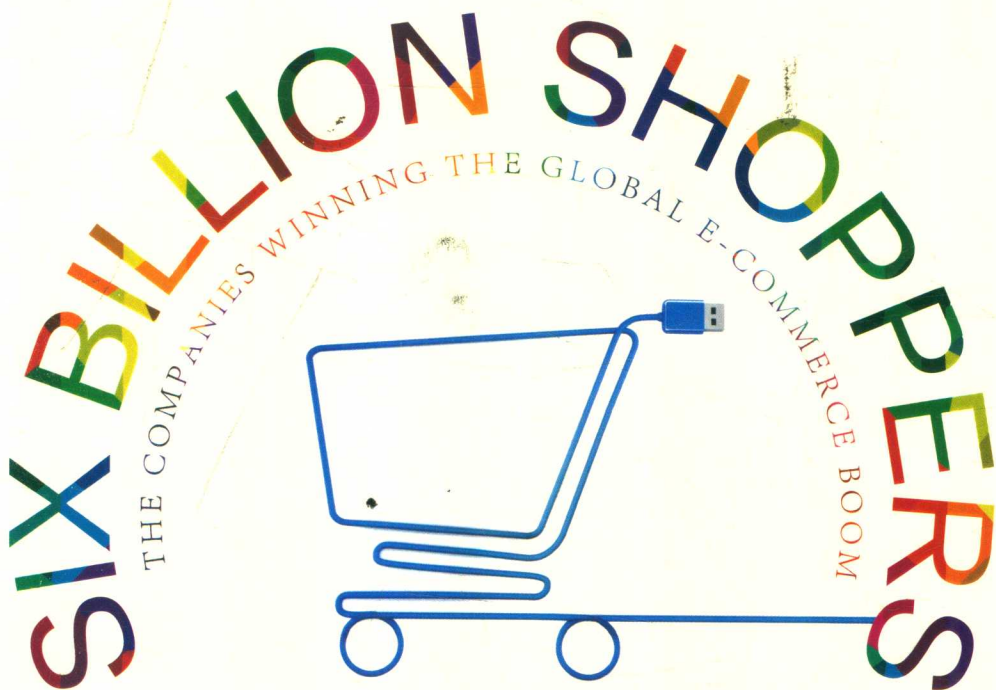




全球电商进化史

新零售浪潮中，被裹挟还是崛起？

[美] 波特·埃里斯曼 著 李文远 译

阿里巴巴前副总裁

亲自考察全球电商市场的极速扩张

面对60亿消费人群
企业该如何适应环境，抢占先机？



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

全球电商进化史

图书馆

新零售浪潮中，被裹挟还是崛起？

[美] 波特·埃里斯曼 著 李文远 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

全球电商进化史 / (美) 波特·埃里斯曼著; 李文远译. — 杭州: 浙江大学出版社, 2018.8
ISBN 978-7-308-18358-1

I. ①全… II. ①波… ②李… III. ①电子商务—商业史—世界 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 130310 号

SIX BILLION SHOPPERS: The Companies Winning the Global E-Commerce Boom

Text Copyright © 2017 by Porter Erisman

Published by arrangement with St. Martin's Press. All rights reserved.

浙江省版权局著作权合同登记图字: 11-2018-416 号

全球电商进化史

(美) 波特·埃里斯曼 (Porter Erisman) 著 李文远 译

责任编辑 张一弛 徐 婵

责任校对 陈思佳

封面设计 卓羲雲天

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本 880mm×1230mm 1/32

印 张 9.5

字 数 228 千

版 次 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-18358-1

定 价 58.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式 (0571) 88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

谨以此书

献给我挚爱的梅兰妮 (Melanie)、琳赛 (Lindsay) 和雅各布 (Jacob)

口袋里的商场

我的眼睛盯着刀锋，它跟我的咽喉只有几英寸距离。一名匪徒拿刀抵着我的脖子，另外三名同伙掣着我的双臂，使我不由自主地挺起了胸膛。那一瞬间，电商早就被我抛到九霄云外去了，我的脑海里只思考一个问题：在这光天化日之下，难道我就这样死在波哥大（Bogota）的小巷子里？

“Barrio！... Barrio！... Barrio！...”虽然我的西班牙语很蹩脚，但也听得懂这个词的含义，它的意思是“街区”。显然，我走错地方了。

没想到我的首次南美洲之旅开局如此不利。遇袭前一天晚上，我刚刚抵达波哥大，准备开始在哥伦比亚的五座城市进行巡回演讲，与听众分享我在阿里巴巴（Alibaba）的工作经历并介绍中国电子商务的发展情况。起初我很谨慎，虽然下榻酒店街对面的酒吧里传来诱人的萨尔萨舞曲，但我还是选择在房间

里睡觉。

天亮后，我壮着胆子走出酒店，沿大路走到玻利瓦尔广场（Plaza de Bolívar）。广场很空旷，四周都是西班牙殖民时期的建筑。广场上全是人，小孩在车辆禁止通行的街道上玩耍。我小时候看过不少与哥伦比亚相关的贩毒主题的电影，但看到眼前这一幕，我不禁心想：“也许现实中的哥伦比亚要安全得多。”

只有从警察身上才能看出哥伦比亚曾是一个暴力事件频发的国度。这些警察穿着迷彩服，肩上扛着步枪，沿着大道三步一岗，五步一哨。显然，他们的职责是维护治安，让行人享受周日的清晨。

有荷枪实弹的警察壮胆，我摒弃了固有成见，冒险走出市中心，看看是否能找条小路到附近山顶上俯瞰城市风光。我路过一座黄色的教堂，听到里面正在唱赞美诗，然后沿着教堂后面的一条鹅卵石步道朝山上走去。那里就是我遇袭的地方。

这些十几岁的小混混愤怒地吼叫着，声音越来越大，为首的头目手忙脚乱地拿出折叠刀，似乎要往我身上捅。我开始慌了，向他们乞求道：“求你了！求你了！我不知道这是你们的地盘！我真的不知道！”我从后裤兜里掏出钱包，把它扔在地上，然后又从前面的裤兜拿出苹果手机递给他。虽然他们看上去不是想要我的钱，但我还是将自己身上的所有东西都给了他们。

他们终于松开了我的胳膊，并向后退了一步。那位头目对我怒目而视，然后挥挥手赶我走。他的眼神告诉我：别再回来了。我一边撒开双腿狂奔下山，一边在心里责怪自己太天真。

“每个街区之间都有无形的界线，你肯定是越界了，”一名当地人事后对我说，“那里经常有毒品交易和帮派活动，居民们都知道他们的地盘在哪里。

外来人如果走错街区，很可能会被杀死。你得庆幸自己当时没有反抗。”

我简直无法相信自己如此天真。在中国，我从来不用担心自己的人身安全。需要提醒大家的是，在绝大多数发展中国家，贫穷在一定程度上是与暴力相生相伴的。

冷静下来以后，我意识到自己将面临一个更严重的问题。我这趟行程的资助者是哥伦比亚政府，他们想借着我在中國积累的经验推广电商创业。然而，在这样一个人身安全都得不到保障的国家，我的经验还管用吗？就在几年前，哥伦比亚被外界视为一个失败的国家，毒品走私不但摧毁了哥伦比亚的经济，也让政府信誉丧失殆尽，给这个国家造成了巨大的伤害。

但在那一刻，我终于明白了电子商务在新兴市场的真正作用。电子商务之所以能在中国蓬勃发展，正是因为互联网进入中国时，中国的经济和法律基础设施尚不健全，电子商务迅猛发展所需的经济、政治和法律机制尚未建立起来，于是，互联网企业及其线上社区在一定程度上起到了辅助市场发展的作用。

这个道理放之四海而皆准。从波哥大到孟买，再到拉各斯，制度越不健全的地方，电商生根发芽的机会就越大。中国电商的先行者们曾遇到过物流、支付和信任等难题，但他们最终解决了这些难题；同样地，哥伦比亚的电商创业者也可以借助互联网来应对在当地面临的挑战，包括人身安全和社会治安问题。当商界开始着手解决这些问题时，电子商务便会茁壮成长，为创业者、跨国公司和消费者创造出新的机遇。

这是不是显得有点盲目乐观？假如没有中国作为先例的话，这个想法有可能就是痴人说梦。但是，作为中国电商革命的亲历者，我认为其他国家正在仿效中国的做法，它们正在改变本国的经济形态和零售模式。电子商务以搅局者的姿态崛起，将给品牌商、零售商、物流业和金融机构带来极大影响，

而只有随着时间的推移，这种影响才会完全显现出来。

请看看当下中国电子商务的蓬勃气象吧！2000年，当我加入阿里巴巴时，这家公司刚刚从创始人马云（Jack Ma）的寓所搬出来。那些带有怀疑眼光的人告诉我，电子商务在中国行不通。他们列举了很多理由，其中包括：中国的支付基础设施落后，几乎没有人使用信用卡；中国的物流基础设施薄弱；技术人才和管理人才都集中在硅谷。他们还说，中国消费者对网上商店的信任度极低，肯定不会在网上买东西，这将是最致命的一点。

将时间快进十几年，我们看到的是以下这组惊人的数据：

中国已经成为全世界最大的电子商务市场。

2016年，阿里巴巴旗下的消费者网站在24小时内的成交额超过了178亿美元，高于美国“黑色星期五”（Black Friday）和“网购星期一”（Cyber Monday）的网络销售额总和。

如今，中国电商销售额占中国零售总额的14%；相比之下，美国电商销售额只占全美零售总额的8%。照此预测，至2020年，中国电商销售额将占中国零售总额的21.5%。¹

而此时，中国网络人口数量只占全国人口总数的一半。很难想象，当所有中国人都用上互联网时，中国的电商市场将会变得多么庞大。

2014年，阿里巴巴首次公开募股（IPO）便成功融资25亿美元²，创造了全球最大规模的IPO纪录。从那以后，中国电商成为世界媒体的焦点，并引发了印度、东南亚、拉丁美洲和非洲等地的电商投资狂潮。本书将向读者们——介绍这些潜力巨大的新兴市场，让读者们充分了解电商的历史、现状和未来。

在开始讨论之前，为了让读者们了解电商的前世今生，我将从19世纪初处于萌芽状态的美国零售市场谈起，讲述美国零售业是如何渐进式发展，从

传统商业平稳过渡到电子商业的。读者们还会了解到 eBay、亚马逊（Amazon）等美国电商巨头的早期发展史。我从美国电商讲起的另一个原因就是：如今新兴电商市场的早期发展模式都是模仿美国的，却鲜有成功案例。明白了这一点，我们就能理解发展中国家的电商（包括它们的品牌和企业）为什么会朝一个不同的方向发展。

在第二章，我们将前往全球最大的电商市场：中国。为了弄清楚中国深厚的文化底蕴是如何让全社会更容易接受电子商务的，我们将走访一些偏远的乡村。20 世纪 90 年代末以后，中国的电子商务迅速崛起，发展速度超越了西方。与北美和西欧相比，电子商务在中国经济中扮演的角色更加重要。我将向读者们阐述这一现象背后的原因。在追溯这场电商变革的过程中，我会跟大家探讨一些重点企业的发展史，包括腾讯、京东和我的前雇主阿里巴巴。

第三章讲述的是中国电子商务的现状及未来发展方向。与印度和东南亚国家相比，中国电商市场已经非常成熟和结构化，因此，它为未来新兴市场电商的发展提供了一个极好的榜样。在这章中，我将会讲述中国主流电商平台与 eBay 和亚马逊的不同之处，并阐述中国企业是如何充分利用电子商务机遇发展壮大的，同时，我还要探讨某些越来越明显的发展趋势和中国电子商务所积累的经验教训。

在第四和第五章，我们将前往印度，那里是下一个全球大型电商市场。物流是印度商业面临的最大挑战之一，为了攻克这个难题，孟买的企业采用了很多创新手段，而“达巴瓦拉”（dabbawalla）^①就是最佳例子。我采访过

① 即“运送午餐饭盒的人”。——作者注

印度电商的一些先驱人物，他们很大方地跟我探讨自己犯过的错误、取得的成就，印度所面临的非凡挑战以及该国电子商务的发展方向，等等。从 eBay 到亚马逊，从软银（Softbank）到阿里巴巴，世界各地的电商领导者已经把印度变成了争夺全球电商主导权的中心，它们投入了数十亿美元，疯狂争夺“下一个中国市场”。从它们正在做的事情，我们就大概知道电商企业应如何在处于电商繁荣期的印度找准自我定位。

第六章的关注点是东南亚电商市场。继印度和中国之后，东南亚是最具增长潜力的电商市场。但是，新兴市场的电商企业并非都在本国运营。例如，火箭互联网公司（Rocket Internet）是一家在东南亚积极推广电子商务的先锋企业，它的总部却设在柏林。火箭互联网的名气远不如亚马逊、eBay 或阿里巴巴，但经过多年摸爬滚打，它已经建立起一个业务遍及东南亚、尼日利亚、巴基斯坦和墨西哥的电商帝国。火箭互联网有“克隆工厂”之称，它在一百多个国家按亚马逊和阿里巴巴的模式创建小型企业，并通过反复摸索和试验，成为某些国家电商市场的领导者。不过，火箭互联网公司也是“烧钱”大户，在投资人中引发不少争议，因为投资人不知道何时会得到回报。作为“企业孵化器”，火箭互联网公司是否在发展中国家的互联网企业如何迅速借鉴美国的成功经验方面创立了一套全新的发展模式？又或者它只是利用推销术或通过抄袭别人的商业模式将投资人引入歧途？我采访过火箭互联网公司的一位高管，他的话能让我们有所感悟。

诚然，东南亚的电子商务正在飞速发展。印度尼西亚已然成为投资者最青睐的市场。据报道，光是 Tokopedia 一家企业就打算筹资 2.5 亿美元收购火箭互联网创立的来赞达公司（Lazada）。接受我的采访时，Tokopedia 创始人说阿里巴巴已经成为来赞达的新东家，他希望自己的公司能与来赞达一较高

下。自诩“丛林巨蜥”的 Tokopedia 已经布下棋局，它能否战胜阿里巴巴这头来自扬子江的大鳄？东南亚其他国家又能从中学到哪些经验呢？

第七章，我们的旅行目的地是拉丁美洲，那里的电子商务起步较晚，目前正处于腾飞阶段。一些诸如“自由市场”（Mercado Libre）这样的拓荒者成为该地区的电商领导品牌。对于拉美电商发展落后于中国的原因，“自由市场”有着独到的见解，并认为这种局面可能要发生变化。位于墨西哥城的电商企业 Linio 是“自由市场”的竞争对手，而它的幕后资助者正是火箭互联网公司。Linio 的高管认为，他们已经做好了拿下拉美市场的准备。

第八章，我们将前往电子商务最后一块处女地：非洲。在尼日利亚的拉各斯，我们将结识当地最大的电商企业 Konga.com。尼日利亚是非洲人口最多的国家，而这个国家最令人敬畏的商业财富之一就是它的乐观创业精神。为了做生意，尼日利亚的商人们要克服动荡的政局和无处不在的腐败现象，他们全靠这股强大力量作为支撑。

本书大部分内容带有浓厚的游记色彩，我想解释一下其中的原因。在阿里巴巴工作的 8 年时间里，我从进入中国市场的投资人和西方企业身上看到一种普遍的现象。他们花大量时间探讨数据、市场潜力和市场现状，但很少深究这些现象背后的原因。我想通过描述世界各地的风土人情和文化，使读者们更深入地了解全球电商发展史。众所周知，中国拥有 13 亿人口，而其中 5 亿人在网上购物。³ 但光知道这一点是不够的，我要阐明的是他们的网购方式和原因。很多想进军新兴市场的电商企业就是在这两个问题上栽了跟头，导致数十亿美元付之东流。希望我的阐述能够帮助他们避开这些陷阱。

读者将看到我对某些市场（比如中国市场）的阐述比较详细，而对于东南亚等其他市场的探讨则较为泛泛。我写这本书的初衷并不是讨论每一个新

兴市场的所有细节，因为很多行业报告已经做过相关的详细分析。相反，我的目标是聚焦某些市场或企业，从广义的角度讲述电商发展历程。

大家还会注意到，我着重谈论的互联网零售仅限于实体产品，而不是电子商务所涵盖的其他领域（比如旅行和其他服务项目）。这是因为互联网零售在零售业中占比最大，一旦实体产品转化为电子商务，其他市场（比如网络媒体和电子产品）也会跟进。

关于利益冲突问题，我有几句话要说。虽然我曾供职过本书提到的一些公司，或者担任过它们的顾问，但我现在跟它们已经没有任何关系。除了拥有非上市公司 Flipkart 一小部分股份之外，我与本书提及的任何一家公司绝无经济瓜葛。

本书出现了一些姓氏相同的企业家，比如：马云（Jack Ma）、马化腾（Pony Ma），或者宾尼·班塞尔（Binny Bansal）和萨钦·班塞尔（Sachin Bansal）。为了避免读者混淆，我会用全称或名字以示区分。

虽然我写作本书的目的是与读者分享我所学到的新兴电商市场开拓经验，但在波哥大的小巷子里遭遇那帮歹徒之后，我突然意识到那些年轻人恰恰就是最容易受益于电子商务的群体。在中国，我曾目睹过电商不仅让贫苦的村民能够在网上销售农产品，也给进城打工的务工人员提供了快递员这样的入门工作。假如没有电子商务，青年学生和初出茅庐的大学毕业生必定要在那些老态龙钟的国企浑噩度日；但电商给了他们一个追求梦想的机会，让他们能够创立自己的品牌，挣到足够的钱，得以思考生计以外的人生问题。电子商务还吸收了大量失业人员和下岗工人，给了他们一个重建职业生涯的立足之地。

在西方国家，传统零售业已经被电商冲击得体无完肤，但事实证明，电

子商务在新兴市场的创造力大于破坏力，它创造了一些本来不会出现的机会，而不仅仅是摧毁陈旧的零售模式。通过讲述电子商务在新兴市场的发展历程，我希望能够帮助人们加深对电商的理解。

当然了，虽然电商为人们创造了更加便捷的买卖商品的机会，但这并不能够拯救世界。不过按理说，在帮助新兴市场摆脱贫困这件事上，电商发挥的作用要大于其他行业。智能手机的诞生不仅把商场放到了消费者的口袋里，也让创业者站到了零售终端的最前沿。电商能够把新兴市场的创业者与世界经济连接起来，帮助他们摆脱贫困。也许有一天，那些在波哥大袭击我的年轻人也能成为成功的创业者。

在电商的头 20 年发展历程中，它的目标是争夺发达国家的 10 亿消费者资源；而接下来这 20 年的故事将更加精彩。从中国到印度，从印度到非洲，电商市场为创业者们提供了更广阔的发展空间，迎接他们的将是拥有 60 亿消费者的新兴市场！

第一章	西方电商市场成功史	1
	零售业的演变	6
	大型零售商崛起	10
	沃尔玛发展史	11
	亚马逊的发展历程	16
	eBay：二手物品交易网站	18
	美国独立零售商	19
	旧时代的终结与新时代的诞生	21

第二章	中国电商的崛起	23
	农村：中国文化的核心	26
	大倒退：计划经济时代的中国零售业	31
	改革开放：中国消费者重获生机	32
	中国早期电子商务：借鉴美国模式，开局不顺	34
	淘宝经营模式在中国大获成功的原因	47

淘宝生态系统的其他环节	54
天猫诞生	56
亚马逊模式的回归与京东的崛起	59

第三章 中国的购物中心 67

回到未来	69
全球最大电商市场	71
手机	72
全新的社交电商	73
阿里巴巴与腾讯的生态系统之战	75
后起之秀：新的市场进入者和革新者	82
国际品牌的机遇	83
山寨货	91
结论	92
未来趋势	96

第四章 印度，下一个大型市场 103

争夺印度市场	109
从孟买集市到 Baazee：印度电商的历史背景	111
印度零售业	115
印度消费者	120
印度电商的崛起	121
印度版 eBay	123

第五章 印度电商的黄金时代终于到来 127

Flipkart 的前世今生	129
Snapdeal 的创业故事	133
亚马逊的印度市场战记	144
横空出世的 Paytm	148
印度电商现状	150
趋势和预测	154

第六章 东南亚电商概况 163

东南亚电商进化史	167
火箭互联网公司：克隆人的进攻	169
丛林里的科莫多巨蜥	185
东南亚电商现状	191
东南亚市场与中国市场的对比	192
社交媒体	194
群雄混战	196
优先使用手机网购的市场	196
东南亚电商投资	197
支付方式是一大挑战	198
物流又是另一个挑战	198
趋势和预测	199

第七章 拉丁美洲电商概况 203

“自由市场” 208

墨西哥 222

趋势和预测 233

第八章 非洲：电商的最后一块处女地 237

第九章 全民购物狂 255

注 释 265

致 谢 283