

考拉海购入阿里盯准“会员电商” 但前景仍不容乐观

作者 贾紫璇

考拉海购被阿里“收编”后开始寻找自己的定位。8月21日，考拉海购宣布战略升级，在现有跨境业务的基础上发力“会员电商”。巧合的是，大约一个月之前，经由京东改造的1号店也已经盖上了“会员电商”的章。

从各自做区别于主APP的特价或极速版产品，到如今纷纷祭出瞄准高净值人群的会员电商产品。不知不觉，电商巨头们已经在暗中将消费者分好类，以备下一个增长点的到来。

但会员电商终究是要服务小众人，能否“服务到位”，并且成为电商们继直播带货后新的业务增长点并不好说。

考拉海购找到定位——“会员电商”

在过去的一年，考拉海购和其他被阿里收购的业务一样，快速融入阿里的基础设施。其中包括考拉海购技术底层全部迁至阿里云，全球物流、仓储等业务则和菜鸟打通等。

值得注意的是，与其他业务有所不同，考拉没有并入天猫、淘宝体系，而是在前端保留了自己的独立性。对此，阿里巴巴集团副总裁兼考拉海购CEO刘鹏表示，从整个阿里的电商布局来看，不需要再有一个淘宝或者天猫，需要的是特色化的电商产品形态，比如考拉海购、淘宝直播、淘宝特价版等。

此次考拉海购所定位的，便是相对垂直的会员电商赛道。

刘鹏认为，有着多年自营供应链和

会员基因的考拉，升级会员电商，既符合自身优势，也能开启新风口。

在考拉之前，阿里不是没有做过跨境（天猫国际），如今天猫国际和考拉这两个跨境相关的业务都在刘鹏的负责范围。

对于考拉和天猫国际之间的区别，刘鹏表示，天猫国际和考拉目前是阿里在进口业务上推出的双品牌，两者有不同的侧重：天猫国际的任务是进口商品的普及和消费者宽度、广度的教育，而考拉的消费群体更“纵深”。“从考拉的角度看，我们不服务于更大量级的人群，黑卡会员会出现小众化，包括三个明确的群体：24~30岁之间的新锐白领女性、辣妈们和资深中产。”

从“电商会员”到“会员电商”，看似顺序的差异，但背后的逻辑却完全不同。前者先有货，再找人。后者是围绕会员的需求，会员想要什么东西，平台就变成会员的“买手”，去全球各地精选最优商品。

“以货为中心的流量运营，变成了以人为中心的会员运营。衡量大家做得好不好，是会员的满意度和续费率，而非单纯的成交量。”考拉海购资深产品专家通博如此表示。

但在网经社电子商务研究中心网络零售部主任、高级分析师莫岱青看来，会员电商与传统电商没有本质上的区别。莫岱青告诉《企业观察报》，做会员电商只是因为考拉海购进入阿里后，面临与天猫国际的同质化，需要寻找突破口发展。

会员电商不止考拉一家 考拉优势相对“隐晦”

不过要说会员电商，考拉海购并不是破天荒头一家，就在考拉海购宣布这一战略升级的前一个月，京东也宣布旗下的1号店要开始走向会员电商这条路。如果再往前追溯，很多企业也早就开始了会员电商。

会员电商的概念最早来自美国第三大零售巨头Costco，平台只针对会员开放，不同于传统电商平台以卖货为主要盈利点，会员电商平台以收取会员固定年费并提供极低的优惠价格、优质商品和精细化服务换取用户忠诚度，并实现高复购、高频次的消费收益。

会员电商的优势在于年费价格固定，顾客买得越多则享受的优惠服务越多，更宜培养用户粘性；且商品价格公开透明，省去了消费者比价砍价的时间成本。

莫岱青表示，一家好的会员电商优势在于具有强的供应链、精选（严控SKU、精选爆品）、用户粘性高（高忠诚度、高复购率等）和能够实现社交裂变。

在国内，具有强大供应链的，京东应该算是优势相对明显的。

对平台来说，决定了其是否做到了由“电商会员”到“会员电商”的转型有几个条件来考核：其一，是否能真正把消费人群进行划分，培养高净值人群的消费粘性？其二，考核指标是否能真正从销售额变成可衡量的客户满意度？其三，是否真正在商品和服务层面，做出与大流量电商之间的差异化、私域化运营？

而刘鹏所指的差异化、私域化运营也是指直营供应链为高净值用户带来的定制化服务与产品。

而会员电商本质也是想通过区别于普通网购的消费者，对高净值人群差异化的服务来换取定位用户的忠诚度和粘度。

考拉海购在做会员电商，未来采取的是更高性价比的海外直营工厂为消费者提供定制化服务。然而他却忽略了一点，那些高净值的中产作为会员电商的精准目标群体，是对价格不够敏感，而更注重品质、品类，以及服务的。考拉海购的这一供应链方式能否奏效还未知，而用户粘度也就不见得会有多黏。

会员电商走得远吗

会员电商虽然在海外相对普及，但是在中国却仍然处于摸索阶段，因此会让商家们觉得这一领域的消费市场还有待深度挖掘，从而创造出更高的价值。

莫岱青认为，电商全民进入存量市场的争夺，无论是电商、品牌还是商家都需要挖掘现有用户存量、用户价值、用户复购率及用户留存度。会员电商可以增加粘性并且形成转化，算是一个增长点。

但会员电商面临的问题也很多。供应链和大数据技术就是摆在会员电商平台的一座大山，当然对于阿里和京东这一级别的企业可能问题并不是太大，但是对于处在二级、甚至三级的平台来说，就是一道很高的门槛。

美国加州大学伯克利分校工业工程

系主任、京东供应链首席科学家申作军教授曾经在公开演讲中提到，每层的数据都必须采集，数据不容忽略。过去，在人为估算的情况下，如果最开始估算错了，后面就越错越多。

这就要求做会员电商的企业有强大的大数据技术支撑，以及密集的人力配合。这对每一个会员电商平台来说是一项不小的考验。

而在供应链方面，其实目前的许多电商平台，无论是京东还是阿里，在买手提供商品的层面上，都面临着一个问题，就是外界的质疑，质疑货品真假的问题，这样的问题仍然存在于卡拉海购以及未来想要做“会员电商”的平台。

网经社电子商务研究中心主任曹磊对《企业观察报》表示，会员制电商光有会员制是无法形成壁垒的，还需要有完备的供应链支持。会员制电商到最后比拼的还是服务，而好的服务必然要有强大的供应链支撑，如果没有供应链支撑，平台将会丢失发展的根基。

此外，会员电商这样的模式如果真的做起来，会形成较为激烈的竞争场面，原因在于会员电商这一模式可复制性还是比较强的。但由于技术和供应链方面的“储备”不足，也会导致行业内同类型平台水平的参差不齐，会员电商平台真的规模展开了以后，最终也会被市场淘汰掉一大批，因此，会员电商模式可以说是做起来的风险大、成功率低。

京东拿申通说事 物流领域再现猫狗大战

作者 贾紫璇

2020年，突如其来的疫情打断了一切，但也带来了新机会。电商以外，围绕着零售数字化、本地生活服务的硝烟再次燃起。而这场全新的战火里，“猫狗大战”似乎正在重新拉开序幕。

最新的战事是，京东和阿里在物流板块互相“封杀”。尽管明尼苏达州事件后，京东受重挫，但花了2年时间修复之后，京东似乎又能跟阿里一战了。

京东新一季度的业绩报表明，其终于回到了自己稳步的发展“节奏”，尤其是疫情以来，京东依靠自建商城和物流体系，在整个电商市场里逆势增长。

这一次禁用申通，在业内人士看来也是剑指阿里。虽然阿里并没有控股申通，但申通已经被冠上了阿里系的帽子。

而随着购买范式的转变，物流供应链在企业和市场中的地位也逐渐凸显出来，巨头们对于该领域的争夺也愈加激烈。

猫狗再战，拿申通开刀

近日，有消息称，京东通知商家禁用申通发货。对此，京东回应称：京东开放平台暂停与申通的合作是因为双方的合同已经过期，且并未就续约达成一致。2019年6月，阿里巴巴集团通过战略投资成为了申通的实际大股东，因此，京东物流也等提出了入驻阿里旗下电商平台的需求，但至今也没有得到响应。

据网经社电商物流分析师蒙慧欣向《企业观察报》透露，京东通知是7月24日下发的，目前京东的商家后台发货列表已经没有申通的选项。此外，早在2017年8月，京东就曾终止与天天快递、百世快递的合作。

申通内部人士表示，京东方面表示，此次终止与服务质量无关。

有报道显示，2019年6月，申通与京东开放平台的合同到期之后，双方就续约问题进行沟通。同一时期，阿里巴巴集团通过战略投资成为申通快递的实际大股东，京东物流也提出了入驻阿里巴巴旗下电商平台的需求，至今未得到响应。

“本着公平、对等、共赢的合作原则，京东与申通无法就续约问题达成一致，只能暂停合作。但我们的合作大门始终继续敞开，期待与申通面向未来，寻找新的合作机会。”京东方面表示。

“京东作为一家电商企业，有权自主选择自身的合作伙伴。京东与申通的原合作协议到期终止后，只要没有合同条款的限制，京东有权选择是否与申通继续合作。”网经社电子商务研究中心特约研究员、北京盈科（杭州）律师事务所律师方超强公开表示。因此，其行不属于不正当竞争行为。这跟淘宝天猫不开放微信支付和京东支付、美团下架支付宝服务没有实质性的区别。

但对外经济贸易大学教授王健对《企业观察报》表示，电商不同群体之间，面对相同的目标客户很可能出现相互排斥的局面，这也是中国电商领域竞争自然出现的一个结果。如果说这背后意味着什么，那就意味着电商在中国的竞争是充分的。除了比较大的平台之间的这种竞争，实际上在很多细分领域也有很多电商服务的提供者。

从业务层面，各个电商平台都有彼此绩效评估的要求，所以在实操过程当中，市场竞争体现得是最充分的、最激烈的。全球市场实际上是竞争和合作的关系，是现在以及未来市场发展的必然趋势，所以应该理解平台之间的这种竞争。

剑指阿里，守护各自阵地

2019年3月，阿里斥资466亿元入股申通快递，通过投资母公司的方式获得对方1465%的股权。当年7月，阿里

与申通股东签署购股权协议，该协议允许阿里或其指定第三方在三年之内收购申通前两大股东所持上市公司约31.35%的股权。一旦完成，阿里将彻底掌控申通快递。

在互联网行业人士看来，正如美团与支付宝之争、微信屏蔽抖音，京东对申通的反应不难理解。

然而，正如一位物流行业从业者所言：“阿里多年来，一直拒绝接入京东物流，京东对能接入阿里体系早不抱多大期待了。此次动手封杀申通，只不过是避免阿里物流体系进一步扩大的被动之举。”

事实上，京东一直在警惕的是阿里巴巴正逐步蚕食的国内快递市场。

近年来，阿里巴巴除了将申通快递纳入“嫡系”范畴外，还将天天快递、韵达快递、百世快递、圆通快递等都一步步招揽至怀中。

随着阿里入股韵达，终于凑齐了“通达系”最后一块拼图。此前，阿里已收购或入股百世、圆通、中通和申通四家头部快递公司。可以看出，三通一达基本已经被阿里“收编”得差不多。而此时京东物流、苏宁物流等电商平台自建物流在近年来崛起，已在一定程度上引起了传统的“三通一达”的担忧。

面对阿里系在快递江湖的攻城略地，京东自然不会坐以待毙。

就在8月14日，京东发布财报的前几天，京东物流宣布将以总价人民币30亿元收购“跨越速运”现时股份及认购“跨越速运”已发行新股份。京东预期该交易将于2020年第三季度完成。这是京东物流的一次主动出击。

但其实，阿里和京东两个平台本身的商业模式不一样，都有各自的发展模式、发展路径以及服务特色。“这也是中国电子商务能够长期保持市场充分竞争的基本条件。”王健说道。

在王健看来，两个平台物流服务其实

各有各的优势和对市场目标群体的理解。

相对来讲，京东的市场和物流具有封闭的特点，而阿里物流相对而言是比较开放的。京东平台物流封闭的特点及优势在于针对某些客户群体的服务，以及某些产品的服务可能做得更深入一些。在某些节点城市和某些产品之外，实际上不一定能够达到相同的服务水平。

而阿里平台的物流系统是全开放的，也就是他欢迎物流公司注册，并跑在阿里菜鸟物流网络系统。开放的物流服务体系就使得更多的物流服务企业能够上线并加入到全国物流配送的网络服务中。所以相对来讲，物流配送服务的面比较广。

某种程度上，京东平台也在逐渐地对第三方开放，逐步扩展到开放性的平台。当然这对于京东来讲也是一个巨大的挑战。开放就要触及到物流企业是否能够容纳外部的，甚至是跟竞争对手有关的物流服务。就像申通不能被京东所接受是一样的。

目前阶段，对于一些比较大的物流服务企业可能还要被强迫排队，但按市场竞争的情况看，这不一定对双方平台是最优的一种选择。

物流重要性凸显，市场争夺激烈

国家邮政局数据显示，2019年全国快递服务企业业务收入累计完成7497.8亿元，同比增长24.2%。2020年上半年，全国快递服务企业业务收入累计完成3823.8亿元，同比增长12.6%。

从快递业增速看，预计2020年全国快递服务企业业务收入将超8000亿元，未来几年很快突破万亿元的规模。面对万亿级的蛋糕，巨头们都虎视眈眈。

王健对《企业观察报》说，物流配送企业在电商当中扮演着重要的角色。这体现在，传统的由商店、商店服务者，以及店铺体验等因素构成的与客户间的交流和互动，在网上零售中，有一部分

是被物流配送服务取而代之的。所以物流配送的服务相对于消费者来讲，良好的体验具有非常重要的作用。无论配送的时效、配送人员的态度，都会影响到客户对电商平台的评价。“所以电商竞争在某种意义上讲，也是一个物流配送服务的竞争。物流配送服务也是电商服务非常重要的环节。”

2019年，阿里巴巴在快递领域动作频频，一步步将申通纳入版图。2020年4月底，阿里入股韵达。5月韵达股份全资子公司认购6.14亿元入股德邦股份。在业界看来，连一直相对独立的德邦物流也开始抱团取暖，加入战局。

目前阿里巴巴除了持有申通的股份，还持有百世集团、圆通、中通、韵达各33%、98.9%、8.7%、2%的股权。

京东物流也没闲着。2020年7月，京东通过认购新股的方式，战略投资香港物流巨头丰集团1亿美元；8月14日，京东宣布旗下京东物流将斥资30亿元收购跨越速运的控股权益。

跨越速运有“小顺丰”之称，主要以航空货运业务为主，为直营式经营模式，曾在国内率先推出当天达、次日达和隔日达等限时产品。其官方数据显示，目前有全货运包机13架，货运汽车1.7万辆。

当然，战场当中也不只有阿里和京东两家，就在刚刚落幕的“8·18电商购物节”上，从苏宁物流配送中心了解到，苏宁互联网销售同比增长107%，物流订单履约准时率达到了98.2%。

各大电商零售巨头都已认识到了物流在电商企业当中的重要性，开始纷纷重视起来。

电商平台和电商群体彼此排斥的攻城略地、自我防卫的行为是平台不得不做出的一个权衡利弊之后的痛苦决策。但从另一方面来说，也是市场竞争的正常现象。优胜劣汰才能为消费者提供更完善的服务和购物体验。