



新工业文明时代的 价值创造

VALUE CREATION
IN NEW INDUSTRIAL CIVILIZATION ERA

王 千 / 著

新工业文明时代的 价值创造

新工业文明以人的全面发展为根本目的，
企业的商业模式正在从“以产品为中心”向“以最终用户的需求及体验为中心”转移。

价值体系再造的阵痛期，孕育着新工业文明的巨大机遇，
大数据分析技术的快速发展，为企业了解用户提供了“利器”。

• 以人为本是
新工业文明的
DNA。

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

新工业文明时代的价值创造

王 千 著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

新工业文明时代的价值创造 / 王千著. —北京:
经济科学出版社, 2018. 7
ISBN 978 - 7 - 5141 - 9440 - 1

I. ①新… II. ①王… III. ①商业模式 - 研究
IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 133371 号

责任编辑: 白留杰
责任校对: 郑淑艳
责任印制: 李 鹏

新工业文明时代的价值创造

王 千 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

教材分社电话: 010 - 88191354 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮箱: [bailiujie518@126. com](mailto:bailiujie518@126.com)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http://jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京密兴印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 12 印张 200000 字

2018 年 7 月第 1 版 2018 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 9440 - 1 定价: 42.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

前言

2016年，为了更好地践行“产学研用相结合”的教研之路，本人选择到郑州悉知信息技术有限公司旗下的世界工厂网挂职一年副总，选择到这家公司挂职的初衷有两个：一是为了弄清楚B2B商业模式的运行究竟是怎样的。因为世界工厂网传承黎明工业集团依靠电商将销售额从2000万元提升至20亿元的电商应用经验，拥有数千种工业品采购经验的积累；世界工厂网项目团队是当时国内唯一既有传统制造业电商采购和电商销售经验，又有互联网平台建设运营实战经验的团队；2015年底的世界工厂网日独立访客已达到150万人，拥有全球2600万家企业数据。二是为了弄清楚大数据时代的价值创造究竟在企业中是怎样进行的，当时作为国家电子商务示范企业的郑州悉知公司是大中华区首家Google Adwords体验中心。在悉知挂职期满结束时，收获远超出预期，除了上面两条，还意外地了解到跨境电商的运作。

2013年时任世界工厂网CEO的乔景亮先生和他的团队在一起讨论怎样用一句话来表达世界工厂网要创造的价值，最后大家都认为“用信息科技推动人类新工业文明”最为贴切，“新工业文明”就成为世界工厂网价值追求的内涵表现。我们相信互联网的未来在传统经济，传统经济的未来在互联网。工业是传统经济的主体，探索工业与互联网的结合对人类意义重大，这也被称为第四次工业革命。

美国“工业互联网”德国“工业4.0”“中国制造2025”等概念重在供应链的信息化、生产线和产品的智能化，包括应用互联网和物联网技术实现他们之间的互通。融合互联网、大数据和物联网的系统在工业生产中大规模使用是趋势，这使得当今工业正朝着智能制造的方向发生着深刻变革。智能制造能够实现大规模个性化定制，使工业文明从原来的“物本”时代进入新的“人本”时代，我们称为“新工业文明时代”。“新工业文明”的根本目的是实现人的全面发展，这与“互联网+”赋能于人的最终趋势有异曲同工之处。目前，海尔的“人单合一”模式已被国际管理理论界和实践界推崇为人本的第五次

工业革命（“工业 5.0”）。

本书旨在构建新工业文明时代的价值创造理论，主要从价值发现、价值创造、价值传递、价值沟通和价值维护五个方面展开探讨，并围绕着世界工厂网 B2B 平台的打造展开深入阐释。新工业文明时代价值创造系统要解决的核心问题有很多，例如，如何实现个性化的价值主张？如何通过利益相关者的合作来实现价值的共创共享？如何通过智能制造实现大规模个性化定制？为什么价值创造由价值链、价值网理论发展到价值生态系统理论？为什么互联网经济下许多新创企业一开始就布局整个生态系统？为什么价值传递从原来的“渠道为王”时代走向“去中介化”时代？为什么未来一切基于信息不对称的商机都将不复存在？为什么数字资产在价值创造中发挥的作用越来越大？为什么长尾经济出现并迅猛发展？为什么价值维护方面出现利他主义思想……？本书尝试着剖析这些问题并构建出新工业文明时代的价值创造理论。

在新工业文明时代，科技延伸媒介，媒介更新人文，人文重塑商业规则。互联网技术推动人类社会信息更加对称，所有的商业模式都必须围绕着让信息更加对称来设计，进而调动社会资源更有效地被利用，最大限度地减少资源闲置，并且让每个人都能感受到个性化被尊重的实现。作为虚拟经济的数字资产成为新工业文明时代的重要资产，它与实体资产共同创造价值。移动互联网、物联网、云计算等各种技术的普及使人类进入大数据时代，而对大数据的积累、挖掘能力是企业决胜于未来的根本，未来经济的发展趋势将转向数字化驱动为主体的经济，而如何利用数字资产进行数字化赋能成为企业新的发展机遇。

“互联网+工业”的新工业文明图景令人期待，但没有思维的变革就无法真正领会其中精妙。新工业文明时代产生了融合与开放、竞争与合作、跨界生态圈等新思维。企业之间既竞争又合作，通过商业模式设计来解决用户价值主张、价值创造和价值维护的问题，其实质也就是通过构建价值生态系统实现全新的价值创造。这种价值生态系统纵向对价值链进行深化，横向跨界融合成为生态圈，纵横交错形成价值创造生态系统。在价值生态系统中，所有利益相关者合作共赢、共创共享价值，能够真正实现大规模个性化定制和“人本经济”。新工业文明时代必将催生出更多新的人本主义思维，这些思维将继续推动人类发展，并最终实现人的自由、全面、和谐和可持续发展。

作者

2018 年 4 月

目 录

| 上篇 新工业文明的源起 |

第1章 思维变革推动新工业文明	(5)
1.1 互联网思维	(6)
1.2 新生产方式思维	(12)
1.3 新制造思维	(15)
第2章 信息科技支撑新工业文明	(20)
2.1 大数据的广泛应用	(20)
2.2 云计算的快速崛起	(24)
2.3 物联网的迅速兴起	(27)
第3章 政府介入助推新工业文明	(31)
3.1 美国“工业互联网”	(31)
3.2 德国“工业4.0”	(34)
3.3 “中国制造2025”	(38)
第4章 互联网经济发展催生新工业文明	(42)
4.1 “比特经济”数字化驱动新工业文明	(43)
4.2 互联网经济创新性引导新工业文明	(44)

| 中篇 新工业文明的价值创造方式 |

第 5 章 新工业文明时代的价值发现	(49)
5.1 传统 B2B 平台如何发现价值	(49)
5.2 新一代 B2B 平台的创新及价值发现	(62)
第 6 章 新工业文明时代的价值共创	(72)
6.1 价值创造系统的变革	(72)
6.2 价值共创中的利益相关者	(85)
6.3 新工业文明时代的大规模个性化定制	(93)
第 7 章 新工业文明时代的价值传递	(97)
7.1 “去中介化”的价值传递	(97)
7.2 IOE 时代的大数据驱动	(105)
第 8 章 新工业文明时代的价值沟通	(113)
8.1 主动互动的 SCIAS 时代	(113)
8.2 沟通传播的“去中心化”	(117)
8.3 营销传播的整合趋势	(123)
第 9 章 新工业文明时代的价值维护	(138)
9.1 利用大数据进行价值维护	(138)
9.2 通过融合开放进行价值维护	(143)
9.3 通过利他竞争力实现价值维护	(149)

| 下篇 新工业文明的反思及展望 |

第 10 章 新工业文明的发展和反思	(157)
10.1 三次科技革命的发展和影响	(158)

10.2 工业文明的反思	(159)
第 11 章 新工业文明的展望	(162)
11.1 新工业文明的挑战	(162)
11.2 走向新工业文明的人本经济时代	(169)
参考文献	(173)
后记	(181)

工业文明对人类社会进步做出了不可磨灭的贡献，但工业文明在给人类带来巨大财富和社会进步的同时，也产生了能源、环境和社会危机问题。为了适应现代工业文明的发展，需要根据不同发展阶段的不同特征，不断建立和完善与现代工业文明相适应的经济、政治和社会运行机制。进一步促进经济全球化进程，给世界经济的发展提供强劲动力，推进世界文明的发展，最终推动人类社会走向新的工业文明时代。

与传统的工业文明相比较，新工业文明有如下几个特点：

第一，以人的全面发展为最终目的。“以人为本”是“新工业文明”的基因，我们知道，社会进步的最高价值目标是人的全面发展，在新工业文明社会下，经济社会发展的出发点和落脚点就是满足人的各项需求，促进人的全面发展。基于人的生存和发展的目的以及新型工业化的不断推进，作为社会经济基石的传统制造型企业更要转变生产方式，运用互联网思维和制造业新思维，提高生产效率和效能，节省生产成本，提升产品附加值，从而在全球工业市场领域占有一席之地。为人们提供充足的物质、文化和生活用品，有效促进经济社会发展和人类社会进步。

第二，以人和自然的和谐相处为基础。纵观人类社会发展史，谁违背了自然规律，必然会受到自然的惩罚。地球是我们赖以生存的星球，人类要对生存的家园常怀敬畏之心。对于已经被破坏的自然环境，人们需要大力推进智能制造和绿色生产，利用可再生、可循环的资源，让自然环境有得以喘息的机会来进行自我修复。除此之外，人们还必须摒弃征服大自然的旧观念，心存敬畏，尊重自然。事实证明，与自然和谐相处才是人类的智慧选择。随着科学和技术的不断进步，人类需要及时做出调整，合理、有效、可持续地利用资源，对生态环境进行有效保护。

第三，以资源有效利用的经济制度为依托。今天我们的经济制度的设计理念、基本思路大多还是以资源的无限利用为前提，在新的经济制度模式下，需要本着有限和克制占有为原则，优化资源配置方式，完善市场经济体制，建立一个统一、开放、竞争、有序的现代市场体系。除了加大政府体制的改革力度之外，还要加快政府职能的转变。政府经济工作的着力点必须从过去注重基础设施建设、资源过度消耗的模式转移到鼓励公平竞争、促进投资和创业的新型体制和政策上来。在市场经济的调控中，通过弱化政府配置资源的权力，减少

和矫正行政干预所引起的价格扭曲，建设有限政府和有效政府。

第四，以崇尚创新为核心价值。创新驱动发展，创新是社会发展的不竭动力，人类作为万物之灵，崇尚创新、追求卓越是区别于其他动物的重要表现之一，也是人类社会先进科学价值观的集中体现。新型工业化道路是一条创新发展的道路，先进经验和创新能力在其中扮演着决定性作用。要走一条信息化带动工业化、工业化支持信息化的新型工业化道路，充分发挥“后发优势”，实现生产力的跨越式发展。近些年来，人类对新能源特别是清洁能源的需求显著增强，强烈呼唤新技术的诞生，它已成为 21 世纪全球性课题。随着技术创新能力的不断增强，人类对核能、太阳能、风能等新能源的利用水平显著提高，人们正在经历一场大范围的能源和原材料革命；与之并行发展的还有生物技术的进一步突破，例如，在遗传疾病的控制与治疗、生物多样性的再造、濒危物种的保护等方面也将取得革命性进展。那么，针对制造业，环保和节能的需求贯穿生产过程的各个环节，促使产品制造过程与环境相协调。产业废弃物、生活废弃物、城市建筑废弃物的处理等配套产业也与制造业的发展紧密联系，人类可以真正做到变废为宝，向未来的“循环型”经济快速转变。

新工业文明时代的价值创造方式呈现出异于传统工业文明时代的特征，本书旨在探讨新工业文明时代的价值创造方式，这种探讨是建立在对新工业文明深刻认识的基础上的，那么就让我们从新工业文明的源起入手展开研究。

新工业文明的源起

新工业文明源起可归结为思维、科技、政府和经济等方面：

第一，思维的变革推动着人类社会进入新工业文明时代。这些思维包括互联网思维、新生产方式思维和新制造思维等方面。

第二，信息科技孕育人类社会步入新工业文明时代。一方面，互联网技术创新带来的最大改变就是推动人类社会信息更加对称，未来所有的商业模式都必然围绕着让信息更加对称来设计，这不仅可以有效利用社会资源，而且能够实现大规模个性化定制，从而使人类社会走向新工业文明。另一方面，大数据的广泛应用、云计算的快速崛起和物联网的迅速兴起都正在一步步达到智能制造的新工业文明时代。

第三，政府介入助推人类社会迈向新工业文明时代。美国的“工业互联网”、德国的“工业4.0”和“中国制造2025”等国家战略都说明了融合互联网、大数据和物联网的系统在生产中的大规模使用，使得当今工业正朝着智能制造的方向深刻变革，使工业文明从原来的“物本”时代进入新的“人本”时代——新工业文明时代。

第四，互联网经济的发展催生人类社会迈进新工业文明时代。比特经济、信息经济等互联网经济的蓬勃发展使人类进入数字化的新工业文明时代。

第1章 思维变革推动新工业文明

新思维推动着新时代的到来。在信息不公开、不透明、不对称的思维占主导地位时，企业仅仅投入 20% 的精力放到产品本身上，而把 80% 的精力和资源投入到广告营销和渠道推广上，通过掌握信息优势，打赢一场场品牌商战，最终赚得盆满钵盈。这是因为信息的不对称和资源垄断，人们无法进行更多选择，而仅靠人与人之间的口耳相传，个体的影响也非常有限。

随着互联网与各个传统产业快速深入地融合，信息公开、透明、对称的思维则成为人们制定决策的首选。任何事情，只要我们灵光一闪，互联网就可能迅速帮我们实现。人们有了无数选择，再也不愿为了没有选择的选择而勉强买单。物联网时代的到来，让一切越来越快地连接，一切你能想到的，都有可能被实现。

这是一个伟大的产业互联时代，无论你是否有所感受，你都已无法选择，并已置身其中。没有这个时代做不到的，只有我们想象不到的。

例如在日常生活中，如果你想吃荔枝，不用再付出唐明皇那样“一骑红尘妃子笑，无人知是荔枝来”的高昂成本，只需手机在线查询、下单即可。满大街都是为各种 APP 服务的快递员、跑腿哥，为我们送上巴黎的生蚝、美国的牛排、澳洲的龙虾，并且，这一切都是新鲜的、热气腾腾的，就像这个蒸蒸日上时代。

无论我们是谁，在同一个赛季竞争，市场会给出最公平的裁决。这个时代，人们的需求更加细分化、精准化、个性化，人们在追随产品质量、周到服务、优质体验的同时，也会因为一次不良体验而抛弃这项产品。身为企业，或许从头到尾都没有机会说一声感谢，也没有机会开口辩解。因为这是这个时代特有的公平和残酷，也蕴藏着巨大的机遇和挑战。

再看传统产业，中国“互联网+产业”深度融合，加速传统产业转型并持续升级。而工业作为任何一个国家经济发展的支柱产业，一直被视为国家综合实力的重要标志。全球工业逐渐进入 4.0 时代，世界各国不约而同地将先进

制造业的发展作为新一轮工业革命的首要任务。继美国“工业互联网”计划之后，德国“工业4.0”概念风靡全球，日韩的制造业转型计划日益清晰，中国也在2015年推出“中国制造2025”战略，致力于推动中国实现由工业大国到工业强国的转变。

那么什么是文明，第一次工业革命跟第二次工业革命给我们带来了很多“利益”，却忽略了一个字——省，因此造成了环境污染、资源浪费，而第三次工业革命（“工业4.0”）或者现在的新工业文明，“文明”只想解决一个问题——返璞归真，还我们青山绿水、蓝天白云，这是人类生存最根本的东西，这是新工业文明的目标。

信息科技引发思维方式的变革，思维方式变革推动人类社会进入新工业文明时代。这些新的思维方式中，以互联网思维、新生产方式思维和新制造思维为代表。

1.1 互联网思维

互联网早已像阳光、空气和水一样成为人们生活的必需品，它无所不在、无时不在，与人们的生活息息相关。

从互联网兴起至今，它摧枯拉朽式的变化正深刻影响着我们今天所能看到的每一个传统行业。在这些传统行业中，有些企业可能会继续生存，可时代会改变他们的模式和形态；也有些企业把握不住时代的脉搏，不能作出调整以应对机遇和挑战，因此走向衰弱或消亡。

互联网时代，以用户为王，于是商业法则被互联网重塑。过去，一个企业消亡多数是被竞争对手打败；现在，一个企业消亡更可能是被用户抛弃。

互联网弱化了交易场所的边界，让产品供应方和需求方突破了空间和地域的限制，通过免费的电子商务网站等虚拟场所即可实现商品的交易过程。它还扩展了交易时间，过去，产品供应方只能在固定的时间营业；而现在，通过互联网就能实现24小时在线交易。同时，互联网也让交易类别变得丰富多样。人们不仅可以通过互联网交易畅销产品，也让很多曾经在线下滞销的产品有市场。此外，它提升了交易速度，提高了工作效率，人们通过手机、iPad、电脑等智能终端快速进入网上购物平台，再根据商品的交易记录和信用评价来选择心仪的商品，大大缩短了交易时间。更重要的是，互联网还最大化地消除了中间环节，实现了以互联网为中心，由点到点、端到端地直通互达，有效节省了

从研究开发、生产制造到市场营销和物流等各环节的时间。

传统的思维方式是竞争与合作不能共存，但实际上今天的商业局面告诉我们这是一个竞争与合作交互的过程。这就是互联网时代的新思维，这就是观念的改变。

1.1.1 百家争鸣的“互联网思维”

总结“互联网思维”的定义，存在两种被大众认可的说法：一种是“工具论”；另一种是“现象论”。“工具论”认为，互联网像“基础设施”一样，是人们开展工作、学习和生活的前提条件，也是企业运转的必要条件。如今的企业都必须连接互联网才能开启一天的工作。在“工具论”中，互联网被视为“器”，广义之“器”包括大数据、云计算、智能终端等。

与之相比，关于“现象论”的解释呈百花齐放之状，比如小米公司的创始人雷军把互联网思维概括为“雷七诀”：专注、极致、口碑、快。腾讯公司创始人马化腾提出互联网思维的“马七条”：连接一切、互联网+传统行业=创新、开放式协作、消费者参与决策、数据成为资源、顺应潮流的勇气、连接一切的风险（赵大伟，2014）。在《互联网思维——独孤九剑》一书中，整合了互联网思维的有关论述，也归纳出互联网的9大思维，包括用户思维、简约思维、迭代思维、极致思维、大数据思维、社会化思维、流量思维、跨界思维和平台思维，这些解释均是互联网思维“现象论”的系统化总结。

也有人说互联网思维是一种价值观的养成，因为互联网的存在已经超越了技术的范畴，它更是一种思维方式。在互联网时代，大数据、云计算等科技日新月异，市场、产品、用户和企业价值链被互联网思维重新审视，甚至整个商业生态体系都被重新定义。

马克思历史唯物主义认为：生产力决定生产关系，生产关系要适应生产力的发展状况和规律。正如互联网是当今商业社会的基础设施，无论是传统企业还是互联网企业，若想在互联网时代的商业竞争中胜出，就必须充分利用好互联网工具和互联网思维去优化企业内部和外部的价值链条。

1.1.2 互联网思维的本质：从“物本”到“人本”

大数据、云计算的广泛应用，让互联网不再局限于PC端和移动端，人类已然进入了“物联网时代”（IOT, Internet of Things）乃至“万物互联时代”

(IOE, Internet of Everything)。正因为生产力决定生产关系,物联网技术很大程度上影响了商业逻辑,让那些传统、落后的垄断性生产销售和传播渠道失去了赖以存活的土壤。

可以从三个层次来理解“互联网思维”的本质,一是互联网精神。包括开放、平等、协作、共享等。二是互联网理念。包括虚拟实体打通、时空约束打破,一切都极致化、模块化,个人帝国主义、利用大众力量,通过免费应用来获得利润、用户本位主义。三是互联网经济。在交易技术层面是指长尾理论;交易结构层面是指市场均衡理论;交易绩效层面是指消费者主权论。根据互联网思维,传统制造型企业必须进行再造,构建智慧型组织,具体来说就是:网络化生态、全球化整合、平台化运作、员工化用户、无边界发展、自组织管理。互联网像无形的网覆盖社会生活的方方面面,没有中心节点,也没有层级结构。

互联网的特点是“去中心化”、开放和平等。李海舰(2014)认为,“平等”是互联网的重要基本原则之一。个体与企业之间的价值体现在互联网世界里,是由连接点的广度和密度决定的,连接点越广泛,价值就越大。另外,他认为“开放”也是互联网时代生存的必备手段。当下的商业模式是建立在平等与开放的基础上,而平等与开放又意味着民主、意味着人性化。因此,互联网真正体现了“以人为本”,而互联网思维正是以人性为出发点的思维方式。

1.1.3 世界工厂网:互联网思维助力传统企业转型

达尔文的“物竞天择”理论无论是在自然生态体系还是社会经济体系中都能适用。互联网和产业的深度融合已成必然,制造业是中国经济稳健发展的基石,它的技术演进也已经迈入了新时代。中国作为全球最大的消费市场、工业生产基地,互联网早已融合到传统企业运营的整个过程:从基础应用到商务应用,如自动化决策、智能化生产、发送邮件、微信建群、使用搜索引擎查询信息、在线交易、在线客服等。

华为公司的胡厚崑说:“互联网时代,基于互联网的颠覆性挑战是每一个传统企业遭遇的最大挑战。”^①要想打赢这场战争,传统企业要改变思想观念

^① 胡厚崑在日经 2013 年全球 ICT (信息与通信技术, Information and Communications Technology) 论坛上的讲话。

和商业理念，要以终为始地站在未来看现在，从而发现更多机遇，而不是用今天的思维去想象未来，看到的仅仅是威胁。

互联网是这个时代一切商业思维的起点，所有传统商业都会被这场互联网思维浪潮所影响、重塑乃至颠覆。人们目前处在第三次工业革命的“后工业化时代”，正在迈向互联网开启的新工业文明时代。工业时代的标志是：大规模生产、大规模销售和大规模传播。互联网时代的标志是：消费者拥有消费主动权，企业要以更快的反应、更好的服务和更优廉的价格来满足消费者的需求。

田溯宁表示：“每家企业都要有互联网思维，不用互联网方式来思考问题的企业，就没有办法在社会展开竞争”。^① 百度的创始人李彦宏认为：“互联网正在加速淘汰传统企业，互联网以外的产业是更大的产业，每一个这样的产业都即将面临互联网产业的冲击”。^②

在互联网浪潮下，互联网企业和传统企业都存在良好的发展机遇，同时也面临巨大的挑战。如何让挑战的压力成为企业稳健转型、快速前进的动力，这需要实践的勇气，也需要清晰的思路。以新一代 B2B 电子商务服务平台世界工厂网为例，它在 2013 年率先提出“行业运营商”模式，打造工业品行业细分领域的“行业工厂店”，利用传统企业的行业资源和专业优势，与互联网技术深度融合，目前已在我国 B2B 行业占据重要的位置。

互联网不是把其他都取代了，传统行业是为互联网做基础，甚至是支撑和前提。但是传统企业怎么能够长期发展下去？其实就是行业互联网化的过程。互联网给传统产业带来了更大的市场。这些行业利用互联网技术提高效率、降低成本。互联网思维拓展了传统企业的思考角度和市场视野，带来了良性互动。

不过，有人认为传统企业不具备互联网基因，因此难以成功转型。也有人认为传统企业在运营过程中积累的线下终端资源和行业经验，是互联网企业难以企及的，因此难以取代传统企业的地位。实际上，这两种观点都是片面的，都只看到了事物的一个方面。例如一些传统制造型企业还没有将基础的商务环境经营好，在向互联网转型过程中，低效环节被放大。同时，很多互联网企业对传统商业本质缺乏理解，进军传统行业屡屡败北。

① 田溯宁在 2014 首届世界互联网大会上的讲话。

② 李彦宏在 2013 百度联盟峰会上的讲话。