

互联网+

小米案例版

刘润 著 叶光森 整理

“互联网+”时代，
适应商业新环境的小米获得了巨大成功

以小米为典型案例，
讲述传统企业如何进化



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



互联网+

小米案例版

刘润 著 叶光森 整理



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目(CIP)数据

互联网+ / 刘润著. —北京: 北京联合出版公司, 2015.5
ISBN 978-7-5502-4860-1

I. ①互… II. ①刘… III. ①网络营销 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第055158号

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

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

三河市万龙印装有限公司印刷 新华书店经销

字数176千字 710毫米×1000毫米 1/16 18印张

2015年5月第1版 2015年5月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-4860-1

定价: 49.80元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82069336

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。



序 / 小米科技联合创始人、
总裁 林斌

**“互联网+”并不神秘，
就是提高效率**

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变化。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。我们能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》。

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

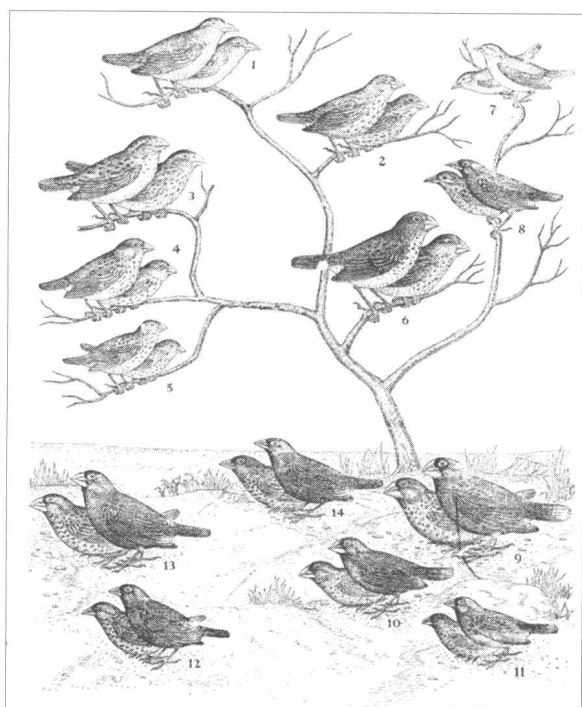


前言

“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

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

小米网客服总监 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。

目录
CONTENTS

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 / 1

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 / 7

序篇 创业方法论之变

做什么：寻找“互联网+”的下一个台风口 / 003

怎么做：走不一样的路才能大成 / 011

找谁做：要质量不要数量 / 020

找够钱：风投是钱袋子，也是最佳智囊 / 034

明初心：“真爱”式创业，契合时代趋势 / 042

上篇 感知正在生成的未来

“互联网+” 第一特征：用户主权 / 054

“互联网+” 第二特征：虚实结合 / 064

“互联网+” 第三特征：去中心化 / 081

“互联网+” 本质特征：万物互联 / 089

中篇 做适者生存的“达尔文雀”

“互联网+” 价值观 / 107

互联网思维不是产品思维，是用户思维 / 109

对用户主权要做到“四个诚意” / 115

“互联网+” 让企业真正听到用户心声 / 123

用百分之百的诚意做产品 / 132

“互联网+” 时代要对渠道和推广做减法 / 139

“互联网+” 时代要推行“非标化”服务 / 164

“互联网+” 流程 / 181

“互联网+” 时代组织也要变 / 182

去KPI / 190

“互联网+” 资源 / 199

人是核心问题：招聘粉丝来服务粉丝 / 199

依据价值观决定人财物的投放重点 / 201

通过“互联网+”塑造服务商的用户思维 / 203

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 / 220

生态系产品互联互通 / 222

生态系投资：尽量不漏掉明天的闪光点 / 225

生态系的内外部利益关系 / 229

建设生态系带来多重优势 / 237

路线二：借助“互联网+”，做全球化小而美企业 / 243

结语 商业进化的美好与残酷 / 251

客户认可 / 259