

# 美的否认封杀小米，谁掐着谁的“七寸”？

美的集团要求其全国售后服务商“停止为小米和格力提供维修服务”，有美的员工表示，此次政策主要针对的是家电售后体系尚不成熟的小米，今年小米空调发展迅猛，给美的带来了不少压力。

小米经销商们表示，空调售后主要是安装，小米目前有送装一体和先送后装两种选择，让售后服务商“二选一”会减少小米对线下服务商的绑定，仍有第三方合作商可以选择，只要不乱收费不会对空调服务有太大影响。

消息传出后，美的官方火速辟谣，称“并无强制排他性合作行为”。但市场上的各种风言风语，还是侧面反映了小米空调的发展迅猛，给美的带来了不少压力。

耐人寻味的是，一直以来大张旗鼓与小米和雷军隔空打“嘴仗”的明明是格力和董明珠，怎么这时候反而是美的被曝出向小米开战了？

这场看似“空穴来风”的传言背后的现实状况是，当前国内空调市场正经历一场激烈的“三国杀”博弈，以及整个家电行业渠道变革下的生态对抗。

而到底是美的这家传统家电巨头面对互联网新贵小米，能证明还是老的辣，抑或是小米能够从最近此起彼伏的负面舆情中通过家电行业的一场脆胜来实现终极自救？

01

## “鲶鱼”小米，搞疯美的？

要解开一切谜团，还要从2014年那个冬天说起。

2014年12月14日，美的集团公告向小米科技定向增发5500万股，募资总额不超过12.66亿元，发行价格23.01元/股。

交易完成后，小米科技持有美的集团1.29%的股份，成为其第十大股东，并享有提名一名董事的权利。作为对价，美的也以12.73亿元投资小米，双方在智能家居、移动互联网电商等领域展开战略合作。

从战略意图看，此次“联姻”呈现出明显的互补性需求。

在“互联网+”浪潮下，传统家电巨头亟需智能化转型。美的看中的正是小米在智能硬件、电商渠道及物联网生态的建设能力。当时美的董事长方洪波明确提出“未来卖单一产品没有意义，必须卖系统”，而小米正是“系统”能力的最佳代表。

彼时的小米正从手机向全品类扩张，急需成熟的供应链和制造能力支撑其“生态链”战略。美的作为全球家电制造龙头，其研发、



生产和品控体系是小米快速切入大家电市场的理想跳板。

根据协议，双方将在智能家居产业链、移动互联网电商及智能家居生态链建设等领域深度合作。2015年，双方联合推出的“i-Youth智能空调”问世，试图将小米的智能控制系统与美的的硬件制造能力结合。然而，这款被董明珠斥为“两个骗子合作搞欺诈集团”的产品，市场反响平平。

合作成果有限的原因大致可以归为三个方面。一是战略优先级错位，小米的生态链投资讲求“快迭代、高周转”，而美的的传统制造体系强调“稳健、规模化”，两者节奏难以同步。

二是品牌定位冲突，小米坚持性价比路线，而美的在中高端市场有深厚积累，联合产品的定价权与品牌归属长期存在争议；三是数据主权争夺，智能家居的核心是用户数据，双方在数据归属与平台控制权上始终未能达成共识。

转折点发生在2018年7月，小米在这一天正式发布“米家互联网空调”，正式宣布进军大家电行业。这款标价1999元的智能空调，正是美的子品牌“华凌”的核心阵地。更致命的是，小米采用了代工模式，绕开了重资产投入，以轻资产方式快速抢占市场。

2018年的小米空调零售量份额不足1%，但此后七年，小米空调却开启了坐火箭般的狂飙模式。

财报数据显示，2023年小米空调出货量突破440万台，同比增长49%，2024年更是达到680万台，增速超过50%，到了2025年第二季度，小米空调出货量已连续三个季度保持50%以上增速，线上市场份额稳居第三，仅次于美的和格力。高盛甚至预测，到2026年小米空调市场份额将提升至10%。

面对昔日盟友的“背叛”，美的选择了反击。2025年，美的集团彻

底清仓持有的小米股票，结束了长达十年的交叉持股，累计套现超18亿元。

方洪波的决绝，本质上是对制造业生存法则的捍卫：“利润是企业的生命线”。切断与小米的联系，既是为避免“左手打右手”的利益冲突，更是为即将到来的全面战争储备弹药。

奥维云网数据显示，2024年小米空调在线上市场占有率已达11.77%，与美的旗下年轻品牌华凌的价格区间高度重合。凭借“极致性价比+高颜值设计”，小米在下沉市场不断蚕食美的的份额，仅2024年就导致美的空调市占率下滑0.6个百分点。

更致命的是小米的生态打法。2025年小米武汉智能家电工厂一期投产，年产能峰值达700万套，并计划于2026年开启空调大规模量产。这意味着小米将从代工模式转向自建供应链，直接威胁美的的核心制造能力。

通过米家APP，空调与手机、电视、扫地机器人互联互通，小米构建起智能家居全场景。这种“硬件+软件+服务”的模式，正在瓦解传统家电厂商单纯卖硬件的逻辑。小米的目标不只是“做个空调”，而是五年内进入大家电行业头部。

对美的而言，空调不仅是营收支柱，更是其布局智能家居的入口。当小米以“去掉中间渠道、线上直销”的方式将价格下探至行业腰斩水平，美的依赖的传统经销体系面临“重创”。

但小米的软肋也显而易见，那就是服务网络。传统厂商用二十年建立的售后体系，不是互联网模式能瞬间颠覆的。

因此传出美的要求售后服务商停止小米格力业务就不足为奇了，小米不是要自建工厂吗？那美的先断了服务后路，势必会对小米

造成精准打击。

02

## 美的格力小米“三国杀”，到底谁是幸存者？

要理解美的为何从售后渠道下手，必须先读懂家电行业的渠道铁律。传统家电业有三条生命线：制造、品牌、渠道。前两者是明线，后者是暗线。

美的、格力之所以能用30%的毛利率支撑庞大帝国，靠的就是对渠道的绝对控制。以格力为例，其线下经销商体系深度绑定，通过“淡季返利”、“压货模式”将经销商变成利益共同体。美的虽然更早推进渠道数字化改革，但本质上仍是“公司-区域代理-经销商”的层级体系。

售后网络，是这套体系的毛细血管，同时也是小米的“七寸”。一台空调售出后，安装、维修、保养需要持续10-15年。全国数万名售后工程师、数千个服务网点，构成了品牌的“最后一公里”。

美的要求售后商“站队”，本质上是在封锁小米的线下服务能力。对于小米而言，其互联网模式在线上无往不利，但空调这种“三分产品七分安装”的重服务品类，其售后体系严重依赖于同时承接多个品牌的第三方服务商。

到了2025年，小米空调线上渠道市占率已跃居第三，但线下渠道在行业前10名开外。这正是小米的七寸所在，你线上再强，我卡死你的线下落地能力。

更微妙的是，美的这次虽然“剑指双雄”，但真正受伤的很可能只有小米。因为格力拥有自有售后体系“格力服务中心”，对第三方依赖度低，这种非“二选一”的措施，既避免被指责“针对特定竞争对手”，又能精准打击最具威胁的敌人。

不过，这件事真正让人意外的是，为何是美的先出手，而不是格力？

表面看，格力与小米的竞争更直接。董明珠多次公开炮轰小米“没技术”，双方在市场上你来我往。但格力的渠道模式过于“重”，线下经销商体系虽强，却缺乏灵活性。这种“重资产、轻线上”的架构，面对小米的互联网打法，反而有缓冲空间。

美的不同，它更早完成渠道扁平化改革，线上份额占比超40%，与小米的渠道高度重合。

奥维云网数据显示，在2024年空调线上渠道，小米已经凭借12.92%的市占率杀进线上渠道第三名，仅次于格力市占率25.26%和美的市占率24.49%（不包含华凌），而在2025年这一数字增长至13.41%，威胁到美的的龙头地位。

更关键的是，美的的售后体系高度依赖第三方服务商，这些服务商同时接小米的单，等于把美的的“服务护城河”开放给敌人。一旦小米通过补贴拉拢这些服务商，美的的线下壁垒将不攻自破。

因此，美的率先在渠道“翻脸”，是线上竞争白热化与服务商网络失控风险共同作用的结果。这并非“先发制人”，而是“防守反击”的必然选择。

在这样的格局下，三方或许最终会形成某种微妙的平衡。

美的面临小米线上冲击与格力线下挤压，选择收紧渠道作为防守；小米通过性价比与生态快速做大，但面临专利壁垒与服务网络短板两大命门；格力利用品牌溢价与专利武器固守中高端，同时观望另外两方消耗战。

迎接家电巨头的，无疑将是场持久战。

03

## 写在最后

美的方洪波曾说：“行业增长空间小，胜出者必经历消耗战。”

这场消耗战的第一枪，之所以由美的而非格力打响，折射出传统制造业的残酷现实：互联网公司的生态扩张，正在重构“产品-渠道-用户”的铁三角。

小米用“硬件引流+生态盈利”的模式，瓦解了美的的依仗的价差体系；而美的的售后狙击，则是传统行业对互联网思维的绝地反击。

十年前，美的与小米握手时，期待的是用互联网思维改造制造基因；十年后，美的发现互联网思维的终极形态是自我颠覆。

或许在家电行业的红海里，唯一不变的法则，就是谁离你的饭碗更近，谁就必须先被推开。

## 美的卡小米脖子？ 这个万亿级大蛋糕，终于被发现了

最近，美的通过中国区各区域负责人向合作售后服务商传达一项特殊政策：禁止服务商同时承接小米或格力的空调售后及安装维修业务。

还有媒体归纳“要么跟美的一条心，要么就去接小米的活——二选一，没得商量。”

据说，有小米经销商说的确有这么回事。

随后，美的却通过媒体表示，美的无强制售后服务商排他性合作的行为。

具体情况是什么，不想去掰扯。我今天要说的是家电服务业。这个市场有多大？

去年有个新华社的消息，中国家用电器服务维修协会数据，根据初步测算，2023年，家电服务业总体规模近万亿元。

但遗憾的是，却没多少人真正重视这个市场。其中很重要的一个原因是：这个行当苦、脏、累。

举个典型的例子：空调安装。现在房子越盖越高，不少城市住宅甚至能盖到三五十层，空调外机预留的位置又是犄角旮旯的，不管是安装，还是维修，都要费心巴力地在百米高空走一遭，十分危险。

现在，中国产能全球NO 1，但

是，在二三十年前，像电视机、空调、冰箱生产出来就不愁卖。

而现在，厂家们也把主要精力放在营销上，精密的PPT，密集的广告，各种促销……

大部分商家嘴上说售后很重要，但实际上做起来就是另外一回事了。

所以，家电服务业典型特点就是“又小又散”，而且地域性很强。

同样有数据，我国家电服务业企业数量超过10万家。

其中，服务收入超过5000万元的领跑型企业数量，也就百十家。

目前，这块主要有三类企业：

一是渠道商。

比如，苏宁、京东。

二是家电企业。

也有下苦功夫的家电企业。

比如，海尔、美的、格力、海信等等。

三是第三方。

这个类似的有啄木鸟。

售后的网点投入是很大的，要有场地，要养人员，关键是一个城市往往需要的网点不是一个两个。

响应要及时，服务要可靠（也就是说要各种培训，质量跟踪，处理投诉等等）。

所以，有厂家就想走捷径：借助友商或者第三方来搞售后，甚至有生产也是贴牌的，精力就放在营销上。

这也是我恰恰想说的。我们现在进入了买方市场，厂家们把搞发布会、打广告十分之一的精力来搞售后，也就不会有“小病大修”“偷换配件”，十几块的空调电容器卖到700多的现象了……

马云曾说，让客户满意的售后服务，才是销售真正的开始。

售后比售前更重要，把售后做好，近者悦远者来。

伟大的企业，成长从来没有捷径。