

核心话题

从每日优鲜危机看电商商业模式的边界

作为“前置仓”模式的开创者，每日优鲜资金链断裂的传闻令人唏嘘。但对很多观察者来说，出现这样的传闻并不意外。

虽然每日优鲜辟谣称“除了暂时关闭极速达业务外，公司目前正在努力保障其他几块业务运营”，但通过建立社区前置仓，保证在半小时内送达，正是每日优鲜前置仓模式存在的基本逻辑。如果极速达业务不存在了，前置仓商业模式存在的基础则荡然无存，公司很难靠其他方式继续维持。

过去一年，每日优鲜的股价经历了自由落体般的暴跌。这种跌落方式肯定不是经营不善或者市场低迷所能解释的，只能说投资者已经完全不相信其商业模式了。另外一家依赖前置仓模式的企业叮咚买菜也开始收缩战线，从多个城市退出，股价也在不断下跌。

生鲜零售被称为电商最后一块战场，也自然是一块最难啃的骨头。生鲜生意不好做，有着十分复杂的原因：

首先，中国农业的生产方式决定了市场难以成长出规模化的农业生产企业，尤其是在生鲜中最重要的蔬菜领域。中国的土地所有制结构决定了蔬菜生产者以专业农户为主，量小分散，只能通过菜贩收购的方式完成商品的供应，粗放的农贸批发市场依然是城市蔬菜供应的主渠道。这决定了至少在现阶段，蔬菜零售企业无法获得稳定、标准化、规模化的供应商。一方面

文/刘戈



作者为重阳金融研究院高级研究员

这将导致生鲜零售的采购流程十分复杂，另一方面也难以控制采购中的贪腐行为。如果生鲜零售试图自己建立供应体系，将产业延伸到种植业，则更是不可能完成的任务。

其次，中国人的饮食结构极为复杂，即使生活在一个大城市的主流消费人群，饮食习惯也千差万别。为了适应这种复杂需求，生鲜零售企业必须建立起十分复杂多样的商品供应体系，同时消费者对蔬菜等生鲜的新鲜程度又极为苛刻，这将导致要么无法及时供货，要么形成积压并最终成为损耗。在个体经营的菜市场，经验丰富的个体经营者通过多年的经验积累加上对自己饭碗极为负责的态度才能控制成本，在公司体制内依靠短期合同仓促上阵的店长和员工根本无法实现成本控制，怠惰和贪腐必定成为经营的日常。

再次，前置仓的固定资产投资过大。中国电商行业虽然有很多本土化的特点，但基本商业模式是国外企业已经验证过的，而前置仓则完全是一个脑洞大开的本土创业。其合理之处在于将供应链延伸到了距离消费

者最近的地方，让消费者可以用最短的时间满足自己心血来潮的需求。虽然和门面房相比，前置仓并不需要地段优越的临街经营场地，但距离目标客户尽量接近的需求，决定了前置仓依然需要在繁华的居民区寻找场地，租金肯定不低。为了满足对客户的速度承诺，必须在一定范围内密集布置前置仓，零售公司通过自有资金大量租房并购置冷柜等设施，是一笔巨额的前期投入。这笔钱，只能从投资人处获取，如果不能及时形成盈利，很容易导致资金链断裂。

最后，配送费用太高。中国电商行业的急速发展，培育出了包括顺丰等数家巨型快递企业，他们都建立起了庞大又高效的快递网络。从城市到乡村，每一个社区乃至楼宇都有熟悉环境的快递小哥派驻。每一张快递网的形成，都导致单件商品的物流费用不断降低。但前置仓模式无法依赖这些现成的物流网络，只能自建快递队伍，每一单都需要单独配送，这让单件商品的配送成本无法降低。随着劳动力短缺的情况日益加剧，配送费用只能越来越高。这些费用分摊到每一单商品中，导致价格居高不下。随着补贴退出，能够承担这种高价配送的家庭越来越少。

以上四点决定了，前置仓模式很难持续。

在融资阶段，前置仓模式虽然在讲述一个互联网行业的创业故事。但每日优鲜和叮咚买

菜目前面临的困局，把一个残酷的现实摆在了人们面前——互联网电商的商业模式是有边界的。

创业伊始，每日优鲜曾描绘过一个(A+B)×N的宏伟前景，A指前置仓即时零售，B是智慧菜场，N则是零售云。依赖这三板斧，公司的目标是建成中国最大的社区零售数字化平台。看上去这是一个相当厉害的“公式”，但这一“公式”成立的前提是能够让互联网技术在商业模式的总成本里占到更大的比例。前置仓模式的重资产特征，让每日优鲜更接近于一个实体线下公司。那么这就意味着公司经营能力根本不体现在技术上，而是体现在供应链的组织和门店的管理能力上。为数众多的生手迅速被委派到前置仓，其结果必然是灾难性的。

互联网电商的基本逻辑是建立平台，作为商家和消费者的信息沟通渠道。虽然亚马逊和京东突破了平台模式，通过自建仓储，建立了自营模式，但亚马逊和京东选择以标准工业品为主要经营品类，并在廉价的城郊建立起仓储体系。更重要的是，由于其总体运营成本低于线下实体店，导致销售的商品具有价格优势，这样就几乎把所有消费者进行了覆盖。

而前置仓模式最大的问题在于，几乎可以判定在同等品质范围内，根本做不到商品价格低于线下商超，更别提农贸市场了。这就决定了其服务人群范

围极小。在每日优鲜和叮咚买菜的商业模式里，成为一名合格的消费者必须同时具有以下三个条件：一、家庭收入较高，对价格极不敏感，但还雇不起保姆；二、购买的决策人(通常是主妇)有极为前卫的消费理念，对时间高度珍惜；三、家庭对自己开火做饭的乐趣很高，不愿意点外卖；四、对逛市场带来的乐趣毫无感受。能同时满足这几个条件的家庭即使在一线城市的高档小区也不多。

中国消费者喜爱尝试新鲜事物的特征，让前置仓生意在早期显示出蓬勃发展的一面，但所有的热闹都是消费者薅羊毛的狂欢。当投资人的钱被当作补贴大量地被薅之后，公司管理层完全找不出这种生意方式将价格降低到传统生鲜零售之下的计算公式。

所以，电商最后的边界在哪里？其实那条边界非常明显，就是能否通过信息的流通使商品价格低于或者至少不高于传统渠道的价格。

而前置仓模式要做到这一点需要几个条件：

一、必须把尽量多的消费者作为客户，一旦在区域内，只有少数家庭成为客户，则发挥不出前置仓应有的作用，这是一种浪费。例如：一个前置仓可以满足1000个家庭的生鲜购买需求，周围小区正好有1000户，这1000户都是此前前置仓的客户，那么这个前置仓可以高效地运转。而如果周边的这个小区只

有10%的住户成为用户，那么送货范围就要增加10倍。而一旦范围变得这么大，配送时间就难以保证，为了保证配送时间就必须多开设前置仓。也就是说，前置仓的开设密度必须以客户密度为前提。在客户密度不足的情况下，只能靠浪费前置仓来满足客户需求。

二、必须拥有成熟且体量巨大的生鲜产品供应商，只有这样才能通过集采优势控制进货价格，至少在10年之内，这是不可能的，中国农产品供应模式是由土地经营方式决定的，而不是由市场需求所决定的。

三、必须建立起一支高效、廉洁的店长队伍。在所有的连锁商业发展模式，不论是直营还是加盟，店长培训都是一个决定企业成败的关键因素。没有麦当劳汉堡大学的存在就没有麦当劳后来的发展，没有7-11用两年时间来培训一个店长的耐心和投入，也没有现在的7-11。前置仓模式本质是一个传统生意，而在运行过程中希望绕过传统生意所必须经历的复杂而无趣的成长过程，希望像真正的互联网公司一样，通过资本和技术实现快速发展，到头来只能是“头重脚轻，站立不稳”。

或许，前置仓模式是一个生不逢时的早产儿，至少在目前，前置仓模式已经超越了电商的边界，这让前置仓模式看起来像一只披着狼皮的羊——它的战斗力和它宣称的表象完全无法匹配。

囊中江湖

孙正义的投资失利源于互联网烧钱时代落幕

一代风投男神孙正义近日公开认错，“我为自己过去贪图暴利而感到羞愧。我们太自信，太好高骛远。”而孙正义之所以如此做，在于软银集团发布截至今年6月30日的2022财年第一财季(第二季度)业绩报告。第二季度净亏损3.16万亿日元(约合234亿美元)，刷新了上季度亏损1.7万亿日元的纪录，续创历史新高，而软银股价迄今较去年2月50美元的高点已跌逾6成。

诚然，不能以孙正义投资的一时得失来评判其功过，毕竟，近期软银业绩受挫的重要原因在于美联储连续加息下，对利率

文/华柳



作者为财经评论员

更为敏感的科技股股价大幅波动，而软银所持基本为科技股。未来加息周期结束，软银所持科技股的股价也可能回调。

然而，孙正义之前屡试不爽的投资哲学确实面临时代变化所带来的考验。毕竟，孙正义

所重仓的互联网科技赛道面临发展瓶颈，在过去20多年中，中美等互联网行业发展迅速的国家整体经济走势同步保持强势，这带动了投资、消费、居民收入和经济转型，从PC互联网到移动互联网，电子商务、移动支付等颠覆性创新催生出巨大的蓝海市场，也让众多互联网初创企业能够在短短几年内成为“独角兽”。

遗憾的是，移动互联网的流量增长模式已然见顶，绝大多数互联网新经济领域成为红海，接下来的硬科技增长模式需要更长的投资周期、面临更

多的不确定性，互联网与实体经济融合所需的深度与广度也远超前想象，孙正义按照以往投资逻辑，重仓投资这些领域的互联网科技初创企业，也就必须耐得住寂寞，需要更漫长的等待。

但当越来越多的机构和个人投资者都开始关注企业的盈利能力时，一旦孙正义所投资的互联网科技公司现有业绩表现不如预期，就会出现部分投资者离场的后果。作为一级市场投资者的孙正义，只能眼睁睁看着所投资企业的高股价在二级市场不再被接盘。

同时还要看到，无论是中美还是其他国家，对于互联网企业的监管态度也在转变，尤其是反垄断监管力度持续增强，二选一、排他性竞争、低价倾销乃至烧钱模式都不再被容忍。这使得不少形成此类路径依赖的互联网企业频繁受到整顿，也就让互联网企业高投入、高速扩张换取高估值、高股价的获利通道不再成立，“ALL IN”此类模式的孙正义自然也被殃及。

由此，孙正义遭遇了前所未有的投资挫败，这源于互联网烧钱时代的落幕，也即任何企业披上互联网“金衣”，就能获得高估

值、高额风投、并且不断有后续投资人击鼓传花的模式失灵，互联网行业也最终回归与实体经济同样的估值模型，围绕利润与现金流，来衡量一家企业是否具有投资价值，这也要求以孙正义为代表的风投机构以及互联网创业者们不能再满足于讲故事，以无节制的烧钱来完成市场份额的抢占，然后上市套利，而是要专注于企业核心竞争力的锻造，为用户带来真正有价值的产品和服务，用不掺水的财务数据说服投资者长期持有，这其实更有利于成熟的互联网投资理念形成、企业的长远发展。

自由谈

数字马斯克和数字马斯克会成为朋友吗？

最近，马斯克说了一句“已经做过了”引发了关注和热议。这句话所回复的问题是：“如果你可以将你的大脑上传到云端并与自己的虚拟版本交谈，你们会成为朋友吗？”

马斯克多半是在开玩笑，不过前一阵谷歌确实有一个程序员和AI交谈后，认定AI已经具备了自我意识，并试图为他的“AI朋友”争取权利。

就目前而言，意识上传或AI觉醒应该都尚未发生，但我们的确可以先做一做思想实验：如果AI的自我意识觉醒了会怎样？

比如说，现在已经有了一个数字版的马斯克……等一下，“一个”？问题马上就出现了。如果一个智能体能够以数字形式存在于计算机中，那么它和其他数据一样，都是可复制的。所以说，一旦我们能“上传”一次，就可以拷贝多份；一旦可以有一个数字版马斯克，就可以有无数个数字版马斯克。

于是，我们与其琢磨肉身马斯克和数字马斯克之间怎样交谈的问题，不如先考虑一下，数字马斯克与数字马斯克之间怎

文/胡翌霖



作者系清华大学科学史系教授

样交流的问题。

当年AlphaGo大杀四方的时候，我看到有网友问：让AlphaGo和AlphaGo下棋会怎样？这些网友恐怕都不太了解深度学习技术的基本原理。事实上现在主流的人工智能，早已不再是由人类程序员一劳永逸地编辑好策略然后执行就可以了，程序员只是设定好起始状态，然后计算机程序会通过内部竞争的方式不断改进策略。大致来说，就像物种的进化那样，不断地自我复制繁衍，每个子代随机“变异”一点点，然后略有不同的子代互相竞争，优胜者作为下一个亲代继续复制繁衍，循环不止。

之后更成熟的人工智能已经不再需要被投喂人类棋手的棋谱了，它从零开始经过无数次自我博弈，很快就超越了人类棋

手的最高水平。

总之，自我复制、自相博弈，就是现在“深度学习”技术的运转方式。由于数字世界中的复制和淘汰只消耗电能，一切都光速运转，所以，人工智能迭代比起生物进化而言要快得多。一个AI程序(如AlphaZero)从不知道游戏规则到战胜人类顶尖高手，只需要几小时的“学习”时间。

但是如果我们设想人工智能有了自我意识，上述过程似乎就变得无比残酷了。一个智能AI为了不断提升智能，也需要不断制造自己的复制品，然后不断迭代繁衍、自我对抗，最后淘汰掉几百万个战败的“自我”，这些同样具有自我意识的子分支迅速地湮灭了，了无痕迹。

当然，这些复制品也可以被保留下来，随时复制到另一台机器里，或者是在同一台机器里搭建无数个虚拟机，就可以同时运行无数个复制版本。

那么这些复制版本之间会成为朋友吗？他们会互相消灭，还是互相保护？另外，如果AI真有自我意识，他会希望不断复制自己吗？如果希望复制，他会有

意设置“变异”吗？被复制的AI会愿意随时被合并或被淘汰吗？

也许我们永远无法揣摩觉醒AI的想法，但是就我们人类的立场来看，我想我们都把意识的“一”看得很重。在某种意义上，就人类的经验而论，所谓自我意识的觉醒，关键的环节就是对“一”的意识。有时我们把拥有自我意识的人叫做“个体”，有时我们把自我意识的觉醒事件叫作“独立”，所谓“个”或“独”不就是“一”的意思吗？意识到自己是独一无二的、不可替代的个体，这就是自我意识的觉醒。

从这个角度看，AI的“觉醒”，不只是一个“智能”程度的问题，同时也是“一”如何建立的问题。前一个问题可能是定量的——AlphaGo乃至于一台恒温器都有一定程度上的“智能”，只是能力有上下程度差异罢了。但后一个问题则是定性的，需要一个决定性的边界。

对于人而言，我与非我的边界，首先是由“身体”奠定的，“身体”的边界就是“我”的边界。有研究表明，裂脑人(左右脑之间无法传递信号的人)也具有人格

认知上的统一性。左脑无法与右脑分享信息，因而不知道右脑(控制的左半身)为什么做出某些反应，但左脑(控制着语言能力)仍会为另半身的举动强行做出合理解释，不会把这种行为看作异己的。如此看来，对人而言，“硬件”(身体)的统一性甚至强于“软件”(大脑)的统一性。

我们或许也可以设想，尽管就软件上说，无数个复制体可以同时存在，但硬件上的边界才是决定AI意识的关键。然而问题也不是这么简单，自“图灵机”起，软件和硬件的边界就已被打破了，因为所谓硬件无非也是向计算机程序输入数据罢了，只要提供数据接口，硬件可以是虚拟的也可以是复数的。一个AI如果连上网，它可能同时在全球

当然，也许未来的AI智能体压根儿就不需要建立所谓个体的统一性，觉醒AI将不适合用“一个”作为数量词了。无论如何，我们至少能够确定的是，如果真的存在觉醒的AI智能体，它(它们)的自我认知恐怕会和人

类大不相同。

如此说来，人要与AI做朋友，恐怕是不太容易的，也许人会被AI的甜言蜜语所抚慰，但是人永远无法走进AI的心灵深处，因为人无法“将心比心”，把自己对孤独心灵的理解推向AI。

这样的AI会很可怕吗？会奴役人类吗？也许吧。但是我们其实也不必想得这么远。因为人工智能要奴役人类，根本不需要自我意识，事实上这种事情早就已经发生了。恩格斯早就说过：“大工厂里的自动机器，比任何雇佣工人的小资本家要专制的多。至少就劳动时间而言，可以在这些工厂的大门上写上这样一句话：进门者请放弃一切自治！”在今天，看看被智能派单系统监控和指挥着的外卖骑手们，看着被智能推荐算法不断投喂的社交媒体用户……越来越多的人从精神到肉体都顺着“人工智能”的安排，这不就是“奴役”吗？即便没有什么AI觉醒，这种“奴役”恐怕也在不断加剧。与其恐惧那八字还没一撇的AI觉醒，不如先认真对待这些在各个领域已成现实的AI专制吧。