

復旦 管理学家圆桌谈

復旦大學 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY

搭上消费升级的“顺风车”

只卖“低价好物”，精品电商就这样火了

■本报记者 徐晶卉

随着“80后”“90后”逐渐成长为消费主力军，消费升级成为近年来零售市场的主基调。“春江水暖”的消费升级大潮，它对电商覆盖人群最直接的影响，就是曾经所向披靡“低价战略”不再百试百灵了——价格不再是首选指标、至少不是唯一指标，消费开始回归到产品和服务本身，“低价好物”的理念开始被更多人接受：价格虽然便宜，但产品、服务却依然有着不错的品质和使用体验。

借力“低价好物”消费新理念的流行，新一代电商——网易严选、米家有品、小红书、盒马鲜生等在电商价格战的红海中顺势突围，成为电商领域的一股新势力——“精品电商”。在刚刚过去的“双11”销售档期，精品电商成绩不俗，其中，上线一年多的网易严选首次进入销售额前十位，让人刮目相看。

强调“低价好物”的精品电商为何会赢得消费者青睐？“小而美”的商业模式有哪些优势和弊端？精品电商未来的成长之路上会有哪些障碍？本期“文汇—复旦管理学家圆桌谈”，我们请来复旦大学管理学院信息管理与信息系统系教授卢向华、复旦大学管理学院产业经济系副教授李玲芳，以及网易严选副总经理郑如晶、小红书创始人瞿芳，一起聊聊精品电商的突围之路。

精品电商为什么会突然流行

记者：如何定义精品电商？

李玲芳：精品电商是相对传统电商而言的。精品电商的商品品类数量相对较少，对品质有一定的筛选标准和要求，每种品类只有相对较少的选择，有助于消费者快速筛选商品，不需要太费力挑选。而一般的电商选品丰富，当消费者需要有更多样化、个性化选择时，传统电商是理想的淘货选择。

卢向华：精品电商面向的人群对产品品质有一定要求，这类人群没有太多时间去购物，并且对产品性价比相对比较重视。

记者：在消费升级的环境下，您觉得是哪些因素促生了精品电商的出现？

卢向华：精品电商的兴起，我自己觉得离不开两个产业的贡献，一是之前海淘产业的发展；二是中国优质制造资源转向国内市场的趋势。

海淘一直是一个大电商产业，因为海淘既能保证质量，价格又相对便宜，是很多重视性价比的消费者的首选。但消费者心里很清楚，海淘过程中尽管省了一点钱，但无论是售后服务还是退换货，都相当麻烦，体验很差。再加上去年，国家出台了跨境电商税收新政，号称“史上最严”新政，海淘受影响，给了精品电商一个崛起的机会。跨境电商政策调整了行邮税，取消免征额，并规定单个商品价值超过2000元或一年内超过2万元限额将征收全额关税，这导致很大一部分消费者转向刚刚崛起的精品电商。毕竟，对于消费者而言，如果能在国内找到类似品质有保证、价格又相对实惠的商品，谁还会用既麻烦、又花时间的海淘？这其实是一个很重要的驱动因素。另一方面，我们都知道，中国的制造能力非常强，但是我们相当一部分的优质制造能力，是在为国外大品牌服务，所以，一直有一群创业者在琢磨，如何能把中国优质的制造资源利用起来，取代天猫京东很难，但是它的日子可能会过得比较舒服。

郑如晶：国内消费群体，正在经历一场从“怎么买得到”，到“怎么买得更好、更有品”的演变，我们把这个现象称之为“新消费”。

新消费，关注的是消费者的消费观和消费行为的变化。在新消费时代，消费具有理性、注重自我价值实现、注重简单实效、追求生活美学和主张环保健康的特点。在这场规模巨大、速度迅猛、影响广泛的消费变革之中，“新人群”“新技术”“新制造”等因素催生了精品电商的出现。首先，不断扩大的国内富裕人群形成了一个独立的消费人群，他们对商品的选择不再以价格为核心驱动，而是从看中品牌，逐渐去Logo（标识）化，到更注重消费体验，追求产品的高性价比。其次，互联网的发展与普及，大数据的有效运用，使得几乎所有消费者都能够第一时间获取、分享并参与到任何一个消费场景。与此同时，消费升级正在倒逼供给侧改革，国家提出了产业升级，今天的中国制造业迫切需要参与到品牌建设、用户维系的供应链下游去，从而实现产业链的升级。

李玲芳：我觉得精品电商的出现，有两个方面的契机。一是消费者层面，即需求端。虽然海淘受限，但这些海淘过的消费者有过“质优价廉”的购物体验，当消费者经历过这一阶段，就会更加知道自己想要

什么东西。如今“80后”“90后”成为消费主力，收入水平和消费观念跟过去不太一样。当年中国经济起飞初期，消费者喜欢用名牌来彰显自己的社会地位和身份，现在则越来越多回归生活本质，更在乎这个物件带来的实用价值，或者带来的美感需求，这是需求端的变化。

当消费者知道好的品质、好的设计感之后，就会发现需求端是有痛点的。用户在淘宝逛得多了之后，会发现经常买到一些不满意的商品。海淘也一样，消费者购买的一些所谓潮牌爆款，入手后还是不满意，而且退货很麻烦，购物体验相当糟糕。这个时候，精品电商的出现，就满足了消费者需求。

而从供给端来讲，中国很多制造型的代工厂，在金融危机之后订单大量减少，同时又要面对人工成本上升的问题，日子并不好过。我们有过剩的产能，这些过剩的产能需要找到出路。但是，这些企业资源有限，它们可能没有很强的组织能力以及销售渠道。在这种情况下，网易严选这类精品电商的出现，可以帮助这些产能过剩、但却有实力的工厂找到一个出口，帮它们做了前端，去对接市场，面对客户。

记者：精品电商面对的消费人群是怎样的特征？

瞿芳：简单来说，精品电商为那些不知道买什么的人提供了一个真实的口碑平台。小红书是做跨境电商的，现在越来越多的入选择跨境电商，但是他们去了以后不知道买什么，也不知道什么应该买。小红书的社区给他们提供了一个平台，社区里来自消费者的推荐就是他们最好的购物清单。

精品电商的消费人群呈现年轻化特征，小红书的用户以年轻人为主，今年尤其如此，在超过7000万用户中，超过70%的新增用户都是“95后”。他们产生和分享各种内容，从而让社区成

为一个货真价实的巨大口碑库。

卢向华：精品电商最初的定位人群肯定是那些希望商品品质有保证，但又无需花太多精力自己去筛选的消费者。例如必要和网易严选的男士用品，相比于其它电商平台，比例明显偏高。女生愿意在淘宝上挑来挑去，男生就希望避免选择综合症，觉得这是一个负担，这就直接切中了要害。其实，20多岁或刚开始工作的年轻人，都希望自己穿的东西不能太贵，但得有质量保证，不是地摊货，而精品电商正好提供了这样一种可能，基本不太会买错。

郑如晶：一直以来，网易对做电商都非常慎重，在充分的消费者调研和产业调研之后，发现最具代表性的两种电商模式都难以解决两个问题：一是假货横行、质量良莠不齐，消费者选择成本高；二是流通环节太长，价格偏高，生产者和消费者存在极大的信息不对称。精品电商的诞生，恰恰可以引导消费需求“活水”灌溉中国制造，进而破除制造业劣币驱逐良币现象。

目前，网易严选已经有了属于自己的第一批粉丝，而且数量还不少，他们热爱生活、乐于分享，同时他们

简单来说，精品电商为那些不知道买什么的人提供了一个真实的口碑平台。

不想为品牌附加值承担太多成本。他们对生活品质有一定的追求，但更渴望以合理的价格享受高品质的生活。同时，他们对新兴的电商模式有较高的接受度。

运营模式各家都有高招

记者：目前精品电商的运营模式各

有不同，如何评价他们的优势和弊端？

卢向华：现在市场上的精品电商运营模式各不相同，盒马鲜生和小红书都是平台模式，把自己定位为一个渠道，不做自己的品牌，而是对供货商做精选；网易严选想做成无印良品的模式，打自己的品牌。

不同的运营模式有不同的优缺点。比如，在网易严选的模式下，或许制造商是没有出路的，制造商只赚

包括网易严选在内的一些精品电商品牌，都在强调类似的概念——利用国内优质制造资源，让消费者享受到比较优惠的价格。

制造的钱，它没有品牌溢价。网易严选本来是个渠道，现在渠道成了一个品牌，对于制造商而言，它努力创新和提升质量的动力就没那么强。制造商在讨价还价能力弱的情况下，愿意为品牌打工、做代加工，但在议价能力强的情况下就难说了。这意味着当网易严选发展到一定程度，最好的制造资源有可能逃离。

此外，对这种自有品牌模式来说，渠道方要有挑选最好供应商的能力，要在所有的涉及领域内，都找到最好的制造资源，品控本身并不是那么容易的事情。而盒马鲜生这种模式的优势在于，它可以挑选某个品类当中做得最好的品牌，牛奶、果汁、啤酒……都是如此。

李玲芳：平台模式也有自己的弱势。制造商如果进入第三方平台，除非品质绝对领先于同行，否则一定需要花费很多钱去打广告，做营销。但是在严选这种模式下，虽然制造商可能看起来利润不够丰盈，但它省下了自己运营的成本，只专注于自己擅长的领域，也是一种好事。

对于制造商而言，每种运营模式都有优劣。我认为这是一个平衡的问题：如果制造商的制造成本加上后期运营成本，不足以支持它在平台渠道赚钱，那么让一点利润只做供应链制造商未尝不是一种选择。如果制造商本身就很强大的线下推广能力，也可以自己推品牌。

瞿芳：目前每家精品电商的运营模式都不相同。小红书一直以来的运营模式是社区+电商，很多人会用“亚马逊+照片墙（instagram）”来形容我们。对于消费者，依托于小红书的社区，他们可以看到来自全世界的生活时尚、单品推荐等。而通过电商平台，可以一键购买，完成从社区“种草”到电商“拔草”的全过程，优化购物体验。

对于品牌而言，小红书也是品牌的“赋能者”。通过消费者真实的口碑和评论累积，真正好的商品会赢得更多消费者的青睐。小红书通过双平台融合，已经可以做到在“爆款”出来之前，提前预知

“爆款”，成为众多国际品牌是否可以赢得中国市场的试金石。此外，通过小红书社区对于好品牌的内容和口碑自然发酵，电商部门协助品牌商业化，实现品牌从0到1的成功和商业进程。现在，小红书也会主动通过不同渠道寻找适合消费者的品牌，把好的品牌带进小红书，通过社区发酵成就品牌，帮助品牌实现从1到100的可能性。

记者：除了上述两种模式，我们注意到现在还有一种收购或者参股模式，比如小米的米家，会选择入股下游的供应链，让后者成为米家的一分子。这是否也是一条出路？

卢向华：小米最初开发生态链产品的时候，经营模式是跟严选类似的，也是希望制造商使用小米相关品牌，但很多优秀的制造商不愿意放弃自己的品牌，因此在后期小米采用了入股的方式来协作共赢，甚至有时候如果小米觉得这个制造商很有潜力，还会拉一些投资商进来，一起把品牌商扶持起来。这个时候制造商就有动力了。他们不仅可以保留自己的品牌，而且还可以享受小米体系的“米粉红利”与“生态红利”。米家确实是探索出了一条道路，即投资入股加管理输出，最终实现双赢。

记者：我注意到，网易严选近期开

始尝试酒店、线下实体店等业态，精品电商从线上走到线下，是否大势所趋？

郑如晶：线下场景的布局一直是网易严选努力的方向之一。从大局来看，新消费的浪潮对商品的个性特征与消费场景的适配度提出了更高的要求，传统实体产业或是新型电商企业都走到了改变的分岔路口，线上与线下的融合趋势也逐渐清晰。

线下零售业态的拓展也会是严选后续发展计划的焦点。今年以来，我们陆续进行了亚朵X网易严选酒店、万科智谷X严选Home、群岛公寓X严选Home、必胜客X网易严选黑风梨“黑店”等多次线下消费场景的试水。今后，我们也会尝试更多线下具体形式的结合，“严选Home”作为基于品牌理念打造的一个场景概念将被复制到更广泛的领域中，透过空间、商品、服务三个维度实现网易严选向线下的全面渗透。

记者：与天猫、京东等大而全的传统电商相比，精品电商的优势和劣势在哪里？

瞿芳：精品电商都有自己的独特优势，以小红书为例，我们的核心优势在社区，社区拥有优质的口碑和数据资源。通过社区，我们可以知道用户对什么感兴趣，品牌方可以知道用户们喜欢什么，需要什么，据此调整自己的生产和设计。

比如，去年植村秀联合日本艺术家推出的圣诞限量套装，就曾掀起一场“口碑风暴”。这款圣诞限量套装首发于日本，当时，在东京的中国消费者抢先购买后，在社交网络上分享了自己的使用体验。一个月后，当这款产品登陆国内各大专柜和电商平台后，很快被一抢而空。欧莱雅首席用户官斯蒂芬·韦美特就对比过传统电商与精品电商的区别，他认为，通过小红书这样的精品电商，商家能够直接聆听消费者真实的声音。而真实的口碑，是连接品牌和消费者最坚实的纽带。

郑如晶：精品电商和传统电商的平台模式有着本质的区别。平台只作为一个销售渠道，品控、客服、退换货、供应链效率等都由平台上的商家完成，很难全局把控。但作为品牌的网易严选，从供应链到销售前端整个过程是闭环式的，自己来管理和运营，效果和品控会更好，这也是网易严选为什么坚持全产业链介入的原因。

但相对平台电商来说，自营模式在SKU扩展速度没有那么快，产业链也更加复杂。虽然我们也在一直在谈销售目标，但我们在内在的驱动力还是在品质和服务上面，希望我们能够去做新消费的一个标杆。

“小而美”有没有机会做大

记者：精品电商被形容成“小而美”，它有没有做大的可能？如何做大？

卢向华：电商要实现增长，无非是两个方向。第一就是吸引更多的用户。但这种方式到一定的阶段肯定会触碰天花板，现在很多精品电商处于比较快速的网络效应增长期，但是这个增长红利不会持续太久。随着竞争者的出现，或者其他渠道的分摊，这个天花板很快就会来临。

第二个方向，就是让每个人买得更多一点，唯一的方法就是扩充品类，不过这是把双刃剑，品类扩充多了，就十分考验商品的品控、供应链、库存等管理能力。

李玲芳：让每个人买得更多，还有一种方式，就是拓展有高复购率的商品。比如，盒马鲜生之所以人气高，就是他的众多商品是食品，有高复购率，现在严选的品类也已经拓展到了生鲜，提供牛奶和酸奶，品牌自己找

奶源，做品控。

我们评判一家公司是否能持续经营下去并且做大可以看几个方面，比如：产品是否复购率高，公司是否有定价权，以及公司的护城河是否足够高。在这几个方面中，复购率高有多种手段可以实现。比如，可以通过科技手段去推，有些精品电商会设置体验师，这些人会不断去推测，根据客户的需求找到那些“二八原则”里符合“八”的产品。还比如，专注做生鲜这种复购率很高、易消耗的生活必需品，品牌只要提供好的品质，消费者就会愿意买单。

除了广度，还可以做精度。未来精品电商可以做衍生的深加工产品，比如：代餐，或者是营养品，往精度上入手也有一定的空间，并不一定完全要靠品类扩张。如果精品电商能从大家必要的产品入手，慢慢养成习惯，消费者对它品质的信任就很容易延续下去，形成良性循环。

郑如晶：在新消费的时代背景下，网易严选的模式价值获得了市场不错的反馈，也因为一些显著的创新，让它本身变成了一种新的模式。类似的“严选模式”电商纷纷出现，淘宝、小米、腾讯、聚美优品、蜜芽等都跟随参与，已经证明了这个市场足够大，也足以撑起数家新的零售业巨头。

记者：接受精品消费的人群会不会扩大？比如从一线城市往三四线城市扩展？

李玲芳：有可能，首先，网购没有什么地域限制，其次，现在消费者的物质生活水平都在提高，三四线城市的消费者也会有新的需求，要实现扩张，未来可能会往三四线城市走。

记者：回顾过去，精品电商也存在过，最著名的例子是凡客，但如今已经奄奄一息，必要的发展也是一波三折。这波精品电商过后，谁会是下一个凡客？

卢向华：凡客最早的优势也是个性鲜明的，有选择综合症的男生很愿意去逛，怎么买都不会买错。凡客为何后来会式微，事后分析大都归结于产品品类扩张过快之后，品控与供应链管理的能力跟不上，导致库存积压过多的现象，使得资金出现问题。现在我们去逛严选，发现东西也越来越多。那么对于精品电商而言，品类扩张的度到底在哪里，我自己是打问号的。

记者：精品电商的未来发展趋势会如何？会成为主流吗？

卢向华：精品电商未来的发展要看其策略，目前精品电商正处于快速扩张期，未来必然会有一个相对平稳的增长和冷却期。在这之后精品电商是融入大电商平台，成为大电商的一部分，还是独立往线下走，形成自己的强势品牌，都依赖于精品电商自己的发展战略。

就我个人观点而言，零售业本身就应当有多种多样的业态组成，因此精品零售一直是零售业中的必要组成部分，只是在以往的国内市场，这部分的占比太小没被重视。但在现在以及未来，这部分零售的占比会越来越来，直到达到一个市场的均衡点为止。

李玲芳：精品电商不可能完全替代传统电商，取代天猫京东很难，但是它的日子可能会过得比较舒服。未来的发展，要看自己的定位，靠自有品牌比较难做到大规模，当然变成“好市多”（Costco）模式，把其他优秀的品牌引进来，也是有可能的。

我记得以前看过一篇文章介绍网易创始人丁磊特别喜欢“好市多”模式。“好市多”就是一个精选式的服务商，中国有山姆会员店，采用付费会员制，但是它的每一件产品都是精选过的，消费者几乎可以闭着眼睛去买需要的东西，不需要用动脑筋去货比三家。对于现在迈向富足生活的人群来说，国内类似的服务商未来提供的服务和产品，也会越来越接近于“好市多”模式。

郑如晶：我们的定位非常清晰，是原创生活类自营电商品牌。作为一个零售品牌，我们乐于尝试各种渠道，譬如网易严选京东、天猫等旗舰店已经上线了。未来，我们也会探索海外零售市场的可能性，推进线下实体店的实现等。

头像素描：钟媛

中國銀行 上海市分行
BANK OF CHINA SHANGHAI BRANCH復旦管理学家圆桌谈
合作伙伴