

分类号 F23/735
U D C _____

密级 公开
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 小米开放式商业模式对绩效的影响研究

研究生姓名: 杨晴

指导教师姓名、职称: 李希富 教授 陈虎 高级经济师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 注册会计师

提交日期: 2022年6月1日

独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 杨晴 签字日期： 2022.6.1

导师签名： 李军昌 签字日期： 2022.6.2

导师(校外)签名： 张广 签字日期： 2022.6.2

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 杨晴 签字日期： 2022.6.1

导师签名： 李军昌 签字日期： 2022.6.2

导师(校外)签名： 张广 签字日期： 2022.6.2

Research on the Impact of Xiaomi's Open Business Model on Performance

Candidate : Yang Qing

Supervisor: Li Xifu Chen Hu

摘 要

当下，互联网行业的发展日新月异，高新技术企业千帆竞发。企业只有与相关利益者多方合作，才能卓越发展，开放式商业模式开始成为众多企业选择的模式。小米利用开放式商业模式经营企业，上至布局全渠道模式，下至扩张生态链，使企业达到绩效提升的目的。为证明此逻辑的有效性，需把开放式商业模式与小米的企业绩效建立影响机制，并分析此影响机制下的业绩效果，从而得出清晰的逻辑关系，也对同行企业带来借鉴参考的意义。

本文结合商业画布理论，通过采用财务绩效与非财务绩效指标，综合分析小米开放式商业模式九要素对企业绩效的影响。首先，通过交代相关研究背景、目的与意义，引出商业模式与绩效的关系；其次梳理了关于商业模式与绩效的相关概念，以及相关利益者、开放式创新、商业画布三种理论基础；然后描述了小米公司的主要业务，以商业画布理论的九个要素为基础，将要素划分为价值洞察、价值创造和价值获取三个维度来分析小米的开放式商业模式；在此维度的基础之上，构建出开放式商业模式对绩效的影响机制，并选择相关指标分析商业模式九要素对小米绩效的影响表现；最后用财务指标分析与 EVA 结果来证明小米的商业模式是否会对企业绩效产生影响，并进行总结和启示。

研究表明，小米运用开放式商业模式为企业绩效带来利好。通过这一结果总结出以下启示：企业要以开放的价值理念进行差异化发展，强化生态链布局；也要在价值创造中推进全球化进程，保持其核心竞争力，创建粉丝群体，稳推企业持续化创新发展；更要拓宽收入渠道，适时调整成本结构，为企业获取最大价值。

关键词：开放式商业模式 商业画布 绩效 小米公司

Abstract

Nowadays, At present, the development of the Internet industry is changing with each passing day, and thousands of high-tech enterprises are competing, enterprises can develop excellently only by multilateral cooperation with relevant stakeholders. Open business model has become a new model of enterprise development. As one of the Internet companies, Xiaomi uses the open business model to operate its enterprises and achieve the purpose of value enhancement. To prove the effectiveness of this logic, it is necessary to establish an influence mechanism between the open business model and xiaomi's corporate performance, and analyze the performance effect under this influence mechanism, so as to obtain a clear logical relationship and bring reference significance to the peer enterprises.

In this paper, the influence of Xiaomi's open business model on enterprise performance is comprehensively analyzed by using financial performance and non-financial performance indicators in combination with commercial canvas theory and other theories. Firstly, the background, objective and meaning of relevant research are simply introduced. And, the relevant notions and academic foundation of business model and performance are listed out. Then it describes the main business of Xiaomi, analyzes xiaomi's business model based on nine elements of business canvas theory, and divides it into three dimensions,

namely value insight, value creation and value obtaining. On the basis of this dimension, the influence approach of open business model on performance is set up, and the performance of Xiaomi is analyzed through relevant indexes. Finally, the analysis results are used to explain whether Xiaomi's business model can improve the performance of the enterprise, and the summary and enlightenment are made to explain the deficiencies and relevant improvements.

Studies show that Xiaomi's use of open business model has brought benefits to enterprise performance. The research enlightenment is as follows: enterprises should carry out differentiated development with open value concept, strengthen the layout of ecological chain, promote the process of globalization to enhance the core technology of enterprises, create fans, stabilize the ability of continuous innovation of enterprises, broaden income channels, timely adjust the cost structure, and obtain the maximum value for enterprises.

Key words: Open business model; Business canvas; Enterprise performance; Millet company

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景及研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究目的.....	2
1.1.3 研究意义.....	2
1.2 文献综述.....	4
1.2.1 商业模式的内涵.....	4
1.2.2 商业模式的要素及表达方式.....	5
1.2.3 商业模式与财务绩效关系研究.....	6
1.2.4 文献述评.....	7
1.3 研究内容与方法.....	7
1.3.1 研究内容.....	7
1.3.2 研究方法.....	8
2 相关概念与理论基础	10
2.1 相关概念.....	10
2.1.1 开放式商业模式.....	10
2.1.2 企业绩效.....	11
2.2 理论基础.....	12
2.2.1 利益相关者理论.....	12
2.2.2 开放式创新理论.....	13
2.2.3 商业模式画布理论.....	13
3 小米及其开放式商业模式介绍	15
3.1 小米公司基本情况介绍.....	15
3.1.1 小米公司.....	15
3.1.2 小米主营业务.....	15
3.2 小米开放式商业模式介绍.....	18

3.3 小米开放式商业模式画布具体要素分析	19
3.3.1 小米价值洞察	19
3.3.2 小米价值创造	20
3.3.3 小米价值获取	22
4 小米开放式商业模式对绩效的影响分析	24
4.1 价值洞察维度对绩效的影响	24
4.1.1 价值主张对绩效的影响	24
4.1.2 客户细分对绩效的影响	25
4.2 价值创造维度对绩效的影响	27
4.2.1 核心资源对绩效的影响	27
4.2.2 关键业务对绩效的影响	29
4.2.3 合作伙伴对绩效的影响	30
4.2.4 渠道通路对绩效的影响	31
4.2.5 客户关系对绩效的影响	33
4.3 价值获取维度对绩效的影响	34
4.3.1 成本架构对绩效的影响	34
4.3.2 收入流对绩效的影响	35
4.4 小米开放式商业模式财务指标分析	37
4.4.1 偿债能力分析	37
4.4.2 营运能力分析	39
4.4.3 盈利能力分析	41
4.4.4 发展能力分析	43
4.5 EVA 企业价值分析	45
5 研究启示	49
5.1 价值洞察维度	49
5.1.1 坚持企业差异化发展	49
5.1.2 强化企业生态链布局	49
5.2 价值创造维度	50
5.2.1 推进企业全球化发展	50

5.2.2 增强企业核心技术	50
5.2.3 创建企业粉丝群体	50
5.2.4 建立企业全渠道模式	51
5.2.5 稳推企业持续创新能力	51
5.3 价值获取维度	51
5.3.1 拓宽企业收入渠道	51
5.3.2 适时调整企业成本结构	52
6 研究结论与不足	53
6.1 研究结论	53
6.2 研究不足	53
参考文献	55
后 记	60

图表目录

图 1.1	逻辑框架图	9
图 2.1	商业模式分类图	10
图 2.2	价值逻辑循环图	11
图 2.3	商业模式画布模型	13
图 3.1	小米公司 2020 年 AIoT 物联网市场份额占比图	17
图 3.2	小米开放式商业模式构成要素框架图	19
图 3.3	小米智能连接图	21
图 4.1	小米开放式商业模式对企业绩效的影响机制	24
图 4.2	小米 2016 年-2020 年 MIUI 月活跃用户人数	25
图 4.3	小米客户群体不同年龄段分布图	26
图 4.4	小米 2016 年-2020 年专利数量	27
图 4.5	2020 年小米及同行业企业物联网设备市场份额百分比	29
图 4.6	小米 2020 年投资行业及数量	30
图 4.7	小米 2016 年-2020 年线上+线下销售占比趋势图	31
图 4.8	小米 2016 年-2020 年互联网与 AIoT 产品平均收入趋势发展图	33
图 4.9	小米及同行业企业 2016 年-2020 年营销费用率趋势发展图	35
图 4.10	小米 2016 年-2020 年各业务收入流占比对比图	36
图 4.11	小米 2016-2020 年各项短期偿债能力趋势发展图	38
图 4.12	小米 2016-2020 年各项周转率趋势发展图	40
图 4.13	小米 2016 年-2020 年各盈利指标趋势发展图	42
图 4.14	小米 2016-2020 年发展能力指标趋势发展图	46
图 4.15	小米 2016 年-2020 年 EVA 数值	48
表 3.1	小米 2016 年-2020 年所有区域市场手机端出货量	16
表 3.2	小米互联网服务项目内容	17
表 3.3	小米公司价值洞察维度要素分析	19
表 3.4	小米公司价值创造维度要素分析	20
表 3.5	小米公司价值获取维度要素分析	23

表 4.1	小米、华为、苹果 2017 年至 2020 年研发支出	28
表 4.2	小米 2016 年-2020 年各项关键业务毛利率	29
表 4.3	小米 2016 年-2020 年线上+线下销售占比	30
表 4.4	国内国际智能手机企业出货量、市场份额	32
表 4.5	小米平均互联网收入与平均AIot产品收入	33
表 4.6	小米 2018 年-2020 年收入流占比情况	33
表 4.7	小米 2016 年-2020 年各项偿债能力指标与行业中值	37
表 4.8	小米 2016 年-2020 年各项营运能力指标及行业中值	40
表 4.9	小米 2016 年-2020 年各项盈利能力指标及行业中值	41
表 4.10	小米 2016 年-2020 年各项发展能力指标及行业中值	43
表 4.11	小米公司 2016 年-2020 年税后净利润	46
表 4.12	小米公司 2016 年-2020 年资本总额	46
表 4.13	小米公司 2016 年-2020 年加权平均资本成本	47
表 4.14	小米公司 2016 年-2020 年EVA值	47

1 绪论

1.1 研究背景及研究意义

1.1.1 研究背景

(1) 宏观环境

去年是十四五规划的开端之年,经济实现高质量发展,国民消费进一步提升。在过去的四十余年,我国市场发展稳步上升,国家 GDP 早已从 1978 年到 2020 年增长了 279 倍,成为了世界第二大经济体。在市场消费过程中,人们快速选择产品时,越来越重视高服务和高品质消费。目前,服务消费的走势方兴未艾,品牌效应的影响逐力攀升,客户更愿意接纳高性价比的品牌产品。所以,品牌消费如日中天,个性化定制消费也崭露头角,创新型产品百舸争流。

技术全面发展,推动社会全面变革。随着互联网(Internet)、物联网(Iot)、大数据(Largedata)、云计算(Calculate)、人工智能(AI)等信息技术不断的发展,平台经济(PlatformEco)、分享经济(SharingEco)、社群经济(AssociationEco)等新经济形式不断显现,产生线上+线下的组合方式,各种新业态如火如荼。4G 逐渐向 5G 互联网时代过渡,从线下到线上,从企业到个人,所有个体之间打破了任何时间、空间之间的限制,大家走向多维生活,可以互相在更为方便的虚拟空间中有所交集,交易时间区域更灵活、方式更便捷,连交易频率都在加快,社会中商品与交互信息、资金三者高速循环流动。伴随着社会化媒体平台泛起热潮,用户的创新力迅速释放,人们开始表达自我,寻求自我价值。让普通人拥有企业价值创造的能力,已然是一种全新的商业模式,并成为了未来的新典范。消费者是企业关键资源之一,对企业的影响有举足轻重的地位,以粉丝群体为导向的新商业模式方兴未艾,未来企业的发展与管理模式也在悄无声息的转变。

多层次多方位的新产业、新模式、新业态的发展如火如荼,进而有效激发了社会活力以及不可限量的创造力。

(2) 微观环境

如今,移动互联网对生活应用的全覆盖,大众进入掌上生活。互联网应用能

力辐射到各行各业，为行业走向智慧化搭建桥梁，促进行业经济能力的提升。例如，2020年电子商务和网络游戏行业，同比收入增长率超过五分之一。其实，绝大多数互联网企业都以智能应用赢得超额利润，使得企业的发展方兴未艾。早在2010年初，搜索引擎巨头百度，京东电子商务等很多企业，通过利用我们所拥有的人口红利优势，快速扩展业务成功上市。之后还有耳熟能详的京东、小米、网易、携程等一大批能力强，潜力大的互联网公司。这些企业产业多，涉猎行业广，覆盖生活的方方面面，从电商到金融，从电子产品到网络软件等，不断给我国的市场经济发展注入潜能，同时也推动我们社会的深化改革发展。

1.1.2 研究目的

不同形式的商业模式，对企业的全面活动的影响不同，进而带来不一样的企业业绩效果。企业绩效的优劣是衡量企业商业模式好坏的主要标准。本文拟通过梳理关于商业模式与绩效的相关概念和理论基础，并且将理论和案例相结合。以商业画布理论的九个要素分析小米的商业模式，并划分为三个维度，分别是价值洞察、价值创造和价值获取；在此维度的基础之上，构建出开放式商业模式对绩效的影响机制，并结合行业均值，选择相关指标对小米公司的绩效进行分析；最后总结出实现企业核心能力价值的成功节点和经验，也对其他应用开放式商业模式的企业，给予相应的现实参考价值。

1.1.3 研究意义

(1) 理论意义

企业在市场竞争中千帆竞发，商业模式的创新发展已视为企业最重要的战略性工作。通过应用新的商业模式，优化管理方式，提升产业发展。首先，在当前掌上智能化生活化的社会环境中，企业必须不断投入研发实现提升产业和效益的目的。但在智慧化生产的大背景下，产品 PLC 对企业有重大影响。其周期骤短，企业须在产业投入中加大力度，但这就意味着需要大量资金支持，长时间很多企业难以为继，只通过内部封闭创新是不可能市场长久立足。因此，企业不但要树立开放赋能的意识，更要努力与消费者打造命运共同体，商客一体化。这就需要企业转变商业模式，探索适合自己的发展模式，与相关利益者的需求目标相耦合。

切萨布鲁夫（2007）认为企业应该寻找外部合作，加强与外部资源技术的融合，共同研发新产品，以此方式达到减轻研发成本和缩短研发周期的目的。这是首次将商业模式与开放创新理念关联，是真正意义上的重大跨越。其利用一系列案例研究证明，企业虽在起步阶段时为封闭模式，但依附商业模式的不断改变，开放性特征日趋显现，进而提高企业价值。

小米公司正是利用其开放式的发展导向，不断跨越企业边界，渐渐消弥与消费者的边界，与客户产生关联性，保持与客户、合作者价值共创共享，快速实现发展目标。因此，本文拟通过对小米企业案例的分析进行开放式商业模式领域与绩效的研究。

（2）实践意义

首先，市场不断变化，商业模式也必须同步不断变化。尤其处于后疫情时代，企业的成功很大程度依赖于商业模式的不断创新发展。然而这也拉开了企业间的距离，出现马太效应，距离的维度不再是止步于效率、规模上，更多出现在产品或服务的差异。

其次，新经济时代，新兴技术产业热度空前高涨，创新企业要想打下坚实基础，必须迅速致力于市场需求，不断更新不断超越，满足市场供需。要想达到以上目的，必须摄入企业开放式创新战略。创新型企业应主动随时与外界保持应有的沟通，从外界汲取灵感和经验，通过打造企业外的开放式创新型条件，进而创造出自己独一无二的商业模式，赢得属于自己的竞争优势。然而，不少企业并没有通过调整它们的商业模式去适应市场新的条件变化。一些在过去时代稳步升职上来的管理者，单纯地认为，他们已是历经重重考验、应对市场的旧商业模式依旧有效。

所以，通过借鉴小米企业这一经典案例的研究分析，希望可以给未来更多的互联网创业公司，在商业模式的转变过程中提供理论与实践经验，并成功挖掘出属于自己企业的长期竞争优势。

1.2 文献综述

1.2.1 商业模式的内涵

商业模式的概念产生于上世纪，它是“企业发展”的新定义。它主要表现在以下三种方面：

盈利类定义是从企业的盈利能力角度考虑，以获取盈利为主要目标。因此，商业模式是企业营运与盈利的必要条件与手段。并且国内外相同领域的学者共同肯定，商业模式是全方位对企业营业效果影响的集点，能够辐射企业各个方面。Chesbrough(2000)所述，商业模式的产生为企业各方面创造价值利益。Thomas(2001)指出商业模式是由内到外的实施过程，从企业内部逻辑到外部思维，从顶层部署到外部发展，由流程、消费者、相关利益者、技术通道等多方面的获利结构组成。

交易类定义是从商业模式的营业逻辑角度去理解其本质，认为商业模式是管理经营方式的内部整体框架。主要观点为Hawkins(2002)提出，商业模式涵盖企业交易循环全过程，影响企业资本流转，从生产销售到售后服务整体融合的概念，为其交易方式、价值创造、流通发展有所指导。Amit和Zott(2007)表达出，商业模式能够给企业带来全新价值点，包含企业交易目的与流程，结构化管理输出，目的是为企业在交易过程中把握时机并有效开展活动，将交易与利润快速转换，减少周期，完成收益与利得。Demil(2010)认为，商业模式是为了精准识别影响企业重要因素，即商品收益、投资收益、资源能力、信息基础等重要机制。魏祎(2012)表示，为了理清双方在产品销售的交易中，双方信息，真实条件、利己方案和交易协议等内容，使用商业模式清晰描述交易全过程，有效进行统筹规划。

价值类定义是如今引用最多的维度。最早由布朗提出，商业模式为企业的运行发展与价值获取的总表述，是企业创造利得与转换价值的战略方针与指导。

Afuah&Tucci(2001)商业模式可以帮助企业创造差异化布局，通过捆绑消费者实现资本转化，打造良好生态价值体系。商业模式可以与客户建立关联性，通过同等重视内外资源技术双创，获得双重价值。Magretta(2002)认为，商业模式以九要素三维度为导向，横纵闭环对企业划分微观价值，构建企业微观方针与措施。Chesbrough(2018)认为商业模式是资本与创新的互动机制，以价值创造传递为主

要活动。

综上所述,商业模式可分为宏观与微观方面。宏观方面,商业模式作为导向,为企业划分不同结构和领域,指引企业从横向维度实现价值创造。微观方面,商业模式为企业连接详细机制,环环相连价值链,获得全新价值。

1.2.2 商业模式的要素及表达方式

商业模式是根据不同类别的要素模块整合而成的商业体制,基于对各类观点的探析,对于商业模式核心要素的选取,得出多维度的研究内容。国内外研究者普遍认同,商业模式不同组成的部分,存在动态交互性且互相依赖。构成商业模式的不同部分被给予相关名称和全新要素,为之后的应用打下坚实的基础。这些全新划分的要素成为了代表商业模式的重要特征。

Hamel(2000)认为,商业模式是由客户、企业结构、企业资源三方面连接成的框架。并且与客户层面、战略层面、资源层面共同构成价值网,重新建立网状系统,以其说明客户消费与价值需求的关联性。Chesbrough(2018)认为商业模式是将技术价值的深层概念与消费者潜在价值转换的解释过程。这是一种创新价值体系,并且主要关注企业研发能力。一些学者将商业模式分为两大主体:产品、服务。他认为企业的两端连接产品和服务,彼此依托主体进行双创,共同赢得相应的利益。Teece(2010)由点到面辐射商业模式运营全过程,以价值为实质划分运营层面,产品传递消费者后创造价值,再通过消费者传递企业获得价值,层层递进的逻辑思路,使企业形成完整的价值体系。

方志远(2012)将商业模式划为三大模块,九大要素。即三大板块分别是关键业务、公司运转、盈利模块。在此基础上,细分为九个要素,分别是业务层面的价值体系、战略体系、市场体系;公司运转层面的营销体系,管理体系,研发体系;盈利中的资本体系,收入体系与成本体系。九个体系要素辅助企业实现价值获取。王雪东、董大海(2013)走在学术前沿,合理利用“互联网+”思维,将商业模式形成动态圈层:核心——聚集——连接。客户是企业的核心,遵循以客户为中心的理念;中阔圈主要以相关利益者展开,向外围辐射,接入客户、关联企业、经销商、运营商、上下游等,形成严密的逻辑价值网。旨在通过价值产生所在位置,理清企业的各个营利点。程愚和孙建国(2013)突破局限,直接构建商业

模式运用模型，再次打破之前人们对商业模式的传统认知。高锡荣，杨建和张嗣成(2020)通过扎根理论分析，以商业辐射搭建互联网商业模式平台体系，包括“用户运营”“行业引领”“价值转化”三大核心模块。

1.2.3 商业模式与财务绩效关系研究

国内外的研究普遍认同，商业模式与企业绩效存在交互性，并产生影响机理。

国外 Magretta(2002)认为商业模式是影响绩效的重要因素。她认为不同机理的商业模式能够影响绩效的不同方面，使发生的业绩效果也会有质的不同。Casadeus(2010)商业模式的不同要素会对绩效不同方面产生决定性影响，正因如此，企业需要积极选取适合自己的商业模式，以差异化发展优先获取竞争力，也与其他企业绩效产生正向差异。Demil 和 Lecocq(2010)建立商业模式布局，通过选取两种对立模式横纵对比分析，深入挖掘商业模式的差异，分析商业模式对利润如何产生不同结果。Malone(2014)运用数据周严调研计算，按类别寻找相对应的绩效指标，通过一系列运算和研究，发现商业模式能够对绩效的细分指标产生或多或少的影 响。Chesbrough(2018)再次证明，商业模式与绩效二者之间有必然的因果关系，互相耦合后，可以共同为企业谋求更多利益。Chesbrough(2018)明确认为，公司的运营离不开商业模式，企业应根据客户需求，创造价值，依托客户群体实现利润的持续增长。

国内学者袁嘉琦(2017)在分析商业模式时，从财务视角出发，认为商业模式可以辅助绩效布局相关战略计划，帮助企业突出其财务能力。朱兆珍、毛宪钧、张家婷(2018)运用实证法建立商业模式模型，把商业模式与指标的直接关联，利用实证法对绩效指标建立评价体制，从微观层面分析四大能力与商业模式的具体作用机理，突出个别指标的特殊效果，辅助企业达到提升能力的目标。何瑛(2018)使用实证法 ANOVA 方差分析去计算商业模式与财务能力和和企业价值创造能力的影响机制，并认为商业模式的 最大效果是会帮助企业加强获利能力，并且足以应对市场不确定风险。突出企业最大效能。汤莉，杜善重(2018)为探讨商业模式对企业多层次管理活动是否作出作用机理，将其与企业的有效活动进行连接，得出了链条式关系，即商业模式推动企业活动，从而间接推动企业绩效的提升。周琪，苏敬勤，长青和张璐(2020)将商业模式模型化，以实证案例匹配商业模式

与财务战略的交互性，从而推动企业利益最大化。

综上所述，通过多次实证法与案例分析法可推出商业模式在很大程度上对绩效产生关联性。

1.2.4 文献述评

通过梳理国内外学者的研究发现，他们通过经济学、管理学等不同维度去探讨商业模式的内涵、组成部分和表现，在一定程度上，不同的思路方法具有互补性和耦合性。

然而，在新形势下，管理改革愈加受科技快速发展的影响，如今的商业模式更提倡开放式创新，但是国内外对开放式的探讨还远不及企业的实践操作。用什么、怎么样来定义开放式商业模式，如何准确概括开放式商业模式的自主特征等问题，界内还没有代表性的定论与结果。

企业布局价值链的过程中，开放式商业模式会重新挖掘新的价值，不仅会改变企业的财务活动，还能够提升企业业绩效益。如今，关于对商业模式与企业绩效的综合分析在逐步增长，但具体到开放式创新的商业模式和绩效的综合分析却很有限。所以本文希望可以有效应用小米这个经典案例，认真探析以上两者的内在逻辑与关系，得出明确观点，为其他互联网创业公司提供有价值的思路，帮助其找到自己不可替代的竞争优势。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文主要以小米案例为研究对象，分析开放式商业模式对绩效的影响，从而总结出其业绩良好的启示。以下为具体内容：

第一部分：绪论。该部分为三节。第一节表述此案例的宏观与微观研究背景。第二节说明案例的主要研究目的，第三节阐述案例研究意义，同时也对国内外学者的相关观点进行总结。

第二部分：相关概念与理论基础。概念部分主要阐释了开放式商业模式与绩效两个概念。理论基础部分主要介绍开放式创新，相关利益者以及商业画布三种

理论的起源，以时间轴梳理他们发展过程，详细分析它们的相关重点要素。

第三部分：小米及其开放式商业模式介绍。首先对小米公司进行具体介绍，主要以时间轴介绍它的公司形成，以业务类型划分主营业务。之后以价值逻辑将商业画布的九要素分为三个维度，分别以维度展开描述小米开放式商业模式的具体情况。

第四部分：小米开放式商业模式对绩效的影响分析。此章节一分为二，首先说明小米开放式商业模式价值洞察—创造—获取维度的九要素对绩效的影响表现；后半部分则通过横纵对比财务指标，分析商业模式要素对绩效的影响结果。该部分是与之之前的画布理论要素相结合，关注各个方面的要素对绩效的影响，进而找到开放式商业模式与绩效的逻辑关系。

第五部分：研究启示。通过案例分析后，以价值三维度总结出小米开放式商业模式对绩效的积极影响和成功经验，为其他互联网公司在对开放式商业模式的应用中，提供高效信息。

第六部分：研究结论与不足。对论文进行总结并指出研究不足。

1.3.2 研究方法

（1）文献研究法

本文写作思路是基于对各大平台案例文献的深度研究与总结。将国内外相关经典文献以时间轴的顺序进行梳理分析，理清了相关的概念与理论基础，并将理论融贯汇通，运用于论文撰写中。本文通过总结商业模式与绩效的关系，从而剖析出其影响机理。

（2）案例研究法

案例研究是实地研究方法之一。本文选取小米企业为研究对象，经过详细的信息及数据的收集，分析小米运用开放式商业模式的现状，同时剖析出小米开放式商业模式在实际应用中对绩效的影响。

研究框架如下：

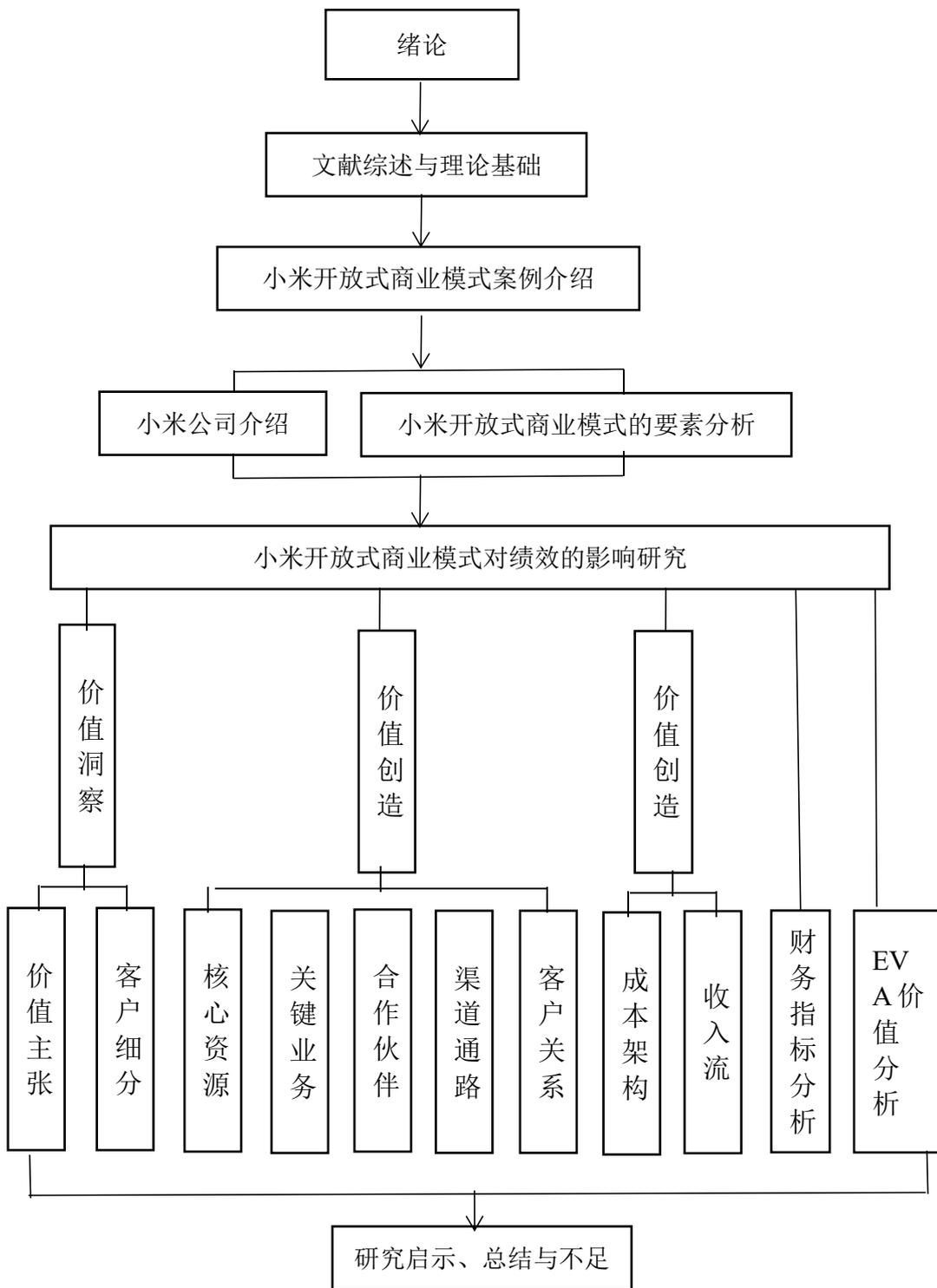


图 1.1 逻辑框架图

2 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 开放式商业模式

在企业运营过程中,企业商业模式的不同对价值获取的影响机制会产生不同效果。本世纪初,切萨布鲁夫(2000)首次以个人名义提出开放型商业模式这一概念,他认为创新是发展的引擎,将创新与企业商业模式相连接,通过运用商业模式影响运营结果的方式,共同助推企业实现价值。这正是因为目前仅有的商业模式中,所处的弊端日益凸显,存在相对应的局限,无法满足现有社会条件下企业的成长需要,这时企业与市场内外互联互通,造就了开放式的商业模式。Yusuke(2020)认为在企业发展过程中,利用以企业主旨为核心的开放式商业模式,企业有更多的机会应对所处市场中产生的不确定因素,相互抵消风险从而为企业获得长期利润。

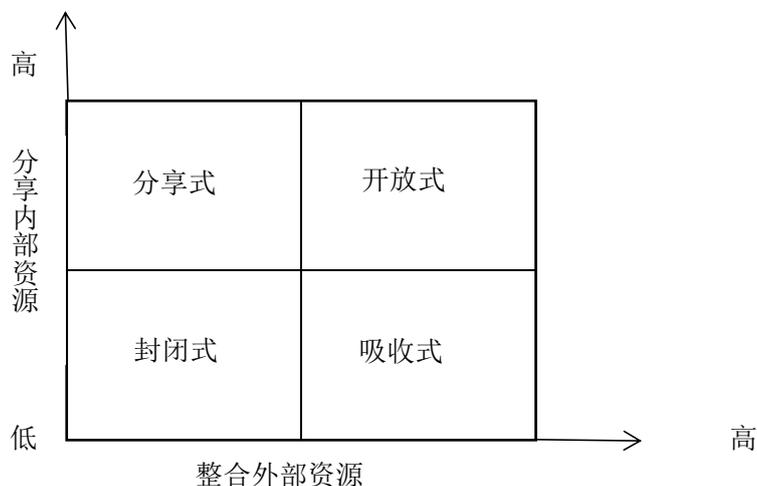


图 2.1 商业模式分类图

如图 2.1, 商业模式按照对资源的输入输出程度不同, 可以分为四种形式, 两组对立, 分别是封闭式与开放式的对立形式, 分享式与吸收式的对立形式。分享式主要以资源输出为主, 高度利用闲置资源换取利益, 但外部资源整合程度低; 而吸收式则相反, 为弥补自身资源不足的缺陷, 大规模引进外部资源, 与外部搭

建平台，拥有同等资源。但分享式与吸收式都存在资源输入输出不平衡的劣势；封闭式为资源闲置程度高，技术开发环境闭塞，内外资源不互通，创新不足；开放式主要以对外输出关键性资源，与其他企业合力打造平台实现共创，互惠互利。对内引进所短缺的资源，整合市场相关资源，打破企业固有边界的商业模式。这需要丢弃囿于旧模式的捆绑，协同发展，互换资源，实现共赢。

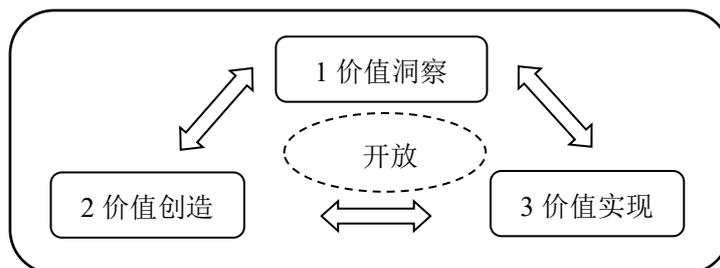


图 2.2 价值逻辑循环图

对于企业而言，开放式商业模式是价值逻辑循环的表现，分别从价值洞察、价值创造和价值获取循环往复，如图 2.2，价值创造是传输工具，连接洞察与获取的主要途径。以开放式创新理念为依托，将其内涵与商业模式的实质相联，商业模式只有在创新理念下才能发挥其最大效能。以三种价值维度将企业开放创新的过程分割为不同阶段，并以不同阶段的形式分析创新角度与商业模式的联系。结合实例分析，证明开放式创新对商业模式的影响机制。

2.1.2 企业绩效

企业绩效是企业在营业期间内对企业经营效果的分析。企业经营效果通常表现在财务与非财务的数据指标中。采用微观分析选取恰当的数据指标，根据计算将得出的数据偏差进行洞悉和研究，进而判断企业的实际经营情况。企业绩效受内外部双重影响，既可能是由于市场政策的导向，宏观环境的改变，行业发展的变化引起指标变动，也可能由于企业内部管理方式的变革，生产方式与规模的变化，企业产业的扩充等多方面因素。

绩效的分析方法有多种，可以根据企业数据分析；生产流程工序分析；系统工作方法分析；过程需求分析等。最常用的角度以财务与非财务划分企业绩效研究。

2.2 理论基础

2.2.1 利益相关者理论

此理论在十八世纪 30 年代所提出，当时具有一定的前瞻性。从基础考量，顾名思义为影响企业相关利益的群体。后来斯坦福研究所给予其精准定义：企业为综合平衡来自各方面的利益关系，而选择的合作伙伴。在当时的社会条件下，人们只局限于商业模式中传统的股东为一切利益，无法得知与公司相关联的任何一方都可能对企业利益产生相当大的影响。因此，这种观点存在着高度落后性，企业在真正意义上应该追求所有角度的整体利益，而不单纯地只分析高度利益相关群体。

Redom 在阐述观点中说明，利益相关者与企业具有交互性，彼此连接，辐射企业所有管理活动，产生三大方面效益，分别是企业效益、市场效益与社会效益。在理论成熟后，被广大企业争先使用。它反映出一种契约精神与产权主义。企业管理者要洞悉并尊重所有与企业相联的个体，可以是债权人，合作商，员工，市场，或政府，企业需要多维度满足这些所有辐射带中的群体需求，以此保证企业的发展。但其实所有相关利益者，不仅仅是只享受企业所带来的利益，还包括要承担相对应的市场风险。基于此，相关利益者理论将主体细化，从微观层面去判别哪些为企业的相关利益者，以影响程度轻重，是否合法化进行罗列。从长远来看，企业的相关利益者会给企业带来意想不到的影响。Sirgy 根据性质不同将利益相关者分成不同种类。这意味着权力和利益的转移与重新交付，不再是只考虑股东权益。还有很多学者从工具性、规范性视角等进行微观分类分析。在现代互联网时代，个体之间的界限消弭，相互连接，关系密切，每个主体都不再是独立存在。企业作为独立的团体，在企业的经营中，在各方利益关系相关之间寻找到了平衡点，长久以来获取了利益平衡点，始终坚持两者的有机统一。

相关利益者可以既促进管理活动，又约束管理活动。知之非难，行之不易，从小米公司出发，应投入更大时间与经历去精准识别利益相关者的重大影响力，从而做出正确决策方式。

2.2.2 开放式创新理论

开放式的创新理论首先被 Herry Chesbrough 教授提出，他认为传统模式相对封闭，自我依赖性强，通过依托企业自身基础去获得市场占额。但如今市场变化速度加快，企业之间千帆竞发，百舸争流，若想稳固其原有地位，必须打开思路，寻求质的突破。因此，与封闭式相对应的开放式创新便由此诞生。

以企业管理视角考量，企业要在自身进步的同时，打破自身局限，连接外界资源，与外部共同搭建平台，充分进行内外部资源互换，实现双创。从企业流程发展的角度出发，开放资源信息，内外产生转换功能，企业可以通过吸收外部资源稳固企业根基，也可通过输出内部资源快速扩充市场。总之，开放式创新要重视内部与外部的资源信息划分，打破固有分界，内外循环流动，以最大程度优化布局。

开放式创新理论是由三个阶段发展演变而来的。在萌芽阶段，其只是在合作的基础上略微向四周扩散，建立于合作的活动之上，并没有较大提升。后期中，其创新理念扩大辐射范围，主要以改良企业商业模式为目的。企业借助自身的潜在实力，资金和技术进行渗透，把自身的创新尽快的向商业利益的收取方向发展，力求以最快速度降低获利周期，并以此为基础，获得后续受众群体，保持商业受众的长期发展。从另一个角度说明，早期的创新群体善于将受众群体向中高端发展，导致了受众的群体规模较小，而小米的开放式的创新恰恰摒弃了这种模式，利用互联网的创新，科技的优势，将所有的群体发展为受众群体，在这样的模式下，将大的受益群体高端化，小众的受益群体长期化，为小米带来了更多的利润。

2.2.3 商业模式画布理论

商业模式的构成并非简单的几种要素，而是基于互联网商业模式的特点，利用画布理论的九个要素将商业模式具体形式进行刻画。具体包括以下九个要素。

合作伙伴	关键业务	价值主张	客户关系	客户细分
	核心资源	渠道通路		
成本结构			收入来源	

图 2.3 商业模式画布模型

(1) 客户细分，主要通过不同的市场划分客户群体。大多数企业以客户需求为导向，将市场划分为普通受众市场、中高端市场及高端市场。并且在商业平台中进行多元化发展客户受众群体。

(2) 价值主张，是衡量能为客户带来多少价值流，也是客户选择目标产品的原因。从企业的文化理念、产品、服务等都能充分发挥企业的价值主张，也是企业为引导客户作出的文化输出与资源输出。

(3) 渠道通路，通过价值传递，创建企业和客户的关系，让客户自主选择与企业成为哪种利益关系，或购买产品消费者，或成为粉丝拥戴者。也是客户获取产品的不同通道，即线上或线下，官网或其他平台，打通与客户的空间壁垒。

(4) 客户关系，讲述公司针对不同受众群体采取的维持关系手段。如何吸纳新顾客、引导老顾客，将不同客户群体如何进行整合划分为依据，以如何最低限度的投入引导客户购买行为的方式获得利润，是企业重点要考虑的内容。

(5) 收入来源。讲述企业获得收益以及分辨长期顾客和散客的方式。主要考虑的因素有顾客倾向的支付方式、为吸引顾客而将散客向长期顾客转化的方法、如何通过销售渠道来引导消费者进行后续的消费。综上，通过挖掘客户的喜好和意愿，找准顾客痛点，通过资产的销售、会员费、租赁、加盟等方式最大限度的引导顾客进行主动消费。

(6) 核心资源。描述企业保证商业模式运行的关键资源点。是使得企业能够不断产生价值的发展方式。核心资源主要包括企业的人才技术，产业环境，品牌效应、客户的稳定性、以及未来发展的前景。

(7) 关键业务。主要描述商业模式运转的关键节点，每个企业都有其维持运转的主要内容，其可以保障企业在分支行业的发展中起到资金和品牌价值的支撑作用，这是企业在发展中最不可或缺的关键点。

(8) 合作伙伴。描述企业在发展运行过程中商家与上游供应商、下游消费者之间的合作稳定性。重要合作关系的稳定是企业长足发展不得不考虑的重点，区分为强强联合的战略合作伙伴关系，竞争者之间的平和关系，新业务建立的供应商和投资者的合作关系。

(9) 成本结构。描述企业在经营阶段的所有成本支出。企业需要通过合理划分成本区域，以控制成本为目的，获取成本最小化或利益最大化。

3 小米及其开放式商业模式介绍

3.1 小米公司基本情况介绍

3.1.1 小米公司

小米成立于 2010 年 3 月 3 日，是一家全球化移动通信终端互联网企业，其主要研发高端智能设备、AIot 物联网产品及 AI 产品生态链建设。于 2018 年 7 月 9 日正式在香港主板上市，而且小米是港交所成功改制后的第一例使用不同投票权架构的公司。“为发烧而生”这个耳熟能详的词语，是小米一直以来企业运营秉承的理念，更是小米前进的力量和方向。小米充分利用互联网思维，其创新不断打破企业固有界限，整合消费者资源，进而缩减研发环节的非必须成本。

小米充分发挥企业能动性，建立三种业务的融合。至今为止的全球消费板块中，小米在物联网平台上所展现的消费品大约 2 亿台，占全球平台最大板块。与小米连接的生态链公司数量已超五百，所涉及的全部产品有智能设备、家居、游戏、实时通信、运动娱乐、能源车、互联网等领域。小米的粉丝用户是企业最大核心资源，依托用户基础，建立粉丝经济。在三年前，入围二零一九福布斯中国最具创新型的全球榜单中。小米手机设备生产在 2020 年突破一亿台，入围全球前四名。小米在影视领域的智能家电 TV 在国内售出一千多万台的销售量，目前为第一。在二零二零年《财富》跻身进入世界五百强。

3.1.2 小米主营业务

产品种类多样是小米的主营特色，按性能分类，可大致分为以下几种情况：智能手机、生活智能物联网产品、互联网服务智能设备。

(1) 智能手机

在 2019 年，小米就推出分品牌运营战略，并且一推出该计划就马上将产品投入市场。具体来说，分为小米 MIX 掌机、小米普通端以及红米 K 系列。其中，为高端人士贴身打造所用的为 MIX 款；中规中矩的小米普通端是大众所向；红米系列为最基础机型。小米在市场中主打普通端产品，把握好中端消费者，而将红

米推向愿意接受最高性价比的客户。另将公司的子品牌黑鲨产品正式上线，专为游戏用户设计。

在此同时，我国互联网技术水平蒸蒸日上，4G 也在逐步向 5G 过渡。每年全球人民对智能手机的需求量爆发式递增。小米也在国外市场大受欢迎。

表 3.1 小米 2016 年-2020 年所有区域市场手机端出货量（单位：亿台）

地区	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
中国境内	4.73	4.45	4.33	4.17	4.19
新兴市场	6.22	6.44	6.72	7.16	7.57
其他国家	3.80	3.79	3.78	3.79	3.72
合计	14.69	14.65	14.63	15.1	15.69

数据来源：小米公司年报

如上表 3.1 所示，小米走向了创新推动需求阶段。目前在我国国内市场的出货量略微下降，但新兴市场在持续上升，其他国家保持稳定。据年报统计，尤其在印度地区的米粉量空前高涨，在印度的红米系列年年销售量最高，并牢牢占据市场。据年报显示，包括 2020 年的前五年时间里，全球智能手机出货量提升一亿多，复合增长率达到 7% 左右。

（2）物联网生活消费产品

利用互联网的外部架构创造了物联网（Internet of Things），打造了从未想过的生态网络，互不相干的智能设备通过网络交织为一体，使人们与设备和网络互通。小米的 AIOT 产品体系的形成正是小米与生态链合作商一并协作带来的。小米制造的手表、平板、平衡车等琳琅满目，更详细的还有和生态链公司合作创造的移动充电宝、牙刷、空气净化器、加湿器等生活消费用品。国内 AIoT 的销售额在过去五年前就已冲破 710 亿美金，经过五年的飞跃提升，二零二零年已冲破 2300 亿美金，足足有 20% 的复合增长率。产品的感应技术在不断完善，把握好市场，把更加适用的产品与网络相通，与客户相通，与未来相通。

如今，小米 AIoT 平台地位所处市场的竞争比之前也更加激烈。小米为性价比之王，它的设备品质优异品种丰富，价位适中，满足大部分人群。人们之所以对小米产品爱不释手，是因为小米通过智能终端会集中调控 AIOT 智慧化设备，使每种产品相连接，打造一体化体验感。根据图 3.1 显示，在 2020 年全年，小

米在 AIOT 市场中以 3.1%遥遥领先于其他知名品牌。

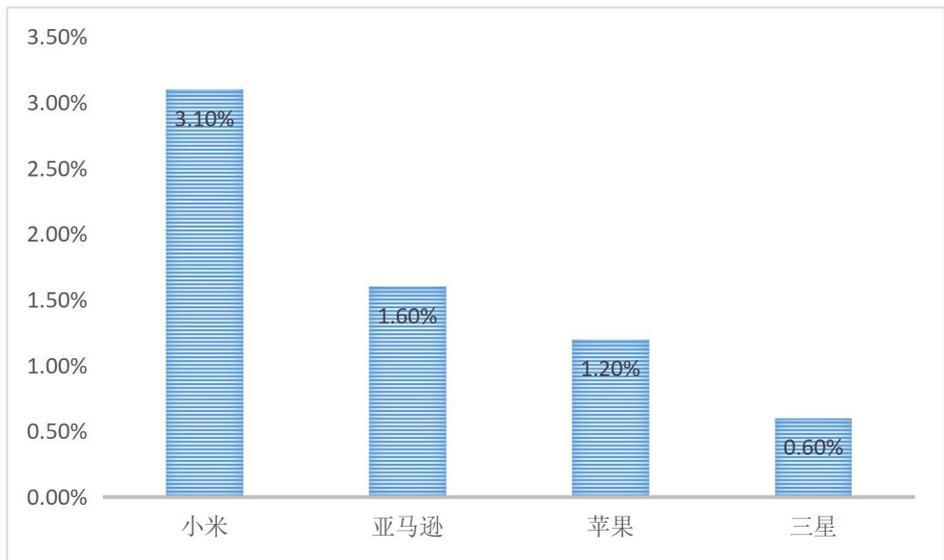


图3.1 小米公司2020年AIoT物联网市场份额占比图

(3) 互联网服务产品

小米为客户自主打造米友手机系统，可以连接其任意互联网产品，正是通过硬件为载体，将客户与互联网服务搭建联系，赢得赢利点。

表 3.2 小米互联网服务项目内容

项目	内容
米友社区	米友社区建立硬件设备终端端口与米粉社交平台
小米 APP STORE	小米自主 MIUI 系统研发程序软件
小米游戏	与其他游戏公司合作研发游戏项目，丰富 MIUI 系统软件内容布局
小米音乐视频直播	与第三方联合提供网络社交娱乐平台服务
小米安全中心	建立系统安全防护中心，防止网络病毒侵入
小米金融	线上金融微贷产品，理财产品，融资服务

如表 3.2 的互联网项目内容，打造品质个性化休闲娱乐平台、网游及网络金融等相关内容，都是为小米在互联网增值服务板块中吸引客户，提供增值服务从而变现。但其实，所有互联网项目都是小米广告业务的载体，2020 年小米互联网的广告收入最多，广告业务分布在小米互联网产品的每一项中，共计 145.9

亿元。广告是互联网公司业务中最重要的一块。目前我国广告市场份额已经被各大互联网公司各自划分占据，很多企业为了利用大众传媒流量风口，加大广告投入，极力争取广告收入最大化。总的来说，在互联网服务业的竞争力需继续提高。但是小米有一个最大优势，自身创造的粉丝经济节省了很大的客户流量成本。

3.2 小米开放式商业模式介绍

2010年是小米公司成立的第一年，小米初始的定位是软件公司，但是为了迎合市场逐渐从软件转向硬件。在2011年发布一款全新的手机后，凭借此款产品同行业中占有一席之地。之后不断研发智能电视等硬件。从2012年小米开始建立“铁人三项”，充分把握时代互联网红利，经过不断改进，依托互联网彻底将软硬件分离的模式颠覆，摸索出适用于自己的独特的开放式商业模式。

(1) 小米开放式商业模式初级阶段为2012-2016年，表现为“软件+硬件+互联网”。从2012年小米开始搭建价值网络，建设用户社区，建立客户黏性，主动与消费者合作，引导消费者成为研发顾问。小米在2013年为了抗击同行竞争对手的打击，利用互联网开始建立生态链企业。同时，小米对“米粉”的粘性不断的维护，建立粉丝经济。2015年，MIUI全球用户不断发展超过一亿。

(2) 小米开放式商业模式成长阶段为2017-2018年，此阶段小米的商业模式新表现为“硬件+新零售+互联网”。2017年，小米为了继续拓展版图，实现更大的市场份额，将目光瞄准海外，并且打造互联网生态圈从“企业（产品）—客户”的单方面体系演变成“企业（产品）—客户—平台”三者甚至多者的互通互联。2018年小米公司成功上市在香港，有利于小米企业继续健康发展，发展壮大。

(3) 小米开放式商业模式成熟阶段为2019年-至今，提出手机5G×AIoT战略。AIoT业务围绕手机核心业务构建智能生活，做小米价值的放大器，更加强调乘法效应，渗透更多场景，让小米成为未来生活方式的引领者。

小米不再囿于单边思维，不断突破固有边界进行多维发展，而这每一次的突破正是证明了小米的商业格局，商业模式的开放之处：热衷分享并积极整合内外知识与资源。

3.3 小米开放式商业模式画布具体要素分析

开放创新是小米整个运营过程中所围绕的核心。本文基于陈道志等的商业模式三模块，将九要素分为价值洞察、价值创造、价值获取三维度来认知小米开放式商业模式。对于小米公司，实现价值洞察是企业总目标，价值创造是发展路径，价值获取是最终落脚点。三个维度实现了企业商业模式的循环过程，并由此往复。下面以开放创新的价值洞察、创造、获取三维度为逻辑主线，通过深入小米内部各个环节，使用商业画布九要素，对小米开放式商业模式展开剖析。

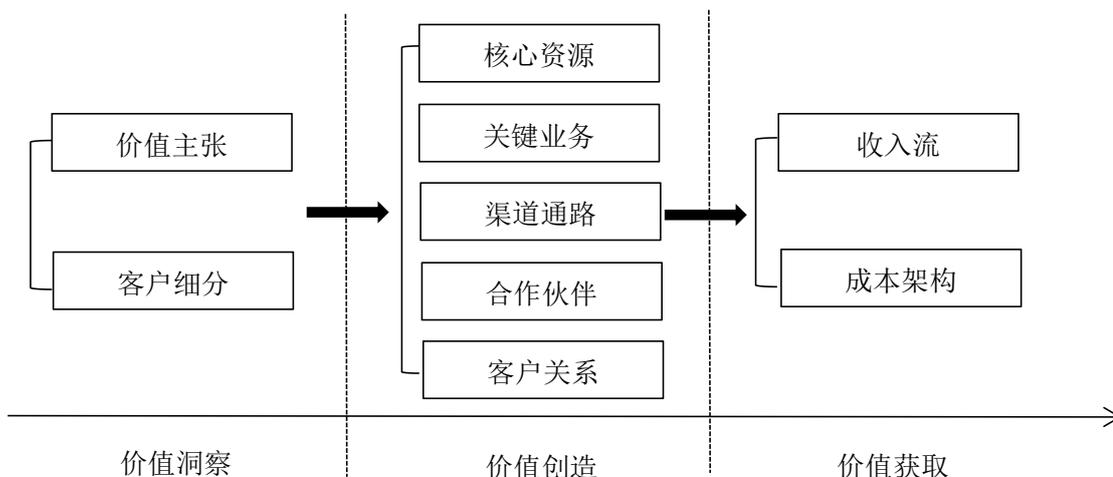


图 3.2 小米开放式商业模式构成要素框架图

3.3.1 小米价值洞察

为了能够让企业在市场中快速洞察全新价值点，小米的首要任务便是以价值主张要素与客户细分要素为出发点去探析，具体如下。

表 3.3 小米公司价值洞察维度要素分析

要素构成	开放特征
价值主张	依托粉丝经济，对外输出+对内引进
客户细分	以不同需求为导向，划分不同市场，满足更多消费者

(1) 价值主张。价值主张是企业文化品牌的输出，也同样是客户选择的理由。“让每位消费者都能获得科技给予的美好，为发烧而生”，这是小米作为互联网企业的价值理念。小米一直坚持以用户为中心，不断创新与研发，以技术创

新作为其立业之本。对外输出主要通过积极联合同行企业，投资吸纳外部有效创新力量，联合建设开发平台。开放式商业模式的价值理念使得小米拥有的创新力量迅速增强。对内引进表现为：保持与消费者的互联性，建立米友系统连接客户，并创建米聊功能；建立掌上网络——小米社区，在研究开发硬件与软件过程中，它鼓励用户与企业加强合作，成功建设“粉丝经济”，激发“发烧友”的自我提升价值；主动倾听用户心声，为其打造满意的系统和设备，从而洞悉产品价值点。

(2) 客户细分。小米按客户划分不同的需求导向，进而划分不同市场。第一，普通受众市场，以高配低价的组建，满足使用常规功能的白领及年轻人的工作生活需求；第二为相关利益者市场，以消费者的特定需求定制机型设备；第三是其他合作平台或市场，将设备转移电商或线下供应商；最后一个多元需求市场，主要为产品经营多元化，联合上下游，并发展产业链，推出周边产品。即通过商业模式中的客户细分，占领不同市场。

在以上的价值洞察过程中，价值主张要素、客户细分要素，成功让小米找到全新的价值点。

3.3.2 小米价值创造

小米以价值洞察阶段所找到的价值点，将内外部体系相结合，共同致力于新的价值创造。将以下五个要素作具体说明。

表 3.4 小米公司价值创造维度要素分析

要素构成	开放特征
核心资源	全程支持客户参与研发；“互联网+”开发平台
关键业务	以硬件+新零售+互联网服务为主要业务，三业融合发展
渠道通路	以线上+线下，国内+国外整体布局，占领市场份额
合作伙伴	多边合作，优化供应链布局，发展生态链，提升效益
客户关系	建立粉丝研发团队；充分发挥客户潜在营销能力

(1) 核心资源。小米的核心资源又可称为企业支持体系。具体来说，主要为企业的产业环境，和产品人才技术。

小米企业的产业链资源主要有上下游加工厂，并且拥有自主设备技术和稳定的产业环境。由于小米企业内部的技术发展稳定，小米智能设备所使用的零部件采用外包方式加工生产，包括组装程序同样使用外包加工厂，并且与外部形成了成熟一体的供应链，所以小米企业在研发环节能够节省生产成本，并提高产业效率，进而可以适当降低销售价格，为客户打造高性价比的手机。即通过商业模式中的关键资源，利用互联网环境研发新产品。

小米的独立技术资源是由小米的人才队伍和高新技术组成的独立体系。首先，小米的人才队伍中豪杰辈出，高管精英和金融精英齐聚此处，很大程度上支撑起了小米的技术体系，但最重要的是小米将粉丝用户纳入研发组织，打造十万人研发团队。其次，小米独立自主的研发技术，让小米成为国内除华为外的第二个研发自主芯片和电车的企业，成为小米自主创新高新产业设备的根基。即通过商业模式中的关键资源，拥有自主创新的高端能力。

(2) 关键业务。小米的关键业务由三部分组成。第一部分为智能硬件+软件设备。其以高性价比回馈大众市场，倾力为客户打造最适用，最方便的系统。第二部分为新零售。以互联网为依托，不断升级改造产品，互联网引导消费，深度融合线上线下与物流，达到智慧零售的效果。第三部分为互联网服务。

小米为自己设立了注重创新，注重质量，注重技术设计和客户体感的多重智能研发目标。今年年报披露，要继续实施手机+AIOT 新零售方式，客户可以一掌通生活。利用手机系统，就可以跨越空间实现自动化场景。小米推出设备间智联服务，通过手机下载软件云端，将软件与智能硬件相连接，通过手机联网直接云端控制硬件设备，打造智能生活。具体连接方式如图所示：



图 3.3 小米智能连接图

小米商业模式中的关键业务，通过产业融合深化创新品质，打造优质功能组合和智能生活体验。

(3) 渠道通路。当下的社交思维激发了社会化营销方式的深化改革，小米

正是以全新的社会化营销方式，重新塑造了全新的渠道通路，同时采取不同平台渠道，辐射受众区域，使对产品的营销传播效果最大化。小米的渠道通路是通过互联网平台以及与运营商的合作进行对产品的销售。

小米依托互联网，建立官网销售平台，主要目标群体为大学生或白领群体，通过调整适合这个群体的销售服务与方式，吸引喜欢网购的消费者进行购买。其次，他与多家互联网电商公司联合售卖产品，多渠道销售。小米超前发展海外市场，迅速布局其海外互联网平台和线下门店。小米开放商业模式中的渠道通路，能够扩大用户群体，提高产品销量。

(4) 合作伙伴。从小米的合作伙伴角度分析，它主要与上下游供应商、产业链投资企业以及物流公司、电商平台等相关利益者建立伙伴关系。小米通过与上下游合作，将非必要生产环节外包，专注于核心研发；组建专业投资团队，寻求与自己匹配的合作公司，对外输出资源技术，在尽量缩短研发情况的同时，与合作企业实现价值共创，发展更为优质的高性能产品。即小米开放商业模式中的合作伙伴，为企业优化供应链布局，提升效益。

(5) 客户关系。小米的核心理念是让用户在参与过程中，得到自我价值的肯定。建立良好的客户关系，才能实现更好的发展。以粉丝用户为依托，加大研发投入，为客户定制满意设备，成为市场爆品。利用互联网媒体营销，裂变式宣传，效益最大化。将潜在用户发展为粉丝用户，增加黏性，让每个用户甚至每个互联网平台互动都成为产品代言人和宣讲会。

小米价值创造阶段，以核心资源要素、渠道要素、核心业务要素以及合作伙伴、客户关系，为小米在价值创造过程中提升企业价值，深化企业创新体制，优化企业效益，利用开放式创新，获得领先于其他企业的优势，这正是该阶段的重要表现。

3.3.3 小米价值获取

价值获取是价值系统循环的目的，是交换价值的实现，是企业从总体产出的经济价值中取得一定份额的过程或机制。企业价值获取为企业的长期获利，只有获得收益，企业才能实现长远发展，它包括企业的收入来源和成本结构。

表 3.5 小米价值获取维度要素分析

要素构成	开放特征
收入来源	“数量+价格”多产业、多渠道收入
成本架构	“零库存”；多维度布局成本结构，有效节省成本

(1) 收入来源。小米一直主张通过多渠道增加收入，获取理想的利润。收入的开放性主要体现在其两大驱动力中：分别是数量战略与价格战略。这两大引擎分别推动销量端和市场端。为实现销量端的提升，小米以“高性价比与低价格”推出基础款设备快速抢占中低端市场客户，收获大众市场，提高市场占有率。进而提高潜在增加客户数量，从而以裂变式传播产品，提高粉丝粘性，以此来推广其高端产品，从而实现第二种战略：价格战略。高端产品从研发阶段就已定位于高端商务人士群。通过抬高售价获取满意的利润。并且增加客户忠诚度还能为其互联网广告业务增加收入。一举两得的策略是小米开放式价值获取的核心表现。

小米如今更加注重 AIoT 物联网产品市场，和智能化生活理念。依托粉丝群体，大力推广其物联网产品，如广为人知的小米运动手环、小米加湿器、空气净化器等，产品设计更加年轻化，以此来捆绑年轻用户，快速壮大物联网市场，提高其这一业务收入。

(2) 成本结构。小米的成本结构在开放式商业模式的指导下，非常成熟。其一，减少营销成本。小米利用线上电商平台销售产品，通过自建线上官网发售产品，也与其他电商产品合作，例如天猫和京东国内两大平台，以此减少店面的数量，节省门店的租金与销售成本，在自建官网中还能减少经销商赚取利润的成本；其二，在米友社区中，通过与客户建立稳固关系，培养客户忠诚度，那么就会拥有良好的口碑。在粉丝进行裂变式的品牌宣传模式，可以相应地省去互联网部分广告费用；其三，小米坚持“零库存”战略，尽量减少库存的储存，从而可以省去一部分非必要成本费用，如库存转运成本，库房租金等各项支出。最后，小米在物流环节也采取外包合作的手段。将仓储成本与物流成本直接转移，是其最独特的方式。

在以上阶段，小米通过收入要素与成本要素，增加收入渠道，合理布局成本结构，保证企业效益稳步增长，实现企业长期获利。企业以开放创新战略获取价值，这正是小米价值获取阶段的明显特征。

4 小米开放式商业模式对绩效的影响分析

小米采用开放式商业模式的运营方法，通过价值洞察、价值创造、价值获取将商业画布九要素分为三维度（基于陈道志等的商业模式三模块），分别从九要素讨论该商业模式对产品基础、客户基础、市场基础以及研发基础方面的影响，进而从产品、客户、市场及研发四个方面影响企业绩效。图 4.1 为小米开放式商业模式对企业绩效的影响机制。

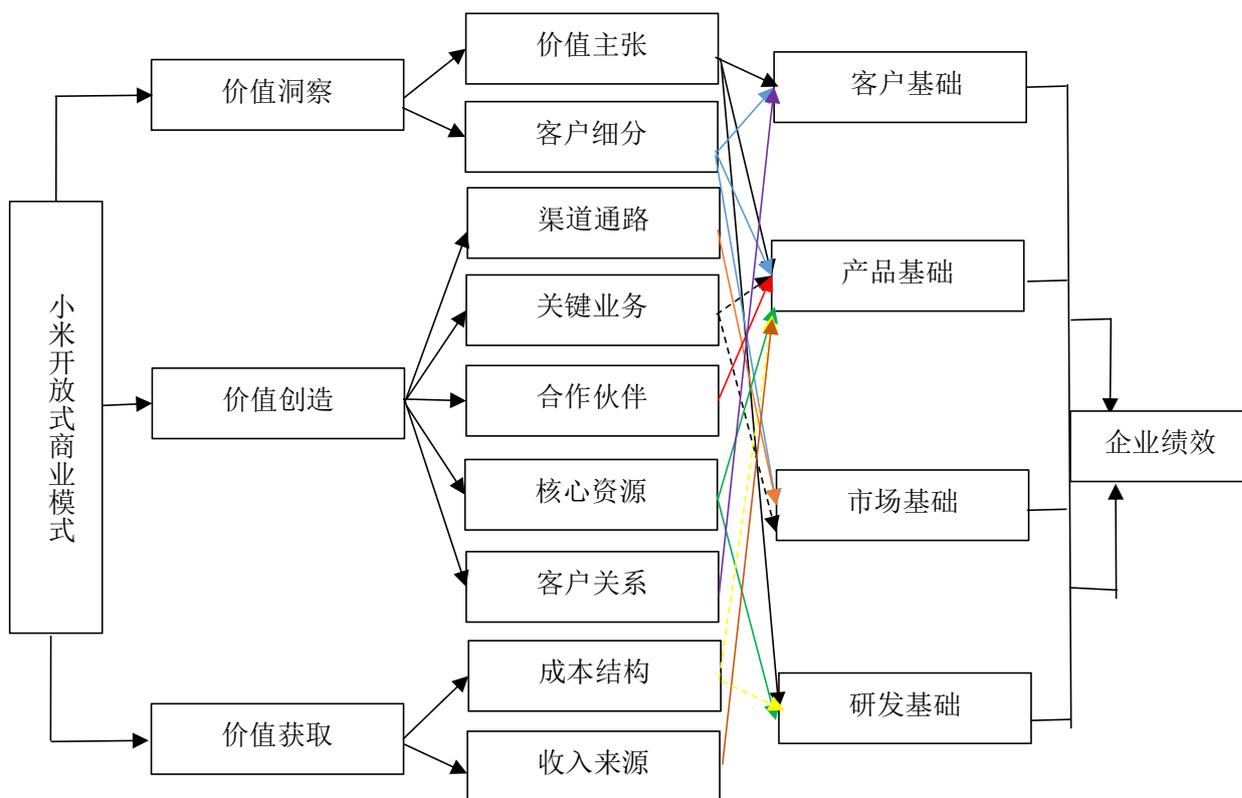


图 4.1 小米开放式商业模式对企业绩效的影响机制

4.1 价值洞察维度对绩效的影响

4.1.1 价值主张对绩效的影响

小米“为发烧而生”的理念从未改变，它主要洞悉消费者对智能产品的需求，进而挖掘新的产品价值点。5G 时代推动了掌上互联网的普及，手机成为人们居家出行必备的生活用品，信息技术企业越来越注重与客户的关系。

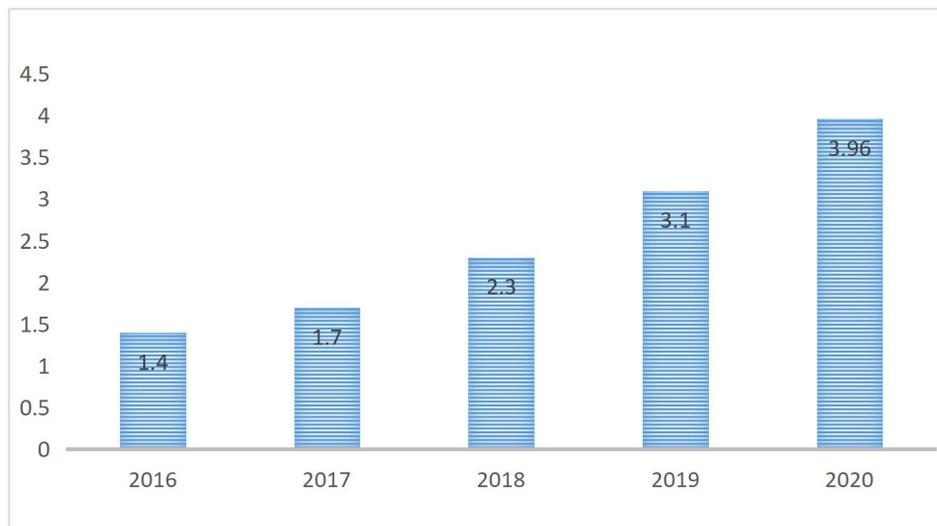


图4.2 小米2016-2020年MIUI月活跃用户人数（单位：亿）

从图 4.2 的活跃人数可得知 MIUI 系统的应用情况，其活跃人数保持较高水平，并且不断上升。这得益于小米自成立以来，就开始建立与客户的良性关联，在建立初期，为其消费者打造小米社区——让购买产品的客户加入论坛，与企业保持互动，提升彼此关系，参与企业的设备研发。对内引进资源的方式，让小米成功地建设出一种独一无二的“粉丝经济”，奠定了由小米发烧友依托的用户建设基础，进而利用客户群体创造出多层次的消费需求。促进企业扩大产业链，深入不同行业进行投资，对外输出相关自主研发技术，增加营业收入。同时为活跃用户度做出贡献，增加客户黏性，对企业的经营活动与效果有很大的帮助。其客户绝大多数为忠实粉丝，保持着很高的活跃度，同时带动周边潜在客户，不断提高小米互联网 APP 的运营能力，和客户的使用频率，为广告业务创造出良好的环境。从小米论坛到米友社区，从回馈客户信息到与客户资源双创，充分利用互联网媒体，一直与客户保持频繁互动，从中洞察客户需求，改进产品，提升性能，优化服务，进一步提高小米的发展能力。

4.1.2 客户细分对绩效的影响

在小米的客户细分要素中，通过对客户、产品及市场的影响，进而影响企业绩效。小米社区的发展模式，吸引了不同年龄的智能爱好者，得益于铸就的品牌文化，但更多的受众人群是年轻一代，他们保持走在互联网潮流的前端，享受参

与研发的过程，提升自我价值，同时促进小米完善高端市场的布局，提升企业效益。

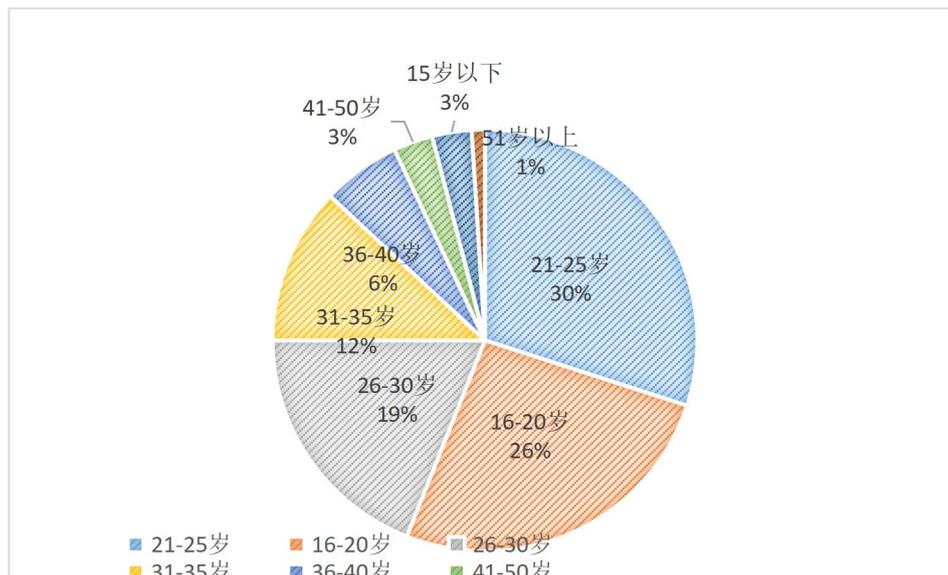


图4.3 小米客户群体不同年龄段分布图

根据图 4.3 可知，最大占比是年龄段为 21-25 岁的用户，达到所有客户的 30%。不难发现，青年用户（16-30 岁）是小米最大的客户群体。小米继续部署市场战略，开发高端市场。通过极力推广品牌，输出企业文化，将吸引新一代年轻高端人士购买其顶尖产品，提高对产品的忠诚度，从而推动高端产品热度。小米积极与 00 后青年捆绑，在高性价比产品中，满足他们的需求以至于建立牢固关系，通过裂变式传播产业品牌，对产品理念进行输出，可提高此年龄段消费者的用户活跃度，壮大客群队伍，提高他们的用户黏性，带来新的变现机会。之后，努力将中低端市场客户转变为高端粉丝，帮助企业牢牢占据高端市场，提高盈利能力，获得更多利润。其次，小米参与多行业孵化投资，与合作企业去中介化，共同研发关联产品，满足各个市场与各个受众群体的不同需求，建立商业生态闭环体系，拉动产业销售，提高企业盈利能力。客户群体能够突出小米在价值洞察阶段的重要表现。小米积极利用客户关系与客户细分要素，与客户资源互通，增加客户粘性，提高企业经营能力；也同时吸引新一代年轻人，积极开拓高端市场，扩大市场占据空间。小米以不同市场为导向，洞察潜在客户，并探求其真正所需，进而改进产品。

综上所述，小米在价值洞察阶段，以硬件设备吸引客户流量，通过其他物联网相关产品维持客户，将潜在客户转变为粉丝群体，进而销售高利润的智能软件及设备，并且保证互联网媒体平台的流量度，潜在提高广告收入及其他收入，提高了企业的盈利能力。

4.2 价值创造维度对绩效的影响

4.2.1 核心资源对绩效的影响

开放式商业模式中，创新为整个企业的动力引擎。小米在核心资源方面，创建了优秀的研发团队并搭建先进的研发平台，加大创新力度。并且，小米重视客户体验与需求，一直与客户交换技术与资源，客户资源也成为了小米的核心创新竞争力之一。

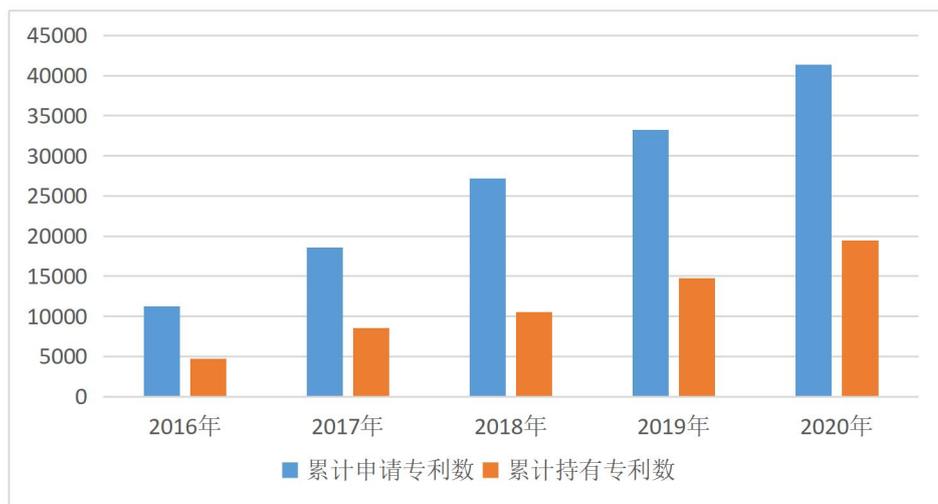


图4.4 小米2016 - 2020年专利数量（单位：件）

小米的关键业务为 AIot 物联网产品，这对企业的研发与创新能力提出很高的要求。并且小米为资讯科技类行业，必须依靠自主创新技术才能在行业中领先。基于智能信息化时代，小米在 AI 领域不断超越自己，AI 专利申请达到了全球第十一位，已超越华为。目前统计了小米 2016 年-2020 年的技术申请专利数。根据 4.4 我们得知，小米 2016-2020 年的申请专利数与持有专利数都在大幅增长。

2020 年累计持有专利接近 20000 件，申请专利数更是超过 40000 件，这说明小米充分利用开放模式中的客户资源与企业核心资源，不断开发新产品，完善技术基础设施，优化服务和提高技术水平，重视用户产品体验感，获取行业领先。不仅如此，在合作伙伴要素中，小米积极探寻有潜力的技术公司，与合作公司共同搭建平台，实现资源互换，加大力度进行产品研发，在市场竞争中保持领先地位。

表4.1 小米、华为、苹果2017年至2020年研发支出（单位：亿元）

项目	2017 年研 发费 用支 出	2017 年 研发费用 支出占营 业收入的 比重	2018 年研 发费 用支 出	2018 年 研发费用 支出占营 业收入的 比重	2019 年研 发费 用支 出	2019 年 研发费用 支出占营 业收入的 比重	2020 年研 发费 用支 出	2020 年 研发费用 支出占营 业收入的 比重
小米	31.5	2.75%	57.8	3.3%	75	3.6%	93	3.8%
华为	897	14.9%	1015	14.1%	1317	13.9%	1419	15%
中兴	127	5.1%	142	6.1%	160	7.9%	188	6.8%

数据来源：IDC

根据表 4.1 得知，小米虽与华为、中兴比较，其研发投入远低于二者，但观察数据得知小米 2017-2020 年的研发费用的投入在不断增多，研发占比也处于上升趋势。每年的研发投入都至少同比增长 25%以上，研发占比也符合公司的营收与现金流情况。雷军曾说，研发技术是小米企业最核心的竞争力，要不惜余力搞好自主创新技术，可见小米对技术研发的重视。还有一重要因素是小米的三大关键业务是彼此关联的，牵一发而动全身。通过业务的价值循环，达到扩充客户群体，因此，小米必须不停地提高研发能力。根据年报数据表明，小米 2021 前半年的研发支出为 61 亿元，同比增长 58.7%，占 2019 年全年研发支出的三分之二，同时超出了 2018 年全年的研发支出。小米的年报中说明，在未来小米要继续生产客户所喜爱的设备产品，引领市场潮流，重视设计理念，采用简约风格，研发当前所需用品，让客户在生活中享受到智能化服务。例如，当下处于疫情时代，防疫物资成为生活必需品，小米迅速应对市场，作出反应，推出“智能口罩”，专利申请成功。这种满足需求化创新将吸引更多的客户，提高客户粘性。

4.2.2 关键业务对绩效的影响

关键业务对企业的客户、产品及市场都有影响，进而影响企业绩效。但不同的业务可能对绩效的影响程度不同。

表 4.2 小米 2016 年-2020 年各项关键业务毛利率

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
智能硬件毛利率	3.46%	8.71%	6.17%	7.18%	8.70%
新零售 Alot 毛利率	9.15%	8.42%	10.31%	11.22%	12.80%
互联网服务毛利率	63.37%	60.23%	63.28%	64.90%	61.60%

数据来源：小米公司年报

关键业务是企业发展的主要内容。根据表 4.2 可知，小米智能硬件在三种业务中毛利率最低，虽从 2016 年的 3.46% 增长到 2020 年的 8.7%，但也一直没超过 10%；新零售业务毛利率一直在 10% 左右浮动，而企业真正盈利增长点在互联网服务中，近五年毛利率一直保持 60% 以上。这是由于小米以低价高品质的品牌产品输出，从销售硬件获取用户活跃度，利用口碑效应打造新零售，并连接互联网服务，组合销售，这一系列业务发展直接影响企业的盈利能力。新零售业务会影响企业的销量，减少库存堆积，加快资金周转，并且不断吸引新用户，也进一步促进了互联网服务中电视及网络游戏用户的增加，广告收入持续增长。小米的组合业务，提高用户黏性，增加企业客户规模，扩大粉丝效应，提高变现机会，形成企业生态价值网。

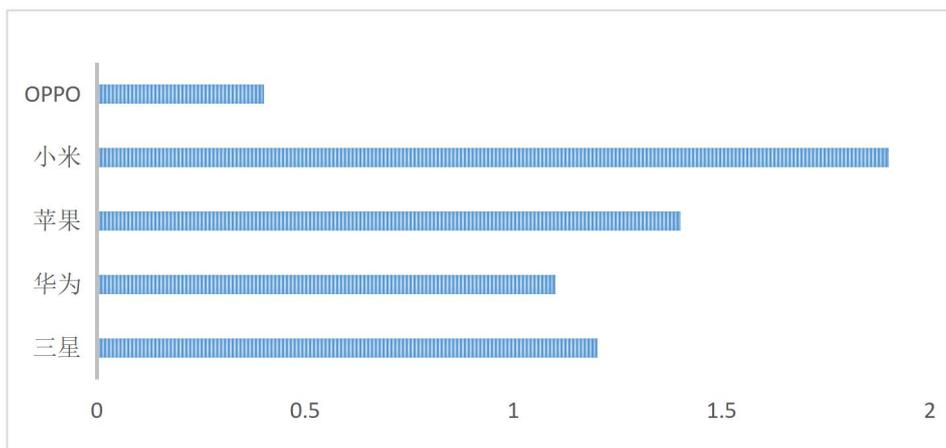


图 4.5 2020 年小米及同行业企业物联网设备市场份额百分比

如今，为打造智能生活，物联网行业的发展如火如荼，各个互联网公司争先恐后地进入行业，力求占据市场，尽力赢得国内国外双向成功，发展三项关键业务的协同能力。

如图 4.5 可知，作为全球互联网公司，小米的关键业务 AIoT 物联网设备的发展已走在潮流前，核心技术领先于华为和苹果，这是因为小米的发展一直遵循带给客户科技乐趣的文化理念，优先战略部署物联网发展，提前进入蓝海市场。在 2020 年报中披露，小米将继续研发 AIoT 物联网生活业务，为客户打造完美的智能生活体验，提高用户忠诚度。更为重要的是，早在上市前，小米的物联网业务已拓展到海外。截止目前的收入方面，小米的国际收入超过 1200 亿元，达到总收入的一半。在市场方面，已经占据全球一百多个国家和地区的市场，并将继续深入打造线上线下相联合的销售渠道。小米在价值创造中，渠道通路是最重要的要素之一，通过占领国内和国际市场，打开销路，提高企业盈利。

4.2.3 合作伙伴对绩效的影响

合作伙伴对企业绩效的影响从客户、市场、产品层次均可体现。小米公司建立多行业多层次合作机制，小米在优先投资硬件技术的基础上，不仅连接在互联网行业发展，还不断与周边行业互联互通。

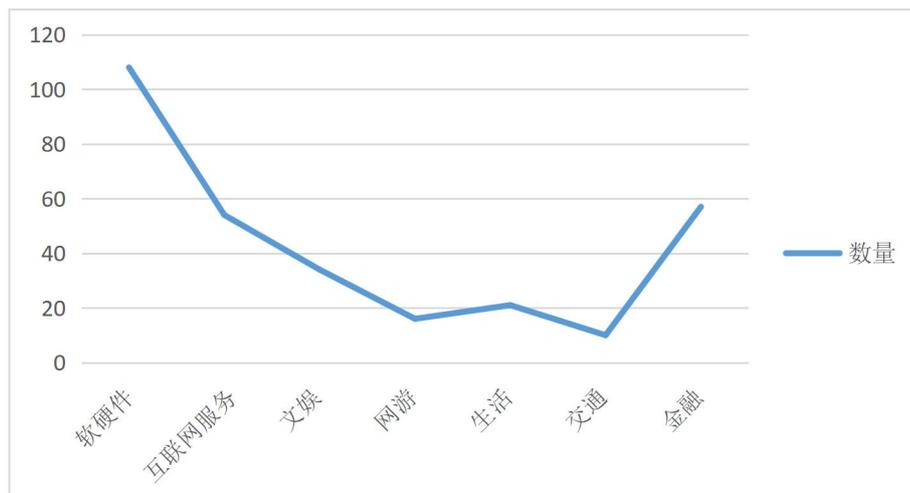


图 4.6 小米 2020 年投资行业及数量

小米在 2020 年加大合作力度，共投资孵化 310 家公司。由图 4.6 可知，目前已投资超过百家的生态链企业，涵盖了金融、服务、生活以及交通等多方产业，

发展多维产品，同时可以完善自己的物联网 AIoT 系统，实现其打造智能生活的重大目标。多边业务的建立的基础得益于小米粉丝，以口碑宣传不断增加新客户，逐渐转变为粉丝用户，不但能增加资产价值，更能提高盈利能力。对于核心产业，除了与国内运营商有合作联系，还与海外互联网销售平台进行合作。为打开印度市场，入驻印度 Flipkart（印度最大电商零售），并投资开设多家小米体验店，线上线下联合占领市场，打通海外渠道，扩大销量。

4.2.4 渠道通路对绩效的影响

小米的渠道通路对绩效影响主要在客户和市场层面。小米的销售渠道是一种闭环式销售平台，即线上平台生态圈和线下体验模式，这种销售路径会直接影响小米企业的存货与现金流。

表 4.3 小米 2016 年-2020 年线上+线下销售占比

渠道	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
线上销售比	75.2%	65%	59.3%	52.1%	48.6%
线下销售比	24.8%	35%	40.7%	47.9%	51.4%

数据来源：小米公司年报

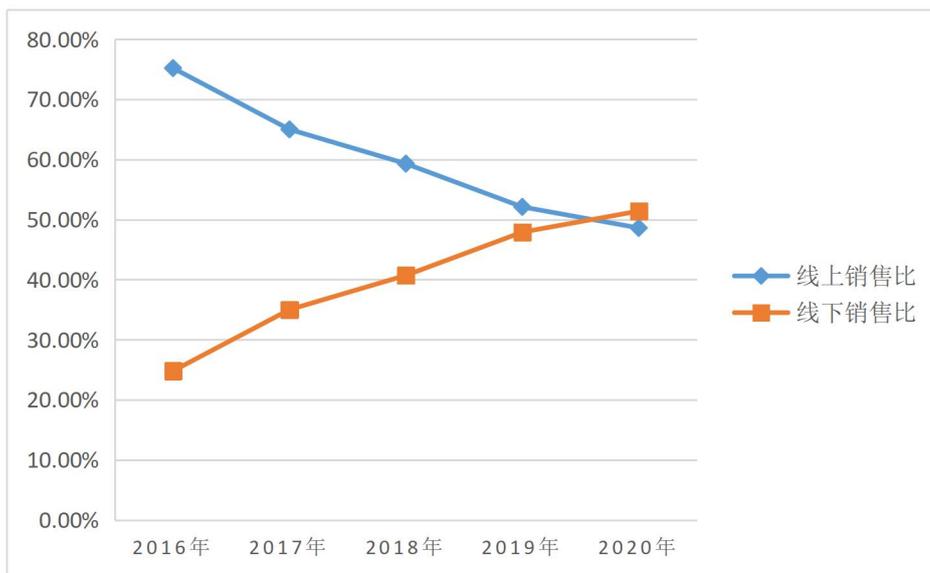


图 4.7 小米 2016 年-2020 年线上+线下销售占比趋势图

根据上表 4.3 与图 4.7 可知，小米的线上占比在下降，线下占比在持续上升。

这是由于小米正视仅依赖线上销售的局限性，正以线上线下融合的方式进行拓宽销售渠道，加大辐射中小城市。首先，继续稳固线上平台生态圈，一方面，小米通过线上平台销售产品，并建立小米社区，利用微博等多种社交平台提高产品热度，达到品牌裂变式宣传效果，寻找潜在消费者，从而刺激消费需求；米友社区能够收集大量用户反馈信息，不仅能为用户解决相关问题，还可资源双创，获取创新灵感，把用户发展为企业设计者，为企业带来不可小觑的价值。另一方面，互联网销售平台可以提前接收消费者订货信息，实现零库存目标，减少小米库存成本，赊款等情况。其次，加快线下布局，通过线下粉丝互动模式，利用铺设线下小米之家的体验店与消费者建立关系，提高消费体验感，进而促进产品销售，提高变现能力；同时会与运营商进行合作，拓宽渠道，进一步扩大消费市场，增加销量，为企业创造价值。

表4.4 国内国际智能手机企业出货量、市场份额（单位：百万台）

厂商	三星	华为	苹果	小米	OPPO	其他	总共
2018 出货量	292.2	206	208.8	119.1	113.3	463.2	1402.6
2018 市场份额	20.8%	14.7%	14.9%	8.5%	8.1%	33%	100%
2019 出货量	296.5	238.5	196.2	124.5	119.8	510.6	1486.1
2019 市场份额	20%	16.2%	13.7%	9.2%	8%	35%	100%
2020 出货量	255.6	188.5	207.1	149.6	115.1	348.9	1264.7
2020 市场份额	20%	15%	16%	12%	9%	28%	100%

数据来源：IDC

在全球市场中，小米近三年的手机出货量排名始终保持前五。在分析中，市场占有率指标选取了小米及其他国内市场排名前列的企业，横纵向对比 2018-2020 年的出货量和市场份额。纵观以上表 4.4，小米 2018 年到 2020 年出货量和市场份额稳步增长，这可能得益于开放式商业模式中的渠道通路要素，实施建立小米之家的线下体验店，渗透进入四五线小城市，填充销售空白地区。横观 2020 年市场份额，最高为三星与苹果手机，分别为 20%与 16%，小米的市场份额达到 12%，仅低于我国品牌华为（荣耀等系列在内）3%，紧随其后的是我们的重要国产手机

品牌 OPPO，达到 9%。小米目前排名第四，与其他企业有一定的距离，发展空间还很大，加强供应链环节，继续增强出货量，拓宽海外渠道，加大市场分额。

4.2.5 客户关系对绩效的影响

小米客户关系对绩效的影响必然是客户层面。依托以低价高品质的品牌产品输出，从销售硬件获取用户活跃度，利用口碑效应打造新零售，并连接互联网服务组合销售，进而引导流量变现。

表 4.5 小米平均互联网收入与平均 Aiot 产品收入（单位：元）

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
每位用户的平均互联网收入	48.5	57.9	63.9	61.6	64.1
每售一部手机的平均 Aiot 产品收入	224	256.5	355.8	498.4	460.3

数据来源：小米公司年报

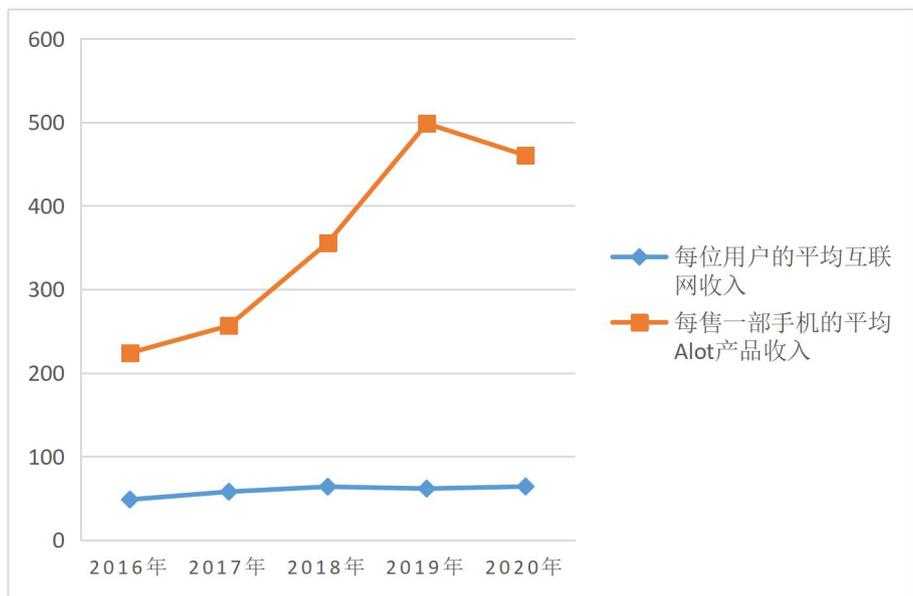


图 4.8 小米 2016 年-2020 年互联网与 Aiot 产品平均收入趋势发展图

从表 4.5 中可以看出，每位用户的平均互联网收入从 2016 年的 48.5 元增长到 2020 年的 64.1 元，每售一部手机的平均 Aiot 产品收入从 224 元增长到 460.3 元，根据图 4.8 可以看出这两项呈持续上升趋势，这说明依托 Aiot 产品与互联

网的收入能够使流量持续变现，可以使现金流呈增长趋势。在 2020 年售一部手机的平均 AIoT 产品收入有所降低，可能是由于手机销量的增长率低于 MIUI 活跃人数的增长率。引导流量变现的方式有二，一为引导互联网客户踊跃参加营销活动，小米在新产品出售之前，都会在社交媒体平台开展宣讲会，并安排销售预约活动。对新品创新的介绍活动，每次都会吸引绝大多数粉丝和用户，争先恐后预约购买。二为小米公司创立掌上论坛和社区，正是要真正深入粉丝客户，寻求其真实需求，也加强与粉丝客户沟通联系，彼此互换观念与资源，真正解决研发痛点，让研发实现双创。社交平台传播的一种方式，增加产品热度，从而吸引更多的潜在客户。参与营销环节，实现存货快速周转，也为企业绩效提高了运营能力和盈利能力。客户积极参与开发与互动。这不仅让客户实现自我价值，享受科技乐趣，进一步为公司增强活跃用户留存，也发展了一支由几千万客户组建的开发团队。既减少了一部分研发和营销成本，也促进了企业经营效率。

综上所述，小米的开放式商业模式在价值创造阶段，通过小米关键业务与核心资源的贡献力，对企业的出货量与市场份额的增加有很大的帮助；通过关键业务的价值贡献，直接影响企业的盈利能力与营运能力。以合作伙伴要素延伸产业链，提高盈利能力。通过其在客户关系与客户细分的作用下，影响企业活跃用户量，获取用户流量，依托 AIoT 产品与互联网服务，提高变现能力。

4.3 价值获取维度对绩效的影响

4.3.1 成本架构对绩效的影响

小米在成本架构方面，以研发环节作为成本支出的重心，非必要环节减少支出，提高相应竞争优势，这是小米成本优化最典型的开放式特征。营销活动一直受到企业的重视，并且是企业一项重要支出，通过比较小米、华为、中兴及联想集团的营销费用率，横向对比营销费用率，并且纵向观察小米的指标变动趋势，分析小米在非核心支出的表现。

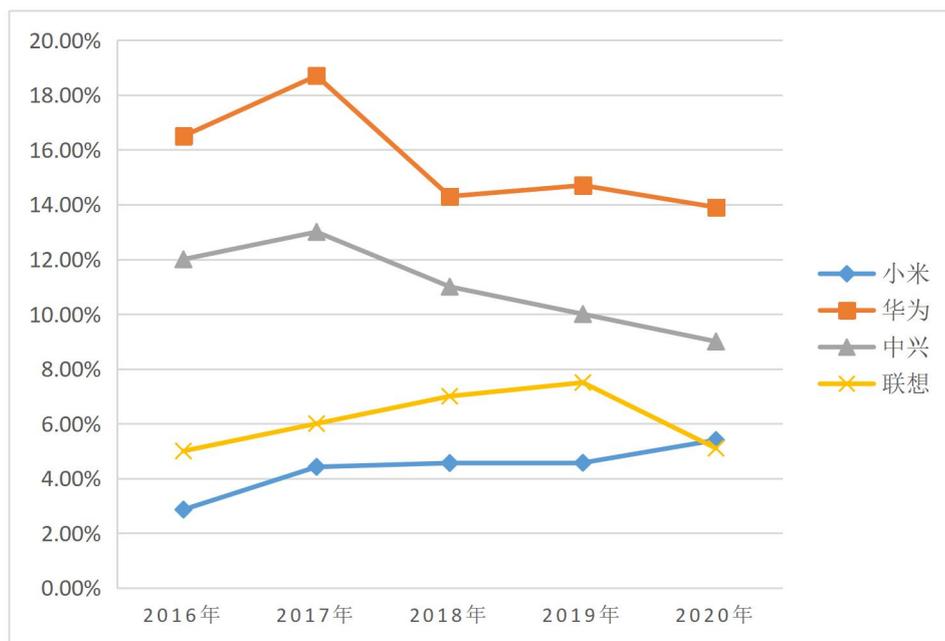


图 4.9 小米及同行业企业 2016 年-2020 年营销费用率趋势发展图

在营销环节，如图 4.9，小米与华为、中兴等同行企业的营销费用率相比，一直保持较低的水平。首先这是得益于小米自建官网销售渠道，同时与电商平台合作，利用线上销售产品，减少相关实体销售及管理人员的支出，节省了房屋租金等非必要实体营销流程开支，并且利用米友社区和其他社交软件去展示产品，促成产品品牌在互联网社交平台的传播，从而节省营销宣传成本。其次，小米不断孵化投资相关企业，双方可共同承担营销费用，减少相应支出。另一方面，小米创建掌上商城，通过客户自助下单售卖，直接省去经销商中间成本。在物流环节，小米与其他物流公司合作，提升销售效率，减少非必要环节支出，降低物流成本。小米积极分化产业环节，优化匹配成本与战略目的，减少非必须支出，影响企业盈利能力指标，进而对企业绩效产生利好。

4.3.2 收入流对绩效的影响

小米的收入流有多种路径。根据小米年报获悉，公司的主营业务收入主要由三大关键业务组成：硬件、新零售（AIoT）物联网产品和互联网服务。不同的业务收入占比不同，对企业盈利能力的影响不同。

表 4.6 小米 2018 年-2020 年收入流占比情况（单位：亿元）

	智能硬件产品		新零售 AIot 产品		互联网服务		其他部分	
	金额	收入流占比	金额	收入流占比	金额	收入流占比	金额	收入流占比
2018 年	1138	56.56%	438	33.68%	160	9.10%	13	0.66%
2019 年	1220	59.50%	621	30.40%	198	9.10%	18	1.00%
2020 年	1522	61.90%	674	27.40%	238	9.70%	25	1.00%

数据来源：小米公司年报

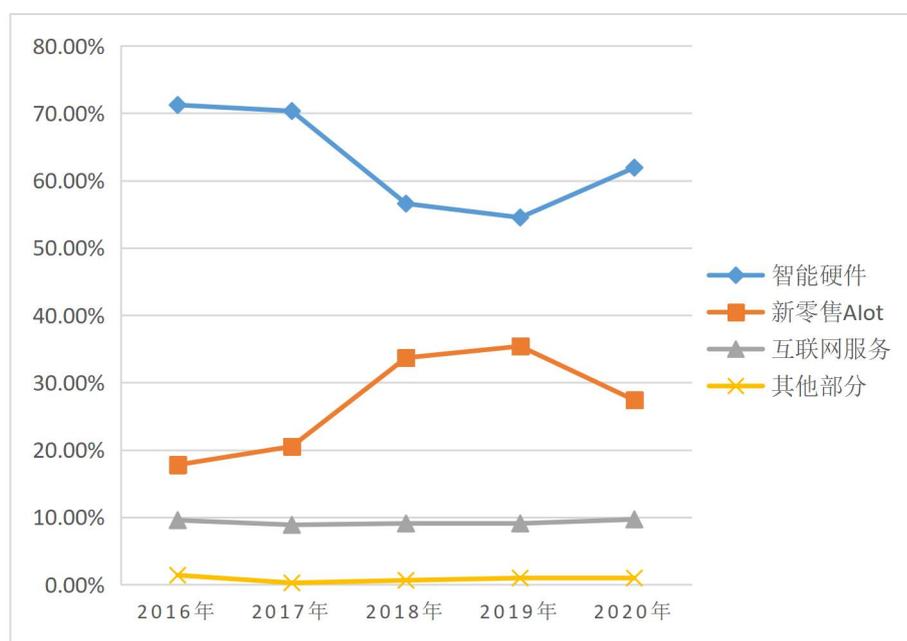


图 4.10 小米 2016 年-2020 年各业务收入流占比对比图

根据表 4.6 与图 4.10 可知，小米智能硬件产品近三年收入金额稳步提高，收入由 2018 年的 1138 亿元增长到 2020 年的 1522 亿元，尤其 2020 年同比增长为 25%，主要原因是其“高性价比低价格”的手机需求旺盛，销量稳定上升，所以在硬件板块方面，企业收入占比也在稳步提升，从 2018 年的 56% 上升到 2020 年的 62%；新零售产品同样收入保持增长，由 2018 年的 438 亿元增长到 2020 年的 674 亿元，间隔增长率达到 40% 以上，占比相对稳定，这是由于小米以核心产品辐射周边产品，将硬件产品作为价值流程的开头，与物联网和互联网服务都连接起来，例如小米电视，小米手环，小米空气净化器等，需求量与销量连年递增，获得收入持续增长。对于与其他企业合作生产的物联网设备，也是受大众热爱，

市场发展能力好；在互联网服务方面，收入由 2018 年的 160 亿元增长到 2020 年的 238 亿元，小米主要以广告服务和增值服务来获取收入；而对于其他业务的收入，主要得益于小米的硬件设备带来的保外服务和物料销售收入。不仅如此，小米的生态链投资也在一定程度上对企业产生价值影响，同时对企业的发展能力产生影响。目前，小米企业在拓宽市场中，取得优异的成果。根据年报披露，小米在印度、东南亚、欧洲、拉丁美洲等已经建立了稳固的业务市场，大面积的市场扩充，对企业的收入有很大效果，为企业提高营运能力和盈利能力。

综上所述，小米的开放式商业模式在价值获取阶段，将收入渠道多元化，合理构架成本结构，实现企业成本战略目标并提高获利能力。

4.4 小米开放式商业模式财务指标分析

本节通过财务指标，对小米的盈利能力、偿债能力、营运能力、成长能力进行计算分析，并辅以图表数据说明。首先通过公司年报，获取小米 2016 年—2020 年的各项代表性财务指标，横向对比财务指标的近五年变动情况；其次，通过 wind 数据库，查找出小米的行业分类标准——信息技术行业，选取小米公司近五年的数据指标情况，与同为港股的信息技术行业前 6 名公司的指标均值做纵向对比，进而对小米开放式商业模式的绩效指标进行评价分析。（计算所选取的公司分别是联想企业、中兴集团、比亚迪电子、中国通信服务、长虹佳华以及汇聚科技。）

4.4.1 偿债能力分析

偿债能力是指公司偿还到期债务的能力。通过对偿债能力的分析，可以了解公司资产的流动性、负债水平以及偿还债务的能力，从而评价公司的财务状况和财务风险。本文选取了选取了小米公司 2016 年到 2020 年流动比率、速动比率和产权比率这三个指标与对应的行业中值来进行深入分析评价。

表 4.7 小米 2016 年-2020 年偿债能力指标与行业中值

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
流动比率	1.18	1.30	1.71	1.49	1.53

续表 4.7 小米 2016 年-2020 年偿债能力指标与行业中值

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
行业中值	1.13	1.18	1.22	1.28	1.52
速动比率	0.85	0.95	1.24	1.14	1.10
行业中值	1.01	0.92	1.13	1.01	0.97
现金比率	0.35	0.25	0.49	0.85	1.01
行业中值	0.47	0.33	0.39	0.76	0.81
产权比率	1.55	1.71	1.04	1.24	1.23
行业中值	1.02	1.18	1.26	1.03	1.17

数据来源：wind 数据库

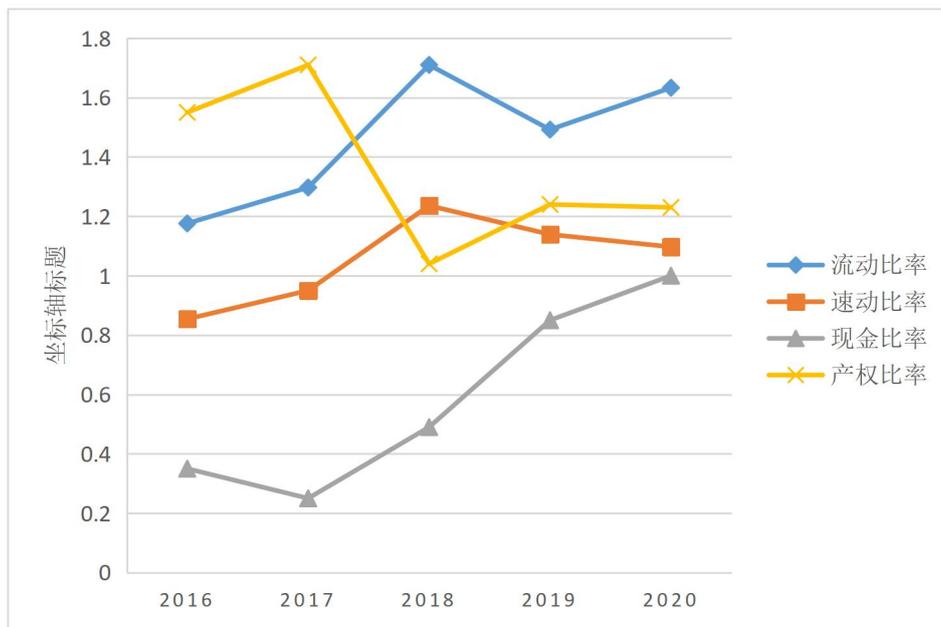


图 4.11 小米 2016-2020 年各项短期偿债能力趋势发展图

根据表 4.7 可知,小米公司在 2016 年至 2020 年流动比率从 1.18 增长到 1.53、速动比率从 0.85 增长到 1.1, 以及现金比率从 0.35 增长到 1.01, 且均大于行业中值, 说明其指标数值相对平稳。由图 4.11 趋势图发现, 小米公司的流动、速动及现金比率这三种指标基本呈上升的变化趋势。但具体分析来看, 在 2019 年流动与速动比率略微下降, 是因其在商业模式的渠道通路要素中, 为占领印度市场, 将旗下 Realme 系列手机与印度 Flipkart 平台密切合作, 不断推出新产品和开拓线下多方位渠道, 导致应付账款增加, 流动负债增大, 流动比率与速动比率

减小；当 2020 年市场占据相对稳定后，流动负债减少，指标有所回升；而现金比率近五年基本保持稳步增长，主要是得利于开放创新不断扩大产业链，使企业的流动资产与现金流不断提升。

相应地，产权比率较高于行业中值，但在上市后的近两年，较上市前呈总体下降的趋势。上市前，公司为早日实现上市目标，发行了一部分可转换可赎回优先股，并且以公允价值计量计入金融负债，导致小米负债总额与其比重大幅增加，并且为了开放式商业模式的完整布局，争取成功上市，因此发展渠道通路要素，加快投资海外市场以及新零售布局，对线下门店的大量扩张，资金需求大，筹资后负债增加。在上市后，公司资金相对充足，占领海外各个市场，赢得较好的反响。这也再次证明小米公司坚持开放式商业模式的战略目标，延续其发展模式成功上市，使负债减少，降低产权比率。这一系列战略布局，使小米增强了公司的长期偿债能力，总的来说，这一能力提升得益于企业渠道通路这一关键要素。

综上所述，整体分析小米偿债能力，小米其能力均有所提高，并且保持较好的走势。这得益于小米坚持创新价值理念，即坚持开放式的关键业务、合作伙伴和渠道通路要素发展，为公司带来利好。

4.4.2 营运能力分析

企业通过自有内部资金或者其他外部资金，能够得到市场最大效益的能力，称之为企业的营运能力。企业中的领导者要想自己去判定企业营运能力的优劣，通常是以某一产业的业务或者某一资金指标的周转速度来作出判断。因为通过指标的分析，可快速找出这一产业的业务，或者这一资金指标其对经营过程的消极因素。本文在分析营运能力时，选取了小米公司 2016 年到 2020 年应收账款周转率、存货周转率、流动资产周转率和总资产周转率四个指标与对应的中值来进行深入分析评价。

首先，小米的渠道通路要素最能表现其营运能力。究其原因，小米是以线上+线下的互动营销为主要途径（即线上交流平台生态圈和线下粉丝互动模式）。这种营销途径，将互联网销售与门店销售连接，直接构建为闭环式的营销平台生态圈，能够不断循环的产生变现能力，获得市场最大效益。

表 4.8 小米公司 2016 年-2020 年各项营运能力指标及行业中值

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
应收账款周转率（次/年）	38.45	30.33	31.61	33.18	28.08
行业中值（次/年）	19.78	28.36	11.42	23.78	25.13
存货周转率（次/年）	7.19	8.05	6.67	5.70	5.62
行业中值（次/年）	35.69	49.43	23.52	28.72	21.28
流动资产周转率（次/年）	2.46	2.50	2.09	1.69	1.39
行业中值（次/年）	2.28	2.17	2.03	1.86	2.06
总资产周转率（次/年）	1.52	1.63	1.49	1.98	2.01
行业中值（次/年）	1.87	1.52	1.04	1.78	2.17

数据来源：wind数据库

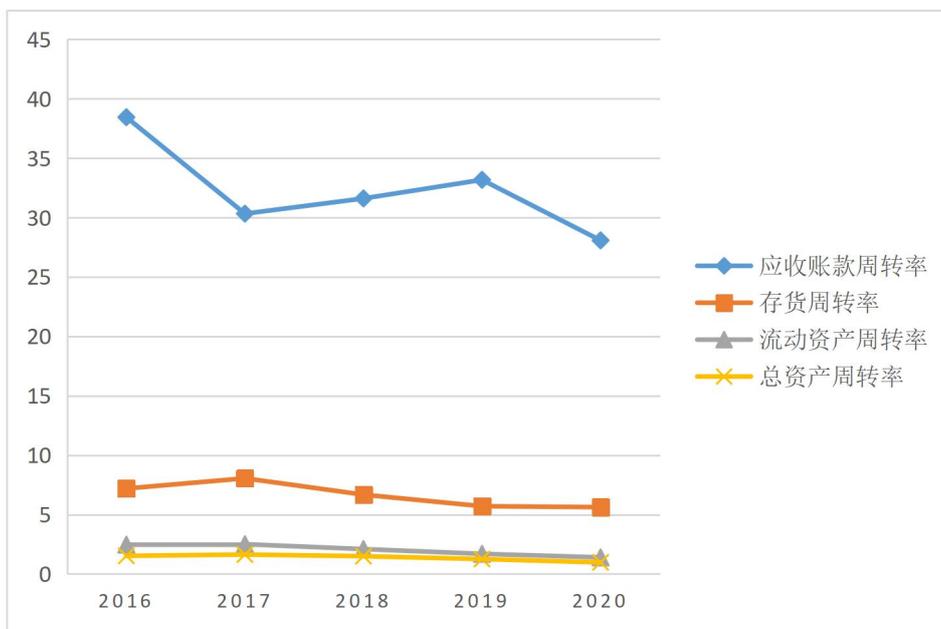


图 4.12 小米 2016-2020 年各项周转率趋势发展图

结合表 4.8 与图 4.12 可以看出，小米整体的应收账款周转率高于行业中值，并且保持在了一个较高的水平，说明公司在开放式的商业模式背景下，通过价值创造过程，应收账款周转速度较快，流动性较强，资金的利用效率较高。需要注意的是，2020 年应收的周转率有所下降，是因其为了优先占领市场，继续发挥渠道通路的要素作用，通过以赊销的方式达到优惠目的，吸引海外消费者，以达到稳固市场份额的目标。这样能够促进海外市场的销量上升，相应的增加了应收账

款，但也伴随着回款期的变长，因此导致应收账款周转率呈下降趋势。

存货周转率稳定的原因同上。自小米 2016 年起就已加大价值创造，通过对线下渠道通路的建设，如今已突破全国一万家线下“小米之家”体验店，一直保持良好的运营效率；而线上企业官网平台与电商平台采取直接售卖，通过互联网平台能够更好的发挥宣传品牌的作用，减少了中间繁琐的销售成本与时间成本，产品直达客户手中，提高产品周转速度；另一方面，在销售环节，让客户先抢占预定名额再申请购买，按需求量订货供货，减少库存积压和库存成本，一定程度上减轻企业存货压力，减少坏账准备，缩短资金回笼时间。但与行业中值比较，小米的存货周转处于低水平，说明可提高空间还很大，要继续发展销路，合理布局存货结构。

流动资产周转率与总资产周转率指标与行业中值相近，并且保持较高水平，这得益于小米继续贯彻推行开放式商业模式的新零售业务战略，渠道畅通，产品销售效果良好。将以上两个指标控制在大于 1 的范围内，保证了小米在资产管理方面的稳定，降低企业风险，优化企业营运能力。

综上所述，小米的营运能力主要表现在价值创造阶段的渠道通路、关键业务要素中，产品多渠道销路通畅，且销售能力强，使库存成本降低，减轻了企业存货压力，降低企业风险，指标趋于稳定，其营运能力相对较强。

4.4.3 盈利能力分析

盈利能力是企业发展的重大保障。能够表明企业总体获利情况，也是企业资本增值的能力。通常代表会计期间内企业收益情况。本文选取了小米公司 2016 年-2020 年净资产收益率、销售毛利率和销售净利率三个指标的数据与相对应的行业中值，进行横纵对比分析。

表 4.9 小米 2016 年-2020 年各项盈利指标及行业中值

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
净资产收益率	-7.78%	122.18%	86.42%	96.47%	107.57%
行业中值	77.38%	69.2%	54.83%	78.12%	59.80%
销售毛利率	10.6%	13.2%	12.7%	13.9%	14.3%

续表 4.9 小米 2016 年-2020 年各项盈利指标及行业中值

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
行业中值	14.73%	20.17%	20.35%	20.34%	19.15%
销售净利率	2.77%	4.68%	7.71%	4.91%	6.53%
行业中值	22.77%	32.1%	19.82%	17.63%	15.72%

数据来源：wind 数据库

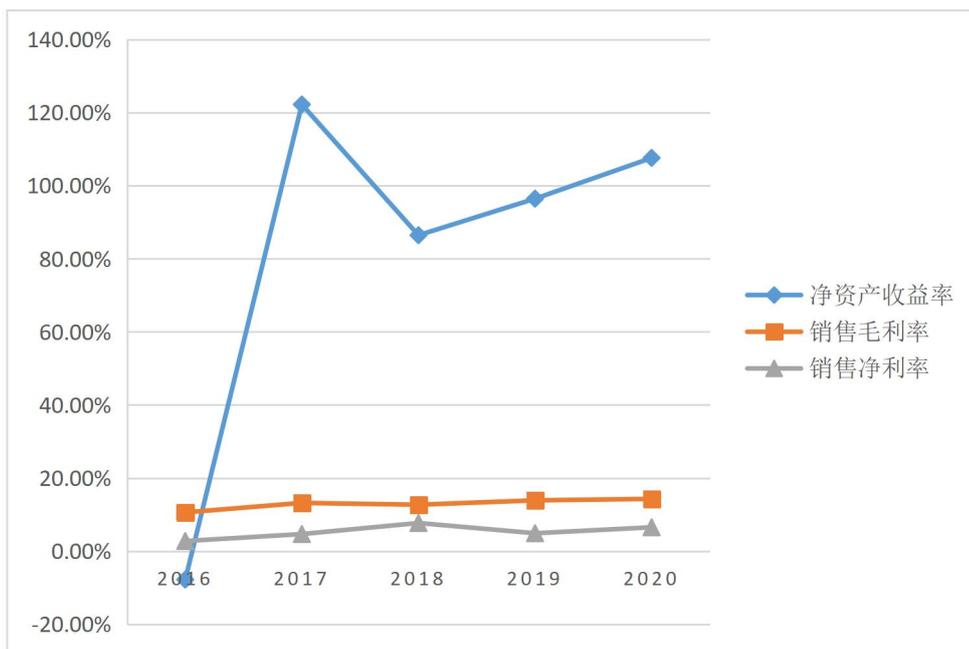


图4.13 小米2016年-2020年各盈利指标趋势发展图

由表 4.9 可以看出，小米三种盈利指标都低于行业中值，说明其盈利水平在行业中不够突出，可上升空间还很大。除 2016 年外，2018 年的企业净资产收益率最低，从小米 2018 年所披露的年报及其他信息可得知，小米公司在初始计量时将可转换可赎回优先股确认为金融负债，将其公允价值变动损益计入了当期损益，并在 2018 年上市后赎回了大量的可转换可赎回优先股造成的。在 2019 年和 2020 年都实现了净资产收益率的增长，这是得益于企业投资扩大生态链，吸收了优质资产，资本规模和资产质量飞速提升，获取了很多投资回报。

通过图 4.13 观察可知，销售毛利率的走势为缓慢上升，说明小米在市场扩张后，渠道通畅，尤其是 AIoT 物联网产品销量表现优异，高端市场也在不断扩充客户群体，高端产品得到更多人认可，企业业绩提升，销售毛利率也保持增长。

销售净利率一直保持上升的趋势。小米在开放式商业模式中的渠道通路要素中，官方商城和有品商城的上线，联合线下体验店，成功推出新零售战略，增强企业获利能力。虽然在 2019 年有所下降，但也证明了小米公司所给客户的承诺兑现：从 2018 年起，小米公司承诺在硬件业务方面每年的综合税后净利率不会超过 5%。如有超过，则超过部分将回馈给客户。这也是对客户关系要素强化的表现。因为小米主张保护客户的利益，有效降低成本，在研发的过程中结合国人的思维模式，在国产手机安卓系统普及的情况下，小米为了赢得更多的客户，将市场价格定位于中端。

综上所述，小米的盈利能力主要表现在价值创造的合作伙伴要素，与价值获取阶段的成本收入要素。通过投资资本规模和资产质量飞速提升及降低成本降低售价，获取更多的销量，达到可观的利润，既加强了用户黏度，也在价值获取的渠道中整体提升利润。

4.4.4 发展能力分析

发展能力也是企业的成长性，是企业在生产经营中日积月累而形成的潜在能力，可以衡量企业的价值增长和健康发展能力。因此本文选取总资产增长率、营业收入增长率这两个重要指标和相对应的中值，分析小米公司 2016-2020 年开放式商业模式期间的发展能力状况。

表 4.10 小米 2016 年-2020 年各项发展能力指标及行业中值

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
营业收入增长率	2.38%	74.0%	45.6%	17.7%	19.4%
行业中值	15.73%	12.7%	33.6%	25.6%	18.9%
总资产增长率	22.91%	43.51%	38.12%	20.91%	18.22%
行业中值	15.77%	12.7%	33.64%	25.62%	19.68%

数据来源：wind 数据库

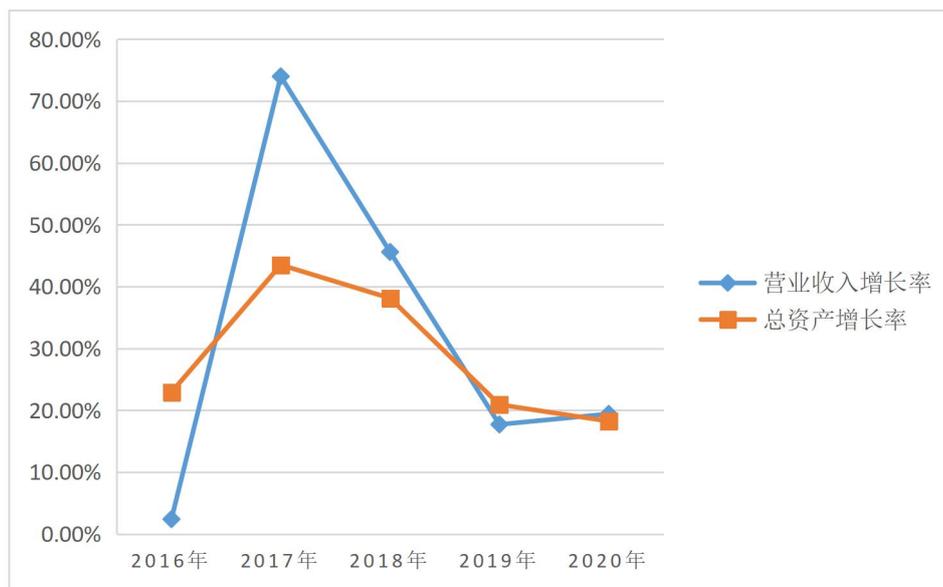


图 4.14 小米 2016-2020 年发展能力指标趋势发展图

根据表 4.10 得知,小米营业收入持稳定增长,营收增长率保持正数,除 2016 年比行业中值低外,其他都相差无几。公司的营业收入增加,这得益于小米采用开放式商业模式,积极扩充市场,打通海内外销路,不断投资新行业新产品。尤其是小米公司创建专业成熟的投资团队,通过“孵化+投资”战略,注重挖掘有潜力的行业公司进行投资,从而保证其价值提升。根据 2020 年报显示,小米已进军电动车行业。公司多种关键业务和投资成果相对较好,价值循环源源不断,提高了小米的营收。但是,观察图 4.14 发现,小米营业收入增长率的增速存在下降情况,可能是为解决市场竞争过大的压力,小米推出智能设备进军高端市场的战略,抓住客户细分要素,吸引一批商务人士购买其高端产品,但产品可替代性较强。同时,由于同行业手机企业快速发展,小米的普通大众市场被挤占,其高性价比品牌输出力度变弱,产品可替代性高,引起营收增长速度变慢。

而总资产增长率方面,整体与行业中值相差不大,得益于公司有效投资产业链,发展生态链,使公司资本积累能力增强,提高效益,增加资本价值。即使 2020 年,在疫情以及全球环境的波动下,坚定推进集团战略,持续发展开放式商业模式,小米企业的全年收入稳定增长。

综上所述,小米的发展能力主要表现在价值创造阶段中的客户细分要素,积极开拓高端产品和市场,把握市场风向和效益。

以上分析为小米开放式商业模式对财务指标的影响。通过纵向对比和横向行

业对比分析可知,小米企业的财务绩效受开放式商业模式的积极影响,表现相对良好。这得益于企业开放商业模式的核心资源、关键业务、渠道通路以及客户细分等多要素。小米的核心资源为企业树立品牌,扩充市场,吸引更多消费者,影响企业营运能力和盈利能力指标;关键业务“零库存”的性质直接影响存货周转率及其他营运能力指标;渠道通路要素促进企业打开销路,占据市场,其应收和账款能否收回,对公司的偿债能力指标有重要影响。总之,小米模式在价值主张与价值创造维度带给企业财务绩效利好。

4.5 EVA 企业价值分析

Economic Value Added, 中文为经济增加值。其来源于诺贝尔经济学家所著的一篇关于公司价值的文章,由 Stewart 公司开发。EVA 从根本来说,可以证明公司业绩水平,它的度量涵盖了所有能为企业带来利润的资金成本,全面覆盖所有资金成本,比会计利润具有更高价值,计算范围和过程更加完整,可以如实反映公司的运营情况,作为管理者的辅助工具。

EVA 分析模型是以计算经济增加值为目的,首先对企业的部分会计科目进行相对应的调整,对税后净利润(NOPAT)进行二次计算;其次通过财报数据,按照会计准则进行调整后算出资本总额(TC)与加权平均资本成本(WACC),用税后净利润(NOPAT)减去资本总额(TC)与加权平均(WACC)的乘积,便可以得出企业 EVA 的值。如果 $EVA > 0$,则表示企业获得的收益高于获得此项收益而投入的资本成本,即企业为股东创造了新价值。这个结果可以反映企业业绩的优劣和综合盈利能力的高低,为管理者和投资者提供相应准确信息,为其决策给予帮助。

根据会计准则要求,在计算小米公司 EVA 之前,要对税后净营业利润和资本总额进行相应调整,从而根据公式计算出结果,对前文财务指标评价结果作进一步检验。

(1) 计算税后净利润

根据东方财富找出小米 2016-2020 年的年各项指标数据,并根据重要性、实质重于形式等原则调整会计项目,计算出税后净利润,(小米企业所得税适用 15%)如表 4.11。

表 4.11 小米公司 2016 年-2020 年税后净利润（单位：亿元）

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
税后净利润	18.96	53.62	134.78	101.03	203.13
+利息支出	1.75	2.16	3.85	5.28	33.65
+研发费用	21.04	31.51	57.77	74.93	92.56
+少数股东权益	1.34	0.62	-0.73	3.27	3.22
+递延所得税负债增加余额	4.58	12.91	7.15	5.15	3.57
-递延所得税资产增加余额	4.46	5.91	13.15	12.15	20.57
+资产减值损失	12.3	7.91	9.15	36.15	49.57
+营业外支出	1.54	2.91	6.15	10.15	9.57
-营业外收入	5.42	4.49	8.45	6.23	11.9
(1-所得税税率)	85%	85%	85%	85%	85%
=税后净营业利润	43.89	86.05	167.04	184.94	308.38

数据来源：东方财富

(2) 计算资本总额

结合小米 2016-2020 年的招股说明书、年报数据和东方财富网，找出了以下表 4.12 相对应的数据。（权益总额为少数股东权益（非控股权益）与普通股股东权益之和）

表 4.12 小米公司 2016 年-2020 年资本总额（单位：亿元）

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
权益总额	237.44	342.40	712.50	816.58	1240.14
+资产减值准备	7.29	9.28	36.47	49.59	53.75
+递延所得税贷方余额	0.12	4.21	-5.17	-7.14	-9.36
+债务资本	270.21	556.29	739.78	1019.72	1296.66
+在建工程	0.59	6.42	14.74	45.43	57.49
=资本总额	515.65	918.60	1498.32	1924.18	2638.68

数据来源：东方财富

(3) 计算加权平均

在运算加权平均资本成本的结果时，需分步考虑各个数值。其中，无风险收益率使用了 2016 年-2020 年央行三年期国债利率，市场风险溢价本文选取 2016 年-2020 年 GDP 增长率，风险评价系数 β 则通过同花顺来获取小米的 2018-2020 年数值，上市前两年均采用 2018 年数值。最终以权益资本成本率与权益资本比例的乘积以及债务资本成本率与比例的乘积之和，计算出相应的加权平均资本成本如表 4.13。

表 4.13 小米公司 2016 年-2020 年加权平均资本成本

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
无风险收益率%	2.79%	3.78%	2.87%	2.73%	2.82%
市场风险溢价%	6.70%	6.90%	6.60%	6.10%	2.30%
风险评价系数 β	0.98	0.98	0.98	1.02	1.01
权益资本成本率%	9.36%	10.54%	9.34%	8.95%	5.14%
债务资本成本率%	4.40%	4.72%	4.75%	4.50%	4.87%
权益资本比例	46.77%	38.10%	49.06%	44.47%	48.89%
债务资本比例	53.23%	61.90%	50.94%	55.53%	51.11%
加权平均资本成本%	6.72%	6.94%	7.01%	6.48%	5.01%

数据来源：东方财富

(4) 计算小米公司 EVA 值

由上述得出的结果，带入公式后，计算出小米 2016 年-2020 年 EVA 值。

表 4.14 小米公司 2016 年-2020 年 EVA 值（单位：亿元）

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
税后净营业利润	43.89	86.05	167.04	184.94	308.38
资本总额	515.65	918.60	1498.32	1924.18	2638.68
加权平均资本成本%	6.72%	6.94%	7.01%	6.48%	5.01%
=EVA 值	9.24	22.29	62.07	60.25	176.18

数据来源：东方财富

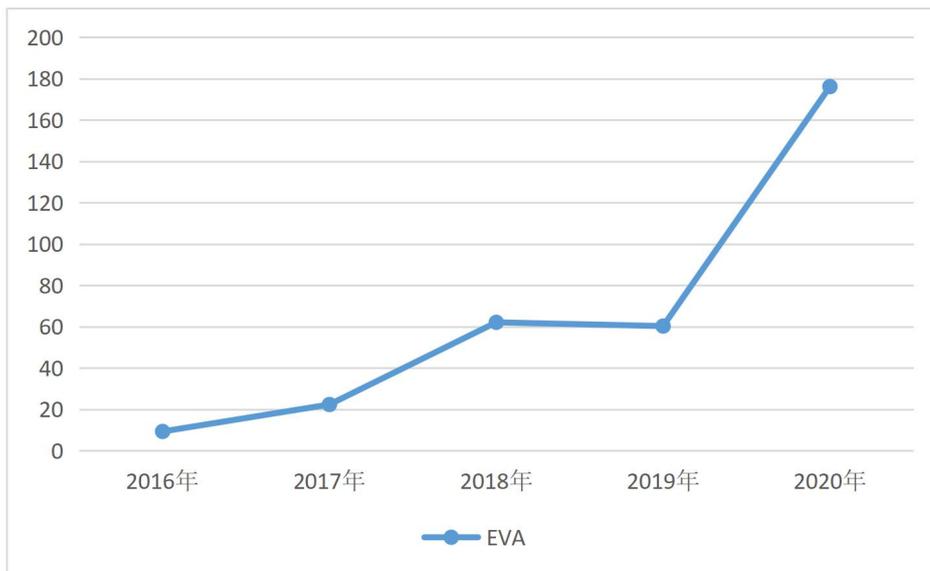


图 4.15 小米 2016 年-2020 年 EVA 数值

通过一系列运算，由表 4.14 的结果与图 4.15 的走势可知，小米在 2016 年-2020 年的 EVA 数值一直保持增长，这其实与每年公司商业模式中的要素指导公司经营活动变化有关。2018 年小米在香港上市以后，公司资金储备充分，产品研发提升，渠道通畅，给公司带来利好，EVA 数值迅速上升。在 2019 年，小米的 EVA 指标有略微下降，这可能是由于小米开放式的关键业务要素战略变化引起的。这一年，小米加大核心业务研发投入，减少资产的投入，因研发存在周期性，所以当年的利润并没有提升。但之后又继续保持增长，这说明小米在坚持开放式商业模式的运营下，通过核心资源，关键业务等多方面要素，足以应对各种难题，公司绩效明显上升，使公司未来价值增加。EVA 经济附加值评价结果与前面的财务指标分析结果一致，可以说明在开放式商业模式的指导下，公司绩效和价值不断提升，实现企业增值。

5 研究启示

5.1 价值洞察维度

5.1.1 坚持企业差异化发展

日新月异的互联网行业中,只有设计出让客户满意,具有个性化系统的产品,才能真正意义上实现企业商业模式所带来的价值。

小米的成功,得利于它独一无二的企业价值理念,即给用户带来科技给予的乐趣。那么品牌差异化是企业的核心竞争力之一,不断输出企业独特的品牌文化,吸引众多年轻客户;在产品方面,不断完善和更新米友自主系统,与客户保持关联性,坚持以客户的需求设计产品,超越其他手机系统;持续优化软硬件售后服务,根据不同情况为每一位客户设计售后服务,让客户得到放心的回应和自我价值的肯定,从而提升服务满意度;将每一位粉丝吸纳为研发团队成员,不仅能够提高企业创新能力,还节省了不少研发成本,也进一步提升了客户的体验感,从而增加客户粘性,带给企业绩效利好。

因此,企业要以开放的价值理念的指导下进行差异化发展,收获更多的机会。

5.1.2 强化企业生态链布局

以“孵化投资”的方式扩大生产链,是小米开放式商业模式的典型特征。小米为满足客户细分的市场,需横跨多产业研发产品。但由于其上市于2018年,直接投资高新技术企业的的能力仍然有限,于是创建孵化投资的模式扩大生态链。

在经过专业投资团队的筛选后,小米选择与自己公司战略匹配的技术企业合作,通过对其一部分产品投资获利,不仅能够减少大额资金需求,而且使企业资金健康循环,降低风险。为加快战略实现,小米如今除孵化企业产品之外,还直接把自主未公开的研发技术输出给投资企业,助推其快速研发,获得双向成功。

因此,通过强化生态链布局,首先,能够将产业同时延伸到不同行业,并且初期对资金需求不高,可以保证不同行业的有效生产;其次,投资与输出的方式减轻人力负担,企业的研发人员全身投入于核心技术和产品,稳固其核心竞争力。

5.2 价值创造维度

5.2.1 推进企业全球化发展

小米在市场饱和的状态下，不断拓宽营销渠道，打通国外市场。不仅完善国外线下基础设施，与国内一样同样设立线下体验店，加强营销能力，吸引海外客户，并发展为小米粉丝用户，推广小米品牌。早在上市前，小米就已经未雨绸缪，进行全球化战略部署，进驻印度、西班牙以及欧洲多个国家，与其他国家的多个知名电商平台合作，同时占领中低端与高端市场，提高全球市场份额，促进企业发展。

因此，推进全球化进程，是企业必须开拓的路径。

5.2.2 增强企业核心技术

小米在其核心资源要素中，重点发展企业创新技术，自主研发核心芯片，从不依赖其他企业技术支持，打造万人研发团队，建立成熟的研发平台。在产品市场中，极度重视人工智能与虚拟视觉板块，联合产品共同打造物联网产业，满足用户生活需求。并且，小米树立开放式创新理念，不断研发自主专利，对外输出，对内引进，与其他企业联合研发周边产品，扩充企业自身产业链，实现企业价值。

因此，增强企业核心技术是企业的立业之本。

5.2.3 创建企业粉丝群体

“小米 1”的诞生来源于客户群体层层反馈后改进的结果。MIUI 论坛的建立，吸引了热爱科技的一批客户，他们通过论坛，每周传达使用感受和反馈意见，间接融入产品设计与研发。小米以客户的反馈和建议重新改造产品功能与系统，与客户搭建相联性，让客户成为研发团队的一员，获得参与感，从而认可小米，加入小米。同时以手机硬件为载体，向客户推送深层次业务，增加用户流量变现，直接提升用户黏性，从而获得更多的潜在客户。因此，创建粉丝群体，是企业的宝贵财富。

5.2.4 建立企业全渠道模式

小米在市场饱和的状态下，通过独特的开放式商业模式，建立拓宽渠道通路的新维度。

根据客户精准推送产品服务，推出线上先预定再购买的模式，客户根据自我需求可以先在其网站挑选配置并下单，这样既减去积货负担，又增加了线上客户的多层次产品需求，从挑选配置过程中，引导客户购买其他相关产品，从而获取更多利润；同时线上模式节省营销成本，还形成了裂变式宣传。小米还与其他电商平台保持合作，加大对其品牌的宣传和营销，薄利多销，产生更多利润；线下，投资小米之家体验店，满足客户体验感，通过让客户间接了解产品和活动，吸纳新的用户粉丝，扩大用户规模，为企业绩效赢得利好。

因此，企业要紧跟时代步伐，采取线上线下相融合的全渠道模式，能够快速占领市场，提高盈利能力。

5.2.5 稳推企业持续创新能力

小米在市场发展中，由于众多不确定因素，也并不是万事亨通。但其保持着自身的创新能力，能够迅速应对难题。小米将独一无二的销售模式与创新技术结合，打造“互联网+”新思维，实现规模经济。在客户关系中不断完善米友系统，与客户内外互通；在核心资源与合作伙伴中建立成熟的供应链与生态链；在关键业务中推出新零售模式、“零库存”战略等，为企业赢得竞争力。

5.3 价值获取维度

5.3.1 拓宽企业收入渠道

小米通过不断更新系统，调整手机功能，迎合大众市场，在硬件产品方面获得良好收入；以硬件为载体，实现软硬件产品互通，与互联网相交的生态链产业，引导客户消费，使其核心业务融为一体，实现掌上 AIoT 普及大众，获得利润最大化，赢得企业真正利好；通过邀请明星代言产品，发挥粉丝效应，吸引潜在客户，优先占领市场，提高产品销售获得更高收入；在对一些看好的新兴产业投资

后，资源输出，帮助其研发产品，从而在完成产品研发时，获得利润等。

多种渠道收入会为企业的盈利打通多元路径，从而创造更高的价值。

5.3.2 适时调整企业成本结构

在营销成本方面，可以利用粉丝群体的口碑传播与互联网媒体传播，省去相应的宣传营销；利用互联网平台营销可以节省人力物力，减少资产投入。在研发成本方面，企客互通，在一定程度上减少研发支出；小米通过与其他知名厂商合作，联合上下游，实现供应链的发展，节省中间环节的成本；并且小米增加对高新企业的投资，互相交换资源，实现价值共创，节省非必要的研发成本；在物流成本方面，小米一直以来与凡客等各种大型电商平台合作，在电商平台进行产品销售，两者共享资源与业务，减少物流成本。

企业要以“互联网+”思维适时调整企业成本构架，将成本聚集于核心点，从而实现成本利用最优化。

6 研究结论与不足

6.1 研究结论

本文通过对小米开放式商业模式的案例进行分析,以商业画布分析出其商业模式的开放性,以价值循环的三维度作用于企业绩效的影响路径进行探讨,并从财务指标、非财务指标两方面进行研究。

小米作为信息技术公司之一,利用开放式商业模式经营企业,上至布局全渠道模式,下至扩张生态链,使企业达到绩效提升的目的。小米在保持核心竞争力的同时,跨越企业自身边界,对内引进对外输出,开放赋能,合作共赢的价值理念始终不变。在价值洞察阶段,延续开放的价值理念进行差异化发展,不断输出企业品牌文化,吸引众多年轻“发烧友”。通过强化生态链布局,将产业延伸到不同行业。在价值创造阶段,小米在市场饱和的状态下,前期市场定位精准,不断拓宽营销渠道,打通国外市场,提高全球市场份额,促进企业发展。增强企业核心技术,不断研发自主专利,对外输出,对内引进,线上与线下相结合的全渠道模式,能够快速占领市场,提高盈利能力。打造“互联网+”新思维,保持着自身的开放创新能力,能够迅速应对难题。在价值获取阶段,小米打通多元收入路径,在不同阶段适时调整企业成本构架,使企业获得利好。总之,小米的开放式商业模式的九要素对企业绩效产生了各自不同的影响,为企业得到利好。

综上所述,小米开放式商业模式指导企业价值洞察、价值创造,最终实现价值获取,对内引进,对外赋能,赢得良好的效果。因此,我们得出行业启示如下:企业要以开放的价值理念进行差异化发展,强化生态链布局;也要在价值创造中推进全球化进程,保持其核心竞争力,创建粉丝群体,稳推企业持续化创新发展;更要拓宽收入渠道,适时调整成本结构,为企业获取更大的经济效益和社会价值。但是,本文依旧存在诸多逻辑漏洞,因此结论并不完善,还需诸多改进。

6.2 研究不足

本文选取小米公司为案例,分析开放式商业模式对绩效的影响,以下方面存在漏洞与不足,有待改进:

(1) 关于商业模式对绩效影响的写作思路通过文献总结整理得出，可能会存在逻辑不充分，数据分析不准确等问题。之后，应该寻找更为准确合适的指标分析，使得结论更具有说服力。

(2) 此文章为单案例分析，由于企业不同，实际情况也并不相同。在研究启示中可能存在不具普适性的建议。并且本文主要运用了商业画布理论，以九要素对其绩效分析时，存在局限性。对绩效的影响因素可能来自多方面，并不完全是由于企业商业模式所影响的，所以在分析时应该深挖其内在逻辑关系。

(3) 本文选取小米为案例公司，但小米于香港上市，为港股，在搜集其企业真实数据时难度大，导致部分数据的计算可能不够准确，分析不够全面，对研究结果产生一定的影响，并且在计算行业中值时，个人选择对比企业的主观性较强，所以在选择同行业企业时，应该选择更适合作为可比对象的企业。

参考文献

- [1] Afuah A, Tucci. Internet business models and strategies: Text and cases[M]. McGraw-Hill, Inc., 2001.
- [2] Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. From Strategy to Business Models and onto Tactics[J]. Long Range Planning, 2010, 43(2): 195-215.
- [3] Demil B and Lecocq X. Business model evolution: In search of dynamic consistency[J]. Long Range Planning, 2010, 43(2/3): 227-246.
- [4] Francesco D. Sandulli, Henry Chesbrough. Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos[J]. Universia Business Review, 2009(22).
- [5] Hawkins, et al. The power of business models[J]. Business Horizons 2002, 48(3): 199-207.
- [6] Henry Chesbrough. Business model innovation: it's not just about technology anymore[J]. Strategy & Leadership, 2000, 35(6).
- [7] Hamel G. Leading the revolution[M]. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- [8] Henry Chesbrough, Christopher Lettl, Thomas Ritter. Value Creation and Value Capture in Open Innovation[J]. Journal of Product Innovation Management, 2018, 35(6).
- [9] Thomas. The business model ontology—A proposition in a design science approach [D]. University of Lausanne, Switzerland, 2001.
- [10] Magretta J. Why business models matter[J]. Harvard Business Review, 2002, 80(5): 86-92.
- [11] Malone, Wim Vanhaverbeke, Henry Chesbrough. Open innovation: The next decade[J]. Research Policy, 2014, 43(5).
- [12] Oliver Gassmann, Ellen Enkel, Henry Chesbrough. The future of open innovation[J]. R&D Management, 2010, 40(3).
- [13] Teece, DJ. Business models, business strategy and innovation[J]. Long Range Planning, 2010, 43(1): 172-194.
- [14] Yusuke TSUTSUI. A Strategic Design Guideline for Open Business Models:

- Special Issue on Value Creation in Production[J].Volume 14,Automation Technology,Issue5,2020,PP678-689.
- [15]Zott and Amit.Business model design and the performance of entrepreneurial firms[J].organization science,2007,18(2):181-199.
- [16]程愚,孙建国.商业模式的理论模型:要素及其关系[J].中国工业经济,2013(01):141-153.
- [17]陈文基,忻展红,申志伟.基于经典扎根理论的商业模式研究[J].北京邮电大学学报(社会科学版),2011,13(03):81-88.
- [18]陈秋英.国外企业开放式创新研究述评[J].科技进步与对策,2009,26(23):196-200.
- [19]陈亚光等.商业模式创新对财务绩效的影响:一个整合模型[J].中国科技论坛,2017(3):156-162.
- [20]方志远.我国商业模式构成要素及其探析[J].中山大学学报(社会科学版),2012,52(03):207-214.
- [21]郭海,韩佳平.数字化情境下开放式创新对新创企业成长的影响:商业模式创新的中介作用[J].管理评论,2019,31(06):186-198.
- [22]高闯,关鑫.企业商业模式创新的实现方式与演进机理——一种基于价值链创新的理论解释[J].中国工业经济,2006(11):83-90.
- [23]高良谋,马文甲.开放式创新:内涵、框架与中国情境[J].管理世界,2014(06):157-169.
- [24]高锡荣,杨建,张嗣成.互联网平台型企业商业模式构建——基于扎根理论的探索性研究[J].重庆工商大学学报(社会科学版).2020(04).
- [25]高旭涛.从美国亚马逊的发展看线上与线下融合[J].中国流通经济,2017(5):105-116.
- [26]何郁冰.国内外开放式创新研究动态展望[J].科学学与科学技术管理,2015,36(03):3-12.
- [27]何瑛,杨琳,傅四保.大数据时代商业模式创新对财务管理变革影响研究[J].会计之友,2018(17):127-132.
- [28]洪闯,李贺,祝琳琳,张克永.国内开放式创新研究述评与趋势展望[J].现代情报,2018,38(06):165-171+177.

- [29]蒋太才,汪源,刘婧.开放式创新背景下商业模式的变革与发展探究[J].中国市场,2016(21):47+51.
- [30]李桂华,刘铁.传统零售商“优势触网”的条件与权变策略[J].北京工商大学学报(社会科学版),2011(5):6-12.
- [31]李若辉,关惠元.智能化背景下基于开放式创新的企业商业模式演化[J].企业经济,2018,37(06):25-31.
- [32]李端生,王东升.基于财务视角的商业模式研究[J].会计研究,2016(06):63-69+95.
- [33]李鸿磊,黄速建.智能化时代的商业模式特征及创新路径[J].经济与管理研究,2017,38(6):113-123.
- [34]罗珉,李亮宇.互联网时代的商业模式创新:价值创造视角[J].中国工业经济,2015(01):95-107.
- [35]罗兴武,项国鹏,宁鹏,程聪.商业模式创新如何影响新创企业绩效?——合法性及政策导向的作用[J].科学学研究,2017(07):1073-1084.
- [36]林桂平,魏炜,.基于交易结构的商业模式构成要素分析[J].商业时代,2012(28):89-93.
- [37]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(08):58-62.
- [38]汤莉,杜善重.从企业价值角度构建商业模式要素与财务管理活动匹配关系[J].财会月刊,2018(15):16-25.
- [39]王雪冬,董大海.国外商业模式表达模型评介与整合表达模型构建[J].外国经济与管理,2013,35(04):49-61.
- [40]原磊,张小光.商业模式评估的理论框架研究[J].中国社会科学院研究生院学报,2016(01):39-49.
- [41]王锋正,杜栋,王春博.价值创新视角下开放型商业模式研究——以小米公司为例[J].科技进步与对策,2015,32(19):72-78.
- [42]王翔.开放商业模式:性质、实现路径和策略体系[J].东南大学学报(哲学社会科学版),2011,13(02):53-57+127.
- [43]王琴.基于价值网络重构的企业商业模式创新[J].中国工业经济,2011(01):79-88.

- [44]王东升.商业模式、财务战略与企业价值[D].山西财经大学,2016.
- [45]王宝义,邱兆林.新零售迭代创新的理论分析与原型观照[J].当代经济管理,2020(4):1-10.
- [46]魏炜,朱武祥,林桂平.基于利益相关者交易结构的商业模式理论[J].管理世界,2012(12):125-131.
- [47]吴晓波,赵子溢.商业模式创新的前因问题:研究综述与展望[J].外国经济与管理,2017(01):114-127.
- [48]夏清华,冯颐.传统零售企业线上线下双重商业模式创新的冲突与协同[J].经济与管理,2016(1):64-70.
- [49]项国鹏,杨卓,罗兴武.价值创造视角下的商业模式研究回顾与理论框架构建——基于扎根思想的编码与提炼[J].外国经济与管理,2014,36(06):3-41.
- [50]谢君乾.商业模式转型下小米集团财务绩效研究[D].广东外语外贸大学,2019.
- [51]杨学成,陶晓波.从实体价值链、价值矩阵到柔性价值网——以小米公司的社会化价值共创为例[J].管理评论,2015,27(07):232-240.
- [52]闫春.近十年国外开放式创新的理论与实践研究述评[J].研究与发展管理,2014,26(04):92-105.
- [53]闫春.开放式创新背景下商业模式的变革趋势及测度[J].现代经济探讨,2013(02):61-65.
- [54]袁嘉琦.基于财务绩效视角的互联网行业商业模式创新[J].中国乡镇企业会计,2017(03):163-164.
- [55]原磊.零售企业的商业模式创新[J].经济管理,2009(2):75-78.
- [56]张峰.开放式创新实证研究述评与未来展望[J].外国经济与管理,2012,34(05):52-58+81.
- [57]张家婷,朱兆珍.商业模式与财务管理的逻辑关系分析[J].商业会计,2018(16):52-53.
- [58]张艳.中国零售商业模式研究[J].北京工商大学学报(社会科学版),2013(5):31-37.
- [59]张蕊.循环经济下的企业战略经营业绩评价问题研究[J].会计研究,2007(10):63-66.

- [60]张晓芹.面向新零售的即时物流:内涵、模式与发展路径[J].当代经济管理,2019(8):21-26.
- [61]周琪,苏敬勤,长青,张璐.战略导向对企业绩效的作用机制研究:商业模式创新视角[J].科学学与科学技术管理,2020,41(10):74-92.
- [62]朱兆珍,毛宪钧,张家婷.商业模式评价指标体系及指数构建——基于财务管理视角[J].东南大学学报(哲学社会科学版),2018,20(02):70-80+147.

后 记

三尺醒目拍案，满堂听课分散。三年的学习时光，走向尾声，心情波荡。学习阶段，不停追赶优者，喜忧皆尝，经历丰富，也洒满汗水。得益于学校人文的培养和熏陶，在论文完成之际，向一直以来给予我无尽支持与陪伴的老师、家人朋友们表达最为真挚的感谢，感谢你们在我低谷时的开导和迷茫时的指引以及对我无微不至的照顾。

感谢我最尊敬的导师。导师一直是我的“引路人”，从论文的定题，定纲，初稿，定稿这每一步，老师都不遗余力地为我讲解相授，耐心地提出针对性修改意见，引导我全面梳理逻辑，在沟通与交流中让我受益匪浅。在成稿的过程中，遇到难点，为我细细讲解，也不断指正我的各种差错。在此非常感谢老师的付出与倾囊帮助。

感谢学院的每位老师。无论在学术还是生活中，老师们都会耐心解答疑惑，关心照料我们的每一件事；感谢身边每位朋友与同学，为我的学习生活添加丰富色彩，感谢我的舍友，每次在我遇到困难时的帮助，感恩相遇；感谢家人的包容与爱护，让我深刻感受到无比幸运；感谢文献中的每位作者，是您们的创作让我得来灵感与启发。

岁月匆匆，时光一晃而过，三年里有欢笑有泪水，有惊喜有失落，每一次的经历我都将珍藏，校园的每一处印记我都收在心底。我再次站在新的出发点，以全新的自我，全新的视角，全新的态度，继续努力，走好接下来的每一步，用美好的心态拥抱未来。

海阔凭鱼跃，希望我们跃入人海中，各有风雨灿烂。