

# 智能 商业

曾鸣 著

阿里巴巴集团  
学术委员会主席，前总参谋长

解码阿里 5000 亿美元市值  
背后的创新商业法则

马云作序推荐

中信出版集团

# 智能商业

曾鸣\_著

图书在版编目 ( CIP ) 数据

智能商业 / 曾鸣著. -- 北京 : 中信出版社,

2018.11

ISBN 978-7-5086-9576-1

I. ①智… II. ①曾… III. ①商业模式-研究 IV.

①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 224407 号

智能商业

著 者: 曾 鸣

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 9.5 字 数: 160 千字

版 次: 2018 年 11 月第 1 版 一 印 次: 2018 年 11 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-9576-1

定 价: 68.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

## 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，占据主导地位的则是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。

## 推荐序

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。本书就是我这 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。



## 自序

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，没有人可以避免。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模式的生长也开始缓慢起来。

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

## 前 言

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 模式下进行探索和创新的创业者。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，就当先给自己打一剂预防针吧。

## 目 录

推荐序 V
自 序 IX
前 言 XIII

## 第一部分 智能商业

### 01 智能商业大变革

智能商业：网络和数据时代的必然选择 005

双螺旋构成：网络协同+数据智能 011

未来已来，智能商业将走向何方 016

### 02 互联网的本质

联：改变物理世界的底层技术革命 025

互：让交流沟通具备无限可能 029

网：互联网给商业社会带来的颠覆性改变 032

### 03 智能商业双螺旋之一：网络协同

网络协同：新经济范式革命 039

淘宝与优步：网络协同效应的胜利 045



## 04 智能商业双螺旋之二：数据智能

数据化：商业创新的基础 053

算法化：智能商业的“引擎”，而非“工具” 061

产品化：数据智能和商业场景的最终载体 065

活数据：让反馈成为闭环 070

企业智能化=在线化+自动化 075

## 05 智能商业的特征：向精准升维

“精+准”是未来商业的核心要求 083

精确：通过网络协同，实现降维打击 087

准确：数据智能的背后，是商业逻辑的根本改变 091

## 06 黑洞效应：智能商业胜出的秘密

黑洞效应：智能商业的优势源泉 099

黑洞效应的必然方向是智能商业 104

## 第二部分 商业模式变革

### 07 C2B：未来的核心商业模式

传统三大商业模式 113

C2B：对传统工业时代的颠覆 118

客户驱动：C2B模式的逻辑起点 122

转变思维，将C2B落到实处 126

### 08 S2B：通往C2B模式的自然演化路径

S2b2c的模式创新 135

S和小b的新型合作 137

赋能的五个方面 140