

2023年2月27日

星期一

第1782期/共1782期

【参考信息】

AI浪潮下的新机遇.....p2

无印良品卖菜，首家“农场概念店”亮相.....p3

lululemon 是个风向标，但运动品牌们还是要做自己.....p6

企业文化不是一层不变的，而是要随社会大环境变化和企业发展不断创新和变革。目前我国政治、经济和社会环境与过去相比，都发生了明显而深刻的变化，企业发展面临着诸多新机遇、新挑战和新任务，这都要求企业要高效开展企业文化创新和变革，保持企业文化先进性和引领性。

客观 冷静 中性 实证

上海企业竞争力研究中心

地址：上海浦东浦电路489号由由燕乔大厦409-411室

电话：021-51313680 4000092877

传真：021-51313688 邮编：200122

E-mail:info@shecs.org

【参考信息】

AI 浪潮下的新机遇



随着人工智能（AI）底层技术如图像识别、自然语言处理、机器学习等技术的不断成熟，人工智能在智能制造、智慧教育、智慧医疗、智慧金融等不同领域多点开花，为实体经济发展带来了巨大价值，如提高各行业生产力、创造新的商业机会、提升企业竞争力、改进企业决策、增强客户体验等。

AI 落地有两个特点，首先是落在与企业业务密切相关且能直接带来业务价值的场景，其次是技术的成熟度足够。目前来讲，企业对 AI 的期望主要归纳为智能、通用及创造。智能，指模型是否足够灵活，能够处理各类复杂问题，而不会因为被触及知识库体系以外的问题而缺乏反馈。通用，指模型能否提供足够的参数匹配不同的场景，减少定制化。创造，指模型不再满足于替代人类重复性的简单工作。

在赋能企业数字化转型的过程中，AI 遇到的主要困境是其泛化能力不足导致模型高度定制化和场景碎片化，而这又会导向企业对 AI 性价比的思考。目前 AI 模型的开发效率低，生产成本高昂，落地时又会因针对场景特点进行定制而投入很多精力，带来巨大的定制成本。模型产出后，又面临不断迭代的问题，对企业内部的人才储备提出新的挑战。

数据是 AI 学习的基础资源。如 ChatGPT 的用户会普遍反馈用英文得到的回答更加精准，而用中文则错误率更高，核心原因在于其中文板块的整体数据质量相对较弱，而英文板块的高质量信息库更多。由此可见高质量数据能够为好的参数打好地基，否则就像用沙子做地基，不可能盖出高楼。

再谈到算力，这是数据与算法的基础支撑。算力的发展目前被政策牵引，这是增强人工智能迈向规模化、多元化与创新化的基础支撑。国家推进数据治理和数据要素建设的核心目的是为了给 AI 提供高质量的数据底座，既支持企业内部的信息化和数字化，也为 AI 的发展提供养料。除了构建相应的数据中心，最重要的是打造算力网络，确保算力被合理分配，未来的企业一定是依赖于算力网络为客户提供服务的。

算法则是人工智能的逻辑规则“大脑”。AI 算法的发展可基本归纳为三个阶段，第一，“深蓝”。“深蓝”打败了过去的国际象棋冠军，但更多依赖的是暴力搜索算力要求高，适用性比较窄。第二，AlphaGo。从 AlphaGo 开始，我们认识到什么是强化学习、深度学习，比起“深蓝”有了巨大进步。第三，大模型。其依赖巨大的参数，通过训练集来训练，从而得到更好的理解，最大的能力是可以预测、判断用户真实的意图和逻辑，以及上下文的串连关系，从而能给出更精准的答案。

随着数据、算力和算法的发展，近期 AIGC 概念与 ChatGPT 火爆全网。从中可以看出算法、数据和算力的提升能够给企业期望 AI 能够提供的通用性、智能性和创造性提供了良好的基础。陈剑光预判，GPT 未来还会应用到很多领域。以营销为例，当前所谓的个性化营销，其实是依赖于后台的设置。

如果未来使用 GPT 算法，完全可以基于不同的产品和客群，通过过往的训练集生成相关策略，策略执行完毕后还能形成反馈，可以自我迭代，这是很大的变化。GPT 算法在医药研发行业也比较火爆，制造一款新药的最大成本在于研发，通过 GPT 算法，可以节省大量分析整理和探索的工作，可提供的价值非常显著。此外，未来 GPT 算法对数字化架构产生的影响也会很大。

目前 AIGC 如果真的要落地赋能，数据积累、成本投入、盈利方式、合规性问题等都是阻碍因素，需要相关企业通力合作、协同发展。为迎接 AIGC 浪潮的到来，企业应积极推进业技融合、提升数据质与量、重视创新技术、加强人工智能和云技术的投入、注重技术与数据安全以及重视人才培养。我们国家无论在数据、算力还是算法层面，都正在大踏步地往前走，AI 未来产业的前景非常广阔。

【参考信息】

无印良品卖菜，首家“农场概念店”亮相



2月17日，MUJI 无印良品在中国开出首家“农场概念店”，门店位于上海前滩太古里。寸土寸

金的豪华选址与“MUJI 农场”主题一时间形成强烈的视觉与认知冲击，而一向以“性冷淡”风格著称的无印良品，开始销售“自种”蔬菜的动作也足够吸睛。事实上，无印良品在中国（上海）已经卖了两年菜了。早在 2021 年 11 月，它便与京东合作开出了中国首家生鲜复合店，只不过生鲜、蔬果、熟食以及部分自研商品均由京东七鲜来主导。

从产品供应链角度来看，无印良品 2021 年涉足生鲜超市领域的中国首秀，并不那么完美，只能称之为中国版 MUJI marché（菜市场）。但今年新开的“MUJI 农场”，销售的蔬菜均由设在上海市内的农场“MUJI FARM”按照无印良品指定的品种和栽培方法种植而成。换句话说，这家新店强调产地直送，产品可溯源，与日本版 MUJI marché 更接近。

日式杂货店“跨界”卖自种蔬菜，并非易事但却看点十足。细数起来，这也是 MUJI 继尝试书店、餐厅、酒店、装修、便利店、生鲜超市等多个业态后的又一创新之举。然而，在不缺菜市场、生鲜超市、社区生鲜小店，更不缺生鲜电商的中国零售市场，“持续性”是消费者对无印良品做生鲜的灵魂拷问，否则它将再次成为收割中产阶级、以“农场包围城市”玩法引导其一步步走向消费主义陷阱的品牌策略。

01 良品“卖菜”，出奇却难制胜

无印良品“卖菜”的举动最早开始于 2017 年，相继于日本东京、大阪繁华地段开设了两家菜市场，而 2018 年无印良品开出了号称“全球面积最大的 MUJI 菜市场”，占地面积达到 4300 平方米，主打高端食材的销售。值得注意的是，无印良品在日本和中国市场却采用了两套品牌策略。

第一，门店地段繁华，产品售价不低，主要贵在品牌溢价。

在门店选址上，无印良品选择了寸土寸金的黄金地段。奢侈品选址，遵循“贵的才是对的”原则。而与奢侈品毗邻的无印良品，自然而然将自身定义为“奢侈品”。位于上海前滩太古里的无印良品“农场概念店”，身价自然不低。

要知道，继北京三里屯太古里和成都远洋太古里后，上海前滩太古里作为众多环球时尚生活品牌、奢侈品品牌的落脚点，是有望成为第二个“陆家嘴”的地标性项目。虽然无印良品“自降身段”开起了生鲜店、也卖起了自种蔬菜，被冠以“有机”之名的青菜、叶甜菜、蒜苗、鸡毛菜、苜蓿分别售价 9-24 元不等，但与市场上同类型蔬菜相比，无印良品的产品售价并不低。在日本，无印良品是平价品牌的代表，因此它能推出“1000 日元（52 元人民币）任选蔬菜”的概念作招徕，以优惠价格获得消费者好评。而在中国，无印良品显然将自己打造成了高端生活方式的象征。

因此，产品主要贵在了品牌溢价。随着中产阶层对品牌逐渐祛魅，无印良品也不得不将原本的“中产”目标群体拓宽至老年人。其次，“产品好用”和“设计精良”一直是无印良品最鲜明的用户心智，也是“价格贵”的底气所在。在业绩走向不明之时试水生鲜领域，一旦在产品质量上翻车，铁粉都很难给它洗白。

第二，门店设计延续“极简风”，但模式与盒马鲜生、永辉七鲜等生鲜超市类似，“日杂+生鲜”所产生的化学反应不显著。无印良品菜场除了售卖鲜鱼、生肉、蔬果等生鲜农副产品外，也提供了现场加工和用餐服务。

消费者还能亲身参与料理制作，以及购买无印服饰、杂货等常规产品。此外，无印良品在卖菜这件事儿上还主打线上线下、全渠道、全场景一体化运营。只不过，无印良品想在生鲜赛道上分一杯羹难度较大。

在品牌认知方面，消费者更多将其定义为日式杂货店，卖菜做生鲜无非是希望将品牌升级为涵盖衣食住行全方面的生活提案场所，让消费者重新认识和理解无印良品。其次，中国生鲜市场线上及线下均已经有不同头部互联网平台先入局，探索的新玩法也越来越多。

生鲜零售缺少巨头的的一个重要原因，是因为生鲜零售不是一门好做的生意。这源于生鲜产业在产品、流通、生产环节的特殊性。在损耗问题方面，果蔬普遍常温保质期在一周左右，肉禽、水产更不用提，很多只能现杀现销，或者直接活体出售。而对于无印良品而言，以“概念店”的形式发力菜市场，是为了挽回国内持续低迷的业绩，还是将其继续作为主业的点缀尚不得而知，但巨头环伺、竞争胶着的生鲜业态绝对不是一条好走的路。

02 频频跨界背后的业绩焦虑

在很长一段时间的中国社会语境中，“农场”一词鲜少与“高端”有所联系，甚至还引发过“高端农业是否是伪命题”的社会探讨。近年来，一些极具高端调性的国际品牌开始频繁跨界生鲜业态，让生鲜这门生意开始变得精致、甚至是奢侈。除无印良品外，Prada 也曾在上海市中心开出快闪菜市场，诚品书店更是将“慢生活美学”延伸至生鲜市集，推出诚品知味市集 the eslite Marché……

面对日益激烈的市场竞争环境，高端消费在 2022 年的溃败令不少人始料未及。进一步讲，在高端消费方面真正溃败的，并不是那些身处财富金字塔顶端者，而是那些平时迷恋于越级消费的中产阶层。而曾经与中产阶层划等号的无印良品，因其“简约即奢侈”的设计理念和品牌价值让这一群体趋之若鹜。

2016 年以来，无印良品在中国内地市场的表现每况愈下，除了屡次被爆出产品质量问题，业绩增长也渐趋减慢，同店销售下滑严重。2017 年出现负增长，2018 财年 Q3 至 2019 财年 Q4 的 6 个季度内，无印良品在华营收降幅明显、增长乏力。2020 年，无印良品美国子公司受疫情影响而申请破产保护。

根据无印良品母公司良品计划发布的 2022 年财报，该公司营收同比增长 9.4%，但经营溢利和归母净利润分别同比下滑 22.8% 和 27.6%。面对“增收不增利”的困局，无印良品将业绩不佳的原因归咎于，服饰品类销售低迷、日元贬值和运输费用上涨等综合因素。叠加三年疫情的影响，消费主义的狂热逐渐冷却，更是让无印良品的优势变劣势，败于优衣库等更具性价比的日本品牌。

正因如此，顶着业绩压力的无印良品，在中国不再只盯着中产了，不断通过降价促销、复合式场景营销来自救，多少有点儿自降身价“讨生活”的意味。无印良品尝试在生鲜业态上碰碰运气，从卖菜到卖自种菜，看似“不务正业”的表现，目的是带给消费者反差的新鲜感，用小钱博大流量，拓宽消费群体，赚取一个短期的破圈层流量。

03 良品“下凡”从一心高冷到专心搞钱

创立于 1983 年的 MUJI 无印良品，一直通过售卖家居杂货和体验式服务来“教你怎么生活”。自 2005 年进入中国市场后，无印良品始终以休闲零食、服装等日常用品为主导，不过在教育一二线城市的消费者如何系统性地学习花钱、保持精致这条路上，无印良品可谓功不可没。无印良品二代设计总监原研哉，在继承“性冷淡”的设计风格之外，还总结出了三大设计理念：空、自然而然、家。

彼时以“反对消费主义、反对过度包装、反品牌著称”的无印良品不仅满足了中国的消费欲望，更填补了国内中产阶级的审美空白，给中国零售行业带来了一次关于“品质”升级的全新思考。如今无印良品的野心，早已从服装和日用品燃烧至衣食住行全部承包的状态，开拓新业务也似乎成了它在中国市场频繁使用的策略。无论是贩卖“生活美学”的 MUJI BOOKS 书店；还是开在黄金地段的 MUJI HOTEL

酒店；以及售卖快餐轻食的 MUJI Diner；或是提供设计的家装服务品牌 MUJI INFILL；又或是设在办公楼里卖便当的 MUJIcom 便利店……

肉眼可见的是，无印良品所涉足的业务范畴一直在持续扩大，进军咖啡店、户外用品零售、住房等体验式消费领域，尤其是食品领域。虽然开拓的新业务品类繁多，但每一种却仅有一两家。并且在一次次的新业态尝试中，无印良品的慌乱感与危机感一览无遗，最直观的体现就是消费者不吃这一套了。就拿 2021 年与京东合作的那家生鲜复合店来说，从早期消费者的反馈来看，不少用户认为这一国内首家无印良品生鲜复合店跟常规的生鲜超市差别不大，很像“无印良品店里面套了一家七鲜超市”。至于近期开业的“农场概念店”，在社交平台上打卡拍照的人群依然偏多，而真正将其作为生活方式的究竟有多少还得打个问号。

奢侈品牌的跨界常被网友戏称为“下凡”，但奢侈品牌不是真的放下高贵的身姿，打破高冷的印象，接地气的产品并不等失去品牌调性。而无印良品的“下凡”，却是实打实地从一心高冷转变成专心搞钱。聚焦生鲜业态的探索，无印良品尚未形成标准化与规模化，这也意味着它很难给中国消费者带来物美价廉的生鲜蔬菜。生鲜商品的本身属性，决定了售卖的形态及方式。

生鲜作为非标准化商品，无论商家供应链水平、管理运营能力多么强大，都抵不过“现场确认、挑选”这一绝对需求，肉眼可见的新鲜度，是优于其他一切衡量指标的。即便是自种蔬菜，也是供应链能力尚未发挥到极致下的“半成品”，国人依旧在为它的故事买单，而会讲品牌故事，正是无印良品卖高价的底气。

【参考信息】

lululemon 是个风向标，但运动品牌们还是要做自己



2022 年，对大多数运动品牌都中国市场不算一个好年。但对于 lululemon，它在大中华区却取得了显著的佳绩。

据公开资料显示，截止 2022 年 1 月，lululemon 在中国大陆开设了 86 家门店，而这个数字在 2023 年开年仍然在持续上升，并且在越来越多的省会和重要的二三线城市开出了「首店」。中国大陆也已经成为了 lululemon 的第二大市场。

曾经以一条瑜伽裤风靡世界，如今成为市值超过 adidas 的全球第二大运动品牌，产品场景从瑜伽到囊括了健身、户外、网球、日常等领域，产品线也从服饰、帽子、袜子等到去年刚刚上市的鞋履。在 lululemon 做大做强的时候，它似乎也引领了运动品牌的新时代：推运动休闲新品（athleisure），做社群，甚至在运动品类 0-1 的成长路径上，都学习 lululemon 瑜伽单品类的做法。

lululemon 的 KOC 模式：

用最低的成本打最响的品牌

KOC 社群模式，对于其他品牌来说是极其容易复制和收效最为明显的。lululemon 最初不请代言人，而选择门店附近运动场馆的教练来做品牌大使，借助他们去宣传和推广自己的品牌，以此获得一批用户画像一致的消费者。同时定期举办「热汗活动」，来增加目标客群和品牌直接的关联。

这样几乎不用付出太多成本的宣传模式被各大品牌纷纷效仿。仅从进入国内的国际品牌和国产品牌举例，昂跑、allbirds 的跑步社群，Sweaty Betty、Maia active、NEIWAI Active 的女性运动社群等，都在从邀请类似大使的 KOC 和定期举办运动活动来推广自己，并取得了不错的成效。

尚未进入中国大陆市场的 Gymshark、Alo yoga 也在海外复刻着类似的营销方式，小红书和 Instagram 成了品牌争妍斗艳的重要平台。至少目前来看，这个方式是有效的，并且颠覆了曾经运动品牌宣传自己的方法论。但问题是，这是否可持续？国内市场一个较为明显的现象是：成为品牌大使的人选不够用了。

lululemon 的 logo 越来越大

品牌焦虑逐渐突出

2022 年北京冬奥会上，加拿大代表团身上的参赛装备让观众们眼前一亮，纷纷种草这个第一次大规模赞助运动队的品牌。而 lululemon 的巨大 logo 这一次一反常态地印在加拿大代表团服装的胸前。原本以为这种露出仅是个特例，但在 2022 年中国市场上市的一些单品中，也不乏那个和欧米茄极像的硕大的品牌 logo 印在衣服上。

这和我们认知中的 lululemon 的品牌形象极为不同：那个曾经强调舒适性、在设计上极简低调的品牌，似乎越来越着急向中国还不知道它的消费者们推销自己，增加自己在下沉市场消费者中的印象。

但这就会出现一个问题：曾经的种子消费者——那些需要经常出入商务场合的中产阶级和精英人士们，还会接受这样的 lululemon 吗？而对于其他品牌来讲，如何找到一种自我介绍的方式让消费者接纳自己，也是品牌发展过程中最重要的课题。

还有什么细分人群可以切？

这是一个难题

做细分市场就是一个「抢滩登陆」，最初 lululemon 以瑜伽作为自己生根发芽的领域，到现在几乎成为了瑜伽裤的代名词；另一个充满直男气概的品牌安德玛则在早年通过赞助巨石强森，奠定自己在男性撸铁人群中的地位，这都说明找到属于自己的用户群才能做出适合自己的品牌定位。

就像 Gymshark 之于健美人群、Reebok 曾经之于莱美爱好者、Nobull 曾经之于 CrossFit 玩家、Everlast 之于拳击爱好者，安高若之于国内城市运动.....

当品牌找到属于自己的领域并抢先占领用户心智的时候，很容易就成为这一领域的代名词。但对那些后来者来说，它们需要寻找一块空白的市场，建立起属于自己的绿洲。

运动休闲风，

怎能少得了快时尚品牌的入局

如果说在运动休闲服装（Athleisure）市场曾经缺乏优衣库、ZARA、H&M 这样价位的竞争者，那么现在，这些快时尚巨头已经纷纷加入搅局。

优衣库一直以基础款和面料科技为卖点，其 Airism 和 Heattech 的两款产品几乎成为人们冬夏两季必备的功能性单品。除此之外，优衣库还研发了一款名为 Dry-ex 的运动面料，主要功能为排汗速干，以这款面料制作的男士运动 T 恤售价 99 元，而以 Airism 面料为基础制作的女士瑜伽服，售价则是 149 元。同时，这两款运动单品也受惠于优衣库庞大的资源，能经常出现和设计师的联名款。

H&M 最近则推出了 HM Move 系列，目标也瞄准了运动休闲风，邀请了足球运动员伊布拉希莫维奇代言，其价位同样在 99-599 不等。ZARA 也是较早发力运动休闲风的快时尚品牌之一，旗下女性健身品牌 OYSHO 的门店经常和 ZARA 开在一起，今年 ZARA 也推出了男士跑步系列。

由此可见，快时尚品牌也在加速和 lululemon 们抢客群。对消费者而言，如果能以优衣库的价格买到 lululemon 式的服装，而且还是个大众熟知的国际品牌，何乐而不为。

还有哪条路可走？

不妨赞助个 IP 试试

创立于 2016 年的英国运动品牌 Castore 在去年获得了一笔 5000 万英镑的融资后，市值来到了 7.5 亿英镑，它因为价格高昂和设计独特被英国《GQ》杂志称为「运动品牌的劳力士」。

虽然尚未进入中国市场，但是很多中国的体育迷们已经开始了解这个小众的英国品牌。原因就在于它在足球领域赞助了英超狼队、阿斯顿维拉、西甲塞维利亚和苏超格拉斯哥流浪者等足球俱乐部；在 F1，它是迈凯轮车队和红牛车队（2023 赛季新签约）的服装赞助商；而 Castore 也与英国网球选手安迪-穆雷在 2019 年时签订了一份长达 8 年的赞助合同，穆雷穿着 Castore 的比赛服出现在了今年的澳网比赛中。由此，Castore 的品牌 logo 每周将通过各种各样的比赛转播出现在中国体育迷的视线之中，加深它在中国消费者心中的印象。

lululemon 显然在体育 IP 的入局上进展缓慢，但想想体育赛事可观的曝光量，运动品牌们不妨找个适合自己量级和预算的赛事 IP 试试。试想，倘若在去年底世界杯加拿大国家队因为 Nike 没有为其设计新球衣而大为光火时，lululemon 趁此入局足球领域，岂不又能收割一部分男性客群？

在中文互联网上搜索标题带有「下一个 lululemon」的文章不胜枚举，似乎每个入局健身领域的服饰品牌都希望自己的身上能打下「lululemon 竞争者」的烙印。但 lululemon 也并非是个十全十美的榜样，每个品牌的创新能力和价值观，才是未来自己能走多远的决定性因素。

想要了解更多资讯，请关注上海企业竞争力研究中心公众微信：

