

阿里巴巴商业生态系统演化及其投融资战略协同

——基于生命周期的视角

李华军(博士)

(肇庆学院经济与管理学院, 广东肇庆 526061)

【摘要】 阿里巴巴公司经过15年的发展,从供应链、资源链和价值链等层面不断贯通、融合,最终成为电商领域的巨头。纵观阿里巴巴商业生态系统的形成过程,投融资战略的协同起到了至关重要的作用。本文从生命周期的视角,结合阿里巴巴系列投融资战略活动,试图解构阿里巴巴电商生态系统演化与投融资战略的协同过程。

【关键词】 阿里巴巴; 商业生态系统; 投融资战略; 生命周期

成立于1999年的阿里巴巴,在短短15年的时间内,充分把握互联网发展机遇和电子商务发展趋势,渡过创业危机,走上快速发展的轨道。2014年9月在美国纽交所上市成为全球第二大互联网公司,标志着阿里巴巴全球化的到来和新一轮的发展。阿里巴巴在15年里的战略规划和经营运作,实际上体现了其商业生态系统的发展过程以及相应的投融资支持体系。本文从生命周期的视角,结合阿里巴巴系列投融资战略活动,解构阿里巴巴电商生态系统的演化与投融资战略的协同。

一、阿里巴巴发展历程的生命周期阶段

企业生命周期是企业的发展过程与成长轨迹,尽管国内外学者对生命周期的阶段划分有所不同,但大致可以分为初创期、成长期、成熟期和衰退期(或二次创业调整期)四个阶段。阿里巴巴成立于1999年,至今只有15年的时间,但纵观其发展过程和成长轨迹,结合企业在业务模式、经营规模和产业市场等方面的特征,也体现出一个相对完整的生命周期,基本可以确立为初创期、成长期(包括成长初期、成长中期和成长后期)、成熟期三个阶段。

1. 初创期阶段(1999~2003年)。1999年,以马云为首的18人在杭州创立阿里巴巴集团,标志着阿里巴巴公司初创期的开始。在经历了互联网的寒冬后,公司开始盈利。2003年,阿里巴巴成立淘宝网,确立了以“B2B为主、C2C为辅”的基本电商模式。随着盈利的开始以及基本电商模式的确立,阿里巴巴初创期结束,开始步入成长期。

2. 成长期(2004~2011年)。本阶段可进一步划分为成长初期、成长中期和成长后期三个阶段。

(1)成长初期(2004~2008年)。2004年,阿里巴巴净利润6亿人民币,标志着阿里巴巴成长期的到来。阿里巴巴采取了一系列经营运作活动,包括建立第三方网上支付平台支付宝、成立网上营销技术平台阿里妈妈、推出专

注于服务第三方品牌及零售商的淘宝商城。随着阿里巴巴2007年香港上市以及2008年淘宝商城的推出,阿里巴巴经营模式又进入新的阶段,开始步入成长中期。

(2)成长中期(2009~2011年)。随着金融危机的爆发,阿里巴巴开始凸显其运作特色和经营优势,利用电子商务的技术优势、成本优势和先进的模式“逆势”增长。艾瑞咨询发布的《2009年中国网络购物市场发展报告》显示,淘宝网2009年的在线交易额超过2 000亿元,比上年增长101%,标志着阿里巴巴开始步入成长中期。这一阶段,阿里巴巴成立了阿里云计算、推出聚划算,随后将淘宝商城和聚划算分别从淘宝网分拆成立独立平台,基本完善了其整体经营模式及对应的业务。

(3)成长后期(2012~2014年)。2012年7月,阿里巴巴将集团分为淘宝、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大事业群,构建了完善的“CBBS”电商体系,标志着阿里巴巴步入成长后期。2012年以来,天猫“双十一”交易额呈现井喷式的增长(如图1所示),标志着阿里巴巴开始进入成长后期。

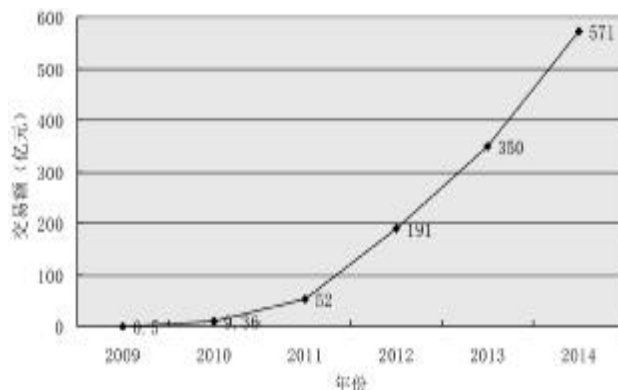


图1 阿里巴巴天猫2009~2014年“双十一”交易额

3. 成熟期(2014年至今)。2014年9月,阿里巴巴在纽交所的登陆,标志着阿里巴巴全球化、开放化、协同化、平台化和数据化的电商运营模式建立,也预示着其逐渐步入成熟期。

二、阿里巴巴生命周期阶段的电商生态系统演化

商业生态系统对企业的发展具有十分重要的意义,尤其是对于实施平台经济模式的企业。阿里巴巴在短短15年取得了如此巨大的成绩,正是源于其率先在电子商务领域构建以阿里巴巴为核心的商业生态系统,并不断优化和完善。

纵观阿里巴巴的发展历程和成长轨迹,其电子商务商业生态系统正是随着企业生命周期的发展不断演化和走向成熟,经历了“电商种群——电商生态链——电商生态圈——电商生态系统”的演化阶段(如表1所示)。

表1 阿里巴巴电商生态系统的演化

生命周期	时间划分	电商系统演化	电商模式	部分电商群落
初创期	1999~2003年	电商种群	B2B、C2C	阿里网站、淘宝网
成长初期	2004~2008年	电商生态链	B2B、C2C、B2C、B2S等	阿里网站、淘宝网、支付宝、阿里妈妈等平台
成长中期	2009~2011年	电商生态圈	电商生态链贯通,C-B-B-S体系	阿里网站、淘宝网、支付宝、阿里妈妈、淘宝商城、天猫、聚划算、一淘网、阿里云、阿里小贷、阿里国际、阿里小企业等平台及业务
成长后期	2012~2014年	电商生态系统		
成熟期	2014年至今	电商生态系统	电商生态圈贯通,范C-B-B-S体系	在现有生态系统下不断更新迭代

1. “电商种群”形成阶段(公司初创期,1999~2003年)。这一阶段,阿里巴巴基本确立了以“B2B为主、C2C为辅”的基本电商模式,即电商种群形成。主要过程活动包括:1999年成立阿里巴巴公司,开展B2B业务;随后,2003年5月成立淘宝网。

2. “电商生态链”形成阶段(公司成长初期,2004~2008年)。这一阶段,阿里巴巴扩大电商交易范围,吸引大量电商关键种群加入,并完善相关平台,“电商生态链”基本确立。主要过程活动包括:2004年12月,阿里巴巴建立第三方网上支付平台支付宝;2007年11月,成立网上营销技术平台阿里妈妈;2008年4月,淘宝网推出专注于服务第三方品牌及零售商的淘宝商城。

3. “电商生态圈”形成阶段(公司成长中期,2009~2011年)。这一阶段,阿里巴巴通过调整业务结构和经营模式,进一步完善和优化相关平台,“电商生态圈”逐步形成。主要过程事件包括:2009年9月,成立阿里云计算;2010年3月,淘宝网推出团购网站聚划算;2011年6月和10月,淘宝商城和聚划算分别从淘宝网分拆成立独立平

台。

4. “电商生态系统”形成阶段(公司成长后期,2012~2014年)。这一阶段,阿里巴巴不断完善“电商生态链”以及相应的服务平台,最终确立了当前的电商生态系统——“CBBS”体系(C:Consumer,消费者;B:Business,渠道商;B:Business,制造商;S:Service Partner,服务提供商)。这一阶段的主要活动包括:2012年7月,调整经营结构,将集团分为淘宝、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大事业群;2013年1月,对集团现有业务架构和组织进行相应调整,7大事业群变为25个事业部。

5. “电商生态系统”升级阶段(公司成熟期,2014年至今)。当前,阿里巴巴的电商生态系统还在随着公司的发展不断发展。在原有的“CBBS”电商生态系统基础上,不断调整、优化和升级,呈现出更加全球化、开放化、协同化、市场化、平台化和数据化的“范CBBS”特点(相对于原有的“CBBS”体系而言,物种、群落、生态链更加多样化,生态圈不断扩大)。

三、阿里巴巴电商生态系统演化下的投融资支持体系

阿里巴巴电商生态系统的构建,体现了其公司整体战略的布局和实施,而这种公司整体战略的实施需要相应的投融资体系予以支撑。纵观阿里巴巴的发展过程,实际上是围绕其电商生态系统的发展阶段,进行了一系列的投融资活动(如表2所示)。

1. “电商种群”形成阶段的投融资战略。这一阶段,投资战略主要目的是建立电商生态种群,开展相关业务,主要投资活动包括成立阿里巴巴公司、成立淘宝网。为配合投资战略的实施,这一阶段主要融资活动包括:1999年,获得高盛等风投500万美元;2000年,获得软银风投2000万美元。

2. “电商生态链”形成阶段的投融资战略。这一阶段,采取纵向一体化投资战略:投资战略主要目的是在电商生态系统中嵌入搜索、社区、营销、广告等平台,建立和完善电商生态链;主要投资活动包括收购雅虎中国、收购口碑网、成立阿里妈妈等。为配合投资战略的实施,这一阶段主要融资活动包括:2004年,获得软银等风投8200万美元;2005年,获得雅虎等公司数十亿美元;2007年,香港上市融资17亿美元。

3. “电商生态圈”形成阶段的投融资战略。这一阶段,采取纵向一体化和横向一体化并重的投资战略:投资战略主要目的是在电商生态系统中嵌入技术和数据等IT服务、品牌服务、国际市场、小微公司孵化服务、金融服务等,建立和完善电商生态圈;主要投资活动包括收购中国万网、美国电商Vendio及Auctiva、“一达通”,推出“全球速卖通”市场、投资上海宝尊公司、美团网、社交陌陌、丁

丁网等。为配合投资战略的实施,这一阶段主要融资活动包括:2011年,获得云峰等基金公司16亿美元;2012年,获得银团贷款30亿美元,以及中投等投资公司20亿美元。

4. “电商生态系统”形成阶段的投融资战略。这一阶段,采取以一体化和多元化为主的投资战略:投资战略主要目的是拓展原有的电商生态圈,在生态系统中嵌入更广泛的电商生态链元素,建立和完善“电商生态系统”;同时,这一阶段的投资战略也为了公司资本市场运作的估值做铺垫;主要活动包括投资新浪微博、海尔物流、银泰商业、恒大、石基信息、恒生电子和收购高德等。为配合投资战略和资本市场运作战略的实施,这一阶段主要融资活动是2014年美国纽交所上市,融资218亿美元。

四、阿里巴巴电商生态系统演化的启示

1. 商业生态系统演化必须遵循企业生命周期。阿里巴巴电商生态系统演化,以及相应的投资战略布局和融资战略匹配,与企业的生命周期进行了有效的结合(如图2所示)。阿里巴巴正是根据其所处的不同生命周期阶段,遵循生态系统的进化规律,循序渐进地从“电商种群”到“电商生态链”再到“电商生态圈”最后到“电商生态系统”一步一步地发展。而这一商业生态系统的演化过程中,其投融资支持体系也是随着生命周期的不同阶段采取了不同的战略。

从初创期来看,阿里巴巴尽管选择了新兴的互联网市场,具有很大的发展空间,但是由于当时正处于互联网

表 2		阿里巴巴电商生态系统演化下的投资战略活动			
生命周期	电商生态系统演化	投 融 资 支 持 体 系			
		投资战略目的	投资战略实施	融资战略目的	融资战略实施
创立期 1999~2003	生态种群	建立电商生态群落	阿里成立、淘宝网成立	成立公司,开展基本业务	1999年高盛等风投500万美元; 2000年软银风投2 000万美元
成长初期 2004~2008	生态链	在电商生态系统中嵌入搜索、社区、营销、广告等平台	2005年收购雅虎中国;2006年收购口碑网;2007年成立阿里妈妈	为公司开展系列经营、收购、投资等活动提供资金,配合一体化投资和经营战略等	2004年软银等风投8200万美元; 2005年雅虎等数十亿美元;2007年香港上市融资17亿美元
成长中期 2009~2012	生态圈	在电商生态系统中嵌入技术和数据等IT服务、品牌服务、国际市场、小微公司孵化服务、金融服务等	2009年成立阿里云、收购中国万网;2010年投资上海宝尊、收购电商Vendio及Auctiva、收购“一达通”,推出“全球速卖通”;2011年领投美团网;2012年投资社交陌陌、丁丁网等		2011年云峰等基金公司16亿美元;2012年银团贷款30亿美元,中投等投资公司20亿美元
成长后期 2013~2014	生态系统	拓展原有的电商生态圈,在电商生态系统中嵌入更广泛的电商生态链元素	2013年投资新浪微博、海尔物流,2014年投资银泰商业、恒大、石基信息、恒生电子和收购高德等	为公司开展系列经营、收购、投资等活动提供资金,配合公司一体化、多元化经营战略	2014年美国纽交所上市,融资218亿美元
成熟期 2014至今					

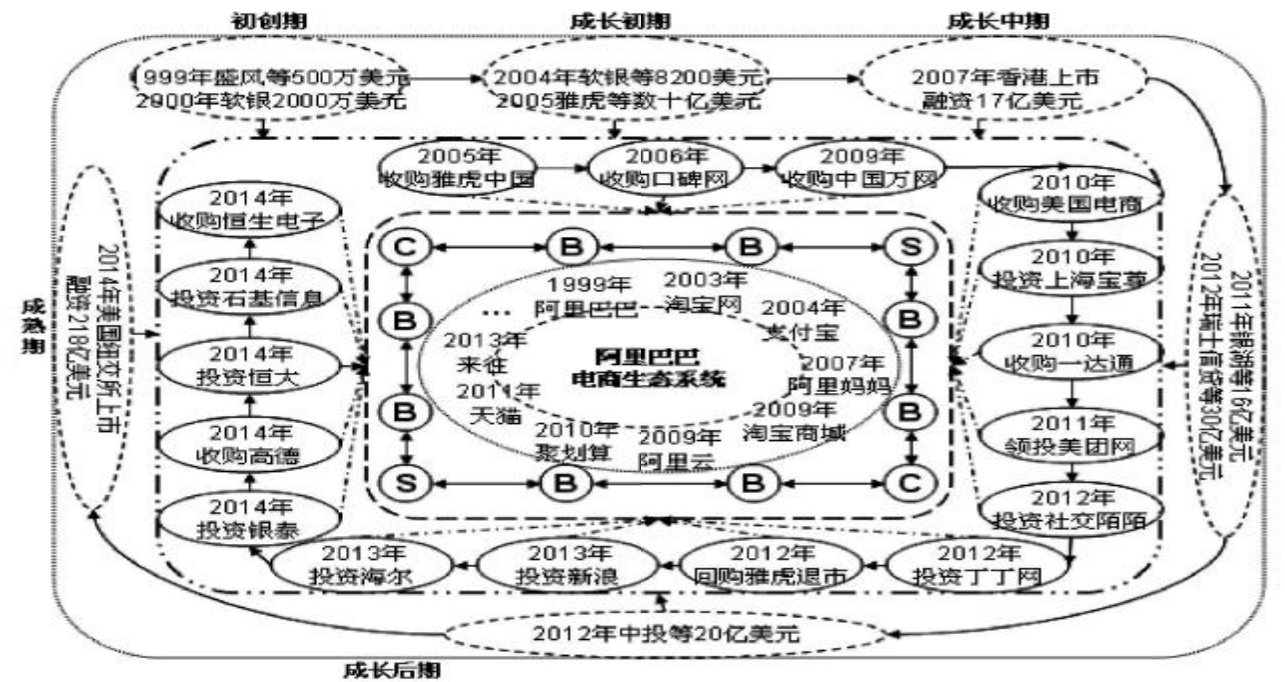


图 2 生命周期视角下的阿里巴巴电商生态系统演化及投融资战略匹配

的转折期,在机遇与挑战并存的格局下,公司建立了以“B2B为主、C2C为辅”的业务模式,初步形成了电商生态领域的种群雏形。在融资方面,尽管当时可以获得更多的资金支持,但是阿里巴巴并没有盲目,而是谨慎地根据公司发展阶段选择合理的融资渠道和规模。

从成长初期来看,阿里巴巴在确立了电商种群的基础上,开始向电商生态链发展。一方面不断夯实其主业平台和经营架构,另一方面采取了纵向一体化的投资战略,拓展和完善相关的服务以及技术。在融资方面,为了配合投资战略的实施,阿里巴巴逐渐拓展融资渠道和规模,获得了更多的风险投资、战略投资,以及相应的资本市场运作。

从成长中期来看,阿里巴巴在其电商生态链逐渐完善的基础上,开始向电商生态圈发展。一方面,加强纵向一体化投资战略,完善核心电商业务生态链;另一方面,开展横向一体化投资战略,构筑辅助电商业务生态链。在此基础上,相关电商产业生态链得以贯通,开始形成电商生态圈。

从成长后期来看,阿里巴巴在不断完善电商生态圈的同时,加速实施一体化、多元化等战略。在优化电商生态圈的同时,不断培育种群和拓展空间,进而贯通相应的核心电商生态圈,其“电商生态系统”得以形成和完善。

从成熟期来看,阿里巴巴电商生态系统注入更加广泛的元素,通过互联网模式,使得其电商生态系统核心体系向“范CBBS”演化。

2. 商业生态系统演化必须与投融资战略有效协同。公司的整体战略与投融资战略是一种协同和互动的关系,整体战略引导和驱动着投融资战略的布局 and 匹配,而投融资战略的实施又影响着整体战略的发展和实现。阿里巴巴在“电商生态系统”这一整体战略的引导和驱动下,进行了系列的投资战略布局,以及相应的融资战略匹配,而投融资战略的实施为整体战略提供了更多的市场、资本以及商业模式运作的空间。正是在这样的战略协同和循环催化下,最终阿里巴巴电商生态系统得以完成“生态链——生态圈——生态系统”的演化,实现了快速成长和发展(如图3所示)。

从融资战略角度来说,实现了与投资战略、整体战略的协同:一方面,阿里巴巴结合企业发展阶段,以及融资方式、成本等因素,获得了系列风险投资和战略投资,为公司的整体战略和投资战略实施提供了资金保障;另一方面,阿里巴巴的融资战略又通过公司治理结构的完善、资本结构的优化有效地促进了公司融资能力和融资效益的提升,进而促进了公司竞争优势的形成。

从投资战略角度来说,实现了与整体战略、融资战略的协同:第一,阿里巴巴投资战略完成了公司整体战略的具体任务——相关电商产业链的平台及服务等的建设和

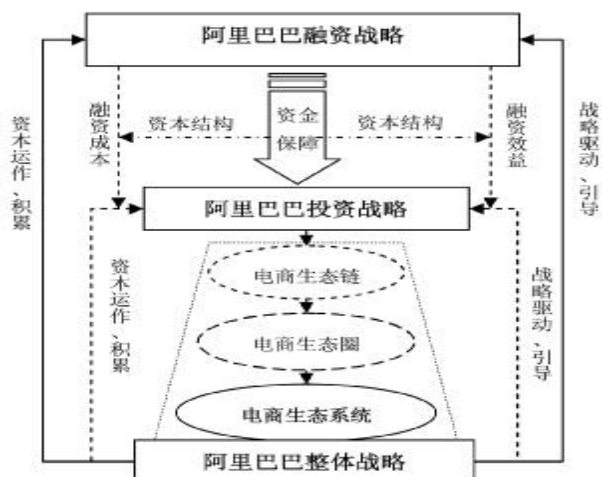


图3 阿里巴巴电商生态系统演化与投融资战略协同

完善,使得公司确立了在电商领域的领导地位并提升了构建商业生态系统的核心能力;第二,阿里巴巴投资战略还与融资战略实现了协同,如收购雅虎中国,既嵌入了商业生态系统中重要的电商产业要素,又获得了相应的资金投入;第三,投资战略的成功,为公司带来盈利,获得了资本积累。

从资本运作角度来说,实现了投融资战略与整体战略的循环催化:第一,阿里巴巴融资战略保障了投资战略、经营战略的实施,而投资战略、经营战略的实施,为公司整体战略运作实现了资本积累;第二,阿里巴巴通过在美国资本市场上市,既获得了大量的资金,同时推动了公司商业生态系统全球化的布局,为公司进入新一轮的发展打下了基础;第三,2013年到2014年,通过系列投资、经营战略的实施,既完善了电商生态系统,又为其资本市场运作(美国纽交所上市)提供了重要的估值元素。

主要参考文献

赵娟.基于生命周期理论的现金流量管理问题研究——基于阿里巴巴集团的案例分析[J].财会通讯,2013(32).

樊孟丽.浅谈阿里巴巴集团的融资策略[J].中国市场,2014(51).

卓骏,李富斌,陈亮亮,卫军.共赢的生态链——阿里巴巴的商业生态系统之路[J].浙江经济,2012(2).

潘剑英,王重鸣.商业生态系统理论模型回顾与研究展望[J].外国经济与管理,2012(9).

【基金项目】国家社科基金项目“商业生态系统与制造企业价值网平台战略研究”(项目编号:14BGL011);广东省自然科学基金项目“基于SNM理论的战略战略性新兴产业创新演化测度与跃迁研究”(项目编号:2014A030310247);广东省教育厅普通高校创新人才类项目“基于SNM理论的战略战略性新兴产业创新演化研究”(项目编号:2014WQNCX159)