

腾讯 产业森林

AI时代的创业密码

腾讯研究院 腾讯开放平台 联合出品

张孝荣 马天骄 著

非
外
借

腾讯 产业森林

AI时代的产业架构

腾讯产业森林研究中心
2019年10月



腾讯 产业森林

AI时代的创业密码

腾讯研究院 腾讯开放平台 联合出品
张孝荣 马天骄 著

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

自2011年至今，腾讯已经扶持了数以万计的创业项目，动用其庞大资源，客观上建立了一个令大多数伙伴企业受益的产业森林，引领了我国高科技创业和风投大潮。腾讯提供基础支持，帮助伙伴企业互相连接，使各行各业与互联网实现融合发展。

本书是由腾讯研究院和腾讯开放平台联合出品的创新创业领域最新专著，书中全面揭示了腾讯的开放能力和创业资源，还引入了技术社会理论，结合AI技术的未来趋势，对腾讯产业森林和商业生态进行了全景式论述，帮助创业者和传统行业企业在未来AI时代创业创新的大潮里搭上AI的风口，利用腾讯的产业森林资源，突破企业能力的“天花板”。

本书适合腾讯产业森林体系内部人员阅读；也适合正在创业、创新，有意进入腾讯产业森林体系的科技领域人士和企业高管阅读；还适合正在传统行业中面临转型、跨界的企业高管阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

腾讯产业森林：AI时代的创业密码 / 张孝荣，马天骄著. —北京：电子工业出版社，2018.1

ISBN 978-7-121-32890-9

I. ①腾… II. ①张… ②马… III. ①网络公司—企业管理—经验—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 252589 号

责任编辑：林瑞和

印 刷：北京画中画印刷有限公司

装 订：北京画中画印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：880×1230 1/32 印张：7 字数：286 千字 彩插：64

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价：69.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：010-51260888-819, faq@phei.com.cn。

序言

科技公司的历史使命

为什么今天要如此注重技术创新？

因为“技术决定一切”。

给出这个答案的是托夫勒。这位美国著名的战略家和未来学家，先后出版《未来的冲击》《第三次浪潮》《权力的转移》未来三部曲，享誉全球，对当今社会思潮有广泛而深远的影响。

在《第三次浪潮》中，托夫勒总结了人类社会的整个发展进程，涉及科技领域、社会领域、信息领域和心理领域，托夫勒提出“技术决定一切”的观点，从科学技术与人类社会发展的关系入手，解释了技术革命对社会历史进程的影响。

在他看来，任何一种“文明”或“社会基本结构”基本上都是由“技术领域”“社会领域”和“信息领域”这三个部分组成的。在这三大领域中，“技术领域”是起重要、决定作用的，因为它的特征决定其他领域的状况，而其他领域的形成一般都是首先适应于“技术领域”。如果“技术领域”发生变化，随之就会引起“社会领域”和“信息领域”的相应变化，进而导致社会基本结构的变迁。

我们现在正处于一个最好的时代，一个凭借技术创新推动社会

变革的时代。

我们面临着重大技术创新，AI 技术、移动宽带和物联网都已成为潮流并快速发展起来。这三股热潮的叠加，也使技术社会的创新充满无限可能，蕴藏着创新创业的重大机遇。

未来二三十年，新技术、新应用、新产品、新业态、新模式将快速爆发，每个人都有机会实现创业梦想、开创伟大事业。

为什么今天要如此注重创业？

因为人工智能、互联网新兴技术深刻改变着传统格局，技术创新带来的变革席卷各行各业、世界各地。机遇与挑战相伴而生，谁适应能力强、动作速度快、投入力度大，谁就能抢占前沿、争取主动。

全球创业之所以异常活跃，是因为它具有深刻的时代背景——创新战略已成为世界主要国家的核心战略。

为抢占未来经济科技制高点，在新一轮国际经济竞争中获取先发优势，世界主要国家都已经部署了面向未来的科技创新战略和行动。

最近五年，创新创业对我国的影响已经超越了历史上任何时候。

人们对创新创业的期许已经贯穿了顶层设计和产业实践，这种期许表现为三重强大动力：第一重动力来源于国家战略积极推动，第二重动力来源于资本市场积极参与，第三重动力来源于积极的技术创新。三重动力的叠加，为 AI 创业浪潮提供了有史以来最强大的推动力。

主导未来发展的逻辑是什么？

技术社会。

我是一个“70 后”，跟许多同龄人一样，陆续见证了 IT 信息

时代、互联网时代、移动互联网时代和 AI 时代这四个时代的演变。

每一个时代都有其重大的发展技术创新热潮，而每一次热潮的出现都大大推动了社会文明的进程。

我们现在面临的机遇更多，AI 技术+5G 技术+IoT，三者共同发展，未来某个时刻会产生叠加效应。这意味着技术社会的演进图谱中即将出现超越历史以往时刻的峰值。

这个时刻会出现在未来的什么时候？比较乐观的看法是未来三五年内，AI 技术、5G 技术与 IoT 技术将开始融合。

三浪叠加带来的智能社会的应用场景，远超互联网开辟的市场空间，俨然是可预见的未来。

如何认识技术社会？

我们认为，构成技术社会的要素至少包括三个：技术创新、技术商业和技术文化。

技术创新

科学研究是技术之源，技术创新是产业之源，技术创新建立在科学研究的基础上，而产业创新主要建立在技术创新的基础上。

技术商业

技术创新通过交易才能衍生出商业价值，它的核心是知识产权，提供全面而完善的知识产权保护，才能赋予技术创新不断发展的动力，促进经济增长。

技术文化

即由技术创新和应用所形成的各种共同体中的认知方式和价值观。其中，我们要充分地关注创业家精神，使之在商业生态和产业森林中发展壮大。

我们要承担起历史的使命。

从经济社会跨入技术社会，这是摆在我们每个人面前的一个重要历史机遇。一场技术大融合的序幕正在缓缓拉开，我们需要从未来的角度重新审视创新创业的使命。

在技术社会中，创业者是基本的社会单元，而科技公司是主要组成部分。科技公司背负着实现技术变革和推动产业革命的两项时代任务。

只有通过技术的不断变革和创新才能充分发挥技术的社会功能，为社会创造更多可能。

托夫勒有句名言：21 世纪的文盲不是那些不能读不能写的人，而是那些没有学习能力和不能更新知识的人。这句话也是他的预言之一。

在农业社会，一个人只要会种田或饲养牲畜，就可以活一辈子。

在工业社会，一个人若掌握了一两门手艺或能操作一两种机器，也能受用终身。

而在技术社会，只有不断学习，在学习中创新，才能适应飞速发展的时代，否则很有可能被淘汰。

在七年前，腾讯公司宣布向开放和分享转型。在七年后的今天，腾讯从涵盖丰富场景的多维度产品，演化出匹配资源的平台型商业生态，进而演变成多个产业生态的集群，出现了产业森林的雏形。

连接一切是这个森林的核心，内容产业如同这个森林中的水和空气，地面上的树是我们所有的合作伙伴，它们会慢慢成长为高大的乔木、茂盛的灌木或其他动植物。

整个产业森林的生态会越来越多样化、越来越完善，大家都能够拥有自己的发展空间。

请相信，我们今天看到的只是冰山一角，互联网仅仅是翻开了技术社会的第一章。在未来，三浪叠加的智能社会将向我们打开大门。腾讯的产业森林希望能够帮助所有创业者进入未来的大门。

技术社会的发展并不会止步于 AI 时代，当然也不会止步于我们能预见的 5G 时代或 IoT 时代。未来的技术社会将在哪一个历史阶段？科技公司又将如何通过技术创新推动新一轮产业革命？下一个技术社会阶段的新一轮技术浪潮会涌向哪一个风口？我们都不得而知。但是，技术创新会赋予未来无限可能。

腾讯公司首席运营官 任宇昕

目录

第 1 章 从经济社会到技术社会	1
一个重要的趋势	2
三浪叠加的历史时期	4
“技术决定一切”	9
技术社会的三要素	15
要素之一：技术创新.....	16
要素之二：技术商业.....	19
要素之三：技术文化.....	20
第 2 章 AI 技术社会的雏形	24
有史以来最强的建构力量	25
国家制度建设.....	25
资本市场对人的激励.....	26
AI 技术创新突破瓶颈	29
AI 产业走到了一个高位区.....	33
AI 在文化产业的突破口	34
内容生产走向 IGC.....	35
内容分发走向 C2M	37

内容变现开始加速.....	38
一些悲观的论调.....	39
第 3 章 寻找你需要的文化共同体.....	42
突破能力边界.....	43
开放平台、商业生态与产业森林.....	44
开放平台遇到的两个问题.....	47
AI 主导的未来.....	50
从平台到商业生态的价值转化.....	52
怎样从平台跨越到商业生态.....	54
商业生态中的价值网络.....	55
商业生态的意义.....	59
第 4 章 产业森林核心解读.....	61
腾讯产业森林.....	63
万有引力.....	63
三层价值网络.....	65
产业森林的战略价值.....	66
产业森林中的企业关系.....	68
产业森林的天花板.....	70
VC 视角下的产业森林.....	72
时机.....	72
赛道.....	73
融资.....	73
第 5 章 看清你所处的时代.....	75
全球创投大势.....	77
全球 AI 创投热潮.....	78
全球开发者总量持续增长.....	80
中国创业热潮.....	87

国内的政策红利.....	87
国内的创业高潮.....	91
生态化创业的优势.....	95
产业生态资源分享.....	95
创业生态的服务.....	97
中国创业现状.....	98
各条赛道创业投资稳中有进.....	98
是单打独斗还是森林众创.....	103
众创空间数量爆发.....	105
全要素生态资源服务.....	107
知名众创空间的六大门派.....	111
知名众创空间服务能力对比评析.....	112
众创空间未来发展趋势.....	113
第 6 章 “鹅厂” 创业地图.....	119
腾讯开放战略 3.0.....	122
为什么是科技.....	122
为什么是人文.....	123
为什么是科技+人文.....	125
创业工具箱.....	127
腾讯开放平台解密.....	129
开发者画像.....	130
应用数量与类型.....	134
腾讯创孵能力.....	141
腾讯众创空间的核心能力.....	143
创孵平台.....	144
创服平台.....	151
创投平台.....	152
创培平台.....	153
创联平台.....	154

众创空间：汇聚创意网络.....	158
腾讯双创小镇.....	160
青腾大学.....	169
腾讯 AI 如何赋能全行业.....	171
AI 加速器.....	172
腾讯 AI 多维应用场景.....	173
第 7 章 步入初创期.....	178
初创期的关键要素.....	179
初创期的资源需求.....	180
创业准备.....	181
创业动机.....	181
创业者特质.....	183
创业方法.....	189
创业方向.....	189
商业模式.....	191
生态化创业.....	196
创业伙伴.....	199
选择合伙人.....	199
人才招聘.....	202
股权分配与股权管理.....	206
创业团队管理.....	216
组织结构.....	216
企业文化.....	221
团队冲突.....	227
团队的知识管理.....	232
第 8 章 步入成长期.....	234
快速发展期的关键要素.....	234
快速发展期的资源需求.....	236

充分利用平台	236
平台技术：提供平台资源和支持，有利于产品开发	237
网络流量：提供流量资源，有利于产品的营销推广	239
媒体资源：提供媒体资源，提升品牌和产品曝光率和知名度	240
创业辅导：提供企业服务和成长辅导，节省创业者精力	241
产品的开发与运营	242
真正读懂用户需求	242
找准核心竞争力	245
用户黏度管理	248
产品的营销与推广	252
实现用户增长	252
社交网络是最有效的传播渠道	256
做好市场推广	261
做好公司财务管理	266
构建公司财务体系	267
看懂财务报表	267
税收优惠政策	270
第9章 步入成熟期	272
成熟期的关键要素	272
成熟期的资源需求	273
融资渠道	275
融资的方式	275
天使投资人从哪里来	278
投资机构从哪里来	281
如何获取融资	284
商业计划书	285
递交商业计划书后，如何面谈	289
合理的估值	292
达成融资意向	295

签订投资意向书.....	295
尽职调查	298
完成融资	303
融资的其他注意事项.....	303
上市敲钟那一刻	306
多层次的资本市场.....	307
解决企业的股权结构.....	310
上市条件及程序.....	313
附录 A 腾讯森林入口	321
一、腾讯众创空间.....	321
二、腾讯众创空间“双百计划”	323
三、青腾大学.....	323
四、腾讯创业服务平台.....	324
五、腾讯开放平台人工智能.....	326
附录 B 优秀 AI 加速器项目精选.....	327
一、客来乐：AI+零售	327
二、乐聚机器人：“90 后”博士造“大白”	329
三、法律实验室：AI+中国法律	330
四、译马网：翻译业界变革之路.....	331
五、UFACTORY：把机械臂做到“桌面级”	333
六、竹间智能：AI 情感技术.....	334
七、追一科技 YiBot：企业级深度 AI 服务	336

第 1 章

从经济社会到技术社会

在 20 年前，刚刚进入互联网行业的时候，技术对我而言是一个抽象而神秘的词语。尽管在大学里曾经专门学习过所谓技术贸易的课程，但是，比起互联网，课程中的一切内容都显得无比陈旧和乏味，而如何设置“猫”（Modem）、登录 BBS、收发邮件、加入网络聊天室或者上网下载软件，则是比吃饭和睡觉更有吸引力的事情。

现在，人们大概体会不到上网的技术复杂程度，只要电脑一开机，就可以上网。那时候，用电脑上网必须经过“猫”的许可，“猫”帮助你把电脑的数字信号翻译成脉冲信号，这些脉冲信号沿普通电话线传送给另一个“猫”，然后再译成电脑可以理解的语言。

之所以有如此装备，是因为电脑内的信息是由“0”和“1”组成的数字信号，而电话线上传递的只能是模拟电信号。于是，当两台电脑要通过电话线进行数据传输时，就需要一个设备负责数模的转换。

如果你会拨号上网，随着“嘀嘀”的叫声，周围就会有一片惊叹的目光。从一个世界到另外一个世界，“猫”给你打开了一扇门，是不是很神奇？

从那一刻起，技术就在我心头扎下了根。

随着入行时间的增加，我很快知道了 WWW 与 Internet 的区别，为什么路由器会取代网关，TCP/IP 原来是信息沟通技术的根本，二进制是比特世界的基石，整个世界都将变成比特，整个人类乃至我们所在的星球都将比特化……这一切的实现，需要技术，创新技术引领着社会发展的潮流和方向。

一个重要的趋势

20 世纪 80 年代初期，人们最常听到的是经济建设这个词。

经济社会，以经济发展为中心，关注经济行动成因、运行与后果。经济行动是经济因素和非经济因素作用的结果，它的主体是社会人而非经济人，行动所追求的目标并非获得最大利润，而是多层次需求的满足。

30 年后的今天，我国已经有了翻天覆地的变化。我国经济社会从最初的物质依赖向发展型转变，现已进入以技术驱动、产业升级驱动的更高水平的技术社会。

自 1998 年正式进入互联网行业，感受技术创业大潮，在其后 8 年转入互联网行业研究咨询，深度研究行业发展规律以来，作为一个网龄约 20 年的资深网民，我深切地认为，技术社会是经济社会发展的下一个里程碑。尤其是目前，我国经济增长正在向依靠技术进步转型，新兴技术取代原有的经济增长方式和动力成为经济发展的新引擎。这里的新兴技术，尤其是指以互联网为代表的网络信