

以互動觀點探討小米科技之商業模式創新

陳建宏¹，李鈺凡²，朱心衡³

摘要

創新對於產業而言是提升競爭力的重要活動。科技產業的創新典範隨著快速更迭的產品生命週期而變動，從技術創新、產品創新、一直到近年來漸被重視的商業模式創新，如何掌握新典範的趨勢與特性來進行商業模式創新，已成為產業廠商必須重視的課題。學理上對商業模式的討論相當多元，牽涉的因素廣泛，需要有深入的個案探究其內涵。小米科技身為一個後進者，在競爭激烈的智慧型手機市場，快速竄出，其獨特的商業模式與行銷策略，吸引了眾多消費者的矚目，其成功的商業模式值得深入探究。

本研究透過開放系統相對複雜度與內部學習之觀點，針對小米科技的發展歷程與策略進行分析，並整理出其發展模式的創新機制。研究結果顯示小米科技成功利用社群網路的力量，讓消費者成為產品設計的參與者，並且成功的利用飢餓行銷與期貨的成本控制概念，來創造品牌形象並且獲利。小米科技成功地運用商業模式創新快速竄起，但是此模式對其未來發展亦有許多限制需要突破。

關鍵詞：小米科技、智慧型手機、商業模式、開放系統相對複雜度、內部學習

¹ 國立暨南國際大學資訊管理學系,副教授, jhchen@ncnu.edu.tw

² 通訊作者:逢甲大學商學博士學位學程,博士候選人,lijackieli@gmail.com

³ 逢甲大學財務金融學系,教授, chush@fcu.edu.tw

1. 前言

全球資訊通訊產業的發展，從一開始由個人電腦的興起帶動了一波近三十年的成長，產業廠商的創新活動，隨著快速更迭的產品生命週期，也跟隨著主流產品典範的遷移而變動，從一開始的個人電腦，逐步移動到可攜式的筆記型電腦、隨身攜帶的個人數位助理 (Personal Digital Assistant)、平板電腦、甚至到智慧型手機、穿戴裝置等。產業的創新活動在技術、軟硬體、應用與服務等眾多層面發生，引領產業的複雜動態發展現象。

智慧型手機產業是繼電腦之後一個高速成長的市場，從 Google 於 2007 年收購 Android 科技公司，以開放原始碼的方式來發展智慧型手機作業系統之後，許多的智慧型手機廠商紛紛成立，發展至今在行動通訊市場中，耳熟能詳的幾間廠商如 Samsung、Apple、HTC、SONY、Lenovo 等主導廠商。

Ashby (1964) 提出了系統成長與環境須有相對程度 Variety 的概念，該研究指出在產業系統內其自身所擁有的複雜度必須大於或等於環境的複雜度，才能維持其成長。其複雜度涵蓋產業本身的關鍵競爭因素如生產、營運、研發等因素。而 Miller (1978) 在生命系統理論中提到學習過程中可分為兩個階段，透過關聯與記憶來達成兩階段的學習。在系統剛面臨新的環境挑戰時，第一階段先進入到一個正循環的狀態，透過系統內的各因素互相關聯，再進行資訊的儲存，最後找出最有可能適合在新環境生存的方法。接著第二階段則進入到調節循環，將上述所關聯的各種可能進行收斂找到最適合在環境下生存的方法，並由記憶的方式將所有的經驗彙整，成為下次遇到新環境時的應變經驗。此種以 variety 為基礎，透過學習活動達到成長的概念性架構，很適合用來理解產業的發展現象 (Chen & Jan, 2005)。

小米科技成立於 2010 年，2010 年是智慧型手機市場穩定的時間點，不論是在技術、市場或品牌各個廠商都已經佔有一定的市占率，在 2010 年手機市場中

最大的是 Nokia 占有 32.7% 的市占率，apple 所帶領的 iOS 系統為第二大市占率 17.4%，其他分別為 BlackBerry、三星、宏達電(HTC)各占 12.4%、7.2%、5.8%。發展至今 Nokia 與 BlackBerry 已不在手機市場上，取而代之的是 Apple、Samsung、HTC 等智慧型手機廠商。小米科技是一家中國手機廠商，初成立之時在技術、資金、品牌、與規模都遠遠落的情況下，如何在短短的 4 年內取代三星與聯想等經營智慧型手機市場已久的廠商，成為當時中國智慧型手機市佔率第一的公司，其快速崛起的背後，事實上隱含了一個相當創新商業模式，本研究將透過 Variety 與 Learning process 之觀點，深入探討小米科技創新商業模式之發展。

2. 智慧型手機產業結構

由智慧型手機的發展歷程中可發現，智慧型手機的競爭因素，主要圍繞在品牌、成本/價格、規格與應用三大因素，三個因素互相影響，形成了一個三角形的模式，各家廠商在這三個因素上皆有不同的策略與做法，但在三個因素無法兼顧的情況下，各家廠商會有各家較為專長，各自注重的因素，因為著重的因素不同，而形成了各自不同的使用者與市占率。李鈺凡(2017)的研究中亦指出，智慧型手機市場圍繞著品牌、價格、規格與應用三個因素進行發展。以下將說明各因素其內容之相關細節，以及其具有代表性之廠商，以及各廠商在這些因素下採取了哪些策略。

2.1 品牌形象

品牌能夠給予消費者深層的意義及記憶，比產品本身的功能效果更能提供更大的影響力，因此良好的品牌的形象與附加的品牌價值能夠提升消費者購買動力 (Ha & Perks, 2005)。建構良好的品牌，可增加消費者購買之意願，並能增加其使用滿意度，甚至推薦給他人使用 (Rory, 2000)，因此開發者需要塑造優秀的品牌形象，銷售商也需要注意智慧型手機品牌的競爭態勢，提供消費者熱門品牌之手機。

擁有品牌形象是各企業在經營上追求的目標，擁有一個正面形象的品牌，可以為企業帶來非常大的效益，以智慧型手機產業來看，其最具代表性的智慧型手機廠商 apple，apple 的品牌不但為企業帶來的極可觀的利潤，甚至造成消費者的不理性行為，例如只要每次 iPhone 要上市的前一天甚至前二至三天，消費者就已經在 apple store 外面徹夜排隊，只為了當第一批新 iPhone 的使用者，又或是 apple 採限量出貨又因品牌影響，造成大量的黃牛機出現，導致手機價格比原廠賣價高出許多等狀況。相較之下在使用 Android 系統的品牌，如 HTC、SONY 與三星等，因開放競爭市場，選擇性較多且作業系統相似性較高，在使用上較無明顯區隔，因此當新產品上市時，並沒有出現消費者忠誠度展現之狀況，甚至消費者在比較過軟硬體規格後會出現喜新厭舊的狀況。與其他智慧型手機廠商相比，可看出 apple 在品牌形象的因素上非常注重，但是其採用的硬體規格卻並不一定是最高階的零組件，但是一個品牌形象的成功，可以連帶成功的影響到價格，而獲得更高的品牌溢價，賺取更多的利潤。

2.2 規格與應用

資訊科技的技術，隨著時間推陳出新，消費者總是會不斷的追求更高的規格，這也是各家廠商不斷推出新產品的原因，因此規格與應用部分成為了智慧型手機的主要競爭因素之一。

在規格部分，一般消費者對於硬體好壞最直接的判斷方式，就是直接透過硬體規格去做辨識，如 CPU、記憶體、螢幕尺寸大小、相機鏡頭等。除了基本功能，使用者也會期待智慧型手機附加硬體上的特殊功能如：防水、防塵等。

在應用部分，現在的智慧型手機，照相、撥放音樂等功能都已經是基本功能，搭配著讓使用者可以在拍照後，進行後製等應用軟體，因此智慧型手機的影音效果與應用軟體表現也成為消費者挑選時之重要考量。優秀的操作介面設計，透過頁面、色彩、字體、圖標的視覺整合，可讓使用者對於視覺辨識與操作上有良好的體驗(Holbrooh, 1999)。此外智慧型手機的擴充性，對於消費者而言也是一大考

量，可利用擴充的方式補足現有規格不足之處，增加手機本身的功能。如電池的擴充可以增長使用時間、外接記憶卡可以提供更多儲存空間、皮套可以增強耐摔度等。周邊配備越多越能提供不同消費者之使用需求。此外智慧型手機有別於傳統手機，可以隨意下載安裝各式軟體，因此作業系統顯得格外重要(貿易雜誌，2010)。

在規格與應用部分，其較具代表性的廠商為三星，三星主打規格的部份，三星的智慧型手機由硬體部分來看，標榜著大螢幕、高規格的處理器以及大容量的記憶體規格，Galaxy Note 系列由第一代機種來看，螢幕尺寸都在 5.3 吋以上，記憶體容量也都在 1GB 以上，到 2015 年的 Galaxy Note 5，螢幕尺寸 5.7 吋，記憶體已經配備到 4GB，而應用部分，硬體與應用本來就是相依的關係，透過高規格的硬體，再搭配應用軟體，如高階的相機鏡頭配上修圖軟體，使用者就可以針對相片做更多元的變化，由此可看出三星在規格與應用的因素上較為注重，但在售價與品牌上，與其他智慧型手機廠商相比，價格並沒有特別具有優勢，而品牌的效果也沒有太大的反應在品牌溢價上。

2.3 成本/價格

以消費者觀點出發，消費者在購買商品時，通常會先設定可以接受之價格，因此透過事先瞭解消費者能接受的價格，可以取得相當程度之市場資訊，業者便能決定合理的定價範圍。但是價格相對的亦會影響到成本，低的價格對於選用的零組件規格就會相對的來的較低，因此價格與成本是一個相互影響的關係，本研究中小米手機的價格定在 2000 元左右，與其他廠商相比，是屬於低階、中階或是較為舊型的中高階智慧型手機，同時也是許多二線品牌的智慧型手機主打的手機價格範圍。

在價格部分，其較具代表性的廠商為聯想，聯想集團主打的是價格，其售價大約都落在人民幣 599，也就是大約新台幣 3000 元，聯想所推出的最高規格的智慧型手機其售價為人民幣 2299，即為新台幣約 11500 左右，聯想所推出的同

規格之高階機種，與其他智慧型手機廠商相比，在零組件上卻並不是採用最新的高階零組件，因此聯想的優勢主要在於價格部分，與其他智慧型手機廠商的高階機種相比，動輒 2 萬元台幣的售價，其價差非常的大。

3. 小米科技行為模式分析

小米的行為模式，本研究藉由文獻整理中發現，智慧型手機競爭因素主要為規格與應用、成本/價格與品牌策略三個部分，本研究由小米的策略路徑來探討小米科技整體的行為模式。首先探討小米在品牌形象策略之行為，第二部分再針對規格與應用來做討論，第三部分是成本/價格，最後再彙整出小米科技在這三個因素上分別做了哪些決策，繪製出小米科技的策略路徑。

3.1 品牌形象

在品牌形象的部分小米先在虛擬社群平台，利用討論的方式，引起使用者對於智慧型手機軟硬體的注意與討論，因此小米的第一項產品是軟體而非手機硬體，利用網路上的討論，讓所有的使用者參與軟體的開發過程，讓使用者提出建議，持續不斷的修正或增加軟體的功能，讓軟體更貼近使用者所想要的樣子，軟體發布後，卻沒有硬體可以安裝，此時小米一樣再次利用討論的方式，持續的將話題延續下去，開始討論要採用什麼樣的硬體規格，手機的處理器、記憶體、相機鏡頭等零件，要採用哪些廠商的零組件，使用者一樣透過線上討論的方是全程參與開發，不斷的提出意見與建議來修正手機的硬體規格，一直到完成初步的設計，在此階段會形成一個，品牌因素與規格與應用兩因素互動的一個狀況。

透過社群的熱烈討論後，可以勾勒出軟體與硬體的產品規格，而另外一方面也為後續的飢餓行銷做準備的動作，讓討論的熱度延燒，以利後續公布價格後達到飢餓行銷的效果，讓使用者會有沒買到就吃虧，買到賺到的心態，來達到產品的熱銷與搶購。

3.2 規格與應用

小米在應用軟體上，主要是採自製軟體的策略方式，在手機尚未上市就先發佈作業系統，MIUI 整個設計的方式與概念，以專為中國人的使用習慣為設計發想，並且內部許多的功能，與一般手機廠最大的不同是，MIUI 的功能都是透過使用者在論壇討論一步一步修正出來的，小米透過社群的影響力，設計出以使用者為出發點的手機作業系統。此外小米科技也推出自製的 MiTalk 米聊通訊軟體，可利用該軟體進行訊息傳送與語音通話等功能，透過完全免費做為誘因，吸引不少的使用者進行註冊使用。

小米科技在規格與應用上的設計，小米採用與一般手機廠商完全相反的模式來做設計，傳統的手機廠在制定手機規格時，都是以廠商觀點來做設計，而小米反其道而行，透過社群來影響手機規格，蒐集社群上網友的討論結果，來決定手機的硬體規格，透過社群的討論，最後所選定的零組件，都是採用高階的零組件，像是採用 SONY 的鏡頭，夏普的觸控螢幕，三星的記憶體顆粒等。小米在規格與應用的部份，成功的利用高規格與自製軟體引起使用者的興趣。

實際比較小米 3、HTC NEW ONE 與 SONY Z1 這三隻高階智慧型手機，小米 3 的 CPU 核心運算處理速度最快，接下來分別是 Z1 與 NEW ONE，分別是 2.3GHz、2.2GHz 與 1.7GHz，記憶體的部份三台都是 2GB，而螢幕尺寸分別為 5、4.7 與 5 吋與 SONY 並列第一，電池容量小米 3 以 3050mAh 容量最大勝出(三立新聞台，2014)。小米科技確實採用與高階手機一模一樣的零組件，高通的 CPU、三星的記憶體與夏普的觸控面板等，執行長雷軍公開表示歡迎使用者拆機，由文獻中可證實，小米手機所採用的零組件確實如雷軍所說的，都與一線大廠使用的零件一樣(張浩，2012)。

3.3 成本與定價策略

3.3.1 期貨模式

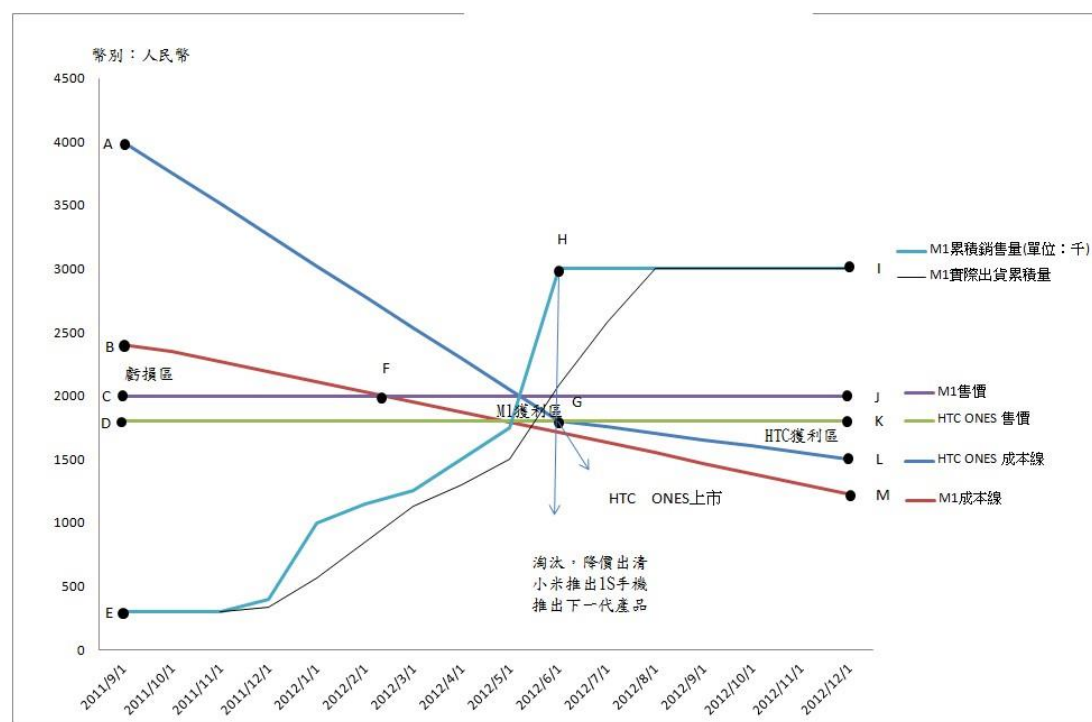
軟體發布後，接著確認硬體規格，當軟硬體都確認後，小米開始進行下一步，發佈價格，價格發布的策略操作上，採兩段式做法，先發佈手機的成本價格，發布後再發佈手機的售價，但是所發佈的售價卻比成本價還低，因此又在討論版上引發熱議，使的消費者產生，非買不可的心態，塑造出飢餓行銷之效果，因此形成了成本價格與品牌互動的現象。

由於手機的價格，會受到手機規格的限制進而影響到成本，因此成本的控制就非常的重要，在成本與價格部分，小米採用期貨的概念來做硬體成本的控制，以及打破 傳通銷售模式兩大策略來控制成本，首先先探討期貨模式的手機硬體成本控制方式，在確認硬體規格後，小米利用電子零組件在一定時間價格會下滑的趨勢，前期銷售是虧本的，因此小米乾脆不出貨，先等到累積訂單到達到一定數量後，並且配合零組件價格下滑的趨勢，打平成本後再出貨(李娜，2012)。目前在中國大陸手機供應鏈的整合已經做到 2-3 週即可出貨，零組件的價格更是 15 天就報價一次，就在小米科技慢慢出貨的同時，零組件價格也在下跌(王憶紅、高嘉和，2014)。

小米利用期貨的概念，形成了特殊的成本控制與銷貨的模式，小米先利用在社群網路上製造話題，並且引起熱烈討論，造成消費者高討論與高度期待，造成未上市先轟動，利用此一特性拼出手機後續的銷售量，以達到每次開放多少數量就銷售出多少數量的佳績。針對小米科技的價格控制，本研究以小米 M1 為例來解釋小米科技的成本控制模式。

小米科技在手機銷售的部分主要採用期貨的概念來控制價格與成本，其概念可參考下圖，在圖 1 中可看出一開始小米先發佈成本價(A 點)，接著在發佈手機售價(B 點)，成本價為人民幣 2399，手機售價卻是人民幣 1999，又降價了 400

元。



《圖 1》小米 M1 期貨模式成本控制圖(本研究繪製)

利用成本控制的方式，來降低成本達到獲利，小米科技利用電子零組件價格下降的趨勢來降低成本，手機關鍵零組件正是上述所提到的手機處理器晶片、手機記憶體、手機相機鏡頭與觸控面板等，由於零組件價格波動快速，每 15 天就會更新一次價格，並且在一定時間後會因新的技術發展出來而淘汰降價，小米採用剛汰換的零組件，像是剛淘汰上一代技術的電池零件，其電力的轉換效能可能沒有最新的技術來的好，又或是電池在重量上有所突破，但因改變非常的細微，使用者在使用時沒有明顯感到差異，因此對於使用者而言根本沒有差別，但是將其反映在成本上卻是價差很大(魏德齡，2013)。因此對照上圖 1，可發現小米利用此一特性，會出現時間越久成本線越低的情況，也正是上圖 1 中線段 BM 小米成本線的狀況。

但在一開始小米宣佈成本價格的時間點，上圖 1 中 B 點，其零組件成本應還高於售價，因此要等到零組件價格下滑後，降到低於手機售價時才會開始獲利，也就是必須低於停損點(F 點)時才會開始獲利，圖 1 中 EI 線(藍)所表示的為小米公司所發佈的銷售累積量，再由 EI 累積出貨量線段(黑)的走勢可發現，

整個小米手機的銷售量是呈現非線的爆量成長。因此在宣告成本價與手機售價後，手機的整個販售僅限於網站銷售，並且是採預購的方式，也就是說小米手機開放預購，消費者可以購買，但是小米公司並不出貨或是少量出貨，圖 1 中 BFE 三點 組成的三角區域部分，此段時間稱之為虧損區，比對其銷售量可發現在這段時間所銷售的手機量大約僅占據手機總銷量的十分之一，也就是圖 1 中 EI 段的最前面三個月的部分，可發現銷售量非常的低。直到過了 F 點停損點後，所銷售出去的小米手機才是真正的開始獲利，一直銷售到停產或是下一代產品即將推出，再採用大量出貨無需等待，或是再次降價的方式來將庫存清出，此部分獲利區即為 上圖 1 中 JFM 三點所組成的三角形區域。

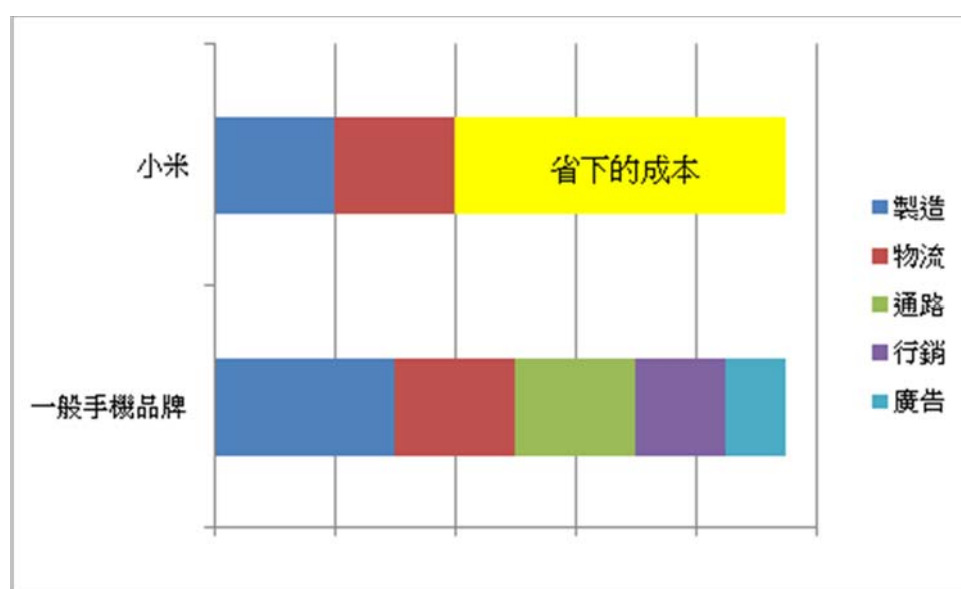
由圖 1 可發現，當小米將手機採用降價或是無須等待購買即可立即出貨的方式時，正是圖 1 中 2012 年 06 月的時候，小米宣布 m1 停產，並開始出清庫存，幾乎在同一個時間點(G 點)，HTC ONE S 宣布上市，HTC ONE S 與小米 m1 相比規格幾乎一樣，兩隻手機皆採用 Qualcomm 8260 的處理晶片，記憶體同樣是 1G，在關鍵零組件規格一樣的情況下，HTC 一直到 2012 年 6 月才上市，在此之前小米科技已經銷售了一整年的小米 m1。而 HTC 卻被其他的成本綁住，一直要等到低於 G 點停損點後才可上市銷售，比較其價格可發現其實兩隻手機在市場上價格差異不大，小米販售人民幣 1999，折合台幣約 9600 上下，而 HTC ONE S 的市價大約落在台幣 8600 上下，也就是 G 點約人民幣 1800 元的位置，但小米 在其他廠商未上市以前，就已經先占盡先機，銷售出 300 萬隻手機，賺進大量的利潤。

3.3.2 直接銷售模式

小米利用電子商務的方式打破了傳統手機分銷的銷售模式，直接透過網路平台銷售，跨越中間廠商，販售初期都是單純販售手機，也沒有推出電信商的合約資費方案，很單純的只在網路上販售手機，少了實體店面的成本，跨過了層層的利潤剝削，小米科技直接將利潤回饋給消費者，另一方面也做到降低成本。

將小米科技與傳統手機廠商的營銷方式相比可發現，小米科技不做廣告、不做行銷、不需通路成本。小米手機有 80%是由小米官網、淘寶或是天貓等電子商務網站所販售出去，極少數透過電信商販售，因此跨越了盤商與代理商等層層中間商，讓小米科技可以直接將省下來的通路成本直接回饋給消費者。小米科技沒有請人代言、拍廣告、購買電視廣告時段，或是購買入口網站的廣告版面，因此將行銷與廣告的費用省了下來，一樣回饋給消費者，這正是圖 1 中小米成本線與 HTC ONES 的銷售成本線為何有 A、B 點中間，如此大的一段差距的原因。

省下製造的費用，小米科技專心致力於手機研發，但是將製造外包交給專業代工廠去做，自己本身不生產，也就是說小米科技本身沒有廠房，沒有廠房也就不會有機械設備，購買製造手機的機械設備格非常昂貴，因此小米科技直接將手機製造的部分外包給專業代工廠去製造，本身沒有工廠也就代表不需投資設備，製造方面就比傳統手機商省下許多的成本。再配合上述小米科技不做廣告、不做行銷，不需實體通路，與一般品牌手機營運方式相比，省下了大筆的成本。可藉由下圖 2 來比較小米手機與一般品牌手機在成本上的結構差異。



《圖 2》小米成本結構比較圖(資料來源：數位時代No.236)

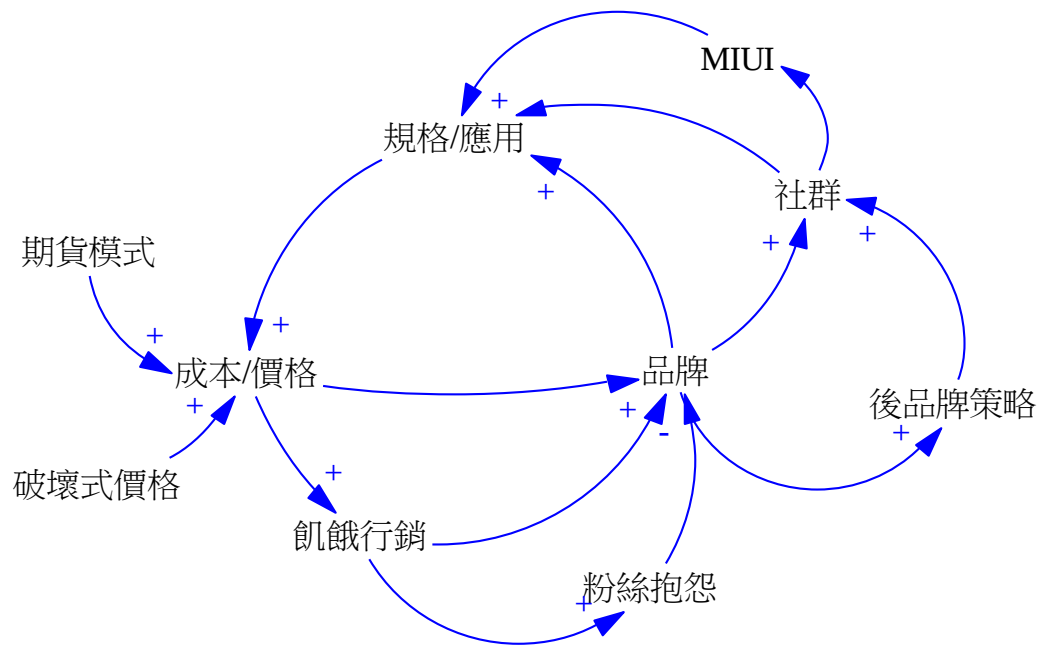
3.3.3 破壞式價格

雷軍在 2013 年接受遠見雜誌訪問時表示過他是用零毛利的模式在賣手機，當初要做手機時沒有人看好，因此預估有賣個 30 萬台就不錯了，因此成本的計算方式就是以 30 萬台來做訂價，完全沒有把利潤加上(楊瑪利、林士蕙，2013)，此外雷軍也提到目前的產品通路有，小米官網、天貓、QQ 空間等，但是未來主要還是要做自己的官網，因為別的通路不可能白白使用，像是天貓或是京東最後還是會跟小米收費，這個都是意味著成本，小米手機只在網路上賣，實體通路買不到，其他通路也買不到，沒有廣告費、行銷費、通路費等連中間商的成本都省下來了(冀勇慶，2014)。因此小米科技才能夠以高規格低價格的方式來切入市場，達到高階智慧型手機只要人民幣 2000 元的目的，成功的吸引了使用者的目光。

3.4 績效

由此可發現，手機的規格與應用在小米操作社群討論的影響下，為了要能夠支援所推出的規格與應用，成本將會反應在硬體採購上，而形成了一個價格與規格與應用的相互影響關係。而定價也會影響到品牌面向的社群經營與後續的後品牌策略 兩個部份，整體行為模式呈現出一個正向的循環成長，以下將透過小米的策略路徑來討論小米科技之營運績效。

小米科技的行為模式，圍繞在品牌、成本/價格、規格與應用三因素上，但是採用與以往智慧型手機廠商不同的策略方式，先透過品牌的因素引發討論，取得使用者需求後進一步制訂軟硬體規格，最後再控制成本與價格來達到獲利，並依循此方式為將來要推出的下一代產品做準備，小米成功的在成本優勢上取得領先，並且塑造出自有品牌的形象，達成產品推出就出現”秒殺”的成績，本研究將其繪製成下圖 3 之小米科技行為模式圖。



《圖 3》小米科技行為模式圖(本研究繪製)

透過策略成功的操作，小米成功的在 M1 取得亮眼的成績，從 M1 發布販售起短短三個月多的時間，成功售出一百多萬部手機，因此在小米的營運績效上，首次的手機販售是相當成功的，且達成售罄的佳績。

但是單靠手機硬體的獲利還是有限，雖然小米科技至今已推出了許多的手機產品，從一開始的 M1、1S、紅米與 note 等等系列手機，但是單是手機的獲利非常有限，在後品牌時代，小米開始陸續推出其他 3C 與文創等產品，例如小米電視、小米路由與小米手環等電子產品，以及米兔、小米隨身燈與小米隨身電風扇等周邊文創商品，小米已經開始朝多元化發展，擴展新的產品類型。因此在後品牌策略的部分，小米應更積極的將產品多元化而不能死守在智慧型手機的項目上。

4. 討論與結論

本研究經分析後發現，小米科技成功利用手機競爭核心因素創造出屬於中國

自己的手機品牌，也透過相關的虛實整合活動，讓使用者對小米產品保有非常高的忠誠度，甚至是在整個研發過程中都全程參與，因此小米科技在使用者的經營上非常成功，也利用此一特點，使得小米手機以及相關產品非常熱銷，塑造出供不應求的飢餓行銷現象出現，顯示出小米在品牌經營與營運績效上有著非常成功的成績。

企業經營其影響因素非常的廣，透過將小米科技在創立初期的各個經營因素建立成系統還路圖，隨著時間的演化，小米是如何在各大廠之間中生存，並且營運至今已成為智慧型手機廠商的代表之一，開放系統配合外部環境的互動非常適合分析小米之演化歷程，以下針對小米科技的行為模式創新可分為三個部分來討論：

4.1 小米的商業模式創新

品牌形象

利用破壞式價格，另一方面結合品牌的效應，小米科技成功的創造了飢餓行銷，塑造出每一次的預購就出現秒殺的情況，也令使用者產生了不搶就沒機會，買到賺到的心態，而買到者會去炫耀，沒買到的使用者會上網抱怨，成功的為飢餓行銷創造更多的話題。小米結合社群的方式，先做到破壞式價格進入市場，進一步塑造飢餓行銷，最後成功的兼顧品牌與獲利。

規格與應用

小米科技由品牌出發，利用社群網路引發話題的討論，整合消費者的需求，而進一步的確認手機軟體與硬體的規格，讓消費者變成參與者，成功的建立起小米科技是中國本土的品牌手機形象，而不是以往中國廠商給人的山寨仿冒的形象。

價格與成本控制

小米利用破壞式價格切入市場，但是還可以賺取利潤，主要是因為小米成功利用期貨的概念，精準的控制了零組件成本。以及跳脫傳統智慧型手機大中小盤的銷售方式，以及手機的廣告行銷等費用。小米利用電子商務線上銷售的方式，將 80%以上的訂單，全部都由官方網站接單，利用社群的力量來做廣告，在廣告行銷上沒有花到費用，跳過傳統通路上，採用電商直接銷售的方式將產品銷售給使用者。

雖然小米精準的利用成本控制的優勢，採破壞式價格進入市場，打著高規格低價格的優惠方式，打破以往高規格手機高價格的形象，此一策略在智慧型手機廠商中創下首例，但是也帶動著其他廠商的跟進，例如 InFocus 所推出的 M2，以及 ASUS 推出的 Zenfone 2 等，標榜低價但是性能卻可達到中高階的效能。

4.2 策略的順序性

小米的成功因素是圍繞著智慧型手機競爭的三角形要素，小米以一系列的合新競爭因素做為策略方法，在策略上依循著一定的步驟來進行布局，先由品牌出發，再到規格與應用的制定，最後才到成本與價格的控制。

由發展過程中可以看出，在 2010 年 8 月的時候先是在品牌形象部分進行布局，在社群媒體上進行社群的經營與手機軟硬體功能的討論，一直到 2011 年 8 月正式發布小米 M1 手機硬體規格，再度引發討論，因使用者已經完全參與了其中的開發過程，公告後繼續配合著社群的運作持續不斷的修正功能，一直到同年 9 月份正式發布手機成本價格，發布後同月份再次發布手機售價金額，售價金額卻低於成本價格，成功的讓使用者產生高度期待、高度等待的心態，引發搶購的熱潮。第一代手機推出一段時間後，再依循著一樣的方式，開始進行下一代手機的討論，延續著上一代手機的熱度，為下一代要上市場的產品持續創造話題，以延續商品“秒殺”的效果。

小米的策略模式，若是其他廠商想要仿製，將會有一定的困難度，每一間的公司狀況都不相同，小米本身沒有廠房，是一間專注於手機研發的研發廠商，對

比於其它智慧型手機廠，很多都有自建廠房，除了手機的研發開發以外，還可以自行生產手機，因此若是想模仿小米的策略模式，會有一定的困難度，並且還須針對公司自身的狀況來做調整，並不能完全適用。

4.3 策略的限制

小米科技依循著一定策略順序，在三個手機競爭因素上成功的布局，但目前主要所販售出去的手機，大多都是在中國市場，使用者也多數是中國人，因此對於小米而言，整個品牌的知名度是建立在微博上，也就是說整個品牌知名度都還只在中國市場。雖然小米科技目前已經是中國市占率第一的智慧型手機品牌，另一方面也開始跨入國際市場，但是目前還在周邊的亞洲國家，如馬來西亞、台灣與印尼等，因此品牌知名度的不足，若要做到全面國際化還會面臨許多的挑戰。

小米科技在專利取得的部分還有很大的加強空間，以手機作業系統 MIUI，並非小米完全自製之產品，MIUI 是一套基於 Android 系統修改而來的手機作業系統。因此一但小米想要進軍國際市場，馬上會面臨專利以及開放原始碼的問題，因 Android 是一套以 Linux 為核心的作業系統，因此 MIUI 若是沒有自行開發一個內部核心的話，就必須公開其原始碼。因此 MIUI 一但進入國際市場，肯定會引起專利擁有者的注意，尤其是歐美市場已經被早期進入的手機硬體廠商先取得專利，對於小米而言非常的不利。

雖然小米依循著一定的策略順序，對於其他廠商而言，若要複製此模式，會有相當的困難度，小米科技崛起的時間點，正好碰上中國的換機潮，許多拿傳統功能型的手機使用者，正好面臨著要升級成智慧型手機的時間點。比起傳統動輒三四千元的智慧型手機，多了一個高規格但卻只要一半價格的小米手機可以選擇，小米銷售至今換機潮的時間點已過，市場慢慢面臨飽和，因此若要複製此一模式，是不太可行的。

飢餓行銷的策略會受到區域接受性的影響，小米科技採用期貨的概念出貨，也意味著消費者並不會馬上拿到實體商品，因此在文化的差異上，在亞洲市場可

以接受，但是未來若要進入世界市場，非亞洲地區消費者，不一定可接受此種消費模式，以歐美市場來看消費者偏好付款後馬上可以取得商品，因此在文化上的差異，也是對於小米在營運上的一大挑戰。

在使用飢餓行銷策略時必須非常的小心，以小米為例，小米在台灣地區銷售時，被抓到廣告不實，證實小米的秒殺現象是假的，當初號稱上萬台的手機在數十秒內售出，但是卻被台灣公平會發現，當小米宣稱完售時，卻還有將近 1700 多台手機尚未售出，因此開罰 60 萬新台幣，此一新聞報出，對於小米的品牌形象傷害非常大，因此使用飢餓行銷策略時要注意對於商譽的影響與維護，若是使用不當對於在未來擴展市場時是必會造成一定程度商譽上的影響(盧沛樺，2014)。

本研究藉由相關的文獻與分析中發現，小米科技透過聚焦於核心競爭因素的策略，成功的建立品牌，這種商業模式的創新有別於以往傳統智慧型手機場的營運模式，也成功的讓小米成為中國最大的智慧型手機廠商，創造出屬於中國自己的手機品牌，對於後進的廠商而言，在智慧型手機競爭的三個策略點上的規劃是非常重要的。

參考文獻

1. 三立新聞台(2014)。54 新觀點小米機便宜賺大錢的機密?。取自：https://www.youtube.com/watch?v=WVmwC4Wt_Rc
2. 王憶紅、高嘉和(2014)。揭開小米「秒殺」面具破壞價格=秒殺零件降價=獲利。自由時報。取自：<http://news.ltn.com.tw/news/business/paper/758853>
3. 李娜(2012)。小米手機“期貨模式”冒險求生。北京新浪網。取自：<http://news.sina.com.tw/article/20120820/7657640.html>
4. 張浩(2012)。史上最詳盡! 小米手機拆機全過程最詳細拆機步驟(圖文)。手機中國安致測評室。取自：<http://www.jb51.net/hardware/zonghe/55148.html>
5. 陳玉鳳(2010)，”智慧型手機狂潮來襲”，貿易雜誌，vol.223，pp.52~55。
6. 陳建宏、李鈺凡、朱心衡(2017)。以演化觀點探討小米科技之發展歷程。系統思考與管理，2，pp.25-37。
7. 楊瑪利、林士蕙(2013)。我用零毛利的模式在賣手機。遠見雜誌，320，pp.106~108。
8. 冀勇慶(2014)。雷軍手繪圖講小米商業模式：無社交不電商。中國企業家網。取自：<http://www.iceo.com.cn/renwu2013/2014/0411/286754.shtml>
9. 盧沛樺(2014)「飢餓行銷」不實小米罰60萬。聯合晚報。取自：<http://udn.com/NEWS/LIFE/LIF1/8840497.shtml>
10. 魏德齡(2013)。Ithink 埃森客稱小米移動電源技術落後行業三年。取自：<http://mobile.cctime.com/html/2013-12-27/201312271116515360.htm>
11. Ashby, W. R. (1961). *An introduction to cybernetics*. Chapman & Hall Ltd.
12. Calia, R. C., Guerrini, F. M., & Moura, G. L. (2007). Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration. *Technovation*, 27(8), 426-432.
13. Chen, J. H., & Jan, T. S. (2005). A variety-increasing view of the development of the semiconductor industry in Taiwan. *Technological Forecasting and Social Change*, 72(7), 850-865.
14. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17.
15. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2), 354-363.
16. Cromar, S. A. (2010). Smartphones in the US: Market analysis.
17. Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of*

- product innovation management, 19(2), 110-132.
18. Ha, H. Y., & Perks, H. (2005). Effects of consumer perceptions of brand experience on the web: Brand familiarity, satisfaction and brand trust. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(6), 438-452.
 19. Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value: a framework for analysis and research*. Psychology Press.
 20. Johnson, M. W., Christensen, C. C., & Kagermann, H. 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*: 86(12): 50-59.
 21. Miller, J. G. *Living systems*. 1978. *p. McGraw-Hill, New York, USA*, 1102.
 22. Morgan, R. P. (1999). A consumer-oriented framework of brand equity and loyalty. *International Journal of Market Research*, 42(1), 65.
 23. Morris, M., Sehindehutte, M., & Allen, J. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58:726-35.
 24. Osterwalder, A. 2004. *The business model ontology-A proposition in a design science approach*. Dissertation 173, University of Lausanne, Switzerland.
 25. Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43:172-194.
 26. Tsai, L. F. (2011). Analysis of Internet Word-of-Mouth of Smartphone in Taiwan—Using Blogs and Forums as Examples. *International Journal of Digital Content Technology and its Applications*, 5(10), 364-371.
 27. Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656.
 28. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

Variety-Increasing through Interactions-a Model for Xiaomi's Business Model Innovation

Jian-Hung Chen, Yu-Fan Li, Shin-Herng Chu

Abstract

Innovation is an important activity to industry development. In the high technology industry, the paradigm of innovations shifted rapidly from technology innovation, product innovation, application innovation, to the emerging business model innovation. It is critical for the industry companies to understand the trend of paradigm shifts. Xiaomi is a small latecomer to the smartphone industry, but surged rapidly and surpassed many market leaders. It would be interesting to explore the business model it adopted to achieve the success.

This study analyzed by variety and learning process the development process as well as the strategies of Xiaomi to identify the underlying business model innovation. The result shows that Xiaomi uses internet social media to integrate consumers into product design, and successfully adopts hunger marketing and cost control to promote its brand image while make profits at the same time. Xiaomi's business model contributed to its rapid success. However, the model may also has constraints to its future growth.

Keywords: Xiaomi, smartphone, business model, variety, learning process