

# 小米 是否明日黄花

——反思只为更好地学习——



李江涛 / 著



XIAOMI

SHI FOU MING RI HUANG HUA

公司估值5年翻了300多倍，“小米帝国”是怎样炼成的？  
成为巨无霸的小米将何去何从？小米将带给我们怎样的启示？

【 互联网 + 粉丝经济 饥饿营销 超预期 参与感  
风口理论 硬件免费 生态系统 微创新 雷布斯 】

# 小米 是否明日黄花

—— 反思只为更好地学习 ——



李江涛 / 著

XIAO MI  
SHI FOU MING RI HUANG HUA

 海南出版社  
HAINAN PUBLISHING HOUSE

---

## 版权所有 不得翻印

图书在版编目 ( CIP ) 数据

小米, 是否明日黄花: 反思只为更好地学习 / 李江涛著. -- 海口: 海南出版社, 2016.3

ISBN 978-7-5443-6498-0

I. ①小… II. ①李… III. ①移动通信 - 电子工业 - 工业企业管理 - 经验 - 中国 IV. ① F426.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 032236 号

---

## 小米, 是否明日黄花: 反思只为更好地学习

---

作 者: 李江涛

监 制: 冉子健

责任编辑: 刘 铮

执行编辑: 张宏伟

装帧设计: 黎花莉

责任印制: 杨 程

印刷装订: 北京盛彩捷印刷有限公司

读者服务: 蔡爱霞

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66830929

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 180 千

书 号: ISBN 978-7-5443-6498-0

定 价: 32.00 元

---

【版权所有 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

# 目 录

## 序 小米，这朵互联网的奇葩能够开多久 / 1

## 第一章 小米，迅速盛开的互联网花朵——爆发式增长背后的秘密 / 13

### 小米——互联网行业的“第一”专业户 / 14

第一个以接近硬件的成本把手机拆开卖 / 15

第一个成功实现非现货销售 / 16

第一个以安兔兔跑分的形式来量化手机的好坏 / 17

### 小米的“长赢基因” / 18

懂得顺势而为，不逆风而动 / 18

颠覆性创新，用真正的互联网思维重新思考 / 20

发动群众的力量 / 21

不惜代价做好产品 / 22

免费 + 长尾 / 23

## 第二章 中国最懂得快速养花的老板——雷军 / 25

### 雷军的互联网思维 / 26

互联网七字诀与“核爆炸” / 26

“七字诀”之外的群众路线 / 34

## 做自己企业的代言人 / 36

“互联网+”时代，企业家要勇于为自己的企业代言 / 36

企业家品牌自营销，制造“雷军效应” / 38

## 有高超的资源整合能力 / 41

通过“微笑曲线”分析小米的核心竞争力 / 42

整合资源，打通产业链的每个环节 / 45

## “雷布斯”的光环还能顶多久 / 53

“雷布斯”的由来 / 54

“雷布斯”的焦虑 / 57

“雷布斯”的光环还能顶多久 / 58

# 第三章 小米的养花经——小米的管理核心 / 61

## 以人为本组建高端团队 / 62

合伙人制 PK 一把手雇佣制 / 62

因人设事，先搭班子后创业 / 64

## 小米如何吸引大牛合伙人 / 65

设置一个美好的蓝图 / 66

让大牛当家做主人 / 66

大牛吸引大牛 / 67

## 扁平化管理，实现员工自治 / 68

互联网倒逼机制催生扁平化管理 / 68

扁平化管理的核心 / 69

传统企业如何实现“扁平化” / 73

小米去“制度”化的局限 / 76

## 第四章 花匠识天相的智慧——小米“互联网+”战略 / 79

### 寻找台风口，把握行业大机遇 / 80

卓越网：顺应互联网浪潮的一次尝试 / 80

在风口上，顺势而为做小米 / 81

### 小米初期紧跟苹果的公司战略 / 85

模仿：小米初创期快速起跑的策略 / 86

### 定位升级，不断扩大战略版图 / 90

最初定位：只做发烧手机 / 91

新愿景：让每个人都能享受科技的乐趣 / 92

### 小米意欲变身巨无霸 / 95

“佛观一粒米大如须弥山”暗含巨无霸战略 / 96

平台战略将小米打造成巨无霸？ / 97

### 成为巨无霸的小米将何去何从 / 101

小米偏航 / 101

小米的妥协 / 103

## 第五章 小米的种花技术——小米研发的长与短 / 107

### 活用互联网思维做手机 / 108

开放式思维，活用互联网正能量 / 108

互联网思维武装下的模式创新 / 111

### 小米的“互联网化” / 113

把手机当成电脑做 / 114

一切以用户体验为中心 / 114

以电商渠道为主的销售方式 / 119

小米的“互联网化” / 119

## 专利困局，小米难以言说的痛 / 121

专利纠纷，海外扩张受阻 / 122

低研发成本付出的代价 / 123

面对专利围剿，小米该如何应对？ / 124

## 第六章 雷军的卖花技术——小米营销的成功与考验 / 129

### 营销媒体社会化 / 130

社会化媒体营销的秘诀：兜售参与感 / 130

口碑为王的时代企业如何营销？ / 132

### 互动，拉近粉丝与偶像间的距离 / 134

把雷军包装成“明星” / 135

像明星一样与粉丝做朋友 / 137

给粉丝提供参与感 / 139

### 实现有效的粉丝营销 / 141

小米式“0 预算”粉丝营销 / 141

周边产品：粉丝效应带来暴利点 / 144

### 以饥饿的方式推动营销 / 145

饥饿营销的心理学解读 / 146

小米卖花的技巧——如何培植用户的“饥饿感” / 150

“饥饿”背后，小米真实的营销 / 153

饥饿营销的危与机 / 155

饥饿营销与低价策略能否延续？ / 158

### 新国货情怀营销，能否救下小米 / 159

新国货运动背后的民粹营销 / 159

苹果与索尼的悖论 / 161

## 黎万强回归还能拯救小米吗 / 162

# 第七章 小米的模式成熟了吗——互联网平台面临的考验 / 165

## 小米商业模式的目标体系 / 166

向同仁堂学做产品 / 166

向海底捞学服务 / 169

向沃尔玛、Costco 学高效低毛利 / 171

## 小米 = 苹果 + 亚马逊 + 谷歌 + 戴尔 / 172

在苹果的肩膀上 / 172

类似亚马逊的营销渠道模式 / 178

带有谷歌气质的外围扩张模式 / 181

类似戴尔的“轻资产”供应管理模式 / 184

## 小米模式面临的考验 / 187

深陷“屏幕门”的小米 / 188

供应链缺钙难题 / 189

让用户疲倦的各种“小米” / 191

# 第八章 小米的花开背后的肥料——投融资之路 / 193

## 小米凭什么吸引巨额融资 / 194

小米做的事及做事的方法获得了投资人的认可 / 195

雷军的经历和实力征服了很多投资人 / 197

小米第六轮融资之谜 / 198

## 小米的生态投资链 / 200

雷军的整体投资布局 / 200

小米的触角伸向了哪里 / 202



资本向小米生态链传导? / 205

小米智能生态链现状 / 207

## **第九章 小米，会否明日黄花 / 211**

### **小米因何不上市? / 212**

有布局，无生态 / 212

上市意味着数据曝光? / 214

### **小米的梦想与现实 / 215**

“雷军式”的产融通路 / 215

困境重重的小米生态圈 / 219

被围剿的小米 / 222

### **未来三到五年小米将会消失? / 224**

## **参考文献 / 227**

## 序

# 小米，这朵互联网的奇葩能够开多久

小米是一朵奇葩，堪称是互联网的一个奇迹。小米从成立开始就一路狂奔，发展的浪潮一浪高过一浪。

2010年4月6日是小米的发展原点。小米公司创立以来，短短五年间，它已从一个默默无闻的小公司，发展到如今国内外知名的企业，它的每一次布局，都能让同行颤抖。于是我们不能不问，这朵花是怎样长大的？

### 一、惊人的增长速度

2011年它实现含税销售额5亿元，2012年126亿元，2013年316亿元，2014年743亿元，2015年小米将销售额预定在千亿。

2011年初，该公司估值2.4亿美元；2011年末升至10亿美元；2012年达到40亿美元；2013年达到100亿美元；2014年是450亿美元；2015年中，公司成立五周年之际，估值飙升至800亿美元。五年间翻了300多倍！

这是一组多么令人咋舌的数据，但是，小米做到了。不可否认的是，小米的确有它的特别之处，它在互联网中的很多创新和试水

都值得我们学习。

从这个角度来说，小米就是一朵无比艳丽的奇葩。

## 二、深刻的商业和管理理解

雷军的经历无疑是令人羡慕的：毕业于名校；长期从事软件行业，做到国内老大；从事天使投资也成果辉煌；做小米也是对商业和管理有独特的理解。

从战略到管理，到营销，到研发，到人员管理，雷军和小米对传统管理的理解达到了登峰造极的程度。这也是我要写这本书的主要目的，就是互联网企业会有什么样的管理。因此我最早将这本书定义为“互联网+管理”。小米的很多管理领域都值得称道和借鉴。从对战略的远见到对客户心理的洞察和运用，从产品的设计和对资源的把控能力可以看出其技巧。从其品牌定位，可以看出是最有存在感的定位。以前对于手机的品牌定位，各大厂商都试图刻画到消费者的脑海中，比如音乐手机、商务手机、女性手机等，而小米却跳出了这个怪圈定位成“发烧友手机”，这个超越了性别、年龄、地域、阶层的神棍级定位，反而深得人心。

## 三、提出独特的互联网思维

我们之所以写这本书，就是源于雷军的独特的互联网思维和对互联网运用的程度。小米用活了互联网这个最具杀伤力的武器。雷军认为，互联网不是一种技术，而是一种全新的方法论，是一整套东西。“用这套东西做任何一个产品、产业，都能产生核爆炸。”最终，雷军将这套方法总结成了做互联网的七字诀：专注、极致、口碑、快。

在雷军“七字诀”的指导下，小米创造了一个超高性价比的神话。2011年小米1刚刚发布的时候，市面上同等配置的智能手机定价大多在三四千元，1999元的亲民价格使小米迅速聚集起一大批忠实的

“发烧友”。

如今是“酒香也怕巷子深”，虽然小米手机性价比超高，但在这个创新爆发的年代，如果没有好的营销，再好的产品也会被埋没。小米公司之所以有这么强大的影响力，和它成功的营销是分不开的。社区模式 + 微博宣传就是小米营销的利器。

小米的做法和对应的互联网源头，能让我们探知小米是如何深度复制互联网的。这些成功的做法我们也完全可以用在自己的产品和市场，以寻找新的做法和方向。这种转变，就是传统行业的互联网转型。

但是，摘掉小米头上的“光环”，我们也应该看到，2015年时，小米暴露出来了很多问题。2015年双十一，小米仍然是手机总销量第一的公司，但在销售额上，它却已经被华为超越。实际上不仅双十一，整个2015年，小米出货量的增速都不太理想。2015年上半年，小米完成的销量为3740万台，而全年的销量则由原来的1亿台下调为8000万台；2015年第三季度，其销量在国产手机销量排行上，已经被华为超越。有消息称，由于预计小米智能手机出货放缓，配件供应商们也调低了对小米的内部预期。

#### 四、小米这朵花能够开多久

如果把小米比喻成一朵盛开的花朵的话，我们要问，小米能盛开多久。通过着力分析小米的管理框架、营销模式、平台战略等后认为，小米的冬天有如下的表现：

1. 滞后于对新技术的预测和快速跟进。曾经的小米依靠性价比吸引了一批又一批的米粉，但在性价比日趋无味之后，小米对新技术的跟进嗅觉却并不灵敏。小米在4G手机和手机指纹识别上的姗姗来迟，就是这个短板的具体反映。

2. 出海遇挫，专利问题凸显。从2014年开始，小米就急欲在

海外市场博得一席之地，但是随之而来的专利打击却让小米无所适从。由于自身专利储备的不足，在专利保护极为严谨的海外，专利问题势将成为小米一道绕不过去的坎。

3. 小米移动生态链尚不完善。到目前为止，小米的强项仍然在硬件部分，而小米又一直将自己定位在互联网企业的形态。于此而言，小米目前还处在有布局无生态的阶段，要打造真正的小米生态链，还有很长的一段路要走。

4. 质量问题引发的负口碑效应。小米的性价比是一个优势，但与之相对应的就是小米不断爆发的质量问题。2015年的屏幕门事件就是小米质量问题的一个缩影，问题出现后小米的闪烁其词更是让广大用户感觉到了心寒。随着用户群的不断变化，小米的这些积压起来的质量问题很可能就会演变成滚雪球般的负面口碑效应，在互联网时代负口碑快速扩散的今天，如何杜绝负口碑，将成为小米面临的一个重要问题。

5. 营销优势不再。一直以来，小米都以饥饿营销和低价策略占领市场。但实践表明，中国用户的忠诚度并不高，用户在多次通过小米网络渠道进行固定时间点的抢购而未果的情况下，都可能失去耐心转而购买其他公司的产品。近来，小米又玩起了国货营销并且增加了线下体验店的数量，但如此的改变，是否能挽回增长的颓势，目前还不明朗。

6. 爆品战略背后的隐忧。小米一直强调要做爆品，但是要知道，“火爆一时易，火爆一世难”，各行各业都上演了很多过气的故事，要想维持爆品的生命周期，就一定要投入很大的人力和物力，而且还不一定能够守住。

7. 对产业链的掌控。小米的优势是营销，而不是生产层面。在芯片制造上小米就一直比较依赖高通，这使得小米不得受制于高通这样的公司。而要知道，一个做硬件的厂商，要想真正的健康发展，

就势必得全面掌控产业链。好在，雷军已有了这方面的意识，小米自主的芯片开发也许将会在未来的不久帮助小米解决这个难题。

8. 各厂商的围剿。快速的发展让小米正在变得越来越孤独，它的生产模式、营销模式正在被各个厂家模仿超越。当小米的模式、产品被模仿以后，小米原来引以为傲的产品特色很自然地就会被冲淡。而且竞争对手也在逐渐掌握防御小米的方法，有的甚至是在侵蚀。在这种情况下，小米如何突围，将是对它最大的考验。

从过去看，小米值得学习，从现在看，小米值得反思。因此，我们需要理性地看待小米。它有值得借鉴的地方，也有值得规避的地方。但不管怎样，小米肯定还会朝前走下去。小米的明天会走向何方，是盛开的牡丹，还是凋零的黄花，其实完全在于小米自己，而我们，只能在书中做出一个初始性的判断而已。

2014年，小米副总裁黎万强写过一本很火的书叫《参与感》，但它描述的只是具象的感受层面。而我们这本书将以一个全方位的角度，分析小米的做事方式，分析小米的得与失，更多的是在分析层面探讨小米值得学习和反思的东西。希望在为我们自己调整方向之时，也为小米的未来做一个整体的梳理。

李江涛

2016年1月6日

# 目 录

## 序 小米，这朵互联网的奇葩能够开多久 / 1

## 第一章 小米，迅速盛开的互联网花朵——爆发式增长背后的秘密 / 13

### 小米——互联网行业的“第一”专业户 / 14

第一个以接近硬件的成本把手机拆开卖 / 15

第一个成功实现非现货销售 / 16

第一个以安兔兔跑分的形式来量化手机的好坏 / 17

### 小米的“长赢基因” / 18

懂得顺势而为，不逆风而动 / 18

颠覆性创新，用真正的互联网思维重新思考 / 20

发动群众的力量 / 21

不惜代价做好产品 / 22

免费 + 长尾 / 23

## 第二章 中国最懂得快速养花的老板——雷军 / 25

### 雷军的互联网思维 / 26

互联网七字诀与“核爆炸” / 26

“七字诀”之外的群众路线 / 34

## **做自己企业的代言人 / 36**

“互联网+”时代，企业家要勇于为自己的企业代言 / 36

企业家品牌自营销，制造“雷军效应” / 38

## **有高超的资源整合能力 / 41**

通过“微笑曲线”分析小米的核心竞争力 / 42

整合资源，打通产业链的每个环节 / 45

## **“雷布斯”的光环还能顶多久 / 53**

“雷布斯”的由来 / 54

“雷布斯”的焦虑 / 57

“雷布斯”的光环还能顶多久 / 58

# **第三章 小米的养花经——小米的管理核心 / 61**

## **以人为本组建高端团队 / 62**

合伙人制 PK 一把手雇佣制 / 62

因人设事，先搭班子后创业 / 64

## **小米如何吸引大牛合伙人 / 65**

设置一个美好的蓝图 / 66

让大牛当家做主人 / 66

大牛吸引大牛 / 67

## **扁平化管理，实现员工自治 / 68**

互联网倒逼机制催生扁平化管理 / 68

扁平化管理的核心 / 69

传统企业如何实现“扁平化” / 73

小米去“制度”化的局限 / 76



## 第四章 花匠识天相的智慧——小米“互联网+”战略 / 79

### 寻找台风口，把握行业大机遇 / 80

卓越网：顺应互联网浪潮的一次尝试 / 80

在风口上，顺势而为做小米 / 81

### 小米初期紧跟苹果的公司战略 / 85

模仿：小米初创期快速起跑的策略 / 86

### 定位升级，不断扩大战略版图 / 90

最初定位：只做发烧手机 / 91

新愿景：让每个人都能享受科技的乐趣 / 92

### 小米意欲变身巨无霸 / 95

“佛观一粒米大如须弥山”暗含巨无霸战略 / 96

平台战略将小米打造成巨无霸？ / 97

### 成为巨无霸的小米将何去何从 / 101

小米偏航 / 101

小米的妥协 / 103

## 第五章 小米的种花技术——小米研发的长与短 / 107

### 活用互联网思维做手机 / 108

开放式思维，活用互联网正能量 / 108

互联网思维武装下的模式创新 / 111

### 小米的“互联网化” / 113

把手机当成电脑做 / 114

一切以用户体验为中心 / 114

以电商渠道为主的销售方式 / 119

小米的“互联网化” / 119