

站在台风口，猪也能飞起来！

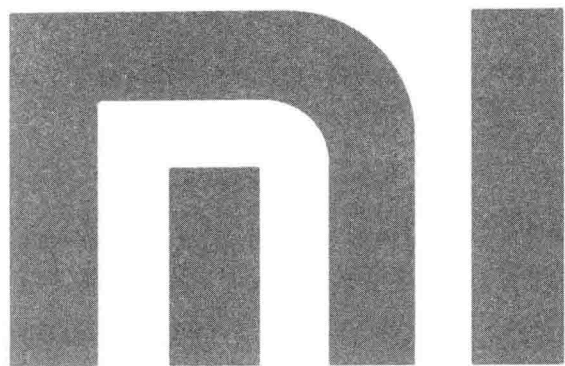


小米制胜之道



冷湖◎编著

 中国纺织出版社



小米制胜之道



冷湖◎编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

“小米”成功由点到线，由线到面，形成了幅员辽阔的粉丝沃土。被称为“雷布斯”的雷军，到底让小米吃了什么，才让它在众多大鳄们的眼皮底下一骑绝尘，大有舍我其谁之势？是细节、是创新、是渠道，更是用户体验、是团队协作……总之，它成功逮到了你！本书在综合展现小米特色的基础上，梳理了小米的成功之道，提供了富有借鉴的管理和学习经验；语言轻松活泼，又不乏观点精准，因为我们如小米一般，重视读者的阅读体验。不信？你就试试吧！

图书在版编目（CIP）数据

小米制胜之道 / 冷湖编著. —北京：中国纺织出版社，2015. 1

ISBN 978-7-5180-1145-2

I. ①小… II. ①冷… 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 242451 号

策划编辑：陈 芳

责任印制：储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码：100124

销售电话：010—67004422 传真：010—87155801

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

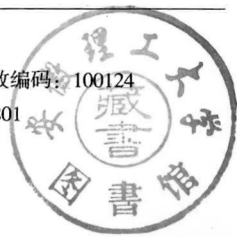
官方微博http://weibo.com/2119887771

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2015年1月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：14.5

字数：174千字 定价：36.80元



凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

让用户苏醒的小米时代

2010年4月6日，中关村的银谷大厦里，上演了一幕令人难忘的创业掠影：雷军和其他6个创始人喝了一碗小米粥，紧接着，一个以粗粮为名称的互联网公司就此诞生。让人想不到的是，在短短的几年间，这个一度背负着“山寨”身份的小米，居然一路狂飙，一跃成长为年销售额近300亿的品牌。

曾经生冷的小米，一下子煮成了香喷喷的一锅粥，自然引起了无数人的关注，他们在追捧小米的同时也在纷纷效仿“小米模式”，希望将这种成功进行复制……而让广大“米粉”为之兴奋的是，2014年央视春晚前的黄金时段，播出了一段长达一分钟的小米广告：“我们的名字叫年轻，在追逐梦想的路上，不断向前，无所畏惧，去探索、去改变、去拼搏。含泪跌倒，微笑重来，让世界看清我们的样子。2014，我们的时代来了！”

小米真的来了，而且是带着颠覆性的思维来了。在一个技术和功能已经不足以吸引大众消费者的时代，小米独辟蹊径地杀出了一条血路，以其独特的线上销售模式，迅速取得了巨大的市场成功；小米通过“真实性”和“参与感”两大杀手锏，让被各种配置参数搞晕的用户，从沉沉的昏睡中苏醒过来了。于是，这些缺乏存在感、在现实世界中有点迷茫的人们，经由小米找到了被压抑已久的释放出口。在他们眼中，小米不仅意味着一个新时代的来临，更代表着一个崇尚平等、自由、参与、同创的时代来临。

对于很多用户来说，小米是属于他们的，拥有小米就拥有了另一个世界。小米创建的全新体验，让一个由物质匮乏迈向物质丰富的国度再次充满了文化内涵，特别是用户中的年轻群体，借助“雷布斯”的登坛布道找到了表达个性的机会，由此满足了他们在精神价值层面的需求。难怪雷军曾说：“小米其实在大家面前演示了一个硅谷式的创业，一个巨大的商业机会，一组很彪悍的人，再拿钱堆，一登场就是世界级的玩法。”

的确如此，小米诠释的不仅是互联网思维的胜利，更是屌丝逆袭的胜利，它让传奇不再是“高大上”的专属，而是人人都能唾手可得的经历。小米的“为发烧而生”，将极客消费文化推至高潮，让更多的用户找到了失却已久的信仰，更让他们实现了身为粉丝和品牌一起成长的心愿。

在小米时代，用户可以尽情操纵着符合中国人习惯的MIUI系统，参与着系统中各个细节的改进和完善。经过深度开发的MIUI，如同一位久别重逢的亲人，操着浓重的乡音款款走到用户面前，还给人们一个“我就是造物者”的体验快感。

用户之所以追随小米成长脚步，是因为小米建立了三大颠覆性的创新模式：它首创了用互联网模式开发手机操作系统的先例；它推动了行业的互联网化，用互联网思维塑造一个手机品牌；它带动了用户体验一体化……小米的出现，给传统的手机行业造成了巨大的冲击，也让用户彻底改观了对智能手机的认知。

当整个手机市场被小米的“发烧”而燃起熊熊烈火之际，这意味着苏醒的用户终于书写了一个品牌的进化史。小米的演进历程恰恰证明一条真理：在充满变革的时代，唯一不变的就是变化，只有找到用户的痛点，才能成就用户的快感。

小米时代来了，你准备好了吗？

作者

2014年10月

C 目录 Contents

第一部分 时代浪潮的引领之道

第一章	小米时代.....	2
	小米狂潮.....	2
	互联网思维双刃剑.....	9
	小米你学不会.....	17
第二章	订购的秘密.....	24
	饥饿式营销.....	24
	产量与成本.....	31
	饥饿的危与机.....	37
第三章	领袖之力.....	43
	小米教父雷布斯.....	43
	“明星”的力量.....	49
	站在巨人的肩膀上.....	55
第四章	粉丝的孵化.....	62
	粉丝至上.....	62
	论坛的生机.....	68

像宗教一样.....	74
------------	----

第二部分 向下而为的创新之道

第五章	为发烧而生.....	82
	小米降级论.....	82
	屌丝经济的魅力.....	88
	苹果向上，小米向下.....	93
第六章	体验式设计.....	99
	让用户发声.....	99
	抓住用户的痛点.....	103
	人人都是设计师.....	108
第七章	解放团队.....	114
	偏执狂的创造力.....	114
	忘掉KPI.....	119
	玩者之心.....	125

第三部分 逆流而上的生存之道

第八章	竞争与学习.....	132
	小米VS魅族.....	132
	谁学习了谁.....	140
	为什么是小米.....	146
第九章	选对时机.....	152
	主力未动布局先行.....	152
	专注阶段性目标.....	159
	选择与取舍.....	165
第十章	借力打力.....	172

跟媒体做好朋友.....	172
黏合供应商.....	178
小米互助会.....	183
第十一章 围剿小米.....	189
枪打出头鸟.....	189
神话疑云.....	194
“性价比”之战.....	199
第十二章 产业链突围.....	206
整合产业链.....	206
抢占客厅.....	211
小米帝国.....	216
结语 浪潮之巅回归理性.....	222
参考资料.....	224

第一部分 时代浪潮的引领之道

第一章 小米时代

2011年8月16日，是一个神话的开始，也是一个时代的开端。在北京798艺术中心北京会所，小米手机揭开了神秘的面纱，也揭开了属于小米的时代。2011年9月5日，小米首次预售，34小时预订出30万台；12月18日，小米第二次预售，3个小时又卖出10万台。两次预售总共37个小时，售出40万台同款手机，即便比肩苹果，这个成绩也毫不逊色。至此，小米已被视为中国的“苹果”，掌门人雷军也被称作“雷布斯”。

小米狂潮

在苹果公司推出的iPhone 4手机登陆中国之时，全国掀起一阵“苹果热”。从iPod到iPhone，再到iPad，苹果几乎跨越了手机的界限，留下的只有狂热与痴迷。彼时，中国手机领域在恐慌与追赶中，开始了智能手机的厮杀。

作为彻头彻尾的后来者，小米的出现让中国手机领域的玩家们措手不及。2013年，雷军在一场外部讲话中如是说：“去年小米销售额为126亿元，今年有非常大的把握突破300亿元，年增140%，而明年可能会进一步超过500亿元。”对于多如过江之鲫的智能手机厂商而言，这几乎

是不可能完成的任务，但是小米做到了。

小米与其他手机厂商最大的区别，用小米掌门人雷军说过的话就是：“我们不是一家手机企业，而是一家互联网企业。”作为完全依托于互联网销售手机的先驱，原本对互联网持怀疑态度，曾经对小米不屑一顾的手机界同行，如今开始急匆匆地学习小米。

华为在 2014 年伊始，推出荣耀手机，并且将荣耀品牌从华为独立出来专门走电商渠道销售，放弃经营多年的传统渠道，学习小米的销售模式。联想随后也表示，其即将推出的新手机将采取现货预售并且以抢 Z 码形式进行，学习小米的预售抢 Z 码做互联网营销。而没过多久，金立、OPPO 等众多其他同行也纷纷开始策划如何进行网络营销和销售，一副“以彼之道还施彼身”的火热景象。

◎ 颠覆传统模式

传统手机业已经进入小米时代。

自从苹果公司推出的 iPhone 智能手机，在全球范围内大获成功以后，曾经红极一时的摩托罗拉、诺基亚已经因为错失良机，而身处死亡边缘。须知，在小米诞生的 2011 年，这两个品牌在中国手机市场尚处于前五。随着中国手机行业过渡到智能时代，由于市场竞争愈演愈烈、价格战你来我往、山寨手机横行等因素，国内手机厂商可以说每况愈下。

小米最初带来的仅仅只是新鲜，2011 年中国智能手机市场出货量为 5400 万台。小米当时的订单是 40 万台，占据国内市场份额第一的是外资品牌三星，出货量为 1000 万台，其中超过 1000 万台来自于中兴和华为。小米的成绩虽然令人眼前一亮，但也显得微不足道。然而越是如此，在这样的时代背景下，小米的成功就显得越耀眼。

小米给中国手机行业带来的最大的冲击应该说是观念上的冲击，尤其是利用互联网渠道做品牌，利用互联网渠道卖手机。

那么，小米究竟颠覆了什么？其中最主要的有两点：

首先是价格重塑。

传统意义上的价格，毋庸置疑起决定性作用的是成本。就以传统的手机零售而言，手机厂商的销售渠道要从全国代理开始，一级级往下细分到省级代理商、地市级代理，至少要经过三级铺货，最终才能到达消费者可以购买的实体店。渠道层层加价，使得手机销售的中间环节成本非常高，产品定价通常高于成本 30% 左右。加之互联网渠道对实体渠道的冲击，苏宁、国美、迪信通等实体渠道的手机卖场受到了很大的冲击，要么维持高价格造成销量下滑，要么降价造成亏损，进退两难。

而小米改变了这种价格模式。小米的第一款手机推出时，定价为 1999 元。雷军对 1999 元的价格表示这是非常艰难的决定，还调侃称“谁能将成本控制在 1200 元，那小米找他来做”。一般情况下手机销售成本还需将实体店运营维护、市场运营维护等成本考虑进去，不过小米手机并不是通过传统的销售渠道来销售，而是采用和淘宝一样的模式销售。这样的话，就没有实体店面的运营成本。尽管还会有市场维护费用，但是对于小米公司来说，降低了很大压力。

从用户的角度看，也有了更大的价格空间和利润空间。事实也是如此，小米手机预订之际火爆的景象也验证了这一点。

小米改变的是定价标准，而不是所谓的经营模式，充其量只是将一种全新的手机营销模式摆在了我们面前。要知道，互联网营销的成本实际上并不高，所以这并不能作为小米的核心优势，只能说小米比其他人更加会运用而已。虽然有人说，小米是在完全模仿苹果的模式，但是毋庸置疑的是，苹果的价格不可能这么低，而小米能，对消费者来说，这个优势就已经让其具备足够大的生存空间。

第二是供应链改造。

小米对价格的重组，决定了其面对的环节与传统手机厂商不同。

传统商家必须从设计、生产、销售、售后等一条龙环节上，做到最优，如此才能尽可能地保证一款产品的成功。而小米关注的重点几乎减到了最少，设计与用户。一款手机最重要的是什么，让用户满意，小米就专注于这一点。同时，对于其他环节来说，小米也设计了流程，只不过它把这个流程交给其他人来帮自己完成。

在供应链上，小米所做的是掌控流程，而不是控制流程。任何企业的精力都是有限的，尤其像小米这样的创业者，想一个人完成所有的事情是不现实的，不管是人力、物力还是财力都难以满足。所以选择一个适合自己的切入点很重要，往往能够事半功倍。

比如，从开始铺货到最终销售数据返回到手机厂商的手中，这个过程往往需要两个月。这其中不仅涉及生产、现金、物流的衡量，还会影响市场预测的精度。而小米因为省略了中间几个环节，可以时时反馈销售数据，再根据准确的销售数据预估订单。不仅能够缩短供应链，还能及时掌握消费者信息。小米的库存周期、回款周期、运营效率等，都得到极大的提高。

◎ 思维进化

看到小米的成功，竞争对手们红了眼。经过反复地研究、推敲，所有人做出了一个一致的判断，小米成功的关键在于互联网。随着互联网的膨胀，很多人都意识到一个改变，那就是传统行业即将受到互联网巨大的冲击，互联网对传统行业将形成一种颠覆。但是很少有人能够看到未来的走向。

两个最典型的行业就是制造业和零售业。

对于制造业来说，第二次工业革命，完成了以机器生产代替手工劳动的转变，提高的是效率。其根本是因为传统的制造业都是封闭式生产，由生产商决定生产何种商品，而不是由消费者决定。互联网的兴起被视

作“第三次工业革命”的前奏。如今，生产商和消费者的地位完全颠倒，由消费者来决定需要什么产品，消费者具有某种需求，生产商才能来生产满足这种需求的产品。效率已经走到了极致，大规模生产时代宣告终结，这意味着规模制造的优势越来越小，消费者的参与度越来越高。

然后是零售业，在2012中国经济年度人物颁奖现场，代表传统零售的万达集团董事长王健林与代表互联网零售的阿里巴巴集团董事会主席马云，立下了一个能够表现出零售业与互联网之间冲击的赌约。

王健林称：“电商再厉害，但像洗澡、捏脚、掏耳朵这些业务，电商是取代不了的。我跟马云先生赌一把：2020年，也就是8年后，如果电商在中国零售市场占50%，我给他一个亿，如果没到他还我一个亿。”

马云则认为互联网电子商务必胜。他称：“今天真正创造一万亿的不是马云，创造一万亿的是可能不会回头的店小二，小年轻人，‘90后’、‘80后’，我们在街上碰到不会点头的快递人员，他们正在改变今天的中国经济，而只有他们才是未来经济的希望。所以我不是取代你，而是帮助他们取代你。”

未来一定是互联网化的，小米正是一个互联网改造的典型。

关于思维，小米的另一个关键词是开放，这也是其互联网特性所决定的。网络最重要的一点就是开放，必须让更多的人加入进来，形成互动，这样才能产生更大的需求，才能将流量转变为交易。

在网络时代不乏开放的巨头，Facebook开放了接口、谷歌Android开放代码、苹果开放应用商店成为开发者的创业平台。还有我们熟悉的淘宝，马云建立了淘宝平台，所做的第一件事不是如何收租，而是如何聚拢人气，也就是我们现在所说的流量，开放给商家们做生意，马云才能有利可图。

小米开放的是设计，让用户参与进来，提出自己想要的功能和建议，比任何换位思考都要准确和实在，因为这才是消费者真正想要的。

这也是传统商业思维和小米商业思维的最大区别之一。传统的手机商家绞尽脑汁地思考：那些挑剔的消费者究竟想要什么功能？什么样的功能才能让他们心甘情愿地掏钱？而小米所思考的是，你想要什么功能，你想要什么功能我就给你什么功能。

如今火热的科技门户，诸如虎嗅网、知乎等，之所以能够在当今媒体式微的背景下燃起生命力，最重要的就是其遵循互联网准则——UCG（用户生成内容，网站或其他开放性媒介的内容由其用户贡献生成）。雷军说过一句话：“每一个米粉都是小米的产品设计师。”这就是小米的UCG。

小米的开放思维，把智能手机真正的带入了低门槛、多元化、平民化的时代，聚集了自己的用户群。与其说小米是在颠覆传统，不如说是利用规则。现在，互联网企业都有自己的流量聚焦点，比如腾讯的QQ、微信，它们所要做的事就是如何从这些聚集的人群身上获利。相比于一次生意完结就结束了交易关系的传统企业，它们的经营是长久性、持续性的。

◎ 反其道而行

之所以小米成功的模式受到追捧，无非是因为看到小米能够赚钱。小米采用的是一种先亏损后盈利的方式，这与传统手机厂商恰恰相反。这也是小米利用互联网的优势，对传统产业价值曲线进行了改造的原因。

传统手机厂商，随着成本与价格下降趋同，一个产品周期就结束了。即在一开始，利润最高，随着产品热度下降，新品迭代，价格不断降低，利润也越来越低。只有通过不断推新品，才能保证利润。

而小米最开始是赔本赚吆喝，先以较低的价格保证性价比，吸引用户，形成规模效应之后，成本曲线就会向下倾斜，但产品生命周期越长，卖得越久，累计利润也就越多。这就是为什么小米在产品推出前花费了

大力气进行造势的原因，这也是互联网模式对价值曲线的一个优化。

也就是说，小米必须达到一个销售量，才能盈亏平衡，之后利润不仅不会下降，反而越来越高。假设这个平衡点是 100 万台，小米在达到这个销量之前，不仅面对上游厂商话语权弱，成本分摊也很艰难，必然导致亏损。不过超过 100 万台之后，小米的分摊成本就会越来越低，利润率越来越高。

小米作为后来者，在手机研发、销售上并不具备直接和传统厂商硬碰硬的势力。比如传统厂商可以靠不断推出新品来盈利，但是小米并不具备庞大的研发团队，只能采取精品战略，思考如何拉长产品的生命周期。小米思考的关键问题在于，如何保持产品优势，苹果也是如此，这也是苹果为什么没有退出 iPhone 之外的其他手机品牌的原因。这不仅能降低研发成本，还能保持消费者认知，唯一的要求只是：比其他手机好一点。

以小米 2 为例，2012 年 8 月，小米发布米 2，售价依旧为 1999 元；2013 年 4 月，在保持 1999 售价的前提下，小米将米 2 升级到米 2S，在 CPU 性能和相机像素上做了提升；2013 年 7 月，小米对米 2S 进行降价到 1699 元；2013 年 9 月，小米将米 2S 的内存升级到 32G，价格提升到 1799 元。可以看出小米在有利润之后进行降价，或者提高手机的性能，以保证手机的性价比一直处于同等价位中相对较高的水平。

正是这种“性价比”，让小米得以保持长久的生命力，这种生命力也正是传统手机厂商最缺乏的。

小米用了三年的时间，创造了一个并不那么易于模仿的商业模式。苹果当年用智能化的触屏手机打开一个新市场，成就了如今的霸主地位，可短短几年，触屏手机已经遍地都是了，想要胜出只能另谋出路。正如小米，通过改变渠道、缩短销售环节、提高资金运转效率等方式挤进了这个市场并引起大公司的重视和警惕。

而实际上，与其说小米创造了一个新的模式，不如说是因为小米没有那么强大的实力，只能绕开传统手机产业链中的主要环节。这些环节对于后来者来说，是毫无胜算的短板，但对于已经成熟的企业，则是优势。

对传统手机厂商来讲，很难从已有渠道完全转型到电商模式，这样做就必须理清与运营商、经销商之间千丝万缕的利益关系，让现有利益产生动摇。调整和学习小米的过程，不是一个同质化的过程，而应该是一个差异化的过程。每个企业的优势、条件、资源都完全不同，学习的是对手颠覆性的思路，而不是手段，只有找到自己的优势和短板，才能制定符合自身的策略。

每个企业都在寻找一个不同的打法，这才是出路。

互联网思维双刃剑

2013年，最火的企业是谁？答案或许不唯一，但是无论有谁必然要算上小米。不光是小米火了，“用互联网思维颠覆传统企业的游戏规则”这个逆袭圣经，更是让小米缔造了营销神话。它用几乎是屌丝的价格赢得了庞大的用户群和为数不少的铁杆粉丝。小米的强项不是硬件也不是服务，而是以“发烧友手机”自居，烧出了手机的粉丝文化。它更是以2.5亿美元的价格逼向了近百亿的美元估值。在当年的8月下旬，小米被称为“互联网第四巨头”，位列阿里巴巴、腾讯和百度之下。

小米火了，无数的手机厂商们却坐不住了，他们不能眼睁睁地看着雷军朝着“雷布斯”的方向挺进，也不想让下一个“苹果”的神话落在小米的头上。然而不管他们愿不愿意，小米的确用互联网模式为自己戴上了一顶王冠：了解用户诉求，快速试错，迅速更新换代。正如雷家军