

从“小米”看国产手机的商业模式创新

周 旺

(西南财经大学证券与期货学院 成都 611130)

【摘要】 在当今以智能手机为主题的手机市场中,国产手机生产商纷纷开始研发自己的智能手机。小米公司作为国产手机的新秀,它自发布小米手机之日起就以其高端的配置及独特的商业模式吸引着大众的眼球。本文通过对小米公司新型商业模式经验的总结,揭示了国产智能手机商业模式的变革之路,并通过分析小米公司的不足,提出了一些可行性建议。

【关键词】 国产手机 商业模式创新 小米公司

在移动通讯时代,小米手机以其新型的商业模式、营销方式及竞争战略一举成为国产手机的“非典型”代表。它不断开拓创新、完善自我,开创了我国国产手机商业模式的崭新道路。小米公司通过网上直销与饥饿营销等方式,有力地刺激着大众的感官,让我们体会了小米别具一格的“极客文化”。它集众多商业模式创新于一身的发展之路,为国产手机的发展带来了生机。

一、小米手机概况

北京小米科技有限责任公司(简称“小米公司”)由前 Google、微软、金山等公司的顶尖高手组建,是一家专注于新一代智能手机软件开发与热点移动互联网业务运营的公司。米聊、MIUI、小米手机是小米公司的三大核心产品。

2011年8月小米公司发布了我国首款双核 1.5G 智能手机小米 M1,它配备了高通 Snapdragon S3 双核 1.5G CPU、1GB RAM+4GB ROM 及 32G 扩展,采用夏普 4 英寸触摸屏,基于 Android 2.3.5 深度定制修改的 MIUI 系统,可以自主在 MIUI 系统与 Android 原生系统之间选择切换。其 1930 毫安的电池容量更是超出主流智能手机近 30%。

仅隔一年,小米公司于 2012 年 8 月 16 日正式生产 M2 手机。它采用 4.3 英寸触摸屏,搭载 1.5GHz 四核处理器,并配备 2GB 运行内存和 16GB 机身内存,同时还拥有 200 万像素前置摄像头和 800 万像素的主摄像头,手机电池容量为 2000 毫安。

在系统方面,小米 M2 选取基于 Android 4.1 版本的 MIUI 4.0 操作系统,采用基于 Krait 微架构的高通 S4 处理器,使功能和结构在 M1 的基础上进一步优化。

小米 M2 不仅是目前硬件配置最高端的机型之一,而且其售价仅为 1999 元人民币。小米公司为何对如此高端的配置定价不足 2000 元呢?

笔者认为,这主要还是依靠小米公司独特的商业模式。下面,笔者将对其独特的商业模式进行深度解析。

二、小米的创新商业模式解析

1. 独特的管理架构。

豪华的创始人团队:小米公司由分别来自前 Google、微软、金山等公司的 7 位顶尖高手组建。正是因为他们的联合,才成就了小米公司的辉煌。这些创始人分别是:雷军、洪锋、林斌、黎万强、黄江吉、周光平以及刘德。雷军曾是金山软件董事长及著名天使投资人;洪锋是来自谷歌的高级工程师;林斌出身 Google 研究院,曾为该院副院长;黎万强曾是金山词霸总经理;黄江吉来自微软工程院,是该院的首席工程师;周光平来自摩托罗拉位于北京的研发中心,是该中心的总工程师;作为工业设计师的刘德,毕业于世界顶级设计学院 Art Center。以上诸多来自世界名企的高管与高端技术人才为小米公司提供了更多与其他手机相关企业合作的渠道,使小米的技术支持更加先进与完备。

强悍的设计团队:小米手机硬件的生产及组装,一概采用业务外包的方式,而 ID 的全程设计则交与小米公司内部的硬件设计团队。这样可以很好地将资金与精力集中在产品的技术研发上,提高了资源的利用效率。

独特的研发模式:小米公司开创了在互联网上打造手机品牌的先河,其研发与测试均让发烧友参与,使得一项项符合国人使用习惯的创新应用在小米手机上得以体现。测试过程中,小米公司在米聊论坛里设立了一个“荣誉开发组”,从论坛里的几万人中选出大概 250 个极其活跃的用户,与小米内部人员同时对新版手机进行测试,一经发现问题则及时修改。小米公司正是通过采用这种方法,有效地借助外部力量,把繁琐的测试环节简化了。这种独特的研发模式不仅吸引了群众的眼球,受到发烧友的狂热追求,而且能通过网络更好地与“粉丝”互动,培养了用户的忠诚度,使得小米手机在网络上迅速蹿红。

2. “高配置、低价格”的产品。2012 年小米 M2 全球首发,其配置非常高:28 纳米四核 1.5GHz 处理器、2GB 超大运行内

存、16GB 高速闪存、显示精度达 342PPI 的 4.3 英寸大屏、背照式 800 万像素的相机、前置 200 万像素的摄像头等。这种高端配置无不使它与高端智能手机媲美。如此高的配置对应的价格却只有 1 999 元。为什么价格会如此之低?小米手机与传统国产手机的区别在于:通过网上直销的方式很大程度上降低了小米的营销与物流成本。首先,小米公司不设立实体店铺,只采取线上销售的模式,省去了传统营销的中间环节,节约了店铺租金及传统市场营销中的经销商利润,在价格竞争中优势很大。其次,小米手机几乎不在传统媒体上投放广告,它近乎完全依赖新媒体炒作,其广告成本较传统广告模式低很多。再次,小米公司采取产品订购在先、发货在后的模式,达到零存货状态。通过与快速便捷的物流公司合作,直接由物流公司将手机送到消费者手中,大大降低了仓储、安保及运输成本。

3. 新颖的营销方式。

第一,线上营销。小米公司采用当下流行的电子商务 B2C 线上直销模式,取代销货速度慢、店铺代理成本昂贵的传统销售经营模式,树立了国产手机线上销售的典范,更大幅度地节约成本,实现快速高效。

第二,借力营销。首先,雷军通过“模仿”乔布斯苹果发布会等“苹果”模式来吸引眼球,达到了很好的宣传效果。同时,在“苹果”模式的基础上加以创新,创造出自有的商业模式。其次,小米公司善于听取群众意见,让群众参与其系统设计与测试,摸准顾客的使用习惯和生活方式,把一个冷冰冰的通讯工具,打造成具有生命力的小米手机。小米公司借助客户热情参与的营销模式,铸就了小米公司今日的成功。

第三,饥饿营销。小米公司通过采取饥饿营销的策略频频制造强烈的社会反应,吸引社会持续关注,从而带动小米手机的销售,这是小米公司的又一新颖之处。面对一款物美价廉、让人望眼欲穿的高端智能手机,却只能网上预订,想必再怎么忍的用户都只有快速输入自己的银行密码和收货地址了。小米公司通过借力新颖营销策略,成功地效仿了苹果公司的营销手段,在国产手机企业中掀起饥饿营销的新浪潮。雷军在小米手机新品发布会前,通过高调参与新浪微访谈和极客公园等活动,宣传小米手机的众多亮点,并通过多类手机话题与微博用户互动,极大地吸引了广大“发烧友”的眼球。小米公司在其产品发布之后,又组织了参与微博互动送手机等活动,持续制造话题,引导目标群体持续关注小米,使其关注度节节攀升,将饥饿营销模式用到极致。

4. 精准的目标客户定位。从目标客户定位方面分析,小米手机作为移动通讯与移动互联网终端,将目标定位为具有很强接受能力、对互联网相对熟悉且经济基础较好的“发烧友”,为其配置了满足“发烧友”需求的应用软件。可以说,正是小米手机的精准市场定位造就了小米公司今天的成功,亦提升了品牌在国产手机市场的占有率,避免了资源浪费。

5. 侧重互联网与服务的盈利方式。小米公司奉行的是“硬件维持不亏钱,通过互联网应用与服务盈利”的策略。小米

公司在手机硬件不赚钱的模式上开拓手机品牌,通过“舍弃”高利润从而“得到”存活机会,继而采用“软件主导硬件”的商业模式,开发出一款基于安卓系统的手机操作系统 MIUI,并对该系统进行了二次开发。一方面,小米通过 MIUI 系统与手机的紧密结合,使小米手机独特的“米键”在 MIUI 的支持下进行多功能拓展;另一方面,通过硬件推动软件,进一步强化小米手机面向“发烧友”的定位,借助操作系统带动更多的软件升值,同时将“发烧友”的热情“转移”到操作系统之中,由此可进一步推广其互联网业务。

三、新型营销模式的缺陷及建议

小米公司通过“高配置、低价格”的产品以及新型的营销模式在两年时间内赚足了人们的眼球。姑且不论其商业模式的创新最终能否取得成功,但自其出现在人们视野那一刻起,争议就不曾停止过。这不得不使我们仔细思考,这种模式究竟存在怎样的缺陷?它可能会导致怎样的结果?笔者有几点建议可归纳如下:

1. 硬件生产外包,手机产能不足。首先,小米公司将主要精力投入在产品研发设计上,硬件生产与产品组装均采用外包形式,缺乏自己的生产线。随着小米手机销量的不断上升,手机产能将得不到保证,其质量也存在较大隐患。其次,作为中高端智能手机,不管是它的研发还是生产,都要求将精湛的工艺与前沿的科技紧密结合,需要近千个零配件和上百家供应商,要找到这么多符合条件的供应商存在很大困难,再加之订单的不稳定,就更难找到愿意与之合作的商家。

2. 销售渠道单一,售后服务缺乏。目前小米公司主要借助线上销售渠道销售其产品,随着未来小米手机销量的扩大,仅依靠单一的网上销售根本无法满足消费者需求,这就需要同时借助传统渠道。笔者认为,未来“运营商+电商+传统渠道”的整合营销推广体系才是其能在市场中站稳脚跟的关键。小米公司在保持中低端价位的同时应该逐渐调整其销售模式,走出其仅通过公司官网销售的单一渠道,建立体验店与售后服务点,让更多消费者走近小米、体验小米。当前,相当一部分小米手机被“手机黄牛党”所掌控,这就间接拉高了小米手机价格,降低了小米手机的竞争力。笔者认为,设立体验店可以拉近与用户的距离,有利于进一步扩大销量,增加其市场占有率。小米官方网站不再作为唯一的直销途径已成必然,发展多样化直销途径,加强与大型直销网站及物流公司的合作将是一个不错的选择。因为其主要的物流合作方客诚品的业务范围主要集中在一线城市,无法抵达偏远的地方。

3. 目标客户过于细分,不利于扩大销售量。小米公司将自己的目标客户锁定在手机“发烧友”身上,虽然手机发烧友能最大程度地了解到小米手机的优势,但并不能推动小米公司的进一步发展,毕竟这样一个目标群体相对来说比较小。小米公司欲稳定持续扩大其规模,就必须适当扩大受众人群,吸引更多的目标客户。笔者认为,小米公司可从以下三个方面着手:第一,在简约的外观设计中融合时尚、优雅的元素,将科技

贵州茅台为何能保持高现金分红?

张海报

(武汉长江工商学院管理学院 武汉 430065)

【摘要】 现金分红是投资者实现投资回报的重要形式,也是培育资本市场长期投资理念、增强资本市场活力和吸引力的重要途径。本文以 A 股市场最优质的上市公司之一贵州茅台为研究对象,从自由现金流量角度来探讨贵州茅台选择高分红股利政策的依据。具体从财务能力、公司发展战略定位、股东结构特征、公司董事、监事及高级管理人员特质、政府扶持力度五个层面深入分析了其能保持高自由现金流量的内在特质。

【关键词】 现金股利 贵州茅台 政策选择 高分红

我国 A 股上市公司一直存在“重融资、轻分红”的现象。相关统计显示,有 173 家上市公司在 10 年内未曾进行过一分钱的现金分红,而这些公司 10 年间再融资金额则近 400 亿元。2012 年,证监会领导上任伊始就把强力推进现金分红作为规范我国资本市场和引导价值投资的重要措施,采取了各种铁腕政策,以从根本上治理上市公司,并彻底改变股市的投资文化。

本文以我国资本市场上连续 2 年蝉联 A 股“现金分红王”的贵州茅台酒股份有限公司为研究对象,探讨其高现金分

红的理论依据和内在因素。

一、贵州茅台案例简介

2001 年,贵州茅台酒股份有限公司以 31.39 元发行 7 150 万股登陆上海证券交易所,募集净额 19.98 亿元。上市十年,贵州茅台已成为 A 股市场上价值投资标的的实践的一个最好例证。

贵州茅台在 2001 年至 2011 年十年间,收入从 2001 年的 16.18 亿元增长至 184 亿元,年收入复合增长率为 27.5%;净利润从 2001 年的 3.28 亿元,增长至 87.6 亿元,年净利润复合

与艺术完美结合,吸引对外观设计有较高要求的受众。第二,适度调整市场定位。小米手机以手机发烧友作为销售目标,这在无形中排斥了其他对手机功能要求较高却不是发烧友的群众。以小米手机相对低廉的价格,普通追求时尚与实用性的大众皆可能成为小米的顾客。第三,锁定大学生消费群体。高端的配置与低廉的价格相结合极度迎合了当代大学生的消费习惯,小米手机可通过开设实体店进校园的方式,锁定大学生客户,为其在手机互联网市场的长远发展开发忠诚客户。当然,这在短期内还无法实现,不过从长远发展来看,未尝不是一个很好的尝试。

4. 小米公司目前仍偏重于依靠终端盈利。传统手机行业依靠卖手机赚钱是天经地义的,尤其正值这家公司的手机卖得如火如荼之时。但是,小米公司的目标营利模式是通过互联网与服务盈利,而不是依靠卖手机盈利。这对于目前的小米公司来说,要想通过互联网与服务赚钱,时机尚未成熟。因为互联网服务背后需要强大的销量规模支撑,这就要求手机用户进一步规模化,只有达到了一定的规模,才能够真正实现价格控制。

5. 消费者等待时间长,期望价值高。小米公司采用“先付款订购,后生产发货”的模式较大程度上延迟了用户实际拿到

手机的时间。当漫长的等待最终换来稍有瑕疵的手机时便会激发消费者的不满情绪,且手机市场更新换代时间极短,在用户等待期内很可能其他手机企业已制造出更有竞争力的产品。如 10 月 30 日谷歌发布的搭载高通骁龙 S4 Pro 四核处理器、2GB 运行内存、后置 800 万像素摄像头的 8GB 版、16GB 版 LG Nexus 4 仅分别售价 299 美元与 349 美元,约合人民币 1 900 元与 2 200 元。这不得不促使小米公司加大研发力度,缩短生产期。

总之,小米公司的创新型商业模式既展现了鲜明的优势,也暴露了不足。这也反映了其他国产手机企业在探索商业模式创新中面临的问题。只有正确地认识当前手机发展的形势,合理借鉴小米公司的商业模式创新,把握机遇,国产手机企业才能应对影响企业生存发展的挑战,才能在激烈的市场竞争环境下取得有利地位,形成持续竞争优势。

主要参考文献

1. 王辉.向小米手机学什么.中国信业,2011;12
2. 丁睿.小米的商业模式及创新.商,2012;5
3. 刘磊.基于 SWOT 分析下的国产品牌手机企业发展策略研究.经营管理者,2011;6
4. 程桔华.小米科技:发烧友的力量.中关村,2012;3