

智能商业

作者：曾鸣

版权信息

COPYRIGHT

书名：智能商业

作者：曾鸣

出版社：中信出版集团

出版时间：2018年11月

ISBN：9787508695761

本书由中信出版集团授权得到APP电子版制作与发行

本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如对本书有兴趣，请购买正版书籍。任何对本书籍的修改、加工、传播自负法律后果。

本书由“满屋书香”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信：sisjuan2012或QQ：151680600 小编也可以结交一些喜欢读书的朋友。或者关注小编个人微信公众号名称：满屋书香。为了方便书友朋友找书和看书，小编自己还在简书也开辟了一方乐土，简书的网址：

<https://www.jianshu.com/u/0aea96a9af60>

推荐序

马云|阿里巴巴集团创始人|

1995年，我去美国，第一次看到互联网。我尝试在网上搜“中国啤酒”，但一无所获。看到这样的结果，我决定回国创办一家公司，想要把互联网带到中国，把中国带向世界。那时中国还没有在线业务，不像现在，互联网无处不在。回望过去，真的很难想象世界的巨变。

1999年，阿里巴巴在我的公寓成立，最初不过18人，但我们有共同的梦想，就是要用互联网技术改变落后的商业行为。今天，我们为全球近10亿消费者、数百万企业提供服务。通过帮助其他人发展，我们自己也获得了长足的发展。我们参与改变了世界。

商业推动社会进步。为了让天下没有难做的生意，阿里巴巴形成了独特的商业模式。我们从来就不是一个简单的B2C（企业对消费者）公司。我们是一个拥有数百万成员的商业生态系统，包括商家、软件服务商和物流伙伴。我们在1999年时的梦想在今天变成了现实，互联网真正开始造福于数十亿人。

然而，这仅仅是开始。到2036年，阿里巴巴希望能服务20亿客户并创造1亿个就业岗位，帮助1000万个企业形成连通线上和线下的可赢利的业务，推动全球数字经济升级。

在第一次和第二次工业革命之后，工厂和公司占据了经济活动的主导地位。今天，占据主导地位的平台和商业生态系统。它们将推动数字经济的全球化发展。平台与商业生态系统为全世界的“小人物”提供了参与全球市场并获得成功的工具。

曾鸣在2006年加入阿里巴巴，并成为我们的“总参谋长”，参与公司整体战略的制定和执行。从那时起，我们就紧密合作。当我邀请他加入阿里巴巴时，我承诺，总有一天，阿里巴巴将会是他写下的最激动人心的商业案例。

今天，这一切都成真了！凭借其对阿里巴巴的深入理解和强大的学术背景，曾鸣博士的这本著作不仅分析了阿里巴巴的成长史，更重要的是阐述了阿里巴巴开创的新的战略框架，以及这一框架对于其他创业者的意义。这本书在理论深度和实践指导上实现了难得的平衡，是数字经济时代的一本商业创新指南。

1999年，我们看到了机遇。但现在，我们更看到了挑战。世界上还有许多问题有待解决，但我很乐观，大家都应该乐观。优秀的创业者本性上必然是乐观的，他们会问自己可以解决什么问题，或者如何用更好的方法解决现有问题。在这个数据技术和智能商业的新时代，我们不仅要成全自己，更应该成全别人，这样我们才能让世界变得更加美好。曾鸣博士的书和阿里巴巴的故事会启发大家怎么做。

数字经济是人类伟大未来的重要组成部分。我很高兴阿里巴巴为此做出了自己的贡献，但还有很多工作要去完成。你们应坚持理想主义和抱负，更需要脚踏实地。如我经常所说，今天很残酷，明天更残酷，但后天会很美好。我迫不及待地想要看到你们将创造的美丽新世界。

自序

本书的渊源，可以追溯到1993年。

那年秋天，我到美国的伊利诺伊大学香槟分校攻读国际商务与战略学博士学位。不久，一款叫作“Mosaic”的软件迅速在校园里流行起来，它提供了一个简单的工具，可以浏览互联网上开始涌现的内容。这是全球第一个大众化的互联网产品——浏览器。很快，它更名为“Netscape”，也就是大家耳熟能详的“网景”，并在1995年完成IPO（首次公开募股）。这成为互联网商业化的里程碑，并直接引爆了第一次互联网大浪潮——没有网景，就没有在线内容的井喷，以及后来的门户网站，也就没有搜索引擎，人和信息的在线连接更加无从谈起。

虽然有幸成为互联网最早的原住民，但当时的我完全没有意识到互联网的巨大可能性。直到1999年网络热浪涌现，我才开始系统地研究互联网。很幸运，我做的第一个案例研究对象就是刚刚成立不久的阿里巴巴公司。2003年，我成为阿里巴巴的战略顾问，2006年全职加入阿里巴巴，负责战略工作，转瞬12年。

有价值的战略研究，一方面需要深入实践，问题驱动；另一方面，又必须有足够的前瞻性和体系化，所谓抬头看路。本书就是我18年研究、工作和思考的结晶。

2007年9月，阿里巴巴集团战略会第一次提出后工业化时代和电子商务生态系统的概念，也是我们第一次看到千亿美元市值公司的可能性。2009年，对于是否进入云计算领域的讨论让我意识到，云计算对于互联网时代的价值，就像电网对于第二次工业革命的价值，这将是一个历史转折点。基于这样的判断，2010年，阿里巴巴集团明确提出了互联网时代将呼唤全新的商业文明。2011年，阿里巴巴开始感觉到数据的价值，新成立的小额贷款公司被要求基于云计算和大数据，开始商业模式创新的探索。2012年，阿里巴巴提出C2B（消费者对企业）的商业模式创新。2013年，阿里巴巴设立了首席数据官的岗位，全力推动大数据和机器学习方面的技术进步与商业创新。2014年，马云提出数据时代的概念。2015年，淘宝网千人千面的个性化推荐开始释放巨大的客户价值。2016年，马云进一步提出了“五新”战略和互联网经济体的思想。

在互联网前沿的核心地带工作和思考，每一天都被问题追赶驱动，永远有新的困惑，这是弥足珍贵的经历。问题足够新、足够复杂，没有现成答案，我们被迫基于现实追问本质，被迫跨越现有的知识门类广泛阅读，被迫回到人类历史当中寻找某种参照或知识。大部分时候虽然仍旧困惑，但当看清楚一点远方和终局时，尤其是当这种认知可以惠及平台上的众多参与者时，当中的快乐难以言述。

我和同事们深深意识到自己的幸运，也深深知道，在当下这个世界中，有多少同伴也在同样的追寻过程中。我们愿意把自己的所思所得和大家分享、讨论，也愿意告诉更广阔世界的人，我们正在置身于怎样的历史进程中，不论理解不理解，不论愿意不愿意，没有人可以避开。不被前行的历史抛在身后的唯一方式，就是主动拥抱变化。

所以我有写作本书的想法，但没想到一写就是6年。

在2012年发表的两篇文章中，我第一次系统地提出了C2B、网络协同等概念。基于这些思考，实际上2013年我就写出了本书的第一稿。但完成初稿之后，我总觉得许多概念缺乏案例支持，无法讲透，同时，全书也缺乏一个统一的框架。于是，这5年，我不断地把这个初步理论框架和实践创新反复迭代，把书的框架更迭了数十次。

感谢在前沿领跑实践的人，尤其是2015年以来在大数据和人工智能领域内的先行者，他们的实践让我有机会补上了本书逻辑中最重要的一环——随着对大数据、算法和人工智能理解的深入，我终于提炼出了未来商业必须全面智能化的主线。同时，阿里巴巴集团和众多创新企业在C2B和网络协同方向不断努力，也让协同网的价值、机制，以及和生态系统的关系逐渐清晰起来。数据智能和网络协同的融合，让我意识到这就是未来商业文明DNA（脱氧核糖核酸）的“双螺旋”。

这个框架试图把握这个时代大变革的本质。本书将全面展开阐述这个框架的推演过程，以及如何有效地运用这些概念和理论来指导商业创新。希望本书在读者思考未来时能提供一个简洁而有力的思考框架。

在写作的过程中，我们确信在这个时代将出现万亿美元市值的公司，它们是智能商业到来最显性的标志。2018年8月，这个预判成为现实：苹果、亚马逊已经率先进入万亿美元俱乐部。

作为一本讨论互联网的书，如果仅仅出版传统的纸质书，感觉还是没有实践自己倡导的理念。实际上，这两年曾鸣书院的公众号和湖畔大学的App（应用程序）频道，已经成为和大家互动的良好平台，很多的线上反馈也直接帮助了本书的写作。如果大家想就书中的内容与我们探讨，可以在这两个平台和我们交流。

精彩刚刚开始，祝大家成功！

前言

本书试图勾勒的是未来商业的大蓝图，那么，怎样理解和应对这样的未来呢？这几年，因为创办湖畔大学，我有机会跳出阿里巴巴，接触了更多的不同类型的创业企业，这让我开始意识到大家对未来的感知的确有很大的差别。其中有一个很重要的原因是，中国不仅一直是一个快速变化的市场，也一直是一个发展很不平衡的市场。技术变革、政策环境经济结构变化带来的商业大变化，不仅激烈，而且迅猛，变化周期又很短。所以经常会在一个时间点出现三个发展周期的叠加。在当时的那个时间点来看，三种模式都有很不错的发展，非常难判断到底什么才是未来的趋势，也不知道如何做战略选择。如果公司错误判断趋势，导致战略上的保守，很容易被下一个浪潮快速淘汰。所以理解和判断我们到底在什么样的时代、面临什么样的机会，是战略决策的第一步。我把中国这个市场的发展特殊性称作“三浪叠加”的时代，它把我们面临的挑战复杂度又提升了两个量级。

2008年，淘宝全年的零售总额达到999亿元，当年最大的三家零售企业分别是国美、苏宁和百联，都是刚刚超过1000亿元。如果回到2008年这个时点，把传统零售称为1.0模式，国美、苏宁为2.0模式，淘宝为3.0模式，那么当时国美、苏宁的2.0模式正如日中天，正在经历一个超高速发展的阶段。传统零售的发展势头其实也很好。而当时虽然淘宝的零售额每年都会翻倍增长，但毕竟总量还小，而且模式依然受到很多人的质疑，认为增长随时会停滞下来。

那个时间点，对于零售来说就是一个典型的“三浪叠加”的情况，三个模式发展得都不错，也都有自己的信仰者，而未来到底会怎样展开其实很不明朗。其实，在这个时间点做的战略选择，直接决定了企业未来的命运。短短4年后，到2012年，淘宝全年的销售额就超过了1万亿元，遥遥领先，而传统零售却开始负增长，2.0模式的增长也开始缓慢起来。

如果我们带着今天的理解回到2008年，战略选择当然会很容易，可是谁也没有能够预知未来的水晶球。其实，我们今天面临的几乎是同样的挑战，比如女装行业，传统的品牌例如ZARA（飒拉）、优衣库和新兴的女装网红品牌各有千秋、相互学习；又如旅游行业，传统旅行社、携程、穷游等，以及新兴的个性化旅行定制平台，也构成了“三浪”。

“三浪叠加”在中国很多产业中都是一种十分常见的现象，而我则聚焦在智能商业的未来，讲的主要是3.0模式的选择。在当下这个时间点，到底是选1.0、2.0还是3.0模式，每一个人、每一个行业具体情况不一样，无法给出统一的答案，所以在这里只能分享一些决策心得。

无论是在哪个时间点，当3.0模式出现之后，1.0模式的企业就要非常小心了，因为发展空间看起来还在，但是很可能会突然进入断崖式的困难期。就像2012年很多传统服装大佬依然不相信淘宝这个平台的潜力，也不认为淘品牌能够对它们形成任何威胁。但是到2013年，很多传统服装品牌开始大滑坡、大规模关店。对于1.0模式的企业来说，在看到3.0模式之后，一定要尽早做准备，能够趁大部分人没有反应过来的时候套现退出，其实就已经是很好的结局了。

2.0模式的企业其实没什么选择，因为眼下正是这些企业风头正劲的时候，虽然出现了一些未来挑战者的苗头，但绝大部分企业不会放弃看起来非常好的增长，而去做所谓的战略升级。不过，在2.0模式企业工作的个人选择的个人空间会大一些。也许有少量的、有眼光的人会加入3.0模式的创业企业，但这样的人肯定是少数。一方面，有这种眼光的人本来就不多；另一方面，这批人的机会成本很高，往往都已经是行业中呼风唤雨的人，所以很难放弃原有的地位。

3.0模式的创业者，如果你相信这是未来，那么需要做的只有勇往直前。当然从0到0.1，到1，再到10，每一个坎儿都是巨大的挑战。有一批人虽然相信3.0模式的未来，但或者觉得这个未来还很遥远，或者觉得2.0模式目前利益巨大，希望能先抓住眼前的部分利益，再考虑3.0模式的事情。这是一种很理想的想法，但是在实际中，当一个企业的大部分资源都投入到2.0模式时，其实很难再去吃3.0模式创业的苦。所以当3.0模式的“浪”真正打来的时候，往往只有那批专心致志、苦苦探索3.0模式的人，才能够快速地奔跑起来。

我还有一个心得和3.0模式的创业者分享。在“第三浪”发展的早期，你能看清的利益肯定都不够大。如果你过早地去追求刚出现的利益，就很有可能错过未来真正有价值的大机会。只有当浪大到一定程度的时候，真正的宝贝才会浮现出来。对于下决心追“第三浪”的人来说，既然已经选择这条路，只要有可能，还是应该坚持长远目标，憋大招。

淘宝能够有今天的成就其实也是憋大招的结果。2006—2007年，其实淘宝的流量已经非常大了，赚钱的方法当然也有很多。但是，当时马云依然觉得淘宝还处于发展的早期阶段，无法看清未来，远没有到可以讨论赢利模式的时候。所以淘宝当时宣布了开店再免费三年的政策，进一步推动了淘宝的大发展。在随后的两年中，由于技术的发展，淘宝最终找到了适合自己的精准广告模式，在投入9年后开始大规模赢利，这就是坚持的价值。当然，大家也可能会发现，真正能够坚持下来的人，其实往往不是因为利益算计得很准，更多的时候，反而是因为使命、愿景的驱动，没有过多考虑短期利益，反而有了最后的大成。

15年前，在写《略胜一筹》那本书的时候，我曾经总结过企业发展的周期，倒是和这“三浪”并发的提法很吻合。一个企业从创业开始历经好点子、好产品、好团队、好组织、好文化等阶段，千锤百炼终于成为行业的领导者，但这个时候往往3.0模式的挑战者已经悄然兴起，而行业的领导者却经历了看不见、看不起、看不懂、学不会、挡不住的阶段，最终被新兴者淘汰。今天我们面临的更大挑战是，原来这样的周期可能需要20年，而今天这样的周期可能只需8~10年就走完了，波澜壮阔的商业史就这样在一浪接一浪的商业变革中展开。

智能商业本质上是对未来的前瞻性判断，所以最适合的听众其实是在3.0模式下进行探索 and 创新的创业者。如果你觉得在你的产业和地区，2.0模式依然在高速增长，甚至1.0模式的发展空间也很大，原则上可以不用管我讲的这些事情。只不过需要提醒大家一句，中国这个市场的发展周期已经被快速压缩，所以即使今天发展得非常顺利的企业，可能也要对我讲的这些类似天方夜谭的概念先有一些准备，就当作先给自己打一剂预防针吧。

第一部分 智能商业

人类文明的发展，主要不是依靠人脑的进化，而是通过社会化合作的不断创新和突破，带来生产力的大爆发。如今这个时代，网络技术和人工智能的不断发展，给商业以及整个人类社会带来了全新的可能性。网络协同和数据智能成为智能商业双螺旋的组成部分，网络协同会推动数据智能的发展，数据智能反过来也会驱动网络协同的扩张。二者循环往复，推动人类商业文明朝着智能化的方向不断演进。

01 智能商业大变革

智能商业时代已经来临，每个人都要顺势而为。有大抱负者要敢于取势，甚至勇于造势，只有这样才能成为新经济时代的弄潮儿和引领者。那么，智能商业究竟是什么？我们的未来又会因此发生何种改变呢？

智能商业：网络和数据时代的必然选择

在一个经历剧烈变革和转型的时代，我们很难看清未来，越是这样，越需要有一个相对长期的展望。我们现在所看到的趋势，可能不仅是下一个10年的趋势，更可能是关系到未来20年、30年，甚至50年的大浪潮。今天我们眼前发生的一切都是一个新时代的开始。这不仅是一次经济模式的变迁，更是一次文明的变革，其意义不亚于人类社会从农业文明演进到工业文明。在这样的环境剧变下，我们有太多的机会，也有太多的挑战。

表1-1是1997年、2007年、2017年全球市值排名前10位的公司榜单。在过去短短20年间，只有两家公司是一直留在榜上的，一家是石油公司，还有一家微软。这是一个非常大的时代的变革，但是更大的变化是从2007年到2017年，在短短的10年时间内，除了微软和石油公司之外，其他8家公司都是第一次上榜。特别是6家互联网公司从10年前几乎默默无闻，到今天成为全球领先的公司，市值基本上都在5000亿美元以上。这些互联网的巨头企业，究竟做对了什么？

表1-1 1997年、2007年、2017年全球市值排名前10位的公司榜单

□

我总结出三个重要方向上的创新。这些企业在这三个方向上，最少把握住了两个，并且在这些方向上都拥有了巨大的突破（见图1-1）。

第一，在线化。身处互联网时代，你有没有联网，有没有在线，是最重要的一步。你连上了互联网，所有的优势才能为你所用；如果你跟互联网完全没有关系，这个世界只会离你越来越远。只有懂得如何将物理世界转换映射到互联网上的虚拟世界中，你才会有在这个时代中立足的根基，这也是微软能够20年一直在榜单中占据一席之地原因。

微软最早的成功当然是IT（信息技术）时代的Windows操作系统，但是，1996年，比尔·盖茨下定决心，力推IE浏览器，并最终赢得了这场战争的胜利：微软占据了PC（个人计算机）互联网时代最重要的基础设施——浏览器，并在此基础上衍生出了搜索服务等众多产品。如果说微软能够在搜索这个领域中站稳脚跟，是因为它占据了浏览器这一入口，那么，苹果公司之所以能够成为如今的庞然大物，则是因为它开创了移动互联网时代。iPhone手机奠定了移动互联网时代的硬件标准，苹果应用商店（App Store）确定了应用和服务的获取形式，iOS移动操作系统本身便是一个生态概念。在此基础上，苹果公司还整合了一系列智能服务。换句话说，现在的苹果公司是一家将硬件、软件、服务和生态全部合为一体的集大成企业。在它的基础上，全世界完成了移动互联网化。

□

注：1—n、n—n、m—n，表示一对多、多对多的沟通。

图1-1 智能商业的三个创新方向

第二，智能化。谷歌首席执行官埃里克·施密特最近说：“现在是数据的时代，算法的时代。”在商业前沿探索的人，没有人会反驳这一论断。数据和算法，构成了智能的基本要素。谷歌的成功，最重要的是推动了整个商业的智能化进程。搜索是第一款大规模商业应用的智能服务，任何人在搜索框中输入一个关键词，就能够让全世界的知识为你服务，并能够迅速在秒级时间内获得你想要得到的信息。这是一个了不起的突破，我们今天回想起来都觉得这是一个奇迹。只有智能商业才能完成这样的突破，在第4章，我会详细解释原因。

除了搜索之外，智能服务的第二个核心产品是推荐。说到推荐，亚马逊公司可以说是这一领域的开山鼻祖，这也是它能够营销端获得巨大突破最重要的基础。亚马逊另外一个重要的突破是，它把零售和物流全流程在线化，使得零售效率得到了巨大提升。

如果说亚马逊是在推荐方面走得最早的公司，那么腾讯和脸书就是在社交网络化方面走得最远的企业。这就是我要说的第三个方向。

第三，网络化。实际上谷歌的广告系统非常赚钱的就是一个由千万级的小广告主和千万级的网站所组成的高效生态。同样，脸书这几年的成功也是因为它在广告技术方面的突破。阿里巴巴，特别是淘宝，则是将网络协同和智能化这两个方面做成一个紧密结合又互相促进的生态。

所以，我们可以看到如今最成功的互联网企业都是在在线化的基础之上，在网络化和智能化方面取得了重大突破，这是一个非常简单又很有效的分析和思考框架。

最近中国发展比较快的互联网企业，都是在这三个轴上有新的突破，才有可能在一个领域里面奠定自己的领先地位。今日头条就是走在智能化这条路上，它从传统的内容搜索走向内容推荐，并在这个点上打穿，成就了自己过去几年的爆发式成长。滴滴完成了打车服务的在线化，当然，前提是有了智能手机的广泛普及。由于有了地图服务，让在线定位变得非常清晰，在这个基础上，滴滴把打车服务变成在线服务，然后通过算法进行优化，成为智能服务，从而成就了自己。美团，一方面是把传统的生活服务在线化，另一方面也是在构建一个生活服务的协同网络。

我把这一批具有代表性的互联网企业统称为“智能商业”。之所以称为智能商业，是因为它们有几个非常典型的特征，是传统企业所不具备的。

低成本，实时服务海量用户

要知道，这些互联网企业的用户都是以10亿级别来计算的。充分利用互联网和算法的优势，这些企业能以极低的成本实时服务海量用户，这是它们做到今天的规模、赢利能力和市值的基础。

满足每一个用户的个性化需求

这是智能商业非常重要的一个特征。搜索是精准到你输入的每一个关键词，它给你的内容都不一样。也就是说，根据你过去的搜索记录以及你的一些性格特征背景资料，提供一个专门为你打造的搜索引擎。淘宝也是利用了过去这几年人工智能技术上的突飞猛进，实现了千人千面，让每个人看到的页面都不一样。淘宝还做到了实时更新，当你浏览完一些商品并再次登录时，你看到的商品已经是根据全网的数据，按照你的需求又做了一次调优。这种海量个性化服务，在工业时代是无法想象的。

服务自我更新与提升的速度

更重要的是，这些企业已经在很大程度上直接依赖机器在提供服务了。基于人工智能技术这20年的高速发展，在某些领域，机器已经拥有强大的学习能力。从这个意义上说，它也是一种智能，即可以快速学习，甚至比人在很多领域的学习能力还要强大。所以我们看到这些企业一旦实现智能化，无论是服务的效率还是服务的满意度，都在快速提升。

为什么这些企业能做到以上三点，这正是本书要回答的核心问题。

毫无疑问，这些商业的创新首先源于技术的重大创新。这些先行的公司，其实都是技术驱动的公司，它们利用最前沿的互联网和算法技术重构了整个商业的逻辑与运营规律，全面突破了工业时代的商业模式和效率。

可以预见，智能商业在今后很长的一段时间里，会像一辆无坚不摧的战车碾碎所有人心中已经布满灰尘的商业常识。在如此强劲的对手面前，传统商业无疑显得不堪一击，而理解智能商业的本质和发展趋势

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《智能商业》曾鸣 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/739.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

