

MI A O M I

赵文锴◎著

互联网经济下的超速崛起之道

一部记录**互联网企业**超速成长模式的**MBA教材**

解密小米模式的第一本书

颠覆**传统**经济时代的商业模式

构建**互联网**经济时代商业新模式

小米 模式



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

M O S H I

MIAMI

小米模式

赵文锴◎著


互联网经济下的超速崛起之道

一部记录互联网企业超速成长模式的MBA教材

解密小米模式的第一本书

颠覆传统经济时代的商业模式
构建互联网经济时代商业新模式

MOCHI

 中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

小米模式:互联网经济下的超速崛起之道 / 赵文锴著.

北京:中国经济出版社,2014.9

ISBN978-7-5136-3393-2

I. ①小… II. ①赵… III. ①移动通信—电子工业—

工业企业管理—研究—中国 IV. ①F426.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 179833 号

责任编辑 王振岭 余静宜

责任审读 霍宏涛

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm×1000mm 1/16

印张 15.75

字数 216千字

版次 2014年9月第1版

印次 2014年9月第1次

定价 38.00元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社网址 www.economyph.com 社址北京市西城区百万庄北街3号邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68330607)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390) 服务热线:010-88386794

前言

小米的逆袭：互联网思维下的“神话”

这个时代真的不需要变化吗？现在连操作系统都在变，行业远没有得到充分竞争。我相信乔布斯发明了新手机时代，但还有很多新的东西会出现。

——小米公司董事长 雷军

小米手机从诞生至今，不断在颠覆和刷新着互联网公司与手机制造商的经营理念。一家创业公司，在短短几年就受到数百万粉丝的疯狂追捧，在智能手机关注热度榜上稳居前列，它已经成为万众瞩目的耀眼的明星，成为一个奇迹和“神话”。

小米手机究竟有着怎样的独特魅力，能在短短数年时间红遍世界，它究竟又有什么法宝能与苹果、三星等众多手机巨头相抗衡？小米手机又凭什么在手机市场独领风骚？小米手机到底成功在哪里，到底赢在何处？

从表面上看，小米的崛起是个偶然，借助于一系列宣传攻势和粉丝效应。但商业的成功从来就没有偶然，偶然得来的也只能是商机，如果没有抓住，也无法取得成功。也许每个手机品牌都有成为下一个乔布斯的梦想，而在实现梦想的过程中，小米却真正用互联网思维引领了这个时代，这也是其成功的原因所在。

雷军认为：“互联网思维不是工具，而是观念。”小米公司从创立到整体的运营，可以说是一家纯粹基于互联网思维的公司。早在小米创立之

初，雷军就和团队达成了一个共识：小米要同时涉足硬件、操作系统、互联网应用三个层面。在当今的手机市场中，唯有将这三者完美结合，才有可能把整体的体验做到最优。小米公司从创立之日起就成为很多公司模仿的对象，但还没能超越它，这也得益于它的这种思维，它的模式颠覆了传统手机公司的模式。

首先，小米用“参与式营销模式”颠覆了传统营销模式。互联网一头聚集着引领企业创新的客户需求，另一头则是实现这些需求的解决办法。小米选择了更彻底的互联网模式：充分听取用户声音，快速试错，快速迭代。雷军说过：“我们做手机不是说想把什么带给用户，而是用户需要什么，我们把它做出来。”在产品开发过程中，小米广泛地邀请用户成为设计参与者，他们在新产品的功能定位和产品测试方面起到了重要作用。“参与式营销”既让用户获得了参与感和尊重感，也使小米的产品获得了不断更新，更能满足用户的需求。

其次，小米的成功靠的是对“口碑营销”的有效利用。“口碑营销”有其精准性、互动性的特点，而且在舆论监督和降低组织成本等方面具有明显优势。小米成功的核心要素也在于用“口碑”进行产品研发和营销。小米依靠“超出用户预期”的口碑营销金律，迅速建立了自己庞大的粉丝群体，让口碑借助强大的粉丝群体进行广泛而有效地传播，这样不仅是把产品卖给用户的一瞬间让用户尖叫，更重要的是用户用后觉得好，愿意推荐。

再次，小米在渠道建设和成本控制上也可以说是颠覆了传统模式。他没有社会渠道，没有体验店，没有广告，用互联网来销售，直接面对终端消费者，省掉所有中间环节对利润的吞噬；它没有库存，没有生产线，没有固定资产投资，只是在研发和电子商务和物流部分需要投入，可以说小米的运营成本很低；它的产品种类很精简，不做高端和低端产品，不搞“机海战术”，这样使研发成本和物料采购成本都很低。基于此，使得小米产品相比同等配置的产品，价格上更有吸引力。

第四，边缘中心化管理也是小米管理创新的优势。小米结构扁平、层

级少，对一线员工充分放权，以客户导向让边缘中心化，因此员工可以通过关注客户的需求而直接决策，无需等待上级指令。“快速反应”在互联网时代是公司致胜的重要元素。

当然，不管采用什么形式的营销模式和管理模式，一个企业没有过硬的品牌在如今也是很难成功的。消费者为何愿意放弃传统的购买习惯，还未曾看到并体验过产品，就直接在网上下订单？这是源于消费者对小米品牌的信任。小米的竞争核心应该是品牌，因为品牌能带来溢价，只有建立品牌才能让大​​家脱离价格战的低端竞争漩涡。小米产品受到数百万狂热的米粉的追捧就是明证。

企业的运作模式，甚至是整个社会的分工和生活方式，是生产工具，但更核心的是思维工具。在互联网高速发展的今天，信息交互、知识分享的互联网思维正在改变着传统产业。就像雷军说的那样：“这个时代真的不需要变化吗？现在连操作系统都在变，行业远没有得到充分竞争。我相信乔布斯发明了新手机时代，但还有很多新的东西会出现。”

读懂一家企业就能读懂商业发展的真谛。可以说，一个企业辉煌的发展历程远比企业本身更值得关注！从小米身上，我们将读到新一代互联网创业者乃至更多企业的发展经历，得出普适性的意义。这也是本书带给读者的终极目的！通过本书，我们将为您揭密小米成功背后的故事……

目 录

前言/1

第一章 被颠覆与颠覆：移动互联的开拓者和领跑者	1
互联网思维“智造”小米神话	3
互联网思维下电子商务的大棋局	6
“未来手机会是这个世界的中心”	9
小米的时代就是“我们的时代”	11
雷军对移动互联产业的5个判断	14
小米教给传统企业的创新法则是什么	18
第二章 剑走偏锋：互联网思维下诞生的伟大企业	23
互联网思维——小米核心团队的集结号	25
站在风口上，让“猪”飞起来	31
“我们的150克青春”	35
小米，为梦想而生	37
第三章 让商业回归人性：“大道至简”的产品战略	41
“山寨化”的乱局就是小米的机遇	43

移动互联领域的“中国式救赎”	46
“小米就是要做顶级手机”	48
互联网是一种观念，是一种方法论	50
“专注、极致、口碑、快”七字诀	53
用硬件撕开互联网的“最后一公里”	58
“软件主导硬件”的互联网商业模式	61
第四章 全链条覆盖：支撑新生代用户群的基因	63
是障眼法？是迂回战术！	65
背道而驰做“加法”	68
走“极客”范的“酷玩类”产品	71
全链条的产业覆盖方式	73
雷氏兵法：手机产业链的全新整合	76
第五章 用户体验至上：极尽可能让用户“尖叫”	79
互联网思维就是给用户最棒的体验	81
小米的市场定位：“为发烧友而生”	83
极尽可能“让用户尖叫”	86
兜售参与感，让用户参与到品牌建设中	90
走“亲民路线”，将服务做到精细化	92
第六章 走“群众路线”：经营强大的“网络粉丝引力”	95
互联网思维的核心是“走群众路线”	97
“雷布斯”效应是这样产生的	99
“用户不是上帝，而是朋友”	103
激发“米粉”参与，再创“奇迹”	105
“粉丝文化”将小米推得更远	108

第七章	“非典型”营销：用互联网思维改造传统营销 ·····	113
	用“高配低价”杀出一条血路·····	115
	“零预算”催生“杀伤级”营销武器·····	117
	向同仁堂和海底捞学习口碑营销·····	120
	做好“饥饿营销”，提升品牌价值·····	123
	用“痛点”激发营销的“痒点”·····	127
	把互联网营销思维融入渠道建设·····	129
第八章	遭遇围追堵截：移动互联生态圈中的竞争 ·····	133
	小米遭受360的攻击·····	135
	当“米聊”遇上“微信”·····	138
	快播盒子剑指小米·····	141
	创维联手阿里挑战小米·····	144
	与同洲的“米粥”之战·····	147
	WiFi 密码分享叫停·····	150
	三驾马车跑的不一樣快·····	154
第九章	小米的刀锋：小米移动互联商业模式的核心 ·····	159
	“互联网思维”要胜过“工匠精神”·····	161
	三个创新思维奠定了小米的辉煌·····	164
	“铁人三项”体系下的移动互联产业链·····	167
	4P 组合理论：卖货能力 = 产品 + 价格 + 渠道 + 推销·····	171
	小米的“差异化”营销战略·····	173
	雷军的人格魅力变现品牌价值·····	176
第十章	创新管理平台：构建互联网时代管理理念 ·····	179
	“中老年团队”的“多文化”运作·····	181
	花80%时间找人，挖聪明人共事·····	184

少做事，管理扁平化	186
全员“6×12”小时工作	189
“毁三观”的雷氏管理法	190
把自己逼“死”，把员工逼“疯”	192
第十一章 自我跨越：向标杆企业学习，成就企业标杆	195
“紧跟苹果”的战略	197
亚马逊的营销渠道模式	200
谷歌的轻资产模式	202
戴尔的供应管理模式	204
紧跟小米的大可乐手机	206
凡客的“小米化”进阶	209
第十二章 新机遇，新挑战：下一个十年谁与小米争锋	213
小米，雷军作为企业家的最后一战	215
告别轻狂岁月的小米	218
雷军系的“投名状”	221
小米面临的机遇和挑战	223
谷歌高管加盟，加快全球化步伐	225
小米加速互联网化的三步棋	229
2014 移动互联格局的“俄罗斯轮盘”	232
未来之路，小米终究会成为“大米”	235
附录 小米公司大事记	239

第一章



被颠覆与颠覆： 移动互联网的开拓者和领跑者

互联网思维“智造”小米神话

互联网思维下电子商务的大棋局

“未来手机会是这个世界的中心”

小米的时代就是“我们的时代”

雷军对移动互联网产业的5个判断

小米教给传统企业的创新法则是什么

互联网思维“智造”小米神话

美国最具影响力的商业杂志 *Fast Company* 评选出 2014 年全球最具创新力的 50 大公司，谷歌、彭博慈善基金会、小米位列前三甲。此外，该榜单还评出了来自中国的最具创新力公司的前 10 名，中国公司已开始在可穿戴设备、智能手机、移动互联等领域展现出极强的创新力。而小米公司位列中国十大最具创新力公司的榜首。根据官方的解释，小米上榜的理由是“小米，在全球最大手机市场中重塑智能手机的商业模式”。

在 2013 年中央电视台“年度经济人物”的评选颁奖典礼上，雷军与董明珠立下赌约。小米科技董事长雷军向格力集团董事长董明珠下战书，雷军表示，如果 5 年内小米的销售额超过了格力，算自己赢，董明珠就要输给自己 1 元。董明珠豪气逼人，直接将赌注提高到 10 亿元。空调和手机完全属于两个不同的品类，一个属于家电，一个属于 3C 产品，一个是家用电器，一个是随身电话，其可比性本来就很小。

雷军和董明珠都是民营企业家中响当当的人物，各自都是信心满满，自然不会信口开河。事件发生后不到 24 小时，挺雷军和董明珠的各有人在。对于这场豪赌，小米内部比较乐观，认为雷军肯定会赢的。按照这两年小米的增长速度来看，小米 2012 年的营业收入 126.5 亿元，2013 年营业收入超过 316 亿元，2014 年仍将处于持续上涨的阶段，如果能保持 100% 的速度的话，2014 年全年营业收入就能到 700 亿元，2015 年有望突破 1500 亿元，按照这样的计算方式，小米用不了 3 年的时间就能超过格力。

如果这场赌约是雷军赢的话，相当于是小米仅用 5 年时间就成为又一

家来自中国的世界 500 强公司。对于这场赌局，雷军还是较为谦虚的，但是谦虚不代表没有自信，雷军在谦虚的同时，表现出自信满满的样子来，其原因在于小米是一家具有互联网思维的公司，因此一切皆有可能发生。

在对互联网思维的理解上，雷军自己曾经花很长的时间思考，什么是互联网？他第一次深度思考这个问题，是在 1998 年到 1999 年，那时候互联网浪潮在中国刚刚兴起。腾讯、百度和阿里巴巴都是在这个浪潮下创办的。但是就在那个风起云涌的日子里，雷军对互联网所知甚少，被冲得晕头转向。那时的雷军还在做软件，他觉得挺自豪的，可是一夜之间他们就变成落伍者，被时代所抛弃。后来在卖掉卓越网后，他终于想明白了，说起来很简单：互联网其实不是技术，互联网其实是一种观念，互联网是一种方法论，你用这种方法论就能把握住互联网的精髓。

想明白这一点以后，雷军一下子就释然了。此时的雷军觉得要做互联网其实很简单，你只需要用互联网去做生意就行了，不就是电子商务，用电子的方式做商务。

也就是在这种思维的指引下，2007 年金山上市后，雷军辞去了 CEO 职位，做了几年天使投资后，用他的方法论帮助创办了 20 多家公司。2010 年，他就决定用这套方法论来创办小米。真如他的想象，的确事半功倍。

也就是在这一思想的指引下，经过几年的发展，小米形成了一整套互联网经营核心思维。概括起来讲，小米的互联网思维的核心包括：全流程跟踪的体验经济、粉丝经济（以产品为基础经营用户）、互联网时代的全球分工、并行开发的产品开发模式等逻辑。靠着这一整套逻辑与用户以及整个生态链，小米顺利实现了价值交付。

2013 年，小米开发了多种产品，进行横向多元化拓展，其中包括小米电视、小米盒子、小米耳机、小米路由器、小米充电器，等等。但是小米的脚步并不只是如此，还有更多的产品在小米产品开发序列中，等待着正式推出的那一天。

基于网络营销思维，小米这种横向多元化发展，有削弱小米累积起来

的品牌势能的可能，因此许多人不看好小米。但是，这样的思维过于传统，无法做到以产品为中心进行理解，小米自始至终都是在产品的基础上经营用户，通过一整套互联网思维，来打造出一套与用户互动的体系，实现生态链的价值交付。这才是小米的互联网思维，才是小米领跑移动互联并创造无数个商业“神话”的原因。

互联网思维下电子商务的大棋局

佳能公司的前总裁御手洗富士夫曾说过这么一句话：“我们应当做些人们称之为疯狂的事情。如果什么事人们都说‘好’，那就意味着别人已经在做了。”他这句话中的“疯狂”，放到现如今这个互联网行业的话，就是“颠覆性创新”：做出一款非凡卓越的产品，让竞争对手可望而不可即，让用户为之狂热。

互联网的兴起，改变和再造了我们生活当中的许多行业，如零售业、服装业、家电行业、汽车行业、食品行业，等等，互联网的发展之处，让一些不愿意改变传统的商业王国纷纷倒下。而雷军，则把互联网这股风刮到了手机行业。

《转型》这本书的作者拉里·博西迪和拉姆·查兰曾在书中写道：“将军们往往在准备打过去的战争。”这就好比是传统行业的王者们，如果在互联网时代来临的时候，不能及时做出调整的话，在面对互联网的高渗透性时，就会使企业变得岌岌可危。马云谈到余额宝时曾说，“如果银行不改变，我们就改变银行。”显然马云想要改变的，必然会受到极大的阻力，但是和马云不同的是，雷军改变的手机行业，是在顺应时代更迭的前提下进行的，因此受到的阻力微乎其微。

对雷军来说，用互联网思维做手机能极大地帮助小米拉到更多的赞助人。雷军认为，小米是中国第三大电子商务公司。而以往的案例已经充分证明了，凡是戴上了电商这顶“土豪”帽子，企业“烧钱”就是理所应当的了，而小米在这条道路上则走得更为迅猛。当然，小米抛开电商这顶帽子，还有实打实的产品。电子商务企业只是让小米急速膨胀的头衔而

已，真正让小米能顺利发展的，主要还是用心经营的 MIUI、自主研发的 APP、小米手机，等等。

在前两年，互联网企业扎堆做手机的现象出现时，中国移动互联网产业联盟常务副理事长李易表示，“它就是个笑话，本身就不应该开始……我预计一年之后，互联网企业必将出现大潮退后的危机。”而一年之后的确是出现了大潮退去，但是危机并没有显现。

百度与戴尔、长虹合作，奇虎 360 与华为携手……他们的目的显而易见，都是在挖空心思把自己的软件和应用商店通过卖手机的方式进行捆绑销售，但最终的实际效果都只是处于不温不火的状态。究其原因，就是缺乏核心技术，只是靠着简单的拼装贴牌的方式，这样根本就不能使品牌获得用户的认同感。为了围堵小米手机，奇虎 360 的董事长周鸿祎曾经大打“价格战”，但结果证明，360 的“特供机”根本对小米构不成威胁。虽然走的都是一样的“贴牌”路线，但在巨头们折戟沉沙的情况下，小米能够独善其身也并非无迹可寻。

事实上，在雷军还没决定做小米手机之前，他就已经对手机十分着迷了，他说：“移动互联网讲究的是软硬一体化的体验，我观察移动互联网有 5 年的时间，琢磨完了，才开始研究终端。”曾经他出门的时候，带过几十部手机。而考察过很多国内的手机厂商后，他最终认为所有的终端都不够好。正是因为这样，他才会卷起袖管，决定靠自己来完善国内的手机终端市场。

和其他互联网公司转投到手机市场不同的是，小米公司推出的第一部小米手机是在 MIUI 推出一年后才上市的。雷军决定从操作系统做起，原因就是先要解决用户的“痛点”，才能赢得用户的“芳心”。过去只有极客才追求的完美体验，普通的用户在 MIUI 系统里就能随意体验到。比如通过修改一些小细节方面，让手机系统能够更符合中国人的习惯；通过推出云存储、共享功能等个性化服务，改善用户体验。与此同时，小米还会将用户在论坛和社区的评价、反馈等，及时吸纳到改进方案里，将“吐槽”变成“微创新”的原动力。小米手机的这种用户参与改进的方式，就是小