

## 01 | 来龙去脉：中台为什么这么火？

2019-09-25 王健

说透中台

[进入课程 >](#)



讲述：王健

时长 15:47 大小 14.46M



你好，我是王健。

2019 年截至目前，如果说 IT 圈有哪些能称之为热点，那中台一定会占据一席之地，就好像一时间只要跟中台相关的企业或是新闻都会备受瞩目，什么事情如果不跟中台概念沾点儿边，就好似会落后于时代。

中台一时变成了众人关注的焦点之一。

但中台到底是什么？答案仍然扑朔迷离、模模糊糊，甚至还有不少人仍然在思考这个概念是否有其存在的意义，是否又是另一个被炒作的概念，只不过是昙花一现而已。

我整理了一下，2019 年截至目前，大半年的时间，不算看过的，光是我个人收藏的跟中台相关的文章就不下 300 篇。最近，为了这个课程，我又回看了一遍所有的内容，发现在每篇文章里每个作者对于中台都有着自己的角度和观点，直到现在业界仍然无法完全统一，还是众说纷纭，但可喜的是在很多方面的共识已经越来越多，中台这个概念也在慢慢褪去神秘色彩，走到你我面前。

而这也是我动心做这门课的原因，我近几年一直持续专职在做中台相关的工作，有幸作为架构师和产品经理的角色亲身参与到多家大规模集团型企业的中台落地建设项目中。所以希望能够借这个机会，将所见所学整理归纳，尽力为你还原一个中台的全景，帮你理解这个概念和趋势的本质。

我一直遵循着一个观点，想要搞清楚一个概念或是一门技术，就先要回到历史里，回到它诞生的时间，漫步一遍它发展的历程，去探究一下它产生的背景和原因。

正所谓要知其然知其所以然。

今天的内容作为这门课正篇的开篇，我想就带你回到 10 年前，回到中台诞生的起点，我们随着时间的脚步一起重新走一遍中台的诞生和发展之路，来看看中台究竟从哪里来，又将走向何处？

## **2008~2015 关键词：孕育**

中台的兴起，是趋势使然。但中台这个概念，最早被大家关注，一定要算是阿里巴巴提出的中台战略。这不知道你有没有发现，有一个有意思的点，就是为什么我说中台最早被大家关注是因为阿里巴巴，而不直接说中台这个概念就创造于阿里巴巴呢？

既然我们这个专栏叫作“说透中台”，这里可以多说一点，对于中台这个词，很多人认为是阿里巴巴创造的。但截止目前，业界对这个问题还有一些不同的看法和意见，因为在银行里很早就有前台、中台、后台之分，而且有意思的是，阿里巴巴在 2019 年阿里云峰会上海站时，在介绍阿里巴巴双中台的时候，英文翻译也同样使用了银行里中台的翻译，也就是 Middle Office，但是这个概念是否与银行领域的中台概念相关，目前还没有得到任何阿里巴巴的官方信息可以佐证。

但对于你我来讲，中台这个词是阿里巴巴创造的，还是确实引用的是银行业已有概念，我认为，并不是那么的重要，我们可以将关注点更多地放在在 IT 的上下文下，这个概念究竟是什么，究竟又能帮我们些什么。

而对于阿里巴巴的中台战略，现在业界一般都认为是从 2015 年马云走访 Supercell 开始的。但是我通过关注阿里巴巴对外分享的信息，以及实际和多位阿里巴巴的同学了解之后，了解到这次走访的事件只能算是个引子，阿里巴巴的中台化进程，在这之前就已经开始了。所以，要想真正理解阿里巴巴中台产生的背景和原因，需要回到更早的时候，至少要回到 2008 年。

因为在 2008 年，随着阿里巴巴战略的调整，天猫顺势而生。但因为其相较于于淘宝，有其自身的特点，所以当时天猫和淘宝就出现了重复建设的问题，也就是现在大家经常提到的烟囱式系统架构。

烟囱式的系统架构，造成了大量的重复建设和资源浪费，怎么办呢？最自然的想法就是将重复的组织和系统进行整合。正因如此，阿里共享事业部正式诞生，负责将各个前台系统中的公共部分进行平台化改造，经历了一段痛苦的摸索之后，借聚划算爆发的契机，才真正奠定了阿里共享事业部的重要地位，埋下了阿里大中台战略的种子。

## **2015 关键词：阿里巴巴中台战略诞生**

历史就像一列行驶在山脊间的列车，一切都在按照既定的方向不紧不慢地向前推进。

中台这个新物种也正在时间的推进中不断孕育，只在等待一个契机的到来。

2015 年，终于等来了这个契机。

接下来就是大家津津乐道的那个故事：在 2015 年，马云带领阿里众高管一起拜访了位于芬兰、号称是世界上最成功的移动游戏公司 Supercell。说起这家公司，你可能会觉得比较陌生，但是提到这个公司开发的游戏，相信你一定有所耳闻，《部落战争》《海岛奇兵》《卡通农场》等等知名的游戏都出于这家游戏公司之手。

但当时触动马云和阿里高管团队的是，催生了这么多火遍全球游戏的企业，却只有不到 200 名员工。而负责一款游戏的每个团队平均也只有 5 到 7 名团队成员。团队有充分的自由，他们可以自行决定开发什么样的产品，之后就会以最快的速度推出公测版，让市场来评判，来验证产品的好坏。一旦产品不成功，则迅速放弃，此时不但不会有任何惩罚，反而团队会举杯庆祝，之后立即做出调整继续迅速寻找新的方向。

嗯，是的，这就是典型的精益创业的套路。

但要想让这个机制得以正常运转，必须有一个前提，就是产品的构建时间要足够短，试错的成本要足够低，这样才能保证团队在大量的试错中，通过不断从失败中学习，持续迭代调整，尽快找到正确的方向，让创新成功的进度条快速前进。

而背后支撑这个机制得以实现的，就是 Supercell 经过 6 年时间沉淀下来的游戏开发过程中那些公共的、通用的游戏素材和算法。基于这些像乐高积木一样的基础素材和算法，才可以同时支持几个小团队在几周时间内像搭积木一样快速研发出一款新游戏。

这种方式触动了到访的阿里巴巴高管团队，这种理念与阿里巴巴及业界这么多年一直在尝试和构思的“厚平台，薄应用”架构方向不谋而合。就是这次拜访，坚定了阿里巴巴管理层对于组织架构调整的决心，也加速催化了阿里巴巴中台战略的正式诞生。

随后不久，在 2015 年 12 月 7 日，时任阿里巴巴集团 CEO 的张勇通过一封内部信说道：“今天起，我们全面启动阿里巴巴集团 2018 年中台战略，构建符合 DT 时代的更创新灵活的‘大中台、小前台’组织机制和业务机制。”

至此，阿里巴巴中台战略正式诞生，而之前的“厚平台，薄应用”也顺势变成了“大中台，小前台”。

但有意思的是，在 2015 年阿里巴巴中台战略刚刚被提出的时候，印象中并没有掀起多大的波澜。当时大家谈论的还是花千骨和《我的滑板鞋》，而互联网圈聊的更多的也是互联网 + 和 O2O。熟不知，一场新的战场已经开始孕育，种子已经种下。

## **2017 关键词：横空出世**

随着 2015 年中台概念的诞生，经过了默默无声但暗流涌动的 2016 年，在 2017 年我们逐渐开始在社区里听到了越来越多关于中台的声音，阿里巴巴和滴滴出行不约而同地开始分享各自中台建设的经验，而与中台相关的书籍也出现在了市面上。

互联网大厂的集体发声，让中台这个概念时隔了两年之后又重新回到了大家的视野当中。

据我了解，很多企业无论是互联网大厂，还是一些比较有战略眼光的企业，也都是在这个时间点开始重新审视并重视这个已经出现苗头的新概念。

最早一批开始动手的企业大多也是在这个时间开始了自己的中台整体规划与建设，而我也是在那个时候开始与中台结缘，关注并研究中台，实际参与到一个个客户的实际中台项目中

的。

但当时大家面对的问题和困难也很多，像阿里巴巴或是滴滴出行这类的企业，在分享中台的时候，更多的是以自己发展历程的角度和自己的问题出发。这也毋庸置疑，但是大家回头来审视自己企业的中台建设时，每家的情况都不一样，每家的问题也不同，自己的中台到底应该是什么样子？怎么建设？这些问题很多都是在书中、在分享中找不到直接的答案，只能靠自己一点一点摸索。

至此，一些勇敢的先行者们就开始了各自的中台探索之旅，虽然这注定是一条布满荆棘的道路。

现在回头再看，有些当时的探索最终失败了，有些探索仍在继续。但无论如何，这些先行者们的探索和经验得失，为我们现在理解和建设中台扫清了很多障碍，没有这些探索和思考，也不会有现在的这些经验与共识。

## **2018 关键词：全面爆发**

2018 年年中，中台蓄势已久，终于迎来了全面爆发。

这点我算是有亲身体验的。记得非常清楚，那应该是在 2018 年 9 月 9 日的中午，在同事们都趴在桌子上睡午觉的时候，我终于借午休的时间，把憋了 3 个多月才写完的一篇文章像往常一样发到公众号。这篇文章写的是自己这一年多来关于中台的一些思考，在我看来是篇再普通不过的文章。

之后发生的事情却远远超出了我的想象，我的文章一下午的时间被各种社区大号转发，阅读量迅速突破了一万、两万、三万、四万……这对于平时写文章最多只有几百阅读量的我来说，有点一时不知所措。那时的感觉就是所有的朋友、朋友的朋友、朋友的朋友的朋友，都在转发这篇中台的文章。

那也是我第一次感受到了中台的热度，它蓄势已久，终于迎来了属于自己的一次爆发。

但只有这一次大讨论，还不足够。随后发生的事，你也许也还记得。来，我带你一起快速回顾一下：

2018 年 9 月 30 日，腾讯宣布了 7 年来最大规模的组织变革，新成立了云与智慧产业事业群（CSIG）。同时，腾讯新成立了技术委员会，宣布未来将打造技术中台。

2018 年 11 月 26 日，阿里宣布进行组织升级，阿里云事业群升级为阿里云智能事业群，将中台智能化与阿里云全面结合。

2018 年 12 月 21 日，京东集团人力资源部发布关于京东商城组织架构调整的公告，公告内容称：“在新的组织架构下，京东商城将围绕以客户为中心，划分为前中后台。中台为前台业务运营和创新提供专业能力的共享平台职能。”

.....

也正是这一波互联网大厂眼花缭乱的集体操作，纷纷为中台接力发声站台，才正式把中台推上了舞台，迎来了全面爆发。

## 2019 迷雾仍然存在

中台的热度经过 2018 年底的爆发，延续到 2019 年，并没有消退的迹象，反而越发高涨。

但爆发归爆发，不代表之前的问题都已经被解决，问题和困惑依然存在，丝毫没有因为概念的火爆而变得清晰，反而随着跟进的企业越来越多，问题不降反增，变得越来越多：

中台与平台的区别到底是什么？

中台到底有多少种？哪些是哪些不是？有建设顺序么？

中台到底怎么建？从哪开始？怎么算结束？

中台需要组织调整么？怎么调整？

中台如何验证建设效果？

.....

而这些问题这几年也一直困扰着我。如今，经过了这么长时间的探索、研究以及向前辈们取经，我也有了一些自己的思考和总结。现在，我把这些内容分享给你，跟你一起探讨这些问题的答案，帮你在自己的中台建设中扫清一些障碍。

## 总结思考

今天，我带你回顾了中台的发展过程。最后，我们来看看是不是可以回答开篇的那个问题了：中台到底为什么会这么火？

就像很多趋势不是一股力量形成的，我认为中台的火爆至少是因为以下这四个方面的契机凑在了一起。

1. 互联网企业的样板效应。这个毋庸置疑，在当下，互联网公司，尤其是各个大厂的样板和标杆效应还是非常强的。更何况对于中台这件事情上，互联网企业们的态度又是这么的高度一致，在以往也是很少见的，而建设效果也实实在在被大家看在眼里，让人羡慕不已。

2. 那互联网企业为什么会这么一致地推动中台呢？背后还有一个更深层次的原因就是今年火爆的产业互联网，在消费互联网阶段的中后期，消费侧的战场日益白热化。互联网企业为了追求持续增长，纷纷将目光转向了供给侧，这就是今年 ToB 也异常火爆的原因。而云和中台战略正是互联网企业进入传统行业的一个非常好的切入点，所以我们看到越来越多的互联网企业参与进传统企业上云和企业数字化转型过程中，把自己的技术和实践带到传统行业，在整个过程中，中台确实是一个很好的抓手和利器。

3. 正所谓一个巴掌拍不响，这个时间点确实也正好匹配到了一些行业从系统化向平台化转型的节点。通过这些年的信息化建设和积累，企业内信息化系统该建的也都建了，什么 ERP、CRM 等，该有的也都有了。信息化建设启动早一些的企业，内部的各个系统也开始出现前面提到的烟囱林立、数据孤岛等痛点。而信息化建设相对晚一些的企业，也正好想通过这波中台浪潮来个弯道超车，一步到位。此时再赶上一阵中台旋风袭来，家家企业都觉得自己有做中台的需求和痛点，开始了自己的中台规划与建设。

4. 最后，我认为还有一点也非常重要，也是底层的原因，就是这两年整体的经济大势并不太好，不确定性和不可预测性正在不断地冲击着各个企业甚至行业，而企业的管理者们对于企业未来发展的恐惧与焦虑倍增。这时候，互联网企业通过中台战略，把能力进行沉淀与复用，用确定性来应对不确定性，拥有快速试错、快速创新的能力和思路，这让传统企业看到了一个突围的方向。经济形势好的时候，大家要么都在忙着快速拓展业务，兵贵神速，怎么快怎么来；要么就是守在自己的成熟业务上，到点收成，也没有很强的动力改变。但经济形势严峻了，压力与恐惧越来越严重了，为了能保持企业未来的生存和可持续发展，或者为下次形势转好继续冲刺做好准备。所以，效仿互联网行业，中台战略也成了越来越多传统企业和行业的选择。

总之所谓天时地利人和，多方的因素聚集在一起也就催生了这波中台热点。而中台的火热到底只是昙花一现？还是像云计算和微服务一样会成为 IT 发展的又一次重要的里程碑？目前仍未成定论，但我个人更相信后者会有非常大的可能性。



最后，我也很想知道你为什么对中台感兴趣？你觉得中台为什么这么火呢？对于中台你现在最关心的问题是什么？

期待跟你一起在专栏里充分讨论。也欢迎你把今天的内容分享给自己的朋友，我们下一讲见！

 极客时间

# 说透中台

从概念到落地一站通关

王健

ThoughtWorks 首席咨询师



新版升级：点击「 请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 开篇词 | 中台，昙花一现还是下一个风口？

下一篇 02 | 中台种类：你听说的中台真的是中台吗？

## 精选留言 (14)

 写留言



毛毛

2019-09-25

我理解的中台，是把一个业务拆分成多个模块，然后把模块设计成通用的，其他业务可以直接集成使用。这些模块一般有数据收集、AB测试、推荐系统、广告系统等等。

 1

 4







业余草-25

中台绝不是终点！今年写了两篇中台文章，推荐给大家看看：[https://mp.weixin.qq.com/s/h3jALEBzleRb\\_NlcFOQugg](https://mp.weixin.qq.com/s/h3jALEBzleRb_NlcFOQugg)

展开 ∨



3



明天会更好

2019-09-26

随着业务的发展，公司也在规划与搭建中台，对于中台的理解，落地，步骤了解不够，希望通过这个课程能提升对中台的理解，更加顺利完成公司中台项目

展开 ∨



edisonchou

2019-09-26

今年领导甩给我了一本企业IT架构转型之道，才了解到还有个中台的概念，于是期望的发展方向变为了所谓的业务架构师

展开 ∨



Geek\_3145d8

2019-09-26

基本上小白阶段的摸索者，都倾向把中台理解成一个业务组件池，供前台有快速创新需要时，快速拼装，完成试错；但这种理解显然太理想化且狭义了！

展开 ∨



SettleACG

2019-09-26

没有中台概念的时候，企业抽象出一个个系统来满足自己各个方面的业务。在业务边界划分不明确，会像台长说的出现烟囱开发，互相开始扯皮。

我理解的中台，是将这些系统，也就是业务进行连通，再一次进行抽象，将其相通的部分抽象出来，搭建不同职能的中台来提供服务。

对于互联网企业，像文中所说可以组合这些能力搭建出产品，高效的迭代；对于传...

展开 ∨



兔2

2019-09-26

不理解什么是中台，迫切的想了解它的全貌。

展开 ∨



**apibrain**

2019-09-26

我第一次听说中台时，感觉它是对业务逻辑的抽象，这个抽象层可按需对外提供服务。有点类似于微服务，但也有所区别，即：微服务重在逻辑的完整性，中台侧重于功能组织的灵活性。



**大离弟弟咯。**

2019-09-26

目前也只是初步的认为是对常用业务工具的抽象封装，希望在后续能对整体有更深入的认识和了解。



**吃饭饭**

2019-09-25

自己只是听过这个名词，以前理解的就是基础的微服务，看来不是这么狭隘，期待进一步的观看



**Winder**

2019-09-25

5g时代 云中台有没有搞头

展开 ∨



**和光同尘**

2019-09-25

大中台的是做什么，小前台又是做什么，期待后续有场景进行解剖



**黄豆豆**

2019-09-25

目前对于中台的理解只是停留在通用功能的封装上。希望在老师的带领下，能够看透本质，彻悟中台





白鹤

2019-09-25

老师写得真好。

展开 ∨

