

摘要

伴随移动互联网的发展机遇，“大众创业、万众创新”的政策号召，以及风投机构资本的加持，创业企业借力线上流量红利、搭乘技术发展快车，通过商业模式创新重构行业竞争格局，过去十年见证了中国“新经济”创业的腾飞。然而光鲜背后，创业失败率也一直居高不下。在“新经济”创业情境下，市场需求更趋多样化与个性化，企业面临的竞争环境日益复杂多变，单靠自身所掌控的资源与能力进行商业模式创新已无法与环境相匹配。为此，本文基于动态能力理论，探究“新经济”背景下创业企业为获取可持续的竞争优势进行商业模式创新背后的逻辑与发展路径就显得尤为重要。

本文立足于中国“新经济”创业情境，基于动态能力理论，以价值共创与价值专属协同演化的视角提出了新创企业商业模式创新对绩效影响的理论模型，结合小米科技基于价值网络的商业模式创新实践及绩效指标评价检验该理论模型构建的有效性。研究表明：小米科技基于价值网络的商业模式创新实践其绩效表现无论基于价值共创层面还是价值专属层面均表现良好良好。因此，为了获取可持续的竞争优势，新创企业需要构建商业模式价值网络模型，且该价值网络的构建需达到价值共创与价值专属的动态平衡与协同演化要求。具体分为三点：

第一，本文以新创企业战略定位的演化为依据，将其商业模式创新历程划为单点突破、场景延伸和生态协同三个阶段，每一阶段都应实现价值共创与价值专属的动态平衡，且可持续的价值专属能反哺价值共创，以此形成一个能够自我强化的闭环，该闭环体现为一个价值网络，它们环环相扣、层层递进。其中，处于单点突破阶段的新创企业基于用户的需求变化主导价值共创，处于场景延伸阶段的新创企业基于前一阶段积累的用户资源丰富产品品类并主导价值专属，而处在生态协同阶段的新创企业基于前一阶段积累的经营效益实现价值共创与价值专属的协同。

第二，本文将动态能力划分为环境感知、机会把握与组织重构三个维度，并将其整合嵌入新创企业商业模式价值网络的构建过程，认为商业模式价值网络构建的不同阶段需要不同的企业能力以发挥其主导作用。其中，单点突破阶段以环境感知能力为主导，场景延伸阶段以机会把握能力为主导，生态协同阶段以组织重构能力为主导。

第三，随着用户需求的不断变化与竞争环境的日趋激烈，商业模式价值网络构建的不同阶段所对应的企业能力等级也由低阶走向高阶。新创企业在单点突破阶段主要通过识别环境找准切入点，在其他能力的辅助下通过单品的推出主导价

值共创，本阶段积累的用户资源与实现的经济效益又推动着企业整体能力的升级；企业成功进入场景延伸阶段，本阶段新创企业主要通过获取外部知识进行产品研发与技术更新，并整合内外部资源丰富产品与服务种类把握机会主导价值专属，企业间的合作、线上与线下知识、技术的沟通与实现的经济效益进一步升级企业的整体能力；企业成功进入生态协同阶段，本阶段新创企业的组织结构形态丰富且趋于稳健，其通过生产流程的优化、产业结构的调整实现价值共创与专属的协同。

本研究在此基础上刻画了价值网络视角下商业模式创新对新创企业绩效影响的理论框架，在提供理论贡献的同时，为中国新创企业实施商业模式创新重构行业竞争格局提供理论与实践意义。

关键词：新经济创业企业；动态能力；商业模式创新；价值网络；协同演化

Abstract

With the development opportunities of the mobile Internet, the policy call of “mass entrepreneurship and innovation”, as well as the increased support of venture capital institutions, entrepreneurial enterprises take advantage of the online traffic dividend, ride the express train of technological development, and reconstruct the industry competition pattern through business model innovation. The past decade has witnessed the boom of China's “new economy” entrepreneurship. But behind the glitz, the failure rate of entrepreneurship remains high. In the context of “new economy” entrepreneurship, the market demand is becoming more diversified and personalized, and the competitive environment faced by enterprises is increasingly complex and changeable. The business model innovation can no longer match the environment by relying solely on the resources and capabilities under their control. Therefore, based on the dynamic capability theory, it is particularly important for this paper to explore the logic and development path behind the business model innovation of start-ups in order to obtain sustainable competitive advantages under the background of “new economy”.

Based on the entrepreneurial context of China's "new economy" and the dynamic capability theory, this paper proposes a theoretical model of the impact of business model innovation on the performance of new start-ups from the perspective of value co-creation and value-exclusive co-evolution, and tests the validity of the theoretical model construction in combination with Xiaomi Technology's business model innovation practice based on value network and performance index evaluation. The research shows that Xiaomi Technology's business model innovation practice based on value network has a good performance in both value co-creation level and value-exclusive level. Therefore, in order to obtain sustainable competitive advantage, new start-ups need to build a business model value network model, and the construction of the value network should meet the dynamic balance and collaborative evolution requirements of value co-creation and value-exclusive. There are three specific points:

First, based on the evolution of the strategic positioning of new start-ups, this paper divides their business model innovation process into three stages: single point breakthrough, scene extension and ecological collaboration. Each stage should

achieve a dynamic balance between value co-creation and value-exclusive, and sustainable value-exclusive can feed back value co-creation, so as to form a self-reinforcing closed-loop, which is reflected as a value network, and they are interlinked and progressive layer by layer. Among them, new start-ups in the stage of single point breakthrough lead value co-creation based on the changes of users' needs, new start-ups in the stage of scene extension enrich the product categories based on the user resources accumulated in the previous stage and lead value-exclusive, while new start-ups in the stage of ecological collaboration realize value co-creation and value-exclusive collaboration based on the business benefits accumulated in the previous stage.

Second, this paper divides dynamic capabilities into three dimensions: environmental perception, opportunity grasp and organizational restructuring, and integrates them into the construction process of business model value network of new start-ups, holds that different stages of the construction of business model value network require different enterprise capabilities to play its leading role. Among them, the single point breakthrough stage is dominated by the ability to perceive the environment, The scene extension stage is dominated by the ability to grasp opportunities, The ecological coordination stage is dominated by the ability to restructure the organization.

Third, with the constant change of user needs and the increasingly fierce competition environment, the enterprise capability level corresponding to the different stages of the construction of business model value network also changes from low to high. In the single point breakthrough stage, new start-ups identify the entry point mainly by identifying the environment, and lead value co-creation through the launch of single product with the assistance of other capabilities, the accumulated user resources and economic benefits achieved in this stage promote the upgrading of the enterprise's overall capability; The enterprise has successfully entered the stage of scene extension. In this stage, the new start-ups carry out product research and development and technology update mainly by acquiring external knowledge, and integrate internal and external resources to enrich the categories of products and service to seize opportunities to dominate value-exclusive. The cooperation between enterprises, online and offline knowledge, technical communication and economic benefits achieved further upgrade the overall ability of the enterprise; The enterprise has successfully entered the stage of ecological collaboration. In this stage, the organizational structure of new start-ups is rich and tend to be stable, and they achieve

value co-creation and exclusive collaboration through the optimization of production process and the adjustment of industrial structure.

On this basis, this study describes the theoretical framework of the impact of business model innovation on the performance of new start-ups from the perspective of value network value network, which not only provides theoretical contributions, but also provides theoretical and practical significance for China's new start-ups to implement business model innovation to restructure the industry competition pattern.

Key words: New economy start-ups; dynamic capability; innovation of business model; value network; coevolution

目 录

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| 摘 要..... | I |
| Abstract..... | III |
| 目 录..... | VI |
| 1 绪论..... | 1 |
| 1.1 问题的提出与研究意义..... | 1 |
| 1.1.1 问题的提出..... | 1 |
| 1.1.2 研究意义..... | 2 |
| 1.2 文献综述..... | 3 |
| 1.2.1 商业模式创新的内涵及路径研究..... | 3 |
| 1.2.2 动态能力与商业模式创新研究..... | 4 |
| 1.2.3 商业模式创新对企业绩效的影响研究..... | 5 |
| 1.2.4 价值共创、价值专属与商业模式研究..... | 6 |
| 1.2.5 文献述评..... | 7 |
| 1.3 研究内容与研究框架..... | 7 |
| 1.3.1 研究内容..... | 7 |
| 1.3.2 研究框架..... | 9 |
| 1.4 研究方法与创新点..... | 10 |
| 1.4.1 研究方法..... | 10 |
| 1.4.2 创新点..... | 10 |
| 2 概念界定与理论构建..... | 11 |
| 2.1 概念界定..... | 11 |
| 2.1.1 新经济创业企业..... | 11 |
| 2.1.2 动态能力..... | 12 |
| 2.1.3 商业模式价值网络..... | 12 |
| 2.1.4 企业绩效评价..... | 13 |
| 2.2 理论构建..... | 13 |
| 2.2.1 动态能力嵌入商业模式价值网络重构过程的机理..... | 13 |
| 2.2.2 价值网络重构对新创企业商业模式创新的作用机理..... | 15 |
| 2.2.3 商业模式创新对新创企业绩效的作用机理..... | 16 |
| 2.2.4 价值网络重构对新创企业绩效的影响机理..... | 17 |
| 2.2.5 基于价值网络的新创企业商业模式创新理论模型..... | 17 |

| | |
|---|-----------|
| 3 小米科技案例介绍 | 20 |
| 3.1 小米科技公司简介 | 20 |
| 3.2 选择小米科技作为案例公司的原因 | 21 |
| 3.3 小米科技商业模式创新历程 | 21 |
| 3.3.1 单点突破阶段—MIUI 系统及手机开发 | 22 |
| 3.3.2 场景延伸阶段—“生态链”计划与“硬件+新零售+互联网” | 22 |
| 3.3.3 生态协同阶段—“5G×AIOT”赋能 | 24 |
| 4 小米科技各阶段商业模式创新对绩效的影响路径分析 | 25 |
| 4.1 单点突破阶段的商业模式价值网络构建路径分析 | 25 |
| 4.1.1 基于环境感知能力的价值主张确认 | 25 |
| 4.1.2 基于知识吸收能力的价值创造 | 25 |
| 4.1.3 基于资源整合能力的价值传递 | 26 |
| 4.1.4 基于组织重构能力的价值实现 | 27 |
| 4.1.5 商业模式价值网络的构建路径小结 | 29 |
| 4.2 场景延伸阶段的商业模式价值网络构建路径分析 | 29 |
| 4.2.1 基于环境感知能力的价值主张确认 | 29 |
| 4.2.2 基于知识吸收能力的价值创造 | 30 |
| 4.2.3 基于资源整合能力的价值传递 | 31 |
| 4.2.4 基于组织重构能力的价值实现 | 33 |
| 4.2.5 商业模式价值网络的构建路径小结 | 36 |
| 4.3 生态协同阶段的商业模式价值网络构建路径分析 | 36 |
| 4.3.1 基于环境感知能力的价值主张确认 | 36 |
| 4.3.2 基于知识吸收能力的价值创造 | 37 |
| 4.3.3 基于资源整合能力的价值传递 | 39 |
| 4.3.4 基于组织重构能力的价值实现 | 40 |
| 4.3.5 商业模式价值网络的构建路径小结 | 42 |
| 5 小米科技基于价值网络的商业模式创新的绩效评价 | 43 |
| 5.1 单点突破阶段商业模式创新的绩效评价 | 43 |
| 5.1.1 价值共创层面 | 43 |
| 5.1.2 价值专属层面 | 44 |
| 5.1.3 小结 | 45 |
| 5.2 场景延伸阶段商业模式创新的绩效评价 | 45 |
| 5.2.1 价值共创层面 | 45 |
| 5.2.2 价值专属层面 | 47 |
| 5.2.3 小结 | 54 |

| | |
|-----------------------------|-----------|
| 5.3 生态协同阶段商业模式创新的绩效评价 | 54 |
| 5.3.1 价值共创层面 | 54 |
| 5.3.2 价值专属层面 | 56 |
| 5.3.3 小结-协同效应分析 | 64 |
| 6 研究结论、启示与展望 | 66 |
| 6.1 研究结论 | 66 |
| 6.2 研究启示 | 67 |
| 6.3 研究不足与展望 | 67 |
| 参考文献 | 69 |
| 致 谢 | 73 |

1 绪论

1.1 问题的提出与研究意义

1.1.1 问题的提出

伴随第三次工业革命的发展，“新经济”正在逐步形成，主要表现为新技术、新产品、新模式、新业态和新产业（范洁，2017）^[1]。2016年3月，国家政府工作报告中首次出现了“新经济”的字眼。总书记也曾在十九大报告中强调，我国经济正朝着转变发展方式、优化经济结构和转换增长动力的方向迈进，科技和产业的新一轮变革正在创造历史性机遇，逐步催生智能制造、“互联网+”、分享经济等新科技新经济新业态，在信息产业的推动下，世界正进入经济发展的新阶段，其中蕴含着巨大的商业机会。随着新经济的加速发展，我国的产值、融资和就业规模也在加速扩大（杜传忠等，2018）^[2]。同时，新经济的运行特点和模式相较于传统经济发生了巨大变化，企业的资源配置和组织结构也随之发生新的变化（戚聿东等，2018）^[3]。在此背景下，创业企业借助互联网的流量红利和技术的迅速发展，以创新的商业模式重新塑造了行业的竞争格局，成为行业的领导者，这其中包括美团和小米等知名企业。商业模式创新现已成为新创企业适应环境的变化、保持竞争力的关键举措。因此，不仅新的经济环境为我国的创业企业提供了巨大的发展机会，而且市场上源源不断涌现的创新活力带来了企业的爆发式成长，这对于我国传统产业的转型、新兴产业的兴起和区域经济的跨越式发展都至关重要。为此，探究新经济背景下创业企业商业模式创新背后的逻辑与发展路径就显得尤为重要。

目前，“资源基础理论”正成为商业模式创新的主流理论。企业资源一般具有价值性、稀缺性、不可复制性和不可取代性等四个基本特性。这类资源既包含土地、设备、资金和雇员等有形资源，也包含知识、技术、品牌和管理流程等无形资产。该理论认为企业基于自身可掌控的资源和能力进行商业模式创新可以建立和维持竞争优势。其主要依据两个基本假定：第一，不同企业所拥有的资源是异质的，企业的资源是独特且不可复制的；第二，企业的竞争优势是在其他企业所不具备该资源的条件下获得的，并且该竞争优势能够长期保持。

然而，在新经济创业情境下，市场需求趋于多样化和个性化，企业面临的竞争环境日益复杂多变，单靠自身掌控的资源和能力已无法与环境相匹配。在“烧钱补贴”、“赔本赚吆喝”的激烈市场竞争下，一大批新兴创业企业由于忽视了对商业模式价值网络的构建而被市场所淘汰。例如，共享单车 ofo 就是靠着“价格

战”的方式，盲目的扩大规模，没有考虑到对产品的运营和用户体验等方面的优化，造成资金链的断裂，最终导致了企业的破产倒闭。

可见，原有的资源基础理论解释不了大量新创企业走向失败的现状。因此，本文提出修正的理论—动态能力理论，该理论认为，企业必须打破能力惯性，通过资源再分配，培育新的能力，以适应外部环境的变化，从而获取持续性的竞争优势，而商业模式创新是企业资源重新配置的一种方式。

综上所述，本文立足于中国新经济创业情境，基于动态能力理论，以价值共创和价值专属协同演化的视角研究新创企业如何进行商业模式创新以获取可持续的竞争优势？

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

第一，本文将动态能力的环境感知、机会把握与组织重构三大维度整合嵌入商业模式价值网络的构建过程，研究动态能力对新创企业商业模式创新的影响，扩展了动态能力理论在商业模式创新领域的运用。

第二，本文基于价值共创和价值专属协同演化的视角，将两者的动态平衡关系融入商业模式价值网络构建的不同阶段，弥补了当下价值共创和价值专属“相互割裂”的缺陷，丰富了商业模式创新对新创企业绩效影响的研究视角。

基于以上两点，本文构建的“商业模式价值网络”模型是对现有商业模式创新对企业绩效影响路径相关文献的进一步补充。

(2) 现实意义

第一，本研究将为我国新经济环境下创业企业的商业模式创新提供一定的理论依据。本文基于动态能力理论、价值共创与价值专属协同演化的视角探索新创企业商业模式创新对绩效的影响过程，结合小米科技案例公司基于价值网络的商业模式创新实践及绩效评价检验该商业模式价值网络构建的有效性，通过探索小米科技公司的商业模式创新机制背后的机理，对其他新创企业的商业模式创新实践具有很强的借鉴意义。

第二，本研究将为推动新经济时代下创业企业的迅速发展、加快新旧动能的转换等方面提供实践指导。本文通过研究商业模式创新对创业企业绩效的影响路径，为我国新经济环境下创业企业的成长与发展勾勒出适合的政策方向和管理重点，并为深入认识新经济环境下我国创业企业的成长与培育提供重要的指导方向和参考价值。

1.2 文献综述

1.2.1 商业模式创新的内涵及路径研究

Mitchell & Coles (2003)^[4]是首个提出“商业模式创新”概念的学者，他认为企业应该以一种全新的方式为最终用户提供产品和服务。在信息技术飞速发展的今天，商业模式创新的重要作用正日益受到众多学者的重视。商业模式创新是现代企业取得可持续发展的核心要素 (Morris, 2005)^[5]。凭借商业模式的创新，企业可以根据自己的市场定位，在短时间内获得最大的收益，并快速确立竞争优势 (肖红军和阳镇, 2020)^[6]。可见，商业模式创新正受到理论和实务界的高度重视，尽管学者们对商业模式创新的产生机制、发展路径等问题做了大量的探讨，但对于商业模式创新的内在机理并未形成一致的认识，学者们主要围绕以下四个研究视角进行界定。

第一，构成要素视角。学者们认为，商业模式创新是多种要素共同作用的产物，它以一种崭新的方式为顾客提供产品和服务。与改善或变革商业模式相比，“创新”意味着变革那些尚未在业务实践中得到应用的商业模式。通过对商业模式内部构成要素的改进，可以在系统层面上建立竞争优势。比较有代表性的模型有“四要素框架”、“商业模式画布”与“商业模式六要素模型”。Johnson et al (2011)^[7]是商业模式四要素框架的代表，他强调四要素主要包括顾客价值主张、关键资源、关键流程和利润方程，并以此来刻画企业对顾客的价值创造和传递；Osterwalde & Pigneur (2010)^[8]提出了“商业模式画布说”，他认为商业模式由九大要素构成，分别为价值主张、顾客细分、渠道通路、顾客关系、关键活动、核心资源、重要伙伴、成本结构、收入来源，并且价值主张的更新是商业模式创新的起点，它能够驱动企业其他要素的优化调整，进而更好地实现价值创造、价值传递和价值获取的目标；魏炜和朱武祥 (2012)^[9]提出了商业模式六要素模型，其中六要素指的是市场定位、核心业务、盈利模式、资源力、企业价值和现金流结构。

第二，价值维度视角。商业模式创新的动力来自于各参与方对“熊彼特租”的追求。学者们认为，商业模式创新主要围绕“价值链改进”、“重组优化”和“价值共创”三种机制创造价值。Magretta (2002)^[10]认为，通过改进价值链能实现商业模式的创新，换言之，在不依赖新的商业逻辑的情况下，通过重构已有的组织结构和市场体系来创造并获得价值，从而提高企业的绩效；项国鹏等人 (2014)^[11]提出，商业模式的创新指的是对商业模式的各个组成要素进行再组合和再优化的过程，这个过程至少包含三个层面：价值创造、价值体系构建、盈利模式，其中价值创造是商业模式的核心，而商业模式创新的起点是顾客，这就要求企业对客户的价值主张进行反思和定义；肖红军和阳镇 (2020)^[6]提出，在数字经济背

景下，商业模式创新的价值创造机理和产生机制融合了多种利益主体的价值需求，既体现在消费者，又体现在企业内部员工、供应商、合作伙伴、政府等利益主体的价值创造过程。

第三，系统运营视角。该视角下的研究主要集中在国外。Zott et al (2010)^[12]提出，商业模式创新分为效率型、新颖型、锁定与互补型四大类型，它是企业对已有的业务体系进行改进与优化的过程，并在此基础上，不断地跨越边界对其与各利益相关者之间的交易模式进行调整；Bock et al (2012)^[13]指出，企业可以通过整合内部和外部资源来改进已有的经营模式或创造一种新的经营模式，也就是识别新的商业机会、设计新的商业模式、实现新的业务模型，最终实现整个运营体系的变革。Massa et al (2017)^[14]认为，商业模式创新是指某个组织在改进经营管理、创新经营业务方面所做的努力，它说明了组织管理在实现其目标的过程中所起到的重要作用，并体现了组织运营管理流程中的很多要素。

第四，知识管理视角。商业模式的创新过程实际上是企业对与价值创造相关知识的管理过程。李长云(2012)^[15]指出，企业的商业模式结构由静态向动态的演变，其核心驱动力是知识，并在此基础上引入“知识流”这一新理念，即信息流、知识流和价值流之间的交互配合能使企业快速适应外界环境，从而促进商业模式的创新。赵宇楠等人(2019)^[16]以复杂系统理论为基础，提出了企业商业模式的创新的四个阶段：模仿、移植、塑造和探索，其中，模仿和移植指的是探索商业模式的显性知识，而塑造和探索指的是对“环境”等隐性知识的挖掘。企业对隐性知识的挖掘，有赖于管理者的聪明才智和高瞻远瞩，通过对外界信息和知识的搜集和积累，突破自己的认知极限。

1.2.2 动态能力与商业模式创新研究

针对动态能力与商业模式创新的联系，相关研究主要围绕 Teece 提出的动态能力而展开。Teece et al (2007)^[17]认为，新创企业的成败取决于商业模式的设计、实施和调整，而这些都需要动态能力来支持。除此之外，对商业模式创新产生影响的外部驱动力—“新技术的飞速发展与用户需求的持续变化”和内部驱动力—“关键资源与能力、高管认知”均为动态能力的考察对象，其影响程度取决于企业对动态能力各维度的把控。因此，动态能力是企业进行商业模式创新的前提，而商业模式的创新又是动态能力在微观层面的输出。关于动态能力的维度划分，Teece 提出的观点最具影响力，他将企业的动态能力划分为感知环境的能力、把握机会的能力和重构组织的能力。

(1) 环境感知能力与商业模式创新

学者们认为，企业在进行商业模式创新时，首先要识别环境中的机遇和挑战，如新型技术的发展和用户需求的变化等。Foss et al (2017)^[18]提出，创业者对外部环境中机遇和挑战的感知，能够帮助企业重新调整策略，减少企业对商业模式

创新的抗拒感，提高企业对资源的使用效率，从而促进企业的商业模式创新。Egffjord (2020) [19]认为，在高度不确定的大环境下，创业者可以借助跨界搜索、复杂系统思维模式和集中式决策等方式，提高其对机遇的识别和创造能力，并通过结构和认知烙印的互动，增强企业商业模式的创新程度，这一系列的行为贯穿于创始人对商业模式设计的认知过程，如借鉴、测试和反思。

(2) 机会把握能力与商业模式创新

企业在发现了新的技术或市场机遇之后，应该采取提供产品或服务、规范流程或组织等方式抓住机遇，以获取成长回报，这个过程就是商业模式的设计和 implementation 过程。Chesbrough et al (2002) [20]从新兴技术的应用—“技术推动”和用户需求满足—“市场拉动”两个层面探讨了商业模式创新。在“技术推动”层面，以人工智能、物联网和大数据为代表的新型数字技术将深刻改变传统的商业模式 (Guo et al, 2020) [21]，它们从供给与需求的精准匹配、互联互动的强化 (王烽权等, 2020) [22]、交易效率的提升 (Langley et al, 2021) [23]等角度为企业的商业模式创新提供新动力，从而推动行业的转型升级，并重塑行业的竞争格局。从“市场拉动”的角度来看，商业模式创新的起点应该是以用户需求为中心，因为用户才是企业价值创造的主导者和决策者，而数字化技术的发展有助于企业更好地把握用户变化的需求 (Priem et al, 2018) [24]。与此同时，在场景化和多元化的商业模式创新背景下，企业与用户之间的交互与协作，将会获得最大化的价值创造，从而提高自身的盈利水平 (蔡春花等, 2020) [25]。

(3) 组织重构能力与商业模式创新

为避免非良性路径依赖，维持对外部环境变化的灵活感知与调整适应，企业必须通过自身组织结构与资源的适应性重构来达到二者之间的协同，这一过程被称为商业模式的适应性调整。Mcdonald (2020) [26]认为，在一个不稳定、不确定、复杂且模糊的市场环境下，企业在对商业模式进行设计和实施的过程中，都会对商业模式进行调整，经过不断的优化和迭代，可以提高商业模式的灵活性，与此同时，也可以锻炼企业的组织韧性，从而提高了自身从逆境中迅速恢复并逆势成长的能力。此外，随着数字技术的发展与普及，很多新创企业尽管将商业模式创新作为起点，但他们在发展的过程中并不局限于扩大组织的规模，而是在一系列资源编排策略的基础上，利用跨界扩张式的增长，持续地对组织的边界进行模糊，进而建立一个生态型组织，这样既可以提高生态合作伙伴之间的协作程度，也可以提高商业模式活动系统的抗风险能力和韧性 (单宇, 2021; 韩炜, 2021; 谭智佳等, 2019) [27][28][29]。

1.2.3 商业模式创新对企业绩效的影响研究

当前，学术界针对商业模式创新与企业绩效的关系展开了大量的研究，但并没有获得一致的结论。

一方面，部分学者认为商业模式创新能够促进企业绩效的提升。具体表现在如下方面：商业模式创新通过助力企业开发新产品、优化业务流程、进军新市场和降低成本，为企业带来价值的创造，从而提升企业的绩效（Foss et al, 2017；吴隽等，2016；罗兴武等，2017）^{[18][30][31]}。商业模式的创新和技术或产品方面的创新有着极大的差异，它不仅需要有效地满足用户多样化的个性需求，而且还可以通过对产业链的重构为企业创造全新的价值增长点，让企业在外部市场中赢得竞争优势，从而提升企业的绩效（Teece, 2018；Casadesus-Masanell, 2011）^{[32][33]}。

另一方面，部分学者的研究表明：商业模式创新会造成企业绩效的下降。其主要基于如下逻辑：企业在实施商业模式创新的全过程中需要投入大量的资源，这将会对企业的绩效造成一定的负面影响。此外，商业模式的创新要求企业对其运行机制和交易方式进行彻底的变革，并在其经营的过程中建立一种全新的战略定位和运营模式。然而，对企业现有的商业模式进行全面颠覆需要高昂的人力、物力和财力成本，这是一个漫长的发展过程，难以在短时间内达到提升企业绩效的目标（李巍，2016）^[34]。因此，并不是每个企业都可以通过商业模式创新来获得新的价值增长点，商业模式创新只有在与自身所具备的资源相匹配的情况下，才能创造新的价值。

1.2.4 价值共创、价值专属与商业模式研究

对于“价值共创”与“价值专属”这两个概念，学术界在较早的时候就已经进行过一场激烈的争论。目前，比较被认可的是 Priem et al（2018）^[24]对二者的定义，也就是价值专属更多地强调了企业层面或供给方交易价值的获得，它的主要表现形式是，用户在具备支付意愿的基础上，通过市场交易为企业带来的货币化收益，还有企业获取利润的潜力，因此可以将其理解为企业的绩效或竞争优势。而价值共创则着重强调用户层面或需求方使用价值的获得，主要表现为用户的消费体验与主观感知，能够通过用户的支付意愿来度量，从而决定了价值体系的上限。传统的战略管理理论产生于工业经济时期，在这个时期，产品形态和用户需求都比较单一，其中的主要流派有企业定位理论和资源基础观，这两种流派都注重供给侧企业的价值专属，而将用户排除在价值体系之外（Priem, 2007）^[35]。然而，随着数字经济与移动互联网时代的到来，用户在市场交易和整个价值系统中占据着越来越重要的地位，学者们开始提倡构建“以用户需求为切入点”，“以用户的价值创造为核心”的新兴理论，其中的主要流派有需求基础观和服务主导逻辑（肖静华等，2020）^[36]。

商业模式是一个各要素相互依赖并共存的活动系统，它跨越了核心企业及行业的边界，构成了企业创造并获取价值的基本原理。Priem et al（2018）^[24]和 Lanzolla et al（2021）^[37]认为，良好的商业模式应该实现价值共创与价值专属间

的“匹配”，并且价值共创是价值专属的先决条件，而价值专属只是价值共创“蛋糕的一小块”，要想获得可持续的价值共创与专属，货币化获取的价值必须高于创造价值的成本，以此在二者之间寻找一个平衡点，进而构建一个具有自我增强能力的商业模式。因此，在商业模式的创新进程中，企业的价值共创与价值专属间存在着一种动态平衡，它的实质是以企业动态能力为基础的协同演化（Teece, 2018; Tidhar et al, 2020）^{[32][38]}。

1.2.5 文献述评

从现有的商业模式创新相关研究可以看出，部分学者已对如下理念达成一致：企业的商业模式创新应兼顾价值共创和价值专属，通过对各要素的协同互补实现整体运行的自我强化。这在一定程度上为本文构建商业模式创新对新创企业绩效影响的理论框架—“商业模式价值网络”奠定了依据。然而，现有研究仍存在两点不足：第一，动态能力作为商业模式创新的理论支撑，现有文献虽然将动态能力划分为环境感知、机会把握与组织重构三个维度，并分别研究各维度与商业模式创新的联系，但是并未将各个维度整合嵌入商业模式的创新过程，为此不能系统地展现动态能力对商业模式创新的影响机制。第二，部分学者虽然针对商业模式创新应实现价值共创与价值专属之间的“匹配”，通过各要素的协同互补实现整体运行的自我强化等理念达成共识，但相关文献并未将两者结合起来研究其动态平衡关系，而仍处于割裂中，这样将不利于商业模式创新对企业绩效的影响研究。

针对现有研究的不足之处，本文将动态能力的各个维度整合嵌入商业模式价值网络的构建过程，并将价值共创与价值专属有机结合，对其动态平衡关系做深入研究，以揭示商业模式创新对新创企业绩效的影响路径。特别是在中国新经济创业情境下，通过动态能力挖掘商业模式创新对新创企业绩效的影响路径就显得尤为重要。

1.3 研究内容与研究框架

1.3.1 研究内容

在国内外学者对动态能力理论与企业商业模式创新研究的基础上，本文立足于中国新经济创业情境，基于动态能力理论，以价值共创和价值专属协同演化为研究视角，旨在回答“新创企业如何进行商业模式创新以获取可持续的竞争优势？”这一科学问题。本文结构安排如下：

第一章：绪论。本章由四个部分组成，一是问题的提出和研究意义，厘清研究背景并与实际情况相联系，引出本文所关注的问题，明确研究结论的理论和现实意义；二是文献综述，主要对现有关于商业模式创新的内涵与路径、动态能力

与商业模式创新、商业模式创新对企业绩效的影响、价值共创、价值专属与商业模式等的研究文献进行系统梳理与分析,为后文商业模式创新路径的总结及管理启示的提出等奠定理论基础。三是研究内容和框架,介绍了本文的主要研究内容和研究思路,并以一张直观的技术路线图来整理全文的研究框架。四是本文的研究方法和创新之处。论述了本文的研究方式及存在的创新点。

第二章:概念厘定与理论构建。本章首先对动态能力、商业模式价值网络与企业绩效评价进行概念界定,其次阐述将动态能力的三大维度整合嵌入商业模式价值网络构建过程的机理,新创企业商业模式价值网络构建过程的机理,并在此基础上构建出“商业模式价值网络”这一理论模型。

第三章:小米科技商业模式创新案例介绍。本章首先简要介绍小米科技公司,其次阐明本文选择小米科技作为案例企业的原因,然后根据搜集整理的现有数据资料归纳总结出小米科技公司商业模式的创新历程。

第四章:小米科技基于价值网络的商业模式创新对绩效的影响分析。本章主要分为两大模块,一是小米科技各阶段商业模式创新对绩效的影响路径分析;二是基于指标评价体系从价值共创与价值专属两个层面评价小米科技各阶段商业模式创新对绩效的影响。

第五章:研究结论、启示与展望。本章包含了三个部分,分别是:研究结论、研究启示、研究不足与展望。其中,研究启示主要围绕新创企业战略定位演化的三个阶段,并按照各阶段的商业模式创新路径展开,期望能够为进一步推动我国创业企业的加速成长,加速新经济时代下新旧动能的转换提供指导方向;研究不足与展望则是对本文在数据收集方法、指标选择、研究理论等方面的缺陷进行反思,并提出了未来的研究方向。

1.3.2 研究框架

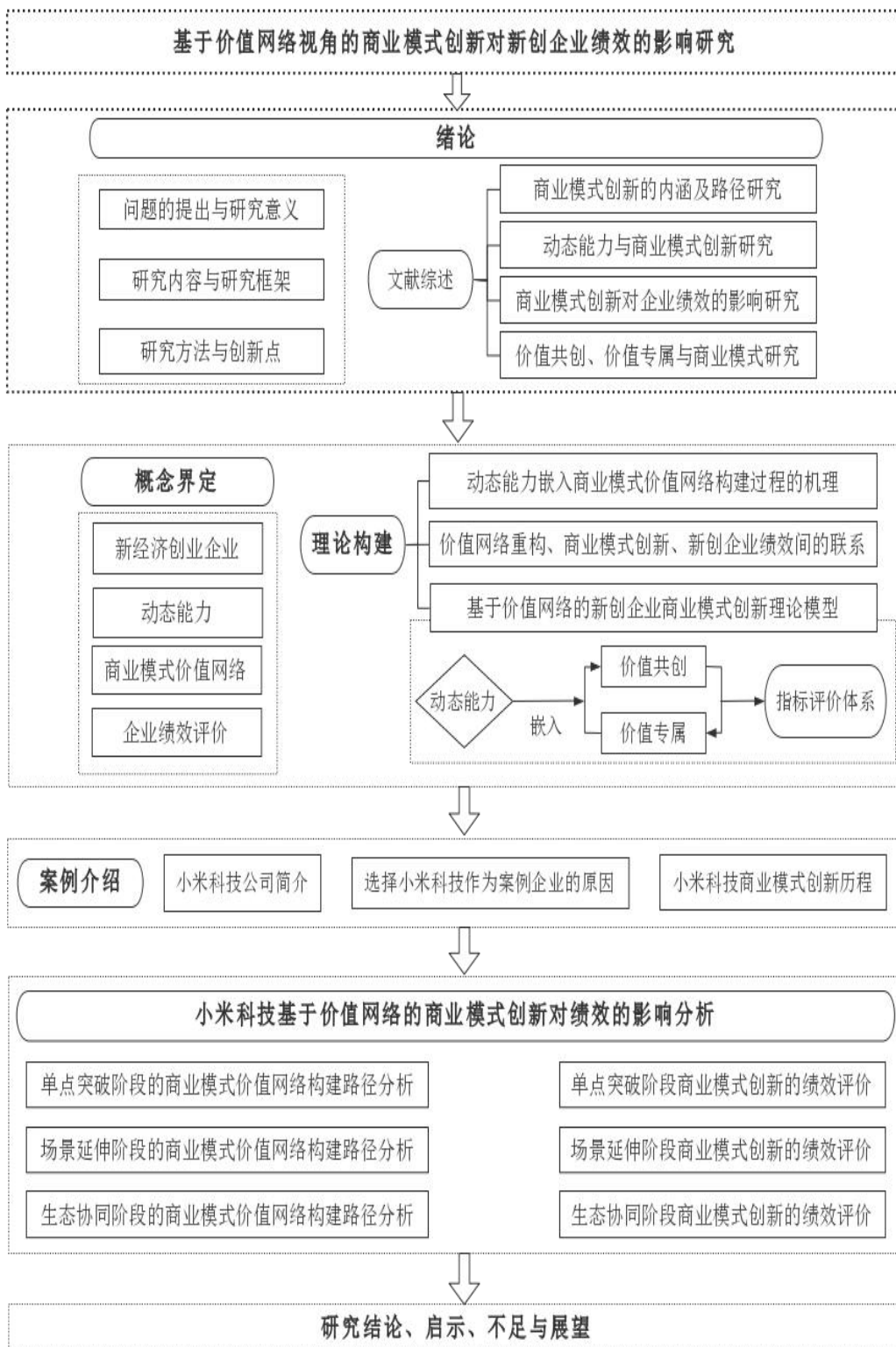


图 1-1 本文研究框架

1.4 研究方法与创新点

1.4.1 研究方法

(1) 文献研究法

文献研究通常是指对收集到的相关文献进行汇总整理和分析的方法,以形成对某一主题的科学认识。本文整理和分类了现有关于商业模式创新的内涵与路径研究、动态能力对商业模式创新的影响影响、价值共创、价值专属与商业模式研究、商业模式创新对企业绩效的影响研究等文献,对现有研究结论进行梳理,从而在理论构建部分将四者有机结合,形成创新的分析视角。

(2) 纵向单案例研究法

纵向单案例研究法是一种针对典型个案的分析方法,其研究结果有助于读者更好地理解类似的个案。同时,针对个案合理时间间距的研究分析可以更好地反映个案在各个发展阶段的情形和变化。本文以新创企业—“小米科技”为研究对象,通过分析其在三个发展阶段的商业模式创新的不同侧重点,揭示各阶段商业模式创新的机理,并构建其动态演进的路径。

(3) 理论分析法

本文将动态能力理论嵌于新创企业商业模式价值网络的构建过程,使得分析的视角更全面,得出的结论更具有理论依据,更令人信服。

(4) 指标评价法

本文在对新创企业商业模式价值网络构建路径的有效性评价中引入指标评价法,将价值共创与价值专属两个层面的结果通过各项财务与非财务指标数据直观的显现出来,通过分析其变化趋势评判效果的优劣,得出的结论更令人信服。

1.4.2 创新点

(1) 动态过程视角。现有文献主要基于静态视角研究商业模式创新,如构成要素、价值维度、系统运营与知识管理视角,并且大多基于动态能力的单个维度研究其与商业模式创新间的联系,缺乏对各个维度的整合。因此,本文将动态能力的三大维度整合嵌入新创企业商业模式创新对绩效的影响路径研究中,以形成商业模式创新的动态演化过程。

(2) 协同演化视角。现有研究主要以价值共创与价值专属相互割裂的视角研究商业模式创新对企业价值的影响。因此,本文将两者有机结合探究其动态平衡关系与协同演化过程。

基于以上两点,本文将动态能力三大维度、商业模式创新、价值共创与专属三者有机结合,构建了“商业模式价值网络”这一理论模型,并结合具体案例公司—“小米科技”的应用实践及绩效评价检验模型构建的有效性。

2 概念界定与理论构建

2.1 概念界定

2.1.1 新经济创业企业

新经济创业企业简称新创企业，可理解为新经济环境下的创业企业。本文将对新经济与创业企业概念进行如下界定：

(1) 新经济的内涵

基于以下学者的研究观点及本文的研究背景与内容，本文认为，新经济指的是在综合运用网络数据和智能信息技术的基础上，通过重新组合与演化社会变革和发展的资源，持续地催生新技术、新模式、新需求、新产业等经济现象，它是一种基于世界范围内的技术和产业创新而产生的新型经济增长。

“新经济”这一名词最早在 1983 年《时代周刊》杂志的一篇封面报道中被提及，论述了在经济全球化的大环境下，我国经济已从以重工业为基础发展为以信息技术为基础，由信息科技和产业革命创造的新兴经济形态（Charles P et al, 1983）^[39]。董微微（2014）^[40]在着重指出新经济所涉及的主要问题时，认为高生产效率、灵活的市场容量和发展速度、高性价比的产品以及对顾客需求的响应能力是新经济发展的现实基础。在国内的相关研究中，许宪春（2016）^[41]认为，“新经济”是指在新一轮科技与产业变革的背景下，引发了以“知识经济”、“数字经济”和“共享经济”为代表的新经济活动和经济形态，其与高新技术产业、创新驱动发展有着紧密的联系。陈维涛（2017）^[42]提出，信息革命和经济全球化的融合是“新经济”的本质，其主要表现形式包括高速增长的经济，持续优化和完善的经济结构，从要素和投资驱动转向创新驱动的增长动力。

(2) 创业企业的界定

基于以下学者的研究观点及此文的研究内容，在新经济发展的背景下，本文将创业企业定义为：以自筹资金为成长支撑、以智能科技为发展基石、以价值共创为主要目标，具有高估值、高成长性和较强科技创新能力，并具备新型组织结构的原生型企业。

关于创业企业的定义，学者们给出了不同的标准。从创业的基本特征出发，管玉娟（2015）^[43]站在微观企业的角度上，将创业型企业界定为以技术创新为核心、以提高经济资源的使用效率为前提、同时具备高灵活性和成长潜力的新型高科技中小企业。成春等人（2008）^[44]将创业型企业界定为由自有或自筹资金支持，正处在从产品开发向商业化转型和延续的发展阶段的组织。此外，创业型企业是

创业者通过对市场机会的识别,对各方优势资源的整合,组建专门的团队开展创业活动而形成的工作机构。王艳子等人(2016)^[45]认为,创业企业指的是基于价值创造的目标,通过创新的手段整合多种生产要素建立新企业,或通过新的组织模式和发展形态进行新的生产活动的已成立企业。

2.1.2 动态能力

本文对动态能力概念的厘定可归纳总结为如下三点:第一,动态能力是企业的识别与获取能力;第二,动态能力的核心内容是资源的组织和重构;第三,动态能力的目的是帮助企业应对外部环境的变动。现有文献对动态能力的概念界定仍存在争论,本文主要对具有代表性的概念界定进行阐述:在 Teece et al (2007)^[17]的研究中,动态能力是一种能够让企业通过获取、整合并重新配置内外部资源来应对外部环境的急剧变化的企业特质。Ambrosini (2009)^[46]指出,动态能力是一种切实的、可观察的管理决策或组织行为,它可以按照决策者的预期对企业的资源和惯例进行重新分配,并通过一系列的资源获取和应用模式来创造、拓展或修改其资源基础,从而使其能够适应或引领市场需求。此外,动态能力的学习特征能够推动企业发展和改善内部管理实践,进而实现更高的运营效率。

2.1.3 商业模式价值网络

基于商业模式的要素构成和价值的传递逻辑,本文将商业模式价值网络的构建划分为价值主张确认、价值创造、价值传递和价值实现四个阶段。价值主张的确定指的是通过对公司内外部的市场环境进行分析,确定目标市场的顾客需求,换言之,公司打算为哪些目标顾客提供产品或服务,并为他们提供什么类型的产品或服务;在价值创造和传递阶段,随着价值主张的确定,企业凭借自身的核心资源和能力开始布局业务,并对网络关系做出决策,通过对各种资源和渠道的整合与网络成员间达成分工与合作,并通过多种网络活动的开发实现对客户和合作伙伴的价值创造;在价值实现阶段,企业在与目标市场顾客的协作中会使用各种方式增收减支,其向顾客提供产品和服务的过程实则也是企业的价值实现过程。价值网络由参与企业经营活动的关键成员构成,正是价值网络中的参与者及其网络联系与互动创造和分配了价值,并推动了企业的运营(成文等,2014)^[47]。

关于商业模式的组成要素,已有研究仍存在很多争论,其中具有代表性的观点如下:张敬伟和王迎军(2010)^[48]提出,商业模式的三大要素:价值主张、运营体系和盈利模式,其分别从价值主张的确认或识别、价值的创造和传递、价值的获取三方面展开。蒋洁(2019)^[49]认为商业模式主要由价值主张、产品与服务、价值结构和盈利模式四要素构成。其中,价值主张是指企业将为顾客和合作伙伴创造何种价值;产品和服务不仅是企业联结顾客的纽带,也是企业满足顾客需求的保障;价值结构主要包含市场需求、内部和外部价值创造三方面;盈利模式则

代表着不同的获利渠道，决定了企业的收入来源。Demil B et al (2010)^[50]提出，商业模式主要由资源和能力、组织结构和价值主张三个核心部分组成。其中，资源可以来源于内部和外部环境，而能力是指管理者个人或集体开发出的技能和知识，用以改进、重组或改变某一项资源所能供给的服务；组织架构指的是以整合与使用资源为目的，包括组织的各项活动及与其他组织建立的密切联系；最后是价值主张，反映企业和顾客的交易内容，以及每个组织如何管理资源的分配。

2.1.4 企业绩效评价

(1) 企业绩效评价的界定

企业绩效评价指的是通过一定的程序，客观、公正和准确的评价一定期间内的企业管理绩效以及经营者的业绩。其表现形式为经营者在管理企业的过程中所做出的贡献，通常可从财务与非财务绩效两大层面来衡量。财务绩效反映了企业所制定和实施的策略是否能够增强最终的营运效果，可通过对企业的盈利、营运、偿债和发展四大能力指标的分析来衡量。当代企业绩效评价理论指出，在知识经济时代，企业的绩效评价需要基于综合的绩效评价方法，并将非财务绩效评价纳入其中。作为一个新的发展和研究方向，非财务绩效评价可通过客户的忠诚度、市场份额和企业的战略目标等指标来衡量。

(2) 企业绩效评价的方法

目前，我国的财务绩效评价方法大多是借鉴国外的经验，并在其基础上提高和完善。国际上一些比较常用的财务绩效评价方法分别是数据包络分析法（DEA）、杜邦分析法、沃尔评分法、经济增加值（EVA）和平衡计分卡等。针对小米这种集智能硬件、互联网为一体的企业，在对其财务绩效进行评价时，本文采用了杜邦分析法，并将小米的 R&D 实力纳入其中。然而，AICPA 的一项调查显示，80%的企业认为，仅仅从财务绩效层面的分析不能综合反映商业模式创新对新创企业绩效的影响，考虑到小米商业模式的特殊性，本文加入了非财务绩效层面的分析，如从企业与企业、企业与用户间的协同效应、企业的市场份额变化、企业的经营声誉、用户是否愿意花时间或货币体验企业的产品与服务等角度进行分析，综合的评价小米基于价值网络的商业模式创新对企业绩效的影响。

2.2 理论构建

2.2.1 动态能力嵌入商业模式价值网络重构过程的机理

当前，动态能力理论发展迅速，但学术界尚未对动态能力的维度划分达成共识，本文汇总了一些代表性的描述，如表 2-1 所示。由表可知，大部分学者认同动态能力包括感知、学习、整合与重构能力。

表 2-1 动态能力维度的划分

| 学者 | 构成维度 |
|--------------------|----------------------|
| Teece 等（1997） | 整合能力、建构能力和重构能力 |
| Eisenhardt 等（2000） | 资源获取、整合、重构与转移能力 |
| Teece（2007） | 感知能力、把握机会能力与重构能力 |
| Wu 等（2010） | 整合能力、学习与重构能力 |
| ElSawy 等（2011） | 感知、学习、协调和整合能力 |
| Lin 等（2014） | 整合、重构与学习能力 |
| Wilhelm 等（2015） | 感知、学习和重构能力 |
| 刘卫星（2013） | 机会识别能力、资源整合能力和组织重构能力 |
| 付丙海（2016） | 机会感知能力、资源整合能力、学习吸收能力 |
| 夏清华等（2019） | 环境洞察能力、组织学习能力 |

商业模式创新离不开动态能力的支撑，而商业模式价值网络构建作为商业模式创新的重要目标形态，自然也与动态能力有着紧密关联。本文以环境感知、机会把握与组织重构作为动态能力的三大维度，并将其整合嵌入商业模式价值网络的构建过程，如图 2-1 所示。其中，机会把握能力由知识吸收与资源整合能力构成。商业模式创新情境下，在价值网络构建的不同阶段中，企业需要发挥的主导能力也不尽相同。其中，单点突破阶段以环境感知能力为主导，体现为感知市场的竞争程度、需求空间以及成熟度；感知新技术的变化与原有技术的成熟度；领导者的思想精神与决策等；场景延伸阶段以机会把握能力为主导，体现为获取新知识，通过产品研发与技术更新将新知识同化吸收，并将内外部资源整合的能力；生态协同阶段以组织重构能力为主导，体现为新创企业应对环境变化而改革商业模式、优化生产流程、调整产业结构的能力。

互联网时代的到来促使市场机会与顾客需求急剧变化，企业原有的商业模式未必适应市场发展的新需求，这就要求企业设计新的商业模式予以应对。环境感知能力是一个企业最基本的能力，它是指通过学习、搜索、分类和归纳等一系列过程，获得与市场环境、客户需求、合作伙伴关系、竞争对手和新技术有关的信息，并把这些信息转化为能够迅速有效地应对机遇和威胁的能力。当市场中存在潜在的机遇和可能性时，这种能力可以推动企业迅速地对内部和外部环境的改变做出响应，从而确定或调整企业的价值定位，并做出对企业有利的战略决策；为了适应技术的发展和急剧变化的外部环境，企业需创新其商业模式，知识吸收能力作为企业获取新知识、构建新思维的前提，有助于企业探索更广阔的市场，整合和集成外部的知识与信息，从而更好的实现价值创造创新；很多运营良好的企业以自身的资源和能力为基础，通过与其他企业在技术、市场和知识方面达成分工与协作，实现企业与企业之间、多级供应商与客户之间的完美互动。此外，企

业通过自身的资源整合能力能够建立新的网络关系或融入现有的网络关系，与竞争对手间形成既竞争又合作的关系，借助合作伙伴的力量进军一些自己完全不具备竞争优势的领域，并通过组织和协调网络内的各参与方顺利开展价值网络活动。与此同时，在价值网络中，主导企业可以通过对其资源的整合来确保其提供的产品或服务为客户所熟知并认可，通过拓宽顾客获得产品或服务的渠道，实现网络价值的传递；企业为适应变化的环境，其商业模式需作适应性调整，组织重构能力有助于企业围绕新业务重新构建组织结构、员工技能和知识及技术体系，从而更快更有效率的实现企业价值。

随着内外部环境的日益复杂变化，不同的企业能力助推着价值网络在“价值主张确认—价值创造—价值传递—价值实现”的路径下构建并随着企业发展阶段的演进而不断更新，企业能力本身也在持续使用的过程中得到动态提升，并基于“环境感知能力—知识吸收能力—资源整合能力—组织重构能力”的路径演进和迭代升级。

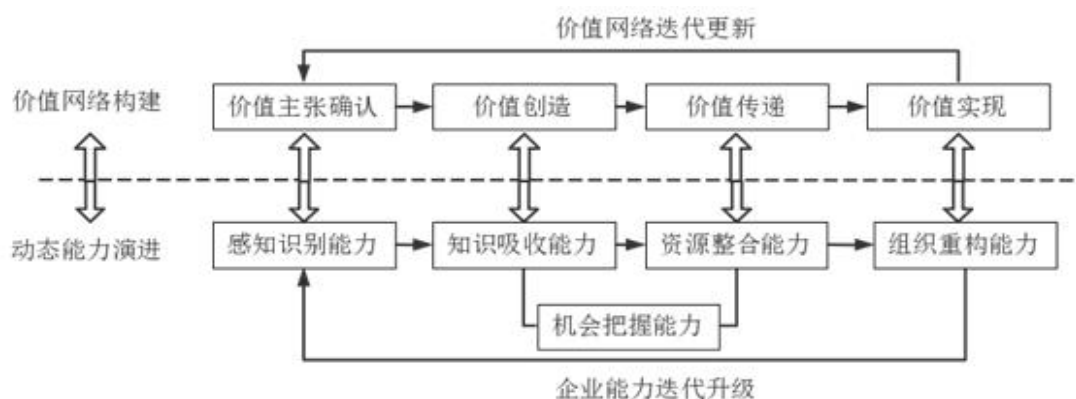


图 2-1 动态能力嵌入商业模式价值网络重构的过程

2.2.2 价值网络重构对新创企业商业模式创新的作用机理

商业模式创新的实质是企业内部和外部价值网络因素的相互作用（赵明剑等，2003）^[51]。作为企业的内部环境因素，内部价值网络重构起到了隐形的增强与平台支撑的作用，为了快速适应商业模式创新活动，企业需要不断完善自身的重构机制，这在某种程度上决定了商业模式创新主导模式的异质性。

内部价值网络重构主要包括三大模块（罗眠，2005）^[52]。第一，核心能力的更新。核心能力是一个企业获取并维持其竞争优势的来源，但其具有的刚性特征很可能会使企业陷入组织习惯与路径依赖之中，并随着环境的复杂变化，它很容易成为企业商业模式创新过程中的绊脚石。因此，为了推动企业的商业模式创新并增强其长期竞争优势，必须持续不断地更新其核心能力（武建龙等，2012）^[53]。第二，产品的创新。企业是由多个业务组合而成的一个整体，它能够在加强新产品研发力度的基础上不断创新现有的商业模式，两者在相互促进的同时也能实现价值的共创（管玉娟，2015）^[43]。第三，组织结构的创新。企业组织结构的创新

是一种重要的内部环境变量，它不仅可以对企业的组织柔性产生影响，而且能在一定程度上决定产品的创新能力和创新绩效；企业以核心业务为中心开展组织结构创新，可以帮助企业打破部门与部门的边界和创新壁垒，推动资源和信息在部门之间的自由流动，使企业能够敏锐感知并快速适应市场、技术和用户需求的变化（刘群慧等，2009）^[54]。

随着网络技术的不断创新及商业应用的不断涌现，企业所处的产业环境急剧变化，如果仅仅依靠自身的资源与能力将难以创新企业的商业模式，因此，企业必须持续地从外部获取全新且异质的信息资源（曾萍等，2017）^[55]。价值网络的存在让不同企业间实现了动态连接，它代表了企业与用户、供应商及其他利益相关方的协同创新。在价值网络中，用户和供应商既是企业最重要的业务伙伴，又是产品的需求变化信息的重要提供方，因此，与用户、供应商的密切合作能够推动企业的商业模式创新（宋铁波，2014）^[56]。商业模式创新是一种将企业的内部和外部资源进行有效结合，以实现最大化的价值创造的活动（Amit et al, 2012）^[57]。

基于新创企业战略定位的演化，本文将商业模式创新历程划分为单点突破、场景延伸与生态协同三个阶段，每一阶段都应形成一个价值网络，该价值网络的构建分为四个步骤，分别为价值主张确认、价值创造、价值传递与价值实现。其中，价值主张确认与价值创造过程可理解为企业联合各利益相关方的价值共创过程，即如何“将蛋糕做大”；而价值传递与价值实现过程可理解为企业的价值专属过程，即如何为自身“分得更多蛋糕”，可持续的价值专属能反哺价值共创过程，如图 2-2 所示。

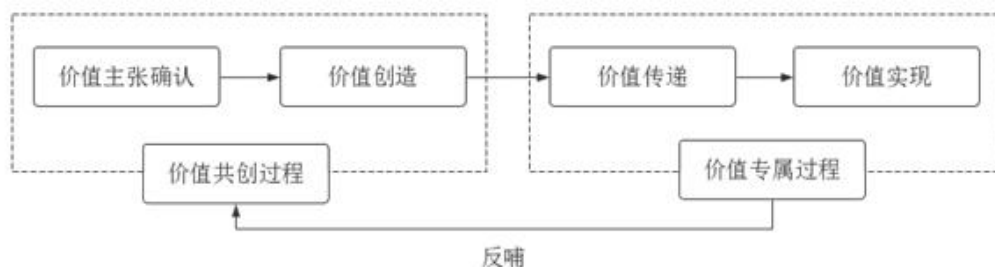


图 2-2 新创企业商业模式价值网络的构建过程

2.2.3 商业模式创新对新创企业绩效的作用机理

用户的价值创造和企业的价值实现一直处于相背离的状态，而通过商业模式的创新能够有效缓解这种状态，并且商业模式创新是企业将市场机会转化为经营绩效的关键（George & Bock, 2012）^[13]。在价值创造的过程中，商业模式的创新往往会对企业的一种或多种生产要素以及它们的组合方式产生影响，从而对企业的用户价值产生模式、实现价值的途径以及它们之间的耦合机制进行了创新。通过对交易主体、交易内容以及交易结构进行动态的创新，可以为企业建立可持

续的竞争优势，从而在提高当前的市场交易效率的同时减少交易费用；为了适应产业的创新发展和新技术的不断涌现，企业应通过产业技术的创新积极开发新产品或拓展新市场，实现市场绩效和财务绩效的显著提升。（Mitchell & Coles, 2003；李巍，2015）^{[4][58]}。

2.2.4 价值网络重构对新创企业绩效的影响机理

企业与其他核心利益相关方的互动连接形成了一个价值网络，通过更新企业的核心能力、开发新产品和调整组织架构的方式重构企业的内部价值网络，能够提高企业所拥有的异质性资源的获取门槛（罗眠，2005）^[52]。异质性资源的稀缺程度通常与企业话语权的强弱成正比，当企业拥有的异质性资源越稀缺时，其在价值网络中的战略地位越高、议价能力越强，最终获得的收益也越高，从而有效地避免“价值攫取”现象。核心能力的升级和组织架构的创新可以提高组织的灵活性，降低信息不对称带来的沟通成本，使企业在提升产品的创新能力的同时也能够获得高绩效（刘群慧等，2009）^[54]；此外，通过将产品创新与商业模式创新相结合，可以有效地增加熊彼特租金，并发挥规模经济的作用，从而达到降本增效的目标（Zott & Amit, 2013；李巍，2015）^{[12][58]}。

在外部价值网络重构层面，行业政策的引导方向能够对企业的绩效产生显著影响，政府对行业的扶持能够促进企业绩效的显著提升；行业技术创新对企业绩效的提升具有明显的促进作用。例如，网络技术的迅速迭代极大地降低了企业在购买诸如互联网软件、技术和服务器等软硬件设施的成本，在降低生产和研发成本的同时提高了企业的绩效；此外，通过激励用户、供应商积极参与到企业的产品和技术创新领域，促进企业与其他利益相关方的资源共享和能力互补，可以有效地减少企业在技术、产品和服务创新等方面的交易费用，并消除信息不对称带来的影响，从而提高企业的商业模式创新绩效（李随成等，2013；肖静华，2018；简兆权，2016）^{[59][60][61]}。

2.2.5 基于价值网络的新创企业商业模式创新理论模型

随着用户需求的不断变化与竞争环境的日趋激烈，商业模式价值网络构建的不同阶段所对应的企业能力等级也由低阶走向高阶。新创企业在单点突破阶段主要通过识别环境找准切入点，在其他能力的辅助下通过单品的推出主导价值共创，本阶段积累的用户资源与实现的经济效益又推动着企业整体能力的升级；企业成功进入场景延伸阶段，本阶段新创企业主要通过获取外部知识进行产品研发与技术更新，并整合内外部资源丰富产品与服务种类把握机会主导价值专属，企业间的合作、线上与线下知识、技术的沟通与实现的经济效益进一步升级企业的整体能力；企业成功进入生态协同阶段，本阶段新创企业的组织结构形态丰富且趋于稳健，其通过生产流程的优化、产业结构的调整实现价值共创与专属的协同。

新创企业商业模式价值网络的构建路径体现为：首先，创始人应该利用自己的环境感知与知识吸收能力，在设计和实施商业模式的基础上，将需求侧用户的价值共创转化为组织重要的战略资源，之后，再利用资源整合和组织重构能力，在对商业模式进行适应性调整的基础上，逐渐完成供给侧企业的价值专属，而可持续的价值专属又能对价值共创进行反哺，最终形成一个可以自我强化的良性循环。该循环体现为一个价值网络，即“商业模式闭环”，新创企业要“跑通”对应闭环以提升对应阶段的有效性，并且上一阶段的有效性将直接决定企业能否进入下一阶段，而下一阶段的行动又将依赖上一阶段的支持，这种环环相扣、层层递进的关系形成了一个动态循环演进的正反馈回路，其实质是一种以动态能力为基础的协同演化，因此，只有当三个阶段的有效性都达到最佳，商业模式闭环的构建才算成功，否则就需要往返于当前阶段和上一阶段再次部署。

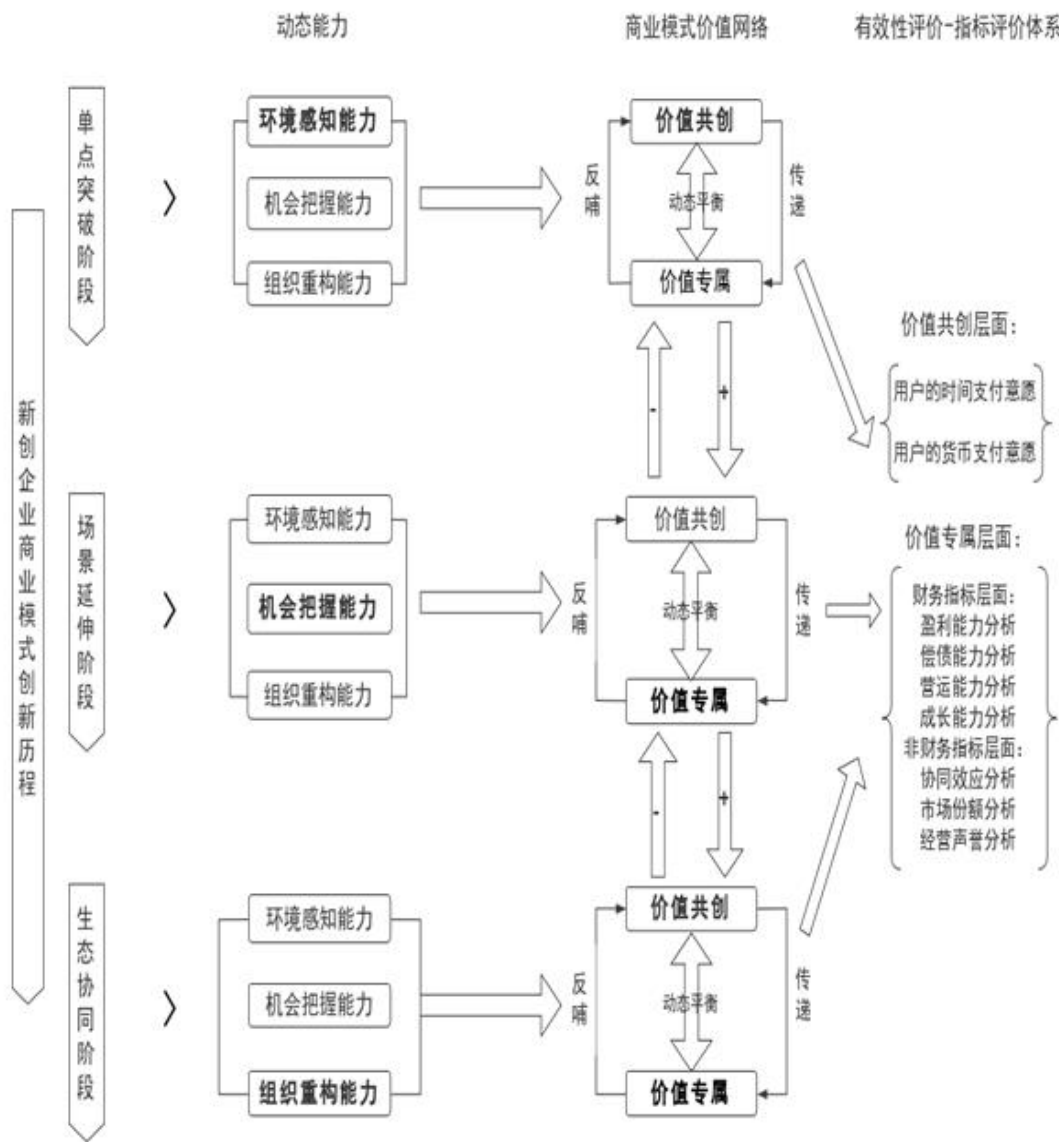


图 2-3 基于动态能力的新创企业商业模式价值网络模型

本文通过构建指标体系来评价新创企业各阶段商业模式价值网络构建的有

效性，其中价值共创层面体现为用户基于使用或体验的认知价值，可通过用户对
企业产品设计的有效性、易用性评价或用户的时间、货币支付意愿衡量，若用户
的时间与货币支付意愿强，则代表新创企业与各利益相关者共创了价值；价值专
属层面则体现为企业的经营声誉与经营绩效，可通过用户口碑、媒体报道、用户
对产品定价的合理性判断、净利润、股价、竞争力排名等衡量，若各指标的变
化趋势利好，则说明新创企业经营效益良好，详见图 2-3 所示。

3 小米科技案例介绍

3.1 小米科技公司简介

北京小米科技有限责任公司于 2010 年 4 月 6 日正式挂牌，历经十多年的成长，其从一家以硬件产品为主的科技公司成长为一家以智能手机、智能电视、智能物联网平台和智能家居生态链为核心业务的创新型科技企业。2018 年 7 月 9 日，小米集团于香港主板市场成功上市，当日市值达到 520 亿美元，成为香港有史以来最大且全球有史以来第三大规模的科技股上市公司，同时也是香港交易所第一家同股不同权的上市公司。

表 3-1 小米集团大事记

| |
|---|
| 2010 年 4 月 6 日，小米公司正式成立并入驻银谷大厦。 |
| 2011 年 7 月 12 日，小米创始团队宣布进军手机市场，揭秘旗下三款产品：MIUI、米聊、小米手机。 |
| 2012 年销售额突破 10 亿美元。 |
| 2014 年成为中国大陆市场出货量排名第一的智能手机公司。 |
| 2015 年 MIUI 系统月活跃用户过亿，并进军海外市场。 |
| 2017 年以连接设备数量统计成为全球最大的消费级 IOT 平台。 |
| 2018 年 7 月 9 日，小米集团在香港主板上市。 |
| 2019 年 6 月，入选 2019 福布斯中国最具创新力企业榜。 |
| 2020 年 5 月 13 日，小米集团名列 2020 福布斯全球企业 2000 强榜第 384 位。 |

截至 2021 年 12 月 31 日，小米公司的智能手机销量达到 190.3 百万台，市场占有率达到 14.1%，其每年的销量和市场份额都创下了历史最高记录，并在多个关键市场占据了领先地位且取得了稳固的本土化发展基础，其 AIOT 平台已经完成了 4.34 多亿台智能终端的连接。小米集团各个发展时期取得的主要成绩如

表 3-1 所示。

3.2 选择小米科技作为案例公司的原因

鉴于本文的研究内容具有新奇性，并且是一种理论建构式的研究，所以本文所选取的个案类型应当是“现象驱动”的。在选择具有代表性的案例时，本文遵循了以下原则：

第一，在研究目标确定之后，应该选取一家有代表性、有典型意义的企业作为研究对象，并且所选企业应满足其动态能力的阶段性特点能够显著推动企业的商业模式创新的要求。从商业模式创新的角度来看，我国新经济创业企业的典型代表有：360 公司、腾讯集团和今日头条等平台型公司；阿里巴巴、拼多多等零售业公司；海尔、小米等创新型制造公司。其中，制造业是一个比较少见的研究领域。同时，为适应我国“制造强国”建设的需要，本文将重点关注新兴制造业企业。而小米集团是一家以生产为基础的新经济制造企业，它利用了互联网技术的优势，提高了产品的用户黏性，并挖掘了更多的价值。

第二，基于新创企业的战略演化，本文将其商业模式创新过程划分为三个阶段，探究各个阶段的动态能力特征及其对企业商业模式创新的影响路径。因此，所选择的案例公司应满足长期稳定运营且经历了完整的三个阶段的要求。

第三，个案研究所需具备的资料与数据是完整的并且可以通过多种渠道获取，不同渠道来源的数据和资料之间可以相互印证，从而能够确保研究成果的可信度。

基于以上原则，本文选择北京小米科技有限责任公司（以下简称小米科技）作为案例企业，通过文献资料检索、人物传记、企业年报和相关新闻报道等多种途径，获取了大量与研究主题相关的数据资料。

3.3 小米科技商业模式创新历程

表 3-2 小米科技商业模式的发展

| 年份 | 2010.4-2013 年 | 2014-2018 年 | 2019 年至今 |
|------|---------------|----------------------|-----------|
| 类别 | | | |
| 商业模式 | MIUI 系统及手机开发 | “生态链”计划+“硬件+新零售+互联网” | “5G×AIOT” |
| 阶段划分 | 单点突破 | 场景延伸 | 生态协同 |

商业模式重点强调了企业从整体层面上如何打入市场，与其他利益相关方形成一个类似于商业生态系统的交易结构，在这个交易结构中，每个利益相关方都根据自身的资源禀赋选择投入某种资源或能力，并通过特定的方式来分配新创造

的价值。基于战略的选择，小米以提升效率为目标，打造了复杂的、阶段性的且不断发展变化的商业模式。小米公司的商业模式演进历程如表 3-2 所示。

3.3.1 单点突破阶段—MIUI 系统及手机开发

在小米公司创立之初，其就以“软件+互联网”的商业模式先后发布了 MIUI 系统和米聊两大主要产品。MIUI 系统通过改善产品功能并持续更新新品，在增强用户获利体验的同时聚集了一大批发烧友和粉丝。与此同时，小米通过自建社区和论坛与客户建立紧密联系，粉丝们的口口相传也让小米获得了更多的顾客。2011 年 7 月，小米初创团队公开露面，并宣布进军智能机市场，同年 8 月，小米推出了自己的首款智能机，此时，小米实施的是“软件+互联网+硬件”的商业模式。小米公司通过自建线上商城降低营销成本，低费用的营销策略让其能实现产品的高性价比；此外，小米通过饥饿营销等方式建立品牌忠诚度，不仅变现了 MIUI 系统前期积累的客流量，而且实现了顾客群体的扩大，在提升品牌知名度的同时也为后期物联网生态链的发展奠定了良好的基础。

3.3.2 场景延伸阶段—“生态链”计划与“硬件+新零售+互联网”

随着中国智能手机市场需求趋于饱和、行业竞争日趋激烈、营销策略日趋同质化，IOT 技术的崛起使得 IOT 产业成为未来发展的新方向与新趋势。与此同时，在消费升级的背景下，拓宽线下的销售渠道就显得格外重要。于是，“IOT 生态链计划”与“硬件+新零售+互联网”的商业模式由此形成。

(1) “生态链”计划

表 3-3 部分小米生态链企业

| 企业简称 | 主要产品 |
|---------------|-----------------|
| 华米科技（纳斯达克上市） | 小米手环、小米体重秤 |
| 江苏紫米电子技术有限公司 | 小米移动电源 |
| 云米科技（纳斯达克上市） | 洗衣机、冰箱、净水器、油烟机等 |
| 北京智米科技有限公司 | 小米空气净化器 |
| 佛山市云米电器科技有限公司 | 小米净水器 |
| 青米科技有限公司 | 小米插线板 |
| 深圳绿米联创科技有限公司 | 智能家居传感器 |
| 纯米科技有限公司 | 米家 IH 压力电饭煲 |
| 东莞市蓝米科技有限公司 | 小米蓝牙耳机 |
| 无锡睿米信息技术有限公司 | 车载蓝牙播放器、车载充电器 |
| 飞米科技有限公司 | 无人机 |
| 上海润米科技有限公司 | 旅行箱 |
| 田米科技有限公司 | 笔记本电脑 |

| 企业简称 | 主要产品 |
|----------------|---------------|
| 悦米科技有限公司 | 小米随身蓝牙音箱、机械键盘 |
| 天津九安医疗电子股份有限公司 | 智能医疗设备 |

2014年，小米集团市值达到450亿美元，其开始执行生态链计划，首先投资了27家公司，并分别从硬件、内容和软件三方面布局，逐步形成以小米集团为中心的价值网络。在成功构建小米生态链后，又有超过百家的企业积极参与到生态链中，以寻求更广阔的发展空间。上表3-3中罗列了小米生态链中相关企业所提供的产品。小米在成立四年的时间里，凭借互联网的销售模式降低成本，以低廉的价格实现了产品的高性价比，这也是它能够在短时间内快速发展的原因。在国内发展势头良好的同时，小米并不满足于此，其决定拓展海外市场，如2014年开始向印度市场进军，2015年则开拓了非洲市场。

(2) “硬件+新零售+互联网”

小米的发展并非一路坦途。2015-2016年小米集团陷入危机，市场份额下降。智能手机产品出现的发热、续航不足等质量问题让小米的口碑暴跌。此外，小米5研发周期延长，消费电子产品的产品线一般会遵循一年一次迭代的更新节奏，而换代产品小米5的发布距离小米4则长达一年半，换言之，整个2015年都没有数字系列新品的发布。再加上互联网红利的逐渐消失、产品品牌混乱以及供应链问题，小米智能手机的整体销量出现了下滑。

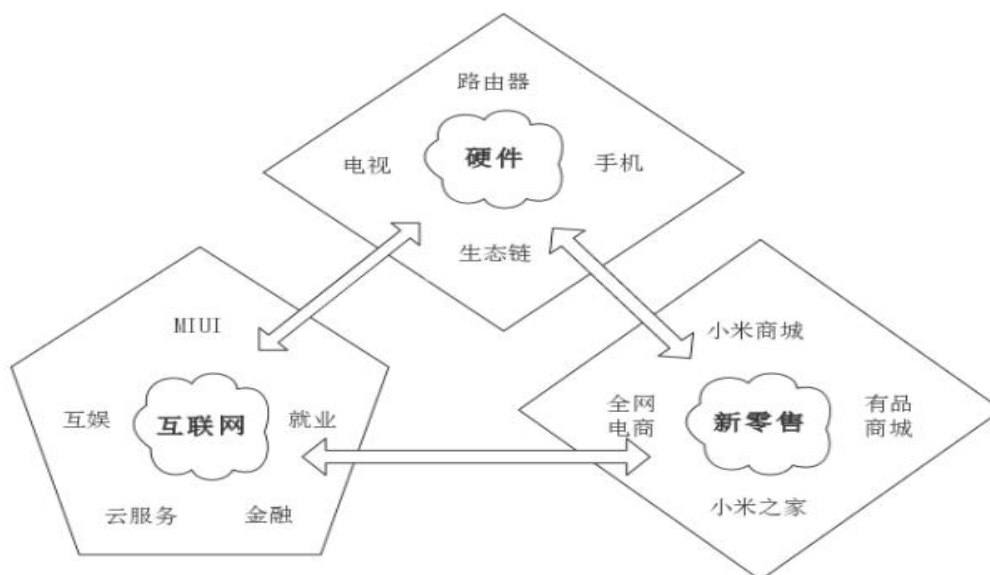


图 3-1 小米的“铁人三项”模式

在此之后，小米将现有的“软件+硬件+互联网”模式升级为“硬件+新零售+互联网服务”模式，这种模式又被称为“铁人三项”，该模式下各模块之间的关系如图3-1所示。其中，在硬件方面，以“感动人心”的高品质、低价格和出色的用户体验来吸引顾客，让其成为客流量的来源；在新零售方面，通过线下渠道的拓展，用户群体随之扩大，顾客能够亲临现场，在提升顾客购物体验的同时也

能提高客户的忠诚度，从而强化品牌的粘性；在互联网方面，其主要通过硬件和新零售的引流来降低成本实现盈利，伴随着互联网服务收入占企业总收入比重的不断提高，其已逐渐成为小米公司的主要获利渠道。

3.3.3 生态协同阶段—“5G×AIOT”赋能

小米在 2019 年度大会上宣布，其将推出未来五年的核心战略—“5G+AIOT”双引擎战略，并将继续在 AIOT 领域投资 100 多亿元。2020 年 8 月 16 日，小米发布了以“5G×AIOT”为核心的未来十年战略。从“+”向“×”的转换，体现了小米对 5G 和 AIOT 战略的深入理解。

(1) 5G 业务

2019 年被称为 5G 的元年，随着 5G 网络的商业化，手机制造商开始发布 5G 智能机。同年 2 月，为表示其对 5G 网络及其他相关技术发展的重视，小米在欧洲市场推出了旗下第一款 5G 智能机—小米 MIX3。同年 9 月，小米相继地在国内推出了第一款 5G 手机—小米 9 PRO。

小米的 5G 业务实现了高速增长。根据一家著名的行业分析机构 Canalys 于 2020 年第一季度发布的一份报告，小米公司在我国 5G 市场的占有率达到了 25.9%。2021 年 1 月 22 日，小米 11 发布，短短 21 天的时间就卖出了 100 万台。可以看出，小米的 5G 战略已经取得了一定的效果。

(2) IOT 平台

从 2013 年底起，小米便开始关注智能硬件和物联网的发展，但是由于技术和硬件水平的限制，要想实现物联网至少还需要 5-8 年。因此，小米必须提前做出布局，利用做手机的成功经验，在 IOT 领域再造 100 个小小米。

2021 年，小米成功构建了规模世界领先的 IOT 平台，根据小米集团 2021 年年度报告，全球 MIUI 系统的月活跃用户数量为 5.089 亿，AIOT 平台接入的 IOT 终端数量（智能手机及笔记本电脑除外）为 4.34 亿台，人工智能助理“小爱同学”的月活跃用户数量为 107 百万。

与此同时，小米也在积极地对物联网生态链中的相关企业进行投资。小米的 IOT 业务中，除了发布相关的智能硬件外，还包括对行业内的关联企业进行投资，通过将行业内的关联企业纳入到小米的生态链体系，扩大其 IOT 业务范围，从而获得更多话语权。

“5G×AIOT”战略的提出，不仅为小米制定了今后十年的发展规划，也决定了其未来的商业模式形态，小米的发展目标已经不仅仅是依靠智能手机或其他硬件产品获利，而是要把握 5G 带来的发展机会，将智能硬件作为突破口，以小米为核心，将顾客和上游供应商都纳入其中，形成一个围绕小米的 AIOT 生态圈，通过合理配置生态价值网络中的经济资源，实现从过去的以硬件为核心的盈利模式向以生态为基础的盈利模式的转变。

4 小米科技各阶段商业模式创新对绩效的影响路径分析

4.1 单点突破阶段的商业模式价值网络构建路径分析

4.1.1 基于环境感知能力的价值主张确认

(1) 市场、技术的变化

2007年，第一部 iPhone 的推出、安卓系统的快速发展、3G 网络的热潮以及 HTC、三星等企业的高速发展，标志着传统互联网向移动互联网、功能手机向智能手机的转型。2010年，中国智能手机市场仍处于起步阶段，呈现出高性能与高价格的苹果手机与低性能和低价格的山寨手机并存的生态现象。

(2) 领导者的思想精神

1992年，从武汉大学毕业后不久，雷军就正式加入了求伯君创办的金山公司。2007年10月9日，雷军成功带领金山公司在香港上市。在艰苦的上市之路中，雷军对互联网充满热情且是中国最早“接触”互联网的人之一。据说，雷军曾经在 BBS（网络论坛）上每天创纪录地发了 100 多个帖子且没有水帖。正是由于这种激情和胆识，雷军决定将金山带入互联网时代。遗憾的是，谋求上市的金山为了在财务报表上取得美观的数字，并未踏入当时烧钱的互联网领域，雷军的互联网之梦不得不在金山这里结束。当移动互联网的风口出现时，敏锐的雷军决定重新开始创业，这次是以用互联网思维进军手机市场。

(3) 价值主张确认-用户痛点切入

从最开始的程序员发展到上市公司的 CEO，再到 IT 行业天使投资人的雷军，决定从智能手机切入，创办一个以 Android 系统为底层、手机硬件为核心、集软件和硬件于一体的移动互联网公司。2010年4月6日，雷军凭借其过人的眼光，邀请到七位身怀绝技的联合创始人正式成立小米，他们希望以一半的价格做出全球最好的手机，让每个人都能买得起，且其目标客户是手机极客发烧友。

4.1.2 基于知识吸收能力的价值创造

(1) 知识获取

雷军本人是一位智能手机爱好者，自 1995 年到 2011 年小米手机的发布，他一共使用了 53 部智能手机。在使用乔布斯打造的 iPhone 手机时，雷军在欣赏、学习其高配置和完美外观的同时，发现了苹果手机的许多问题，于是萌生了为重视性能和体验的用户创造一款高品质、价格合理、使用方便的智能手机的想法。要做出一款性能好、体验佳的智能手机，必须要有一流的软件和硬件系统支持。

而小米创始人团队大多是做软件和互联网出身的，制造生产显然不是他们的强项，因此，小米学习借鉴了苹果的“硬件外包给代工厂制作”方式。

(2) 知识应用：价值创造-用户需求主导

为了像苹果公司看齐，给用户带来更好的使用体验，小米设计开发了 MIUI 操作系统。许多人在拿到装载 MIUI 系统的手机后发现，这根本不是 Android 的本来面目，更像是一台打着 iOS 旗号的 Android 机器人。MIUI 摒弃了 Android 桌面和应用两套系统，而将所有的应用都放在桌面上，这种能给用户带来更好的使用体验的做法，小米可以说是学得非常到位。另外，MIUI 的扁平化设计、虚拟图标等都与苹果的 iOS 系统非常类似。当然，小米并不是单纯的照搬照抄，而是在不断的创新。

为了让用户积极参与到产品和服务的研发过程中，小米公司创办了“橙色星期五”活动，MIUI 系统的开发者们凭借小米论坛与用户互动交流，其每周都会发布并测试一些新功能，并根据用户的反馈意见进行实时更新。每周二，MIUI 系统的开发者们都会让用户针对新系统的体验递交四份体验报告，然后将这些报告进行总结和整理，并将上周发布的功能做一个梳理，从中挑选出最受用户喜欢、有待完善以及为用户所期待的功能。每周三，开发者们针对系统存在的一些重要问题做出改进。每周四，开发者们针对改进后的新版本实施模拟测试。每周五下午，带有橙色标志的新版本 MIUI 按照预定的时间开放，等待着使用者的下载。为对每天产生的大量需求进行排序，小米公司把用户对产品的需求分成了短期、中期和长期三个类别。其中，长期需求通过雷军与专业的研发团队进行交流确定，中短期需求则是开发团队和用户在小米论坛的互动过程中逐渐形成的零散需求。针对这些零散需求，开发者们会优先考虑那些急需开发的需求，并将制定出的改进计划第一时间公布在小米论坛上，同时列出即将上线的新增功能，开发者们还会在论坛公布下个月的版本更新方案。而对于少量的需求，小米会通过投票的方式确定并将投票结果公示于论坛。MIUI 的开发者们还会将用户参与开发的新功能在论坛上广泛传播，极大地提高了粉丝们的参与感。2011 年 7 月，MIUI 系统的用户数量已经达到 50 万人，其中活跃用户数就达到 30 万人，占比 60%。

4.1.3 基于资源整合能力的价值传递

(1) 寻求合作

为了实现其生产高端手机的目标，小米必须说服目前领先的供应商一起合作，如芯片制造商高通和显示屏制造商夏普。然而，仍处于起步阶段的小米属于无品牌、无工厂、无销量、无信誉的“四无”厂商。顶尖的零部件供应商通常供不应求，也不会过多关注小米这样的初创公司，以至于沦落到被全球百强供应商中的 85 家回绝的境地。

在寻求合作的过程中碰壁的小米并没有因此放弃，而是采取实际行动打动供

应商。第一，一些小米高管放下其他琐事，专注于解决零部件供应问题。雷军要求负责日常运营的林斌专注于与供应商的谈判，而不是产品设计。第二，2011年3月，日本福岛发生地震、海啸和核燃料泄漏时，小米大胆采取措施向潜在供应商示好。两周后，雷军、林斌和刘德飞往日本，希望与夏普达成显示屏供应协议。当时，大多数外国游客都已逃离日本，航班上只有三名小米高管。夏普高管对此举表示非常满意，也很感动，并会同三人从早上8点畅聊至星巴克打烊。第三，小米向手机芯片厂商高通阐述了其非常规的商业模式，尤其是小米的MIUI操作系统，一个专为自己的手机产品开发的、基于安卓系统的操作系统。它具有可高度定制、可供数十万名用户参与研发的功能。这些功能有助于维持小米的低研发成本，并且每周都能发布一个新版本的MIUI。由此形成的忠诚而庞大的用户群进一步增强了供应商对小米的信心。

雷军和小米团队的积极行动，终于让小米摆脱了被顶级供应商拒之门外的尴尬局面，成功地与三星、苹果供应商达成合作也让小米迎来了爆发的契机。

(2) 价值传递-精益产品打造

小米创立之初，雷军就提出了“软件+硬件+互联网服务”的“铁人三项”业务模式。该业务模式相当于“苹果+谷歌+亚马逊”，苹果的成功缘于其软件、硬件以及体验都做得很出色，而谷歌和亚马逊的成功是基于互联网因素。因此，雷军认为，最好的模式是集合三者的优点。其中，“软件”指的是MIUI操作系统，“硬件”指的是小米手机终端，“互联网服务”指的是小米推出了“米聊”这一社交平台软件。在这套模式下，小米不仅向用户销售硬件，同时还利用互联网的方式，制作人性化的系统，而后在完善的互联网服务中为用户呈现出完整的手机服务。这种以手机为核心的系统服务，恰好能够为用户带来更好的体验。而后，小米陆续发布了小米1、小米1S、小米2、小米2S、小米2A、红米1和小米3等极具性价比的手机。

4.1.4 基于组织重构能力的价值实现

(1) 丰富营销渠道

随着新型互联网的发展，信息不对称逐渐消除，消费者获得主权，人们获取信息的方式也发生变化，光靠品牌自说自话的广告已经无法打动消费者，社会化营销正成为最有效的传播推广手段。其传播潜力比小众口碑要大上千倍、万倍。用户不需要面对面，也不需要相互认识，就可以通过微博和微信等社交网络工具传播产品的优点和缺点。

小米的市场定位是高端和低价，但为了打造“鱼与熊掌”兼得的产品，雷军不得不将营销和渠道成本降到最低。因此，小米通过建立网店来销售手机，其营销渠道主要集中在社交媒体，如小米论坛、微博、微信、QQ空间等。

(2) 价值实现-用户规模扩张

作为小米硬件最重要的销售渠道，电商平台特别为三个月内上市、市场需求旺盛的新款手机制定了“红色周二”的促销计划。首先，用户需要提前在网上预订周二的购买权，只有经过预订的用户才有权限参与周二的购买，在商品发售的时候，数以百万计的用户都会争相抢购自己想要的商品。小米公司鼓舞用户将自己抢到心仪手机的兴奋之情分享于论坛、新浪微博以及其他社交平台，从而将抢购活动转化为一场由用户自行生产并推广的内容营销，以产品思维来完善和创新销售活动，将单向的买单行为提升到双向且交互式的消费体验，参与感的提升让用户的购买过程变得不那么枯燥，带给用户全新的消费体验。

论坛在早期是小米用户的重要聚集地。小米做论坛旨在为用户提供类似于俱乐部或家的环境。在小米论坛上，用户可以发布大量与小米手机相关的内容，比如吐槽小米手机的某些缺陷，分享小米手机的刷机流程，还可以发起各种活动玩转小米手机。经过几年的发展，小米论坛已经从一个工程师发展到一个庞大的工程师团队，从几十个用户发展到 2000 万注册用户，从几百条帖子到超过两亿条帖子。

微博是小米社会化营销的重要战场之一。起初，小米借助微博充当客户服务网站，后来发现微博的宣传效果比想象中要好得多。自 2009 年以来，新浪微博的活跃度持续提升，并在 2011 年和 2012 年达到顶峰，小米趁机抓住机会，利用微博发起了一系列成功而又轰动的推广活动。如“我是手机控”、“盒子兄弟”、“150 克青春”等。

微信与微博或空间的不同之处在于，它是一种面对面的交流，而不是一群人在发声，以至于没有统一的声音。小米可以通过微信提供售后服务、推广新产品和玩游戏。换言之，微信是对微博的补充，其为用户提供了一个更近于小米的新渠道。小米基于微信的信息传播特点，开展了一系列创意营销活动。例如，在 2013 年 4 月 9 日的米粉节发布会当天，小米在微信上组织了一个有特殊规则的抢答活动：每 10 分钟一轮抢答，抢答成功者将获得一台新品小米手机。在活动开始后的两小时内就收到了 280 万条互动信息，活动结束后微信上增加了 18 万粉丝。

为吸引年轻用户，特别是 25 岁以下的用户，小米选择年轻人的聚集地—QQ 空间作为传播媒介。在 QQ 空间发布的内容，其外部链接的点击率很高。因此，许多点击链接的人都会进入到小米官网，从而为小米官网带来大量的流量。小米在 QQ 空间推广的典型案例分析是红米系列手机的预购活动。小米认为在 QQ 空间上聚集的注重价格和性能的年轻人是红米手机的最佳目标受众。于是，小米在 QQ 空间上发起了一场大规模的红米手机预购活动。在短短 30 分钟内，就有超过 100 万的用户参与了红米手机的价格竞猜活动。红米开放预约后，短短三天时间就有超过 500 万用户参与预约。2014 年 3 月，小米手机和 QQ 空间联合推出了红米

Note 手机，有超过 1500 万的用户参与预约，粉丝数也激增到 1500 万。

4.1.5 商业模式价值网络的构建路径小结

基于以上分析，小米科技本阶段商业模式价值网络的构建路径可总结为：首先，小米应识别和把握用户痛点背后的创业机会；然后基于用户需求不断打磨产品，优化用户体验；最后，以精准匹配市场的产品赢得大量用户规模，建立市场认知，从而累积一定的初始资源，使得企业可以基于用户数据构建用户画像，以进一步增强对用户痛点的感知识别和知识吸收能力，形成良性循环，并为产品供给升维带来用户选择多元等场景延伸策略的实施奠定基础。此外，环境感知能力在本阶段占主导，小米在本阶段主要联结用户进行价值共创，即增强用户的获利体验。此过程可通过图 4-1 所形成的闭环表示。

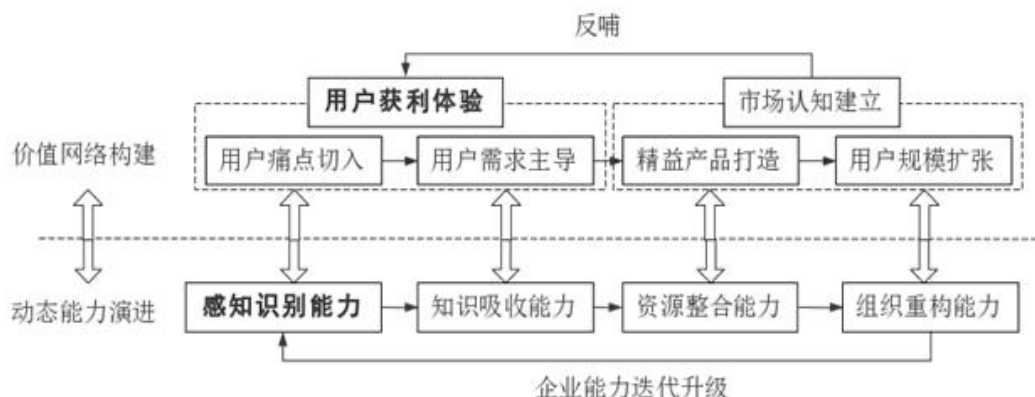


图 4-1 单点突破阶段基于企业能力的商业模式价值网络构建路径图

4.2 场景延伸阶段的商业模式价值网络构建路径分析

4.2.1 基于环境感知能力的价值主张确认

(1) 国内手机行业竞争力强劲

当小米“近乎免费”的营销模式颇有成效后，很多厂商开始跟进，如 HUAWEI、Lenovo 和 MEIZU 等品牌都在不断地像消费者提供“优质低价”的智能手机，试图通过这种方式在竞争日趋激烈的市场吸引更多的消费者，从而获得更高的市场占有率。目前，国内的中低端智能手机已经趋于饱和，以产品高性价比为主要特征的小米并没有选择冲击高端手机市场，以至于其市场份额不可能持续扩张。另外，小米公司一向以“饥饿营销”的形式出售自己的产品，在当前的市场环境中，其供应的短缺使得原来的消费者们没有了耐性，转而选择了其他手机品牌。很显然，光靠拼硬件，拼处理器、拼摄像头以及拼屏幕像素等，用手机的高端配置和低廉价格来吸引更多的消费者是行不通的。

(2) 生态链模式顺应互联网时代的发展

互联网时代的来临，既给许多公司提供了机会，也相应地给许多公司带来了挑战。唯有在互联网发展的大潮中把握住机会，不断地创新和改进公司原有的商

业模式，公司的市场地位才会更加牢固。而在企业遇到发展瓶颈的时候，生态链模式能够拓展企业的盈利来源和渠道，从而构建出一个符合互联网时代特点的智能硬件生态系统。

(3) 我国存在“蚂蚁市场”

成熟市场一般具有如下特征：在一个特定的行业内，80%以上的市场份额为两到三家大企业所垄断，其余近20%则为众多中小企业所分享。而“蚂蚁市场”的特点是：绝大部分市场份额由众多小公司瓜分，大公司反而占据不到30%，这些小公司就像“蚂蚁”一样瓜分了市场上最大的一块蛋糕。当前，国内很多行业也都处在一个相似的“蚂蚁市场”中。

(4) 价值主张确认-产品供给升维

面对竞争日益加剧的市场环境，小米公司发现了“生态链”背后的潜在发展商机，于是其改变了策略，决定以“蚂蚁市场”为突破口，建立一套体现小米特征和价值观的小米生态体系，通过连接小米的各种产品构成一条完整的产品链，从而提升用户的使用体验。小米公司将智能电视、智能手机和路由器作为生态体系的控制核心，在此基础上向更多的产品延伸。

4.2.2 基于知识吸收能力的价值创造

(1) 知识获取

虽然小米在智能机上的成功为小米带来了大量的用户和资金，但相较于 iPhone 而言，其依赖于软件和硬件的完美结合获得了极高的客户忠诚度，而 Android 的广泛普及使得小米智能机的独占权受到了限制。迫于无奈，一直以乔布斯为榜样的雷军开始学习苹果走产品的扩张之路。

(2) 知识应用：价值创造-用户选择多元

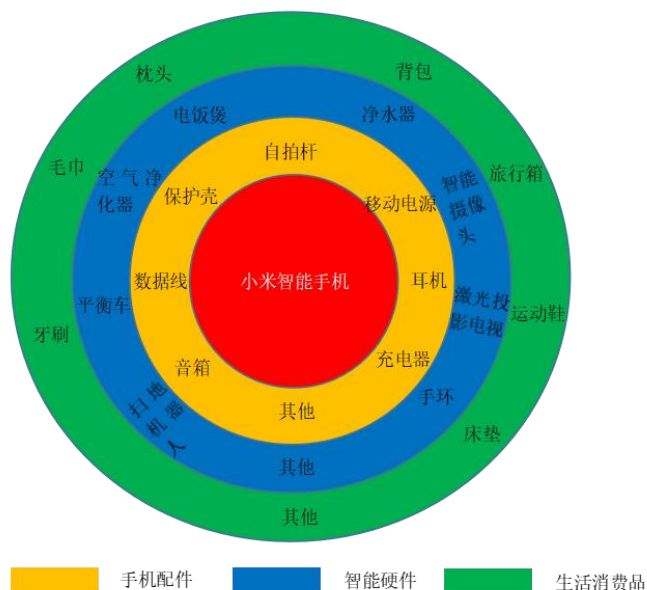


图 4-2 小米硬件产品分布图

首先，不断推出新产品，以增加产品的品种。小米公司于 2014 年 1 月组建了“生态链”事业部，以“投资+孵化”的方式将业务扩展到了手机周边、智能硬件以及日用消费品等领域。小米公司在许多硬件产品的生产和销售环节，采用了“以互联网为基础进行操作系统的开发，以老用户为主体进行产品的开发”的商业模式，并和四百多家全球顶尖的厂商进行深入合作，开发新产品，这不仅丰富了小米的硬件产品种类，也为未来物联网的发展打下了坚实的基础，如图 4-2 所示。小米公司除了在硬件方面进行创新之外，还在软件服务、内容输出等方面与众多生态链企业合作，形成了一个完整的行业生态圈。小米公司在文娱领域先后投资了优酷、土豆、爱奇艺、迅雷、华策影视、哔哩哔哩等多个影视平台；在游戏领域，小米对掌趣科技、多益网络、甜瓜在线等多家游戏公司进行了注资。其中，小米互娱和天马时空合作发布了《全民奇迹》，这款手游在 2014 年引起了一片轰动。小米公司在本地生活领域也有投资，如阿姨帮、人人车、爱空间、大街网等。

其次，开发物联网模块，丰富产品内涵。一方面，开发一系列能让产品实现互联的联接模块。小米公司研发出一款内置通讯协议的 Wi-Fi 模块，内置有此功能的硬件设备可以直接接入云端并由智能手机进行操控。同年 3 月，小米成立了一个负责研发物联网联接模块、嵌入式系统和控制中心的物联网部门，实现了产品的互联互通。11 月，小米生态云上线，企业可以通过它将自有云接入小米物联网平台，并纳入“米家 APP”，由其统一控制，从而实现了不同产品间的数据交互和共享。另一方面，开发智能模块，通过数据的产生和收集优化产品功能。2014 年小米投资绿米并开发了包含网关和传感器的智能家居模块。嵌入该模块后，用户的状态和环境信息能够被感知，在实现产品智能化的同时还能与其他智能设备互联互通。

最后，制定物联网战略，实现产品的互联互动。2015 年，围绕“用手机连接所有智能设备”的物联网战略，小米对外发布了标准化的物联网模组，并首先嵌入于手机周边产品，赋予产品感知识别和连接的特点，从而实现单品连接。例如，嵌入物联网模组的“华米”手环与小米手机结合使用后可以监测用户的行为并为其创建适当的运动方案。小米进一步向手机周边产品等智能硬件延伸，以实现物和物之间的联动。例如，加湿器与空调的结合可以确保适当的室温和湿度。经过三年的发展，小米的物联网平台已经接入 8500 万台智能硬件设备，超过 300 万用户拥有五台以上的设备，使其成为全球最大的消费级物联网平台。

4.2.3 基于资源整合能力的价值传递

(1) 扩张营销渠道

2015 年 9 月，第一家线下直销店—小米之家在北京现代商城开业。借此，小米正式宣布进军线下零售市场。两年后，小米之家旗舰店在深圳正式开业。2017

年，雷军在小米的年度总结大会上提出了三年内开设 1000 家线下门店的目标。为实现这一目标，小米之家开始加速扩张，截至 2018 年 1 月，小米之家在国内的店面已经突破了 300 家。更让小米粉丝高兴和自豪的是，小米之家已经扩张到印度、希腊、俄罗斯和阿联酋等国家，尤其在印度开店的火爆场景被传为佳话。然而，小米之家显然不是小米对“新零售”的唯一布局。2017 年，小米推出了“有品”APP，这是一款针对生活精品的电商应用。“有品”的推出其实也是小米在“新零售”中的一个关键环节，它以小米的生态圈为核心，基于小米的“爆款”模式打造日用消费品。

(2) 价值传递-消费频次增加

小米将“小米有品”与“小米商城”两大线上销售平台和“小米之家”实体店有机地融合在一起，并确保线上和线下都是相同的销售价格，三者形成了一个类似于“倒金字塔”的结构，在小米有品上卖得好的产品会被筛选到小米商城，而在小米商城上卖得好的产品又会被筛选到小米之家，当产品最终到达小米之家的时候，实际已经通过了两轮爆款验证，用户黏性和转化率也因此提升。另外，小米之家还能起到“线下反哺线上”的效果，它能通过吸引那些不熟悉小米电商渠道的线下消费者，实现向互联网电商业务的导流，同时也能使那些线下消费者转化为小米全渠道的顾客，从而形成回头客，如图 4-3 所示。

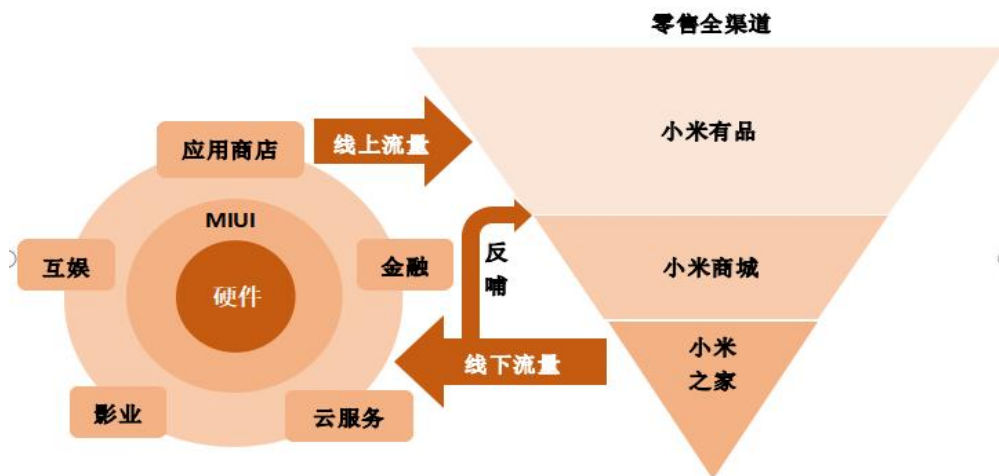


图 4-3 小米之家实现流量留存与新增图

例如，当消费者在“小米之家”实体店选购产品时，店员可以借此机会向消费者详细介绍米家和小米有品 APP，等到消费者再次有购买需求但却无暇光临实体店时，就可以借助智能手机在线上进行交易，从而实现线下顾客向线上商城的导流。另外，有品电商业务的迅速发展也为小米公司吸引了大量的新顾客，而在该业务中，超过 65% 的交易量都是来自于非小米手机用户，这也将会对小米手机和小米之家的新流量增长产生影响。

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/298123043135006023>