



商业那点事儿订阅号

A1-A4

2018.2.7

互联网巨头的线下棋局

“站队”风已从线上刮到传统零售行业。从高鑫零售、家乐福等商超大佬，到百联、步步高等区域零售商，纷纷投奔互联网巨头。背后暴露的或许是传统实体零售商对自身发展的些许迷茫。但业内人士认为，市场是多元化的，尤其对于区域零售商来说，冷静思考自己的发展道路，多方借力，未尝不是好出路。



| 阿里实体商业投资布局 | |
|------------|------------------|
| 2014年3月 | 阿里53.7亿港元战略投资银泰 |
| 2015年8月 | 阿里283亿元战略投资苏宁云商 |
| 2016年11月 | 阿里21.5亿元战略投资三江购物 |
| 2017年2月 | 阿里与百联集团战略合作 |
| 2017年5月 | 阿里收购联华超市18%股权 |
| 2017年9月 | 阿里5亿元入股新华都 |
| 2017年11月 | 阿里224亿港元入股高鑫零售 |

互联网巨头交锋线下

2月2日，步步高、海澜之家两大实体零售商在同一天内接连发布公告称与腾讯达成合作，终于使得腾讯与阿里的新零售之争从“被吊打”进阶到“分庭抗礼”。如今的腾讯，在两个月内已先后拿下永辉、家乐福、万达商业、步步高、海澜之家，这一阵营逐渐不逊于阿里从2014年开始建立的由银泰、百联、三江购物、高鑫零售等组成的实业帝国。零售的巨头阵营愈发清晰，未站队的除华润万家这一全国性的零售国企外，则还剩家家悦、人人乐、中百、物美、超市发等区域零售商。

数字化和流量似乎是巨头与传统零售商建立合作的服务标配。高鑫零售与阿里的合作协议显示，阿里的数字生态系统将推进高鑫零售门店数字化和新零售解决方案的应用，同时阿里旗下淘宝到家业务提供的互联网技术和淘宝客流量将增加高鑫门店的经营效益。家乐福与腾讯的合作内容也离不开这几个关键词，家乐福将通过与腾讯的合作提高线上与线下零售业务的流量，并利用腾讯的数字和技术专长开发全新的智慧零售项目。

阿里或腾讯现阶段所能提供的流量和数字化改造服务，能否成为解决实体零售痛点的灵丹妙药还未可知。在中国社科院财经战略研究院主任李勇坚看来，实体零售人、货、场的综合管理并不只需要技术、流量，对互联网产品、平

台的管理与对商品、线下卖场的管理之间有很大区别。在对消费者的理解层面，阿里的天猫、淘宝与支付宝已经构成封闭体系，积累了大量消费者数据，比腾讯相对更有优势。在供应链管理方面，阿里和腾讯则都涉猎较少，阿里的零售业务以平台化为主，腾讯则毫无零售经验。

传统零售完成站队？

从消费者到技术、渠道的变革日新月异，稍不留心就会掉队被淘汰。突然掀起的站队巨头风潮，无疑显示出实体零售商对于自身传统零售思维的些许不自信，以及对于自身的发展痛点感到迷茫。

多点Dmall合伙人刘桂海曾告诉北京商报记者，大部分传统零售商的原有流程、技术体系、信息化改造基本都是围绕商品、门店去做，缺乏对“人”的关注，在会员方面的积累远远不够，对于顾客的流失原因、流失方向都不够敏感。实体零售门店本身资产很重，租金、运营等方面都需要大量成本，对人的理解也不如头部电商深刻，若要做出能与电商巨头抗衡的质量和用户体验，势必要承担更大量级的投入负担和风险。

在北京超市发董事长李燕川看来，传统零售商目前所面临的最突出痛点主要有两方面，一方面是包括人工、租金等在内的过高开店成本；另一方面是消费者需求不断变化，尤其是年轻人的

消费观念变化很快，零售商在如何紧跟消费者需求转变上存在困惑。

至于互联网巨头能为传统零售商带来怎样的变革，李燕川认为，互联网思维和传统零售观念能否很好地碰撞融合都还不好说，尤其是如果要伤筋动骨地彻底改造，实际操作的推进难度或将很大，新业态、新模式是否可行都需要时间去检验。

超市发作为区域零售商，近年来一直在稳步成长。李燕川表示，实体零售业的确存在感到迷茫的地方，也因此容易被新概念和趋势闹得人心惶惶。但是他认为，零售商首先需要冷静，并不一定非要在当下急着站队。而应该认真思考自己要走的是什么路，扎实开店，专心围绕顾客、商品去不断完善。市场非常多元化，不一定非要依靠别人的思路去走，也远没到必须要站队的地步。

利益博弈 各取所需

传统零售商拥抱互联网巨头的真心有几分？一位零售业内人士认为，对于这个问题的考量是没有意义的，商人之间谈利益更实在。他向北京商报记者直言，零售商们虽然在今天已经选择站队某一方，但如果一段时间过去后合作效果不好的话，他们也未尝不会接受别家的橄榄枝。

正如步步高此前已与多点Dmall建立合作，这并不影响它再牵手腾讯。多点Dmall曾为步步高提供O2O、自由购、秒付等业务，腾讯则将为步步高挖

掘社交、线上线下消费互动潜力，以及构筑数字化运营体系。在零售专家、上海尚益咨询总经理胡春才看来，对于区域零售商来说，通常都把自己的企业当做“命根子”，在选择合作对象时也会多有顾虑，巨头的流量和数据能力着实有吸引力，但具体怎么走，企业还是希望由自身去主导。区域零售商通常更倾向于选择不那么强势的合作对象，当然这种宽松、灵活的合作模式也意味着随时都有可能发生变动。

对于大部分处于区域霸主地位的零售商来说，他们对自己所在区域市场有着十足的洞察和理解，辛苦积累建立的零售体系，怎会甘心全盘交由巨头重构？更何况是部分区域零售商业绩表现并不差，比如步步高2017年度归属于上市公司股东的净利润预计将达到17251.61万元，较上年同期有30%的增长。

搭手巨头或许只是为了取长补短，寻找自身业务的延伸，并不代表完全“缴械”。正如伊藤洋华堂在成都市场经营已经位于前列，却还要积极开拓电商渠道。中购联购物中心发展委员会主任郭增利认为，实体零售开拓电商渠道，或在门店数字化、体验化等方面做革新，初衷都是为了寻找服务功能的延伸，增加多种渠道和场景来为消费者提供新的选择，最终进一步加深门店和品牌在本地的影响力。

北京本报记者 吴文治 徐天悦/文
代小杰/制表