

如何制造网红? 江苏高速服务区爆款背后的秘密

如何制造网红?江苏高速公路服务区可以提供一个好答案。
“现在苏南地区的高速服务区和以前比,真是大变样。”南京旅游达人周先生告诉长江策(ID:changjiangce),以前服务区一瓶水都能卖到10元、15元,现在很多都在5元以下,服务区里不少商品比市区还便宜。
除了吃喝体验提升外,还让周先生意外的是,这几年苏南地区的高速服务区已变成当地景点,“比如在阳澄湖服务区逛上一圈,体验感不输景区。”

现代快报+/ZAKER南京记者 陆雨潇 熊平平

沪宁高速芳茂山恐龙主题服务区



苏州工业园区唯亭镇阳澄湖高速服务区



苏通大桥北服务区



沿江高速江苏太仓沙溪服务区

本版图片均由视觉中国供图

长江策



扫码关注
公众号

“一夜爆火”的江苏高速服务区

在周先生的手机相册中,收藏了多家高速服务区的图片,有苏式园林风的阳澄湖服务区,主题乐园风的常州芳茂山服务区,古堡风的常州溇湖服务区,以及金陵古典风的南京黄栗墅服务区……

“今年国庆期间,这些服务区一下子成为了网红。”周先生说,“江苏服务区甲天下”话题也登上微博热搜榜,全国的目光都被这些服务区吸引。

服务区作为高速公路配套,是公众出行途中的重要公共设施,为司机与乘客提供进餐、休息空间。

按规定,高速公路沿途每隔50KM至少设有一处服务区,目前我国高速公路服务区数量为3000对左右,江苏省内高速公路服务区共有109对。

1996年,沪宁高速江苏段正式通车,江苏高速公路服务区开始发展。据悉,在江苏109对高速公路服务区中,由江苏交通控股有限公司(以下简称“江苏交控”)管辖的服务区共有94对,占比86%,是江苏高速公路服务区的“大管家”。

但周先生对长江策(ID:changjiangce)表示,“快餐饮料贵、环境差”是过去高速公路服务区普遍存在的问题。

由于服务区硬件设施老旧、服务供给单一,导致旅客不愿在高速服务区消费,而营业额不高导致公共设施投入不积极。长此以往,江苏高速服务区运营陷入了长期亏损的恶性循环。

二十年间,江苏高速服务区变化巨大:过去经常被游客吐槽,现在却成为游客拍照留念的网红景点。

改革破局:从亏损到年利润超亿元

江苏高速公路服务区为何能从全国高速服务区中脱颖而出,一跃成为“网红打卡点”?一切都要从5年前的一场“改革”说起。

面对连年亏损,2015年前后,江苏开始对服务区管理模式进行大力变革:通过引入民营企业力量、转变商业模式、丰富商业业态等方式突破。

2016年底,通过公开招标,浙江一家民营企业成功获得梅村服务区经营权。据江苏省国资委公布的信息显示,梅村服务区也是江苏交控首个实施经营权外包的服务区。

民营力量进入后,梅村服务区进行了大改建:56天完成临时经营用房搭建,188天完成2万平方米的主体建筑改造工程……仅半年多时间,梅村服务区实现了由传统快餐、超市、厕所、加油这样的“老四样”向城市商业体模式的转型。

江苏交控运营安全事业部服务区管理中心主任张西亚告诉长江策(ID:changjiangce),在对高速服务区进行升级改造时,他们把重点放在了社会效益、经济效益的双提升上,改造后形象好了,顾客乐于消费了,真正做到了叫好又叫座的效果。

“旅客的购物可选性多了,在服务区的停留时间也由以往的七八分钟延长到二十分钟以上。像阳澄湖这样的高速服务区,以往的单车消费平均只有15元/辆,但升级改造后,高的时候单车消费平均能达到20元以上。”张西亚说。

据江苏交控提供的数据显示,自升级以来,梅村服务区日均接待人数同比上升20%。2019年,芳茂山、阳澄湖服务区也相继完成升级改造,开业后营收同比增长204.95%、189.93%。通过一番升级改造,江苏交控管理的服务区最终实现扭亏为盈,2019年盈利过亿元。

通过经营权转让、场地租赁等方式,江苏逐步开放高速服务区经营市场,引入民营力量参与运营。而高速服务区的商业经营模式也由最初的自营、外包,发展为现在的自营、外包+监管、平台+品牌等多种商业模式。

民营力量的生命力

5年的机制改革,为江苏打造网红服务区创造了土壤,专业民营企业在这片土壤上大显身手。

几乎在全国任何一个服务区,都能见到嘉兴粽子的身影,江苏高速服务区也不例外。据此前《南方周末》报道,在全国3000对以上的服务区中,有1200多对服务区由浙江桐乡企业经营或部分经营,占比近一半。而据估算,由这批桐乡人经营的服务区产业,年产值超百亿元。

国企民企联手打造,形成合力是江苏服务区成功的

要素之一,在张西亚看来,浙商身上有一股韧劲和魄力,这可能是他们能够成功的原因之一。“浙商对高速服务区的探索起步早,他们敢于创新和探索,在服务区经营管理上也积累了不少经验。”张西亚说。

浙江桐乡人和高速服务区的缘分,要从20多年前说起。G320国道曾是桐乡至嘉兴的要道,20世纪90年代,一批桐乡商人将当地特产杭白菊在国道边售卖,生意很是不错。但随着沪宁、沪杭高速的开通,杭白菊的生意逐渐淡了下来。这批桐乡商人将目光转向了新兴的高速服务区市场中。

从在路边叫卖杭白菊,到在服务区柜台里卖杭白菊,再到承包服务区经营餐饮、超市业务,桐乡人的生意越做越大,涵盖范围也越来越广。

据天眼查不完全统计,目前桐乡市涵盖“高速服务区投资管理”业务的公司超100家,累计注册资本超28.3亿元。

据《上观新闻》报道,梅村服务区和阳澄湖服务区由嘉兴市凯通投资有限公司负责建设、运营,梅村服务区升级改造,作为总经理的桐乡人沈建强投资了1.2亿元;阳澄湖服务区升级改造,沈建强又投入了1.8亿元。

现在,网红阳澄湖服务区,经营范围不仅仅局限于餐饮业态,非遗文化陈列厅、VR体验区也都囊括其中,专业化的民营力量为江苏服务区注入诸多新服务。

如何借鉴“江苏模式”?

桐乡民营企业专业的经营理念与能力,为江苏服务区的升级发展贡献了智慧。

但张西亚亦表示,江苏的高速服务区总体上看,大部分还是由省内公司承包。

“江苏省内公司占比能达50%以上,像中设计、江苏百盛、苏交科等企业,都参与到服务区的设计和项目管理。”张西亚说,只是阳澄湖和梅村这几个网红服务区是由浙商承包的,大部分人认为江苏高速服务区都是浙江商人在做经营。

从以餐饮、超市、加油、厕所为代表的“老四样”1.0时代和实现品牌化、多样化为代表的2.0时代,到引入第三方资本打造商业综合体的3.0时代,再到主题服务区引发“网红效应”的4.0时代,江苏高速服务区不断刷新颜值。“十三五”以来,江苏交控完成服务区转型升级达90%以上,服务区客流量增长30%以上,年接待量超4亿人次。

网红高速服务区俨然成为了江苏的另一张名片。用“江苏模式”打造网红爆款,是否适合其他省市高速服务区借鉴、学习?

在张西亚看来,改造服务区,还是要因地制宜。“各省条件不一样,这种借鉴更多的应该是在创新思维、服务思维和商业理念层面上。只有把服务区和当地文化相融合,把经济效益和社会效益相结合,同时考虑各地特色打造,高速服务区才会有更加鲜活的生命力。”