

阿里巨头史

是非成败一念间，旧城之王少年归



二十年的狂飙突进，从电子商务走向
向超级帝国。每一次转折，都隐藏着
商业直觉与时代洪流的博弈。

2

2011-2015: 移动战役

1

1999-2011: 扬帆起航

3

2013-2015: 代理人战争
& 余额宝

4

2015-2016: 迷雾海域

4

2015-2016: 迷雾海域

5

2020-2023: 风暴降临



2011年移动互联网元年，阿里以8000万美元收购友盟，24岁的蒋凡入局。接手边缘业务“手淘”后，他推动“千人千面”个性化推荐，让淘宝真正“逛”了起来。

2015年前后，BAT 挥舞资本大棒开启全领域代理人战争。巨头的边界，在激烈的碰撞与兼并中重新划定。





把全行业的协作搬上线!
场馆、化妆、艺人,
全放进来!

阿里星球

天天动听日活断崖式暴跌:
不到半年, 从1000多万跌至
区区50万。网易云音乐
趁势崛起。

2015年高晓松与宋柯接手阿里音乐。
他们将千万日活的“天天动听”强行改版
为极其臃肿的B2B巨无霸“阿里星球”，
导致核心听歌用户大量流失。

网易云音乐



阿里模式：全面同化
强控制、派驻高管、底层系统打通、强行
融入阿里组织与价值观。

结果：融合难度极高，易发生文化排异（大文娱屡战屡败）。



腾讯模式：资本联邦
半条命战略，只供流量与资金，绝不干涉独立运营。

结果：成功率较高，建立庞大防御生态圈，但缺乏绝对控制力。

2016云栖大会：五新战略（新零售）

线上流量见顶。阿里决定重构“人、货、场”，
用互联网技术改造线下85%的市场。

盒马鲜生（新零售样板间）
主打高端生鲜、仓店一体、30分钟到家配送。
初期烧钱狂奔，打造极致体验。

智能手机用户7亿，
已经见顶了吧？大家
都需要消费升级了！

Ali

天猫

消费升级

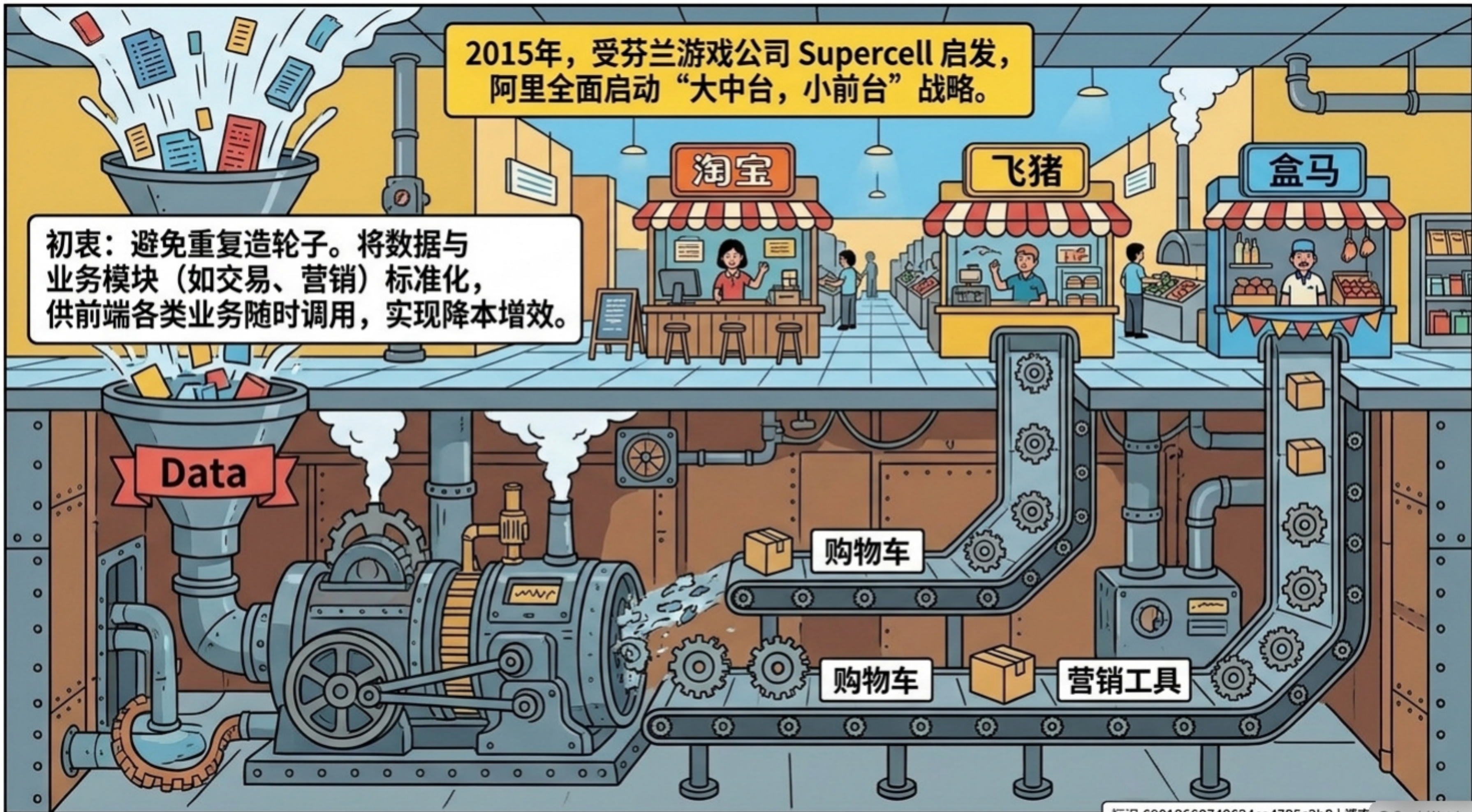
盒马

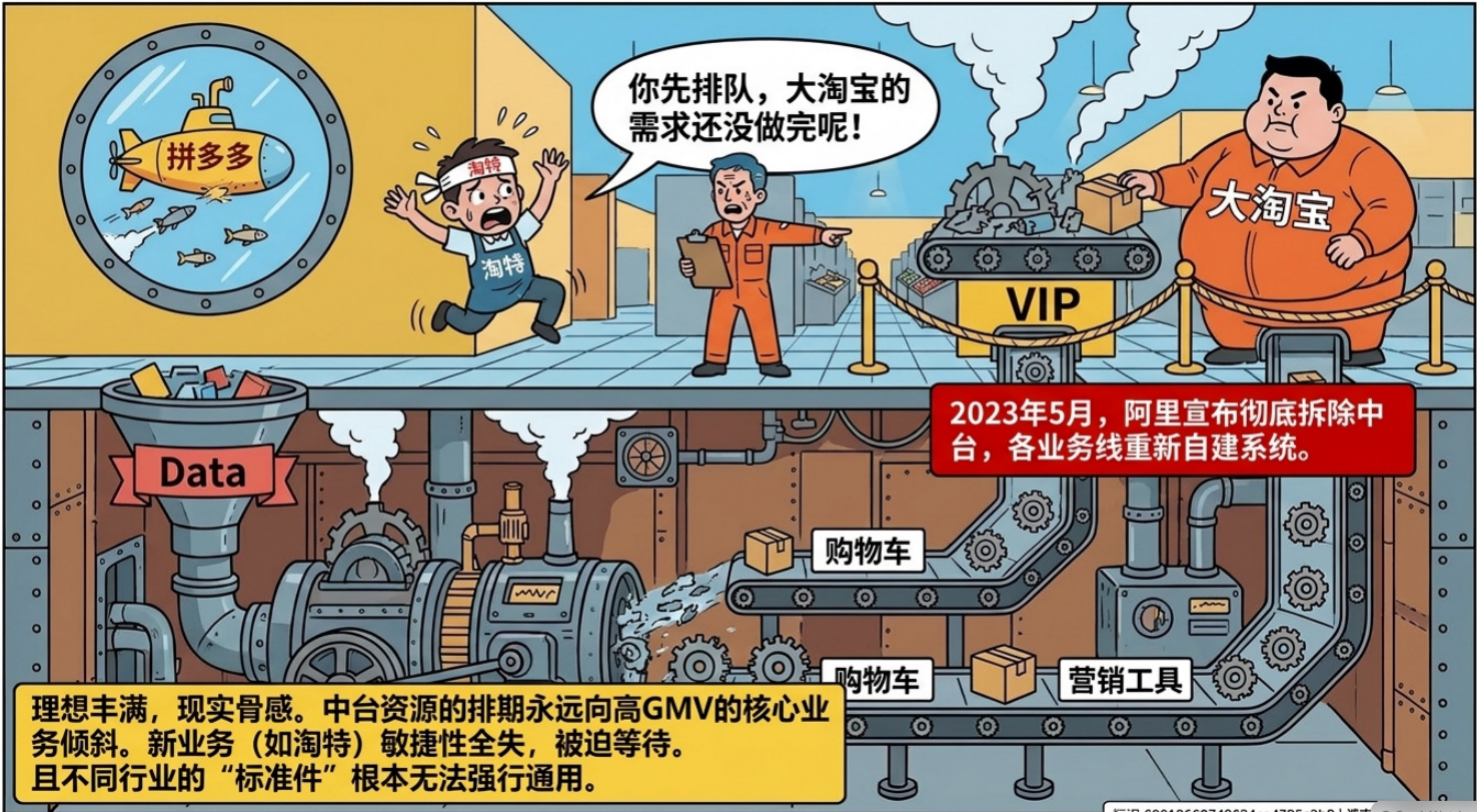
拼多多

阿里误判了天花板。他们未曾察觉，下沉市场与农村的智能手机及物流网络正在普及。极致性价比与比价，才是永恒的人性。拼多多在巨头视野的盲区中长成了庞然大物。

2015年，受芬兰游戏公司 Supercell 启发，
阿里全面启动“大中台，小前台”战略。

初衷：避免重复造轮子。将数据与
业务模块（如交易、营销）标准化，
供前端各类业务随时调用，实现降本增效。





2013年，为解决用户不愿将钱留在支付宝内的痛点，阿里联手天弘基金推出“余额宝”。

支付宝备付金

上线不到半年：
规模破1000亿！

9个月后：规模达5000亿！

天弘基金原规模仅100亿，瞬间起飞。

这一步不仅解决了快捷支付的备付金存留问题，更史无前例地完成了全民理财启蒙，开启了互联网金融狂飙的十年。

Oct 2020 外滩峰会：
马云抨击传统巴塞尔协议
是“老年人俱乐部”。



2300亿全球最大IPO



蚂蚁从支付工具长成包含信贷（花呗/借呗）、理财、征信的巨兽。
但在外滩峰会后几天，这场全球最大规模的IPO被紧急叫停。

2023年靴子落地：蚂蚁被罚71亿元，马云放弃实际控制权，迎来彻底的监管重塑。

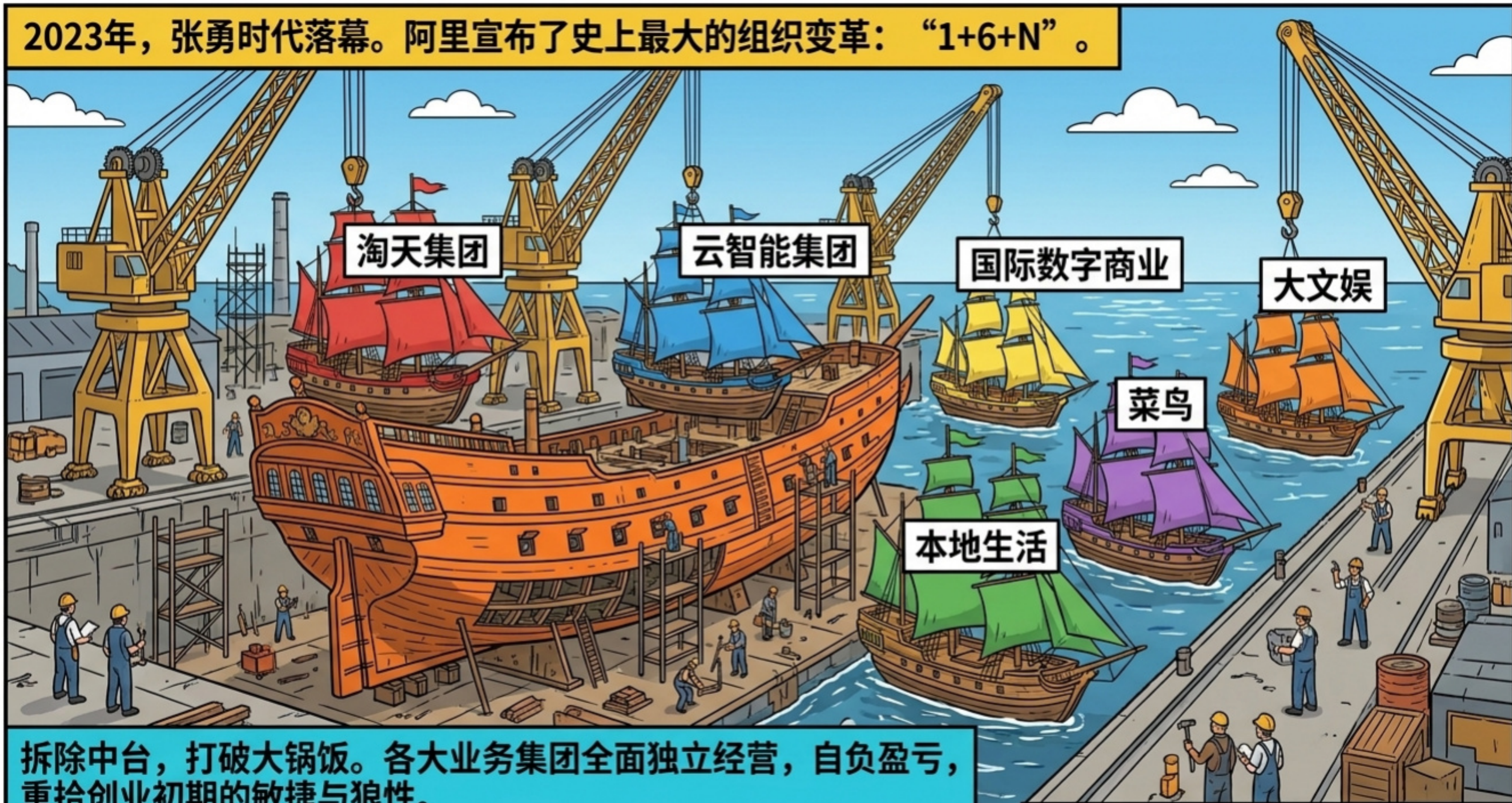
监管

极具江湖气的武侠文化与政委体系，曾是阿里无坚不摧的凝聚力来源。



随着帝国膨胀至数十万人，曾经的理想主义在复杂的层级结构中变味。考核异化、陪酒事件、破冰文化引发巨大争议，“福报厂”面临文化反噬。

2023年，张勇时代落幕。阿里宣布了史上最大的组织变革：“1+6+N”。



拆除中台，打破大锅饭。各大业务集团全面独立经营，自负盈亏，重拾创业初期的敏捷与狼性。

历经流放与海外历练，蒋凡重掌阿里电商核心主航道（大淘宝及所有电商业务）。

淘天

最新财报显示，淘天依然是绝对现金牛，阿里手握近6000亿现金储备，基本盘稳固。

巨头的边界已被重新划定。在这片强敌环伺、流量见顶的新海域上，旧城之王能否带领少年们再次破浪前行？

Douyin

Meituan

Pinduoduo