

中 科 巨

从 **BATH** × **GAF A** 看中
美高科技竞争

美 技 头

「日」田中道昭◎著
李丛楠 蒋奇武◎译

百度 VS 谷歌 AI 的商业化运用

阿里巴巴 VS 亚马逊 经济圈之战

不谈 **BATH** 和 **GAF A**，就无法谈论未来。

腾讯 VS 脸书 SNS，目的或手段？

华为 VS 苹果 平台与硬件之争

中美科技巨头

从BATH × GAF A看中美高科技竞争

[日] 田中道昭◎著

李竺楠 蒋奇武◎译

 浙江人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中美科技巨头：从BATH×GAFA看中美高科技竞争 /
(日) 田中道昭著；李竺楠，蒋奇武译．— 杭州：浙江
人民出版社，2019.9

ISBN 978-7-213-09438-5

I. ①中… II. ①田… ②李… ③蒋… III. ①科学技
术—竞争战略—对比研究—中国、美国 IV. ①G322
②G327.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 188695 号

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字：11-2019-213 号

GAFA×BATH Beichu Megatekku no Kyoso Senryaku

by Michiaki Tanaka

Copyright©2019 Michiaki Tanaka

Simplified Chinese translation copyright©2019 ZHEJIANG People's Publishing House,

All rights reserved

Original Japanese language edition published by Nikkei Publishing Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.

through Hanhe International(HK)Co.,Ltd.

中美科技巨头：从 BATH × GAFA 看中美高科技竞争

[日] 田中道昭 著 李竺楠 蒋奇武 译

出版发行：浙江人民出版社（杭州市体育场路 347 号邮编 310006）

市场部电话：(0571) 85061682 85176516

责任编辑：余慧琴

助理编辑：丁谨之

责任校对：戴文英 陈 春

责任印务：聂绪东

封面设计：北极光

电脑制版：北极光

印 刷：北京阳光印易科技有限公司

开 本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数：176 千字

版 次：2019 年 9 月第 1 版

书 号：ISBN 978-7-213-09438-5

定 价：58.00 元

印 张：16

插 页：2

印 次：2019 年 9 月第 1 次印刷

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

Preface 前言

中 美 科 技 巨 头

◎ 未来不可或缺的 GAFA 与 BATH

以 GAFA（美国的谷歌、苹果、脸书、亚马逊）和 BATH（中国的百度、阿里巴巴、腾讯、华为）为代表的中美科技巨头公司的动向对当今全球化经济有着重大影响。8 家企业各自的战略和最新技术引领着产业发展，而这些企业一旦发生“丑闻”就会演变成“××危机”，造成全球股市同步下跌……甚至可以说，任何国家、任何人都难以摆脱这些科技巨头的影晌。

美国企业最初致力于确保自身的先行优势，于是中国企业也模仿美国的这种方式开展业务。然而，在许多领域当中，中国的科技巨头在技术本身以及实际应用方面已经对美国科技巨头的“本家地位”造成了威胁。

从 2018 年春开始，中美贸易摩擦的局势渐趋明朗。笔者认为，这场对抗的本质在于“贸易、科技霸权与安全保障”。表面上看，贸易摩擦本身在短期内得到解决的可能性比较大，然而，围绕科技

霸权与安全保障的冲突恐怕会持续很长时间。这些将在后面讨论，可以说，正是中国在高科技领域成为美国最大的竞争对手，才导致对抗局势一下子变得紧张起来。

◎ 对 8 家企业进行分类比较

本书的主题是对 GAFA 与 BATH 这 8 家中美科技巨头进行分析，在此之前，首先根据每家企业最初涉及的业务领域进行以下分类比较。

- 亚马逊与阿里巴巴，起步于电子商务的 2 家公司
- 苹果与华为，起步于制造商和制造业的 2 家公司
- 脸书与腾讯，起步于 SNS（社交网络服务）的 2 家公司
- 谷歌与百度，起步于检索服务的 2 家公司

进行分类比较是本书的一大特征。通过“比较”这一分析的本质，能够更加深刻、全面地理解中美这 8 家最应作为业界标杆的科技巨头。通过 8 家企业之间横向、纵向的反复比较，相信我们会有不少新的发现。

虽然绝大部分人都听说过 GAFA 与 BATH，然而它们的主营业务是什么？各自优势又在哪里？对这些问题不甚了解的大有人在。

因此，本书在分析之前，首先对“看似熟悉实际却不了解”的

各家企业的基本业务结构进行简要说明，然后通过笔者独创的“5因素法”来解读每家企业的战略。这种方法来源于中国古典战略论《孙子兵法》当中的“五事”（“道”“天”“地”“将”“法”），笔者从现代管理的角度对这五大要素进行了排列重组。这一内容将在序章中详细说明。

第一章到第四章将结合最新动向考察各个企业、产业的发展方向。

第五章将利用“ROA图”（ROA, Return on Assets, 资产收益率）对8家企业进行综合分析，同时也对中美贸易摩擦进行解读。对于从事一般贸易工作的人来说，中美贸易摩擦并不是什么值得高兴的事。因为中美贸易摩擦当中没有赢家。尽管如此，仔细分析这场摩擦的构成就会发现，正是由于国家与国家相关联，企业与企业相关联，人与人相关联，世界才会出现一分为二的趋势。本书就是从这一问题意识出发，在分析8家企业的同时，也对政治、经济、社会、技术这4个领域进行战略分析。最后一章以目标的重新设定与战略重点为关键词，探讨它们对于日本的启示。

◎ 分析8家企业的意义何在

对中美8家科技巨头进行分析究竟有何意义？笔者认为，其意义有以下5点。

1. 明确“平台运营商的霸权之争”

8家企业大多被称为“平台运营商”，这些企业在各自的领域当中不断扩大自己的经济圈。所谓的平台，原来指的是台子、地基、基盘等。而平台运营商指的则是“在开展贸易或发布信息时，向第三方提供基础产品、服务、系统的企业”。毫无疑问，这些企业将在今后的全球贸易当中扮演最为重要的角色，因此，为了把握全球范围内的产业变革，对这8家企业的分析就变得至关重要。

2. 预测“创造先行优势的中国科技巨头的动向”

始于模仿的中国科技巨头现在已经能够自主创新，并创造出新的价值。因此有必要关注在获得后发优势之后，进一步创造先行优势的中国企业的动向。

3. 寻找“从同一业务领域中实现不同进化的理由”

如前所述，本书按照“起步于同一业务领域”的基准将中美企业进行两两分组。例如，腾讯与脸书虽然同样起步于SNS，前者却涉及众多产业，展现了强大的存在感，为什么同样的种子却结出了不同的果实？笔者认为，考察究竟是什么从根本上左右了业务开展的方向与速度具有重大意义。

4. 展望“产业、社会、科技和企业的未来”

从对8家企业的分析当中可以看出主要产业的动向以及近期的发展情况。当下，电机、电子、通信、电力、能源、汽车、娱乐等主要产业的动向与8家企业的动向互为表里。因此，本书的分析对于预测主要产业的近期发展是不可或缺的。

另外，从本书的分析当中还能解读出社会的整体动向以及近期的发展情况。8家企业分别在各自的领域当中，通过自身业务直击社会问题，不断创造出新的价值。“自由还是统制”“私有还是公有”“开放还是封闭”——在对社会的方向性与价值观进行预测的意义上，本书的分析也是至关重要的。

当然了，本书的分析对于解读科技动向以及近期的发展也有一定的意义。具体包括AI(Artificial Intelligence, 人工智能)、IoT(Internet of Things, 物联网)、5G Network(第五代移动通信网络)、VR(Virtual Reality, 虚拟现实)/AR(Augmented Reality, 增强现实)等，特别是在人工智能这一最重要的技术领域，已经进入普及阶段的人工智能语音助手以及利用人工智能实现的无人驾驶等。可以说，这8家企业的动向几乎代表了最尖端科技的发展方向。

还有一点也很重要，从这8家企业的分析当中，能够解读出企业的动向以及它们近期的发展情况。包括提出大胆的愿景，高速运行PDCA循环(PDCA Cycle, 又称戴明环)，提高对于平台运营商所垄断的大数据与隐私问题的意识等。笔者坚信，每家企业制定

的战略与面对的课题，不分行业，不论规模，都能够给所有企业带来很大启发。

5. 指引“日本的未来”

最后，对8家企业的分析可以为日本以及日本企业寻找出路提供一定的借鉴意义。

过去，日本这个国家就是科技的代名词。然而，时至今日，曾经的“电机、电子立国”已然面临崩溃，汽车产业成为日本最后的阵地。而这最后的汽车产业也被卷入了不同行业间的“战争”当中，引发了整个产业秩序的激烈动荡。因此，为了寻找日本以及日本企业的出路，对这8家企业的分析是不可或缺的。

例如，对于美国的科技公司所从事的产业，观察一下这些产业的国际规则是如何形成的，就会发现，规则并不是“一开始就存在”的。

美国的平台企业，首先通过自身的业务来定义想要解决的社会问题，然后彻底思考如何通过自己的商品、服务来解决相应的问题；再向顾客与社会展示，通过提供新的业务与商品，解决了怎样的问题，创造了怎样的新的价值。如果在现有的法律或规则当中不容易实现的话，就需要重新导入必要的规则，使之成为业界规范，然后取得政府的认可，并进一步在其他国家普及——这就是规则制定的流程。例如，围绕着现在的无人驾驶问题，美国所采取的行动就符

合这一流程。日本的企业有必要向中美的科技巨头学习这种做法。

希望读者将以上 5 个意义一一牢记于心，然后从以下 3 个视点来阅读本书。

- 以中美 8 家科技巨头为基准进行分析
- 帮助与 8 家企业直接竞争的企业思考对策
- 在分析 8 家企业的基础上明确自身战略

◎ 也可作为战略与领导力的“教科书”

笔者于 2017 年出版了《亚马逊的大战略》（2019 年 1 月，人民邮电出版社），2018 年又出版了《2022 年下一代汽车行业》。前一本书从自己的专业“战略&营销”与“领导力&使命管理”的视点出发，对亚马逊——对国家和社会产生巨大影响的企业——的战略进行了分析，并通过该企业进一步预测了近期的发展方向。后一本书分析了下一代汽车产业的竞争局势，解读各个主要企业的战略，评价相关科技，并对日本今后的出路进行了考察。这两本书均受众广泛，读者不仅包括对书中主题感兴趣的人，还包括与书中分析对象处于竞争关系的企业，甚至完全不同行业的企业家以及商务人士。

笔者衷心希望本书也能够作为以 GAFA 和 BATH 为分析对象的“战略&营销”与“领导力&使命管理”方面的教材，被各行业人士、学

生等广泛阅读。另外，对中美 8 家科技巨头进行分析，成为分析企业战略与领导力、使命管理的“教科书”，也是本书的重要目的之一。

正如开头所述，GAFA 和 BATH 是未来不可或缺的存在。同时对 8 家企业进行分析，有利于形成各种问题意识，并进一步增强自身的使命感。

笔者热切希望本书不仅能对读者的学习和日常业务有所帮助，还能够对日本以及日本企业寻求出路有所启迪。

田中道昭
2019 年 3 月

Contents 目录

中 美 科 技 巨 头

序章 通过“5因素法”对科技巨头进行分析 // 1

——把握全貌的最佳方法

“看似熟悉实际却不了解”的科技巨头全貌 // 2

仅凭现有框架无法对科技巨头进行分析 // 3

将《孙子兵法》应用于战略分析的“5因素法” // 3

第一章 亚马逊 VS 阿里巴巴 // 9

——经济圈之战

- 本章的目的 // 10
- 01 亚马逊的业务实态 // 11
 - 从电子商务到 Everything Company // 11
 - 从近年来的焦点业务当中寻找线索 // 11
 - 通过平台建设制造垄断状态 // 18
- 02 亚马逊的五大因素 // 20
 - 通过“道”“天”“地”“将”“法”来进行战略分析 // 20
- 03 解读亚马逊进化的三大关键 // 26
- 04 营销 4.0 与亚马逊 // 35
 - 线上与线下的完全整合 // 35
- 05 阿里巴巴的业务实态 // 39
 - 中国新兴社会基础设施建设企业 // 39
- 06 阿里巴巴的五大因素 // 51
 - 通过“道”“天”“地”“将”“法”来进行战略分析 // 51
- 07 马云卸任的深意 // 59
- 08 深入解读阿里巴巴率先实现的 OMO // 60
 - 较之亚马逊更具先进性 // 60

第二章 苹果 VS 华为 // 67

—— 平台运营商与硬件制造商

本章的目的 // 68

01 苹果的业务实态 // 69

制造商+平台建设者 // 69

02 苹果的五大因素 // 73

通过“道”“天”“地”“将”“法”来进行战略分析 // 73

03 苹果的品牌价值 // 81

作为高端品牌所具备的卓越价值 // 81

04 对于重视隐私的强烈执着 // 84

苹果在人工智能方面起步晚了？ // 84

05 成为医疗商务的平台运营商 // 87

iWatch 已然成为医疗设备 // 87

06 华为的业务实态 // 90

只关注“华为危机”则无法把握全貌 // 90

07 华为的五大因素 // 95

通过“道”“天”“地”“将”“法”来进行战略分析 // 95

08 其他公司所不具备的三大特征 // 103

09 科技巨头竞争中的立足点 // 107

根据平台业务的层状结构进行分析 // 107

10 中国风险与“华为危机”之后的世界 // 110

强烈的信息披露意向 // 110

“华为危机”的本质 // 111

Apple X Huawei

第三章 脸书 VS 腾讯 // 115

—— SNS 究竟是目的，还是手段？

本章的目的 // 116

01 脸书的业务实态 // 117

难以把握的企业全貌 // 117

致力于成为营销平台的压倒性存在 // 122

02 脸书的五大因素 // 124

通过“道”“天”“地”“将”“法”来进行战略分析 // 124

03 标榜“黑客方式”的理由 // 131

企业家胆识的具体体现 // 131

04 作为媒体的脸书 // 134

左右了美国总统大选的结果？ // 134

05 个人信息泄露问题接连不断，如何应对？ // 137

从“互联时代”到“数据时代”的对策 // 137

06 腾讯的业务实态 // 140

科技的综合百货商店 // 140

07 腾讯的五大因素 // 144

通过“道”“天”“地”“将”“法”来进行战略分析 // 144

08 腾讯的人工智能战略 // 150

聚焦“人工智能+医疗”和“人工智能+无人驾驶” // 150

09 使腾讯成为平台运营商的微信小程序 // 153

改变智能手机应用程序的概念？ // 153

使用频率与顾客黏度是制胜条件 // 155

10 新零售中阿里巴巴与腾讯之战 // 156

是新零售还是“智能零售”？ // 156

第四章 谷歌 VS 百度 // 159

——人工智能的商业化应用

本章的目的 // 160

01 谷歌的业务实态 // 161

从“检索公司”开始逐步扩展各项业务 // 161

02 谷歌的五大因素 // 169

通过“道”“天”“地”“将”“法”来进行战略分析 // 169

03 谷歌揭示的“十大事实”——力量源泉之一 // 177

目标是成为怎样的存在——行动指南 // 177

04 谷歌开发能力秘密之 OKR——力量源泉之二 // 183

一个简单的过程，帮助不同组织朝向目标前进 // 183

05 谷歌价值观象征之“正念”——力量源泉之三 // 186

探索内在的自己 // 186

06 百度的业务实态 // 189

虽然独占中国的检索市场…… // 189

07 百度的五大因素 // 193

从“道”“天”“地”“将”“法”来进行战略分析 // 193

08 通过 DuerOS 形成生态系统，并进一步建设智慧城市 // 199

以“把人工智能带进生活”为理念 // 199

形成庞大的生态系统 // 200

与各个地方政府开展合作，建设智慧城市 // 201

09 世界上最大限度开展无人驾驶汽车商业化应用的公司 // 204

开展“人工智能+无人驾驶”业务 // 204

2018 年起开展无人驾驶公交车的商业化应用 // 205

第五章 BATH×GAFA的综合分析与中美贸易摩擦 // 207

01 总结通过“5因素法”进行的分析 // 208

使命定义业务，引发创新 // 208

02 通过 ROA 图进行分析 // 211

明确行业类型或公司特征的手法 // 211

从 ROA 图对 8 家企业进行综合分析 // 216

03 针对 8 家企业的猛烈批判今后会有什么影响 // 219

应对不慎可能造成生存危机？ // 219

04 世界将何去何从——贸易摩擦的本质 // 222

预测未来的最重要因素 // 222

世界在中美两极分化中将何去何从 // 223

存亡的关键 // 225

终章 BATH×GAFA 时代，对日本的启示 // 229

重新设定日本所应追求的目标 // 230

战略要点 // 233

译后记 // 237