主管总编辑助理 吴文治 编辑 赵述评 美编 代小杰 责校 杨志强 E-mail: syzk2008@126.com

我们的数字新生活

开栏语：线上购物、在线外卖、无感支付等数字化消费场景正在潜移默化地改变着我们的生活方式；信息化、数字化转型正在加速推动全行业实现变革……数字经济不仅是商业模式的重大革命、经济高质量发展的新引擎，更是人民美好生活的重要实现路径。

遇上“数字化”时尚品牌有了新玩法

数字化几乎是裹挟着品牌，即便是宣称制造潮流的品牌也很难免于数字化的改造。年轻一代的消费者从不会彻底忠于某个品牌，新鲜事物才是他们的消费风向标。为了抓住市场，时尚品牌纷纷舍弃高姿态，拥抱互联网，拥抱数字化。品牌尝试着在数字化浪潮之下，洞察市场变化，提升购物便捷度，从而牢牢握住消费者。无论快时尚或奢侈品品牌，都被卷入数字化的洪流。

Michael Kors抖音短视频挑战赛成果数据

奢侈品忙着开网店

美国留学的小寇毕业回国已经有两年，这两年她最大的感受就是购物十分便捷：“在国外买奢侈品大牌除了线下实体店就是官网，回国后，天猫、京东、抖音等各种渠道都可以轻松入手。”小寇对比国内外购物渠道时说道。

的确，在中国这片商业沃土上，众多海外品牌的数字化萌芽正快速破土而出。越来越多的奢侈品，选择通过各种数字化加速布局，挖掘中国消费潜力。

去年以来，奢侈品品牌集中掀起线上开店潮。Cartier、Gucci、Prada、Balenciaga、Armani、Saint Laurent等品牌陆续进入天猫。Tiffany&Co、Chanel、Gucci等众多品牌还将店铺开到了微信小程序。今年2月份，爱马仕集团旗下英国鞋履品牌JOHN LOBB宣布入驻京东，后者还招揽了PRADA、MIUMIU、DELVAUX、TOM DIXON等多家奢侈品品牌的关注。

同时，今年七夕前，众多奢侈品还在电商渠道上线了七夕限定新品。新品首发、个性化定制，与中国本土文化结合，都是众多奢品在线上的选择。甚至在Burberry任职16年的创意总监Christopher Bailey还曾将伦敦时装周大秀原封不动地“搬”到了天猫上，并推出了即看即买功能，这也是Burberry 160多年历史上第一次将大秀放在第三方平台实现即看即买。

“中国数字化程度已经远超其他国家，所以奢侈品品牌为了拉拢中国消费者不得不涉水触网。”潘多拉中国总经理洛嘉笙感知着品牌进入中国市场之后的“改头换面”。

洛嘉笙继续解释，在过去两年，很多奢侈品品牌都陆续在天猫上开了旗舰店。背后的原因并不是因为在天猫开店很有趣，也不是因为这些品牌想与天猫共享生意，而是因为有了天猫店铺，品牌就拥有了一个类似商场橱窗的渠道，可向顾客们展示商品。

玩转社交媒体

“抖音、小红书、微博、微信……这些软件是我每天都要停留很久的地方，”小寇边刷抖音边说，“现在的各大品牌好像都越来越懂消费者了，广告投放都很精准，也是我们喜闻乐见的内容。”

小寇之所以会有这种感受，离不开各品牌在社交媒体上花的心思。例如，Michael Kors在The Walk的发布派对中就与抖音合作发起短视频挑战赛，短短一周就吸引了3万多抖音用户自发创作短视频，收获超过2亿播放量、850万点赞数。

同时，Prada也全面拥抱社交媒体，并提出Prada 365数字营销策略，改变传统的广告战略，打造以时尚杂志投放、互联网、社交媒体的全维度整合传播平台。

Michael Kors主席兼首席执行官John D. Idol曾表示，社交媒体是品牌与客户沟通的基石和关注焦点。

“新奇事物对于年轻消费者来说，永远具有吸引力。”小寇道出了Z世代年轻人的消费观。

洛嘉笙对此十分认可，过去30年里，中国消费者已经尝遍了西方100多年所积累的品牌。不过，消费者很快就失去了兴趣，开始去追逐新的产品。这就是中国消费品市场的现实情况。如果品牌不能满足消费者的需求，消费者很快就会走开。洛嘉笙坦言，“商家要不停地生产和提供新的产品和服务来吸引消费者，满足消费者巨大的需求”。

腾讯广告携手波士顿咨询联合发布的《2020中国“社交零售”白皮书》显示，消费者不再被动地接收营销信息，购买过程变得异常复杂和碎片化，每个决策阶段都要经历多个触点。以激发兴趣、驱动决策、持续喜好三个阶段为例，消费者平均会触及4个以上触点，其中社交触点占比近半，分别为49%、41%、48%。

普及新服务

线上数字化变革如火如荼，线下的数字化变革步伐也正在加快。小寇走进位于王府井大街上的Zara旗舰店发现，该门店每一层都有自助结账设备，可以自助选择产品线上下单，然后店内工作人员就会把产品送到消费者所在的区域。

据了解，通过Inditex集团的库存整合管理技术，这家Zara店内的库存可同时用于满足网上订单，使之可充当一个小型的仓储物流平台。

雅诗兰黛MAC也开设了移动优先商店，在店内消费者可以使用微信小程序进行服务预订、活动预订、评分和评论以及自助服务付款，具有集成社交平台的触摸屏，提供交互式触摸表以显示产品信息以及3D定制打印服务。

各大品牌在数字化变革的道路上摩拳擦掌，但面对消费者需求以及消费触点的复杂多样性，未来想要继续行走在数字化的前沿地带，还远不能停歇。

数字化领域专家袁帅表示，对于品牌来说，数字化转型并非只是简单地进行数字化广告投放，或者是搭建一个CRM系统收集管理消费者信息。还需要建立一个数字中台，强化整个品牌的信息和数据流转能力。“全面洞察和了解用户的每一个行动，精准触达到目标用户，使营销更加精细化。”

他进一步指出，“在新营销时代下，品牌需要积极拥抱数据中台，形成数字资产的全链路管理，从而洞察数据背后的行业趋势，帮助品牌维持竞争优势”。

在中国市场加码数字化转型对于各大品牌来讲已经是必选项。移动互联网逐渐发展起来以后，Z世代日渐成为消费群的重要力量，追逐这一大批新锐品牌，而这些品牌往往在数字化管理上早就成了老手。与此同时，原有的一些大品牌则更需要加速数字化变革的脚步，推陈出新来获得新一代消费者的青睐，拥抱年轻人。

实际上，各大品牌在中国的数字化程度已经远超其他国家。品牌在不断提升数字化能力和转型的过程中，正进一步地深入了解市场和消费者的需求。同时，在当下这个科技商业都高速发展的局面之中，品牌提供的各类新服务、新功能，也在为消费者更为便捷、品质更高的生活添砖加瓦。

北京商报记者 赵述评 蔺雨薇

加码首店、发力数字化 北京第二家大悦春风里即将入市

北京商报讯（记者 刘卓澜）距离开业仅剩下一个月，丰台大悦春风里进入最后筹备期。近日，北京商报记者独家获悉，丰台大悦春风里的招商已经完成95%，在12月26日将有众多全国首店、区域首店及定制店同时开业。伴随南城的居民和产业导入，南城商业竞争空前炙热，丰台大悦春风里的入市能否搅动商业变革，仍值得长久关注。

北京商报记者在了解过程中得知，目前丰台大悦春风里已经与130余家品牌签约，不乏全国首店、区域首店和定制店入驻。记者从招商品牌列表中看到，MAMATATA儿童俱乐部为全国首店；京东7FRESH超市为区域首店；喜茶针对丰台大悦春风里进行了门店定制，以轻工业风为主，产品将增加更多烘焙和零食等。

在主力店方面，丰台大悦春风里前不久与寰映影城、京东7FRESH超市、MUJI▮印良品等店铺进行签约，其中，寰映影城是寰映Hoyts在北京的第二家落地影城项目；生鲜超市7FRESH将结合购物中心地下一层的“拾味南巷”主题餐饮街区。北京商报记者获悉，该项目中的主力店面积占比超25%。

餐饮作为购物中心的核心业态，引入的品牌也多为区域首店。北京商报记者看到，整个招商比例中，网红餐饮品牌的比重也不小。当下较火的墨茉点心、The woods咖啡、泸溪河、七分甜等品牌也在即将开业的丰台大悦春风里之内。书亦烧仙草、醉面等品牌均为区域首店。有知情人士透露，丰台大悦春风里引入的区域首进品牌占全场商户近20%。

除了发力品牌之外，数字化也是丰台大悦春风里的发力点。北京商报记者了解到，丰台大悦春风里全场覆盖高速5G信号基站，能源水电气传感器检测将自动根据天气情况控制能耗，各楼层均布置4K高清显示触摸屏，发布商户动态以及优惠信息。同时结合OneMap系统帮助消费者抵达店铺，逛店不迷路。上述人员透露，未来在实际经营中，丰台大悦春风里将通过购物中心的自身数据系统、顾客感知系统、公共服务系统、线上小程序等，多方位、全渠道了解消费者，提升购物便利性，增强与顾客的触点。

据悉，丰台大悦春风里总建筑面积达29.3万平方米，由地上6层和地下3层组成，可提供900个停车位，是目前南城区域规划中不可多得的“街区+盒子”的双重形态。大悦春风里系列项目均是以一、二线城市的新兴中产阶级为主力市场，包涵餐饮、休闲、娱乐、社交、家庭、亲子在内的生活类业态和零售类业态，覆盖25-45岁的新兴中产和成熟中产核心客群。

丰台大悦春风里所在的南城作为北京重点发展区域之一，面临的机遇与挑战并存。北京商业经济学会常务副会长赖阳指出，北京南城目前仍存在较大的消费增长潜力，随着大兴机场和越来越多的企业进入南城，该区域带来的人口增长会拉动消费增长，不过，南城消费需求与供给仍处于不平衡状态。

“商业项目虽多，但新品牌、新型消费、体验类的互动业态仍比较薄弱，所以新旧项目在招商时应该多发力此类业态的引入。”赖阳指出。面对南城不断崛起的新项目，为了降低互相之间的竞争关系，各商业项目之间还需要进行错位发展，强化自己的核心特色，从而形成独有标签。

沃尔玛中国朱晓静：在实体零售转型升级中，做难而正确的事

11月19日，沃尔玛中国总裁及首席执行官、中国连锁经营协会副会长朱晓静女士出席了由中国连锁经营协会举办的新消费论坛系列峰会，并发表了题为《在实体零售转型升级中，做难而正确的事》的演讲，以下节选部分精彩片段。

今年是沃尔玛进入中国25周年。一路走来，我们有幸见证了中国零售市场翻天覆地的变化。我们认为接下来的十年，关键词会从penetration即覆盖，转向loyalty即获客与留客能力。这意味着需要回归商业本质，真正以顾客为中心，重构实体商超的业务模式，打造鲜明特色。

有所取舍，作出选择，这是我们在实体零售转型升级中的第一个思考。如何有所取舍，作出选择？如何重构业务模式？这是我们的第二个思考，我们有一个Who-What-How的思考框架。

Who，思考我们聚焦的顾客群体是谁？随着消费分级、个性化消费的兴起，不同消费群体的具体面貌逐渐清晰，需求的差异也越来越明显。所以，首先我们需要清楚我们的目标是服务哪个群体。What，善于前瞻性地洞察这个群体有什么样的消费需求。需要进一步地去思考哪些是本质需求，哪些是潜在需求，没有被充分满足；我们也要清醒地学会对这些需求进行权衡。最后，我们需要构建什么样的能力来更好地服务消费者这些核心需求，这就是How。How是这三者中最重要，但也是最难的。这需要高度的自律，甘于日复一日地干苦活、累活，守住寂寞，去打造、打磨这些核心能力。

那如何服务这一会员群体？今天山姆会员店的几个核心经营理念，都是从这个命题出发的。第一、本土化运营。山姆会员店在中国的发展既有沃尔玛集团的基因传承，也在25年当中，形成了本土化运营的核心理念，体现在会员体验设计到管理团队等方方面面。我们希望充分发挥沃尔玛全球的供应链优势，但最终一定要落实到中国消费者的需求；第二、用差异化的精选商品体系来服务会员。因为是精选、严控整体SKU数量，所以每一件商品都很重要。如果提供的商品没有差异化，不能提供价值感，不能持续产生复购，我们就会果断放弃。第三、极致追求效率。在山姆，我们天天都会说这句话：不向会员要利润，因为那会伤害会员价值；不向供应商要利润，因为最终那是零和游戏；我们向自己要利润，也就是向效率要利润。通过提升效能，向效率要利润，这也是被沃尔玛在全球反复验证的规律，只有EDLC（Every Day Low Cost，天天低成本）才能EDLP（Every Day Low Price，天天低价）；第四、永远坚持会员第一。顾客第一、会员第一，不是一句口号，也不仅是我们的核心价值观，它是通过我们的整体业务模式、经济模式，以及KPI体系的整体设计与坚守来得以保证的。会籍数比销售额重要；对单个商品而言，会员选购率、复购率比毛利率重要；不做促销游戏，坚持与供应商的透明合作；坚持Net Net Cost，将潜在的后台毛利以透明底价的方式回馈给会员。

第四个思考，就是形成互相成就的供应商合作模式。我们追求与供应商建立简单、透明、良性的采销关系，与他们一起持续创新，极致提升效率，将效率产生的低成本，回馈给消费者。山姆的买手们，不是简单地把商品从原产地“物理搬运”回来。我们着力打造差异化的“山姆标准”。如果市场上的商品和原材料品质不能满足会员需求，我们会寻求设立新的商品标准，与有研发能力的供应商一起，共同研发、迭代“山姆标准”的新品。

今天想分享的最后一个思考是：零售是艺术和科学的结合，人是核心。在前端，我们基于顾客洞察，要发掘出有吸引力的商品和体验。在后端，我们基于员工洞察，构建化繁为简、符合人性的管理流程。

而在数字化浪潮重塑了许多行业的今天，数字化能力使得我们能够对上述两端进行赋能。但所有这些工作的基础，依然是对人的洞察，其目的，也必须体现于人的感知。这是艺术的一面；而借助科技与数据的力量，这是科学的一面。去年以来，沃尔玛中国启动了整体核心战略，聚焦在三个方向：差异化的商品力、提升端到端效率、全渠道体验。同时，着力提升两个核心能力的支撑：数字化升级、人才/组织/文化。

在山姆会员商店和沃尔玛大卖场两个业态，也许具体外部内部情况有很多差异，但是这个核心战略是相同的。顾客与会员第一、员工第二、股东第三，这是我们创始人山姆-沃尔顿先生在几十年前沃尔玛创始初期就提出的理念。它折射在我们的商业模式里，存在于我们每一个商业决定中，不仅是我们的价值观，更是我们的商业基因……