

阿里巴巴AI战略变革与实践

正雄-何兵权

2026年05月30日

38所的机遇和挑战

"军费增长放缓、审价趋严、利润压缩——这不是38所一家的困境，而是整个军工央企体系面临的结构性挑战。但危机往往也是转型的最佳时机。"

⚠️ 当前面临的四大压力

- ▶ **军费增速放缓：**国防预算增速从两位数回落至个位数，军品订单竞争更加激烈
- ▶ **审价政策趋严：**军品定价机制改革压缩利润空间，成本管控要求大幅提高
- ▶ **科研效率瓶颈：**7000人规模中科研人员占50%，人力成本高但产出效率有待提升
- ▶ **转化机制不畅：**军用技术向17家产业公司转化的利益分配机制尚不完善

🚀 38所独特的战略优势

- ▶ **技术壁垒深厚：**军用雷达核心技术积累数十年，具备不可替代的技术资产
- ▶ **低空经济先手棋：**一把手两会提案写入政府工作报告，政策红利先行
- ▶ **军民双轨布局：**上市公司（四川公司）+16家电能源企业，产业生态完整
- ▶ **科研人才密集：**3500+科研人员是AI赋能的核心载体，人才基础扎实

🎯 核心判断：38所的AI转型，不是"要不要做"的问题，而是"如何做、做什么"的问题

- 外部压力（军费紧缩、审价）倒逼效率提升 → AI是降本增效最有效的工具
- 内部优势（技术积累、科研人才）是AI转型的核心资产 → 数据和知识是最大的护城河
- 战略机遇（低空经济）需要快速响应 → AI加速产品研发和市场落地是关键

一、AI的本质和底层逻辑

人工智能的开端：图灵测试

图灵测试

图灵1950年发表文章

——提出问题“机器能思考吗？(Can machines think?)”

图灵认为“机器”和“思维”这两个单词难以被准确定义，设计了一个“模仿游戏(imitation game)”来讨论机器和智能之间区别这个严肃话题，后来被称为“图灵测试”。

作用

判断一个系统、一个算法或一个程序是否具有人类一样的智能。

过程设计

- ★ 设定两个房间
- ★ 提供20道题目
- ★ 混合答案并交由法官判断



Computer
Player A



Human responder
Player B

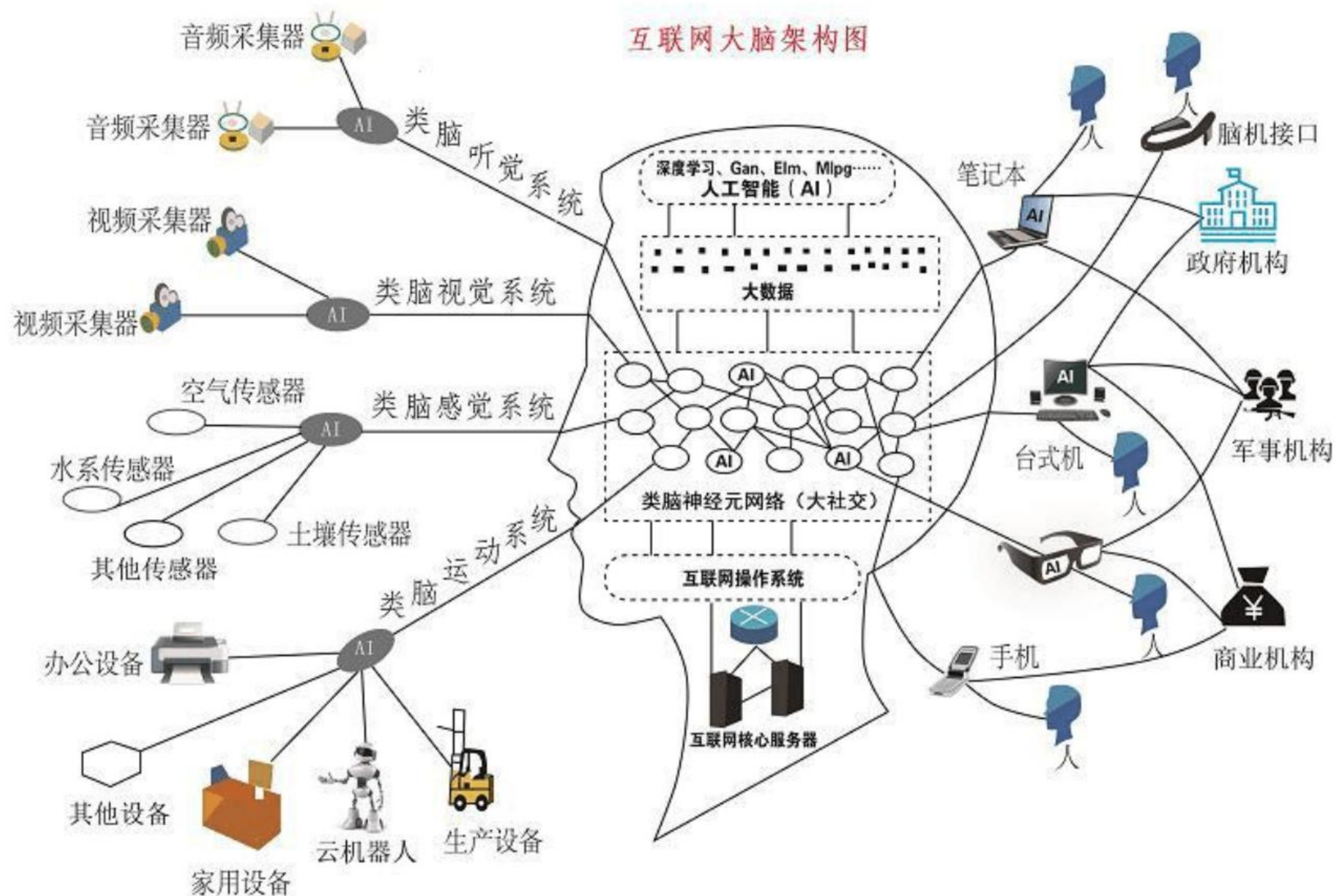


Interrogator
Play C

问题一：竺可桢先生之问：
到浙大来做什么？将来毕业后要做什么样的人？

问题二：
有什么相见恨晚的知识推荐给年轻人？

AI的本质：探索人脑智能的极限



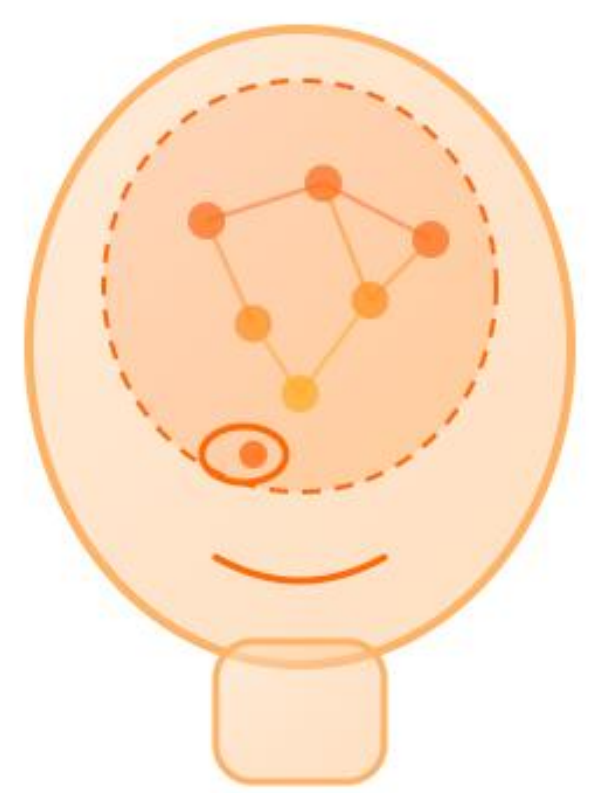
AI的本质：探索人脑智能的极限

AI的本质是探索人脑智能的极限



人工智能的发展，启发于人脑的认知和学习机制
深度学习的突破，让人工智能尽可能逼近人脑智能

AI的本质：探索人脑智能的极限



数字世界流转

模拟人类感知与行为



AI的本质：探索人脑智能的极限

● 🧠 人脑特征

- ▶ 个体思考，算力有限但极为精妙
- ▶ 计算量小，能耗极低（约20W）
- ▶ 消耗资源低，可持续运行数十年
- ▶ 视听说写思考天然融通，无需训练
- ▶ 具备情感、直觉与创造性思维

VS

● 🤖 AI特征

- ▶ 可无限集群，算力随规模线性扩展
- ▶ 计算量大，单次推理消耗资源高
- ▶ 多模态已融合（视觉·语音·文本·视频）
- ▶ 无情感与自主意识，依赖数据训练
- ▶ 执行速度远超人脑，不知疲倦



人工智能的发展，深度启发于人脑的认知与学习机制

深度学习的突破，让人工智能得以持续逼近并在特定维度超越人脑智能

人脑和AI的对比

人脑 vs 人工智能

从算力、算法、数据、基础设施四大维度，精准解析生物智能与机器智能的本质对应与核心差异

⚡ 算力

🧠 脑神经元

↕ 对应

🖥️ GPU

🔬 算法

🧠 神经网络

↕ 对应

🤖 大模型

📊 数据

👁️ 五官感知

↕ 对应

📡 物联网设备

🏗️ 基础设施

🍏 能量（食物）

↕ 对应

⚡ 电力

人脑和AI的对比-AI三要素

维度	指标项	🧠 人脑	🤖 人工智能	优势
算力	核心单元	脑神经元（860亿个）	GPU（H100等）	各有侧重
算力	峰值算力	~1 ExaFLOPS（等效）	数百 ExaFLOPS（可扩展）	🤖 AI
算力	能效比	20W · 极高	数十MW · 极低	🧠 人脑
算力	可扩展性	受颅骨限制，不可扩展	横向无限扩展	🤖 AI
算法	核心范式	生物神经网络（BNN）	大模型（LLM/Transformer）	各有侧重
算法	少样本学习	天然 Few-Shot，极强	需大量数据，逐步改善	🧠 人脑
算法	因果推理	具备因果理解能力	仍以统计关联为主	🧠 人脑
算法	专域精度	受情绪、疲劳影响	专域超越人类顶尖水平	🤖 AI

人脑和AI的对比-AI三要素

维度	指标项	🧠 人脑	🤖 人工智能	优势
数据	感知入口	五官（眼耳舌鼻身）	物联网设备（IoT）	各有侧重
数据	感知精度	受生理限制	超越人类感知上限（热成像/雷达）	🤖 AI
数据	情感锚定	数据与情绪深度绑定	缺乏情感权重	🧠 人脑
数据	数据规模	~2.5PB（存储上限）	训练数据 45TB+，可无限扩展	🤖 AI
基础设施	能源供给	食物→葡萄糖→ATP	电力→数据中心→GPU	各有侧重
基础设施	可复制性	不可复制，独一无二	可无限复制分发	🤖 AI
基础设施	自我修复	神经可塑性，部分修复	依赖人工运维	🧠 人脑
基础设施	运维成本	食物+睡眠，极低	数据中心+电费，极高	🧠 人脑

人脑和AI的对比-AI三要素

三要素对比	人脑	AI
算力	脑神经元	GPU
算法	神经网络	大模型
数据	眼耳舌鼻身	物联网设备
基础设施	能量	电力

中美基于AI的核心要素对比分析

算力层：计算能力的生产与供给，包含 **芯片**（GPU/NPU/CPU 硬件制造）和 **云计算**（算力租赁、GPU云服务）。华为云、腾讯云、AWS、Azure 均属于此层，本质都是"卖算力"。

算法层：AI 智能能力的核心，包含 **基础大模型**（GPT、Claude、Gemini、DeepSeek、Qwen）和 **AI 研究机构**，决定 AI 的"上限"。

数据层：AI 训练与推理的"燃料"，包含 **互联网行为数据**（搜索、电商、支付、出行、社交）和 **企业客户数据资产**（B端行业数据积累），是各公司最核心的护城河之一。

基础设施能源层：承载算力运转的物理底座，包含 **电力供给**（电网、绿电、核电、储能）和 **算力中心**（数据中心建设、液冷、机房运营），是整个 AI 体系的"地基"。



算力

美国 中国

9

5

差距最大，硬件代差



算法

美国 中国

9

8

差距已实质性消除



数据

美国 中国

8

8

各有护城河，势均力敌



基础设施

美国 中国

8

7

规模差距，中国提速

中美基于AI的核心要素对比分析-算力层

美国算力层顶尖公司

NVIDIA（英伟达）

全球AI算力绝对霸主，H100/H200/Blackwell系列GPU垄断训练市场，CUDA生态形成强锁定。2026年Blackwell出货占比突破70%，GB300/B300为主轴。

市值约4.5万亿美元 | 2026财年净利润预计1950~2050亿美元

AMD

MI300X系列对标英伟达，主攻推理市场。苏姿丰判断智能体时代CPU:GPU配比趋向1:1，推理赛道是AMD弯道超车窗口。

2026E营收450亿美元，2027E预计600亿美元

Intel（英特尔）

代工+AI双引擎战略，Intel Foundry绑定谷歌/特斯拉/英伟达长单，2nm按计划2026年底量产，Gaudi系列AI加速卡主攻推理。

代工业务2026年起逐步贡献营收

AWS（亚马逊云）

全球最大云服务商，自研Trainium/Inferentia芯片，提供算力租赁+Anthropic模型服务，深度绑定企业AI工作负载。

2026年资本支出超1500亿美元

Microsoft Azure

深度绑定OpenAI，将GPT系列全面整合进Azure云服务，Copilot生态触达3亿企业用户，算力+模型一体化交付。

2026年AI相关资本支出超800亿美元

Google Cloud

自研TPU v5系列，训练Gemini系列模型，GCP提供算力+模型+数据三合一服务，Vertex AI平台整合全栈能力。

2026年资本支出超750亿美元

地图

中国算力层顶尖公司

华为昇腾

国产AI芯片第一梯队，昇腾910B/910C系列进入主力部署，2025年出货量接近英伟达H100同期水平，DeepSeek V4官方验证清单首位。

2025年出货量近10万颗，2026年持续扩产

寒武纪

思元590芯片2025年向头部互联网公司交付近10万颗，2026年推理赛道发力，登陆科创板，募资重点投向推理芯片迭代。

2026年预计出货量大幅提升

海光信息 / 摩尔线程 / 壁仞科技

国产算力第二梯队，2025~2026年集中上市融资（科创板+港股），全部完成DeepSeek V4适配，国产算力生态加速闭环。

四家合计募资超百亿港元

阿里云

国内最大云服务商，飞天云+通义千问模型双轮驱动，GPU云算力租赁+AI模型API双线布局，接入淘宝打通AI购物全链路。

国内云市场份额约22.5%

华为云

昇腾芯片+华为云算力一体化，自研算力不依赖英伟达，政务/金融/运营商大客户深度绑定，"一湖一链一中枢"方案覆盖全栈。

政企市场份额持续提升

腾讯云 / 百度智能云

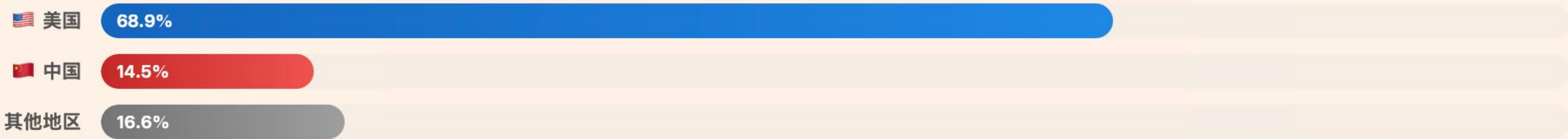
腾讯云借助微信/游戏生态算力优势，百度智能云深度整合文心大模型，共同构成国内云计算第二梯队。

国内云市场合计份额约20%

中美基于AI的核心要素对比分析-算力层

算力层分为两个子层：**芯片制造**（硬件生产，决定算力天花板）和**云计算服务**（算力租赁，决定算力可及性）。美国在芯片端拥有英伟达垄断地位，在云端有AWS/Azure/GCP 三大寡头；中国芯片端受出口管制倒逼加速国产替代，云端有阿里云/华为云/腾讯云三大运营商。

全球AI算力份额对比（2026年）



维度	美国	中国	差距判断
顶尖芯片性能	英伟达Blackwell H200/B200，单卡算力领先	昇腾910C，约达H100 80%性能	代差明显
芯片生态（软件栈）	CUDA生态20年积累，几乎不可替代	CANN生态起步，适配DeepSeek后加速	差距较大
云算力规模	AWS/Azure/GCP三大寡头，全球布局	阿里云/华为云/腾讯云，以国内为主	规模差距
自主可控程度	高度自主，掌控全球供应链	出口管制倒逼，国产替代加速	差距缩小中
未来布局重点	Vera CPU+GPU协同，推理芯片，Agent算力	推理芯片突破，DeepSeek生态适配，算力出海	方向趋同

中美基于AI的核心要素对比分析-算法层

美国算法层顶尖公司

OpenAI 大模型

GPT-5系列，ChatGPT每周9亿用户，已接入美军GenAI.mil系统覆盖300万军事人员，转型企业服务，推出Daybreak网络安全工具。

估值逼近9000亿美元 | 星际之门计划持续推进

Anthropic 大模型

Claude Opus 4.6以1503分暂居全球盲测榜首，Constitutional AI安全框架独树一帜，财富10强8家为其客户，ARR已达440亿美元。

估值约9000亿美元 | 洽谈300亿美元新融资

Google DeepMind 大模型

Gemini 3.1 Pro稳坐第一梯队，自研TPU支撑训练，整合Search/Gmail/Workspace生态，多模态能力全球领先。

Google整体AI投入2026年超750亿美元

Meta AI 大模型

Llama系列开源战略，以开源生态对抗闭源垄断，覆盖30亿用户社交平台，开源模型全球下载量第一。

2026年AI基建资本支出超600亿美元

xAI（马斯克） 大模型

Grok系列，整合X平台实时数据，2026年全球盲测排名紧随Claude之后，Memphis超级算力集群支撑训练。

估值超500亿美元

中国算法层顶尖公司

DeepSeek（深度求索） 大模型

R1/V4系列以极低成本追平顶尖性能，颠覆算力决定论。首轮500亿元融资接近落定，阿里腾讯大基金各注百亿，成为全球AI最大黑马。

首轮融资500亿元 | 全球最受关注的开源模型

阿里通义千问（Qwen） 大模型

Qwen 3.5系列，斯坦福报告中阿里巴巴位列2025年全球顶尖AI机构榜首，接入淘宝/钉钉/阿里云全生态，多模态能力全面覆盖。

全球AI机构榜单排名第一（斯坦福2026报告）

字节豆包 大模型

豆包2.0，借助抖音/TikTok超级流量入口，国内日活用户规模最大的AI助手，多模态+视频生成能力突出。

国内AI助手日活第一

月之暗面（Kimi） 大模型

Kimi K2.5，长上下文处理能力全球领先，推进新一轮10亿美元融资，估值已攀升至180亿美元。

估值180亿美元 | 长文本处理领先

百度文心 / 智谱GLM 大模型

文心5.0正式发布原生全模态大模型，智谱GLM-5港股上市，两家均深耕企业服务市场，政务/金融行业渗透率高。

智谱AI港股上市，企业市场深耕

中美基于AI的核心要素对比分析-算法层

算法层是 AI 智能能力的核心。2026年，斯坦福大学HAI《2026年AI指数报告》明确指出：中美顶级大模型差距"实质性消除"（effectively closed），在前20的AI机构中，中国11家超过美国位居首位。DeepSeek以**1/20的成本**训出同等性能模型，从根本上颠覆了"算力决定算法"的逻辑。

维度	 美国	 中国	差距判断
顶尖模型性能	Claude Opus 4.6 / GPT-5 / Gemini 3.1	DeepSeek V4 / Qwen 3.5 / Kimi K2.5	实质并跑
训练效率	资金充裕，暴力堆算力	DeepSeek以1/20成本达同等效果	中国效率更高
资本规模	OpenAI+Anthropic估值合计1.7万亿美元	DeepSeek 500亿元，月之暗面180亿美元	估值差距大
开源生态	Meta Llama系列主导	DeepSeek开源影响力全球最大	中国强势
未来布局	Agent化、国防军事、企业服务	低成本规模化、场景落地、出海	路线分化

中美基于AI的核心要素对比分析-数据层

美国数据层顶尖公司

Google（谷歌）互联网数据

全球最大搜索引擎（90%市场份额），掌握全球网页索引、用户搜索意图数据、YouTube 视频数据，是训练多模态模型的顶级语料来源。

全球每天处理搜索请求超85亿次

Meta（脸书/Instagram）社交数据

30亿月活用户产生的社交图谱、图片、视频、对话数据，是训练多模态AI和理解人类社会行为的独特资产。

月活用户超30亿，数据飞轮全球最大

Palantir企业数据

政府+企业数据分析平台，深度整合国防/情报/医疗行业数据，AI平台AIP将数据分析能力商业化，是美国版"数据要素"最佳实践。

市值超2000亿美元，政府合同持续增长

Snowflake / Databricks数据平台

企业数据湖仓一体化平台，帮助企业将散乱数据整合为可训练AI的高质量数据集，是美国企业AI数据基础设施的核心工具。

Snowflake市值约500亿美元

Amazon（亚马逊）电商数据

全球最大电商平台的消费行为数据、供应链数据，AWS积累的全球企业云数据，构成独特的商业智能数据资产。

全球电商市场份额约40%

中国数据层顶尖公司

阿里巴巴电商+支付数据

淘宝/天猫/支付宝/菜鸟构成全球最大电商消费数据飞轮，14亿用户的购买行为、支付偏好、物流轨迹数据是独一无二的AI训练资产。

国内大数据市场份额22.5%，居首位

腾讯社交+游戏数据

微信13亿月活的社交关系链、对话数据，微信支付的金融行为数据，游戏行为数据，构成中国最深厚的社交AI数据资产。

微信月活13亿，数据覆盖全中国

字节跳动内容+行为数据

抖音/TikTok的短视频行为数据（用户偏好、完播率、互动模式），是训练多模态推荐算法和视频生成AI的顶级数据资产，全球独有。

TikTok全球月活超20亿

百度搜索+地图数据

中文搜索引擎第一，百度地图积累的中国出行数据、用户搜索意图数据，是中文AI训练语料的核心来源之一。

中文搜索市场份额超60%

滴滴 / 美团出行+生活数据

滴滴的出行轨迹数据（自动驾驶训练核心资产），美团的本地生活消费数据（餐饮/外卖/酒旅），构成中国独特的线下场景数字化资产。

滴滴日均订单超3000万次

中美基于AI的核心要素对比分析-数据层

数据类型	 美国优势	 中国优势	综合判断
英文语料	Google/Meta/Amazon全球级英文数据	相对较弱	美国领先
中文语料	相对较弱	百度/阿里/腾讯主导，规模庞大	中国领先
电商消费数据	Amazon，全球最大英文电商	阿里/京东，规模更大，频次更高	中国领先
社交行为数据	Meta 30亿用户，全球最大	微信/抖音，中国人群深度覆盖	势均力敌
政府/国防数据	Palantir深度整合，商业化领先	国家主导，数据要素政策推进中	美国领先
出行/地理数据	Google Maps，全球覆盖	滴滴/百度地图，中国密度更高	各有优势

中美基于AI的核心要素对比分析-基础设施层

美国基础设施能源层

Microsoft + OpenAI 算力中心

星际之门（Stargate）计划：4年投入5000亿美元建设AI超级算力中心，首期100亿美元德克萨斯数据中心已开工，目标成为全球最大AI基础设施。

2026年资本支出超800亿美元

Google 算力中心

全球数据中心超35个国家布局，自研TPU集群，2026年承诺碳中和，探索核电+绿电双轨供能，变压器订单已排到2027年。

2026年资本支出超750亿美元

Amazon (AWS) 算力中心

全球最大数据中心运营商，AWS数据中心遍布30+地区，自研液冷技术降低PUE，核电采购协议保障长期能源供给。

2026年资本支出超1500亿美元

NextEra Energy / Constellation Energy 电力供给

美国最大可再生能源公司，与科技巨头签订长期购电协议（PPA），Constellation重启三里岛核电站为微软供电，核能复兴成为AI能源新方案。

与微软签订20年核电购电协议

xAI Memphis超算集群 算力中心

马斯克在孟菲斯建设的超级算力集群，短期内完成10万颗H100级GPU部署，成为全球单体最大AI训练集群之一。

10万颗GPU，世界最大单体集群

中国基础设施能源层

中国移动 / 中国联通 / 中国电信 算力中心

三大运营商是中国智算中心建设主力，2026年"算电协同"写入政府工作报告，广东三大集群首次以虚拟电厂形式接入电力现货市场，实现"算随电动"。

中国联通华北、中国移动呼和浩特数据中心获国家级调研

国家电网 / 南方电网 电力供给

承担全国AI算力中心电力保障，2026年全国全社会用电量预计超10万亿千瓦时。新建数据中心绿电占比硬性要求80%，推动算力绿色转型。

2026年全社会用电量超10万亿度

长江三峡集团 绿电供给

全球最大水电运营商，三峡/乌东德/白鹤滩水电站为"东数西算"工程提供绿色算力能源，西部绿电向东部算力中心输送。

装机容量超1亿千瓦，全球最大

"东数西算"工程 算力中心

国家级算力基础设施布局，在贵州/内蒙古/甘肃/宁夏等绿电丰富地区建设超大规模数据中心，利用西部廉价绿电降低算力成本。

8大国家算力枢纽节点已全面开工

中核集团 / 国家能源集团 核电/煤电

核电为AI算力提供稳定基荷电力，中国在建核电机组全球第一，2026年《AI与能源双向赋能行动方案》四部门联合发布，核能+AI协同上升国家战略。

在建核电机组全球第一

中美基于AI的核心要素对比分析-基础设施层

维度	 美国	 中国	差距判断
资本投入规模	四大巨头合计6000亿+美元/年	约1500亿美元/年	差距约4倍
能源供给稳定性	近半数项目面临延期（变压器短缺）	国家电网保障，算电协同写入战略	中国更稳定
绿电比例	微软/谷歌承诺碳中和，核电复兴	新建数据中心绿电占比硬性80%	政策力度相当
数据中心全球布局	AWS/Azure/GCP全球30+地区	主要集中在国内，出海起步	美国领先
未来布局重点	核电复兴、液冷技术、超大集群	算电协同、东数西算、绿电硬约束	路径不同

中美基于AI的核心要素对比分析

要素维度	 美国优势	 中国优势	中国短板	总体判断
 算力 芯片+云计算	英伟达垄断，CUDA生态，AWS/Azure/GCP三大云	国产替代加速，昇腾进入主力，国内云规模大	顶尖芯片性能代差，CUDA生态难替代	美国大幅领先
 算法 大模型+AI研究	资本规模庞大，OpenAI/Anthropic/Google三强	DeepSeek效率革命，开源影响力全球最强	商业化估值体系差距大，国际市场渗透弱	实质性并跑
 数据 互联网+企业数据	高质量英文语料，Palantir政企数据，全球覆盖	14亿用户行为数据飞轮，电商/支付/出行独有	高质量英文标注数据不足，跨境数据受限	势均力敌
 基础设施能 源 电力+算力中心	资本规模碾压，全球数据中心布局，核电复兴	算电协同国家战略，绿电硬约束，东数西算	资本规模差距约4倍，全球布局起步晚	美国领先

中美基于AI的核心要素对比分析

综合实力评分对比（满分10分）

⚡ 算力层



🧠 算法层



📊 数据层

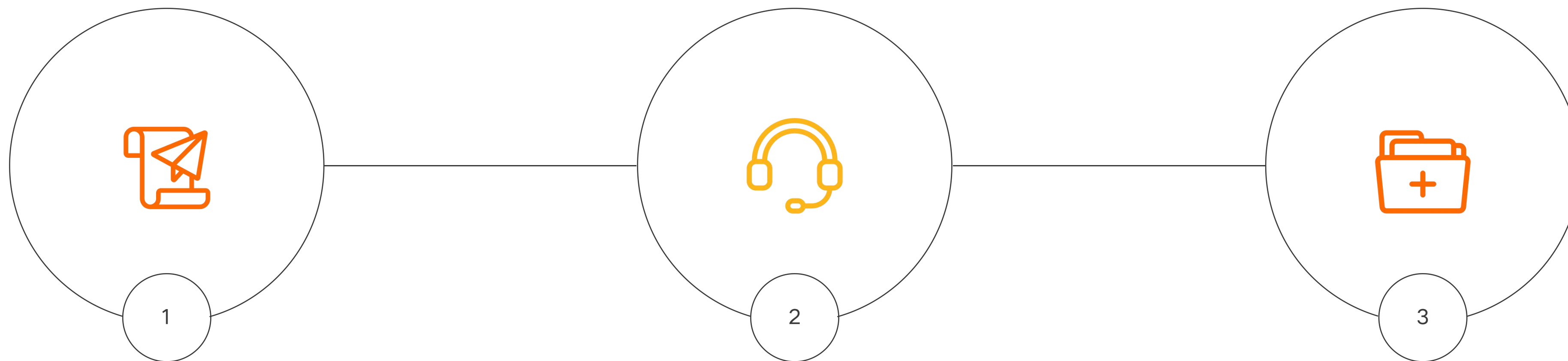


🏗️ 基础设施能源层



AI的尽头是算力
算力的尽头是电力

AI的三大要素之数据



农业时代

基础设施：土地

生产要素：农具

工业时代

基础设施：铁公机

生产要素：人力+资本

资本：股票、证券、金融

数字时代

基础设施：云网端

生产要素：人力+资本+数据

数据：数据资产、数据交易

AI演进的四个阶段

AI演进四阶段全景

计算智能 → 感知智能 → 认知智能 → 执行智能，人工智能正在逐步突破人类能力边界

STAGE 01

12
34

计算智能

机器能存储和计算，具备超强记忆与运算能力，远超人脑的计算极限。这是AI的基础能力层，奠定了一切智能应用的底座。

计算器 → 数据库 → 超级计算机

存储 运算 检索 统计

STAGE 02



感知智能

机器能看、能听、能说，具备图像识别、语音处理等感知能力，开始模拟人类的感官系统。

人脸识别 → 语音助手 → OCR识别

视觉 听觉 识别 感知

STAGE 03



认知智能

机器能理解、能推理、能学习，具备语义理解与知识推理能力，开始模拟人类的思维过程。

ChatGPT → 文心一言 → DeepSeek

理解 推理 生成 对话

STAGE 04



执行智能

机器能规划、能行动、能自主完成复杂任务，具备端到端执行能力，开始模拟人类的行动决策。

AI Agent → 自动驾驶 → 机器人

规划 行动 自主 协同

AI演进的四个阶段

1

算

计算智能

以规则与算法为核心，机器能够快速、精准地完成海量数值运算与逻辑推理，超越人类计算极限。代表能力：超级计算、数据库、搜索引擎、专家系统。

规则推理

数值计算

符号逻辑

2

看

感知智能

机器获得"眼睛"与"耳朵"，能够感知并理解图像、语音、文字等多模态信号，实现对真实世界的识别与判断。代表能力：人脸识别、语音识别、目标检测。

图像识别

语音识别

多模态感知

分类判断

3

想

认知智能

机器开始具备"大脑"，能够理解语义、进行推理、生成创意内容，实现类人的理解与表达能力。代表能力：大语言模型、内容生成、逻辑推理、知识问答。

语义理解

内容生成

逻辑推理

知识融合

4

干

执行智能

机器获得"手脚"，能够自主规划、调用工具、完成复杂任务，从"回答问题"进化到"解决问题"，实现端到端的自主行动闭环。代表能力：AI Agent、工具调用、自动化流程。

自主规划

工具调用

任务执行

反馈闭环

三大技术范式与演进阶段的对应关系



决策式 AI (Discriminative AI)

► 对应：感知智能（看）

以"判断与分类"为核心能力。给定输入，输出一个决策结果（是/否、类别、概率）。典型任务：人脸识别、垃圾邮件过滤、推荐系统、风控评分。

本质：从已有数据中学习边界，对新样本做出判断，但不会创造新内容。



生成式 AI (Generative AI / AIGC)

► 对应：认知智能（想）

以"理解与创造"为核心能力。机器不仅能理解语义，还能主动生成文本、图像、音视频等新内容。典型代表：GPT、Claude、Sora、Stable Diffusion。

本质：学习数据分布，生成符合语义逻辑的全新内容，是AIGC的技术底座。



AI Agent（智能体）

► 对应：执行智能（干）

以"自主规划与行动"为核心能力。Agent以大模型为"大脑"，连接工具、记忆、环境，能够自主分解目标、调用工具、执行步骤、完成复杂任务。

本质：认知能力（想）+ 执行能力（干）的融合，是AI从工具进化为伙伴的关键跃迁。

三范式的递进关系

决策式AI解决的是"这是什么"的问题（分类/预测）；

生成式AI解决的是"创造什么"的问题（内容生成/推理）；

Agent解决的是"怎么做到"的问题（规划/执行/反馈）。

三者并非替代关系，而是能力叠加：Agent内部往往同时运用感知（看）、认知（想）能力，在执行（干）中形成闭环。

内容生产主体的三次演进：PGC → UGC → AIGC

PGC

Professional Generated Content
专业人士生成内容

生产者：专业机构 / 媒体人

内容由专业编辑、记者、导演、设计师等创作。质量高、可信度强，但生产成本高、速度慢、规模受限。代表：电视台、报纸、专业课程平台。

互联网前期 · Web 1.0

UGC

User Generated Content
用户生成内容

生产者：普通用户 / 大众

→ 移动互联网降低了创作门槛，人人皆可发布内容。规模爆炸式增长，多元化丰富，但质量参差不齐。代表：微博、抖音、B站、知乎、微信公众号。

移动互联网 · Web 2.0

AIGC

AI Generated Content
AI生成内容

生产者：AI 大模型

→ 以生成式AI为引擎，机器成为内容生产的主力。效率提升百倍，覆盖文本、图像、音频、视频、代码等全模态。对应认知智能（想）阶段的核心产出。代表：ChatGPT、Midjourney、Sora。

AI时代 · Web 3.0 · 当下

💡 AIGC 与认知智能的深层关联

AIGC不只是一种内容形式，它是认知智能阶段的**集中体现**：

机器具备了“想”的能力（语义理解、逻辑推理、知识融合），才能生成有意义的内容。

因此，**AIGC = 认知智能的内容输出侧**，而大语言模型（LLM）是其核心技术引擎。

从PGC→UGC→AIGC，本质是**内容生产力的民主化**——门槛不断降低，直到AI本身成为生产者。

执行智能之后：AI的三种未来形态



AGI — 通用人工智能

Artificial General Intelligence

能够跨领域、跨任务地完成任何人类智力活动，不再局限于特定场景。AGI是执行智能的"完全体"——不仅能干，还能在任意领域自主学习、推理、执行。

与执行智能的关系：执行智能是AGI的前置阶段，Agent是通往AGI的关键路径。



EAI — 具身智能

Embodied AI

AI与物理世界深度融合，拥有"身体"（机器人、无人车、机械臂），能够感知、理解并操作物理环境。EAI是执行智能在物理空间的延伸。

与执行智能的关系：执行智能在数字世界"干"，具身智能在物理世界"干"，是执行智能的空间维度拓展。



ASI — 超级人工智能

Artificial Super Intelligence

在所有维度全面超越人类智能的AI形态，包括创造力、情感理解、科学发现等。ASI是AI演进的终极假设，目前仍属理论范畴。

与前序阶段的关系：AGI是量变，ASI是质变——从"与人类同等"跃升至"全面超越人类"。



未来三形态的演进逻辑

执行智能

Agent · 干



AGI

通用 · 全领域



EAI

具身 · 物理世界



ASI

超越 · 终极形态

AGI与EAI是**并行发展**的两条路径——前者攻克"通用性"，后者攻克"物理性"；两者融合后，AI将同时拥有无限通用的智能与操控物理世界的能力，最终可能演化为ASI。

全景对应关系矩阵

演进阶段	关键词	技术范式	内容/产品形态	代表技术/产品	时代背景
计算智能	算	规则式 AI 符号主义	—	专家系统、数据库 搜索引擎、超级计算机	1950s—1990s PC互联网前期
感知智能	看	决策式 AI Discriminative	—	CNN、人脸识别 语音识别、推荐算法	2010s 移动互联网爆发
认知智能	想	生成式 AI Generative	AIGC AI生成内容	GPT、Claude、Gemini Midjourney、Sora	2022—至今 大模型时代
执行智能	干	智能体 AI Agentic	Agent 自主智能体	AutoGPT、Manus Devin、悟空Agent	2024—进行中 Agent元年
未来：AGI	通用	通用人工智能 跨领域自主	AGI	尚在探索中	2025—2030s 预测阶段
未来：EAI	具身	具身人工智能 物理世界执行	EAI	人形机器人 自动驾驶、机械臂	2025—进行中 硬件融合期
未来：ASI	超越	超级人工智能 全面超越人类	ASI	理论假设	2030s+ 奇点之后

AI的3个层次与5个发展阶段的关系



AI的3个层次与5个发展阶段的关系

AI发展五大阶段

AIGC → AGENT → AGI → EAI → ASI, 从内容生成到超越人类, AI正在改写文明进程



AIGC

AI Generated Content

📅 2020—至今 (现阶段)

AI可生成文字、图像、音频、视频等内容。代表: ChatGPT、MidJourney、Sora、文心一言、DeepSeek。

核心价值: 内容生产效率提升10-100倍, 创意门槛大幅降低。



AGENT

AI Autonomous Agent

📅 2023—发展中

AI具备自主规划与执行能力, 可调用工具、浏览网页、执行多步骤任务。代表: AutoGPT、Manus、钉钉AI Agent。

核心价值: 从"助手"升级为"员工", 可自主完成复杂工作流。



AGI

Artificial General Intelligence

📅 预计 2027—2030

AI在所有认知领域达到或超越人类水平, 可完成任意智力任务。代表方向: OpenAI o3、DeepMind Gemini Ultra。

核心价值: 全能型AI助手, 跨领域自主解决复杂问题。



EAI

Embodied AI · 具身智能

📅 预计 2030—2035

AI拥有物理实体(机器人), 可感知并操控物理世界。代表: 特斯拉Optimus、波士顿动力、宇树机器人。

核心价值: AI从数字世界延伸到物理世界, 实现真正的自动化。



ASI

Artificial Super Intelligence

📅 预计 2035年后

超级人工智能, 在所有领域全面超越人类, 具备自我改进与递归优化能力。目前处于理论探索阶段, 代表人类文明的终极变革点。

发展时间轴

AIGC
2020→

AGENT
2023→

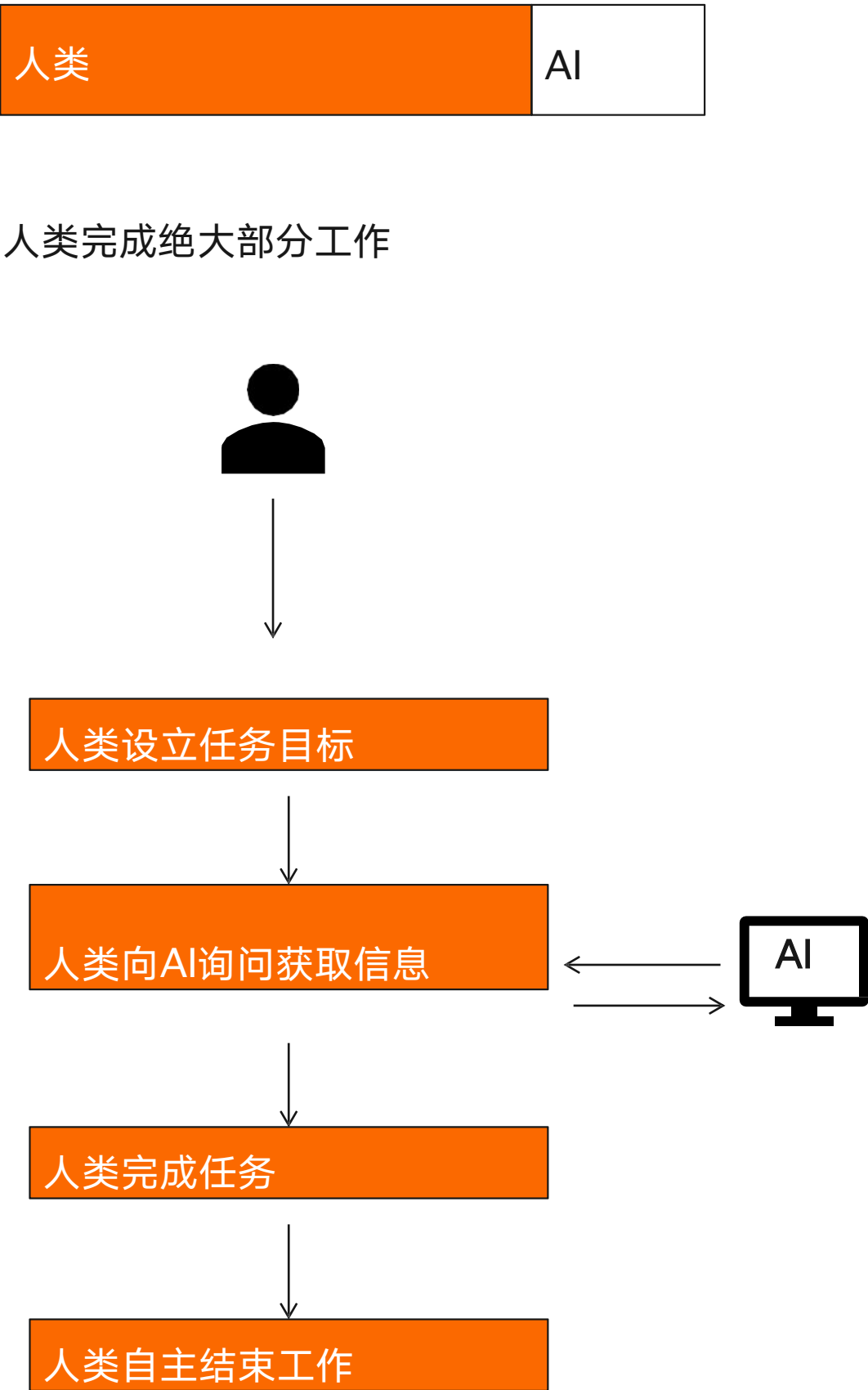
AGI
2027→

EAI
2030→

ASI
2035→

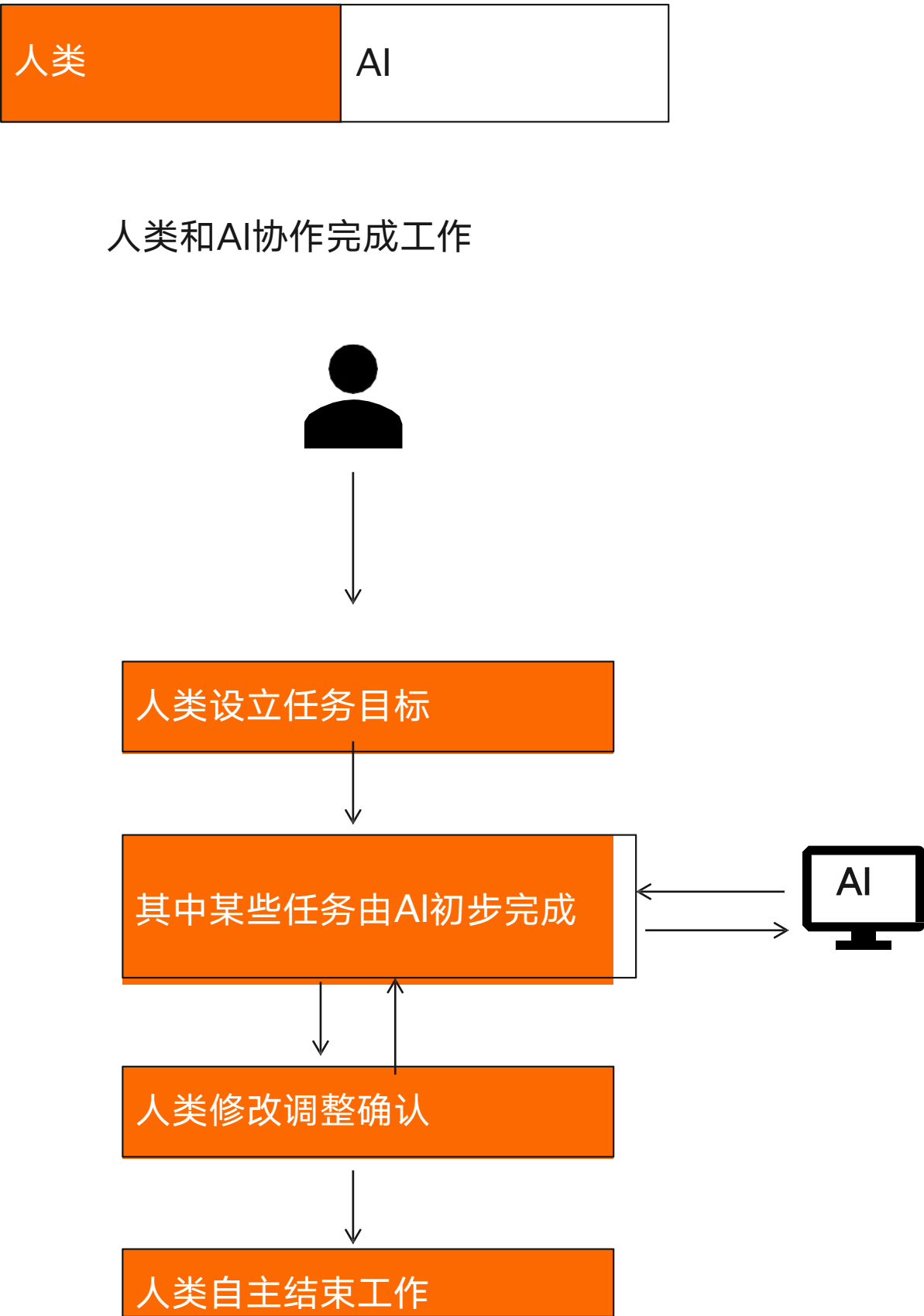
AI与人类相处的三种方式

ChatBot模式



典型场景：企业知识库，文档问答

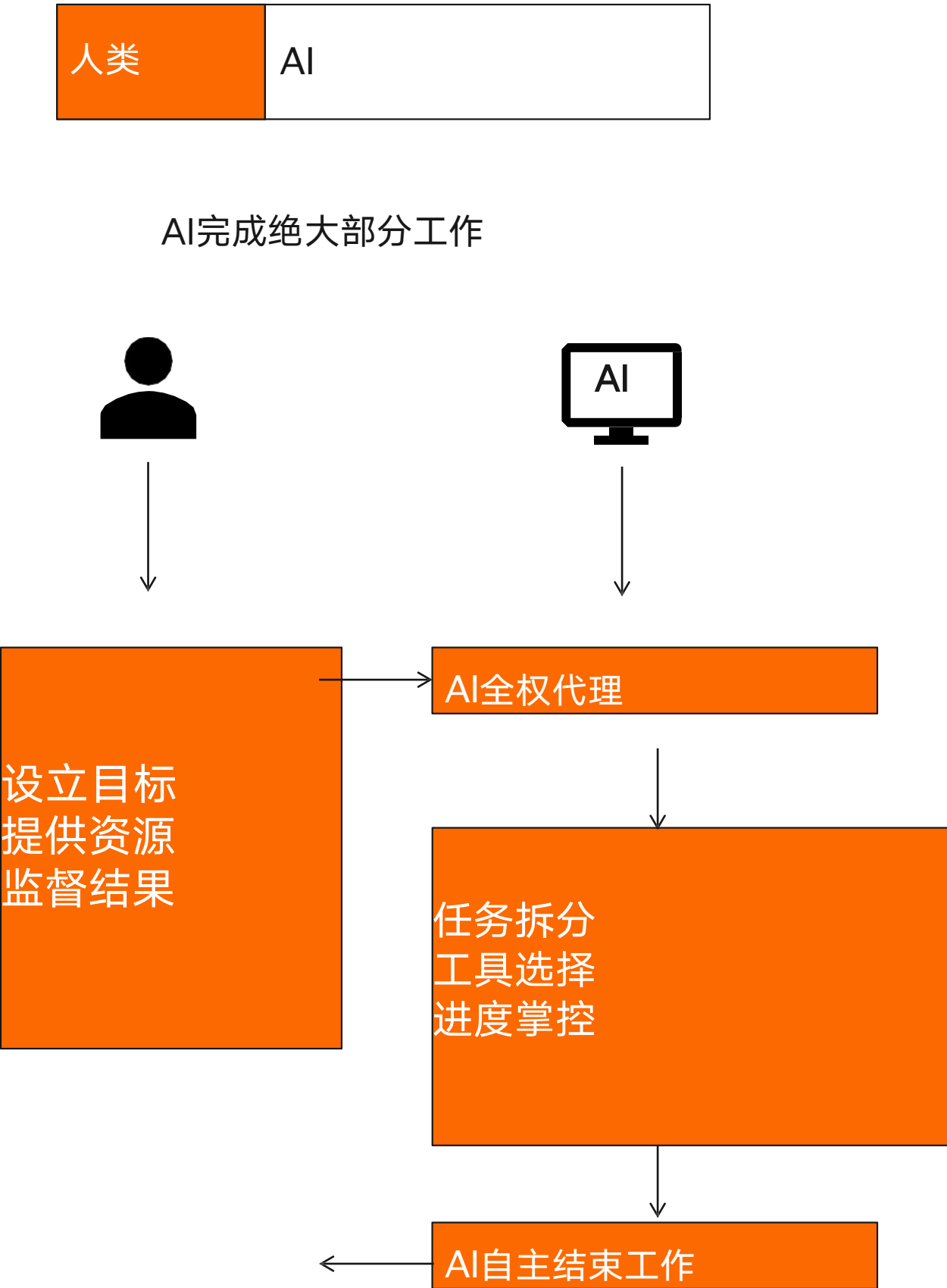
Copilot 模式



典型场景：代码\研报\辅助

Microsoft 365 Copilot、GitHub Copilot

Agent 模式



典型场景：培训，核保等

AI Agent就是结合大模型能去自动思考、规划、效验和执行的一个智能体，以完成特定的任务目标

AI与人类相处的三种方式演进关系

Chatbot

核心：对话即服务
人类提问，AI 回答，交互边界清晰，AI 不越权行动。

Copilot

核心：嵌入即增强
AI 进入人类工作流，提供实时建议与辅助，人类仍是主导者。

Agent

核心：目标即任务
人类给出目标，AI 自主规划、执行、验证，人类退到监督层。

控制权转移

从 Chatbot 到 Agent，控制权逐步从人类转向 AI。
Chatbot 中人类全程掌控；Copilot 中人机共享；Agent 中 AI 获得高度自主权。

工具调用边界扩展

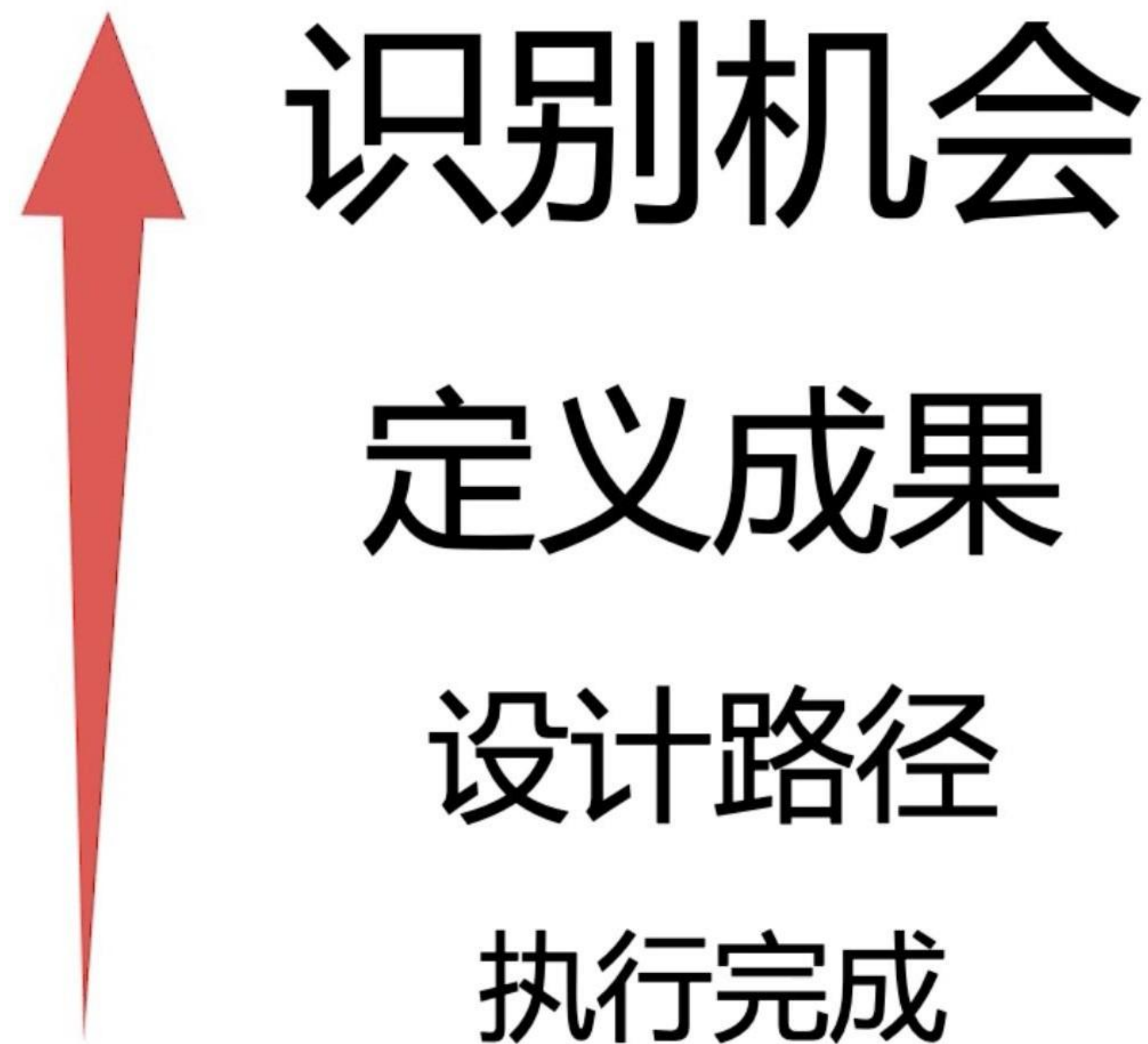
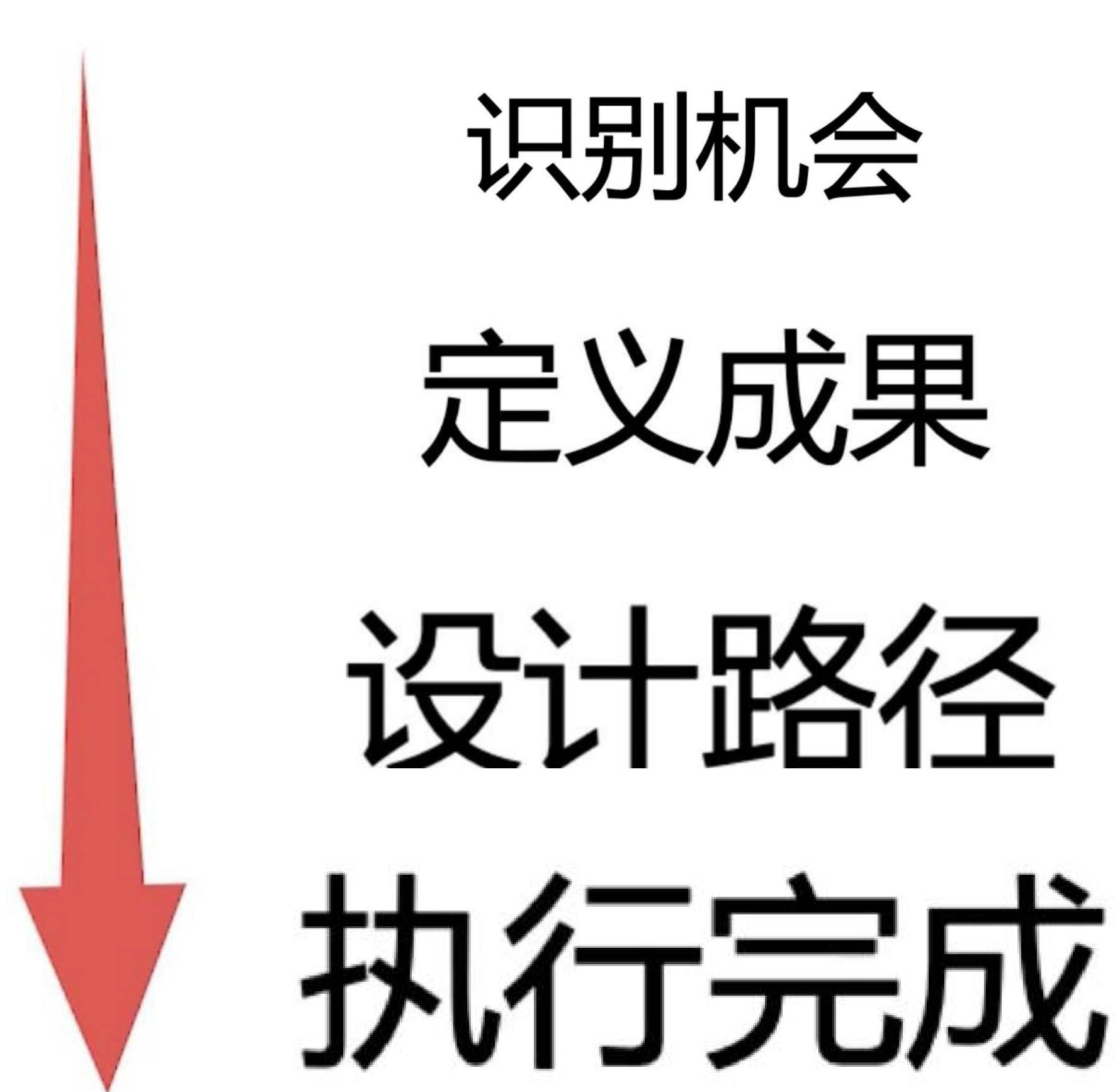
Chatbot 仅输出文本；Copilot 可操作当前工作区；Agent 可跨系统调用任意授权工具，形成完整的行动闭环。

认知负担重新分配

三种模式本质是认知负担的再分配：Chatbot 减少了信息获取成本；Copilot 降低了执行成本；Agent 则直接承担了规划与决策成本。

信任与风险的平衡

自主性越高，效率越高，风险也越大。Agent 需要完善的权限管理、审计日志和人工介入机制，才能在企业场景中安全落地。



AI时代最需要的是领导特质而不是管理能力

维度	🔧 管理者 (Manager)	🔥 领导者 (Leader)
核心使命	确保公司活在当下	确保公司活在未来
时间视角	当下视角 (现在)	未来视角 (明天)
业务属性	第一曲线业务 (主航道)	第二曲线业务 (新增长极)
价值来源	效率与秩序	方向与突破

🔧 管理者的职能

计划 · 组织 · 协同 · 控制

- **计划：**制定目标、分解任务、排布资源，确保有路可走
- **组织：**搭建架构、明确分工、建立流程，确保有人可用
- **协同：**跨部门对齐、消除壁垒、推动协作，确保有力可合
- **控制：**监控进度、纠偏执行、管理风险，确保结果可期

管理者的本质：把复杂的事情变得简单、可执行、可重复、可扩展。管理是一套系统。

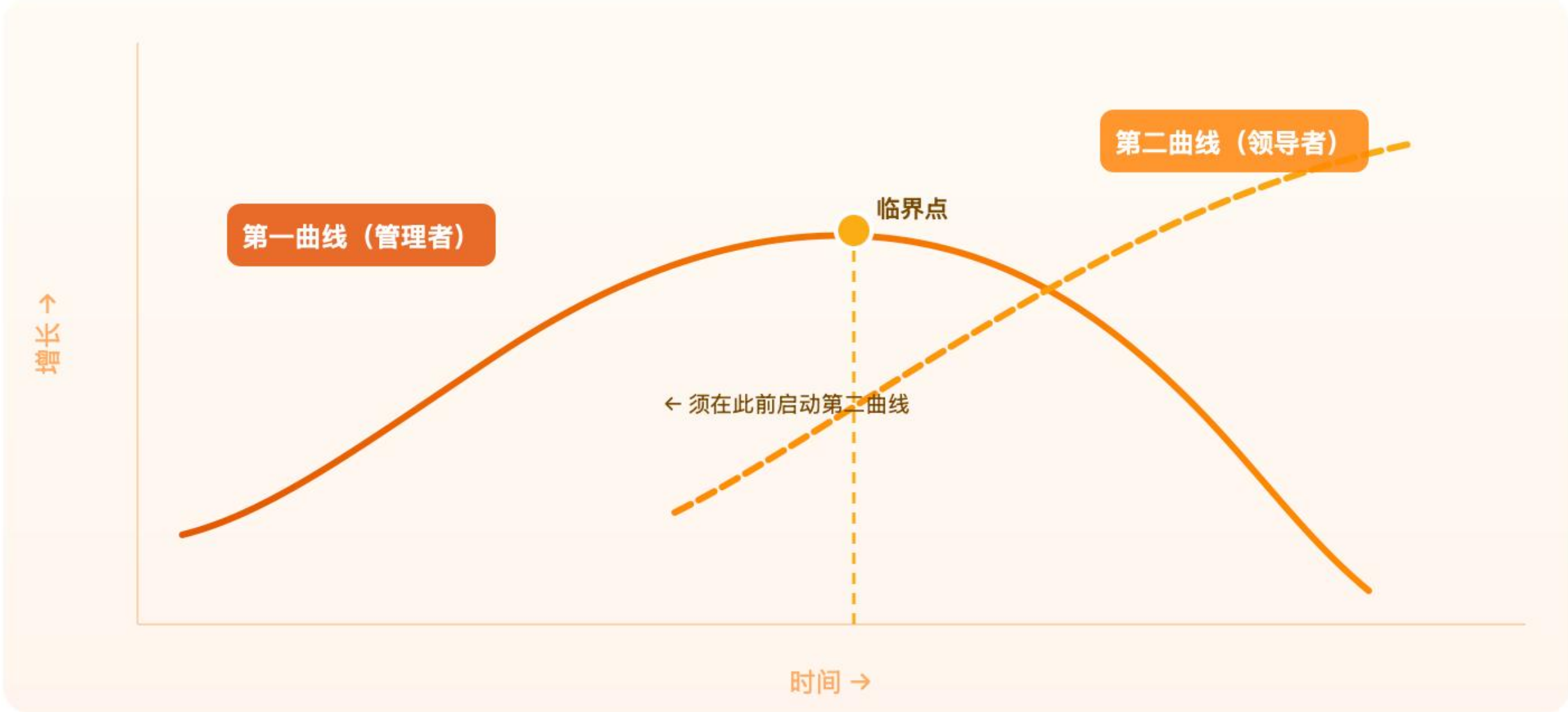
🔥 领导者的职能

激励人心 · 创新变革

- **激励人心：**描绘愿景、点燃热情、激发内驱力，让人"想做"而不是"被迫做"
- **创新变革：**打破现状、拥抱不确定性、开辟新赛道，让组织持续进化

领导者的本质：把不可能的事情变成可能，把"不知道要去哪"变成"我们都想去那里"。领导是一种影响力。

AI时代最需要的是领导特质而不是管理能力



● 第一曲线（管理者守护）

业务状态： 成熟业务、主营收入

核心目标： 做深、做强、做稳

成功标准： KPI达成、利润增长

风险偏好： 低风险、求确定性

资源逻辑： 优化存量资源

● 第二曲线（领导者开创）

业务状态： 探索业务、未来增长

核心目标： 做新、做宽、做远

成功标准： 验证新模式、开辟新空间

风险偏好： 高风险、拥抱不确定

资源逻辑： 创造增量资源

⚠ **关键洞察：** 第二曲线必须在第一曲线还未衰退时提前布局，这需要领导者的前瞻判断，而非管理者的数据驱动决策。

AI时代最需要的是领导特质而不是管理能力

🔥 领导者（定方向）

愿景 · 战略 · 创新变革



愿景与战略转化为目标与计划



🔧 管理者（走好路）

执行 · 结果 · 效率秩序

❌ 只有管理，没有领导

公司效率极高，但方向可能是死路——
"把错误的事情做得非常正确"。

⚠️ 只有领导，没有管理

愿景美好，但执行混乱——
"有梦想，但落不了地"。

✅ 两者兼备

既能守住今天的粮仓，
又能开辟明天的新大陆。

AI时代最需要的是领导特质而不是管理能力

🗡️ 管理者 ≈ 古代将军

攻城拔寨 · 使命必达

「攻必克，战必胜，使命必达」

「一夫当关，万夫莫开」

「于万千敌军中，取敌人首级」

- **攻必克，战必胜：**接到任务，不问为何，只问如何——目标必须达成，结果必须交付，这是管理者的天职与底线。
- **使命必达：**不找借口，不讲条件。资源不够想办法，时间不够拼执行，管理者是组织里"不可能完成任务"的终结者。
- **一夫当关，万夫莫开：**镇守一方，独当一面。守住自己的阵地，把分内的事做到极致，让上级放心、下级信服。
- **于万千敌军中取首级：**在最激烈的竞争中，凭借专业能力和强执行力，直捣黄龙，完成别人认为不可能的任务。

将军的本质：用个人能力与意志力撑起战场，是组织执行力的最强保障。没有将军，战略只是纸上谈兵。

🏰 领导者 ≈ 古代统帅

运筹帷幄 · 决胜千里

「运筹帷幄之中，决胜千里之外」

「不战而屈人之兵」

「先胜而后战」

- **运筹帷幄，决胜千里：**不亲临战场，却能洞察全局。在信息不完整的情况下，凭借战略判断力，在千里之外做出正确的决策。
- **不战而屈人之兵：**最高明的领导者，让竞争对手在开战前就已认输。用格局、势能和生态压制，而非硬碰硬的消耗战。
- **先胜而后战：**在战斗开始之前，已经在战略层面赢得了胜利。选择正确的战场、正确的时机、正确的打法，让战争变成"必赢的游戏"。
- **借势而非用力：**统帅调动的是天时地利人和，而非一己之力。领导者激活的是组织的集体智慧，而非个人英雄主义。

统帅的本质：用格局与战略眼光定义战场，是组织方向感的最终来源。没有统帅，将军们会赢得每一场战斗，却输掉整场战争。

AI时代最需要的是领导特质而不是管理能力

如果你是一位管理者，向领导者进化需要主动突破以下四个维度：

1

从关注"事"到关注"人"

学会用愿景驱动，而非任务驱动。让团队成员感受到工作的意义，而非仅仅完成指标。

2

从管理确定性到拥抱不确定性

接受第二曲线的模糊与风险。真正的成长发生在舒适区之外，不确定是创新的温床，而非威胁。

3

从优化现在到创造未来

把部分精力从当下运营抽离，投入战略思考。管好今天的同时，要留出空间去思考明天。

4

从权威影响力到人格影响力

让人追随你的理念，而不只是你的职位。当有一天职位不再，人们依然因认同你而选择跟随，那才是真正的领导力。

AI时代最需要的是领导特质而不是管理能力

一句话总结

管理者是守成者，用系统和流程保障今天的业绩；
领导者是开创者，用愿景和影响力定义明天的方向。
最卓越的人，能在两种角色之间自如切换。

技术革命的本质--效率的提升



- 线上：2012年双11，1天1个亿
- $1\text{亿}/200=50\text{万}$
- 线下： $10*60=600$
- $600*10=6000$
- $6000*83=50\text{万}$
- 新零售：天猫、淘鲜达、大润发、饿了么、盒马

收音机	38年	5000万
电视机	13年	5000万
互联网	4年	5000万
IPOD	3年	5000万
脸书	2年	5000万
微博	1年	5000万
微信	10月	5000万
抖音	7月	5000万
学习强国	3月	5000万
chatgpt	1月	5000万
Deepseek	3.5天	5000万

技术革命的本质：效率



我们正处在这场技术革命的「电灯初亮」时刻

我们总是高估一年的变化，也总是低估十年的影响
下一个10年，一切都可以重来，所有行业都值得重新做一遍！

二、AI时代的战略洞察与商业机会

从康波周期看发展机遇

世界康波长周期的划分（转引自 周金涛《涛动周期论》）

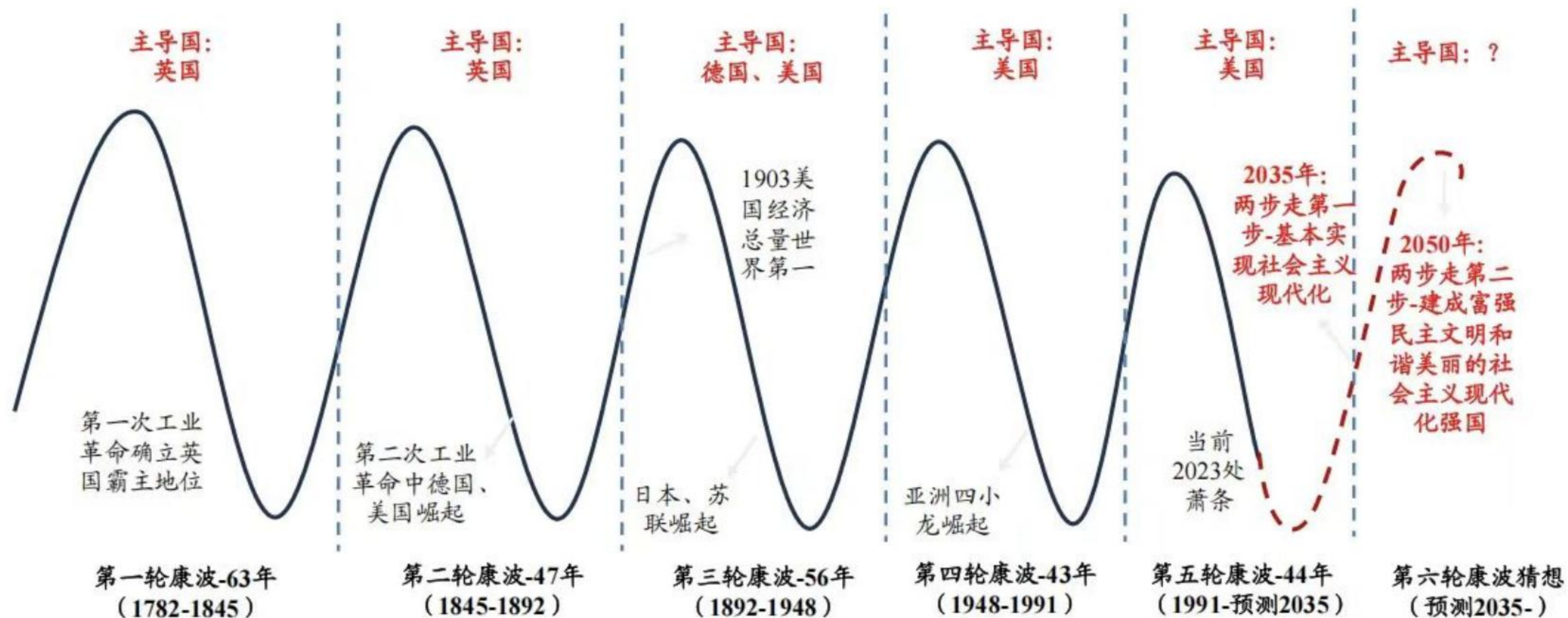
		第一轮康波前的 技术突破	第一轮康波-63年 （1782-1845）	第二轮康波-47年 （1845-1892）	第三轮康波-56年 （1892-1948）	第四轮康波-43年 （1948-1991）	第五轮康波-44年 （1991-预测2035）	第六轮康波的猜想 （2035-2080，预测）
主导国		-	英国	英国	德国、美国	美国	美国	？
主导产业		-	纺织、蒸汽机	钢铁、铁路	电气、化工	汽车、航天、计算机	信息技术、生物	新能源革命、人工智能 （预测）
长波繁荣	时间	-	1782-1802（20年）	1845-1866（21年）	1892-1913（21年）	1948-1966（18年）	1991-2005（14年）	2035-2050（15年）
	宏观背景	-	第一次工业革命下的繁荣	铁路拉动英国工业繁荣	第二次工业革命下的繁荣	二战后的全球化趋势	信息化时代下的繁荣	预测
长波衰退	时间	-	1815-1825（10年）	1866-1873（7年）	1920-1929（9年）	1966-1973（7年）	2005-2015（10年）	2050-2060（10年）
	宏观背景	-	拿破仑战争后的经济危机	英国重工业减产，银行倒闭	第一次世界大战后的衰退	布雷顿森林货币体系崩溃	次贷危机	预测
长波萧条	时间	-	1825-1836（11年）	1873-1883（10年）	1929-1937（8年）	1973-1982（9年）	2015-2025（10年,预测）	2060-2070（10年）
	宏观背景	-	英国产能过剩危机	维也纳危机下的萧条	大萧条	两次石油危机下的萧条	新冠疫情	预测
长波回升	时间	-	1838-1845（9年）	1883-1892（9年）	1937-1948（11年）	1982-1991（9年）	2025-2035（10年）	2070-2080（10年）
	宏观背景	-	贸易保护与重工业的崛起	第二次工业革命下美国、德国崛起	二战后日本、苏联的崛起	亚洲四小龙崛起	预测	预测
重要发明 （从萧条走向回升的 技术突破）		瓦特改良蒸汽机（1765）、 第一座蒸汽纺纱厂（1784）	英国建成第一条铁路（1825）、 贝塞麦发明酸性底吹转炉炼钢法（1856）	西门子发明实用发电机（1866）、 奥托发明四冲程内燃机（1876）、 爱迪生发明白炽灯（1879）	奔驰第一台柴油动力轿车（1934）、 美国第一台电子计算机（1946）	IBM第一台个人PC（1981）、 伯纳斯发明万维网（1989）	可能的技术突破：新能源革命、人工智能	

Ps：第五轮和第六轮康波周期的时间节点是依据最近两轮康波周期的持续时间预测，可能的技术突破是依据当前新兴产业发展趋势做的预测

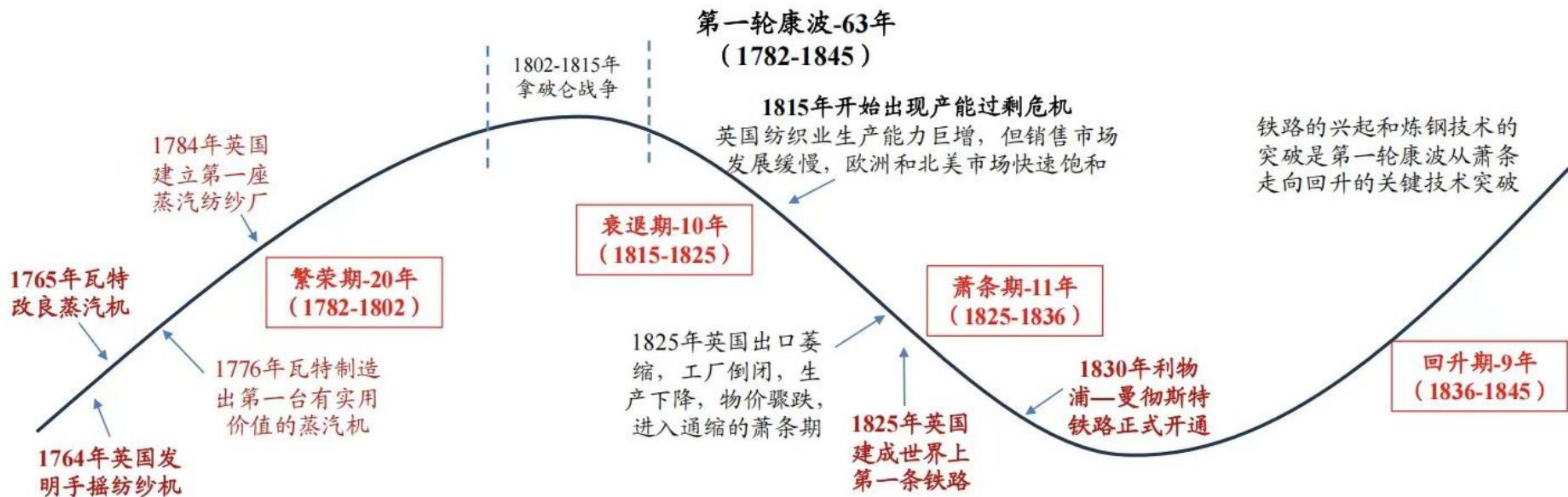
证监会审核华创证券投资咨询业务资格批文号：证监许可（2009）1210 号

³ 数据来源：雅各布·范杜因《创新随时间的波动》，周金涛《涛动周期论》，华创证券整理

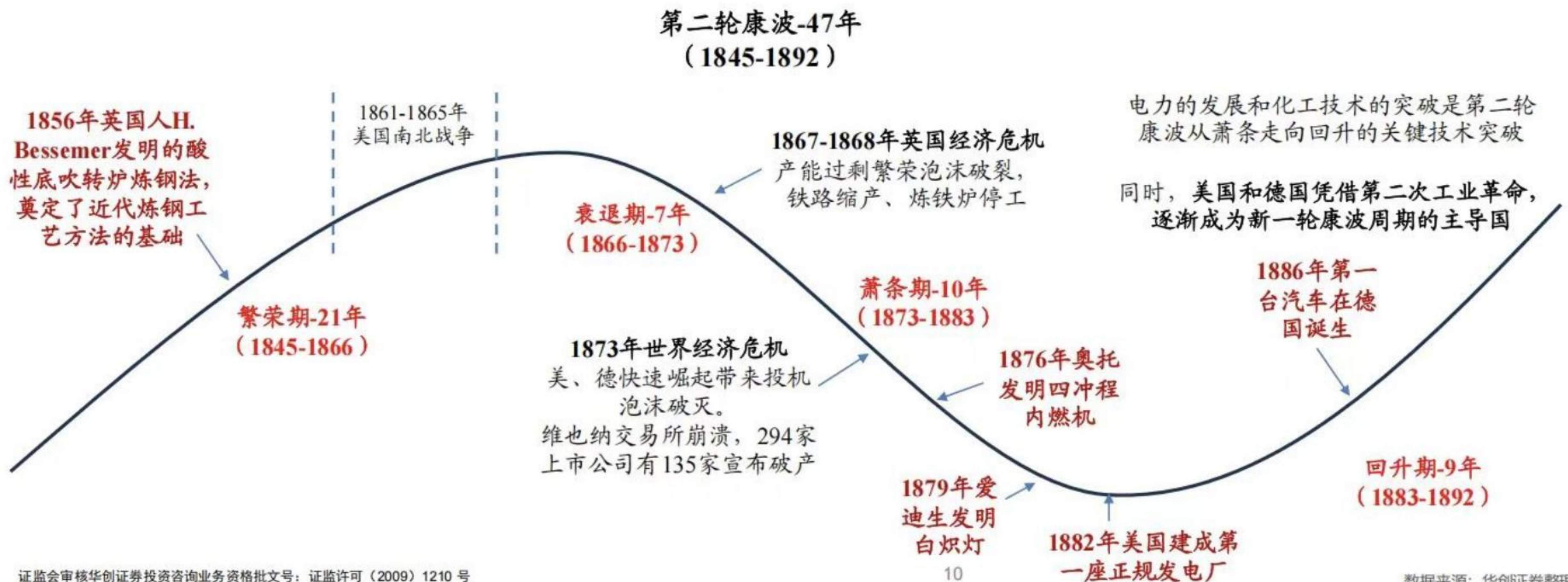
从康波周期看发展机遇



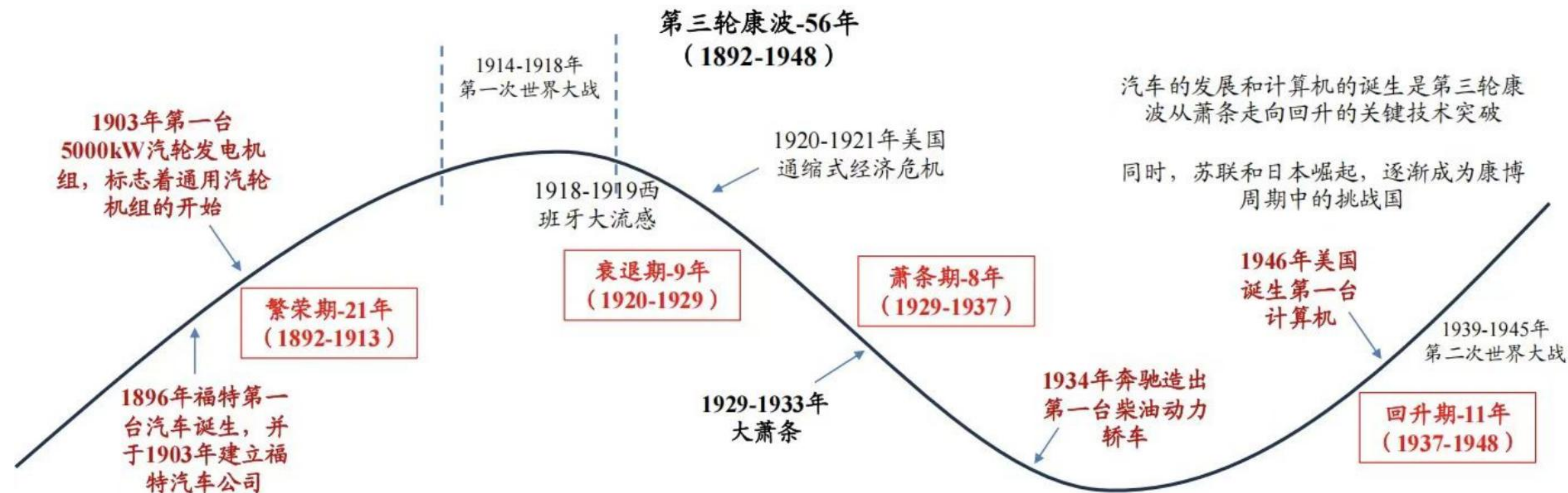
从康波周期看发展机遇-第一轮



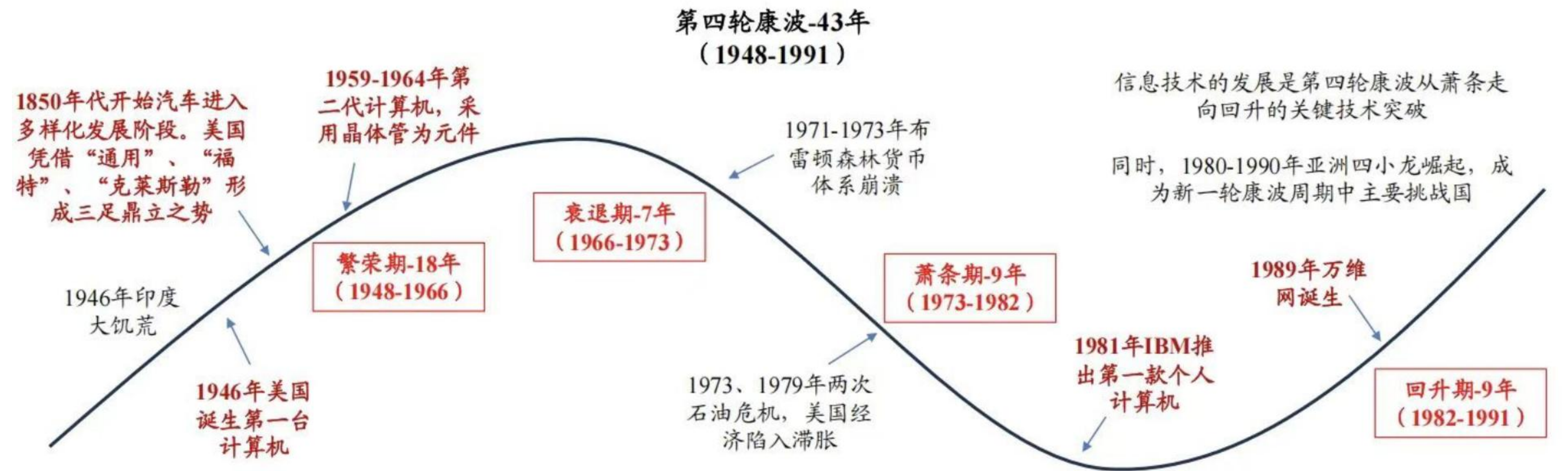
从康波周期看发展机遇-第二轮



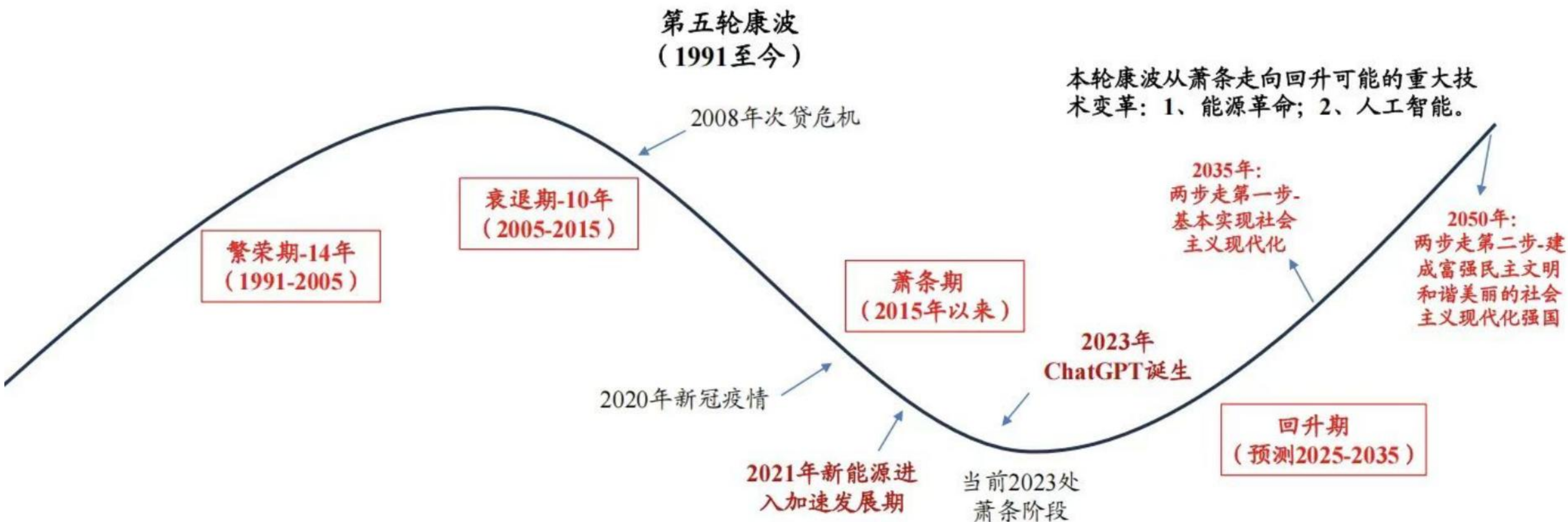
从康波周期看发展机遇-第三轮



从康波周期看发展机遇-第四轮



从康波周期看发展机遇-第五轮



红利：人口是建国75年来最大的红利

1949年：1275万
1950年：1419万
1951年：1349万
1952年：1622万
1953年：1637万
1954年：2232万
（二战结束后，世界范围内婴儿潮，第一波婴儿潮）
1955年：1965万
1956年：1961万
1957年：2138万
1958年：1889万
1959年：1635万（三年自然灾害）
1960年：1402万（三年自然灾害）
1961年：949万（三年自然灾害）
1962年：2451万
（三年自然灾害结束，第二波婴儿潮）
1963年：2934万
1964年：2721万
1965年：2679万
1966年：2554万
1967年：2543万
1968年：2731万
1969年：2690万
1970年：2710万
1971年：2551万
（1971年开始实行计划生育政策）
1972年：2550万
1973年：2447万
1974年：2226万
1975年：2102万

1976年：1849万
1977年：1783万
1978年：1733万
1979年：1715万
1980年：1776万
（1980年开始实行独生子女政策）
1981年：2064万
（50.60后进入结婚生育期，第三波婴儿潮）
1982年：2230万
（1982年9月计划生育被定为基本国策）
1983年：2052万
1984年：2050万
1985年：2196万
1986年：2374万
1987年：2508万
1988年：2445万
1989年：2396万
1990年：2374万
1991年：2250万
1992年：2113万
1993年：2120万
1994年：2098万（经济不景气）
1995年：2052万
1996年：2057万
1997年：2028万

1998年：1934万（金融危机）
1999年：1827万
2000年：1765万
2001年：1696万
2002年：1641万
（2002实施《人口与计划生育法》）
2003年：1594万
（2003年开始，每年人口出生数开始基本稳定）
2004年：1588万
2005年：1612万
2006年：1581万
2007年：1591万
2008年：1604万
2009年：1587万
2010年：1588万
（80后一代进入结婚生育期，高成本导致多数人生一个或者晚生？）
2011年：1600万
（2011年11月，各地全面实施双独二孩政策）
2012年：1635万

2013年：1640万
（2013年11月，《关于全面深化改革若干重大问题的决定》提出“启动实施一方是独生子女的夫妇可生育两个孩子的政策”）
2014年：1687万
2015年：1655万
2016年：1786万
（2016年1月1日我国正式施行“全面二孩政策”，原计划会有第四波婴儿潮，翟振武砖家就预测二胎放开会有4995万）
2017年：1723万
（2016年1月1日我国正式施行“全面二孩政策”）
2018年：1523万
2019年：1465万
2020年：1200万
2021年：1062万（国统局2022年1月18日公布）
2022年：956万
2023年：902万
2024年：954万
2025年：792万

从改革开放看发展机遇

1、快消品

洗发水、牙膏、化妆品、饮料、快餐等；成就了保洁、联合利华、麦当劳、肯德基、娃哈哈等



黄光裕-
国美电器
-1969



张近东-
苏宁易购
-1963

2、耐消品

电视、冰箱、空调、洗衣机等，成就了美的、海尔、创维、康佳、TCL等。国美、苏宁、红星美凯龙、居然之家等家电家具卖场



宗庆后-
娃哈哈-
1945



钟睺睺-
农夫山泉
-1954

3、房地产

房地产20年的高速发展，城市化率从20%到今天的70%，成就了万科、融创、恒大、碧桂园、绿城等以及上下游产业



许家印-
恒大地产
-1958



王健林-
万达广场
-1954

马云-阿
里巴巴-
1964



马化腾-
腾讯-
1971



4、消费互联网

互联网的20年，就是10亿人在线化的20年，智能手机+20个APP。成就了阿里、腾讯、字节、美团、百度等



黄铮-拼
多多-
1980



张一鸣-
字节跳动
-1983

5、产业互联网

云计算、大数据、人工智能，大模型、工业互联网、统一大市场，数字中国建设，产业数字化、数字产业化，数字经济发展。



雷军-小
米集团-
1969

从PC到移动到AI

PC互联网时代



马云-阿里巴巴-1964



马化腾-腾讯-1971

移动互联网时代



黄铮-拼多多-1980



张一鸣-字节跳动-1983

人工智能时代



杨植麟-KIMI-1994



彭志辉-智元机器人-1993



亚历山大汪滔-meta-1997



姚顺雨-腾讯首席AI-1998

企业家与时代同行

制造业



任正非-华为-1944

制造业



柳传志-联想-1944

商业地产



王健林-万达-1954

门户网站



张朝阳-搜狐-1964

电子商务



刘强东-京东-1974

跨境电商



许仰天-SHEIN-1984

人工智能



郭露西-Scale AI-1994

机器人

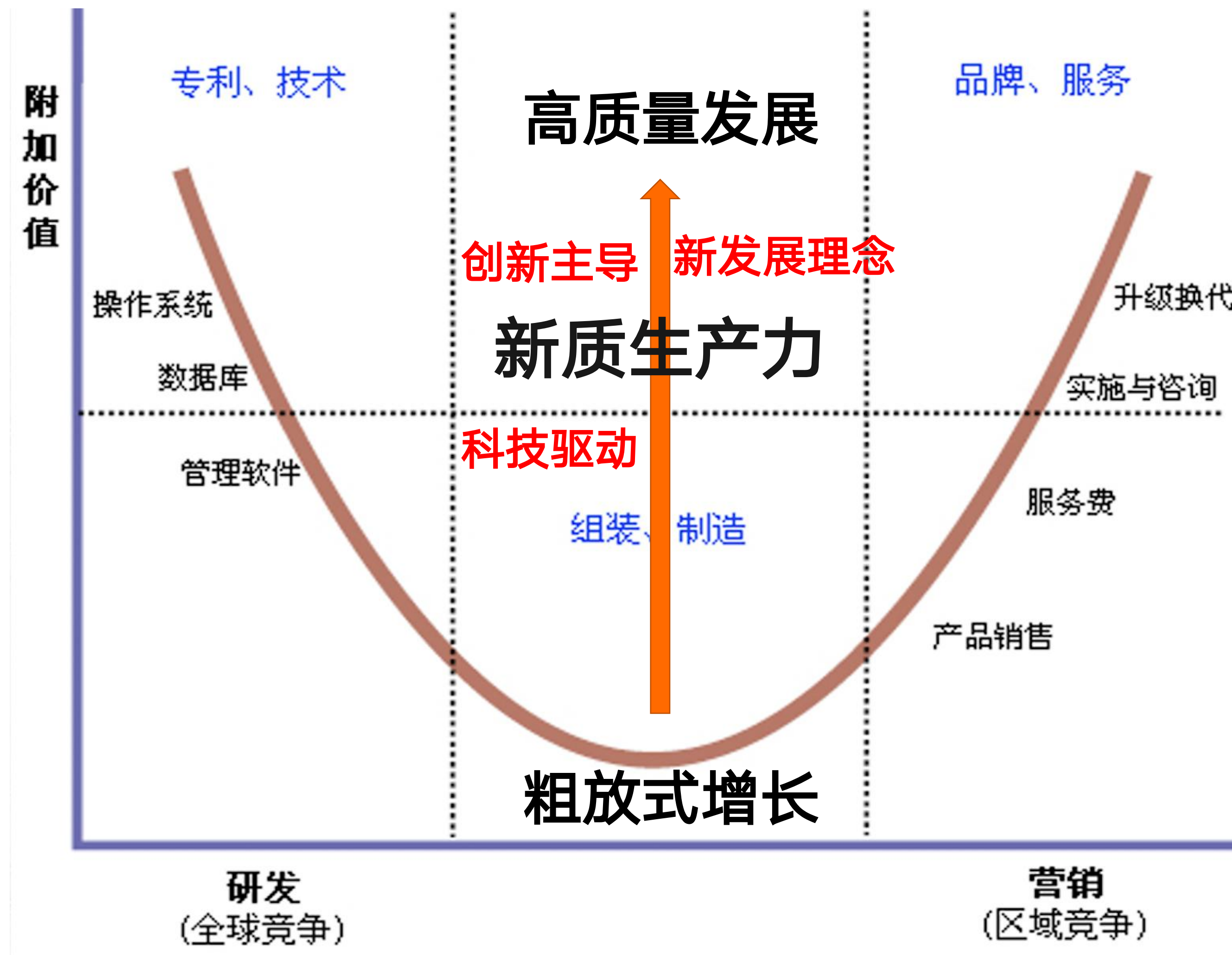


王兴兴-宇树-1990

中国企业经历的5个阶段



中国需要什么样的企业



美国：人口3.35亿
GDP总量30.8万亿美元，世界第1，
人均GDP9万美金，世界第7

中国：人口14.16亿
GDP总量19.4万亿美元，世界第2，
人均GDP1.39万美金，世界第70

十八大以后，中央明确提出由粗放式增长转向高质量发展

自主专利、核心技术、研发投入、
自主知识产权，自有品牌出海，专
精特新小巨人

科技创新：中美之间的科技对决

排名	公司	核心领域	2025年市值（万亿美元）	2024年营收（亿美元）	技术优势
1	英伟达（NVIDIA）	AI芯片、GPU、数据中心	4.88	~950	全球AI算力霸主，CUDA生态垄断
2	微软（Microsoft）	操作系统、云（Azure）、AI	4.03	2,450	Windows + Azure + GitHub + Copilot
3	苹果（Apple）	消费电子、芯片、服务生态	3.99	3,943	A/M系列自研芯片、iOS封闭生态、高利润率
4	谷歌（Alphabet）	搜索、广告、Android、AI	~3.24（A+C）	3,070	TensorFlow、Gemini大模型、安卓全球覆盖
5	亚马逊（Amazon）	电商、AWS云、物流	2.45	5,740	AWS占全球云市场32%，物流自动化领先
6	Meta（Facebook）	社交、元宇宙、AI广告	1.89	1,340	Llama大模型开源、Reality Labs投入巨资
7	博通（Broadcom）	半导体、网络芯片、企业软件	1.76	~400	并购VMware后强化企业级解决方案
8	**台积电（TSMC）** ¹	芯片制造（代工）	1.56	780	全球最先进制程（2nm量产），苹果/英伟达核心供应商
9	特斯拉（Tesla）	电动车、自动驾驶、能源	1.53	970	FSD自动驾驶、4680电池、机器人布局
10	OpenAI ²	通用人工智能（AGI）	未上市（估值~800亿）	~20（2023）	GPT-4/5领先，微软深度绑定

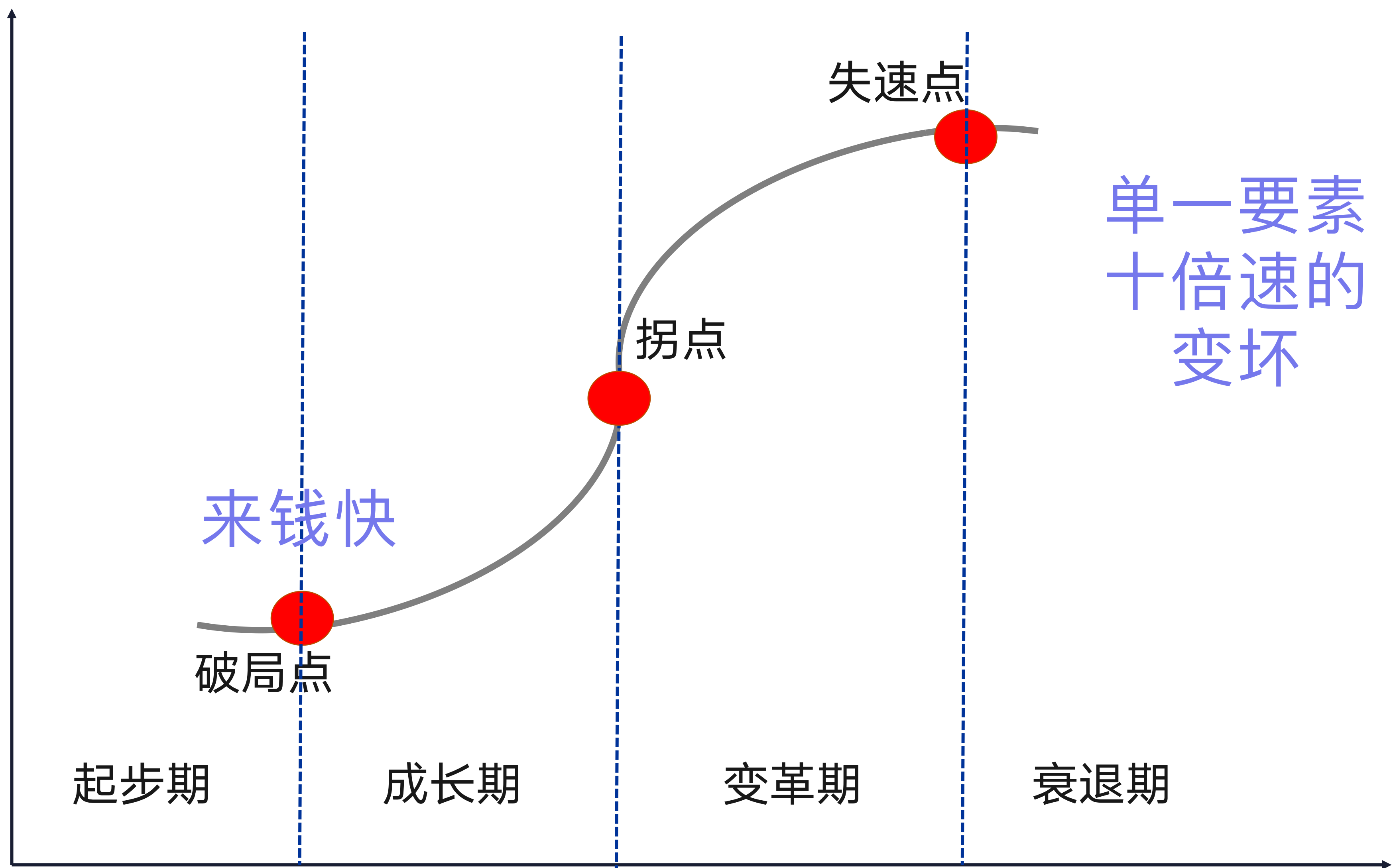
总市值：25.4万亿美元，180万亿人民币

科技创新：中美之间的科技对决

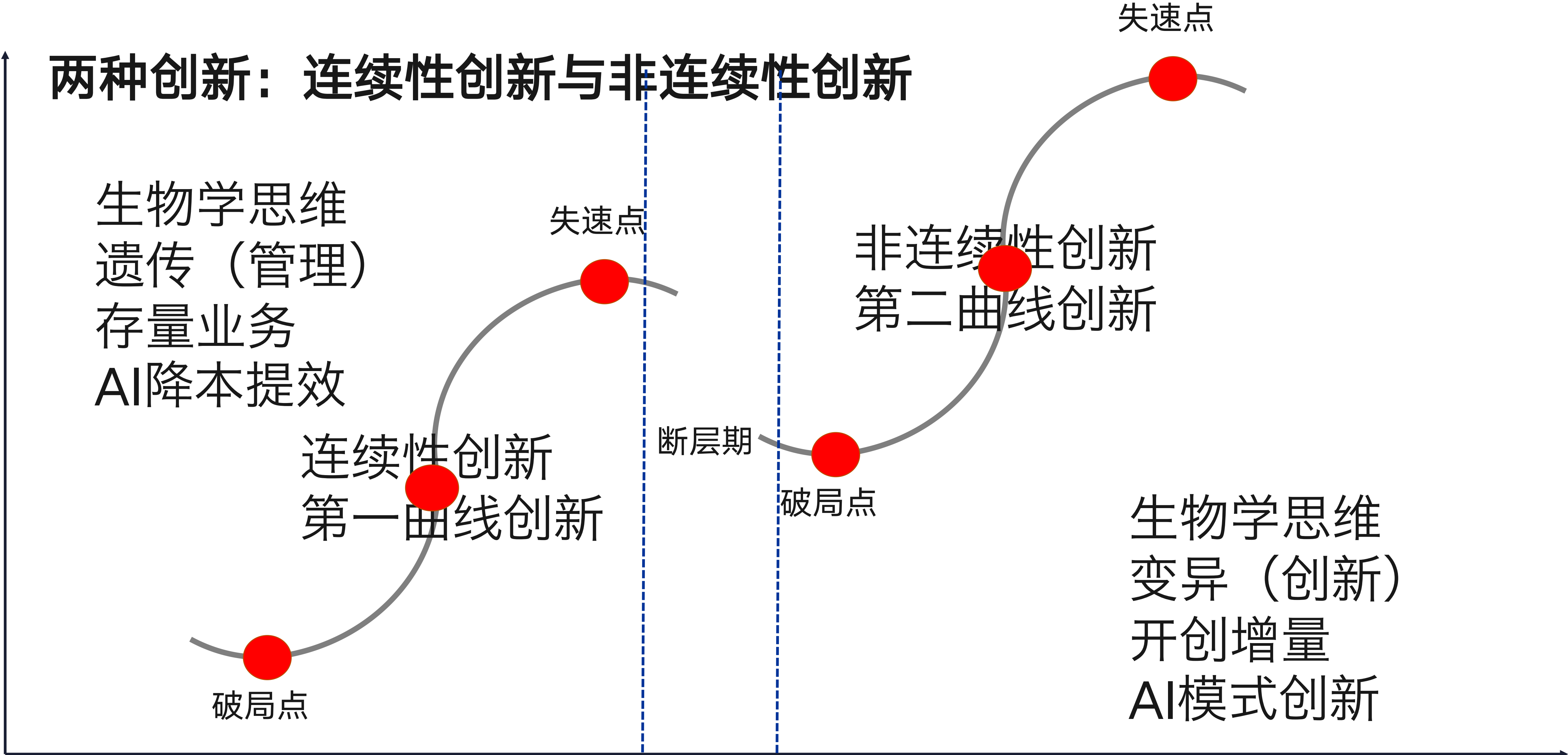
排名	公司	核心领域	2025年市值（亿美元）	2024年营收（亿美元）	技术亮点
1	腾讯	社交（微信）、游戏、投资、云	~4,200亿	850	微信生态、混元大模型、全球游戏发行
2	阿里巴巴	电商（淘宝/天猫）、阿里云、物流	~2,800亿	1,350	阿里云（亚太第一）、通义千问大模型
3	华为	通信设备、手机、芯片、企业服务	未上市（估值~5,000亿）	956（2022）↑	自研鸿蒙OS、昇腾AI芯片、5G专利全球第一
4	比亚迪	新能源汽车、电池、电子代工	~1,100亿	850（2024预估）	全球电动车销量第一（2024：427万辆）、刀片电池
5	字节跳动	短视频（TikTok/抖音）、AI推荐	~2,500亿（未上市）	~1,000	全球最大短视频平台、豆包大模型
6	百度	搜索、自动驾驶（Apollo）、文心一言	~500亿	180	国内最早布局L4自动驾驶、文心大模型
7	中芯国际（SMIC）	芯片制造（代工）	~600亿	70	14nm量产，7nm风险试产，国产替代核心
8	大疆（DJI）	消费级无人机、影像设备	未上市（估值~200亿）	~80	全球消费无人机市占率超70%
9	宁德时代（CATL）	动力电池、储能	~1,800亿	600	全球动力电池市占率37%，神行超充电池
10	DeepSeek（深度求索）	大模型、AI基础设施	~30亿（早期）	未公开	DeepSeek-V2性能对标GPT-4，开源策略受关注

总市值：1.85万亿美元，中国沪深两市5470家118.9万亿人民币市值

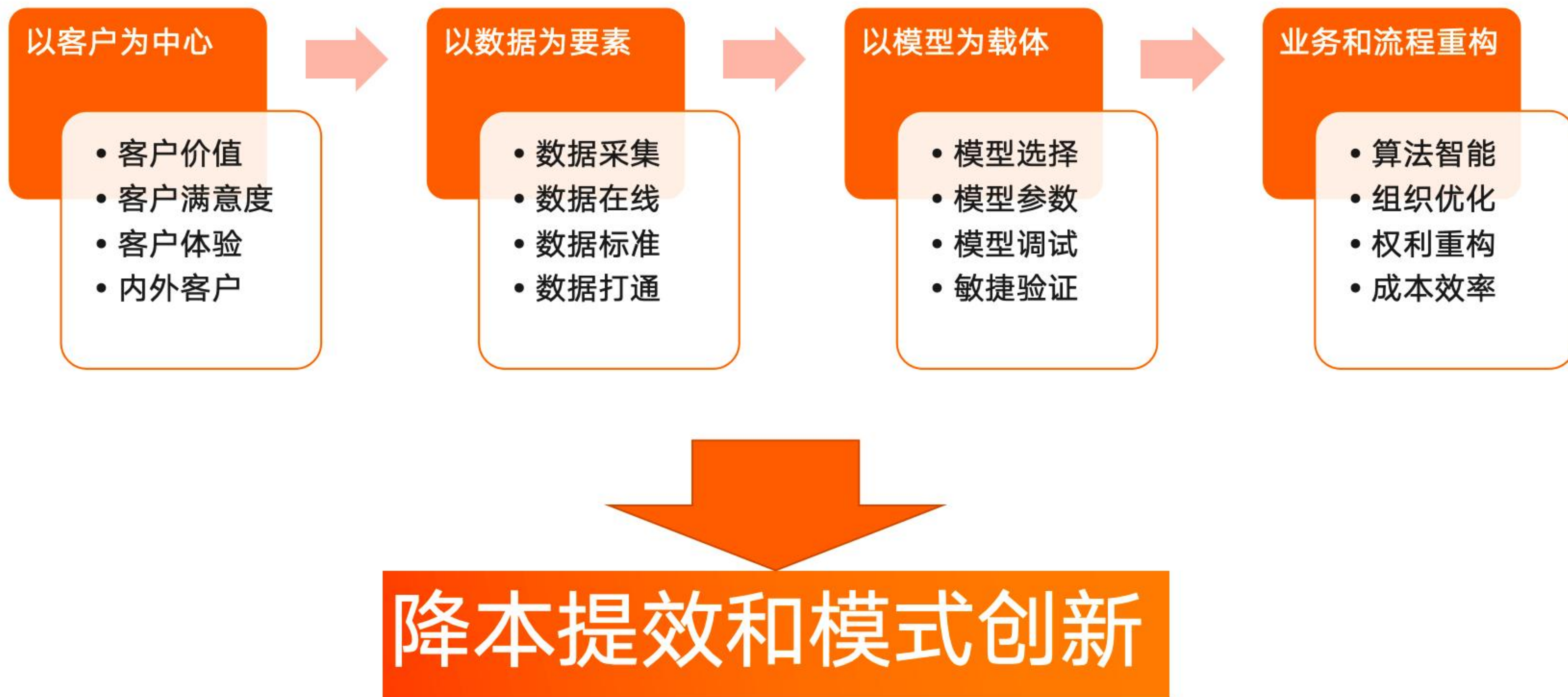
企业发展周期理论



企业两种增长方式：存量和增量



AI在企业中的应用：究竟解决企业的什么问题？



存量业务：第一曲线降本提效

一、AI 对第一曲线的真实价值：超越"降本提效"的认知

对于大多数传统企业而言，AI 在第一曲线业务中的价值远不止于简单的"降本提效"。基于 AI 演进三阶段理论（感知智能→认知智能→执行智能），我们可以将 AI 对第一曲线的价值分为三个层次：

层次一：运营优化（感知智能）

核心价值：通过自动化和智能化降低边际成本

典型场景：智能客服替代人工、RPA 流程自动化、视觉质检、智能排产

量化收益：人力成本降低 30–60%，错误率下降 70%+

层次二：决策增强（认知智能）

核心价值：提升管理决策的质量与速度

典型场景：需求预测、库存优化、动态定价、风险评估、客户分群

量化收益：库存周转率提升 20–40%，预测准确率提升 25%+

层次三：体验重构（执行智能）

核心价值：重新定义客户体验与价值交付方式

典型场景：个性化推荐、智能导购、预测性维护、自适应服务

量化收益：客户满意度提升 30%+，复购率提升 15–25%

关键洞察：

传统企业往往停留在层次一（运营优化），但真正的竞争优势来自层次二和层次三。

案例对比：某制造企业引入 AI 质检（层次一）降低成本 40%，但竞争对手通过 AI 实现预测性维护 + 按需生产（层次三），客户粘性提升 3 倍，后者估值是前者的 5 倍。

增量业务：第二曲线模式创新

二、第二曲线开创的 AI 驱动路径与方法论

根据查尔斯·汉迪的第二曲线理论，企业必须在第一曲线达到巅峰之前开启第二曲线。AI 技术为第二曲线的开创提供了三种核心路径：

路径一：价值链重构

逻辑：利用 AI 打破传统产业边界，重新定义价值创造环节

典型案例：

- 海尔 COSMOPlat：从家电制造商转型为工业互联网平台运营商
- 三一重工树根互联：从工程机械制造转型为工业大数据服务商

关键动作：识别价值链中可平台化、可标准化、可智能化的环节

路径二：生态位跃迁

逻辑：借助 AI 进入相邻市场或全新赛道

典型案例：

- 平安集团：从保险公司转型为"金融 + 科技 + 医疗"生态
- 美的集团：从家电企业转型为机器人与自动化解决方案商（收购库卡）

关键动作：基于核心能力识别可迁移的 AI 应用场景

路径三：商业模式创新

逻辑：用 AI 实现从产品销售到服务订阅的转变

典型案例：

- 罗尔斯·罗伊斯：从卖航空发动机转为卖"飞行小时数"（Power by the Hour）
- 米其林：从卖轮胎转为卖"行驶里程服务"

关键动作：将产品使用过程数据化，构建按效果付费模式

AI时代双轮驱动的增长战略架构

"双轮驱动"战略框架

左轮（第一曲线）： AI 赋能 → 运营卓越 → 现金流稳定

右轮（第二曲线）： AI 原生 → 增长突破 → 估值提升

驱动轴： 数据中台 + AI 中台 + 组织变革

低空经济×AI：38所的万亿级战略机遇

在"AI时代的战略洞察和商业机会"中，我们谈到了AI赋能新兴产业的机遇。低空经济正是38所最具差异化竞争力的战略赛道——38所一把手在两会提出这一概念并写入政府工作报告，这本身就是一种战略先机。

战略判断：低空经济是38所"技术×AI"双轮驱动最完美的赛道

- **技术壁垒：**军用雷达技术民用化是竞争对手难以复制的核心优势，AI让这一优势倍增
- **政策红利：**一把手两会提案已写入政府工作报告，2026年更升级为"新兴支柱产业"，政策窗口期明确
- **产业协同：**四川上市公司（航管雷达）+AI感知技术，可构建完整的低空经济解决方案
- **先发优势：**在低空监管标准尚未统一之前，率先以AI+雷达方案占据市场，建立行业标准话语权

阿里巴巴在低空经济中的AI布局——对38所的参考价值

阿里云物联网+低空：阿里云为无人机物流、低空监管提供云端AI计算基础设施，包括飞行数据实时处理、AI轨迹预测等能力，已与多家无人机企业合作。

达摩院具身智能：2025年达摩院开源具身智能"三大件"，包括让机器人/飞行器理解指令并行动的大模型，为低空飞行器智能化提供底层AI能力。

对38所的启示：阿里的路径是"云+AI平台"，38所的路径应是"硬件感知+AI算法"——两者形成互补而非竞争关系。38所可以考虑与阿里云在低空经济领域开展战略合作，以38所的雷达硬件感知能力+阿里云的AI计算平台，共同构建低空经济基础设施解决方案。

低空经济×AI：38所的万亿级战略机遇

1.5万亿

2025年中国低空经济市场规模
来源：2025中国航空产业大会

2万亿+

2030年中国低空经济预测规模
来源：CCTV央视报道

5万亿\$

全球低空经济远期市场规模
来源：沈向洋（前微软研究院院长）

🎯 低空经济中AI+雷达的核心价值——38所的差异化竞争力

2026年世界无人机大会上，"AI低空感知引擎"成为最核心的技术热点。上海特金无线技术公司发布的"空谱"AI多源低空感知引擎，通过融合雷达、光电追踪等多维数据，实现了对"黑飞"无人机的精准探测与处置——这正是38所雷达技术与AI融合的最佳落地场景。

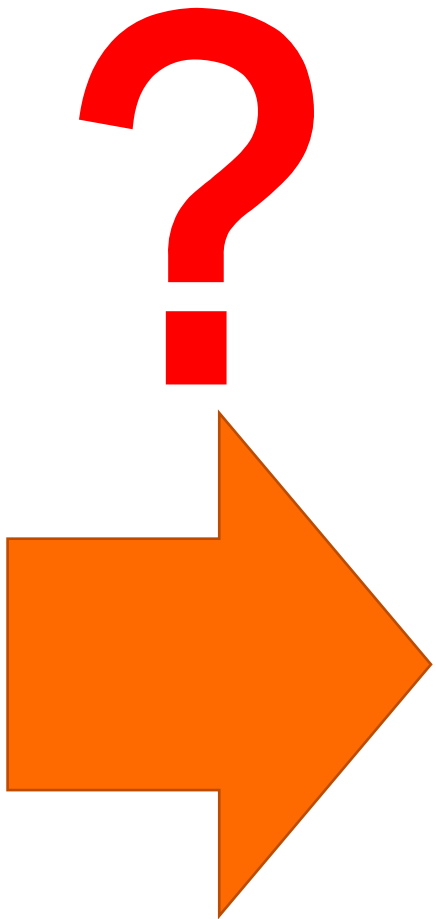
低空经济场景	38所可提供的核心能力	AI赋能方向	市场潜力
低空空管监视	民用航管雷达（四川公司主业）	AI目标识别与分类、异常飞行预警	核心赛道
无人机反制（反无人机）	军用雷达探测技术军转民	AI多源融合感知、智能干扰决策	高增长
eVTOL飞行器感知	高精度雷达传感器	AI避障决策、多机协同感知	新兴市场
低空物流安全	低空监管系统集成	AI路径规划优化、风险实时评估	快速扩张
智慧城市低空管理	电子信息集成业务	城市级低空数字孪生	长期布局

三、阿里巴巴AI战略演进与布局

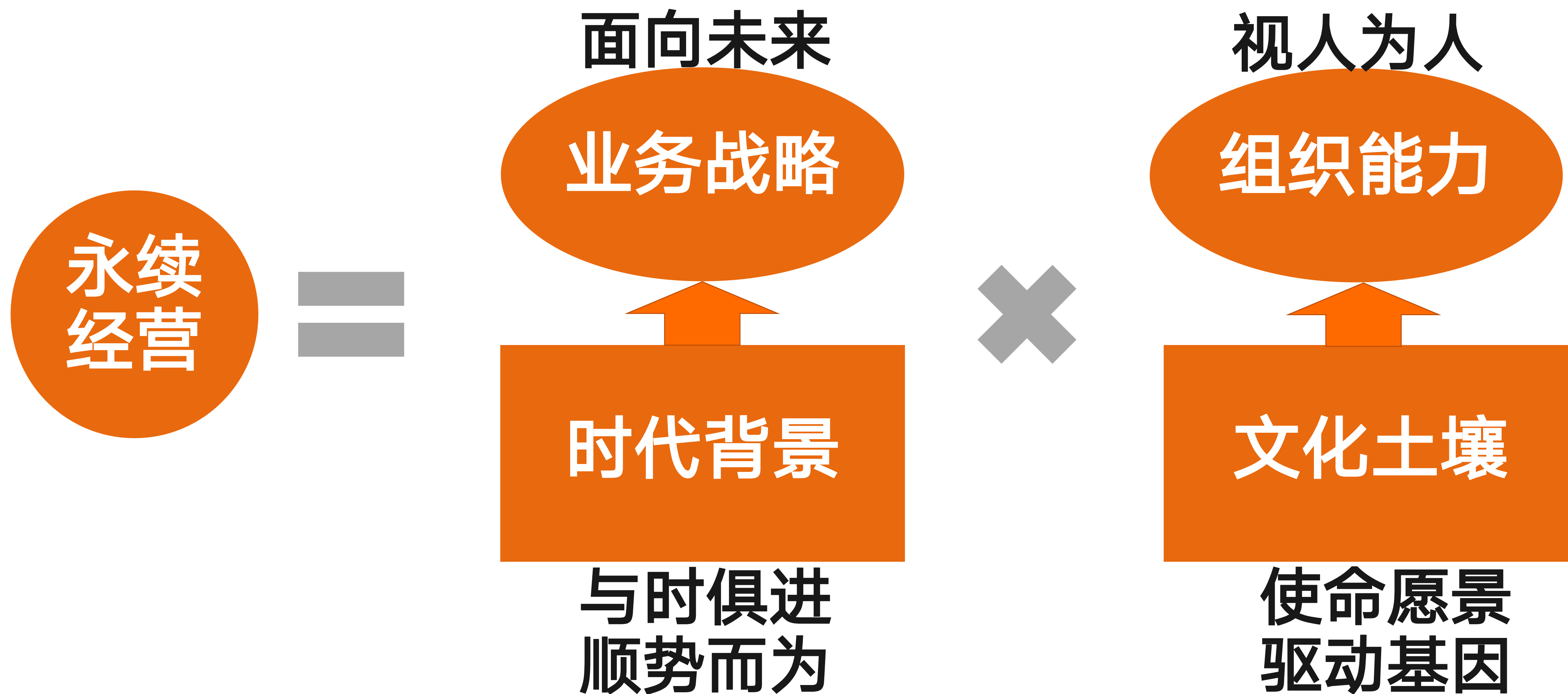
阿里巴巴集团	2000	互联网泡沫	约1亿元	亏损	—	—	获软银2000万美元融资；互联网泡沫破裂，开始裁员
	2002	寒冬突围	约3亿元	首次盈利	—	—	全球注册会员超100万；从香港迁回杭州，降本增效
	2003	淘宝诞生	约5亿元	小幅盈利	—	—	SARS期间秘密孵化淘宝；支付宝雏形出现
	2006	电商扩张	14亿元	约3亿元	169亿元	约2000万	淘宝超越eBay易趣，成中国最大C2C平台
	2007	B2B上市	约25亿元	约8亿元	约300亿元	约3000万	阿里巴巴B2B业务港交所上市，募资17亿美元
	2009	云+双11	约40亿元	约12亿元	约800亿元	约5000万	阿里云成立；首届双十一销售额5200万元
	2011	天猫升级	约120亿元	约35亿元	约6000亿元	约1.7亿	淘宝商城更名天猫；双11销售额52亿元
	2013财年	移动转型	347亿元	约80亿元	约1.1万亿	2.31亿	移动端GMV占比首超20%；余额宝上线
	2014财年	赴美上市	527亿元	约234亿元	约1.68万亿	2.55亿	纽交所上市，IPO募资250亿美元，估值1680亿美元
	2016财年	生态扩张	1011亿元	约714亿元	约3.09万亿	4.23亿	营收首破千亿；双11销售额912亿元
	2018财年	新零售	2502亿元	约614亿元	约4.82万亿	5.52亿	提出新零售战略；收购饿了么；盒马鲜生扩张
	2020财年	数字经济	5097亿元	约1493亿元	约6.59万亿	7.26亿	营收破5000亿；疫情期间数字化需求爆发
	2021财年	监管收紧	7172亿元	约1504亿元	8.12万亿	8.11亿	反垄断罚款182亿元；蚂蚁集团IPO暂停
	2023财年	组织变革	8687亿元	656亿元	7.2万亿	约9亿	宣布1+6+N拆分重组；张勇卸任，吴泳铭接棒
	2024财年	AI驱动	9817亿元	1204亿元	8万亿	约9.3亿	AI相关收入三位数增长；云业务全面转向AI优先

一个问题： 阿里巴巴发展的底层逻辑是什么？

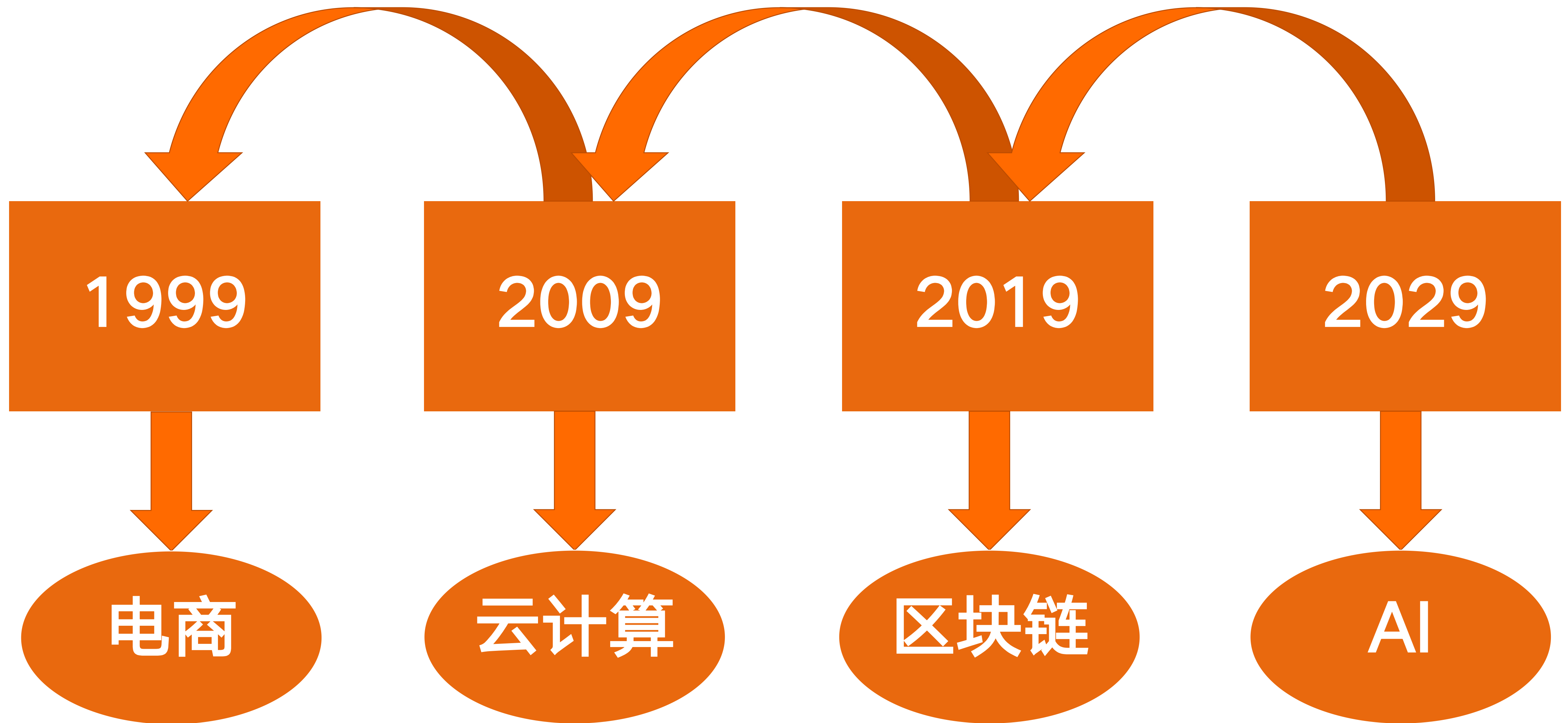
1999		27	2026	2101
人员	18	→	124320	多少员工
资本	50万	→ ?	1、2007年11月6日，港交所市值最高200亿美金 2、2014年9月19日，纽交所市值最高8000亿美金 3、2019年11月26日，港交所市值最高6万亿港币 4、2020年蚂蚁上市暂缓 5、阿里健康760亿港币，高鑫零售190亿港币，阿里影业192亿港币	几个上市主体
业务	中国供应商	→	数字商业、数字金融、数字科技、数字物流、数字文娱、数字生活、ATH事业群	什么业务
能力	平凡人	→	非凡人、平常心、做非凡事，猛将如云、良将如潮	什么能力
园区	湖畔花园	→	滨江园区、西溪园区、蚂蚁A空间、云谷、智谷、北京、上海、重庆、西安、南京、武汉阿里中心等	哪里办公
领导人	马云	→	蔡崇信、吴泳铭	领导人是谁



阿里巴巴整体观：业务战略、组织能力、文化土壤三位一体



阿里巴巴的业务战略思想：面向未来，站在未来思考现在

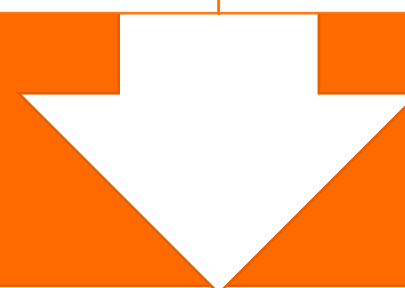


阿里巴巴的业务战略思想：居安思危、未雨绸缪

年轻的时候生孩子、天晴的时候修屋顶、公司发展最好的时候做变革

居安思危

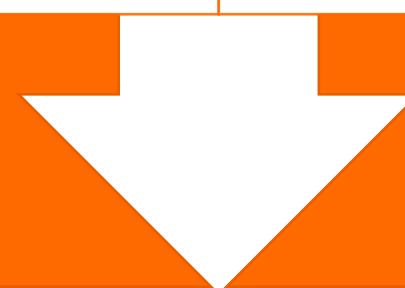
未雨绸缪



1999年做电商；2004年做支付宝；2009年做云计算；现今全力布局大文娱

因为相信

所以看见

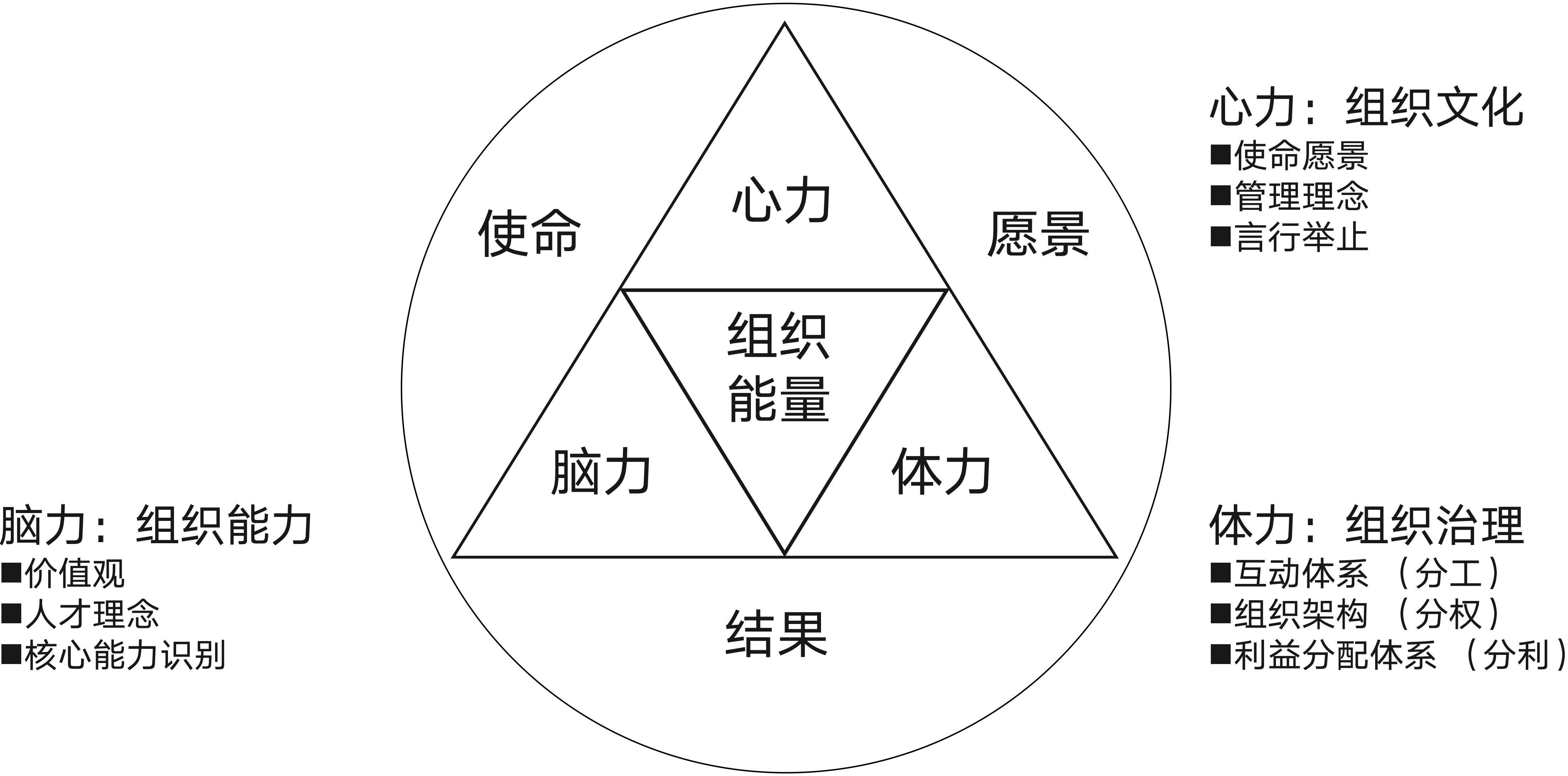


没有永远成功的企业，只有属于时代的企业，顺势而为，与时俱进。

自己创造风口

不是跟随风口

阿里巴巴的组织能力：心脑体的彭三角



脑力：组织能力

- 价值观
- 人才理念
- 核心能力识别

心力：组织文化

- 使命愿景
- 管理理念
- 言行举止

体力：组织治理

- 互动体系（分工）
- 组织架构（分权）
- 利益分配体系（分利）

使命、愿景、价值观之间的关系

使命

找意义：公司为了什么而存在，主要源于创始人的发心和初衷

愿景

寻目标：公司要去的目的地、远方，要达成的长期和短期的目标

价值观

树要求：在去向远方、达成目标的过程中，组织全员要遵循共同的游戏规则和要求

阿里巴巴的文化土壤：使命愿景驱动

使命

让天下没有难做的生意

愿景

集团愿景

- 活102年：我们不追求大，不追求强，我们追求成为一家活102年的好公司。
- 到2036年，服务20亿消费者，创造1亿就业机会，帮助1000万家中小企业盈利。

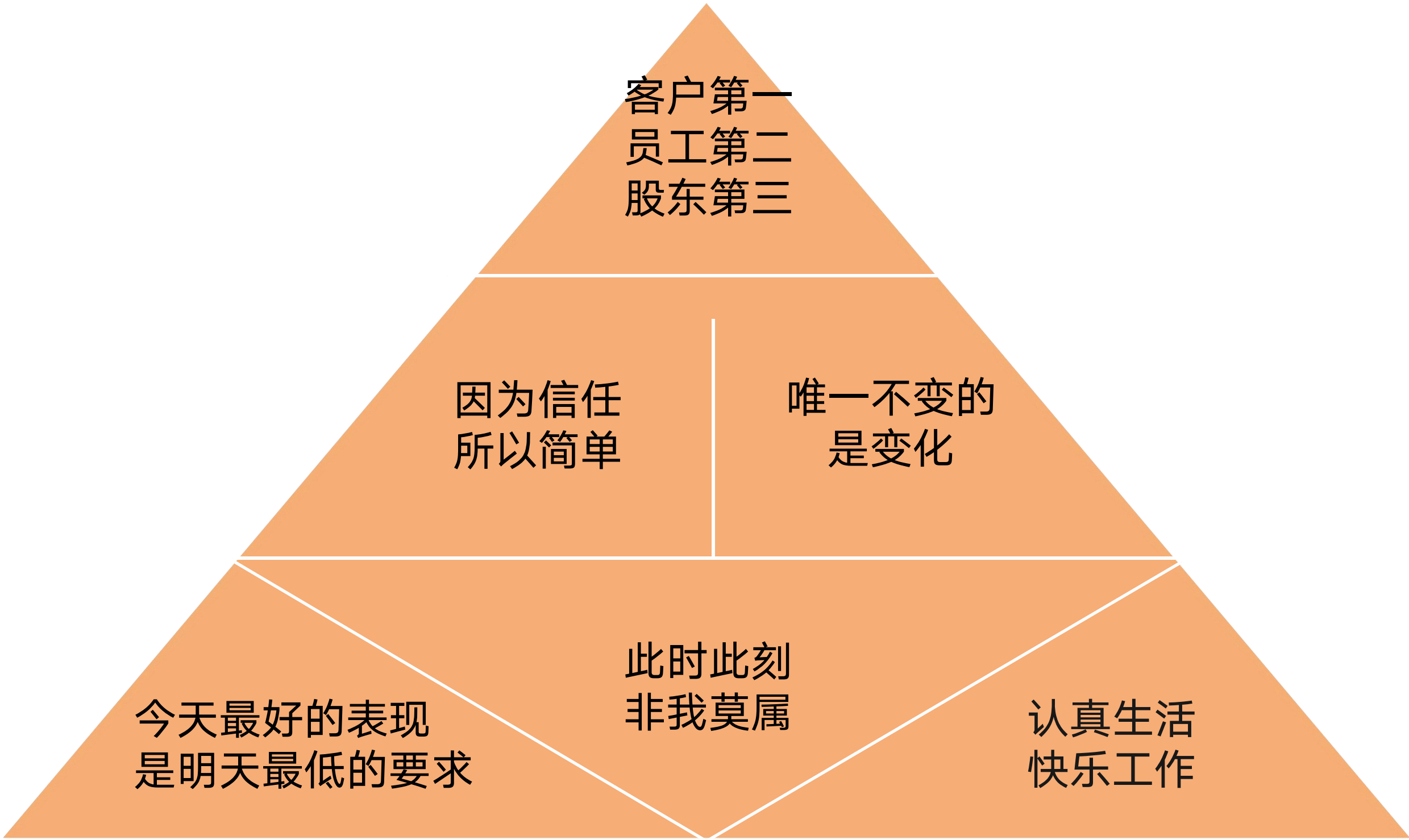


BG愿景

- 自主定制

价值观

“新六脉”



时代背景：技术驱动商业环境的变迁



第一次工业革命
1760-1870



第二次工业革命
1870-1940



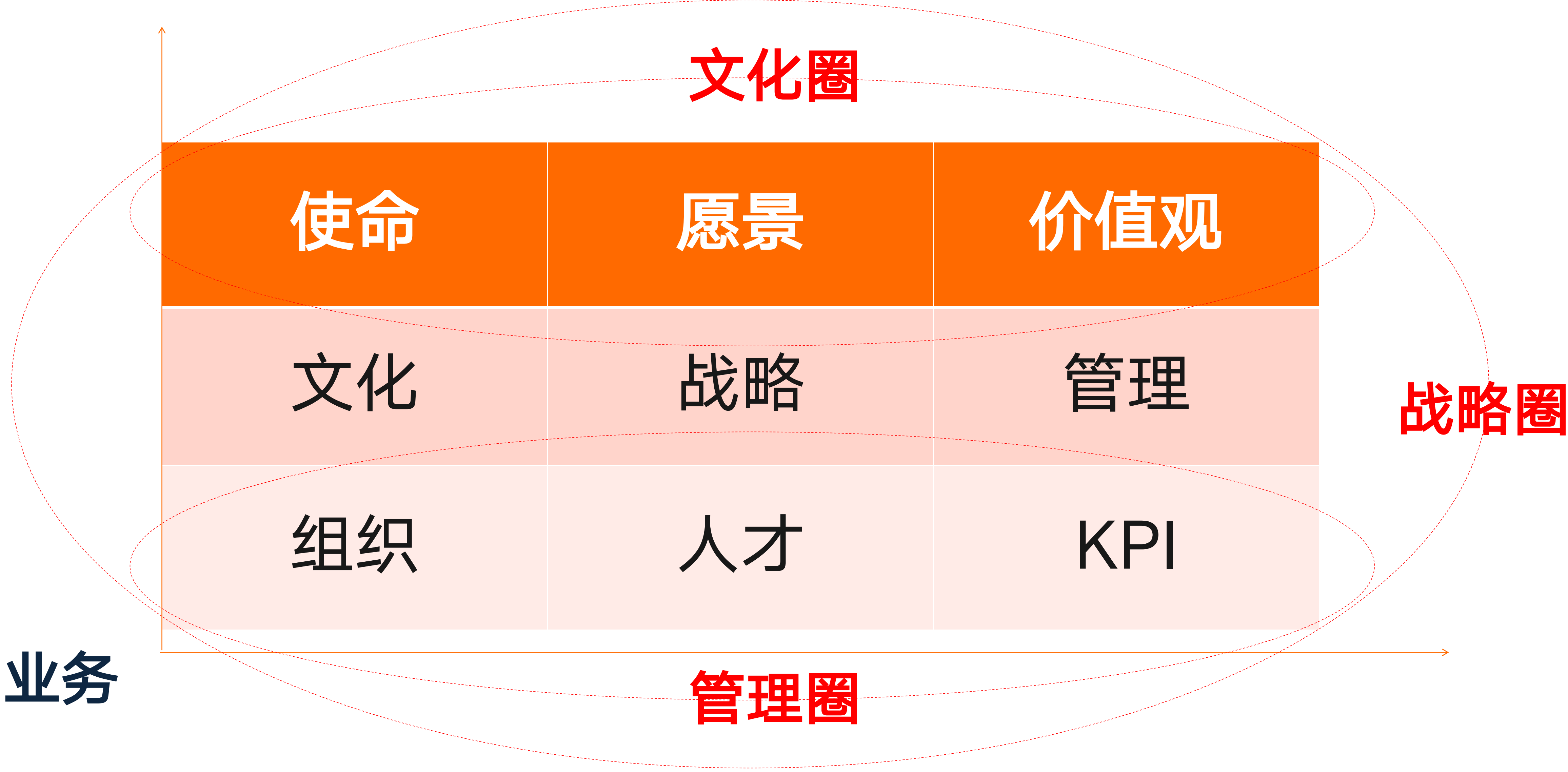
第三次工业革命
1940-2010



第四次工业革命
2010-现在

	机械化	规模化	信息化	智能化
代表技术	蒸汽机	内燃机、电力	计算机、通讯、信息技术	智能手机、大数据、AI
典型产业	纺织、印刷、造纸	石油、电力、钢铁	计算机、通讯企业	平台企业、数字产业
基础设施	铁路、运河	电网、机场	互联网、信息高速公路	云计算、5G、区块链
经济形态	农业社会转向工业社会	重工业及超大型企业	以互联网为首的三级产业蓬勃发展	从工业经济到数字经济
治理架构	工厂制度	公司制度	产业链协同	需要促进创新、开放共治的制度

阿里巴巴从文化、战略到管理



阿里巴巴整体观：业务战略、组织能力、文化土壤三位一体

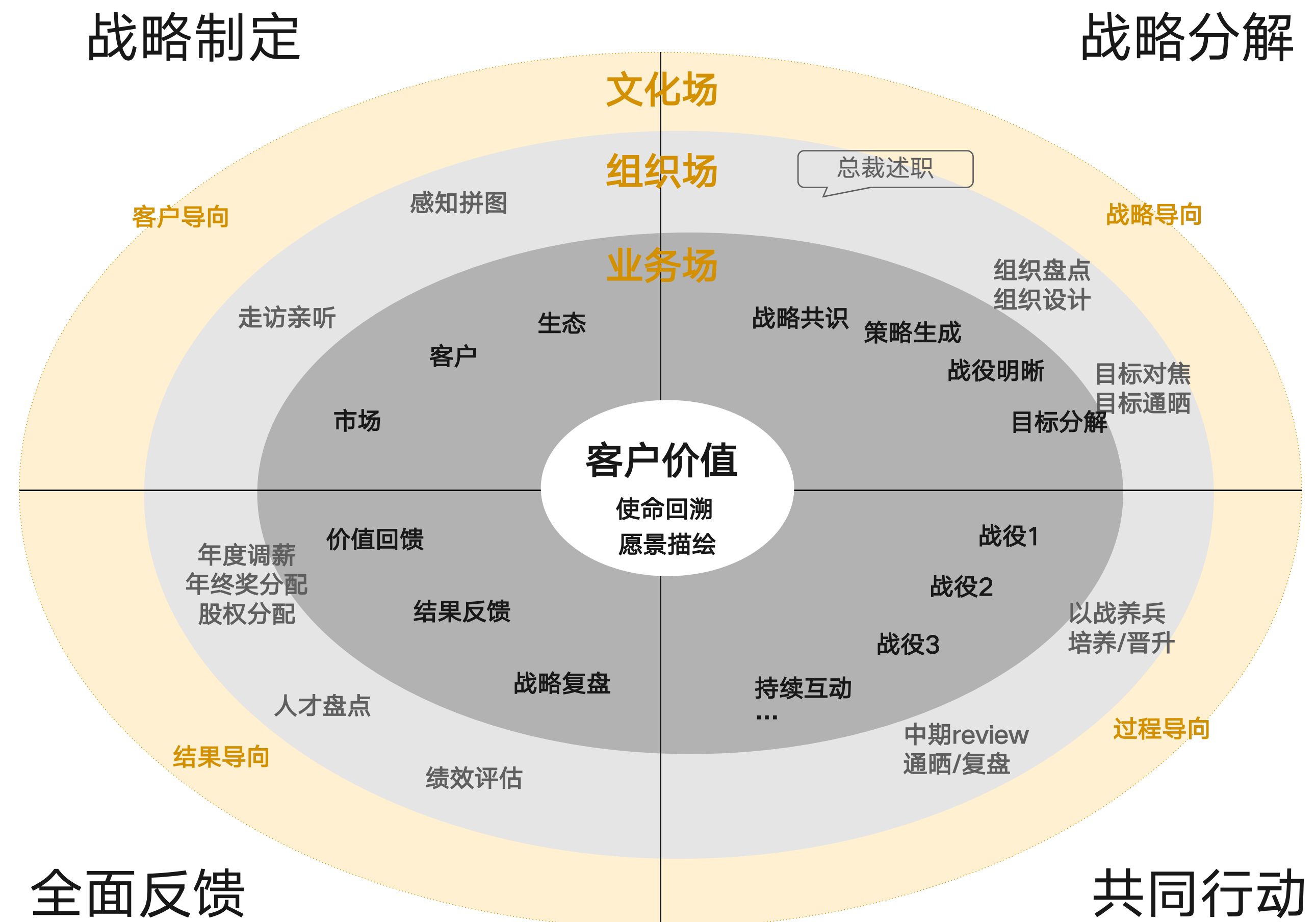
• 永续经营=战略*组织

• “事”的核心

- 客户是谁？
- 客户痛点是什么？
- 怎么解？

• “人”的核心

- 心力=组织文化
- 脑力=组织能力
- 体力=组织治理



商业的本质：交易

交易的三大核心要素：供给、需求、连接



商业数字化：拉通供需两端，带动商流并配套信息流

通过搭建电商平台，降低买家与卖家之间的交易成本，实现供需之间的撮合匹配，并持续搭建不同类型的电商平台，满足客户的不同需求



物流数字化：构建物流能力提升商流

通过从最初联合参股的快递公司再到联合各家物流企业共同构建物流协同平台，实现以低成本、高时效的物流赋能电商平台商品的流通



商流 → 信息流 → 物流

搭建拉通货主和物流供应商的物流平台

资金流需求
随着平台交易规模的增长，卖家的资金周转的压力和买家的分期、借贷等需求倒逼平台提供相应的金融服务，进而促进平台的业务增长

金融数字化：赋能金融能力提升商流

通过联通金融，以多样资金支持方式如分期、信用贷、供应链金融等产品繁荣供需两端，进一步促进电商业务的增长。



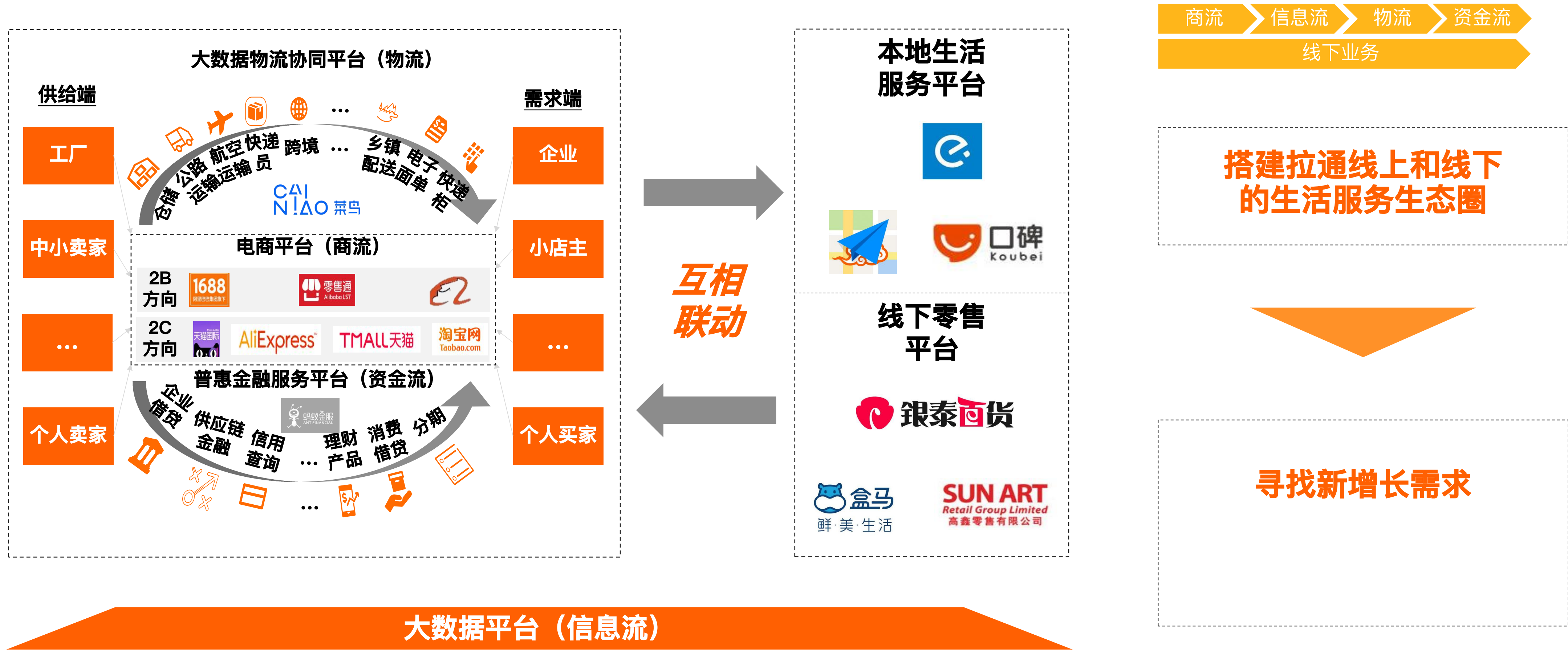
商流 → 信息流 → 物流 → 资金流

搭建拉通用户和金融机构
的资金流平台

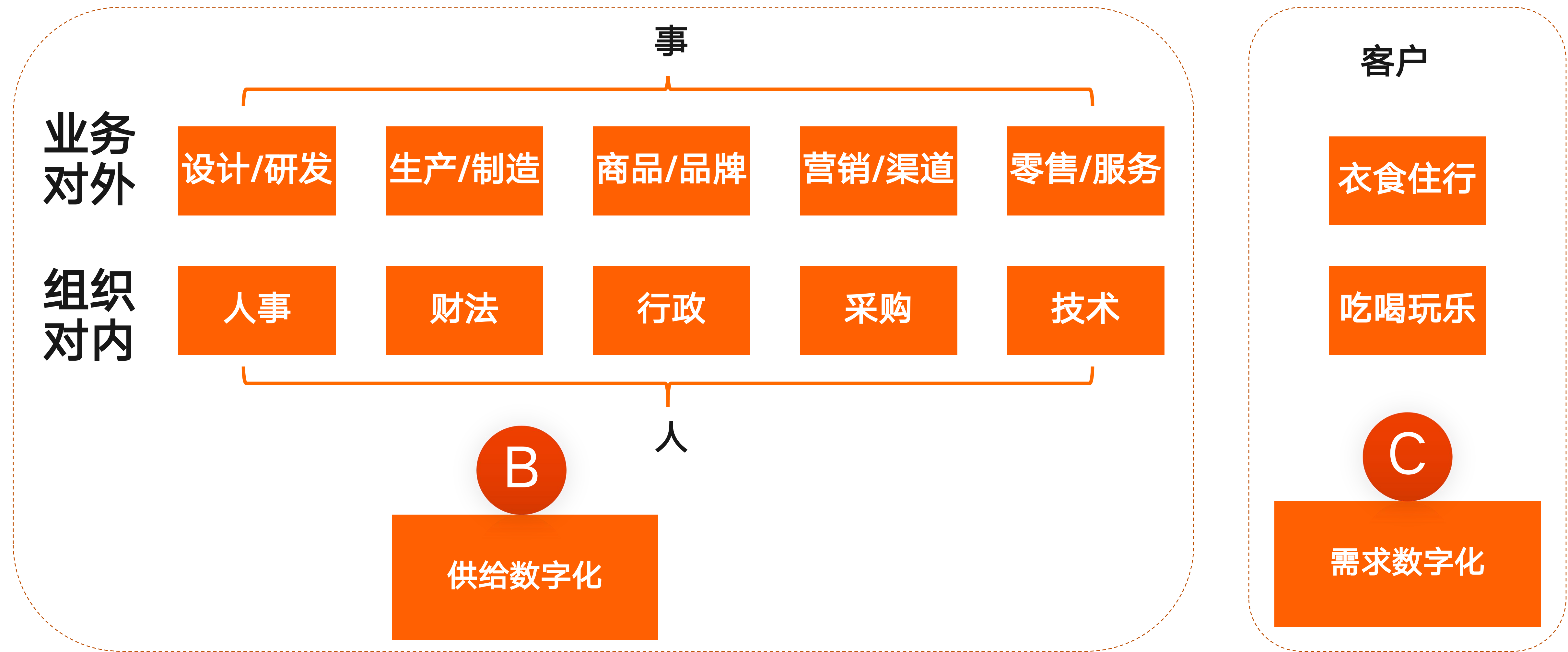
线上线下融合需求
随着线上业务的增速持续放缓，是否可以通过线上线下业务融合的“新零售”模式为平台及供给端带动新的增长引擎

本地生活业务：布局本地生活，构建大生态

结合自身对消费者的深刻洞察，积极布局生活服务相关业务，构建线上线下联动的大零售生态，进而挖掘新的增长点

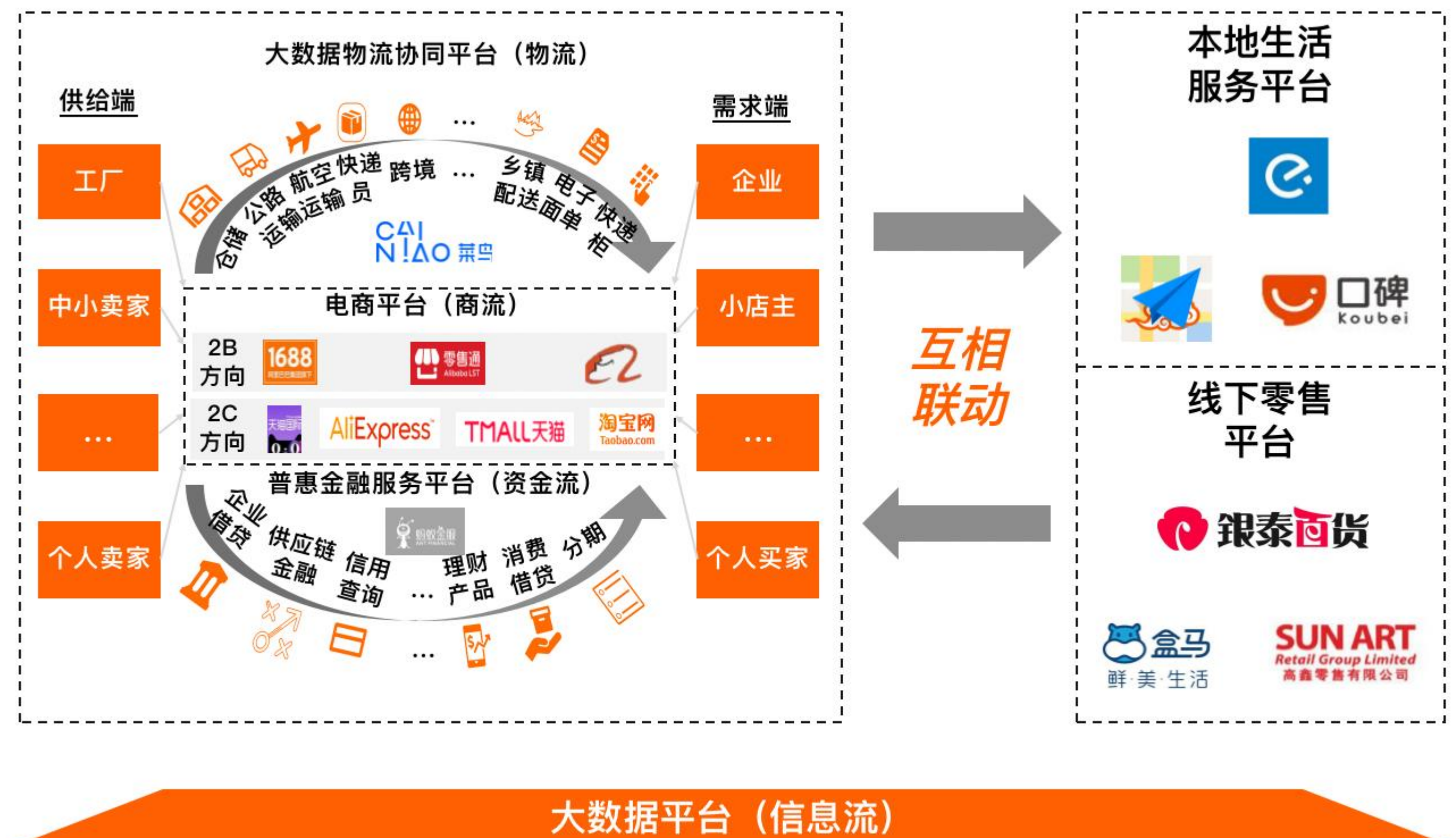
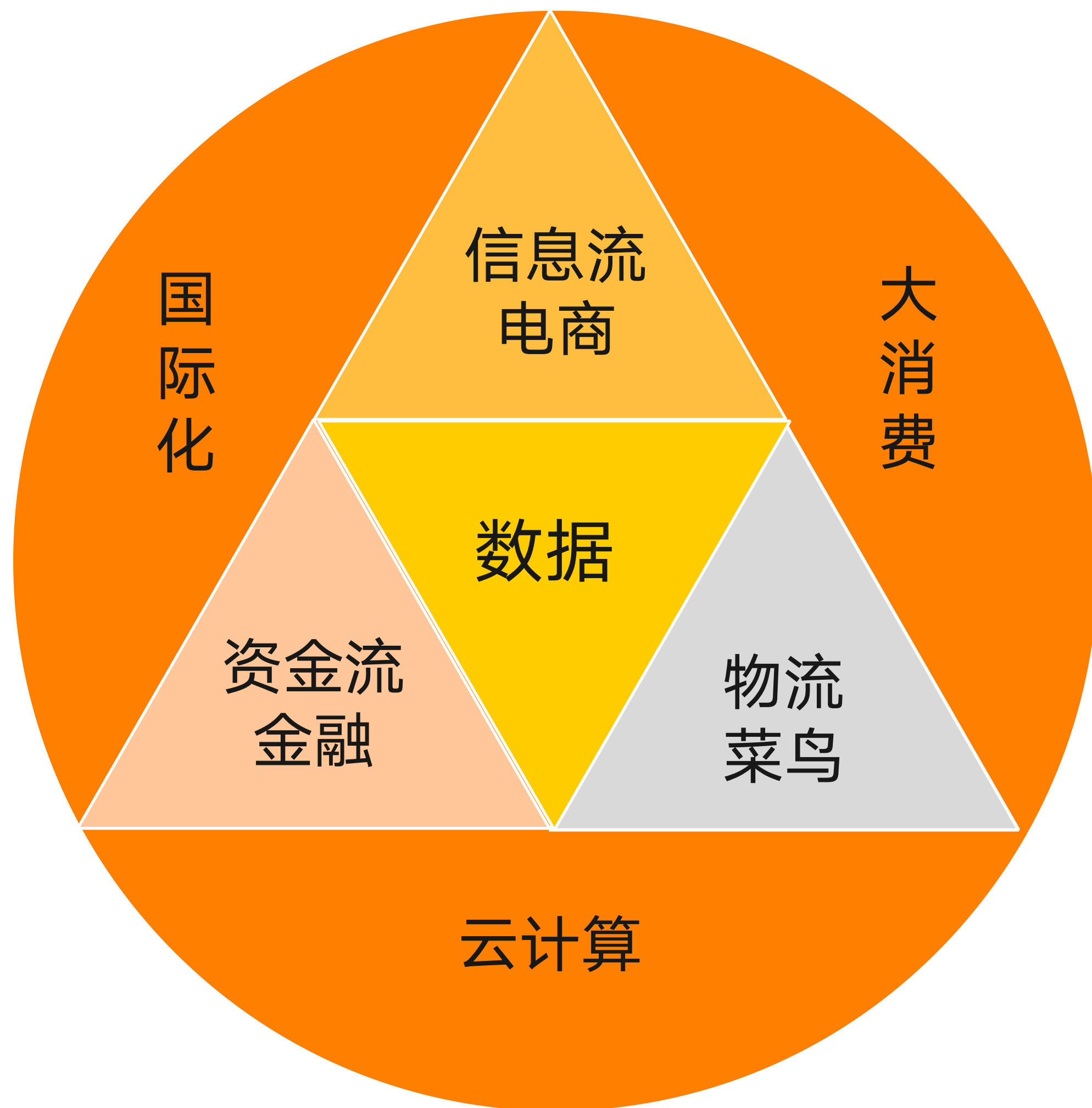


需求侧的数字化倒逼供给侧的数字化



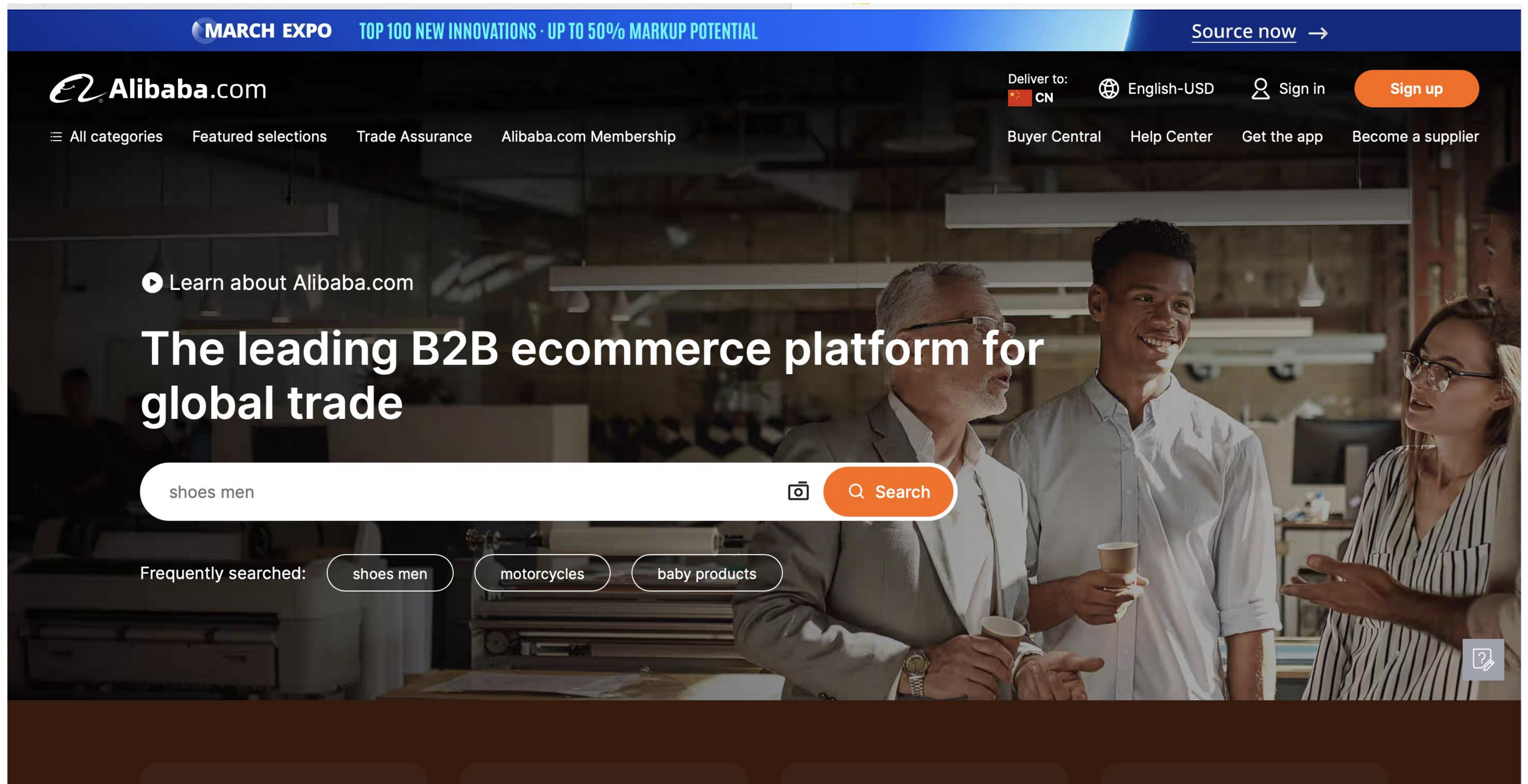
阿里巴巴：数据驱动的业务战略体系

“double H” 战略：健康和快乐



四、阿里寒冬、生态与科技战略

B2B业务模式



B2B：会员制、从线下到线上

卖家

www.alibaba.com

买家

国内工厂

B2B/批发/外贸/信息不对称

海外商家

中国供应商

中国供应商

中国供应商

1、商业模式：收租金，49800元/年

2、销售模式：陌生上门拜访客户，后称中供铁军

3、激励模式：基本工资+销售提成，高至25%

B2B：会员制--寒冬战略

B2C

- China
- 中国

选择

B2C

- Coastal
- 沿海

聚焦

B2C

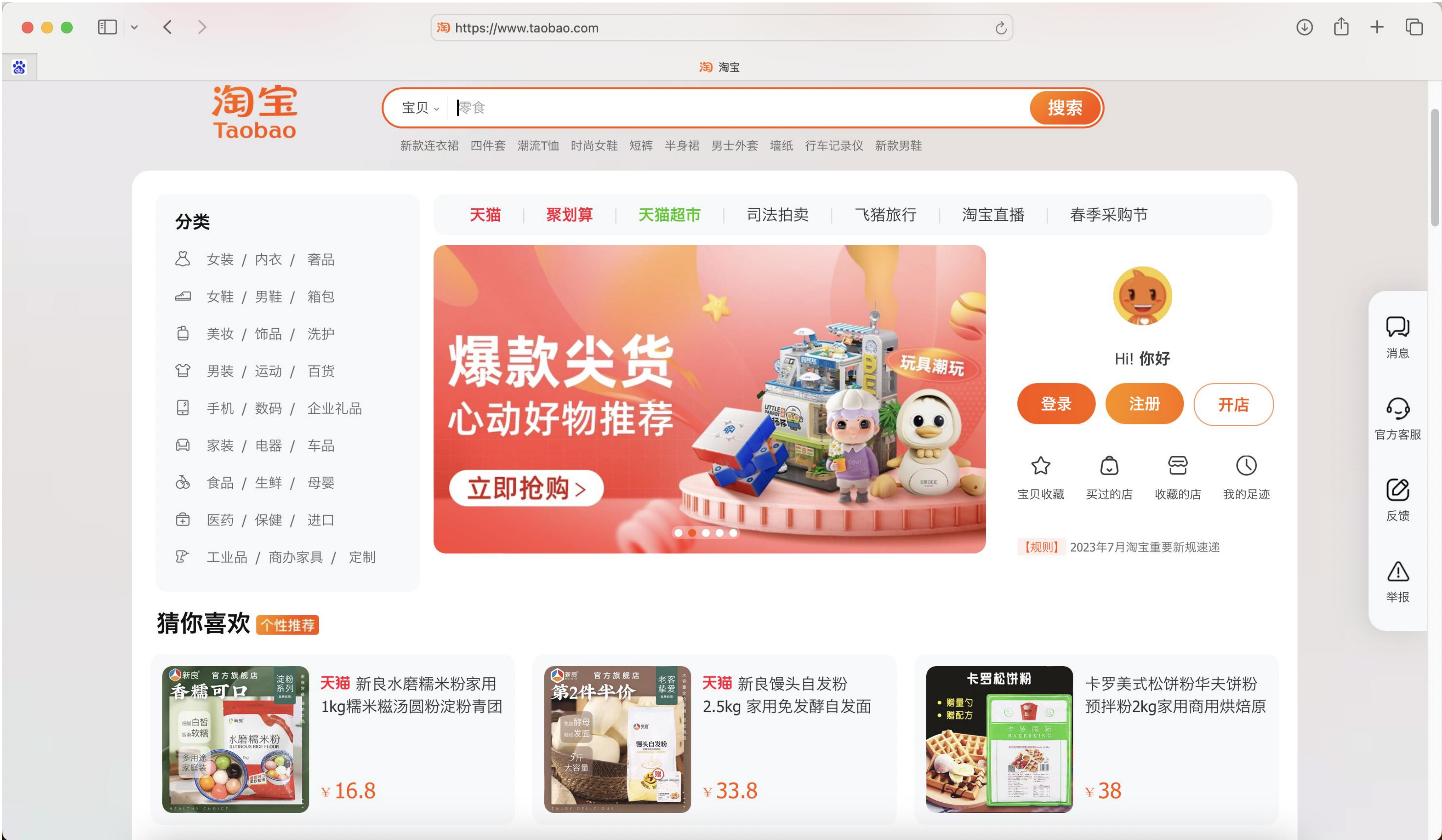
- Centre
- 中心

击穿

寒冬战略落地与组织协同

- 1、客户及客户价值：帮助大量中小型外贸制造企业做海外销售增长
- 2、2000年的寒冬战略：降本增效
- 3、战略路径：选择、聚焦和击穿
- 4、组织能力：构建直销的组织能力
- 5、文化特质：中供铁军的文化氛围
- 6、业务变革的资金保障：两次融资2500万美金
- 7、业务变革的时代背景：中国加入WTO
- 8、空间隔离：阿里巴巴滨江园区

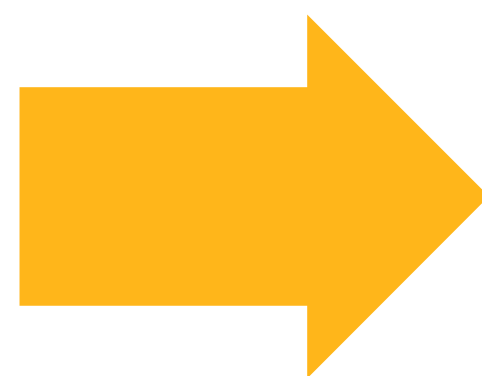
从B2B到C2C，构建电商生态



从B2B到C2C，构建电商生态

时代背景

- 硬件
- 人群



三个创新

- 免费
- 阿里旺旺
- 支付宝

从B2B到C2C，构建电商生态

卖家

www.taobao.com

买家

草根网商

- 03-07
- 流量红利
- 商家在线
- 交易在线
- 支付在线

淘品牌

- 08-12
- 技术红利
- 开放生态
- 营销在线
- 运营在线

传统企业

- 12-15
- 供应链品牌
- 天猫
- 无线转型
- 物流在线

全球品牌

- 16-现在
- 个性化
- 新零售
- 组织在线
- 场景在线

扫尾货时代

新品时代

全域货品流通时代

消费分级/需求个性化时代

从B2B到C2C，构建电商生态

商家经营工具

服务千万电商店铺，通过提供SaaS工具，提升店铺在多场景下的数智化经营能力，从而提升商家经营效率

8,000,000 +

订购商家

6,000 +

在售工具数量

立即参与 >

核心开放场景

覆盖商品、订单、交易、营销、物流、广告、数字化经营等店铺核心经营场景

企业ERP

客户关系管理

订单管理

商品供应链

客户服务

商家运营服务

服务千万电商店铺，提供店铺在商品运营、用户运营、流量运营、内容营销、客服接待等场景下的服务，带来商家生意增量

9,000 +

入驻服务商

4,000,000 +

订购商家

立即参与 >

核心开放场景

覆盖店铺经营、内容营销、装修、直播、客服接待、营销推广等店铺核心经营场景

店铺代运营

内容服务

客服代运营

直播代运营

营销推广

设计服务

打造开放、协同、繁荣、共享的电子商务生态系统！

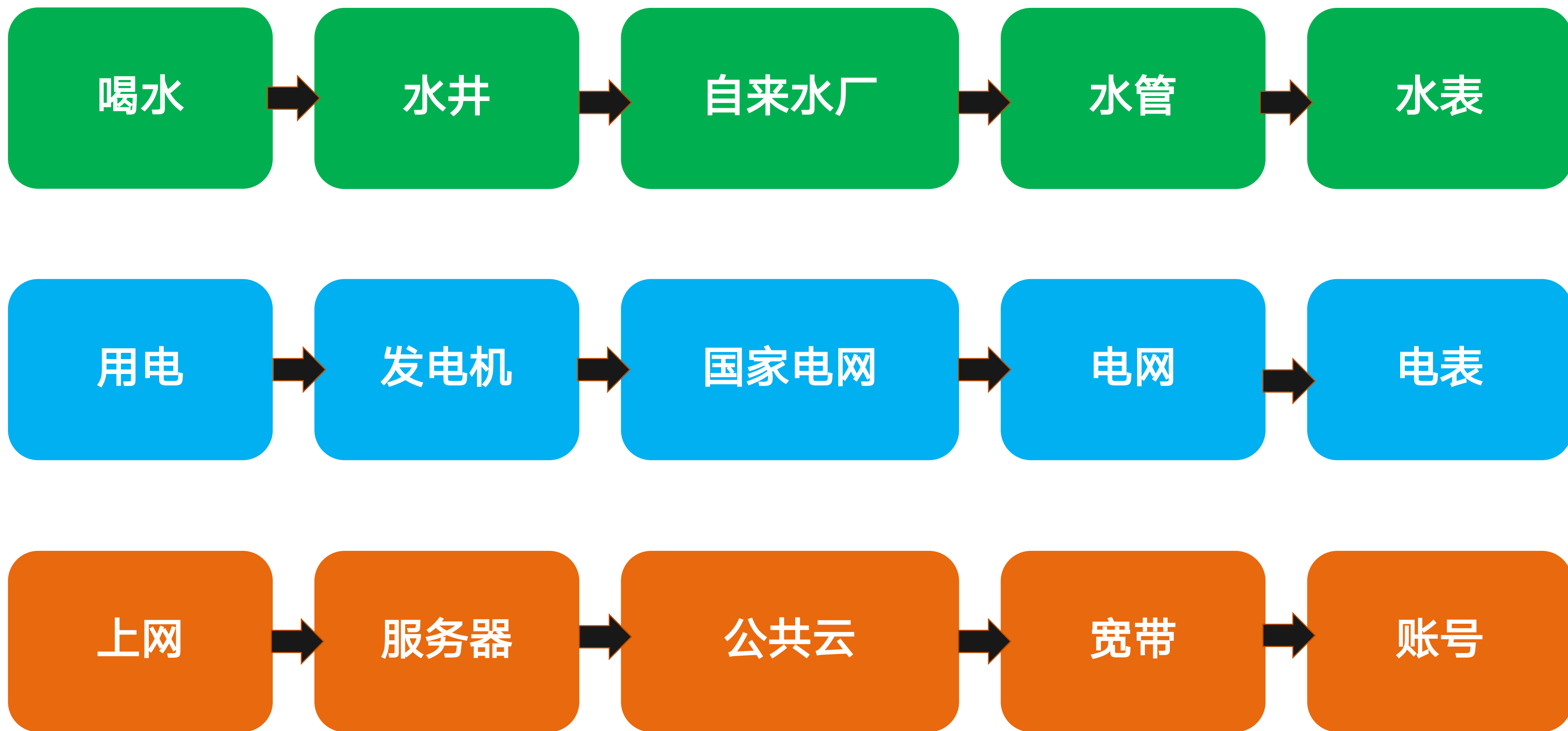
从B2B到C2C，构建电商生态



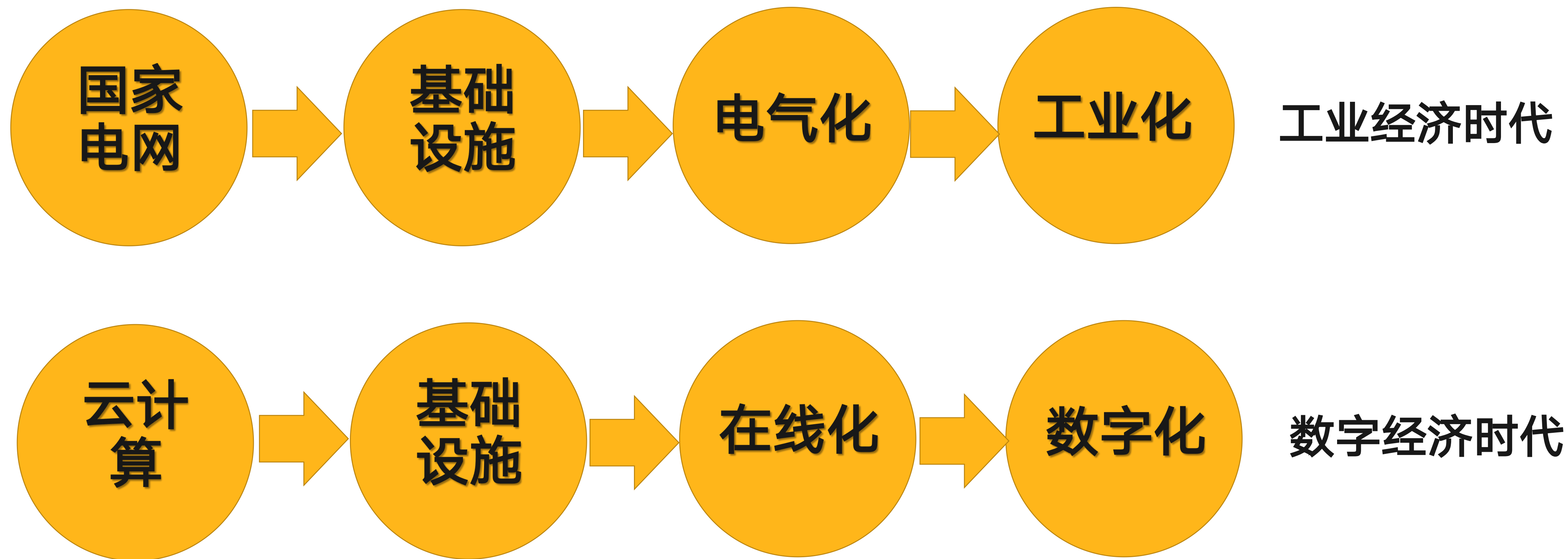
生态战略与组织协同

- 1、客户及客户价值：帮助大量的中小企业拓展网商销售渠道
- 2、淘宝的三大创新：免费、阿里旺旺和支付宝
- 3、淘宝战略：构建开放、共享、协同繁荣的电子商务生态系统
- 4、组织能力：运营驱动的组织能力建设
- 5、文化土壤：江湖文化、店小二文化、花名文化
- 6、业务变革的资金保障：B2B的现金流
- 7、业务变革的时代背景：2008年金融危机
- 8、空间隔离：阿里巴巴西溪园区

阿里云的科技战略



阿里云的科技战略



阿里云的科技战略

技术驱动 ●

阿里云起步
飞天系统研发
去IOE理念
王坚博士时代



销售驱动 ●

商业化尝试
三丰/菲青过度
销售倒逼研发
孙权100%增长时代



● 技术+销售双轮驱动

被集成战略
自主研发
达摩院/平头哥加持
行癫时代



● 公共云优先+AI驱动

ATH尝试
AI全栈服务商
大模型加持
吴泳铭时代



阿里云的科技战略与组织协同

- 1、客户及客户价值：帮助中国的中小企业方便、高效的使用云计算服务务
- 2、阿里云战略的三阶段：从商业到技术、被集成战略、公共云战略和AI
- 3、阿里云战略执行的组织能力
 - （1）技术驱动：王坚院士主导
 - （2）商业化尝试：孙权主导
 - （3）技术+商业双轮驱动：行癫
 - （4）公共云优先、AI驱动：吴泳铭
- 4、战略执行文化土壤：铁军执行+工程师文化建设
- 5、空间隔离：阿里巴巴云谷

五、阿里巴巴AI战略变革实践

阿里战略变革的原因：淘宝遭遇极限点

卖家

1000万

www.taobao.com

年度GMV：9万亿，是否还能增长

买家

10个亿

2022年中金公司公布，全国家庭人均月收入5000以下合计13.28亿，占全国人口总数的94.87%

9000元

10个亿

今天：8.8亿劳动力
5.2亿老人和小孩

10年后：5.2亿劳动力
7.8亿老人和小孩

阿里AI战略：从互联网时代的阿里到AI时代的阿里

马云、张勇其人其事

再做一个300亿美金的上市公司

我应该死在菲律宾的沙滩上

马云

60后(1964年)

风清扬

001

杭州师范学院英语专业

杭州电子工业学院英语教师

中国黄页

阿里巴巴网站、淘宝网、支付宝、湖畔大学、乡村教师计划

太极迷、金庸迷

天马行空，外星人俯视地球

张勇

70后(1972年)

逍遥子

12000+

上海财经大学金融专业

安达信、普华永道 审计师
盛大互动娱乐 首席财务官

天猫

“双11”购物节、天猫、手机淘宝、盒马鲜生、菜鸟网络

火箭迷、英超迷

脚踏实地，为阿里蹚出一条路来

AI

2023年09月12日

用户为先 AI驱动

阿里新任CEO吴泳铭首封全员信摘录

一个判断：

传统互联网模式严重同质化已走向存量竞争，AI人工智能为代表的新技术正成为全球商业发展的新动能。

两大战略重心：

用户为先、AI驱动

三类业务加大战略性投入：

- 技术驱动的互联网平台业务
- AI驱动的科技业务
- 全球化的商业网络

四个行动：

- 重塑：围绕两大战略重心进行业务梳理，重塑业务战略优先级。
- 开放：寻求最广泛的开放与合作，包括传统意义上竞争关系的公司。
- 年轻化：4年内让85后、90后作为主力管理者，刷新业务管理团队。

问、

阿里击穿AI战略路径

选择

选择AI和电商
果断舍弃新零售
大润发亏损400亿
银泰亏损93亿

01

聚焦

聚焦AI三要素：算力/算法/数据
围绕电商核心主战场
抢占C端消费者心智
打造2B时代的AI主阵地

02

击穿

资金：未来三年投资3800亿元在AI
组织：组织架构和团队全面变革
干部：大力提拔创新活力年轻干部
刷新文化：回归初心/创新精神

03

阿里AI战略：三要素和三场景

AI三要素

算力：阿里云

算法：千问大模型

数据：百炼和行业数据

AI三场景

传统业务：电商+千问

C端消费者：千问

B端企业：悟空

AI三要素：算力--AI时代的基础设施

战略投入：2025年，阿里宣布未来三年将投资3800亿，押注云和AI基础设施

吴泳铭表示：

“AI爆发远超预期，国内科技产业方兴未艾，潜力巨大。阿里巴巴将不遗余力加速云和AI硬件基础设施建设，助推全行业生态发展。”

3800亿

2025年2月24日，阿里巴巴CEO吴泳铭宣布，未来三年，阿里将投入超过3800亿元，用于建设云和AI硬件基础设施，总额超过过去十年总和（约3000亿人民币）。

阿里巴巴“AI驱动”战略有三大支点：

一是**技术投入**的长期主义：

阿里长期居于全球企业研发投入榜单前列，超早的技术布局之下诞生了阿里云、通义等今日AI时代最重要的基础设施与模型平台，构成自身护城河。

二是**开源生态**的普惠愿景：

始终坚持开源开放路线，通义系列大模型全尺寸、全模态开源，建设国内开源社区魔搭(ModelScope)，持续推动技术普惠，降低中小企业AI应用门槛。

三是**商业场景**的深度融合：

用AI升级改造集团内现有电商及互联网平台业务，更通过“AI+云计算”渗透至千行百业，形成“技术-场景-生态”的闭环。

AI三要素： 算法--千问大模型体系

千问大模型体系

闭源模型

开源模型



全新升级

视频生成

Wan2.7-I2V

万相2.7-图生视频，演绎能力全面升级，文戏情感细腻自然，动作戏激烈拳拳到肉，搭配更富有戏剧性和节奏感的镜头切换，实现更强表演能力。



全新升级

视频生成

Wan2.7-R2V

万相2.7-参考生视频，更加稳定的角色、道具与场景参考，支持图/视频混合参考，支持音频音色参考，搭配基础能力升级实现更强表演能力。



全新升级

图片生成

Wan2.6-T2I

万相2.6-文生图，画面质感、美学表现、指令遵循升级，在艺术风格精准控制、真实感人像及广泛历史文化IP覆盖上均表现出卓越能力。



多模态模型

Qwen3.5-Omni-Flash

是Qwen最新一代全模态大模型，支持文本，图片，音频，音视频理解与交互。广泛应用于文本创作、语音助手、多媒体分析等场景。



图片生成

Qwen-Image-2.0

实现了图片生成和图片编辑的融合：具备更专业的文字渲染1ktoken指令支持能力、更细腻的真实质感，更强的语义遵循能力。



视觉理解

Qwen3-VL-Plus

实现思考模式和非思考模式的有效融合，在视觉coding、空间感知等方向全面升级。视觉感知与识别能力大幅提升。

AI三要素： 算法--千问大模型体系

千问大模型体系

闭源模型

开源模型



视觉理解

Qwen3.6-35B-A3B

Qwen3.6系列35B-A3B原生视觉语言模型，提升了agentic coding能力，代码推理与空间智能全面突破。



视觉理解

Qwen3.6-27B

视觉模态方面在空间智能、物体定位与检测能力上显著增强，视频理解、视觉Agent能力稳步提升。



视觉理解

Qwen3.5-27B

Qwen3.5系列27B原生视觉语言Dense模型，融合了线性注意力机制；响应速度快，兼具推理速度和性能。



视觉理解

Qwen3.5-122B-A10B

Qwen3.5系列122B-A10B原生视觉语言模型，融合了线性注意力机制与稀疏混合专家模型，实现更高的推理效率。



视觉理解

Qwen3-VL-32B-Thinking

具备STEM&数学类解题能力、通用图像和视频理解能力出众，多模态Agent能力达到SOTA水平。

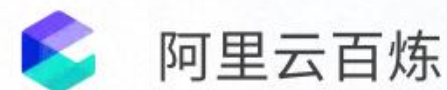


视觉理解

Qwen3-VL-32B-Instruct

文档识别和理解能力出色，空间感知与万物识别能力强，视觉2D检测/空间推理能力达到SOTA，适合通用场景下的复杂感知任务。

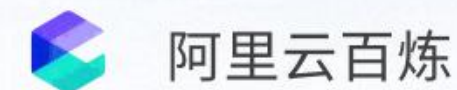
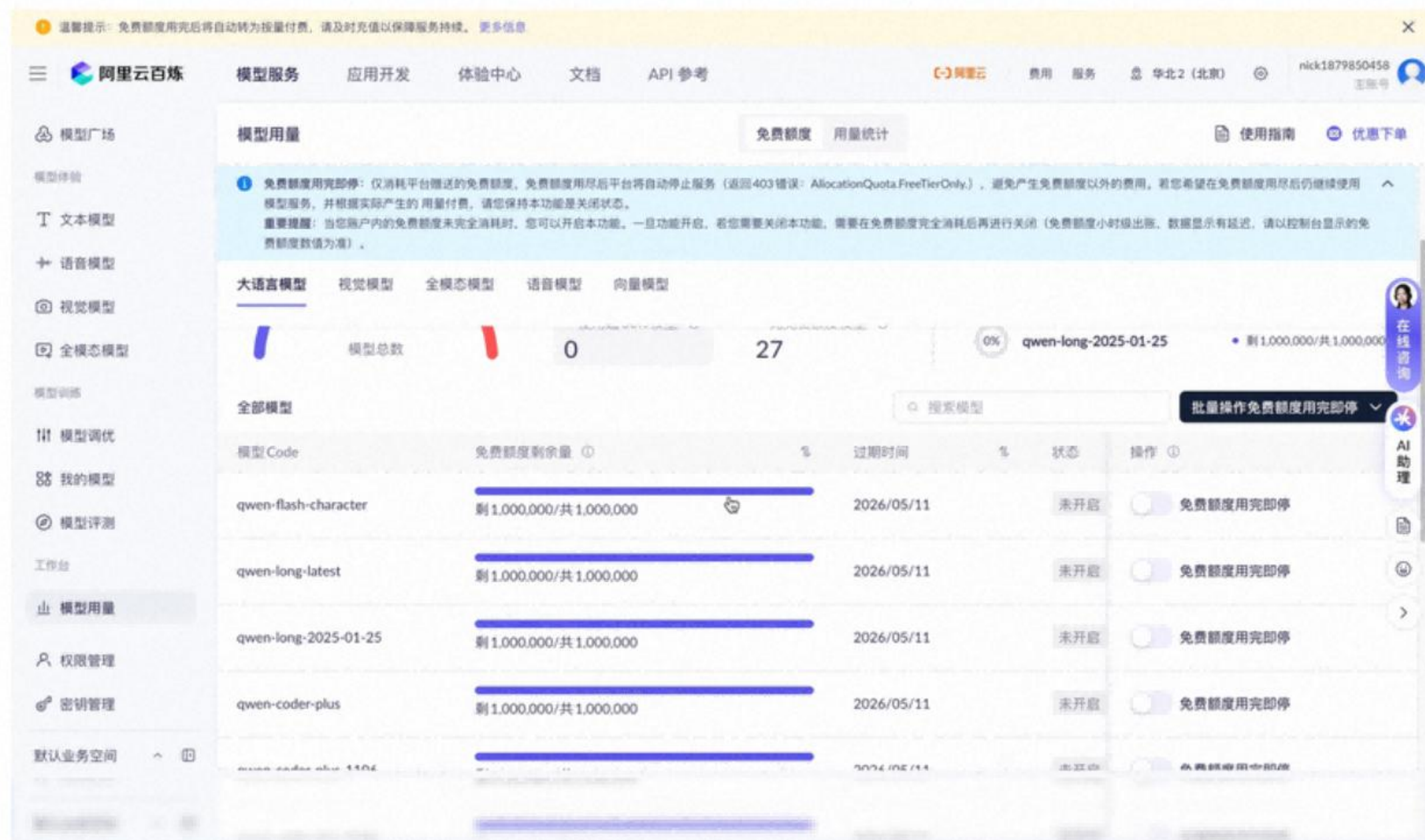
AI三要素：数据--阿里云百炼平台提供大模型服务和Agent开发



大模型服务

面向所有阿里云用户，提供百余款千问系列大模型和国内优质开源三方大模型，新用户开通即享超7000万免费tokens。

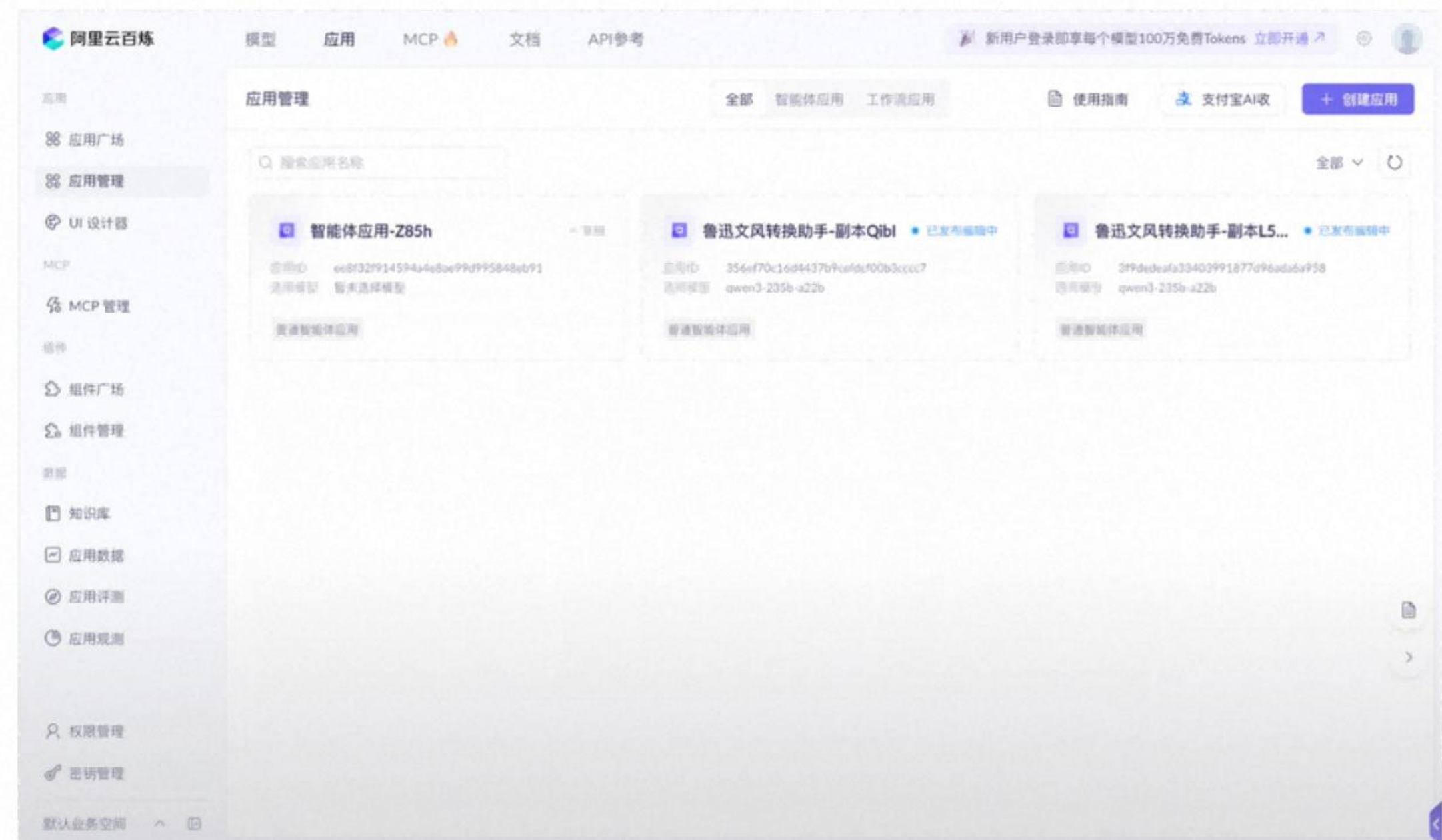
免费体验



Agent开发

为期待快速开发应用的企业和开发者，提供大模型应用构建全链路工具，支持在线注册托管MCP服务，搭建智能体、工作流等。

立即体验

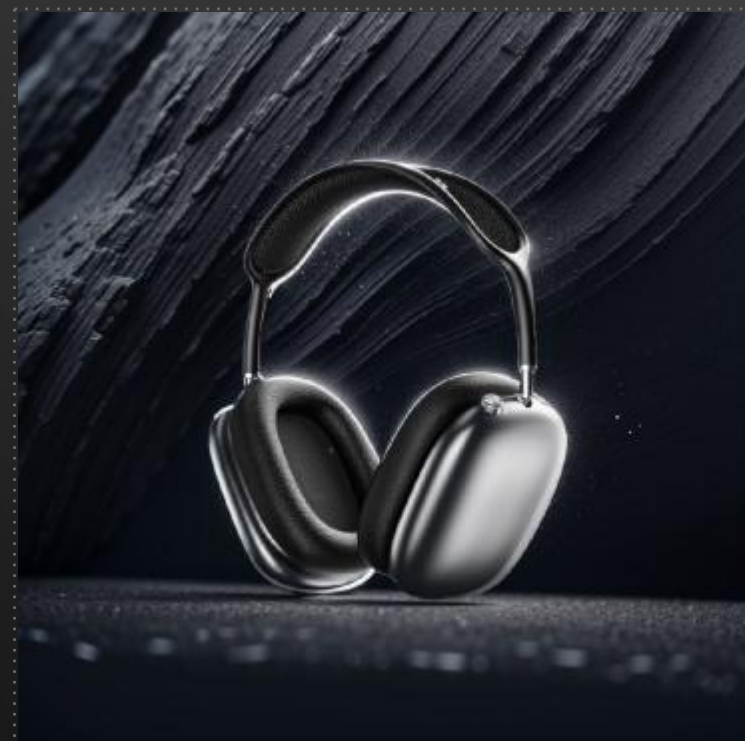


三大核心业务战场：传统电商业务+AI

行业AI全家桶，一站式商品营销解决方案



AI抠图



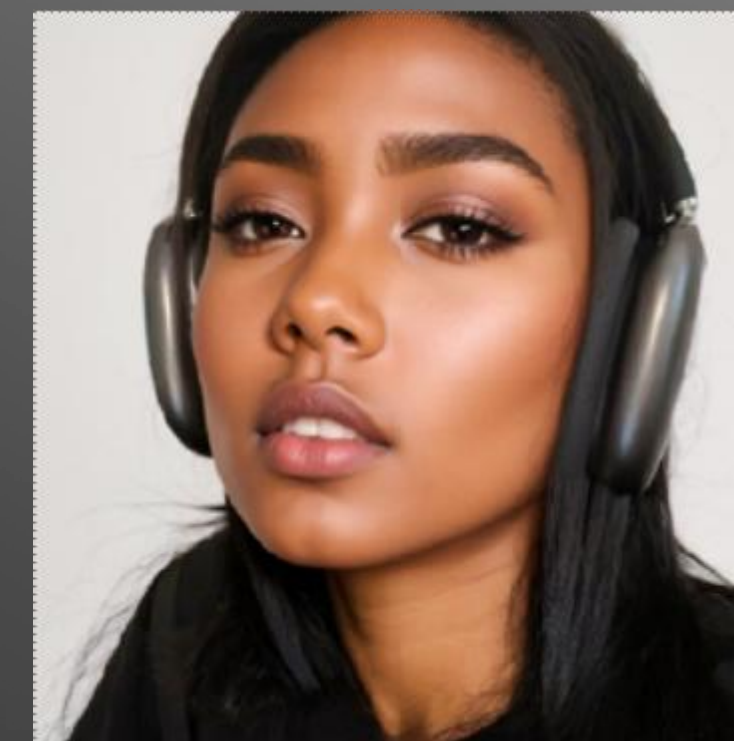
AI背景



AI营销图+卖点生成



AI图片翻译



AI模特



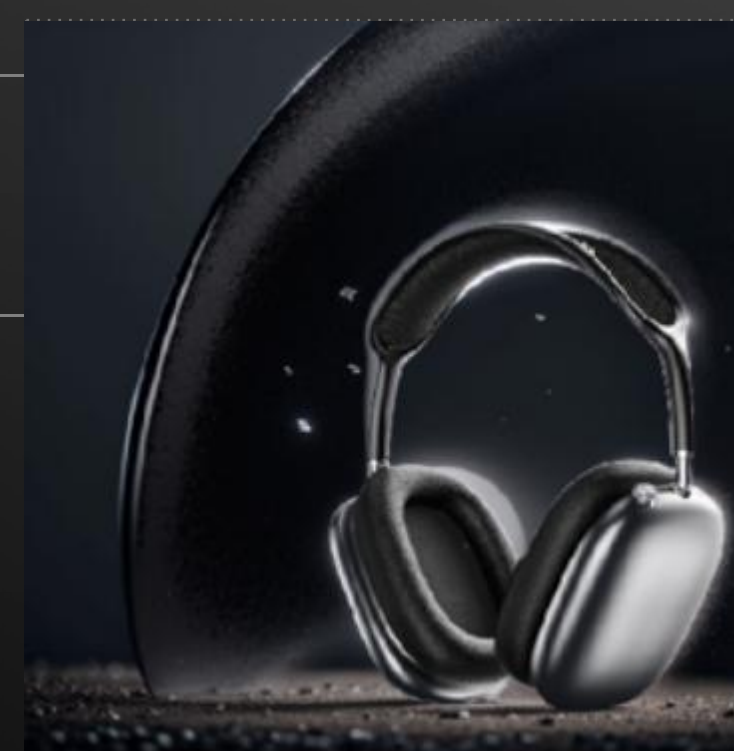
AI清晰度提升



AI图片拓展



AI微动效



AI去瑕疵



AI数字人口播

三大核心业务战场：C端消费者-千问

 你好，我是千问

向千问提问



任务助理

思考

研究

HappyHorse 内测

更多



新功能

千问语音输入法上线

按住 右Cmd 说话，千问自动转写并整理为清晰表达

立即体验

三大核心业务战场：B端企业-悟空



想要和悟空一起做点什么？

每天给我推送当天【人工智能/金融/新能源】的最新行业资讯和新闻摘要

Tab 输入



技能



默认项目



旗舰



差旅报销记录



核验合作方资质证照合规性



数据可视化



查店铺信息



推荐五一假期必读好书



生成合同智能审查需求文档

最佳实践

换一换

Excel表格

#	站点	骑手姓名	星级	备注
1	东湖站	张伟	二星	顺达速递
2	西城站	李娜	三星	顺达速递
3	南岸站	王强	一星	顺达速递
4	北站站	赵敏	三星	顺达速递
5	东湖站	陈杰	四星	顺达速递
6	西城站	周涛	二星	飞腾快递

低星骑手名单筛选

Word文档

企业 AI 助手「智能小 Q」月度圆桌会 第二波宣传优化方案 编制部门：运营部 日期：2026 年 4 月 30 日 一、上一轮宣传效果不佳的原因分析 上一轮宣传在公司社群直接发布了一篇约 3 千字的文字会议纪要，阅读率仅约 8%、评论互动 0 条、转发 0 次。结合数据跟踪，核心症结可归纳为以下三点： 1.1 载体与内容形态错配，阅读门槛过高 公司社群是高嘈杂、碎片化阅读场景，员工平均停留时长不足 15 秒，而 3000 字纯文字纪要的预计阅读时长约 8 分钟，投入产出比严重失衡。阅读率仅约 8%意味着每约 100 人仅 8 人打开并完成阅读，约 90%的目标受众在点开前或前 30 秒内就已流失，载体与内容形态不匹配是首要原因。

圆桌会宣传复盘优化

Excel表格

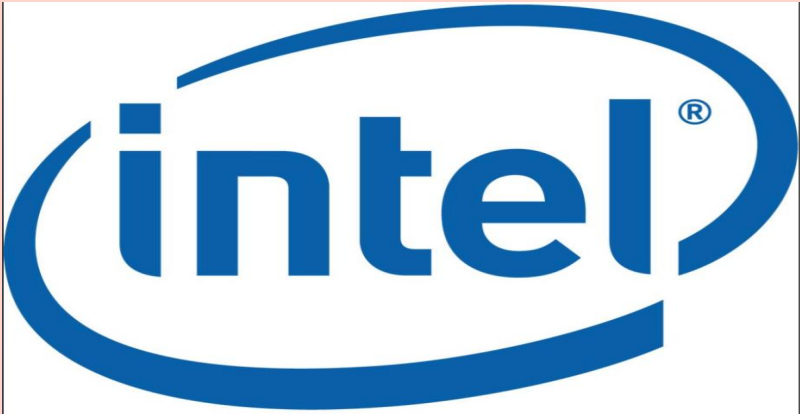
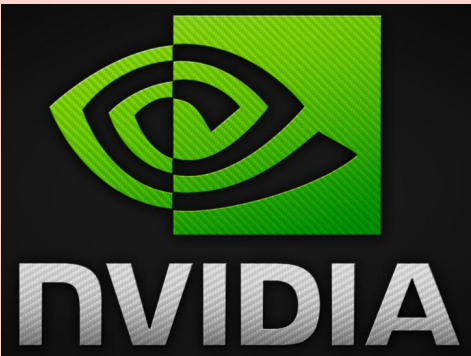
#	序号	项目名称	申报单位	建设内容	待申报单位补充	待申报单位补充	待申报单位补充
1	1	城东区经三路道路工程	城东开发公司	待申报单位补充	待申报单位补充	待申报单位补充	待申报单位补充
2	2	滨江商业广场项目	滨江置业集团	待申报单位补充	待申报单位补充	待申报单位补充	待申报单位补充
3	2	城东区经五路道路工程	城东开发公司	待申报单位补充	待申报单位补充	待申报单位补充	待申报单位补充
4	3	城南片区滨河路延伸段工程	某企业公司	待申报单位补充	待申报单位补充	待申报单位补充	待申报单位补充
5	4	高新区创业大道道路工程	某政府部门	待申报单位补充	待申报单位补充	待申报单位补充	待申报单位补充
6	5	老城区中山路改造提升工程	某政府部门	待申报单位补充	待申报单位补充	待申报单位补充	待申报单位补充
7	6	产业园区物流通道建设工程	某管委会	待申报单位补充	待申报单位补充	待申报单位补充	待申报单位补充

业务会议题自动整理

阿里云：全球领先的全栈人工智能服务商



阿里云：全球领先的全栈人工智能服务商

对比维度	上一代	下一代
芯片		 
计算机		
操作系统		
应用软件		

为什么必须变革

AI的智力正从一个高中生迅速提升到博士生水平，AI的行业渗透速度超过历史上所有技术。阿里巴巴正推进三年3800亿的AI基础设施建设计划，并将持续追加更大的投入。

—— 吴泳铭，阿里巴巴集团CEO，2025年云栖大会

变革的核心矛盾：过去的成功正在成为未来的负担

旧范式：以流量为核心的平台经济，靠撮合买卖双方赚取佣金和广告费，规模效应驱动增长，但边际收益递减，增长天花板清晰可见。

新范式：以Token为核心的AI经济，靠创造、输送、应用智能服务赚取价值，技术壁垒驱动增长，网络效应与数据飞轮形成指数级护城河。

如何变革：三大核心动作

蔡崇信与吴泳铭的"断舍离"式资源重组，以AI为第一生产力，通过聚焦、重组、投入三步实现战略转型。

1

聚焦核心：剥离非核心资产，All in 电商+云+AI

蔡崇信在斯坦福演讲中明确宣告：阿里将集中火力在电商、云计算和AI三大核心，其他非核心业务全面裁减。2024–2025年，阿里陆续出售银泰百货、高鑫零售（大润发）、优酷等非核心资产，累计套现超300亿元。这是一次彻底的"断舍离"——不再追求商业帝国的规模幻觉，而是聚焦最具竞争力的核心优势。



2

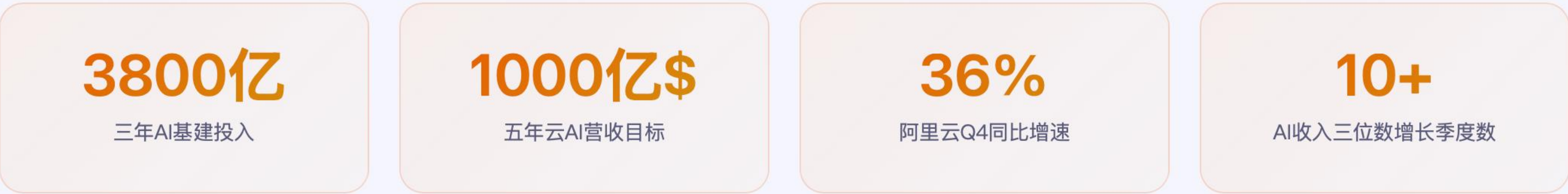
组织重组：从"1+6+N"分权到四大板块集权

2025年，阿里将"1+6+N"架构重新整合为四大板块：中国电商集团、国际数字商业集团、云智能集团、其他业务。从两年前的"分权独立"转向"集中协同"，核心逻辑是：AI时代数据、算力、场景的深度协同是核心竞争力，单打独斗的小集团模式难以为继。2026年3–4月，23天内两度重大组织架构调整，成立ATH事业群和集团技术委员会，AI组织体系全面升级。

3

重注投入：3800亿押注AI基础设施，五年目标千亿美元

吴泳铭宣布未来三年至少投入3800亿元用于云和AI基础设施建设，覆盖自研芯片、算力中心、大模型研发、AI应用生态全链路。财务目标清晰：未来五年，云与AI商业化年收入突破1000亿美元，其中MaaS（模型即服务）收入将超越传统IaaS成为主要部分。这是阿里历史上最大规模的单一方向战略投入。



AI战略的核心路径

AI战略的核心路径

以Token为新货币，构建"模型-平台-应用"全链路闭环，打造AI时代的"云智一体"基础设施。



全栈AI四层战略架构

第一层：AI基础设施（底座）

- ▶ 自研AI芯片（含光800、平头哥半导体）
- ▶ 超大规模算力中心，3800亿建设投入
- ▶ 阿里云IaaS全球布局，覆盖200+国家地区
- ▶ 高速网络互联，支撑千亿参数模型训练

第二层：大模型研发（中军）

- ▶ 通义千问Qwen系列：全球第二大开源生态
- ▶ Qwen3-Max：万亿参数旗舰模型
- ▶ 多模态：Qwen3-VL、Qwen3-Omni、Wan视频生成
- ▶ 开源策略：旗舰闭源+小模型开源分层布局

第三层：MaaS平台（分发）

- ▶ 百炼平台（Model Studio）：200+模型可调用
- ▶ Q1 Token消耗量同比提升6倍
- ▶ 80万+智能体在平台创建
- ▶ 过去12个月模型调用量增长15倍

第四层：AI应用生态（前线）

- ▶ 千问（Qwen Chat）：C端AI助手
- ▶ 悟空（Wukong）：企业级AI原生工作平台
- ▶ 夸克（Quark）：一站式AI内容创作
- ▶ 钉钉：企业协作+AI办公深度融合
- ▶ 淘宝/天猫：AI广告、千人千面、智能客服

ATH事业群：Token经济的核心引擎

什么是ATH（Alibaba Token Hub）？

2026年3月16日成立，由CEO吴泳铭亲自挂帅。ATH是继电商事业群、云智能事业群后阿里内部新增的第三大核心事业群，整合了五大核心模块：



ATH的战略定位：以"创造Token、输送Token、应用Token"为目标，横向整合通义、千问、MaaS等所有AI相关业务，打通"模型研发-平台分发-场景应用"全链路，实现Token价值闭环。

NEW 对标战略：复刻支付宝的成功路径

阿里试图复刻当年支付宝打造数字经济"结算层"的成功——将"Token"塑造为AI时代的新流通凭证和基础设施。正如支付宝让每一笔交易流经阿里，ATH让每一次AI调用产生价值。

对标模型：**阿里云（算力/IaaS） + ATH（模型/Token） = AI时代的"AWS + OpenAI"**

开源与闭源的分层策略：旗舰模型（7B+参数）全面闭源，仅提供API调用，实现高毛利变现；小模型（0.5B/1.5B/3B）有限开源，维持开发者生态活力，形成"闭源盈利+开源引流"的双轨并行格局。

阿里巴巴ATH事业群

ATH = Alibaba Token Hub

Token 枢纽 · AI 基础设施 · 企业智能化总出口

2026年3月16日，阿里巴巴CEO吴泳铭通过内部备忘录宣布成立 **Alibaba Token Hub (ATH) 事业群**，这是阿里面向 AI Agent 时代的一次关键性组织变革。ATH 与阿里云智能事业群、电商事业群并列，成为集团最核心的三大独立事业群之一。

值得注意的是，"ATH"有一个意味深长的双重含义：既是 Alibaba Token Hub 的缩写，也暗喻 **"All Time High" (历史新高)**，折射出阿里对这一战略级业务的最高期待。

ATH 的核心使命浓缩为九个字：**创造 Token、输送 Token、应用 Token**。这三个动作串联起了从大模型研发、到 API 服务分发、再到企业级 AI 落地的完整价值链。



战略核心产品：为什么是悟空

悟空是 ATH 战略中最具颠覆性的新产品。钉钉 CEO 陈航的一句话道出了其本质：**"过去是人用钉钉来工作，未来是 AI 用钉钉来工作。"**
悟空与市面上其他 AI Agent 的根本区别在于"企业级基因"——

⚡ 悟空四大核心竞争壁垒

🔧 原生集成，而非模拟点击

钉钉重写底层代码进行 CLI 化改造，悟空原生操作钉钉上千项能力，实现"沟通即执行"，效率远超其他 Agent 的界面模拟操作。

🔒 企业级权限与安全沙箱

AI Agent 自动继承企业权限规则，操作在安全沙箱中运行，解决企业痛点"管不住、查不到、算不清"，让 AI 真正可信可控。

🏭 行业级 Skill 模块，开箱即用

发布覆盖电商、设计、制造等十大行业的 OPT（一人团队）解决方案，一人跨境电商可将核心流程从一周压缩至一个下午。

🌐 接入阿里全生态 + 全球平台

逐步接入淘宝、1688、支付宝等阿里 B 端生态，并计划支持微信、Slack 等全球主流 IM，加速国际化扩张。

ATH在国内AI版图中的位置

从整体大模型 + AI Agent 竞争格局来看，ATH 的出现标志着国内大厂从**"技术研发竞速"转向"场景深耕与生态分发"的下半场**。各方布局对比如下：

玩家	AI 核心战略	B 端抓手	核心优势	核心弱点
阿里 ATH 本篇主角	Token 全链路生态	悟空 + 钉钉（2000万企业）	存量企业用户基数最大，生态最完整	B 端 AI 商业化尚在起步
百度文心	大模型 + 搜索融合	百度智能云、文库	搜索流量入口，技术积累深	企业协同场景薄弱
腾讯混元	AI 嵌入微信/企微生态	企业微信（超1000万企业）	社交关系链最强，C端流量碾压	大模型自研能力相对保守
华为盘古	行业大模型 + 云基础设施	政企行业定制化	政企信任度高，硬件协同	消费级生态弱，开放性有限
字节豆包	多模态 + 全平台内容融合	飞书 + 豆包 MaaS	内容流量规模大，产品迭代最快	企业深度服务能力待提升

ATH事业群战略的本质

战略本质：阿里在下一盘 Token 经济 的大棋

ATH 事业群不是一次简单的组织调整，而是阿里巴巴对 AI 时代生产要素重构的深刻判断。在工业时代，石油是核心生产要素；在 AI 时代，Token 就是新的"石油"。

阿里通过 ATH 构建的，是一套完整的 Token 生产（通义）→ 输送（MaaS）→ 消耗（悟空/钉钉）闭环体系——谁掌控了这条链路，谁就在 AI Agent 爆发时代占据了基础设施的战略高地。

💬 "未来数以百亿计的 AI Agent 将成为人类与数字世界交互的主要载体，而这些智能体本质上由模型产生的 Token 支撑运行。"

—— 吴泳铭，ATH 成立内部备忘录，2026年3月16日

三大关键战役决定AI时代格局

大模型性能战

- ▶ 战场：全球大模型性能排行榜
- ▶ 武器：Qwen3-Max万亿参数旗舰
- ▶ 目标：在代码/推理/多模态达到全球顶尖
- ▶ 现状：SWE-bench 69.6分，对标Claude Opus
- ▶ 意义：技术信用是商业化的前提

MaaS市场份额战

- ▶ 战场：企业级AI服务市场
- ▶ 武器：百炼平台+极致低价（2元/百万Token）
- ▶ 目标：MaaS收入超越IaaS成主要收入
- ▶ 现状：Q1 Token消耗提升6倍，100万+开发者
- ▶ 意义：规模化变现的核心通道

AI应用生态战

- ▶ 战场：C端/B端AI应用市场
- ▶ 武器：千问+悟空+钉钉+淘宝AI化
- ▶ 目标：让AI渗透阿里所有业务场景
- ▶ 现状：80万+智能体创建，HappyHorse霸榜
- ▶ 意义：场景是Token消耗的最终出口

组织如何变化

从"大中台"到"1+6+N"，再到"四大板块+双轮驱动"，阿里的组织进化史，就是一部应对时代挑战的变革史。

阶段	时间	核心模式	设计逻辑	问题与局限
大中台时代	2015–2022	大中台、小前台	技术/数据能力集中化，赋能各业务线，降低重复建设	中台膨胀，响应速度慢，官僚化严重，创新被压制
分拆时代	2023–2024	1+6+N独立运营	打破大公司病，各业务独立融资上市，激活创业活力	信息孤岛，资源分散，AI时代协同能力弱，难以形成合力
聚焦时代	2025	四大板块集权	聚焦电商+云+AI两大主线，减少内耗，集中资源	如何在集权中保持创新活力，仍是挑战
AI原生时代	2026–	双轮驱动（ATH+技术委员会）	ATH横向整合AI商业化，技术委员会纵向贯通技术栈，形成闭环	进行中，需验证商业化节奏与技术创新的平衡

2026年最新的AI架构：双轮驱动



文化如何传承与进化

💡 传承：阿里核心价值观

- ▶ **客户第一**：AI时代转化为"用户体验优先"，AI产品设计以用户价值为核心
- ▶ **拥抱变化**："唯一不变的是变化"，AI时代加速迭代成为基本生存法则
- ▶ **激情**：以创业者心态面对AI时代挑战，"阿里的基因里只有创造"
- ▶ **诚信**：在AI商业化中坚守数据安全与隐私保护底线
- ▶ **团队合作**：打破信息孤岛，重建跨业务协同文化

🔬 进化：工程师文化升级

- ▶ 从"平台思维"升级为"AI原生思维"，每个产品都要思考AI如何重构
- ▶ 技术派全面掌权：吴泳铭（技术出身）、周靖人、李飞飞领衔
- ▶ 新团队基本都是80后，注重效率与创新，打破论资排辈
- ▶ "唤醒创业心态"：以80后技术人才替代传统管理者，激活创新基因
- ▶ 鼓励"快速试错"：HappyHorse匿名霸榜即是典型的创业式打法

🌐 开放：开源文化与全球视野

- ▶ 入选《财富》2025"改变世界"榜单，凭借AI开源贡献获全球认可
- ▶ Qwen开源精神：让全球开发者更容易接触AI前沿技术
- ▶ 吴泳铭愿景：将Qwen打造成"AI时代的操作系统"，赋能全球
- ▶ 开源与闭源并行：开源建生态、闭源赚利润，文化与商业的平衡
- ▶ 全球化布局：阿里云覆盖200+国家，AI服务走向世界

文化传承的核心挑战：如何在"集权协同"与"创新活力"之间保持张力？阿里吸取了"中台战略"失败的教训，此次整合并非简单回归大一统，而是通过文化符号、精神号召和机制创新实现"柔性聚合"——分权而不放任，保留业务活力，同时强化底层一致性。

战略如何落地：机制设计与资源配置

①

CEO直管核心业务，减少决策层级

吴泳铭同时挂帅ATH事业群和技术委员会，确保AI战略最高优先级。重大决策直达执行层，避免大公司病复发。

②

通义实验室升级为事业部，强制商业化

考核重心从技术产出转向市场表现与客户获取，研究院不再是象牙塔，必须对商业结果负责，倒逼技术与市场对接。

③

Token作为统一考核指标

以Token消耗量为核心KPI，贯穿模型研发、平台分发、应用变现全链路，让所有团队目标对齐，消除部门墙。

④

人才机制：80后技术派全面接班

新团队基本都是80后，注重效率与创新。跨业务流动机制激活人才，避免人才固化。技术高管（周靖人/李飞飞/吴泽明）各司其职，权责清晰。

AI基础设施：3800亿三年投入

这是阿里历史上最大规模的单一方向战略投入，覆盖自研芯片、算力中心、网络基础设施，确保技术底座不受制于人。

核心业务：电商AI化改造

淘宝/天猫全面AI化：AI广告产品（万相台无界）、AI客服、千人千面推荐、千牛Claw智能体，每一个触点都成为Token消耗场景。

人才投入：顶级AI人才引进

引进李飞飞（国际AI学术权威）担任阿里云CTO，保留周靖人主攻大模型，以顶级人才信号传递AI战略的坚定决心。

生态投入：开源社区持续维护

持续开源小模型维持生态活力，100万+开发者生态是最好的AI应用孵化器，也是最低成本的市场推广渠道。

战略如何落地：六大保障



技术底座保障

3800亿算力投入确保技术不受制于人；自研芯片降低成本；全球化云节点确保服务可达性。技术领先是一切商业化的前提。



数据飞轮保障

淘宝/支付宝/高德/饿了么等自有生态提供海量多场景数据，形成"使用→数据→优化→更好体验→更多使用"的正向飞轮。



场景生态保障

自有场景（淘宝/钉钉/高德）提供Token消耗托底；企业客户（政企/金融/互联网）提供高价值付费场景；C端应用提供规模效应。



产品创新保障

ATH创新事业部专注前沿探索（如HappyHorse），保持创新活力；技术委员会确保创新成果快速产品化，缩短从实验室到市场的距离。



生态伙伴保障

17万+开发者基于Qwen构建应用，形成强大的生态护城河；MaaS平台吸引ISV、系统集成商共建行业解决方案，扩大商业化覆盖面。



财务纪律保障

剥离非核心资产套现300亿+，为AI投入提供资金支持；极致低价策略快速获取市场份额；清晰的五年财务目标（1000亿美元）对齐所有资源配置。

阿里AI战略总结与展望

总结与展望

从商业帝国到AI基础设施服务商，阿里的战略变革是一场关乎生死的范式重塑，也是中国科技公司在AI时代最具雄心的战略豪赌。

阿里AI时代战略变革全景图



战略愿景

成为AI时代的"云智一体"基础设施服务商，让AI像电一样成为社会基础设施，五年内云+AI年收入突破1000亿美元



核心战略

Token经济驱动的全栈AI布局：基础设施（云）→大模型（Qwen）→平台（MaaS）→应用（千问/悟空/淘宝）形成完整价值链



执行路径

断舍离（剥离非核心）→重组织（ATH+技术委员会）→重投入（3800亿）→建生态（开源+开发者）→商业化（MaaS闭源变现）

阿里AI战略总结与展望

阿里的这场变革，本质上是一场从"流量时代"到"智能时代"的文明跃迁。Token经济不只是一个商业模式，更是对AI时代价值创造方式的深刻理解。当每一次AI调用都能产生可量化的价值，当每一个业务场景都成为AI能力的试验田，阿里将真正完成从"商业帝国"到"AI基础设施服务商"的历史性转型。这场豪赌，值得期待。

—— 战略研究结语，2026年4月

阿里AI战略关键数据全景

3800亿

三年AI基建投入（人民币）

1000亿\$

五年云AI营收目标

6亿+

Qwen模型下载量

17万+

Qwen衍生模型数量

100万+

企业及开发者用户数

80万+

平台上创建的智能体数

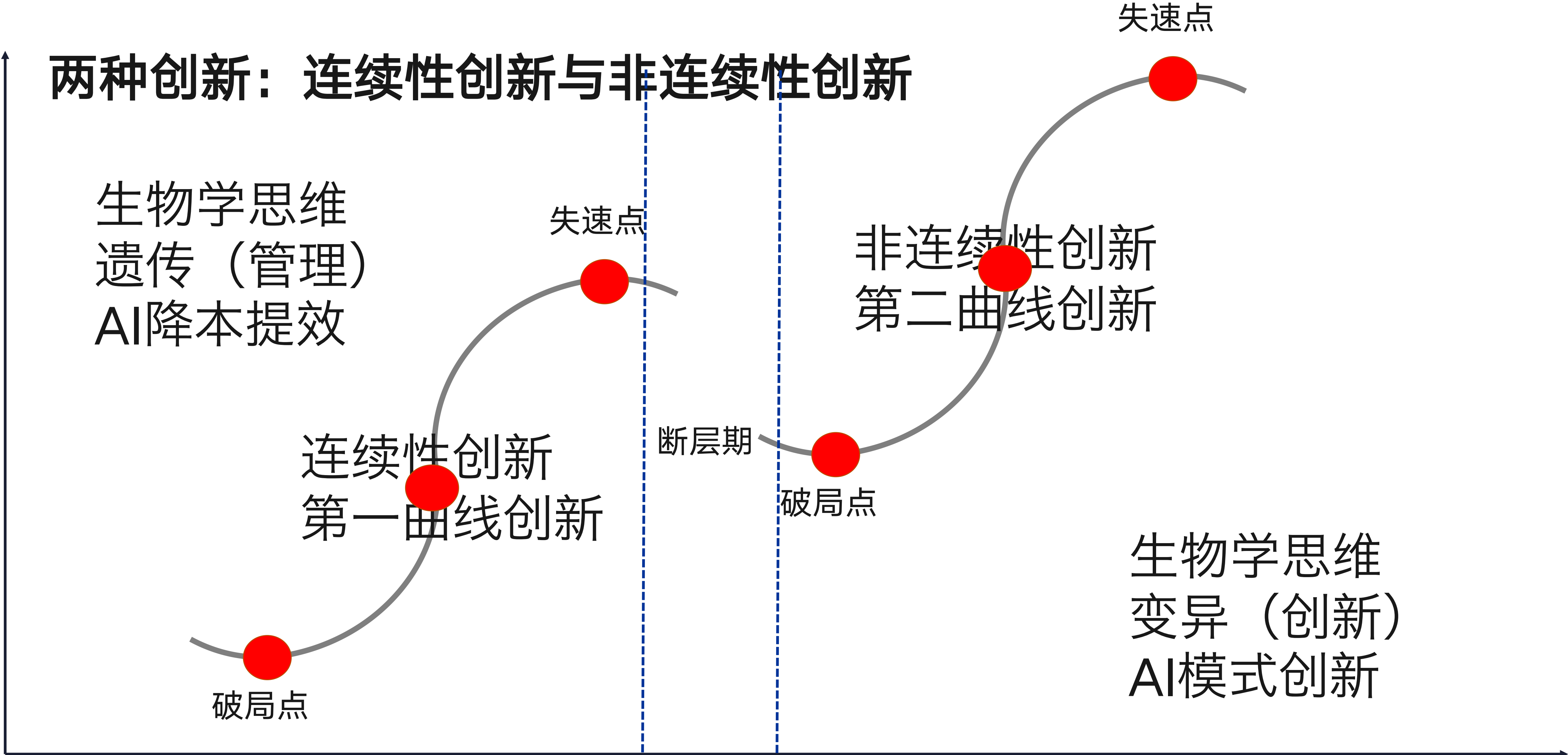
15倍

过去12个月模型调用量增速

36%

阿里云Q4同比增速

AI+创新：从存量到增量



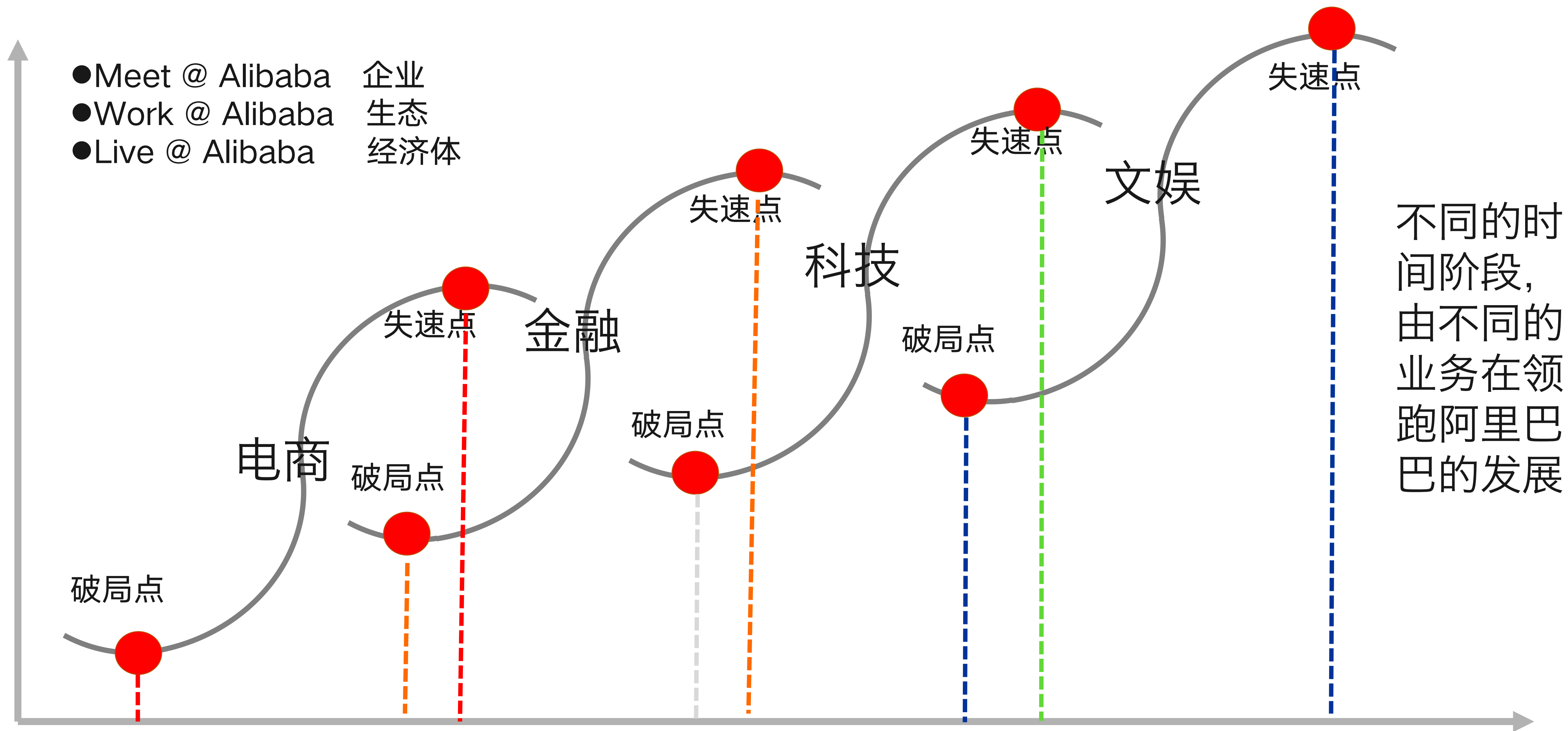
阿里巴巴业务发展的关键节点



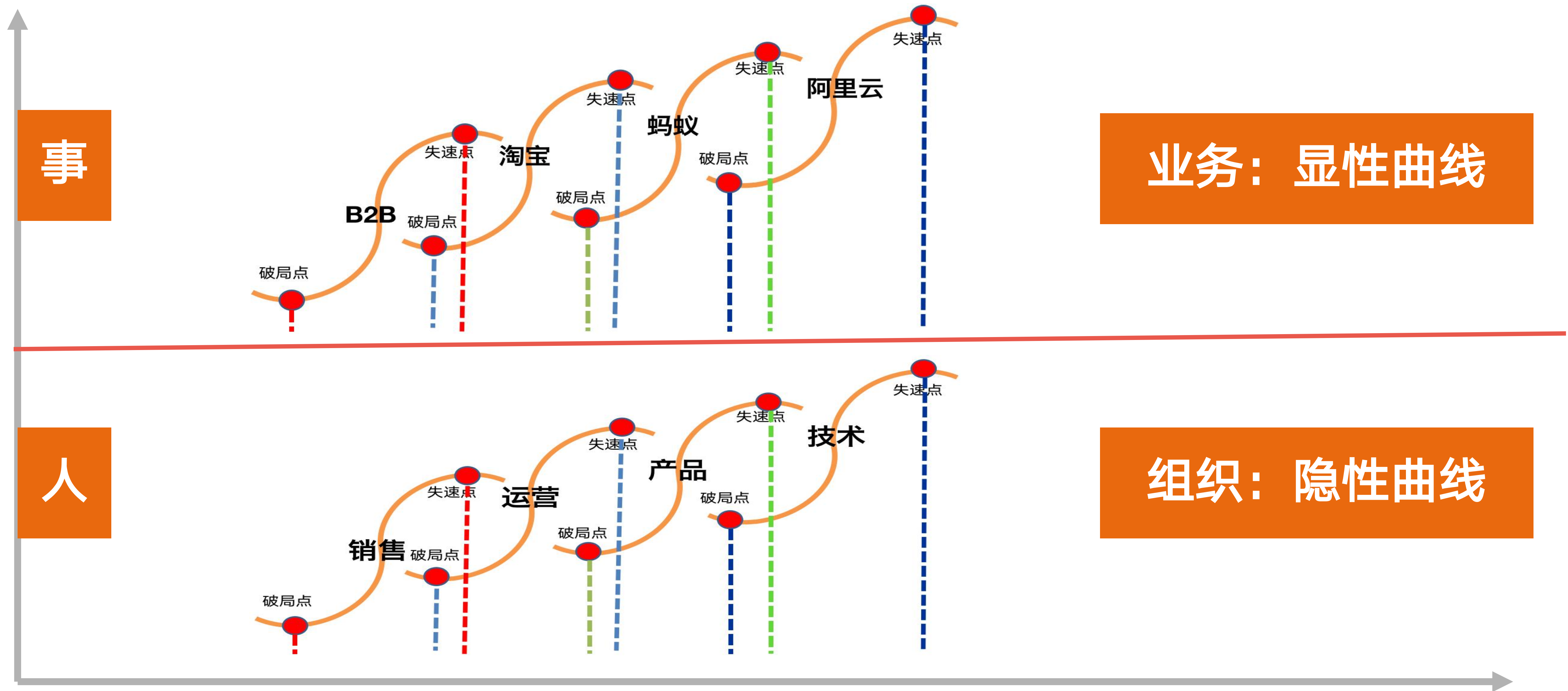
2001 11月10日WTO
2002 赢利1元
2003 营收100万
2004 利润100万
2005 税收100万
2006 卫哲加入
2007 11月6日IPO
2008 金融危机
2009
2010 2008年金融危机, 出口全部转内销
2011
2012
2013 技术驱动零售
2014 技术驱动金融
2015 技术驱动物流
2016 技术驱动文娱
2017 阿里巴巴生态
2018 新的基础设施
2019 蚂蚁上市暂缓
2020 罚款182亿
2021 ESG报告/稳
2022 用户为先AI驱动
2023 聚焦主业改革创新
2024 通义大模型
2025
2026 ATH事业群

淘宝
支付宝
雅虎中国
E-bay退出中国
阿里软件
淘宝商城
阿里云
速卖通
易淘网/良无限
天猫/云OS手机
来往/菜鸟
飞猪/IPO/银泰百货
农村淘宝/优酷
阿里大文娱/五新
大润发/达摩院/脱贫100亿
饿了么/居然之家
红星美凯龙
本地生活/小蛮驴/特价版
淘特/淘菜菜/倚天710
乡村振兴官/共富/冬奥
1+6+N组织调整
菜鸟上市暂缓、阿里云回归
3800亿投资AI千问、淘宝闪购
悟空问世

阿里巴巴履带式发展战略



阿里巴巴整体观：业务、组织、文化三位一体



阿里巴巴整体观：业务、组织、文化三位一体

业务	B2B	淘宝	支付宝	阿里云
组织	销售	运营	产品	技术
文化	铁军	江湖	蚂蚁	工程师
场域	滨江	西溪	Z空间	云谷

使命：让天下没有难做的生意

愿景：1、活102年：我们不追求大、不追求强，只追求成为活102年的好公司
2、到2036年，服务20亿消费者，创造1亿就业机会，帮助1000万中小企业实现盈利

阿里未来：从商业模式创新到硬核技术创新



为数字化、智能化时代提供无处不在的普惠算力

人工智能芯片

自动驾驶

AI训练

AI推理

多模态模型

服务器CPU

视频编解码

大数据分析

电子商务

AI推理

SSD主控芯片

AI训练

AI推理

分布式存储

在线交易

超高频RFID芯片

鞋服零售

快销品零售

智慧物流

供应链管理

阿里未来：从商业模式创新到硬核技术创新

人工智能芯片

 真武
810E

 含光
800

服务器CPU

 倚天
710

智能网卡

 磐脉
920

SSD主控芯片

 镇岳
510

超高频RFID芯片

 羽阵
611

 羽阵
600

阿里巴巴奔向102年的征程

致改革 致创新

——写在阿里重组一周年

这几天不少人给我发了Joe接受采访的视频，有人对我说，这个视频对我们过去错误的坦承，尺度很大：）是的。感谢Joe的勇气和担当，有错误不可怕，没有人不犯错，真正可怕的是不知错、不认错、不改错。

过去25年阿里人造就了很多次成功，有过很多创新和领先；但这25年我们也经历了无数次犯错，未来77年也还会一路犯错。坦然面对问题，不是为了否定过去，而是要负责任地寻找未来之路。不埋怨过去，不抱怨别人，时代变了，我们必须跟上时代，不仅仅要勇于承认并及时纠正昨天的问题，更是要面向未来而改革，这正是我们不断前行的原因。

去年我在内网写过：阿里会改，阿里会变。过去一年，蔡崇信和吴泳铭用令人钦佩的勇气和智慧，带领阿里进行了一系列着眼于未来的变革。

这一年最核心的变化，不是去追赶KPI，而是认清自己，重回客户价值轨道。我们向大公司病开刀，从一个决策缓慢的组织重新回到效率至上、市场至上，重新让公司变得简单和敏捷。新的管理层直面问题、直面未来，相信年轻人，对年轻团队充分授权，对于我们要什么，不要什么，做出了果断清晰的取舍。我们的理想主义情怀和“让天下没有难做的生意”的使命永远不会改变，但是过去一年，新的管理层做出了种种改变，不仅是突破昨日固化的战略，更是打造未来的阿里。

一直以来，从B2B到淘宝，到支付宝，再到阿里云，我们的创新从来不是为了追求更高的利润，而是努力让自己能在迅速变化的时代活下去；我们的创新不是为了改变别人，而是改变自己；我们的创新也从来不是为了超越对手，而是追赶未来。创新不是为了赶时髦，它是对你真正的生存能力的考验。它要求你从内心颠覆认知，永远挑战自己，不断地做别人不敢做，别人不想做，别人没做过的事.....

面临这个技术巨大变革的时代，三、五年的时间跨度对于互联网领域而言，犹如一个世纪之久，足以发生翻天覆地的变化。我相信，三年后的电商肯定不是今天最热门的电商.....重要的不是今天要赶上谁，而是想一想明天的电商应该如何提升消费体验.....AI时代刚刚到来，一切才刚开始，我们正当其时！

这一年，在内外众多怀疑、各种压力中，我看到了一个坚强勇敢的阿里团队在诞生。谈改革谈创新，最怕的是把改革和创新变成了口号。改革和创新是痛苦的，因为改革要付出代价，创新是要一步步和自己磨出来的。组织的改变和重组涉及到每一位员工，谢谢所有阿里人这一年的付出和担当，谢谢你们及家人在不断的变化甚至IPO与否的决策变化中依然选择相信、选择坚持。向你们致敬，正是你们的坚持，让阿里重新回到健康成长的轨道。

改革和创新之路从来不会掌声相伴，因为改的是我们最喜欢的坏习惯，革的是既得利益.....路很长，但一起走不会孤单。未来，我们需要更加积极，更加主动迅速的改变自己，需要更大力度的改革，才能建立起一个生机勃勃的未来阿里。

加油，阿里巴巴！

风清扬

2024.4.10

特别好。请大家多提建设性意见和建议。特别是创新想法。我相信今天的阿里人大家都在看都在听。我更坚信阿里会变，阿里会改。所有伟大的公司都诞生在冬天里。AI电商时代刚刚开始，对谁都是机会，也是挑战。要祝贺pdd过去几年的决策，执行和努力。谁都牛x过，但**能为了明天后天牛而改革的人，并且愿意付出任何代价和牺牲的组织才令人尊重**。回到我们的使命和愿景，阿里人，加油！

致改革 致创新--写在阿里重组一周年

改革和创新之路从来不会掌声相伴，因为改的是我们最喜欢的坏习惯，革的是既得利益.....路很长，但一起走不会孤单。未来，我们需要更加积极，更加主动迅速的改变自己，需要更大力度的改革，才能建立起一个生机勃勃的未来阿里。加油，阿里巴巴！

风清扬

2024.4.10

军工科研院所AI智能化转型路径

📌 军工科研院所AI转型三阶段路径（参考阿里实践）

● 第一阶段（0—12个月）· 工具导入期

🔧 选点突破：用AI工具解决最痛的效率问题

优先在研发辅助、文档生成、知识检索等低风险场景切入。阿里巴巴内部实践：通义灵码AI编程助手上线后，工程师代码生成效率提升超40%，重复性代码工作减少30%；平安集团1.5万名工程师接入通义灵码后，新项目AI代码占比超70%。

38所可优先落地场景：技术文档智能生成、专利检索与分析、仿真参数智能推荐、测试报告自动生成。

● 第二阶段（12—30个月）· 流程重构期

⚙️ 流程再造：以AI重构核心研发和管理流程

将AI深度嵌入装备研发全流程、供应链管理、质量控制等核心环节。阿里云与西门子合作，将工业仿真搬上云端，研发周期缩短50%，交付效率提升40%。

38所可优先落地场景：雷达信号处理AI辅助设计、元器件智能选型与替代、生产工艺参数AI优化、质量缺陷智能识别。

● 第三阶段（30个月+）· 智能重构期

🧠 组织跃迁：构建数据驱动的智能决策体系

建立覆盖研究所+17家产业公司的统一数据中台和AI决策平台，实现跨组织的知识共享和协同创新。阿里巴巴通过“数据-模型-应用”闭环生态，实现了集团级AI能力的统一供给和快速复用。

38所可优先落地场景：军民两用技术智能评估系统、产业公司经营数据智能分析、跨所跨公司知识图谱构建。

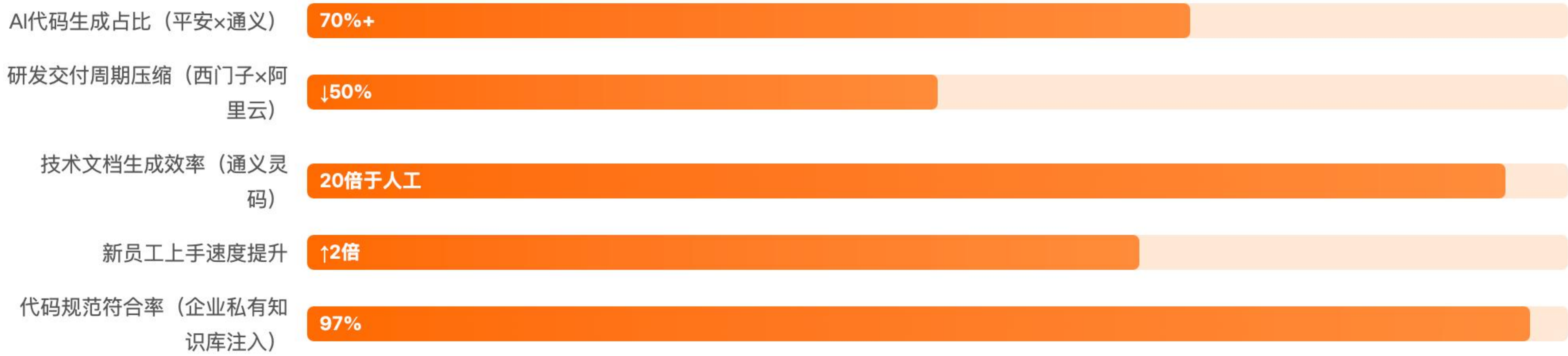
38所AI转型核心场景优先级矩阵

38所AI转型核心场景优先级矩阵

应用场景	AI技术方向	预期效益	实施难度	优先级
技术文档智能生成	大语言模型（LLM）	效率↑60—80%	低	★★★ 立即启动
专利/文献智能检索分析	RAG检索增强生成	研究效率↑50%	低	★★★ 立即启动
雷达信号处理AI辅助	深度学习/神经网络	识别精度↑30%+	中	★★ 6—12月启动
仿真参数智能优化	强化学习/数字孪生	仿真周期↓40%	中	★★ 6—12月启动
生产质量智能检测	计算机视觉（CV）	漏检率↓90%	中	★★ 6—12月启动
智能决策支持系统	多Agent协同	决策效率↑35%	高	★ 18—36月布局
军民技术转化评估AI	知识图谱+LLM	转化周期↓50%	高	★ 18—36月布局

阿里巴巴研发AI化实践——对38所的核心启示

🔍 阿里巴巴研发AI化实践——对38所的核心启示



数据来源：阿里云通义灵码产品白皮书、平安集团AI应用报告（2025）、西门子×阿里云合作案例

阿里巴巴研发AI化实践——对38所的核心启示

军工AI转型的特殊性考量

- ▶ **数据安全第一：**必须采用私有化部署方案，核心技术数据不出内网，优先选择支持本地化部署的大模型（如通义千问私有化版本）
- ▶ **分级应用策略：**涉密场景与非涉密场景分开建设，先在非涉密的管理、行政、民品研发场景验证，再逐步向核心科研场景渗透
- ▶ **自主可控优先：**算力基础设施优先选用国产方案（如华为昇腾），避免技术依赖风险
- ▶ **合规先行：**AI应用须符合保密规定，建立AI使用的安全审查机制

阿里巴巴的私有化部署经验

- ▶ **通义千问私有化：**支持企业将大模型完整部署在本地服务器，数据不离开企业内网，已服务多家金融、政府机构
- ▶ **知识库隔离：**通过权限管理实现不同密级数据的隔离，满足分级保护要求
- ▶ **模型微调能力：**支持基于企业私有数据对通用大模型进行微调，打造专属领域模型
- ▶ **宁波银行案例：**蚂蚁数科Agentar私有化部署，实现金融级数据安全与AI能力的兼顾

科技成果转化与利益分配机制

⚡ 38所科技成果转化的核心痛点分析

痛点维度	具体表现	根本原因	AI可以帮什么
转化通道不畅	军用技术向民用场景转化周期长（通常3—5年）	技术适配性评估缺乏系统化工具	AI自动评估军民两用技术可行性
利益分配不清	科研人员转化收益不明确，积极性受损	收益分配机制设计滞后	AI辅助贡献度量化与分配计算
知识沉淀不足	核心技术知识依赖少数专家，传承风险高	知识管理体系缺失	AI构建企业知识图谱，沉淀隐性知识
产业公司反哺弱	产业公司盈利未能有效回流支持研发	利益闭环机制不完善	AI数据平台实现全链路收益追踪

科技成果转化与利益分配机制

III 行业成熟的三种科技成果转化利益分配模式

① 股权激励模式

科研人员以技术成果入股产业公司，获得股权或期权。

政策依据：财资〔2016〕4号文《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》，允许国有科技型企业对核心科研人员实施股权出售、股权奖励、分红权激励。

典型案例：中国电科院、航天科技集团旗下多家产业公司已实施科研人员分红激励，有效提升了成果转化积极性。

② 技术作价入股模式

将军工科研院所的技术成果评估定价后，以知识产权入股产业公司，研究所获得股东权益。

关键机制：需建立公允的技术价值评估体系（AI可辅助）；明确技术入股后的持续维护和迭代责任。

参考案例：中国航天系统科学与工程研究院已对"军工单位科技成果作价投资收益分配路径"进行专项研究，形成了可操作的分配路径。

③ 利润反哺机制

产业公司按年度利润的一定比例（通常5—15%）反哺研究所的研发投入，形成"产业养科研"的可持续闭环。

设计要点：设定触发条件（产业公司达到盈利门槛后启动）；明确反哺比例和用途；建立透明的资金流向追踪机制（AI可实现全链路可视化）。

中电科实践：22所天博公司"工效联动"闭环管理模式入选2025中国企业改革发展优秀成果。

科技成果转化与利益分配机制

🔍 阿里达摩院的科技成果转化模式——对38所的镜鉴

达摩院→平头哥半导体：达摩院芯片研究成果孵化出平头哥半导体公司，采用"研究院持股+独立运营"模式，既保持了技术研发的纯粹性，又实现了商业化落地。

"中试基地"模式：2025年，达摩院与国家人工智能应用中试基地（具身智能）签署战略合作，建立"实验室→中试→规模化"的三段式转化通道，将技术验证周期大幅压缩。

医疗AI转化：达摩院与浙大二院合作，整合AI技术与临床资源，加速医疗AI前沿研究的临床转化——这种"技术+应用场景"的双向赋能模式值得借鉴。

达摩院→38所三点核心启示

- ▶ **独立运营保护创新：**给产业公司足够的自主权，避免研究所行政管理干扰市场化运营
- ▶ **中试环节不可跳过：**建立38所→产业公司之间的技术中试机制，降低转化失败风险
- ▶ **数据资产是核心：**AI时代，38所积累的雷达数据、仿真数据本身就是极高价值的战略资产，需要系统化管理和运营

💡 38所"科技孵化—成果转化—产业反哺"闭环机制设计建议

- **第一层（孵化）：**在研究所内设立"AI+军民融合创新中心"，专门负责识别可转化的军用技术，建立技术成熟度评估AI系统
- **第二层（转化）：**建立技术转让、技术许可、技术入股三种灵活转化通道，对参与转化的科研人员实施股权/分红激励（依据4号文政策）
- **第三层（反哺）：**17家产业公司按利润的5—10%设立"研发反哺基金"，专项用于支持研究所前沿研究和AI基础设施投入
- **AI赋能全链路：**建立统一的数字化平台，实现技术资产管理→转化追踪→收益分配→反哺执行的全流程AI化，让机制透明可信

38所AI战略转型优先行动清单

17 38所AI战略转型优先行动清单（三个时间维度）

时间维度	优先行动	预期产出	资源需求
立即启动 (0—3个月)	① 组建AI战略转型工作组，由领导班子直接挂帅	顶层设计方案	人力投入
	② 选择2—3个非涉密场景开展AI工具试点（如技术文档生成、专利检索）	效率提升验证数据	小额预算（50—100万）
	③ 启动数据资产清查，建立军民两用技术知识库	数据资产目录	专项团队
重点推进 (3—12个月)	④ 建立私有化大模型基础设施，打造38所专属AI平台	内部AI服务平台上线	中等预算（500—2000万）
	⑤ 推进低空经济AI+雷达产品研发，布局核心专利	低空感知产品原型	专项研发经费
	⑥ 设计并试行科技成果转化利益分配新机制	机制方案+试点案例	政策研究+法务支持
战略布局 (1—3年)	⑦ 构建"研究所+产业公司"一体化AI数据中台	全集团智能决策能力	大额投入（3000万+）
	⑧ 以低空经济为核心，打造军民融合AI解决方案品牌	行业标准话语权	生态合作资源

38所AI战略转型优先行动清单

01 战略共识先行

AI转型的最大障碍不是技术，而是认知和组织。董事长和核心高管的战略共识是一切的前提——今天的培训正是最重要的第一步。

02 数据是核心资产

38所数十年积累的雷达信号数据、仿真数据、测试数据，是AI时代无可替代的战略资产。数据资产管理应作为AI转型的优先工程。

03 小步快跑验证

阿里巴巴AI转型的核心方法论是"快速试错、持续迭代"。军工科研院所可先在非涉密场景快速验证，再逐步向核心场景推进。

04 生态合作加速

不必所有能力都自建。可与阿里云、华为云等头部平台合作，快速获取AI基础设施能力；同时保持核心算法和数据的自主掌控。

05 机制创新释放动能

AI工具只是手段，科研人员的积极性才是转型成功的关键。完善的利益分配机制是释放3500名科研人员创新潜能的核心杠杆。

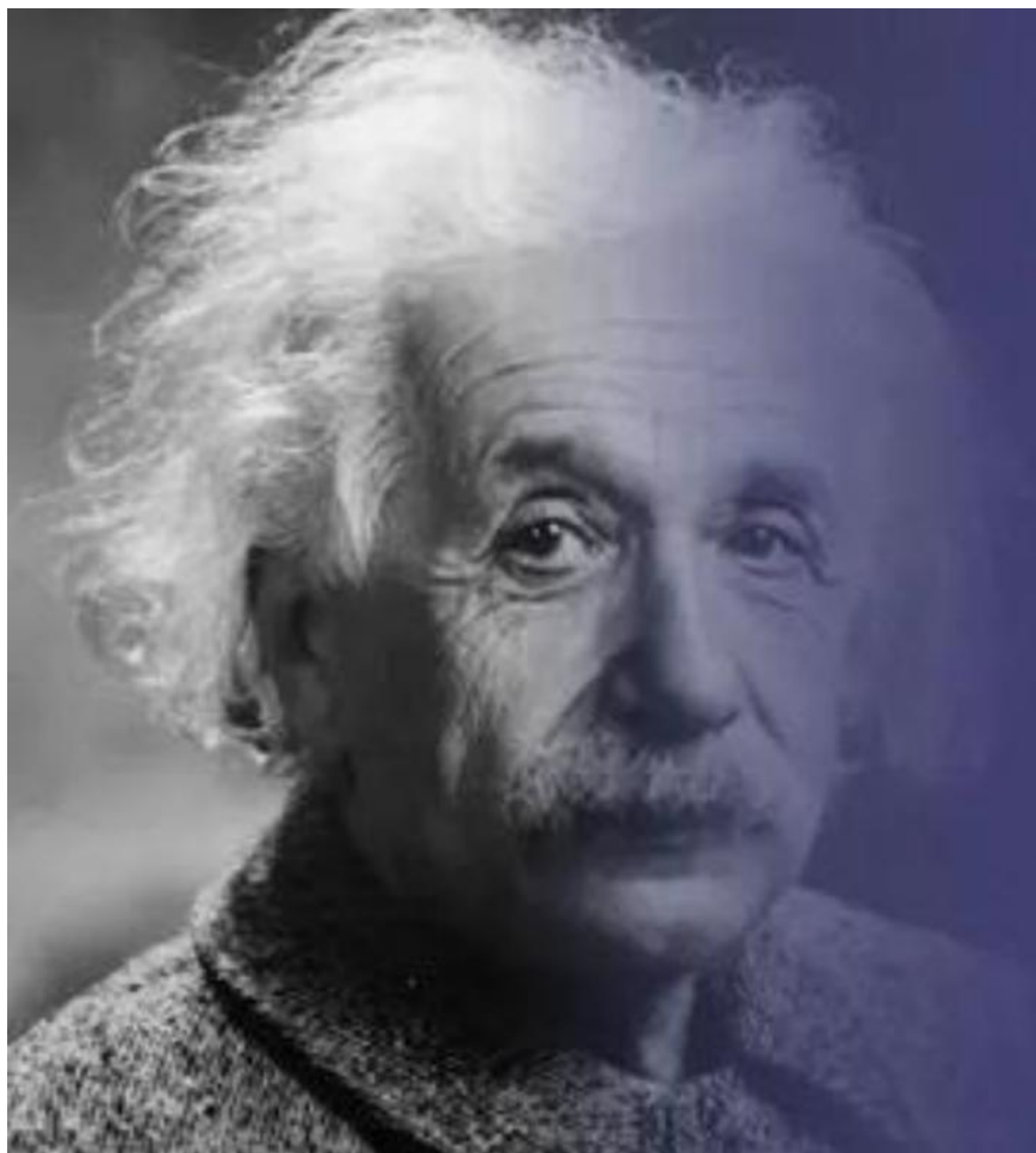
06 低空经济抢占先机

政策窗口期有限，先发优势至关重要。以AI+雷达为核心竞争力，在低空经济标准尚未统一之前，快速形成产品和市场占位。

"阿里巴巴用30年建立了商业世界的数字基础设施，38所用数十年建立了国家的雷达感知基础设施。AI时代，两者都站在同一个新起点上——谁能更快地将AI融入自己的核心业务，谁就能在下一个十年赢得竞争。"

—— 课程总结语

跳出问题看问题



“

我们不能用制造问题的思维来解决问题，我们一定要以高于制造问题的维度去解决低维的问题。

——爱因斯坦

跳出问题看问题

哲学

历史

国际

政策

社会

行业

企业

业务问题

升三级想问题

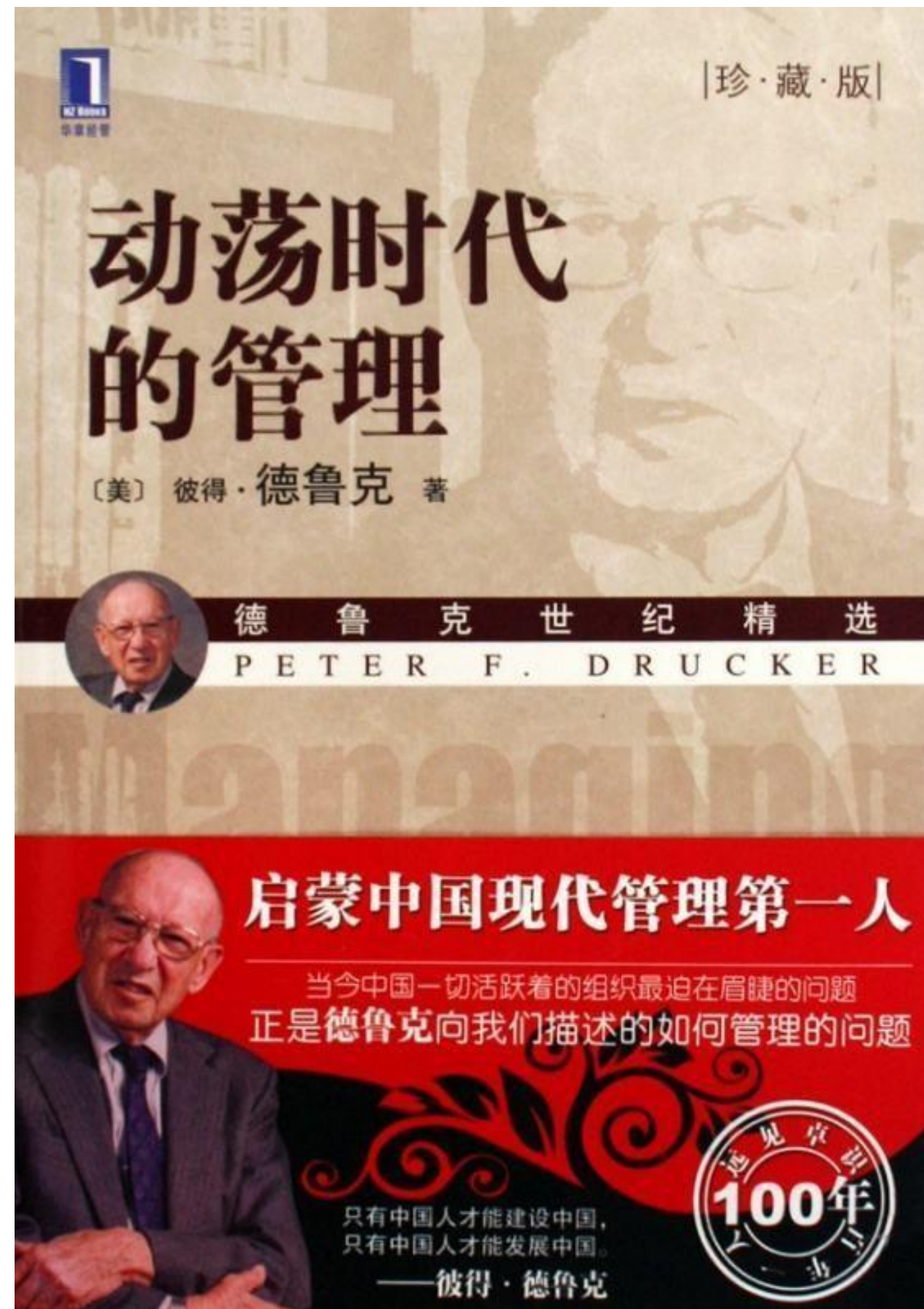
降三级做事情

结束语：打破惯性、面向未来



**沿着旧地图，找不到新大陆
沿着旧思维，找不到新方法**

结束语：打破惯性、面向未来



动荡的时代最大的危险不是动

荡本身

而是延续过去的逻辑做事

结束语：打破惯性、面向未来

不能放弃昨天，是许多企业走向没落的原因。

© 彼得·德鲁克



谢谢大家！