

唯有看清战略维度,才能进行务实选择

——读《商业物种演进》



《商业物种演进》
刘绍荣 彭康尧 尹玉著 著
中信出版集团
2022年3月出版

◎胡艳丽

时代大潮风起云涌,商业巨海瞬息万变。发轫于20世纪90年代的互联网经济掀起阵阵商业巨浪,在技术加持下不断打破行业边界,催化新的商业物种,形成行业竞合、物种混战的商业生态。今时,直播经济翻云覆雨,智能定制初露峥嵘。商业物种演进是否有规律可循,又遵循着怎样的物种进化脉络?

商业物种沉浮

由以刘绍荣为代表的多位战略与组织变革专家、市场研究专家联合著述的《商业物种演进》全面梳理现代商业演进路径,重回各物种诞生的商业现场,探寻催生商业模式变革的内在与外在原因,分析各物种的生存优势与劣势,讲述现代商业发展的逻辑。通过深入研究中国和全球企业的实践,将各商业物种进行了系统归类,对商业物种的竞争力进行了从一维到四维的划分,生动形象地剖析了商业物种的生存进化法则。

综合作者在书中所述,商业物种是指适应商业发展形势在市场竞争中形成的商业企业运作形态,在宏观上是指一种商业企业运营组织模式,在微观上是指具有独立组织、自主经营的商业商业个体。商业物种演进实质上是指商业模式的演进,一种商业模式下分生众多子物种,共同构成参差多态的商业图谱。

作者在书中特别提醒,商业生态与自然生态仍有区别,商业物种出现升维进化,并不代表原有物种的消失,在复杂的市场竞争中,物种与物种之间并非单纯的此消彼长,而是会在进与退的竞合中,一部分自然退出、一部分转型升级、一部分保留原有形态,在市场中立足适合的位置和角色,成为产业链中的一环,参与到市场竞争之中。

书的开篇,作者便以华为和亚马逊两家现象级公司为例,讲述物种进化的脉络。华为在创始之初,仅仅是一家低买高卖的小贸易公司,但华为为应时而动,看准市场时机进军交换机研发生产行业,正式从渠道端切入产品端,细胞裂变,组织升级。业务蒸蒸日上之际,也是市场风云变幻风雨欲来之时,在国内外企业混战厮杀,形成“七国八制”的竞争格局之时,华为在这片竞争红海中悄然转身,转型成为全面通信解决方案商,用维度的升级突出重围。

伴随国内外市场形势的变幻,华为不断精进,构建运营商业业务、企业业务、消费者业务三大业务群,形成服务多种用户,提供解决方案的业务矩阵。从2017年至今,华为积极推动三大业务群向开放化、平台化、生态化、赋能化的方向优化升级,构建开放共享的“智能生态平台”。华为经过一次次的转型考验,历经国内外竞争对手的围追堵截,一次次浴火成长,成为一家在通信领域及相关产业能够影响甚至改变行业格局的全球性科技公司。华为的商业模式演进之路,是实体企业商业模式演进的典范。

在中国沃土中成长起来的阿里巴巴、腾讯、京东,则是互联网领域中领舞演进的典范。这几家企业集团,纵然业务出发点不同,但在业务阵线的纵横捭阖中,不断交叉碰撞,皆走出了一波生态演进之路。从自身的成长到成为平台,再到渐渐成为数字化经济体,它们已然不仅仅是企业,还是其他企业的“基础设施”、行业规则的制定者、维护者。

四维生物图谱

作者在书中构建了从一维到四维不同物种的竞争力维度模型:一维化生存的品类大王;二维化生存的“规模×范围”管道型解决方案巨头;三维化生存“规模×范围×网络”的商业平台;四维化生存“规模×范围×网络×智能化协同锁定”的智能化定制平台。简而言之“十亿做产品、百亿做方案、千亿可做平台、万亿可打造生态”,可想象、可开拓的市场空间足够大,才能孕育出千亿级、万亿级的产业巨兽。

回到各个维度的商业物种,它们共同构成了今天异常复杂高效的市场环境。

一维制胜的品类大王,它是消费普及时代的产物,因产品稀缺而生,大规模投资布局,精

益生产,遍布各地的分销网络如同一条条运河,将产品迅速推向市场,“产品+覆盖”是它的优势,此时产品缺乏差异性,强调“标准性”而非“个性”。

二维管道型解决方案物种,它是消费者需求细分时代的平面物种。它应消费者需求多样化而生,通过品类集成实现“规模×范围”的业务扩张。企业瞄准细分市场,延展产品序列,提供一站式解决方案,它是品类大王的升级版。比如,突出北欧极简风格的宜家、不断拓展子品牌延展产品序列的安踏等。它需要目标定位精准、品牌赋能给力、产业链协同高效。

三维平台物种,是市场竞争升级、消费者需求升级的必然结果,既包括线上的零售平台,也包括线下的商业综合体、商业街区等有形平台,以及互联网化的产业类无形平台。在书中,作者称以商业综合体、商业街为代表的线下交易平台为陆地恐龙,它们有自己曾经的辉煌年代,由原始集市进化而来,集品牌、品类、服务于一体的合力,成为现代都市人周末休闲娱乐的好去处。在互联网的不断冲击之下,线下交易平台除借助品类集聚、服务升级、打通线上线下边界外,尚需开启智能升级的方法,将消费者的体验升到极致。作者在书中以诺德斯特龙构筑未来服装零售的全域能量场为例,讲述线下销售可达到的极致体验,在这里有造型师帮助选品、顾客反向定制、承包客户全年衣物等服务,在极致服务的背后是众多产业合作伙伴的支持加盟及细致入微的超预期服务。

数字化线上交易平台已无孔不入地渗透进我们的生活,几乎中国的每一个家庭都在使用互联网购物,其优点不再赘述。作者在书中也指出了线上交易平台面临的困境,比如“平台噪声”与“网络效应”叠加造成的平台加速崩溃的风险,平台同质化导致用户转移成本偏低,一家独大导致的平台挤压等。如今,淘宝、京东、拼多多等几家线上零售巨头占据了绝大部分中国线上零售市场份额,在其周边的一众零售平台如流星划过。江山故是百年好,但在市场竞争中,更多的后来者通过骑兵突袭,颠覆创新,打破行业固有格局,输入新鲜血液,更有利于整体商业生态圈的健康有序发展。如今,娱乐平台借短视频、直播带货等方式进军零售领域,究竟哪种创新方式能一骑绝尘,赢得消费者青睐,尚待市场观察与企业应变。

智能商业物种

作者在书中隆重介绍了目前市场上的高维物种,即智能定制平台,它是在数字智能化技术的基础上,通过多平台界面和基础设施为供需双方赋能,最终创造并交付产销合一定制化解决方案的新型平台物种。它是商业与技术发展到一定阶段的产物,需要具备四重能力:强大的数字化基础设施服务能力、打通产业和销售端产销合一的能力、对供需两端双向赋能的能力、采用平台模式让供需双方直接交互的能力。海尔工业互联网平台卡奥斯在这方面率先试水,该平台包含产品定制、研发创意、模块商、制造、物流五个子平台。围绕“智慧家庭”的核心价值,海尔平台上聚集了一批优秀合作伙伴,构建了一个全新的物联网生态圈,可实现用户定制产品的快捷交付。

目前,中国市场各维度的商业物种互相竞技又彼此依存,形成一个百花齐放又极度复杂,具有无限生机但生存压力重重的商业生态圈。正如作者在书中所言,“每发生一次大规模的物种革命,整个市场的生态平衡就会被打破,大量商业资源和财富按照新的方式被收集、创造和分配,在新的格局中达到新的生态平衡,平衡—失衡—再平衡,循环往复。”

本书通过对企业战略形态的深入研究,结合丰富的企业案例,对商业物种进化进行了系统梳理,帮助企业家和管理者更好地认知市场,看清企业目前所处的战略维度,并在当前复杂和不确定的环境下进行更加理性和务实的战略选择。在商业世界里,没有一成不变的运营模式和产业基础,即使借着风口起飞,也终将在市场变革的暴风骤雨中跌落尘埃。向上升维求发展,向下降维求生存,只有适合企业当前发展阶段,与市场环境、目标市场相匹配的商业组织模式,才更利于企业的发展。

当新闻业遇到人工智能

——读《新闻的新模式:人工智能与新闻业的未来》

◎杨吉

时至今日,新闻业必须对用户的多元需求、个性服务、消费偏好作出更敏锐和精准的响应,科技无疑为其提供了一种可行性和新格局。

以下是一些“新新闻”的样貌,它们并非汤姆·沃尔夫、诺曼·梅勒、亨特·汤姆逊等人推崇的一种主义或潮流,而是一个由数据、算法、机器人程序等介入辅助生产后的产品样态。比如,《福布斯》杂志开发的一套内容管理系统,可以自动为新闻标题或新闻配图提供建议;《华盛顿邮报》使用一个软件程序,可以发现新闻价值的数据库模式,令记者能够获得独家新闻线索;美联社利用智能分析技术,能将每场NBA比赛的预览报道生产出来,从而为体育记者节省出时间。

没有人会否认技术,特别是人工智能在提升新闻业效率和效能上的重大贡献。有实例为证,像美联社、挪威通讯社,它们运用自动生成报道的程序,既可以做到报道数量翻好几番,但记者的数量和工作时间不变,还可以实现在足球比赛结束30秒后就出赛事简讯。人工智能也基于数据的搜集、提取、分析,使得一家媒体对观点的提炼和结论的得出更具有精确度和说服力。例如,麻省理工学院媒体实验室与



《新闻的新模式:人工智能与新闻业的未来》
(美)弗朗西斯科·马可尼 著
李莎 曹思澄 译
新华出版社
2022年7月出版

维斯新闻(Vice News)合作,使用“智能过滤器”的分类程序,直观展示了2016年美国总统大选前推特网站上的民众政治分歧。为检视公共资金投入美国某市火车站是不是一项“划算的投资”,调查记者通过智能传感器来监控进出站人流,结果发现实际客流量只是官方对外宣称人数的一半。

现实中,新闻界将数据算法、人工智能应用于报道实践已广泛而频繁地发生。现在是时候思考它带来的一些结构性变革与深刻性影响了。在《新闻的新模式:人工智能与新闻业的未来》一书中,弗朗西斯科·马可尼就富有真知灼见地指出,人工智能可以增强新闻业,而不是推动新闻业自动化,它令新闻工作者能够更快地发布更多新闻,同时腾出时间进行更深入的分析。马可尼这个观点的重要性在于回答了业界对待技术的态度究竟该是忧心忡忡还是乐观豁达。

其实不仅仅是在新闻界,诸多行业都会因为人工智能技术的长驱直入,并且实质性地替代人类从事那些程式化强、重复性高的工作而引发观察者们们的疑虑。就像科技作家,现任斯坦福大学的数字经济实验室执行主任埃里克·布林约尔松和其搭档安德鲁·麦卡菲在早些年合写的《与机器人赛跑》所发出的警告:随着数字革命的加速推进和自动化

技术的升级,人类即将面临与机器人抢饭碗的境地。类似的忧患和警示声不绝于耳,如杰夫·科尔文的《不会被机器替代的人》、马丁·福特的《机器人时代》、杰瑞·卡普兰的《人工智能时代》等,均表达了相似的论调。

对难置身事外的新闻业来讲,行业从业者自然会担心日渐成熟的机器人新闻、自动生成报道等技术,最终将过度侵入编辑室,进而来取代一些编辑、记者岗位。但马可尼却持相反的看法。他认为,通过人工智能生成的见解应该被用作指导报道,而不是提供可靠信息。他建构这一论点的依据很简单,人工智能是人类创造的产物,它可能犯错,新闻工作者必须始终质疑结果,验证方法,并确保可解释性。这是保证新闻真实和专业价值的不变选择。

对于技术工具的认知立场,马可尼的态度总体是中立、审慎的。他在书中列举了大量人工智能用于新闻的实例,而且这些案例、素材无论在时效性还是在覆盖面上都代表了当前相关研究最新、最系统的成果。但是,即便如此,他也没有一味地去吹捧人工智能。在书中,他杜撰出来一个虚拟角色——“新闻生产人”。新闻生产人在不久的将来,生活在一座同样是被虚构的名叫“费尔维尤”的城市,并在全媒与智媒的环境下从事新闻报道。她既要适应各种新技术加持下的新闻生产方式,也要习惯新的组织流程、报道理念。“欢迎来到‘新闻生产人’的新世界。这是一个人机协作的世界,在这个世界,数据被用作原材料,而非内容,数据可以由传感器收集,由新闻档案库中挖掘,并由算法进行分析,以提取见解。”马可尼在书中如此描述道。但在书的结尾部分,也是最后总结的环节,马可尼则斩钉截铁地表示,人工智能不会取代新闻业,新闻工作者始终需要把所有零散信息拼凑在一起,构建让我们得以了解人类经历的叙事,人工智能充其量是工具、是方法、是渠道,“没有任何算法可以代替人的新闻判断”。

马可尼“技术赋能”的论断代表了相当大一部媒体人士的看法。就像他特别提到的“增强新闻”,这个概念指的是新闻工作者使用人工智能工具提升报道、研究、写作和编辑能力,而产生的一种新闻形态。换句话说,在讨论是否该使用人工智能技术而避免技术滥用的标准应该是,技术是否有助于报道数量的增加、工作流程的简化和新闻产品的差异化。不难发现,整个过程评判者、决定者始终是人,而不是程序。

值得一提的是,马可尼从事记者工作多年,目前还担任《华尔街日报》第一任技术研发主管,并兼任哥伦比亚大学新闻研究学院的兼职讲师和麻省理工学院媒体实验室社会机器实验室的副研究员。公开资料显示,他还曾在美联社管理人工智能战略,并参与推动了人工智能与新闻的变革工作。资深的从业经验、丰富的工作履历,使得马可尼在介绍新兴技术如何改造或革新报道的话题时,案例实践信手拈来,很多还是一手经验。抛开马可尼的观点不论,这本书同时也为时下新闻从业者提供了一个清晰而实用的未来路线图。

在马可尼的笔下,一些崭新的称谓、创新的应用不时出现,有记者程序员、有新闻游戏、自然语言生成技术、迭代新闻报道等,它们昭示着科技感的新闻与新闻的数字经济实验室执行主任埃里克·布林约尔松和其搭档安德鲁·麦卡菲在早些年合写的《与机器人赛跑》所发出的警告:随着数字革命的加速推进和自动化

披沙拣



《稳增长:中国经济基本盘》
张文魁 著
中信出版集团
2022年8月出版

稳增长是当前及今后一段时间经济工作的重点。稳增长政策如何落实落细,高质量发展的增长点在哪里?本书作者张文魁是国务院发展研究中心企业研究所副所长、研究员,研究领域包括经济增长、企业改革、公司治理、数字经济等。作者曾作为核心成员之一参加国务院发展研究中心与世界银行合作的课题《2030年的中国:建设现代、和谐、有创造力的高收入社会》,在国内和国际上产生重大影响。本书集结了作者在稳增长方面的研究成果,梳理了其关于稳增长的重要见解。作者从发展和治理两大主题出发,论述了稳健的经济增长对于中国走高质量发展之路的意义,以及如何通过改善政策和治理实现高质量发展,帮助读者全面准确理解稳增长,把握高质量发展大势。



《元宇宙改变一切》
(加)马修·鲍尔 著
岑格蓝 等译
浙江教育出版社/湛庐文化
2022年9月出版

这是一本发人深省的前沿之作和开创性力作。本书不仅展现了元宇宙如何彻底改变从教育到生活方式,从消费行业到工业,从时尚产品到影视制作的每一个行业,而且展现了科技、社会和创造力的融合,是每一个生活在这个时代的人都应该读的未来的之书。本书作者马修·鲍尔是全球最早系统介绍元宇宙的人,被誉为元宇宙商业之父。他在元宇宙方面的见解,对马克·扎克伯格、比尔·盖茨、杰夫·贝佐斯等都产生了深刻影响。作为一位具有未来视野的投资人,作者是知名早期风险投资基金Epyl lionCo.的管理合伙人,也是世界上管理规模最大的游戏创投基金Makers Fund的风投合伙人。在这本书中,作者给出了元宇宙的明确定义,并凭借翔实的历史科技史料和深入的分析,精彩地诠释阐释了为什么要了解元宇宙、为什么要继续发展元宇宙,以及这样做的必要性和迫切性。



《企业财税通》
藏晓辉 著
中国出版集团/蓝狮子文化创意
2022年9月出版

企业经营初期有哪些需要规避的财税风险?如何建立完善财务管理体系?企业上市、投融资中涉及哪些财税问题?本书面向所有中小微企业管理者,解读最新财税政策,针对企业在财务和税收方面的关键问题提出专业有效的解决方案。本书作者藏晓辉是资深财务顾问与财务讲师,拥有15年以上跨国企业财务高管经历,曾担任德国洛伊热工集团中国区财务总监。作者擅长透过财务看企业问题本质,将财务问题深度融入企业战略、组织、运营、体系、机制和模式中,并且善于将枯燥和专业性强的财务知识转化成通俗易懂的语言。在书中,作者从真实的企业财税案例入手,分析案例中的管理者遇到的财税痛点和瓶颈,引导读者反思、正视自己企业的财税问题,帮助企业构建完整的财税管控体系。



《Web3.0:下一代互联网的变革与挑战》
姚前 陈永伟 等著
中信出版集团
2022年8月出版

本书集合了Web3.0的前沿研究者,从理论和实践角度对Web3.0的技术、应用以及监管等问题进行前瞻研究和战略预判。经过30年的发展,互联网正在从Web2.0到Web3.0的方向演进。从经济学的角度看,与Web2.0相比,Web3.0最显著的特征是,分布式互联网基础设施,以用户为中心,强调用户拥有数字身份、个人数据、算法的自主权,用户与建设者平权,因此它是一个用户与建设者共享的新型经济系统。从技术的角度看,Web3.0不仅是智能互联网,而且是立体信息互联网,为用户提供前所未有的交互性以及高度的沉浸感和参与感,为当前热议的元宇宙提供了技术基础。Web3.0有望大幅改进现有的互联网生态系统,有效解决Web2.0时代的垄断、隐私保护缺乏、算法作恶等问题,使其更加开放、普惠和安全,向更高层的可信互联网、价值互联网、全系互联网方向发展。