

舍弃自营电商 小红书放手一搏

“亲儿子”纷纷被抛弃

继关闭“小绿洲”之后，近日，小红书又宣布关闭自营店铺“福利社”。根据平台发布致用户信，“福利社”将于2023年10月16日正式停止商品售卖，2023年11月16日正式关闭店铺。至此，小红书电商中的自营业务已经全部关闭。

相比起实际运营时间不到两年的“小绿洲”，2014年就成立了的“福利社”，经营了九点左右，粉丝体量依然受局限，在平台拥有1669.5万粉丝。形成强烈对比的是，像董洁、章小蕙在今年通过小红书以直播带货在短期内迅速走红，截至目前，两者账号拥有的粉丝分别有303万和124万。

据一位接近小红书的业内人士刘闪闪（化名）透露，当前，“福利社”在小红书电商生态中的占比依然可以“忽略不计”。“不管是从SKU，还是用户成交数来看，‘小绿洲’和‘福利社’相加，所占比例还远远达不到小红书电商整体的10%。”刘闪闪说道。

事实上，自2014年成立以来，“福利社”在平台中的定位曾有多次摇摆。2014年，在小红书获得A轮融资之后，“福利社”就作为平台自营的跨境电商业务上线了小红书。彼时天猫国际刚刚上线，网易考拉海购也刚刚成立，跨境电商几乎是所有电商巨头看好的下一个风口。

只不过，2016年我国正式实施跨境电子商务零售进口税收政策之后，跨境电商零售进口商品不再按邮递物品征收行邮税，而是按货物征收关税和进口环节增值税、消费税。体量小、品牌和品类单一的平台发展压力加剧。

在此之后，小红书也逐渐掉转船头，加大站内品牌方以及第三方商家的人驻比例。当前，“福利社”中商品大多是美妆、护肤类的标品，通过保税仓备货的方式发往消费者。但做自营电商也意味着小红书得在选品、采购、入仓等供应链环节投入较大成本。

尽管“小绿洲”和“福利社”作为自营电商，算是小红书的“亲儿子”，但今年8月在小红书link电商伙伴周“买手时代已来”主题论坛上，小红书首次对外定调“买手电商”之后，“亲儿子”也不得不面临着被抛弃的局面。在

继关闭“小绿洲”之后，近日，小红书又宣布关闭自营店铺“福利社”。至此，小红书电商中的自营业务已经全部关闭。9月17日，北京商报记者获悉，“小绿洲”与“福利社”在小红书电商生态中的占比还不到10%，平台未来将向第三方商家倾斜。在经历近十年的摇摆之后，小红书终于确定了自身的商业发展路径。业内专家认为，抛下了“鸡肋”的自营业务之后，小红书的放手一搏能否让自身的电商盘子越来越大，还需要看其之后的差异化运营能力。

在小红书获得A轮融资之后，“福利社”作为平台自营的跨境电商业务上线，经营了九点左右，粉丝体量依然受局限，在平台拥有1669.5万粉丝

过去一年半时间里
买手和主理人规模增长27倍
动销商家数增长10倍
购买用户数增长12倍

小红书上线“小绿洲”再一次尝试垂类自营电商

2014年

2021年

2022年

2023年8月

小红书又切断了淘宝外链，并推出了“号店一体”的战略

小红书首次对外定调“买手电商”

平台发布的致用户信中，小红书也提到了未来“将集中资源和力量，服务更多买手、主理人、商家和品牌在电商的发展”。

重心倾斜第三方商家

“目前，小红书电商生态中最具有生命力的仍然是以‘买手’等形式活跃在平台内的第三方商家。当平台开始大力扶持第三方商家之后，自营电商的处境就愈发尴尬了。”刘闪闪坦言道，在自营电商给小红书带来的用户增量有限的背景下，关闭自营电商也是平台出于希望集中全部资源扶持第三方商家的需求考虑。

事实上，成立九年，归来仍是“鸡肋”，“福利社”的困境一定程度上也反映了小红书布局电商的摇摆困境。

2017年，在试水自营电商之后，小红书再一次回到了社区定位。彼时，创始人瞿芳在接受媒体采访时曾经强调，小红书并非是一家电商公司。不过，小红书终究难以放下电商这

块诱人的大蛋糕。三年之后，小红书高调签下了付鹏、杨天真等KOL（意见领袖），尝试直播带货。2021年，小红书又切断了淘宝外链，并推出了“号店一体”的战略。2022年，小红书上线“小绿洲”，再一次尝试垂类自营电商。

只是，探路近十年，小红书依然没有摸清适合自己的电商路径。但今年上半年，董洁和章小蕙直播带货数据的攀升，让小红书看到了希望。根据官方在link电商伙伴周上公布的数据，过去一年半时间里，小红书电商买手和主理人规模增长27倍，动销商家数增长10倍，购买用户数增长12倍。

据小红书内部人士透露，今年8月，小红书整合电商与直播业务，成立了新的一级部门交易部，该部门与社区部门平行，并由小红书的COO（首席运营官）柯南亲自带队，“这其实也代表着平台对电商的重视来到了一个新的阶段”。

“今年以来，我们明显可以察觉到小红书平台内对电商的扶持力度加大了不少。”女装品牌“张小某”主理人张小某（化名）向北京商

报记者坦言，在察觉到越来越多的同行入局小红书直播之后，自己也在今年5月开始在平台内直播带货。“小红书的买手模式更适合决策成本更高的品类，主播能够通过细分的场景营销和社区的粉丝黏性促成交易。”张小某透露，在经过笔记预热和平台推流之后，自家直播间单场直播的GMV能够比平时高出5倍左右。

差异化绕开肉搏战

“小红书的问题在于，拼流量，它拼不过抖音这样的内容和流量头部平台；拼货，它又拼不过淘宝、京东、拼多多这些已经花费多年构建了商家护城河的传统电商巨头。所以像之前一样，仍然在走电商市场上的主流发展路径，那么无异于和这些电商巨头‘贴身肉搏’。”电子商务交易技术国家工程实验室研究员赵振营表示，在下决心倾斜资源大力建设“买手电商”之后，小红书电商的差异化发展路径或许将会越来越清晰。

刘闪闪向北京商报记者详细解析称，在确定了“买手电商”的基调之后，小红书将DAB（日均下单用户数）列为重要监测指标。“由于之前的电商尝试都没能在市场上激起什么水花，小红书想要走通自身的电商路径，主要还是需要证明其提出的‘买手电商’模式是行得通的。”她表示，喊出“买手电商”的口号，其实就意味着小红书不会选择与市场上的电商巨头贴身肉搏，而是采用差异化发展的战略来赢得更多市场份额。

北京商报记者看到，当前，在小红书的“买手电商”逻辑中，服饰、家居品类的商品获得了更多的流量倾斜。“跟设计师买心动的家”已经成为了小红书购物板块的固定入口，并且官方也提供了“满300-40”的跨店满减。“平台的官方补贴也是店铺成交转化率上升的主要原因之一。”作为家居店主，黎明今年6月刚刚开始布局小红书，她告诉北京商报记者，此前，自己在小红书上的投放大多以广告和站外引流为主。

但小红书的电商野心显然不止于此。“小红书的电商团队内部还是希望‘买手电商’只是一个切入点，通过这个差异化的商业模式吸引更多的商家和用户，在盘活站内电商生态之后，也会尝试更多电商的商业模式，让盘子越来越大。”刘闪闪表示。

“差异化确实是一个较为明智的选择，根据当前的电商发展路径，差异化并不一定会限制平台的发展规模。”零售电商行业专家、百联咨询创始人庄帅认为，京东、淘宝天猫和拼多多都是通过品类差异化发展起来的，抖音、快手则是通过直播电商的差异化模式做大用户规模的。“因此，品类差异化、模式差异化都是已经被验证了可以获得规模化发展的，只不过要看小红书之后的投入运营方向。”庄帅说道。

只不过，随着国内的电商平台开启新一轮价格战，抢夺流量大盘和用户存量规模的竞争愈发激烈，留给小红书的试错时间也越来越少。

“对于我们来说，小红书的投入和业务体量暂时都无法跟淘宝、抖音相比，如果后续的转化率不高，我们随时都做好了退出准备。”黎明说道。北京商报记者 何倩 乔心怡

把策展装进零售 “THE BOX朝外”套住了流量密码？

主打策展型零售的THE BOX朝外终于进入正式营业阶段。9月17日，北京商报记者走访商场时发现，钢筋水泥的工业风格叠加各类小众潮流特色的首店、定制店，使得THE BOX朝外成为新晋网红打卡地。作为策展型零售的THE BOX朝外，策展型零售的商业基因不仅体现在空间布局及商业内容上，乃至运营策略都更贴近年轻、艺术。但通过打造场景从而聚集人气并间接转化为商业利益的策展型零售并非适合所有商业项目，将策展策略本地化，与消费者产生真正有价值的情感链接才是制胜的关键。

时隔3个月正式入市

在试营业3个月后，THE BOX朝外正式开业。北京商报记者在现场看到，相较于试营业阶段，正式营业的THE BOX朝外品牌种类更加丰富，商场G层到L3层已基本完成品牌入驻，商场配套的公路商店、Luneurs、Grid Coffee等餐饮品牌也已对外营业，少女百货MOF、Boneless、火星宠物超市等各类品牌首店正式开放。

同时，THE BOX朝外旗下的市集“新鲜市”也同步限时开放，宠物配饰品牌Rosso、塔卡沙、Oneup等各类小众艺术品牌皆有参与。URF策展集团主席司徒文聪介绍，THE BOX朝外在6-8月的试营业期间，共售出41万件SKU，商场总销售额接近1亿元。截至目前，共有约92万消费者到访THE BOX朝外。作为朝外UIC片区（城市活力创新中心）改造的首个项目，THE BOX朝外未来将在UIC的整体规划下，通过片区联动的方式助力朝阳区整体商业提升。

据了解，作为主打年轻力的商业项目，THE BOX朝外已联合NBA旗下品牌NBA

HOOP PARK篮球公园打造北京首家户外光影篮球场，引进TSUTAYA BOOKSTORE北京首店及数字艺术社交空间MADverse中国首店。同时，THE BOX朝外还引入“公路商店”“ArmyLogic”“PSO”“Clasico”“ENG”“UNIK”“BADMARKET”等北京首店。其中，TSUTAYA BOOKSTORE（茑屋）将在2023年底开业。

主打策展型零售

作为小体量的城市更新项目，THE BOX朝外能有如此亮眼的业绩，离不开场内富有艺术感的空间布局及具有年轻力的商业内容。实际上，这也正是THE BOX朝外作为策展型零售的意图所在。

所谓策展型零售，其本质就是“场景式消费”，通过将艺术、文化、社交等元素融入商业空间，构筑起一个吸引商品、客流的引力场。比起直接售卖商品，“策展”更注重内容的呈现以及场景的构建。在此基础上，将目光转向年轻人进行场景搭建，让年轻人觉得跟朋友聊天，能够在社交场景发生交互关系是重要的，在策展集团主席司徒文聪看来，更称



得上是策展型零售。

作为新消费时代的流量密码，策展型零售最直观的体现就在商业空间的打造上，商场多通过艺术策展辅以一定的科技元素从而聚焦青年文化。与传统购物中心不同的是，策展型零售会以更为自由、随性、开放的方式布局，弱化商业存在感。在内容选择上，策展型零售也会更偏向于原创主理人品牌、适合项目定位的品牌。此外，相较于大众商业项目，策展型零售会更注重社群营造，通过快闪、策展等活动使商场成为联动多种可能的承载体。

“但并非所有商业项目都适合发展策展型零售。”中国商业地产工作委员会主任郭增利强调。在郭增利看来，策展型零售更考验项目方运营实力，也很依赖创意。商业项目要得到市场拥趸，势必要通过独具特色的商户、商品及持续不断的策展与时俱进地引领市场。

“年轻人的偏好善变，甚至是动态的，也是情绪化的，所以要从表到里都有深入内心的打动。将策展策略本地化，与消费者产生真正有价值的情感链接才是制胜的关键。”郭增利坦言。

下一个“蓝海”？

当策展型零售的红利尽显，自然也就成为了更多商业项目争相入局的新赛道。THE BOX朝外并非策展型零售的首例，实际上，首次提出策展型零售概念的是与THE BOX朝外同出一脉的TX淮海。有公开数据显示，在策展型零售发展模式的带动下，2021年TX淮海日均客流达2万-2.5万人次，直接带动淮海路中段客流每天超10万人次。此外，成都COSMO、武汉X118、广州天宜YCC等多个商业项目都在发力策展型零售。

值得一提的是，THE BOX朝外选择策展型零售的经营模式，与其所处地理位置分不开。2022年，朝外大街街区更新项目正式启动，朝外片区将被打造成为“北京特色UIC——城市活力创新中心”。在商业体改造提升的基础上，朝外大街还将对东岳庙、神路街、日坛等项目进行升级，提升朝阳区整体商业水平。作为朝外UIC片区改造的首个项目，THE BOX朝外势必要用“新”引领区域“新”发展。

策展型零售所赋予的社交性和艺术性，在沃派中国创始人臧涛看来，更容易受到年轻一代的青睐。同时，导入策展型零售模式能够让空间价值得到更大增值，当前商业空间和城市空间的内容相对单薄的背景下，策展型零售会从更大范围得到空间方特别是购物中心的关注与响应，激发消费者在相关场景之下的浓厚兴趣，进而与消费者产生共鸣。

策展型零售的利好对商业项目提出了新的要求，中国百货商业协会秘书长杨青松表示，策展型零售在选址上，应选择那些年轻时尚客流相对集中的区域，一般应选址城市的中心或次中心。此外，策展型零售项目在前期的策划准备工作的成本较高，低毛利商品难以覆盖整体费用，因此在品类选择上，策展型零售应偏重于毛利率较高的商品。

在打造策展型零售商业项目时，商业战略专家潮成林强调，要注重策划引流，包括社群运营、内容准备、道具陈列等，同时要注重商品衔接，推动策展的主题与零售商品紧密对接，实现高效转化。此外，策展型零售更要注重成本效益核算，避免出现添丁不添利的情况。

北京商报记者 刘卓澜 王思琦/文并摄