

商业案例分析之“小米”手机的成功之道

自从雷军召开小米手机发布会以来，小米手机能否成功就成为业界一大热点话题。小米手机的关键词一度成为百度十大热门关键词。

然而业界绝大部分人士并不看好小米，特别是手机界专业人士，而形成反差的是，在市场上小米手机的预订却是异常火爆。

众所周知，小米手机始终处于供不应求状态，以前的两轮开放购买都在短时间将备货销售一空。首先是，去年12月18日小米手机首轮备货10万台，但零点开放后三小时宣布售完，而到了今年1月4日小米公司再次备货10万，也很快在三个半小时内售完。而在1月11日中午12:50，小米公司开始的第三轮开放购买更是引发了抢购热潮，仅用了八个半小时便售出了三十万台。截止2012年1月12日23:00官网停止预定，小米手机的第三轮开放购买备货的五十万部小米手机已经告罄。至此，小米手机开放购机数量已达到七十万部，加上开放销售前的三十万订单，小米手机的销量已近百万。

刚出生几个月的小米为何销量已经能比肩国内一线品牌？小米到底有何独到之处呢？

有人说小米手机还算可以的硬件配置是现有技术的组合，称不上是重大技术创新。MIUI操作系统是在Android基础之上做出改进，也没有太大的新意。而米聊虽然号称有数百万用户，比起QQ来说就小巫见大巫了。

高规格的硬件配置、MIUI操作系统、米聊，单个说来都谈不上什么重大创新。但当雷军将这些全都整合在一起的时候，就拥有了一种神奇的力量。

小米的成功源于商业模式、营销模式以及竞争战略上的创新。

一、营销模式创新

小米手机除了运营商的定制机外，只通过电子商务平台销售，最大限度地省去中间环节。通过互联网直销，市场营销采取按效果付费模式，这样的运营成本相比传统品牌能大大降低，从而最终降低终端的销售价格。

与其他电子商务企业不同的是小米从未做过广告。雷军说，保持产品的透明度和良好的口碑，是小米初步取胜的秘诀。从MIUI开始，小米就牢牢扎根于公众，让公众(尤其是发烧友)参与开发，每周五发布新

版本供用户使用，开发团队根据反馈的意见不断改进，此后的米聊和小米手机皆如此，而且还鼓励用户、媒体拆解手机。

有人说发烧友是一个特定的用户群，不一定能代表广大用户，但这些人其实是最苛刻的用户，他们的反馈意见将推动小米手机不断的改进用户体验。而且数十万人的发烧友队伍将成为口碑营销的主要力量。小米的成功，在于依靠 MIUI 和米聊用户，以及一批批用户的口口相传。

二、商业模式创新

目前所有手机厂商的商业模式都是靠销售手机赚钱，包括苹果、三星以及国内的华为联想甚至是深圳的山寨厂商，在商业模式上，小米也可以跟传统手机厂商一样靠硬件盈利，但雷军不，他选择把价格压到最低、配置做到最高。

作为一家互联网公司，小米更在意的是用户口碑，只要有足够多的用户，盈利自然不是问题，最后也许小米公司只卖出 100 万部手机，但是却吸引到了几千万的移动互联网用户。

Google 免费 Android 想的是通过搜索和广告赚钱。Amazon 的 Kindle fire 低价亏本销售也是这个思路，只要用户量足够多，以后通过终端销售内容和服务就可以大赚其钱了。

由于手机用户一升级换手机，这用户可能就是别家的，所以大部分手机厂商没有经营用户的认识，特别是国产品牌，和运营商深度定制的厂商。所以如果只是低价卖手机，用户又不是自己的，这就没有意义。

而小米是自己的手机品牌，并且自己有系统级产品服务，能让用户不仅是自己的手机用户，而且是自己的系统用户，这样发展起来的用户就有价值了。其实从这点上说小米与苹果已经很类似了，区别是苹果的利润主要来自硬件，而小米却不靠硬件赚钱。

三、竞争战略创新

一个小公司，当没有资源、没有品牌、没有用户，什么都没有的时候，就必须找到一块最适合的战场，让大公司看着眼馋，就是不敢进来。

显然，小米正是找到了这样的一片蓝海，小米在不靠硬件赚钱的模式上发展手机品牌，软硬件一体化，定位中档机市场 2000 元，价格不高不低，基本配置还往高端机上靠齐，甚至领先。这个产品空间以及利润空间的考虑下，其他厂商不太好进入。

另外，手机与移动互联网混合的模式也使得小米没有竞争对手。小米所有 Android 开发的竞争对手都不是其做手机的竞争对手，所有做手机的竞争对手又都不是其做 Android 开发的竞争对手。而且就算是竞争对手模仿跟进，将遇到的困难和挑战也是一样的。

小米相对于一般的 Android 厂商的优势是有多个差异化竞争手段 (MIUI.米聊等)。源于 Android 的二次开发系统 MIUI 是个优势。而雷军最大的优势是那些关联公司(金山软件、优视科技、多玩、拉卡啦、凡客诚品、乐淘等)。只要雷军让小米和这些公司进行服务对接,就有了其他手机厂商都不具有的优势----低成本,高效率,整合速度快和双向推动作用。可以形成一个以手机为纽带的移动互联网帝国。

手机是目前人们唯一不可或缺随身携带的电子设备,未来所有的信息服务和电子商务服务都要通过这个设备传递到用户手上,谁能成为这一入口的统治者谁就是新一代的王者。而王者必须是硬件,系统软件,云服务三位一体,雷军反复说的铁人三项赛就指的这个。而小米正是奔着这个方向去的,也就不难想象为何出身只有几个月的小米可以引起业界如此的关注,并取得这样的成绩了。

【商业模式案例】滴滴打车如何两年成长为 10 亿美元公司?

周祺林(2014):滴滴打车创立 24 个月,上线仅 18 个月,成长为估值 10 亿美元的公司,这个速度我也没想到。

当年我们团队从阿里离职,兄弟们想着要创业,那时候寻找了好些个创业方向,有的听起来很靠谱,但是在实际论证或者前期实践中都发现走不通,就放弃了。我们的出发点觉得一定要做大产业,做大众主流刚性需求。

2012 年各地市场上陆续出现一些 O2O 车队或者预约车类的创业项目,我们也在看,当时却并不看好,两年以前,出租车智能手机保有率不到 5%,程维(滴滴

打车创始人)说,除非每个司机有台 iPhone,这事儿才能做起来;另外出租车是一个强管制的行业,我们也担心今后会受限于政策因素。

这个 idea 几乎要被我们毙掉了……

后来为什么要做这个事情?我们是基于两个判断:一是论证下来认为一定要做一个大众主流刚性需求的产品;二是陌陌的出现。我很感谢陌陌。

那是 2012 年 2 月,陌陌刚有点儿苗头要火,我第一眼看到这个产品,就说这个事情靠谱,陌陌的出现使得基于距离的应用突飞猛进,陌陌是通过距离提升社交的效率,打车和距离远近的关系更强大,对司机来说,500 米的活儿他就愿意去接,但是两公里他就懒得去了。

受到陌陌启发,加之那段时间我在北京,打车非常痛苦,北京的冬天太冷,我曾经有过站在路边 45 分钟都没打到车的经历,觉得做基于地理位置的打车产品应该是靠谱的。

◆ 处处碰壁的初创期

我们阿里出来的人执行力非常快,有了这个初步的想法,团队一讨论也觉得兴奋,我们哥几个一共投了 80 万进去,就卷起袖子准备干活儿了。别看滴滴打车现在很火,当时却处处碰壁,灰头土脸的。

刚立项时我们就去见了 VC,一共见了中国大约 23 家以上的 VC 吧,几乎市场上能叫得上名字的 VC 全部都见了,由于项目太过于早期,而且产品没有上线,这个概念又很新,几乎找不到市场上对标的模式,没有一家 VC 要投资我们。

那时候真的很惨。你知道我们产品怎么做的？外包的。花多少钱？8万人民币，留下多少个bug？30多个！找出租司机预装，司机说，“你们是用来骗流量的吧？”我们演示的时候，总是揣两台手机，这个呼叫那个没响，这个手机又打不了电话……层出不尽的问题，很尴尬，于是我们产品只能用于演示。我跟程维讲：“要不要重新做一遍？”程维说就这么干，这个产品跟技术关系不大，我们坚持这么往前走。

当时我们对技术的认识还很粗浅，后来在这上面尝到了深刻教训，花了很大力气补足了技术力量。这是后话。很快公司80万人民币花完了。程维就给我打电话再借钱，最后借了30万给他。

我们大概花了110万人民币的时候，金沙江找过来了，那时候北京每天有200单。和别的创业项目相比，我们省到了牙缝里，你能猜猜我们的广告费和工资怎么发的？所有的员工月薪5000元，只要来我这里就5000，不来就走。所以程维完全靠他的人格魅力在吸引了很多高手进来。

程维对控制成本、死抠广告费也很紧，一个月投1万人民币，这个月这家投500元，如果没有效果，就那家投500元，他就是这么抠预算的。

◆ 火箭速度般地冲刺

关于商业模式的打磨，我们一开始就非常清晰，要做可以规模化上量的平台。

险峰华兴和真格投资的聚美只创立了4年的时间就上市了，这在业界已经算是奇迹，可是移动互联网比互联网速度还要快5倍。互联网是飞机，移动互联网是火箭，要么一飞冲天，要么狠狠地摔下来，死得比谁都快。

如果产品的量没直线上升，那就说明需求点找得不准，因为用户变迁是井喷的东西。

做滴滴打车时，从第一天我们就有几个不碰的地方，第一个是滴滴打车先不做硬件，有的媒体上说我们永远碰硬件，实际上我们没说永远不做，只是先不做硬件，比如每台出租车上放一台 pad 或者智能终端。

现在你们能看到每个司机有一台安卓手机，实际上两年前智能手机在司机中的普及率还很低，那时候我们在司机端的推广还是比较痛苦，一些 O2O 打车或租车类的公司在车上部署联网的 pad，但是我们觉得太重，会影响规模化发展。

未来某一天也说不准，至少现在没有做硬件的必要；第二，不做支付。大家都喜欢掌握说交易的闭环，要把支付绑定起来，但是 2012 年的社会大环境中，移动支付还不普及，用户支付有障碍的话，也会影响规模化起量；第三，我们不做加价……滴滴打车做着做着，市场上就有了越来越多的竞争对手，我们这把刀要以最简单的方式冲到全国各地，任何锦上添花的东西我们都做不了，也先不做，要靠一个最简单的产品做到全国范围，这是在创业早期，对于我们来说最重要的事情。

我们做的很多业务都是平台业务，平台业务只有一个壁垒，就是规模，凡是影响规模的事情我们都不做。

在这个市场上，要把规模做到极致，每天都要往前冲。时常要和竞争对手亮刺刀，刀刀见血。哪怕一个小小的疏忽，一两周的懈怠，就很有可能就是失去一个区域。

有一个细节是，我们当初抢司机时，所有的方法都用了，包括去出租公司宣讲、去各大火车站守着、去各大宾馆、去司机吃饭的地方和加油的地方，凡是能去的地方我们都去了，我们想哪种方法效率最高。

后来摸出来了，在火车站守着跟司机说：“师傅你的手机拿过来，我们给你装好了。”我们做了一个小插件，带着电脑接一下就可以了。如果让自己下载肯定有很大难度的，这是对移动互联网使用率相当低的群体，我们得帮他们装app。

后来，我们发现机场是最重要的战场，但是搞定这个战场却异常艰难。经过各种努力各种死磕，我们最后拿下了这个战略要地。

我们开始在做滴滴打车时，第一版的产品体验很差劲，页面下面有什么导航、什么车流的提醒，很多乱七八糟的功能都挤在那儿。

后来产品进行改版，坚持把语音做到极致。关于用机器音叫车，还是每个用户真实的声音，我们团队内部也进行了很多讨论。后来在司机中做调研，司机每天开车在路上，听久了机器音会觉得很乏味，有审美疲劳，但是如果让每个用户需要叫车的声音都放出来，订单的真实性立刻就上去了，司机们也能听到各种各样的声音，还有方言，他们觉得有趣和真实。

我们几个移动互联网产品的核心原则，一是仅仅抓住应急需求，消灭二级菜单、实现用户零等待；二是让所有的小白用户都要用起来方便；三是要把距离因素用到极致。

产品属性抓清楚后，就按照这个逻辑去设计。第二个版本我们坚持了语音，后来我们开始做预约订单，你会看到下面有两个按钮，一个做即时订单，一个是预约，就这两个按钮，简简单单，一目了然。

◆ 拼刺刀中成长

滴滴打车在飞速成长，市场上也有其他的打车应用在飞速成长，大家自然会碰到一起。各种竞争自然是免不了的，我们经历了区域战、价格战、融资战……每一场战斗都是拼刺刀，刀刀见血，但每一场竞争后，我们的团队都有成长，而且用户整体都被教育了。

比如我们的价格战，持续了两个月，后来即便是取消补贴以后，现在的订单也是每天 100 多万。这意味着在几个月时间内，我们的日订单从 10 万单，翻了 10 倍，用户已经养成了习惯。

而可怕的是，市场渗透率也因为价格战，两个月就渗透完了！新的创业者很难从这个市场再进入了。这个事情为我们市场奠定了非常好的基础。

“滴滴打车”的出现改变了传统的路边拦车的打车方式，利用移动互联网特点，将线上与线下相融合，从打车初始阶段到下车使用线上支付车费，建立培养出大移动互联网时代下引领的用户现代化出行方式。

目前滴滴打车是在挣订单，目前的订单基础是以后经营盈利产生价值的基础，没有订单一切广告一切可能性挣钱都是白扯。