

## 闲鱼内循环经济探索之路

任菲 李汶倪

**案例摘要：**2020年由于全球疫情的影响以及欧美、印度等国家对中国频频挑起事端，影响了中国部分企业全球化产业链条的顺利开展，导致企业、国民的经济生活在疫情期间受到一定影响。在此背景下，我国领导人倡导以“内循环为主，双循环发展”的战略思路，促使经济发展自给自足、畅通无阻。在此背景下，闲鱼重新审视自身业务模式，构建以内循环经济为主的商业发展模式。闲鱼始终探索如何提高闲置物品的流转效率，它依托阿里生态能力，打造“以人中心”的社交属性商业布局，利用面向C端用户的服务平台，做线上线下相融合。不同鱼塘的建立更是打造出新的商业生态，不但拉近了买卖双方的距离，而且提高了交易效率，使内循环经济增长极有可能成为未来的亮点。

**关键词：**内循环经济、闲置、流转、鱼塘

2020年是特殊的一年，受新冠疫情的影响，全球经济陷入持续低迷状态。早先各个国家潜在的利益之争由于疫情的催化逐渐浮出水面，中美互关大使馆，美国限制中国民企科技公司发展，中印边境摩擦，个别国家暂停与中国的贸易往来……当外部正常的经济往来频频受阻，如何发展国内经济，促使经济发展自给自足、畅通无阻，成为我国亟须解决的问题。在这种形势下，我国领导人提出了以“内循环为主，双循环发展”的战略思路，助国家经济摆脱困局。在此背景下，闲鱼迎来了其新的历史使命……

### 一、基于共享经济下的闲鱼平台

“闲置经济是真正倡导节俭的共享经济。年轻人爱蹲闲鱼，是对闲鱼的鼓励与敦促，闲鱼没有理由不做得更好。而

本案例由北京大学光华管理学院任菲教授、北京大学管理案例研究中心研究员李汶倪根据企业访谈整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：[casecenter@gsm.pku.edu.cn](mailto:casecenter@gsm.pku.edu.cn)。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2020 北京大学管理案例研究中心

90后、00后，其实比想象的更环保节俭。要从‘所有人有闲余’到‘所有人用闲鱼’。”

——阿里巴巴副总裁 平畴

2014年，随着经济的发展及个人收入的提高，社会商品的丰富度以及产能和销量都有大幅提升，人们拥有的物品越来越多，当新消费不断地产生，之前原有的旧物品慢慢形成沉淀，变成了存量市场，在这个过程中，淘宝二手的业态逐渐形成。淘宝二手的原型是一个C TO C模型，后来经过创业团队在茶水间的商讨，大家做了三个决心，也是闲鱼成立的初衷。首先，把淘宝二手更名为闲鱼，意思是闲而有余，创业团队认为闲置的物品依然有它的价值，尽管它被消费过，不代表它的价值全部消失，有些特殊物品甚至因为时光的力量会让价值重新绽放，譬如文物，它的文献价值、艺术价值、历史价值会因为时光的流逝，绽放出更多的价值。因此，闲鱼团队要把这个平台作为一个正规的事业来做；其次，永远保持C TO C的业务框架，C TO C是闲鱼安身立命的根本，也是闲鱼团队创建的初衷，闲鱼将在发展C TO C的模式上坚定不移；第三，开放平等。开放意味着不设门槛给用户，让人人可以拥有闲鱼，这也是C TO C业务框架的支撑。对于任何一个B TO C业务模式，它的B端准入门槛肯定要高于C端，这也是闲鱼区别于其它二手平台之处。平等，是指闲鱼的流量分配、产品的交互设计、新工具、业务模式、面对用户的服务态度都是同等标准，不因人而异。除此之外，闲鱼平台的任何一笔交易都是免费的，闲鱼不对用户收费也是开放平等的一种精神，这是降低闲鱼准入门槛、支撑C TO C模式的重要一点。

2015年11月3日，《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十三个五年规划的建议》公布，在“十三五”规划建议中共享经济作为“五大发展”理念“创新、协调、绿色、开放、共享”之一出现，表明国家正式将共享经济提升至国家战略高度地位。共享经济指的是一个由第三方建立的，以信息技术为基础的平台，将闲置物品、资源空间、兴趣爱好、甚至知识等进行整合的经济模式。在这样的大环境下，阿里旗下的闲鱼、58旗下的转转，还有诸如此类的创业公司如爱回收、闲转等纷纷进驻二手闲置市场。天眼查专业版数据显示，2020年闲置经济迎来翻倍式增长。我国目前有超过66万家状态为在业、存续、迁入、迁出的闲置经济相关企业。其中，注册资本在100万以内的相关企业占比为41.21%，注册资本在1000万以上的相关企业占比为11.57%。我国今年新增闲置经济相关企业已达11万家，较去年同比增长52%。

共享经济政策的颁布促进了二手闲置市场的发展，但闲鱼的成立，似乎有先见之明。早在2014年6月，闲鱼正式脱离淘宝二手，以全新的面貌进入C TO C二手交易市场。它以共享经济为发展格局，除二手商品交易外，横向拓宽诸如拍卖、租

房、技能服务等业务板块。目前闲鱼已成立 6 年，用户数达到 2 亿多，2019 年日活用户就已突破 2000 万；2020 财年 GMV 超过 2000 亿元，同比上年增长超过 100%。截至目前，闲鱼在线卖家数已超 3000 万，数码、服装、家具、母婴等成为重要交易品类。国内电商智库网经社电子商务研究中心发布的数据显示：2019 年我国二手电商市场规模达到 2596.9 亿元，较 2018 年同比增长 53.2%。与其它闲置交易平台相比，闲鱼最大的亮点在于用社会化方式解决问题，C TO C 的商业模式更加轻便，以更大的社会网络联动促进闲置资源的流通。

目前，二手电商赛道已初步形成了“两大寡头、四大梯队”市场格局。根据网经社电子商务研究中心发布的《2019 年度中国二手电商市场数据报告》显示，第一梯队两大寡头分别为闲鱼、转转，估值超过 200 亿人民币。估值超 100 亿人民币的爱回收居第二梯队。第三梯队有享物说、5miles、铁甲二手机、回收宝、红布林，估值在 10-50 亿人民币。第四梯队为找靓机、花粉儿、只二、心上、胖虎、孔夫子旧书网、阅邻等，估值在 10 亿元以下。<sup>a</sup>

从头部企业的地理分布来看，北京最多，接下来分别是上海和深圳，全都位于一线城市。从成立时间来看，时间最长的成立九年，最短的为两年。

## 二、 构建内循环的商业发展模式

近日，阿里巴巴副总裁平畴在接受采访时称，“全社会都在反对浪费，闲鱼是坚定支持者。因为闲置就是最大的浪费。过去一年，闲鱼通过撮合 2 亿人交易，成功让 2000 亿浪费变成了 2000 亿消费”。<sup>b</sup>

### （一）闲鱼的商业逻辑

闲鱼依托阿里巴巴商业生态，在共享其先进技术和方式的同时，与其大电商淘宝、天猫的商业逻辑既有类似又有不同。天猫注重用户和流量，它的商业模式以 B TO C 为主。简单来说，B TO C 的商业逻辑把总流量分配给不同的企业，企业端利用自身规模经济用相对低廉的价格吸引 C 端客户，这种模式下商品是标准化的、流程也是标准化的。而闲鱼和淘宝类似，基于 C TO C 的商业逻辑。在这种逻辑下，平台注重的是参与者的数量，参与者越多，意味着潜在的交易量则越多。不同之处在于，闲鱼平台上流转的闲余物品通常非标准化，这使得不能按照淘宝的“以物为中心”的逻辑，而要“以人为中心”。闲鱼目前有 3000 多万的卖家，当 3000 万变成

<sup>a</sup>二手电商初步形成了“两大寡头、四大梯队”的市场格局。2020/08/06 10:46:09 工业网：  
<http://www.indunet.net.cn/staticpage/20200806/080622268.html>

<sup>b</sup>阿里巴巴平畴：闲鱼让 2000 亿浪费变成了 2000 亿消费。2020/09/04 11:47 中国网科技：  
<http://finance.sina.com.cn/stock/relnews/hk/2020-09-04/doc-iivhuipp2468385.shtml>