



# 供应链管理案例分析

——北京小米科技有限责任公司

# 目录

- 公司简介
- 供应链管理
- 采购与供应商
- 生产模式
- 小米科技设计链和供应链
- 小米营销模式和供应链

# 公司简介

公司名称：小米科技有限责任公司

外文名称：MI

总部地点：中国北京市

成立时间：2010年4月

经营范围：移动设备及软件

公司性质：有限责任公司

公司口号：为发烧而生

年营业额：450亿美元（2015年）

员工数：约7000人（2014年）

总 裁：林斌

市 值：450亿美元（2014年）

董事长兼CEO：雷军

# 小米团队

小米创始人主要由来自微软、谷歌、金山软件、摩托罗拉等国内著名IT公司的资深员工所组成，小米人都喜欢创新、快速的互联网文化。小米拒绝平庸，小米人任何时候都能让你感受到他们的创意。在小米团队中，没有冗长无聊的会议和流程，每一位小米人都在平等、轻松的伙伴式工作氛围中，享受与技术、产品、设计等各领域顶尖人才共同创业成长的快意。



# 主要产品



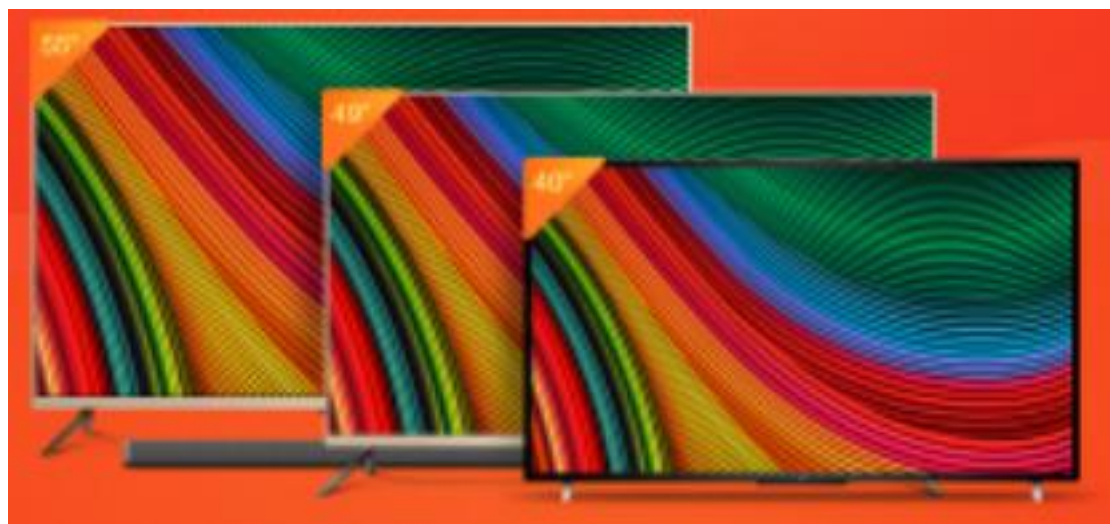
小米手机



小米平板



小米  
盒子



小米电视

# 主要产品



小米空气净化器  
高性能智能空气净化器

米粉节价 **899元**

狂欢已结束



小米头戴式耳机  
50mm大尺寸航天金属振膜

米粉节价 **499元**

狂欢已结束



小蚁智能摄像机  
能看能听能说，手机远程观看

米粉节价 **129元** ~~149元~~

狂欢已结束



小米路由器 1TB版  
顶配双频AC智能路由器 599元仅1天

米粉节价 **599元** ~~699元~~

狂欢已结束



小蚁运动相机  
边玩边录边拍，手机随时分享

米粉节价 **399元**

狂欢已结束



小米路由器 mini 粉色版  
智能家居的控制中心，性价比之王

米粉节价 **129元**

狂欢已结束



16000mAh移动电源  
双USB输出，高品质电芯，铝合金外壳

米粉节价 **99元** ~~129元~~

狂欢已结束



小米手环  
军用传感器，30天超长续航

米粉节价 **79元**

狂欢已结束



# 供应链管理

从2011年30万台、2012年719万台、2013年1870万台到去年6500万台的销量，小米的快速崛起与它身后日益庞大的供应商队伍密不可分。

在供应链模式上，小米采用饥饿营销、缩短供应链的方式，依靠专业的代工厂为其代工，减少中间代理商和流转环节，直接对接生产商与用户。

易观智库分析师朱大林认为，“与传统厂商相比，小米的这种互联网模式带有极强的掠夺性。生产上，它不能达到供求平衡的水平，但这也正是它的销售策略，饥饿营销的手段。不过随着小米手机的销量增加，成本曲线会逐渐向下倾斜，产品生命周期越长，累积利润也越多。”

# 供应链管理

事实上，小米内部有一套较为完善的供需生产流程：雷军、林斌、黎万强和周光平每周都会开一个小型生产会，根据当周销售额、预约购买数等确定三个月之后的订单量，而这个生产计划马上就会交由50人的管理团队去进行跟进管理。

在这个过程中，每个人都有不同的分工负责：黎万强负责小米网电商和仓库，周光平负责供应链管理，林斌负责采购核心元器件，雷军则负责统一协调。

如果说苹果凭借自身IOS系统圈起一个完整的生态链，那么小米则是依靠饥饿营销的互联网思维，以资金为纽带，在取得规模效应后绑定大批硬件供应商，进而形成成本优势狙击其它竞争对手。



# 供应链管理

从小米供应链的布局上来看，分散供应商，向内地转移的趋势已经显现。据记者不完全统计，与小米结盟的国内供应商有上百家之多，其中上市的公司达到了12家，为小米提供不同的芯片、结构件等手机零配件。

目前小米的整体供应链中心以台湾和中国大陆为主，其中小米台湾系供应商主要有负责组装的代工厂富士康和英业达，手机芯片制造商联发科，提供面板的友达，开发驱动IC方案的联咏、相机镜头厂大立光等。

# 采购与供应商

小米的供应商主要分成几种，一种是关键部件的供应商，比如高通的手机芯片，触摸屏幕，电池，这些材料一般都为Buy & Sell，也就是由品牌厂商购买，直接提供给ODM使用。这样可以绕开ODM，将采购权抓在手上。用Kraljic矩阵来表示。一般战略部件和瓶颈部件都为Buy & Sell部件。



### 瓶颈型

**部件：**存储芯片/LCD屏/特殊外壳

**策略：**和厂商签订长期供货合同，并且研发新产品时同时确认三到四家性能接近的部件。

### 战略型

**部件：**高通/英伟达手机芯片

**策略：**结成战略伙伴，参与前期参考设计，保证供应和较为低廉的价格

### 策略型

**部件：**线材/螺丝/金属件/塑胶件/其他

**策略：**小米统一采购，并不外包给供应商打包采购

### 杠杆型

**供应商：**外包制造商（ODM）

**策略：**采取招标方式确定新产品开发生产归属。向ODM打包采购，包括整机以及物流以及售后服务。将成本压到最低。

（表 3：小米采购Kraljic矩阵图）

# 采购与供应商

对于战略供应商，小米采取的是紧密合作，建立战略伙伴关系的策略。由于目前小米的出货量已经达到每年2000多万台，所以小米在这些芯片供应商那边成为了第一梯队的客户。通过参加芯片厂商的参考设计，不光解决了早期设计和量产设计的衔接问题，并且得到了芯片的优先的供应权。并且由于小米增长的速度高于产能爬升的速度，小米在战略部件上也采取了冗余供应商策略，在小米3的手机上，同时使用了英伟达和高通的两块芯片的设计，降低了某型芯片缺货带来的供应链不稳定的风险。

# 采购与供应商



小米  
www.mi.com

甚至对于策略型部件，从公开资料中小米宣称都是自己采购分发给ODM使用。小米手机有600个左右的部件，都是小米自己采购，而手机行业内的普遍做法是找一家中间商来统一采购。但是按照一般手机公司的做法，这个不一定是事实，按照采购的原理，如果一起打包给ODM可能是更合适的做法，成本和效率可能最高。

# 生产模式

ODM作为一个社会化分工的典型，存在于IT制造行业，包括苹果在内，世界上大部分手机和电脑品牌商并不自己制造，而是外包给有比较优势的台资代工厂，并且在中国大陆生产。在2010年以前，几乎所有的代工厂都集中在珠三角和长三角，包括深圳的富士康，上海的广达、英业达，苏州的和硕，昆山的仁宝和纬创。从2010年开始，由于东部沿海成本高企，政策性优惠到期，ODM厂商开始向中国中西部迁移，几个重要地点包括重庆，成都，太原，合肥等。



# 生产模式

目前由于小米的出货量越来越大，ODM给予的待遇越来越高。据台湾《商业周刊》报道，郭台铭三次拜访小米，足见代工厂的重视程度。

小米主要的代工厂商主要是廊坊富士康和南京英华达，小米电视由纬创代工。这些厂商有多年的笔记本和手机代工经验，只要小米对于ODM管控得力，小米的质量可以达到同类产品的质量，也有充足的生产能力。

# 生产模式

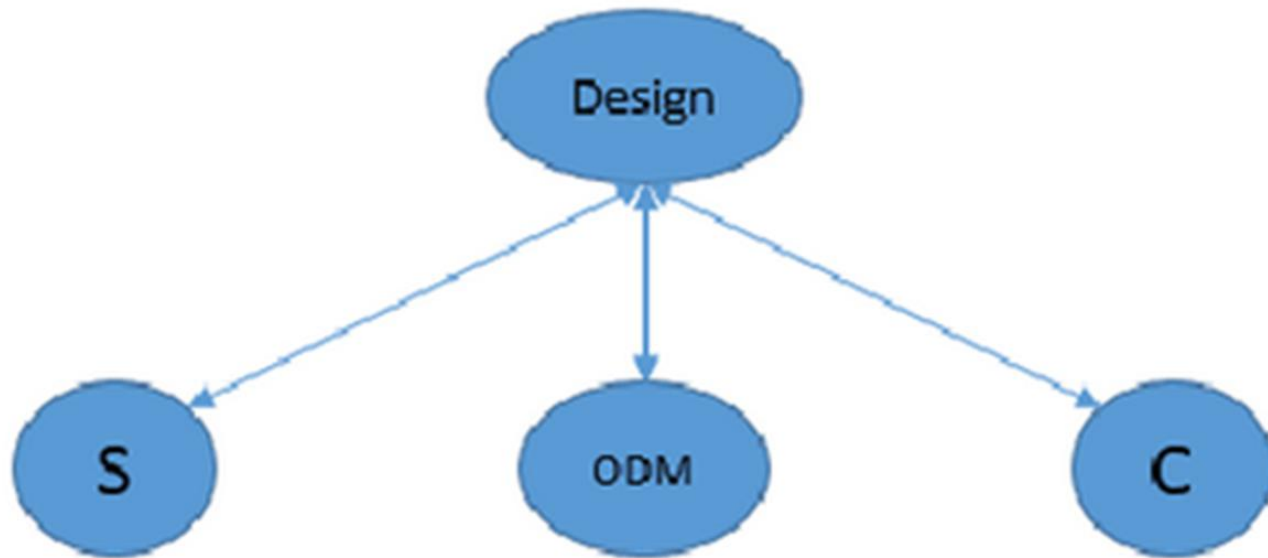
小米采取拉式策略，也就根据用户需求生产。拉动式供应链虽然具有许多优势，但要获得成功并非易事，需要具备相关条件：

其一，必须有快速的信息传递机制。其二，能够通过各种途径缩短提前期。

小米由于有很好的信息流反馈，和精确的预测机制来降低提前期。可以采取拉动式策略。有效的降低库存水平和提高生产效率。

# 小米科技设计链和供应链

小米科技的研发是在手机厂商中是比较有特色的，也是其核心竞争力。如下图所示，小米科技的设计链紧密的和其供应链结合。



# 小米科技设计链和供应链

为了更早的得到最新芯片的供应，以及缩短中间环节，把价格压低的目的，小米直接在上游和核心研发伙伴合作，参与英伟达和高通的参考设计，在正式芯片发布前和芯片厂商一起调试芯片。这在于传统手机厂商中也是不多见的，只有一线厂商才有这样的技术和能力参与这些活动。通过这个早期参与，小米可以较早的拿到量产芯片，以及用比较低的价格拿货。



# 小米科技设计链和供应链

同时ODM不光做生产，同时也是为小米做开发，小米的工程师和ODM深入合作共同开发，保证产品在开发的过程中达到小米的质量要求和用户需求。这基本上是和其他一线PC和手机品牌厂商相同。这个过程可以在研发时着重考虑物料的供应水平，并且对容易缺料的物料多测试一些不同品牌型号的零部件，避免single source，避免供应链的波动。

# 小米科技设计链和供应链

小米把最终客户也带到了它的研发链中，也被称为“互联网方式”，“粉丝经济”。通过请用户参与讨论他们需要什么样的功能，并且将工程样机分发到真实用户那边，请他们试用，并且反馈问题，来不断提升用户体验，这种方式被称为灰度发布，但是灰度发布往往以前用在软件领域，小米比较创新的用在了硬件领域。并且同时试用版用户的测评也会放到各个网站和小米论坛，成为其营销的一部分。



我是米粉  
I'm a Xiaomi fan



# 小米科技设计链和供应链



I am a XiaoMi fan



通过早期的用户反馈，提升产品质量，也同时筛选出一些可能影响供应链的问题，比如电池后盖松动，或者音量键太软，即使更新供应商，或者提升质量，避免出货之后用户因为这些原因退货造成的供应链损失。

# 小米科技营销模式和供应链

小米最为人津津乐道和为人诟病的就是它的营销模式。说的好听的称为“互联网营销”，说的不好听的成为“饥饿营销”、“卖期货”。



## 卖光了...

很抱歉，第5轮10万台小米手机在35分钟全部售罄。  
我们将按照您付款的顺序陆续为您发货。  
感谢您对小米的支持！

# 小米科技营销模式和供应链

小米的营销其实是一种互联网思路贯彻其中，依托小米官网，小米论坛和其他社交媒体在产品还在开发阶段就开始开始营销，并且通过灰度发布，用户讨论，吸引大量粉丝公用开发。最后通过预售和抢购发售正式版本。期间用户至始至终都被包含在其中，用户从情感上融入产品本身。这种销售策略是其他手机厂商不常用的一种模式。优点显而易见，可以降低营销成本，提高用户参与感，提高产品质量和功能实用性，消除渠道费用，准确预测市场需求，降低库存水平。缺点是用户难以购买到想要的产品，引起用户的反感。

# 小米科技营销模式和供应链

在我看来小米的营销模式是为其供应链服务的，至少一大部分为其供应链服务。在小米成立初期，由于没有名气，出货量小的情况下，小米无法获得ODM的青睐，也无法购买到足够的关键部件。所以需要尽可能在收到现金后，支付现金给ODM。所以从本质上说的确是在卖期货。目前小米已经是中国国内非常有名的一个品牌，出货量巨大，所以无需也不可能还是期货模式，只是由于这个模式可以将库存水平降到最低，也可以保持公司良好的现金水平，已经变成了公司的一个差异化战略的一种方式。所需要的改进是如何小米可以通过加大产能满足更多需求。





END

