

BAT

共塑新经济

连接时代的巨头生态战争

陈修义◎著

**如何构建自己的生态圈？
其中给了我们何种启示？**

我们能否顺势成为其生态圈的一部分
或者打造属于自己的生态圈？

BAI

共塑新经济

连接时代的巨头生态战争

陈修义◎著

如何构建自己的生态圈？
其中给了我们何种启示？

图书在版编目(CIP)数据

BAT共塑新经济：连接时代的巨头生态战争 / 陈修义著. — 北京：中华工商联合出版社，2017.5

ISBN 978-7-5158-1937-2

I. ①B… II. ①陈… III. ①互联网络－高技术产业－产业发展－研究－中国 IV. ①F492.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第 096472 号

BAT 共塑新经济：连接时代的巨头生态战争

作 者：陈修义

策划编辑：胡小英

责任编辑：李 健 邵桃炜

封面设计：国风设计

责任审读：郭敬梅

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市兴达印务有限公司

版 次：2017年6月第1版

印 次：2017年6月第1次印刷

开 本：710mm×1020mm 1/16

字 数：150千字

印 张：13

书 号：ISBN 978-7-5158-1937-2

定 价：49.00元

服务热线：010-58301130

销售热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场A座

19-20层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

推荐序

R E C O M M E N D E D O R D E R

作为中国互联网行业的三大巨头，百度、腾讯和阿里巴巴（简称BAT）投资竞赛的规模和速度均呈现愈演愈烈之势。

从投资规模方面看，经过不断的“跑马圈地”，BAT涉足的领域早已不再限于搜索、社交和电商。目前，不仅互联网金融、互联网医疗、在线教育、本地生活O2O等与互联网紧密相关的领域被其纷纷布局，而且车联网、VR等代表未来发展方向的新领域也成为三大巨头竞争的新战场。

与国内的其他企业相比，BAT在投资布局的道路上遥遥领先。与Google、Amazon、Facebook等国际互联网大鳄相比，BAT扩张的业务范围和投资的规模也毫不逊色。而且，Google、Facebook等虽然也一直处于紧锣密鼓的投资收购进程中，但其所布局的业务一般限定于社交、搜索等互联网领域。

从投资速度方面看，随着资金实力和整体影响力的不断上升，BAT的投资也在不断加快。根据相关的统计数据，2016年1月至10月腾讯在国内的投资数量就已经达到25起，投资速度之快甚至超过红杉资本和软银集团。而阿里巴巴和百度也不甘落后，分别在其他互联网以及高科技领域加快了布局。

虽然百度、腾讯和阿里巴巴投资的重点以及进程的快慢有所差别，但实际上，驱使这三大互联网巨头展开投资竞赛的内驱力是一致的，即构建属于自己的

生态系统。

进入移动互联网时代之后，企业更新换代的速度越来越快，一家初创企业成长为独角兽级别玩家的时间也在不断缩短，而对于目前的企业来说，要提升自己的竞争优势，避免被竞争对手和后来者所颠覆的有效途径之一，就是提前在各大“风口”以及“潜在风口”进行布局。

在竞争1.0时代，企业之间的竞争是价值链之间的竞争，核心是企业如何发挥自身的资源以及能力形成自己的竞争优势。

而在竞争2.0时代，企业的竞争优势不再依赖于自身的资源或能力，而是转向了价值平台，这个价值平台由各个利益相关者共同搭建，企业关注的重点在于所在价值平台的整体性，希望能以平台之力撬动其他企业的能力，促使它们共同打造的生态系统能创造出更大的价值，并从中获益。

在我看来，李克强总理提出的“新经济”，其核心驱动力就是以BAT为代表的“平台经济”。借助于互联网平台强大的资源整合与共享能力，我国传统产业才得以焕发生机活力，中小企业才得以实现指数级增长。换言之，“平台经济”承担着为传统企业赋能的使命，驱动企业持续创新，引领新商业生态的繁荣。

陈修义先生多年来致力于产业经济与商业理论的研究，对BAT等互联网巨头的商业模式与战略布局有许多精辟的见解。在“互联网+”时代，他积极响应李克强总理“培育壮大新动能，加快发展新经济”的号召，投身到“新经济”模式的实践中来。

近年来，他领导的神州产业集群取得了卓越的成绩，深得企业界同仁的认可。在全国拥有3000多家分支机构和实体超市，专兼职工作人员超过10万人。神州产业集群以大文化、大商圈、大数据为基础，推进规模性输入和输出资源，先后实现了众多领域的布局，涵盖超市连锁产业、物流配送产业、异业联盟产业、消费联盟产业、文化传媒产业、公益养老产业和大互联产业的“中国公用增值平台”。其中，神州产业集群旗下两家子公司——平台家、惠精选已挂牌上市。

除了在商业上取得的显著成就以外，陈老师还是一位热心公益的慈善家。在神州产业集群的七大板块中，公益养老产业就是其中一个。

在本书中，陈老师以其敏锐的战略卓识、犀利的商业洞见，对BAT三巨头的商业模式与战略布局提出了许多前瞻性的观察和思考，深入分析了新经济时代下互联网与传统产业的融合之道，并提供了极具价值的解决方案。

作为业界同仁兼挚友，应陈老师之邀，欣然为之序。

国家总部经济课题组高级研究员、资深经济学家 邱仰林

自序

P R E F A C E

2016年全国“两会”期间，李克强总理在政府工作报告中提到：当前我国发展正处于这样一个关键时期，必须培育壮大新动能，加快发展新经济。”由此，“新经济”一词成为当前国内学界、商界讨论非常热烈的话题。

“新经济”是指在经济全球化、新工业革命、互联网技术变革的大时代背景下，以互联网、大数据、云计算、物联网等新一代信息技术为基础，以消费需求为根本导向，以技术创新、应用创新、模式创新为内核并相互融合的新型经济形态。

“新经济”的实践最早起源于美国，而随着中国互联网的迅速崛起，让中国成为“新经济”实践的主战场，正在引领新一轮的全球变革：电子商务、数字经济、中国制造2025、大数据应用、分享经济等全新的商业形态，正以星火燎原之势迅猛发展，引领全球互联网进入了中美两极格局。

从中美两国的互联网发展来看，美国有苹果、谷歌与Facebook，中国有阿里巴巴、腾讯与百度，这些卓越的互联网企业正是“新经济”的实践者——以互联网为突破口，加快传统企业转型升级；以互联网技术提高效率，推动经济创新发展；减少无效供给，扩大有效供给；满足消费者新需求，助力消费结构调整……

国内企业界流行一种说法：“BAT已成为中国最主要的赋能集团。”所谓“赋能”，本质上就是BAT共塑“新经济”、培育中国经济新动能的具体行动。

迄今为止，BAT的触角已遍及社会生活的各个领域：教育、医疗、金融、交通、旅游、汽车、体育、文娱、O2O、VR……可以说，BAT赋能“新经济”的背后，实则是一场由“互联网+”主导的连接革命。

从BAT近几年的战略布局和版图扩张来看，不难看出它们的共同之处就在于建立“连接”，即以自身核心业务为依托，运用资本手段实现多元化产业布局，将互联网技术与传统行业结合起来，在新的领域创造一种全新的商业生态。

新经济时代，“连接战略”对中国互联网经济的发展有至关重要的影响。BAT三家在中国互联网领域的地位将更加牢不可破，三足鼎立的局面将逐渐形成。从长远来看，BAT三家在中国互联网领域的影响力将推动中国经济版图的重构，随着BAT商业版图的不断扩张，实体经济与虚拟经济的结合日益紧密，将为中国“培育壮大新动能，加快发展新经济”做出不可磨灭的贡献。

基于此，我根据自己近几年来观察和梳理，创作了本书。本书以“BAT生态建设与战略布局”为核心，对百度、阿里巴巴、腾讯三大巨头在全球化战略、VR布局、车联网之战、互联网教育、互联网医疗、泛娱乐生态、O2O体系、新三板等领域的生态竞争进行了全面系统地阐述，试图为读者揭示新经济环境下互联网与传统产业的跨界与融合。

实际上，本书创作的目的不止于让读者了解BAT。在当前“互联网+”的时代背景下，中国正面临着一场从商业到社会的大变革。在这场变革浪潮下，无论是新兴产业，还是传统产业都必须顺应时代潮流，而“新经济”恰恰给我们提供了一条行之有效的实践路径。

作为神州产业集群的董事局主席，我有幸参与到“新经济”模式的实践中。神州产业集群在发展过程中一直秉承“共创、共有、共享、共赢”的经营理念，不断加强对外战略合作：与央视合作央视微电影综艺频道并负责运营；代理腾讯全景地图；与中国兵器集团联合开发推广集团OA系统，构建在线进销存软件系统；与中国民生银行联合发行联名银行卡；承接12349民政热线运营项目等。

下一步，神州产业集群将立足于供给侧结构性改革，进一步嫁接和整合资源，以大文化、大商圈、大数据为基础，进行规模性资源输入和输出，让市场供给和需求实现精准对接，助力各类企业、组织和个人实现资源价值全面提升，从

而有效推动新经济的发展。

在创作的过程中，许多同仁朋友给我提了不少宝贵而中肯的建议，借此机会向他们表达我最真诚的谢意。尤其感谢盛世卓杰文化传媒有限公司的王景先生，在本书的创作期间，王老师与我进行了无数次磋商，为了使我将书稿内容创作得更加全面和完善，他为我提供了非常重要的帮助。

神州产业集群董事局主席

陈修义

2017年5月

目录

C O N T E N T S

第1章

连接权战争： 新经济格局下的BAT生态圈

- 1.1 商业生态圈：“互联网+”时代的商业新形态 / 002
- 1.2 三足鼎立：BAT为何能雄踞互联网商业霸权？ / 010
- 1.3 场景连接：从O2O闭环看BAT商业生态系统 / 017

第2章

“走出去”战略： 通往全球化的野心布局

- 2.1 百度：以攻为守，全球化背景下的转型与蜕变 / 028

- 2.2 阿里巴巴：全面布局，五大核心业务探索国际化经营 / 034
- 2.3 腾讯：投资思维，借助资本力量实现全球化布局 / 045
- 2.4 布局路径：BAT全球化扩张背后的战略逻辑与思维 / 052

第3章

抢滩VR风口： 虚拟现实时代的商业新构想

- 3.1 百度：“VR+视频”，构建开放内容平台 / 066
- 3.2 腾讯：发布VR开发者计划，聚焦生态战略 / 070
- 3.3 阿里巴巴：“VR+购物”，引领未来购物新体验 / 084

第4章

车联网之战： 一场汽车互联网的圈地运动

- 4.1 跨界时代，一场车联网领域的竞争新战场 / 090
- 4.2 产品战略：从产品看BAT的车联网生态圈 / 097
- 4.3 产品升级战：BAT如何布局车联网解决方案？ / 109

第5章

教育生态圈： 抢滩布局“互联网+教育”

5.1 “互联网+”时代，巨头瓜分千亿在线教育市场 / 118

5.2 平台战略：BAT布局“互联网+教育”对比 / 125

第6章

医疗生态圈： 引领传统医疗产业转型升级

6.1 百度：连接用户与服务，实现医疗线上线下闭环 / 134

6.2 阿里巴巴：布局医疗生态，重构医疗健康全产业链 / 137

6.3 腾讯：以连接思维赋能“互联网+医疗”生态 / 141

第7章

重塑文娱产业： 互联网时代的泛娱乐战略

7.1 互联网+影视：大文娱战略下的巨头新战场 / 146

7.2 互联网+体育：BAT如何玩转5万亿的红利市场 / 157

第8章

本地生活O2O： BAT重构人与服务的连接

- 8.1 百度：打造本地生活服务O2O生态系统 / 168
- 8.2 阿里巴巴：“平台接入+商家入驻”的布局战略 / 172
- 8.3 腾讯：“公众平台+投资入股”的布局战略 / 177

第9章

逐鹿新三板： BAT在新三板的资本版图

- 9.1 巨头的游戏：BAT如何布局新三板生态圈？ / 182
- 9.2 BAT布局新三板背后的资本战略与商业逻辑 / 188

第 1 章

连接权战争： 新经济格局下的 BAT 生态圈

- 1.1 商业生态圈：“互联网+”时代的商业新形态
- 1.2 三足鼎立：BAT为何能雄踞互联网商业霸权？
- 1.3 场景连接：从O2O闭环看BAT商业生态系统

1.1 商业生态圈：“互联网+”时代的商业新形态

1.1.1 商业生态圈：正成为主流商业模式

生态圈本身源自自然科学领域，1993年，美国学者詹姆斯·穆尔（James Moore）第一次提出了“商业生态系统”的概念，后来这一概念又在众多学者的努力下逐渐完善，生态圈打破了过去商业关系格局，引领了一场在商业关系重构上的变革。

商业生态圈作为一种经济联合体，由各种不同的组织构成，包括产品提供者、供应者、竞争者、分销商、顾客、互补产品提供者、政府等，他们在这个生态圈中相互依存，彼此依赖。每个组织在生态圈中扮演着不同的角色，虽然由不同的利益驱动，但是他们却利益共存、资源共享，共同维系着系统健康、稳定的运作。商业生态圈强调价值平台的作用，通过搭建价值平台，撬动其他企业的能力，打造核心竞争力。

法律、管理以及相关技术方面的不断完善，使企业间的交易成本不断下降，竞争的日益复杂也促使企业的核心竞争力走向了多元化，企业进行内部整合的成本逐渐超过了企业的交易成本，为产业活动的分散化提供了可能。因此，在现代的竞争环境中，商业生态圈日益成为一种主流。

1.1.2 商业生态圈的核心：共生、互生、再生

商业生态圈的形成改变了传统的商业关系，构建了一种新的关系格局。商业生态圈包括共生、互生以及再生三个层次（如图1-1所示）。共生和互生指的是生态系统中成员之间的关系结构，各成员通过不断投入可以共同创造及分享价值，从而促进生态系统的稳定、健康发展；再生指的是生态圈的进化和升级，以适应不断变化的竞争环境。

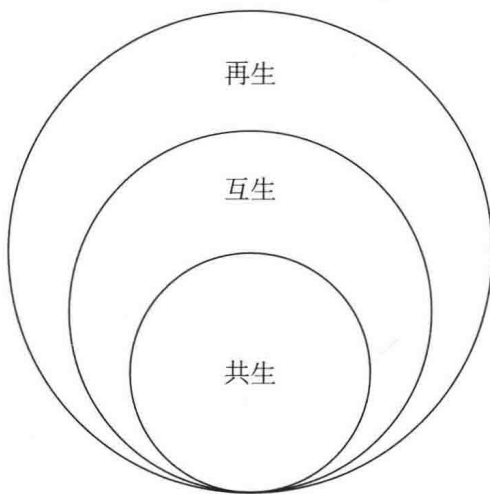


图1-1 商业生态圈的三个层次

◆共生

在这一层次上，系统中的各个成员分工协作，围绕要实现的目标组成一个有机的整体，为用户创造价值，从而实现生态圈整体价值的最大化。共生以价值平台的创建为核心，生态圈中的各个商业伙伴可以利用和分享这个价值平台，从而推进价值创造活动的系统化。

以电视节目《中国好声音》为例，该生态圈打破了过去由电视台买断的运作方式，采用了收益分成合作模式，制作方灿星公司与浙江卫视根据收视率状况分享利润。这种共同创造以及分享价值的方式，使得制作方可以将更多的精力放在产品的内容上，而不是想方设法地降低成本，有效提升了节目的

质量。

同时，“好声音”还将导师制创造性地引入了生态图中，这样就可以与导师共享选手日后音乐产品的收益。这种新颖的收益方式不仅吸引了众多的业界大腕，提高了节目的专业水平，同时也有利于鼓励导师投入更多的精力培养选手，为选手的发展打好坚实的基础。

此外，“好声音”也将移动运营商拉进了自己的生态图中，保证选手在尚未推出专辑之前还可以通过其他渠道获利，有助于提升生态圈的价值。

在共生环节中，成员可以集中精力于某一个市场，充分发挥平台上合作伙伴的作用，解决其他方面的问题，从而有效提升经营绩效。共生环节的核心是建立以及维护价值平台，成员可以通过金融资本、实物资本或者智力资本搭建一个平台。在平台上，各成员通过共同的投入可以将复杂的价值创造活动变得简单化，提高生产效率，并创造更多的价值创造点。

◆互生

在共生的基础上，生态圈中的成员还形成了一种彼此相互依赖的关系。每一个成员的利益与其他成员以及整个生态圈的健康发展都有密切的联系。每个成员所创造的价值要在整个生态圈中实现共享。如果缺少了共享机制，就会影响生态圈的健康。一旦生态圈走向没落，成员就会逐渐从生态圈中脱离出来，转而拥抱其他生态圈。

互生环节的核心在于分享价值的成本必须低，因而建立一种低成本分享价值的管理结构，对于生态圈的重要性不言而喻。

在

苹果打造的生态系统中，为了能够让不同的开发商在平台上发布自己的软件，苹果定义了一系列的标准化软件接口，通过这些接口，不同的软件公司可以使用标准化的接口程序在苹果硬件上实现不同的功能，创造以及分享生态圈的价值。这种价值分享方式比较简单，苹果可以从平台上软件商的收益中提取固定的分成，从而有效降低交易成本。