

盒马鲜生：

“四不像”造就“撒手铜”

经济日报报业集团《中国企业家》杂志记者 梁宵



盒马鲜生把自己在北京市场的首秀选在了十里堡的新城市广场，6月9日这天开始试运营。这已经是盒马在全国的第10家门店，因此尽管之前在开店选址的过程中发生了一些波折，但这个时候盒马鲜生CEO侯毅再也不会像开第一家店面时那么忧虑了。

开第一家店的时候，侯毅曾经做过最坏的打算。那是在2016年1月14日，盒马鲜生首家店铺的开业前夕，他总是担心开业后会有很多大爷大妈来找他理论为什么不收现金，并且最后闹得不可开交——因为盒马的店铺是不收现金的，到店的顾客只能下载APP，绑定支付宝，才可以购物消费。

这看起来是一种相当“霸道”的方式，侯毅自己也有些“心虚”，所以开业那天一大早就来到现场坐镇，但他所担心的场景没有出现，一直到晚上闭店都风平浪静。不过，把在一般商超占据50%的现金付款方式拒之门外，盒马鲜生的底气从何而来呢？

“这不是底气，而是底线。”这位自称有着18岁心态的“60后”创始人，说话的时候总是一副慈眉善目、慢条斯理的样子，但说到这一点，他却异常坚定，“这决定了盒马鲜生的模式，肯定是不改变的。”侯毅说，“最怕的就是一个CEO今天听这个觉得有道理，明天听那个又觉得有道理，那样企业就惨了，所以对于一个创业者而言，回归初心是最重要的。”

“四不像”的盒马鲜生

它像一家超市，但在店铺中设置了30%—40%的餐饮体验区，可以生熟联动；表面上看是门店，但店面之后还有一个物流配送中心，支持线上的销售；这是一家线下的物理门店，但是分秒更新的电子价签保证了它与线上的同一价格

众说纷纭之下，到底什么是新零售？

阿里巴巴CEO张勇曾经对阿里和百联的合作提出他的期望，“如果双方合作孵化出很多大家都看不懂的业态，我想路子就走对了”。在张勇看来，新零售就是产生看上去像不像，但却从未见过的形态。

盒马鲜生就像是这个定义的一个注脚。

它像一家超市，但在超过4000平方米的店铺中，还设置了30%—40%的餐饮体验区，可以生熟联动；表面上看是门店，但店面之后还“隐藏着”一个物流配送中心，支持线上的销售；毫无疑问，这是一家线下的物理门店，但是分秒更新的电子价签保证了它与线上的同一价格，又随处可见这是一家有着强烈互联网基因的企业。

在侯毅看来，新零售的核心在于线上线下的融合后，更好地抓住了年轻消费者的痛点，并以此来构建整个商业体系。

因为不论对新零售作出怎样的定义，不可回避的一点就是新零售面向的目标群体是新一代，这些“80后”“90后”的身上展现出的是不同于上一代人的生活场景，而这一点决定了他们的消费习性：比如做饭这件事情已经不是他们每天的必备作业，因此提供给他们的新鲜食品就应该是小包装，新鲜方便、便于烹饪、一次性消费完。

一家传统的零售企业曾对他们的客群做过分析，发现十年前客户的平均年龄是35岁，而现在是45岁。侯毅认为客群老龄化是传统零售挥之不去的“消亡”基因，因为这些客户多是价格敏感型，不利于零售商作出消费升级的战略布局；而随着这群顾客消费能力的减弱，那么商超传统的收入来源——店铺租金也会随之缩减，而大规模地缩减成本，也意味着服务体验和购物环境将全面老化。



顾客在盒马鲜生超市购物。(资料图片)

上世纪90年代初，计算机专业大学毕业的侯毅开始创业，在多个领域从事过经营后，1999年加入上海可的便利店10年，见证了可的从20多家至2000家门店的蜕变；2009年加入京东，先后担任京东物流的首席物流规划师及O2O事业部总裁，参与和见证了京东由小到大的迅猛发展，对于B2C电商的核心价值和理念有着深刻的理解和实践。这样一个从传统零售和电商摸爬滚打过来的人对这个行业有着自己的直觉判断：新零售不可能通过传统零售和传统电商的自我升级来实现，而必须要彻底颠覆。



盒马鲜生的会员店。

(资料图片)

“真正要去想的是，对于消费者而言最好的整个体系是什么样的，没有顶层设计是不具备这样的条件的。”侯毅说。

盒马鲜生就是顶层设计的产物。

2015年年初，侯毅大概每两个周末就会与投资方见一面，一聊就是一个下午，“喝了无数次咖啡”之后，确立了他们的新零售愿景：线上销售一定要超过线下——因为再造一家传统超市是没有意义的；第二个就是3公里内的线上订单量要实现每天5000单以上，第三个就是线下要为线上引流。



顾客通过APP下单后，盒马鲜生需要根据下单情况立刻操作装袋，放入轨道，保证能在30分钟之内送货上门。(资料图片)

在当时，这近乎“异想天开”，因为对于一般的零售店来说，O2O的线上业务占到10%就已经相当不错了。“我们只是知道必须要实现这些目标才是真正想要的新零售，但是作为中国第一个原创的电商模式，系统如何构建、流程如何设计、团队如何组建、门店如何定位、品类如何规划、物流如何保证30分钟送达等都是未知的。”2年后的今天，盒马总部已经有800多名员工，其中大部分人是信息系统的研发人员，门店及物流等部门已经有4000多名员工。

捆绑下载盒马APP成为一个“撒手铜”，这样到店后的客户通过绑定支付宝就会直接成为盒马的会员，充分享受支付宝的实名认证的信息，便于盒马通过多个渠道的信息汇聚构建了一个更加立体的客户数据库。

这种效果很快就得到了验证。一次，当盒马店铺里面每天能卖80箱的距保质期还有一周的牛奶的时候，还有20箱的库存。当天店铺迅速启动营销，以从来不曾有过的“买一送一”的优惠价格进行打折销售，尽管如此，从下午1点到6点，店铺里只是卖掉了十几瓶——传统零售“守株待兔”似的销售弊端由此可见一斑。6点之后，盒马从众多会员中提取出买过高端牛奶的客户，统一推送了打折促销的信息，结果三分钟之内，20箱牛奶被抢售一空。这才是真正的线上线下融合的意义所在。“我们不是要开一个传统的以销售为导向的线下超市，而是要做到线上线下一体化运营：统一会员，统一库存，统一价格，统一营销——相互导流。”侯毅说。

新零售的“撒手铜”

店铺上方铺设采用RFID物联网技术的全自动悬挂链物流系统，能够第一时间分拣店中陈列的商品，快速送到后场出货；店铺的后场则是一个错综交织的传送系统，把会员线上选购的商品传送到集中的分拣台，统一配送

以生鲜为突破口的盒马，要避开的不仅是传统零售的“雷区”，还要应对生鲜电商的短板。

早在生鲜电商开始兴起的时候，侯毅就预感到，单纯的生鲜B2C电商模式不可持续。原因在于，冷链成本很高，而牛奶、蔬菜、面包、水果这些高频的老百姓日常生活的低价和短保质期的商品，B2C生鲜电商很难做，因为客单价低，很难覆盖物流成本，这是这个商业模式天然的缺陷；另一方面，B2C生鲜电商短保质期的商品损耗无法有效控制，所以导致最后品类越做越窄，只能卖一些高价商品，而无法解决消费者日常消费的痛点。

这也是盒马鲜生成立之初，顶层设计的目标之一，就是降低配送到家的冷链物流成本、提供生鲜全品类的商品服务。

这当然也要采取“新”的方式：一方面，盒马鲜生的店铺上方铺设了采用RFID物联网技术的全自动悬挂链物流系统，这样能够第一时间分拣店中陈列的商品，快

速送到后场出货；而店铺的后场，则更是一个错综交织的传送系统，传送线上的保温袋井然有序地在各自的轨道行进，把会员线上选购的商品传送到集中的分拣台，统一配送。

“门店里面有冷藏库，冰库，这就是盒马的冷链，这样不仅实现了30分钟的配送，保证了盒马‘新鲜每一刻’的品牌理念。”侯毅说，2016年盒马鲜生以此系统来配送冰淇淋，没有发生任何问题。

打通了生鲜物流的盒马鲜生，也在谋划着一笔大生意。阿里研究院2017年5月份发布的报告显示，生鲜电商市场2016年已经达到了950亿元的规模，而2012年这个数字只有40亿元。

“生鲜是高频商品，做通了高频，低频就更简单了。”侯毅说，“而且当你占据了最大品类的市场、流量和强黏性的特点，在APP上可以有充分想象的空间”。

接下来，盒马鲜生会在平台上进一步完善品类，推出SOS(日常急救)商品频道，C2B预购频道以及更多的自有品牌。

“盒马鲜生到现在方向还是很清晰的，每一步、每一个阶段要做什么也很清晰。”侯毅说，盒马鲜生的模式延展有很多的可能性，但不可能一下子都去跟进，“我就怕一下子想要做很多，但资源又不够，在时机不到的时候没有任何意义，所以其实我现在是要做减法的，很多业务都主动砍掉了”。

最典型的一个例子就是盒马外卖。这是盒马鲜生早期推出的项目，本意是要做一个外卖直营网，当时商品的品质很好，用户口碑也不错，订单量也很可观，而且还获得上海颁发的全国首张专业网络外卖订餐证。但该业务很难做得大，原因就是外卖店铺基本上只能依赖中午的时间运营，资源利用率不足。“什么都做好了也不行，因为模式本身有先天缺陷。”侯毅说。

像其他的创业公司一样，盒马鲜生也在不断地试错前行，快速进行业务迭代，最重要的是，按照侯毅的说法，现在盒马鲜生的模式已定，那么接下来就要依照互联网企业的发展逻辑，舍命狂奔了。“现阶段的主要任务就是开店，迅速在区域市场做到第一。”侯毅没有透露今年年底的店铺数量，但是他说“到那时候的数字会很震撼”。这也保证了盒马进一步去夯实竞争壁垒。对于盒马鲜生来说，它的竞争对手既来自已经进行线上渠道延伸的传统零售，也有占据先发优势的B2C生鲜电商；当然，那些在探索新零售形态的超市和零售企业也不可小觑。

“现在很多企业来盒马鲜生参观，也有很多的模仿者，但是大多数没有想明白自己的目标是什么，很多停留在线下门店+APP如何提高销售这个层面；但对盒马鲜生来说，实体店只是流量运营，我们所有的事情是围绕会员和体验来做的。”侯毅说，如果没有清晰的目标，只是照搬一个样子，那么肯定是会走偏的。

从另一方面来说，盒马鲜生的“重资产”模式也构成了一条竞争对手难以逾越的护城河。“新零售是顶层设计，需要一整套零售体系的重构，商品规划、服务和体验、物流、支付、信息系统和团队等，都需要重构，这并不是能短期模仿的。”侯毅说。



创业者言

一个创始人对自己要做的事情一定要很确定，因为现在信息很繁杂，各种各样的人都会有不同的意见，这种时候就更要有对商业方向的信心和定力

做得像只是跟随着，不像才是真正的创新。如果盒马鲜生只是传统O2O的形式，但是商品和服务都跟超市相同的话，那么绝对不会成功



本报讯 记者李琛奇、通讯员刘东鹏报道：最近，国网甘肃甘南藏族自治州供电公司党委为进一步加强基层党员教育管理，充分发挥党员在维护民族团结和地区稳定等方面的“辐射”作用，在甘南藏区全面开展了藏汉双语“流动党校”送教上门活动。截至8月9日，“流动党校”已聘请民族文化讲师24人，开课60多堂，现场听课的各族党员群众超过1700人。

“流动党校”是国网甘南供电公司党委落实全面从严治党要求，深入推进“两学一做”学习教育制度化常态化的创新举措，按照“哪里有党员，哪里就有党课”、“党员需要什么，‘流动党校’就教授什么”的原则，采取“送教上门、流动授课”的形式，送教进牧场、进村户、进寺庙、进校园、进班站。

在培训方式上，国网甘南供电公司党委根据题库内容及各级党组织实际情况，采取单独授课、联合授课或集中授课等形式，学员可多可少，课堂可大可小，点对点开展教育培训活动，因时、因地、因人、因材施教，必要时藏汉双语讲师现场“同声传译”，确保了“流动党校”送教活动取得实实在在的效果，受到基层党员群众和当地农牧民的一致好评。

在培训内容上，“流动党校”一方面用藏语和汉语讲党课，另一方面为大家普及安全用电常识，在培育共同理想、共同愿景的同时，增强了偏远山区少数民族群众保护电力设施、自主安全用电的意识和能力。同时，聘请甘肃省电力公司培训中心老师，在扶贫联系点临潭县新城镇东南沟村，为30多位村民开展了电工技能培训及取证工作，帮助他们掌握了一技之长。

经过近半年的探索，如今的藏汉双语“流动党校”已全面打开了局面，实现了与藏区精准扶贫、电网建设、民族团结等工作的深度融合。

多部门联合开展全覆盖排查整治“问题地图”专项行动

本报北京8月21日讯 记者徐红从今天在京召开的全覆盖排查整治“问题地图”专项行动电视电话会议上获悉：国土资源部、国家测绘地理信息局、中央网络安全和信息化领导小组办公室等14个部门将在全国范围内组织开展全覆盖排查整治“问题地图”专项行动。

据了解，本次行动的检查内容将主要针对三大类“问题地图”：一是存在危害国家统一、主权和领土完整等严重问题的地图；二是存在危害国家安全和利益等严重问题的地图；三是其他不符合地图管理有关规定的地图和行为。主要检查地图的种类包括互联网网站登载的动态和静态地图、微博、微信公众号中登载的地图、政府网站登载的地图、新闻媒体使用的地图、展览(展会)、博物馆等展示的地图以及公开出版和销售的地图等。

近年来，我国地图市场快速发展，但与此同时，地图市场和对地图的展示使用中损害我国领土主权、安全和海洋权益等“问题地图”屡禁不止。据统计，2012年以来，全国共开展执法检查11000多次，查处相关案件近1000起，收缴各类违法违规地图产品逾20万余件，完成1000余个存在“问题地图”网站的处置。

贵州公务活动全面禁酒

本报贵阳8月21日电 记者吴秉泽 王新伟报道：贵州省人民政府新闻办公室21日举行发布会称，自9月1日起，该省范围内的公务活动，一律禁止提供任何酒类，一律不得饮用任何单位和个人提供的任何酒类，包括私人自带的酒类。

根据中共贵州省委办公厅、贵州省人民政府办公厅近日印发的《贵州省公务活动全面禁酒的规定》，该省范围内的公务活动，一律禁止使用公款赠送任何酒类，在工作时间和工作日晚间一律不许饮酒。重大外事活动和招商引资活动，确需提供酒类和饮酒的，须按一事一购买、一事一审批的原则，由承办单位报请审批，并同时报同级纪委监委备案。

据贵州省纪委副书记张平介绍，“公务活动”的范畴包括出席会议、考察调研、公务接待、执行任务、学习交流、检查指导、请示汇报工作等。

据了解，公务活动禁酒的规定适用于贵州全省各级党政机关、人大机关、行政机关、政协机关、审判机关、检察机关、人民团体和事业单位及其工作人员，省属国有(独资或控股)企业、国有金融企业也将参照执行。

合肥市数据资源局揭牌

本报合肥8月21日电 记者文晶报道：8月21日，合肥市召开数据资源工作动员大会。会上，合肥市数据资源局、合肥市大数据资产运营有限公司正式揭牌。据介绍，合肥市数据资源局将统筹全市信息化、电子政务、智慧城市、大数据、“互联网+”等工作职能，加快推进政务、民生、产业领域各类数据资源的深度开发与开放共享，显著提升政府治理和公共服务能力，支撑城市实现新一轮跨越发展。

据悉，为在新一轮城市发展中抢占先机，合肥市坚持系统思维，统筹产业发展、便民利民和数据安全，组建一委(专家咨询委员会)、一局(数据资源局)、一司(大数据资源运营公司)、两平台(研究院和信息中心)，构建系统完善的数据资源管理体制机制，一体化推进数据资源的政务、商用和民用。