



**RESEARCH ON BRAND STRATEGY OF HUAMI
TECHNOLOGY COMPANY**

**BY
YINGQI HAN**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2019**



华米科技公司的品牌战略研究



韩瑛琦

撰

此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历2019学年

Thesis entitled

**RESEARCH ON BRAND STRATEGY OF
HUAMI TECHNOLOGY
COMPANY**

by

YINGQI HAN

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2019

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Assoc. Prof. Yang Shu Chen, Ph.D.
Member

Assoc. Prof. Zheng Jiang Bo, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vannee Sooksatra, D. Eng.)

Dean of Graduate School

June 18, 2020

致谢

光阴似箭，日月如梭，随着论文写作的完成，在泰国兰实大学两年的研究生学习生活即将结束了，在生活中也和同学之间有欢声笑语、共同进步，也有着学习中的困惑迷茫、老师的悉心教导。论文的写作中，让我感受到了自己的才疏学浅，难免有缺陷的存在，恳请各位评委老师批评指正，学生定当虚心接受。

本论文的写作，要首先感谢我的指导老师郑江波老师，虽然郑老师平时工作繁忙，但是仍然会抽出时间对我进行指导，解答我的疑惑之处，同时指出文章中的错误和改进方法，为我们之后的写作指明了方向。正是有着郑老师的悉心指导，我才能按期完成论文的写作。在此，再对郑江波老师表示衷心的感谢之情。

其次，在学业上我还要感谢学校的陈禀老师、姜海月老师、杨书成老师，还有其他的任课老师们，正是由于老师们的传道授业，使我学习到了许多工商管理的专业知识，丰富了我对该专业的认知。除此之外我要感谢罗福东老师和蒋萧莹老师，在生活和学习上对我的帮助，在此表示衷心的感谢。

最后，我还要感谢泰国兰实大学为我提供的学习机会和良好平台，让我在学业上更进一步。感谢工商管理研究生班 61 级的各位同学们，和你们在一起生活、学习、奋斗的美好日子将是我一生的回忆，正是有你们的帮助我才能克服在学习中的各种困难。

在这里再次衷心的感谢每一位老师、同学，祝老师们工作顺利、身体健康，祝同学们前途似锦，谢谢！

韩瑛琦
研究生

6105642 : Yingqi Han
Thesis Title : Research on Brand Strategy of Huami Technology Company
Program : Master of Business Administration
Thesis Advisor : Assoc. Prof. Zheng Jiang Bo, Ph.D.

Abstract

With the development and growth of Xiaomi ecological chain, some enterprises in its ecological chain have also seized a good opportunity for development. Huami Science and Technology Company, as the first listed company in the ecological chain, has become a representative which can be used as a reference to the development of other enterprises. The establishment of the brand is very important to the development of the company, and the operation of the brand has become an important part of the production process of the enterprise. Based on the analysis of PEST, Porter's five forces model, and SWOT, using different tools, this research investigated the external and internal environment of the enterprise and explored the current situation of brand development as well as the wearable equipment industry of Huami Science and Technology Company. In addition, this research put forward corresponding improvement measures practically significant for Huami Technology Company to build brand advantages and improve enterprise awareness. The findings would be beneficial for other developing enterprises in Xiaomi ecological chain and other similar ecological chain enterprises.

(Total 54 pages)

Keywords: Wearable Device, Huami Technology, Brand Strategy, Private Bran

Student's Signature Thesis Advisor's Signature

6105642 : 韩瑛琦
论文题目 : 华米科技公司的品牌战略管理
专业 : 工商管理硕士
指导老师 : 郑江波博士

摘要

随着小米生态链的发展壮大，其生态链内的部分企业也抓住了良好的发展时机，华米科技公司就作为生态链内的第一家上市公司成为了代表，对其他企业的发展有一定的借鉴之处。而品牌的建立对公司的发展来说非常重要，品牌的运营已经成为了企业经营生产过程中的重要组成部分。本文通过PEST分析、波特五力模型、SWOT分析等工具，对企业所处的外部和内部环境的分析，研究了华米科技公司的品牌发展现状和可穿戴设备行业情况，并提出了相应的改善措施，这对于华米科技公司打造品牌优势、提高企业知名度来说，具有很重要的现实意义。同时对小米生态链内的其他仍旧处在发展中企业，或对其他类似生态链企业也有一定的借鉴之处。

(共 54 页)

关键词：可穿戴设备；华米科技；品牌战略；自有品牌

学生签字.....指导老师签字.....

目录

	页	
致谢	i	
英文摘要	ii	
摘要	iii	
目录	iv	
表目录	vi	
图目录	vii	
第 1 章	绪论	1
	1.1 研究背景	1
	1.2 研究目的	2
	1.3 研究意义	3
	1.4 研究方法与内容	3
第 2 章	相关理论概述	6
	2.1 品牌理论	6
	2.2 企业战略相关理论	8
	2.3 品牌战略理论	11
	2.4 战略分析研究方法	13
第 3 章	华米科技公司的外部环境分析	15
	3.1 华米科技公司概况	15
	3.2 华米科技公司商业模式分析	20
	3.3 华米科技公司宏观环境分析	23
	3.4 华米科技公司产业分析	26
	3.5 可穿戴设备市场的国内外情况	28
	3.6 分析总结	33

目录 (续)

	页
第 4 章	华米科技公司的内部环境分析 35
	4.1 华米科技公司的财务状况 35
	4.2 华米科技公司的组织结构和企业文化 36
	4.3 华米科技公司的内部资源 37
	4.4 分析总结 40
第 5 章	华米科技公司的品牌战略分析 41
	5.1 华米科技公司的SWOT分析 41
	5.2 华米科技公司的品牌战略选择 42
	5.3 华米科技公司的品牌战略措施 44
第 6 章	结论与展望 48
	6.1 结论 48
	6.2 研究的不足与展望 49
参考文献	50
个人简历	54

表目录

表		页
表3.1	小米手环参数分析	18
表3.2	2018年全球可穿戴设备排行榜	31
表4.1	华米科技公司的财务指标	35
表5.1	华米科技公司SWOT矩阵	41



图目录

图		页
图1.1	研究框架	4
图3.1	华米科技公司波特五力模型	28
图3.2	2018年中国可穿戴设备市场出货量情况	29
图3.3	2018年中国可穿戴设备产品市场份额	30
图4.1	华米科技公司组织结构	37



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

2013年底，小米公司创始人雷军敏锐地察觉到了智能硬件和物联网（IOT）市场爆发的前景，而小米自身正专注于手机、平板电脑等主要业务项目上，无暇顾及其他，因此便设立金米投资公司。其目标是投资100家的生态链企业，从而形成以小米公司为核心的“小米生态”。并于2017年11月8日，小米生态链入选时代影响力·中国商业案例TOP30。

新的智能革命悄然兴起，凭借可穿戴设备的特性——智能与便携于一体，会逐步进入人们的生活和学习中，从而改变人们的生活和学习方式。而可穿戴设备作为新流行的智能电子产品，将打破智能手机独霸市场的情况，对智能电子设备市场产生冲击。

可穿戴设备（Wearable Device）——可直接穿戴在身上，或者是整合到用户的衣服或者配饰上的一种便携设备。在我们的日常生活中，可以通过可穿戴设备的软件运用和云端交互、大数据交互，从而实现各种各样的功能，带给我们很大的转变。早在1995年，可穿戴设备出现在了一个令人意想不到的地方，那就是赌场。为了提高轮盘赌的胜率，美国麻省理工学院数学教授爱德华·索普（Edward Thorp）和同伴共同开发制作了该设备，使得胜率提高了44%，并写入了其赌博辅导书《Beat the Dealer》第2版中。这也是可穿戴设备的最初形式。此后，有着越来越多的人开始研究起可穿戴设备，并且人们把可穿戴设备的使用场景从赌博中转移出来，将更多的用途应用于音乐、影像当中，并逐步形成了之后的各种娱乐设备的雏形。1979年，索尼发布了Walkman随身听，从而开启了新的音乐时代。1984年，卡西欧发布了世界上最早可以存储信息的数字手表之一Casio Databank CD-40。1999年，黑莓的前身RIM发布了首款产品RIM 850

双向寻呼机。进入21世纪后，可穿戴设备的开发研究在一段时间内依旧围绕电子影音产品开展。2006年，苹果公司凭借iPod在音乐播放器领域良好的表现和运动品牌厂商NIKE联合推出的一款可以记录行走距离和速度的设备。给之后几年，可穿戴设备市场的百家争鸣做好了铺垫。2012年，被称作“智能可穿戴设备元年”，这年谷歌智能眼镜（Google Glass）正式发布亮相。

而华米科技公司的第一款产品——小米手环，自从上市以来便受到了较高的关注度，但是其公司的关注并没有其产品那么高，在小米公司巨大的阴影下，华米科技公司开始了与小米公司的共生发展，在2018年2月华米科技公司作为小米生态链中的公司，成功地在美国上市，而当时小米公司仍未上市。但是受小米公司的影响，华米科技公司面临着品牌发展的短板，很长时间内小米手环占华米科技营收的比重非常大，其自有品牌的推广也收到了影响，而且在广告宣传华米科技自有品牌的时候，也不可以和小米公司有关联。基于以上背景，来发现在生态链这一特殊条件下，华米科技公司品牌发展成功的原因，并提出后续的品牌战略发展方向，从而为小米生态链中其他类似的公司提供可以借用的意见。

1.2 研究目的

随着近几年以来的小米生态链模式的逐步发展成熟，已经孵化了 77 家不同领域内的企业，其中有 31 家公司已经发布了相关的产品，而 31 家公司内有 16 家的销售额已经突破亿元人民币，而销售额从零到亿元，是在短短两三的时间内达到的，而且有 3 家企业销售额突破 10 亿元人民币，4 家公司的估值超过了 10 亿美元，也就是小米生态链中的独角兽，而 4 家公司内就有着华米科技公司的存在。而公司强大之后，他们也不甘于仅仅担任小米公司的代工厂角色，各自推出了相应的自有品牌。然而比较尴尬的是，由于在品牌和销售、供应链渠道等方面的过度依赖，这些企业的独立发展之路面临着种种困难。然而，更为重要的是，小米生态链企业将更大的研发能力和技术投入到自有品牌中，这也导致对生态链企业本身和整个小米生态系统带来新的挑战。而企业的最终目的依旧是盈利和长期可持续性发展，因此生态链内的公司还是要有自己的发展道

路的。而华米科技公司作为小米生态链中的“独角兽”公司，其成功之处还有可以借鉴的地方。

1.3 研究意义

在理论意义中，本文以华米科技公司为研究对象，首先介绍了我国可穿戴设备制造业的发展情况，通过研究分析已有文献后，结合华米科技公司的实际情况，对其品牌战略、问题、对策的研究，细致地分析该公司所在的内、外部环境，结合本公司的现有实际情况，体现出来本公司的品牌发展和品牌发展现状，使本篇文章的研究能丰富可穿戴设备厂商的品牌战略研究的理论基础体系，能够为国内其他一些可穿戴设备公司的品牌战略的制定和实施提供有借鉴价值的意见。

在现实意义中，本文的研究结果将为华米科技公司在未来一段时期内的品牌战略提供现实指导和理论依据。通过对华米科技公司在品牌战略方面的分析和判断，提高广大消费群体对华米产品的认识，提高自身品牌的知名度，增强华米科技公司的市场竞争力，扩大本公司产品所占的市场份额，提高消费者群体的对产品的体验感受，并减少消费者群体对公司产品选购的成本。而消费者除了对实际体验之外，对精神层面的追求也在增加，而公司本身的品牌形象、象征意义是否和消费者自身相匹配，也是影响消费者购买与否的重要原因。为小米生态链的其他企业发展做出相关参考经验，现如今，不管是同行业企业之间的竞争，还是市场之间的竞争，还是国内与国外的企业之间的竞争，其竞争力还是展现在品牌之上。

1.4 研究方法 with 内容

本文将通过对个案研究分析，在品牌战略和战略管理的理论基础上，进一步完善丰富已有成果。通过对华米科技公司的现有情况进行详细分析，采用战略管理中经常使用的分析方法。比如PEST分析法、SWOT分析法、波特五力模型、对比分析法等，从而归纳总结出企业应该认识到的自身的优势和劣势、内

部的优化、市场中的发展机遇、市场中竞争对手的威胁等。此外还有文献分析法等研究方法。

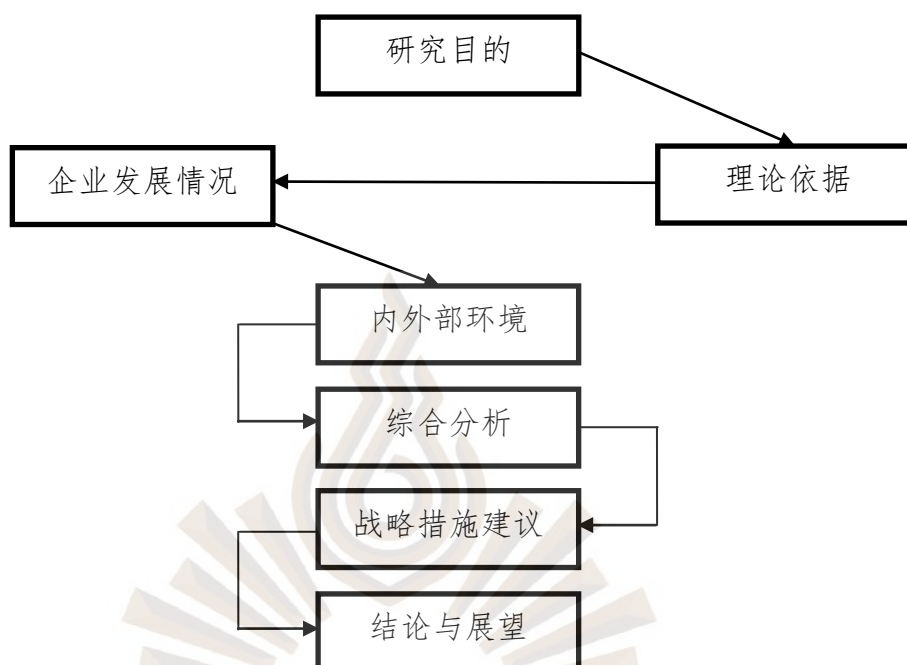


图 1.1 研究框架

本论文的研究框架图如图1.1所示，研究内容分为五个章节。具体的研究内容如下：

第一章：绪论，阐述了可穿戴设备行业的发展历程和背景，本论文的研究目的、研究意义，研究方法等。

第二章：为理论支撑部分，对本文品牌战略研究相关的理论基础和相关的概念，包括了品牌战略理论、品牌理论等，梳理国内外的研究成果，为论文的继续创作打下基础。

第三章：介绍华米科技公司的相关情况，可穿戴设备市场的现状，分析公司的外部宏观环境

第四章：分析华米科技公司的企业内部环境。

第五章：结合华米科技公司的内外部条件，运用SWOT模型对华米科技公司

的优势、劣势、机遇、挑战，进行分析。华米科技公司品牌战略改进措施。

第六章：根据前几章进行最后的总结和对以后的展望。



第 2 章

相关理论概述

2.1 品牌理论

2.1.1 品牌的含义

品牌的含义原为“烙印记”（Brand），起源于古时候的挪威语Brandr。最初是为了辨别自家牲畜和别家牲畜的区别，以在牲畜身上烙印上标识。对于品牌的定义大致可以分为两种：

第一种：品牌是企业的标志之一。美国市场营销协会（AMA）在1960年出版了《营销术语词典》：识别一个或多个产品的名称、记号、术语、标记、或者设计，或者组合起使用，用以区别其他竞争者产品；现代营销学之父菲利普·科特勒（Philip Kotler）认为，通过品牌，借以辨别某个厂商或者厂商团体，能够使消费者可以快速地辨别出同类竞争对手的产品或者团体，让特定产品在诸多竞争对手中脱颖而出。王玉华（2011）认为，品牌代表了一种产品的属性、包装、名称，向消费者传递了价值、文化等潜在信息。

第二种：品牌是企业的可以利用的资源之一。从消费者的角度看：艾伦·亚当森（2007）认为，品牌是消费者脑中存在的一种信念，是消费者通过品牌和企业产生精神之间的联系和沟通，是企业对于产品质量和售后的保证。唐·舒尔茨和李光斗（2006）认为，将品牌视为可以由买卖双方都能从中获得利益的一种资产，买家可以通过品牌的认可来购买有保证的产品，而卖家可以通过品牌获得更多消费者的认同。从企业的角度看：大卫·艾克（2001）认为，将品牌视为企业的无形资产，就像企业的固定资产一样，也可以给企业及其股东带来可观的经济利益。

所以，品牌对企业发展是非常重要的，也是不可或缺的，想把品牌作为企

业的一种独特优势，是需要集中企业的力量去塑造和壮大的，从而使企业在竞争激烈的市场中保持稳固的地位，才能真正发挥品牌效应对产品盈利程度，巩固品牌地位。

2.1.2 品牌的作用

品牌的作用是双向的，在公司和消费者双方都有体现。

品牌对公司的作用：孙玲（2006）认为，品牌是公司最为重要的无形资产。品牌可以为公司研发的产品外观和特色提供法律上的保护。周弋洋和易卉（2009）认为，品牌的名称通过注册专用商标来获得保护，制造过程中通过研发的专利权获得保护，最后成品包装通过版权和独有的设计权获得保护。孙晋芳（2014）认为，通过这些知识产权保护，确保公司可以安全地对品牌进行大规模投资，并且从有价值的资产中获得良好的收益。郭静（2013）认为，树立一个有效的品牌也暗示了此企业的产品有一定的质量。所以，购买者的满意程度很容易产生重复购买的行为，从而产生忠诚度，而忠诚度也意味着顾客有着为更高价格商品买单的意愿，与竞争对手的品牌相比有着更高的溢价能力。

品牌对消费者的作用：刘佳（2017）认为，相同的两件商品，如果一件有品牌标识，而另一件没有品牌标识，哪怕有品牌标识的价格更加昂贵，消费者仍愿意选择有品牌标识的。张新丽（2016）认为，因为品牌可以为消费者群体建立一定的期望值，从而最终影响消费者们的购买意愿。张根海（2012）认为，同时随着现代社会的消费逐步升级，用户注意力变得越来越分散，品牌所具有的简化消费者购买决策的能力和降低企业风险的能力，对企业来说就成了无价之宝。李刚和伍静（2007）认为，对消费者来说，这是甚至是一种身份的认同，也是降低风险的选项。一些品牌经过多年的发展，积累到了独特的个性和丰富的内涵，同时消费者可以选择购买和自己气质相符合的品牌来展现自己的个性。

赵朝辉（2014）认为，保障企业产品在市场的竞争优势也是品牌的强有力手段。乔春洋（2008）认为，运营良好的品牌，可以去设置竞争壁垒，为企业

面对竞争威胁的时候取得反应的时间，从而可以提高企业在市场上的竞争力。

2.1.3 品牌的特点

傅红平（2016）认为，品牌是企业的无形资产。这种价值并不能用实际资产那样用数字的形式表现出来，但是可以使企业的无形资产迅速扩大。周俊（2012）认为，也可以利用品牌的力量在新的市场上开拓空间，凭借品牌的优势不断获得利益。

冯晓青（2013）认为，品牌具有个性。拥有个性的品牌，具有突破品牌重围、传递品牌信息和维护客户关系等方面的优势，虽然不是所有的品牌都有或者应当有强烈而鲜明的个性。徐剑韬和吴玥瑄（2018）认为，个性是品牌的一个重要维度。

吴晓宣（2014）认为，品牌具有专有性。程艳红（2010）认为，品牌的拥有者通过法律程序，拥有品牌的专有权，有权利要求其他个人或者企业不准仿造，利用好法律的武器在市场上也是非常重要的，保障公司的合法利益。

品牌以顾客为中心。王启业（2013）认为，体现在日常的市场消费中，企业与消费者的关系，使得广大消费者都可以参与到品牌的塑造，提高知名度。姜彩芬（2007）认为，无论是企业本身还是消费者群体，对双方的沟通都有良好的引导作用。

2.2 企业战略相关理论

2.2.1 企业战略理论的表述

战略（Strategy），这个词语最早出现在军事方面，战略的特征是发现智谋的纲领。上世纪60年代，在商业领域中开始运用了战略思想，并且与达尔文的“物竞天择”的生物进化论思想共同成为战略管理学科的两大学说源流。在战略管理领域，美国人伊戈尔·安索夫是当之无愧的开山鼻祖。1965年，安索夫第

一部，也是最重要的代表作——《公司战略》正式出版发行，其中明确地提出了战略管理的定义和主张。在1979年和1984年，相继出版发行了《战略管理》、《植入战略管理》两本书籍，使安索夫的主张得以有效贯彻和落实，为战略管理理论体系提供了一系列地实践方法和措施。安索夫认为，战略管理是“广义上的管理范畴，是企业高层管理者为了保证企业的持续性发展和生存，通过对企业内部条件与外部环境的分析，对企业全部经营活动进行的根本性和长远性的规划和指导”。王世文（2011）认为，与以往的经营管理有所不同，战略管理是面向未来，连续地、动态地完成从高层决策到基层实现的过程。

杨望成（2000）认为，现代企业的根本目标是充分利用企业自身的各项资源条件，并投放在激烈地市场竞争中去，去实现利润最大化，使企业可以持续发展下去，有充足的研发资金投入，持续地有创新出现。赢得更加广阔的市场空间，获得竞争优势是关键的条件之一。所以，范秀成和张彤宇（2003）认为，企业战略通常包含了企业的各方面战略，比如品牌战略、企业发展战略，竞争战略、人才储备战略、创新战略、资源开发战略、融资战略、技术开发战略等等。刘建业（2014）认为，这些所包含的性质是相同的，无论哪几个战略，都是公司的总体战略与业务战略在企业各个领域的具体体现。

2.2.2 企业战略制定原则

许基南（2007）认为，由于影响企业内部、外部环境是在持续的变化过程中，因此战略管理的制定也应该是不断改变和持续的，而企业战略管理的意义是实现并且保持企业竞争的优势。所以，建立企业的战略规划，需要基于以下原则：

第一：环境适应原则。Baoli（2010）认为，该战略的制定要着重于企业与其外部环境的联动性，内部的环境不应该单独考虑，而忽略外部的环境，因为来自外部的影响力在很大程度上会影响企业的发展目标和方向。Blackston（2000）认为，根据企业的自身的发展情况，对涉及到的经济、商业、文化、国内外等领域，进行深入的探讨和分析。

第二：由内而外原则。朱伯伦（2013）认为，首先对企业外部环境进行适应，再制定适合自己企业的管理原则，找到外部环境和企业自身的相投点。张英（2017）认为，其次再考虑企业内部，但要以外部为主，只有这样企业才能精确地了解市场，企业才能持续发展。

第三：反馈校正原则。黄澄（2014）认为，在战略的实施过程中，通常将其分为多个阶段，因此企业的整体战略需要分具体的几种步骤实施。郭东强（2014）认为，而环境因素可能会随时发生改变，这时就需要企业不断的跟踪反馈，才能保证战略的总体适应性，必须随着变化而变化，随机应变。阎志军（2006）认为，要根据企业的实际情况，来修改企业的战略，以顺应整个市场的发展需求，但整体的战略是应保持长期且稳定的。

第四：全程管理原则。高俊翔（2012）认为，企业制定战略是一个漫长而且复杂的过程，包括战略的制定、实施、控制与评价。彭晓辉（2016）认为，在这个制定过程中，每个阶段都是相辅相成的。卫中旗（2010）认为，如果忽略这些阶段当中的任何一个，则企业的战略管理都不可能成功，每一个环节都是环环紧扣的。

第五：风险性原则。胡欢欢（2008）认为，企业所做出的任何决策都有潜在性的风险，只有充分地了解市场环境和客户的需求。李春晖（2014）认为，把握住市场的发展趋势，并在有效调动企业自有资源能力的基础上，才能逐步制定出稳定的发展战略，将企业所面临的风险控制在最低的级别上。

第六：整体最优原则。雷丽萍（2007）认为，需要将企业作为一个整体来看待，强调整体最优。王永娟（2019）认为，企业管理层不应强调单独某一部门的重要性，需要通过企业的总体目标来协调各个单位和部门，从而使得每个部门之间形成凝聚力。聚集整个公司的优势，要考虑公司的全局利益，把公司的力量用到最重要的地方。

2.2.3 战略规划的三要素

战略计划包括三个部分。

第一：方向和目标。李桂华和申媛婷（2019）认为，在确定方向和目标时，企业负责人很可能会受到其理想抱负和价值观的影响，但是这种影响不是公司负责人的普遍意志的表现，而是他必须考虑外部在公司的环境，公司自身的优势以及领导者的优势下，这种情况通常是主观的。苗兆光（2019）认为，公司的最终目标受多种因素影响，并根据企业的实际情况，在一定时期内制定企业的发展方向和目标。

第二：约束与政策。Urde和Mats（2003）认为，这就要求公司在环境和机会以及他们自己的组织资源之间找到平衡。企业需要找到一些最佳的活动集合以便企业的每个部门都能充分利用组织的优势，倾向于受益和避免伤害，并迅速而完美地实现公司的目标。刘彦华（2015）认为，约束和政策中考虑的资源就是所寻求的资源，而所考虑的机会是未来可能不会出现的机会。

第三：计划和指标。Vallaster和Chernatony（2006）认为，为了实现公司目标，需要进行详细的计划，而计划的责任则在于寻找匹配机会和资源。鲁浚科（2011）认为，企业需要制定在一定时期内适合自己实施的计划，以达到最佳指标，而且该指标也不尽相同，不同企业要根据实际情况确定。

2.3 品牌战略理论

2.3.1 品牌战略的概念

孙宁（2006）认为，品牌战略是公司的经营战略，即以品牌作为核心竞争力，获得不同的价值和利润。在现今的市场经济中，逐渐出现了品牌战略这一竞争产物。一些具有前瞻性的公司已经开始使用品牌战略工具，来获得竞争优势并且逐步壮大发展。苏贝（2014）认为，战略的实质是建立该公司的核心专业知识力量，以确保该公司的长远且健康的发展。在现今的社会里，科技变得高度发达，信息快速的传播，产品、技术和管理专利技术很容易被众多的

竞争对手所模仿，并且难以成为核心专业知识。翟晓瑞（2019）认为，品牌一旦建立，就不仅具有价值，而且因为品牌是消费者的认知，还无法被模仿，是一种心理上的感受，这种认知和感受不容易被模仿。

2.3.2 品牌战略的内容

品牌战略共有以下六点内容：

第一点：品牌模式选择。朱东梅（2019）认为，解决的问题是品牌的结构。虽然品牌结构有多种，有些品牌是多元化的，不同种类的产品有不同的贴牌，有些品牌则是单一的，下属所有的产品全都是相同的贴牌，也有的品牌也有主品牌和副品牌之分。VanAuken和Brad（2000）认为，选择品牌结构的时候，需要根据企业自身条件要求，但是要具有行业内的适用，和时间条件下的限制。例如，日本的丰田汽车公司，进入美国豪华车市场的时候，就未继续使用“TOYOTA”标识，而是另外建立了一个全新的独立品牌斯“LEXUS”。提升了品牌形象，使“LEXUS”成功进入豪华车市场，使其成为可以和“BMW”、“Mercedes-Benz”相媲美的高档汽车品牌。

第二点：品牌识别界定。Keller（2011）认为，即企业希望消费者认可的品牌形象，是品牌战略的重点。让消费者一看到这个品牌，就能想到这个品牌的产品是什么。王如晨（2018）认为，通过品牌的理念识别规范了品牌的思想，通过品牌的行为识别规范了品牌的行为，通过品牌的标志识别规范了品牌的外表。例如，凭借着明确的品牌战略规划，海信（Hisense）在2000年成功的脱颖而出，提出了以“创新科技，立信百年”的品牌核心价值，同时还提出了“创新就是生活”的品牌理念，通过一系列的品牌传播，逐步成为了家电行业的领跑者。

第三点：品牌决策化。把品牌属性的问题解决了。Pasquinelli、Baumgarth和O'Reilly（2014）认为，在创立品牌的时候，首先要考虑的就是采取哪一条品牌道路，是选择自己创造一个品牌还是加盟其他比较出名的品牌，不同的品牌

经营策略，最终会影响企业发展的命运。例如，“肯德基”的加盟品牌，还是选择“宜家”的产供销一体化。简而言之，不同类型的品牌在不同行业与企业所在的不同阶段具有特定的适应性。

第四点：品牌管理规划。张天树（2014）认为，实施科学的管理方式，综合考虑企业内各个部门的作用，明确品牌的发展在各个阶段的目标，为品牌的建设保驾护航，有充分的能力应对来自未来的机遇与挑战。

第五点：品牌延伸规划。Spence和Hamzaoui（2010）认为，其最终目的是为了谋求品牌价值最大化，明确了品牌在未来可以往哪些行业、或领域内发展，从而清晰地界定了企业的未来发展方向。例如，海尔公司生产的产品，全部统一使用“海尔”牌。

第六点：品牌远景设立。唐优（2017）认为，使品牌有着继续发展的潜力，在未来也可以有所增值，明确企业未来发展的目标，让企业的股东和员工们，继续对品牌保有信心，让消费者们也可以继续喜欢这个品牌。

2.4 战略分析研究方法

2.4.1 PEST模型分析——宏观环境分析方法

一般来说，企业的外部环境包括了宏观环境和微观环境，宏观环境又称为一般环境，是指影响一切行业和各种宏观上的力量。而对于不同的企业和不同行业，根据其经营需要和自身特点，分析的具体内容会有一些差异，但是一般都对应了政治（Political）环境、经济（Economic）环境、社会（Social）环境和技术（Technological）环境，这四大类影响企业的主要外部环境因素。因此，对企业宏观环境的分析又称为PEST分析。

2.4.2 波特五力分析模型——行业环境分析方法

20世纪80年代初，来自美国的迈克尔·波特（Michael Porter）提出了著名地五力分析模型，经过30多年的发展进步，这一理论已经普遍应用到各大企业战

略规划的制定、行业竞争力的分析等领域。本文将采用波特五力模型对华米科技公司的产业环境进行详尽的分析。“五力”具体指：新进入者的威胁（Threat of New Entrants）、供应商的议价能力（Bargaining Power of Suppliers）、购买者的议价能力（Bargaining Power of Buyers）、替代品的威胁（Substitutes）、现有竞争者之间竞争的激烈程度（Rivalry）。

2.4.3 SWOT分析法

即态势分析法，也叫道斯矩阵、TOWS分析法，经常用于企业的竞争对手分析、战略定制等场合。是由美国旧金山大学著名的国际管理和行为科学教授海因茨·韦里克在20世纪80年代初期提出。SWOT的英文缩写是优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）和威胁（Threat）。SWOT分析是对企业的内外部各方面的情况进行综合和概括整理，进而分析企业的优势、劣势、面临的机会和威胁。陈况（2016）认为，这样可以帮助企业把有限的资源和行动力凝聚在自己的强项和有最多机会存在的地方，并且让企业的战略变得明朗，从而制定出最适合企业的最佳战略。SWOT分析模型是现代企业制定战略和分析竞争对手的重要工具，具有划时代的意义。

通过SWOT分析可以得出四种战略方案，即优势加机会（SO）战略、劣势加机会（WO）战略、优势加威胁（ST）战略、劣势加威胁（WT）战略。

第3章

华米科技公司的外部环境分析

3.1 华米科技公司概况

安徽华米信息科技有限公司（简称华米科技公司或者华米科技），在2013年12月17日由小米公司和合肥华恒电子联合注册成立，公司专注于研发、生产和销售智能可穿戴设备。属于小米生态链企业，是一家基于生物计量和大数据驱动的智能硬件公司。最初的公司使命为“将人类真实的情感及活动无感地连入互联网，改善人们的生活”。其中，华米科技公司的董事长兼CEO由黄汪担任，崔大伟（David Cui）担任公司CFO，微软集团前首席项目经理杨昕（Mike Yan Yeung）担任公司COO，李晓峰担任公司工程副总裁，联想集团前首席产品总监王辉担任公司健康与医疗业务集团副总裁兼任北京业务总经理，哈曼国际（Harman International）前首席设计顾问于澎湃担任公司首席工业设计师。他们有着非常丰富的经验，对华米科技公司的发展有着关键的作用。周飞（2015）认为，除却这几位公司高管之外，还有来自小米公司的大力帮助，虽然是小米公司的生态链企业，但是华米科技并未失去自主性，反而更上一层楼。两家公司的联姻起于2013年11月，当时小米生态链的产品总监孙鹏来到安徽华恒电子公司合肥总部参观，总经理黄汪送给孙鹏一块ZWatch智能手表，随后孙鹏回到北京小米公司总部，给雷军CEO试戴了几天，之后双方就开始商讨合作事宜，短短两个月的时间内，就已经确定了公司成立和投资。真正促使黄汪和雷军牵手的主要原因是华米科技依旧拥有自主权，可以最大程度的调用小米公司的各种资源。虽然加入了小米的生态链中，其背后也有很多的牺牲与付出，黄汪停止了所有的平板电脑和智能手表的研究，也导致了价值百万元的模型全部直接废弃，也把现有的品牌“智器”雪藏。

新成立的公司最缺的就是资金。在华米科技成立十几天后，在2014年1月1

日，华米科技获得了数千万元的A轮融资，小米领投，顺为资本跟投。并且在2014年12月4日，完成了3500万美元的B轮融资，高榕资本领投，顺为资本、晨兴资本和红杉资本跟投。当时估值超过3亿美元。随后，华米科技的仓储、物流、售后服务，都被雷军纳入到了小米公司的体系当中，还有小米公司提供的供应链的内部资源、小米品牌的有效加持、外围和网商巨头们的合作资源等一系列帮助。

3.1.1 华米科技公司近年发展概况

在小米公司和合肥恒华电子留下的技术和人力的帮助下，华米科技公司最终在2014年7月22日发布了第一款产品——小米手环1代，并于8月16日正式出货，而79元的定价也震动了可穿戴设备市场。此时，统治全球可穿戴设备市场的品牌是Fitbit的Flex，这是该公司在2013年推出的一款智能手环，也是全球范围内第一款真正意义上的智能手环，在2014年7月的售价还是100美元（约合人民币650元），占据了当时美国市场的68%，全球销量第一。到2014年11月，短短三个月的时间小米手环1代的出货量突破了100万只，随后几个月，小米手环出货量继续暴涨，到达每月100万只的规模。

在2015年4月8日，借助小米米粉节的帮助，不到一个月的时间内又完成了100万只的出货量。2015年第一季度，小米手环1代的出货280万只，占据当时全球可穿戴设备市场的24.6%，跃居全球销量排名第二位，仅次于美国品牌Fitbit。同年，华米科技在9月16日在北京发布新品牌Amazfit和新品手环，还邀请了高圆圆作为联名设计师前来助阵。Amazfit名字的灵感来源于英语单词Amazing，与小米手环相比较，Amazfit的产品定位将更加高端，致力于为时尚的高端人群打造Amazing的穿戴搭配和运动体验。最终，2015年全年小米手环出货量达到了1200万只，华米科技公司也成为了全球第二大可穿戴设备公司，仅次于Fitbit。

2016年6月2日，小米手环2代正式发布，售价149元。在这年，小米手环开始走向世界，震撼世界可穿戴设备市场。这一年，统治市场的依旧是Fitbit公司，出货量为2250万只，占世界可穿戴设备市场的22%，出货量比2015年增加了

2.4%，但是市场占有率则比2015年降低了4.8%，依旧排名第一。而小米手环的出货量则达到了1570万只，市场占有率达到15.4%，出货量比2015年增加370万只，同比增长31%，市场占有率排名第二。苹果（APPLE）公司排名第三。

2017年，华米科技公司并没有发布小米手环3代。这年，一系列变化在世界可穿戴市场发生了。苹果（APPLE）公司在9月，发布了Apple Watch Series 3，具有非凡意义，这代产品开始基于eSIM解决方案的LTE版本，这块智能手表可以独立的完成打电话、收发信息的功能。而Fitbit公司，出货量为1540万只，市场占有率13.3%，市场占有率同步降低8.2%，出货量同比减少710只，出货量同比降低了31.6%，排名全球可穿戴市场第三位。华米科技公司虽没有发布新的小米手环产品，但仍然凭借1570万只的出货量排名第二位，在全球可穿戴设备市场占有率达到13.6%

2018年5月31日，小米手环3代正式发布，售价169元，除此之外还新加入了NFC版本，售价199元。华为（HUAWEI）以1130的出货量悄然升至世界可穿戴设备市场的第四位，市场占有率为6.6%，出货量同比暴增147.3%，华米科技公司又新增了一位强有力的竞争者。Fitbit公司在2018年出货量为1380万只，市场占有率为8.0%，出货量同步减少10.0%。华米科技公司凭借2330万只的出货量排名世界可穿戴设备市场第二，市场占有率为13.5%，出货量同比增加44.6%。而苹果（APPLE）公司，继续延续在2017年的良好表现，排名继续位列全球可穿戴市场的第一位，出货量达到了4620只，市场占有率为26.8%，出货量同比增加了39.5%。

因2019年全年数据尚未公开，所以将时间点截止到2019年第三季度。6月11日，小米手环4代正式发布，基本款售价和3代一致为169元，NFC版本229元，复仇者联盟定制限量款349元。苹果（APPLE）公司，前三季度出货量为2950万只，市场占有率为35.0%，出货量同比2018年前三季度增加195.5%，依旧位列世界可穿戴设备市场的第一位。华米科技公司，前三季度出货量为1240万只，市场占有率为14.6%，出货量同比增加66.1%，位列世界可穿戴设备市场的第二位。三星（SAMSUNG）公司，前三季度出货量为830万只，市场占有率9.8%，

出货量同比增加 156.4%，排名世界可穿戴设备市场的第三位。华为（HUAWEI）公司，前三季度出货量为710万，市场占有率8.4%，出货量同比增加202.6%。而Fitbit公司则下滑到第五位，出货量350万只，市场占有率4.1%，出货量同比增加0.5%。

从华米科技公司从刚成立时到近期的发展来看，每次新品的发布都受到了良好的反馈，从历年的出货量数字就可以看出，在产品刚刚发布的时候，产品还有着供不应求的情况出现，甚至需要抢购。这对国内可穿戴设备市场，无疑是一大热点，值得我们深入研究。

3.1.2 华米科技公司的产品分析

华米科技公司截止到2019年第三季度，共发布有4款小米手环，其中3款已经停产（小米手环1代、2代、3代）。他们的性能参数对比如下表3.1所示：

表 3.1 小米手环参数分析

对比项	小米手环 1 代 (感光版)	小米手环 2 代	小米手环 3 代 (不含 NFC)	小米手环 4 代 (不含 NFC)
价格:	79 元	149 元	169 元	169 元
屏幕尺寸:	无屏幕	0.42 英寸	0.78 英寸	0.95 英寸
屏幕材质:	无屏幕	LED	OLED	AMOLED
屏幕分辨率:	无屏幕	74×40 像素	128×80 像素	120×240 像素
屏幕表述:	无屏幕	信息交互	屏幕可显示 24 个汉字	On Cell 双点 兼容式；彩色 显示屏
电池大小:	45mAh	70mAh	110mAh	135mAh
电池类型:	锂聚合物电池	锂聚合物电 池	锂离子聚合物 安全电池	锂离子聚合物 安全电池

表3.1 小米手环参数分析（续）

对比项 \ 型号	小米手环 1 代 (感光版)	小米手环 2 代	小米手环 3 代 (不含 NFC)	小米手环 4 代 (不含 NFC)
待机时间:	10 天	20 天	20 天	20 天
主机材质:	全美铝合金聚碳酸酯	塑料、铝合金	塑料；2.5D 强化玻璃+AF 镀膜	塑料；2.5D 强化玻璃+AF 镀膜
防水等级:	IP67	IP67	5ATM	5ATM
蓝牙:	蓝牙 4.0	蓝牙 4.0 BLE	蓝牙 4.2 BLE	蓝牙 5.0 BLE
主体重量:	5.5g	7.0g	8.5g	9g
硬件配置:	健身追踪器	健身追踪器	健身追踪器	内存: 512KB+16MB
感应器:	光电式心率传感器；ADI 重力传感器	ADI 超低功耗加速度传感器及光电式心率传感器	三轴加速度传感器，PPG 心率传感器	三轴加速度传感器，三轴陀螺仪，电容式佩戴检测传感器

资料来源：本文研究整理

通过分析发现，在小米公司的助力下，华米科技公司研发的小米手环以极低的价格，丰富的配置，为主要卖点，搭配小米手机配合使用，有更加良好的使用体验。

3.1.3 华米科技公司的其他产品

2015年3月31日，华米科技发布了智能硬件产品小米体重秤1代，在4月8日米粉节首发，售价为89元。小米体重秤参数，内嵌161颗LED灯，支持磅、公斤、斤等多种显示，可以测量100克精度，处于国际领先水平；面板材料采用超

白钢化玻璃；底壳材质采用ABS工程塑料；可以通过小米运动APP，最多可以显示管理16个人的体重信息。

2019年4月23日，华米科技发布新一代小米体重秤2代，售价59元，价格直接减半，功能升级。新增称物模式，能满足生活中重量低于100g的小物品的称重需求，比如小型快递包装、蔬菜瓜果等；新增理想体重的测算功能，可以根据用户的具体身体数据，经过智能化的计算，从而推算出理想的体重数字；采用高精度的锰钢传感器，感知精度从一代产品的100g升级到50g；升级到了功耗更低的蓝牙5.0版本，连接手机更加稳定。

2018年2月28日，华米科技发布了小米体脂称1代，售价199元。产品采用了业界成熟的BIA生物电阻抗技术，当用户赤脚站在体脂称的四个金属电极之后，其内部的模块会检测用户从左脚到右脚的电阻值，将人体分为导电的体液、肌肉，以及脂肪组织，从而借助公式计算出人体的成分结果

2019年4月23日，华米科技发布了小米体重秤2代，售价99元，价格同小米体重秤2代一样，价格减半，功能升级。采用隐藏式的LED显示屏，暖白色钢化玻璃及圆润边角处理，温婉如玉；也采用了高精度的锰钢传感器，同时升级了感知精度到50g；升级低功耗蓝牙5.0版本；采用更加精准的BIA测脂芯片，经过一次测量就可以知道健康评分、体重、BMI、蛋白质率、体型、体脂率、基础代谢率、骨量、水分率等13项具体数据，帮助用户们全面的了解自己的身体健康情况。

通过小米公司的名气，华米科技公司集聚了一定的品牌优势，也占据了一定的市场份额，积累了良好的消费者口碑，形成了以可穿戴设备为主要产品研发，智能硬件产品为辅助产品研发的多产品发展趋势，面对竞争激烈且非常复杂的智能可穿戴设备市场，对华米科技公司来说，既是一种机遇也一种挑战。

3.2 华米科技公司商业模式分析

公司的商业模式简单的说只是一家公司采用赚钱和盈利的方式，公司的利

润和赚钱的产品和服务构成的要素，就构成了一种商业模式。选择良好的商业模式，通常就意味着这家公司距离商业上的成功就有了一半的距离，没有某一项的特殊特色的商业模式的话，通常不会或者很难取得成功和突破。

华米科技公司为可穿戴设备的用户定位是面向普通大众消费者。当时，在市场上看到的各种各样的可穿戴设备，它们的价格从几百到几千元不等，部分商品的价格还是非常昂贵，可穿戴设备的概念对普通大众来说还非常模糊，仅包含少量阶层，如白领阶层、商业人士等，但是对普通阶层群体，还没有更多的可穿戴设备厂商去更多的了解和发现。华米科技公司凭借小米公司独特的互联网基因，刚刚好捕捉到了普通大众消费者的市场需求，从而推出了售价低于百元的小米手环1代，并且快速地占领了市场，让普通大众也可以体验到可穿戴设备的便利和优势，逐步有了忠诚的消费群体。一些学生群体和运动达人对可穿戴设备有一定的了解，并且喜欢最新的新鲜事物和体验感，可以搭配衣服的穿着，可以记录运动的情况，跑步的距离、走路的步数、睡眠的质量、智能闹钟唤醒等新鲜的功能，也会利用这种新鲜的体验在网络上发表使用感受，探讨在使用过程中所遇到的问题，并且使他们成为移动互联网中最活跃的群体。这对华米科技公司来说，这也是一种宝贵的财富。

华米科技公司在最初的营销手段比较独特，但是比较单一，它与当时的可穿戴设备公司不同。从产品的类型来看，华米科技的产品种类很少，几乎保持着一年推出一款新产品的发布速度，这种发布模式和苹果（APPLE）公司非常地相似，每款手环产品在推出时是同类商品中配置最高的，几乎和当时市面上相似的产品配置相媲美，但是价格就非常的低廉，低价但是配置不低，是华米科技的杀手锏之一，这点和当时小米公司非常相似，高配低价。从华米科技的软件方面来看，小米运动APP是非常重要的反馈端。从开发新功能到收集新消息，都离不开广大用户的建议，改善用户在手机APP的体验，极大的强化了华米科技公司对其产品的优化，也强化了华米产品的用户和华米科技公司的粘着性。

从华米产品的促销手段看，华米的可穿戴设备主要依靠体验营销和口碑营

销，凭借当时智能手机的大范围普及，可穿戴设备和智能手机就紧密的链接在了一起，也和互联网产生了密不可分的关系。从小米手环历代上市的情况来看，小米公司和华米科技都会充分利用雷军和高层负责人在互联网内的巨大影响力，将手环的宣传和促销做到了最大化。每次发布新产品前，在互联网上都会有大量的报道消息，在发布会现场除了有大量热情的粉丝和消费者外，还有各类的媒体人士都会在现场采访、报道，送上最新的体验感受，一段时间内，新产品的新闻将会成为网站和媒体的热门话题点。另外，新产品也会借助公司高层的新浪微博来进行宣传，甚至利用故意诋毁其产品的人进行反向宣传。通过CEO雷军千万级粉丝的流量，和其他公司高管的粉丝，总人数已经相当可观，如此庞大的人数一旦了解到新产品消息的发布，经过人们的转发后，或经过微信媒体平台的再次传播，那将会是更多人数的接收人群。华米科技公司的可穿戴手环也采用和小米手机类似的营销方式——饥饿营销，这也是体验营销的一种方式。在新产品最先推出的时候，一般会在论坛内寻找资深用户、活跃用户，或者对公司提出过好建议的用户，通过放出F码来决定购买资格。通过这种饥饿营销模式，一方面是由于新产品产量不足，另一方面也延缓了新产品在前几批上市后所面临的风险，一旦产品在品质上有问题发生，可以控制已经在市场上的产品数量，不会拉低华米科技公司的品牌形象，依旧留有补救措施的可能性。

华米科技公司选择供应商的元器件都是业界领先的行业巨头，比如小米手环1代，手环的核心中枢是来自Dialog（戴乐格）的低能耗蓝牙SOC芯片，产品型号为DA14580，是该公司进入可穿戴设备市场的第一个解决方案，而该公司也是苹果公司的核心供应商，iPhone上的电源管理芯片大多数也来自Dialog公司，在RF芯片行业拥有20多年的经验，最擅长的是集成电路的节能技术，而小米手环的一大特点就是低功耗、续航时间长，非常符合产品特性；而小米手环2代和3代，选择的也是Dialog（戴乐格）的解决方案，产品型号为DA14681，集成了电池管理单元（PMU），可以通过USB接口为其充电；小米手环4代，采用的依旧是Dialog（戴乐格）的解决方案，产品型号为DA14697，由华米科技首发该公司的蓝牙SOC芯片，基于ARM M33内核架构，可以节省PCB面板的占用

空间和系统成本，支持最新的蓝牙5.1标准。除了内部的核心处理器之外，小米手环的其他硬件也选择了来自全球最顶级的元器件供应商们的产品。小米手环的实际生产厂家也由国内顶级代工厂负责生产。有了这些供应商巨头的大力支持和协助，才能使华米科技公司的可穿戴设备保持一流的标准水平。

小米手环的销售渠道主要还是以网络销售为主，小米之家等实体店销售为辅。将产品直接挂在官方商场中直接线上出售，这种方式很简单。顾客可以在官方商场中浏览自己感兴趣的物品，还可以查看商品的详细功能介绍、价格、用户评价等。和国内大型物流公司（如顺丰、韵达、圆通、申通等）达成良好的合作，使顾客在规定的时间内能够及时的收到产品。第二种销售方式是通过线下实体店——小米之家销售。顾客可以在店里实际体验产品的效果，有着对产品最直观的感受，可以打消顾客的顾虑，对以后的产品售后服务质量也可以有进一步的提升。但是线下实体店的数量并不够多，只能起到辅助作用。

3.3 华米科技公司宏观环境分析

借助PEST分析模型，可以分析出产业环境对企业发生直接或者间接的作用或者影响。

3.3.1 政治环境

政治环境（Political）指对组织的业务活动具有实际和潜在影响的政治力量和相关法律法规。当政治体制和制度以及政府对由组织运营的业务的态度发生变化时，当政府发布对企业运营具有约束力的法律法规时，必须相应地调整企业的经营策略。

国内的政治环境相对稳定向好。国务院在2015年5月19日正式印发了《中国制造2025》，到2025年，制造业重点领域将全面实现智能化。这一文件的发布也进一步反映了智能硬件行业在未来发展的巨大前景。外来资本的融资多数发生在A轮和B轮，C轮及以后的融资情况较少发生，这也反应出资本理性投资的现象。国家支持政产学研用联合攻关，以开发智能产品和自主控制的智能化设

备并且实现产业化；资金方面，政府将加大财政支持力度，综合运用资本注入、风险补偿和奖励补助等多种方式，提高担保机构对中小企业的融资担保能力；政策方面，政府加强对智能制造业政策的扶持；税收政策方面，减少企业的纳税额；人才方面，政府在高校开设相应专业，加强智能制造技术专业人才培养，为企业输送更多人才。

国外的政治环境相对复杂。进入国外市场的过程中，会受到不同国家的法律体系、经济水平、社会文化、政策等方面的影响。华米科技公司在北美、欧洲等不同地区的发展过程中，会受到各个方面的影响。不同国家的品牌定位、销售标准等方面的差异，在部分国家进行品牌经营是属于违法行为，会对公司产生直接的影响，导致各项业务不能顺利展开。在2019年愈演愈烈的中美贸易战，导致大环境变得愈加恶劣，一些公司可能在某些情况下，迫于压力，撕毁合同，取消与华米科技的合作。

3.3.2 经济环境

经济环境（Economic）指一个国家的经济结构、经济体系、资源状况、产业布局，经济发展水平和未来经济趋势等。随着2019年中美贸易战的影响，全球经济出现较大波动，中国国内一些行业还是受到了较大的影响，过高的关税造成企业利润降低。对于可穿戴设备行业来说，一些核心技术的专利费用依旧非常昂贵，还有关键零部件、核心技术，也是一笔很大的开支。受到贸易战影响，人民币持续贬值，这对企业有一定的影响。可穿戴设备行业属于劳动密集型产业，利润率低，抵御汇率风险影响的能力弱，换汇的成本增加巨大，利润进一步流失，效益持续下降，直接对可穿戴设备行业的运行产生了较大影响。国内经济环境对行业发展也起到至关重要的作用，防止通货膨胀对可穿戴设备行业的影响，谨防企业资金链的断裂。

3.3.3 社会环境

社会环境（Society）指一个国家或者地区，在社会中的文化传统、民族特征、宗教信仰、教育水平、价值观和风俗习惯等条件。

随着经济的快速发展，人们的生活水平得到了很大程度的提升，人们在衣、食、住、行等方面都有了更高层次的发展。根据马斯洛的需求层次理论，人们在满足了实际的生理需求之后，便会开始追求精神上的满足。所以，当人们对可穿戴设备的需求不再是单纯的计步和普通的运动方式，而是向个性化的方向发展。随着4G的成熟运用和5G的深入发展，可穿戴设备已经和广大消费者紧密地连接起来了。现在的可穿戴设备不仅仅可以计步，可以分析人的睡眠质量，也可以单独的打电话，可以单独的收发信息，可以通过精美的腕带来搭配自己的穿着打扮，面对消费者的个性化、多样化需求，可穿戴设备企业要对市场有着更加敏锐的嗅觉，对产品做好细分，推出相适应的产品才能吸引更多的消费者，占据新兴市场，提高市场占有率。

3.3.4 技术环境

技术环境（Technology），包含了引起变化的发明项目，还有更高的技术水平、更高的产品研发水平，更好的技术政策等。华米科技公司，组建了属于自己的设计师团队，并且设有设计工艺团队，依托北京、合肥等地的人才、资源，持续创新，从公司创立到现如今，已经研发出多种款式的智能手环和智能手表，在创新道路中培养了一支技术素质过硬、业务能力娴熟的团队。在美国硅谷设立了办公室，吸收硅谷的经验，提高了技术和管理层的水平。公司稳定的高素质团队保障了企业的各项生产经营的展开，让产品处于可穿戴设备市场的领先地位，是公司最坚强的后盾。

自2013年12月华米科技公司成立到现在，公司的设计团队通过艰苦的努力，已经申请了多项专利技术（涵盖新型实用专利、发明专利等），在一定程度上可以保证企业的自主创新能力，增强了公司品牌的独特性。同时还聘请了国外可穿戴设备企业的优秀设计人才、引入先进的管理理念，给华米科技公司补充了不一样的元素，改善了公司的部分缺陷，提高企业运营的效率，提高各部门协调处理问题的能力。

3.4 华米科技公司产业分析

波特五力模型是迈克尔·波特（Michael Porter）在1979年提出，他将五种不同因素汇聚在一个模型中，以此分析一个行业的基本竞争情势，和对行业内企业的影响。本文将通过这五种不同的因素，来分析华米科技公司所面临的不同情况：

3.4.1 供应商的议价能力

可穿戴设备的组件主要分为核心部件和非核心部件两种。非核心部件为设备腕带、表带、塑料或金属壳体等，这些部件有大量的供应商，议价能力不强。核心部件为蓝牙SOC芯片，也是可穿戴设备的核心中枢，加速度传感器、陀螺仪、OLED显示屏，外壳玻璃，这些核心部件大多为垄断企业所生产。尤其是蓝牙SOC芯片，被世界几大厂商所垄断，芯片来源过于单一，一旦供应商要借口涨价，那么华米科技公司所面临非常被动的局面，供应商的议价能力还是很强。而且供应商还握有专利权，可以获取大量的专利费用，降低公司的利润率，对公司的发展极为不利。OLED显示屏，外壳玻璃等也是如此，但还是有可选择的余地，供应商的议价能力一般。

3.4.2 购买者的议价能力

华米科技公司的产品主要面对向的是大众消费者，消费人群分布广泛，当前智能可穿戴设备市场经过近几年的高速发展，市场上有着多种品牌，发布的产品在功能上看大同小异，而且质量上也各不相同。部分消费者对于价格上的波动是十分在意的，各大可穿戴设备厂商在价格上也不同，这对于华米科技公司是一种挑战，在第一代产品发布的时候就是以超低的价格吸引了众多消费者。伴随着电子商务的高速发展，除了官方商城的报价之外，在电子商务渠道的中，价格上会有差距出现，这种情况会在一定程度上增加消费者的议价能力。而华米科技公司的品牌形象还没完美的建立，对大众消费者来说，还有很多比如华为、步步高、奇虎360等其他品牌可以选择，在消费者有更高的消费需求后，也有外国产品可以选择，比如三星、苹果等品牌，因此华米科技公司的

消费者有更多的品牌可以选择。

3.4.3 新进入者的威胁

对于潜在竞争者来说，想要进入经过高速发展的可穿戴设备市场，压力还是很大的。作为一个新品牌，想要得到市场消费者的认可和大量关注度还是需要很长一段时间的，这就给了市场原有的企业提供了打压潜在竞争者进入该市场的时间和机会。随着国家有利政策的发布，进入可穿戴设备行业的阻力正在变小，但是产品的同质化现象非常严重，大部分可穿戴设备的功能还停留在估计运动中消耗的卡路里、记录运动步数，以及检测用户的睡眠质量等方面，但是这些数据还难以帮助人们对对自己的生活方式进行有意义的改变。潜在进入者如果还是走之前厂商的老路，那么他们面临的压力还是非常大的。

3.4.4 替代品的威胁

目前，可穿戴设备的替代品还不是很多。对于手机来说，也具备可穿戴产品的部分功能，比如记录运动步数，电话通信，信息交互等。但是相比可穿戴设备的易用性和便携性，手机的在这方面的优势并不明显。随着科技的更进一步的发展，在未来很可能有替代可穿戴设备的产品出现，作为可穿戴设备的厂商来说，当下和以后要做的是继续发展新技术，开拓新领域，提高产品的实用性，在佩戴方式上更加灵活多变，不再局限于手腕佩戴和头部佩戴等方式上。甚至不再是手机的附件，脱离手机后可以独立运行。

3.4.5 现有竞争者之间的竞争程度

在现如今的可穿戴设备市场上，产品的竞争已经变得非常激烈。2018年，在国内市场上57.6%的市场份额，被华米、华为、苹果、步步高、奇虎360等五家厂商占据。在国际市场上61.2%的市场份额，被苹果、华米、Fitbit、华为、三星等五家厂商占据。由此可见，可穿戴设备市场的竞争还是非常激烈。各大厂商通过不断提高自己的品牌特色，更加注重产品的灵活性、实用性，提升可穿戴产品的外观设计，从而形成自己产品的特色和风格。这对华米科技公司来

说，公司研发的产品竞争力、在市场上的营销能力以及在市场上的产品推广，在近期和远期都是一种挑战。

通过波特五力模型分析后，如图3.1所示：供应商的议价能力和买家的议价能力是最具威胁的；新进入者的威胁和替代品的威胁还是较低的；现有竞争者之间的竞争程度还是很激烈。华米科技公司还需依靠创新能力，来提高产品的竞争力和品牌形象。

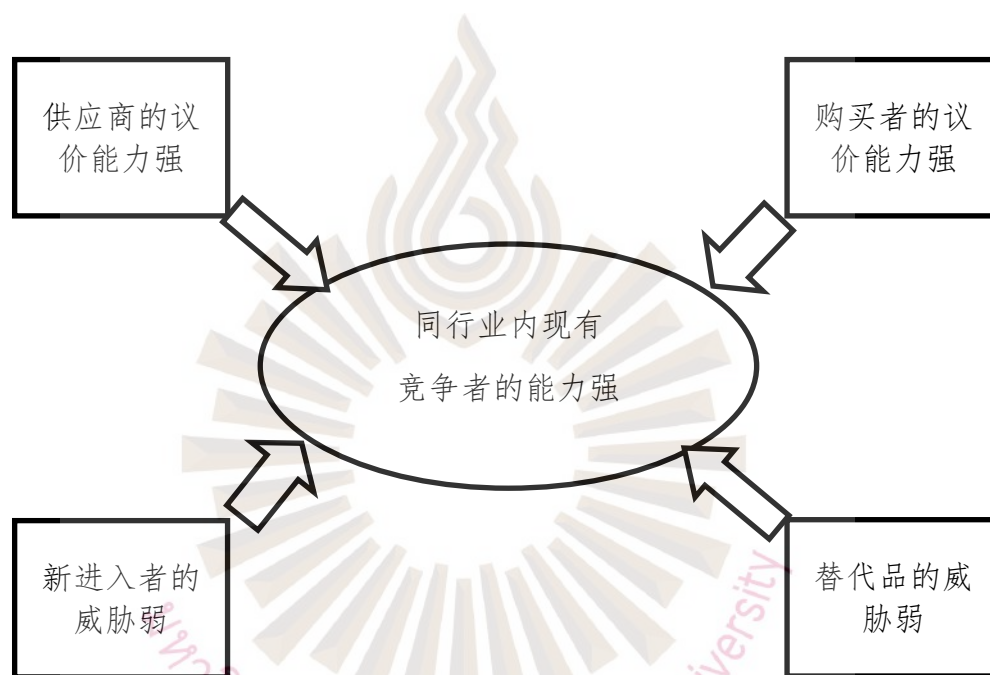


图 3.1 华米科技公司波特五力模型

3.5 可穿戴设备市场的国内外情况

3.5.1 中国可穿戴设备市场

2018年全年，中国可穿戴设备市场出货量为7320万台，同比2017年的5698万台，同比增长了28.5%。排名前五位的厂商分别为小米、华为、苹果、步步高和奇虎360。根据IDC的预测，到2023年，中国可穿戴设备市场的出货量将达到1.2亿台。如图3.2所示：

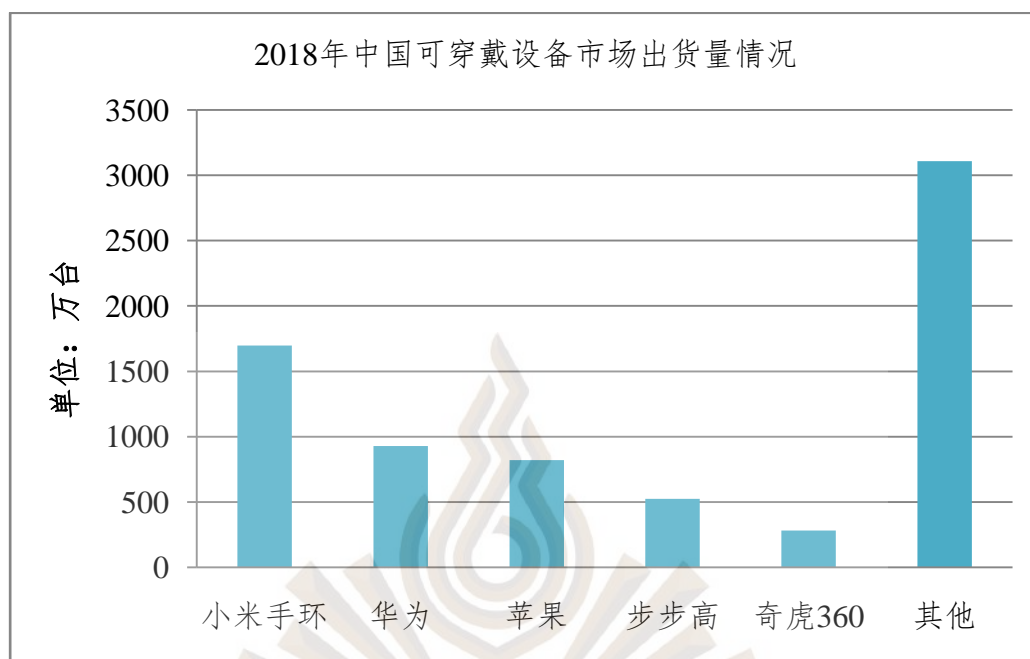


图 3.2 2018年中国可穿戴设备市场出货量情况

数据来源：IDC 本研究整理

出货量分别为，小米手环1697.4万台，市场占有率23.2%；华为928.2万台，市场占有率12.7%；苹果821.3万，市场占有率11.2%；步步高524.1万台，市场占有率7.2%；奇虎360 282.4万台，市场占有率3.3%，合计占国内可穿戴设备市场份额超过50%。华米科技的产品在2018年全年依旧表现突出，出货量排名第一位。华为公司的智能可穿戴设备的出货量也呈现快速增长的态势，苹果公司紧随其后。

而在手机行业，越来越多的新产品都选择取消了3.5mm的耳机接口，无线蓝牙耳机重新获得广大消费者的追捧，手机上的一个小小改动，就直接推动了一个产业的发展。2016年9月，苹果公司推出了一款蓝牙耳机苹果AirPods，售价159美元，左右耳机突破了线缆的束缚，支持自动降噪、自动播放等新颖功能，还可以触摸感应操作。因此，蓝牙耳机也归入了可穿戴设备的范围内。从品类的分布来看，可穿戴设备呈现出“三分天下”的情况，智能手环、智能手表、蓝牙耳机，共占据了超过90%的市场份额。如图3.3所示：

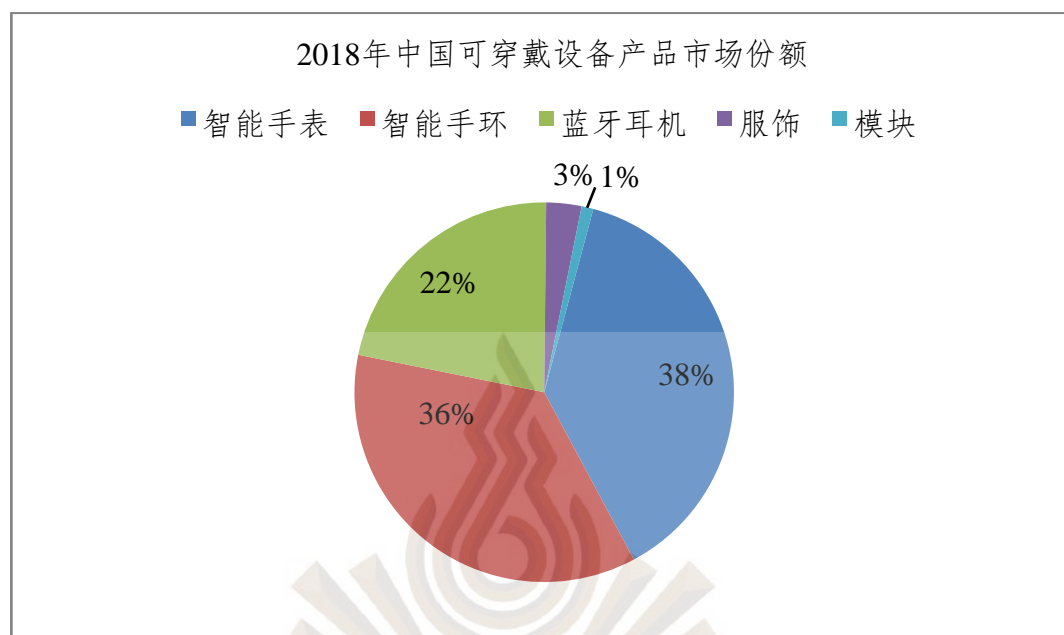


图 3.3 2018年中国可穿戴设备产品市场份额

数据来源：IDC 本研究整理

当前国内的可穿戴设备市场平稳发展，但新技术、新功能和新的品牌推广进入高速发展期，对于国产可穿戴设备厂商来说可持续发展的压力还是很大的，并且会长期存在。而消费者对于国外品牌的可穿戴设备也有很高的关注度，比如苹果公司，在国内的发展势头依然强劲，依靠强大的品牌知名度拥有极强的直接竞争力。

3.5.2 国际可穿戴设备市场

2018年全年，全球可穿戴设备市场的出货量为1.722亿台，较2017年的1.35亿台，同比增长了27.5%，这种增长的大部分归功于耳戴式设备数量的不断增长，因为它们在这一年中占据了近四分之一的市场，而国际数据公司（International Data Corporation），简称IDC，专门为此修订了耳戴式设备的分类标准，通过按动按钮或者使用直接呼唤来启用智能助手的无线耳机，此类的耳机包括了苹果（APPLE）的AirPods，谷歌（Google）的Pixel Buds，博士

(Bose)的QC35II等产品。而越来越多的手机厂商取消了3.5mm的耳机接口，耳机则是大多数人的必需的电子产品，真无线耳机将会是可穿戴设备厂商的下一个重要战场。此外，智能语音助手、生物识别技术的兴起，这些功能将和智能手机、智能手表等产品相互补充，为消费者提供一个完整的闭环智能体验。而智能手机+智能手表+真无线耳机正在成为一些手机发布会的标准配置。这一趋势，加特纳（Gartner）指出，到2022年的时候，以AirPods为代表的真无线耳机设备出货量将达到1.58亿台，占有可穿戴设备出货量的30%以上，取代智能手表产品成为可穿戴设备行业的第一位。如表3.2所示：

表 3.2 2018年全球可穿戴设备排行榜

公司	2018年 出货量	2018年 市场份额	2017年 出货量	2017年 市场份额	同比 增长
1.苹果	46.2	26.8%	33.1	24.5%	39.5%
2.小米	23.3	13.5%	16.1	11.9%	44.6%
3.Fitbit	13.8	8.0%	15.4	11.4%	-10.0%
4.华为	11.3	6.6%	4.6	3.4%	147.3%
5.三星	10.7	6.2%	5.8	4.3%	85.1%
其他	66.8	38.8%	60	44.4%	11.2%
总计	172.2	100.0%	135	100.0%	27.5%

数据来源：IDC 本研究整理

3.5.3 现有市场竞争者

受到政策方面的良好支持，有更多的厂商开始进入，可穿戴设备市场的竞争愈加激烈。根据表3.2 2018年中国可穿戴设备市场出货量情况，可以看出，小米手环、华为、苹果领跑国内的可穿戴设备市场，三家出货量之和占到了国内市场的50%左右，其他厂商的所占的市场份额很低；而在国际市场上，国产可穿戴设备厂商的市场份额还将呈继续升高的态势，不过，相当于苹果、三星等海外品牌，国内厂商的盈利能力，依然有待提升，现在选取几个有特色的竞争品牌进行简要的介绍：

华为技术有限公司，总部位于广东省深圳市，成立于1987年，是全球领先的信息与通信技术（ICT）解决方案供应商，坚持稳健经营、持续创新、开放合作，为运营商客户、企业客户和消费者提供有竞争力的解决方案、服务、和产品，并致力与实现未来信息社会、构建更美好的全连接世界。华为智能手机在全世界有很多竞争对手，而在可穿戴设备市场里，华为的竞争对手依旧很多。2015年9月，华为在总部发布了该公司第一款基于Android Wear智能平台的可穿戴智能手表 HuaWei Watch 1代，支持心率监测和常见的运动功能，内置六轴运动感应器和气压计。和其他竞争对手发布的同类产品不同，屏幕上无法显示App应用，而且定价高昂，价格区间在349-799美元之间。2016年1月，华为在全球消费者电子大会（CES）上发布了两款适用于女性消费者群体的智能手表，分别为Elegant和Jewel，售价分别为499美元和599美元。

苹果公司（Apple Inc.）是诞生于美国的一家高科技公司，总部位于加利福尼亚州，在1976年4月1日，由史蒂夫·乔布斯、斯蒂夫·沃兹尼亚克等联合创立，并命名为美国苹果电脑公司（Apple Computer Inc.），2007年更名为苹果公司（Apple Inc.）。2012年8月21日，成为全世界市值第一的上市公司。2013年9月30日，在红盟集团发布的“全球最佳品牌”报告书中，苹果公司超过可口可乐公司（The Coca-Cola Company）成为世界最有价值品牌；2014年，苹果品牌超过谷歌（Google），成为世界最具价值品牌。2016年9月10日，苹果公司首款智能可穿戴产品Apple Watch 1代随着iPhone6、iPhone6 Plus共同发布。2017年9月13日，苹果召开了iPhone10周年发布会，并发布了Apple Watch Series 3，该智能设备可实现独立拨打、接听电话，接收、发送信息等功能，分为无网络版和网络版2种，售价分别为329美元和399美元。

广东步步高电子工业有限公司，成立于1995年，公司总部位于广东省东莞市。经过多年努力，他们已经在中国市场上部署了一套非常成熟且专业的分销渠道系统。2011年，步步高推出了智能产品品牌——小天才，专注打造引领潮流的高品质儿童智能产品，他们的目标受众是一批特殊用户群体——儿童，而小天才绝对算得上是中国可穿戴市场里的一匹黑马。智能手表聚集了多种功

能，比如打电话、防水、GPS定位等。

北京奇虎科技有限公司简称奇虎360，由周鸿伟于2005年9月创立，主营业务是以360杀毒软件为代表的免费网络安全平台和拥有问答等独立业务的公司。主要依靠在线广告、互联网、游戏和增值业务营收。2013年10月29日，奇虎360宣布推出“360儿童卫士”手环，正式进入国内的智能可穿戴设备市场，通过安全预警、通话、GPS定位三个功能，保障儿童的外出安全，售价199元，于2013年12月中旬开售。至此，智能可穿戴设备终端产品已逐步涉及健身、医疗、儿童安全等民生领域内。

在未来的时间内，有规模的可穿戴设备厂商希望通过大量订单获得在产业链上下游的定价权。在低端的市场中，可穿戴设备厂商能够和国外品牌争得一席之地，低价策略是主要原因。但是，低价就意味着利润也较低，甚至利润可以忽略不计。树立优秀的品牌形象对进军高端市场是非常重要的，提升产品在消费者心里的形象，做到低、中、高市场都有涉及。

3.6 分析总结

通过综合判断分析华米科技公司所面临的外部环境和市场环境，发现华米科技公司面临的情况较为复杂，华米科技公司有独特的优势，但是也面临着很大的威胁。

华米科技公司面临的优势：首先，国家提供的政策方面，总体利好，对可穿戴设备的发展提供了最基础的支持，对华米科技这种处于初创阶段的公司来说提供了良好的机会；其次，广大消费者的需求正在改变，朝着个性化、多样化的方向发展，这就为公司提供了新的市场，需要有敏锐的嗅觉，抓住消费者的新的需求；最后，因为手机市场的逐步饱和，可穿戴设备市场需求还在增加，客户群体也有扩大的趋势，人们不再仅限于拥有一台设备，可能会买二台或者三台设备，根据自身情况搭配使用。最近，健康这一主题逐渐成为热门话题，这就有利于华米科技公司抓住新的市场需求，进行业务的扩展。

华米科技公司面临的劣势：首先，人民币贬值、原材料价格、能源价格、劳动力价格都有不同程度的上涨，这势必会导致企业的生产成本也跟着上涨，这对企业来说并不是好消息；其次，随着可穿戴设备行业的各种利好政策落地，势必会吸引更多的厂商进入该行业，产品质量参差不齐，竞争加剧；最后，随着厂商的加入，造成低水平企业的重复性建设，产品同质化的现象更加严重，创新能力降低，大打价格战，降低产品质量，这种情况对国内可穿戴设备行业来说都是有百害而无一利的。



第 4 章

华米科技公司的内部环境分析

4.1 华米科技公司的财务状况

截止到 2018 年 12 月，华米科技一共完成了 3 轮融资，总融资额超过 1.1 亿美元，并于 2018 年 2 月 8 日，成功在美国纽约证券交易所（NYSE）上市，为小米生态链旗下首家上市的企业，股票代码“HMI”，发行价格 11 美元。根据华米科技公司发布的招股书显示，华米科技公司首席执行官持有 39.4% 的股份，是华米科技的最大单一股东，顺为资本拥有 20.4% 的股份，是华米科技的第二大股东，而小米旗下的基金 People Better Limited 持有 19.3% 的股份，是华米科技的第三大股东，而顺为资本和 People Better Limited 基金的实际控制人则是小米公司的创始人雷军，这意味着华米科技的最大股东是雷军控股的企业，总持股量达到了 39.7%，略高于华米科技 CEO 黄汪。

通过对华米科技公司 2015-2018 年的年度报告进行分析（2019 年度财务报告未公布），从公司的每年销售额、净利润、研发费用等指标来分析当前华米科技公司的情况。如表 4.1 所示：

表 4.1 华米科技公司的财务指标

财务指标	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
销售额	89645	155647	204889	364533
净利润	-3785	2394	16709	33632
研发费用	6155	13230	15382	26322

资料来源：华米科技年报本研究整理

通过对华米科技公司 4 年来的数据可以看出，华米科技的销售额逐年增长，而且有着越来越高的销售额，净利润从 2016 年即扭亏为盈，而研发费用逐年递

增，这也是保证企业创新能力的一种条件。这对一个进入可穿戴设备行业的初创公司来说无疑是个奇迹。但是小米公司依旧是华米科技公司最重要的客户和分销渠道，小米品牌的可穿戴设备的销售在华米的财报中仍然占到绝对比例，在2015年、2016年、2017年华米科技的总收入中，小米手环为华米科技贡献的收入分别为8.7亿、14.34亿和19.27亿元，占到华米科技公司同期总收入97.1%、92.1%和82.4%。而在2018年，针对智能手表崛起的大趋势，华米的选择是，大力扶持自己旗下的独立品牌Amazfit，依靠该品牌下的智能手环和智能手表，小米手环为华米科技公司贡献的收入为21.76亿元，占到华米科技2018年销售额的59.7%，逐渐摆脱小米手环对营收的依赖。良好的品牌战略对华米科技来说无疑是非常重要的。

4.2 华米科技公司的组织结构和企业文化

华米科技公司的组织结构较为简单，具有整合、高效的特点。在管理方面，华米科技分工明确，每个分工都有自己的明确职责，这是基于以客户和研发高质量的产品为中心思想。同时建立高效、快速地管理人员团队，并培养产品研发设计、生产管理和质量控制等方面多方面的人才，并加强供应链的管理和快速反应的能力。同时减少了不必要费用的支出，并尽可能加快公司的资金流和信息流，同时利用小米公司的庞大物流网络，加快产品的配送速度，这些措施旨在满足客户的需求。凭借着华米科技的高效管理，同时也提高了公司内部的工作效率。随着公司的近几年发展，华米科技的公司使命已由“致力于将人类真实情感及活动，无感接入互联网改善人们的生活”，升级为“科技连接健康”。通过建立和谐的文化氛围，公司内部员工也保持着愉快的工作气氛，而员工之间的深度合作，有着很高的工作积极性，同时工作效率也大大提高了。公司内部宽松的环境，没有严格的等级制度，每位员工都是平等的，每位同事都是自己的合作伙伴，每个团体都和谐的相互竞争。华米科技公司并不喜欢长时间、多场次的会议形式和过于复杂的内部流程，并希望在一个轻松的、愉悦的工作环境中，全力发挥员工们的创造力。华米科技公司组织结构，如图4.1所示：

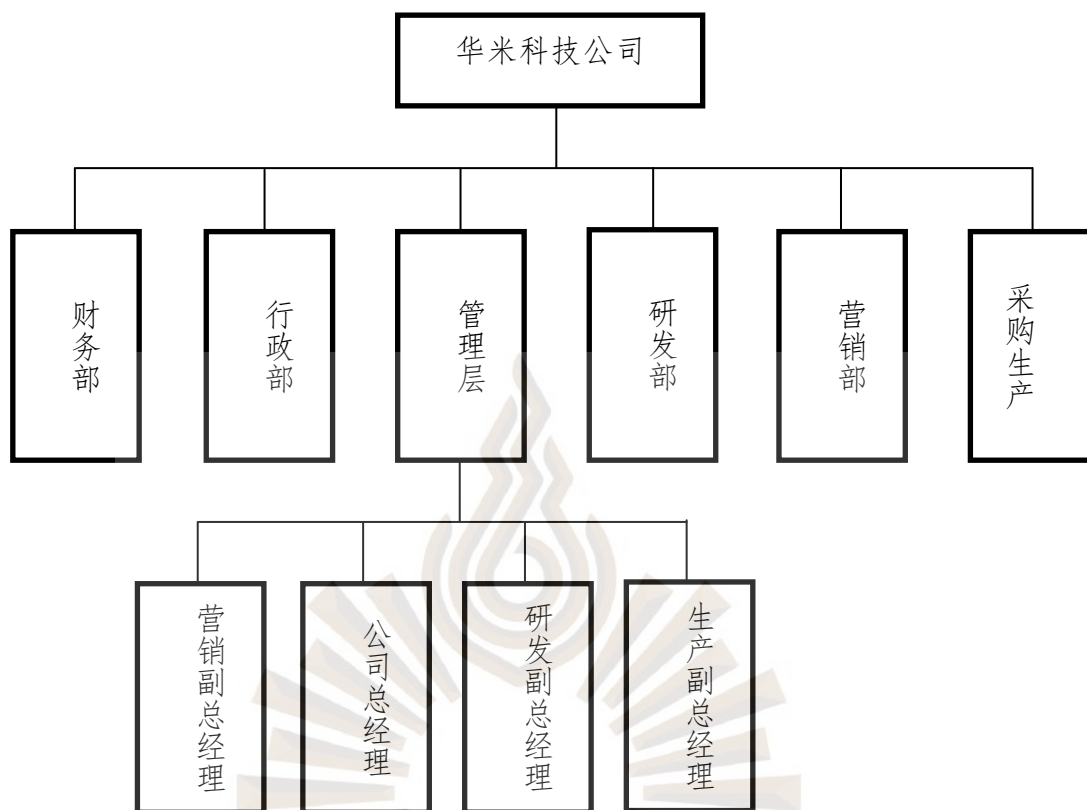


图4.1 华米科技公司组织结构

资料来源：华米科技公司本研究整理

4.3 华米科技公司的内部资源

4.3.1 企业生产制造能力

华米科技公司本身并不具有独立的制造能力，因此华米科技充分利用小米公司的资源力量，拥有了自己的外协加工制造工厂。目前，华米科技公司有世界500强企业深圳正威集团等作为代工制造商。使用外协加工制造工厂对华米科技公司

第一，降低总体成本。专业的外包工厂制造商可以将生产成本降至最低，而且华米科技公司也有多家代工厂可以选择比较。通常，可以择优选择2-3家代工厂作为生产工厂。

第二，可以优先享有外包工厂的先进制造工艺和技术支持，生产出高质量的产品；同时也可以降低产品品控对口碑造成的影响；利用外包工厂的技术，为下一代的产品更新积累丰富的经验。

第三，可以缩短产品设计到产品发布的时间。大型外包工厂在各地设有制造工厂，可以快速地在市场上展开销售；选择有实力的外包工厂还可以提升产品的口碑，给消费者留下质量优秀的印象。

第四，可以减少资产的投资。华米科技公司可以选择利用外包工厂的生产制造设备、厂房、仓库，和大量的生产人员，从而节省投资额。

第五，有利于公司的库存管理。外包工厂可以根据和华米科技公司的合同要求，购买相应的原材料和相应的库存，减少库存积压对公司的压力。

第六，无需管理多余的产能。外包工厂可以在不同的时期、不同的客户需求之间，相对应的调整产能平衡。

第七，有利于公司的现金流。外包工厂产品产出后，仍然会有一定时间的付款期限，可以减少公司的现金压力，产生正向的现金流。

一般情况下，外包工厂根据华米科技公司的订单计划生产，华米科技的销售部门将产品逐步推广并销往市场。在制造过程中，华米科技公司采用了垂直集成的运作模式，从产品的设计、制造到上市分销的过程中，产生协同效果。保证了公司产品的高品质、精细的工艺、优秀的质量等。尽管与许多国际品牌相比，品牌效果还是有不小的差距，但不可以否认，华米科技公司的发展潜力仍然是巨大的。

4.3.2 企业的研发能力

华米科技公司从2013年成立到2018年，拥有超过1000名员工，还在中国的北京、上海、深圳、南京、合肥，以及美国硅谷等地均设有研发机构。同时，还和国内外著名高校开展合作。已经有合作关系的国内高校有中国科学技术大

学、北京航空航天大学、天津大学等，国外高校则有美国斯坦福大学、挪威科学技术大学、加州大学圣地亚哥分校等。华米科技经过几年的快速发展，从同行业内的企业挖掘成熟的优秀人才，从社会中招聘有各种丰富经验的优秀人才，从国内大学招聘优秀的毕业生，全方位组成公司的人才库。企业的各种生产经营活动离不开长期且稳定的高素质团队，同时还是产品处于可穿戴设备市场领先地位的坚强后盾。

4.3.3 企业的人力资源能力

戴设备市场的飞速发展，华米科技的员工也在快速增加。其中以研发团队和销售团队为主。其他部门，如行政部、财务部、采购生产部、人力资源部等部门为辅。

在人力资源能力方面，华米科技仍然存在一些问题。华米科技公司的管理层人员大多是技术出身，在管理方面的能力可能会有所欠缺，对于公司政策贯彻落实方面会有部分困难。由于可穿戴设备作为新兴行业，公司高层管理人员有许多是来自手机行业或者互联网行业，对可穿戴设备行业不是特别了解，对可穿戴设备的研发生产等专业知识有一定局限性。

4.3.4 企业的营销能力

公司有专门的销售部门，负责市场的销售和运营。华米科技公司在几年时间内，共发布了四款小米手环和多款Amazfit品牌的智能手环和智能手表。虽然华米科技公司在不断的完善技术和设计语言，更是推出了自家的自有品牌，但是依旧存在着一些问题。随着可穿戴设备市场的不断发展和日趋成熟，现有的竞争变得更加激烈，并积累的相当丰富的经验也具有了更强的实力，想在市场上分得更多的利益会变得更加困难。相对于发展了多年的“老字号”品牌外，华米科技公司的自有品牌Amazfit的知名度相比较之下还不够高，这对于价格比较敏感的高端消费者来说并不是一个好消息，之前小米手环打下的极致性价比在这个时候变成了比较弱势的一个特性。同时，高端消费者对于品牌的知名度还是非常敏感的，而对于新兴企业的新品牌大多持怀疑和观望的态度，通过别

的消费者的使用体验来决定自己是否要购买体验。所以，针对高端消费者人群的拓展方面，将会是一个长久且漫长的过程。

4.4 分析总结

作为小米生态链体系下第一家成功上市的公司，面对着竞争越来越激烈的市场，和更加强大的竞争对手。通过对公司内部环境的研究，华米科技公司有着一些优势和不足。

优势：公司的管理效率很高。华米科技内部分工明确，各司其职，工作氛围良好，以客户和研发高质量的产品为中心思想，建立了高效、快速地管理人员团队；培养了产品研发设计、生产管理和质量控制等多方面的人才，并加强供应链的管理和快速反应的能力；同时华米科技公司在各方面注重节约，尽可能地减少浪费情况的出现，并尽可能加快公司的资金流和信息流，同时利用小米公司的庞大物流网络，加快产品的配送速度，这些措施旨在满足客户的需求；通过建立和谐的文化氛围，公司内员工们也保持着轻松愉悦的心情，工作积极性也得到提高，带动了工作效率的提升；公司自主研发能力的保障，通过建立强大的人才团队，公司申请了多项专利技术，增强了公司产品的竞争力。

不足：华米科技公司通过挂靠小米公司商城官方网站、小米之家实体店和建立自有品牌官方网站等方式来进行销售，这种情况意味着要受制于小米公司的排版布局和线下员工的推荐力度，还有高额的网站投入费用，导致了自有品牌营销速度较慢，主要依靠的是小米手环的带动，自由品牌的知名度并不是太高，但依旧拥有潜力。

第 5 章

华米科技公司的品牌战略分析

5.1 华米科技公司的SWOT分析

本华米科技公司的内部环境和外部环境的分析，得出了以下SOWT分析矩阵：

表5.1 华米科技公司SWOT矩阵

华米科技公司 内部要素	内部优势 (S) 较强的技术实力 生态链企业技术互补、互利 产品线布局良好 注重新功能开发	内部劣势 (W) 代工厂企业标签 同质化产品多 自有品牌宣传不到位
华米科技公司 外部要素	外部机会 (O) 政府政策良好 消费者更高的需求 5G 时代到来 对品牌的关注度提高	外部威胁 (T) 市场竞争激烈 上游原材料价格上涨 人工成本增加
	SO 战略： 把握 5G 时代，开发新产品 加强高端产品的研发 更加注重海外市场	WO 战略： 加强自有品牌宣传 建立品牌管理机制 制定长期品牌战略
	ST 战略： 利用技术能力，研发芯片 提高公司运营水平 突破技术壁垒	WT 战略： 突出产品优势 细化产品分类 强化供应链保障

从表5.1可以看出，华米科技公司在内部优势和外部优势明显，应当优先采用SO战略，运用企业内部优势的时候，同时充分地利用外部遇到的机会，即针

对当前智能可穿戴设备市场中广阔的前景，加大对海外市场的关注度，调整对产品的优化，运用自身较高的技术发展企业。所以，在开展本公司的战略时要优先考虑相关情况，着重加大本身产品研发能力的更大水平的提高。

华米科技公司在采取SO战略的时候，也不能忽视市场中技术壁垒的存在和智能可穿戴设备市场中竞争不规范等外部威胁的存在。华米科技公司还可以选择采取ST战略，同时应充分利用公司中现有的优势和各项资源，努力的提高企业的整体经营和管理水平，还可以依托公司产品中独特的技术优势，研发自有新品，打破技术壁垒。

而WO战略对于华米科技公司来说，需要认识到自有品牌宣传不足的劣势，抓住媒体宣传、消费者更高的品牌关注度等外部基于，需要加强自有品牌的宣传力度，建立长效的自有品牌管理机制，将劣势改变成为优势。

而WT战略，需要公司优化手环、手表等产品的具体分类，突出各类产品的独特优势和适应消费群体，从而应对智能可穿戴设备市场非常激烈的竞争。

5.2 华米科技公司的品牌战略选择

通过对华米科技公司的SWOT矩阵分析，提出以下四点具体品牌战略选择方案：

5.2.1 低端品牌战略

华米科技公司继续与小米公司保持战略合作伙伴关系，利用小米生态链进一步优化本公司的供货、仓储、物流等，优化代工厂的生产质量，打造共有产品的极致性价比；继续与小米公司联合设计后续的小米手环品牌系列，利用小米的品牌效应占据可穿戴设备市场的低端份额，为本公司提供有保障的利润收益，从另一方面间接的提高公司的知名度。

5.2.2 中高端品牌战略

华米科技公司持续发展自有Amazfit品牌，利用现如今逐渐被人们重视的健

康生活这一侧重点，研发设计中高端产品，利用“云+端”的策略，主打健康、时尚、运动三大产品特色；利用AI芯片的独特能力，测量心脏的心电图，监测人体的健康状况，把这一特殊功能植入手环类的产品中，可以专供老年人消费群体，在年轻群体中则可以植入到手表类的产品中，外表配以时尚靓丽的设计，内部嵌入高科技智能芯片，打造内外兼修的新产品。在打造中高端产品的同时，相应提高产品质量，在面向不同的消费群体，对产品质量的要求程度并不一致，千万不能忽视产品质量对产品口碑的影响力，从而导致消费者对该品牌造成的不良影响。

5.2.3 线下门店、线上网店互补的品牌战略

凭借小米公司的小米之家、小米体验店等线下门店，华米科技公司的Amazfit品牌虽然已经进入线下销售模式，但作为非小米类品牌的产品，其入店消费者的关注程度有所欠缺。而小米公司现如今正加大对线下关注力度，Amazfit品牌产品也会进入更多城市的小米线下门店当中，也会进入更多消费者的视野，但是以后两公司的合作关系中止，那么华米科技公司的产品将要退出小米之家等线下门店的销售。华米科技公司可以借助小米公司布局线下发展的良机，选择新开张一定数量的Amazfit品牌的独立门店，虽然这种方式投资巨大、风险不可控，但是可以更直接的向消费者推荐、宣传该品牌，也可以使消费者更直接的体验到产品的各项功能，直接从消费者内部提高品牌知名度。而Amazfit自有品牌现阶段还是主要依赖线上网店的销售方式，在Amazfit官方商城、淘宝、苏宁易购、京东、小米商城等各大网商均有售卖，这种销售方式成本较低，可以快速推出各种促销活动，利用菜鸟物流、苏宁物流、京东物流、生态链等仓储、物流，快速抵达消费者手中。同步搭配线下门店，可以使线上产品到线下门店进行维修、退换货，以官方维修点打消消费者对售后等方面的顾虑，使消费者对该品牌产生足够的信任感。

5.2.4 提高品牌知名度战略

和小米手环系列产品相比，华米科技公司的自有Amazfit品牌的知名度还是

有所欠缺，因宣传该自有品牌的同时，不能提到小米公司，也不能利用小米公司的名气进行传播，加之小米手环对该品牌的压制，造成华米科技公司自有品牌的宣传困难。所以华米科技公司应加大对该品牌的宣传力度，在线上可以利用各大网商、电子产品媒体、主流媒体网站等渠道进行广告宣传，可以主动提供最新产品给测评机构，对该产品进行评测、宣传，利用测评机构的庞大粉丝量进行品牌传播；在线下可以利用大型商场、公交车等候区站牌等渠道进行广告宣传，可以和商场进行合作，在其商场宣传册上打印品牌宣传区域，简要介绍产品情况和优惠内容，吸引消费者直接前往线下实体门店进行现场体验，直接对消费者进行品牌传播。

5.3 华米科技公司的品牌战略措施

5.3.1 提高创新和研发能力

对产品功能、生产创新、品牌传播创新、价格定位创新，商业模式上的更新，减小对小米公司的依赖程度，实现公司有更高的发展程度。产品功能的创新，从设计研发、设计定位、产品适合人群等方面进行调整，需在保证产品质量的这一前提下进行，比如，在华米科技公司发展海外市场时，可以利用国家既有政策方案，调整产品的进出口贸易方式，根据海外市场的具体需求，设计研发适合新市场的新产品，提高产品的功能性，提高自有品牌的市场竞争能力。生产创新是在生产流程、生产方式、库存方式等方面下的改进，简化生产线，调整产品对外运输方式等，从而降低企业的成本。价格定位创新是根据不同地区的发展程度和经济水平等，对不同成本下的产品价格进行相应的调整，为避免市场中的恶性竞争出现，可以分时期、不同的促销手段等方式进行销售，从而实现产品销量的稳定。在实施创新型的过程中，需要从运营模式、产品自身等角度进行综合性的创新研发，以提高创新的全面性和可操作性。

研发和智能技术的能力提升，需要从可穿戴设备的芯片、结构、存储、性能等多方面来进行完善，结合发展成熟的4G技术和正在快速发展布局的5G技术，从技术研发和功能创新研究等多方面进行完善，这对于进一步提高华米科

技公司自有品牌产品的整体市场竞争力有积极的作用。分析华米科技公司的两大品牌产品的特点，从市场需求和智能技术的应用等角度进行强化，进一步提高企业的整体运营能力有积极作用。

为应对西方发达企业对芯片等方面的掣肘，华米科技公司也是有着危机意识的企业，一方面加快对健康和医疗设备的研发，另一方面则未雨绸缪，对核心技术有了替代准备品，且已经在自有品牌产品上进行了商业化应用。华米科技公司在2018年9月17日发布了全球可穿戴市场中第一款智能AI芯片——“黄山一号”，该芯片的发布，代表了华米科技公司已经实现芯片的自主研发，在国内自研芯片领域拥有较高的水平。

5.3.2 加强品牌差异化

公司的差异化营销方式，可以使得企业形象、产品、质量、服务等方面与竞争对手有明显的区别，才能使企业获得竞争优势而采取的方式。该方式的重点是创建行业中和客户群体认为有区别与其他竞争对手的产品和服务水平。实施该方式可以从产品的类别、功能、服务更有特色和形象差异化等。可以使客户形成对产品的依赖，同时培养用户对品牌的忠诚度。差异化需要根据市场中不同地区的消费水平、人均收入、文化水平、购买需求度等方面的不同，结合华米科技公司的特点，实施营销方式差异化管理的方式。在差异化管理的过程中，需要从文化方面的差异、消费者不同需求等角度进行分析，从而提升华米科技公司的管理效果，此外，实现品牌差异化，需要针对不同地区的可穿戴设备市场的情况，对品牌的传播方式、宣传方法等进行差异化设计，比如，针对海外地区的销售，品牌的宣传应该侧重对独特性和个性化，强化广告等方面的宣传力度，以此吸引消费者的目光，同时扩展品牌的市场影响力。华米科技公司通过对自有品牌的市场营销和推广，与消费者之间建立产品关系，在产品或者服务出现变化的时候，可以快速的适应市场的改变，并实现自身的经济效益提高，降低小米手环品牌对华米科技的营收比重。在强调市场需求和产品质量的前提下，以思想差异、功能差异、质量差异等不同方式，提高自有品牌的市场竞争力。

5.3.3 优化布局海外市场

传、品牌传播、品牌价值为核心点，制定宣传的策略。在资金条件充足的情况下，从互联网、自媒体、广告等多种不同渠道中，对华米科技公司的功能、特点等方面进行宣传。在注重自有品牌宣传的前提下，利用不同的平台，对品牌的个性、特点进行宣。此外，在实际的品牌宣传过程中，以同行业的不同产品为宣传参考。比如，苹果公司的Apple Watch系列，突出产品的防水能力、运动功能、健康安全等方面。华米科技公司的Amazfit品牌，可以在注重在广告的宣传过程中，可以重点突出健康安全的产品特点，利用当下消费者群体对身体健康的重视度，整合环境背景、素材、资料，提升消费者群体对Amazfit品牌的认知程度。在品牌宣传、制定和实施过程中，需要从品牌的定位、管理等角度进行完善，实现广告效应的利用程度。

华米科技公司在海外市场的开发，可以结合国家的现有政策，比如“一带一路”，结合其他沿线国家的支持政策等，降低在海外开拓市场的成本，通过促销和运营，从而占领海外市场的份额。华米科技公司可以利用自有品牌的独特优势、产品的性价比等特性，实现企业整体收入的提升。结合现有5G技术大规模布局应用的时机，从技术的应用和产品的研发等多角度进行完善，结合差异化的销售方式，实现华米科技公司在海外可穿戴设备市场的竞争力提升。同时，在海外经营活动过程中，还需要结合市场中的实际需求，比如，在欧美市场中，根据各国的不同发展水平，调整产品的促销模式，融入当地的文化，与本地消费者的消费习惯相结合，推出适合当地消费者的产品。结合小米品牌在海外发展的相关经验，发挥自有产品的优势，并从产品的特点进行完善，对进一步开拓华米科技公司的海外市场有积极作用。

5.3.4 强化服务体系

有品牌影响力和市场份额的同时，从创新、服务等多个方面入手，提高用户的产品体验度。保障用户的实际使用体验，使得客户获得更好的体验感受，是打造品牌的基本能力。

服务体系的建立是基于为消费者服务为核心理念，对消费者的需求和可穿戴设备的购买等方面进行服务，在落实个性化、人性化的前提下，从而培养消费者的忠诚度，增加华米科技公司的市场份额。构建完整的网络营销服务体系是维护消费者的利益，虽然电子产品市场正在呈现多元化、多种类的发展趋势，但是网络营销的服务体系可以一定程度的提高消费者对商家的信任程度，这对消费者的二次、甚至更多次数的购买有相应的推动能力。首先，在开展网络营销模式的过程里，应重点关注网络营销的具体实施方案，精准划分网络营销的服务工作。通过培训的方式，提高客服人员的沟通服务能力，并通过提高客服人员的工作态度，来改变自身营销服务的质量。在使用智能在线机器人的情况下，对自动回复系统进行升级，不再僵硬的回复顾客的提问，可以收集顾客重点的问题进行汇总，提高机器人的自动回复能力，也可以与在线人工客服相互连接，构建相对智能的服务系统。最后，构建网站营销服务体系，需要从客户需求、网络营销成本等方面来进行统筹考虑，构建盈利性的销售方案，并且将服务理念落实在营销方案中，实现网络影响力的全面发展。



第 6 章

结论与展望

6.1 结论

本篇文章，通过对品牌战略理论的梳理，在小米生态链这一特殊的背景下，分析了华米科技公司的内、外部环境，结合波特五力模型，通过SWOT模型分析出了现有情况下适合华米科技公司的品牌战略，并结合相关情况，提出了华米科技品牌战略的实施措施。得出的结论如下：

第一，通过对华米科技公司的品牌战略总体环境的分析，结合SWOT分析的各项最终结果，目前华米科技公司的品牌战略应当以SO战略和ST战略为主，利用技术优势，打破芯片垄断的技术壁垒，同时利用可穿戴设备市场的广阔前景和企业小米生态链中的优势，大力发展自有品牌的产品优势，提高品牌影响力，使得企业更进一步的发展。

第二，对华米科技公司提出四点实施品牌战略的措施，提高创新和研发能力、加强品牌差异化、优化布局海外市场、强化服务体系等方面进行具体政策的落实，这对进一步提高华米科技公司的品牌战略和自有品牌的营销等方面具有非常积极的作用。

第三，对小米生态链中的其他企业来说，长期依附小米公司可以规避许多困难，也可以分到相对应的利润，但是利润低微，并不利于公司自身长期、良性的发展，没有利润就没办法留住人才和后续的产品研发，造成的后果就是产品竞争力下降，导致公司经营不善乃至倒闭。

6.2 研究的不足与展望

由于针对小米生态链内公司分析的案例比较少，相应的参考对象比较少，而华米科技公司与小米公司的战略合作协议将于2020年10月到期，至于华米科技公司独立运营或继续延续双方合作，还不得而知。

随着小米生态链的快速发展成熟，大部分小米生态链企业依旧不能完全脱离对小米公司的依赖，但是需要找到适合生态链企业的发展道路。华米科技公司在品牌战略上还要继续发展下去，持续做大自有的Amazfit品牌，努力成为中国市场乃至国际市场中的知名品牌，成为可穿戴设备行业内的长期领跑者。而针对品牌战略来讲，以后还可以从消费者权益和社会影响的方向来研究。发展成熟的品牌，可以为企业带来较高的品牌溢价，同时给企业带来较好的收益情况。但对于消费者来说，这种情况的出现，对消费者来说有没有必要、合不合适，为这个产品溢出的价格做买单。企业的这种品牌树立，是不是对社会产生了正向的影响。这两种问题在以后可以做更进一步的探究。



参考文献

- Baoli, W. (2010) . E-brand building based on consumers' cognitive processes. *Second International Conference on Communication Systems*. IEEE.
- Blackston, M. (2000) . Observations: building brand equity by managing the brand's relationships. *Journal of Advertising Research*, 40(6) , 101-105.
- Keller, K. L. (2001) . Editorial: brand research imperatives. *Journal of Brand Management*, 9(1) , 4-6.
- Pasquinelli, C., Baumgarth, C., & O'Reilly, D. (2014) . Artist brand building: towards a spatial perspective. *Arts Marketing An International Journal*, (4) , 10-24.
- Spence, M., & Hamzaoui E. L. (2010) . Sme brand building and management: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 44(7/8) , 1037-1054.
- Urde, & Mats. (2003) . Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7/8) , 1017-1040.
- Vallaster, C., & Chernatony, L. D. (2006) . Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European journal of marketing*, 40(7/8) , 761-784.
- VanAuken, & Brad. (2000) . Developing the brand building organisation. *Journal of Brand Management*, 7(4) , 281-290.
- 艾伦·亚当森. (2007) . 品牌以简洁为贵. *经理人*, (11) , 146.
- 大卫·艾克. (2001) . 品牌领导——正在兴起的模式. *声屏世界·广告人*, (5) , 115.
- 程艳红. (2010) . 白酒企业品牌定位研究——以泸州老窖为例. *江苏商论*, (8) , 29-31.
- 陈况. (2016) . 中小企业swot分析及发展战略选择. *经营管理者*, (27) , 249-250.
- 范秀成, & 张彤宇. (2003) . 论跨国公司的联合品牌战略. *外国经济与管理*, (9) , 18.
- 冯晓青. (2013) . 企业品牌战略及其实施策略研究. *武陵学刊*, 038(5) , 75-82.
- 傅红平. (2016) . 浅析企业品牌战略研究. *经济师*, 327(5) , 269-270.
- 高俊翔. (2012) . 试论企业品牌营销策略. *科技信息*, (6) , 76.
- 郭静. (2013) . 企业实施品牌战略的策略研究. *商业经济*, (04) , 73-75.
- 郭东强. (2014) . 小米手机模式对中小企业发展的启示. *中小企业管理与科技*, (3) , 43-44.

参考文献（续）

- 胡欢欢. (2008). 品牌定位与品牌建设——十年来中外品牌研究综述. *今日南国: 理论创新版*, (04), 29-30.
- 黄澄. (2014). 探析小米模式对中小企业品牌建设的意义. *中小企业管理与科技旬刊*, (03), 29-30.
- 姜彩芬. (2007). 网络环境下传统企业品牌推广之道. *广州大学学报*, (12), 61-63.
- 雷丽萍. (2007). 从三星公司的发展看知名品牌的建设路径. *商场现代化*, (06), 215-216.
- 李刚, & 伍静. (2007). 品牌战略与企业核心竞争力研究. *经济师*, (1), 190-191.
- 李桂华, & 申媛婷. (2019). 要素品牌策略、营销能力与品牌绩效关系研究. *管理评论*, 31(01), 115-127.
- 李春晖. (2014). 基于企业文化的企业品牌建设研究. *企业技术开发: 下旬刊*, 033(008), 21-22.
- 刘佳. (2017). 基于企业核心竞争力提升的品牌战略管理实践. *现代营销(下旬刊)*, (4), 10-11.
- 刘建业. (2014). 实施名牌战略要打“组合拳”. *河北企业*, (2), 5-6.
- 刘彦华. (2015). 小米手环: 华米科技起跑线. *小康: 财智*, (9), 30-33.
- 鲁浚科. (2011). 从华为手机进军美国智能机市场对中国品牌走出去的思考. *商业文化(上半月)*, (07), 187.
- 苗兆光. (2019). 小米生态链布局及其模式价值. *中国工业和信息化*, 11(04), 88-92.
- 彭晓辉. (2016). 经济转型背景下的我国中小企业发展战略探究. *市场论坛*, (9), 44-45.
- 乔春洋. (2008). 品牌形象塑造的途径. *中小企业管理与科技(下旬刊)*, (6), 51-52.
- 苏贝. (2014). 华为: 从白牌手机开始的创牌之旅. *中国品牌*, (8), 40-42.
- 孙晋芳. (2014). 品牌战略助推企业文化建设. *商业文化*, (20), 160-160.
- 孙玲. (2010). 品牌力量向上生长——关注发展中的生物医药企业: 为中国企业打造国际“烙印”. *中国医药技术经济与管理*, (6), 48-50.
- 孙宁. (2006). 基于企业竞争力的品牌战略选择. *商业时代*, (29), 25-26.

参考文献（续）

- 唐优. (2017). 小米手机发展战略之品牌定位与推广. *企业改革与管理*, (8), 46.
- 唐 舒尔茨, & 李光斗. (2006). “整合营销传播”与“整合品牌传播”——李光斗与唐 舒尔茨高峰对话. *中国广告*, (6), 70-72.
- 王启业. (2013). 我国企业品牌战略管理的几点思考. *经济师*, 293(07), 254-255.
- 王如晨. (2018). 小米生态链商业模式拷问. *上海信息化*, (03), 29-31.
- 王玉华. (2011). 品牌营销的理论分析与对策研究. *经济与管理*, 25(09), 54-57.
- 王世文. (2011). 电子产品代工企业竞争力的现状与提升策略研究. *国际贸易问题*, (12), 116-123.
- 王永娟. (2018). 零制融合视角下零售企业的自有品牌战略. *商业时代*, (014), 54-57.
- 卫中旗. (2010). 基于企业文化的企业品牌建设研究. *改革与战略*, (11), 156-159.
- 吴晓宣. (2014). 苹果强势品牌构建策略探析. *福建商学院学报(原福建商业高等专科学校学报)*, (2), 10-14.
- 许基南. (2007). 基于产业链分析的代工企业自主品牌战略研究. *当代财经*, (2), 71-75.
- 徐剑韬, & 吴玥瑭. (2018). 多元化战略实施:以小米生态链为例. *财政监督*, (16), 112-116.
- 阎志军. (2006). 韩国三星品牌的崛起及对中国企业的启示. *区域经济评论*, (8), 16-17.
- 杨望成. (2000). 多品牌战略与品牌组合. *华糖商情*, (A04), 34-36.
- 张英. (2017). 试析3c产品企业中的品牌文化建设——以苹果、三星、小米为例. *经营管理者*, (23), 267.
- 张天树. (2014). 小米手机品牌管理探讨及对策. *中外企业家*, (10), 92-93.
- 张根海. (2012). 中国品牌建设现状分析及对策. *河北工业科技*, (4), 55-59.
- 张新丽. (2009). 浅议我国企业的品牌战略管理. *改革与开放*, (024), 121, 123.
- 翟晓瑞. (2019). 移动互联背景下的华为手机品牌策略营销分析. *传播力研究*, 000(007), 209-209.
- 赵朝辉. (2014). 苹果公司的品牌战略及其对中国企业的启示. *科技风*, (18), 89.

参考文献 (续)

- 周飞. (2015). 小米手环的缔造者——安徽华米信息科技有限公司创新发展纪实. *中国高新区*, 169(09), 71-73.
- 周俊. (2012). 中小型企业品牌战略管理探究. *中国市场*, (23), 54-55.
- 周弋洋, & 易卉. (2009). 浅议企业品牌战略. *全国流通经济*, (4), 36-37.
- 朱伯伦. (2013). 网络环境下的企业品牌价值提升分析. *商场现代化*, (23), 62-64.
- 朱东梅. (2019). 尴尬前行中的小米生态链. *现代家电*, (10), 41-44.



个人简历

姓名	韩瑛琦
生日	1994年12月1日
出生地	中华人民共和国山东省菏泽市
教育背景	本科：北京交通大学 专业：人力资源管理，2018 硕士：RANGSIT UNIVERSITY 专业：工商管理，2020
永久地址	中华人民共和国山东省菏泽市牡丹区华英路
邮箱号码	yingqi767083658@gmail.com

