
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

镜思洞察@智僚私董

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老师 (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	阿里巴巴项目组
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	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到一起，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

镜思洞察@智僚私董



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

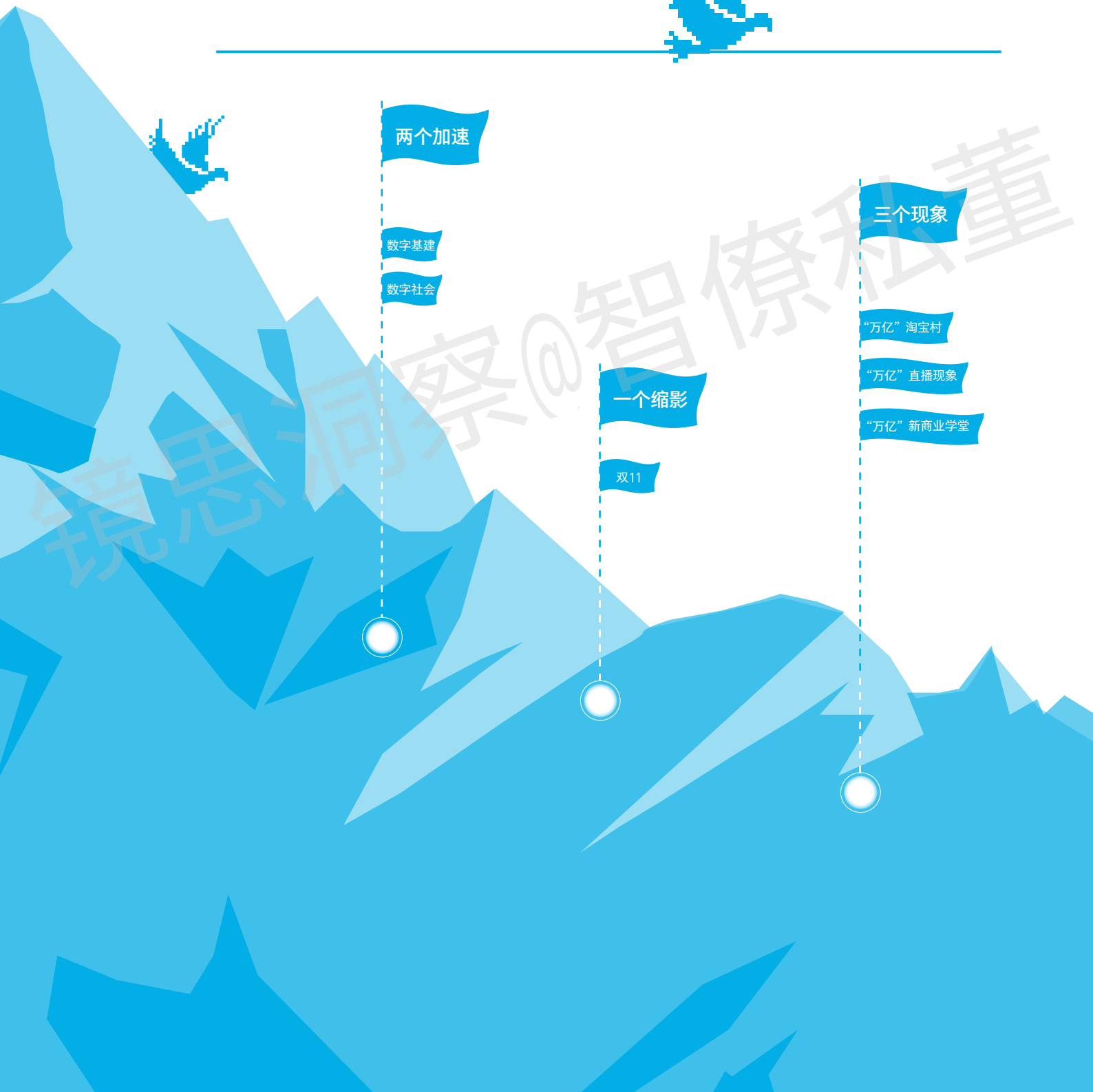
“万亿”淘宝村

“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。

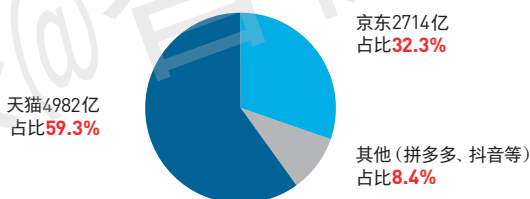
从部分参与到全员参与

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化大协同。这12年，也是中国商业面向数字化结构性演进的12年。这一时期，消费端全面实现数字化，又反过来助推了供给端走向数字化，带来更加高效的供给和更优秀的用户体验。

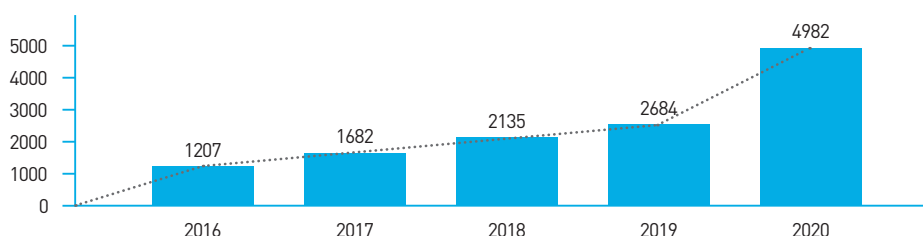
2020年，有8亿消费者参与的双11，背后折射出丰富的社会价值和意义。11月11日，作为“光棍节”的社会文化认知，从名称到含义皆已消弭，变成了数字时代的全民节日；在大众不断的参与中，双11也从单纯的购物行为，逐渐培养起了全新的数字生活习惯，带来了全新的商业场景。

4982亿：消费和供给能力的集中体现

2020年的天猫双11，销售周期从以往的11月11日当天，变成了两个波段——11月1日至3日和11月11日，由此带来新的供给和更从容的物流。4982亿元成交额的背后，是500万商家的供给能力以及8亿消费者消费能力的集中体现。

2016—2020年天猫双11历年成交额

单位：亿元



数据来源：天猫，2020

相对中国的双11全民购物节，美国同样有传统的全民购物节——黑色星期五。区别于中国消费者早已养成线上购物的习惯，传统的美国消费者更倾向于线下购物。但随着疫情的到来，这一习惯也正在被改变。据统计，2020年的“黑五”仅有16%的购物者选择到店内购物。可以说，疫情同样推动了美国数字商业的发展。

2020年“黑五”期间，线上交易额达到90亿美元（约612亿人民币），同比增长22%。但与2020年天猫双11的4982亿总交易额、同比85.6%的增长相比，还存在不小的差距。

2020年黑色星期五线上交易额 VS 天猫成交额

单位：亿元



数据来源：天猫、《今日数据行业日报》，2020

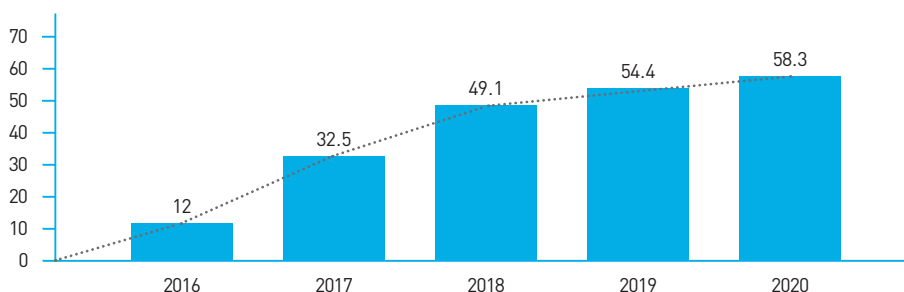
58.3万笔/秒：数字计算能力的集中体现

2020年11月11日零点零分26秒，天猫双11订单峰值产生——58.3万笔/秒，是信用卡理论上的交易峰值的若干倍。这一数字正是数字新基建强大运算能力的集中体现，更是得益于阿里巴巴早在2009年就开始布局的云计算。

云计算的强大能力直接展现在消费体验上——“零点秒付”、结账时顺滑不卡顿，让天猫平台在仅仅半小时内便完成3723亿的交易额，超过2019年双11的总交易额（2684亿）。此外，天猫还是唯一可以做到主播在直播间喊123开抢时，在1秒钟内所有画面和声音都到达消费者的平台。

2016—2020年天猫双11历年订单峰值

单位：万笔/秒



数据来源：天猫，2020

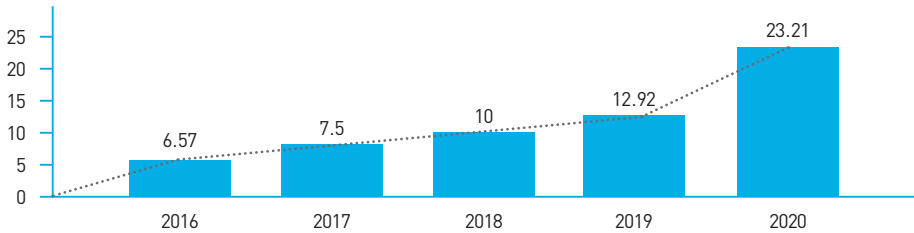
23亿单：新商业加速的集中体现

作为物流全流程数字化的肇始，2014年推出的电子面单迅速提升了物流效率。在此之前的2012年，双11期间2200多万个包裹需两周时间才能消化；2013年，1亿的包裹量需要9天消化；到了2019年，同样的包裹量只需2.4天。而2020年，仅11月11日当天便处理6.75亿件，同比增长26.16%。相较最初的26万物流订单量，如今的23亿单，增长接近9000倍，相当于2010年中国快递量的全年总和。

逐渐走向成熟的数字基建凭借强大的电商和物流基础，同样在疫情突然到来时，做出了重大贡献。电商的远距离购物，加上骑手的“无接触”配送，让居民足不出户便可获得生活的全部所需，提供了极佳的抗疫方案。据统计，疫情期间，一位骑手平均每天能够减少居民25人次出行。

2016-2020年天猫双11历年物流订单总量

单位：亿单



数据来源：天猫，2020

● 作为全社会数字新商业的一大缩影，后疫情时代的双11有了全民参与的更进一步和交易量的增长跃升。成熟的技术能力、强大的基础设施体系是其坚实根基。8亿消费者的参与、4982亿的交易额、58.3万笔/秒的运算速度、23亿的物流订单，都集中体现着数字基础设施的强大能力。我们正在迎来全新的数字世界，也标志着新商业全面走向成熟。

2

疫情既是检验，
也是促进：
数字社会加速到来

数字新基建：疫情推动数字生活日常化

我国大举推进新基建，基础设施全面升级

新基建，是指发力于科技端的基础设施建设，主要包含5G基建、特高压、城际高速铁路和城际轨道交通、新能源、大数据中心、人工智能、工业互联网等七大领域，涉及信息、交通、能源、电力等多个社会民生重点产业。

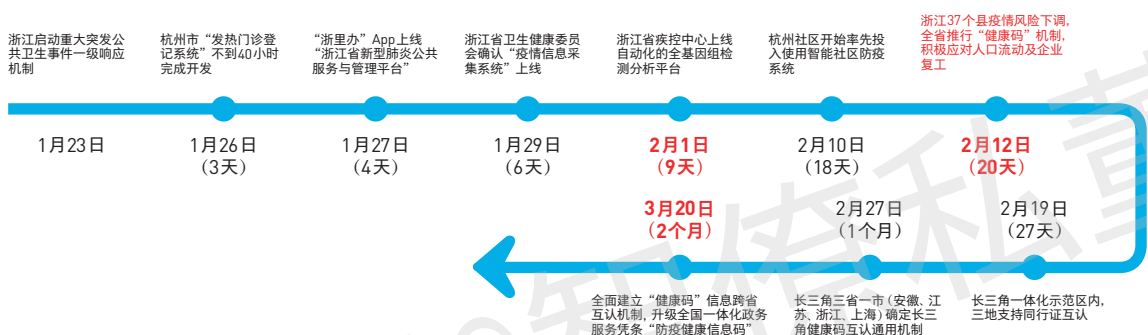
新基建首次出现于2018年年末的中央经济工作会议。随着疫情的到来，2020年4月20日，国家发改委明确提出：“以新发展理念为引领，以技术创新为驱动，以信息网络为基础，面向高质量发展需要，提供数字转型、智能升级、融合创新等服务的基础设施体系。”数字基建成为新基建建设的重中之重。

数字新基建：保障了抗疫成功，锻炼了全社会的应变能力

高效、及时的数字化政务服务体系

2020年伊始，新冠疫情的突然爆发给全世界带来前所未有的公共危机。而在中国14亿人口的庞大体量与错综复杂的独特国情面前，全社会应变能力更是面临超高要求的挑战，疫情成为国家社会治理能力的一次高强度集中检验。依托数字化新基构建的数字生态，中国政府迅速出台数字化管控方案，搭建起以健康码为核心的全国一体化政务服务平台，在抗疫行动中起到了巨大作用。

全国健康码推进流程

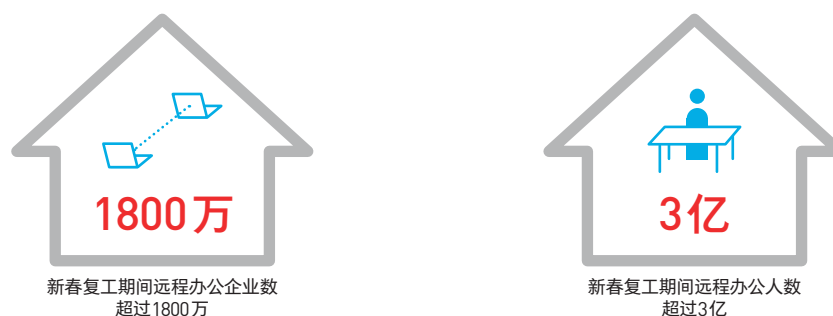


来源：案头研究、BCG分析，2020

线上生态网保障全社会复产、复工、复学

疫情势头凶猛，社会面临停工、停产、停学的全面危机。一个基于数字化基建的线上生态网迅速搭建起来：在线办公、直播、远程协作成为日常标配。疫情期间，全国1800多万家企业、3亿多名员工实现了在家远程办公，企业的会议、面试、培训等日常活动都转移至线上进行。仅钉钉数据便显示有14万所学校、300万个班级、600万名老师、1.3亿学生在线上课，累计课时长度超过6000万小时。此外，还发展出线上协作的新场景，如火神山、雷神山医院建设时开启直播模式，有超过1亿人参与云监工。

疫情推动企业大规模采用远程办公



数据来源：阿里研究院《数据生产力崛起：新动能 新治理》，2020

“一老一小”：中国数字社会提前10年实现

中国的数字化进程已经走在世界前列

进入21世纪以来，中国的数字化浪潮风起云涌，逐渐在全球商业领域内确立了领先地位。中国互联网协会统计，截至2019年底，中国移动互联网用户规模达13.19亿，占全球网民总规模的32.17%；移动互联网接入流量消费达1220亿GB，年同比增长71.6%；网络支付交易额达249.88万亿元，移动支付普及率位于世界领先水平。而2020年全年中国电商市场交易规模预计将近37.21万亿元，牢牢占据全球电商市场排行榜首位。

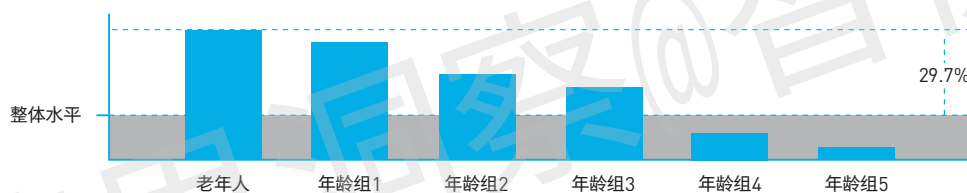
疫情促发“一老一小”群体进入线上生活场景

网络购物、移动支付、网约车、外卖、线上培训……中青年群体的工作和生活早已实现数字化。而疫情的到来，让原本在互联网主流用户群之外的银发族和中小学生群体，即“一老一小”，全面接入数字世界，加速了社会的全面数字化。

“一老”：银发族消费习惯改变，成为新的线上主力军

50后、60后的老年群体在疫情期间“被迫”开始学习网购，进而积极参与到线上生活场景中。疫情期间，注册和使用外卖平台的50岁以上老年新用户占比显著提升，涨幅达3个百分点。疫情前，盒马线下（到店）订单中，老年人群体占比最高；疫情后，盒马线上订单中，老年人群体增速最快，同比增长10个百分点。2020年第三季度，老年人手淘活跃用户（近30天使用手机淘宝的60岁以上用户数）同比增速远高于其他年龄组，较整体水平高出29.7个百分点。

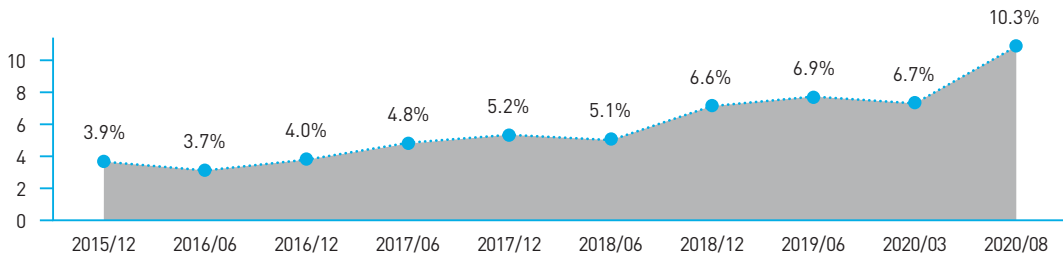
第三季度老年人手淘月活用户同比增速



来源：手机淘宝，2020年第三季度，阿里研究院整理

此外，60岁年龄组（60岁以上）的购买力与更年轻的50岁年龄组（50-59岁）购买力持平，月人均消费金额甚至高于90后和00后群体。2020年中国60岁以上人口占比已经达到总人口数的17.4%，而60岁以上老年网民占比较5年前增长了近3倍，银发群体将会是未来数字世界的主力军。

截至2020年8月中国60岁以上老年网民占比变化



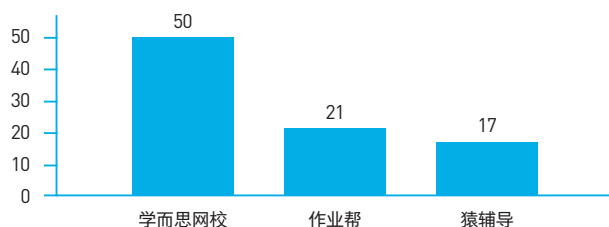
来源：中国互联网络信息中心《中国互联网络发展状况统计报告》，2020

学生群体: 数字化习惯从线上学习开始全面养成

在线教育用户规模自2015年以来一直稳步增长, 但距全民普及仍相去甚远。疫情期间, 因全国中小学、高等院校延迟开学, 在“停课不停学”的大方向下, 教育部组织学生在家接受大规模在线课程学习。2.7亿学生群体转战线上, 此举推动了在线教育普及, 尤其K12在线教育领域, 迎来了跃升式发展。

主要K12在线教育App周度活跃用户2020年2月同比增幅

单位: 倍数

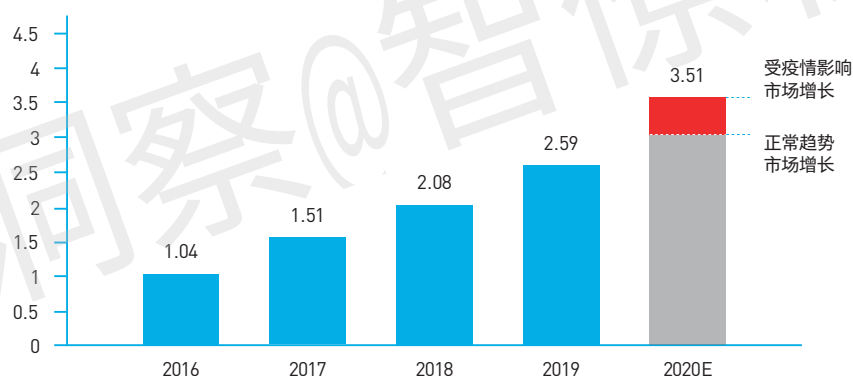


来源: 艾媒数据中心 (艾媒咨询会根据市场实际运行情况对预测规模做动态调整), 2020

据统计, 2020年3月在线教育用户占网民整体达47%, 教育学习App日活量增长46%, 渗透率增长50%。2020年全年, 中国在线教育用户规模将达到3.51亿人, 增幅远超出市场的正常趋势。而从在线教育开始, 培养起线上生活习惯的这些数字世界“原住民”, 将成为与数字社会共同成长的一代人。

2016-2020年中国在线教育用户规模及预测

单位: 亿人



来源: 艾媒数据中心 (艾媒咨询会根据市场实际运行情况对预测规模做动态调整), 2020

● 疫情期间, 依托高效、及时的数字化政务服务和保障复工、复学、复产的数字生态, 中国的数字社会能力经受住了“黑天鹅”的检验。同时, 疫情又推动数字化生活方式日常化, “一老一小”加速进入线上生活场景, 标志着中国数字化社会的进程全面加速。

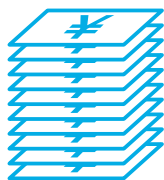
3

数字中国
背后的
三大“万亿”现象

普惠的力量：“万亿”淘宝村

根据阿里研究院发布的《2020中国淘宝村研究报告》，截至2020年6月，中国涌现了5425个淘宝村，覆盖28个省（自治区、直辖市），总量约占全国行政村总数的1%；淘宝镇数量达到1756个，覆盖27个省（自治区、直辖市），总量约占全国乡镇总数的5.8%。新冠疫情背景下，淘宝村逆势增长。2020年，淘宝村和淘宝镇网店年销售额达1万亿元，吸纳了约828万人口就业，充分展现出数字经济应对市场不确定性的强大能力。

淘宝村的强大能量



1万亿

网店年销售额



296万

活跃网店



828万

带动就业机会

数据来源：阿里研究院《2020中国淘宝村研究报告》，2020

阿里巴巴集团董事会主席兼首席执行官张勇表示，中国最活跃的经济细胞来自于最基层的村、镇和企业。把最活跃的经济细胞和创业者、年轻人组织在一起，淘宝村是个很好的载体。而这一切能实现的关键，是科技进步带来的普惠，降低了商业的门槛，让物理距离不再成为阻碍，即使居于深山的农民也能轻松面向全国市场。

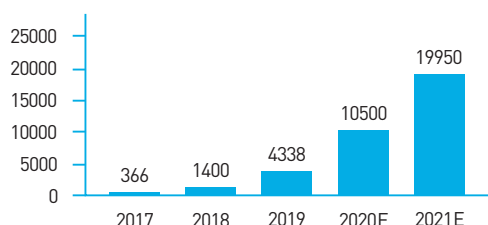
创新的力量：“万亿”直播电商

2020年全年，直播电商整体规模预计将突破1万亿，渗透率将达到8.6%；预计2021年直播电商规模将扩大至2万亿元，继续保持高速增长态势，渗透率将达到14.3%。

直播电商发展的根本驱动力在于商业创新和价值创造。从文字到图片，再从短视频到直播，表面是网络营销方式的更新迭代，背后是对消费者追求更真实、更可信购物诉求的创新式满足。从电商到新零售，再到直播电商，中国一直在走在全球线上零售创新的最前列。而这种不断创新的场景，本质在于科技进步让创新的成本变得更低，使得创新成为一种全民习惯，整个社会才会充满创新活力。

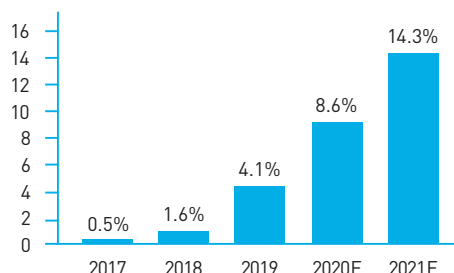
市场规模今年有望破万亿

单位: 亿元



来源: 毕马威、阿里研究院《迈向万亿市场的直播电商》, 2020

直播电商在电商市场中的渗透率



来源: 毕马威、阿里研究院《迈向万亿市场的直播电商》, 2020

共创的力量: “万亿”新商业学堂

传统经验失灵, 我们加速进入“无知”时代

以色列新锐历史学家尤瓦尔·赫拉利在《人类简史: 从动物到上帝》一书中, 将人类的发展脉络划分为由三大革命构成的三个阶段: 大约7万年前开始的“认知革命”, 决定了历史的起点; 大约12000年前开始的“农业革命”, 加速了历史发展; 大约500年前开始的“科学革命”, 从一个新的起点重塑人类社会。

科学革命并非“知识的革命”, 而是“无知的革命”。真正让科学革命起步的伟大发现, 就是发现“人类对于最重要的问题其实毫无所知”。当下, 社会已经全面数字化, 在商业领域, 数字化转型让企业家们进入“空气稀薄的无人区”, 前人的传统经验失灵, 疫情又进一步推动“无知”时代加速到来。承认“无知”, 是变革的前提, 也是全新未来的起点。

跨界“共创”, 是探索未知的最佳手段

如何把握后疫情时代的“新现实”, 是当今企业面临的重要问题。全球约30%的企业CEO表示, 疫情大幅加快了企业数字化转型的进程, 比没有疫情的情况提前了数年。在中国, 做出同样回答的CEO比例高达55%, 约是全球CEO的两倍。这再次显示了中国对数字经济的高度重视和大力发展, 向世界发挥了示范作用。

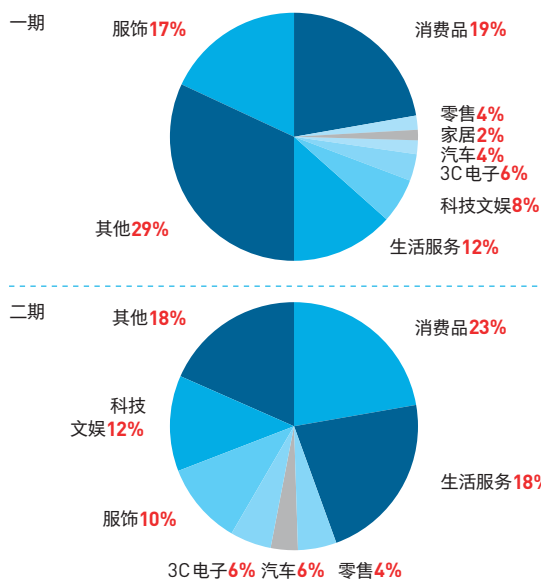
在数字化风浪加速袭来的大背景下, 整个社会的消费者需求、供应链和生产端都在发生巨变。企业正在面临着全方位的挑战:

- ◎ 认知和旧有观念经验冲突;
- ◎ 团队对客户的认知难以改变、学习力不足;
- ◎ 传统渠道、供应链对数字化的接受程度较低;
- ◎ 外部数据获取不畅, 线上线下融合实施难度高, 缺乏中台和后台支撑……

企业家们一致认为, 传统的商业经营和管理思路已无法满足当下和未来发展的需求, 数字新商业已经成为共识。

面对“无知”时代, 新商业学堂目的正是与商业领袖们一起, 探索未知, 共创新商业未来。2019年7月11日, 清华经管与阿里巴巴联合创办的新商业学堂一期开学。2020年11月19日, 二期开学。百余名企业家共同参与学堂学习。学员企业来自13个大行业, 总资产额累计超过万亿。

来自各领域企业家的数量占比



数据来源: 新商业学堂, 2020

新商业学堂将用独创的“三方共创”模式（清华经管学院—阿里巴巴集团—学员企业），通过最新实践案例，切实聚焦于“如何做”，与企业家们共同实现跨“界、代、规模、产业链”学习。

阿里新商业学堂独创“三方共创”模式



来源：新商业学堂，2020

● 数字化社会下的新商业场景，带来了三大“万亿”现象：“万亿”的淘宝村、“万亿”的直播电商和“万亿”的新商业学堂。数字技术的进步实现了普惠，激发了创新活力；同时也带来了消费者需求、供应链和生产端的全面变化，导致传统经验的失灵，企业面临前所未有的严峻挑战。“三方共创”正是应对这一空前挑战的有效手段，价值万亿的新商业学堂终将带来万亿的新商业图景。

从一次促销活动到全民参与的节日，双11的发展历程正是过去10年间我国全面数字化的一个缩影。2020年的双11，用4982亿的交易额证明了我国数字商业的活力，更集中体现了依托数字新基建的强大运算能力，从供给到消费全链路数字化的实现。同时，疫情验证了我国数字社会的强大应变能力，并促发“一老一小”两大群体进入线上生活场景，自此，数字世界的版图初步完备。2020年，必将成为新商业的分水岭。商业与社会将告别传统经验，进入全面数字化发展的时代。



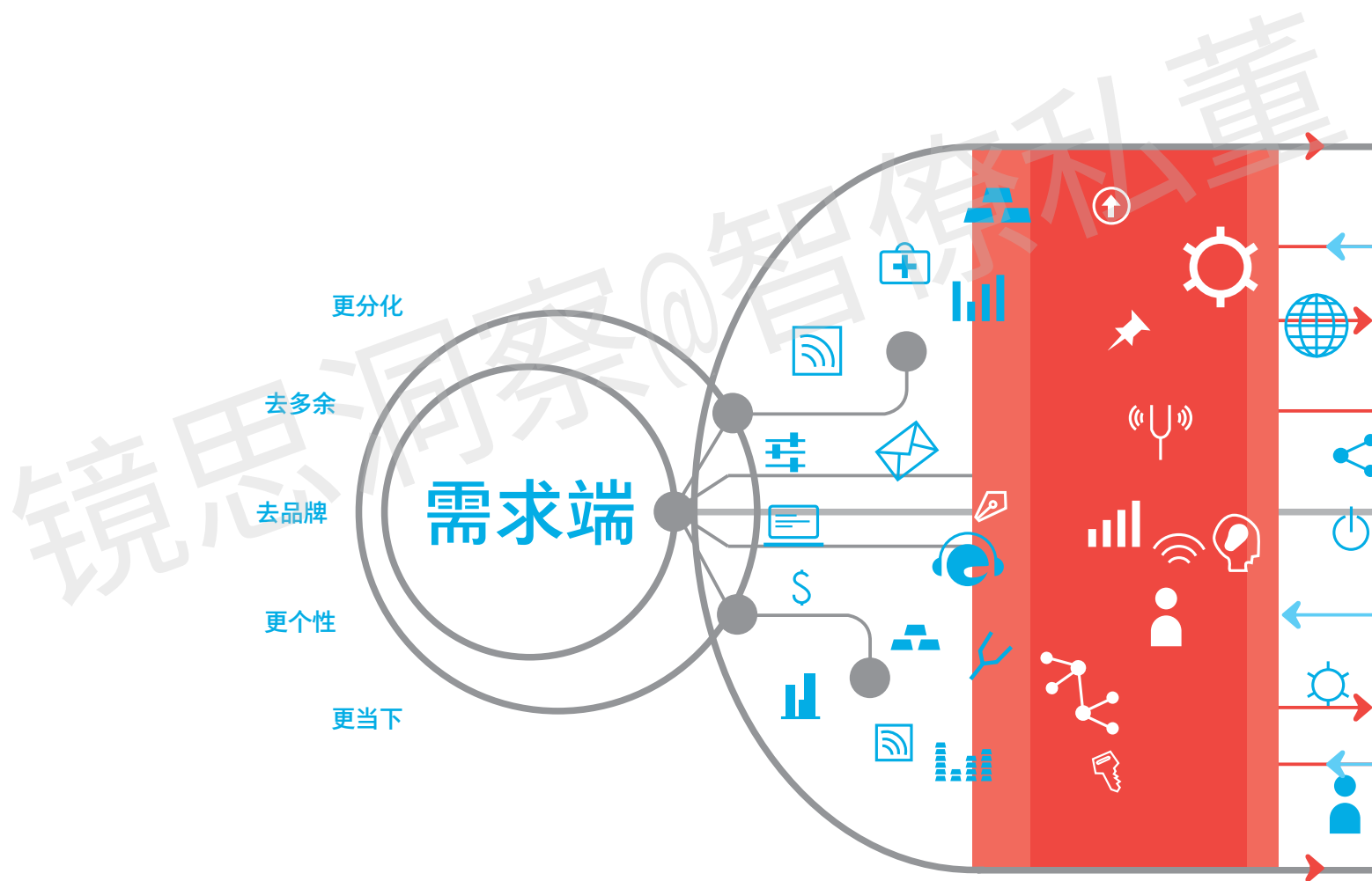
新商业学堂（一期）学员合照



新商业学堂（二期）学员合照

Part 2

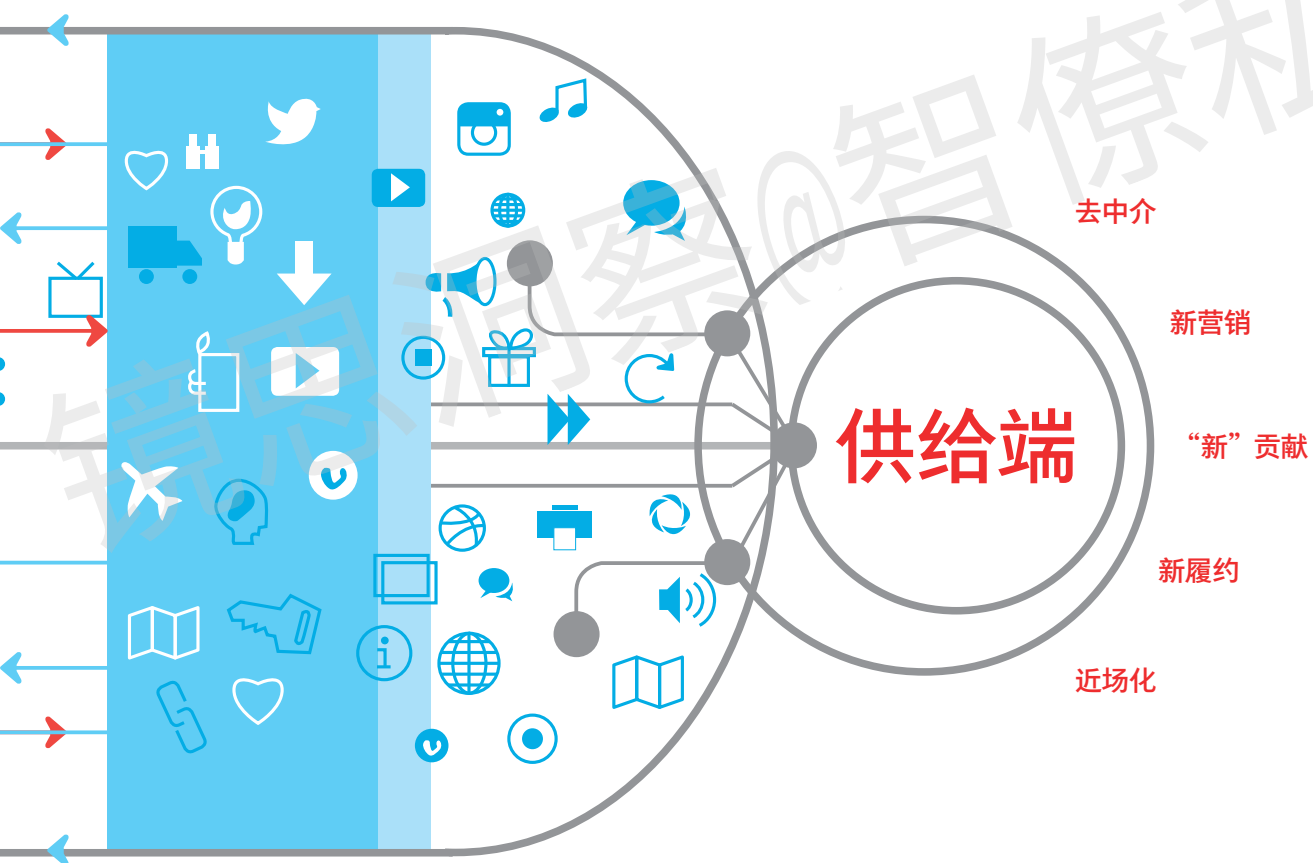
商业 新逻辑



商业逻辑已被改写, 新逻辑形成

需求端: 分化、多变、更难把握

供给端: 敏捷、柔性、主动应变



过去40年间，传统营销理论从生产视角出发，遵循生产产品(Product)、确定价格(Price)、渠道铺货(Place)、促销推广(Promotion)来实现销售。工业经济时代，只要按照这一营销流程，企业便可通过层层的分销渠道，完成产品销售。媒介中心化时代，品牌建设就是打广告。需求端只要大量的“广告轰炸”，便可以占据消费者认知，带动销售。

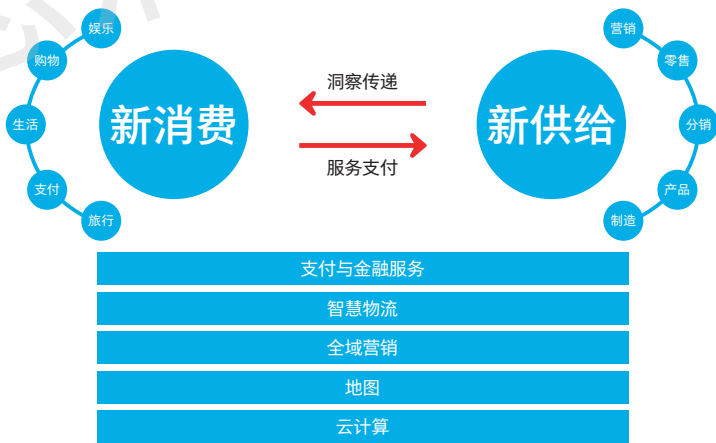
过去10年间，数字社会日益成熟，商业世界天翻地覆，对传统营销模式形成巨大冲击。创新的诉求驱动着需求端和供给端一同发力、不断成长，重塑着商业的逻辑。新商业并非概念和噱头，而是实打实正在发生着的未来。

1 商业新逻辑形成

中国已经进入新消费时代，这不仅意味着企业要以消费者为中心重新定义品牌和产品，更要以数字化思维重构生产、销售与服务的逻辑和链条。阿里巴巴研究院院长高红冰表示：“进入新消费时代，数据化与技术创新将变革消费形态、优化供应链、拓展消费地域。品牌、商家、企业的数字化转型将更加深入，并获得强劲增长动能，这也为中国经济转型升级写下注脚。”

因此，数字经济必须利用消费互联网优势，将供给和产业互联网连接起来。消费端和供给端才能全部打通，形成高效洞察、高效连接的体系。品牌依据消费洞察数据来决定生产设计和产品开发，进而实现更好的需求端和供给端的匹配。

数字时代：新消费与新供给



来源：阿里研究院，2020

2020年，疫情这一“黑天鹅”事件，导致商业逻辑彻底被改写。疫情后的消费者行为模式发生巨大变化，展示出更分化、去品牌、去多余、更个性、更当下五个方面的新趋势。随需而变的供给端，去中介、新营销、“新”贡献、新履约、近场化成为企业再造的必经之路。

2

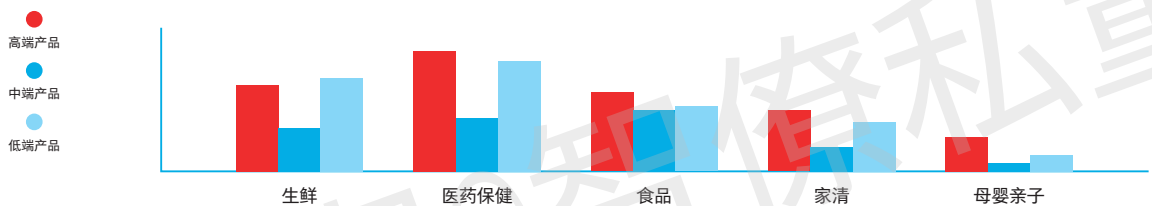
需求端
五大
变化

更分化

消费两极化，中庸之道不再是制胜法宝

消费分级自2018年出现端倪，在疫情的推动下愈加明显——消费升级和消费降级两大趋势共存。天猫大数据显示，大部分品类呈现出两极化态势（除食品外），即高端和低端产品增速均显著高于中端价位产品。

大部分品类在疫情期间展现出两极分化，低端产品和高端产品增速均高于终端产品



来源：天猫大数据、贝恩分析，2020

增长新引擎：中低线城市的新生代，消费者群体走向细分

中国消费者在不断追求更高的生活水平。消费群体呈现出更加多样化、差异化的需求，且更加细分。来自中低线城市的新生代，是消费支出增长最显著的群体。经济增速的放缓和生活成本的上涨并没有影响他们的购买热情。有的群体在升级的同时更关注品质，有的群体则更关注性价比，还有的更关注健康生活理念、服务体验和文化认同感等。

去多余

疫情加剧全民“断舍离”

近年，“断舍离”逐渐走入大众的视野。所谓断舍离，即斩断物欲，不盲目购买不需要的东西；舍弃废物，清理掉多余没用的东西；脱离执念，脱离对物品的迷恋，清楚内心的真正需求。

当疫情突然到来，“宅”在家中的人们，生活理念受到巨大冲击，开启全民“断舍离”模式。非必需品、社交支出、线下娱乐等消费大幅减少。同时，长时期的居家生活，带来主动整理居家环境、丢弃冗余无用之物、理性购买生活所需等行为习惯的深刻改变。

理性消费群体规模扩大，高性价比消费将持续热门

全球消费者都在趋于谨慎。据麦肯锡《2020中国消费者调查报告》，60%的消费者表示，即使感觉富有，

仍希望把钱花在“刀刃”上。来自毕马威国际的调研显示，疫情期间，全球消费者非日用品开支减少了25%；21%的消费者选择停止所有不必要的开支，42%的消费者在购买时变得更加精挑细选。并且，43%的人认为未来的财务状况脆弱，即使是财务自信的宽裕型消费者也悲观地预测未来6-12个月内的开支会有所下降。

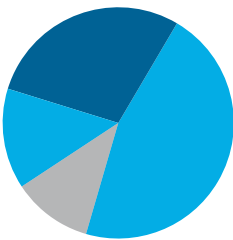
疫情期间，中国消费者同样减少25%的非日用支出。2020年年中，一项针对中国消费者的调研显示，疫情过后，中国41%的消费者计划削减开支，为未来储蓄；51%的消费者表示会努力工作提高收入；只有8%的消费者准备提高消费水平。未来，中国注重实用的理性消费者群体规模将进一步扩大，高性价比消费将持续成为热门。

疫情期间全球消费者非必要开支全面减少

经济宽裕型占比28%
经济状况不受影响
消费一如既往淡定自如

财务敏感型占比15%
比较糟糕停止不必要的
开支脆弱

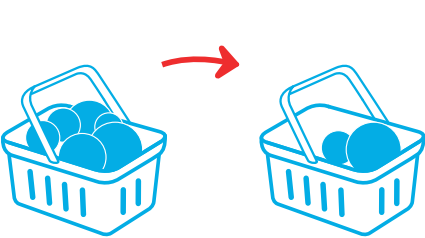
财务自信型占比12%
经济较好开支和以前相比
没有变化但是推迟了大件采购乐观



财务窘迫型占比45%
财政状况糟糕难以保证
基本用品采购
窘迫而且焦虑

来源：毕马威国际《新形势下的消费者》，2020

预计未来6-12个月内，全球消费者开支减少幅度



消费者
所有类别总体
净支出将比
疫情前
下降22%

非必要采购支
出下降34%

来源：毕马威国际《新形势下的消费者》，2020

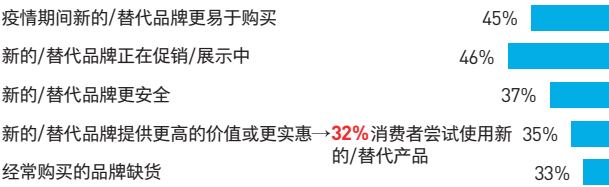
去品牌

大品牌忠诚度降低，新品牌接受度提升

国际品牌的光环效应在大幅减弱。从2016年到2018年，中国消费者最喜欢的50个品牌中，国际品牌的数量从32个下降到20个，而本土品牌的数量从18个上升到了30个。消费者对传统大品牌的忠诚度越来越低；与之对应的是，对新品牌、新产品的接受度越来越高。

疫情发生的2020年，更积极响应消费者需求、更高性价比的本土品牌，在普遍预期悲观的情况下，成功实现逆势增长。根据毕马威国际的报告，全球消费者对品牌的信任度较疫情前下降4%，而中国消费者在此期间对本土企业的信任上升27%。以受到极大冲击的美妆行业为例，70%实现增长的美妆品牌是中国本土的平价品牌。

疫情期间中国消费者积极转向本土品牌

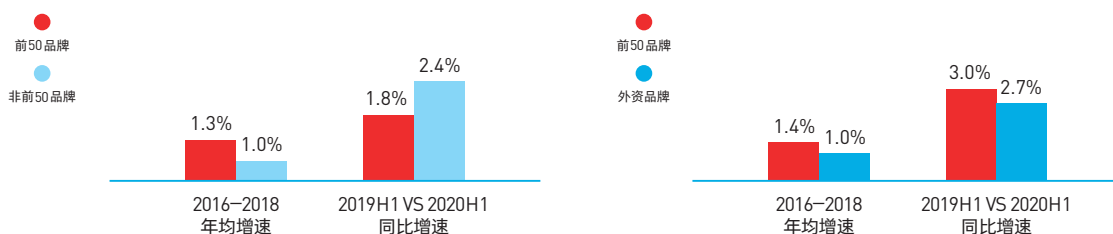


来源：麦肯锡新冠疫情手机调查，根据中国18-65岁的人口采样并平衡，2020

本土新势力品牌趁势崛起

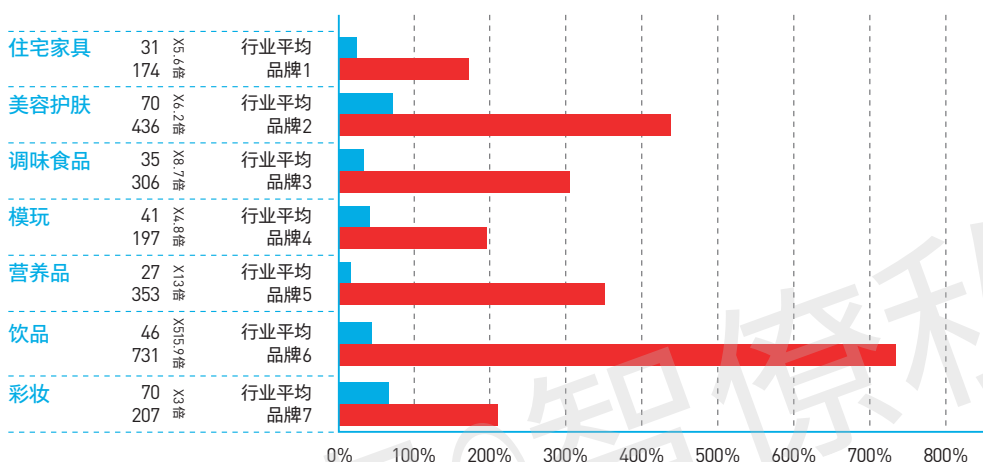
一大批本土新品牌迅速发展壮大。近年来，新的消费认知带来了国潮新势力的崛起。2016-2019年，入驻天猫旗舰店的新品牌数量从1.25万个上升至5万个，其中总成交额达180亿有5000个；16个新品牌冲入亿元俱乐部，327个新品牌成交破千万。仅2020年一季度，天猫近500个新增累计销售过亿元的品牌中，就有318个是本土品牌，占比超过七成。

疫情之下，大品牌在线上表现较弱，而本土品牌持续崛起



来源：天猫大数据、贝恩分析，2020

各行业新势力品牌迅猛增长，冲击旧格局



来源：阿里研究院，2019

更个性

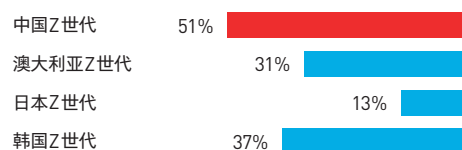
最个性的中国Z世代

Z世代（16-24岁）成为占40%的全球消费主力。该群体在生活理念上勇于尝新，乐于享受当下，并有着强烈的情感诉求。根据Zebra IQ的调研，全球不同市场的Z世代都倾向于个性化产品与定制服务。而相比澳大利亚、日本和韩国，中国Z世代消费者彰显个性的特征更为明显：51%偏爱提供个性化产品的品牌，53%会选择提供定制服务的品牌。

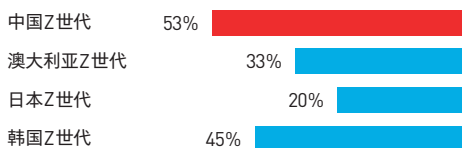
细至粉尘级的个性化需求

Z世代的消费需求更个性、更细分。基于无数的细微偏好，需求从颗粒级降至粉尘级。情感需求对于Z世代与功能需求同等重要，甚至更重要。满足“懒吃懒住”、便捷舒适的智能家居用品，美容、美体家用仪器，男士彩妆，循环饮水器，智能化宠物用品，依托多元化兴趣形成的二次元、电竞、汉服、潮玩等消费产品，都广受Z世代的青睐。数据显示，2020年，潮流消费份额的30%来自95后消费者的贡献。Z世代消费增速超过400%，其中男士彩妆增长50%。

不同市场的Z世代都倾向于个性化产品与定制服务

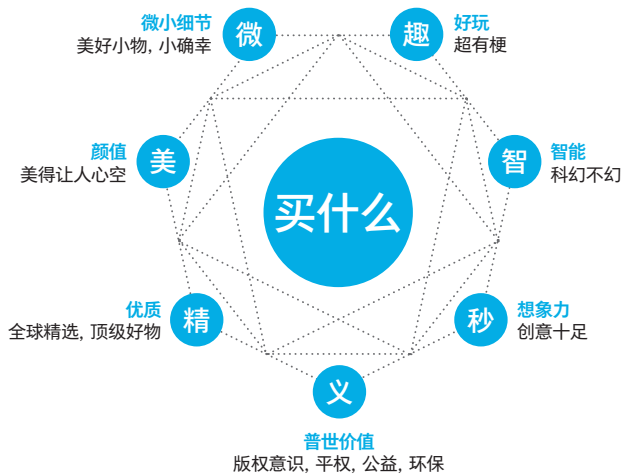


我偏爱提供定制服务的品牌，强烈认同或认同的受访者百分比



我偏爱提供定制服务的品牌，强烈认同或认同的受访者百分比

来源：Zebra IQ《2019年Z世代报告》，2019



来源：天猫小黑盒《2020线上新品消费趋势报告》，2021

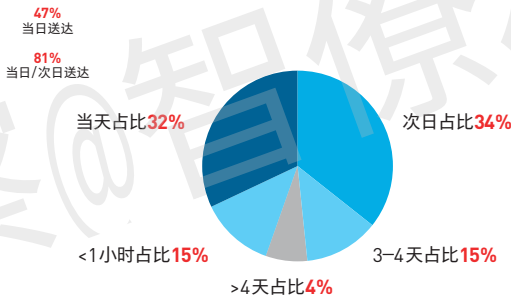
更当下

活在当下之此时（right now）

极致的时效要求是“互联网原住民”Z世代的基本要求，覆盖了餐饮、社交媒体、日用品、生鲜采购等几乎所有领域。物流全流程数字化实现的10年间，速度在不断提升。2013年的双11，1亿个包裹需要9天；到了2019年，1亿个包裹仅需2.4天。电商平台开启隔日达，甚至当日达，主动响应消费者的期待。

线上生鲜的配送速度更是进入按“小时”计时模式：80%的消费者下单后，最晚会在次日收到线上购买的生鲜食品，47%能在当天收到，15%能在一小时内。

线上生鲜食品配送速度占比



来源：麦肯锡中国《数字消费者调查2019》，2019

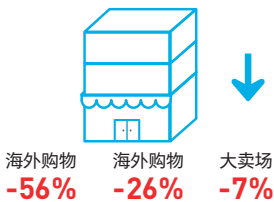
活在当下之此地（right Here）

除了对时效性的要求，当下消费者对场景便利的需求也更强烈。根据麦肯锡《亚洲Z世代调查》（2019），40%的中国Z世代受访者很少造访线下超市，倾向于从提供快速配送的线上平台采购。

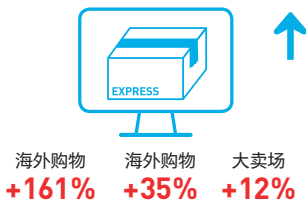
疫情进一步推动了全民“近场化”需求。海外购物锐减，线下大卖场的购买也受到严重冲击。同时，大大加快消费者对到家业务（O2O）的接受速度。2020年上半年，中国城市有45%的家庭使用到家O2O方式购买快速消费品。

疫情期间消费者购买行为发生变化

出国/走亲访友锐减
线下大卖场
遭受挑战

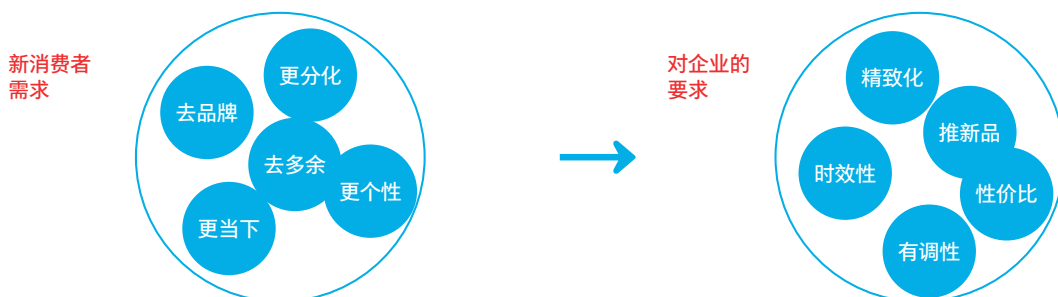


到家业务和
电商渠道加速
近场需求
进一步提升



来源：凯度消费者指数《中国消费市场报告》，2020

- 蓬勃发展的数字化商业，带来了最繁荣的市场和最精明的消费者：他们对市场有什么样的产品、自己需要什么样的产品都“成竹在胸”。而市场必须不断提供满足消费者需求、足够有吸引力的新产品。市场和消费者的变化推动企业的变革，更分化、去多余、去品牌、更个性和更当下等消费端需求，对品牌塑造、产品研发、履约方式、时效性等提出了全新要求。这些要求驱动供给端快速回应，从而形成了新的商业逻辑。



3 供给端五大变化

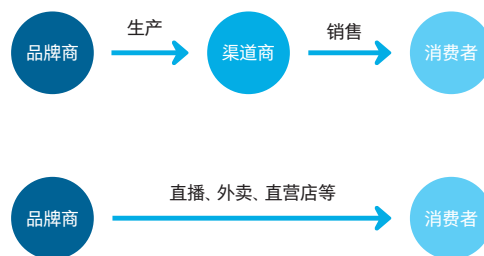
去中介

消费者主权崛起，定价权从渠道转向消费者

工业经济时代，企业按照生产制造—品牌商—批发商/经销商—消费者这一链条运作。企业生产商品，再通过品牌商、批发商、经销商等各种渠道触达消费者。卖方和买方之间存在着天然鸿沟。

随着互联网的发展，企业可以通过搭建电商渠道、直接经营门店等举措直接面对消费者。买卖双方信息不对称的局面被打破。定价权从渠道转移至消费者手中，中间商成为越来越尴尬的存在，商业链条真正实现去中介化。

商业链条去中介化

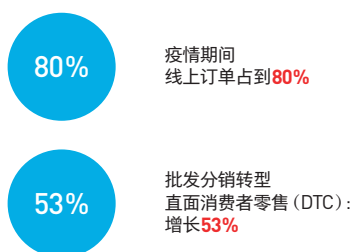


来源：阿里研究院，2021

疫情使去中介成为生存的必经之路

直面消费者、数字化反应快，让企业在竞争中，能更快地捕捉消费者需求，提供更好的服务，实现更多的增长。疫情期间，线下门店大量关闭，传统链条失效，产品无法到达消费者。而通过外卖、到家、直营店、直播等，多路径直面消费者的零售品牌增长达53%。如果说疫情之前，去中介化还只是企业的一个可选项；那么，疫情过后，彻底去中介化，走近消费者，已成为品牌厂商的生存必需。

多路径直面消费者



来源: 麦肯锡《2020年中国消费者调查报告》、Selligent《全球网络消费者指数》、2020年天猫双11官方新闻, 2020

新营销

营销链路由长到短

数字时代带来全新的营销方式。极大缩短的营销链路，带来更高效的转化场景。传统商业模式下，营销依循“投放广告—带来认知—引发兴趣—商家铺货上架—消费者寻找货物—完成购买”这一长链路运作。新商业时代来临，消费者在看到商品广告后，无需等待便可立即点击链接，完成购买行为。所见即所购，让营销从整合走向全域。而将营销链路打通的AIPL模型，即“认知(Awareness)—兴趣(Interest)—购买(Purchase)—忠诚(Loyalty)”，带来全新的营销方式。

AIPL营销模型

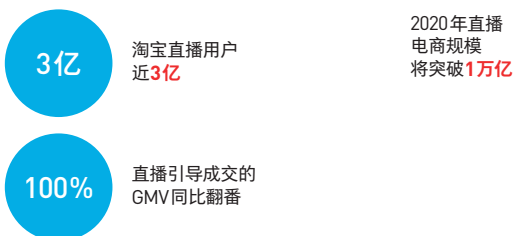


来源: 阿里研究院, 2020

营即销

在链路变短进程中，直播正是短到极致的一种体现，既是品牌推广(marketing)也是产品销售(sales)。主播不但介绍品牌故事和产品卖点，更直接展示在使用场景下如何解决消费者的痛点，并最终引导消费者完成购买。除带货外，直播电商更是通过引流，实现品牌宣传、场景营销、渠道下沉的多样目的。2020年，直播电商已达万亿的市场规模，充分印证其品效合一的实际效果。

直播电商“营即销”效果显著



来源: 阿里研究院, 2020

“新”贡献

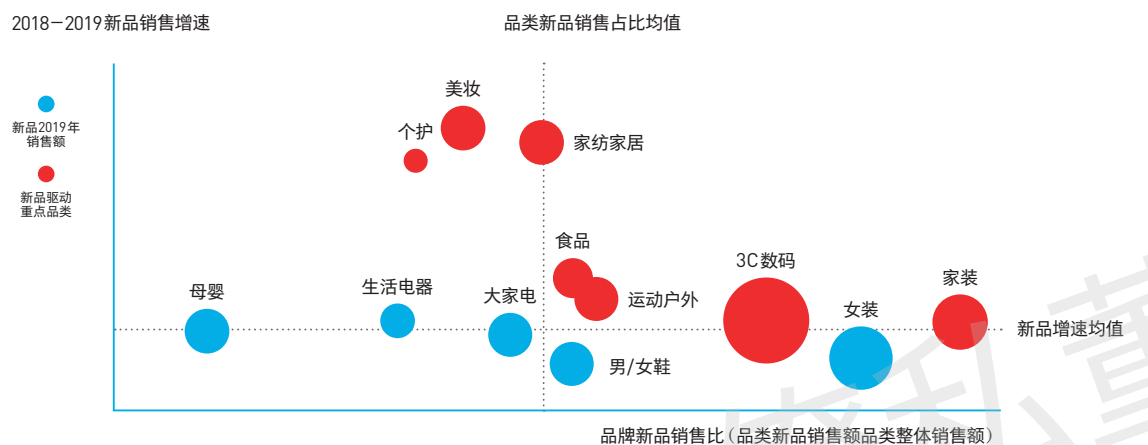
新品带动销售增长，贡献度逐步攀升

新品已成为中国品牌增长最大的亮点。阿里研究院的数据显示，2019年双11，参与新品发售的商家同比

增长49%；在售新品总数达3000万，同比增长26%。最终，新品贡献500亿成交量，357个新品拿下细分品类的第一名（TOP1），品类创新对本土品牌市场规模扩大的贡献度高达44.8%，较2018年同比增长15.2个百分点。

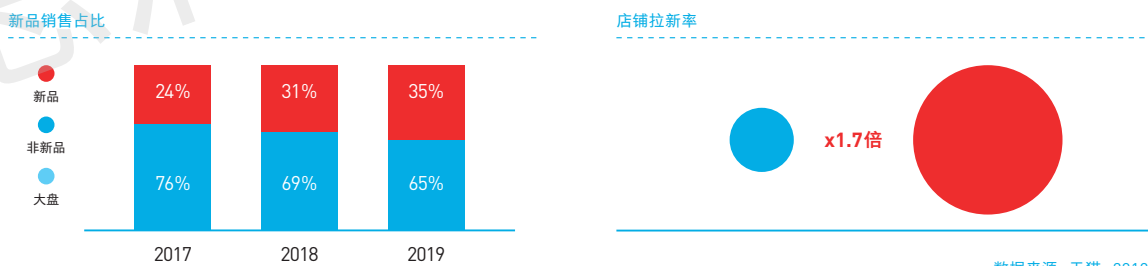
通过性能和品质升级，新品在提升单品价格方面作用巨大，平均溢价达到10%，天猫小黑盒超级新品的平均溢价更是高达30%。美妆个护、家居家装、食品生鲜、运动户外及3C数码等通过品类创新实现了市场规模的扩大，成为新品重点驱动行业。

2019年新品市场概览：美妆个护、家居家装、食品生鲜、运动户外及3C数码为新品重点驱动类目



不断创造新产品，新品拉动新客增长

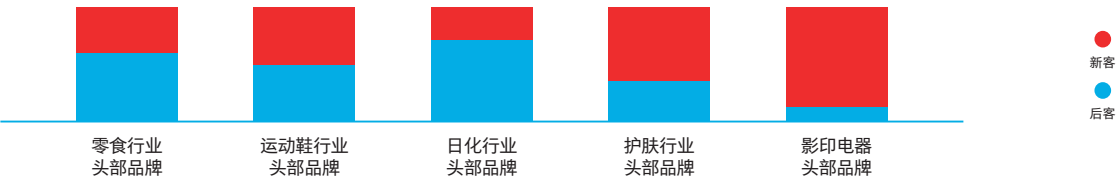
新品的店铺拉新率是一般品的1.7倍。通过捕捉不断变化的消费需求，切入细分市场，探索以需求驱动的创新之路，是当下品牌增长的核心能力。告别传统的“开发新品—等人找货”模式，新商业企业能够根据需求主动创造新品，与目标人群快捷、精准地建立连接，并持续深入沟通。



新客与会员带来的品牌增长

新客与会员正在成为驱动增长的关键因子。通过持续的拉新，会员数量实现不断增长，为会员运营打下良好基础。阿里妈妈营销研究和体验中心报告显示，大促期间，会员人群会为商家带来更高的价值，会员的转化率大大高于全店转化率，会员客单价是全店客单价的两倍以上。而品牌增量正是由消费者增量、细分人群渗透、消费增量的乘数构成。

2019年双11期间，各行业新客和老客成交比例



来源：阿里妈妈营销研究和体验中心报告，2020

新履约

主动设计多维场景应对碎片化的触达

消费者需求的变化对企业如何履约也提出新的挑战。面对消费场景碎片化，企业需要打造更多的履约场景来触达消费者。疫情的到来，怎样应对脆弱的外部环境？当传统链路不通的时候，怎样触达消费者？多维的履约路径正是保证企业随时可以触达消费者的应对之策。

多场景触达消费者

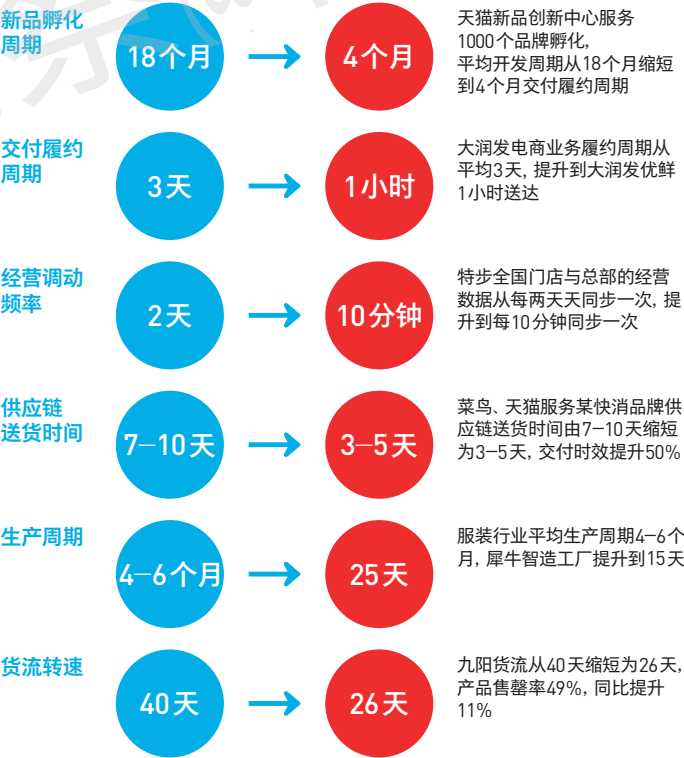


来源：阿里研究院，2021

用高效的方式提供最便捷的服务

多元化、即时性是消费者对商品与服务提出的新需求。这就需要企业在设计多维场景时，充分考虑用最高效的方式提供最便捷的服务，不断缩短与消费者的距离。当前，对需求密度、时效性要求高的商品，企业已经开始采取主动配送的履约模式。

全链路数字化打造高效系统



来源：阿里研究院，2020

近场化

城市去中心化：从单一中心到多中心发展

越来越便捷、高效的生活方式，让零售商业的去中心化成为大趋势。传统的城市建设围绕一个集中提供服务、办公、社交功能的中心逐层向外辐射。人气聚集在市中心，形成单一的核心商圈。数字社会则改变了城市居民的就业业态、办公形式、生活方式和消费习惯等方方面面。单一中心

的城市“机器”逐渐解体、重构。城市开始向多中心和社区化发展，最终形成一个个3至5公里的近场生活圈。

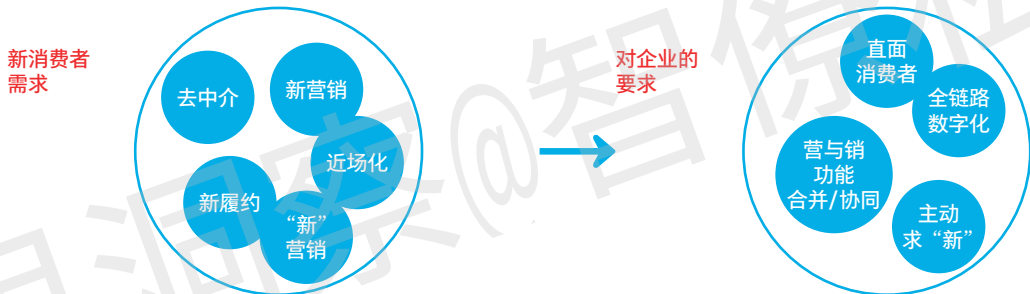
社区成为生活消费的核心圈

解决最后“一公里”的社区商业，凭借其便利性、时效性，呈现出良好的发展潜力。以社区范围内的居民作为主要服务对象，只需步行5至7分钟便可到达，拥有0.5至1公里覆盖半径的店面正在不断增加。社区化的商业正在形成自己的特色，有效满足城市居民基本生活需求。

近场化布局

面对需求，企业主动履约进行近场化布局。一方面加快履约效率，缩短履约时间，如生鲜配送一小时达；一方面围绕生活圈布局，如永辉Mini、盒马Mini、小润发、苏宁小店以及小型零售柜等深入社区的小业态。据统计，2020年上半年，这些新零售类通路整体同比增长161%，小型超市增长12%。

● 传统模式下，需求端先行变化，传导至供给端，供给端再开始变化。新的商业逻辑下，面对分化、多变、越发难以把握的需求端，供给端不再被动等待，而是主动应变、积极创新。去中介、新营销、“新”贡献、新履约、近场化等供给端趋势，同样对企业在履约方式、营销方式、组织结构、创新思维等方面提出新的要求。



过去10年间，中国社会全面数字化，数字商业持续在全球居于领先。消费端率先数字化，市场培养出更精明的消费者，消费者主权崛起。更分化、去多余、去品牌、更个性、更当下的需求端，导向了两个表面上互斥的结论：一方面，依托大数据，企业得以将以往模糊的消费者群体标签化、画像化，更好地掌握消费者信息和需求；另一方面，追求个性化、率性而为的消费者的需求，变得越来越多变、越来越难以把握。

相应地，供给端也从两方面积极回应：一方面应需而变，高效、精确地满足消费者需求；另一方面主动求变，积极创新，预测、引领需求。呈现出去中介、新营销、“新”贡献、新履约、近场化趋势。作为消费两级的需求端和供给端的变化，正在重构出未来商业的新逻辑。企业要想在未来多变复杂的新商业环境中生存、发展，做出的任何规划或变革，都必须建立在对新商业逻辑的深刻理解之上。

Part 3

领跑者 画像

把握
“更难把握的人”

孵化
“脱颖而出的货”

建设
“无处不在的场”

数字化生存

数字化发展

坚守本质

相对成本VS极致效率→客户价值

更加贴近商业本质

三大特长: 人、货、场

两大能力: 数字化生存和数字化发展



鏡思洞察@智僚私董

在数字商业的进程中，一些企业能始终处于领先地位。尤其在2020年，面对疫情的突发考验，这些企业能够做到迅速灵活地响应，甚至在“抗疫成功”的基础上实现大规模增长。通过对新商业学堂内外优秀的新商业企业进行观察，不难发现这些成为“领跑者”的新商业领先企业明显的共性特点。

1

坚守商业本质： 兼顾成本和效率， 凸显客户价值

新商业企业并未改变商业本质，而是更加贴近商业本质，以客户为中心，凸显客户价值。过去几十年，以客户为中心的理念早已深入人心，但只有新商业企业把这一点做到了极致。借助大数据工具，新商业企业致力于全面理解客户所需，并选择用最贴近消费者的方式创造、沟通和提供客户价值。

商业竞争的本质是成本与效率之争，新商业领先企业的相对成本更优，效率更高。新商业领先企业并不追求绝对成本最低，也并不追求单纯的价格竞争，而是依托全链路数字化优势，在全力保障客户价值最大化的前提下，提高系统的运行效率，从而控制开发、生产、营销、渠道等成本，做到相对成本更优、效率更高。来自领先企业的真实数据显示：产品研发的周期从两年缩短到8个月，比同业快3倍以上；供应链响应速度减少一半；销售预测精确度高达80%以上，库存得以全面减少；广告投放的精确度高于同业50%以上等。

2

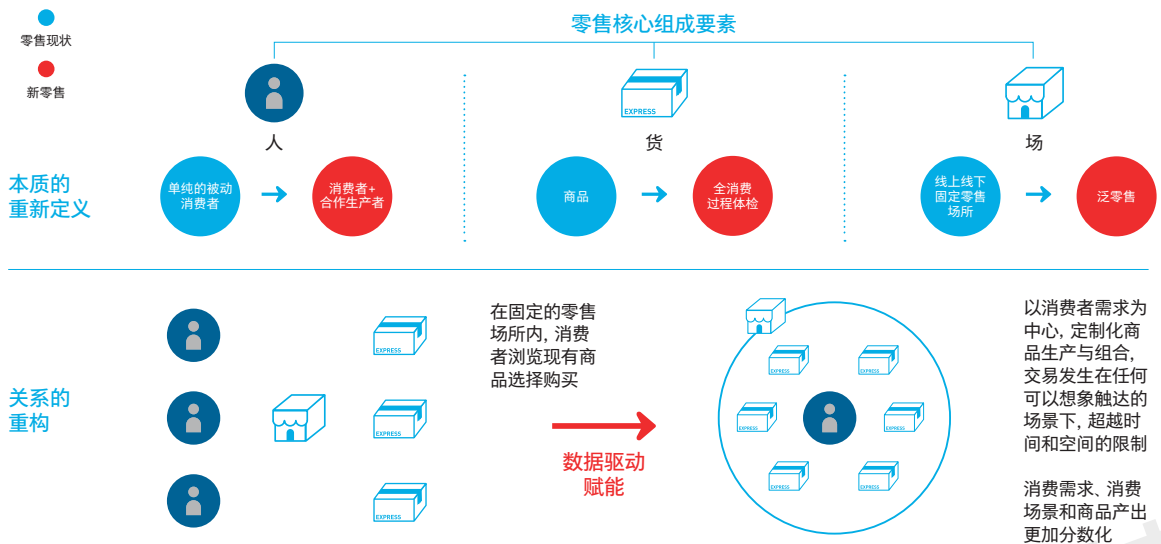
新商业 企业的 三大特长

新商业领先企业在“人、货、场”三方面表现更好

人，从原本单纯的被动消费者角色，向消费者和合作生产者的双重角色转变；货，从原有的售卖商品，向全方位消费过程和体验转变；场，从原先的线上、线下彼此孤立的零售终端，向泛零售、场景多元化转变。

同时，三者关系也发生了重构。以往消费行为只发生在固定的零售场所内，消费者浏览现有的陈列商品选择购买。新商业时代以消费者需求为中心（人），商品生产与组合个性化（货），消费行为可以发生在任何想象能够触达、超越时间和空间限制的场景下（场）。因此，新商业领先企业相较传统模式在“人、货、场”三方面均有更好的表现。

新商业重新定义人、货、场，重构三者关系



来源：阿里研究院，2020/资料来源：文献检索、贝恩分析，2020

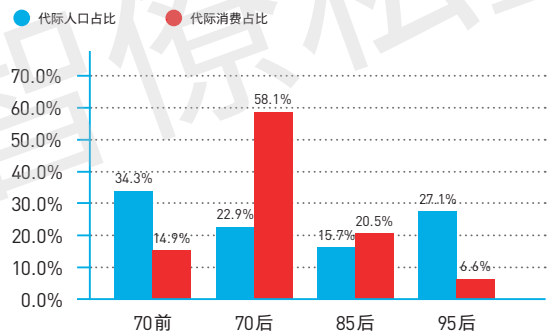
把握“更难把握的人”

中国消费者拥抱数字化的速度领先于全球。以零售电商用户渗透率达到50%所花费的时间为例，美国亚马逊用了14年，而淘宝仅用了9年。同时，高度数字化的消费者获取了大量的信息，进化为更精明和成熟的消费者，各代际的需求都呈现不同的特点，并细化出个性化的消费行为。

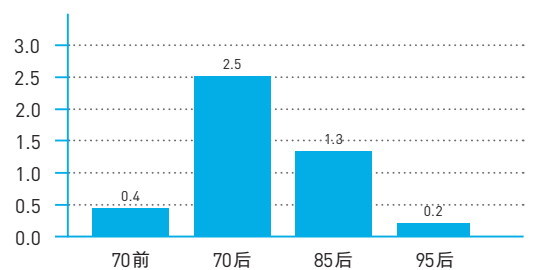
从人口学角度，70后和85后是消费主力军

根据调研数据，当下消费市场70前消费者人口数约在4.8亿，占比34.3%；70后约3.2亿，占比22.9%；85后约2.2亿，占比15.7%；95后约3.8亿，占比27.1%。消费力方面，70前的消费总占比约为14.9%，70—85的消费总占比为58.1%，85—95后约为20.4%，95后（含00后）约为6.6%。经历数字商业快速发展期、成长为精明消费者的70后至85后，是当下消费主力军。

代际人口及消费占比



相对消费力

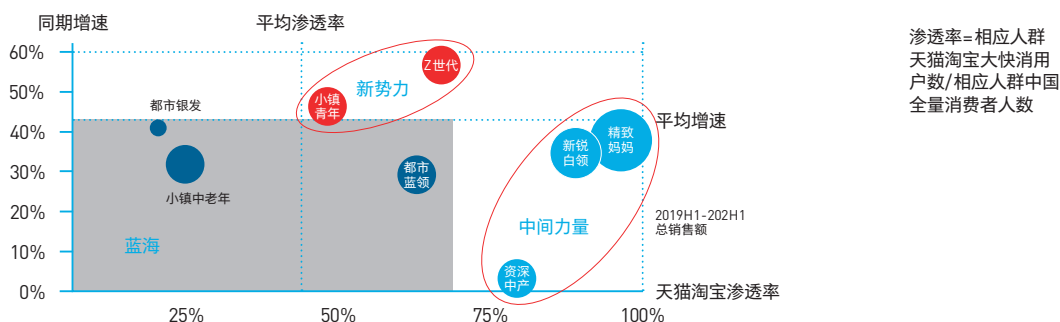


数据来源：woshipm.com，2019

从行为学角度，新群体崛起引领消费增长

根据2019—2020天猫淘宝消费者数据，在各消费群体对消费增速的贡献中，小镇青年和Z世代（95后）增速明显。这得益于人群渗透和人均消费额双重增长、75后至80后中坚力量增速稳健，但渗透已接近见顶。此外，蓝海人群出现分化，都市银发族领跑销售额增速。企业应根据不同消费群体行为的分化分层级、分地域提供服务，并及时追踪、把握新人群和新需求。

天猫淘宝大快消费策略人群销售额2020H1对比2019H1同期增速



数据来源：中国国家统计局、各省市统计局及国民经济发展公报、中国互联网信息中心、天猫大数据、贝恩分析，2020

新商业在把握人群需求方面更优

新商业领先企业依托数字化工具，提取消费者数据，将以往对目标人群模糊、割裂、碎片化的认知，提升为清晰、完整的目标人群画像。在满足人群需求的基础上，再进一步创造、激发消费者隐性需求以及发掘潜在人群，把握住了这些“更难把握的人”。

孵化“脱颖而出的货”

近年来，市场进入“唯新不破”的时期，新品数量激增，成为大盘增长核心引擎。在消费者需求越发复杂多变、新品迭代越发快速的当下，持续不断地孵化出成功的产品，是企业的挑战，也是企业的机遇。

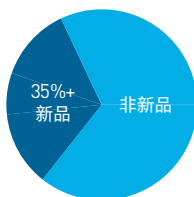
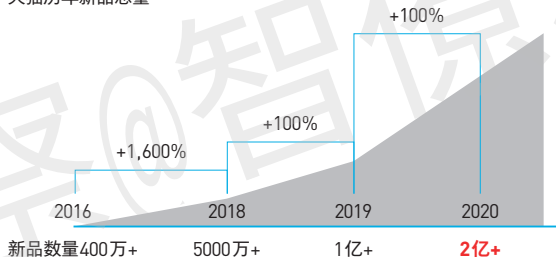
新品及头部新品数量激增

当下，各大品牌新品和头部新品数量持续增长。根据2020年天猫消费品最新数据，2016-2020年，天猫新品总量增长5倍，从400万升至两亿，总成交量中新品占比35%，成为大盘成交的核心驱动力。且新品具备高溢价优势，帮助拉高平均货单价达1.3倍。

此外，企业通过多产品组合的产品线满足不同客户需求的经营策略已逐渐被“爆品战略”代替。新品增长的主要来源——高潜货品（万级、十万级）和头部货品（亿级、千万级、百万级）数量激增，分别增长35%和20%。成功打造出头部新品，除了带来销售额的迅猛增长，更重要的是对品牌形象的确立和提升起到关键作用，甚至成为品牌发展的决胜点。

2020年，天猫新品消费增长大盘成交的核心驱动力

天猫历年新品总量



成交占比



平均件单价

来源：天猫小黑盒《2020线上新品消费趋势报告》，2021

新品增长的主要来源——高潜货品和头部新品数量激增



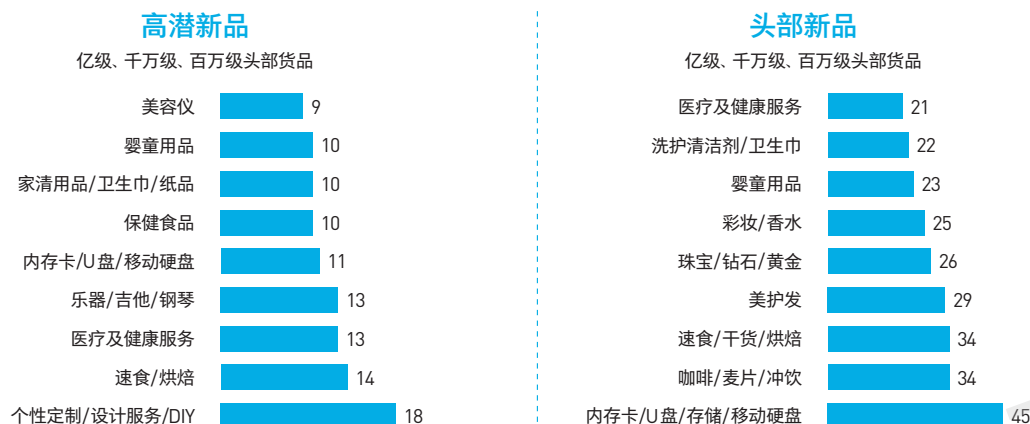
来源：天猫小黑盒《2020线上新品消费趋势报告》，2021

头部新品打爆周期缩短

凯度的数据显示, 2019年90%的厂商都推出过新品, 每三分钟就有一个新产品诞生。2020年, 头部新品的打爆周期在各大行业进一步缩短, 孵化路径再次提速。对“新”的需求, 正在重组着中国的消费市场。

新品打爆周期缩短时间

单位: 天



来源: 天猫小黑盒《2020线上新品消费趋势报告》, 2021

新商业领先企业基于大数据打造头部新品全流程

并非所有新品都能成为爆品。数据显示, 2019年的所有新品中, 只有28%为品牌带来销售增量, 6%为品牌带来了新消费者。新商业背景下, 领先企业基于大数据, 依照“人群洞察—市场全景—机会识别—创意开发—新品打造”链路进行新品开发, 真正找到用户的痛点, 以用户思维为导向进行设计、研发、生产与销售。企业和消费者实现共创, 商品和服务成为有机整体, 企业得以持续不断地孵化“脱颖而出的货”。

新品打造全流程



来源: 凯度消费者指数“TMIC新品合伙人解决方案”, 2020

建设“无处不在的场”

细至粉尘级的消费需求, 带来了无所不在的消费场。以消费者为核心, 意味着人在哪里, 场就在哪里。新商业领先企业一直在努力创造让零售超越空间和时间限制的新场景, 因此催生了线上线下、远场近场等各种场景的融合加速。

上下融合

线上与线下彻底打破彼此界限, 不再是相互独立运营的零售场。原本只有线下场景的实体商业“从下而

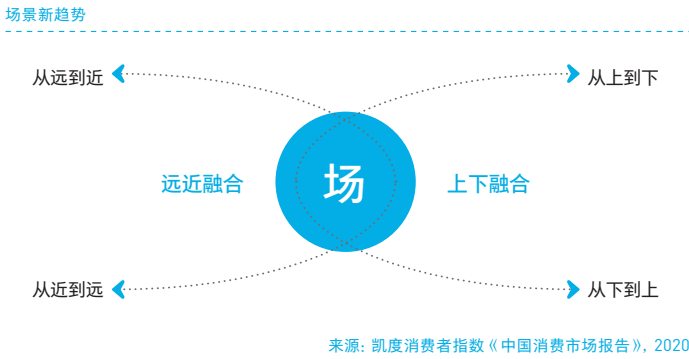
上”，上线本地生活服务平台。线下书店、五星级酒店、电影院、商圈、便利店从传统实体走入线上生活平台，传统大卖场也发力线上自营平台。

具有线上基因的数字原生品牌则“从上到下”，下探到本地市场，如电商品牌的线下门店，盒小马早餐线下自提等。

远近融合

远与近，也不再是传统上的空间距离概念，而被新的履约方式彻底重塑。从“买得到”到“买得快”，企业布局“从远到近”，在最接近消费者的场景提供产品和服务。传统大卖场的近场化小业态，社区、写字楼零售柜的投放，都满足消费场景细碎的即时需求，实现“360度无死角”。

依托发达的同城服务，商家的能力半径“从近到远”，辐射范围大幅增加。餐饮企业通过外卖将原本的0公里扩展至3公里，郊区花市通过同城服务也可将范围扩展至全城。



● 在新商业逻辑下，“人、货、场”正在发生如下巨变：人的需求越发细分、多变，市场进入新品驱动增长时代，且产品生命周期日益缩短，不断考验企业创新和推出新品的能力；“被宠坏”的消费者要求此时（right now）、此刻（right here）的即时满足，对消费“场”的建设提出了更高的要求。新商业领先企业，基于对新的人、货、场三要素的深度理解，在这三方面做到了更优：以清晰的目标人群画像满足消费者需求，依托大数据打造头部新品，不断创造打破空间和时间限制的消费新场景。

3

新商业企业的
两大能力

在为新商业领先企业画像的过程中，可以发现能够领先的企业都展现出两大能力。一是在疫情这类重大危机来临的时候，能够快速应变以求生存的数字化生存能力；二是在市场恢复的大环境下，能够快速捕捉战机、拉开竞争差距的数字化发展能力。

数字化生存与数字化发展已经成为新商业企业的两大必备能力。阿里研究院的报告显示，懂得数字化客户运营的品牌在抗击疫情期间表现出更强的免疫力，并在后疫情时代爆发出持续的增长力。在这一过程中，还有大批数字原生的新锐品牌正在迅速崛起。

数字化生存

数字化转型是生存前提

如果说，疫情前，数字化转型还是企业的一个选择。那么疫情之后，数字化转型已经成为企业生存的必需。数字化转型的含义等同于西方研究者所称的“digital resilience”。其中，“resilience”一词意为弹性。数字化转型即以数字化技术实现商业变革，使企业具有面对风险时能够快速灵活反应的“弹性”。

数字化生存能力如何帮助企业成功“抗疫”

疫情期间，危机当前，总有一些企业能够快速找到解决问题的方法。有的企业采用与第三方同城服务平台合作、扩展线上业务的方式；更多企业则是得益于在疫情前已经奠定的数字化基础，能够灵活转向，快速建立起新的线上销售业态。

木屋烧烤：外卖增长10倍，28天彻底翻身

木屋烧烤
始创中式烧烤 SINCE 2003

疫情爆发之初，以堂食为主的木屋烧烤蒙受了巨大损失。1月下旬，木屋的业绩断崖式下滑，销售额从去年同期的1.5倍快速滑落至2成左右，公司现金流最多只能支撑3-4个月。

在堂食难以恢复的前提下，2月底，木屋员工开始积极拓展外卖业务。仅仅28天，外卖业务的占比就从原来的5%提升到50%；50天，营业额恢复到正常值的87%，60多天后，业绩恢复到正常水平。

红蜻蜓：新零售开启第二增长曲线

红蜻蜓
商务时尚皮鞋

2018年，红蜻蜓与阿里巴巴达成合作，将线下1000多家自营门店改造为智慧门店，完成了商品的数字化，并上线智能导购。同时，3000多家加盟店全部使用钉钉，完成了组织的数字化。

自1月疫情爆发后，红蜻蜓在全国各个城市的4000多家门店逐一关闭，线下业务所受影响巨大。得益于已经奠定的新零售数字化基础，红蜻蜓快速建立起线下导购转线上离店销售，线下货品转线上直播销售的全员工作体系。2月至3月，企业直播销售额高达5300万。原本占销售收入5%都不到的离店销售，在疫情期间，同比增长600%-700%。

拉货宝：疫情倒逼供应链升级，危机化为契机



2020年初，疫情给宏图智能带来了两大考验：一是现有客户全线停工、需求停滞，企业面临巨大资金困境；二是需要承担抗疫保障性物资输送的社会责任。

基于灵活的业务前台和强大的数据中台，宏图智能充分利用“拉货宝”平台，整合上游需求与下游运力信息。截至4月底，运送抗疫物资共计5万余吨，并因此新增医疗、食品等行业的诸多客户，又以技术、管理、运营等优势，与四川交投物流、新希望等公司强强联手，成立合资公司，从而开拓了大型国有企业和民营企业的货运市场。

林清轩：All In线上，15天从破产边缘逆袭



疫情爆发半个月左右，上海本土原创化妆品牌林清轩在全国的337家店中有157家关闭，坚持营业的门店生意寡淡，从大年初一开始的6天时间里整体业绩下滑了90%。整个公司一个月亏损3000万，即将面临破产。

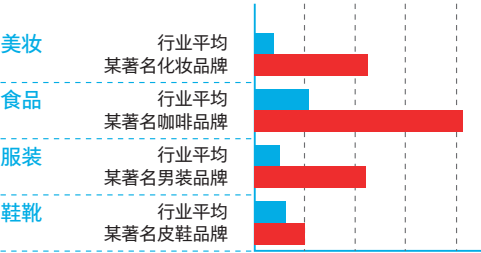
2月1日，企业决定全面转战线上。2月14日，董事长孙来春亲自带领100多位林清轩的工作人员开始了他人人生第一次直播，观看人数高达6万多人，卖出近40万山茶花油。线上门店的业绩快速转好，比去年同期增长了两倍，企业年度业绩目标未降反升，上调了25%。这得益于疫情前企业已经通过与阿里云合作，进行了数字布局，搭建了全链路的业务和数据中台，打下了新商业形态的基础。

数字化发展

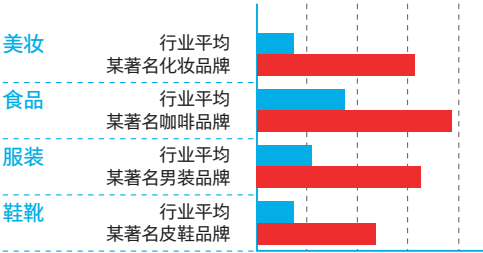
数字化转型打造新商业核心竞争力

在具备数字化生存的基础能力之后，要与竞争企业拉开距离，企业需要通过数字化转型，打造未来新商业的核心竞争力。经过2020年疫情的考验，企业数字化转型的马太效应（强者愈强、弱者愈弱的两级分化现象）已经开始凸显。领先企业与跟随企业的数字化水平同样提升10%，领先企业在营收增效、净利润率、库存周转天数上的绩效加速提升，是跟随企业的1.58倍、2倍、2.17倍。并且，调查发现，快消行业企业数字化水平每提升10%，营收增速、净利润率分别提高4个和5.9个百分点，库存周转天数减少8.7%。

2020年1-10月天猫平台品牌GMV同比增速领先品牌是行业平均增速的2-18倍



2020天猫双11期间天猫平台品牌GMV同比增速领先品牌是行业平均增速的2-9倍



来源：阿里研究院，2020

洛客：逆势增长的数字化产品创新



洛客，是中国最大的整合创新设计集团洛可可于2016年开始打造的数字化组织。2019年，洛客正式成立云智能团队，基于智能设计能力大力投入建设。同期，洛客联手钉钉共同打造针对海量小微企业的高性价比线上设计服务解决方案。

在疫情期间，居家智能产品、宅经济产品的设计需求剧增。洛客单日的最高项目订单数量飞速增长到2000—3000个，而此前的十几年中，洛可可一年的订单总数是1000个。4月份开始，洛客以每天1000—2000单的速度稳步上升，向每天1万单冲刺。

● 在充满不确定性的新商业环境下，面临生存危机时可以快速灵活应变，竞争中又能够以数字化核心优势脱颖而出，这些新商业领先企业，无一不具备如下外在特征：

1. 优秀的组织动员能力：企业既是总部也是前线。部门之间无边界，让组织内部实现实时沟通无障碍。
2. 业务的“两条腿走路”：具有多场景下的生存能力。当线下业务受不确定影响全面停止时，快速转换场景，通过直播、外卖等线上场景实现增长。
3. 快速的响应能力：利用大数据快速识别危险，并即刻反应。根据企业和外界情况，实时响应，快速制定成本优化、去库存、调整生产计划等策略。
4. 企业文化“上下同欲”：管理者和普通员工在语言行为、目标方向及思想价值保持一致，在任何不可控、不确定性来临时步调相同、齐心应对。

随着数字商业的全面发展，商业新逻辑已经形成。未来商业环境亦面临千变万化，充满不确定性，但坚守客户价值的核心本质并未改变，新商业企业正是将这一点做到了极致。下面的“新商业领先企业基因自测表”，可供企业家评测企业是否为新商业领先企业。

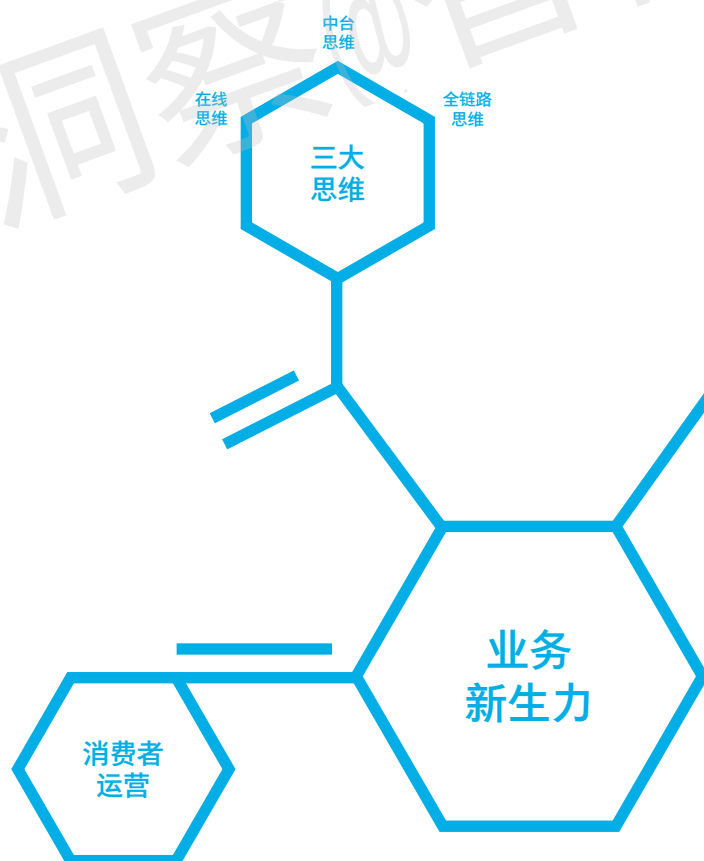
新商业领先企业基因自测表

商业本质	客户为中心	是否以客户价值作为唯一决策依据	
	成本	是否在凸显客户价值的前提下，成本低于行业平均值	
	效率	是否在凸显客户价值的前提下，效率高于行业平均值	
三大特点	人	是否对重点用户人群了如指掌	
		产品和服务是否切中目标用户核心需求	
	货	新品存活率是否高于行业平均	
		爆款率是否高于行业平均	
	场	是否做到线上线下同品同价同质	
		是否通过合理布局做到配送效率远超行业平均	
两大能力	生存与发展	是否具备优秀的组织动员能力	
		是否做到业务“两条腿走路”	
		面对变化是否具备快速响应能力	
		能否做到“上下同欲”	

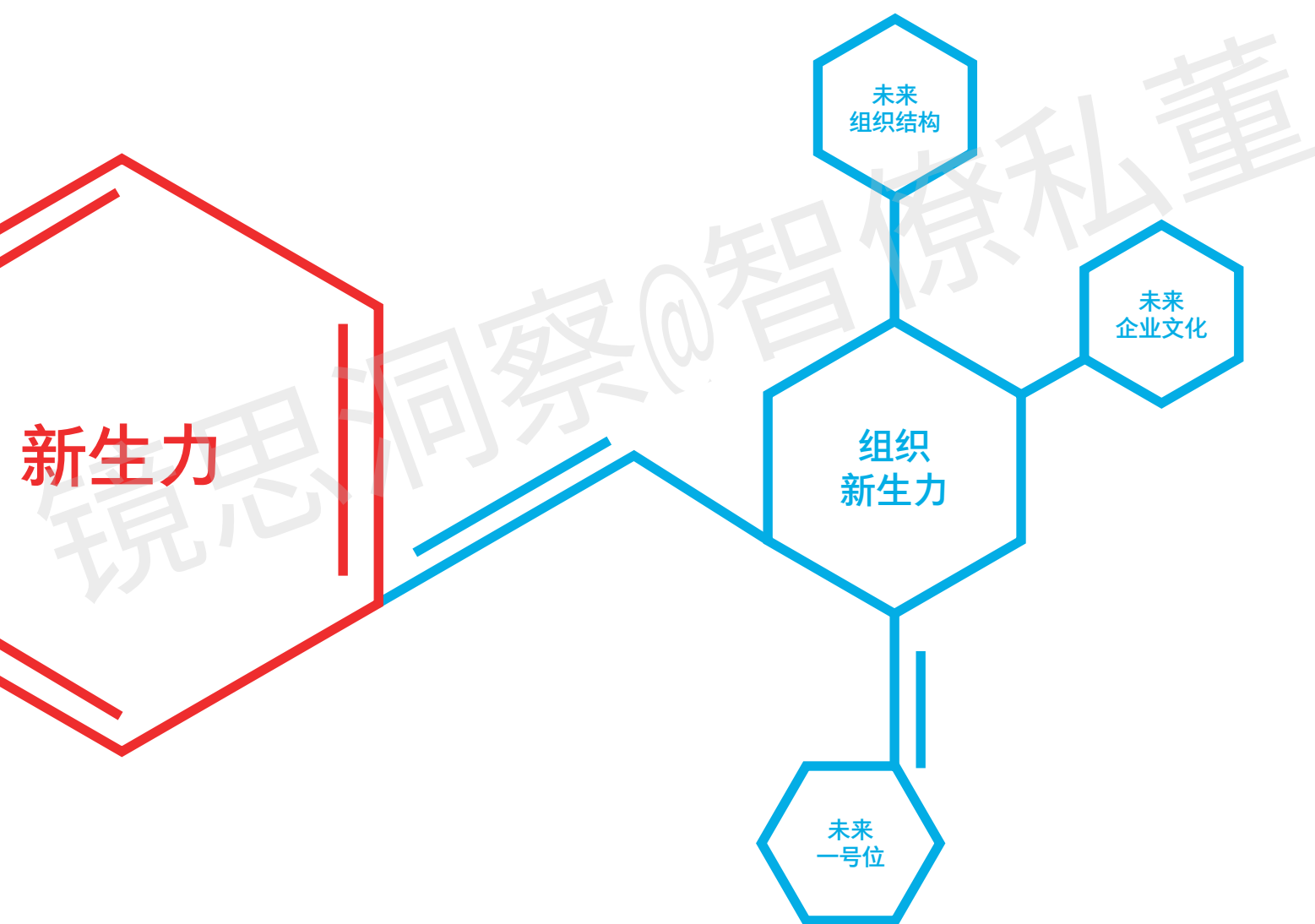
注：请在每个问题对应的右侧评分栏填入您认为的分数（1—10分），13道问题共计130分，总得分数在75—85分为及格，80—100分为良好，100分以上为优秀。

Part 4

打造新生力



跨物种新生力带来指数级增长
业务新生力以消费者运营为核心
组织新生力以激发人的创新力为目标



1

跨物种
新生力

蜡烛和电灯都用于照明，但蜡烛永远也无法被改造成电灯。跨物种新生力就是能够从蜡烛演进成电灯的能力。

新生力的定义

哈佛法学院教授乔纳森·斯特兰于2006年提出Generativity一词，指的是在互联网时代，任何体系下的任何人或企业，都可以参与新功能的创造，自身具有无限发展新生事物的能力。从根本上来讲，新生的并非原有的进化，而很有可能是全新的物种。

当下，互联网、大数据、人工智能等新技术和新产品以超过历史任何一个时期的拓展速度，更新换代人们的生活底座。在这些新技术赋能之下的产品和组织，便具有能够跨物种演进的数字化新生力。

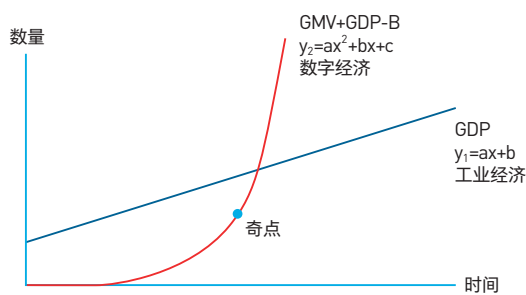
来源：业务新生力和组织新生力

数字化新生力来源于两个层面：业务和组织。随着数字化商业的发展，企业原有的科层组织形态早已被打破，更灵活、更高效的柔性组织取而代之。在新技术和先进的文化价值观的双重驱动下，组织的生产力被无限释放出来。而拥有了新的数字化思维、成功打造全链路的企业在业务层面也同样具备了新生力。

结果：指数级增长

传统工业经济体系中，各参与者之间的关系是固定的、垂直的，协调机制是基于这种垂直性价值链的组装模式。由生产方主动控制各个零部件或原料的成本和内容，企业增长呈平滑上升。数字化生态的各参与者关系是变动的，每个部分都能够自我生长、创新并最终实现跨越式演进。这一生态系统下的新商业企业，能够充分调动新生力，让消费者参与共创，共同进行生态的繁殖。企业增长在到达“奇点”之后，便会呈现指数级增长。

工业经济增长曲线VS数字经济增长曲线



来源：阿里研究院，2020

2

业务
新生力

打造业务新生力的核心：消费者运营

商业的本质就是抓住不断变化的消费者。互联网培养起了全新一代消费者，企业与消费者的关系也已经发生根本性变化。正如阿里巴巴集团董事会主席张勇所言：“数字化时代的新商业文明，本质是要回到人本身，立足开放共享，从关注流量、关注交易量，到关注客户、关注消费者，关注一个个具体的人，关注全社会的效益，关注共赢。”

消费者运营是企业数字化转型、打造业务新生力的核心，也是未来企业经营的中轴。新商业企业要真正做到“以客户为中心”的精准运营，构建起全面链接、主动感知、及时响应的运营闭环。

商业逻辑：以人为中心的运营闭环已形成

随着互联网和新兴技术的发展，人们日常生活的方方面面，早已被各种数字生态场景覆盖。用打车软件叫车，用购物软件挑选商品，用外卖软件点餐，用旅游服务软件规划出行，这些每时每刻都可以触达消费者的线上触点，正在逐渐形成以消费者为中心的闭环。企业的线上运营模式也从以“品”为中心升级至以“人”为中心。

企业线上运营发展阶段：从以“品”为中心到以“人”为中心



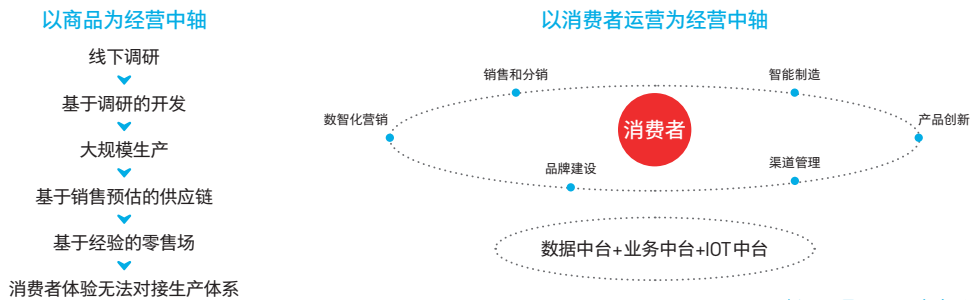
来源：贝恩分析、阿里研究院，2019

运营逻辑：运营中轴从商品到消费者

传统经营方式，以商品为经营中轴，商品的生产环节依循先线下调研，再进行研发，然后大规模生产的线性模式；销售环节则先基于销售预估投放各渠道，零售场基于经验判断采购商品。在这一链条下，消费者体验无法对接生产体系。

而以消费者运营为经营中轴，是依托企业数据中台抓取消费者需求，建立起智能制造、产品创新、销售与分销、渠道管理、数智化营销和品牌建设的动态体系。

企业经营中轴转变：从商品到消费者

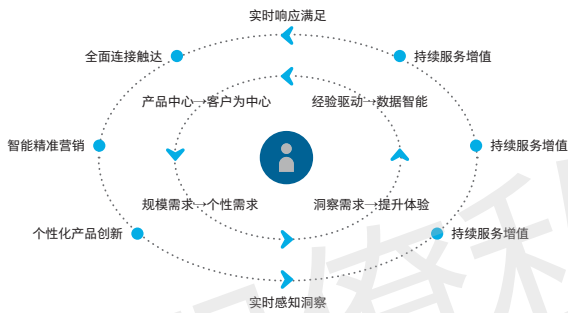


来源：贝恩、阿里研究院，2019

消费者资产成为企业核心资产

在以消费者为中心的商业生态中，企业竞争焦点正从关注产品本身的质量、成本，转变为洞察消费需求、提升消费体验，从产品功能导向转变为引导消费者文化认同，从关注海量消费群体转变为关注个性化消费群体。因此，企业应当建立起核心消费群体“资产表”，不断从各维度追踪消费者数据，实时洞悉消费者需求，并快速、准确地调整品牌策略，在每一个环节持续创造消费者价值。

消费者资产成为企业核心资产



来源：阿里研究院，2020

打造业务新生力必备的三大思维

进入移动互联网时代后，云计算技术蓬勃发展，人工算法和模型不断迭代，数字经济才得以全面兴起和繁荣。而数据是数字经济最重要的资产，是一切智能预测和决策的基础。因此，未来新商业企业的所有运营必须以大数据为基底，在实际的业务执行中主要体现在具备三大思维：在线思维、中台思维和全链路思维。

在线思维

新商业背景下，企业的基础设施、业务和组织全面在线化，使得错综复杂的多方信息彼此连接，实现数据的及时更新、流动。“在线思维”是企业高效率运转和决策的保障。

基础设施在线

基础设施云化程度反映了企业数字化转型的基本技术能力。当前，企业的技术体系正在从IT架构向DT架构演进。传统的IT架构，是以流程自动化为中心，预先确定各环节场景，用软件实现流程自动化，来提升企业效率。这种“经验+流程”的运行范式，已经无法适应新商业环境下复杂多变的需求，DT架构“数据+算力+算法”的全新智能范式正在成为主导。

传统IT架构 VS DT架构

传统IT架构	DT架构
“经验+流程”运行范式	“数据+算力+算法”智能范式
技术架构不统一，维护成本高	技术架构统一，自动化运维
依赖外部厂商，自有团队能力升级难	自有团队能力提升，数字化建设
“烟囱式”孤立系统，难以实现数据共享	数据在线，实时共享，业务端驱动
业务响应周期长，无法持续能力沉淀	能力沉淀，持续运营，迅速响应
以内控为主，无法满足外延客户运营需求	弹性扩展，以用户/客户运营为导向

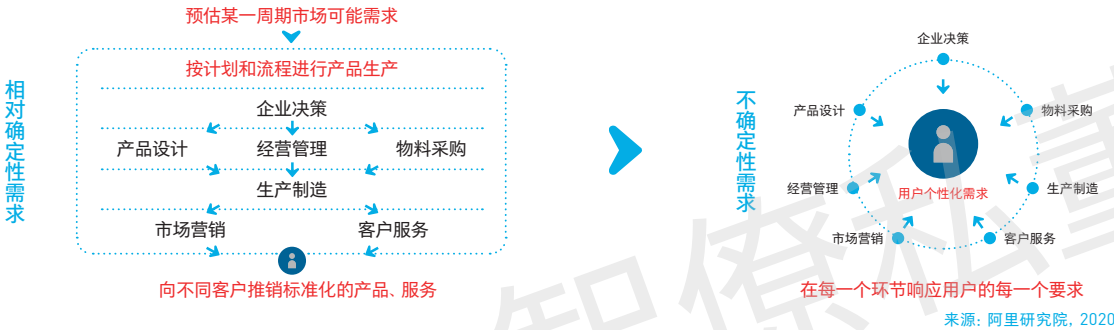
DT架构以核心能力服务化和数据在线为中心，通过对数据流动的时刻把握，驱动资源最优配置，大大提升系统灵活性，使得企业可以快速实现创新和应对不确定性。

业务在线

传统的线性业务流程，依循“企业预估需求—按计划进行产品生产—向不同客户群体提供标准化产品和服务”范式，是建立在市场和消费者需求相对确定的前提下的。当前，市场环境复杂多变，不确定、个性化、碎片化的消费者需求，给研发、设计、生产带来巨大的挑战。企业需要更高效、更灵活的业务模式来应对。

通过将企业决策、产品设计、生产制造、市场营销等全业务流程各环节数字化，实现在线连接和数据共享。全业务流程在线化后，每一个环节都能够及时响应用户的每一个需求、捕获每一个微小的市场变化。同时，借助各环节之间的线上协同，企业能够实现大规模个性化定制的柔性生产。最终，不断重构、优化业务流程，提升组织效率，令企业业务模式更高效、灵活，全面拉动企业价值提升。

传统线性业务流程 VS 全业务流程在线化



组织在线

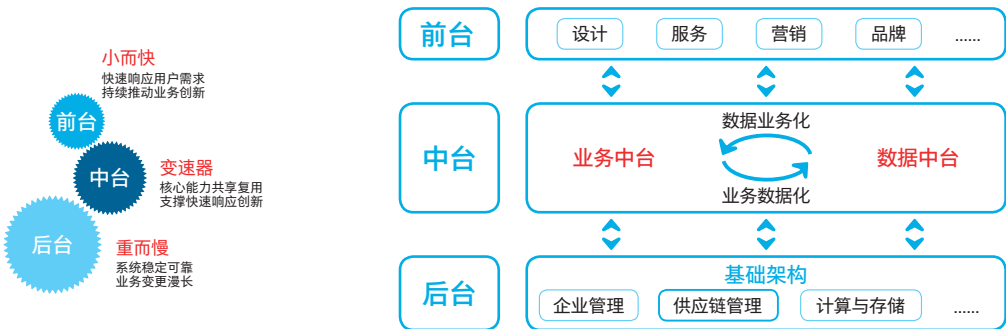
更高效、灵活的企业业务模式，需要与之相匹配的，更动态、灵活、可扩展的组织模式来支撑。在疫情的推动下，中国企业更加积极拥抱移动互联网，组织工作及管理实现全员在线化。目前已有92.2%的企业使用钉钉等移动端组织协同工具，提升企业内部的沟通协调和组织水平。

但在整体组织结构上，科层式、矩阵式的组织模式仍是当前企业组织结构的主流，仅有15.7%的企业实行全面在线化、可即时响应的组织模式。构建以内部赋能和客户导向为核心，前端决策与后端支撑联动的在线化、智能化的组织模式仍是新商业企业演进的关键之一。

中台思维

基于组织架构的顶层设计的台思维，将各个业务线条的共性需求进行归纳，从企业核心能力中提取解决能力和可用资源，抽象化沉淀后形成可供企业复用的能力模块。不仅为企业快速、敏捷满足用户个性化需求提供技术工具支持，更重要的是中台能够提供运营、创新的能力和价值，构筑新商业下新的企业竞争力。

中台通过企业核心能力的沉淀与复用支撑价值创新



中台本质是通过企业核心能力的沉淀与复用支撑价值创新，是连接前台与后台的枢纽。一方面将前台系统中的通用业务能力下沉到中台，以减少前台压力，提升前台对市场需求的敏捷响应能力；另一方面将后台系统中需要频繁变化的业务能力提取到中台，保持后台系统稳定安全，同时提高业务能力的灵活性，为前台提供更强大的支撑。

数据中台

数据中台采集、计算、加工海量全域数据，统一标准和口径后形成标准数据，再进行存储，形成企业独有的大数据资产，进而为企业运营全流程提供可复用的数据服务。数据中台实现了全域数据的连通和共享，将数据价值化并用于业务，极大提升了内部协作和外部服务需求响应的效率，是未来新商业企业差异化竞争的一大利器。

业务中台

业务中台以数据中台作为支撑，提取企业不同业务线通用的能力，形成产品化共性服务，打造具有核心数据和技术的资源包，供各个业务线接入调用。业务中台通过服务共享业务创新，使得以往的线性垂直价值链思维转变为多边平台思维，生产关系中的各主体（研发、备料、生产和消费者）从博弈变为共赢。

平台化改变生产关系：从博弈到共赢



组织中台

传统组织平台，强调的是组织成员间基于相互信任或共同利益获取安全感和确定性，从而减少组织间的交易成本，提升资源配置和合作效率。组织中台则强调基于价值/能力模块建立的交互关系和价值认同。通过将组织内部的能力和资源进行模块化、插件化，组织中可以帮助前台快速匹配所需的能力和资源，打造一体化柔性运营管控能力，进而实现对快速变化的用户需求的敏捷响应。

组织平台 VS 组织中台

生产关系	集中化开发，提升自己的效率	→	分布式开发，提升整体研发效率
能力建设	独立的领域能力	→	集成的商业能力
系统架构	业务和平台强耦合	→	业务和平台强耦合、业务和业务隔离
业务识别	模糊不清的业务理解	→	有明确的业务身份ID
迭代模式	大闭环 (业务方产品、开发、测试+业务平台产品、开发、测试)	→	小闭环 (业务方产品、开发、测试)
研发协同	人肉网络协同	→	数字化网络协同

来源：阿里研究院，2020

全链路思维

数字经济正在从消费互联网迈入产业互联网时代，意味着全链路数字化运营能力成为企业的必备基本能力。全链路数字化，即以消费者运营为核心，实现消费端与供给端全要素、全场景、全生命周期的数据智能，建立企业智能运营和决策体系，在品牌、商品、制造、渠道、营销、零售、服务、物流、金融、组织、技术共11个要素构成的整个生态链路上，实现运营智能化。

全链路数字化



	传统逻辑	新商业逻辑
品牌数智化	大规模营销 (Mass Marketing) 打造消费者心智	目标群体精准匹配, 忠诚用户群转化与持续运营
商品数智化	基于经验主义的商品研发, 以产品线组合打通市场	基于大数据的概念测试、模拟研发、定价和精准投放, 打造爆品
制造数智化	从规模订单到规模生产 传统服装企业大规模订单平均交付周期: 3-6个月	柔性的个性化规模定制 领先服装企业多订单复现生产, 低订量15天快速交付
渠道数智化	渠道分层运营管理	融合全渠道的客户、商品、库存、订单数据, 促成全渠道一致体验
营销数智化	从营销战役 (campaign)、营销活动 (tactics) 到整合运营管理	精准的消费者触达和全营销周期的消费者资产运营
零售数智化	到达消费者的多渠道管理组合, 从厂商到消费者的单向链条	打通消费者、商品、订单、库存和交互行为等数据, 实现厂商和消费者的双向互动
服务数智化	离线, 与业务过程割裂的	全触点数字化, 保障一致体验与满意度
物流数智化	孤立于业务过程之外	介入业务过程, 主动进行需求预测、智能补货放仓、实时监控和快速交付
金融数智化	通过纸币或在线等方式满足支付需求	打通支付和信用体系, 为供应链金融提供数据基础
组织数智化	线下的, 科层的	在线的, 人财物自由组合、自由流动的液态组织
技术数智化	技术架构不统一 “烟囱式”孤立系统 以内控为主, 无法外延	技术架构统一 数据在线, 实时共享 弹性扩展

3

组织
新生力

面向未来的1号位

三个素质

带领组织应对不确定性是一号位的责任，尤其是在2020年，疫情的不确定性加速凸显商业环境的多变和不确定的情况下。“最怕的不是管理者做错决定，而是不做决定。一号位肯定会做很多不完美的决策。最大的确定性就是不确定性。真正的业务一号位，一定是在高度的不确定性当中去寻找确定性。”阿里巴巴董事会主席张勇对一号位的特质曾做过清晰的阐释：

“一号位需要的特质是决断和担当。所谓落子无悔，一定是作为负责人的首要责任。一个好领导者的三个特质，都跟担当有关系：敢做别人不敢做的决定；承担不能让团队承担、团队也承担不起的责任；搞定团队搞定了不了的资源。”

不可推卸的两大责任

在不可或缺的三个素质基础上，优秀的一号位必须承担两大不可推卸的责任——商业设计和组织设计。商业设计的核心是明确企业要做什么业务，要服务哪些客户，要为客户提供什么服务，未来他还需要什么服务，企业要如何去满足等。而组织设计的核心是怎样在特定的节点，对组织的关键点进行纵横、分合的设计，为特定的战略目标服务，解决企业的首要矛盾、急迫问题。

商业设计



及时捕捉客户痛点

商业设计的起点，是找到客户是谁，他的需求和痛点是什么。及时地捕捉到客户痛点后，就可以追问“我”有没有能力、方法去帮他解决问题。



不断挑战现有模式

商业模式设计不是一成不变的。随着客观环境的变化，企业的相对价值会下降，作为企业一号位，必须不断勇于挑战自己已经习惯的模式，去叠加新的服务、新的业务，让商业模式不断演进。



给创新留白

在企业架构和规则制定方面，一号位要在野蛮生长与完全“长官意志”之间找到平衡，给创新保留可能性，及时发现、放大“创新苗子”，并使其成为新赛道、新业务的推进器。



战略的决绝和定力

能否在非常困难的情况下做出决断，是对一号位的终级考验。在没有好结果之前，任何人都无法预知决定是否正确，但没有决断才会是最大的问题，一号位在战略上的决绝和定力非常重要。

🕒 敏锐的嗅觉与合适的时间 有时候并非判断不对，而是时机不对。拥有敏锐的市场嗅觉，在合适的时间，选择进入合适的赛道，或者说在合适的时机进行模式转变，对一号位是一个极大的挑战。

组织设计

🏗️ 解决纵横、分合的问题 所有组织设计都是为特定的战略目标服务，要在特定的时间点，解决“纵”与“横”、“分”与“合”的问题。当组织要速度的时候，要“纵”与“分”，独立建制往前跑；当组织要沉淀的时候，要“横”与“合”，与其他团队共享整个支撑体系。

🔄 中台战略 中台是一个横向策略。通过建设统一的技术架构、产品支撑体系、安全体系、服务体系，支撑多种多样的业务。作为领导者要把握好“横”与“纵”的度，在保持基本稳定的同时，通过生产关系的创新，释放一部分生产力。

👤 找到“主将” 在市场上永远找不到完美的人才。要把现有团队的生命力、生产力、能动性发挥出来，放好位置，才能带来巨大的乘数效应。要从0到1开创业务“主将”，必须要落地，在这方土壤上成长。

💡 以同理心激发人的潜质 要看到有潜质的人，真正去培养人。首先从自己做起，其次鼓励榜样。阿里管理者非常强调同情心和同理心，即感同身受，换个角度去思考，这样才能真正引起整个团队心灵上的共鸣。

面向未来的企业文化

传统业态以体力劳动为主，基于简单计件方式来衡量工作优劣，这样的管理方式倾向于用简单的利益、奖惩驱动。数字时代，管理对象从以经济人为主转变为知识人为主。知识型员工的工作过程难以直接监控，工作成果难以衡量，价值诉求较为多元化，原有的基于价值评价和激励的体系失灵，良好的企业文化价值观成为优秀企业的基本特质。

工业经济VS知识经济

	工业经济	知识经济
工作特点	重复劳动, 强调效率	复杂脑力, 强调创新
激励目标	激发组织效率	激发个人创造力
激励方法	胡萝卜+大棒	物质+精神
表现形式	规章制度	文化价值观

人人都有自驱力

未来数智化组织的激励方式必然是激发员工“自驱力”。“全球50位最具影响力的思想家”之一、趋势专家丹尼尔·平克在他的畅销书《驱动力》中，阐释了在“胡萝卜+大棒”失效的当下，如何焕发人的热情。他把激励分为1.0、2.0、3.0。1.0是人因为生存压力驱动而工作。2.0是人会对环境的奖惩做出反应，这两种激励都是外部激励，即“他驱动”。而3.0是内在激励，即自我驱动。我们正在进入这一3.0的时代。当人人都具有了这种自驱力，整个企业便具有了无限向上的动力。

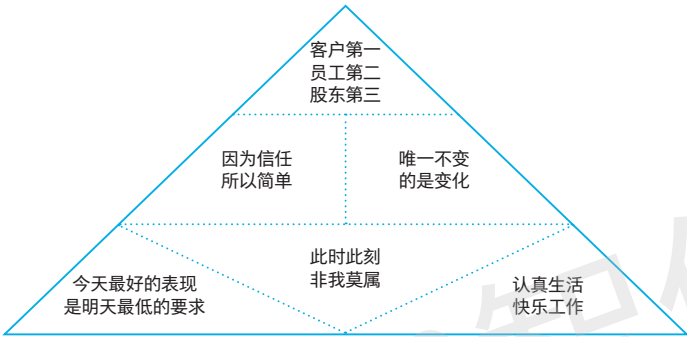
人人都是领导者

数字经济时代最稀缺的资源是最具创见的思想。因此，数智化企业必然要鼓励和激发人的潜能，让员工在思想认知层面主动发挥创造力，不只是做一个执行者。任何人，只要具备创新要素组合的能力并去实践，就是一个具有企业家精神的人，人人都可以是领导者。Manager更要转型为Leader，在思维层面不止步于完成需求和任务，而要更有前瞻性，带领团队不断突破和创新，激发整个团队的创新力。

阿里六大价值观

阿里组织的核心在于如何面对快速变化的互联网市场，如何高效组织各类资源，激发每一个个体的潜能，实现自我组织、自我管理、自我驱动。通过多部门协同应对各种不确定性，强调每一次危机、挑战都是孕育伟大产品的机会和摇篮。因此，阿里树立了六大价值观：

价值观（新六脉）



来源：阿里巴巴，2019

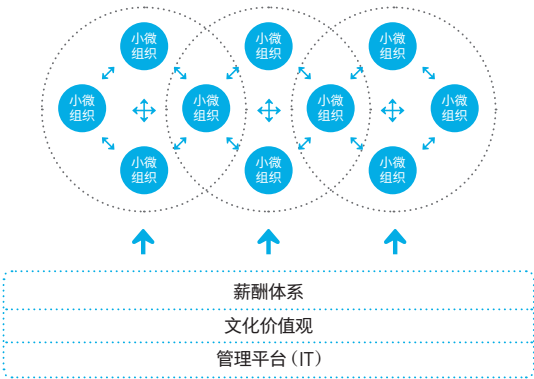
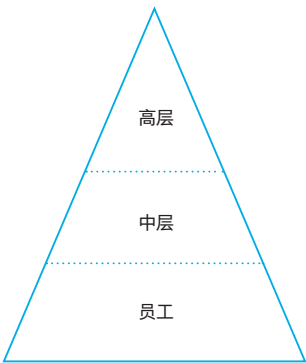
面向未来的组织结构

互联网加速了组织形态的分化。面对环境的高度不确定性，传统组织暴露出组织能力的失衡，加速了企业向开放、扁平、灵活的组织体系“进化”的步伐。

组织形式：从刚性到柔性

传统刚性组织的管理模式一般依靠经验和流程驱动人的工作，从而提升效率，整个企业就像一台机械运转的机器。而自组织、自适应、打破边界的柔性组织将是一场伟大的管理革命，将会激发个体的强劲创新活力。

传统组织结构VS未来组织结构



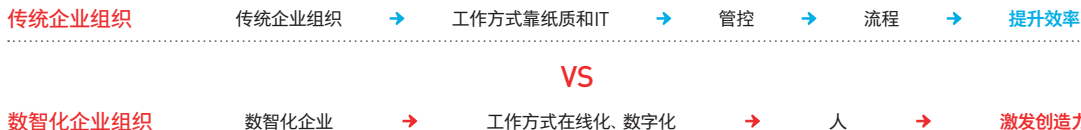
来源：阿里研究院，2020

核心目标：从提升效率到激发创新力

柔性数智化企业以人为核心，业务和组织全面在线化，提高公司运作的透明度，工作模式转变为流程和机器围绕人来工作。这有利于员工实现自我驱动，在高效完成工作的同时获得快乐和使命感，激发整个组织的创新力。

传统企业像机器，依靠经验和流程驱动来提升效率。在纸质办公时代，管理基于经验进行；IT时代则采用流程管理模式，即流水线+流程+细分专业化人才+科学管理模式。数智化企业组织，则是以人为核心，流程和机器围绕人来工作，以激发每个员工的创新力为目标。工作方式和数据在线化，即组织、沟通、协同、业务、生态全面在线化，每个员工都是“发动机”。

传统组织管理模式VS数智化组织管理模式



来源：阿里研究院，2020

跨物种新生力是所有优秀企业的终极追求。打造企业新生力，让企业真正成为自我生长、创新、实现跨跃式演进的有机体，需要从生产力到生产关系的全面数字化“升级”。从生产力层面打造业务新生力的关键，在于以三大思维——在线思维、中台思维、全链路思维“武装”整个业务系统，实现精准的消费运营。从生产关系层面打造组织新生力的关键，则是打破固有组织的形态，构建以激发创新力为核心目标的、具备强劲自驱力的柔性组织。最终从两大维度释放企业的无限新生力，实现指数级增长。

Part 5

学员实践与思考

按人名拼音首字母排序。



蔡成委

江苏瑞丰信息技术股份
有限公司
董事长

建立完备的数字化触点，重塑数字环境下的竞争力

数字化产业快速、稳定、持续性地发展，会使其他产业与数字化产业的联系更加紧密，促进市场经济结构的优化。未来十年，消费结构将迎来较大改革。当下，后疫情时代，客户线上消费的倾向更甚，这对于企业扩大线上影响力是不可多得的好时机。同时，隐形的竞争增多，如果不能及时调整发展机制就势必面临被淘汰的结局。企业未来需要更好地利用各种数字化工具和平台，建立完备的数字化触点，在数字化环境中找到正确的发展方向。



崔欣欣

深圳市分享成长投资管理
有限公司
联合创始人/管理合伙人

数字化进程加速，带来投资新机会

疫情加速了商业环境的数字化进程，也加速了线上线下渠道与服务的融合；与此同时，中国对疫情的有力防控，也让过去几年消费者越来越认可国货的民族自豪感提升到了新的高度。这两点对于后疫情时代供给侧和需求侧都带来了巨大的投资机会。

在供给侧，基于数字化的产业融合与升级，使得那些能够敏捷组织供应链、以此满足快速变化的市场需求的企业，能够获得先机脱颖而出，这点在过去品牌集中度不高的传统行业可能会更加明显。而消费者对于国货的信心与自豪感，以及数字化的经营环境，正是既有中国品牌成长再上一个台阶的大好时代，同时也是创业者的创新良机。



陈泽滨

广州立白企业集团有限公司
总裁

组织变革推进品牌年轻化

品牌年轻化，是组织结构、产品组合、品牌形象等构成的整体系统工程的优化，是一个持续的、立体的、系统的过程，需要长期不断地自我更新和迭代。企业的年轻化也同样需要搭配灵活、扁平化的组织架构和简单高效的流程机制，赋予企业发展持续的动力支持。最后，一个企业的长期快速发展一定伴随着企业目标和愿景的不断更新，结合不同时代下的发展要义，做出适应当下时代的战略思考，驱动企业长足发展。



陈忠伟

恒源祥(集团)有限公司
董事长

内容与渠道双轨布局，融媒体生态助力老字号焕发新生

早在2000年，恒源祥就观察到互联网和数字技术将彻底改变未来企业的商业模式和人们的生活方式，早早开始布局数字化转型。从内容与渠道双轨道布局，打造品牌全场景业务新体系，给消费者带来年轻化新体验。

内容上，与中国大学生广告艺术节“学院奖”合作，透过年轻人视野建立品牌年轻化表达。2020年还成立了“生活样式设计专业委员会”，将学者、艺术家、设计师、企业家、媒体等汇聚一起，推动“艺术产品化”与“产品艺术化”建设，力求给消费者带来富有艺术和美的品牌体验。渠道端，通过门店数字化，打造3至5公里近场私域流量运营的“恒源祥云零售”概念，未来3年内80%的实体终端将完成基础数字化；同时店铺直播逐步常态化。

消费者运营方面，通过线上线下多场景运营、会员运营、细分人群精细化运营等，在年轻消费群体中更好地传递恒源祥品牌价值观，为每一个进入店铺的消费者形成个性化的商品、权益、服务和内容；建立品牌融媒体矩阵和私域流量运营，电商平台内容全面短视频化，同时通过抖音、快手等短视频平台及小红书等社交媒体平台，进入当代年轻人的主流文化，把恒源祥成功塑造成为一个具备年轻气质的老字号品牌。



董俊姿

贝泰妮集团
联合创始人

数字化体系下多维发力，及时切中消费者核心需求

企业数字化体系下的多维发力，成为新国货能够及时切中消费者核心需求的战略保障，也是贝泰妮能在激烈的市场环境中始终保持稳定增长的重要因素：

- 利用大数据，精准挖掘细分市场需求，分析品牌的用户画像，根据符合当下年轻消费者认知和喜好的产品和文化体验；
- 全链路整合营销，早在2017年便开启数字营销之路，重点抓住“双微一抖一红”的社交流量红利期，扩大品牌和产品知名度；打通电商数据分析系统，再进行多渠道效果广告投放，实现人群的精准触达和回流；
- 以数字化为基础，搭建了全套体系化数据中台，重点发展了包括站内外人群流量、成交转化分析、直播带货、私域运营等为主的多线业务。



付学飞

益海嘉里食品营销公司
电子商务与数字化营销部
专业副总监

数字化助力企业开辟市场“新赛道”

现今商业环境高效、多变，大企业、传统品牌不断受到不同维度的冲击。要想原有市场不被蚕食，必然要不断创新，在更细分的领域、新的赛道上走得更早、更快！

数字化的发展给企业提供了精准、高效的工具，在需求的获取、产品的创新和人群的精准锁定触达等方面提供数据依据，帮助企业进行更科学的决策。数字化的应用赋予品牌更多对用户的个性化认知和服务，实现品牌与用户更多的互动交流，品牌更了解用户，用户也会觉得品牌更有温度。企业只有不断提升数字化能力，才能在这个瞬息万变的市场环境下创造更多新的机会点。



何露晞

上海柚品贸易有限公司董事长

数字化视角从“危”中找到“机”

作为初创品牌，疫情期间几乎遭受致命打击。但危机往往是危中有机，疫情让我们看到了未来的机会点，那就是围绕大健康主题进行延展与深挖，并且将销售从线下向转移到线上。围绕健康主题开展营销后，线上销售额短时间内成倍提高。疫情也让管理层在战略规划、人员组织、决策速度等方面有了更进一步思考，我们必须在坚持自我的同时具备随时顺应时代变化的能力。



胡华

杭州华元宠物用品有限公司
创始人/董事长

理想团队是把所有的长板捆绑在一起

以前总是说取长补短，其实补短板是很困难的，我认为团队是把每个长的板绑在一起，变成一个很深很大的桶。我是做电子商务的，但我连电脑都不会用，我只是把有各种能力的人召集过来，做好生产、运营、供应链采购，还有品牌、新媒体等等。所以，一个组织不是简单的树权式的，而是扁平矩阵式的，最重要的是把大家的潜力都发挥出来就行了。公司的企业文化简单说来就是鼓励讲真话和交流的文化。在用人方面，一个是人品，第二是诚实，第三要有学习的激情和探索的欲望。



金羽中

重庆灵狐科技股份有限公司
董事长

“小V”+细胞核，构建高效灵活组织

灵狐科技早期采用围绕几位创始人形成大部队的BU建制，集中力量拿下大项目的思路，现已转换为“小V”+细胞核模式：在小V主带领下形成具有独立作战能力、灵活经营、充分授权的十几支团队，由“听到炮声的人决策”，公司提供战略、财务、人力、数据、组织建设支持。在“双11”等重大战役中，公司协同参战小V实施兵团作战，横向打通，共同拿下最大战果。

这样的组织就像细胞，快速发展时不断裂变；不确定因素增加时迅速聚合，加强风险防范控制。因地制宜，或裂变或聚合，充分提高人力、资金、数据资产的效率。



景爱梅

江苏三润服装集团股份
有限公司
董事长

依托数据中台的生态链合作，实现多赢发展

坚持“客户第一”，建立以“消费者为中心的价值网”是品牌发展的重要方式。基于对目标客户群大数据的多赢开发和数据中台的强力支持，三润服装进行了一系列生态链合作，为打通线上、线下数据，打通跨界合作生态链的数据共享和多赢发展奠定了基础。

2020年7月，三润服装集团旗下高端女装品牌Sunview尚约，携手知名国妆品牌林清轩，共同为消费者带来自信、快乐、美好的生活体验，通过目标客户群部分融合的服装与化妆品的跨界合作，进行相互导流。集团旗下秉承“让运动更时尚，让时尚更健康”的高尔夫服饰品牌SVG，与高尔夫房产、高尔夫教育、高端品牌汽车4S店等也同样进行了生态链合作，实现共赢发展。

此外，通过大数据，精准了解客户需求，强化与客户间的互动，及时了解消费者的购买意向，更好地实现“以需定产”、快速对应且满足客户需求，全面提升客户满意度，这也是企业的重要发展方向。



李骏

四季沐歌科技集团有限公司
总裁

数字化赋能运营全流程

数字化是对企业信息和数据的精细化挖掘与转化，为企业高效运营带来全新动能：

- 数字化赋能产品版块，让产品的研发、设计、制造等能够更加精准对接消费者的需求，在提高制造链条的柔性生产能力的同时，快速满足市场产品的个性化定制，最终实现消费满意度的提升；
- 数字化赋能营销版块，让市场推广与销售渠道在多元化、分散化的大趋势下，更具有单点指向性、更加具备对效果的预测与把控可能；
- 数字化赋能服务版块，让产品经由系统架构所组成的解决方案始终处于动态监测之中，实现对可能出现的问题的预判、预处理，从而提供更紧密而高效的服务保障，让产品性能得到更持久稳定地发挥。



李沁蔓

STD 音速传播合伙人

做影响年轻一代的“审美制造者”

STD 音速传播 (SONICALLY TRANSMITTED DISEASE) 创立于2008年, 是中国最早的流行音乐“审美制造者”。我们以流行音乐为核心, 引进与世界同步的声音, 传播世界前沿的流行文化、时尚风格与生活方式。以精美的制作、深入的报道、创意十足的品牌合作能力, 超越国内其他同类媒体, 制造诸多颇具影响力的流行文化事件。在当前中国千禧一代年轻群体中拥有极高的信任度与美誉度, 并对他们的生活方式产生了深远影响。



李如成

雅戈尔集团股份有限公司
董事长

数字化成为未来企业竞争的基本要素和核心实力

在雅戈尔, 每一款商品, 从企划之初, 就用数字来定义与记录; 每一家门店, 从选址之初, 就用模型和数据来进行分析解构; 对每一位消费者, 我们都努力利用数字技术, 不断提升触达效率和推荐精准度, 持续优化服务体验; 对每一名员工, 入职培训的第一件事, 就是让他学会如何“组织在线”。

数字化能力, 在面向未来的竞争中, 是标配, 不可缺失; 更需要超配, 要重点投入, 坚决投入, 超前投入。



章凯栋

雅戈尔集团股份有限公司
副总经理

马刚

盈峰环境科技集团
董事长兼CEO

人工智能技术赋能环卫作业, “装备+服务”双轮驱动

盈峰环境始终坚持“装备+服务”双轮驱动发展, 在产品研发中投入大量资金, 拥有新能源环卫装备开发、环卫智慧作业机器人开发、无人驾驶环卫装备开发等多项行业领先技术。如此可以缓解环卫行业劳动力资源紧张的问题, 也降低了人工长时间作业的风险, 环卫作业者从碎片化的“清洁者”升级为精细化运营的“城市管家”。

同时, 公司坚定不移地推进数字化转型, 全面提升企业综合实力。当前, 盈峰环境构建了以市场、客户为导向的新型订单预定模式, 数字化覆盖六大运营领域、八大业务系统, 加强产销均衡一体化、产研协同一体化, 推动产品设计模块化、标准化。更高的科技含量将带来更高的附加值, 在提升行业毛利率的同时也会逐渐固化行业格局, 拥有更强研发能力的企业将会占据更大的市场。



缪寿建

麦田控股(北京)有限公司
董事长

疫情推动房产中介新模式

疫情中, 组织里充满了呼唤变革的氛围和追求开放的气息。企业一号位及高层思维模式越来越向着拥抱不确定性, 拥抱数字化方向转变, 能够倾听市场的声音, 对未来充满好奇。

远程找房、VR看房的新模式开始兴起; 在内部管理上, 线上办公、视频交流成为工作常态。数字化对房地产行业的改造才刚刚开始, 这次疫情使麦田看见了数字化的壮阔未来和全面数字化转型的必要性与紧迫性。



聂腾云

上海韵达货运有限公司
董事长/总裁

从数字化、可视化、自动化到数智化

产业互联网时代，智慧供应链是必备的底盘能力，未来的物流服务除了标准产品，更多是不同场景下的个性化、柔性化服务需求。业务数字化、全面构建数字基础设施，链接全程越来越重要。

未来韵达还将持续加大数字化基础能力的投入，打造面向市场服务需求、面向内部效率提升的数字化系统。一方面，承接好客户的服务需求，同时与客户进行数字化连接和互动；另一方面，提升内部运营效率，实时追踪收转运派等环节，快速响应客户需求变化，对快件进行全生命周期的智能管理。

数字化的最终目标是更好的服务客户、服务业务一线，所有的功能点要以达成客户需求和消费者体验为出发点，移动化、透明化、精细化，从技术底层到应用端，构建完整的快递物流数字化操作系统是我们努力的方向。



沈东军

莱绅通灵珠宝有限公司
董事长

提前布局数字化，面对危机业务和组织双重发力

向来以注重体验与服务、视线下门店为品牌之“根”的珠宝行业，在2020年初春经历了前所未有的考验。庆幸的是公司一年前已开始布局新零售，疫情加速了这一转型，线下和线上在短短的1个月时间内便完成了无缝对接。

通过组织化导购分佣能力和全域链路打通，让导购拥有了顾客离店后的销售能力，在“阿里新零售战役增长营”的启发和组织学习下，通过“全域直播等多渠道流量导入”+“社群内容工厂”+“全渠道货品结构重组”+“线上销售全员分佣”等手段，为导购提供业务提升和组织保障的全面赋能。目前，品牌直播在天猫珠宝top品牌排名第一位，且直播流量已占到品牌天猫店整体免费流量的30%，而整个行业的均值仅为5%。



施甘图

宏图智能物流股份有限公司
创始人/总经理

供应链数字化是产业升级的突破口

牛津大学的克里斯多夫教授曾说：“21世纪的竞争不再是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。”诚然，局部的精细精深会促进技术升级，但全局的协同协调能够实现产业升级，因此，供应链的数字化是当之无愧的突破口。

数字化能够重塑传统工业供应链物流。因此，要研发物流系统运作优化的关键技术，推动工业供应链物流操作由人工向机器的自动化变革和持续优化；开展物流资源布局与信息处理关键技术研究，率先实现工业供应链物流管理由经验向科学、由粗放向精准的数据化变革；研究物流全程可视与移动互联的关键技术，实现工业供应链物流决策由单一延迟向群体实时的智能化颠覆和跨系统优化。打造SCIL智能工业物流云平台，实现物流管理与运力交易功能的一体化，这种做法在助力企业降本增效的同时，也助力企业占领物流行业的高端市场。



孙来春

林清轩
董事长

以数字化和硬核科技为品牌升级核心

疫情期间，线上直播成为林清轩的“救命稻草”，帮助企业实现数字化生存。在接下来的新商业时代，林清轩将以数字化和硬核科技为核心，打造中国的高端护肤品品牌：

- 在打造品牌精神的过程中，要关注的不仅仅是一个企业的利益，更是社会利益，从共同受益的角度去升级。因此，要借用数字化的高速公路来提升品牌的传播速度、精准科研、柔性生产和高效宣传。
- 借助数字化手段，精准营销和会员管理，进一步提升线下体验和效率，从而提升品牌的整体运营效率。
- 引进全球科研力量，在高端配方的专利技术和储备方面下足功夫。林清轩已连续两届被评为上海市高新技术企业，并荣获上海质量攻关奖。



王成

TCL 实业控股有限公司
CEO

组织和业务的数字化重构推动转型升级

企业于2019年初开始启动TCL所有的智能终端设备的新组织建设：建立支撑2000亿规模、拥有AI和IoT等新智能化属性的系列化家电产品持续创新能力和高效运营的流程驱动的矩阵化组织。从过去没有互联互通、单打独斗，目标用户、价值主张、销售和营销渠道的不统一的状态，向保证用户体验、运营效率和持续创新能力转变和重构。

在业务层面，TCL过往的优势在制造和产业链，更多围绕经销商渠道开展工作，缺乏与用户的沟通。数字化转型要解决的问题就是拉近跟用户的距离、建立直接关系，把这种关系转化成对用户和企业的价值，并产生网络效应。

转型无法速战速决，充满着不确定性，既是技术的应用，也是组织能力的重构。同时也将是巨大的机会，必然会带来行业、产业乃至整个商业逻辑和生态的重构。



王宁

居然之家新零售集团股份有限公司
执行总裁

从传统家居卖场到产业服务平台

居然之家作为传统的大家居平台型企业，近两年将运营核心由以往的卖场商家为核心，转为消费者为核心，积极开始数字化转型：

- 打造企业自身的全域流量平台，即消费者服务平台，提供消费者进入家装家居服务链条的清晰入口，将公域和私域流量在平台上汇集，形成居然之家专属消费者数据资产；
- 提升家装家居全链路中各线性服务平台之间的协同作用，即将设计施工、建材家具采购、物流配送、安装到家各环节的业务流程和数据打通共享；
- 内容和生态能力向全社会全产业链合作伙伴开放赋能，打造产业协同平台，由此提升全链路家装家居服务能力，促使传统家居卖场模式向数字化时代下的产业服务平台模式转型。



熊霞

壹玖壹玖酒类平台科技股份有限公司
连锁管理公司董事长

线上App扩展路径和深度

作为原本高度重线下渠道的品类，1919以App作为线上阵地，使得线下重资产投入价值最大化，摊薄经营成本，并实现了企业规模的扩张：

- 依托线下门店、为周边餐饮消费人群开发“1919吃喝”App，原本单一的到店消费，扩展至消费者汽车后备箱、餐饮店临时酒库等路径；同时还成为厂家新品的推广平台；
- 依托三四线城市及不发达地区的1919隔壁仓库门店，开发“1919隔壁仓库”App，使得1919的品牌连锁体系得以深入到中国最小的乡镇，让身处偏僻乡村的消费者也能购买到产品。



徐凯特

谦衣品牌管理有限公司
联合创始人兼CEO

数字化推动小众品牌规模化，打开红海时代未来新通路

经历了几个大周期之后，服装行业进入了一个红海之红海的时代。当下正是年轻人越来越追求个性的时候，设计师品牌的出现让服装行业出现了新的生机。然而一方面由于规模相对较小，缺少行业优秀供应链资源的配套服务；另一方面，大部分设计师品牌的创始人对设计创意更有感觉，品牌商业化并非他们的强项。目前的设计师品牌都在往高端和奢侈方向在发展，这也是由设计师的追求和基因导致的。

对于90后，乃至00后来说，追求个性是他们在这个时代的必然属性，而这个巨大的群体在消费力上与高端奢侈的品牌暂时是不完全匹配的。因此，未来5-10年的趋势将会是设计师品牌商业化，同时，在互联网和大数据的时代，小众设计师品牌规模化的可能性也将到来。



许清池

福建恒安集团有限公司
运营中心总裁

平台化小团队成效凸显，数智化补全运营短板

当下，渠道碎片化与消费升级对企业的响应能力提出挑战，恒安从传统B2B业务中的渠道经营方式转为采用平台化小团队经营的模式。其核心操作是在平台的支持与赋能下，将指挥权下放前线，使之能快速响应市场变化。此外，端到端的数字化与可视化，是平台可持续运行的基础与保障。

目前，恒安的平台化小团队效果初显，逐渐成熟，但仍存在短板，主要表现在以消费者为核心的运营能力的欠缺。今年，恒安与阿里的战略合作旨在补全短板，通过打造恒安数据中台，推进数智化技术赋能，构建品牌直接面向C端的业务和数据能力，推进业务数据化、数据业务化双向融合，打造更加精准、贴近消费者的高效运营模式，提升平台化小团队经营的竞争力。



许少川

物美商业集团股份有限公司
董事/首席运营官

数字化助力到家业务，大举提升消费者服务效率

物美致力于发展现代产业，提升大众生活品质，成为数字化体系赋能的中国生鲜快消行业整合者。为了应对消费者线上线下一体化的需求，物美快速拓展数字化组织建设转型，成立三大数字化中心——数字化履约中心、数字化商品中心、数字化会员中心，通过商品的不断优化和消费者新渠道的不断触达，实现会员、员工、营销、商品、服务、管理等全渠道全流程数字化，实现更高效的到店到家一体化。

在过去3年，物美到家业务平均增速78%。线上销售占比从2018年的不到10%，到2020年达到了20.5%。2020年10月，数字化助力到家服务实现北京全城31配，五环内覆盖率94%，最快30分钟送达。



杨宁宁

九阳股份有限公司
总裁

消费运营为王，“三新”实现新增长

我们已经进入了消费者主权时代，从流量为王到“留量为王”，企业必须对消费者进行分层分级的精细化运营：以数字化运营为基础，融合全链路消费者资产，多维度洞察全域消费者，用“三新”，即新品、新客、新场景的构建与运营来实现新的增长。

- 新品：通过全域消费者的洞察，挖掘新的产品痛点，进行差异化细分市场，打造新品爆品矩阵；
- 新客：通过全域消费者画像分析，圈定新的目标潜客；通过小红书种草培育品牌心智，构建直播矩阵实现品效合一，高效转化更多潜客为高频高价值用户；
- 新场景：搭建新的消费场景，从卖产品到卖解决方案，通过生活方式解决方案和产品组合的方式改变小家电单个品类低频化。比如三明治机让豆浆机更高频，跨界Line Friends等热门IP，嫁接高频品类（炊具）等，让品牌获取更年轻的消费人群。



杨莎莎

北京华夏理想文化有限责任公司
董事/MUSÉE名见创始人

人工智能辅助鉴定，提升二手奢侈品市场交易效率效益

数字化的运用与二手奢侈品的鉴定评估相结合，可以提升整体市场效率。一方面可以直接应用于卖方和买方市场的价格评估和快速匹配上；另一方面可以缩短鉴定师的培养时间，辅助鉴定工作，使初级鉴定师不仅可以快速地对一个商品进行真假的鉴别，也可以相对准确地进行市场价格评估，不必经过长时间的市场经验积累去了解消费市场，而是通过数字化赋能的方式提升效率。



尹昕

汤臣倍健股份有限公司
总经办首席电子商务官

消费者精细化运营带来高增长

- 使用阿里提供的品类数据银行和策略中心工具，对市场及人群深入洞察分析，开发出针对资深白领、精致妈妈的胶原蛋白口服液和针对Z世代人群的胶原蛋白软糖，而原有胶原蛋白粉做下沉市场，主打小镇青年和都市蓝领群体；
- 疫情期间，汤臣倍健以短视频作为教育场的核心媒介平台，与阿里平台建立深度洞察投放，完成站外引流、数据可视化跟踪、扩大消费者资产数据库运营模式，3-6月回流消费者数据超1.42亿；
- 在后疫情时代，实施“科学营养”战略。2020年生产出了全球第一个个性化维生素颗粒，启动了第一台对接核心算法的个性化维生素生产设备，建立了国内第一个全自动干血斑检测中心。每个人都不必再服用一样的维生素，而是服用针对个人情况不同组方的维生素。营养素正式进入“精准营养”时代。

通过消费者精细化运营，2020年1月到9月，汤臣倍健胶原蛋白品类同比增长约84%，远高于行业品类增速（12%）。



袁正刚

广联达科技股份有限公司
总裁

数字化赋能建筑行业，提升企业效益

建筑行业管理粗放，行业形象不佳，设计企业和施工企业的利润率低下，长期以来，信息化在建筑行业应用率低。数字化技术在消费领域的成功，给了建筑行业实践数字化很大的信心。消费领域“人、货、场”的数字化，正好类比到建筑行业“人、机械材料、工地”的数字化。消费类企业全价值链数字化带来的巨大价值，也吸引越来越多的建筑企业开始数字化转型。

过去三年，广联达服务了多家地产企业、施工企业和设计院，开展了从工地、项目到企业整体的数字化，推动了“BIM和智慧工地一体化”“项目和企业一体化”“业务和财务一体化”的多层次、多专业、多方案的数字化。一些客户已经尝到数字化的甜头，实现了利润率的显著提升。



张峰

多点生活（中国）网络科技
有限责任公司
CEO

数字提升零售业全链条协作效率

数字化将成为推动实体零售变革的源动力。收集、分析、使用数据的能力将成为判断零售企业能力的重要考核指标。未来，数据将渗透在零售企业运营的方方面面，并且这一趋势正在加速到来。零售商和供应商、员工、用户之间的协同关系将会被重新定义。

有多点赋能的零售企业全面实现了数字化，提升了运营效率，改善了用户体验，体现了技术投入的规模效应、C端运营的网络效应、一系列标准化带来的全链条协作效率的提升等价值。



张晔晗

百合幸福文化发展有限公司
总经理

构建大数据模型，精准触达婚嫁人群

婚嫁市场是一个用户高决策、长周期、低频、高客单的行业。全国一年有1000万结婚用户，2万亿的市场规模，在备婚阶段触到这些客户以及满足用户需求对于做大市场非常关键。通过数字化分析，我们发现大部分要结婚的用户都会存在一些有规律的行为，所以我们和天猫一同构建了婚嫁馆，和阿里云、数据银行一同构建了婚嫁用户数据模型。通过平台内成交用户和在淘系平台用户的分析，逐步迭代数据模型，用户画像越来越清晰，再通过阿里妈妈的触达目标人群，大幅度地降低了获客成本。婚嫁馆满足了用户对于多种产品的需求，同时也在一个场景满足用户多方面的需求，花费得到相应地降低。



赵飏

云南健阵医药股份有限公司
董事长

医药零售领域存在较大数字化改造空间可观

医药行业在互联网时代是一个相对落后的行业，所以，要大力推进企业经营与管理的数字化，使用互联网技术提升管理和服务效率。

首先，要全力打造以O2O为核心的全渠道销售体系，整合、梳理全渠道客户，建立新型合作关系，对传统门店经营进行数字化改造，提升线下门店的竞争力与经营效率。此外，还要再造制药业与药品零售业的供应链与价值链，对产品的渠道建设与顾客沟通模式进行调整，突破原有商品边界，寻求销售增长新的路径。

其次，在客户服务方面更不乏数字化改造机会：可以通过健康数据为顾客提供及时的健康服务及定制化精准服务——如医疗服务、健康管理、慢病管理、专项疾病等；以及在健康饮食、体重管理、身体护理、健身等各种辅助型业务方面，向顾客提供更加高效的帮助与支持——如可以将每个人的健康资料（如基因数据）与产品、服务、解决方案建立关联，从而建立顾客全生命周期健康管理的方案，为顾客提供有针对性的全维度服务及配套产品。



赵忠善

上海托普旺物流有限公司

从做实业转型供应链咨询服务，轻装再上阵

在过去的20年里，我们从事销售、供应链优化，绝大多数时间扮演的是乙方的角色，面对甲方明显偏弱势，价值很难得到体现，并且大量应收账款的产生，造成我们极为被动的局面，付出的努力和收益不成正比。

进入新商业学堂学习后，我看到我们过去做得极少的为甲方提供咨询服务的部分，反而是未来应该追寻的方向。虽然我们之前已经给很多国际的大牌咨询机构做过各类型配套，但未想到做专业的咨询公司。通过学习，我越发笃定，未来我们应该把我们的知识传递给所有的客户，可以因此获利更多，价值也能体现得淋漓尽致。我们未来的远大愿景是成为供应链方面顶级的咨询公司。



周峰

上海辰沅金融信息服务
有限公司
创始人/CEO

区块链技术将推动金融脱媒和普惠金融发展

未来10年，人工智能、大数据与区块链技术会渗透到人们生活的方方面面，就像过去10年智能手机在不知不觉中占据了人们的时间、生活一样。

在金融领域，传统基础设施如Swift体系将逐渐被抛弃，越来越多的金融活动会迁移到区块链上，如跨境支付，链上每日交易转账金额在现有的70亿美金基础上将提高20倍，基于区块链的电子支付在全球范围内逐渐普及。全球各个大国会竞相发展自身的法定数字货币，全球范围内将出现若干种主流法定数字货币并得到广泛认可与应用，小国弱势货币将失去生存空间。经过竞争世界可能只剩下若干主流货币和它们流通的区域，甚至出现单一货币统一全球。构建在区块链上的去中心化金融应用将得到全面推广，金融脱媒将成为一个不可逆转的趋势，金融机构依靠牌照优势赚取超额利润的现状将被颠覆。



周因因

广州华胜科技信息服务
有限公司
执行董事

全流程智能运营，推动汽车后市场产业互联网

要实现汽车后市场的全面数字化、构建产业互联网，其基础和重点是标准化建设。华胜长期以来投入了大量精力与资金来建标准、建流程、建模型，以互联网技术全面重构错综复杂的汽车维修行业：

- 数据标准化。华胜通过22年中高端车维修经验，积累了对应不同车型的1000多万配件及工时标准数据库，并能通过大数据有效挖掘维保机会，实现智能维修方案推送及智能报价，大大降低对人的依赖度，提升运营效率。
- 流程数字化。华胜建立中高端汽车三甲医院数字化全场景，客户预约、接车、报价、施工、结算、售后跟踪等全流程标准化、数字化。通过“产品在线、客户在线、员工在线、管理在线”，实现门店透明化、标准化、数据化维修和运营，有效推动经营效率及客户体验持续提升。



邹沙沙

啊哈娱乐
CEO

IP和数字资产双核驱动文创开发

啊哈娱乐是一家开发头部原创内容IP，并基于IP进行多元化商业变现的企业。我们的内容在全平台播出，触达不同人群。做出好内容然后寻求好的内容平台或者渠道进行发行，是传统型内容公司的收入模式。而基于内容播出、产品售卖等不同平台的用户数据，对用户进行运营，并建立用户的行为数据，是我们接下来的重要目标。以期在获取用户成本越来越低的前提下，提高投放的精准性和转化率，成为一家IP和数字资产双核驱动的新型文创企业。

新商业学堂第一期学员名单

蔡成委	江苏瑞丰信息技术股份有限公司 董事长
崔欣欣	深圳市分享成长投资管理有限公司 联合创始人/管理合伙人
陈泽滨	广州立白企业集团有限公司 总裁
陈忠伟	恒源祥(集团)有限公司 董事长
董俊姿	贝泰妮集团 联合创始人
樊舒非	北京小树眼健康科技有限公司 董事长/总经理
付学飞	益海嘉里食品营销公司电子商务与数字化营销部 专业副总监
何露晞	上海柚品贸易有限公司 董事长
胡 波	慈铭健康体检管理集团有限公司 董事长
胡 华	杭州华元宠物用品有限公司 创始人/董事长
贾 伟	LKK洛可可创新设计集团 董事长
金羽中	重庆灵狐科技股份有限公司 董事长
景爱梅	江苏三润服装集团股份有限公司 董事长
赖云来	宁波乐惠国际股份有限公司 董事长
李九华	南昌良良实业有限公司 董事长
李 骏	四季沐歌科技集团有限公司 总裁
李沁蔓	STD音速传播合伙人
李如成	雅戈尔集团股份有限公司 董事长
马 刚	盈峰环境科技集团 董事长兼CEO
缪寿建	麦田控股(北京)有限公司 董事长
聂腾云	上海韵达货运有限公司 董事长/总裁
庞文俊	北京车百惠传奇汽车科技有限公司 CEO
钱 帆	浙江红蜻蜓鞋业股份有限公司 副总裁
沈东军	莱绅通灵珠宝有限公司 董事长/CEO
施甘图	宏图智能物流股份有限公司 创始人/总经理
隋政军	深圳市正君餐饮管理顾问有限公司 董事长/总经理
孙来春	林清轩 董事长
王 成	TCL实业控股有限公司 CEO
王 宁	居然之家新零售集团股份有限公司 执行总裁
吴远之	云南大益茶业集团 董事长
熊 霞	壹玖壹玖酒类平台科技股份有限公司 连锁管理公司董事长
徐凯特	谦衣品牌管理有限公司 联合创始人兼CEO
许清池	福建恒安集团有限公司 运营中心总裁
许少川	物美商业集团股份有限公司 董事/首席运营官
杨宁宁	九阳股份有限公司 总裁
杨莎莎	北京华夏理想文化有限责任公司 董事/MUSEE名见创始人
杨银芬	良品铺子股份有限公司 总经理
尹 昕	汤臣倍健股份有限公司 总经办首席电子商务官
袁正刚	广联达科技股份有限公司 总裁
查 歆	深睡密码科技 创始人
张 峰	多点生活(中国)网络科技有限责任公司 CEO
章凯栋	雅戈尔集团股份有限公司 副总经理
张晔晗	百合幸福文化发展有限公司 总经理
赵 彪	云南健民医药股份有限公司 董事长
赵忠善	上海托普旺物流有限公司
郑 帅	伽蓝股份有限公司 总裁办接班人
周 峰	上海辰沅金融信息服务有限公司 创始人/CEO
周 昊	领誉传媒/可米影业 创始人/CEO
周因因	广州华胜科技信息服务有限公司 执行董事
朱国清	时代大数据 CEO
邹沙沙	啊哈娱乐 CEO

参考文献

- [1]毕马威,阿里研究院.迈向万亿市场的直播电商,2020.10.
- [3]阿里研究院,老年人数字生活报告,2020.10.
- [4]中国互联网络信息中心(CNNIC),中国互联网络发展状况统计报告,2020.09.
- [5]艾媒,2020年中国新春远程办公行业热点专题报告,2020.02.
- [6]天猫,贝恩,以人为本,供给掘新:后疫情时代“三个超级”助力品牌实现数字化增长及高效落地,2020.08.
- [7]毕马威国际,新形势下的消费者,2020.07.
- [8]麦肯锡,疫情之下:中国消费者的四大趋势性变化,2020.05.
- [9]Zebra IQ,2019年Z世代报告,2019.07.
- [10]凯度消费者指数,2019中国消费市场趋势,2019.09.
- [11]凯度消费者指数,2020中国消费市场报告,2020.09.
- [12]麦肯锡,2020年中国消费者调查报告.2020.12.
- [13]Selligent,2020年全球网络消费者指数报告,2020.09.
- [14]天猫小黑盒,2020年线上新品消费趋势报告,2021.01.
- [15]阿里研究院,后疫情时代的老年人数字生活,2020.10.
- [16]阿里巴巴本地生活,以“人”为中心,拥抱近场商业,2020.
- [17]CTR:2020中国消费市场趋势,2020.
- [18]麦肯锡,洞悉中国消费者:全球增长引擎,2020.11.
- [19]凯度指数,贝恩,2020年中国购物者报告,系列二,2020.
- [20]中国信息化百人会,阿里研究院,数据生产力崛起 新动能 新治理,2020.
- [21]毕马威,阿里云研究中心,共奏数智华美乐章 2020消费品生态链路数字化转型白皮书,2020.
- [22]阿里研究院,重构增长力量 2019企业数字化转型发展报告,2019.12.
- [23]毕马威,阿里研究院,百年跃变:浮现中的智能化组织,2019.04.
- [24]阿里研究院,2020中国消费品牌发展报告,2020.05.
- [25]贝恩,阿里研究院,新零售下的品牌变革,2020.
- [26]第一财经商业数据中心,天猫,城市商业创新力——2020新国货之城报告,2020.
- [27]中国信息通信研究院(CAICT),开启转型中国道路 2020年中台战略报告,2020.03.
- [28]中国信息通信研究院(CAICT),中国数字经济发展白皮书,2020.07.
- [29]BC,亨德森智库,阿里研究院,解读中国互联网 局部领先、快进的数字化发展,2020.11.
- [30]毕马威中国,2021年宏观经济十大趋势展望,2020.12.
- [31]贝恩,新冠疫情对“双十一”影响几何? 2020.
- [32]阿里研究院,淘宝村发展联盟,阿里乡村研究中心,1%的改变 2020中国淘宝村研究报告,2020.09.
- [33]新零售智库 淘宝直播 淘榜单,2020新零售直播活力报告,2020.
- [34]阿里研究院,阿里商业评论,第十五期.
- [35]商务部研究院:2020中国消费市场发展报告,2021.
- [36]手机淘宝,2020年第三季度,阿里研究院整理.
- [37]阿里妈妈营销研究和体验中心报告,2020.

