

Analysis of Strategic Cost Management in Xiaomi under the SANKE Model

Guohao Hou

East China Jiaotong University, Nanchang, Jiangxi, 330013, China

Abstract

This paper analyzes and explores Xiaomi's current cost management and the implementation of strategic cost management from the perspective of the SANKE model through a combination of theory and case studies. Firstly, an analysis and summary of existing research on strategic cost management are conducted. Secondly, the original cost management status and the existing problems in the Xiaomi Company are analyzed in depth. Then, based on the SANKE model analysis tool, the strategic cost management of Xiaomi Company from the three aspects of strategic positioning, value chain and cost drivers, are analyzed, and the concrete problems are found out. Finally, according to the specific problems and strategic objectives of cost management in Xiaomi Company, this paper puts forward specific countermeasures and suggestions for the implementation of strategic cost management.

Keywords: SANKE Model; Cost Management; Management Strategy

桑克模式下小米战略成本管理分析

侯国豪

华东交通大学, 江西南昌 330013

摘要: 本文通过理论与案例相结合的方法, 对小米公司的现行成本管理以及基于桑克模式视角下实施战略成本管理进行分析和探讨。首先, 对现有战略成本管理的相关研究进行了分析与总结。其次, 对小米公司原有成本管理的状况和存在的问题进行了深入分析。然后, 基于桑克模式分析工具, 分别从小米公司的战略定位、价值链、成本动因三个方面, 对小米公司的战略成本管理进行分析, 找到具体存在的问题。最后, 根据小米公司成本管理具体存在的问题以及战略目标, 为小米公司实施战略成本管理提出具体的对策建议。

关键词: 桑克模式; 成本管理; 管理战略

引言

智能手机是 21 世纪科技移动互联网最成功的产物之一。目前, 人们对手机的依赖性和需求量越来越大, 也导致了手机行业竞争的加大。所以, 想要在这个市场上生存发展下去, 手机品牌公司就需要重视战略成本管理, 创造核心竞争力。小米公司自 2010 年成立以来, 取得了很大成功。但是, 随着市场竞争越来越激烈, 小米手机的销量也出现了下滑和市场份额占比减少的情况。鉴于此, 本文以小米公司作为案例, 基于桑克模式下探讨小米公司如何实施成本管理, 并提出进一步改进的相应建议或措施, 以期小米公司提高利润和综合竞争力提供科学参考。

1 相关理论概述

1.1 战略成本管理

Rounaghi 等战略成本管理能够为企业创造出好胜的优势, 因为其提供了准确的成本价格信息, 进而用

户更容易理解，从而提高企业的可持续发展能力。随着市场竞争的逐渐加大，世界各国的企业试图找到适合自身发展的战略成本管理模式^[0]。徐晶晶将企业成本管理，横向到界，实现规模经济和自身实力的增长；通过建立纵向一体化的价值链，连接上下游的价值活动，并且将供应市场和销售市场纳入企业内部化交易的范围，可以实现持续低成本运营，从而保持企业的成本竞争优势和提高核心竞争力^[2]。韩涓将价值链理论结合战略成本管理，进一步明确企业长效发展战略目标，动态调整成本控制模式和构建覆盖全过程的管理体系，进而促使企业价值链上的竞争优势和效益价值创造能力增强^[3]。赵团结从《管理会计公告》得到启发，企业加强成本管控，应当慎重考虑利益相关者的影响，持续优化商业模式，综合运用其他相关管理工具和借助 BSC 实现企业目标平衡，以促进企业降本增效^[4]。

1.2 桑克模式

桑克模式旨在从战略高度指导企业的成本管理，主要通过多种分析工具的综合利用，将成本管理与战略管理相结合建立完整的分析逻辑框架。桑克模式是当下战略成本控制中较为完善的理论体系，管理流程较为详细，可操作性较强，包括战略成本动因分析、战略定位分析以及价值链分析。向炜^[5]、熊瑛^[6]、石浩^[7]、李歆^[8]等分别将桑克模式运用至航空企业、自来水工程技术企业、啤酒制造业、餐饮行业以及生物医药行业，但应用于互联网服务企业的案例较少，本文将选择对终端消费市场非常灵敏的小米公司为例，运用桑克模式理论研究其战略成本管理，以期得到可能的优化策略。

2 案例公司简介

2010 年 4 月份，在创始人雷军的努力下，小米公司诞生。它是一家集高端智能手机、智能家居、智能家电为一身的创新型科技公司，也是一家移动互联网公司，其核心是移动电话，智能硬件和物联网平台。小米初期以智能手机作为主打产品，凭借着高性价比的优势迅速占领市场，关键策略是准确定位客户群，以高性价比聚合海量需求，以实现单品规模的快速爆发；通过规模效应进一步提升供应链效率和控制采购成本，优化终端价格，刺激需求持续释放，获取竞争优势，并于 2014 年成功登顶国内第一大智能手机品牌。到 2018 年，小米的业务已遍布全球 80 多个国家和地区。

小米主营业务小米公司有四大主营业务分部，分别是智能手机、IoT 与生活消费产品和互联网服务及其他。如下图所示，其实这就是网传的“小米杂货铺”，本质上是小米的新零售，在销售智能手机的同时，还增加互联网电视、电脑、扫地机器人等 IoT 与生活消费产品的销售，建设“小米之家”，以“让每个人都能享受科技的乐趣”为愿景，给用户带来“科技生活方式”的体验。这不仅使得智能手机销量的大幅提高，重回全球第四，而且还带动了 IoT 与生活消费产品的销量，两者相辅相成，使得小米的营业收入逐年递增。

3 小米公司成本管理现状

小米成本管理的具体措施小米公司成本费用主要包括销售成本、销售及推广开支、行政开支、研发开支以及财务费用。小米公司具体成本结构如表 1 所示。

表 1 小米逐年成本结构表				单位：亿元
	2019	2020	2021	2022
销售成本	1772	2091	2700	2324
销售及推广开支	52.32	52.32	79.93	103.78
行政开支	9.27	12.16	120.99	31.04
研发开支	31.51	31.51	74.93	74.93
财务费用	0.86	0.27	2.16	4.02

数据来源：2019-2022 年小米公司公开年报

小米作为一家互联网公司，采用的是扁平化组织架构，管理费用较少，它的运营模式主要靠对供应商原材料的采购，硬件的自主研发投入较少，然后再找代工工厂加工，最后销售。然而销售渠道又主要是依靠网络电商销售，对线下实体店的投资较少，这样一来同时还减少了聘用销售人员的成本。小米公司的销售费用、管理费用、研发费用以及财务费用占比极少且增长幅度不大。所以小米公司把销售费用、管理费用、研发费用、财务费用控制到了较低的水平。

小米集团在创业初期的战略定位是高性价比的成本领先战略，然而随着中国的智能手机市场鱼龙混杂，竞争强度越来越大，小米集团若持续打价格战明显无法获得更多的市场份额，其价格优势也会随着竞争渐渐消逝。本文基于桑克模式下探讨小米公司如何实施成本管理，并提出进一步改进的相应建议或措施，以期小米公司提高利润和综合竞争力提供科学参考。

4 桑克模式下小米公司战略成本管理分析

桑克模式旨在从战略高度指导企业的成本管理，主要通过多种分析工具的综合利用，将成本管理与战略管理相结合建立完整的分析逻辑框架。桑克模式是当下战略成本控制中较为完善的理论体系，管理流程较为详细，可操作性较强，包括战略成本动因分析、战略定位分析以及价值链分析。

4.1 战略成本动因分析

成本动因是分析导致企业成本的产生的任何事件和情形，这些事件和情形一般是无形的，也无法数量化，但它对成本有显著的影响，找到这些导致成本产生的各种重要因素，才能有的放矢，制定公司竞争力提升策略。战略成本动因可分为两部分，即结构性成本动因和执行性成本动因。

4.1.1 结构性成本动因

在企业规模方面，近年来小米公司企业规模不断扩大，也不断扩展新的业务，其中 2022 年智能电动汽车等创新业务费用投入为 31 亿元，业务开发团队规模达 2300 人，而随着其产业生态系统的不断扩展，企业投资支出也在大幅增加。在地理位置方面，小米公司的总部位于中国北京市海淀区，交通便利、地理位置优越，在采购和销售环节优势明显。在整合程度方面，由于手机及部分 IoT 业务的硬件原料依靠采购供应商，种类复杂且数量庞大，小米公司在挑选供应商时出于对成本控制的考虑，会选择报价较低者，因此选择的供应商大多不固定，签订的协议周期也不长，频繁更换其他元器件供应商会导致采购成本增加。在技术方面，由于小米前期发展战略以销售高性价比的产品为主，导致研发技术起步较晚，与同期竞争对手相比，小米自研芯片仍有巨大差距。随着当前全球芯片市场短缺，小米公司若不采取有效应对机制，议价能力将会被削弱，成本控制将不能有效运行，制约企业核心竞争力提升。

4.1.2 执行性成本动因

从员工参与度角度来看，有效的员工培训、晋升机制与激励机制，有助于企业员工提高工作积极性、责任心与执行力。小米公司设置新人培训课程三项、管理人才培养项目四项以及 2022 年度奖励约 1.9 亿股份于 4110 名员工。从全面质量管理角度来看，小米公司通过监控采购、生产、检测、售后等多个环节进行质量控制，根据《消费者报道》发布的 2019 年投诉大数据显示，在家用电子电器类投诉中，小米以 28.64% 的占比登顶榜首，产品质量缺陷、安全隐患、售后服务不到位为主要投诉事项，全面质量管理体系仍有提升空间。

4.2 战略定位分析

S（内部优势分析）。①公司拥有强大的核心管理团队。小米是由雷军联合六位创始人共同建立的，每一位创始人都拥有在全球顶尖科技公司的从业经验，具有较强的管理能力；②高性价比的产品。小米手机

一直采取高性能低成本的定位，其性价比深受年轻人欢迎；③强大的生态系统。目前，小米集团已经投资孵化超 200 家生态链公司，其中超过 90 家主营业务与小米集团的主营业务关联密切，促使小米的产业链不断扩张生长，目前小米的 IOT 硬件产品已在在国内排行前列，品牌知名度较高。④独具创新的商业模式优势。公司的商业模式由“硬件+新零售+互联网服务”三个重要部分组成，其线上销售平台渠道多，具备很强的竞争壁垒。

W（内部劣势分析）。①核心技术较弱。小米目前智能手机业务的核心原料高度依赖高通等供应商，相对比华为、苹果等行业竞争者的技术积累不足，研发能力较弱；②售后服务较弱。小米产品的综合利润率低，企业集中精力将成本集中耗费在研发、采购、销售等方面，但企业对售后服务这一环节有所忽视，常被消费者诟病；③新产品种类开拓的风险。小米集团近年来扩大了包括智能家居在内的各种产品种类，但由于大多数产品来自生态链企业，且这些生态链企业多数是初创公司，实力不足，企业在一定程度上缺乏对新产品的了解及客户相关数据；④核心产品单一。虽然目前公司的业务主要由三大模块组成，但从营收占比看，公司的主要收入来源依旧是智能手机业务。

O（外部机会分析）。①政策扶持优势明显。小米所属的行业主要属于智能硬件制造行业和互联网服务行业，近年来，智能制造已发展上升为国家战略。2020 年，国务院总理李克强在《政府工作报告中》提出要进一步推进智能制造，应用大数据、云计算、物联网等新技术加快改造传统产业。同时，习近平总书记指出，要充分发挥企业利用互联网转变发展方式的积极性，支持和鼓励企业进行技术创新、服务创新，“十四五”规划更是将 5G 终端技术的推进纳入了未来布局中；②国内经济形势向好。国内经济增速稳定，新一代信息技术正加速与个人穿戴、交通出行、医疗健康、生产制造等领域集成融合，同时，电信基建投入增长加快，5G 技术取得了革命性突破，应用场景从移动互联网领域扩展到物联网及人工智能等领域；③海外市场前景较好。由于华为受美国禁令的限制，小米在欧洲市场的发展前景较好。

T（外部威胁分析）。①行业竞争激烈。智能手机市场竞争激烈，新兴的 IOT 硬件产业进入门槛较低，存在潜在竞争对手威胁，市场环境对手机行业的要求也越来越高，消费者有了更高端的产品需求；②人力成本提高。互联网和高科技行业的竞争归根到底是人才的竞争，各个企业为了吸引和留住人才，导致人力成本提升，且公司的人才队伍建设可能无法及时满足业务增长的需求；③技术更新迭代快。小米所属的高科技企业突出特点就是产品生命周期短、品种变化快，资源投入大、风险高。

表 2 小米集团 SWOT 分析矩阵

	政治	经济	社会	技术
S(优势)	政府高度重视新兴产业发展	经济增速稳定，电信基建投入增长加快	智能手机普及范围扩大、价格高性能符合大众需求	强大的生态系统、独具创新的商业模式
W(劣势)	监管制度不完善，水货、山寨机仍盛行于市场	核心产品单一	售后服务较弱、产业链丰富导致质量监管不到位	核心技术较弱
O(机会)	“十四五”规划加快布局新兴数字产业	海外市场前景较好	年轻人跟风和追逐潮流的心理，购买力高，换机速度快	5G 技术的推进“换机潮”
T(威胁)	疫情防控限制生产和进出口	新兴的 IOT 硬件产业进入门槛较低	行业竞争激烈，消费者选择多样化	技术更新迭代快，研发及人力成本高，风险大

综上所述，小米公司应立足于成本领先战略和差异化战略相结合的战略发展目标，同时避免因单独实施差异化战略或成本领先战略而过度增加企业的成本投入或忽视产品质量等其他因素。在充分利用企业内部优势和外部市场机会的同时，尽量扭转企业的内部发展劣势和规避外部威胁，打造相比竞争对手具有更好的功能、更高的质量、更佳的服务，以此来获得比较竞争优势，形成企业核心竞争力。同时，战略的不同影响着成本控制的重点、方法和途径，公司未来的成本管理应该提高到战略层面，而不仅仅是单方面降低成本。

4.3 价值链分析

4.3.1 内部价值链分析

一是研究与开发。根据小米公司 2020 年报告，小米已投入上百亿与技术创新和产品研发上。一方面，小米公司投入大量资源，用于组建属于自己的研发团队，另一方面，小米将客户体验放在第一位，首推“用户参与”互联网开发模式，让 MIUI 研发团队和米粉们在小米论坛进行互动，研发团队获取用户意见进行改进，并提交改进方案给用户评价，米粉们在这个过程中真切参与了小米手机的研发过程，需求得到最大化满足。在这个新型研发模式下，小米研发团队的内测试错成本和时间成本降低了，整体研究成本下降了，还降低了未来产品定位不符合顾客预期购买理念的风险，提升了客户对小米公司的品牌认可度，抢占市场先机。

二是生产经营。不同于一般企业，小米公司采用“自主研发+外包生产”的生产模式，将主要的资源用于软件开发上，而手机硬件生产制造等非核心业务，小米选择外包给专门生产手机的承包商，将自身的资源优势专注于核心业务，实现成本最优化。所谓专业的人做专业的事，小米这一举措，大大降低了企业的成本，小米公司能生产出低价优质的产品，很大部分功劳要归属于这种生产模式。

三是市场销售。小米注重与用户的互动，在线上，小米会通过小米论坛、官方微博、微信公众号等渠道进行产品的宣传，线下开设“米粉节”，与用户面对面沟通，一方面降低了由巨额广告费堆砌的营销成本，另一方面提高了用户对品牌的忠诚度。此外，每次发布新品时，小米公司都会在小米商城及各大电商平台，开展预售模式，实施“饥饿营销”策略，按需定制，利用互联网技术，将根据预售所收到的订单数及时反馈到库存管理部门，从而科学安排生产任务，保证了供应链的效率最大化。

四是售后服务。自小米公司客服中心建立至今，已有 10 年，小米客服也是行业内的标杆。众所周知，小米公司一直推崇“用户思维”的文化，因此小米客户服务中心也是以客户为主，不论是在小米论坛、微博、微信、邮箱，还是在线下的小米之家，都配有小米客服。有问题，会第一时间回复。小米的产品如果出现了问题，是可以包邮邮寄到小米维修部的，小米的售后服务在整体上口碑比较靠前。

4.3.2 外部价值链分析

从消费者角度看，小米在内部价值链的营销环节，紧紧把握“将用户需求放在第一位”的理念，增强了用户的信赖度和忠诚度。在外部价值链中，消费者始终是价值链构造的终点，是企业进行正常经营活动和可持续发展的保障，小米公司能够在保质的情况下降低产品定价，最大程度满足用户需求。

从竞争者角度看，企业在规划自身发展战略时，竞争对手是重点关注对象。目前我国手机用户常用品牌有“苹果”、“华为”、“OPPO”、“VIVO”、“三星”等，如表 3。其中“三星”、“苹果”的客户较多，客户粘性较高，但近些年“三星”频繁爆出安全事故，“苹果”的创新度大不如前，“OPPO”和“VIVO”注重外形设计和广告宣传，用户多为年轻女性，而小米无论是在技术创新上，还是外形设计上，都不逊色于这三大品牌的手机，在成本控制上，也占有一定优势，这都是小米集团发展的机会。随着美国对华为的技术压制和华为自主研发的鸿蒙系统投入应用，小米集团也面临着较大的威胁，研发创新和战略成本管理之路任重道远。

表 3 我国手机用户前五位常用品牌市场占有率

序号	品牌	2020 年市场占有率	2021 年市场占有率
1	三星	20%	20%
2	苹果	16%	18%
3	小米	11%	14%
4	VIVO	8%	10%
5	OPPO	8%	10%

数据来源：国际数据公司（IDC）手机季度报告。

5 小米公司战略成本优化策略

5.1 优化战略定位选择

主打差异化战略,在产品本身、销售模式等各方面保持企业的发展特色,以价格优势战略为辅助,继续争取更多的低端智能手机市场销量;采取国际化战略,大力拓展海外市场,弥补国内市场的缺口;利用高效销售,减少库存,避免产品积压。抓住机遇并且弥补劣势把握当前的发展机遇,同生态链企业合作,完善产品,在保证手机业务继续良好发展的同时提升 IOT 业务及互联网服务等业务的收入;进一步完善售后服务机制,提高消费者满意度和自身产品的市场竞争优势;继续发展小米手机的线下体验中心,拓宽销售渠道,丰富营销手段,增加消费者购买体验。依托优势并且借助机遇抓住当前国家政策支持及海外市场需求,在保证国内市场份额的同时,在一定程度上规避国内市场竞争,往海外市场继续扩充,进一步提升产品市场份额,依托良好的社会文化背景,在保证智能手机业务平稳发展的同时,利用庞大的粉丝用户群及产品价格优势加快发展 IOT 等业务,推进中高端手机的进一步发展,壮大自身产业链。克服不足并且直面威胁进行业务调整,发展优势业务,在保证智能手机中低端市场的份额的同时,进一步向中高端手机市场进军,以拥有更多层次的消费者;专注研发,扩大企业对研发投入的成本,丰富企业核心产品进而提高自身核心竞争力;在进行战略成本管理时注重引进相关财务和管理方面的人才,优化企业内部流程,使财务人员能够根据公司发展和战略需要来进行成本管控,设法避开威胁与劣势。

5.2 优化价值链

提高售后服务虽然小米客服回复很及时,维修产品是包邮邮寄回生产厂家的,但小米集团开设的维修点大多在一线城市,在新冠疫情时期,当城市遭受严重疫情残害时,如现在的上海,快递服务被迫暂停,这种情况,包邮邮寄回厂家的方法显然有所不妥,所以小米集团应当考虑将维修点多开设在二三线城市,这也与小米定位的消费群体相匹配。调整营销战略虽然小米公司成功通过压缩广告投入量和增强用户互动性两方面,为客户提供物美价廉的产品,增强客户粘性,同时通过饥饿营销,实现零库存管理。但是,市场环境瞬息万变的,在现在这种激烈的市场竞争环境下,小米公司依然采用饥饿营销有所不妥,如鲍师傅糕点等面包店采用饥饿营销策略,也是前期消费者很受用,而后期为人唾弃。还有阿里巴巴电商平台前段时间大多数服装店都采取预售方式,被消费者所谩骂。小米集团应当及时关注到这些现象,适当调整营销策略,防患于未然。

6 结论

在如此竞争激烈的环境下,手机的质量与品质是关键,然而产品质量和品质的提升与成本控制往往是相矛盾的,产品的质量越高,成本控制越困难,只有找到二者平衡点,才能使企业利润与发展齐头并进。所以,小米公司一方面需要优化战略,发挥自身的优势,设法避开威胁与劣势,另一方面需要优化企业价值链。形成以质量委员会为指挥中心、质量办公室为参谋部、各业务质量促进小组为作战部的质量提升管理模式,组成具有小米特色的质量管理体系。

参考文献

- [1] Mohammad Mahdi Rounaghi, Hajer Jarrar, Léo-Paul Dana. Implementation of Strategic Cost Management in Manufacturing Companies: Overcoming Costs Stickiness and Increasing Corporate Sustainability[J]. Future Business Journal, 2021, 7(1): 31.
- [2] 徐晶晶. 浅谈企业战略成本管理[J]. 中国商论, 2019 (20): 107-108.
- [3] 韩涓. 基于价值链的企业战略成本管理探究[J]. 财会学习, 2020 (33): 113-114.
- [4] 赵团结. 加强成本管控、促进企业降本增效——读《管理会计公告:战略成本管理》的启发[J]. 财务与会计, 2022, 656 (08): 87-88.
- [5] 向炜. 新形势下航空企业战略成本管理优化研究——基于桑克模式视角[J]. 财会通讯, 2013 (08): 96-97.

- [6] 熊瑛. 基于桑克模式的战略成本管理分析——以昆明佳晓股份为例[J]. 会计之友,2019 (15) :17-22.
- [7] 石浩. 桑克模式下的集团公司战略成本管理研究[J]. 会计之友,2021 (13) :49-55.
- [8] 李歆. 张倩因. 战略管理会计在生物医药产业的设计与运用——以 A 公司为例[J]. 财经界,2015 (05) .

【作者简介】



侯国豪（1999-），男，汉族，，硕士研究生，会计，华东交通大学。