

你的行业，可以重做一遍吗

◆徐 铭/文

这两年很流行的一件事：把传统的生意或行业，重新做一遍！

有句老话“火车跑得快，全靠车头带”，现在被颠覆了，动车/高铁把动力分装在各节车厢，“火车”已不仅仅靠“车头带”了；30年前家里花3500元装的电话几乎成为“摆设”，这是拜微信所赐，微信连接了数以亿计的移动终端，现在我们连越洋电话都可以随便打了；一对一的英语家教似乎很难产业化，现在有一个叫VIPKID，雇佣了几万名北美老师，其用户超20万，预计收入可达50亿人民币，这是互联网带来了跨时空教育的机会……

无数被颠覆的传统行业，其本质是现代信息技术革命导致原有的“生态”，也就是传统的“关系”发生了根本性的变化，让无数“不可能”变为了“可能”，才致使传统行业可以重做一遍！这种变化了的“关系”，包括“连接关系”“合作关系”“分配关系”等维度，是实现产品重构、行业重构和市场重构的内在逻辑。我们顺着这些维度去梳理，不但可以

解读出颠覆性案例的成功“秘诀”，更能够为传统行业的转型找到真正的“秘诀”。

小米生态链公司纯米科技是2014年才成立并决定做电饭煲的，成立之初仅20人。在搜寻电饭煲专利时发现了一位泰斗级人物——内藤毅，电饭煲的发明者、原三洋电饭煲事业部开发部长。为了说服他，纯米科技几乎“解剖”了所有上市的高端电饭煲，以半个“内行”的身份与之沟通，让彼此有了惺惺相惜之感。内藤毅的加盟，以及众多来自苹果、MOTO、IBM等企业的纯米核心团队，他们用做手机的精细态度来做

电饭煲，不断改进和创新，短短一年功夫纯米科技就获得了68项专利。他们实测不同城市、不同产地的袋装米，累计消耗24吨大米，从而获得大量数据，得到了2450个煮饭加热方案……一款采用灰铸铁粉体涂层内胆、通过电磁加热、具有1.2倍压力IH（电磁加热）技术的高端电饭煲就这样应运而生！

日本一家电视台用纯米电饭煲和日本最好品牌电饭煲做盲测，让消费者尝尝各自做出的米饭，结果60%的人认可纯米，而其999元人民币的价格，只是对手的1/4左右。纯米不仅是好的电饭煲，还有着识别



不同米种、调节米的软硬等独创功能，同时它更是一款WiFi电饭煲，提供远程遥控等多种互联网功能。

纯米科技只是小米生态链上的一支。两年前，雷军宣布要打造小米生态链品牌——“米家MIJIA”，并透露，小米生态链已经累计投资了55家创业公司。其中，包括出品小米空气净化器的智米科技、小米净水器的云米科技等29家都是从零开始孵化的创业公司。纯米科技则研发推出“米家”压力IH电饭煲，代工则委托伊利浦——它也是虎牌、象印、东芝和松下等电饭煲“四大”品牌的代工厂商。新的商业生态关系让“米家”品牌脱颖而出！

再看“海尔”的生态系统。海尔的“人单合一”共赢模式，使得大量自主经营体（小微企业）成为了每个人的自驱动体系，大大激发个人的生产力和创造力。下面介绍的这家小微企业叫海尔洗衣，它属于一个海尔集团的外部孵化项目。

成立之初，这家公司的控股方并不是海尔集团，而是小村资本管理的磁谷基金。该基金专注于和传统的行业龙头企业联合孵化创新企业，海尔洗衣就是其中的一个项目。

海尔集团的经销商渠道在高校洗衣机房占领了65%的市场份额，但在此之前只是把洗衣机卖给经销商，和终端用户之间没有直接关系，海尔希望通过互联网手段来和终端用户建立直接联系。中国现有在校大学生2400万人左右，他们恰恰是海尔产品潜在的购买者，也是一批非常活跃的用户。

海尔找不到合适的内部员工来

操盘海尔洗衣项目，于是由小村资本控股、一起孵化这个项目。“传统企业+风险资本+创业团队”的合作关系，让这个项目在很短的时间内就打开了局面。用物联网把每一台洗衣机连接起来，再通过“海尔洗衣”的移动APP，用户只需通过手机完成查询、预约和移动支付等工作。对于学生，APP帮他们找到附近空闲的洗衣机并完成预约，节省了排队等候的时间；对于经销商，洗衣机利用效率提高了近一倍，省去了人工收费、洗衣机故障监控等成本；对于海尔，可以和终端用户建立直接联系，获得数据，而且支付是从“海尔洗衣”走账，除了提成10%服务费外，还拥有持续的现金流。这是一个“三赢”的创业项目，创业团队、小村资本和海尔集团都是赢家。

创业团队拥有公司股份，有了海尔集团和小村资本的支持，大大提高了创业成功的概率和速度。而小村资本在这个联合孵化项目上，一年时间资本增值了10多倍。海尔集团则盘活存量资产，汇聚社会资源，降低创业风险，海尔洗衣在完成A轮融资后，公司估值增加10多倍，并增资成为第一大股东。

由此，我们认为：传统行业再也不能坐以待毙，要充分运用“连接关系”“合作关系”“分配关系”等研判和重构，找到自己转型升级之路。事实上，大多数颠覆性案例中的领军人物都曾在传统行业中跌打滚爬：章燎原在做“三只松鼠”之前，有9年线下零售经验；陶石泉在做“江小白”酒之前，做过9年金六福总裁助理；徐正在做“每日优鲜”之前，在联想控股

做农业……他们在行业里深耕多年，了解产业本质，积累了一定资源和能力，并为稍纵即逝的机会“时刻准备着”。而机会最终还是留给了那些敢想、敢干、敢闯的“弄潮儿”。

酷特云蓝做的是传统得不能再传统的服装业，而服装业又是我国产能过剩的“重灾区”。酷特云蓝却用“大批量定制”来颠覆这一传统行业。一边是国内服装行业苦寒料峭，一边却是酷特云蓝连续6年的火爆逆袭。来自欧洲、美洲、澳洲及国内的订单源源不断，而在酷特智能生产系统中每天完成4000件/套定制服装，并被分拣发送到世界各地。我们在参观生产线时惊奇地发现：同传统的服装加工厂一样，有不少工人正在忙碌，所不同的是，不同面料、版型、颜色等却在同一条流水线上生产。董事长张代理说：无人工厂未必是智能制造，关键要看背后的逻辑关系是否是AI。

“连接”“合作”“分配”等关系被酷特云蓝拿捏得恰到好处。在管理上，去中心、去科室、去审批，让每个员工都为自己干，还原人性，找回初心，实现了由人治到自治的转变；在系统上，建立了版型、款式、面料、BOM四大数据库和人体数据采集标准化等，还自主研发了智能打版机床等专用设备，为大批量个性化定制所需的软硬件系统做好对接，完成落地。零库存、零垫资、充沛的现金流……这些可是每个企业都梦寐以求的，而酷特云蓝却轻松做到了，因为他们有大量的订单和预付款！

重做一遍，无论被动还是主动，大家准备好了吗？