



闲鱼 APP： 从浪费到消费，从闲余到盈余

任菲、李汶倪

案例摘要：随着生活水平的提高以及互联网的蓬勃发展，人们通过网购消费的频次越来越高，由此造成的二手闲置物品也随之增多。阿里发现二手市场存在巨大的商机，于是茶水间里诞生了淘宝二手交易，随后正式改名为闲鱼，并成为阿里的一项重要事业。如何让闲置资源高效的流转，释放二手物品的价值，是闲鱼团队始终探索的目标。本案例通过对闲鱼创建初衷、业务内容及发展历程的描述，让读者了解闲鱼。更通过对其业务模式、遇到的问题及模式创新的分析，让读者思考闲置资源如何通过闲鱼 APP 进行高效流转。未来，随着零售业和二手市场的不断发展，闲鱼还将面临更多挑战，如何通过改进模式、完善产品、优化运营，让用户拥有更好的购买体验，将是闲鱼一直努力的方向。本案例适合 MBA、EMBA 有关信息管理、战略管理、创新等相关类课程使用。

关键词：阿里巴巴、二手交易、闲鱼、闲置资源、鱼塘

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。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©2021 北京大学管理案例研究中心

在网购日益蓬勃的今天，消费过程变得越来越简化。点击购买、一键支付等便捷的购物方式促使了人们的冲动购买和非理性消费。很多购买的物品在经历了一段时间的新鲜感之后便被长久搁置，长此以往，个人的闲置物品越来越多。

根据《2016分享经济发展报告》中的推算，2016年中国闲置市场规模约为1462亿元人民币^a。加上多年来闲置的物品没有成熟的渠道流通，存量市场可达到这个规模的三到四倍，整个市场规模估计超过4000亿元。鉴于此，打造一个闲置物品交易平台，盘活不常用的二手物品，促进闲置资源的流转，具有巨大的发展潜力。

^a 《2016 分享经济发展报告》：国内闲置交易规模已达四千亿. 第一财经商业数据中心. 2016-03-28. https://www.sohu.com/a/66259554_114986

一、茶水间的故事

之渡, 闲鱼创始人之一, 目前担任闲鱼产品经理, 在闲鱼已做了 6 年。闲鱼创始之初, 之渡和创业团队在手机淘宝任职。2013 年互联网公司经历无线化浪潮, 各家公司都在把电脑 PC 端的业务进行无线化布局, 阿里那个阶段也在做自己的无线化——手机淘宝。这时创业团队发现了一个现象, 大家一直在淘宝买东西, 有大量的物品经过短期使用后在个人手里成为了闲置的状态。这些闲置的物品不适合在淘宝的平台上处置, 于是大家希望把这些闲置、零散的资源汇集起来, 通过一个专门的平台进行处置。当时创业团队学习了跟这种做法相关的、类似的平台, 像 58 同城, 是一种分类导航的模式, 靠分类去分发相关信息; 微信朋友圈, 靠关系分发信息、处理闲置物品; 还有一些论坛里的二手板块, 主要是靠兴趣分层、分发信息。在观察了市场上类似的平台后, 创业团队发现, 当时没有为个人用户、为闲置流通提供的电商平台, 而在这方面阿里是最擅长的。于是, 当初有共同想法的十几个人, 找了一个茶水间坐下来, 设计出了闲鱼的原型。闲鱼, 定位无线化, 初衷是人人可参与, 非常低门槛、社会化的平台, 使闲置资源流通起来。

二、闲鱼 APP 的发展历程

2014 年 6 月, 基于个人之间二手物品交易的平台, 闲鱼, 正式上线, 它是基于移动端的 APP。当时正是互联网企业实现无线化的阶段, 无线化对闲鱼的成交至关重要。无线化之前, 一个用户平均每月访问淘宝的次数是 4 次。2014 到 2015 年, 闲鱼完善了交易链路和交易体验, 并做了鼓励交易互动的产品, 促进买卖双方沟通交流。这期间, 闲鱼着力打造三个重点: 第一个重点是新发布, 用户可以很快地发布交易物品的信息; 第二个重点是聊天功能, 闲鱼聊天功能的设计和通常电商的聊天功能有所不同, 旨在促进二手物品的交易履约; 第三个重点是信息的分发, 让用户更好地获得信息, 发现物品, 进行线上交易。

1、团队组成

闲鱼按部门分工有技术部(开发团队)、产品部(产品经理团队)、市场部(品牌及营销)、增长团队(新用户引进、老用户留存)、业务团队(闲置二手业务、鱼塘社区业务、明星玩家业务、线下业务、同城业务等各大模块)。除此之外, 闲鱼还借助了阿里业务部门的力量, 包括淘宝搜索算法团队提供的部分技术支持、CCO(客户体验事业群)的纠纷处理以保障消费者权益、CRO(风险管理事业群)的安全风险管理。另外还有集团的财务、法务。这样做到了一方面保护消费者交易安全, 一方面制定规则, 应对政府监管。

2、业务板块

闲鱼目前每天有 2000 多万的在线用户，月活近一亿用户，过去一年的成交金额达 2000 多亿元人民币。

闲鱼内部主要有三大业务板块，第一块负责闲置二手重点品类的交易，主要关注成交的用户数量。品类包括高残值品类：手机、数码、家电、潮品行业；低残值品类：大服饰类目，图书类目；虚拟品类：游戏、卡券、票务、充值、积分兑换；特色行业：生鲜水果、母婴行业、珠宝文玩；闲鱼优品：有品质保障的二手物品、品牌官翻、品牌展示样机、旧款尾货、退换货瑕疵品；第二个板块是明星玩家，他们找到闲鱼最有趣的人，传递闲鱼特色。招募各领域内的特色玩家，帮助他们获取粉丝关注。重点的领域包括明星、潮玩、二次元、复古、手工艺人、文玩收藏、奢侈品、农人等。第三个板块是鱼塘社区，按地理位置或兴趣圈层建立鱼塘，由塘主经营鱼塘，达到“社区自治”。目前在闲鱼成立的鱼塘已达 160 万个。



图 1 闲鱼 APP 首页截图
来源：闲鱼内部资料

2018 年 3 月，闲鱼联合专业机构推出了旧衣回收项目。中国资源综合利用协会的调查数据显示，每年有约 2600 万吨旧衣物被弃置，回收再利用率不足 1%。在派专人上门收取衣物后，闲鱼会科学分拣，再进行下一步处理。

参与旧衣回收最多的五大地区为广东、江苏、浙江、山东和河南。而最热衷旧衣回收环保行动的城市为上海、北京和杭州。同时广州、深圳、成都、武汉、南京、郑州、重庆也在十大环保城市之列。在参与旧衣回收的人群中，95 后环保意识最高，占 26%。

通过加工，旧衣物可被改造成汽车隔音棉、大棚保温棉和再生布料等。2018 全