

口碑营销——小米快速崛起的秘诀

■ 黎万强

我们做了一个 3000 万的营销计划，想借用凡客已有的媒介资源计划做一个月的全国核心路牌推广，结果当面被雷军“拍死了”。他说：“阿黎，你做 MIUI 的时候没花一分钱，做手机是不是也能这样？我们能不能继续不花一分钱去打开市场？”

互联网思维就是口碑为王

谷歌就深谙这个道理：“一切以用户为中心，其他一切纷至沓来。”2004 年谷歌推出 Gmail 电子邮件时，就完全依赖于口碑。当时，谷歌只提供了几千个 Gmail 的试用账户，想要试用的人，必须有人邀请才行。这些数量有限的“邀请码”迅速在全球流行，被用来交换各种各样的东西，比如到迪拜度假两夜，或者交换旧金山的明信片。甚至，Gmail 账户在英国 eBay 上面的叫价高达 75 英镑，我当时为了得到这个邀请码也是费尽心思。这是我第一次被谷歌强大的口碑效应震动。

不少淘品牌的崛起也是依靠口碑传播。比如“韩都衣舍”凭借快速跟进时尚的设计和选品，在各类购物社区中都是女性用户推荐分享的重点品牌；护肤面膜品类中的“御泥坊”，以产地的特殊天然原材料矿物泥浆为卖点，吸引了不少女性用户的追捧，成为淘宝系面膜类的领军品牌；又比如坚果品类的淘品牌“三只松鼠”，在口碑传播之下越卖越火，我和我的不少朋友都亲身体验了。

传统的商业营销逻辑是因为信息不对称，传播就是砸广告做公关，总之凡事就是比嗓门大。但是，新的社交媒体推平了一切，传播速度大爆发，信息的扩散半径得以百倍、千倍地增长，频繁出现了“一夜成名”的案例。

信息对称让用户用脚投票的能力大大增强。一个产品或一个服务好不好，企业自己吹牛不算数了，大家说了算；好消息或坏消息，大家很快就可以通过社交网络分享。信息的公平对等特性，也使网络公共空间具备了极强的舆论自净能力，假的真不了，真的也假不了。

要让用户有参与感

基于互联网思维的参与感，对于传统商业而言，类似科幻小说《三体》里的降维攻击，是不同维度世界的对决，更通俗地讲是“天变了”。

消费者选择商品的决策心理在这几十年发生了巨大的转变。用户购买一件商品，从最早的功能式消费，到后来的品牌式消费，到近年流行起来的体验式消费，而小米发现和正参与其中的是全新的“参与式消费”。

为了让用户有更深入的体验，小米开放做产品做服务的企业运营过程，让用户参与进来。

要和用户做朋友

用户和企业之间，到底是一种什么关系才是最理想的？千千万万的用户，有千千万万的想法，他们为什么要认可你的产品？认可了你的产品之后，为什么要主动帮你传播？

社交网络的建立是基于人与人之间的信任关系，信息的流动是信任的传递。企业建立的用户关系信任度越高，口碑传播越广。

做企业就像做人一样，朋友才会真心去为你传播、维护你的口碑，朋友是信任度最强的用户关系。小米的用户关系指导思想就是——和用户做朋友！

好产品是口碑的本源和发动机

一个企业想拥有好口碑，好产品就是口碑的发动机，是所有基础的基础。产品品质是 1，品牌营销都是它身后的 0，没有前者全无意义。而如果产品给力，哪怕营销做得差一点，也不会太难看。

小米营销是口碑传播，口碑本源是产品。所以基于产品的卖点和如何表达卖点的基本素材是传播的生命线。

每一次新品发布，把发布会演示文稿做好，把产品站做好就算是完成了一大半。

这与很多大企业是完全相反的逻辑，我们接触过一些 4A 广告公司，在定义新品发布时往往会把大部分精力用在“大概念”和形式感上面。有些公司甚至认为不要做产品站，认为用户不会看也看不懂，认为信息太多反而会影响“大理念”的到达。所以很多创意人员说起产品理念头是道，但是连自己营销的产品的重要参数都一知半解。

在小米，我们认为我们的用户从来没有像今天这样聪明，因为一句精美的广告词就购买产品的时代一去不复返。在我们小米社区就可以看到，用户购买前会仔细阅读产品特性，搜索对比和评测，甚至连产品拆解都会阅读。每个用户都是专家，甚至比我们还了解产品特点。

所以，在提炼核心卖点后，我们反而会在 PPT 和产品站上足下功夫。我对我们营销同事的要求是对产品和技术的了解要不亚于工程师，因为你只有自己明白后，才能将技术语言翻译成“人话”讲给用户听，也能从这个过程中挖掘到真正对用户有价值的特点。设计师也只有在了解最细节的产品特点时，才能将卖点最好地转化为设计语言。

做口碑可以零成本

我带队启动小米第一个项目 MIUI 时，雷总就跟我

黎万强，小米科技联合创始人。现任小米网负责人，负责小米的市场营销、电商和服务。原金山词霸总经理，曾任金山软件设计中心设计总监，建立了国内最早的软件用户体验设计团队。互联网新营销旗手，参与感、手机控、F 码、米粉节等互联网热词的创造者。曾被《财富》评为“中国 40 岁以下的商界精英”。



边的人推荐，就只得专心把产品和服务做好。

2011 年 6 月，我们开始找小米手机的营销负责人，我跟雷总见了若干人，来的人总爱跟我们说，“你去打广告”、“你去开实体店”……我们很失望，小米要找的并不仅是销售，而是一个真正理解互联网手机理念的人。

两个月过去了，还没有找到合适的人，雷总说：阿黎你上吧。

一开始，我们做了一个 3000 万的营销计划，想借用凡客已有的媒介资源计划做一个月的全国核心路牌推广，结果当面被雷总“拍死了”。他说：“阿黎，你做 MIUI 的时候没花一分钱，做手机是不是也能这样？我们能不能继续不花一分钱去打开市场？”

当时我的第一反应是，做 MIUI 系统，用户是不花钱就可以使用的，做手机，用户是要花钱购买的。那时候，我心里也会打个问号：手机是 2000 块的东西，如果你最后不



花一点广告费，让用户来买单，是不是真的可行？

小米是全新的品牌，没有钱，没有媒介，没有广告投放。没办法，我们只能死磕新媒体。

社会化媒体是主战场

好口碑需要让更多的人更快地知道，因此需要善用社会化媒体，社会化媒体是口碑传播中的加速器。

有的公司做社会化媒体的时候，很喜欢找外包，由外包公司去帮你代运营；或者抱着试试的态度，从传统的营销部门中找一两个人去试一下。其实这样的方式，没有温度感，很难做透做好。小米目前在社会化媒体平台上投入的人力有上百人，我们把这些新媒体当作最重要的营销平台。

找什么人来做社会化媒体，我们的做法也算是反传统。传统企业都会找营销策划人员来做，但是对于小米来说，我们是做自媒体，要做内容运营。因此，小米的社会化媒体营销人的第一要求，不是做营销策划，而是做产品经理。

我们强调用产品经理思维做营销。小米的营销工作通过新媒体平台直面用户，而新媒体和传统媒体营销最大的不同是，营销不再是单向的灌输，用户和企业之间的信息对称，交互随时随地都在发生。这个时候，作为新媒体的运营人员，如果你不懂产品，就很难把产品的特点和用户讲清楚。

做口碑需要种子用户

2010 年 8 月第一版 MIUI 发布时，我们只有 100 个用户，他们是口碑传播最早的核心用户。从最初的 100 人开始积累，并通过口碑传播不断扩散，MIUI 如今已超过了 6000 万用户。

在用户积累早期，我们特别注重忠诚度的积累和初期用户的纯度。当时曾有同事建议我们做一款 MIUI 专用的刷机软件，我否定了这一想法：还不适合尝试更大规模的推广，应当专注于发烧友用户的召集，保持早期种子用户的纯粹性，如果一般的小白用户过早大量涌入，MIUI 初期的核心群体口碑积攒能力就可能受损。

真正的发烧友关注什么？一言蔽之：新奇特、高精尖。产品在某一方面做到极致，就自然能得到发烧友追捧。这就是小米手机从诞生起就一直追求高性能的原因。只要性能突出，个性鲜明，就一定会有人爱。

最初爱你、赞赏你的，就是核心种子用户。这些发烧友是人群中的意见领袖，而在消费电子行业中，意见领袖的评价对普通用户的购买决定有很大的影响力。

发烧友意见领袖发挥的是口碑营销的张力，现代社交化媒体的崛起又给它无限加强。以前的发烧友是小众的，能影响的多是周边人群的圈子，而现在即便你不打电话，不上专业论坛去询问，在微博、微信上都能非常容易得到推荐。今天我们打动消费者的路径变得非常短且扁平化了。

所以围绕住发烧友做产品、做营销的方式才能得到空前的成功。更何况，小米要做的手机、电视等产品，都是标准化大众市场产品，我们要做的是国民品牌，在社交媒体领域话题更普及。



产品卖点要考虑口碑推荐场景

“卓尔不凡”，这是我们在诸多广告中最常见到的词，却是小米内部策划会议上经常被批判的一个词汇。我经常在内部讲，小米做的是口碑推荐，我们在定义产品的卖点时，其实你只需要考虑一个场景，你在那个当下会向朋友怎么来推荐。你向朋友推荐的时候，肯定不会讲“小米手机卓尔不凡”，对吧？肯定得讲大白话“小米手机就是快”。

同事给我很多案子，我的第一句很多的时候是：不要这么扭扭捏捏的，能不能简单直接点。很多企业在设计上，第一个陷阱就是玩虚的，比如高大上、伟光正。这套设计你觉得用在你的产品上挺好，用在别人身上也挺好，看起来很潮很炫，想展现品牌高大上，简单说就是“要画面”，觉得用在哪儿都挺好，但就是不抓心。第二个陷阱就是经常把噱头当卖点，没有把产品那个最大的点、最本质的点讲清楚。

讲人话，要“走心”

我对我们营销同事的要求是对产品和技术的了解要不亚于工程师，因为你只有自己明白后，才能将技术语言翻译成“人话”讲给用户听，也能从这个过程中挖掘到真正对用户有价值的特点。

我曾在前面的“参与感三三法则”建议内容运营：有用、情感和互动。这里的有用是要求不讲废话，情感是讲人话，互动则是要引导用户分享扩散，引导一起玩。

我们在表达上需要的是自己真实的产品体验，内容不必追求多成体系，但要讲自己的痛点挠自己的痒处。

传统的客户服务，都会通过培训教会员工一套复杂的标准答案。在小米的客服体系里面，我们不仅仅有标准答案，我们更要求大家在掌握了标准答案后能够忘记标准答案，敢于面对具体问题想方案，敢于“说人话”。

因为我们服务面对的是人，如果我们通过标准答案把客服员工培训成机器，让机器去和人对话，那用户怎么能满意呢？

我们强调语言环境，一定要“讲人话”。在微博上，哪怕讲点俏皮话都无所谓。因为微博很多都是私信来往的，这种朋友般的带入感，应该是越真实越好。

在小米之家，我们经常说的一句话是：非标准化服务就是要“走心”。有一次，一位女用户来到苏州小米之家维修手机，她当天的心情不大好，我们的店员现场送了她一个手绘彩壳——在她的手机后壳上手绘了一棵绿树。这位用户高兴地说，这是工艺品，舍不得要用回家裱起来，在临走前还送了一支洗面奶给我们的店员。

要学会输出故事和话题

在传播中，要懂得把好的产品输出成精彩的故事和话题！MIUI 口碑最初建立时，有三个节点十分重要，这些节点是口碑传播的“故事和话题”。

“快”是第一个口碑节点，使用更流畅了。我们从深度定制安卓手机系统开始入手，当时 MIUI 主要是做刷机 ROM。表面看，用户是在使用手机硬件，但实际上绝大部分的操控体验，本质上还是来自于软件。当时很多刷机软件都是个人和一些小团队做的，他们都没有足够的实力或持续的精力来真正做好底层的优化。我们一上来抓住“快”，优化整个桌面的动画帧速，从每秒 30 帧到 40 帧到 60 帧，让指尖在屏幕滑动有丝般流畅感；逐个优化主要用户痛点，把打电话、发短信的模块优化得体验更好、速度更快，比如给常用联系人发短信，一般系统要 3~5 步，我们只需两步。

“好看”是第二个口碑节点。那个时候，相比苹果，安卓系统的原生界面算是难看了。我们先优化程序让系统更快，大概三四月后开始做“好看”。一年后，MIUI 的主题已经到了可编程的地步，如果你有一定的编程能力，主题可以做得千姿百态。MIUI 在手机主题这个点的产品设计上，论开放性和深度，整个安卓体系我们是做得最出色的。

“开放”是第三个口碑节点，我们允许用户重新编译定制 MIUI 系统。这带来了什么样的发展？开放性就让很多国外的用户参与进来，他们自己发布了 MIUI 的英语版本、西班牙语版本、葡萄牙语版本等。这种开放策略吸引了国外很多发烧友用户去深度传播 MIUI，国外的口碑又反过来影响了国内的市场传播，类似出口转内销。

(本文选自黎万强新书《参与感：小米口碑营销内部手册》)