

创

周刊

Weekly

生活因创新而美好

创之声

阿里巴巴副总裁、阿里云总裁胡晓明：  
把数据作为决策力量



在互联网成为基础设施的今天，数据就是资源。现在我们要从单纯的信息处理演进为数据经济时代。在阿里巴巴内部流传着这样一句话：“一切业务数据化，一切数据业务化。”基于数据经济的时代特征，阿里巴巴有两个发展原则，第一是一切业务必须数据化，任何业务逻辑必须用数据来体现；第二是将一切数据业务化，阿里把数据作为决策力量，不会丢弃任何数据，因为随着人工智能技术的发展，这些数据的能力会逐步发挥出来。

均瑶集团副董事长兼总裁王均豪：  
跟风式创新要不得



要做百年企业、要走向未来，必须有永恒的创新。创新有很多种，其中一种是跟风式创新，人家做什么我也做什么。这种跟风要不得，共享单车最后可能只剩下一两家，每个产业只有第一梯队才有机会做领导者，才能持续盈利并拥有持续竞争力，包括国际化的竞争力。还有一种是整合者，就是“缝合者”，让“1+1”大于2，这也是一种创新。

小i机器创始人、CEO朱频频：  
别害怕工作被取代



未来，可能许多简单的工作都会被机器人取代。但是不要害怕“取代”这个词，因为被机器人和人工智能取代的工作，恰恰是人类最不喜欢或者价值最低的工作。现在AI技术门槛越来越低，但除了技术外，需要一个合理运作的商业系统，还要有算法和数据，这3个方面一定要形成正向循环才能产生效益。

秋 实文/摄

执行主编 刘 佳

责任编辑 周明阳

美 编 高 妍

联系邮箱 jjrbczk@163.com

## 2017中国企业未来之星年会上，创业者们分享经验——

# 只有“熔”进去 才成“百炼钢”

经济日报·中国经济网记者 陈莹莹

创事记

6月23日至24日，由《中国企业家》杂志社主办的2017（第十七届）中国企业未来之星年会在浙江大学举行，年会以“熔时代——商业缝合者”为主题，寓意创新者要像滚烫的钢水渗透、“熔合”不同产业，建立新的产业生态。

年会发布了“2017最具成长性新兴企业”榜单，覆盖人工智能、医疗健康、短视频、新材料、电商、物流等多个热门领域，京东金融等21家企业榜上有名。在热门的共享单车领域，摩拜和ofo双双上榜。

在巨头的生态体系日渐成熟、传统产业与新兴经济融合日趋紧密的当下，创业者进行颠覆式创新的可能性越来越少，机会存在于缝隙之中。做商业缝合者，将是“熔时代”创业者的新常态。

新的机会在哪里

今天的创业者要想创新，找到自己的生存空间，必须在巨头的生态缝隙中寻找机会，融合互联网技术与传统产业

“这个‘熔’字非常好。”北新建材董事长王兵说，传统的“融”是温和的物理反应，这个“熔”是化学反应，是颠覆性的创新，意味着缝合者在大企业的夹缝中杀出一条血路，找到自己的生存空间。

王兵说，几个年轻人在出租屋里写了几行代码，就有可能改造一个产业，“熔”已经成为每一个企业面临的生存环境，也是必须学会的生存法则。为了领跑建材行业，北新建材一直遵循应用一代技术、开发一代技术、储备一代技术的原则。

亲历了58同城与赶集网合并、百度去哪儿与携程合并的汉能投资集团董事长陈宏说，即便已经有了许多优秀的企业，机会依旧非常多。

陈宏举例说，20年前亚马逊上市，大家说伟大的公司产生了，没过多久出现了雅虎，有人说这个公司太大了，但是过一段时间有了谷歌，又有人说没有别的机会了，后来依旧出现了Facebook。

“当BAT成为互联网巨头时，没有人想过能撼动他们的地位，京东来找我的时候很焦虑，没想到今天也变成了这么一个伟大的企业。”陈宏说，包括美团、滴滴等，或许又有一批企业将变得伟大。

在途虎养车CEO陈敏看来，目前互联网对经济的渗透仍然有限，在汽车、医疗、教育、家装等领域依旧有广阔的空间。

从互联网到智能硬件，再到与内容的融合，微鲸科技CEO李怀宇一直坚持在不同领域做新业务的嫁接。“两个产业的边界最容易有创业的机会。”李怀宇说，看似不直接相关的两个产业通过新的商业模式结合起来，打造出很多创新型企业，肯定是大势所趋。

分众传媒董事长、CEO江南春说，移动互联网时代最大的特点是流量入口、抢占线下，但当大家都聚焦流量的时候，其实可以换一个角度去思考。他建议，在创业路

特写

“创业必须踩过的N个坑”，是2017（第十七届）中国企业未来之星年会一个高峰论坛的主题。51信用卡、货车帮、每日优鲜、七牛云、闪送、千里马机械供应链等一众创业公司的掌门人齐聚，分享自己的创业经。

千里马机械供应链股份有限公司是中国工程机械行业首家绿色供应链服务平台，董事长杨义华讲述了自己“摔”在坑里的经历：公司2012年就开始了IPO进程，但产业链的另一端不希望他们的价值链发生颠覆性改变，直接挖走了核心团队来阻挠公司上市。“制度远比人靠谱。”后来加强了风控管理和制度建设的杨义华感慨地说。

货车帮联合创始人、CEO唐天广“摔”进的坑则显得更为戏剧化：这家希望利用互联网武装货车司机、改造传统货运行业的公司，一直在等“缝”来。2008年，唐天广看到了货车业空跑乱跑严重、效率低下的痛点，希望通过在终端安装GPS的方式把车货匹配。“但高频高随机性的需求才能产生最本质的平台黏性，因为缺少司机交互，终端成了单向监控。”唐天广说。

2009年，联通拿到首张3G牌照；2010年，HTC推出1500元以下的智能机。唐天广以为智能终端融入消费者的时机已经

2017（第十七届）中国企业未来之星年会现场。

邓 攀摄

上每个人都要回答两个问题：你的差异化价值在哪里？选择你而不选择别人的理由是什么？

“创业要么开创新品类，要么开创新特性。”江南春说，首先要争取成为品类的代言词，譬如人们要租车就想起神州。假如没有办法代表品类，就要开创新特性，譬如苹果是时尚的手机，金立是商务的手机。

跨界缝合是大势所趋

创新发生在边界地带，一批商业缝合者诞生在跨界结合部，已经很难清晰按照工业社会的产业划分标准来界定当下的企业

不久前，京东在5所大学校园内进行了无人车配送的实践。在京东成长为电商巨头的过程中，旗下的京东物流就一直充当着商业缝合者的角色。

京东物流CEO王振辉介绍说，在未来的12年，京东将以技术为驱动，打造智能商业体，并把用户体验作为所有能力输出的唯一标准。随着智能商业时代的到来，京东对未来的商业体有一个简单的定义——技术的产品化、服务的平台化以及产业的生态化。

汉鼎宇佑集团的掌舵者王麒诚则表示，如今的汉鼎宇佑已经不再局限于做订单和智能化布局，而是一个涉足文、教、卫、科技、金融5大领域的企业。

“创新转型是每一个企业的必修课，真正的转型不是想出来的，而是做出来的，是在不停的试错过程中产生的。”王麒诚说。他举了个例子，曾有一家欠款企业拿房产来抵债，但正逢楼市调控，房产也很难出手变现，他们干脆把这栋楼做成了一个商业综合体，结果生意非常好，当年就赚了1000万元，受到启发的王麒诚在100个城

市都做了这样的消费场景。

“阿里云越来越关注技术跟商业的融合。”阿里巴巴副总裁、阿里云总裁胡晓明说，阿里云在浙江、江苏等地尝试工业大脑，通过数据、算法对传统的工业生产线上进行智能化改造，将效率提升3%至5%，数据和商业发生碰撞，擦出了火花。

在这个变革的时代，产业的边界越来越模糊。诞生在产业边界地带或跨界处的商业缝合者是新生事物，用大数据的方法改变出行方式的共享单车就是商业缝合的典型案列，它是一个全新的物种，但又不属于任何一个新行业。

浙江大学副校长罗卫东说，企业界的跨界缝合给了高校很大的启发，浙江大学也在积极思考如何与变化中的社会资源进行融合。把社会资源、学校的学术与文化资源以及体制资源更好地结合在一起，对培养人才能够作出更大的贡献。

创新要面向未来

不论“熔合”还是“缝合”，传统巨头与新兴势力博弈共生，前者要完成动能转换，后者要实现追赶超越

即便作为一家典型的传统企业，伊利近几年来也开始生产相对科技含量高、附加值高的产品。伊利集团执行总裁张剑秋说，公司有句话，叫作“不创新，无未来”。

“这里面不仅包括产品创新，更包括管理创新、模式创新、渠道创新等。”张剑秋说，随着消费者认知不断提升，消费需求也在不断提升，但无论消费者怎么变化，对品质的要求不会变。

新希望集团副董事长王航说，新希望是一个非常典型的农业传统企业，但面对竞争，资金和规模都不是真正的护城河。

“真正的护城河一是人才，二是客户。”王航说。一方面，新希望集团不断降低内部组织成本，选拔任用年轻人；另一方面，公司试图寻找新客户、满足客户的新需求。

“中国农业正以前所未有的速度快速变化。过去几年可能有几千万人养猪，现在只有几百万人，再过几年估计只有几十万人。不断去一线发现客户的新需求，对我们传统企业来讲是获得新动能的重要过程。”王航说。

浙江大学管理学院院长吴晓波说，过去30多年来，中国企业取得的成绩有目共睹，成绩的背后是企业创造性地学习及牢牢把握住了机会。然而，原有的理论和成功的经验都是教企业如何建立起平衡和流程，但想要追赶和超越，重要的是打破平衡，在动能切换时思考究竟需要什么样的企业管理方式和思维。

“2017最具成长性新兴企业”榜单显示，未来的创新最可能发生在3个方向。

一是发生在“熔合”之中。新旧时代交替之时，会涌现各种颠覆式创新。创新是新的基因与传统思维的“熔合”，各行各业都在深度应用云计算、大数据、人工智能等新技术，未来几年甚至几十年，这些新技术将“熔入”到各行各业去，渗透到这些行业的血液里，发生化学反应，从而重新定义这些行业。

二是发生在跨界和结合部。产业的边界正在变得越来越模糊，跨界的结合越来越多，创新往往发生在这样的跨界和结合之中，而不仅仅来自产业内部。

三是解决用户“痛点”，专注解决用户的“痛点”，就能收获创新。

下一个风口在哪里？被问及这个问题，金沙江创投董事总经理朱啸虎回答，“我真的不知道，只有通过数据分析才能找到”。但他说，在决定投资之前，会先看清楚这个创业项目是否能提供大众关注的刚需品。

# 创业路上如何少踩“坑”

本报记者 陈莹莹

2017（第十七届）中国企业未来之星年会高峰论坛上，创业者们交流创业经。

本报记者 陈莹莹摄

到来，却发现将司机群体互联网化的难度远超预期。整整2年多的时间过去了，司机还是不会用智能机。在等待的日子里，货车帮在线下开了很多店铺，通过卖电子导航仪、电子狗来争取更多用户。因为货车司机全国跑，公司一上来就需要将网络布满全国。风口真正到来时，货车帮第一次就融资3800万美元，相当于很多公司C轮甚至D轮的规模。“做任何一件事情都需

要天时地利人和。”唐天广总结说。

每日优鲜联合创始人、总裁曾斌讲述了创业中经历的“爆仓危机”。

2015年初，每日优鲜微信商城正式上线，试图打通流通壁垒，做一家为消费者提供全品类生鲜商品极速交付的电商。初创的每日优鲜选择专注于商品，而物流则与中国最好的冷链物流合作。

随着业务量不断增长，弊端逐渐显

现。“当我们开始快跑，第三方合作伙伴并未根据你的需求及时调整，因为它的商业模式不是根据你来设计的。”曾斌说。

2015年“6·16”水果节，因为物流公司配送速度跟不上，每日优鲜爆仓了。5000平方米的仓库仍采用一般快件的分选模式，一天只能交付4000多单，而那一天，每日优鲜拿到了4万单。

这是创业以来最深的切肤之痛。因为客户投诉，曾斌去了3次工商局。爆仓问题用了10多天才解决，每日优鲜给用户写了一封“情书”，“告白”爆仓原因，诚恳地承认错误。

痛定思痛，每日优鲜收回冷链物流的掌控权，开始自建物流体系。曾斌总结说，创业初期要借力打力，赶紧把事情先做起来，但还得抓住核心点，起初可能只有一个点，再往后是两个点、三个点；随着企业能力增强、资源增多、组织成熟，很多环节和功能要逐渐“收”回来，从合作到建立起自己的核心竞争力，对外依赖越来越少。

“今天已有越来越多做生鲜、冻品的品牌商找到我们，说你们那么好的网络能不能帮我们做配送，希望可以借用我们的物流渠道。”曾斌说。截至今年5月，每日优鲜已经扩张到11个一二线核心城市，复购率超过80%。