

阿里再变阵 菜鸟、海外业务“入圈”

营收增速放缓

根据阿里披露的2023财年年报，在截至2023年3月31日的12个月内，阿里营收8686.87亿元，相较于2022财年8530.62亿元的数据，同比增长2%；同期净利润为655.73亿元，同比增长39%，不按美国通用会计准则(Non-GAAP)计算，净利润为1413.79亿元，同比增长4%。

尽管营收保持增长，但相比2022财年同比增长19%以及2021财年同比增长41%的增速，难以否认的是，2023财年，阿里集团营收增速仍在放缓。

在各业务具体的收入方面，根据年报披露的情况，菜鸟、国际商业以及本地生活服务增长势头最猛。报告期内，菜鸟收入556.81亿元，同比增长21%；包括速卖通、Lazada在内的国际贸易业务收入为692.04亿元，同比增长13%；而包括饿了么、飞猪等业务在内的本地生活服务收入则为501.12亿元，同比增长12%。

与此同时，占据阿里营收大头的中国商业收入为5827.31亿元，同比下滑1%。其中，包括天猫、淘宝、盒马等在内的中国商业零售业务收入同比下降2%。阿里表示，主要是由于消费需求减少、持续的竞争以及疫情造成的供应链和物流影响所致。

值得注意的是，根据年报中披露的合伙人名单，蒋凡以及万霖成为阿里新的合伙人，而阿里云创始人王坚则退出了上述合伙人名单。据了解，根据阿里合伙人制度，除长期合伙人外，所有其他合伙人必须在年满60周岁或使其有资格担任合伙人的聘用关系终止时退休。

海外业务初露头角

蒋凡位列阿里合伙人名单，对于许多内部人士来说并不意外。根据今年5月阿里公布的6家业务集团董事会名单，彼时的蒋凡，除了是国际数字商业集团首席执行官外，还是

“1+6+N”组织变革之后的第一份“成绩单”，阿里向外界透露了不少信息。7月23日，根据阿里公布的2023财年年报，在集团大盘营收增速放缓、占据收入大头的中国商业板块增长乏力的同时，菜鸟、国际商业板块领跑。与此同时，阿里国际数字商业集团CEO蒋凡、菜鸟集团CEO万霖加入阿里巴巴集团合伙人阵营也吸引了外界的目光。眼下，随着阿里各业务独立进程加快，专家指出，无论是哪一个业务板块，都需要讲好更多故事，构建新的利润增长点，能够在“前有豺狼，后有虎豹”的外部以及内部竞争中站稳脚跟。



淘天集团以及菜鸟的董事。

“蒋凡此前在集团内部相对还是比较低调的。”一位接近阿里的内部人士向北京商报记者表示，今年5月的财报电话会，是蒋凡参与的首次财报电话会，“在会上，蒋凡也频繁地提到了‘增长’”。

率兵打胜仗，业务确实是蒋凡重回合伙人名单的底气。2019年，加入阿里六年，已经带领淘宝从PC电脑端成功迈向无线移动端，一手构建出淘宝“千人千面”智能化算法应用的蒋凡，首次出现在了阿里合伙人名单中。不过，次年，时任淘宝天猫总裁的蒋凡“因个人家庭问题处理不当”被取消阿里合伙人身份。不久之后，蒋凡就被调去海外业务。

事实上，在蒋凡之前，阿里电商出海屡折。十多年前，阿里就打算在海外市场接入中国工厂，野心勃勃地想要在海外再造一个

零售巨头。然而，现实的骨感很快击破了理想。2021年，在前一年销售额刚刚突破100亿美元之后，SHEIN的销售额迎来翻倍，做到了近200亿美元的跨越。而此时的阿里，国际商业的部分仅仅为164亿元。

作为技术出身的创始人，蒋凡在淘宝的移动化改造中，玩转着流量、算法以及移动端的用户体验这三个关键要素。而在阿里的国际化业务板块，蒋凡也从用户体验出发，在本土化和优质供给等方面作出了重要决策，比如扶持海外商家、开发重点国家的独立应用以及在重点国家匹配了相应的本地化人才编制等。

蒋凡的打法很快显出了成效。根据财报披露数据，2023财年，蒋凡领导的Lazada、速卖通、Trendyol和Daraz均实现了总体订单的增长。数据显示，2023财年，速卖通在韩订单

增长超过30%，Trendyol在土耳其的订单增长超过45%，以当地货币计算的GMV同比增长超过了110%。

菜鸟权重或提升？

阿里出海，菜鸟为舵。在万霖的带领下，菜鸟在2023财年交出的成绩单也十分亮眼。从业务规模来看，菜鸟同比上涨21%的营收增速与增长速度分别排在二、三名的国际商业与本地生活拉开了超过7个百分点的差距，是整个集团营收增长最快的业务线。而这一年，菜鸟对集团总营收的贡献也从2018财年的2%上升至2023财年的6%，超过60%的营收年复合增长率远远甩开了同期复合增长率在30%左右的顺丰和京东物流。

2014年，菜鸟刚刚成立一年，从亚马逊

离开的万霖加入后担任菜鸟副总裁，负责仓配以及跨境物流的业务。不到三年之后，万霖就先后担任了菜鸟总裁、百世和圆通的董事。而在阿里2022年初的晋升名单中，升任M7(资深副总裁)的高管仅有两人，万霖也是其中之一。

一路的晋升，也不难看出集团内部对万霖的认可。而在今年3月阿里启动“1+6+N”的组织结构改革之后，万霖继续担任菜鸟集团CEO，成立十周年的菜鸟，也终于在这一年宣布正式启动上市计划。

在此之后，菜鸟的动作也愈发频繁。先是联合申通推出智选仓配次日达服务，然后再是拿下全国快递牌照，自营快递“菜鸟速递”上线，推出包括半日达、次日达和经济仓配三大产品，直接“叫板”国内其他头部快递企业。

值得一提的是，在阿里最初披露的“1+6+N”变革中，阿里提出盒马、菜鸟先进行IPO，并表示盒马上市流程预计在未来6-12个月内完成，菜鸟的上市计划则预计在未来12-18个月内完成。而现如今，官方宣传口径却变成了“菜鸟、盒马启动探索IPO”。针对菜鸟的上市进程是否会提至盒马之前，菜鸟相关负责人向北京商报记者表示“一切仍以5月集团财报为准”。

“万霖加入合伙人的行列，或许也意味着菜鸟在集团内部的权重提高。实际上，不管是国际商业还是菜鸟，后续都有可能获得集团的更多资源倾斜。”电子商务交易技术国家工程实验室研究员赵振营认为，在国内流量生产增长进入瓶颈期的今天，淘天的高速增长已经不太现实，而菜鸟和本地生活国际商业等板块还有比较大的增长空间，“阿里作为一个国际化互联网公司，加大对增长潜力大的业务的投入力度是通行做法”。

毫无疑问的是，随着阿里“1+6+N”的裂变加速，无论是哪一个业务板块，都需要讲好更多故事。“未来，各业务必须根据自己板块的业务特点，深入挖掘，构建新的利润增长点，能够在内部以及外部的竞争中站稳脚跟。”赵振营说道。

北京商报记者 何倩 乔心怡

强化自营和价格 惠多港会员制噱头能否走远

自称首座会员制购物中心的惠多港正式开业。近日，北京商报记者走访该商场发现，所谓会员制商场并非不办会员不能入场的形式，而是付费会员可以在场内享受更多的会员权益和品牌折扣。同时，自营模式也是该商场的特色之一，8家自营品牌覆盖超市、宠物、母婴等领域。作为新项目入市，惠多港的大面积自营的确缓解了招商压力，但未来如何增强在品牌中的话语权和强化自营品牌供应链成为项目长远发展的重点。

自营支撑起一座会员制商场

由双桥农场改造的商业项目惠多港经过一个月的磨合后正式入市。北京商报记者走访惠多港发现，商场呈欧美工业风，总共覆盖地上五层、地下两层。目前开业率达95%，共计引入超200个品牌。不过记者在现场看到，惠多港的品牌大多为大众品牌，如inlife、木非艺、千百莉等。

虽然是会员制商场，但惠多港并非只有会员才可以进入。北京商报记者走访看到，商场内大部分门店面向大众开放，只是购买惠多港年卡会员享受额外的优惠活动。

值得注意的是，为了加强“会员制商场”的亮点，自营品牌店铺成为惠多港会员制发力核心点。收小惠、惠多港家电体验馆、惠多港母婴超市等自营品牌已经正式营业，近2万平方米的自营仓储超市惠多多市街更是惠多港的主力店。相关负责人表示，截至目前惠多港已经经营8家自营品牌，自营品牌的收入占惠多港销售的30%。

据了解，现阶段年卡会员售价99元，购买会员卡的消费者可享购物9.5折的优惠，相较

于其他商业项目的会员体系，惠多港的会员可以在儿童乐园每日免费游玩2小时，还享有观影、免费租借充电宝等优惠活动。商场会员可覆盖场内95%的品牌。

会员制不同于会员卡

购买会员年卡的会员形式、积分抵现的优惠举措、线上线下的数字化平台，惠多港的会员体系可谓融合北京商场各家之所长。例如，朝阳合生汇同样有售价139元/年的POPO Plus年卡会员；龙湖拥有珑珠体系，通过珑珠抵现；凯德同样拥有凯德星的数字化平台等。

但与上述购物中心会员卡有所不同的是，惠多港的会员卡可覆盖场内95%的品牌，购买会员卡后消费者可以在小程序和App两个平台使用。此外，会员卡可在品牌原本的折扣基础上叠加使用，积分返现的金额可以直接用于现金抵扣。但喜茶、manner咖啡等统一价格的茶饮品牌不参与商场会员活动。据上述负责人透露，现阶段购买惠多港会员卡的人数达到5万人。

同时，北京商报记者从各业态商家处了



解到，相较于收取品牌租金入驻的方式，惠多港采用的是品牌免租金入驻，通过抽取品牌一定的营收金额用作租金。其中两家餐饮商户透露，分成比例大约为利润的10%-20%。

在北京国际商贸中心研究基地首席专家赖阳看来，此类抽成的招商方式在一定程度上保证了商场的品牌入驻率，为无法负担商场租金的品牌提供机会，惠多港也能借此掌握这些品牌的话语权，为商场会员体系的搭建做铺垫。这同样也是商场将自营品牌作为发力重点的原因。

值得注意的是，北京商报记者发现购买自营店铺中的产品时会员价格和零售价格仍有较大差距。在商场的美妆自营店铺中，修丽可修精华零售价495元，会员价429元，差价66元；阿玛尼口红零售价316元，会员价198元，差价118元。在商场的自营超市中，金龙鱼

面粉会员卡要12.5元，零售价要18元，差价5.5元；北极光冰淇零售49.9元，会员价39.9元，差价10元。如能保持到场消费频次，惠多港的会员卡具有较大价格吸引力。

强化价格优势

通过营收抽成缓和商户租金压力，将自营品牌作为发展重点，此类发展模式在业内专家看来，可在一定程度上缓解品牌招商难的问题。商场自持的自营品牌不仅具有价格优势，更能体现经营特色化，培养顾客的忠诚度。但将自营作为发展特色，需要掌握供应链

话语权，投入较多的资金和人力资源，以保持较高的产品质量和服务水平。

定位全国首座会员制商场，惠多港的发展模式能否复制？赖阳直言，“所谓‘会员制购物中心’一部分是商家营销的噱头，想要真正在市场竞争中脱颖而出，惠多港还要在内部品牌结构和功能吸引力上下功夫”。

中国百货商业协会秘书长杨青松同样指出，会员制购物中心难以复制，会员权益打通是难点。这要求会员权益覆盖全品类品牌，即同类竞争型品牌，在A品牌的积分，B品牌同样适用。

“这种打通的成本是比较高的，还要考虑不同品牌的积分‘汇率’问题。”各大品牌为维护市场秩序势必对统一价格有所要求，商场方在平衡品牌与消费者权益之间仍存较大难度，这或许就是惠多港场内品牌层级不显的原因。“想要成为真正的会员制购物中心，惠多港首先就要让消费者看到实打实的实惠，用低于市场的价格吸引消费者。”杨青松强调。

不过，上述业内专家却表示，这样以自营为特点的会员体系可以为商业运营新人所借鉴。商场招商对新运营方来说是最大的难题，选用自营品牌则在一定程度上缓解了招商压力，同时可以有效扩充涵盖业态。“自营品牌重在运营。”接下来，惠多港应对周边客群充分考察，针对消费趋势对项目作出及时调整。

虽然业内对项目运营存在争论，但惠多港未尝不是在为商业发展开辟新方向。为了使自营品牌的会员价格更具优势，商场方正将自营品牌的租金让利给商场会员，以此弥补会员价格与市场价格的差距，上述负责人向北京商报记者表示。

北京商报记者 刘卓澜 王思琦/文并摄