

要闻

钱江晚报记者对百家小店的观察报告·第五季

那些关于坚守、创新与重生的故事



施宏强正在制作小吃。



受访者供图



戴彬捷正在制作馒头。



受访者供图



施丹妮在村咖冲泡咖啡。钱江晚报记者 施雯 摄



陈黎与她的“桃梨手作”合影。



受访者供图

张波在跑菜中。

编者按：每一个人都有过“最熟悉的小店突然消失”时的一声叹息。房租、用工成本、环境变化、经营内容单一、抗风险能力较差……要成功让一家小店活下去，活成一家老店，并不是一件容易的事情。潮新闻·钱江晚报百家小店调查已进入第五季。

■ 钱江晚报记者 谢春晖 盛锐 金檬 何晟 段罗君 施雯 施雄风 方力 黄玉环 黄优鑫 童静波 王家屏

五年来，有许多小店进入了大众的视野，也有一些悄悄离开。依旧坚挺的小店总有属于自己的生存之道，年轻人店主的比例不断增加，特别是95后、00后店主。

小店调查第五季，我们关心小店的成长，也关心它们的告别和失败，想从小店店主的一次次跌倒中寻找一些心得，给想要开小店的或者正在经历小店困境的人一点思考和启发。

毕竟，家门口的小店能长久，不仅是店主的期待，也是附近居民的希望。

坚守着的希望 求变与不变

很庆幸，我们结识了一些依旧坚挺的小店。

这一季的调研中，我们发现开店时间在1至5年的小店，占到了近半数。举例其中三家我们持续跟踪五年的“老朋友”，来听听“小店五年陈”的经营之道。

“九份芋圆大叔”施宏强似乎永远都充满了能量。记者联系上他时，施宏强正前往杭州云栖小镇考察市集摊位。从第一季“小店生存启示录”开始，施宏强就是潮新闻·钱江晚报读者熟悉的常客，也是我们一直关注的对象。如果从杭州舟山东路的店铺算起，施宏强已经是一名有着十几年经验的老店主了。

是什么让他可以一直坚持？施宏强的答案是“敢于求变”。这几年，瞄准市集是他的重要要求变举措。

2022年8月，施宏强受邀参加了一场由滨江区组织的市集活动，一个小摊位，加上两三个员工，一天就能创造线下店好几天甚至一周的营收。这让他看见了新机会。

“当下各地都在发展文旅市集，有客流就有生意。”施宏强说，过去是“客流追着店跑”，现在是“店追着客流跑”，跑市集就是典型，“很多小店主觉得跑市集‘丢脸’，我不觉得。多跑跑，生意就来了。有次去嘉兴摆摊，一天营收达到了15000元，一个假期就把店铺租金赚回来了”。

从2022年至今，施宏强已经参加了624场市集，最多一天4场，他觉得蹚出了一条小店新路。

如今的线下店面，在施宏强看来更像是一个中央厨房，在这里完成甜点的配料，再带去各个市集。而每一个市集摊位，都是他的“移动分店”，“市集的营收占比已经超过60%”。

“小町野甜”蛋糕店老板娘陈晓慧也在“求变”，而且步伐更大。她正谋划进入宠物食品烘焙领域——制作能够让宠物食用的烘焙产品。作为一家以精致造型为卖点的蛋糕店，这5年，她一直在“活化”，“年轻人喜欢什么，我们做什么，紧跟潮流很重要”。

陈晓慧发现，越来越多的客户更在意甜品带来的价值，这就要求店家能够更加精准地了解客户需求。为了开拓这项业务，她在第三家门店——杭州拱墅店开辟出一间独立的宠物食品烘焙厨房。

以不变应万变，是“烤二代”李彤的坚守。从城中村的一间小店起步，洪涛烤肉已在杭州走过了21个年头，如今，

李彤接替父亲李洪涛经营烤肉店。关于守店秘诀，她不假思索地说：“从一开始我爸就告诉我，做餐饮最要紧的是货真价实。”

洪涛烤肉主营的齐齐哈尔烤肉是在桌子中央架起炭火铁盘，由客人自己烤。因为上的是生肉，肉质好坏、新鲜与否一目了然，原材料的品控始终是李彤最在意的环节。

李彤在勾庄拥有自己的冷库，从源头把控食材品质：牛肉来自老家齐齐哈尔，薄切猪肉选用本地土猪，厚切肉排则主要来自伊比利亚黑猪；蔬菜也有一套自家标准，由员工每天到勾庄农副品批发市场挑选。

经常光顾洪涛烤肉的老顾客，很难忘怀那酸菜裹着烤肉的独特风味。也正因如此，李彤对直播、达人带货这些如今火热的概念始终兴趣不大，也没有开分店的打算，“好好地把这家店打理好，把每一位客人服务好，就好了。”

创新中的观察 梦想与沉淀

职场不如意，选择开店创业——这是一些人对年轻小店店主的刻板印象。其实拥有一家属于自己的店，是很多人青春时期的梦想。年轻店主的出现，不仅催生了各种各样的新奇小店，他们也在用新的经营和营销模式，刷新着大众对小店的认识。

仅用半年多时间，黄岩95后小伙戴彬捷就有了自己的馒头工厂，一天能做出近万个台州布袋山馒头。“还是供不应求。”戴彬捷说，没想到生意这么红火。

馒头怎么做才好吃？

“发面要‘活’一口气，发酵是馒头制作的关键环节，要严格控制发酵时间和温度，才能确保每个馒头的口感和质量。”布袋山村村民手把手教戴彬捷做馒头。

工厂再忙，他依然会抽出时间去打造位于黄岩布袋山景区的馒头店，“这家店要一直开下去，这是我出发的地方。”

2024年底，戴彬捷和朋友来到黄岩布袋山景区散心。无意中得知，村里的布袋山馒头在黄岩本地很出名，但外销的路子一直没打开。

“要是你们年轻人来经营，肯定能做好。”村书记的这句话打动了戴彬捷，他决定在村里开店创业。

“有时忙起来顾不上吃饭，村里的叔叔阿姨会把饭烧好，喊我们去吃。”村民对年轻人开馒头店的支持，让戴彬捷感到了特别的温暖。

余杭90后姑娘施丹妮比戴彬捷更早选择回村开店。几年前，她将办公地从写字楼搬到余杭区黄湖镇清波村的自家农场，开起了一家村咖。

“我参加了咖啡师培训，还买了好几万元的咖啡设备。”一边钻研咖啡开村咖，一边帮父母打理家庭农场。几年时间，施丹妮的村咖成了家庭农场的门面担当，“让村咖和农场相互赋能。”今年4月，施丹妮用农场产的樱桃汁特调出一款名为“樱花雪煎云”的创意咖啡，获得了浙江省村咖大赛金奖。

这几年在村里，施丹妮有一个更直观的感受：“村里来了年轻人”这个词在现实中越来越热，年轻人开的村咖、窑炉面包、民宿，很多都出圈了，也能吸引更多同龄人来村里旅游、消费。

经历过几年创业沉淀的年轻人，一边在学习一边在前行。

戴彬捷将布袋山馒头的传统手艺与粤式点心相结合，推出多种融合口味馒头。他计划进一步扩大生产规模，开发更多馒头产品，同时拓展线上销售渠道，将布袋山的馒头推向更广阔的市场。

如今的施丹妮，不仅能做出好喝的咖啡，还能把家里的农场经营得有模有样。

年轻人开的小店，即便只有几平方米，可能是一间旧房、一个车棚改造而来，但同样装着梦想。

折戟后的反思 失去与得到

坚持给外卖骑手打折而多次上热搜的杭州小店，2023年底关门，老板退还全部会员费，还说了很多次“对不起”；2024年11月，老板在杭州开了新店，想要东山再起，继续给外卖骑手打折。这就是张波，一个平凡又倔强的快餐店老板。

潮新闻·钱江晚报持续关注张波开店5年来浮沉沉的故事。

张波，山东人，浓眉毛，戴一副眼镜。43岁的他，因为忙碌而显得有些憔悴。

2020年，张波在杭州蒋村开了一家快餐店“佰香源饭堂”。两年前无奈闭店，不甘心也不服输。2024年初，张波在嘉兴再次开店，依旧给外卖骑手打折，但这次的回归仅仅维系了几个月就草草收场。

2024年11月，他回到杭州。新店选址不错，人气和生意都比以前好。

馒头怎么做才好吃？

“发面要‘活’一口气，发酵是馒头制作的关键环节，要严格控制发酵时间和温度，才能确保每个馒头的口感和质量。”布袋山村村民手把手教戴彬捷做馒头。

工厂再忙，他依然会抽出时间去打造位于黄岩布袋山景区的馒头店，“这家店要一直开下去，这是我出发的地方。”

2024年底，戴彬捷和朋友来到黄岩布袋山景区散心。无意中得知，村里的布袋山馒头在黄岩本地很出名，但外销的路子一直没打开。

“要是你们年轻人来经营，肯定能做好。”村书记的这句话打动了戴彬捷，他决定在村里开店创业。

“有时忙起来顾不上吃饭，村里的叔叔阿姨会把饭烧好，喊我们去吃。”村民对年轻人开馒头店的支持，让戴彬捷感到了特别的温暖。

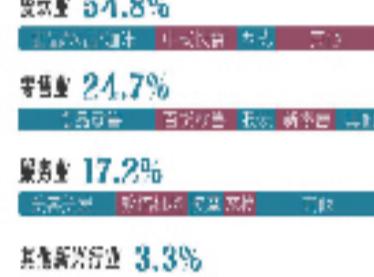
余杭90后姑娘施丹妮比戴彬捷更早选择回村开店。几年前，她将办公地从写字楼搬到余杭区黄湖镇清波村的自家农场，开起了一家村咖。

“我参加了咖啡师培训，还买了好几万元的咖啡设备。”一边钻研咖啡开村咖，一边帮父母打理家庭农场。几年时间，施丹妮的村咖成了家庭农场的门面担当，“让村咖和农场相互赋能。”今年4月，施丹妮用农场产的樱桃汁特调出一款名为“樱花雪煎云”的创意咖啡，获得了浙江省村咖大赛金奖。

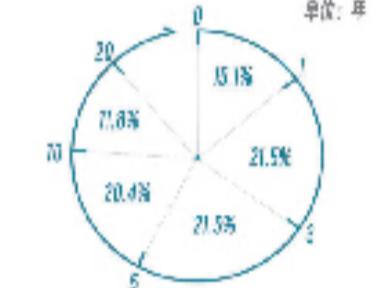
这几年在村里，施丹妮有一个更直观的感受：“村里来了年轻人”这个词在现实中越来越热，年轻人开的村咖、窑炉面包、民宿，很多都出圈了，也能吸引更多同龄人来村里旅游、消费。

百家小店 观察报告·第五季

行业汇总



开店时间



成本压力指数



线上营销渠道



对杭州营商环境及管理服务的整体满意度



盛锐 制图

小店的心声与冷暖

今年，潮新闻·钱江晚报多路记者和浙江省社科院的研究员一起，深入杭城街头巷尾，推开百余家小店的门。从收集上来的百余份调查问卷中，我们听到小店店主真实的心声和经营冷暖。

新业态带来新活力，年轻店主比例正不断增加。

此次调研的百余家企业主要分布在杭州市拱墅区、上城区、钱塘区、西湖区、萧山区等，以零售业、餐饮业为主，还有服务业、新兴业态等。零售业包含食品零售、服装零售等；餐饮业涉及中式快餐、甜品饮品咖啡等。

从店主年龄来看，80后及以上（≥36岁）占比60%左右，为主力群体；90后（31至35岁）约占25%，95后（26至30岁）约10%，00后（≤25岁）约5%。与前两年的数据相比，年轻的比例正在不断增加，尤其是95后、00后店主的占比有所提高。

房租、客流仍是主要压力，店主们开源节流不断求变。

百余家企业中，开了5年以上的“老店”占比约40%，1年以内的“新店”占比约15%；此外，约20%的小店开了1至3年，约20%的小店开了3至5年。

专家点评

小门店撬动大市场

■ 吴晓露

近年来，随着城乡一体融合高质量发展和乡村振兴战略的深入实施，乡村发展潜力加速释放，吸引了越来越多的大学毕业生、城乡青年入乡返乡创业；类似村咖、创意集市等各式各样的小店在各地，尤其在传统乡村快速铺开，不仅成为青年人追逐梦想、创新创业的重要支点，更为乡村产业转型升级、城乡融合发展注入新活力，推进了传统乡村经济毛细血管的重塑与新生。

通常，这些小店——

体量小但能量大。不仅限于引入新的消费场景和消费商品作为吸引青年人的手段，还通过线上营销渠道，实现客源的多元化。

开店易但经营难。投入三五万元就能开一家小店，但持续经营需要多方助力。一路走来，既有热情和向往的召唤，又离不开父母对小店建设的启动资金支持，和多年来农业、文旅等各领域的政策支持。

调查结果显示，小店主要采用抖音、外卖平台、微信朋友圈、小红书、微博以及社群等多种线上营销方式。其中，抖音和外卖平台是最常用的线上营销渠道。

田媛元

从走访情况来看，杭州在优化营商环境、促进小店经济健康发展方面的举措卓有成效。印象深刻的是一些小店门口的外摆，不少小店门口都摆出了招牌和商品，一些店主表示外摆有了展示商品的机会。小店店主和基层管理人员表示，杭州市有关规范涉企行政执法、放宽“外摆”管制等举措实实在在改善了小店的经营状况。

当前小店经济发展仍面临诸多结构性挑战，包括经营成本高企挤压利润空间、新兴业态涌现带来转型压力等。建议从“政府有为、市场有效”原则出

其中，大部分小店经营状态尚好，约30%的小店小有盈余、生存良好，约35%的小店勉强维持。不过，也有约25%的小店亏损但坚持，约10%的小店有关门打算。

不可忽视的是，小店在经营过程中均面临着不同程度的成本压力。超半数小店提及，房租是主要压力来源之一；约半数小店认为客流影响以及人力、水电等成本增加也是压力来源之一。此外，随着互联网的普及和社交媒体的发展，约40%的小店认为电商冲击带来了压力，约30%的小店认为同行竞争、平台抽成增加了经营压力。

开源节流、不断求变，是店主们的应对之道。

小店积极拥抱数字化，店主们还有这些期盼。

通过此次调研，我们发现，小店越来越重视线上营销渠道的建设和利用。约60%的小店