城市便利店之“变”①

在城市发展和新消费的多种作用下，城市中“距离消费者最近”的便利店正在发生剧烈变化。本报选取了东莞、长沙、武汉、太原等城市进行调研，对这些变化进行剖析。

被誉为“便利店之都”的广东省东莞市，本土便利店品牌在“洋便利店”和“新零售”的夹击中主动寻找机遇，不断适应本地人口结构和消费习惯变化，完胜“洋便利店”；又借助信息技术以及与“无人零售”的有机结合，为消费者提供精准的个性化服务，在“新零售”浪潮中前行

东莞本土便利店在“洋便利店”和“新零售”夹击中求发展

本土店搏击新浪潮

经济日报·中国经济网记者　郑　杨

最近一年，便利店这个“城市中最温暖的角落”正在汹涌的“新零售”浪潮下迎来巨大挑战。近日，中国规模最大的便利店企业之一——由东莞市糖酒集团控股的美宜佳便利店在21周岁“生日”之际公布了一组亮丽的业绩数据：有效门店数量超过13844间，遍布9省市76座城市，月均开店300至400家；上半年业务总量增长超过40%，单店日均非烟销售增长9%……

广东东莞被誉为“便利店之都”，美宜佳、天福、上好等从这里诞生、走向珠三角地区乃至全国的知名连锁便利店品牌便是这一称号的注释。不久前，中国连锁经营协会发布的《2017中国城市便利店指数》显示，中国10大便利店品牌中有2家来自东莞；东莞连锁便利店总数超过3万家，平均每年增加1000多家，景气指数位列全国第四！

上海连锁经营研究所所长顾国建认为，东莞可称为全国便利店的“标本”城市。当前，城市中便利店行业有着怎样的新生态？“土品牌”又如何应对“洋品牌”和“新零售”的夹击？本报记者来到东莞一探究竟。

转角遇见便利店

在东莞市繁华的第一国际商圈，记者穿梭于商铺与社区之间，转角便能遇到或大或小、或“土”或“洋”的各类便利店。仅怡丰公寓楼下短短20多米的临街商铺上就聚集了3家——来自日本的7-11便利店、本土连锁超市巨头嘉荣推出的新业态喜伴生活超市，以及美宜佳老一代的小便利店。7-11中热腾腾的关东煮、嘉荣喜伴里新鲜的果蔬、美宜佳小店里便宜的烟酒零食，吸引着各自不同的目标消费者。

《2017中国城市便利店指数》显示，东莞是全国便利店饱和度最高的城市。目前，东莞每1012人就拥有一间便利店，在所统计的36个城市中排名第一，饱和度指数远超临近的一线城市广州、深圳。值得一提的是，其中有高达47.6%的便利店为24小时便利店。

相对应的是，东莞去年便利店数量增长仅为5.0%，增长率排名在31位。而《2017中国城市便利店指数》显示，去年便利店增长率超过10%的城市占所调查城市总数的61.1%，其中西安的增长率更高达25.5%。这也说明，随着东莞便利店的数量趋于饱和、竞争日益充分、业态日臻完善，其增长速度已经趋缓。

大巨头、小商家前仆后继、同台竞技，东莞可谓是全国便利店市场的缩影。不过目前看来，胜出的还是美宜佳、天福、上好等本土品牌便利店。美宜佳作为东莞本土便利店中的“老大”，自1997年成立以来，以广东为中心，稳步布局全国，如今每天服务消费者超过400多万人次，一年累计超过10亿人次。“老二”天福便利店，则从耕耘巨头们无暇顾及的“城乡接合部”白手起家，实现了“草根”的逆袭，又通过并购整合“利的”“好客”等连锁品牌便利店得以迅速壮大，迈出广东“大本营”，实现了在城乡接合部和商业中心区“两条腿走路”。

相比之下，“洋便利店”在东莞几乎没有存在感。记者用百度地图搜索显示，美宜佳便利店在东莞有3217家，而7-11便利店有17家，仅为美宜佳的零头。

东莞市体育路上的美宜佳第四代便利店，每天客流量约八百人次。　郑　杨摄

本土化创新的完胜

本土便利店靠什么在东莞击退“洋便利店”？记者来到位于体育路美宜佳总部大厦门口的美宜佳第1万家门店进行体验。

这家在美宜佳发展史上具有里程碑意义的店，采用的是最新的第四代门店形象。走进门，鲜食区、货架区、休闲区一眼望到头，通透敞亮。午餐时分，附近的年轻白领在收银区排起了长队，4元至16元不等的午餐选择丰富：咖喱鱼蛋、车仔面、糯米牛等粤式茶点，便当、手卷等清淡日式套餐，乃至重口味的肉夹馍、麻辣鸭翅，总有一款适合你！在绿植环绕的休闲区解决午餐后，有人匆匆赶回公司，有人则在自助咖啡机上买杯拿铁、给手机插上免费充电插头、连上WIFI，开始了惬意的午后小憩时光。

“附近便利店很多，但我们不怕竞争，因为用了心思，我们的服务最能贴合周边人群的需求。”该门店“90后”店长小朱自信地告诉记者，去年5月开业至今，该店日客流量约800人次，加上24小时及外卖服务模式，让“1个店长+6个店员”的配置仍显人手不足。

制胜的秘诀藏在美宜佳的愿景里——“成为中国最具本土化思维的便利店品牌”。正如广东省连锁经营协会原会长孙雄分析，“洋便利店”进入东莞市场以来，走的是高端路线，忽视了东莞的消费结构和消费习惯等特点，造成大量有效购买力的流失。而美宜佳、天福等本土连锁便利店最能适应本地人口结构和消费习惯变化，自然得到消费者青睐。

今天，以“本土化”思维创新，提供独特、因地制宜的经营内容和服务，已成为美宜佳企业文化的核心。“外卖+新零售模式”的探索就是一个创新典型案例。“美宜佳通过对用户消费场景和需求的探索，大胆将商品与第三方、小程序的场景集合起来，切入本地自有门店配送服务，解决‘最后一公里’配送痛点，让顾客足不出户在外卖平台上找到喜欢的商品，享受30分钟送到手中的便利。”美宜佳会员中心外卖课课长吕淦泉说。据介绍，这项创新今年3月获评东莞零售行业协会2017年度创新案例奖。

不仅美宜佳，在东莞这个高饱和度的市场上，以“本土化”思维持续创新可谓一切便利店的“生命线”。如天福便利店多年来在城中村、社区、工厂等“城乡接合部”与巨头们进行错位竞争，对本土市场需求有着深切了解和敏锐的捕捉力，成为如今进军商业中心和高端社区的基础。俄罗斯世界杯期间，开在高档小区凯旋城门口的一家天福店，创新推出小龙虾、花蛤、鸭脖等“秘制卤味、啤酒搭档套餐”，“风头”立刻盖过了街对面的美宜佳。但在城郊的东莞市中医院，一家以卖快消品为主的天福店“风头”却不及另两家对手，原因是对手贴合病人需求提供了鲜果、轮椅、拐杖等商品及病历复印等服务。

“新零售”的挑战

最近一年，随着国内便利店发展急速升温，各大实体零售企业及互联网电商纷纷征战便利店市场，这让东莞传统便利店行业倍感压力。其中最明显的感受是——无人零售这只“狼”真的来了！

早在去年9月，无人智能便利店缤果盒子落户东莞天安数码城，并在近日与本土超市嘉荣达成战略合作，借传统零售渠道提升其运转效率、降低成本，由此拉开了传统零售与无人零售深度结合的大幕；“马云无人超市”几周前杀进东莞厚街镇，一开业就吸引了周边众多居民前往体验；苏宁云店7月20日首次落地东莞，不光卖电器，“便利店+APP”模式的苏宁小店也赚足了眼球；沃尔玛则在年初就宣布，年底前将把融合多种“黑科技”的智能门店“惠选”开入东莞……

“新零售”潮扑面而来，东莞本土便利店企业并没有观望、等待，而是早早投身于变化之中寻求机遇。东莞市商务局有关负责人表示，东莞本土便利店在与无人零售融合方面走在全国前列。上好便利店是东莞无人便利店领域中首个“吃螃蟹”的传统零售商。早在2016年6月，上好便利店就与蚂蚁金服合作，在一家产业园附近试点推出首个直营式迷你“无人便利店”。4月底，天福便利店也正式进入无人零售领域，其“福igo”无人货架经过半年多的筹备正式上线。

“零售业发生革命性变化，美宜佳调整了战略与定位。”美宜佳公司董事长兼总经理张国衡借21周年庆之机，向来自全国各地的合作品牌及厂商宣布，将通过打造3大智能服务平台，实现从便利店渠道商向服务商的转型。他所说的3个平台是指，通过供应链数字化平台，推动生产端对消费者需求的定制满足；通过门店智能经营平台，以数据指导门店，提升千店千面运营能力；通过会员精准服务平台，实现千人千面的营销服务能力。

“我们希望通过这3个平台，从便利店渠道商向服务商转型。过去美宜佳是一个渠道商，现在美宜佳要向上游延伸到厂家，在中游直达门店，在下游与消费者形成互动，打造一个数据化的闭环系统，向市场推出个性化店铺和服务，满足目标受众的多样化需要。”张国衡说。

张国衡认为，信息技术的发展及成熟，为实体零售店经营企业提供了一个发现自己价值的好机会。这几年，美宜佳通过移动技术、大数据、云计算、智能学习、物联网、微信及支付宝等，与消费者的连接更加紧密。有了连接，就有机会沉淀数据；有了数据，就可以进行洞察和分析，就有机会为消费者提供精准的个性化服务。

便利店的核心永远是“便利”

□　郑　杨

采访感言

过去，便利店是城市中“弯腰拾硬币”的行业，是个小买卖。而今，小买卖被做成了大事业。在东莞，以美宜佳、天福为代表的本土便利店的成功，靠的是高度本土化的创新思维。正如中国连锁经营协会会长裴亮所分析的，便利店这种多功能的新兴业态，高速发展并不是依靠简单的规模扩张，而是瞄准了新的市场需求，弥补了市场的空白。

认清了这一点，面对眼花缭乱的“新零售”就不会迷惑。所有致力于深耕便利店行业的人都不应忘记，便利店的核心是“便利”，而不是任何“新”技术、“新”模式的外衣。有业内人士将便利店的“便利”归结为四重价值，即距离便利、时间便利、商品便利和心理便利。说到底，不管何种新的技术、模式的植入，都应该是为了恰到好处地满足不同消费者对“便利”的需求。

传统便利店应该以怎样的姿态弄潮“新零售”？东莞便利店提供了很好的借鉴。美宜佳便利店有限公司董事长兼总经理张国衡近日谈到当下“新零售”环境时这样与同行共勉：“新模式成功与否需要市场检验，需要时间来沉淀。我们要抱着开放的、学习的、拥抱的心态来面对，同时也要实事求是，不能简单跟风。”“交学费”是免不了的，成功需要不断试错的勇气。美宜佳、天福也曾走过弯路。如天福曾投资生鲜电商菜虫网，创下3天卖掉500万元东莞荔枝的成绩，但最终在交了几千万元“学费”后退出；美宜佳也曾尝试打造电商平台“美宜佳生活馆”，终因实际条件限制没能走到底。

不管“新”概念之风如何刮，便利店只有拥抱变化、脚踏实地，努力把触角伸进大街小巷，深入日常生活点滴，伸到人们内心柔软的地方，才能真正扎根于所在的城市，立于不败之地。

精细化管理

上海改建老厂房、老洋房、老仓库

老建筑扮靓新街区

本报记者　沈则瑾

“幸福里”一角。　沈则瑾摄

城市建筑的新建和重建，在让城市日新月异的同时，也会给周边居民带来噪音、交通等很多方面的困扰。如今，上海摒弃曾经大拆大建的做法，希望通过改建和更新，让更多老建筑重焕生机，让更多城市记忆得以保存。

今年5月底，长宁区延安西路的上生·新所对外开放，这里原来是上海生物制品研究所。门面并不张扬，往里走上一小段路，可以看到一片园区分布着一些老建筑，带着时光沉淀下来的沉静气质。

3处历史建筑、11栋工业改造建筑和3栋当代建筑组成的上生·新所有一种让人想坐一会发发呆的氛围。在一幢有着落地彩色玻璃窗的老建筑前，一群大妈在兴高采烈地拍照。另一幢楼前的一个平台上除了桌椅还有卧榻，结伴而来的女孩们舒服地靠在一角聊天。稻城书店门口的树荫下，很多人手边放着一杯咖啡，读书或用电脑工作着。

距上生·新所不远，长宁区番禺路上也有一个类似的园区，因为毗邻幸福路，就叫“幸福里”。这里原来是上海橡胶研究所，负责改造的上海集艾文化创意产业发展有限公司计划把原来封闭的围墙打开，重塑一个敞开的街区。

类似的园区在上海很多，主要由以前的老厂房、老洋房或老仓库改造而成。这些园区引入街区的概念，注重营造人与人交往的氛围。因此，有人把它叫作“城市共享客厅”。

景好店美、细节丰富的街区很快成为街坊每天都要来转转、很多人慕名找来的新地标，更重要的是高品质产业正在这里加快聚合，形成集创意办公、文化艺术产品展示及商业休闲等于一体的综合园区，不仅为居民提供高品质的生活休闲空间，也成为企业进行国际时尚发布，新产品展示与定制，创意家居用品、艺术陈列品、独特品味餐饮集聚的“精品文艺街区”。

拂去尘埃的老建筑变身为充满活力的新街区，给人带来的不仅仅是惊喜，还有可以与之相伴相守不断成长的力量。

上生·新所项目建设方万科集团的上海区域本部首席执行官张海表示，“经过若干年的改造，上生·新所将成为有生活、有记忆、有文化、有活力、有温度、有尊严的社区”。

梧桐树下咖啡飘香、弄堂深处老洋房伫立。这里是上海长宁区的愚园路。早在五六年前，这片历史风貌保护区就开始了城市更新，一家家门店调整，一个个细节提升，百年老街慢慢融入艺术、设计、人文、娱乐氛围，成为跨界生活美学街区。

路边一家叫“良设”的生活方式概念店由老房子改建而成，集家居、礼品、定制家具、活动聚会及咖啡红酒于一店，推门而入，给人惊艳之感。

这样的店一家挨着一家，有故事有情怀还有时尚。历史街区焕发了新的生机，人们乐意在这里边漫步边观景。但愚园路城市更新项目牵头单位长宁区虹桥办并不想就此打住，他们希望围绕城市更新战略和美丽街区建设，携手国际先进组织让愚园路呈现出“建筑可阅读、街区可漫步、城市更有温度”的新风貌。

加拿大麦吉尔大学百年建筑学院环球工作站的十多位师生来了，他们在市民中心了解居民的生活起居、改建需求和未来规划等。建筑学院院长马丁-布雷萨尼(Martin　Bressani)说，希望通过半个月的考察核实，做出符合愚园路规划和发展的设计，改变当地居民的生活。

老建筑带来的不仅是历史沉淀，还有居住者的生活痕迹，连接着城市的过去与未来。上海市历史文化风貌区和优秀历史建筑保护委员会委员郑祖安说，上海面临着“城市更新”加速推进和历史建筑的“年龄”与日俱增的双重压力，城市风貌保护工作的责任与压力比以往任何时候都更加迫切和艰巨。

上海市经济和信息化委都市产业(创意与设计产业)处处长刘波英表示，对老建筑的保护不能过于偏执，为保护而保护。上海是中国现代工业发源地，工业遗产保护任务很重，可将老厂房和老仓库用于发展环境可控的文创、“双创”和科创企业，还可以将这些建筑用作对环境影响较小的文化中心等。

刘波英提出，相关部门要抓紧摸清上海工业遗存的家底。对那些体量不大的老建筑，可以发展深度体验经济，从而带动工业旅游、博物馆和附加值高的手工业、应用艺术类产业的发展。上海要在为老建筑注入新业态、加大原有形态保护方面做出新的探索，把老建筑改建成为产城深度融合的新园区。

老城区的“空中微球场”

在位于江西省南昌市中心老城区的南师附小叠山路校区，孩子们在教练的带领下，在“空中微球场”训练。2015年，《中国足球改革发展总体方案》推出后，北京、上海、武汉、广州等地的一些学校，结合自身条件建设了“空中球场”。　新华社记者　万　象摄