

BAT的“变”与“不变”

记者 薛智谊

10月30日晚，阿里巴巴集团董事局主席马云最后一次以董事局主席的身份发表致股东的公开信。10月31日，腾讯公司董事会主席兼首席执行官马化腾也在腾讯全球合作伙伴大会上，向合作伙伴发表了公开信。信，是最温暖人心的情话。字里行间，两位大佬除了献温暖外，也说了他们的忧虑与思考，说了他们对未来的判断以及企业将如何应对变化？

唯一不变的就是变化本身。互联网的世界，拥抱变化和审时度势同样重要。

1

“在信中，马云说，今天的阿里巴巴肩负着比以往更大的责任。“生意难做之时，正是阿里巴巴兑现‘让天下没有难做的生意’的使命之时。”马老师的信，和他的演讲一样，有一种居高临下的自信，有的人看到温暖，有的人看到矫情。这都不重要，重要的是他对未来的判断：“面向未来，新型全球化和新制造是阿里巴巴必须为中小企业抓住的两大历史性机遇。”一家充分把握了变化的企业家对未来的展望，值得重视。

而理工男马化腾的信却没有那么煽情，朴实的背后自有理性。“移动互联网的上半场已经接近尾声，下半场的序幕正在拉开，移动互联网的主战场，正在从上半场的消费互联网，向下半场的产业互联网方向发展。”

前不久，腾讯把七大事业群重组为六大事业群，其中新诞生了一个平台与内容事业群。这是顺理成章的事，作为一个有强大内容基因的公司，腾讯如果不能有效打破自己内部产品结构的分割，把跟内容相关的资源更好地集合，以响应市场挑战，会存在很大问题。

腾讯这次的战略调整方向很明智，但总的来看，还是缺乏一些更加深刻的前瞻性。但是，这种战略调整难能可贵。移动互联网已经发展了七八年，大块头睡觉也要翻一下身，不可能一个姿势一觉到天明。这次战略调整，也是市场倒逼的结果，买了腾讯股票的人最近都很心堵。人口方面的变化、竞争的倒逼、战略的突围，倒逼得“大象”不得不迈开大步，与时俱进。

2

腾讯新成立了云与智慧产业事业群，它的诞生有点像是阿里系倒逼的结果。阿里在某种意义上是“自发展”型的公司，从电商衍生出支付、物流，再延伸出云。阿里云发展很快，很多企业都在用，阿里云还助力杭州建设“城市大脑”和智慧城市。相比阿里，腾讯云的发展就慢多了，这跟腾讯一贯的跟进策略有关，它总是让人家试错，别人成功了就收购，再叠加上它的流量优势。殊不知，很多时候我们不是败在缺陷上，而是败在自己的优势里。对优势产生依赖是创新的障碍。

一座城市也是这样。宁波的优势是港口和制造业，把优势发挥好，这是造福城市的大好事。但在发扬优势的同时，我们还得去培育新的经济增长点，培育新的优势。发展，既要埋头赶路，又要仰头看天。要知道明天世界在发生什么，要上升到一个新的高度反观自身，甚至是站在未来看现在。每个人的认知都有局限，我们都是井底之蛙，但是，井的直径有大小。我们需要扩大认知的边界。

3

最近金庸的离世不免让人想起马云当年“西湖论剑”的往事。当时的这个“互联网大会”可不像现在这么容易，以马老师当年的江湖地位，邀请到新浪、网易、搜狐、8848等互联网巨头一起赴会，几乎是不可能完成的任务。因为他们谁也不服谁。马云想到了请金大侠，没想到其他几位都是金庸的粉丝。于是，泛舟西湖，品头论足，成就了一段佳话。

“固一世之雄耳，而今安在哉？”当年的江湖大佬，有的偏安一隅，有的已成遥远的往事。当时，搜狐是当之无愧的老大哥，是第一批成功赴美上市的互联网企业，阿里巴巴和腾讯在其面前还是小弟，马化腾创业最艰难的时期还想把QQ低价卖给搜狐。但是，搜狐一步步错失良机，独霸天下、傲视群雄的变成了BAT（百度、阿里巴巴、腾讯的简称）。三家把持着搜索、电商、社交三大入口，慢慢构建出属于自己的帝国，成为所有创业者难以逾越的三座大山。

这一牢不可破的局面在2010年迎来分水岭。iPhone4的出现重新定义了手机，人们再也不用坐到电脑前与世界相连，通过手机就可以随时随地娱乐、购物、看资讯，可惜的是，百度并没有意识到时代已变。

PC互联网时代的霸主，在移动互联网时代最终走出两种路线：看不见、看不起、听不懂的百度等来的结果是来不及，而嗅觉灵敏的阿里巴巴和腾讯，分别抓住了移动互联网带来的机遇，前者奋力推出手机淘宝、支付宝，拿到了移动互联网船票，后者靠微信将10亿人紧紧相连。而百度却没有同体量的入口产品，最终错失了整个时代。

4

如今在中国互联网领域，百度与阿里巴巴、腾讯已不可同日而语。前者市值低于一千亿，严重掉队，后两家凭借几千亿美元的市值牢牢占据第一梯队。互联网第二梯队的座次则在动态调整——破坏式创新随时重塑竞争格局，京东、携程、小米在抢夺第二梯队的头把交椅时，不曾想TMD（今日头条、美团、滴滴的简称）又应运而生。

移动互联网给了TMD新的机遇，让它们抢到了上场厮杀的机会，成功逃出BAT三座大山的包围，从缝隙中找到一片天，自成一体。但第二梯队的创业者谁也无法牢牢坐稳头把交椅，如京东苦战阿里时，怎会预料到拼多多的消费降级，将五环外3亿多用户收割殆尽；携程并购去哪儿、艺龙后，本想一统天下，不料却被半路杀出的美团打得猝不及防。

旧秩序的挑战者们，如今同样面临着新一轮的挑战。今日头条撞上强监管的枪口，“内涵段子”被永久封闭。美团赶在资金寒冬前上市，也很难说是幸运的末班车还是马拉松的发令枪。当滴滴消灭快的、Uber，戴上出行市场老大的桂冠时，怎会想到顺风车司机杀人事件带来的安全危机会将其拖向深渊。

世界瞬息万变，需要独具慧眼。而心明才能眼亮。变化愈快，外部环境愈复杂，愈要保持冷静与理智。如何突破认知的局限、思维的局限？需要从变化中看到不变，寻找规律，需要有为用户着想、以用户为中心的一颗心。千方百计地去满足用户的需求，用户才能选择你。如果只考虑企业的发展，以企业为中心，就会“一叶障目不见森林”。正如马云在信中说的：“阿里巴巴从来不为看得见的机会布局，永远只为未来投入。只要为了解决问题而创新，只要创造了真正的价值，一定不缺市场、不缺利润。”

唯一不变的是变化本身。而换一个角度看，变化也是在变的，甚至是以加速度的方式在变。不变是相对的，变化是必然的，我们要在变化中寻找机会，然后充分把握“不变”的时间窗口，快速发展。