

# 阿里巴巴的东南亚战事 另一次拼多多式的奇袭

## Lazada 是怎么被 Shopee 反超的？

原创晚点团队 [晚点 LatePost](#) 2021-03-03

文 | 段旭

编辑 | 黄俊杰

思考：

1. 阿里巴巴在东南亚市场的进入和运营过程中做了哪些主要决策，分析这个过程中各决策的有效性及其决策影响因素。
2. 阿里巴巴在东南亚市场的竞争者 Shopee 做了哪些主要决策，分析竞争者各决策的有效性和决策影响因素。
3. 讨论分析在阿里和 Shopee 决策中存在常见偏好。

一家电商平台在 2015 年诞生，由一家游戏公司孵化。它的创始人曾留学海外，并有跨国公司工作经验。它拿着腾讯投资、从下沉市场起家，一度假冒伪劣盛行，但极速增长，几年时间就威胁到了阿里巴巴的电商生意。

这些既可以用来描述曾经的拼多多，也可以说是东南亚电商平台 Shopee。

根据 2020 年 3 月 3 日公布的财报，Shopee 2020 年成交总额（GMV）达到 354 亿美元，比前一年翻倍，为整个东南亚电商市场规模的 57%。

东南亚是阿里巴巴电商业务海外投入最大也是最早的市场，阿里合伙人彭蕾曾亲自坐镇、时任阿里巴巴 CEO 张勇一度每月飞去开会。早在 2015 年，阿里入股收购的 Lazada 就是东南亚第一大电商，那一年 Shopee 刚刚成立。

今天，Shopee 已经拿下大半市场，其母公司 Sea 也因此成为东南亚最大科技公司，市值接近 1300 亿美元，相当于 0.6 个拼多多。

五年时间，在截然不同的两个市场，阿里巴巴的核心业务再一次经历了类似拼多多的奇袭。

“当年亚马逊通过收购卓越网进中国。他们带过来的人和系统，比阿里巴巴高了何止一两个档次，最后输给了淘宝。今天在东南亚反了过来。”一位在东南亚的投资人感慨说，阿里的遭遇就像曾经亚马逊在中国。

## “这可是阿里巴巴，有钱有技术”

2014 年阿里集团在美股上市，时任阿里 CEO 马云在双十一提出：10 年内，阿里要有一半的收入来自海外客户。

多名前阿里人都认为，选择适合的区域是一道“简单的选择题”：“欧洲和美洲是亚马逊的地盘，几乎没有机会了。俄语区和中东，离中国很近，但是经济发展速度不行。印度，投资可以，自己做没有可能。合适的区域其实就只有非洲和东南亚，但是非洲的人才和距离也是问题。”

相比之下，东南亚的优势显而易见：高密度聚集 6 亿多人口、相对落后的经济水平和极快的发展速度、广泛分布的华人社区，东盟内部的关税优惠，和相对可控的政治局势。

阿里选择通过收购更快进入这个市场。此时，Lazada 进入了阿里的视野。

Lazada 2012 年在新加坡成立，由德国孵化器 Rocket Internet 孵化。Rocket Internet 素来有着“抄袭工厂”的恶名，它将硅谷验证可行的商业模式快速复制到海外市场，当被抄袭公司出海时再高价卖给对方。但这一次，付钱的是中国公司。

到 2015 年年底，Lazada 的 GMV 突破 13 亿美元，超过了当地电商平台 Tokopedia，成为东南亚最大电商平台。几个月后，阿里与 Lazada 达成协议，两年分两次、花 20 亿美元控股。

成立之初，Lazada 就在东南亚最重要的市场印尼大做广告。一时间印尼首都雅加达的大街小巷铺满了 Lazada 的广告，让许多印尼人第一次意识到可以上网买东西。

“Rocket Internet 对东南亚电商的发展做出了不小的贡献。”一名电商从业者评论说：“史上第一次，有人在这个地方砸了这么多钱。”

Lazada 既像阿里又像京东。它在印尼发起网购节 Harbolnas（12 月 12 日），让这一天成为整个印尼电商行业的共同节日。同时它以消费电子产品起家，且自己做仓储、快递和支付。成立第三年，Lazada 就开启了 Lazada Marketplace 业务，像京东一样，在自营以外为第三方卖家提供服务。

但摊子越来越大，Rocket Internet 派去的欧洲职业经理人团队也越来越暴露电商行业经验不够的短板。

一位接近 Lazada 的人士回忆，当时 Lazada 办促销活动，经常出现同一个商品“雅加达已经卖光了，泗水市还有积压”的现象，根本原因是两地仓库的数据没有打通。

当漫长的谈判结束，Lazada 的管理层都觉得这对公司未来发展是重大利好。一名时任 Lazada 高管对《晚点 LatePost》回忆说“这可是阿里巴巴，有钱有技术，我们感觉 Lazada 各方面都要上一个台阶。”

在东南亚，马云是唯一被人们熟知的中国企业家。年轻人聚集的共享办公空间里，马云的影像往往被挂在墙上，和盖茨、乔布斯等人并列。

阿里对于 Lazada 的支持也毫无保留，甚至解散了跨境电商业务阿里速卖通在当地的运营团队。

当时他们都不觉得上线刚半年多的 Shopee 是个威胁。淘宝模式的 Shopee 孵化于东南亚著名的游戏公司 Garena（美股上市前改名 Sea），2015 年 10 月在中国台湾上线开业，次年进入印尼、菲律宾和越南等东南亚国家。

### 上百人空降东南亚，Lazada “宕机” 半年

收购之初，阿里曾允诺 Lazada 将维持独立运营，但冲突很快发生。“比如，2017 年的时候，菜鸟说要建 1 万平米的仓库，但是 Lazada 就觉得，我们还是先做 5000 平米试一试。”一名接近 Lazada 的人士说：“还是那一年，阿里想给 Lazada 引入一些国际大品牌，但是 Lazada 的人就觉得，太贵，当地人消费不起，不想引进。”

为了更彻底地贯彻自己的意志，收购完成后，阿里开始酝酿对 Lazada 的改造，在 2018 年 3 月宣布由原蚂蚁金服 CEO 彭蕾接任 Lazada CEO，并带去 20 亿美元新投资。

拿到 20 亿美元之后，Lazada 没有立刻迎击新对手，而是开始账目清理、暂停推广。一名 Lazada 的广告供应商表示：“都快全资控股了，总得把这么多国家的账目梳理清楚吧？在理清楚之前，花钱的事情都暂停掉。”

彭蕾就任 Lazada CEO 同时，东南亚本地的卖家发现自己熟悉的后台在一夜之间变了个样。一位熟悉两边平台的卖家说，新后台“几乎就是把淘宝的后台翻译了一下”。

阿里已经为这次升级筹备了半年，代号“Voyage”（航海）。

一般来说，这种全面的产品升级都是分期实现的，但阿里集团 CTO 行癫为 Voyoga 计划定下了两个基调：其一是割接方案一刀切，不考虑灰度发布方案，其二是整体项目必须在 3 月 31 日（阿里巴巴集团财年截止日）前完成。

东南亚的卖家们普遍表示，Lazada 确实应该换后台，因为“原来的后台实在烂得没眼看”，但是不应该这么突然地换。

直通车、优惠券、详情装修、客服 IM 工具等等，一大堆淘宝十几年积累的功能，一股脑堆在东南亚卖家面前。本地卖家一下子就不会用了。

一位 Lazada 的员工评价说，把阿里的这套系统搬到东南亚，等于是“给老爷车安上了波音 747 的引擎”。

与此同时，上百名原阿里中层干部跟随彭蕾一起来到 Lazada，他们都被安排进了 Lazada 的各个关键岗位。

这迅速引起了 Lazada 原本的欧洲职业经理人们的不满。一位接近 Lazada 的人说：“一方面，欧洲人还是比较傲慢的，他们很难适应给中国人当下属，给中国人汇报。另一方面，他们也很清楚，这些人就是来代替他们的，谁还有心思干活？”

主动或被动，包括 Lazada 联合创始人 Charles Debonneuil，首席市场官 Tristan de Belloy 在内的欧洲经理们大批离职。动荡也带动了更多的本地员工离职。

空降团队总需要时间适应，需要重新熟悉业务和团队。而跨境空降更难，整个东南亚有着十几种主要语言，英语是主要交流语言，也是新加坡的工作语言。

派过去的阿里干部们，普遍不能流利使用英语。相比于跟当地人说英语，他们更喜欢用中文跟小圈子的人交流。

一名接近 Lazada 的人士表示，最早阿里在挑选派驻 Lazada 的人选时，第一标准是忠诚，第二标准是在国内的业务能力和成绩。这使得最终派过去的

人，多是在阿里工作多年但英语却不一定好的人。后来才慢慢有一些较年轻、英语较好的阿里人派过来。

在**账目清理、产品升级和人事大调整的“三重打击”**之下，Lazada 的工作一度陷入了停顿。多位 Lazada 合作伙伴对《晚点 LatePost》说，他们觉得彭蕾刚来的半年多里，“Lazada 几乎什么都没有做”。一位马来西亚卖家回忆，这段时间，Lazada 甚至连最重要的招商都暂停了。

就在 Lazada 陷入混乱的时候，Shopee 却趁机崛起了。

### **不到 5 毛钱的面膜，Shopee 发起奇袭**

2017 年底，Shopee 母公司 Garena 改名 Sea，在美股上市，市值 63 亿美元。“上市没多久，许多 Shopee 的人就把自己的股票卖掉了。”一位接近 Shopee 的投资人回忆说：“他们不相信 Shopee 会做大。”

然而，2018 年，Shopee 抓住 Lazada 停滞的机会，发动闪电战。这次逆袭的主导者是 Shopee 的 CEO，冯陟旻（Chris Feng）。

今天 Sea 的市值已经超过 1200 亿美元。Shopee 员工常在内部说，“Sea 的 80% 的股价是 Shopee 撑起来的，Shopee 的 80% 又是冯陟旻撑起来的。”

**冯陟旻**，江苏淮安人，2000 年读高二时拿到新加坡政府的奖学金，到新加坡国立大学读计算机系，期间曾经在斯坦福大学进修。毕业后冯陟旻进入咨询公司麦肯锡，7 年后加入 Rocket Internet，很快开始负责 Lazada 的跨境业务。

接近冯陟旻的人说，**由于在 Lazada 工作不顺，他在 2014 年初带领一批人加入 Garena。此后，冯陟旻先为 Garena 创立了手机游戏部门，一年多后启动 Shopee。**

下属们认为冯陟旻“非常非常聪明，非常非常自信”，“反应极快，记忆力极好”。时至今日，冯陟旻依然会每两周开一次几十人的大型会议，中层业务负责人汇报业务，而他“可以精确地随口说出上次会议的每一个数据”。

平日冯陟旻总穿 Shopee 的文化衫，只有在正式场合才会在外面套上一件休闲西服。至今，他还住在新加坡政府建设的平价住房组屋里。他一位相识多年的朋友评价说，冯陟旻不看重钱，“真的是一个想做大事的人。”

外部的观察者和内部员工都认为，冯陟旻在 Lazada 的工作经历和人脉，对 Shopee 的成长有着重要意义。2018 年 3 月，他敏锐地意识到了 Lazada 的混乱，开始主动发动进攻。

像 Lazada 一样，shopee 起量的第一步是打广告。2017 年年末开始，Shopee 开始在东南亚大面积铺设广告。公交站台、高速公路都能看到 Shopee 的广告牌。2018 年，趁着 Lazada 陷入暂停，Shopee 以更大的力度在各国和地区请代言人，包括菲律宾的国宝级拳击手帕奎奥、马来西亚国民歌手茜蒂·诺哈丽莎。

根据东南亚电商比价与数据网站 iPrice 的报告，从 2018 年 3 月开始，Shopee 和 Lazada 的访问量，从相差三四倍缩小到一度非常接近。只在 11 月 Lazada 与中国联动双十一购物节才一度拉开差距，但只维持了几个月时间就被 Shopee 反超。

冯陟旻把自己的主要精力都放在了印尼市场。

“互联网讲人口、讲规模效应。而印尼一个国家就占据了东南亚 40% 以上的人口。”一名投资人表示：“有一句口号叫，‘得印尼者得东南亚’。”

印尼 2.6 亿人中大约 50% 不到 30 岁，人均月收入只有 1500 人民币。而印尼本土工业不发达，不能提供足够多物美价廉的商品。

通过营销，Shopee 在印尼获得了大量的用户。通过中国，它带来了 5 分钱一件的商品。

一名消费者回忆，当时有许多最低价 99 印尼盾（不足人民币 5 分钱）的化妆品，日用品和小玩具。她自己最常买的是一款 999 印尼盾的韩国面膜，但很明显不是来自于韩国，因为“它正面是韩文，背面又用中文写着‘中国制造’，产地还是广州”。

“在国内，电商平台可以直接让工厂在平台上开店，拿到廉价的商品。印尼没什么工厂，但有一批从大陆来的中国批发商。他们都有着巨大的仓库，囤积着巨量的商品，能够在平台倾销。”一名印尼电商的创业者表示。

这些传统的批发商大多数有着成熟的线下渠道，邀请他们进入电商平台并不容易。被阿里收购前，Lazada 曾经试图争取过他们，但因为不在华人圈子，没有成功；阿里入主之后，Lazada 已经**没有兴趣邀请他们入驻。**

多名当时在 Lazada 工作或接近这家公司的人士都表示，当时**阿里整个集团的重点都在品牌化和消费升级，这也影响到了 Lazada 的战略：对于新到任阿里人来说，更熟练且更能给他们增加功绩的，是引入更多国际大品牌、帮助阿里扩大双十一的海外销售额。**

**“Lazada 的欧洲经理们已经够不接地气了，没想到阿里的人更不接地气。”**

一名前 Lazada 员工认为。

与此同时，冯陟旻每年大概有 80% 的时间待在印尼，甚至还学会了印尼语（Bahasa）。正是在他和他的团队的不懈努力下，**Shopee 争取到了这些批发商进入平台，获得了充足的低价产品供应。**

更重要的物流不像货源那样容易解决。2017 年，**东南亚地区的快递服务不仅贵而且慢，用户通常要用 7 天才能收到从电商平台购买的商品，有一些跨国的快递件甚至需要一年才能送到。**

**Shopee 的解决办法简单粗暴：补贴、包邮。**

一些东南亚卖家表示，很多用户即使看到他们在其他电商平台投放的广告，也会主动转到 Shopee 下单，因为 Shopee 提供包邮服务。卖家端同样有一定的运费补贴，比如当时印度尼西亚的跨境卖家在订单满 9 万印尼盾（约 41 元人民币）时，就可以获得 5 万印尼盾（约 23 元人民币）的运费补贴。

**Shopee 用补贴换来的巨大单量直接加速了当地快递业的发展。**印尼最大的两家快递公司 JNE 和 J&T（极兔）成为最大受益者。一位 J&T 的印尼员工表示，J&T 在大雅加达地区的网点密度从 2018 年的寥寥几个上升到了“每 5 公里有一家”。为了在**千岛之国印尼**运输货物，J&T 还采购了大量的货船，用于给 Shopee 送货。

一位消费者反映，到 2018 年年中的时候，她在 Shopee 上购买的商品已经大部分已经可以在**3 天内到达**，有的甚至是**次日达**。

**补贴导致 Shopee 2018 年净亏损同比翻倍，达到 9.61 亿美元。但 Shopee 当年的 GMV 增长到 103 亿美元，为一年前的 2.5 倍。**

运费补贴其实也是 Lazada 惯用的招数，但是 2018 年阿里团队空降后，Lazada 在许多国家停掉了运费补贴。

**买流量、补贴运费、找批发商，乃至专攻印尼市场，Shopee 的所有打法都是 Lazada 试过的。甚至 Shopee 的大量执行人才，也来自 Lazada。**一位接近 Lazada 的知情人士表示，2018 年 Shopee 之所以能在招商和物流方面飞速进步，离不开前 Lazada 人员的加入。

到 2018 年年末，Shopee 与 Lazada 的各项数据已经非常接近。在 iPrice 公布的 2019 年第一季度数据里，Shopee 年度**下载量、月活数、用户留存率**都登顶第一。至此，Shopee 正式超越 Lazada 的。

“是我们做的有多好么？其实也不是。”一名 Shopee 的中层自己总结与 Lazada 的竞争时说：“还是**对手衬托得好。**”

### **张勇亲自指挥，每月飞去开两天会**

**2018 年 9 月，上任 6 个月的彭蕾卸任 Lazada CEO，转任董事长。Lazada 联合创始人、法国人皮尔·彭龙（Pierre Poignant）接任 CEO。**“这个市场还在草创期，Lazada 需要的是一个能在街头跟人打仗的老板。”一名电商从业者表示。

但**实际掌握 Lazada 最高决策权的，则是阿里集团 CEO 张勇。**据了解，从彭蕾离开到 2019 年的上半年，张勇每个月都会坐 5 个小时的飞机，从杭州飞到新加坡，开两天的会。

两天里，7 个国家的团队要挨个跟他汇报。每个国家上至国家经理、下至业务总监，三五十人坐满会议室，而张勇会一个个地询问他们业务细节，并给出决策。如果被提问者答不好，张勇就会说，你没想好，回去再研究一下。

然而，**张勇直接管理的效果并不好。**

韩国女子组合 Blackpink 在东南亚非常知名，其成员 Lisa 就是泰国人。2018 年双十二，**Shopee 请 Blackpink 在雅加达举办了商演，热辣的舞蹈、闪烁的霓虹灯光和印尼粉丝整齐的应援声使得这场演出成为了流量的盛宴。**次年，印尼当地电商 Tokopedia 也邀请 Blackpink 代言、商演。

**Lazada 也想请 Blackpink，但杭州回复说不能理解，**为什么 Lazada 要在东南亚请一个他们在中国没有听过的韩国组合在印尼办演出，而且价格还那



么贵。一位接近 Lazada 的投资人说，“最后提案者在新加坡跟张勇开会，还是没有办法解释清楚这个问题，只能继续在 Facebook 和 Google 上买流量，因为这个不用解释。最后钱花了可能有 10 倍，但效果并没有 Shopee 好。”

上述人士说，买流量的另一个好处则是，因为东南亚的流量比较便宜，买流量的 ROI 比中国高，更容易在阿里的评价体系里获得好评。而阿里在本土也不依赖流量明星。

张勇每月在东南亚两天，但 Shopee CEO 每天都在东南亚。而那些 100% 时间在东南亚待着、占据了相当多中高层职位的阿里人，也因为种种原因没有发挥应有的作用。

**最大的障碍在于文化冲突。**“Lazada 内部有好几种文化：比较直接的阿里文化，强调职业精神的欧洲文化和新加坡文化，还有比较内敛的东南亚文化（特别是印尼文化）。”他说：“阿里文化是如此强势，只想同化别人，根本不愿意了解对方，很快使自己成为了其他文化共同的敌人。”

这方面**最具有代表性的例子是越南 CEO 张一星**。这位曾经的张勇助理在越南推行了自上而下的管理体制，与越南“集体领导”的文化产生了冲突。如果越南人对他的决定提出质疑，他有时候会用“我们在天猫就是这么做的”来回应。

知情人士称，张一星下令采购数十万美国的卫生纸，上架促销。但卫生纸不是越南厕所的必需品，像许多东南亚国家一样，越南人习惯用水做清洁，在厕所装有喷头。最终，这批卫生纸只卖出了一小部分。

矛盾最终以一种戏剧性的方式爆发。据《晚点 LatePost》了解，2019 年上半年，在一场越南当地团队和新加坡总部的会议上，张一星的越南下属们集体对他发难。事后，张一星被调回杭州。

**文化冲突引起了高层的担忧。**2018 年 6 月，彭蕾在一次对阿里人的公开演讲中说：“我必须要提醒阿里人的位置：我们必须要保持谦虚，我们要学的东西太多了……每一个国家都有自己的哲学。”此后转任董事长后，她还一再强调，阿里人要“保持谦虚奋斗的精神”。

阿里的管理体制对于解决这个问题毫无帮助：对于一个新到任的 Lazada 经理，阿里会给他一个固定的 KPI，并且要求他在一年、最多一年半的时间内实现。

受到张勇的直接指挥的那些阿里人焦虑更深。他们整天考虑的都是“如何在三四个月里做出一件出彩的事情，最好每个月都有新成果”，根本没时间去了解当地情况。

“给的时间太短了。”一名前华为员工说，华为培养一个国际化人才，至少要给他两年的时间适应。

也有天赋异禀或者经历特殊的阿里人，能够完成给定的 KPI，但他们也不会长留在 Lazada。

“真心看好东南亚电商市场，愿意在这里长期发展的，就会自己出去创业。我们就投资过一些这样的创业者。”一名投资人说：“更想在阿里内部体系爬升的人，就把 Lazada 当作一个刷国际化背景的跳板，做出成绩之后，他们更愿意回国。”

做的差要走，做的好更要走。多种因素的结合下，Lazada 的人事始终没有稳定下来：从 2018 年至今，东南亚六国，除了新加坡和菲律宾外，Lazada 在其它四国都在两年时间换过至少三任负责人。

频繁的人员更替不仅让 Lazada 本身执行力下降，也让它的客户们不满。马来西亚的卖家们抱怨说，每隔一段时间 Lazada 都会更换一批人，使得与 Lazada 对接极其困难。

2018年1月后，Lazada 各国负责人变化				
泰国	刘秀云 2021.1 - 至今	张文轩 2020.6 - 2021.1	董铮 2019.5-2020.6	Alessandro Piscini 2015.5 - 2019.5
越南	董铮 2019.3 - 至今	张一星 2018.5 - 2019.3	Alexandre Dardy 2014.8 - 2018.5	
菲律宾	Ray Alimurung 2018.7 - 至今	Inanc Balci 2012.3 - 2018.7		
印度尼西亚	李纯（兼任集团CEO） 2019.5 - 至今	Alessandro Piscini 2018.6-2019.5	Florian Holm / Duri Granzioi 2016.2 - 2018.5	
马来西亚	Magnus Ekbohm 2021.1 - 至今	周南 2019.1 - 2021.1	Christophe Lejeune 2018.10-2019.1	Hans-Peter Ressel 2015.3 - 2018.10
新加坡	James Chang 2019.1 - 至今	Alexis Lanternier 2016.9-2019.1		

Source | 领英 晚点LatePost 制图

LATE POST

## 疫情加速了电商发展，这一次获利的是阿里的竞争对手

2019年正式领先之后，Shopee 开设了 Shopee Mall，邀请大品牌入驻，开启消费升级。当年 Shopee 光在营销宣传上投入的经费就高达 1.929 亿美元，其中包括邀请 Instagram 粉丝量破亿的球星 C 罗做代言人。

而从 2019 年年中，Lazada 开始转变策略，缩减亏损。

多名广告投放渠道供应商说，从那时起两家的投放模式变得有所不同：Shopee 主要购买 CPI 广告，只要用户下载应用就会付费给渠道；Lazada 则主要买 CPR 广告，需要用户下载后下单购物，才会付费。

这反映了两者在市场策略上的差异：Shopee 依然在拉用户扩张，而 Lazada 开始控制成本了。

张勇不再每月飞新加坡，阿里开始把权力更多地下放给那些已经有东南亚经验的阿里人，特别是已经参与 Lazada 三年多的李纯。

李纯毕业于北京大学，曾经在 eBay 中国分部和美国总部工作 12 年，熟悉西式企业文化。2014 回国加入阿里巴巴后，他开始担任 B2B 事业群的首席技术官。2017 年 6 月，李纯被任命为 Lazada 联席总裁，负责 Lazada 的技术、产品策略和消费者等方面业务。和他较为熟识的人评价他是一个“敬业的职业经理人”，并且“比较务实，谦虚”。

在被派入 Lazada 两年之后，2019 年 7 月，李纯在保留总部职务的同时，被任命为 Lazada 印尼 CEO。此时正是 Lazada 最为低谷的时期。

此后直到疫情爆发前，李纯有一半时间停留在雅加达，和各方面沟通。一位供应商表示：“李纯说，要‘搁置争议，共同开发’。”Lazada 印尼不再对供应商提出苛刻的合作条件，并且更积极地招揽商家。这使得 Lazada 获得了更多的卖家和物流支持。

李纯的努力有了明显的效果。据 App Annie 的数据，在 2019 年 6 月到 2020 年 5 月间，Lazada 在印尼的下载量居于榜首，不过其活跃度依然次于 Shopee 和 Tokopedia。李纯也在 2020 年 6 月升任为 Lazada 集团的 CEO。

但 2020 年的新冠肺炎疫情再度加速拉大两边差距。根据 iPrice 的数据，到 2020 年第三季度，Shopee 在东南亚的月访问量稳居第一，已经是第二名 Lazada 的 4 倍以上，第三名京东的 20 倍。

年中疫情爆发之后，东南亚多地封城，电商的发展被大大加速。封城期间，Shopee 不仅没有削减投入，反而还继续大规模地投入市场推广，雅加达市中心兰花园最大的屏幕上持续播放着 Shopee 的广告。

而 Lazada 却反应迟缓。一位接近印尼 Lazada 高层的人士说，自从 3、4 月份新冠病毒在雅加达爆发之后，阿里将所有在印尼的阿里人几乎都撤回了国内，这使得阿里成为当地首个整体撤回员工的中国大企业。同期，欢聚时代的海外直播业务 BIGO 则鼓励员工尽快返回海外，拓展业务。

到那年三季度，Shopee 在东南亚的月访问量达到 Lazada 的 4 倍多。其母公司的市值也相当于整个阿里巴巴集团的 1/5。

2003 年非典（SARS）疫情暴发时，阿里要求员工在家办公，上下坚守岗位、维持服务不中断。淘宝也是在疫情期间注册成立。相隔 17 年，阿里已经是个不同的公司，更强大，却也更谨慎。