

小米公司战略选择研究

范培晓

(河北经贸大学 050062)

摘要：伴随着5G时代的到来，我国智能手机市场不断更新与完善，正在趋于饱和的状态，该市场面临着激烈的竞争，面对如此重要的节点，我国智能手机企业如何制定符合本企业的战略尤为重要，本文以小米公司为例，通过波特五力模型以及SWOT分析法，为小米提出纵向一体化战略、多元化战略、成本领先战略以及差异化战略等，为小米公司未来的发展提供参考思路。

关键词：智能手机；战略选择；波特五力模型

一 引言

当今，互联网产业迅速发展，移动通讯增长速度迅猛，智能手机行业大幅普及，得到广泛的应用，在互联网快速发展的背景下，中国拥有世界最大的手机市场，目前来看，中国国产手机市场已经形成了四大巨头，分别是：小米、华为、vivo以及OPPO，四大国产手机打破了当初苹果手机独占国内市场的局面，在一定的市场下，四大国产手机为了能抢占更多的市场份额，市场竞争也日趋激烈，伴随着5G时代的到来以及高新技术的发展，四家竞争对手把握时机，争相抢夺市场份额，作为其中一员的小米在战略管理层面必须要选择适合自身的战略，才有可能在如此激烈的竞争局面下站稳脚跟。本文将通过SWOT矩阵、波特五力模型对小米内外部环境进行分析，从而制定符合小米公司发展的战略，并对其后期的战略实施提供建议，为其发展提供借鉴。

二 文献回顾

李婧妍认为高性价比是小米手机一大重要买点，小米手机性能高、价格低，是广大消费者选择其品牌的一大吸引点⁰。此外，秦小岩也认为小米公司近几年的快速发展，除了自身产品的创新外，低成本竞争战略的使用也是其取胜的一大法宝⁰，张兰波认为，小米公司利用新媒体进行营销宣传，不仅成本低而且效果显著，为小米的低成本战略助力⁰；车迪认为小米的“铁人三项”即硬件+新零售+互联网服务，是小米公司的具备的一个商业模式差异化，小米公司具有差异化的竞争模式⁰；胡韵嘉认为当今市场手机品种繁多，小米手机应当对市场进行细分，抓住特殊消费人群，实现差异化经营⁰，同时陈会也认为当前手机同质化严重，手机的性能、样式以及配置等相似，替代性较高，小米手机应当将重点放在差异化竞争战略上⁰；李文新认为小米在面对手机市场逐渐饱和的状态下，应当利用自身优势进军新能源汽车行业，在激烈的市场竞争中脱颖而出⁰；孙乔认为小米应当深入对智能家居领域的发展，推出更对智能产品，实现产品多元化⁰。综上，小米在竞争激烈的市场环境下，制定适合的战略刻不容缓。

三 公司简介

小米公司于2010年4月正式上线，经过七年多的发展，最终于2018年在香港证券交易所挂牌上市，小米旗下由小米手机、MIUI、小爱同学以及其他周边产品，是一家专注于研发智能手机的互联网公司，在雷军的领导下，小米公司发展势头良好，成为继苹果、三星、华为之后的第四家拥有手机芯片自主研发能力的公司。

四 小米公司的战略定位分析

(一) SWOT矩阵分析

SWOT分析法是基于一个企业的内外部竞争环境，分析其内部优势(Strengths)、内部劣势(Weaknesses)和外部机会(Opportunities)、外部威胁(Threats)，对其进行矩阵形式排列，对各种因素进行分析。下表便是以此分析法来对小米公司内外部环境进行分析了解。

表1 小米公司SWOT分析矩阵

	内部环境	优势(S) 1.性价比高 2.营销成本低 3.产品外包成本低	劣势(W) 1.产品链过于庞大 2.原材料受供应商的影响因素大
外部环境			

		3.成本控制难度大
机会(O) 1.5G时代，手机普及率提高 2.MIUI具有较大发展空间 3.国际市场空间大	SO战略 1.拓宽海外市场 2.加大MIUI相关产品研发	WO战略 1.加强品牌升级，拓展品牌定位 2.进军高端市场
威胁(T) 1.竞争对手众多，产品同质化严重 2.老牌厂商地位稳固	ST战略 1.加大研发，做差异化产品 2.进军其他领域	WT战略 1.稳固好现有市场 2.力求扩大市场份额

根据表1可以看出，国内市场已经趋于饱和，小米应当在保持现有国内市场份额的前提下，还需要进一步加强对海外市场的进军；手机同质化严重，小米手机应当向高端市场发展，加强研发，做差异化产品，区别于其他产品，掌握消费者喜好；小米手机在做好当下产品的同时，也应当凭借自身优势，进军其他发展前景好的领域，实现多元化发展。

(二) 波特五力模型分析

1. 供应商的议价能力

产品的性能在很大程度上取决于供应商的研发能力。小米手机自身的整体规模不及华为、三星、苹果等品牌，以此在议价方面便失去了主动性。另一方面，小米手机与上述两家公司相比具有明显的不足之处，小米只是手机的供应商而非手机的制造商，根据2020年相关信息，小米手机的零部件主要来源于15个供应商，供应链过于庞大，而且小米对供应商的依赖程度很大。就与其合作的高通而言，目前的依赖程度达到80%以上，依赖程度之高使其议价能力就会可见的减低，因此，在供应商这一方面，小米是作为价格的被动接收者角色的，其议价能力相对薄弱。

2. 购买者的议价能力

在当前的国内手机市场中，小米手机是年轻化的象征，其主要的消费群体多为年轻的消费者，但是根据相关调查，小米手机与华为手机在22-44岁间的消费者占比相差不大，基本持平，但是华为作为民营企业，对于中老年客户来说，华为更加带有家国情怀，因此在中老年的这个年龄段华为手机占有较大的市场份额，而小米主年轻化，也会导致其丧失这部分的市场。此外，小米的售后服务有待提升，售后服务主要包括两种，一是线上服务，服务周期较长，另一个便是小米之家，但是小米之家的覆盖范围又有限，在三四线城市并未设立，售后服务不到位，长此以往，会失去很对潜在客户。当下环境下，通讯发达，网络畅通，消费者通过网络可以得到更加全面的信息，通过比较，比价、比厂商、比类型，导致其成为手机市场的主导者，其议价能力非常强。

3. 潜在进入者的威胁

对于小米公司来讲，对其其最具有威胁的便是潜在的进入者，主要包括试图进军手机领域的互联网企业以及小型手机厂商。小米的成功之路已是众所周知的秘密，因此很多手机厂商也想模仿小米之路，但是由于小米经过多年的发展，已经与各大厂商和供应商建立友好合作关系，与各大供应商签订的协议也在很大程度上压缩了生产成本，对于这些想模仿小米之路的新进入者在一定程度上构成了壁垒。对于小米威胁程度较大的

是那些准备进军智能手机行业的互联网公司。相对于小米来说,像阿里巴巴的云手机、腾讯的QQ系列手机,这些大型互联网公司拥有更加庞大的用户量,如果做好充足准备进军智能手机行业,对于小米来说将会是一大强劲的竞争对手,因此小米要做好相应的充足准备。

4. 替代品的威胁

手机已经成为大众生活中不可或缺的一部分,当今市场中虽然厂商在追求把手机屏幕做大,像IPAD被称为手机的另一种形式,此外还有电话手表也具备了一些手机的通话视频功能,但是像IPAD、电话手表、平板电脑都是只具备了手机的某些功能,不能完全取代手机在人们日常生活工作中的作用,因此,手机的替代品威胁较小,但是随着科技的进步,以上几种产品不断完善,不一定就无法具备手机的全部功能。

5. 行业内现有竞争者的竞争

国内手机市场面临饱和的状态,在国际上主要有苹果、Honor、华为、OPPO、vivo五大品牌,下表是2022年五大智能手机厂商的出货量与市场份额。

表2 五大智能手机厂商一出货量、市场份额

厂商	2022年全年出货量 (单位:百万台)	2022年全年市场份额
Vivo	71.0	21.5%
OPPO	67.1	20.4%
小米	51.1	15.5%
苹果	50.3	15.3%
Honor	38.6	11.7%
其他	51.3	15.6%

从表2可以看出小米的出货量处于第三位,市场份额占比15.5%,与苹果的占比两量相近,但是vivo与OPPO的市场份额都超过了20%,两者几乎占掉手机市场的半壁江山,其他品牌也有后来者居上的势头,因此小米面临着同行业竞争者的巨大压力。

五 小米公司的战略选择分析

(一) 总体战略的选择

小米公司总体战略选择发展战略。具体采取的战略如下:

1. 纵向一体化战略

小米公司最初的发展壮大主要依靠的是低成本与线上营销方式,线上销售模式降低了小米的营销成本,其线上销售收入占比大,而线下渠道销售占比较小,由于消费升级,小米公司应当同时注重线下销售,不要丧失这一部分的市场,完善线下销售网络,打造好线上线下相互协同的网络,完善深化布局,各个渠道趋于平衡。

2. 多元化战略

小米拥有完整的线上、线下销售渠道,较强的研发能力,小米可以在专注好现有产品与市场的情况下,拓展相关业务和产品,深化对智能家居的投入,以及做好充足准备进军并立足于新能源汽车领域,小米在以上两个领域都有涉足但是涉足不深,小米可以凭借自身优势,在这两个领域站稳脚跟,向多元化发展。

(二) 竞争战略的选择

小米公司竞争战略采取成本领先战略与多元化战略。

1. 成本领先战略

小米应当制定成本领先战略,制定出符合自身的严格的成本管理体系,在严格把控低成本的同时,确保好质量,此外,在物流方面也要降低运输成本,寻找可靠低成本的厂家。在手机品牌市场上,小米公司依靠其低成本与其高性价比在市场上站稳脚跟,成本领先战略是小米公司制胜的关键,在此后的发展中,应当坚持与完善发展此战略,在消费者口中树立良好的口碑。

2. 多元化战略

小米品牌在坚持研发手机的同时,将运动手环等其他电子

产品也发展的很好,在市场上占据较大的份额,深受消费者的喜欢,小米成功进军互联网电视盒和互联网电视市场,并将相关服务进行延伸,推出生活必需品,经济适用,多元化战略使得小米公司迸发出新的活力。

(三) 职能战略的选择

对于智能手机行业而言,对于产品的研发投入与人才培养的重视程度至关重要。企业想要实现产品升级、服务升级拓宽领域必须要加大对产品的研发投入。小米公司应当注重研究与开发战略。小米作为一家科技公司,对于研发的投入是至关重要的。对于当下快节奏的市场来说智能产品更新快、被替代的速度也快,消费者对于手机智能与使用体验的要求越来越高,为了迎合这样的大环境,小米手机应当注重研发,加快手机的更新,并向高端市场转变,其向智能家居以及新能源汽车领域发展也需要研究与开发作为其强劲的保障。

六 小米公司的战略执行

(一) 完善组织结构

公司建立良好的工作分工与整合,设立客户细分或市场细分事业部,由于小米旗下有多种产品,将来还要进军新的领域,产品分类将会更多,设立客户细分事业部或市场细分事业部,由管理者负责主要客户或市场,下分事业部来负责专门产品或市场,有利于合理分工,权责明确,提高工作效率保证公司战略的有效实施。

(二) 优化企业文化

拥有良好积极健康的企业文化是一个公司能够长远发展的强心剂。一方面企业要充分的尊重员工、给予员工一定的发挥区间与升职晋升渠道;积极与员工进行沟通,建立公司内部员工工线上沟通渠道,及时了解到员工的合理诉求。另一方面,公司要努力到造好品牌形象,让顾客形成品牌忠诚度;加强对专业人员的持续性培训,跟上市场要求

(三) 运用数字化技术

目前各个企业间的竞争很大程度上是数字化竞争,小米企业眼加强数字化办公,数字化管理,有利于快速的获取市场上的有用信息,降低时间成本,数字化对大数据的处理速度迅速,有利于小米掌握有价值的信息,获取更多供应商的信息,有利于其控制原材料的成本,有利于更好的掌握消费者信息,提高针对性产品和服务,占据市场份额。

七、结束语

互联网的发展越来越强盛,对于生活方式的改变也越来越重要,智能手机的发展是其中重要且必不可少的一环。米公司在市场环境中拥有机遇同时也面临着挑战。本文通过SWOT分析法与波特五力模型分析,为小米公司的战略分析、战略制定以及战略实施提供了建议,小米自身虽然起步晚,但是其拥有高性价比产品以及适合的公司战略,一定会在竞争激烈的市场竞争中站稳脚跟、开拓市场。

参考文献:

- [1]李婧妍.小米公司成本领先战略的研究[D].首都经济贸易大学,2017.
- [2]秦小岩.小米公司成本控制战略分析及建议[J].中国管理信息化,2017,20(21):104-106.
- [3]张兰波,周伦.基于成本领先战略视角下的小米公司的发展[J].对外经贸,2021(04):130-132.
- [4]车迪.小米公司差异化战略研究[D].北京交通大学,2019.
- [5]胡韵嘉.基于修正波特五力模型下小米竞争战略浅析[J].商场现代化,2020(13):4-6.
- [6]陈会.基于波特五力模型的小米公司竞争战略研究[J].市场周刊,2019(06):23-24.
- [7]李文新,胡雨竹.基于SWOT分析法的小米进军新能源汽车行业战略选择[J].全国流通经济,2021(34):14-16.
- [8]孙乔.小米公司智能家居业务竞争战略研究[D].吉林大学,2020.