

小米另类核心竞争力：亚文化的启示

■ 尚洁怡/文

NOP 创始人刘爽曾经在微信里跟我说：放眼目前中国手机行业，小米是没有对手的，如果有一天小米被打败，那也只能被自己打败。

听完这句话，我给他回了一个“飞吻”表情，因为一时不知道怎么回应，只能先让他晕个半天，我可是研究了好几年怎么超越小米的啊，你怎么能说小米无敌呢。

带着一丝不屑的心情，我认真重温并推演了小米几年来的关键动作，理清思路后渐渐地我意识到，刘爽说的也许是对的。

还记得阿黎之前的文章《亚文化是产品经理必修课程》吗？

当我们聊亚文化的时候 我们聊什么？

年轻人追求并热爱亚文化，和当下快速变化、高度集中的社会有密切关系。

回想一下十年前，整个社会处于一种管控型的信息传播状态，说白了就是权威媒体把加工过的信息传递给普罗大众，也即是掌握了话语权的所谓精英型主导的 broadcasting 形态。但今天互联网特别是移动互联网打破了这种机制，信息传播效率非常高但成本非常低，时时刻刻都有热点，每个人都是信息源。

这种信息极速传播导致的社会快速变化，令阅历较浅的年轻人处于一种无所适从的迷茫和焦虑中，这种本能性的焦虑驱使他们急于找到一种能诠释自己的文化符号和部落，并代入其中。

另一方面，随着社会发展的成熟，商业及政治分工越来越明确并且趋于稳定，大部分重要决策基本上是 70 后和 60 后为主导，没年轻人什么事。在商业上，年轻人要勇闯一番事业实现自己梦想的可能性也越来越低，城市化进程导致草根与成功偶像无限接近但永远不能融入其中，进一步加深了年轻人在真实社会的失落感。

这时候亚文化的强力主流化倾向便应运而生，年轻人需要找到更强烈的文化和仪式来震撼自己的内心、感知自己的存在，他们需要接受别人的关注，通俗点说：他们需要爱与被爱。

亚文化一直存在，但感谢现代通讯技术和社交平台的成熟，年轻人们发现、分享、共同推广自身所属亚文化圈的门槛极大降低，它的辐射能力和逆袭主流的能力空前强化这就是为什么曾经的亚文化能够飞速跃迁，甚至获得“国民领域”成就的原因。

亚文化成功案例：AKB48、桃草

当我们聊亚文化的时候，我们可以聊聊被称为“国民偶像”的日本 AKB48，这个庞大的 Group 可能是近期最典型的亚文化成功案例。

按时下流行的说法，AKB48 乐队的制作人秋元康是一个伟大的产品经理，他把几乎不可能再赚钱的音乐行业重新盘活事实上全球范围内的纯音乐市场几乎都沦陷了），成为一个炙手可热的产品和话题，在 2011 年直接或间接为日本创造了 1500 亿日元的经济效益，



在经济陷于停滞的日本，这是一个商业奇迹。

AKB48 的原始定位是“宅男经济”，从秋叶原的小剧场起步，甚至第一次公演只有 7 个观众。但如今二百多位成员通过阶级制、淘汰制和毕业制进行选拔，以非常平易近人的“邻家少女”形象示人，每个成员都有机会逐步成为万众瞩目的偶像，而这一切都依赖于粉丝对偶像的支持和推动。秋元康说：少男歌迷喜欢她们是因为她们长得可爱，年轻男性歌迷则把她们当作妹妹或女儿一样哄，而喜欢 AKB48 的女孩则期望自己能像她们一样。

AKB48 的主要卖点是励志：我和你一起成长。

而支撑这个卖点的运作机制是：参与感。AKB48 成立以来就打出的口号是“可以见面的偶像”，其专属或固定参加的电视节目多达十个，专属剧场几乎每天都有演唱会，也就是说你每天都可能见到 AKB48，每张 CD 都会有握手票，只要买了 CD 就一定可以见到喜欢的成员，哪怕只有几十秒，这种握手活动还会安排到个别成员的写真销售或个人活动中。

在成员的晋升过程中粉丝会一直参与谋划和打气，例如在总选中，粉丝为了支持自己的偶像，会组织力量进行选举海报设计、支援视频制作、制定行动计划以及动用自己的力量在社交平台上为偶像拉人气，全力支持自己的偶像突围而出。

这种全民甄选制度带来强烈的参与感，粉丝会全力拥护自己的偶像。而在参与过程中粉丝觉得自己与偶像共同成长，共同成长，共同进退，因为维护共同的偶像而组成部落，一起付出欢笑与泪水，在真实社会中找到一种存在感和努力的理由。

这种参与感是 AKB48 成功最核心的原因，通过参与感为粉丝提供新的价值，并凭借天才设计的整体产品体系架构，保障了这中间价值能被不断调动并有效率、尽量不失真地传导到产品制造过程中并最大化展现，令音乐这个夕阳行业重新焕发生机。

在这股亚文化的潮流中，另一个不得不提的案例是逆袭成功的桃草乐团。

桃草乐团只有 5 个成员，他们从街头唱到 6 万人的体育场馆，成为万人迷。

在运营上，桃草对音乐的风格要求更高，形象百变(好多奇葩形象)，每个成员有一个代

表颜色与其角色挂钩，甚至有专属的打气工具(加油棒)，而且即使在全程歌舞的表演中长达 2 小时仍然会坚持真唱，这是一直以来不被吐槽的重要原因。

这种接近宗教风格的仪式感，为身处快节奏和高压力的都市年轻人带来强烈的心灵震撼感和追随欲望，至少在为偶像努力的时候，不会有迷茫感，不会有压力感，可以完全投入其中并享受这种文化上的侵蚀。

桃草的最大卖点是努力，只要努力，屌丝和奇葩也可以成功，并且这种超乎想象的想象被诠释为高度萃取的热爱。大部分粉丝都被桃草超越寻常的努力所感动，在支持偶像的同时，也给自己的精神注入动力。

桃草在整个运营和传播上，通过一条与 AKB48 明显差异的路线，依然取得了巨大的成功。

众包的 MIUI：参与感与荣耀感

有没有发现，当我们总结 AKB48 和桃草的成功方式时，跟小米过往的运营方法很相似？

当你忽然之间有了大量粉丝的时候，你有没有想过如何做好一个偶像？仅仅把他们当作用户就能取得成功吗？诺基亚和摩托罗拉也曾经有大量的用户，可是他们今天怎么了？

只有小米想明白了这个问题，小米并没有把用户当作纯粹的用户（即使用户思维是小米非常成功的地方），当小米发现他在一夜之间拥有海量用户的时候，他已经通过亚文化的流行，找到粉丝管理和粉丝增值的有效方式，来自星星的雷教授知道了自己首先应该如何成为一个偶像。世界上几乎所有 OS 级的产品都是精英思维的产物：企业内部组建精英团队封闭开发，用户只有使用权，没有参与权。典型如苹果，iTunes 体验再不好，他也不会听你的，而 MIUI 打破了这种现状。

MIUI 是目前众包程度最高的手机 OS，这款产品在设计过程中有大量来自用户的意见，甚至和 AKB48 的选举类似，MIUI 社区针对不同产品体验会有丰富的票选过程，令用户可以全程参与到产品升级迭代中，这些用户还会按参与度分成不同等级，最高等级的用户甚至可以参与到小米重大产品的前期规

划与决策过程，这种参与感伴随着 MIUI 的成功，为粉丝创造了巨大的精神价值：荣耀感。

MIUI 把一个庞大的系统由大家共同来创造，每个参与的用户都会觉得：这是和我一起成长的 MIUI。这种忠诚度会产生极为惊人的传播效应，他们作为人群中的精英份子，会对 MIUI 传播产生巨大的作用，而且这种传播的摩擦系数非常低，因为他们并不是小米公司的员工，他们不是在卖广告。

当大家好不容易开始模仿 MIUI 的参与感开发机制时，小米甚至在品牌上都已加入了参与机制，米粉可以发出自己的声音，米粉的喜好会主导小米的形象及传播，“因为米粉，所以小米”是一句实实在在的品牌运营准则，而不是一句口号。

仪式感：小米的部落精神

参与感之后，是偶像文化的仪式感。

如果你有关小米的微电影或传播上的内容，你会发现大部分主题都离不开梦想和追求，甚至有不少是以年轻人、学生为背景，并不是小米拍不出高大上的唯美电影，任何品牌传播的内容，如果脱离了用户的现实，都是一厢情愿的行为，小米即使是由一群高大上的人共同创办的，但是在品牌理念上，他们非常接地气地以用户为出发点，照顾到年轻人的真实情感。

有意思的是，与互联网行业中最讲究仪式感的阿里巴巴相比，小米对仪式感的形式表现得更克制、收敛，但在内核上更当代、更亲和。阿里巴巴的超重仪式感根源于 60 后、70 后的思维，更讲究改变世界的宏大叙事，而小米则更为务实、更面向年轻人，更适应后现代社会中的解构文化，所以它去意识形态、去使命口号，但更偏向简单直接可感知的个性抒发，更喜欢剧场式发布会上的沉浸感。

微电影、口号、米兔、会员层级、发布会甚至跨平台的抢购都成为小米的文化标签，在各种去中心化的事件中，小米一再成为话题的焦点，这些都是小米的仪式感，是粉丝对品牌信仰的有力支撑。

这种从系统到品牌建立起来的参与感，为粉丝带来了巨大的精神价值，在硬件同质化的今天，形成了一道不可逾越的门槛。很多

三大运营商全体商用 4G：谁更有品牌竞争力

■ 志刚水烹通信/文

3 月 18 日，中国联通在深圳合作伙伴大会上宣布试点 4G 网络，国内三大运营商的 4G 服务全部开启。中国移动在去年 12 月率先宣布 4G 商用，推出全新的 4G 业务品牌“和”；中国电信在今年 2 月 14 日情人节当天正式宣布 4G 商用，首批选择几百个城市提供服务；今天，最后一家加入竞争的中国联通正式宣布将在全国 25 个城市开展 4G 友好体验活动。

3G 时代进入 4G 时代，三大运营商的角力再次拉开序幕。3G 时代塑造的品牌竞争力将会怎样影响到各大运营商在 4G 时代的竞争，以及未来谁的胜算最大？

目前，中国三大运营商已经全部正式提供 4G 商用服务。4G 市场的竞争格局将走向何方，尤其是中国移动是否在消费者心目中重回市场领导者的位置，中国电信能否摆脱移动业务的困境，几十家虚拟运营商的加入将会带来什么样的影响？

分析的基本范式：成熟市场的快速规模化运营

按照杰弗里·摩尔(硅谷教父、硅谷战略与创新咨询专家、《跨越鸿沟》一书作者的)的观点，从移动终端的用户普及率以及 4G 的技术特性来看，4G 市场是一个处于成熟阶段的市场。

在这样的市场环境下，获得增长的途径已经不能通过业务品类的增加来实现了。只能在原有的顾客的基础上扩大产出，或者向竞争对手那里挖掘客户。

数据可以表明，此前依靠用户数增长或

者创新某一个业务获得新的收入的模式已经遇到了天花板。工信部的数据显示在 2013 年电话普及率达 110 部，已经有北京、辽宁、上海、江苏、浙江、福建、广东、内蒙古等 8 个省的移动电话普及率超过了 100 部/百人。

因此，4G 服务所面临的是一个成熟市场。这是分析和研究中国 4G 市场走向和三大运营商竞争优势的基本判断。

在一个成熟的市场，由于大部分的消费者已经对新的产品特性产生一定的免疫能力，对于服务这个市场的厂商来说，无论是实现现有客户的迁移还是从竞争对手中抢夺客户，其不得不满足的基本条件是要具备“规模运营”的能力。

按照杰弗里·摩尔的观点，竞争厂商们在成熟市场必须快速获得规模经济，而不是纠结于某个细分的差异化市场的特定需求。

这正是中国三大电信运营商在 4G 市场竞争中不得不面对的现实问题。那么，清楚的定义和分辨出运营商 4G 服务的核心产品就显得必不可少。

网络覆盖速度快慢是核心产品竞争力

传统上，分析电信运营商的竞争能力，一般至少会包括网络、资费、终端、业务、服务五个方面。鉴于在业务创新方面，移动互联网厂商已经基本替代了电信运营商，所以我们不会把业务作为实现 4G 规模运营的核心产品。

无论如何丰富的业务和应用，只能算是规模运营的“外围”产品——这是从运营商自己的核心竞争力角度作出的判断。

显然，从这个角度看，4G 网络的覆盖速

度——请注意，是覆盖的速度，而不是质量，将是运营商在 4G 市场迅速获得规模运营优势的核心。

首先，实现覆盖并不存在难度，关键是影响用户体验的覆盖的连续性，尤其是影响用户迅速向低端用户普及的乡镇覆盖。

在这方面，中国电信网络覆盖处于以主城区和热点区域为主阶段。比如在北京地区，中电信目前 4G 信号覆盖了北京主要区域；在海南地区，首批主要覆盖的是海口、三亚两市的主要城区以及三亚的 4A 级旅游景区；在广东佛山地区，预计到年底实现中心城区的全部覆盖。

中国移动则处于网络覆盖已经把目标设置为乡镇级的连续覆盖阶段。比如在广东，已建成 26 万个 4G 基站，实现了全省所有县以上主城区和部分重要乡镇的连续覆盖；在江西，中移动已建设 4G 基站 8000 个，实现了全省县级以上城市及部分乡镇覆盖 4G 网络；到今年 6 月其 4G 网络将覆盖所有乡镇。

此外，贵州、浙江、江苏等多地也公开了大跃进式的网络覆盖计划，且基本都是以连续覆盖和乡镇级覆盖为目标。

而中国联通则显得有点尴尬，在刚刚公布的 4G 基站招标中，只有五万的数量，即使在重点城市的重点区域的覆盖也存在明显差距。

这其中，自然有中国移动抢跑的因素在里面，毕竟以实验网和试商用的名义，中国移动早在去年前就已经完成几十万基站的建设。

终端品类和价格是实现规模运营的关键外围

规模化运营的外围要素，最重要的是 4G

终端的品类和价格。4G 终端市场的快速分形，即终端外形和差异化功能的快速出现。

即在用户满足了 4G 网速体验这一核心功能之后，如果需要客户继续为之付费，就需要不断创造差异化的功能，满足细分市场的需求，这需要运营商在 4G 终端上推动快速实现品类的丰富化，并确保价格不断下降。

在这方面，中国移动具有比较优势，但是如果中国联通借力得当，也有潜在的利用价值。我们知道，中国移动在 4G 终端上不遗余力，尤其是庞大的终端销售计划，更是为 4G 终端市场快速分形注入了强心剂。

作为最新的宣布 4G 商用的省公司，广东移动在 3 月 16 日公布了全年 1600 万 4G 终端销售的目标；此前 2014 年，中国移动计划完成 1 亿部为 TD-LTE 终端销售目标。

在品类方面，五模、三模终端的市场分形处于突破瓶颈的前夜：工信部测试通过的已经在市场销售的 4G 智能手机有 32 款，有高端的苹果、三星，也有千元的酷派、联想、天语。如果在今年年底 4G 终端能够在种类上超过 200 款，那么，对于中国移动而言，将突破规模运营的关键瓶颈。

由于中国移动力推的 4G 终端能够同时支持 FDD 和 WCDMA，对于中国联通而言，可以利用中国移动的经济外部性溢出的好处，减小自己推动终端快速市场分形的成本。

中电信在这方面存在明显差距，考虑到中国电信必须继续发挥其 CDMA 3G 网络的协同优势，在终端上将面临较大的压力。此前中国电信公开表示，2014 年 4G 终端销售目标为 3600 万部，款式约 90 款。

无论规模还是品类，距离规模化运营可

人认为小米的成功仅仅是靠硬件跑分，靠营销成功，其实都没有理解真正的小米。在小米的数千万量级用户里头，真正的发烧友并不是非常多，很多时候用户需要的并不只是一个商品，一个产品，而是一种部落精神，他们需要一群和自己一样有理念、有梦想、有共同追求的人在一起，活得很实在也很精彩。

每个人在社会里都是非常渺小的个体，都曾以为自己不可能成就梦想，但是他们却共同参与了建造小米盛世这个伟大的梦想里，在从前这是多么不可思议的事情，但今天却成为现实，你说粉丝能不激动吗？能不死忠吗？你凭什么剥夺他的梦想？

即使是如此成功的品牌，在不久之前，小米内部还是奉行 6X12 的工作时间，包括雷军本人也常常工作到深夜甚至凌晨。用户都是有感情的人，你所有的努力用户都能感知并给予肯定的回应，这不就是桃草精神吗？

所以，你可以看到，小米也的确拿出了超乎寻常的努力程度，比如早期的 6X12 工作，后来尽管变成了 5X12，但 12 小时只是常规上班时间，经过我的了解，小米大量员工的确实有更多的主动加班时间，并在其间不断凭借胜利获得荣誉感、成就感，而这些感受又形成了新的更强的激励。而且，小米也乐于展现这种超乎寻常的热情，黎万强之前的一系列演讲和文章中，也反复提及，这是热爱的表现。

作为 AKB48 和桃草的合体，小米的成功之处在于抓住了它们的几项本质：参与感、仪式感，以及“真人秀”的行为艺术本质。对，无论是 AKB48、桃草，还是小米，都是一场“玩真的”的行为艺术，在公众面前，以最大程度的透明度来展现成长，拢括原本无序散乱的“大众意识”，凝聚成一种可重现、可引导的文化力量。

我忽然想到，桃草的每个成员都有自己的代表颜色，而小米每个事业部的负责人，也即 8 个联合创始人也有明显的个性和擅长的领域，这个究竟是巧合还是有意为之呢？

任何成功的品牌，本质上都是为用户创造一种可供用户消费和追随的文化，形成具象的准信仰，这是一个互相成就的过程，而不是传统意义上的商品交易过程。

所有的交易思维，卖家都会想方设法从用户身上获取价值，所以你会发现同样是电商，每个从业者都需要制造信息不对称并大量购买流量来变现。而小米却无需购买流量，甚至通过产品销售向微博、天猫、微信等巨型平台输出流量，这就是用户的力量。不管小米卖手机，卖米兔，卖路由器还是卖电视，对用户来说，大家消费的是小米，是自己所追随的梦想精神，而这些产品只是一个载体而已。

这是一个很惊人的商业模式，小米的用户甚至不会和你比价，已经不在同一个维度上，没有可比之处了。简言之，小米真正的终极形态是一个文化公司，而不是一个品牌公司、产品公司或营销公司，它的竞品们在视野上与之已经有了代差，这还怎么竞争？

所以，感谢闺蜜刘爽给了我这个巨大的启发，我一定会报答你的思密达。

如果我们只是考虑如何卖产品，如何做营销，而漠视消费情绪管理，漠视用户价值，我们最终将一无所得。

据说同性恋也是亚文化的一种，不知道小米未来会不会……

能都存在一定距离。

资费竞争趋于激烈 最终拼的是“服务”

当前，4G 的竞争，在网速和资费上的竞争已经提前进入白热化的阶段。尤其是 4G 资费的 nominal 价格与实际价格相比，已经发生了显著的变化。在这方面，中国电信和中国移动在总体的 4G 资费价格名义水平上差距不大。主要竞争的方式，在两个方向展开。

第一，是通过大幅度的套餐内流量赠送或者话费赠送方式，降低实际价格。比如广东移动对合约机用户，以 88 元套餐为例，每月赠送 25 元话费，实际月费只需 63 元；北京移动则是通过对老套餐用户自动升舱，暗补用户，降低资费，例如在 138 元上网套餐上，向用户每月赠送 1G 本地 4G 流量。

第二，面向低端用户群的低档套餐和小幅度流量加油包，商品化的速度加快。尤其是在竞争积累的北京和广东地区。为了应对中国电信 70 元 1G 流量 4G 上网套餐，北京移动在 2 月份紧急公布了 4 档 4G 加油包；广东移动则随着网络覆盖加速，迅速降低终端资费套餐，公布了 58 元的 4G 资费套餐。

资费作为规模运营的撬动点，从三大运营商的竞争策略看，以低于 3G 资费的水平，快速的降低价格，并实现与网络覆盖速度的匹配，是主要竞争策略。

但是显然，资费并不构成规模运营的核心竞争优势，除了网络连续覆盖的速度、终端品类丰富度和价格下降速度，服务的差异化将是影响 4G 市场竞争格局的第三个核心外围要素。