

“新商科” 电子商务系列规划教材

电子商务案例分析

◎主 编 徐寿芳

◎主 审 沈凤池

物流平台案例
制造业电子商务应用

交易平台案例
支付平台案例

批发业电子商务应用
零售业电子商务应用

金融业电子商务应用
农业电子商务应用

服务业电子商务应用
旅游业电子商务应用

 中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

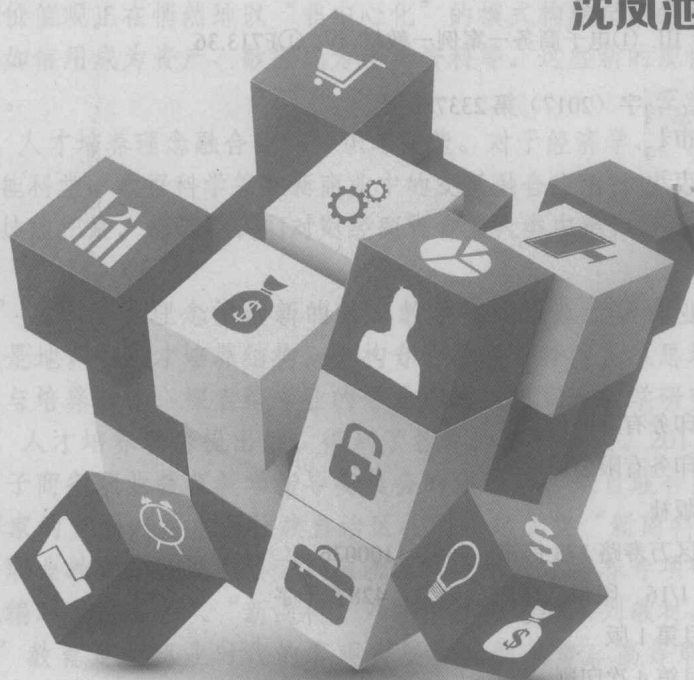
“新商科” 电子商务系列规划教材

电子商务案例分析

徐寿芳 主 编

吴 薇 蒋伟男 副主编

沈凤池 主 审



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是一本案例分析型电子商务教材,主要从电子商务基础平台和电子商务行业应用两部分来选择电子商务发展的最新案例进行研究分析。本书共 10 章,分上下两篇,上篇为电子商务综合平台篇,包括电子商务交易平台、电子商务支付平台、电子商务物流平台,下篇为电子商务行业应用篇,包括制造业电子商务应用、批发业电子商务应用、零售业电子商务应用、服务业电子商务应用、旅游业电子商务应用、金融业电子商务应用、农业电子商务应用等内容。本书的案例选取时侧重电子商务的行业应用,通过这些典型案例分析,对相关行业的电子商务应用有借鉴作用。

本书适合作为高等职业院校电子商务专业“电子商务案例分析”课程的教材,也可作为电子商务的培训教材,还可供行业企业电子商务从业人员参考。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

电子商务案例分析 / 徐寿芳主编. —北京: 电子工业出版社, 2018.10

ISBN 978-7-121-32760-5

I. ①电… II. ①徐… III. ①电子商务—案例—教材 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 233786 号

策划编辑: 张云怡

责任编辑: 裴 杰

印 刷: 三河市君旺印务有限公司

装 订: 三河市君旺印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1 092 1/16 印张: 16.75 字数: 428.8 千字

版 次: 2018 年 10 月第 1 版

印 次: 2019 年 8 月第 4 次印刷

定 价: 41.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254573, zyy@phei.com.cn。

2017年5月19日至20日，全国电子商务职业教育教学指导委员会在常州市召开高等职业教育电子商务类专业教学改革研讨会。来自全国高职院校的近400位院校负责人和专业负责人参加会议。为在经济全球化的时代背景下，适应商业、技术和人文越发深层次融合的新商业时代特征需求，会议提出了高职“新商科”人才培养的理念和倡议。

“新商科”人才培养理念体现新的商业思维。在商业、技术和人文越发深层次融合的新商业时代，商业人才需要逐步构建起“计算思维”、“数据思维”、“交互思维”、“哲学思维”、“伦理思维”和“美学思维”，这些思维的交叉融合是商业创新的动力源泉。

“新商科”人才培养理念探索新的商业规律。新的基础设施、新的商业模式、新的商业组织、新的价值观正在悄然地以“非中心化”的模式构建起新的社会生活，也产生了新的商业规律，如信用成为资产、数据成为生产资料等。这些新的规律逐渐形成并产生广泛而深刻的创新。

“新商科”人才培养理念融合新的知识与技能。对于经济学、管理学、传播学、计算机科学技术、智能科学、数据科学等在新商业中的交叉融合应用，以及新的劳动工具使用所产生的新的技术技能积累，都需要我们对财经商贸专业大类中绝大多数专业内涵与外延进行再思考。

“新商科”人才培养理念推动新的教育教学模式。基于新商业特征的新商科人才培养，要实事求是地调整人才培养结构，重构专业内涵与外延，反思培养规律与培养方法，创新培养内容与培养载体，探索跨专业的专业群建设模式和教学研究方法。

“新商科”人才培养理念提出后，得到了各界的积极响应。2017年9月11日至12日，在全国电子商务职业教育教学指导委员会的倡议下，来自联合国教科文组织等22个国际组织和国家的负责人在广西壮族自治区共同发起成立“新商科国际职教联盟”。中国商业经济学会职业教育分会设立了32项新商科应用人才培养专项研究课题。电子工业出版社率先组织编写了这套融入“新商科”人才培养理念的系列教材。

“新商科”教育是新商业时代的客观需要和必然趋势。高等职业教育要把握时代机遇，主动拥抱新商业时代！

陆春阳

全国电子商务职业教育教学指导委员会副主任

“新商科” 电子商务系列规划教材编委会名单

主 任：沈凤池

总主编：胡华江

副主任：（按拼音顺序）

陈 明

嵇美华

李玉清

商 玮

谈黎虹

杨泳波

前言

近年来,中国的电子商务快速发展,交易额连创新高,电子商务在各领域的应用不断拓展和深化、相关服务业蓬勃发展、支撑体系不断健全完善、创新的动力和能力不断增强。电子商务正在与实体经济深度融合,进入规模性发展阶段,对经济社会生活的影响不断增大,正成为我国经济发展的新引擎。

电子商务的发展需要精通电子商务业务技能和对电子商务行业应用有深刻理解的高素质人才,本书即是为培养电子商务人才的行业应用能力和综合应用能力而编写的,旨在为电子商务学科建设和人才培养做出应有的努力。

本书主要从行业应用的角度利用案例对电子商务的应用进行了全面、系统的分析,涉及制造业、批发业、零售业、服务业、旅游业、金融业和农业7类电子商务应用比较广泛的行业。本书编写思路清晰,内容新颖,紧跟电子商务行业发展,理论与技能并重,案例选取具有代表性,基本覆盖目前电子商务的主要行业应用方面。本书的主要特色如下。

案例分析教学特色明显,全书收录了近30个电子商务应用案例。

内容结构新颖。案例分析时从基本情况入手,介绍其运营模式,分析运营特点,并结合行业和案例特点,进行启示点评,对行业内其他企业电子商务应用有借鉴作用。

理实一体化编写。以上下两篇即电子商务综合平台和电子商务行业应用案例为主线,每个案例均为该平台或行业的典型企业,具有典型性。实训案例选取时则考虑同类型企业,理论实践一体,内容上更加贴近学生的专业素质,提升了学生的综合实践能力,拓展了学生未来的就业前景。

本书由湖州职业技术学院徐寿芳老师担任主编,吴薇、蒋伟男老师担任副主编,徐寿芳负责编写第1章;吴薇负责编写第2章、第3章、第4章、第5章、第9章、第10章;蒋伟男负责编写第6章、第7章、第8章。全书由徐寿芳组织、策划和统稿。本书在编写过程中,曾引用和参考了国内外专家学者的大量文献资料和研究成果。限于篇幅,书后只列出了主要的参考文献,如有遗漏,谨向作者致歉。另外,本书编写过程中,电子商务专业学生李亦宁、李玉舒(第2、3、4章),汪光君、程陵帆(第5、6、7章),范忠勇、喻严(第8、9、10章)协助资料收集、王怡烜老师协助PayPal外文资料的翻译,在

由于我们的水平有限,加之编写时间比较仓促,书中的疏漏和不妥之处在所难免,殷切希望使用本教材的师生及其他读者给予批评指正。



上篇 电子商务综合平台篇

第1章 电子商务交易平台

1.1 阿里巴巴	1	1.2.3 京东 SWOT 分析	16
1.1.1 阿里巴巴的基本情况	1	1.3 敦煌网	18
1.1.2 阿里巴巴的运营模式	7	1.3.1 敦煌网的基本情况	18
1.1.3 阿里巴巴的运营分析	8	1.3.2 敦煌网的经营模式	18
1.2 京东	10	1.3.3 敦煌网的运营特色	20
1.2.1 京东的基本情况	10	实训1 案例分析——亚马逊	22
1.2.2 京东的经营模式	13	实训2 案例分析——当当网	25

第2章 电子商务支付平台

2.1 支付宝	30	2.3 财付通	41
2.1.1 支付宝的基本情况	30	2.3.1 财付通的基本情况	41
2.1.2 支付宝的服务分析	32	2.3.2 微信支付的基本情况	41
2.1.3 支付宝的运营特色	35	2.3.3 财付通的服务分析	42
2.2 PayPal	37	2.3.4 财付通的运营特色	42
2.2.1 PayPal 的基本情况	37	实训1 案例分析——网银在线	45
2.2.2 PayPal 的服务分析	39	实训2 案例分析——新浪支付	47
2.2.3 PayPal 的运营特色	40		

第3章 电子商务物流平台

3.1 顺丰速运	50	3.1.3 顺丰速运的运营特色	53
3.1.1 顺丰速运的基本情况	50	3.2 京东物流	55
3.1.2 顺丰速运的商业模式	51	3.2.1 京东物流的基本情况	55



3.2.2 京东物流的商业模式	56	3.3.2 申通物流的商业模式	58
3.2.3 京东物流的运营特色	57	3.3.3 申通物流的运营特色	59
3.3 申通物流	57	实训 1 案例分析——EMS	62
3.3.1 申通物流的基本情况	57	实训 2 案例分析——菜鸟网络	64

下篇 电子商务行业应用篇

第 4 章 制造业电子商务应用

4.1 服装类——优衣库	68	4.2.4 海尔的运营启示	76
4.1.1 优衣库的基本情况	68	4.3 手机类——小米手机	79
4.1.2 优衣库的运营模式	70	4.3.1 小米手机的基本情况	79
4.1.3 优衣库的运营分析	71	4.3.2 小米手机的运营模式	80
4.1.4 优衣库的运营启示	72	4.3.3 小米手机的运营分析	80
4.2 电器类——海尔	73	4.3.4 小米手机的运营启示	84
4.2.1 海尔的基本情况	73	实训 1 案例分析——华为手机	90
4.2.2 海尔的运营模式	74	实训 2 案例分析——乐视 TV	91
4.2.3 海尔的运营特点	76		

第 5 章 批发业电子商务应用

5.1 百货类——义乌购	95	5.2.2 全球纺织网的经营模式	101
5.1.1 义乌购的基本情况	95	5.2.3 全球纺织网的经营分析	101
5.1.2 义乌购的商业模式	96	5.2.4 全球纺织网的 SWOT 分析	103
5.1.3 义乌购的模式分析	97		
5.1.4 义乌购的运营启示	99	实训 1 案例分析——慧聪网	105
5.2 纺织类——全球纺织网	100	实训 2 案例分析——1688 产业带	107
5.2.1 全球纺织网的基本情况	100		

第 6 章 零售业电子商务应用

6.1 百货类——1 号店	112	6.2.1 韩都衣舍的基本情况	120
6.1.1 1 号店的基本情况	112	6.2.2 韩都衣舍的运营模式	122
6.1.2 1 号店的运营模式	114	6.2.3 韩都衣舍的运营分析	124
6.1.3 1 号店的运营分析	116	6.2.4 韩都衣舍的启示	127
6.1.4 1 号店的运营启示	119	6.3 化妆品类——聚美优品	135
6.2 服装类——韩都衣舍	120	6.3.1 聚美优品的基本情况	135



6.3.2 聚美优品的运营模式	136
6.3.3 聚美优品的运营分析	138
6.3.4 聚美优品的启示	140

实训 1 案例分析——天猫超市	141
实训 2 案例分析——欧诗漫	148

第 7 章 服务业电子商务应用

7.1 谷歌	152
7.1.1 谷歌的基本情况	152
7.1.2 谷歌的运营模式	154
7.1.3 谷歌的运营分析	154
7.1.4 谷歌的运营启示	157
7.2 视频类——优酷	158
7.2.1 优酷的基本情况	158
7.2.2 优酷的运营模式	160
7.2.3 优酷的运营分析	163

7.2.4 优酷的启示	164
7.3 生活类——大众点评网	166
7.3.1 大众点评网的基本情况	166
7.3.2 大众点评网的运营模式	166
7.3.3 大众点评网的运营分析	169
7.3.4 大众点评网的启示	172
实训 1 案例分析——百度	173
实训 2 案例分析——美团网	177

第 8 章 旅游业电子商务应用

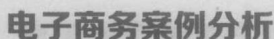
8.1 票务类——12306	183
8.1.1 12306 的基本情况	183
8.1.2 12306 的运营模式	186
8.1.3 12306 的运营分析	188
8.1.4 12306 的运营启示	189
8.2 商务类——携程旅行网	192
8.2.1 携程旅行网的基本情况	192
8.2.2 携程旅行网的运营模式	193
8.2.3 携程旅行网的运营分析	194
8.2.4 携程旅行网的启示	197

8.3 自助类——阿里飞猪	198
8.3.1 阿里飞猪的基本情况	198
8.3.2 阿里飞猪的运营模式	200
8.3.3 阿里飞猪的运营分析	201
8.3.4 阿里飞猪的启示	203
实训 1 案例分析——中国票务网	204
实训 2 案例分析——途牛旅游网	207

第 9 章 金融业电子商务应用

9.1 理财类——余额宝	211
9.1.1 余额宝的基本情况	212
9.1.2 余额宝的运营模式	213
9.1.3 余额宝的运营分析	215
9.1.4 余额宝的运营启示	216
9.2 点对点金融类——人人贷	217
9.2.1 人人贷的基本情况	217

9.2.2 人人贷的运营模式	219
9.2.3 人人贷的运营分析	220
9.2.4 人人贷的启示	221
9.3 众筹类——淘宝众筹	223
9.3.1 淘宝众筹的基本情况	223
9.3.2 淘宝众筹的运营模式	224
9.3.3 淘宝众筹的运营分析	227

第 10 章 农业电子商务应用

10.1 生鲜类——本来生活网	233	10.2.4 三只松鼠的启示	245
10.1.1 本来生活网的基本情况	234	10.3 农村类——遂昌模式	246
10.1.2 本来生活网的运营模式	235	10.3.1 遂昌模式的基本情况	246
10.1.3 本来生活网的运营分析	236	10.3.2 遂昌模式的运营模式	247
10.1.4 本来生活网的运营启示	239	10.3.3 遂昌模式的运营分析	248
10.2 零食类——三只松鼠	240	10.3.4 遂昌模式的启示	249
10.2.1 三只松鼠的基本情况	240	实训 1 案例分析——顺丰优选	251
10.2.2 三只松鼠的运营模式	242	实训 2 案例分析——云农场	253
10.2.3 三只松鼠的运营分析	243		

参考文献

上篇 电子商务综合平台篇

第1章

电子商务交易平台

本章重点难点

电子商务交易平台的特点；典型电子商务交易平台的经营模式；通过对电子商务交易平台的商业模式与运营流程分析，掌握电子商务交易平台的运营特色。

学习目标

知识目标

- (1) 了解电子商务交易平台的特点。
- (2) 熟悉电子商务交易平台的运营模式。

能力目标

- (1) 比较不同电子商务交易平台的异同。
- (2) 分析电子商务交易平台的运营特色。

1.1 阿里巴巴

1.1.1 阿里巴巴的基本情况

1. 公司的概况

阿里巴巴集团是由以曾担任英语教师的马云为首的 18 人于 1999 年在中国杭州创立的。它是一家奉行“让天下没有难做的生意”理念的全球著名的电子商务公司。它提供多元化的互联网业务，涵盖企业间贸易、个人零售、支付、企业管理软件和生活分类信息等服务范畴，其总部设在杭州，在美国硅谷、英国伦敦等地设立海外分支机构。阿里巴巴是全球企业间电子商务品牌，是



阿里巴巴案例介绍



全球最大的网上交易市场和商务交流社区，已在金融、物流等方面进行了全方位的布局。阿里巴巴网站两次入选哈佛大学商学院 MBA 案例，连续 5 次被美国权威财经杂志《福布斯》选为全球最佳企业间站点之一，多次被相关机构评为全球最受欢迎的企业间网站、中国商务类优秀网站、中国百家优秀网站、中国最佳贸易网，被国内外媒体和国外风险投资家誉为与 Yahoo、Amazon、eBay、AOL 比肩的五大互联网商务流派代表之一。

阿里巴巴集团经营多项业务，也从关联公司的业务和服务中取得经营商业生态系统上的支援。其业务和关联公司的业务包括淘宝网、天猫、聚划算、全球速卖通、阿里巴巴国际交易市场、1688、阿里妈妈、阿里云、蚂蚁金服、菜鸟网络等，服务来自超过 240 个国家和地区的互联网用户。阿里巴巴集团及其关联公司在大中华地区、印度、日本、韩国、英国及美国的 70 多个城市共有 25000 多名员工。

作为全国最大的电子商务集团公司，阿里巴巴集团下属的阿里巴巴网络有限公司（阿里巴巴集团旗下的 B2B 业务）于 2007 年 11 月在港交所主板上市。根据 KPCB 的报告，2011 年年底阿里巴巴进入全球互联网市值排名前 25 位^①。2012 年 2 月，阿里巴巴通过集团私有化之后退出港交所。虽然如此，但阿里巴巴集团总体上市的价值仍然被业界看好。在美国科技博客网站 Business Insider 最新发布的《数字 100 强：全球最有价值的私人科技公司》榜单中，阿里巴巴集团以 400 亿美元的估测价值名列榜首^②。2014 年 9 月 19 日，阿里巴巴集团（中国）有限公司（简称阿里巴巴集团）在纽约证券交易所上市。2017 年 1 月 24 日，阿里巴巴发布 2016 年第 4 季度财报显示，与 2015 年同期相比收入增长 54%，自由现金流为 49 亿美元^③。在 2016 年中国中小企业 B2B 电子商务运营商平台营收市场份额中，阿里巴巴在 B2B 的市场份额达 47.5%，稳居市场老大；天猫在 B2C 的市场份额达 56.6%，高居榜首；阿里无线在移动购物的市场份额高达 82.6%，稳居首位^④。

2. 阿里巴巴集团的业务发展历程

阿里巴巴集团主要业务的发展历程如图 1-1 所示。



图 1-1 阿里巴巴集团主要业务的发展历程

① 中国共有 6 家公司进入，分别为百度、腾讯、网易、阿里巴巴、携程和新浪。

② Business Insider 在 2012 年 8—10 两个月时间里对全球范围内的数百家私人科技公司进行了评估，按估测价值列出了这份前 100 强名单。这一排名按多项标准进行衡量，其中包括营收、用户、市场机会、增长率及投资者和科技专家看法等。榜单中有 Twitter、京东、凡客诚品等知名网站。

③ 数据引自媒体报道的阿里 2016 年年度财报投资者问答。

④ 数据引自艾瑞咨询报告《2016 年度数据发布集合报告》。



(1) 1995—1999年：海博翻译社、中国黄页。

创立阿里巴巴前，马云于1988—1995年在杭州电子工业学院（2004年更名为杭州电子科技大学）做英文教师，并在期间创办过海博翻译社（1994）。1995年马云从杭州电子工学院辞职，与合伙人筹集2万元创办了海博网络公司，运营“中国黄页”。中国黄页被认为是中国第一家互联网商业网站，主要定位为网页设计，彼时互联网热潮刚刚开始在中国出现。中国黄页随后被当地电信局收购，马云和创业团队因与新东家经营理念不合而离开，第一次创业就此告一段落。

1997年年底，马云和他的团队受邀协助国家对外贸易经济合作部建立系列网站，其中包括网上广交会、中国商品交易市场等系列网站，网站的主要模式是将企业的信息和商品搬到网上展示，使用互联网新工具为企业提供宣传推广服务，这些网站已初具B2B模式的雏形。

马云团队所创建的网站受到许多企业追捧，并实现“当年创建、当年盈利”，这样的经历让整个团队认识到中小企业信息服务中潜藏的巨大商机。1999年年初，阿里巴巴在杭州正式成立，成立时的18名员工被称为阿里“十八罗汉”。

(2) 1999—2002年：B2B模式逐渐成形。

阿里巴巴成立前，做外贸生意的中国中小企业可选途径一般只有广交会（中国进出口商品交易会）。沿袭中国黄页和对外贸易经济合作部的经验，阿里巴巴创建后定位为“中国中小企业贸易服务商”，为中小企业提供“网站设计+推广”服务，即打造“网络义乌”商业模式。“网络义乌”商业模式要求有足够的供应商，供应商再吸引买家前来，交易信息由此逐渐丰富。1999年2月阿里巴巴网站上线，7月会员达3.8万名；9月会员人数增长至8万名，库存买卖信息20万条，日新增信息800条；截至1999年年底，阿里巴巴的会员人数已超越10万。

经历创建后的两轮融资，资金充裕的阿里巴巴从2000年开始疯狂地向海外扩张，先后在我国香港成立公司总部，在英国设立办事处，在美国硅谷设立研发中心，并建立分布在韩国、日本、我国台湾等地的合资公司，并高薪引进人才。最显著的例子是，当时阿里巴巴硅谷20多人的团队比杭州200多人的薪水开支还要高几倍。2000年9月，阿里巴巴举办中国互联网史上著名的“西湖论剑”，马云与新浪的王志东、搜狐的张朝阳、网易的丁磊等网络领域领军人齐聚杭州，阿里巴巴知名度迅速提高到与三大门户一样的高度。

高速扩张为阿里巴巴直接带来的是高企的成本开支，公司经营成本骤然抬高，截至2000年年底，阿里巴巴账上的剩余资金只够整体公司维持半年运营，而此时全球互联网泡沫破灭，网络经济寒冬瞬间而至。2000年10月，为纠正初期高速海外扩张带来的问题，阿里巴巴内部举行了“西湖会议”，提出3个B2C的战略转向—Back to China（回到中国），Back to Coast（回到沿海），Back to Center（回到中心）。简单解释，Back to China是要全面收缩战线，撤站裁员；Back to Coast是将业务重心放在沿海六省；Back to Center指回到杭州本部。

除了压缩成本之外，“西湖会议”还分别推出“中国供应商”和“诚信通”等开流项目，向供应商提供额外的线上和线下服务，并收取会员费用，探索盈利模式。2002年，阿里巴巴又推出“关键词”服务，同年首次实现盈利。此后阿里巴巴的“会员费+增值服务”模式的B2B道路开始清晰。

(3) 2003—2004年：布局淘宝、支付宝。

2003年年初，在阿里巴巴B2B核心业务盈利稳定后，马云为寻找新增长点开始日本之行。据《马云十年》中所述，孙正义为前来“取经”的马云团队讲述雅虎日本的商业模式，以及雅虎日本为何会战胜eBay日本。孙正义表示既然雅虎日本能凭借本土化策略在日本



C2C 市场胜出, 阿里巴巴同样能在中国成功。日本之行坚定了马云推出 C2C 业务的决心, 而且在他看来, C2C 的推出同样是“通过进攻来防御”的需要。

2003 年 5 月淘宝成功上线, 7 月阿里巴巴宣布用 1 亿元人民币投资淘宝, 11 月推出网上实时通信软件贸易通 (现在的阿里旺旺)。当时淘宝在 C2C 市场的主要竞争对手为 eBay 易趣, 2003 年 eBay 易趣在 C2C 市场的份额高达 90% 左右, 并与中国主流门户签订了排他性的广告协议。但这并未阻止淘宝的发展, 凭借“免费模式”, 以及对于用户体验的关注及提升, 淘宝网迅速聚拢了人气。2005 年 10 月, 阿里巴巴宣布再向淘宝网投资 10 亿元人民币, 淘宝网继续免费 3 年。从市场份额来看 (易观国际的数字): 2005 年年底淘宝在 C2C 市场的份额为 57.74%, eBay 易趣为 31.46%, 拍拍网为 3.76%; 2008 年年底, 淘宝在 C2C 市场的年份额 86%, 拍拍网为 7.2%, eBay 易趣为 6.6%。

随着淘宝网的快速发展, 在线购物支付中的信用与安全问题越来越突出, 阿里巴巴开始寻求打造自己的支付模式。2003 年 10 月, 支付宝上线。支付宝采用担保交易的模式, 买家先把钱打给支付宝, 当收到物品并检查无误后, 再通知支付宝付款给卖家。担保交易彻底打消了网购用户的担忧, 让购物变得简单高效, 支付宝推出后广受欢迎。2004 年 12 月, 阿里巴巴成立支付宝公司, 支付宝网站上线并独立运行。艾瑞数据显示, 截至 2010 年 12 月, 支付宝注册用户数突破 5.5 亿, 日交易笔数达到 850 万笔。

(4) 2005 年: 并购雅虎中国。

2005 年 8 月, 雅虎以 10 亿美元加上雅虎中国的全部资产兑换阿里巴巴集团 39% 的普通股 (完全摊薄), 并获得 35% 的投票权。雅虎中国的资产包括雅虎门户、搜索、IM 产品、3721 等。通过此次交易, 阿里巴巴的业务涵盖了电子商务、搜索、门户和即时通信, 成为当时互联网公司中业务覆盖范围最广的一家。马云解释雅巴战略合作原因时称: “合作的主要是为了电子商务和搜索引擎。未来的电子商务离不开搜索引擎, 今天获得的整个权利使我们把雅虎作为一个强大的后方研发中心。” 阿里巴巴的主要业务是 B2B 和 C2C 的电子商务, 而雅虎中国的主要业务是门户和搜索, 搜索和门户能够为阿里巴巴的主业电子商务提供流量, 双方存在协同效应, 这就是阿里巴巴“并购”的初衷。

但“协同效应”的美好愿景很快遭遇了失败的现实。由于战略发展方向不明及文化冲突等原因, 阿里巴巴接手之后, 雅虎中国开始关闭大量业务, 其中 3721 上网助手被改造成新的雅虎助手, 雅虎中国专注搜索。此后阿里巴巴为“重振”雅虎中文搜索, 进行了大规模的广告推广, 但效果一般。2006 年 8 月, 马云首度承认“雅巴联姻”失败。

2009 年 1 月, 中国雅虎 (2007 年雅虎中国更名为中国雅虎) 正式放弃发展 3721 和雅虎助手的业务, 并表示中国雅虎核心业务将转向生活服务的电子商务化, 中国雅虎搜索业务被完全淡化。

(5) 2006—2009 年: 围绕核心业务的多元化拓展。

① 口碑网。2006 年 10 月, 阿里巴巴宣布完成对口碑网的收购, 借此进军分类信息领域。口碑网创立于 2004 年, 主要提供生活黄页、分类信息和多个垂直搜索, 为本地化“吃、住、玩”生活社区网站。2008 年 6 月, 中国雅虎与口碑网整合成立雅虎口碑公司, 阿里巴巴希望借助中国雅虎的平台对口碑网实现全国性的扩张, 将雅虎口碑打造成生活资讯平台。2009 年 8 月, 阿里巴巴宣布在大淘宝的战略下, 口碑网注入淘宝网, 口碑网的定位从生活资讯转向电子商务的信息服务平台。短短 3 年内, 口碑网的战略方向一再变化。

② 阿里妈妈。阿里妈妈于 2007 年诞生, 其商业模式可简单概括为“中小网站站长将



广告位放到阿里妈妈上,如同商品一样销售”,即广告=商品。阿里妈妈的使命被表述为“让天下没有难做的广告”。2008年9月,淘宝兼并阿里妈妈,阿里巴巴希望借阿里妈妈覆盖的流量为淘宝卖家提供站外推广服务,而淘宝巨大的成交量也能为阿里妈妈输送了流量价值,构建了更大的电商生态。兼并发生时阿里妈妈已聚集40万家网站30亿流量,日覆盖人群8000万以上。2010年年初,阿里妈妈更名为淘宝联盟。

③ 阿里软件与阿里云。2004年,阿里巴巴投资3亿元成立阿里(中国)软件研发中心,2007年1月,阿里巴巴软件公司在上海注册成立,进军企业商务软件领域。阿里软件定位为用全新的SaaS(Software as a Service)模式为广大中小企业提供全生命周期的软件服务,满足其在电子商务和企业管理方面的需求。马云对此表述为“阿里巴巴的使命是让天下没有难做的生意,而阿里软件的目标是要让天下没有难管的生意”。2009年8月,阿里巴巴集团将阿里软件旗下的管理软件业务作价2.08亿元注入阿里B2B业务公司。阿里软件余下的资产,包括与管理软件无关的核心技术,继续为阿里巴巴集团所拥有。2009年9月,阿里巴巴集团宣布成立“阿里云”,阿里云由原阿里软件、阿里巴巴集团研发院,以及B2B与淘宝的底层技术团队组成,目标是打造以数据为中心的先进云计算服务平台。阿里巴巴官网资料显示,阿里云将致力于提供完整的互联网计算服务,包括电子商务数据采集、海量电子商务数据快速处理,以及定制化的电子商务数据服务,以帮助阿里巴巴集团及整个电子商务生态链成长,并在近期推出了阿里云OS系统,以及整合阿里巴巴旗下电子商务服务的阿里云手机。

④ 蚂蚁金融。2007年6月,阿里巴巴与建设银行、工商银行联合推出中小企业贷款项目(主要面对网商)。在贷款项目执行过程中,阿里巴巴和银行共同建立了信用评价体系与信用数据库,一方面减少暴露风险,另一方面帮助企业降低贷款门槛,继续着阿里巴巴做电子商务的基础服务角色。2010年6月,阿里巴巴集团与复星集团、银泰集团、万向集团等联合成立小额贷款公司(浙江阿里巴巴小额贷款股份有限公司),并获得国内首张电子商务领域的小额贷款公司营业执照。2001年6月重庆市阿里巴巴小额贷款股份有限公司成立,注册资金为2亿元人民币,阿里巴巴占股70%,这是第二家阿里巴巴合作成立的小额贷款股份有限公司。阿里巴巴小额贷款公司主要在阿里巴巴B2B业务、淘宝网等平台上运营,贷款金额上限为50万元,面对风险控制问题,阿里巴巴称“阿里内部在客户准入、客户资信调查、风险追踪等方面,采取全程互联网监控,而外部由当地地方政府监管”。阿里巴巴小额信贷公司截至重庆公司成立共为4万家微小企业发放贷款,金额累计达28亿元,不良贷款率为1.94%(全国金融机构不良贷款率平均为2.61%)。2014年10月16日,阿里小微金融服务集团正式更名为“蚂蚁金融服务集团”,它的金融触角已经触及支付、小贷、保险、担保、信托及银行等领域。这是一条几乎完美的金融产业链——通过阿里小贷提供贷款业务,通过支付宝提供支付结算业务,通过资产证券化实现融资,此外还涉及担保、保险、基金等;银行牌照的获取可使其更便利地从事贷款、支付结算等业务,但主要的突破在于能通过存款、同业负债等方式加杠杆、增规模。

(6) 2010—2011年:淘宝商城与一淘网。

随着中国网络购物人群数量的快速发展,电商B2C模式逐渐兴起,京东商城、新蛋、红孩子等一批B2C电商快速崛起。艾瑞数据显示,2008年中国网络购物市场中B2C占比为6.8%,预期2013年占比至少上涨至30%。2008年4月,淘宝网推出淘宝商城宣告淘宝网正式进入B2C领域。2010年年初,淘宝商城发展加速,相继推出淘宝电器城、淘宝名鞋



馆等垂直商城；2010年11月，淘宝商城启用独立域名 **tmall.com**，并开始大范围投放广告。

除了 B2C 业务外，阿里巴巴的垂直商品搜索业务也在 2010 年逐渐成形。2010 年 10 月，阿里巴巴推出一淘网。一淘网立足于淘宝网的商品基础，打造面向中国电子商务全网的独立购物搜索引擎。

2011 年 6 月 16 日，阿里巴巴集团旗下的淘宝分拆成 3 个独立公司：C2C 淘宝网、B2C 淘宝商城、搜索引擎一淘网。截至拆分前，淘宝商城拥有 4 亿多买家，40000 多家商户，70000 多个品牌；一淘网收录商品总量在 6 亿件以上，B2C 商家数量达上千家（包括淘宝网、淘宝商城、京东商城、当当网、卓越亚马逊及凡客诚品等），相关购物信息达 2 亿条以上。

2011 年 9 月 19 日，淘宝商城宣布开放 B2C 平台战略，同时与包括 1 号店、乐淘、新蛋、银泰网等在内的 38 家国内知名垂直 B2C 企业联合宣布达成战略合作。至此，淘宝商城的平台战略更加清晰化。

（7）2012—2015 年：从大阿里到 O2O 落地

2008 年 9 月，阿里巴巴启动“大淘宝”战略，阿里巴巴集团宣布投入 50 亿元人民币支持“大淘宝”计划。2010 年 6 月，淘宝正式推出“淘宝大物流计划”。2011 年 6 月，“大淘宝”战略升级至“大阿里”战略。阿里巴巴集团表示：“大阿里将和所有电子商务的参与者充分分享阿里集团的所有资源，包括所服务的消费者群体、商户、制造产业链，整合信息流、物流、支付、无线以及以提供数据分享为中心的云计算服务等，为中国电子商务的发展提供更好、更全面的基础服务。”

2012 年 7 月，阿里巴巴集团宣布将调整公司组织架构，从原有的子公司制调整为事业群制，把现有子公司的业务调整为淘宝、一淘、天猫、聚划算、阿里国际业务、阿里小企业业务和阿里云 7 个事业群。9 月，完成对雅虎初步的股份回购。

2013 年 1 月，阿里巴巴集团旗下的阿里云与万网合并为新的阿里云公司，合并后“万网”品牌将继续保留，成为阿里云旗下的域名服务品牌。现有业务架构和组织将进行相应调整，成立 25 个事业部，由各事业部总裁（总经理）负责。7 月，发布阿里智能 TV 操作系统。9 月，推出社交网络手机客户端——来往。

2014 年 2 月，阿里巴巴集团正式推出天猫国际，让国际品牌直接向中国消费者销售产品。6 月，阿里巴巴集团完成收购移动浏览器公司 UC 优视并整合双方业务，同时完成收购电影及电视节目制作商文化中国传播（现称“阿里巴巴影业集团”）约 60% 的股权，开始以阿里电信品牌在中国提供移动虚拟网络运营商服务。7 月，阿里巴巴集团与银泰成立合资企业，完成对数字地图公司高德的投资，积极拓展 O2O 业务。9 月，阿里巴巴集团于纽约证券交易所正式挂牌上市。10 月，阿里巴巴集团关联公司蚂蚁金融服务集团（前称“小微金融服务集团”）正式成立。

2015 年 5 月，阿里巴巴集团联手云锋基金对国内主要物流快递企业圆通进行战略投资。6 月，阿里巴巴、富士康将向软银旗下的软银机器人控股公司分别注资 145 亿日元，在完成注资后，阿里巴巴及富士康将分别持有 SBRH 20% 的股份。7 月，阿里巴巴集团宣布对旗下阿里云战略增资 60 亿元，用于国际业务拓展，云计算、大数据领域基础和技术研发，以及 DT 生态体系的建设。8 月，阿里巴巴集团与苏宁云商集团股份有限公司共同宣布达成全面战略合作。根据协议，阿里巴巴集团将投资约 283 亿元人民币参与苏宁云商的非公开发行，占发行后总股本的 19.99%，成为苏宁云商的第二大股东。与此同时，苏宁云商将以 140 亿元人民币认购不超过 2780 万股的阿里巴巴新发行股份。美国百货零售巨头梅西百货、全球领