

小米企业战略分析报告

小米，为发烧而生！

信管 151 班

第二小组

2018 年 5 月 22 日

目录

简要历史背景	3
发展现状	3
外部环境分析——PEST 分析法	5
小米模式结构的分析	7
● 小米商业模式的来源	7
● 小米生态链的细分领域	7
内部环境分析	8
● 战略意图	8
● 经营领域分析—企业的产品结构和细分产业结构	8
资源与能力分析	11
小米竞争战略与国际化战略分析	13
● 客户需求的细分空间	13
● 产品差异化程度与低成本程度	13
● 客户需求与价值链	14
小米的机遇和风险总结	14
附：小米最新进展消息	16

寇亮亮——141803	公司简介、简要历史背景、最新业绩、口碑与影响力、里程碑、战略布局、面临的问题
马小千——151960	报告的整体内容排版、外部环境分析-PEST、小米模式结构分析（商业模式的来源、生态链细分领域、发展的机遇和风险）、最新进展消息；
牟江秀——151961	内部环境分析（战略意图、企业产品结构和市场结构及分析、资源能力和小总结）；
田习龙——151978	竞争战略与国际化战略分析、客户需求的细分空间、产品差异化程度与低成本程度、客户需求与价值链

简要历史背景

2010年4月小米成立，是一家专注于高端智能手机自主研发的移动互联网公司，由前Google、微软、金山等公司的顶尖高手组建，在创办初期，小米公司非常低调，“风口+商业模式创新”帮助小米强势崛起，2010年底推出手机实名社区米聊，在推出半年内注册用户突破300万。此外，小米公司还推出手机操作系统MIUI，当年6月底MIUI社区活跃用户达30万。2011年8月16日，小米公司通过媒体沟通会正式发布小米手机、米聊、MIUI是小米科技的三大核心产品。至今已经成为国产手机巨头之一。

发展现状

● 度过低迷的2016年后,2017年营收和经营利润大幅增加

小米2015年至2017年收入分别为668.11亿元、684.34亿元和1146.25亿元，2017年同比增长67.5%；经营利润为13.73亿元、37.85亿元和122.15亿元，2017年同比增速为222.7%。

由于可转换可赎回优先股公允价值变动影响，2017年，小米亏损439亿元。若扣除可转换可赎回优先股公允价值、以股份为基础的薪酬、投资公允价值增益净值、无形资产摊销这些因素的影响，2015年至2017年经调整后净利润则分别为-3.04亿元、18.96亿元和53.62亿元。上市后所有可转换可赎回优先股自动转换成普通股后，便不会产生可转换可赎回优先股的公允价值亏损。



图1-小米近三年营收和经营利润

● 最新业绩:

2018年2月2日消息，IDC发布最新数据显示，2017第四季度，小米手机销量排名上升到世界第四，在市场整体下滑6.3%情况下，小米出货量获得了惊人的96.9%！

对比2017年第四季度：

小米出货量2810万台，市场份额7%，同比大涨96.9%，排名第四。

三星出货量7410万台，市场份额18.4%，同比下滑4.4%，排名第二；

华为出货量 4100 万台，市场份额 10.2%，同比下滑 9.7%，排名第三。

OPPO 出货量 2740 万台，市场份额 6.8%，同比下滑 13.2%，排名第五。

另外，小米已经是全球第一大智能硬件终端厂商，MIUI 全球用户激活量突破三亿。AI 时代，小米布局已久，蓄势已成。

● 口碑与影响力

拥有足够的品牌热度；拥有庞大的持续消费用户群；小米凭借性价比以及优良的品质，积累了良好的口碑，不断在印度开疆拓土。在 2017 年第三季度，印度市场，小米成为了排名第一的智能手机品牌，市场份额 23.5%。

● 里程碑

2018 年 1 月 19 日，小米公司已近确定将于 2018 年下半年上市，估值 1000 亿美元；不仅如此，小米还已经在 1 月 19 日举行了上市启动会。

● 战略布局

- （1）小米做了全球体系的供应链；
- （2）小米的渠道：小米打通了渠道，比如小米.com、米加 APP，以及小米线下渠道等等；
- （3）小米决定用投资的模式介入 IOT 领域。并用“投资+孵化”的方式来抓住时代趋势。

小米劣势：自身销量放缓；忙于和手机厂商开撕；

● 面临的问题

- （1）市场转冷：全球智能手机销量增速整体开始下滑，看看国内的整体经济环境萧条，也就意味着对手机的整体需求，开始走下坡路。同样意味着风口过去了，行业的井喷期也过去了，随后发展的增速红利也没了。
- （2）搞机者众多：大家看到小米搞机神话后，TMT 行业的企业开始纷纷涉足这一领域。乐视、360、锤子、华为等，纷纷进入这个领域。
- （3）资本市场转冷：资本市场由热转冷，无疑会影响小米后续的融资，为小米的未来上市之路的罩上了一层阴影，可求雷兄的心理阴影面积。

外部环境分析——PEST 分析法

● P 政治法律环境

1. 政局相对稳定

政局相对稳定：人民安居乐业，有利于为小米的营销创造良好的环境；支持政策化：中国政府越来越重视发展扶持民营经济；国家大力扶持电信产业的发展，移动互联网终端也得以飞速发展；

2. 进出口政策

“2018 年（第十四届）进出口政策及海外市场说明会”，会议是以“帮助企业掌握 2018 年最新政策趋势、把握全球市场未来变化和行业发展走势”为目标的，以下是 2018 年外贸重点工作：推进实施国际贸易强国计划、积极主动扩大进口、加快贸易生态发展、促进加工贸易创新发展、提高贸易便利化水平、持续推进“放管服”改革。放管服，就是简政放权、放管结合、优化服务的简称、持续规范出口持续、重点强调党的十九大报告：“拓展对外贸易，培育贸易新业态新模式，推进贸易强国建设。”整个政策对于小米所在的移动互联网行业是利好的。

3. 《新劳动合同法》

国家出台的《新劳动》中对于低收入人群的保护力度在加大，在推动企业劳动用工约束和规范方面有了严格的规定，这就加大了企业在生产经营方面的难度以及在劳动用工方面的成本。一定程度上使得企业在生产经营和产业拓展方面形成力量消耗，短期内的发展生机和竞争力受到削弱。

● E 经济环境

1. 主要受收入方面的影响

人均国民收入：商品的需求和购买力受到人均国民收入的影响，与增长成正比。

人均可支配收入：是影响消费者 能否购买生活必需品的关键因素手机已基本成为生活必需品，小米手机的性价比和价格都是非常具有优势的。

个人可任意支配收入：是消费需求变化中最具活力的因素，也是大部分企业尤其是生产非生活必需品企业开展营销活动时所要考虑的主要对象。

近三年营收与利润：度过低迷的 2016 年后 2017 年营收和经营利润大幅增加。小米 2015 年至 2017 年收入分别为 668.11 亿元、684.34 亿元和 1146.25 亿元，2017 年同比增长 67.5%；经营利润为 13.73 亿元、37.85 亿元和 122.15 亿元，2017 年同比增速为 222.7%。

● S 人口和社会文化环境

1. 互联网基础设计进一步完善——信息化服务快速普及

2017 年我国移动互联网基础设施发展进一步完善，用户规模稳步增长，同时移动互联网细分领域中移动支付和短视频频更新，我国移动互联网发展呈现出一片欣欣向荣发展态势。

未来随着 5G 技术的发展和移动终端设备和设施的持续更新，我国移动互联网各个细分市场的规模仍将持续爆发。互联网商业模式不断创新、线上线下服务融合加速以及公共服务线上化步伐加快，成为网民规模增长推动力。信息化服务快速普及、网络扶贫大力开展、公共服务水平显著提升，让广大人民群众在共享互联网发展成果上拥有了更多获得感。

2. 手机网民规模——更多的价值挖掘空间

截至 2017 年 12 月，我国手机网民规模达 7.53 亿，网民中使用手机上网人群的占比由 2016 年的 95.1%提升至 97.5%，与此同时，使用电视上网的网民比例也提高 3.2 个百分点，达 28.2%；台式电脑、笔记本电脑、平板电脑的使用率均出现下降，手机不断挤占其他个人上网设备的使用。以手机为中心的智能设备，成为“万物互联”的基础，车联网、智能家电促进“住行”体验升级，构筑个性化、智能化应用场景。移动互联网服务场景不断丰富、移动终端规模加速提升、移动数据量持续扩大，为移动互联网产业创造更多价值挖掘空间。

3. 移动互联网月活跃度增速放缓

中国移动互联网终端设备进入低速增长区，月度活跃设备总数稳定在 10 亿以上，统计数据显示，中国移动智能终端设备规模季度增速放缓，2017 年中国移动互联网月度活跃设备总数稳定在 10 亿以上，从 2017 年 1 月的 10.24 亿到 12 月的 10.85 亿，增长非常缓慢。同比增长率也呈逐月递减的趋势，再次验证人口红利殆尽，移动互联网用户增长面临巨大考验的现状。

4. 国民对于民族产业的支持度提高

年轻人引领手机消费，对于高性能和实惠价格的高性价比追求日益增加，同时大家对于民族产业的支持度也大大提高。

● T 技术环境

1. 生态链硬件

米家官方微博数据，2017 年小米生态链企业销售收入超过 200 亿元(+100%)，累计投资硬件企业超过 100 家。以手环、空气净化器、电饭煲等为代表的小米生态链产品品类持续延伸。

2. 软件&服务

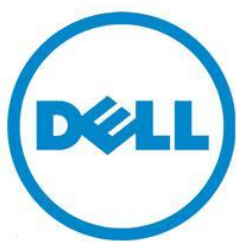
基于 MIUI 系统的内容&娱乐云服务、金融等业务。目前 MIUI 活跃用户 3 亿+, 云服务用户 21 亿+, 小米应用商店在国内 Android 应用商店中已经跃居第四, 游戏业务跻身国内第三方移动游戏发行商 TOP10。

3. 打造语音助理

以 MIUI 为核心,通过改造系统与打造语音助理, 努力抢占更多流量与用户时间。智能硬件+操作系统+应用软件, 终端+AI 直接跳转服务, 尽量覆盖用户大多核心需求点, 做流量变现。

小米模式结构的分析

● 小米商业模式的来源



戴尔:去中间环节

产品流直达:在小米网上下单,产品直接从小米的仓库送达消费者手中

资金流直达:消费者下单后资金是直达小米, 而京东、天猫等电商平台,贷款数月后才到达商家;

信息流双向直达:消费者收到商品之后,有问题和反馈会与客服进行交流, 由此会产生海量的数据信息。让小米根据用户反馈,快速升级迭代产品。



好市多:全品类+精选

低价销售:商品以 7%左右毛利率进行销售, 而一般超市的毛利润在 15%-25%。并自建物流中枢货运系统, 降低商品的库存和物流成本;

全品类精选:囊括所有生活所需的品类, 又控制每类产品型号,让消费者更容易做出选择;



亚马逊:用户体验+长尾效应

客户体验:亚马逊发展过程中一直坚持以用户体验为起点。

长尾效应:亚马逊一直坚持薄利多销的策略, 牺牲利润快速扩大用户规模, 同时不断扩展品类和 Prime 增值服务,从长期为用户服务中实现收益。

● 小米生态链的细分领域

1. **华米:** 围绕用户的生命健康,通过手环、跑步鞋等智能可穿戴设备手机全方位的人体生命体征与运动数据, 为用户提供综合评估、分析, 并连接运动与健康类服务。

2. **智米:**围绕家庭空气质量的改善展开,通过旗下产品将空气的有害物质、湿度、温度控制在一定水平,主要产品为小米空气净化器、智能空调、加湿器等,也有车载类产品。
3. **睿米:**科技主要打造车载智能硬件,产品有车载空气净化器、蓝牙快充,同时也生产家用的吸尘器。
4. **绿米:**聚焦于智能家居领域,通过一套设备感知家庭环境,智能化控制其他家电设备。产品包括多功能网关、温湿度传感器、人体传感器、门窗传感器、空调伴侣等。除了“小米”牌产品,有自主品牌 Aqara,
5. **田米:**专注打造笔记本电脑产品,现以通过小米笔记本 Air. 小米笔记本 Pro. 小米游戏本覆盖不同用户群体。

内部环境分析

● 战略意图

在雷军的公开信中,雷军曾多次提到小米的定位是一家以手机、智能硬件和 IoT 平台为核心的互联网公司。小米并非一家单纯的硬件公司,而是创新驱动的互联网公司,始终把坚持做“感动人心、价格厚道”的好产品作为自己的使命,坚持“和用户交朋友,做用户心中最酷的公司”的愿景。

小米是一家工程师文化主导的公司。工程师们的梦想就是持续探索先进技术,并惠及尽可能多的用户,科技创新进步带来的利益应该能被大众轻易共享,互联网精神的本质是透明、高效以及平等普惠。“感动人心,价格厚道”这八个字是一体两面、密不可分的整体,远超用户预期的极致产品,还能做到“价格厚道”,才能真正“感动人心”。创新科技和顶尖设计是小米基因中的追求,探究前人从未尝试的技术与产品,在每一处细节都反复雕琢,立志拿出的每一款产品都远超用户预期。

而价格厚道方面离不开成本的控制,小米想做成亚马逊一样的公司。亚马逊也是一家“痛恨利润”的公司,贝索斯几乎每年都要写信重复说,这一阶段我们不着急盈利,要把中心放在增长上。而雷军也多次在公开场合提到要把硬件的利润做到 5% 以下。“创造商业效率新典范,用科技改善人类生活的壮丽事业。许商业以敦厚,许科技以温暖,许大众以幸福”这是公开信的结尾的一段话,放在这里也是很合适的。

小米同时也正在建设全球化开放生态,立志数字时代的生活方式的创立和推动者,让全球每个人都能享受科技带来的美好生活

不断追求极致的产品和效率,成就了一个不断缔造成长奇迹的小米。

● 经营领域分析—企业的产品结构和细分产业结构

企业的产品结构和细分产业结构及其优劣势分析:

正如雷军多次强调的自我定位是一家以手机、智能硬件和 IoT 平台为核心的互联网公司，可以看出小米的产品结构大致也是分为这样三类的。据小米在招股书中写到，小米计划将 30%IPO 募集资金用于研发及开发智能手机、电视、笔记本电脑、人工智能音响等核心产品；30%用于扩大投资及强化生活消费品与移动互联网产业链；30%用于全球扩展；10%用作一般营运用途。也可以看出小米的产品结构中各产品的地位和未来的方向。

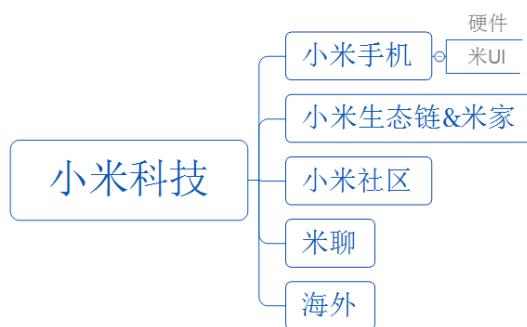


图 2—产品结构

1. 手机是小米的第一大业务

手机业务中不仅包括硬件，同时也有米 UI 及其对应的应用市场和游戏业务，硬件是小米重要的用户入口，通过把设计精良、性能品质出众的产品紧贴硬件成本定价，通过自有或直供的高效线上线下新零售渠道直接交付到用户手中，然后持续为用户提供丰富的互联网服务。

形式分析：

■ 手机硬件

手机 2015 年，小米经营收入达到 668.11 亿元。2016 年则因手机市场竞争激烈、OV 崛起并侵占了市场，小米营收几乎没有增长，为 684.34 亿元。但在 2017 年，小米营收几乎翻倍，达到了 1146.25 亿元。

小米目前是全球第四大智能手机制造商，并且创造出众多智能硬件产品，其中多个品类销量第一。

小米通过低价的硬件产品成为低价的分发渠道，将游戏和广告推给用户，或者干脆自己做游戏，从用户那里收钱——真正的互联网公司几乎都在做这些事情。小米也依靠这些事情，来说自己是互联网公司。对手是庞大的华为和占去行业 90%利润的苹果

■ MIUI：拥有 2.2 亿 MIUI 月活跃用户，并为他们提供一系列创新的互联网服务。

每个用户带来的平均互联网收入已经从 2015 年的 28.9 元增长到 2017 年的 57.9 元。

这一数字讲述的故事是，小米的每个用户带来的都不止是一次硬件购买的收入，而是可以持续下金蛋的鹅。目前，小米手机的活跃用户达到了 2.2 亿。这 2.2 亿的用户会通过使用小米手机而消费小米手机自带的 MIUI 系统。

2017 年，互联网服务为小米带来了 98.96 亿收入和 59.61 亿毛利润，毛利润率达到 60.2%。2015 年以来，小米互联网服务复合增长率达到 74.79%，即便 2016 年手机出货量不佳，也没能影响它的增长。MIUI 广告为小米的互联网业务贡献了接近 1/3 收入。

2. 智能家居是第二大业务

自 2013 年推出第一款路由器开始，小米在智能家居领域已经耕耘 5 年。在这 5 年间，小米已经形成由小米路由器、智能音箱、小米盒子等构成的智能家居产品矩阵。在小米的智能家居产品矩阵中，路由器、占据了很重要的地位。路由器本身具有重要的数据属性和平台属性。通过这两个属性，小米已经建立了以路由器为中心的、连接数过亿的 IoT 平台。

负责小米智能家居业务的总裁在之前接受采访时，曾经说过未来小米 IoT 设备通过小米路由器连接上网会更方便。智能家居最早的切入点是路由器硬件。同时，智能音箱会变成新的可能成为中心和平台的设备。

收割 IoT 为何如此重要？这在于 IoT 是智能家居得以实现的先导条件。

智能家居实际上是个高级形态，真正的智能家居，往往要求各个设备之间的联动，而且很多行为都必须自动发生的。因此，第一步就是要将设备连起来，IoT 能确保这种连接性。这种做法导致的后果是，在智能音箱等品类上形成优势的公司将控制整个 IoT，形成买方市场，消费者只会也只能购买这家公司的相关产品，这是因为消费者的需求在于智能设备都能同时上网。因此，做好智能音箱或云交互就等于设置了智能家居的行业门槛。

形式分析：

- 全球最大消费类 IoT 平台，连接超过 1 亿台智能设备。智能家居业务的销售额和营业额都仅次于手机。路由器的月销售量已超过百万，而整个国内市场路由器一年的销量在 6000 到 7000 万左右。小米智能音箱的月销量也接近百万。

- 智能音箱的布局：除了华为三星等传统硬件商，BAT 也开始入局智能音箱和云交互。与网约车补贴大战类似，BAT 也想要通过烧钱补贴智能音箱，借此收割以往的 IoT。其他巨头花大价钱补贴智能音箱以缩短与小米此前在 IoT 上的差距。尽管华为、苹果和三星等老牌硬件商动作频频，BAT 也斥数十亿巨资进场，小米仍然守住了行业领先的地位。

-

3. 小米生态链

通过独特的“生态链模式”，小米投资、带动了更多志同道合的创业者，围绕手机业务构建起手机配件、智能硬件、生活消费产品三层产品矩阵。现在，小米已经投资了 90 多家生态链企业，改变了上百个行业

4. 海外环境

2017 年 11 月 14 日国际数据公司（IDC）最新调查数据显示，小米印度排名第一，国际化突飞猛进

小米 2014 年进入印度市场。根据研究公司 IDC 的数据，在第三季度，小米占印度智能手机出货量的 23.5%，成为印度第一大智能手机厂商。三星在本季度也有 23.5% 的份额。在前一个季度，小米的市场份额为 17%。

小米目前在大约 60 个国家销售手机。印度是小米在中国以外最大的市场。小米在印度销售各种产品，包括电视机、智能手表、空气净化器、净水器等。雷军表示，公司将在未来两个季度在印度推出更多产品。

以智能手机业务为例，在全球已进入的 70 多个国家和地区市场中，我们已经在印度取得份额第一，并在 15 个国家名列前茅。我们正在并将继续证明，小米模式在全球都具有可快速复制的普适性。以印度为主，辐射其他东南亚地区，暂时不包括美国等发达地区——也是最近常讲的故事。招股书数据显示，2017 年，小米海外收入占比达到 28%，近三年来，这一占比几乎每年增长一倍。高增速意味着未来，而未来意味着市值。

建立全球化的开放生态，让小米长期发展的机遇更多、边界更广阔、根基更稳健。大数据、人工智能的时代就在眼前，我们相信我们全球生态平台所生成的大量独特的消费和行为数据，能让我们更为敏锐、精准地洞察用户的需求，为我们在未来赢得巨大优势。

5. 新零售

2017 年 11 月 5 日小米之家首家旗舰店开业，新零售开启新征程，小米有充足的生态链产品可以丰富小米之家的桌子。小米掌握着这些产品的设计和定价权，它们事实上已经成为小米的硬件部门。这些公司如今正在走向二级市场，将为小米带来可观的投资回报。

但是看起来并不乐观，在新零售行业，面对的是阿里巴巴和腾讯两大巨头。

但在小米的招股书里写到，新零售被称作“增长策略的核心组成部分”，未来可能会成为小米营销的一个重头戏。

资源与能力分析

● 技术

小米是一家工程师文化主导的公司，工程师们醉心于探究前人从未尝试的技术与产品，在每一处细节都反复雕琢，立志拿出的每一款产品都远超用户预期。我们相信打破陈规的勇气和精益求精的信念才是我们能一直赢得用户欣赏、拥戴的关键。

● 文化

打破陈规的勇气和精益求精的信念才是我们能一直赢得用户欣赏、拥戴的关键。推崇大胆创新的文化。从手机工艺、屏幕和芯片等技术的前沿探索，到数年赢得的 200 多项全球设计大奖；从“铁人三项”商业模式，到通过“生态链”公司集群；从“用户参与的互联网开发模式”，到小米线上线下一体的高效新零售……创新精神在小米蓬勃发展并渗透到每个角落，并推动我们不断加快探索的步伐。

● 商业模式

小米商业模式被充分验证。“铁人三项”商业模式：硬件+新零售+互联网服务。小米至今的成就说明了这一模式强大的生命力。创业仅 7 年时间，我们年收入就突破了千亿元人民币，这一成长速度是许多传统公司无法企及的。

效率的提升来自于运营成本，尤其是交付产品给用户时的交易成本的极大降低。小米独特的商业模式使得商品既好又便宜得以实现，造就了用户信任的基础。改变商业世界中普遍低下的效率。

煎饼（黄太吉）、牛腩（雕爷）都在说自己是用“互联网思维”打造的，借用小米模式。但是煎饼和牛腩无法成为互联网入口，小米却可以凭借手机做成互联网的入口，这也是小米商业模式的成功原因之一。

● 用户群

有小米的用户说，进入小米之家或者登录小米商城，可以放心地“闭着眼睛买”，因为品质、价格一定都是最优的。多年来，小米一直拥有着一群对小米有着极大肯定的米粉。

用户的信任，就是小米模式的基石。效率，就是小米模式的灵魂。持续赢得用户的信任，将在任何业务都将无往不利。一家真正实现世界级效率的公司，拥有穿越经济周期、持续抓住行业涌现的新机会和长久保持优秀运营表现的能力。小米基于自己的用户群体，相较于其他企业拥有更强的生命力。

● 运营效率

小米立志于创造新的商业效率。和华为、三星、苹果等硬件商类似，小米主要做的也是硬件。但小米不像其他硬件公司那样以出售高价位的硬件来赚取利润，而是通过把控供应链，在将成本放低的同时不会放高毛利，这种模式帮助小米以高性价比的硬件获取大量用户，并依靠硬件上的软件业务来向用户提供增值服务。

内部环境分析总结

小米经历了 2016 的下滑，浴火重生，经历了一家能够长期稳定发展的公司所必需的修炼。使得管理更加有序、人才储备更加充实、技术积累更加深厚、供应链能力和产能管理能力更加强大。

小米推动了智能手机在中国的快速普及和品质提升，这为中国移动互联网的快速爆发打下坚实基础。移动支付、电商、社交网络、短视频等行业在中国的蓬勃发展都有赖于移动互联网涌入了数以亿计的庞大人口。中国这一全球最大市场中，移动互联网行业的跨越式发展、成熟的背后，小米被公认作出了不少贡献。

从个人的角度来说，希望这样的小米越来越好。从分析的角度来讲，凭借着小米在硬件和智能家居还有海外的布局，未来的路好走了不少，大致可以保持一定速度增至。

小米竞争战略与国际化战略分析

● 客户需求的细分空间

小米手机定位与手机发烧友，在年龄层适合与年轻人购买和认同；在性别方面，男女都适用；小米手机以其低价，对于收入不是过低的群体，都可以接受；由于其适合年轻人，一般来讲学生和文化程度较高的上班族会选择小米。

● 产品差异化程度与低成本程度

小米在进行手机销售时，是采用互联网直销的模式。消费者直接在官网上订单，然后进行产品的派送。中间减去了代理商和零售商的成本，因此只以稍微高出成本的价格来定价。小米将手机硬件研发和制造外包给其他企业，能够取得成本优势，通过将硬件制造这一块非核心业务外包给专业的手机代工厂，大大降低了公司的沉淀成本。

小米手机具有的一大优势在于其可以自由“刷机”，既随意更换系统，这为用户提供了无数种使用的可能性。小米在电子商务模式上的创新还在于通过小米论坛、小米官方微博等渠道进一步与消费者进行直接的沟通，让消费者参与其中，发表自己的使用意见。借助网络的互动性，小米在消费者心目中树立了与其他公司的主观差异化。

● 客户需求与价值链

小米——需要互联网时代的公司建设与产品来打造，“轻公司”的姿态来重构价值链。

1. 突破传统渠道重构

小米采用电子商务渠道，即在线直销，舍弃了传统手机销售的手机大卖场的渠道或网上商城等，把中间层层代理环节都砍掉，采用社会化媒体的“零费用营销”等“全互联网模式”，让客户体验到物美价廉的产品。

2. 拓展市场建设

小米依据公司策略，不在广告上花钱，通过 MINU 论坛、微博等进行营销，对发烧级用户实行单点突破，成功实现口碑营销，避免了传统广告的粗犷模式，小米可以直接与自己的粉丝互动，营销起来就精准得多。

3. 对顾客价值的颠覆

小米手机的最大卖点就是“高配置，低价格”，这是小米手机的核心竞争力之一，迎合了手机发烧友的胃口也并有钱可赚。

柔性生产按需定制。在库存环节，小米类似早些年戴尔的“零库存”概念。先有订单，才开始生产。本质上颠倒了传统供应链节点的先后顺序，外界总是认为小米缺货，被指责过度“饥饿营销”。互联网环境下，饥饿营销是卖方与卖方、生产商与用户掌握的信息足够多，解决信息不对称后才使用的一种营销方法。

4. 国际化战略

小米的国际化进程开始于 2014 年前后，由于小米一开始便进入 7 个国际市场，遇到各种各样的困难，损失也非常惨重。直到 2017 年，小米国际化战略才初显成效。其主要以打造小米之家的新零售模式，结合分销商、线上销售伙伴等多种形式，贴合各国的消费习惯，不断输出本土化产品。该出海模式已在印度取得较大成功，印度市场销量甚至可以为全球销量添砖加瓦。

小米的机遇和风险总结

● 小米企业的发展机遇

1. 小米“铁三角”生态模式有望吸引更多流量

小米的“铁三角”生态能够加速流量在小米生态内的循环，小米通过改造系统和推出轻应用等举措努力将更多流量截留到系统层。另外，未来 AI+智能硬件的模式有望让越来越多流量跳过 UI 和 APP 直接抵达服务。

2. 小米生态有发挥“长尾效应”的较大可能性

小米已经拥 1.9 亿 MIUI 月活跃用户，小米将这些流量较好的导给了生态链产品和互联网服务。近三年生态链产品的收入增势明显，2017 年占总收入比例达到 20.5%。2017 年，8.6%的营收和 39%的毛利来自于互联网，随着硬件销量的增加，生态的协同效应可能让用户更具粘性，让流量在生态内更好流动，带动互联网服务收益将进一步增长。全球化布局收益开始快速释放。

3. 新零售布局逐步产生价值

小米线下店拥有业界第二高的坪效，而大量小米线下店在铺设中，投入的成本还需一定时间转化成收益。加之受益于产品品类的进一步增多，以及数据与 A 加速线上线下融合，新零售极可能释放出更大效应。

4. 更多生态链企业取得产品突破或上市

生态链企业能够带给小米投资收益和渠道提成等收益。小米投资了数百家垂直领域的企业，有超过 40 家企业的产品正在研发，这些企业中也像前期一样，产出一些爆品，并诞生更多独角兽企业。

● 小米面临的风险

1. 小米在核心产品上并不具备领先优势

智能手机的中心地位在未来数年依然很难被动摇，小米在手机领域并不具备领先优势。而其当前的生态围绕手机打造，中心硬件品牌力较弱，让整个生态的稳定性存在风险。

2. 小米生态忠诚度/黏附性并不高

根据调研数据显示，用户对小米品牌的忠诚度不是太高，加之小米生态的粘性和转换率依然需要检验。如 QuestMobile 的数据显示，2017 年小米的忠诚度为 27.9%，低于华为、OV。中国电信调研也显示，2017 年小米用户对品牌忠诚度低于华为、OPPO 等，位居第五。

3. 生态链品牌严重依赖小米，存在风险

小米生态链企业业务严重依赖小米品牌和渠道。比如华米科技虽然拥有自由品牌，但 80%营收来源于小米，智米超过 90%依赖小米的渠道。当生态链规模增长到一定程度，业务重叠度将会增加，除非小米在企业中占据大多投票权，能够很好的主导企业方向。另外，生态链规模扩大后，如品质出现下滑，对小米品牌和整个生态链的形象也会造成拖累。

4. 智能家居发展可能慢于市场预期

智能家居的发展速度短期并未对让人们在居家生活的体验获得明显提升、人们对原先品牌的忠诚度、消费观念变化、产品换代周期等都有可能影响小米围绕家庭部署的生态链产品的发展速度。互联网服务变现能力不及预期

根据小米招股书数据，小米互联网服务的毛利率较高，但互联网服务贡献的毛利占比有较大下滑，证明硬件导流给互联网服务的流量没有很好的变现。我们认为这跟小米用户的忠诚度不高，平均消费水平较低等因素有较大关系。

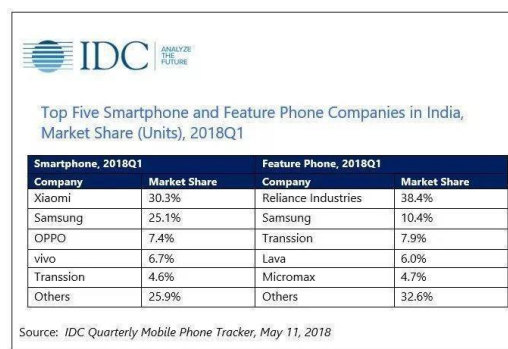
5. 低利润率模式存在难以逆转的风险

虽然利用生态链硬件和引入大量生活日用品，以抵消科技产品的周期风险。而从全年开始全球和国内手机市场开始下滑，品牌间的竞争必然更为严重。加上小米线下店面建设费用和广告费的增多，而产品售价并未明显增长，互联网服务变现并未展现出威力，因较大的经济波动或自身问题，将让小米低利润率模式面临严峻考验。不过，小米通过 IPO 补充大量资金将降低未来几年里的风险。

小米最新进展消息

IDC：小米在印度连续第三个季度蝉联第一

据 IDC 第一季度印度智能手机市场报告，小米在印度市场份额超 30%。小米在印度连续第三个季度蝉联第一！我们会继续坚持做感动人心、价格厚道的好产品，让全球每个人都能享受科技带来的美好生活！



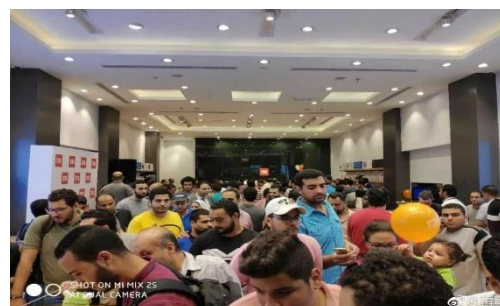
小米与招商局达成战略合作

5月17日，招商局集团和小米科技签署战略合作协议。双方依托各自在金融和产业方面的既有布局，通过战略协同、业务合作与共同推进特定项目等方式紧密合作，不断推动双方在产业与资本等方面的深度合作。



埃及最大小米授权店开业

埃及的一家小米授权店开业，大量消费者涌入米家，场面异常火爆。这家店 240 平方米，是埃及最大的小米授权店。“让全球每个人都能享受科技带来的美好生活”，小米正在一步一步实现。



小米零售店升级，本周再开 23 家

在 5 月 20 日这个充满爱的日子，我们又迎来 23 家新店，其中包括 8 家小米之家和 15 家小米授权体验店。欢迎米粉到身边的新店转转，购买心仪的科技好物，用科技表达爱，让爱永不断电。接下来还会有更多新店来到米粉身边，敬请期待！

