

解读中国互联网特色

波士顿咨询公司、阿里研究院、百度发展研究中心与滴滴政策研究院联合呈现

2017年9月

目录

1. 前言	1
2. 中国互联网概览和特色	2
2.1 市场篇	2
2.2 用户篇	4
2.3 竞争篇	8
2.4 中国特色总结	12
3. 对中国互联网特色的思考	12
3.1 迷思之一：为什么迄今为止中国互联网在如此庞大的体量上还能够取得快速发展？	12
3.2 迷思之二：为什么中国互联网异常活跃多变？	22
3.3 迷思之三：中国互联网市场的关键成功要素是什么？为何国际巨头接连折戟？	26
3.4 迷思之四：未来中国互联网的特色的会不会有所变化？	31
3.5 迷思之五：中国特色的互联网企业逐步向海外发展会带来什么影响？	34
4. 关键启示	39
4.1 对政策层面的启示	39
4.2 对企业层面的启示	39
4.3 对人才层面的启示	40

解读中国互联网特色

1. 前言

近年来，中国互联网行业以一系列具有关键里程碑意义的现象，吸引了全球关注的目光。举例来说：

- 根据2017年4月最新数据，蚂蚁金服旗下的余额宝以1656亿美元的AuM规模，超越摩根大通，成为世界上最大的货币市场基金
- 2017年，百度三项技术（自动驾驶等）入选MIT 2017年全球十大突破性科技
- 2016年度，中国移动支付交易规模实现8万5千亿美元，高达美国同期的70倍以上
- 2016年，一批具有中国特色的初创公司正在世界舞台上引领潮流。例如：共享单车概念率先在中国兴起，继而将这股风潮吹到了大洋彼岸，带动了美国初创企业的纷纷效仿。创立两年的OFO跻身CrunchBase独角兽名单，估值逾1亿美元
- 2015年，中国P2P平台市场规模约为669亿美元，达到美国四倍
- 根据2016年3月财报披露，中国互联网巨头阿里巴巴以2015年度4900亿美元GMV，首度超越沃尔玛，成为世界最大的零售平台
- 2014年，中国网络零售渗透率达到9.9%，首次超过美国
- 2013年，阿里零售平台交易额达到2480亿美元，已经超越了eBay与亚马逊的总和

宏观层面来看，中国、美国俨然已成为驱动世界互联网发展的双引擎。但微观层面而言，两者在市场发展阶段、用户特征、竞争格局、企业创新特点等方面都迥然各异。马云如此表述：“如果美国是在车轮上的国家，那么今日的中国是在互联网上、移动端上的国家。”

因此，在关注的目光背后，世界对中国互联网充满了无限的好奇：中国互联网如何在短时间内取得飞跃？它呈现出哪些独一无二的中国特色？这些特色从何而来，未来又将何

处去？为什么在全球各地市场攻城略地、所向披靡的美国互联网企业，惟独在中国市场频繁遭遇“滑铁卢”？

本篇报告是波士顿咨询公司（BCG）及中国领先互联网公司阿里巴巴、百度和滴滴共同针对中国互联网行业发展历程和未来展望进行深度合作交流的成果。我们期待以此抛砖引玉，引发更多的思索和探讨。

本报告主要涉及的互联网经济范畴

本报告侧重讨论狭义的互联网，包括：互联网应用、服务及其相关技术。致力于在统一的范围内总结过去20年来中国互联网所体现出来的中国特色。

部分较新的发展趋势，如互联网+、人工智能等在本报告中也会部分涉及，但篇幅所限，将不做深入展开。我们期待在后续的一系列报告中针对这些话题进行专题讨论。

本报告的研究方法

本报告是由BCG牵头，联合阿里巴巴、百度和滴滴共同完成的深度联合研究。报告成果系综合汇集内部数据、第三方报告、专家访谈调研、内部座谈研讨等多方位输入而成。报告涉及的访谈对象广泛：

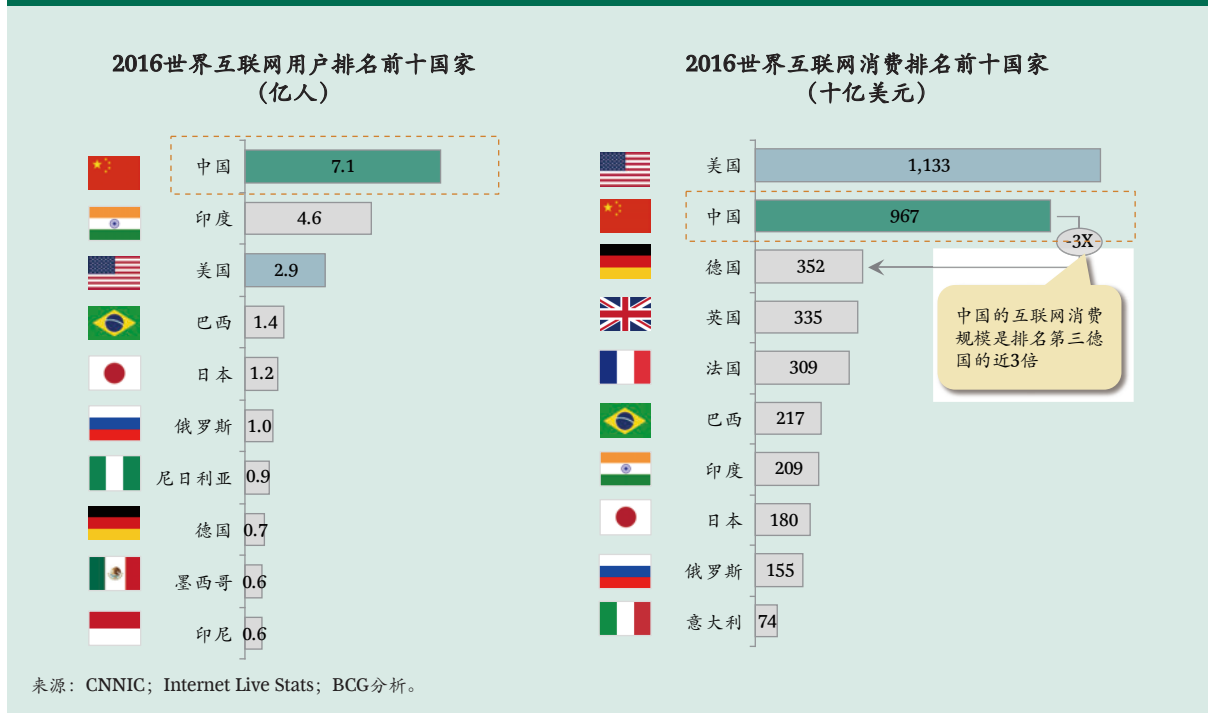
- 近20位阿里、百度、滴滴研究院专家及业务主管，从市场参与者的角度提供第一手的信息和洞察
- 近40位阿里、百度、滴滴技术骨干和专家，参与相关问卷调研
- 近10位外部行业专家，包含：资深媒体人、创业投资人和学者，从第三方视野畅谈对中国互联网行业的真知灼见
- BCG大中华区和北美地区的科技行业合伙人和专家，针对中国和美国互联网市场情况贡献详尽的数据、分析和洞见

2. 中国互联网概览和特色

2.1 市场篇

主要观察：总体来看，中国互联网规模大、增速高、潜力足，互联网化程度名列世界前茅。从影响力看，相当数量的中国互联网巨头和初创企业已登上国际舞台。从结构上看，

图1：中国互联网规模和增长



中国互联网市场呈现鲜明的中国特色，电子商务和互联网金融板块尤为发达。

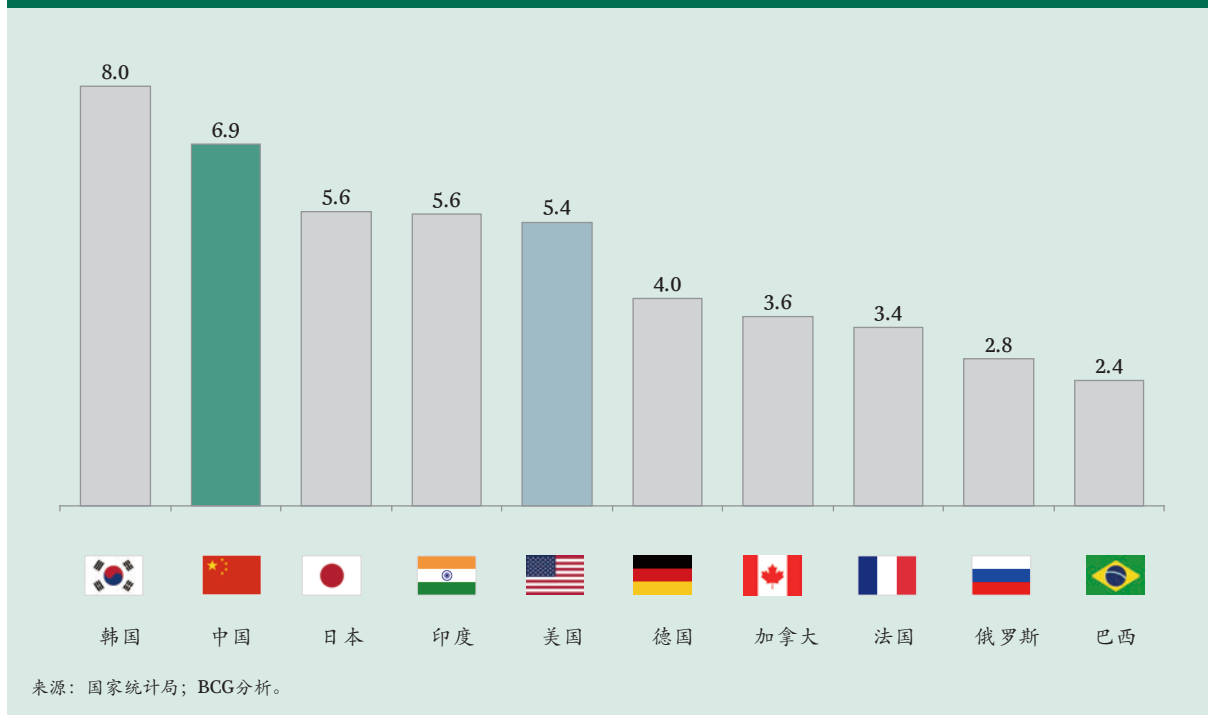
规模大、增长快：如图1所示，截至2016年，中国的网民总数已达7.1亿，约相当于印度与美国的网民总量，占全球网民总数的1/5。中国的互联网消费规模高达9670亿美元，仅略低于美国。从增长来看，“中国速度”亦惊艳了世界。中国网民总量过去15年里年复合增长率高达25%，互联网消费过去5年里年复合增长率高达32%。

潜力足：虽然规模庞大、增长迅速，但中国的互联网用户普及率（网民占总人口的比例）仍然较低，仅52.2%（截至2016年7月）。其他G20国成员中，发达国家集团互联网普及率均高于85%，新兴国家集团如俄罗斯、阿根廷也在70%左右。中国互联网未来增长仍然可期，想象空间仍大。

互联网化程度高：根据BCG对eGDP¹的估算（参阅图2），中国互联网相关经济规模在整体GDP中的占比高达6.9%，仅次于韩国，排名全球第二。韩国、印度排名高的原因主要是ICT设备相关的进出口产值高，如果将这部分排除不包含在计算内，则中国排名第一（6.4%），韩国降至第三（5.8%），印度降至第八（3.2%）。

¹ eGDP是BCG主导开发的衡量互联网经济规模的指标，在2012年BCG和Google联合发布的《The Connected World – G20国互联网经济》系列报告中首次使用这个概念。计算方法包含互联网零售、接入、设备相关的消费、投资、政府支出和进出口。

图2：世界各国互联网GDP在总体GDP中的占比（%，2016）



影响力彰显：中国互联网市场的腾飞也孕育了一批具有竞争力的“中国巨龙”。如图3所示，在全球市值排名前十的互联网公司中，阿里、腾讯、百度、京东、网易5家中国公司入列，与美国分庭抗礼。同时，近年来中国互联网行业也涌现了一大批颇具规模的新创公司。CrunchBase的221家全球独角兽中，中国企业数量占三成（63家），估值占比高达四成（合计约3300亿美元）。

电子商务和互联网金融比重大：根据BCG模型估算（参阅图4），中国的电子商务和互联网金融板块占比较大。这两个板块的绝对规模和相对占比都超越了美国。中国的电子商务占市场总体44%（美国：27%）。中国的互联网金融板块收入占市场总体12%（美国：6%）。

2.2 用户篇

主要观察：从用户结构来看，中国互联网用户相比美国更年轻、更草根、更移动。从应用偏好来看，中国用户更“喜新厌旧”。从消费行为来看，中国用户网购更频繁，数字内容付费意愿亦快速提升，并日趋多元。

更年轻：如图5所示，以2016年数据为例，中国互联网用户平均年龄为28岁，美国平均年龄为42岁，相差14岁。除中国总体人口结构更年轻以外，中国高年龄段网民渗透率

图3：中国互联网企业的全球地位

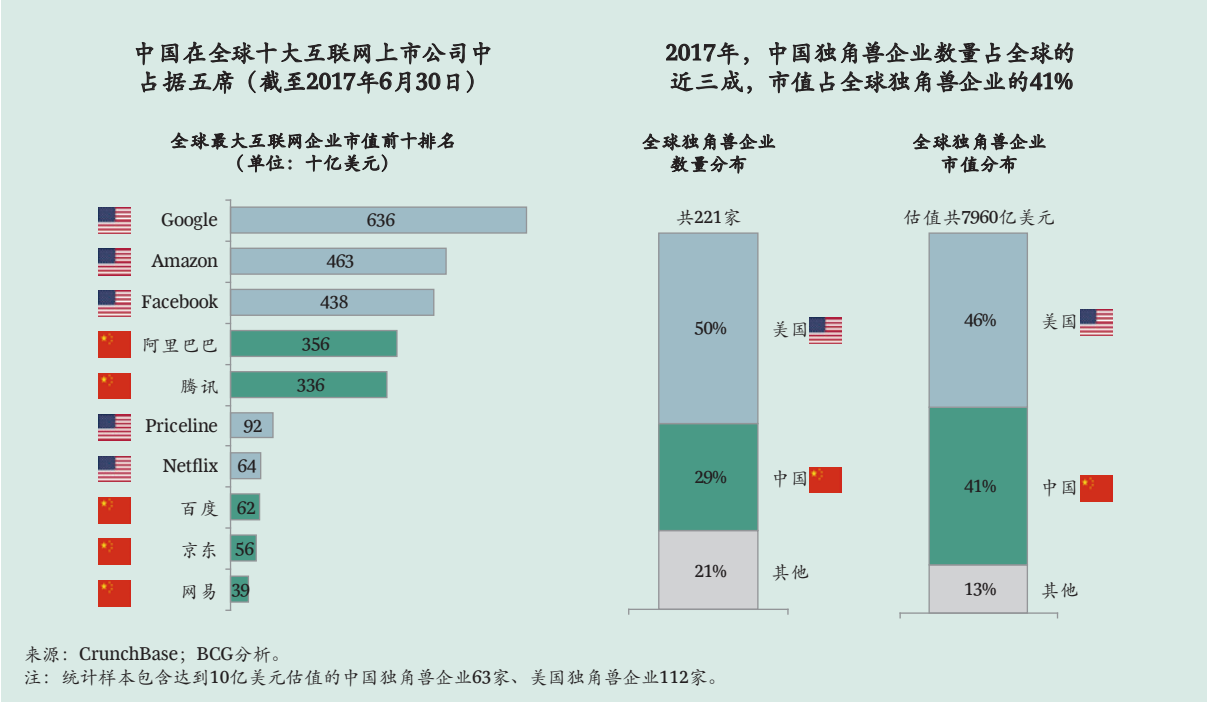


图4：2016年中美互联网行业结构比较 (%)

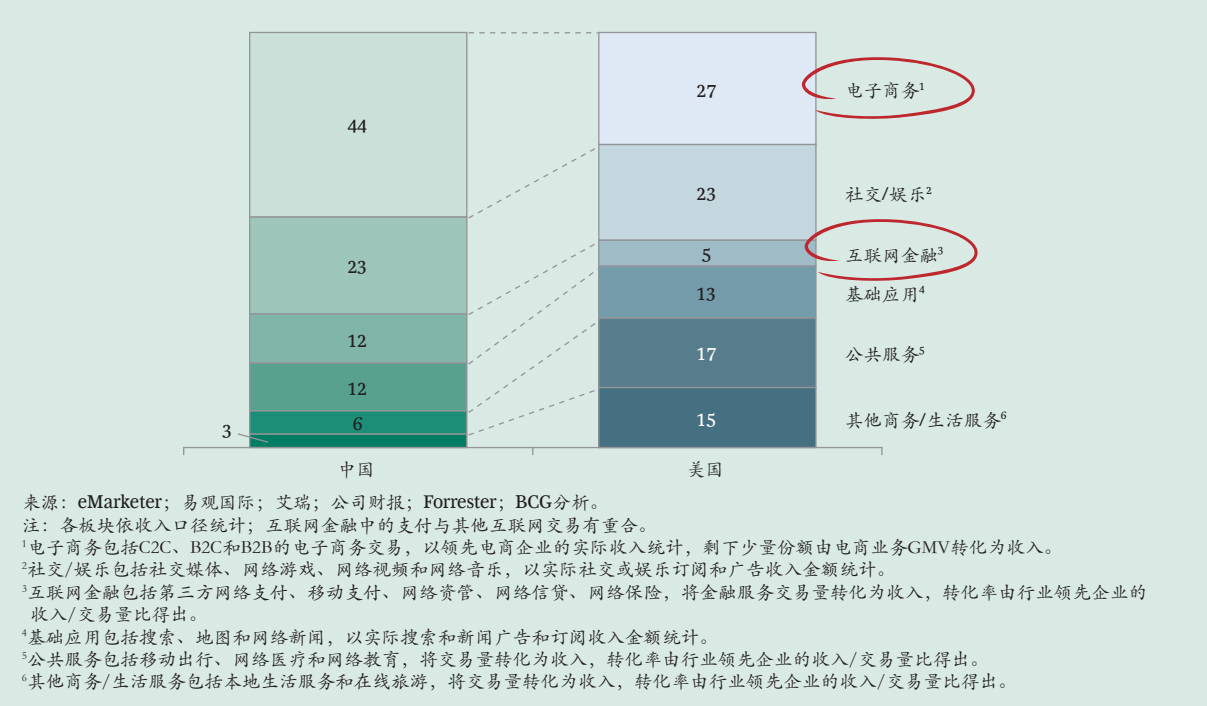
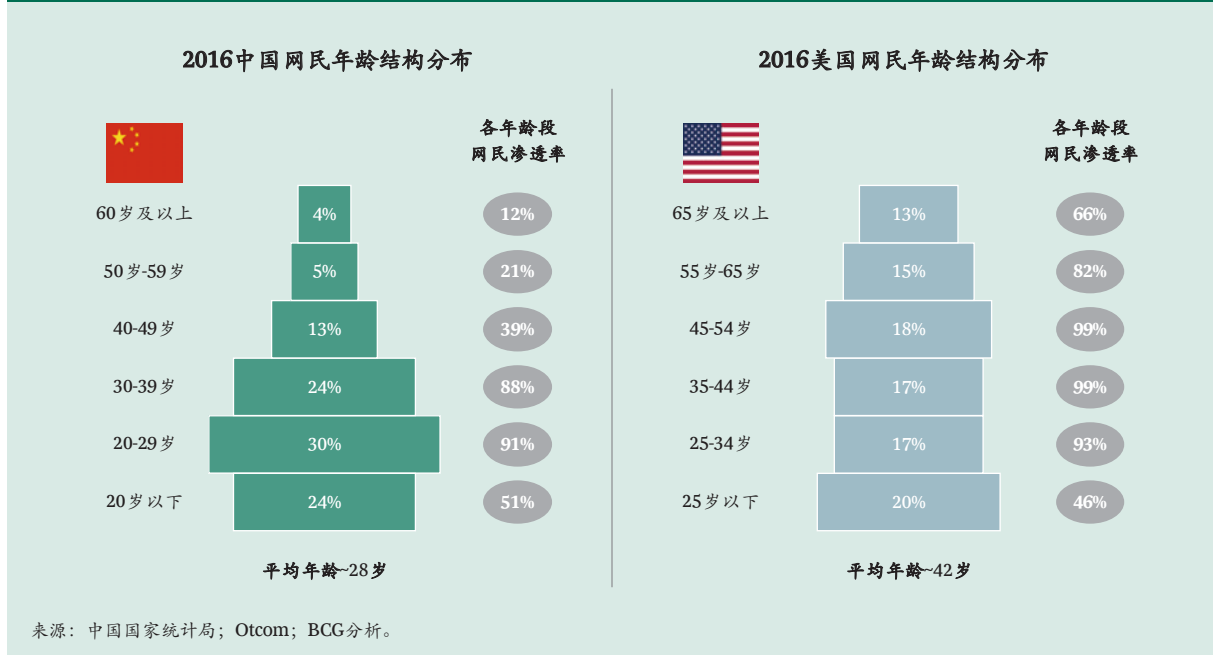


图5：中美互联网用户年龄结构比较



显著低于美国，也是导致中国网民更年轻的原因。中国60岁及以上年龄段中网民渗透率仅12%，美国65岁及以上年龄段中网民渗透率高达66%。

更草根：从受教育程度看，以2016年数据为例，中国高中以下网民占比高达51%，美国仅9%；中国大专及以上学历网民占比仅21%，美国则高达64%。从城乡分布看，中国农村网民占比为25%，而美国为17%。

更移动：以2016年数据为例，在接入互联网各终端中，中国均落后于美国，唯独移动端的渗透率高出美国达12%（中国：90%，美国：78%）。此外，中国有将近1/4的手机原生网民，而美国这一比例仅为11.3%。中国手机原生网民的一般特征是：年龄较低、学历较低（初中及以下）、收入水平较低（尤其是农村外出务工人员、农民）、乡村居民。

更“喜新厌旧”：中国网民更愿意接受新的应用，但抛弃应用的速度也更快。图6显示，很多新兴应用在中国的渗透速度超越了美国，如：Uber在美国的用户渗透率于2016年仍未到达50%，而滴滴在中国实现这一目标仅花了3年的时间。中国即使三线以下城市的人均APP安装量都高达38个（参阅图7），但与此同时，中国高达43%的APP仅被使用1次，美国只有25%；中国仅有15%的APP能被使用10次以上，而美国这一比例则有37%。

网购更频繁：中国网民PC端和移动端的网购频次都远高于美国。如图8所示，每周PC端网购1次及以上的占比为64%（美国：34%），移动端网购占比则更高，达70%（美国：43%）。

图6：用户渗透率在美国和中国市场分别达到50%所花费的时间（年）

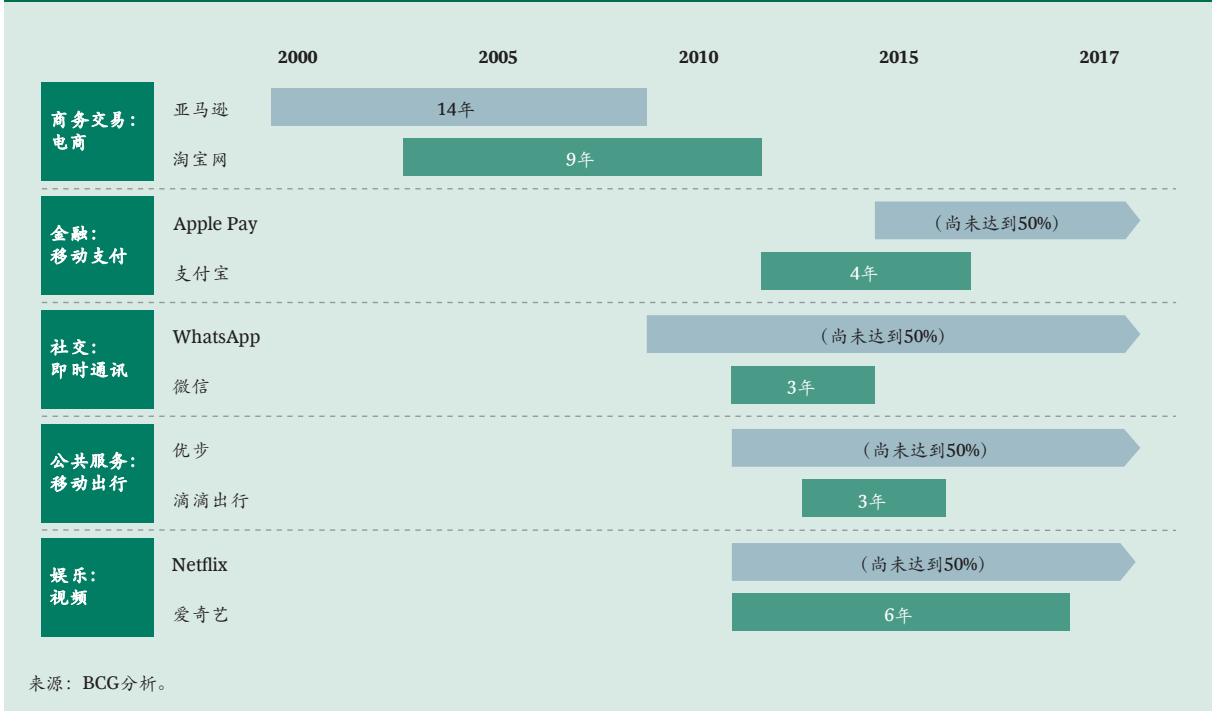


图7：中美移动互联网用户尝试和抛弃新应用的比率

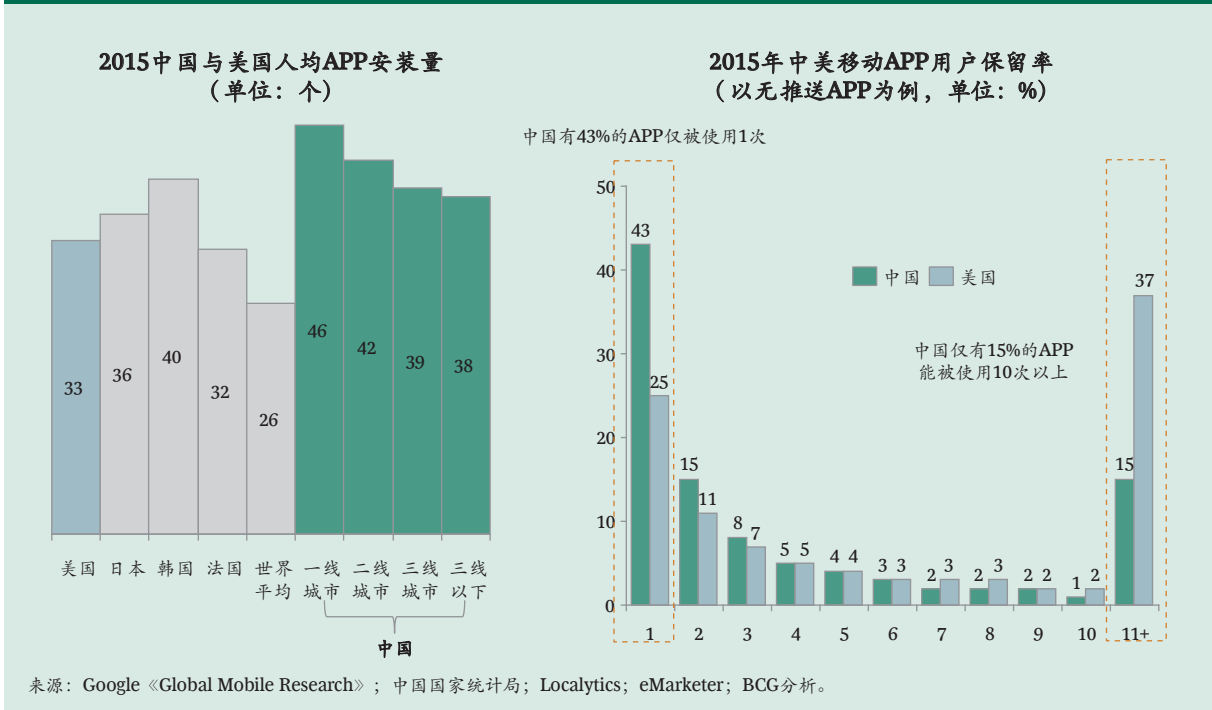
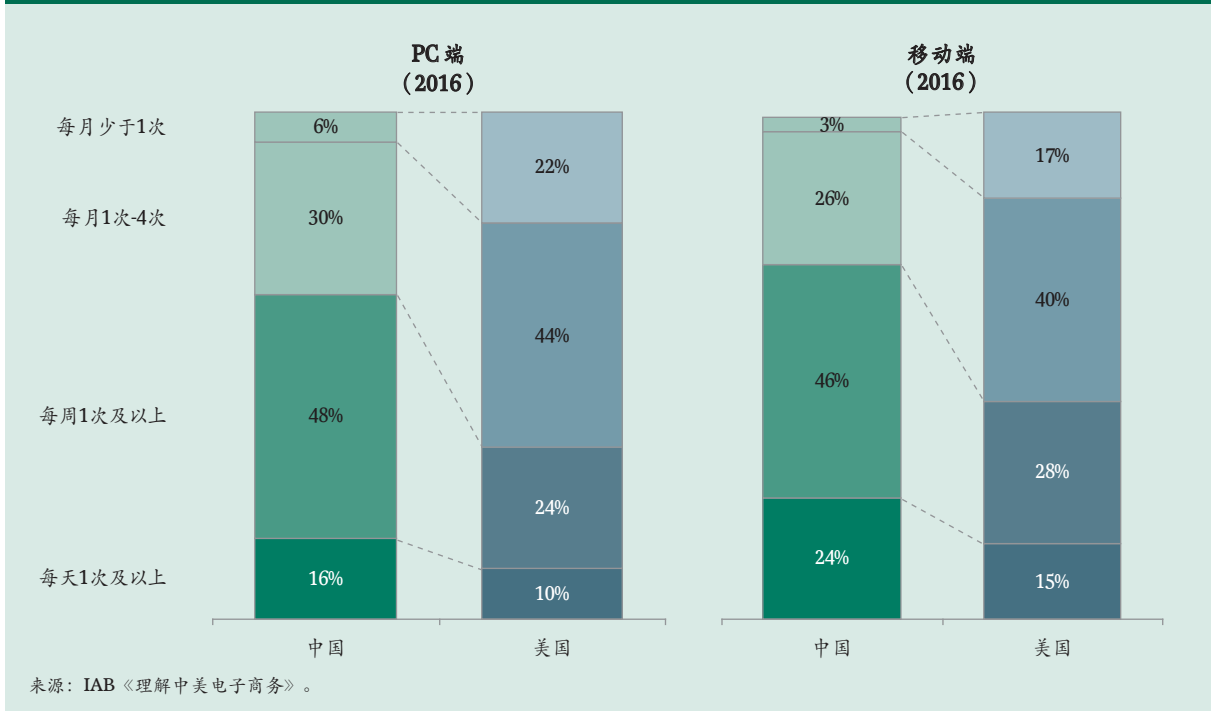


图8：中美互联网用户网购意愿比较



数字内容付费意愿越来越强：如图9所示，过去，游戏几乎是中国互联网用户唯一愿意付费的数字内容，这一占比至今依然很高（2016：76%），但相较2011年的86%，降幅达10%。与此同时，其他数字内容的付费用户比例正在快速提升，尤其直播&秀场和视频增长迅速，付费金额占比分别达到10%和5%。

2.3 竞争篇

主要观察：从竞争格局来看，中国互联网行业的竞争越来越激烈，且逐渐形成生态体系，百度、腾讯、阿里三大巨头构建了广泛的生态体系，培育了不同细分行业的领头羊。与此同时，第二梯队企业的奋起直追和新技术的层出不穷孕育着新一轮的群雄争霸和竞争格局的潜在变迁。从竞争特点来看，回顾近年来中国互联网行业的几大风口，无一不呈现出竞争迅速白热化、高峰期企业数量多、企业存活率低的现象。

生态化：如图10所示，三大巨头（百度、阿里、腾讯）在不同行业皆有所涉猎，培育了大批细分领域领军企业。例如：电子商务领域阿里旗下的淘宝和天猫，社交媒体领域腾讯的微信、阿里持股的微博，移动出行领域由腾讯和阿里同时持股的滴滴，在线视频领域百度旗下的爱奇艺，在线旅游领域百度持股的携程。与此同时，第二梯队的领先企业（京东、网易、360等）也不断延伸生态，围绕中国互联网行业的各个板块展开激烈竞争。

图9：历年中国互联网用户数字内容付费意愿

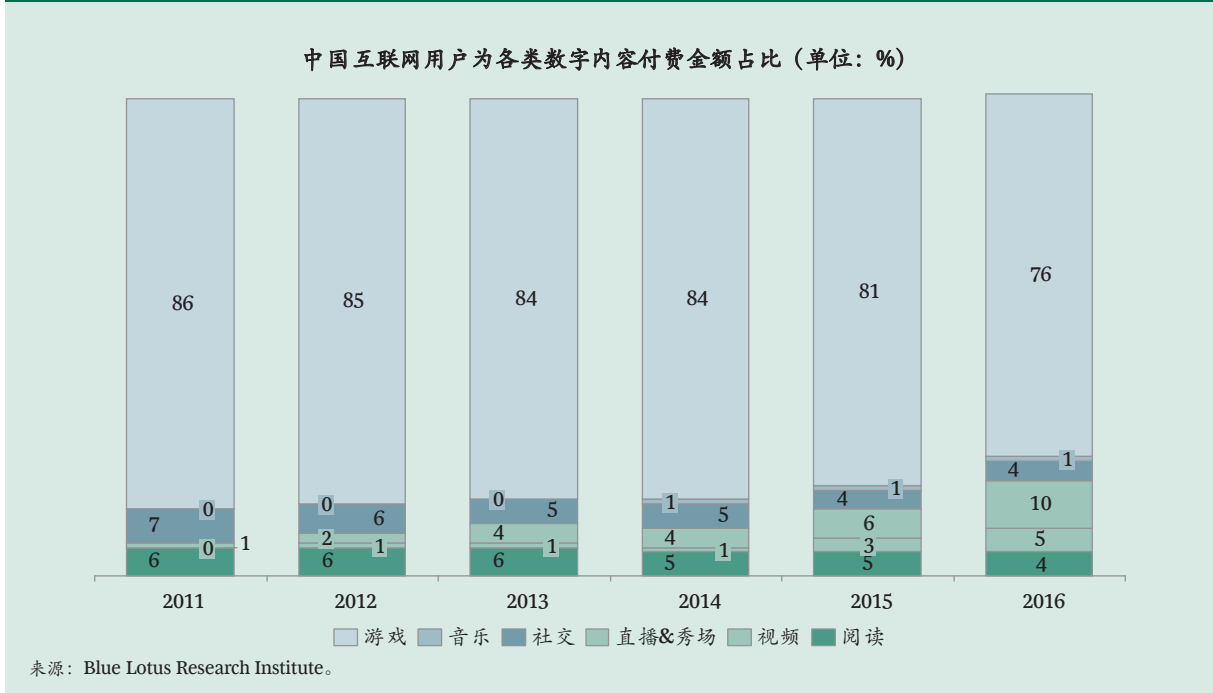


图10：中国互联网各细分行业CR3集中度（%）

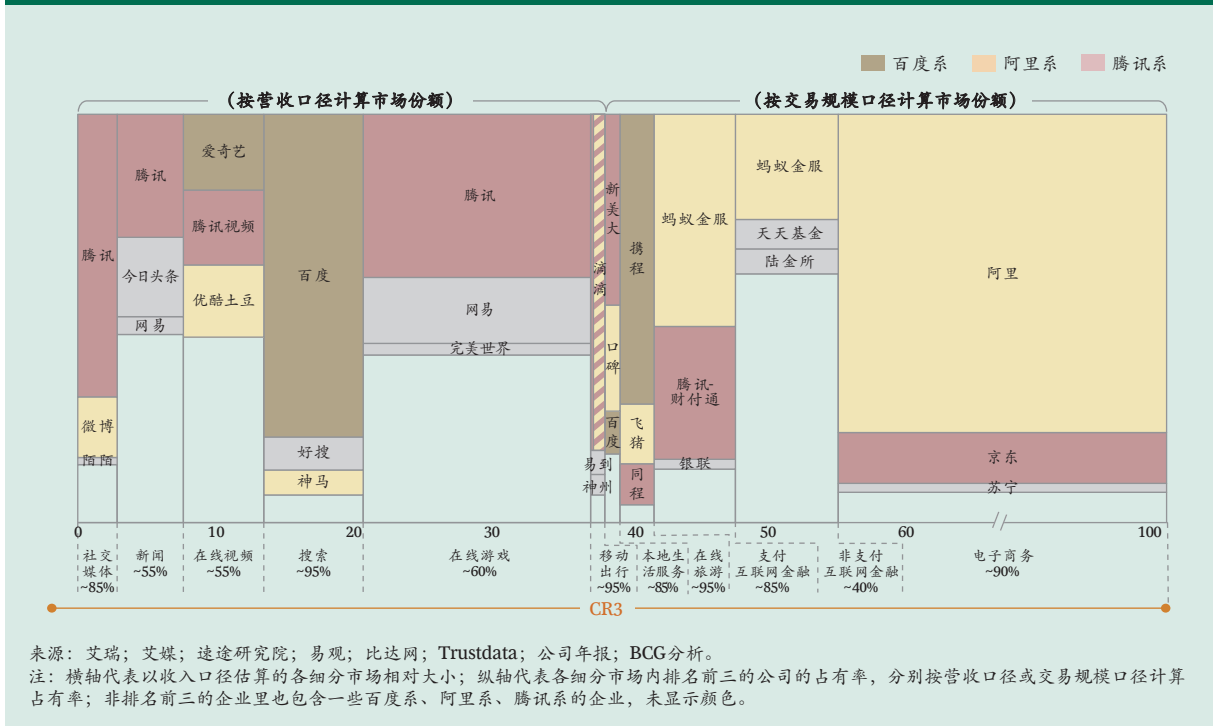
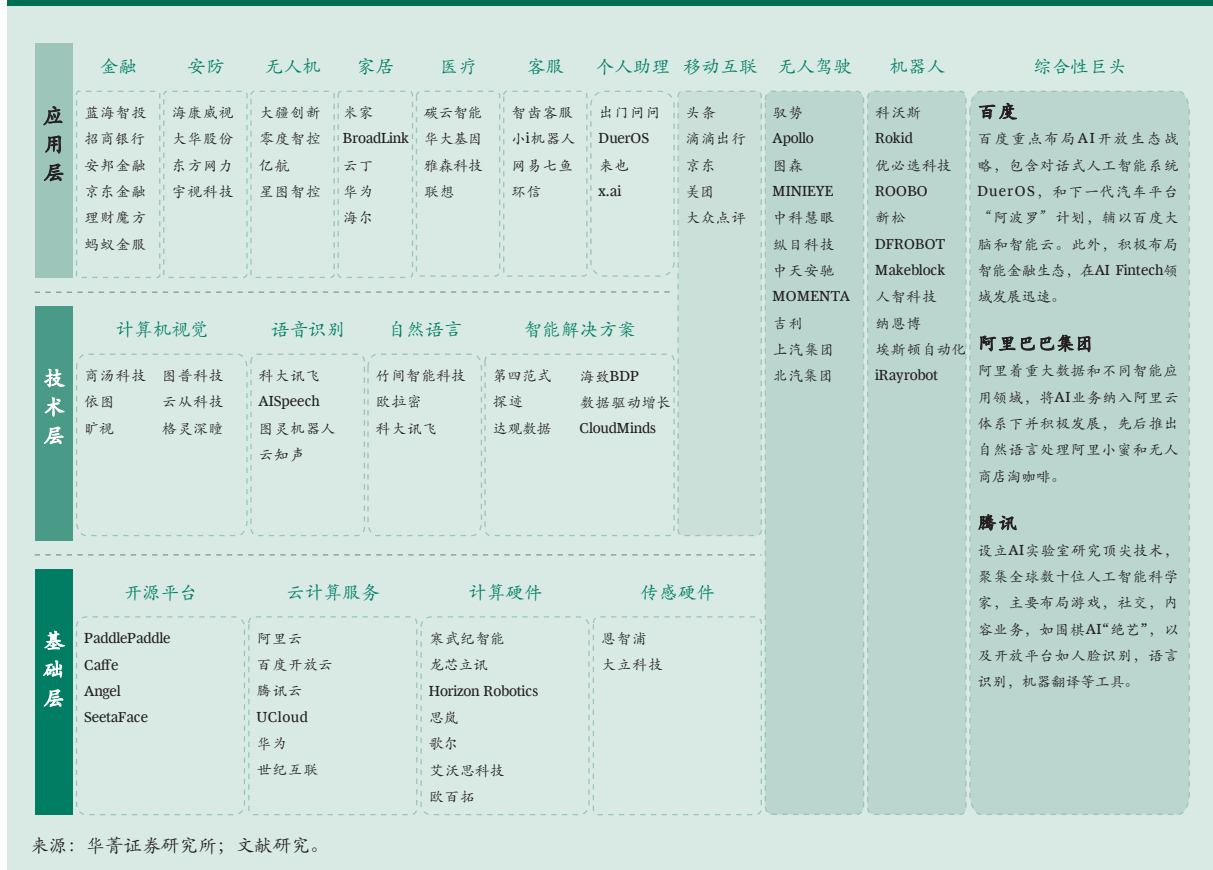


图11：中国人工智能竞争格局（代表公司举例）



竞争格局稳中有变：互联网行业瞬息万变，新技术的发展不断孕育着下一个时代的“弄潮儿”。以AI为例（参阅图11），各大互联网公司以及人工智能专业公司布局，抢滩下一个时代的制高点。市场方兴未艾，竞争尚待明朗。新一轮的群雄逐鹿下，有可能改变整体市场的竞争格局。

竞争激烈、行业节奏快、企业成败立见分晓：图12回顾了近年来中国互联网行业的几大风口，如团购、P2P信贷、网络直播，无一不呈现出竞争迅速白热化、高峰期企业数量多、企业存活率低的现象。中国企业数量多达美国巅峰期企业数量的10倍甚至数十倍，并且起伏波动剧烈。2010年兴起的团购网站，在2011年高峰期数量达到惊人的5000家，堪比“万团大战”，之后三年骤减至200家。P2P网贷吸引了众多行业参与者，在2015年高峰期达3400家，之后短短的一年大批阵亡，降至2300家。

相对应地，在中国互联网行业也更加容易“一夜成名”。如图13所示，中国4年内成为独角兽的企业比例高达76%，2年内成为独角兽的占比也有46%，而美国相应的比例仅为30%和9%。中国的独角兽平均花费4年，而美国则要花费7年。

图12：各风口中美互联网企业数量比较

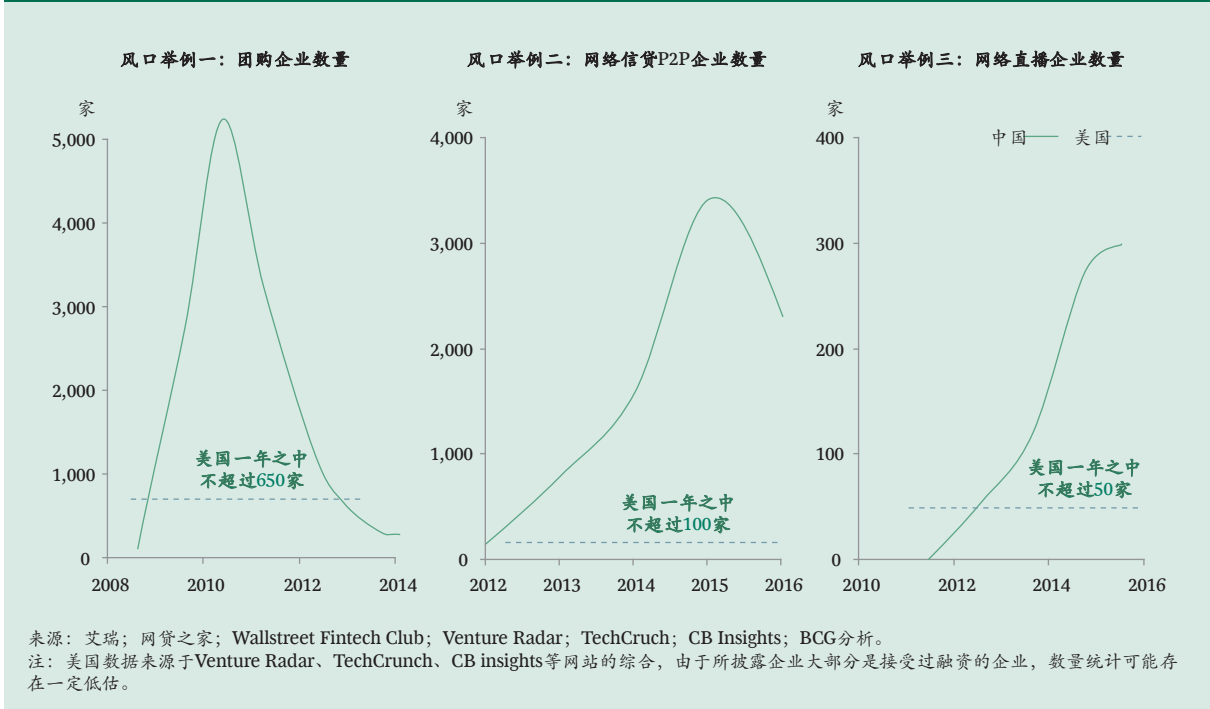
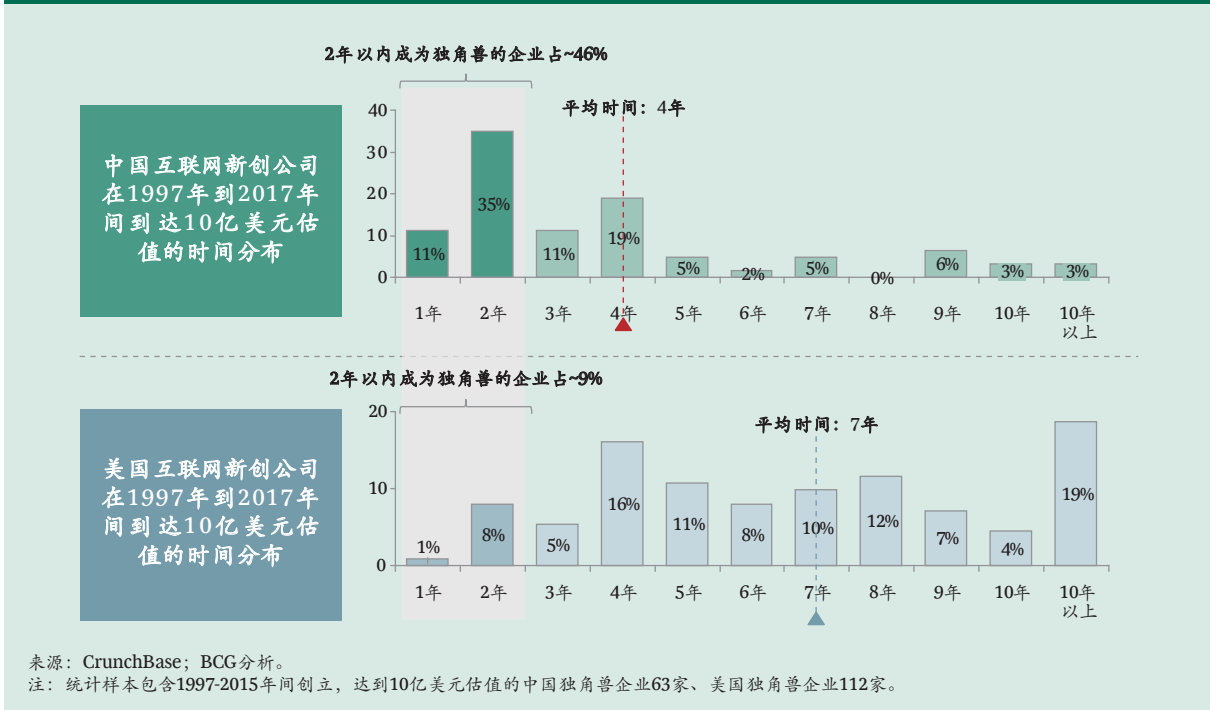


图13：中美企业成为独角兽所花时长分布比较



2.4 中国特色总结

综合以上分析，中国互联网的整体形象呈现出三大显著特点：

大而独特：中国7.1亿网民相当于印度和美国的总和，互联网程度深，eGDP高达6.9%，互联网巨头和独角兽在规模和数量上已与美国企业并肩世界前列。但中国互联网市场结构与美国相比又差异显著，电子商务和互联网金融占比明显较高，互联网用户更年轻、更草根、更移动以及更“喜新厌旧”；

快速发展：中国互联网增长速度全球第一，且仍然有较大增长潜力；中国互联网新应用和服务的普及速度快，诸多新兴应用在中国的渗透速度都远远超过了美国，比如移动支付规模已达美国的70倍；

活跃多变：中国互联网经济活跃度高，波动也较大。服务和应用变化节奏快，互联网行业风口现象更明显，高峰期企业数量更多，企业平均寿命更短，相应地，也更加容易造就一夜成名。

3. 对中国互联网特色的思考

有中国特色的互联网经济也给世界带来了诸多“迷思”：

- 迷思之一：为什么迄今为止中国互联网在如此庞大的体量上还能够取得快速发展？
- 迷思之二：为什么中国互联网异常活跃多变？
- 迷思之三：中国互联网市场的关键成功要素是什么？为何国际巨头接连折戟？
- 迷思之四：未来中国互联网的特色会不会有所变化？
- 迷思之五：中国特色的互联网企业逐步向海外发展会带来什么影响？

报告接下来的部分将从我们的观察和思考出发，一一解读这些“迷思”。

3.1 迷思之一：为什么迄今为止中国互联网在如此庞大的体量上还能够取得快速发展？

中国互联网不只整体市场成长迅速，且新应用往往渗透速度快，很多新兴应用领域（如电商、移动支付等）在中国的发展速度甚至超越美国。其主要原因为何？

图14：中国互联网快速发展背后的三个驱动因素



我们认为中国互联网快速发展的现象，主要基于三个主要驱动因素：整体经济环境红利、行业高透明度、“跳跃成长”（参阅图14）。

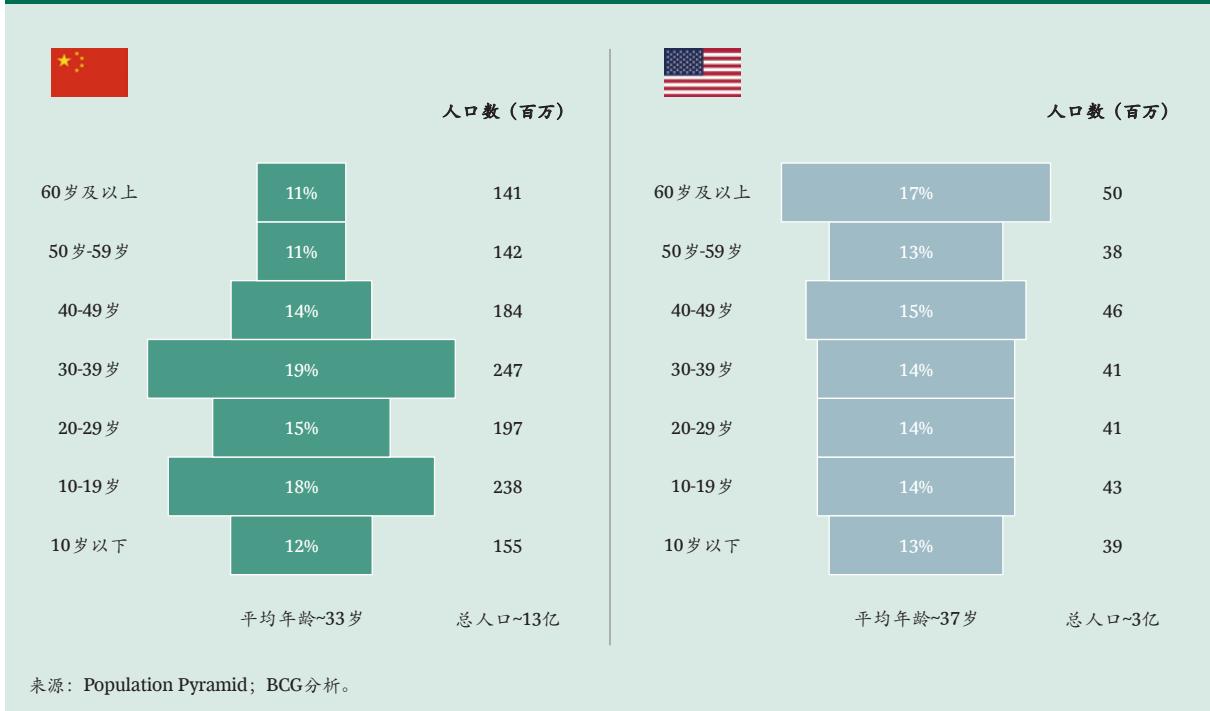
3.1.1 整体经济环境红利

人口红利。中国拥有大量年轻的消费族群。基于电商快速发展前夜的2005年人口数据（参阅图15），中国拥有13亿人口，平均年龄为33岁，40岁以下的青壮年人口占比65%，达8.5亿人（美国仅1.6亿）。这群庞大且对数字化接受度高的国内年轻消费族群适应新产品及服务速度较快，加速了互联网应用的普及。

人才红利。中国每年大量的理工科毕业生提供了庞大的工程师储备。以2016年为例，每年超过350万理工科大学毕业生，其中有约40万计算机与电子信息相关专业毕业生；同时，中国工程师的平均工资仅为美国的1/3。如此大量且低成本的互联网人才加速了互联网企业创新和商业化的步伐。

资本红利。中国海量的货币供应为互联网行业提供了丰富的资本基础。以广义货币M2作为总体指标，中国M2过去十年的年复合增长约为16%，于2016年达到人民币152万亿元（美国同期仅6%增长，2016年M2为89万亿元）。而中国VC募资、投资额也屡创新高，

图15：人口红利——中国拥有大量年轻的消费族群



于2016年分别募得人民币3,582亿元、投出1,312亿元。资本的充分供给加大了互联网企业在营销、市场扩张方面的资源，也加速了互联网行业在中国发展的步调。

基础设施红利。中国政府自上而下的政策规划和投入保障了充分的基础设施建设。举例来说，《十二五规划》(2010)、《宽带中国》(2013)、《十三五规划》(2015)等都在宽带及移动互联网、云计算基础设施及新技术普及方面提出积极的建设目标，并承诺大量资源投入。例如，十二五期间承诺电信行业总体投资规模达人民币2万亿元；启动“三百十”工程，培育扶持1000家云计算企业，并实现1000亿元的产值。由国家牵头、高效执行的基础设施建设保障了互联网的普遍接入和商务环境，让中国互联网人口在短期间内快速增长。

3.1.2 行业高透明度

行业信息公开、传播速度快。互联网相关行业的产品、服务、企业的商业模式等在线上比例高，资讯传递速度快。例如，团购网站始祖Groupon于2008年11月上线后，于半年间实现盈亏平衡，吸引投资人和创业者目光，而后在中国市场迅速形成风口，不到2年出现近5,000家类似互联网企业。

开源。在全球互联网行业倡导开源的理念下，有许多免费的资源可让技术获得跳跃性

的提升。例如，由于Google于2007年推出的Android开放作业平台，从零开始的智能手机厂商如小米能够在1年左右完成初代手机的研发。

3.1.3 “跳跃成长”

在发达国家，互联网带来的进步是渐进的，在原先良好的基础上逐步升级产业。而中国在进入互联网时代时部分行业市场成熟度较低，有许多市场需求无法被传统产业满足，留下大量市场空白。互联网的解决方案解决了原有产业痛点，得到了跳跃成长的机会，在某些领域甚至成为主导市场的力量（参阅图16）。

若分析中美互联网各板块占比（参阅图17），可发现中国的零售交易、互联网金融两个版块在整体互联网行业收入占比较美国高。而这些也恰好是中国互联网与传统产业结合较深、且原先传统产业成熟度较低的领域。

分析上述细分市场的发展历程，会发现皆有相似之处：相对于发达国家在零售、金融等领域的高度成熟，中国传统企业在互联网初期成熟度较低，这时互联网的创新方案解决了传统行业的痛点，快速服务原先的市场空白，进而取得快速发展的契机，也造就了中国与发达国家在互联网发展速度上的差异。

图16：发展阶段的不同造成互联网在市场内角色差异

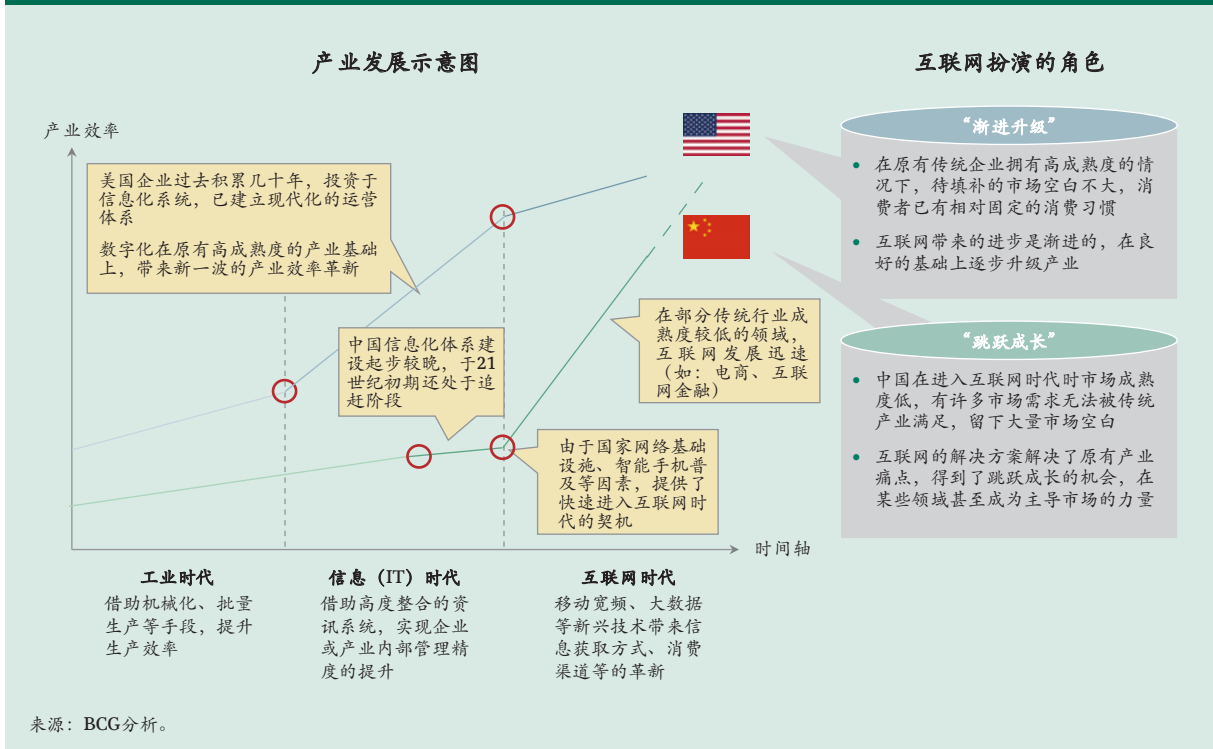
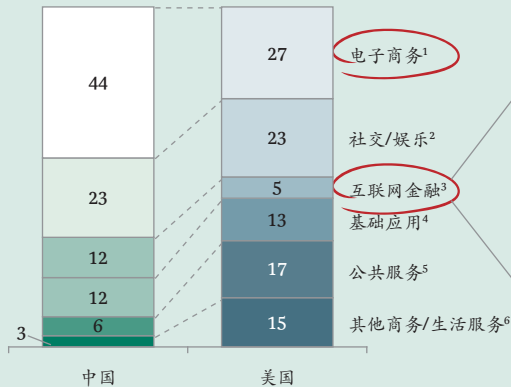
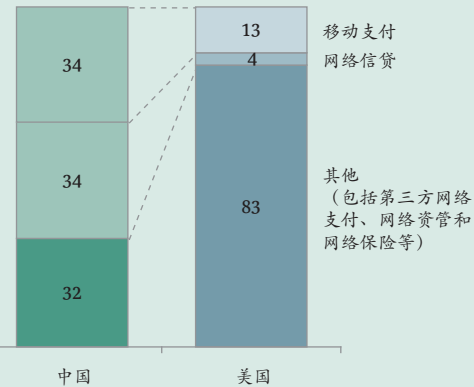


图17：中美互联网各版块收入占比分析

2016年中美互联网各版块收入占比 (%)



2016年中美互联网金融细分版块收入占比 (%)



来源：eMarketer；易观国际；艾瑞；公司财报；Forrester；BCG分析。

注：各版块依收入口径统计；互联网金融中的支付与其他互联网交易有重合。

¹电子商务包括C2C、B2C和B2B的电子商务交易。

²社交/娱乐包括社交媒体、网络游戏、网络视频和网络音乐。

³互联网金融包括第三方网络支付、移动支付、网络资管、网络信贷和网络保险。

⁴基础应用包括搜索、地图和网络新闻。

⁵公共服务包括移动出行、网络医疗和网络教育。

⁶包括本地生活服务 and 在线旅游。

案例研究：电子商务

相较于发达国家于19世纪末期就出现的现代零售体系，中国现代零售体系于1990年代才陆续出现，于21世纪初期还处于追赶阶段。

互联网初期，沃尔玛、梅西百货等现代零售商店已经深入美国各地，覆盖主要消费族群。以沃尔玛为例，有90%的美国人口居住在距离沃尔玛不到15英里的地方。这些现代零售商店同时拥有高度整合的IT系统，支撑高效运营。

反观中国，互联网初期的中国线下渠道覆盖明显不足。如图1所示，每千人零售营业面积仅18平方米，与美国的1,105平方米相去甚远。除了覆盖远不及美国，53%的线下零售渠道皆为独立零售渠道（如独立经营的夫妻店），营运效率低，无法充分满足消费者需求。

电商的出现在短期内弥补了中国线下零售在覆盖、效率方面的不足。除了凭借着中国高速成长的网络覆盖，快速服务全国区域；另外电商可跳过层层分销体系，高效率地实现交易。同时，中国独特的基础环境（如大量劳动成本较低的快递员、高密度的居住环境等）为高效快递和物流服务创造有利发展条件，成为电商发展的关键助力因素（参阅图2和图3）。

在以上的发展条件下，中国消费者大量未被传统零售行业满足的需求迅速释放，推动电商蓬勃发展（如图4所示），电商在总零售中占比已经是美国的1.5倍以上。

案例研究：电子商务（续）

图1：中美零售业关键指标对比

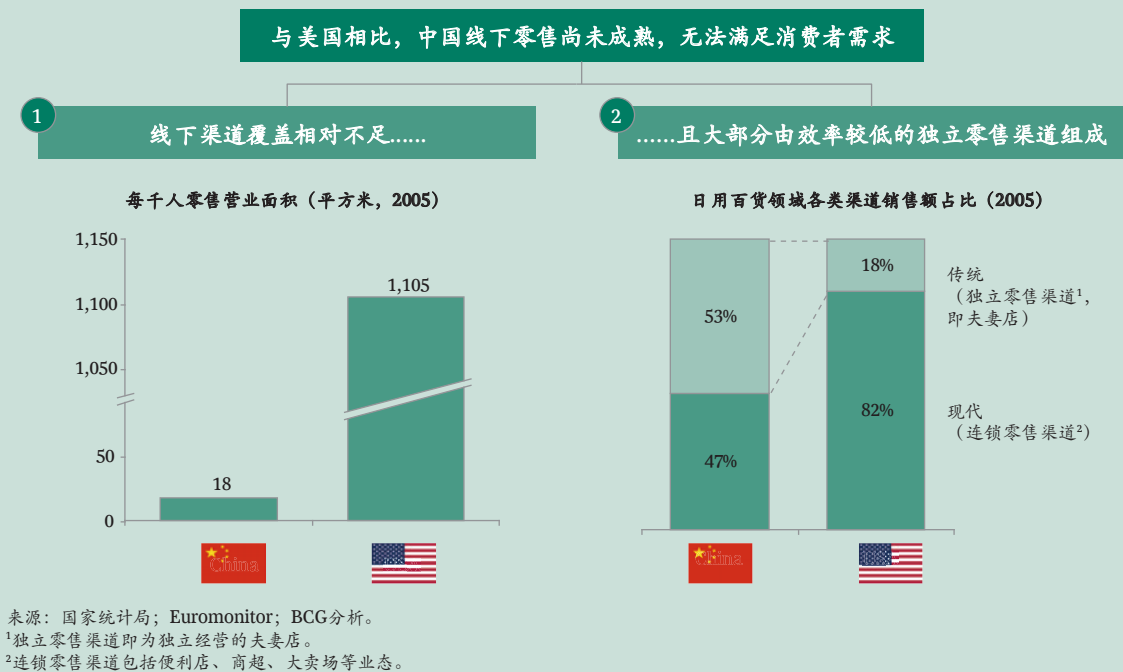
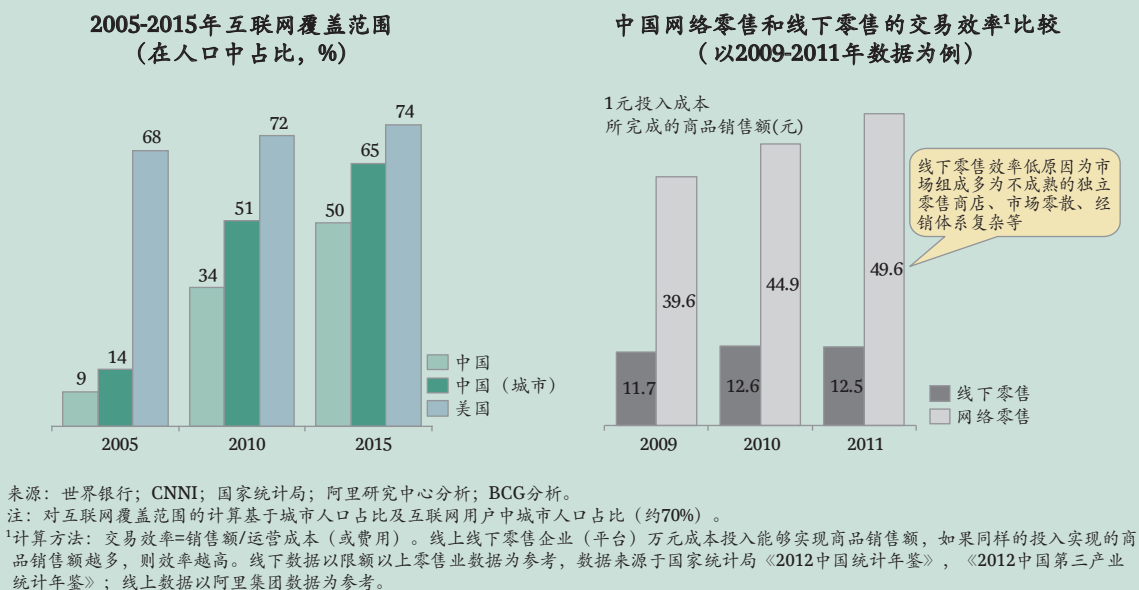
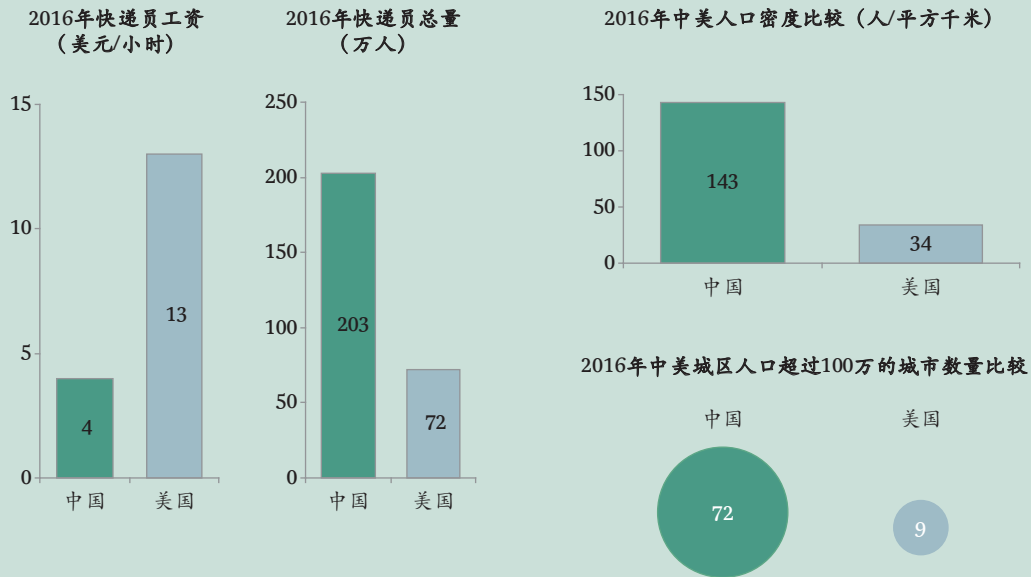


图2：中国电商在覆盖、效率方面的优势



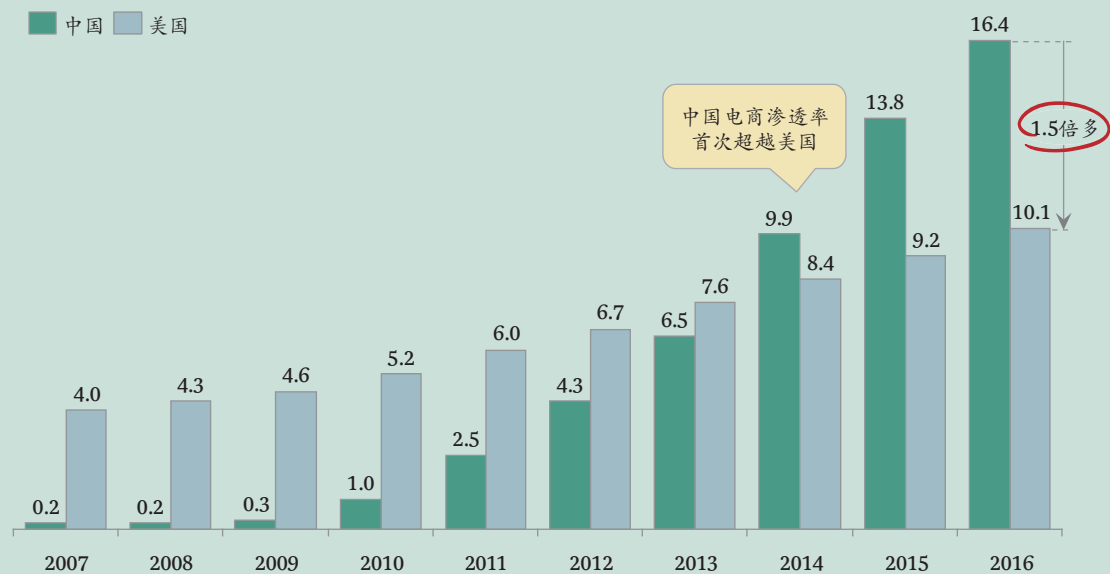
案例研究：电子商务（续）

图3：中国独特的基础环境为高效快递和物流服务创造有利发展条件



来源：Glassdoor；BCG分析。

图4：中美网络零售在社会消费品零售总额中的占比



来源：国家统计局；Euromonitor；阿里研究院；BCG分析。

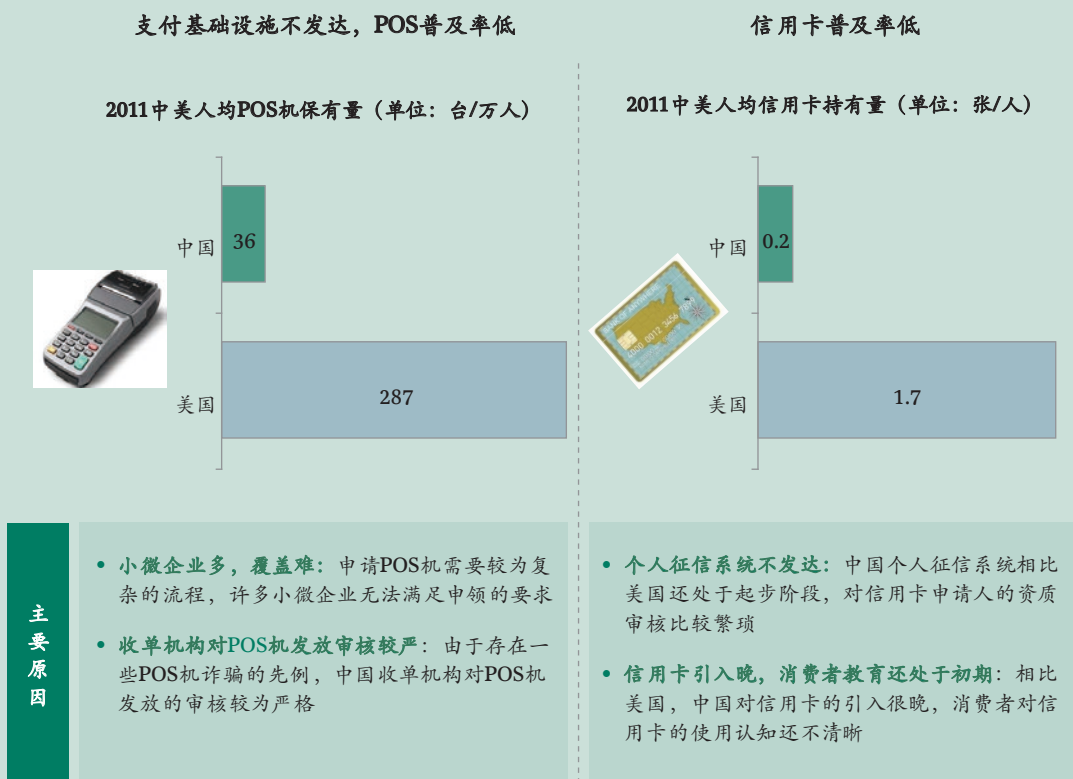
案例研究：移动支付

中国线下非现金支付行业发展较晚，在移动支付兴起前，中国线下交易以现金为主，而发达国家则早已有成熟的信用卡生态体系。

如图1所示，在美国，信用卡POS机几乎成为商家标配；层次丰富的信用卡覆盖了各个信用等级的人群，并针对不同人群和消费场景提供差异化信贷产品。同时，消费者已经非常习惯用信用卡在线上、线下消费，常见“一人多卡”、不同消费场景使用不同信用卡消费的习惯。

在中国，截至2011年现金支付在所有支付手段中的占比高达65%（美国26%），信用卡渗透率低。移动支付的出现替代了现金支付，商家也可用低廉成本设置移动支付POS；同时中国的移动支付工具直接绑定银行卡，提供方便的使用者界面及丰富的支付场景。因此当美国还是以信用卡消费为主时，中国消费者快速接受了移动支付所带来的便利。如图2所示，中国2016年移动支付交易金额规模已达8.5万亿美元，约为美国的70倍，而2015年现金支付比例则降至47%。

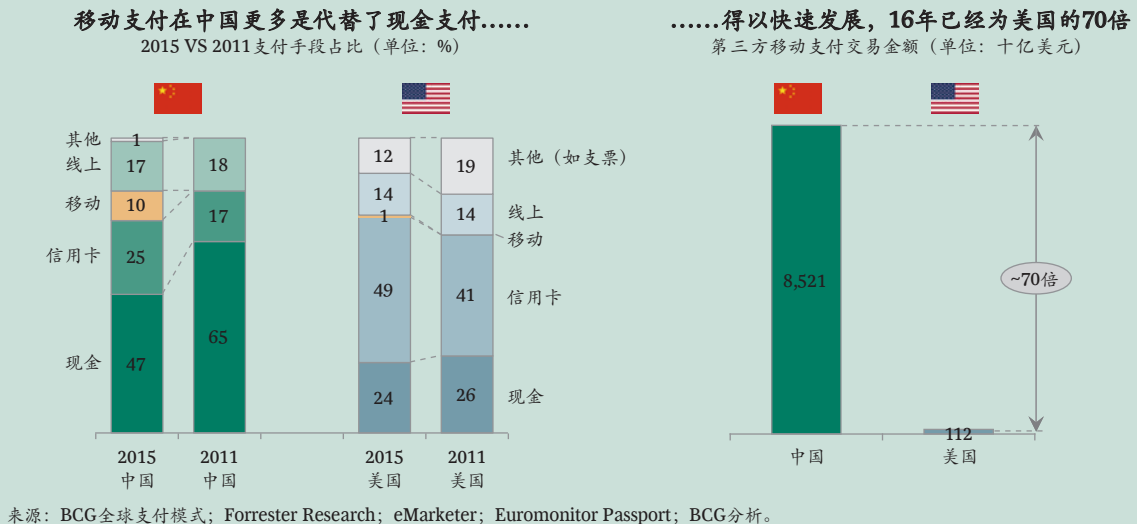
图1：中美信用卡体系成熟度比较



来源：中国支付清算行业协会；BCG分析。

案例研究：移动支付（续）

图2：中国移动支付快速发展，2016年整体移动支付金额已是美国的70倍



案例研究：网络信贷

网贷兴起约于2010年前后。当时美国除了有成熟的信贷体系能较为准确评估个体户及小微企业信用风险, 同时已实施利率自由化多年, 放贷能力强的金融机构有足够动力经营小微企业贷款业务获取较高利润, 整体金融环境有利于小微企业融资。

反观中国金融行业发展较晚, 整体金融环境于网贷兴起前尚未成熟, 中国小微企业融资十分困难。根据统计2011年中国小微企业贷款覆盖率仅约6%。究其成因, 征信体系欠缺配套, 利率非市场化导致金融机构偏好大中企业客户, 小微企业融资成本高, 融资困难。

网贷作为新的融资渠道, 一定程度解决小微企业借贷问题。网贷兴起主要得益于两个原因: 1) 符合小微企业融资需求: 周期短、金额小、频次高、时间急; 2) 国内中产以及富裕阶层理财需求高涨, 作为提供网贷服务(如P2P放款)的有利抓手(参阅图1)。

因为以上条件, 网贷在中国快速兴起。截至2016年底, 中国约有5000多家网贷业者提供服务。中国网贷成交量于2015年约为1430亿美元, 为美国同期6倍, 网贷占整体放款比例为11.5%, 为美国2.2%的约5倍(参阅图2)。

案例研究：网络信贷（续）

图1：中国网贷业者利用互联网数据作为征信来源，管理放贷风险

网贷借助于互联网媒介，提供小微企业除了传统银行以外的融资渠道

同时，新兴网贷业者利用互联网数据作为征信来源管理放贷风险

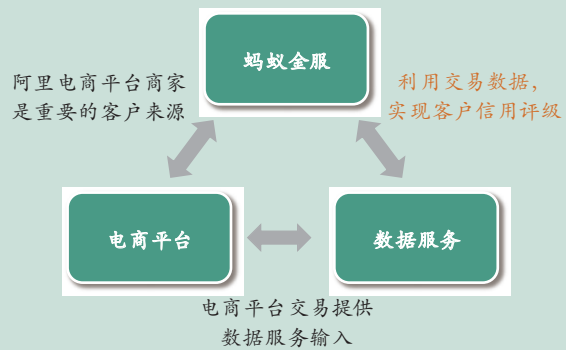
网贷兴起得益于传统银行贷款所覆盖不到的小微企业与个人贷款，以及个人投资理财的市场需求

举例：蚂蚁金服利用电商平台数据作为征信放贷基础

网贷符合小微企业融资需求：周期短、金额小、频次高、时间急

国内中产以及富裕阶层理财需求高涨，作为提供网贷服务（如：P2P放款）的有利抓手

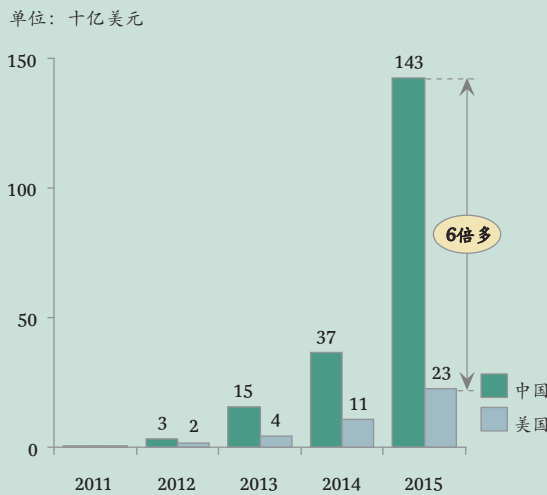
- 中产以及富裕阶层逐渐增多，但国内的财富管理机构多集中于高资产人群，缺少适合中产以及富裕阶层的理财产品及服务机构



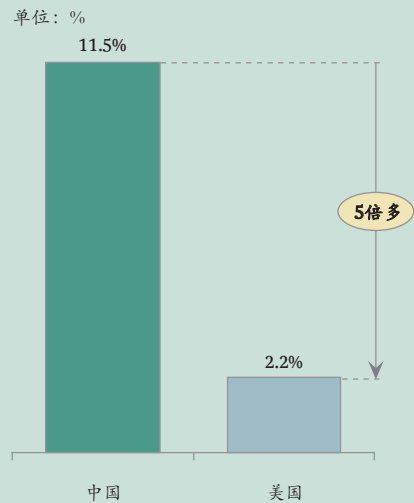
来源：P2P网贷监管细则；BCG分析。

图2：中国网贷渗透率显著高于美国

网贷成交量数据（2011-2015）



网贷占总体放款比例（2015）



来源：Liberum；网贷之家；BCG分析。

3.2 迷思之二：为什么中国互联网异常活跃多变？

中国互联网经济百家争鸣、万木争春。相比美国等成熟市场，中国互联网企业不但数量庞大，而且竞争尤其激烈，互联网行业节奏变化尤其迅速。与此同时，中国互联网市场对热点的追逐亦达到了极致。因而，中国互联网企业的失败和成功都来得更快。

中国互联网活跃多变的现象有诸多因素。而其中重要的一点，我们认为与中国互联网企业相比美国更偏向商业模式、应用、内容层面的创新有关。这一创新偏重，一方面导致了中国互联网行业的竞争门槛相对较低，因此吸引了为数众多的新创企业加入竞争，容易形成对风口和热点的集聚追逐，竞争更激烈；另一方面也导致了企业行为的差异，如：更善于挖掘围绕市场需求变化的微创新、更追求创新频率和短期见效，因此节奏变化更迅速，市场波动性更大。

3.2.1 中国互联网行业更偏重应用驱动型创新

我们根据企业创造价值的主要来源，将企业创新划分为两大类型：技术驱动型、应用驱动型。

技术驱动型创新定义为：拥有原创技术，或企业创造价值的主要来源是技术。例如，新兴硬件技术、新兴软件技术/算法、新兴架构和方法、新兴工程应用技术、及其他原创技术等。

应用驱动型创新定义为：企业创造价值的主要来源是内容、应用以及商业模式的创新，或是应用或优化成熟技术。

以Crunchbase的175家中美两国的独角兽为样本，我们对阿里巴巴、百度、滴滴等行业内的40位专家展开了问卷调查。调研发现，中国企业以应用驱动型创新居多，技术驱动型创新显著少于美国（参阅图18）。

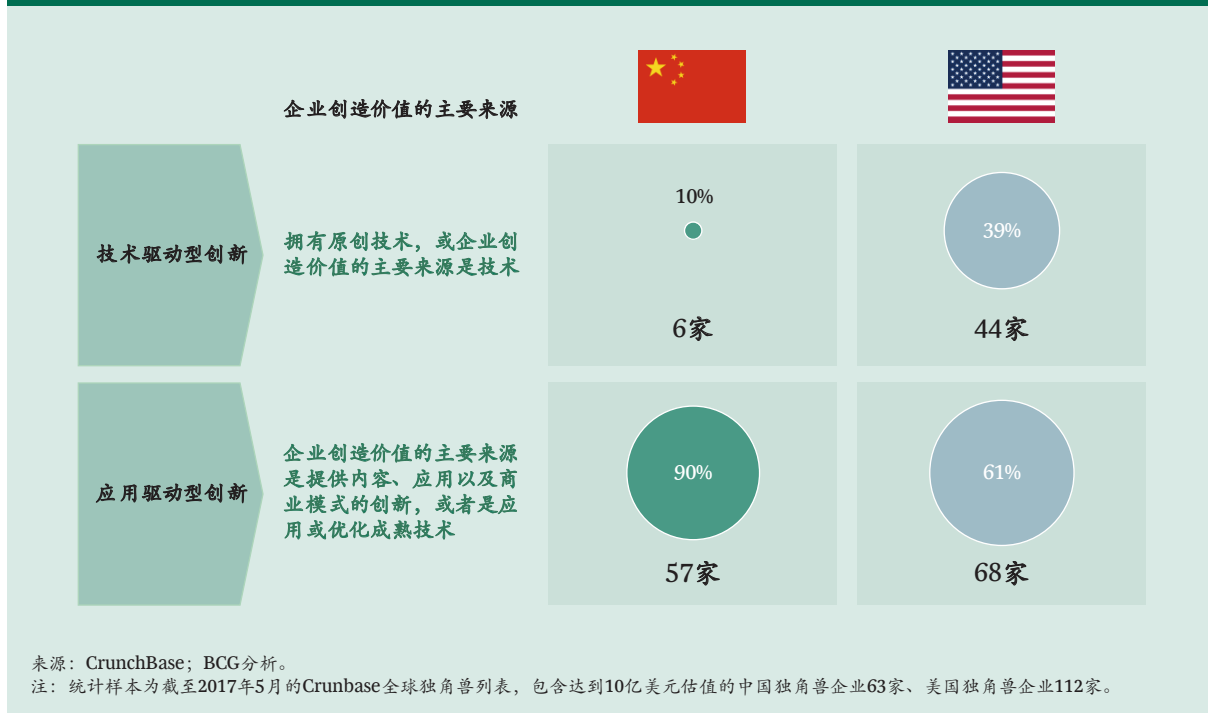
3.2.2 中国互联网行业涌现了大量围绕中国特色展开的独特创新

中国互联网行业虽然以应用驱动为主，但围绕技术和应用的结合及技术对商业模式的推动，仍然发展开创了数量众多的独特创新，展现出惊人的创新精神和创新能力。我们分析发现，这些独特的创新往往源自中国特色的市场需求，体现出鲜明的中国特色。

将中国特色的市场要求进行归纳总结，主要有两种：中国市场部分领域发展阶段尚不成熟，需要进行进一步完善优化；通过整合各种场景、充分利用线上线下生态系统，实现最快速的用户获取。

以支付宝为例，通过与美国PayPal的比较研究，我们发现，支付宝创造了许多与PayPal截然不同的独特创新亮点，这些创新均充分反映了具有中国特色的市场要求。

图18：中美独角兽创新类型分析



创新案例研究：支付宝的“创新立方”

在用户获取、用户体验和新兴业务的三大维度，支付宝都开创了大量独特的创新亮点（参阅图1）。而这些独特创新的出发点源自中国特色的市场要求。

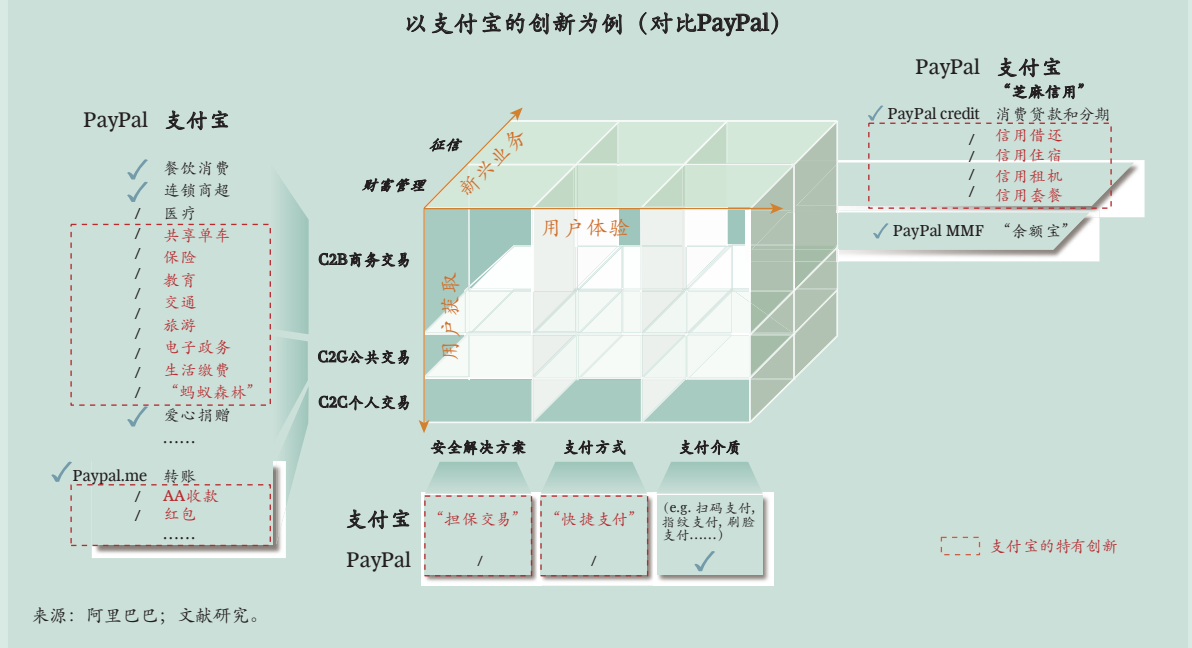
- **中国特色市场要求一：中国市场部分领域发展阶段尚不成熟，需要进行进一步完善优化**

（用户体验）安全解决方案：担保交易。淘宝网成立初期，电商刚刚进入中国。由于买卖双方缺乏信任（买方担心给钱之后收不到货，卖方担心发货之后收不到钱），PayPal即时到账的交易模式不适合中国的土壤。2003年，支付宝独创“担保支付”的交易模式，买家先付款到支付宝，支付宝收到买家付款后即时通知卖家发货，买家收到货物满意后通知支付宝付款给卖家，一举化解了信任问题，打开市场。

（用户体验）支付方式：快捷支付。与美国不同，中国网银支付手续繁杂，跳转页面过多，很多用户因为支付流程复杂、步骤繁琐而放弃购买。2010年，支付宝发明“快捷支付”。快捷支付被认为是支付宝发展历史上最重要的产品之一。从微观角度看，快捷支付大大提升了支付宝的支付成功率。从宏观角度看，支付宝用商业的力量，在中国200多家银行之间，做了一个事实上的小额借记系统，完成了银行与银行之间的连接。

创新案例研究：支付宝的“创新立方”（续）

图1：支付宝与Paypal的创新比较



（新兴业务）征信业务：芝麻信用。中国尚缺乏健全的征信系统。支付宝通过挖掘平台积累的海量大数据，研发出芝麻信用评分体系，历史性地切入了征信业务。与此同时，将芝麻信用创新性地广泛应用到各种支付场景，完成了从支付到信用支付领域的拓展。

- **中国特色市场要求二：通过整合各种场景、充分利用线上线下生态系统，实现最快速的用户获取**

（用户获取）线下场景。支付宝创造性地开拓了大量应用场景，触达更广泛的用户，快速获取用户和扩大用户规模（参阅图2）。

以医疗场景为例（参阅图3）。针对传统就诊“三长一短”（挂号排队时间长、看病等候时间长、取药排队时间长、医生问诊时间短）的问题，支付宝推出线上挂号、缴费、取报告等一站式的移动服务，深度整合就医全流程，与平台伙伴共同打造“未来医院”，大幅提升传统医疗服务效率。

为实现这一创新，支付宝大量投入在对医院和相关合作伙伴的开拓、整合上，深度介入就医全流程，与医院业务流程、信息系统深度对接，与平台伙伴共同打造“未来医院”。目前有200多家医院与支付宝签约，其中已上线的为82家。未来，支付宝还计划完成电子处方、就近药物配送、转诊、医保实时报销、商业保险实时理赔等环节，并进一步开放大数据平台，结合云计算能力，与可穿戴设备厂商、医疗机构、政府卫生部门等合作，搭建基于大数据的健康管理平台。

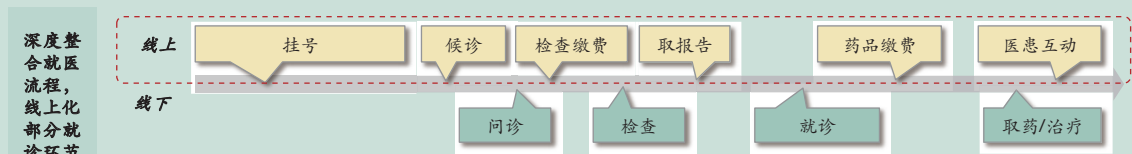
创新案例研究：支付宝的“创新立方”（续）

图2：支付宝应用场景

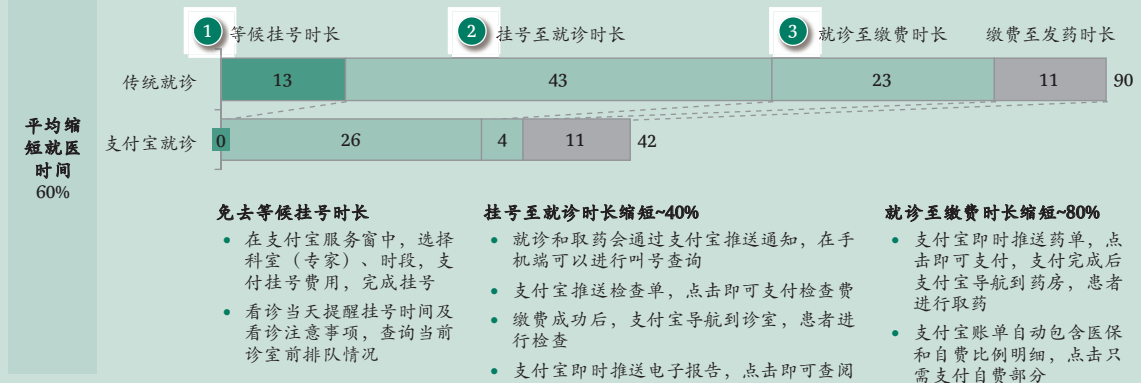


来源：阿里巴巴；文献研究。

图3：支付宝医疗场景应用



合作案例：广州妇女儿童医疗中心患者在院逗留时间对比（分钟）



来源：阿里巴巴；文献研究。

3.2.3 中国互联网企业善于挖掘基于中国特色需求的应用型创新造就了行业更加活跃多变的特色

中国互联网行业的创新特点，决定了中国企业显著的创新行为特征：

- **创新重点：**非颠覆性的研究创造，而是更针对中国特色和具体应用场景、客户群，因而更聚焦于对产品的非标准化、变种或适配等方面的改良型创新；花费大量精力在获取用户、扩大规模，以快速提高竞争门槛；
- **创新频率：**创新更讲求短期见效，贴近市场变化、敏捷响应。

以上行为特征给中国互联网行业带来了两方面显著的影响：

- 竞争门槛相对较低，因此吸引为数众多的新创企业加入竞争，易形成对风口和热点的集聚追逐，竞争更激烈；
- 行业节奏快且多变，微创新、改良性创新都成为竞争聚焦点，市场波动性更大。

3.3 迷思之三：中国互联网市场的关键成功要素是什么？为何国际巨头接连折戟？

对众多国际互联网企业而言，中国是一个让人“又爱又恨”的地方。“爱”在于吸引力十足的市场规模和增长潜力，“恨”在于国际互联网巨头在华成功的例子并不多见：

- 2002年，eBay进入中国市场，市场份额从70%下滑到2007年的不足10%；
- 2004年，亚马逊收购中国在线图书零售商卓越网，高调进军中国。市场份额连年下降，从2008年15%掉到了现在的不到1%；
- 2005年，MSN中国上线，正式进入中国，一度在商务用户市场份额达53%，在QQ的攻势下节节败退；
- 2014年，优步进入中国市场，与本土竞争对手多次展开激烈的正面交锋、表现不俗，但最终于2016年被滴滴收购；
- 2015年，全球最大短租平台Airbnb进入中国，迄今各项业务指标表现落后于本土企业；
- ……

与此同时，一大批优秀的中国本土企业却纷纷崛起，阿里巴巴、腾讯、百度、滴滴、京东……有中国特色的互联网“武林”，究竟需要哪些有中国特色的“秘笈”？通过行业解析和国内外企业案例研究，我们归纳出了四大中国互联网市场的关键成功要素。

3.3.1 中国互联网市场的四大关键成功要素

本土化定制能力。由于不同的经济、社会和文化环境，中国用户的需求和欧美有很大差异。中国拥有多层次的经济和社会结构，导致中国用户需求的高度多元化。此外，中国互联网侧重应用驱动型创新的特点决定了其竞争环境是需要更善于挖掘中国特色需求，更讲究针对中国特色需求的定制化。

快速市场响应能力。应用驱动型创新使得中国互联网行业呈现竞争者众多，节奏快且多变的特点，微创新、改良性创新往往成为竞争聚焦点。这些微创新和改良性创新更强调贴近需求变化、敏捷响应、短期见效。

线上线下结合能力。在部分领域，中国互联网扮演的是推动传统行业实现“跳跃成长”的角色，因此他们必然面临传统线下市场的成熟度不高，基础配套不足等各种线下问题，往往需要互联网公司自主参与线下运营。为快速打开局面，中国互联网企业也通过大量的地面推广来引导和培育市场。

生态建设能力。“跳跃成长”的特点要求线上线下结合，自然也对中国互联网企业在垂直领域建立线上线下结合的生态提出了高要求。中国互联网整体竞争格局亦呈现较强的生态布局特点，对生态建设能力要求较高。

A. 本土化定制能力

本土化定制能力意味着对中国本土用户有深刻的理解，贴近市场，高度市场导向以及善于针对众多场景，结合具体场景实际情况进行应用驱动的创新，提供符合中国市场特点的产品和服务。但国际巨头，尤其是技术创新驱动的互联网企业，往往重视标准化、可复制性、全球运营，因而在针对中国本土市场提供定制化的产品和服务方面有一定限制。eBay和优步受挫的原因，皆与此有关。

B. 快速市场响应能力

快速市场响应能力意味着充足的本土资源投入和授权，确保短平快的决策过程，将需求变化快速反映在产品的变化上。但国际巨头往往采取全球产品开发模式，决策权限多在全球总部，中国市场多偏重为销售和运营，产品研发资源投入及授权不足，从而导致决策链条冗长、效率低下，对于本地市场的快速响应能力受限。

C. 线上线下结合能力

出色的线上线下结合能力，意味着互联网企业能够管理大规模线下地推与运营团队，这是中国特色的市场发展阶段、基础环境所提出的要求。然而，对大部分从成熟市场走出来的国际互联网巨头而言，往往习惯了线上为主的商业模式，线下运营经验有限，对中国线下市场复杂度和难度的认识不足。

本土化定制案例研究：eBay vs. 淘宝

针对有中国特色的市场需求，eBay 未能及时提供本土化的产品和服务，而淘宝却精准地把握住本土需求占得先机。例如：

新兴市场需要培育。在 eBay 和淘宝竞争的时代，中国的电子商务市场处于发展初期阶段、尚未定型，商家没有形成付费习惯，市场需要培养。于是，淘宝采取“放水养鱼”的策略，用免费模式培育市场，先抢占大量市场份额。而 eBay 未及时调整策略，沿用与美国一致的商业模式，为了控制平台免费商品陈列泛滥，坚持收费模式，自然难以在处于不同发展阶段的中国市场同实施免费的强大竞争对手进行竞争。

交易双方缺乏信任。电子商务发展初期，中国消费者缺乏对线上商家的信任，对在交易完成前的直接支付有顾虑。淘宝独创支付宝担保交易模式，且支持全额赔付。eBay 由于审慎的风控、对担保交易模式考虑许久后才推出类似的产品“安付通”，且仅支持限额赔付。

平台更开放并注重买卖前沟通。淘宝推出在线聊天工具旺旺，鼓励买卖双方在交易前即时充分沟通，让买家对商品形成更细致的了解，亦可作为日后纠纷产生时解决的凭证，提升用户体验。同时通过鼓励在线聊天也提升了淘宝平台人气和活跃度。而 eBay 的商业模式不鼓励交易双方在下单前进行大量沟通，未设置交易商谈、联络信息发布等功能。虽后引进 Skype，但已失去市场先机。

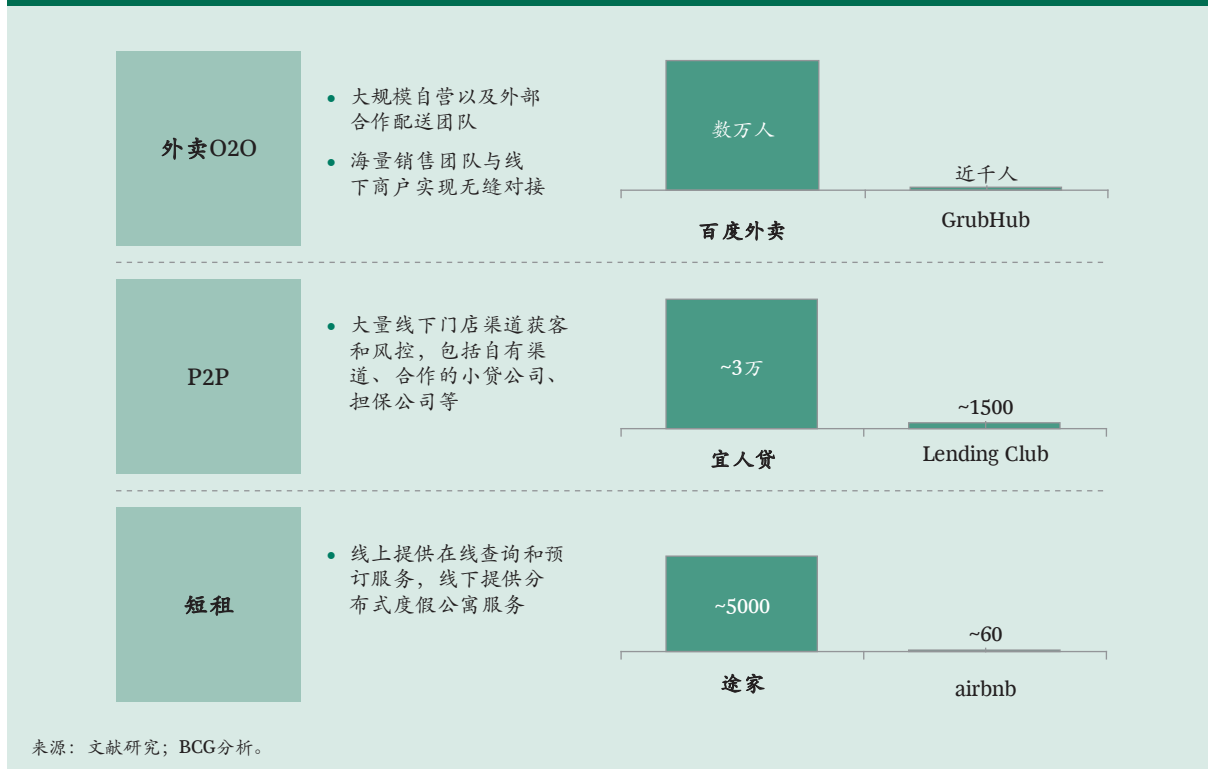
快速市场响应案例研究：MSN vs. QQ

MSN 早期曾在中国尤其商务白领中颇受欢迎，但在与 QQ 的本土化竞争中市场响应行动迟缓，浪费了发展先机。在争夺用户的几大重要功能上，MSN 全线姗姗来迟：

- 离线消息功能：推出比 QQ 晚 9 年
- 网络硬盘：比 QQ 晚 4 年
- 群功能：比 QQ 晚 6 年
- 大文件传输功能：比 QQ 晚 5 年

缓慢市场响应的背后，关键在于微软等国际企业普遍采取的全球开发模式、集中的管控体系和由此产生的较长的决策链条。MSN 的技术研发方向是全球一盘棋，针对中国市场的本地化考虑并不多。对于 MSN 每项功能的开发，都要提交美国总部论证，而各国环境差别极大，作为一个亚洲的区域市场，中国区提出的需求未必总能及时排上队。全球开发模式也注定了对中国市场的研发团队资源投入不足。中国的微软研发中心承担了很多研发任务，为中国版 MSN 的技术开发只占了其 1/5 的工作。

图19：中美互联网企业团队规模比较



线上线下的结合能力在中国互联网行业的重要性，由中美企业团队规模的悬殊差距可见一斑（参阅图19）。

为何线上线下结合能力在中国如此重要？以外卖O2O为例。一方面，中国的餐饮行业高度分散，很多商家从未接触过网络订餐，一开始比较抗拒。因此，百度外卖团队需要花很多努力与线下餐馆沟通，让他们与线上结合。要实现这一点，百度外卖需要管理运营庞大的销售团队，他们遍布于中国的几百个城市，这些销售团队与线下商户工作，实现无缝对接。另一方面，中国的菜系五花八门、餐食品类繁多，且包含大量冷热饮、汤水等高难度品种，对配送的速度和质量都形成挑战。因此，百度外卖需要以众包及自建物流做推动，主动发展外卖生态，确保送达时间和服务、用户体验。

再以网络P2P信贷为例。一方面，网上申请个人贷款对很多中国用户而言是新生事物、熟悉度低。因此，需要线下对潜在用户进行教育、引导和开拓。中国P2P领军企业宜人贷的线下导流占到一半以上的客源和交易额，而相比之下，美国的LendingClub几乎完全纯线上运作。另一方面，中国征信体系基础设施的不完备意味着通过大数据直接进行线上风控的效率低。因此，宜人贷通过大量的线下渠道辅助线上做风控，以线上线下验证手段相结合的方式降低欺诈风险。

线上线下结合案例研究：Airbnb vs. 途家

欧美市场的房子多是业主所持有，所以Airbnb主要采用了C2C的模式，对接租客与住客，并以此进入中国市场。线上撮合为主，不深度介入对用户入住体验的管理。提倡房东、房客同处一室，获得当地生活体验(authentic experience)，不在线下对用户体验做更多的主动管理。

但中国的短租市场环境并不适合纯线上模式。在中国，很多租客对接受陌生人合住的意愿低。个人信用体系亦仍在建立。因此，中国本土企业途家采取了线上线下结合，跟房产开发商谈合作、B2C的方式切入市场。与房地产商或房东签约拿下房源，途家做托管并对外出租。待市场培育较为成熟后，再反向在C2C上进行布局。国内民宿的软装方面不如专业酒店，而和民宿同等价位的快捷酒店位置好、便利性高，削弱了民宿的竞争力。因此，途家开发了大量实打实的线下服务，全方位管理用户入住体验。房东租屋模式更像是经营一个连锁品牌酒店。与开发商合作，获得设计理念和方案的建议。为没有时间打扫房间的房东提供专业的短租民宿保洁服务，另外提供门锁安装、房东和旅客保险等服务。因此，途家的团队规模是Airbnb团队规模的近百倍。

依靠出色的线上线下结合能力，途家迅速地做大业务规模、不断提升用户体验。目前，途家拥有45万+房源，覆盖全国~300个城市。而相比之下，Airbnb在中国仅~8万房源，覆盖城市数量不足10个。

D. 生态建设能力

生态建设能力，意味着企业需要深耕中国互联网市场，充分适应中国互联网的各种生态体系，寻求与生态伙伴的合作共赢。对国际互联网巨头而言，最大的挑战在于其在全球市场的生态积累在中国互联网市场未必能够充分发挥作用，需要“从头来过”，且需要根据中国线下市场不同应用场景和垂直领域构建各种线下生态。国际互联网巨头对此缺乏了解 and 积累。

3.3.2 国际互联网巨头在中国的痛则思变

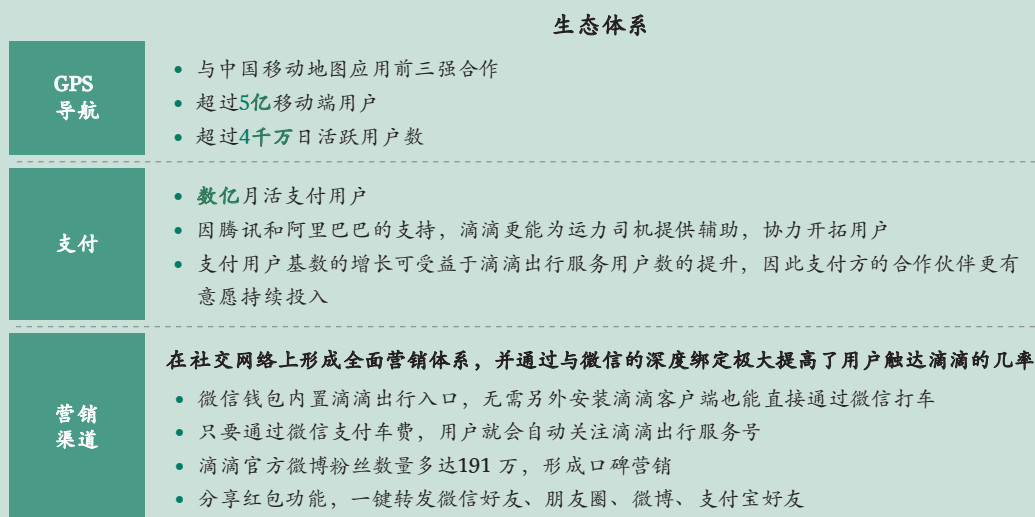
对国际互联网企业而言，要想在中国市场成功，需要相应的思维转变和能力建设。我们认为，前两个成功要素（本土化定制能力、快速市场响应能力）更多需要思维和观念的转变，实现难度相对较低，而后两个成功要素（线上线下结合能力、生态建设能力）则需要更多经验的积累和更长久能力的建设。

近来，我们观察到部分国际互联网企业正在吸取经验，转变思维和构建能力，期待在中国市场上打个漂亮的“翻身仗”。以Airbnb为例。2017年3月，Airbnb召开了自2015年正式入华后的首次正式发布会，第一次确定了本土化命名“爱彼迎”，宣告了加强本土化、深耕中国市场的决心。中国成为Airbnb唯一在美国之外拥有独立产品和技术团队的市场。Airbnb计划今年扩充中国团队至三倍，并开发专门针对中国市场的本土化产品，如：2017年中国区团队开发并上线“故事”功能，用户可找到其他旅行者的旅程故事、房源故事，并将喜欢的用户或房源直接加入心愿单中。中国团队的运行将完全独立于美国总部，给予

生态建设案例研究：滴滴

生态体系在滴滴的中国市场发展过程中扮演了重要的角色（参阅图表）。

滴滴的生态体系



来源：文献研究；BCG分析。

背靠中国巨头阿里巴巴和腾讯在支付和社交领域强大的生态布局，可谓滴滴成功的关键之一。在支付方面，滴滴借助腾讯和阿里推广移动支付的契机，强强联合，以大规模的补贴在短时间内获取了大批客户。在营销渠道方面，滴滴亦借力腾讯和阿里在社交网络的布局 and 影响力。通过与微信的深度绑定极大提高了用户触达滴滴的几率；微信钱包内置滴滴出行入口，无需另外安装滴滴客户端也能直接通过微信打车；只要通过微信支付车费，用户就会自动关注滴滴出行服务号；滴滴官方微博粉丝数量多达191万，形成口碑营销；分享红包功能，一键转发微信好友、朋友圈、微博、支付宝好友。

充分决策权。2017年5月，Airbnb更是任命了入华以来首位中国区CEO。另外，Airbnb亦积极参与本土生态，接入了本地支付方式微信支付、支付宝等。

3.4 迷思之四：未来中国互联网的特色会不会有所变化？

中国互联网过去的发展呈现出了诸多特色。面向未来，伴随特色背后驱动因素的变化，这些中国特色将会发生演进。与此同时，也会涌现出一些新的中国特色。

3.4.1 中国互联网行业整体快速发展的趋势还会持续

支撑中国互联网行业过去二十年飞速增长的驱动因素将发生一些变化：

- **人口红利(↓)**。中国人口结构逐步老龄化，年轻化优势减少。未来十年，中国50岁以上的人群占比将达38%，比现在增加10%。
- **人才红利(一)**。一方面，伴随中国互联网行业吸引力不断提高，海外人才回流将加速，预计未来五年迎来“进大于出”的人才历史拐点。互联网行业排名海归人才回国后最想进入的行业，占比11.2%（仅次于金融行业的14.8%）。但另一方面，人才成本优势将减小。互联网人才供不应求，薪酬连年上涨、2016年面对资本寒冬互联网行业年薪仍上涨17%。
- **资本红利(↓)**。过去几年互联网行业受益于宽松的货币环境，预计货币政策将趋紧，未来五年M2供应量增速由13.5%放缓至10%。另一方面，资本市场将伴随发展阶段的成熟而逐步趋于理性。
- **基础设施红利(一)**。中国对互联网相关的基础设施自上而下的投入优势预计在未来还将持续。预计未来五年，中国IT支出（2016年：2.2万亿）将以4%的年均投资增幅平稳增长，2021年达2.7万亿元。2015年发布的《十三五规划》提出多项基础设施投入的支持政策，包括：加快信息网络新技术开发应用（如：5G、IPv6、大数据、云计算、人工智能等），推进物联网重点领域应用示范工程，夯实互联网应用基础，组织实施“互联网+”重大工程，加快政府数据开放共享。2016年工信部发布《信息基础设施重大工程建设三年行动方案》，其中网络相关的基础设施共有92项，投资额高达9022亿。

新发展平台。另一方面，BAT等领先互联网企业为未来互联网行业发展构建了发展平台，为新兴互联网企业的加速成长提供了重要动能。以共享单车为例，如领军企业OFO共享单车正式推出1年后，总订单量破500万。其发展的平台包括，通过微信扫码等方式，普及发展起来的二维码等新兴通讯与交易习惯的养成；通过微信支付、支付宝等第三方支付工具，培育起来的基于线上线下场景移动支付的广泛普及；微信、支付宝等用户聚集型大平台，提供亿级引流，让新兴应用在不需要APP下载的情况下也能获得海量用户；以及电子围栏解决方案帮助共享单车更好的管理等。

3.4.2 新发展模式带来新快速发展的机会

在部分领域，前期“跳跃成长”所带来的优势将有助于中国互联网企业在下一阶段引领新的发展模式。

在中国互联网市场发展早期，线下部分领域基础环境相对薄弱。因此，相比发达国家市场，中国互联网公司在发展初期往往需要投入更多成本与精力建立自己的线下力量，而这种“跳跃成长”的发展过程中建立了自有的贯穿线上线下的业务体系，积累较多，相关生态也更完备。在下一阶段线上线下融合的发展大趋势下，中国互联网企业反而拥有巨大的先天优势。例如，领先电商拥有从销售、支付到金融的全方位数据链条，有助于全面

以零售行业为例：中国互联网朝向线上线下真正合一

2016年10月，马云在阿里巴巴云栖大会上正式提出：“纯电商时代很快会结束，未来将没有电子商务这一说，只有新零售，也就是说线上线下和物流必须结合在一起，才能诞生真正的新零售。”新零售将重塑零售的所有要素，实现线上线下真正合一。

- 通过数字化消费者，赋能企业运用消费者全数据，开展全域营销。打造统一的客户体验。
- 创造无处不在的消费场景，虚拟和实体，线上和线下的融合，VR/AR助力体验升级。如：阿里开发出Buy+VR购物体验，并积极与传统零售商银泰、苏宁、百联等战略结盟，整合线上线下渠道。
- 重塑供应链，促进按需智能供货，实现消费方式逆向牵引生产方式。

理解商家与个人用户细节情况，有助于洞察用户需求趋势，优化产品规划和供应链；电商业务长期部署响应快，覆盖广的物流网络，有助于渠道间的融合，和优化客户体验；通过微信支付、支付宝等第三方支付工具，培育起来的基于线上线下场景的移动支付的广泛普及。以阿里巴巴为例，相比以亚马逊为代表的美国在线零售公司，阿里巴巴独特优势来源于其完善的数据链与开放的生态体系。阿里巴巴集团拥有终端销售、支付、金融全方位的数据体系，有更强的能力全方位全面理解商户与个人购买者的核心需求。此外，阿里巴巴的零售业务从淘宝起家，在发展伊始就带有服务小微卖家的基因，其构建的零售生态有很强的开放性，对市场适应性方面有很大优势。

目前中国互联网企业在新发展模式方面进展迅速，以阿里巴巴为例，提出了“五新一平”（新零售、新制造、新金融、新能源、新技术），并在多方面展现成果。例如，在新零售中，阿里巴巴帮助雀巢打造“另一面咖啡馆”，通过大数据进行深挖和推算，提高销售转化，活动首日在天猫旗舰店获得平日20倍的销量；在2017年，推出无人商店“淘咖啡”，可在店内追踪消费者行为，通过大数据分析持续优化体验；以盒马鲜生实现线上线下的融合，通过实体店建立消费者认知和好评，再将消费者引流到线上消费。而在新制造中，目前已有7个行业40个品牌相继与天猫进行定制合作，如亿滋的食品包装、马良行的声波定制戒指、百威的录音瓶、五芳斋的口味定制粽子礼盒，而索菲亚衣柜利用大数据提升客户体验，提高交付效率，减少差错和库存，对于其规模化和个性化的平衡起到关键作用。在新金融中，蚂蚁金服致力于带来平等的金融服务。近6年来，蚂蚁微贷为小微企业和创业者累计放贷超过1万亿元，户均贷款余额低于3万元，其中涉农经营者超过175万。

3.4.3 中国互联网行业继续活跃，但多变程度将变低

中国互联网企业有着从应用驱动型创新逐步迈向技术驱动型创新的趋势，这将一定程度上改变市场行为，使市场波动性降低。

案例研究：百度阿波罗自动驾驶技术开放计划

中国互联网企业率先全面开源无人驾驶技术，推动对传统汽车行业的赋能和改造（参阅图表）。

百度阿波罗自动驾驶技术开放计划

2017年4月，百度公布
阿波罗自动驾驶技术开放计划

开放内容

“百度将为汽车行业及自动驾驶领域的合作伙伴提供一个开放、完整、安全的软件平台，提供包括“车辆平台、硬件平台、软件平台、云端数据服务”等在内的完整软硬件和服务体系，将开放环境感知、路径规划、车辆控制、车载操作系统等功能的代码或能力，并且提供完整的开发测试工具，同时还将在车辆和传感器等领域选择协同度和兼容性最好的合作伙伴，共同组成协作联盟，以此降低行业准入门槛，助力传统车企更为快速的搭建出一套属于自己的完整的自动驾驶系统。”

阶段成果

目前全球有60多家车企、超过200款车型与百度展开合作。正在组建一个囊括整机厂、ADAS厂商、传感器及其他汽车零部件供应商的生态布局

来源：百度；文献研究。

开源模式或帮助百度在无人驾驶解决方案的拓展上实现“大跃进”

由于互联网公司缺乏制造业积累，百度通过开源合作，将能够取长补短，建立自己的生态，用技术换取数据，再从市场获得的数据反哺技术，两者相互促进

中国互联网企业相对美国在开源模式上或更有优势，与整车厂的合作更亲密无间

- 中国的传统制造业还处于发展期，整车厂商更愿意拥抱互联网企业，合作态度更开放，如：百度与奇瑞展开深度战略合作

“2016年，奇瑞和百度联合研发了20台L4级别的自动驾驶汽车。而未来的合作，会更加深度，双方会有更多的合作、共享和研发。”

——奇瑞汽车研究院院长陆惟一

百度这样对外高度开放自己的技术和平台、共享能力，在全球范围内尚属首次。

以人工智能领域为例，我们开始观察到一些中国的企业从应用驱动逐步转向技术驱动。根据乌镇智库统计，2016年中国的人工智能企业数量达709个，跻身世界前二，仅次于美国。中国在技术专利上不断突破，2016年人工智能申请专利数量达15745个，与美日两大技术创新强国并驾齐驱。

- **人才储备：**华人科学家人才济济，近十年，华人科学家用20%的人数，贡献了30%的顶级人工智能研究成果。此外，中国在深度学习领域论文发表和被引用数量已达到国际先进水平。但从突破性科研贡献的数量和质量、以及科研成果的影响力来看，中国与美国还有部分差距。
- **通用技术：**中国在计算机视觉和语音识别等领域都达到了世界一流顶尖水平。百度语音识别准确率达97%，深度语音识别系统(Deep Speech 2)被《麻省科技评论》评为2016年十大突破科技之一，是唯一一家入选的中国公司。百度人脸识别准确率达99.7%，并在2015国际评测FDDDB1与LFW1获得双料世界第一。
- **算法和平台：**2015年5月，百度领先谷歌、微软等公司发布世界首个互联网神经网络翻译(NMT)系统。2016年，百度开源了PaddlePaddle平台。开源9个月的时间，

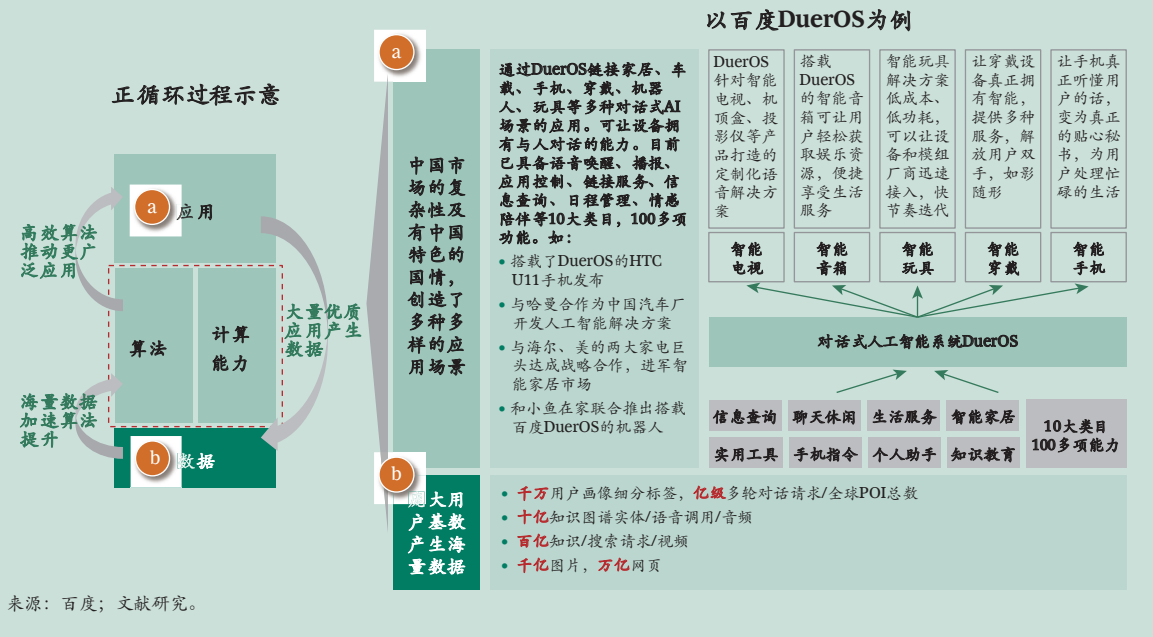
PaddlePaddle 话题数量就达到 1326 个，成为国际主流的人工智能开源平台。另外，百度推出了阿波罗自动驾驶技术开放计划，向汽车行业及自动驾驶领域的合作伙伴提供开放、完整、安全的平台，目前全球有 60 多家车企、超过 200 款车型与百度展开合作。

- **应用：**中国庞大的互联网用户基数和丰富的应用场景构成首屈一指的资源优势，加速正循环过程，推动人工智能场景和技术双翼发展。

案例研究：百度DuerOS

以百度 DuerOS 为例，说明正循环的加速过程（参阅图表）。

互联网用户基数与应用间的正循环——以百度DuerOS为例



首先，中国市场的复杂性及有中国特色的国情，创造了多种多样的应用场景。目前度秘已具备提醒服务、智能聊天、美食推荐、电影推荐、外卖预订、生活助理、感情陪伴、诗歌创作、趣味语言游戏、一站式高考服务10大类目100多项功能，并在多个领域中得到应用。例如，为上海KFC original+餐厅提供机器人点餐服务，为近500万考生及家长提供高考志愿填报服务，为5000万用户的智能电视机顶盒提供升级语音对话交互体验等。

其次，庞大的用户基数及丰富的场景产生了海量数据。百度先天的互联网入口优势，每天60亿次搜索，其中语音搜索量连年高速增长，6.6亿移动搜索月活跃用户，近10亿的用户画像。

进一步地，海量数据有助于推动人工智能技术的优化提升。最后，算法准确度的提升解锁更多应用、触及更多用户，形成正循环。

3.5 迷思之五：中国特色的互联网企业逐步向海外发展会带来什么影响？

相较国际互联网巨头已在多个海外市场占据重要地位，中国互联网企业的海外发展起步较晚，也未有成功案例。从海外营收占比看，Google、Facebook、Amazon等2015年的海外营收占比在38-54%之间，但阿里巴巴、腾讯、百度等中国互联网企业海外营收占比均未超过15%。

在国内市场竞争趋稳后，中国互联网企业纷纷把战略重心转向海外。以阿里巴巴为例，其全球化战略共分为五大板块，即电商、蚂蚁金服、菜鸟网络、云计算和UC浏览器，力争通过同时在国外推广其技术服务并投资当地企业以达到2025年海外营收占比50%的目标。

3.5.1 中国互联网向海外发展的模式和行为特征

中国互联网企业走向海外的最佳切入点便是海外华人及出境游客市场。中国游客2016年出境游人次达1.2亿，总出境游支出高达1,098亿美元。中国游客以其惊人的购买力为中国互联网企业国际化增添了不少谈判筹码。以支付宝为例，其于2014年起即与Global Blue在在退税服务方面达成战略合作，覆盖欧洲5000多家商户；同时，百度地图也已于2016年覆盖全球209个国家地区，并确定了从服务中国旅客、提升服务质量、逐渐成为当地居民常用地图的国际化蓝图。

此外，中国互联网因自身发展产生的特色，间接影响了在海外扩张方面的行为。其中较为明显的特色包括中国互联网企业已经习惯在条件不成熟的市场高速发展，填补市场空白；同时适应以“应用驱动创新”为主、高速变动的市场环境。上述两项特色塑造了中国互联网企业在国际市场上的角色定位：立足于解决传统产业痛点和追求贴近市场，快速反应。

“解决传统产业痛点”。中国互联网企业擅长在条件不成熟的市场扮演解决传统产业痛点、加速传统产业的角色，推动互联网行业发展。这样的定位反映在它们海外扩张的行为上，可观察到它们似乎对市场环境的塑造更为积极，如投资基础设施（物流、仓储等）、与政府合作解决社会问题；更愿意以初期的高投入换取未来的高报酬；线上线下推广并重；偏好进入跟中国市场比较类似的市场（具有市场总量庞大、本土化需求强、部分行业尚不成熟等特点），复制中国成功经验，布局行业生态圈。

“贴近市场、快速反应”。相对于标准化、由内而外的创新，中国互联网企业更习惯于贴近市场、快速反应，对市场机会更为敏锐。它们似乎更愿意与合作伙伴之间取得控制和迅速响应之间的平衡，创造双赢；倾向保留合作伙伴原有当地品牌及团队，确保获得市场认同、及时反应当地市场需求；同时，更愿意开放自身平台的客户、商家及其他资源，换取合作伙伴跳跃式成长。

部分由于上述原因，我们观察到近年来中国互联网企业偏向用较有弹性的模式进行海外扩张，比如透过策略投资、控股、联盟等方式快速适应当地市场。

随着中国互联网开始逐步向技术驱动型创新发展，也出现部分中国互联网公司以较标准化的产品或技术快速渗透国际市场，有别于中国互联网公司普遍的做法，其思路和发展的模式与以技术创新为主的美国互联网公司更相似。例如，猎豹移动以其防毒软件重点进军欧美市场，截至2016有八亿下载量，浮动下载量约为GooglePlay上第四大APP，其特色在于，普通用户首次使用Clean Master清理手机垃圾时，可比同类软件多清理30%以上。

海外拓展案例研究：阿里集团利用战略投资及技术移转，辅导业者成为当地市场的领导者

阿里巴巴集团自2014年起开始推行“码上淘”战略，蚂蚁金服率先推出“扫码支付”概念，目前已成为中国主要移动支付方式。

2015年阿里巴巴及蚂蚁金服联手投资印度One97旗下支付平台Paytm，并成为最大股东。两者的合作主要包含了由阿里巴巴提供的技术移转及人员培训。

技术移转方面，Paytm自蚂蚁金服取经，为首家于印度推出线下QR code支付功能的从业机构，抢先获得市场商机，并已经于2016年底拥有200多万商家户。以风控技术为例，蚂蚁金服协助Paytm在原先不到10人、纯手动操作的风控团队基础上，逐步建立起一套风控系统及体系。

人员培训方面，蚂蚁金服成立“蚂蚁技术大学”，为合作伙伴因地制宜制定课程。Paytm学员曾在媒体采访中提到：“蚂蚁金服并不是要给我们一个解决方案，而是借助已有的经验，帮助我们建立自己的解决方案。”同时，蚂蚁金服协助建立人员认证标准，推动全球移动支付领域形成产业标准和行业规范。

在此可看到阿里的行为模式背后，是“解决传统产业痛点”和“追求贴近市场，快速反应”的角色定位。这样的定位可能源自于本身在中国的成长经验和塑造出来的特色。例如，阿里当初能够以淘宝网超越eBay，靠的就是由本地团队经营、快速响应的能力；另一方面，阿里也非常理解在发展中国家、提供线下非现金支付解决方案的潜力，因此提前布局并推动战略伙伴去创造移动支付市场。

这样的深度合作，加上印度市场废钞的天时地利，让Paytm在2017年上半年在印度占有74%的移动支付市占率，拥有约2.2亿移动支付用户，成为世界第三大移动支付平台。

类似的战略合作模式还有很多。2016年11月，蚂蚁金服与泰国支付企业Ascend Money签订战略合作协议，将蚂蚁的普惠金融模式复制到泰国。2017年2月，蚂蚁金服注资菲律宾最大数字金融公司Mynt，该公司旗下菲律宾最大电子钱包GCash目前用户已超300万。

3.5.2 中国互联网向海外发展时对互联网行业带来的影响

对本地互联网企业的影响。面对外来的竞争，当地互联网企业可思考不同的发展方向。例如，如何创造双赢？与中国互联网企业合作的价值？我们初步认为，可从以下方面考虑合作可能性：

- 资本：是否能取得战略资本（供营销获客、补贴等）或共同投建基础设施（如物流等）？
- 关键技术/成长经验：是否能取得关键技术或线上线下结合的拓展人才及重要经验？
- 平台资源：是否能开放其自身平台的客户、商家及其他资源？是否能提供新的销售渠道？

对国际互联网巨头的影响。对国际互联网巨头来说，中国互联网带来的未必是竞争，更有可能是合作机会。如2017年腾讯、微软、eBay等在印度共同投资印度电商Flipkart。腾讯除财务投资外，也深度参与了社交及电商的战略拟定。如滴滴成为包括UBER、Lyft、Grab、Ola、99、Taxify以及Careem在内的全球七大移动出行领袖的投资者和合作伙伴。

中国互联网企业的商业逻辑也值得学习——尤其在新兴市场，如何有弹性的适应当地环境、更有决心和影响力地去克服低成熟度市场带来的挑战。比如，如何与当地品牌、生态体系合作，如何经营线下团队、大量投资于改善或控制基础设施等。

4. 关键启示

4.1 对政策层面的启示

由前面章节探讨中国互联网的特色成因可知，中国互联网之所以能蓬勃发展，国家层面宏观政策的支持意义重大，是实现弯道超车重要的推手。

面对未来新的竞争格局和技术，国家可提供有针对性的政策支持，例如：

- 持续保持由上而下的基础设施和科研投入，如：5G网络、云计算、高清地图构建等。
- 创造还境、机会孵化重点新兴科技，如：法规（为新兴科技如无人车制定政策）、需求（政府率先采用人脸辨识技术）、孵化及试点（选定无人车测试道路、示范区）等。
- 对重点垂直行业提供行业性的政策支持，如：互联网医疗，在保护用户隐私权的前提下，开放应用数据，推进医疗人工智能应用于精准医疗、寻找新药、智能诊断等。

目前在一些国家已经可以看到由政府提出对新兴科技的政策支持以提升整体竞争力的做法。例如，中国国务院于2017年发布了《人工智能发展规划》正式将人工智能提升至国家战略，设立了至2030年的战略目标，即人工智能核心产业规模将超过1万亿元，带动相关产业规模超过10万亿元；美国政府为了让国内无人车产业能顺利发展，美国交通部于2016年9月公布全球第一部无人车政策指南（Federal Automated Vehicle Policy）规范无人车的设计、研发、测试、部属等阶段，同时于2016年底开放征选，并于2017年1月指定全国10个区域为无人车测试区域，区域甄选条件包括安全措施规划、数据收集和分享的能力及意愿、是否遵循所有与无人车、道路安全相关的法规条例。

4.2 对企业层面的启示

互联网企业要在中国求胜，除了先前提到，需建立能实现本地需求、快速响应、经营线上线下、构建生态圈的关键能力，也须考虑未来中国互联网产业趋势（如与传统产业更深度的结合、转向技术驱动创新等），提前布局下一波成长重点。

可能的具体行动包括：

- 了解并实现本地需求：产品层面取得全球平台和地方特色之间的平衡；
- 快速响应能力：从组织方面调整，确保重要市场有及时反应需求的能力；
- 线上、线下整合：考虑整体用户体验，预留足够资源布局必要的线下服务；
- 生态圈构建：可考虑与关键第三方（如：云服务、线上支付、物流服务等）建立合作关系，活化资源，确保有足够的资本、人才供给及合作的应用场景等；
- 提升技术能力：顺应整体行业技术提升，考虑透过技术研发创造差异化的产品和竞争壁垒。

另外，对于海外新兴市场、尤其是基础不足的市场，可善用自身优势和多元的海外拓展模式，重新思考在海外市场与当地企业、国际巨头的竞合关系并创造双赢。

4.3 对人才层面的启示

在互联网企业逐渐转型至技术驱动创新、并开始往海外拓展时，确保对未来新兴科技的人才能力模型把握准确、人才供给充足。

- 充分利用当前新技术的发展契机（如人工智能），有针对性的大力吸引海外高端人才，在国际范围内打赢“人才争夺战”；

- 打通科研人才和企业人才市场，促进科研、商业体系人才的转化（如：创造更多在校实习机会，将科研力量与实际需求作有意义的连结）；
- 国际化人才布局，发展海外研发中心：如百度、滴滴分别于2013年及2017年于硅谷成立研发实验室，其目的都是为了在迈向技术驱动创新的路上确保高端人才供给充足。

参考文献：

1. CNNIC,《第38次中国互联网络发展状况统计报告》(每半年更新)。
2. 艾瑞咨询,《2016互联网全行业洞察及趋势报告》。
3. 易观智库,《中国在线度假旅游市场季度监测报告》(每季度更新)。
4. 美国互动广告局(IAB)、IAB中国,《理解中美电子商务联合调查报告》。
5. 光大银行,《小微企业融资发展报告》。
6. 华菁证券,《人工智能行业深度报告》。
7. 中国人民银行征信中心,《征信系统建设运行报告(2004-2014)》。
8. 中国银监会、工业和信息化部、公安部、国家互联网信息办公室,《网络借贷信息中介机构业务活动管理暂行办法》。
9. 余娜,《淘宝网经营策略分析及启示》,经营策略,2010 vol 11。
10. 周力,《浅析淘宝网的电子商务模式》,东方企业文化,2011/12。
11. 周生辉,《免费商业模式的本质》,企业管理,2014 Vol 7。
12. 国家发展改革委、工信部,《信息基础设施重大工程建设三年行动方案》(2016)。
13. Innovate Finance,《The 2016 VC FinTech Investment Landscape》。
14. 花旗集团,《数字化颠覆——金融科技如何迫使传统银行到达临界点》。
15. 乌镇智库、网易科技、网易智能,《乌镇指数:全球人工智能发展报告(2016)》。
16. Nielsen,《Global connected commerce: is e-tail therapy the new retail therapy?》。
17. Liberum,《Direct Lending: Finding value/minimising risk》。
18. Trustdata,《2016年本地生活服务O2O白皮书》。
19. 百度,《年度报告(2016)》。
20. 阿里巴巴集团,《年度报告(2016)》。
21. 腾讯控股《年度报告(2016)》。
22. Amazon,《Annual Report (2016)》。
23. Facebook,《Annual Report (2016)》。
24. 教育部阳光高考信息网,《2016互联网相关毕业生统计》。
25. 艾媒咨询,《2016年第四季度中国手机地图应用市场格局》。
26. 速途研究院,《2015年移动新闻客户端市场报告》。
27. 中国IT研究中心,《2016中国专车市场研究报告》。
28. Euromonitor数据库。
29. Scimago Journal & Country Rank数据库。
30. Gartner,《全球IT支出预测》。
31. Crunchbase,《Unicorn Database》。
32. eMarketer《Ecommerce Turns into Mcommerce in China》。
33. eMarketer《US Retail Sales to Near \$5 Trillion in 2016》。
34. Google,《Global Mobile Research》。
35. FT中文网,《中国移动支付规模远超美国》。
36. 麻省科技评论,《2016年十大突破科技》。

37. PayPal大中华商业顾问,《PayPal提现到国内银行的三种常见方法》。
38. 中国薪酬网,《2013年互联网行业薪酬调查报告》。
39. 中国薪酬网,《2014年互联网行业薪酬调查报告》。
40. 中国薪酬网,《2015年互联网行业薪酬调查报告》。
41. 中国薪酬网,《2016年互联网行业薪酬调查报告》。
42. PayScale《Average Salary for Industry: Information Technology (IT) Services》。
43. Susan M. Heathfield, Human Resource Consultant,《The Scoop on Salary Increases》。
44. 中国国家旅游局,《2016年我继续保持最大旅游消费国地位和旅游服务贸易顺差》。
45. 中国人民银行,《2015年支付体系运行总体情况》。
46. 网贷之家,《中国网贷行业年报》。
47. 国家统计局,《中国统计年鉴》。
48. Blue Lotus Research Institute,《数字内容付费钱景涌现》。
49. Web of Science, White House,《美国国家人工智能研究与发展策略规划》。
50. Forrester Research,《Forrester US Mobile Payments Forecast》。
51. Forrester Research,《US Online Insurance Forecast》。
52. 中国电子商务研究中心,《2016年中国消费者网络消费洞察报告》。
53. Wallstreet Fintech Club,《P2P Lending》。
54. 美国消费者金融保护局。
55. EIU数据库。
56. IMF数据库。

报告作者、指导委员会及致谢

作者

李舒	波士顿咨询公司	合伙人兼董事总经理	li.shu@bcg.com
武治中	波士顿咨询公司	董事经理	wu.danielc@bcg.com
吴学霖	波士顿咨询公司	项目经理	wu.jeffrey@bcg.com
胡颖	波士顿咨询公司	咨询顾问	hu.cynthia@bcg.com
何昱纬	波士顿咨询公司	咨询顾问	ho.alex@bcg.com
程欣	阿里研究院	高级专家	longhai.cx@alibaba-inc.com
宋斐	阿里研究院	资深专家	fei.song@alibaba-inc.com
谢周佩	阿里研究院	资深专家	zhoupei.xiezp@alibaba-inc.com
黄林莉	百度发展研究中心	主任	huanglinli@baidu.com
王强	百度发展研究中心	高级研究员	wangqiang23@baidu.com
线伟华	滴滴出行政策研究院	研究员	xianweihua@didichuxing.com

指导委员会

Francois Candelon	波士顿咨询公司	资深合伙人兼董事总经理
Derek Kennedy	波士顿咨询公司	资深合伙人兼董事总经理
Jean Francois Van Kerckhove	波士顿咨询公司	合伙人兼董事总经理
高红冰	阿里巴巴集团	副总裁、阿里研究院院长
赵承	百度公司	总编辑、公共事务部总经理
张贝	滴滴出行	副总裁、政策研究院院长
冯馨	滴滴出行	政策研究院助理院长

致谢

董本洪	阿里巴巴集团	首席市场官
刘松	阿里巴巴集团	副总裁兼阿里云事业群业务总经理
赵保英	阿里巴巴集团	专家

潘永花	阿里研究院	高级专家
何云飞	阿里云	资深专家
舒眉	蚂蚁金服	高级专家
吕志彬	阿里研究院	专家
孙磊	波士顿咨询公司	咨询顾问
李竟然	波士顿咨询公司	助理顾问
王铸成	波士顿咨询公司	分析师
景鲲	百度公司	度秘事业部总经理
尚国斌	百度公司	战略部总监
韦迪	百度外卖	首席战略官
蔡晗	百度度秘事业部	运营负责人
赵佳	百度公司	公共关系部资深经理
宁磊	百度公司	国际政府事务部总监
凌超	百度公司	公共事务政府业务总监&主任产品架构师
李威林	百度公司	国际市场部负责人
程鸿	百度公司	公共事务部高级经理
袁博	百度搜索公司	商业运营平台高级总监助理
褚高斯	百度公司	COO Office, 高级商业分析师
周宇岩	百度资产管理中心	企业理财战略合作负责人
岳婷	百度公司	营销咨询部行业分析师
谢飞	百度发展研究中心	高级研究员
温昕煜	百度发展研究中心	高级研究员
楼程莉	百度发展研究中心	研究员

关于阿里研究院：

阿里研究院成立于2007年4月，依托并深深扎根于全球最大、最具活力的在线商业生态系统——由电子商务、电商物流、云计算与大数据等构成的阿里巴巴互联网商业生态圈。秉承开放、分享的互联网精神，面向研究者和智库机构，通过数据、技术、案例、理念的分享，成为新经济与新治理领域的智库平台，包括数据开放平台、专家网络与智库平台。研究范围包括：未来研究（如信息经济）、微观层面上的模式创新研究（如C2B模式、未来组织模式）、中观层面上的产业互联网化研究（如电商物流、农村电商）、宏观层面上新经济与传统经济的互动研究（如互联网与就业、消费、进出口等）、互联网治理研究（如网规、电商立法）等。携手新经济与新治理领域的研究者、智库机构，共创、共建、共享关于未来的新理念、新洞见与新规则。

关于百度发展研究中心：

百度发展研究中心，依托百度公司技术创新、行业应用实践、海量数据资源，以及开放生态系统，聚焦互联网、人工智能等领域的技术进步、产业发展、价值创造和政策创新等重点议题，与国内外知名智库、咨询公司和研究机构开展广泛合作，共同见证和推动新一轮科技革命和产业变革的浪潮。

关于滴滴政策研究院：

滴滴政策研究院是滴滴设立的产业研究以及政策研究机构，旨在依托滴滴多元的出行产品和海量的数据，围绕产业发展的焦点问题，通过开放合作的研究平台，汇集各界智慧，共同推动产业健康、有序的发展。

关于波士顿咨询公司：

波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身订制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球50个国家设有90多家办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com 了解更多资讯。

