

# Research on Strategic Cost Management of Xiaomi Group under the Sanke Model

*Si Cheng*

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

Email: 1143303508@qq.com

## **Abstract**

In the fiercely competitive market, strategic cost management is crucial to the sustainable development of enterprises. Taking Xiaomi Group as an example, this paper discusses Xiaomi's strategic cost management practices under the Sanke model based on strategic cost management and Sanke model theory, and analyzes Xiaomi's strategic positioning and current cost management situation. Leveraging its "Iron Man Triathlon" business model and efficient cost management, Xiaomi has rapidly grown into a leading global manufacturer of smart electronic products. However, Xiaomi faces challenges such as weak core technologies, limited bargaining power with suppliers, and poor procurement management. Finally, optimization suggestions are proposed, including deepening technological innovation, optimizing procurement processes, improving industrial chain layout, and strengthening market layout and brand development capabilities, to support Xiaomi's long-term development.

**Keywords:** *Sanke Pattern; Strategic Positioning Analysis; Strategic Cost Management*

## 桑克模式下小米集团战略成本管理研究

程思

华东交通大学, 江西南昌 330013

**摘要:** 在激烈的市场竞争中, 战略成本管理对企业的可持续发展至关重要。本文以小米集团为例, 基于战略成本管理和桑克模式理论, 探讨了小米在桑克模式下的战略成本管理实践, 分析了小米的战略定位和成本管理现状。小米凭借“铁人三项”商业模式和高效成本管理, 迅速成长为全球领先的智能电子产品制造商。然而, 小米面临核心技术薄弱、供应商议价能力弱及采购管理不善等问题。最后, 提出优化建议, 包括深化技术创新、优化采购流程、完善产业链布局 and 强化市场布局与品牌发展力, 以支持小米的长远发展。

**关键词:** 桑克模式; 战略定位分析; 战略成本管理

## 引言

在当今竞争激烈的市场环境中, 企业要实现可持续发展并保持竞争优势, 就必须注重战略成本管理。本文选取小米集团作为研究对象, 探讨其在桑克模式下的战略成本管理实践。小米集团作为一家快速崛起的移动互联网及智能电子产品研发企业, 凭借其独特的“铁人三项”商业模式和高效的成本管理策略, 在短时间内实现了业绩的快速增长, 并成为全球五大手机厂商之一。然而, 随着市场竞争的加剧和技术更新换代的加速, 小米集团也面临着诸多挑战, 如核心技术薄弱、高度依赖供应商等问题。因此, 深入研究小米集团在桑克模式下的战略成本管理, 对于揭示其成功的秘诀、发现存在的问题并提出优化建议具有重要意义。

## 1 理论概述

### 1.1 战略成本管理

战略成本管理着重于企业中长期发展战略，具有全局性长远性目标考量<sup>[1]</sup>。战略成本管理的主要目的是优化企业与企业、企业与客户之间，企业与相关利益者之间的成本<sup>[2]</sup>。将战略成本管理纳入全价值链管理进行统一规划，服务于占位高端价值链进行成本驱动因素的识别，是适应战略成本管理权变性的现实要求<sup>[3]</sup>。战略成本是一个基于价值链上的成本，成本链比较长，成本动因变化多，管理责任人也多，企业可以基于战略成本管理细分化理论来分段确定价值链上各个点的战略成本数据，将战略成本化整为零从而进行管理和控制<sup>[4]</sup>。

## 1.2 桑克模式

桑克模式是当下战略成本控制中较为完善的理论体系，不仅拥有清晰的分析框架，而且管理流程较为详细，可操作性较强，是当下企业应用最多的一种战略成本管理方式<sup>[5]</sup>。具体流程如图 1 所示。

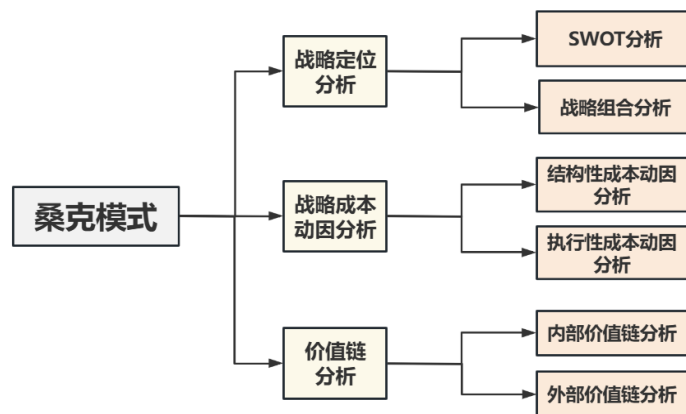


图 1 桑克模式战略成本管理方法

战略定位分析是指企业在正确的战略定位前提下，根据企业战略的要求，采取与之相应的成本管理方式方法，为企业战略的实施服务，以实现企业的战略目标和促进企业的竞争优势。

战略成本动因分析是桑克模式战略成本管理的核心方法之一。成本动因是指引起成本发生变化的因素，包括结构性成本动因和执行性成本动因两类。结构性成本动因是指不易变动且需要长时间形成的影响企业战略成本的基础经济结构因素；执行性成本动因是指公司产品产业相关的作业方面成本因素。执行性成本动因分析又可以细分为联系、生产能力利用率、全面质量管理和员工参与等内容；结构性成本动因则主要从地理位置、多样性、技术、员工素质、范围和规模等方面进行分析<sup>[6]</sup>。

“价值链”理论的基本观点是在一个企业众多的“价值活动”中，并不是每一个环节都创造价值。价值链分析强调价值增值，其主要目的就是使企业获取竞争优势<sup>[7]</sup>。价值链理论认为，技术变革通过改变价值活动的技术使用或改变产品来影响价值活动，以实现企业增强竞争优势的目的<sup>[8]</sup>。

## 2 小米集团概况

### 2.1 企业简介

小米集团成立于 2010 年 3 月 3 日，是一家以智能手机、智能硬件和 IoT 平台为核心的全球化移动互联网企业和创新型科技企业。小米集团致力于提供“感动人心、价格厚道”的好产品，让全球每个人都能享受科技带来的美好生活。其产品线丰富，包括小米和 Redmi 两大品牌，覆盖智能手机、智能电视、笔记本、智能家居等多个领域。小米集团注重技术创新和研发投入，在 AI 技术、大数据、云计算等前沿技术领域取得显著进展，并积极拓展海外市场，业务遍布全球多个国家和地区。

### 2.2 主营业务

小米集团的主营业务涵盖了智能手机、IoT 与生活消费品、互联网服务、投资以及汽车等多个领域。这些业务相互协同、相互促进，共同推动了小米集团的快速发展和壮大。

表 1 小米集团主营业务

主营业务	产品与服务
智能手机	主要从事智能手机销售业务，覆盖多个价格段和市场需求，以高性价比和创新设计赢得消费者青睐。
IoT 与生活消费品	包括智能电视机、笔记本电脑、AI 音箱、智能路由器等智能硬件产品，以及智能家居生态链产品和生活消费产品，通过互联网实现互联互通，为用户提供智能、便捷的生活体验。
互联网服务	提供广告服务、互联网增值服务以及其他增值服务，基于庞大的用户基础和丰富的产品线，为用户提供全方位的互联网体验。
投资业务	投资多家生态链企业，构建庞大的生态系统，与小米形成协同效应；积极参与金融领域投资，完善金融生态链。
汽车业务	新兴业务，致力于为用户提供高品质、智能化的电动汽车产品，计划在未来几年内推出多款具有竞争力的车型。

### 3 桑克模式下小米集团战略成本管理分析

#### 3.1 战略定位分析

##### 3.1.1 SWOT 分析

从企业战略的概念来看，战略是企业优势与劣势和威胁与机会间的结合。正确的战略定位能够推动企业整体实力的提升，使企业在市场中更具有竞争力。

表 2 小米集团 SWOT 分析表

优势 (S)	劣势 (W)
品牌影响力广 企业营销成本较低 生态系统完善 具有“铁人三项”商业模式优势	核心技术竞争力不足 产业价值链有待完善 对供应商依赖性较强
机会 (O)	威胁 (T)
新兴市场潜力大 智能家居市场快速增长	市场竞争较为激烈 技术更新换代较快

通过深入分析小米集团内外部环境，我们对小米集团的经营模式有了更加清晰的了解。如表 2 所示，小米公司的内部优势非常明显，但也不能忽视其面临的外部机遇和威胁。小米集团的价格优势较为明显，但其现金流短缺，因此从一开始就制定了成本领先的战略，通过低于行业售价的产品迅速打开市场，最初的手机售卖 1999 元的价格赢得了大家的关注，但是单纯依靠低价策略不足以支撑公司的长远发展。随着互联网时代的发展，小米集团采取了差异化战略，其独特创新的“智能硬件+互联网+新零售”铁人三项商业模式及“手机+AIoT”双品牌模式形成了强大的商业竞争壁垒；且采用预定等其他销售方式来控制产品供应，新产品一经推出便迅速售罄的饥饿营销策略吸引年轻消费者。

##### 3.1.2 战略组合分析

表 3 小米集团战略组合分析

SO 组合分析	WO 组合分析
利用品牌影响力拓展新兴市场 通过完整的生态系统推动智能家居业务发展	加强自主研发能力，提高核心竞争力 提供自主生产能力，降低风险
ST 组合分析	WT 组合分析
应用品牌影响力应对市场竞争 加强技术创新，提高市场份额	完善管理体系，降低市场风险 提高创新能力，加强专利技术

小米集团在面对不同市场环境时，需要充分利用自身优势、抓住市场机会、克服自身劣势并应对潜在威胁。首先，小米在稳固并逐步提升国内市场份额的基础上，应当积极寻求海外市场的进一步拓展，特别

是加大对东南亚、非洲等人口稠密地区的投入与进军力度。另外，小米在维持其性价比领先地位的同时，必须增强对研发领域的资金支持。相比于华为，小米在研发上的投入较少，仍需提升研发预算，以强化自身的技术创新与研发能力。不断寻求最新的差异性，以此作为自己品牌的竞争优势。

因此，小米集团未来应该继续以成本领先战略为主，辅以差异化战略的战略定位，最大限度地发挥公司的优势，抓住外部机遇，同时扭转发展中的劣势，尽可能避免竞争威胁。

## 3.2 成本动因分析

### 3.2.1 结构性成本动因

结合小米集团的情况，主要选取规模经济、整合程度及技术进行分析。

(1) 规模经济。小米集团在业务扩张过程中，通过提升活动效率或分摊成本到大规模的业务量上，以降低单位成本。然而，相较于华为和苹果等竞争对手，小米在研发和产能规模上仍存在一定的差距，需要更多时间来逐步扩大规模，以实现规模经济效应。

(2) 整合程度。小米集团对内部价值链给予了高度关注，但在外部价值链的整合方面仍有提升空间。为了优化资源配置并提升竞争力，小米需要进一步加强内外部价值链的整合，特别是与行业上下游价值链的协同合作。

(3) 技术。技术水平是影响结构性成本动因的重要因素之一。小米集团目前掌握的核心技术相对较少，这在一定程度上限制了其对产品成本的有效控制。因此，小米需要加大技术研发力度，提升自主创新能力，以降低产品成本并提升市场竞争力。

为了增强小米集团在高科技领域的持续竞争力，减轻对供应商的依赖程度，推动产业革新，构建基于规模经济的成本优势是小米集团发展的必然途径。

### 3.2.2 执行性成本动因

(1) 价值活动之间的联系。小米集团应加强价值链活动之间的联系和协同作用，以提升整体运营效率。例如，通过加强研发、采购、生产、销售等部门之间的沟通和协作，实现信息共享和资源整合，从而降低运营成本并提升市场竞争力。技术创新影响着内部价值链的研发部分，产品质量控制则与外部价值链的供应商、分销商和下游消费者相关。

(2) 员工与企业的凝聚力。员工是企业的重要资源之一，其凝聚力对执行性成本动因具有重要影响。小米集团需要关注员工的需求和期望，通过提供良好的工作环境、薪酬福利和职业发展机会等方式，激发员工的工作积极性和创造力，从而降低人工成本并提升整体运营效率。

(3) 全面的质量管理体系。质量管理是执行性成本动因中的重要环节。为了与苹果、华为等商业巨头竞争，小米集团需要加强质量管理，确保产品质量符合客户需求和行业标准。在保证低价的前提下提高产品质量，是增加销量、保持良好口碑的关键。

## 3.3 价值链分析

### 3.3.1 内部价值链分析

从研发环节来看，近年来小米集团不断加大研发投入，研发费用率从 2019 年的 3.64% 到 2023 年的 6.69%，通过结合“商标+软件著作权+专利”的策略，小米集团成功构建了一个多维度的知识产权保护体系，并尽可能的向用户展示其开放阶段性研发成果，鼓励用户参与到研发过程中，从而了解用户的思维与需求。但也仅刚刚达到高新技术企业的研发支出占比的基本要求。研发投入不足可能会导致企业产生更多的成本开支。

从采购环节来看，小米集团实施战略合作摩尔定律控制采购成本，有一定的成效。如表 4 所示，从

2020 年公司原材料占比较高的主要原因是规模扩张，公司原材料种类较多，对于常规物料、交货周期较长的原材料会保持一定的安全库存，而 2021 年定下了过高的销售目标，原材料规模达到顶峰。公司采用摩尔定律“以产定采+合理库存”模式进行采购，控制原材料总量，使得 2020 年到 2023 年在订单规模较大、存货规模逐年升高的情况下，原材料占比逐年降低，有利于采购环节的可控性。

表 4 小米集团原材料占比相关数据

指标	2019	2020	2021	2022	2023
原材料	9,347.93	15,684.70	19,314.00	17,122.90	11,455.44
存货	32,585.44	41,670.72	52,397.5	50,437.89	44,423.00
占比	28.69%	37.64%	36.86%	33.95%	25.78%

数据来源：小米集团年报

从生产环节来看，小米集团的存货占用水平低，产品变现能力强。通过图 2 可以看出，与中兴和华为相比，近 5 年小米集团的存货周转率最高。即使 2022 年受海外厂商库存较多从而采取清理存货战略的影响，存货周转率有所下降，但小米集团依然保持较高的存货周转率。这说明小米集团采用“以销定产”的经营策略避免了产品的堆积，大幅度降低了坏账准备和库存成本，并确保了资金的高效使用。

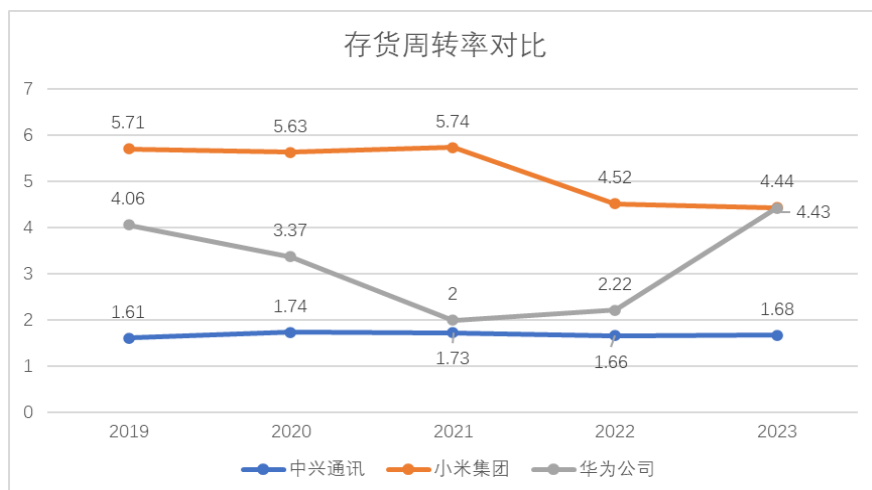


图 2 中兴通讯、小米集团和华为公司存货周转率对比图（数据来源：小米集团年报）

从营销环节来看，与华为公司、中兴通讯相比较，小米集团在销售费用的控制方面有着较好的表现效果。华为公司的年销售费用率均超过 10%，而小米集团的销售费用率近年来仅有小幅度的上涨，一直稳定在 6%左右，远低于华为；中兴通讯的销售费用率虽然在降低，但仍高于小米集团的销售费用率，直至 2022 年才相差无几。这表明小米集团的营销能力尤为突出。但是从自身来看，近五年来销售费用率逐渐升高，有待进一步加强。

### 3.3.2 外部价值链分析

从供应商的角度分析，之前小米集团选择与实力过硬的供应商长期合作，小米集团的订单量保证其具备更强的议价能力，但近两年小米进入造车领域，尚在初创阶段，没有产量保证，供应商在议价方面有一定主动权。如图 3 所示，小米集团应付账款周转率近五年均高于中兴通讯，低于华为公司，处于中间水平。这主要与小米集团应付账款周转天数的缩短有关，小米集团需要更早的给供应商打款，表明小米集团公司占用供应商货款降低，对于供应商的议价能力需要进一步加强。

从消费者的角度分析，高客户集中度意味着销售商面临高经营风险，如主要客户与销售商之间的贸易关系中断，或主要客户与销售商的竞争对手结成战略联盟，这些都可能增加销售商的经营风险。如表 5 所

示，近五年小米集团前五大客户对小米集团收入贡献占总收入的比重均在 20%左右，波动不大，表明小米集团对客户的依赖性相对稳定，即近五年来小米集团对客户的议价能力较稳定。

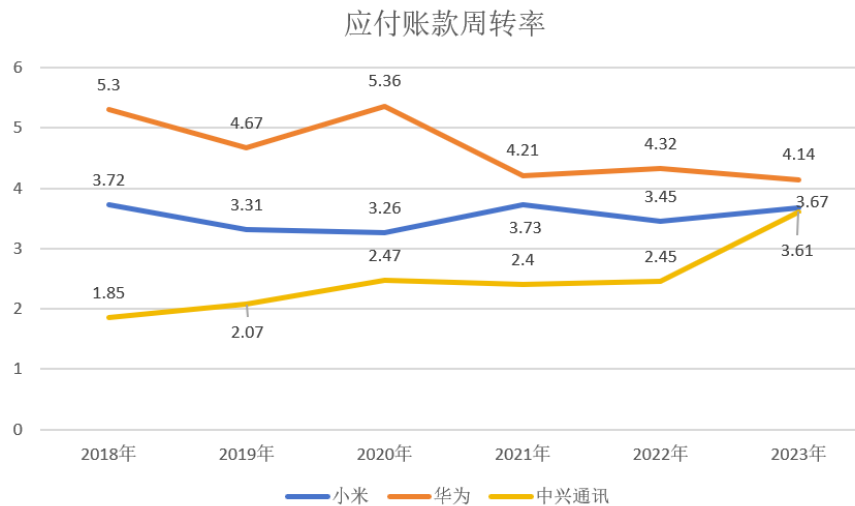


图 3 小米集团 2018 年-2023 年应付账款周转率（数据来源：小米集团年报）

表 5 主要客户对小米集团收入贡献情况

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
五大客户占本集团总收入	26.4%	21.8%	18.9%	20.1%	20.2%
最大客户占本集团总收入	10.9%	12.1%	10.5%	13.7%	13.4%

数据来源：小米集团年报

从竞争对手角度分析，相对于华为，小米在定价策略和品牌宣传方面表现出较强的优势。小米手机以性价比高著称，产品线丰富，覆盖各价位段，能够满足不同消费者的预算需求。而华为手机虽然也推出中低端机型，但其价格定位相对较高，主要面向商务人士和高品质要求用户。但在生产成本管理和产品质量控制方面，与华为相比还有一定的距离，华为在研发实力、技术创新、品牌影响力等方面同样表现出色。作为国内手机行业的领头羊，华为不仅开发了自己的鸿蒙操作系统，还拥有麒麟芯片这样的关键技术，表明其具有较强的市场地位。

## 4 小米集团战略成本管理存在的问题

### 4.1 核心技术薄弱，创新能力不足

目前，小米集团在智能手机业务领域的核心技术掌控力仍显薄弱，其研发创新能力及相应的资金投入有所欠缺，技术积淀不够深厚。在关键零部件方面，小米高度依赖于如高通等外部供应商，导致在核心配件采购上处于相对被动的境地，制约了其利润空间。更为严重的是，在缺乏核心技术的支撑下，单纯追求成本控制可能会以牺牲产品质量为代价，进而损害企业的品牌形象与声誉，这种局面极易陷入一种不利的循环之中。

### 4.2 高度依赖供应商，议价能力不足

小米集团在智能手机业务中，大部分零部件都依赖于外部供应商，如高通等。这种高度的对外依赖，削弱了小米在与供应商的议价过程中的主动性，限制了企业的独立性和创新能力，并推高了采购成本。更为关键的是，小米的核心产品严重依赖于供应商的原材料和组件供应，而这些供应商数量众多且质量不一。一旦供应商出现产能不足或供应质量问题，将直接影响到小米产品的口碑和销量。任何质量瑕疵都可能给小米产品带来长期的负面评价，进而影响其销售业绩，导致业绩下滑。

### 4.3 频繁更换供应商，采购管理不善

小米集团在其业务运营中，拥有超过 600 家供应商，数量众多且质量参差不齐，更为关键的是，小米集团在过去的一段时间里频繁地更换供应商，意味着小米需要不断地投入额外的人力物力资源去与新的供应商进行沟通和协调，这不仅增加了运营成本，还可能导致供应链管理的混乱。为了确保新供应商能够满足小米的要求，小米需要投入大量的时间和资源去进行评估和测试。这包括对新供应商的生产能力、质量管理体系、交货时间以及价格等方面的全面考察。这一过程不仅耗时耗力，还可能因为评估不准确而导致供应链的不稳定。一旦新供应商在生产或交货方面出现问题，将直接影响小米产品的生产和交付，甚至可能导致产品延期上市或质量不达标。

## 5 小米集团战略成本管理优化建议

### 5.1 深化技术创新，促进长远发展

小米集团应当认识到技术革新的重要性，积极增加科研项目及研发投入，为企业的长远发展奠定坚实基础。虽然短期内，研发费用的增加可能会给造成一定财务压力，但长远来看，这将显著提升企业的自主生产能力，在市场上获得更强的竞争优势。为了更有效地推进研发工作，小米集团应积极寻求外部合作，引入更多创新资源。此外，与供应商和制造商协同研发，不仅能分散研发风险，还能减少不必要的资源消耗，提升整体研发效率。只有不断推陈出新，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地，赢得更多消费者的信赖和支持。

### 5.2 优化采购流程，完善产业链布局

小米集团正着力提升采购效率，为此已搭建起一套详尽的供应商评估机制，旨在保障零配件及代工产品质量的同时，与优质供应商携手构建稳固的长期合作关系，进而削减供应链成本。在关键组件如芯片方面，小米采取了灵活的采购方针：中高端产品倾向于采用高通芯片，而低端产品则选用联发科芯片，同时，小米与这些具有市场垄断地位的供应商建立了战略联盟，力求获取更多优惠条件。对于非核心零部件，小米依据制造商的信誉、产品质量、供应稳定性及价格等多个维度，每年进行全面评估。此外，小米还通过投资入股、垂直整合或并购等手段，涉足零部件制造业，确保供应稳定，压缩生产成本，进一步丰富和完善产业链布局，增强对采购环节的掌控力。

### 5.3 深化市场布局，强化品牌发展力

小米集团正全力推动万家门店计划，深刻领悟线下市场对于品牌壮大的关键作用。为挖掘中西部及乡村地区消费潜能，小米不断拓宽销售渠道，并对现有线下渠道进行全面优化升级，确保门店销售流程更加规范、高效。在此基础上，小米还引入了科学的赊销管理体系与客户信用评价机制，该机制以客户信用历史和偿还能力为评估核心，每季度依据客户的经营与财务表现进行信用等级划分。此举旨在有效减少回款风险，加快经销商资金回笼，降低坏账发生率，提升应收账款的流转效率，并为客户的分类管理和账期安排提供可靠依据，从而全面加强小米的销售运营与信用风险管理能力。

## 6 结论

本文通过对小米集团在桑克模式下的战略成本管理进行深入分析，揭示了小米集团如何通过其独特的“铁人三项”商业模式和高效的成本管理策略，在全球智能电子产品市场中迅速崛起并取得显著成绩。然而，小米集团也面临着核心技术薄弱、高度依赖供应商等问题，这些问题对其长远发展构成了一定挑战。因此，本文提出了深化技术创新、完善产业链布局等优化建议，以助力小米集团实现可持续发展。本研究为小米集团提供了有益的参考，但也存在一定的不足和局限性，例如这些建议的实施可能面临诸多挑战，如

资金、技术、人才等限制。未来的研究可以在此基础上进一步拓展和深化，为企业的战略成本管理提供更加全面和深入的指导。

## 参考文献

- [1] 许馨月,刘启亮.数字化转型背景下战略成本管理研究[J].财会通讯,2023,(14):129-134.DOI:10.16144/j.cnki.issn1002-8072.2023.14.022.
- [2] 何万能.基于价值星系的战略成本管理模式构建[J].财会通讯,2019,(01):45-48.DOI:10.16144/j.cnki.issn1002-8072.2019.01.010.
- [3] 李现宗,刘阳,周茹.服务于高质量发展的战略成本管理实践——基于中航光电的案例分析[J].财务与会计,2019,(04):24-27.
- [4] 刘亦陈,饶理成.企业战略成本数据的生成方法问题探析[J].价格月刊,2015,(02):91-94.DOI:10.14076/j.issn.1006-2025.2015.02.23.
- [5] 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.
- [6] 熊璞.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] 郑玲,王培培.战略管理会计的演变轨迹与发展趋势——基于价值链的分析[J].财会月刊,2016,(07):8-12.DOI:10.19641/j.cnki.42-1290/f.2016.07.002.
- [8] 杜占河,宋妍,姚亨远,等.价值链理论视角下制造企业数字化赋能路径探析[J].科学学与科学技术管理,2024,45(09):122-143.DOI:10.20201/j.cnki.ssstm.2024.09.008.