

多元化战略对互联网企业绩效影响的研究——以小米集团为例

Research on the Impact of Diversification Strategy on the Performance of Internet Enterprises——The case of Xiaomi Group

定稿时间： 2023 年 5 月

摘要

随着科技的进步和社会的发展，互联网产业正成为国家经济增长的新引擎，对整个国民经济和社会发展起到了重要作用。但是面对复杂的经济形势，众多互联网企业选择多元化经营作为企业分散风险、扩张市场的有效途径。在实际经营中，成功的实施多元化战略在一定程度上有助于企业绩效的提升，而盲目跟风的多元化战略则会反作用于企业的经营绩效，给企业造成重大损失。如何有效利用多元化经营，促进企业绩效提升，为企业发展提供新的增长动力是值得研究的问题。

本文以小米集团多元化战略为案例，通过分析研究多元化对其经营绩效的影响，得出相应的多元化启示。本文首先运用文献研究法对多元化的定义、动因及多元化对绩效的影响等国内外相关研究的文献资料进行梳理，对本文用到的理论基础，包括风险分散理论、资源剩余理论、协同效应理论和市场势力理论等作了阐述。其次，在案例介绍部分结合互联网行业多元化概况介绍了小米集团多元化历程和多元化动机。再次，运用财务绩效分析法和非财务绩效分析法分析小米集团绩效，结合其经营表现进一步分析研究多元化对绩效的影响得出结论。最后，总结了小米集团多元化经营的绩效表现并得出相关结论，在此基础上，结合互联网企业特点得到如何实施多元化战略促进经营绩效的启发。

本文研究结果表明，小米集团围绕核心业务实施相关多元化、把握市场机会实施非相关多元化的经营战略整体上提升了其经营绩效，主要表现在以下方面：多元化降低单一业务带来的风险，实现风险分散；多元化使优势资源得到有效利用，促进了协同发展；多元化扩大了市场，提高市场占有率，实现盈利增长。本研究在一定程度上对互联网企业的多元化战略规划和实施提供了一些理论和实践参考，同时为未来相关领域的研究提供一些启示和思路。

关键词：小米集团；多元化战略；经营绩效

Abstract

With the progress of science and technology and the development of society, the Internet industry is becoming a new engine of national economic growth and plays an important role in the development of the whole national economy and society. However, faced with the complex economic situation, many Internet enterprises choose diversification as an effective way to spread risks and expand the market. In actual operation, the successful implementation of diversification strategy helps to improve the performance of enterprises to a certain extent, while blindly following the trend of diversification strategy will react on the business performance of enterprises and cause significant losses to enterprises. How to make effective use of diversification, improve enterprise performance and provide new growth power for enterprise development is worth studying.

Taking the diversification strategy of Xiaomi Group as an example, this paper analyzes and studies the impact of diversification on its business performance, and draws the corresponding diversification enlightenment. This paper firstly uses the literature research method to sort out the relevant literature at home and abroad, such as the definition of diversification, the motivation and the impact of diversification on performance, and expounds the theoretical basis used in this paper, including risk diversification theory, resource surplus theory, synergistic effect theory and market power theory. Secondly, in the part of case introduction, combined with the overview of the diversification of the Internet industry, the diversification process and diversification motivation of Xiaomi Group are introduced. Thirdly, the financial performance analysis method and non-financial performance analysis method are used to analyze the performance of Xiaomi Group enterprises, and the influence of diversification on performance is further analyzed and studied in combination with its business performance to reach a conclusion. Finally, the paper summarizes the performance of Xiaomi Group's diversified operation and draws a conclusion. On this basis, combining with the characteristics of Internet enterprises, it can get

inspiration on how to implement diversified strategy to promote business performance.

The results of this paper show that Xiaomi Group's business strategy of implementing relevant diversification around its core business and seizing market opportunities to implement non-relevant diversification has improved its business performance on the whole, which is mainly reflected in the following aspects: diversification reduces the risks brought by a single business and achieves risk diversification; Diversification makes effective use of superior resources and promotes coordinated development; Diversification expands the market, increases market share and achieves profitable growth. To a certain extent, this study provides some theoretical and practical references for the diversification strategy planning and implementation of Internet enterprises, and at the same time enriches some inspirations and ideas for future research in related fields.

Keywords: Xiaomi Group; Diversification strategy; Business performance

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 研究意义.....	1
1.2 研究思路和方法.....	2
1.2.1 研究思路.....	2
1.2.2 研究方法.....	3
1.2.3 研究框架.....	4
1.3 研究创新与不足.....	4
1.3.1 研究创新.....	4
1.3.2 研究不足.....	5
2.文献综述与相关概念理论	6
2.1 文献综述.....	6
2.1.1 多元化定义.....	6
2.1.2 多元化动机.....	7
2.1.3 多元化与经营绩效相关性.....	9
2.1.4 文献评述.....	11
2.2 相关概念理论.....	12
2.2.1 相关概念.....	12
2.2.2 理论基础.....	14
3.案例介绍	17
3.1 互联网企业多元化概况.....	17
3.1.1 互联网企业定义及特点.....	17
3.1.2 互联网企业多元化动机.....	18
3.1.3 互联网企业多元化特点.....	19

3.1.4 互联网企业多元化现状.....	20
3.2 小米集团基本概况.....	21
3.2.1 公司简介.....	21
3.2.2 发展历程.....	22
3.3 小米集团多元化历程.....	22
3.3.1 智能手机及周边产品多元化.....	23
3.3.2 IoT 与生活消费产品多元化	24
3.3.3 互联网服务多元化.....	25
3.3.4 其他多元化相结合.....	25
3.4 小米集团多元化类别.....	26
3.5 小米集团多元化动机.....	27
3.5.1 核心业务竞争激烈面临瓶颈.....	27
3.5.2 利用自身优势寻找新的增长点.....	29
3.5.3 潜在市场机会吸引.....	29
4.小米集团多元化绩效分析.....	32
4.1 财务绩效分析.....	32
4.1.1 财务指标分析.....	32
4.1.2 EVA 分析	42
4.2 非财务绩效分析.....	46
4.2.1 市场占有率.....	46
4.2.2 用户保持率.....	51
4.2.3 创新能力.....	53
4.2.4 生态链发展.....	57
5.结论与启示.....	62
5.1 案例结论.....	62
5.2 案例启示.....	64
参考文献.....	66
后 记.....	72
致 谢.....	73
在读期间科研成果目录.....	75

1.绪论

1.1 研究背景及研究意义

1.1.1 研究背景

随着互联网行业的发展不断深入，新技术、新业态、新模式层出不穷，快速迭代的互联网企业如何稳步推进企业持续壮大成为了企业发展的重要战略问题。在实际发展中，多元化战略成为了企业分散风险、扩张市场的有效途径，多数企业通过多元化战略实现了企业价值的提升，构建了强大生态，比如阿里巴巴、百度、美团，而有的企业却未能成功实施多元化，如乐视网和暴风影音。从“互联网+”概念的提出到不断升华，将互联网作为信息化发展的核心，与制造、商业、金融、新闻等传统行业的全面融合在政府报告中被多次提出以来，更是推动互联网行业深化发展。采取适合企业发展的多元化战略有助于推动企业实现壮大发展。研究互联网企业多元化战略及绩效表现，可以为企

业实施多元化战略提供一些建议和参考。

1.1.2 研究意义

在当前复杂的经济形势下，寻求多元化发展已经成为企业提升价值、扩大规模的有效途径，企业多元化进程将进一步加快。国内外对于多元化与企业绩效的相关性研究层出不穷，但是理论界多以实证研究为主，有针对性的案例分析还不够丰富。本文选取了小米集团多元化经营作为研究案例，在一定程度上丰富了企业多元化对企业绩效影响研究案例。

小米集团作为一家快速成长起来的互联网公司，它的多元化战略具有一定的借鉴意义。它在成立之初只是一家专注于手机业务的互联网公司，经过

关键的多元化布局，建立起涵盖智能硬件、智能家居、互联网、物联网业务的小米生态链，成为了世界知名企业。本文以小米集团为研究对象，围绕小米多元化进程、多元化动机和企业绩效展开分析。通过分析发现小米集团通过多元化经营，企业绩效整体上得到了提升，企业价值实现了持续增长。小米集团作为相对成功的实施多元化战略的企业，它多元化的经验做法值得学习借鉴，一定程度上为互联网企业多元化的案例研究和战略实施提供了借鉴意义。

1.2 研究思路和方法

1.2.1 研究思路

第一章绪论，介绍了本文的研究背景和意义，研究思路、研究方法以及研究框架。

第二章梳理回顾文献综述，通过阅读国外文献和国内文献分别对多元化和企业绩效的概念、分类及两者的相关性进行了阐述，并介绍了文中用到的为多元化经营提供支撑的理论基础。

第三章首先介绍了互联网行业背景现状，随后将小米集团多元化经营作为研究案例进行阐述。重点详细介绍了小米的多元化历程，结合实际经营情况梳理出多元化动机。

第四章运用财务绩效和非财务绩效结合的评价方法对小米集团的企业绩效进行综合评价分析。结合历年财务报表数据和企业经营情况，运用财务指标分析法和EVA分析法分析财务绩效，从市场占有率、用户保持率、创新能力等指标分析非财务绩效。

第五章根据前文的研究分析结果对案例进行总结，小米的多元化战略总体上提升了企业绩效。针对上述结论，本文也从小米多元化战略和小米生态链构建上得到了一定的启示，即多元化战略应优先考虑聚焦核心业务发展相关多元化，在核心竞争力形成的基础上再结合市场方向发展非相关多元化。

1.2.2 研究方法

本文主要采用案例研究法、文献研究法和财务指标分析法进行研究。

(1) 案例研究法

通过分析小米的多元化经历和财务绩效、非财务绩效，研究其多元化战略实施效果，写作过程中从公司年报、研究报告和数据库、政府统计网站、证券网站收集小米多元化经营相关新闻、财务报表和披露资料等作为论文的支撑材料。在案例分析过程中对数据资料加以整理加工，形成可阅读性的表格和图片，更能直观的展示研究结果。

(2) 文献研究法

通过广泛阅读相关文献资料，挖掘出有利于论文写作的支撑文献，重点梳理总结该研究领域学者的研究理论和学术成果，为本文的下一步写作奠定基础。对国内外多元化相关理论、企业绩效相关理论及两者影响关系的文献研究成果进行阅读并加以整理，理解相关概念和理论基础，在此基础上进行总结提炼，为论文写作提供理论支撑。

(3) 财务指标分析法

将案例2017年-2021年的经营数据进行整理，运用财务指标分析法和EVA经济绩效分析法对相关指标进行分析，研究小米的财务状况和企业经营情况及多元化效果。

1.2.3 研究框架

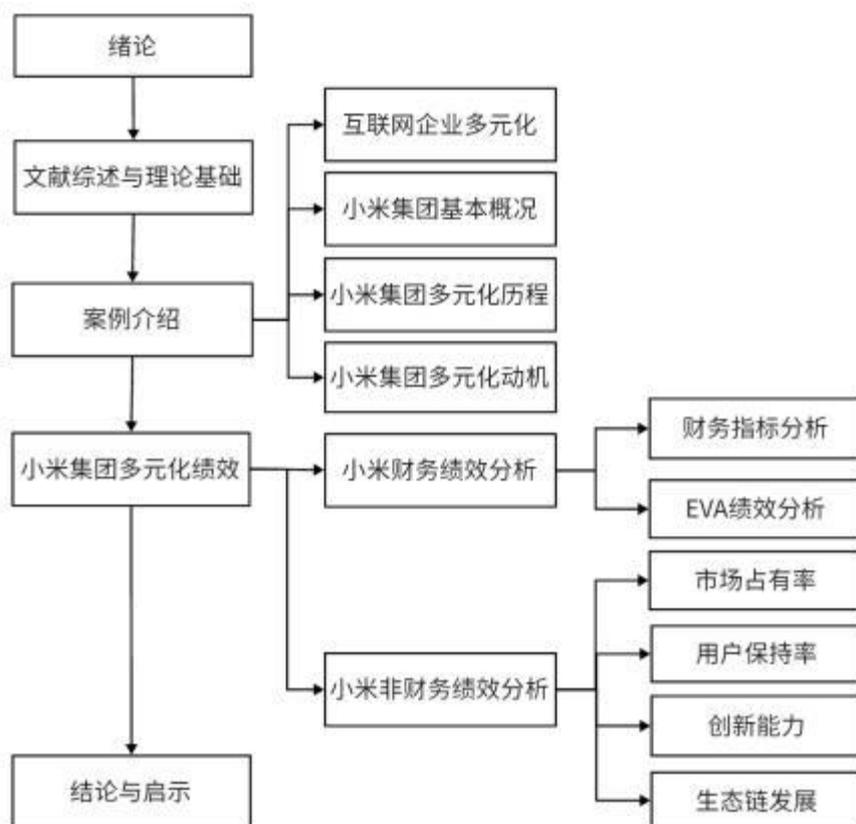


图 1-1 本文研究框架

1.3 研究创新与不足

1.3.1 研究创新

由于我国对多元化战略的研究较国外起步较晚，多元化战略与企业绩效分析研究多集中在实证研究上，再者受到经济发展水平的制约，我国企业的多元化发展较国外企业资历尚浅，目前多元化的案例研究还不够系统深入。从研究行业上来看，研究案例多集中在传统行业，对于互联网等新兴行业的研究成果还不够丰富。本文选择的案例企业小米集团在互联网行业中是比较具有代表性的多元化企业，它成功实施的多元化战略，形成了宝贵的经验，一定程度上为互联网企业多元化的案例研究和战略实施提供了借鉴意义。从研

究方法上来看，本文将财务绩效和非财务绩效分析法相结合，更加全面集中分析企业的多元化历程及后果。在财务绩效分析上采用了两种分析方法，将传统的财务指标分析方法和 EVA 经济绩效分析法相结合，更加准确客观的对比分析了财务绩效。

1.3.2 研究不足

首先是数据搜集的有效性方面存在不足。小米集团作为一家年轻的上市公司，通过财务报表披露出来的数据年份不多，部分信息只能从网络新闻上获取，搜集数据不够全面。

其次是涉及到互联网行业多元化战略这一部分的研究内容，国外和国内现有的实证和案例研究都较少。对于本文在小米集团多元化对绩效影响结论研究上所能提供的研究支撑也较少，结论不够全面客观。

最后由于文字表达能力和专业领域知识不够全面，导致文章的逻辑关系和语言文字表达水平有短板，需要多读文献资料，增强理论知识的学习运用，学以致用分析案例。

2.文献综述与相关概念理论

2.1 文献综述

2.1.1 多元化定义

美国的经济学家 Ansoff（1958）作为最早提出多元化战略的学者，他对多元化有明确的定义，当企业现有产品或市场满足不了企业日益壮大的需要，企业将会开发新产品进入新的市场，以期这些产品的出现可以为企业持续提供更大的经济效益，从而成功实现多元化经营。Penrose（1959）从另一种角度认为多元化是企业要以原有产品为实现基础，实现产品类别和行业领域的延伸，而 Rumelt（1974）则定义多元化是利用企业现有资源充分发展相关的新业务新领域，实现企业更好的经营效果。Onguka(2019)对已有的多元化理论做了补充，他认为多元化是企业以原有的业务为基础，通过业务种类数量的增多，经营范围扩大，向外部产业扩张的一种经营战略手段。

相较于国外多元化战略相关理论研究的丰硕成果，国内对多元化理论的研究起步较晚。我国学者尹义省（1998）认为多元化战略是企业的成长行为，通过增加企业的业务种类和产业领域，实现利润增长和企业经营业绩的提高。何郁冰、丁佳敏（2015）综合了前期的研究成果，定义的多元化更加广泛。他们认为，多元化实质上是产品在种类、市场地域和技术的组合，要结合产业和技术特点进行多元化经营。陈素琴、郑丹凤(2017)围绕家电企业多元化经营，对其财务绩效进行实证研究时，进一步明确了多元化是以公司经营产品的数量或者进入行业的数量来定义，如果上述产品或者进入行业数量不止一个，那么就是多元化经营。

2.1.2 多元化动机

多元化理论的诞生为国内外众多公司的多元化经营提供了理论基础，随着多元化战略在企业中被广泛应用，大量企业纷纷将多元化引入企业经营，这也吸引了学者对多元化动机产生了研究热潮。站在经济学角度，企业的经营战略都是为了实现更大的经济效益，而多元化从根本上来说也是企业实现价值最大化的经营手段。国内外学者对企业多元化动机的实证研究主要产生了以下结论：

(1) 分散经营风险

分散经营风险理论实际上是在资产组合理论的基础上进一步深入分析的成果。Grant *et al.* (1990) 在对多元化动因研究时发现，产业形势、宏观政策、行业的潜在风险等外部市场环境和管理者行为、内部资源和成本等内生性特征对企业的积极影响是企业进行多元化经营的主要动因。通过多元化手段可以化解行业潜在风险，达到分散经营风险的目的。May (1995) 从企业管理者角度出发，发现管理者往往通过实施多元化战略促使企业产生更多的经营效益。在管理者看来，多元化经营分散了经营风险，从而为自身职业的稳定提供了保障。

在我国对此的研究中，成华 (2009) 的研究支持了这一动机，他对我国家电企业的多元化动因进行分析，家电行业企业的高度集中造成了企业间的激烈竞争，为了规避行业间的竞争带来的经营风险，大部分企业采取多元化经营引入新的产品或者进入其他行业发展。王福胜等 (2012) 以近六百家上市公司为研究对象，对其 2004 年至 2010 年间的面板数据做了实证研究，从企业现金持有水平这一角度解释了企业多元化经营的动机，认为通过实施多元化战略，可以优化企业的现金流持有水平，且多元化水平与现金持有成本呈负向影响关系，减少企业现金持有成本，也降低了企业经营风险。

(2) 实现资源共享

Penrose (1959) 认为企业可以充分利用自己的资源进行多元化经营，实现资源的有效利用和合理分配。通过不断积累新的资源和对资源的高效利用，促进企业进行新领域新业务的开发，提高企业的经营业绩。Teece (1980) 认为在好的市场机会出现的时候，企业可以将拥有的多余资源分出去给新进入

的行业使用，这样也实现了多元化经营，资源的效用也得到了最大化发挥。Berger and Ofek（1999）也认为企业具有富余的资产和技术时，进行资源共享，多元化经营是不错的选择，这也意味着富余资源促成多元化经营。Matvos *et al.*（2018）表示，多元化有助于内部资本市场的形成，企业内多余的资本也将作用于多元化的发展，不用依赖于外部投资，实现了资本资源的共享。

郝旭光（2000）对多元化动因展开了研究，他认为只有将无形资产用于新的产品和服务，才能将企业无形资产的价值充分发挥出来，所以能开发出无形资产的价值也是多元化经营的动机。贾良定等（2005）通过学术文献资料、发放开放式问卷和搜集分析 CEO 的公开言论，研究了企业的多元化动机，认为东西方对多元化动机的观点趋同：是利用企业无形和有形资源，实现企业的不断壮大和成本的减少。

（3）扩大市场势力

扩大市场势力是通过多元化手段改变市场竞争环境的格局，达到对市场价格的控制能力，跟多元化动机进行关联。Edwards（1955）是最早研究多元化动因的学者之一，并且市场势力理论也是由他最先提出的。他的观点是多元化有助于减少在市场竞争中的负面影响因素，提升企业的总体竞争实力，占领更多的市场份额。Scott（1982）对多元化动因的解释也是企业需要获取市场势力。Hitt（1985）认为在抢夺市场份额的激烈的竞争中，企业只有通过多元化战略来获取足够的市场势力来减少竞争者数量，在市场中站稳脚跟。

（4）企业发展理论

Chandler（1977）认为在企业的壮大过程中，企业要想实现质的变化，多元化经营是必然手段和必经阶段，也指出了一般在企业的发展过程中，会经历企业规模扩张、经营产地的扩张、纵向一体化直至进入多元化经营道路这四个阶段。

我国学者的多元化动机研究中，田恒（2014）也认同了他看法。他提出企业的成长过程中因为所处的阶段不同，运用到的发展战略也不尽相同，但是对于企业来说，企业的成长必须要经历企业规模的不断增大、生产经营的区域不断增多，直至进行全面的多元化经营。

2.1.3 多元化与经营绩效相关性

多元化的实施本质上是为了实现更好的经营效益，提高企业绩效。学者为验证多元化和经营绩效的相互关系进行了大量研究，但至今未形成看法一致的结论，主要形成了三种主流研究成果，即多元化提升了经营绩效，多元化降低了经营绩效，多元化对经营绩效影响不确定。在国外的研究中，多元化与企业绩效的相关性多以实证研究为主，学者们多作负相关性评价。而我国学者在对多元化和经营绩效相关性研究时，考虑到我国国情和经济发展等影响因素，企业多元化的实施受到国内宏观政策和企业内生特质的多重影响，目前也未形成统一观点的结论。

(1) 经营绩效与多元化经营正相关

Ansoff (1965) 认为多元化经营可以合理调用企业内部资源，实现资源的充分利用，通过充分发挥协同效应促使财务绩效得到了提高。Stein(1997)认为多元化经营比专业化经营更能够吸引市场投资者，多元化经营对企业绩效的正向影响也可以从融资的角度进行合理的解释，企业在获得投资后，资金对各部门的激励作用有助于提高企业绩效。Masud *etal.* (2017)收集整理了4800多家上市公司的财务数据样本，做回归分析时发现，公司的经济效益随多元化程度正向变化，多元化经营能促进企业提升生产效率，进而创造更多的价值。Subramaniam (2019)用分位数回归方法对2010-2014年马来西亚的上市公司样本数据进行分析，发现了地域多元化与企业绩效的正相关关系，进一步巩固了多元化有助于提高企业绩效的结论。

国内学者们对于多元化与企业绩效正相关的研究也非常丰富，苏冬蔚(2005)对沪深市场1026家企业2000年至2002年财务报表数据分析整理，通过多元化经营程度指标和企业内外部资本市场现金流，多角度的计算了企业价值，发现了我国企业多元化经营溢价明显，实现了企业价值提升。姜付秀等(2006)通过2001-2004年数据的实证分析，发现了企业价值与多元化的正相关关系。暴金玲(2013)通过问卷调查方式确定相关多元化和非相关多元化指标，为企业绩效与多元化经营构造了分析模型，并对其进行实证研究，得出了相关多元化显著提高了企业绩效，但是非相关多元化反而会促使企业绩效变差。

(2) 经营绩效与多元化经营负相关

除了上述支持两者呈正相关的研究结论，理论界还有不少学者持对立意见。Amihud and Lev (1981) 结合委托代理理论认为企业管理者和所有者的代理问题将会激发盲目多元化的发生，而过度的多元化经营则会影响企业业绩，造成企业价值流失。Lang and stulz (1994) 在研究多元化经营和专业化经营下企业绩效的表现时，将托宾 Q 值作为比较指标，得到了多元化经营创造的企业价值不如专业化经营公司的结论，所以他支持多元化经营对企业绩效起负面作用。Berger and Ofek (1995) 通过计算 1986 年至 1991 年间企业各独立业务单元价值与企业整体价值，得出了企业整体价值损失了 13%到 15%的结果。他认为，由于过度投资和交叉补贴的影响，多元化经营会导致企业价值降低。

而在我国，也不乏支持两者呈负相关结论的学者。例如，姚俊等 (2004) 和朱海英 (2009) 利用多元回归模型和实证研究分析我国企业多元化与经营绩效，得出了企业绩效与多元化负相关的结论。何郁冰、丁佳敏 (2015) 将企业按照内生因素分为了三种多元化类型，受内生因素的影响和限制，企业盲目的进行多元化经营将会减少企业的营业利润，降低企业绩效。苏昕、刘浩龙 (2017) 认为在不同行业的多元化经营下，基于资源分散理论，企业核心竞争力将会降低，企业绩效也会降低。基于外部风险的存在，我国学者研究基于负相关关系，认为应集中发展核心竞争力，避免盲目多元化 (高静等，2020)。

(3) 经营绩效与多元化经营无明显相关性

除了正相关和负相关，还有学者认为两者并不存在显著的相关性。Gort (1962) 在分析研究美国制造企业的时，提取了 100 多家企业数据进行实证分析，得到了多元化经营与财务绩效不存在显著相关性的结论。Raverscraft (1983) 在做企业绩效的研究时，把多元化经营作为了一个衡量指标，通过对 258 家公司进行定量分析发现，同样认为多元化经营和财务绩效不存在显著相关性。除此之外，Fukuda(2014)在分析了上市公司的财务数据后发现，多元化经营不能对企业财务绩效造成明显得影响后果，现金流是影响财务绩效的关键因素。

我国的朱江 (1999) 通过对 146 家上市样本公司资料的进行横断面研究，发现多元化经营战略可以降低经营风险，与经营业绩之间的因果关系不明确。朱晨阳 (2015) 在对接近 100 家房地产公司的经营数据进行研究时，也得出

了房地产企业的经营绩效与实施多元化经营与否和实施何种多元化并无明显关系，几乎不受多元化影响。

(4) 多元化与经营绩效其他相关性

还有研究表明，受多元化路径和多元化程度的影响，企业绩效的呈现出不同的发展方向，两者存在复杂的相关性。Rumelt（1982）通过实证研究得出了围绕企业核心竞争力的适度相关多元化经营，对企业绩效具有正向作用。反之，如果进行非相关多元化或者过度多元化，则会降低企业绩效。Grant *et al.*（1988）对企业业绩和多元化业务相关性进行了研究，研究结论为公司业绩随经营的业务的增多正向变化，随着经营业务超过一定界限后，公司业绩将向负方向变动。

我国学者的研究成果也表明了企业绩效与多元化经营的复杂相关性。郑蔚、郑坚顺(2016)的实证结果显示，地域多元化和产业多元化并未对企业经营绩效产生明显影响，而当业务多元化的扩张超过一定的限制范围时，将会导致企业的经营绩效受到负面影响。而有的学者认为多元化程度不同，企业绩效会产生不同方向的变化曲线。陈素琴、郑丹凤(2017)选取了家电行业的部分企业作为样本，搜集上述企业的财务指标构建财务评价体系，分析的过程中以赫芬达尔指数为多元化指标，用回归分析研究了多元化与企业绩效之间的关联，最终发现了多元化和财务绩效之间的倒 U 关系，具体结论为多元化经营程度存在临界点，在临界点前，财务绩效随着多元化程度的深入而提高，当多元化程度超过了临界点时，财务绩效则会随多元化程度的加深而降低。

2.1.4 文献评述

在前面的内容中，对国内外学者的研究文献进行了回顾梳理，整理的文献主要集中在对多元化的概念界定，企业多元化的实施动机和企业的绩效与多元化经营的相关性等方面。学者们不断推进对多元化内涵研究的广度和深度，从最初的企业将新产品带入新的市场的狭义多元化，到后来出现产品、技术和市场多元化的广义多元化。在借鉴国外研究结论的基础上，结合国内企业多元化的实际情况进行详细分析研究，国内学者的研究成果与国外基本趋同一致，将多元化如何作用于企业更好的发展上进行了更为深入的研究。而

对于多元化动机，国外学者研究成果主要围绕在实现资源共享、分散经营风险、扩张经营规模和企业战略成长这四个方面的动机展开，有了国外的先行研究成果，国内学者的研究文献也证实了国外研究的多元化动机的普适性，比如内部资源的共享，企业风险的规避和企业的扩张等动机对于我国企业的多元化也是适用的。多元化的本质是为取得更大的经济效益，从上述梳理的文献资料可以看出理论界对于多元化对企业绩效的影响并没有形成统一的观点，有的学者认为多元化有助于提高企业绩效，有的研究结果表明多元化反而对企业绩效起降低作用，还有的观点认为多元化与否与企业绩效无明显关联，企业绩效与多元化程度和路径关系较大。

就研究对象和方式来说，目前的多元化研究大都集中实证研究上。国外的企业多元化发展起步较早，有足够的样本支撑研究结论，而我国的基本国情和经济特点跟国外企业有着本质的差别，企业多元化进程会受到国家宏观政策等外部因素影响，在研究多元化时考虑的影响因素和结果会存在异质性。

2.2 相关概念理论

2.2.1 相关概念

（1）多元化概念和分类

根据上文文献综述内容可知，最初提出对多元化进行概念描述的是美国学者 Ansoff，紧接着 Penrose、Gort、Rumelt 等学者分别从新产品种类、进入行业的数量、新的经营活动和企业既有资源等角度切入对多元化进行多种层次的定义，研究成果丰富。本文所提到的多元化经营是企业成长发展的过程中，面对外部市场的机会和内部市场的扩张需要时，现有产品和市场不能满足企业的发展和竞争优势，企业将会进入新的市场领域或者开发新的业务作为企业经营的一个战略发展方向，促进企业价值得到提升，本质上是企业为了降低经营风险，提高经营效益的一种战略经营手段。企业通过实施多元化，扩大了市场范围，提高资源利用率，协调统筹资源配置，使得企业内部的交易成本降低，从而提升了企业抵抗风险的能力。

在总结归纳 Ansoff (1965) 和 Wriely (1970) 对多元化进类型划分的基础上, 按照多元化与行业产业的关联性一般可将企业多元化根据产品行业的差异性按照相关多元化和非相关多元化进行分类。相关多元化也叫同心多元化, 围绕原有的核心产业向周边产业扩大发展的战略路线, 具体实施战略是企业现有的技术、管理经验和客户等内部资源的基础上, 开发新产品并进入与原有业务相关的市场。进行相关多元化的前提是企业在原有产业上具有较大的优势, 当产业发展到一定程度时, 该产业获取利润和创造价值的的能力逐渐下降, 此时的企业可实施相关多元化经营。相关多元化战略有利于产生协同效应, 同时经营两种及以上业务时创造的价值大于各自独立经营时的价值, 实现“1+1>2”的经营效果, 放大了企业的竞争优势。

非相关多元化也叫离心多元化, 期间企业经营范围可认为是无重叠交叉、各自独立的离心圆, 是企业发展的新产品与原有产品无关, 所进入的行业区别于之前行业时实施的多元化战略。当企业原有产品和行业不再具有竞争优势时, 给企业创造价值的的能力不断下降, 这种情况下将企业原有的资源投入新的产品领域将不再是最优选择, 那么企业可进行非相关多元化。非相关多元化战略是企业增长乏力时寻求新的利润增长点的战略举措, 区别于相关多元化的协同效应理论, 体现了风险分散理论。

(2) 经营绩效

经营绩效表现了企业经营的结果, 是指在规定的经营期间内企业取得的经营效益和业绩。经营绩效评价可以体现企业经营效果, 为企业总结目标的完成情况, 及时发现经营方面的短板, 揭示企业的发展现状, 评价的内容和结果会对利益相关者所做的决策和下一步动作产生相应的影响。

企业绩效评价可以划分为财务绩效和非财务绩效两个角度进行评价, 财务绩效评价重点对企业盈利能力、偿债能力、营运能力、成长能力等能体现经营数据的财务指标进行分析评价, 而非财务指标评价是对企业客户方面指标、运营方面指标和研发成长指标进行评价。财务指标只考虑到财务数据的因素, 而未考虑到其他影响企业经营的无法量化的指标影响, 所以在绩效评价中, 应将财务绩效和非财务绩效相结合, 才能更全面真实的反映出企业绩效的整体状况。

在现代企业绩效评价方法上，主要采用财务指标分析法、平衡记分卡法、EVA（经济增加值法）等。财务指标分析法是通过企业财务信息对反应企业的营运能力、偿债能力、盈利能力、发展能力的相应财务指标计算分析。财务指标分析法能直观反映企业经营状况，但财务指标是过去经营状况的体现，此方法对企业未来的发展做出评价有较大困难；平衡记分卡法从财务、客户、学习与成长和内部业务运营指标对企业进行财务和非财务的全面综合评价，不仅有利于对企业目标进行全方位的战略统筹，还能均衡企业各方面的实力促进企业发展。由于平衡记分卡的使用过程中涉及各项指标众多，且权重不确定，在实际经营应用和结果转换上难度较大；EVA的基本思路是考虑资本成本对利润的影响，运用财务指标计算企业价值，以此来评价企业经营效益。在实际的运用中，只有当营业利润比资本成本高的时候才能为企业创造价值。由于计算方法无法从全过程上反应企业的经营情况，存在人为操纵、主观因素影响的可能性大。

2.2.2 理论基础

（1）风险分散理论

风险分散理论致力于研究风险资产的收益和风险的相关性。该理论认为资产几乎都是有风险，其资产的收益作为随机变量，而以期望收益为标准，与风险资产收益的方差即为企业所面临的风险。资产的风险由系统风险和非系统风险组成，系统风险指在投资组合中风险资产的相关性带来的风险，非系统风险指与各方差项有内在联系的风险。在资产组合分散良好的前提下，非系统风险近似等于零，系统风险相对稳定。

在企业的经营中，为了分散风险，企业进行多元化经营，分散企业的经营目标，分别进入不同的业务领域中。在风险分散理论的基础上可以发现，多元化经营不仅可以保持营业利润的平稳，还能确保现金流的稳定，以免企业遭遇资金链断裂的困境，避免经营风险的出现。企业在跨度较大的业务上使用非相关多元化经营时，多元化经营能明显降低经营风险。原因是经营业务越多，范围越广，不同的业务同时遇到风险的概率很低，经营顺利的业务可以在一定程度上补偿经营失败业务的损失。通过不同业务的搭配经营，能充分的

减小企业部分利润的波动对企业整体造成的不利影响，实现了降低财务风险的目的。

(2) 资源剩余理论

资源剩余理论是在《企业成长理论》1959年出版时，Penrose提出的，研究了企业资源和企业发展的关系。资源剩余理论来看，企业间的资源是各自企业所独有的，而这也是企业在竞争市场上持续发展保持竞争优势的不竭动力。在资源基础观看来，市场和行业竞争结构不能体现出企业的竞争优势，企业自身的资源和发展能力才是最终的发展优势。企业的有形和无形资产构成了企业的资源和优势，资源和优势分别表示为企业资源的拥有和利用。需要注意的是，不是一切的资源都能称为是竞争优势的来源，能被认为具有竞争优势的资源必须是独特的、难以交换的和难以代替的。企业的价值增长和壮大发展离不开资源的加持，企业在发展过程中的管理经验、技术和营销手段都成为了独有的资源。

在多元化的研究中，企业的多元化战略发展与企业资源密切相关，资源剩余理论也融入其中。多元化是在企业有剩余资源时发生的，企业倾向于利用剩余资源发展新的业务，这样在新业务中产生的剩余资源又能为新领域的多元化提供资源优势。企业的多元化经营在企业资源的利用率和资源的优化配置上起到了积极推动作用，为企业产生更大的经济价值发挥了作用。

(3) 协同效应理论

协同效应理论是Anoff在战略管理中首次提出的。协同效应是企业在进行多元化经营的过程中对内部业务和外部业务的整合，通过业务的重新整理，企业在经营结果上最终呈现出“1+1>2”的效果。

企业同市场中的其他企业进行相互合作成为外部协作，而企业多元化过程中通过内部资源在经营各个环节进行的协作称为内部协作，协作所产生的获取更多的利润的效果则是实现了协同效应。协同效应是多元化的动因之一，企业在多元化的过程中通过整合各个业务，促成规模经济的形成，这也使得企业成本得以降低，在生产、运营和管理等方面实现了高度协同。

(4) 市场势力理论

市场势力理论是Edwards（1955）首先提出的，他认为多元化企业区别于专业化企业，不以追求某行业或产品的利润最大化为目的，而是将多个产品

和市场相互关联结合，取得较大市场份额，提升市场势力。市场势力理论在多元化战略的应用体现在通过市场的独占性和规模性，以期达到市场垄断，提高企业的产品销量，实现经营效益的规模化。学者在此基础上进一步提出企业可以通过横向补贴和相互克制途径来获取市场势力。横向补贴是企业通过减少某个产品利润来获得市场，而损失的利润通过另外市场进行补贴；相互克制是企业的市场存在竞争关系，但企业会在各竞争市场采取有利于控制市场共生的策略进行经营。

3.案例介绍

本文选择小米集团实施多元化战略作为研究案例，着重对小米集团多元化历程、类别和动机展开分析。本章首先对互联网企业基本概念、多元化动机、多元化特点和多元化现状作了简要介绍，然后对小米集团的基本概况、多元化历程、多元化动机作介绍，下一章将结合企业经营绩效的理论知识和评价方法，分析小米多元化经营下其经营绩效的变化及多元化效果。

3.1 互联网企业多元化概况

3.1.1 互联网企业定义及特点

(1) 互联网企业定义

互联网企业是通过互联网技术搭建的终端平台为现实中的客户提供各产业链的产品和服务，并且通过此方式来获取收益实现盈利。互联网企业运营的核心是基于网络的平台开发和基于互联网的项目运作。

利用互联网注册网站、域名，并利用互联网平台通过经营售卖、提供服务等商业活动获取利润一般指狭义互联网企业，只由终端层互联网企业组成，包含互联网服务提供商、互联网内容提供商、互联网数据中心、应用基础设施提供商、应用服务提供商和网络服务提供商。

我们文中一律是指广义互联网企业，经营业务包括信息传播、社交网络、视频音频、网络游戏、搜索引擎、移动通讯、电子商务和软件开发等。

(2) 互联网企业特点

○1客户资源精准

对于企业来说，拥有精准的客户资源是企业能取得成功的基础，所以互联网企业在客户的捕获上具有自身行业特色，主要有：通过硬件产品切入绑

定客户需求获取客户资源；与应用分发网站相关联获取客户资源；通过引流建立竞争优势，推行会员制的方式留住客户资源；个性化的增值服务满足客户需求吸引特定客户资源；通过平台出售产品吸引线上购物客户资源等方式，拥有了客户流量，就拥有了成功的秘诀。

② 市场规模大

互联网企业与传统企业的渠道经营模式不同，互联网企业通过搭建平台进行营销，面向着巨大的互联网客户群体。随着人类社会的发展，不断催生出新的市场需求，市场机会和规模持续增长。广大链接或者使用终端平台的用户市场作为最终的目标市场，通过在细分的基础业务上推陈出新，衍生发展出了具有海量资源规模巨大的互联网市场。

③ 产品迭代快

随着产业和市场经济的不断发展，为了不断适应市场和用户的需求，互联网企业需要快速实现产品的迭代升级。基于市场用户对既有产品的使用感受提出的优化建议和市场对新产品的迫切需求出发，互联网企业在不断的优化升级既有产品的基础上，持续推出新产品，以期跟随市场脚步同频共振。

3.1.2 互联网企业多元化动机

在我国互联网高速发展的时代背景下，互联网企业间的竞争不断加剧，随着市场份额不断被稀释，多元化经营为企业开发新市场、增强竞争实力提供了新的思路，主要有以下三个方面的动机：

（1）分散企业风险

互联网企业属于资本和技术密集型企业，在前期的研发中，资金需求非常大，投资效益成果需要较长周期才能体现。大量的资金投入和回报周期会产生较大的投资风险和较高的失败率，企业通过多元化战略，可将经营业务分散转移一部分到其他风险小周期短的业务上，达到分散风险的目的。

（2）增强竞争实力

自从2010年互联网行业进入蓬勃发展时期，新入企业瓜分市场的局面越演越烈。在快节奏的经济环境下，企业间的同质化竞争也逐渐加剧。互联网企业要想依靠本身业务冲破竞争壁垒实现更大的发展变得十分困难，这时找准

机会向其它产业和行业发展的多元化战略成为企业在激烈竞争中保持优势的法宝，通过不断增强自身的竞争实力，持续保持良好发展势头。

(3) 把握市场机会

在“互联网+”的时代背景下，互联网行业与传统行业的融合发展的时代需要产生了超前的发展机遇。为了实现企业更大的价值和占领更多的市场，互联网企业须拓展产业方向，通过多元化搭建与传统行业连接的桥梁，才能把握住时代红利，借助宏观政策和市场方向的便利，实现与新兴业务的有机结合，达到优势互补，协同发展的局面，为企业谋求更大的发展。

3.1.3 互联网企业多元化特点

(1) 打通上下游产业链

当互联网企业到达一定的发展水平后，往往会通过并购和投资合作的方式促进企业上下游产业链资源的融汇交流，完成资源整合，不断完善产业链布局。如美团收购摩拜、阿里巴巴入股新浪微博、小米的生态链布局等案例都反应了互联网企业在发展过程中通过多元化手段打通上下游产业链间关节，实现产业间的协同作用，争夺行业话语权的特点。

(2) 促成产业间融合

当今时代，经济的多样化催生出虚拟经济和物理经济的差异化发展，尤其是在“互联网+”时代，两种经济产业的跨界融合变得越来越普遍，产业间的边界也逐渐趋于模糊。“互联网+”一般是指互联网与传统产业的深度融合，比如同制造业、零售业、金融业、媒体业等多个领域实现“互联网+制造”“互联网+零售”“互联网+媒体”“互联网+金融”的融合共生，其中腾讯和阿里巴巴在金融服务产业的多元化发展突破传统的理财方式，改变了大众的生活。传统的商业和媒体业也在互联网企业的多元化下成功融合，成为了目前人们生活不可或缺的网络零售和自媒体行业。产业边界在多元化下相互交织，互促互融。

(3) 相关多元化为主

从互联网企业多元化路径来看，大多数企业在多元化的前期布局更偏向于采取相关多元化，与企业本身业务更加紧密联系，以期达成多元化协同发展的效果。例如互联网巨头腾讯和阿里巴巴在初期的多元化中，都选择了与

本身业务紧密联系的方向。而在企业前期的多元化布局趋于稳定后，互联网企业便会尝试逐渐推进非相关多元发展，以达成分散风险、占领更多的行业市场为目的。如上述所说，非相关多元化往往与传统行业结合，推动企业迈向更深层次发展。

3.1.4 互联网企业多元化现状

近年来，互联网企业进行多元化扩张的案例非常多，通过多元化布局，企业的产业链将完成垂直的产业到横向产业发展过度。在目前在“互联网+”的发展形势下，互联网企业纷纷将注意力转投到行业的扩张中取得更多的市场资源。连互联网巨头都纷纷进行，将企业产业范围延伸至可创造更多利益的产业，为自身构建更加稳固的生态商业。

在我国公布的 2017 年互联网销售市场检测报告中，我国线上零售交易成交规模的统计数据显示 2017 年比 2016 年高 3.4%，电商的零售模式发生了变化，更多的客户从 PC 端转移到移动端购物，这也体现了互联网行业和需求在向前发展。互联网由于轻资产运营模式，在多元化转型上不会受到传统企业转型那么大的阻力，更多企业加入多元化战略发展道路已经是不可阻挡的态势。其中，暴风集团和乐视集团就完成了生态布局，主要涉 VR 和 AR 领域，虽然这两家企业因为经营管理的原因都没有实现经济效益，但是在布局生态的过程中带来了产品的提升。

互联网企业对协同效应和资源共享非常注重，这也是他们利益的来源。例如阿里巴巴的外卖平台、美团的打车平台等等都是通过资源共享取得协同效应。通常单一企业不具备发展优势，因为缺乏构建完整产业链所需要的共享理念。资源共享实质是为了实现经济利益的共享，这样更多的资源会参与其中，这时候对资源的共享和协同会为企业创造更多的价值。

目前发展来看，互联网能发展成现在的巨大规模是因为相较于传统产业，互联网更能适应并促进与传统产业间的相互融合发展。互联网的发展壮大自有目共睹，传统行业也会积极主动与互联网行业协同发展，所以就出现了大规模的物流运输、大批量零售和不同的商品出售方式，如直播带货的兴起，就是互联网和传统行业相互促进的例子。再者，大数据和云端技术的发展，互联网

通过直播、云共享、财务共享等多种多样的方式再次与传统行业更多的融合。

3.2 小米集团基本概况

3.2.1 公司简介

小米集团是雷军在 2010 年创立的一家国际化移动互联网公司，主营业务领域为智能手机、IoT 产品及互联网产品等。小米在发展壮大的过程中创造了许多商业传奇，在创业不到 10 年时间就实现了年收入千亿元大关的突破，业务板块更是遍及全球 100 多个国家和地区，2018 年 7 月 9 日作为港股市场第一家“同股不同权”企业在香港交易所上市。

公司由 2010 年创立至今，经过 12 年的砥砺发展，连接构成世界体量最大的物联网消费平台，到 2022 年 6 月 30 日 AIoT 平台连接设备数已突破 5.2 亿，MIUI 月活跃用户远超 2.4 亿次。在构建小米生态圈投资上下游产业链上，小米参与了超过 400 多家生态链企业的投资，生活消费品版块、金融版块、游戏娱乐版块、教育培训版块等都成为了其投资标的。在经营理念上，小米始终秉承做“感动人心、价格厚道”的产品，将智能科技带入人们的日常生活，为全球每个人都能享受在科技加持下便捷的生活而一直在努力。

3.2.2 发展历程

表 3-1 小米集团发展历程

时间节点	具体事件
2010 年	4 月小米在北京成立，推出 MIUI 系统，A 轮融资估值 2.5 亿美元
2011 年	小米 1 在网络正式发售，100 万台手机 5 分钟售罄，B 轮融资估计 10 亿美元
2012 年	小米 2 推出市场，销量突破 1000 万台；C 轮融资 2.16 亿美元，估值达 40 亿美元
2013 年	小米盒子、小米耳机、小米路由器、小米随身小 WiFi、小米电视、小米移动电源，D 轮融资估计 100 亿美元
2014 年	小米成立生态链部门，小米空气净化器、小米净水器、Yeelight 智能灯发布
2015 年	进入美国、巴西市场销售小米手环、小米移动电源和小米手机，体重秤、红米手机 2A、小蚂蚁运动相机发布，MIUI 月活跃 1 亿
2016 年	小米 5、红米 pro、小米笔记本 Air 等发布，投资企业达 77 家
2017 年	首款研发芯片澎湃 S1 亮相、小米 5c、小米、小米 Max2，小米之家首家旗舰店开业，开启新零售新征程；小米印度销量排名第一，国际化取得巨大成功；小米成为世界上最大的 IoT 平台
2018 年	小米在港挂牌上市
2019 年	小米战略入股 TCL，启动手机+AIoT 双引擎战略，5 年 100 亿 ALL in AIoT，小米集团首次登榜世界 500 强，排名 468 位，成最年轻的世界 500 强
2020 年	《2019 胡润中国 500 强民营企业》位列第 24 位，上海博泰战略投资
2021 年	宣布造车，智能电动车业务立项

来源：小米集团官网资料

表 3-1 列出的发展历程为小米集团自 2010 成立之日起到 2021 年所有经营的大事件概况，主要涉及其战略投资布局、经营发展方向和产品种类扩展。其中，小米集团在 2013 年开始涉及多元化发展，进行向小米耳机、小米路由器、小米盒子等产品延伸，2015 年进入美国、巴西市场销售小米手环、移动电源和小米手机，标志着其地域多元化战略正有序推进，印度手机市场销量在当地排名第一，地域多元化发展取得了亮眼的成绩。2017 年首家线下旗舰店开业，标志着其经营方式向多元化经营发展。

3.3 小米集团多元化历程

为了降低公司智能手机主营业务的风险，按照“鸡蛋不要放在一个篮子里”的战略思维，小米也积极进行战略改革，开拓新的领域进行战略布局，积极以

手机业务为中心，构建手机周边产品生态链和物联网生态链，通过不断提高自身产品竞争力，完善自身产品壁垒，分散只有手机业务单一产品带来的经营风险，现在甚至将业务延伸至智能汽车行业，希望在新的产品领域有所成就，增加企业竞争优势和企业价值。

3.3.1 智能手机及周边产品多元化

小米集团在成立的初期，并未直接从手机产品入手，而是依靠前期布局的米聊和 MIUI 系统切入，凭借其积累的可观潜在客户数量向手机市场发起冲锋。小米对手机产品有着明确的定位，小米手机的入场标签是注重产品性能，主打高性价比。在 2011 年 MIUI 一周年庆典之际，小米手机正式发布，作为国内首款双核 1.5G 手机，市场反应异常火爆，一经发售即售罄，屡屡创下售罄记录。虽然手机市场发展势头良好，但是这已不是当初的蓝海市场，竞争格外激烈。2013 年，小米开始尝试布局手机周边产品多元化发展，向市场推出了小米活塞耳机、小米盒子、小米移动电源、小米路由器、小米随身 wifi 等手机周边产品，丰富的产品种类，使小米取得了可观的市场占有率。

在手机周边产品的多元化投资上，前期小米集团投资了 20 多家专注研发高性价比手机的公司，为其互联网销售手机的模式缩短了供应链。2016 年手机游戏和视频软件发展的黄金时期，小米集团投资成立了米乐互动和双米互动等游戏公司，并投资 1000 万美元给优酷视频。此外，小米在智能硬件投资方面，出资设立以研发智能手环为核心业务的华米科技、专注研发智能家居产品的绿米联创等上游生态圈企业，为小米万物智联的体系奠定了基础。这些上游生态链前瞻性的相关多元化布局，不仅扩大了 AIoT 体系的覆盖面，也为公司的商业化进行了延展，更是布局了公司未来的发展空间。

小米围绕智能手机核心业务，采取了智能手机+周边电子产品协同发展的模式，进一步满足现有消费群体的不同需求，实现产品种类多样化，进行手机系统、手机软件和周边硬件产品的开发，将小米产品和用户进行更加紧密的锁定，提高用户粘性。

3.3.2 IoT 与生活消费产品多元化

为了规避商品太过单一带来的风险，小米迅速切换新赛道，依靠多元化战略来增加自身优势，利用供应链资源及客户资源，把握时代机遇，果断迅速布局手机周边产品、生活家电产品、硬件智能产品，用智能硬件提前做物联网生态链的前期布局。

2014 年小米启动生态链投资计划，围绕小米生态链，不断构建壮大生态链企业，相继推出小米手环和运动相机、小米空气净化器、小米净水器和 Yeelight 智能灯等产品，向非相关多元化进军。在智能硬件产品上，小米利用构建 IoT 体系优势，通过无线路由器的关联属性，率先进入智能家电领域，将触角伸入与生活息息相关的各个产品领域，首先推出的是小米电视，打通拓宽了电视机顶盒和云电视通道，形成了互联网+物联网生态链条，紧接着推出的小米平板、打印机等电子产品，更加促进了物联网在生活产品的互相联通，为用户提供了更加多元化的个性网络服务。在生活家电产业的布局上也下了功夫，抓住了用户在当今快节奏生活中简单智能生活理念这一特点，推出了电饭煲、空气净化器、净水器、拖地机、扫地机器人等白色家电产品，其简约的设计理念深得用户的喜爱。在智能穿戴设备火爆全球的时候，小米凭借其敏锐的市场嗅觉和机会的捕捉能力，持续推出小米手环、运动相机和智能运动系列产品，尤其是小米手环，以其极高的性价比在市场极受追捧。在智能硬件产品之外，小米还推出了毛巾、牙刷等多种生活用品，通过投资这类需求更稳定的产品，规避科技产品带来的不确定性。

小米前进的脚步丝毫未见放缓，频繁通过生态链企业收购投资外部公司，实现“投资、孵化”的多元化战略，不断扩大自身的企业规模，在智能硬件行业、金融行业和前沿热点科技行业进行了大规模投资。投资收购企业的过程中，陆续将小米平衡车、小米米家电动车、小米无人机、机器人等极客智能高端设备推向市场，这一系列多元化的投资布局和产品开发取得巨大成功，生态链布局逐渐完善，公司的发展呈现出可观的增长幅度。小米出于多元化投资角度对上下游生态链进行资源整合，通过持续扩大投资智能硬件行业的公司来构建完整的上下游生态链产业结构，保证上游供应链的稳定，致力于 IoT 体系搭建。其投资企业不仅涉及手边周边产业，也涉及智能家电、摄影器材和智

能手表等，通过投资这些企业其业务范围不断扩大。

小米凭借前期在 2014 年的超前布局，在 IoT 具有巨大优势。雷军在小米 2017 年开发者大会上宣布小米建成的 IoT 物联网平台在全球已经是最大的消费级平台，2018 年提出了 AIoT 概念，即万物智慧互联，2019 年小米宣布“手机+AIoT”开始启动，将其定位为未来 5 年的核心战略，针对这一战略，小米承诺将投入超过 100 亿元。2020 年在手机和物联网领域实现更深层次的交互协同，在这样的战略布局下，以手机为中心构建了生活智能化，同样 AIoT 也助力智能手机向高端发展。在这样的融合下，增加了场景的使用渗透、也辐射到了更多的用户，小米运用自身互联网资源优势，缔造了商业护城河，打造出了属于自己的行业壁垒，这也是其他手机品牌无法企及的优势。

3.3.3 互联网服务多元化

MIUI 系统作为小米起步阶段的核心产品，为小米在互联网领域的多元化奠定了客户资源和平台积累的基础。到 2021 年为止，已经更新发布到 MIUI 13 系列，系统的及时更新为硬件的稳定运行提供了良好的软件保障，也更高效的保障了硬件和软件之间的协同效应，间接提升了包括手机自带的增值收费项目，如应用商店、云端服务、游戏等的收入，实现了互联网流量的变现。

作为一家创新型互联网公司，通过投资新兴互联网行业实现经营方式的多元化。小米在 2014 年以前就开始进行多元化投资，如在天使轮便投资了 UC 优视、宝宝巴士等后续发展不错的互联网公司。在 2015 年战略投资了 51 信用卡、老虎证券和积木盒子等多家公司，打开了进入金融行业的通道，成功获得了保险中介和银行等机构的金融资质，正式跨入互联网金融服务行业，2016 年小米有品上线，互联网服务业多元化布局完成。

3.3.4 其他多元化相结合

小米的眼界不只停留在国内市场，2013 年走向国外智能手机市场，进入新加坡、印度等，以此为跳板登陆国际市场进行角逐，其业务在国际市场取得巨大增长。在 2015 年小米商城也成功打入国际市场，在国际市场销售小米手

机、小米耳机、小米手环、小米移动电源等产品，市场地域的多元化也颇具成效。根据 2017 年国际数据最新调查，在印度市场上小米手机销量排名第一，这也是小米首次在国际市场上取得了如此亮眼的成绩，为小米的国际化之路奠定了良好的基础。

2017 年小米首家旗舰店小米之家开业，标志着小米踏上了新零售的征程，也是经营方式多元化的开启。在销售模式上，小米采用线上线下相结合的模式，主要集中在线上销售，线下门店用于客户商品体验，将产品的设计理念和功能操作更直观的提供给用户，为品类众多产品的搭建了展示的平台，也能更加直接的了解收集客户意见需求的一手信息，为后续产品改良和研发提供了有效支撑，为客户提供更优质的产品和服务。

2021 年，在国内造车浪潮的席卷下，小米宣布开始进军智能电动车领域，开启了造车计划。在小米宣布首期投资 100 亿元布局智能电动汽车业务时，小米集团将多元化触角伸向电动汽车领域，在自动驾驶、自动座舱未来 10 年预计投入 100 亿美元用于产品研发。为加快公司汽车业务的发展，小米增加了对汽车交通行业的投资，先后对路凯智能和深动科技等自动驾驶领域公司、云途半导体和裕太微电子等智能芯片行业公司、中航锂电和赣锋锂电等动力电源行业公司投资，为公司在自动驾驶、智能芯片和动力电源领域整合资源。

3.4 小米集团多元化类别

小米集团通过相关多元化和非相关多元战略手段实现经营目的。在相关多元化方面，小米主要布局上游生态链，打通智能硬件产品链条空间；而在非相关多元化战略布局上，小米更加注重产业间的相关性和层次性，加大对下游生态链的构建。通过阅读小米集团年报可知其主营业务领域为智能手机、IoT 产品及互联网产品等。下图为小米多元化产品分类。

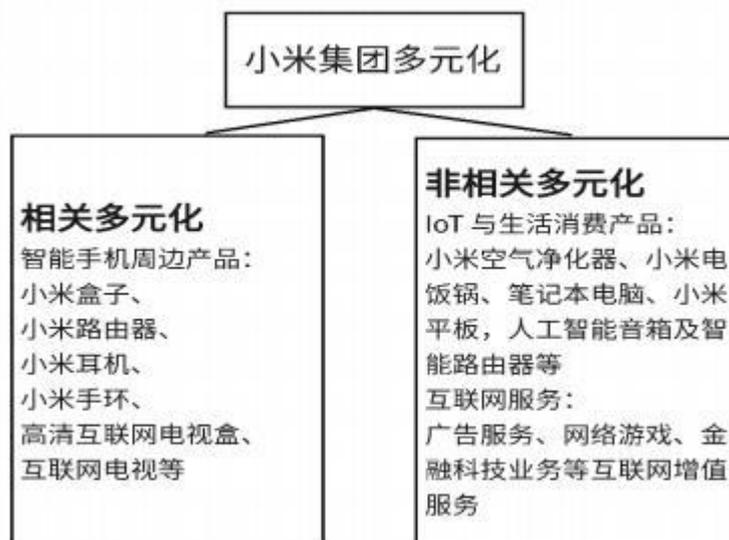


图 3-1 小米集团多元化分类

3.5 小米集团多元化动机

3.5.1 核心业务竞争激烈面临瓶颈

在小米成立之初，智能手机行业高速发展，国内因人口基数大、经济规模大，成为了世界上规模最大的智能手机市场。小米带着高配置、低价格的产品进入智能手机时代的风口，凭借其优秀的互联网思维及具有时代特色的营销策略，牢牢把握住时代契机，在极具刚性需求的国内市场不断优化供给，在异常激烈的市场竞争格局中，找准自身定位，迅速占领了手机市场，打造属于自身的护城河。

在这一片蓝海市场中，各品牌商看到智能手机市场的巨大潜力后纷纷加快布局，市场竞争加剧，行业格局面临大洗牌。国内市场来看，市场竞争抢占市场越发激烈，国产品牌迅速崛起，尤其是OPPO和ViVo两大具有拍照、音乐鲜明竞争特色的品牌，通过线下渠道和三四线城市的布局，抢占了不少市场份额，华为也强势进入，凭借其硬核科技，继续对小米市场形成挤压态势。

表 3-2 列出了小米在 2014 年至 2017 年间手机出货量、市场份额以及国内市场份额排名，由表可知 2014 年、2015 年在国内市场都排名第 1，但 2016 年国内排名陡降至第 5，这也意味着小米的手机市场被国内竞争者抢占了部分

份额，市场压力变大。出货量逐年减少，核心智能手机业务发展遇到瓶颈，不容乐观。

表 3-2 小米手机国内市场销售情况 **单位：万台**

年份	2014	2015	2016	2017
出货量	5285	6490	4150	5094
国内市场份额	12.5%	15.0%	8.9%	11.0%
排名	1	1	5	5

来源：IDC 数据

从国际市场来看，苹果、三星等行业巨头不仅占领了高端手机市场，也将他们的触角伸向了中低端手机市场，苹果凭借在硬件研发、品牌影响力、软件方面的优势持续发力，始终占领着手机市场龙头位置，而三星也凭借在硬件和供应链的整合保持持续的竞争力。从表 3-3 可以看出，国际市场排名从第 5 名降到了 2016 年的第 9 名，小米核心业务增长显疲态。

表 3-3 小米手机国际市场销售情况 **单位：万台**

年份	2014	2015	2016	2017
出货量	5770	7100	5290	9200
国际市场份额	4.4%	4.9%	3.6%	6.3%
排名	5	5	9	5

来源：IDC 数据

除了来自市场竞争的压力外，小米在自身产品定位的发展上也未达到预期。2014 年，小米通过发展区别化的产品红米和 Note 系列,分别主攻低端市场和高端市场，可是从市场反应来看，这两款产品未能完成使命将小米带入高端手机行列。在 2016 年，小米的供应链也遭遇了运行不畅的困难，手机零部件未能按时交货的状况使小米非常被动，影响总体运营。在这些不利因素的影响下，小米在 2015 年未能保持增速，8000 万台的销量目标更是未能实现。

在内部增长乏力与外部竞争激烈的复杂形势下，手机市场趋于饱和，国内和国外竞争者对小米持续性的挤压，导致市场想象空间不足。内忧外患下，小米未来的长远发展不能仅仅依靠某一单品来实现，需要撬动更多的领域带来新的利润增长点。在面临激烈竞争的情况下，小米必须得跳出瓶颈，进行多元化战略扩张，寻找智能手机业务之外更多的产品项目，继续支撑小米壮大之路。

3.5.2 利用自身优势寻找新的增长点

小米具有庞大的客户群体和流量资源，据统计小米的 MIUI 活跃会员在 2021 年 12 月达到了月活跃度 5.09 亿人。在小米成立之初，小米通过精准定位年轻客户群体为小米品牌打下了坚实的客户基础，依靠小米建立的粉丝圈，实现了一大批具有极高品牌粘性的米粉。发展前期，小米依靠米粉的拥护在手机业务上奠定了商业地位，但是在手机竞争空前激烈的时候，小米对未来发展道路进行了深入思考，发现仅仅依靠现有粉丝基础，不足以支撑小米更大的业务发展，需要拓宽赛道、丰富产品，吸引更多的粉丝群体，通过多元化，把用户资源在其他更多的领域进行流量变现。

小米另一个可变现自身优势是互联网思维下出色的营销能力，小米一直以极高的性价比为发展主线，为满足客户群体的期待，新品发布速度快品种多，推出多款高性能高端产品激活市场，召开产品发布会吸引大众眼球，持续实现新客流入。小米对 100 家硬件公司进行了投资入股，专门在硬件领域进行投资，不仅为其提供发展资本，并且共享用户流量，用户资源得到进一步积累。除了客户资源，小米完善的供应商管理能力，还为企业获得了丰富的供应商渠道资源，使供应商产业链对小米多元化战略提供前端支持。

充分利用自身资源优势，小米聚焦手机核心业务，用好供应链资源和用户资源，持续将资源输出到 IoT 平台，在生活消费商品、互联网金融和媒体娱乐等业务，寻找新的利润增长点。依靠互联网基础，同步线上线下销售资源，向与手机业务相关的外围产品扩张，涵盖了客户群体不同生活消费品类，实现互联网资源变现，反过来，互联网服务又为硬件产品带来了更强的用户粘性，生态系统实现协调发展合作共赢。能够充分利用好自身资源优势，有助于实现优势互补和资源共享。通过多元化发展，小米生态链打破商业壁垒，实现资源共享，实现客户的多样性，增加回报效率。

3.5.3 潜在市场机会吸引

2010 年，小米借助移动互联网时代智能手机的风口起飞，随着 5G 技术的崛起，物联网在多个领域发挥了重要作用，如制造业、服务业和零售业，这

也推动着万物互联应用场景加速呈现，成为了下一个市场风口。根据 IDC 数据和工信部数据，物联网市场空间巨大，在 2013 年全球物联网规模达到了 1.6 万亿美元，2014 年我国物联网规模达到 6000 亿，并且规模在不断扩大，到 2015 年达到 7500 亿。受到我国在党的十九大提出的经济发展要求引导，实现人工智能、互联网、大数据和传统实体经济的融合发展呈现了新的经济增长点和转换动能。在国家宏观政策引导下，物联网无疑将会成为下一个风口。

在 2019 年政府工作报告中，明确将人工智能升级为拓展“智能+”，指出要将人工智能、大数据等前沿科技赋能传统制造业转型升级。在 5G、物联网、人工智能到“智能+”的持续延伸下，移动设备、IoT 和人工智能将会实现共通结合，小米凭借敏锐的市场嗅觉，发现了人工智能+互联网市场机遇和巨大潜力，以手机为核心业务的小米意识到利用自身作为手机厂商的优势，手机作为末端可以为未来的物联网、人工智能市场上带来极大便利。正是在政策的引导下，市场机会向有准备的人倾斜，在物联网领域加大多元化投入。5G 带来的广阔市场前景，物联网为关键的万物互联，“智能+”代表着产业的升级换代，小米在面对这些市场机遇时，没有理由不牢牢把握。

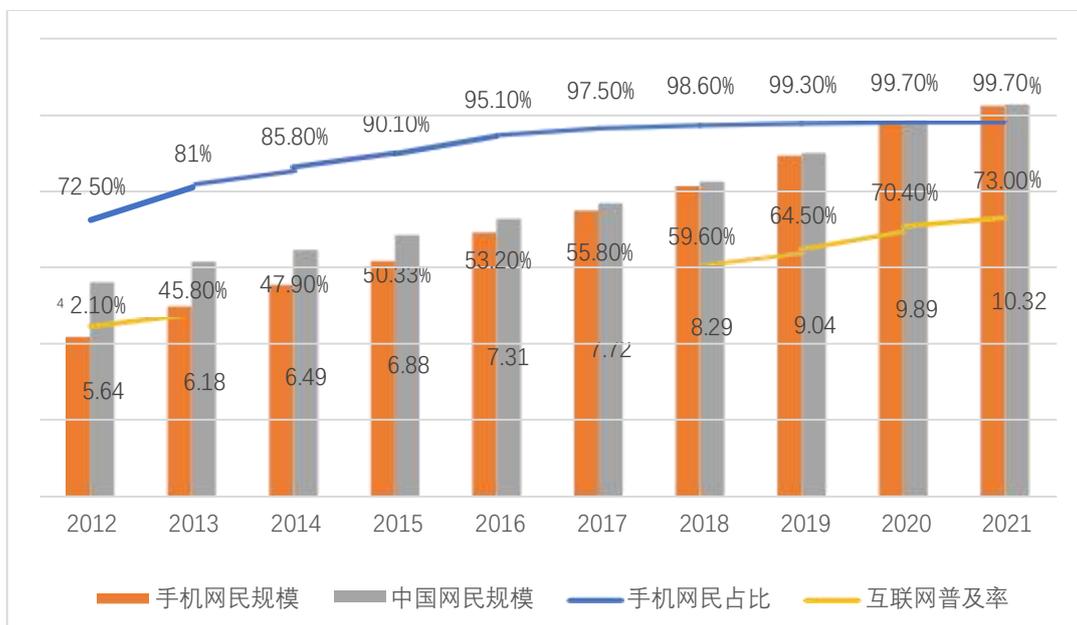


图 3-2 我国网民、手机网民规模统计

单位：亿人

数据来源：CNNIC 报告



图 3-3 我国手机网民规模及手机网民占比

单位：亿人

数据来源：CNNIC 报告

中国拥有世界上最先进的物联网技术和最好的物联网市场环境，如图 3-2 所示，据中国互联网发展信息中心统计，近十年来我国互联网用户规模持续保持较高水平增长，2021 年 12 月，网民规模达 10.32 亿，互联网普及率更是达到了 73%，逐年增长。随着 5G 的逐步发展，物联网、智能家居及互联网之间的联系日渐密切。面对网民基数如此之大的市场诱惑，小米调整优化战略布局，并不满足于现有客户资源，而是把眼光放到我国更大的网民基数上，凭借自身优势，不断丰富产品，以适应更多人的需求，利用互联网时代背景下生态链相互依存相互联系的关系，吸引潜在客户，实现更大的经营价值。

除此之外，汽车行业的市场表现更是让人向往。据统计，2020 年全球新能源汽车相较 2019 年增长 36%，国内新能源汽车销量较 2019 年增长 13%，增长迅速，市场潜力巨大。在智能汽车背后，还包含巨大的金融属性和衍生出的一系列上下游产业链。大数据时代，智能汽车作为最大移动数字终端，在互联网流量的红利时期，将成为另一个极具发展潜力的“风口”，经济价值非常可观，面对如此巨大的市场诱惑，小米在 2021 年正式宣布进入智能造车领域，欲将小米汽车打造成为小米集团的另一条护城河。

4.小米集团多元化绩效分析

在本文的第二章借助文献研究法，介绍了多元化经营战略、企业绩效有关概念和理论基础；第三章运用案例研究法详细梳理小米集团多元化历程及多元化动因。本章结合以上章节的内容，运用定性与定量相结合的方法分析评价小米集团的经营绩效，数据主要来源于小米集团财务报告，wind、IDC等数据统计机构，从财务绩效和非财务绩效方面分析。在内容安排上，主要从偿债能力、盈利能力、营运能力、成长能力和企业经济增加值等指标分析财务绩效，从市场占有率、用户保持率、创新能力和生态链发展几个方面分析非财务绩效表现。

4.1 财务绩效分析

本节主要采用财务指标分析法以及 EVA 分析法两种方法分析小米在 2017-2021 年间的财务绩效。在方法的选择考虑上，财务指标比率值可以借助财务数据直观分析小米财务绩效；而 EVA 分析法考虑了企业的资本成本对企业业绩的影响，弥补了财务指标分析法的不足，以经济增加值判断小米集团企业价值的发展，以其趋势变化来评价企业财务绩效。

4.1.1 财务指标分析

通过小米集团 2017 年至 2021 年财务报表公开的经营财务数据计算盈利能力、营运能力、偿债能力、成长能力相关指标，进一步分析财务绩效。

(1) 盈利能力分析

盈利能力能衡量企业获利能力，本文采用销售毛利率、销售净利率、净资产收益率和总资产净利率四个指标分析评价盈利能力，得到下表 4-1 的数据。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/066115012111010122>