

# 智能战略

作者：曾鸣

## 版权信息

书名:智能战略

作者:曾鸣

译者:周大昕 崔传刚

ISBN:9787521702781

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、深入的分析和讨论，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日本是一个平凡的日子，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），消费群体来自全球200多个国家。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手机疯狂下单，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。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钟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钟要处理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1/4（见图1）。

□

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。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。

□

图2 2009—2017年阿里巴巴“双十一”销售额的年增长情况

“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。

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。

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，这本书总结了我对中国新兴跨国企业的研究。在那年农历春节前一天，我在去机场的路上接到了马云的电话，他邀请我全职加盟阿里巴巴。当飞机在北京落地后，我给他打电话，告诉他我接受邀请。

## 脚踩两界

自加入阿里巴巴以来，我与数百名企业家和全球各地的领导者进行了交流，他们都想了解如何应对新的商业现实。对此我正好有自己的见解。在阿里巴巴，我很快发现它的成功秘诀无法用我在商学院学到的商业战略理论来解释，全世界的商学院都找不到这样的内容。

马云邀请我加盟阿里巴巴是为了帮助企业驾驭这个全新的战略格局，同时弥合学术理论与行业实践之间的差距。当我进入阿里巴巴时，马云给了我一个超级棒的头衔：总参谋长。这在中国是广为人知的军事头衔，在军队体系中这一职位大概排名第三并负责制定战略，大致类似于一家典型西方公司首席战略官一职。

作为马云的战略顾问，我针对阿里巴巴史无前例的商业模式开发了新的概念框架和实践方法。除了制定这些战略并评估其有效性之外，我要与阿里巴巴平台上的许多伙伴保持紧密合作。我的日常工作就是在高层战略理论与执行细节之间不断修路架桥。

我的另一个优势在于，我是横跨太平洋两岸的研究人员和从业者。我出生在中国，但在美国接受教育，并在全球各地的商学院教过书。除了目前在阿里巴巴的工作，在过去的几年，我都是一半时间在中国，一半时间在美国西海岸，由此可以紧盯中美两国最新的创新做法。当中国企业采用最新技术来解决新出

现的业务问题时，中国的商业战略就开始显现出价值。因此，中国继续“跨越”了美国做的很多事情。

我不想增加西方对中国的担忧，因为现在有些焦虑已经过头；相反，我希望能够对外传播中国的做法和经验，而这些做法和经验对西方也大有裨益。正如伟大的中国军事家孙子在其《孙子兵法》中所言，“知己知彼，百战不殆”。不过我的出发点不是斗争，而是分享知识。我无法拒绝自己作为教育者的本性，我在中国的团队也依然称我为教授。

让我提供一个面向未来的视角。这相比“双十一”的销售规模或许很小，但其重要性却不小，因为它也起源于中国。

## 网红的崛起

2015年4月20日，当时年仅25岁的张林超开始创业，并创立了在线服装品牌LIN EDITION LIMIT（以下简称LIN），她也担任模特）。张林超在英国当交换生时开始接触服装，她利用假期采购中国的杂牌服装转售。渐渐地，她意识到阿里巴巴的电子商务平台淘宝能将她的业余爱好转变为真正的创业。截至2017年，LIN成为淘宝上著名的网红创立服装品牌之一，这是中国社交媒体上最具影响力的群体。在美国，社交媒体上的网红会发布图片，然后获得大品牌的赞助或播发小型广告视频业务。但在中国，全新的在线商业环境意味着像张林超这样的创业者能创立自己的品牌、销售自己的商品，并开拓盈利颇丰的业务。现在淘宝上的网红店有成千上万家。

2015年的某个春日，张林超准备发布一批LIN新款服装。下午3点，15款新装在LIN的店面亮相。但当时已经有成千上万的粉丝等候在屏幕前了，他们已经看过微博上发布的款式并知道自己要买什么。LIN预计当天会销售几千件商品，但它只有1000件库存。注意，不是每款有1000件库存，而是总计只有1000件库存。任何常规的线下商店都会惊讶于LIN的低库存。

下午2点58分，运营经理罗凯命令所有员工打开电脑扬声器。2分钟后，实时通信的提醒声立刻组成了一曲交响乐。6万用户正在访问网店。1分钟内，15款新装的存货全部销售一空，LIN已有准备：只需点击几下，新货又开始上线并标注为“预售”；20分钟后，预售批次也被抢空，运营经理重新配置了第三批服装的链接。当他打字时，他也在同步计算需要多少面料和多长的加工时间。他会充分考虑10%~20%的退货率，同时根据过去两周潜在客户所表现出的兴趣来确定到底需要多少预先存货。

张林超几乎把在线服装零售业务变成了按需生产业务，却又能做到批量生产的价格。只有当LIN网店确认订单之后，整条价值链才会转动起来。买家也知道在网上订购的服装还需要7~9天的加工和运输。当天LIN的合作工厂已经开始生产第一批下单的商品。

下午3点17分，张林超在她的微博账号上发了一条消息：“你们太给力了。”在短短几分钟内，这条消息就有了超过500条评论，大部分都是抱怨没有买到自己心仪的款式。截至当天3点45分，销量已超过前几周的销量，但依然有1100名客户在线上等待上新。工厂将加班加点生产来应对客户的订单。当天结束时，LIN创下了销售新纪录：每个款式的销量都突破了1万件，每位顾客平均消费1000元（约150美元）。

张林超本人就是LIN的模特、设计师、营销者和经营者。像她这样的网红都是通过微博吸引客户，后端运行的公司规模往往不大，通常不超过一两百人，却能支持十来个像LIN这样的品牌。他们只在网上销售，几乎没有库存，也没有工厂，然而他们的业务却做得风生水起。在2015年的前4个月，LIN的销售额达到了8000万元（约1100万美元），纯利润率保持在近30%。LIN和其他网红店也在2015年之后迅速崛起，为传统行业提供了全新的运营、营销和数据驱动战略。

## 一种新的经营范式

“双十一”和张林超的故事是正在席卷中国的全新商业模式中的典型案例，在这种新的模式冲击下，效率不高或不懂变通的企业很快就会被取代。这两个案例在两个截然不同的尺度上展示了买家、卖家和服务提供商如何通过技术介导的实时数据实现紧密协作。阿里巴巴等企业的成功就是将所有这些商业实体都

联系组织起来，通过机器学习技术实现规模效益和管理复杂的市场变化。

我将这种采用新技术来组织相关实体和重新设计行业的战略称为“智能商业”。像阿里巴巴这样的智能商业，利用技术来组织协调几乎无量的经营实体。要实现这样大规模和复杂的整合，公司必须将许多决策和行动自动化。要做到这一点，机器学习必不可少，即计算机通过算法从客户和伙伴的实时数据中“学习”并做出决策，这将在本书第三章中详述。“双十一”购物狂欢是智能商业的典型案列。成千上万的企业无缝对接，瞬时满足数百万消费者的需求。“双十一”的销量似乎没有天花板，这也正是本书要揭示的秘密。当商业变得智能，商业规模就可能变得无限。

阿里巴巴也会有自身的问题，但其商业战略和组织概念已完全不同于传统模式，由此也实现了以前不可想象的增长速度。我写这本书是为了总结阿里巴巴的经验教训，并为全球所有企业在智能商业新战略领域提供指导。

1. 在本书中，人民币兑换美元的汇率统一设置为6.5元兑换1美元。
2. 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。
3. “Inside VISA,” <https://usa.visa.com/dam/VCOM/download/corporate/media/visanet-technology/aboutvisafactsheet.pdf>, accessed March 24, 2018.
4. 从2016年开始，主流的商业媒体似乎集体觉醒，开始意识到中国的科技行业实际上也能创新（但可能已经晚了5年）。关于这方面的部分文章，参见Paul Mozer, “China, Not Silicon Valley, Is Cutting Edge in Mobile Tech,” *New York Times*, August 2, 2016; Jonathan Woetzel et al., “China’s Digital Economy: A Leading Global Force,” *McKinsey Global Institute*, August 2017; Louise Lucas, “China vs. US: Who Is Copying Whom?” *Financial Times*, September 17, 2017; and Christina Larson, “From Imitation to Innovation: How China Became a Tech Superpower,” *Wired*, February 13, 2018.
5. 在64家公司之中，阿里巴巴被投资工具和研究网站CB Insight的投资者和关注者评为“买入并持有”10年的首选企业。阿里巴巴获得了63%的支持率，击败了排名第二的亚马逊。CB Insights, “What Is the Best Company to Invest In and Hold for Ten Years?” CB Insights, n.d., accessed March 10, 2018, [www.cbinsights.com/researchcompany-investment-bracket](http://www.cbinsights.com/researchcompany-investment-bracket).
6. 在阿里巴巴内部，马云在起名上的创造力是我们公司文化的重要组成部分。“总参谋长”事实上来自五角大楼“参谋长联席会议”的中文翻译。马云没有直接称我为“首席战略官”，是因为在他看来，首席执行官才应该是公司的首席战略官。
7. Sun Tzu, *The Art of War*, trans. Lionel Giles (Blacksburg, VA: Thrifty Books, 2007) .
8. 在中文中，“网红”是网络红人的缩写，字面意思是“互联网名人”，在西方科技媒体中时常被对应翻译成“internet celebrity”，本书英文版则更为简洁的将其称为“web celeb”。网红这个词可以追溯到2013年，当时在微博和其他中国社交媒体网站上出现了首批社交媒体意见领袖。此后，网红便成为某类特定年轻女性的常见绰号：在整形手术和照片编辑软件的帮助下，她们以刻板的女性美在互联网上寻求名气与财富。毋庸讳言，在一般的语境下，网红这个词通常带有一点贬义。本书中的“网红”是一个中性词，对其讨论仅限于中国的电子商务领域，并且主要关注其商业模式创新。
9. 淘宝和LIN这样的企业无竞争关系，后者通常在淘宝上运营，而不是在天猫上。淘宝的收入建立在广告模式的基础之上，企业在这种模式下为竞价排名和高质量流量付费。天猫是阿里巴巴为品牌商家提供的市场，以佣金为收入来源。根据行业和产品类别的不同，天猫收取的交易佣金为0.4%~5.0%。通过天猫全球运营的外国商户还需要为支付宝的外汇交易处理支付1%的交易费。有关阿里巴巴不同平台和业务的更多信息，参见附录A。

# 第一部分

## 智能商业的兴起

“双十一”已经从网络调侃变成了人类历史上最大的购物日，淘宝也从一个小型的在线交易论坛成长为世界上最大的电子商务平台。要想知道阿里巴巴为何会取得如此惊人的成功，我们必须分析其崛起背后的力量。通过了解阿里巴巴的故事，我们会真正看到中国企业的创新力量；通过了解中国人的创新，我们可以把握未来企业战略的全貌。

本书前三章定义了智能商业的两大核心支柱，即网络协同和数据智能，同时阐释了如何发挥它们的作用。网络协同可实现大规模业务发展，数据智能则可确保高效运营和决策。通过解读阿里巴巴平台上的例子，我将论述数据和网络如何重塑商业战略。每个企业都需要知道这两个新功能如何改变价值创造的动力，以及这些功能将如何影响企业经营。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《智能战略》曾鸣 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/740.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

