

小度：用软件逻辑做硬件爆款

“我们的野心不止那么一点点。”百度集团副总裁、百度智能生活事业群组(SLG)总经理、小度CEO景鲲曾多次对外表达过这样的观点。

在2021年百度世界大会上，小度又一口气发布了四款新品：添添智能旋转屏、小度86寸智能巨屏电视、小度智能词典笔、小度主动降噪智能耳机Pro。基于底层技术和软硬件一体化的服务模式，小度的产品和服务已经延伸到家庭、随身、车载、酒店地产等多个场景，并且正在通过自然交互入口的深化，引导用户慢慢进入到智能生活时代。

小度从小度助手出发，第一个硬件是智能屏，后续做出了多个爆款：智能屏始终领跑行业，长期位居全球市场份额第一；去年的小度真无线耳机发布后就爆火售罄；今年3月刚刚推出的智能学习平板一进入市场，也一直位居京东学习平板类目热销第一，获得了用户的高度认可。景鲲透露，这次新推出的巨屏电视也是奔着爆款去的。

小度承担了百度进入智能硬件领域的重任。在行业中有一种刻板印象：互联网企业做不好智能硬件。其实无论是美国的谷歌还是中国的互联网巨头，都在硬件上踩过很多坑。今天的小度可以连续制造爆款，这背后的逻辑是什么？

出手大屏电视：
站在未来的十字路口等人来
小度如何打造爆款？我们可以从这次最吸引人眼球的大屏电视来看一看小度的具体打法。

智慧电视已经是一个红海市场，最早的传统电视企业一直在硬件上不断提升，后来小米、华为这类智能手机企业进入，将智能手机上的成功经验带入到电视领域，使得这个产品品类与传统电视有了很大的不同。小度进入这个领域是怎么考虑的呢？

首先是来自用户的反馈。“用户已经习惯了有屏幕的智能交互，他们希望有更大的屏幕装下更多的内容。”

大屏是一个方向，那么小度应该做一个什么样的电视呢？“我们与传统厂商的思路不一样。”景鲲表示，传统企业会在原有电视的基础上一点点优化，而小度则可以从用户未来需求出发重新定义产品。小度选择了86寸大屏作为电视产品线的首款产品，景鲲的逻辑是，在55寸等大众类别中，价格竞争已经非常激烈，小度的技术创新无法体现出优势和价值。另一方面，86寸等大尺寸将是未来趋势，“小度要做的是站在前面的十字路口等人来。”

确定了大屏、高端的方向，接下来就是做一个真正体现差异化的产品。比如语音交互是小度的优势所在，小度智能巨屏电视V86搭载了国内市场最大、对话式人工智能生态最繁荣的小度语音助手，用户只需一次唤醒就能进行连续对话，切换电视频道、调节音量大小、搜索节目、选集、暂停/快进，甚至节目中出现的角色是谁都能识别查询，是一款真正让用户摆脱遥控器的智能电视，实现精彩影视内容“张口就来”，同时也极大提升了行业内智能电视的智能水平。

再比如软件出身的小度不仅和创维合作，给这款电视配备了最高端的硬件，同时通过软硬件的集成优化，让系统响应能力更快，用户的体验更顺畅，“别人3秒响应，我们1秒就可以实现。”景鲲对自己的产品颇为自信，他认为这样顺畅的体验是传统电视无法提供的。

我们注意到，小度86寸智能巨屏电视定价策略比较激进，相比同尺寸动辄2万元以上的价格，小度电视的到手价仅8888元。“我们是补贴的。”景鲲坦言软硬结合的高端电视可以带来颠覆性的体验，但是现在市场上高端电视价格偏高，大大限制了用户尝鲜的欲望，用户的需求无法被释放。“好的体验不应该被价格束缚，硬件毛利的门槛不应该限制先进技术向用户渗透。”在景鲲看来，传统电视行业以硬件为主营业务，硬件的毛利定得过高大大阻碍了先进技术普及的节奏。越拥有先进技术的企业，越应该有一种责任感让用户快速享受技术的红利，所以小度选择硬件补贴的方式进入市场。

景鲲认为，这是责任同时也是机遇，让用户尝鲜体验到更好的技术，会刺激到电视圈里的朋友，进而刺激整个生态拥抱新技术，加速降低获取新技术的门槛，对生态是一件幸事。

爆款背后的不完全方法论
制定战略要先看懂终局，然后用终局思维定战略、倒推战术，这是小度爆款方法论的基础。

语音是人类输出最高效的交互方式，而“看”是人类信息输入最高效的交互方式，对想要将自然语音交互渗透到各场景中去的来说，只有将语音和“屏幕”结合，才能将用户体验做到最佳。所以，小度相信未来屏将无处不在，进入到各个场景当中，这或许可以用这样一个公式来体现：

有趣的灵魂（小度助手）+设计感的外表（各种终端屏）=千变的场景（用户的体验）。

基于对终局的认知，小度确定了未来的目标：为人们带来全场景智能生活。

为了奔向最终的目标，就需要赛道的选择，即战术。最早，小度的智能音箱路径就与其它厂商不同，最初就是从自创的带屏音箱开始推向市场。后来智能学习平板、添添旋转智能屏、词典笔等产品陆续落地，小度基本都是在围绕“屏幕”在不同场景与用户建立沟通。

显然，在小度的认知中，“屏”占有非常重要的地位。从输出来讲，通过语音比触摸更便捷；从输入来讲通过屏幕的视觉交互、触控操作更高效。可见，语音+视觉成为当下最完美的交互方式。也正因此，小度推出的带屏音箱、具备语音交互的学习平板等，都获得了极大市场成功。景鲲认为，未来的家庭会有越来越多的屏幕出现，不同种类、不同大小的屏幕承载的功能和内容都有区别。

那么多赛道的选择上，先推什么后推什么？“对什么样硬件设备体验改变大，就应该优先渗透进去，因为这样让客户感觉到不一样的体验，而不是可有可无的体验。”景鲲在赛道的选择上特别强调了体验

的重要性。

其实市场上做智能硬件的厂商特别多，如果单纯从产品角度来看，无论智能音箱、电视、手机、平板都已经是一个一个红海市场。在这样的红海中如何挖掘出新的赛道？小度与其它诸多厂商最大的不同就是“软”出身，小度代表着新的交互方式，找到细分市场的需求快速切入，用软件定义硬件，AI技术能力牵引进入一个又一个领域。

在赛道的选择之后，就是产品定义、产品研发阶段。这其中有两个关键环节：一是产品定义，通过定义新品类给用户带来完全不同的体验。第二是产品研发，通过产品细节的打磨给用户带来更好的体验。

从产品定义来看，得益于小度庞大的数据库和用户反馈积累，小度能够更快速的锁定目标用户的“刚需”，为软硬件的开发确立更精准的方向。比如添添切入手机市场，是从大众用户对于K歌这个娱乐刚需进行切入，通过占据用户更多时间来占心智。智能学习平板发现家长更看重的是护眼等功能，再通过软硬件一体化带来全新的产品体验和交互习惯。本次新推出的小度智能词典笔，是看到学习英语的用户群体的日常查词需求，以及市场相关产品专业度参差不齐，甚至有翻译错误等误导现象，小度推出了扫词更快，翻译更准的词典笔，涵盖最新版本的牛津词典并运用了小度助手AI能力及百度AI机器翻译技术，帮助用户大幅提升学习效率。

从产品研发来看，需要从用户需求调研、到产品设计、再到研发软硬件结合更好的硬件形态等每一个环节进行把关和打磨，这其中产品研发团队需要付出非常多的时间和精力。举一个例子，苹果手机没有录音功能，但这却是用户的一个刚需，小度耳机通过一系列技术攻关解决了这个难题，用户不仅可以在通话时录音，还能把数据流保存下来实时转化成文字，此外还要满足检索的功能。所有这些功能都要做进百元价位的耳机里，可想而知难度有多大。

好的产品如何快速触达用户？在小度看来性价比是关键的一环。“欢迎货比三家。”景鲲在采访中多次强调这句话，在他看来，好的产品不应该那么贵，小度有很明确的发展目标，在现阶段更关注用户的规模和产品体验。

作为以软件为核心的企业，小度的商业模式与其它硬件厂商不同，硬件是软件、服务与用户之间的入口，小度并不指望在硬件上赚钱，授权费用、会员费、预装软件费用、创新性语音交互广告等等后向平台收入才是小度未来重点的商业化方向。也正是商业模式的不同，小度有底气打出性价比的大旗。

独特定位：
软件逻辑打造硬件爆款
“希望未来家庭里有更多屏幕出现的时候，小度能成为每个屏幕背后的能力支撑者。”景鲲对于未来的畅想体现了小度的不同之处。

我们知道，华为有1+8+N，小米曾提出过1+4+X，他们的“1”都是手机，以手机为核心向外辐射。小度与他们有本质的不同，所有智能产品的规划则是依托“1+

X+Y”的产品架构而来。

其中，“1”是小度助手，就是小度无处不在的语音自然交互系统，这个对小度而言是最重要的、最具差异化的，是小度以软件平台为中心发展的核心，也是靠这个“1”去赋能不同品类的产品。

“X”是交互类硬件，只要和用户有交互的产品都是小度的触点，包括电视，音箱，手机，还是耳机、平板等，“X”有小度自有品牌的产品，也有小度赋能的合作品牌的产品。

“Y”是生态层，是智能家居IOT层，这是一个开放的，小度会和开放的系统做各种各样开放合作。比如，华为、OPPO、vivo的语音助手功能就是小度提供的。

从另一个角度讲，就是“Apple+Windows”的战略发展逻辑：Apple代表了小度在产品上追求软硬一体化的极致用户体验，Windows代表了小度助手技术能力及小度大生态版图拓展。这背后也透露了小度的野心：硬件像苹果一样，一个又一个具有设计感的爆款。软件像微软一样，通过小度助手的不断迭代，可以穿透市场边界，带动生态的繁荣，最终实现“AI终端底层系统”的野心。

一生二，二生三，三生万物。“1”的不同，构建的生态本质也不同。小度最大的不同就是从软件出发构建生态。

在景鲲看来，硬件思维和软件思维不太一样，软件思维是第一不完美，每天都会变得越来越完美，硬件是第一在PPT上最完美，每天都在变得不完美，是一个特别不一样的思维过程。

在整个采访中，景鲲不断强调用户体验，特别是差异化的体验。“我们的本心是回归到要做一款产品的时候本心，我们的能力是不是能在这样的产品中体现差异化，而且同时这个差异化是被市场和用户认可的。”景鲲认为，以前用户选择硬件产品侧重于看配置和参数，现在选产品更看软件和功能，更重视买回去以后使用的体验，这也正是软件企业做硬件的机会点。

当然，在他看来硬件思维与软件思维打造爆款的逻辑也不太一样。硬件打造一个爆款，可以是一个好的产品引爆，也可能依赖一个好的营销方案就能推动一个爆款。但是从软件思维出发打造一个爆款，更要从长期价值出发，必备要素是用户形成口碑传播，用过的人觉得真的好，推荐给亲戚、朋友，爆款能够像滚雪球一样越滚越大，而且可以持续长期滚动下去。从这个逻辑来看，软件思维打造的爆款有更长久的生命力，以及对生态更大的影响力。

“我们的野心不止那么一点点。”正如景鲲所说，小度的野心是通过一个又一个爆款产品来释放：进入一个领域打造一个新的爆款，通过一个个爆款将小度带入到更多场景，来到更多用户身边。

互联网企业做硬件，成功的并不多。技术的升级以及用户需求的变化，给了互联网企业一个新的机会点，小度正是抓住这个机遇从智能屏开始切入，用软件的思维打造符合用户体验升级的好产品。连续打造了几个爆款的小度，还不能算是完全的成功。但今天总结出的“不完全方法论”，或许对行业会有更大的启发。

