

小米之道

互联网预言家看小米

[美] 克莱·舍基 (Clay Shirky) 著

张琪 译

LITTLE RICE: SMARTPHONES, XIAOMI, AND THE CHINESE DREAM

XIAOMI



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

小米之道

互联网预言家看小米

| [美] 克莱·舍基 (Clay Shirky) 著 张琪 译 |

X I A O M I

LITTLE RICE: SMARTPHONES, XIAOMI, AND THE CHINESE DREAM



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

小米之道 / (美) 舍基著; 张琪译. — 杭州: 浙江人民出版社,

2017. 10

ISBN 978-7-213-08335-8

I. 小… II. ①舍… ②张… III. ①移动通信 - 电子工业 - 工业企业管理 - 经验 - 中国 IV. ①F426.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 189247 号

上架指导: 企业管理 / 网络经济

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字: 11-2017-217 号

小米之道

[美] 克莱·舍基 著

张琪 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 蔡玲平 尚婧

责任校对: 陈春

印刷: 河北鹏润印刷有限公司

开本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

字数: 76 千字

版次: 2017 年 10 月第 1 版

书号: ISBN 978-7-213-08335-8

定价: 49.90 元

印张: 6.25

插页: 1

印次: 2017 年 10 月第 1 次印刷



如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

测试题

对于小米之道，你了解多少？

1. 人种学家扬·奇普切斯通过研究发现，全球不管哪个国家的人都会随身带着三件东西，其中不包括（ ）

- A. 钱
- B. 钥匙
- C. 手机
- D. 笔

2. 小米自创办开始，就把眼光放在了国际市场，它花了（ ）买到了 Mi.com 的域名。

- A. 360 万美元
- B. 360 万人民币
- C. 2 600 万美元
- D. 2 600 万欧元

3. MIUI 的更新一般上线的时间是（ ）

- A. 橙色星期五
- B. 橙色星期三

4. 小米一直都在奉行“先导型用户创新”模式，其具体内涵是（ ）

- A. 由发烧级用户对产品提意见，小米迅速在更新中修改
- B. 由一批用户先行使用，然后他们向其他用户推荐

5. 小米手机进入的第一个海外市场是（ ）

- A. 新加坡
- B. 印度

6. 著名互联网观察家凯文·凯利，用（ ）来衡量一个地区的技术发展水平。

A. 金属使用量

B. 手机普及率

7. (多选)()方面的原因，给中国经济安装了奇怪的弹簧，使得趋势在中国通常出现得晚，但推进的速度却比其他地方快。

A. 起点低

B. 基础设施落后

C. 人口数量庞大

D. 出口经济发达

8. (多选)小米的估值，取决于三方面的因素，它们是()

A. 借助硬件而推出的各种收费性服务

B. 小米生态链

C. 小米的国际化步伐

D. 小米手机的单价



想了解小米为什么会崛起以及小米的未来在哪里吗？
扫码下载“湛庐阅读”APP，“扫一扫”本书封底条形码，
获得测试题答案及其他丰富内容。

Xiaomi

推荐序 1

什么是小米跟苹果正面撕的底气？

金错刀

科技商业观察家，BSI 爆品战略研究中心创始人

在我的书单里，互联网预言家克莱·舍基的经典著作《认知盈余》绝对能进 Top3。

认知盈余是所有互联网商业模式的一大基础理论，我用一句话总结为：下班时间产生的革命性力量。

实在没想到，克莱·舍基竟然把目光瞄准了中国的小米，甚至出了一本不太厚的书：《小米之道》。

互联网预言家眼中的小米，第一印象来自于

2015年他在上海购买手机的经历。当时，他被 Mi3 震惊了，而且买了一部 Mi3。

克莱·舍基看小米，跟我们的解读维度完全不同，他会拿小米跟苹果手机直接对比。他说：与卖 500 多美元的 iPhone 相比，Mi3 的价格非常低，而且它还很漂亮。

克莱·舍基对中国制造的颠覆性印象，是从小米开始的，让他最惊讶的一点是“漂亮”。因为，几十年来，对中国制造的指责不绝于耳，老外认为：他们只会大量复制，却不会设计新产品。

事实上，自克莱·舍基第一次购买小米的几年后，小米已经开始跟苹果 iPhone 正面撕了。小米开创了全面屏这个品类，甚至引发苹果的跟进，而小米 MIX2 跟 iPhoneX 更是正面开撕。

21 世纪到底该怎么做生意？

什么是旧模式跟新模式最大的区别？

我用一句话描述克莱·舍基写《小米之道》的

核心，就是：北京的小米跟加利福尼亚的苹果正面撕的底气到底在哪？

小米模式的本质，用雷军的话说，就是：硬件 + 互联网 + 新零售。

这个模式跟苹果是非常类似的，苹果在硬件、互联网、新零售上都是高手。

小米能跟苹果正面撕，真正的底气，克莱·舍基在书中有描述，但没有那么清晰，我梳理下，有三个。

品牌的竞争 VS 流量的竞争

乔布斯认为，品牌仅次于技术。他有一个品牌秘方：革命性技术与营销的结合才是苹果成功的关键。

苹果能卖出这么高的溢价，最重要一招就是品牌效应，而且是爆品级的品牌效应。我称之为：爆品 + 品牌。

很多跟苹果正面撕的公司，后来都败下阵来，一个重要的原因就是它们采取了类似的模式。

如果拿小米跟苹果对比，两者在模式上最大的不同，是小米采取了另外的模式：爆品 + 生态链流量。

这其中有两核心：一是互联网入口级流量，这个要靠高频的行为，核心是 MIUI。围绕着 MIUI，还有金融、互娱、影业、云服务、大数据，这都是高频的入口级流量。二是组合低频流量，把它形成大规模的流量旋风。小米最核心的产品是手机，用户购买是低频行为，如果小米网和小米之家只卖手机，这是很痛苦的。无论线上线下，你不可能让用户经常买手机，否则流量成本太高、效率太低是难以为继的。怎么办？只有靠扩充品类，完善丰富产品组合，形成大规模的流量。

英雄式设计 VS 民主设计

小米跟苹果正面撕的另外一个核心是产品设计理念。

苹果跟小米都是非常重视用户的。但是，小米把用户参与感上升到了战略和价值观的高度。

苹果的创新是靠英雄驱动的，比如乔布斯、设计大拿艾维。有个极端的例子，1980年的一天，乔布斯带着一本电话簿走进一场设计会议，并把电话簿扔在桌子上，说：“那是麦金塔能够做的最大尺寸，绝对不能更大。如果再大，消费者会受不了。”当时，场内的人都傻了，这本电话簿只是过去出现过的电脑的一半大小。

小米则是更极致的铁杆粉丝模式，克莱·舍基称之为“先导型用户创新”。在很多领域，像发烧粉这样的最深度用户通常非常了解产品，甚至甚于设计者自己，他们对产品的修改和调整也经常被添加到产品标准当中。

乔布斯最喜欢福特说过的一句话：你问顾客想要一个什么样的更好的交通工具，用户说，想要一匹更快的马。

不过，随着移动互联网的发展，大规模用户的

连接，以及他们革命性的认知盈余，再不能用这句话来描述用户了。

在小米论坛上，大量的产品设计是需要用户参与调研的，很多答案都是最佳用户体验的答案。

小米也请英雄式的设计师参与，比如设计大师斯塔克，但背后共通的理念是“民主设计”。

贪婪 VS 克制贪婪

这是小米跟苹果最大的不同。

也是很多新模式公司跟传统模式公司最大的不同。

苹果是做感动人心的产品，卖比较贵的价格。小米是做感动人心的产品，卖很厚道的价格。

小米 MIX 概念机刚出的时候，很多内部人都建议定价 9 999 元，后来雷军还是定价 3 999 元。

我曾经简单总结过内部版的“小米之道”：

- 第一条是“以用户为中心”。坚持“真诚 + 热爱”，一切纷至沓来。难度系数★★★★。

- 第二条是“只做感动人心、价格厚道的产品”。
难度系数★★★★。
- 第三条是“要么不干，干就干到极致”。难度系数★★★★。
- 第四条是“克制贪婪，用户才会产生强信任。”
难度系数★★★★。

“克制贪婪”是最难的，也是竞争对手最难学习的。

什么叫克制贪婪？就是少赚一点，就是大幅砍加价率，控制毛利率。比如，能不能把毛利率控制在 20%，把利润率控制在 5%。

为什么要克制贪婪，这也是小米模式的核心，就是获取用户的强信任。

当然，克制贪婪，也是因为小米有大量的软件作为后台，可以作为盈利点。

克莱·舍基认为：旧模式从硬件开始，依靠实体店出售单品，没有用户参与。当然，未来仍会有部分产品沿着这种模式被制造和销售。不过，当有

“芯”的产品开始越来越广地扩展到所有产业时，它们都完全可以先从服务开始，在线上出售。

他甚至预测：在任何需要设计、最终产品可以联网的低端市场，小米模式都可以使用！

小米标志着“先导型用户创新”作为有趣的边缘策略的终结，将逐渐成为主流。

不知道旧模式是何时结束的，但现在它确实消失了。

乔布斯说过一句话：“总回头看，你会被灭的！”
放在这本书里，很形象！

Xiaomi

推荐序 2

突破盲点，把握小米的成功之道

刘润

润米咨询创始人，《刘润·5分钟商学院》创始人，前微软战略合作总监

能为这本《小米之道》作序，我是很荣幸的；
能为克莱·舍基的书作序，尤其荣幸。

克莱·舍基的书《人人时代》《认知盈余》，我都读过。我自己很受启发，也专门在我的“得到APP”专栏《刘润·5分钟商学院》中向13万付费学员隆重推荐过。在这份荐书清单里，克莱·舍基也是唯一一位让我没忍住推荐了两本书的作者。

不过，看到这本克莱·舍基写的《小米之道》，我还是很震惊的。一个外国人用英文写的、关于中国互联网公司的书，在海外出版，再翻译成中文，用引进版的方式介绍给中国读者，很让我有点外国人教中国人打麻将的感觉。

我自己和小米有很密切的关系。2015年，在小米官方的授权下，我对小米进行了深入的研究和访谈，写了一本《互联网+：小米案例版》，并一直跟踪小米的发展，常常发表关于小米的文章。

这本书激起了我很大的兴趣，我也想看看，一个外国人，一位真正的互联网预言家，是怎么看小米的。透过他的眼睛看小米，一定会有非常有趣的观察。

我抱着这个心态，很快看完了《小米之道》的中文版样书。果然透过克莱·舍基的眼睛，找到了中国人看中国人的盲点。

比如，克莱·舍基说：“所有人看到这款手机（Mi1），都会在头脑中浮现出一个相同的想法，‘一般般，而且MIUI运行得也不太顺畅。’当时MIUI内核的安卓仍然不能与苹果并驾齐驱。然而，考虑到Mi1的价格，它就没必要比苹果好了。它只需要比其他安卓手机稍微好一点，尤其是三星。”

看到这一段时，我大吃一惊。原来一个外国人是这么看Mi1的。当时让米粉们狂热的MIUI，在他看来，“没必要比苹果好”。很有意思。显然，如果Mi1是在美国，这个苹果手机重镇发布，可以想象，效果可能完全和中国不一样。小米，至少是Mi1，可能真是一个在中国才能做成的产品。此后，小米手机在保持性能和系统体验的口碑之后，工艺、设计方面的进步也让作者在书中惊叹不已，夸起小米来甚至比国内的观察者更狠。

再比如，克莱·舍基说：“中国银行体系与世界之间的鸿沟是出了名的，任何一个尝试在高级酒店

之外使用信用卡的人都会迅速发现这一点。中国网站投入巨资所获得的线上交易专长和语言一样，都难以移植。类似地，中国在知识产权方面的宽松执法意味着，在拓展海外市场时，企业不仅面临着全然不同的市场环境，也没有了一系列政府性保护。”

看到这一段时，我深深点头。是的，在微软工作了近 14 年的我，非常理解知识产权的中外差异。克莱·舍基站在一个外国人的角度，判断中国产品出海会面临的巨大挑战，是从宽松的知识产权环境，走向严厉的知识产权环境。这不仅是小米要面对的，更是所有出海企业都要面对的。

不过，他说“中国银行体系和世界之间的鸿沟是出了名的”，我还真不知道。我从来没觉得中国信用卡在国外不好用，但是原来外国人是这么看我们的。这一点要记住，并且在需要的时候，密切关注。不过近年来小米在海外开拓市场的成功也提供了全