

# 美团进军直播：来得早不如来得巧？

本报记者 李立 上海报道

尽管姗姗来迟，美团终于下定决心正式做直播。

日前有消息称，美团App固定直播入口已开启50%灰度测试，近期将正式开启直播业务。就此，美团方面接受《中国经营报》记者采访，并进行了回应。

谈及为何此时此刻才决定全面发力直播，美团方面称主要基于两方面考虑：一是在此前各业务直播测试期间，多个参与直播的商家均表示门店引流效率较高，希望能有更明显的入口；二是从用户使用体验看，让用户能够更便捷地发现附近正在直

播的门店。

虽然暂时没有上线时间表，但据接近美团的人士透露，“应该就在近期，快则半个月。50%的灰度测试规模已经很大，毕竟美团为此已经准备多时”。

“美团入局直播是必须走的一步，受到抖音等强大对手的冲击，有被动的意味。”互联网资深分析师郝智伟认为，本地生活业务并非简单靠流量带动，希望“大力出奇迹”的抖音从2019年开始逐步进军本地生活市场，并已开始显出疲态，对于（本地生活）市场份额占绝对优势的美团，眼下或许是一个不错的时机。

## 强调精准流量、订单转化

从直播构成看，美团直播将以官方直播为主，中小商家直播为辅，后续平台还将引导更多商家参与直播。从直播形态看，“到店直播”和“外卖直播”将是美团直播的主要形式。

相比形态已经成熟的货架电商和兴趣电商，美团直播怎么玩是外界关注的焦点。

从曝光的灰度测试页面看，美团App首页信息流栏目出现了“美团直播”固定入口。有内测用户晒出截图，入口位于信息流第一栏最显眼的位置，点击进入直播页面，开播商家既有美团直营店铺，涉及美团买菜、美团买药、美团旅行等业务，也有美团的商家，覆盖餐饮、外卖、酒旅等不同领域，多是一些知名商家。

上述接近美团人士透露称，从直播构成看，美团直播将以官方直播为主，中小商家直播为辅，后续平台还将引导更多商家参与直播。从直播形态看，“到店直播”和“外卖直播”将是美团直播的主要形式。

“经过反复论证，美团基本达成了共识，本地生活直播的两大要素是‘本地商家’和‘附近用户’，主要评估指标是流量精准度和订单转化率，所以直播也会围绕帮助商家精准引流和吸引到店消费为重要考量指标。”上述人士

表示。

上述人士进一步分析，到店直播的玩法是从线上引入附近精准流量，线下本地门店承接服务。本地生活直播的主体是门店而非品牌，评估一场本地生活直播的效果如何，关键不是品牌有多少曝光，而是有多少精准的本地流量。其次对本地门店来说，吸引用户下单只是第一步，更重要的是后续如何承接这波新客。

外卖直播则是采取销售“外卖券”的模式，实现直播带动货架的“交叉销售”。外卖券突破了消费的时间限制，用户可以先囤券日后再消费；此外，“外卖券”也是一种引流手段，可以吸引用户到线上店铺，加购更多其他商品。

4月的“神券节”上美团在直播里尝试销售“外卖券”，战绩不俗，当时美团公布的数据显示，平均1张商品券核销带动产生了商品券价值1.5倍的订单交易额。

或许正是“神券节”的再次验证，让美团下决心将直播业务提速。

## 比拼“运营成本”

“商家就倾向在抖音上打新客，再将用户转化到美团、大众点评上复购。”

不过，多位业内人士认为，抖音等在本地生活市场上的步步紧逼，更直接推了美团一把。

抖音生活服务2021年1月正式启动。据官方公布的数据，相较2021年、2022年抖音生活服务GMV（商品交易总额）增长7倍，截至今年4月，抖音生活服务落地了370多个城市，合作门店超200万家。

据36氪报道，抖音生活服务2022年完成了约770亿元的GMV。2023年的目标为1500亿元，约为上一年的两倍。今年年初有知情人士曾表示，抖音内部对1500亿元的新目标很有信心。但据记者向多方人士求证，一路高歌猛进的抖音生活服务或正进入调整期，连续多月进展不及预期。

“最初抖音是靠低价吸引用户，培养用户‘吃喝玩乐上抖音’的心智。”一位早期接入抖音的美业商户告诉记者，抖音的优点是流量大，引入新用户多，但用户质量和留存率不如美团。商家就倾向在

## 进场总是“晚半拍”？

从美团的业务发展逻辑看，始终有“晚半拍”的意味，但未必就不是好时机。

“庞大的用户基础、本地服务和商家资源被认为是美团进军直播的优势。”全联并购公会信用管理委员会专家安光勇认为，“借助其外卖和其他业务入口，迅速引导用户到直播平台。借助其多元化业务模式，也可以将直播与其外卖、到店等业务相结合，实现更好的用户转化和增值。”

不过，安光勇认为，相比其他平台，直播内容和运营能力等被认为 是美团做直播的软肋。美团还要面对的一个问题是是否进场太晚了。

中国数实融合50人论坛智库专家洪勇对记者表示，尽管美团可能相对较晚进入直播领域，但随着直播行业的快速增长和用户对直播购物的兴趣不断增加，美团仍然

有机会在这一领域抓住商机。

在他看来，传统货架电商和兴趣电商平台在直播上已经占据一定优势，但美团通过其本地生活服务网络可以提供更贴近用户需求的直播内容，能为用户提供更多选择。此外，美团还可以通过与商家合作，加强本地服务的整合，提高用户黏性和留存率。

不过，在郝智伟看来，美团在视频、直播这条内容化的道路上已经走了好久，只是有点漫不经心。“最早在大众点评上试水直播、小视频，改版后页面一度类似小红书，却始终没有下定决心。”郝智伟说。

2022年，一款名为“美团直播助手”的App就曾在应用商店上线，入驻美团的商家可通过该App一键开启直播。一位美团酒旅业



美团直播怎么玩是外界关注的焦点。

视觉中国/图

强等是美团做直播的核心优势。比如，本地商户通过美团可直接覆盖附近寻求消费的顾客，无须额外付出流量采买和营销费用，运营成本更低，效率更高。

“美团在本地生活服务板块自带了难以匹敌的日活用户基数，充分满足引流、转化和服务的生存和发展基础。”商业及战略管理专家、她力量创始人&CEO卢步云认为，“相比于淘宝的货架电商、抖音的兴趣电商，美团‘本地生活’和‘用户门店’是强项，具有差异化优势，能够满足用户下单立取、所见即所得的实时反馈，规避滤镜商品售后退货的问题。”

此时才入场，美团直播如何提供差异化价值，美团回应记者采访时称，所见即所得、商户运营成本低、效率高以及用户消费确定性更

的“后来者居上”就印证了段永平所说的“敢为人后、后中争先”的战略定力。

何况从美团的奋斗史看，从“千团大战”中胜出到最后一刻收购摩拜，美团都喜欢深思熟虑后在关键时刻才出手。

今日资本创始人徐新在评价王兴时曾经说，“他并不急于求胜，这种人挺可怕。他会花很多时间研究、琢磨、学习，能够选对新赛道。他们（美团团队）常常不是第一个进入赛道，但学得快，挖得深，执行力更强，关键战略能选对。”

“美团内部拉齐和决策链路长，标榜学习型组织，每一个业务动作都会有比较长的对标计划和印证，业务表现就是稳但慢。”美团内部人士则向记者表示。

# 刘训峰接替高永岗执掌中芯国际 或更突出资源整合

本报记者 李玉洋 上海报道

7月17日晚，国内最大的晶圆代工厂中芯国际突发公告称，高永岗因工作调整，辞任公司董事长、执行董事及董事会提名委员会主席职务等职务，公司副董事长、执行董事刘训峰接任董事长一职。上述人事变动自7月17日起生效。

《中国经营报》记者注意到，中芯国际本次换帅距离上一次还不足两年。2021年9月，时任中芯国际董事长周子学因身体原因辞职，彼时正担任公司CFO的高永岗临时兼任代理董事长，履行董事长职责。2022年3月，高永岗被正式任命为中芯国际董事长。

对于高永岗的辞职原因，中芯国际公告中并未提及具体细节，记者就相关问题联系采访中芯国际方面，截至发稿暂未收到回复。不过，根据《证券日报》的报道，消息人士称“该人事任命属于正常的人事调整”。

而接棒高永岗，掌舵中芯国际这家市值约4000亿元的刘训峰，在能源化工行业任职多年，今年5月其受国家集成电路产业投资基金（以下简称“大基金”）推荐，获委任为中芯国际副董事长、执行董事及提名委员会委员。目前，刘训峰进入中芯国际不到三个月。

对此，半导体行业资深观察人士王如晨表示：“刘训峰的接任，表明国家对于半导体制造业尤其是中芯国际龙头地位的支持。”

## 或更突出资源整合及效率诉求

据了解，高永岗2009年加入中芯国际，2014年起担任公司首席财务官，今年2月为专注于董事长职务宣布辞任首席财务官一职。在加入中芯国际前，高永岗曾任电信科学技术研究院（大唐电信科技产业集团）总会计师、大唐电信集团财务有限公司董事长等职务。

而接任高永岗的刘训峰，现年58岁，在化工行业深耕多年，曾任职于中国石化上海石油化工股份有限公司、上海赛科石油化工有限责任公司、上海化学工业区发展有限公司、上海华谊集团股份有限公司等。

## 下行周期业绩承压

近几年来，中芯国际高层变动频繁。2020年12月，中芯国际召开临时董事会宣布，曾任台积电CTO的蒋尚义回归中芯国际，出任执行董事、副董事长。这引发业界讨论。在今年6月召开的2023年股东周年大会上，高永岗指出：“我们去年的人才流失率是比较低的，是个位数。今年应该也是个位数，这是一个正常的人才流动。但是，关键人才、重要人才，我们是能留得住的，而且这些人也愿意在我们这个平台上奋斗。”

2021年7月，中芯国际技术研发副总裁吴金刚离职，离职前吴金刚已是先进工艺研发的核心技术人员，中芯国际公告称，吴金刚的离职未对公司整体研发实力产生重大不利影响。2021年9月，周子学因身体原因，辞任中芯国际董事及董事会提名委员会主席。在周子学辞任的两个月后，蒋尚义辞任副董事长、执行董事及董事会战

事实上，刘训峰加入中芯国际尚不足三个月。今年5月12日，中芯国际公告称，委任刘训峰为公司董事、执行董事、董事会副董事长及提名委员会成员，并提及刘训峰是由国家集成电路产业投资基金股份有限公司推荐的。

可以说，刘训峰在加盟中芯国际前没有直接的芯片业背景，但他有大基金背景。从中芯国际离开的高永岗还兼任长电科技董事长，并在社交平台上表示会继续担任这一职务，对刘训峰表示祝贺。

至此，中芯国际成立23年来，包括刘训峰在内共更换了7位董事

长。目前，中芯国际董事会人数由15人缩减至8人。其中，执行董事仅剩下刘训峰一人，其余为3名非执行董事和4名独立非执行董事。

值得注意的是，除去独董，中芯国际4名董事中两人为大基金背景，另外两人则与大唐控股联系密切。具体来看，刘训峰受大基金推荐上任，杨鲁闻是大基金董事；鲁国庆是中国信科党委书记、董事长；陈山枝是中国信科副总经理、总工程师。而中国信科是大唐控股母公司。此外，中芯国际董事会秘书郭光莉也在大唐电信工作过。

天眼查显示，截至3月底，大唐控股是中芯国际第二大股东，持股比例为14.1%；大基金子公司鑫芯（香港）投资有限公司是第三大股东，持股比例为7.79%；国家集成电路产业投资基金二期股份有限公司（即“大基金二期”）也在中芯国际直接持股1.61%，是公司第四大股东。

对于中芯国际的此次换帅，王如晨表示：“高永岗当年进中芯国际，是其大股东大唐的利益符号之一；刘训峰5月加盟时，正是大基金推荐的人选，更早之前，他转战上海多家大型国有工业类集团多年，从

基础的技术岗位起步，然后干到业务一号位、集团一号位，覆盖了石化等多个行业，他也是当初上海市重点培养的国企复合型领军人。”

“刘训峰的出线，从他5月入职的一刻就应该定了，当时直接出任执行董事、副董事长及提名委员会成员。和上述消息一样也是立即有效。”王如晨认为，这表明国家对于半导体制造业尤其中芯国际龙头地位的支持，而刘训峰的此番接任在潜在的资源整合、决策、管理以及效率等方面的诉求，将会比高永岗以及此前的大股东代表要更明确。

对于二季度的经营情况，中芯国际今年5月接受机构调研时表示，二季度，公司收入和产能利用率预计有所恢复，急单主要是来自12英寸特别是40纳米和28纳米的新产品。

对于二季度的经营情况，中芯国际今年5月接受机构调研时表示，二季度，公司收入和产能利用率预计有所恢复，急单主要是来自12英寸特别是40纳米和28纳米的新产品。40纳米和28纳米已恢复到满载，复苏的领域包括DDIC、摄像头、LED驱动芯片等。

截至目前，中芯国际在上海、北京、天津、深圳建有三座8英寸晶圆厂和四座12英寸晶圆厂；此外，在上海、北京、天津各有一座12英寸晶圆厂在建设中。

度业绩说明会”，一季度财报中预计二季度业绩会环比增长5%到7%，不过毛利率会下降到19%到20%之间。

对于二季度的经营情况，中芯国际今年5月接受机构调研时表示，二季度，公司收入和产能利用率预计有所恢复，急单主要是来自12英寸特别是40纳米和28纳米的新产品。40纳米和28纳米已恢复到满载，复苏的领域包括DDIC、摄像头、LED驱动芯片等。

截至目前，中芯国际在上海、北京、天津、深圳建有三座8英寸晶圆厂和四座12英寸晶圆厂；此外，在上海、北京、天津各有一座12英寸晶圆厂在建设中。

截至目前，中芯国际在上海、北京、天津、深圳建有三座8英寸晶圆厂和四座12英寸晶圆厂；此外，在上海、北京、天津各有一座12英寸晶圆厂在建设中。