

自有品牌占比35% 盒马向商品要流量

本报记者 李立 上海报道

“商品力才是零售业唯一的核心竞争能力。”10月31日，盒马CEO侯毅在一场面向供应商的大会上表示，盒马将全面建设“商品力”。

这是继盒马先后尝试了盒马鲜生标准店、盒马X会员店、盒马邻里等10余种业态之后，给生鲜电商行业开出的又一个药方。盒马首席商品官赵家钰对《中国经

发力“奥莱”

盒马奥莱是盒马的补充型业态，一方面承接盒马鲜生门店中临期、短保、易损耗的商品，另一方面挑选一些超高性价比的商品。

在供应商大会上，侯毅第一次公开介绍盒马生鲜奥莱。“今年年底到明年，开奥莱店将作为盒马探索下沉市场的重要战略项目。”侯毅宣布。

侯毅对供应商透露，今年年底，会在上海开出100家折扣店，全面对标德国奥乐齐（ALDI）。此前本报记者已经注意到，盒马悄悄地开奥莱店，却没有对外官宣。

“盒马奥莱是盒马的补充型业态，一方面承接盒马鲜生门店

营报》记者表示，商业模式已经不是最核心的竞争力，要向商品要流量。

自有品牌占比是推进“商品力”的集中表现之一。根据当天曝光数据，盒马自有品牌销售占比已达35%。一年前侯毅接受记者专访时，这个数字还只是17%。另据公开数据，山姆会员店自有品牌的销售占比也是35%。

“盒马永远不收供应商的

各项苛捐杂费。”侯毅在现场表示，就是因为盒马不收供应商的费用，自有品牌才会在中国零售业领跑。

业内人士认为，盒马开业以来已经尝试多种商业模式，对盈利的追求也在从商业模式过渡到向内提效发展，眼下正期待制造爆款收割流量以便实现进一步提速发展。比拼自有品牌，如何持续制造爆款，着重打造零供关系将是重要一环。



今年年底到明年，开奥莱店将作为盒马探索下沉市场的重要战略项目。

视觉中国/图

中临期、短保、易损耗的商品，另一方面挑选一些超高性价比的商品，让老百姓用更少的钱买到更多有品质保障的商品。”关于“盒马奥莱”，彼时盒马这样解释。

奥莱店的坪效究竟如何，侯毅举了个例子，最早的一家店开了半年，单店500平方米，每天营业额15万元，毛利大约15个点，坪效大概在10万元，是大卖场的7到8倍，在降低毛利率的同时赢得了更多消费者。

此前侯毅发内部信，宣布盒马形成“三横三纵”业务架构。“纵向”设置盒马鲜生事业部负责盒马鲜生、盒马mini业态经营；盒马MAX事业部负责盒马X会员店业态经营；盒马NB事业部负责盒马邻里及盒马奥莱业态经营。“横向”三大中台以打造高效的数字化体系为目标，持续进行能力建设。

“不同业态的协同发展，盒马仍然保持了高增长。”赵家钰在现场公布的数据显示，“2022

年，盒马鲜生销售额同比增长超25%，盒马X会员店增长超247%，奥莱和邻里的增长则高达555%。”

“架构调整完毕，相对稳定的业态给盒马梳理内部、修炼内功提供了稳定环境。盒马不会过度纠结商业模式，更多把注意力放到产品本身。”接近盒马的人士表示，从长远看，商业模式已经很难具备独特优势，未来更多的增长要靠商品驱动。

新零售关系

在赵家钰看来，更深入的“新零售”关系应该做到可持续发展。

“盒马永远不收供应商的各项苛捐杂费。”实际上距离2018年侯毅第一次喊出“新零售”已经过去四年。这几年间，盒马不向供应商收取进场费、促销费、新品费等传统零售各种苛捐杂费，力推“买手制”。

虽然没有苛捐杂费，但成为盒马的供应商并不容易。一位云南的供应商告诉记者，盒马选品非常严格，给的价格也并不高，跟着干是看中其线上线下渠道和品牌影响力。

如何成为盒马的供应商？赵家钰告诉《中国经营报》记者，“供应商池子有非常严格的人选条件，首先要合规，能满足当前需求。其次在供应链选择上，也会更注意特色优势的供应商。比如有的区域入选的供应商，也许会只围绕一个单品拓展，但是稀缺资源，也会入选采购名单。”

上海翼倍餐饮管理有限公司2016年开始和盒马合作，是陪伴盒马一起成长的最早的供应商之一。代表作是上海白领熟悉的40秒叮叮包。叮叮包采用独立包装方便携带，加热时也无需撕袋，微波40秒即食。

“最早是盒马门店一个联营档口，慢慢回归到供应链前端，”

上海翼倍餐饮管理有限公司总经理冷怡佳告诉记者，最早创始团队只有三人，到现在产值约1亿元，没有一分钱融资或风投，是和盒马一起干起来的。

“有一阵老菜带着团队在巴彦淖尔考察也给我寄面粉，收到了好几箱各种各样的面粉，还有俄罗斯面粉，但做出来有点黑，不行。”冷怡佳带着团队曾花两年时间跟面团死磕，不间断地测试面团。用控制变量法测试不同面粉、不同酵种、不同温度、不同比例，终于做出叮叮包的专利“超水面团”。

在赵家钰看来，更深入的“新零售”关系应该做到可持续发展：商业层面可持续、大家都能赚到钱；生态环境可持续，对环保有利；还要行业发展可持续，撬动行业变革和进步，比如把常温工业啤变成精酿鲜啤，把云南的鲜花通过定植卖到更广阔的市场，贵族蝴蝶兰变成白领、普通家庭都能消费得起的商品。

另据赵家钰透露，目前盒马三个主力业态的供应商是重合的。“希望供应商建立多渠道的运营能力，针对不同人群，一盘货多渠道运营。”

制造爆款

如何保证持续出新品，且总能推爆款？即便是山姆、盒马、家乐福都在强推的“瑞士卷”，如何做出差异化，细节才是关键。杨霖告诉记者，首要便是做基础，让产品做到更好吃。

以“新零售试验田”出道，盒马开始独立于阿里巴巴，需要靠自身的能力活下来。持续推新品，不断出爆款，成了盒马给消费者的突出印象。

上海用户张伊伊认为，相对于其他生鲜电商，盒马最大的不同就是持续出新款，总能出爆款。花花栗子、瑞士卷、精酿啤酒、酒酿水麻薯等，她都被成功种草过。“过一段时间就会去看看盒马推了什么款，这种消费惯性就好像每季都关注全家、罗森、711的限定款。”

如何保证持续出新品，且总能推爆款？即便是山姆、盒

马、家乐福都在强推的“瑞士卷”，如何做出差异化，细节才是关键。盒马商品品牌中心自有品牌总监杨霖告诉记者，首要便是做基础，让产品做到更好吃，“比如配方更干净，黄油卷黄油含量更高”。

上海邵万生商贸有限公司三阳食品厂执行董事总经理葛颀见识了盒马的“魔鬼打样”。2021年11月，盒马自有品牌团队推出的“手作纸皮烧卖”在网上走红，烧卖最大的特点就是“皮薄如纸”，背后的供应商就是邵万生。

邵万生是上海鼎鼎有名的老

字号，三阳食品厂是做烧卖的“老手”，合作的过程中也对盒马产生过质疑。“手作纸皮烧卖，皮厚度只有0.5毫米，蒸煮后面皮厚度也只有0.8~1毫米，光打样就打了20多次。员工累得头顶冒烟，以前更多的“手作纸皮烧卖”，持续霸榜盒马自有品牌冷冻商品TOP1，累计销售350万包，累计销售3200万元。邵万生借道盒马，从上海走向全国。

更重要的秘密是要做到引领，未来口味，杨霖希望推新品就像老佛爷做时装，今年就能预测明年流行的材质、颜色和趋势。“盒

马每个月大概上线几十款商品，很多研制的商品都是奇奇怪怪的味道。老菜（侯毅花名）很敢做，他给我讲不能做很‘安全’的东西，总是很‘安全’就永远不能有特色。”

“我们不会直接复制爆款，在每一个爆品中会添加新元素。之前山姆有一款千年爆款苏打饼干是必买产品，盒马也做苏打饼干，但在里面添加了奇亚籽，把受到消费者最新追捧的健康原料用进去，口感更香，更有颗粒度嚼劲，一出来就是爆款。”赵家钰透露，“商品研发的成功率以前只有70%，现在成功率是97%。”

部分功能收费引热议 腾讯会议商业化提速？

本报记者 李静 北京报道

10月31日，关于“腾讯会议部分功能开始收费”的话题冲上热搜榜。消息称，从9月15日开始腾讯会议一些服务结束“限时免费”，开始向用户收费。腾讯这一举措立刻引发了众多用户的关注和讨论。

腾讯会议是腾讯公司研发的一款在线会议软件，于2019年底正式对外推出。受疫情影响，线上办公、线上教学兴起，使腾讯会议在过去两三年获得了高速增长。

对于腾讯会议此时向个人用

近三年爆发式增长

腾讯会议是腾讯云旗下的一款音视频会议软件，于2019年12月底上线。和国外的线上会议软件相比，腾讯会议诞生的时间相对较晚，来自QuestMobile的数据显示，2020年1月，腾讯会议上线第一个月的MAU（月活跃用户数据）仅77万。

2020年初，新冠肺炎疫情（以下简称“疫情”）暴发后，全球居家办公需求迅速增长，在线会议的需求爆发增长，并且增速非常快。期间不少线上会议平台抓住机遇，以免费的方式迅速积累用户，加速在中小企业用户中建立基础。其中，腾讯会议就宣布从2020年1月24日起，面向用户免费开放300人的会议协同能力，直至疫情结束。

这几年腾讯会议的增长究竟有多快呢？公开资料显示，腾讯会议推出两个月内，日活跃用户量已经超过1000万，另外为助力全球各地抗疫，腾讯会议还紧急研发并上线了国际版应用。在2020年2月6日，腾讯云表示，从

户收费的行为，接近腾讯的人士对《中国经营报》记者表示，为了满足不同用户群体的协作需求，近日腾讯会议上线不限时自动会议纪要、1080P高清画质、云录制空间扩容、字幕、更多视频人数、头饰、多个联席主持人、实时转写等一系列增值功能，以上功能以会员服务的形式提供给用户，让用户拥有更丰富的解决方案。“但收费行为不会影响腾讯会议的核心基础功能，用户依然可以使用300人不限时会议及其他一系列基础协作能力。”

2020年1月29日至2月6日，腾讯会议每天都在进行资源扩容，日均扩容云主机接近1.5万台，8天总共扩容超过10万台云主机，共涉及超百万核的计算资源投入。QuestMobile的数据显示，2020年2月和3月，腾讯会议的MAU爆发式增长至4726万和5823万。腾讯会议上线245天后，用户数就突破1亿，成为最快超过1亿用户的视频会议用品。

从QuestMobile跟踪的效率办公产品用户规模来看，截至2022年6月份，阿里旗下的钉钉位于第一，腾讯会议位于行业第三位，与排名第二的企业微信规模相当。但严格来看，腾讯会议和钉钉、企业微信并不是直接竞品，同类可比的在线视频会议产品是Zoom（国内）、Umeet等。QuestMobile的数据显示，2022年6月，因疫情缓解，在线办公产品用户数据较5月有所回落，腾讯会议的MAU为6579万，但仍领先于国内其他在线视频会议产品。

向C端个人用户收费

在腾讯会议迅速增长的同时，腾讯也在逐渐摸索这一明星产品的商业化变现方式。

近日，有网友发现，腾讯会议中原来可免费使用的视频转换为文字的功能，现在仅可免费体验10分钟，且只有选择成为付费会员后才可能看到全部转换的文字。

除此之外，腾讯会议中面临收费的项目还有字幕、设置联席主持人、调高同时在线视频人数等功能。个人用户想要使用这些会议功能需要购买腾讯会议的会员服务，腾讯会议会员不提供像

共享单车那样的按次收费，只提供包月以上的时长收费，腾讯会议目前分为连续包月、12个月、3个月和1个月四种选购时长，分别对应的价格是25元、288元、88元和30元。

浙江大学国际联合商学院数字经济与金融创新研究中心联席主任、研究员，工信部信息通信经济专家委员会委员盘和林认为，腾讯会议的定价机制并不合理。

“会议功能对于部分用户来说是低频使用的功能，所以应该要提供按次收费的选择。消费

商业化提速？

对于腾讯会议的收费举动，盘和林指出：“收费本身无可厚非，天下没有免费的午餐，企业既然提供了服务，那么用户付出代价也是必然的，收费合情合理。”

郭涛也认为，目前腾讯会议市场占有率较高，用户规模大、产品用户黏性高，具备收费的客观条件。“腾讯会议向个人用户收费的背后原因或与近两年腾讯营收增长出现乏力、净利润下滑有关，希望通过开源节流的方式有效提高企业利润率。”

在2022年腾讯第二季度财报电话会议上，腾讯管理层就坦言云业务受到宏观经济环境的影响，并对腾讯云的发展策略进行了调整，更加关注高质量的收入增长，对过去以收入增长和抢占市场份额为主的扩张模式进行了转型，强化自营产品的销售占

比，同时在考核上更加注重毛利等因素。

回到腾讯会议这款产品来看，广发证券传媒行业首席分析师旷实表示，腾讯会议虽然开始向个人收费，但对标Zoom的产品和商业化路径，腾讯会议仍处于商业化初期。

Zoom是一款发展了近十年的在线会议产品，是全球在线会议产品中的领军产品，提供包括网络研讨会、家庭场景等多场景的会议功能服务，还有开放的生态及应用市场生态。Zoom及行业大部分同类产品的收费模式都是在免费使用的基础上，针对更优质的会议体验服务进行收费，收费对象既包括个人C端用户，也包含B端的政府和企业客户。

今年6月30日，腾讯会议应

者具有收费模式的选择权，不能只提供包月，而不提供按次付费功能。”盘和林说。

不过，也有部分业内人士表示，腾讯会议的收费方式并不会产生负面影响。

“作为一款SaaS产品，腾讯会议依据主流用户的使用习惯，比较了多种付费模式，目前的会员订阅模式综合考虑了用户多元化的需求以及获取服务的复杂度，为会员用户提供长期高效的增值服务。”上述接近腾讯人士表示。

天使投资人、知名互联网专

家郭涛对记者指出，腾讯会议采用对基础功能免费、对增值服务收费的方式基本上不会影响到普通用户群体。而且腾讯会议的收费金额不算高，对商业类用户来说也可以完全接受，并不会出现客户大规模流失的现象。

早在2020年9月份，腾讯会议就推出了面向企业用户的商业版本，以及“软硬一体”的数字化会议方案等付费模式，目前为中小企业提供的商业版会议解决方案售价为4788元/年起，为大中型企业提供的企业定制版官网中没有具体的售价。

间，例如金融、教育、医疗、TMT等领域。”

但B端市场的拓展对于To C属性很强的互联网公司来说并非易事，Zoom在全球市场拓展也面临着开拓B端市场的瓶颈。

旷实以Zoom的收入对腾讯会议的潜在货币化率进行了测算后表示，腾讯会议起步期的商业化贡献有限，但中长期会成为腾讯云持续的增量驱动。“中短期来看，腾讯会议主要通过向C端用户提供增值服务的模式创收，逐步提高用户付费率，带来增量收入。中长期来看，如果腾讯会议要在现有的以个人和小B企业客户为主的群体之外拓展大企业客户，则需要销售团队和定制化产品服务上投入更多资源，才有可能强化在大型B端客户群体中的渗透率。”