

小米哲学

雷军的商业生态运营逻辑

杨宗勇◎著



风口之巅的小米，究竟是一家怎样的企业？
它对中国企业有何借鉴意义？

生态链战略 || 新零售布局 || 互联网思维 || 口碑营销
粉丝经济 || 打造物联网 || 全球化战略
全面系统地解构小米成功的底层密码

中国友谊出版公司

更多精彩免费电子书尽在 www.80ebook.cn

目录

[封面](#)

[前言](#)

[第一章 小米的奋斗：引领未来商业与美好生活](#)

[\[初创小米：雷军和他的豪华创始团队\]\(#\)](#)

[\[战略合作：成功赢得供应商巨头信赖\]\(#\)](#)

[\[野蛮生长：小米裂变的三个关键节点\]\(#\)](#)

[\[铁人三项：硬件+新零售+互联网服务\]\(#\)](#)

[\[生态帝国：创新驱动下的互联网公司\]\(#\)](#)

[第二章 小米经济学：揭秘小米模式的创新启示](#)

[\[效率革命：推动创造商业效率新典范\]\(#\)](#)

[\[产品主义：追求极简思维与用户体验\]\(#\)](#)

[\[品质制造：感动人心vs价格厚道\]\(#\)](#)

[\[运营模式：“轻资产”与“铁人三项”\]\(#\)](#)

[\[管理创新：小米奇迹背后的制度建设\]\(#\)](#)

[\[零售创新：新零售视角下的小米模式\]\(#\)](#)

[\[新型供应链：小米成功的核心竞争力\]\(#\)](#)

[第三章 竹林战略：打破边界，布局小米生态链](#)

[\[鲶鱼效应：AT双寡头下的生态链建设\]\(#\)](#)

[\[模式进化：从互联网到物联网的跨越\]\(#\)](#)

[\[蚂蚁市场：消费升级时代的巨大机会\]\(#\)](#)

[\[生态圈层：以手机为核心的航母生态\]\(#\)](#)

[\[扩张原则：坚持效率第一，速度为王\]\(#\)](#)

[\[扩张策略：投资+孵化，持股不控股\]\(#\)](#)

[\[揭秘小米生态链背后蕴含的商业逻辑\]\(#\)](#)

[第四章 品质革命：高性价比，让产品回归人性](#)

[\[红利风口：小米手机迅速崛起的秘密\]\(#\)](#)

[\[爆款策略：坚持打造高性价比的产品\]\(#\)](#)

[\[产品定位：真正解决用户的需求痛点\]\(#\)](#)

[\[渠道变革：实现生产销售一体化运营\]\(#\)](#)

[\[竹林生态：依托小米品牌构建生态圈\]\(#\)](#)

[\[工业4.0时代，小米模式的四大优势\]\(#\)](#)

[\[小米模式对传统制造企业的借鉴和启示\]\(#\)](#)

第五章 新零售战略：小米之家的创新实践法则

渠道融合：新零售重构“人、货、场”三要素

零售升级：小米之家模式的主要特征

业态杀手：小米之家的定位与高坪效

消费变革：小米之家模式在新零售时代的运营实践

精准转化：小米之家的产品分销策略

创新玩法：疯狂布局背后的战略逻辑

零售=流量×转化率×客单价×复购率

第六章 小米有品：以品质电商赋能新零售战略

品质电商：消费升级时代的电商新玩法

玩家群像：国内品质电商平台运营模式

小米有品：正在崛起的新一代品质电商

品牌升级：LOGO更新背后的战略路径

拓展边界：践行雷军的“新国货”理念

生态为王：小米有品的新零售布局路径

模式对比：小米有品与网易严选的区别

第七章 轻管理秘诀：组织扁平化、管理极简化

团队法则：和优秀的人一起把事做到极致

组织架构：小餐馆理论与扁平化管理

项目运营：追求产品细节的尽善尽美

用户至上：以用户需求驱动产品迭代

技术创新：引领市场的核心竞争优势

人才建设：小米的人力资源管理策略

小米文化：管理背后的使命与价值观

第八章 引爆流行：互联网思维下的口碑方法论

口碑铁三角：小米口碑传播的三要素

用户参与感：建立口碑“三三”法则

互联网思维：专注、极致、口碑、快

让用户尖叫：产品体验超越用户期望

沉淀用户：搭建粉丝社群的五个步骤

引爆粉丝：小米互联网思维实践法则

社交营销：小米的社交媒体运营策略

第九章 营销策略：引爆小米裂变的营销新思维

产品策略：提升性能，优化用户体验

价格策略：高配低价，坚持价格厚道

渠道策略：跨界融合，提高零售效率

[促销策略：饥饿营销，激发购买欲望](#)
[用户策略：以用户思维贯穿企业运营](#)
[智能营销：大数据、原生广告和场景营销](#)
[营销赋能：小米营销平台的实践案例](#)

[第十章 国际化征程：建立全球化开放商业生态](#)

[出海战略：国产手机全球化布局逻辑](#)
[全球拓展：小米的国际化战略与进程](#)
[PEST模型：小米印度市场的战略实践](#)
[专利之争：全球专利竞争格局与态势](#)
[破局之策：小米成功出海的应对策略](#)

[第十一章 上市之路：小米创业启示录与未来展望](#)

[凤凰涅槃：小米上市对创业者的启示](#)
[把握风口：小米裂变的三大战略机遇期](#)
[逆境成长：小米的创新竞争思想体系](#)
[直面挑战：小米未来面临的四大风险](#)
[未来已来：小米上市背后的借鉴思考](#)

[附录](#)

[小米是谁，小米为什么而奋斗（雷军招股书公开信）](#)
[上市仅仅是小米新的开始（上市前夕雷军致全体员工公开信）](#)

小米哲学

雷军的商业生态运营逻辑

杨宗勇◎著



风口之巅的小米，究竟是一家怎样的企业？
它对中国企业有何借鉴意义？

生态链战略 || **新零售布局** || **互联网思维** || **口碑营销**
粉丝经济 || **打造物联网** || **全球化战略**
全面系统地解构小米成功的底层密码

中国友谊出版公司

前言

2018年7月9日，小米集团在香港主板上市，并在港交所举行敲锣上市仪式。踏进香港的街头巷尾，小米广告牌随处可见，特别是地铁站口高耸的“谢谢”大牌子，更是引人注目。其实不只在香港，上市前，小米在北京、上海、杭州等地都进行过大屏幕投放。

作为香港首家同股不同权的内地上市公司，小米开盘首日创造了3759.19亿港元的市值，在国内互联网上市企业中市值排名第五。自2010年创立以来，小米在短短八年时间里发展迅猛，一跃成为国内第三大、全球第四大智能手机品牌，颠覆了世界手机行业的固有格局。

和早期依赖小米手机打天下相比，经历八年风雨洗礼的小米帝国的商业版图如今已然初现雏形。在华米、青米、云米等诸多生态链企业的支持下，小米系产品涵盖了手机、电视、路由器、机器人、空气净化器等上百个品类，辐射了家居、电子、出行、运动、娱乐、个人护理等和人们日常生活密切相关的应用场景。

相比于大部分国内互联网科技巨头，2010年成立的小米起步较晚，而且当时的传统互联网入口被以BAT（指百度、阿里巴巴和腾讯三家公司）为首的巨头们瓜分殆尽。小米能够在短短几年时间里取得如此之高的发展成就，着实可以称得上是一个商业奇迹。在小米赴港上市之际，资本市场能够给出小米千亿美元的估值，充分证明了小米具有惊人的发展潜能。

深入剖析小米的经营管理之道，挖掘小米帝国背后的商业生态运营逻辑，不但有助于我们更为深刻地认识小米，而且能为创业者及其他企业开展技术、模式及管理创新，挣脱同质竞争与价格战泥潭，实现自身的转型升级提供宝贵的经验借鉴。

小米在对抗华为、vivo、苹果、三星等国内外竞争对手的过程中，形成了一套系统完善的互联网企业运营方法论，包含了团队建设、用户及市

场定位、粉丝经济、爆品战略、供应链管理、商业模式创新、营销媒体矩阵构建等互联网时代企业运营管理的方方面面。小米的互联网思维、“飞猪理论”、限量预售战略等，更是被外界津津乐道。

人才之争是21世纪企业竞争的主旋律，在小米成立之初，雷军每天拿出超过80%的时间用来招募优秀人才，最终为小米搭建了豪华的创始人团队。即便后来被繁琐的事务缠身，雷军每天仍拿出50%的时间招募优秀人才。小米最早的100名员工，在入职前都和雷军进行过面对面的交流。正是因为对团队建设的高度重视，小米才能够持续输入富有活力与创造力的新鲜血液，为形成“和优秀的人一起追求卓越，成就一番伟大事业”的企业文化奠定基础。

爆品战略是小米产品能够在海量同质竞品中脱颖而出的关键所在。小米强调做少做精，集中资源重点突破，将单品做到极致，和竞争对手实现差异化，以高品质商品打动用户，利用用户的口碑传播提高产品销量，进而发挥规模效应，降低生产成本，最大程度让利消费者。

同时，小米为用户搭建高效便捷的反馈渠道，引导用户积极参与设计研发、营销、定价等环节。在促进供需平衡的同时，使用户获得体验感、荣誉感，最终将用户转化为重复购买甚至终身购买的忠实粉丝。从简单的交易关系转变为合作关系，小米以此实现和用户的价值共创。

竹林战略是小米能够从茫茫大海中的一叶扁舟壮大为超级舰队的关键所在。强调品质制造的小米积极打通上游供应链，截至2018年3月，小米投资孵化了超过210家公司，其中包括90多家专注于智能硬件的公司，青米、华米已经分别在国内新三板及美国纽交所成功上市。

更为关键的是，小米和它投资的生态链企业之间并非简单的交易关系。小米向它们输出高质量、高性价比的经营标准，充分利用基于大数据分析描绘出的立体化用户画像，帮助其优化设计方案、改造业务流程、实施品牌建设，与之建立利益共同体乃至命运共同体关系。

发展之初，小米充分发挥互联网的去中心化优势，大力布局网络渠道，结合限量预售模式，接单生产，从根本上解决了库存积压问题。在新零售风口来临之际，小米在顶层设计方面及时做出有效调整，持续巩固小米商城、小米天猫及京东旗舰店等传统线上渠道的领先优势，并开发品质电商平台——小米有品。同时，对此前定位为售后服务网点的小米之

家进行战略升级，将其改造为集产品展示、体验、销售等诸多功能为一体的超级门店，充分满足消费者全渠道、多元化的购物需求。

当然，小米的经营管理之道绝不局限于上述几点，其营销策略、轻管理理念、国际化经营视野等，同样值得广大创业者及企业深入研究和借鉴。

本书共分为小米的奋斗、小米经济学、竹林战略、品质革命、新零售战略、小米有品、轻管理秘诀、引爆流行、营销策略、国际化征程、上市之路等11个部分，对小米的组织架构、业务体系、企业文化、用户经营、品牌建设、竞争策略等经营管理之道进行全方位的立体化呈现。

由于同质竞争与价格战，我国实体零售、物流、制造业等产业早已沉痾遍地，小米所在的智能硬件与电子产品市场更是首当其冲。因此，作者创作本书的目的，并非在于提供一套适合所有企业的万能解决方案，而是想通过对小米经营管理及成长历程的分析，帮助更多创业者和企业更为全面深入地认识互联网时代的商业逻辑，从更多的维度参与市场竞争，改写市场游戏规则，实现自身更好的发展。

需要指出的是，由于不同企业所处的竞争环境、发展阶段、利益诉求等存在一定差异，简单地模仿小米模式绝非明智之举，更为可行的做法是从小米案例中借鉴技巧与经验，结合自身的实际情况进行创造、创新，从而推动企业实现基业常青。

第一章 小米的奋斗：引领未来商业与美好生活

初创小米：雷军和他的豪华创始团队

1987年，雷军考入武汉大学计算机系。在学校读书时，《硅谷之火》中乔布斯、沃兹尼亚克等苹果“十大元老”创建苹果并改变世界的故事给他留下了深刻印象，并激发他未来要创建一家世界一流企业的梦想。武汉大学作为国内最早一批实施学分制的大学，使雷军能够仅用两年的时间

便修完了学分，甚至完成了毕业设计。

大学毕业后，雷军来到互联网就业机会较多的北京。在一次计算机展览会上，他结识了金山软件创始人求伯君，并于1992年加入金山，成为金山的第六名员工。1998年，雷军成为金山软件总经理。在金山长达15年的工作经历中，雷军在WPS、金山毒霸、金山词霸及游戏业务中发挥了不可取代的作用。

2007年，在雷军的带领下，金山软件成功在香港上市。金山上市两年后，雷军从金山离职，开始转身为天使投资人。雷军投资过数十家公司，其中的欢聚时代、UC优视、迅雷、知乎等公司更是取得巨大成功。在投资过程中，雷军在识别风口、控制风险、移动互联网产品设计等方面积累了丰富的经验。

2010年4月，雷军联合六位合伙人共同创建小米科技，并决定基于安卓系统定制开发MIUI系统。在金山软件多年的积累与沉淀，使雷军拥有了丰富的人脉资源，为其组建创业团队奠定了坚实基础。

小米成功的原因有很多，但从根本上来说，“人”是企业发展过程中最重要的因素。小米的创始人团队共有七位成员：除了雷军外，团队中还包括负责供应链的林斌、负责手机硬件开发的周光平、负责MIUI技术的洪峰、负责米聊云服务的黄江吉、负责设计的黎万强、负责投资智能家居产品的刘德。2018年4月27日，雷军通过公司内部邮件宣布，周光平、黄江吉正式离职。

在小米的核心创业团队中，每一位创始人都拥有丰富的互联网从业经验，并且是其所属领域的著名人物。这个创业团队的重量级超过国内许多其他同类企业，这也是小米能够成功的核心要素。从这个角度来说，小米的成功是有规律可循的，但要达到这个配置级别并不容易。

表1-1 小米的豪华创始团队

创始团队	担任职务	过往经历
雷军	董事会兼CEO	原金山软件董事长，天使投资人
林斌	总裁	原谷歌中国工程研究院副院长，谷歌全球技术总监、工程总监
黎万强	副总裁	原金山软件人际交互设计总监，设计中心总监
黄江吉	工程副总裁	原微软工程院首席工程师
洪峰	副总裁	谷歌高级工程师，谷歌中国第一产品经理
刘德	副总裁	ArCenter（世界顶级设计院校）毕业，北京科技大学工业设计系副主任，负责工业设计及供应链团队
周光平	副总裁	原摩托罗拉北京研发中心总工程师，负责硬件及BSP团队

小米的首款产品并非众所周知的小米手机，而是基于安卓系统定制开发的MIUI系统。2008年第一部安卓智能手机正式推出后，谷歌的安卓系统以其强大的开放性迅速在全球范围内推广，很快成为主流手机操作系统。和封闭的iOS系统形成明显对比的是，谷歌公布了安卓系统源代码，并允许第三方开发者使用、优化及再开发。

小米技术团队结合国内手机用户的使用习惯，对安卓系统进行定制开发，使手机操作更为方便快捷，并凭借良好的体验得到了大量用户的支持。

更为关键的是，MIUI团队和广大网民合作，充分搜集网民对MIUI系统

的意见与建议，并将其应用到MIUI系统开发过程中。在提供稳定的正式版系统的同时，MIUI团队还为追求时尚潮流的用户提供预览版系统。也正是这种尊重用户、广集民智的做法，为小米积累了相当多的忠实粉丝。最新统计数据显示，截至2017年12月底，全球MIUI系统联网激活用户超过三亿。

和独立开发手机操作系统相比，基于安卓系统进行定制开发，无疑可以显著降低时间及资源成本。尤其是在新生事物层出不穷的背景下，智能手机红利期相对较短，如果选择独立开发手机操作系统，可能就不会有今天的小米了。与此同时，MIUI系统也为小米积累了一定的忠实用户，为手机产品实现大规模推广奠定了坚实的基础。

选择将智能手机作为创业切入点，是因为作为手机发烧友的雷军，深刻认识到了智能手机未来将会爆发出的无穷能量。成就非凡事业的企业必须顺势而为，而智能手机则是当时最大的趋势之一。彼时，国内智能手机市场的玩家可以分为两大类：一类是售价高昂、性能一流的苹果和三星等；另一类是价格亲民、性能较低的国产安卓品牌以及山寨品牌。

小米手机则是在具有高性能的同时，又做到价格亲民，从而快速打开了中国智能手机市场。当然，雷军早已在心中为小米描绘了一个长期的发展规划：引进海内外优秀人才，建立强大的经营管理团队；坚持互联网思维，快速迭代，品牌化运营，培养忠实粉丝；坚持“为发烧而生”的产品理念，做到高配置、高性能的同时，保持亲民的价格；初期采用纯线上渠道销售，不设线下销售渠道，通过去除中间环节让利消费者；不强调全靠手机获得高额利润，而是将手机作为入口，作为连接消费者的工具，以平台思维整合优质资源，为广大用户创造价值。

战略合作：成功赢得供应商巨头信赖

小米的创始人团队成员大都从事软件和互联网行业，在硬件开发领域并无足够经验。而做手机业务，尤其是要做“为发烧而生”的手机产品，更需要做好硬件环节，和第三方供应商合作便成了小米更为可行的选择。

小米当然希望能够得到夏普、高通等世界一流供应商的支持。但当时的小米仍是一家初创企业，赢得夏普及高通这类供应商巨头的信任是一件较为困难的事情。同时，供应商出于长期利益考虑，对客户保持着较高

忠实度，往往会结合客户需求引进新设备、新工艺，建设新生产线甚至新工厂。当然，品牌商也会从资金、技术、人才等方面为供应商提供支持。以苹果为例，苹果会为供应商提供资金，以便后者购置产能更高、品质更稳定的新设备。

此外，夏普、高通等供应商巨头根本不缺订单，对小米这种名不见经传的初创公司显然不愿意花费过多的精力。当时，全球100强供应商中，85家都拒绝了和小米合作。

为了解决供应链问题，林斌及其团队投入了大量时间与精力，寻找合适的供应商。2011年3月，日本福岛发生地震、海啸及核泄漏，这种情况下，绝大部分外国游客都在逃离日本。而由雷军、林斌、刘德等人组成的高管团队却飞往日本，希望能够和全球屏幕供应商巨头夏普达成战略合作，当时他们搭乘的航班除了其团队外几乎没有他人。夏普被小米团队表现出来的诚意所打动，拿出了15个小时的时间与之做了深入的沟通交流。

芯片质量是影响智能手机品质的核心因素之一。和全球智能手机芯片供应商巨头高通达成合作，是小米供应链管理团队的一项重要任务。在和高通相关人员正式沟通前，负责供应链的林斌及其团队等待了两个月的时间，而和高通的代表谈判并正式签约又用了两个月的时间，和高通产品部门对接（比如确定产品规格等）又花了三个多月时间。此后，小米团队又多次前往美国和高通进行沟通，最终才达成合作，使小米MI1能够使用高通芯片。

为小米MI2生产芯片时，小米派出6名工程师前往高通总部圣地亚哥研发中心，和高通工程师合作研发骁龙APQ8064芯片。该芯片是当时最高端的手机芯片，而小米MI2被选为高通8064芯片的首发机型。高通首批生产的100万片8064芯片中，50万片提供给小米MI2，另外50万片提供了LG生产的谷歌Nexus 4。这也使小米MI2尚未正式上线前就成为业界焦点。

在和高通的合作过程中，小米凭借其庞大的销量预期以及追求卓越和合作共赢的精神，赢得了高通的支持与信任，双方建立起了十分稳定的合作关系。如今，小米的供应链体系已经十分完善，三星、苹果的供应商也与之建立了密切的合作关系。

野蛮生长：小米裂变的三个关键节点

2010年4月，小米正式宣告成立；8月，小米发布MIUI操作系统；12月，小米发布米聊。这两个产品为小米积累了一大批智能科技发烧友。2011年8月，小米推出第一代智能手机——小米MI1，正式进入智能手机市场。

从2010年到2014年，小米手机出货量猛增，直至超越三星而占据行业榜首。当时，小米的市场估值达到了450亿美元。但与其他所有的品牌一样，小米的成长之路也并非一帆风顺。

一路高歌的小米在2016年跌入低谷，出货量下降，市场份额减少。经过一年的调整，小米于2017年成功逆袭，上演了一出振奋人心的“王者归来”。2018年5月，小米正式向港交所递交IPO申请。为了更好地理解小米，我们可以将其发展历程划分为三个阶段（见图1-1）。

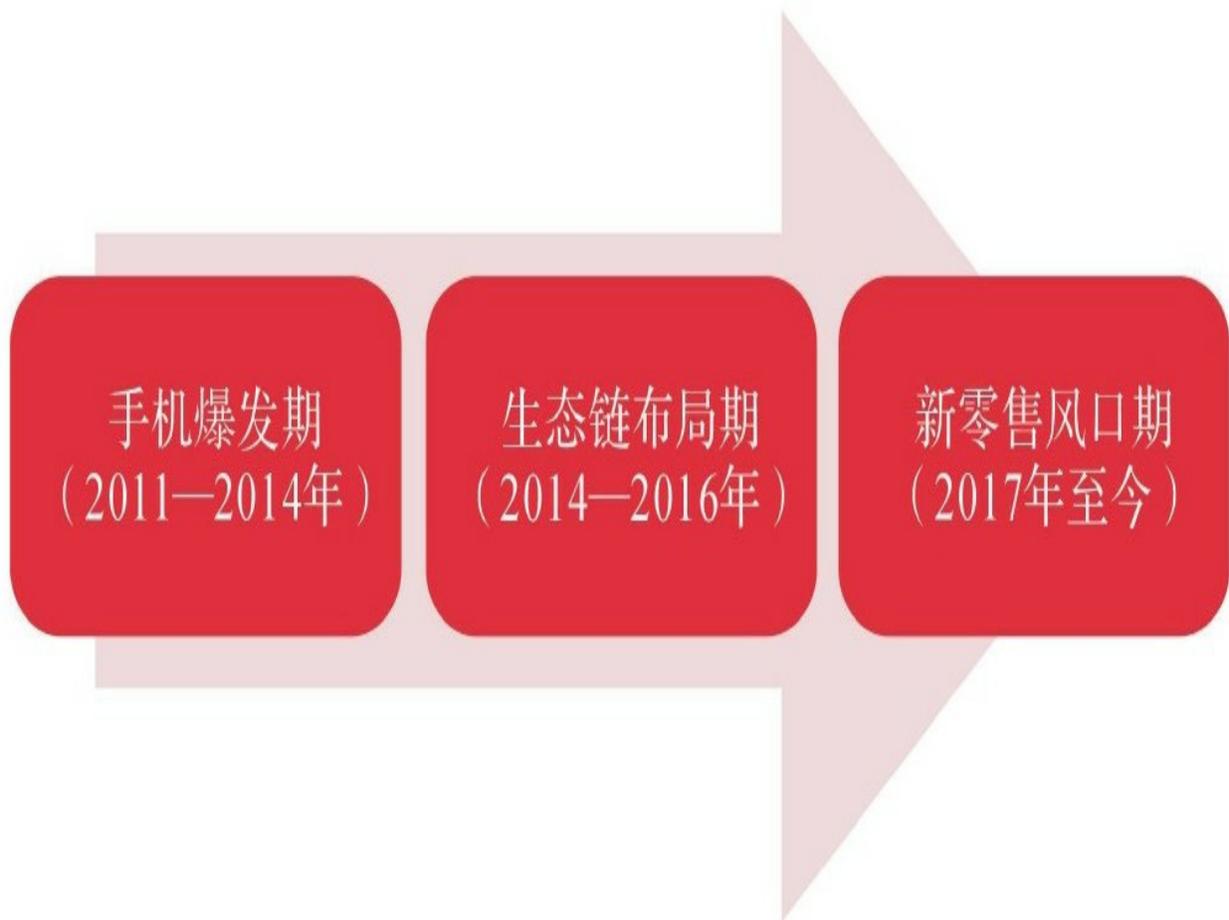


图1-1 小米裂变的三个关键节点

手机爆发期

这一阶段是在2011年至2014年。初期，受益于智能手机的普及与线上渠道的红利，小米推出了两款不同系列的手机：一是专门为发烧友设计的售价1999元的小米，一是为普通用户设计的入门机——红米，售价仅是799元。通过高配低价、高性价比，小米手机很快俘获新一代消费群体，迅速占据了庞大市场。

2014年，小米售出6112万部智能手机，销售额达到743亿元，成功超越三星，成为国内手机行业的领军企业，市场份额增长至12.5%。同年12月，小米获得来自DST、云锋基金等机构的11亿美元的投资，企业估值达至450亿美元。

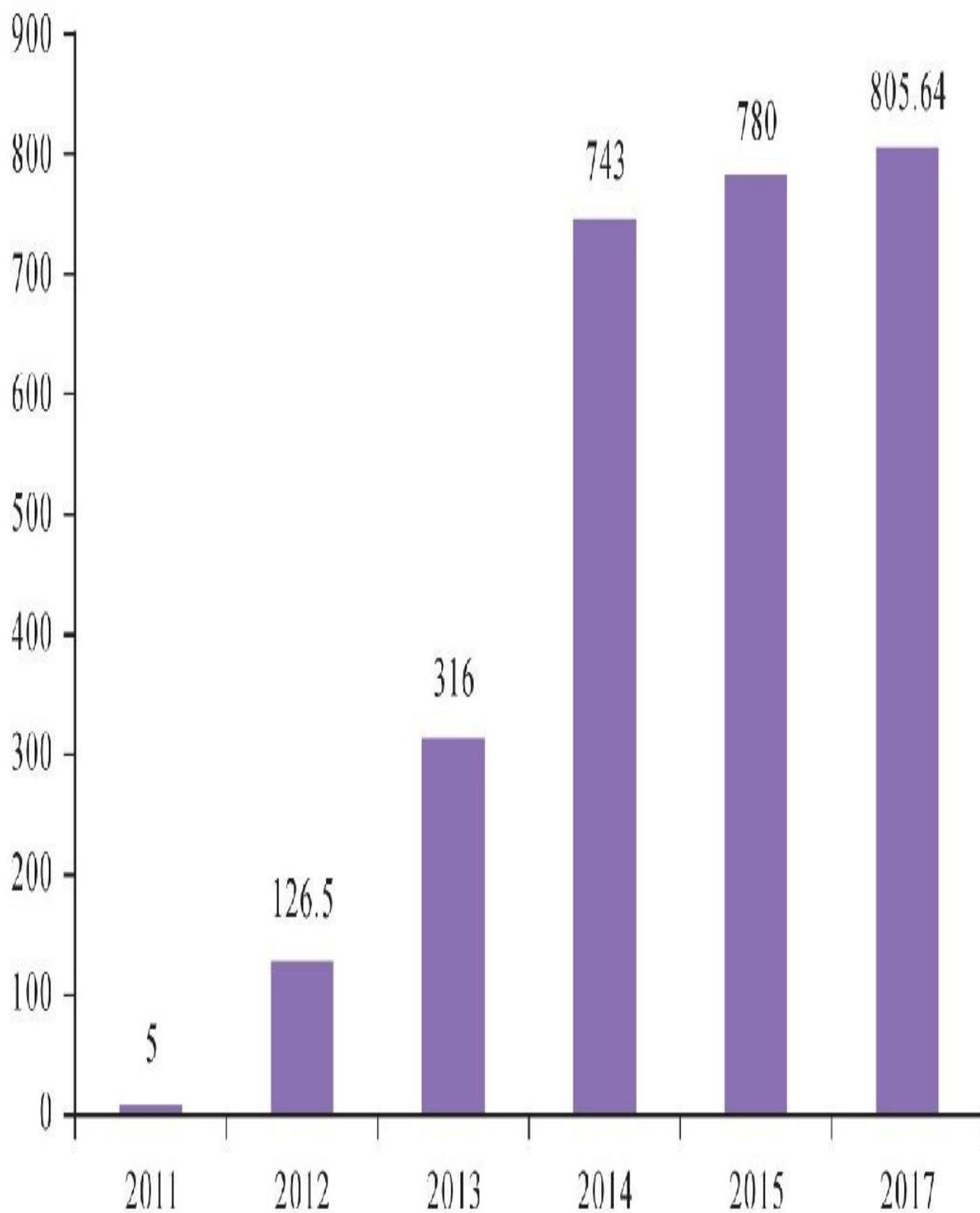


图1-2 2011—2017年小米手机销售规模（单位：亿元）

生态链布局期

这一阶段是在2014年至2016年。在实现爆发式增长后，无法对供应链进行有效掌控，一度成为小米成长道路上最主要的制约因素。2015年，因为供应链问题，小米MI5不得不推迟发布。全年没有重量级的新品作为支撑，小米的市场份额不断缩水。为了突破这个瓶颈，小米开始加快布局生态链。

小米的生态链创建始于2014年，整个生态链以手机为核心，布局了手机周边、智能硬件、生活耗材三大圈层。到2016年，小米投资了77家硬件创业企业，其中有30家企业推出了新品，销售额突破百亿元。在此后小米手机产品发展遇冷的阶段，这些生态链产品很好地维持了小米的品牌热度，帮助小米成功抢占了物联网风口。

新零售风口期

这一阶段从2017年至今。2016年，小米通过生态链布局实现成功逆袭，发布新品MIX系列手机，引领了一波全面屏风潮。同年，小米的高性价比策略在印度等海外市场获得了不错的反响。2017年，小米的生态链产品迎来大爆发。飞速拓展的小米之家引起了业内人士的广泛关注，被视为新零售的成功样本；“有品”平台也成为主流品质电商。

在产品和渠道的双重助力下，小米再次发力，并取得了比之前更好的成绩。根据旭日大数据统计，2018年，小米手机出货量为1.19亿部，在全球智能手机市场所占份额为80%，与2017年相比增长较大。根据公开资料，目前小米之家在全国门店数量已经突破500家。

铁人三项：硬件+新零售+互联网服务

在发展早期，小米主要依靠手机产品与MIUI操作系统立足于市场。在此基础上，小米为促进自身的产品销售，打造了“小米商城”电商平台，将硬件、新零售和互联网服务业务的发展紧密结合在一起，作为三大战略业务，以此为核心逐渐拓宽整体业务布局，建立起日益完善的商业生态体系。

成立于2010年的小米发展历史尚短，其创始人雷军也将小米定位为创业公司，并提倡内部管理者及员工都保持创业者的心态。截至2018年3月31日，小米的员工规模达1.45万人，足以体现小米庞大的规模基础。

在独特的发展模式下，小米的很多业务仍在进行初期的探索，并呈现出迅猛发展之势。我们不能只关注小米的发展规模及其可观的营业收入，而要进行具体分析。从宏观角度来看，小米采用的是多元化发展战略。手机业务在企业的发展过程中占据主导地位。与此同时，小米还在互联网服务、新零售领域展开布局，这两大业务与硬件业务共同构成小米的“铁人三项”。

小米
创立
周年
大事
记

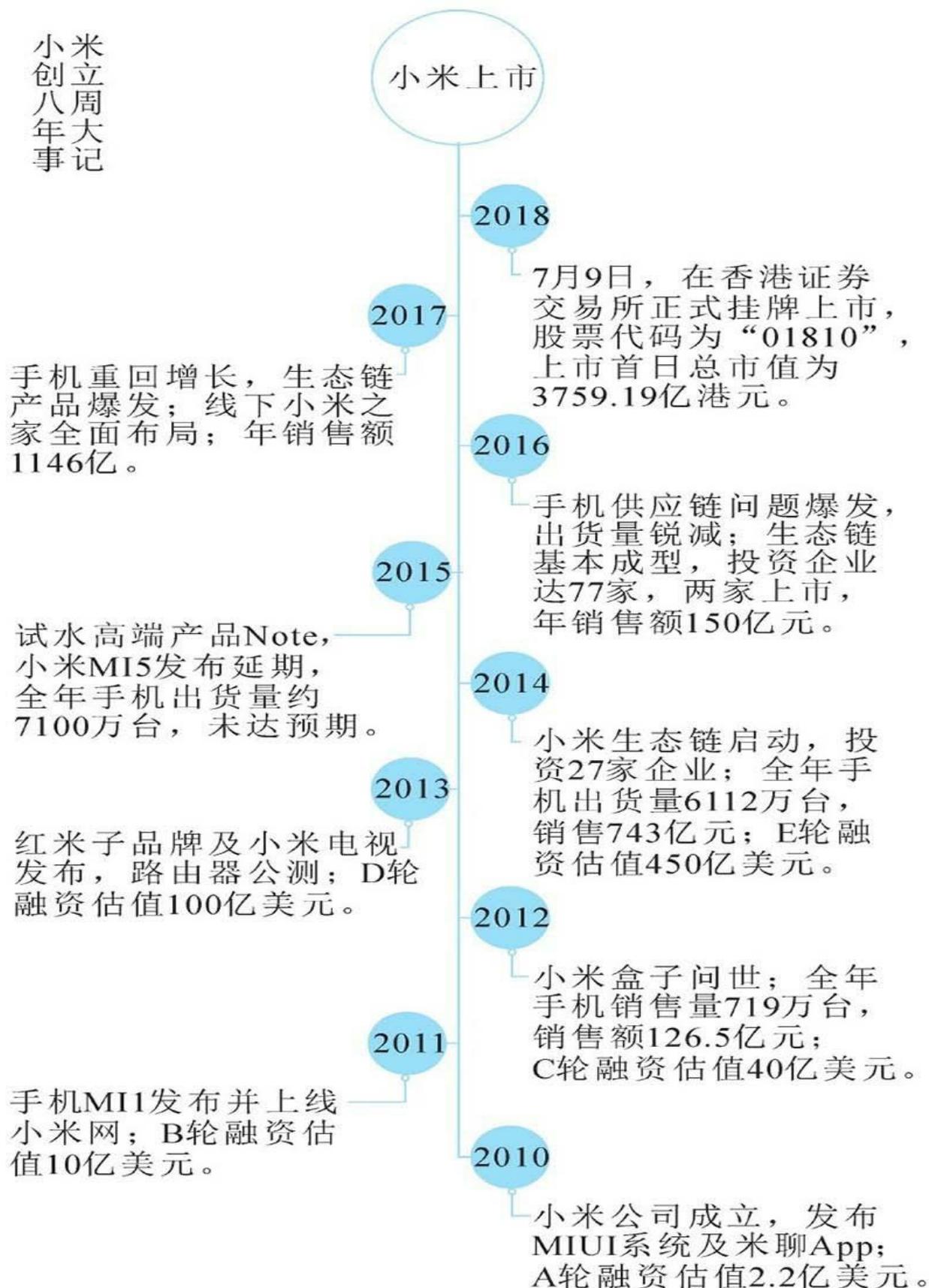


图1-3 小米创立8周年大事记

在企业内部，小米也同时发展多项业务，并实现了不同业务之间的融合发展，发挥彼此之间的协同效应。在企业外部，现阶段的小米尚未成熟，企业在发展过程中需要应对激烈的市场竞争。需要特别注意的是，小米的主导业务都是高新技术产业，技术更新快，市场变化大，鉴于其他竞争对手也拥有很强的实力，为了持续生存下去，小米必须加快实施扩张战略。

当前，小米的智能硬件板块、互联网服务板块和新零售板块，共同构建了一个完整的闭环生态链。深入理解小米，我们必须从战略和战术两个角度切入。

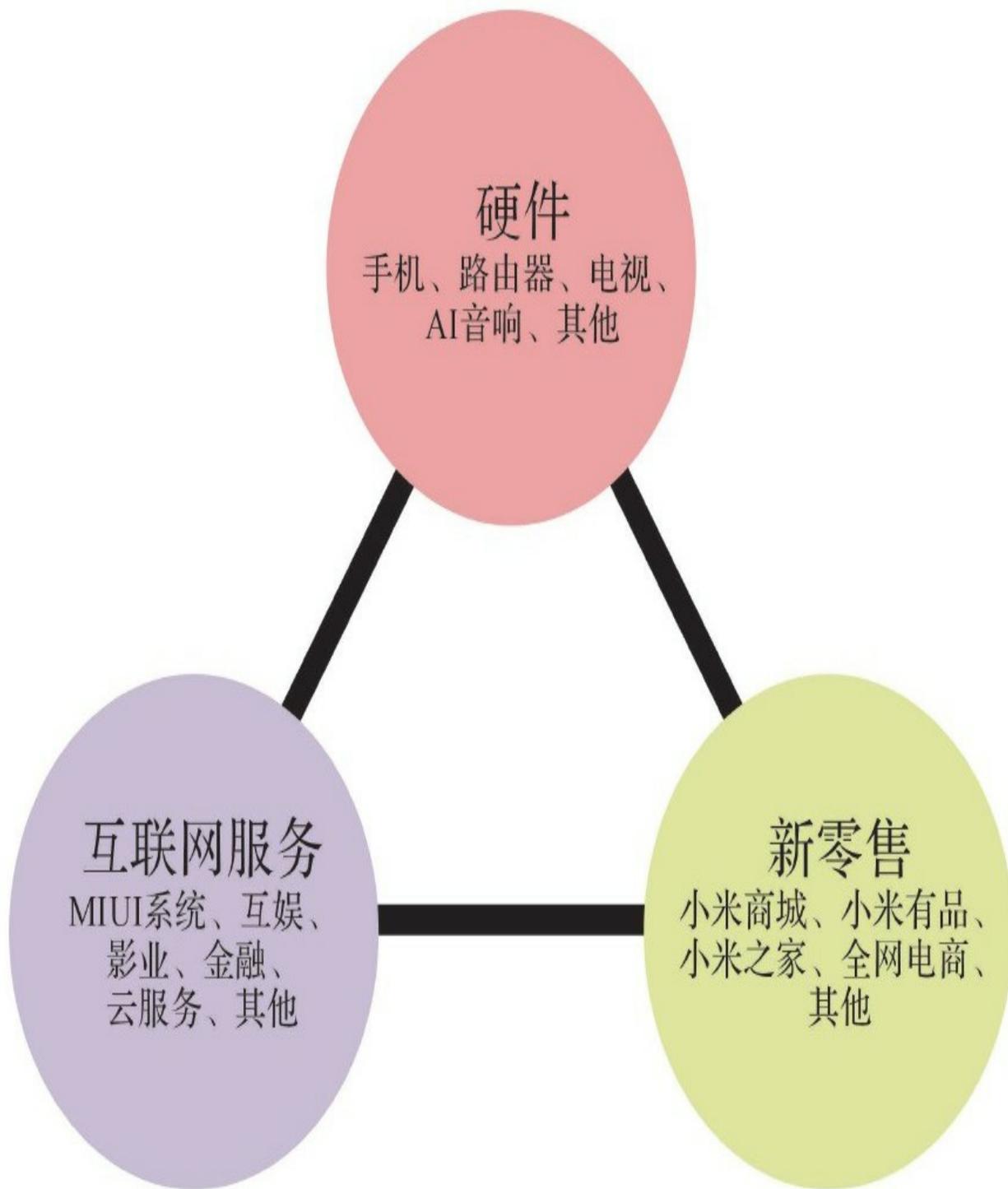


图1-4 小米“铁人三项”战略布局

从战略层面来看，小米的定位是一家建立在硬件基础上的生态型互联网公司，这一点与苹果一样。但与苹果不同的是，小米不只有手机一个入

口，除手机外，小米还创建了一个生态链产品矩阵，全方位占据用户认知，引起更多消费者关注，增强粉丝黏性。

从战术层面来看，小米效仿无印良品，推行高性价比的精品策略，集中人力、财力、物力打造爆款，通过高端产品大众化、大众产品品质化两大策略，推动消费不断升级，借助“硬件+新零售+互联网服务”三大业务板块的联动效应，为小米的粉丝创建了一个高品质的生活圈。

硬件：小米系列智能终端产品

硬件指的是小米的产品体系。小米是一家非常典型的平台型企业，最开始经营的产品就是手机、路由器、电视。之后，随着小米生态链的形成，小米拥有了越来越多的爆款产品。在这些自主产品的支撑下，小米拥有了长期的竞争优势，走出了一条与众不同的ODM（Original Design Manufacturer，原始设计制造商）之路。

手机、电视、路由器、AI音箱是小米的核心产品。通过生态链布局，小米向生态链企业传递自己的产品价值观、方法论，从研发、设计、渠道、供应链等多个层面为生态链企业提供支持，从而打造出风格统一的产品，推动小米的生态产品边界不断拓展。

新零售：小米零售渠道

当前，小米的零售渠道有很多，比如小米商城、小米之家、小米有品，等等。自建零售渠道的目的是辅助产品销售，借助“前店后厂”的模式，小米的销售业绩有了很大的提升。

在发展初期，小米对自己的定位是互联网手机品牌制造商，以年轻用户为目标消费群体，推行爆款战略。它的产品线极少，主要致力于发展线上渠道。早在2014年，小米就已成为仅次于天猫和京东的B2C（Business to Customer，直接面向消费者的零售模式）电商，线上销售额达到了351亿元，在电商市场中的占比为3%。从2015年开始，小米生态链产品线迈进快速扩张阶段，借助线下“小米之家”和线上的“小米有品”，小米的新零售渠道呈现出新格局，对用户群扩张、生态链产品体验推广，产生了积极的推动作用。

互联网服务：小米连接和增值服务

互联网指的是小米为其生态系统创造的内容，比如系统MIUI、云服务、互娱、影业、金融，等等。目前，小米互联网板块的主要作用是将各种智能终端连接在一起。在电商领域，小米有“小米有品”；在游戏领域，小米有“小米互娱”；在金融领域，小米有“小米金融”。未来，小米的增值服务收入还可能大幅提升，成为重要的变现渠道。

小米和苹果都是生态型企业，其基础都是硬件产品，手机是核心入口。二者的不同之处在于：苹果聚焦高端产品，引领创新，再加上IOS系统的特异性，使苹果手机对用户有着极强的吸引力，增加了品牌溢价，硬件本身的盈利能力也有了大幅提升。小米致力于推广智能手机，MIUI系统出自安卓系统，所以小米手机的用户更容易迁移。另外，除手机、路由器、电视、AI音箱这四大产品外，小米还创建了一个庞大的产品矩阵，全方位占领用户认知，增强对粉丝的吸引力。

生态帝国：创新驱动下的互联网公司

小米是一家以手机、MIUI系统等智能软硬件为基础的生态型企业，手机作为小米的战略产品，是其流量入口，也是其主营收入来源，更是小米口碑塑造及品牌建设的关键所在。通过让消费者享受到智能手机给生活及工作带来的诸多便利，小米将自身打造成为国民科技生活品牌。

依托线上的小米有品、小米商城，线下的小米之家、小米专卖店，通过全渠道运营，提高产品流通效率，降低流通成本，小米给消费者创造了前所未有的极致购物体验。

小米推行“硬件+新零售+互联网服务”的“铁人三项”战略，在硬件和新零售取得初步成功的基础上，积极强化自身的互联网服务能力。对于互联网服务，小米给予了极高的期待，将其视为未来的核心利润来源。结合小米的实际发展情况及其战略规划可以看出，电商、文娱、金融及云计算是小米未来依托的核心互联网服务。

电商

小米商城、小米有品是小米的重要线上渠道，也是小米挖掘生态链用户潜在价值的重要媒介。小米电商平台凭借小米及其生态链提供的优质产品，吸引和沉淀了大量忠实用户。而入驻平台的第三方卖家，在丰富平

台产品种类的同时，也为小米创造了新的利润来源。

和普通电商平台所不同的是，小米的“米家”智能家庭控制平台，是一个涵盖硬件、技术、电商、资讯及用户分享的综合平台。凭借智能硬件的互联互通，用户在通过米家App对硬件产品进行管理的过程中，可以接入移动互联网，实现在线下单购买并分享产品体验。

与此同时，平台还会对智能硬件相关数据进行全面搜集，利用大数据、云计算等技术建立用户画像，从而实现产品及服务的定制推荐。在这种情况下，小米可以和用户的日常生活更加密切地联系起来，促进双方建立良好的信任关系，推动用户重复购买甚至终身购买。

文娱

文娱是小米的核心内容版块，主要以小米互娱和小米影业两个平台为支撑。小米互娱重点在资讯（比如多看阅读、一点资讯等）、娱乐（和爱奇艺及优酷土豆进行战略合作）及游戏（比如掌趣、西山居、奇趣互娱等）领域发力；小米影业则不仅投资了新圣堂、华策影视等影视内容供应商，还参与影视剧的宣传及发行，比如小米影业投资的首部电影《拆弹专家》，就创下2017年五一节假期期间票房排行榜第二名，累计票房达到四亿元以上。

金融

在金融方面，小米获得了众筹、银行、保险、小贷及理财、证券、第三方支付等金融业务牌照，分别对应上海米筹金服、四川新网银行（小米持股29.5%）、小米保险、小米金融、老虎证券（小米是其A轮融资领投者）、捷付睿通（小米持有其65%的股权）。

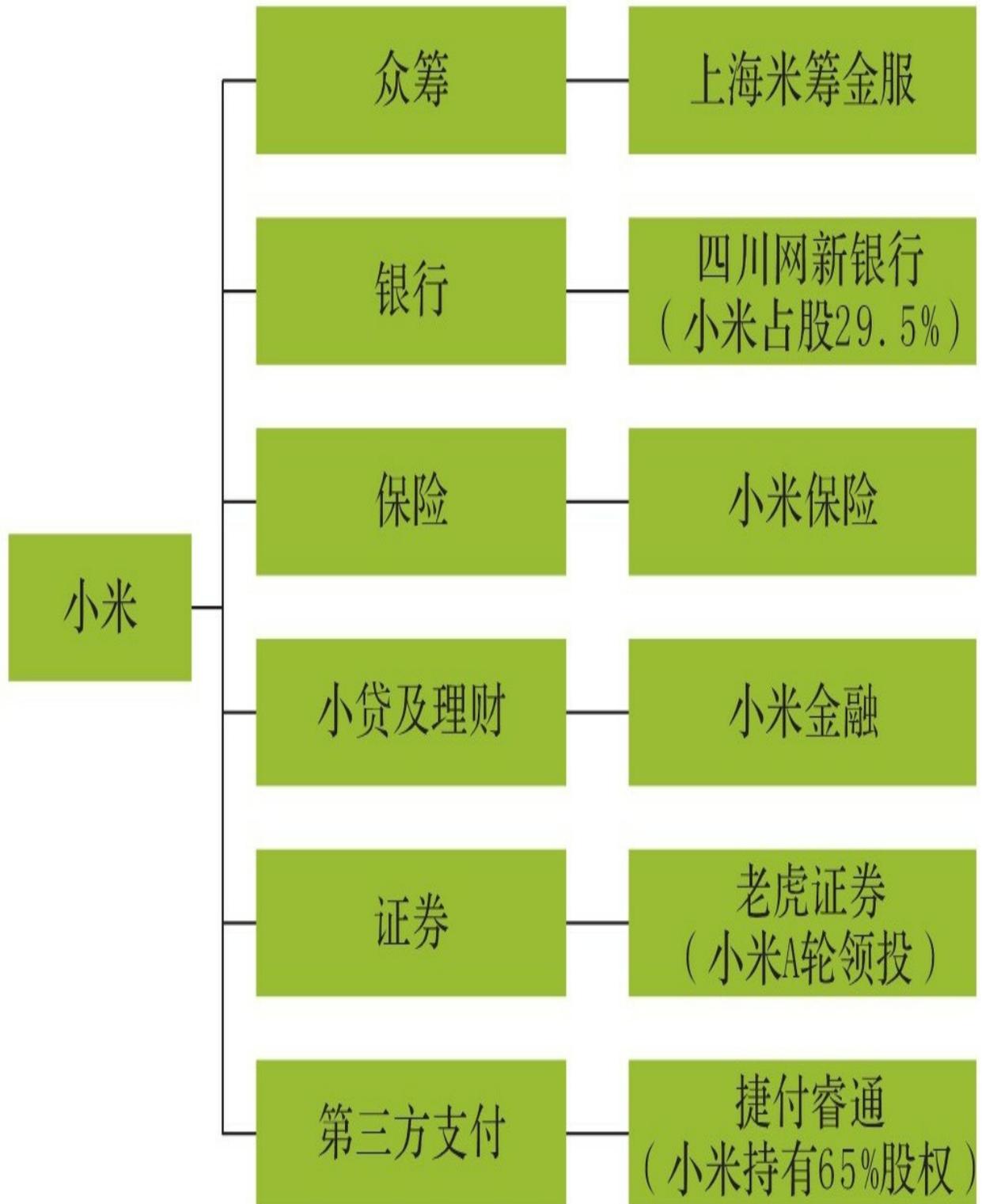


图1-5 小米旗下金融业务布局

2017年5月22日，小米贷款30亿元储架式ABS在上交所获批，意味着小米贷款ABS可以实现一次注册多次发行，也使小米成为国内第三家（前两家为阿里巴巴和京东）获得储架式ABS认可的互联网金融公司。

云计算

和移动互联网、大数据等技术类似，云计算也将成为一种基础设施。布局云计算业务不但可以为企业自身的经营管理提供支持，还可以通过为其他企业提供云计算服务来获得新的利润增长点。

雷军出身金山的背景，使金山和小米有着良好的合作关系。小米在2012年12月以领投者的身份投资了金山云，此后又参与了每一轮的金山云融资。2017年12月，金山云成功融资5.2亿美元，估值高达21.2亿美元，刷新了此前国内公有云单笔融资纪录。目前，金山云已经成为国内公有云业务领军者之一。

根据IDC发布的2017年上半年中国公有云市场追踪报告，金山云在全球建立了19个大型数据中心，有8万台服务器、600个CDN节点、20T全网CDNA宽带总量，为迅雷、WPS、快手、芒果TV、今日头条、小米互娱等诸多互联网公司提供完善的公有云服务。

第二章 小米经济学：揭秘小米模式的创新启示

效率革命：推动创造商业效率新典范

《现代汉语词典》对“效率”做出的定义是：机械、电器等工作时，有用功在总功中所占的百分比，也指单位时间内完成的工作量。由此可见，作为调动各要素完成工作目标的能力，“效率”体现的不只是一种整体观，还包括各单元、各环节之间的相互链接、融合、协同，是一种将所有力量凝聚在一起，来完成目标的能力。

打造产品就是构建一套系统能力，在这套系统能力中，效率是核心指标。

效率与速度：小米迅速崛起的三个因素

2011年小米第一代手机面市，2014年小米一度成为中国智能手机市场占有率排名第一的企业。在全球智能手机硬件企业中，小米的成长速度同样无人能及。小米之所以能实现如此高速的成长，原因有以下三点。

（1）个人效率。小米将每位员工的工作成果数字化，让员工既感受到压力又更有动力。同时，小米还创建了一个员工可以与用户直接交流的组织结构，让员工感受到来自用户的压力，以鞭策自己不断努力进取。

（2）单点做强。小米会在一两个型号产品的研发、生产和销售等方面投注大量的资源，拼尽全力扩大这一两个型号产品的销售规模。相较于同时做多款手机的企业来说，小米的研发成本要低得多。

（3）点线面体。2011年到2012年，消费升级、智能手机换代、网络电商均呈现出大爆发态势。借助其中的红利，小米手机实现迅速崛起并获得快速发展。

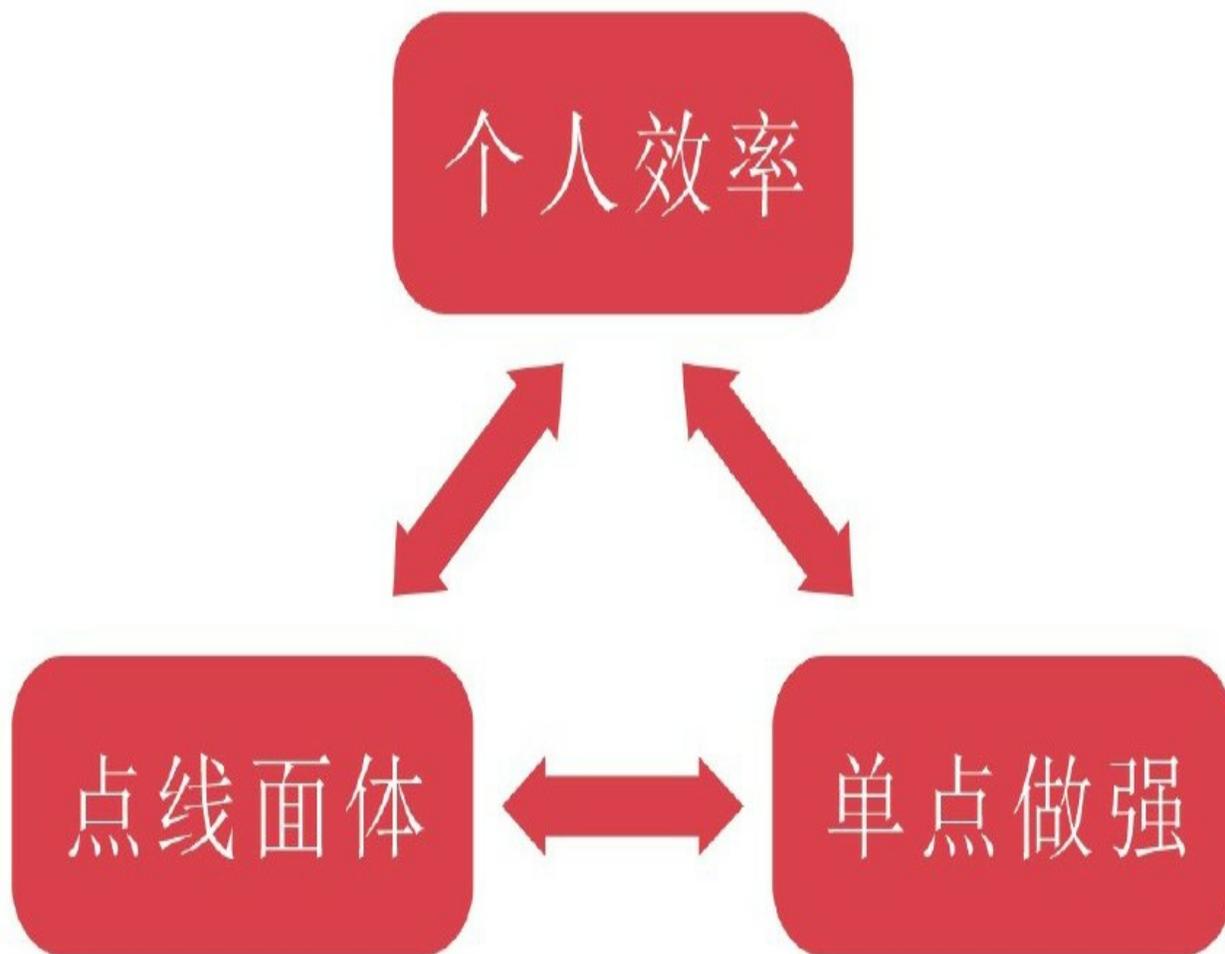


图2-1 小米迅速崛起的三个因素

用互联网思维解决制造业问题

互联网思维有两个关键点：一是用户体验，二是效率。2011年，小米切入手机市场，并用三年时间做到了国内第一，用七年时间使营收突破千亿元，堪称行业奇迹，也是互联网思维拥有强大力量的有力证明。

从用户的角度来看，用户消费的不是渠道、广告、促销模式，而是产品。所以，企业要想发展，必须做好产品。对于小米来说，核心技术创新是其最重要的生存基础。

自公司成立之日起，小米就一直在进行技术创新，并且取得了极好的成绩。

2016年，小米研发了全面屏手机，屏幕占比达到了91.3%。手机一经发布，就在全球手机科技圈引起了极大的轰动，在手机行业，全面屏成了一个关键词。

2017年2月，小米发布了自主研发的中高端手机处理芯片，成为全球第四家拥有自主研发芯片的手机公司。小米5C就使用了这款芯片，它给用户带来极佳的使用体验，形成了极好的口碑。

小米MI6使用的光学变焦双摄、人像模式也都给用户创造了全新的体验，拍摄出来的照片效果极佳。

小米之所以能迅速成长为行业领军企业，与其在核心技术层面源源不断的投入密切相关。

既负责产品研发与制造，又负责产品销售，使小米可以尽可能地缩短渠道，降低销售成本，提升整体运行效率。同时，小米要求各业务板块实现协调发展，毛利率、净利率上的要求都比较低，借此来保持较高的性价比。

优质的产品可以拉动销售，好的销售可以增加产品销量，如此环环相扣，便可构建一个完整、丰富的产品线。但企业推行“优质低价”策略也会产生一个问题，那就是利润低，企业不赢利，导致股东和员工的利益受损。为此，小米推出了很多互联网服务，以期通过互联网增值服务获利。用户使用小米的互联网服务，小米会获得一定的利润，并能以此维持自己的经营能力，打造流畅的现金流。如此一来，小米就能推行其“优质低价”的运营策略，实现企业的利润目标。

在小米的互联网思维中，“铁人三项”模式非常重要。该模式将吸引用户和赢利划分成了两大步骤，平均每两个季度就以用户为中心开展一项新业务，新业务必须符合企业的价值观，而且要有利于企业总体运营目标的实现。

效率革命：小米新零售模式的本质

小米之所以实行新零售，是因为看到了电商的缺陷，比如体验性差，用户不能真实地触摸商品，不能在“爱上”一个产品之后立即将它带走。最重要的是，线下消费群体规模依然非常庞大。于是，小米推行了新零售

售，以期通过互联网思维、电商技术，打造一个可以实现线上、线下联动的新零售模式。

为实现新零售，小米打造了小米之家。起初，小米只是将小米之家视为一个尝试项目，结果发现小米之家备受欢迎。小米之家之所以如此受欢迎，就是因为其推行了爆品策略，不断推出消费者迫切需要的商品。在小米之家经营的商品中，手环、平衡车、空气净化器、扫地机器人等商品的销量在行业内一直处于领先水平。

新零售是一场效率革命，将大大提升零售企业的运营效率。而小米之家专注于做高性价比的产品，打造丰富的产品组合，利用互联网技术和方法论做好线下零售。

小米之所以能够成功，还有一个非常关键的条件就是它在经营用户的信任。小米投入巨大的人力、物力打造高性价比产品的主要原因，就是想获取消费者信任，让消费者进店之后无须进一步关注商品价格，只需专心了解产品的功能与质量，并且放心购买。在小米的经营策略中，这一点非常重要。

在互联网时代，信息传播速度极快，“坏事传千里”只是一瞬间的事情。在竞争激烈的电商市场中，消费者的信任是极其稀缺的资源。小米深刻了解这一点，用心打造高品质的商品，让消费者可以放心购买；同时，尽可能地降低产品价格，让消费者无须顾虑价格，只要喜欢就可以直接下单付款，将产品带走。

产品主义：追求极简思维与用户体验

随着产品线越来越丰富，小米已发展成为一个“大家庭”，其生态链产品覆盖了多个领域，除最主要的手机、平板、电脑、笔记本外，还有耳机、音响、扫地机器人、移动电源、电视，等等。

产品思维是一种体验式思维，是一个用好产品、简化中间流程，做减法、追求极致的过程。很多企业的产品运营却与之相反，不是做减法，而是做加法，希望将所有好功能汇聚在一个产品上，结果导致产品整体体验不佳。

在极简思维方面，无印良品堪称典范，一个非常简单的工具就能带给消费者极好的使用体验。产品看似简单，其材质、大小却都经过了设计师的精心设计，在最大程度上优化产品，这就是极简。因此，极简思维不能只看表面的视觉风格，要将重点放在流程简化方面。视觉体验与触觉体验不能相提并论，二者之间是递进关系，这是极简的要义。

在某些情况下，极简思维就是要在众多选项中做出选择。极简就是对资源进行极致、合理的划分。在极简思维运用方面，小米独树一帜。很多人对“极简”的认知仅停留在平面图像上，属于平面设计，而小米的极简则体现在流程及人体力学上，追求的是极致的用户体验。

从产品层面来看，在家电产品红利期逐渐消退的当下，在行业存在联想、格力等大品牌的环境中，小米却毅然将自己的生态链产品拓展到了电视、电饭煲等家电领域，并成功突围，实现爆发式增长，这一点值得业内人士深入分析、思考。

国内外很多企业在发展过程中都会遇到产能过剩、市场饱和等问题，在这些问题出现后，老牌企业往往会丧失信心，认为市场最终格局已定，但总会有一些新品牌打破格局、突出重围、逆向发展。

要想解决这个问题，我们首先要了解行业领军企业（格力、联想等）的思维。传统行销是以渠道为基础建立起来的，没有畅通的渠道做支撑，产品很难销售出去。此一环节集中了供销市场博弈的所有矛盾，企业的公关成本、利益分配也主要发生在这个环节。从理论上讲，在时间、成本保持不变的情况下，为了保证运营效果，企业会在渠道建设方面投入大量精力，导致在产品研发领域投入的资源越来越少。

再次，企业的研发团队根据市场反馈，组织产品研发与生产，这个反馈主要来源于市场调研数据与销售数据。数据的提炼深受市场部员工思维的影响，但它又对企业能否研发生产出能得到市场认可的新产品起着重要作用。整个过程依循的是结果导向思维，这会对企业的时间成本、经营成本产生巨大影响。

而小米的行销过程具有扁平化的特点，直接面向消费者销售产品，没有中间渠道，即便有也只是第三方平台，比如京东、天猫、淘宝，等等。相较于传统渠道，小米的这种行销方式可与顾客密切沟通，能对供应链成本进行有效控制。小米的产品研发推崇用户至上，在这一思维指导下研

发、生产出来的产品，可以在很大程度上被市场接受。

假如依靠传统的分销模式，小米根本无法践行低成本策略。因为在传统分销模式下渠道商也要赢利，若渠道商没有利润或者利润较小，企业就很难与其建立合作关系。为解决这一问题，小米自行建立了终端店铺——小米之家。

从商业运作方面来看，小米的用户导向、扁平化管理效率都非常高，小米借助这一优势占据了较大的市场份额。这一点也是互联网企业的通性。

品质制造：感动人心vs价格厚道

在2017年12月23日举行的2017“质量之光”年度质量盛典上，小米董事长雷军荣获年度质量人物奖，这是对小米产品质量的充分肯定。从小米“为发烧而生”的产品理念，雷军关于自身梦想的描述，到小米对产品品控的严格要求等诸多方面，都可以深刻感受到小米对提高行业制造水平，对推广“高性价比”“高品质”成为行业共识的热情，以及对建立消费者信赖认证体系的长期坚持。

2018年4月25日，小米MI6X发布会成功召开。在发布会上，大屏幕展示了这样一句话，“始终坚持做‘感动人心、价格厚道’的好产品”，这是小米的品牌理念。因为此时，小米发现原来的“为发烧而生”的口号逐渐不再适用，米粉中的发烧友人数比重逐渐下降，更多的是那些作为普通消费者而进入米粉大家庭的粉丝。

雷军的产品经理思维通过“感动人心，价格厚道”这八个字展露无遗，将产品放在了至高无上的地位。这八个字非常直白，使广大用户深受感动。

提升中国制造优质供给水平

第一款小米手机上市时，国内智能手机市场相当混乱，山寨品牌横行。如今小米不仅在国内市场取得领先优势，在印度等海外市场也夺得发展先机。小米坚持做高质量、高性价比的产品，借助互联网思维经营管理，积极发力品质电商、新零售等新兴业态，致力于提升中国制造的优

质供给水平。

2017年年初，小米成立质量管理委员会，下设质量办公室对质量标准推广及应用进行监督。雷军担任委员会主席一职，并定期举办质量会议，小米每个部门都成立了质量小组。这一举措，不但为确保小米自身产品及服务质量提供了有力支持，也为其他企业的质量建设提供了借鉴经验。

雷军曾指出，整个社会运作效率低下是中国制造的一项核心问题，过高的渠道成本，限制了企业的研发制造投入，导致供给质量得不到充分保障，造成了中高端消费需求普遍需要海外产品及服务来满足的不利局面。而小米希望自己在提高中国制造水平过程中发挥“鲶鱼”效应，刺激行业整体制造质量持续增长。

比如，定位低端产品的红米手机，却采用旗舰产品小米Note系列产品的测试标准进行品控。第一代小米MIX采用了整体精密陶瓷配置，引起了同行业竞争对手的竞相模仿，在提高行业产品质量、给用户带来良好体验方面产生了积极的正面影响。

在经济调结构、转增长的局面下，无疑需要小米这种积极承担社会责任的质量先锋，打破“劣币驱良币”的不利局面，树立行业质量标杆，提高中国制造国际竞争力，带领中国企业从全球产业价值链低端环节迈入中高端环节。这也是质检总局将雷军评为年度质量人物的一项重要因素。

输出高品质、高性价比的经营标准

小米的一大显著优势是建立了对全产业链进行严格控制的小米生态链，通过和小米生态链上的企业建立命运共同体关系，来输出高质量、高性价比的经营标准，实现跨领域、跨行业的要素资源整合。

雷军在畅想小米的未来时曾表示，要通过“小米模式”切入100个细分领域，推动智能硬件行业发展不断走向成熟，让小米从茫茫大海中的一叶扁舟转变为超级舰队。而这个超级舰队显然不仅指小米，还包括大量的生态链企业。如今，小米生态链企业数量已经达到了上百家，其中不乏华米等已经成功上市的时代弄潮儿。

更为关键的是，小米在印度等新兴市场输出小米模式，为海外用户创造

价值，为自身创造更高收益的同时，还提高了中国产品及企业的国际形象，服务于“一带一路”等重大国家级建设。

习近平主席在谈到关于标准和质量的关系时表示：“标准决定质量，有什么样的标准就有什么样的质量，只有高标准才有高质量。”而标准的制定及推广向来不是一件简单的事情。中国经济中存在无数中小企业，他们在资金、人才等方面处于明显劣势，给高标准的制定及推广带来诸多阻碍。

在这种情况下，小米不仅积极制定并应用高标准，而且将其输出到生态链企业，通过孵化一批质量先行、高性价比的创新型企业，推动制造业行业发展，让广大消费者享受到丰富多彩的优质低价产品，满足了人们各种各样的生活和消费需要。

打造消费者信赖认证体系

以人为本是时代主旋律，它要求企业变革传统的企业本位思维，坚持以用户为中心，以消费者需求为导向。具体到质量建设层面，企业要结合消费者需求持续开展质量创新，不断强化自身的自主创新能力，尝试柔性生产、个性定制，更为灵活高效地响应消费者需求。

一直以来，小米都在致力于打造消费者信赖认证体系，力争让消费者能够在小米之家、小米专卖店、小米商城等线上线下渠道中放心选购，与企业建立长期稳定的信任关系，积极参与到小米的质量建设中来，对小米产品及服务质量进行监督。有了良好的信任关系，可以大幅度减少消费者购物时的对比、挑选时间，同时，提高企业质量建设的信心与积极性。

从小米模式中，我们可以深刻感受到信任传递带来的巨大价值。米粉用口碑为小米背书，小米又为生态链企业背书，而小米和生态链企业又用价格公道的优质产品和服务回馈消费者，从而实现了良性循环。

2018年4月25日，雷军在母校武汉大学为小米MI6X举办的发布会上表示：“我目前的梦想就是推动中国制造业进步，让消费者用很便宜的价钱享受到科技带来的美好生活。不管你们是否认同，我就是要做一条路走到黑，我就是要做感动人心、价格厚道的产品。”这种直面挑战、积极承担社会责任、为人们创造美好生活的决心和勇气，值得国内创业者及

企业学习。

运营模式：“轻资产”与“铁人三项”

小米的运营模式和以“中华酷联”（指中兴、华为、酷派、联想四大手机品牌）为代表的传统手机厂商存在明显差异。小米是典型的轻资产运营模式，其专注于研发、设计、售后环节，而生产、加工组装及物流配送则交由第三方服务商。这在让小米降低运营成本的同时，也确保了小米的产品及服务质量。

更为关键的是，小米在研发设计环节让用户广泛参与，由广大米粉和小米团队共同完成产品设计研发，让用户产生参与感、成就感，并实现了和竞争对手的差异化竞争。

在供应链管理方面，为了控制库存成本，减少资源浪费，小米采用了戴尔的“按需定制”模式。早期的小米会在每周二中午12点发布一定数量的产品，供用户选择抢购。产品的详细信息会事先在小米论坛上公示，想要购买的用户必须提前提交申请，成功预约后，才有参与抢购的资格。

对用户预约数据进行统计后，小米就有足够的时间结合同期销售数据、论坛评论数据、社交媒体话题讨论、搜索引擎搜索情况等，来制订更为科学合理的生产计划。

在销售方式方面，小米同样和传统手机品牌存在明显差异。发展初期，小米采用纯线上销售的方式，在自建商城销售的同时，还入驻京东、天猫等综合电商平台。如今的小米也在积极布局线下渠道，除了小米之家、小米专卖店外，作为小米新零售重要布局的小米有品，分别在上海、南京开设了两家线下门店，取名“有生品见”。

在物流配送方面，最初外包给凡客诚品自建的物流公司“如风达”，如今的物流合作伙伴则涵盖了顺丰等国内主流快递公司。

对于小米的商业模式，雷军曾指出，产品硬件配置、功能对用户消费决策的影响越来越弱，服务和体验扮演的角色愈发关键。尤其是，在“互联网+”对各行各业的渗透不断深入的情况下，企业可以尝试不断打破边界，通过各种溢价更高的服务，来获得更高利润回报。

小米创造了一种全新的商业模式，创建了一个复杂的组合——“铁人三项”。小米在创立之初设定的目标是“打造感人的产品，设置厚道的价格，让企业获利”。这三点中的任何一点都不容易实现，更何况这三点之间还存在矛盾。为了解决这些矛盾，小米打造了“铁人三项”，将硬件、新零售、互联网服务三大模块放在一起推进。

小米的手机、路由器、电视等硬件是连接用户的工具，也是现阶段小米的主要利润来源；MIUI等软件是为用户提供内容的重要载体，也让用户保持了较高的活跃度；云服务、信息服务、增值服务等则是小米为用户创造良好体验、推动自身品牌建设的关键所在，也将是小米未来的核心利润来源。

首先，小米的硬件模块规模庞大。在这个模块中，手机处于核心地位，其次是电视、路由器等生态链产品。通过大范围的投资，小米孵化了近百家生态链企业，这些企业都遵循小米的理念，按照小米的模式研发产品。这样一来，小米就有了质量过关的硬件。

其次，作为一家零售企业，小米采用了“前店后厂、自产自销”的模式，使产品销售效率得以大幅提升。起初，小米在线上开设了小米商城；然后，小米在天猫、京东两大电商平台开设了旗舰店；之后，小米有品独立。小米还创办了小米小店，对各种新零售业态均进行了尝试。

从实际发展情况来看，中国手机行业市场竞争日趋白热化，价格战愈演愈烈。尤其是，小米主攻的中低端市场盈利情况不容乐观，而高端市场用户规模相对有限，同时又有苹果、三星两座大山，所谓阻力重重。

所以，在盈利方面，从硬件向软件及互联网服务拓展是小米的必然选择。但我们知道，通过软件获利并非是一件简单的事情，比如，在当前知识产权体系仍有待完善的情况下，软件商盈利困境就很难得到有效解决。

通过不断拓展服务，来打造生态系统，更是一件相当困难的事情。现阶段，小米的主要利润来源仍是硬件，在其2017年财报中，手机销售收入占比高达70.3%。小米手机庞大的销量，可以有效降低边际成本，同时元器件成本也在不断降低，经过一段时间后，也能为小米创造可观的利润。

当然，这需要小米尽可能地延长产品生命周期，这样才能充分利用摩尔定律，使自身获得较高的利润回报。为了确保手机性价比，小米在后期逐渐提高软硬件配置，真正为用户创造价值，赢得其认可与信任。

管理创新：小米奇迹背后的制度建设

数字经济时代，企业要对信息价值给予高度重视，明确自身的定位，在对信息进行全方位搜集与处理的基础上，实施管理创新。

自动化和智能化技术及其设备的应用，使人从繁重的体力劳动中解放出来，知识要素在企业发展中扮演的角色愈发关键，伟大的创新往往建立在对新知识的深入把握及灵活应用的基础之上。

知识可以被分享，但对知识认知的差异导致不同的人利用知识创造的价值上存在明显不同。想要让员工充分发挥知识的价值，必须使之具备创新思维，这就需要企业通过管理创新对员工进行引导、监督，这也正是小米能够取得成功的关键所在。

以人为本，创新机制，提升管理创新能力

以人为本是21世纪管理实践的主流趋势，在平等的企业文化氛围中，更容易释放员工的创造力，提高员工的工作积极性，让员工实现自身价值的同时，为企业创造更高的价值。

小米强调每个员工都是独一无二的，都是企业的主体，企业的发展是建立在员工不断发展的基础之上的，员工的创新能力是企业综合实力的重要组成部分。企业对创新主体的管理水平，将直接影响企业的市场竞争力。企业想要实现永续经营，必须进行管理创新，建立完善的创新机制，提高对创新主体的管理水平。

一方面，小米不断加强管理层的创新能力建设。企业管理层对提高企业的资源配置效率、激活员工潜能具有至关重要的意义；提高管理层的创新能力是实现企业管理创新最为有效的手段。这要求管理层具备前瞻性、创造性的战略思维，能够深入分析企业当前的竞争环境，把握未来市场及用户需求发展趋势。同时，管理层还要具备较强的抗压能力，能够主动承担创新带来的风险。

另一方面，小米积极鼓励员工创新，并通过组织员工参加线上、线下培训活动，增强其创新能力。在小米，和一般员工相比，管理层仅占很小的比例，所以，提高员工的创新能力是确保整个企业创新能力的重要基础。

重视科技创新，着力促进企业可持续发展

小米重视科技创新，并将其应用到各类产品之中。在新生事物层出不穷的移动互联网时代，产品的生命周期越来越短。如果不能及时通过产品创新进行更新迭代，很容易就会被市场淘汰。而手机、移动电源等电子消费品，对科技创新尤为依赖。强大的科技创新能力，使小米在满足消费者现有需求的同时，还能发掘其潜在需求，甚至创造出新的需求。这也是小米新品发布会能够成为业界关注焦点的核心因素。

如今，相当多的中国企业仍在沿用传统的企业本位思维，缺乏对市场及用户的足够认识，难以把握动态变化的市场环境和消费需求。未来，企业需要转变思维模式，认识到由产能过剩、供需关系转变所造成的交易主导权回归用户的时代趋势。

紧握销售渠道，加强体验式销售

渠道管理的价值并未因为渠道日益多元化而削减，反而变得愈发关键。生产力的大幅度提升，使很多行业出现了严重的产能过剩现象，同质竞争日趋白热化。即便是优质产品，一旦缺乏精准对接目标用户的有效渠道，也将难以完成价值变现。

小米自成立至今，对销售渠道尤为重视。在发展初期，小米创造性地采用互联网销售模式，不设线下渠道。在近两年新零售迅速崛起后，小米又开始采用线上、线下相结合的销售模式。

在销售过程中，小米主要通过加强体验式销售，来迎合消费者的个性化需求，和消费者进行深入的沟通交流，在为用户解决各类问题的同时，搜集用户反馈意见，为企业经营管理提供参考。此外，小米通过预约购买、限量销售等方式，营造出了小米产品是稀缺品的氛围，利用饥饿营销，极大地提高了产品销量，获得了相当丰厚的利润回报。

以战略和制度为导向，提高核心竞争力

制度是确保管理能够落地的重要保障，管理水平的提升又能促进制度不断完善；二者相辅相成，共同推动企业经营水平不断提升。所以，加强制度创新是促进管理创新的有效途径，制度创新可以促进优质资源在组织内部的整合及利用，营造优良的工作氛围，确保企业的高效稳定运营，为管理创新提供有力支撑。

现代企业的长期稳定发展，离不开科学合理的战略规划所提供的有力支持，小米、阿里、腾讯、谷歌、微软等国内外巨头企业，之所以能够取得如此非凡的成就，与其管理层制定的系统完善的战略规划存在密切关联。而创新战略是企业战略体系中的关键组成部分，是企业核心竞争力的重要来源。

无论是早期的“单品扩张”战略，还是如今的“新零售”战略，我们回顾小米九年来的创业发展历程不难发现，小米的商业模式和战略布局始终在不断调整与变革，且路径清晰、执行力强，而这也正是小米取得今天如此成就的重要原因。

零售创新：新零售视角下的小米模式

定位：定位清晰，精准把握需求

在招股说明书中，雷军发表了一篇题为《小米是谁，小米为什么而奋斗》的公开信，其中提到小米要做“感动人心、价格厚道”的产品，明确了小米的定位：一家专注于手机、智能硬件、物联网平台的互联网企业。

从运营方面来看，截至2017年，小米的综合毛利润率只有13.22%，调整之后的净利润率为4.68%。作为一家产品型公司，小米的毛利润率、净利润率都比较低。具体来看，2017年，小米智能手机的毛利润率只有8.8%，物联网及生活消费品的毛利润率只有8.3%，公司综合运营费用率是8.37%。从产品方面来看，小米基本上处于盈亏平衡的状态。这样一来，互联网服务就成了小米最核心的盈利点。2017年，小米互联网服务收入98.96亿元，毛利润59.6亿元，毛利润率60.2%，互联网服务在公司经营性利润中的占比达到了48.8%。



图2-2 2017年小米核心主打品类手机的市场定位

产品：强大的供应链，多层次的产品矩阵

目前，小米公司的产品体系已经非常丰富，涵盖了手机、手机配件、生活消费品、智能设备等多个领域，以核心产品手机为中心逐渐向其他生活消费品拓展，以消费者为核心研发更多的产品系列，满足各个消费群体的需求，增强消费者黏性。同时，小米以硬件产品为基础，积极拓展用户，培育粉丝。

截至2018年3月底，小米已投资孵化210家公司，其中涉及硬件、生活消费品领域的公司有90多家，这有效地强化了小米的生态系统。同期，小米除智能手机、笔记本之外的连接设备已经超过1亿台，并已全面接入公司的物联网平台和米家App。

随着小米投资孵化策略的推行及物联网平台的开放，小米的产品矩阵未来可能会越来越大，进而拓展出更多活跃用户，进一步扩大公司的业务规模。

营销：灵活高效的营销方式，粉丝运营

借助明确的产品定位、多层次的产品体系和服务，小米构建了一个规模庞大的粉丝用户体系。截至2018年3月，小米MIUI系统的月活跃用户达到了1.9亿。小米用户每天大约要使用4.5个小时的手机。与此同时，可以与用户实现高频互动的小米平台建立完成。

以此为基础，通过发挥粉丝传递效应，小米开始进行口碑营销，积极收集用户反馈。2018年3月，MIUI论坛的月活跃用户达到了900多万。MIUI论坛成立于2010年8月，截至2018年3月，小米粉丝用户累计在该论坛发布帖子2.5亿条。小米积极与粉丝互动，创建了一个良好的互动反馈机制。

一般来看，一家企业在运营过程中主要有三项支出，分别是营销支出、行政支出和研发支出。在这三项支出中，小米的营销支出占比最大。截至2017年，小米的营销支出占比达到了54.5%，比研发支出高了将近22个百分点。由此可见，小米非常重视用户挖掘与粉丝培育，在这方面投入了很多资金。同时，根据小米招股书，2017年小米公司的营销费用率为4.56%，相较于2016年提升了0.15%。可以发现：虽然公司的销售规模不断扩大，但企业的营销费用率基本保持平稳。

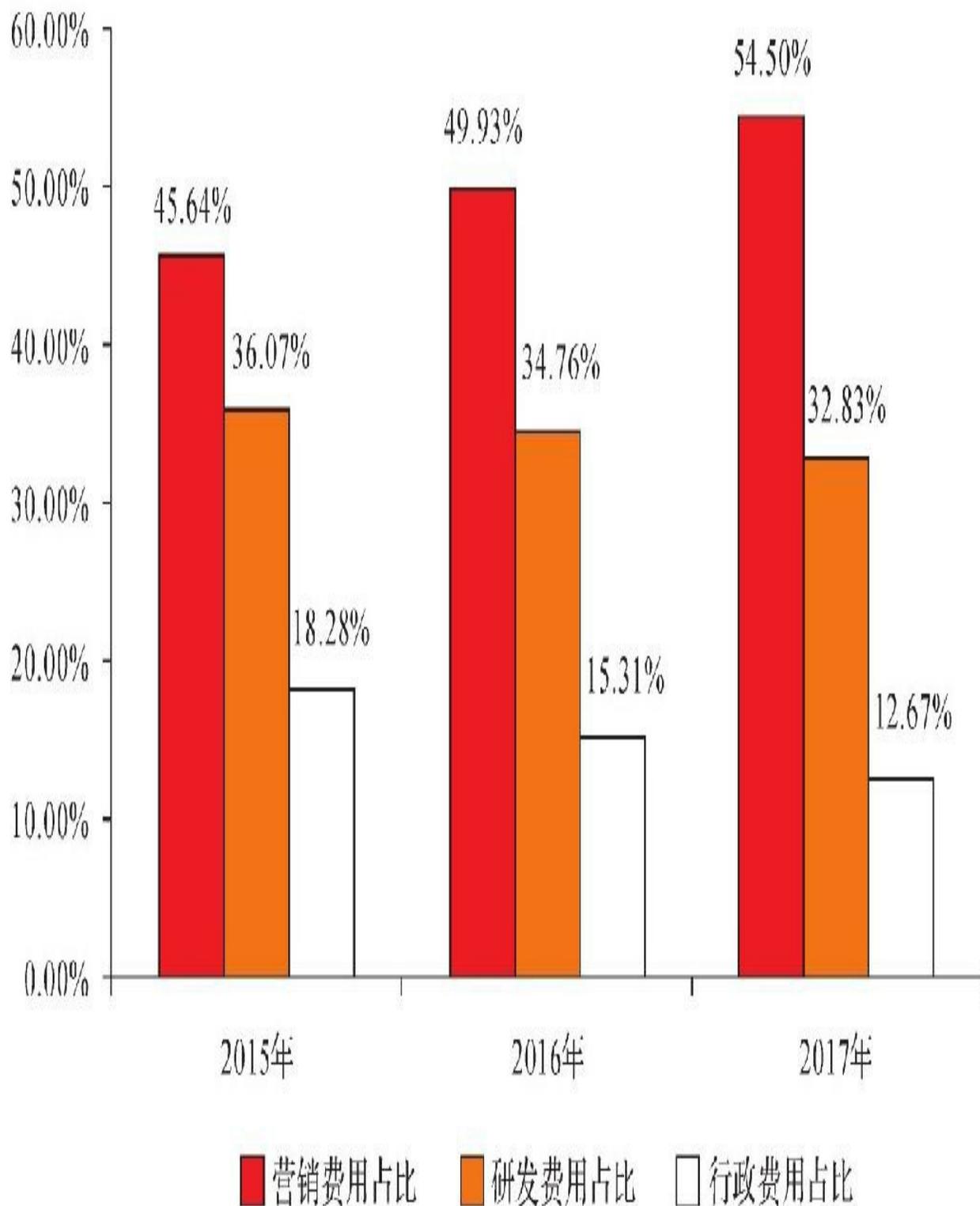


图2-3 小米公司的三大支出占比

渠道：多渠道渗透市场，高效率触达客群

小米的渠道布局坚持了一个理念：减少中间商，提升渠道运营效率，让线上、线下实现紧密结合；统一产品价格，让用户获得相同的购物体验。小米的线上渠道布局与产品推出时间基本同步，据此迅速拓展市场。到目前为止，小米的线上渠道有三条，分别是小米商城、天猫旗舰店、小米有品平台。艾瑞咨询统计显示：2017年，在国内3C级家电直销领域，小米商城已成为第三大线上零售平台。同年，从总商品量来看，小米成为印度第三大线上直销零售平台。在2013年至2017年的“双11”期间，小米天猫旗舰店的智能手机销量在同行业中实现了五连冠。

小米有品是小米旗下一个精选电商平台，其经营的产品不局限于自有品牌的产品，还有其他品牌的产品，共有15个类目，涵盖了家居、电子、出行、运动、娱乐、个人护理等多个领域。2018年第一季度，有品的商品SKU（Stock Keeping Unit，库存量单位）已达到2700多个。

以此为基础，小米积极拓展第三方分销平台，在国内与京东、苏宁等平台合作，在国外则与亚马逊、Flipkart等平台合作，积极拓展销售空间。截至2017年，小米在线上已拥有109家分销商。

在积极拓展线上渠道的同时，小米也积极拓展线下渠道，开设小米之家、创建直供点，与三大通信运营商及国际分销商合作，积极推行消费电子连锁，不断向线下市场渗透。2016年2月，小米线下服务中心转变为线下零售店——小米之家；之后，小米之家迅速裂变，实现了向市场的快速拓展。目前，小米之家在全国各级城市均有分布，在一二线城市更是实现了较高渗透。

通过小米之家，线上、线下实现了深度融合。它可以销售线上爆款商品，与用户深度沟通，为其提供产品指导，从而增强用户黏性。在线上丰富的商品和信息的支持下，小米之家的转化率有了大幅度提升。

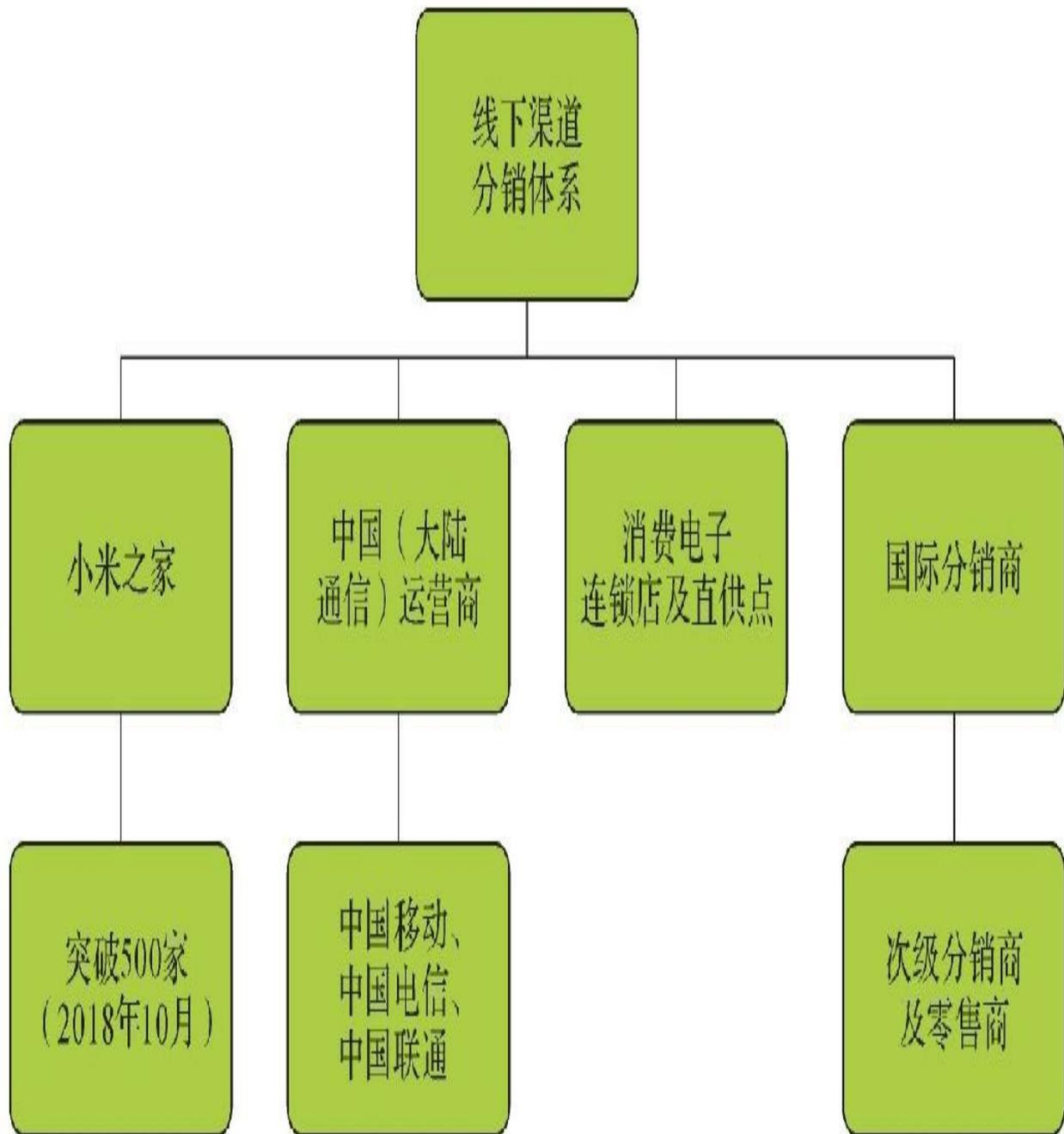


图2-4 小米线下分销体系架构图

前景：开放IoT平台，形成正向循环拓展

由于产品定位明确、硬件产品体系丰富、营销方式灵活，小米可以与用户进行高频率沟通，可以通过层次丰富的分销体系销售产品，最终形成稳定性高、忠诚度高的用户群。在此基础上，用户可以从多个维度、多

个需求层面推动硬件产品裂变，并通过物联网将这些硬件产品接入米家App。随着自有的硬件设备、用户群、渠道、供应链基础发展到一定水平，小米会将IoT平台逐渐开放，对平台开发者的产品开发提供有效帮助，进而对整个平台的产品体系进行调整，为平台、企业的持续增长保驾护航。

2017年11月，小米公司推出了IoT开发者平台；截至2018年3月底，IoT平台已入驻580多名开发者。只要设备还处在生命周期内，开发者就可以随时申请将设备免费接入IoT平台。在收到开发者的申请后，小米公司会对设备的质量、兼容性进行测试。如果测试结果合格，设备开发者就可享受小米公司提供的各种支持，比如硬件连接、应用程序远程控制、云平台及存储、声控、内容分享，等等，还可享受公司规模庞大的用户群、多层次的市场推广及营销渠道，等等。

随着全球消费级IoT市场逐渐开放，预期市场规模将达到1.55万亿美元（到2020年）。以IoT平台为基础，小米可以继续进行硬件开拓，拓展消费场景与用户群体，推动公司迈进一个更广阔的发展空间。

新型供应链：小米成功的核心竞争力

短短8年的时间，小米究竟是凭借什么从零起步，发展为一家超级互联网公司的呢？2015年，麻省理工学院出版的《MIT科技评论》将小米列入全球50家最智能公司，并且将其排在了第二位，这可以说是对小米的高度认可。小米在创立之初就立下一个愿望，就是“要让每个人都能享受科技的乐趣”。而根据以往的发展经历，高性价比的产品在小米的成功之路上发挥了极其重要的作用。一边保证企业的盈利能力，一边打造高性价比的产品，这套供应链管理思路对小米的成功产生了决定性的影响。从某种程度上来讲，小米的成功依靠的就是供应链的成功。

那么，小米的供应链究竟是怎么运作的呢？

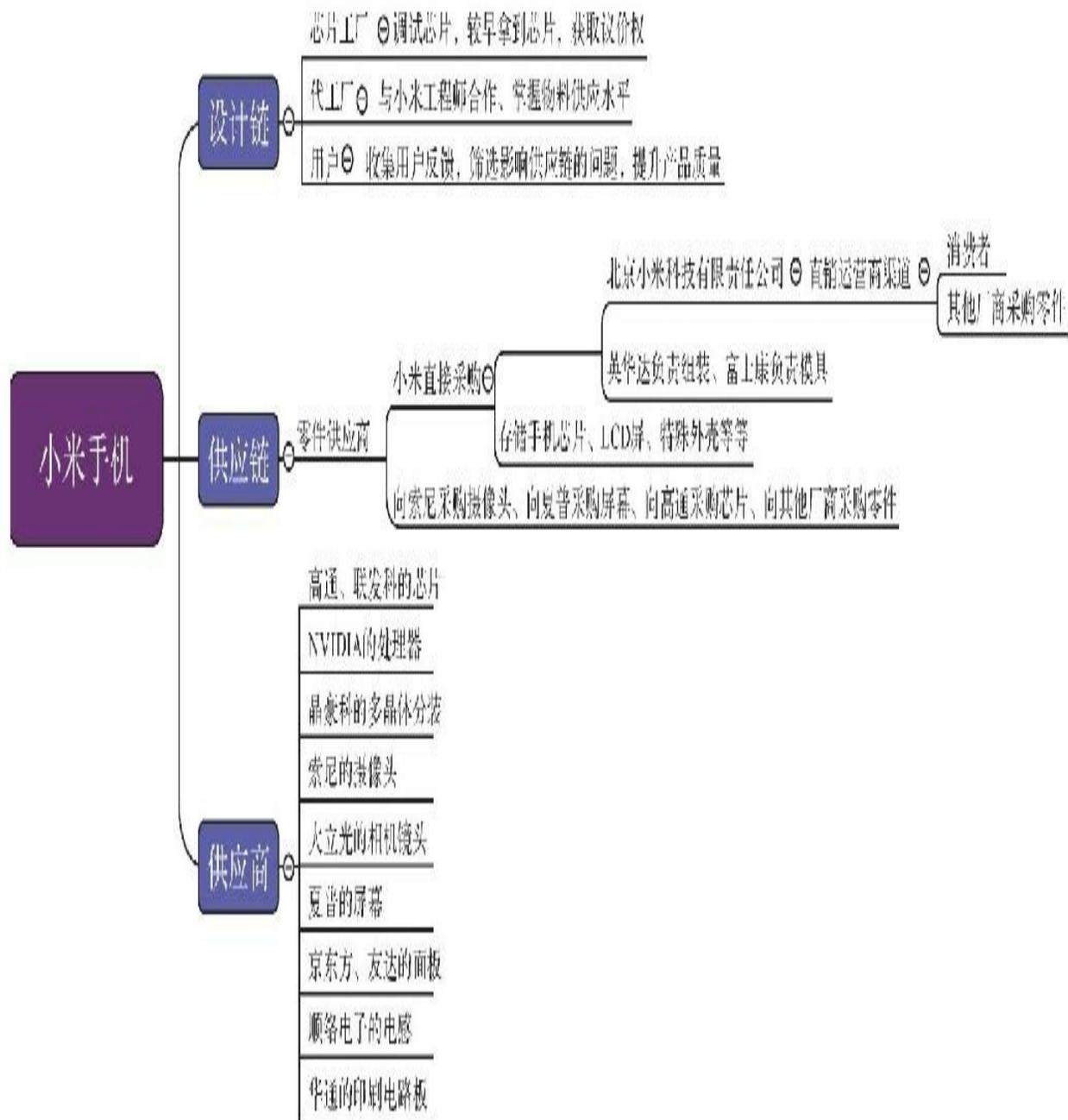


图2-5 小米供应链的运作模式

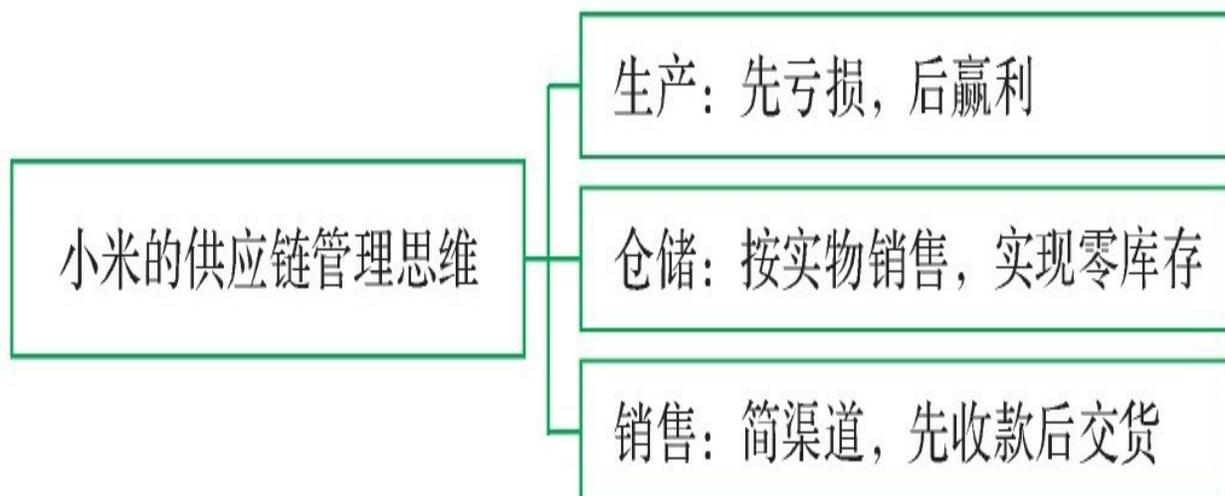


图2-6 小米的供应链管理思维

简单来看，小米的产品和其他产品一样，在供应链中都要经过生产、仓储、销售三大环节，而这三大环节也从某种程度上体现了小米的供应链管理思维。

生产：先亏损，后赢利

一般而言，传统的手机生产商会在成本的基础上提高30%，以作为产品售价，产品一开始销售就能赢利。随着产品生命周期逐渐延伸，盈利空间逐渐缩小，最终产品的价格曲线与成本曲线相互重合，产品的生命周期彻底结束。这种模式虽然使企业从产品销售伊始就可以获利，但在产品销售初期，相较于其他竞争产品来说，产品并不具备成本优势。而且，因为产品的生命周期比较短，只有不断推出新产品，企业才能源源不断地获取利润。

小米采用的方法与此不同，小米先用低于成本的价格吸引消费者，使消费群体的规模不断壮大，形成规模效应，降低产品生产成本，实现盈利。之后，再对同型号的机型进行迭代升级，使产品生命周期不断延长，实现持续盈利。

以小米2为例。2012年8月16日，售价1999元的小米2正式发布；次年4月9日，小米2升级为小米2S，售价不变，CPU性能及摄像机像素均做了大幅提升。2013年7月，小米2S售价下调，从1999元降至1699元；2013年9月5日，小米2S的内存增至32G，价格提高100元，达到了1799元。从中

可见，小米采取的策略就是在获取利润后或降级，或提升产品性能，借此确保自己的手机在同价位手机中的性价比最高。

小米的这种模式也有一定的风险，就是在产品销量尚未达到盈亏平衡点之前，面对供应商，小米的话语权是比较弱的。而且，先用低于成本的价格销售产品，在供应商产能爬坡阶段，小米势必要面临更大的风险。为解决这些问题，小米派员工进驻供应商企业，增进与供应商的联系，并消除供应商之间的负面情绪。比如，原先，小米的芯片供应商只有高通，后来，除高通外，小米又增加了两家芯片供应商，分别是英伟达、联发科。

仓储：按实物销售，实现零库存

在仓储方面，传统制造企业往往需要一个体积庞大的仓库来存储商品，小米则不同，它采用“按实物销售”策略，这周的产量就是下周的销量。每周二，上周生产的产品会在小米官网公开销售，这些产品的数量均是有限的。经过几个星期的销售，随着产品销量达到一定规模，平摊之后的仓储成本就会变得微乎其微。

这种方法也有非常明显的风险。由于库存不足，小米的产品经常出现供不应求的情况，从而错失部分市场。为避免该问题的出现，小米必须对信息流、货物流、物流、资金流做出精准把握。

销售：简渠道，先收款后交货

一般情况下，传统手机厂商的产品至少要经过三级铺货，从全国代理到省级代理再到地市级代理，最终才会流到消费者手中。从开始铺货到产品销售出去，其间产生的数据要经过两个月才能回到决策者手中。这就意味着，供应链上的信息流、货物流、资金流都要经过漫长的流通过程才能反馈回来。

相反，小米的销售渠道主要在线上，线上渠道承担了近七成的产品销售。通过线上渠道，产品直接从厂商流通到消费者手中，产品流通时间缩短，市场反馈速度加快，生产调节效率越来越高，各项费用（渠道费、广告费等）不断减少。通过精简渠道，小米的运营成本节省了近三成，这样一来，相较于传统的手机厂商来说，小米的硬件产品的运营成本就能维持在较低水平。

如果没有渠道费，小米手机就只有制造成本，随着手机销量越来越高，每台手机的制造成本会更低。于是，小米就可利用成本优势占据更大的市场份额，借助平台、软件、广告获取更大收益。

因为小米的产品多通过线上渠道流通，借助在线支付平台，小米可以先收款再交货，这就提升了资金周转速度。再加上库存周期和回款周期都比较短，小米几乎没有“应收账款”，手机销售利润基本可以实现实时到账。这样一来，小米就与传统的制造业企业有了明显的差距。

另外，通过渠道精简，小米的产品设计师可以直接与消费者对话，获取消费者对产品的反馈，根据消费者反馈对产品进行改进、调整。借此优势，小米创建了自己的论坛，积累了一大批粉丝，吸引消费者参与到产品的设计研发中来，让产品与市场需求更相契合，使客户忠诚度得到进一步提升。

2016年，依赖线上渠道的小米遭遇了“滑铁卢”，手机出货量严重下跌，市场占比大幅缩水。在这种情况下，线下渠道发挥出了巨大的作用。因为一二线城市的市场基本上达到了饱和状态，电子产品要想拓展市场，只能深入挖掘三四线及以下等级的市场。但城乡差距较大，三四线及以下等级市场的消费者对网络购物不太熟悉、对新型购物方式的接纳程度还比较低，再加上互联网等基础设施尚未全面普及，所以在这些市场小米需要做到渠道下沉，深入扎根到当地市场，融入当地居民的日常生活。

在这方面，一直致力于发展线上渠道的小米一度显得有些束手无策。遭遇“滑铁卢”之后，小米开始加速布局线下渠道，通过自营渠道（小米之家）、公开渠道、与通信运营商合作三种方式，成功实现了渠道快捷扩张。

事实证明，小米的供应链管理策略与方法是非常正确的，值得其他企业学习、借鉴。

第三章 竹林战略：打破边界，布局小米生态链

鲶鱼效应：AT双寡头下的生态链建设

在国内互联网领域，PC互联网时代催生了一批行业巨头，对整个行业产生了巨大影响。其中，百度占据了搜索引擎的流量入口，阿里巴巴占据了电子商务的流量入口，腾讯占据了社交网络的流量入口。2010年，随着3G网络的普及，移动互联网时代迅速开启，阿里巴巴、腾讯深挖自己的核心业务，积极布局，逐渐成为自己核心业务领域的领跑者。在此形势下，几乎所有的新兴互联网公司都面临两大问题：第一，如何避免与阿里巴巴、腾讯这两大行业巨头发生正面冲突；第二，如何与这两大行业巨头建立合作关系，借助其力量实现自身的发展。

于是，新兴互联网公司纷纷寻求与阿里巴巴、腾讯合作，利用其资源优势 and 渠道优势将平台流量引向自己的产品和服务。唯有小米采取了一种截然不同的做法，通过打磨自己的产品积累流量，打通上游供应链。小米的这一模式起初并不被人看好，但4年的时间，小米就从零起步，发展为国内名列前茅的智能手机品牌。2013年，雷军认为借助物联网小米很有可能实现弯道超车，于是积极地在生态链领域推行“精品战略”，并且仅用3年时间，就催生了诸多科技企业，小米也成功地在智能硬件、生活耗材领域构建起一个生态链。

在新零售概念出现之后，小米果断进入新零售领域，在全国各主要城市设立“小米之家”。2015年，小米的手机业务陷入低谷；2017年，小米的手机销售业务、生态链构建、线下小米之家三条战线齐头并进，均取得了重大成功。自此，在互联网领域，小米成为第一个销售业务陷入低谷之后成功翻身的品牌。

在2017年12月3—5日召开的第四次全球互联网大会上，雷军表示：（截至2017年12月）在全球范围内，小米MIUI系统用户已突破3亿大关，手机累计销售2.6亿部，月活跃用户1.3亿人。另外，小米有8500万联网设备为广大米粉服务，其智能硬件IoT平台的规模已跃居世界第一。对小米生态链建设及线下门店（小米之家）布局的研究，不仅要对其发展模式进行研究，更要对新一代用户群体的消费趋势进行研究。

以新零售、互联网服务、物联网硬件等领域的布局为基础，转型为生态链公司之后，小米的产品与服务都得到有效拓展，用户量也大幅增长。在生态链建设方面，小米同样不走寻常路，没有效仿阿里巴巴、腾讯

的“中心化”或“去中心化”模式，而是借“竹林效应”完成生态链的构建，吸引了众多业内外人士的关注。

2013年，小米确认物联网将成为下一个消费时代的主战场，于是开始集中人力、物力在该领域进行布局。小米以手机为中心拓展智能硬件业务，逐渐覆盖生活耗材业务领域，并迅速选择一批科技企业进驻，一方面丰富产品矩阵，另一方面凝聚高忠诚度的用户，维持品牌热度，打通供应链。

通过这一系列动作，小米的革命风暴蔓延到了很多行业。小米将自身比作“鲶鱼”，通过对效率的极致追求打造超高性价比的产品。小米接二连三地推出爆品正是这一价值观的体现。

提及小米生态链，就必须对生态链建设背景和基础进行分析，并对小米投资建设生态链的原因进行明确。

随着互联网的发展，人类社会率先进入的就是PC互联网时代。在计算机网络的作用下，人与人实现了互联。过去20年，互联网取得了迅猛发展，出现了许多大型互联网企业，BAT三巨头就是其中的典型代表。腾讯、百度、阿里巴巴无一不是以“免费”和“低价”起家，通过用户的持续积累，逐渐掌握各自核心业务领域的流量入口，成为国内PC互联网时代的统治者。

后来，随着3G、4G网络的普及及Wi-Fi网点的全覆盖，人类社会进入了移动互联网时代。

据工信部统计，截至2018年10月末，我国移动互联网用户总数达到了13.8亿，同比增长11.3%，其中使用手机上网的用户12.6亿，对移动电话用户的渗透率为81.3%。近几年，网民平均每周上网时间也在不断延长，达到了27小时（2017年数据）。随着移动互联网用户越来越多，网民在互联网领域投入的时间和金钱也越来越多，这些都增加了公司获取更大盈利的可能性。

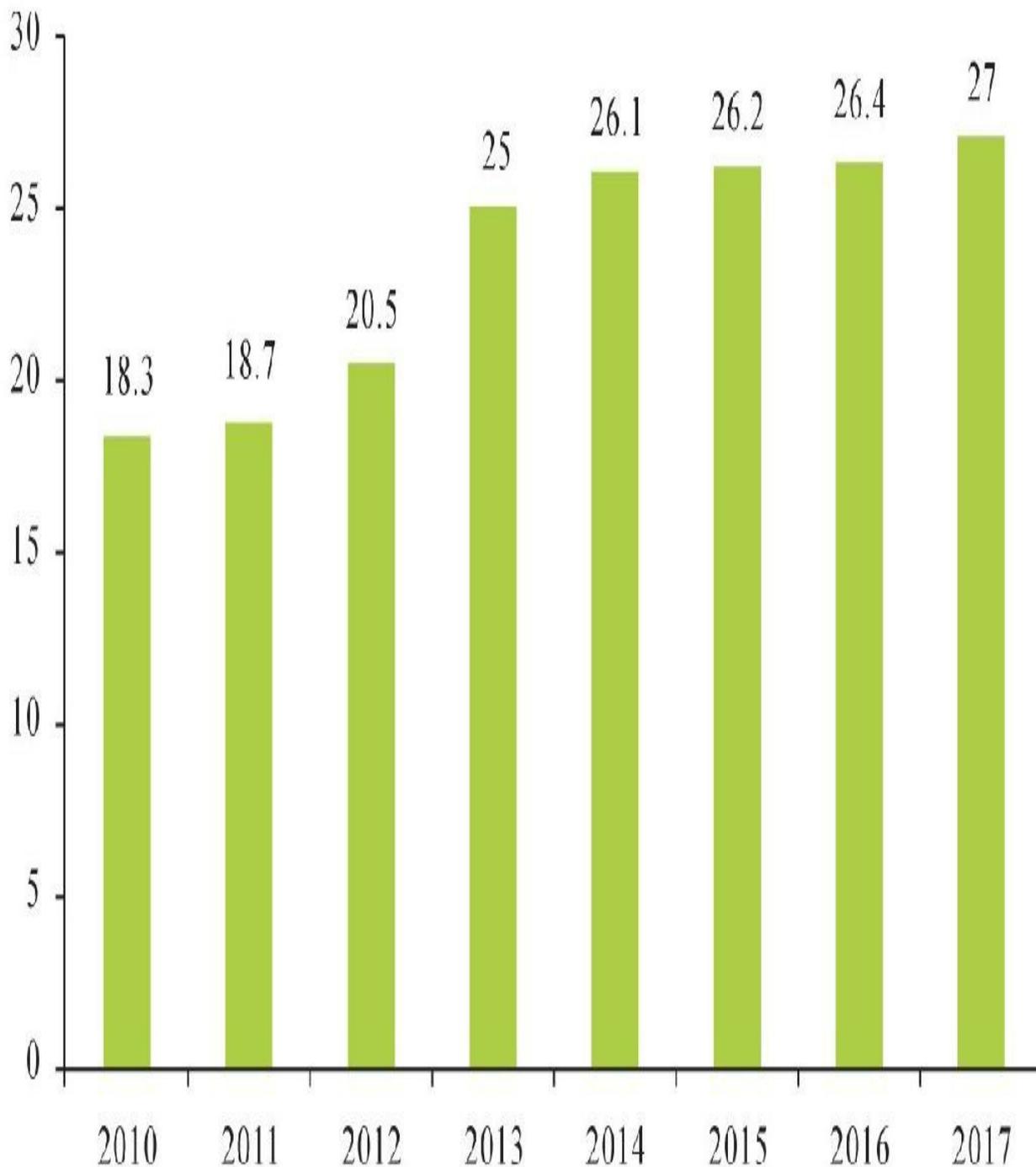


图3-1 2010—2017年我国移动互联网用户人均周上网时长（单位：小时）

于是，这个有着广阔发展前景的移动用户端瞬间吸引了广大互联网公司的注意。阿里巴巴通过天猫、淘宝两大平台的构建率先占据了电商市场的制高点，同时通过不断完善支付入口——支付宝，成为全国乃至全世

界电商领域的领军企业。腾讯一方面在游戏领域推陈出新，紧抓年轻用户；另一方面在社交网络不断发力，拓展不同年龄层的用户群体，将其转变为消费者。

阿里巴巴也好，腾讯公司也罢，都通过不断拓展自身的核心业务，积累了大批高忠诚度的用户。这些用户产生了大量数据和流量：为平台搭建提供了方便。

小米则走了一条截然不同的道路：它先是以硬件产品的创新打开市场，然后以此为基础紧抓物联网，迅速布局生态链，以期实现弯道超车。

小米布局生态链的原因有两点：第一，拓展产品矩阵；第二，紧跟市场发展趋势。2014年，随着小米的手机业务进入鼎盛期，小米开始加快在生态链领域的布局，这一动作的背后是小米对未来消费趋势的预测。

小米手机业务的成功推行虽然为其带来了大量资金与用户，但因为使用的是安卓系统，该系统的开放性导致小米手机无法形成垄断优势，不得不面临巨大的竞争压力。在这种情况下，小米亟须通过拓宽产业链来推动产品向纵深方向发展，以更好地在市场上立足。同时，通过产业链的拓展，小米还能避免因单一手机业务陷入低谷而导致整体被市场淘汰的情况。

我国居民的消费能力虽然有所增长，但手机仍长期扮演着耐用消费品的角色。再加上，目前手机行业存在“一年一旗舰”的产品迭代规律，导致小米不得不通过构建生态链、拓展产品矩阵、持续不断地推出新产品来维持品牌热度。据《小米生态链战地笔记》记载，2016年，小米手机用户在小米生态链用户中的占比只有1/3，剩下的2/3都是苹果手机用户或其他品牌手机用户。

模式进化：从互联网到物联网的跨越

2013年年底，小米开始布局生态链；4年后，小米生态链总共投资了100家公司，其中有4家以上进入到独角兽行列，多家公司收入逾10亿元人民币，16家公司的收入达1亿元以上。小米生态链公布的2017年年度数据显示，其销售额已突破200亿，比2016年增长1倍。随着不断发展壮大，小米生态链产品以用户为核心，逐渐建立起日益成熟的网络体系。

从创建之初至今，小米始终受到人们的广泛关注。作为小米的创始人，雷军本身在行业内就拥有较高的影响力：他是我国首批互联网科技领域的公众人物之一，是拥有千万级粉丝的微博达人，身边围绕着高配的创始人团队。

耳熟能详的“站在风口上，猪都能飞起来”，就出自雷军之口。这个“飞猪理论”曾在各大互联网平台广泛传播，也有效提升了雷军与小米的知名度。对这个理论，大部分人只是一笑置之，小米则从逻辑层面出发制定自己的发展战略，在把握时机的基础上，明确自身所需资源，实现对资源的充分利用及优化配置，促进战略的实施。

雷军在互联网科技行业拥有多年的从业经验，在创业之前曾担任金山软件的董事长。他于2010年带领团队创办了小米，把握住了智能手机崛起的机遇。

在小米创业初期，最关键的问题是如何降低手机产品的售价。为了达到这个目的，小米对传统商业模式进行了改革，以成本价向市场推出手机产品，通过网络平台向消费者提供增值服务。

在把握机遇、改革商业模式的基础上，小米的发展十分迅速。成立仅3年，小米收入就已达到316亿元，2017年收入达到1146.25亿元。小米招股书显示，2017年小米手机销量达9141万部，贡献总收入约805.64亿元。与2016年相比，2017年智能手机收入增长65.2%。

通过实施互联网营销，小米在短时间内聚集了大规模的粉丝用户，并建立起面向所有用户的技术创新平台，能够有效调动用户参与的积极性。小米的生态链产业在电子、硬件、社交、服务等多个领域都有所涉足。正因如此，企业的盈利能力持续提高，作为同行业中的后起之秀，小米的发展超越了许多竞争对手。

互联网的发展经历了三个时期：一是传统互联网时期，PC机占据主导；二是移动互联网时期，智能手机诞生并迅速崛起；三是物联网时期，物联网技术诞生并得到应用。到2013年上半年，我国已进入到移动互联网时期，并开始向物联网时期迈进。当物联网技术得到普遍应用时，人们日常生活中的一切设备都将能够联网，用户通过手机就可以实现对各个设备的智能控制。在传统互联网时期，很多把握住机会的企业得以迅速发展并成长为实力型公司。小米据此推测，物联网时期也是企

业不容错失的机遇期。

小米公司的联合创始人刘德认为，小米的优势主要体现在以下几个方面：

（1）品牌影响力。小米品牌拥有较高的影响力，也就是品牌热度，这在品牌发展过程中是十分重要的。很多用户会关注小米的发展动态，对小米产品进行评价，说明小米品牌不乏热度。

（2）庞大的用户基础。小米拥有庞大的用户基础，能够推行粉丝经济模式，进行用户转化，促进产品销售。

（3）完善的供应链体系。小米搭建了较为完善的全球供应链体系。快速、稳定的资金流加上公司的实力基础，是小米打造全球供应链体系的保障。拥有了完善的供应链后，小米才能在实现成本控制的基础上布局硬件领域，并向市场推出质优价廉的硬件产品。

（4）渠道优势。小米实现了对各个渠道的统一运营，具体包括小米官网、小米应用、小米之家等。

（5）社会影响力。小米具备较高的社会影响力，能够发挥投融资优势，为生态链企业的发展提供资金支持。

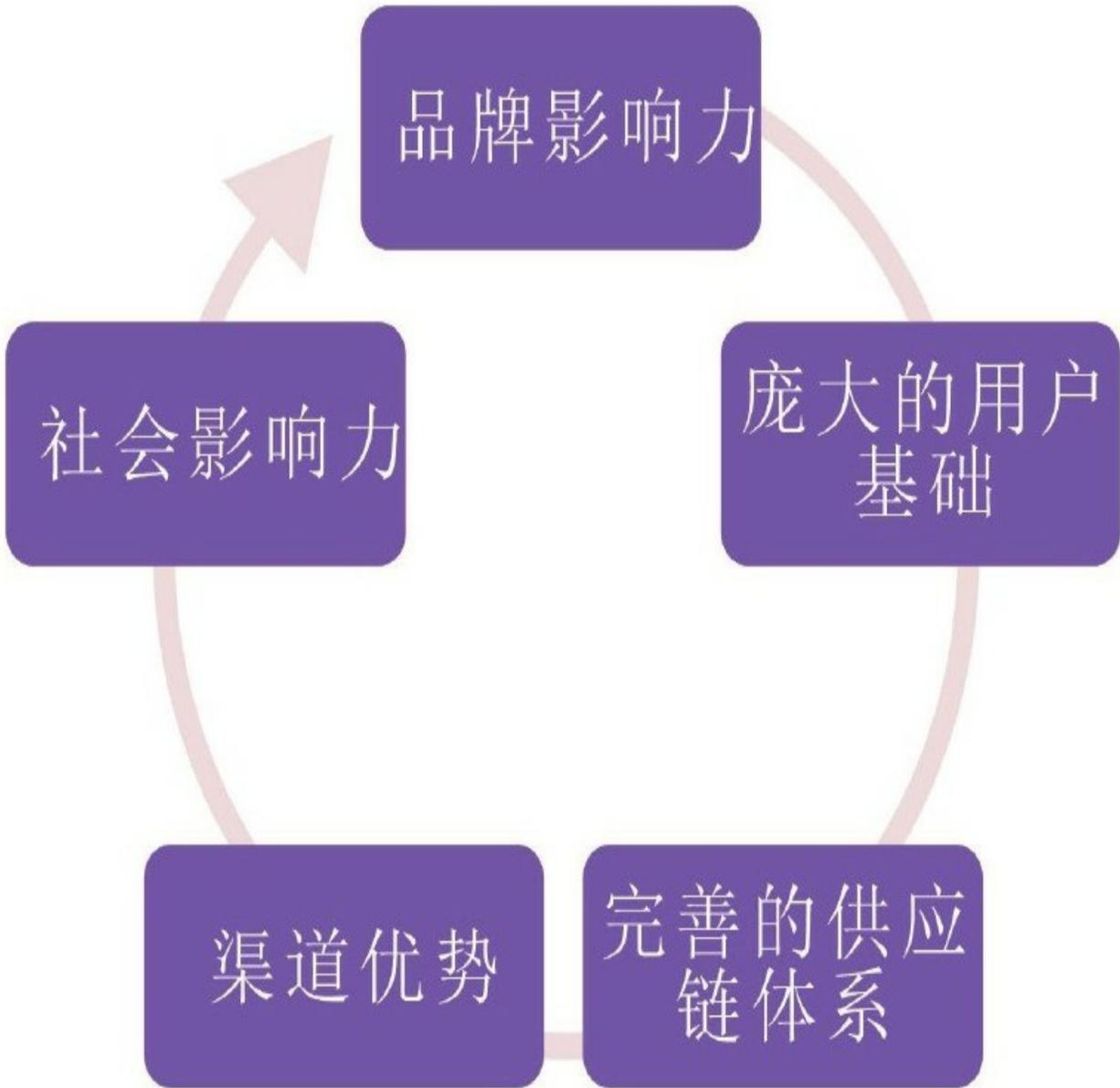


图3-2 小米模式的主要优势

目前，小米正处于高速发展时期。小米的招股书显示，小米的收入2015年为668.11亿元，2016年为684.34亿元，2017年为1146.25亿元。同时，小米生态链企业白手起家，从初创公司开始不断发展壮大。

蚂蚁市场：消费升级时代的巨大机会

在硬件业务领域，小米手机是入口，高性价比的手机不仅给小米带来了

大量资金，其倡导的消费升级理念也给小米带来了一批高忠诚度的用户，帮助小米树立了良好的品牌形象，疏通了销售渠道，为日后其他产品的销售提供了便利。同时，借助手机业务，小米还打通了上游的供应链，通过手机研发创建了一个优秀的工程师团队，掌握了很多核心技术。对于小米整个生态链的构建来说，小米手机可谓奠定了强有力的基础。

小米手机成功的原因可归结为两点：第一，在行业方面，功能机向智能机转型，电商崛起带来了较大的行业红利；第二，小米的高性价比策略运用得非常成功。

2011年，小米手机正式推向市场。第一代小米手机的系统、屏幕分辨率、处理器、内存、摄影等功能参数可与三星、苹果等国际大牌相较，但售价却要低一半。Counterpoint（一家专注手机、电子配件、互联网等领域的市场研究机构）数据显示，一部小米手机的利润为2美元，一部苹果手机的利润为151美元，一部三星手机的利润为31美元。可见，小米手机的利润远低于国际大牌，甚至比国内其他手机厂商的利润也要低，比如华为一部手机的利润为15美元。

2015年，因供应链问题，小米手机没能按时推出新品。但凭借自身对技术、创新的极致追求，小米旗舰款MIX手机于2016年9月强势归来。这款手机使用全面屏技术，这引领了手机设计潮流，不仅深受消费者喜爱，还进入了芬兰国家设计博物馆、德国慕尼黑国际设计博物馆和法国蓬皮杜艺术中心，成为我国制造业领域的骄傲。

从2010年到2018年，分析小米这8年的发展历程可以发现，小米虽有低谷期，但通过坚定地贯彻执行“高品质+合理价格”理念，依然实现了稳定增长。小米的生态链产品很好地体现了这种追求高性价比的理念，一边对生态链进行布局，一边对小米的品牌认知进行贯彻、推行，通过产品链的构建将小米倡导的生活消费理念推广出去。

在以这一理念为核心构建生态链的过程中，为了让硬件产品走进每个家庭，小米的投资团队在投资之前对很多消费品行业开展了市场调研，结果发现我国很多消费品市场都存在规模小、不经济的特点，也就是所谓的“蚂蚁市场”。

在国外成熟的市场，一个行业80%的市场份额由两三家行业巨头掌控，

剩下的市场份额由一些小公司分割。而在我国的“蚂蚁市场”上，行业巨头只能掌控15%到30%的市场份额，剩余的市场则由无数小企业分割。殊不知在整个行业市场，这块由小企业分割的市场才是最大的“蛋糕”。

由于行业准入门槛低、规模小、没有掌控绝对市场份额的巨头企业，所以产生了规模不经济，而规模不经济又引发了一系列效率问题，导致恶性价格竞争、两极分化等局面。一方面，市场上出现了很多伪劣商品，利用价格竞争抢占市场；另一方面，价格低的伪劣产品挤占了优质产品的生存空间，优质产品只能占据较小的市场份额，被迫通过高毛利维持生存。上述两种情况都对消费者生活品质的提升产生了不良影响，与消费升级状况下的价值主张相悖。

以我国照明行业为例，我国照明行业的总营收超过了5600亿元，但前三家大型上市企业总营收在行业总营收中的占比只有15.67%，这就是一个非常典型的“蚂蚁市场”。

小米生态链中的照明灯、插线板、移动电源等产品，都面临着“蚂蚁市场”这一痛点。小米就是在这种行业背景下完成了生态链的构建，一旦确定了具有投资价值的项目或团队，就会立即采取行动。

近年来，小米开始推出插线板、拉杆箱一类的产品。以往，大多数涉足这个领域的企业在效率方面都比较低下，所以企业并未进行大范围的市场开拓，该领域内也未诞生实力型企业。

也正因如此，小米生态链能够很好地解决这些问题，将相关企业纳入自己麾下，发挥产业链整合能力，利用企业积累的流量基础，激发本身的发展动力，促进产品的优化升级。经过一段时间的运营后，小米就能够将分散的市场集中起来，促进产品销量的增长。

生态圈层：以手机为核心的航母生态

小米之家提供的数据显示：2017年，小米生态链企业的营收达到了200多亿元，增幅翻倍，已成为新的增长点。另外，截至2018年11月，小米物联网平台已接入1.32亿台设备，小米智能硬件IoT平台的规模已跃居世界第一。在2018年“双11”期间，小米新零售全渠道销售金额达到52.51

亿，创下历史新高。同时，小米斩获128项冠军。其中，含金量最高的是天猫品牌旗舰店支付金额冠军，小米实现了六连冠，IoT智能硬件及生活消费品共获72项品类和单品冠军。

从2013年起，小米就开始在生态链布局，为了追求效率与速度，小米放弃了自营，选择了投资。之所以采取投资布局的策略，主要基于以下三个方面的考虑：

(1) 2013年，小米的手机业务实现了迅猛发展，作为公司的核心业务，小米大部分工程师都将精力放在了手机研发与生产上面。在保证自身产品效率的同时，小米也通过引进目标行业人才，为生态链产品的效率提供了有效保障。

(2) 小米生态链发展速度过快，导致小米无法亲自参与到细碎事务的处理之中，只能通过外部力量保证生态链拥有先锋势能。

(3) 小米的生态链模式有自己的激励制度：小米公司是一个独立的个体，生态链团队可充分享受自己努力拼搏的成果，这有利于提高团队成员的工作积极性、主动性。

早期的小米生态链布局，从发挥小米手机的基础作用开始。通过高性价比的小米手机，小米积聚了一大批终端用户，借势手机市场红利，小米移动电源（小米第一款生态链产品）迅速打开了市场。从产品方面来看，小米的生态链产品品牌主要有四种类型：

(1) 小米品牌，其下产品有手机、电视、路由器、手环等；

(2) 米家品牌，其下产品有机器人、电饭煲、充电宝等；

(3) 不属于米家和小米这两大品牌，但是属于生态链产品；

(4) 生态链外的品牌，比如极米投影电视，该产品通过米家App销售，是米家App采购经销商品，不是生态链自有的品牌。

按照品类布局，小米生态链产品可划分为三个圈层：

(1) 手机周边圈层，共享小米手机红利；

(2) 智能硬件圈层，借助小米自带的科技基因布局物联网；

(3) 生活耗材圈层，致力于推动用户消费升级。一边推动产品向纵深方向发展，一边推动生态链实现稳定运行。

以小米手机为核心的周边产品圈层

(1) 紫米科技生产的移动电源

紫米科技的移动电源是小米生态链投资生产的第一个产品。2013年，紫米移动电源正式进入市场流通，定价为69元，迅速覆盖整个移动电源市场，占据了较大的市场份额。

(2) 华米科技生产的小米手环

华米科技的主要产品是智能可穿戴设备。2014年1月，小米投资华米；同年7月22日，小米手环正式发布，定价为79元。这是一个非常成功的案例。传统手环的价格非常高，多在500元以上，且手环的功能很多、杂乱无章，产品没有黏性。小米手环则立足于大多数用户的需求，只做几个核心功能，满足用户刚需，反而将小米手环打造成了一个爆款产品。

(3) 万魔声学的耳机

2013年万魔声学正式成立，这是小米最早的一家生态链企业，其主要业务是研发、生产耳机。

表3-1 以小米手机为核心开发的周边产品圈层

公司名称	主营产品	投资时间
江苏紫米电子技术	移动电源、彩虹电池	2012年2月
安徽华米信息科技	小米手环	2014年1月
万魔声学科技	小米活塞耳机	2013年10月
青米科技	小米插线板	2014年2月
蓝米科技	小米蓝牙耳机	2014年4月
硕米科技有限公司	手机壳	2015年3月

(4) 青米科技的小米插线板

青米插线板的定价仅为49元，首发当天的销量达到了24.7万。上市3个月，产品销量达到了100多万。2016年9月，青米科技已在新三板挂牌上市，是小米生态链估值超过10亿美元的4家企业中的一家。

以智能硬件为核心的物联网圈层

小米生态链的第二圈层是智能硬件产品，比如空气净化器、电饭煲、净水器、无人机、机器人、平衡车等。

（1）小米路由器

在小米生态链中，小米路由器是核心产品，是所有小米产品的连接中枢，是家庭数据中心。从某种程度上来看，小米路由器实现了NAS（Network Attached Storage，网络附属存储）之类的功能，提升了传统路由器的上网速度，解决了传统路由器设置复杂的问题。全新的小米智能路由器具有多种功能，比如防蹭网、智能限速、游戏加速、广告拦截、上线提醒、带宽提速、远程搜片下载等等，满足了用户多元化的需求。

（2）纯米科技的米家电饭煲

2016年3月底，小米商城首次发布了米家压力IH电饭煲，产品定价999元。为了研发出高于行业水平的电饭煲，纯米科技在全球范围内招揽人才，比如聘请电饭煲专利发明人内藤毅，从苹果、IBM等企业挖掘人才，组建了一个优秀的产品研发团队。

（3）智米科技的小米空气净化器

2014年12月9日，定价899元的小米空气净化器正式上市。到2016年，第一代小米空气净化器的销售额达到了200多万。

（4）云米科技的小米净水器

2014年5月，云米科技在广东佛山正式成立，其首款小米净水器产品的售价为1299元。

（5）纳恩博的九号平衡车、米家电动滑板车

纳恩博是国内第一家智能短途代步设备运营商，成立3年获得了多家企业的联合投资，小米科技就是其中之一。

（6）绿米科技的智能家居

2014年，绿米科技正式成为小米生态链企业，其立足于智能硬件、互联网、软件研发，生产“适用于每个人”的智能产品：产品包括智能家庭套装、小米门窗传感器、小米人体传感器、小米多功能网关升级版、小米

无线开关、小米温湿度传感器、小米智能插座等。

表3-2 小米以智能硬件为核心的物联网圈层

公司名称	主营产品	投资时间
纳恩博（天津）科技有限公司	九号平衡车	2014年10月
北京田米科技有限公司	小米笔记本 Air	2015年7月
北京智米科技有限公司	空气净化器、除菌加湿器、 直流变频电风扇	2014年6月
上海纯米电子科技有限公司	米家压力IH 电饭煲	2014年4月
深圳绿米联创科技有限公司	智能家居	2014年6月
佛山云米电器科技有限公司	小米净化器、水质 TDS 检测笔	2014年7月
上海创米科技有限公司	米家小白智能摄影机、小米网络收音机、 小米万能遥控器	2014年12月
广州飞米电子科技有限公司	小米无人机	2014年5月
北京石头世纪科技有限公司	米家扫地机器人	2015年9月
西安慕声电子科技有限公司	小米对讲机	2014年4月
杭州云柚科技有限公司	智能门锁	2014年9月
北京爱其科技有限公司	机器人	2015年11月
杭州云造科技有限公司	智能代步工具	2015年1月
无锡睿米信息技术有限公司	智能车载设备	2015年1月

（7）米家扫地机器人

2016年8月31日，售价1699元的米家扫地机器人正式面市，用户可通过米家App操控该机器人，查看其位置及清扫路径，切换清扫模式，预约清扫时间。

（8）小米电视

2017年5月18日，经过多次革新的小米电视正式发布，机身非常纤薄，厚度只有4.9毫米，而且还搭载了杜比全景声系统。

以生活耗材为核心的大众消费圈层

小米生态链的第三圈层是生活耗材，旨在为消费升级做铺垫，其产品多为面向个人和家庭的消费类产品，专注于提升个人及家庭的生活质量。目前，该圈层已拥有很多品牌，比如润米、米兔、板牙、秀美，等等。

表3-3 以生活耗材为核心的大众消费圈层

公司名称	主营产品	投资时间
润米科技	90分智能金属旅行箱、 90分跑鞋	2015年2月
爱和健康	iHealth 血压计	2014年9月
骑计科技	电助力折叠自行车	2014年9月
小寻科技	米兔儿童手表	2016年3月
秀美时尚科技	米家签字笔	2015年5月
舒可士科技	素士声波电动牙刷	2016年7月
花花草草	花花草草检测仪	2016年3月
卡迪尔通讯科技	21克手机	2014年6月
趣睡科技	8H 乳胶弹簧床垫	2015年10月
板牙信息科技	70迈智能后视镜	2016年3月
北京悦米科技	悦米机械键盘	2016年6月
北京疯景科技	个人便携360度全景摄像机	2016年2月
海导信息科技	纽扣运动狗牌	2014年9月
猎声电子科技	无线音频类	2015年10月
香蕉出行	共享出行	2017年7月

扩张原则：坚持效率第一，速度为王

小米生态链的发展速度极快，4年时间就实现了从无到有、从小到大。到2018年年初，小米智能硬件物联网平台已有800种智能硬件、8500万台物联网设备、1000万台日活跃设备。随着小米生态链的迅猛发展，小米的商业模式、价值观也开始向其辐射行业推广。

小米在选择投资对象方面已形成自己的路径，根据不同项目与用户的亲疏关系，先就近布局，然后再辐射距离用户比较远的领域。在投资项目团队与合作对象选择方面，小米生态链也遵循了效率原则，率先与管理层熟悉的项目持有人达成合作。管理者与项目持有人熟识，能形成统一的思维与价值理念，增强整个生态链的包容性。借助统一的价值观与执行力，小米生态链实现了稳定、可持续发展。

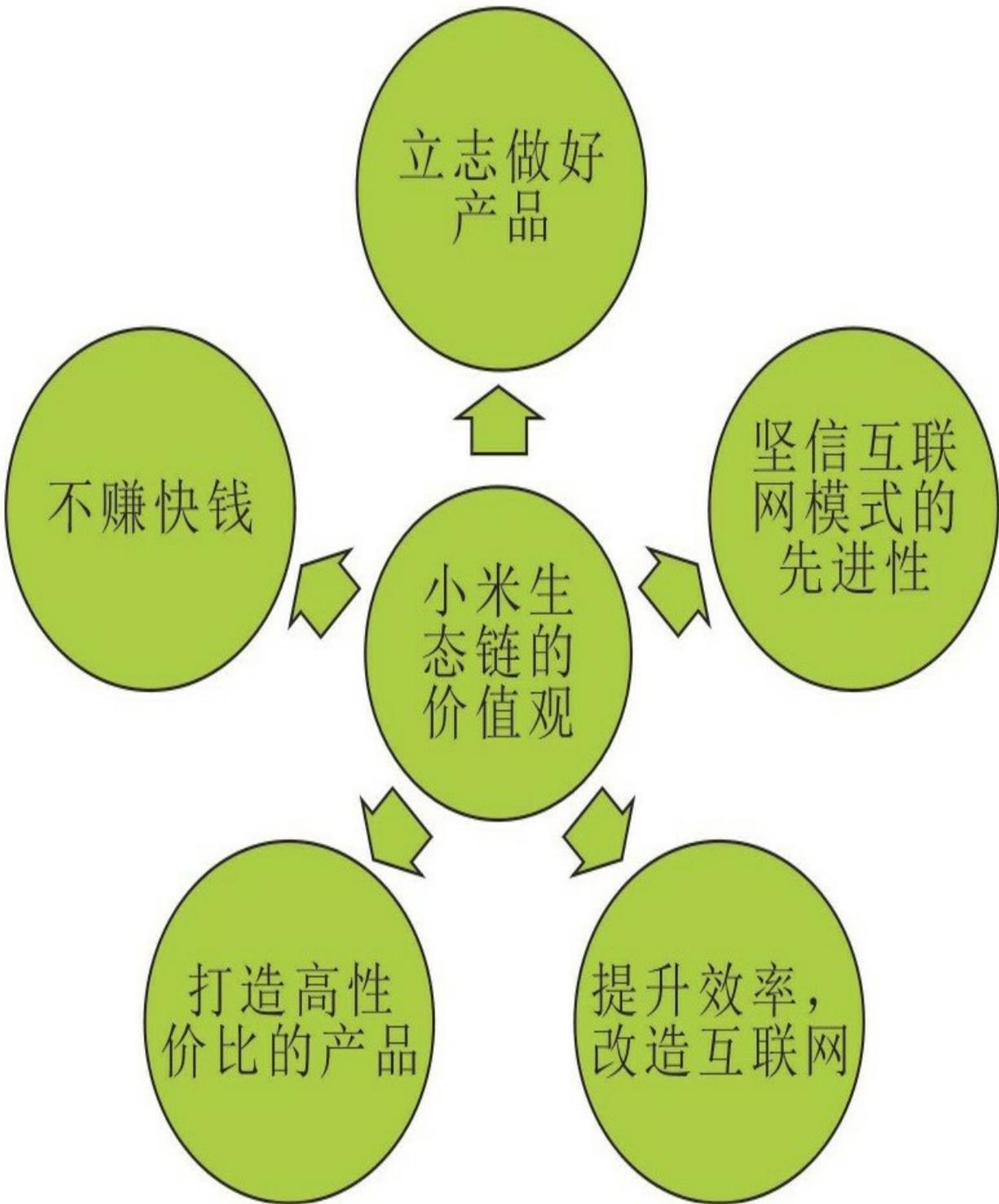


图3-3 小米生态链的价值观

在寻找合作对象时，小米有两大准则：第一，找熟人，以实现“情投意

合”，产生价值共鸣；第二，拒绝贪念，保证三观一致。小米坚信，只有合适的合作伙伴，才能为执行力提供强有力的保障，才能坚守、传播自身的价值观。

小米构建生态链遵循的核心原则是，在产品推广过程中践行“高品质+合理价格”的理念，而小米生态链企业的秘密武器之一就是效率。

效率第一：颠覆行业传统

与“高品质+合理价格”的核心理念一脉相承，小米生态链企业通过对产品研发、产品运营、产品生产制造、产品营销、产品售后服务等环节的细节打磨，使运行效率得到了极大的提升。

在定义产品、规划产品的过程中，为追求效率，小米确定了“8080原则”，即满足80%用户的80%需求。同时，小米还确立了保持极简风格、先打造基础款等方针。

为了维持资金供给，获取稳定的现金流，小米开始涉足银行、众筹等多个业务领域，以期利用资本手段有效提升整个生态链的运行效率。

在销售渠道方面，小米采用了“前店后厂”的模式。消费者在店铺下单，订单可立即传送到小米仓库的系统中，小米立即安排产品打包与配送，省去了中间诸多环节，使产品流、资金流、信息流效率均得以大幅提升。

产品流：小米销售自有品牌产品，消费者下单之后，仓库直接向消费者配送商品。

资金流：消费者支付的资金直接流到小米账户，为其资金周转效率提供了切实的保障。

信息流：信息流双向直达，与消费者建立密切的联系。小米让客服的工作地点与工程师在一起，保证了信息反馈的时效性，有助于工程师更好地了解消费者的诉求，实现产品的快速迭代更新。

速度为王：保持先锋势能

小米在布局生态链的过程中，不仅关注效率，还注重速度，将互联网时代追求速度的商业本质充分展现了出来。

自从小米开始在生态链进行布局后，其对外投资的力度不断加大。2018年2月底，小米对外发起了199笔投资，其中46笔发生在智能硬件领域、32笔发生在文化娱乐领域、21笔发生在游戏服务领域，实现了在物联网领域的全面布局。

在布局生态链的过程中，小米扮演了“航母”的角色，从品牌、供应链、工业设计、渠道平台、投融资等多个方面，为供应链企业提供支持。这是小米利用竹林理论实施的一项泛集团公司的尝试。

对于整个生态链来说，小米是航母；对于小米来说，生态链是一座宝贵的矿藏。2015年，因为没有对产品策略做出充分考虑，且供应链运行不畅，小米手机业务陷入低谷，产品销量与营收均出现大幅下降。在此情况下，接二连三的生态链产品为小米创造了一个又一个市场增长点，为小米整体业务的持续增长提供了强有力的保障。

在小米手机业务遇冷的2015年，小米生态链产品的销售额增长了2.2倍。一边维持小米的品牌热度，为小米提供销售流水；一边凭借自身超高的性价比与极致的用户体验，为小米收获了一批新用户，在小米用户群转型升级的过程中，这些新用户发挥了极其重要的推动作用。

在资本运营过程中，已有部分小米生态链企业登陆资本市场，也有部分生态链企业制定了登陆资本市场的计划，这标志着小米生态链在不断发展壮大。2016年8月，青米科技登陆新三板；2018年2月，华米科技在纽交所上市。润米、创米等生态链企业也均有不错销售成绩，发展前景一片大好。

小米在短短4年时间内完成了生态链布局，就是希望即使在资金链出现问题之后，也能让公司实现稳定发展。

只有达到了一定的速度，才能产生先锋势能。做到这一点之后，企业就可以吸引更优秀的人才，设计、生产更高性价比的产品；企业也可以吸引越来越多的投资者，实现更便捷的融资；企业还可以获得媒体的广泛关注，提升品牌的曝光度，完成品牌的塑造与传播。

扩张策略：投资+孵化，持股不控股

小米的生态链布局没有采用投资并购、战略合作等方式扩张。小米认为，收购会导致被收购的企业失去独立性，战略合作会互设一些保护自身利益的条款，都会使生态链运行效率受到不良影响，对生态链布局及生态链的稳健发展形成制约。为了追求效率，小米选用“投资+孵化，占股不控股”的方式布局生态链。

持股战略：占股不控股，保持独立性

小米虽然投资生态链企业，但不会占据其过多股份，往往只占小股；并且只占股不控股，让生态链企业保持独立性，自主发展。在选择投资项目方面，小米有两大原则：第一，注重产品与技术，不注重商业计划书；第二，关注产品，不注重战略。小米在选择投资项目时，不会对项目价值进行仔细评估，只是为其提供服务支持、资源支持，获取15%~20%的股份。这种占股不控股的持股战略，彰显了小米在生态链布局方面的两大期望。

（1）效率优先

小米通过占股不控股的持股战略，让每家生态链企业都保持了足够的独立性，从资源、服务等方面为其提供支持，推动其快速发展，为企业高效运行提供了保障。

（2）模式复制

小米供应链布局的目的不是获得投资回报，而是通过小米模式的复制帮助各企业成长为其所属领域的领先企业，打造一个顶级的供应商体系。通过不断向供应商企业传输自己的价值观、方法论、产品观，小米真正地推动了消费升级，让市场和客户共享了消费升级的成果。

产品战略：“8080原则”下的消费升级

在消费升级的形势下，小米制定了“8080原则”，即满足80%的消费者的80%需求。在此法则的指导下，小米从两个层面切入，为产业发展痛点提供解决方案：一是高端产品大众化，二是大众产品品质化。

小米使用“8080原则”对产品设计进行筛选之后，聚焦大众消费者的刚需领域，致力于设计具有较高通用性的功能性产品。功能聚拢有诸多好处，比如能让产品为大众市场服务，能有效控制成本，能借助规模效应打造爆款产品。小米M1手机、小米手环等产品都有超高的性价比，真正实现了企业和消费者的双赢。

“高端产品大众化”指的是降低用户门槛，简化产品功能，只保留产品的核心功能，实现小众产品大众化，让普通人都可以享受到科技的乐趣。这方面有一些代表性产品，比如扫地机、智能电视、智能手机、电动助力车等。“大众产品品质化”指的是以提升生活效率和用户体验为目的，以世界行业标杆产品为标准，坚持“少做产品，只做精品”的理念，解决用户的需求痛点，推动消费升级。这方面的代表性产品有米家电饭煲、移动电源、小米插线板等。

模式战略：SPA还是ODM？或者其他选择

SPA模式即自有品牌专业零售商经营模式，其首创者是Gap，之后被Costco、ALDI和无印良品等品牌推广使用。在SPA模式中，产品设计、生产、制造、零售、服务等环节全部由品牌商负责，品牌商拥有自主知识产权。

ODM模式即原始设计制造商模式，是目前国内使用范围最广的一种模式，代表企业是网易严选。在ODM模式中，产品设计由制造商负责，品牌商的主要工作就是对产品设计提出修改意见，负责商品采购与销售。一般情况下，制造商掌握自主知识产权。

小米的生态链模式既不是SPA模式，也不是ODM模式，其原因如下：

首先，小米虽然允许生态链企业使用“小米”和“米家”品牌，但生态链中的制造商企业可以在很大程度上决定自主知识产权的归属。

其次，从目标行业方面来看，小米生态链覆盖了生活耗材行业，这一行业中的企业多为使用SPA模式的零售企业，技术含量低，行业准入门槛低。在小米生态链三层投资圈层中，拥有较高技术含量的手机周边及智能硬件领域又有很多使用ODM模式的企业涉足。

再者，如果从产品设计、生产、制造、零售等角度来看，小米很难与生

态链企业分开。在生态链企业创立之初，小米为其提供了很多资源，也承担了很多职能。之后，生态链企业逐渐发展，小米也逐渐放权，尽量减少自己对生态链企业的影响。从职责分配来看，在这一过程中，小米逐渐从SPA模式转向ODM模式，这主要归因于小米“占股不控股”的持股战略。

由此可见，小米创造了一种独具特色的生态链模式，既不是SPA模式，也不是ODM模式。对于小米来说，生态链公司既是小米供应链、资金、品牌输出的接受者，也是小米产品逻辑的复制者。在这种生态链模式下，小米与生态链企业都能实现健康发展。

揭秘小米生态链背后蕴含的商业逻辑

未来，小米整体的发展形态将如何变化？小米产业链在发展过程中又将遵循怎样的商业逻辑？

遥控器电商：对用户消费的有效引导

小米在智能家居领域推出了一系列产品，具体包括数字电视、小米盒子、扫地机器人、路由器等，这些设备都可以连接到App中，用户只要是在手机上进行操作，就能对这些产品进行控制。从这个角度来说，小米相当于一个“遥控器电商”，App则能够发挥巨大的引流作用。

小米App的价值体现在，能够告知用户其家居产品的运行状态，并为其提供购买渠道。举例来说，拥有小米扫地机器人的用户会被告知该设备的刷子需要更换，收到此信息的用户则能够直接点击进入购买链接。若小米推出智能冰箱产品，或许还能提示用户冰箱中各类食品的剩余情况，并提供相应的购买渠道。小米的App遥控器，则能够对用户的消费行为进行引导。

动车组：每家企业都拥有自己的动力系统

小米于2013年开始布局生态链，并在发展过程中不断扩大规模。截至目前，小米生态链企业已经超过100家。

对小米公司与小米生态链之间的关系进行分析能够发现，两者之间并非合作关系，而是投资关系。对于这些公司，小米手中持有的股份比例有

高有低，高者可达20%，低者仅为5%。以小米的实力，完全可以采用合作方式联手优秀的企业，但小米依然选择投资的方式，原因是什么呢？

对此，小米科技联合创始人兼小米生态链负责人刘德认为，合作与投资之间的不同，如同普通火车与动车组之间的不同。具体来说，普通火车的整体速度取决于发挥主导作用的车头，因为车头提供全车所需的动力，但动车组的区别在于，车厢是靠自己的动力向前，而不是车头的带动。这意味着，无论车厢数量增加到多少，整个动车依然能够以与单节车厢同样的速度前进。但如果是普通火车，在车厢数量增加后，就会导致整体速度的下降。

小米对生态链企业进行投资，这些企业的关系如同动车组各个车厢之间的关系，每家企业都拥有自己的动力系统，能够共同加速，而不会拖慢整体的速度。

烤红薯生意：充分发挥生态链企业的运营价值

小米的生态链中除了智能产品与科技型产品外，还包括一些与互联网科技无关的产品，如毛巾、服装、包装袋等。小米科技联合创始人刘德将这种业务称为小米的“烤红薯生意”，该如何理解他的观点？

根据小米2017年年底发布的数据，MIUI的用户量已经超过3亿，用户活跃度达83%以上。小米在发展过程中认识到，如此庞大的用户，不仅对科技产品存在需求，对优质的日用品同样存在需求。因此，小米通过向日用品领域延伸来提高自身的营业额，这种经营方式如同用火炉的余热烤红薯，能够更充分地发挥企业的运营价值。

生活耗材：抢滩消费升级红利

小米选择了哪些日用品呢？在这方面，刘德用“生活耗材”来解析小米的定位。

对小米经营的日用品进行分析就能发现，其产品体现出明显的标准化特点，也就是说，产品之间的差别十分细微。服装在这一方面表现得尤为突出。小米采用这种方式的原因是什么？

按照刘德的观点，服装产品包括两种：生活配饰与生活耗材。对于配

饰，消费者要根据场合的变化进行相应的选择，体现自己的个性化特征；但耗材追求的是统一、标准。为了满足需求，在认可产品质量与功能的基础上，消费者可能会采用囤货式的购买方式。

在服装产品中，毛巾、袜子属于生活耗材，市场对这类产品的需求量庞大而稳健。对企业而言，其中潜在的商业价值非常巨大，这就是小米定位到生活耗材市场的原因。

尾货生意：有效释放优质富余产能

充电宝是小米生态链推出的首款爆品。当市场上容量为10000毫安的充电宝价格在100元左右时，小米以69元的充电宝产品抢占市场销量制高点，年销量飙升至5500万。

事实上，小米也推出过与市场价格齐平的充电宝产品，但并没有坚持到最后，而是在产品销量达到两万时终止了运营。在组成充电宝的各个部件中，电芯占据总体成本的大部分，因此，电芯的价格在很大程度上决定了产品的总体成本。如果能够以便宜的价格采购到电芯，就能有效地降低产品价格。因生产厂家产能富余出现的电芯尾货，会以较低价格进行处理。小米管理层意识到，要想提高移动电源的价格优势，可以从电芯尾货方面着手。

18650型电芯是锂电池通用的电芯，除了充电宝之外，很多笔记本电脑和电动车的锂电池也使用这个型号的电芯。为了控制电芯的成本，小米成立了专门的团队，到世界各地搜寻18650尾货，然后制造出低于市场价格的充电宝产品，并将其打造成爆款。

小米的这种经营方式与尾货逻辑存在很多共性。尾货在各个环节的价格都比较低，拥有尾货的经营者，就能在价格方面具备竞争力。

“国家文化势能”：培育消费者的市场认知

“国家文化势能”是指由不同国家之间的文化差异所产生的发展潜能。举例来说，中国人吃西餐、喝咖啡、看好莱坞大片、学英语等，是因为欧美文化拥有较强的势能，能够对我们产生影响。企业在这方面同样如此。

小米在初创阶段也曾计划推出智能手表，但最终并没有实践，因为当时市场上尚未出现智能手表这种产品，企业需要培育市场，将智能手表的价值传递给用户，这对企业而言是一项巨大的挑战。

相比之下，苹果在智能手机领域已经占据绝对优势地位，拥有较高的文化势能。所以，苹果在进行市场培育、引导产业链变革方面的难度较低。小米紧随苹果之后，就能降低难度系数，排除很多阻力。所以，小米选择遵循“国家文化势能”的商业逻辑是十分科学的。

第四章 品质革命：高性价比，让产品回归人性

红利风口：小米手机迅速崛起的秘密

在小米的生态体系中，手机是硬件基础。因为在移动互联网时代，手机堪比核心基础设施，将用户与互联网连接在一起，为企业带来源源不断的流量。根据中国互联网络信息中心（CNNIC）数据：截至2018年6月30日，我国网民规模达8.02亿，普及率为57.7%。其中，手机网民规模已达7.88亿，网民通过手机接入互联网的比例高达98.3%。

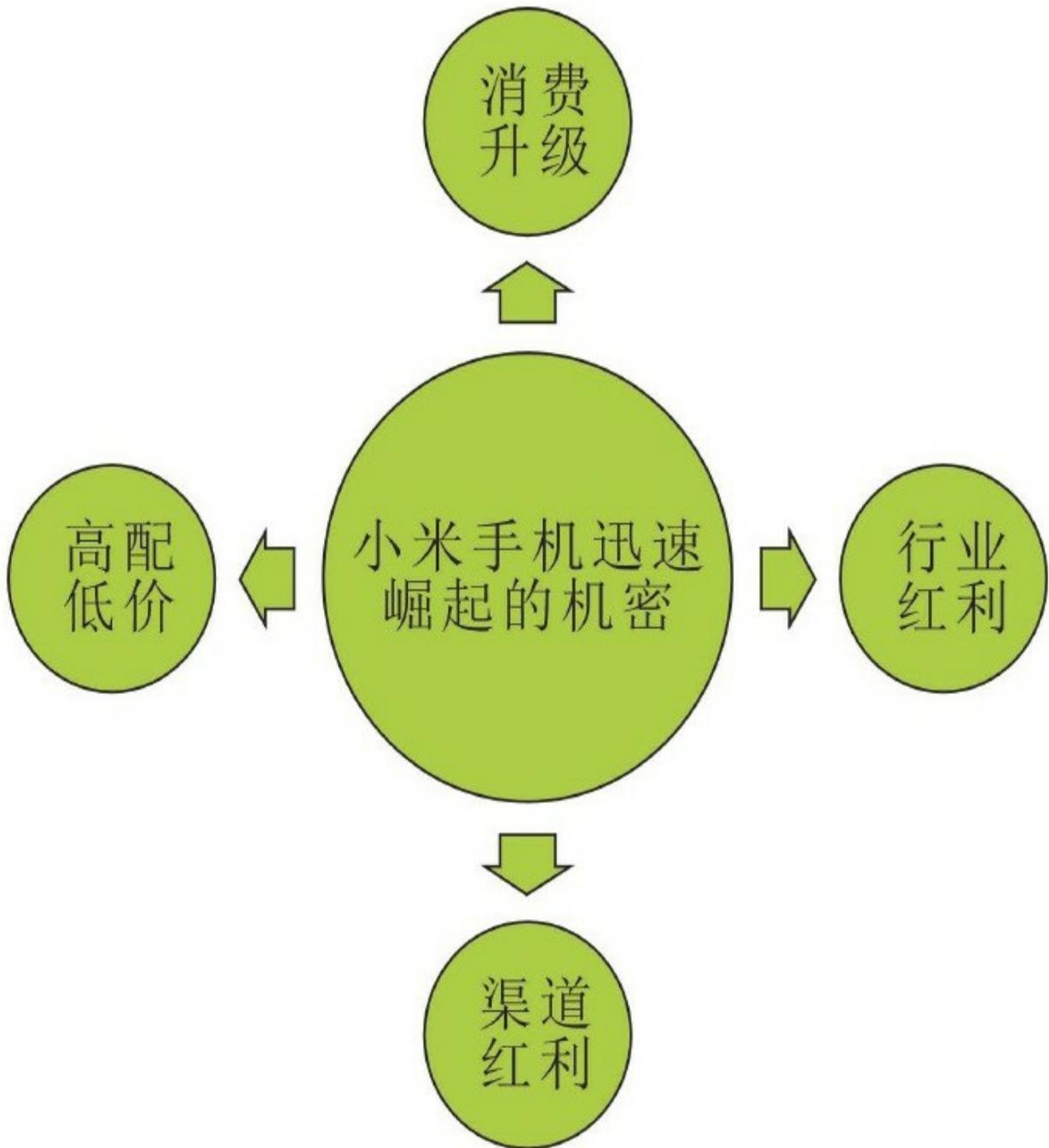


图4-1 小米手机迅速崛起的秘密

小米手机的成功铸就了小米的成功，而小米手机的成功基于两大原因：第一，功能机逐渐淘汰、智能机开始普及，电商渠道崛起带来了巨大的行业红利；第二，小米成功推行了爆款策略，对消费升级方向做出了精准把握。

行业红利

传统功能机被智能手机替代，为小米手机的崛起提供了行业红利。苹果和三星智能手机的推出刷新了人们对手机的认识，人们有了用智能机替换功能机的强烈意愿。受益于3G、4G网络的普及应用，移动互联网的速度有了大幅提升。2010年，我国移动互联网全面提速，智能手机迎来了第一波消费热潮。工信部相关数据显示，2011年，我国智能手机销量达到了9500万部，在当年手机出货量中的占比达到了23%。到2017年，我国智能手机销量达到了4.59亿部，在手机总出货量中的占比达到了93.4%。

渠道红利

迅猛发展的网购给小米手机带来了渠道红利。过去，功能机销售渠道主要有两条：一是通过运营商发售；一是通过线下公开渠道发售。从2010年开始，国内电商进入快速发展阶段。首先，淘宝逐渐被新一代年轻消费群体接受，“双11”当天淘宝成交额高达9.4亿元，互联网电商强大的爆发力第一次显现出来。其次，京东、当当先后上市，均获得巨额融资，在资本的推动下，各大电商平台开始推行“通过大规模补贴实现持续扩张”的战略，推动互联网购物进入快速增长阶段。

消费升级

小米成功推动用户消费升级的诱因是消费者的财富积累，主要表现在以下三个方面：

首先，随着消费品普及过程逐渐完成，消费者愿意并且有能力为心仪的产品支付高溢价。这样一来，能够满足消费者个性化需求、品质较高的产品，就更容易获得消费者喜爱。

其次，随着互联网、移动互联网逐渐普及，消费者获取信息的渠道越来越多，可以非常方便地对比商品价格，虚高的价格无法长期维持。消费者的消费能力有了大幅提升，消费理念也在不断升级，消费者越来越关注商品的性价比。

再者，随着收入水平不断提升，消费者对价格的承受能力也有了大幅提升。国家统计局的相关数据显示：2006年至2016年，城镇就业人口的平

均工资上涨了224%，城镇家庭人均可支配收入上涨了186%，而同期CPI只上涨了33%。在此形势下，消费者对性价比的理解不再是绝对低价，而是在价格合理的情况下，产品品质的最大化。

高配低价

除行业红利、渠道红利、消费升级外，小米手机成功的另一个关键原因是，它解决了智能手机价格高、安卓系统运行不畅问题，做到了高配低价。

起初，因为供应链效率比较低，企业的研发投入较高，为了实现单机盈利，品牌智能手机的定价都比较高。IDC统计数据显示：2010年，苹果手机平均售价710美元，安卓系统手机的平均售价也多在3000元以上。国产山寨智能手机的售价虽然低，但质量不好。小米聚焦这两大痛点，推出了两大系列手机，一个是定位中高端市场、售价1999元的小米系列手机，一个是售价799元的入门型红米系列手机，解决了智能手机质量差或价格高的痛点问题。

在小米等国产智能手机的推动下，安卓系统手机的平均售价已降至215美元。同时，国内市场上智能手机的机型数量也有了大幅下降（2011年国内市场上有4745款智能手机，2017年国内市场上的智能手机机型降到了1054款）。

另外，初期因为硬件、软件配置与优化问题，安卓系统在运行过程中经常出现卡顿现象，给用户体验带来了不良影响。为解决这个问题，小米采用高性能的硬件来支撑软件的运行，以此弥补软件的不足；同时，在小米手机正式发布之前，小米的MIUI系统已积累10万用户，经过了大批发烧友的测试、检验。通过硬件、软件层面同时着手，小米手机的性能有了大幅提升，带给用户极好的使用体验。

爆款策略：坚持打造高性价比的产品

小米最核心的产品策略就是研发生产高性价比的产品，通过让利给消费者打造爆款，通过“高品质”和“合理价格”推动消费升级。通过高性价比将海量需求汇聚在一起，迅速扩大单品所占市场规模；通过规模效应使供应链效率得到进一步提升，对采购成本进行有效管控，从而对产品的

终端价格进行优化，让消费者需求得到充分释放。

从2014年开始，小米的手机业务一路高歌猛进，并开始围绕IOT智能硬件对生态链进行布局。从小米的角度来看，生态链企业发展态势良好能带来诸多好处，其中最重要的就是可以保持小米品牌的热度，强化消费者对小米品牌的认知，通过产品链的构建创造一种独特的生活方式，完成整个生态圈的构建。对于生态链公司，小米会从资金、技术、品牌、渠道等各个方面提供支持，让这些公司遵循小米的产品逻辑，使小米的品牌产品线得以快速延伸。从这个意义上讲，小米的生态链企业就是一种垂直产品型企业。

例如，小米学习无印良品制定了自己的产品策略——追求高性价比、打造爆款。其中，高性价比的“高”来源于产品品质的提升，其目的是推动消费升级。

小米的产品开发还要遵循“8080法则”，即“满足80%的用户80%的需求”，尤其是主流消费群体对产品最核心的功能诉求；利用爆款思维对产品线进行简化，将设计、研发等资源聚合在一起，来降低供应链管理的难度，通过规模效应使产品的性价比得以进一步提升。

小米的商业模式决定了小米要走“高配低价”之路。再加上，近年来小米持续在设计、研发、工艺等领域创新，“高性价比”越来越趋向于“物超所值”。

产品线克制

初期，小米借鉴苹果的做法，坚持一年推出一款旗舰产品。2013年，小米推出定位低端手机市场的红米系列手机；2015年，小米推出面向商务人士的大屏Note系列手机；2016年，小米推出定位高端市场的MIX旗舰系列手机。到目前为止，小米有四条产品线，分别是：定位于入门市场的红米系列手机，定位于中端市场的MI系列手机、Max系列手机和Note系列手机，定位于高端市场的MIX系列手机，其价格分别为1000元左右、2000~3000元、3000元以上。

以小米MI1为例，这款手机在处理器、摄像头、屏幕分辨率等方面可与三星、HTC等大品牌手机相较，但价格只有1999元，连这些大牌手机售价的一半都不到。Counterpoint数据显示：一部小米手机的利润只有2美

元，国产华为手机的利润是15美元，OPPO手机的利润是14美元，苹果手机利润是151美元，通过对比足见差距。

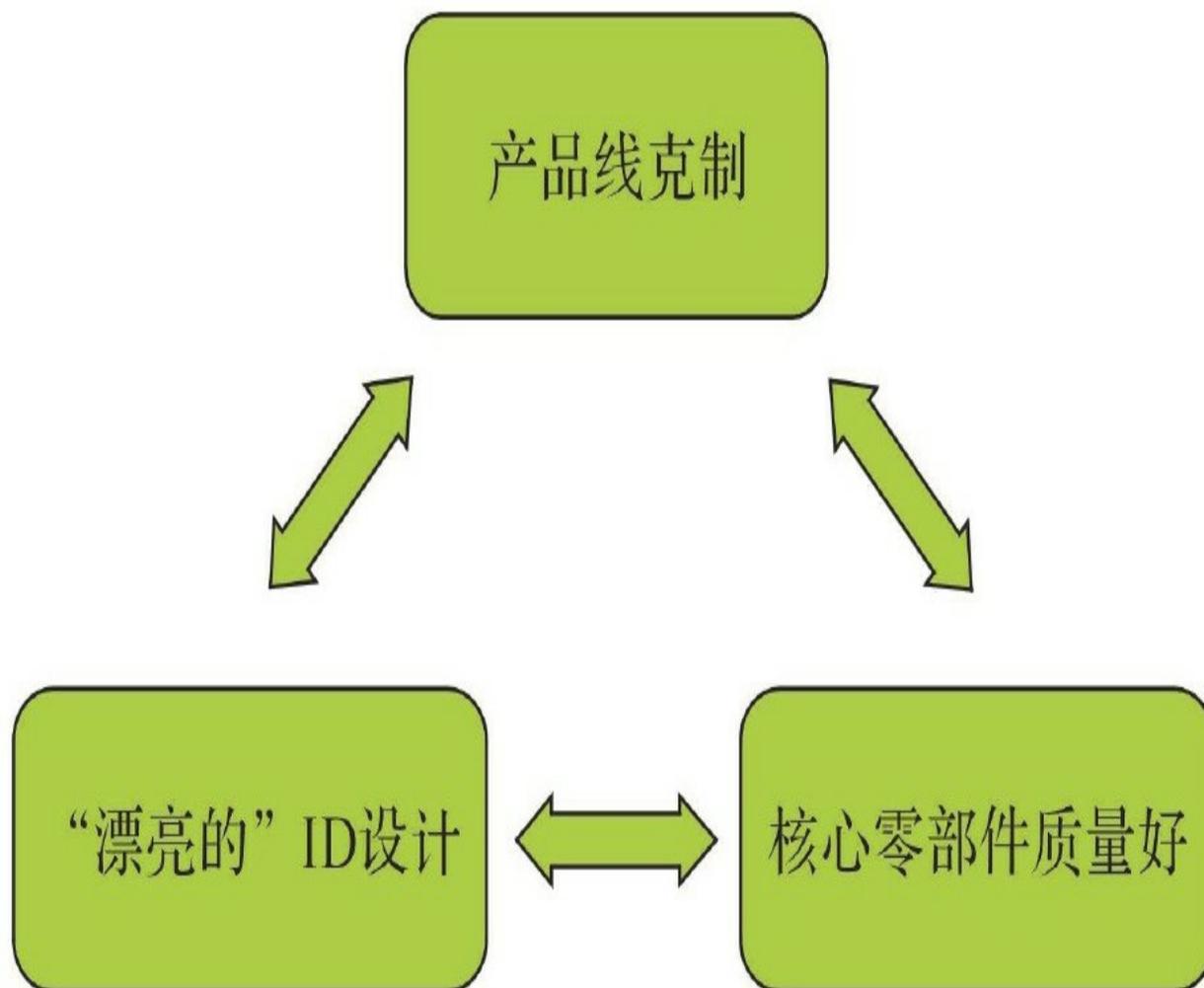


图4-2 小米高性价比的爆款策略

核心零部件质量好

小米核心零部件的供应商有很高的资质，基本上都是苹果、三星手机的供应商，这为供应链稳定、产品质量控制提供了强有力的保障。同时，在国内市场上，在研发投入方面，小米也一直遥遥领先。2017年2月，小米发布了自己的第一款手机芯片——松果澎湃S1，红米5C就使用了这款芯片。于是，小米成为国内第二家拥有自主芯片的手机厂商（另外一家是华为）。2017年11月，原联发科的首席运营官加盟小米，任产业投资部合伙人，为小米自主芯片的研发再添助力。

“漂亮的”ID设计

在ID设计方面，小米手机及其生态链产品要比同行业其他许多品牌领先很多。近年来，智能手机的迭代速度越来越快，但手机性能相差并不大，这一点在旗舰手机中表现得更为明显，这样一来，手机外观设计就变得尤其重要。

2016年9月，小米推出全面屏手机小米MIX，在业内掀起全面屏风潮。这款手机不仅走进了芬兰国家设计博物馆，还被法国蓬皮杜艺术中心收藏。法国蓬皮杜艺术中心认为，小米MIX手机是“科技与艺术的完美融合，是引领智能时代设计与工艺的杰出代表作”。2017年，小米在全球四大设计奖项中都获得了金奖，累计获奖36项，足见其产品设计之卓越。

2014年3月，以进入新加坡市场为标志，小米开始推行国际化扩张战略。之后，小米在菲律宾、马来西亚、印度、印度尼西亚、巴西等国，复制自己的高性价比爆款策略，全面进军海外市场，并取得了不错的成绩。

IDC数据分析报告显示，2018年第一季度，在印度智能手机市场上，小米品牌智能手机的市场占比达到了30.3%，成为排名第一的智能手机品牌。除印度外，在东南亚、东欧、中东等市场，小米也取得了不错的运营成绩。

表4-1 小米及生态链企业产品工业设计获奖情况

奖项	获奖情况	备注
德国 iF 设计奖 (iF Industrie Forum Design)	累计 19 项, 代表产品如米家 LED 智能台灯 (金奖)、小米扫地机器人。	创办于 1953 年, 德国 iF Industrie Forum Design 主办, 被誉为“产品设计界奥斯卡奖”。
德国红点设计奖 (Red Dot Award)	累计 10 项, 代表产品如米家电动滑板车 (Best of the Best, 最佳设计奖)、小米蓝牙音箱。	创办于 1995 年, 由德国 Design Zentrum Nordrhein Westfalen 设立, 与 iF 设计奖齐名。
美国 IDEA 奖 (International Design Excellence Awards)	累计 7 项, 代表产品如 MIX 手机 (金奖)、米家 IH 压力电饭煲。	创办于 1979 年, 美国《商业周刊》主办, 与德国 iF 设计奖、红点奖并称世界三大设计奖。
日本优良设计奖 (Good Design Award)	累计 8 项, 代表产品如小米插线板。	起源于 1957 年创立的 G-Mark 奖, 是日本唯一的全面产品设计评估和表彰奖。
DFA (Design for Asia) 亚洲最具影响力设计奖	累计 3 项, 代表产品如小米净水器 (厨上式)。	创办于 2003 年, 香港设计中心旗舰项目, 旨在从亚洲的观点嘉许优秀设计。
中国创新设计红星奖 (Red Star Design Award)	累计 17 项, 代表产品如小米 3S 曲面电视。	创办于 2006 年, 被誉为“中国设计界奥斯卡”, 与德国红点设计奖战略合作, 与韩国好设计奖和澳大利亚国际设计奖实现了标准互认。

产品定位：真正解决用户的需求痛点

坚持“8080原则”，明确产品定位

产品定位涵盖了多个层面的内容，包括明确目标用户、把控产品质量、设置产品功能、合理定价，等等，其中用户群定位和核心功能的满足是最核心的问题。小米在“8080原则”的指导下进行产品开发，将企业有限的资源汇聚在一起，为用户核心痛点问题提供解决方案。例如，小米手机聚焦性能，专注于解决系统的卡顿问题；小米手环专注于计步、睡眠监测、闹钟三大功能，通过取消屏幕延长了续航时间，解决了同类产品需要频繁充电的问题。

在“8080原则”的指导下，小米的产品线主要聚焦于满足大众需求的功能性产品。一般来讲，功能性产品的标准化程度比较高、通用性比较强。在生产这类产品的过程中，小米还要注意防范产品功能泛化的问题，以免使产品开发成本出现虚高的现象。小米MI1手机和小米手环都做到了相似配置产品中的最低价，成为一种现象级产品，从而使产品销量大幅提升。

生态链赋能拓展产品边界，构建米粉生活方式

小米的产品线聚焦功能性产品，其规模和扩张速度要比一般公司大得多和快得多。如前所述，根据产品类型，小米的生产链产品可以划分为四种类型，分别是智能手机、周边产品、智能硬件和生活耗材。

- (1) 智能手机是小米生态链的起点；
- (2) 周边产品是以手机为核心，根据手机不同的消费场景拓展出来的，包括耳机、移动电源、手机壳等；
- (3) 智能硬件产品是根据物联网布局思路发展出来的，比如智能电视、平衡车、空气净化器等；
- (4) 生活耗材包括旅行箱、签字笔、毛巾等物品。

智能硬件+生活耗材，从各个层面满足米粉需求

小米使用生态链投资孵化模式布局产品线，以确保各产品开发团队集中全部的人力、物力、智力、精力等资源，用于自己负责的产品的研发与生产。比如，小米的开发团队专注于手机、路由器、AI音箱的研发与生产；其他生态链产品则由小米投资的各生态链企业负责。小米会从品牌、供应链、渠道、资金等各个方面为供应链企业提供支持，而且会在产品ID设计中发挥主导作用。前端统一产品风格及产品设计调性，强化消费者对小米这个品牌的认知；后端为传统制造企业赋能，不断复制小米手机的成功模式，构建一个泛集团、生态化的成长模型。

渠道变革：实现生产销售一体化运营

小米商业模式是对传统制造业运营方式的颠覆，因为对这种模式不理解，很多人对小米存在偏见。有人认为小米旗下的产品品类众多，意味着小米缺乏专注精神；有人认为小米手机因为价格低，才会有较高的销量，说明小米的产品质量较低。究竟该如何理解小米模式？这种模式是互联网时代企业的发展方向吗？

首先，小米专注于打造几款产品，进而实现成本控制。尽管小米的产品品类十分丰富，但其仍保持每年推出一款的发展速度，且每个品类的型号不会超过两个，这样就能专注于产品本身的设计与开发。

其次，小米借助互联网，改变了企业的成本组成。小米在初期是通过口碑营销与新媒体营销发展起来的，在市场方面所耗成本十分有限。从渠道方面来分析，传统零售业的渠道费用在总体运营费用中占到三成以上。小米实现了生产环节与销售环节的一体化运营，利用线上渠道开展营销，在实现成本控制的同时，也解决了库存问题。

小米不仅是一家手机生产商，也正在成长为一家品牌电商。若小米的运营仅限于销售手机产品，则会缺乏足够的用户，面临生存危机。为避免出现这种情况，小米推出了多个品类的产品，但每个品类的产品型号都不会超过两个。

国内企业的发展大多遵循两种模式：一种是以营销为主导，如小米、联想；另一种是以技术为主导，如华为。对于同一种产品，不同的用户会产生不同的消费体验，小米通过什么方式取得了今天的成就呢？这里概括为以下三个方面：

首先，在开设“小米之家”线下实体店前，小米主要通过网络渠道开展营销，无须支付门店租金成本。

其次，小米借鉴了苹果的模式，利用UGC（用户产生内容）的方式进行产品优化。在与用户群体进行互动的过程中，小米能够了解用户的需求，获知用户的反馈信息，据此改进自身的产品，避免在研发环节浪费过多资源。

再者，发挥社群的传播作用。小米在进行社群运营的过程中，能够实现广泛的信息传播，用较少的成本达到理想的营销效果。

从中能够看出，小米产品低价并不意味着产品质量低，小米确实有生产高性价比产品的实力。在互联网时代下，企业推出了各式各样的营销方式，但从长远发展角度来看，企业不仅要开展营销推广，还要提高对技术的重视程度。任何时候，企业都要专注于技术研发与产品打造，并将其作为自身发展的核心要素。

竹林生态：依托小米品牌构建生态圈

2014年，在手机业务火热发展之时，小米就已经开始高瞻远瞩地投资孵化生态链企业，构建自己的生态链。

另外，官方数据显示：截至2018年3月底，小米已投资孵化210家公司（年收入超过10亿元的企业有4家），其中出现了很多明星企业，比如专注于生产移动电源的紫米科技、生产耳机的万魔声学、生产小米手环的华米科技，等等。小米的生态链规模仍在不断发展壮大。

对于小米来说，其生态链企业不是简单的OEM或者ODM代工企业，也不是小米通过投资控股建立起来的没有凝聚力的企业联盟，而是小米通过从资金、品牌、渠道等方面提供支持，通过复制自己的产品逻辑、延伸产品线构建起来的垂直产品型企业。具体来看，小米为其供应链企业提供了七个层面的支持，分别是品牌支持、供应链支持、渠道支持、投融资支持、产品定义、ID设计和品质要求。

“小米”及“米家”品牌的定价销售要遵循以下几点：第一，生态链产品只能通过小米和米家渠道销售；第二，小米用生态链产品生产的成本价购

买产品；第三，小米与生态链产品的生产企业按照50:50的比例分割产品销售利润；第四，小米和生态链企业通过协商共同制定产品的终端定价。

下面，我们以生产小米手环的华米科技为例，对小米的生态链运营模式进行解析。

2014年1月，曾在华为就职的黄汪创立了华米科技，黄汪是国内最早将Linux用在嵌入式系统的专家。华米科技的核心产品是小米手环和体重秤，除“小米”这个品牌之外，华米科技还有一个自有品牌Amazfit，很多可穿戴产品使用的都是这个品牌。根据招股书，小米持有华米科技19.3%的股权，顺为资本（小米的关联方）持有华米科技20.4%的股权。

在产品方面，华米科技生产的小米手环完全遵循了小米“打造高性价比爆款产品”的策略，其产品运营主要有以下三个思路：第一，小米手环聚焦产品功能，去除通话、音乐播放等功能，专注于计步、睡眠检测、闹钟三大功能；第二，取消屏幕，延长续航时间；第三，降低产品定价，降低消费者的尝鲜门槛。另外，小米手环的腕带颜色丰富，可为消费者提供多种选择，满足年轻消费者换色搭配佩戴的需求。

华米延循小米“高性价比爆款”之路，获得了极大的成功，这一点得到了相关财务数据的印证。

截至2018年9月，小米手环全球出货量累计超过5000万只，成为世界排名第一的智能穿戴类品牌。2018年11月26日，华米公布了第三季度财报，数据表现十分亮眼。财报显示，华米2018年Q3销售收入为10.27亿元，营收同比增长126%。其中，华米旗下新品手环Amazfit贡献了3.1亿元，占比28.8%。

工业4.0时代，小米模式的四大优势

通俗地说，“工业4.0”是指在运用互联网技术与软件工具的基础上，企业能够根据市场需求进行产品生产、开展产品营销，将消费需求、企业生产、销售服务结合起来。

在O2O模式下，越来越多的传统制造业开始积极拥抱互联网，根据消费

者的需求进行产品设计与研发，实践C2M（Customer-to-Manufactory，即规模化定制）模式。

将B2C电商平台与SNS社交网站打通，就是对C2M的一种实践。采用这种经营模式的企业，能够利用网络平台与软件工具，与用户直接展开互动。企业将产品通过商城网站推向市场，利用商城获取消费者的意见，据此优化自身的运营。工业4.0时代下，企业可采用定制化生产模式，进行小批量生产，为消费者提供质优价廉的产品，并实施高效的库存管理。换句话说，企业要根据市场需求制订生产计划并开展营销活动。

目前，企业的运营情况是怎样的呢？贸易商会给企业提供需求计划，企业则据此安排产品生产，并未深入考虑销售端的需求。虽然很多企业实现了生产与销售的结合，但对消费者的实际需求情况没有全面、有效的把握，无法根据市场需求情况制订生产计划，也就不能精简整体运营流程并压缩库存。这意味着，现阶段下的企业在研发生产、市场营销、消费者需求环节的运营是相互独立的，中间要经历繁复的流程，生产企业对消费者的需求知之甚少，制造工厂只按照订单信息开展运营。在这种生产模式下，企业只能进行批量化生产，无法直接对接消费者的个性化需求。

如果企业进行生产和销售时只参考贸易商提供的信息，其运营就离不开库存的支持。为此，企业要在库存环节消耗大量成本，这就不可避免地压缩了自身的利润空间，也不能在价格方面给消费者更大的让利。

与传统制造业相比，小米的销售流程十分精简，符合工业4.0时代对企业发展提出的要求；作为一家互联网企业，小米的学习能力很强，能够对优势资源进行整合利用。在工业4.0时代下，小米模式的优势体现在以下几个方面：

实现软硬件与互联网的结合发展

雷军本人在软件领域从业多年，在转身互联网企业创业的过程中，可以进行跨行业发展，将网站运营与软件应用结合起来，根据行业发展需求进行调整。在这个过程中，小米在手机制造领域进行开拓时，积极运用互联网思维，对传统制造业模式进行了创新。

在开发手机的产品过程中，小米对手机硬件、MIUI系统、米聊软件、

数字电视、电视盒子、家庭路由器进行了整合。与此同时，小米还涉足线上商城社区、网络游戏、线上支付等互联网应用，将硬件与互联网的发展融为一体。

精品战略打造高性价比产品

苹果官网展示的手机不外乎五款：iPhone X、iPhone 8、iPhone 7、iPhone 6s、iPhone SE。从全球范围内来看，苹果手机斩获的利润在市场总体中的占比超过七成，将其他智能手机厂商远远甩在身后。小米官网展示的手机也只有小米Max、小米手机5、小米手机4S、小米手机4c，这一点与苹果公司的精品策略存在共性。

手机产品由多个零部件共同组成，手机款式增加，意味着企业要开发多个不同的零部件模型，并提供足够的成本支持。这样一来，就会导致企业用于改进手机质量、手机软件及应用的资金与精力减少，无法为消费者打造极致的产品体验，影响最终的产品销售，甚至损害企业的品牌形象。所以，在企业精力有限的情况下，更要集中精力及优势资源打造精品，实施精品战略，提高市场对自身产品的认可度。

粉丝经济创造源源不断的消费需求

企业在实施精品战略的过程中会实现粉丝用户的积累，小米聚集了大批“米粉”，这些粉丝用户通过微博、微信、QQ空间、小米论坛、米聊群、MIUI论坛等关注小米的发展动态并进行互动。此外，小米在推出新产品时会组织举办场面宏大的发布会，邀请粉丝用户、合作伙伴、小米团队、媒体记者等参加，通过多种媒体渠道进行信息传播，并在网络渠道展开软文推广，促进粉丝的转化。

电商网销简化销售流程，饥饿营销实现零库存

小米在营销方面采取的是网上预订方式。传统手机厂商生产出来的产品要经历层层中间商才能到达零售终端，产品价格在这个过程中不断被抬高，企业面临较大的库存压力。小米则对这种方式进行了颠覆。

产品库存过多会压缩企业的利润空间。举例来说，我国零售商品的市场价格比成本价高出四倍，奢侈品，如珠宝类商品更是高达成本价的百倍。之所以会出现这种现象，就是因为很多中间商都面临较大的库存压

力，产品在各个中间环节不断加价。

曾经小米一系列的手机都标价在1999元，在同样配置的情况下，这个价格几乎等同于批发价，促使小米建立起良好的口碑。与此同时，小米采用饥饿营销法，消费者需拥有F码才能在线上预订。如果没有F码，就要在京东、淘宝等电商平台或线下渠道加价购买。这种方式也能增加小米的利润所得。

小米模式对传统制造企业的借鉴和启示

制造企业要想掌握定价权，就要建立自己的品牌。很多生产企业在与品牌商和贸易商合作的过程中处于被动地位，就是因为这类企业缺乏自有品牌，无法从容应对激烈的市场竞争。企业只有掌握了市场运作的模式，才能够改变以往的被动地位。

品牌运营是一个长期的过程，在这个过程中，企业品牌的知名度与影响力会逐步提高。企业应该建立独立的品牌并开展运营，注重品牌打造及后期的营销推广。

传统模式下，很多企业只负责生产，不懂得销售，处于价值链上的低端环节。在实践互联网思维的过程中，企业需跨越销售中介，与终端消费者直接进行交易。为了实现这一点，制造厂商可以开通线上商城，通过商城向市场输出产品，在运营过程中逐步跨越贸易销售中介，加强对销售环节的掌控，让消费者能够直接与企业进行互动，进而优化自身的服务体系。

在这个过程中，部分贸易销售中介也会采取应对措施，独立打造网络商城，开通线上销售，不断升级软件，为用户提供更加优质的服务，与核心制造商达成合作关系。近年来，在贸易服务商的努力下，市场上涌现出许多品牌商城与细分行业商城。

企业要运用互联网思维，在营销环节发挥网络平台的优势。小米正是通过开展互联网营销，从而在市场上迅速崛起。如今，小米的竞争对手也在尝试这种营销方式，开通线上商城，为用户提供线上销售服务，接受用户预订，为其提供线上支付服务，直接将产品送到消费者手中，用户体验之后还可以在網上发表评论及反馈意见。

当越来越多的品牌入驻以淘宝、京东为代表的主流电商平台后，品牌的独立性就难以得到彰显。对比分析同类产品时，消费者将更注重价格因素，很难发现品牌的独特优势；而且，入驻主流电商平台所需的费用，并不比企业打造独立商城低。

不可否认，小米对互联网思维的高效运用是小米生态战略的核心精髓。在向工业4.0转型的过程中，企业要重点培养自己的互联网思维，提高自身的互联网应用能力，建设专业的互联网人才队伍，例如，通过网络平台与消费者展开直接、有效的互动。

传统制造业在向互联网转型的过程中，不仅要进行技术创新，还要突破传统思维的束缚，对企业文化进行调整与改革。互联网化运营要求企业具备创新能力，能够灵活应对市场变化，发挥协同效应创造价值，与之相应，这类企业的文化强调自由、平等、合作与分享。

相较于以品牌、软件、互联网为代表的“软实力”，传统制造业更应该重视提高“硬实力”。传统制造业在向工业4.0转型的过程中，必须克服文化层面的障碍，对原有的阻碍企业转型的过旧的文化进行改革，这样才能更好地实现与互联网的一体化发展。

第五章 新零售战略：小米之家的创新实践法则

渠道融合：新零售重构“人、货、场”三要素

新零售模式在提高产品流通效率、降低流通成本等方面的诸多优势，吸引了小米等企业进行广泛布局。作为一家土生土长的互联网企业，小米在初创时期充分享受到了互联网崛起所带来的流量红利。同时，小米采用爆款战略，重视品牌建设，致力于为“80后”“90后”年轻群体创造时尚消费价值，用短短几年的时间便打造出了一个估值上千亿美元的“小米帝国”。

进入新零售时代以来，各行各业的企业都在积极布局新零售。以产品起

家的小米，通过在线下开设官方自营店——“小米之家”在线下进行渠道布局。

从2016年2月开始，小米正式进入线下零售市场。预计到2020年，小米之家的门店数量将达到2000家。

从第一代小米手机正式售卖至今，线上渠道一直是小米的核心销售渠道。无论是其自有平台小米商城，还是天猫旗舰店等在第三方平台中开设的网店，销售业绩在业内均处于领先水平。

2014年，小米商城以351.4亿元的销售业绩成为仅次于天猫和京东的国内第三大B2C电商平台。2015年后，互联网流量红利日渐消失，而且一、二线智能手机市场趋于饱和，三、四线及乡镇市场需求快速增长，而后者的电商产业发展缓慢，小米线下布局缺失的弊端暴露无遗。为了补足线下短板，小米对此前定位为售后服务网点的小米之家进行战略升级，将其改造为线下零售门店。首家重新定位的小米之家，于2015年9月在北京当代商城正式上线。

2017年开始，小米之家线下门店数量快速增长，加上其生态链产品线的日益丰富，小米的新零售战略布局日渐清晰。2018年11月19日，根据小米集团公布的2018第三季度财报，截至2018年9月，中国大陆小米之家超过500家，小米授权体验店达1183家，覆盖了全国567个县区。

小米之家的门店面积多为200~300平方米，门店实行标准化管理，具有很强的复制性。正因如此，小米之家门店才能实现高速扩张。在线下布局方面，小米推出了“开设2000家门店”的计划，这一计划若能实现，其市场收入预计将突破700亿人民币。

小米之家采用官方直营模式，做到了线上、线下同款同价。据悉，小米之家单店的月均销售额达到了519万元，店铺坪效达到了27万元/年，显著高于1万~5万元/平方米/年的行业平均水平，仅次于坪效40万元/年的苹果。

虽然早在2011年，小米就已经建立了小米之家，但其最初定位是直营客户服务中心，是小米手机及配件自提点，并提供售后服务，并不销售产品。2015年，小米对小米之家的战略定位进行调整，将其作为一种重要的线下渠道。

从成立至今，小米产品线上销售占比较高，在新零售风潮来临之际，忽略线下渠道布局让小米尝到了苦果。2016年，小米手机销量被OPPO、vivo大幅度反超。长期坚持线下渠道的OPPO及vivo销量迅猛增长，引起了小米等互联网企业对布局线下渠道的重视。

近年来，流量成本不断攀升，创业者大量涌入以及传统企业的积极转型，使互联网渠道的竞争日趋白热化。为了谋求更为广阔的发展空间，小米打造生态链模式，通过一系列的生态链产品，将自身在消费者心中的低端产品品牌形象，转变为贴近大众日常生活的“智能科技”品牌形象。同时，积极布局线下渠道，通过小米之家、小米专卖店等线下渠道，满足消费者的体验及服务需求。

重构“人、货、场”三大零售要素是新零售的本质，而想要促使新零售落地，还需要数据化运营及全渠道融合提供强有力的支撑。小米生态链产品想要得到消费者的支持与信任，不但需要爆款战略以及“8080原则”，更需要发力产品流通及营销环节，让满足用户个性化需求的优质产品能够被快速高效地提供给目标用户。无论是早期的纯互联网渠道策略，还是如今的全渠道策略，都是小米为了追求更高效率而做出的选择。

零售升级：小米之家模式的主要特征

雷军曾多次在公开场合赞美将口碑传播做到极致的海底捞，也表示要“将小米打造成为科技界的无印良品”。而谈起小米对标无印良品以及布局新零售，就必须分析小米之家。早在2011年，小米之家就以售后服务店的定位正式落地，直到2015年时，小米才对其战略定位进行调整，将其转型为零售店，并相继获得了2016年度中国特许经营社会贡献奖、中国连锁新锐奖、2017中国零售业创新业态大奖。

雷军在媒体上分享自己的梦想时表示，他的梦想是让广大消费者以较低的成本享受科技红利，享受到有温度、价格公道的优质商品。为了不断优化完善小米模式，推动产业健康、有序发展，小米还成立了小米新经济研究中心，但未来想要在激烈而复杂的市场竞争中生存下来并不断发展壮大，小米依然任重道远。

从2015年开始，小米之家开始拓展自己的业务范围，尝试在店内销售产品。2015年12月，小米Note顶配版在线下渠道首发，小米之家走上了零

售之路。随后针对小米4c、九号平衡车两款产品举办了线下品鉴会，参与活动的用户也可以当场购买产品。

手机虽然是小米之家的核心产品，但小米之家也不是传统意义上的手机卖场，而是一个“百货零售店”，店内SKU有300多个，都是小米生态链产品，比如小米手环、移动电源、小米净水器、空气净化器、小米笔记本，等等，产品质量与性价比也都比较高。

在传统卖场时代，存在严重的信息不对称问题，百货商场凭借丰富多彩的商品品类成为零售业的宠儿。人们的购买力较低，购买产品时更加注重产品性价比、实用性、耐用性，电视、冰箱、洗衣机成为百货大楼的三大件。而且，因为人们获取信息的渠道相当有限，对产品所知甚少，门店导购人员的讲解发挥着十分关键的作用。

到了品牌卖场时代，生产力和购买力提升，使品牌对消费决策的影响更为关键，苏宁等传统卖场大力进行品牌建设。为了确保良性口碑，它们对入驻其中的商品进行严格管理，在确保产品品质与质量的同时，还为消费者建立了统一的售后服务体系，保障了消费者的合法权益。该阶段，消费需求仍处于相对较低层次，对零售逻辑的影响是相对有限的。

在新零售卖场时代，企业能够利用互联网，借助人工智能、大数据等先进技术，改革现有的商品生产、流通及销售运营方式，建立全新的业态结构与生态体系，实现线上渠道与线下渠道的一体化运营。简言之，就是围绕顾客服务提供，打通线上、线下及物流运营。

小米之家就是新零售卖场时代的典型代表。与其他单纯销售手机及其配件的零售体验店不同，小米之家的产品品类十分丰富，手机仅占很小的比例，电视、电脑、电饭煲、充电器、路由器、平衡车、吹风机、压力锅、拉杆箱、无人机、智能音箱、智能手环等各类产品应有尽有，这也是为何很多人会将小米之家称为“杂货店”。和小米手机一样，这些产品也保持较高的性价比，而且采取线上、线下同价策略，可以有效促进连带购买。

总体来看，小米之家的主要特征包括以下几点：

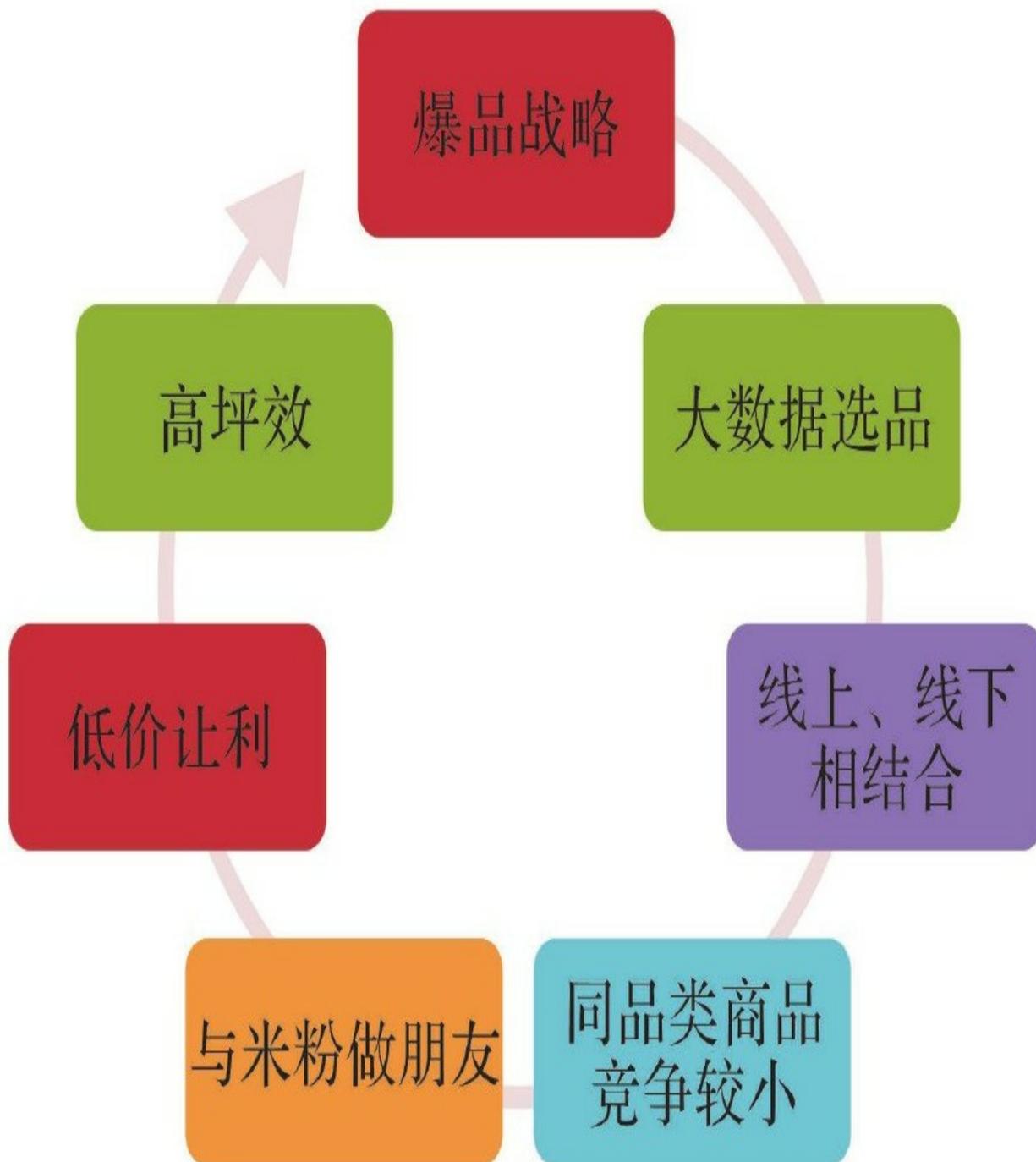


图5-1 小米之家的主要特征

(1) 爆品战略。爆品战略要求在产品规划的某一阶段做少做精，仅做一两款产品，集中优质资源将其做到极致，做到品类第一。成功打造爆品后，庞大的销量可以有效降低供应链成本，给企业带来可观的利润。

(2) 大数据选品。即，结合线上、线下的消费数据，分析并预测消费需求，从而对小米之家选品进行优化完善。大数据选品比传统的根据管理者个人经验主观决策的选品方式更为科学合理，可以有效降低企业库存风险。

(3) 线上、线下相结合。小米之家和小米商城等电商渠道密切连接，在小米之家，消费者可以在门店体验产品，然后在线上下单支付，从门店提货并享受售后服务。由于小米经常回馈粉丝，为其提供数额不等的代金券，使小米之家线上、线下相结合的做法备受用户喜爱。

(4) 同品类商品竞争较小。由于小米与生态链企业建立了合作共赢的利益共同体关系，为了避免恶性竞争，小米之家同品类商品通常是由一两家供应商提供的，彼此之间竞争较小，保障了企业和消费者的利益。

(5) 与米粉做朋友。在节假日期间，小米经常会邀请米粉前往小米之家参与各类活动。

(6) 低价让利。利润较低，让利消费者，也是高性价比的小米基因的具体体现。

(7) 高坪效。小米之家选址以商业中心为主，在同行业中可以说仅次于苹果。

此外，小米生态链企业的存在，使小米在未来的物联网风口有望获得巨大的领先优势。小米以平台模式帮助制造企业进行孵化，而且其中很多制造企业生产的产品主要是智能硬件产品，比如智能手环、空气净化器、无人机等，未来，这些设备都将能够通过物联网技术互联互通，从而支撑起一个庞大复杂的良性闭环生态系统。

在选址方面，小米之家以城市核心商圈的购物中心为主，靠近快时尚品牌店，附近往往会出现苹果、华为、三星等品牌体验店的身影。这种选址策略，确保了小米之家可以吸引足够的顾客，而且，进入小米之家的顾客往往都有明显的购买意愿，他们在门店中的停留时间较长，有较高的转化率。

运用新零售模式后的小米之家的坪效显著提升，公开数据显示，小米之家的坪效已经领先绝大部分竞争对手。未来随着新零售模式不断成熟，

再加上不可阻挡的消费升级趋势，小米之家有望步入高速发展的快车道。

业态杀手：小米之家的定位与高坪效

在布局新零售的过程中，小米在渠道方面更注重加速产品的流通。网络平台是小米的始发地，该品牌在小米发展早期把握住了渠道红利。另外，在采用爆款策略时，小米的产品品类并不多，且小米手机主要面向年轻消费者群体，在打造品牌、开展营销方面可以充分发挥网络平台的优势。

在实体渠道的运营方面，在开通小米之家的同时，小米还与加盟方合作成立了小米专卖店与小米之家授权店。其中，专卖店的运营工作由小米负责，授权店的运营工作则由加盟方承担，小米会进行指导。此外，小米还在一些大型电器连锁卖场设立了专柜。

对于线上渠道和线下渠道，小米均采用了全品类战略，两者的区别在于：线上渠道注重为消费者提供一站式服务，产品更加多样；线下门店重点推出新产品与热销产品，注重为用户打造极致体验，旨在提升门店的经营效益。

表5-1 小米之家与苹果专卖店对比

门店	苹果专卖店	小米之家
价格	品牌溢价、客单价高； 手机：iPhone 系列均价6000元； 电脑及平板：均价1万元以上。	性价比高，同类价格是苹果的1/3； 手机：红米/Note均价800~1500元； 平板及电脑：均价2000元 周边产品均价2000元。
产品数量	SKU较少	SKU超过300个
坪效	约为40万/平方米/年	约为27万/平方米/年
品类	手机、电脑、平板为主，周边配件较少，均为苹果自主研发产品。	除手机、平板外还有很多生态链产品，比如生活用品、家居耗材、智能硬件等。
门店面积	1000~3000平方米	200~400平方米
中国门店总数	57家	180家
选址	重要城市的繁华商业区	人流密集的核心商圈或部分社区商圈，门店构造相对简约

从零售业态的角度来看，将苹果专卖店与小米之家放在一起进行比较可以发现两者的异同。两者的相同之处在于：都是技术、产品驱动的公司。

司，都立足于核心产品（手机）向外拓展，开发了很多周边产品；线下门店采用官方直营模式，其主要作用是商品分销，完全掌控渠道；门店布局风格相似，装修风格简约，可以让顾客享受到轻松、随意、个性化的购物体验。

小米之家的坪效虽不及苹果专卖店，但比同行业的其他许多店铺的坪效要高很多。因为小米产品有极高的性价比，它与苹果专卖店又有些许不同，具体表现在以下几个方面。

（1）门店定位不同。苹果专卖店的定位是高级国际品牌，门店大多建在重要城市的核心地段，门店建造投入较多；小米之家的门店更加简约，门店多建在社区附近，多由小米维修店发展而来，逐渐向核心商圈发展。

（2）产品定价不同。由于拥有较高的品牌价值，所以苹果产品的客单价较高，而小米的定位却是打造高性价比的产品。

（3）SKU丰富度不同。苹果线下门店的SKU非常简单，主要是手机、平板电脑、笔记本电脑、台式电脑等，而小米之家的SKU则非常丰富，不仅包含了手机品类，还有智能装备、生活耗材、家居产品等。相较于苹果线下门店，小米之家的客户群体更加广泛。

在新零售领域，小米之家的“杀手锏”就是高坪效。小米之家的坪效为27万元/年，这一坪效50%以上来源于手机销售，因为手机的客单价比较高。除此之外，小米之家较大的客流量、较高的复购率和转化率，也是非常重要的优势。目前，小米之家的转化率超过了20%，客流量比较稳定，基本在1000~1500人之间，周末的客流量甚至能达到2000~3000人。

根据坪效的计算公式：坪效=流量×转化率×客单价×复购率/面积，小米之家针对具体因素进行创新，创造出了高坪效。

（1）汇聚流量。通过在核心商圈开设店铺，打造商品组合，增加消费频次。过去，小米之家设在写字楼中，其功能主要是与小米的粉丝建立情感连接。每逢新品发售，粉丝无法通过线上渠道抢到商品，就可以寻求小米之家的帮助。同时，小米之家也能让用户真实地触碰到商品，享受到更真实的购物体验，从而产生更强的依赖感和归属感。但这种选址

也有一个很大的缺陷，就是无法获得较大的自然流量。所以，小米之家已经开始从写字楼进入城市的核心商圈。

(2) 提升消费频率及客单价。小米之家在入驻核心商圈之后，必须有较高的复购率来维持自己的生存与发展，而高性价比的产品自然就能带来较大的流量、较好的口碑、较多的消费额和较高的复购率。除此之外，小米生态链中的200多家公司也源源不断地为小米之家提供优质产品，保证了其较高的复购率和客单价。

如果小米之家销售的商品只有手机，用户的消费频率就很难提升。但小米之家现在销售着20~30个品类的200~300件商品，这些商品堆叠在一起，就构成了一个消费频次比较高的零售业态。除此之外，在技术、风格、外观、性价比等方面，小米的商品也达到了高度统一，不同品类的商品相互引流，使客单价有了大幅提升。比如，客户很可能在购买摄像头的同时购买硬盘，在购买手机的同时购买充电宝等。

(3) 互联网为线下选品提供了有益指导，使客单价、周转率均有了大幅提升。在产品开发方面，以电商起家的小米积累了丰富的互联网数据，这些数据为小米之家的选品提供了有益指导，并让产品实现了统一调度。线下门店可以选择线上畅销品，比如小米6、手环等。至于刚上市的新品，线下门店可以在引进之前对其口碑与评价进行综合考量。

如今，小米已开启海外扩张战略，印度、希腊、俄罗斯、埃及、阿联酋等国都已开设小米线下实体店。小米高性价比的这一优势从国内延伸到了国外，印度小米线下实体店的火爆就是最好的证明。

消费变革：小米之家模式在新零售时代的运营实践

近几年，“新零售”的概念逐渐进入大众视野中，“新零售”一词常见于各个网络媒体平台上。随着经济发展，新零售模式的应用将越来越普遍，向各地区广泛延伸。

在布局新零售的过程中，阿里巴巴联手多家传统零售企业，如入股银泰、联姻苏宁、收购三江股份等。这些举动都是对新零售模式的实践。如今，不仅国内企业布局新零售，以星巴克、好市多（Costco）为代表

的海外零售品牌，也在尝试将线上、线下渠道的运营结合起来。

新零售时代的消费变革

(1) 信息日趋透明。很多消费者在小米之家体验产品时，会和门店服务人员进行沟通交流，比如：小米6使用的高通骁龙835处理器性能如何，在玩大型游戏时的发热情况如何等，这在以前是很难想象的。这种转变很大程度上得益于移动互联网及智能手机的普及推广，使人们能够随时随地获取并分享各类信息。当然，小米乐于和消费者分享产品相关信息也是一项重要因素。

(2) 需求细分。消费升级使人们对产品的需求，从最初的性价比、功能等转变至服务、购物体验，从而获得更高的生活品质。

小米之家的新零售实践

新零售时代，企业营销需要更为个性化、人性化，在为用户提供完善的信息服务的同时，也要让其有自由选择权，让用户可以自己体验产品，从而更为科学合理地做出消费决策。移动互联网时代，信息的广泛传播，使很多对产品进行深入研究的用户了解的信息甚至比客服人员更多。

阿里旗下的盒马鲜生以生鲜产品为主流切入点，而小米之家则是以智能家电产品为切入点。对于生鲜产品，人们普遍养成了在菜市场购买的习惯，和菜市场的商贩建立了良好的信任关系，想要在短时间内改变消费习惯并非一件简单的事情。而智能家电产品是新兴产品，容易被追求时尚潮流的“80后”“90后”群体所接受，小米以此为切入点的阻力相对较小。

采用新零售模式的小米之家和传统的电器卖场，在商品品类、销售模式、物流配送等方面存在明显差异。

(1) 商品品类。和传统电器卖场数千甚至上万的SKU所不同的是，小米之家的SKU相对较少。小米精简SKU的策略并非是去除商品品类，而是减少同品类产品的品牌，一个品类往往由一家生态链企业提供。这样的做法能在保障产品质量的同时避免恶性竞争，而且可以降低消费者的选择成本。再加上小米之家以城市核心商业圈的购物中心为主的选址策

略，更是让小米之家的经营业绩不断提升。

(2) 销售模式。小米之家门店服务人员并非是王婆卖瓜式的传统导购人员，而是顾问型服务人员。在信息不对称局面被打破的情况下，导购人员进行王婆卖瓜式的硬性推广，很容易让顾客产生抵触情绪，不但无助于促进销售，还会降低消费者购买意愿。所以，小米之家的导购仅在用户有需要时，为用户提供各种信息。同时，小米之家鼓励用户亲自体验产品，在实际操作中感受小米产品的性能、质量、设计等。

(3) 物流配送。传统电器卖场中，入驻其中的品牌往往要自己解决物流配送等问题。为了控制成本，售后服务不完善，效率低下，给门店经营管理带来了诸多负面影响。而小米之家由统一的数据中心对订单进行处理，并统一提供物流配送、上门安装等售后服务，不但可以降低服务成本，还能提高服务效率及用户体验。

精准转化：小米之家的产品分销策略

2016年，小米的发展曾出现颓势，但进入2017年后，小米就重整旗鼓，产品出货量大幅增加。在这一转变的背后，是小米积极开设小米之家实体店，在新零售领域展开布局的自我革新。

究竟是小米生态链的产品推动了小米之家的快速扩展，还是小米之家的运营从整体上推动了小米的发展，这一问题尚未可知。但不可否认的是，“小米之家”计划启动后的确取得了十分亮眼的成绩，其加速发展也让小米的新零售布局成为人们关注的焦点。

简单来说，小米之家这种线下运营模式能够把小米生态链上的各个环节都串联起来，根据消费者的需求为其提供智能家居服务。那么，小米开展一体化运营的目的是什么呢？

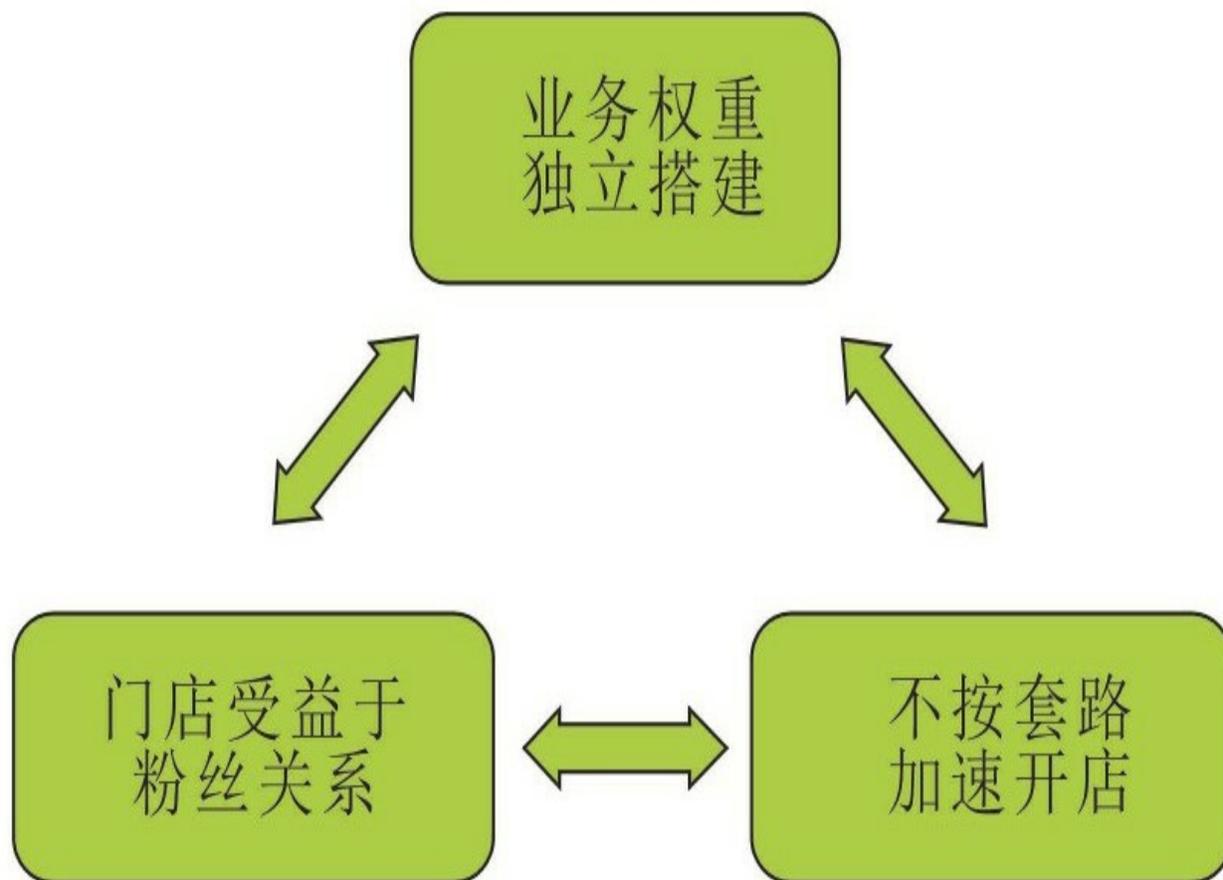


图5-2 小米之家的产品分销策略

从消费者的角度来分析，手机店属于低频消费场景，企业为了吸引消费者到店消费，需要投入巨资进行广告营销。相比之下，小米之家通过优化品类组合，提高了实体店运营对消费者的吸引力，进而促进了消费转化。

从雷军的新零售打法上来分析，则集中体现在对小米之家的建设及运营上。要分析小米之家在小米科技产业整体中所处的位置，就要明确小米之家在发展过程中存在哪些需求，并对小米之家在产品分销方面的独特运营方式进行探究。

业务权重独立搭建

作为独立的业务形态，小米之家是小米赢利的重要来源之一，而不只是配合小米在线上渠道的运营来进行品牌推广。换句话说，小米之家是小

米公司的实体门店，这种运营形态除了能够发挥渠道价值之外，还作为小米的独立新业务，在企业进行品牌营销与市场开拓的过程中发挥着重要的推动作用。

从公司业态构成的角度来分析，小米之家与小米科技一样，是小米设立的独立业务单元，且两者之间存在紧密的联系。这与其他手机品牌在线下建立的实体店是不同的，比如vivo实体店仅为该品牌的分销渠道而不是企业的独立业务单元。小米之家也不会像其他品牌那样实行授权加盟联营方式。

不按套路加速开店

目前，小米已经在加速布局线下渠道，持续增设小米之家实体店，计划在2019年开设1000家实体店。在具体的实施过程中，即便在部分地区无法占据黄金地理位置，小米也会迅速出击，积极开店。

传统模式下，连锁零售业在开店时会遵循一定的顺序：先在一、二线城市开店，再到三、四线城市开店，或者先在三、四线城市开店，再到一、二线城市开店，并且会在开店之前建成仓库。小米之家已经打破了这个常规做法。在开店方面，小米更加注重速度，这是对小米成功经验七字诀“专注、极致、口碑、快”中“快”字的体现。

门店受益于粉丝关系

小米的发展离不开粉丝的支持。通过实体店的运营，小米能够进一步拉近与粉丝之间的关系，促进企业与用户之间的深度接触。在这个过程中，粉丝用户将提高对小米的关注度，有效地促进小米整体销售额的提升，推动企业的整体发展。这也能够保证小米之家取得良好的业绩，这是相对于传统零售企业的一个巨大优势。

小米招股书显示，2017年小米手机的销量达9141万部，贡献总收入约805.64亿元；小米在2016年出货量下跌后，2017年重新扳回一局，这里面离不开小米之家的贡献。2017年，小米还推出了Note 3与MIX两款新产品，在小米良好的口碑效应及粉丝经济模式下，也取得了良好的销售成绩，进一步推动了小米的整体发展。

创新玩法：疯狂布局背后的战略逻辑

2017年7月，小米高级副总裁王翔在接受美国权威财经新闻台CNBC采访时透露，小米计划3年内在线下开设2000家“小米之家”。若这一计划成行，小米在线下的布局将成燎原之势。目前，小米的零售渠道除线上的小米之家App、有品App、小米商城外，线下的小米之家门店也开始迅猛发展。

通过小米“底部反弹”现象，我们可以总结出三个关键词：第一，竹林生态；第二，福斯化产品设计；第三，全渠道新零售布局。

竹林生态：“投资+孵化”打造小米生态体系

在国内，小米引领了生态链建设、品牌孵化热潮。2013年年底，小米率先在物联网市场布局，生态链计划正式启动，借助“投资+孵化”模式催生了一大批优秀企业。对于自己的生态系统，小米形容为“竹林效应”。

从宏观上看，小米投资孵化的生态链企业已渐成规模，持续为小米提供高性价比的SKU。从小米手机起家，小米逐渐向耳机、移动电源等手机周边产品及智能设备延伸，构建了一个层次丰富的产品体系。

小米投资孵化了很多优秀企业，这些企业构成了小米的竹林生态。一方面，小米会为这些生态链企业提供资源支持；另一方面，小米会对整个生态链秩序进行有效管理，对流量资源进行合理分配。

“投资+孵化”模式就像一片竹林，有着发达的根系，为生态链中的初创公司赋能，帮助其迅速成长，让其在1~2年内走向成熟。这些初创公司看似相互独立，实际上却通过地下根系相互交织、连接。

2016年8月10日，青米的母公司——北京动力未来科技股份有限公司在新三板正式挂牌上市；同年12月21日，润米、硕米的母公司——开润股份也在深交所挂牌上市。小米为这些生态链的初创企业赋能，赋能的主要内容包括：

(1) 引流和渠道。小米电商的活跃用户达2亿人，而且很多都是3C消费者。供应商可以利用粉丝效应，通过小米的四大渠道推广商品。

(2) 供应链支持。在深耕手机业务的过程中，小米积累了超强的议价能力，建立了极好的供应链信誉，为生态链企业提供背书。

(3) 投融资支持。根据生态链企业的发展情况，小米将其分成了不同批次，集体进行路演，邀请投资人、投资机构参与，帮企业获得投融资。

作为整个生态链的管理者，小米通过“竞合关系”将生态链企业的活力释放了出来。其核心模式包含了两大内容：第一，让专业的人做专业的事，聚焦单品类产品，打造爆款；第二，创建激励机制。小米向生态链企业投资但不控股，生态链企业可以自己确定自己的发展方向，抢占研发机会，在最大程度上调动自己员工的积极性。

小米生态链企业之所以能在竞争激烈的同行中脱颖而出，关键在于小米拥有八大优势，即团队优势、产品优势、品牌优势、用户优势、渠道优势、供应链优势、资本优势、影响力优势。一直以来，小米都在世界各地招揽人才，组建了一支最优秀的人才队伍，专注于打造最优秀的产品，从而创建最有温度、最有个性化的品牌。

“福斯化”理念：指导产品开发，打造爆款

利用“福斯化”理念打造爆款产品，在智能设备领域积极布局，把握未来物联网时代大爆发的商机。作为一家拥有较强产品实力的企业，小米利用“福斯化”理念开发产品，打造爆款产品。在智能设备领域，小米是最具战略性眼光的布局者，孵化了一系列智能设备公司，比如绿米、智米等。未来，借助物联网技术，小米产品、生态将迎来新一轮爆发。

(1) 大众产品高质化。小米制定的产品开发策略是“对标世界最优质的产品，少做产品，只做精品，打造爆款产品”。

(2) 小众产品“福斯化”。福斯指的是通过极简主义扩大受众范围，让受众规模达到最大，其核心原则是“8080原则”，即“只保留80%用户最看重的80%的功能”。小米将一些小众化的产品，比如无人机、平衡车等福斯化，让它们实现普及应用。

在这方面，小米手环做出了有益示范。具体方法是，通过降低手环的价格降低用户使用门槛；通过简化手环的功能，让用户只需投入较少的成

本就可得到产品。在具体做法上面，一是小米手环的价格为79元，在很大程度上降低了用户的尝鲜门槛；二是小米手环只有几项核心功能，满足用户的刚需；三是通过手机解锁功能，增强了用户黏性。

全渠道新零售布局：线上、线下同款同价

随着用户消费渠道愈发多元化，借助高性价比的产品及丰富的产品矩阵，小米之家线下渠道的价值非常明显。小米之家采用直营模式，店铺中的SKU都是自有产品或生态链产品。

小米做到了线上、线下同款同价。小米线下店铺的坪效相当于近10个普通零售店铺的坪效。将苹果线下旗舰店和小米之家放在一起进行对比，可以发现，二者都是技术驱动型产品公司，都采用了直营模式，区别在于苹果品牌的溢价更高，SKU更简单。

但是小米之家的客单价要比苹果低很多，在这种情况下，还能有如此高的坪效，主要受益于以下两点：

(1) 小米之家有更为丰富的产品，SKU超过300，除手机、电脑之外还有很多周边产品；

(2) 因为产品品类丰富、性价比高，所以小米之家的客户群体非常广泛，店铺的客流量极高。据统计，小米之家周末客流近3000人次，可与快消品便利店相媲美。

小米通过供应链布局构建壁垒，聚焦用户刚需设计产品，剔除产品的多余功能，降低成本，打造高性价比的产品，进行全渠道布局，成为零售行业的“业态杀手”。

零售=流量×转化率×客单价×复购率

新零售强调线上、线下深度融合，将线上的效率、覆盖范围等优势 and 线下的体验、服务及即得性结合起来，共同为消费者创造价值。零售的增长逻辑可以用一个公式来概括，即：零售=流量×转化率×客单价×复购率。

(1) 流量：指进入门店或网店中的流量。流量越高，可能创造的价值

就越高。

（2）转化率：指在门店或网店中真正消费的人和流量的比值。转化率越高，代表流量精准度越高。

（3）客单价：指每一个顾客平均购买的金额。在无法提高流量的情况下，提高客单价是提高经营业绩的核心所在。

（4）复购率：也即重复购买率。现阶段，流量成本持续提升，持续引入新流量往往需要付出较高的成本，留住顾客，提高其复购率是零售从业者要掌握的重要技巧。

作为新零售模式践行者的小米之家，以其强大的创新能力探索出了一套极具特色的新零售战略，其主要内涵包括：

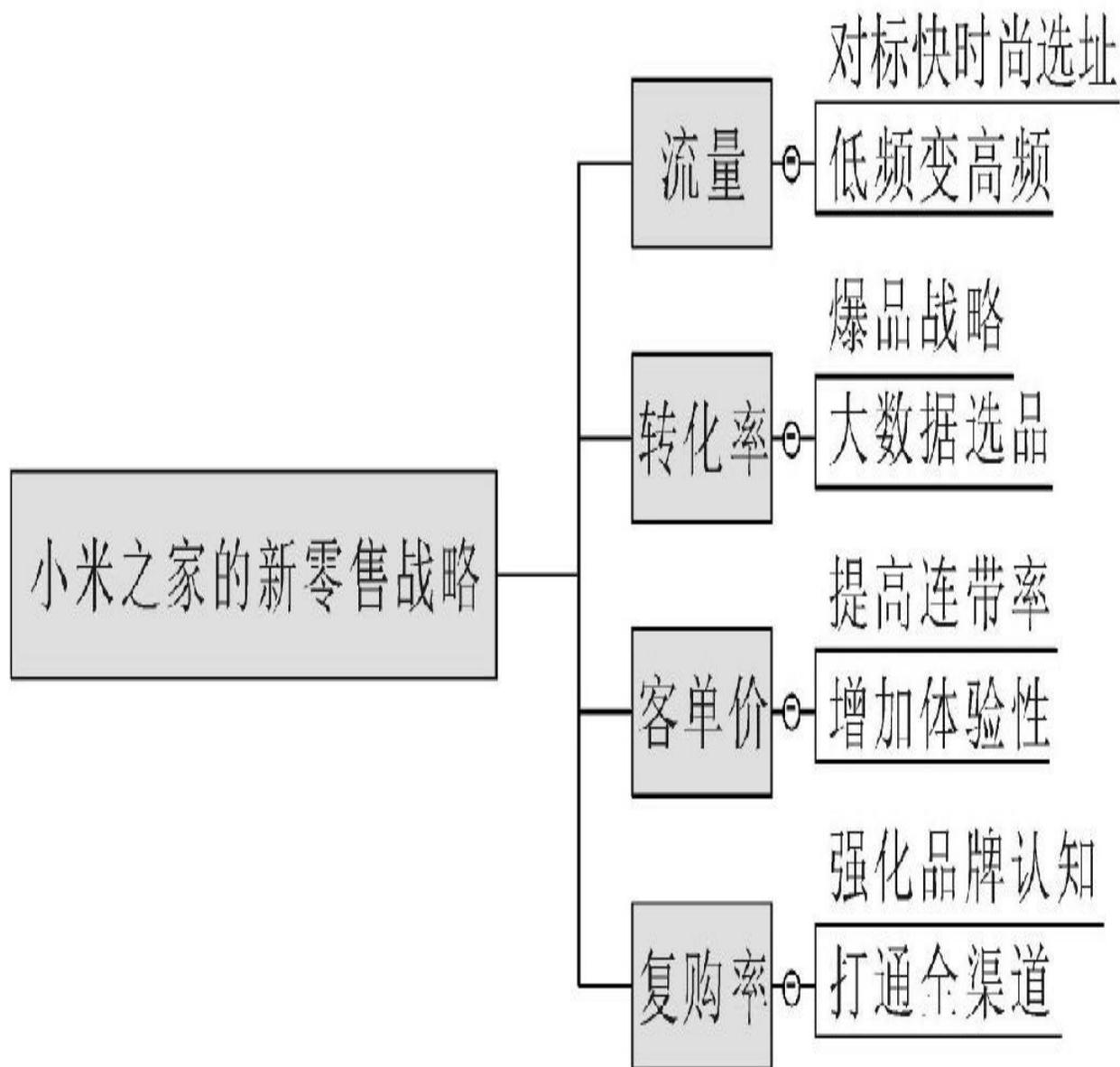


图5-3 小米之家的新零售战略

流量：对标快时尚选址 + 低频变高频

（1）对标快时尚选址

此前，定位为售后服务中心的小米之家往往处在写字楼中，当用户在使用手机过程中遇到问题时，才会去小米之家找售后人员提供帮助。如今的小米之家承担起了新零售的角色，需要保证足够的流量，因此，选在快时尚品牌聚集的核心商圈很有必要。

事实上，小米在制定选址策略时，应用了大数据分析技术，通过分析后发现小米用户和无印良品、优衣库、星巴克用户存在较高重合度，而后的选址策略正是在核心商圈。当然，现阶段的小米之家仍处于初级发展阶段，主要位于国内一、二线城市，不过雷军曾在2017年表示，要在三年之内开1000家小米之家，届时小米之家在三、四线城市也会大量涌现。

（2）低频变高频

我们知道，在城市核心商圈开店经营成本极高，很多快时尚品牌客单价并不高，但是较高的消费频率可以为其带来相当可观的利润。小米自然也要追求高频消费，而这种高频消费并非是手机带来的。市场研究公司Counterpoint Research进行的调查显示，中国人平均22个月换一部手机，长于21个月的全球平均水平，即便居民换机频率最高的墨西哥也要18个月，所以，手机很难算是高频消费品。

小米将低频转化为高频的奥秘在于小米生态链企业提供的支持，目前小米已经有上百家生态链企业，涵盖了智能手环、移动电源、电饭煲、空气净化器、服装、文具、牙刷、智能积木等品类，确保了小米之家保持较高的消费频率。

转化率：爆品战略 + 大数据选品

（1）爆品战略

小米的爆品战略被很多国内企业争相效仿，爆品战略的优势主要体现在两大方面：其一，企业可以将时间与精力集中到单品上，产品设计、功能、材质、工艺等可以达到更高的水平，从而有效提高产品销量；其二，爆品销量较高，可以有效降低其边际成本，从而为企业提供更多让利消费者的空间，保障了产品低价高质。高品质、价格又相对较低的产品，自然会取得较高的转化率。

（2）大数据选品

和线上渠道相比，线下门店会受到时间和空间的限制，而且为了尽可能地降低库存积压风险，对品类管理有较高的要求。传统企业的品类管理主要是根据个人的实际经验并结合往期的销售数据，而大数据技术的发

展及应用，为品类管理提供了新的思路。深谙互联网之道的小米，自然将大数据技术应用到了品类管理中。

比如，对于已经过市场验证的产品，可以通过大数据分析寻找目标用户集中分布区域的小米之家或小米专卖店中投放；对于新品，可以结合人们的搜索、浏览、评论等各类数据进行选品。

当然，由于小米产品中有很多智能科技产品，消费者在购买这类产品时，往往需要获得实际体验，仅在线上提供一些文字、图片或视频很难打动他们，而将这些产品投放到小米之家中，可以让消费者直接体验产品，他们购买后，可能会在朋友圈中评论分享，从而带动线上销售，进一步提高转化率。

客单价：提高连带率 +增加体验性

（1）提高连带率

连带率是指消费者买了某款产品后，顺带买其他产品的概率。目前被企业界广泛采用的产品组合销售策略，就是想要通过提高连带率来提高客单价。在小米之家中，虽然产品品类十分丰富多元，但这些产品都流淌着小米基因，有着统一的小米风格，而且有着浓厚的科技感，自然会提高连带率。

比如，消费者决定要购买一款高颜值的小米监控摄像头，而无意间看到旁边的小米路由器后，又被其“可以将视频监控数据30天循环存储到路由器硬盘中”的功能所打动，决定再买一个小米路由器；然后看到旁边小米电视的介绍，被其“在家中就能对办公室进行远程监控”的功能所打动；接着又看到“可以用小米手机通过小米电视向家人分享照片、短视频等实时动态”的信息，从而决定购买小米手机……

（2）增加体验性

消费升级背景下，产品体验扮演的角色尤为关键，传统电商增速下滑、流量成本不断攀升的困境，和电商的体验及服务缺失存在密切关联，而线下渠道虽然在经营面积及用户覆盖范围方面有一定限制，但在体验及服务上却有明显优势。小米之家鼓励用户在门店中体验产品，对夏天来店中纳凉，以及在店中蹭网的顾客，小米也持鼓励态度。

类似OPPO、vivo类仅销售手机的门店，由于手机消费频率较低，为了保障经营业绩，门店服务人员往往会以较高的利润向顾客营销推广。小米之家却有很多高频消费产品，根本不需要进行硬性推广。小米也明确规定，小米之家中的服务人员在客户没有要求的情况下，不能去打扰用户，要让客户充分体验、感受产品。如果客户能够获得良好体验，购买就会是一件水到渠成的事情。

小米总裁林斌指出，对比同一款手机不同配置的销售数据，很容易发现，线上渠道中低配置销量较高，线下渠道高配置销量较高，为何会出现这种情况呢？因为线上渠道难以让消费者直接体验产品，用户对不同配置的感受仅是几个参数的不同，但在线下渠道中，用户可以实际体验产品，在性能、材质、工艺、设计等诸多方面深刻感受到不同配置的差异性，而高配置可以带来更为良好的体验，中低配置体验较差，自然使高配置可以取得较高销量。

此外，对于一些售价较高的产品，人们制定消费决策往往需要较长的周期，对线上渠道的正品保障缺乏信心，而且担忧不能获得完善的售后服务，所以，在可以直接体验产品并享受售后服务的线下门店，用户会更加放心地购买。为了进一步增强用户体验，小米在深圳还推出了小米之家旗舰店。未来，随着小米之家数量的不断增长，小米之家旗舰店数量也会不断增加。

复购率：强化品牌认知 +打通全渠道

如果零售企业能够保持较高的复购率，即使用户是小规模的细分受众，也能获得相当丰厚的利润回报。所以，小米之家对提高复购率也尤为重视。

（1）强化品牌认知

通过市场调研后小米发现，公众对小米的认识存在较为严重的两极分化：真正体验过小米产品及服务的米粉对小米形成了良好印象，积极帮助小米进行口碑传播；很多不了解小米的用户则认为小米产品是低端产品，用小米不上档次，有损形象。所以，强化小米品牌认知是很有必要的。

作为小米新零售关键布局的小米之家，很自然地要承担起强化品牌认知

的任务。小米之家以优质的产品、完善的服务、愉悦的购物体验，赢得消费者认可与信任后，这些用户会帮助小米进行口碑传播，而且线下的口碑传播往往有更高的转化率，能够覆盖那些不使用互联网的中年群体。

从强化品牌认知的角度看，小米之家的部分运营成本甚至可以归为小米品牌建设成本。为了加快品牌建设，很多品牌并不要求实体门店赢利，尽管小米之家在承担强化品牌认知任务的同时，还为小米创造了可观的利润回报。

（2）打通全渠道

小米全渠道零售包括三个层次：小米有品、小米商城及小米之家。其中，小米有品和小米商城是小米的线上渠道，可以买到所有小米产品以及第三方产品，其充分利用了互联网打破时间和空间限制的优势，让消费者根据自己的个性化需求自由选购。小米之家是小米的关键线下渠道，虽然品类较少，但都是能给用户带来良好体验、易于形成口碑传播的精品，这能够将流量从线下转移至线上，打通全渠道，从而有效提高复购率。

当顾客在小米之家中购物时，门店服务人员会帮助他们在随身携带的智能手机上安装小米商城App，使他们获得线下体验、线上下单支付、线下提货并享受售后服务的全渠道购物体验。而且小米会经常回馈用户，向用户免费赠送代金券，从而进一步降低购买成本。

打通全渠道后，用户可以结合自身的个性化需求选择购买方式，不但可以在门店中实际体验并购买，还可以通过接入移动互联网的智能手机，在移动化、碎片化场景中实时购买，这对复购率的提升无疑将会带来十分积极的影响。

第六章 小米有品：以品质电商赋能新零售战略

品质电商：消费升级时代的电商新玩法

2016年4月，网易旗下的品质电商平台网易严选正式上线，网易新闻、网易邮箱、有道云及网易游戏为其提供流量支持，去除大量中间环节，和知名制造商合作，强调高性价比，凭借率先布局快速取得领先优势。

进入2017年后，小米旗下的有品电商平台（前身为小米智能家庭控制平台米家App，最初上线时名为“米家有品”，后来更换为“有品”，2018年4月更名为“小米有品”）、阿里旗下的淘宝心选、京东旗下的京造、苏宁旗下的苏宁极物等品质电商平台大量涌现，在国内掀起了品质电商发展热潮。

要理解品质电商崛起背后的逻辑，首先需要了解电商发展历程。早期的淘宝是电商初级阶段的典型代表，当时的仓储、物流、通信等基础配套设施尚未完善，电商发展速度较为缓慢。到2008年，随着相关基础设施不断完善，电商迎来爆发式增长期。和传统实体零售相比，去除了大量中间环节的电商在价格方面具有成本优势，而且品类丰富，快速沉淀了一批忠实用户。这一阶段的电商可以称为价格电商阶段。

然而到2015年后，人口红利日渐消失，流量成本不断攀升，同质竞争尤为突出，电商进入视觉电商阶段，卖家对店铺装修及商品展示极其重视，并开始注重服务体验，帮助用户降低购物时间成本，刺激更多的冲动消费。

品质电商的崛起是消费升级背景下的必然选择，我国“80后”“90后”群体超过4亿人，他们对品质消费尤为重视，品质电商发展前景十分广阔。

如果说品质电商的初级阶段更加强调品类拓展及供应链建设，品质电商的发展阶段则是更加专注于服务用户，从此前的获取优质供应商资源转变为沉淀忠实用户。品质电商野蛮生长阶段即将成为过去，竞争愈发激烈复杂，行业整合明显加速。当然，能够影响市场格局的因素并非仅是商业路径，以下两大因素也尤为关键。

（1）复购率。在品质电商的初级发展阶段，用户规模相对较少，主要是一、二线城市时尚潮流的高收入群体。对于这类群体，通过视觉电商普遍使用的“视觉刺激诱发冲动消费”已经很难产生实质效果，提高其复

购率是品质电商玩家需要重点解决的问题。

通常来说，业界在提高复购率方面的做法主要是保障商品及服务质量，给消费者带来良好的购物体验。从这一角度来看，有生态链企业支持的小米有品已经领先了大部分竞争对手。同时，小米也是粉丝经济运用方面的大师，对占领用户生活方式，将用户转化为忠实粉丝有着深刻洞见及独特技巧。此外，小米有品利用线下体验区、小米众筹等方式，在提高复购率方面取得了良好效果。

（2）在保障产品品质的同时，满足消费者个性化及品牌化需求。业内人士表示，未来的品质电商将会实现去品牌化，这种观点究竟是对是错，目前我们很难给出肯定的答案。毋庸置疑的是，ODM电商的快速发展，确实掀起了一股去品牌化的潮流。但如果从长期发展角度来看，盲目去品牌化很容易让企业被市场淘汰。

传统的实体零售已经向我们充分证明了，当商品功能、质量、设计等难以实现差异化时，个性化及品牌将成为企业脱颖而出的关键所在。而随着品质电商的不断发展，这一天很快会到来。届时，如果企业盲目去品牌化，必定会被竞争对手淘汰出局。

因此，一方面品质电商玩家要充分把握消费需求，让消费者能够方便快捷、低成本地购买到各种优质商品；另一方面，要探索出科学合理的品牌建设路径，赋予品牌生活方式、价值观、文化理念等深层次内涵，使消费者的个性化及品牌化需求得到满足。小米有品的“平台+生态”模式值得我们期待。

电商领域向来是业界关注的焦点，小米有品、网易严选等品质电商的强势崛起引发了人们的无限遐想。毋庸置疑的是，未来，品质电商的市场竞争将会更为激烈残酷，但从消费者的角度来看，其积极影响要远胜过负面影响。

玩家群像：国内品质电商平台运营模式

近两年消费升级使电商迈入品质电商阶段，“80后”“90后”成为新一代消费主体，品质消费在短时间内集中爆发。出于满足消费需求、打破传统电商发展困境、布局新零售等的考虑，小米、网易、京东、阿里等企业

纷纷布局品质电商。

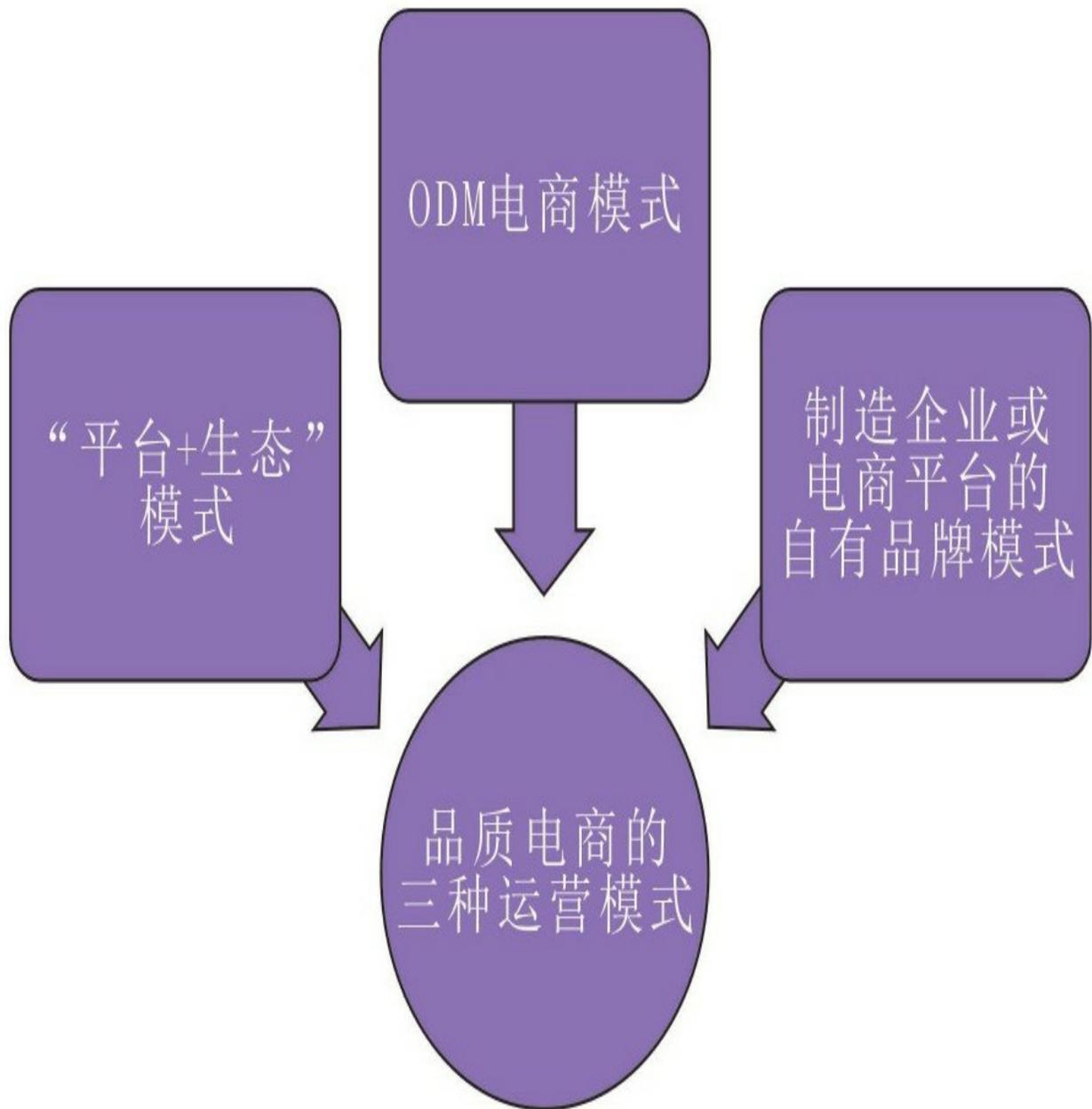


图6-1 品质电商的三种运营模式

由于战略目标、掌握的优质资源、利益需求等诸多方面的差异，各路玩家在品质电商落地模式方面选择了差异化的路径。其中，以下三种路径最具代表性：

“平台+生态”模式

在小米有品于2017年4月刚上线时，小米有品生态链负责人刘德就表示，小米投资的生态链企业已经达到了89家，而在小米成立一周年后，这一数字已经增长到了超过100家。小米手环和小米移动电源更是夺得全球销量冠军。显然，小米的野心绝不限于卖手机，而是想要占领用户生活方式，以“平台+生态”模式充分满足消费需求，而小米有品很自然地承担了这一使命。

生态链模式不仅让小米有品能够对品类进行持续拓展，更为其提供了一套完善的全产业链管理体系。比如，第三方品牌入驻小米有品时，必须能够通过小米标准的检验，在产品定义、研发设计、加工制造、仓储配送、售后服务等各个环节，保持小米风格，和小米产品的科技感、高性价比等理念相一致。统计数据显示，2018年第一季度小米有品销售的商品品类达到了2700个，和纯ODM电商模式实现了差异化竞争。

ODM电商模式

事实上，国内最早的品质电商就是ODM电商，早期的网易严选、淘宝心选、必要商城等都是典型代表。其发展逻辑为，利用制造商直通消费者去除大量中间环节，减少商品在流通过程中的成本损耗。这样一来，不但可以降低用户购物成本，还能控制产品质量，满足消费者品质消费需求。更为关键的是，结合预售定制模式，能够让制造商实现低库存甚至是零库存，并为消费者提供充分满足其个性化需求的产品。

和价格电商及视觉电商相比，ODM电商在商品价格、品质及售后保障方面更具优势。但从实际情况来看，ODM电商的抄袭、侵权问题较为严重，尤其是社交媒体上频繁曝光的产品同工厂不同生产标准的情况，更让消费者对于ODM电商平台的信任度不断降低。

本质上，ODM电商只是品质电商发展的一个初级阶段，而不能成为主流趋势。现阶段，许多电商平台已经在尽可能地让自身和ODM电商脱离开来，更加强调严格品控及原创设计。

制造企业或电商平台的自有品牌模式

ODM电商模式兴起后，位于上游的制造企业对自主品牌建设愈发重视，想要借助“互联网+”打破自身被下游企业不断压榨的不利局面。同时，电商平台为了抢占品质电商风口，避免自身沦为单纯的供给者和消

费者连接的工具，也在积极建立自有品牌。

长期以来，绝大部分制造企业对营销、供应链管理等缺乏足够重视，在自有品牌建设方面举步维艰。而电商平台发展自有品牌则因为涉及较多的利益纠纷，也遇到了各种阻碍，自有品牌产品和供应商产品之间的冲突就是典型代表。

品质电商平台及品牌数量不断增加，同质竞争问题也随之而来，清一色清冷素雅的“冷淡风格”就是典型代表。在新零售崛起的宏观背景下，做好品质电商不能仅靠流量、渠道及供应链，对动态变化的市场环境、用户需求的动态把握及持续创新也尤为关键，这也正是小米有品对品质电商玩法持续升级的关键因素。

小米有品：正在崛起的新一代品质电商

社会环境及购买力的变化，使人们的消费需求发生重大转变，为品质电商等新兴业态的发展提供了良好的环境。而由于我国区域发展不平衡，导致多种业态在市场中同时存在。

目前，国内各主流品质电商平台所采用的运作模式存在诸多差异，但都是为了迎合消费升级的主流趋势。提供高品质产品及服务是其核心所在。平台通过和专业的制造商合作（部分平台统一使用平台品牌，部分平台则是使用制造商品牌），满足消费者个性化需求。

结合国内外的零售业发展实践，线下零售从最初的自由市场到百货中心，然后到奥特莱斯，接着是以好市多、无印良品等为代表的精选店。由于早期生产力水平较低，需求远大于供给，市场的增长逻辑为“产品为王”，然后是信息不对称导致的“渠道为王”，最后是在产能过剩、信息实时传递背景下的“用户为王”。

在这个过程中，供应链管理的价值逐渐被深度发掘，越来越多的下游企业开始介入供应链，以便为消费者提供个性化产品，保障产品品质，提高供应链运行效率。

品质电商是对电商业态的创新与变革。传统电商从C2C阶段迈向B2C阶段，可以看作消费者从对价格敏感转变为强调品牌和服务。品质电商的

崛起，则可以看作消费者在强调品牌和服务的基础上，追求品质生活、降低选择成本。

现阶段，品质电商仍处于不成熟的发展阶段，用户规模相对有限。网易严选、小米有品、必要商城三大品质电商平台的活跃用户数量虽然增长较为明显，但和我国5.69亿（截至2018年6月）的网购用户数量根本不是一个量级。

表6-1 品质电商与其他电商模式比较

	C2C电商	B2C电商	特卖电商	品质电商
代表性平台	淘宝	天猫/京东	唯品会	有品/严选
产品特点	海量产品，价格主导	大而全，品牌及服务主导	品牌产品，大幅折扣	精选产品，高性价比，品质优先，淡化品牌
供应链掌控	低，自由市场	中，品牌主导	较高，品牌方主导，平台精选	高，平台深度介入，OEM产品和工厂品牌
线下业态对应	集市，自由市场	大卖场和百货（沃尔玛）	奥特莱斯	精选店（Costco 好市多/无印良品）

小米有品作为小米旗下的品质电商平台，既承担了小米发掘品质电商风口的任务，也是小米新零售布局中的重要一环。小米有品在销售自有产品及生态链产品的同时，也销售第三方品牌商产品，平台产品品类日益丰富。和网易严选相比，小米有品的优势主要体现在以下三个方面。

（1）前端引流。小米有品上线初期有海量的米粉支持，在得到小米商城、MIUI系统等线上流量资源的同时，也有小米之家、小米专卖店等线下流量资源。

(2) 后端供应链整合。小米有品平台中的小米及生态链企业提供的智能硬件产品表现相当抢眼，投资了上百家供应链企业的小米在科技硬件类产品供应链资源方面已经建立了明显的领先优势，而且平台入驻了餐饮、家居、百货等诸多领域的第三方品牌商，可以满足消费者个性化、多元化的消费需求。更为关键的是，智能硬件产品客单价相对较高，餐饮、家居、百货类产品客单价较低，由高价向低价拓展的难度要小得多。

(3) 前景广阔的IoT生态。小米IoT生态在国内市场建立起了明显的领先优势，小米手机、小米电视、小米路由器等产品之间的交互场景将会更为多元化。而且，利用这些设备可以对用户数据进行深入搜集与分析，在数据支持下向用户精准推荐商品，在提高转化率的同时，确保用户体验。

品牌升级：LOGO更新背后的战略路径

2018年5月，小米旗下的精品生活购物平台——小米有品的官网悄然上线了新版LOGO，同时也启用了新版Slogan：“有品生活，更好选择。”和此前的LOGO所不同的是，小米有品新LOGO体现了浓厚的小米基因。被雷军视为小米零售体系“铁三角”之一的小米有品做出这种举动，绝非简单的营销策略，更多的是出于品质电商升级的考虑。

消费升级背景下，2018年，品质电商迎来快速发展期，京东、阿里、网易、小米等各路玩家纷纷布局，品质电商被寄予了打破传统电商发展困境的期望，自出现以来便成为企业界关注的焦点。

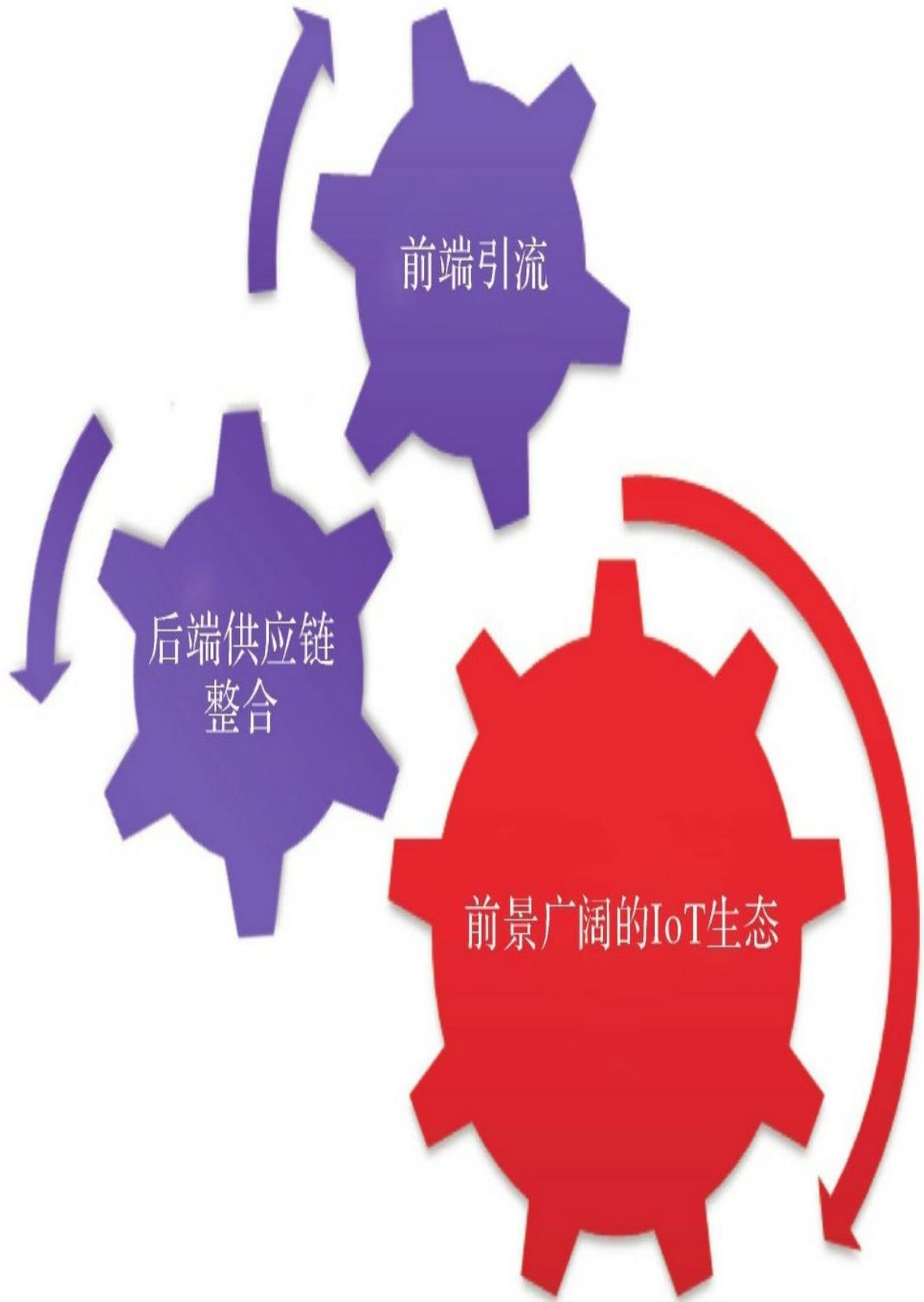


图6-2 小米有品的三大优势

2017年4月上线的小米有品已经发展了一年多时间，其产品品类日益多元化，实现了对家电、服饰、智能、饮食、配件、健康、影音、笔记本等诸多品类商品的全面覆盖，其产品均以高颜值、高性价比、充满科技感为主要特征。我们不禁要思考，小米有品在成立一周年之际低调对LOGO进行转型升级的背后隐藏着怎样的逻辑？

经过几年的发展，人们对小米的印象早已不再简单地停留在手机方面，其空气净化器、电视机、笔记本、电饭煲、箱包、空气净化器等产品同样给消费者留下了深刻印象。很多电子消费品发烧友在购买心仪的电子产品前，往往会先到“小米有品”上浏览同款产品，以做出更为科学合理的消费决策。

小米有品平台是小米生态链落地的核心布局。早在2013年年底，小米就开始对生态链产品进行孵化，最初这些产品统一使用小米品牌。在2016年3月上线“米家”品牌后，小米生态链产品开始打造独立品牌。2017年4月，米家App中的“米家商城”被拆分出来成为独立电商App“小米有品”；2018年4月，小米有品上线一周年之际又改名为“小米有品”，其定位及发展规划愈发清晰。

输出小米标准

所有在小米有品平台销售的商品，都要符合小米标准。为此，小米在自己的生态链团队和生态链企业之间建立了无缝对接的高效便捷通道。生态链团队可以在产品定义、设计、生产、质量检测、包装、定价、仓储、配送、售后等诸多环节，为生态链企业提供指导意见。这在保障市场竞争力的同时，也能够让小米生态链价值观渗透到每一家生态链企业。

复制小米爆款模式

小米有品实现了对小米爆款模式的快速复制。以选品环节为例，小米有品将同品类商品供应商数量控制在1~2个，避免了供应链过多造成的内耗，能够让供应链获得更高的利润回报，同时，控制同品类商品SKU。比如，在小米有品平台上，咖啡机和果蔬料理机都仅有两种，而且两种产品的功能存在明显差异。这能有效降低消费者的购物时间成本，一定

程度上解决了淘宝、天猫、京东等综合电商平台SKU过多导致的用户选择困难问题。

科技感贯穿始终

在小米有品平台上，我们很容易发现其各类产品都带有浓厚的科技感。比如，床垫应用高科技材质内芯、使用高纯度天然乳胶、加入来自瑞典的银离子抗菌剂等；筷子由PPS+玻璃纤维合成材料制成，安全、健康、绿色环保。这使小米有品获得了大量科技发烧友的支持。

目前，小米生态链企业数量已经达到了上百家，这些借助小米平台发展壮大生态链企业在使自身获得高额利润回报的同时，也在反哺小米生态，帮助小米打造商业帝国。

拓展边界：践行雷军的“新国货”理念

现如今，提及小米，人们不会只关注小米手机，还会谈论小米生态链中的其他产品，比如空气净化器、小米电视、运动手环、电饭煲、体重秤等，这种被人们戏称为“杂货铺”的运营模式，逐渐变成了小米的特色与优势。

这里有一个非常有趣的现象：消费者在选购智能硬件或家用电器时，总会与同等价位的小米生态链产品进行对比。当然，消费者比较的不只是商品的性价比。事实上，在智能硬件领域，小米生态链还创造了很多新品类，给科技、硬件爱好者提供了很多可以对产品性能进行评价的硬性指标。近几年，随着供给侧改革不断推进，消费升级势头愈发强劲，消费者的购物新观念逐渐从智能硬件拓展到了日用品、快消品等领域。

“小米有品”在独立之前是米家App的一个子频道，米家App是小米硬件智能控制中心。在小米的生态链中，米家App扮演着“家庭管家”的角色，它打通了生态链中的所有智能硬件。

正因如此，小米的用户才可以利用手机上的米家App控制家里的一系列产品，比如电视机、体重秤、空气净化器、智能摄像机、电动牙刷等，而无须每台智能设备都安装一个独立的App。

基于此，用户养成了定期更换耗材的习惯，比如定期更换空气净化器、

电动牙刷等产品的耗材。用户更换产品只需在米家App的米家有品中选购即可，于是就养成了在米家有品选购商品的习惯。特别是非智能硬件发烧友，他们的产品使用周期更长，耗材需求更大。

随着这一类用户的数量越来越多，米家有品在独立之前的年成交额就达到了10亿元。同时，用户需求也发生了较大改变，开始从单纯的购买耗材发展为参与新品众筹，之后开始购买各种非智能硬件产品。在此形势下，米家有品的产品种类极大丰富，职能愈发重要，有必要从米家App中脱离出来，成为一个独立的电商平台，与越来越多的非智能硬件发烧友建立连接。

“米家有品”的诞生标志着小米开始拓展自己的边界。过去，科技电子产品是小米、米家品牌的核心，想要向外拓展就必须与更多供应商建立合作关系，仅凭小米的生态链企业很难做到这一点。小米对外延伸必须循序渐进，从空气净化器延伸向洁净空气，从净水器延伸向净水，然后开始打造新产品，比如床垫、被子等。虽然这些产品不属于智能硬件，但它们继承了小米产品的特点——质量好、性价比高、科技含量高、使用新材料和新科技。

这一做法与雷军提出的“新国货”理念不谋而合。“新国货”理念倡导“做令人感动的优质产品”，这里的优质产品不仅是智能硬件产品，还包括与人们的衣食住行息息相关的其他产品，以行业发展为核心推动产品升级就是在打造优质产品。

在这一理念的影响下，米家有品开始探索小米电商的边界。为了保证探索效果，米家有品必须独立出来，而且必须与小米商城区分开来。为此，“米家有品”去掉米家的标识更名为“有品”，这一做法不仅淡化了小米的品牌概念，还对精品电商理念进行了创新性运作。

精品电商就像一个产品联盟。每次上新的产品不仅要质量好，而且要将自己的独特性凸显出来。比如扫地机器人，同等价位上，小米扫地机器人的质量肯定是最好的。这不是随便找一家代工厂就能制造出来的，而是小米独立的项目团队精心研发三年的成果。精品电商就是要将产品的这一独特性展现出来。

生态为王：小米有品的新零售布局路径

品质电商为打破电商发展困境提供了新的思路。消费升级背景下，传统电商增长乏力，同时，“80后”“90后”群体品质消费需求持续增长。和父辈不同的是，“80后”“90后”群体对价格敏感度较低，更加渴望高品质生活，愿意为更高品质商品、更为方便快捷的购物体验支付更高的价格。这种局面下，品质电商将会迎来黄金发展期。

小米、阿里、京东、网易、亚马逊等互联网巨头都不甘心错过这一风口，因为品质电商不但能够打破传统电商发展困境，还能够向消费者输出生活方式、企业文化等，对“人、货、场”零售三要素进行重构。

结合小米有品的实际发展情况，小米提供的背书及生态链模式赋能，这也让它更容易赢得消费者信任。小米有品在性价比、降低购物时间成本、确保商品品质等方面积累了明显优势。

正是因为小米对产品品质的极致把控，使消费者可以在小米有品平台上随心选购。现阶段的小米有品平台中，小米及其生态链企业产品占比高达75%，这等于为平台塑造良性口碑带来了诸多便利。和传统电商平台更加强调中介角色所不同的是，小米有品平台上的商品，是在小米生态链团队参与下，由专业的生态链合作伙伴提供的，能够从源头上确保产品品质。

小米标准在生态链产品中得到充分体现，被应用到了产品研发设计、加工制造、物流配送、售后服务等一系列环节，在确保生态链产品契合小米基因的同时，也为传统制造企业赋能，促进其转型升级，助力其品牌建设，在国内企业界产生了强大的示范效果。小米有品对小米爆款思维的传承，确保了产品精准对接用户个性化需求，避免同质竞争造成的恶性价格战问题，降低了用户的购物时间成本。

让“小米有品”产品贴上高性价比、高品质、科技感的标签是小米有品的战略目标，贴上这种标签后，消费者可以放心大胆地在小米有品平台上购物。这和美国知名连锁超市品牌Costco的逻辑颇为类似，Costco并没有像家乐福、沃尔玛等传统零售企业那样强调不断扩充品类SKU，而是精简SKU，提高库存周转率，更加有利于用户制定消费决策，同时鼓励用户成为其会员，并享受更低的折扣。

小米有品电商平台总经理高自光曾表示，小米有品要在两年内达成成交额上百亿元的目标，从小米生态链产品在市场中的表现来看，完成该目

标并非一件困难的事情。而且，考虑到品质电商的广阔发展前景，以及小米有品是小米布局新零售的关键一环等因素，小米有品在未来将会有十分广阔的发展空间。

在小米生态链的加持下，随着时间逐步积累，小米品牌体系将会日益完善，赢得海量用户的认可与信任。而网易严选、小米有品、淘宝心选、京东京造等品质电商共同发力，不断做大市场蛋糕，已经取得一定领先优势的小米有品有望享受到品质电商释放的巨大红利，从而为小米发力新零售奠定坚实基础。

小米有品坚持开放、共创、共建、共赢的原则，积极和各行业的优质供应商进行战略合作。未来，随着小米有品布局日益完善，以及新零售模式在国内市场的推广普及，传承小米基因的小米有品将依托小米生态链带来的巨大优势，探索出一条独具特色的新零售落地路径。

模式对比：小米有品与网易严选的区别

“有品”改名为“小米有品”之后就是要走精品电商之路，它的精品电商之路在产品甄选方式、消费用户群体、品牌价值策略这三方面独具特色。

产品甄选方式

小米有品平台的产品有两大来源：一是选择合作伙伴，从合作伙伴的产品中挑选产品；二是自主研发。在第一种来源里，有品与专业的产品研发公司合作，请他们研发更加专业的产品，之后有品进一步对产品设计与包装进行优化。与其他电商平台相比，有品平台的产品研发与销售过程更长，但产品品质确实得到了大幅提升，打造出了真正具有差异化的产品。

正是基于这个原因，有品非常擅长打造单款爆品，比如乳胶床垫、控温被，等等。在研发生产这些产品的过程中，有品会不断地将其做精做细，所以在大规模生产时，不仅可以保证产品质量，还能兼顾利润，实现持续盈利。因此，在有品平台，同一类目下往往只有一两款产品，品牌商无须为同品竞争担忧。

消费用户群体

有品平台的消费群体可以划分成两种类型：一类是智能硬件发烧友；一类是非硬件发烧友。很多智能硬件发烧友都是男性消费者。这一点与网易严选不同，网易严选等精品电商的消费群体中女性占比较大。正因如此，有品平台上的产品一直在坚持走高性价比路线。其后，有品平台的主要工作就是拓展消费群体，增加女性消费群体的数量，挖掘女性消费者对产品的需求。有品采用的办法当然不只是增加商品颜色与款式，还进行众筹等。

以服装产品为例，有品平台不能按照市面上男女服装的比例设定自己的男女服装比例。假如有品平台将男女服装比例设定为1:1，一定会有一半的服装滞销。为了避免这种情况出现，有品平台可以先拿一批服装众筹，以明确男女服装的设定比例。通过众筹，有品还可以获知用户的喜好，获取更多与女性消费者个性化需求相符的数据。

品牌价值策略

性价比不是单纯的价格对比，有品希望在同等价值的情况下为消费者提供最优质的产品。但小米生态链中的部分品牌在价格上一度出现了“反小米”的现象，比如智米变频空调、IH电饭煲等。该现象出现的原因在于，随着品牌不断成长，产品积累了自己的用户群，品牌持有者认为产品价格应该有所提升。事实上，性价比的逻辑不是单纯地追求低价，而是产品价格既低，产品质量又好。当然，这两者很难实现统一，那么，平台就要先将产品做好，在保证产品质量的基础上降低产品价格。

因此，有品将构建不同品牌的价值视为重中之重。目前，在有品平台经营的商品中，米家产品与非米家产品大约各占50%，其中有标注小米品牌的产品，也有未标注小米品牌、注重凸显自身的产品，比如智米空调、90分旅行箱等，这是有品一个非常重要的思路转变。

通过对比可见，小米商城在选择产品时更倾向于自有品牌产品，而有品则专注于发现更多优秀品牌、优秀产品，以凸显产品、品牌自身的价值，助力企业打造自有品牌。在这方面，有品与小米商城有着显著区别。其实这就是竹林效应：在一片竹林中，不会因为一棵竹子倒下，整片竹林都倒下。每棵竹子都能独立生长，每个品牌都能独立发展，独自撑起一片天。

松下电器的创始人有一句广为流传的话：“将大众需要的东西变得像自

来水一样便宜。”过去许多年，小米的所作所为逐渐改变了人们的认知。过去，智能手机、移动电源也好，空气净化器、智能变频空调也罢，对于这些产品的价格，人们并没有多么准确的认知。现如今，随着小米经营的产品越来越多，人们在选购这些产品时，可以将小米产品作为参照，有品对这些品牌的打造完成了新的品牌价值观的塑造。

第七章 轻管理秘诀：组织扁平化、管理极简化

团队法则：和优秀的人一起把事做到极致

在向香港交易所提交的IPO招股书中，小米公布了自己的员工数量，员工总数14513人，其中13935人位于中国大陆，主要集中在北京总部，其余主要分布在我国台湾和香港特区及印度和印度尼西亚。然而，这样一家资产庞大、规模庞大的企业却在进行“轻管理”，推行组织结构扁平化、“去KPI”、“无PPT”的管理理念。

众所周知，在小米发展的过程中，发烧友发挥了非常重要的作用。发烧友对产品原生有着浓厚的兴趣及热情，企业必须创建一条合理的机制保护并激发这种热情，为产品设计提供助力。为了管理好这群发烧友，小米在组织形式与管理文化方面采取了很多独特的策略，比如不设KPI、推行扁平化管理等。

自小米创立之初，小米团队就已经为小米日后的成功奠定了坚实的基础——“与优秀的人共同做一番事业”已经深入小米企业文化之中。在跨部门沟通协作成为主流趋势背景下，如果一个团队成员不够优秀，不但其自身无法完成预期目标，还会给整个团队带来严重的负面影响。每一个小米团队成员都想成就一番事业，他们懂技术、富有探索精神及强大的执行能力，能够在日常工作中保持旺盛的活力与创造力。

对团队建设的高度重视，使雷军在创建小米之初的前半年时间里，拿出了超过80%的时间用来寻找优秀人才，最终组建了一支优秀的合伙人团队。小米创始人团队中，有5位是海归人才，整个团队的平均年龄为42

岁，在金山、微软、谷歌、摩托罗拉等一流企业中积累了丰富的工作经验，大部分都曾经管理过上百人的团队。即便小米成立半年后公司事务十分繁忙，雷军每天仍要拿出超过50%的时间用来招募优秀人才。

事实上，小米公司刚创建时，硬件工程师是国内绝对的稀缺人才，当时的小米自身也缺乏足够的吸引力。一天，小米邀请了一位优秀硬件工程师到公司面试。这位硬件工程师在原有岗位上待遇优厚，创业热情相对较低，对小米未来也没有信心。为了能够留住这位人才，小米8位合伙人轮流与之沟通交流，经过长达12个小时的真诚沟通后，这位硬件工程师表示：“好吧，我已经体力不支了，还是答应你们算了！”

小米认为，一个不合格的同事可能会降低整个团队的工作效率。因此，在小米发展的最初2年，小米团队成员数量从14人增至400人，团队成员的平均年龄为33岁，团队主要成员基本上都曾在谷歌、金山、微软等企业就职。在这2年，雷军每天都要花费很长时间招聘合适的人才，接见入职员工，与员工交流。小米前100名员工入职时，雷军都曾亲自接见和沟通交流过。

组织架构：小餐馆理论与扁平化管理

长期以来，中国企业往往更加注重技术和产品，而忽略经营管理的重要价值，这导致员工投入大量时间与精力加班，但效率低下，难以让企业在市场竞争中取得领先优势。出现这种情况后，很多企业管理者认为是员工不够优秀，工作积极性低等，随之而来的是一系列的培训、改革，根本没有考虑到在互联网时代，企业需要实现管理扁平化。

实施管理扁平化，有助于优秀人才充分发挥自身潜能。事实上，优秀人才往往有较强的自制力与进取心，通过条条框框对他们进行严格约束，不但会限制他们发挥活力与创造力，还会让他们产生不信任感，难以认可企业的文化与价值观，不利于形成团队凝聚力。

小米刻意弱化组织内部层级观念，其组织架构非常简单，只有三层：第一层是核心创始人，第二层是业务负责人，第三层是普通员工。小米的管理层极少，合伙人之下就是主管，一名主管管理七八个小组，最后就是普通员工。小米没有工作报告，不召开年终总结，不设置KPI，也没有PPT。小米之所以能做到这一点，就是因为它是一家轻管理型公司，

企业员工将80%的精力用来研发产品，而不是进行团队管理。

小米尽可能地控制团队规模，一旦团队规模过大就进行拆分，将其分为多个小团队。小米的办公楼布局很好地证明了这一点：产品、营销、硬件、电商等关键业务各占一层，每一层中有一个创始人管理，这确保了小米具备强大的执行力。

除了创始人团队有职位外，其他组织成员不设置职位，统称为“工程师”，晋升能够带来的仅是薪资上涨。这种做法有效减少了小米员工勾心斗角、山头主义等行为，使他们有更多的时间与精力为企业及顾客创造价值。

扁平化的组织结构，减少了层级过多造成的信息传递效率低下、执行力差等问题。截至2018年3月31日，小米员工规模已经达到了1.45万人，除了每周一固定的公司级例会外，很少开正式会议，几乎不会举行季度总结会、半年总结会。和正式会议相比，各项目团队成员更倾向于随时随地都能举行的电话会议、视频会议。

雷军在小米中的首要定位并非CEO，而是CPO（首席产品官），每周他都会拿出一定的时间，和硬件、营销、MIUI等部门的员工进行沟通交流，共同探讨小米产品问题。很多让小米用户尖叫的产品细节，往往就是在这种讨论过程中敲定的。

小米这种扁平化的管理模式，是在雷军“小餐馆理论”的基础上发展起来的。雷军非常推崇小餐馆模式，认为小餐馆老板是最成功的企业家，因为小餐馆的老板几乎认识每一位顾客，对餐馆经营情况了如指掌。

在小米内部，企业上下员工达成一个共识：少做事，并把事情做到极致，只有这样才能实现快速发展。除“小餐馆理论”外，小米还相信真正优秀的人才可以实现自我管理，并且有很强的驱动力，这是扁平化管理模式的另一个基础。

小米的三级组织架构正好体现了扁平化的特点：第一级是核心创始人，第二级是部门主管，第三级是普通员工。这种组织结构在小米办公布局方面也有所体现，小米的办公布局有四层，分别是产品层、营销层、硬件层、电商层，每层都有一名创始人负责，执行力特别强。各层之间互不干涉，各自在各自的领域努力，以将整个事情做好。而且，除创始人

之外其他员工都没有职位，以“工程师”统称，所以小米没有升职奖励，唯一的奖励就是加薪。在这种模式下，员工无须考虑太多，只要努力做好分内之事即可。

小米的合伙人各自分管不同的领域，在自己负责的领域有绝对的话语权，决策速度极快。在这种管理制度下员工没有职位的升降，不会因此产生负面情绪，遇事也无须逐级汇报，减少了时间浪费。

项目运营：追求产品细节的尽善尽美

大型企业的组织结构有很多层级，产品经理要想向老板汇报工作，需要经过二到三层，甚至更多层。在这个过程中，产品经理很有可能受到很多部门的限制。如此一来，对于打磨、研发、生产优质产品这件事，产品经理就会感到有心无力。同样，如果老板要经过很多层级才能获知一线需求，就很有可能看到很多虚假内容。

导致这种情况出现的真正原因在于：互联网产品的迭代更新速度太快，以前互联网项目的开发周期以“年”为单位，现在互联网项目的开发周期要以“天”为单位。为了适应这种速度，企业必须成立配套的项目组，最有效的方法就是碎片化，将单个项目拆分开。因此，小米设计了三级的研发层级结构，员工——核心主管——合伙人，不设经理、副经理等岗位，结构非常简单。

小米的设计团队被分散到了很多项目组，不是规模庞大的设计中心。在这个全面项目化的结构中没有复杂的岗位与任命，都直接与产品经理、设计师组队，将小团队高度灵活、高效率等优点充分发挥了出来。

这种做法代表了行业发展趋势，已引起很多业内人士的注意。在同一个设计品牌战略的指导下，产品不同、设计应用场景不同，对设计风格、传达渠道、表达方式的要求也不同，体现了“元素集中、表达离散”的趋势。与此同时，设计师与产品经理开始不断整合，面对这些变化，小团队模式表现出了极大的适应性。

如果用户针对某个功能、模块发表意见，相应的工程师很快就会知道，然后就能立即做出调整。在这种扁平化的组织结构下，产品经理、设计师会持续不断地对产品进行修改，直至达到“尽善尽美”。

在小米公司，管理者既是管理者也是业务责任人，通过这种方式聚焦企业和用户。一直以来，雷军都会在每周一的9:30至13:30和工程师、产品经理、设计师讨论产品，着力完善产品细节。雷军这种追求“尽善尽美”的产品理念，对小米内部的领导者提出了更高的要求。

拥有超乎寻常的远见和判断力

一家企业在领导者无法精准把握风口、无法明确企业发展方向的情况下，就会盲目地从事过多业务。领导者只有拥有精准的眼光和卓越的判断力，才能发现最重要的事情。眼光卓著的领导者通常只会做与风口有关的业务，小米就是如此。小米所有业务都是雷军等人对风口进行精准判断之后做出的决定，所以几乎每项业务都很成功。

领导者必须是业务高手

很多领导者都认为只要聘请到某领域的专业人才就可以放手，任由该人才自由发挥。事实上，这种做法不可行，隐藏着极大的风险。因为如果一个企业的领导人不了解新业务，即便新业务开展顺利，企业将所有优质资源都投入其中，也无法取得令人满意的效果。

另外，如果一个企业的领导者非常擅长开展业务，就能有效提升员工对业务的重视程度，让员工尽可能地投入百分百的精力做好手头工作，从而形成一种自上而下的专注度。

领导者必须高度参与业务

传统企业的领导者大多只负责规划战略，将战略交由各部门经理执行，自己不会参与战略执行过程，只需评判战略执行结果，这种做法显然不太公平。小米的领导者雷军和高管团队，则不仅会参与产品研发，还会亲自与用户互动。

如果一个企业只依靠销售人员或者客服收集用户反馈，管理者只是等待反馈结果，那么就很有可能做出错误的决策。为避免这种情况发生，管理者必须参与到业务开展过程中去，参与产品定义，负责对产品时间表和产品质量进行有效控制。

用户至上：以用户需求驱动产品迭代

国内许多互联网公司中还存在这样一种现象：设计师非常专业，水平很高，但设计出来的东西华而不实，无法满足消费者的需求。导致这种现象产生的原因就是没有真正了解消费者的需求。为防止这种问题出现，小米要求其员工密切与用户交流，积极收集用户的反馈，倾听用户的诉求，让用户参与到产品设计、产品营销等过程中去。

有人认为，雷军是小米最大的产品经理，不仅自己对产品提出了极高的要求，其管理团队也非常注重收集用户反馈，通过用户反馈对产品进行深入了解。小米的创始人团队，每天都会花时间来回复微博上的用户评论，除此之外，小米所有的员工都是客服。这些都是小米商业模式赖以生存的基础。

小米论坛每天都有12万条以上的新帖，其中有8000条帖子包含着实质性内容，平均每位工程师每天要回复150条帖子。帖子处理状态实时显示，比如已收录、已解决、正在解决等，每位工程师都要认真处理帖子，不能浑水摸鱼。

小米之所以不设KPI，主要是因为它想通过用户反馈驱动产品开发，让产品开发过程对市场需求、用户需求做出快速响应。小米MIUI系列产品的设计师、工程师都是小米论坛的常客，每周都会根据用户反馈对产品进行调整，让产品实现迭代更新。公司的内部奖励也是如此，只有产品、项目获得用户的认可，其负责人才有可能获得奖励。

这种作用是相互的，公司认真对待用户，用户也会认真对待公司。只有“爱玩”的团队才能爱产品、爱用户，设计出自己喜欢、用户喜欢的产品。小米工程师的微博热度都非常高，用户发现问题之后可以立即反馈给工程师。工程师的某个产品功能做得好，也会获得无数网民的肯定，从中获得极大的成就感。

为了让用户产生较高的参与感，小米让米粉担任员工管理员。这样一来，员工对用户的感知更加强烈。哪怕是用户一句简单的表扬，员工都能获得极大的激励；同样，用户一点点批评与不满，员工也会加急改进。小米的员工不需要做PPT，也不需要汇报工作、做年终总结，只要在日常工作中做好分内之事即可。

在小米内部，绩效考核的标准不是KPI，而是用户选票。小米论坛每周都会组织网友投票，票选的对象主要是产品功能、产品设计、产品美

工、营销活动，获得网友最多支持的项目会收到公司给予的奖励，获得差评最多的项目，其工程师要立即根据用户意见进行调整、修改，最终结果无须征求领导同意，仍由用户投票决定。

相较于产品销量来说，小米更注重活跃度。比如一台路由器销售出去的活跃度，是根据用户在使用过程中是否用到了全部功能来判断的。除此之外，小米还非常看重客户的满意度。也就是说，小米没有将财务指标视为目标与考核指标，而是以客户的满意度为标准，鼓励员工关注客户。比如，将手机维修时间控制在1小时内，配送时间缩短至2天内，客户电话接通率提升至80%等，以切实提升客户满意度。

小米不设KPI不代表小米没有自己的绩效评价体系，但小米一直声称自己没有绩效评价体系，其目的就在于创造一种更轻的人力资源绩效管理方式，扁平化的管理方式恰好满足了这一需求。

技术创新：引领市场的核心竞争优势

成立于2010年4月的小米，遵循“为发烧而生”的产品理念，在智能产品自主研发方面精耕细作，在国内甚至国际市场建立了强大的市场影响力。小米能够取得成功固然和智能手机风口存在密切关联，但其在技术上的创新也扮演了不可取代的关键角色。

创建之初的小米凭借极高的性价比、精美的外观设计、专属操作系统迅速抢占了大量份额，成为国产手机品牌中的佼佼者。根据小米集团发布的2018年第三季度财报，小米手机业务营收达到350亿元人民币，同比增长36.1%。智能手机销量达3300万部，同比增长20.4%。小米手机不但在中国市场销量领先，在印度及印度尼西亚等海外市场销量也增长迅猛，极大地缓解了国内智能手机市场发展陷入瓶颈导致小米手机销量下滑的压力。

在通过模仿创新学习先进产品设计、技术的同时，小米也在不断强化自身的自主创新能力。例如，以下几点就充分体现了小米手机的技术创新：

（1）小米对相机功能设计进行创新，采用大光圈及超大广角设计，应用零延迟快门及去红眼防抖技术。

(2) 小米MIUI系统集成了Local Tone Mapping算法等一系列业内领先算法，能够给用户带来良好的使用体验。

(3) 小米为了确保处理器性能，推出了自主品牌处理器松果，松果处理器型号为V670，松果第一代处理器GPU是mali-T860mp4，首次应用在小米5c中。

(4) 超强信号。小米通过对天线设计线路及系统进行创新，有效解决了部分手机应用场景中因为手握方式导致的信号不佳问题。

上述创新只不过是小米一系列技术创新的几点例证，小米在2018年5月公开的招股书显示，截至2018年3月31日，小米的专利组合包括7000多项已授权的专利和16000多项正在受理中的专利申请，其中约50%的授权专利是在海外获得。

自主创新成为小米公司不断发展壮大的关键所在。和很多竞争对手相比，小米的产品品类数量处于劣势地位，但其通过产品创新往往能够引领市场潮流，快速赢得广大用户的大力支持。小米产品上线后，很容易在社交媒体中引发广泛的话题讨论。

小米要求自己对每一代产品都要进行创新，这也是小米产品能够保持市场竞争力的关键所在。为了充分发掘优秀人才潜能，小米在人力资源管理方面投入了大量资源，制定了多元化的人才激励计划，以人为本，尊重人才、鼓励人才，乐于和人才分享经营成果。

人才建设：小米的人力资源管理策略

随着社会经济的发展，企业的生产力水平也不断提高，人才逐渐成为企业之间竞争的焦点，与此同时，人力资源要素在企业发展过程中发挥的作用也越来越明显。因此，现代企业必须提高对人力资源管理的重视程度。无论是哪种类型的企业，都要积极引进优秀人才，并确保他们的价值观与企业文化保持一致，这样能激发企业员工的潜能，促使其发挥主观能动性，为实现企业发展的共同目标而不懈努力。

从全球范围内来看，那些取得了显著发展成就的高新技术企业，比如亚马逊、谷歌，都十分注重人才因素，并形成了独有的人力资源管理模

式。小米的优秀表现自然也与其人力资源管理息息相关。

人力资源管理是企业管理的重要组成部分，任何一家企业的人力资源管理都有其前提与依据。一般情况下，企业要根据自身的发展战略进行人才管理；另外，企业在发展过程中要应对外部市场环境的变化，人力资源市场的运行情况也是企业需要考虑的重要因素。

员工招聘

企业进行员工招聘时，最重要的是设定人员筛选标准，即企业从外界引进人才时，要明确自己的人才需求，希望员工具备哪些资质。在这一方面，很多企业会打造自己的胜任力模型。在人才需求方面，相对于人才的文化水平及受教育程度，小米更看重其本身的能力及工作经验。所以，小米很少进行校园招聘，主要采用社会招聘方式吸纳人才。

小米的这种招聘模式既有优势，也有不足。具体而言，名校毕业生多为年轻人，尽管这类人才缺乏实际的工作经验，但他们的思维更加灵活，视野更开阔，可塑性也更强，比社会人才更具优势。而小米作为互联网科技公司，处于快速发展及变化之中，这种环境更有利于适应能力较强的年轻人发挥自身的潜力。若企业团队中年轻人占比较低，在预测市场未来的变化趋势时可能出现失误。近几年，小米也逐渐认识到了提高团队中年轻人占比的重要性，开始着力引进年轻的优秀人才，并为其提供成长空间，加大人才培养力度，甚至让年轻人担任公司的管理者，为他们提供平台，促使其发挥个人才能及潜在的能力，与小米共同成长、共同发展。

员工培训

企业在实施人力资源管理的过程中要进行员工培训，良好的培训能够提高员工的工作能力与素质，对员工的行为进行引导，促进企业的发展。前面提到，小米引进的人才通常已具备一定的经验，而员工培训与企业的招聘模式是相对应的。所以，小米在进行员工培训的过程中，更注重价值理念、企业文化的传达，其次才是提高员工的工作能力。这种培训方式能够使员工快速将自己定位为企业大家庭中的一员，提高员工对企业文化的认可度，使员工的个人成长目标与企业的发展方向保持一致。在员工工作能力培养方面，小米将具体任务交给各个部门来承担，让老员工向新入职者传授自身的工作经验，帮助他们快速成长。如此一来，

新员工就能更快地积累工作经验，提高工作能力。

小米还建立了自己的信息共享平台“小米wiki”，面向所有员工开放，供他们在平台上发布工作经验，或者与内部成员共享编程代码，所有员工都可以使用搜索工具获取这些内容。该平台为员工之间的沟通交流提供了有力的支撑，也为员工的工作提供了诸多便利，有助于提高其工作能力。

员工考评

很多企业在实施人力资源管理的过程中，都会考察员工的绩效完成情况，据此对员工的工作表现进行评价。企业据此为员工提供相应的报酬，员工也可以参考评价结果弥补自己在工作中存在的不足。以往，企业非常关注员工考评，甚至只看重绩效，一旦脱离绩效就无法对员工进行有序管理。小米在这方面则采取了差异化的管理模式，企业也采用关键绩效指标，但不会只关注这一点，而是更加注重员工给用户提供的服务，促进员工加强与用户之间的沟通互动。

小米的高层管理者认为，企业让员工保持创业心态，就能发挥他们的主观能动性，促使他们积极投入到自己的工作中。在小米公司，人事主管不会对员工的绩效完成进度实施监督，只是在年底要求员工提交绩效自评报告。接下来，主管领导会就报告情况与员工进行沟通，然后完成最终的评估。

小米所属领域的发展特点及其发展战略，对小米的员工考核模式产生了很大影响。首先，互联网高新技术领域时时刻刻处在高速变化中，企业采用的绩效考核标准无法满足变化中的发展需求。针对这种情况，企业可以确定总体的绩效评价方向，而无须制定具体的评价标准。

其次，小米采用的是多元化发展战略，不同的业务对应不同的职位安排与组织结构，业务板块重组在公司内部比较普遍。在这种情况下，设置具体的绩效考核指标并没有多大价值。另外，小米的企业文化突出强调员工的自发参与，给员工提供了自由发挥的余地，对员工的限制比较少，员工可以自由上下班。这种组织文化更有利于激发员工的潜力。相反，如果设置固定的绩效指标考核体系，要求员工遵守条条框框，则会扼杀员工的创造力，不符合小米的企业文化与精神理念，所以小米才没有将绩效指标作为唯一的员工考核标准。

薪酬福利

员工为公司创造价值后应得到相应的劳动报酬，与此同时，企业还可通过提供薪酬福利调动员工的工作积极性。近年来，人才因素已经成为企业竞争的焦点，不少企业都为员工开出了良好的待遇条件，通过这种方式减少优秀人才的流失。

在其所属领域中，小米的薪资水平或许不及少数以华为为代表的同类企业。在这种情况下，小米怎样吸引外界优秀人才的加入？除了员工薪资之外，公司提供的“软性福利”也能够对人才形成吸引力。小米的“软性福利”是企业不断壮大自身人才队伍的重要原因。

小米为员工提供的“软性福利”体现在衣、食、住、行等多个方面，员工能够从中感受到公司的人性化关怀。

（1）衣。小米为员工准备了工装，并且会根据季节变化发放相应的服装，体现公司的周到之处。

（2）食。小米开办了自己的食堂，能够解决员工的就餐问题，且价格非常优惠。与此同时，小米与周边的餐厅建立了合作关系，小米员工消费时可获得实惠。另外，员工可以在下午享受公司提供的下午茶，小憩之后，员工能以精力充沛的状态继续投入到工作当中。

（3）住。小米联手多家房产中介，向员工提供公司周边的房源，员工通过公司合作的中介入住时不用交中介费。

（4）行。员工可以乘坐公司专用车来往于公司与地铁站之间。

在衣、食、住、行以外的其他方面，小米也为员工提供了诸多福利。具体包括：企业推出电子产品内购活动，员工可以用优惠价格购买电子产品；公司为员工配备工程机型的手机产品，员工工作满一年则可转为私人财产；在小米工作满五年的老员工可荣获“金米兔奖”等。这些福利不会给公司带来多大的成本消耗，但能够给员工提供诸多便利，拉近了公司与员工之间的距离，激励员工全身心投入到工作中。此外，小米的这些举措能够提高员工对企业文化的认可度，增强企业内部的团结性，帮助企业留住优秀人才，进而提高企业发展的可持续性。

综上所述，在人力资源管理方面，小米建立了适合自己的模式，它具体表现在员工招聘、员工培训、员工考评及薪酬福利几个方面。小米之所以采用这种人力资源管理模式，既与企业所处的内外部环境有关，也与企业所属的领域及其发展阶段有关，企业的发展战略、组织文化、整个行业的发展特点等都会对其人力资源管理产生影响。

小米文化：管理背后的使命与价值观

聚焦最重要的业务

传统的组织架构之所以设置那么多管理人员，主要是因为公司发展速度太快，业务越来越多，团队规模越来越大。但这并不意味着企业就必然能生产出更加优质的产品。

处在创业阶段的企业因为员工数量有限，无法同时开展多项业务，只能在众多事情中挑选最重要的一件，集中全公司的人力、物力做好这件事。在这种情况下，企业为了能做更多的事，会在最短的时间内将这件事做好，以尽快开展第二项工作。但在这个过程中，管理者无法一直将精力聚焦在最重要的业务上。于是，随着公司的业务越来越多，管理者就会大范围招募员工，壮大自己的员工队伍，以便同时开展多项工作。

简单来说，一个创业企业初期只有10个人，却想做10件事，则只能先聚焦1件事，待这件事完成之后再开始下一件事。随着团队成员数量增长到40人之后，从理论上讲，这40个人可以做4件事，但相较于从10件事中选4件来说，管理者从10件事中选择1件事时会更加谨慎，而且40人同时做4件事没有紧迫感，最终整体耗时反而会更长。

因此，小米采取了聚焦策略，将最重要的业务挑选出来，集中全力做好这项业务，控制团队规模及公司规模。虽然从表面上看，近年来小米的产品种类越来越多，涉足了各个领域，但小米的业务仍聚焦在手机、平板设备、电视、路由器、电视盒子这五类产品上，其他产品的开发都是生态链企业负责。一直以来，小米的一切活动都遵循着“少即是多”的原则。

强调责任感，不设KPI

小米实行单体制，每天从早上10点到晚上10点，工作12个小时，而且不采用打卡制度，也不设置统一的KPI考核制度。小米作为一家互联网公司，很清楚刷卡机只能限制员工的上下班时间，人手一部智能手机的移动互联网时代，企业很难做到对员工的实时监测。因此，小米对责任感尤为重视。

雷军曾经分享过一个例子，每当他写完代码时，都会要求其他工程师为自己检查代码，而后者无论工作多么繁忙，都必须第一时间检查代码，然后才能做他自己的事情。因为作为组织一员，每个人都要承担为其他团队成员服务的责任。

很多企业为了激励员工会设立晋升机制，但部分员工为了升职加薪会违背原则，导致组织内部出现恶性竞争，将其一己之私凌驾于集体及用户利益之上。大部分企业对工程师的要求只是做好技术，但小米则是要求工程师把项目做好，主动承担为团队成员及用户创造价值的责任。

透明的利益分享机制

和员工分享成果是小米的企业文化。小米创建之初，就实行全员持股计划，比如，小米最初56位员工共为小米投资了1100万美元。通过透明的利益分享机制，小米员工逐渐对企业产生了较强的信任感、归属感。

首先，在薪资待遇方面，小米在国内互联网公司中处于行业领先水平。其次，小米为员工提供期权激励方案，而且每年小米还会进行内部回购，使持有小米期权的员工获得现金收益。最后，虽然小米员工在工作过程中会遇到各种困难，甚至有时要承担较高的工作压力，但他们也会获得强烈的满足感、荣誉感，因为很多小米用户会为他们加油打气。

与米粉交朋友

和米粉交朋友，不但能够提高用户忠诚度，对激励员工也十分有效。试想，如果朋友为一件事情而找我们帮忙，我们肯定会是能解决就第一时间解决，即便解决不了也要尽最大程度的努力。

“和米粉交朋友”已经内化为小米的企业文化。为了更好地让员工服务用户，小米还给一线员工赋予了一定的权利，比如当用户因为某个问题而投诉时，客服有权根据实际情况，给用户赠送手机贴膜、手机壳等小礼

品来安抚用户。

小米客服有明确规定，必须在15分钟内响应客户。为此，小米甚至投入大量资源开发了一个客服平台，用户在小米官博吐槽或提供反馈建议时，很快会得到小米员工的响应。有时其他部门员工还会担任“临时灭火队员”，帮助客服人员回复用户。是否及时回复小米论坛上的帖子，是小米员工的一项重要考核指标。

让长于技术的工程师具备产品经理思维，并非是一件简单的事情。为了解决该问题，小米要求所有员工在用户使用小米手机过程中遇到软件、硬件、使用方法等各类问题时，都要从解决问题的视角为用户提供解决方案，并尽可能地通过微博、QQ、微信、论坛等渠道和用户直接进行沟通交流。

此外，小米充分确保工程师能够在第一时间收到用户提供的各种反馈意见，尤其是新功能发布后，工程师更要对用户反馈信息给予高度重视。小米甚至还安排工程师在繁忙的工作之余，参加米粉的线下聚会，从而让工程师直面鲜活的用户，了解自己的服务对象，产生对用户负责的责任感，这有效避免了工程师脱离用户闭门造车的问题。

第八章 引爆流行：互联网思维下的口碑方法论

口碑铁三角：小米口碑传播的三要素

在品牌建设上，小米的能力远远超过许多国内企业。小米的品牌建设策略在雷军提出的“专注、极致、口碑、快”的互联网思维中得到充分体现：“专注”与“极致”确保了小米及其生态链企业能够打造出优质产品；“口碑”是小米赖以生存的重要基础；“快”使小米能够对产品进行快速更新迭代，及时响应客户需求，提高企业运行效率。

企业完成产品开发后，接下来要做的就是进行产品推广，良好的口碑能够有效扩大产品覆盖范围。而想建立口碑效应，就要促使用户参与到传

播过程中，自发进行产品推广，小米在这方面非常成功。

在口碑塑造方面，高性价比、高颜值、极具科技感的优质产品是重要的基础和前提。论坛、微博、微信等社会化媒体为口碑传播提供了极大便利，使小米能够被大众广泛认知。以人为本、以用户需求为导向，和粉丝做朋友，让粉丝积极参与产品研发设计、定价、营销等环节，为口碑塑造提供了源源不断的推动力量。

口碑传播在实施过程中涉及多个因素，但很少有人会进行全面的概括，通常只是列出其中一个最为明显的因素，却忽视了其他因素也会对口碑传播的结果产生重要影响。

小米联合创始人黎万强将口碑传播比作动力系统，并指出了这个系统的核心要素：发动机、加速器与关系链。口碑传播对应的三大核心要素则分别为：产品、社会化媒体与用户关系。

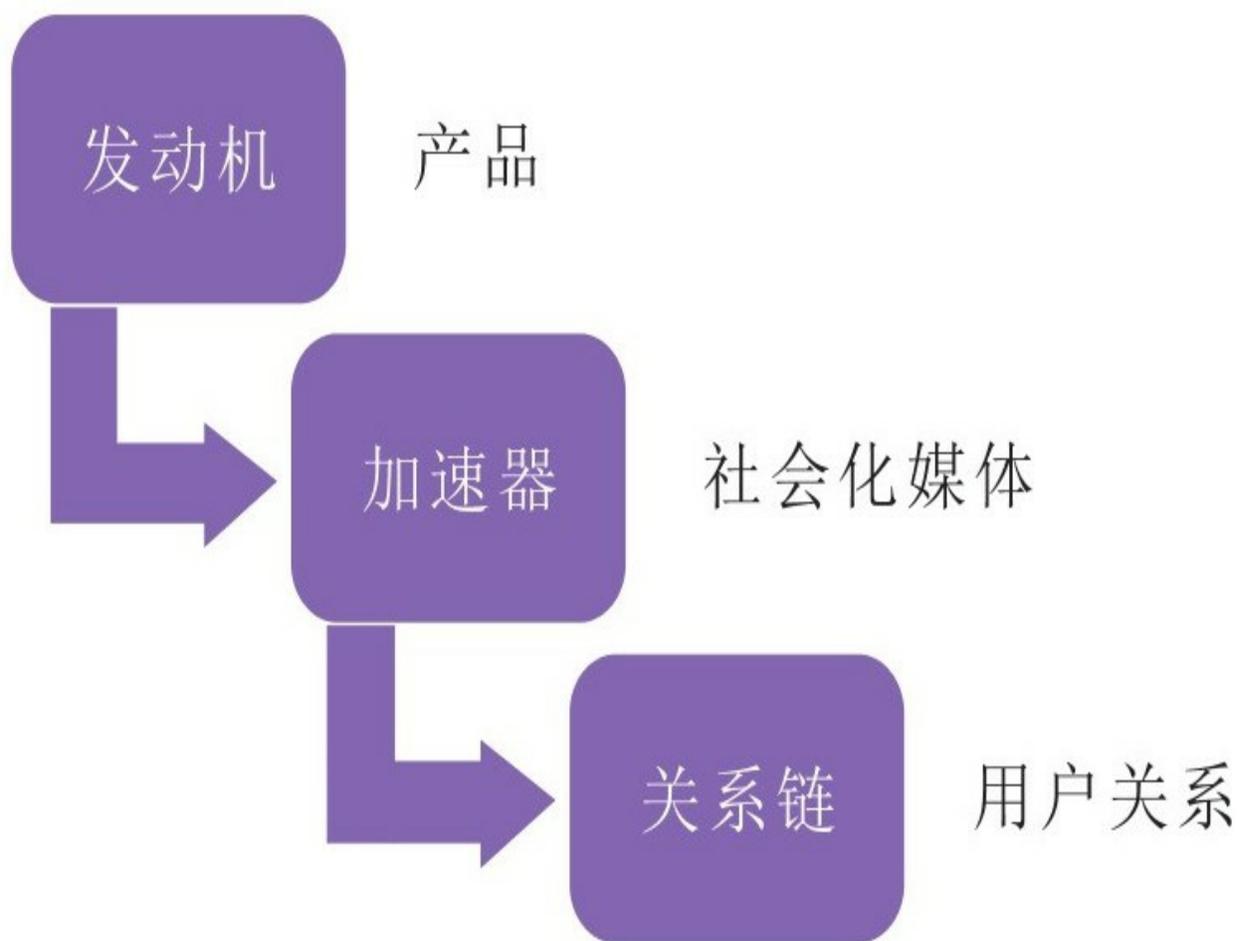


图8-1 小米口碑传播成功的三大因素

“发动机”——产品

在企业的口碑动力系统中，产品相当于该系统的发动机，是所有推广工作的前提。小米要想打造优质的产品，需注重以下几个方面：

（1）快。手机系统能否快速运转是用户最关注的因素。企业进行产品设计时，要将这个因素放在最重要的位置，在解决流畅性问题的基础上再优化其他产品性能。小米的MIUI系统以“快”为基准，逐步加快系统桌面的动画帧速，不断提升用户的触感体验，并保证手机在通信方面的快速运转。因此，小米手机的“快”吸引了大批用户，有效促进了小米的口碑传播，扩大了其产品及品牌信息的覆盖范围。

（2）好看。如今，用户购买手机已经不仅仅是为了打电话、发短信，还存在其他方面的需求。企业要提高自身手机产品的市场接受度，就要满足用户的这些需求。手机界面的美观就是用户的高层级需求中的重点。在这方面，小米的MIUI系统能够为用户提供多样化的主题与壁纸，掌握编程技能的用户还可以发挥自己的创造性进行自定义，这是吸引用户的重要因素。

（3）开放。如果企业固步自封，就容易导致自己的产品脱离用户的实际需求，得不到市场的认可。为了解决这个问题，要提高开放程度，吸引用户的参与，根据用户需求及意见反馈进行产品改进与优化，不断满足用户的期待。小米MIUI的开放性吸引了发烧友用户深度参与，在他们认可的基础上向身边人推荐，进行口碑传播，达到企业的推广目的。

“加速器”——社会化媒体

社会化媒体时代，在用户心中塑造良好口碑显得愈发关键，在良好口碑的支持下，企业取得成功会是一件水到渠成的事情。如果企业口碑较差，不但无法为企业创造价值，还会导致和企业相关的各种负面信息在社交媒体上广泛传播，给企业经营管理带来诸多阻碍。

小米的口碑营销同样值得广大创业者及企业借鉴，口碑营销更多的是一种用户自发行为，需要让用户感受到产品能够提供的价值。因此，小米营销团队没有进行“王婆卖瓜”式的硬性推广，而是利用社会化媒体，快

速实现产品信息的广泛触达，积累足够的用户基础。

以知名网红papi酱为例，其凭借在网络平台发布原创搞笑视频，吸引了2000多万微博粉丝围观。由此可见，社会化媒体能够让优质内容生产者迅速在市场上走红，并通过口碑效应吸引更多用户的关注。

在这方面，小米在发展初期通过论坛吸引了大批用户，并十分注重自身的媒体化运营及用户管理，后来又借助微博平台实现了更多粉丝用户的积累，充分发挥了社会化媒体的传播优势，建立起良好的口碑效应。用户将自己对小米产品的支持发布到网络平台后，接触到该信息的其他用户也可能产生对小米产品的认同。由此可见，在口碑传播过程中，社会化媒体确实相当于动力系统中的加速器。

“关系链”——用户关系

要使用户参与到企业的传播过程中，自发进行产品与品牌推广，就要强化企业与用户之间的关系，提高用户对企业的信赖感。在这方面，小米倡导“与用户成为朋友”。因为朋友之间是相互信任的，以对待朋友的方式来对待用户，能够让用户感受到企业的人性化关怀，更有利于提高用户对企业及产品的信赖感，进而推动企业的营销推广。

同时，小米手机的超高性价比、科技感等优势能够真正为用户创造价值，小米之家、小米专卖店等实体店也能为顾客提供良好的体验及售后保障，为用户的口碑传播奠定坚实基础。此外，小米对用户开展社群化运营，举办各类线上、线下活动吸引用户参与，逐渐将用户转化为忠实粉丝。

用户参与感：建立口碑“三三”法则

小米联合创始人黎万强出版的《参与感》一书，对小米的品牌建设策略进行了深刻总结，清晰透彻地道出了小米的口碑塑造方法论，即“参与感三三法则”。“三三”法则是指企业提高用户参与感的方法论，之所以有两个“三”，是因为这个方法论包括两大层面：一是战略层面的，二是执行层面的。

战略层面

(1) 打造爆品。产品要做到“少而精”，做到品类第一，和对手实现差异化竞争。

(2) 粉丝化运营。淡化企业和用户之间的交易关系，用信任感、认同感、参与感、体验感等赢得用户支持，将用户转化为重复购买乃至终身购买的忠实粉丝。

(3) 充分利用自媒体。让企业的创始人、设计师、员工乃至忠实用户，成为企业产品及品牌的代言人，帮助企业进行传播推广，实现大范围的裂变传播。

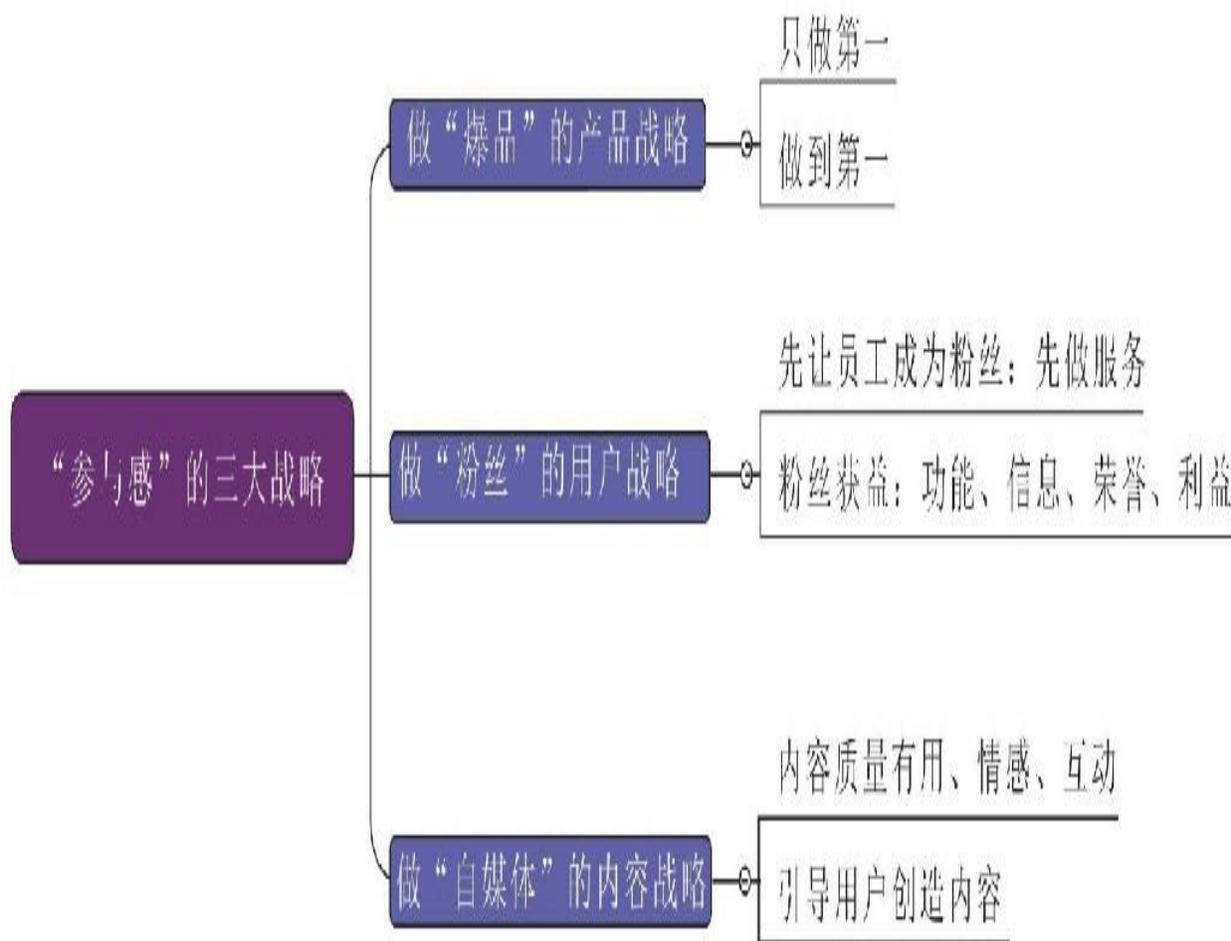


图8-2 “参与感”的三大战略

在战略层面，企业需要打造爆品、经营粉丝用户、开展自媒体运营，这与上文中分析的口碑铁三角十分相符。其中，打造爆品相对应的是产品

因素，经营粉丝用户对应的是用户关系因素，自媒体运营对应的是社会化媒体因素。从这个角度来说，口碑与参与感的方法论是一致的，两者之间相融相通。

战术层面

（1）开放参与节点

开放参与节点是指，将运营过程中各个环节的信息面向用户开放，比如将产品设计研发、定价、营销等环节开放，让用户广泛参与，在为自身带来更多创意与灵感的同时，还能让用户获得体验感、满足感。

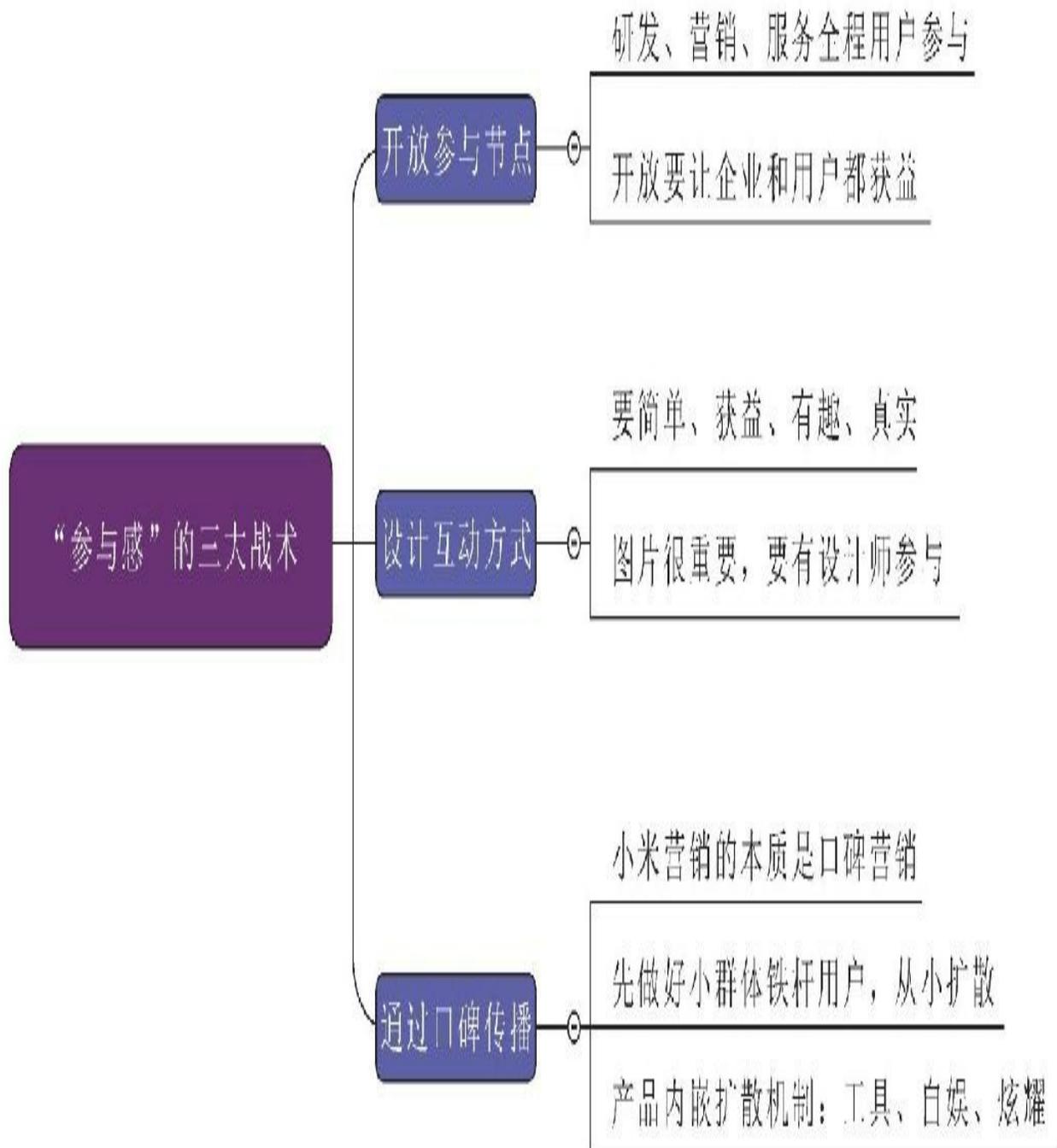


图8-3 “参与感”的三大战术

开放参与节点本身就是对企业的考验，因为企业是为了获取利润而开展运营的；为了达到这个目的，很多企业选择只在内部进行信息开放。如果企业面向用户开放其运营信息，让用户获知企业赢利的方式和渠道，那么当企业的行为可能损害到用户的利益时，就会造成大量用户流失，

使企业承担过多的风险。从另一个方面来说，若企业能够开放参与节点，就能建立良好的品牌形象，提高企业整体的信誉度，提高用户对自身运营的认可度。用户在信任企业的基础上，就会自发参与到企业的推广过程中。

（2）设计互动方式

小米团队在产品开发的过程中，始终与用户保持简捷高效的互动沟通，并增加互动的趣味性和娱乐化元素。通过设计互动的方式，小米精准地把握住了用户动态变化的消费需求，使用户在更短的时间里和企业建立信任关系。

企业开展互动的目的是与用户群体保持良好、稳定的关系，为此要确保互动方式符合用户的喜好。如今，复杂性低、趣味性强的互动方式更能聚集用户的目光，有利于不断扩大企业的用户基础。

在这方面，小米在线上线下都推出了一系列活动。在线上，小米利用微博平台组织相关话题活动，比如手机拍摄比赛活动，优秀作品发布者可赢得小米颁发的奖品。这类活动对用户十分具有吸引力。在线下，小米会组织爆米花活动，吸引诸多粉丝用户的参与，促进企业与用户、用户与用户之间的深度互动。

（3）通过口碑传播

随着互联网的高速发展，自媒体纷纷崛起，用户个人在网络平台发布的内容会对其他用户产生很大影响。因此，企业不妨以话题形式来呈现互动内容，通过口碑效应进行扩散，吸引更多用户的参与，并让用户从参与过程中获得成就感，不断提升用户体验，进一步强化企业与用户之间的关系。以微博的热门话题为例，对于进入热搜榜中的话题，很多用户会参与其中并将自己的观点分享到媒体平台上。由此可见，企业可利用扩散口碑来提高用户的参与感。

比如，小米为其100个种子用户制作的微电影《100个梦想的赞助商》，即通过米粉的主动传播分享，在朋友圈中持续刷屏，利用基于信任的社交关系助力品牌建设。再如，雷军活跃在微博平台上，会通过扩散口碑推广小米产品与品牌。看到粉丝用户对小米的好评后，雷军会分享到微博，让其他用户看到小米产品的优质，或者将用户用小米手机拍出来的

精彩照片发布出来，肯定小米的拍摄功能等。这种方式能够有效提高用户对小米的认可度。

在小米为MIUI系统打造的“橙色星期五”开发模式中，“三三”法则得到了充分体现。MIUI系统开发人员包括100人组成的小米内部专业开发团队，也包括小米论坛中的数十万活跃用户，可以做到每周五更新一次系统，确保用户能够获得极致体验。

用户可以参与小米MIUI系统的产品需求、测试及发布等多个环节，工程师根据用户提供的反馈建议对系统进行更新迭代，使用户能够持续体验到各种新功能。在具体开发过程中，小米的开发系统研发团队会收集用户的反馈意见，据此进行系统优化。除此之外，拥有编程能力的小米用户也可以自己定义手机系统。

小米在口碑建设与提高用户参与感方面的做法十分成功，值得其他互联网企业或者有意向互联网方向转型的传统企业借鉴。

互联网思维：专注、极致、口碑、快

2000年，雷军、陈年、林水星等创办卓越网。2004年，卓越网因为资金链问题被迫“卖身”亚马逊。卓越网卖给亚马逊后，雷军一直在思考究竟是什么是互联网，他投入了20%精力的卓越网能够实现100%的增长，而投入80%精力的金山却仅有20%~30%的增长。雷军感到十分困惑，他在探索互联网的本质，并在思考如何借助互联网实现快速增长上投入了大量精力。

思考了半年多的时间，雷军对互联网的本质有了一定的认识，学会了互联网思维。雷军表示，互联网是一种观念和方法论，可以总结为七字诀——“专注、极致、口碑、快”，只有掌握这些，才能借其实现迅猛增长。

除此之外，正如雷军所说，用户参与也是小米成功的重要因素。小米的高层管理者表示，相较于手机产品本身，参与感对小米用户来说价值更高。小米运用的是互联网思维，其发展离不开米粉的支撑。小米运营也是围绕粉丝用户群体展开的，这是小米的独特优势。

业内人士常常用互联网思维来描述小米的发展历程，近年来，小米模式也被很多同类企业借鉴，进一步引起人们对互联网思维的关注与分析。如今，很多人已将互联网思维视为企业走向成功的重要法宝。

在高速发展的互联网技术的驱动作用下，越来越多的传统产业正在进行转型，互联网思维也逐渐受到企业的重视。在新的时代背景下，不少传统企业开始寻求与互联网的结合发展，对小米模式表示赞成。技术革新会对传统市场格局产生影响，面对这种经济大势的变化，很多实力雄厚的大型企业倍感压力，因为体量较大，稍有不慎就会面临巨大的风险。

2014年以来，互联网思维进入到了大众视野中，不少业内人士对这个词进行了解读，不同人从不同的角度进行了分析。有人从产品角度进行解读，有人从粉丝角度进行解读，也有人从营销层面进行解读，并催生了许多互联网新名词，增加了大众的理解难度。以互联网思维做手机，是小米手机能够取得成功的关键所在，也是雷军在IT领域深耕多年后探索出的全新路径。

专注

专注强调做简做精，就像乔布斯时代的苹果一般精益求精、追求卓越，富有匠人精神。和很多国产手机品牌相比，苹果手机品类相对较少，售价高昂，却仍有大量消费者愿意买单。

小米也在追求做少做精。如果对产品有足够的自信，完全可以像苹果一般仅推出少量的产品，否则可能要同时推出多款。但将产品做精并非一件简单的事情，产品越简单，对细节的要求也就越高。

极致

极致是要让产品追求卓越，将产品做到竞争对手难以达到的高度，而在实践中，极致往往是通过诸多细节来体现的。以小米手机1为例，当时的小米手机硬件配置达到了同行业顶级水平。小米手机1采用双核1.5G处理器，高通、夏普、三星、LG为其提供零部件，全球知名代工企业英华达和富士康负责加工组装。即便小米手机1上线半年后，市场中同等配置的手机产品也是屈指可数。

口碑

口碑需要建立在让消费者获得良好体验的基础之上。我们知道，体验是相对的，和心理预期存在密切关联。如果心理预期过高，即便优质服务也未必能带来良好体验。

作为互联网业内明星级人物，如果让小米手机刚开始就和雷军联系起来，很容易让用户产生过高预期，从而影响口碑。因此，雷军在创业初期，要求所有人保持低调，严格保密。甚至小米首个产品上线时，小米团队也仅是在线上论坛中发了几个帖子，几乎完全是通过米粉的口碑传播，实现了大范围的传播推广。

能够为用户提供超乎预期的产品及服务，自然更容易给用户带来良好体验，从而有助于形成用户口碑。以小米曾经推出的感恩节回馈活动为例，小米专门为其当时的30万用户制作了感恩卡，并提供100元代金券。这让很多用户大为感动，没想到自己购买手机已经超过8个月的时间，小米仍没有忘记自己，还提供100元代金券。

快

快速迭代是互联网时代的内在要求，通过快速迭代可以让日益个性化、多元化的消费需求得到充分满足，让用户长期保持新鲜感。除了快速迭代外，小米还强调快速反应、快速纠错，力争在第一时间对客户需求的做出反应，在最短时间内解决问题。

以小米的MIUI系统为例，小米运营团队会在官网论坛、微博、微信等渠道搜集用户反馈意见，并结合用户反馈意见解决bug、开发新功能等，迅速推出测试版系统并邀请用户进行测试，然后再结合用户反馈对系统进行优化完善。

快速可以让企业不断试错，很多功能并非产品刚上线时就能开发出来的，就像微信一样开始仅做了一些基础的功能，通过快速更新迭代对功能不断丰富完善，朋友圈、小程序、公众号、二维码、金融等各种功能大量涌现，支撑起了强大的微信帝国。

让用户尖叫：产品体验超越用户期望

随着智能系统快速发展，移动互联网逐渐普及，进入智能手机市场的厂

商越来越多。小米是一个典型的国产智能手机品牌，凭借“为发烧而生”的独特设计理念及对用户需求的准确把握，在很短的时间内就实现了迅猛发展，取得了显著成就。对于我国智能手机的设计、生产、营销来说，小米专注于用户体验的产品设计理念及独特的运营模式提供了极好的借鉴。

从“为发烧而生”到“让用户尖叫”

小米以“为发烧而生”为口号，当然这只是产品定义，而不是市场定义，其含义是根据发烧友的要求设计产品。但生产出来的产品不能只满足发烧友的需求，更要让普罗大众满意，做到“让用户尖叫”。小米认为只有超出消费者预期才能形成真正的口碑，而想让产品超出消费者预期，就要尽可能地提升产品配置，降低产品价格。

以小米手机为例，每一代小米手机在同期同价位的手机中都是最高配置，所以买到这款手机的消费者会获得极大的满足感。小米1率先使用了双核1.5G芯片，定价只有1999元，性价比极高。小米1的发布成功引得用户“尖叫”，一度出现供不应求的局面。

之后，小米2使用了四核高性能芯片，这是第一款28纳米的芯片，在同期手机内存都是1G的情况下将内存提升到了2G。在同期同价位的手机中，这款小米手机的配置也是最高的，定价依然是1999元，其性价比超乎用户的想象。自此之后，小米每推出一款产品都能引得用户尖叫，红米手机、小米3、小米机顶盒等产品都是如此，都在市场上出现了供不应求的现象。

与米粉结缘，从线上到线下

传统厂商的运营流程是产品研发——上市造势——销售交付，小米打破了这个流程，做到了“以终为始”。首先，从各大网络社交平台获取顾客，将顾客引向官网，完成交付过程；其次，利用社区留住顾客，通过微信进行客户管理，并且从社区返回微博、微信。如此一来，小米就将线上、线下连接到了一起。小米通过召开发布会、同城会，举办米粉节，开设小米之家等方式，将用户凝聚在了一起。通过这种凝聚，小米又在线上形成了新的传播点。最后，根据用户的意见与建议对产品进行持续改进，让自己规模庞大的用户群为小米的研发活动提供外部支撑。小米会及时获取用户对产品的意见，根据用户的意见与建议对产品进行

改进、更新，每次更新都会新增几项甚至十几项功能。通过这个社交矩阵，小米可以持续不断地获取用户的意见与建议，引导用户自发地形成口碑传播。

不断制造话题，维护关注度

传统的营销方式可以在短时间内吸引消费者注意，却无法长久保持。小米却可以通过制造话题，长期吸引消费者注意。

在微博平台，小米推出的第一个活动叫“我是手机控”，让用户展示自己曾用过的手机。除此之外，小米还有一个非常经典的活动——“盒子兄弟”。在该活动中，小米为了让用户对自己手机盒的质量有更加清楚的认知，让两名“重量级”员工站在盒子上，整张照片充满了喜感。该照片通过微博平台发布后被网友窜改，将“盒子兄弟”放到各个背景中，“盒子兄弟”一夜爆红。

当然，最经典的还是小米手机青春版上市前，小米公司推出的“我的150克青春”活动。在这场活动中，小米以小米手机为奖品，计划3天送出36台小米手机，丰厚的奖品吸引了很多用户参与活动，获得了极高的关注度。在活动期间，这个话题的微博转发量达到了203万次，小米新增粉丝41万人。

沉淀用户：搭建粉丝社群的五个步骤

小米对“粉丝文化”的探索及实践，是其能够取得显著成就的重要原因。在这个过程中，小米能够准确把握用户需求，将目标用户转化为消费者，成功变现粉丝流量，充分体现了小米与传统品牌之间的区别。

随着互联网的高速发展与普遍应用，人们之间的沟通互动不再受时空因素的限制。借助网络平台，用户可以与世界上任何一个角落的人进行信息传递。企业也可以通过网络平台与用户直接进行交互。

在营销过程中，企业要注重的是，采用恰当的方式实现与用户之间的连接。

在这方面，小米探索出了独具特色的发展道路，建成虚拟社区并开展运营，通过这种方式加强与用户之间的沟通互动关系，实现两者之间的连

接，将用户发展成社区成员。经过一段时间的运营，许多用户汇聚到小米的社区平台上，并高度认可小米的产品。

传统模式下，企业的经营主要是从产品出发的，即采用产品思维开展运营。如今，越来越多的企业形成了用户思维。以小米为代表的企业在建立虚拟社区时，必须转换思维方式，从用户的角度出发考虑问题，与用户群体建立良好的互动关系。



图8-4 小米社区五步沉淀用户

第一步：留存用户

何为“留存”？即企业采取有效的措施留住用户，避免用户流失。

要想留住用户，企业要抓住以下两个方面：一方面，要明确自身的用户来源；另一方面，要对企业与用户之间的利益结合点进行定位，将用户发展成企业生态体系的一部分。

小米手机面向的是那些热衷、痴迷于手机产品的用户群体。这些用户的共性特征是，能够快速接受新事物，追逐时尚潮流，并十分关注手机产品的价格因素。小米手机的诞生，能够满足这类用户的需求，性价比较高是小米手机给消费者的第一印象。

小米的创始人雷军曾表示，对手机产品来说，品质是十分关键的，在保证产品质量的基础上，还要控制价格。在这方面，企业可以组织网络预售，帮助用户节省购买成本。如此一来，小米不仅摸清了自己的用户来源，还能为消费者提供高性价比的产品，将消费者培养成自己的粉丝用户，使其成为社区的一员。

第二步：激发用户活跃度

成功留存用户后，企业应该组织相关活动吸引用户参与，并将其转化成粉丝用户。

小米创建了自己的“粉丝文化”，通过采取适合自己的运营方式取得了今天的成就。小米的粉丝用户在认可产品的基础上进行品牌推广，有助于提高品牌的知名度与影响力。所以，从一定程度上来说，没有米粉的支持，就没有今天的小米。

小米在通过论坛、微博等网络平台与用户进行互动的同时，还会在线下渠道组织相关活动。相较于线上互动，线下活动更有利于提高用户参与的积极性，进而提高用户黏度，实现粉丝用户的积累。例如，小米会适时举办名为“爆米花”的线下用户见面会，小米的这种大型活动逐渐形成了完善的体系，已经在北上广深等多地举办过“爆米花”活动。与此同时，粉丝还会自发组织同城会，每年举办的“爆米花年度盛典”更是小米粉丝专属的节日。

另外，小米还借鉴车友会的组织形式，为小米粉丝之间的沟通互动提供了专属的平台支持。“爆米花”活动的主要目的不是进行品牌或产品推广，只是为了吸引粉丝参与，调动现场气氛，方便用户之间进行交流沟通，增进了解。

用户能够深度参与到“爆米花”活动的所有流程中。具体而言，如用户投票选择活动举办地点，在活动筹备期间挖掘多才多艺的用户参与现场表演，粉丝志愿帮助搭建、布置活动场地，活动结束后，小米团队还会邀请资深粉丝参与聚餐活动。

有趣的是，为了让现场氛围更加活跃，小米还给资深粉丝提供了盛装出场的机会。这些粉丝是由众多粉丝在社区平台上推选出来的，他们会走上现场的红毯、T台，在众人的欢呼声中荣获小米颁发的“金米兔奖”。这类米粉俨然成了米粉群体中的偶像级人物，在整个群体中拥有较高的知名度。与其他粉丝一样，这些公众人物也活跃在小米的微博、论坛中，会与其他米粉在微信平台上进行互动。另外，小米还推出了《爆米花》杂志，启用米粉作为封面人物。小米采取的这些措施都能够有效地提高米粉的参与度，让他们对品牌及产品保持热情。

小米与传统品牌的差异之一体现在：小米非常注重用户的参与，会在线上与线下渠道与用户展开深度互动。在这个过程中，小米能够让用户自发参与到品牌传播中，并借此不断进行产品优化。

第三步：创造“真粉丝”

企业通过提高用户活跃度、留存率，不仅能够积累忠诚粉丝用户，还能吸引更多用户的参与，逐步扩大粉丝规模。

口碑效应在小米的产品销售过程中发挥着重要的推动作用。不少粉丝用户会向亲朋好友推荐小米手机，经常出现所有家庭成员、办公室所有人都使用小米手机的现象。举例来说，很多用户在给长辈或晚辈挑选手机产品时会选择红米。

另外，手机发烧友在挑选手机的过程中，会对不同品牌的产品进行对比分析，既注重产品口碑，也注重硬件配置。具体而言，消费者会对手机的屏幕尺寸、中央处理器型号、主频参数、功耗问题等等逐一进行分析，在综合考虑各项因素后做出最终的决定。这类用户在对比分析的过程中，会对产品参数进行解读，选择符合其需求的产品，最终成为该产品的铁杆粉丝。

第四步：走进用户的需求链

在主营手机产品的同时，小米还深入到用户需求链中，满足他们的相关需求。小米推出了多元化品类的商品，除了与手机产品密切相关的手机壳、充电宝等，还包括其他关联产品。具体如印有“MI”字样的T恤、环保耐用的“小米礼品袋”等，这些产品的推出能够进一步提高粉丝对该品牌的认同感。

未来小米会推出哪些新产品呢？其主营产品手机为终端控制设备，能够与用户家中的其他电子产品实现连接，在此基础上，小米推出了家庭路由器。未来还将发掘更多的商业潜力，实现跨界运营。可以说，小米深入到了消费者的生活中，能够准确把握用户需求，了解用户的内心想法。

第五步：搭建虚拟社区

如今，小米已经建成了独立的虚拟社区，并且能够保持平台上用户的活跃度，实现了线上线下的一体化运营。

米粉作为社群成员，表现出对小米的极大支持。小米推出新产品后，很多米粉会参与购买。如此看来，“粉丝经济”是小米的核心。小米在运营过程中逐步扩大粉丝规模，并将其转化为自身产品的消费者。

从本质上来说，虚拟社区即企业的粉丝社群，企业开展社群运营的目的是进行流量变现。所以，小米会通过多种方式参与到粉丝用户的生活中，对他们的消费行为进行引导。

传统企业要认识到：在互联网及移动互联网高速发展的今天，要紧跟时代发展的步伐，打造自己的粉丝社区并提高用户黏度与活跃度；在与用户沟通互动的过程中深入到他们的生活中，为用户提供理想的生活方式选择。

引爆粉丝：小米互联网思维实践法则

建立社区，形成粉丝团

企业要想建立社区，首先要对自身的产品特点进行把握，对目标用户初步定位，积累忠诚的粉丝用户，不断扩大粉丝规模。在这方面，小米以发烧友极客为切入点，在要求身边好友、熟人参与的基础上，不断向外

延伸，逐步扩大用户基础。

企业在进行社区运营的过程中，创始人的号召力及早期的群体定位，能够对粉丝群体今后的发展情况及其规模产生很大的影响。雷军在业内拥有丰富的人脉，对小米手机的粉丝群定位也十分精准，这是小米取得显著成就的重要原因。完成粉丝群体定位后，企业还要选择合适的平台作为粉丝用户聚集的场所。

网络论坛会聚集很多手机发烧友，为此，小米也开通了独立的论坛，为其粉丝用户提供交流的平台。不过，论坛的开放程度比较有限，不太容易快速积累更多用户。针对这个问题，小米在进行论坛运营的同时，也开通了微博。

在吸引粉丝用户的过程中，意见领袖能够发挥重要的推广作用。在这方面，小米将意见领袖发展成自己的代言人，在网络平台吸引更多用户的目光。



图8-5 小米的互联网思维实践

针对铁杆粉丝，进行小规模内测

拥有粉丝基础后，接下来企业要做的是，按照粉丝用户的需求开发产品，并在内部一定范围内进行产品测试。在这方面，小米采用预售工程

机的方式，让部分忠诚粉丝用户进行产品测试。这类用户在进行产品体验时，要向小米提交反馈信息。这些信息最终会传达给企业的设计部门，据此优化产品设计、调整产品功能，使其更符合消费者的期待。用户提供的反馈信息，是小米进行产品优化的重要依据。

这些参与工程机内测的用户，在为企业提供反馈信息的同时，还能够推动企业产品及品牌的推广。由于企业发行的工程机数量不多，参与内测的用户通常会在社交平台上发布相关动态，这无疑是一种有效的推广形式。通过这批忠诚粉丝用户，企业产品的相关信息会在更大范围内传播开来，为后期的正式发售做好铺垫。

进行大规模量产和预售

企业的新产品完成小规模内测之后，接下来就要进行批量化生产和新品预售。在这个时期，企业需要采取如下行动：进行产品发布，开展社会化营销，开展线下运营。小米在进行手机营销的过程中，非常重视产品发布会的价值。当隆重的发布会开幕时，小米创始人雷军会亲自为产品背书，小米手机的配件厂商也会派代表出席活动。活动现场会有大量粉丝，活动盛况会经多家知名媒体平台报道，小米的意见领袖也会在社交平台发布相关动态。这些措施都是为了传播小米发布会的信息，提高小米品牌及产品在网络平台的热度，吸引人们的关注。

产品发布会结束后，小米会立即开展社会化营销，着力推出自己的手机新品。在这个环节中，小米会对网络平台的热度进行对比分析，经由热门渠道推出营销活动。当新浪微博成为大众新宠时，小米在微博平台组织了抽奖活动，吸引了众多用户参与。微信崛起后，小米则通过微信进行信息发布。红米手机开发成功后，小米还联合QQ空间开展营销，这是由于红米手机主要面向三四线城市的消费者，与QQ空间的用户群体之间存在很多交集。

在具体营销过程中，为了刺激用户的消费需求，小米采用类似苹果手机的“饥饿营销法”，推出“F码”，为持有者提供优先购买权，组织“闪购”活动，促使用户自发参与到产品及品牌推广过程中，进一步扩大营销范围。

借助MIUI系统连接粉丝用户

在互联网思维模式下，小米的社会化营销并未止步于手机产品的销售。相反，小米将其视为新的发展阶段，在出售产品的基础上，建立起完善的体系，将产品及其用户都包含在内，开展社群化运营。

传统家电企业的营销仅限于促成企业与消费者之间的交易，企业的收益则主要来源于产品销售所得。为了在激烈的市场竞争中占据优势地位，这类企业就要降低生产成本、扩大销售规模。小米则不同，硬件产品并不是企业唯一的利润来源渠道，小米可以在提供硬件的基础上，推出相关服务和衍生品，并从中获得收益。

与传统制造业不同的是，小米在发展过程中形成了相对完善的商业生态体系，除了出售硬件产品之外，企业还推出一系列相关服务。在企业的总体利润所得中，硬件产品并不占据主导地位。

那么，小米是采用什么方式实现设备之间的连接的呢？答案就是软件。在小米手机中，这个软件就是MIUI系统。借助于这个系统，分散在世界各地的粉丝用户实现了彼此之间的连接。此外，小米还开创了独有的商业模式。

对小米而言，企业在经营手机产品的同时，还会推出与手机相关的硬件和软件产品，并从这些产品的运营中获利。小米推出自己的MIUI系统，实现不同用户之间的连接，让用户能够随时随地了解其他粉丝的动态及行为选择。在一定程度上，小米的粉丝群体就如同该企业建立的社群，社群成员之间能够实现连接。

小米能够对社群成员的日常生活需求进行挖掘，据此创建新的商业模式，拓宽企业的利润来源渠道。也就是说，企业社群蕴藏着巨大的商业价值，这也是投资机构看好小米的原因。

拓展粉丝生态体系

小米的MIUI系统作为一种软件，能够在原有基础上进行扩展，在具体操作过程中，企业只需进行程序改编即可，无须消耗太多的成本。在进行系统拓展的过程中，小米的粉丝生态体系也在快速发展。在这个过程中，企业能够根据用户的个性化需求，为其提供更加多元化的服务与持续优化升级的系统功能。

举例来说，针对老年人用户，小米可以推出老年人操作系统，让小米的手机适合老年人使用；也可以开发更多的手机主题、壁纸、字体形式，等等。要想彰显自己的个性化特征，用户也可以到小米的软件商店购买自己喜欢的软件及关联产品。

小米在建立粉丝社群、采用软件扩展思维的前提下，还能够向其他领域延伸，如经营小米商店、开通小米支付、推出小米路由器等，在主营手机产品的同时，在智能电视领域、移动互联网领域进行开拓，未来还可能涉足娱乐产业、游戏领域。小米作为一家互联网企业，在运用互联网思维的基础上，能够在发展过程中不断进行产业扩张，实现商业模式的创新，并增加企业的利润来源。

用户需求是小米进行产品改进与优化的重要参考，但不同的用户存在不同的需求，企业无法满足所有用户的需求，也无法根据消费者的需求实现所有产品的定制化生产。小米在采用C2B模式的同时，也是B2C模式的实践者。在移动互联网时代下，企业能够快速获取消费者的需求信息，并将粉丝群体集中到一起。在这样的大环境下，企业应该更多地从用户角度出发来考虑问题，根据用户需求进行产品设计，进而创新自身的商业模式。

社交营销：小米的社交媒体运营策略

在移动互联网时代，粉丝经济引起了各行各业的关注。品牌没有粉丝，很容易被市场淘汰。如今，在粉丝经济领域，小米可谓是典型代表，很多人都对小米的粉丝经济、饥饿营销、微创新等策略进行了研究。无论大家对小米做出何种评价，都不会改变其垂直电商公司的身份，只不过小米在产品、品牌、粉丝推广方面做了一系列创新。

微博：小米社交媒体运营的主战场

微博作为国内社交平台巨头之一，拥有亿级活跃流量，是企业界营销推广的重要阵地。小米营销团队对微博营销也高度重视，积极在微博平台提供各种好玩、有趣、有内涵的信息，吸引用户关注，并积极和用户交流沟通，与用户逐渐建立起良好的信任关系。

微博不仅是小米营销团队的一种重要营销工具，它更是为小米用户提供

了一种参与小米产品研发设计、营销、定价等诸多环节之中的有效方式。通过微博，用户可以将自己的意见及建议反馈给微博管理人员，从而帮助小米改善产品及服务，这能让用户获得满足感、荣誉感，激发其购买及参与口碑传播欲望。而微博作为一种开放性的社交媒体，想要吸引用户关注，必须为目标用户提供其感兴趣的内容，同时，能够将企业的产品及品牌信息巧妙地融入内容之中，弱化商业色彩，避免用户出现严重的抵触心理。

目前，用户使用微博的主要目的是获知大V博主的动态、大V对某事件的看法等。因为通过微博，用户可以与行业领军人物直接接触，这是微博特有的功能。另外，若有重大事件发生，用户会在第一时间登录微博搜索相关信息。从这两个方面看，微博已成为一个“行业大咖说”，以及一个实时报道热点新闻的社交媒体。

比如，当小米即将发布新产品时，雷军会通过其微博和小米粉丝进行沟通交流，获取后者提供的反馈信息，从而为新品发布提供有力支持。同时，小米营销团队经常借助各行业意见领袖对小米产品进行口碑传播。正因如此，小米将微博作为社交媒体运营的主战场，并在此取得了一系列重大成就。下面我们先看一组数据（截至2019年1月）：小米创始人雷军和黎万强的粉丝数分别是2034万和545万，粉丝数量增长速度极快。雷军每天都会发微博，最少一条，内容大多与小米有关；黎万强的微博内容稍显杂乱，但50%的内容都与小米有关。小米手机官方微博有897万多粉丝，小米公司的微博也有396万的粉丝。

因此，借助微博平台，雷军可将小米的产品、品牌即时传播出去，让粉丝知晓，并通过老粉丝带动新粉丝的方式，使粉丝数量不断增长。在积聚了规模庞大的粉丝群体之后，只要产品质量不错就能轻松获得好的销量。由于小米手机不仅质量好，而且性价比高，所以能一上市就获得极好的销售成绩。

QQ空间：小米粉丝的聚集地

QQ空间是一个非常有趣的社交工具，但经常被网站、厂商忽视，而小米却在QQ空间聚集了大批粉丝。小米QQ空间的粉丝量有1900万，QQ空间管理员每天都会更新说说，每条说说都能获得几千、几万次转发，每篇日志都能获得数万甚至十几万的访问量。

另外，小米的QQ空间支持定制，用户可在这里享受很多只有在小米网站才能享受到的功能。当然每项功能都与小米网站建立了连接，用户最终会跳转到小米网站。世界著名的网站流量统计机构ALEXA分析发现，以QQ空间为媒介，小米网站额外获得了5%的流量。

QQ空间的作用虽大，却被很多大品牌、大网站忽视。事实上，作为一个社交工具，QQ空间拥有极高的价值。因为20~40岁这个年龄段的人，很多人使用QQ空间的时间超过10年，拥有很高的黏性。如果企业能用好QQ空间，将其作用切实发挥出来，就能汇聚大量粉丝，做好粉丝运营。

小米论坛：小米推广的自留地

在ALEXA排名中，小米社区位居5612名，根据排名进行估算，小米社区的IP值大约为15万，PV值大约为80万，小米论坛贡献了八成的流量。小米社区中的很多成员都是手机发烧友，一个帖子往往能引发上百条回复，浏览量经常破万。可以说，在国内手机论坛领域，小米论坛最为火爆。

如今，“论坛没落说”甚嚣尘上，而事实上，在社交领域，垂直论坛依然有很高的价值。论坛内容可以图文并茂，更直观、生动地说明问题，及时解答用户问题。从目前的情况来看，垂直论坛的功能依然有一定的独特性，很难被其他社交工具替代。

通过小米论坛，小米获得了一大批高忠诚度的粉丝。通过鼓励这些粉丝对产品提意见、建议，小米获得了大量反馈信息。在这些信息的指导下，小米可对产品进行改进、完善，进一步提升产品的性价比。同时，这种方法还增强了用户的归属感和黏性。

微信：小米推广的新战场

雷军和黎万强都开通了自己的微信公众号，其文章大多是原创，这一点非常难得。因为微信公众号是用户订阅，用户只能被动地接受信息，如果长时间不更新文章，就无法和用户互动，还有可能导致用户流失，难以获取新粉丝。

小米手机、小米电商、小米路由器等都开设了微信服务号，其功能与小

米网站上的功能相差无几。但因为服务号每个月只能推送一条信息，所以相较于微博粉丝来说，这些服务号的粉丝要少很多。

手机厂商可将微信视为一个新的获取粉丝、积累粉丝、推广品牌的社交工具。比如，vivo Xplay3S通过微信平台销售手机：在活动正式开始之前，通过微信公众号和朋友圈做了很多预热工作，积累了一大批粉丝；活动正式开始之后，0.35秒的时间售出手机1000台，创造了一项新的销售纪录。

总而言之，小米正是利用各种社交工具全方位获取、积聚粉丝，当然，其粉丝运营的重点主要聚焦在微博、QQ空间、论坛等领域。

用波士顿矩阵法对小米使用的社交工具进行划分，微信好比是明星产品，微博、QQ空间、小米论坛好比是“现金牛”。借鉴小米的粉丝运营策略，其他手机厂商、垂直电商、垂直网站或许能找到真正适合自己的工具与方法，不断地积累粉丝，保证粉丝经济的运营效果，实现稳定、可持续的发展。

第九章 营销策略：引爆小米裂变的营销新思维

产品策略：提升性能，优化用户体验

美国营销学者麦肯锡于20世纪60年代提出著名的“4P营销理论”，如今已经被业内奉为经典。“4P”是指产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion）。这个理论的总结性非常强，操作难度低，形式也不复杂，能够为企业开展市场营销活动提供有效的参考。在本节内容中，我们首先从4P营销理论的产品角度来分析小米手机的产品营销策略。

精准的定位，能够对产品的总体发展趋势产生重大影响。在初期发展阶段，小米手机的目标受众定位于手机发烧友，因此在配置上小米选用高档硬件来满足发烧友对性能的偏好；小米还采用高通芯片，并与富士康

达成合作关系，进一步突出产品的优质性能及质量。

在主营手机业务的同时，小米开始向其他业务领域延伸，开始进行平台化运营，逐步建立起自己的生态系统，这一点与其他实力型互联网企业存在共性。在这种战略模式下，企业能够对用户资源的商业价值进行深度挖掘，围绕现有客户开展重复营销，而不必投入大量成本开发新的客户。

回顾发展初期，小米依靠MIUI系统、小米论坛与米聊软件立足于市场，在拥有大规模粉丝的基础上开发出小米手机，从此以手机为中心不断向外扩张。在硬件业务方面，小米以手机产品为切入点，逐步衍生出小米电视、小米盒子、小米路由器、小米耳机等相关电子产品，并形成完整的产品系列。

在软件业务上，小米还推出了应用商店、小米阅读、小米支付，等等。不仅如此，小米会定期进行产品升级与换代，通过这种方式优化硬件性能，不断提升产品的技术含量，进而提升用户的体验，满足粉丝的消费需求。

Android系统以其强大的开放性，成为全球范围内智能手机的主流系统。正是得益于谷歌将安卓系统代码开源，小米等国产手机品牌才获得了广阔的发展机遇。小米主营业务包括手机、互联网服务业务、物联网及生活消费产品，凭借手机产品在短短几年时间里迅速发展壮大，成为创业者及企业研究的典范。

性能

小米手机的强大性能支撑了其超高的性价比，其硬件配置及软件系统在业内具有较强的领先优势。小米基于Android系统定制开发的MIUI系统更是深受广大米粉青睐；和用户保持良好的沟通交流，确保了小米MIUI系统符合国内手机用户的使用习惯；同时，小米打造了一支有丰富经验的研发团队，能够对MIUI系统进行快速更新迭代，满足了用户追求时尚潮流的需求。

市场定位

清晰明确的市场定位是企业能够从激烈的市场竞争中脱颖而出的关键所

在。企业的市场定位包括产品定位和目标用户定位，企业结合自身掌握的优质资源，满足目标用户的消费需求。在这个过程中，需要企业塑造独具特色的企业形象，通过品牌建设提高自身产品和同质化产品的辨识度，从而为自身构建强大的核心竞争力。以小米对手机产品的目标用户定位为例，小米手机目标用户的特征包括以下几点：

- (1) 愿意尝试新鲜事物，是互联网深度用户的“80后”及“90后”群体；
- (2) 对手机软件、硬件配置及性能有一定要求；
- (3) 追求时尚潮流的手机发烧友。

也就是说，小米手机定位的目标用户并非大众群体，而是部分细分用户。事实也证明了这种定位精准地确保了小米能够快速取得成功。

包装设计

手机是一种精密度较高的设备，物流配送过程中过多的颠簸和碰撞会对其性能产生较大的负面影响。所以，小米在手机包装设计方面充分考虑了其抗摔及承重能力。在承压强度方面，小米手机包装盒可以承受150千克的重物，足以应对小米手机物流配送过程中的挤压及碰撞问题。

在包装细节方面，小米采用了时尚环保的浅色牛皮纸包裹手机，配件、说明书等物品排列有序，布局简单明了，能够给用户留下深刻印象。

价格策略：高配低价，坚持价格厚道

企业的盈利模式在很大程度上决定其价格策略。在这方面，硬件销售是很多传统手机企业唯一的利润来源。与之不同的是，新兴互联网企业并非依靠硬件赢利，而是通过提供增值服务获取收入。即便这两类企业出售同样的硬件产品，其价格策略也是完全不同的。硬件产品的高配低价是小米的优势所在，这个特征能够让小米锁定那些关注产品价格因素的手机发烧友，并以此为核心不断扩大用户规模。国内这类用户群体的规模比较大，对相关产品存在旺盛的需求。

产品的价格因素是所有企业都不能忽视的，很多情况下，面对越来越激烈的市场竞争，低价策略是简单有效的取胜方法。成功的低价竞争能够

迅速扩大企业的市场份额，如果失败则会给企业带来巨大损失。小米采取了与国内传统手机厂商完全不同的发展模式，其低价策略使一些传统手机厂商面临极大的挑战。

传统手机厂商出售一部产品就能获取一份利润，这也是企业唯一的利润来源。小米则不同，它以成本价向市场推出手机产品，通过这种方式获取大量的用户，然后通过配件产品、软件、增值服务的运营获得收益。根据不同用户的需求，小米将手机产品的价格划分成不同的层级，在初期发展阶段以高配手机聚集大批发烧友，同时针对低收入消费者推出低端手机，比如价格为799元的红米系列。

期货式价格策略是小米的又一大亮点。每一款小米手机，都通过网上预售方式向市场推出。在这种模式下，小米举办产品发布会之后，消费者预订的手机可能要等三四个月才能拿到手。在此期间，如果相关的电子配件价格下降，小米手机的成本价就会变低。

在传统思维模式中，“高技术”向来和“高价格”相关联，但在移动互联网时代，小米等诸多颠覆者打破了这种传统思维。近几年，集成了诸多高科技的智能产品价格愈发平民化。在多年发展过程中，小米以价格和产品为杠杆，不断扩大用户规模及市场份额。

小米手机定价向来以平民化著称，即便是性能强大的Note系列产品，价格也明显低于苹果、三星的同配置产品，超高的性价比极大地刺激了消费者的购买欲望。

推出新款产品时，小米还会对上一代产品进行较大力度的降价，比如从1999元降至1499元，充分让利消费者，这种做法尤其得到了学生及职场新人的称赞。

综上所述，小米的低价策略是其吸引消费者购买的一项关键因素。近几年，小米一直在发力中高端市场，只不过去掉低价标签是一件相对困难的事情，仍有很长的一段路要走。

渠道策略：跨界融合，提高零售效率

新兴互联网企业的出现，颠覆了传统行业的营销渠道。当越来越多的消

费者选择网购方式时，曾经凭借渠道优势在行业内占据领先地位的零售企业倍感压力，即使是苏宁、国美这样的实力型企业也不例外。

对传统营销渠道的颠覆，也是小米与传统电子制造企业的区别所在。小米的招股书显示，2017年小米手机的销量达9141万部，足以证明互联网营销渠道的能量之大，这也给其他手机品牌的发展带来了挑战。

小米非常擅长通过互联网渠道开展运营，比很多同类互联网企业更具优势。在发展初期，小米选择了纯线上渠道，不设线下渠道，充分利用互联网去除中间环节的优势，降低流通成本，让利消费者。

创立之初，小米依靠论坛发展并逐步衍生出MIUI系统、米聊等产品，形成日益完善的产品阵列，同时，抓住时机通过微博、微信等媒体平台，吸引了众多用户的目光，不断扩大自身的用户基础，实现品牌及产品信息的高效传播，充分发挥互联网平台的优势与用户展开沟通互动。

企业的发展离不开营销渠道的支撑，同时也有赖于对供应链的管理。在这方面具有代表性的企业是三星，它实现了供应链各个环节之间的无缝连接，包括芯片开发、产品生产及后期的营销环节等，整个电子产业链能够进行系统化运营，这就扩大了企业的利润空间。

在这方面，因为发展时间比较短，小米的产业链管控中还存在许多问题，比如配件供应不及时、企业产能无法满足市场营销需求等。但小米采用高通的芯片，并与富士康达成合作关系进行手机制造与生产，借助这些合作伙伴在电子配件和生产环节的优势弥补了自身在供应链方面存在的部分不足，这让小米比传统家电制造企业更具优势。

随着新零售的崛起，小米在巩固线上渠道优势的同时，也开始布局线下门店。小米之家、小米专卖店等线下门店也开始销售小米手机，能够充分满足消费升级背景下，用户在体验及服务方面的需求。

综合来说，实现全渠道覆盖，提高零售效率是小米渠道策略的核心所在。

小米线下渠道包括直营门店和加盟门店两大类：直营门店主要是小米之家，加盟门店包括小米专卖店和小米之家授权店。此外，小米还入驻了苏宁、国美等线下电器连锁卖场。小米线上渠道包括小米有品、小米商

城，以及天猫、京东等电商平台。

促销策略：饥饿营销，激发购买欲望

传统媒体时代下，消费者只能被动接收企业传播的信息，媒介垄断现象普遍存在。随着互联网、移动互联网的高速发展，消费者自己就能实现内容生产与传播。在这种情况下，企业要想通过媒介垄断方式进行产品信息的广泛传播并不容易，也难以达到其营销目的。换句话说，传统的营销方法对年轻消费者的吸引力正快速下降，企业需要突破传统思维的束缚。另外，优质的产品本身就具备传播属性，高配低价是小米手机的显著特征，也是其开展营销活动的前提。

尤其是在营销造势方面，互联网企业与传统企业存在明显的区别。传统企业发力不多，互联网企业则会竭尽所能，采用多元化手段开展产品营销，小米的“饥饿营销”就是这一方面的典型代表。

饥饿营销是一企业刻意控制产品产能，并降低产品出货量，营造出供不应求的氛围，使媒体及消费者对产品能够保持长期关注的种营销策略，在助力企业品牌建设、提高产品利润及整体销量方面具有十分积极的影响。饥饿营销在小米创建之初发挥了十分关键的作用，是小米能够快速占领市场，并建立强大品牌的关键所在。小米在饥饿营销方面的尝试堪称经典，特别是在对饥饿营销尺度把控方面具有深刻洞见。

（1）小米饥饿营销策略基于对消费需求进行的深入分析及精准预测，根据市场需求量，确定每次要投放的产品数量。

（2）小米提供的产品和服务与竞争对手实现差异化，能够有效激发用户消费欲望。

（3）在新产品宣传方面，小米营销团队充分结合大众心理，能够引起大众好奇心，并和媒体进行深入合作，从而充分借助大众的话题讨论及媒体的舆论引导，实现大范围传播推广。

几年前，在小米发布新品时，能够抢到一部小米手机是一件相当幸运的事情，甚至出现了很多倒卖小米手机购买码的黄牛，即便黄牛加价，仍有很多消费者愿意购买。

2017年，小米手机销量9141万部，创造了约805.64亿元的营收。2018年第一季度，小米手机在印度以31.1%的市场份额成为第一，超过第二名三星近5%。如今的小米已经不再是追赶者，而是行业领先者，是绝大部分同行业企业的追赶目标。

通过饥饿营销，每一代小米新手机投放市场后，往往都会出现供不应求的情况。在官方正式发布小米手机新产品前，网络上就已经出现有关小米新机型的图片。而在正式发布时雷军则会亲自坐镇，现场热烈的氛围能够有效地提高粉丝用户对小米手机的认同感。发布会结束后，小米会在社交媒体平台发布新产品内部测试的推广内容，为小米手机的预售活动做好准备。

在这种营销方式下，用户会对小米的新品上市满怀期待，并积极参与到购买过程中，为自己成为限量手机的持有者而感到兴奋。小米公司则能够为消费者提供符合其需求的产品，并从中获利。在进行信息传播的过程中，小米更加注重营造氛围，主要通过社交媒体实现信息的广泛触达，在短时间内促使用户自发参与到产品推广过程中，利用口碑效应促进产品的销售。

小米不仅自身有强大的营销团队，而且还热衷于和其他企业进行跨界合作。为了扩大小米手机品牌影响力，小米有时还会在节日期间，将小米手机作为礼品赠送给员工或消费者。小米营销团队策划了一系列的线上线下营销活动，在激发消费者购买欲望的同时，也将小米打造成为极具影响力的国产品牌。

小米终端零售的做法同样值得业界借鉴，在小米专卖店和小米之家中，小米通过场景搭配、配套设施建设等让顾客可以充分体验小米产品的优势。同时，小米也在对自身的服务进行不断优化完善，通过极致的购物体验使用户产生较高忠实度。

用户策略：以用户思维贯穿企业运营

时至今日，小米的发展已经取得了显著的成就，原因是什么？雷军将其概括为“专注、极致、口碑、快”。除此之外，用户参与也是小米成功不可或缺的因素。小米的高层管理者也表示，参与感是小米带给用户的重要价值。由此可见，小米非常注重对用户思维的运用。

除了雷军亲自坐镇发布会，进行产品解读之外，小米还积极维护线上粉丝社群，在长期运营过程中建立起了规模庞大的用户基础。目前，小米论坛的会员数量已突破千万大关，小米微博账号的粉丝数量达数百万，MIUI全球联网激活用户超过3亿，与此同时，小米还通过QQ空间与大批用户展开互动。

小米将硬件产业链与软件产业链融为一体，对各个环节进行了数字化、信息化建设，并采取多样化措施提高用户的参与度，不断提升用户的体验。

一些传统企业将小米的成功简单地归结为互联网营销，以为只要开通自己的微博，注册微信公众号，在线上渠道开展产品运营，持续通过社交媒体平台传播产品及品牌的推广信息，就能实现向互联网的转型与升级。但在整个运营过程中，从产品开发到产品制造，再到最终的营销及售后服务等各个环节，用户的参与都十分有限，企业始终是按照自己的意愿进行产品生产与销售，并未对传统思维模式进行改革。在这种情况下，传统企业在向互联网转型的过程中容易迷失方向。

再看线下的情况，很多老牌制造企业在线下渠道开展运营的过程中，只关注产品销量，企业与用户之间难以建立情感联系，企业也就无法实现粉丝用户的积累。

智能营销：大数据、原生广告和场景营销

现阶段，互联网实现价值变现的主要模式为电商、广告、游戏等。2016年5月，小米营销平台正式上线，意欲在庞大的广告市场中分一杯羹。随着小米营销平台的不断发展，它也将成为小米生态链的重要组成部分。

现阶段，小米生态日趋成熟，从营销角度上看，小米除了在对社交有较高依赖性的feed广告方面仍有较大提升空间外，在OS底层数据、应用市场、App应用数据及跨屏跨终端的整个应用场景等诸多流量场景方面已经相对完善。小米营销平台的推广方式主要包括三大类：

- (1) 应用分发，实现途径是小米应用商店；

- (2) 效果推广，实现途径是MIUI系统及丰富多元的小米系应用；
- (3) 品牌传播，实现途径是高清视频广告及电视屏保画报广告。

结合营销行业的发展现状及未来趋势，小米营销平台将大数据、原生广告及场景营销作为三大战略。

大数据

小米是粉丝经济的大师，在多年的营销实践中积累了相当数量的优质数据资源。特别是MIUI系统，拥有亿级数量的月活跃用户，通过这一资源，小米营销平台搜集并分析用户手机使用行为大数据，描绘立体化的用户画像，为营销推广提供强有力支持。品牌方和小米营销平台合作后，可以利用大数据，打造定制化的营销解决方案，降低营销成本，实现大范围传播，并提高用户体验。

小米大数据框架涵盖了数据采集、存储、管理、算法、分析及可视化等多项内容，可以实现点击预测、人群画像、营销DMP、精准营销等功能，尤其是人群画像在营销推广中的应用，可以有效提高营销精准性，在一定程度上避免用户对营销内容产生抵触心理。

以小米营销平台和戴尔的合作为例，该案例是为当时戴尔推出的高端笔记本产品商务本XPS进行推广。通过大数据分析，小米营销团队了解到商务用户热衷于使用购车、理财、旅游等App，而且往往绑定了Exchange邮箱等。小米营销团队利用这一点对用户进一步筛选，将筛选后的精准用户作为营销核心受众。

然后，又利用明星吴亦凡为戴尔商务本XPS代言的优势，对小米系统平台中的视频、音乐、应用商店等应用数据进行分析，找到在小米主题商城中下载过吴亦凡主题应用的用户，以及浏览、分享、参与讨论吴亦凡相关内容的用户，作为第二类推广用户群体。

在此基础上，小米营销团队通过小米手机的OTT（互联网企业利用网络运营商直接向用户提供的应用服务）、通知、锁屏画报、开屏广告等渠道进行推广，实现大范围传播。统计数据显示，XPS开屏广告点击率为15.8%，推送点击率为4.6%，远远超过了行业平均水平。

原生广告

原生广告以其在用户体验方式的强大优势逐渐成为主流营销方式，谷歌、Facebook、百度等世界知名广告服务商，都对原生广告给予高度重视，并投入大量资源打造原生广告平台，为客户提供系统完善的原生广告解决方案。

以小米和PUMA进行的战略合作为例，在双方的合作案例中，小米营销团队为PUMA IGNITE DISC系列跑鞋制造了原生广告内容，以“一旋即发”为主题广告词，在感官体验、推广风格等方面和PUMA品牌的一贯风格保持一致。为了让用户更容易感知到PUMA IGNITE DISC的闭锁系统功能，小米推出了旋转屏幕上的DISC旋钮来解锁手机的解锁方式。当时时间为9:58时，小米手机锁屏画面将转变为穿着PUMA IGNITE DISC跑鞋的博尔特的动态屏保，和其9.58秒的百米世界纪录保持一致。

小米后台监测数据显示，2016年4月8日，该手机主题上线。在之后的10天时间里产生了超过60万的下载量。15天后，仍有超过20%的用户使用该主题，在小米2.7万个主题中，该主题用户人数排名第73位。

场景营销

随着移动互联网在各行业应用的不断深入，流量从PC端逐渐向移动端转移，智能手机已经成为很多人日常生活中的一项重要组成部分，从而为企业的场景营销带来了诸多便利。和传统媒体时代营销高成本、效果难以监测、硬性推广等特征相比，移动互联网时代的场景营销可以让用户在具有优良用户体验的各类场景中，不知不觉地产生冲动消费以及口碑传播。

以麦当劳和小米营销平台的合作为例，在该案例中，麦当劳推广的产品是其新款长汉堡产品“充电饱”，小米营销团队通过LBS定位技术对麦当劳周边1千米范围内的小米用户进行信息推送。当小米用户手机电量不足50%时，小米营销团队通过Push信息推送、信息流广告及开屏广告等多种方式对“麦当劳全民充电饱”活动进行推广。

同时，双方在麦当劳全国范围内的742家线下门店中，设立小米充电宝专区，小米手机用户在就餐时，可以享受手机免费充电的服务。统计数据显示，活动期间，麦当劳门店客流增长率达2.8%，销售额增长达15.7%以上，这次营销合作使麦当劳获得了相当可观的利润。

营销赋能：小米营销平台的实践案例

目前，小米营销平台客户企业已经涵盖了房产、电商、旅游、教育、金融、互联网服务等诸多领域。下面结合小米营销平台为客户提供的一系列营销解决方案实践案例，来对小米营销平台进行详细分析，来看看它是如何利用各种手段，灵活地调动起海量用户资源的。

粉丝经济

海量用户是支撑小米营销平台的核心所在。在小米公布的招股说明书中，基于安卓的自有操作系统MIUI拥有约1.9亿月活跃用户。小米的各类线上社区为小米用户提供了开放、自由、便捷的交流渠道，吸引了大量用户在此参与话题讨论，分享各种好玩有趣的内容，也是小米营销的重要一环。

北汽幻速H3F和小米营销平台的合作案例值得我们充分借鉴，在该案例中，小米营销平台团队通过小米论坛官方账号推出“用户互动福利”活动，将北汽幻速H3F的原生内容广告植入互动帖子之中，并结合其产品特色设计了一系列互动问题。参与活动的小米论坛用户，正确回答帖子中的互动问题后，有机会获得小米吉祥物米兔及小米5手机。

MIUI品牌定制

MIUI是小米基于安卓系统深度开发的原生系统，经过多年的完善，小米MIUI系统的功能十分多元化，整合了大量优质资源，存在小米商城、多看书城、应用商店、主题商店等诸多移动端入口。快速更新迭代、让用户广泛参与、人性化的设计等，是MIUI能够沉淀海量忠实用户的关键所在。

美国知名保健品品牌Schiff旗下MoveFree系列产品在里约奥运会即将举办前，和小米营销平台合作，将其产品及品牌广告植入到小米MIUI系统之中。比如，小米为MoveFree设计了体感解锁方式，并和深受广大中国民众喜爱的羽毛球运动结合起来，用户可以通过模拟挥动羽毛球拍的动作来解锁手机，而且MIUI系统还能够自动测算出用户挥动羽毛球拍时的速度、力度、膝盖承受压力等，从而为MoveFree保健产品打造优良的营销场景。

米兔IP营销

米兔作为小米吉祥物，小米粉丝对其具有较高的忠实度。珍视明和小米营销平台合作，推出了定制版米兔蒸汽眼罩。在2016年里约奥运会期间，借助小米开发的奥运直播观看软件“全民奥运”这一产品，实现大范围传播推广。同时，珍视明在聚划算、天猫商城等线上渠道进行同步销售，获得了相当可观的利润回报。

多应用联动

小米拥有小米应用商店、小米商城、多看书城等诸多优质流量入口，在和北汽幻速H3F合作过程中，小米充分通过多应用联动，使北汽幻速H3F曝光量得到了显著提升。

语音互动

小米手机语音助手是MIUI系统的内置App，可以实现智能人机交互功能。在小米和唯品会合作过程中，双方共同打造“无与伦比特卖会”活动。在活动正式上线前一周发起的“想要就说”活动中，小米用户可以使用小米手机的智能人机交互功能喊出“我要优惠码”等多种语音口令，来领取唯品会代金券及小米移动电源优惠券。

奥运会等热点营销

2016年里约奥运会期间，小米“全民奥运”App为用户提供了各种与奥运相关的内容，吸引大量用户关注。点融网和小米营销平台合作，将其品牌植入到小米手机“实时金牌榜”功能之中，利用用户对奥运成绩的密切关注，取得了较高的曝光量。

在小米开发的“全民奥运”App中，还设计有游泳、田径、射击、举重、足球五大线上体育场馆，伊利与小米合作，冠名其游泳场馆，而小米MIUI系统运营团队将伊利视觉风格融入游泳场馆，并在相关的奥运系列游戏中将伊利产品设计为游戏道具，给用户带来诸多乐趣的同时，也帮助伊利进行了广泛传播。

第十章 国际化征程：建立全球化开放商业生态

出海战略：国产手机全球化布局逻辑

进入2017年以来，国内智能手机行业取得了前所未有的成绩，出货量暴增，其背后隐藏着三件“小事”：首先，OPPO与vivo宣布在全球设立7家研发中心；其次，2017年，小米手机的海外出货量达到了3906万部，同比增长136.7%；最后，华为开始着力开拓“第二粮仓”。

海外市场何时变得如此重要

从2017年国内市场的手机出货量来看，小米在经历颓势之后成功逆袭，以5094万部的出货量在中国手机市场上位列第五，国内其他手机品牌也都取得了显著成绩：华为手机以1.02亿部的销量、23%的销售份额在中国手机市场上位列第一，排在其后的OPPO、vivo的手机销量分别是7756万部、7223万部，所占销售份额分别为17%、16%，差距非常小。既然国内市场发展形势如此乐观，小米、OPPO、vivo、华为等手机品牌为何要推行海外战略呢？

（1）国内消费低迷，海外增量可期

中国信息通信研究院数据显示，2018年国内手机市场总体出货量为4.14亿部，同比下降15.6%。市场研究机构Canalys发布报告显示，2018年第一季度，国内智能手机出货量9100万部，较2017年同比下降21%。有人预测，直至2020年5G实现商用，中国智能手机市场将处于一个长期的红利真空期。

在这种形势下，国内大部分手机厂商都在收缩产品线，打造爆品，希望以此拉动销量。另外，虽然目前苹果、三星在中国手机市场上受到了一定的压制，但随着新品的推出，这两大品牌很有可能给国内手机厂商以猛烈的反击。所以，国内手机厂商在国内不断萎缩的手机市场上挤压、分割苹果、三星的市场份额，不仅毫无意义，而且危险重重。

另一方面，IDC发布的2018年第三季度智能手机全球销量报告显示，在

2018年第三季度出货量排名前五的手机厂商中，中国的手机厂商占据了三席，分别是华为、小米和OPPO，且中国手机厂商出口到海外市场的智能手机总量已超越三星和苹果。中国手机厂商要想实现长远发展，就必须巩固、延续这一发展趋势。

（2）线上相持的迂回破解

近四年来，小米手机与华为荣耀手机在线上打得难舍难分，双方都已无力在渠道和营销方面投入更多资源，无法在这个高度饱和的市场上获胜，自然就无法获得绝对增量。赛诺数据显示，2017年全年，小米与荣耀的线上出货量相差无几，在这场较量中荣耀险胜，双方要想打破这个僵局只有两种方法：

第一，转移资源，拉动并满足海外需求；

第二，实现全球化，为自己贴上中国制造的标签，以更好地开辟第二战场。

（3）高端市场出现松动迹象

国产手机虽已进入某些海外市场，但因为品牌培育需要一定的时间，再加上市场环境比较陌生，国产手机还没有实现应用普及，不同高端市场已出现松动迹象。比如在美国市场上，消费层面的壁垒正在消失，国内手机厂商的专利储备有了大幅增长。

荣耀、小米和OV的全球化有何不同

毫无疑问，荣耀、小米、OPPO、vivo等手机厂商密集推行“走出去”战略是一种既定策略，但由于“走出去”的时间不同，产品、定位、理念、战略也存在很大差异，导致它们的路线图与全球化认知也表现出了很大的不同。

（1）路线图

雨果·巴拉（前谷歌Android产品管理副总裁，现小米副总裁）为小米制定的全球化战略是先进军印度、印度尼西亚、沙特阿拉伯、俄罗斯等地区的市场，稳定之后再进军欧美市场。这个“农村包围城市”的发展路径

虽然安全，但无形中让海外消费者对小米产生了“廉价产品”的认知，不利于小米进军高端市场。小米副总裁王翔认识到了这一点，在之后又提出了在全球市场上开设2000家小米之家的策略。

华为荣耀的全球化之路试图跳过市场培育阶段。电子商务基金会（Ecommerce Foundation）发布的电商报告显示，欧美市场上的消费者不太关注产品价格，而对产品质量、技术的要求较高。所以，华为荣耀的海外扩张一边提升品牌价值，一边争夺市场份额。目前，华为荣耀在芬兰手机市场上的占有率已经超过了20%，在俄罗斯手机市场上的占有率也达到了10%，成绩显著。

（2）研发、建厂和服务

从2014年开始，小米就计划在印度的班加罗尔建设研发中心；OPPO和vivo在美国硅谷和圣迭戈分别建设了一个研发中心，其研发中心总数达到了10个；华为早已在欧美等国建设了10个研发中心。

OPPO和vivo看重的是生产能力，其在印度的工厂有上万名员工，运营模式照搬国内，利用密集的劳动力生产产品，线下布局，开展饱和营销。虽然这种方式可以让品牌力输出更直接，但增加了管理难度。

小米有意从海外研发转变为海外服务，在班加罗尔的研发中心没有建成，小米之家已正式营业。另外，小米有意在印度市场上对零部件配套产业进行投资。鉴于印度市场小、散、乱的特点，小米希望借“线下+后服”的模式拓展市场。

华为执行的是三线并进策略：一是扩大研发中心，二是投资建厂，三是和印度电信运营商合作测试5G。荣耀在印度市场上的战略与欧美市场不同，其在欧美主攻线上市场，在印度市场则聚焦二三线城市的线下渠道。在印度居民最喜欢的售价为1万~1.5万卢比（约为1000~1500元人民币）的手机中，荣耀就有三款。

中国手机海外拓展的难点

虽然在不同的市场上中国智能手机厂商会遇到不同的状况，但它们几乎都会遇到同样的两大难题。

（1）面临生态重构

移动互联网服务是我国智能手机的一大优势，但这些服务基本上无法延伸到海外，比如移动支付、地图、音乐等。之前，白鲸社区曾做过一项调查，结果显示国内有6254家公司曾针对海外市场开发过移动产品，但最终只有游戏能占据一定的市场份额。对于国内的手机厂商来说，在一个陌生的市场环境中对本地化资源进行重组，是其推行海外战略最大的难点，很有可能导致生态盈利周期延长，要想平稳地度过这个时期只能借助自身高质量的硬件产品。

（2）渠道复杂

以印度市场为例，IPSOS（知名市场研究机构）数据显示，印度近九成的销售渠道无法统计，在剩下的销售渠道中，街头小店占据了很大比例。另外，欧美市场上消费者的消费观念非常成熟，很难被短期的暴力营销打动。面对复杂的市场环境及特殊的渠道，中国手机厂商在进入海外市场之前必须建设一支大规模的营销团队，这意味着企业必须投入巨额成本。

全球拓展：小米的国际化战略与进程

近年来，小米不只在国内市场上成绩突出，国际化进程也令人瞩目。目前，小米已进入70多个国家和地区，在16个国家的销量排在前5位。在东盟、东欧、西南欧市场上，小米手机增长势头强劲。在印度市场上，从2017年第三季度开始，小米手机的销量就一直遥遥领先。

对此，雷军表示，小米的海外扩张要保持平稳的心态，制定长期战略。小米从2014年开始执行国际化战略，直到2017年效果才初步显现出来，足见小米海外扩张战略的稳扎稳打。

印度市场

在海外扩张的过程中，小米在印度市场取得的成绩最为显著，手机销量实现了爆发式增长。印度市场和中国市场有一些相似之处，比如人口基础大，经济处在快速发展阶段。因此，小米在印度市场复制国内超高性价比的运营策略就取得了显著效果。

2015年4月，小米在印度新德里举行Mi4i手机发布会，这是小米面向海外市场打造的第一款旗舰手机。2017年3月，红米4A正式在印度市场开售，4分钟手机销量达到了25万台。2018年1月Counterpoint（知名市场调研机构）发布报告显示，2017年下半年，小米成为印度市场上销量最高的手机厂商。

2017年12月，小米已经向印度官方提交了监管文件，准备在印度开拓市场。文件显示，小米准备向印度市场推出电动汽车，同时在支付领域展开布局。小米提交给印度公司注册局的文件内容表明，小米向印度市场推出的产品可能包括交通运输车辆与其他运输设备，不管这些运输设备采用何种动力，小米都会向市场推出设备部件及其他相关产品。

小米在印度的扩张战略与在国内的发展方式是不同的，在印度市场的产品销售主要通过网络渠道来完成，经实体店出售的产品在总体中只占到10%，这说明小米在印度市场的线下网络覆盖率远不及国内。

当然，这也与印度消费者的购物偏好有关，比如他们喜欢在实体店购物，喜欢本土化的产品等。为此，小米与印度多家实体零售商签订了分销协议，并在印度班加罗尔开设了首家小米之家。

东南亚市场

对于国内的智能手机厂商来说，拓展东南亚市场具有非常重要的战略意义。虽然“一带一路”为中国智能手机厂商进入东南亚市场提供了良好的机遇，但具体的进入策略、进入市场后的立足方法都需要企业慎重决定。在这方面，小米采取了本土合作策略。

（1）印度尼西亚

2017年2月10日，小米公司在印度尼西亚巴淡岛的工厂正式启动，该工厂每年可生产100万台手机。至此，小米在印度尼西亚销售的手机完全实现了本土化。很多国家都对电子产品征收高额关税，为了降低成本，未来，小米将在越来越多的国家和地区建设代工厂，实现手机的本土化生产与销售。

小米在印度尼西亚市场上取得的最大成就就是推行了“印度尼西亚制造”计划。资料显示，“印度尼西亚制造”的红米4A手机售价约合人民币

775元，完全符合当地居民的消费能力与需求。

（2）巴基斯坦

巴基斯坦是全球第六大人口市场，2017年2月20日，小米在分销商Smart Link Technologies的帮助下正式进入该市场。除分销商外，小米还与Daraz.pk（巴基斯坦电商平台）、Zong（巴基斯坦通信服务商）建立了合作关系，通过前者开展线上销售，通过后者提供4G网络服务，Smart Link Technologies则会为小米提供售后服务。最初，小米在巴基斯坦上市了小米Max、红米Note 4、红米4A三款手机，之后，小米将小米手环2引入了该市场。

（3）越南

2017年3月15日，小米宣布与越南市场扩张服务提供者Digiworld Corporation（简称DGW）达成战略合作关系，并首次正式在越南进行产品发布，首批产品主要包括红米Note 4、红米4A、小米MIX手机、小米移动电源等，标志着小米正式进军越南市场。

小米在与DGW建立战略合作关系的过程中达成协议，后者会促进小米在越南市场开展产品运营，并帮助小米解决产品售后方面的问题；其具体运营分为线上和线下两个渠道，线上是指东南亚最大的电商平台Lazada中的小米官方店，线下是指小米在越南各地线下店。

中东非洲市场

2017年2月22日，小米正式进入中东市场，与阿联酋电商TASK FZCO合作在当地召开发布会，发售了小米MIX、红米Note 4、红米4A三款手机。之后，小米手机在中东和北非市场全面上市。

小米在中东及非洲地区的第一家授权店开在了迪拜波基曼购物中心，同时，也计划在中东其他地区开设小米授权店。如果这些地区的店铺顺利建成营业，小米3年内开设1000家店铺的计划将更进一步。

欧洲市场

小米进入东欧市场的时间非常短，取得的成绩却非常显著。进入俄罗斯

一年，已成为仅次于三星、苹果的第三大智能手机零售商；在乌克兰，小米所占市场份额位居第二；在白俄罗斯，小米所占市场份额连续4个月位居第一。

2017年11月，小米进入西班牙，标志着小米正式进入西欧市场，促使小米的国际化速度进一步加快。2018年5月22日，小米正式进入法国市场；同年5月25日进入意大利，并在米兰召开发布会，发布了小米MIX 2S和红米Note 5两款智能手机，成为小米全球化进程中非常重要的里程碑。

北美市场

小米通过拓展销售渠道进军欧洲和第三世界市场取得了不错的成绩，但该策略在进军北美市场时失效，因为北美市场已被各方势力划分殆尽。于是，小米改变了策略，选择与科技巨头合作，避开与强者的正面竞争，一边提升自身实力，一边增加曝光率，借软实力取胜。

2018年2月23日，小米与微软签订战略合作备忘录，计划在云服务支持、微软小娜、小米智能音箱、人工智能等方面展开合作，将云计算、人工智能等技术进一步融入自己的移动智能设备。2018年2月24日，小米宣布与谷歌达成合作，在小米手机上添加增强现实功能。这些举措增强了小米产品的国际竞争力，为小米的国际化之路平添助力与支持。

中国手机厂商以得到美国市场的认可为成熟的标志。现阶段，中国手机厂商在美国市场上的成绩差强人意，并且没有成功的案例可以学习、借鉴。对于小米来说，进军美国市场是其国际化战略的重要一环，但雷军也表示小米在做好万全准备之前不会贸然进入美国市场。

从整体来看，小米推进其国际化进程的策略主要是打造小米之家，与当地的分销商、电商建立合作关系，迎合各国消费者的消费偏好，打造本土化产品。凭借这一策略，小米在印度市场取得了极大的成功，在小米手机海外总销量中，其在印度市场上的销量占比颇高，在其他市场上的营销结果仍有待时间验证。可以肯定的是，随着品牌综合实力不断提升，小米在其他国家和地区的市场上也有望取得不错的成绩。

PEST模型：小米印度市场的战略实践

小米等国产智能手机品牌之所以能在短时间内在印度市场取得极大的成功，就是因为它们根据印度宏观的市场环境制定了有针对性的战略。下文，我们利用PEST模型对印度宏观的市场环境进行深入分析，对小米在印度市场上的发展战略进行深度解析。

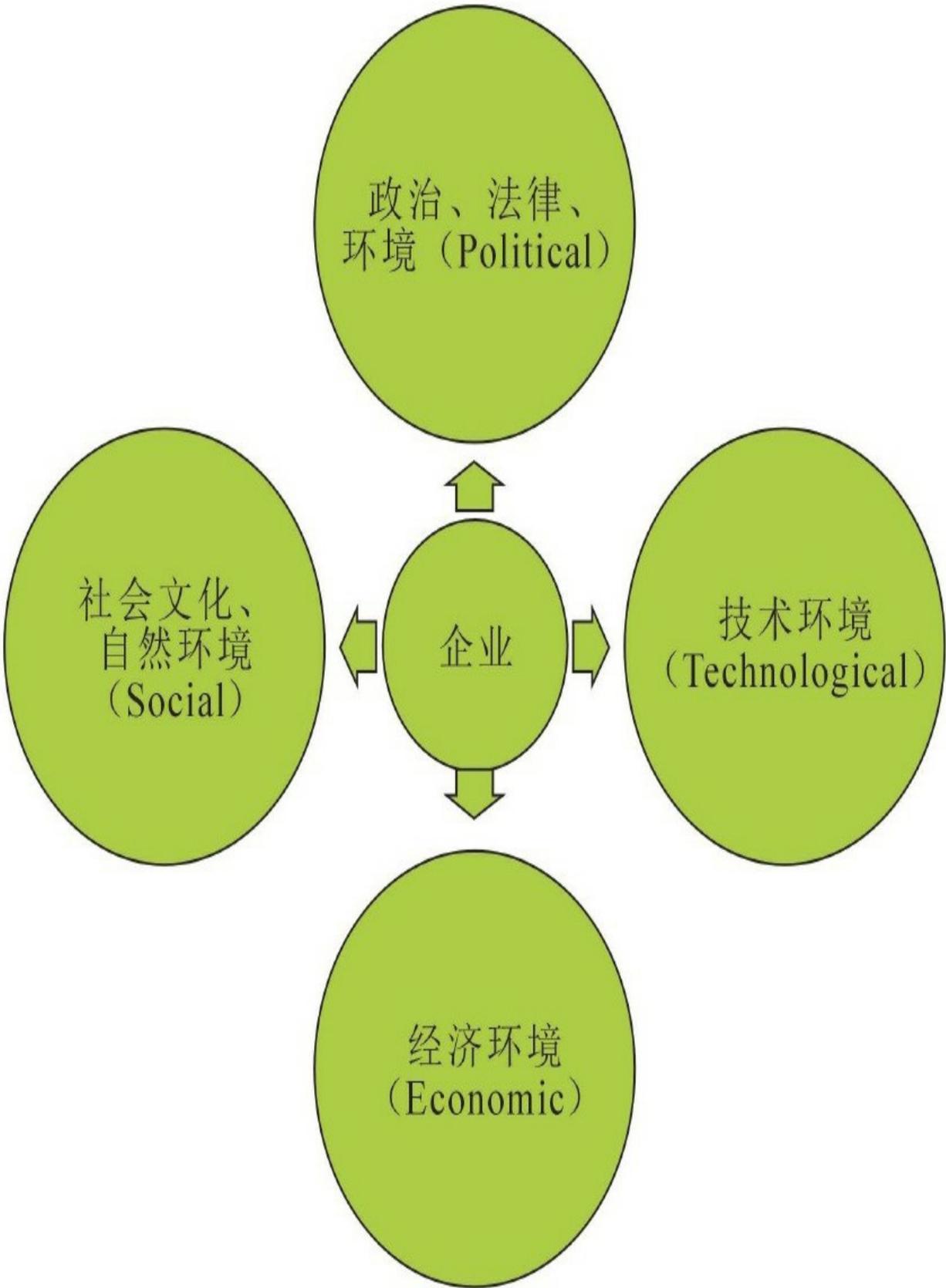


图10-1 PEST分析模型

政治

2014年，纳伦德拉·莫迪总理上台后，围绕经济复苏发布了一系列政策、措施，比如：大力发展制造业，提升印度制造业在国际市场上的竞争力；创造更多就业岗位，解决更多民众的就业问题；吸引外资，对于重大商业项目酌情简化其审批流程，等等。

2016年，慕克吉总统签署GST宪法修正案，允许印度政府取消之前各种各样的间接税，代之以统一的商品服务税，以减轻企业税负，加速资源流动，助力印度经济实现稳定可持续发展。

2018年1月，莫迪总理在第48届世界经济论坛年会上表示：印度市场具有广阔的发展机遇，已准备好以平等、开放、共创、共赢的姿态，欢迎来自世界各地的资本进入。对于这些远道而来的投资者，印度政府将在行政审批、贷款、土地、税收等各个方面提供支持。

由此可见，印度政府非常重视制造业的发展，发布了各种利好政策，吸引外来资本进入本土化生产。而小米进入印度市场之后立即在当地筹建工厂，这一做法非常贴合印度政府的政策，获得了印度政府的支持。同时，小米通过建设工厂创造了大量就业岗位，解决了很多当地居民的就业问题，获得了当地居民的信任与认可。

小米将印度视为母国市场，表示绝不采取倾销策略，在获取利润的同时，会在力所能及的范围内推动印度经济发展，提升当地居民的生活水平。小米印度总经理马努·贾殷表示：从2017年到2018年，小米在印度市场上的发展策略有所调整，其中最显著的变化就是将从线上转移到线下，着力布局实体店。

经济

印度人口数量仅次于中国，是世界排名第二的人口大国。近年来，印度迅速崛起，第三产业（软件业等）实现了迅猛发展，发展前景异常广阔，但滞后的第二产业给经济的持续稳定发展带来了不良影响。根据发达国家的发展经验，工业化是一个国家发展的必经阶段，任何一个国家都无法跳过这个阶段直接进入信息化社会，印度作为人口大国更是如

此，即便是完善基础设施尚需要很长一段时间。

如今，印度政府早已对第二产业的重要性有了深刻认知，开始积极摆脱制造业大国的身份，力求转变为制造业强国。2017年，印度人均GDP为1842美元，与中国的差距较大。虽然第二产业发展滞后，但印度人对工业产品的需求并不少，在此情况下，外资进入印度市场就有了广阔的施展空间。同时，印度消费者的购买力比较低，比较看重产品的价格、功能、耐用性、实用性，对产品的个性化需求不多，也不太看重品牌。

近年来，印度智能手机市场品牌更迭频繁，当地居民并未对某一品牌形成较高的忠诚度。早期，三星等国际品牌率先进入印度市场，出货量排名较高；之后，Micromax等本土企业与中国制造企业合作，出货量反超三星等国际品牌；如今，小米又反超那些一度领先的本土企业，在出货量排行榜上位列第一。根据研究机构发布的数据，在印度亚马逊畅销手机排行榜上，红米手机占据了前六位。

在进军印度市场的过程中，小米的产品定位、发展规划都是根据印度市场的经济环境、印度消费者的消费特性确定的，并对产品价格、营销策略做了适当调整。比如，降低部分手机在印度市场上的售价，使其价格比在中国市场上的价格更低。

社会

印度人有着非常强大且多样的宗教崇拜信仰，印度的文化形态也是多种多样，这给外资企业的进入、发展造成了一定的阻碍。对于这一问题，迅猛发展的电商为其提供了一个不错的解决方案。

印度电商市场的竞争比中国电商市场的竞争激烈很多。亚马逊在中国电商市场受挫之后重金投入印度市场，以期在发展前景广阔的印度电商市场上占据有利地位。亚马逊要想在最短的时间内打开印度电商市场，就必须为印度消费者提供能够满足其需求的产品，小米手机无疑是一个不错的选择。所以，小米与亚马逊达成了战略合作，共同开发、拓展印度的电商市场。

为融合当地的社会文化，小米推行了本土化运营策略。比如，定制MIUI系统、开发多种多样的MIUI主题、设计板球比赛类游戏，等等。

技术

从2016年开始，印度政府开始加大投入普及推广4G通信，但由于印度本土手机企业的制造水平有限，生产的终端设备无法满足4G推广的需求。根据印度电信局发布的数据，早在2015年10月，印度的手机用户就突破了10亿人，但智能手机的使用率只有17%。

可以肯定的是，随着4G技术不断普及，以及智能手机的价格不断下降，印度手机市场将迎来一波换机潮，届时将爆发庞大的消费需求。显然，仅凭生产水平亟待提高的印度本土企业，这些需求很难满足。这就为小米等国产手机品牌提供了良好的发展机遇。

庞大的市场需求降低了小米等新进入市场的品牌与三星等原驻手机品牌竞争的惨烈度。统计数据显示，在印度手机市场上，小米手机销量实现了快速提升，三星等原驻印品牌的销量也实现了稳定提升。同时，为了优化产业结构，推动制造业快速发展，印度政府为海外投资者提供了诸多扶持，使小米可以顺利地拓展印度市场并取得成功。

除此之外，印度本土智能手机厂商的实力较弱，不会给外来企业造成太大威胁，这也是小米等外来企业可以顺利地推行自己的发展战略的重要原因。

专利之争：全球专利竞争格局与态势

和21世纪初相比，以小米为代表的中国企业遭遇的专利竞争更为激烈复杂，被起诉的专利类型、要求的赔偿规模等都明显提升，对中国企业的应对能力提出了更高的挑战。想要打破专利困境，必须深入了解专利竞争的形成背景，充分把握全球专利竞争格局与态势。

竞争空间：从海外到本土

在竞争空间方面，中国企业国际化专利困境竞争空间不再局限于海外市场，范围已经延伸到中国市场。在华为、联想、长虹、TCL、中兴等中国企业开启国际化之路早期，我国知识产权体系不完善，即便中国企业侵犯了海外企业的专利权，在当时的中国知识产权制度环境中，后者的权益也很难得到法律保障。

但随着中国经济快速发展，为了在国际竞争中取得领先优势，中国对外开放程度日渐提升，推出了一系列知识产权相关法律法规，知识产权体系日益完善。尤其是《反垄断法》《专利法》《著作权法》《商标法》等法律法规的出台及完善，为个体及组织保护知识产权提供了坚实依据。

比如，在2008年经过第三次修订的《专利法》，对“诉讼前临时措施”“严格强制许可条件”“司法最终审查权”“增加国际申请（PCT）的规定”“防止专利权人滥用权利”“按照专利许可费倍数增加侵权损害赔偿”“专利管理部门的行政处理职权限定在责令停止侵权行为”等进行了明确。

而《最高人民法院关于审理侵犯专利权纠纷案件应用法律若干问题的解释》以及《专利行政执法办法》等的出台及实施，再加上北京、上海、广州等地试点设立具备中级人民法院审判权的知识产权法院等，有效提高了中国知识产权司法裁判和行政执法能力。

竞争结构：从标准必要专利到非标准必要专利

在专利竞争结构方面，中国企业面临的专利竞争不再集中于新兴产业技术领域的标准必要专利，在非标准必要专利方面的竞争也愈发严重。

21世纪初期，华为、中兴以程控交换机，以及长虹、TCL以大屏幕彩色电视开辟海外市场，采用的是通过技术引进或模仿实现低成本制造，凭借价格优势抢占市场份额。而近几年的小米等中国企业，则主要是利用自身在智能手机、路由器、智能机器人、互联网电视等新兴产业技术领域的商业模式创新及独特产品开发设计能力，来抢占市场份额。

这种情况下，小米等中国企业面临的专利竞争，将不再集中于全球新兴产业领域国际巨头持有的标准必要专利，遭遇的非标准必要专利诉讼也会快速增长，从而给企业的长期稳定发展带来诸多负面影响。

竞争格局：从互为竞争者到竞争者、非竞争者并存

在专利竞争格局方面，专利持有者的利益诉求不再是单纯地抢占市场份额，而是转变为竞争者和非竞争者并存，进一步提高专利价值创造力。

华为、中兴等中国企业在21世纪初期被海外企业起诉专利侵权案件中，后者的目的主要是为了限制中国企业抢占其市场份额，但如今起诉小米等中国企业侵权的海外企业的利益诉求远没有这么简单。

随着经济全球化进程日渐加快，企业界对专利的重视程度大幅度提升，如今，专利已经成为企业参与市场竞争的战略资源，它不仅体现了一家企业的创新能力，而且是企业获取商业价值的绝佳武器。专利权的维护及开发并非仅涉及发明设计人和原始权利人，围绕专利的托管、许可、转让、投资、融资等一系列新兴业态快速崛起，催生出了完善的专利产业链。

所以，小米等中国企业的国际化之路面临的专利竞争对手，并非只是在产品及服务方面与其存在直接竞争关系的苹果、三星、思科、爱立信等实体性跨国企业，那些与之不存在直接竞争关系，而想要发掘专利商业价值的NPE（Non-Practicing Entities，非专利实施主体），比如Blue Spike、InterDigital Inc.、Packet Intelligence LLC等企业，为了实现价值最大化，也会想尽一切办法起诉企业侵权。

小米等中国企业表现出来的增长潜能、充沛的现金流、急于开辟国际市场等特性，使之成为以专利运营为核心业务的NPE关注的焦点。从这一角度上来看，21世纪初期，专利诉讼主体利益诉求的纯粹性，对当时进军国际市场的华为、中兴等中国企业是一件颇为幸运的事情，而如今小米等中国企业在国际化之路上，不仅要遇到业务领域的竞争对手，还要面临Blue Spike等以专利运营为核心业务的企业的专利竞争，破解专利困境的难度显著提升。

竞争周期：从十年一波到大幅缩短

在竞争周期方面，也不再是以十年为一个周期，而是明显缩短。科技及工艺的快速发展，使专利积累时间明显缩短。根据相关企业的统计数据，华为、长虹、TCL、中兴等中国企业在国际化之路上的关键专利积累及专利竞争力构建，往往以十年为一个周期，但对于如今的小米等中国企业，这一数字明显降低。

导致专利竞争周期大幅度缩短的核心因素包括三点：

- （1）互联网技术本身具有较高的不确定性及集成性，企业可能会被极

具创新能力的颠覆者推向深渊，也可能被拥有海量资源的行业巨头吞并。

(2) 对社群营销模式有较高依赖性的小米，不但容易遭到竞争对手的同质模仿，而且可能会因为某款产品、某种服务的用户体验不佳，造成严重的公关危机，如果被竞争对手加以利用，将会给企业造成不可挽回的重大损失。

(3) 中国企业本身盈利能力欠佳，通过市场估值不断融资来推动企业发展的模式，容易导致企业因为专利诉讼案件缠身等负面事件，市场估值出现大幅度缩水的局面，从而削弱企业的融资能力，造成资金链断裂风险。

所以，小米等中国企业必须尽可能地加快发展速度，争取在最短时间内积累专利竞争能力，从而有效应对层出不穷的专利诉讼问题。

破局之策：小米成功出海的应对策略

在竞争空间扩大、竞争结构更加复杂、专利主体利益诉求日益多元化、竞争周期大幅度缩短的专利竞争新格局下，全球专利竞争呈现出动态变化性及高度不确定性。小米等中国企业在国际化路上不能简单地采用保守防御姿态，而是要主动出击，采取多种措施有效应对各种专利竞争。

分而治之，差异化应对专利主体的多元诉求

从诸多实践案例来看，企业面临专利诉讼是相当正常的事情，即便以创新著称的苹果也经常遭遇各种专利诉讼问题。因此，小米首先要对专利诉讼问题有正确的认识，当遇到专利诉讼问题时，不必慌乱，可以交给擅长相应领域的专业团队处理。为了有效应对多元化的专利主体诉求，小米可以采用分而治之的差异化策略。

专利作为个体及组织的重要知识成果应该受到保护，长期以来，中国企业知识产权保护意识缺失，缺乏对他人知识产权成果的尊重，在中国本土市场侵权成本较低。但在国际市场并非如此，不遵守知识产权保护相关规定，回避专利持有者的合法诉求，可能短时间内不必支付赔偿，但是会给企业形象带来较大损失，导致企业面临较高的市场壁垒，严重影

响企业的国际化之路。

所以，通过谈判确定合理的专利许可费显得尤为关键。小米为了降低专利诉讼风险，可以和高通、爱立信等产业专利持有者进行谈判，在支付合理专利许可费的基础上，得到专利使用权。当然，小米应该结合自身业务发展实际需要及行业趋势，有选择地获得专利持有人的许可。

另一方面，小米也需要积极应对专利诉讼。尤其是Blue Spike等NPE以获得高额赔偿为目的发起的专利诉讼，可以交给专业的律师团队进行处理，通过法律手段维护自身的合法权益，避免因为专利诉讼而影响企业国际化进程，甚至被当地法院禁止进入市场。

在推动专利产业发展与完善方面，Blue Spike等NPE的专利诉讼确实发挥了一定的作用，但它也抑制了企业尤其是中小企业的发展壮大，甚至很多中小企业因此破产。层出不穷的NPE专利诉讼问题，确实会给小米的国际化之路带来一定阻力，但这类企业在舆论方面处于下风，所以，小米被Blue Spike诉讼几乎不会给企业形象带来负面影响。

当然，除了NPE的专利诉讼外，还有由竞争对手，比如，苹果、三星、谷歌、思科、爱立信等国际巨头提出的专利诉讼问题，也需要小米高度重视。面对这种国际巨头的专利诉讼，小米有较高的概率被判赔款，因为它们的专利诉讼往往会采用组合拳的形式，比如同时在海外市场和中国市场提起诉讼，将民事专利诉讼和提请行政执法相结合等。处理这类专利诉讼问题，更需要小米充分发挥商业智慧，能够在商业竞争中与对手保持相对平衡。

内外兼修，多路径打造有价值的专利组合

企业参与市场竞争尤其是巨头林立国际竞争，知识产权扮演的角色尤为关键。如果企业在核心技术、工艺方面处于劣势，就很难在国际市场立足，想要用价格战抢占市场，很容易被视为恶意倾销，在承担巨额罚款的同时，可能会被禁止进入当地市场。

在进军国际化市场过程中，小米尤其需要克服焦躁心理，聚焦自身擅长的核心领域，加强自身自主研发投入的同时，以购买或合作的形式从外部引入，多渠道打造有较高发展前景的专利组合，为企业的长期稳定发展奠定坚实基础。具体而言，小米可以采取以下几种方式，打造专利组

合：

(1) 聚焦重点领域，和科研机构及高校合作，逐渐积累专利组合。智能终端、物联网、移动互联网等新兴领域的技术及产品更新迭代尤为频繁，即便如今的小米已经建立了一定的领先优势，如果不能通过持续加强自主创新，并与科研机构合作，对关键技术及产品进行不断更新迭代，仍旧会很容易被竞争对手淘汰出局。

(2) 充分利用互联网平台在整合资源方面的能力，和更多的优秀企业进行战略合作，积累一批专利技术，同时，加强和用户的交互，使双方建立良好的信任关系。小米采用了“社群电商+互联网平台+生态链投资”的模式，这和华为、苹果、三星等企业存在明显差异。

(3) 通过目标市场业务收购及专利购买，积累领先的产业技术及新兴技术专利，这种方式被跨国企业广泛采用。当然，谷歌通过推出开放平台整合并购买专利的做法，也值得小米等中国企业借鉴。

谷歌于2015年4月启动了“专利收购推广计划”，专利持有人可以在谷歌提供的实验性网络交易平台上对专利进行介绍并报价，然后由谷歌专业人员对平台中的专利进行评估。对于符合条件的专利，谷歌会和专利持有人进一步沟通，双方就价格、转让年限等细节进行协商。

(4) 获得专利持有者的专利许可及后续开发许可。智能硬件产品在小米产品线中占据了较高的比重，而智能手机、路由器、互联网电视等智能硬件产品具有较高的技术集成度，而且保持较高的更新迭代速度，这决定了小米很难绕过产业巨头现有及正在布局的专利“陷阱”。

对于小米这类发展时间相对较短，但却增长迅猛、积极布局全球市场的中国企业而言，获得专利持有者的专利许可是一种降低专利诉讼风险、加快国际化进程的有效途径，虽然这可能需要付出较高的成本。我国知识产权体系日渐完善，为小米等中国企业和专利持有者进行谈判获得专利许可及后续开发反向许可提供了优良条件。获得许可后，企业可以将其快速应用到主流产业技术及新兴技术领域，对提高企业市场竞争力具有十分积极的影响。

合纵连横，全方位谋划新兴商业生态中的专利优势

开放共享的移动互联网时代，商业不再是简单的零和博弈，合作共赢成为主流趋势。所以，小米等中国企业在破解专利困境过程中，应该实施合纵连横战略，不断拓展产业价值链，和更多的合作伙伴共同构建全球数字化商业生态，争取在全球专利竞争中取得优势地位。具体而言，小米等中国企业的合纵连横策略包括以下几点：

（1）通过互联网创新网络积累专利资源

围绕产业价值链，和那些在技术及模式创新方面富有探索精神的企业深入合作，尤其是和巴西、南非、印度等新兴经济体市场中的互联网创业公司进行合作。同时，抓住传统信息通信行业巨头互联网基因缺失的短板，打造开放性的互联网创新网络。

在此基础上，通过集成创新及破坏性创新打造专利组合，在物联网、移动互联网、5G通信、大数据、云计算等发展前景广阔的新兴技术领域建立领先优势。比如，2014年11月，小米投资的北京松果公司和大唐电信旗下联芯科技达成战略合作，双方签署《SDR1860平台技术转让合同》就是这种逻辑。

（2）将专利组合嵌入全球数字化商业生态

物联网、5G通信、大数据、云计算等前沿领域正迎来重新洗牌期，华为赢得5G短码标准就是典型代表。这种背景下，小米可以充分发挥自身在社群、互联网思维等方面的优势，积极融入华为、高通等移动通信巨头共同发力的全球数字化商业生态中。这就像中国参加人类基因组计划时，虽然仅负责1%的任务，但可以获得优先享受项目成果等权利。

（3）打造新型价值共享网络及专利分享平台

以互联网思维见长的小米，可以围绕智能终端、物联网、移动互联网等新兴领域，建立智能硬件、智慧家庭、智慧社区、智慧城市等生态链投资，最终打造出共建共创、共享共赢的新型价值共享网络及专利分享平台。

一方面，小米可以结合市场发展趋势，布局物联网、云计算等新兴技术领域，积累有较高商业价值的专利资源，助力企业融入全球数字化商业生态。另一方面，小米可以充分发挥互联网思维、商业模式等优势，通

过技术、资本等布局传统制造业，巩固现有优势业务的同时，确保自身能够获得稳定的现金流。

雷军曾表示，专利纠纷被小米视为成长路上的“成人礼”。在企业漫长的国际化之路上，专利纠纷只不过是诸多艰难险阻的冰山一角。华为的国际化之路用了十多年的时间才交出满意的答卷，小米成立至今还不到十年，在印度等新兴市场已经取得初步成功。我们有充足的理由相信，富有创新精神的小米能够成功实施全球化，可以在世界舞台上展现新一代中国科技企业的风采。

第十一章 上市之路：小米创业启示录与未来展望

凤凰涅槃：小米上市对创业者的启示

2018年7月9日，小米集团迎来里程碑时刻——在香港主板正式上市，小米也成为港交所首家同股不同权的内地上市公司。值得注意的是，在小米于港交所上市现场，和雷军一同站在巨大铜锣旁边的，并非小米高管，也不是投资者，而是一位名为洪俊的米粉代表，这充分体现了小米对广大米粉的感恩之情。

小米上市期间，香港街头巷尾被随处可见的小米广告所占据，地铁站口的“谢谢”广告牌尤为引人注目。小米集团此次IPO全球发售21.8亿股，发行价17港元/股，全球发售所得款项金额约为239.75亿港元，其中，国际配售股占比95%，获得9.5倍认购；投资者公开认购股占比5%，获得1.1倍认购。小米成为继阿里巴巴和Facebook之后，全球规模第三大的科技股IPO，刷新了全球散户最大规模IPO等多项纪录。

近年来，头顶超级独角兽光环的小米一直是社会各界关注的焦点，小米缔造商业帝国的背后隐藏着怎样的逻辑？其成功是否具备可复制性？创业者与企业又能从小米案例中获得哪些经验与启示？

多数成功的商业案例不可复制

在跨界颠覆成为常态的时代背景下，一批批创业者及中小企业成就了非凡的伟大事业，让我们不得不为中国经济发展创造的时代机遇感到自豪，也对这些积极创新求变的弄潮儿由衷敬佩。向小米等成功企业学习，复制其模式、路径，从而推动企业发展壮大，在国内企业界掀起了一股热潮。但是，大部分成功的商业案例并不具备可复制性，因为它们当时所处的市场环境、行业政策、消费需求等因素，和现在相比已经发生了较大的改变，它们更像是一种时代的产物。

时势造英雄，巨头企业的崛起必然是顺应了时代发展，无论是正面案例 Facebook、苹果、谷歌，还是负面案例柯达、诺基亚，都很好地证明了这一点。单纯地模仿复制并不可取，更为可行的是学习成功企业的思维模式与运营理念，从其发展实践中总结经验，然后结合企业自身的实际情况、所处市场环境等进行微创新。具体而言，我们可以从小米案例中学习以下几点：

追求极致性价比

具备极致性价比的手机、充电宝、空气净化器等产品，是小米取得成功的重要基石。在相当长的一段时间里，许多企业将时间与精力过多放在营销推广方面，媒体为了吸引眼球也乐于打造所谓的“营销神话”，在产品和技术方面的投入明显不足，无法保证产品质量，很难给用户带来良好体验。

强调性价比的小米在创建之初，就能让消费者以较低的价格购买到明显领先于竞争对手的智能手机产品。此后，虽然小米逐渐发展壮大，已经建立了较强的品牌影响力，产品线日益丰富，但始终没有放弃对极致性价比的追求。这让小米在用户心中形成了良好形象，积累了大量的忠实米粉。

即便人们的购买力不断提升，还是不会拒绝那些既便宜又好用的产品。有些企业虽然可以为消费者提供低价产品，但在产品材质、工艺等方面偷工减料，用户使用过程中很容易出现各种问题，他们会在社交媒体中抱怨，从而给企业品牌建设及产品销售带来诸多负面影响。

追求极致性价比的小米，可以确保良好的用户口碑，进而促进产品销量增长。庞大的订单能够产生规模效应，降低生产、库存、物流等方面的成本，在为消费者提供更大的让利空间的同时，也让小米及其合作伙伴

获得更高的利润回报。

许多人担心小米在产品性价比方面的严苛要求会抑制企业创新，使企业利润大幅度下滑，陷入发展困境。事实真的如此吗？答案当然是否定的。在去中心化的移动互联网时代，产品不仅价格透明，甚至价值也在趋向透明，企业仍想凭借信息不对称获得高额利润回报是不现实的。某种程度上可以说，小米产品树立了行业标杆，竞争对手必须加大产品研发投入，在材质、生产工艺、供应链协同、业务流程优化等方面积极创新，通过差异化竞争构筑较高的行业门槛。

专注把一件事情做到卓越

能够坚持做一件事情并将其做到卓越的创业公司屈指可数，在“互联网+”、分享经济等新业态带来的广阔机遇与多重诱惑面前，创业公司更是很难做到极致专注、精益求精。出现这种情况，很大程度上是因为创业公司没有真正意识到什么才是最有价值的。它们往往需要进行多种尝试，不断试错。但最终必须找到对企业发展最有价值的事情，并长期坚持，这样才能有较高的成功概率。

当创业公司将时间与精力集中到一件事情上时，就可以集中资源重点突破，使企业发展取得事半功倍的效果。而且，社会化大生产是不可阻挡的主流趋势，各行业分工日渐精细化，将非核心业务外包给第三方，做到“由专业的人做专业的事”，企业自可为用户创造更多的价值。

一切以做好产品为前提

优质产品是建立良好口碑的关键所在。如果产品环节出现问题，投入大量营销资源进行推广，不但无法达成预期的营销目标，还会削弱品牌力甚至加速企业灭亡。不难想象，如果小米手机出现类似Galaxy Note 7手机电池爆炸问题，消费者、友商、媒体等必然会对其大肆传播，巨大的舆论压力必将导致小米陷入公关危机，这对处于竞争如此激烈的国产手机市场中的小米将会是毁灭性打击。

2016年，由于技术壁垒、创意灵感缺失等因素，小米手机产品创新不足，销量明显下滑。即便是有“营销大师”之称的小米，也无法让粉丝单纯地为情怀买单。

当企业在某一领域站稳脚跟，获得一定的领先优势后，各种机遇与诱惑随之而来。这种情况下，企业管理者很容易对企业发展产生盲目自信，同时开辟多个新市场，和行业巨头正面碰撞，这是相当危险的行为。

从许多企业的发展案例来看，能够让企业成就一番伟大事业的，并非企业能够做什么，而是能否坚持初心，承担好企业对用户、合作伙伴等的责任。长期坚持做对企业最有价值的事情，要比像无头苍蝇一般盲目试错有效得多。

把握风口：小米裂变的三大战略机遇期

小米的发展之路并非一帆风顺，曾无数次遭遇竞争对手的围追阻截，但小米都凭借独有的“闪电战”成功逆袭，足见其生命力之强。闪电战指的是面对竞争对手的攻击，小米会迅速找到对方的薄弱地带，一击而中、速战速决，绝不拖沓。归纳起来，小米这些年的发展历程可划分为三个战略机遇期：

第一个战略机遇期

2013年至2014年是小米的第一个战略机遇期。在这个阶段，国内手机市场可谓三星一家独大，苹果手机的售价极高，华为刚开始战略转型，向高端市场迈进。小米开通手机业务进入手机市场是在2011年7月，到2011年12月，小米1的销量达到了50万部，初期发展速度极快。同时，小米的金融链条也实现了高速运转。2013年8月，小米获得新一轮融资，企业估值达到了100亿美元，成为当时仅次于百度、腾讯、阿里巴巴的第四大互联网企业。到2014年年底，小米手机全年销量达到了6000万部。根据IDC发布的数据，2014年，在国内智能手机市场上，小米手机的出货量占比达到了12.5%，位列第一。2014年年底，小米完成了新一轮融资，融资额11亿美元，融资后的企业估值达到了450亿美元。

在这个阶段，小米固然实现了迅速崛起，产生了品牌效应，但发展速度过快导致小米错失了进入高端市场的机会，为后期的质量问题埋下了隐患。2014年9月，华为发布Mate 7，OPPO发布R 7，小米手机的快速增长之势受到了一定的遏制。在这些竞争对手的狙击下，2015年至2016年，小米的发展势头出现了明显减弱。

第二个战略机遇期

2017年，小米迎来了第二个战略机遇期。在这个阶段，小米推行海外战略，聚焦印度市场，迅速提升自己的出货量。在印度市场上，苹果因为售价过高导致销量不好；三星手机的设计与定价没有迎合印度人的需求，不被印度市场接受；华为推行“重视健康利润”战略，在印度、印度尼西亚、越南等国推行收缩战略，荣耀手机因为无法做到品牌与利润兼顾，因此放弃了在印度市场建设门店。在苹果、三星、华为纷纷放弃印度市场之际，小米抓住机会进入该市场，实现了放量增长。

同样在这个时期，华为在国内市场推行“把枪口抬高一寸”战略，聚焦高端市场，忽略了500元至1000元这个价格空间，有将近一年时间没有推出能与小米抗衡的产品。小米也借这个机会成功逆袭，取得快速发展。

在此阶段，小米持续创新，重新获得了媒体赞赏，品牌美誉度有了大幅提升。小米抓住这个战略机遇期实现了再一次崛起，为其在2018年的上市做好了准备。例如，2017财年，小米印度公司的销售额为85.8亿元，增幅为696%，净利润达到1.7亿元，这些数据为小米成功上市提供了有力支撑。

第三个战略机遇期

2018年是小米的第三个战略机遇期，在这个阶段面临以下三个重要战略机遇：

第一，小米在成功上市之后，企业估值、社会影响力得到大幅度提升，不仅能获得资本支持，还能用股票对核心经销商进行激励，获取新一轮渠道推力。

第二，竞争对手继续推行“重视利润”战略，聚集中国市场与欧洲市场，从而让小米进一步扩大在印度、印度尼西亚等市场的低端设备的销量。

第三，凭借超高的性价比优势，小米可以在很多国家的市场上畅行。如在欧洲市场上，自进入欧洲市场之后，小米就推出了十几款价格在100欧元~250欧元的产品，这些产品均以极致的性价比为卖点，其价格要比同档配置的其他品牌的价格低15%左右。

逆境成长：小米的创新竞争思想体系

小米在成长过程中表现出了十分强大的战略能力与战斗意志，但其竞争对手都低估了小米的这些能力。小米利用8年时间从同类品牌中脱颖而出、迅速崛起，成为国内智能手机市场上的佼佼者。小米之所以能取得这些成就，不仅因为它有一套果决有效的进攻策略，还有一套系统完整的战略思想做支撑。

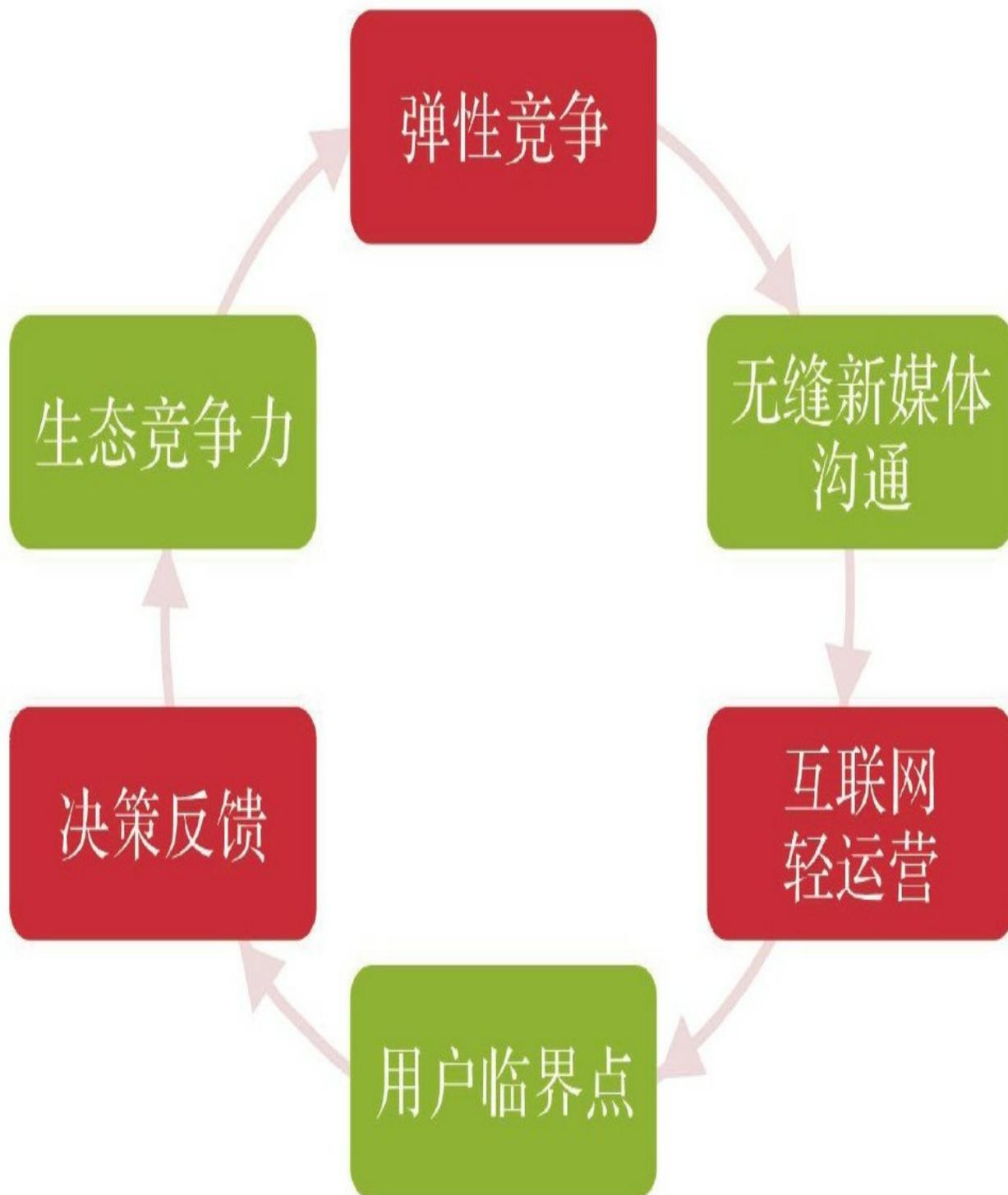


图11-1 小米的创新竞争思想体系

弹性竞争

弹性竞争指的是竞争点聚焦在硬件、软件、渠道、内容、云服务协作等领域的一种竞争方式。这种竞争方式会通过媒体和营销放大某一方面的竞争力，借此弥补其他方面的不足，平衡整体的竞争力。比如，小米制定的经销商MIUI激活奖励分成制度，经销商每售出一部小米手机，可获得每月一元的激活费。该制度推行后，大部分经销商每个月都能获得几千元的激活费。虽然钱不多，但这种模式体现了小米的创新，对经销商产生了一定的激励作用。

小米借鉴亚马逊的新型营销模式，推出了多种价值转移的“弹性价格战”策略。事实上，亚马逊上市之后也通过弹性竞争扭转了资本市场对其亏损的认知，并获得了资本的大力支持。从总体上来看，在小米发展的过程中，弹性竞争及“弹性价格战”思维发挥了一定的效用。

无缝新媒体沟通

小米并不希望做一个“精明的营销员”，而希望被人们视为技术先驱或创新先驱。但相较于竞争对手来说，小米营销体系的运营效率确实要高很多。比如，一些巨头企业的高层管理人员不熟悉新媒体，不善于发起话题、控制话题。而这些恰恰都是小米的长处。小米利用便捷、灵活的新媒体，打造了自己的品牌力，成功聚集了一大批粉丝。

小米成功树立了挑战者的形象，与消费者建立了稳定的情感链接，其鲜明的个性受到了很多年轻人的追捧与喜爱。除此之外，小米及时、高效地与媒体沟通，愿意展示自己的想法，无限接近用户。借助无缝新媒体沟通，小米很好地传播了自己的价值观。

互联网轻运营

小米的互联网轻运营包含以下两大思维：

第一，根据互联网数据制定决策。以进入欧洲市场为例，2015年小米进入俄罗斯、乌克兰市场；2016年，小米进入希腊、波兰、捷克市场；2017年10月，小米进入西班牙市场；2018年5月，小米进入法国、意大利市场，同年，小米进入德国、英国市场。小米的这些战略决策都是以“水货”开机数据为基础制定的，非常精准、有效。

“水货”指的是在某些国家或地区没有经过原生产厂家指定的销售代理销

售的产品。比如，有人在中国市场大量收购小米手机，然后通过电商渠道进入欧洲市场。根据这些“水货”的开机数据，小米可以判定其在海外市场扩张的顺序，这是一种非常典型的互联网决策方式。

第二，线上为王。无论在国内市场还是在国外市场，小米都是先在线上“炒作”产品，然后引导消费者前往线下门店购买，这是一种典型的O2O模式。在欧洲市场也是如此，虽然小米没有直接进入运营商的门店，但在公开市场压力及整体“炒作”的作用下，小米仍有机会参与市场运营。

线上为王策略是一种有别于“重资产旗舰店”扩张的策略。准确地说，该模式并不是小米手机的商业模式，而是米家的新零售模式。小米的粉丝运营能力非常强大，很多经销商与小米建立合作关系之后才认识到这一点。可以说，小米的互联网轻运营战略取得了很好的成效。

用户临界点

互联网企业有一个通用的战略：先扩大用户规模，待用户规模达到一定程度后进行商业变现。用户数量增长到商业变现中间有一个节点，这个节点就是“用户临界点”。小米也有用户临界点，在MIUI全球联网激活用户达到3亿之际，小米就迎来了它的用户临界点。之后小米开始大规模推广手机应用。2016年，小米应用商店及广告收入为35亿元，2017年增长到了45亿元，2018年增长到了60亿元。

小米App业务覆盖范围极广，从应用商店、浏览器、新闻资讯到小米视频、小米音乐、小米天气，等等，这部分收入毛利率极高，也体现了小米的流量运营能力。

小米的另一个战略可能会孵化出一个杀手级应用。小米上市后，米聊很有可能成为小米的战略杀手锏。2018年6月，小米重启米聊App，首页设计很好地体现了小米的新思维：第一栏是消息，体现了微信的社交属性；第二栏是广告，目前以静态图片为主要呈现形式，未来必定向短视频方向发展。米聊新版本带给人们的印象就是：微信“朋友圈”+“游戏平台”。

米聊不仅具备微信的即时通信功能，还拥有短视频、小游戏，未来或许还会覆盖小程序。对于小米来说，米聊可以看作应对人工智能时代的一

个战略基点。

决策反馈

小米的高层管理人员认为，“决策反馈”是小米成功崛起、打败众多竞争对手的重要武器，雷军也把它概括为“效率第一”。简单来说就是，小米创建了扁平化的组织结构，无论是遇到问题还是重大机遇，小米都可以迅速做出决策，组织可以实现迅速迭代。在这方面，相较于组织复杂、决策系统庞大的许多同行企业来说，小米具有明显的优势。

因此，小米的进化速度非常快，超乎所有人的想象。其原因主要在于小米秉持开放的互联网思维，将决策看作一种试错手段，整合业界顶尖人才。在决策反馈机制下，小米的创新翅膀以极高的频率扇动，寻找所有具备微小创新可能的颠覆价值。

生态竞争力

小米有两点价值被低估：第一，在国内手机供应商中，小米的云服务潜力很大。雷军早在2005年掌控金山云时就有这方面的成功实践，而相较于三星、苹果等国外手机供应商来说，小米有更丰富的本地化服务经验。第二，在生态链等新品类产品的研发与生产方面，小米已经取得领先优势，小米电视、平衡车、移动电源等产品都取得了很好的销量，在生态链设计、体验、多品联动等方面，小米也获得了相对优势。

通过上述六点内容分析小米的战略思想：小米所有战略都源于一点，就是手机放量销售，形成长期垄断进而实现盈利。

直面挑战：小米未来面临的四大风险

小米的企业价值通过它为用户创造的价值体现出来。小米成功的主要原因在于它是一个坚持不懈创新、创业的市场革命者。小米在发展过程中存在很多偶然因素，比如正好遇到“双创”大潮，抓住了这个机遇，在宽松的资本环境下迅速崛起，并顺利地度过了2015年至2016年的那场危机。再如，雷军正好在创业前做过金山的总裁与天使投资人，否则小米很有可能无法在创业之初就获得众多资本支持，迅速建立口碑。

但事实上，作为一家创业公司，小米之所以能爆发出如此巨大的能量，

主要原因在于创始人将自己的个人特质与不确定的创业方法论完美结合在了一起。曾有人说，对于小米来说，雷军是最大的溢价。面对一项正在发生的变革，人们往往会高估其在短期内产生的影响。

2018年7月，雷军在上市前夕全员公开信息中表示，八年来，我国的山寨机彻底退出市场，智能手机、智能硬件的质量越来越好，价格越来越低，在全球市场所占市场份额越来越多。在这个过程中，小米高速发展，成为全球排名第四的智能手机厂商，利用生态链产品推动100多个行业发生了巨大变革。

作为一家创业公司，小米能在竞争激烈的手机市场上，利用八年时间从零起步攀升至全球第四，成绩不可谓不显著。当然，随着公司规模越来越大，尤其是上市之后，很多曾经有效的决策逐渐失去效用。在运营过程中，小米必将面临越来越多的风险。

爆品风险

小米推行低毛利战略，要想赢利必须扩大产品销量。也就是说，每款产品都要成为爆品，以高销量分摊成本，从而更好地赢利。比如小米空气净化器，开模成本1000万元，如果只出售1万台，每台空气净化器的成本就要增加1000元，只有当销量超过100万台的时候，这一成本才可以忽略不计。如此一来，小米所有的产品都要立足于用户需求，吸引大量用户购买。但如今用户的喜好具有多变性、多样性，爆款的出现具有偶然性。一旦某个重量级产品没能成为爆品，小米就极有可能面临财务风险。

粉丝风险

小米要成为一家大众公司及粉丝文化公司，关键在于公司的粉丝能否实现可持续增长。如果粉丝量停止增长，小米后续的互联网服务与智能硬件产品的成长空间就会缩小，小米的差异化竞争优势就会减弱。无论从未来发展的角度考虑，还是从当前市场角度考虑，小米都要利用新方法 with 用户互动，完成流量转化。

主航道风险

在小米的生态链中，小米以自己的品牌为核心，带动其他生态产品品牌

发展。对于一家企业，外界对它的定义更多来源于它的主航道。尤其是资本市场更喜欢明确以赢利为目的的企业，创业公司创建生态链的做法很难被他们理解。以海尔为例，海尔曾在2014年推出“小微模式”，创建创业生态圈，取得了较好的效果。在该模式的作用下，在主流业务没有实现大幅增长的情况下，海尔的营业收入增长了一倍，利润增长了70%，股价翻了一倍。同期，格力致力于发展主流业务，营业收入不变，利润增长了50%，股票价格翻了四倍。由此可见，无论企业的生态链取得多大的成就，资本市场都不会据此判断企业的估值，所以小米在未来的发展中可能会面临主航道风险。

技术风险

创业公司在经历了创业期的高速增长后，会进入平缓增长的“新常态”时期，在这个阶段，企业如果没有关键核心技术，就很难拥有稳固的市场权力。所以，在未来发展过程中，小米还需要获取很多“源创新”，增强自己的技术实力。

创业公司取得的所有成就都是暂时的，过去取得的成就越大，未来面临的挑战就越多。小米已从那个单纯地想要借移动互联网发展的公司，转变为互联网产品理念的倡导者、执行者。

但事实上，移动互联网的变化之复杂已经远超小米的想象。在互联网应用初期，企业率先掌握互联网这一工具就能挖到“第一桶金”，未来，所有公司都将成为互联网公司，企业一旦战略失当，就会失去领先优势。

未来已来：小米上市背后的借鉴思考

在社会上，对于小米上市一事出现了一褒一贬两种观点。赞扬方认为，小米从零起步发展到现在历经困难与挫折，是一家伟大的企业；贬斥方认为，小米就是一家营销公司，没有核心竞争力。无论如何，小米在推进互联网发展方面的作用都有目共睹、不容忽视。

小米的成功上市说明了一个问题：互联网行业进入了一个全新的发展阶段，未来，将有越来越多的独角兽企业上市。所以，对于小米上市，我们不仅要看到它的潜在问题，还要看到它对企业未来发展的意义。

从某些方面来讲，小米上市是中国互联网行业发展的必然结果，是一种潮流。在小米的设想中，它旨在建立一个与苹果公司相仿的生态体系，利用这个生态体系将硬件、新零售、互联网串联在一起，这就是小米所谓的“铁人三项”。虽然小米的“铁人三项”模式备受质疑，但从小米目前的表现看，该模式为小米的发展、上市做出了突出贡献。

对于小米来说，上市并不是结束，而是一个新的开始。在未来的发展过程中，小米还将面临更多挑战。对于其他互联网企业来说，小米的上市也能产生很好的示范效应，为它们提供更多借鉴。

流量不是万能的，有用的流量才是万能的

随着互联网的不断发展，互联网红利逐渐消失，简单的流量输送已无法产生更大作用。在这种情况下，人们必须开始寻找有价值的流量。小米通过智能硬件的用户来获取流量，这些用户又大多是小米产品的用户。从这个意义上讲，小米的这些用户流量就是有价值的用户流量。

在物联网体系的支撑下，小米创建了一个开放的生态体系。进入新零售时代之后，小米这个生态体系的价值将更加突出。如今，几乎所有新零售的参与者都在尝试打通线上和线下，让用户在线上 and 线下能够自由流动。小米的生态体系为这些企业提供了有益借鉴。

在行业发展过程中，人们更需要追求有价值的流量。在这些流量的支持下，人们无须担心流量转化问题，只要构建起多元化的生态系统，就能推动这些流量在各个环节变现，提升自我转化率。

决胜新零售的关键在于找到切入点

新零售已成为一个备受关注的发展主题与发展趋势。通过小米上市这一事件，人们需要思考一个问题：应从哪一点切入新零售。相较于阿里巴巴、腾讯等互联网企业的围绕“新零售”而引发的资本战来说，企业应寻找其他适合自己的切入点。

小米进入新零售的切入点是智能硬件。在智能硬件的支持下，小米从线上渠道获取了大量用户，用大量产品填充了线下的小米之家，在开放系统的支持下，小米变成了一个流量中转站，使线上流量、线下流量实现了完美融合。因此，对于整个互联网行业来说，小米的成功为其提供了

一种切入“新零售”的新模式，也就是利用智能硬件与互联网切入“新零售”，推动“新零售”不断发展。

生态体系需要有效的掌握

很多企业都希望构建一个属于自己的生态体系，但如果盲目地构建生态体系，忽略了对生态体系的掌控能力，则必将产生相反的结果。对于当下的企业来说，一个系统完整的生态体系更有利于商业变现，但在架构生态体系的过程中，企业要重视生态体系的控制。小米就是因为构建了一个良好的生态体系，并掌握了对该生态体系的控制权，才获得了源源不断的动力来实现可持续发展，顺利上市。

附录

小米是谁，小米为什么而奋斗（雷军招股书公开信）

您好！感谢您对小米的关注和支持。当您打开这篇文章时，看到的不仅仅是一家风华正茂、勃勃向上的公司，更是一份由勇气和信任所支撑的新商业蓝图。

在此，我想向您说明，小米是谁，小米为什么而奋斗。

小米不是单纯的硬件公司，而是创新驱动的互联网公司

具体而言，小米是一家以手机、智能硬件和IoT平台为核心的互联网公司。我们的使命是，始终坚持做“感动人心、价格厚道”的好产品，让全球每个人都能享受科技带来的美好生活。

八年来的每一天里，“和用户交朋友，做用户心中最酷的公司”的愿景都在驱动着我们努力创新，不断追求极致的产品和效率，成就了一个不断缔造成长奇迹的小米。

2010年4月成立小米时，我和我的合伙人只有一个简单的想法：做一款让我们自己喜欢、觉得够酷的智能手机。我们八个联合创始人中，六人是工程师，另外两人是设计师，都是消费电子设备狂热的“发烧友”。

“感动人心，价格厚道”这八个字是一体两面、密不可分的整体，远超用户预期的极致产品，还能做到“价格厚道”，才能真正“感动人心”。创新科技和顶尖设计是小米基因中的追求，我们的工程师们醉心于探究前人从未尝试的技术与产品，在每一处细节都反复雕琢，立志拿出的每一款产品都远超用户预期。我们相信，打破陈规的勇气和精益求精的信念，才是我们能一直赢得用户欣赏、拥戴的关键。

不止于技术，我们推崇大胆创新的文化。从手机工艺、屏幕和芯片等技术的前沿探索，到数年赢得的200多项全球设计大奖；从“铁人三项”商业模式，到通过“生态链”公司集群；从“用户参与的互联网开发模式”，到小米线上线下一体的高效新零售.....创新精神在小米蓬勃发展并渗透到每个角落，推动我们不断加快探索的步伐。

目前，我们是全球第四大智能手机制造商，并且创造出众多智能硬件产品，其中多个品类销量第一。我们还建成了全球最大消费类IOT平台，连接超过1亿台智能设备。与此同时，我们还拥有1.9亿MIUI月活跃用户，并为他们提供一系列创新的互联网服务。

真正让我们更加自豪的并非是这些数字，而是中国智能手机和智能设备等一系列行业的面貌因为我们的出现而彻底改变。

我们推动了智能手机在中国的快速普及和品质提升，这为中国移动互联网的快速爆发打下了坚实基础。移动支付、电商、社交网络、短视频等行业在中国的蓬勃发展，都有赖于移动互联网涌入了数以亿计的庞大人口。中国这一全球最大市场中，移动互联网行业的跨越式发展、成熟的背后，我们也被公认做出了不少贡献。

优秀的公司赚的是利润，卓越的公司赢的是人心。更让我们自豪的是，我们是一家少见的拥有“粉丝文化”的高科技公司。被称为“米粉”的热情的用户不但遍及全球、数量巨大，而且非常忠诚于我们的品牌并积极参与我们产品的开发和改进。

浴火重生，小米商业模式被充分验证

作为一家年轻的互联网公司，小米的发展并非一路坦途。2016年，我们的市场占有率曾有过下滑。我们清醒地认识到，早先几年过于迅猛的发展背后还有很多基础没有夯实，因此我们主动减速、积极补课。2017年，小米顺利完成“创新+质量+交付”的三大补课任务，迅速重回世界前列。

据我们了解，除了小米，还没有任何一家手机公司，销量下滑之后能够成功逆转。

浴火重生，小米经历了一家能够长期稳定发展的公司所必需的修炼。我们的管理更加有序，我们的人才储备更加充实，我们的技术积累更加深厚，我们的供应链能力和产能管理能力更加强大。

更重要的是，我们的商业模式经历了考验，得到了充分验证。

小米不是单纯的硬件公司，而是创新驱动的互联网公司。尽管硬件是我们重要的用户入口，但我们并不期望它成为我们主要的利润来源。我们把设计精良、性能品质出众的产品紧贴硬件成本定价，通过自有或直供的高效线上线下新零售渠道直接交付到用户手中，然后持续为用户提供丰富的互联网服务。

这就是我们独创的“铁人三项”商业模式：硬件+新零售+互联网服务。小米至今的成就说明了这一模式强大的生命力。创业仅七年时间，我们年收入就突破了千亿元人民币，这一成长速度是许多传统公司无法企及的。

效率的提升来自于运营成本，尤其是交付产品给用户时的交易成本的极大降低。小米独特的商业模式使得商品既好又便宜得以实现，造就了用户信任的基础。

永远坚持硬件综合净利率不超过5%

小米创办之初，我们就有一个宏大的理想：要改变商业世界中普遍低下的效率。

一件成本15美元的衬衣在中国的商店里要卖到150美元，定倍率高达惊人的10倍。一双鞋要加5到10倍，一条领带加20多倍，这样的例子数不

胜数。

但我始终难以理解，为什么生产和流通的效率长期不能提高？为什么商业运转中间环节的巨大耗损要让用户买单？为什么所有“cost down”的努力都只在那10%的生产成本里抠索，而从不向无谓耗损的那90%的运营、交易成本开刀？

小米有勇气、有决心推动一场深刻的商业效率革命。在2011年年初，小米迎来第一次年会时，我向在场的全公司100多名员工和他们的家属说，我们要做出性能、体验都最好的智能手机，只售300美元——当时主流的智能手机售价普遍在600美元以上。

伟大的公司都是把好东西越做越便宜，把每一份精力都专心投入到做好产品上，让用户付出的每一分钱都物有所值。

用户是我们一切业务运转考量的核心。小米前进的路上，我们一直在思考：从古至今，商业世界变化纷繁，跳出形形色色的商业模式话题之外，始终不变的是什么？

用户对“感动人心、价格厚道”的产品的期待，这就是小米的答案。

有很多我们的用户说，进入小米之家或者登录小米商城，可以放心地“闭着眼睛买”，因为品质、价格一定都是最优的。这是对我们最大的肯定，也是我们的终极追求。

没有用户的信任，就没有我们追求的高效。用户的信任，就是小米模式的基石。效率，就是小米模式的灵魂。持续赢得用户的信任，我们的任何业务都将无往不利。而一家真正实现世界级效率的公司，将拥有穿越经济周期、持续抓住行业涌现的新机会和长久保持优秀运营表现的能力。

“感动人心、价格厚道”不是一句空话，这八个字是我们的价值观和精神信条。在此，我要向所有现有和潜在的用户承诺：从2018年起，小米每年整体硬件业务的综合净利率不会超过5%。如有超出部分，我们都将回馈给用户。

因为，我们始终坚信，相比追求一次性硬件销售利润，追求产品体验更

有前途；相比渠道层层加价，真材实料、定价厚道终究更得人心。

我们始终坚信，我们的信念——大众消费商品应该主动控制合理的利润——将成为不可阻挡的时代潮流，任何贪恋高毛利的举措都将走向一条不归之路。

所以，我想向您说明，我们会更看重长期用户价值的维护，小米的商业价值和您的投资价值，也将来源且仅来源于用户价值的不断放大的实现。

硬件综合净利率永不超过5%就是小米高效的证明。我们深知，小米的理念最终成为社会的共识尚需时日，但时间会是小米的朋友，我们固执的坚持、持续的投入、坚决的执行终将换来理想的实现。

建设全球化开放生态，我们的征途是星辰大海

今天，小米走到了历史性的重要节点。面向未来，小米建立的全球化商业生态有着极具想象力的远大前景。

小米要构建的绝不是一个封闭的商业帝国。小米也不仅是一家创新的科技公司，更是数字时代的生活方式的创立者和推动者。让全球每个人都能享受科技带来的美好生活，要实现这一目标，1家小米远远不够，需要100家甚至更多的“小米”，一起建立起丰富而繁荣的新商业生态。

“德不孤，必有邻”，通过独特的“生态链模式”，小米投资、带动了更多志同道合的创业者，围绕手机业务构建起手机配件、智能硬件、生活消费产品三层产品矩阵。现在，小米已经投资了90多家生态链企业，改变了上百个行业，未来这个数字会更加庞大。

这样的改变不仅发生在中国。以智能手机业务为例，在全球已进入的70多个国家和地区市场中，我们已经在印度取得份额第一，并在15个国家名列前茅。我们正在并将继续证明，小米模式在全球都具有可快速复制的普适性。

建立全球化的开放生态，让小米长期发展的机遇更多、边界更广阔、根基更稳健。大数据、人工智能的时代就在眼前，我们相信我们全球生态平台所生成的大量独特的消费和行为数据，能让我们更为敏锐、精准地

洞察用户的需求，为我们在未来赢得巨大优势。

小米是一家工程师文化主导的公司。工程师们的梦想就是持续探索先进技术，并惠及尽可能多的用户，做用户心中最酷的公司是我们的愿景。我们坚信，科技创新和进步带来的利益应该能被大众轻易共享，互联网精神的本质是透明、高效以及平等、普惠。

最大的平等，莫过于日常生活体验的平等：让所有人，不论他（她）是什么肤色、什么信仰，来自什么地方，受过什么教育，都能一样轻松地享受科技带来的美好生活。

这就是我和小米所有员工夜以继日持续奋斗的目标。

感谢您关注小米，和我们并肩投身于创造商业效率新典范，用科技改善人类生活的壮丽事业。许商业以敦厚，许科技以温暖，许大众以幸福，我们的征途是星辰大海，现在才刚刚走出了第一步。我们已经改变了几亿人的生活，未来我们将成为全球几十亿人生活中的一部分。

厚道的人运气不会太差。请和我们一起，永远相信美好的事情即将发生。

上市仅仅是小米新的开始（上市前夕雷军致全体员工公开信）

小米同学们：

明天将是激动人心的一天。经过八年的奋斗，我们就要在香港主板上市了。

创业至今，小米的历程是由勇气和信任支撑的奇迹。回想过去，八年风风雨雨都历历在目。

2010年4月6日，在中关村银谷大厦一间很小的办公室，一家叫小米的小公司静悄悄地开业了。到现在我都依稀记得，当时只有13名员工，除了我、林斌、阿黎和KK（注：指黄江吉）4名联合创始人之外，还有范典、刘新宇、王海洲、李明、屈恒、秦智帆、李伟星、孙鹏和管颖智这

9名创始团队成员。

他们9位同学今天还依然活跃在小米的各个重要岗位上。那一天，我们一起喝了碗小米粥，就开干了。谁也没想到，这家不起眼的小公司，此后实现了史诗般光辉的创业历程。

“明知山有虎，偏向虎山行”，我们一上来就杀入手机行业。这是全球竞争最激烈的行业，对于初创公司而言，无疑是挑战“地狱难度”。

国际上有苹果和三星，国内有华为和联想，每一个都是遥不可及的庞然大物。小米，这样一个10多人的小公司，初期毫无硬件行业经验，全凭无畏的勇气和巨大的创新，用了不到三年时间，就出人意料做到了中国第一。之后仅用了三年半，又成为印度第一。

过去八年，台风口的猪，我们当过，大起大落，我们也经历过.....无数事实已经证明，我们是一支敢打敢冲、不屈不挠、不断创造奇迹的英雄团队！

这八年中，在我们的参与和推动之下，中国的山寨机已被彻底消灭；中国智能手机、智能硬件品质越来越好、价格越来越便宜，并在全球强势崛起；对设计和体验的重视，深入人心；移动互联网应用迅速普及，深入渗透了我们的日常生活。小米也成了全球第四大智能手机厂商，通过生态链产品改变了100多个行业，全面推动了商业效率的提升，进入全球74个国家和地区，建起了全球最大的消费物联网平台。

不仅是手机，小米电视也已经拿下了中国第一，小米手环、移动电源、平衡车等也斩获了10多个第一，在众多领域一次又一次证明了“小米模式”的先进性。

数字说明一切：2017年，我们收入1146亿元7年时间就跨过了1000亿营收门槛。2017年，收入同比增长67.5%，今年（注：指2018年）第一季度同比增长更是高达85.7%。

我们的电商及新零售平台贡献的收入占比63.7%。另外，互联网服务收入占比8.6%，也达到了99亿元的惊人规模，今年Q1（注：指第一季度）互联网服务收入占比又提升至9.4%。这充分证明了我们互联网的业务能力，我们可以把硬件和电商带来的流量转换成收入和利润。

明天小米就要上市了，此时此刻，我和每位小米员工一样，无比兴奋！

一、最近资本市场跌宕起伏，小米能够成功上市就意味着巨大的成功

小米IPO发行价17元港币，估值543亿美元，已经跻身有史以来全球科技股前三大IPO，而且是香港资本市场第一家“同股不同权”创新试点，这是属于所有小米人的巨大成功！

经历八年艰辛的创业，所有的小米创业者都将赢得奋斗的果实！截至今天，我们一共有超过7000名员工持有股票或期权，IPO后大家将获得资本市场给予的福报。

巨大的成功同样属于一路上信任小米、支持小米的投资者。比如，最早期的VC，第一笔500万美元投资，今天的回报高达866倍！

我相信，小米的创业故事将启发和激励更多创业者！如果100年后人们评价小米，我希望他们认为小米最大的价值并不是卖出了多少设备，赚回了多少利润，而是我们改变了人们的生活，探索实践了商业的终结形态——与用户做朋友，实现商业价值与用户价值最大程度的统一，证明了靠锐意创新的勇气、持之以恒的勤奋、踏踏实实的厚道就能够成功。

二、上市也意味着巨大的挑战和沉甸甸的责任

在中美贸易战的关键时刻，国际资本市场风云变幻，有十几万的投资者积极参与认购了小米的股票，包括李嘉诚、马云、马化腾等行业领袖，这是对小米管理层和员工莫大的信任和重托。我们唯有继续奋斗，才能回报这份信任。

未来我们将始终坚持和用户交朋友，始终坚持做感动人心、价格厚道的好产品，始终坚持将创新和品质并举。创新决定我们能飞得有多高，而品质能决定我们走得有多远，品质永远是我们的生命线。我们将矢志不渝地在全球打造广受尊重的中国品牌。

三、上市仅仅是小米新的开始

世界会默默奖赏勤奋厚道的人。明天小米即将上市，是对我们奖赏的一部分。但这一切只是刚刚开始，上市从来不是我们的目标。我们奋斗不

是为了上市，我们上市是为了更好地奋斗。成功上市只是小米故事中的第一章的总结，第二章将更加华丽绚烂。

我们的高管团队经过反复测算，坚信未来我们还有无限的成长空间。

首先，我们的智能手机业务排在全球第四，而智能手机仅看存量就是个巨大的市场。我们要力争保证持续的高速成长，力争尽快冲入世界三强。

其次，我们会有计划、有节奏地进行品类拓展，还有很多千亿级的市场等着我们一仗仗打过去，不断从胜利走向更大的胜利。

第三，国际市场的广阔天空大有可为。2018年，一季度小米的国际业务在全部收入中的占比已经达到36%。我们要进一步推进国际化，尽早实现国际业务收入占全部收入的一半以上。仅这三条策略，就保障了小米未来的成长性。

伟大的公司总是诞生于伟大的时代，全新的物种总是与全新的时代同频共振。今天的中国进入了创业者的黄金时代，产生了一批领跑全球的新经济公司。作为互联网新物种，小米是幸运的，在这样的土壤和环境里，长成了一家全球罕见的，电商、硬件及互联网服务齐头并进的全能型公司。

我们的雄心不止于此，我们于新时代应运而生，更想亲手推动时代的前进。

此时此刻，我无比激动，在内心回响的是几年前小米的一句广告语：

“我们的名字叫年轻，在追逐梦想的路上，我们不断向前，无所畏惧，去探索、去改变、去拼搏，让世界看清我们的样子，我们的时代来了！”

我爱小米，我为小米自豪！

我爱你们，小米同学们，我为你们自豪！

明天，让我们一起见证伟大时刻！

雷军

2018年7月8日

Table of Contents

[封面](#)

[前言](#)

[第一章 小米的奋斗：引领未来商业与美好生活](#)

[\[初创小米：雷军和他的豪华创始团队\]\(#\)](#)

[\[战略合作：成功赢得供应商巨头信赖\]\(#\)](#)

[\[野蛮生长：小米裂变的三个关键节点\]\(#\)](#)

[\[铁人三项：硬件+新零售+互联网服务\]\(#\)](#)

[\[生态帝国：创新驱动下的互联网公司\]\(#\)](#)

[第二章 小米经济学：揭秘小米模式的创新启示](#)

[\[效率革命：推动创造商业效率新典范\]\(#\)](#)

[\[产品主义：追求极简思维与用户体验\]\(#\)](#)

[\[品质制造：感动人心vs价格厚道\]\(#\)](#)

[\[运营模式：“轻资产”与“铁人三项”\]\(#\)](#)

[\[管理创新：小米奇迹背后的制度建设\]\(#\)](#)

[\[零售创新：新零售视角下的小米模式\]\(#\)](#)

[\[新型供应链：小米成功的核心竞争力\]\(#\)](#)

[第三章 竹林战略：打破边界，布局小米生态链](#)

[\[鲶鱼效应：AT双寡头下的生态链建设\]\(#\)](#)

[\[模式进化：从互联网到物联网的跨越\]\(#\)](#)

[\[蚂蚁市场：消费升级时代的巨大机会\]\(#\)](#)

[\[生态圈层：以手机为核心的航母生态\]\(#\)](#)

[\[扩张原则：坚持效率第一，速度为王\]\(#\)](#)

[\[扩张策略：投资+孵化，持股不控股\]\(#\)](#)

[\[揭秘小米生态链背后蕴含的商业逻辑\]\(#\)](#)

[第四章 品质革命：高性价比，让产品回归人性](#)

[\[红利风口：小米手机迅速崛起的秘密\]\(#\)](#)

[\[爆款策略：坚持打造高性价比的产品\]\(#\)](#)

[\[产品定位：真正解决用户的需求痛点\]\(#\)](#)

[\[渠道变革：实现生产销售一体化运营\]\(#\)](#)

[\[竹林生态：依托小米品牌构建生态圈\]\(#\)](#)

[\[工业4.0时代，小米模式的四大优势\]\(#\)](#)

[\[小米模式对传统制造企业的借鉴和启示\]\(#\)](#)

第五章 新零售战略：小米之家的创新实践法则

渠道融合：新零售重构“人、货、场”三要素

零售升级：小米之家模式的主要特征

业态杀手：小米之家的定位与高坪效

消费变革：小米之家模式在新零售时代的运营实践

精准转化：小米之家的产品分销策略

创新玩法：疯狂布局背后的战略逻辑

零售=流量×转化率×客单价×复购率

第六章 小米有品：以品质电商赋能新零售战略

品质电商：消费升级时代的电商新玩法

玩家群像：国内品质电商平台运营模式

小米有品：正在崛起的新一代品质电商

品牌升级：LOGO更新背后的战略路径

拓展边界：践行雷军的“新国货”理念

生态为王：小米有品的新零售布局路径

模式对比：小米有品与网易严选的区别

第七章 轻管理秘诀：组织扁平化、管理极简化

团队法则：和优秀的人一起把事做到极致

组织架构：小餐馆理论与扁平化管理

项目运营：追求产品细节的尽善尽美

用户至上：以用户需求驱动产品迭代

技术创新：引领市场的核心竞争优势

人才建设：小米的人力资源管理策略

小米文化：管理背后的使命与价值观

第八章 引爆流行：互联网思维下的口碑方法论

口碑铁三角：小米口碑传播的三要素

用户参与感：建立口碑“三三”法则

互联网思维：专注、极致、口碑、快

让用户尖叫：产品体验超越用户期望

沉淀用户：搭建粉丝社群的五个步骤

引爆粉丝：小米互联网思维实践法则

社交营销：小米的社交媒体运营策略

第九章 营销策略：引爆小米裂变的营销新思维

产品策略：提升性能，优化用户体验

价格策略：高配低价，坚持价格厚道

渠道策略：跨界融合，提高零售效率

[促销策略：饥饿营销，激发购买欲望](#)
[用户策略：以用户思维贯穿企业运营](#)
[智能营销：大数据、原生广告和场景营销](#)
[营销赋能：小米营销平台的实践案例](#)

[第十章 国际化征程：建立全球化开放商业生态](#)

[出海战略：国产手机全球化布局逻辑](#)
[全球拓展：小米的国际化战略与进程](#)
[PEST模型：小米印度市场的战略实践](#)
[专利之争：全球专利竞争格局与态势](#)
[破局之策：小米成功出海的应对策略](#)

[第十一章 上市之路：小米创业启示录与未来展望](#)

[凤凰涅槃：小米上市对创业者的启示](#)
[把握风口：小米裂变的三大战略机遇期](#)
[逆境成长：小米的创新竞争思想体系](#)
[直面挑战：小米未来面临的四大风险](#)
[未来已来：小米上市背后的借鉴思考](#)

[附录](#)

[小米是谁，小米为什么而奋斗（雷军招股书公开信）](#)
[上市仅仅是小米新的开始（上市前夕雷军致全体员工公开信）](#)

Table of Contents

[封面](#)

[前言](#)

[第一章 小米的奋斗：引领未来商业与美好生活](#)

[\[初创小米：雷军和他的豪华创始团队\]\(#\)](#)

[\[战略合作：成功赢得供应商巨头信赖\]\(#\)](#)

[\[野蛮生长：小米裂变的三个关键节点\]\(#\)](#)

[\[铁人三项：硬件+新零售+互联网服务\]\(#\)](#)

[\[生态帝国：创新驱动下的互联网公司\]\(#\)](#)

[第二章 小米经济学：揭秘小米模式的创新启示](#)

[\[效率革命：推动创造商业效率新典范\]\(#\)](#)

[\[产品主义：追求极简思维与用户体验\]\(#\)](#)

[\[品质制造：感动人心vs价格厚道\]\(#\)](#)

[\[运营模式：“轻资产”与“铁人三项”\]\(#\)](#)

[\[管理创新：小米奇迹背后的制度建设\]\(#\)](#)

[\[零售创新：新零售视角下的小米模式\]\(#\)](#)

[\[新型供应链：小米成功的核心竞争力\]\(#\)](#)

[第三章 竹林战略：打破边界，布局小米生态链](#)

[\[鲶鱼效应：AT双寡头下的生态链建设\]\(#\)](#)

[\[模式进化：从互联网到物联网的跨越\]\(#\)](#)

[\[蚂蚁市场：消费升级时代的巨大机会\]\(#\)](#)

[\[生态圈层：以手机为核心的航母生态\]\(#\)](#)

[\[扩张原则：坚持效率第一，速度为王\]\(#\)](#)

[\[扩张策略：投资+孵化，持股不控股\]\(#\)](#)

[\[揭秘小米生态链背后蕴含的商业逻辑\]\(#\)](#)

[第四章 品质革命：高性价比，让产品回归人性](#)

[\[红利风口：小米手机迅速崛起的秘密\]\(#\)](#)

[\[爆款策略：坚持打造高性价比的产品\]\(#\)](#)

[\[产品定位：真正解决用户的需求痛点\]\(#\)](#)

[\[渠道变革：实现生产销售一体化运营\]\(#\)](#)

[\[竹林生态：依托小米品牌构建生态圈\]\(#\)](#)

[\[工业4.0时代，小米模式的四大优势\]\(#\)](#)

[\[小米模式对传统制造企业的借鉴和启示\]\(#\)](#)

第五章 新零售战略：小米之家的创新实践法则

渠道融合：新零售重构“人、货、场”三要素

零售升级：小米之家模式的主要特征

业态杀手：小米之家的定位与高坪效

消费变革：小米之家模式在新零售时代的运营实践

精准转化：小米之家的产品分销策略

创新玩法：疯狂布局背后的战略逻辑

零售=流量×转化率×客单价×复购率

第六章 小米有品：以品质电商赋能新零售战略

品质电商：消费升级时代的电商新玩法

玩家群像：国内品质电商平台运营模式

小米有品：正在崛起的新一代品质电商

品牌升级：LOGO更新背后的战略路径

拓展边界：践行雷军的“新国货”理念

生态为王：小米有品的新零售布局路径

模式对比：小米有品与网易严选的区别

第七章 轻管理秘诀：组织扁平化、管理极简

团队法则：和优秀的人一起把事做到极致

组织架构：小餐馆理论与扁平化管理

项目运营：追求产品细节的尽善尽美

用户至上：以用户需求驱动产品迭代

技术创新：引领市场的核心竞争优势

人才建设：小米的人力资源管理策略

小米文化：管理背后的使命与价值观

第八章 引爆流行：互联网思维下的口碑方法论

口碑铁三角：小米口碑传播的三要素

用户参与感：建立口碑“三三”法则

互联网思维：专注、极致、口碑、快

让用户尖叫：产品体验超越用户期望

沉淀用户：搭建粉丝社群的五个步骤

引爆粉丝：小米互联网思维实践法则

社交营销：小米的社交媒体运营策略

第九章 营销策略：引爆小米裂变的营销新思维

产品策略：提升性能，优化用户体验

价格策略：高配低价，坚持价格厚道

渠道策略：跨界融合，提高零售效率

[促销策略：饥饿营销，激发购买欲望](#)

[用户策略：以用户思维贯穿企业运营](#)

[智能营销：大数据、原生广告和场景营销](#)

[营销赋能：小米营销平台的实践案例](#)

[第十章 国际化征程：建立全球化开放商业生态](#)

[出海战略：国产手机全球化布局逻辑](#)

[全球拓展：小米的国际化战略与进程](#)

[PEST模型：小米印度市场的战略实践](#)

[专利之争：全球专利竞争格局与态势](#)

[破局之策：小米成功出海的应对策略](#)

[第十一章 上市之路：小米创业启示录与未来展望](#)

[凤凰涅槃：小米上市对创业者的启示](#)

[把握风口：小米裂变的三大战略机遇期](#)

[逆境成长：小米的创新竞争思想体系](#)

[直面挑战：小米未来面临的四大风险](#)

[未来已来：小米上市背后的借鉴思考](#)

[附录](#)

[小米是谁，小米为什么而奋斗（雷军招股书公开信）](#)

[上市仅仅是小米新的开始（上市前夕雷军致全体员工公开信）](#)