

# 被围猎的淘天想挽回商家

## 店铺购物车独立

为了能让用户长时间留在店里，淘宝又开始对页面设计动刀。北京商报记者得知，淘宝店铺3.0版本将添加店铺购物车，用户能在店铺内完成凑单结算。而在过往，用户结算时只能跳转至公域购物车，和其他店铺商品一同结算。这也意味着用户可选择两种结算方式。同时，结算时的“N元任选”营销功能也能让一些白牌厂商做活动展示，向用户突出有性价比的商品。

按照淘宝天猫商家业务负责人向秋的意见，在店铺内置购物车等措施，有助于商家提升购买件数和客单价，商家也不用担心流量离开自己的店铺。

尽可能把私域流量圈住，这个逻辑还体现在淘宝店铺3.0的其他变化上。例如在店铺主页的菜单上将新增“直播”选项，预示着淘宝力图将直播体系和店铺体系深度融合，用户在观看直播的同时，能任意切换到“宝贝”或“会员”等页面浏览。

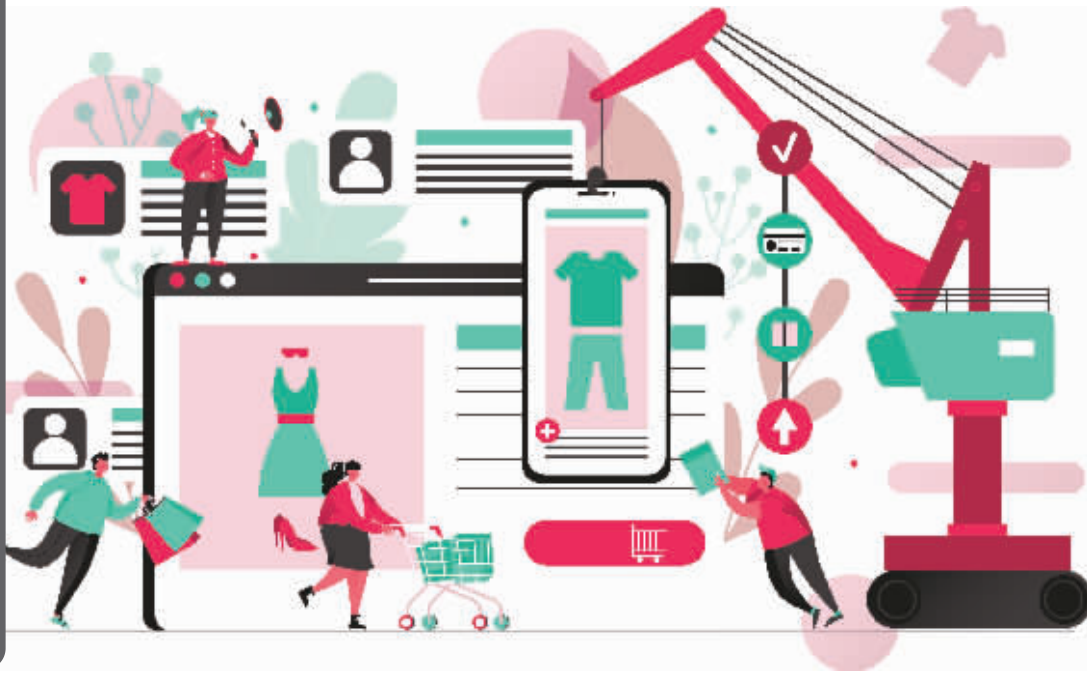
向秋认为，这能大幅减少商家投流的成本。基于用户动机，用户的消费动线也会被重新设计。比如一个爱在品牌店铺里看直播的用户，一打开店铺首页，就会显示直播画面。

北京商报记者注意到，像用户在浏览商品时点击显示正在直播的商品，就会直接进入商家的直播间。不仅是把商品触达链路缩短，淘宝还试图以娱乐留住用户。逛逛里面甚至新增了“小剧场”，加入了一些热门短片、奥斯卡获奖短片推荐等。

## 定制化留住流量

作为国内人数最庞大的电商应用，淘宝的体量越来越大，购物页面也逐步庞杂。一方

“千人千面”之后，淘宝也要打造“千人千店”。11月23日，在淘宝天猫商家与生态大会上，北京商报记者了解到，淘宝店铺将升级到3.0，店铺内不仅能独立下单结算，还能为用户提供定制化直播、商品详情等信息展示功能。被诸多对手围猎流量的淘天集团，不得不在商家服务上想尽办法抠细节，尽可能刺激人们多买多逛，来提升商家经营热情。在缺流量、高壁垒的竞争环境中，这能成为一个有效的突破口吗？



面，淘宝在着力优化用户的购物方便度，例如去年“双11”，淘宝就新增了多地址下单、购物车扩容、物流信息详细化等功能。另一方面，淘宝也在让用户触达商家和成交点变得越来越多。

定制化设计会更为深入地体现在这个超级App里。淘宝天猫商品业务负责人路寒发现，一些食品、生鲜等快速决策的品类，用户倾向于在商品详情页完成购买，那店铺首屏的信息密度会增加；而服饰、运动、家居家装等品类，用户更在意商品的使用场景，那么首屏信息会更着力于商品差异化的展示。

在消费市场日趋理性、商家投入也更为谨慎的大环境下，上述各类购物模块的重新设计，也一定程度反映出当下淘天这一超级App的焦虑和辗转。据淘宝统计，过去一年，

超过半数的用户购买决策周期超过1天，而用户购买前平均需要的接触点超过了25个。这意味着人们在下单前更偏向于浏览信息，甚至跳转多个App比价。

“目前淘天的处境很局促。”一位电商商家的服务商向北京商报记者如此总结。他认为，消费疲软的情形下，淘宝的低端价位客群被拼多多抢走，高端被京东分去，而抖音又通过直播在蚕食中腰部用户。这迫使马云意识到阿里的根基是更具性价比、供给更丰富的淘宝。

因此，从去年开始，阿里已经在频繁“回归”淘宝，包括打通天猫与淘宝，在今年“6·18”上线淘宝好价节扶持中小商家等。但据多位中小商家的体验感受反馈，淘宝至天猫的上升通路依旧很困难。

“电商最怕的就是满控热血，结果四脚朝

天。”一位汕头的商家表示，天猫以品牌和大店为主，进场必须要有足够的资本，亏损几十万的，很多也是天猫商家，只有产品利润高的，才有能力做。上述服务商也向北京商报记者证明了这一判断，他认为淘天必须要维系头部品牌的利益，因此天猫店不是投了流就能做起来，需要一级一级去累积。

## 挽回中小商家热情

在11月中旬的财报会议上，阿里巴巴集团CEO吴泳铭指出淘宝天猫将以“用户为先”，坚持消费分级与价格力策略。必须在淘宝App内执行多层次市场策略。同时，在策略上，会坚持以用户为先的视角，把提高平台黏性与客户留存作为核心目标。

流量的局促几乎让所有头部平台都被迫与对方的长枪短刀相接：抖音一边做货架电商来补充流量的稳定性，一边狙击小红书上线图文；京东通过叫板李佳琦为直播短板圈一波流量；淘宝逛逛既做图文笔记，又引入娱乐短视频模仿抖音；美团上线直播又大搞达人探店……

今年三季度，淘天的客户管理收入为686.6亿元，同比增长3%。没有了大促的刺激，淘天集团的总收入也从上个季度的13%滑落到4%。盒马、淘天和淘菜菜也不再像以前一样在财报中被屡屡夸赞，第一批战略级创新业务变成了闲鱼、1688。

为了背刺对手，巨头撤下掌舵者的决心可谓强硬，架构调整一波接一波。但无论如何较劲，头部玩家依然很难撼动对方的优势位置。眼下，要想扭转用户的使用心智、商家的投放重点，壁垒已经树得非常高。商家们心里也清楚，不同的平台就是有各自的长短板，谁能带来更好的流量和利润，就向哪个平台倾斜。

上述服务商以抖音和淘宝的差异向北京商报记者举了一个例子。他指出，淘宝最近两年的销量在萎缩，中小商家很难起量，而抖音直播偏向冲动式消费，商家第一天是1，第二天销量可能就突然爆掉，虽然投流贵，但也有爆火的概率，而这种情况在淘宝则很少见。

“不过，抖音的退货率也非常高。比如女装类目，淘宝大致在30%-40%，抖店大致在60%-70%。”上述服务商补充道。

眼下，淘天依旧在探索放权，并通过提升精细化运营的颗粒度来挽回中小商家的经营热情。据向秋介绍，差异化人群不同的投放能力，此前这是大品牌或天猫卖家才能使用的，淘天也会持续向中小卖家提供。一个宝贝的投放算法可以由商家制定，是销量优先、新品优先，还是直播优先。

北京商报记者 何倩

# 首家黑珍珠落地 锅圈能撕掉平价标签吗

卖火锅食材的锅圈食汇走起高端路线。近日，首家锅圈黑珍珠直营店落地郑州，不仅食材定位高端，还在门店中增加了火锅和铁板烧堂食服务，套餐售价在298-798元/位。其实，锅圈食汇早就在上市材料中预告了开黑珍珠店的想法，而这家直营店似乎也透露出锅圈食汇寻找增长点的决心。在业内人士看来，锅圈食汇的新店型能提升品牌形象，但高端之路并不好走，门店的可复制性、成本、运营均是品牌面临的挑战。



## 贴上高端标签

一向主打“实惠”的锅圈食汇走起了高端名媛风。近日，全国首家锅圈黑珍珠落地郑州，定位为“高端食材集合店，就餐shopping一体”。从现场来看，区别于红绿为主的常规门店，锅圈黑珍珠以黑金色调为主，门头标注着火锅烧烤、西餐海鲜和高端酒水。

为了立起高端人设，产品方面，该门店售卖霜降和牛眼肉牛排、帝王蟹、鱼子酱、威士忌、金华火腿等食材。同时，该店中产品售价也远高于常规门店的均价，例如3kg的金华火腿售价为2100元，450g的新西兰冻鳕鱼售价为450元/只，700ml的柏桥大师桶单一麦芽威士忌售价为620元。北京商报记者注意到，该店售卖的许多产品都印有“锅圈黑珍珠”的新LOGO，只有小部分面食产品与常规门店完全相同，部分产品虽然名称一样，但规格和

售价均存在差异，例如黑珍珠店500g的白千层售价为49元，常规门店200g的白千层折后价为每盒22.9元。

值得注意的是，这家门店还设有餐饮堂食服务。该门店提供火锅和铁板烧两种用餐体验，根据产品不同分为不同价位的套餐，火锅的售价档位分别为298元、398元、598元和798元/位，包括锅底、小菜、海鲜、肉类蔬菜等产品，西餐则是398元和798元每位，包括汤品、前菜、主菜和甜品。据门店工作人员表示，包厢提供套餐，需要提前一天进行预约，店内购买的自选食材也可以在门店自烤或涮。

另外，锅圈黑珍珠店还会在每月会员日开设烹饪课堂。锅圈食汇介绍，其黑珍珠店主厨拥有20年的西餐主厨经验，在北京和上海任职过多家餐厅主厨，还获得过“上海黑珍珠奖”优秀创意厨师。

关于品牌的未来发展规划，北京商报记者联系到锅圈食汇，但截至发稿并未收到相

关回复。不过，门店工作人员表示，黑珍珠店为直营店，暂时不对外加盟。

## 客源成难题

锅圈食汇第一家门店于2017年1月在河南郑州开业，目前主要经营火锅、烧烤、即烹餐包等产品，并于今年11月2日在港交所上市。

无论是撕掉平价“人设”，走高端路线，还是提供堂食服务的做法，都能看出上市后的锅圈食汇在寻求新增长点。而这背后似乎也能看出锅圈食汇讲出资本故事的压力。

事实上，锅圈食汇开设黑珍珠店可谓早已是迹可循。根据其此前披露的聆讯资料，锅圈表示将继续在省会城市和直辖市开设更多门店，并在北京、上海、香港及澳门开设主打高端食材的黑珍珠店。不仅如此，锅圈食汇还提到，IPO募集所得资金净额将用于开设及经营直营门店，具体来说，锅圈计划在香港、

澳门及东南亚选定城市开设高端黑珍珠店提供高端产品。目前看来，锅圈食汇的首家黑珍珠店更像是在为进入更多市场、满足更多消费人群而铺路。

而本次以直营方式布局的举动，似乎更体现了锅圈食汇提高抗风险能力的决心。万店规模的锅圈食汇在业内掌握着一定话语权，但却极度依赖加盟商，根据聆讯资料，截至2023年4月30日，其直营店仅有6家，加盟店占比高达99.9%，向加盟店销售相关产品占总收入的九成左右。锅圈食汇自然深知这一点，还提到其主要收入来自向加盟商销售产品，有关业绩反映了公司加盟商的营销能力及管理技能，若大量加盟店表现欠佳，将对公司的收入及盈利能力产生重大不利影响。

盘古智库高级研究员江瀚认为，锅圈食汇开设黑珍珠店可以看作是其为了增加营收和改善当前模式而做出的一种策略调整，此举有望进一步扩大其市场份额，提升品牌知名度。黑珍珠店的产品品质更高，能以高质量服务吸引更多高端的消费者群体，从而提高营收和利润。但品牌转型或拓展策略是否成功还取决于多个因素，例如黑珍珠店的定位与锅圈食汇的形象契合度如何、是否能吸引足够多的高端消费者，以及新店面的运营成本和投资收益如何平衡等。

在战略定位专家、九德定位咨询公司创始人徐雄俊看来，从锅圈食汇的新店型来看，品牌正在尝试餐饮零售的模式，但能否快速完善盈利模型或是进行标准化复制都是未知。相较于锅圈食汇的常规门店，黑珍珠店的面积较大、成本高，定位更是高端，恐怕会面临客源较少且不够大众化的问题。

## 利用优势找准发力点

上市半个多月的锅圈食汇不再仅满足于提供到家吃饭的相关需求，而是将更多

场景延伸到了门店之中。不过，这类与常规门店风格出入较大的黑珍珠店型盈利能力如何？又是否能品牌讲出更多资本故事？

农文旅产业振兴研究院常务副院长袁帅认为，随着消费者生活水平的提高，对于高品质、高端食材的需求也在逐渐增长，锅圈食汇的举动能提升品牌形象，满足消费者多元化需求。但黑珍珠店产品售价较高，需要较大的消费群体支撑，可复制性相较于常规门店可能较低，需要精准定位目标客户，控制成本，并做好营销策略，利用差异化在高昂的成本下实现盈利。

的确，锅圈食汇的创新为消费者带来了更多选择，但如何运营下去是关键。徐雄俊指出，对于锅圈食汇而言，品牌优势和资本支持都是其优势所在，但黑珍珠店与标准化程度较高的常规门店为两种运营思路。黑珍珠店的运营中涉及火锅、铁板烧和零售等多种业态，人力和食材成本均较高，盈利难度较大，对于成本把控和运营的专业度要求较高。未来，锅圈食汇还需找准自身定位，发挥火锅和烧烤领域的现有资源和优势，简化不必要的动作，使黑珍珠店与常规门店相互协同，增强品牌整体实力，不断提升运营效率。

就整个品牌而言，新业务如何成为长久的盈利来源是其需要思考的。“锅圈食汇还需推进数字化进一步降本增效，加强对门店的管理和控制，提高门店的运营效率和盈利能力，从而实现可持续发展。”江瀚称，高效利用C2F的供应链模式开发更受消费者欢迎、毛利率更高的产品，还可通过拓展新业务领域扩大收入来源，例如高端食材电商、高端食材配送等，从而保证新策略能够真正为公司带来长期的营收增长，并改善品牌整体模式。

北京商报记者 张天元