从平台下线后，小店又在路边“上线”了

中青报·中青网记者 王雪儿

现在，年轻人的消费方式可能是这样的：

去逛超市，购物车不结账，回家用商超App下单——有人能送到门口；去服装店，试好了不买单，上购物平台搜同款——用优惠券更便宜；美甲、按摩也能在网上找师傅上门来做。

在网络平台能解决大部分消费需求的时代，眼下有一群原本的“电商人”，放弃网店攒了十几年的评级、客户，租铺面，做实体。

有人说太可惜，有人说会赔钱——但已经开线下店4个月的金珈萱终于不用再熬到半夜盘货。过去，她每天被键盘声和快递纸箱包围，现在她可以睡懒觉，迎着阳光到小店，感受人类的声音——有顾客3天来了3次，对她说：“就想进来逛逛，跟你们聊聊天。”做生意十几年，她第一次从消费者那里直接感受到，自己还拥有人格魅力。

金珈萱也很自信，凭借与合伙人10年来运营电商的经验，她在三线小城可以“杀出一条路”。

2024年“6·18”电商大促结束后，与金珈萱相似，很多中小体量的商家开始考虑回到线下开实体店。

变化可能发生得更早。在这些中小商家转向之前，有些大品牌就已经做出了改变。2018年12月，纯做电商起家的零食品牌、上市公司“三只松鼠”创始人章燎原公开表示：“流量经济终归是流量经济，网上的人在不断变化，不像线下有店，别人抢不走。”去年，已经靠电商存活了12年的“三只松鼠”再次表态，未来3年要从线上70%占比变成线下70%。在电商平台活跃起来的国内美妆品牌“完美日记”把线下概念店开进了商场，提供试妆和社交空间。

◀北京，两位女士在商场的饰品店选购。 中青报·中青网记者 王雪儿/摄

▲刘阳在社交媒体发布的内容。 网络截图

让客户能看到真实的商品

眼前这家正在招租的店面几乎符合金珈萱和发小谢汶秦的全部想象，离家不远，位于商圈中，店面不大，藏在弄堂里，“有（人）流量，但也有大隐隐于市的感觉”。

这家服装店开在浙江省丽水市，两位女士接手时，房租比先前降了20%。

金珈萱回忆，当时她们站在店内想象，灯光要选暖色的，地砖要用莱姆石，“要舒服，要明亮，要温馨”。

两人已经做了10多年电商，一个卖零食，一个卖女装，2024年下半年约好开实体店以前，她们曾在朋友圈用“私域”流量做过珠宝团购。私域是需要客户信任支撑的渠道，金珈萱和谢汶秦讨论时很自然地想到了实体店，让客户能看到真实的商品。

谢汶秦此前经营的女装网店，需要她每个月出差去各地拍广告图片，打卡网红咖啡店、民宿。2022年成为母亲后，她不想再过“奔波”的生活。新冠疫情后，金珈萱感到消费者更倾向于购买生活必需品，“零食可吃也可不吃”。零食行业开始打价格战，也开始拼流量。运营网店不仅要在购物平台上买“曝光量”，还要在社交平台上“投流种草”——运营成本占到总成本的50%-60%。与此同时，“大家更愿意为情绪买单”。

实体店开业后，金珈萱把线上零食店“关了”——下架所有商品，在朋友圈和社交媒体发布“闭店公告”，起初她觉得有点可惜，时间久了又觉得这个决定正确。开网店赚到的钱足够支撑她的生活，她想做能获得“正反馈”的事情。

两位女士新的销售策略是，多和顾客聊天，再推荐有美好寓意的漂亮首饰和搭配成套的服装。新店每天挤满了人，开业几个月已经“扩店”经营。

一位从服装电商转开线下餐饮店的老板娘告诉中青报·中青网记者，她以前做童装，现在卖“小炒”，有时还搭配着卖“预制”原料。回到实体店的她发现，赛道越做越精细，“过去湘菜是一个赛道，现在‘现炒黄牛肉’就是一个赛道”。

“线上每个月运营成本要十几万元。”今年，国内某折叠自行车品牌创始人刘阳在杭州开了第一家线下体验店。刘阳没打算放弃“线上”，他做了十几年电商，仍然觉得互联网是产品打开市场最高效的方式。但“线上品牌能让人到线下体验，给用户提供售后相关的服务”，他发现，到线下试车的用户，基本都会成交。

转向实体店的电商人清晰地意识到，如今的做法与千禧年完全不同了，人们在线上买必需品，在线下要服务、要质量、要个性和情绪价值，“过去大家在超市的货架上买秋衣秋裤，在网上‘淘宝贝’；现在，在网上买秋衣秋裤变成了一种日常，反而会在线下买一个特别小众的东西。”

减轻平台中小微商户负担

林雨开网店当掌柜，就想“做一点比较特别的东西”。她曾在某电商平台上做过运营工作，和工厂对接，发现“尾货”有商机。2009年，她拿货要去工厂蹲点，“打点好关系”。10年后，店铺还在盈利，工厂拿着货来求她卖，林雨还是决定转型，因为同样的利润，要花费比过去更多的精力才能赚到。她的新赛道是传统中式服装，“适合的人群非常小，但客群会很稳定”。

最近，林雨和同行交流，大家都觉得服装消费更理性了，潮流更迭也不再频繁。她说自己“一直都是掉头很快的人”，开始筹谋着逐步关掉线上店，把线下店做起来。

让林雨做出这个决定的，除了市场的影响，还有平台的规则。

比如，关乎商家曝光量的动态评分，想拿高分要配合促销活动。某电商平台一名运营人员告诉记者，一些大型促销活动，商家参与的前提是商品有运费险。女装类产品退货率接近80%，商家都会为运费成本头疼。

商家让利的空间逐步扩大，且消费者总会在平台推荐页面看到更便宜的同款。“挑战人性的羊毛党”甚至会瞄准商家的预售期，货没按时发，就能获赔，要是发了就退掉。

有的商家在几个平台都有店铺，要想办法基于不同的规则把商品价格拉到一致，“人力、流量费、广告位的成本都不低”。

促销活动的背后是平台竞争的白热化。有平台“卷”运费险，就有平台“卷”物流。前述某平台运营人员说：“谁的服务体验做得好，消费者就愿意在哪儿买。”

作为电商平台最早的一批掌柜，林雨曾“手把手”地教消费者下单、绑定支付账号、退换货……商家替平台培育消费者。不过现在她觉得，即使自己做运营出身，也已经“疲于应付（平台的规则）了”。

商家退出、消费疲软……平台经济曾经依靠算法和流量优势的粗放式、规模化发展方式难以为继，业务增长进入瓶颈期。比如，被称作“兴趣电商”的抖音在2024年GMV（商品交易总额）的增速放缓至46%，与2022年的320%和2023年的80%相比，下降趋势明显。

今年的政府工作报告提出，加快建立健全基础制度规则，破除地方保护和市场分割，打通市场准入退出、要素配置等方面制约经济循环的卡点堵点，综合整治“内卷式”竞争。国家市场监督管理总局局长罗文在全国两会部长通道上表示，要通过一系列措施减轻平台中小微商户负担。

在政策引导下，各电商平台在逐渐优化策略。比如，调整“仅退款”政策；平台补贴，降低商家运费险成本；帮助商家“一键回款”缩短账期等。

“国家补贴”也在发挥着积极的作用，有业内人士认为：“这真的是一个特别重要的信号，现在国家和平台要一起去维护消费者和商家这两端。”

国家邮政局监测数据显示，截至4月11日，中国快递业务量已突破500亿件，比2024年提前了18天。那些在物流线上流动的包裹，显露着电商平台不减的生命力和消费者的需求。

林雨承认，目前综合来看，开网店还是成本更低、收益更高的选择，实体店铺需要漫长的获客周期。她开的店在社区里，实行预约制，店铺陈设和产品突出个性化风格，比起赚钱，她认为这样的策略更多体现未来实体店的方向，“更私密，让人更舒服”。

线下开店，线上引流

“平台和平台竞争，考验着商家的综合实力。”杭州一家服装品牌创始人李小芳认为，与其抱怨平台规则，不如改变经营策略。她去年在杭州“服装第一街”四季青商场附近的写字楼里租下了一处200平方米的实体空间。此前，她是服装设计师，打造了属于自己的原创电商品牌。

有时，她头一天打出的直播爆款，第二天模特图片就会被其他商家“截掉脑袋”，挂上链接，用户也很快就流失了。

消费者到底为什么“不忠诚”——李小芳做电商10年，积累了很多老顾客，始终认为自己提供的服务体验感还不够。如今，李小芳的店里摆着沙发和茶几，她希望这不仅是一家服装店，也是顾客放松和聚会的空间。

“我逛网店超过20分钟就会受不了。”一个去实体店买衣服的年轻姑娘说，手机里所有的App都在争夺她的注意力，碎片化购物导致她选了半天什么都没选出来。

李小芳说，来实体店的顾客至少要停留一两个小时，希望搭配师帮忙多搭几套衣服——这样的私人定制服务，以前只有均价几千元的高档品牌才会提供。李小芳是创业者，也是3个孩子的母亲。她能共情一些女性的需求：“30多岁的女性，对价格没那么敏感，被琐事挤占个人时间，网上买不到合适的衣服，线下反而更高效。”

广东广州的年轻人关心在一家互联网企业担任产品经理。工作之余她开了家网店卖服装，发现“微胖梨形”是最火的引流标签。后来，她因为玩儿不转线上流量，转而开实体店。来店里试衣服的人总会说自己“胳膊太粗”“大腿太粗”，不愿意穿露出手臂的衣服。

关心说，电商用的女装模特穿小码更能显出身材优势，可当这些服装真的穿到普通女性身上，会放大她们的缺点。

关心看到一些女性生育后腹部肌肉松弛，却很难买到合身又能遮肉的衣服。“网络上到处都在宣传A4腰，服装忽略了舒适性。”

后来为服装店挑选款式，她脑子里总在回忆那些女性“不好意思”的表情，会找一些不迎合潮流但剪裁适合更多普通女性的服装。

“有点像我产品经理的工作，了解客户需求，给出解决方案。”关心说，“做电商我只能看到他们对某条视频的喜好程度，需求不直接，拿不准，只好大量上款式，测试哪一个是爆款。”

最近，关心供职的企业在开发人工智能产品，她开玩笑地说：“感觉老板是想把我们所有人辞掉，全部换成AI。”她也开始用AI生成适合社交平台发布的图文，为小店吸引人气。她的店位于社区底商，盈利的第一个月，除掉人力、货物和房租的成本，她赚了两三千元。

线下开店，线上引流，是当下零售行业的标准操作模式。

金珈萱和谢汶秦的父母也是做生意起家。他们不理解——“门头”那么小，怎么招揽客人；不守店，女儿抱着手机怎么赚钱。

“实体店不能再像10年前那样去守店了，没有用。”金珈萱说。父母那一代生意人，起早贪黑，不敢打烊，生怕错过一单找上门的生意。

年轻一代的电商人开实体店，开门时间晚，但休息时也在社交媒体发商品相关视频，这是典型的电商运营逻辑——“让货找人”，谢汶秦说。“顾客在线上先看到我们，然后再到实体店来试，而不是说我在店铺守着给她推销。”

选择把店开在浙江丽水，金珈萱和谢汶秦没再为流量花过钱。“电商的顾客来自全国，就像在大海里钓鱼；实体店面向本地人，就像在小河里钓鱼。”

“只要精准定位，本地人就会刷到你，曝光度是以前的千倍、万倍。”金珈萱说，刷到视频来店里的顾客，“八成都会成交”。换句话说，有成交意愿的人才会通过视频找到店里来。

林雨的店开在上海，她想过从社交媒体获客，情况却不乐观。“即使是十多年的老客户，想和他们线下见面也比较难。”她说这是一个非常漫长的过程，从有点兴趣，到产生信任，“打开门、迈出腿，还需要时间”。

把服装店开在写字楼里的李小芳，主要的获客方式是依靠线上社交媒体将网络上的“看客”吸引到实体店成为顾客。所以，她的店在不在商场就变得不重要了。

此外，记者采访接触的所有店主，几乎都在尝试打造个人IP，他们在社交媒体上分享生活和感悟，吸引了同行，也吸引了消费者。李小芳说：“品牌人要会讲故事，故事最能抓住消费者的兴趣，也是流量的线头。”

创立折叠车品牌的刘阳很会利用线上流量，他身高190厘米，身材标准，曾经是一名健身教练。10年前，他通过写公众号，给健身爱好者推荐鸡胸肉，赚到了人生第一桶金；他发现健身的人有肋骨外翻的问题，束腰能解决，就找过去的同行给网友“种草”，销量可观。如今，他通过在社交媒体上“创业者”的形象获取流量和客户。

变与不变

“想多了都是问题，做才是答案。”2023年，江西00后女孩郑咏琪从杭州回到老家，开了一间服装店。

她也在社交媒体上运营账号，还买了曝光和流量。她尝试直播，最深的感受是“流量这个东西说不好，可能今天好，明天瞬间就没有”——真实的结局是，从线上找来的顾客，几乎为零。

一年后，郑咏琪选择闭店。

但她仍然认为实体店的价值不会被电商的低价替代——有顾客拍下她店里的裤子，想要网络识图找更便宜的替代品。几天后，这名顾客穿着从网上买的便宜裤子回到店里比较，发现品质差异巨大。

这小小的成就感无法让亏本的生意继续。

“如果是一个新手‘小白’，我不建议开服装店。”李小芳觉得，服装是“重资产创业”，几百件衣服要先投钱买来，最起码先学习如何获取流量，再进行实体操作。

刘阳也失败过，卖健身束腰的第三年，市场上很快就出现了比他更会运营的商家，抢走了他的“蛋糕”。

即使失败过，刘阳也不认为电商的激烈竞争毫无益处：“以前很简单，打个价格战，现在激发大家去创新，拼产品能力。”

此后，他一直在寻找什么才是不会被运营打败的产品。这位说自己去年销售流水2000万元的老板这样理解成功的法则：“人生需要通过试错去提升，运营的逻辑跟人生一样，也是测试。”

如今，刘阳也开线下店，其他店主看中的情绪价值，他得到了，却觉得没那么重要。他说自己必须用高效的方式扩张，只有在线上才能建立起品牌知名度。

一位电商平台的运营人员举例说：“以前是实体店为线上店‘打包票’，现在人们看到陌生品牌，可能要到平台上看看，有没有官方旗舰店。”平台为品牌认证、背书的能力变得更强了。

不可否认，过去的20年，电商改变了中国人的生活方式。电子支付、物流、大数据等行业迅猛发展，中国的互联网技术排在世界前列。

也有些东西没变。不做外卖的老店，仍然有人排大长队去吃。超市、家居商城都可以“一键送达”，但逛宜家商城和胖东来的人却没有因此减少。

3月的一个周末，记者在北京数家商场随机采访了几位“不只是去吃饭”的消费者，一个年轻姑娘告诉记者，她忽然发现，“商场衣服没那么贵了”，因为电商平台的存在，服装的价格趋向透明——一分价钱一分货，还能拥有导购的“彩虹夸赞”。

如今，培训机构和儿童乐园也开在商场里，一位老人在等孙子下课时，和不少住在附近社区的老人坐在一起聊天，有人拿出扑克牌，这是他们难得的、完全属于自己的社交时间——不在公园、不在社区活动中心，而在商场。

北京某商场以新潮、网红著称，像磁石一样吸引着年轻人来打卡——但品牌的红火却不全然是线上营销的结果，一些店铺导购以服装搭配师的身份服务，超越传统的销售功能。一些店里的服装不分尺码，以告别尺码焦虑的名义，为消费者免费裁剪衣物。潮流服装店在努力迎合年轻人观念的变化。

这种思路和李小芳不谋而合。“我自己是服装设计师，我很享受看到用户的身形因为着装而美观，或者根据他们的需求，打磨更好的产品。”

林雨想起很多年前，国内供应链发展得极度成熟，某一种风格的服装很快就会达到市场饱和，竞争中的商家会迅速引导另一种风潮，“新中式”就是在这样的竞争中诞生的。她相信，消费者永远会被有新意的场景打动。

（应受访者要求，林雨、关心为化名）

还得是体育老师上体育课

中青报·中青网记者 魏 晞

每天的课间操时间，山东省潍坊市辉村小学的99名小学生会站满整个操场，跟着音乐的节奏跳绳。他们的体育老师刘传宾举着话筒大喊，“绳子抡起来”“胳膊抡起来”“双臂夹紧”“踮起脚尖”……要是有人被绳子绊住想偷懒，刘传宾的“喊麦声”马上传来。

为了激发孩子们的兴趣，他特意挑选动画电影《哪吒之魔童闹海》的插曲，编排成鼓点更鲜明的跳绳音乐，鼓励大家跳得更快——极速跳一分钟要跳160次。

这场14分钟的课间跳绳运动，数学老师岳赛赛加入了，语文老师刘倩加入了，52岁的校长刘申龙也加入了，学生们因此跳得更加起劲儿。

刘申龙发现，自从课间操改成跳绳之后，去年冬天，因感冒请假的学生减少了约三成，孩子们的精气神儿也更足了。

发起这项活动的刘传宾回忆，他刚到农村小学时，即便是课间时分，学生也很少活动，经常上个洗手间就接着去上课。许多学生不认真做课间的广播体操，动作马虎，2017年他曾尝试带着跳舞，2022年又改练跳绳。跳了一年后，全校学生参加体测，优良率从16.37%上升到56.43%，“体质明显变好了”。

刘倩形容，刘传宾上的体育课充满了激情，“村里的孩子能接触的体育项目少，现在射箭课也上，跳绳还要玩儿出花样。”光是跳绳一个项目，刘传宾就变着法子组织了个人赛、班级赛、师生挑战赛，单摇、双摇多种形式。

刘传宾教学生射箭。 受访者供图

辉村小学的课间操时间，孩子们在动感的音乐中跳绳。 受访者供图

上射箭课，学生们排着队要当第一个拉弓的人，比赛“看谁射得准”，下课了还想再多射几箭。弓箭是刘传宾从家里带来的，他自己就是射箭爱好者。

人教版《体育与健康》规定要教武术课程，他带着学生练初级剑、少年拳。下课后，学生缠着刘传宾拍视频，让刘传宾演“大侠”，围着他演“对手”，刘传宾一出拳，一圈“对手”纷纷假摔倒地。

“想让村小的学生尽可能多地尝试不同的体育项目，找到兴趣。”刘传宾说。公益组织给学校捐了一批网球器材，他不会打网球，陪着学生边学边打。

刘传宾小时候也上村小，青春期明显感觉到与城市孩子在学业、认知上的差距，直到高中时在110米跨栏项目中取得好成绩，成为体育特长生，他才找到了自己的长处。

他回忆，自己读小学时，体育课多是自由活动，只要别磕着碰着就行。直到小学三年级，一位年轻的体育老师代课，设计了很多体育游戏，刘传宾至今还记得那时很想赢的感觉，如果挑战成功，体育老师还会和大家击掌。

“我小时候想上什么样的体育课，现在就带孩子上什么样的体育课。”刘传宾说，他大学读体育教育专业，如今已经在村小当了10年的体育老师，自家娃还不到5岁，他也经常带着孩子，在小区楼下放几个雪糕桶玩体育游戏。

他把体育课的最后10分钟设计成游戏，让学生用沙包当手榴弹，来回奔跑攻防。有一次课前，他看到学生下五子棋，就和学生商量怎么奔跑着下棋。最后，他们在操场画出格子，组队接力奔跑，把训练用的彩色标志盘当棋子摆进格子里。

“学生自己编排的游戏参与度更高，”刘传宾发现，“他们会思考怎么让游戏更好玩儿，怎么让其他同学参与进来，并且商量着调整游戏规则”。

有时候学生比赛输了，会喊着“不公平”。刘传宾会说清楚，“你没发挥最好的水平”，鼓励再尝试。刘传宾说，体育不仅要让学生感受到赢，还要学会面对输。

“跳箱”是参与度最高的活动之一，学生们尝试用不同的姿势翻越和他们身高差不多的箱子。游戏没有规则，唯有拼尽全力。

一个小姑娘失败了3次，刘传宾鼓励，“差一点，你可以的”。最后一次，她双手擒住箱子，右脚勾上箱子最高处，轻巧地翻过，落地后，开心地模仿体操运动员，举起双手庆祝。

以前村小没有体育作业，刘传宾给学生布置每天10分钟的体育作业。“学生一开始不愿意，觉得体育还要做作业，耽误他们玩。”刘传宾说，他设计了不同花样的体育游戏，如健美操、舞蹈，还给完成度高的学生颁发奖牌，“寒假时，80%学生完成了体育作业”。

一个获得金牌的女孩正在上二年级，她的妈妈王艺霖说，女儿每天回家先完成的是体育作业，有一次看到高年级学打网球，回家说也想学。孩子放寒假时，一家三口晚上一起做体育作业，每天的内容都不一样。有一次，爸爸的成绩超过了女儿，女儿不服，闹着要“再来一遍”，直到她赢。王艺霖能明显感觉到女儿的变化，“更自信了，更愿意表达”。

辉村小学距离潍坊市区三四十公里，学生大多来自附近6个村庄。刘传宾说，学校去年做过一项调研，发现6个村子有11个健身广场，但很多器材更适合老人使用，年久失修，且只有一个篮球架，这意味着，学生放学后回到村里，没有充足的体育运动场所。

像刘传宾这样体育专业毕业的老师，在村小相对稀缺。刘申龙说，村小老师少，以前没有专职专业的体育老师，体育课都由文化课老师上。刘传宾也说，在村小，体育课上得怎么样全凭老师的良心。每次上课前，他会为学生定下技能培养目标，如奔跑、跳跃、攀爬等，有针对性地训练。

“我就蜷缩在这么一亩三分地。”刘传宾说，他从没有离开过山东省，上大学前没出过潍坊市，但是因为热爱，他学会了很多运动项目，当体育老师后，他在村小影响一部分学生也热爱体育，有了更多外出交流的机会。他的世界因为体育变得更大了。

他和城市里的小学体育老师交流，对方的教学理念更先进，且村小场地小，器材不足，很多项目没法教学。但刘传宾分享各种灵巧有创意的体育活动，快速提高学生体质，也受到同行的肯定。

刘倩能感受到刘传宾对体育的热爱：“他受益于体育，想带着村小的孩子们喜欢体育。”