

Business 十一 与思想有关

附
雷军内部
讲话

共享经济、自媒体和创客，“互联网先知”克莱·舍基
继《认知盈余》《人人时代》之后，透析小米崛起之谜

小米之道

互联网预言家看小米

【美】克莱·舍基 (Clay Shirky) 著 张琪 译

XIAOMI

LITTLE RICE, SMARTPHONES, XIAOMI, AND THE CHINESE DREAM

浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

版权信息

本书纸版由浙江人民出版社于2017年10月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：小米之道

作者：克莱·舍基

电子书定价：44.99

Little Rice: Smartphones, Xiaomi, and the Chinese Dream

Copyright©2015 by Clay Shirky

目 录

版权信息

推荐序1 什么是小米跟苹果正面撕的底气？

推荐序2 突破盲点，把握小米的成功之道

M 01 新入口，移动互联时代的智能手机

| 爆品法则，小米掀起“时尚旋风” |

| 新风口，钱、钥匙与手机 |

M 02 设计意识，小米崛起的经营逻辑

| 痛点，被操作系统拖累的潜能 |

| 铁杆粉丝，“先导型用户创新”的最佳实践 |

| 用户，陡峭的需求曲线 |

| 微创新，从“小步快跑”到“升级到极致” |

| 抢购，依靠急速下降的成本获得利润 |

M 03 头号生产者，头号消费者

| 庞大的人口规模 |

| 不平衡的发展水平 |

M 04 产品的进化，正在逐渐变“软”的世界

| 品牌魔力，苹果帝国的启示 |

| 服务的困局，小米国际化之路 |

M 05 创客运动，支撑小米的产业基础

| 零件定制，制造业产业链的起点 |

| 量能，搞定供应商的利器 |

M 06 迟而猛，中国商业趋势的规律

| 可预期性，个人努力与生活水平 |

| 中产阶层的消费习惯 |

M 07 制造对手，小米商业模式的启示与扩散

|21世纪，我们该如何做生意|

|被模仿，迅速跟进的“友商们”|

附录1 金错刀：小米逆转的秘密，就在这一张图里

附录2 雷军：小米的“铁人三项”

附录3 雷军：小米成功逆转，恢复高速增长

扫码下载“湛庐阅读”APP，“扫一扫”本书封底条形码，
获得测试题答案及其他丰富内容。

什么是小米跟苹果正面撕的底气？

金错刀

科技商业观察家，BSI爆品战略研究中心创始人

在我的书单里，互联网预言家克莱·舍基的经典著作《认知盈余》绝对能进Top3。

认知盈余是所有互联网商业模式的一大基础理论，我用一句话总结为：下班时间产生的革命性力量。

实在没想到，克莱·舍基竟然把目光瞄准了中国的小米，甚至出了一本不太厚的书：《小米之道》。

互联网预言家眼中的小米，第一印象来自于2015年他在上海购买手机的经历。当时，他被Mi3震惊了，而且买了一部Mi3。

克莱·舍基看小米，跟我们的解读维度完全不同，他会拿小米跟苹果手机直接对比。他说：与卖500多美元的iPhone相比，Mi3的价格非常低，而且它还很漂亮。

克莱·舍基对中国制造的颠覆性印象，是从小米开始的，让他最惊讶的一点是“漂亮”。因为，几十年来，对中国制造的指责不绝于耳，老外认为：他们只会大量复制，却不会设计新产品。

事实上，自克莱·舍基第一次购买小米的几年后，小米已经开始跟苹果iPhone正面撕了。小米开创了全面屏这个品类，甚至引发苹果的跟进，而小米MIX2跟iPhoneX更是正面开撕。

21世纪到底该怎么做生意？

什么是旧模式跟新模式最大的区别？

我用一句话描述克莱·舍基写《小米之道》的核心，就是：北京的小米跟加利福尼亚的苹果正面撕的底气到底在哪？

小米模式的本质，用雷军的话说，就是：硬件+互联网+新零售。

这个模式跟苹果是非常类似的，苹果在硬件、互联网、新零售上都是高手。

小米能跟苹果正面撕，真正的底气，克莱·舍基在书中有描述，但没有那么清晰，我梳理下，有三个。

品牌的竞争VS流量的竞争

乔布斯认为，品牌仅次于技术。他有一个品牌秘方：革命性技术与营销的结合才是苹果成功的关键。

苹果能卖出这么高的溢价，最重要一招就是品牌效应，而且是爆品级的品牌效应。我称之为：爆品+品牌。

很多跟苹果正面撕的公司，后来都败下阵来，一个重要的原因就是它们采取了类似的模式。

如果拿小米跟苹果对比，两者在模式上最大的不同，是小米采取了另外的模式：爆品+生态链流量。

这其中有两核心：一是互联网入口级流量，这个要靠高频的行为，核心是MIUI。围绕着MIUI，还有金融、互娱、影业、云服务、大数据，这都是高频的入口级流量。二是组合低频流量，把它形成大规模的流量旋风。小米最核心的产品是手机，用户购买是低频行为，如果小米网和小米之家只卖手机，这是很痛苦的。无论线上线下，你不可能让用户经常买手机，否则流量成本太高、效率太低是难以为继的。怎么办？只有靠扩充品类，完善丰富产品组合，形成大规模的流量。

英雄式设计VS民主设计

小米跟苹果正面撕的另外一个核心是产品设计理念。

苹果跟小米都是非常重视用户的。但是，小米把用户参与感上升到了战略和价值观的高度。

苹果的创新是靠英雄驱动的，比如乔布斯、设计大拿艾维。有个极端的例子，1980年的一天，乔布斯带着一本电话簿走进一场设计会议，并把电话簿扔在桌子上，说：“那是麦金塔能够做的最大尺寸，绝对不能更大。如果再大，消费者会受不了。”当时，场内的人都傻了，这本电话簿只是过去出现过的电脑的一半大小。

小米则是更极致的铁杆粉丝模式，克莱·舍基称之为“先导型用户创新”。在很多领域，像发烧粉这样的最深度用户通常非常了解产

品，甚至甚至设计者自己，他们对产品的修改和调整也经常被添加到产品标准当中。

乔布斯最喜欢福特说过的一句话：你问顾客想要一个什么样的更好的交通工具，用户说，想要一匹更快的马。

不过，随着移动互联网的发展，大规模用户的连接，以及他们革命性的认知盈余，再不能用这句话来描述用户了。

在小米论坛上，大量的产品设计是需要用户参与调研的，很多答案都是最佳用户体验的答案。

小米也请英雄式的设计师参与，比如设计大师斯塔克，但背后共通的理念是“民主设计”。

贪婪VS克制贪婪

这是小米跟苹果最大的不同。

也是很多新模式公司跟传统模式公司最大的不同。

苹果是做感动人心的产品，卖比较贵的价格。小米是做感动人心的产品，卖很厚道的价格。

小米MIX概念机刚出的时候，很多内部人都建议定价9999元，后来雷军还是定价3999元。

我曾经简单总结过内部版的“小米之道”：

- 第一条是“以用户为中心”。坚持“真诚+热爱”，一切纷至沓来。难度系数★★★。
- 第二条是“只做感动人心、价格厚道的产品”。难度系数★★★。

●第三条是“要么不干，干就干到极致”。难度系数★★★★。

●第四条是“克制贪婪，用户才会产生强信任。”难度系数★★★★★。

“克制贪婪”是最难的，也是竞争对手最难学习的。

什么叫克制贪婪？就是少赚一点，就是大幅砍加价率，控制毛利率。比如，能不能把毛利率控制在20%，把利润率控制在5%。

为什么要克制贪婪，这也是小米模式的核心，就是获取用户的强信任。

当然，克制贪婪，也是因为小米有大量的软件作为后台，可以作为盈利点。

克莱·舍基认为：旧模式从硬件开始，依靠实体店出售单品，没有用户参与。当然，未来仍会有部分产品沿着这种模式被制造和销售。不过，当有“芯”的产品开始越来越广地扩展到所有产业时，它们都完全可以先从服务开始，在线上出售。

他甚至预测：在任何需要设计、最终产品可以联网的低端市场，小米模式都可以使用！

小米标志着“先导型用户创新”作为有趣的边缘策略的终结，将逐渐成为主流。

不知道旧模式是何时结束的，但现在它确实消失了。

乔布斯说过一句话：“总回头看，你会被灭的！”

放在这本书里，很形象！

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《小米之道》 克莱·舍基.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/2252.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

