

2015 中国经济创新力(三)

互联网创新路线图:深度冲击波

编者按

互联网时代创新的意义,不仅仅是某种跨越式的技术,而是利用互联网技术创造出前所未有的商业模式。和互联网精神相契合的是,这一时代的创新往往是在开放、合作、平等与全球化的前提之下发生的。本专题主要展示在互联网时代脱颖而出,能够持续创新的企业。他们中有的互联网服务公司,有的是电子制造商,有的是传统制造企业。创新机制各有不同,但都能总结出符合这个时代特征的一些共性来。我们试图描绘出这样一个创新路线图。

小米创新:四年估值 450 亿美元的秘密

■ 侯继勇 报道

2014年12月16日,有“中国商界奥斯卡”之称的中国最佳商业领袖奖(CBLA, China Business Leaders Awards)颁给了小米创始人雷军,那一天正好是雷军的生日。

2014年,手机、电视机、平板、智能手环、空气净化器小米产品线全线开花。更重要的是,雷军带领小米打造了“硬件+软件+互联网服务”生态圈,已成为制造企业拥抱互联网思维进行商业模式创新的示范案例。颁奖词这样评价:雷军创办的小米不是中国的苹果,而是世界的小米。

12月29日,小米完成新一轮融资,公司估值达450亿美元。从创业到估值430亿美元,仅仅四年时间,小米创造了公司发展史上的奇迹。

雷军是如何做到的?他在交流时表示:创新是根本原因。

“方向没有问题,细节上有偏差”

2010年创立小米的时候,雷军觉得有两个条件已经成熟了:一是看清了外部环境,发现了巨大的机会,二是个人完成了思想清零,在历经两年的思考之后,他对未来有了全新的认知。

雷军认为2014年外部出现的大机会有两个:一是移动社交(在中国体现为即时通讯),另一个是智能手机。移动社交是连结云与端的入口,而智能终端则是新的用户界面。这两个机会有多大?雷军的初步预估是100亿美元(市值)的机会。当时,中国市场100亿美元市值的公司只有三家:百度、腾讯、阿里巴巴。

基于这个判断,雷军做了两个产品:一个是米聊,方向是移动社交;二是小米手机,方向是智能手机。只要在一个方向成功,就能比肩BAT。

四年之后盘点,雷军评价自己的判断为“方向没有问题,细节上有偏差”。从方向上来看,尽管尚未上市,小米公司的智能手机业务估值已经达到了430亿美元,如果公开上市,小米手机市值有机会突破1000亿美元;在移动社交方面,米聊的替代者微信给腾讯增值至少1000亿美元;2010年,腾讯市值刚刚超过500亿美元,目前市值超过1600亿美元,一度逼近2000亿美元。

细节上的偏差是,雷军估计每个方向都将产生100亿美元的公司,事实上应该是1000亿美元。正因为如此,雷军近日接受媒体采访时说,四年前创业时,对于小米公司估值“少了1个0”。

在移动社交方面,雷军的判断也有细节上的偏差。当时雷军的判断是,米聊最大的竞争对手是手机QQ,米聊至少有80%的胜算,因为手机QQ是基于PC的,而非手机。但腾讯却选择了两条战线同时开战,偏安广州的微信团队在张小龙的带领下,基于腾讯在互联网即时通讯技术积累的基础上,3个月就开发了完全符合移动互联网用户习惯的微信。

在智能手机方面,雷军的判断同样有细节上的偏差。雷军的判断时,android、塞班、iOS三大移动将在一段时间内并存,android增长最快,最终成为市场第一,windows、黑莓作为小玩家存留下来。小米选择android,在生态净化的基础上完成自己的生态建设。但就在2010年,诺基亚宣布放弃塞班,全面拥抱windows,这给android巨大的机会:android吞并塞班市场,成为市场绝对第一。

除了“对公司估值少了1个0”之外,雷军另一个没想到的是,小米仅用了四年时间销量就达到6000万的量级,四年不到就开始国际化、多元化拓展,开始生态链建设。

两个千亿美元,给雷军的经验是多面的:一方面,创新一定要在正确的时间做正确的事情,找到风口,顺势而为;另一方面,事情是

发展变化的,想得再全面,都有你无法预知的细节。这些无法预知的细节,有些是正向的,有些是负向的。这些都不重要,找准方向行动,你才有机会。

中间道路

小米手机的成功,除了方向选对了,雷军还做对了哪些事情?

在产品方面,小米科技最为外界津津乐道的是“铁人三项”的产品开发模式,即“软件+硬件+互联网”。这一模式并非小米首创,苹果是这一产品模式的始做俑者。早在PC时代,苹果就奉行封闭式的生态链策略,提供从“软件+硬件+PC应用”的一体化PC。这与IBM开放工业标准的做法不同,在开放工业标准的模式下,软件、硬件、芯片、软件与应用均由不同厂商提供。

在PC时代,苹果的封闭策略赢得了最早的胜利,后来却成为失败者。在智能手机时代,苹果沿袭了这种模式,又取得了巨大的成功。手机成功之后,苹果甚至开始逆袭PC市场。

开放还是封闭,未来的硬件产业会走哪一条道路?雷军认为,长期来看,硬件产业的发展会是一中间道路:既不是完全开放工业标准的模式,因为这样会造成生态圈内的良莠不齐,比如中国PC产业极盛期,全国就有数十家品牌PC厂商,山寨林立;也不是完全的封闭模式,这会使生态圈死气沉沉,新的进入者没有机会,最后形成一家独大,无法形成充分的竞争。

中间道路则既保证生态链的健康,又保证生态链野蛮生长的活力。雷军信奉一句话:无论伟大的企业家,还是伟大的政治家,都是现实主义与理想主义的完美结合。而在硬件产业的路径选择上,中间道路正体现了这一思想逻辑。

事实上,小米的中间道路并非完全复制



苹果道路。在产品形态上,小米是软件+硬件+互联网;在产业分工上,则是在统一的标准下,最大限度吸引社会资源参与。小米也会通过自研、投资等方式涉入很多环节,但目的是为了生态链的物种丰富。

小米是什么?

小米从创立的那天开始,不仅外部的人,甚至小米公司的人都在问,小米是一家什么样的公司。

小米是一家手机公司吗?不是。按照雷军的说法,目前小米有三大核心产品,包括智能手机、电视与盒子、路由器,这是小米的核心圈层;核心圈层外的第二个圈层是小米投资的硬件产业链,包括小米电源、华米手环、智米空气净化器、小米摄像头、智能血压仪等;第三个圈层是小米电商开放平台,除了销售小米自己的产品,还向第三方品牌开放;四是MIUI操作系统,不仅提供给小米的产品使用,而且提供给第三方硬件厂商。

2014年12月14日晚,美的集团正式发布公告,确认与小米达成战略合作。美的将以每股23.01元价格向小米定向增发5500万股,募资金额不超过12.66亿元。在硬件产业,小米已经投资参股25家硬件公司,初期规划投资100家公司,投资额预计50亿美元。

小米未来会是一家硬件公司吗?事实上小米除了在硬件产业投资50亿美元,还有另外两个10亿美元的投资计划,一个是云计算

产业,一个是视频与内容产业。

2014年12月3日,身兼小米董事长和金山董事长的雷军宣布,计划将花费10亿美元投资云服务。当天,金山、小米和淡马锡共同投资世纪互联2.96亿美元。其中雷军系的金山和小米合计出资2.2亿美元。投资世纪互联是10亿美元投资云服务的一部分。

视频内容方面,2014年11月14日,小米3亿美元投资爱奇艺。此前,小米不仅投资了爱奇艺,还于2014年3月投资了迅雷2亿美元;2014年10月,雷军持有90%股权的北京瓦力文化传播参与华策影视20亿元定向增发,投资5000万元;2014年11月,小米从二级市场购入优酷土豆股票,金额不少于5000万美元;另外,小米还投资B站300万美元。

硬件+互联网内容与服务+云服务平台,这是现在的小米架构。雷军认为,小米做的是一家开放式平台公司,任何伙伴可以在小米平台上获得能量,在互联网大背景下成长。

以应用提供商为例,小米作为一个互联网入口、一个平台服务商,向数以十万甚至百万计的开发人员提供IT基础设施,就象亚马逊现在为开发者所做的一样。

对于硬件提供商,小米平台提供的服务则包括:一是与供应链谈判的能力;二是销售渠道;三是与更多硬件相互联接;四是MIUI平台的软件、应用、服务。

雷军给予这个行业的启发是,未来所有的硬件都是网器,未来所有的公司都必须是互联网公司,这是所有公司创新的大背景。

阿里影业:构筑连接互联网与影视业的“虫洞”

■ 张汉涛 报道

2014年3月,阿里巴巴集团对外作出了一笔重要的投资决定:以62.44亿港元的价格收购香港上市公司文化中国。5个月,完成交割的文化中国正式更名阿里影业(01060.HK)。同时,中国电影集团前副总裁张强在8月被正式任命为阿里影业CEO,阿里巴巴就此开启进军影视娱乐产业的帷幕。

互联网与影视业将以什么方式相结合,成为一个业内普遍探索的话题。但在这一领域,无论中外都没有太多可参照的现实案例,美国六大电影机构的母公司几乎是清一色的传媒集团;而由于电影在美国已非高速增长行业,谷歌、微软等互联网企业也无暇染指。

在接受记者的采访时,张强这位出身广电系统却执掌着中国最大互联网公司影业板块的掌舵人显然已经有了他自己的答案。

尝试创新型文化产业经营模式

记者:2014年阿里通过收购文化中国,成立了阿里影业公司。您认为互联网与影视业之间能碰撞出哪些火花?两者会以哪些形式进行结合?

张强:互联网的介入对于传统电影行业会有一个巨大的促进、补充的作用。对于目前用户群体观影习惯的养成主要还是集中在一线城市。随着有需求的用户逐渐扩大,满足这些人群的方式便是运用互联网。

今天大量的线上售票,大规模的打折团购,可以使票价让更多的人接受。这几年收入逐步增长,电影票不涨反降,巨大的促进了二三线城市观众的观影,普及度非常快。当这部分有需求的用户培养出观影习惯时,那么所谓的票房就不仅仅是今天近300亿的这个规模了,这也就是唯有互联网能做到的事情。

事实上,今天的阿里影业要做的也不局限于电影、电视剧等文化影视娱乐产品的开发、制作和发行,还会结合阿里巴巴集团电商和大数据技术方面的优势来为影业做服务,一起进行文化娱乐产业的创新拓展。

例如,我们可以通过大数据知道用户对影视剧作品都在关注什么,搜索什么关键词,对电影衍生出来的什么商品感兴趣,以



此来巩固在影视剧作品中的一定商业植入及外围开发。通过与阿里巴巴平台的商家结合,利用商家的经验来开发影视剧外围产品。

目前,国外的影视剧作品票房占比在收入的30%,而中国票房却在90%。由此可见,互联网的介入会大大扩充传统电影行业模式潜在的这部分商业空间。阿里巴巴集团作为全球互联网商业领域的基本设施提供者,希望在未来能够“以互联网技术不断拓展商业边界”,这将使阿里影业在未来有充分的资源和技术手段来承接阿里巴巴集团在文化领域内的资源,对此加以整合并进行业务拓展,这是阿里影业的未来战略重心。

记者:请问集团对阿里影业的长期期许是什么?阿里影业在阿里整体战略中处于一个什么样的位置?

张强:阿里巴巴集团已经明确,在未来,“快乐、健康和国际化”将是三个战略方向。而创造快乐的核心就在于优质内容的生产和传播,阿里影业将是阿里集团在这个领域业务的主要承担者。我们从主营业务上就是从电影、电视剧等文化影视娱乐产品的开发、制作和发行,以及结合阿里集团电商及大数据技术方面的优势来进行文化娱乐产业的创新拓展。

此外,阿里巴巴是全球最大的电商平台,拥有数以亿计的优质用户。如何在文化领域,将阿里集团的电商和非电商用户的消费需求建立强关联,是我们的思考方向。

目前,阿里影业与阿里巴巴集团的相关业务正逐渐打通,资源共享。大家共同将重

点放在创新上,以客户需求为核心来开发和运营我们的产品。

阿里影业将尝试以互联网及大数据为业务拓展原点的创新型文化产业经营模式。我们所有的出发点都以我们的用户需求为标准。

记者:阿里影业如果制作发行一部电影的话,流程与传统电影公司会有哪些不同?

张强:我们希望能在业务流程上进行更多的探索。阿里影业在大数据领域拥有非常多的积累,我们希望能在此基础上,更准确地把握用户行为,为他们提供优质的内容。在某种程度上,通过大数据的应用,使针对特定消费者的定制性产品的出现成为可能。我们希望在这个领域有所突破。

构筑连接互联网与传统行业的“虫洞”

记者:影视投资一直被归于高风险行业,请问阿里作为一家此前并没有相关行业经验的互联网企业,如何来规避这种风险?

张强:阿里的确是个没有影视剧行业经验的初学者,但这种经验可以通过方方面面迅速搭建起来。阿里影业强有力的引力吸引周围有能力、有经验的行业精英乃至群体加入进来。有时候我开玩笑地说,我们就像“虫洞”,一个可以连接互联网和传统行业的多维空间隧道。通过阿里影业创新模式能够让原本距离很远的互联网和影视业瞬间离得很近。

我们将充分运用中国大陆、香港及台湾的资源与人才,与行业精英建立战略合作关系,以提升制作能力。阿里影业将以C2B(以消费者需求为核心实现商业和产业定制)的模式,利用并协同阿里集团于大数据、云计算方面的技术优势结合电子商务平台的专才和经验,进一步强化其以海量数据分析电影及影视剧观众趋势的能力,专注于打造契合不同族群、不同类型观众需求的文化及影

视娱乐内容。

记者:互联网与影业的结合,是少数企业的个案还是会成为一种趋势?为什么我们看到美国的六大电影公司没有一家是互联网出身?

张强:互联网公司最大的好处是聚合需求,让信息透明化。互联网公司走进文化娱乐产业为其做了一个很棒的“补充”。

我们再来看看中国电影市场,从2001年电影市场化改革的步伐启动,在这过去的短短12年时间,中国电影的票房从2001年9亿人民币,跃增到2014年目前已经超过了290多亿,而2013年全年票房是217亿。

看中国电影市场的这种极速跃进,了解到在未来的影视产业市场所存在巨大潜力,而这种潜能的主力军又是谁?现在观影的主力人群为21-26岁,也就是90后,这部分人群拥有较强的接受新鲜事物能力,且这部分人群拥有足够的购买和支付能力。随着移动端发展,这部分人群在PC端养成的网购习惯正逐渐向手机端转移。

移动端如何来承载这部分群体的观影需求,也就演变出了今天的淘宝电影、猫眼、糯米等O2O预售平台。这确实是一个趋势,很方便,不用排队。线上付费、线上订座,非常方便,还可以打折。我们是想把互联网思维和互联网的操作模式跟传统模式结合起来。通过这种结合,是希望把蛋糕做大。现在看起来是有可能的。

记者:在内容生产方面,阿里影业正在酝酿哪些计划?

张强:我们希望成为大中华区领先的内容提供商。在电影方面我们与周星驰、陈可辛、王家卫等重量级导演签订了战略合作,分别合作5部影片或影片投资机会。

我们还陆续购入《还珠格格》小说的电影改编权和电影《狼图腾》的海外发行权。电视方面已经完成销售的《刺刀英雄》,合作投资拍摄由著名导演李少红监制的42集电视剧《继承人》,购入电影《黄飞鸿之英雄有梦》和电影《临时同居》的中国内地电视剧播映权和网络传播权。这些都放入未来计划当中逐一执行。

阿里巴巴影业目前有65亿港币的储备资金,我们有更充裕的实力来购入优秀的影视剧作品。

未来文化娱乐产业的O2O机会

■ 潘涛 报道

“我们可以看,上海的迪士尼乐园,一定会考虑跟移动互联网相结合。我们今天玩的主题公园,都是上个时代的好莱坞的产物。”

2014年12月18日,在伦敦出差的华人文化产业基金董事长黎瑞刚,这样向记者描述未来娱乐的一种趋势:传统的娱乐产业是单维度的,未来互联网的很多体验会落到线下,线上线下会贯通起来。华人文化产业基金在日常投资中,关注能做出好的原创内容的公司,而一个固定的内容版权(即“IP”)可以通过多种方式呈现,如书、电影、电视剧、游戏、话剧。

在黎瑞刚看来,作为一个专业的文化产业投资人,关注的并不限于上述“高大上”的技术,也包括“接地气”的市场。

黎瑞刚分析,近年随着城镇化经济的发展和移动互联网的普及,有一些以前没被发掘的需求浮出水面:广大的内地省份和三四线城市的年轻群体的娱乐需求。这一需求最显性的表现是:今天三四线城市成为票房的重要提供地;三四线城市纷纷建设电影院和其他娱乐设施。

但即使如此,黎瑞刚认为,三四线城市的人们的娱乐消费依然局限在本地,相对比较单调和枯燥。除了网吧、影院、卡拉OK等,当地的年轻人不像大城市的人有那么多选择,但大量廉价智能手机的渗透和普及,会带来娱乐消费的整体产业变革。尽管他们单个人的消费能力未必高,但群体庞大,所以总体仍然是很大的需求。

在前述的线上娱乐消费方式,黎瑞刚更多关注的是由移动互联网带来的用户群体的变化,比如年轻人,如85后90后的娱乐需求。这是完全不同内容消费人群,必须要以全新颠覆的思维和眼光去观察他们,理解他们,融入他们。

而线下娱乐方式,黎瑞刚关注的有主题公园、现场演艺、音乐剧等。这类娱乐方式,也是全世界都在变化,在试图线上线下相结合和“去中心化”:比如普通人戴手环去主题公园玩,主题公园会记录下这人的数据,以后会有其他互动;比如,现场演艺的演员不是在台上表演,而是在观众中演。

上述一类企业,被黎瑞刚归类为“生活方式”,和“华人文化产业基金旗下的另两大投资领域”“传媒和娱乐”“互联网和移动”。三个方向或许可以简化为:内容、渠道、生活方式。