

拉萨的零售市场正悄然经历一场静默的变革。一边是政府主导、企业响应的“一店一策”标杆改造——以“胖东来”超市为代表的传统商超五年再进化，打出“以人为本”服务牌；另一边是民间自发、流量驱动的山姆同款“旋风”——分装店、集合店、专柜扎堆亮相，消费者抢购背后却暗涌安全焦虑。同一座城市，两种截然不同的发展路径，共同指向一个核心命题：高原上的拉萨市民，究竟需要怎样的零售服务？



拉萨零售升级双轨记

——在政府标杆与流量旋风之间寻找答案



收银员正在为顾客结账。

集合店与分装店的「流量好物」

“以前想吃山姆的麻薯，得等休假时去区外才能买到，现在下楼就能买，价格也比较合适。”在拉萨首家“尝鲜美食集合店”内，市民王女士的购物车里装满了山姆的瑞士卷、胖东来的燕麦片和盒马鲜生的手工红糖馒头。这家去年11月开业、采用加盟模式运营的店铺，凭借多品牌聚合的特色与亲民价格，迅速成为拉萨市民的打卡地。

在这里，胖东来的果蔬餐具净、低芥酸菜籽油等日用品与山姆的麻薯包、黄油大羊角等网红烘焙产品比邻而居，盒马鲜生的速食与鲍师傅的经典零食同步上架，覆盖了从家庭清洁到便捷早餐的多元场景。所有商品由总部统一配货，省去中间流通环节，让区外热门品牌以更便捷的方式走进高原市场。

同样嗅到商机的还有“拉萨山姆甄选美食汇”。店内，100余款优选商品涵盖烘焙、生鲜、饮品等品类，开放式分装台前，工作人员身着统一工装，佩戴口罩与手套，按规范对空运抵达的商品进行分装。负责人秦小丽坦言，创业初衷源于自身对高品质产品的需求及对西藏市场的期待。“从筹备到运营，我们克服了建店、人工、物流等多重成本压力——这些成本在西藏普遍高于区外。”

面对挑战，门店选择深耕本土化适配：调低货架高度方便拿取，根据本地习惯调整包装规格，收银时主动帮顾客装袋……“现阶段我们聚焦线下基础服务升级，暂未开发线上渠道。”秦小丽表示，期待政府能在租金等方面给予小微企业专项扶持，助力缓解运营压力。

消费者的反馈，成为门店服务的“风向标”。市民拉珍是烘焙区的常客，“这里商品集中、价格合理，日常采购一站就能搞定，价格方面我觉得还是挺合适的，毕竟拉萨远，加点运费、人工费都能理解。”市民顿珠一次性选购了1600余元商品，有瑞士卷、牛角包、灰枣等十余款，“品质好又方便，家里孩子就特别喜欢山姆的产品。”卓玛更青睐门店的细节设计：“货架不高，拿东西省力，分装区干干净净，买预包装食品很放心，上周买的山姆的包子孩子爱吃，这周特意来囤货。”

“消费者的建议我们都会认真记录跟进。”秦小丽表示，目前门店已收获不少认可，顾客购物热情较高，针对生鲜品类优化等建议，正积极与供应商沟通调整。未来，门店将持续聚焦商品品质与服务细节，在回应消费者需求的同时，期待以政策扶持为助力，进一步扎根拉萨市场，为本地消费者带来更优质的购物体验。

传统商超的「自我革命」

当“山姆同款”集合店以轻盈姿态切入市场时，拉萨的传统超市正经历一场更为深刻的自我革新。随着电商普及与消费需求持续分化，传统零售业已到不得不变的时刻。在这场转型浪潮中，永辉超市的“胖东来”改造打响了拉萨传统商超升级的第一枪。

作为五年前城关区招商引资的重点项目，“胖东来”率先启动门店升级，全力打造“以人为本”的服务模式。尽管重新开业前社交平台上不乏质疑之声——“不要学着学着就没有了！”“就怕学到个皮毛！”——但实践证明，这次爆改最显著的变化在于商品力的提升：新增区域内网红蛋糕、卤味、干货琳琅满目，胖东来自营的DL精酿啤酒、燕麦脆等爆款商品纷纷上架，成功吸引顾客回流。

这一转型思路正在拉萨各大商超形成示范效应。百益超市、哈达购物广场等本地零售企业纷纷设立胖东来、山姆同款专区，借助这些流量产品的吸引力来激发消费活力。

消费者的反馈印证了这一策略的成效。在柳梧新区百益超市，李女士将三瓶DL果汁稳稳放在购物车里，欣喜地表示：“我平常几乎不给家里买饮料，就是信得过胖东来的配料表，干净、简单，才敢给孩子喝。”

同样，在哈达购物广场选购山姆专柜产品的德吉女士道出了许多市民的心声：“不用花260元办山姆会员卡，0门槛就能买到爆款商品！”这种“去会员费”的创新模式，有效降低了品质消费的门槛，让区外热门商品在拉萨市场更加接地气。

作为本土商超的代表之一，大麦超市的转型路径也同样值得关注。据该超市总经理李志强介绍，门店于2024年5月启动闭店改造，于2025年元旦重新开业。改造后，经营面积较此前减少约1000平方米。目前销售额虽与装修前基本持平，但较疫情前仍下降约20%。

销售承压的背后，是消费习惯的结构性变化。国家统计局数据显示，前八个月即时零售交易额实现两位数增长，越来越多的消费者转向线上采购，而非线下逛店。对此，李志强指出，尽管部分顾客确实流向了美团外卖、淘宝闪购、京东秒送等平台，但整体占比仍有限。在他看来，冲击更为直接的是“零食有鸣”这类小型便利店，“它们运营成本低，部分单品价格具备优势，对大型商超的分流效应更明显。”

面对线上趋势，大麦超市的应对仍在推进中。李志强透露，公司正在尝试上线电商业务，目前正与美团、抖音等线上平台对接。在选品上，大麦超市定期引入山姆、永辉的爆款商品。山姆商品由其直接供货，加价率控制在与山姆线上平台相近水平；永辉爆款则通过同源供应商或厂家直采，确保产品一致。

在政策与布局方面，大麦超市正在积极申请“一店一策”改造补贴，并稳步拓展市场。目前已在拉萨、日喀则、山南等城市中心设店，接下来计划进入那曲等地，展现出传统商超在转型过程中的韧性与决心。

在双轨探索中寻找拉萨答案

零售升级的背后，暗流涌动。各种山姆分装店、集合店的操作能否真正保障食品卫生？集合店的进货渠道是否正规？这些疑问成为消费者心中的隐忧。

针对这些社会关切，拉萨市商务局市场体系建设科科长李乃轩表示：“我们关注到当前零售市场‘政府引导’与‘市场驱动’双轨并行的良好态势。这既是消费需求升级的直观体现，也是市场活力的有力证明。同时，我们高度重视市民对新兴业态食品卫生与进货渠道的关切，我们将协同市场监管部门，强化源头管理与过程监督，督促企业严守安全底线、规范进货渠道。在零售业创新提升方面，更要积极吸纳市场声音，在优化营商环境、推动‘一店一策’精准落地、支持本土特色与外部引进融合发展等方面持续发力，引导多元业态互补共赢。共同服务于拉萨市民日益增长的高品质消费需求，助力区域性消费中心城市建设。”

纵观拉萨零售市场，政府主导的标杆改造与民间自发的流量经济，正形成双轨并行格局。前者通过系统化改造提升服务品质，后者以灵活姿态满足消费升级需求。两种模式各有侧重，却也面临共同挑战：如何真正契合拉萨人的零售需求？

从消费者端来看，便捷性、品质保障、价格合理是普遍诉求。市民王女士对“下楼就能买”的便利赞不绝口，拉珍看重“一站购齐”的效率，卓玛则被“货架不高”的人文关怀打动。这些来自用户的声声提示，零售服务的本质，终将回归到“人”的体验。

对经营者而言，成本压力与本土化适配是关键。无论是秦小丽期待的政策扶持，还是李志强强调的直采优势，都指向高原特殊市场环境下的生存之道。而“胖东来”的转型尝试，则揭示了传统商超在商品力与服务力上双轨并进的必要。

未来，拉萨零售升级或将走向融合之路——政府引导与企业创新结合，外部引进与本土特色兼顾，线上便捷与线下体验互补。当“静默的零售升级”持续深入，这场发生在高原古城的商业变革，终将书写出属于拉萨的独特答案。而答案的评判权，始终握在每一位推着购物车穿梭在货架间的拉萨市民手中。

