

小米哲学

雷军的商业生态运营逻辑

杨宗勇◎著



小米哲学

雷军的商业生态运营逻辑

杨宗勇◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

小米哲学：雷军的商业生态运营逻辑 / 杨宗勇著. —
北京：中国友谊出版公司，2019.5
ISBN 978-7-5057-4637-4

I. ①小… II. ①杨… III. ①通信企业—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 (2019) 第 057045 号

书名 小米哲学：雷军的商业生态运营逻辑
作者 杨宗勇
出版 中国友谊出版公司
策划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
发行 杭州飞阅图书有限公司
经销 新华书店
制版 杭州中大图文设计有限公司
印刷 杭州钱江彩色印务有限公司
规格 710×1000 毫米 16 开
15.75 印张 210 千字
版次 2019 年 5 月第 1 版
印次 2019 年 5 月第 1 次印刷
书号 ISBN 978-7-5057-4637-4
定价 52.00 元
地址 北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编 100028
电话 (010) 64678009

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外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，按单生产，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。

目 录

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 / 003
- 战略合作：成功赢得供应商巨头信赖 / 006
- 野蛮生长：小米裂变的三个关键节点 / 007
- 铁人三项：硬件 + 新零售 + 互联网服务 / 010
- 生态帝国：创新驱动下的互联网公司 / 014

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 / 021
- 产品主义：追求极简思维与用户体验 / 024
- 品质制造：感动人心 vs 价格厚道 / 026
- 运营模式：“轻资产”与“铁人三项” / 029
- 管理创新：小米奇迹背后的制度建设 / 032
- 零售创新：新零售视角下的小米模式 / 035
- 新型供应链：小米成功的核心竞争力 / 039

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 / 047
- 模式进化：从互联网到物联网的跨越 / 051
- 蚂蚁市场：消费升级时代的巨大机会 / 053
- 生态圈层：以手机为核心的航母生态 / 055
- 扩张原则：坚持效率第一，速度为王 / 061
- 扩张策略：投资 + 孵化，持股不控股 / 064
- 揭秘小米生态链背后蕴含的商业逻辑 / 066

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 / 073
- 爆款策略：坚持打造高性价比的产品 / 076
- 产品定位：真正解决用户的需求痛点 / 080
- 渠道变革：实现生产销售一体化运营 / 081
- 竹林生态：依托小米品牌构建生态圈 / 082
- 工业 4.0 时代，小米模式的四大优势 / 084
- 小米模式对传统制造企业的借鉴和启示 / 087

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 / 091
- 零售升级：小米之家模式的主要特征 / 093
- 业态杀手：小米之家的定位与高坪效 / 096
- 消费变革：小米之家模式在新零售时代的运营实践 / 100
- 精准转化：小米之家的产品分销策略 / 102
- 创新玩法：疯狂布局背后的战略逻辑 / 104
- 零售 = 流量 × 转化率 × 客单价 × 复购率 / 107

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 / 115
- 玩家群像：国内品质电商平台运营模式 / 117
- 小米有品：正在崛起的新一代品质电商 / 119
- 品牌升级：LOGO 更新背后的战略路径 / 121
- 拓展边界：践行雷军的“新国货”理念 / 124
- 生态为王：小米有品的新零售布局路径 / 125
- 模式对比：小米有品与网易严选的区别 / 127

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 / 133
- 组织架构：小餐馆理论与扁平化管理 / 134
- 项目运营：追求产品细节的尽善尽美 / 136
- 用户至上：以用户需求驱动产品迭代 / 138
- 技术创新：引领市场的核心竞争优势 / 140
- 人才建设：小米的人力资源管理策略 / 142
- 小米文化：管理背后的使命与价值观 / 146

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 / 151
- 用户参与感：建立口碑“三三”法则 / 154
- 互联网思维：专注、极致、口碑、快 / 158
- 让用户尖叫：产品体验超越用户期望 / 161
- 沉淀用户：搭建粉丝社群的五个步骤 / 163
- 引爆粉丝：小米互联网思维实践法则 / 167
- 社交营销：小米的社交媒体运营策略 / 171

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 / 177
- 价格策略：高配低价，坚持价格厚道 / 179
- 渠道策略：跨界融合，提高零售效率 / 181
- 促销策略：饥饿营销，激发购买欲望 / 182
- 用户策略：以用户思维贯穿企业运营 / 184
- 智能营销：大数据、原生广告和场景营销 / 185
- 营销赋能：小米营销平台的实践案例 / 188

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 / 193
- 全球拓展：小米的国际化战略与进程 / 197
- PEST 模型：小米印度市场的战略实践 / 201
- 专利之争：全球专利竞争格局与态势 / 204
- 破局之策：小米成功出海的应对策略 / 207

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 / 215
- 把握风口：小米裂变的三大战略机遇期 / 218
- 逆境成长：小米的创新竞争思想体系 / 220
- 直面挑战：小米未来面临的四大风险 / 225
- 未来已来：小米上市背后的借鉴思考 / 227

附 录

小米是谁，小米为什么而奋斗 / 231
(雷军招股书公开信)

上市仅仅是小米新的开始 / 237
(上市前夕雷军致全体员工公开信)

A decorative graphic consisting of several concentric white circles of varying thicknesses, centered on the page. Small white dots are placed at various points along the outer edges of these circles, creating a sense of motion or orbit.

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^①

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

① 资料来源：小米官网，广发证券研究中心。

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，