

基于价值共创理论下的商业模式创新 ——以小米公司为例

金成瑞, 吴偲琪

浙江工商大学杭州商学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2024年4月11日; 录用日期: 2024年4月24日; 发布日期: 2024年5月31日

摘要

本文以小米公司为例, 探讨了基于价值共创理论下的商业模式创新。首先介绍了小米公司的概况及其商业模式发展历程, 其次从价值主张、价值共创、价值传递和价值获取这四个维度阐述了小米基于价值共创理论下的商业模式创新机制, 最后总结了小米公司商业模式创新带来的绩效与影响。研究表明, 小米公司通过价值共创理论的应用, 成功推动了商业模式的创新, 增强了企业的核心竞争力, 提升了市场份额和盈利能力, 为其他企业提供了宝贵的借鉴经验。

关键词

价值共创理论, 商业模式创新, 生态链, 小米公司

Business Model Innovation Based on the Theory of Value Co-Creation—Taking Xiaomi Corporation as an Example

Chengrui Jin, Siqi Wu

Zhejiang Gongshang University Hangzhou College of Commerce, Hangzhou, Zhejiang Province, China

Received: Apr. 11th, 2024; accepted: Apr. 24th, 2024; published: May 31st, 2024

Abstract

This paper takes Xiaomi Corporation as an example to discuss the business model innovation based on the theory of value co-creation. This paper first introduces the general situation of Xiaomi Corporation and the development process of its business model. Secondly, it expounds Xiaomi's busi-

ness model innovation mechanism based on the value co-creation theory from four dimensions: value proposition, value co-creation, value delivery and value acquisition. Finally, it summarizes the performance and impact of Xiaomi Corporation's business model innovation. The study shows that through the application of value co-creation theory, Xiaomi Corporation successfully promotes the innovation of business model, enhances the core competitiveness of the enterprise, improves the market share and profitability, and provides valuable reference experience for other enterprises.

Keywords

Value Co-Creation Theory, Business Model Innovation, Ecological Chain, Xiaomi Corporation

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

基于价值共创理论的商业模式创新是当今企业管理和营销领域的一个热点话题。价值共创理论强调价值是在企业与消费者、合作伙伴以及其他利益相关者之间的互动和合作中共同产生的,这一理论的核心在于重新定义了企业与消费者之间的关系,强调了消费者在价值创造过程中的积极作用,从而推动了商业模式的创新和发展。这不仅对企业自身发展具有重要意义,也对整个社会的经济模式和消费文化产生深远影响,随着技术的进步和消费者行为的变化,这一领域的研究将会持续成为学术界和实践界关注的焦点。

2. 文献综述

2.1. 价值共创理论研究

价值共创研究基于两种逻辑:消费者体验主导逻辑和服务主导逻辑(Vargo & Lusch, 2004) [1],前者关注价值共创各方的价值实现,后者强调价值共创系统的价值实现。基于服务主导逻辑,学者们将价值共创主体拓展至多方利益相关群体、企业生态系统的视角(Vargo & Lusch, 2008; Hakanen & Jaakkola, 2012) [2] [3],认为价值共创是利益相关者的协同合作过程以满足各价值共创主体的价值需求。价值共创的演变历程是“主张价值—创造价值—传递价值—获取价值”(Akaka & Vargo, 2014) [4]。学者们将价值共创描述为价值创新、整合互补资源的过程,这一过程为企业对各价值主体资源互动、利益联结等作出快速反应提供了启发性的参考。

2.2. 商业模式创新研究

1947年,美国学者Lang最早提及商业模式概念[5]。由于商业模式创新催动因素众多,不同学者视角各异,多从技术创新驱动、价值共创需求、生产要素创新、公司内部治理及平台经济发展等维度进行研究。Wirtz等(2016)认为企业为更好地进行创造价值,需进行商业模式创新以满足价值共创需求[6];而杨俊等(2018)认为商业模式创新则是由市场环境变革、产品技术创新、政策制度变换等内外部因素和环境共同催动的[7]。此外,Bashir和Verma(2019)认为企业资源整合能力、管理者素质、组织架构及价值创造过程是催动其商业模式革新的内部动力[8]。

2.3. 文献评述

总体而言, 上述研究明确界定了价值共创的内涵, 极大地推动了价值共创理论的发展, 但却忽视了供应链环境下企业、供应商、潜在利益相关者等主体间价值共创的作用。尽管学术界大力研究商业模式创新, 但对其演化过程及特定背景下商业模式创新相关要素的研究较为匮乏, 尚未全面的呈现资源对商业模式创新的作用机制。因此, 本文从价值共创理论的视角探讨商业模式创新对企业的影响, 希望能补充这一领域的相关研究, 并为其他企业的商业模式创新提供借鉴意义。

3. 基于价值共创理论下的小米公司商业模式创新分析

基于价值共创理论, 本文详细分析了小米公司商业模式的创新, 如下图 1 所示, 首先介绍了公司的概况及商业模式的发展历程, 其次从价值共同主张、价值共同创造、价值共同传递和价值共同获取这四个方面分析了创新的机制, 最后分析了创新带来的绩效与影响。

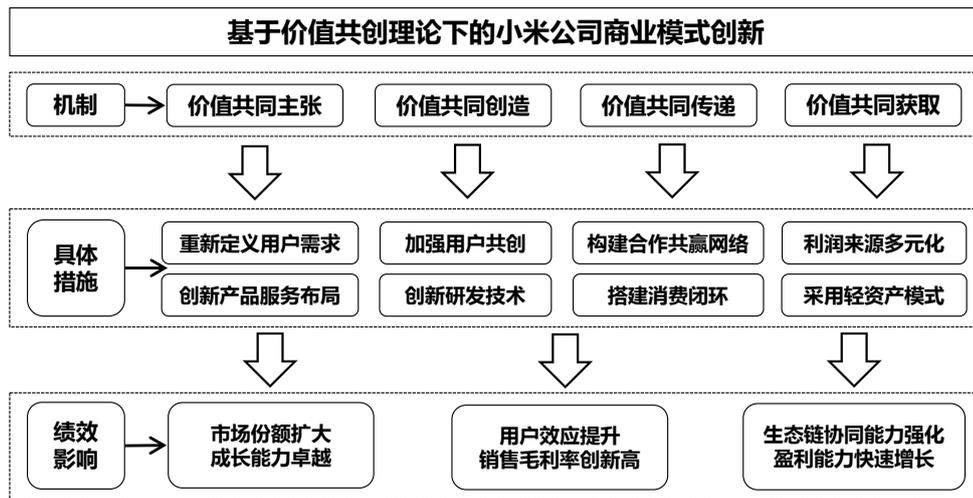


Figure 1. Analysis of Xiaomi Corporation's business model innovation based on value co-creation theory
图 1. 基于价值共创理论下小米公司商业模式创新分析图

3.1. 小米公司概况及商业模式发展历程

小米公司成立于 2010 年 4 月, 2018 年 7 月在香港交易所主板挂牌上市, 是用户至上、追求创新和卓越的文化引领者, 小米的愿景、产品、市场表现和企业文化共同构成了其独特的品牌形象和价值主张, 在全球范围内具有重要的影响力。

小米公司的商业模式是分阶段逐步发展的, 从一开始的“软件 + 互联网”模式, 到随后加入硬件, 搭建起互联网体系, 最终形成了以“硬件 + 互联网 + 新零售”为核心, 将智能手机、智能硬件和 IoT 平台作为其主要业务的商业模式。

以软件公司为定位的小米在成立之初发布了移动操作系统 MIUI, 同时深入用户群体, 建立起 MIUI 论坛, 根据顾客的反馈进行产品迭代, 真正贯彻产品主导逻辑, 让用户深入参与产品设计, 通过独特的互动方式吸引大量用户[9]。在该阶段, 小米不仅将用户视为消费者, 而且更重视用户的需求和体验, 通过强化与用户的互动, 与其共同创造价值。

2011 年, 小米发布了第一款智能手机, 凭借其卓越的产品质量和亲民的价格, 迅速扩大了市场。之后小米以手机为切入点, 积极衍生相关硬件产品, 不断完善产品布局, 吸引多样用户群体。不管是以手

机、电视和路由器等硬件产品为主体的硬件平台；还是以“小米社区”及各类 APP 为主体的软件平台；或是以小米云和大数据为代表的互联网平台，这些均是小米和用户交流的关键，由此产生了独特的用户经济。在此期间，小米通过“线上销售 + MIUI + 网络 + 软件”这四方搭建起移动互联网体系，形成了“四位一体”的商业模式。

2016 年，小米因供应链危机，意识到线上销售模式的不足，发现线下渠道的缺失，随后建立了线下体验店“小米之家”，开启了新零售模式。在这一时期，小米形成了智能硬件和生态链产品的协同效应，再利用线上线下新零售渠道进行交付，搭建起完整的智能物联网，再通过与供应链内企业进行资源交互，向产业链上游延伸，形成了“硬件 + 互联网 + 新零售”的商业模式。

3.2. 价值共创理论下小米商业模式创新机制分析

价值共创是一个由多方通过资源和服务交互，建立一个相互协同的服务生态系统，以实现价值共同创造目标的过程[10]。在这个过程中，小米扮演着核心角色，依托其独特的经营模式、伙伴关系和技术创新，打造了一个涵盖用户、企业和合作伙伴三方的价值创造网络，从价值共同主张、价值共同创造、价值共同传递和价值共同获取这四个维度不断优化这一网络体系，使各价值主体之间能够有效地进行互动、交流与合作[11]。

3.2.1. 价值共同主张

价值共同主张是企业向目标客户提供的产品或服务的独特价值和承诺，旨在解决客户痛点、满足需求或提供独特体验，能够激发客户兴趣，增加销售机会，有助于建立品牌认知，指导产品开发和 service 改进，确保企业资源的有效配置。

1) 重新定义用户需求，实现精准获客。为解决用户面临智能手机性能与价格两极分化的痛点，小米突破传统商业模式，重新定义用户需求，着眼于中低端智能手机市场，利用互联网思维开发适合本土用户的智能手机操作系统，旨在以更亲民的价格提供更优质的产品。此外，小米精准定位 20 至 39 岁的年轻消费群体，使其形成“发烧友”的专业形象，并邀请他们参与 MIUI 操作系统的设计，根据反馈和建议不断优化更新操作系统，并向更广泛的用户群体传递产品体验的价值。

2) 创新产品和服务，提高市场份额。近年来，小米注意到中低端智能手机市场竞争日益激烈，便着眼于高端市场，通过产品和服务的创新，构建生态链模式，同时在技术创新、用户体验和资本运作等多个方面与拥有异质性资源的企业合作，共享资源，满足客户的多元化需求[12]。此外，小米在国内市场需求疲软的情况下，将目光投向了海外市场，依靠其产品的高性价比优势，在印度等国家取得了巨大成功，提高了其在全球市场的份额。

3.2.2. 价值共同创造

价值共同创造是企业通过产品、服务为客户、合作伙伴创造价值的过程，目标是创造出能够满足市场需求并带来经济利益的产品或服务，从而提升客户满意度和忠诚度，有助于企业建立竞争壁垒，提高市场准入门槛，保持竞争优势。

1) 加强用户共创，提升用户黏性。随着企业不断发展，小米越发重视用户体验，鼓励用户积极表达个人想法，使其参与到产品的研发和迭代中，以满足其个性化需求，这样的互动不仅能让用户实现自身价值，还能增强用户黏性[13]。此外，小米还投资了生态链中的企业，纵向拓展产品种类，这样不但能满足现有用户需求，还能为潜在用户提供更多选择。据小米官方数据统计，诸多用户对小米的信赖选择了与其相关的产品，由此可见小米用户经济的巨大能量。

2) 创新研发技术，摆脱对外资源依赖。创新是引领发展的第一动力，小米联合万名高水平研究人员

组建团队, 打造了一个全面的创新平台, 自主研发核心芯片, 与用户持续进行技术与资源的互动交流, 依靠其出色的技术研发实力, 实现了专利申请量和拥有量迅速增长, 摆脱了对外部资源的依赖。此外, 小米始终坚持开放创新的理念, 积极与有潜力的科技公司建立合作平台, 实现资源共享, 扩展产业链, 从而在激烈的市场竞争中保持其领先地位[14]。

3.2.3. 价值共同传递

价值共同传递是企业将创造的价值通过有效的渠道和方式传递给客户、合作伙伴的过程, 确保价值主张得到实现, 产品或服务及时交付, 并使客户体验到企业创造的价值, 从而促进品牌传播和增加复购率。

1) 打造生态圈平台, 构建合作共赢网络。小米将用户纳入价值创造过程, 使其参与产品开发和设计环节, 这一创新举动有效增强了用户粘性和忠诚度。在小米构建的开放式生态链体系中, 忠实用户是推动小米和生态链企业前进的关键力量, 用户因信任小米而选择生态链内企业产品, 而生态链内企业也因为用户的信任建立了良好的声誉, 这样的正向循环不仅吸引了更多潜在顾客, 也能扩大市场份额, 最终形成三方主体合作共赢的局面[15]。

2) 全渠道销售, 搭建消费闭环。在渠道通路创新阶段, 原有的线上销售渠道已跟不上市场的发展步伐, 于是小米之家应运而生, 截至目前, 小米在国内已有超过 10,000 家线下零售店, 同时, 小米将销售网络覆盖至国际市场, 2023 年小米在智能手机市场份额中位居世界第三。小米以提供高质产品为价值主张, 通过整合线上和线下两种销售渠道, 努力减少中间成本, 突破了传统商业模式的局限, 创造了一种全新的新零售模式, 搭建起一个完整的消费闭环。

3.2.4. 价值共同获取

价值共同获取是企业从提供的产品或服务中获得收益的过程, 旨在确保企业能从其创造和传递的价值中获得合理回报, 通过强化成本和改进盈利模式来实现价值共创。

1) 利润来源多元化, 提升营业收入。小米通过原有业务的衍生和新业务的扩张, 实现了多元化利润发展。得益于智能手机产品相关的资源能够为其他硬件产品带来正面的协同效应, 小米能够实现互联网业务的零成本营销, 带动 IoT 与日用消费品业务的发展, 提高营业收入, 推动公司整体利润的增长。

2) 采用轻资产模式, 降低企业耗资。小米采用轻资产的运营模式, 将大部分费用集中用于研发领域, 但由于是小米所投资的产业链上的企业承担设计和制造任务, 使其生产、销售以及研发成本都相对低于行业内其他企业。在营销方面, 小米依靠完备的电商和物流体系, 通过线上 + 线下销售模式, 减少了中间环节的成本费用, 进一步降低了整体开支。

3.3. 价值共创理论下小米公司商业模式创新绩效与影响

通过重视用户、协作伙伴以及公司本身在共同创造价值过程中的作用, 增强用户的参与度并构建价值链模式, 小米能够精准识别目标用户的需求[16]。基于此, 小米重新设计了公司价值创造、传递和获取的流程, 构建了一个完善的价值生态网络, 这种商业模式的创新为小米带来了广泛的正面影响。

3.3.1. 市场份额扩大, 成长能力卓越

小米通过创新“线上 + 线下”的新零售商业模式, 加大了对供应链的投入和管理, 以此解决 2016 年小米手机销售量断崖式下跌的危机。小米还通过持续创新产品和服务, 形成了高质低价的硬件产品体系, 同时用户能够通过米家 APP 管理和控制所有智能设备, 提升了便利程度, 更巩固了小米在物联网领域的领先地位。此外, 截止 2022 年, 小米在全球电视机市场整体不景气的情况下仍实现了逆势增长, 这进一步提升了小米品牌的市场地位和影响力。

3.3.2. 用户效应提升, 销售毛利率创新高

小米在成立之初就是靠 MIUI 系统积累用户基础, 并在产品的研发与迭代过程中始终将用户体验放在首位, 积极采纳并响应用户的反馈, 由此产生用户效应, 提升知名度。于是小米在硬件设备领域同样遵循了用户参与原则, 通过小米社区进一步加强了与用户的联系, 这使得小米的智能家居产品销量显著增长。小米坚定实施新商业模式, 根据 2021 年度报告, IoT 业务的毛利率在 2021 年达到了 13% 的峰值, 作为利润的主要组成部分的互联网业务, 其毛利率始终维持在 60% 以上, 这主要得益于 2021 年新增的海外 MIUI 活跃用户数量高达 9410 万, 促使收入实现了 84.3% 的同比增长。

3.3.3. 生态链协同能力强化, 盈利能力快速增长

小米为以最快速度布局 IoT 市场, 在 2015~2023 年期间, 积极开展投资活动, 利用技术、品牌和渠道等资源, 对生态链企业的投资布局, 构建起一个闭环的智能硬件生态系统。这种“实业 + 投资”的商业模式创新, 实现了小米盈利能力的快速增长。根据 2023 年度报告, 截至 2023 年 12 月 31 日, 小米共投资孵化了超过 430 家企业, 几乎实现了对 IoT 领域产品的全覆盖, 获得了强大的合作资源, 极致发挥供应链的优势和效率, 加强了生态链的协同能力, 为小米生态圈带来了蓬勃生机, 实现了价值共创。

4. 结论与建议

小米公司的发展得益于其商业模式的创新实践, 通过解决用户痛点、线下销售渠道缺失和供应链危机三大问题; 强调用户参与与体验、构建生态链系统和整合零售渠道; 从价值主张、价值共创、价值传递和价值获取这四个方入手, 与用户、合作伙伴达成价值主张的一致, 从而驱动了小米的商业模式创新 [17]。随着商业模式的创新, 小米的总体营收及毛利率均稳步上升, 盈利能力和成长能力也在不断增强, 核心竞争能力得到了极大提升, 这同时也驱动着小米的业务和技术资源的不断改进与创新, 进一步重塑了小米的价值主张, 提高了用户体验感, 形成了一个良性循环。

在小米商业模式创新的过程中, 价值创造的主体由单边变化为多边, 这表明企业不仅需要依靠良好的声誉和优质的产品, 更需要与用户和合作伙伴进行深入互动。因此, 在互联网发展的背景下, 企业需要深化顾企联动, 坚持创新驱动, 以服务主导逻辑为核心, 根据用户反馈和社区互动, 不断提升用户的产品和服务的体验, 激发用户的价值共创行为, 提高品牌忠诚度和市场影响力 [18]。同时也要掌握完整的产业链, 能形成多产品、多层次、多品牌战略协同的业务格局。而所处的行业需要引导企业加大对前沿技术的研发投入, 引领技术进步, 构建、整合并有效管理价值网络, 开放生态系统, 充分释放其巨大潜力, 关联企业间互帮互助, 实现生态链内企业共赢的目标。政府需要通过深化供给侧结构性改革、深入实施创新驱动发展战略等举措为企业经营发展注入强劲动力, 鼓励企业间合作共赢, 同时还要加大对科技人才的培养和引进力度, 为企业提供更多的政策支持, 如税收优惠、研发补贴等, 为企业和行业的发展提供良好条件。

基金项目

国家级大学生创新创业训练计划支持项目(项目编号: 202213290002)。

参考文献

- [1] Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*, **68**, 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- [2] Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008) Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **36**, 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- [3] Hakanen, T. and Jaakkola, E. (2012) Co-Creating Customer-Focused Solutions within Business Networks: A Service

- Perspective. *Journal of Service Management*, **23**, 593-611. <https://doi.org/10.1108/09564231211260431>
- [4] Akaka, M.A. and Vargo, S.L. (2014) Technology as an Operant Resource in Service (Eco)Systems. *Information Systems and e-Business Management*, **12**, 367-384. <https://doi.org/10.1007/s10257-013-0220-5>
- [5] Lang, F. (1947) Insurance Research. *Journal of Marketing*, **12**, 66-71. <https://doi.org/10.1177/002224294701200108>
- [6] Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S., et al. (2016) Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, **49**, 36-54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- [7] 杨俊, 薛鸿博, 牛梦茜. 基于双重属性的商业模式构念化与研究框架建议[J]. 外国经济与管理, 2018, 40(4): 96-109.
- [8] Bashir, M. and Verma, R. (2019) Internal Factors & Consequences of Business Model Innovation. *Management Decision*, **57**, 262-290. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0784>
- [9] 杨诗芸, 杜碧升. 技术创新与商业模式创新共演下制造业转型升级——基于价值共创的单案例研究[J]. 生产力研究, 2023(5): 94-98.
- [10] 郭韬, 曹路苹, 李盼盼. 数字经济背景下资源交互能力对平台型企业商业模式创新影响机制的系统动力学分析[J]. 系统工程: 1-16. <http://kns.cnki.net/kcms/detail/43.1115.N.20240111.1017.002.html>, 2024-06-04.
- [11] 孙楚, 曾剑秋. 共享经济时代商业模式创新的动因与路径——价值共创的视角[J]. 江海学刊, 2019(2): 102-108+254.
- [12] 马子程, 刘衡, 张建琦. 物联网情境下企业商业模式创新的三阶段动力机制探究[J]. 广东财经大学学报, 2021, 36(1): 61-72.
- [13] 徐良辰, 郭崇慧. “互联网+”背景下药事服务企业商业模式创新案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2020, 13(6): 673-687.
- [14] 王琳, 陈志军. 价值共创如何影响创新型企业的即兴能力?——基于资源依赖理论的案例研究[J]. 管理世界, 2020, 36(11): 96-110+131+111.
- [15] 孔海东, 张培, 刘兵. 价值共创行为分析框架构建——基于赋能理论视角[J]. 技术经济, 2019, 38(6): 99-108.
- [16] 沈运红, 牛鸿雁. 数字化情境下企业价值共创商业模式——基于拓普集团的纵向案例分析[J]. 信息与管理研究, 2022, 7(6): 75-90.
- [17] 李凤萍. 价值共创与协同创新: 基于智媒时代价值平台网络的商业模式创新研究[J]. 新闻大学, 2020, (3): 107-116+121.
- [18] 俞林, 印建兵, 浦徐进. 商业模式创新对网络视频平台用户价值共创的作用机理[J]. 企业经济, 2024, 43(2): 54-65.