

脚踢滴滴、拳打美团，高德成了阿里的新王牌

2月20日，报道称阿里本地生活业务进行新一轮调整，原属于饿了么旗下的到店业务(即口碑板块)将并入高德。有知情人士表示，本轮调整后阿里本地生活团队将继续收缩，饿了么到店业务服务范围已由此前的40城缩水至不足10城。

毫无疑问，饿了么的处境正变得愈发尴尬，和美团差距日渐拉大。相比之下，高德在阿里内部的地位反倒是扶摇直上，如今更是成为阿里本地生活最重要的王牌。

2月21日，高德地图还正式发布了一体化出行服务平台，将该项目视为本年度的“一号工程”，宣布继续深耕出行行业，和传统运输出行行业共同推进数实融合。

有知情人士向价值研究所透露，高德是2022年阿里年终奖系数最高的业务线之一，可谓备受高层肯定，受宠程度不言而喻。

早期面临诸多挑战的高德，凭什么成为阿里本地生活的新宠？剥离饿了么后，到店业务能否和高德的出行业务完美融合？

解决了这些问题，或许就能看懂阿里本轮调整的深意。

高德崛起关键词：跨界、转型与创新
众所周知，高德并非阿里自主孵化的“亲生子”。2014年，阿里花费了超过10亿美元拿下高德72%股权，使后者成为其全资子公司。此时距离高德成立已经过去12年，但在轰轰烈烈的地图大战中，高德正面临百度地图的穷追猛攻，处境愈发不妙。

首先，虽然高德地图在和百度地图的长期缠斗中不落下风，但却逐渐看清了地图业务的天花板，并在阿里的谋划下开始转型。

被阿里收购之后，高德虽然获得了阿里系APP的流量扶持、打通内循环链条，但并没有帮助其拉开和百度地图的差距。前瞻产业研究院统计的历史数据显示，在阿里收购高德的头五年，高德地图市场份额平均约为33%，以不足1个百分点的优势力压百度排名第一，腾讯地图以约15%的占有率排名第三。

在月活用户规模上，高德地图、百度地图两大巨头也在伯仲之间，五年平均数据均在3.2-3.7亿之间浮动。不过导航、地图服务盈利模式有限，市场天花板近在眼前，两大巨头不得不思考新的出路。

尤其是在商业化进程中，这两大平台都遇到了不少问题。

虽然阿里在收购高德后许下了“三年内不考虑商业化”的承诺，但高德总不能长期靠阿里输血供养。随后两年，张勇甚至直接参与高德日常运营，为后者作出了大量规划。

2020年，百度地图开始转变思路，主动降低引流、投放力度，将重心从提高月活转向改善ROI，并逐步让地图和百度其他项目进行联动。而百度为地图业务选定的发展路线，是往AI方向钻研，融入汽车版图。

或许早在2017年成立IDG智能驾驶事

业群那会儿，百度地图的使命就悄然发生变化。2021年百度宣布造车、2022年百度地图正式并入IDG，百度也完成了“车路行图”的智能交通布局。

在百度对上一次公布的数据中，截止2021年11月，百度地图接入的萝卜快跑出行业务日均订单量超过1500单，超过了谷歌子公司Waymo。去年下半年，萝卜快跑开始启动更多城市的试点工作，百度地图移动端就是主要流量入口。

高德这边，虽然也在摸索出行业务，但却选择了另一个截然不同的方向：百度地图主攻AI和萝卜快跑无人驾驶出租车融合，高德则开创了聚合出行的新模式。

这时候就要说到高德逆袭的第二个步骤：阿里确实让高德跨界了，但也准确捕捉到出行市场的缺口，开创了从导航工具到聚合出行平台的转型先例。

事实上，早在2017年底，高德就悄然上线了聚合打车功能，但一开始并没有大规模宣传。到2019年，在张勇的推动下，高德地图正式加入阿里生态基础设施服务版图，开始着手改善消费者连接、商家服务等环节，聚合出行模式开始走红。

为了扶持高德的打车业务，阿里可是投入了不少资源。数据显示，2021年4月高德地图的平均日活正式破亿，成为一个庞大的流量池。也是到这时候，滴滴方才如临大敌。

当然，这1亿日活并非高德的顶点。在介绍其一体化出行服务平台计划时，高德也公布了一系列最新运营数据。

目前，高德地图聚合的出行服务覆盖公交地铁、网约车、火车、客运甚至飞机等出行模式，并提供实时交通信息查询以及充电、加油等配套服务。此外，该平台已经和全国100多个城市的出租车公司进行合作，接入的加油站、在线充电站数量则分别达到3万个和11万个，覆盖全国340多座城市。

或许正是因为服务范围不断扩大，聚合出行无法承载阿里对高德地图的全部野心。往更广阔的本地生活市场延伸，“吞并”饿了么的到店业务，就充分展示了阿里的态度。加入高德后，到店与出行两大业务如何协同发展？

高德成为阿里本地生活服务的主角，其实早有预兆。

早在2021年将本地生活公司重组为本地生活服务板块后，张勇就提到用户对高德地图的依赖程度、使用习惯已经发生显著变化，并将高德的定位调整为“生活服务好平台”。

“以饿了么为中心的到家和以高德为中心的目的地业务相协同，将成为我们的新方向。”

2021年，阿里本地生活再次进行组织架构大调整，将高德、饿了么、飞猪确立为三大核心业务，张勇则再次强调了对高德的信心。不过目前，张勇早已不再亲自过问本地

生活服务板块的业务，将重心转移到阿里云上面，还要监管同城零售事业群的救火司令俞永福也分身不暇。

这样一来，整合出行业务和到店业务的重任，或许要落到高德CEO刘振飞的身上。有消息指，在本轮调整后，原饿了么到店业务负责人张亮将不再直接对接俞永福，改为向刘振飞汇报，等于进一步提高后者的话语权。

刘振飞为高德带来的改变和贡献，自然是有目共睹的。虽然张勇、俞永福也为高德的路线规划花了不少心思，确定了进军聚合出行和本地生活的大方向。但奋战在一线、推进各种具体事务的，一直都是刘振飞。

技术咖出身的刘振飞，强在研发，用户运营和营销并非其优势。有鉴于此，饿了么到店业务和高德出行业务的融合，更有可能从算法、基于大数据技术的用户兴趣匹配和商家数字化升级等环节出发，而非大规模的烧钱营销。早在2020年疫情爆发后不久，刘振飞就在接受媒体采访中提过，高德正致力于搭建商家和用户的数字化桥梁，帮助出行、旅游等行业的中小商家进行数字化升级。比如推出覆盖全国300+城市的全品类热门商家推荐功能和类似于美团“必吃榜”、携程“美食林”的榜单服务。

在和线下商家的合作中，高德有非常丰富的经验。刘振飞曾透露，2019年启动“小店发光”计划后，高德收录的活跃地点信息就快速超过7000万个，包含大量小吃店、打印店、五金店等。

“一体化出行服务平台能把多种出行方式深度融合，为用户提供一站式出行入口，相信能带动生态共赢。”

如今高德需要做的，不过是将出行、旅游领域的经验和模式，移植到更多餐饮商家身上。

比如为餐饮商家提供全新的数字化入口，和高德原有的出行、酒旅等板块的数据打通，构筑全新的用户画像、匹配用户需求——可以想象，当一个游客使用高德打车或查找线路的时候，同时还能收到美食打卡点和团购信息推送，何乐而不为？

高德的未来，可能是下一个超级APP当然，任何调整都有风险，不可能一帆风顺。但要明确的是，在剥离饿了么、纳入高德之前，阿里到店业务早已尽显颓势——并入高德不一定能帮助该业务触底反弹，可是不调整情况只会越来越糟。

数据显示，饿了么餐饮到店业务目前直营范围已从巅峰时期的40城收缩至10城，其他城市团队全部转为服务商模式。据报道，饿了么的餐饮到店业务当前正处于亏损状态，调整已迫在眉睫。

至少可以肯定的是，并入高德后阿里的到店业务拥有更大底气，面对美团、抖音、快手们的竞争——毕竟这些竞品，也全都在扩大服务范围、打造从出行、酒旅再到餐饮到店的完整服务链条。

不过另一个需要注意的现象是，阿里本地生活服务板块最近两年的调整越来越频繁，高德身上的担子越来越重，未来会不会变得不堪重负？

价值研究所认为，高德确实有变成下一个超级APP的可能。其中最重要的背景是，高德流量一直在增长、入口一直在增加，是阿里本地生活三大王牌中上升势头最猛的一员，也具备承接更多业务的能力。

根据阿里此前的规划，饿了么和高德有截然不同的路线规划，分别承接到、到目的地两个流量入口。要让两者合并难度颇大，但饿了么旗下如到店等分项业务并入高德，或者饿了么各类功能的迁移、进驻就要现实很多——日后如果高德全面接入外卖功能，也不用绝对奇怪。

阿里本地生活的另一个重点项目飞猪，融合的难度就更低了。目前高德地图已提供景点门票预订、车票代售等功能，本质上和OTA平台别无二致。虽然入口增多、业务线变得庞大后，高德地图将无可避免地变得臃肿、阿里对其的要求也会提高，但从长远来看未尝不是对抗美团、抖音等超级APP的一种方法。

值得肯定的是，阿里于高德这个充满潜力的业务不仅投入了大量资源，也保持了足够的耐心——这对向来重视投资回报速度的阿里来说尤为难得。

加入阿里初期，高德和钉钉、天猫精灵等业务一起被划入创新业务板块，主要通过地图、大数据服务及传统的广告模式变现。但在这一阶段，高德发展速度不快，重点任务还是积累技术与用户。财报显示，直到2018财年阿里创新业务实现营收才不过46.65亿，净亏损却达到59.71亿元。

尽管前期烧钱严重，阿里对高德的支持力度也没有减弱。在阿里云等团队的帮助下，高德的技术还在不断进步。比如早在2015年，阿里云就开始帮助高德进行动态化技术升级，不仅提高了导航精度也丰富了展示形式，改善了用户体验。

公开资料显示，2015-2020年间，高德技术开发团队从百人左右增长至近1300人，测绘、采集、三维建模、视频影像和云端数据存储等技术都在这五年间取得长足进步。到后来，高德转型做聚合出行、本地生活服务，这些在前期积累的技术也发挥了重要作用。

如今新一轮转型升级到来，高德可能也要经历一段调整期，各方面开支或将有所不同程度的上涨。只希望这一次，阿里还能抱有同样的耐心和信心。

虽然高德的业务越来越多，早已不局限于地图、导航领域。但对于自己的本业，高德还是倾注了最多的心血和资源，并没有忘记初心。功能越来越多、服务越来越完善的高德地图，自然也需要更强大的技术作为支撑。坚持技术升级，或许也说明高德已准备好承接更重的任务——还有更苛刻、挑剔的用户。

麦克莱恩“整疗”中医药针灸 连锁诊所

网址(中英文): www.HolisticAcupuncture.com 电话: Info.Mc@HolisticAcupuncture.com

针灸 中药 推拿 刮痧 拔罐 接收各种保险 自费更加优惠

DMV健康养生微信群

跨越4州7个诊所，十几位具有丰富中医药针灸临床经验的名医为您保驾护航；
遵循最新的临床科研实验证据，多方面整体预防治疗，做到专病专治；
胡医生尤为擅长糖尿病肥胖、过敏、偏瘫、肿瘤、及神经炎的治疗；
许医生尤为擅长不孕、绝经期综合症、美容、焦虑抑郁失眠等精神心理疾病的治疗。

电话: 571-248-7773 传真: 571-248-7773
地址: 1313 Dolley Madison Blvd, Ste 204, McLean, VA 22101

首都中医针灸
Capital Acupuncture & Herbal Care

陈智松 博士

预约电话: 301-820-2528

●美国国家针灸学和中药学资格证书(NCCAOM)
●马里兰州执照针灸师
●二十多年行医经验
●北京中医药大学本科
●中国中医科学院中西医结合硕士
●新加坡国立大学医学院博士
●美国国立卫生研究院肿瘤研究所博士后
●20余篇著作
●生命科学和国际免疫药理学杂志特邀审稿专家

接受CareFirst, Aetna, Cigna, United Healthcare 以及车祸工伤等保险

www.chenmac.com

地址: 波城/洛城 8818 Tuckerman Ln, Potomac, MD 20854
盖城/德国镇 4 Professional Dr. #110, Gaithersburg, MD 20879
位于I-270, 355大道边上, 大中华超市, Costco, 大华超市 (99 Ranch Market) 之间, 交通停车方便。 3-094

中华堂中医馆

●中医门诊 ●针灸 ●中药 ●推拿 ●刮痧 ●拔罐 ●中医养生

中医内科: 心脑血管疾病、肠胃病、肝胆病、过敏、哮喘、妇女痛经、月经不调、不孕、乳腺病、更年期综合征、性功能障碍、慢性疲劳综合症、失眠、头痛、抑郁、等。

针灸推拿科: 面瘫、偏瘫、四肢瘫、全瘫、小儿脑瘫、中风后遗症等；腰痛、背痛、坐骨神经痛、颈肩综合征、网球肘、膝痛、扭伤、运动伤害、车祸后康复治疗、养生穴位推拿等。

中医美容: 雀斑、黄褐斑、粉刺、酒渣鼻、脱发、减肥、等。

中药: 针对每一位病人的病情定制配方。

中医养生保健

受理多种保险, 自费优惠 精治车祸伤害, 为你争取权益。

预约电话: 202-818-9161 www.AmericaTCM.com 3-100
诊所地址: 8935 Shady Grove Ct, Gaithersburg MD 20877

中英文预约电话: 703-865-6276 周一至周六

北维精锐牙科中心
Premier Dental Arts

竭诚致力于您和家人的口腔保健及美齿需求

余璠 牙医博士
Fan Yu DMD, MS

●美国Tufts大学牙科学院优等博士毕业
●原美国弗吉尼亚州立大学牙科学院临床研究员
●原武汉大学口腔医院住院医师

免费咨询, 精细诊疗, 无痛亲切服务
接受多种牙科保险及MEDICAID, 无保险者有特价

4001 Fair Ridge Drive #303 Fairfax, VA. 22033 (近Fair Oaks Mall, 位于Fair Oaks Medical Building 三楼, 免费停车) www.fairfaxdmd.com

成人儿童, 牙科全科, 牙科急诊
* 补牙拔牙, 根管治疗, 各种假牙
* 牙齿漂白, 烤瓷贴面, 美容修复
* 人工植牙
* Invisalign 齿列矫正 (Certified Provider)
* Zoom! 冷光美白
* 最新数码X光片 (减少90%辐射照射量)
* 全新严格牙科消毒设备