

案例正文：

雷军的梦想：让“猪”在风口上飞 ——小米手机互联网思维商业模式创新之路¹

摘要：2010年4月小米科技正式成立，看准“风口”的同时，凭借其独特的互联网商业模式，不仅用互联网的方式卖手机，还用互联网思维做手机。小米以用户体验为基础，通过“米粉”线上线下广泛传播扩散口碑以实现全员互动，用了仅仅4年时间，就从巨头环伺的中国智能手机市场中脱颖而出，成为国产智能手机品牌商的翘楚。

关键词：小米手机；创业；互联网思维；商业模式；口碑营销；虚拟品牌社区

0 引言

2013年12月12日，中央电视台总部大楼，有着“中国经济奥斯卡”之称的第十四届CCTV中国经济年度人物颁奖盛典隆重开幕，此次评选的主题是“转型升级的智慧与行动”。共有11人获此殊荣，小米公司掌门人雷军因其在产业模式创新方面的突出成就，再次荣获“中国经济年度人物”及“十大财智领袖人物”大奖。此时的小米公司还不到4岁，雷军成为评选现场最为耀眼的商业领袖。此时的雷军即将迎接44岁的生日，一时风光无限，业内更有“创业教父”之称。

在创立小米前，雷军内心曾有这样或那样的梦想。追梦的道路上，雷军在40岁前已做了太多事：卓越卖了、金山上市了、天使投资也不错，但他说，18岁时的理想一直没实现，心里不踏实。

回想起四年前的12月，在北京酒廊咖啡馆一个小圈子的聚会上，雷军好像突然发现了生命的密语：“我领悟到，人是不能推着石头往山上走的，这样会很累，而且会被山上随时滚落的石头给打下去。要做的是，先爬到山顶，随便踢块石头下去。”这段话后来被他自己总结为：“只要站在风口，猪也能飞起来。”

-
1. 本案例由天津大学管理与经济学部的马向阳、王宇龙撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。
 5. 本案例相应得到国家自然科学基金项目(71272149)；教育部人文社科一般项目(11YJA630076)的资助。

想明白自己是头猪，做什么都顺利了”此时的雷军，想明白了“风口”的重要，似乎又在等待着什么。

1 风口

2010年初，年过不惑的雷军，已是国内IT界的大佬前辈，事业上已有所成，但是内心一直有个未完成的梦想：“我有一个很低俗的目标：我自己干了二十多年的创业，我能不能亲手创办一个百亿美金的公司？”这是雷军不断考量自己的问题。而接下来的问题是，要创办一个什么样的公司？进入哪个行业？开发怎样的产品？能让“猪”飞起来的风口究竟在哪里？

1.1 中国网络市场规模

一方面是风起云涌。

2008至2009年，这是一个气势开阔的“时间窗口”，以互联网、手机等为载体的新媒体，已经是最重要的信息承载体和组合者。移动互联网正在以波涛汹涌之势，迅猛向前推动。

查阅中国互联网络信息中心（CNNIC）历年发布的《中国互联网络发展状况统计报告》（见图1，补全数据至2013年底）可以发现，中国网民人数在一个相对较大的基数上保持快速增长，由2008年底的2.98亿人增长至2009年底的3.84亿人，增幅28.9%。其中，特别值得注意的是，手机网民人数从2008年底的1.17亿人高速增长至2009年底的2.34亿人，增幅达100%。并且手机网民占整体网民比例也由2008年底的39.3%跃升至2009年底的60.9%。分析其中的原因主要有两个，一是，由于2009年1月，国家工业和信息化部正式对三大运营商（移动、联通、电信）发放第三代移动通信（3G）牌照，手机上网的网络速度得到大幅度的提升，极大改善网民用手机上网的体验；二是，得益于各大品牌手机厂商和移动互联网公司对移动网络内容的不断丰富，使得移动网络对网民具备更强的功能性和趣味性。



图1 2008-2013年中国网络市场规模

1.2 中国智能手机市场格局

另一方面是群雄逐鹿。

2000年12月，爱立信推出世界首款采用 Symbian OS 的智能手机 R380sc，标志着手机进入智能操作时代。此后6年，智能手机市场进入平稳发展期。直至2007年智能手机市场进入多元化大发展阶段，凭借 Symbian S60 系列产品和密集的广告宣传，诺基亚迎来其统治智能手机市场近4年的巅峰时期。苹果推出了第一代并不完善的 iPhone，谷歌以开源许可证的授权方式（免费授权），发布 Android 的源代码（任何人可以按需定制），逐渐组建起一支“安卓联军”，两者正在悄然蚕食诺基亚的根基。

伴随着中国网民规模的快速攀升，中国巨大的智能手机市场已成为各家兵马的必争之地。由赛迪顾问股份有限公司提供的市场调研报告显示，自2007年智能手机市场进入多元化发展以来，中国智能手机市场也相继进入大发展时期，连续三年，中国智能手机销售量与销售额均以超过20%的速度增长（如图2所示）。面对如此诱人的巨大市场，以诺基亚、摩托罗拉为代表的国际巨头们纷纷凭借科技和资本的双重优势，在产品、渠道、宣传等方面疯狂地攻城略地。2009年，国际品牌占据国内智能手机市场份额达95.9%（如表1所示）。

异常激烈残酷的市场竞争环境，留给国产智能手机的空间越来越小。

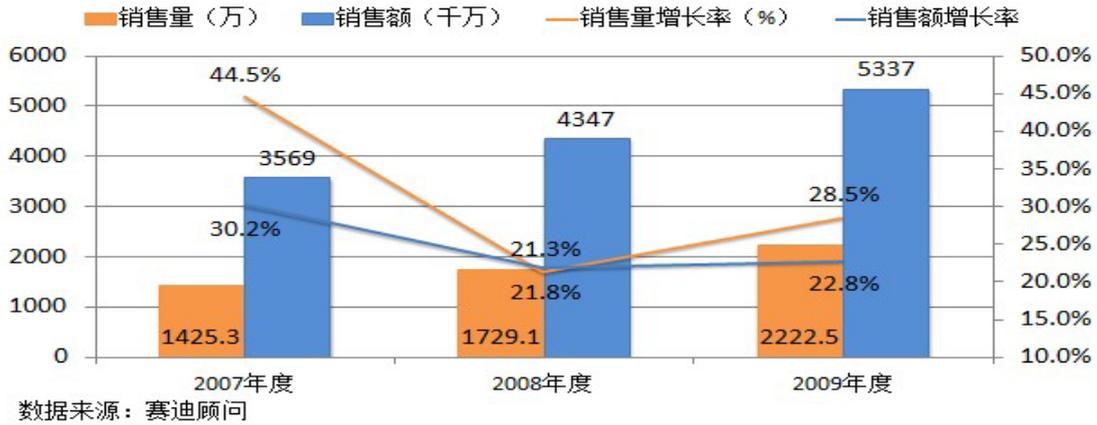


图2 2007-2009年度中国智能手机市场情况

表1 2007-2009年度中国智能手机市场品牌份额

排名	2007年度	销量 (万)	市场份额	2008年度	销量 (万)	市场份额	2009年度	销量 (万)	市场份额
1	诺基亚	939.3	65.9%	诺基亚	1163.3	67.3%	诺基亚	1502.3	67.6%
2	摩托罗拉	346.3	24.3%	摩托罗拉	312.7	18.1%	摩托罗拉	409.1	18.4%
3	夏新	38.5	2.7%	多普达	78.0	4.5%	多普达	98.4	4.4%
4	多普达	28.5	2.0%	夏新	68.9	4.0%	三星	93.4	4.2%
5	三星	24.2	1.7%	三星	52.8	3.1%	酷派	55.4	2.5%
6	索爱	17.1	1.2%	索爱	18.8	1.1%	苹果	16.1	0.7%
7	神达	8.6	0.6%	酷派	15.2	0.9%	夏新	12.9	0.6%
8	酷派	5.7	0.4%	LG	5.9	0.3%	索爱	11.8	0.5%
9	联想	2.9	0.2%	神达	4.1	0.2%	中兴	5.7	0.3%
10	中兴	2.9	0.2%	联想	3.3	0.2%	联想	5.2	0.2%
	其他	11.4	0.8%		6.1	0.4%		12.2	0.5%
	总计	1425.3	100.0%		1729.1	100.0%		2222.5	100.0%

数据来源：赛迪顾问

2 踏入

“现在，移动电子商务和互联网消费电子就是个台风口。”雷军在很多场合说过这句话。

雷军看准了时机，一脚踏入。

2010年4月6日，小米科技有限责任公司（简称小米）正式成立。雷军和几个创始人，在北四环的银谷大厦静悄悄地一起喝个碗小米粥，开始了艰难的再创业之旅。

自小喜欢文学诗词的雷军，给公司和产品品牌取名“小米”，来源是一句佛语“佛观一粒米，大如须弥山”，小米的拼音是mi，首先是 Mobile Internet，小米要做移动互联网公司；其次是 mission impossible，小米要完成不能完成的任务；雷军希望用小米和步枪来征服世界，成就梦想。

小米开始专注于移动互联网，坚持“为发烧而生”的产品理念，首创了用互联网模式开发手机，并要将小米手机打造成全球首个互联网手机品牌。

2.1 小米手机的铁人三项

二次创业的雷军，确信自己是顺势而为：“小米并不是做手机，而是尝试用互联网的方式做消费电子，这其中的机会大得惊人。”

“我要回来做一部很有诚意的智能手机，我此前从未涉足过。”从小米科技的一系列布局来看，小米科技的定位直指“中国的苹果”，但雷军称“乔布斯是神，自己怎么也学不会”。戏剧性的是，1997 年重回苹果的乔布斯 42 岁，2011 年的雷军也是 42 岁。

作为创投圈的资深“玩家”，雷军清楚地知道，创业公司要获得快速发展，必须有让其“发烧友”用户“尖叫”的产品。“价格”、“体验”和“服务”三者直接决定了用户的满意度，由此雷军提出了小米的“软件+硬件+互联网”的业务架构模型（见图 3），即“铁人三项运动”的业务架构。

2011 年 7 月 12 日正式公布旗下三款产品：MIUI、米聊、小米手机。小米希望卖给用户的不是一个孤立的产品，而是一个以产品为依托的生态体系。由软件和硬件支撑起产品体验，由不断丰富的互联网内容提供全方位服务。至于用户最关心的价格，仍然需要用互联网的方式去解决。

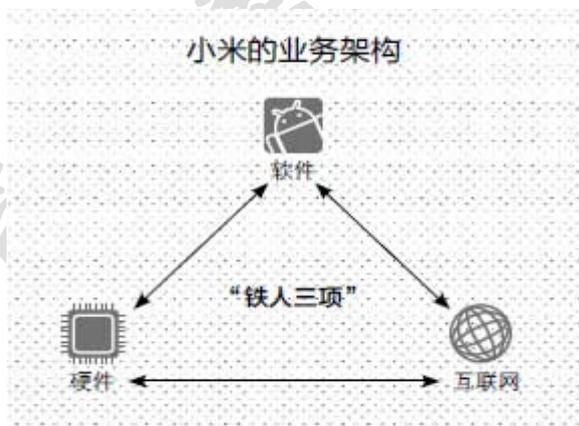


图 3 小米的业务架构

2.2 建立电子商务平台

通过分析国内智能手机的销售渠道（如表 2 所示），不难发现，“渠道为王”的思想深得人心。品牌商不仅要保证“硬件差价”利润，同时还需要支付不菲的渠道费用，这使得硬件配置稍微高一些的智能机售价往往居高不下。小米通过建立电子商务平台，成为全球第一个只通过互联网直销的手机品牌商。节约

渠道费用的同时，雷军还直言：“小米不赚硬件的钱，赚的是增值服务的钱”，这种区别于当时市场主流的思维模式，使得小米手机的售价可以定到远低于同等顶级硬件配置的其他旗舰机型的水平。

2011年8月16日的小米手机1新闻发布会上，雷军宣布，小米手机1，1.5GHz双核处理器，售价仅1999元！这样的售价让会场内外的人都大吃一惊！

2011年12月18日，小米手机1第一次正式网络售卖，5分钟内备货30万台售罄。据雷军在发布会公布的数据，截至2012年8月，小米1累积销量达352万台，相比2012年中国智能手机销量的1.69亿台来说，可能不算什么，但是对于一款推出不满1年的产品而言，这绝对是一个奇迹！小米在中国智能手机市场上终于可以占据一席之地，也标志着小米互联网商业模式初战告捷。

表2 2007-2009年度中国智能手机市场销售渠道比例

渠道类型	2007年度	2008年度	2009年度
独立零售店	13.6%	14.1%	14.6%
连锁零售店	36.4%	34.3%	33.8%
家电连锁店	23.4%	25.4%	25.8%
运营商营业厅	19.4%	18.7%	18.9%
其他	7.2%	7.5%	6.9%
总计	100%	100%	100%

独立零售店：指不直接隶属于厂商或代理商的专业手机零售店

连锁零售店：指由于手机厂商或各级手机专业分销商/代理商发展的连锁零售终端

家电连锁店：指由家电连锁企业发展的零售终端

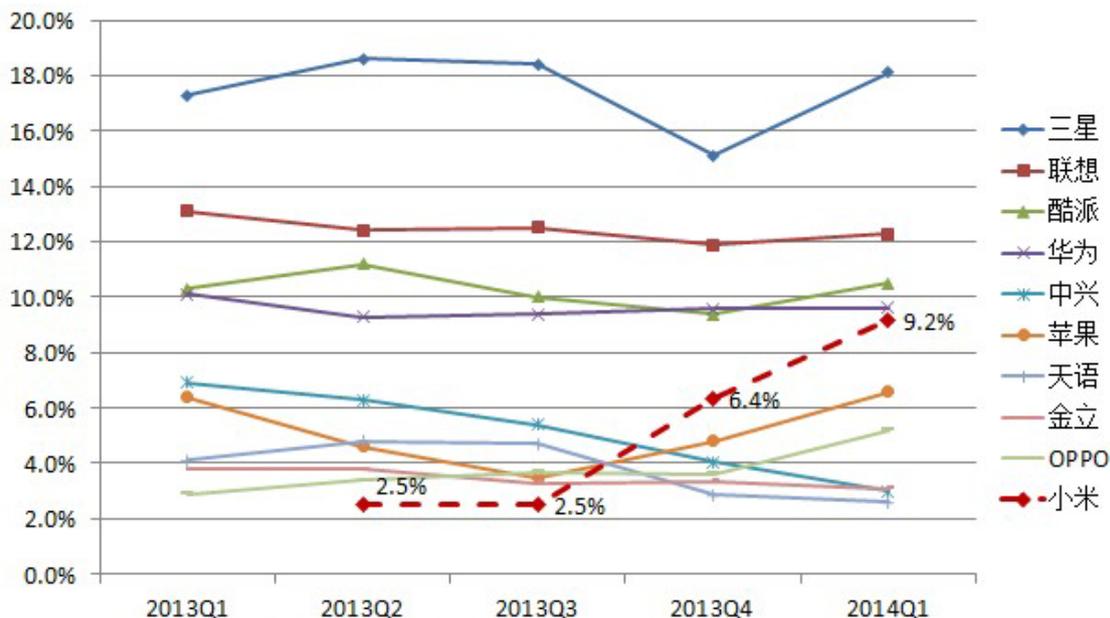
运营商营业厅：指三大运营商的营业厅零售终端

其他：指其他的零售终端类型

数据来源：赛迪顾问

3 腾飞

成者王侯败者寇。摩托罗拉、诺基亚等巨头的“折戟”似乎就在弹指间，以联想为代表的国产智能手机品牌凭借本土优势迅速抢夺昔日巨头们的地盘，而小米却独树一帜。在2010到2014年的时间里，从行业新兵迅速蜕变为中国智能手机市场的标兵。随着小米2、小米3以及红米系列的发布，小米攻城拔寨，已占据9.2%的市场份额，位列第5（如图4所示）。小米手机的精品策略也得到极大的成功，成为市场上不折不扣的单品销冠。根据小米发布的数据显示，截至2014年上半年，小米已累计销售5736万台小米智能手机，这已是小米2010年成立之时中国智能手机市场销量总和的1.8倍（如表3所示）。不仅如此，MIUI的激活用户也已超过6500万。这一切，小米只用了仅仅4年。



数据来源：易观国际·易观智库·eBI中国互联网商情

图 4 2013Q1-2014Q1 中国智能手机前十名品牌市场份额变化示意图

表 3 小米手机累计销量

型号	销量(万)	发布时间
小米1系列	790	2011.8.16
小米2系列	1740	2012.8.16
小米3	1050	2013.9.5
红米	1800	2013.7.30
红米note	356	2014.3.19

数据来源：小米发布会

雷军的确正在让小米手机“飞”。那么，雷军让小米腾飞的秘密究竟是什么？

3.1 增“粉”管用

3.1.1 小米社区

小米 1 在强敌环伺下的快速成功，不仅使小米进入国产智能手机的前列，而且积累了一大群拥簇者（即粉丝，这些小米的拥戴使用者们通常被称为“米粉”），这让雷军相信，用互联网模式做手机的先进性，电子商务仅仅只是一个开始。雷军注意到传统模式上，品牌的粉丝与产品是相互隔离的，粉丝们只能被动接受产品，产品从研发直至发布前的一刻都是一个黑箱，市场接受的风险很大。

为了消减这个风险，小米该如何打通“米粉”与产品间的隔离呢？

小米社区是小米品牌官网区别于其他同类品牌官网的最重要的市场营销阵地，并且，它是以论坛这种最初级的交互形式呈现，而这恰恰是小米整个互联网模式极其重要的一环。自 2011 年 8 月 1 日小米社区正式对外开放以来，它不仅是小米市场营销活动的核心阵地，同时也是小米与“米粉”进行交互活动的共建社区。小米通过小米社区，完成产品研发、测试、发布、反馈、售后等一系列功能，其中每个环节都是与“米粉”共同完成，是一个“老米粉”愿意久住，“新米粉”愿意注册的“米粉家园”。目前小米社区共有 7 大板块，36 个子板块构成，会员总数超过 1890 万人，发帖累计超过 2 亿。各板块简介如表 4 所示。

表 4 小米社区各板块及简介

板 块	简 介
小米官方专区	用于发布关于小米的最新活动及动态公告以及官方举办的各类活动信息
产品专区	用于“米粉”交流小米各产品的具体使用、心得体会、相关信息等内容
玩机综合区	用于“米粉”交流玩机技巧和经验以及“米粉”参与产品设计等内容
手机资源分享区	用于小米手机适配的软件、音乐、电影、游戏等资源的发布与下载
我是米粉	用于“米粉”展示个人才艺、个性、闲置物品交易等内容
活动专区	用于“米粉”自发活动的交流，如校园俱乐部、同城会等
服务专区	用于版主、特殊用户交流和注册用户申请、解封、投诉等

通过各板块的简介不难看出，小米社区所有板块围绕的核心是“互动”。小米手机通过与不同类型的“米粉”进行大量的不同层面的互动，从而实现留住老“米粉”，吸引新“米粉”，进而联结更广大用户的战略目标。

通过对小米社区的深入调研，可以发现小米社区的运营，大部分是基于“米粉”自治的，官方除了发布信息和活动外，更多只是提供平台和技术支持。小米社区已经发展成如真实社区一般，是“米粉”网上生活、玩机交流、体验产品的虚拟场所。品牌社区文化也应运而生，其本质也是“米粉文化”。小米认为“变化是唯一的不变”，与其所谓的引领消费者，不如与消费者并肩前进。这种基于认同的社区文化正是雷军所遵循的小米文化逻辑，在小米社区中体现得淋漓尽致（如图 5 所示的小米社区功能）。

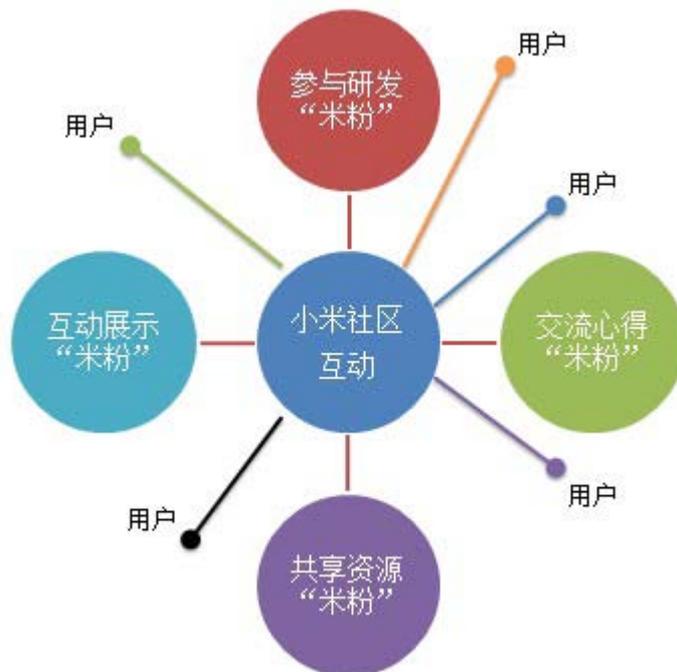


图 5 小米社区功能示意图

“米粉”的主要群体是年轻人。年轻人喜欢的时尚、青春、梦想等关键词频频出现在小米社区的相关活动中，极大地引起大量“米粉”的共鸣，并产生水滴效应。这种持续的影响，使得“米粉”在不知不觉中，履行社区共同的潜在契约精神，表现在态度、行为方式、价值观等方面。通过可感知的体验，与社区保持趋同性，进而产生对社区文化的认同。这种植根于内在精神的联系和认同，使得社区文化具备非常强的凝聚力和感召力。用一个形象的比喻，文化像是树，小米手机是文化的种子，社区是培育文化的土壤，而“米粉”则是滋润文化生长的阳光和雨露。当文化幼小单薄的时候，很脆弱容易夭折，但是当“米粉文化”已然成为森林时，那就具备“呼风唤雨”的能力。

3.1.2 社交媒体

社交媒体是指允许人们撰写、分享、评价、讨论、相互沟通的网站和技术，现阶段主要包括社交网站、微博、微信、博客、论坛、播客等载体。由于社交媒体具备裂变式的传播效率，在互联网技术的支撑下蓬勃发展（图 6），并爆发出令人炫目的能量，其传播的信息已成为人们浏览互联网的重要内容（也被称为 UGC，user-generated contents 的简称，即用户生成内容）。社交媒体已经开始成为各大品牌商产品宣传的新阵地。

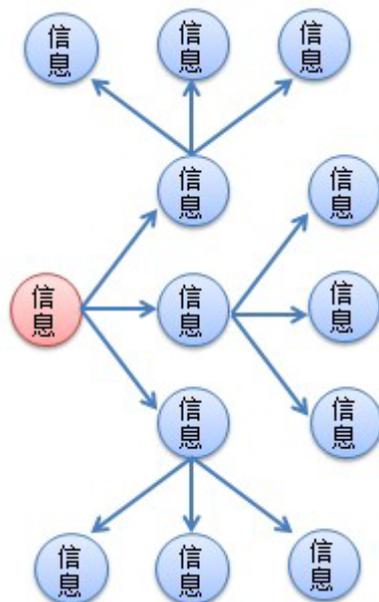


图6 社交媒体信息传播示意图

小米手机通过小米社区完成“米粉”的初步积累之后，于2011年7月陆续延展到了微博、微信、百度知道、QQ空间等社交媒体阵地。对比其他品牌商在社交媒体上的巨额广告投入，小米显得一毛不拔，也就是小米被业界津津乐道的“零费营销”：避免向媒体商支付广告费用传播和扩散信息，而是通过运营自己的社交媒体（也称为“自媒体”）达到营销推广目标。这需要小米本身具备相当数量级的“社交好友”才能实现。雷军深知，社交媒体爆炸式发展的根本原因在于，网民对于互动的、表达自我的强烈愿望，以及新媒体在当下互联网所蕴含的巨大能量。在踏入新媒体阵地的第一天，雷军就把社交媒体放在战略层面来考虑，他认为“新媒体是主战场，不是试验田”，并拉出一个规模可观的团队专职负责新媒体的运营。即使在这些工作短期成果难以显现并且绩效无法量化的情况下，雷军仍然提供源源不断的“弹药”支持，这在初创公司甚至大公司都非常罕见。

小米运营社交媒体方面，主要有三个方面区别于其他竞争者。首先是互动，小米社交媒体所发布的信息除了产品信息外，还频繁与“米粉”进行互动留言和转发，让“米粉”感受到小米账号不是一个冷冰冰的机器；然后是联动，以新浪微博账号为例，与小米手机相关的账号主要有三个，分别是“@小米手机”、“@小米公司”、“@雷军”，这三个账号在发布相关信息时，会不失时机地对相同信息进行不同加工发布，起到相互促进相互传播扩散的作用；最后是引流，小米在社交媒体阵地打下一定“米粉”基础之后，便通过线上活动、参与话题讨论、有奖转发等形式，将社交媒体上的潜在消费者引流到小米社区，进而形成良性

循环，将小米手机的口碑通过社交媒体传播，扩散至更广大的用户。

通过 3 年的努力，小米在社交媒体上的成果已然羡煞同行（如表 5 所示）。在没有营销费用的投入下，小米新浪微博的粉丝人数已登顶业界。“米粉文化”能成为一种现象，能成为诸多企业羡慕的差异化能力，恰恰是始于小米在战略决策层面的大胆与笃行。

表 5 主要品牌商新浪微博官方账号数据对比

品牌	主要关联微博账户	粉丝数（万）	微博数	关注数
苹果	无	-	-	-
	@三星手机官网	786	7231	25
三星	@三星电子	651	6451	25
	@SamsungApps官方微博	178	6838	191
联想	@联想	140	9784	1448
	@乐商店	194	7935	710
华为	@华为终端官方微博	400	9440	389
	@华为荣耀	215	4999	1091
魅族	@魅族科技	367	257	2
	@黄章	58	22	3
小米	@小米手机	899	6416	198
	@小米公司	306	8766	623
	@雷军	875	2839	685

数据来源：新浪微博，统计日期2014年5月

3.2 熬“粥”不易

3.2.1 顶级硬件配置

几乎任何一个消费者都希望在同等价格下买到硬件配置更高的产品，做一款市场认可度高的好产品是每一个厂商都面临的综合难题。小米手机作为后来者，要想在强敌环伺的智能手机市场上抢占一席之地，谈何容易。程序员出身的掌门人雷军，对产品性能有着偏执的追求。由于没有渠道费用和营销费用的压力，小米在选择顶级硬件配置时有更大的定价空间。小米每次发布新品时，都被称为“性能怪兽”和“性价比之王”。

通过小米手机与同时期其他品牌旗舰手机的性能和价格对比，可以发现小米手机的市场竞争力。由于单纯的硬件参数对比，无法直观体现其性能优劣，采用国际公认的第三方软件对硬件的综合性能进行测试对比（如表 6 所示）。

通过对比，也难怪市场难抵这碗极具诱惑的“小米粥”。

表 6 小米手机与同期其他品牌旗舰手机硬件性能及价格对比

时间：2013年9月		产品标语：迄今为止，最快手机	
测试软件	HTC ONE	三星 Galaxy S4	小米手机3 (TD)
Antutu	24843	27978	36582
Quadant	12873	13233	18702
Geekbench2	2964	3620	4106
发布价格	4888	4999	1999
时间：2012年8月		产品标语：碉堡了	
测试软件	HTC ONE X	三星 Galaxy S3	小米手机2
Antutu	10856	12391	14085
Quadant	5015	6262	7787
发布价格	5688	4999	1999

备注：Antutu、Geekbench2侧重各项硬件性能的测评；Quadant侧重图形效果的测评

3.2.2“迭代”创新升级软实力

互动是小米社区的核心特征，有了小米社区的“米粉”集聚，小米创造性地让“米粉”通过小米社区参与到产品研发的过程，让广大“米粉”为产品贡献价值，共同完成产品的迭代创新（如图7所示）。

一方面，基于全员参与的模式，小米让“米粉”们参与其最核心的 MIUI 及其附属应用与服务的改进工作，让他们获得参与成就感，极大地提升这些“米粉”的粘性与社区认同；另一方面，提升了小米对市场需求识别的灵敏度，产品升级效率得到了极大提升，以至于产品设计与开发与市场营销管理过程成为不可分割的整体。这种产品研发的创新模式，使得 MIUI 系统得到急速地发展。仅仅 4 年时间，已经是手机市场上最人性化的定制系统之一。作为更新频率最快的定制系统，仍能保证每周的快速升级与更新。

小米正是通过不断地快速地识别市场需求，利用这种“迭代”方式的更新，积累着大量的“微创新”。随着“米粉”规模的继续扩大，这种模式不仅使得米粉与产品紧密地联系在一起，产品与用户体验的持续改善也得到了有效保证，更为小米的后续发展提供了动力之源。



图7 小米的“迭代”创新模式

3.3 口碑传播

2012年8月16日和2013年9月5日，小米2和小米3如期与广大“米粉”见面。

如雷军所期待的那样，他的互联网经营模式通过了市场一次又一次的检验，在仅仅4年的时间里，小米已经大跨步地进入了国产智能手机的顶尖行列，小米品牌的声名已经在整个IT业界叫响。

在互联网时代，产品信息在发布的那一刻就已遍布各个角落。产品使用、价格、优缺点等用户使用后的体验分享信息，可能会大大地影响其他消费者的购买意愿和购买决策。这种效应被称为口碑传播效应。

小米是如何利用口碑传播开展营销推广的？其口碑传播机制是什么？小米具体又是怎样实施的？

3.3.1 口碑传播的拓扑结构

在拓扑学中，拓扑结构分析法是用来研究与大小、形状无关的点、线关系的方法。在消费品市场中，可以把每个消费者当作一个可与之连接的“点”，对于产品的各类文字、语言、图片、视频等信息，消费者可以通过线上线下的工具产生交互活动，这些工具就是“线”，例如，口头传播、社交媒体传播等方式。图8显示的是口碑传播的内在机理。

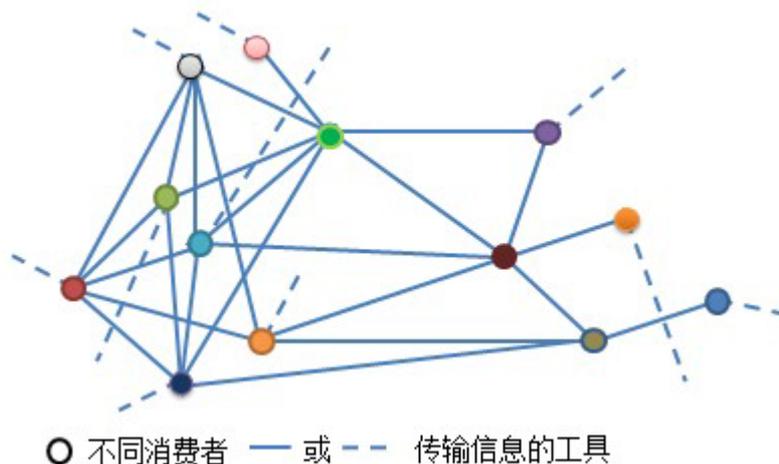


图 8 消费品市场的拓扑结构示意图

一方面，口碑传播可能会打消消费者对企业“王婆卖瓜，自卖自夸”的顾虑，使得消费者更愿意相信“同类买家”对于产品的真实感受和评价。在线评论的数量越大，口碑可能就会变得更有可信度；另一方面，对企业而言，则是一把“双刃剑”，坏的口碑可能比好的口碑传播得更加迅速。一般地，这也是企业决策者面临的决策难题。

早在小米创立之初，对于口碑传播策略，雷军就想得非常明白。小米的“零营销”不代表小米不去做广告，像《我们的 150 克青春》、《100 个梦想的赞助商》等微电影和宣传片的发布成功，在宣传小米品牌文化和精神的同时，也最大限度地引起了广大“米粉”的情感共鸣。根据优酷网数据显示，小米官方发布的视频累计播放超过 1 千万次。有意思的是，这些工作，都是通过“米粉”自觉转发实现的。

小米的口碑是通过千万级的“米粉”进行传播扩散，那么小米又是如何优雅地挥舞这把“双刃剑”的呢？

3.3.2 从“米粉”中来，到“米粉”中去

雷军明白，好的产品是用户体验的基础，专注才是做好互联网产品的关键，只有专注了，才能把产品做到极致，才能快速响应用户需求，进而才能形成好的口碑。

手机作为电子消费品，消费者对于产品的疑惑甚至抱怨或者产品本身出现的质量问题，同样会不可避免地发生。雷军发现，产生问题本身并不会过分地影响消费者的口碑。关键在于，这些问题是否可以快速地得到有效解决。对待这个问题，一方面，小米极力打造完善的客服及售后团队。不同于很多传统手机公司的做法，即把客服外包给他人，小米 80% 以上的客服人员来自于自建团

队，将来要做到 100%。对此，雷军亲自挂帅，本人的客服工号是 0001。在 4 年的时间里，小米手机已拥有超过 2000 人，7x24 小时的客户服务团队，超过 600 人的售后服务团队，18 个小米之家，500 个授权服务网点；另一方面，为了快速、极致地解决用户的问题，小米发动“米粉”开展互助活动。截止到 2013 年底，小米手机的返修率始终控制在 1.5%，远低于行业 2% 的平均水平。大多数用户的主要问题还是集中在软件及其使用上。小米充分利用其小米社区的优势，鼓励和发动千万级的“米粉”开展互助活动。在社区里，已沉淀了相当多的建议，用以解决困扰大多数用户的共性使用问题。对于个别使用问题，一旦被提出，就会有手机“达人”建言献策。获得帮助的用户受到感染或感动，一般也会更加愿意帮助他人。在这个互动的过程中，千万级的“米粉”已在不经意间成为了小米手机的忠诚“客服人员”。小米通过频繁高效的线上互助方式，解决用户问题的同时，也通过用户的口碑传播扩散。

小米所追求的用户体验管理方式，不仅仅来自线上，还有线下的交互体验。据小米社区同城会发布的图文资料显示，仅在 2013 年下半年，同城的“米粉”自发组织的线下活动就达 735 次之多。“米粉”已成为“现象级”的一股力量，几乎在中国的每一个城市都有小米同城会，定期或不定期地开展声势浩大的线下活动，“米粉”由小米手机结缘相识，小米手机已经成为他们彼此的身份代码，他们不仅自己认同小米品牌的精神、文化，还可能会感染身边的人。小米需要做的就是，开放小米社区，让“米粉”尽情展现个人风采。

小米以小米手机为纽带，以“米粉”为结点，通过线上线下联动的方式，让口碑传播扩散至每一个角落。真正实现了雷军所说的“从‘米粉’中来，到‘米粉’中去”的经营理念。

4 结语

雷军在一次与朋友的谈话中，亲手绘制了一张图（如图 9 所示），用来解释小米成功腾飞的真正秘密。他是这样解释的：“小米是以口碑为核心的，做互联网就应该专注，专注才能有口碑，东西多了我就用不过来了。你已经看到了，我同时在用四五部手机，已经用得晕头转向了。专注才能做到极致，极致的东西才有口碑，专注你才能做得快，快才有口碑。”“把用户当朋友，这样才能形成口碑。好，用户当成朋友以后，你让他们参与，他们才能形成口碑。同意吗？不参与对你没有感情。怎么参与呢？我们就借助了社交化媒体。”

这张图所示的思维方式，可以称作雷军的“互联网思维”。

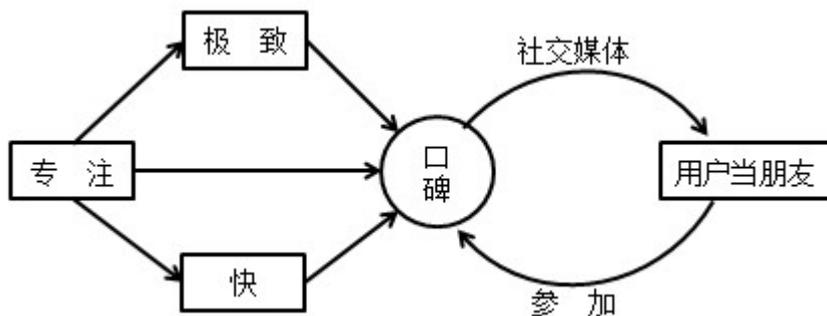


图9 雷军的“互联网思维”

2014年5月21日，第二届中国天使投资人大会在北京如期召开，雷军的演讲主题是“小米的梦想”。他与大家分享了有关创立小米，从融资到成功变成一家市值百亿美金企业的过程。

他讲到，小米的梦想是“让每个人都能享受科技的乐趣”，“小米的目标是要做让每个人都能买得起的优质科技产品，要做让国民骄傲的国民品牌，并希望成为让国民骄傲的国际品牌！小米的征程才刚刚开始，我们的征程在星辰大海！”

“移动电子商务和互联网消费电子就是个台风口。”雷军在解释“风口”时不止一次地这么说。正如微软的 windows 掌握了计算机硬件与软件的入口一样，雷军选择通过智能手机软硬件结合的方式创业。因为他看到了，这才是移动互联网的终端，是入口，也是生态链的关口。

雷军的目光还不仅仅只是掌握入口，也许他的梦想，还要建立小米庞大的生态体系——智能生活。目前小米旗下七大核心业务分别是：小米手机、MIUI、米聊、小米网、小米盒子、小米电视和小米路由器。

这，会是下一个风口吗？

小米不小，大如须弥。

（案例正文字数：8,973）

The Dream of LeiJun: Let the 'Pig' fly in the Air

—— XiaoMi's Innovative Success to Commercial Mode

Basing on the Internet Thinking

Abstract:

XiaoMi company is established in April 2010. Depending on its unique and innovative Internet commercial model, XiaoMi not only sells mobile phone but also creates mobile phone by taking advantage of Internet thinking. Basing on its user experience, and using the method of O2O and Word-of-Mouth communication by "Mi Fans", XiaoMi has stood out among the China's Smartphone market only in 4 years and become the leaders of domestic Smartphone brand manufacturers.

Ke words: XiaoMi mobile phone; entrepreneurship; Internet thinking; commercial mode; word of mouth marketing; virtual brand community

相关附件:

小米大事件

2010 年

4 月 6 日, 小米公司正式成立, 并入驻银谷大厦。

8 月 16 日, MIUI 首个内测版推出。

12 月 10 日, 米聊 Android 内测版正式发布。

2011 年

7 月 12 日, 小米创始团队正式亮相, 宣布进军手机市场, 揭秘旗下 3 款产品: MIUI、米聊、小米手机。

8 月 1 日, 小米社区正式对外上线。

8 月 16 日, 小米手机 1 正式发布。

9 月 5 日, 小米手机正式开放网络预订, 半天内预订超 30 万台, 取得了重大的成功。

12 月 18 日, 小米手机 1 第一次正式网络售卖。5 分钟内 30 万台售完。

2012 年

5月29日，小米公司通过官网预订和销售小米手机电信版，售完10万台。

6月26日，小米公司董事长兼CEO雷军宣布，小米公司已完成新一轮2.16亿美元融资，此轮融资小米公司估值达到40亿美元。

8月16日，小米手机2在北京798艺术中心正式发布。

2013年

3月1日，MIUI V5版本公测，小米手机2首发。

4月9日，小米科技CEO雷军在北京国际会议中心连续发布四款新品：MIUI V5，小米手机2S、小米手机2A、小米盒子。

8月12日，小米发布红米手机。

8月23日，小米已完成新一轮融资，估值达100亿美元。这意味着小米已成中国第四大互联网公司，仅次于阿里、腾讯、百度。

9月5日，小米正式发布小米手机3和小米智能电视。

2014年

2月14日，红米手机1s发布，并将于2月20日正式开售，同时小米3电信版也将于2月25日首发。

3月19日，小米在QQ空间首发红米Note手机。

3月27日，小米科技与金山软件联合宣布，将在北京市海淀区投资建设科技产业园，共同构建移动互联网生态体系。未来小米总部、金山总部、小米系孵化创新企业将入驻这个科技产业园，形成移动互联网企业协作配套链条。

4月22日，小米公司启小米新域名mi.com，对原域名xiaomi.com的访问将自动跳转至新域名。

4月23日，小米公司在中关村软件园召开新品发布会，推出两款新品，分别为小米路由器mini版和首款支持4K输出的小米盒子增强版。

5月15日，小米公司正式发布小米第二代智能电视和小米平板。

雷军背景简介

雷军，1969年出生于湖北仙桃，武汉大学计算机系；小米科技创始人、董事长兼首席执行官；金山软件公司董事长；中国大陆著名天使投资人。

2012年12月，荣获“中国经济年度人物新锐奖”。

雷军曾任两届海淀区政协委员，2012年当选北京市人大代表，2013年2月

当选全国人民代表大会代表。

2013年10月，全国工商联60华诞之际，《中国工商》杂志、华商韬略编辑委员会、中华工商联合出版社联合发起《民营力量璀璨中国梦——100位对民族产业贡献卓著的民营功勋企业家》荣誉报道活动，彰显民营经济及民营企业家的民族成就与国家贡献，雷军获“对民族产业贡献卓著的民营功勋企业家”荣誉。

2013年12月12号，再次荣获“中国经济年度人物”及“十大财智领袖人物”。

2014年2月，小米创始人雷军首次以280亿元财富进入“胡润全球富豪榜”，跃居大中华区第57名，全球排名第339位。

中国管理案例共享中心