

小米品牌生态圈战略思考 ——基于共生理论视角

● 李丽硕

小米公司作为全球知名的互联网企业，在品牌生态圈战略实践上取得了杰出的成就。在互联网发展浪潮的推动下，互联网企业能否同样利用品牌生态圈战略得到发展是值得学者们研究的问题。故本文基于共生理论，从共生环境、共生界面、共生单元与共生模式四个要素出发进行小米品牌生态圈战略的研究。研究发现：基于共生环境与共生界面，小米公司构建了以小米手机为核心的品牌群落，通过向合作品牌提供资源的支持与共享孵化其成长，待其成熟后再对小米进行反哺。小米品牌生态圈利用同质共生单元内存在的合竞关系保持生态圈活力；异质共生单元由供应商与经销商组成，某些同质共生单元也扮演着供应商与经销商的角色，它们的存在有助于品牌生态圈内实现良性循环。在小米品牌生态圈中互惠共生是主要的共生模式，主要依靠小米手机以及 MIUI 系统实现智能硬件与手机的互联互通，故构建周边品牌与核心品牌的线上连接机制是助力互联网企业实施品牌生态圈战略的主要步骤。

小米作为在互联网浪潮中诞生的企业，几经波折站在了全球知名手机品牌的前列，建立起了以小米手机为核心的小米品牌生态圈。从 2013 年小米宣布成立智能硬件生态链事业部，开始布局物联网领域，到 2016 年小米将米家等智能设备连接到 IoT 开放平台，再到 2017 年以后小米开始布局全面开放生态链。小米的品牌生态圈构建不仅是小米公司战略布局的重要举措，也是一种值得研究的创新型品牌生态圈战略，值得学者们深入研究。

纵观有关小米生态链的学术研究，学者们分别从商业生态系统的构建与价值创造、多元化战略、资源依赖理论等角度出发进行研究，但并没有学者基于共生理论研究小米品牌生态圈战略。故本文从共生理论的四个要素出发研究小米品牌生态圈战略并得出管理实践启示，为企业实施品牌生态圈战略提出建议。

理论基础

品牌生态圈。近年来对于品牌生态圈的研究获得各界广泛关注，

它对于品牌定位、品牌塑造、品牌资产提升以及品牌关系梳理具有重要的意义。在我国最早进行品牌生态圈研究的是王兴元学者，他提出品牌生态系统可以分为个体品牌生态系统以及整体品牌市场生态系统。其中个体品牌生态系统是由外部环境、产业环境、企业内部系统、品牌、供应商、顾客以及外部系统成员等元素组成的；整体品牌市场生态系统则是由某一市场中多个品牌系统共同组成的品牌生态系统，它们彼此之间既相互竞争又相互依存，形成复杂的品牌生态系统结构。基于此，许晖等学者从个体品牌生态系统出发，将品牌生态圈定义为由顾客、经销商、供应商、股东等利益相关者共同构成的在品牌与资源供应链上的圈层。吴明华学者总结以往学者观点，依照仿生学原理认为品牌生态圈是以个体品牌为基础、品牌生态为内容所构建的由品牌与品牌产品、品牌企业、股东、供应商、中间商、顾客、竞争者、社会公众、金融机构、大众媒体、相关企业以及品牌生态环境等成员所组成的人工生态系统。

本文所探讨的小米品牌生态圈可以基于上述学者们的研究展开，它以小米品牌为基础，小米企业所投资与合作的各个品牌、小米供应商、经销商合作伙伴、消费者、竞争者、社会公众、大众媒体和相关企业等共同构成的品牌生态圈。

共生理论。“共生”是生物领域描述生物同住现象的专业词汇，但将其运用到企业上也并不为过。因为在企业生命周期的研究中可知，企业也存在着成长、成熟、衰老和死亡的过程。企业共生就是把企业视为一种有生命的个体，在市场这一大环境中与其他个体共同生存。

袁纯清学者提出了共生单元、共生模式和

共生环境这三个要素共同构成共生系统。共生单元是构成共生体的基本物质和能量单位。孙晓华和秦川两位学者将共生单元分为同质共生单元和异质共生单元。同质共生单元之间存在竞合关系，彼此之间可以相互替代；异质共生单元之间存在和合关系，相互之间是互补关系。共生模式从行为维度可以分为寄生、偏利共生和互惠共生三种模式。寄生模式中寄生者与寄主之间的关系是单向的，能量从寄主流向寄生者，共生体不会产生新的能量来促进它们共同进化；在偏利共生模式中，共生单元之间存在双向的交流，但其对能量流入者有利而对另一方无害，双方之间存在广泛的物质与能量交流；在互惠共生中，共生体单元之间存在双向的交流，且能够促进双方共同进化。共生环境指的是共生系统所处的外部环境的总和，是共生系统存在与维持的基础。除上述共生三要素之外，共生界面也是共生系统的重要组成部分。共生界面是指共生系统内共生单元之间所有机制的总和，是共生单元之间能量、物质和信息的传播载体与渠道，是共生系统中必不可少的一部分。

近年来基于共生理论的研究，大多从宏观经济管理与可持续发展、旅游以及产业经济等方面出发，然而从共生理论视角进行品牌生态圈战略的研究很少。本文基于这一研究空白，从共生视角出发思考并梳理小米生态圈战略对其发展的影响。

研究设计与案例描述

研究设计。本文旨在从共生理论视角进行小米生态圈战略的思考，属于“为什么”和“怎么样”的研究问题，故本文从研究问题出发，通过采用案例分析法与逻辑推理方法进行研究。基于上文中品牌生态圈和共生理论的相关知识，识别小米品牌生态圈中的共生单元、共生模式，以及其所处的共生环境，对小米品牌生态圈共生系统模型进行研究分析。本文的案例数据来源主要有小米官网官方资料、相关学术论文、书籍以及评论文章等。

案例描述。在互联网技术大力发展的环境下，2010年4月小米公司正式成立并入驻银谷

大厦，其主要业务为智能手机与互联网应用开发。小米利用“互联网+”技术，借助互联网缩短销售渠道，凭借几乎是“成本价”的优质产品和互联网营销手段得到消费者认可，收获大量“米粉”，积累庞大流量池。再利用互联网应用开发，在手机上预装应用软件和广告运营等，构建“硬件+新零售+互联网服务”铁人三项商业模式，实现快速成长。随后小米凭借其迅猛的发展势头，通过不断推出新产品、联手知名品牌、回馈老顾客及粉丝等方式拓展手机业务。

2013年小米为了避免单一板块风险高，结合其优质资源开始拓展新业务。雷军投资智能硬件生态链创业项目，在引入小米爆款产品定义能力、供应链背书、营销渠道后，成功推出小米移动电源和小米耳机这两个小米生态链产品。随后也成为紫米和万魔声学这两个小米生态圈内的品牌。2013年底，小米为了利用剩余的优质资源去投资、孵化与小米价值观一致的初创企业，成立了智能硬件生态链事业部，开始布局物联网领域。

雷军通过“投资加孵化”的生态孵化模式，选择与小米价值观一致的初创企业进行“参股不控股”投资，并且利用小米的品牌、流量、渠道和供应链等资源为这些企业提供支持。2013年至2021年6月，小米生态圈企业已达到400多家，它们围绕核心小米手机业务和IoT物联网业务进行衍生，相互交织构成庞大的小米品牌生态圈。

小米品牌生态圈以手机为核心向各种智能场景进行展开，可以分为手机周边品牌、智能硬件品牌和生活耗材品牌三大类别。其中手机周边品牌包括提供移动电源产品的紫米电子、研发可穿戴设备的华米科技、专注声学研发设计的万魔声学和提供小米适配手机壳的硕米等；智能硬件品牌包括专注中高端智能家电的云米科技、智能改变人类出行方式乃至生活方式的Ninebot纳恩博、研发小米笔记本的田米科技以及专注于家用智能清洁机器人及其他清洁电器研发和生产的石头科技等；生活耗材品牌包括专注于家用纺织类消费品的润米科技、专注儿童智能穿戴产品的小寻科技和机械键盘研发的



构建周边品牌与核心品牌的线上连接机制是助力互联网企业实施品牌生态圈战略的主要步骤。



悦米科技等。

案例分析

在共生理论中存在共生环境、共生界面、共生单元和共生模式四种关键要素，故本文将围绕这四种要素分析小米品牌生态圈的共生机制，并进行小米品牌生态圈战略的思考。

共生环境与共生界面。本文认为小米品牌生态圈的共生环境与共生界面可分别代表小米品牌生态圈的外部环境与内部环境。其中共生环境是小米品牌生态圈内共生单元之间共生的重要外部条件，可以从政治、经济、技术、消费者、竞争者和供应商等角度进行分析。政治稳定、经济繁荣、个人可支配收入逐年增长、国内手机市场发展空间充足以及手机技术的不断完善等为小米品牌生态圈营造了良好的生长环境。为了加速发展5G技术，5G基础设施建设迅速展开，运营商基站数量逐年增加，为小米品牌生态圈的未来发展打下坚实基础。但是近年来我国经济发展速度放缓、外部竞争者与潜在竞争者的市场威胁加大以及芯片供应商的议价能力增强的环境趋势也为小米品牌生态圈中的共生单元带来了共生环境中的挑战。

而共生界面是小米品牌生态圈内各共生单元之间所有机制的总和，是能量、物质和信息的传播载体与渠道。在小米品牌生态圈中，小米手机是各共生单元的核心，各共生单元靠小米智能硬件生态链事业部与小米紧密联结在一起。小米的MIUI系统、技术与人才团队、高质量产品原材料、庞大的米粉流量与用户基础、线上商城与线下体验门店和全方位渠道基础等共同构成了小米品牌生态圈的共生界面，为各共生单元围绕小米手机在相关领域发展提供了基础。

故面对外部共生环境中的机遇与威胁，小米公司要运用品牌生态圈战略，构建以小米手机作为核心的品牌群落。基于共生界面充分利用核心品牌资源，向合作品牌提供资源支持与共享来孵化其成长，待合作品牌成熟后对小米进行反哺。由此构建品牌生态圈内的良性循环，创造“1+1>2”的品牌生态圈优势，抓住共生环境中的机遇乘势而上。

共生单元。在小米品牌生态圈内可以分为同质与异质两种共生单元。

在同质共生单元中有小米手机、手机周边品牌、智能硬件品牌和生活耗材品牌四种。小米手机品牌作为核心起到主导作用，其他三种共生品牌围绕小米手机的其他各种智能场景展开，为消费者构建由小米手机所控制的全方位智能生态圈。其他三种共生单元分别代表手机周边品牌、智能硬件品牌和生活耗材品牌的集合，所以在这三种共生单元之间与其内部都存在着合作与竞争关系。异质共生单元以供应商与经销商为代表，它们与上述四种同质共生单元存在着和合关系，为其提供生产、营销与销售上的支持。

从同质共生单元来看，小米品牌生态圈战略主要从核心品牌出发，向外画“同心圆”，为满足消费者的各种需求提供多种选择。小米利用自身声誉资源与流量优势为生态圈内各品牌提供了沟通消费者的平

台与资源，这就需要同质共生单元内各品牌进行合作来把“蛋糕”做大。同时，为了争夺更多的“蛋糕”，品牌间也要不断进行创新，以提高自身竞争力，这就保持了品牌生态圈的活力。从异质共生单元来看，小米品牌生态圈战略助力许多合作品牌扮演供应商角色，使它们成为小米公司零部件最大的供货商。由此促进了生态圈内各单元之间的相互配合，提高了生态系统内的运转效率，帮助各共生单元获得高利润回报。在经销商方面，小米自建线上小米商城、小米有品和米家等渠道，在线下构建小米之家门店千余家。小米几乎将经销渠道全部掌握在自己手里，减少了其他电商平台的中间商销售成本，并且运用安全、实时更新的物流系统给消费者提供服务，帮助小米品牌生态圈赢得了消费者的信任与青睐。

共生模式。共生模式可以分为寄生、偏利共生和互惠共生三种模式。同质共生单元之间都存在着互惠共生的共生模式，但是小米手机与手机周边品牌和生活耗材品牌之间的共生模式依据品牌品类的不同而不同，它们之间还存在着寄生模式与偏利共生模式。在异质共生单元之间的共生模式是互惠共生模式。

从共生单元之间的共生模式分析小米品牌生态圈战略。异质共生单元之间补足了彼此之间的短板，实现了相互之间在产品、技术、资金、声誉等方面资源的交流共享，体现了互帮互助、和谐共处的战略思想。

在同质共生单元之间的共生模式较为复杂。首先，作为核心的小米手机品牌与智能硬件品牌之间的共生模式是互惠共生。智能硬件品牌如云米、Ninebot 纳恩博、田米和九号科技等品牌都与小米手机之间存在着双向的交流与联系，它们依靠小米手机品牌的技术、资金、用户基础、信息数据、营销手段、销售渠道和售后服务等方面的支持，但与此同时它们也丰富了小米所构建的品牌生态圈品类，满足了消费者的多样化需求，实现了用户全方面数据的交流共享等。由此可见，智能硬件品牌与小米手机都为彼此的共同进化做出了努力。其次，小米手机与手机周边品牌和生活耗材品牌之间的共生模式存在着寄生、偏利共生和互惠共生三种共生模式。

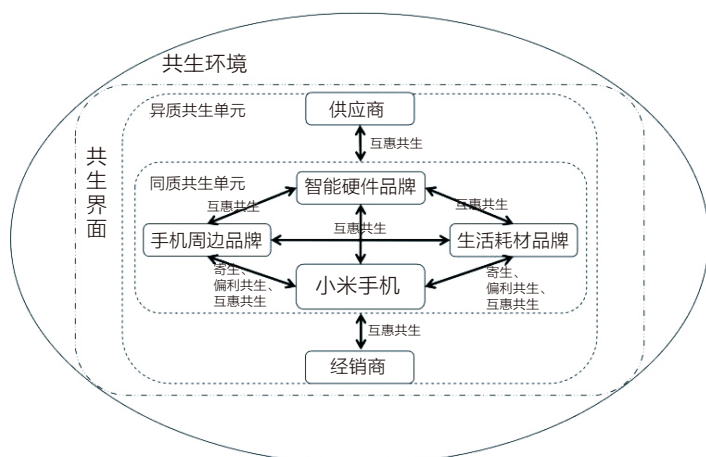


图1 小米品牌生态圈共生机制图

最后，手机周边品牌、智能硬件品牌和生活耗材品牌之间的共生模式为互惠共生，它们与小米手机构成了品牌生态圈，为消费者提供了多样全面的选择空间，满足消费者多方面需求，创建了独立品牌所不能达到的协同发展竞争优势。

研究结论与启示

小米品牌生态圈内的同质与异质共生单元均围绕核心品牌而生，以满足目标消费者的各种需求。在同质共生单元内存在着合竞关系——各共生单元进行合作把“蛋糕”做大，以吸引更多的消费者，共筑生态圈优势。但为了争夺更多的“蛋糕”，它们还要不断进行创新以提升自己的能力与竞争优势。从战略角度来看，这种合竞关系能够保持生态圈活力，为品牌生态圈长久和谐共生打下基础。异质共生单元由供应商与经销商组成，许多同质共生单元也扮演着供应商与经销商的角色，它们的存在提高了品牌生态圈内的运转效率，节省了中间成本，有助于品牌生态圈内实现良性循环。从共生模式来看，互惠共生的共生模式存在于各个共生单元之间，而寄生与偏利共生这两种模式因品牌类别的不同而不同。在小米品牌生态圈中互惠共生是主要的共生模式，主要依靠小米手机以及MIUI系统实现智能硬件与手机的互联互通。从战略角度来看，构建周边品牌与核心品牌的线上连接机制是助力互联网企业品牌生态圈的主要步骤。

本文通过以上研究，获得了以下几点启示：

首先，构建品牌生态圈战略避免单一板块风险过高。小米品牌生态圈的建立是小米企业不断发展壮大的基础。小米通过“参股不控股”的投资方式吸收其生态圈内品牌，利用小米手机与MIUI系统构建连接其他品牌的核心。这种模式既充分利用了小米的优质资源，补足了构建其生态系统的技术短板，避免了管理组织机构过于臃肿庞大的隐患，又为小米与众多互联网手机品牌竞争提供了持续动力，助力其构建庞大的商业版图。

其次，提升共生单元多样性与数量。在小米品牌生态圈中存在同质与异质两种共生单元，各自发挥着不同的作用。故企业构建品牌生态圈时也可以从核心品牌出发，向周围扩散构建同质与异质两种共生单元，由此提高生态圈内的活力与效率。梅特卡夫定律指出，随着网络节点的增长网络价值也会呈平方增长。故企业促使各类共生单元数量增加，这不但能够为消费者提供全面的生态网络，满足他们的各种需求，而且能够使多样的共生单元之间实现互联协同，并获得更多的生态圈价值。

再次，构建互惠共生的共生模式。小米品牌生态圈中存在着三种共生模式，但在其中占主导地位的是互惠共生的共生模式。互联网企业可以参考小米的做法构建周边品牌与核心品牌的线上连接机制，为构建互惠共生的共生模式提供数据与技术支持，促进共生单元间进行互动并产生新能量，维持品牌生态圈的稳定生长。

最后，加强共生单元之间的联系与互动。通过上述研究可以发现，小米品牌生态圈中的手机周边品牌、智能硬件品牌和生活耗材品牌都与小米手机构建了紧密的联系，但它们彼此之间的沟通互联并不多。这是小米品牌生态圈的不足之处。虽然不同品类的品牌在分工机制下有着不同的生态位，但各共生单元之间需要进行整合才能够实现创新，创造共同价值并且筑牢品牌生态圈内的合作关系，产生强大的竞争优势。■

【参考文献】

- [1] 谭智佳, 魏炜, 朱武祥. 商业生态系统的构建与价值创造: 小米智能硬件生态链案例分析[J]. 管理评论, 2019,31(07):172-185.
- [2] 严雨凡. 多元化战略: 小米和它的生态链[J]. 中国集体经济, 2021(29):83-84.
- [3] 夏清华, 李轩. 乐视和小米公司商业生态构建逻辑的比较研究[J]. 江苏大学学报(社会科学版), 2018,20(02):44-54.
- [4] 王兴元. 品牌生态系统结构及其适应复杂性探讨[J]. 科技进步与对策, 2006(02):85-88.
- [5] 许晖, 邓伟升, 冯永春, 雷晓凌. 品牌生态圈成长路径及其机理研究: 云南白药1999~2015年纵向案例研究[J]. 管理世界, 2017(06):122-140+188.
- [6] 吴华明. 企业品牌生态圈竞争战略的特点与环境分析[J]. 商业经济研究, 2019(01):108-110.
- [7] 袁纯清. 和谐与共生[M]. 社会科学文献出版社, 2008.
- [8] 孙晓华, 秦川. 基于共生理论的产业链纵向关系治理模式: 美国、欧洲和日本汽车产业的比较及借鉴[J]. 经济学家, 2012(03):95-102.

(作者单位: 北方工业大学)