

SHIC
上海市信息中心

AliResearch
阿里研究院

阿里巴巴官方授权

阿里巴巴 B+时代

赋能中小企业

上海市信息中心 阿里研究院 出品

马 梅 李欣欣 崔瀚文 著

让天下没有难做的生意

中欧国际工商学院教授、原院长 朱晓明
阿里巴巴集团总参谋长 曾 鸣

作序



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

SHIC
上海市信息中心

AliResearch
阿里研究院

阿里巴巴官方授权

阿里巴巴 B+时代

赋能中小企业

上海市信息中心 阿里研究院 出品

马 梅 李欣欣 崔瀚文 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

当前中国正处于经济转型升级的关键阶段,在供给侧结构性改革这一宏观经济方案的指引下,中小企业已成为大众创业、万众创新的主力军,而作为新时代通用技术的互联网信息技术对中小企业群体的贡献将超过以往任何技术变革。本书由阿里巴巴官方授权,从广大中小企业经营困境着手,首次阐释了阿里巴巴“B+时代”的经营理念,即通过B类电商交易平台、网络信用服务、支付工具、金融服务等的创新以及云计算、大数据的技术运用为中小企业赋能。本书汇集真实电商案例,可为广大中小企业互联网实践作参考。

图书在版编目(CIP)数据

阿里巴巴 B+时代: 赋能中小企业/马梅等著. —上海: 上海交通大学出版社, 2017
ISBN 978-7-313-16828-3

I. ①阿… II. ①马… III. ①电子商务—商业企业管理—案例—中国
IV. ①F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 050732 号

阿里巴巴 B+时代: 赋能中小企业

著 者: 马 梅 李欣欣 崔瀚文

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出 版 人: 郑益慧

印 制: 山东临沂新华印刷物流集团有限责任公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

字 数: 145 千字

版 次: 2017 年 4 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-313-16828-3/F

定 价: 45.00 元

地 址: 上海市番禺路 951 号

电 话: 021-64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 8.125

印 次: 2017 年 4 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 0539-2925628

编 委 会

编委会主任：马 梅 崔瀚文

编 委：李欣欣 赵 磊 张伟丽 周敏婷

统 筹：周敏婷

顾 问：周均宇 姜 通 单 宽

特 别 鸣 谢：竺海伟 邱雪莲 王立栋 龚 坚

王昭强 谭笑伟 施国辉 赵 晶

姚剑锋 酆才足 郭 鑫 朱西勇

丁 晟 朱一清 陈文婷

我们所骄傲的，不是我们挣了多少钱，而是我们具有多大的能量。

阿里巴巴希望打造生态系统，赋能中小企业，协助他们去销售、去服务，确保他们能够比我们更有力量，确保我们的合作伙伴、品牌和中小企业能够因为我们的科技和创新，而拥有强大的竞争力量。

我们可以使科技变得更有包容性，每一家企业都可以使用。希望通过互联网技术，让每一家中小企业都有可能做大。

——马云



序 一

赋能消费者与赋能生产者

十多年前,十八位创始人创办了中国最早的电商企业——阿里巴巴。众所周知,它在疾走飞奔中创造了无数个商业奇迹。当本书的作者马梅、李欣欣、崔瀚文在酝酿该书的创作时,我和他们同时察觉到这个全球商业巨子正在经历又一次战略升级:从赋能消费者走向赋能生产者,助力企业,特别是中小企业成长发展。

“宝宝”平台：赋能消费者

20世纪90年代,数字技术给商业世界带来了一个崭新的事物——电子商务平台,简称平台。平台,让消费者与生产者的交易双方从单边市场走到双边市场。常言道,万商云集、生意兴隆,今



天,“云”由平台而来。无需解释,“宝宝”——淘宝与支付宝,都是平台,它们分别成立于2003年与2004年,前者让消费者获得购物的能力,后者让消费者获得支付的能力。2004年—2015年阿里巴巴中国零售平台(含淘宝、天猫、聚划算)成交额增长了近3000倍(2004年约10亿,2015年约3万亿);2006年—2015年支付宝年度交易总额增长了200多倍(2006年约225亿,2015年约5万亿);2004年—2016年淘宝、支付宝的使用群体遍布全球。在中国的很多乡村,农民们也开始通过网络购物,并且通过网络销售农产品和特产,甚至出现全村开网店的情况。这证明了平台赋能消费者之磅礴的影响力。平台经济时代,消费世界五光十色,消费需求呼之即来。平台赋能消费者,何止在购物、打车、就医、娱乐、求学等领域。迄今为止,能在市场搏击中游刃有余的平台,几乎都是赋能消费者的能手。

“B+”平台：赋能生产者

《金融时报》(2015)^①与和讯网(2016)^②分别把 FANG vs.

① 《中国 IT 四巨头“BANT”挑战美国“FANG”》, <http://www.ftchinese.com/story/001067201>

FANG: 脸谱网(Facebook), 亚马逊(Amazon), 奈飞(Netflix), 谷歌(Google)

BANT: 百度(Baidu), 阿里巴巴(Alibaba), 网易(Netease), 腾讯(Tencent)

② 《中美竞争从生产转消费: BAT 对上脸书谷歌》, <http://opinion.hexun.com/2016-08-30/185778101.html>

FLAG: 脸谱网(Facebook), 领英(Linkedin) 亚马逊(Amazon), 谷歌(Google)

BATH: 百度(Baidu), 阿里巴巴(Alibaba), 腾讯(Tencent), 华为(Huawei)

BANT 和 FLAG vs. BATH 比喻成全球顶级互联网团队的二大方阵,这足见在短短的十多年里中国电商平台无比强大的市场竞争。不过,平台问世以来,虽然正面效应显著,负面反映也不少。种种困惑也渐渐成了中国电商企业成长中的烦恼。消费者抱怨在平台购物时频见假货;生产者——生产物质产品或服务产品的各类企业(下同)抱怨自己的品牌在平台上多被冒牌;金融监管机构抱怨 P2P 平台引发“跑路”危机。

巧合的是,《阿里巴巴 B+时代》的出版似乎是对种种质疑的积极回应。此书写得精彩绝伦,作者把阿里巴巴的决策者们在又一次商业转型升级中的大胆尝试与决策描述得入木三分,值得经济学家、企业家,商学院 MBA、EMBA 的学员作为一本经典读物。为了避免审美疲劳,我不一一赘述其中的要点,读者可以细细品味。

作为本书序言的作者,我认为,如前所述,阿里巴巴从“宝宝”平台到“B+”平台的这种升级,是从赋能消费者走向赋能生产者的升级。这是极富挑战但颇有价值的升级,是绕不开却能走得通的升级,是让消费者、生产者都建立信心的升级。显然供给侧改革为其提供了强大的推动力。

赋能生产者：信用是当务之急，是永恒基石

以“信用‘赋能’中小企业”(第五章)似乎是《阿里巴巴 B+时代》一书中的点睛之笔。阿里诚信体系积累了 15 年的宝贵数据,用“算法”这个利器,以优先排名、向客户推荐等方式奖励信用良好



的企业,让他们拥有打开通往成功大门的钥匙。

当下,人人对制假售假深恶痛绝,平台成为众矢之的。媒体就此展开种种对话与讨论。消费者与生产者希望电商平台走在信用建设的前列,负起信用建设的责任,这个要求绝不过分。信用是交易的基石,赋能生产者,信用当为先,平台作表率。人人守信,人人受益。倘若全行业、全社会用市场的、技术的、法律的、政策的手段在生产者这个源头去赋能各类企业,可以预见,这将既繁荣市场又合规经营。这让我想起今年3月10日国家工商行政管理总局局长张茅在全国人大记者会上明确表态,赞成马云提出的“像治理酒驾那样治理假货”,他提出应加强法律法规建设,建立信用系统,只有这样,假货才能大幅度减少。今年3月20日,上海实施了被称为“史上最严”的食品安全地方法规——《上海市食品安全条例》。经济越发展,消费者、生产者、平台越应当把重信用、守法规作为洁身自好的品格。

比商业成功更高的追求——普惠服务

阿里巴巴繁衍了一些企业,诸如“菜鸟物流”、“蚂蚁金服”、“芝麻信用”等,无不寓意卑微一族,然而它们在商场搏击中并不示弱。“菜鸟”,日复一日地穿梭于喧嚣之中,但丰沛与繁华、物聚与物散,缺它不可;“蚂蚁”,是众志成城、众擎易举的代名词,但它无惧挑战,大胆啃咬普惠金融这根硬骨头;“芝麻”,黑黑白白、点点粒粒、本本色色,但分秒之间拼图出消费者、生产者的信用分值。一个卑微的名

字,却背负一份不卑微的追求。“诚信通”、“一达通”似乎是对诚则通作庄严宣誓,而“淘工厂”正在探索订购批量最小的消费者与作业分布最散的生产者(中小企业)之间近乎零时差的连结。

十年前的 2006 年,尤努斯(Muhammad Yunus)成功地为孟加拉国 1000 万贫困人士提供贷款服务,捧得诺奖,普惠金融由此闻名于世。今天,有志于普惠服务的一批中国企业家的风范早已超越了上一个年代。

比市场竞争更精采的目标——“跟跑”成“领跑”

过去,我们跟跑发达国家的科学技术,今天,在诸如量子通信、高温超导许许多多科技创新中,我们成了领跑。昨天优步领跑而滴滴跟跑,今天在无桩共享单车中,摩拜成了全球领跑。显然,本书 200 多页的篇幅刻录了阿里巴巴赋能中小企业进入“B+时代”所展现出来的领跑全球的自信。当下,供给侧改革正在激励更多的生产者,包括无数中小企业,树立起领跑的自信。

平台持续创新：构建赋能消费者与赋能生产者的生态圈

阿里 Buy+、京东 JD Dream 正在推出沉浸式购物体验 AR、VR。一年前大多消费者认为这是难以置信的奇迹,今天人们在耳闻目睹之后会追问,奇迹的背后是什么?研究表明:AR、VR 的背后是算法,语音技术的背后是算法,华为 5G 通信的背后是算法,百度云的背后是算法,优步、滴滴、摩拜的背后也是算法。求解算



法,让全球企业家对人工智能求知若渴。中国创业家的谋篇布局有如风驰电掣、蹶景追飞。马云说:“面向机器学习、芯片、IoT、操作系统、生物识别这些核心技术……我们将组建崭新的团队”;刘强东说:“未来十二年,我们最想做的是成为全球领先的智能商业体”;马化腾说:“人工智能……将成为未来各领域的标配”;李彦宏说:“人工智能是百度的核心战略”;任正非说:“今天华为……不能错过图像时代”;刘庆峰说:“将人工智能落地应用才是硬道理”。

从传统的工业经济走向数字经济、算法经济、智能经济的今天与明天,“B+”平台的持续创新,似乎可以有新的想象力——建立一个既赋能消费者、又赋能生产者的生态圈。在这个生态圈中,平台将同时被消费者与生产者所赋能;在这个生态圈中,生产者、消费者、平台将同声相应、同气相求,兴利除弊、合作共赢。对此,笔者只有粗知浅思,也许阿里巴巴与中国的创业者们已经胸有成竹。

朱晓明博士

中欧国际工商学院教授、原院长(2006—2015)

2017年3月



精准商业：B+ 时代已在眼前

如果有一艘巨轮即将起锚驶向新商业的世界，那么，“精准”就是那张船票。

“精”是精细，只有协同网络，构建共同生态圈才能真正满足越来越精细的个性化需求；“准”是准确，只有数据智能才能日益逼近准确的极致。做到了精准，企业才有资格进入下一轮商业竞争。“to C”的消费需求升级和细分，供应链的上一环“to B”也需柔性反应。这也将引发中小企业的转型升级。

若干年后回头看，我们应该会同意：2017 年就是“新商业元年”，中小企业将进入“B+时代”。



只有精准，才有未来

谷歌、阿里巴巴、Uber 为什么估值这么高？因为精准。精准广告、精准零售、精准交通，现在最时髦的是精准医疗了。虽然有点被用滥了，但仔细想想，这个词的确抓住了未来商业的本质。

谷歌是人类历史上第一个大数据驱动(或用今天时髦话来说，人工智能驱动)的精准服务商。存在了一百多年的传统广告，其效率是没法准确评估的，而谷歌的精准广告是广告投放模式的革命。在谷歌上输入某个关键词的用户，肯定是相关领域的潜在客户。通过关键词匹配发展出了非常精准的广告。这个广告模式对于传统广告模式有两个根本性颠覆：

第一，根据效果付费。没人点击，不收钱，它是事后收费。

第二，价格是实时在线决定，市场竞价。传统广告事先讲好价格，而互联网上搜索这个关键词，你愿意出多少钱，别人愿意出多少钱，下一秒钟闪现谁的广告，由相关性、出价高低等很多因子根据算法来实时决定。

其中最根本的商业变化是什么？过去企业做广告，类似固定资产投入，投放后产生收入的周期非常长，而且不精准。但采用精准广告模式之后，广告基本上变成了可变成本。比如你在阿里巴巴零售平台上投一笔广告，一个月内预计产生多少销售额，阿里巴巴都能告诉你。投 100 元还是 1 万元合适，可以算得很清楚，这就是精准广告模式。市值 5 000 亿美元的谷歌，说穿了只干一件事

情——卖广告。但由于全世界的线下广告都往线上转，线上的广告都往谷歌转，这就是精准带来的商业价值。

广告之后，零售也发生了同样的精准革命。每年“双 11”，几亿人来阿里巴巴零售平台买东西，即使在这样的数据量下，你每个小时在平台上（包括 PC、WAP 和 APP 端）看到的東西都不一样，数据后台根据你历史上的购物数据，“双 11”期间购物的数据，收藏夹里面哪些东西还没买……根据所有这些因素，为你定制个性化推荐页面（内部术语“千人千面”），这样的精准零售是沃尔玛根本不可能做到的。

同样，传统出租车行业，司机和乘客完全是随机匹配的，Uber 可以实现这两者的在线精准匹配。

可见，只有精准，才能让商业效率有巨大的提升。我认为，精准是商业未来最核心的要求，是优胜劣汰的门槛。做到了精准，企业才有资格进入下一轮商业竞争。

精准，为什么是今天？

为什么精准在未来这么重要？为什么精准在今天才能实现？

“精”是精细。互联网不仅能做到个性化到每一个人，还能个性化到这个人在某个时间点的状态、情绪、行为。你喝了酒以后的表现与没喝酒时肯定不一样，上班与回家的状态肯定不一样。精细，会逐渐细到越来越小的粒度。场景化就是精细化的一个努力方向。



“准”是越来越准确，而这只有通过智能化才能实现。基于以牛顿经典力学为代表的现代科学发展起来的工业时代，是追求确定性的时代。人的信仰是科学能发现一切规律，基于规律能准确做一切事情。

最近 50 年，随着量子物理和计算机科学的发展，这个时代最大的特点是开始接受不确定性，尝试用统计的方法来逼近准确性。所谓的机器学习和人工智能，就是先从一个非常粗糙的目标开始，逐步迭代优化，最后可以非常准确。谷歌翻译的准确率可以从刚开始的 40%，几年内逼近到很高水平，和工业时代是完全不一样的思路，是用统计、概率、学习、反馈来逼近精确，最终目的是越来越准确。

它要求“活”数据，而不是一般意义上的“大”数据。只有量是不够的，必须跟业务完整融合在一起，在此基础上有模型和算法，还要有云计算和大计算能力支撑海量数据处理，这是未来商业竞争真正比水平、比能力的地方。能否精、准、细，背后是商业逻辑的根本变化。

只有协同网络才能完成个性化服务，只有当一个网络能满足千万人的时候，才能满足一个人的需求，这是一个非常有趣的商业突破——它实际上是突破了一个悖论，用网络上大规模方法完成个性化服务。

为什么？因为相对于一个固定的线性供应链结构，网络结构有弹性来支持任何一点的需求，实现低成本、柔性化、模块化等，这些都是过去被认为商业上不可能实现的组合。为什么淘宝和谷歌

这样的企业对传统企业的打击是摧枯拉朽的？因为它们实现了过去做不到的组合，核心客户价值让人无法抵挡，这是网络结构的优势。在这个网络上能够进行全局动态优化，这是固化的供应链做不到的。这就是降维攻击。

今天，阿里巴巴正在构建一个以协同网络为基础的生态圈，以大数据为驱动赋能圈子里面所有的生态合作伙伴。

互联网的本质就是三个词

互联网本质实际上就三个词，这也是互联网演化的三个阶段。

第一个词：在线。互联网最早的企业网景(Netscape)浏览器和雅虎，其实就把原来线下的内容搬到线上，用一种新方法浏览信息数据。当网上数据足够多的时候，就出现了搜索服务，出现了谷歌这样企业。当在电商发展时期，内容需要进一步丰富的时候，大家需要有推荐服务，就出现了个性化的信息推荐功能(千人千面)。当内容、信息、商品量大到爆炸而流量又越来越贵的今天，大家需要精准和优质信息的时候，催生了阿里头条、淘宝头条、今日头条这一类的信息分发产品。

第二个词：互动。一两百年来，大部分技术是单向传播的，如报纸、TV等，都从一个点向多点去传播，没有互动机制。电话有互动机制，但原则上只有两个人的互动，非常窄。互联网能支持实时多方互动。互联网从第一天起，就是一个分布式的点对点结构，可



以支撑海量实时互动。只有互动,才能真正把互联网技术的优势充分发挥出来,发挥到极致的是微博和腾讯,大家都已经离不开了,这是与世界互动最重要的路径。互动彻底激发了互联网技术的优势。

第三个词:协同。当前面两步完成之后,人们发现可以重构网络结构来有效完成一个目标。越来越多的行业在无线化、网络化以后出现了协同网络,以便更高效地完成个性化服务。阿里巴巴的零售平台(包括淘宝、天猫、聚划算、1688、Alibaba、Aliexpress、零售通等)早就不是一个零售商,而是一个网上零售协同的商业平台。

结合上面的互动一起来说,今天阿里巴巴的1688平台也打通了微博,让1688平台上的店铺和商品可以一键同步到微博上,微博上点击即可链接回1688平台。这样可以增加曝光和互动,让流量外拓到平台以外。这也是在打通协同网络和构建生态圈。

阿里巴巴基因里的两个螺旋驱动“B+时代”

在阿里巴巴的基因里,有两个螺旋:一个是在中国“to B”业务占据领先其他竞争对手总和的市场份额,一个是基于长时间和大量的交易沉淀下来的用户以及数据。正是这两点,构成了阿里巴巴独有的不可复制的基因,也开启了赋能中小企业的“B+时代”。

曾 鸣

阿里巴巴集团总参谋长

2017年3月