



作者简介

曾鸣

现任阿里巴巴集团学术委员会主席，湖畔大学教育长，阿里巴巴商学院院长。2006—2017年担任阿里巴巴集团总参谋长。

- 曾任教于欧洲工商管理学院 (INSEAD)。
- 长江商学院的创办教授之一，2006年8月之前任长江商学院战略学教授兼EMBA和高层管理培训中心学术主任。
- 2006年8月加入阿里巴巴集团，任总参谋长，参与了阿里巴巴集团整体战略的制定和执行，包括淘宝、支付宝、阿里云计算、菜鸟等重要子公司的开创和发展。

智能商业： 未来30年 新的商业模式

曾鸣 /文

本书试图勾勒的是未来商业的大蓝图，那么，怎样理解和应对这样的未来呢？这几年，因为创办湖畔大学，我有机会跳出阿里巴巴，接触了更多的不同类型的创业企业，这让我开始意识到大家对未来的感知的确有很大的差别。

其中有一个很重要的原因是，中国不仅一直是一个快速变化的市场，也一直是一个发展很不平衡的市场。技术变革、政策环境经济结构变化带来的商业大变化，不仅激烈，而且迅猛，变化周期又很短。所以经常会在一个时间点出现三个发展周期的叠加。在当时的那个时间点来看，三种模式都有很不错的发展，非常难判断到底什么才是未来的趋势，也不知道如何做战略选择。如果公司错误判断趋势，导致战略上的保守，很容易被下一个浪潮快速淘汰。所以理解和判断我们到底在什么样的时代、面临什么样的机会，是战略决策的第一步。我把中国这个市场的发展特殊性称作“三浪叠加”的时代，它把我们面临的挑战复杂度又提升了两个量级。

2008年，淘宝全年的零售总额达到999亿元，当年最大的三家零售企业分别是国美、苏宁和百联，都是刚刚超过1000亿元。如果回到2008年这个时点，把传统零售称为1.0模式，国美、苏宁为2.0模式，淘宝为3.0模式，那么当时国美、苏宁的2.0模式正如日中天，正在经历一个超高速发展的阶段。传统零售的发展势头其实也很好。而当时虽然淘宝的零售额每年都会翻倍增长，但毕竟总量还小，而且模式依然受到很多人的质疑，认为增长随时会停滞下来。

那个时间点，对于零售来说就是一个典型的“三浪叠加”的情况，三个模式发展得都不错，也都有自己的信仰者，而未来到底会怎样展开其实很不明朗。其实，在这个时间点做的战略选择，直接决定了企业未来的命运。短短4年后，到2012年，淘宝全年的销售额就超过了1万亿元，遥遥领先，而传统零售却开始负增长，2.0模式的增长也开始缓慢起来。

如果我们带着今天的理解回到2008年，战略选择当然会很容易，可是谁也没有能够预知未来的水晶球。其实，我们今天面临的几乎是同样的挑战，比如女装行业，传统的品牌例如ZARA（飒拉）、优衣库和新兴的女装网红品牌各有千秋、相互学习；又如旅游行业，传统旅行社、携程、穷游等，以及新兴的个性化旅行定制平台，也构成了“三浪”。

