

復旦 管理学家圆桌谈



逛街、看展、买买买……放眼整个申城，线下消费的人气正在持续走升。根据消费市场大数据实验室(上海)监测，第四届“五五购物节”首月(4月29日-5月28日)，上海线下日均近80亿元，比2022年购物节同期增长了33.6%。

如此热闹的场面是否意味着线下消费回归“C位”?未来线上与线下商业将如何相互导流、互补发展?大数据、元宇宙还有ChatGPT等层出不穷的新技术，又会催生出哪些颠覆式的消费新体验?

本期圆桌谈，我们邀请到复旦大学管理学院信息管理与商业智能系副教授胥正川和市场营销学系青年副研究员许梦然，共同探讨未来的商业将如何走出一条融合发展之路

■本报记者 张天弛



线上线下融合，掌握“买买买”流量密码

线下强势回暖 来源于体验创新

记者:最近几个月来，我们注意到以餐饮消费为代表的线下消费正在逐步回升，您如何看待这样的现象?这背后有哪些原因?这是不是意味着线下消费的“C位回归”?

许梦然:当下的线下消费需求确实出现了回暖的迹象。我认为，回暖主要有这些原因:一方面，“五一”等假期激发出了人们外出旅行、消费的需求，而与家人、朋友的聚会也在拉动餐饮行业的爆发式回升。

不过，需要注意的是，此番回暖在不同年龄段消费者中的表现却不尽相同。从我访谈的部分“Z世代”消费者来看，他们还是以线上消费为主，线下消费的需求并没有非常高涨。

胥正川:在我看来，如今已不存在所谓线上、线下消费的“C位”之争了。因为线上数字化平台已成为零售企业的标配，线上与线下消费已呈现出完全融合的态势。不过，两者侧重的功能仍然不同，线上更方便快捷，线下则强调场景感和体验感，还具备一定的社交属性。

线上还是线下?其实是消费者在不同消费场景下自然作出的选择:与朋友小聚一下，可以选择线下餐厅吃个饭;仅仅是要买一件衣服，那选择线上下单自然更快捷方便。可以总结为:消费功能属性越强的，越适合线上消费;越强调体验性的，在线下就更如鱼得水。

许梦然:完全同意。餐饮业的强势回暖其实归因于它是一种产品与体验融合更为紧密的消费方式。对消费者来说，“购买”只是一种单一的消费体验，而在像餐饮、文旅等产业中，消费者能拥有更全方位的体验，不仅可以饱腹、有益健康，还能满足娱乐和社交需求。

记者:那么，线下实体店和商场应该朝哪些方向继续努力呢?近年来，与一些传统商圈人流不足形成鲜明对比的是新商业地标的人气爆棚，后者掌握了哪些“流量密码”?

胥正川:现阶段线上平台的高效便捷似乎压倒性地“碾压”了线下零售，但是线下购物带来的体验感是无法完全被取代的。企业应当抓住场景感、体验感和社交性等特点进行创新尝试，将线上平台作为补充和拓展服务而存在，探索一种新的线上线下交融模式。比如策展型零售商场，就是将门店转变为体验店，吸引消费者。



记者:体验经济、个性化定制和社交功能等，能否为线下商业带来可持续的人气 and 购买量?

这背后是对“人、货、场”三个营销要素的重新考量。对传统商场来说，它们往往拥有强大的线下零售资源和经验，掌握着黄金地段、拥有悠久的品牌历史和消费者记忆，但缺少对“人”即消费者的了解。因此，它们的转型需要更精准地捕获和分析消费者数据，以消费者需求带动供应链的布局规划和运营维护，提升整体效率。

许梦然:据我观察，最近上海多个人气地标都有一个共同特点——除消费外，可以带动消费者参与线下某种主题活动。但传统商场多为致力于容纳更多品牌的集合式商场，这种营销模式如今已很难打动消费者。反观新晋“顶流”商圈，一条“流量密码”就是切中某一兴趣点，举办主题活动吸引人流，为线下引流。

胥正川:我认为，以造型酷炫吸引眼球为目的的网红打卡店，虽能爆红一时但很难持久。这种营销模式并未真正做到为消费者提供个性化体验。拉动内需，还是要回归到个人的本质需求，帮消费者解决痛点。

许梦然:非常同意胥老师的观点。其实营销是无法创造新的消费需求，只能通过线下门店经营模式的“进化”，配合交互体验，以更新更好的方式来满足消费者的需求。比如，商场可以寻求在同时空下满足更多不同的需求，或通过优化体验，提高消费者的信任度和忠诚度。

线上线下 走出消费融合新路

记者:未来线下与线上消费将如何进一步融合，共同为消费提供更好的体验促进消费?

胥正川:刚才也提到，线上线下消费各有所长，商家应抓住线上与线下各自的消费特点进行创新，发挥线下零售的优势，同时让新技术为业务服务，利用线下购物独特的“体验感”，尝试走出一条线上线下融合的新道路。

新技术催生下的新零售，已经重构了传统意义上的“场、货、人”的关系，逐渐演变成“人、货、场”的新模式。线上线下消费融合发展中，“人”是核心，终极目标是解决消费者痛点，为消费者提供更好的服务。在数字技术支持下，企业更要为用户拿出“一揽子”整体解决方案。

具体来说，企业需要运用数字技术，在销售场景中精准地了解消费者，从他们的需求出发，找到他们的偏好，继而盘活线下资源、“逆向”拉动，规划供应链配置、形成一种全新的“人、货、场”关系。同时，还应利用新技术降低个性化服务的成本，提供可触及更广泛消费群体的定制化服务体验。

还需要注意的是，对线下商业而言，数字化转型的难点不在“数字化”而是“转型”，“转型”意味着整体组织架构的调整，企业要以数据为主导的决策模式，逐渐变为以数据为主导，以市场需求和反馈为主导，同时可以针对快速变幻的市场需求进行有效的组织协同与资源配置。

记者:有哪些可借鉴学习的优秀案例?

许梦然:国外有一个名为 Warby Parker 的眼镜品牌可以说是个线上线下消费融合的范例。因涉及验光、试戴等环节，一般消费者都会去线下实体店选购眼镜，所以绝大多数眼镜企业目前仍以线下销售为主。但与众不同的是，Warby Parker 主打线上售卖眼镜，它是如何满足消费者需求的呢?

首先，它推出了线上VR(虚拟现实)试戴眼镜的功能;其次，让消费者选择5款眼镜，寄到家里让其免费试戴5天。5天后，消费者选定了心仪的款式在网上正式下单，再把试戴的寄回去就行了。这样一来，与实体店相比，消费者甚至有了更长的试戴和抉择时间，也能更容易获得更适合自己的眼镜。

很快，这种营销模式让 Warby Parker 爆红于网络，随即，它趁势推出了品牌实体店。不过，其实实体店定位也并非以售卖产品为主，而是致力于品牌口碑和形象塑造，店员可以为用户提供更精准的一对一服务。不仅如此，线下门店还成了品牌“粉丝”的聚会之处。由此产生了线上与线下功能互补的态势，更好地满足了消费者需求。

这也是胥老师之前提到的，线上和线下最好的融合状态就是功能互补。

记者:一些品牌还会在未开正式门店之处举办快闪店，让更多的消费者认识、了解自己。

许梦然:没错，这也是借助数字技术重塑“人、货、场”的表现。还有一些兴起于网络的品牌在开设实体店选址时，也会根据线上购买者的地理位置进行决策。

记者:说到数字技术，从人工智能到元宇宙，再到 ChatGPT，科技创新能带来哪些全新的消费方式和体验?

胥正川:技术确实持续地影响着商业发展。基于大数据分析的人工智能技术，是推动现代零售转型的重要力量。一方面，“人”的活动会产生大量数据，比如照片文字、网页浏览、信息检索记录等;另一方面，“物”能够收集数据，比如传感器和摄像头等设备。各方信息的汇集最终形成了大数据。通过对大数据的分析和利用，人工智能技术可以实现精准的个性化服务，继而推动整个商业向定制化个性化方向发展。

新技术更是将与所有商业场景相结合，带来颠覆性改变。比如元宇宙技术，可以应对线上购物物体验感缺失的痛点。消费者通过穿戴设备进入虚拟空间，在线上商城“体验”商品和服务，足不出户就可以拥有逛街的感觉。再比如 ChatGPT 人机语言交互模式，一方面可以融入零售场景的各个环节，另一方面也是收集用户数据的手段之一。随着新兴技术的广泛应用，消费体验会变得更加定制化;借助技术，购物和体验成本也会大大降低。

许梦然:研究发现，现在年轻人对消费体验的需求呈现“两极化”态势:一端是自感“社交恐惧症”的年轻人想尽可能地避免与服务人员接触;另一端则是追求个性化、定制化消费体验的年轻人。而新技术的应用对这两“端”的体验需求都能给出很好的解决方案。

针对喜欢独处的“社恐”青年，我可以举几个案例。例如健身品牌“超级猩猩”，不仅营销模式区别于普通的健身房，不办月卡、年卡，而是按次收费;没有了前台和销售，避免了尴尬的推销，在店里的服务由学员们自助完成;最近还推出了超猩猩课程，配上全景大屏和智能灯光音响等系统，让学员们享受更加沉浸式的“私人”健身空间。

此外，优衣库自助结账功能采用的是无线射频识别技术，消费者把衣服拿进收银台，机器就能迅速识别出购买的产品和价格，比人工扫码、包装、结算更快捷。有趣的是，这其实是一项老技术的新应用，无线射频

别技术早已被广泛应用于商场对消费者行为轨迹研究之中，但此次与新营销方式的结合，无疑给消费者带来了全新的体验。

而对于追求个性化服务体验的消费者，服装品牌 COS 也给出了一个很好的案例。COS 在国外一些店铺推出交互服务，试衣间内的交互大屏可以为消费者提供尺码推荐、搭配参考，甚至还与店员的手持设备联通，如果消费者需要更换试衣的尺寸，无需走出试衣间，在交互屏上就能通知店员，让其帮忙送来。

记者:这些层出不穷的新技术改变了商业模式的同时，是否也会带来一些新的问题?

胥正川:大数据带来的精准化推荐服务，可能会引起“信息茧房”问题。智能化算法基于个人偏好，将喜欢的产品和服务信息投喂给目标受众，对消费者而言，接收到的都是经过筛选的信息，系统自动屏蔽了其他的可能性，某种程度上使他们的视野变窄。对产业乃至整个社会而言，长此以往，可能会影响竞争的公平性，并且会带来比如“大数据杀熟”问题。如何把握技术运用的尺度，是企业需要努力探索的方向。

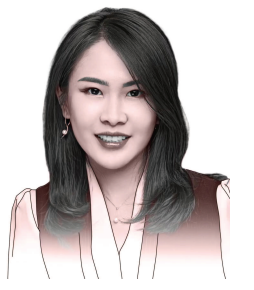
在这方面，我认为，国企拥有强大的资源背景并且承担着重要的社会责任。因此，科技迅猛发展的未来，市场需要借助国企来平衡科技的“野蛮生长”和技术带来的负面影响，切实保护消费者权益。

电商形态 向“货找人”演变

记者:最近，抖音也加入了电商大战，电商平台能否催生出新的巨头?

当代年轻人对消费体验的需求呈现“两极化”的态势:一端是自感“社交恐惧症”的年轻人想尽可能地避免与服务人员接触;另一端则是追求个性化、定制化消费体验的年轻人。而新技术的应用对这两“端”的体验需求都能给出很好的解决方案。

许梦然 复旦大学管理学院市场营销学系 青年副研究员



许梦然:抖音去年把定位从兴趣电商升级为全域兴趣电商。增加的“全域”二字，其实从侧面表明了其业务重心已倾向于货架电商的模式。

兴趣电商以算法为支撑，让货找人，通过低价或直播间主播的个人影响力去拉动销量。这个模式的优势在于，可以触达更多用户、扩大用户规模。但对零售品牌来说，品牌往往希望消费者进行回购，而这种模式在客户留存方面则面临着很大的挑战。同时，抖音电商也存在流量大但转化率不高的问题。这可能是推动抖音转型为货架电商的原因之一。但其全新定位表明，抖音并未放弃兴趣电商模式，而是在此基础上，吸纳货架电商的优点，着力推动消费者回购，打造一个更持久、未来发展前景更广阔的电商平台。

与之相对应的货架电商则是人找货模式，如淘宝、京东等，平台起到了“搜索引擎”作用，指引消费者买到

自己想要的东西。目前，货架电商也开始学习兴趣电商的长处，尝试直播，同时利用大数据模型，把用户可能喜欢的产品摆在突出位置。

我认为，未来电商发展可能是兴趣电商与货架电商的结合。

胥正川:电商的演变分为几个阶段:从最初满足人们网上能买到日常小物件，如淘宝;到购买高端家电、电子产品，如京东、苏宁易购;到今天，用户不想自己去找货了，想等大数据推荐到自己面前，就出现了抖音这类兴趣电商。电商形态的演变本质也是从人找货到货找人的革命性变革。

另一方面，抖音的流量成本要远远低于其他电商，因为每天都有海量用户在抖音上看小视频，自带流量。所以，我认为，抖音的电商在未来还有很大的发展空间。

记者:不少消费者选择电商平台是为了“薅羊毛”，这种营销模式是否可持续?

胥正川:电商不应以低价作为竞争手段。可持续性的营销模式应是借助技术手段挖掘消费者的需求，并提供个性化服务，越了解用户的电商才能卖出越多的东西。

许梦然:一味靠平台补贴低价销售虽不可持续，但消费者“薅羊毛”背后的心理机制可为商家制定营销策略提供参考。

“薅羊毛”其实有着脑神经学的科学解释，“买买买”会让人产生满足感、幸福感，但买东西要支付一定的价格，这就激起了大脑中脑岛部分的活跃，这里负责处理疼痛信号，昂贵的价格真的会让人感到“疼痛”。所以，我们在购物时，大脑里确实会进行斗争，一边是满足感一边是疼痛感。打折信息的出现则会让这份疼痛感有所缓解，进一步促使消费者花钱消费。除此之外，一些消费者则会在领券、凑单、满减的“游戏”中获得乐趣，他们会为自己省了钱而产生成就感。

针对“薅羊毛”心理机制不同的消费者，不同商家根据自己的目标消费群体也会推出不同的定价策略。对于目标群体中多为价格敏感的消费者，就适合“每日低价”的折扣活动;而对想“玩一场价格游戏”的消费者，就可让其“沉浸式”寻找省钱之道。

美国有一家名为 JC Penny 的百货公司，以“过山车”式定价闻名，它会不定期推出各种各样的优惠券，消费者在多种渠道上搜罗优惠券，参与满减。但这家公司某次尝试里放弃了折扣券策略，转而采用了“每日低价”的策略，却被消费者吐槽“把自己的快乐剥夺了”。由此观之，还是说回到这一点，了解消费者心理才是营销制胜的法宝。

本版图片 视觉中国 人像素描 张旭菁