

跨境电商行业的前任老大，被阿里玩坏了？

四年前，阿里豪掷20亿美元将考拉海购接入“阿里动物园”，为当时阿里在电商领域最大手笔的投资并购案，四年后，花重金买下的考拉却逐渐被边缘化，甚至彻底消失在阿里的财报中，成为“弃子”。

据晚点 LatePost 报道，截至今年7月，考拉海购的业务团队规模已从2021年时的400余人收缩至不足20人，聚焦在以母婴、美妆类目为主的会员电商业务上，且产品、技术只做维护，不再升级。

2019年9月被阿里收购前，考拉海购（此前名为网易考拉海购）已经在很长一段时间守住了跨境电商行业的头把交椅。

数据分析机构艾媒咨询在同一年8月发布的《2019上半年中国跨境电商市场研究报告》显示，网易考拉以27.7%的市场份额排名首位，第九次蝉联跨境电商市场份额第一，天猫国际和海囤全球分别以25.1%和13.3%的市场份额位列其后。

因此彼时外界普遍认为，考拉海购和天猫国际两个行业老大和二者的合并，必将实现“1+1>2”的效果，跨境电商行业的格局也将更加稳定。

实际情况的确如此。易观分析发布的跨境进口零售电商市场季度监测报告显示，2022年第一季度，天猫国际以37.7%的市场份额占据第一，考拉海购排在第二，份额为23.9%，环比上一季度有所下降，京东国际则以20.1%的份额紧随其后。

天猫国际和考拉海购虽然合力让阿里稳坐行业老大的位置，但考拉的交易额和用户数早就大不如从前，与排在第三位的玩家的差距也越来越小，时刻面临被超越的风

险。

据媒体报道，考拉海购APP 2021年的日均打开量不及100万、交易额不足30亿元，天猫国际的GMV却达到逾600亿元。

天猫国际成功后来居上的最重要原因或许并不在于与考拉的优劣势加持，而是在于考拉的主动让位。

毕竟并入阿里生态，意味着考拉的定位和发展不能再“一意孤行”，而是需要配合阿里对政客产品矩阵的调整和把控。

首先要指出的一点是，考拉的确获得了阿里体系的多方位支持，包括阿里云、菜鸟的全球物流网络支持等等。

但从此前手握最多市场份额的成绩可以看到，考拉要处理的最核心和急切的问题不是提高运营效率或物流服务，在已经拥有天猫国际的阿里内部寻找最合适的定位才最重要。

被收购的一年后，考拉做出了选择——会员电商。

时任考拉海购CEO的刘鹏表示，“我们不需要考拉成为第二个天猫国际”。天猫国际的任务是做大用户规模，那么考拉就负责增加与部分用户的粘性，用会员制做深度的用户运营。

此后，考拉又上线了奢侈品频道，服务“五环内”用户的意图更为明显。

这一策略确实让考拉和天猫国际之间的界线更加清晰，却也意味着目标用户数量和成交额将大打折扣，路越走越窄。

从雅虎中国、口碑网，再到土豆网、豌豆荚、虾米音乐等等曾在行业内小有名气甚至是占据主导地位的平台，被阿里收购后基本



都难逃没落或是完全消失的命运，“阿里并购魔咒”也成了互联网行业中一个辛酸却又真实的梗。

如今，跨境电商行业前任大哥考拉海购的故事似乎又为这个“魔咒”增加了一个论据。

另一方面来看，考拉海购的逐渐边缘化或许也展示了垂直类电商平台正面临的困境。

在曾经的高光时刻，考拉海购属于综合跨境电商平台，主打的“自营自采”模式帮助其从一众选手中脱颖而出。而在All in会员电商后，考拉的定位逐渐向垂直类电商靠拢。

在京东、淘宝天猫这类在流量上拥有巨大优势的综合类平台的挤压下，渠道能力、议价能力、技术能力、获客能力都有所欠缺的垂直类电商存活十分艰难。

“中国版eBay”易趣网宣布关停、“奢侈品电商第一股”寺库被传出“疑似跑路”的消息、母婴电商平台蜜芽关停APP……今年以来，已经有多个垂类电商走到悬崖之上。

居于阿里的体系中、且仍手握超20%的市场份额，考拉短时间内成为下一个易趣、蜜芽的可能性不大，但豌豆荚、口碑网们的故事在前，考拉的的未来依旧存在很大的不确定性。

汽车“原住民”的饭碗，好抢吗？



如何看待互联网企业入局造车？

对于这个问题，不过五年看法却已完全不同。2017年，业内几乎是一边倒的否定，质疑对方是“PPT”造车；如今，互联网企业渗透进汽车产业链，成为智能汽车发展的重要推动剂。

在车圈的“原住民”看来，互联网企业有可能是最强大的竞争对手。全球市场，大众视特斯拉为电动化最大竞争对手。中国市场，在整车领域，蔚来、理想和小鹏等新势力在中高端市场，目前比自主品牌更具优势和潜力；汽车零部件领域，华为、腾讯、百度等在智能网联方面的优势，成为传统车企的“座上宾”。

对于整个汽车产业而言，互联网企业的人局加速“新四化”渗透进程。但对身处其中的传统汽车相关企业，互联网企业动了他们的“蛋糕”。更何况，大部分互联网企业直指整车产业，是想取传统车企而代之。

传统汽车相关企业与新势力之间的战争已打响。“原住民”掀起了反击战，用发布的新产品，占领的市场份额，向互联网企业力证，饭碗不好抢。

渗透汽车产业链

互联网企业正在汽车产业链掀起浪花，从整车生产到零部件供应都有他们的身影，并逐渐占据了较为重要的地位。

乘联会最新数据显示，新势力7月交付量占据新能源乘用车份额达16.5%。新势力中大多是互联网企业出身，销量前五都是互联网车企。像“蔚小理”这样的新势力，通过高举高打在20万+中高端市场撕开裂缝，一定程度上也为自主品牌冲高提供了借鉴经验。

要知道，自主品牌燃油车冲高路几乎都

以失败告终，仅有领克、魏等少数几家品牌在15万+市场有了些许竞争力。如今借助电动化机遇，以及新势力入局引发的鲶鱼效应，自主品牌冲高之路变得较为顺畅。目前，广汽埃安、比亚迪等传统品牌在15万+电动车市场崛起，其中比亚迪今年上半年力压特斯拉拿下全球电动车市场销量冠军。

整车企业需求的变化，又驱动着汽车零部件市场向新能源、智能化两大领域转型，给了互联网企业入局契机。阿里巴巴、腾讯等化身供应商，聚焦车载系统、自动驾驶技术等供应。如阿里、腾讯等企业，既能与整车企业同步开展产品研发，又能提供软件、算法技术等一体化的方案，具备tier0.5供应商的能力，成为传统车企或是上下游供应商争相合作的对象。

阿里达摩院布局自动驾驶技术，相关汽车已开启常态化实测；无人驾驶卡车“小蛮驴”已投入使用；并与上汽集团合作成立合资公司斑马智行，发布AliOS操作系统，除上汽系，还与沃尔沃、宝马、一汽-大众等有合作。腾讯发布了TAI3.0生态车联网，与一汽等车企达成合作。与此同时，腾讯还与奔驰等企业共研自动驾驶技术。

阿里等入局，对传统零部件企业形成了冲击，加速整个汽车产业链向新能源和智能化转型升级。与传统零部件企业专注供应商角色不同，部分互联网企业同时兼顾造车和智能网联技术供应商的双重角色。如百度发布集度汽车，同时又是车企车联网解决方案（百度CarLife+）、智能驾驶解决方案（Apollo）的供应商，合作对象包括比亚迪、岚图汽车等。

至于华为，智选车业务模式开创了一种新入局方式。华为成为汽车品牌的主导者，

负责产品定义设计、销售渠道建设等，整车厂反而是tier0.5级供应商的角色。

如果华为智选车业务能够成功，或许将为后续入局的跨界企业提供新合作思路。

终极目标：造车

从互联网企业的动作来看，多数是奔着造车（乘用车）而来。互联网企业入局造车目前有三种方式：自己干，合作，参投。其中，大多选择了第一种方式，也有的是几种方式同时进行。

车圈即将迎来新一轮新势力造车潮，包括百度、小米、苹果等。由于受限生产资质，新势力造车一般有两种方案可选，一是花钱收购有生产资质的车企，比如威马、理想等；二是找车企“代工”，如蔚来。百度选择与吉利合作，由后者生产。而小米已自建工厂，大概率会选择第一种方案。

这其中，百度旗下集度汽车的首款概念车ROBO-01已亮相并开启预订，售价20万元起步，预计2023年下半年交付。小米、苹果等步伐稍慢，量产车落地尚需再等两三年。

阿里、华为则是与车企合作造车的代表，但合作程度和模式略不同。前者更偏向tier0.5的角色，主机厂仍占主导，以智己汽车为例；而后者是造车的主导者，如赛力斯品牌。

业内人士认为，阿里、腾讯亲身造车概率较小，多会选择“曲线”造车，担任tier0.5角色或是参投汽车相关企业。阿里除了与车企合作造车，近几年还重仓小鹏，目前持股接近15%，是小鹏第二大股东。腾讯是蔚来第二大股东，持股份额约占15.1%。

华为时机合适的话，可能会躬身造车。此前流传出一份华为创始人任正非签署的“华为不造车”相关文件，有效期3年，至2023年到期。

现在入局造车，或许将成为华为的负担。华为智能汽车解决方案BU CEO余承东今年7月曾对外表示，汽车业务是华为当前唯一的亏损业务，一年投入高达十几亿美元，“烧钱的生意、难干的生意”。

而且，华为现在还可通过主导AITO品牌，学习和了解整车生产制造、零部件供应体系搭建以及销售渠道建设等流程，同时收集到海量驾驶场景数据用于完善智能驾驶技术方案，为以后打造“华为汽车”积累经验，减少试错成本。

大胆猜测，如果华为造车，为解决生产资质，是否会选择控股小康股份（即赛力斯）？

抢“饭碗”不容易

“蔚小理”、华为等取得的成绩，壮大了

互联网企业的野心。如理想去年发布的2025年战略，提出“2025年销量达到160万辆，成为中国第一的智能电动车企业”。现实是，理想累计交付量才刚突破20万辆。且竞争对手已发起反击，将影响新势力的攻势。

以“蔚小理”为代表的新势力，短短几年就能在新能源汽车市场占有一席之地，靠的是打智能化、用户服务等差异化战略，进而建立了先发优势。

但是，经过几年蛰伏后，传统车企通过与华为、腾讯等互联网企业合作，同时加大自研投入和力度，逐渐缩小了与新势力在智能化等领域的差距。如长城发布咖啡智能系统，上汽有银河全栈智能技术解决方案。有机调研显示，上汽系的智己L7、飞凡R7等产品的操作系统评价已不输于新势力。

在这样的情况下，新势力的先发优势正在被打破。更何况，新势力如果想要做大做强，可能无法避开大众市场（多数专家认为价格区间是15万-30万元）。比如理想2025战略目标仅靠30万+市场难以实现，必须下沉大众市场。蔚来也已明确将入局大众市场，百度、小米也是瞄准30万以下市场。

不出意外，在大众新能源汽车市场，新势力要面对的是“自主+合资”的全面夹击。数据显示，自主品牌占据新能源汽车市场大半份额，如果结合产品售价来看，主要面向的是30万以下大众市场。合资品牌中，大众ID.系列、上汽通用等亦在发力大众市场，产销在持续爬坡中。

新势力入局大众市场还面临一个问题，大众市场的消费者会买账吗？

新势力当前的受众多是受过高等教育的中产精英圈层，购车看重个性化、差异化需求，会存在非理性购车因素。盖世汽车了解到，有用户因理想L9能玩“PS5游戏”，高合HiPhiX“炫酷”就下了单。但是大众市场的消费者，购车多是为满足家用需求，加上预算有限，应会偏重性价比和实用性。如此，新势力在大众市场的胜算待商榷。

至于汽车零部件市场，传统车企与互联网企业合作多保持警惕的态度，不愿让出主导权。而且为了保证供应安全，车企会选择扶持禾赛科技、地平线等初创企业，同时还会自研自动驾驶技术解决方案。与此同时，像德赛西威、华域汽车等传统零部件企业，在智能化转型方面也已有了成果。如此，阿里、百度等面临的竞争压力不小。

长远来看，未来汽车市场，将是互联网企业与“原住民”共存的格局。至于谁能分到更大的蛋糕，结果待解。