




# 移动终端的中场战事 | 十年复盘 EP05

原创

喵二丫  于 2019-12-26 00:02:56 发布  42  收藏

文章标签: [智能手机](#) [大数据](#) [人工智能](#) [编程语言](#) [电子商务](#)

版权声明: 本文为博主原创文章, 遵循 [CC 4.0 BY-SA](#) 版权协议, 转载请附上原文出处链接和本声明。

本文链接: [https://blog.csdn.net/weixin\\_40192391/article/details/112900637](https://blog.csdn.net/weixin_40192391/article/details/112900637)

版权  
今天这篇是前沿思考论坛系列内容的第五篇, 基于李翔的分享做了整理, 要说的是有关「智能手机」的复盘。

过去十年里, 中国智能手机的大规模普及, 给整个中国的移动互联网打下了基础。中国的手机厂商在彼此之间的厮杀和竞争中, 让智能手机得以大规模普及。这个过程是怎么发生的, 又有哪些公司参与到了这个进程中呢? 希望今天的文章会让你有所收获。

在手机行业, 过去十年发生了两个现象:

第一个现象, 中国的智能手机行业已经完成了一个彻底的洗牌, 十年之前的玩家, 没有一家还站在牌桌上。

第二个现象是, 过去十年, 中国的智能手机行业, 从草莽阶段发展到今天, 已经可以在国际市场上, 和三星、苹果这样的国际巨头媲美竞争。

我们会发现, 整个智能手机行业这十年, 像小米、OPPO (当然也要提到师出同门的 vivo, 我们习惯把 OV 放在一起说), 还有华为, 这三股势力先后登场, 可以说是各领风骚。

他们都曾经遇到过属于自己的时代红利, 抓住了时代给予他们的优势, 一路狂奔, 到行业的最前沿。

高速发展几年之后, 红利慢慢耗尽, 他们也很快到达了自己的边界, 必须作出战略上的调整, 来跟上行业的发展与变迁。

这就是我们说的, 属于智能手机的「中场战事」。

为什么我们今天要把这个产业放在聚光灯下来打量呢? 因为在我看来, 它提供了一个非常罕见的, 去观察一个行业从开始到成熟, 进而观察整个产业演进的机会。

我们经常谈战略, 什么是战略呢? **战略是在特定环境下, 目标与手段的匹配, 只有达成这种匹配, 公司的战略才能势如破竹, 取的理想的结果。**

借助对智能手机这个产业的观察, 我们会发现, 这些典型的玩家, 在不同的环境下, 都经历过这种势如破竹的阶段, 他们都适应了环境, 找到了匹配自己目标的手段。

我们可以回到这几家搅动全球市场的公司身上, 看看它们是用什么样的发展逻辑, 在面对环境变化的时候, 用了什么样的手段和打法, 来匹配它们的目标。



## 小米的「铁人三项」

故事的开始，要从雷军创办的小米说起。雷军和小米公司对于中国的智能手机产业是有启蒙意义的。我举两个例子：

比如，罗永浩老师就曾公开感谢过雷军。他是这么说的：「雷军作为一个手机行业之外的人，愣头愣脑杀进这个行业并取得了巨大的成功，使得供应链的厂商不再对外面杀进来的愣头青持完全戒备和怀疑的态度。」

罗老师平时不怎么夸人，所以一旦夸了，这个话的分量还是很足的。包括雷军自己也说过一句话：「华为是中国企业的骄傲，华为今天之所以做得很好，我认为也有小米的贡献，五年前华为开始做手机也是学习小米做产品、做用户体验。」

这两句话想说的很简单，就是小米今天无论成绩如何，它对中国智能手机产业的启迪和教育作用，都是不容忽视的。

今天我们去评判小米的价值，很多人只会看它的市值多少亿，看它股价有多少。但是，从一个更长的时间维度上来看，这些当下的数字，其实并不能给小米一个公平的评价。

我们先回到十年前的历史现场，去看一看当时具体发生了什么。

大家都知道，雷总讲过一句著名的话「顺势而为」。另一句不怎么好听，叫「风口上连猪都能飞起来」。

我相信很多人对后一句更加熟悉，而且大家更关注的是那头飞起来的「猪」。其实，更重要的是吹起「猪」的「风」，是前面的那个「势」，或者说，环境的变化。

雷军是最早意识到移动互联网的「势」和风口出现的中国创业者之一，他可能也是最坚定地去实践顺势而为的创业者。

这个「势」，或者说，环境的变化是什么呢？

2007年，乔布斯发布了第一代的 iPhone。这个时间点的意义后来被人们无限放大。因为我们很难想象，这个时刻后来会影响到芬兰的经济发展、超市里口香糖的销量、还有我们的 BAT 大格局。

但是，雷军看到的不只是这么一款炫酷的产品。他看到的是苹果公司创造出的一种新的商业模式。什么模式？一部高端手机，一个手机操作系统，以及一个应用生态。在这个生态里，你可以做一个 app 去卖，然后分 30% 的收入给苹果，中国创业者管它叫「苹果税」。

苹果开创了移动互联网时代非常重要的商业模式。

这跟雷军有什么关系呢？2008年，谷歌推出了安卓系统。安卓是开源给所有厂商的。这样，其他厂商也能够利用 Android 构建一个自己的生态系统，和苹果那个一样。

雷军看到的就是这样一个大势——利用安卓构建起一个生态。这不是我说的。这是雷军自己说的。

简单来说，雷军认为，苹果开创了一个大市场，但是其他厂商都没跟进。所以，他决定来做这件事。

雷军做这件事背后有一套完整的系统。我们先来解构一下，雷军的这套打法和它背后的逻辑。

我们分成产品、商业和组织三个方面来拆解。首先说产品。

你觉得雷军从苹果的那一套模式里学到了什么？他最想做的是从应用商店里分成收税这套模式吗？

我们都知道，虽然苹果的收税模式非常成功，但是其实它最赚钱的还是硬件，还是 iPhone 的收入。所以最开始的时候，硬件是绝对的核心，为什么苹果能卖出这么多 iPhone？原因很简单，就是因为 iPhone 好用。

但是安卓机呢？当时的安卓机大家有用过的应该知道，说难用真的一点不过分。

所以雷军首先要做的，就是改善安卓机的体验。这个体验体现在硬件、软件、互联网三个方面。硬件方面，配置上去，性能才能提高，所以小米需要更好的硬件；软件系统方面，MIUI 为中国用户量身打造；互联网服务方面，MIUI 每周更新一次，把系统本身做成服务，另外，用户能够直接通过网络论坛直接向小米的工程师反馈手机的问题。

这一整套就是雷军说的「铁人三项」：硬件、软件、互联网。就是靠这个，小米在环境变化的时候，抓住了这波机会，把手机产品本身做好了。

再说商业层面。我们先来看一组对比。2012年，小米发布的 Mi2 和 HTC 旗舰机的配置几乎相同，小米在处理器和电池容量上还略好一些，但是 Mi2 的售价是 1999 元，而 HTC 的定价是多少呢？3999 元，整整贵了一倍。

这就是小米当时的杀手锏——性价比。

但是为什么它能把高配置的手机价格压到 2000 元以下？原因是小米成功砍掉了两块成本。

第一块成本是销售渠道。大家知道，小米一开始是纯线上销售，只做电商。雷军在电商方面是有很多经验的，当年卓越网就是雷军一手创办的。通过电商销售，就省下了线下零售渠道的成本。

第二个是品牌市场成本。在当年，业内人都知道，小米几乎没什么市场费用，完全通过互联网来发声。小米内部说，最开始的时候，他们每年的市场预算只有几百万，也就是别人拍一个广告片的价格。正是因为资源所限，迫不得已，小米才用上了互联网和社交媒体的方式，去做口碑的突围。

举个例子，社交网络，当时雷军自己对微博的运营非常上心，开完发布会，下台第一件事，就是拿起手机发微博。

最后我们再说组织层面上，分两块，一块是组织内的人。前面我们说，从产品到商业，雷军其实已经想得很清楚了，他唯一需要的就是有人来帮他做。做的事情，还是那三个词，软件、硬件、互联网。所以，做软件，他从金山和微软挖人，硬件从摩托罗拉挖人，互联网从谷歌挖人。当时刚好是谷歌要退出中国，摩托罗拉全球败退，雷军很好地抓住了这些时机，找到了他需要的人才。

能找到这些人才，本身也是雷军自己忽悠、挖人的能力强。业界有传言说，雷军挖人，不是靠开天价工资，靠的其实是让他们知道，这是他们一生不能错过的机遇。就是因为雷军自己想清楚了，所以这里他才能让一大群从成功上市公司出来的高管跟着他干。

这是组织内部的人才，那么外部呢？雷军需要一个能够支撑他投身硬件产业的外部网络。这里我们说两个重要的条件。第一个是供应链。当时全球智能手机的供应链已经有了雏形，很多厂商用的都是谷歌的安卓系统加上高通的芯片，然后三星的屏幕、索尼的摄像头等等，这套成熟的供应链体系，降低了智能手机行业的门槛。第二个是中国的制造业基础。中国有着非常好的手机制造业基础，依靠中国本地的代工厂，小米能够迅速铺开产量。

所以，无论是公司内部的员工结构还是外部的供应链体系，小米都有一个思路非常清晰的系统。

那么分析完这三点，我们来看看小米依靠这套打法的成绩如何？我们来看下数据：2014 年出货量 6500 万台，成为全国第一。

雷军一战封神，互联网思维大行其道。结果就是，属于「中华酷联」的手机时代结束了。一个新的智能手机时代开始了。这个阶段，属于雷军的互联网模式。一个从软件和互联网行业过来的创业者，用一套全新的思维模式去做一个新的行业，并且大获全胜。

在我们看来，这是智能手机的第一个阶段。这是一个创新模式致胜的阶段。

2010 年到 2014 年，是中国智能手机行业的「小米时代」。

苹果和谷歌开创了智能手机时代。在中国，手机行业因此出现了一个大机会。小米就是这一波机会最早的捕捉者。在这个阶段，经验丰富的创业者雷军，拿着一整套互联网打法去做智能手机，在不到五年时间内，成就了一家市值百亿美金公司。

不过，就像历史上无数次预演的那样，一旦一个产业被开启，在巨大的红利效应驱使下，它一定向前发展，而不会停留在原地。商业英雄们会先后进入，既学习先行者的经验，也挑战领先者的地位。





## 崛起的 OV

时间推移到了2015年。

前一年，小米成为中国智能手机出货量第一之后，它为2015年定下的目标是8000万~1亿台。不过，当这一年结束时，小米公布自己的销量是7000万台。远没有达到预期。

大家可能都看过雷军「Are you OK?」的鬼畜，2015年小米年会的时候，雷军是这么调侃自己的：「说实话，我不OK，过去的一年我们实在过得太不容易了。」他还说，小米接下来要「补课」。

那么究竟为什么「不容易」？又要补什么课呢？简单来回答就是：小米的模式已经触达了边界。小米的打法只适用于有着高度互联网水平的一二线城市，这些地区从社交网络到电商市场都相对成熟，属于社交和电商都已经厮杀过的战场。相比之下，我们今天所说的下沉市场，在当时跟一二线城市仍然存在着信息不对称，电商渗透率也不高。小米的打法碰壁，这才陷入了增长困难。

与此同时，其他的手机厂商，也都学会了小米的打法。他们共同定义了一个词语叫作「互联网手机」，而且友商之间的厮杀，非常惨烈。

大家看到，环境已经发生了变化，环境的变化中，反而隐藏着一波新的机会：谁来为哪些北上广之外的、还不习惯从网上买手机的用户提供便宜的智能手机？谁能够率先抵达这些用户，谁就会成为赢家。

结果就是，这一年智能手机行业的明星是两家谁也没想到的公司：OPPO和vivo。

这是两家低调的中国公司。而且，它们的做法看上去跟小米完全不同。

小米强调直接通过电子商务的销售渠道来把手机卖给用户；而OPPO和vivo则有庞大的线下分销网络。

小米几乎没有市场营销费用，全靠社交网络和社区论坛来做营销；而OPPO和vivo，他们喜欢请流量明星来拍精美的广告片，还会在电视黄金时段播放。

当小米手中的时代红利耗尽了之后，市场就变成了OV的主场。在小米不熟悉的地方，还有着非常广阔的天地，等着新的玩家去「大有作为」。

今天回过头去看，OV的崛起，标志着智能手机行业演进到了第二个阶段——渠道致胜阶段。

OPPO和vivo这两家公司的创始人，都出自于大神步步高创始人段永平的门下。从步步高的学习机、游戏机开始，整个步步高系，最擅长的就是：做出差异化产品，然后通过强大的渠道能力和营销能力，把产品卖到其他厂商非常难抵达的用户手中。

他们是怎么做的呢？

首先是销售渠道。大家都知道，中国的商业，其实有着一层一层平行的市场，每一层有每一层的特点，比如一二线城市、三四线城市、乡村小镇等，各有各的市场特征。玩家只有搞懂这块市场的特征，才有可能占据这个市场。

步步高背景的这两家公司，出于历史原因，非常熟悉中国数码产品的销售渠道，他们在线下铺设了大量的门店，尤其在三四线城市。全国具体有多少家OV的门店？我们能查到的官方数据是，巅峰时期，每家至少有25万个门店。

第二，是营销手段。OV非常注重传统媒体宣传渠道，包括报纸杂志、电视（尤其综艺节目）和线下广告位。这些渠道距离下沉市场的消费者更近，因此效果也更好。

最后是产品的差异化。OV在当时已经开始主推手机在自拍、充电、音乐等功能上的优势，这些都是在产品上找到的突破口。

对用户来说，做选择也非常明确。而同期的小米还在强调手机机身的特殊工艺，这就离用户的感知太远了。

在 OV 崛起的这两年，线下市场受到了各大厂商的重视。当时小米、华为都开始在线下补课。

小米有自营的小米之家和小米体验店，在全国开了两千多家。华为更为凶猛，直接与 OV 正面竞争，后来有 OV 门店的地方，基本上也都能看到华为了。

这时候的小米已经失去了对整个产业节奏的掌控。不过，在另一方面，在手机业务被华为、OV 捶打的同时，小米抓住了 IoT 的机会，迅速把小米模式复用在其他产业，从手机周边到百货商店。当然，这是后话了。

在我们看来，这是中国智能手机产业的第二阶段。在这个阶段，下沉市场出现机会，在打法上大家开始铺设线下渠道打信息差，核心玩家开始布局线下。



## 华为的「技术」

进入到 2017 年，新的情况出现了。

以往所有的智能手机厂商，包括移动互联网公司，面对其实的都是一个不断有空白、等待去填补的市场。用户就在那里，就看你有没有本事抵达用户，说服他购买或使用你的产品。

但是到了 2017 年，中国智能手机出货量首次迎来整体性下滑，那一年出货量只有 4.91 亿台，比 2016 年减少了超过 12%。

这意味着什么？这意味着智能手机的市场已经接近饱和，手机厂商进入了存量市场的竞争。

出货量下滑有几个原因，一方面，线上线下渠道铺满，厂商们已经很难找到高速增长的市场。另一方面，手机越做越好，产品更耐用了，换机率也随之下降了。

这时候，智能手机市场的竞争已经完全变样了，小米、OV 此时此刻在打的仗，其实与 2017 年之前完全不一样。

2015 年之前，小米发现了智能手机市场的空白，用一套新的打法和新的模式横空出世；2017 年之前，OPPO 和 vivo 教育了大家，下沉市场非常重要。受到竞争和增长的驱动，有实力的厂商包括小米、包括华为，都纷纷开始在线下跑马圈地。

但是到了 2017 年，市场进入了存量市场，致胜点就变成了硬拼产品和技术的时候。

精明的商业模式和与之相配的打法，还在牌桌上的玩家都学会了；通过渠道和营销做下沉，仍然在牌桌上的玩家们也都已经做到了。

这时候，长期战略的作用开始凸显了。时代红利的接力棒，传到了另外一家中国公司——华为的手中。

华为长期对技术的投入，集中资源、饱和攻击的战略打法，以及势必拿下智能手机的决心，让华为在这个阶段取得了领先的优势。

我们先看一下华为在智能手机市场上做了哪些事。

今天大家印象最深的华为手机，是 Mate 系列和 P 系列，这两条产品线早期口碑都很一般，很多人不看好华为。但是，所有人都忽略了一点，那就是华为的学习速度。今天我们看到，在高端市场，华为已经成为了最有竞争力的中国品牌。

华为为什么能做到这一点？一个原因是，华为长期以来在研发上投入的成果。

我曾问过任正非，全世界也很罕见能有一家公司，同时能做好 To B 的产品和 To C 的产品，华为是怎么做到的？任正非的回答是，华为只不过是把在做 To B 产品过程中积累下来的一些技术，用到了自己的消费者终端产品上。

从整个公司层面来说，2018 年华为在研发上投入 1015 亿元，研发人员 8 万多。相比之下，小米的研发投入是 58 亿元，研发团队 3700 人，20 多倍的差距。

另一个原因是，华为由战略决定的打法。

2011 年，在华为著名的「三亚会议」上，任正非做出战略调整，宣布华为正式开启消费者终端业务。终端成为华为三条最重要的业务线之一。华为开始对智能手机，投入公司级别的资源。

什么是公司级别的资源？任正非经常讲，要使用「范弗里特弹药量」。「范弗利特弹药量」是一个军事术语，指的是：不计成本地投入大量弹药，压制对手，在对手组织起防御之前，就完成毁灭性的打击。所以任正非的意思是，华为要集中所有炮火，攻击一处城墙，要采用「饱和攻击」的策略。

当华为把这种打法用到智能手机行业上时，整个行业都见识到了这家老牌公司的威力。2014 年华为在全球市场上的手机出货量只有 0.73 亿部，到了 2018 年，到了 2.06 亿部，有机构预测，在今年，华为将超过苹果，成为全球出货量第二。

华为的成功是中国智能手机产业的第三个阶段——技术和产品致胜阶段。这个阶段，市场进入存量市场，行业开始变成零和游戏，在打法上大家开始硬拼技术和产品，核心玩家开始加大研发投入。



## 战略的边界

以上这些，就是智能手机行业在中国演进的三个阶段。从中我们能收获些什么呢？

第一，这三个阶段分别有三种不同的引擎在驱动着它，包括小米的模式驱动、OV 的渠道驱动，以及华为的技术驱动。

当然，对于这个产业而言，它的演化还没结束。但我想说的是，这三个阶段，其实不仅在这个产业，在很多产业，都会出现。

你可以自己想下，你所在的产业，现在是哪个阶段？是模式致胜的轻骑兵阶段，是渠道下沉阶段，还是已经到了比拼硬气功的阶段？

第二点启发，是战略的适用性和战略边界的重要性。

大家会发现，没有哪一家的战略和打法能够一直正确，包打天下，它总是需要不断调整的，这是因为战略和打法总有它自己的边界。

小米的互联网模式，在一二线城市阶段性饱和的时候，触达了边界，小米必须去开线下店；OPPO、vivo 线下的跑马圈地，在产业进入存量市场的时候，触达了边界；华为重兵投入、大军压境的打法，在今天的国际形势下，却被迫不得不挤在中国这一块市场，对它而言，这也是边界。

所以说，没有哪一个战略是万金油，它们都在一定的时间和空间里受到限制。

在整个产业演进的过程中，直到今天还能坐在牌桌上的玩家，其实都懂得一个道理，那就是不要骄傲到不屑于学习，也不要谦卑到失去自我。不管是小米、OV 还是华为，其实都在彼此学习，同时也在不断探索自我的优势。

当下这个时期，就是小米、OV 向华为学习，囤兵囤粮，比技术、比产品的阶段。

当所有厂商都在攻坚技术，都在加大研发投入，手机产品本身发生了什么变化？



不知道你是不是经常看手机发布会，如果你经常看，可能会发现，发布会现在好像越来越无聊了。

以前的手机发布会，厂商们都在讲语音助手，都在讲新增了什么激动人心的功能，哪怕是相机，多了个人像模式，也是让人眼前一亮的。但是最近这段时间呢？厂商们追求的技术，最后变成了相机多少多少像素，拍慢镜头多少多少赫兹，这种技术的探索其实正在陷入一种死胡同。

所以说，第三阶段的探索，或许正在进入一种「技术迷茫期」。在技术迷茫期，华为的集中火力死磕技术的打法，也会遇到挑战。

那么，在这个阶段，手机行业会发生怎样的变化呢？或者说，在经历了模式、渠道和技术三轮竞争之后，智能手机下一阶段的制胜点会变成什么？与之相匹配的打法又会是什么？

从目前来看，我们认为，在技术迷茫期发生的，一个可能的变化是，竞争开始从争夺新用户转向到留住老用户。

我们可以以苹果为例，看看它是怎么做的。苹果一方面是建立一个硬件生态，实现手机、电脑、平板、手表和耳机之间的协同。另一方面，苹果围绕自己的硬件生态去提供更好的服务和内容，比如苹果在着力打造的音乐、电影、新闻阅读服务。

我们可以看一下苹果的收入构成表（见下图）。



这两年大家总是说，iPhone 卖得不行了，苹果手机的营收下降了，但从这个表上能看到，苹果的收入正在变得多元化，iPhone 之外，服务、可穿戴设备的收入占比正在增加。

这只是一可能。我们不能排除，未来会有足以改变战局的打法出现。这些都可能会影响产业下一步的演进。可以确定的是，接下来的十年里，我们一定会看到不一样的东西。

当然，不论这个行业接下来会出现怎样的创新，一定不要忘记我们刚刚说过的这一句话：不要骄傲到不屑于抄袭，也不要谦卑地失去自我。

主讲人：李翔

思考伙伴：张鹏

执笔整理：宋德胜，及极客公园内容团队