

“双人舞”变成“三剑客”，首批确认合作项目达40个

## “苏万”千亿级联盟结成 电商共享经济大幕初启

本报记者 孙然 北京报道

苏宁与万达之间的“暧昧”关系终于有了个说法。

9月6日，万达商业与苏宁云商正式签署紧密合作协议。据《中国经营报》记者了解，双方协议显示，苏宁云店等品牌将入驻已经开业或即将开业的万达广场，首批确认的合作项目达40个。

### “苏万”的算盘

“无论是商业地产行业，还是零售行业，谁抓住了线下，谁才有能力去冲击更高的高度，否则就是无源之水、无本之木，这也是BAT纷纷积极转身拥抱线下的原因。”

事实上，苏宁、万达这两家龙头企业自2002年起就开启了合作关系，但用王健林的话来说，这次携手则多了紧密与捆绑的意味。双方的协议中进一步明确，自2016年起，根据万达广场开业情况双方将每年确认成批合作项目，且万达可根据苏宁云商的需求提供定制规划设计。简单来说，这是线下门店、物业平台万达与零售平台苏宁的资源对接，万达输出地产资源，苏宁输出供应链、商品经营及零售能力。

对于这场合作，苏宁云商董事长张近东的一番话意味深长：“无论是商业地产行业，还是零售行业，谁抓住了线下，谁才有能力去冲击更高的高度，否则就是无源之水、无本之木，这也是BAT纷纷积极转身拥抱线下的原因。”而值得关注的是，未来苏宁与万达也不排除将进行资本层面的合作。

电商专家李成东在接受采访时表示，苏宁与万达的联手更多属于传统意义上的合作。百货公司都是以服装为主，且利润率高，也由此支撑门店租金上涨，但随着天猫、京东等线上平台服装销售比例的攀升，线下百货受到冲击出租率下降，也由此影响了租金收入。在他看来，万达与苏宁之所以一拍即合，原因在于万达有很直接的招商需求，而苏宁则在寻找好的地段扩张门店。

在“苏万”合作达成前，有媒体爆出万达百货对旗下门店进行了大规模调整，计划根据盈利情况关闭全国46家门店。而事实上，王健林之所以关店关得这么“痛快”，一方面是想尽快扭转目前盈亏各半的营收情况，另一方面

苏宁举办的紫金峰会站台，彼时他曾透露正在与苏宁谈合作。然而当日下午峰回路转，苏宁爆出与阿里巴巴423亿元战略合作协议。

而现在看来，“双人舞”即将演变为“三剑客”。电商共享经济的大幕已经拉开，不过随之，在强势的商业巨头之间，业务整合及利润分割的难题也将难以避免地浮出水面。



苏宁、万达的共性在于，都起家于线下，对线下资源端及供应链有强大的把控能力。图为万达集团董事长王健林与苏宁云商董事长张近东。孙然/摄影

是为苏宁易购云店的人驻进行准备。

对万达来说，迫切需要的是苏宁打造的线上线下融合的商业形态。受线上电商的冲击，传统百货业的市场在收窄，万达希望由苏宁模式带动，实现互联网+商业化转型，开辟体验式购物模式。而从万达的地产模式来看，苏宁云商副董事长孙为民认为，如今的万达已经有了新的诉求：在万达向二三四线城市下沉的过程中，由于住宅没有一线城市价格高，以短平快的住宅项目养商业长线项目运作的模式已经有了挑战性。且不是所有品牌都能跟上万达下沉的脚步。“目前苏宁已经下沉到镇级市场，并在全国拥有物流管理体系，万达如延续过去的大规模复制模式，需要的正是苏宁这样的全国性零售商。”他表示。

而对于正在扩张店面的苏宁，门店生意的经营并不陌生，头疼的是逐年上涨的地租，对于目前拥有1600家门店的苏宁来说是不小的成本压力。孙为民告诉记者：“苏宁门店遇到的最匪夷所思的租金涨价，是从95万租金涨到5000万元。”他同时透露，万达为苏宁提供了很优惠的租金政策，长周期内的租金比苏宁自己开发低很多。依托万达提供的场所，苏宁可以巩固一二线城市，加速三四线城市布局。

对于苏宁，进入万达意味着稳健。“伴随万达的增长和扩张，苏宁也能实现稳定、可预期的增长及收益。”王健林已经定下计划，今年万达将开新店26家，明年55家，后面60~70家。此外，数据显示，今年上半年万达广场客流量同比增加28%。

### 竞合的玄机

苏宁前与阿里联姻，后跟万达牵手，使电商零售的竞争格局发生很大改变，加快该行业从战国时代步入大一统时代的速度。

对于转型互联网零售商的苏宁来说，现在瞄准的首要目标就是京东。线上苏宁云商正依照京东当年的路子，全面拓展品类，线下部分，最近两年苏宁也建立起了足以与京东比肩的物流配送网络。不过考虑到苏宁与万达这场合作所依托的资源，李成东认为“苏万联盟”对京东影响不大，至少现在还看不出。而如若观察双方做O2O的模式，苏宁的本身具备遍布全国的门店资源，自然会以此为切入口，打通线上线下，做体验式到店服务。而京东的O2O归属于京东到家，最明显的优势即是平台流量和物流配送能力，做的是到家而非到店的生意。双方的套路并不相同。

而事实上，真正有可能让京东忌惮的，是以苏宁云商为纽带构建起的“阿苏万”。一边牵手线上流量巨头阿里，一边拥抱线下资源大户万达，可以想象的场景是，日后人们将在万达广场的苏宁云店购买来自天猫的商品，而如果这层传递关系更为紧密，不排除日后支付宝、天猫平台上的旗舰店也会在万达广场落地实体店。各补短板的合作模式，

给每一方都留下了发展空间。电商、物流、售后服务、大数据都存在打通的可能性，但目前打通程度尚难以判断。另有业内人士指出，从实际效果上看，苏宁云店与万达的合作将具备一定的排他性，毕竟通常百货商场在一类大型业态的商户上，往往只引入一家。

中投顾问零售行业研究员杜岩宏认为，苏宁前与阿里联姻，后跟万达牵手，使电商零售的竞争格局发生很大改变，加快该行业从战国时代步入大一统时代的速度。“三巨头的亲密关系会增加京东的危机感，使阿里和京东的竞争加剧，双方很可能会更加积极的向线下布局，通过与其他企业合作来争夺线下资源。”

应该如何理解巨头们当下的心思，阿里巴巴CEO张勇说得很清楚：“今天整个数字商业的线上和线下在销售通道、服务体系上已经高度融合了，所有的商业都成为了网商，未来一定会是全渠道的销售、用户管理和服务，企业需要利用机会去改造零售通路。”换言之，单纯的线上或线下平台，就算

目前销量尚可，但未来这种模式势必独木难支，落后于市场需求。电商风云变幻的竞争也正如逆水行舟，不进则退。而不得不承认的是，没有一家能在线上、两个渠道都具备足以远远甩开对手的布局能力。

很明显，共享经济商业模式的大幕已经掀开了一角，但这依旧是场残酷的游戏，各家都会充分审视自己和对方手上握住的资源，这是决定能否“被带上一块玩”的“砝码”。例如苏宁向外抛出的是多年积累的零售端资源。“苏宁用六年时间构建了商品供应链、物流配送、售后服务等‘零售CPU’核心能力，将为更多的合作伙伴开放接口，为用户打造线上线下融合的极致体验。”张近东说。

巨头间迅速编织着新的网络。短短一个月间，苏宁已同阿里、万达两大巨头“结缘”，下一个目标会是谁？苏宁云商内部人士对《中国经营报》记者透露，不日或将缔结新的合作关系。而考虑到此前8月10日紫金峰会上一同出席的“苏百万”，百度也可能就是下一个被揭晓的“悬念”。

### 整合难题待解

采用不同系统的巨头们，要对业务进行整合，也势必工程浩大并充满挑战，其效果将直接决定合作的真正价值，这也有待市场的观察。

过去十年间B2C电商行业的发展，将线上零售的利润压得很薄，这是一种难以逃脱比价宿命的商业和竞争模式。先靠烧钱圈地成就规模效应和市场地位是盈利的前提。但投资人的耐心终归是有限的。这也促使电商寻找新的盈利板块，而无论是阿里、京东、苏宁还是万达，都将目光锁定了大数据服务和供应链金融两项业务，其中的关键切入口，则是平台自

身会员系统以及为了实现金融闭环打造的支付工具。

目前阿里坐拥着大流量工具支付宝钱包，京东开发了京东钱包，苏宁打造了易付宝，万达则战略控股了快钱。支付工具目前最重要的人口形态之一，掌握着实际发生的、最有价值的、数据，没有一家巨头愿意放过，而会员体系也是一家平台最宝贵的财富和“命门”。这就引出一个新的问题：巨头之间的合作是否能从形

式走向实质，而不至于步于短期内一场股价集体飙升的“共赢”。

竞争天然存在，而合作则出于新市场形态所趋。“各怀心事”的巨头要如何处理竞合关系的边界，这层看似没有硝烟的平衡能维持多久？而除却意愿方面的考虑，各自采用不同系统的巨头们，要对业务进行整合，也势必工程浩大并充满挑战，其效果将直接决定合作的真正价值，这也有待市场的观察。

## 饿了么F轮“系列”融资遭质疑 餐饮外卖O2O是伪需求？

本报记者 王丽娜 北京报道

饿了么近日上演“系列”乌龙事件，引发业界对虚报融资质疑的呼声。

近日，饿了么宣布新一轮融资金额达6.3亿美元。不过，据外

### F轮“系列”之谜

8月28日中午，在线外卖订餐平台饿了么发布消息称，已完成6.3亿美元F轮融资。该轮融资由中信产业基金、华联股份领投，华人文化产业基金、歌斐资产等新投资方以及腾讯、京东、红杉资本等原投资方跟投。其中，华兴资本担任本轮融资的独家财务顾问。

然而，夸大虚报融资金额似乎早已经是创投界“公开的秘密”了。据媒体报道，80%以上的创业公司都会虚报融资。饿了么这笔全球外卖行业最高的融资，也遭到业界质疑。

就在媒体纷纷质疑融资数额时，8月28日下午，华兴资本发送邮件给媒体，要求撤回饿了么融资6.3亿美元的新闻稿件。华兴资本的撤稿无疑加重了媒体对融资金额的质疑。

29日凌晨，华兴资本做出回应：撤回发布的稿件，是应华兴资本饿了么融资项目负责人的要求，出于严谨的考虑，在原新闻稿的标题和正文中将“F轮6.3亿美元”补充完整成为“F轮系列6.3亿美元”。

媒 VentureBeat 报道，外卖 O2O 平台饿了么最新一轮融资金额造假，实际融资额少于 4 亿美元。

质疑的焦点还集中在，饿了么获得全球外卖行业最高融资金额从“F 轮”改成“F 轮系列”，究竟是出于措辞严谨考虑，还是其

《中国经营报》记者就撤稿事件采访饿了么，饿了么的回应是：“这是华兴资本内部工作流程出现问题，与融资情况无关。华兴资本官方微博等渠道早已发布融资消息，也已对这次失误做出回应。华兴一方出于措辞严谨考虑，把‘F 轮’改成‘F 轮系列’。”

对于记者提出的“系列”该如何解释，饿了么表示，根据华兴资本的专业回复：“通常私募融资和并购交易宣布的时候，都是以签字为宣布的时间节点，不是交割。鉴于投资者总体认购需求踊跃而各自工作进度时间有差异，考虑公司对于融资时间节点的要求，公司按市场惯例，在完成大部分现有 F 轮投资者签字交割的同时，将有明确书面投资意向但尚未完成最后文件工作的投资人时间期限放宽，总体融资系列会有两个交割节点，因此称为系列。这样的签字交割方式在近期几个高需求的大型私募融资项目中屡有出现。关于在一轮融资较大的融资中有几个 closing，这轮融资到底是泛称为

中有什么不为人知的隐情，有待商榷。

不过，据业内人士分析，6.3 亿美元这个数字是有问题的，加“系列”二字后，有可能不是纯现金。

从外卖的真正需求和用户习惯来看，互联网分析师葛甲认为，

某一轮还是特称为某一轮系列，反映了各家机构对于金融专业定义的不同，以及该项目负责人对于文字披露的判断要求。”

据业内人士分析，6.3 亿美元这个数字是有问题的，加“系列”二字后，有可能不是纯现金。“一种情况是，有可能两轮融资放在一块投；另外一种情况是，这 6.3 亿美元的融资中，有可能存在一部分是现金投资、一部分债券，剩余部分是其他类型的投资。而债券与现金投资的不同之处在于，债券最终是要连本带息偿还给投资人的，这中间甚至不乏有对赌成分在里面。”

至于融资金额是否虚报，鉴于融资协议的保密性，外界很难进行核实，只有到了上市阶段，IPO 招股说明书会披露真实的融资数据。近期也有媒体曝光了众多知名度较高的互联网企业虚报融资的案例。

不过，青山资本创始人张野在接受腾讯科技采访时也表示：“融资构成很复杂，除了现金投资之外，还涉及资源作价、债转股、

为，外卖是一个极为碎片化的、以需求为驱动的行业，餐饮外卖 O2O 平台是以增长和扩张为导向，外卖本身是以需求和利润为导向的。这就提出一个问题：“餐饮外卖 O2O 到底是真需求还是伪需求？”

股权激励等不同的融资条约，而且投资到账形式也有很多种，外界很难确切地知道真实融资额。即便是财报，也只是披露了现金而已，资源作价等其他方面依旧是未知状态。”

当本报记者问及 F 轮融资的目前到位情况以及中间会有哪些节点时，饿了么表示，“所有融资已按合同约定履行”。同时，饿了么表示计划 2018 年前上市。

对于新的融资去向，饿了么表示，将用于交易平台的拓展、即时配送平台的搭建及用户体验的提升，将以外卖业务为核心，以开放配送平台为基础，不断扩展上下游业务线。

如果饿了么按计划 2008 年前上市，如今已经到了 F 轮融资系列融资，按最长 3 年上市的时间计算，这中间的时间间隔似乎有点久。不过，互联网分析师葛甲认为，外卖 O2O 这项业务投入大、战线拉得长，投入产出慢，还会有后续融资继续跟进可以理解。他认为饿了么在 2016 年上市可能性比较大。

### 外卖 O2O 是伪需求？

易观智库监测数据显示，以校园用户为切入口，并逐步向白领市场过渡的饿了么，以 35.13% 的市场份额，在今年 7 月中国互联网餐饮外卖白领商务细分市场中排名首位，美团外卖紧随其后占比 30.52%，百度外卖市场份额快速上升到 25.59%。今年 6 月底，阿里集团和蚂蚁金服联合出资 60 亿元重启口碑网。7 月 9 日上线的支付宝 9.0 版新口碑正式接入，一个月后，原来的淘点点更名为口碑外卖，阿里正式加入的外卖之战，对用户进行大幅减免优惠。

外卖市场，无论是在用户基数还是在购买能力上，白领用户都明显优于学生用户，因此，白领商务市场成为各大外卖平台争相抢夺的市场。

众所周知，对于餐饮外卖 O2O 市场来说，影响其发展的关键和核心有两个方面，即补贴和物流配送，这同时也被业界认为是烧钱的两个无底洞。

从补贴来看，目前整个餐饮外卖 O2O 行业处于补贴抢用户的阶段，然而靠补贴获取的用户没什么忠诚度和黏性可言，其烧钱的最终意义自然不大。葛甲认为未来餐饮外卖 O2O 平台失败也不是没有可能，这与其商业模式和用户习惯改变的难度密不可分。

去年 4 月上市的美团最大的餐饮外卖 O2O 平台 GrubHub，是连接商户和用户两端的信息平台，GrubHub 的商业模式是按订单数向餐厅收取 10%~15% 的佣金，对个人用户不收取任何费用。

相比 GrubHub 的商业模式，葛

甲认为，以饿了么为代表的国内餐饮外卖 O2O 平台的商业模式，无论对于商家还是用户，都是一种“养猪模式”。通过补贴把商户和用户养肥了，抢占市场后获得话语权，获得与商家和用户“谈判”的筹码，甚至加价收费。这与现在的打车软件异曲同工，从最初烧钱补贴到获得市场后的动态加价是一个道理。

但是，从外卖的真正需求和用户习惯来看，葛甲认为，外卖是一个极为碎片化的、以需求为驱动的行业。

对于一个固定的商业片区，受需求量限制，订单数量上下浮动较小，餐馆要考虑的不是将外卖配送的范围扩大（越远成本越高），而是通过如何改善餐饮质量、加快配送速度，提升用户体验来提高利润率，进而降低成本。

据报道，目前饿了么的开放配送平台已覆盖全国 260 多个城市，日峰值配送订单突破 80 万单。然而，餐饮外卖 O2O 平台是以增长和扩张为导向，外卖本身是以需求和利润为导向的，这就提出一个问题：“餐饮外卖 O2O 到底是真需求还是伪需求？”

而且对于用户来讲，以现在的配送速度，很难满足用户想要到点按时吃饭的天然诉求，让用户提前两小时订餐和漫长的等待似乎也不符合用户习惯。而改变这些习惯的时间和成本很难估算。

“未来垂直餐饮外卖平台很难生存，将来向综合性平台发展的可能性比较大，餐饮外卖行业最终还是想着怎么把服务做好，很难做成产业化的东西。”葛甲说。