

# 重捋业务线 阿里京东“有默契”

## 淘宝天猫由“1”化“3”

伴随着吹雪即将离职，阿里的淘宝天猫产业运营及发展中心也悄然变化。4月13日，据“天下网商”官方微信公众号内容显示，淘宝天猫产业运营及发展中心将调整为3个行业发展部，包括行业发展1部，由丰富性驱动，包括淘宝服饰、新四大金刚行业（潮流玩具、宠物、运动户外、珠宝等）、淘特、国内批发1688等业务，由原淘特、1688负责人汪海（花名：七公）负责。

其次，行业发展2部由品牌驱动，包括天猫服饰、消费电子、快消、家装家居等行业，以及手机天猫、天猫国际等业务，由原B2C事业群总裁刘鹏（花名：奥文）负责。而行业发展3部是供应链与物流服务驱动，该业务由原本地零售的天猫超市、淘菜菜、淘鲜达等整合而来，由原天猫超市负责人刘一曼（花名：一漫）负责。

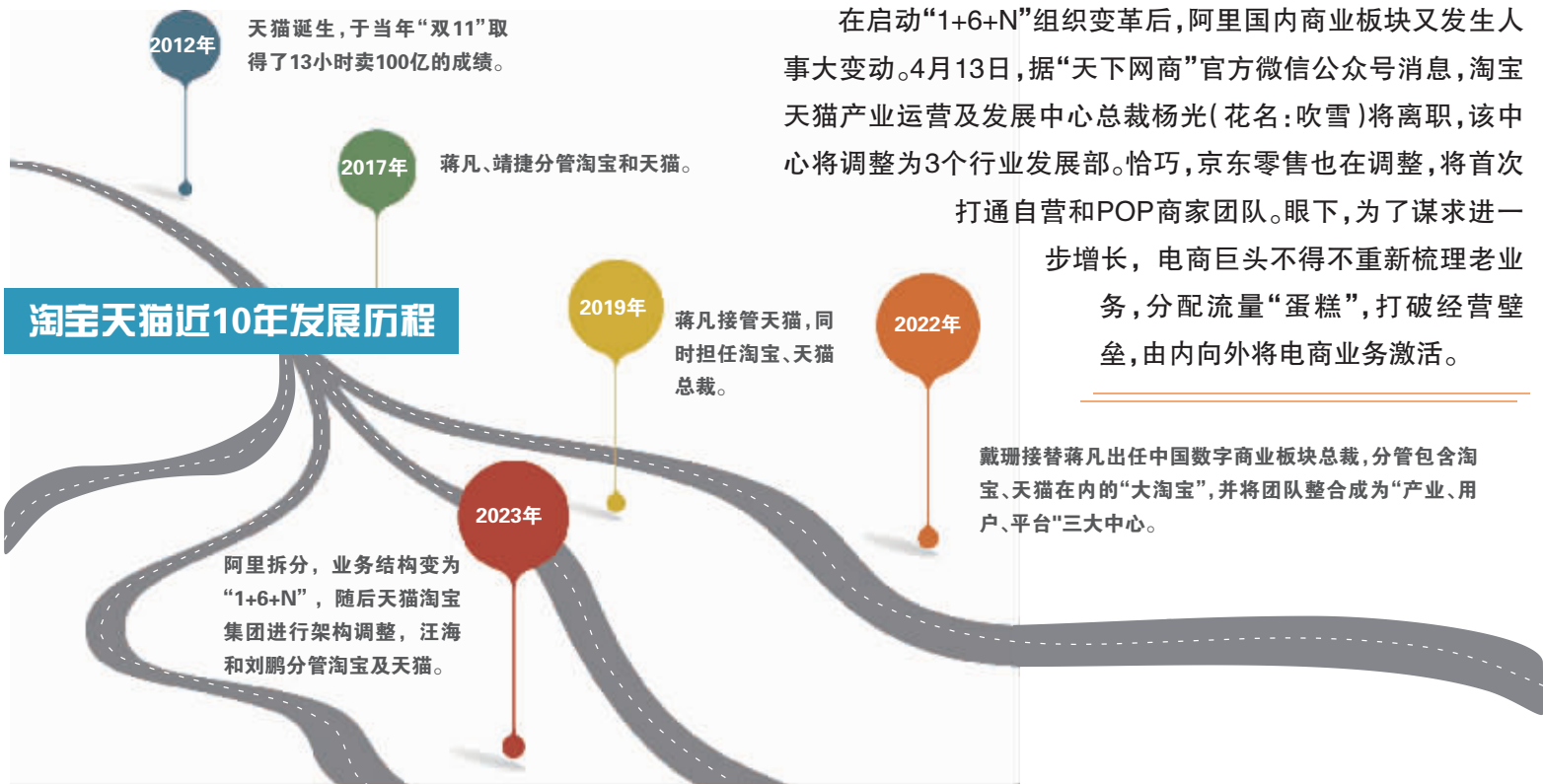
北京商报记者注意到，3个行业发展部的调整逻辑主要基于“货”。例如行业发展1部的淘特、1688等业务，主要以丰富多元商品来满足下沉市场。而行业发展2部更偏向品牌化特征明显的商品类目。行业发展3部则着重整合阿里近场零售业务，组合送货到家、预售自提的模式来满足用户日常消费需求。

而汪海、刘鹏、刘一曼均在相应领域有较深的业务经验。公开资料显示，汪海在2017年成为1688总裁，2020年负责淘宝特价版。而刘鹏在2021年起担任阿里巴巴B2C零售事业群总裁，业务包括天猫超市、天猫国际、天猫奢品等。刘一曼则在2021年7月起任天猫超市总经理。此次调整后，天猫超市被划至行业发展3部。

据了解，“天下网商”官方微信公众号的运营方为浙江天下网商网络传媒有限公司，创办于2010年4月，是由浙江出版联合集团与阿里巴巴集团携手打造的互联网电商服务公司。

## 重新理顺电商业务

淘宝天猫商业此番调整可谓迅速。事实上，就在3月28日，阿里宣布，设立阿里云智



能、淘宝天猫商业、本地生活、国际数字商业、菜鸟、大文娱等六大业务集团，和多家业务公司如阿里健康、高鑫零售、银泰商业、盒马、夸克等。

据《晚点LatePost》报道称，淘宝天猫商业集团独立后，也在陆续补充必要的职能负责人。如首席财务官由原淘菜菜负责人李博担任，客户服务负责人由原平台策略及运营中心负责人、副总裁王明强兼任。原阿里集团供应链中台、业务中台主要团队直接并入淘宝天猫商业集团。

不过，对于上述媒体报道提及的一系列人事变动的真实性，截至发稿，阿里相关负责人未向北京商报记者回应。但无可避免的是，此番调整意味着员工们的工作目标、汇报线路等又得再捋一遍。

这样的场景并不陌生。在2022年1月初，阿里巴巴集团中国数字商业板块分管总裁戴珊宣布调整淘宝天猫架构，新设立产业运营及发展中心、平台策略中心、用户运营及发展中心，并强调淘宝和天猫两大业务在后台实现全面融合，将在一个新的、统一的平台机制下运营。

类似的，京东零售在近日也开始对自营和非自营电商业务动刀。北京商报记者从一位接近京东的知情人士处获悉，京东零售原事业群统管下的各事业部，将按照细分品类拆分为具体的经营单元，并将POP和自营商家团队全面打通，由统一的品类负责人管理。

两大竞争对手迈出了同样的步子。可以说，天猫与京东的第三方商家业务，均是阿里与京东竞赛十余年后的产物。为应对京东对中高端业务的蚕食，天猫在2012年诞生。而京东在自营店之外发展大量第三方店铺，也是回击阿里、拼多多对下沉市场的进攻。

回望2012年，淘宝商城改名为天猫，并在当年的“双11”中一战成名，13小时卖100亿的成绩震惊四座。在此之后，淘宝和天猫的战略职能划分逐步清晰。2014年，阿里选择“All in无线”，使手机淘宝一跃成了中国用户最多的电商平台，并奠定了其“双11”流量主战场的地位。到了2017年，蒋凡出任淘宝总裁，而靖捷担任天猫总裁，天猫逐步成长为包含天猫事业群、天猫超市事业群和天猫进出口事业部三个板块的“大天猫”。

在启动“1+6+N”组织变革后，阿里国内商业板块又发生人事大变动。4月13日，据“天下网商”官方微信公众号消息，淘宝天猫产业运营及发展中心总裁杨光（花名：吹雪）将离职，该中心将调整为3个行业发展部。恰巧，京东零售也在调整，将首次打通自营和POP商家团队。眼下，为了谋求进一步增长，电商巨头不得不重新梳理老业务，分配流量“蛋糕”，打破经营壁垒，由内向外将电商业务激活。

## 平衡利益“蛋糕”分配

业务分分合合的核心逻辑，是为放大企业抢夺市场的竞争能力，并在此之上，为投资者讲出新的增长空间。阿里的淘宝与天猫，京东的自营与非自营，均有着不同的平台机制、流量资源和运营要求。

这样的好处是，供给实现丰富性的最大化，各个消费层级的用户都能在一个平台上寻找到想要的商品。但同时，各自运转的两类电商业务也为平台发展埋下了隐忧。特别是在流量到顶的背景下，电商业务各自为营的运作机制沉积下的矛盾越来越凸显。

大品牌有着更强的品牌和资金实力，自然是平台的“金主”，往往能获得更多的流量偏爱。以一位淘宝C店服饰商家的总结来说，“每年的‘双11’，都是天猫商家的活动，基本和淘宝中小商家没啥关系”。不仅如此，在淘

宝直播的一些头部直播间，多位招商人员也向北京商报记者强调，直播间更偏向于选择有天猫店铺的商家。

这样的流量挤压也体现在京东平台。据了解，京东自营旗舰店的入驻门槛在品牌、企业等资质上高于专营店等模式，需付出入仓等物流费用。但与之对应的，平台对自营旗舰店的流量倾斜也更多，能在搜索排序和打标上享受优待。

当流量“蛋糕”越来越小，掌握流量分配大权的平台和中小商家之间的利益拉扯更为突出。据过往媒体报道，早在2011年10月，淘宝商城宣布将原有的6000元技术服务年费，提高到3万元和6万元两个档次，引发了中小商家大规模的“反淘宝联盟”。彼时，人们担忧未来淘宝的流量将越来越贵，最后流向大商家手中。

走到如今，投流费用水涨船高已是不争的事实，而抖音等短视频平台卷入电商竞争，进一步加剧了淘宝中小商家转移。2022年，阿里的中国商业客户管理收入陷入下滑区间，在最后一个季度，该收入为913.4亿元，同比下滑9%。

由此，电商巨头开始强调大品牌与中小商家“平权”，扶持后者生长，既是为稳住商家大盘，守住供给，更是焦虑于突破现有的用户存量，在2023年经济回暖的节点给投资方的期待交上答卷。“京东做‘百亿补贴’抢下沉市场，不得不引入第三方商家参与，毕竟自营店的履约成本太高，降价空间有限，价格很难与淘宝和拼多多竞争。在消费需求疲软的大环境下，今年京东只能强化对第三方店铺的重视。”一位电商资深从业者向北京商报记者指出。

零售电商行业专家、百联咨询创始人庄帅认为，此次淘宝天猫重组，是天猫淘宝集团独立发展，并且谋求独立上市和应对竞争、满足不同的消费需求作出的对应的组织调整。三个发展部门分别对应了用户的三大消费需求，即品牌品质、价格导向和即时便利性。

“从电商大盘来看，主要对应的是以品牌品质为主的京东和抖音电商；以性价比和下沉市场为主的拼多多；以即时消费为主的京东到家、美团闪购和饿了么。”庄帅总结称。

北京商报记者 何倩 乔心怡

# 新老聚宝源分道扬镳

新老聚宝源间的“纠葛”仍在继续。4月13日，局气创始人韩桐以老字号餐饮品牌聚宝源总经理的身份在接受北京商报记者采访时透露，聚宝源接下来将以加盟为主走向全国市场。值得注意的是，这个规划并不包括由马刚团队经营的聚宝源（以下简称“牛街聚宝源”）。目前，牛街聚宝源和韩桐团队所经营的聚宝源（以下简称“新聚宝源”）仍是双方独立运营，不过，牛街聚宝源的品牌使用权将于今年年底到期。其实，从一开始聚宝源品牌运营团队变更时，呼声最多的便是“团队变，老字号口碑品质不能变”。分析认为，新老团队各自为营不会是最终结局，更不是最优解，无论运营方是谁，守正创新持续扩大老字号品牌影响力才是关键。

## 马刚系聚宝源授权即将到期

继老字号品牌聚宝源运营方发生变化后，新老聚宝源一直各自为营。4月13日，韩桐以聚宝源总经理的身份接受北京商报记者采访时透露，由马刚团队经营的聚宝源的品牌使用权将在今年12月份到期，接下来牛街聚宝源以何种形式出现以及两个团队如何“共创”年底会有定夺。目前，牛街聚宝源和韩桐团队所经营的聚宝源仍是双方独立运营。

根据牛街聚宝源公众号来看，牛街聚宝源在北京目前正在运营10家门店，而新聚宝源目前在北京的门店数量已经超过前者达到27家，外埠市场还有3家门店，一共30家。

当马刚团队经营的聚宝源的品牌使用权到期，便意味着马刚团队将无权继续使用该品牌，不过从现在来看两个团队并没有准备合二为一的趋势。目前，有部分牛街聚宝源门店已经更名为“聚宝涮”，并且新开的门店招牌也是如此，例如北京和平里店、大栅栏店等。另外，牛街聚宝源在线上公众号和部分公开场合已经对于该动作解释为“牛街聚宝源餐饮创始人旗下新品牌聚宝涮”。

实际上，北京商报记者在此前的报道中提到，牛街聚宝源早在2019年就开始了新商标“聚宝涮”的注册。根据中国商标网信息显示，一位名叫马云龙的申请人分别在2019年7月以及2020年1月先后两次递交了“聚宝涮”商标的注册申请，并于今年1月拿到了“聚宝

涮”第43类的商标注册。马云龙正是牛街聚宝源创始人马刚的儿子。

而新聚宝源在介绍品牌故事时也提到，目前该品牌是在北京金融街资本运营中心主导下，发挥聚宝源老字号品牌优势，进行全面战略升级，成立北京聚宝源饮食文化科技有限公司，主营业务包括餐饮堂食、社区零售、供应链管理三大业务板块。根据天眼查显示，该公司成立于2020年8月17日，北京熙诚产业投资管理有限公司持股31%，北京金正资产投资经营有限公司持股31%，北京咣咣大通品牌管理中心（有限合伙）持股28%，北京金源投资管理有限公司持股10%。其中，除了北京咣咣大通品牌管理中心（有限合伙）外，其余公司均为西城区国资委旗下关联公司，北京咣咣大通品牌管理中心（有限合伙）大股东为韩桐。

## 新聚宝源加速出京

虽然运营团队发生变更，但这几年聚宝源门店数量不断增加。根据韩桐介绍，新团队运营的聚宝源在近三年内开出了30家门店，其中90%位于北京，同时也尝试了石家庄和西安两个新市场。

以加盟模式加速拓展市场也成为接下来聚宝源的规划。“接下来将在全国范围内寻找合适的城市通过直营加盟的形式以20%和80%的比例进行扩张，计划2024年在全国范围内开到120家门店。”韩桐表示。

不仅如此，新团队带领下的聚宝源也列出了IPO的愿景。韩桐称，上市是聚宝源最终的目标。目前牛羊肉类存在有品类无品牌的情况，聚宝源希望通过重新定义牛羊肉标准，来打造牛羊肉供应链端领导品牌，以此实现IPO。理想状态下，如果门店盈利模型能够不断优化，未来5年便是聚宝源上市的关键时期。

香颂资本董事沈萌指出，若聚宝源以加盟方式扩张，虽资金投入成本较低，但在营销和管理方面存在较多不确定性。一旦品牌运营方与加盟者产生分歧，或是对于营销投入有着不同意见，不但无法提升品牌价值，还可能影响品牌发展。

沈萌表示，北京的涮肉品牌较多，市场竞争较为激烈。同时，聚宝源若想上市，首先要形成具备上市资格的规模，并完成财务指标，达到上市门槛。与部分快速扩张的新消费品牌相比，传统的餐厅模式决定了其难以大规模快速复制的特点，相较于在短期内考虑上市，更应专注于基础业务。

## 老字号传承至关重要

与从前相比，“加盟”是聚宝源所发生的大变化，还会从一定程度上为团队管理增加难度。资深连锁产业专家文志宏表示，聚宝源向全国扩张可能会面临一定挑战，首先，该品牌的产品和模式是否适合进行全国性扩张仍有待观察。同时，其管理能力能否与全国规模

进行匹配至关重要，若是以加盟形式扩张，管理难度将会增大。另外，火锅品类涉及的供应链范畴较为广泛，希望在全国拓展的品牌更需要一定的供应链基础。

不过，无论事态最终向哪个方向演变，不可否认的是，聚宝源品牌如何更好地发展才是接下来的关键。“无论聚宝源最后由哪方运营，满足消费者需求都是聚宝源品牌的价值所在。”韩桐透露，目前正在和马刚团队积极沟通，虽然如何协作尚未确定，但双方都希望能够解决现在的问题，在协作之下帮助聚宝源品牌获得更好的发展，形成共赢。

的确，老字号如何传承才是接下来的关键。在北京商业经济学会会长王成荣看来，老字号品牌不光是一个外壳、名称或者法律术语，更代表着技艺和文化等方面的传承。眼下，马刚团队经营的聚宝源的品牌使用权即将到期，韩桐团队所经营的聚宝源又在向外扩张，但无论双方最后走向何处，老字号的传承和品质不受到影响才是最关键的。

“老字号需要脚踏实地地经营，既要有技艺、品牌、文化的积累，又需有完整的团队建设运营。”王成荣指出，若两方能发挥自身最大优势形成合力，将老字号运营下去，也是一种不错的解决方案。但就老字号的发展而言，创新研发、产品品质和供应链建设等都是帮助其获得消费者认可的关键。

北京商报记者 郭缤璐 张天元