

# 天猫孵化“小天猫” “自营”商业模式再探路

本报记者 李立 上海报道

曾经是创始人马云最不认可的自营模式，如今阿里巴巴也决定试一试。

日前有媒体曝出，阿里巴巴(09988.HK)B2C零售事业群将围绕大品牌开设天猫自营旗舰店，首先从3C品类推进，通过手机天猫APP改版正式上线，届时该APP将

## 天猫的“一大步”

在数位业内人士看来，“猫享”的出现仍意味着天猫探索自营迈出的一大步。

记者注意到，日前天猫APP开屏广告页面主要有两种，都贡献给了“猫享”。一种是“猫享自营，全新上线”的广告，主视觉仍然以经典天猫形象为主；另一种则是“享送货上门，猫享自营”，重点强调了送货上门。此前曾有业内人士表示，天猫淘宝融合后，如何提升客户体验实现高质量发展是其重中之重。现在看来，“猫享”的推出也在强调提升用户体验，物流则是重点。

记者登录天猫首页，顶端没有设置“猫享自营”单独入口，五个入口仍给了天猫超市、天猫国际、天猫奢品、小黑盒新品和福气红包。

## “平台”VS“自营”

从现在电商商业模式看，已经没有纯粹的平台模式或者自营模式可言。

一向作为平台模式的典型代表，阿里巴巴何以在此时发力线上自营？多位受访者表示，实际上阿里一直没有放弃过探索自营。

如果看到自营业务在阿里整体营收占比逐年上升，天猫试水自营就不过是阿里巴巴整体策略在电商业务上的一种投射。

据记者不完全梳理，2015年，阿里巴巴力推天猫超市，为其搭建菜鸟配送网络。在配送方面，由原来的“次日达”升级到“当日达”。2018年10月，天猫超市转向全面自营。

2017年推出淘宝心选，在产品的选择上主要在品牌集中度低的领域中展开，如家居、洗护、母婴产品等，成为了阿里旗下第一家自营店铺。为了推广淘宝心选，阿里也一度在线下开出店铺。不过在线上店铺入口只在淘宝APP首页短

更名为“猫享”。

阿里巴巴中国数字商业板块相关负责人回应《中国经营报》记者称，“天猫不会改名，‘猫享’只是天猫APP里的一个探索项目。”该负责人表示，“天猫会以现有的商业模式继续和商家一起成长，为消费者提供优质服务。”

记者体验发现，尽管属于探索项目，“猫享”的野心却不小。除了

但在页面中部有“猫享闪购”入口链接，主打“大牌低价”。货品下方则标注“猫享”“送货上门”“退货免运费”。除此之外，在搜索栏搜索“猫享自营”会显示相关产品，分为“猫享自营”和“猫享自营国际”两种。

现有的商品类目包括日用百货、食品、洗护用品、家用电器等，和淘宝有部分重叠，延续了天猫一贯的高端产品路线。购买时显示快递服务类型一线城市为“次日达”，选择县城则承诺送达日期为下单后2天左右，满99元免基础运费(5元)，和京东快递服务显示模式相似。

值得注意的是，配送方式为

此前传闻的从3C品类切入，在线测试的品类也包括家用电器、日用百货、食品、洗护用品等，相当于天猫平台上再造出一个“小天猫”。

谈到直营和平台模式的选择，2月24日晚间，在阿里巴巴发布2022财年Q3财报后的分析师会上，阿里巴巴集团董事局主席、CEO张勇回应称，“在这个问题上阿里巴巴并没有偏好，不管什么模式，能够

“送货上门”，可以对配送进行备注，包括“放物业、放门口、放水表箱”等，还可以自行添加备注，注明期待配送方式，并可自行选择是否配送前电联。由此可见，快速配送的体验升级将是“猫享”的重点。

除此之外，价格也可能将是“猫享”的重点优势。以苹果手机为例，“猫享”闪购价，iPhone 13 mini 降价560元，起售价为4639元，iPhone 13则与官网定价相同；在京东，Apple产品自营旗舰店在非活动期间，产品定价同官网保持一致；登录拼多多，标有“百亿补贴”的字样，iPhone 13的价格较官方定价低

700元。

此外，记者随机调研了化妆品类目，某知名品牌的面霜、化妆水，“猫享闪购”的价格优势明显，与其他平台差价超过50元。

“‘猫享’目前还在测试调整，”接近阿里内部的人士告诉记者，“没必要把‘猫享’和京东做对比，对天猫来说，自营也是必走的一步棋。很大的一种可能是边跑边调整，业务跑起来看看数据怎么样，再决定下一步怎么走，投入多少。”即使如此，在数位业内人士看来，“猫享”的出现仍意味着天猫探索自营迈出的一大步。

并不完全适用于线下，“还是希望回到实体零售业本身”。上述人士认为，无论线上还是线下，自营给了阿里巴巴新的可能性，从现在电商商业模式看，已经没有纯粹的平台模式或者自营模式可言。

2015年，李成东提出了一个观点：“阿里越做越重，而京东越做越轻。两种井水不犯河水的模式(平台和自营)，正在互相靠近。”

“任何一个企业都会不断地探索潜在市场。”在南方电网能源发展研究院研究员刘重阳看来，平台模式的本质是流量、用户注意力和信息的匹配。随着消费者习惯的变化，什么样的模式能抓住这些要素，什么样的模式就是适合当下市场的。相较而言，自营模式对标准化、高价值的产品更合适，平台模式则对个性化、多样性的产品更友好。

# 十四部委共同发文 外卖平台服务费何去何从

本报记者 李静 北京报道

2月18日，国家发改委等14部委印发《关于促进服务业领域困难行业恢复发展的若干政策》的通知(以下简称“通知”)。

通知表示，为帮助服务业领域困难行业渡过难关，恢复发展，在落实好已经出台政策措施的基础上，将引导外卖等互联网平台企业进一步下调餐饮业商户服务费标准，降低相关餐饮企业经营成本。引导互联网平台企业对疫情中高风险地区所在的县级行政区域内的餐饮企业，给予阶段性商户服务费优惠等。

通知出台之后引发了餐饮行业的讨论，同时受通知发布的影响，美团外卖和饿了么背后的母公司美团(03690.HK)和阿里巴巴(NYSE:BABA)的股价都出现下跌，当日美团股价收盘价较开盘价下跌14.86%，阿里巴巴在港股收盘价较开盘价下跌2.85%，在美股价收盘价较开盘价下跌4.73%。

中国社会科学院数量经济与技术经济研究所信息化与网络经济研究室主任姜奇平研究员在接受《中国经营报》记者采访时指出，引导外卖平台下调服务费标准是针对具体条件下、一定时期的政府对市场行为的规范，政府会从提高行业发展质量的角度进行引导，长期来看外卖行业还是主要依靠市场进行调节。

## 外卖行业迎高速增长

刘同(化名)在郑州经营一家加盟制的连锁餐饮店，2021年8月郑州市受到新冠肺炎疫情疫情影响，郑州市新冠肺炎疫情防控领导小组办公室发布18号通告，其中第六条规定“全市餐饮场所严禁堂食”。近一个月时间，刘同的小店也没法经营堂食。“还好可以做一点外卖，不然光是房租、水电的压力，都有点扛不住。”刘同对记者说道。

外卖不仅帮助商家缓解新冠

## 靠外卖难赚钱的商家

“一个店如果毛利率不到50%的话，基本没有动力做外卖。”在北京经营一家餐饮店的周曦(化名)给记者简单算了一笔经营账，“餐饮店食材成本占总体收入的30%左右，品质好一点的食材成本会占到50%，加上人工和房租是两大支出，外卖平台抽佣20%以后，基本没多大利润，赚不了什么钱。”

抽佣即外卖平台作为连接供需双方的信息平台，在提供服务后从订单交易金额中抽取的服务费。

早年外卖平台为吸引商家入驻对商家是零抽佣，随着用户习惯的逐渐养成，抽佣比例从零发展到5%、

## 外卖行业如何调整？

目前的两大主流外卖平台中，饿了么的业务数据未在阿里巴巴的财报中作详细披露。不过美团外卖作为市场第一大外卖平台，从美团的财报信息依然可以管中窥豹。

肺炎疫情期间的经营压力，同时帮助很多不能外出就餐的人群解决就餐问题。

“特殊时期的一些特殊应急对策，不仅帮助人们进行抗疫，也加速改变着整个社会的生活方式。”姜奇平说道，2003年的非典普及了电子商务，疫情则让更多的人熟悉并使用外卖、社区团购等送货到家服务。

据中国互联网络信息中心(CNNIC)于8月27日发布了第48

10%、15%。据公开报道显示，2018年之后，外卖平台抽佣逐步上涨，从15%涨到18%。2019年，一些城市的外卖抽佣甚至涨了23%~25%。

进入2020年，疫情影响之下餐饮业经营困难，外卖渠道确实帮助一些餐饮业提升销售，缓解了部分困难。但外卖抽佣提高，也反过来压得中小商家喘不过气。2020年不少商家和地方餐饮协会开始喊话外卖平台，要求降低佣金。

在市场的强烈反映之下，2021年5月，美团外卖和饿了么先后调整抽佣规则，将原先的平台服务费(抽佣)拆分成两个部分，即“技术

根据美团财报显示，2019年美团餐饮外卖收入548亿元，占总收入的56.2%，但只给美团带来18.7%的毛利润。

从净利润的角度来看，过去几年美团来自餐饮外卖的净利

服务好消费者最重要。”

电商分析师、海豚社创始人李成东认为，“猫享”自营旗舰店，是阿里在自营这条路上，继续前行的又一个重要里程碑。“自营业务早应该做，自营打通供应链上下游，消减中间成本的作用有目共睹。”互联网分析师郝智伟甚至认为，“这一天来得有点晚，最关键是要处理好自营业务与品牌旗舰店的关系。”

700元。

此外，记者随机调研了化妆品类目，某知名品牌的面霜、化妆水，“猫享闪购”的价格优势明显，与其他平台差价超过50元。

“‘猫享’目前还在测试调整，”接近阿里内部的人士告诉记者，“没必要把‘猫享’和京东做对比，对天猫来说，自营也是必走的一步棋。很大的一种可能是边跑边调整，业务跑起来看看数据怎么样，再决定下一步怎么走，投入多少。”即使如此，在数位业内人士看来，“猫享”的出现仍意味着天猫探索自营迈出的一大步。

并不完全适用于线下，“还是希望回到实体零售业本身”。上述人士认为，无论线上还是线下，自营给了阿里巴巴新的可能性，从现在电商商业模式看，已经没有纯粹的平台模式或者自营模式可言。

2015年，李成东提出了一个观点：“阿里越做越重，而京东越做越轻。两种井水不犯河水的模式(平台和自营)，正在互相靠近。”

“任何一个企业都会不断地探索潜在市场。”在南方电网能源发展研究院研究员刘重阳看来，平台模式的本质是流量、用户注意力和信息的匹配。随着消费者习惯的变化，什么样的模式能抓住这些要素，什么样的模式就是适合当下市场的。相较而言，自营模式对标准化、高价值的产品更合适，平台模式则对个性化、多样性的产品更友好。

45元，2020年各季度客单价上升至52元，2021年前三季度客单价为49元。

根据阿里新服务研究中心和中国饭店协会发布的《2020-2021年中国外卖行业发展研究报告》称，2020年中国餐饮业受到疫情的冲击，全国餐饮收入近十年来首次下降，2020年中国在线外卖市场规模同比增长15%，在疫情大环境下表现出较强的稳定性与增长性。

不止外卖用户规模提升，疫情期间外卖客单价也有所提升。目前主流有两大外卖平台是美团和饿了么，根据美团财报数据，2019年美团外卖业务客单价约为

服务费+履约服务费”。技术服务费相对固定，美团一般是6%~8%，饿了么为5.8%，主要包括商家信息展示服务、交易服务、商服及客服服务、IT运维等项目费用；履约服务费浮动变化，受订单价格、配送距离、配送时段三大因素影响而动态变化，主要用于支付骑手的工资、补贴、人员培训管理等。履约服务费只有当商家选择外卖平台配送时才产生。

“收费规则虽然发生变化，但对商家而言其实费用没有太大变化。”周曦以一笔订单为例，用户优惠后的商品价格为25元，商家端需

支付技术服务费1.6元，履约服务费3.3元，商家收入20.1元。在这笔25元的订单中，外卖平台共抽佣19.6%。

刘同经营的是连锁餐饮品牌，与外卖平台的抽佣率由总部谈下来，比个体餐饮商户谈下来的抽佣比例要低一点，但据刘同透露，现在的抽佣也有19%左右。

而且，虽然外卖平台称，商家信息展示服务包括在技术服务费当中，但几个商家对记者表示：“推广费并没有算在抽佣当中。推广费是充值到账户中，需要做推广的时候才使用。”推广费可以帮助商



阿里巴巴面临着非常紧迫的模式转型。

本报资料室/图

## 争夺存量

在社会消费零售普遍乏力的情况下，各家都在面临严峻考验，守住基本面，争夺存量成为重中之重。

作为电商业务的核心，天猫究竟以什么样的形式切入自营，对阿里至关重要。

“我们做直营绝对不是传统意义上的供货商，在商家和消费者之间竖一道墙的直营，而是帮他们把货物通过更高效的方式送到消费者手里，包括通过更灵活的定价和组合销售给消费者。”在财报后的分析师会议上，张勇解释称。

除了提升用户体验，张勇也表示，无论哪种模式，希望更好地帮助商家，在售卖产品、推广品牌、用好客户的数据三个方向进行提升。

“电商平台的市场结构已经发生改变，原来主要是淘宝、天猫、京东，现在拼多多，包括像抖音、快手等直播电商的快速发展，已经改变了传统的电商市场结构。阿里巴巴面临着非常紧迫的模式转型。”网经社电子商务研究中心特约研究员、鲍姆企业管理咨询有限公司董事长鲍跃忠认为。

不过他更愿意见把这个阶段看成是“调整期”，无论从市场占有率、商业履约效能、资金周转的整体效率看，毋庸置疑阿里仍然非常有竞争力。伴随着“十八罗汉”戴珊的回归和上任，在社会消费零售普遍乏力的情况下，各家都在面临严峻考验，守住基本面，争夺存量成为重中之重。

郝智伟在走访一些商家时

发现，在近期直播电商的行业调整中，商家也没有接住原来头部主播散落的流量。造成了现有的调整期内，大家都在寻求突破。

“自营也成为天猫在这种特殊时期想要尝试的机会。”郝智伟认为。“做自营一种更激进的方式是Costco，未来的消费将呈现两极化：一类是像Costco，将性价比做到极致；一类就是将品牌做到极致。”

不过从目前看，天猫试水自营，还是在尝试和品牌建立合作，通过自己控货提供有保障的物流服务，提升整个平台的消费体验。如果以Costco的方式进军直营，显然意味着更多的投入和困难。

“阿里开设自营旗舰店可以提升信任、提升复购率，更好地掌控品牌商家的库存，从而提高平台的营收数据。”网经社电子商务研究中心特约研究员、百联咨询创始人庄帅认为。

在他看来，“目前暂不确定阿里是否对标京东，估计会根据自身优势进行差异化运营。天猫超市、盒马鲜生在生鲜和快消品类大都是自营，扩大品类和范围也是为了应对竞争。”阿里这几年一直在提升自营的比重，一方面可以加强对供应商和货品的管控；另一方面提高运营的自主性和促销的灵活性，提升营收数据以符合资本市场的预期。”

民生证券分析师刘文正认为，疫情之下行业经营深度承压，不过，外卖作为新的消费渠道，对整体餐饮业形成了有力支撑。

而且伴随着用户在疫情中逐渐养成的零售消费习惯，各类非餐饮外卖业务占比正在不断扩大，外卖行业覆盖内容不断丰富，以生鲜、药品为代表的即时配送业务也飞速发展，与餐饮外卖共同助力民生、稳经济。

家在外卖平台获得流量推广和增加门店曝光度，从而提高单量。

周曦告诉记者，使用推广的时候，每日外卖订单量能达到50单~70单，如果停掉推广，就只剩下20单~30单。

虽然外卖赚不了太多钱，但作为锦上添花的销售渠道，即使只能保持微薄的利润，一些商家也不愿意放弃做外卖。

“像我们店的外卖只占到1~2成，堂食的比例较高。但做外卖并不需要增加额外的人力，每个月外卖赚一点钱，起码可以补贴一部分房租、水电开支。”刘同对记者说道。

保公平补偿、提供社保以及其他与骑手福利相关的措施。受此影响，2021年第三季度美团餐饮外卖净利润率回落至3.3%，无论是同比还是环比均出现下滑。

下转C2