

案例正文:

马云锤炼阿里，战略铸就传奇¹

摘要：2014 年阿里巴巴以巨人姿态在纽交所睥睨众生，马云的个人资产逼近亚洲神话李嘉诚，走到今天他只用了十五年的时间，这一切很大程度上归功于他前瞻性的战略布局。本案例以阿里巴巴战略变革为切入点，紧随时间脉络，从宏观层面再现了其从 1999 年至 2012 年的发展历程，还原了阿里巴巴面临的环境、战略、业务与组织的变革与匹配过程，着重描述了“大淘宝”战略下阿里巴巴向生态系统平台进化的过程。2013 年，新的机遇新的挑战，马云又需要做出怎样的布局？本案例试图为企业公司层战略变革中的战略分析与战略选择提供参考。

关键词：阿里巴巴；战略分析；战略选择

0 引言

是英雄创造了历史，还是历史造就了英雄？

北京时间 2014 年 9 月 19 日 21 点 36 分，纽约证券交易所，8 位阿里巴巴卖家一起敲响了钟声，阿里巴巴集团在纽交所正式挂牌上市。此刻，马云正一个人安静地站在敲钟阳台外听着钟声，刚刚 50 周岁的他皱纹里堆满了笑容，眼睛却散发着兴奋与欣慰的光芒。时间一分一秒地过去了，23 时 54 分，经过了 10 年来开盘时间最长纪录的十轮开盘询价过程，阿里巴巴股票首日开盘价达到 92.7 美元，阿里巴巴创造了纽交所史上最大 IPO，市值达到 2413 亿美元。此时纽交所沸腾了，马云仰头大笑，集聚多年的紧张情绪终于得以宣泄。他的确有资格在此放声大笑，不仅仅因为今夜阿里巴巴股票的上市诞生了一万个千万富翁，而且更是因为他的一系列正确的战略决策在此得以验证并缔造了传奇。此时马云的眼睛里含着激动的泪水，阿里巴巴这十五年来经历的坎坷画面像过电影一样一幕一幕地在他的脑海里闪现，尽管摸着石头过河，但终归有惊无险，不知不觉中，马云的思绪飘回到了 2008 年和 2011 年那些自己饱受争议又备受煎熬的岁月……

1. 本案例由天津大学管理与经济学部的郭焱和孟鑫撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

1 新时代：网络经济起风云，历史造就英雄

2014年，是中国互联网的20年，也是马云投身互联网20年。1994年应该被历史铭记。这一年，Mosaic浏览器及World Wide Web的出现，互联网技术正式迈入人类生活。在经历了1995年至2001年的投机泡沫之后，随着P2P网络技术的普及，中国的PC互联网时代真正来临。截至2014年12月，我国网民规模达到6.49亿，我国IPv4地址数量为3.32亿个，域名总数超过2060万个，中国全民进入互联网时代。然而，在人们还未完全适应PC互联网时代的时候，移动互联网时代又接踵而至。摩根大通曾经发布移动互联网调查报告称，未来5年内，通过移动设备访问互联网的用户将超过桌面PC，传统意义上的互联网企业都面临转型。2015年2月中国互联网络信息中心发布的第35次《中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至2014年12月，我国手机网民规模达5.57亿人，较2013年底增加了5672万人。其中，手机旅行预订用户增长达到194.6%，是增长最快的移动商务类应用。手机网购、手机支付、手机银行等手机商务应用用户年增长分别为63.5%、73.2%和69.2%。这些数据背后是一个又一个互联网团队的诞生：微信、陌陌、天天酷跑、淘点点、滴滴打车……

可以说，在今天这个时代，没有一个行业能够比互联网行业拥有更大的客户群，能够涉及如此规模的资本投入和运作，能够更深刻地渗入生活的方方面面，互联网俨然成为21世纪竞争最激烈的战场，永远处于不断的变化之中是这个行业生存的基因。在中国，几乎每一年，互联网行业中就会涌出新的行业细分，不断创造出新的亿万富翁，发酵出电子商务，网络社交，搜索引擎，网络游戏，网络招聘，网络下载，网上生活等新兴业务（见附录1）。

2 大英雄：上市阿里造神话，英雄创造历史

2.1 Work at Alibaba—风平浪静快发展

1999年秋天，天气很冷，长城上阴沉沉地飘着萧瑟的气息。“我们干了14个月，从杭州打到北京，这么艰难发展也这么好，为什么要回杭州！”马云静静地听着伙伴们的抱怨，他知道在北京大批的外资企业开始进入不可能给他们生存的机会。尽管如此，看着这些放弃雅虎搜狐等高薪依旧跟随他登长城的朋友们，他心里泛起了阵阵暖流。他的目光一如既往的坚定：“我们方向错了，回杭州，从零开始创造一个伟大的公司”。很快，在杭州的个人寓所里，这个以前教国际贸易的英语老师告诉日后被称为“十八罗汉”的员工，Internet泡沫只是暂时的，接着大家很正规地签订了由蔡崇信拟定的股权分配合同——就这样，阿里巴巴在1999年出生了。从出生那一天开始阿里巴巴就一直怀着这样的使命：让互联网

为中小企业服务，让天下没有难做的生意，也从出生那天起，基于客户和持续在变革中寻求进步的文化就深深埋在这家很小公司的基因里，阿里人此后一直具备着创新与拼搏的精神。随后凭借着马云出色的个人魅力，阿里巴巴从孙正义那里获得了软银高达 2000 万美金融资，他们顺利熬过了互联网泡沫崩溃的年代，到 2002 年，阿里巴巴 B2B 公司开始盈利。

2003 年中国人民正遭受着非典的肆虐，3 月的一个深夜，阿里巴巴高层决定开发一件秘密武器。“你这样会害了公司，千万不能这么干。我在雅虎的时候，跟 Ebay 竞争，输的我服服气气。公司才刚刚好转，完全经不起这样的折腾！”已经午夜了，CTO 吴炯专门又一次找到马云，试图阻止这个项目。“中国的电子商务一定会起来，中国网民有一亿人，但真正在网上购物的只有 500 多万，9500 万的机会我们必须抓住，网上购物一定成为未来的趋势，而且我相信我们的团队。”马云很有自信地回击道。“我们的技术能力我最清楚，在这方面我们根本处于劣势！”先后就职美国甲骨文和雅虎的这个高技术人才有他的一番经验与道理。“去年 Ebay 是收购易趣网进军中国个人电子商务市场，而我们是在中国本土进行创造，我们有我们的优势。”一个小时了，两个人谁也说服不了谁，但马云最后的决断毋庸置疑：“我还是要干，我相信我们的团队！”因为马云嗅到了威胁的味道——直觉告诉他必须涉足这个领域。第二天，马云挑了七个自己认为不错的年轻人来到自己办公室，COO 李琪，CFO 蔡崇信等高管都在，桌子上摆着纯英文的保密协议。“公司要你们去完成一个项目，这是保密协议，要求你们禁止和外边包括父母对象等任何人联系，派你们到当时公司创业的湖畔花园进行秘密研发。”就这样马云启动了个项目，这个项目的带头人是十八罗汉之一孙彤宇——这个人被后来成为淘宝之父。5 月 10 日，处在隔离中的阿里巴巴母公司内，马云举杯对着公司外的团队隔空发去祝贺，淘宝网——这个决定了阿里巴巴之后十年发展的关键网站诞生了，至此阿里巴巴进军网络零售电子商务 C2C 市场，并从竞争一开始就免除了平台交易双方的费用来进行竞争。由于在淘宝交易的过程中产生了买家卖家支付问题，本着服务顾客第一的宗旨，同年支付宝在淘宝财务部门诞生，随后独立以第三方支付的身份运营。在中国这个法律文化不健全的社会里，支付宝搭建了阿里巴巴与淘宝信用的稳定基石。

2005 年阿里巴巴与杨致远携手，获取了雅虎 10 亿美金以及世界级的搜索技术以支撑发展，同时进军门户网站与搜索引擎。2006 年，阿里巴巴战略投资口碑网（阿里巴巴员工创立的生活信息综合平台网站）。2007 年 1 月，以互联网为平台的商务管理软件公司阿里软件在上海成立，执掌人王涛进军网络 SaaS 软件行业。也在这一年，“广告 C2C”平台阿里妈妈从淘宝衍生出来由吴咏铭总体负责。马云把阿里巴巴这个时期的战略称为“WORK AT ALIBABA”，在集团的策略方针

制定上不急不躁按部就班，他欣慰地看着阿里巴巴在一天天健康地成长、壮大。阿里巴巴集团中的老大哥 B2B 业务公司在香港联交所挂牌上市，小弟淘宝也凭借着连续免费策略以及让人信任的客户服务打败了易趣，成为 C2C 领域的绝对霸主。直至 2006 年底，阿里巴巴由最开始的一个 B2B 小公司，逐渐发展到面向个人用户“C 事业群”和面向企业用户的“B 事业群”。C 事业群包括雅虎中国、淘宝网、支付宝、竞价收入部和集团广告销售部五大分部，主要向集团 CEO 马云汇报；B 事业群包括企业电子商务和阿里软件，向集团 COO 李琪汇报；此外马云从长江商学院挖掘来曾鸣专门成为他的战略总参谋。相应人员的组织架构也进行了重新梳理，原事业部提升为子公司，原事业部总经理提升为子公司总裁。八年里阿里巴巴借着中国经济的腾飞和外贸业务迅速发展至顶峰，然而，寒冬却出人意料地降临。

2.2“大淘宝”前期——乘风破浪会有时

2007 年阿里巴巴 B2B 业务刚刚上市。2008 年的金融危机就使中国许多制造企业受到影响，阿里巴巴的 B2B 也不例外。2008 年，国内政府在规范网购市场方面出台的一系列章程制度，明确提出网店卖家的实名制，因此，工商税务等问题也影响着依托淘宝平台创业的中小卖家，由于很多小卖家的“规模”甚至就是一个人加一台电脑和一条网线根本没有优势，新政策的出台对淘宝中小卖家的经营造成很大影响；与此同时，淘宝网上开店的便利与低门槛导致淘宝卖家鱼龙混杂，淘宝市场有逐渐演化成“柠檬市场”的威胁；此外，2007 年底国内垂直 B2C 市场迅速分化，涌现出一批竞争对手诸如京东、当当蚕食淘宝现有的网购市场，也有凡客诚品等传统企业进军 B2C，垂直 B2C 在货源、物流、广告推广，尤其在信誉方面对淘宝 C2C 卖家造成很大冲击。另一方面，集团发展至今，早先一起创业的管理人员配备是否能够担当起这些更高层次的挑战也是未知之数。尽管如此，2008 年，阿里巴巴的 B2B 业务仍再创新高，营业收入 30 亿元，利润达到 12 亿元（见附录二）。网络零售市场年交易额也第一次突破千亿大关达到 1200 亿元，淘宝网依旧是中国网购市场领军者，占网购市场 80% 份额。即使金融危机背景下，网购以其便宜、丰富和方便的特性成为越来越多的中国人首选“过冬”方式，网上购物的生活习惯在逐渐养成；另外金融危机催化了中国经济结构从出口依赖转向内生消费，整个经济政策也或主动或被动地向这方面倾斜；出口型企业急需找到内需渠道，网络零售也成为他们的首选方式。马云永远的忧患意识与敏锐的商业头脑总能让他在暴风雨前夜嗅出最深处的威胁与机遇：“淘宝会死掉！”在这个行业里，他知道自己的这个想法不是危言耸听，他必须赶在暴风雨之前开出良药，做出改变。可是存在太多问题，究竟把整个集团战略重点放在淘宝是否正确，又要如何在众多业务之间合理布局并且委派合适的人选？

已经将近 2007 年的圣诞年关，12 月的杭州湿冷、寂静。办公室里马云和曾鸣坐在一起，一言不发，他们探讨了很长时间，战略方向已经清晰，现在对他来说，只是人的问题。望着正墙上挂着的金庸写给自己的题词，他再次陷入沉思。“善用人才，唯大领袖之要职。此刘邦刘备之所以创大业也，愿马云兄长勉”，是时候做出决策了。12 月 24 日，本应该是其乐融融的平安夜，阿里巴巴却骤然风起云涌。淘宝总裁孙彤宇嚎啕大哭，作为十八罗汉之一的他 1996 年就跟随马云加入中国黄页，之后又一手把淘宝网带大，业绩蒸蒸日上的时候竟然让他离开阿里巴巴！COO 李琪，CTO 吴炯，B2B 国际业务的李旭晖也坐在桌边一言不发，他们没有想到公司会对高层有这样的变动。时针依旧转动，但对他们来说时间似已凝固——马云“杯酒释兵权”，让他们这些本土干部“轮休学习”出国深造，期间工资不发，归期不定。曾鸣调回集团总部担任战略总参谋，雅虎业务交到原来负责政府公关的金建杭手中；淘宝网由从支付宝回来的得力干将陆兆禧（后来阿里巴巴集团接班人）主持大局，淘宝副总裁邵晓峰调任支付宝总裁。失落，愤怒，猜测，种种情绪充斥着这个圣诞夜。

2008 年 9 月阿里巴巴集团宣布启动“大淘宝战略”，马云开始把集团内部全部优势资源整合至淘宝网，以期构建一个具有强竞争力的新网络零售平台，打造一个拥有新的商业文明的全新商业生态链条。马云开始主动引导淘宝卖家从阿里巴巴进货，打通淘宝与阿里巴巴的连接通道。9 月 4 日，阿里妈妈并入淘宝，淘宝宣布继续沿用免费政策；此外，在淘宝内部加强淘宝商城的研发以快速进军 B2C 市场，并宣布在 5 年内投资 50 亿资金推动大淘宝发展，这其中包含 20 亿来自阿里巴巴 B2B 的业务预算。同年马云对集团旗下中国雅虎继续进行组织变革，雅虎中国和口碑网整合成立雅虎口碑公司，这个公司并没有存在多长时间，在高管离职高发的 2009 年，雅虎口碑公司被拆分开来，将其中技术团队整合成阿里云公司，布局刚刚闪现的云计算领域，而口碑网的资源继续并入淘宝网（这个决策现在看来非常关键，它让阿里巴巴在将来大数据布局上占尽先机，却在移动互联网 OTO 布局上却失去了本应有的地位而困难重重）。2010 年，阿里巴巴成立战略规划与执行委员会，让大淘宝战略的设计与执行更加科学与有效。也是这一年淘宝网的半年会庆典上，阿里巴巴正式发布《大淘宝宣言》，首次明确网购交易各方在淘宝平台上的基本权利与义务，引导网购市场参与各方按照新商业文明的要求逐步转变。在众多资源的参与下，这一年淘宝网研发衍生出独立搜索引擎“一淘网”，用来吸纳垂直 B2C 商家数据的全网搜索引擎，使淘宝中买家卖家流量输送链更加清晰，研发出“聚划算”进军刚刚兴起的团购业务，而淘宝商城（B2C）以及阿里妈妈（广告）等依托于淘宝的业务也在迅速孵化壮大中。对于一直没有起色的阿里软件业务马云做了战略性舍弃。至此，整个阿里巴巴集团的优势资源全

集中到淘宝平台合力发展。然而，马云渐渐摸索的大淘宝战略仍然需要披荆斩棘，一路向前……

2.3“大淘宝”后期——直挂云帆济沧海

2011年是马云创业以来人生中最艰难的一年。这一年，支付宝股权“盗取”风波让他个人商业信誉受损，B2B业务遭遇了欺诈事件，空降高管卫哲以及学习归来的李旭晖最终引咎辞职，马云又重用“救火先生”陆兆禧担起B2B业务；同时京东、凡客等高信誉度B2C企业迅速发展进一步压缩了阿里巴巴生存的空间，阿里巴巴集团与马云迎来了最严重的信誉危机，这迫使马云的大淘宝战略需要继续布局。还需要怎么样的布局？新的决策摆在他面前。每天都是来自国内新闻界和知名记者乃至朋友们对他个人的各种责难，这一年马云似乎老了很多。“没有商业道德么？”看着镜子中眼角突然冒出的皱纹，马云自己苦笑着问着自己。他这个商界狂人从来就不缺乏别人的责骂与不解，但他总能像令狐冲一样备受责难时依旧洒脱。他需要重新把握阿里巴巴的控制权。洒脱之中依旧“我行我素”开始自己的新布局，几乎毫无争论地，2011年6月16日，阿里巴巴宣布将淘宝拆分为淘宝商城（B2C 天猫前身）、一淘网（搜索引擎）、淘宝网（C2C），同时将团购业务聚划算从淘宝网剥离出去成立独立公司运营，在这样看似简单的一聚一散间彻底解决了“柠檬市场”危机。淘宝网的主营业务是迎合小型商户，销售有价格竞争力、多数无品牌的产品和新奇礼品，主要通过广告和其它增值服务获得营收；天猫商城则主要经营品牌产品的在线销售，主要向商户收取佣金盈利，吸引了美国服装销售盖普公司（GAP）和日本迅销优衣库等知名品牌的入驻。阿里巴巴业务经过这样先整合再拆分之后，大淘宝战略终于初具雏形。

2012年是大淘宝战略真正开花结果的一年，他对阿里巴巴进行了大面积的整顿。在把支付宝剥离出集团让彭蕾执掌以后，阿里巴巴B2B业务在港交所宣布停牌并宣布进行私有化，立刻在5月阿里巴巴集团宣布以71亿美元价格回收美国雅虎所持20%股份（2005年杨致远投资10亿美元买下阿里巴巴集团近40%的股份），马云重掌阿里巴巴集团控制权。此时马云终于可以为自己的大淘宝战略交出答卷，7月，阿里巴巴集团进行组织变革推出一套新的管理体系，将旗下原来的子公司归类整合为7个被称之为“七剑”的事业群：淘宝、一淘、天猫、聚划算、阿里云、阿里国际业务以及阿里小企业业务，其中阿里国际业务、阿里小企业业务脱胎于原阿里巴巴B2B公司。在事业群的管理体系下，子公司之间将逐渐打通业务系统、管理系统和组织文化等各个环节，阿里巴巴期望借此推进CBBS（Consumer to Business to Business to Service partners）市场体系。阿里巴巴B2B聚集起来的中小企业，将通过淘宝、一淘、天猫、聚划算，与消费者对接起

来，阿里云则在打通底层数据中起到基础性作用，最终形成一个从消费者到渠道商再到制造商的有机商务生态服务平台。以一个理想化状态的情景来描述这个体系，比如在成衣定制领域，消费者只需在一家淘宝商户那里填写身高等几个关于体型的问题，并对图画中的身形进行选择，IT 系统就会自动生成匹配准确率达 90% 的数据，商家将数据分析并通过 IT 系统会把每个部分的尺寸、用料信息发给阿里巴巴平台上的供应商，供应商接到订单信息后采用相应的原料即可生产。

七剑下天山的 CBBS 体系，标志着阿里巴巴 2008 年单独的 B2B 模式与 C2C 模式彻底终结。金融危机与持续竞争的暴风骤雨中，马云凭借一向敏锐的市场嗅觉和过人的反映速度化解了一场即将降临的危机，阿里巴巴的大淘宝计划最终结出了果实。至 2012 年底，淘宝和天猫商城两家利润率均超过了 50%，在各自的 C2C 和 B2C 领域的市场占有率也均超过了 50% 成就绝对霸主地位。然而，马云真正的野心不仅限于此，他挥舞天下的时代即将来临。

3 新挑战：移动互联创机遇，历史延续传奇

2013 年 5 月 11 日，杭州西溪湿地，穿着一套浅蓝色太极服的马云，笑容满面的李连杰，一直不停拿着手机拍照发微博的任志强，以及一身轻松的柳传志聚在了一起，马云的太极禅院开张了，一身轻松的他打了一段太极，他喜欢太极：“打太极可以让我领悟什么时候该收、放、化、聚，讲求一个时机”。就在昨天，他一身轻松地卸任了阿里巴巴集团 CEO 职位把接力棒递给了陆兆禧。他感慨了这个变化的时代，也说出了变化就是机会。2013 年，当中国还沉浸在 PC 时代的时候，移动互联网时代到来了；在人们还在踌躇恍惚间愣神的时候，大数据时代又不期而至，所有的企业与组织都在经历一个互联网化的过程，新的商业模式悄然喷发，OTO，移动电子商务与移动支付正在迅速抢占 PC 时代资源。与此同时，垂直 B2C 继续发力，网络零售市场面临重新洗牌，互联网广告、互联网金融、互联网上的衣食住行以及健康娱乐处处充满了新的商机。央行从政策层面正式为互联网金融领域松绑，领导人发表言论扶持互联网商务。时代正在召唤，成功者总是不约而同地踩着时代的节拍——随着“大淘宝战略”进入尾声，新的经济体与新的经济组织模式即将呼之欲出，智慧和信息流动将真正打通从生产到服务的各个环节，“数据”将成为一种新的战略资源，成为新时代的原油。阿里巴巴在“大淘宝”战略时期希望为整个电子商务提供基础设施水电煤，但在今天的数字经济时代，马云希望为整个中小企业的商业领域提供基础设施与服务。

移动互联与大数据时代来临，马云和拿到接力棒的陆兆禧又将如何抉择才能继续引领阿里巴巴集团创造下一个时代传奇？

(案例正文字数: 7753)

Jack Ma tempered Alibaba with strategy to make it a legend

Abstract:

2014 Alibaba Group turned its giant stance on the NYSE upon the world's surprising, and the total personal assets of Ma is drawing on the Asian legend Li KaShing in Asia. All the achievements were accomplished in only 15 years by him, and all of these should be largely owned to his forward-looking strategic layout. From the macro point of view, this case elaborate the Alibaba strategic change followed by time context which showed the course of development and growth and reduction of this process, and give emphasis on the "Big Taobao" strategy to illustrate the born of platform ecosystem. During this process Alibaba matched the corporation strategy with environment, business and organizational changes. 2013 new opportunities with new challenges, Jack Ma need to make new decisions. The case seeks to provide a reference strategic analysis and strategic choice for enterprise-level strategy change in the company.

Key Words: Alibaba; strategic analysis; strategic choice

附录

1. 2014年6月30日之前中国主要上市互联网公司市值（数据来源：艾瑞咨询）

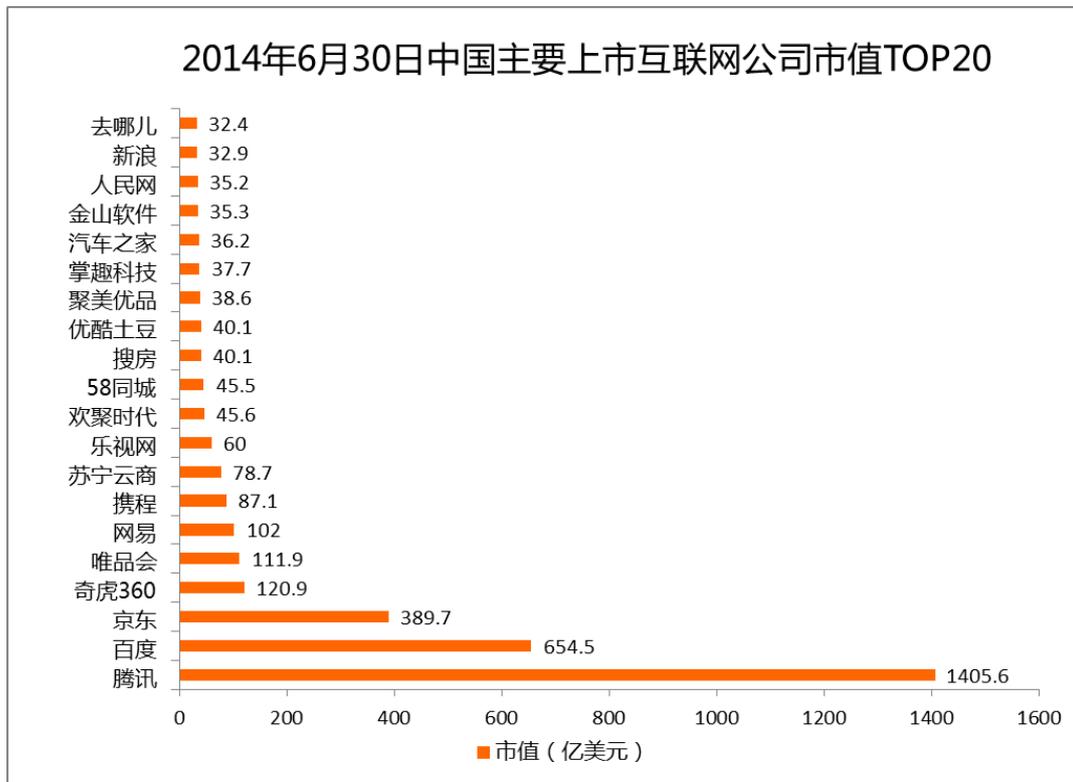
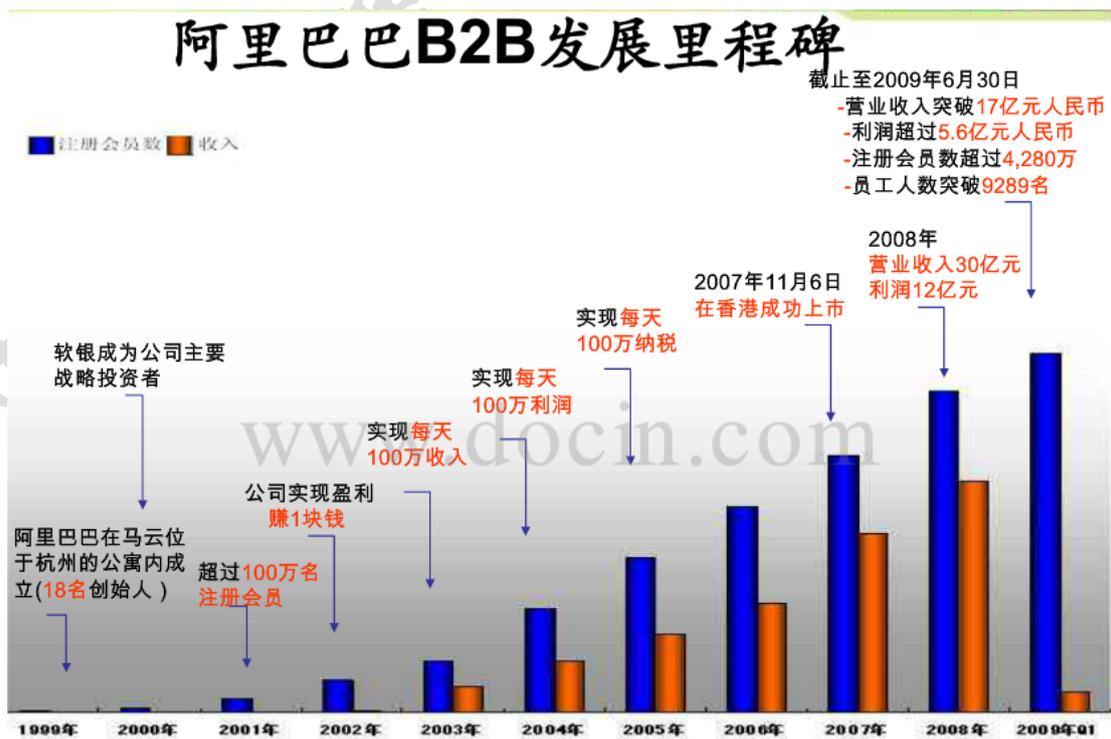


图1 主要互联网上市公式市值TOP20

2. 阿里巴巴 B2B 业务十年发展状况图（材料来源：武汉工程大学管理学院）



3. 《2012 年中国电子商务市场数据监测报告》（数据来源：中国电子商务研究中心）

注：2008 年的电子商务数据请学生自己查找以便决策分析

（1 电子商务市场整体数据

交易规模：2012 年，中国电子商务市场交易规模达 7.85 万亿，同比增长 30.83%。其中，B2B 交易额达 6.25 万亿，同比增长 27%。网络零售交易规模达 13205 亿元，同比增长 64.7%。

（2 B2B 行业数据

市场规模：2012 年中国 B2B 电子商务市场规模达 6.25 万亿，同比增长 27%。

企业规模：2012 年，我国 B2B 电子商务服务企业达 11350 家，同比增长 8%。

市场营收：2012 年中国 B2B 电子商务服务商的营收规模约为 160 亿元，同比增长 23%。

市场份额：2012 年 B2B 服务商营收份额中，阿里巴巴继续排名首位，市场份额为 45%。

用户规模：2012 年，使用第三方电子商务平台中小企业用户已突破 1700 万。

（3 网络零售行业数据

交易规模：2012 年中国网络零售市场交易规模达 13205 亿元，同比增长 64.7%，占社会消费品零售总额的 6.3%。

企业规模：到 2012 年 12 月底国内 B2C、C2C 与其它电商模式企业数已达 24875 家，较去年增幅达 19.9%。

市场份额：截至 2012 年 12 月中国网络购物市场上，排名第一的是天猫商城，占 52.1%；京东商城名列第二，占据 22.3%；位于第三位的是苏宁易购达到 3.6%。

用户规模：2012 年 12 月，中国网购的用户规模达 2.47 亿人，同比增长 21.7%。

网店规模：中国电子商务研究中心据其他第三方机构监测数据显示，2012 年，实际运营的个人网店数量达 1365 万家，同比减少 15.7%，自 2008 年来首次出现下滑。另有机机构报告数据显示：淘宝网现有职业卖家 600 多万，每天停运或倒闭网店数量近万家，绝大多数网店卖家辛辛苦苦一年后，却面临无钱可赚、乃至亏本的尴尬局面。

移动电商：截止到 2012 年 12 月，中国移动电子商务市场交易规模达到 965 亿元，同比增 135%，依然保持快速增长的趋势。到 2013 年这一数字将达到 1300 亿元。

海外代购：2012 年中国海外代购市场交易规模达 483 亿元，较去年涨幅 82.2%。

（4 网络团购行业数据

企业规模：截至 2012 年底全国团购网站累计诞生总数高达 6177 家，累计关闭 3482 家，死亡率已达 56%，尚运营中 2695 家。

交易规模：2012 全年，团购市场成交规模达 348.85 亿元，而这一数字在 2011 年仅为 216.32 亿元，同比增长 61%。回顾团购成长历史，团购在其兴起的 2010 元年，交易额只有 25 亿元。

市场份额：排名前五的独立团购网站依次为：美团网 13%、高朋网 7%、拉手网 6%、大众点评 5%、糯米网 5%。

移动交易：截至 2012 年 12 月 31 日，来自移动端的生活服务团购交易同比上一年激增 27 倍，移动业务占总体交易的占比已超过 15%。

（5 其他电子商务领域核心重要数据

物流快递：2012 年全国规模以上快递业务收入首次突破 1000 亿元，同比增长 39.2%，步入千亿时代。全国规模以上快递服务企业业务量完成 56.9 亿件，同比增长 54.8%。快递行业已经连续 5 年实现超过 27% 的增长，其中 50% 以上的营收来自电子商务。2012 年中国五大物流快递企业分别为：EMS(邮政快递)、顺丰速运、申通快递、圆通速运、汇通快运。

第三方支付：2012 年，国内第三方支付业务交易规模 35000 亿，同比增长 57%，我国使用网上支付的用户规模达到 2.3 亿，使用率提升至 37.6%。2012 年中国前三位第三方支付企业分别为：支付宝、财付通、银联商务。

O2O 数据：2012 年中国 O2O 市场规模已达到 1005 亿元，2013 年将突破 2000 亿元。

4. 案例中出现的阿里巴巴主要管理人物（资料来源：百度百科及互动百科）

1) 蔡崇信：生于台湾，“十八罗汉”之一，阿里巴巴永久合伙人。拥有美国耶鲁大学经济学学士和法学博士两个学位。1999 年，蔡崇信在杭州见到马云，毅然放弃年薪 70 万美元的工作，加入刚创立的阿里，领着每月 500 元的工资。一路走来，蔡崇信在阿里巴巴干了三件事：一开始是找钱，后来是管钱，现在是花钱。蔡崇信曾负责完成阿里巴巴集团的许多里程碑事件，包括于 1999 年领导成立阿里巴巴集团香港总部，及于 2005 年主导收购中国雅虎及雅虎对阿里巴巴集团的投资的谈判。蔡崇信就是阿里巴巴集团的财务、投资“总负责人”，所有阿里巴巴的资金调度、转投资、募资入股，甚至到阿里巴巴美国重新挂牌上市，全部由他统筹负责。

2) 陆兆禧：广州人，1992 年毕业于广州大学，酒店管理专业。曾就职于四星级酒店做至餐厅经理，1997 年合伙成立一家网络通信公司，2000 年初入职阿里巴巴，被授命组建广东销售大区。在阿里当时尚无大规模融资支撑时，他把广东大

区的业绩做到 B2B 最好，并且获取了良好的口碑。2000 年至 2004 年，担任阿里巴巴 B2B 公司广东销售大区负责人（任阿里巴巴华南大区最高负责人）。2003 年，陆兆禧上调回阿里中央，被要求主持创建支付宝业务，并于 2004 年 9 月任支付宝总裁。2008 年 1 月，出任淘宝网总裁，启动大淘宝战略，推进淘宝从 C2C 集市向电子商务平台的演进，并着手打通商家、第三方合作伙伴和物流等产业链上下游。2011 年 2 月 21 日出任阿里巴巴执行总裁、淘宝网 CEO 兼总裁、阿里巴巴集团执行副总裁。6 月出任阿里巴巴 B2B 公司 CEO。2012 年 7 月 10 日出任阿里巴巴集团设立首席数据官（CDO），负责全面推进阿里巴巴集团成为“数据分享平台”的战略，向集团 CEO 马云直接汇报。2013 年 5 月 10 日，阿里巴巴集团董事局宣布，任命陆兆禧为阿里巴巴集团 CEO。2015 年 5 月 7 日调任为阿里巴巴董事局副主席。马云公开评价其“对新事务的欣赏和学习能力，对关键问题的判断和决断力，以及强大的执行力令人印象深刻，更重要的是，在阿里 13 年的经历造就了他乐观且坚韧不拔的毅力，和对小企业，消费者的忠诚和感恩”。

3) 吴炯：上海人，1989 年毕业于密歇根大学，计算机科学理学学士。1996 年入职美国雅虎，雅虎搜索专利发明人，曾作为阿里巴巴天使投资人。2000 年 5 月正式加入阿里巴巴，担任阿里巴巴集团首席技术官，领导开发了阿里巴巴 B2B、淘宝网等相关系统的核心技术和产品设计。2008 年，吴炯离开阿里巴巴担任北极光创投的风险合伙人，开始转向金融投资领域，是汉庭、聚美优品、聚光科技、挂号网，被评为创业邦 2014 年中国年度天使投资人。

3) 孙彤宇：浙江人，“十八罗汉”之一。1996 年开始跟随马云进入互联网，先后参与了早起的中国黄页、外经贸部官方网站、中国商品网站、阿里巴巴网站等建设。2003 年具体主持淘宝网开发，被称为淘宝之父。2008 年 3 月离职阿里巴巴进入伦敦商学院学习。2008 年 5 月创立博卡思任总经理。

4) 金建杭：杭州人，“十八罗汉”之一。1987 年毕业于复旦大学新闻学院，先后就职浙江日报社、国际商报社。1999 年追随马云创业，一直负责公关、政府事务、市场活动。2014 年 8 月 6 日，阿里巴巴集团宣布金建杭为阿里巴巴集团总裁，向 CEO 陆兆禧直接汇报工作。

5) 李琪：1992 年毕业于中山大学，计算机学士学位。自 1995 年至 1998 年，李琪曾任马云创办的网络公司——中国黄页的首席技术官一职。1998 年，李琪任互联网通讯软件公司伟业有限公司的首席执行官。2000 年加入阿里巴巴，先后担任技术副总监与销售副总监、国际事业部总经理，2005 年担任阿里巴巴首席运营官。2008 年，李琪至加拿大被留学。

6) 卫哲：上海人，1993 年上海外国语大学毕业。阿里巴巴空降高管，2011 年由

于欺诈事件“引咎辞职”。完美的职业经理人履历，有过万国证券投资、普华永道会计师事务所、东方证券投资银行总经理、世界五百强百安居 CEO 职业经验，2005 年中国零售业十大风云人物。2006 年加入阿里巴巴，2007 带领阿里巴巴 B2B 业务登陆港交所上市担任 CEO，拿着中国互联网企业第一高薪。2009 年接受采访时表示“自己也是阿里巴巴合伙人”。2011 年辞职阿里巴巴作为独立董事加入好耶集团。马云则这样评价卫哲：“卫哲有着杰出的销售推广与零售管理经验，他把运营一家公司所需要的专业运营方法带入了阿里巴巴。”

7) 李旭晖：台湾人，台湾海洋大学轮机工程学士学位。曾于一家著名的跨媒体贸易营销公司就职达 10 年。2000 年加入阿里巴巴，为阿里巴巴国际交易市场及 Gold Supplier 业务的早期发展作出了重大的贡献，2006 年为阿里巴巴国际业务部总经理。2009 年 2 月出任阿里巴巴首席运营官，负责阿里巴巴国际事业部，成为阿里巴巴董事会成员。2011 年 2 月因欺诈事件引咎辞职。

8) 曾鸣：南昌人，1998 年获得美国伊利斯诺大学国际商务及战略学博士学位。2003 年起一直担任阿里巴巴集团战略顾问，同时作为长江商学院创办者之一任战略学教授兼 EMBA 和高层管理培训中心学术主任。2006 年 8 月入职阿里巴巴任集团参谋部资深副总裁，一直作为阿里巴巴总参谋长，扮演军事角色。加入阿里巴巴集团之后，曾鸣负责制定阿里巴巴集团所有子公司的战略，包括 B2B 业务线、淘宝、支付宝等子公司的发展战略都是他负责制定的，这也为其后来担任雅虎(中国)总裁打下了基础。2006 年 11 月—2007 年 12 月，任中国雅虎代总裁。2007 年 12 月，被调回阿里巴巴集团，重新担任集团参谋部参谋长。作为战略学专家，曾博士对于战略创新、战略转型，战略联盟与并购，电子商务，以及国际化战略等方面的深入研究——均被《Academy of Management Review》，《Organization Science》……世界顶尖管理杂志认可和发表，并被《华尔街日报》，《经济学人》，CNBC 和 BBC 等媒体广泛报道。柳传志评价：“曾鸣先生能够将国外先进的管理理论与中国企业的具体实践有机地结合起来”。王石对其评价：“曾鸣先生通过大量的理论分析和实证研究，帮助中国企业寻找持续发展的最佳路径”。