

THE GRAND RECONSTRUCTION THE EMERGING INTERNET ECONOMY 2008-2018

时代见证·系列丛书
全球视野 中国立场

大重构

互联网新经济

2008 — 2018

《时代周报》社·主编

海外借

SPM 南方出版传媒 广东人民出版社

时代见证·系列丛书
全球视野 中国立场

大重构

互联网新经济

2008—2018

《时代周报》社·主编

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

大重构：互联网新经济2008—2018 / 《时代周报》社主编. —广州：
广东人民出版社，2018.11

ISBN 978-7-218-13115-3

I. ①大… II. ①时… III. ①网络经济—经济史—中国—2008—2018
IV. ①F492-09

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第182913号

DA CHONGGOU

大 重 构

HULIANWANG XINJINGJI 2008—2018

互联网新经济2008—2018

《时代周报》社 主编

 版权所有 翻印必究

出 版 人：肖风华

策 划 人：孙 波

执行主编：吴 慧 谭 骥 曾向荣

责任编辑：梁 茵 陈泽航

责任技编：周 杰 吴彦斌

出版发行：广东人民出版社

地 址：广州市大沙头四马路10号（邮政编码：510102）

电 话：（020）83798714（总编室）

传 真：（020）83780199

网 址：<http://www.gdpsh.com>

印 刷：珠海市鹏腾宇印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：18 字 数：245千

版 次：2018年11月第1版 2018年11月第1次印刷

定 价：66.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与出版社（020-83795749）联系调换。

售书热线：（020）83795240

序

李瀛寰

英国哲学家、社会学家赫伯特·斯宾塞说：“进步不是什么事件，而是一种需要。”其实，进步就是人类的本能。

2007年，美国的乔布斯把手机当成人体的器官延伸，重新定义了手机。2008年，《时代周报》正式创刊，逢迎科技有史以来最革命的十年。

再回看二十年，1988年，中国通信巨头华为在深圳成立，此时仍位于北京中科院内的联想已经开始了计算机的生产制造。同一时间，远在太平洋彼岸的高通将其军用通信技术民用化，思科在离斯坦福大学不远的地方推出了路由器。

ISDN、宽带、2G/3G/4G，计算机以及通信网络所带来的基础设施建设给这个世界带来了翻天覆地的变化原动力。

历史上的每一次重大技术变革都对经济增长产生了巨大的推动作用，互联网技术作为“第三次工业革命”的核心，正在给人类社会的经济、政治、文化等领域带来前所未有的变革。

10亿人用微信、无人机的电商购物、无现金社会、社交网络、企业全面云计算、远程看病、大数据为你挑选最心仪的另一半、智能机器人……互联网、移动、智能，科技的力量正呈现出摧枯拉朽、颠覆一切的强大能量。马斯克将他的特斯拉电动车送上了天空，他还梦想着要实现火星移民。科幻作家在今天的现实面前恐怕也会想象力不在线。

移动、快速、泛在、互动、巨量的互联网时代，新技术带来

新商业模式、新发展思维，颠覆就在瞬间。曾经站在手机行业巅峰的诺基亚王国的衰落仅用两年时间，曾经人人手里都拿着的柯达已经烟消云散。中国企业教父、联想集团创始人柳传志痛心疾首地称：“稍不留心，就万劫不复”。而另一边，马云、马化腾、李彦宏、刘强东领军下的中国互联网不仅彻底改变了人们的生活习惯，更走向全球，成为世界经济发展的中坚力量。

过去的十年，更是中国科技企业全面崛起开始弯道超车的十年。华为已经跃升全球通信制造业第一，更在代表未来通信技术的5G领域引领国际标准发展；阿里的支付宝已经可以刷遍全球主要城市；百度的无人驾驶技术与百年汽车企业合作，给全世界送去了“中国速度”，成为人工智能行业的领先者。

在意大利米兰、法国巴黎的街头，来自中国的共享单车摩拜和ofo的橙黄自行车在阳光下闪耀。这些单车能一直存在吗？无人可知。但至少，它们曾经闪耀过。

曾经红极一时，也立刻销声匿迹。这就是科技行业在这十年中的变革万象。中国互联网企业乐视以生态化反带来科技产业思维的升级，还曾收购国外电视生产厂商。虽然最后乐视的故事画上了句号，但乐视留下的思考才更值得警醒。

本书收录的文章，是《时代周报》创刊10年来对整个科技行业技术变革以及中国科技产业发展变化的记录。与所有其他行业相比，科技产业变化最为迅速，人来人往、潮涨潮退的故事也更为触目惊心 and 发人深省。

《时代周报》的科技报道不只是记录当下发生的事实，而是借事实来挖掘变化背后的真相，是站在产业三十年发展视角上的深层思考和解读。

科技行业走到今天，有技术发展带来的底层推动、有国家产业政策对于网络建设的大战略节奏、更有新兴创业者在趋势之下的风口把控。根本来看，想真正了解科技产业变革，必须有技术和商业的双重洞察能力，《时代周报》做到了这一点。

互联网时代已经风起云涌，而未来20年，物理世界将与数字世界深度融合驱动进入大数据时代，以移动宽带、SDN、云计算、大数据、物联网创新技术为主的智能世界正在重构所有传统产业，引起第四次工业革命。

爱因斯坦说：“科学的不朽荣誉，在于它通过对人类心灵的作用，克服了人们在自己面前和在自然界面前的不安全感。”发展科技，是人类的本能。机器人工厂、外星移民、人类的未来仍有太多想象空间，而且中国时代正在崛起，这是过去十年科技行业给我们留下的深刻印象。

第一章

战略衍变

柳传志临危受命	· 3
被低估的QQ	· 12
阿里构建金融帝国	· 19
张小龙谈微信：越简单越好	· 27
马云棋局	· 33
张近东再造苏宁	· 39
任正非眼中的“重要玩家”	· 46
王兴不设边际	· 53
百度变阵人工智能	· 60

第二章

群雄逐鹿

龚宇的野心	· 69
雷军周鸿祎竞与合	· 73
3Q大战后的狼性周鸿祎	· 83
刘强东总结电商大战	· 88
王小川的抉择	· 101
俞永福：“马云太了解人性”	· 108
把搜狐变革进行到底	· 119
雷军：创业是九死一生的事情	· 124
“囚徒”滴滴	· 130
无人机王者飞入深水区	· 136
阿里95亿美元“点外卖”	· 143

第三章

苹果落地

英特尔“宫心计”	· 151
杨叙眼中的PC业	· 159
英特尔如何投资未来？	· 163
移动、联通战iPhone	· 168
宏碁的谋略	· 172
戴尔的转型逻辑	· 175
争夺iPhone	· 183
那个种苹果的人走了	· 188

第四章

伊卡洛斯

- 倪光南：“联想不该是今天的联想” · 197
- 拯救摩托罗拉 · 205
- 陈年：“希望将来能把LV收购了” · 213
- 王雪红：“我从来不看公司市值” · 218
- 诺基亚手机“最后的亮相” · 228
- 钉钉陈航的自我迭代 · 232
- 冯鑫：暴风变得更聚焦更垂直 · 238

第五章

拥抱未来

- IT服务走向社交网络和云计算 · 247
- 微软的云端共赢 · 251
- 决战云计算 · 256
- 百度将PC商业模式移植到云 · 261
- “感知计算”承载英特尔复兴梦 · 264
- 人工智能真正爆发的前夜到来 · 270
- VR是一场“先有蛋还是先有鸡”的博弈 · 275

第一章

战略衍变

1966年，斯坦福大学工商管理硕士丹尼尔·弗格森出任一家历史悠久的铜窗帘杆制造商的首席执行官。这家公司只有几种纺织设备产品，对未来并无明确战略。随后的30年中，这家公司完成了75次以上的并购，每一次都是按照弗格森在1967年制定的战略：“基本业务制造成批系列产品，并卖给批发商，意在

通过经营业绩和成套商品的市场杠杆作用促进公司业务增长。”

如今，这家公司产品品种丰富，并且很多看起来并无关联，但背后却是同一资源，那就是公司与折扣零售商的关系，大批量生产的服务能力，覆盖全国的服务点，有效的物流和规划商品销售。公司所拥有的资源决定了哪些业务可以开展，哪些业务不能插手。

上述案例来源于《哈佛商业评论》，在哈佛商学院中，像迈克尔·波特这样的顶级权威专家，便常年专注于研究战略思想。1965年，战略管理的鼻祖伊戈尔·安索夫《公司战略》一书首次出版，此前从事于军事战略相关工作的他明确宣称了自己的战略管理主张，他认为，战略管理目的是“发展一系列有实用价值的理论和程序，使经理人能用来经营，商业公司可以凭借这些实用的方法来做出战略决策”。

战略对于一家有志于长期经营的公司来讲不言而喻，而在中国互联网新经济发展的十年时间里面，可以看到，市场转变速度极快，规模庞大的巨型企业，需要进行战略级别的转变，从而获得新的增长动力。现今，无论是微信还是蚂蚁金服，都已经成为鲸鱼级企业的未来，但要做到这样的程度并不容易。

在这十年时间里面，互联网公司的改变非常巨大，比如腾讯，经历了千夫所指的诟病，架构的调整以及平台的开放；也如阿里，从单一的电商，到支付领域，再构建金融体系；还有百度，在掉队的危机时刻，李彦宏终于祭出了人工智能的方向，这些都让巨头们获得了新的发展动力。

柳传志临危受命

李瀛寰

作为联想的灵魂人物，柳传志无疑有着极强的号召力和凝聚力。2008年的联想遭遇了接连亏损，在危机时刻，柳传志取代了杨元庆的董事局主席之位，杨元庆则代替了美国人CEO威廉·阿梅里奥。柳传志在重新执掌联想过后，便大刀阔斧地对联想进行了一个改造。2018年，联想再度遭遇一次危机，这与当时的情况又有哪些相似之处？

2009年9月8号，已经注定是联想历史上最重要的一天。

联想控股与中国泛海集团正式宣布，中国泛海控股集团成为联想控股的第三大股东，持股29%。引入泛海后的联想控股将以投资为主要业务，向金融、能源、房地产行业拓展，联想控股计划在未来5年投资约100亿元人民币发展核心资产，而联想投资、弘毅投资、融科置地三大子公司及母公司联想控股将陆续上市。

联想控股以柳传志为核心的新五人董事会成员悉数亮相，在联想控股下属五大公司以及联想直投领军人的描述中，新联想的面貌清晰地呈现在公众面前。

■ 引进泛海

自8月7日联想控股的大股东中国科学院国有资产经营有限责任公司（下称“国科控股”）挂牌转让29%的联想控股股份后，因对受让方条件的种种限定，外界就猜测国科控股或已选定买家，泛海接盘的可能性最大。

经过在北京产权交易所20天公示，中国泛海控股集团作为挂牌期产生的唯一符合条件的受让方，成为联想控股有限公司的第三大股东，交易价格为27.55亿元。

泛海集团董事长卢志强证实，是次交易属现金交易。

新闻发布会上，柳传志坦言自己与卢志强早就相识，对其行事作风非常了解，双方的合作几乎没有反复和质疑。“我们是在相识相知基础上的一见钟情。”卢志强说。柳传志随即幽默地补充：“一拍即合吧。”

“卢总非常稳健，行事低调，说一句算一句，非常有诚信”，国科控股副董事长邓麦村说他在此前曾与卢志强有过一次长谈，由此，双方合作



柳传志（《时代周报》记者 郭杨 摄）

拉开序幕。

此次股权转让后，联想控股的股权结构为：国科控股占36%，仍为联想控股第一大股东，联想控股职工持股会占35%，中国泛海占29%。

事实上，这是一个三赢的合作。

对国科控股来说，“减持联想控股股份，获得27.55亿元资金，将用于中科院旗下其他企业的发展，推进科技成果的转移转化与产业化”，邓麦村如此表示。对于中国泛海的入股，卢志强说道：“我们长期看好联想控股未来的发展，作为联想控股的战略投资者，这一举措也符合中国泛海的长远规划。”

而对联想控股来说，股权转让一事则意义重大。联想控股通过引入优质的社会资源，进一步完善了法人治理结构，充分地进行市场化运作。分析人士认为，联想控股此次调整，适应中国乃至全球的商业运作模式。

此次股权调整后，职工持股加上中国泛海的股份，已经使联想控股成为一家完全的民营企业。柳传志强调：“联想集团在海外的一些招标，有时会被认为与中国政府关系密切，其国有股比例的降低将使联想少受一些影响，这一股权交易有益于联想集团在海外的品牌形象，而对于联想控股未来进行海外投资，也会大有帮助。”

引入第三大股东之后，联想控股新一届董事会由柳传志、邓麦村、曾茂朝、卢志强和朱立南五人组成，原董事长曾茂朝卸任，柳传志正式出任联想控股董事长兼总裁。



多元化投资

引入泛海，对联想控股的未来布局而言，是开局的一步，也是关键的一步。

中国泛海集团在金融、房地产、能源领域颇有建树。北京产权交易所

的一位人士分析，泛海的资金也可以经由联想渠道进入实体投资。引入地产、金融领域的高手泛海集团，可以加速联想控股的多元化运作。而联想控股本身，经过八年的运作，此刻也蓄势待发。

由联想控股负责直接投资业务的常务副总裁吴亦兵带队的联想控股直投业务的亮相，是联想新战略中的一大重头戏。

据吴亦兵介绍，联想控股本部的主要任务是规划直辖五家核心子公司的战略和开展直投业务，总体战略和直投方面是进行总体融资和资金配备，对子公司进行资产配置以及协调子公司业务发展等。

对于联想控股的未来，柳传志明确表示：“联想控股的战略布局初步完成，采用舰队模式，联想直投业务、联想投资和弘毅投资三个投资团队，投资范围覆盖企业成长的各个阶段，以最大范围地捕捉投资机会。”三块投资业务相互之间可以实现资源共享、“火力支持”。

“我们的愿景的第一阶段便是以上市为标志，子公司先上市，母公司联想控股随后。”对于上市地点，柳传志表示，最可能是香港。

联想新规划

按照新战略的规划，联想控股旗下五大子公司即联想集团、神州数码、联想投资、弘毅投资、融科置地整装待发，领军人物分别为杨元庆、郭为、朱立南、赵令欢、陈国栋。联想控股直投业务则由去年从麦肯锡空降的常务副总裁吴亦兵领军，由六大团队开展多元化业务。

柳传志认为，毫无疑问联想集团是联想系成长到今天的根本，联想控股的战略目标与联想集团的发展并不冲突，“今天离我们要成为世界上最领先的PC公司的追求还有距离，还有坎坷，但是已经为期不远了”。

2001年，在股价高位时期联想集团宣布拆分，初步形成了多个子公司的架构。2004年，收购IBM PC完成后，柳传志全身心投入联想控股的发

展，关注联想投资、弘毅投资两大公司的成长。

今年2月，柳传志临危受命，回归联想集团并出任董事长，此刻，在柳传志看来，联想集团虽然投资还有一点亏损，但已经“非常稳健”，“都在我们的预想当中”。下一步，联想投资、联想直投、弘毅投资是柳传志关注的重点，他认为这才是联想未来的根基。《时代周报》记者明显感觉到柳传志对联想控股未来的深思熟虑，以及对公司人才建设的重视。

“投资人才与IT制造业人才的结合，将发挥巨大优势”，柳传志对联想控股的未来充满信心。

柳传志：联想已经想清楚了

在决定回归公众视线时，柳传志心中或许已经悄然画好蓝图。现在，联想控股的新战略蓝图清晰呈现，可谓大手笔的排兵布阵。历经锤炼的柳传志很沉稳，但他不论走到哪里，都是全场的焦点。

9月8日，柳传志接受了《时代周报》独家专访。

联想股权仍会有变化

时代周报：联想控股从国企转型为民营企业，我感觉你是经过深思熟虑的。在国际上做得比较成功的投资控股公司，比如新加坡的淡马锡，往往是国字号的企业。你为什么希望联想控股民营化？

柳传志：现在的国有公司进行大桩并购，主要是因为它们实力强劲，在国内处于垄断地位。而在国外恰恰相反，人们可能对一个国家行为的投资不如民营企业的行为更容易让人接受。包括联想集团，在业务开展过程中当年我们并购IBM时就遇到了磨难，要经过美国政府批准。如果是纯民营行为的话就没有这种障碍了。我认为，未来联想控股如果在国际上进行投资的话，民营化的背景会更有利。

时代周报：联想控股在战略转型过程中，有没有征求国资委的意见呢？

柳传志：泛海入股这件事情以前征求过国资委的意见，国资委很支持，我们才敢做。

时代周报：现在联想控股是35%、36%和29%的股权比例，未来是否还会进行调整？

柳传志：有可能还有变化，什么事情都不是一成不变的，包括中科院持有的股份，以及联想控股员工持有的股份，泛海方面我就知道了，随着业务的发展，将来可能还有新的公众人士参股进来等等，我相信比例一定不会是一成不变的。控股公司的业务发展也会随着市场行情进行调整。

时代周报：像传统的业务Lenovo（联想集团）的业务会逐渐降低吗？

柳传志：要视情况而定，当Lenovo需要的时候，也有可能。比如说当Lenovo再经历一个什么挫折、股价很低的时候，控股可能是买入的。当Lenovo的股价很好，需要用它的资金做新的投入时有可能做新的卖出，完全是这样考虑的，不会把话定死了的。

时代周报：在你的规划中，推动联想控股上市是公司愿景的第一步，你预计联想控股何时上市，上市时的公司市值有多大？十年后联想控股的发展规模多大？

柳传志：上市时间表目前还不能说。公司上市时，应该比今天的市值增加一倍到两倍。十年后就不敢说了，因为环境的变化差异会很大的。我们能做的，是不仅把顺风顺水的事情想清楚，也把环境不利时期的事情以及最后的底线是什么想清楚。