

# 商业赋能城市漫游 解锁消费新场景

本报记者 黎竹 刘旺 北京报道

近日,众多年轻人选择“Citywalk”来深度探索一座城市。“Citywalk”可译为“城市漫游”,即参与者沿着一条计划下的路线漫步于自己所居住的城市,是一次重新认识所在城市的“旅行”。

城市漫游让人们重新认识

城市的同时,又解锁了消费新场景。《中国经营报》记者发现,北京中轴线、上海静安区的网红路线“巨富长”(巨鹿路、富民路、长乐路的简称)、广州珠江沿路沙面岛正在成为年轻人喜爱的Citywalk路径,而这条路上往往也有老字号、咖啡店、各种生活主题的市集。

艾媒咨询 CEO 张毅指出,

“Citywalk”目前在市场上的认知度相对较低,但蕴藏着无限的商业潜力。因为主办方可以与品牌厂商、CTR 组织方合作,结合自己的产品以及服务来举办一些特定的活动,扩大品牌的影响力;还能够通过它触及消费者,以提供优惠或者折扣的形式吸引消费者参与。”

## “Citywalk”火爆

沉浸式的Citywalk能够与城市产生更深度的连接,是对旅行“质”的追求。

“这儿什么都有,有御河,有故

宫的角楼,有景山,有北海,有白塔,有金鳌玉𬟽桥,有团城,有红墙,有图书馆,有大号的石狮子,多美,多漂亮。”正如老舍在文章里描述的,关于城市的漫游正成为被城市居民广泛接受的生活方式。

都市白领张妍沿着中轴线,走过钟楼、什刹海、景山公园,又穿过大栅栏、东交民巷、王府井,在日行两万步的城市漫游中领略了北京深厚的人文底蕴。她表示,“街上好多店都充满文艺气息,让你不自觉地想放慢脚步,感受与平时快节奏的生活完全不同

的一面。”与时间紧、景点多、花费少的“特种兵式”旅游不同,有的年轻人更加重视体验感和互动感。而沉浸式的Citywalk能够与城市产生更深度的连接,是对旅行“质”的追求。在携程的官方公众号上,将其称为“高质量旅行”。

多位业内人士预测,Citywalk 或将成为本地游的新“爆款”。记者浏览各大社交平台,不仅有大量的Citywalk 路线分享,还有专门的组织者发布的相关活动。另外,也有不少网友在社交平台上寻找“Citywalk 搭子”。

业内人士汪瑜认为,追求个性化、差异化的旅游体验,并且希望以更深入的方式走进自然风光、街头巷陌、建筑古迹,正好契合了当代人们想要用体验加深城市印象的想法。但她也指出,当前 Citywalk 虽然有破圈趋势,但从市场认知度和接受度来看,还远不够,仍属于小众旅行产品。

张毅亦指出,Citywalk 目前在市场上的认知度相对比较低,并没有像传统的旅游方式被广泛认知和接受。整个赛道处于起步阶段,相对明确的统一的定位和推广策略,目前尚未形成。

## 小众产品变现难

据记者了解,北京、上海、广州等多个城市也都有本地的Citywalk组织。

从全球视野来看,Citywalk 并不是什么新鲜趋势。其源头出现在几十年前的伦敦,后来这座具有丰富文化资源的城市推出了各种主题线路,让游客们可以从历史建筑、皇室生活、文学背景等角度深入了解伦敦。

实际上,Citywalk 早已破圈,在马蜂窝、同程和携程等旅游平台上出现。2014 年上海市旅游局还推出了“微游上海”活动品牌,开发了 6 个主题的“微旅行线路”,以展示海派文化。2018 年,北京市东城区文化和旅游局则创立了“故宫以东”文旅品牌,与美团联合推出“故宫以东美团旗舰店”,将 Citywalk 作为其系列旅游产品之一。

据记者了解,北京、上海、广州等多个城市也都有本地的Citywalk 组织,但相关产业大部分都只是个体投资者在经营,并没有形成一定的规模和体系。

汪瑜认为,中国已有的Citywalk 比较偏重旅行与历史建筑导览,值得进一步探索变现。她解释,“因为从潜在消费者到组织者,再到政府、商业力量,参与们都喜欢这种方式;而且伦敦、巴黎等城市相关产业的实践证明,这能够形成规模。”

一位 Citywalk 组织主理人 小铭告诉记者:“相关产品普遍价格较低,只能勉强覆盖成本,就当是满足我对创业和城市的探索。”

记者浏览稻草人旅行社的小程序发现,其在上海有 15 条 Citywalk 线路,但服务定价却不高,每条线路单次收费 79 元。记者得知,其每次线路设计需要孵化一个月的时间,后来拓展城市时邀请过线路合作伙伴,共同设计产品线路,以降低产品研发成本。

洛克资本分析师邓鑫涛认为,Citywalk 的主要群体多为城市中的年轻人,在压力和焦虑的状态下,选择放空自己来一场和城市的约会,不太像一个传统商业模式,背后更像是一个文化现象,旅行社当作引流产品是个不错的选择,但想要长期盈利较为困难。

## 解锁消费新场景

一些民宿商家看到了客群“转化”的价值,将 Citywalk 纳入自己的产品框架。

伴随着参加人数的不断增长,Citywalk 的新形式更是带动了城市内部相关产业与经济的发展,行程的主理人、餐饮、购物、住宿等就业岗位与相关行业也迎来了新生。

张毅指出,从客群来看,目前主要有三种类型:一类是对自己所居住的城市感兴趣的市民,愿意去探索城市的角落;一类是一些城市文化历史爱好者,深入挖掘城市的背景和文化,从而形成相关的文旅产品,对城市进行赋能,这类组织和个人又分为商业和非盈利;一类是外地游客,希望通过 Citywalk 来深度体验当地的特色文化、美食,感受当地的风土人情,甚至融入当地。

一些民宿商家看到了客群“转化”的价值,将 Citywalk 纳入自己的产品框架,作为酒店服务的附加价值。比如,2016 年酒店民宿瓦当瓦舍就在重庆、成都、大理等地不定期举办 Citywalk 活动,为旅客入住旗下酒店时提供类似服务。

同当下正在发生的“城市更新”一起,Citywalk 促进着现有休闲资源的升级活化,极大地满足人们行走城市的在地休闲需求。“复古街巷”“特色街区”“夜经济”等让许多老地标、老字号成为 Citywalk 必到的目的地。

在雍和宫附近,有许多排队的“老字号网红店”。比如稻香村零号店,结合新国潮设计了象棋系列、萌兽系列、枣花糕系列点心。有 Citywalk 爱好者告诉记者,原先鲁迅先生在北京的时候,时常来东四大街这家店买点心,如今,她在一个周末下午几乎排了半小时队才进入选购。

记者实地探访后发现,不远处有一家“红星前进牛奶面包公司”,结合东四大街的文化特色,设计了较为复古的装修风格。在周六下午不到六点时所有面包已卖空,还有



海口骑楼老街吸引众多市民游客前来漫步。  
视觉中国/图

源源不断的顾客排队拿着瓶接牛奶并打卡。

中国传媒大学文化发展研究院副院长卜希霆认为,将历史街区物理空间的改造与非物质文化遗产沉浸式体验融合为一,有助于融合历史传统的氛围和意境,保留街区历史记忆,并运用丰富的设计,创意营造更为适宜的场景、功能和业态,

焕发出历史街区与时代生活的可能性和趣味性,而这其中,传统非遗与历史街区沉浸式双向赋能也正开辟着一条不同的路。

汪瑜指出,从武康路蝴蝶结奶奶,到永康路熊掌咖啡、豫园附近的猫猫街,上海对于商业街区的运营与改造不但积极发挥了自身独特的文化与城市优势,还努力打造网红业态、IP,这都为上海带来了诸多消费流量。

浙江大学国际联合商学院数字经济与金融创新研究中心联席主任盘和林认为,旅游消费市场正由观光型转换成体验型。在推动线下消费时,政府要把精力和资金投入到改善消费体验、营造诚实守信的消费环境上,打造城市旅游口碑,让老百姓愿意消费、敢于消费。

张毅指出,Citywalk 与消费行为密切相关。他认为 Citywalk 是影响消费行为的一个营销渠道,也可以被看作是一个很好的销售渠道。“活动方可以与品牌厂商、CTR 组织方合作,结合自己的产

品以及服务来举办一些特定的活动,通过这些活动为这个参与者提供独特的个性体验,同时也能扩大品牌的影响力;另外,从商业探索的角度来说,Citywalk 活动品牌商能够通过它触及消费者,以提供优惠或者折扣的形式吸引消费者参与。”

“像这种特别适合美食品类,在一些景区或者连锁消费门店,销量应该都能大幅提升。”张毅补充道。网络平台数据显示,随着北京中轴线申遗推进,今年 1 月以来,“中轴美食”相关搜索量较去年同期增长 365%,探寻“中轴美食”成为社交新趋势。

张毅提到,品牌可以考虑软植入广告,比如讲解员、宣传手册等,可以结合当地景点的文化背景或者老字号品牌的历史进行深度融合,这种融入可以进一步体现在产品中。

邓鑫涛提示道,Citywalk 本身承载是自由、放松的态度和风格,创造消费场景具有一定难度。目前有一些团队在部分打卡地做商业化运作,但如果没真正结合路线的文化历史,容易变成网红化的产物,导致商业周期不长,因此不能给活动过多的卡点限制。

汪瑜表示,这个赛道在未来应该做更多的延伸,如与当地的文艺机构、商户、博物馆或艺术馆等进行异业合作,推出城市沉浸式体验产品,进一步探索盈利的可能性。

# 新茶饮供应链迭代 自建模式巩固护城河

## 纷纷自建供应链

本报记者 蒋政 郑州报道

早已呈现饱和竞争的新茶饮赛道,竞争焦点正在向自建供应链靠拢。

刚刚宣布获得融资的茶百道,计划将聚焦于智能生产加工基地和供应链基地等上游建设。同时,“平价奶茶”蜜雪冰城正在自建 10 万吨植脂末生产线。另在不久前,喜茶宣布主要茶叶配方自研,以打造甄选茶园、自研茶叶配方为切入点,实现全链路定制生产模式。

盘古智库高级研究员江瀚告诉《中国经营报》记者,新茶饮品牌自建供应链体系,可以更好地控制产品质量和生产成本,提高供应链的效率和稳定性,同时也可更好地满足消费者的需求。“未来新茶饮品牌之间的竞争,不仅是产品价格的竞争,更是供应链效率的竞争。自建供应链是一种必要的选择,也是巩固自身的护城河。”

这种变化将会带来诸多连锁反应。一方面是很

多新茶饮背后的供应商高度依赖大客户,当“金主”进场,或对其业务产生影响,并倒逼自身业务和服务转型升级。同时,茶饮品牌直接布局上游,链接各个原料基地,对于当地的产业振兴带来积极作用。

在江瀚看来,新茶饮的准入门槛虽低,但要想跑出规模,难度越来越大。尤其是自建供应链需要较大的资金投入和运营成本,对企业的资金要求较高。

一家区域性茶饮品牌负责人告诉记者,供应链建设与品牌建设是茶饮品牌的核心,前者是基础。相对来讲,供应链建设属于后端,投资大、见效慢,但对未来发展意义重大。目前头部的企业都在自

建品牌最早选择与供应商合作,后有部分企业选择参股供应链,加大捆绑力度。目前,焦点逐渐转向自建供应链体系上。

前瞻产业研究院在一份报告中将茶饮梳理成三个阶段:茶饮 1.0 “茶+奶”时代,即 1990 年及以前珍珠奶茶快速发展阶段;茶饮 2.0 “茶+奶+水果”时代,主要在 2012 年—2019 年,即新茶饮诞生阶段,大量茶饮品牌持续迭代;目前是茶饮 3.0 “茶+奶+水果+文化”时代,供应链的发展、数字化运营建设都

建,其实是拉高了行业的门槛。同时,茶饮品牌产品同质化严重,价格也呈现内卷状态。上述品牌负责人提到,奈雪的茶、喜茶原本定价较高,为中端和平价市场预留出更多空间。该类企业选择降价之后,原本的中端和平价奶茶市场竞争更加激烈。

“如果品牌供应链效率偏低,或者没有更多的议价能力,后续的竞争劣势将会越来越弱。市场会逐渐向

成了品牌发展的关键性因素。

刚刚获得融资的茶百道便是如此。该公司相关负责人告诉记者,此次融资将聚焦于智能生产加工基地和供应链基地等上游建设,以及数智化系统的搭建完善。

记者注意到,茶百道智能生产加工基地及供应链总部项目刚刚建成投产,预计可实现年产值 5 亿~10 亿元。同时,该公司还共建原料直采基地,完善供应链条。

另外,喜茶在日前宣布,推出甄选茶园标准,并将在 2023 年实现

主要茶叶配方自主研发。记者了解到,在此之前,喜茶已经对绿妍茶叶进行自主研发。

据记者不完全统计,包括古茗、奈雪的茶、茶颜悦色等多家新茶饮头部品牌,均已介入上游供应链环节。

多位行业人士提到,业内最早布局供应链的是蜜雪冰城。他们作为规模最大的平价产品,在控制成本方面的诉求更大。

蜜雪冰城招股书显示,自主制造所带来的成本节约和稳定可控的产品品质是公司践行“高质平

价”产品理念的重要基础。

在其募投项目中,使用资金占比最大的就是生产建设类项目。其中,大咖国际产业园二期项目主要围绕自主生产所需原材料植脂末的产线建设,以及奶昔粉、奶茶粉产品产线的工艺升级及扩能开展相关建设。建成之后,植脂末产能将达 10 万吨。

招商证券在研报中提到,2012 年开始,蜜雪冰城便从产品销售向上游拓展,将供应链体系打造作为重中之重。

客户,也在开拓像餐饮等可以用到公司各类产品的客户。

江瀚表示,新茶饮企业自建供应链势必会影响到原供应链企业。这种竞争可以促进传统茶饮供应商在业务类型上发生改变,提高他们的服务水平和产品质量,以满足市场需求。同时,新茶饮企业也可以通过与供应商合作,共同研发新产品和技术,提高整个产业链的竞争力和附加值。

茶饮企业对于原料品控采用高标

准,也倒逼上游进行标准化种植。

“新茶饮的源头是农业。国家提倡绿色农业的产业化和现代化,新茶饮企业就是很好的标杆效应。从企业层面讲,企业此举有利于降低成本,同时带动了农村产业的发展,对于三产融合、农民增收和乡村振兴,带来了积极的影响。”徐雄俊说。

## 连锁反应

在江瀚看来,新茶饮的准入门槛虽低,但要想跑出规模,难度越来越大。尤其是自建供应链需要较大的资金投入和运营成本,对企业的资金要求较高。

一家区域性茶饮品牌负责人告诉记者,供应链建设与品牌建设是茶饮品牌的核心,前者是基础。相对来讲,供应链建设属于后端,投资大、见效慢,但对未来发展意义重大。目前头部的企业都在自

建,其实是拉高了行业的门槛。

同时,茶饮品牌产品同质化严重,价格也呈现内卷状态。上述品牌负责人提到,奈雪的茶、喜茶原本定价较高,为中端和平价市场预留出更多空间。该类企业选择降价之后,原本的中端和平价奶茶市场竞争更加激烈。

“如果品牌供应链效率偏低,或者没有更多的议价能力,后续的竞争劣势将会越来越弱。市场会逐渐向

头部集中。整个新茶饮的市场格局也将会出现变化。”该负责人表示。

九德定位咨询公司创始人徐雄俊也提到,供应链决定了产品的性价比和质量把控,最终会影响企业规模。如果企业不能在这个环节加码和布局,未来极有可能成为其他品牌的炮灰。

在供应商环节,类似的连锁反应也在发生。

目前披露的信息显示,新茶饮

供应商均存在依赖大客户的问题。

当蜜雪冰城自建植脂末产业链时,有投资者对佳禾食品的业务增长产生担忧,追问后者如何消解客户自建工厂带来的影响。

佳禾食品提到,蜜雪冰城在自建 10 万吨植脂末生产线,后期不排除对公司有一些影响,公司也在通过持续开拓客户与渠道来消除竞争对手或者客户自建供应链的影响。后期会开发工业、经销渠道的

动茶产业增值超 100 亿元。

记者还注意到,很多新茶饮企业选择直接在原产地建厂,以此减少原材料运输损耗,并提升产品供货速度。

据了解,蜜雪冰城柠檬生产基地选址国内柠檬主要产地四川安岳,未来将在重庆潼南、广西崇左等原材料产地选址建厂,持续推进上游生产的成本优势。同时,头部

## 助力乡村振兴

对于茶饮而言,完整的供应链包括前段原材料供应、仓储运输,中游的产品研发生产和下游的销售运营。在原材料环节,无非就是糖、奶、茶、咖、果、粮、料(业内俗称“七件套”)。该环节大多与各地的农业关联密切。

惠海峰告诉记者,公司很多原材料是直接到属地采购,农户可以按需生产,这样的订单农业可以让

农民增收。

同时,新茶饮的原料研发,让很多小众水果、茶叶从区域走向全国市场,为供应商、种植户创造了可观的产业价值。

鸭屎香茶属于大乌叶的单枞茶,以前由于单丛茶种植面积小,做工繁复,产量少,市场供给量少,所以被称为“小众茶”。但多家新茶饮品牌将鸭屎香系列纳入

自身菜单后,鸭屎香茶叶需求大大提升。

奈雪的茶方面告诉记者,仅在 2021 年年底的短短两个月,公司采购鸭屎香茶叶就近 200 吨。如今,鸭屎香茶叶重要种植区——潮州的茶叶种植面积已扩大数倍。

另外,《农民日报》援引的一组数据显示,2022 年新茶饮行业采购上游茶叶原料超过 20 万吨,直接带