

## 第八届“尖峰时刻”深圳大学校内选拔赛案例

### 案例正文：

### 只卖配件不卖手机：小米的美国用户养成计划

**摘要：** 本案例描述了中国智能手机制造商小米因市值攀升，产品线的延伸以及中国市场营销的巨大成功实行市场扩张计划的场景。通过围绕小米现今面临的设备运营认证困境，知识产权纠纷，商业模式的不适应性，展现了智能手机制造商在市场扩张过程中所面临的物流筹备、产权维护、营销模式转变等困惑及问题。

**关键词：** 商业模式移植；知识产权；社交媒体；扩张计划

### 小米公司简介：

小米公司是一家专注于智能产品自主研发的移动互联网公司。“为发烧而生”是小米的产品概念。小米公司首创了用互联网模式开发手机操作系统、发烧友参与开发改进的模式。

2014年10月30日，中国制造商小米公司已经超过联想公司和LG公司，一跃成为全球第三大智能手机制造商，仅次于三星公司和苹果公司。目前，小米的主营产品已扩展至智能手机及零配件，平板电脑，路由器，虚拟运营商业务“小米移动”，电视机，净水器等领域。

### 小米的美国用户养成计划

小米最近获得的融资使其成为全球估值最高的初创公司。现在，小米想要让全世界知道，它正在以一种盛大的方式走出中国。

2月12日，这家成立四年的公司在旧金山的一场媒体活动上宣布，其计划在几个月后开设美国版小米在线商店。然而，这家网站将不会出售小米的主要产品——智能手机和平板电脑，而是首先通过出售诸如耳机、小米健康手环和充电宝等配件来试水。

去年 12 月下旬，小米成功融资 11 亿美元，其估值也由此达到了 450 亿美元——甚至比优步（Uber）还高。这家公司并没有透露将在何时在美国市场出售其外形纤薄的低成本小米 4 手机和小米平板。小米手机和平板在中国取得了巨大的成功，小米最近也借此成为了中国第一大智能手机制造商，这要归功于其类似于 iPhone 的设计、低至 95 美元的价格，以及培养了大批狂热粉丝（和苹果在美国的情况一样）的社交媒体活动。这家公司目前为止已经售出了 6100 万部手机。2014 年，公司营收增长了 224%，至 120 亿美元。

为什么不在美国市场出售智能手机呢？小米国际业务副总裁雨果·巴拉（Hugo Barra）表示，设备通过运营认证需要花费大量时间和精力，而在美国出售手机也需要做好物流方面的准备。“将这些设备带到更多市场会花费我们相当多的时间。”巴拉对在场的约 50 名记者这样表示。昨天的声明和电子商务网站的计划开通，其目的是在把小米设备带到美国市场之前先培养一批用户。

巴拉和小米总裁林斌颇费了一番力气来解释说，在进军美国和其他市场时，知识产权对这家公司来说并不是一个大问题。不过，外界仍然广泛对这种说法持有怀疑态度，因为不仅小米的设备外形和 iPhone 极为相似，其对竞争对手持之以恒提起诉讼的作风也像极了苹果。

林斌承认，他认为会出现一些法律纠纷，尤其是该公司已经在印度受到了起诉。“知识产权诉讼是任何一家公司在从小做到大的过程中都会碰到的问题，”他说，“我们只是不知道什么时候会碰到。”林斌表示，小米在去年申请了 2800 项专利，不仅仅是在中国，更在美国、韩国和日本，并计划在明后两年分别实现专利数量翻番。这一点可能会为人们提供更多议论的素材，也可能会为其他想要就专利侵权对小米提起诉讼的公司提供更多素材。

其他挑战可能确实是近期需要面对的大问题。首先就是，尚不清楚小米独特的商业模式该如何移植到美国市场——甚至是，该不该移植。这家公司一直以来都以比类似苹果和安卓设备低得多的价格出售相对高端的设备，因为它并不寻求在硬件上赚钱，而是主要从游戏和个性化手机的视觉主题应用上赚钱。

林斌承认，该公司的低价解锁版手机对美国买家来说意义不大，因为大部分人都会购买为期两年的合约机，从而获得手机价格补贴。林斌表示，小米并不计划以这种方式出售手机，而是打算像在中国市场那样直接在网上销售手机。第二

点是，尚不清楚其叠加在安卓系统上的 MIUI 软件——该软件包含了许多该公司赖以赚钱的服务和功能——是否会对习惯了标准化 iOS 和安卓应用的美国用户有吸引力。“我们可能需要找出一种不同的赚钱方法。”林斌在上述活动后接受采访时如是表示。

即便是小米能够成功令大量美国买家相信，它们的手机是具有竞争力的，它也还是需要设立物流运营中心来将设备运送至美国。而对小米不甚了解的买家无疑是想亲自试试手机究竟如何的。所以，并不打算在美国开设零售商店的这家公司必须要找到一种方法来让人们能够亲身试用它们的手机。尤其是，小米必须营造社交媒体存在感——这一点对其在中国的成功非常关键——来吸引美国人。

尽管如此，小米的巴拉和林斌还是用了一个多小时的时间展示了小米如何开发自己的硬件——特别是软件，他们希望这不仅能在不可避免的法律诉讼（由苹果等公司提起）中帮助这家公司，更能提供一些独一无二的功能，比如照片面部美化工具，来使自己的设备区别于三星和其他公司生产的安卓设备。

他们还表示，小米塑造出一种与消费者之间的亲密合作关系：公司就新功能和漏洞修复积极向他们寻求建议。每周五，小米都会发布全新的 MIUI 软件，平均每次有三分之一的新功能都是由用户建议的。“我们所做的一切都是基于社交网络这一平台，”巴拉说，“大家都喜欢成为对话对象，而不是营销对象”。

巴拉表示，去年 7 月小米进入印度市场让公司有理由相信，它可以在其他国家出售手机。“印度市场的反响其实相当热烈。”他表示，10 万部设备在短短 2.4 秒时间内在线上销售一空，目前小米已经在印度售出了 150 万部手机。“人们确实理解了我们的软件定位。”他说。更重要的是，社交媒体在这其中出了不少力。“归根结底是和用户建立情感上的联系。”一名在场记者问道，“如果是像我妈这样（从没听说过小米）的人呢？”巴拉回答说，“你会（给她）买的。”

扩张计划的下一步：依次为：巴西（今年下半年开始）、俄罗斯、中东以及拉丁美洲和亚洲其他地区。

尽管小米的估值和增长速度令人吃惊，但林斌表示，这家公司在未来三至五年内并没有上市计划。