



在竞争残酷的中国智能手机市场，一加手机能活下来既源于它背靠强大的OPPO供应链，也源于它独特的海外战略和品牌之路。但巨头缝隙下，一加小而美的故事可以讲多久？



进入 2016 年以来，国内多数互联网手机品牌都面临着倒闭或是出售的危机，而沉默了一年时间的一加手机却悄悄盈利了。

成立三年，一加的故事始终存在两个版本，轻蔑和意外并存。有人认为它年销量仅 200 万—300 万部，其中三分之二左右在海外，国内市场销量在中国一年约 4 亿部的智能机总量中基本不值一提；有人则赞叹一加在国际市场建立起的品牌声势，受到国外一众高端、极客人士的热捧。

“在美国其实很难看到有一个中国品牌的产品能够获得这么大的关注和认可。”美国著名科技产品测评家 Walt Mossberg（业内人称“莫博士”）说，“这是最有硅谷味的中国公司。”

在中国智能手机历史上，与一加同时期诞生的还有努比亚、IUNI、荣耀和 ZUK 等。它们有着相似的创立背景，都是传统手机厂商应对互联网冲击时紧急催生的婴儿。从销售表现上来看，华为的荣耀最成功，2013 年底诞生后第二年销售额迅速达到 24 亿美元，之后又于 2015 年 10 月提前完成全年 50 亿美元的销售目标。对比之下，金立的 IUNI 已经关闭。

除上述传统厂商孵化的互联网品牌外，锤子、小辣椒、大可乐等也都是受到小米模式启发创立，如今大可乐已经倒闭，而魅族和锤子陷入巨额亏损的泥淖中。一位前金立人士向《财经》记者透露，在互联网手机最高峰，深圳至少有 1000 家注册手机企业，如今已大多不见踪影。荣耀几乎成为众厂商学习小米模式后，唯一冲出来的手机品牌。

一加手机没有荣耀那么闪耀的销售业绩，一年出货量不足 300 万部，在中国智能手机市场没有掀起任何波澜。但其特殊之处在于，华为和荣耀更多是母公司和子公司的关系，而一加更为独立，其与 OPPO 有着同样的控股股东——广东欧加通信科技有限公司。但是，OPPO 并未对一加持股，也不参与一加之实际运营策略。

一加继承了 OPPO 的产品和管理理念，背靠 OPPO 强大的供应链，这是它得以在红海中存活、长大的原因之一，但更重要的是，一加所走的每一步都异于他人。

多数互联网手机品牌是先做 ROM 后做硬件，先做国内后做海外，先做线上再扩展线下，而一加的路径则完全相反。同时，它讲成了令不少中国手机企业羡慕的品牌和海外故事，甚至为中国公司出海提供了一款别致的样本。据《财经》记者了解，一加手机已经在 2016 年四季度实现盈利。

“我们从来没想过大赢。我经常跟我的同事讲，不要去学小米，你不是雷军，你怎么学也学不会。”一加创始人兼首席执行官刘作虎告诉《财经》记者，一加的一切源于产品。“如果一加突然死了，那一定是产品出了问题。”刘作虎说。

## 活下去

“我们跟 OPPO 在市场上其实是竞争关系。大家会说华为荣耀，但不会说 OPPO 一加”

一加的成立只用了一顿饭的时间。2013 年 8 月 18 日，一席 OPPO 中高层在深圳欢乐海岸的俏江南餐厅里聚餐。这场饭局过后，包括张璇在内的五名 OPPO 老员工办好了离职手续。

一起吃饭的还有 OPPO 控股股东广东欧加通信科技有限公司董事会成员、原 OPPO 副总裁刘作虎等十余人。吃饭间隙，一位欧加董事会成员突然提议：“要不张璇，你来做这个新品牌的产品。”受到小米冲击，董事会正决意试水互联网。“我吃着吃着突然就愣住了。”张璇对《财经》记者回忆，这件事对于 OPPO 大部分员工来说毫无预兆。

张璇现任一加产品总监，和他一同在 2013 年 8 月 18 日饭局上接受任命的还有——负责研发的刘丰硕、负责国内营销的胡亮等。次日，负责海外营销的裴宇也离职 OPPO 加入一加团队，再加上创始人刘作虎，七个人组成一加最早期的创业团队。

小米是互联网手机的鼻祖，它开创的互联网模式的核心教义——低价格、高性价比、无品牌溢价。一加向小米学会了在网上卖手机，但是不认同其不赚钱卖硬件的商业逻辑。

相较大多数互联网手机，一加的定价高，一加 1、2、3 的定价分别为 1999.99 元、1999 元和 2499 元。一加营销总监裴宇对《财经》记者说：“我们硬件从来都是赚钱的，这是我们的态度。”

刘作虎向《财经》记者表示，线上缺乏一个真正的高端品牌，当时大家觉得在网上买就是为了便宜，但是电商不意味着便宜和性价比，1999 元可以为你带来更好的产品，他看到了这个价格空白和机会。他强调，一加明年还要涨价。

如果说一加作为独立公司成就了刘作虎个人创业的愿景和野心，那么创立新品牌试水互联网则更多源于弥漫在 2013 年中国传统手机厂商中的危机感。

2013 年的中国智能手机市场正处于加速变革期，一二线城市智能机换机潮在这一年达到高峰。市场研究和咨询机构 Gartner 发布报告称，2013 年全球智能手机销量首次超过功能机销量，共计售出 9.68 亿部，而中国智能手机销量增速达到 86.3%。与技术迭代相伴的是，中国电商渠道崛起，以线上销售起家的小米，2013 年出货量首次突破 1000 万门槛达到 1870 万部，较上年增长 160%，一时风光无限。

互联网模式风起云涌，与之对应的传统厂商陷入前所未有的恐惧中，纷纷成立互联网子品牌或创立子公司开拓线上。

最早做出尝试的是中兴，它于 2012 年 10 月 31 日创立努比亚。这一风潮在 2013 年底达到顶点，11 月 15 日金立推出 IUNI，12 月 16 日华为推出荣耀，12 月 17 日刘作虎宣布一加成立。联想的 ZUK 于 2015 年 5 月 28 日最后一个推出。

根据市场研究机构 IDC 发布的最新报告，2016 年三季度 OPPO 出货量 2010 万部，较去年同比增长 106%，登顶销量榜首。多位接受《财经》记者采访的人士认为，2016 年 OPPO 的市场表现和三四线城市的换机潮有关，而这正是 OPPO 的布局优势所在。

但对于享受三四线城市的线下销售红利，OPPO 并未提前预知，这一销售业绩更没能缓解它几年前在面对线上渠道异军突起时的强烈恐慌。“那个时候你要知道它下单都是战战兢兢的。”刘作虎说。

成立之初，一加一直极力撇清和 OPPO 的关系。刘作虎曾多次公开强调一加并非 OPPO 子品牌，完全独立运营。刘作虎表示，在体制内创新，成功的可能性非常

低，同时也不利于团队心态。一位一加早期员工对《财经》记者说：“它想保持自己的独立性，做一个国际化的很酷的科技公司。”

一加的运营主体是深圳市万普拉斯科技有限公司，万普拉斯是一加英文名 Oneplus 的中文音译。一加和 OPPO 拥有共同的控股股东——广东欧珀电子工业有限公司，现改名为广东欧加通信科技有限公司。OPPO 并未对一加持股。

欧加董事会为一加提供资金支持指的是注册资本 5000 万元人民币，之后一加资金自行运转，董事会未持续输血。成立三年，一加第一年和第三年盈利，第二年基本持平。

“我们跟 OPPO 其实在市场上是竞争关系。”一位一加的员工告诉《财经》记者，对比荣耀，其在市场营销上最核心的是他们透支华为的品牌影响力，但是一加和 OPPO 区分得很清楚。大家会说华为荣耀，但是不会说 OPPO 一加。

除了财务投资外，OPPO 对一加最大的扶持在于供应链。刘作虎对《财经》记者表示，一加的供应链和 OPPO 是共用的。

2016 年手机供应链资源紧缺，供应端资源大幅向大厂商聚拢，小厂商生存压力倍增。供应链资源紧张最直接的原因是，市场对 2016 年手机销售情况的错误预估，实际需求增长高于预期。

江元集团深圳市隆科电子有限公司总经理王青告诉《财经》记者，2016 年手机供应链主要缺货的是内存和屏幕，供应链厂家会优先供货给一线厂商如华为、OPPO 和 vivo，资源紧张对他们的影响主要体现在成本涨价，但是对于二三线品牌，资源紧张的直接影响就是拿不到货。

“当上游供应链的资源很丰富的时候，对我们这些品牌商来讲压力就不是太大，一旦上游的供应链缺货，就会选我供谁不供谁，我肯定保留我认为有前途的，如果我看不上你，你的货都拿不到。”智能手机创业公司小辣椒创始人王晓雁对《财经》记者说。

在行业集中化的趋势下，多位接受《财经》记者采访的人士认为，每年 1000 万部出货量成为中国手机品牌的分水岭，核心原因是没有足够大的体量，品牌在供应端话语权弱。“今天的手机行业很残酷就在这，你必须要做到有能力面对一个千万级甚至上亿的用户，否则其实你没法生存。”一位小米员工告诉《财经》记者。

“要么就像一加一样，供应链体系都是和 OPPO 共享，否则正常研发一部手机，你要是想做得不错，研发成本至少在 5000 万元往上，这是非常夸张的，不是一个小厂商能轻易玩的游戏。”一位魅族员工对《财经》记者说。

《财经》记者实地考察位于东莞的 OPPO 手机工厂，该工厂共有四个车间，一个月能生产 500 万—600 万部手机，运营成本为 60 万—70 万元 / 月。工厂共 6000 余名员工，其中 1000 名是一加手机的生产工人，他们每天工作八个半小时。该

工厂由 OPPO 自建，一加是从 OPPO 手上租来一部分，工人的工资全部由 OPPO 先发放，之后一加再同 OPPO 结算。

目前一加手机的生产流水线，每小时能生产 125 部手机，一条生产线有 24 名员工。包括测试，生产一部一加手机需要 23 道工序。

一位资深手机界人士向《财经》记者透露，一加 X 的尾货最后是 OPPO 帮一加清理的，清理方式是 OPPO 出了 A30 手机。

“他们的存在有他们存在的价值和意义，你可以理解为董事会对线上的学习和试水，我们现在线上没多少量，第二个海外市场它确实口碑很好。”一位接近 OPPO 的人士说，“但一加竟然在竞争这么激烈的 2016 年实现盈利了。”

没有 OPPO 供应链的支持，一加的故事讲不下去，其他人更学不来。但这并不是一加能够活下来的全部原因。“OPPO 的确给了我们供应链的支持，但一加一直在为活下去做着艰难的努力，而这是谈论一加更有意义更值得去关注的地方。”一位一加员工说。

刘作虎认为一加的核心竞争力之一在于文化，而这种文化的核心是本分——这也是 OPPO 的企业文化

刘作虎最近一次发火是在一个礼拜一的例会上，他发现一款团队新开发的软件，在座高管都没有用过，一时间火冒三丈。他告诉自己要忍住、要忍住，最后最后还是失败了。刘作虎拍响了桌子。

“其他的我都能够饶恕，但是跟产品相关的这种事情，我绝对不允许出现。”虽然已经过去好几天，刘作虎说起这件事还是不太高兴。

一位已经离职的一加营销部员工告诉《财经》记者，大多数时候刘作虎都很随性，甚至穿着拖鞋上班，没有任何领导的感觉，更像一个产品经理，但是一旦你犯了他不能容忍的错误，后果会非常恐怖。

所谓“不能容忍”指的是——很低级、很丢人，或者说没有逼格。比如他会亲自检查自己的每一条微博，曾多次因为一个错别字或者图片分辨率不够，怒不可遏地冲进营销部大发雷霆。

“Pete（刘作虎）不是一个传统意义上好的老板，他是一个充满瑕疵但是有人格魅力的人。他会有很多明显的性格缺点，比方发火、说脏话，他从来不掩饰他的缺点，是一个情绪写在脸上的人。”张璇这样评价他的老板。

刘作虎 41 岁，看上去容光焕发，他的脸上常年挂着一丝微笑。他自己说，“微笑”不一定是因为开心，而更多是出于习惯。他自称性格内向，很多时候不愿意在公众前露面，他自嘲不擅长说精炼的漂亮的话，他向员工传递理念的方式就是和员工泡在一起反复地说案例。“理解了没有？没理解，下次再跟你聊，慢慢就理解了。”他说。

1998年刘作虎从浙大毕业后就加入步步高集团，从最基层的技术人员做起，15年在步步高严格的管理体系中一路上行，他离开OPPO时的最高职位是OPPO副总裁。

这是一个从传统企业长出来的人，OPPO的价值观根深蒂固地盘踞在他身体里，他觉得这是自己最大的财富。即使成立一加，在作每一个重要决策时他都会以OPPO的企业理念来衡量自己，比如是否本分，比如是否隔绝外界压力坚持做正确的事。刘作虎告诉《财经》记者，董事会一般不干预一加的管理，他每次见到陈明永聊的都是本分、专注等OPPO文化。

刘作虎职业生涯中的飞跃期，在他带领团队在北美市场做OPPO蓝光播放机，其团队拿下多项影音大奖，获得一部分北美顶级发烧友的追捧。这段经历为他带来声名大噪，也形成了他做产品的一贯风格——对硬件极度坚持、品牌小众、主打高端消费群体。

产品是刘作虎的底线，也是追求。“我们实验室有很多要求是很变态的，那绝对是行业里面要求最高的。绝对的，一般话不能说绝对，但是这个我们敢说绝对。”坐在办公室，刘作虎自信地说。他拿一加的跌落实验举例，称跌落高度刚从1.8米上调到2.5米。

“他是一个对审美高度较真的人。”一位一加早期员工告诉《财经》记者。刘作虎的办公室面朝大海，大幅的落地窗配上纯白色主色调，点缀有黑、红色桌椅和几束百合。这是刘作虎喜欢的北欧风格，以极简著称，这种审美和逼格被刘作虎一再强调，并向员工反复灌输。他坚持要将逼格融入产品。

不过他极少在办公室工作，大多数时间坐在开放的员工区，和研发部门同事泡在一起。“他特别愿意和研发的人宅在一块，他对自己的东西有种类似恋物癖的感觉，觉得这个手机是我刘作虎带着一加这个公司做出来的，所以我要明白里面的每一个原理、每一个细节。”上述一加离职员工说。

刘作虎对细节的挑剔经常被拿来和罗永浩对比，甚至有人提议称，一加和锤子应该合并。一加3投模的前一晚，刘作虎不满意手机弧度，为了调整1毫米把产品上市时间延迟了一个月。与之对应的是，老罗要求整个手机是完美的长方体，为了追求好看，锤子T2甚至去掉了天线信号条。

但是刘作虎认为，自己和老罗的审美有差异，相比老罗喜欢拟物的形态，刘作虎更喜欢简单、干净的北欧风。还有一点是，刘作虎在安全上更保守。比如一加手机的电能量密度到现在还是540Wh/L，2015年上市的荣耀7就已经达到600Wh/L。

他为这种保守的世界观感到骄傲，多次开会做企业SWOT分析时告诉团队，一加最大的优势就是对OPPO企业文化的沿袭，而这种文化的核心是——“本分”。

一个刘作虎经常拿来举的例子是，一个美国客户找OPPO做DVD合作商，一次性下100万订单，OPPO商议单量太大最终拒绝，而冒险接单的另一家中国企业倒闭。“你不能说我把身家性命赌进去，我们没有那种赌徒的心态。”

一加 1 问世后市场反响好过预期，特别是海外市场意外火爆。根据一加公布的数据，一加 1 第一年全球出货超过 150 万部，其中海外市场占据 60%，而小米第一年出货也只有 30 万部。

发布之初一加只备了 5 万部货，看到市场反馈不错，刘作虎马上追加了 100 万部，之后销售情况有所下滑，又一下减到 30 万台。“那个纯粹是拍脑袋。”刘作虎说。但是他不后悔下单太少。

“我们一直这样思考问题——你作一个决策，如果这个决策失误了，这个企业还存不存在？是不是还能健康地活着？”但事实是——一加 3 问世，刘作虎备货不到 100 万部，加上供应链紧张，再次导致今年供不应求。

2015 年是一加压力最大的一年，一加 2 和一加 X 的失败，公司内部反复反思。2015 年 11 月 23 日，刘作虎发布题为《聚焦，再出发》的内部邮件，反思一加这一年遇到的各种困难，称核心问题是“不够聚焦”。

刘作虎认为这两款产品的失败就是自己不够“本分”。其一是产品定位不本分，一加做了一款 X 系列，定价 1499 元，比旗舰机低，市场反馈不佳，最后一加砍掉了该系列，并于 2016 年 6 月宣布一加一年只推出一款旗舰机，聚焦中高端产品；其二是渠道不本分，一加 1 反馈不错随即一加开始扩展线下，最后导致产品定价纠结、入不敷出，挣扎几个月后，刘作虎关闭了已经开出的 45 家线下店，专注线上。“我就是要做线上精品。”他说。

刘作虎称，这样做是为了让一加更加简单、专注。线上和线下有天然的矛盾，线下存在渠道成本，如果按线上定价 2500 元，线下利润就少；如果按线下定价 3000 元，一加的线上就很有可能失守；如果取中间值定价 2800 元，线上觉得太贵，线下也不够渠道费用。“在线上我是高端里面最有竞争力的产品。”刘作虎说，“但你想又想兼顾线上又想兼顾线下，最后两面不讨好。”

深耕线上高端和海外精英，成立三年，一加的每一步都异于他人。

## 意外的海外成功

海外市场的走红是刘作虎不小心擦出的火花，但却成为一加最大的增值

三年的企业成长史中，一加在刘作虎的控制中小心翼翼地活着。在中国智能手机市场上，一加始终不温不火，没有翻船，也没有任何惊心动魄的故事。但是一加海外则不同。

一加进入海外的方式比在中国大胆、激进得多。海外最初的口号是“旗舰杀手”，同时使用了邀请码的方式。在国内，一加相对保守，口号是——“安静的美男子”。

为了迅速在海外造出声势，一加策划了一场“粉碎过去”（Smash the Past）的营销活动。游戏规则是：用户报名，一加从报名者中选出 100 名，这 100 名消费

者录制将旧手机彻底粉碎的视频上传，就可以一美元换一部一加手机。但是活动开始后情势立马失控，很多人没有看清游戏规则，还没有被选中就先把手机砸了。

一加的知名度迅速在海外扩散，刘作虎坚持的产品理念得到极客圈的认可，甚至成为硅谷最受欢迎的手机品牌。“在美国其实很难看到有一个中国品牌的产品能够获得这么大的关注和认可。”Walt Mossberg说。此外，《时代周刊》《华尔街日报》《福布斯》等众多国际媒体也都撰文分析一加，这些都是一加始料未及的。

一加海外的负责人裴宇，今年27岁，北京出生，纽约生活两年，之后在瑞典长大，具有多元化的成长背景，他23岁时在OPPO建立起第一支外籍团队，之后一加的海外营销由他全权负责。他相当于一加在海外的代言人，由于负责全球团队，裴宇40%的时间都在深圳以外出差。一位裴宇的好友告诉《财经》记者，即使在深圳，裴宇也住在Airbnb，所有的随身物品不过两个行李箱——一个托运箱、一个登机箱。

裴宇告诉《财经》记者，一加最初想把主战场放在国内，海外市场只是当作实验品，加上没有钱，所以才会使用这么激烈的方式以获得关注度。“一开始国外就是一个颠覆者的形象，很酷的颠覆者的形象。”他说。

除了营销迅速抓住海外用户眼球之外，一加海外市场成功的另一个原因是最初选择和CM（CyanogenMod）合作，而其国内用的是Color OS。其实选择CM很大程度是因为一加经费有限，还没有做自己的ROM，而CM最接近原生安卓，更容易被海外用户接受。

不过后因CM与Micromax签署排他协议，一加与CM终止合作，一加推出了自己的ROM——氧OS和氢OS——前者面向海外，后者面向国内。刘作虎告诉《财经》记者，目前两个ROM已经合并，只是桌面不同。

对比一加在国内的表现，一加于2013年12月宣布成立，事实上错过了中国互联网手机发展的最佳机遇。刘作虎认为，小米能够在国内迅速取得成功的核心是时机，其定价具有独特性，能够迅速掌握口碑，传播成本也比现在低很多，但是一加在海外恰好撞上了对的时间点和机遇。

进入海外，一加的价格档位在美国、三星之下，而1500—2500元这个价位刚好是欧美市场的一个空白区，一加填补了这一空白，成为性价比最高的安卓高端手机。

在芬兰，一加与电信运营商ELISA合作，自一加3上市起连续3个月销售全渠道排名第一。“芬兰是诺基亚的故乡，芬兰人依然对诺基亚有着很深的感情，当一个保守的国家向OnePlus敞开了怀抱，对我们来说是一种鼓舞。”一位一加员工说。



大多数中国品牌进入印度时，因印度消费能力弱，选择以低端产品进入，但是一加仍然以高端旗舰机进入，例如一加 3 在印度的最新售价是 27999 卢比（折合人民币 2800 元人民币），而印度是一加增长最快的海外市场。

“其实就是不小心风吹到你该吹去的地方。”裴宇说。

“在我看来很多事情是必然形成的，我在很多年前做蓝光的时候，我给内部人说了一句话，我们这个体系做海外能做成，很少有品牌可以做成功，原因是什么呢？因为我们的价值观跟海外的、西方的主流价值观是一致的。”刘作虎说。

一位一加产品部员工对《财经》记者说，他不明白为什么锤子不做海外，他认为海外用户更容易为好的设计买单。罗永浩曾告诉《财经》记者，不是所有企业都有裴宇这样的人。

现在，一加已经进入 33 个海外国家及地区，其海外市场销量占总销量的 60%—70%。

和最初把海外当作试验田不同，一加调整了自己的市场策略。其一，一加把海外和国内两个营销团队合并成一个，全部由裴宇负责；其二，一加的市场重心从中国转移到海外。“看整体的话，如果我们把精力放在印度和欧洲的话，可能会对我们稍微好一点，中国的竞争还是比较激烈的。”裴宇说。

“中国的问题是没有质量高、品牌时尚的安卓手机，但是你可以说美国人是支持一加的，认为一加是‘The Apple of Android’。”中国首创董事长 Peter Fuhrman 告诉《财经》记者，这是一加最大的成功之处。

美团大众点评 CEO 王兴曾多次公开表示，中国互联网公司已经进入“下半场”，“下半场”的三大路径分别是高科技、“互联网+”和国际化。中国互联网公司出海已经成为必然趋势之一，在此过程中，一加或可成为一款别致的样本。

不过也有人对此表示质疑。一位负责海外业务的手机界人士告诉《财经》记者，即使是海外，一加的影响力也非常有限，只是集中在一个小圈子内，难以成为大众品牌。

2013 年到 2016 年，是手机行业风云激荡的三年，从两年前的互联网思维到如今的线下为王，新品牌大量涌现，失败者黯然出局。

刘作虎表示，一加犯过很多错误，比如做线下，比如快速扩张，但现在一加的定位很清楚，就是做一个线上的精品。“我们才三年，担心什么？”他说。

2016 年 11 月 29 日，沉默了半年的一加发布新品 3T 手机，其官网 Logo 是：一部旗舰的渴望与想象。

[\(本文首刊于 2016 年 11 月 28 日出版的《财经》杂志\)](#)