

新经济崛起

阿里巴巴
3万亿的商业逻辑

阿里研究院 著



机械工业出版社
China Machine Press

新经济崛起

阿里巴巴
3万亿的商业逻辑

阿里研究院 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

新经济崛起: 阿里巴巴 3 万亿的商业逻辑 / 阿里研究院著. —北京: 机械工业出版社, 2016.8

ISBN 978-7-111-54641-2

I. 新… II. 阿… III. 电子商务—商业企业管理—经验—中国 IV. F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 194964 号

新经济崛起: 阿里巴巴 3 万亿的商业逻辑

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王 彬 曲 熠

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次: 2016 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 15.25

书 号: ISBN 978-7-111-54641-2

定 价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379426 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

新的起点，新的征程

2015 年开始的时候，我们就大胆畅想：在新的财年里，阿里巴巴零售平台的成交额一定会超过 3 万亿元的大关。到 2016 年 3 月 21 日，我们在财年里终于如期实现了 3 万亿元的成交额。今天，在 3 万亿的背后，是上千万的淘宝、天猫商家，是数亿的中国乃至全球的消费者，他们在这个平台上共同协作、共同发生化学反应，才造就了今天的 3 万亿。一个完全崭新的、基于互联网的新兴经济体已经初显轮廓、初具规模。

从 2003 年我们的第一个零售平台淘宝网诞生，历时 13 年的时间，我们终于走到了这一刻。2003 年的时候，互联网跟商业的结合才刚刚开始。13 年走过，很多创新者、创业者已经能够利用互联网平台进行创新和创造，广大消费者已经开始适应互联网化的生活，消费行为已经更多地发生在网上。所以，整个 13 年的变迁，正好印证了中国互联网发展的变化，印证了互联网和商业充分结合、不断进展的变化，也印证了广大消费者生活习惯、消费方式的变化。

从商家层面来看，淘宝网上有很多刚刚创业的中小商家，他们慢慢开始建立自己的品牌，并进一步形成广为人知的淘品牌。同时，我们也看到很多中国的产业集群正在纷纷涌向互联网，利用互联网拓展他们的道路。在天猫上，则有很多原来就非常知名的商家，他们从开始认识互联网到全面拥抱互联网，从把互联网看成一个新的销售通路，到走向利用互联网、利用电子商务来带动整个体系的转型升级。

从消费者层面来看，大家已经不再觉得网上购物是一件新鲜事，它已经是我们生活的一部分，就跟用水、用电、用煤一样自然。所以，今天我们的所有变化都来自于时代的推动，来自于商业的进步，来自于技术的力量。

从服务商层面来看，在我们的整个生态体系中，也出现了很多新的物种、新的角色、新的服务商。比如大量的淘宝模特，我们称之为淘女郎，还有专属于电子商务的摄影师；再比如大量致力于专业服务的物流商、仓储运营公司等行业的产生。各种各样的服务商在生态系统之中扮演着非常重要的角色。生态系统的繁荣并不是少数几个人就能够任意设定的，相反，它充分反映了市场的力量，反映了市场创造的机会，因为市场有这样的需求。

我们的网上零售总额差不多占到社会消费品零售总额的 10%，我们怎样改变其余的 90%？这绝对不是此消彼长、你死我活的事情，相反，整个社会的进步、整个商业的进步都需要利用互联网，共同在未来把剩余的 90% 都变成广泛意义上的电子商务。到那个时候，整个社会的效率会大幅度提升，整个社会的经济资源也会更有效地配置。在这个过程中，阿里巴巴应该扮演什么样的角色？

对于阿里巴巴来讲，我们经过十几年的时间，已经形成了这样一个初具规模的经济体。我们并不是这个经济体的拥有者，而只是这个经济体、这个生态体系的运营者。我们周围有这么多的商家、消费者和合作伙伴，

他们都在跟我们一起共同经营这个经济体。在整个网络经济体中，我们的职责是搭建好整个商业生态系统的基础设施，包括电商、金融、物流、云计算几个方面。只有具备了这些基础设施，所有商家、合作伙伴和创业者才能更有效率地发展自己的业务，更有效率地配置自己的资源，最终使整个经济体更加繁荣。

互联网革命使得以阿里巴巴为代表的中国企业第一次有机会站在世界的最高点，推动和实现互联网与商业的充分融合，推动商业的升级和再造。展望未来，我们的目标是什么？我想近期的下一个目标，就是成交额达到6万亿元或者说1万亿美元，希望再花几年时间（到2020财年）就能够实现这一目标。在这个过程中，我们希望能够利用互联网推动广大农民的生活进步，让广大农民足不出户就能跟城里人享受一样的生活，能够把原产地的产品更好地销售到全国和全世界，同时也帮助城里的商品更好地走向农村。我们还希望推动全球化的演进，把全世界更多更好的商品更快地引进中国，以满足中国消费者日益增长的需求，同时也把中国广大中小企业、国产品牌的好产品带到全世界。这是我们阿里巴巴承担的历史使命。更长远一点，我们的平台将努力让千万级的商家发展好，创造1亿以上的就业机会，服务全球20亿的人口。

我们已经站在一个新的起点上，并正在开始新的征程。我们将努力不辜负时代给予的机遇，坚持“让天下没有难做的生意”这一使命，为时代做出我们阿里人的贡献。

张勇

阿里巴巴集团 CEO

P R E F A C E —

序二

全球新经济的关键一跃

Exceeding three trillion is indeed a key leap for the new global economy. And this book by the Alibaba Research Institute is an excellent analysis for those who wish to understand the depth of transformation in our increasingly digital economy.

The Internet has enabled new paradigms of connectivity, blurring the lines between the physical and digital worlds, while creating a new transnational layer linking people and businesses across the planet. This new networked reality is fueling new business models and empowering small and large businesses in new ways, that were unknown to man before this time. While this new reality holds enormous promise to improve the economy and the lives of many people, it also requires new rules to ensure equity and fluidity

for all.

All of us in business, government, and civic groups must be prepared and informed as this economic and societal digital transformation is deep and inevitable. This research provides a solid background to prepare us for our new digital 21st century. I urge you to read it.

超越 3 万亿确实是全球新经济的关键一跃。阿里研究院所著的这本书对此进行了极好的分析，可以帮助人们更好地理解迅速发展的数字经济转型的深度。

网络让新的连接范式成为可能，让物理和数字空间的界限变得模糊，同时为全球人类和商业创造了一种全新的跨国界连接层。这种新的网络化现实正在催生新的商业模式，用新的方式赋能大大小小的商家，而在此之前这对于人类而言是难以想象的。这种新现实蕴含着巨大的机遇，会促进经济增长和改善人类生活，同时也要求有新的规则来实现对所有人的公平和共享。

商界、政府和所有市民都应对此做好充分准备，充分认识到我们经济社会的数字化转型将是彻底的和不可避免的。本书的研究成果提供了一个坚实的基础，能够帮助我们更好地迎接全新的、数字化的 21 世纪。我强烈推荐大家阅读本书。

法迪·切哈德

ICANN 前总裁兼 CEO

新经济的爆发力

记得 2007 年 3 月 3 日，在上海东方艺术馆龙永图先生主持的“现代零售高峰论坛”上，阿里巴巴被评为 10 大成功商业案例之一。当时阿里巴巴只有很小的成交额，马云说他未来的目标是超过沃尔玛。2016 年年初，在零售领域，有两家公司的财年交易额都达到约 3 万亿元人民币（近 5000 亿美元）的高度，这就是阿里巴巴和沃尔玛。

新经济为什么会有这么大的爆发力？这是因为互联网开启了一个新的时代，互联网革命是一项综合性、渗透性、泛在性和引爆性的革命，它是以技术革命带动整个社会变革的酵母。互联网是一次渐进的革命，但蓦然回首，却发现它正改变着人们的生活方式乃至存在方式，并将继续引发世界上出现类似阿里巴巴这样的变革性企业。因此，我们必须从理论上重新认识新经济、新技术、新业态、新商业模式及其演化的理论内涵，形成国家和企业的新战略、新布局。

中国正迎来新经济发展的春天，新旧技术的换代、新旧产

业的更替、新旧动力的替代呼唤新旧体制的转换，这是工业时代和信息时代两个时代的更替，是中国从经济大国迈向经济强国的标志性突破。

中国也在快速创造互联网经济的奇迹。拥有全球最多网民的大国，全球第一的电子商务大国，全球第一的互联网就业大国，基于互联网的创新创业活动如火如荼，以数据化、网络化、智能化为主要特征，以互联网经济为核心的新经济领域正在快速成长。

如何看待、如何判断、如何促进新经济在中国的发展？如何形成支持新经济发展的国家战略和政策体系，因势利导地把企业创造转化为国家创造，转化为新的经济增长引擎，这是我们的新机遇。机遇转瞬即逝，面对全球迅猛发展之势，不是融入浩浩荡荡的大潮而兴起，就是被激流险滩所阻滞。这是一场不能不参加的比赛，一场不能不面对的考验。

陈文玲

中国国际经济交流中心总经济师

序四

天花板与地板

若干年后，当人们再次回想起全球经济史上的 2016 年，我相信那时的人们会更加清晰地认识到：2016 年是全球经济史上的转折之年。自 2016 年开始，更确切地说，以 2016 年 3 月阿里巴巴零售平台实现 3 万亿元成交额为标志，全球新经济在这一年实现了至为关键的一跃，真正开始了快速发展的时代！

2016 年年初，阿里巴巴和沃尔玛齐头并进，成交额分别都突破了 3 万亿元。单一市场能够实现这样高的成交额，绝不只是数字的累积和叠加。在我看来，我们和沃尔玛所取得的成绩，说明两家公司都能够比较好地适应各自所处的技术环境、商业环境和时代环境。

从时间来看，阿里巴巴零售平台诞生于 21 世纪的 DT 时代，沃尔玛则诞生于 20 世纪 60 年代的 IT 时代，两家公司都能够很好地利用当时的新兴技术实现快速发展。从空间来看，前十多年里阿里零售平台的发展是中国消费和中国互联网经济

快速发展的代表，而沃尔玛半个多世纪的发展，则与美国消费和美国的全球经济布局密不可分。

从增速来看，沃尔玛过去 10 年销售额增长了 56%，年化复合增长率为 4.6%；而阿里零售平台过去 10 年成交额增长了 368 倍，年化复合增长率高达 80% 以上。同时，阿里零售平台在过去 13 年里实现了第一个 3 万亿之后，在未来 4 年里马上就将完成第二个 3 万亿——实现年成交额 6 万亿元以上。有专家据此认为，3 万亿元这一数字，对于自营式零售模式来说似乎是一块已经可以摸得着的天花板；而对于互联网零售平台来说，3 万亿元则是刚刚向上跳离的那块地板。互联网平台的故事才刚刚开始。

回到商业本身，对于阿里巴巴零售平台的快速发展，其中一个重要原因就是我们对 C2B 模式的持续探索 and 追求。我们相信，未来的商业一定是真正能够以消费者为中心的商业。

从商业史来看，在发达国家，自 20 世纪 60 年代特别是 70 年代以后，在流水线大生产的驱动下，人们的基本需求逐渐都得到了满足。由此，很多消费品行业都转变为了买方市场，供过于求的局面越来越普遍。在这种情况下，“生产 - 销售 - 消费”三者的关系越来越不均衡。生产商和销售商越来越不知道消费者要什么，无法有效满足越来越普遍的个性化消费需求。因此，企业不可避免地积压了大量库存，很多时候只能求助于一些“过度营销”手段，消费者对此当然很“不满意”。事实上，大规模、标准化消费品供过于求，同时个性化消费开始勃兴的局面，在今天的中国也已经出现。一些中国企业也已经开始积极探索如何更好地应对这一局面。

到了 20 世纪 90 年代，发达国家的一些企业终于开始努力探索“大规

模定制”的商业模式。但由于当时全球互联网还不够发达，产消双方之间的互动仍然不够高效和及时。我们可以非常肯定地认为，在以互联网、云计算、大数据、智能化等技术手段为代表的 DT 时代到来之前，任何企业都很难真正满足海量消费者的个性化需求，任何企业在持续探索“以消费者为中心”的目标时，也都会遇到无法克服的障碍。只有到了 DT 时代，新技术使得生产者和消费者的互动效率有了极大的提升，“以消费者为中心”的 C2B 模式才有了大规模出现的可能。相反，普遍意义上的、以生产者或销售商为中心的 B2C 模式，则必将越来越走向衰落。

任何时候都不要小看微观层面的商业模式变化。商业模式的创新涉及技术、组织、制度等多个方面，它所体现的是一个时代的社会经济环境所能够支撑的“分工、协作”的最高水平。在工业时代，微观企业层面的“福特制（商业模式）+ 泰勒制（组织模式）”，是“美国经济模式”在工业时代领先全球的最为坚实的内核。到了 DT 时代，哪个国家能够探索出全球领先的商业模式，也必将在 DT 时代执全球经济之牛耳，当然，这同时也是这个国家对全球新经济、全球新商业文明的历史性贡献。

21 世纪初，中国经济发展的一大动力是“WTO+ 外需”，2001 年中国加入 WTO 后出口的大发展，使之成为了中国经济的火车头。2008 年的国际金融危机之后，以 3 万亿为代表，“互联网 + 内需”也正在一步步地为中国经济注入更多的活力与动力。放眼更长远的未来，随着中国经济体在规模和影响力上的进一步成长，我们国家的经济运行必将更深度地融入全球经济体系之中。中国经济走向深度全球化的这一进程，与互联网所驱动的全球化进程同时发生，并相互交织在一起。

从经济全球化的历史来看，国家曾经是地理大发现之后的全球化 1.0 时代的核心推动力。第二次世界大战后，随着工业文明在发达国家逐步走向成熟，跨国公司又成为了全球化 2.0 时代的重要推动者。我们相信，在

DT 驱动下的全球化 3.0 时代，全球的小企业和消费者将更深入地参与到全球分工、协作体系之中。中国小微企业数量众多、富于创新精神，互联网的发展也较为普及，我们有充分的理由相信：在 DT 时代，中国的企业和消费者一定能够与全球的小企业、消费者一道，共同为全球经济、全球新商业文明的发展，从技术、商业、制度等多个方面做出来自中国的贡献。

金建杭

阿里巴巴集团总裁

C O N T E N T S ———

目 录

- 序一 新的起点，新的征程
- 序二 全球新经济的关键一跃
- 序三 新经济的爆发力
- 序四 天花板与地板

第一篇 3 万亿：大事与大势

第一章	两家公司，两个时代	002
	历史一刻	002
	13 年，3 万亿	004
	从 IT 到 DT	008
	从线下超市到移动 APP	010
	从自营模式到平台生态	011
	商业体系的整体跃迁	013
第二章	从 B2C 到 C2B	016
	个性化：C2B 模式的土壤	017
	先行者的脚步	022
	C2B 模式的机制与特征	027
	C2B：理想还是空想	031

寻找 DT 时代的亨利·福特	035
今日从何而来	039
C2B 模式之于中国经济	046

第二篇 第五大经济体：浮现与展开

第三章 第五大经济体崛起	056
巨大规模：新型经济体崛起	056
人口“迁移”：新世界格局	058
探索新大陆的新边疆	060
深层重构：新结构与新治理	063
第四章 第一驱动：新技术集体跃迁	065
奇点临近：新技术接连突破	065
从 IT 群落 to DT 群落	067
数据技术：静悄悄的革命	069
10 大未来科技	072
第五章 商业再造：激活与迸发	080
产业革新：催生与再造	081
为宏观经济注入新活力	092

第三篇 新经济：框架与议题

第六章 如何认知新经济	114
新旧经济加速更替	115
新经济的基本形态	120
新经济的三大动力	127
新的产业组织	131
第七章 新景观：超级协作	135
超大规模的超级协作	136
云端制：坚实的大平台	140
云端制：被赋能的小前端	142

第四篇 新治理：格局与趋势

第八章 制度创新：向上，向前	148
十一项重大进展	149
电商监管中的制度创新	151
第九章 信息社会的治理思路	156
网规与平台化治理的启示	157
DT 时代的治理新思维	159
互联网治理新趋势	161