

商业案例

## 让“米粉”告诉你 小米神奇成长的轨迹?

传统营销思维

看不懂小米神奇的爆发力

5分钟,30万部小米手机,2万台小米盒子,2000台小米电视。2013年12月10日周二中午12点,小米网诞生了这样的订单数据。这是400万人在线抢购的结果。

在每周二中午12点之前,有购买意愿的消费者都需要填写一份包括姓名、联系方式、收货地址、想要抢购的产品型号的预约信息,然后才能在当天进行抢购。这个预约数字是小米重要的生产计划制定指标之一,它将影响三个月之后的产量和开放购买的数量。

这是一个流程的起点,也是一个终点。北京海淀清河五彩城写字楼小米总部的几十名工程师可以放松一下了,他们已经加班超过了10个小时,为了保证12点前后大量涌入的流量不会冲垮网站的服务器。同时,在北京的另一端,在小米顺义的仓储中心门外,又开始了另一场战斗——10多辆印有顺丰、如风达字样的货车在仓库外待命,80名仓库工作人员此刻已开始分拣。一些用户在当晚就能收到刚刚抢购到的小米产品。

每周二中午12点,小米网都会放出一批手机产品,具体型号和数量提前在论坛公布,这个数字是提前计算好的,多一部也不卖。

这一直备受外界认为是“饥饿营销”的做法,小米身上贴的最多的就是营销标签,但这不足以解释小米身后那个神奇的成长轨迹:

2013年,它的估值达到100亿美元,超过了诺基亚和惠普,在中国互联网领域仅次于三家互联网巨头公司腾讯、百度和阿里巴巴(简称B.A.T.)。根据凯度移动通讯消费者指数的一份报告,2013年第三季度,在中国地区的安卓阵营中,小米第三季度出货量已经超过了联想,成为仅次于三星的第二名,是迄今为止成长最快的手机品牌。台湾《商业周刊》惊讶于郭台铭3次拜访小米,把小米手机与微信及“我是歌手”放在一起,作为2013年内地冲击台湾市场的三大品牌。

假如把它放到传统制造业缓慢的增长曲线中,你很难相信一个小公司成功闯进了一群大佬们控制的领域,并且仅用了3年时间。12月10日中午12点放出抢购的手机数量,是由小米六大仓储中心反馈的库存数据决定的。

在此3天前,小米位于北京、上海、深圳、成都、沈阳和武汉的六大仓储中心,会将统计好的库存量发给小米网的同事。这就是小米论坛上预告销售量的来源。

产业链流程设计

小米带给企业新的思考

雷军、林斌、黎万强、周光平每周都要凑在一起开一个小型生产会。

半个小时,却十分重要,核心是确定三个月之后的订单量。这4名联合创始人是这样分工的:黎万强负责小米网电商和仓库,周光平负责供应链管理,林斌负责采购核心元器件,雷军作为CEO则负责统一协调。小米的另外4名联合创始人及核心成员为刘德、洪峰、王川和董江吉,多看和负责管理工业设计和MIUI系统研发,多看和小米盒子,以及米聊。

他们并没创造出的一套复杂的数学模型,会议所用的也仅仅是一块能随时写字涂抹的白板。预测的依据是当周的销售量、预约购买数量、百度指数、论坛帖子数量、微博话题热门程度、黄牛党卖小米的价格等等指数。

小型会议的当天下午,雷军签过字的生计划表就会送到小米的供应链部门。

这个部门是一个只有50多人的团队,却负责着小米手机整个供应链的管理。每个细节都有专人负责,包括零部件的采购,跟进包括下单时间、下单数量、每个批次的最优包装、运输时间、元器件到厂后的抽检。

这个团队要能保证小米手机600多个零件能在规定的时段内到达仓库,然后送上生产线。而他们所用的工具不是传统制造业普遍使用的SAP管理软件,只是一张简单的Excel表。

小米手机大约要用到600多个元器件,大到屏幕小到按钮,几乎都是小米自己采购的。对比之下,手机行业内普遍的做法是找一家外包的中间商来代替企业完成采购。

减少中间环节,重新设计产业链,继而加快资金流转,小米可以为我们带来更多思考。

2010年10月9日,林斌对这个日期记得特别清楚,这是他第一次见到高通的客户代表,地点是北京东三环嘉里中心里的一家咖啡馆。林斌为这个会面足足等了两个月。在那之前,他发给高通的邮件和电话都没有得到回复。

高通的客户代表给了林斌一份几十页纸全文的法律文件。当时的小米没有负责法务的同事,林斌就自己一页一页看。其间,反复与对方讨论细节,等正式签下已经是12月了。等到跟高通的产品部门对接,拿到产品规格,又花了三四个月时间,才确定下小米1的芯片授权。“这是个极其漫长的过程,高通



商谈判的能力也在不断增强。在手机产业,元器件的价格相对透明,规模越大价格越低,对小米来讲更重要的是优先级的变化。

“粉丝经济”的营销互动  
创造了“网上实体终端”

2013年,小米的年出货量是2000万台,比2012年多了一倍。

4人小组会议上产生的订单数据,在进行元器件的采购后,大约一周送到主要的代工厂附近仓库并进行生产。生产由英华达南京工厂和富士康廊坊工厂来完成,从采购备货到出货的时间大约三个月时间,之后这些手机将会被送到北京、上海、深圳的仓储中心。通过小米自己开发的仓储管理系统清点当周的库存量,然后把数据发送给小米网的同事,通过小米论坛告知米粉下周二开放抢购的具体机型和手机数量。

一切又回到了每周二中午12点的节点上。

在每个周二中午12点,400万人,30万部手机以及电视等产品聚集在这个时间点,以现在电视等5分钟左右的这段时间抢购——如果把它销售部门视为实体终端,这是一个极其高效和经济的选择。

这一点主要是通过小米论坛、微博和微信等社交平台来实现的。而真正的做法则是把价值链延伸到用户群体中,让它们直接“参与研发”和反馈意见。让用户与工程师直接沟通——迅速听取用户的意见并做出改变——这甚至成了小米考核相关人员的指标。

对于传统制造商来讲,手机的发售意味着该款手机的研发周期结束,之后产品升级是通过产品型号升级换代完成的,某种意义上工程师开发的是另一快速新产品,用户信息反馈的意见很少能快得到改善。但对小米来讲,一切才刚刚开始。

在每一代小米产品发布之后,正式发售之前,小米都会出工程测试机,在小米Logo的右上角用星号标注区分,让资深米粉试用两个月。小米论坛专门开辟出一个板块收集米粉对测试机提出的建议。比如,容易松动的电池后盖,太软的音量控制键,过短的USB线等等。所有问题汇总后,工程师会在下一批订单中实现改进。这批工程测试机米粉可以选择个人收藏,也可以选择换一台新的量产机。

小米的产品经理设计了不少工具,让粉丝参与用户体验的评测和优化。由于MIUI系统在原生安卓的系统上做了大量修改、优化,为了保证系统的稳定性,MIUI一直保持着每周五更新版本的传统,修复用户发现的Bug,加入用户想要的功能。在下一个周二会开放粉丝参与的公测体验报告,由用户选出本周更新程序中最喜欢哪个,最不喜欢哪个,投票结果会在小米内部得出“爆米花”,发给当周更新版本中最受欢迎的工程师。小米从一开始就鼓励,甚至要求所有工程师通过论坛、微博和QQ等渠道和用户直接取得联系。

黎万强说:“小米的出发点很简单,我们有一个极其清晰的定位,就是聚集这么多人的智慧做大家能够参与的一款手机,让用户参与到手机研发中。这种参与感是米粉推销小米、长期拥护小米很重要的动力。”

这种介于发烧友和客户服务的论坛维护方式,把价值链延伸到用户群体当中。小米并不仅仅依靠硬件获利——那不足以提供足够的利润,软件也被当做未来盈利的重要一环。

目前,MIUI每月为小米贡献的收入已超过3500万,装机量已经超过3000万,下载量超过5亿次。从友盟提供的排名看,虽然在装机的数量上落后于华为的EUI和联想的乐UI,但在系统用户活跃度上,小米手机仅次于苹果和三星之后,排名第三。MIUI不仅可以

安装在小米手机上,也可用于其他安卓手机,它主要的盈利模式是通过小米商城推荐软件获取广告费,主题商店下载主题收取三七分账的平台管理费。

但现在小米还不能依靠这个增值平台,如果想要实现雷军“硬件零利润,未来靠软件赚钱”的3至5年。小米还面临这很大的挑战,至少布局3至5年。“但这是未来的趋势,这点毋庸置疑。”黎万强说。

销售渠道0成本

精准的市场信息反馈与控制

小米一直声称自己是成本定价。林斌还特别强调,这个成本指的是材料成本,没有分摊渠道成本、研发成本和开模成本等。“小米的渠道成本几乎为0,研发模具加起来假设是5000万,分摊到100万台手机中是50元一台,占售价2%,分摊到1000万台手机中就只有5块钱的分摊成本。”

通常,传统手机厂商的销售渠道大多是从全国代理一级级往下细分到省级代理商、地市级代理,至少要经过三级分销,最终才能到消费者的手中。从开始销售到最终销售数据返回到手机厂商的决策者手中,这个过程往往需要两个月。这意味着,供应链上的信息流、资金流和物流都至少要经过这个长链条流通,再反馈回来。

“链条很长会给决策者很多错觉,觉得卖得好就马上追加订单,但其实货都在渠道里,按照很大的销售数量,但其实际货在渠道里,按照很大的销售数量,但其实际货在渠道里,按照很大的销售数量,但其实际货在渠道里。”黎万强说。

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。“在面面对突发问题时有时间尽早做调整,要知道电子产品一个月的变化都很明显。”

这种信息反馈的优势在小米发布红米手机的时候显现出来了,直接反映在它和供应链上游供应商的合作上。

2013年7月31日,它的低端红米手机在QQ空间首次发布并接受预约,最终成功预约人数有745万人,红米的火爆程度足足超出了小米团队预估数量的十倍。应对这个激增的产品需求,小米总裁林斌很快做出反应,8月1日就直飞台湾,约见红米手机的芯片供应商联发科,根据预约人数追加订单。

缩短的供应链

优化了物流及资金链的管理

与传统制造业需要有庞大的仓库储存出货产品不同,小米在库存上做出的最大改进是按实物销售:当周的生产量就是下周的销售量。

根据小米提供的数据,它在2013年11月的出货量是200万台,其中70%的量走电商渠道。每周二的抢购按照仓库的库存量销售,数字为30万至40万台,手机的生产周期完全周转一次大约是10天,配件类大约3至4周。

没有库存积压就意味着节省了仓储成本。目前,小米有六大仓储中心,北京仓库的面积是5000平方米,上海为4000平方米,深圳、成都、沈阳、武汉的仓库更小。目前,仓库每天最高能发15万单,一个月能发400多万单,即便2014年的产量和销量翻倍,也不用扩建仓库。

小米在物流上并不能节省太多成本,它主要外包给顺丰和如风达,这两家公司不能覆盖的地区则由EMS发货。每单商品寄到本市的价格是8元,到省内10至12元,最远到达新疆、西藏运费是20元。

在销售量足够大的情况下,仓储成本分摊下来几乎可以忽略不计。小米手机的主要渠道成本就是运输成本,平均每台手机的渠

道费用是20元左右。华为副总裁余承东从侧面证实了这一点。华为最近推出了一个独立的品牌新荣耀,模式与小米类似,主攻电商渠道。他提到,相比传统渠道的同类华为手机产品,价格至少能降30%。

在传统手机制造业,手机厂商的渠道费用通常占出厂售价的20%至30%。这意味着,与小米同价位手机中,有400多元要支付给渠道。

此外,传统手机厂商通常还要花一笔约为售价10%至20%的营销成本,而小米则主要借助自己的论坛。它目前的会员总数约1000万,日发帖量50万,总帖子1.5亿。小米很少做传统渠道的广告投放,在新媒体社交平台上的营销成本很低,几乎可以忽略。

这让小米有了更多的定价优势。同时,自建渠道的另一个好处是,小米不用依附于运营商渠道,增强了谈判的话语权。

一个经过证实的情况是,小米可以要求运营商先付款再拿货。在话费补贴上,运营商也把小米放到了第一梯队客户看待,给予最优补贴。因为“红米卖得特别快,一般在来货3小时内就会卖光”。

这些优势最终会体现在资金流上。

一位普华永道的审计师认为,小米的资金周转率要高于其他手机厂商。通常,手机厂商的资金周转周期主要受到上游供应商和下游渠道影响。在芯片和内存等核心器件方面,小米和其他手机厂商一样需要交订金,但在它的规模逐渐变大之后,相应的账期就会有所拉长。小米主要缩短了销售回款周期,网上支付不提供货到付款,都可以立刻回款;而30%的运营渠道也是要先付款后拿货。“小米的库存周期短,回款周期也短,在小米的账面上几乎不会出现‘应收账款’。”上述审计师说。

行业观点

成长的小米需要向对手学习

当一个产业中出现了个低价竞争者,并且它还能靠自己搭建的模式活下去,那么对于其他公司而言,这是一个极其危险的信号。

小米用3年的时间,创造了一个并不那么易于模仿的商业模式。电商、论坛、用户参与维护的软件及代码、移动互联网入口。新的不再是线下渠道和工厂,而是构成了新的用户关系、定价基础和反馈流程,传统制造业公司假如仅模仿其中一环,很难达到预期效果。

在代表优先购买权的小米F码出现后,其他公司也跟着推出了花粉J码和乐码等,但很难将其有效贯穿在自己已有的商业模式中。

对传统手机厂商来讲,很难从已有渠道转型到电商模式,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,让现有基础产生动摇。不靠硬件赚钱,对它们来讲更是一件痛苦的事情,从原本每台手机20%的利润到现在接近不赚钱,这对它们的财务数据是一个很大的挑战。

但小米模式的风险也在于,当它逐渐变大,价值链上的各个环节却可能不会同步放大。而如果它对产业链没有足够的控制力可能还是难以依赖定价的策略而保证未来几个月有足够盈利。财务上或者很多外界分析中提到的所谓“期货”方式,在它变大后又是能否保障良性循环,这成为一个问题。

2013年10月,前谷歌Android产品管理副总裁Hugo Barra加盟小米,这不仅是技术实力上的加强,也被视为小米全球化战略的开端。从去年4月开始,小米就开始拓展台湾市场,下一步计划走入东南亚。

从全球化角度来看它主要竞争对手,比如华为和联想,劣势则十分明显。华为在全球拥有成熟的渠道体系,对运营商的控制力较强,同时,它还有技术和全产业链优势,这让它对上下游控制能力都很强;联想手机也已经开始计划走出去,它一直以来形成的渠道优势会让它在这方面受益。而小米的粉丝经济并不足以支撑它在海外的表现,依靠论坛及粉丝经济等手段暂时还无法把优势扩展到国外。

所以,当格力的董明珠面对雷军时,尽管后者表现出了较强的侵略性,她还是敢于拿出10亿赌明天。董明珠的底气在于粉力的作为传统制造业对产业链的控制力。三星则在上游和技术上渗透到每个环节;而小米不大可能依赖粉丝经济搞全球化,MIUI是否有全球竞争力也有待观察。

在从小变大之后的这场竞赛里,小米需要反过来向它的对手学习。(第一财经)

