

小米公司商业模式转型研究

徐 览

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2024年10月8日; 录用日期: 2024年10月29日; 发布日期: 2025年1月14日

摘 要

随着时代的发展, 传统商业模式已显得力不从心, 无法满足科技型企业市场中的需求。为了在激烈的市场竞争中保持竞争优势, 企业需要不断进行商业模式的创新。本文以小米公司为例, 从商业模式转型的角度出发, 探讨小米公司在“硬件 + 新零售 + 互联网”新商业模式下的发展历程。其采用的“硬件 + 新零售 + 互联网”新商业模式, 将传统的销售方式重新定义, 通过整合硬件产品、新零售渠道和互联网服务, 实现了全新的商业价值链。在商业模式转型的背后, 财务绩效是企业成功与否的重要指标之一, 通过对小米公司转型后的财务数据进行详细分析, 可以更好地了解其商业模式的实际效果。

关键词

小米, 商业模式转型, 财务绩效

Research on Xiaomi's Business Model Transformation

Lan Xu

School of Management Studies, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Oct. 8th, 2024; accepted: Oct. 29th, 2024; published: Jan. 14th, 2025

Abstract

With the development of the times, traditional business models have become increasingly inadequate to meet the needs of technology-driven enterprises in the market. To maintain a competitive advantage in a fiercely competitive market, companies must continually innovate their business models. Using Xiaomi as an example, this article examines the company's developmental journey from the perspective of business model transformation under its new “Hardware + New Retail + Internet” business model. This model redefines traditional sales methods by integrating hardware products, new retail channels, and internet services to create a new business value

chain. Financial performance serves as one of the key indicators of a company's success behind such a business model transformation. Through a detailed analysis of Xiaomi's financial data following its transformation, a clearer understanding of the actual effectiveness of its business model can be achieved.

Keywords

Xiaomi, Business Model Transformation, Financial Performance

Copyright © 2025 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

在科技迅猛发展的背景下，企业面临着前所未有的挑战与机遇。商业模式转型成为企业保持竞争优势、适应市场变化的关键策略。小米公司自 2010 年成立以来，以其独特的“硬件 + 软件 + 互联网”的商业模式迅速崛起，成为全球智能手机市场的重要参与者。然而，随着市场环境的不断变化和竞争加剧，小米不得不面对商业模式的转型需求。本文将探讨小米公司在其商业模式转型过程中所采取的策略与举措，分析其对企业发展的影响，以及在新时代背景下所面临的机遇与挑战。通过深入研究小米的成功经验与存在问题，旨在为其他科技型企业的商业模式创新提供借鉴与启示。

2. 文献综述

商业模式最早于 1950 年提出并应用，随后逐渐被用于企业建设和信息系统管理，成为企业创造价值的框架[1]。由于不同行业的产业特性各异，每个行业的盈利和运营模式也有所不同，形成了各具特色的商业模式。尽管商业模式的定义尚未完全统一，但其核心内涵是帮助企业提升竞争力、实现价值创造和盈利的有效途径。

在过去的几十年中，商业模式转型成为企业在竞争日益激烈的市场中生存与发展的重要策略。研究者们对商业模式的定义与框架进行了广泛探讨，例如，蒙丹(2023)提出了价值创造与捕获的重要性[2]，强调企业应根据市场变化不断调整商业模式。此外，奥斯特瓦德和皮尼厄(2011)提出的商业模式画布为企业分析和设计商业模式提供了实用的工具[3]。

在财务绩效层面，商业模式转型对企业的盈利能力、资产管理效率等方面产生了深远影响。李璐佳(2019)研究表明，通过商业模式的重塑，企业可以优化资源配置，提高资产利用效率，进而增强财务稳健性[4]。具体而言，商业模式的创新能够提升企业的营收结构多样性，减少对单一收入渠道的依赖，有助于实现财务的可持续增长。此外，高凯(2024)指出，成功的商业模式转型往往伴随着供应链管理、产品创新等方面的优化，这在提升企业营运效率的同时，也有助于应对市场波动[5]。

针对科技型企业的研究，许多学者指出，数字化转型和技术创新是推动商业模式转型的关键因素[6]。小米公司作为中国科技产业的代表，近年来在商业模式转型方面取得了显著成就。学者们分析了小米在“硬件 + 互联网 + 新零售”模式下的成功经验，指出其通过整合线上线下渠道和利用社交媒体实现了用户与品牌的深度连接[7]。然而，随着市场环境的变化，小米也面临着转型带来的挑战，包括供应链管理和客户需求的动态变化[8]。因此，对小米公司商业模式转型的研究不仅有助于理解其成功背后的原因，也为其他企业提供了有价值的参考和借鉴。

3. 小米公司商业历程

2010 年，小米科技有限公司在中国成立，定位于研发高性价比的智能手机和互联网应用。公司通过推出 MIUI 系统和米聊软件，为后续的手机业务奠定了坚实的基础。2011 年，小米成功进入手机市场，凭借其独特的“硬件 + 互联网”商业模式，迅速吸引了大量用户的关注。小米的营销策略中包含了“惊喜定价”和限量发售，使得消费者感到产品稀缺，从而引发了强烈的购买欲望。这一策略在短时间内帮助小米实现了销量的快速增长，并在 2014 年成功跻身全球第三大智能手机制造商行列。

然而，2014 年至 2016 年，小米经历了低谷期。进入 2014 年后，小米的增长势头逐渐放缓，尤其是在 2015 年至 2016 年期间，公司的业绩出现了显著波动。在这一阶段，小米通过“硬件 + 软件 + 内容”三位一体的商业模式实现了短暂的爆发式增长。公司不断推出新款手机，并积极布局生态链产品，吸引了大量“米粉”群体。然而，随着市场竞争的加剧，小米的市场份额开始受到来自 OPPO、VIVO 等品牌的强烈挑战。尤其是在一线和二线城市，市场容量逐渐饱和，消费者对产品的期望也日益提高，这使得小米不得不重新审视其市场策略。

2015 至 2017 年：2015 年，外部市场环境的变化使小米开始出现销量下滑。小米意识到必须采取有效措施应对市场变化。2017 年，小米调整了商业模式，转向“硬件 + 新零售 + 互联网”的新策略。这一转型旨在通过加强供应链管理与用户体验，重新树立品牌形象并提升市场份额。小米开始重视与线下经销商的合作，同时加大在产品研发和技术创新方面的投入，以满足消费者日益增长的需求。通过这些举措，小米逐步实现了品牌的重振，并为后续的发展奠定了基础。

自 2018 年以来，小米公司将重点放在构建以用户为中心的智能生态系统上，推出了多款 IoT (物联网)产品。这些产品涵盖智能家居、智能穿戴设备等多个领域，体现了小米在技术创新和市场需求上的敏锐把握。为了提升用户体验，小米还通过线下实体店的布局，使消费者能够更直观地体验产品功能。与此同时，小米在全球市场的扩张也取得了积极进展，逐步成为全球消费级 IoT 平台的重要参与者。公司通过整合人工智能(AI)与物联网(IoT)技术，推动智能家居和智能穿戴设备的发展，进一步巩固了其市场地位。

4. 小米公司商业模式转型后的财务分析

4.1. 盈利能力分析

盈利能力^[9]是指企业在一定时期内获利的能力，本文选取小米集团的营业利润率、净资产收益率分析企业的盈利能力，具体数据如表 1 所示。

Table 1. Profitability table of Xiaomi Corporation from 2017 to 2021
表 1. 小米公司 2017~2021 年盈利能力表

盈利能力指标	2017	2018	2019	2020	2021
营业利润率/%	-36.29	8.31	6.24	8.24	7.35
净资产收益/%	39.94	-48.45	13.16	19.86	14.82

数据来源：同花顺。

从表中的数据分析可见，小米公司在 2017 年面临显著的盈利压力，这一阶段反映了其初期快速扩张过程中遇到的挑战。然而，自 2017 年后，小米积极进行商业模式调整，逐步实施了“硬件 + 新零售 + 互联网”模式，显著提升了其盈利表现，特别体现在营业利润率和净资产收益率方面。尽管 2018 年公司

净资产收益率经历了较大波动，但这一波动可以理解为企业在新模式探索阶段的短期不稳定。随着商业模式的逐渐成熟，2019 年及以后公司财务表现趋于稳定，表明小米在供应链管理、产品创新和市场扩展等关键领域取得了显著成效。

小米公司在新商业模式下的转型涉及多方面创新。通过加强生态链布局，公司不仅扩大了产品种类和服务范围，还通过技术赋能和供应链优化显著提升了运营效率。这种生态链布局使得小米能够提供具有高性价比和用户粘性的产品和服务，提升了整体市场竞争力。同时，随着“硬件 + 新零售 + 互联网”模式的深化，小米逐步拓宽了销售渠道，不仅限于传统线上模式，还积极探索线下新零售渠道的建设，实现了线上线下资源的整合和用户体验的提升。这一策略有效地优化了成本结构，并通过规模效应提高了利润空间。

此外，小米公司在产品创新上的投入也直接推动了其盈利能力的提升。通过打造具备技术前瞻性的智能硬件产品和完善的用户生态系统，小米在硬件销售之外，通过互联网服务、增值服务和广告收入等渠道构建了多元化的盈利模式。这种多元化的营收结构不仅增强了公司抵御市场风险的能力，也为公司带来了稳定的现金流和持续的盈利增长。这些财务上的积极变化显示出公司创新战略的成功，为未来的发展奠定了坚实基础。

通过生态链布局和创新业务模式的综合应用，小米不仅克服了早期盈利压力，还实现了财务稳健性和盈利增长的双重提升。这一系列转型为公司未来在全球市场的扩展、技术创新和用户生态系统建设提供了有力支撑，并为行业内其他科技企业的商业模式创新提供了可借鉴的成功案例。

4.2. 营运能力分析

了解目标受众

企业营运能力[10]代表了企业运用各项资产赚取利润的能力，本文选取小米公司的应收账款周转率、存货周转率两个指标分析其营运能力，具体数据如表 2 所示。

Table 2. Operating efficiency table of Xiaomi Corporation from 2017 to 2021

表 2. 小米公司 2017~2021 年营运能力表

营运能力指标	2017	2018	2019	2020	2021
应收账款周转率/%	30.33	31.61	32.81	28.41	23.15
净资产收益率/%	8.04	6.67	5.71	5.63	5.74

数据来源：同花顺。

根据小米公司在 2017 年至 2021 年间的财务表现，可以看到企业的商业模式转型带来了显著的变化，但也面临挑战。以应收账款周转率为例，这一指标在此期间呈现出逐年下降的趋势，反映出公司在应收账款管理和资产使用效率方面的挑战。这一趋势意味着小米在扩大市场和销售规模时，需要投入更多资源以支持“硬件 + 新零售 + 互联网”模式的推广，但也承受了相应的应收账款压力。这种情况可能会对公司的流动性和短期财务健康性产生影响，进而影响资本流动和企业的扩张能力。

从应收账款周转率来看，2017 年至 2021 年的逐步下降趋势进一步揭示了小米在资产规模增长和运营效率之间的权衡。小米在此期间的资产投入显著增长，包括对新零售渠道的拓展、线上线下融合的尝试以及供应链端的优化。这些举措虽在一定程度上增加了市场份额，但由于资产增加较快，部分资产的利用效率下降，尤其是引入新零售模式后，线下零售与仓储成本增多，这也使得小米的总资产周转率表现不尽理想。

在营运能力上,2017至2019年小米表现较为优异,尤其是在应收账款管理方面,通过高效的账款回收机制实现了较高的资金周转率。然而,自2020年开始,应收账款周转率出现下滑,说明随着市场扩张加速、资本投入增加,公司在处理日益增加的应收账款和资本管理上面临更多困难。特别是随着赊销策略的广泛应用,小米的应收账款压力随之增加。赊销虽然能够在短期内提升市场份额,但也可能导致坏账率上升,进而增加账款管理成本。

结合以上分析,虽然小米的“硬件+新零售+互联网”模式在短期内拓宽了市场,并带来了收入增长,但这一商业模式也提出了对资产和资本管理的新要求。在扩张的同时,公司需要有效管理应收账款以降低坏账风险,并提高资产利用效率,从而实现现金流的良性循环,支撑可持续的市场扩展与资源配置优化。此外,小米公司还应加强财务结构的稳健性,以应对新零售模式下资产管理的复杂性和资本回收的挑战,通过优化资产配置和提高周转率,持续提升企业的运营效率和市场竞争力。

5. 小米公司商业模式转型的启发与建议

5.1. 做好手机研发,把握好5G市场的开拓

首先,小米应加大对5G技术的研发投入。公司可以设立专项基金,吸引行业内顶尖人才,组建一支专注于5G相关技术的研发团队。这一团队不仅应专注于硬件技术的突破,还要加强软件算法的优化,确保产品在网络速度、稳定性和用户体验等方面具备明显优势。此外,积极与通信运营商、设备制造商及科研机构建立战略合作关系,共同推进5G基础设施建设与应用场景开发,形成合力,推动5G技术的广泛应用。

其次,小米需根据不同消费群体的需求推出多样化的产品线。高端旗舰机型与中低端性价比手机的并存,可以更好地覆盖广泛的市场需求。通过市场调研,深入了解用户在使用5G过程中的痛点与需求,及时进行产品迭代和功能优化,以提升用户的整体满意度。尤其要注重提升相机、续航和操作系统等核心功能,确保在激烈的市场竞争中占据优势地位。

此外,小米还需积极开展5G应用场景的探索。结合物联网(IoT)和人工智能(AI)技术,开发出更多能够提升用户生活品质的智能产品,形成更加丰富的智能生态链。可以考虑推出一系列智能家居设备,增强智能手机与其他智能设备之间的联动,提升用户的使用体验,增加用户粘性。例如,通过智能家居设备与5G手机的联动,用户可以实现远程控制,享受更便捷的生活方式。

在市场推广方面,小米应采取线上线下相结合的策略。通过社交媒体、短视频平台等新兴渠道,增加对5G手机的宣传力度,提高用户对5G的认知和接受度。同时,在线下门店增加体验区,让消费者能够直观感受到5G网络带来的快速和流畅,提升购买意愿。此外,考虑与各大电信运营商联合推出5G套餐,通过优惠的价格和服务吸引更多用户尝试5G手机。

最后,小米需要建立完善的售后服务体系,以增强消费者对品牌的信任。提供优质的客户服务,及时解决用户在使用过程中遇到的问题,提高客户满意度和忠诚度。此外,定期进行用户反馈和市场调查,了解消费者的最新需求和市场动态,以便快速调整市场策略和产品方向。

5.2. 继续完善产品生态布局 IoT 硬件领域的用户优势

首先,小米应继续加大对IoT硬件产品的研发投入。通过引进先进技术和创新理念,开发出更加智能、互联和人性化的产品。例如,增强智能家居设备的互操作性,确保不同品牌的设备能够无缝连接与协作。可以考虑在新产品中集成AI助手,提供更为智能的场景控制,提升用户的使用便利性与体验。

其次,小米应积极完善和扩展其IoT生态链。通过不断引入新型智能设备,如智能家居、健康监测设备和智能穿戴产品等,丰富产品线,实现全方位覆盖用户需求。同时,关注产品间的联动性,确保用

户在使用不同设备时能获得更为流畅的体验。例如，可以开发智能手机与智能家居的联动功能，让用户通过手机远程控制家中设备，提升智能生活的便利性。

此外，提升用户体验和增强用户黏性是小米在 IoT 硬件领域的核心战略。公司可以推出会员制度，针对忠实用户提供优惠、专属活动和增值服务，进一步增强用户对品牌的忠诚度。同时，定期收集用户反馈，通过用户调研和数据分析，及时了解消费者的需求变化，从而快速调整产品策略和功能优化，确保满足用户不断变化的需求。

在市场推广方面，小米可以通过多种渠道宣传其 IoT 生态产品的优势。利用线上线下结合的营销策略，增加消费者对 IoT 产品的认知。例如，在电商平台和社交媒体上开展互动活动，展示智能家居的使用场景和便利性，吸引潜在客户。同时，可以考虑与家居建材、装修等行业进行跨界合作，打造完整的智能家居解决方案，从而增强产品的市场竞争力。

5.3. 保障商业生态企业的协同发展

首先，小米公司应加强与上下游合作伙伴的紧密联系，建立更加稳固的供应链管理体系。通过共享市场数据和趋势分析，帮助合作伙伴更好地了解市场需求和消费者偏好，确保各企业能够及时调整生产和销售策略，提升整体运营效率。定期召开供应链合作会议，促进信息的透明化与共享，增强供应商的参与感与合作意识，共同应对市场挑战[11]。

其次，小米公司可以搭建一个开放的生态平台，吸引更多的合作伙伴加入。通过开放 API 接口和技术支持，让第三方开发者能够基于小米的生态系统开发应用和服务，从而丰富小米的产品和服务内容。这不仅能提升用户体验，还能为合作伙伴提供更多的市场机会，实现共赢局面。

此外，推动跨界合作也是小米公司保障商业生态协同发展的重要策略。可以与金融、物流、广告等行业的企业开展深度合作，形成完整的商业闭环。例如，与金融机构合作，为用户提供便捷的支付和融资服务，提升购物体验；与物流公司合作，优化配送效率，提升客户满意度。这种跨界协作能够进一步增强小米的市场竞争力，提升品牌影响力。

同时，小米公司应重视生态企业间的知识共享与学习交流。定期举办行业交流会或研讨会，邀请各合作伙伴共同探讨行业趋势、技术创新及市场机遇。通过知识的传播与分享，推动各企业之间的相互学习与合作，促进共同成长。

5.4. 维持用户思维

小米的愿景是“和用户交朋友，做用户心中最酷的公司”。自成立以来，小米公司一直坚持以用户为中心的理念，构建了一种用户参与文化。首先，小米应持续关注用户反馈，建立多元化的反馈渠道，确保用户的声​​音能够被及时听到和采纳。通过定期进行用户满意度调查、在线反馈平台以及社交媒体互动，及时收集用户对产品、服务和整体品牌体验的意见。这些反馈不仅能帮助小米了解用户的真实需求和期望，还能为产品迭代和优化提供数据支持[12]。

其次，小米可以通过建立用户社区，增强与用户的互动和黏性。在社区中，用户可以分享使用经验、发表意见建议，甚至参与产品的设计和开发过程。这种“用户参与式”的模式不仅能增强用户对品牌的归属感，还能使产品更贴近市场需求，从而提高用户满意度和忠诚度。

同时，小米还应关注用户的个性化需求，利用大数据和人工智能技术，提供个性化的产品推荐和服务。例如，通过分析用户的使用习惯和偏好，为其定制个性化的产品组合、服务方案和推广活动，提升用户的购物体验和满意度。这不仅能有效提高转化率，还能增强用户对品牌的认同感。

此外，小米公司应定期推出用户专属活动，如折扣促销、新品试用、粉丝见面会等，增加用户的参与感和归属感。这些活动不仅能提高用户的忠诚度，还能增强品牌的影响力与口碑传播。

6. 结语

小米公司自 2010 年成立以来,通过其“硬件 + 软件 + 互联网”的商业模式,迅速在全球科技市场中崭露头角。凭借高性价比的智能手机和逐步扩展的 IoT 生态系统,小米不仅占据了智能手机市场的前列,还成功打造了包括智能家居、穿戴设备等多元化的产品线。公司的创新能力和市场敏锐度,使其在激烈的竞争中保持了强大的增长势头。

展望未来,随着 5G 技术的广泛应用和物联网的快速发展,小米将面临前所未有的发展机遇。通过不断优化供应链管理、提升用户体验、强化与合作伙伴的协同,及持续推动技术创新,小米有潜力进一步巩固其市场领导地位。同时,全球化布局和新市场的开拓将为小米带来更多增长空间。在保持用户思维的基础上,小米需灵活应对市场变化,以实现可持续的长远发展。

参考文献

- [1] 李鸿磊,柳谊生. 商业模式理论发展及价值研究述评[J]. 经济管理, 2016, 38(9): 186-199.
- [2] 蒙丹. 数字平台的产业升级驱动机理与实现条件——一个价值创造与捕获视角的理论框架[J]. 管理现代化, 2023, 43(1): 177-184.
- [3] 奥斯特瓦德,皮尼厄. 商业模式新生代[M]. 北京: 机械工业出版社, 2011: 7-343.
- [4] 李璐佳. 苏宁商业模式转型的财务风险与启示[J]. 福建论坛(人文社会科学版), 2019(4): 48-56.
- [5] 高凯. 数字经济时代生鲜电商企业商业模式创新研究[J]. 商业经济研究, 2024(11): 157-163.
- [6] 曾锵. 大数据驱动的商业模式创新研究[J]. 科学学研究, 2019, 37(6): 1142-1152.
- [7] 孙璐,李力,陶福平. 信息交互能力、价值共创与竞争优势——小米公司案例研究[J]. 研究与发展管理, 2016, 28(6): 101-113.
- [8] 谭智佳,魏伟,朱武祥. 商业生态系统的构建与价值创造——小米智能硬件生态链案例分析[J]. 管理评论, 2019, 31(7): 172-185.
- [9] 李倩,王竞. 企业并购中盈利能力支付计划应用探析[J]. 财会通讯, 2021(8): 127-130.
- [10] 许世英,张庆,李娇. 战略性新兴产业企业营运能力分析——以四川和上海上市公司为例[J]. 会计之友, 2016(10): 44-48.
- [11] 宗臻,钟颖. 数字经济下企业品牌形象塑造的个案研究[J]. 经济纵横, 2024(2): 91-97.
- [12] 肖德云,周蓝,王宗军. 组织超模块化协同分布式认知对互联网双创企业双元创新的影响: 基于小米的案例研究[J]. 工业工程与管理, 2024, 29(2): 101-113.