复旦 管理学家圆桌谈

复旦大學管理学院 SCHOOL OF MANAGEMENT FUDAN UNIVERSITY

新消费崛起，“金矿”在哪里

■本报记者 徐晶卉

近日，永辉再次举牌中百集团，持股达到25%，引发市场关注实体超市价值；稍后，京东创始人刘强东发表《第四次零售革命意义将超互联网》一文，认为“零售的本质仍然是成本、效率和体验，但是创造价值和实现价值的方式一定会改变”；随后，马云出现在盒马鲜生上海金桥店，为其新零售战略的代表模式之一助阵……

一连串的动作频频在商界落地开花，“新消费”的步伐骤然加速。产业链上，所有的企业重金砸入，线上企业挖空心思打造线下概念店，而线下企业则希望通过技术改造，完成“凤凰涅槃”。新消费崛起的过程中，企业的探索五花八门，学界的声音各有不同。

新消费的最大驱动力是消费者“变懒了”

记者：新消费崛起的背后动力有哪些？

王有为：新消费的崛起有三个很重要的推动力。第一个是消费者，今天的消费者已经被“宠坏了、变懒了”，这个变化很大程度上是因为电商的兴起。电商崛起之前，消费者必须亲自到店里体验、购买。电商时代，根本不需要出门就能购物。这种体验出现之后，整个零售业的服务都希望往这个方向走，对有些企业来说比较容易，对有些则比较难。

第二个是资本的力量。在创新扩散研究领域有一个曲线，叫做S型曲线。一个新产品或者新技术从出现到被大部分人接受，都需要一定的时间。比如说，电视机刚刚出现时很少有人购买，花了很长时间才达到5%的受众比例。过了这个临界点以后扩散速度就会加快，但是5%的临界点是很难突破的。然而，现在很多创新的扩散速度都加快了，大量的资本投入可以把这个过程变得非常短。另外，资本也会影响商业竞争的格局。比如说，阿里在资本市场获得大量融资以后，需要为这些资金寻找投资渠道，当传统电商市场饱和以后，自然而然会把资本投资到线下。大家今天看到的诸如盒马鲜生这样的尝试，一部分也是因为资本力量的推动。

第三个很重要的是技术力量。很多零售使用的技术其实多年前就有，比如RFID（无线射频）技术最早源于二战时期。但是，这些技术在商业环境下具体如何使用，存在很大的想象空间。比如，很多消费者购买电器，就需要加快补货流程；买电器的人通常在装修房子，还需要买家具和窗帘，可以顺势向他们推荐这些产品；如果很多消费者到店后空手离去，或许是因为产品不能满足他们的需求，需要把这些信息反馈给制造企业，帮助其研发新的产品。

记者：新零售的崛起过程中，消费者在其中起到了怎样的作用？

徐倩：通俗来说都是因为消费者“懒”。人类历史上各种技术进步，都是因为“懒”在起作用，如果人愿意老老实实手搬各种物品，就不会有车轮的发明；如果消费者愿意什么事情都亲历亲为，就不会有互联网技术这么突飞猛进的进步。

因为“懒”，消费者相比过往正前所未有地努力向企业展示自己的偏好。过去，销售员只能基于有限的消费者观察和历史偏好做出推荐。现在消费者会怎么样？因为懒得去站在路边拦车，于是会告诉滴滴司机具体位置，让他过来接我；因为连下楼去拿外卖都不愿意，于是会告诉外卖公司具体地址，让外卖骑士把食物送过来。企业营利的关键变成了“我们如何更加精准和及时地预测消费者偏好，然后给他们提供想要的东西”。

王有为
复旦大学管理学院信息管理与金融系统系副教授

新消费崛起的一个重要推手是技术力量。很多零售使用的技术其实多年前就有，比如RFID（无线射频）技术，最早源于二战时期。但是，这些技术在商业环境下具体如何使用，存在很大的想象空间。

“懒”带来的消费习惯变化有两大趋势。首先，消费者更加追求效率，过去我们满足用户需求的方式简单粗暴，把所有能够想象到消费者可能需要的商品都放在他面前，他总能挑出一个自己喜欢的。但现在消费者连挑都懒得挑，所以商家要帮消费者缩小范围，这个效果将带来零售需要的变化。第二，消费者变得更加“高冷”。有一个基于美国市场的统计分析显示，2007年大概每3.68个陌生人访谈可以得到一个销售转化，到今天，打8个电话也许有一个用户有初步购买意愿。这对企业和零售商来说，意味着试错成本越来越高：你没有机会试到8个、10个，可能到第2个、第3个的时候，消费者对你永远关上了大门。

记者：消费者越来越“懒”，零售业应该怎么应对？

徐倩：第一，要学会预测，而且要帮助消费者简化他们的决策。比如，现在商场、超市越开越大，超大型商场、超大型超市没有简化用户决策的工具助力，对用户智力和体力其实是一种负担，因此我们需要有AI（人工智能）、VR（虚拟现实）这类技术的介入帮助他们做决策。

徐倩
复旦大学管理学院市场营销系助理教授

不妨还可以设想，现在有VR/AI技术，未来的商场超市有可能是什么样的，这么大的超市还需要吗？我们没有办法为每一个消费者造一个不一样的商场，但是我们可以应用VR技术，来引导消费者完成属于自己的最优化购物流程，来改善他的购物体验，这个我觉得是未来趋势。

第二，从消费者需求的变化趋势来说，我们以前有“智商税”，现在有“价值观税”。我们现在可以看到一些小而美的电商，其实消费者是在为自己的价值观支付更高溢价。我希望自己在别人心目当中成为一个注重环保的人，我就愿意为毛巾多付一些钱，因为它是来自于有机生产地的；我希望在别人心目中维持固有的社会地位形象，我也愿意支付更多钱。

到线下挖掘流量的“金矿”

记者：有一种观点认为，消费的流量正在重回线下，所以马云才会力求开拓线下市场，大家对此怎么看？

周小钰：我经历过没被电商冲击前的实体零售。从上海地区的苏宁销售来讲，数据是逐年往上环比增长，虽然在去年甚至是三年内，苏宁上海是从最高峰值的90多家店面优化缩减至68家大店，接近20家店面关闭，但总规模还在逐年环比增长。这个数据足以说明，虽然市场竞争让我们的压力变得更大，但是需求仍然还在。而且，在许多消费商品销售下滑的同时，客单价反而在大幅度上涨，也有一些新技术产品兴起。

线下店这些年的调整变化，是因为电子商务的热点在哪里，风口就在哪里，大家关心的话题、媒体的轰炸产生了一些影响力。这其中，有一些冲动和体验式消费群体，而电商也确实从根本上改变了便捷性和效率性问题，效应会被放大。其实，线上线下的体验区别还是非常明显的。正是因为全商业、全行业都在变革，越来越注重体验优势的发挥，才会让大家感知到线下渠道的回流。

消费者也越来越理性了，能看到线下渠道带来了与线上不一样的东西，比如说社交、逛街的乐趣，等等。我举一个例子，我们线下对外发布过一个信息，是关于11升热水器下架的消息，大家不会有那么强烈的感觉。但是在线下实体店给你呈现商品的时候，我们演示11升、13升和16升出水量的区别，消费者直接体验来获得感知……可视化和体验感是实体店与网店相比根本的区别。

王有为：大家觉得阿里巴巴大，主要是因为电商公司数量并不多，但是线下像百联这样的公司很多。为什么马云会从线上到线下来？目前阿里巴巴线上日活跃用户有5亿多人，基本上能来的人都来了。电商如果想在线上做到更大规模，已经不太容易了。

电商又有那么多钱需要投资，自然而然就会往线下走。但线下企业其实也很强，或者说具备一些独特的能力。以苏宁为例，他们在线上线下渠道整合方面花了很多功夫，想打败他们并不容易。因此，电商企业往线下走，必须要找到一个合适的入口，前几天造物节上的“淘咖啡”就是一个尝试。做线下生意不容易，因为它很“重”，需要巨额的前期投资和大量的运营成本。假如马云要做一个巨型购物中心，还要自己管运营，这是很费劲的。在“淘咖啡”的商业模式下，如果阿里的目的是做一个线下的商业基础设施，输出技术和管理，这个似乎是可行的。如果是开很多“淘咖啡”店，到线下去和百联、苏宁竞争，我不知道是否可行。

周小钰
上海苏宁副总经理

其实线上线下的体验区别还是非常明显的。正是因为全商业、全行业都在变革，越来越注重体验优势的发挥，才会让大家感知到线下渠道的回流。

记者：如何看待线上线下的融合趋势？

王有为：我想大家还记得2012年底的那个关于“一亿元”的对赌吧？当时约定8年后，也就是2020年见分晓。有意思的是，行至半途，新的变化出现了。去年1月，盒马鲜生第一家线下门店在上海金桥开业。我想2016年也许会是个分水岭吧，2012年到2016年是电商快速发展的时期，2016年之后，则开始纷纷聚焦线上如何更快更主动地与线下做融通。这个中途的变化可能纯属巧合，但也可能说明一些问题。

坦率地说，一开始线上线下确实是竞争关系，而且是更接近于“零和”的游戏。标准化的商品就是一个“零和”式的此消彼长，不管是因为“懒”还是便利等其他原因，消费者被吸引到了线上。但每一个业态和模式都不可能无限大，都有一定饱和度，而消费者的需求更是多元的。我觉得从2016年这个转折点看，各大电商公司也先后意识到了这个问题，开始把视线从线上线下的“零和竞争”，转向互补竞合，寻求线上线下互融互通的最佳运营模式。

而另一方面，有追求的线下零售企业都无一例外地开启了其商务电子化发展的进程，或慢或快，但是这个大趋势已非常清晰了。有的企业采取了自建模式，也有的企业选择了合作模式。

电商这几年的快速发展，使社会对其高增长率有着普遍的高关注度。但是不管线上线下，都面临通过不断改良、变革来争取和锁定消费者注意力，让消费者既感受线上购物的便利，又能充分享受线下体验的真实和愉悦的挑战。

记者：最近很多企业开始尝试无人商店模式，比如上海的“缤果盒子”，阿里巴巴的“淘咖啡”，这是一个比较新的概念，各位嘉宾怎么看？

徐倩：现在无人零售店其实没有跳出传统零售业的盒子，只是简化了人们支付的过程。但是不妨碍无人零售店这件事可以进一步拓展，比如，有预见性的零售会是怎么样？当消费者进入无人零售店，店铺可以实时预测我需要什么——若是我需要一瓶水，就把水标出来，不需要再去逛整个零售店，也不需要横向纵向比价，消费者拿了它就可以走出去，这才是未来的无人零售店具有预见性的一个趋势。

不妨还可以设想，现在有VR/AI技术，未来的商场超市有可能是什么样的？这么大的超市还需要吗？每一个用户戴上VR眼镜，看到的虚拟商场都不一样。现在线上电商已经能够根据用户偏好，做个性化优化，但是零售业商品陈列和摆放跟十多年前没有本质差别，每一个消费者进来看到都是一样的。我们没有办法为每一个消费者造一个不一样的商场，但是我们可以应用VR技术，来引导消费者完成属于自己的最优化购物流程，这个我觉得是未来趋势。

王晓琰：其实无人店铺不是没有服务员的店铺。阿里“淘咖啡”的背后，是基于支付宝对消费者信息的集成，现在可能还是种初级模式。

未来可以期待无人店铺在商业运营模式上的尝试。如果在这方面更精细地去打磨，某一天后台数据库对你我需求的把握或许会高于我们的自我认知。线下零售企业的经营过程中，在与消费者沟通时，会要求服务人员认真倾听和仔细观察，因为语言表达和行为表现在真实反映人的意识需求时是有区别的。通过反复训练有经验的销售人员，可以更好地服务顾客。但未来有更宽泛领域的大数据支撑，从买生鲜、买咖啡到买服饰买美妆，都与后台数据去做关联和互动，对消费者需求和偏好深度跟踪和解读，将会是融合后的零售非常核心的一块运营环节。

科技再美，不能被成本打败

记者：科技在新消费和新零售的变革中究竟应该起到什么作用，目前我们是高估了科技的地位、还是低估了它的冲击？

王有为：大家都认为技术是一个静态的东西，技术应用以后就可以长10分或者20分的功力，其实不是这样的。技术本身也在不断改善、成本不断降低。

技术应该怎么使用还和商业环境、企业的管理、运营能力有很大关系。比如RFID标签，如果他的成本是每个1美元应该怎么用？可以把它用于大宗商品的物流管理，为每个集装箱卡车贴一个1美元标签，边际成本非常小，对运营效率提高很显著。但是1美元的RFID标签不可能贴在一支铅笔上，因为一支铅笔才卖1元人民币，这显然是不划算的。当技术因素、成本因素变了，管理和运营也需要相应改变。当每个集装箱上有一个RFID标签时，可以做物流管理、路径优化；当每个商品上都贴一个RFID标签时，就可以做到无现金支付……技术、管理和运营的配合，最终目的是降低成本、提高工作效率，为用户提供更好的服务体验。

王晓琰
百联股份副总经理

电商这几年的快速发展，使社会对其高增长率有着普遍的高关注度。但是不管线上线下，都面临通过不断改良、变革来争取和锁定消费者注意力，让消费者既感受线上购物的便利，又能充分享受线下体验的真实和愉悦的挑战。

记者：商业是讲究成本控制的，技术是需要成本的，现在的探索大都不赚钱，企业应如何抉择？

王有为：目前还处于技术应用的探索阶段，不同的零售解决方案适合于不同的场景，适合于卖不同的产品。比如说F5未来商店，它的基本想法是做后台解决方案，减少服务人员，通过机械装置把消费者想吃的东西现场做出来，或者直接销售商品。前台的解决方案也有很多种，最典型就是移动支付，比如“缤果盒子”，消费者结算时把商品放在台子上，因为有RFID标签，扫描一下就知道你买了什么，自动给你算一个总的价格。前台和后台的各种解决方案，组合起来种类非常多。

哪种技术适合于哪种环境，还有一个管理上的考量就是成本。省了一个收银员是挺好，但是中国的人力成本还是相当低的，或许月薪3000元就能雇一个，一年才多少钱？但是你知道每一个商品都从条形码换成RFID标签要多花多少钱？就算成本可以低到一个RFID标签五分钱，一年的采购量也已经很贵了。所以说看起来挺时尚，从管理角度不见得合算。

零售解决方案好坏，还要看具体应用场景，有的应用场景可能需要一个比较个性化的解决方案。各种解决方案就像原材料，但是具体怎么取舍，是最考验管理者智慧的。在某些商业环境下可能会出现一些通用的解决方案，比如说像百联这种业态，没准有一天出现一个商业解决方案，可以兼容百货、购物中心等零售业态，数据是整合的，有大数据学习能力，任何零售用户的需求变化都会带来后端运营上的调整。这样的解决方案一旦出现，也许就会在其它零售企业里大规模推广。但是在更多的零售环境下，可能没有统一的、标准化的解决方案。

周小钰：十几年前，苏宁总部建有一家未来店，那家店里，我们可以用最先进的技术采集到热点数据，包括在消费者的动线维度里面，哪些是经常光顾的路径，哪些是经常触摸的单品，已经可以做到这样的识别了。不过这是对未来的探索，并不会立马使用。

作为商业来讲，最终还是要看技术成本。比如做电子价签改造，光后台所有可视化电子价签的成本就很高。我们可以在商业交流维度里面提出对于零售的理解，但真正运用到全国4000多家店里面，有没有过度应用的问题？商业价值贡献到底有多少。这是需要根据实际情况来思考和试点的。

记者：对于未来的零售样态，有哪些尝试是值得鼓励的，未来零售发展趋势又是什么样子的？

周小钰：零售已经有很大变化了，已从以商品为中心进入到以消费者为中心的阶段了。未来零售有两个方面是一定要去做到的：第一个是尽可能做到亲近消费者，意思是更懂你、更了解你，知道你的需求是什么。第二个是尽可能让消费者更容易接近你。企业会在所有消费者习惯的路径上存在，让消费者能接触到。未来在这两个维度中去展开各种零售变革、尝试技术运用、做战略布局，都不为过。

王有为：今天的零售业处在一个快速变化的时代。过去各个行业的边界很清楚，现在是相互交融碰撞，你中有我、我中有你。过去有在线企业和离线企业之分，现在没有纯的线上企业：要么是线上企业，要么是线上线下结合。新零售到底应该长什么样子，已经出现了很多方案，但是还没有哪种方案能成为主导。一个商场、一个超市到底应该使用什么技术，购物过程要收集什么信息，用户如何付款成本最低、体验最好，目前没有一个标准答案。我觉得新零售现在正处于八仙过海、各显神通的时代，未来几年竞争格局会渐渐明朗，在此之前，各种模式都有存在的理由和空间。

头像素描：陈韶旭

商业实践

苏宁：新零售体现在多维度转型中

口述/周小钰 整理/徐晶卉

苏宁从2000年左右就开始研究电子商务并开设了线上商城，2009年推出苏宁易购，次年2月正式上线，然后再到2012年全网苏宁易购双线的融合打通。2013年，我们就明确提出O2O经营模式，我们的最初认识就是认为线下店、线上店最终是要实现无缝连接的。

从新零售、智慧零售架构来讲，未来，苏宁会比较在意智慧采购环节。智慧采购会体现在几个方面，比如，从个体到B端的反向定制，会是智慧零售的需求。我们会采用很多试探性预售方式，去测试产品线布局或产品规划。还比如，在我们内部的采购平台上，如果要在某个区域里下单一个通讯品类，在后台会出现一个智能化筛选清单，依据区域大数据自动生成采购订单，采购人员可以直接进行勾选，这是已有的智慧采购技术支持。

其次，智慧销售会成为苏宁比较关注的内容。在智慧销售中，我们现在关注更多的是O2O运营工具。比如，我们内部有一个称之为“千里传音”的工具——在线端看不到任何一个个人直接识别信息，但这个工具能够自动完成信息化推送给服务人员，识别个体的标签和可能的需求，或者在问候当中应当要体现什么元素，然后通过互联网电话进行外呼的一个系统。这个系统除了可以理性去识别数据、呈现模型以外，也打通了线上线下的数据交流。在所有易购层面上看到的浏览未购、购物车未购，或者是所有痕迹轨迹，都会隔日导入到“千里传音”系统里面，实现自动化分配客户，完成闭环点对点推送，这是已经可以做到的。目前，“千里传音”的转化率，在实体店部分转化贡献可以达到10%，好一点的店面可以做到15%-20%的水平。

再次，智慧零售体系里面还有第三板块，是智慧服务板块。一块是我们大家现在都能够体验到的，从下单到支付，然后再到售后配送，到后续二次配套服务，所有痕迹可以通过技术全部透明化，实现可追踪。还有一块现在正处于试水和尝试阶段，我们发现一些智能化产品已经有了万物互联的概念。比如说，家里冰箱会有一个自动触发功能，会告诉你家里食物的配置和缺损情况，并提醒你完成在线购物，甚至触屏可以直接完成购物。还比如说，如果家里出现了机器故障，智能化识别功能会自动触发并分配到不同服务机构，来为消费者提供服务。

百联：构建线上线下一体化运营体系

口述/王晓琰 整理/徐晶卉

百联股份主要聚焦在零售业，下有三大业态，为百货商店、购物中心和奥特莱斯，其中有近百岁的老字号名店，也有今年4月刚刚开业的大型购物中心。三个业态和处于不同成长阶段的企业，都会面临整个商业在不断变革发展过程当中各种各样的挑战。

百联集团两年前专门成立了全渠道公司，去年5月19日i百联正式上线，这对此前的零售架构也是个蛮大的挑战。改造从硬件到软件，再到前后台联动，百联目前已做到了商品通和会员通。整个i百联把集团所有业态的会员纳入到一个体系之中，到今年上半年累计会员数已超过了500万。

目前，百联整个商务电子化平台建设是由全渠道公司推进，百联股份和联华股份全力协同。这个月即将上线一个新项目——奥莱代购。我们把奥莱代购作为我们的试验田，因为它既有品牌品质保证、又有折扣优势，再加上线上线下融通后的全天候便利，相信会对我们的会员有比较大的吸引力。

未来可能会有更多线下特色实体店，线上走云店模式，线下走实体店架构，通过百联通会员平台的融合，构建线上线下一体化的服务体系。基于对顾客更深入细致的了解，我们可以更好地提升他们的到店体验，包括楼层的智慧导航、车库反向寻车等服务。这些都是消费者以前在大型购物中心经常碰到的痛点和难点问题，现在用新的技术和手段解决起来相对容易。在现场体验环节，我们也会进一步提供更好的导购、试穿、预订系统、等位时间规划方案等。在支付方面，现在旗下门店已实现了多重移动支付功能，OK支付、微信支付、支付宝等，便于消费者有更多的选择。

在收货体验方面，未来我们还有很多事情可以做。百联有几千家网点，遍布在上海市民身边，你可能一出家门就可以和某一个百联店去做互动关联。这方面我们会整合好物流和门店优势，网订店取，对消费者来说也是更大的便利，对整个物流体系架构来说也更经济。除了网订店取，还有一种是店订网配模式。我们可以发挥既有线下网点在物理条件和服务上的基础优势，与新技术去做对接，这样对于我们的消费者来说，可以享受到更多无缝连接的服务。

中国银行 BANK OF CHINA 上海市分行 SHANGHAI BRANCH
复旦管理学者圆桌谈 合作伙伴