

· 微观点 ·

马云 阿里巴巴董事局主席

■ 现在很多小公司仅凭几个员工、几个故事就可以获得几十亿美元的估值，这并不是好的现象。我们很少有企业越做越大，越做越好，因为我们永远相信赌博，永远相信all in。以前常说风来了，猪都会飞。我那时候就讲，风过去了，摔死的都是猪。那一天就要想到这一天会来的。

李开复 创新工场董事长

■ 推动未来交通的三大力量包括共享出行、无人驾驶和电动汽车。未来交通的一个特征是可以实现千时千面的路权分配。当交通全面联网可预测，固化的路权将被打破，根据交通实时路况应变的潮汐道路参与城市运力调度，公交、货运、行人也能千时千面，路权随需而变。

程一笑 快手联合创始人

■ 我们有几条最重要的产品理念和方法论：普惠、简单、不打扰。普惠是希望快手是为所有人存在的一个平台，而不是为一些明星或者是超级网红存在，普通人人都可以获益，普通人的生活有人在意，这非常重要。
(以上观点不代表本报立场)

创业黄金十年结束了吗

张绪旺

对于创业黄金十年结束的论调，投资大佬、真格基金创始合伙人徐小平第一个跳出来不服，他向来以豁达的心态纵横投资圈，对于未来他很乐观，认为“白金十年扑面而来”。

当然，徐小平并非没有苦楚，至少三个项目的错失让他心痛：柔宇科技、VipKID和小红书；至少2018年也是他过山车的一年，从年初的All in区块链到年底传闻中的退出币圈。

创业低潮，是投资人不愿意看到的一面。很大程度上，投资人甚至不在乎一个项目是否笑到最后，毕竟天使投资多数情况下会在B轮、C轮退出，VC和PE又会在上市后退出。比如聚美优品，现在已经没了声势每况愈下，但不妨碍徐小平曾经制造了“18万美元投资、3亿美元回报”的神话。

只要九个里面一个成功了，投资人就不怕，毕竟收益普遍保持在十余倍、几十倍之上。因此，很大程度上，创业投资是“三年不开张、开张吃三年”的生意。

怕就怕横向比较，在创业热潮

中，投资机构的数量也是层出不穷，当优质的创业项目减少的时候，争抢就变得异常激烈，如果总投资项目的数量少之又少，又怎能恪守“九个活一个”的基本概率。

创业黄金十年结束的论调，由此而生，在用户或者消费互联网市场，各个位置都已经有了top企业的存在。在BAT从消费互联网转向产业互联网的浪潮中，投资机构找到好项目变得越来越难，何况他们还需要与BAT进行竞争。

就像徐小平对区块链热情的高开低走，to B领域的创业难度要大的多，投出好项目的难度也就大的多：这类企业通常没有爆发增长的用户（客户）量，没有高频的活跃数据，有清晰的盈利模式但盈利周期更为漫长，股票市场给予的期许往往小于to C企业，因此整体上会拉低投资机构的收益率和收益速度。

徐小平将未来比喻为“创业白金时代”，让人欢欣鼓舞，但大家可能只意识到，白金的价值比黄金高，而忽略了白金的获取难度同样远远高于黄金，对创业的

成功率是严峻的考验。

在笔者看来，创业黄金十年的结束，与其说是某种风潮的结束，不如说是某种模式的变革。上一个十年的创业，是策马奔腾和水大鱼大，而下一个十年是钝刀割肉和细水长流。前者带有鲜明的粗放标签，成功在资本的角力中有极大的偶然性；而后者逐渐走向精细，成功一定是技术（运营）优势制胜的必然。

最近几次BAT的财报也显示，以网络广告（营销）为标志的流量贩卖，增速已经开始见顶，是互联网人口红利减弱从规模到效益的必然过程。除了用户层面的零和博弈，互联网谋求效益增量，要依赖技术和服务的单位附加值，而不是薄利多销。

BAT的日子不好过，创业者的日子可想而知，从共享单车、共享充电宝的大收缩，到VR硬件、区块链的一地鸡毛，脱离了正常现金流转的用户规模决胜论，对于创业者越来越不适用，“黄金已经不够用了，还得抓紧时间找到自己的白金”。

阿里云助海底捞实现“云上捞”

阿里云在垂直行业市场的助力功效进一步深化。11月29日，海底捞与阿里云的合作结出硕果：搭载阿里云技术，海底捞打造出国内餐饮行业首款千人千面的超级App，旨在为顾客提供服务升级新体验。

凭借互联网技术架构方式，阿里云在5个月内，迅速为海底捞建立起3000万会员的智能服务系统，不仅让排号、订位、点餐等基础功能更流畅，还创新地集成了社区、短视频分享、智能语音交互等功能和新技术，在功能性的基础上，为用户提供游戏、社交、娱乐等增值服务，此外，还有智能客服24小时随时在线。

超级App最为“超级”之处，在于能“认识”每一位不同的顾客，“记得住”3000万注册会员每个人不同的口味和喜好。每一位顾客打开App，所看的菜品推荐、促销信息、达人分享等内容都不一样。

“新技术增强了经营者与消费者的连接，提升了运营效率，增强了顾客的体验，丰富了海底捞为顾客服务的场景和可能性。”正如海底捞首席战略官周兆呈所言，云计算、大数据等新技术，正在从根本上推动餐饮行业的变革。

复制阿里巴巴的数字化能力

过去19年，阿里巴巴为了应对极端复杂的商业和技术场景，在技术上、

组织架构上都进行了广泛的实践，并进一步提炼成企业数字化方法论，现在，这套企业数字化方法论正在帮助不同行业的企业实现数字化转型升级，让企业能够拥有快速创新的技术和大数据能力。

海底捞的超级App运用了阿里巴巴“双中台”架构。通过新的系统，海底捞可以根据用户不同的消费行为，对他的消费群体进行打标签和画像，更精准地把握他们的需求，提升消费体验。”作为对接海底捞超级App项目的负责人，阿里巴巴资深技术专家品鉴介绍，千人千面的实现，正是依托于阿里云业务中台、数字中台的强大力量。

业务中台擅长实时计算，快速处理订单、交易等各种业务需求，前端业务部门可以像搭积木一样调用平台上的产品技术模块，从而快速搭建新业务场景；而数据中台实现了“一切业务数据化”的目标，负责对沉淀下来的消费数据进行分析，为用户画像，并提供算法支撑。移动研发平台EMAS则提供了一站式的移动应用研发运营管理平台。三者各司其职，让数千万用户享受到个性化和定制化的服务。

阿里云用这一套全新的架构，将海底捞原有的CRM（客户关系管理）系统性能提升了18.6倍。目前这套系统能够支持亿级的会员数量和千万级参与者的营销活动。“从过去一个月的测试情

况来看，这个框架足以支持千家门店的需求，而且它还是有弹性、可伸缩的，根据海底捞业务的不同需求，系统可以轻松扩容。弹性正是云的最大特长。”品鉴表示。

举例来说，原来海底捞如果想要发起一项针对不同类型会员的权益活动，把规则等写入系统再调试上线至少需要1天的时间，而现在仅需要1小时即可完成。

超级App如何炼成

海底捞遍布全球的300多家门店每天要接待数十万食客。这家9月刚刚上市的知名餐饮企业拥有3000万注册会员，全年接待超过1亿人次的食客。

要开发一个支撑如此庞大业务、具备复杂功能的App，如果完全从零开始，可能需要数十位技术人员奋斗一整年；但依托阿里云的移动研发平台EMAS，超级App的前端开发仅靠12个人，耗时三个月就全部完成。整套系统连测试期在内，也在不到半年的时间里实现了交付，如果没有阿里云移动、数据、业务三大中台的原子能力，这样的成绩是不可想象的。

回顾整个项目的历程，品鉴最有感触的地方是海底捞对于细节的专注和对于用户体验的极致追求。“他们非常注重细节，要求很高，对页面字体大小和位置的要求，甚至精确到一个像素。

这对于我们来说是很大的挑战，但同时也让我们能够精益求精，不断打磨产品。他们的敬业精神令我们感到非常钦佩。”

为了尽可能地减少对营业的影响，数据迁移和系统割接以及演练都需要在午夜零点到早晨九点之间进行。“那时海底捞首席信息官邵志东博士给我们提了三个要求：第一要求会员数据一个都不能丢，第二要求三百多家门店一个都不能落下，第三要求海外门店一个都不能受影响，数据不能出错。”双方的工作人员一起熬了整个通宵，不断测试，经历了4次演练最终在规定时间内圆满完成了数据迁移，三百多家门店的一万多台iPad终端一次性的顺利升级。

“阿里云具有很强的综合实力、可靠的专业技术，是有信仰的团队。能够承载全国乃至国际化的运算及平台部署。”在谈及为何选择与阿里云合作时，邵志东表示。

不仅是餐饮行业，在过去的数年之中，阿里云已经帮助传媒、通信、制造业等各行各业的数十家企业完成了数字化升级。“为企业构建全域数据体系，提升企业大数据资源能力，让企业更加聚焦于利用大数据实现业务价值。”同样参与超级App开发的阿里云零售事业部餐饮行业负责人俞卓均这样概括自己从事的工作：“这项工作让我们很有成就感”。