



2017，这是互联网人猛扎线下的一年

图片：36氪 / 知乎

36氪 36氪，让一部分人先看到未来

带着“操作大钱”的能力，互联网人来势凶猛，要“改造”、“赋能”、“打通”古老的线下。36氪致力于报道“新商业”，而通过扫码、手机支付、风险投资注入被强烈改造中的线下市场，正是我们重点关注的领域之一。这也是36氪2017年度盘点系列中的一篇。

文 | 王卜

编辑 | 杨轩

6月中旬的一天，IDG资本董事楼军听说了原阿里聚划算总经理阎利珉在搞一个叫果小美的项目，当天晚上就飞到成都，说：“慧空（阎利珉在阿里的花名），这一次无论做什么我们都支持”。

IDG的钱还没进来，一天晚上阎利珉和雕爷撸完串，半夜手机“叮”，收到了雕爷打过来的100万。

今年年初，便利蜂横空出世的时候，去哪儿创始人庄辰超带着几十亿和去哪儿旧部冲进来要重塑便利店的传说，让互联网和线下零售两边的人都躁动起来。

不止是庄辰超看上了便利店、阎利珉看上了无人货架，还有原大众点评COO吕广渝做了猩便利，原京东物流总规划师侯毅做了盒马鲜生……“看不懂，但那么多有名气的人都做，他们有自己的逻辑。”一位O2O领域的高管对36氪说。

有个人名望、有“操作大钱”的能力、打过硬仗的互联网悍将团队纷纷进军线

下零售，这是今年创业圈的一道奇观。

阎利珉的心中有一面中国地图，上面插满了无人货架的小红旗。理想情况下，这些小红旗应该是和美团外卖周一至周五中午的订单发出地基本相符的。

“我们还在做这张地图，明年上半年你再来我办公室就能看到了。”在 2017 年的最后一个月，坐在位于成都高新区的新办公室里，过去的半年在他脑海飞速闪过：融资，半年超 5 亿人民币；并购，成立三个月就与主打智能零售货柜的“番茄便利”合并；拓城，据官方披露数据，目前果小美已经在几十个城市铺设了数万个点位。

前支付宝首席架构师、有赞创始人白鸦最开始想服务“社交电商”，但现在，这家公司谈的都是“服务线下店”。在所有有赞商家里，到 2017 年底已经有 75% 是线下门店了。白鸦自己的预计是，未来这个比例会达到 90%。

巨头们的动作更让人叹为观止。新零售不只是一句口号，阿里在今年已经花了数百亿投资和购买线下零售企业，把盒马鲜生快速打造成“新零售”样板，今年“双 11”集中展示了帮助实体店数据化经营的“智慧门店”，在争夺夫妻小店这件事情上也与京东“刚”得激烈。

阎利珉对 36 氪表示，果小美未对外公开的投资方还有阿里巴巴“十八罗汉”之一谢世煌掌管的湖畔山南。一定程度上这代表了阿里的“态度”。吕广渝的猩便利，也是半年内融资近 5 亿人民币，投资方除了红杉、光速中国等机构，还有美团王兴、王慧文、张涛等个人。

腾讯也加入了线下零售战场。《财经》援引知情人士称，腾讯或入股永辉旗下的“超市 + 餐饮”业态超级物种。消息一出，永辉超市马上在 12 月 11 日股市紧急停牌。该人士表示，腾讯从今年下半年起就大范围接触新零售项目，尤其盒马鲜生今年进展迅速，更促使腾讯加快脚步。

还有说小米要当“新零售公司”、开 1000 家线下店的雷军，他推崇同仁堂的货真价实、海底捞的口碑、Costco 的高效低毛利，更羡慕无印良品的禅意生活哲学、宜家的丰富产品线以及他们成功的全球开店模式。

“未来世界即将迎来‘OMO’（Online-Merge-Offline 线上与线下融合）的时代，”李开复在给《经济学人》专栏里写到，而中国发展速度惊人，有望首先实现。

继线下企业主集体学习“互联网精神”后，互联网人在过去一年猛烈地扎向了线下。

短短一年，世界变天。

线上比流量，线下拼点位

互联网人对“流量”两个字天然敏感。而“流量”的含义已经发生了变化。

今年 4 月，阎利珉接到一位阿里老同事的电话。这位在杭州创业的老阿里人，提到办公室来了一个“不速之客”，要在公司里面安装一个“架子”。那时他们才知道，原来“货架”也是一门生意，而且已经有很多人在这个战场里面了。

一个多月之后，5 月底，阎利珉打电话问这位老阿里，“架子”卖货卖的怎么样了。“他告诉了我两个数据——8000 和 5%，听完我一下子就兴奋了！”

从 4 月到 5 月底，在不到两个月的时间里，一个 30 多人规模的公司，在“架子”上一共消费了 8000 块钱，而损耗（忘记付款或者蓄意不付款）只有 5%。

阎利珉在脑子里快速运算起来，在他心中，这两个数据意味着万亿规模的市场：“中国大概有 6000 万家实体企业，我们认为有一点规模的，比如员工在 30 人以上的至少有一半。就算一个月只有 2000 元的消费——因为是 22 个工作日，算下来一个企业一天 100 块——一天就是 30 亿的销售额，一年算下来就是近万亿的市场。”

而在办公室这个中国最具消费力的一群人每天至少要待 8 小时的地方，此前还没有任何商业行为。目前，只要一个货架公司的 BD 人员跟公司行政讲，无人货架能让员工更方便地买到比便利店更便宜的东西，企业都不会收取“入场费”。

“我第一次看到这么接地气的商业模式”，阎利珉说。这不就是他遍寻不着的低成本流量入口吗？想通这件事情之后，今年 6 月他没有丝毫犹豫地就进入了这个赛道。

“低成本流量入口 + 高频生意”的诱惑是巨大的，况且低客单价还有可能进展为高客单，比如货架生意从常温快销品拓展到冷链、热食和生鲜，甚至在办公室里解决一日三餐，市场规模也将随之膨胀数倍。

无独有偶，当原美团 COO 干嘉伟和美团最年轻的大区经理殷志华从美团出来的时候，也在思考下一种可能有巨大潜力的市场在哪里，做了很多分析，其中一个模型就是在分析一个白领的 24 小时，什么时段在什么场景里。他们发现不论时间还是空间都几乎被 BAT 和各个独角兽抢光了，白天出行有滴滴，吃饭有美团，晚上回到家购物有天猫、京东，娱乐有网游和视频网站。所以大家不约而同地盯上了办公室。后来，殷志华创办的番茄便利与果小美合并，他担任新公司总裁，干嘉伟则担任果小美战略顾问。

“过去十几年时间互联网的发展其实最终杀出来大平台的还是刚需、高频的业务，衣食住行吃喝玩乐。”猩便利总裁司江华说，线上的机会基本看不到了，但线下一定有一个业态是映射线上的。

这些互联网人看中的是“高频”的快速消费品市场，他们切入的方式，则是通

过拆解时间和空间后找到的缝隙。网易与亚朵合作的“严选酒店”，以及朱啸虎、王刚最近投资的“滴滴上的便利店”、魔急便也在同一逻辑下。有人将之称为“场景零售”。

作为竞争对手的果小美和猩便利可能分歧很多，但他们都认同的是，第一阶段是“点位之争”，拼的主要是拿钱能力和地推能力。谁的触点更多，就有更多的用户和订单。

每天早上睁开眼，果小美创始人阎利珉第一件事就是打开手机上的管理后台，看看数字又往上跳了多少——那是果小美拿下的“点位”数。他的定义是，办公室里每 50 个人一个“点位”，在“点位”上会放置一个或者一套货架。

前段时间，点位数每天的增量从以百为单位跳到以千作为单位了。这让他很兴奋。

几乎每天晚上，司江华都会等到 BD 团队归来，复盘当日遇到的困难，总结经验、调整话术。虽然是阿里“中供铁军”出身，后又加入美团点评，但目前抢占“点位”的打法与之前在 B2B 和 O2O 领域的销售和地推方式又有所“迭代”，他必须根据实际情况实时复盘。

“我们的预计是，第一阶段的点位之争，在明年年中就会见分晓”，司江华说。

据知情人士对 36 氪透露，便利蜂吸纳了一批链家地产的团队，以便在链家大幅关店的时候收编那些物业，尤其是位于 CBD 的物业。据庄辰超此前对外表示，目前便利蜂已有和在储备的门店已经达到 100 家。

36 氪此前有报道，今年 9 月，便利蜂正式入局无人货架，庄辰超为此进行了一轮大规模招聘。目前便利蜂的无人货架业务也进入快速扩张阶段，单周投放货架超过一万个，到月底预计每周新增超过三万。针对无人货架业务，便利蜂还做好了长期不盈利的准备。

盒马鲜生在今年下半年也进入加速跑道。比如 9 月底，盒马鲜生就在北京、上海、杭州、深圳和贵州多城宣布十店同开，目前门店总数达到 22 家店，并且开始尝试与当地企业合作进行类联营的“模式输出”，以加快拓店速度。

但在这之后，还有第二阶段的运营之战，包括线下精细化运营和线上流量变现，以及第三个阶段的供应链之战。

流量是互联网人的看家本领，地推能力也在过去 7 年的 O2O 之战中得到了锻炼，但除此之外，他们还将跨进不甚熟悉的线下运营进阶战。挑战已至。



互联网人“下凡”

超级物种南京的新店来了位新收银员，短寸头、白体恤、牛仔裤，不过他没收几单，捣鼓了一下系统就离开了。他在店内各处转悠，看配货和员工排班、看 SKU 构成、看各个品类的动销率、看客流波峰波谷，见人就逮着聊天，待了一整天。

“这些事情是我在 2016 年之前肯定不会做的”，白鸦说，超级物种太火了，作为一个产品经理，他必须搞清楚是怎么回事。

另外一个更现实的原因是，他迫切需要知道如何为线下店服务——他预计这类客户将会占到有赞生意的九成。不止超级物种，他还在全家门口坐过一整天，甚至申请去参加店长培训。

“线上你玩好流量就行，因为在电商的价值链里，流量的重要性是占比最大的，其次才是商品、服务、供应链。传统零售呢，价值链没变，但是重要性的占比发生了变化，最重要的是供应链。这对于投入度和理解度的要求是完全不一样的。”白鸦说，“即便找专业的人来做，那你也得懂啊，不懂业务的 CEO 怎么玩？没法玩。”

有赞在今年 4 月发布了新产品“有赞零售”，为零售门店提供线上、线下一体化的操作和运营后台，但被很多客户“吐槽”。比如做收银系统没有设置“挂单”功能，消费者结账结到一半说我还要拿个东西怎么办？

像这样的意见有赞在过去半年里收到了成百上千条。白鸦现在说，“有赞零售”的 1.0 版本只是把门店功能和电商功能“压饼一样压在一起”，根据成百上千条意见修改后的，年底推的 2.0 版本“才是以功能为单位，真正打通。

“零售全是细节啊！”白鸦对 36 氪感叹说，“不管你是用互联网的方法干零售，还是做线下零售的想应用互联网手段，一个基础的认知是，90%的手艺活儿是逃不掉的，这些手艺活儿就是进销存、流转本身。”

那么一个互联网人，要从零开始学好这 90%的手艺活儿，需要多久呢？

零售是一个古老的行当，即便是现代零售业，以日本便利店为例，它的成长周期也是以数十年计。在中国的创业环境里，这恐怕只是一个奢侈的梦想。

阎利珉的选择是避其锋芒。“我们也想过是不是果小美也可以是一个店，但是后面无情的现实让我们发现这不是一个店，这是一个梦”。

他认为果小美弯道超车的机会就是没有选择复杂的线下打法，比如说去开店，去做一件超出自己能力范围的事，也就不会因为线下的巨大风险而影响到快速争夺点位这件事。不过，他也已经开始在补足采购乃至供应链的专业团队，为后面做储备。

一旦决定要开店了，那就必须在创始团队里就引入零售专业人才，比如便利蜂和猩便利，都是非常典型的互联网与零售互为左膀右臂的创始团队构成。

便利蜂，庄辰超及去哪儿旧部之外，创始团队之一王紫曾先后任 7-ELEVEN 北京大区经理和邻家便利创始人。

“CC（庄辰超）一直有做连锁店的想法”，原去哪儿副总裁、货圈全创始人张泽告诉 36 氪，“做轻的东西做久了，他觉得重的东西是能够产生更高议价的。重资产的公司前期很难拿到钱，但一旦活下来，它的生命周期特别长。”

同样是庄辰超创立的斑马资本对便利蜂实行控股型投资，即目前便利蜂所需的所有资金都来自斑马资本，没有进行过外部融资。长期持有便利蜂可能意味着用 10 年、20 年的时间来做这个事情。

“这个态度是我要先学便利店怎么干，如果互联网人要做零售，就得有 CC 这个态度，先把自己变成一个零售人，而不是我上去革命他们”，白鸦说，“互联网是一把枪，传统零售是拿了刀子身体很强壮的人，你别让他背上枪了，背上了他比你活得要久。”

猩便利类似，吕广渝和司江华互联网出身，能力上侧重融资和地推，原日本罗森资深副总裁晓村和原我厨 COO 夏荷的加入则补充了便利店运营和生鲜供应链方面的能力。猩便利已有自己的鲜食工厂，并且请了有几十年经验的老师傅来监督和改造工厂，建立便利店的精细化供应链。

“我们不是只想卖卖薯片就好，但在今天的中国创业，其实每一个行业的时间窗口都非常短，我们必须搭建线上线下都有经验的团队才能支撑我们的

战略。市场不会停下来，让你先学习一、两年。”司江华说，“说白了我也好，LV（吕广渝）也好，都是互联网出身，也必须清楚一点，有些事我们做的了，有些做不了。

司江华如今深有感触，互补的团队组合，更容易有认知更新。一个最简单的例子是，线上线下对于爆款的陈列、展示逻辑的不同，在便利店里，最畅销的饮料是放在最里面的，来引导顾客走到最里面，动线最长，从而促成更多的购买行为；而线上的逻辑却是，最好卖的东西一定会放在最显眼的位置。

“这是一个很小的案例，但我觉得它代表线上、线下思维的不同，不能简单说对错，是一个互相之间需要去不断验证、碰撞的事情，所以我们要不断地去颠覆自己过去的思维和经历吧。”

这样的碰撞也发生在中、基层团队之间。猩便利内部会定期举办“新零售课堂”，来自零售行业的同事会分享门店选址和运营、商品结构等知识，而互联网背景的同事则会去普及什么是 DAU，什么是用户和互联网产品。

“这个业务的根基还是零售，当你有了一定的触点之后，才能从零售变成流量业务。对，你不能抛开零售开始就谈互联网。要敬畏线下。”司江华说。

“敬畏线下”，这是 36 氪在过去几个月的采访过程中听到最多的描述。但来自传统零售的从业者，内心可能是另一幅光景。



传统零售冻土松动

11 月 20 日，忙碌的周一早上，一个资深零售从业者微信群里却炸开了锅。

就在几分钟前，阿里巴巴在香港宣布，根据战略协议，阿里巴巴将投入约 224 亿港币（约 28.8 亿美元），直接和间接持有高鑫零售，也就是大润发母公司 36.16% 的股份。

“当初阿里入股宁波三江的时候，我就知道这不是结束，只是开始。”

“家电连锁已经有了，苏宁；百货商场有银泰；超市大卖场也有了，大润发和三江。其他业态也不会远了。”

——平时“潜水”的人纷纷出来参与讨论。

如同整个行业一样，这个群今年变得比前些年都要活跃。让他们感到兴奋的是，在这个行业沉浸多年，终于又出现一个机会窗口。

“零售业冻土松动，老兵耐不住寂寞，大家唯恐错过了这一轮变革。”老沃尔玛人刘耕说。事业之余，他也运营着一个叫“零售学堂”的行业交流群，这是他平时跟同行、朋友交流下来最深的感触。

在他的老朋友里，很多都是人到中年、职业停滞，有的甚至面临失业的危机，因为曾经全靠丰富经验管理的方式在时下“场景零售”的冲击下渐渐不再好用。即便现在位置还比较“舒服”的人，也是如履薄冰，伺机转型。

一部分敢于吃螃蟹的人已经出来了。只不过像便利蜂的王紫和猩便利的晓村这种“台前”一些的角色较少，更多是在幕后。

“沃尔玛的供应链体系、采购方面的人才在新零售、新物种很受欢迎，最典型的就是生鲜领域，比如盒马鲜生、京东，（担纲的人）全是山姆采购体系出来的。”原沃尔玛中国区 CFO、现银河系创投合伙人蔡景钟说。

已转型投资人多年的蔡景钟看到了“新零售”领域创投服务的市场空间，准备联合刘耕等老同事，激活多年来累积的行业资源，很快会推出一个“新零售成长营”的培训、投资项目。

黄鹏就是蔡景钟所说的那部分人中的一个。这个在采购领域 10 年以上的“老兵”先后为沃尔玛、屈臣氏集团工作过，前不久他接到了来自电商巨头和创业公司的两个工作机会。抱着要“做点事情”的想法，他最终选择了加入这个货架领域的创业公司，担任采购总监。

刚刚入职，他就遇到了“思维方式”上的冲击。

运营同事跑过来跟他说，希望他可以帮忙找出一些“网红爆款”。但他内心其实是不那么认同“网红爆款”这个理念的。

“我的逻辑是，互联网上受众群是无限大的，即便是万分之一的概率，这个市场都是很大的。但在这个封闭环境里，办公室只有三十个人、五十个人的时候，不能用万分之一的服务概率去做，那等于就不做生意了。至少要满足其中的 30%，可能才勉强能够卖东西，满足 5、60%，我的商品才能

有个有效的周转。”黄鹏说。

变化还体现在工作的种种细节中。比如，在大卖场的时候往往要负责 5、6000 品项的采购，大进大出，末位淘汰；但现在涉及到的可能只有之前百分之一的品项，要在一开始就把好精选这一关。又比如，大卖场有足够空间，从视觉考虑往往会大面积陈列，以品项计，但现在呢，“颗粒度”缩到最小，以单品计，需要更多考虑的可能是，如何在有限的陈列面上放更多的商品。甚至采购人员对接的品牌方内部团队都发生了变化，一些反应快速的品种已经新设了“新零售”渠道这个部门。

“传统卖场开一个新店，最少三个月筹备期，这边却是一天内开几个城，可以说是按小时计的。”随着创业公司的快节奏，他的生活也发生了巨大变化，比如平时是“996”的工作时长，也没有那么多假期陪女朋友去旅游了。

“有一个新的机会，拼一下吧！”

冲击与机会并存体现在更多方面。拥有 34 家门店的区域零售企业生鲜传奇前不久就获得了由红杉资本领投的 2 亿人民币 A 轮融资。创始人王卫最近透露，公司已经在测试 App，往“科技型”零售企业转型。

在他面前的，本应该是从区域走向全国的光明前景。但对于 2017 年的中国零售业，王卫最深刻的感受却是：有些迷茫。

“行业变化太快了，竞争不在一个维度上，传统的竞争对手往往不再是对手。以为你的对手就是超市，现在发现餐饮也可能是对手，消费者去餐厅吃饭，你的菜就没人买了。所以，仅仅把商品做好，已经不够了。”

“新零售”、“新物种”的出现，不仅改变了很多零售人的职业轨迹和人生，更重要的是，它正在重塑这个行业的玩法，甚至颠覆一切。

即便是互联网人，猩便利总裁司江华，也有“一日十年”的感觉，“跟之前的经历相比（节奏）快多了”。而他的老战友、上司，前大众点评 COO 吕广渝虽然是“中年人又重新焕发激情”，但“白头发又多了些”。

站在更广的时间维度上，投资机构们是这么总结大势所趋的：过去三年，移动支付掀起了一场巨大的风暴，培育了摩拜、滴滴等公司；之后，人工智能技术赋能的传感器、计算机视觉感知逐步穿透实体世界，将把汽车、商店、商场、诊所和学校等现实世界的场景和行为实时数据化。

自此，数据世界和实体世界将完全整合。

[查看知乎原文](#)

客官，这篇文章有意思吗？

好玩！[下载 App 接着看 \(๑•H•๑\) ✧](#)

再逛逛吧 ‘>’

阅读更多

怎么有的商场，扶梯非要人绕着走一圈才能再上一层？



下载「知乎日报」客户端查看更多

知乎网 · © 2017 知乎