



小米的营销战略

文 / 陈公海 王志红

小米是一家移动互联网公司，它也是国产手机领军品牌，其专注高端智能手机、互联网电视以及智能家居生态链建设，主要产品包括小米手机、MIUI 操作系统、米聊社区等。

自 2010 年创办以来，小米公司提出“让每个人都能享受科技的乐趣”的公司愿景和“为发烧而生”的产品概念，用极客精神做产品，用互联网模式开发产品，凭其创新的产品定位、精准的市场营销，在全球和中国智能手机出货量增速放缓的形势下，仍保持令人惊讶的增长速度，站稳了脚跟。

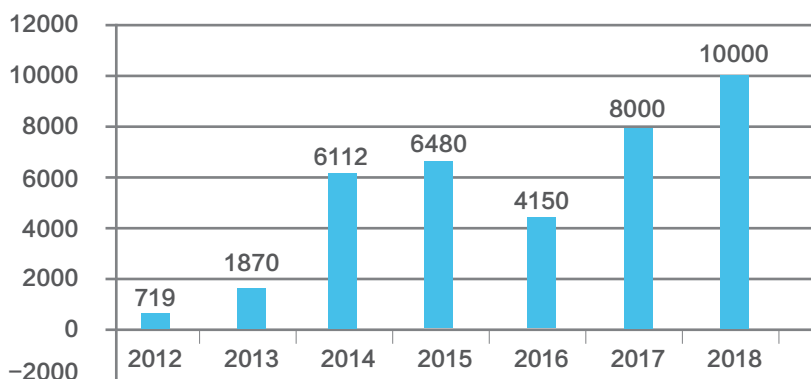
2017 年 8 月，CB Insights 发布全球最具价值的 197 家私营（未公开上市）科技创业公司榜单，中国共有 49 家企业上榜。其中，滴滴出行估值达 500 亿美元，全球排名第二，而小米估值达 460 亿美元，名列第三。

全球和中国智能手机市场环境

据 Sigmaintell 披露，2016 年全球智能手机总出货量为 14.706 亿台，同比增长 2.3%。2017 年上半年全球智能手机出货量约 6.7 亿部，同比增长 1.8%，其中，中国市场出货量约 2.3 亿部，同比下降约 1.4%。

IDC 报告显示，2016 年之前，小米智能手机出货量持续飙升，但 2016 年只有 4150 万台左右，同比下跌 35.9%。小米智能手机所占市场份额从 2015 年的 15.1% 下滑至

2012 ~ 2018 年 小米智能手机出货量呈现高速增长态势



2016 年的 8.9%。

针对上述情况，小米科技董事长兼 CEO 雷军调整营销战略，提出“技术创新和精细化管理、新零售线上线下联动、国际业务爆发成长”业务战略。2017 年第二季度，小米智能手机出货量达 2316 万台，环比增长 73%，创造了小米季度手机出货量新纪录，这意味着经过调整，小米公司重新恢复高速增长态势。

小米制胜法宝——营销战略

（一）市场定位明确

从历年销售数据看，小米智能手机的核心用户划分为四类：小米粉丝、高性价比用户、高硬件要求用户、价格敏感性用户。其中，后三类缺乏一定粘性，容易被竞争对手引导。

针对高性价比用户、高硬件要求用户、价格敏感性用户等三类核心用户，小米公司将用户细分化，

明确市场定位，发挥市场细分优势，实现精准营销。通过推出多款能够满足不同功能要求的智能手机，小米公司让不同用户选择性更多，慢慢增加用户对品牌的依赖度，将他们逐渐转化为第一类用户，从而提高用户粘性和品牌忠诚度。

（二）强化供应链战略

小米仍然是一家供应链依赖的公司，在转型过程中不得不面对供应链问题。

2016 年上半年国内智能手机上游元器件供应链紧缺，小米公司有 4 个月手机处于严重缺货状态，小米 Note2 手机就是因为双曲面屏缺货延期了半年上市，造成小米智能手机出货量大幅下滑惨局。部分产品品质问题频发。

雷军强化上游供应链战略管控，亲自接管了小米公司的供应链管理，目前小米智能手机产能不足的问题仍然未能得到彻底解决。

（三）差异化营销战略

小米智能手机制定的营销战略是一套组合拳，主要分为三步，在不同阶段根据各类客户需求特点，匹配不同的精准营销策略，且每个阶段关注点都各不相同。一言以蔽之，正是小米组合运用4P营销战略，才造就了今天的小米公司。

差异化产品定位——市场竞争策略。首先，在产品定位上，小米手机定位于年轻化的群体，垂直细分市场，根据市场特性进行个性化营销。小米手机是最早和互联网结合的手机之一，意图打造配置高、价格低的适合年轻人的潮流手机。

其次，小米手机不靠硬件盈利，而是着力打造产业链路线，即软件+硬件+手机+应用服务等，很好地绑定用户，提高用户粘性。小米公司利用移动互联网优势，创新开发新市场，很好地实现了将自身业务战略发展和互联网的紧密结合。

差异化产品开发策略——将产品研发转化为企业营销过程。传统智能手机产品面市，一般经历调研市场需求、产品初步设计、产品制作调试、手机用户反馈、持续更新等流程，过程复杂，效率低，很难达到预期效果。

小米公司首创将产品研发转化为企业营销过程，将产品研发过程分解成几个模块，每个模块由相应研发工程师负责，科研人员不再是在实验室中自行研究设计，而是通过互联网渠道、社交媒体如小米论

坛、微博、微信等，与发烧友直接互动，了解掌握真实需求，挖掘消费潜力，从而实现快、准、狠的产品创新设计，更好地作出市场反馈。在这个过程中，小米公司积累了大量忠诚的目标客户。

饥饿营销+多层次精准营销方案。小米公司凭借其智能手机高性价比的特有优势，创新营销策略，实施饥饿营销，附加多层次精准营销方案。小米公司通过传统新闻媒体等渠道强力造势，通过微博、微信、投放广告、小米论文等渠道进行推广，鼓励小米粉丝、忠实用户、发烧友等共同为小米新品进行口碑宣传，扩大影响力。

推动小米智能生态链建设。2016年3月，小米公司对小米生态链进行战略升级，推出全新品牌——“米家”MIJIA。米家品牌名称取自小米智能家庭中的“米”和“家”字，理念是“做生活中的艺术品”。小米秉承开放、不排他、非独家合作策略，与业界合作伙伴共同推动智能生态链建设。

据Counterpoint发布的2017年Q2全球智能手机出货量报告，小米Q2销量狂涨，增长率高达60%，增速排首位。2017年二季度全球可穿戴设备领域出货量达2160万台，小米可穿戴设备二季度出货量高达370万，市场占有率达到17%。小米公司首次登顶全球可穿戴设备市场占有率第一名，超过Fitbit和苹果。

主打网络营销渠道策略。网络

营销具有跨时空、多媒体、交互式、低成本、整合性、成长性、高效性等特点，小米公司主打网络营销就是看重这些。

（四）重回线下，补“传统”渠道的课

2016年下半年至2017年上半年，小米公司着力恶补所谓“传统”渠道的课，主要是“模仿”OPPO、vivo传统渠道策略路线，开设线下店铺，邀请代言人。雷军表示，未来3年小米公司将开1000家“小米之家”。

（五）密集传统广告营销

2016年红米请了刘诗诗、吴秀波、刘昊然作代言人，小米Note 2请了梁朝伟。针对不同用户群请明星密集代言，对于小米来说是此前少见的。

（六）国际市场营销

国内市场趋近饱和，小米公司把目标瞄准了海外市场。

自2014年小米公司宣布进军印度市场以来，印度成为小米公司最成功的海外市场之一。2017年上半年，小米公司在印度市场业绩同比增长328%，市场份额排名第二，红米Note4X成为最受欢迎的小米手机。自进入印度市场，小米公司每年都有10亿美元的营业收入。此外，小米公司还开拓了包括印度尼西亚、新加坡、马来西亚、俄罗斯、墨西哥、波兰等在内的20多个海外市场。

与国内路线不同，小米公司在国际市场主要依赖线下而非线上渠

道。小米公司与线上的 Just Buy Live 和 InnoComm 联合，建立了 5000 家实体店。未来小米公司希望能开 1 万家实体店。

2017 年上半年，国产品牌智能手机海外发货量约 2.9 亿部。小米、中兴、华为、OPPO、vivo 等国产一线品牌智能手机的海外发货量呈现强劲增长态势。市场占有率方面，小米公司在乌克兰智能手机市场排名第二，在印尼、缅甸排名第三，在以色列排名第四。小米公司还将在东南亚、俄罗斯和拉美市场继续拓展，雷军提出 2018 年小米手机出货量破 1 亿台的目标。

（七）多元化业务战略

小米公司陆续推出多款高端智能手机，巩固其市场地位，同时还实施多元化业务战略，推出小米电视、平衡车等一系列高科技产品，在互联网电视机顶盒、互联网智能电视，家用智能路由器、智能家居产品领域也颠覆了传统市场。

截至 2016 年年底，小米公司旗下生态链企业已达 77 家，其中紫米科技的小米移动电源、华米科技的小米手环、智米科技的小米空气净化器、万魔声学的小米活塞耳机等产品均在短时间内成为影响整个中国消费电子市场的明星产品。

相关启示

基于小米公司营销案例分析，我们可以得到以下几点启示：

产品策略。技术是一个企业的

核心竞争力，企业要不断投入人、财、物等资源，促进产品创新。企业还应时刻关注人们的需求变化，使产品符合市场要求。随着生活水平的提高，人们的消费升级，用户对智能手机购买与使用的诉求已经发生改变，更多地希望得到能够体现自身品味和身份的时尚化的产品。企业应重视用户反馈，根据用户提出的产品的不足不断改进，同时也要防止自身产品发生其他同类产品出现的问题。

价格策略。小米公司的低价策略是大多国内手机生产商的惯用策略，但针对不同的产品需要采取不同的价格策略，凸显出低、中、高端手机在设计、性能、材质等方面的差异。对于低、中端手机应采取竞争定价法，注重突出手机的高性价比，提高手机品牌的知名度和用户的忠诚度；对于高端手机要注重其质量，多设置手机体验区，让消费者感受高端手机的优点，肯定其价值，忽略性价比问题，提升手机在消费者心目中的形象。

渠道策略。手机企业需要为广大客户和合作伙伴营造公平的合作环境，提升合作伙伴的能力，做到数量和质量并重。线上加强在电商平台的宣传和经营，鼓励消费者在官方授权的平台购买，防止网络营销中存在的黄牛、假货等问题损害企业品牌形象。线下加强实体店建设，使渠道下沉，深入三、四线城市甚至县乡，与代理商建立信任

关系。2016 年，全球手机销售量 OPPO 排名第四，vivo 第五，其不俗的表现得益于扎实的线下渠道。现在，手机互联网销售势头减弱，手机企业需要通过实体店为用户提供专业教导体验、购买服务及良好的售后服务。

促销策略。手机企业可利用明星效应，寻找粉丝众多且与品牌契合的明星进行代言，吸引特定消费群体；加大综艺节目和网络视频广告的植入，增加产品在人们日常生活中的曝光度；提高手机的搜索排名，能使对手机品牌不了解的人们更快地注意到相关品牌。同时，应重视微博营销，加强与微博用户之间的交流和互动，利用微博红人和员工对品牌、产品进行宣传促销，扩大品牌效应。此外，要避免高强度的饥饿营销，由于新品推出时需要提前预约，数量有限，会使很多潜在消费者无法通过官方渠道购买到手机，从而转向可替代的其他品牌的手机，给公司带来损失。

随着时代的发展，智能手机市场环境不断变化，消费者的需求也在不断改变，手机市场竞争日益激烈。我国作为全球最大的智能手机市场，是国内外手机企业争夺的目标，手机文化企业要想在竞争中取得成功，占据更多的市场份额，必须结合市场变化制定新营销战略并调整相应策略。🌱

（作者单位：北京仁达方略管理咨询股份有限公司）