

哈佛分析框架下的小米集团财务分析

周 彤

扬州大学商学院, 江苏 扬州

收稿日期: 2024年12月19日; 录用日期: 2025年1月16日; 发布日期: 2025年2月25日

摘 要

传统的财务分析方法主要依赖于历史财务数据,但在当今快速变化的市场环境中,这种方法已经难以满足企业对深度洞察和前瞻性的需求。相比之下,哈佛分析框架不仅涵盖了传统的财务数据分析,还加入了对非财务信息的考量,从而更全面地帮助企业识别自身的优势与劣势。基于这一分析框架,本文将从战略、会计、财务以及前景四个维度出发,对小米集团这一典型案例进行全面的财务分析,深入揭示小米公司的整体运营状况及其发展趋势。此外,本文还将基于分析结果,为小米公司的未来发展提出相应的建议。

关键词

小米集团, 财务分析, 哈佛分析框架

Financial Analysis of Xiaomi Group under the Framework of Harvard Analysis

Tong Zhou

Business School, Yangzhou University, Yangzhou Jiangsu

Received: Dec. 19th, 2024; accepted: Jan. 16th, 2025; published: Feb. 25th, 2025

Abstract

Traditional financial analysis methods rely heavily on historical financial data, but in today's rapidly changing market environment, this approach has struggled to meet the needs of companies for deep insights and forward-looking. In contrast, the Harvard analytical framework not only covers traditional financial data analysis, but also adds consideration of non-financial information to help companies more comprehensively identify their strengths and weaknesses. Based on this analytical framework, this article will conduct a comprehensive financial analysis of this typical case of Xiaomi Group from the four dimensions of strategy, accounting, finance and prospects, and deeply reveal

the overall operation status and development trend of Xiaomi. In addition, based on the results of the analysis, this article will also make corresponding recommendations for the future development of Xiaomi.

Keywords

Xiaomi Group, Financial Analysis, Harvard Analytical Framework

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

小米集团成立于 2010 年 4 月 6 日，其成立的初衷是打造一款自己喜爱且极具吸引力的智能手机。2011 年 8 月 16 日，小米手机正式发布，并在短短两天内收到了超过 30 万台的预订订单。2012 年，小米手机经历了多次开放预订，每次都迅速售罄，引发了强烈的抢购热潮。同年 3 月初，小米售出了第 100 万台手机；6 月 7 日，销量突破了 300 万台。仅仅两年时间，小米集团的年销售额就超过了 10 亿美元。

2014 年，小米成为中国市场上出货量第一的智能手机品牌，年销售额更是突破了 100 亿美元。2017 年 11 月 28 日，小米集团成为了全球最大的智能硬件 IoT (物联网)平台。2018 年 7 月 9 日，小米在香港联合交易所主板上市(股票代码：1810.HK)，市值一度突破 8000 亿港元。2019 年 7 月 22 日，小米首次跻身《财富》“世界 500 强”排行榜，位列第 468 位，成为当时最年轻的世界 500 强企业之一。从小米集团创立初期的抢购热潮，到销售额的迅猛增长，再到快速 IPO 上市并进入世界 500 强，小米的发展历程不仅创造了巨大的经济价值，也产生了广泛的社会影响力，成为了商业史上一个现象级的成功案例。

但自国际贸易环境变化开始以来，中国在 5G 通信和高精度芯片制造领域面临着来自国内外的重大挑战，智能手机行业尤为受到影响。行业内的领军企业不仅面临新竞争者的冲击，还必须应对市场秩序的新变化。

基于这一背景，本文选取小米集团作为研究对象，从战略、会计、财务以及前景四个维度对其进行深入分析，并尝试从财务分析的理论角度出发，提出一系列优化建议，并为小米及其他类似企业提供可行的解决方案，助力它们在充满不确定性的市场环境中找到新的增长点。

2. 小米集团简介

小米集团创立于 2010 年 3 月 3 日，于 2018 年在香港证券交易所上市，致力于智能硬件、电子产品、智能手机、互联网电视及智能家居领域的创新研发，已成为一家国际化的移动互联网与科技型企业。“为发烧而生”的产品理念和“让每个人都能享受科技的乐趣”的企业愿景驱动着小米构建具有全球竞争力的技术平台。自成立以来，小米迅速崛起，各业务板块均表现出色，特别是智能手机业务持续领跑市场，多次位居网络销售榜首。此外，小米还建立了世界上最大的消费级物联网平台，连接了超过 6.55 亿台 IoT 设备，服务遍布全球 100 多个国家和地区。小米的投资组合涵盖了超过 500 家企业，横跨智能硬件、电子产品、芯片设计、通讯、金融服务、互联网电视以及智能家居生态系统等多个领域，彰显出其作为全球领先的科技创新企业的地位[1]。

在研发方面，截至 2023 年底，小米集团拥有约 17,800 名研发人员，约占总员工数的一半。2023 年的研发投入达到 191 亿元人民币，比上一年度增长了约 19.2%。小米集团承诺在未来五年内将累计投入

超过 1000 亿元人民币用于技术研发，旨在突破关键技术障碍，推动国内供应链升级，并扩大国际供应链的合作。这一系列投入已经转化为实质性的成果，包括技术革新和对整个行业发展的积极贡献。

小米集团的业务布局十分多元化。智能手机作为其核心业务之一，在全球市场占据重要份额，以出色的性价比深受消费者青睐。小米不断推出新技术，优化用户体验，并在全球范围内加强品牌影响力。在 IoT 及消费类产品方面，小米集团通过支持一系列生态链企业，在智能家居、智能硬件等多个细分市场展开布局，提供诸如智能灯具、插座、摄像机等产品。互联网服务也是小米的一个重要组成部分，借助于其设备生态系统，小米能够提供应用程序商店、云端存储、广告服务等多种在线服务，不仅增加了收入来源，还增强了用户粘性。在人工智能和云计算领域，小米正利用前沿科技来提高其产品和服务的智能化程度。与此同时，小米正加快全球化步伐，在印度、东南亚等地取得显著进展，通过本地化运作策略赢得当地市场的认可。为了进一步优化企业管理结构，小米集团于 2023 年初成立了由创始人雷军领导的经营管理委员会和人力资源委员会，旨在更好地协调业务战略、规划、预算控制及日常运营管理工作。

3. 基于哈佛分析框架的小米公司财务分析

(一) 战略分析

战略分析的目标是通过对企业的外部环境及其内部运营的优势和风险进行评估，来理解企业的市场定位、资源状况及未来发展趋势，从而保障企业的长远发展。本文采用 SWOT 模型作为工具，旨在识别企业发展中的机遇并应对潜在威胁，同时考察企业内外部条件之间的契合度。这有助于我们全面审视企业战略的一致性和有效性，使企业能够清晰地认识到现有战略的整体表现，并据此做出相应调整。

1. 优势(S)

高性价比的产品。小米集团在早期发展阶段采取了大量外包零部件生产和互联网营销策略，有效控制了成本并获得了价格优势，从而使产品在市场上更具竞争力。通过提供高性价比的产品，小米迅速赢得了市场份额，这种策略也非常符合现代消费者的购买偏好。即使在国际市场上，高性价比仍然是小米的重要竞争优势，促进了其全球化进程。

稳定的客户基础。小米集团始终坚持“为发烧而生”的理念，致力于让每个用户都能享受到科技带来的乐趣。为此，小米特别注重与用户的沟通交流，积极采纳用户反馈，增强了用户的参与感。每年举办的“米粉节”等活动不仅回馈了忠实粉丝，也提升了用户的粘性和忠诚度。此外，小米自主研发的 MIUI 系统基于对中国用户的深刻理解进行了定制化设计，提供了更加流畅便捷的操作体验。

强大的生态链体系。小米以智能手机为核心，逐步构建起一个多元化的生态链。如今，这一生态链下的各类产品受到了广大消费者的青睐。高质量且多样化的生态链产品使得小米倡导的“万物互联”概念深入人心，确保了平台上不同产品间的无缝衔接与协同工作，进一步强化了小米品牌的整体吸引力。

2. 劣势(W)

研发能力的不足。小米集团长期以来主要定位于中低端市场，因此其研发重点更多集中在中低端产品和 MIUI 系统的创新上。然而，相对于苹果、华为等竞争对手，小米在高端技术和核心技术的研发上显得相对薄弱。此外，小米集团高度依赖第三方代工厂商进行生产，这虽然有助于成本控制，但也限制了公司的生产能力，使得难以精准预测和满足市场需求，从而影响到生产和销售计划的有效执行。为克服这一问题，小米需要增强自身的制造能力和供应链管理效率，以便更灵活地响应市场变化。

营销策略的局限性。为了控制成本并实现营销手段的独特性，小米借鉴了“类 PC 生产”模式，采取了一种被称为“饥饿营销”的销售策略。短期内，这种做法因其新奇性确实能够激发消费者的好奇心，吸引大量关注和支持。然而，随着时间推移，频繁的缺货现象逐渐消磨了消费者的耐心，导致部分潜在

顾客转而选择其他品牌的产品。为改善这种情况，小米应当考虑调整其营销方法，确保稳定的产品供应，以维持良好的用户体验和品牌形象[2]。

国际市场竞争中的专利短板。在进军国际市场时，小米面临着因缺乏广泛专利组合而带来的挑战。一个健全的专利库不仅是保护自身知识产权免受侵犯的关键，也能为抵御竞争对手的法律攻击提供有力支持。鉴于此，小米需要加大在研发方面的投资力度，积极申请新专利，并通过并购等方式扩充现有的专利资产，从而构建起坚实的知识产权壁垒，提升其在全球范围内的竞争力。同时，建立有效的专利管理和运用机制，确保这些宝贵的无形资产能够为企业创造最大价值。

3. 机会(O)

全球通信市场需求稳健。随着 5G 技术的普及和应用，全球通信市场呈现出稳定增长的趋势。根据中国工业和信息化部最新发布的数据，截至 2023 年底，中国已经部署了总计 337.7 万个 5G 基站，平均每万人拥有 24 个 5G 基站。这一基础设施的快速建设推动了 5G 产业的蓬勃发展。自 2019 年以来，中国每年的 5G 手机出货量超过了 2 亿台，显示出高端智能手机市场的持续强劲需求。这对于小米集团而言是一个重要的发展机遇，为其在全球市场的进一步扩张提供了坚实的基础。同时，5G 技术的普及也为小米带来了广阔的市场增长空间，尤其是在那些正在快速推进数字化转型的国家和地区。

国际市场具备巨大潜力。近年来，虽然中国互联网企业和智能手机行业的增长速度有所放缓，市场竞争日益激烈，但在海外市场，尤其是印度和东南亚等地区，仍然存在大量的未充分开发的机会。2023 年小米在全球 51 个国家和地区的智能机出货量排名前三，并在 65 个国家和地区位列前五[3]。这些成就表明，小米已经在国际市场上建立了稳固的地位，并且有能力继续开拓新的市场，特别是在那些智能手机渗透率较低但增长潜力巨大的地区。

智能生态系统市场的广阔前景。当前，智能手机不再仅仅依靠硬件性能来吸引用户，而是更加注重软件体验与硬件之间的完美结合。小米集团的 MIUI 系统凭借其出色的用户体验和基于安卓系统的早期开发，成功吸引了大量忠实用户。许多年轻消费者在更换手机时会优先考虑小米品牌，这得益于 MIUI 系统提供的个性化功能和流畅的操作体验。随着消费者越来越重视智能设备之间的互联互通，小米围绕智能手机构建的智能家居生态系统也展现出巨大的发展潜力。通过不断丰富其生态链产品线，小米能够为用户提供一站式的智能生活解决方案，进一步巩固其在智能生态系统市场的领先地位。

4. 威胁(T)

行业内竞争激烈，产品同质化严重。小米集团凭借高性价比的优势迅速扩张了市场份额，全球化也带来了积极的反馈，但这仅仅是某些特定市场运作的产物，要实现真正的全球化，小米集团还需付出更多努力。与此同时，受全球市场需求量下降的影响，行业内的各家公司都在持续地进行研发并积极调整其经营策略与市场策略，产品的同质性日益突出，使得市场竞争变得更为激烈。

贸易壁垒风险较高。企业进入国际市场时最主要的限制便是贸易壁垒，现行的贸易壁垒分为关税壁垒和非关税壁垒，目前，关税壁垒在贸易保护中的作用明显减弱，而非关税壁垒更多被采用。其中，发达国家设置的非关税壁垒形式很多、限制很大，以技术等为主。发展中国家设置非关税壁垒的形式大多为政治环境和经济政策。

手机行业的竞争压力不断增加。各大手机厂商都加大了系统研发投入，其中华为推出了自主知识产权的鸿蒙操作系统，并将适配多终端设备，导致小米公司的产品优势不再明显。在国内手机市场接近饱和的情况下，市场竞争格局已经形成，华为、OPPO 等国产品牌纷纷推出自己的系列产品，对小米公司市场造成不小的竞争压力，同时海外市场各大品牌之间的竞争也日益激烈。

综上所述，虽然小米集团所涉及的市场领域竞争与日俱增，但小米集团更应当抓住国家对通信产业的大力支持的机会以及 5G 时代下即将给互联网产业带来的红利，大力拓展海外市场，占据更大的市场

份额，进而获取更大的竞争优势。

(二) 会计分析

会计分析的目的在于评估公司财务报表在多大程度上真实反映了其经营状况，为财务分析的准确性和可靠性提供坚实的基础。小米集团在编制财务报表时遵循了一系列关键的会计政策，这些政策直接影响了财务信息的质量和透明度。小米集团对于某些长期投资采用公允价值计量，并将其变动计入当期损益。这意味着，这些投资的价值会根据市场情况的变化而波动，其收益或损失将直接影响公司的利润表。这种处理方式能够及时反映投资价值的变化，但同时也增加了财务业绩的波动性。

小米集团的存货主要包括原材料、在制品、库存商品和备品备件等。在存货成本的核算上，小米采用了加权平均法，这是一种常用的存货计价方法，可以平滑市场价格波动对公司成本的影响。更为重要的是，小米遵循“成本与可变现净值孰低”的原则来确定存货的价值。当存货的成本超过其可变现净值时，公司需要计提存货跌价准备，以确保资产负债表上存货价值的真实性和谨慎性。

针对应收账款及其他应收款，小米集团根据未来 12 个月内预期的信用损失金额来计提减值准备。这种方法体现了对潜在坏账损失的前瞻性估计，有助于更早地识别和应对潜在的信用风险。对于那些被认为信用风险较低的款项，小米则按照摊余成本进行计量，即在扣除已确认的减值损失后的金额作为账面价值。这种区分处理的方式既保证了财务报表的谨慎性，又避免了对低风险资产的过度保守估计[4]。

综上所述，小米集团的会计政策不仅反映了其对财务信息准确性的重视，也展示了公司在风险管理方面的审慎态度。通过这些会计政策的应用，小米能够更真实地反映其财务状况和经营成果，为投资者、债权人以及其他利益相关者提供可靠的决策依据。

(三) 财务分析

哈佛分析框架的核心便是财务分析，通过传统财务指标分析对小米集团的财务绩效进行分析。

1. 偿债能力分析

流动比率、速动比率和资产负债率是用来评估制造业企业短期和长期偿债能力的关键财务指标。通常认为，一个健康的流动比率应该保持在 1.5 到 2 之间，而合理的资产负债率范围大约是 40% 至 60%。当企业的流动比率或资产负债率低于上述推荐区间时，可能意味着其面临较高的偿还债务的风险；相反地，如果这些比率高于建议值，则表明该企业在管理债务方面表现良好，具有较强的偿债能力。需要注意的是，这些标准并非固定不变，它们会根据行业特性以及宏观经济环境等因素有所调整。因此，在分析具体企业时，还需要结合其他相关因素综合考量。

Table 1. Xiaomi Group's solvency table from 2019 to 2023

表 1. 小米集团 2019~2023 年偿债能力表

项目	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
流动比率	149.21%	163.34%	160.59%	178.98%	172.21%
速动比率	113.86%	124.73%	115.32%	122.70%	133.78%
资产负债率	55.53%	51.11%	53.08%	47.38%	49.34%

数据来源：小米年报整理所得。

见表 1，小米集团在 2019~2023 年，流动比率有所上升，整体水平较好。在 2020 年，小米集团实现了 6.38 亿的投资收益，与 2019 年的 3.86 亿相比，这一数字几乎翻了一番。与此同时，小米集团的现金也显著增加，美元从 2019 年的 1.03 亿涨到了 2022 年的 3.62 亿，印度卢比也从 2019 年的 0.35 亿涨到了

2022 年的 0.40 亿，这都进一步提升了小米集团的流动比率。受到 2022 年宏观经济环境的影响，小米集团的短期借款相比 2021 年减少了近三倍。同时，贸易应付款和其他应付款等项目也显示出下降的趋势。尽管流动资产的总额也有所减少，但其下降的幅度相对于流动负债的减少幅度来说并不显著，从而导致了流动比率的提升。小米集团流动比率的持续增长表明小米集团的流动资产变现能力正在逐渐提升，这也得益于在全球化战略背景下的盈利和投资收益提升。根据表 1 可知，小米集团的资产负债率在研究年份总体呈下降趋势，由 2019 年的 55.53% 降低到 2023 年的 49.34%，说明小米集团可以在充分利用外部资金发展的同时保持一定的偿还能力。总的来说，小米集团的长期偿债能力较好。

综上所述，小米集团无论是短期偿债能力还是长期偿债能力都表现良好，小米集团在近五年表现出了较为稳定的财务状况和可持续发展的潜力。

2. 营运能力分析

营运能力反映了一个企业如何有效利用其内部资源(如生产资料、人力资源等)来达成其财务目标的能力。这种能力直接关系到企业的经营效率及其市场竞争力。为了更全面地了解小米集团的运营效能，本文聚焦于三个关键的财务比率——存货周转率、总资产周转率以及应收账款周转率来进行细致分析。这三个指标分别从不同角度揭示了小米集团在资产管理、生产销售流程中的效率水平，以及在应收账款管理上的表现。具体数据见表 2:

Table 2. Xiaomi Group's operating capacity from 2019 to 2023

表 2. 小米集团 2019~2023 年营运能力表

项目	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
存货周转天数	63.02	63.92	62.70	79.63	79.98
存货周转率	5.71	5.63	5.74	4.52	4.50
应收账款周转天数	10.97	12.53	15.43	19.14	15.91
应收账款周转率	32.81	28.74	23.33	18.81	22.63
总资产周转率	1.25	1.12	1.20	0.99	0.91

数据来源：小米年报整理所得。

存货周转率 = 营业成本/平均存货余额。该指标能够显示存货的周转速度，并评估存货的流动性。通常情况下，存货的周转速度越快，意味着存货的流动性越强，并且存货的变现能力也越高。由表 2 可以看出，在 2019~2023 年间，小米集团的存货周转率总体呈现下降趋势，由 2019 年的 5.71 次降低至 2023 年的 4.50 次，这说明存货的变现能力在逐步降低，集团整体的运营压力增大。存货周转率下降的原因是小米集团在全球化过程中受新零售策略的影响，在全球范围内建设小米之家，门店数量从 2019 年的 586 家增长至 2022 年的 1937 家，增长了 2.3 倍之多，此外，截至 2022 年小米集团在海外已建设 2738 家含售后服务的门店，较 2021 年增加了 343 家。线下门店数量快速增长必然导致存货数量的增长，进而导致了存货周转率下降[5]。

应收账款周转率是反映公司应收账款周转速度的比率。通常情况下，当应收账款的周转速度较高时，意味着公司的平均收账期较短，坏账损失较少，资产流动性较快。从表 2 可以明显观察到，在 2019~2023 年期间，小米集团的应收账款周转率总体呈下滑趋势。在研究的前两年中，这一数据表现得较为出色，这表明在这一时期，小米集团的收款速度相对较快，并且在资金管理方面表现得高效和合理。然而，在接下来的三年里，这一比率有了明显的下降，到 2022 年，应收账款周转率降至 18.8 次，这一数据低于

2019 年的 32.81 次，这说明小米集团回款速度降低，资金风险越高。具体原因主要有以下几点，其一，小米集团在报告年度贯彻落实全球化战略，不断拓展海外市场，海外销售额得到了大幅提升，并且海外应收账款的收账期限较长，导致大多数的资金被占用，进而影响了资金的周转速度。其二，随着市场竞争的愈发激烈，企业必须采取相应的应对措施，所以小米集团在国内市场和海外市场中积极地采取赊销策略，给予客户更长的信用期限，进而导致应收账款的总量增大，资金的运转效率不高[6]。

总资产周转率是一个重要的财务指标，它用来评估一家企业在一定时期内通过其总资产创造销售收入的能力。该比率越高，表明企业利用现有资产产生收入的效率越高，资产的投资回报也就越明显。根据表 2 的数据可以看出，小米集团的总资产周转率经历了逐年下降的趋势。在 2019 年至 2021 年期间，这一比率始终保持在 1 以上，这表明小米集团在此期间的资产利用效率相对较高，能够较好地将资产转化为销售业绩。然而，到了 2022 年和 2023 年，总资产周转率出现了明显的下滑，这反映出小米集团在这两年里的资产运营效率有所下降。小米集团近年来一直在积极推进其全球化战略，特别是在市场建设和扩展方面投入了大量资源。为了迅速开拓国际市场，小米采取了一系列措施，包括在多个国家和地区设立“海外仓储中心”。这种做法旨在通过预先将产品存储在当地仓库中，然后直接发货给消费者的方式，大幅减少国际物流的时间，从而加快交货速度并增强客户体验。尽管如此，建立和维护这些海外仓储设施需要大量的前期投资，而且在短时间内难以见到显著的经济效益。

另外，随着全球化进程的加速，小米集团还增加了对厂房、生产设备等长期资产的投资。这类非流动资产通常需要较长时间才能开始产生回报，尤其是在初期阶段，可能会因为折旧和其他相关成本而导致短期内盈利能力下降，进而影响到整体的营运效率。

综上所述，从小米集团自身历史数据的变化来看，可以观察到其营运能力正逐渐减弱。这在一定程度上反映了其在经营过程中所面临的挑战。面对这种情况，小米集团应当审慎评估现有的市场拓展策略，并考虑采取适当措施以提高资产利用效率，比如优化库存管理、加强成本控制以及寻找新的收入增长点等，以此来应对运营过程带来的不利影响，并促进企业整体运营效率的提升。

3. 盈利能力分析

盈利能力是衡量企业赚取利润能力的关键指标，它是企业能否持续经营和发展壮大的基础。一个具备强劲盈利能力的企业不仅能够激烈的市场竞争中立足，还能为股东创造价值，支持企业的长期发展。为了深入分析小米集团的盈利能力，本节将采用销售毛利率、销售净利率等指标来进行综合评估，这些指标从不同的侧面揭示了小米集团在成本控制、运营效率以及最终盈利水平方面的表现。

Table 3. Xiaomi Group's profitability from 2019 to 2023 (Unit: 100 million yuan)

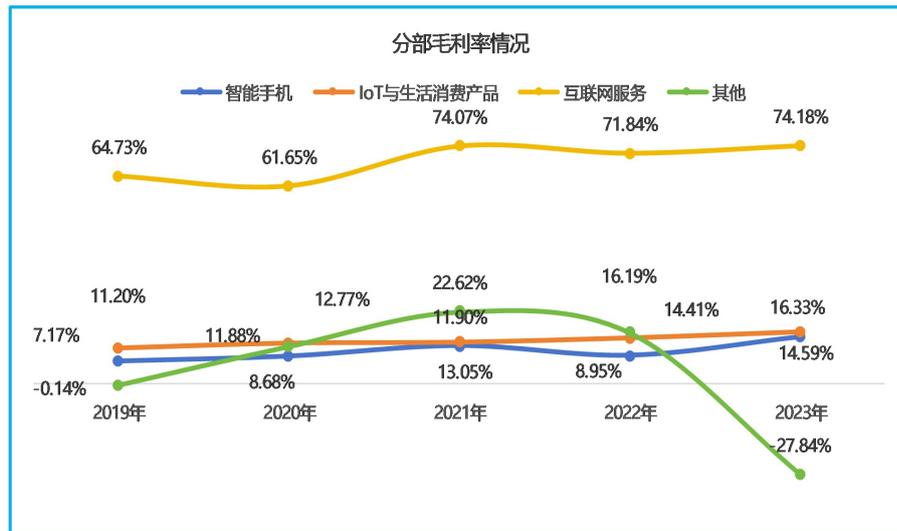
表 3. 小米集团 2019~2023 年盈利能力表(单位: 亿元)

项目	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
毛利	285.54	367.52	582.61	475.77	574.76
净利润	101.03	203.13	192.83	25.03	174.74
毛利率	13.87%	14.95%	17.75%	16.99%	21.21%
销售净利率	4.91%	8.26%	5.87%	0.89%	6.45%

数据来源：小米年报整理所得。

见表 3，企业整体的毛利率水平呈现上升趋势，从 2019 年的 13.87%，上升到 2023 年的 21.21%。受

前面因素的影响(智能手机出货量下降,费用提升等),企业销售净利率波动比较明显,从2020年的8.26%,下降到2022年不到1%,2023年回升到6%以上。下面具体分析小米集团各业务的销售毛利率情况,如图1所示。



数据来源:小米年报整理所得。

Figure 1. Trend chart of Xiaomi Group's gross profit margin by business from 2019 to 2023
图 1. 小米集团 2019~2023 年各业务销售毛利率趋势图

见图1,小米集团整体的销售毛利率曲线较为平稳,虽然2022年较2021年稍有下降,但整体的销售毛利率水平呈上涨趋势。2022年受全球宏观环境的影响,消费电子行业异常困难,消费电子行业的需求端和生产端从方方面面受到了影响。而且,在2022年小米集团对智能电动汽车等业务的重度投入也对现金流和净利润产生了一定影响。更重要的是,在2022年第四季度,小米集团在印度的竞争加剧,遭遇了多个监管部门的调查,严重影响了小米集团的手机出货率,使其失去了霸占已久的智能手机第一位的位置,海外市场的销售受到了巨大影响,进而影响到了小米集团的利润。受以上原因影响,小米集团2022年的数据回落也显得有迹可循。

从图1也可以看出,小米集团的互联网服务业务的销售毛利率最高,远远超过了IOT和智能手机业务。小米集团的互联网服务包括手机游戏运营、电子商务、金融科技和广告等服务产品。据小米集团年报披露,其海外市场中互联网群体规模的不断增加使得境外互联网服务的收入持续提升,加之互联网服务业务的销售成本相对较低,故而提升了互联网服务业务的毛利率。IOT业务的毛利率高于智能手机业务的原因是IOT业务属于新兴行业,面临的竞争较小,价格空间较大,所以毛利较高[7]。智能手机业务毛利最低的原因是智能手机业务即将走到红海的尽头,所以小米集团一直追求较高的性价比,通过薄利多销获得收益,因此产品的硬件毛利较低。

4. 发展能力分析

企业的成长能力反映了其在市场中的扩展和发展潜力,具体体现在公司规模的扩大、盈利水平的提升以及股东权益的增长等多个方面。成长能力是评估企业未来发展潜力和市场地位的重要指标之一。为了准确衡量小米集团的成长能力,本文选取了主营业务收入增长率作为主要分析指标。主营业务收入增长率不仅是评估企业当前经营状况的关键指标,也是结合企业生命周期来判断其主营业务发展态势的有

效工具。通过分析这一指标，我们可以深入了解企业的市场拓展能力、客户需求变化以及整体成长动力。

Table 4. Xiaomi Group's development capabilities from 2019 to 2023 (Unit: 100 million yuan)

表 4. 小米集团 2019~2023 年发展能力表(单位: 亿元)

项目	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
营业收入	2058.39	2458.66	3283.09	2800.44	2709.70
营收增速	17.68%	19.45%	33.53%	-14.70%	-3.24%

数据来源：企业年报。

见表 4，2019~2023 年，营业收入总体波动上升，从 2022 年开始，受到手机出货量下降的影响，营业收入首次呈现了负增长，随后 2023 年收入再次下降到 2709.70 亿元。在 2022 年小米集团主营业务增长率出现了大幅度下滑，主要原因是 2022 年全球宏观及环境严重影响了消费电子行业发展，影响了企业的营业收入表现。通常，当一个企业的主营业务收入增长率超过 10%时，便被视其属于成长阶段。结合小米集团的主营业务增长率数据可知集团目前仍在快速增长中。这也反映出小米集团全球化战略的推进符合小米集团的经营现状，帮助主营业务收入维持高水平的增长。

(四) 前景分析

物联网(IoT)已经成为当今社会最炙手可热的信息技术之一，它不仅改变了人们的生活方式，也成为推动社会进步的重要力量。2021 年，中国工业和信息化部发布了《“十四五”信息通信行业发展规划》，提出了五大重点任务，其中包括 5G 网络、千兆光纤网络、IPv6、移动物联网和卫星通信网络等新一代通信基础设施的全面部署。根据工信部的数据，截至 2022 年底，中国已经初步建成了由窄带物联网、4G 和 5G 组成的多层次协同发展的网络体系，网络覆盖范围不断扩大[8]。预计未来，物联网将在中国经济发展中扮演更加重要的角色。

尽管中国的智能手机市场趋于饱和，但随着 5G 技术的不断发展，新的应用场景和消费需求不断涌现，这为智能手机市场带来了新的增长点。5G 技术的应用不仅促进了智能手机硬件的升级，还催生了多样化的产品形态，如平板电脑、折叠屏手机、虚拟现实眼镜和智能手表等。此外，智能手机也开始支持卫星通话等高级功能，并实现了手机、电脑和平板之间多屏协同的互联系统。这些变化表明，智能手机市场的边界正在不断扩展，只有那些注重研发创新、提供高端和差异化产品的企业才能在激烈的市场竞争中脱颖而出，实现可持续发展。

在国际市场上，物联网行业同样展现出强劲的增长势头。在北美，硅谷等科技创新中心的企业不断突破互联网技术，推动物联网行业向前发展；而在欧洲，政府正在制定相关法规以规范物联网行业的数据流动。虽然印度和东南亚等地区的物联网市场规模尚小，但它们正逐渐成为全球物联网增长的新引擎，预计未来将实现快速增长，为全球物联网行业带来新的增长点。

小米集团多年来一直深耕物联网领域，通过高性价比的产品精准捕捉消费者心理，迅速打开了国内外市场。然而，单靠成本领先策略难以保持长久的竞争优势[9]。为此，小米正在积极调整战略，向更高技术性能和更大用户群的方向迈进。2022 年 12 月，小米推出了 13 系列高端智能手机，不仅在海外市场取得了显著进展，还在中国智能手机市场占据了领先地位。这表明，在高度同质化的市场环境下，消费者越来越倾向于选择高性能和高端化的产品。因此，小米将继续加大研发投入，向高端市场布局，不断提升产品竞争力，以应对 5G 时代带来的各种挑战。

智能电动汽车和无人驾驶技术的兴起为汽车行业带来了巨大的商业机会。小米集团作为中国智能电

动汽车领域的先锋，具备多重优势。首先，小米拥有一支实力雄厚的研发团队，能够满足智能电动汽车在技术创新和优化方面的需求。其次，小米通过其智能手机业务成功建立了一个完善的生态系统和供应链，这将为其智能电动汽车业务提供强有力的支持。此外，小米的品牌影响力和良好的声誉，加上通过互联网平台进行产品宣传和销售的能力，为智能电动汽车提供了良好的营销渠道和广阔的市场前景。随着智能手机市场逐渐进入红海阶段，小米积极推进智能电动汽车业务的发展，标志着其从红海市场向蓝海市场的战略转型。在这一转型过程中，小米有望获得投资者的支持，为其带来新的发展机遇。

4. 小米集团财务分析评价及优化建议

(一) 分析评价

市场竞争力的提升需求。小米长期以来以其“性价比”著称，这一标签在消费者心中留下了深刻的印象，但同时也成为其转型升级的桎梏。随着竞争对手纷纷推出高性价比产品，小米的传统市场“舒适区”受到了冲击。小米过去依赖重营销、轻产品的轻资产模式，导致其产品在创新性和差异化方面表现不足，长期处于同质化状态。这种情况下，消费者对小米的产品兴趣逐渐减弱，品牌建设缺乏核心竞争力，难以在激烈的市场竞争中脱颖而出[10]。

经营策略的迫切调整。从小米的财务报告可以看出，公司过去的市场定位偏向于“互联网”外壳的轻资产制造企业。由于研发和固定资产投资不足，小米在核心技术储备上显得捉襟见肘，资源配置不合理导致其盈利能力易受市场波动影响。而且小米过分强调品牌营销而忽视了品牌建设，热衷于追逐热点投机而非产品创新，这使得小米难以提供高质量和差异化的产品，也无法树立起创新进取的品牌形象。

供应链管理的强化需求。小米集团采取生产外包模式，虽然降低了成本，但也带来了诸多风险。小米的产品零部件由公司采购后交给外包商进行组装和物流运输。然而，这种模式可能导致质量控制不严、生产延误以及潜在的法律合规问题，从而增加小米的逆向成本并损害企业声誉。此外，外包模式削弱了小米对生产和研发环节的控制力。小米的“性价比”策略和“轻资产”模式使其过度依赖低成本的 ODM (原始设计制造商)，而对这些制造商的生产标准和质量缺乏足够的掌控，导致产品质量参差不齐，进一步加深了消费者对小米“性价比”产品的负面印象，形成了恶性循环。

全球化战略下的经营风险。随着全球化进程的深入和国际市场环境不断变化，小米集团在全球化战略下所面临的经营风险也在不断增加。例如，美国政府曾将小米列入黑名单，加之印度市场的政治和经济环境复杂，小米的海外业务遭受重大打击。特别是在 2022 年，小米在印度的经营遭遇了一系列问题，不仅影响了品牌影响力，还严重侵蚀了公司利润。自 2014 年进入印度市场以来，尽管小米曾在那里取得了可观的利润，但其发展多次受到印度政府的干预。从管理层变更到巨额罚款，小米在印度的经营环境变得愈加复杂。2021 年底，印度政府开始调查小米的税务问题，主要集中在两个方面：一是小米印度支付的特许权使用费是否应计入进口商品关税；二是小米印度向境外实体支付的特许权使用费是否合规。2022 年 1 月，印度指控小米印度存在偷税漏税行为，并处以近 5.6 亿人民币的罚款。同年 4 月，印度政府冻结了小米在印度银行账户中的 48 亿元资金。这些举措严重影响了小米在印度的经营，使其在 2022 年第四季度失去了印度市场出货量第一的位置，进而对公司的财务绩效产生了负面影响。

(二) 优化建议

综上所述，小米需要在以下几个方面进行改进和调整：

1. 调整经营策略：差异化战略是动态的，随着社会经济和科技的发展，顾客需求发生变化，只有不断优化，开辟自己的差异化战略发展模式，才会差异制胜[11]。5G 时代的到来将赋予智能手机行业新的机遇，智能手机市场的潜力还很大，若小米集团再走低成本高性价比和过度营销模式的老路，就很难获取利润，也更难占据更多的市场份额。更何况，高端市场较中低端市场来说获利的空间较大，更有利于

集团的长远发展。所以小米集团必须及时转变策略，坚定地 toward 高端化市场布局，推出更多高端化的产品，通过云计算、人工智能技术等高端技术赋予智能手机更高的科技价值，将高端技术代替高性价比成为智能手机的核心卖点，一方面可以让消费者感受到核心科技的力量，提升小米集团的品牌价值。另一方面，高端产品将会提高产品利润率，进而提升盈利能力。与此同时，在推出高端产品时小米集团要改变对“高端”的错误理解、打破堆砌硬件的内卷，主攻核心技术，真正实现智能手机的高端化发展。在服务方面，服务已经成为同质化竞争中的差异化利器，小米集团应提高服务满意度，以赢得更多的忠实用户，可以通过增加线下体验店和售后服务实体店数量，让用户感觉小米就在身边，能更放心地购买产品，还可以通过小米用户数据库的分析，针对不同的用户需求提供定制化、个性化的服务。在市场方面，小米集团应注重巩固国内市场，不断开拓海外市场，可以利用互联网的优势，为国内用户提供互联网服务，融合线上线下小米之家以智能手机、智能家居、智能生活为核心的场景体验，与其他手机品牌形成销售场景的差异。

2. 强化供应链管理：小米应加强对供应链的控制，特别是在质量控制和合规性方面，确保外包生产的质量和交货时间，减少逆向成本，维护企业声誉。小米集团应加强应收账款和其他应收款管理，保证企业资金回收时间。可以提前对客户的信用情况和还款能力进行调查了解，完善企业内部控制制度，加强企业风险管理理念[12]。小米集团可以通过数字化技术构建内部信息系统，通过数字化技术加强对存货的管理。一方面，小米集团首先可以借助数字化技术对历年的销售数据进行分析，明确线上和线下各个渠道的需求量。其次计算出每种产品的最佳生产量和安全库存量，进而可以确定相应的原材料采购批量，在原材料的数量能够满足生产需求的同时又能减小产销之间的差距，避免存货积压。另一方面，小米集团借助数字化管理系统可以发挥渠道间的协同效应，譬如，“小米之家”线下店在经营过程中会持续跟进消费者的需求和偏好，数字化管理系统可以根据市场和消费者需求的变化及时调整商品产量和门店库存，科学有效地对存货实施监管，真正做到实时监控库存信息并及时发布预警。

3. 警惕全球化风险：在全球化进程中，小米需要密切关注各国政策和市场环境的变化，提前做好风险评估和应对措施，以减轻潜在的不利影响。小米集团要在经营中对国际市场建立风险评估机制，不断提升海外市场的风险管理能力，力求在开辟海外市场规避国内手机行业竞争压力风险的同时，也能谨慎应对更为复杂多变的国际环境。小米集团可以在今后实施全球化战略时提前了解相关地区的文化，明确文化间的差异、格外注重地缘政治及合规风险、根据市场的变化灵活调整国际市场的战略，及时对风险进行预测和评估。小米集团也可以设立专业团队，聘请专业团队密切关注各国监管和政策的变化，保持与监管机构的积极沟通，及时采取应对措施，不断完善强化内部管理机制和抵御外部风险能力。目前，全球各地监管机构对科技行业的监管及法规日趋严格，小米集团全球市场开展业务，提供产品与服务，而且其业务在国内及海外不断拓展，需符合及遵守各国家和地区对反垄断、反不正当竞争、数据与隐私保护、知识产权等相关的法律及法规要求，全球各地的监管政策及国际关系的不确定性可能都会对公司业务的拓展造成影响，所以合理的风险管控相当重要。

5. 结语

小米集团作为一家以智能手机、智能硬件和物联网平台为核心的电子智能制造企业，始终秉持“追求极致的产品和服务”的经营理念，致力于为客户提供高性价比的产品和服务。基于这一背景，本文以小米集团为例，用哈佛分析框架对其面临的机遇与挑战进行全面分析。

小米集团面临着市场竞争激烈、技术创新压力大、客户需求多样化等挑战。同时，公司还需要加强内部管理和组织架构优化，提高运营效率和绩效。为了应对这些挑战，小米公司需要制定科学的发展战略，加强技术创新和人才培养，提高产品和服务的质量和竞争力。同时，小米公司还需要加强与客户、

供应商等各方的合作和沟通,建立良好的生态合作关系,共同推动业务的发展。通过上述策略的实施,小米将能够更好地把握市场机遇,应对各种挑战,实现可持续发展,并在全球科技领域继续保持领先地位。

基金项目

2024年江苏省研究生科研与实践创新计划项目“‘十四五’以来全球人工智能发展趋势及对江苏省的影响分析”(SJCX24_2360)。

参考文献

- [1] 黄睿,陈昀,王志敏. 哈佛分析在“互联网+制造”型企业中的应用——以小米集团为例[J]. 财会通讯, 2020(10): 92-96.
- [2] 赵振昆. 基于SWOT分析的营销策略优化路径研究——以小米手机为例[J]. 经营与管理, 2023(9): 49-54.
- [3] 袁优美. 5G时代小米手机的发展战略研究[J]. 中国商论, 2022(19): 92-95.
- [4] 戚英华. 轻资产运营模式下的企业财务战略——以小米手机为例[J]. 财会通讯, 2017(8): 58-62.
- [5] 郑雪薇. 基于哈佛分析框架的科技型企业财务分析[J]. 现代营销(下旬刊), 2023(8): 145-147.
- [6] 刘刚,曹志鹏. 现代财务分析新视角: 哈佛分析框架[J]. 交通财会, 2015(5): 55-58.
- [7] 梅蔚蕾. 小米公司新能源汽车品牌战略分析与建议[J]. 产业创新研究, 2023(9): 61-63+99.
- [8] 夏紫薇. 基于哈佛分析框架的家居行业企业财务分析[J]. 中国管理信息化, 2024, 27(2): 40-42.
- [9] 张静. 财务分析方法在企业财务分析中的运用[J]. 中国市场, 2019(11): 136-137.
- [10] 车迪. 小米公司差异化战略研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 北京交通大学, 2019.
- [11] 周炀婧,万幼清. 基于哈佛分析框架的电子商务企业财务风险研究[J]. 当代经济, 2016(10): 30-32.
- [12] 曾钰茗. 企业应收账款管理存在的问题及优化措施探讨[J]. 财讯, 2024(22): 108-110.