

移动互联网时代小米公司的成本管理特点

张立娟 何海宇 吴革

摘要：本文通过对小米公司的案例分析，说明了移动互联网的企业成本管理的三大特点：战略定位更加聚焦在产品与客户；价值链分析更加注重内外整合与结构调整；成本动因扩展到生态布局与资本市场驱动。

关键词：成本管理；战略定位；价值链分析；成本动因

学界一般认为战略成本管理是管理会计学科发展的第三阶段：从成本会计到管理会计，再到战略成本管理。按照桑克和戈文达拉加(Shank & Govindarajan, 1992)的观点，战略成本管理包括三个主要内容：战略定位分析、价值链分析、成本动因分析。不过现有的战略成本管理理论主要针对的还是工业时代背景下的企业成本管理问题，对硅器时代网络经济环境下的企业成本管理研究尚显不足。本文以小米公司为例，试图对移动互联网时代的企业成本管理特点做些初步探讨，以丰富相关的战略成本管理理论。

一、小米公司简介

小米公司是中国第一个互联网实物品牌。其主要由三部分组成：一是以小米手机、小米电视和小米路由器三大硬件核心产品线；二是以MIUI系统及其所构建的移动互联网内容和服务生态；三是小米投资的多家智能硬件公司。这是一个以MIUI系统为纽带的封闭的硬件云帝国，以互联网为基础连接实体资产的各项功能，以此形成互联网生态链。可以说，小米公司是移动互

联网时代的代表性企业。

二、小米公司的成本管理特点

(一) 战略定位理论更加聚焦在产品与客户

工业时代的战略成本主要有三大定位：成本领先、差异化和重点集中战略。移动互联网时代的企业战略定位更加聚焦在产品与客户。

1. 管理降维，重心落地为产品，产品落地为用户体验

移动互联网时代，产品是企业成败最好的佐证。产品周期的变短导致企业战略重要性下降。如果没有卓越的产品充当企业与公众连接的媒介，则企业管理、战略、文化、价值就显得没有意义。

在移动互联网时代，企业的策略是用户体验至上。与品牌溢价相对应的概念是用户体验溢价。要实现用户体验溢价最大化，企业核心的产品战略是爆品战略，即一切以用户为中心的产品用户体验创新。爆品战略主要有三种思维：第一是痛点思维。企业一定要找到用户最关注的细节，即产品的痛点，让产品说话而不是靠渠道取胜。小米的细分

市场定位抓住了25~35岁人群希望被关注、希望有存在感的特点，用简约而奢华的外形设计和机内配置，获得了用户的满意度和忠诚度。第二是参与感思维。小米公司让“米粉”积极参与产品的创新，不断刷新用户体验并与用户互动，将产品和营销融合在一起，运用持续改进的产品满足用户的需求。第三是尖叫点思维。面对激烈的竞争环境，小米公司选择了互联网这个点，并运用MIUI系统将这一点做到极致，以产品特性击败对手，引爆用户口碑。

在移动互联网时代，产品的情感体验比功能体验还重要。现代的“羊群效应”建立在彼此信任的基础上，这就要求企业把产品质量放在第一位，依托产品质量让顾客满意，使特定群体顾客形成“集群的情怀”和“对产品的依赖”。

2. 更精准的客户导向

在小米公司进入手机市场前，手机产品的价格和性能组合形式是“高价格高性能”或“低价格低性能”。而小米公司则首推“低价格高性能”的产品。在众多运用安卓系统的品牌中，小米手机的配置和其他热门机型一样高大上，但是价格却比其他机型便宜很多，这无

疑对收入不多的年轻人来说吸引巨大。精准的客户定位使小米舍弃了竞争激烈的高端手机市场，转向长尾的发烧友市场，成功找到了市场的空白点。这个市场代表了消费的前沿和潮流，能够引发群体的跟风，有利于小米手机迅速扩大市场，培养客户忠诚度。基于这种忠诚度，小米又进一步将目标人群拓展为大众市场。避免与高端手机的竞争，是小米“蓝海战略”的运用，也是小米成功的关键因素。

此外，小米一直在努力改进售后服务体系，致力搭建全方位服务平台。员工热情周到的服务增强了用户的忠诚度，也迎合了发烧友们希望被认同的心理和细致挑剔的品味，建立了小米优良的口碑。这是小米运用产品营销坚实的基础，也是扩大市场份额的另一蹊径。

（二）价值链理论更加注重内外整合与结构调整

工业时代的价值链理论主要有内部价值链分析、内外价值链的结合分析、外部价值链的分析三部分。移动互联网时代的价值链理论更加注重内外价值链整合与结构调整。

1. 内外价值链整合，专注增值作业

小米手机的生产供应链大多依靠其他企业完成。在上游，小米没有自己的工厂，除了保留一些核心功能（例如研发）外，其零配件由全球顶级的供应商共同打造，充分发挥了不同企业的优势。在下游，小米没有自己的零售店，而是完全采用电子商务营销平台进行销售。在电商方面，小米曾与淘宝网、苏宁易购、京东商城联姻；在运营商方面，小米先后与中国联通和中国电信强强联手；在实体店方面，小米曾与苏宁合作。利用自己的官网和其他销售渠道、不建立自己的零售店的分销渠道策略可以使小米集中关注研发和与客户的交流，提高效率。小米公司运用共享经济的思路，把手机产业链上的供应商

与分销商结合成为一条增值的价值链，集合顶级制造商和分销商的优势，扬长避短，使手机质量得到保证。这也是小米手机获得众多忠诚顾客的重要原因。

2. 价值链结构调整，利用自媒体降低营销成本

小米不仅运用其性能优异的产品获得用户的满意度和忠诚度，还创立了独树一帜的社会化媒体营销手段：（1）微博纳新。作为数个上市公司的董事长，雷军颇具影响力。小米公司利用雷军的微博，一方面在大范围的人群中快速传播小米的新闻，另一方面采用与“米粉”互动沟通、并时不时发放一定奖励的方式，赢得了越来越多米粉的青睐。这是小米的纳新策略。（2）论坛沉淀。小米公司还通过论坛，利用持续维护式的内容运营保持已有客户的活跃度。小米论坛还允许工程师团队与用户接触，满意的用户反馈可以有效激励工程师的开发热情，更可以使用户有被重视感，实现一举两得之效。这是小米的沉淀策略。（3）微信服务。小米还通过微信建立一对一、100%投放率的超级客服平台，为有需求的用户提供全方位的服务。这是小米的客服策略。自媒体的营销渠道成本很低且更加适合沟通营销和个性营销，应当成为互联网+公司营销的主流。节省的营销成本可以被用于改进产品质量，这样又可以提升顾客体验，培养顾客忠诚度，真正实现产品与营销的一体化。

（三）成本动因扩展到生态布局与资本市场驱动

工业时代成本动因理论主要研究结构性成本动因和执行性成本动因这两类。移动互联网时代的成本动因理论扩展到生态布局与资本市场驱动。

1. 手机模式复制到其他硬件，打造生态链

2014年7月，小米手环首次在年度发布会亮相，其与小米手机一样具有较

高的性价比。2015年，突破电气与小米科技联合投资的青米科技推出首款产品——小米插线板，在2015年4月8日的米粉节上即售出24.7万个。小米旗下这样的例子还有很多，例如紫米科技的小米移动电源、智米科技的小米空气净化器。小米生态链的逻辑是产品A推动B推动C，功能上互联、相互推荐、关联销售。小米以MIUI系统为核心，通过吸收加盟企业把触角延伸到更多实体领域，连接实体资产产品和MIUI系统，打造小米“软件+硬件+互联网”的铁人三项产品开发模式。这是真正的互联网+模式，是互联网与实体经济共同整合发展的模式。

2. 产品市场与资本市场双轮驱动

小米生态链的壮大需要投资大量加盟企业，自然引出了小米的融资问题。雷军旗下的顺为资本是基金公司，集大众之力，配合小米的技术系统和实体经济进行组合投资，力求以最少的成本实现价值总额最大化。对实体企业来说，如果企业加入小米生态链，就会获得小米的品牌效应，获得小米对供应商的谈判能力，获得与小米集群其他加盟企业硬件连接的机会，获得小米广大的销售渠道，获得接入MIUI系统共享智能的机会。因为企业获得了小米这些无形资产的品牌溢价，小米可以用最少的钱扩充自己的加盟企业。对投资资本家来说，小米在融资时会告诉投资人，小米现在的投资所形成的生态环境都构成了小米品牌的价值，所以小米估值很高，足够吸引人们继续跟进买单。小米融到的资金除了填补主业现金流之外，必然会投入相关有价值的企业来围绕小米构建生态，以获得未来更高的投资回报，实现产品市场与资本市场的双轮驱动。□

（作者单位：对外经济贸易大学国际商学院）

责任编辑 王雅涵