

小米生态链 战地笔记

小米生态链谷仓学院◎著

小米生态链 战地笔记

小米生态链谷仓学院◎著

图书在版编目(CIP)数据

小米生态链战地笔记 / 小米生态链谷仓学院著. --
北京: 中信出版社, 2017.4
ISBN 978-7-5086-7354-7

I. ①小… II. ①小… III. ①移动通信 - 电子工业 -
工业企业管理 - 经验 - 中国 IV. ①F426.63

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第043079号

小米生态链战地笔记

著 者: 小米生态链谷仓学院

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 21 字 数: 220千字

版 次: 2017年4月第1版

印 次: 2017年4月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-7354-7

定 价: 56.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

序一

小米，就是要做中国制造业的鲇鱼

雷军 小米科技创始人、董事长兼CEO

2007年金山上市以后我就算退出江湖了，每天睡觉睡到自然醒，从来不约第三天的事情，凡事只约今天和明天。这样待了三四年，直到40岁进入不惑之年，突然有一天我觉得人不能这样过一辈子，还得有点追求和梦想，万一实现了呢？

2010年的时候，正好我财务自由了，很多想法有机会去实现了，于是在这个“大背景”下创业做小米。

小米创业的第一步是智能手机。2010年开始组建公司，2011年发布第一款手机，很快在智能手机市场撕开一个口子，用四年时间做到中国手机市场的第一。

在2013年年底，我看到了智能硬件和IoT（Internet of Things，物联网）趋势。当然，那个时候只是看到趋势，而IoT成为真正的现实至少还需要5年或是8年。我们决定，用小米做手机成功的经验去复制100个小小米，提前布局IoT。

做互联网的人都知道，我们前面有三座大山——BAT [百度公司（Baidu）、阿里巴巴集团（Alibaba）、腾讯公司（Tencent）]，不想被它们挡得无路可走的唯一的方法就是绕行，去开辟一个新的战场。所以，在我们布局IoT的同时，也是为绕开BAT这三座大山。

无疑，我们的战略是对的。在过去的3年多时间里，我们投资了77家企业，已经有30多家发布了产品，这些产品几乎没有失败的。我觉得是大

家实践了小米模式，所以产品获得了成功。今天，我能给小米生态链打99.99分。

小米模式的本质是效率

对于小米和我，大家耳熟能详的是风口理论、互联网七字诀，还有铁人三项等理论。但大家似乎一直没有搞清楚小米的本质是什么。

现在我告诉大家，小米公司的本质就是两个字：效率。我总是在说互联网思维，互联网思维的本质其实就是提升效率。

这几年中国人都到国外去买买买，为什么我们国内生产的产品没人买，而且还非常贵呢？因为店面费用高，促销人员费用高，渠道贵，中间环节多……所以物美价廉基本没有可能。我觉得中国制造的核心问题是：整个社会的运作效率出了问题。企业没有在研发上下功夫，而是考虑在这个链条中如何赚到钱，层层加价，层层效率都很低下。

国内很多产品做不好的主要原因就是效率低下，效率低到令人发指的程度。这样的恶性循环的结果是，产品差，价格高，用户不满意，每一个环节都赚不到多少钱。

用互联网思维去提升效率，其实这里面没有一个固定的方法，效率隐藏于所有的环节之中，看你如何把它挖出来。

比如小米用自己的电商平台销售，这就是最大限度地砍掉了中间环节，让产品从厂房到消费者手中的距离是最短的；比如我们选择精品战略，而不是机海战略，也是从效率的角度出发，机海战略要将有限的研发、生产、营销资源分散掉，分摊到每一个产品线的成本就会很高，而我们就是集中全部火力开发一款好的产品，把所有资源都用在这个产品上；再比如我们对品质要求极高，这也是为了效率，要知道如果产品品质出问

题，在售后环节带来的一系列问题会大大影响公司运营的效率……

其实，小米智能硬件生态链的模式本身也是从效率出发。我们用“实业+金融”双轮驱动的方式，避免小米成为一家大公司。如果我们自己搞77个部门去生产不同的产品，会累死人，效率也会低下。我们把创业者变成老板，小米是一支舰队，生态链上每一家公司都是在高效运转的。

就是在效率这个核心思想的指导下，我们做到了很多别人做不到的事情：我们把200多元的移动电源产品做到69元；把动辄四五千的空气净化器做到699元；把市场上4 000多元的高档床垫做到699元……当然，受益的是消费者，高质量的产品可以在市场上迅速普及开来。

这就引出了小米模式的另一个视角：从消费者的视角解读小米模式，就是高品质、高性价比。

我们常说品质、口碑、性价比，这些词最终凝聚成用户的信任。用户只要看到小米或是米家品牌，就不用思考，不用犹豫，一定是品质最好的，一定是同类产品里性价比最高的。小米要永远坚持走性价比的道路，不透支用户的信任，与用户交朋友。

在2016年，小米走过了六年的时候，在我们内部也产生了激烈的争论：我们能不能把产品卖得贵一点儿？在这个问题上，我是非常坚定地说“NO”。

纵观三十年商业史，卖得贵的品牌都是各领风骚三五年，甚至是几个月。而性价比高的都能健康地运营三五年，甚至十年以上，Costco（好市多）、无印良品、优衣库都是这样。为什么？因为毛利率低，就逼着自己追求效率，改善项目，这样才能保持公司的战斗力。一旦毛利率高，公司就会丧失持续创新的动力，就会一步一步变得平庸。坚持高性价比的模式，是具备长期竞争力必须坚持的路线。

我的梦想，有点儿夸张

在大家的认知中，产品定价越高越好，毛利越多越好，公司越大越好。而按照小米今天的模式来看，这些传统的商业认知都将失效——这就是小米的颠覆性。现在大家可能还不能完全理解小米模式背后的理论，那我们就讲理论，像鲇鱼一样去搅动，进入一个行业，搅动一个行业，进而促使一个行业革命的发生。

2011年小米开始做手机，我们最大的成就不是用四年时间成为中国市场的第一，而是推动了整个手机行业的进步，也迅速提高了中国智能手机的普及率，让更多的用户更早地接触到智能手机。

2013年我们开始做插线板，以前的插线板又大又丑，30年工艺都没有进步。我们把插线板做小，做成艺术品，连包装盒都像苹果手表的包装一样精致。小米插线板上市一年之后，你看到市场上的插线板外观长得越来越像，设计感越来越强，工艺也有了很大提升，不得不承认是我们推动了插线板这个行业的集体革命。

进入一个行业、搅动一个行业的同时，我们也倒逼制造业上了一个台阶。小米生态链为了做出创新的产品，为了具有更高的产品品质，很多原有的生产制造条件不能满足我们的生产需求。所以我们会和上游生产企业一起投入研发新的工艺，对生产线进行改造，甚至有的还会投资，帮助其建立新的生产线。

倒逼制造业升级，是一个非常痛苦的过程，我们跟供应商一起沟通、设计、反复试验，坚持再坚持。如果熬不住就是放弃，但是现在熬过来之后再看，不仅我们的产品是完美的，也无形中帮助供应商完成了制造业升级的过程。

如果我们一件产品、两件产品、一百件产品都是这么做的，最后的结

果是什么？改变中国制造业！这就是小米的终极梦想，让中国企业能制造出好产品。

我这个人有点儿“轴”，我们干的这件事把自己搞得非常累，还得罪了很多人。但是不打破他们的舒适区，他们就没有动力革自己的命，中国的制造业升级就是一句空话。所以不管别人怎么骂我们，我们就是要认认真真把每一个产品做好，时间可以证明我们的做法，最终改变了中国制造业。

我的梦想有点儿夸张，推动中国制造业进步，让消费者用很便宜的价格享受到科技的乐趣。不管你们是否认同，我就是要一条路走到黑，就是要做感动人心但价格公道的产品。全球伟大的公司都是把好东西做得越来越便宜。

我不奢望大家现在都能理解小米的模式，我只希望10年、20年之后，当大家提到中国零售效率、制造业变革时，记得有“小米”这么一个名字就好。

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Le Jun' (雷军), written in a cursive style.

序二

用真金白银和血汗换来的战地笔记

刘德 小米科技联合创始人、副总裁

匆匆六年，白驹过隙。转眼，小米成立6年，这也是我加入小米的第六年。

这6年，我们一直在奔跑。用了4年的时间，我们把小米从零做到近千亿营收，估值450亿美元。用了3年时间，我们又跑出一个小米生态链。

因缘际会，2010年，我正式加入小米，并成为小米的合伙人。此前，一直身处设计领域，我并不知道雷军是谁，更不知道未来小米会长成什么样。我创办了北京科技大学工业设计系，任教期间创立了一家在工业设计界还算有名的公司。当小米的联合创始人洪峰找到我的时候，是我在美国读书中间回国的空隙。我想，应该还是我“喜欢上场打仗”的性格，促使我最终决定加入小米，跟另外6位合伙人一起奔跑。

加入小米后，我的分工是“工业设计+X”。这个“X”分别是供应链、银行、生态链。看起来，除了工业设计是我的专业所长，其他的对我来说，几乎就是陌生的领域。在小米创业初期，没有供应商愿意相信小米能成功。我们被拒绝了无数次，几近绝望。供应链的问题，对于我和小米，都是从零开始。但我们愣是“跑”下来了。生态链也一样。尽管业界一直有“打造生态”的声音，但谁也不知道符合自己的生态究竟什么样、究竟怎么做才是最好的。3年下来，小米生态链已经投资了77家企业，30家企业发布了二百多款产品，已经有16家年收入超过1亿，3家年收入超过10亿，还有4家独角兽公司。

这些成果都源自我们不停歇的，拿下一场又一场的战役。加入小米这6年以来，我只休过一次年假，是带孩子去迪斯尼。其实，这也是在小米工作的其他小伙伴们工作状态的写照。

这样的奔跑速度，让我时常想起《阿甘正传》，那是我非常喜欢的一部电影，在这部电影里，阿甘始终在奔跑，奔跑中他看到了别人看不到的风景，通过奔跑他完成了一个又一个梦想。他在奔跑中，心无杂念、不计较得失，将个人的潜能发挥到极限，这正是我们每个创业者需要学习的精神。

这6年，我们就像阿甘一样，将每个人的潜能发挥到极致，在一些不太擅长的领域，我们也力争把它做到最好。这是创业需要的精神。这个时代被互联网技术和资本裹挟着，飞快地向前迭代着。创业不需要瞻前顾后，权衡各种利益关系，制定所谓的三年、五年战略，只需要向着目标一路狂奔。

出乎意料疯长的小米生态链

2013年年中，雷总意识到IoT的风口不远了，让我组建一支队伍做投资，在市场上抢好的创业团队，用小米的价值观孵化一批企业。

在接到雷总做生态链的这个任务时，我感觉这是我的又一次创业，又一次要从零开始。我们并不知道未来会是什么样的局面，只是找出了一些简单的思路和方法，从小米公司拉出来十几个工程师，开始了100亿投资的布局。

如前所述，三年下来，小米生态链成绩斐然，这其实已经出乎我们的意料。

记得当时投华米的时候，我们跟当地政府谈希望第一年能做到1亿，第二年做到3亿，第三年做到10亿。当地政府和华米的团队都不太相信。

结果在小米手环上市的第二年，华米就真的做到了销售额超过10亿。

再比如，我们投资紫米做移动电源，大家都觉得移动电源没有什么前途，没有想象空间，这个产品太low（不上档次）。可是，紫米用一款产品改写了移动电源的行业格局，然后一心一意扩大规模。当一家做移动电源的企业流水超过20亿元的时候，很多问题都迎刃而解。紫米现在是电池行业的“专家”，占全球电芯采购业务的七分之一，它可以拿到最好的电芯价格，甚至有的企业买小米移动电源回去拆开，用里面的电芯制造自己的产品，这样都比他自己去采购电芯便宜。

单点突破，做到极致，你就是这个领域最牛的公司。紫米现在不仅是一个移动电源公司，是一个电池专家，也变成了一个电池供应链管理公司。

成功来得有点儿快，远远超出了我们的设想。

商学院，建在战场上

商业理论要钱，军事理论要命，所以任何时代最先锋的、最高明的理论一定是军事理论。我们虽然没有系统的方法论，但我们在这一次创业中，运用了大量的军事理论，比如精准打击、特种部队、小站练兵、蒙古军团等等，发现军事理论用在商业中果然有奇效。

我们投资的这些创业团队，都是从零开始做一个全新的产品。我们输出小米的产品标准，再利用小米的资源，帮他们打赢第一仗，拿下基本盘。一般第一仗打完，都会出现一个爆品，同时这个团队也基本成熟了。

这个过程，就像是建在战场上的商学院，我们给他们钱，帮他们组团队，告诉他们如何定义一个产品，帮他们理顺供应链。小米做事有两个特点，一是产品标准极为苛刻，二是成本要控制得非常低。把商学院开在战

场上，可能会有些伤亡，可能要交一些学费，但是士兵很快就能成长为将军，我们的成才率很高。

这是我们用互联网的逻辑训练出来的一支新军，非常具有战斗力。相对于很多传统行业里的公司，这个团队非常有价值，他们用完全不同的方式做插线板、做电饭煲、做电风扇，搅动了又一个又一个行业。

苏峻原本是大学老师，被我拉出来做空气净化器。这家生产小米空气净化器的智米，真的是从一个人开始，用了两年时间，成为估值超过10亿美元的公司。我们帮他扔了很多学费进去，他的EMBA（高级管理人员工商管理硕士）课程是在战场上完成的。

有一次他回到学校，看到学校里的前同事们，非常感慨，他感觉“那里的时间似乎是停滞的”，一切都跟两年前一样。而创业的他，这两年在枪林弹雨中穿行，甚至头发都白了。

现在回头来看，小米生态链不就是一个建在战场上的商学院吗？每一个决策都是用真金白银换来的，所有的EMBA课程都是在头破血流中完成的。

我们在孵化77家企业的时候，每一家的情况都不同，在不同阶段出现了各种状况。我们一路跑，一路遇到问题。遇到问题就把它解决掉，解决完问题就调整步伐再往前跑。慢慢地，我们开始有一些方法和工具。在书的前半部分，我们把打造生态的一些经验分享给大家。所以在书的后半部分，我们会把如何做好一个产品的心得和盘托出。

这不是天下无敌的“葵花宝典”

在这个年代，很多人都喜欢讲理念、讲世界观、讲概念，还有各种各样的“成功宝典”。恰恰缺少的是阿甘这样“简单而又固执”的人，缺少

踏踏实实做好产品的人。无论互联网怎么影响这个社会，做出好的产品才是根本。

其实过去几年，特别是在小米最顺风顺水的时候，大家总结了很多“小米模式”，过于把小米经典化、圣经化了。现在很多创业者想说，给我一套方法、一个公式，我照着做就可以成功了。这是懒人思维！没有一个成功是可以完全复制的，也没有一个公式是万能的。

这本书是我们的一部战地笔记。我们在一线打仗，随时随地做一做笔记，做一些阶段性的思考和总结。没有什么系统性，没有理论高度，不是“创业圣经”，但是非常真实，是我们用血肉和真金白银换来的。

你可能看不到华丽的辞藻、先进的理念、系统的知识，有些故事和语言表达你甚至会觉得过于质朴。但，你能看到一个真实、诚恳的小米，以及一群痴迷于做产品的兄弟。

这本书送给所有在创业中奔跑的伙伴。遥想，当你老了，像阿甘一样坐在长椅上回首这一生，会有喜悦、伤痛，但不会有遗憾。因为你的一生曾经至少有这么一次，为了一个梦想，心无杂念，勇敢奔跑。而我们这本“战地笔记”，希望可以在你奔跑的时候，哪怕给你带来一点点启发，我们也是心怀慰藉的。

奔跑吧，兄弟！



CONTENTS 目录

▲ 序一

小米，就是要做中国制造业的鲑鱼 VII

雷军

▲ 序二

用真金白银和血汗换来的战地笔记 XII

刘德

上篇 生态篇

前言

▲ 第一章

抢跑IoT

第一节 离手机近的先打下来 8

第二节 工程师投资团队 13

第三节 按找老婆的标准找团队 19

第四节 全民持股，帮忙不添乱 25

第五节 集体智慧 32

第六节 生态赋能 38

第二章

竹林效应

- 第一节 竹林生态优于百年松树 47
- 第二节 利益一致，互为价值的放大器 53
- 第三节 兄弟文化 61
- 第四节 微妙的竞争 66
- 第五节 复杂的模式 69

第三章

奔跑中的思考

- 第一节 用军事理论做商业 75
- 第二节 以小米速度保持先锋势能 81
- 第三节 看透本质 88
- 第四节 保持逆境状态 95
- 第五节 “十一罗汉”模式 102
- 第六节 去除噪声 110
- 第七节 一场精密的战争 117
- 第八节 回归商业本质——效率 120

第四章

自动生成的未来

- 第一节 可以闭着眼睛选择的品牌电商 125
- 第二节 智能家居是个伪命题 132
- 第三节 遥控器电商 139
- 第四节 公司的属性决定了公司的高度 144
- 第五节 自动生成的未来版图 149

下篇 产品篇

前言

第一章

做产品，摸准时代的脉搏

- 第一节 未来十年是大消费的十年 159
- 第二节 蚂蚁市场 164
- 第三节 品质消费 170

第二章

精准产品定义

- 第一节 满足80%用户的80%需求 180
- 第二节 守正方可出奇：回归产品核心功能 184
- 第三节 解决产业级痛点，做下一代产品 188
- 第四节 大众产品高质化 195
- 第五节 小众产品大众化 200
- 第六节 诚实定价 211
- 第七节 跳出产品看产品 220

第三章

追求设计的最优解

- 第一节 合理性的最大化 227
- 第二节 极简，少即是多 235
- 第三节 自然，不突兀 245
- 第四节 “性冷淡里带点儿骚” 247
- 第五节 不自嗨，不炫技 251
- 第六节 干掉说明书 255