

传闻落定 极兔上市只差临门一脚

三年收入近千亿元 中国业务亏损扩张

在中国起网的这三年，极兔的营收规模一路走高。根据招股书披露的数据显示，2020—2022年，极兔收入分别为15.35亿美元、48.52亿美元、72.67亿美元。但是，在近三年收入总额逼近1000亿元人民币的背景下，极兔仍未实现盈利。数据显示，2020—2022年极兔经调整净亏损分别为4.76亿美元、9.11亿美元、7.99亿美元。

从招股书书中披露的不同地区收入情况来看，2022年，中国区部分的营收占比已经首次超过了极兔的“老家”东南亚地区的收入，占到总营收比重的56.4%，而三年前该比例仅为31.2%，营收贡献还不到东南亚地区的二分之一。这也从侧面反映出了中国区的高速增长情况，根据招股书内容，2020—2022年期间，极兔来自东南亚地区收入的复合年增长率为50.9%，来自中国区的复合年增长率则高达192.5%，几乎是东南亚区域的4倍左右。

尽管东南亚地区增长势头放缓，但近三年以来，极兔在东南亚市场一直保持盈利，与之相对的是中国市场的持续亏损。招股书数据显示，按照经调整EBITDA（息税折旧及摊销前利润）的计算方式，2020—2022年，东南亚地区利润分别为2.67亿美元、4.27亿美元、3.32亿美元，同期中国市场的数据均为负数，分别为亏损6.16亿美元、9.4亿美元、3.35亿美元。

只不过，中国区亏损数额的收窄，也给极兔的盈利预期带来了利好消息。就在去年，极兔同比扭亏实现盈利，根据数据，2020—2022年，极兔的净利润分别为-6.64亿美元、-61.92亿美元以及15.73亿美元。招股书内容指出，过往在中国的亏损状况主要由于极兔不断投资技术基建、规模和扩张导致的。

相比起在国内发迹的通达系快递，在东南亚市场驾轻就熟的极兔，为了能在中国快速打开局面，站稳脚跟，采用的是互联网企业烧钱补贴的打法逻辑，这也使得极兔难以在短时间内平衡收入与成本，导致单票成本出现了倒挂的情况。

北京商报记者在北京商报记者发现，自极兔在中国区起网以来，其平均单票收入和东南亚市场的差距就较为悬殊。2020—2022年间，

中国平均单票收入分别为0.23美元、0.26美元、0.34美元，同期的东南亚市场平均单票收入是中国区的两倍左右。与收入相对的，极兔在2020—2022年间中国市场的平均单票成本为0.51美元、0.41美元、0.4美元。

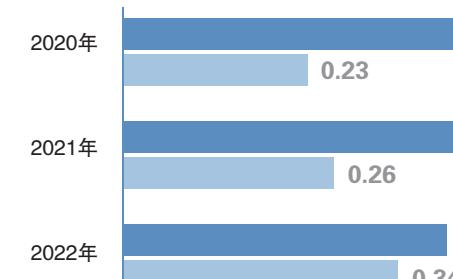
尽管单票收入无法覆盖单票成本，但极兔以价换量确实获得了效果。招股书内容显示，2022年，极兔共处理了120.26亿件包裹，相比2021年的83.34亿件，同比增长超过了30.7%，在中国的县区地理覆盖率超过98%。按国家邮政局提供的2022年中国快递业务量完成1105.8亿件计算，极兔在中国区市场份额达到了10.9%。而根据“三通一达”和

2020年在中国起网的极兔速递，扣响了资本市场的大门。近日，极兔速递在港交所递交招股书，正式开启IPO进程。数据显示，三年来极兔总收入已经逼近千亿元，但中国市场还未实现盈利。与此同时，尽管其市场份额占有率中已经超过了顺丰，直逼通达系快递企业，但单票成本仍然存在倒挂的现象。业内人士认为，极兔需要从网络竞争力和稳定性方面来布局，提供更多的行业解决方案，从而找到自己独有的商业运营模式。

2017年7月—2023年5月

极兔已完成9轮融资
累计超过50亿美元

>>> 其中
金额最高的C1轮融资
超过了20亿美元



市占率超过顺丰 单票成本倒挂

相比起在国内发迹的通达系快递，在东南亚市场驾轻就熟的极兔，为了能在中国快速打开局面，站稳脚跟，采用的是互联网企业烧钱补贴的打法逻辑，这也使得极兔难以在短时间内平衡收入与成本，导致单票成本出现了倒挂的情况。

北京商报记者在北京商报记者发现，自极兔在中国区起网以来，其平均单票收入和东南亚市场的差距就较为悬殊。2020—2022年间，



2022年，极兔共处理了120.26亿件包裹

同比增长超过了30.7%

在中国的县区地理覆盖率超过98%

顺丰的公司年报，2022年极兔的市占率已经超过了市场份额10%的顺丰，正在靠近11.7%的市占率。

与此同时，极兔通过收购手段快速将快递网络资源聚拢，以此撬开更多电商客户，例如极兔以买下百世快递来换取淘宝的人场券。值得注意的是，当前极兔的国内市场业务展开也不再依赖刚开始与拼多多深度捆绑的生意模式。根据招股书内容，当前极兔的业务量不再局限于拼多多和淘系，还有一部分来自抖音、快手等新兴电商平台。随着今年3月京东开放物流，极兔也开始接入京东，而在海外市场，极兔与Shopee、

Lazada、Tokopedia、Shein、Noon等电商平台都有合作。

顺丰持股1.54% 海外或有合作空间

极兔的野心也逐渐显现在中国市场的基础设施布局上。

2021年9月和10月，极兔接连收购了壹米滴答的全部股权以及百世的国内快递业务，在不到2个月的时间中，极兔便补充增加了165个转运中心和27000多家网点的硬件储备。今年5月，极兔更是将目光放到了行业头部顺丰的身上，以11.8亿元的价格“吞下”了顺丰旗下的丰网，扩充了自身的网点资源。而眼下，极兔又开始推进自家的新末端“极兔邻里”驿站在全国范围内的布局。

末端资源整合提速的同时，极兔也在大幅融资。招股书透露，2017年7月—2023年5月，极兔已完成9轮融资，累计超过50亿美元。其中，金额最高的C1轮融资超过了20亿美元。

值得一提的是，此前网传顺丰入股极兔一事，也终于尘埃落定。招股书显示，顺丰旗下的天海投资持有极兔1.54%股权。“顺丰的加入，也为极兔在海外市场的发展提供了更多的想象空间。”快递物流专家、贯铄资本CEO赵小敏指出，相比于其他快递企业，极兔速递更擅长短平快、速战速决的打法，更在意渠道制胜和利益共享的经营理念，“极兔在东南亚市场上的竞争力还是比较强的，可以看到，目前极兔也在中东及南美市场进行大力的开拓”。

“极兔想要和‘通达系’竞争第四甚至是第三的位置，还是很有可能实现的。”赵小敏向北京商报记者表示，极兔仍应该从网络竞争力以及稳定性方面来布局，并抢占更多的市场份额，提供更多的行业解决方案，并找到自己独有的商业运营模式。

北京商报记者 何倩 乔心怡

新CEO首战 京东“6·18”没有战报

6月18日，京东以一组名为“35711”的数字替代了2023年的“6·18”销售总额。在京东集团二十周年庆典上，北京商报记者了解到，京东将贯彻下沉市场、技术服务、国际业务三大战略。同时，会场之外，刘强东出现在京东总部、董明珠站台似乎更让人津津乐道，外加今年“6·18”又是京东集团新CEO首次指挥，许冉却又重提刘强东的“35711”梦想。这意味着什么？未来京东将是怎样的打法？

“梦想”替代销售额

6月18日，在京东集团二十周年庆典上，京东并未像往年般在会上提及关于“6·18”的各类消费数据，取而代之的，是回顾公司与老用户、老员工们连接，现场还播放了刘强东带领着身穿“京东多媒体”工服的老员工们慰问山区孩子的视频。据了解，京东多媒体为京东商城的前身，于2004年正式上线。

同时，新任CEO的许冉首次在台前现身，便着重公布了京东的未来方向，即“35711”梦想。据许冉介绍，未来二十年，京东能有3家收入过万亿元、净利润过700亿元的公司；5家进入世界五百强的公司；7家从零做起市值不低于1000亿元的上市公司；能为国家缴纳1000亿元税收；提供超过100万就业岗位。

值得一提的是，“35711”并不是首次提出。据了解，在去年11月，刘强东在一封内部信中便提及了这一概念。“在成功合并德邦之后，我们的员工总数已经突破了54万。我相信我们的‘35711’梦想一定可以实现。”他在信中说道。

北京商报记者注意到，据部分网友在社交平台发图称，二十周年庆典活动时，刘强东还出现在京东总部。尽管京东相关负责人未向记者回应刘强东现身一事，但从会上许冉亮相详解“35711”，格力电器董事长兼总裁董明珠站台，再到京东二十年历史回顾，会上的种种细节或多或少都浸染着刘强东本人的影子。

争夺中小商家经营重心

显而易见，这家走过二十年的巨头企业，正在被创始人重新掌舵。而老用户、员工们被放在更为突出的位置，也一定程度上映射出京东渴望凝聚用户、员工在下一个二十年的向心力。

毕竟，今年“6·18”前，京东、阿里经历了剧烈的组织变动。许冉由京东集团CFO升任集团CEO，京东物流集团CFO单进先生升任集团CFO。而淘宝天猫产业运营及发展中心在4月中旬调整为3个行业发展部，汪海、刘鹏、刘一曼的业务负责板块和汇报线也被重新梳理。

今年大促，中小商家的生存成为电商巨头关注的焦点。京东、淘宝天猫集团纷纷在运营和流量侧予以费用减免以及更多的曝光。

“在流量增幅到顶的环境下，更丰富、细分的商品供给才能吸引更多元的客群，带来新增长，这也是当下各个平台发力的原因。”一位电商资深从业者向北京商报记者指出。

而当下各个平台越发激烈的同质化竞争以及流量向碎片化演变，加剧了中小商家在平台上的摇摆。“6·18”期间，一位经营家居用品的商家表示，品牌力弱的商家几乎无力参加“百亿补贴”等活动，多个渠道布局意味着更多的人员管理成本，若是某个平台的销售难以盈利，商家会选择放弃该渠道。“例如抖音的投流费用要是再上涨10%，我们在该渠道就无法再承受亏损了。”该商家说道。

除了对平台投入进行更为谨慎的选择，一些品牌商也向北京商报记者表示，“6·18”

对GMV的权重正在下降，公司更倾向于将营销预算和销售压力分摊在情人节等节点上，在今年也更关注转化率和老客复购率。

持续贯彻低价策略

因此，当各大平台放出“百亿补贴”“买贵双倍赔”“击穿底价”的狠话时，商家与用户的参与度却显得更为理智。多位用户向北京商报记者提及，“6·18”期间购买的商品基本以生活必需品为主，很少会超纲购买。

然而，为了应对消费环境疲软，刺激用户的购买欲，电商巨头的低价之战又不得不“卷”。大促期间，淘宝天猫以强化内容力和直播狙击抖音，京东则为POP商家予以更多支持、上线百亿补贴正面刚拼多多，抖音则持续发力货架场景，向综合电商平台靠拢。

从目前来看，京东依旧会坚定下沉策略。在会上，许冉认为，京东将深入贯彻落实下沉市场、技术服务、国际业务三大战略。其中，京东将聚焦“极致低价”和“丰富供给侧”发力，最大限度地满足好最广大用户的最多元消费需求。同时，在技术服务战略上，京东将持续提升自研占比，并不断完善差异化产品矩阵，目前正重点推进产业大模型等数智技术在供应链有关场景的大规模应用。在国际业务战略上，京东重点围绕中国跨境以及海外本地客户的需求，持续优化一体化供应链的服务能力。

持续20年的“6·18”，京东首次未公布销售额，但在部分业内人士眼中，“6·18”在用户心智上依然有着存在感。中国数实融合50人论坛智库专家洪勇认为，未来一两年，面对更为激烈的行业竞争，电商平台需要强化自身的服务质量，并通过不断创新来保持竞争力。

零售电商行业专家、百联咨询创始人庄帅向北京商报记者判断称，未来一两年仍然是存量竞争阶段，6家万亿级的电商平台竞争会更加激烈和白热化，但暂时不会出现特别颠覆性的变化。

北京商报记者 何倩

离社区更近 fudi+扩张提速

线下零售的竞争愈发激烈，fudi也抓紧拓店。伴随京西大悦城的开业，6月18日，fudi旗下精选超市品牌fudi+在线下开出第二家门店。

fudi相关负责人介绍称，fudi+京西大悦城店运营面积约3000平方米，店内SKU超7000个，较fudi会员店商品多，而且不少商品采用小分量的包装。未来店内商品将根据周边消费特点进行调整。目前，fudi+超市暂未开通线上渠道。

另外，fudi+京西大悦城店也增加了主食、快餐、腌菜等品类商品。据介绍，京西大悦城将目标客群定为周边3公里人群，年龄在18—44岁之间，主要面向家庭客群及青年客群。这类客群也将成为fudi+京西大悦城店的主要客流来源。

对于fudi+模式的运营，fudi相关负责人指出，fudi+模式适宜在购物中心、Mall等场景开店，适应城市快节奏生活中高频优质便捷消费场景，触达更多消费者。

fudi会员商店方面对fudi+也设置了“引流”引导。据悉，fudi生态下的付费会员，即福会员和福星会员，预计近期即可在所有fudi+精选超市享有指定范围商品的专属会员价。专属会员价商品数量约占全场SKU数的40%—50%，相关商品覆盖消费者高频刚需的日常生活使用。

此前，fudi+已在五道口购物中心开店试水，fudi开始尝试多种模式，目前，fudi旗下门店包括标准会员店、mini fudi、fudi+精选超市三种。

不同于沃尔玛、物美等从超级市场、大卖场向会员商店业务拓展，fudi的业务则从会员店延伸到超市领域。从会员商店到精选超市，从北京的顺义区，到朝阳区、石景山区，fudi的开店不再执着于远郊大店，更选择离消费者更近的社区。多种形式的门店布局，fudi也在尝试织密自己的零售网络。

当运营场景从远郊开到了居民区，连锁品牌既有的运营模式也将发生改变。此前，

消费者习惯性一周一次驱车前往仓储会员店，进行采购。如今，同品牌的超市开在了家门口，“一周一次”的消费频次要变为“一周多次”，与之匹配的消费习惯、采购量、客单价自然要发生变化。同时，线上配送可覆盖的范围也要改变。fudi相关负责人表示，精选超市开业，增加顾客到店频次，对品牌而言，有了更高频的流量入口。

相较“五环外”的会员商店落子，市区的便民消费设施相对完善，fudi+新店开业，也将直面区域内的竞争。连锁超市更要注重对商品的运营，借助供应链优势，打造竞争壁垒，在社区区域内“出圈”。

无论是选址还是商品数量、面对的消费习惯，fudi与fudi+都有着不小的差异。运营与供应链也不能实现完全的复制，这也对未来自有品牌的开发有了更多的挑战。

自有品牌一直是超市的金字招牌。零售行业专家袁帅提到，伴随未来市场竞争加剧，仓储会员店要加强自有品牌的持续打造能力，特别是涉及更多品类的延伸，这样才会有会员店提升用户黏性的核心之一。尤其，对于会员商店而言，自有品牌是竞争力、商品力的呈现点。fudi也在推进fudi、fudi+的自有品牌研发。

双线业务并行发展，fudi与fudi+的自有品牌差异化也需要“安排下去”。fudi相关负责人指出，业务定位不同，自有品牌的选材、厂商选择也有所不同。fudi在加大了自有品牌的研发，产品品类上仍有一定的错位、差别。

物美入主麦德龙中国，同时，双方都在发展自有品牌业务，资源整合的同时，商品也在寻求差异化。北京商记者在走访中了解到，物美与麦德龙的自有品牌商品多为不同厂商生产，部分为同一生产商制造，但商品选材有所差异。

未来，随着消费升级，消费者对品质生活的需求越来越旺盛，自有品牌的成功还要看企业背后的选品、研发能力以及长久对消费需求的洞察。

北京商报记者 王维祎