

阿里巴巴的边界

作者 | 西南证券新经济研究首席分析师陈杭

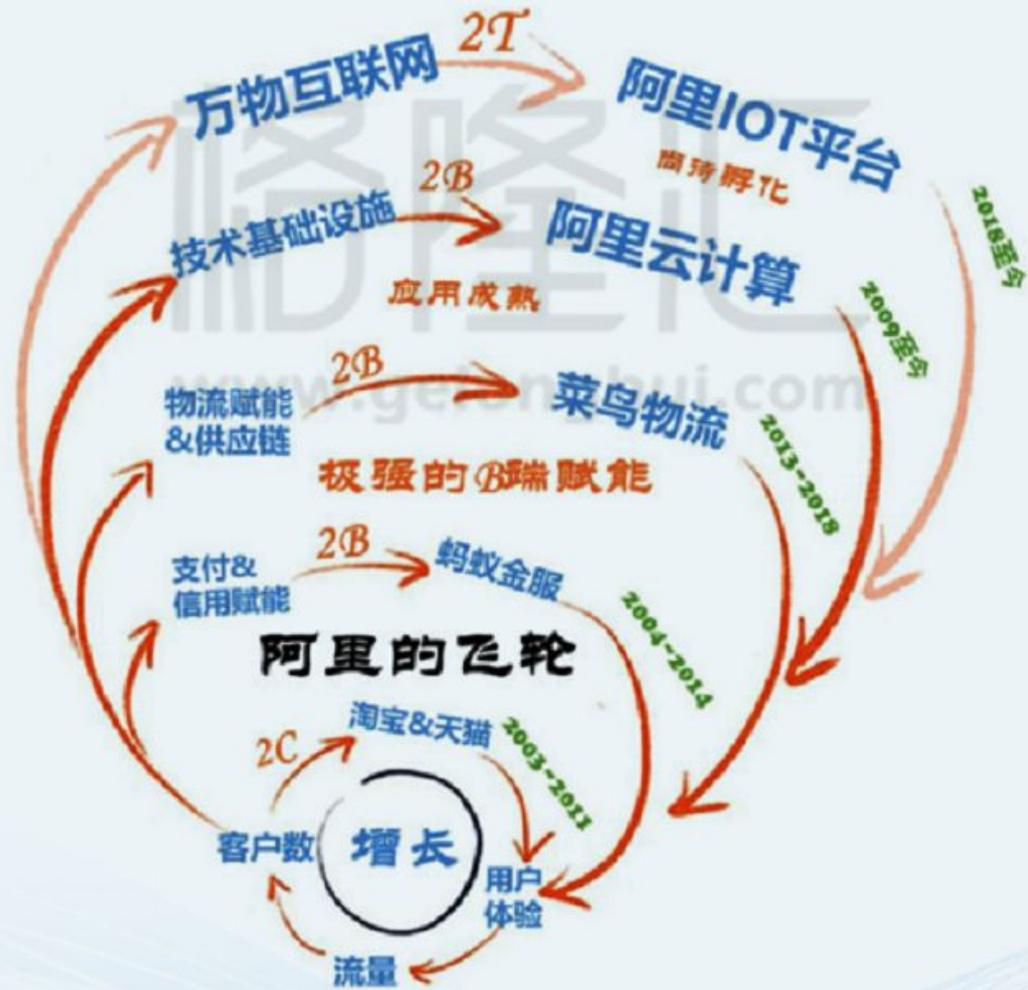
数据支持 | 勾股大数据



我们仰望互联网世界那些闪耀的巨星，发现其纷繁复杂的表象背后都有一个如 $E=MC^2$ 般优雅有力的底层算法，我们认为飞轮模型是互联网企业无边界扩张的通用逻辑。

为了研究阿里巴巴的护城河，我们对比亚马逊原始飞轮的核心思想，通过分析阿里巴巴多轮成长的业务以及正在不断夯实的基础设施服务，从五个层次构建阿里巴巴的飞轮模型，进而探寻阿里巴巴的成长边界。

阿里巴巴的飞轮模型



图片制作： 格隆汇 | 全球视野 下注中国

数据支持：勾股大数据、西南证券



我们将通过一系列报告来研究马老师所创造的这个全新“商业操作系统”，并试图回答以下三个问题：

- 1、阿里巴巴无边界扩张的背后的逻辑是什么？
- 2、阿里巴巴看似无比庞杂的业务结构，能否找到一条贯穿始终的主线？

3、作为 to B 之王的阿里巴巴，能否守住 to C 的阵地，并能在 to T 占据一席之地？



第一层飞轮：电商赋能，核心在于提高粘性获得客户。主要指阿里巴巴的“淘宝+天猫”核心飞轮以及其他延伸飞轮，是让静止飞轮转起来的核心所在。阿里巴巴的 2C 电商业务是完成客户原始积累的业务，并通过区域扩张、渠道铺展、长尾流量不断引流，扩大客户流量，形成正向循环，带动飞轮的高速旋转。

第二层飞轮：金融赋能，核心在于提供金融服务。主要是指阿里巴巴的蚂蚁金服，这是 2B 端的重要业务，也是推动飞轮加速转动的核心业务之一。围绕提升用户体验，阿里巴巴引入支付宝来为支付环节赋能。在此过程中，支付环节产生的海量数据可以为信用系统赋能，进而衍生出融资、投资等其他业务需求，导致客户流量的增加和产品需求上的相互依赖性。

第三层飞轮：物流赋能，核心在于提供物流服务。主要是指阿里巴巴的菜鸟网络，这项业务主要起到连接客户与供应商，增强底层飞轮的作用，是推动飞轮加速转动的另一核心业务。随着消费者对商品服务质量要求的日益提高，更加注重线上与线下的深度融合，在此背景下，菜鸟网络作为以用户体验为核心的新时代物流网络，为底层飞轮提供了有力支撑。

第四层飞轮：技术赋能，核心在于提供基础设施。主要是指阿里云计算，这是对企业内部各项业务进行技术赋能的业务，是飞轮快速转动之后衍生出的新一层飞轮，带动飞轮高速旋转。无论是淘宝天猫的购物数据、还是菜鸟物流的运输网络都需要数据处理的强大支撑，作为第四层飞轮的云计算成为前三大飞轮正常运转的有力支撑。

第五层飞轮: 万物赋能, 核心在于构造万物智能互联。主要是指阿里 IoT 平台, 万物互联作为互联网时代的终极形态, 2T 飞轮也成为了阿里飞轮模型的终极飞轮, 唤醒万物, 释放无与伦比的生产力。

1、底层飞轮: 聚焦 C 端, 开启增长

在传统的飞轮模型中, 核心飞轮通常是企业增长的起点, 正如亚马逊以用户体验为中心推动公司的持续增长, 其核心飞轮是基于“电商+Prime 业务”形成的。而在核心飞轮转起来以后, 公司通过不断延伸新的业务打造带动公司高速增长新的飞轮, 如基于“Marketplace 业务”的第三方卖家平台和基于 AWS 业务技术赋能的基础设施。

阿里巴巴相比亚马逊传统飞轮的主要区别在于其 2B 和 2C 飞轮是相互融合和促进的, 阿里巴巴以 B2B 业务起家, 后来逐渐形成以淘宝和天猫等 2C 业务为核心的主体框架, 目前公司正在积极由 C2C 和 B2C 模式向 C2B 模式转变。总体而言, 阿里巴巴 2C 的底层飞轮以淘宝和天猫为核心, 通过区域扩张, 渠道铺展, 内容导流不断向外延展。根据阿里巴巴 2018 财年年报数据, 淘宝和天猫在中国的零售业务实现营业收入 1765.6 亿元, 贡献了公司总营收的 71%。



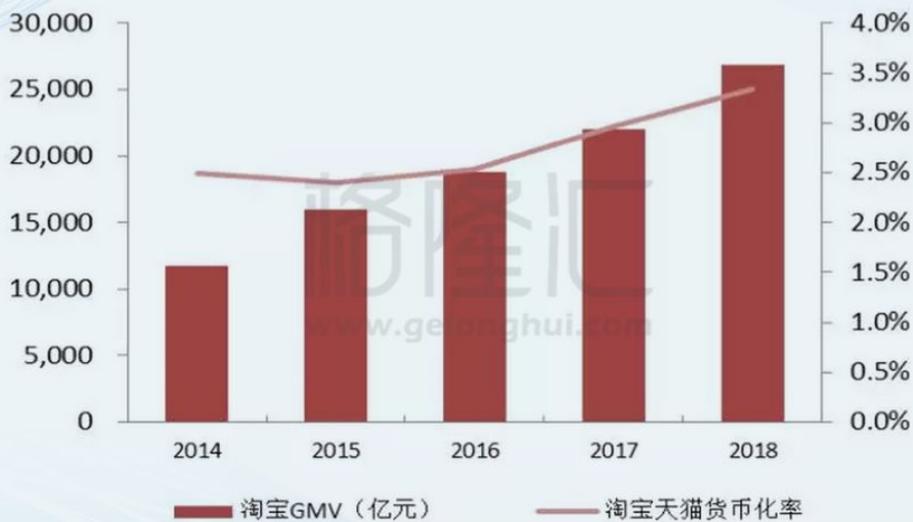
1.1 2C 核心飞轮：淘宝+天猫

C2C：淘宝

淘宝网成立于 2003 年，是阿里巴巴由 2B 向 2C 转型的开端，是典型的 C2C 运营模式。2006 年，淘宝网成为亚洲最大的购物网站。2010 年，手机淘宝客户端推出，2018 财年淘宝移动端年度活跃用户数达到 5.52 亿，GMV 达到 26890 亿。



淘宝GMV及淘宝天猫货币化率



图片制作： 格隆汇 | 全球视野 下注中国

数据支持：勾股大数据、西南证券

下载格隆汇App
获取更多精彩内容



底层飞轮的形成：流量为王，从吸引客户到留住客户

淘宝是典型的 C2C 模式运营，而 C2C 的盈利模式归根到底还是零售企业“获取流量-分发流量-流量转化”的模式。成立之初的淘宝网为了吸引原始客户，通过三年“免费”牌迅速打开中国 C2C 市场，在短短三年内代替 eBay 易趣登上中国 C2C 第一的位置，并通过“免费+支付宝+阿里旺旺”的三重模式优势持续巩固客户基础，这是淘宝吸引并留住客户的第一步。淘宝 C2C 的模式具有天然的市场定价和自动满足客户需求从而扩充商品品类的优势，伴随着淘宝 SKU 的急速扩张，阿里巴巴的核心商务营业收入保持快速增长，2018 年以淘宝为核心的核心商务收入高达 2073 亿元。

B2C：天猫

为了迎合消费者追求品牌产品和更优质购物体验的需求，第三方品牌平台天猫（原淘宝商城）于 2008 年推出，2011 年从淘宝网分拆出来，目前天猫已成为中国最大的实体商品 B2C 平台。不同于淘宝的以个人和小企业商家为主，天猫吸引了大量国际和中国品牌商以及零售商入驻。截至 2018 年 3 月 31 日，天猫平台已入驻超过 15 万个品牌，中国 B2C 市场份额占比高达 58.2%。

天猫GMV（单位：亿元）

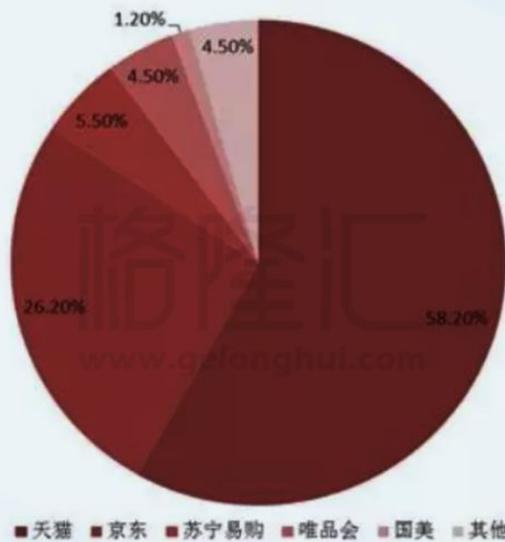


图片制作： 格隆汇 | 全球视野 下注中国
数据支持：勾股大数据、西南证券

下载格隆汇App
获取更多精彩内容



2018年上半年中国B2C市场份额



图片制作： 格隆汇 | 全球视野 下注中国
数据支持：勾股大数据、西南证券

下载格隆汇App
获取更多精彩内容



天猫 2C 飞轮的形成与巩固：质量+品牌+渠道

由于天猫是在淘宝发展的基础上推出的，因此天猫本身就自带站内流量，但吸引流量只是形成飞轮的基础，流量的持续变现才能带来飞轮的不断增强。天猫巩固飞轮一方面借助国内消费升级热潮，通过满足客户新需求，提供更多优质便捷客户体验来实现；另一方面，天猫充分发挥 B2C 模式的 B 端优势，透过天猫平台和品牌商进行四个方面的创新：产品创新、品牌建设、消费者资产管理以及渠道管理，以在消费者中建立思想共享。

1) C 端消费升级驱动：主要体现在三个方面，一是面对消费者日益增长的多元化需求，天猫通过丰富产品品类、增加进口产品供应来提高平台吸引力和客户粘性；二是天猫通过向海外和国内欠发达地区延伸以扩大客户流量入口；三是通过提供全渠道购物体验、便捷金融服务、全国范围内智能物流支持等服务来提高消费者购物体验，巩固 2C 的底层飞轮。

2) B 端和天猫平台业务创新驱动

从“淘便宜”到“淘品质”：天猫商城在成立之初便具备极强的目的性，通过吸引大量全球品牌和设定严格的商家准入标准（收取商家交易佣金等），建立了“天猫即质量保证”的形象，解决了网购中消费者最为担心的基本问题，此即天猫提高与用户体验的第一步。

多方位品牌建设增强客户粘性：天猫充分利用其数据资源和技术，联合平台的品牌商家，通过一系列市场、媒体和数字化营销手段进行品牌建设，培养消费者品牌意识，从而吸引和留住消费者。其中最具代表性的是由天猫在 2009 年推出的“双 11”购物节，2017 年 11 月 11 日，阿里巴巴国内外零售业务共实现 1682 亿元人民币的零售额，在验证阿里强大的基础设施实力和生态系统规模的同时，也证明了阿里通过品牌建设巩固 2C 底层飞轮的成功。

天猫2C飞轮持续增强

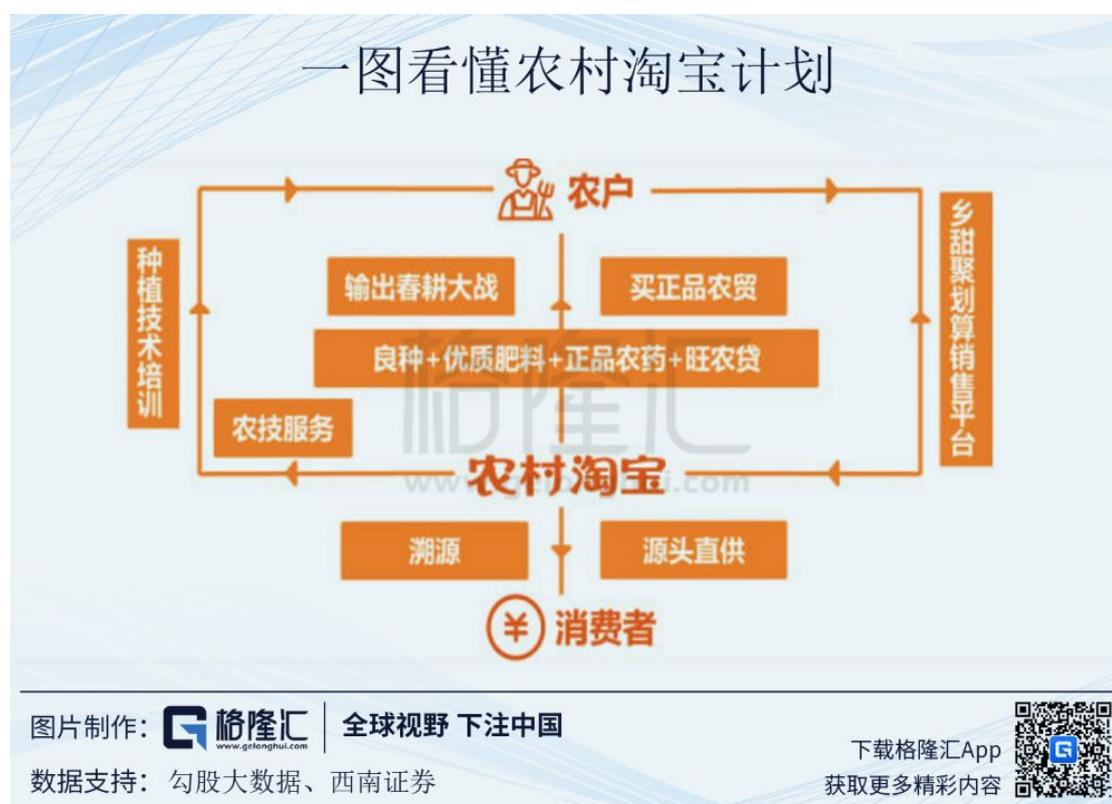


1.2 2C 支撑飞轮：区域扩张+渠道铺展+长尾流量

在建立了 2C 的核心飞轮之后，阿里巴巴需要建立更多流量入口加速其核心飞轮运转，阿里主要从三个方面完成其 2C 非核心飞轮的建设：区域扩张，从国内主要城市地区向农村地区和海外延伸，横向扩大客户流量范围；渠道铺展，对应阿里的新零售计划，打通由线上到线下的全渠道零售；其他长尾流量，核心零售业务发展过程中衍生出的其他消费者零售需求，如闲置物品交易、物品拍卖、购票等，具备一定规模后可以形成引流作用。

区域扩张：农村淘宝+海外扩张

农村地区：农村淘宝计划。根据中国国家统计局的数据，截至 2017 年 12 月 31 日，中国有 5.76 亿人居住在农村地区，地理和基础设施限制严重限制了村民对商品和服务的访问。2014 年，阿里面向农村地区提出“千县万村”计划，截至 2018 年 3 月 31 日，农村淘宝计划已经覆盖 29 个省级行政区域，超 700 个县。通过农村淘宝，村民一方面可以在线订购消费品、电子电器等货物，商品由当地快递员送到村里的服务站；同时农村居民和企业可以在该平台上向城市消费者销售高质量农产品。过去 3 年，全国 832 个国家级贫困县在农村淘宝生实现了超 900 亿元的网络销售额。



海外扩张：跨境电商计划。阿里全球化业务的目标是解决跨境贸易的三大支柱：

1) 从世界到中国：阿里的中国零售市场为国际上的品牌商、零售商和小企业提供了到达中国消费者的门户。通过天猫国际，海外品牌和零售商可以吸引中国消费者并建立品牌知名度，而无需在中国进行实体操作。

2) 从中国到世界：通过阿里巴巴批发市场，将中国供应商与世界各地的进口商、批发商和分销商联系起来，促进全球贸易。在零售方面，AliExpress 使

全球消费者可以直接从中国的制造商和分销商处购买商品。

3) 从世界到世界：东南亚是阿里全球化战略的重要区域。阿里通过 Lazada，在印度尼西亚、马来西亚等地区运营一个遍布东南亚的领先电子商务平台，提供本地语言网站和移动应用程序。



渠道铺展：线上+线下全渠道新零售

有机孵化、战略投资以及联盟创建新零售商业模式：阿里引入新零售计划，通过利用数字化操作系统、商店技术、供应链系统、消费者洞察和移动生态系统，为消费者提供无缝体验，从而实现在线和离线零售的融合。阿里从快速消费品类别的开始转型，通过盒马有机孵化出新零售试点模型。盒马创新性地将其实体零售空间同时作为餐饮店面和线上订单仓库，物流配送系统可为客户提供配送服务。此外，阿里还通过战略投资和联盟拓展新零售版图。2017年11月，公司投资并与2017年中国第一大型连锁超市高鑫零售建立战略联盟，以探索中国食品零售业的新零售机会。

长尾流量：零售需求精准引流

核心零售业务发展过程中衍生出的其他消费者零售需求，如闲置物品交易、物品拍卖、购票等，具备一定规模后可以形成引流作用。闲鱼在2015年由“淘宝二手”升级而来，业务最初聚焦二手产品，以阿里的电商和信用管理生态为基础，将电商的业务延伸至新的品类。

2、第二层飞轮：蚂蚁金服，信用赋能

支付平台作为电子商务的核心，是金融服务的上游开端，是由底层 2C 飞轮衍生第二层飞轮的关键。在电子商务平台建立初期，支付平台的缺失成为阻碍行业发展的主要瓶颈。随着支付宝和 PayPal 成为电商的支付平台，以海量交易数据为支撑实现了支付环节的信用赋能。随着支付数据不断收集，在信用平台上又衍生出融资、投资、保险等功能，满足了个人和企业的各种金融需求，从而形成了强大的用户粘性，带动底层飞轮的不断增长。



蚂蚁金服主要业务



图片制作:  格隆汇 | 全球视野 下注中国
www.gelonghui.com

数据支持: 勾股大数据、西南证券



■ 2.1 蚂蚁金服的赋能三阶段

蚂蚁金服本质上在为底层 2C 飞轮提供支付赋能。蚂蚁金服起源于支付宝，作为支付平台连接资金供给方和需求方，支付宝解决了制约零售电商发展的一系列金融问题，为近千万小微商户提供了支付服务，在覆盖大部分线上消费场景的同时，支付宝也向超市、公共交通、医院等传统场景拓展，逐渐打通线上、线下全链路支付环节。面对阿里庞大的生态体系，尤其是面对数亿用户和几千万的商家，以及双十一等购物狂欢节，支付宝作为连接 C 端和 B 端的纽带，在支付与金融支持上发挥着举足轻重的作用。



以数据为支撑，由支付赋能发展到信用赋能。随着支付方式的演变以及数据存储能力提升，支付背后产生的海量数据积淀成为后续进行大数据算法下的信用基础。商户和个人的信用评级以庞大的交易数据为基础，建立了完善的信用评分模型。

芝麻信用是一家旨在构建简单、平等、普惠商业环境的信用科技企业，是蚂蚁金服生态体系的重要组成部分。芝麻信用依托大数据、云计算、机器学习等创新技术来呈现个人和企业的商业信用状况，对租赁、购物、商旅出行、本地生活等众多商业场景进行赋能，为消费者提供普惠平等的信用服务，帮助商家降低信用风险、提高业务效率，享受信用所带来的红利。

信用赋能衍生多样性赋能。投融资以及保险以信用评分为基础，基于个人或商户的各种数据，匹配风险偏好并进行投资的推荐，为企业提供所需的资金，满足个人的理财需求及保险需求。在投资管理方面，蚂蚁金服推出旗下移动理财平

台蚂蚁财富，用户可实现余额宝、定期理财、存金宝、基金等各类理财投资，进一步增强了对 2C 端金融赋能。网商银行是国内首批民营银行，其依托互联网运营模式，拓宽商户投融资渠道，为小微企业、个人创业者提供了高效、便捷的金融服务，为 2B 端业务提供源源不断的生命。

■ 2.2 流量升级，一路狂奔

蚂蚁金服成立于 2014 年，致力于通过技术创新创建开放、共享的信用体系和金融服务平台，为消费者和小企业在全球范围内提供安全便捷的金融服务，目前在全球拥有 8.7 亿活跃用户。



蚂蚁金服业务的持续增长与扩张，让阿里巴巴经济体的整体资产不断增值，经济体的基座也被日益夯实。2018 财年，蚂蚁金服向阿里巴巴支付的特许服务费和软件技术服务费为 34.44 亿元，按 37.5% 的分配比例计算，蚂蚁金服税前利润达 91.84 亿元，同比增长 65.1%。

截至 2018 年底，蚂蚁金服国内活跃用户超过 7 亿，其中近 70% 使用了蚂蚁金服的三种或三种以上服务，市场流量进一步攀升。此外，蚂蚁金服通过向当地合作伙伴输出技术经验，助力一带一路沿线的印度、韩国、巴基斯坦、泰国等 9 个国家和地区打造“当地版支付宝”，逐步享受移动支付安全而高效的服务。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/877062010146006110>