

对新零售行业的从业者来说，刚刚过去的2018年可谓精彩不断却又一波三折。

这一年，有人做起线上线下跨界、有人沉迷“智慧门店”、有人折戟无人货架……这一年，新零售告别了2017年问世初期的莽撞，转而以更加成熟的面貌开足马力前进，各种精彩和意外也接踵而至。

而对普通消费者来说，“新零售”这一曾经的前沿概念，也已从资本大佬的PPT中走下神坛，进入普通人的日常生活。盒马、京东7 FRESH、每日优鲜、苏宁小店、连咖啡、一条线下店、日食记体验店……如果你是一个生活在上海的公司人，这些你如今每周都会用到的服务、光顾的店铺，一年前还闻所未闻。“风口”下的新零售赛道，充满惊喜和意外。

■何佳康

“小步快跑”新零售

生鲜超市领跑
新“赛道”层出不穷

科技赋能
追求极致消费体验

提起新零售，不少人第一时间想到的是生鲜超市。正是这种零售新业态的问世，人们才切身感受到，马云在2016年提出的“线上+线下+物流=新零售”的说法，并不是在玩概念。

受盒马近两年攻城略地的刺激，各路商家纷纷进入生鲜超市“赛道”，行业竞争日趋激烈。例如，苏宁旗下的苏鲜生于2017年年底前夕在北京、南京、成都三地同时开业；美团旗下的小象生鲜于去年5月亮相北京方庄，紧接着又拓展到无锡、常州；而诸如物美超市、王府井百货等老牌零售劲旅，也先后推出了自有的生鲜品牌……

“新零售版”生鲜超市的急剧扩张，凸显的是“线下为王”理念的回归，无论是京东这一级别的平台、还是一条这样的小众电商，都把争夺线下客流，视为摆脱流量瓶颈的关键一步。也正是在这一波“到线下开店”潮流的冲击下，各路玩家开辟出了更多新“赛道”。比如在零售新业态上，腾讯旗下的永辉孕育出超级研习社，网易严选、苏宁极物等ODM平台引领着“去品牌化”的新潮流。而在涉及的消费领域上，新零售的战火也已经蔓延到了家居与汽车行业，巨头相继发力，后起之秀竞相入局。

新零售这一年

1月 京东打造的首家线下生鲜超市“7FRESH”开业。腾讯、京东联合苏宁、融创收购万达商业14%的股份。腾讯以25亿元入股海澜之家。

2月 阿里宣布以54亿元投资居然之家。

4月 阿里宣布以95亿美元收购饿了么。

5月 美团旗下生鲜超市小象生鲜在北京开出首店。

6月 大润发与盒马合作的全新品牌“盒小马”开业。沃尔玛与腾讯共同宣布达成战略合作伙伴关系，双方将在门店数字化和智能零售领域开展深度合作。

大润发宣布已有100家门店完成天猫新零售改造，实现线上线下融合，接入盒马的3公里配送体系。

7月 美团宣布上线美团闪购业务，主打“快”零售，30分钟上门。

拼多多在美国纳斯达克上市，社交电商异军突起。

8月 阿里与星巴克达成新零售战略合作协议，旗下饿了么

将为星巴克提供外卖咖啡快速服务。

京东7FRESH签下16家知名地产商，计划未来3—5年中开出1000家门店。

9月 阿里以15亿元增持三江购物，持股比例增至32%。三江购物是浙江最大的连锁超市集团。

淘宝中国收购高鑫零售26%的股份，高鑫是国内最大的综合大卖场营运商，旗下拥有大润发和欧尚两大卖场品牌。

生鲜电商每日优鲜宣布完成4.5亿美元的新一轮融资。

京东7FRESH签下16家知名地产商，计划未来3—5年中开出1000家门店。

10月 美团上线“美团拼团”，进军社交电商。

12月 京东上线“友家铺子”，助攻二三线城市的社交电商。

根据公开数据整理

慢时代：电商掘金线下红利

■杨丹旭

主打优质生活短视频的一条，去年9月一口气在上海开出三家线下实体店，补上了从内容到电商再到零售的最后一块拼图。

位于莘庄仲盛世界商城的店铺开业当天，第一个买单顾客，竟是一位年过六十的“爷叔”，和印象中“小资”“文青”的一条用户画像截然不同。“爷叔”在店里逛了一圈后，买了香薰机等好几样高颜值产品……这让一条的联合创始人张晴感触很深。“这个年纪的人可能不看我们的视频，但通过传统门店，就有机会去接触到他们，把他们内心爱美的一面激发了出来。”

从线上走到线下，让一条找到了全新的客户群。创建于2014年的一条以内容制作为主，向用户推送围绕“生活、潮流、文艺”的原创短视频，面向的受众主要是年轻的都市中高收入人群。进过一段时间的运营，以出色的品位和精致的制作风格，赢得了

不错的口碑，同时积累了一批忠实粉丝。2016年，一条开始试水电商业业务，两年后，三家线下实体店同时开张。

张晴在接受媒体访问时表示，从线上走向线下，获客是一条的初衷。

随着流量红利结束，经历黄金10年的中国电商正迈入一个“慢时代”。抢滩线下、以实体店影响线上购物行为，成为新的商业模式。在刚刚过去的2018年，阿里巴巴和腾讯的线下争夺战打得让人触目惊心，与此同时，以小红书、一条、日食记等为代表的第二批以内容起家转做电商、面向局部圈层的玩家，也开始杀入线下，纷纷布局实体店。

2017年11月，一条电商平台“一条生活馆”达到1亿元月销售额时，开始考虑线下开店，原因是急需更多的获客渠道。根据一条公布的数据，一条目前在全网各平台约有3500万粉丝关注，但真正的电商用户只有400万左右，转化率仅仅略高于10%，绝大多数粉丝属于“休眠火山”用户。张晴指出，很多电商短期内大量获客的常

规做法，是铺天盖地打广告或烧钱搞补贴，但一条并不看好这样的方法。

根据团队估算，3亿元的补贴资金，可以“烧”出100多万新用户，每个成本大约200元至300元，但这条新用户大多数是冲着优惠券而来的“薅羊毛党”，很难转化为会重复购买的消费者。但反过来看，3亿元的投入，大约能让一条在国内开设100间线下店。团队相信，进入实体店的消费者看到货品，能让一条接触到互联网以外的受众，培养新的消费群体，而且资金投入后，这些线下店将是公司的资产。



本版摄影 本报记者 袁婧 视觉中国



新零售新赛道

■罗杰

阿里CEO张勇在定义“新零售”时表示，新零售是大数据驱动下现代商业“人、货、场”的重构。如果没有完成基本商业元素的数字化，重构就无从谈起。如果用通俗的语言来解读张勇的定义，那就是——商家要想实现新零售的全渠道、全链条、全场景数字化；消费者要想体验随时随地不分线上线下的购物，整个零售行业的前后台，就不是“电脑+POS机”这样的组合就能搞定的，必须有一整套全新的技术体系来支撑。

对所有跃跃欲试的新零售玩家来说，行业数字化是一张必买的“入场券”。近两年来，这一“刚性需求”，在软件行业已经催生出一个个“风口”分支——新零售解决方案服务商。“新零售是个系统化的工程，大平台负责市场教育、资源开放和基础设施提供，商家更多考虑引流转化等经营数据。而所谓‘新零售解决方案服务商’，则是在两者之间搭起桥梁，为线下商业实现全链条数字化提供服务。”百胜软件创始人、CEO黄飞这样理解自己在新零售行业中的定位。

赶在2019年元旦之前，这家嗅觉灵敏的软件公司在杭州举办了一场“智胜·未来”用户大会，宣布未来将致力于线下零售的“数字化无缝改造”，与此同时，一套专为实体零售开发的智慧门店数字管理系统“胜券云平台”同时宣布上线。据黄飞介绍，胜券云平台是一套聚合了会员管理、支付、营销、软硬件管理、商品管理等多种工具的系統，通过这一系统，商家可以最大程度地完成门店运营的数字化改造，最终实现数字化的无缝流动。

近两年的新零售风潮中，“智慧门店”是一个高频出现的词汇，它被实体店经营者看作是未来“智能零售”的理想形态。当然，对什么才是“智慧门店”，盒马或是“超级物种”会有不一样的解读。不过大致上，一家合格的“智慧门店”，应该至少能提供以下的消费场景：当消费者进入门店时，智能摄像头可以瞬间识别会员身份；进店后，顾客可以通过“云货架”挑选海量商品而不受空间限制。如果它是一间服装店，那么，消费者可以通过智能试衣镜挑选最合身的服饰；指纹或刷脸买单后，会员无需填写任何单据，员工即可将货品打包配送到家……在这一行云流水过程的背后，是覆盖到每一环节的数字化连接：从摄像头、智能试衣魔镜、POS机等智能硬件的互联，到云货架管理；从读取会员数据库、导购的引导，到支付、配送，甚至延续到接下来的售后、会员维护环节，所有这一切，都将集中在一个云平台上完成。由纯技术支持升级到业务拓展，从工具赋能进入经营赋能。在数字化的推动下，新零售软件服务商和线下零售商、电商平台一起，正在逐渐接近新零售的核心区。

意识到正在接近“核心区”的新零售玩家，不止百胜。2019元旦过后，阿里推出了今年的第一个大动作——发布“阿里商业操作系统”，这一操作系统旨在帮助企业完成“品牌、商品、销售、营销、渠道、制造、服务、金融、物流供应链、组织、信息技术”等十一大商业要素的在线化和数字化，聚合阿里所有的优质资源。

新的赛道，就此打开。



在这些融资中，每日优鲜便利购以超过10亿元的巨额融资领跑行业，果小美、猩便利、小e微店等平台也均获得了数亿元融资……除了新兴的创业者之外，苏宁、顺丰、饿了么、猎豹、便利蜂等巨头也纷纷加入无人货架行业的竞争。一时间，整个行业风光无限，摆放着各种零食饮料的无人货架涌进了各个城市的写字楼。

风光尚在眼前，危机转瞬即逝。“风口”仅持续了不到一年的时间，2018年上半年，无人货架平台裁员、倒闭的消息陆续传出——1月，业内传猩便利裁员约60%的地推人员；同期，七只考拉被曝大裁员90%以上；4月，果小美裁员2000人；6月，哈米购人员裁员80%；10月，小闪科技申请破产……

业内人士指出，最早倒下的这批无人货架玩家，可以被归类为行业的“1.0模式”——以开放式货架为布局模式，辅之以疯狂的地推、几乎不计成本的资金投入以及庞大

的供应链建设——它需要背后资本的无条件支持。当时曾有人表示，如果“1.0模式”的玩家要想在市场领跑，在国内至少要铺30万个网点，对应的资本投入是10亿元——在这样的情况下，资本的任何一丝风吹草动或短暂迟疑，都会立刻转化为企业的一场生存危机。

从卡位每一幢写字楼，到行业“集体阵亡”，无人货架用了一年多时间向资本证明这个行业远没有想象中那么乐观。不过，也有观点认为，无人货架无法依靠现在的“1.0模式”实现盈利是个事实，但这并不意味着无人货架就是个一无是处的“伪风口”。与其他行业一样，在资本离场后，无人货架行业应该从靠融资粗放式发展的“1.0阶段”，进入不仅靠资本补血、还要靠大数据管理精细化运营的“2.0阶段”。以人工智能技术推动的新一代智能“无人货架”，或许有望卷土重来，开启自己的“下半场”。