

互联网+：小米案例版

作者：刘润

版权信息

互联网+

作者：刘润

责任编辑：牛炜征 徐秀琴

装帧设计：红杉林文化

品牌：磨铁数盟

目录

版权信息

序 “互联网+”并不神秘，就是提高效率

前言 “互联网+”成为国家战略，传统企业明确自身进化道路刻不容缓

序篇 创业方法论之变

做什么：寻找“互联网+”的下一个台风口

怎么做：走不一样的路才能大成

找谁做：要质量不要数量

找够钱：风投是钱袋子，也是最佳智囊

明初心：“真爱”式创业，契合时代趋势

上篇 感知正在生成的未来

“互联网+”第一特征：用户主权

“互联网+”第二特征：虚实结合

“互联网+”第三特征：去中心化

“互联网+”本质特征：万物互联

中篇 做适者生存的“达尔文雀”

“互联网+”价值观

“互联网+”流程

“互联网+”资源

下篇 进化的未来：两种路线并行

路线一：以“互联网+”实现跨界，大举建设生态系

路线二：借助“互联网+”，做全球化小而美企业

结语 商业进化的美好与残酷

客户认可

磨铁KINDLE榜

内容简介

互联网掀起的是一场社会生活的革命，传统企业面临着巨大的挑战。他们中的许多人，在面对互联网大潮的冲击时，感到迷茫、失落，甚至恐惧。著名财经作家吴晓波认为，制造业将会由原来依靠成本优势大规模制造的模式转变成“专业化公司+信息化改造+小制造”的模式。在10年之内，会有50%~60%的中国传统制造业企业迈不过这个坎儿，惨遭淘汰。

在商业环境巨变的今天，传统企业该怎么走？传统企业转型是一个系统工程，如何定战略、抓主要矛盾……“互联网+”时代到来了，传统企业的外部环境发生了哪些变化？鉴于目前很多传统企业“老办法不管用，新办法不会用”的现状，本书将用“互联网的加减法”这个简单模型清晰地说明商业新时代的游戏规则和全新玩法，从当前互联网领域的热门话题切入，通过一些大家耳熟能详的案例，总结和探索了传统企业拥抱互联网、实现转型的方法和策略，有助于从事传统行业的读者理解互联网并在实践中学会驾驭互联网。

序 “互联网+”并不神秘，就是提高效率

小米科技联合创始人、总裁 林斌

早在2009年，小米还没创办的时候，雷总就和我热烈地讨论过，怎样用互联网的方式来做智能手机，创建出一套跟传统公司不一样的做法。从产品的早期研发，到做完手机之后的销售模式和推广模式，都要借助互联网搞颠覆式创新。

我们当时没有总结得像今天的“互联网+”这么好。今年的两会把“互联网+”提到了国家战略的高度，这也是对我们这五年多工作的一个肯定。

我对“互联网+”的理解是：用互联网方式重新做传统行业的产品和服务。我们两年前在智能硬件领域开始布局，大量投资，就是延续小米手机商业模式的创新，做智能硬件的“互联网+”。

刘润的新作《互联网+：小米案例版》关注的核心问题是：传统企业从小米身上，可以学习到什么样的“互联网+”方法论。

我觉得小米主要有三个方法。

第一是从根本上来做好产品。以前的生产性行业和快速消费品行业，大家想的更多的是我的产品要在国内能卖，得先定一个合适的价格，在这个价格的基础上，再想怎么把产品成本压下来，怎么把渠道费用降下来，怎么把推广费用加上去，最后能保持10%~20%的利润。大家就是用这个方式来做产品。

我觉得“互联网+”带来的一个最核心的变化是商业模式的改变。我们开始做产品的时候，从来不去想价格，一上来先问能不能在这个产品里面用最好品质的供应商、合作伙伴。要做出超越用户预期的功能、性能和品质的产品，遵循国际最高标准，先从这个角度去想。

第二点就是我们的产品做出来后，要去掉所有传递价值的中间环节，给大家一个买得起的价格。我们可根据硬件成本来定价，因为我们用互联网去掉了渠道环节，电商也是“互联网+”的一部分；推广的时候，也尽量运用社交媒体的传播能力。价格如果可以降得更低，就能让更多的人可以买得到，能让销售的量级比原来的更大。

第三点，销量起来之后，给用户提供更高品质的后续服务，通过高品质的服务来实现最终的盈利。

这三点是我们在做智能手机过程中总结的一些经验，现在我们开始在智能硬件领域复制。我们把智能硬件的性能和品质做得最好，然后再通过电商的方式把价格做得比同类产品便宜很多，卖出很大的量。加大销量之后不仅可以通过服务盈利，同时也降低了硬件的生产成本。

在创办小米的时候，我们没想过智能硬件领域，做了智能手机后发现，同样的商业模式可以做很多别的智能产品。这也体现了“互联网+”是有普适性的。

当然外面很多传言，说小米要做汽车、做房地产，我们都已经辟谣了，这些我们都不会做。我们觉得跟智能手机品类很接近的，或者互相有很强的粘连性的行业，像电子消费品、智能家居是下一个台风口。

经过考察，雷总跟我们讨论的时候说，这个机会是我们可以做的。因为我们做过手机，也做了电视，之后又做了路由器，如果我们来做智能家居，从硬件研发到软件体验都去做的话，肯定可以做好。这些智能硬件大部分都是跟手机的粘连性很高的，手机能够远程控制净化器，相机也可以跟手机联系起来，它们的联动性很好。

我们通过投资的方式，与合作伙伴一起做，抓住这个大机会。某些品类的合作伙伴还不止一家，因为这个行业很大，我们的合作心态是蛮开放的。

其实不只是智能硬件行业可以用小米的方法来做，毛利率虚高、产品适合用电商的方式获得大量传播、

产品可以有附加增值服务，有这些特征的行业其实都有机会用小米的“互联网+”的思路把它做一遍。

比如说房地产和汽车，虽说小米不会去做，但是它们挺适合用“互联网+”重新做。

我和雷总参观过特斯拉的工厂，其实它做汽车的很多思路跟小米在中国做手机特别像。

它对产品的定义就跟传统公司完全不一样，它会给用户一个非常大的惊喜，没有想到，原来汽车可以这么做，这是非常超出用户预期的。

它的销售模式其实也很独特，相当于在网上卖汽车，但是有线下体验店。它也不走什么代理商渠道，把中间环节全去了。这跟我们在网上卖手机，在线下开“小米之家”的模式挺相似的。

在中国的各个行业都有用“互联网+”重新做的机会。这既让广大创业者兴奋不已，同时也让很多传统企业有些恐慌。

其实大家不要觉得“互联网+”或者互联网思维有多神秘，我觉得回到根本的根本，就是提高效率。

提高效率有很多方面，比如提高产品效率。你做十个产品消耗的精力可能远比做好一个产品消耗的精力多得多，但你发现做十个产品还不如做好一个产品创造的效益高。

提高效率还包括提高公司的组织效率，以及商业模式的效率。在销售方面，产品从你的仓库出来了，要经过省代、市代、县代，每一级代理商都意味着一道销售环节，效率很低；推广方面，传统做法的效率也是不高，我的微博粉丝不多，但是好的微博我一转就是几百万的阅读量，非常有效率，现在微博、微信有这么强的传播力，就是企业提高效率的途径之一。

所以传统厂商不要觉得“互联网+”有多神秘，就是要提高效率，在整个公司的运营上提高效率。

提高效率的大方向和具体操作方法，大家可以看看这本《互联网+：小米案例版》。

更多资料下载，关注《微干货》微信号：ivganhuo

前言 “互联网+”成为国家战略，传统企业明确自身进化道路刻不容缓

3月5日，李克强总理在2015年度《政府工作报告》中指出，制订“互联网+”行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。

就在一天前，全国人大代表、腾讯创始人马化腾带来了《关于以“互联网+”为驱动，推进我国经济社会创新发展的建议》的议案。马化腾建议，从顶层设计层面制定国家的“互联网+”发展战略，推动“互联网+”健康发展的指导意见应尽快出台，促进互联网与各产业融合创新，在技术、标准、政策等多个方面实现互联网与传统行业的充分对接，并加强互联网相关基础设施的建立。

面对互联网金融、互联网交通、互联网医疗、互联网教育等新业态的蓬勃发展，以及产业界的呼吁，李总理适时提出以“互联网+”战略推动中国产业升级令人鼓舞。

在过去的一年半中，我一直致力于帮助传统企业理解互联网，理解互联网作为一个技术的工具，对商业已经和即将造成的影响，以及探寻传统企业可以采取的应对之道。我把我的粗浅理解归纳为“互联网加减法”，写成了一本书《互联网+战略版：传统企业，互联网在踢门》，感谢磨铁出版机构，能够帮助我把这本拙作出版，与更多的人分享我的观点。

□

达尔文雀依亲缘关系排成演化系统树：1.啄木鸟。2.红树林雀。3、4、5.是大、中与小食喙雀。6.素食雀。7.鹭雀。8.可可斯岛雀。9、10、11是大、中、小地雀。12.尖喙雀。13、14.仙人掌雀。

面对李克强总理提出的“互联网+”国家战略，我的建议是，传统企业在做加法（加上互联网的效率）同时，也必须要懂得先做减法（减去传统模式的包袱）。我在《互联网+战略版：传统企业，互联网在踢门》一书中，提出了“互联网+/-法”。

最近一年多，我在不同场合给上万人分享我依据“互联网+/-法”不断得出的发现，和上百家企业深入讨论他们的转型策略。我非常高兴有不少企业在我的帮助下，已经在转型的道路上走出了自己的路，有的也取得了阶段性成功。我发现我深深地爱上了这项工作。

可是，研究得越深入，我越是惊慌地发现自己的无知，别人称呼我为专家时，我越是诚惶诚恐。研究得越深入，我越是深深地感受到，我们面对的，是一个从来没有过的伟大变革。面对这样的变革，没有人敢说自己是专家；面对这样的伟大时代，只有智慧而勇敢的尝试者。商业环境，正在从中生代的白垩纪，进入“商业新生代”。

商业，似乎也在进化。

为了更加深刻地总结“商业新生代”的进化，以及帮助传统企业找到适应新变化的“血清”，我决定做两件事情：1.学习进化论，研究环境变化与物种进化之间的关系；2.解剖新物种，看看它的身上到底发生了哪些变异，可以适应新生代的商业环境。

于是，2014年7月，我沿着达尔文的步伐，去到了启发达尔文提出“进化论”的圣地：南美洲的加拉帕戈斯群岛。

1835年，达尔文作为首位踏上这块土地的科学家，被这个神奇的群岛上巨大的象龟、海鬣蜥所震撼。但真正奠定了《进化论》基础的却是一种很不起眼的雀类。英国著名鸟类分类学家约翰·果尔德在研究达尔文收集的鸟类标本时发现，这些小雀竟是一些新种。这些雀类在不同的岛上，因为吃不同的食物，喙部很不一样，以此来适应不同的生活环境。这种现象启发了达尔文，让他提出了著名的“进化论”。这种雀，后来被称为“达尔文雀”。

商业进化论的基本逻辑是：环境变了，适应新环境的物种能够活得好；不适应新环境，在原来环境里活得好的反而不行。

我在岛上待了6天，除了参观各种生物，就是和在达尔文研究站工作了近40年的Luis讨论进化的问题，并向他请教进化论的问题。感谢Luis，他客观、中立、不偏激的观点，给了我非常多的指导。

最让我觉得有意思的是，Luis是一位天主教徒，我非常好奇，进化论难道不是和宗教格格不入的吗？Luis告诉我：宗教管理精神世界，科学管理现实世界，不冲突。这种态度让我有些震惊。连天主教徒都可以接受进化论，那些传统企业为什么不能接受互联网，或者其他新事物呢？

一边研究进化论，我心里也一边在寻找商业领域的“达尔文雀”来作为研究对象。

随着研究的深入，我的想法日渐清晰，在突变的中国商界里，似乎再也没有比五年做到743亿销售额的小米更加适合被称为“达尔文雀”了。

全国人大常委会委员、全国人大财政经济委员会副主任委员吴晓灵在强调“互联网+”的重要性时表示，互联网、物联网已经在推动生产方式、商业模式和管理方式的改变，这将引领中国经济实现弯道超车，赶超世界。如果我们不能抓住这一趋势，对中国经济而言将是重大损失。

小米正是通过充分利用互联网，实现了“生产方式、商业模式和管理方式的改变”，成为中国制造“弯道超车，赶超世界”的典型成功案例，以及“互联网+”的标杆企业。

在研究方式上，目前关于雷军的采访、讲话已经非常多了，我能不能和除了雷军以外的其他内部创始人、员工，从各种不同的角度剖析小米这个“突变”的案例呢？

非常幸运，我和小米公司一直有密切的联系，小米的几位联合创始人、高管和同事，也都是我的好朋友。我的这个想法，得到了他们很大的支持，在高速成长的繁忙工作中，他们特意安排时间，接受了我的采访，让我能非常全面地解剖式地研究小米这个“变异的物种”。所以，我要非常感谢我所有的访谈对象：

小米科技联合创始人、总裁 林斌

小米科技联合创始人、副总裁 黎万强

小米科技联合创始人、副总裁 刘德

小米科技联合创始人、副总裁 洪锋

小米科技联合创始人、副总裁 黄江吉

小米网售后总监 张剑慧

小米网售后高级经理 孙波

小米网新媒体总监 钟雨飞

小米科技MIUI研发总监 李伟星

小米客服高级总监 杨京津

小米之家贵阳店长 曾鸣

同时，也要感谢小米的投资人，晨兴资本的董事总经理刘芹接受我的访问。刘芹是一个历史唯物主义者，他说他的工作就是捕捉历史的大机遇：历史不是由英雄创造的，反过来，是历史选择了一些人成为了英雄。这句话从投资人的嘴里说出来，非常好地诠释了“物竞天择，适者生存”的进化论观点。

那么“互联网+”时代的商业环境到底发生了什么样的变化，我们又能从小米这只“达尔文雀”身上学到什么呢？请允许我用本书与大家分享我的研究。

如果说《互联网+战略版：传统企业，互联网在踢门》讲述的是企业外部的变化，那么这本书讲述的就是企业内部的进化。

更多资料下载，关注《微干货》微信号：ivganhuo

序篇 创业方法论之变

研究“互联网+”的“商业新生代”，让我们先从小米这个新物种的诞生开始。

在对小米的几位联合创始人的访谈中，他们对“先看准趋势再决定创业方向”的一致强调，体现了商业剧变的时代背景。在此之前，在创业成功者的经验总结里，“趋势”这个词从未如此频繁地出现。

这也是雷军反复强调的“顺势而为”，以及“站对了风口，猪都能飞起来”。

我把这个问题抛给了小米联合创始人黄江吉。他是我在微软的老同事。我问：“你认为，创办公司之前，有哪三个很关键的事情是想得比较清晰的，从而成就了小米后来的快速发展？”他说：

我们创办公司之前想得已经比较清晰，包括我们要做什么、我们要怎么做、谁适合去做这个事情。

让我们就从“做什么，怎么做，找谁做”三个角度，先讲一讲小米这家公司是怎么开始他们的创业的吧。

做什么：寻找“互联网+”的下一个台风口

2014年，张瑞敏有句格言在企业界流传甚广：“没有成功的企业，只有时代的企业。”

1999年，几次创业失败的马云等到了互联网时代的到来，15年后阿里巴巴上市创全球最大IPO（Initial Public Offerings的简称，首次公开募股）纪录，马云成为中国新首富。2009年，同样一波三折历经磨难的创业者雷军看到了移动互联网时代的来临，决定开发智能手机。小米实现了中国智能手机行业的“互联网+”。5年之后，著名天使投资人徐小平如此评价小米：“人类历史上达到百亿美元销售额、百亿美元估值的发展最快的公司。”

顺势而为方能事业大成，雷军对此感触至深，他也创造了一句名言：“站对了风口，猪都能飞起来。”

小米联合创始人、副总裁刘德认为：

做一家小公司靠打拼，做一家大公司靠运气。所谓“运气”就是你这批人踩到了时代的脉搏上，就像雷总讲的，站在风口上，做出大企业是靠运气。小米赶上了移动互联网的风口，安卓的爆发，非智能手机向智能手机转换带来的换机潮，这是最重要的原因。任何一个大企业，基本上是一个时代造就的。我们回顾一下中国的企业，早年家电的家庭化成就了海尔、美的，后来PC的家庭化成就了联想，小米赶上了移动互联网时代。大一点的公司，基本上都是时代造就的，自己成长非常难，因为它没有土壤，我觉得这是最重要的。

小贴士

马化腾：“智能手机有摄像头、麦克风、传感器和定位功能，已经成了人类器官的延伸，所以，我认为移动互联网才是真正的互联网。它的使用时长、流量会比PC有10倍以上的增长。”

移动互联网浪潮是创办小米的“几个老男人”当时可以想象到的最大的机会。他们判断：智能手机就像互联网时代或者更早的PC时代的PC一样，它就是人的计算中心。小米做手机时眼睛盯着的不是手机本身，而是移动互联网，雷军在接受福布斯杂志采访时说：“我觉得我们做手机，就是在做移动互联网，我们不是在做手机本身。我们做的是里面的东西……但是我们为了把这里面的东西做出来，我们做了个壳——手机。所以我们对手机的理解跟别人是不一样的。”这一策略让小米成为中国最早拿到移动互联网门票的企业之一。

当小米只有两三个人时，晨兴创投合伙人刘芹就已经决定要投资它。在此之前，他曾成功投资了雷军参与的UC优视和欢聚时代（YY）。

为此，我还专门在晨兴上海的办公室采访了刘芹。

雷军对于趋势的敏感，刘芹有深刻印象：

我记得很清楚，第一代苹果手机是雷军送给我的，你可以看得出来他极其地敏感，那不是因为做小米他才敏感，甚至在苹果都没有出来的塞班时代，那时候他还去投乐讯的手机发烧友社区，那可能是2006年的时候——他对这个东西的关注，对于机会的思考，绝对不是说今天我要做小米昨天才想起的。因此无论从他的提炼方法上还是对趋势性的思考上，他都经过了很长期的长考过程。其实这也跟我们做投资的方法一样，我们叫长考、少投、精做、长期，我们投资的一些方法、原则和雷军做小米是有点类似的。

他从他的方法论和长期的对于趋势性机会的思考，认定这是一次台风来了，这是一次技术上的飞越的拐点。我们也是在捕捉这种大机遇，我们做投资的，是历史唯物主义者，历史不是由英雄创造的，反过来，是历史选择了一些人成为了英雄。我觉得雷军敏感地捕捉到历史的大机遇，他为什么2009年不做，2008年不做，而在2010年做呢？我觉得他在等这个历史机遇。

找风口，是小米在大变革时代不变的重点。2014年，小米在加速布局智能家居生态系——下一个台风口。智能家居是“互联网+”对庞大的家居产业的改造升级，是物联网中最美味的一块蛋糕。

小米撬动智能家居生态系的撒手锏还是高性价比。2014年12月9日，小米发布了899元的空气净化器——同等性能的产品，价格大多是四五千元。

2015年3月全国两会期间，作为全国人大代表的雷军提交了《关于加快制定智能家居国家标准的建议》。雷军说，加快制定智能家居行业标准，将激发智能家居的爆发式发展，推动中国经济的快速转型，促进互联网跨界融合，带动我国从“制造大国”向“智造大国”转变。

雷军还表示，智能家居国家标准的出台，将助推我国领跑世界。移动互联网规模是互联网的十倍，物联网规模将会远超移动互联网。物联网将是下一个万亿元规模的产业。

刘德阐述了小米决策层对下一个风口的分析：

今天是从非智能手机到智能手机，还有从旧的智能手机到新的智能手机换代的混杂的时期，但很快就要结束，很快就是纯智能手机的迭代。这一切都在两三年、一两年内迅速完成。换机潮过去之后，可能就没有这么大的涨幅了。

从2010年到现在，或者2014年之后还有三年，移动互联网的风口就差不多了。小米在看下一个十年风口在哪儿。目前来看，智能硬件设备可能是一个风口了。雷总说移动互联网时代，手机是电脑，我觉得在未来，可能所有的硬件设备都成为电脑，它们都可能被联网起来。未来的10年，有人叫智能家居时代，有人叫硬件智能互联时代，其关键点应该是由三个词组成的：智能、互联、云端。

黄江吉阐述了为什么下一个风口是智能家居：

很多人说智能家居目前好像还没有落地，很多技术都还没有搞定，这可能是真的。但我很难想象当我们已经接受了手机这样的智能设备之后，怎么可以忍受自己家里的那些设备还是跟几十年前它们被发明的时候一样，你的凳子、桌子还是几千年前发明的凳子、桌子，到现在都还没有变。我认为智能化是势不可当的一个方向，关键是还没有一些很优秀的公司想到，怎么通过智能化把桌子变成更好的桌子，把凳子变成更好的凳子，把灯变成更好的灯。你的凳子变得能够完全知道你的需求、你的喜好，能更好地为你服务。我们一眼看过去那么多物理的产品没有智能化，我认为这里面的空间非常大。为什么下一个风口是智能家居？因为智能家居是用户花时间最多的地方，当然智能办公室也很重要，但是在智能家居、智能办公室和智能汽车之间做出选择的话，你要智能化某一个你所处的空间，你肯定会选你的家。所以我认为那是下一个风口，这也是为什么小米非常看好智能家居生态圈的原因。

此外，雷军对大数据云服务极其在意，2014年底，作为金山董事长，他表示金山未来3~5年将向云业务投入10亿美元——金山软件的钱加起来也就12亿美元，它要执行“All In Cloud”（直译为“一切以云为准”，在此处指的是以大数据云计算为行动依据的一种互联网模式）战略。此前，金山软件和在数据上

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《互联网+：小米案例版》刘润 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/646.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

