
新商业 蓝皮书 2021

A Glimpse of the
New Business

50 位企业家 共创 20 个月

新商业学堂

战略指导: 李纪珍、高红冰、安筱鹏

主 编: 张青春

编 委 会: 吕廷斌、吴姝、汤胜、刘伟(设计)、曹哲

特别鸣谢:

新商业学堂一期全体教师(按首字母顺序)

安筱鹏、白重恩、陈航、陈劲、陈龙、陈威如、陈晓东、陈煜波、戴琼海、董本洪、董关鹏、方向明、方晓敏、高红冰、高皓、高晓松、侯毅、胡左浩、华先胜、靖捷、李纪珍、列文、刘松、刘晓丹、陆弢、彭凯平、施一公、孙岩岩、谭亮、王勇、肖利华、薛思源、张辉、张勇(逍遥子)、郑晓明

新商业学堂一期全体同学

新商业学堂项目团队

清华经管学院项目组

云涛、李静、唐云端、孙茜、张若澜、高俊华、姚迪、于舟、陈慧芳、彭蕊、闫星烨

阿里巴巴项目组

张青春、安琳、杨坤、闫昭、朱亦丹、吴姝、徐莉、宋秀卿、吕志彬、孟飞、阿里云、A100、钉钉等团队

目录

寄语	04
卷首语	05
Part1 2020, 新商业分水岭	06
Part2 商业新逻辑	18
Part3 领跑者画像	30
Part4 打造新生力	40
Part5 学员实践与思考	52
参考文献	63

寄语

共创产生共识，共识推动行动

作为新商业学堂的全程共创者，很荣幸地见证了数字化从可选到必选的过程。

在国家层面，数字化已成为高度共识，未来将成为我国现代产业体系建设的重要推动力。党的十九届五中全会提出的“十四五”规划中，有六次提到了数字化。数字经济、数字产业化和产业数字化，已成为“十四五”时期的主旋律。

在企业层面，数字化不再仅限于技术层面的挑战，更会带来颠覆性创新，是企业生存和发展的必选项。因为疫情，我们与学堂的企业家们共同亲历，用数字化的方式实现复工复产，甚至取得超出预期的发展。可以讲，数字商业的时代已全面到来。

从学堂的角度，我们希望阿里、清华和学员企业家一起，共同探索和总结新知识、新理念，共同推动新商业的创新。我们相信，这本蓝皮书是探索共知的良好开始。



李纪珍
清华大学经济管理学院
副院长



高红冰
阿里巴巴集团副总裁
阿里研究院院长

探索新商业文明时代的“福特+泰勒”模式

历时21个月，我们的新商业学堂一期班就要毕业了。回望过去，有很多不舍。2019年3月，阿里巴巴集团与清华经管学院达成合作，以培养未来商业领袖为目标发起“新商业学堂”项目。在临近毕业的回访中，我们看到企业家学员评价学堂时，大量使用了“远超预期”“最好”“独一无二”等美誉之词。能够得到见多识广的企业家们如此肯定，我们深感荣幸和责任重大。

记得，新商业学堂第一期开学典礼的主题——“走进空气稀薄地带”，其寓意是在新商业创新领域，企业家们都在空气稀薄的无人区艰难探索。可以讲，学堂将孤独的企业家们聚在一起，形成了一个携手前行的共创平台。在这里，我们坚持“三方共创”，聚焦于“如何做”，鼓励跨界学习，有效解决理念不足、经验空白、实践不够的问题。

展望未来，中国将全面迎来新商业文明时代，期待学堂能够开创新时代的“福特+泰勒”模式，更期待学堂和企业家们为新商业文明做出更大贡献。

打造业务创新和组织创新的道场

什么是企业的竞争？企业竞争的背后，就是资源配置效率的竞争。数字化转型的意义不只在于“存量”资源优化配置效率的提高，更在于重构基于“增量”的创新体系。简而言之，数字化带来的工具革命和决策革命，一方面让创新试错的成本和门槛降到最低，另一方面让创新的价值达到最大。创新的方向，不仅包括产品、市场、生产方式的创新，还包括组织和文化的创新。

在新商业学堂，清华、阿里与企业家们聚在一起，就是一起去探究创新的本质，找到“望远镜”“显微镜”和“CT机”。“望远镜”，帮助我们更长的历史视角来看待这一轮的产业变革；“显微镜”，让我们看清技术的细节；而“CT机”，则穿透现象看清这轮数字化转型的本质。

新商业学堂聚焦的“新商业”，指的就是创新。两年来，学堂结合了清华深厚的理论和学术基础，与阿里20年来数字化的丰富实践，携手学员企业家们一起，将各种创新放在放大镜下，认真总结、研讨，并鼓励起而行之、学以致用。两年里，我们看到班级里富有成效的创新层出不穷。可以说，无论从过程还是结果来看，学堂都已成为业务创新和组织创新的道场。



安筱鹏
阿里研究院副院长

卷首语

坚持初心，方得始终

从2019年7月的开学到2021年3月的毕业，新商业学堂第一期总历时600多天。期间的心得感受，就像是一个形状古怪的多面体，远非几个词几句话所能形容。

600多天前，我们就像被空投至无人之地开疆拓土的新兵一样，圈定了**一个大致正确的方向**就匆匆上路了。没有彩排，也没有地图。我们的望远镜里，看到了远处的数字化，但觉得方向太远、太大，于是选定了中远距离、更加贴近实战的新商业。

新就意味着日新月异，没有标准答案。但没有标准答案并非不可回答，只是答案的碎片散落在已有的智慧中，散落在那些“正在发生的未来”中，需要更加用心地一起**做好一张拼图**。于是我们开始努力制作这张拼图。来自各行各业的同学、理论功底深厚的教授、战斗在一线的管理者都是拼图的元素。用万变不离其宗的理论主线，链接千变万化的实战经验，共同组成了一张不断迭代的拼图。

拼图意味着细碎，细碎意味着不完美的裂缝。不管预想得多么用心良苦，有的碎片还是无法融合，终将掉落在地。好在大家怀揣**一颗利他之心**。从利他入手，每个工作结束后立刻就地复盘，用一次次入木三分的反思和一点点细微的改进，拼了一张很不完美但像模像样的拼图。当然最了不起的是所有同学的宽容和理解。

感谢**榜样的力量**。在回访中，有一些被反复提及的名字，他们是激励着大家团结一心、不断进步的榜样，包括虚怀若谷的班长、解剖自己的企业供大家学习讨论的同学们、深沉厚重雄心进取的“二代们”、跑前跑后用心出力的舵主们、让班级充满温情的女同学们……还有清华和阿里所有的老师们，你们的倾囊相授，同学们不仅听到了，更重要的是正在逐一做到。

感谢**同学的力量**。你们才是这个平台的主角。作为企业家们，你们贡献出宝贵的时间，像春雨一样无私付出，像海绵一样吸收学习；像兄弟姐妹一样相互直言，像家人一样相互扶持。正是因为你们600多天的共创，才有了共和共识，也才有了这本蓝皮书。

新商业蓝皮书2021，是新商业学堂一期所有老师和同学们共创的结晶，主要总结了**共识的趋势和理念部分**。更多细节，欢迎报名新商业学堂。



张青春

阿里研究院
数字商业研究中心主任
商领培训中心主任

Part 1

2020, 新商业 分水岭



过去10年, 新商业逐步成熟
2020年, 疫情带来数字化分水岭
未来10年, 商业和社会将全面数字化



两个加速

数字基建

数字社会

三个现象

“万亿”淘宝村

“万亿”直播现象

“万亿”新商业学堂

一个缩影

双11

1

双11： 中国新商业发展的 一大缩影

2020年，新冠疫情席卷全球。疫情之下，全球经济发展陷入了巨大的不确定性。中国经济走向何处，可持续增长能否实现，成为社会各界关注的焦点。2020年11月，疫情之后迎来的首个“双11”，用鲜活的商业数字，彰显着跃动的经济活力，映射出中国经济在全球率先复苏、消费回暖的真实写照。

数字的背后，改变的步伐早已在悄然中进行。全面加速进入的数字社会，早已打破线上线下分界的商业环境；正在快速实现的全链路数字化，一路走来的脚印清晰可见。站在今天，回看双11的发展历程，端倪早已在其中，双11已成为中国新商业最好的观察窗口。

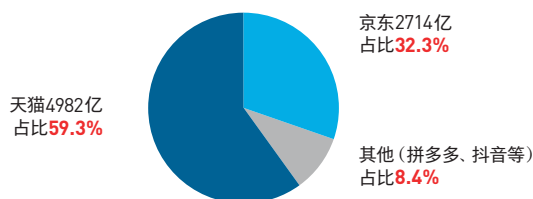
从部分参与到全员参与

源于淘宝商城（天猫前身）“偶然”的一次促销，诞生于2009年的双11，最初只有27个品牌参与，销售额也只有5000余万元。历经12年的发展，2020年的双11，已有超过25万个品牌、500万商家、1600万款商品，可以说，双11已成为商家和消费者全员参与的节日。

2020年双11，中国全网电商市场交易额规模超过8400亿元，同比增长29%。此外，除了天猫、京东等大家熟知的主力电商平台外，抖音和快手也加入了双11活动，参与大促的平台类型变得更加多元化。

2020年双11各平台销售额与占比

2020年
双11电商平台
总交易额
8400亿元



数据来源于：天猫、京东“前瞻产业研究院”，2020

从商业现象到社会现象

从2009年到2020年的12年间，双11从一家企业的孤立营销活动，演变成多商家、全社会共同参与的社会现象。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_37952



云报告
https://www.yunbaogao.cn

云报告
https://www.yunbaogao.cn

云报告
https://www.yunbaogao.cn