



智石阅读

做好互联网+的大文章 才能站在风口顺势而为

读懂互联网+

大众创业 万众创新 传统产业转型 中国制造2025……

马云 曾鸣 高红冰 金建杭
周其仁 陈志武 周鸿祎 雷军

|等著|

国务院发展研究中心专家审定



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

国务院发展研究中心专家审定

读懂**互联网+**

马 云 曾 鸣 高红冰 金建杭 | 等著 |
周其仁 陈志武 周鸿祎 雷 军

图书在版编目 (CIP) 数据

读懂互联网+ / 马云, 曾鸣等著; 李明, 朱克力主编. —北京: 中信出版社, 2015.7

ISBN 978-7-5086-5182-8

I. ①读… II. ①马… ②曾… ③李… ④朱… III. ①网络经济—经济发展—研究—中国 IV. ①F426.67

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 089798 号

读懂互联网+

著 者: 马 云 曾 鸣 等

主 编: 李 明 朱克力

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

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)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京盛源印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 19

字 数: 202 千字

版 次: 2015 年 7 月第 1 版

印 次: 2015 年 7 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 978-7-5086-5182-8 / F · 3378

定 价: 45.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

序 “互联网+”引领未来

姜奇平 中国社会科学院信息化研究中心秘书长

2015年3月5日，李克强总理在《政府工作报告》^①中提到“互联网+”，引起各界强烈反响。这标志着本届政府在信息经济全面发展方向上迈出了一大步。“互联网+”理念的提出，最早可以追溯到2013年11月马化腾的一次演讲。马化腾在2015年的“两会”上也提出《关于以“互联网+”为驱动，推进我国经济社会创新发展的建议》。在中国经济进入新常态的背景下，政府与市场在“互联网+”这个前沿问题上形成呼应，达成共识。这是国之幸事，民之幸事。

“互联网+”实际上是“互联网+X”，X就是指各行各业，即工业化下的各行各业。“互联网+”在成为行动之前，要解决三个实际问题，或者说排除三种障碍。

首先，是“互联网+”的制度创新。“互联网+X”，谁说了算？这是当前最突出最尖锐的问题。在李克强总理提出“互联网+”之前，实际情况是，“互联网+X”，规则由X说了算。例如“互联网+金融”，规则由金融部门说了算；“互联网+交通”，规则由交通部门说

^① 见 http://news.xinhuanet.com/house/cs/2015-03-17/c_///4659805.hlm。

了算；“互联网+图书”、“+医药”、“+……”全是X各自一家说了算。互联网相关部门（例如互联网协会、工信部、中央网信办）的意见连问都不问。李克强总理既然提出了“互联网+”，不是说今后要互联网一家说了算，至少希望将来有事，“互联网+X”两家要商量着办。当然，商量着办的结果，最后要统一在让市场发挥决定性作用这个大方向上，而不是让权力和寄生在权力下的传统既得利益单方决定资源配置。

其次，“互联网+X”，二者是什么关系，颠覆还是互补？一说“互联网+”，搞互联网的人容易亢奋，想着好容易翻身得解放了，就想打倒这个打倒那个。但这是不明智的，互联网业现在还是小车，各行各业是大马，要摆正自己的位置。阿里、腾讯进入金融、交通领域后，吃了不少苦头，应该买个明白。马化腾2015年3月4日的表态就比较好。他强调，腾讯并不会进入每个行业来自己做，而是提出“互联网+”的理念，并且把腾讯在关系链、支付、社交广告等方面的能力做成基本的零件和工具，作为“武器”开放给广大第三方合作伙伴去改造、提升他们所在的行业。互联网业要充分关切和建设性地解决各行各业的难题。另一方面，X的心态也要调整。不要老以为互联网进来，是要吃掉（替代）自己。“互联网+”的实际结果将是，X的绝对值不仅不下降，反而会上升（只是X占全局的比例在不断下降）。这与工业革命后，农业产值和产量不仅不会减少，而且还会大幅上升是一个道理。这是新陈代谢的规律。“互联网+X”，将让X的饭碗比现在更大，这是一场增量改革。合作才能共赢。

最后，“互联网+X”，是新产业还是新业态？专家在这方面有时都说不清楚。一些专家说“互联网+”是指新产业。新产业对应的是产值，新业态对应的却是结构（质量）。“互联网+”行动计划针对的显然是新业态。搞“互联网+”切忌浮躁心态，要警惕打着新产业的旗号走旧业态的老路。光伏的教训应该汲取。狭义的“互联网+”，是在协调推动经济稳定增长和结构优化的大背景下，在“新兴产业和新业态是竞争高地”这个初衷性的判断下做出的。信息网络才是新兴产业，而“互联网+”更多指“产业创新”，说白了，就是转变产业发展方式。我个人认为，新旧业态的经济学区别在于：旧业态是规模报酬递增驱动的，面向的是做大，新业态是范围报酬递增驱动的，面向的是做优；由此推论，“互联网+”要产生实效，需要把文章做在通过创新降低多样性成本以支持提价竞争，从而实现高附加值的产业升级上。

李克强首次提出并得到产业呼应的国家“互联网+”行动计划，或足以同德国工业4.0、美国工业互联网媲美或更到位，与之共同形成引领未来的主张。因为在人类和中国的工业化基本完成的历史阶段，新趋势的重心不在工业，而在互联网。“互联网+”这个提法具有主导、引领、带动意味，互联网与工业化，是车头与车厢的关系。正如学者曾润喜说的，以前大家把互联网当作轮胎，但其实它是发动机。信息化与工业化不再是并列关系，而是信息化驱动工业化的关系。当然，要提到这个高度，还有待进一步共同思考乃至共识的形成。

| 目 录 |

序 “互联网+”引领未来 / 姜奇平 · V

第一章 互联网的“器”与“道”

互联网加上传统经济，才等于未来 / 马云 · 002

从IT到DT：“互联网+”带来巨大机会 / 马云 · 006

互联网时代：创新逻辑与价值链 / 曾鸣 · 011

互联网绝对不能“+”传统思维和既得利益 / 金建杭 · 025

“互联网+”中的阿里转型路径 / 高红冰 · 032

面向未来的互联网经济 / 阿里研究院 · 040

第二章 “互联网+”：时代的必然

让互联网惠及更多人 / 周其仁 · 094

“互联网+”，打造中国经济升级版 / 于佳宁 · 101

“互联网+”风潮：重构的三次方 / 王禹媚 · 107

第三章 “互联网+”：中国制造 2025

制造业的互联网化是重点 / 邬贺铨 · 124

互联网正在改变制造业 / 曹淑敏 · 127

“互联网+”的三种可能 / 刘积仁 · 133

互联网的产品精神 / 李开复 · 136

第四章 “互联网+”：变革传统产业

互联网金融为什么这么热 / 陈志武 · 142

传统产业，借鉴互联网的免费精神 / 周鸿祎 · 155

坚守传统产业的核心价值 / 杨元庆 · 169

寻找变革传统的互联网力量 / 承哲 · 174

第五章 “互联网+” 样本调查

“互联网+” 助飞实体经济 / 雷军 · 190

苏宁两次大转型的启示 / 张近东 · 201

创新商业模式，拥抱“互联网+” / 张瑞敏 · 215

复星的“互联网+” 变革之思 / 郭广昌 · 224

第六章 创业在“互联网+”

小米手机成功的七字诀 / 雷军 · 230

一个传统老兵的“触电史” / 周忻 · 238

创业者，需要坐冷板凳精神 / 周鸿祎 · 244

巨头垄断，怎样实现虎口夺食 / 南七道 · 248

第七章 德国工业 4.0 vs 美国工业互联网

工业 4.0，“互联网+” 的德国制造战略 / 罗文 · 256

工业互联网：让机器更智慧 / 李钊 · 268

附录一 2015 年《政府工作报告》新词典 / 276

附录二 马化腾“互联网+” 两会提案 / 288

第一章

互联网的“器”与“道”

互联网加上传统经济，才等于未来

马云 阿里巴巴集团董事局主席

我相信，只有思考未来，关注年轻人，看清世界，才能把握未来。阿里巴巴不是这两年做成的，我们的思考坚持了 15 年，才走到了今天。实际上，10 年前的思考和行动铸就了今天的你。同样，你今天的思考和行动，将铸就 10 年以后的你。企业如人，一个人的成长和一个企业的成长其实是相像的。今天你想什么，坚持什么，放弃什么，都将决定 10 年以后的你和你的企业将会怎么样。

平台型企业是未来 10 年、20 年的主要经济形式

我们再看得远一点，很多人现在特别关心互联网。其实人类有三次巨大的技术革命。第一次是英国的工业革命，从蒸汽机发展起来。其实蒸汽机的核心，是人类开始希望突破体能，让自己更强大，而英国把握了这次机会，成了早期最了不起的国家。第二次工业革命是能源革命，是人类希望自己强大以后，能够跑得更远，能够更持久。这次是从电和能源发展起来的，美国把握了这次机会，成了最强大的国

家。而这次技术革命，作为信息革命也好、数据革命也好、互联网革命也好，各有说法。但有一点是肯定的，这次革命是让人智慧起来，让世界变得更加智慧，所以这是一次完全不同的技术革命，它对人类社会未来的影响是超越大家想象的。

第一次工业革命对人类社会的影响之大，超出大家的想象——造成第一次世界大战。第二次能源革命造成的巨大影响，是第二次世界大战。这次人类社会已经从巨头的对垒，抢夺顶尖的人才、顶尖的资源，变成了国家内部的矛盾，比如社会经济的发展、人类环境的建设。这次技术革命，将会推动社会更加智慧。今天的冲击，跟第一次世界大战、第二次世界大战相比，对我们来说还是很幸运的。今天我们最大的变革，不是外部的变革，而是内部的变革。也就是说，第一次工业革命和第二次工业革命建立的大量规章制度和思考体系，由于人类智慧的开发，将会受到巨大的冲击。我们要思考的是变革自己，而不是去改变别人。

第一次工业革命，诞生的商业组织是工厂；第二次工业革命，诞生的组织称为公司；而这次工业革命，将诞生一个什么样的经济？会形成什么样的经济组织方式？我们要去思考，因为这个组织方式将成为10年、20年以后这个世界的主要经济形式。我认为是平台型企业。毫无疑问，原来的工厂只负责生产，能源时代公司主要做贸易，而今天的平台型企业所要担当的是它们的升级。平台型企业需要加强服务、加强制造能力，所以整个商业结构将会发生巨大的变化。如果我们的政府体系、社会环境依旧以当年管理传统工厂和公司的思考方式面对互联网时代的企业，我相信双方会矛盾越来越多，痛苦越来越多。

O2O是一个伪命题，互联网经济=虚拟经济+实体经济

我们需要放下过去工业时代的思考方式，用一种新的方式去思考未来。

第一次工业革命大概花了 50 年时间，才真正变成一场巨大的人类的技术革命。第二次工业革命也将近花了 50 年。而互联网刚刚发展了 20 年，未来 30 年，才是互联网经济发挥巨大作用的时期。未来 30 年的机会在哪里？今天我们所有人都在思考，互联网冲击了你的公司、你的行业、你的城市，你应该改变自己，去适应这个未来。所以我觉得，未来的机会在于人们称颂的“互联网+”。互联网加上传统经济，才等于我们未来巨大的机会所在。

O2O是一个伪命题，因为它原来思考从线下往线上走。有人认为这如虎添翼，我从来没见过一个老虎有翅膀的，那是想象力。坦克装上翅膀未必是飞机，只有飞机和坦克完美结合，才能有未来。所谓O2O，是传统经济自己想象着有一天可以飞到天上去。其实很少有互联网公司可以活过三年，活好三年，这三年是非常艰辛的。有人觉得互联网公司真能挣钱，但是他们没有想过，15年来，像我们这样的企业，像腾讯、谷歌这样的企业，所付出的巨大代价和所犯的错误是没人想象的。我见过很多工厂，晚上10点钟除了机器在转，没有人在转。而互联网公司，过了12点，都是人在挑灯夜战。互联网并不仅仅就是上网那么简单，所以我觉得未来的机会，是我们共同合作，共同打造未来。互联网经济不是虚拟经济，互联网经济是把虚拟经济和实体经济联合在一起。

虚拟经济会赢，还是实体经济会赢？好像现在实体经济批评虚拟经济太骄傲，虚拟经济则说实体经济太土。其实真正的互联网经济是实体经济同虚拟经济结合起来。只有这二者结合起来，才会真正赢。未来的制造业也会发生巨大的变化，未来的机器会思考，未来的机器会讲话会交流，未来的机器会想象。这是未来 30 年这个世界会面临的巨大变化。

互联网企业要想活得久、活得好，必须真正拥有普惠的技术，因为互联网本身就是一个普惠的技术。如果有一天，你真正希望做到配合和协同作战，真正希望变成 10 年以后依旧能够生存、成长和健康发展的企业，就要从组织、人才和文化上彻底地改变自己的思考方式。所以，不是每家企业都需要转型，但是每家企业都要升级，而真正的升级，就在于人才的升级，思想的升级，文化的升级。

从IT到DT：“互联网+”带来巨大机会

马云 阿里巴巴集团董事局主席

过去7年我们从互联网创业到互联网产业，很快进入互联网经济，而且正在从IT（information technology，信息技术）走向DT（data technology，数据技术）时代。DT不仅仅是技术提升，更是思想观念的提升。DT和IT时代的区别在于：IT以我为中心，DT以别人为中心。DT要让企业越来越强大，让员工越来越强大。DT越来越讲究开放、透明。所有企业都要思考，什么样的文化、什么样的组织、什么样的人才，才能适应未来的DT时代。相信整个DT时代即将到来，在海外这被称为“D经济”。

无论是今天讲的“互联网+”还是工业4.0，我们都正在努力把互联网从一个产业变成一个互联网经济时代。而我们真正面临的巨大机会所在，也是我们互联网公司必须活长、活久、活好。像其他传统产业一样，我们要思考如何用互联网技术、理念、思想去与传统行业进行交融和共同发展。

我相信未来的20年，那些互联网公司如果不能和传统行业进行完美结合，它们将不会活得很好。同样，那些传统企业假设不和互联网

技术、思想进行融合，我相信这些传统行业、企业也活不久。所以对我们来讲，未来DT时代最大的机遇也是最大的挑战就是把所谓互联网经济做起来。互联网经济就是把传统行业和IT行业进行完美结合，完美融合。

有人说，实体经济和虚拟经济相背离。我认为实体经济和虚拟经济本来就不是矛盾的，互联网就是应该把实体经济和虚拟经济完美结合起来。基于这些思考，阿里巴巴在未来两三年到5年也将不断从愿景、组织、人才方面调整自己，完善自己。

另外，随着IT行业走向DT时代，大互联网公司要思考，除了它们要创新之外，更要创造创新规则，因为这是一种责任。今天BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）不管做得多大，我们真正希望建立一个良好的互联网生态环境，搭建很好的基础设施，同时培养一大批人才，使中国10~30年以后，DT时代人才不断涌现。所以我和马化腾、李彦宏的共同理想就是把中国从IT时代顺利带到DT时代。

IT时代到DT时代，小企业变成关键。到今天为止，关于未来的电子商务，阿里巴巴还要问一个问题：我们为谁而生存，我们是不是兑现了15年前我们做出的“让天下没有难做的生意”的承诺。

这世界上最悲剧的是有名没钱，第二大悲剧是有名有钱。我有感受：不能有名，男人有名之后倒霉的事情就来了；男人有钱，钱是花不掉的，你要想明白钱是什么。你想成为一个大商人，是因为你的乐趣在于别人的成功。你看到很多人在街上跟你笑，夸你做得好，因为你帮助他们家的老婆，帮助他们家的孩子。这个乐趣是钱买不到

的。人家发自内心地说这个东西真好，其实我知道这个东西跟我没关系，我也从来没有写过一个程序。所以把这些事情想明白，就能继续保持这样的乐趣。这样，别人开心了，你也开心了；别人体验好了，你的感受也好了。

我认为我们要继续思考一个问题，如何帮助更多的小企业成长起来？不仅仅思考中国，还应该思考全球。当然在中国我们还有很多问题没有解决呢，中国有太多的小企业今天并不好。很多人讲电商有很多问题，假货的问题、知识产权的问题、炒信的问题……解决问题才是乐趣所在，解决这些问题，才需要你存在。

这些问题只有技术、社会、教育、文化等结合在一起才有可能解决。这些问题的解决，可能在 20 年以后，我们电子商务能够对这个社会做出的巨大贡献之一，是我们解决了假货问题，解决了盗版问题，我们帮助建立了中国企业那么多年来努力建立的信用体系。这是我们对这个时代巨大的贡献，因为这些问题解决了，人们的体验会更好。我认为这是乐趣所在。

以前的全球化其实是美国化。我不说美国好还是不好，但是有一点是肯定的，全球化的核心是给当地创造价值、创造就业、创造税收。我们以前所有的思考，基本上是我的产品如何卖到人家家里去，从人家口袋里面掏出钱来。阿里巴巴的全球化要思考一个问题，如何帮别人把产品卖到我们家来。中国有巨大的需求，中国的中产阶级正在高速增长。我大概在七八年前在硅谷讲话，被人家笑话了一通。我说中国互联网用户会超过美国，人家说我瞎说。我那时候也不像学者和所

谓专家能拿出例证数据出来，我就找一个理由：美国人口将近3亿，假设不死人，10年以后还只有3亿人；中国人13亿，可以让3亿人轻轻松松上网。我就这么一个理由。其实我们发现10年以后，中国的中产阶级人口跟美国人口差不多。

中国的空气、环境、水已经无法支撑未来三四亿中产阶级人口各种各样的需求和服务，我们如何让全世界很好的产品满足中产阶级、亚太地区、全世界的需求？地球已经真正成为一个村落。不要认为我在杭州，原来的贸易方式会因为互联网彻底改变。WTO（世界贸易组织）是一个伟大的创举，但它是20世纪政府制定的游戏规则，企业执行。而政府制定的游戏规则，有的时候是非常难让企业执行的。各国之间出于政治的原因，中国跟日本的谈判，日本跟韩国的谈判，根本谈不到一起。各国有自己的思考，必定影响市场。我们应该建立一个真正通过市场经济和企业家组建起来的商业社会，而今天互联网给了我们这样的机会。

由于互联网的出现，DT的出现，全世界的小企业会联合起来。就像今天淘宝网站上，青海和浙江、浙江和海南、海南和广东，整个贸易如果是各省政府坐下来谈判搞一个协议，一定做不成，一定是商人之间达成一个协议。

全世界各国的意识形态、政治观点不一样，但是全世界的商人观点是一样的：关注诚信和钱。钱背后是信用，信用背后是交易，交易背后是大家诚信往来的行为规范。在二三十年以后，互联网将会改变整个全球贸易的走势和格局，随着电子商务越来越多，这才是巨大的