

曾鸣 著

周大昕 崔传刚 译

智能战略

SMART BUSINESS
阿里巴巴的成功与战略新蓝图

What Alibaba's Success
Reveals about the Future of Strategy

中信出版集团

非外借

智能战略

SMART BUSINESS

What Alibaba's Success
Reveals about the Future of Strategy

曾鸣 著

周大昕 崔传刚 译

图书在版编目 (CIP) 数据

智能战略 / 曾鸣著; 周大昕, 崔传刚译. -- 北京:
中信出版社, 2019.10

书名原文: Smart Business: What Alibaba's
Success Reveals about the Future of Strategy
ISBN 978-7-5217-0278-1

I. ①智… II. ①曾… ②周… ③崔… III. ①企业战
略—研究 IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 051920 号

Smart Business by Ming Zeng
Original work copyright © 2018 Harvard Business Review Publishing
Published by arrangement with Harvard Business Review Press
Simplified Chinese edition copyright © 2019 CITIC Press Corporation
All rights reserved

本书仅限中国大陆地区销售发行

智能战略

著 者: 曾鸣

译 者: 周大昕 崔传刚

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: 10.75 字 数: 210 千字

版 次: 2019 年 10 月第 1 版

印 次: 2019 年 10 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2019-0787

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5217-0278-1

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

献给我的太太谭清，我的儿子曾琦峰、曾冠霖，以及我的女儿曾薪嘉，

感恩你们的爱和陪伴。

你们做出了那么多的牺牲，让我有时间专注于工作。

献给所有阿里人，我们共同创造了超乎想象的奇迹。

作者说明

《智能战略》和《智能商业》是姊妹篇。这两本书都基于过去20年我对互联网的观察、实践和思考，特别是过去5年的系统性研究。2018年出版的《智能商业》是直接面对比较广泛的中国读者的，所以更多的是从商业大变革的宏观角度切入，从不同的侧面阐述智能商业的特征和演化，以及对商业、战略、组织等方方面面的冲击。

《智能战略》是直接用英文写作的，同时也遵循了哈佛商业评论出版社比较聚焦和严谨的写作体例，更接近一本商学院的教科书。这本书最大的价值在于对阿里巴巴集团这个智能商业的创新案例，进行了多方面、深入的分析 and 讨论，从而对智能战略和智能组织如何落地提供了很多思考的养分。对于创业者和商业人士，这本书应该是《智能商业》的一个很好的补充，特别是在战略和组织方面。

《智能战略》是英文原版的直接翻译，没有按中文的表达习惯全面改写。原因是中英文的差别不仅仅是文字上的，更是思维上的，将文字原本呈现出来，可以让读者对西方式的思维体系有更直

观的感受和不同的启发。此外，本书还提供了相当多的关于阿里巴巴集团和中国商业的背景介绍，尤其是在附录中详细梳理了阿里巴巴集团的大事记以及各板块的业务发展，并且结合本书的核心概念框架，系统分析了淘宝智能生态系统的演化，呈现了淘宝在不同阶段的成长路径，相信这些详尽的资料会对大家有所启发。

前 言

为何要了解阿里巴巴

11月11日是一个平凡的日子，但因为该日期由4个“1”组成，所以中国的年轻人幽默地将这一天称为“光棍节”，这一天也由此成为单身人士的节日。2009年，“光棍节”被重新定义成了“双十一购物狂欢节”，如今“双十一”成为世界上规模最大的购物日。

“双十一”网络购物狂欢这一概念最初是由阿里巴巴旗下的天猫提出的，这个本来普通的日子成了像美国感恩节后的“黑色星期五”和阵亡将士纪念日那样的购物节点。当时天猫团队完全没有料到，这一人造的“节日”竟然会成为人类历史上最大的购物日。

2017年11月10日，“双十一”前夜，我在阿里巴巴的指挥中心焦急地等待。在那里，一排电脑屏幕上闪烁着实时的销售数字、按商品分类的趋势线，还有网络速度和响应能力的不断测试。2016年“双十一”，阿里巴巴各平台当天的销售额达到1207亿元（约

150 亿美元)^①，消费群体来自全球 200 多个国家。^①这一数字让美国的“黑色星期五”和周一网络购物节相形见绌，因为这两个购物节的销售额还不到 35 亿美元。那么，2017 年“双十一”这一天，阿里巴巴的销售额会是多少呢？

虽然中国进入消费品丰沛时代的时间不长，但并不能阻止“双十一”迅速成为全民性购物狂欢节。在“双十一”前几周，消费者就会在网上对比价格，规划支出，或将心仪的商品加入虚拟购物车。但对于阿里巴巴来说，客户的认同仅仅是完成了第一步。在头几年的销售中，瞬间的巨大流量压垮了阿里巴巴的服务器，堵塞了网络支付渠道，甚至引发了全国各地的网络塞车。2012 年“双十一”的销售额暴涨三倍，整个购物系统和物流系统几乎陷入瘫痪，发货动辄延迟数周，为此阿里巴巴与物流伙伴一道想办法改善物流系统。在 2016 年峰值时刻，阿里巴巴平台系统每秒钟要处理 17.5 万份订单和 12 万笔支付。2017 年，“双十一”的营销活动铺天盖地，还会有全国性的电视直播，销售额势必再创新高。那么所有的广告投放究竟会带来多少新增销售额？阿里巴巴的技术是否能应对 2017 年的购物洪峰？

午夜临近，全国乃至全世界的消费者都开始在网上疯狂下单，因为目前网络购物主要是通过手机。随着“双十一”倒计时的开始，指挥中心音乐响起——4，3，2，1。让我们见证奇迹的时刻。

^① 本书所有关于阿里巴巴的描述、数据和图表（除非另有说明）均为本人所负责团队在阿里巴巴内部研究十余年所得。本书所载的阿里巴巴淘宝平台的诸多数据和描述属首次披露。

仅仅在 11 秒内，阿里巴巴平台的销售额就突破了 1 亿元（约 1500 万美元）；17 秒后，达到 10 亿元（约 1.5 亿美元），其中 97% 的订单都是通过移动终端完成的。消费者迅速抢下最划算的商品，许多人在等待支付的几秒时间内发现自己在一个月前就选好的商品已被一抢而空。

3 分钟后，销售额突破 100 亿元（约 15 亿美元），这是 2014 年“双十一”当日的总销量，现在 1 个小时就完成了。阿里巴巴的技术平台在峰值时每秒要处理 32.5 万个订单和 25.6 万笔支付。

按照线下的说法，那就是圣路易斯或匹兹堡的每个人都要在同一秒钟内完成退房。VISA 信用卡拥有世界上第二强大的支付处理系统，截至 2017 年 8 月，其处理能力是全球每秒 6.5 万笔支付，但这一能力仅仅是阿里巴巴的 1/4⁴（见图 1）。²

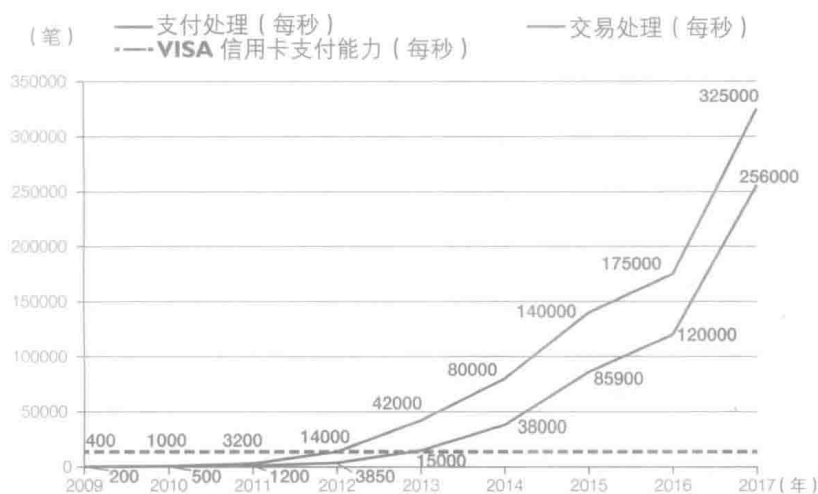


图 1 阿里巴巴交易和支付处理速度与 VISA 信用卡的对比（2009—2017 年）

仅仅 7 分 23 秒，阿里巴巴平台交易数量就突破了 1 亿次，这相当于 2012 年“双十一” 24 小时的交易量。耐克在天猫的旗舰店在 1 分钟内实现了 10 亿元的销售额。阿迪达斯的旗舰店也毫不逊色，很快就跟耐克打成平手。这两家公司在 2017 年“双十一” 首个小时的销售额都超过了 2016 年“双十一” 全天的销售额。截至当天结束，两家旗舰店的新客户人数均超过 100 万。仅在阿里巴巴平台销售的网店“韩都衣舍”在当天爆红，只用了 5 分多钟就实现 5000 万元（约 750 万美元）的销售额（有关“韩都衣舍”的更多介绍，请参阅本书第六章）。全国的卖家都在高喊“卖光”“售罄”“断货”！

芝麻开门

午夜开始后 12 分钟，上海的一位买家就收到了“双十一”购物的第一个包裹；3 分钟后，宁波的一位女买家收到了“双十一”第一个海外购物包裹。“双十一”将中国与世界紧密相连，让买家买遍全世界，让卖家卖到全世界。其中许多商品是中国消费者青睐的海外产品类别，截至凌晨 4 点，有 300 万只加拿大虾和 160 万只阿根廷对虾被订购；截至 9 点，卖出了 5000 多吨奶粉和 10 亿片一次性纸尿裤。这样的购物狂欢持续了一整天，到当天下午 1 点，销售额就超过了 2016 年“双十一”的总和。

这一整天的网络购物井喷产生了 8.12 亿个包裹，发往中国各地和世界各国。这里有一些空间类比可以让大家更加直观地体会这一

盛况：如果这些包裹连起来，可以绕地球 1200 圈；这些包裹可以装满 8 万多架波音 747 飞机；这些包裹的运送里程合计超过 3900 亿英里（约 6300 亿千米），相当于在地球和冥王星之间往返 40 多次。实际上，这些包裹的投递可能构成了人类历史上最大规模的货物运输。

一切都有条不紊。在上午 9 点 30 分之前，已经发运了 1 亿个包裹。许多中国消费者在下单当天就收到了货，绝大多数“双十一”的网购都在一周之内完成送货。因为阿里巴巴不是零售商，也没有备货，所以全部包裹都来自全国各地（甚至全世界）并发往全国各地（甚至全世界），而阿里巴巴所主导的物流平台菜鸟网络在配送方面厥功至伟。

在“双十一”当天，阿里巴巴共处理了 15 亿笔交易，总销售额达 1682 亿元（约 250 亿美元）（见图 2），这差不多是中国整个零售业（包括汽车和房地产等高价商品在内的线下销售）2016 年平均日销售额的两倍。当天有 167 个品牌实现了超过 1 亿元的销售额。

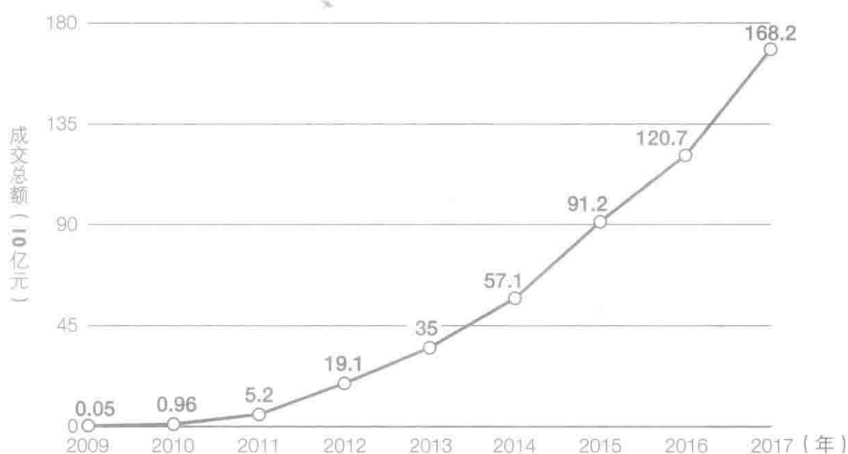


图 2 2009—2017 年阿里巴巴“双十一”销售额的年增长情况

消费者在天猫网站上购买一切商品：服装鞋帽、家居用品、电子产品、珠宝首饰等，甚至还有消费者在网上购买了售价 250 万美元的阿斯顿·马丁限量版快艇。

“双十一”不仅是一个营销奇迹，也是一个技术奇迹。阿里巴巴的每位员工都要为这一天努力工作好几个月。为了避免发生系统崩溃的情况，他们要开展数十项压力测试，涉及 IT（信息技术）系统、前端网站和物流体系。凭借人工智能技术，整个阿里巴巴网络以及全部的独立商家、支付服务商、仓储和快递商家紧密合作来应对海量需求。此外，这一强大的网络现在正在扩展到新的价值链环节，并开辟出新的领域。

阿里巴巴绝不是中国版亚马逊

2014 年 9 月 19 日，阿里巴巴进行首次公开募股（IPO），这是世界上最大的一次公开募股，全球瞩目。今天，阿里巴巴的市值与亚马逊和脸书（Facebook）不相上下。阿里巴巴的销售额超越沃尔玛并扩展到世界主要地区。公司创始人马云从一个中国普通男青年和两次高考失利的人，一跃成为全世界家喻户晓的商界领袖。

作为阿里巴巴的高级管理人员，我遇到过很多简单地将阿里巴巴视为全球最大的零售商或中国版亚马逊的人。这种印象极其错误，完全无视阿里巴巴突破性的商业模式，也忽略了阿里巴巴在世界经济形势变化中的标杆意义。与亚马逊不同，阿里巴巴并非传统意义上的零售商。阿里巴巴既没有自己的独立采购或库存，物流服

务也是由第三方服务提供商执行；阿里巴巴是将所有的在线零售和服务综合在一起，通过庞大的数据驱动将卖家、营销人员、服务提供商、物流公司和制造商关联在一起的平台。换言之，阿里巴巴是亚马逊、eBay（易贝）、贝宝（PayPal）、谷歌、联邦快递、所有批发商，以及常说的相当一部分美国制造业和部分金融功能整合在一起的平台。但阿里巴巴本身并不实现这些功能。阿里巴巴利用技术来组织和协调数千万家中国企业的作业，由此打造一个全新的互联网商业生态系统（主要是在线运营），并实现比传统商业更快速、更智能、更高效的服务。

阿里巴巴的使命是应用机器学习（计算机科学的一个分支，通常被理解为人工智能领域的一个子集）、移动互联网和云计算等尖端技术来彻底革新商业运行方式，中国为此模式的发展提供了肥沃的土壤。因为中国的传统商业基础设施很薄弱，通过利用互联网新技术，阿里巴巴将中国欠发达的零售业（无论是实体还是在线零售方面，都落后于西方国家）带向了21世纪的商业前沿。阿里巴巴的合作伙伴蚂蚁金服和菜鸟网络也在支付和物流领域做着同样的事情。

互联网尤其是电子商务在中国有着与美国截然不同的发展路径。正如马云经常说的那样，“电子商务在中国是主菜，在美国则是甜点”。在很短的时间内，像阿里巴巴这样的公司就彻底改变了中国零售业，并开始产生世界范围内的影响。实际上，中国的线上与线下销售比例是美国的两倍多。阿里巴巴的做法与亚马逊完全不同。

那西方读者为什么要了解这一点呢？试想一下，如果现在有人

要从零开始从事一个行业，无论是食品加工、家具制造还是银行业，他可以充分利用现有的互联网和机器学习技术且没有任何传统经营的负担，那么他的做法会有什么不同于传统方式呢？自然而然的选择就是利用强大且相对便宜的互联网和数据技术来构建新的业务模式。脸书和谷歌就是这样做的，这两家公司创造了以前从未存在的行业。但在中国，我们几乎在重构所有的行业，无论是传统行业还是新兴行业。

在美国，当采用新技术解决新问题时就会产生互联网服务巨头，例如在线广告、在线拍卖或社交网络领域。在我看来，在中国则是用新技术去解决老问题时会有巨大空间，例如在零售、金融和物流领域。本书就是为了向读者呈现后一种情况里的商业战略。每个行业几乎都要采用新技术去解决老问题。到目前为止，美国新技术对传统行业的渗透程度不如中国，因为美国传统行业本身的效率还不错，但变革即将来临。这就是中国“面向未来”的商业模式可以为西方国家提供借鉴的原因，从中可以总结出如何利用新技术在传统产业中竞争并创造出新价值。

中国指向未来

中国对商业未来的看法可以给西方商界领袖提供全新视角。一个不求甚解的观察者对中国的印象可能还停留在 20 年前：世界工厂或山寨产品横行的落后市场。但现在，这种印象是一个危险的错误。尤其是在互联网行业，中国企业正在创造世界级的产品和消费者体验。其他行业也在迅速模仿学习，各行业都在利用互联网技术

实现商业模式创新。³

事实上，中国已经是全球“无现金”社会的领先者，所有支付几乎都可以通过手机完成。只要有移动互联网，消费者就可以通过手机获得银行和支付服务，尤其是在ATM（自助柜员机）分布不多、银行网点稀少和信用卡普及率不高的地方。在美国，传统的银行和支付行业正面临被苹果、谷歌、亚马逊、贝宝以及其他高科技公司颠覆。然而，美国人仍然习惯携带装满了各种信用卡、现金和支票的钱包，然后还要带上手机。我有一半时间生活在美国，但当我身处美国时，常常会觉得美国的这些金融服务真是落伍。

这一“无现金”现象在中国出现的时间要早于美国，原因正如经济学家约瑟夫·熊彼特所解释的，创新大多发生在传统势力空虚的地方。中国的许多行业缺乏强大的传统设施或主导企业，这就为商业实验和建设提供了开阔地带。升级换代没有传统的掣肘，也没有高昂的转换成本，这种自由正是熊彼特所说的“创造性破坏”的重要组成部分。

在美国，人们很容易获得和享受先进技术，消费者市场成熟，行业结构稳定。在这种情况下，人们很难看到即将到来的变革。当然，美国的各行业也在感受互联网的颠覆，每个行业都有自己的变革特点和主导企业，如今美国越来越多的人和企业开始拥抱变化，变革似乎在不断加速。但在中国，企业家已经在采用新的战略重塑传统产业，并通过全新的大规模协作创造全新的产品和服务。中国不是追赶者，中国的创新与西方国家平行，甚至会在某些领域“跨越”西方国家。

中国企业家的成功经历不仅表明如何用新的商业战略变革传统行业，更为重要的是，中国的做法加速了西方公司的转型，并迫使它们拥抱智能商业。本书所要阐述的商业模型和战略完全可以走出中国国门而放之于四海。阿里巴巴的电子商务模式已经在印度迅速扩张。我们的支付宝正席卷亚洲，并日渐成为移动支付的新标准，甚至已悄悄进入欧洲和北美。在最近一项调查中，阿里巴巴击败亚马逊（排名第二）成为64家顶级企业中最值得投资并值得持有10年以上的公司之一。⁴

庞大的数字之外，阿里巴巴对未来业务模式的重大贡献是利用高新技术改造企业，并大规模消除传统经济的弊端。通过提供能在新市场或新价值链环节上孵化平台的基础设施和核心机制，阿里巴巴正在支持创业者开展运营和实验。

商业战略规划者需要了解阿里巴巴为何要这样做，因为这解释了价值创造和竞争优势的新动态。通过剖析阿里巴巴，读者可以获得未来商业战略和竞争的密码，而我的毕生事业就是解读这些密码并亲历其崛起。

我的选择

1998年，我在美国伊利诺伊大学获得国际商务和战略博士学位，之后加入欧洲顶级商学院INSEAD（欧洲工商管理学院）担任助理教授，教授一门关于亚洲商业的课程。随着互联网的兴起，我觉得有必要教授一个关于中国互联网初创公司的案例。当时大部分

公司都是美国商业模式的模仿者，例如模仿雅虎门户模式的搜狐和新浪。但阿里巴巴引起了我的注意，这家公司没有西方先例可循。当时许多人都在热议阿里巴巴是否能成功，这让其成为很好的 MBA（工商管理硕士）教学案例。于是我联系了阿里巴巴，公司管理层也同意让我对其开展研究。

2000 年 4 月，我第一次见到马云，同时跟阿里巴巴的管理层谈了三天。那时，阿里巴巴只是一家有一百来人的小型创业公司，刚刚从马云的公寓搬进一栋写字楼。1999 年，马云用公司宝贵的一点现金购买了阿里巴巴的域名，因为全世界都知道“阿里巴巴和四十大盗”的故事。虽然当时看上去风险很大，但阿里巴巴的独特文化还是感染了我。阿里巴巴对环境变化的应对不依赖于传统模式或西方模式，换言之，阿里巴巴在创新。

2002 年秋，我作为长江商学院的七位创始教授之一回到中国。长江商学院是由李嘉诚基金会创办的中国第一家私立商学院。同时，我也开始为企业提供咨询。在阿里巴巴，我会讲企业战略，并每年主持三场公司战略会议。当时互联网泡沫刚刚破灭，阿里巴巴也处在艰难时期，但跟马云一样，我坚信互联网的未来。毕竟我是伊利诺伊大学的博士，深受校友马克·安德森的影响，这位网页浏览器 Mosaic（莫扎克）的发明者是 20 世纪 90 年代互联网的风云人物。

2006 年 1 月，我在伦敦完成了第一本英文书的写作，书名是《龙行天下：中国制造未来十年新格局》（哈佛商业评论出版社出版），合著者是剑桥大学贾吉商学院战略学教授彼得·J. 威廉姆斯，