

2018年3月修了

早稲田大学大学院商学研究科

# 修士論文

題 目

シャオミの模倣戦略の特徴と模倣の順序についての研究  
—模倣手本の11社への検討を中心に—

研究指導 競争戦略

指導教員 井上達彦

学籍番号 35161042-2

氏 名 徐 倩男 (ジョ セナン)

# 概要書

近年来、3G 技術が広く応用されることにつれ、モバイル・インターネット業界の発展は爆発的な成長を呈している。モバイル・インターネットの市場規模が拡大し、ユーザー数が増加し、モバイル・インターネットにおける新たなアプリケーション、ビジネスモデルが登場することは、スマホ携帯事業の高速発展をもたらした。工業革命と同じよう、モバイル・インターネット時代の到来は、人々の生活・仕事の様式を変えただけでなく、漸次的に、企業の経営方式と戦略策定をも変えてきている。言うまでもなく、モバイル・インターネットの発展と深化は、社会全体の政治、経済、文化など様々な方面に深い影響を及ぼしている。

一方、「模倣」は企業が経済的なキャッチアップ、市場シェアの維持・拡大を実現するための重要な戦略的手段として、近年来、益々注目されるようになってきた。シャオミ科技会社（以下、シャオミとする）はビジネスモデルにとどまらず、製品のコンセプトやデザインまでが模倣の対象になっている（柏尾[2015]）。

本研究は短時間に急騰してきたシャオミの成功要因を模倣の視点から明瞭化するとともに、シャオミが模倣している諸企業をシャオミ自身の企業戦略の策定プロセスと結びつき、シャオミの模倣の順序を定義づけることを目的としている。

以上の研究目的を達成するため、本研究は文献研究と事例研究を中心に、つまり、模倣戦略やシャオミのこれまでの模倣手本に関して展開されてきた既存研究を手掛かりとしてこれらの諸研究に考察を加えるとともに、シャオミの模倣順序への分析を通じて自らの提言を導出するものとする。

以上の研究方法に立脚し、本研究はシャオミとその模倣手本の経営特徴を考察するうえで手掛かりとなる主要概念、すなわち「米粉」、「飢餓感商法」、「鉄のトライアングル」、「ファン文化」、「為發燒而生（情熱のために生まれる）」などを手掛かりとして、シャオミの模倣の順序に考察を加えるものとする。

第1章では、シャオミに関する研究や模倣の基本的概念を整理し、シャオミを模倣の観点から研究する妥当性を提示した。第2章では、シャオミ自身の視点から、その経営内容、戦略方針、模倣に関する雷軍の考え方などを明らかにした。それを基礎にして、第3～6章では、シャオミが模倣した企業の11社を対象として、模倣内容を類型別に分けて詳しく分析した。

全般分析を通じて、シャオミの模倣特徴を経済的側面、宣伝方式の側面、デザインの側面、ビジネスモデルの4つの側面からまとめた。そして本研究は、事業の仕組み以前にその設計思想となる

理念から模倣すべきだという見解をシャオミの事例から得たことにより、シャオミが経営理念（経営哲学）から始まり、仕組みの根幹（ロコミ、コストコントロールの戦略およびビジネスモデル）を経て、最後に製品とサービス（製品デザイン）の順序の通りに模倣戦略を展開しているという仮説を提示した。

本論文の貢献はシャオミと他社との関係を模倣の視点から、一連の考察を行い、模倣の企業例を研究するプロセスで、4つのパターンを築き、すべての模倣対象を5Ps（どの事業が、何のために、どこの何を、どのように）で全体的に分析し、シャオミの模倣時間により、模倣内容における異なる類型を並べ替えたことにより、学術上の間隙を埋めただけでなく、シャオミの模倣特徴を明らかにすることを通じて、モバイル・インターネット時代における起業希望者および戦略的転換を求め企業に参考可能な模倣の考えやビジネスモデル・デザインの指針を提言したことである。

一方、本研究の限界はシャオミの模倣に関する既存研究の少なさ、単一事例の局所性、データ入手の困難さ、模倣順序が時系列に依存するという点にある。まず、既存文献が滅多にないので、本論文のテーマで言及した模倣順序はシャオミ社そのものをしか議論できない。シャオミ自身はある程度、模倣からイノベーションを成し遂げたにも関わらず、このプロセスは必ずしも他の会社にも適応できるわけではない。今後、「模倣順序」という課題をより深く研究しようと思う。つぎ、シャオミの模倣のポイントが複数の企業からもらった可能性がある一方、同一の企業に対してシャオミの模倣が必ずしも一つのポイントだけではない。そのため、模倣のポイントを分類する時、自分で定めた次元から考察しかできない。今後、研究が進むことにつれ、筆者は複数事例、あるいは事例間の比較研究を行おうとする。さらに、シャオミは上場企業ではないため、たくさんのデータが公開されず、社員へのインタビューが非常に難しい。そしてすべての模倣時間は直接的ないし間接的な記述があるわけではないに加え、この研究課題の困難さが増えてきた。将来、上場に伴い、シャオミの財務データが公開される。それにより、研究の中期段階では、定性的分析と定量的分析を結びつけて検討しようとする。

# 目次

序章	6
1. 本論文の問題意識	6
2. 本論文の研究目的と意義	7
3. 本論文の研究手法と対象	7
4. 本論文の研究構成	8
第1章 模倣とは何か	10
1.1 模倣の概念と既存研究	10
1.2 シャオミに関する先行研究への検討	11
1.3 分析の枠組み	12
1.4 調査方法	15
第2章 シャオミの概要	17
2.1 会社紹介	17
2.2 主な事業内容	19
2.3 経営の手法と特徴	25
2.4 シャオミの模倣哲学	36
第3章 経営理念への取り組み	38
3.1 経営哲学による品質保証——シャオミ&同仁堂	38
3.2 極致を追求する圧迫感——シャオミ&ブリザード	43
第4章 口コミ効果への取り組み	47
4.1 期待を越えるサービスの提供——シャオミ&ザッポス	47
4.2 CS と ES の両立——シャオミ&海底捞	50
第5章 コスト・コントロールへの取り組み	54
5.1 倉庫型店舗や会員制——シャオミ&コストコ	54
5.2 低い粗利益率確保の秘訣——シャオミ&ウォルマート	61
5.3 直販体制による流通コストの低減——シャオミ&デル	66
第6章 ビジネス・モデルへの取り組み	72
6.1 強力なエコシステムの構築——シャオミ&アップル	72
6.2 オペレーション・システムの独自性——シャオミ vs グーグル	83

6.3 周辺機器による価値創造——シャオミ&アマゾン	90
6.4 デザイン哲学の魅力さ——シャオミ VS 無印良品	95
終章	101
1. 本論文の結論	101
2. 本論文の到達点と残された課題	105
参考文献	108
謝辞	113

# 序章

## 1. 本論文の問題意識

近年来、3G 技術が広く応用されることにつれ、モバイル・インターネット業界の発展は爆発的な成長を呈している。モバイル・インターネットの市場規模が拡大し、ユーザー数が増加し、モバイル・インターネットにおける新たなアプリケーション、ビジネスモデルが登場することは、スマホ携帯事業の高速発展をもたらした。工業革命と同じよう、モバイル・インターネット時代の到来は、人々の生活・仕事の様式を変えただけでなく、漸次的に、企業の経営方式と戦略策定をも変えてきている。言うまでもなく、モバイル・インターネットの発展と深化は、社会全体の政治、経済、文化など様々な方面に深い影響を及ぼしている。

一方、「模倣」は企業が経済的なキャッチアップ、市場シェアの維持・拡大を実現するための重要な戦略的手段として、近年来、益々注目されるようになってきた。中国テンセントの CEO の馬化騰は、模倣が最も安定的なイノベーションであり、大半のビジネスモデルのイノベーションが優れた模倣に基づいていると言った<sup>1</sup>。確かに、自分自身がなるべく変わって、イノベーションに力を尽くすというよりも、今まで成功した経験への学習・模倣は必ずしも良いことではなかろうか。モバイル・インターネットの発展潮流において、より多くの企業は逐次的に伝統的なビジネスモデルを打破し、模倣からイノベーションへと転換することを完璧に成し遂げた。従来の中国製品に対する固定観念を覆す性能とデザインで急成長しているシャオミ科技会社（以下、シャオミとする）はビジネスモデルにとどまらず、製品のコンセプトやデザインまでが模倣の対象になっている（柏尾 [2015]）<sup>2</sup>。

2010 年に立ち上げられたシャオミは、この数年間にわたり、破壊的イノベーションによってビジネスの奇跡を連続的に創造し、中国のスマホ、モバイル・インターネット業界をリードするようになり、世論の焦点となっている。2014 年 12 月、シャオミは最新の融資を完成させ、450 億元に見積もりさらた。それにより、シャオミは中国において、アリババ、テンセント、百度を続いている四番目のインターネット会社となった<sup>3</sup>。2016 年に製品戦略での失墜により一時的に好評を失っていた

<sup>1</sup> 出所：呂文龍 (2010) 「テンセント：我愛模倣、我愛創新」『互連網週刊』p.34、参照 URL：www.ciweek.com、アクセス最終日：2017 年 12 月 31 日。

<sup>2</sup> 出所：柏尾南壮 (2015) 「中国の雄・小米 一流部品で高品質も「模倣」の域出ず」、参照 URL：<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO83092170S5A210C1000000/>、アクセス最終日：2017 年 12 月 31 日。

<sup>3</sup> 宋鵬、方永勝 (2016) 「移动互联网公司成本领先战略研究 ——以小米公司为例」辽宁工业大学学报(社会科学版) Vol.18, No.3.

<sup>4</sup>にも関わらず、シャオミは2017年に、マルチ・チャネル小売の戦略的転換がスマホ事業に回復的な成長を実現させた<sup>5</sup>。シャオミの成功は、そのビジネスモデルやグループの努力だけでなく、創業者の雷軍の独特なリーダーシップにもかかわっている。シャオミ社の今までの発展において、雷軍がどのようなリーダーシップを果たしているのか、そのリーダーシップがどのような考え方に基づいているのか、この考え方がどのように実践されているのか、という問題に対し、筆者は雷軍の公開講演、関連資料を調べたことにより、シャオミが異なる程度で、ほかの会社を模倣していることを発見した。

シャオミに関する既存研究から見ると、シャオミ社自身の内容、すなわち、ファン経済、ロコミ経営、およびインターネット・エコロジーチェーンでの競争優位を獲得するためにエコ・システムをどのように構築するのかというビジネスモデルなどに関するものが多い。ところが、これらの考え方の縁起または原点に着手する研究は滅多にない。そのため、シャオミの模倣がいかに展開されているのかを研究することが必要である。

## 2. 本論文の研究目的と意義

本論文は、短時間に急騰してきたシャオミの成功要因を模倣の視点から明瞭化するとともに、シャオミが模倣している諸企業をシャオミ自身の企業戦略の策定プロセスと結びつき、シャオミの模倣の順序を定義づけようとする。

それを踏まえ、本研究の目的は模倣順序という新たな視点からシャオミを分析し、学術上の間隙を埋めようとする一方、シャオミの模倣特徴を明らかにすることを通じて、モバイル・インターネット時代における起業希望者および戦略的転換を求める企業に参考可能な模倣の考えやビジネスモデル・デザインの指針を提言することにある。

## 3. 本論文の研究方法と対象

本研究の目的を達成するため、本研究は文献研究と事例研究を中心に、つまり、模倣戦略やシャオミのこれまでの模倣手本に関して展開されてきた既存研究を手掛かりとしてこれらの諸研究に考察を加えるとともに、シャオミの模倣順序への分析を通じて自らの提言を導出するものとする。

---

<sup>4</sup> 出典：李倫(2017)「2016年销量爆跌36%小米2016年遭遇惨败」参照URL：<http://www.veryol.com/article/147472.html>、アクセス最終日：2017年12月31日。

<sup>5</sup> 詳しくは、参照URL：<http://www.veryol.com/article/147472.html>、アクセス最終日：2017年12月31日。

- 1) 文献レビュー研究：模倣戦略とシャオミ社に関してこれまでに展開されてきた既存研究を手掛かりとして、シャオミの模倣において展開されている基礎的研究と概念的整理を行う。
- 2) ケーススタディ：こうした文献研究で得られた知見に基づき、シャオミとシャオミの模倣手本のケーススタディを模倣手本の基本的紹介、模倣手本の経営特徴、それに基づく雷軍の考え、考えに基づくシャオミの実践という4つのパターンに依拠した分析を行うものとする。それにより、シャオミが模倣している11の企業の模倣内容を類型化して順序付けることで、シャオミの模倣の順序を可視化しようとする。

以上の研究方法に立脚し、本研究はシャオミとその模倣手本の経営特徴を考察するうえで手掛かりとなる主要概念、すなわち「米粉」、「飢餓感商法」、「鉄のトライアングル」、「ファン文化」、「為発焼而生（情熱のために生まれる）」などを手掛かりとして、シャオミの模倣の順序に考察を加えるものとする。

#### 4. 本論文の研究構成

さて本研究は序章と終章を除いて6章から構成される。第1章では、シャオミに関する研究や模倣の基本的概念を整理し、シャオミを模倣の観点から研究する妥当性を提示する。第2章では、シャオミ自身の視点から、その経営内容、戦略方針、模倣に関する雷軍の考え方などを明らかにする。それを基礎にして、第3～6章では、シャオミが模倣した企業の11社を対象として、模倣内容を類型別に分けて詳しく分析していく。そこで以下では各章のポイントを示しておくことにしよう。

第1章では、模倣戦略やシャオミをめぐる主要な既存文献から、模倣のコンセプトと多様性を整理するうえで、なぜシャオミの模倣を対象としてどのように研究するのかという分析の枠組みとその調査方法について説明する。

第2章では、シャオミの社内に視点を置き、3つの中核事業、経営特徴、ビジネスモデルおよび創業者の考え方を検討する。

第3章では、同仁堂とブリザードを事例として、経営理念に関するシャオミの模倣のことを解明する。

第4章では、海底捞、ザッポスを事例として、ロコミ効果をどのように形成させるのかという本質とシャオミの模倣を究明する。

第5章では、コストコ、ウォルマート、デルを事例として、コスト・コントロールの方法とそれがシャオミにもたらす効果について検討する。

第6章では、アップル、グーグル、アマゾン事例として、シャオミがそれらのビジネスモデルをいかに模倣し、社内に浸透させるのかを探求する。そして、無印良品のデザイン哲学を基にするシャオミの模倣について議論する。

終章では、シャオミがそれぞれの企業を模倣したことを系統的に分析した結論を導出し、シャオミの模倣順序の仮説を提示する。そのうえ、本論文の貢献と限界について検討する。

# 第1章 模倣とは何か

## 1.1 模倣の概念と既存研究

近年、経営学において企業の模倣(Imitation)が重要視されている(Bonabeau, 2004; Shenkar, 2010; Lieberman and Asaba, 2006)。一般的に模倣という言葉は企業経営においてマイナスのイメージがあるが、多くの企業の成功において模倣が関係していることが明らかになっている。Shenkar(2010)は、模倣は単なる複写的な行動を指すのではなく、原因と結果に対する知的なサーチであるとしている。

Lieberman and Asaba(2006)は豊富なレビューを行った上で、情報ベース (information-based theories) の模倣を提唱している。他社が優れた情報を持っていることを認識して追跡を行う。企業は競合の競争優位を阻止するためだけではなく、他社の優れている点を取り入れることを目的としても模倣を行う(Lieberman and Asaba, 2006)。

前述のように企業は競合同質化したり、後発企業が先発企業に追いついたり(Lee et al., 2000; Hu and Jaffe, 2003; Lee and Lim, 2001)するだけではなく、イノベーションを目的に模倣が行われる(Shenkar, 2000, 井上, 2012)。井上(2012)は、実際に模倣を行ったことでイノベーションを達成した企業が多く、トヨタ生産システム、ヤマト運輸の宅急便、セブンイレブン、任天堂のファミコンなどを例にあげて、我々がイノベティブだと思っている企業の多くも他者を模倣した結果であるとしている。

上記のように模倣に関する研究の蓄積は多く、同時に実証研究も多く存在する。また実際に模倣を試みる企業に対する示唆も多い。

模倣と、企業の持つ能力や資源に関する研究がある。例えばRoss and Sharapov(2015)は環境の不確実性の程度、リーダーの初期の利点の程度、リーダーとフォロワーの能力の違いによって模倣の行動内容が変わるとした。またGavetti(2005)は模倣する主体の類推的な思考について研究し、その上で探索(searching)が重要であるとした。

また企業は事例をそのまま模倣するとは限らない。失敗した事例も模倣の対象となるし(Haunschild and Miner, 1997)、成功している事例でも「反面教師」する(井上, 2012)。

模倣の距離についての研究も多くある。イノベーションを起こすためには近い世界よりもむしろ遠い世界の模倣が良いとされている(Shenkar, 2010; 井上, 2012; Yang and Hyland, 2006)。遠い世界の模倣とは、時代や国を超えた対象からの模倣である。またアナロジー(Analogical Reasoning)においては、距離の近い対象を選んで構造を一致させると実現性が高くなるのに対して、距離の遠い対象を選ん

で構造を一致すると新規性が高くなる(Gentner, 1983; Ward, 2004, Martins et al., 2015)。つまり不確実性がありつつも新規性があるアイデアを得るためには、「距離」を考慮して模倣する必要がある。

上記の模倣に関する研究の蓄積は多くあるものの、模倣を行うことで成長「し続ける」企業について分析する枠組みは未だない。シャオミは後述するように、徹頭徹尾模倣を行い、事業を拡大して成長を続けている企業である。既存研究の多くは模倣を一部分で捉えており、その意味で連続的に模倣を行うことに関してはあまり注意が払われていない。連続的に模倣を行うこと、つまり模倣の順序についてはレビューを行なった限り見つからなかった。

## 1.2 シャオミに関する先行研究への検討

今までシャオミについての研究は、競争戦略を中心にしたものが多い。賀川(2015)は、近年新しい端末メーカーが相次いで登場している中で、低価格スマートフォンの製造ノウハウとSNSを中心としたマーケティングをうまく組み合わせ成功した点が斬新だったと述べた。

徐(2015)は、シャオミの創業者と歴史について述べており、シャオミの競争戦略については、高品質、高機能と低価格の両立、ハード以外にも利益の確保(モバイルゲーム)、SNSの活用、オンライン販売が鍵だと述べた。

Chao-Ching & Tom & Pin(2014)は、シャオミのケースを中心に、企業はSNSをよく活用して、ファンのニーズに合わせてビジネスモデルを構築するというファンを中心としたSNSビジネスモデルのフレームワークを提出した。

競争戦略以外に、イノベーションの視点から研究したことも少なくない。

陳(2014)は破壊的イノベーションモデルからシャオミを分析し、シャオミの成功要因を分析する。その分析を踏まえて、さらに、彼はシャオミにおける成長で、以下の2点を解明した。一つは、シャオミが行った低価格ハイスペックのスマートフォンの提供によるローエンドの破壊的イノベーションである。もう一つはシャオミが行った経営活動とバリューチェーン統合理論との一致である。

Yu-Feng, Lin Lee(2014)は比較事例研究法を利用し、シャオミのフラットな組織構造の角度から研究した。Pedersen J& Christensen A& MENG(2015)はW(want)、F(find)、G(get)、M(mange)というモデルに基づき、シャオミにおけるユーザーの共同作業方法を検討している。Chao-Ching Shih & Tom M.Y. Lin & Pin Luam(2014)はシャオミのファンを中心する「ソーシャルメディアのビジネスモデル」を分析した。

しかしながら上記にあるようにシャオミに関する研究が豊富であるにもかかわらず、「模倣」の観点で分析された研究は未だない。井上(2012)によると世界的に展開している企業の中でも模倣に

よってイノベーションを起こしている企業も多く存在する。同様に市場に既存企業がいるにも関わらず、後発企業が模倣を行うことで先発を追い越す例も多くある。また後述するようにシャオミのCEO雷軍は、シャオミの事業活動において多くの模倣と考えられる活動を行っており、且つそのことを公言している。そこで本稿では模倣を鍵概念として調査を進めることとする。

また、シャオミの交換資料を分析対象に扱う理由として、雷軍がシャオミの経営において模倣していることを明言していることが挙げられる。雷軍は、関連したインタビューやレポートの中で以下のことを言ったことがある。「シャオミ会社を創業する過程は学習の過程であり、学習の過程で経験を蓄積し、関連する模倣の手本の経営理念、経営特徴資料を収集し、学習した上で、企業の将来の発展のための良い基礎を築く。」

企業間の競争の鍵は、生産効率を高め、個性あるブランドを作る。シャオミが大きな成功を収めた理由は、発展過程で優れた企業から学び続け、さらに、先進性と優位性の重要性を体験し、自社の管理仕事をきっかけに、絶えない実践や訓練で自身を改善すべきだとした。

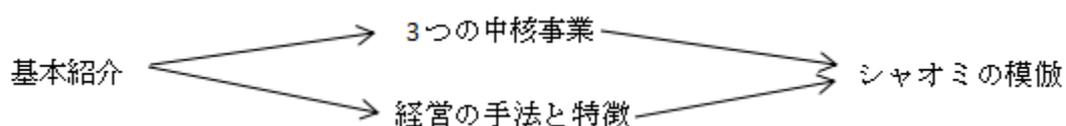
また当時開会されていたウェブや本の資料をもとに本論の理論の補強を行う。

### 1.3 分析の枠組み

本研究は「シャオミの模倣戦略の特徴と模倣の順序は具体的に何なのか」というリサーチ・クエスションに答えるために、これをさらに2つの問いに分けて分析を行うこととする。

第一の問いはシャオミ社自身の経営状況と特徴に関するものである。第2章で詳しく検討しているように、「飢餓感商法」「ファン経済」など自社の独自の戦略の策定・実施により、シャオミは短時間に大きな成長を収めている。その上、モバイル・インターネット時代において、シャオミのどの事業（誰が）、何のために、どこの何を（お手本）、どのように模倣・学習したのかという「シャオミの模倣」を導き出す。

図 研究の枠組み（問い1）



出所：筆者作成。

第二の問いはシャオミの模倣手本の11社に関するものである。第3、4、5、6章では、シャオミの模倣内容を「経営理念」「ロコミ効果」「コスト・コントロール」「ビジネスモデル」の4つに分類した上、それぞれの企業例を「会社の基本的紹介」「会社の経営特徴」「雷軍の考え」「シャオミの模倣」という4つのパターンから分析することにした。さらに、類型化したものをシャオミの模倣の時間的順序通りに並べ替える。

表 研究の枠組み（問い2）

4つのパターン 4つの分類	会社の基本的紹介	会社の経営特徴	雷軍の考え	シャオミの模倣
	経営理念	同仁堂：経営哲学による品質保証 ブリザード：極致を追求する圧迫感		
ロコミ効果	ザッポス：期待を越えるサービスの提供 海底捞：CSとESの両立			
コスト・コントロール	コストコ：倉庫型店舗や会員制			
	ウォルマート：低い粗利益率確保の秘訣			
	デル：直販体制による流通コストの低減			
ビジネスモデル	アップル：強力なエコシステムの構築			
	グーグル：オペレーション・システムの独自性			
	アマゾン：周辺機器による価値創造			
	無印良品：デザイン哲学の魅力さ			

出所：筆者作成。

以上の分析過程を踏まえ、本研究の分析の枠組みを以下のように作成する。

序章

1. 本研究の問題意識
2. 本研究の目的と意義
3. 本研究の研究内容と対象
4. 本研究の構成

第1章 模倣とは何か

- 1.1 模倣の概念と既存研究
- 1.2 シャオミに関する先行研究への検討
- 1.3 分析の枠組み
- 1.4 調査方法

第3章 経営理念への取り組み

- 3.1 同仁堂：経営哲学による品質保証
- 3.2 ブリザード：極致を追求する圧迫感

第4章 ロコミ効果への取り組み

- 4.1 ザッポス：期待を越えるサービスの提供
- 4.2 海底捞：CS と ES の両立

第2章 シャオミの概要

- 2.1 会社紹介
- 2.2 主な事業内容
- 2.3 経営の手法と特徴
- 2.4 シャオミの模倣哲学

第5章 コスト・コントロールへの取り組み

- 5.1 コストコ：倉庫型店舗や会員制
- 5.2 ウォルマート：低い粗利益率確保の秘訣
- 5.3 デル：直販体制による流通コストの低減

第6章 ビジネス・モデルへの取り組み

- 6.1 アップル：強力なエコシステムの構築
- 6.2 グーグル：オペレーション・システムの独自性
- 6.3 アマゾン：周辺機器による価値創造
- 6.4 無印良品：デザイン哲学の魅力さ

終章 結論と展望

1. 本論文の結論とまとめ
2. 本論文の到達点と残された課題

## 1.4 調査方法

エドモンドソン（2007）では現地調査の論文の質を保証するために、方法論適合性を高めるフレームワークを紹介する。彼の研究のなか、方法論適合性がリサーチプロジェクトの内部要素（リサーチクエスチョン、先行研究、リサーチデザイン、理論貢献）の一貫性と定義した。

初期理論の共通点は以下の表で示すようになる。

表 初期理論共通点

	Gersick(1988)	Barker(1993)	Maznevski & chudoba(2000)
リサーチクエスチョン	探索的	探索的	探索的
データ収集方法	定性的なデータ	定性的なデータ	定性的なデータ
データ分析	反復調査 内容分析	反復調査 内容分析	反復調査 内容分析
貢献	新たな枠組みを発見 誘発型モデル	新たな枠組みを発見 誘発型モデル	新たな枠組みを発見 誘発型モデル

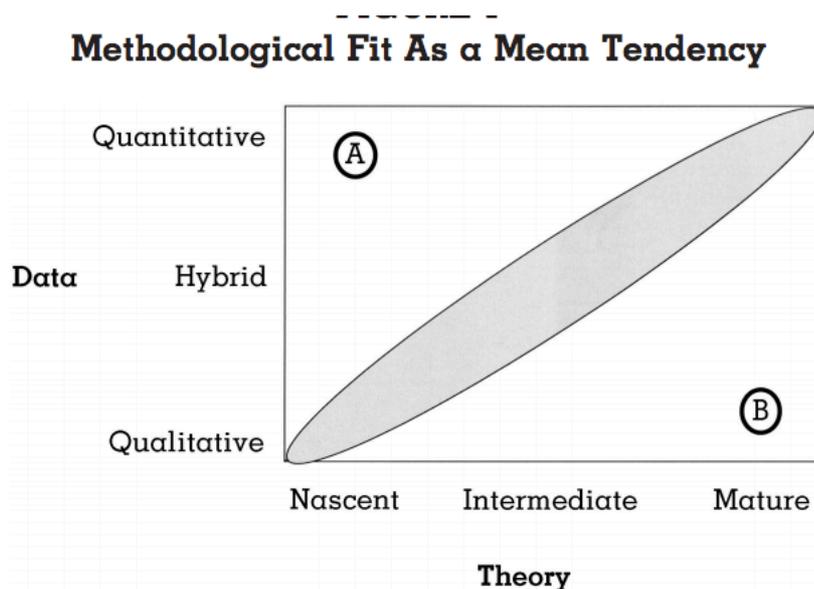
出所：Edmonson（2007）methodological fit in Management Field Research を参考に、筆者作成。

研究者たちは常に研究方法を使って、既存データと新たな理論を結びつける。（Glaser & Strauss,1967）。初期理論の研究プロセスは形成した仮説—データ収集—データ分析というような連続プロセスではなく、反復的なプロセスである。内容分析は繰り返されるデータや問題を明らかにし、更なる調査を必要とする。このような反復プロセスを通じて、理論的なカテゴリーから証拠や鋭いデータコレクションが出てくる（Eisenhardt, 1989a ; Glaser&Strauss, 1967）。この分析プロセスで、実験の一貫性を確保するために、組織に関する定性的データや有意なプロセスという両者が必要である。他方、先行研究が少ない場合は、現象を解明するために多くて詳細なデータが必要と言われる。エドモンドソン（2013）は、インタビュー、観察、オープンエンドの質問、深度調査などを有効な研究方法として提示した。広い領域で研究者たちはキー変量を定義や調査することが可能である。データ収集は公開資料や組織の情報提供者のインタビュー資料などを含む。

初期理論の領域における、データから重要なポイントを帰納するために、強烈的な学習熱意や適応性が必要である。有効的な研究は有力的なストーリーを使い、現地調査のデータを理解させる。こ

のような研究の貢献は今後の研究の基礎となるための、現象の示唆に富む理論を提供することである。

また、エドモンドソン（2007）は研究分野が成熟化した場合、多くの研究貢献が明確に述べた理論モデルと定量実験になる。逆に、先行研究が少ない場合には、探索的な定性分析方法を用いるほうが良い結果をもたらす可能性がより大きいという結論が出た。具体的に、図2のことである。



この図で示すように、作者は現地調査の設計に影響するパターンを提示した。初期理論は定性的データを用いて、現象を探索する。

そこで、今まで、シャオミに関する先行研究は多く、経営戦略、マーケティング、ビジネスモデルなど会社経営自身に関わるものである。だが、シャオミの模倣、さらに模倣の順序をテーマまたは内容にする研究は滅多にない。そのため、本研究はシャオミとシャオミの模倣手本を対象としてインタビュー調査、ホームページ、フォーラムへの参照など定性的な分析方法を行うことにする。

## 第2章 シャオミの概要

### 2.1 会社紹介

北京小米科技有限责任公司（以下「シャオミ会社」）は、スマートフォンを独立して開発された専門的なモバイルインターネット企業である。同社は2010年4月6日に正式に設立され、現シャオミ会社の社長雷軍<sup>6</sup>（レイ・ジュン）とグーグル中国工程研究院元副院長、グーグルのグローバルテクニカルディレクターの林斌（リン・ビン）氏、マイクロソフト中国工程院開発元総監黄江吉と金山軟件（キングソフト）デザインセンター設計総監黎万强<sup>7</sup>（リー・ワンチアン）と元グーグルの3Dストーリーシーンの製品設計シニアマネージャー洪峰と北京科技大学工業設計学部元主任劉德(liu de)、モトローラ北京研发中心元高級総監周光平(zhou guang ping)の7人で小米科技を創設した。スマートフォンと、MIUI、MiTalk（中国語でMi Liao、米聊）が今のシャオミの三つの核心事業である、そして、Mi Talkは2011年ローンチしたシャオミのモバイルメッセージングアプリである。TencentのWeChatよりも早かった<sup>8</sup>。MIUI（ミーユーアイ）は、シャオミによって開発された、スマートフォン及びタブレット端末向けのファームウェアである<sup>9</sup>。Androidオープンソースプロジェクトからリリースされたソースコードをベースに、独自のカスタマイズが施されたUIとなっている。

シャオミ科技会長兼CEO 雷軍は以下の言葉「ユーザーが巻き起こす台風に乗れば、豚だって飛べる」を言った。シャオミにとって重要な二つの理念が生まれた。第一に、ユーザーと共に優れた製品をつくり上げていくこと。第二に、宣伝やプロモーションはユーザーのロコミに頼ることだ。ユーザーに参加してもらうことこそが、シャオミの中核をなす重要な理念だ<sup>10</sup>。

シャオミはそのユニークなビジネスモデルで、変化の激しいモバイルインターネットの世界においても、勢い成長を実現できた。2014年7月、創業者である雷軍が公表したデータによると、「シャオミ1（小米手機）」シリーズは790万台、「シャオミ2（小米手機）」シリーズは1740万台、「シャ

<sup>6</sup> 出典：「竜巻に乗れば、豚でも空を飛ぶことが出来る(スマホメーカー小米科技 (Xiaomi) 創業者 雷軍(レイジュン)」2016.10.30 <http://labs.skyland.vc/entry/2016/10/30/235215>、アクセス最終日：2017年12月31日。

<sup>7</sup> 出典：John Maeda (2017) in Fluencer 「Design in Tech report 2017」

<https://www.slideshare.net/johnmaeda/design-in-tech-report-2017>、アクセス最終日：2017年12月31日。

<sup>8</sup> 出典：「Xiaomi（小米）がメッセージングアプリ MiTalk（米聊）を一新、ユーザー数は7,000万人と発表」2014.9.26

<sup>9</sup> 出典 50 Beta Testers Wanted for Official MIUI for Nexus 7 II. Apply here - Beta Team - MIUI Official English Site - Redefining Android, MIUI, アクセス最終日：2017年12月31日。

<sup>10</sup> 出典：黎万强著『シャオミ爆買いを生む戦略』pp.4

オミ3 (小米手機) 」シリーズは1050万台、低価格帯シリーズである「ホンミ (紅米) 」は1800万台、「ホンミNote」は356万台の売り上げの記録を達成した<sup>11</sup>。

同社のコア製品は、まずはハードウェア製品とソフトウェア製品とソフトウェア及ぶ生活に関する雑貨四つの種類を大幅に分類することができる。まず、ハードウェアの方面で基本的にシャオミスマートフォンシリーズ、スマホ紅米 (hongmi) シリーズ、Mibox(シャオミ TV ボックス)、シャオミスマートTV、シャオミコンピューターなど製品である。生活に関する雑貨はシャオミ空気浄化機、炊飯器、モバイル電源、ルータ、リストバンド型ウェアラブル端末のモデル「Mi Band」、衣服、米のウサギの人形などをカバーし、たくさんの種類がある。

「燃え上がるような情熱」これはシャオミのコア理念と精神である。この理念からこそ、シャオミはインターネット・モデルにより開発したモバイル・オペレーション・システムに600,000人の熱狂者が参加・修正するビジネスモデルを初発した。2010年4月、有名なベンチャー投資会社であるモーニングサイドと啓明から巨額投資により、北京シャオミ科技有限责任公司が正式に成立した。シャオミのロゴは「MI」で、モバイルインターネットの略であり、シャオミがモバイルインターネット会社であることを示していた。同時に英語「Mission Impossible」の省略で、これはシャオミが各種類、すべての困難を克服し、無限の革新をしようとすることを代表している。特に強調したのは、ロゴを逆さにする「心」という文字になるということ。点がひとつ足りないだけではあるが、この深い意味にユーザイが気づいてくれたらと祈っていた。そのほか、MIは中国の「米」のピンインであり、シャオミの「米」語にちょうどに対応することができる (図2.1)。

図2.1 シャオミのロゴ

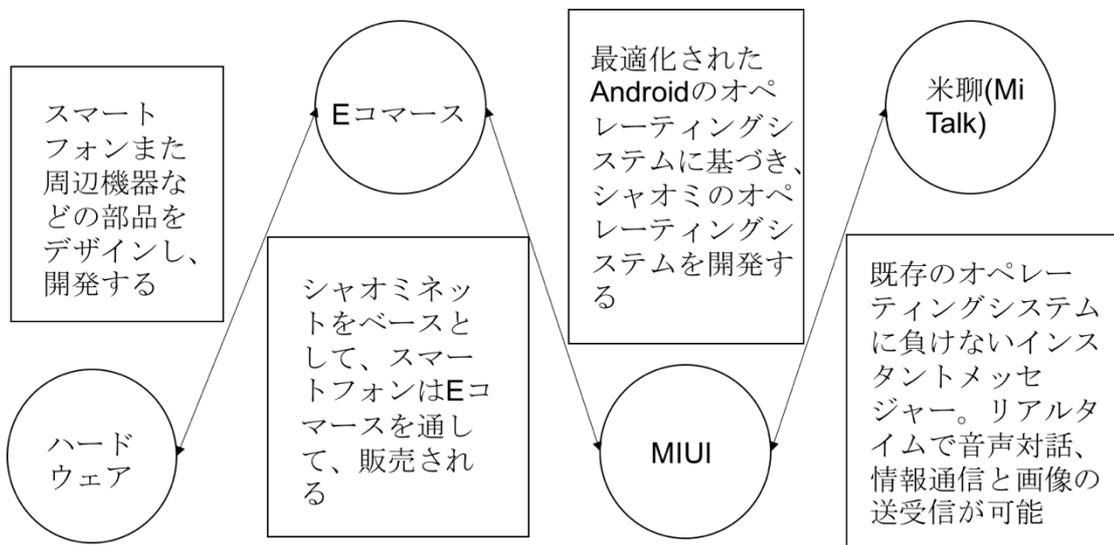


<sup>11</sup> 出典：「シャオミ世界最速1兆円IT企業の戦略」pp.3

## 2.2 主な事業内容

現在、スマートフォン業界における競争がますます激化し、血みどころまでの価格競争に陥いる。この状況に応じて、シャオミは積極的に新しい市場を探索、開拓し、より大きな潜在的な市場シェアを目指すべきである。シャオミ科技会社の3つのコア製品は、「MIUI (オペレーションシステム)、Mi talk(ミトック)、シャオミ携帯」である (図2.1)。

図2.1 シャオミ科技の商品と事業紹介



出所：筆者作成

シャオミのCCTV春祭り番組(中国のNHKみたい)からイブニング広告を見ることができるのは、シャオミの製品理念は「燃え上がるような情熱」ということである。そして、良いコスト・パフォーマンスで手頃な価格がシャオミの携帯ポジショニングはローエンド市場に置くことである。創立して4年から、3つの定番商品に加えて、シャオミ会社は、テレビ、Mi box(シャオミボックス)、「米兔」(シャオミのマスコット「米兔」の子供用ロボット)、男性服、女性服、空気清浄機、炊飯器などの様々な付加価値製品を導入し、完成な生態系を形成している。以下の表2.1は、シャオミの主力製品と事業をハードウェアとソフトウェアに分け、それらを時間順序に整理している。

表2.1 シャオミの中核事業——ハードウェアとソフトウェア

	登場日	ハードウェア	ソフトウェアまたその製品
2010年	8月16日		MIUI(オペレーションシステム)
	12月20日		米聊(MiTalk)
2011年	8月16日	シャオミ1	
2012年	5月18日	シャオミ青春版	
	8月16日	シャオミ1sとシャオミ2	
	10月23日	シャオミ1s青春版	多看阅读(duokan)
2013年	4月9日	シャオミ2Aとシャオミ2S	百万壁纸
	7月31日	紅米1	
	9月5日	シャオミ3	
2014年	3月26日	紅米Note	
	7月22日	シャオミ4	
	5月15日		
	8月16日		MIUI6
2015年	1月9日	紅米2	
	1月15日	シャオミNote標準版	
	3月31日	シャオミMi Note 女神版	

	5月6日	シャオミNoteハイスペック版	
	9月22日	シャオミ 4c	
	11月24日	紅米Note3	
2016年	1月11日	紅米3(販売中止)	
	1月14日	紅米Note3特製モデル	
	2月24日	シャオミ5とシャオミ4S(販売中止)	
	5月10日	シャオミMax	
	6月14日	紅米3S	
	6月15日	紅米3X	
	7月27日	紅米Pro	
	8月25日	紅米Note4	
	9月27日	シャオミ 5sとシャオミ5sPlus	
	10月25日	シャオミNote2とシャオミMIX	
	11月4日	紅米4と紅米4A	
2017年	2月28日	シャオミ5c	
	4月19日	シャオミ6	

	5月25日	シャオミMax2	
	7月26日	シャオミ5X	
	8月21日	紅米Note 5A	
	9月6日	Mi A1	
	9月11日	シャオミNote3とシャオミ MIX2	
	10月16日	紅米5A	
	12月7日	紅米5と紅米5Plus	
そのほか：シャオミスマートリストバンド（Mi Band）とシャオミ移動電源、シャオミテレビ（Mi TV）、シャオミ無線ルーター（Mi WiFi）及びシャオミタブレット、シャオミボックス（Mi Box）			

出典：シャオミのホームページにより筆者作成。

## 1) 携帯

シャオミ携帯（第1世代）は、シャオミ会社自身が開発した高いコストパフォーマンスで褒めるMIGマシンとも呼ばれ、2011年10月に正式的には販売されている。シャオミ携帯1S（第一世代の進化版）はデュアルコア1.7GHzの高性能を備えるマニア級のスマホであり、2012年8月に正式的に発売されている。シャオミ携帯2はクアッドコアの高性能のマニア級のスマホであり、2012年10月に正式的に発表された。その後、シャオミの公式サイトで販売を行っている。また、2013年4月9日、ビーフン節（ビーフンの漢字は「米粉」で、シャオミのファンという意味）で、Snapdragon S4 Proデュアルコア1.7GHz搭載で、シャオミ携帯2Sと一致した28ナノメートルのプロセス制御と新版Krait構造を採用しているシャオミ2Aが同時に発表され、販売価格は1,499元である。2013年12月末まで、シャオミは市場における機種はシャオミ携帯1S青春版、紅米（REDMI）携帯、シャオミ携帯2A、シャオミ携帯2S、シャオミ携帯3という5つの機種である。

そのほか、シャオミ携帯4とシャオミ携帯5はそれぞれ2014年7月22日と2016年2月24日に登場した。以上の商品の他に、シャオミのハードウェア商品には、シャオミテレビ、シャオミバンド（Xiaomi Band）、シャオミポケットWi-Fiルーターとシャオミモバイルバッテリー等の商品が含まれている。もちろん、各商品は自身なりの並外れたところをもっているが、超高いコストパフォーマンスが共通の長所である。

一方、シャオミの主要デザインは国内初のデュアルコアの1.5Hzクロック周波数のスマホであり、世界で一番早いクロック周波数のスマホである。シャオミのスマホは発行された後、インターネットでしか売っていなかった。雷軍はハードウェア構成がシャオミの強さであると言った。また、シャオミのスマホの独自な特徴は以下となる。

(1) クリアコム(MSM8260)デュアルコアの1.5Hzクロック周波数のCPUを使い、全世界でスピードが最も早いスマホとなる。Adreno220グラフィックチップを使い、1GBのメモリー、4GBのボディ保存を配備し、32GB MicroSDを支持し、グラフィック冷却フィルムを使ってボディ発熱の問題を解決する。

(2) シャープ4インチ16:9スクリーンを使い、画像率が854x480で、画面の幅が63mmであるので、よりアジア人に適応する。

(3) 電池容量は1930mAhである。公式サイトはインターネットにつながる状態で450時間のスタンバイ、15時間の連続通話、45時間の歌曲放送、12時間のビデオ鑑賞、6時間の大型ゲームができると宣言した。

(4) 通信システムはGSM+WCDMAなど7つのバンド、2つの衛星システム、アメリカのGPSやロシアのGLONASS、A-GPS、さらにWifiとブルティーズを支持できる。

また、雷軍はシャオミスマホがリセット操作を解禁し、公式サイトによってMIUIとAndroidの生システムを提供する。

## 2) オペレーティング・システム (OS) —MIUI (ミーユーアイ)

2010年6月、シャオミはMIUIオペレーション・システムを開発した。MIUIシステムはシャオミがAndroidシステムに基づいて深く開発された第三方の携帯操作システムである。2012年8月16日、798芸術センターで行われた<MIUI>発表2周年の席上で、雷軍は「MIUI」の中国語表記が「米柚」になったと発表した。このとき既に「MIUI」には全世界で600万以上のユーザがおり、国産携

帯電話で最も人気のあるOSとなっていた。元々のアンドロイド・システムを100項目以上の修正・改善を行い、中国ユーザーの使用習慣に対し、システム研究開発グループはユーザーのフィードバック意見をテストし、毎週金曜日で持続的にシステムを改善・更新する。ユーザーは23カ国に及び、全世界の「米粉」に支持されている。

シャオミ携帯のOSは中国特定のユーザー向けの最善のメッセージ体験及び特色のあるテーマシステムである。MIUIシステムツール製品の改造をはじめ、データの同時バックアップ、アートギャラリー、ノートといった機能を追加したほかに、アプリストア等も作り出した。プラットフォームシステムの発展に伴い、MIUIはクラウドサービス、アプリストア、ゲームセンター等におけるクラウドサービスと生態環境建設の更新を進めている。それに、無線ネットワーク産業の迅速な発展により、MIUIは会社の新しい収入の出どころとなっている。MIUIの単月の販売量はすでに1,000万を超えた。では、ゲーム、検索とアプリストアという三つの方面からMIUIの収入を覗いてみよう。その中で、MIUIは2013年9月にシャオミのゲームセンターの運営を始めたが、スマホゲーム市場の爆発により、MIUIの収入に対するスマホゲームの貢献がますます高くなってきた、MIUIシステムもその他のAndroid携帯とのコンパチブルができるようになった。

MIUIはインターネットモデルでスマホ・システムを開発する最初のケースである。MIUIは約50万人のフォーラムのファンを持っている。その中、活躍している人数が30万を超え、自主的にスマホをリセットする数量が100万に達した。MIUIは成長を続け、5回のバージョンアップを経て、独自のスタイルを確立しつつある。ビジュアルやインタラクティブ性といった要素をシステムに組み込み独特のDNAを持つことになった。ホームボタンや画面通知などのデザインにそれが現れている。

MIUIの使命は二つある。一つは自律型オペレーティングシステムであり、もう一つはファンの蓄積、ロコミとブランド・イメージの構築を通じて、この先のスマホ・ハードウェアを推進するために基盤を作ることである。

### 3) シャオミ社のミトーク (MiTalk) 商品

ミトーク (MiTalk) 即時通信ソフトウェア (「ミトーク」と略称) は、通信設備に即時通信とその他の関係サービスを提供するアプリソフトウェアである。シャオミの成功は、ネットワークマーケティングによるものである。また、社長である雷軍も自分の名声を利用し、シャオミの人気を増やしている。2017年4月7日の16時30分までの雷軍の新浪微博 (シナウェイボー：ミニブログや

中国版ツイッターとも言える) のファン数は 832.39 万人であり、毎日に 1 万人増の人数で増加しているようである。

同時に、MIUI システムを開発するとき、雷軍は、スマートフォンのソーシャルアプリケーション分野における大きなギャップがあることを見出すため、専門家チームを組織し、研究開発に専念した。わずか 6 ヶ月後米聊 (Mi Talk) アンドロイドベータ版がリリースした。一度リリースされた米聊 (Mi Talk) は、中国初のモバイルインターネットチャットソフトウェアのためのチャットソフトウェアになる。その後、米聊 (Mi Talk) アンドロイド版とシンビアンオーエス (Symbian) を引き続きリリースしている。テンセントの微信 (ウィーチャット、We Chat) と比較して、米聊 (Mi Talk) は優れたラジオ放送する機能を備えている。同時に、移動ウィボーに似た転送機能と返信機能も備えている。そのほか、米聊 (Mi Talk) の手書きと落書きの機能も非常にユニークな機能である。スマートフォンのタッチスクリーンで任意の絵画ことができる。

最後、雷軍は米聊が自ら発展するプロセスにおいて、必ずシャオミスマホを有効に統合しなければならないと言った。それにより、ソフトウェア、システム、ハードウェアの協働効果を発揮することができる。

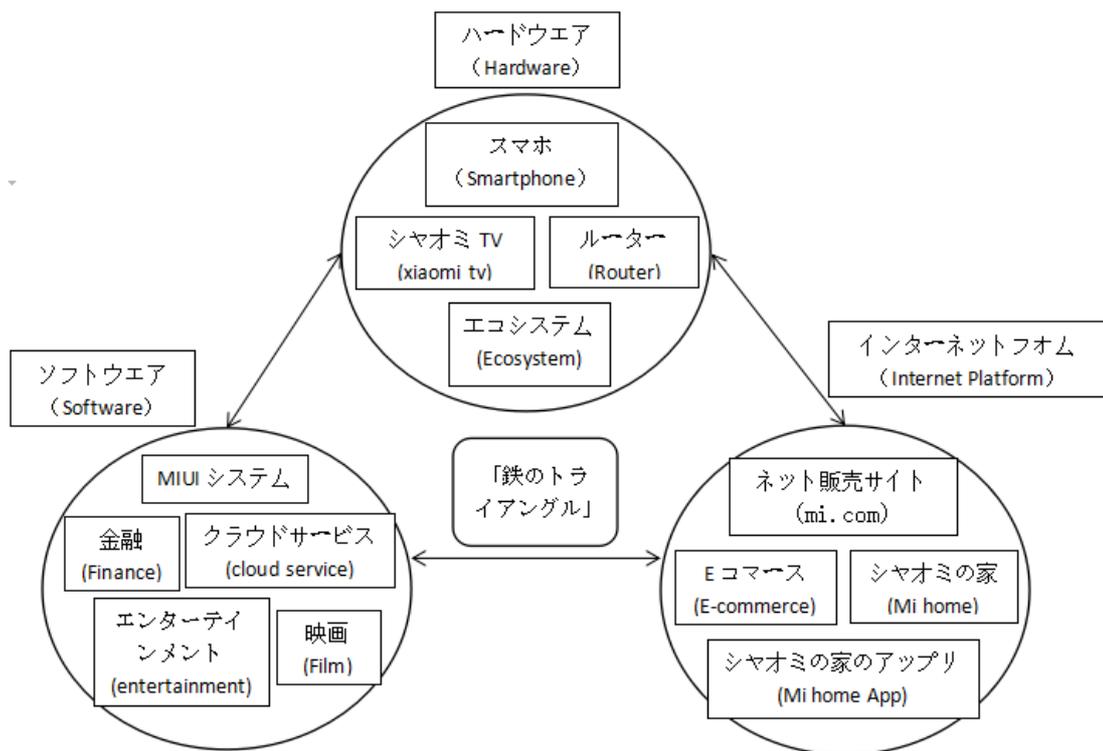
また、スマホ市場に居場所を取った後、シャオミは積極的に周辺業務への展開を行い、周辺アプリや付加価値の業務で大胆に試み、新たなカテゴリーに伸びていっている。

## 2.3 経営の手法と特徴

### 1) 鉄のトライアングル

以上のように、その他の国産携帯電話とは異なり、シャオミは最初に開発したのはスマホ製品ではなく、スマホシステム、ミトーク (MiTalk) とコミュニティである。すなわち、シャオミは先にソフトウェアとサービスをしてから、ハードウェアをするのはシャオミの経営モデル——「鉄のトライアングル」と呼ばれるソフトウェア+ハードウェア+ネットワークサービスということである (図 2.2)。

図 2.2 シャオミにおける「鉄のトライアングル」ビジネスモデル



出所：筆者作成

2011年、8月16日、北京の798芸術エリアで行われたシャオミの第1回携帯電話発表会で、雷軍は初めて「鉄のトライアングル」について話した。雷軍はモバイルインターネット時代において、企業が成功する条件は、ソフトウェア、ハードウェアそしてインターネットサービスが高次元で結びついていることだと考えていた。

「鉄のトライアングル」のうち、ハードウェアとは携帯電話本体のこと、ソフトウェアとはMIUIシステムや米聊（ミリャオ、Mi Talk）などのアプリケーション、インターネットサービスとはすなわち公式サイトからの直接販売、ウィボー、フォーラムでのやり取りなどが含まれる。

MIUIの成立から現在まで、シャオミは、毎週に新しいOS（オペレーティングシステム）を発表せねばならないという原則を堅持している。これは、この前のシステムの使用中に発生した問題を直したり、新規機能の追加で、消費者に新しいサプライズ（例えば、スマホの電源を切っただけでも、アラームは鳴る、ソフトウェアの強制紐付けがなくなる等）を引き続き与えたりするためのOSである。そのため、MIUIはたくさんのスマホマニアに持っている。このように、シャオミは忠実なビーファン（シャオミファン）を得た。現在、MIUIは中国も含まれ、イギリス、アメリカ、ロシア等の近20国における評判がよいである。

強大なユーザー量を持って以来、シャオミはビーフンの楽しみの本拠地としてのミトーク (MiTalk) とコミュニティを相次ぎ発表した。新品発売前のたびに、ミトーク (MiTalk) を通して、シャオミ製品に対する内部テスト・評価を行う。内部テスト・評価に参加する人は製品の問題をフィードバックし、奨励がもらえる。ビーフンのもう一つの活動場所であるシャオミコミュニティにおいて、ビーフンは製品の使用体験を投稿したり、シャオミの最新製品やイベント情報等を調べて見たりすることができる。それはビーフンに、自分は製品の所有者と生産者だという感じを与えている。また同時に、シャオミはビーフンの意見やシャオミ製品の欠点と不足に対する認識を通じて、製品を更に改善することができる。

シャオミ 1 携帯は 2011 年に発売され、性能について、SUMSUNG、HTC、LG 等の国際ブランドにひけをとらないところが多い。その原因がたくさんあるが、ビーフンからの貢献が欠くことができなないと考えられる。上記以外、シャオミはネットワークを利用し生産と研究開発をしているのにとどまらず、販売もサービスもネットワークで展開しています。mi.com とタオバオの天猫 (テンモオ、英語: TMALL、中国の電子商取引最大手アリババが運営する中国最大のインターネットショッピング・モール) におけるシャオミの正規販売店はシャオミ携帯のメイン販売ルートである。伝統的な携帯製品の販売ルートに比べると、シャオミ社は代理商の部分を省くことを通して、製品の生産コストと価格の低減ができるようになった。そのため、シャオミは高いコストパフォーマンスを持っている。こうして、「トライアスロン」は互いに支え合い、完璧な金字塔に形成した。

以下の表はシャオミの「鉄のトライアングル」インテリジェンス・エコシステムの全体像である。

表 シャオミの「鉄のトライアングル」インテリジェンスエコシステム

会社自 社の事 業	国際展開	シャオミネット販売サイト	
		3D プリンター, 盒子 (Mi Box), スマートフォン, TV, フィットネスバンド (MI band), インテリジェンス車用品, タブレット, インテリジェンス投影スクリーン, 炊飯器, 無人航空機 (ドローン) 「Mi Drone」、電扇, ルーター, VR/AR, 空気清浄機, 自転車, 小蚁運動カメラ, 扇風機。	
	電子商取引のビジネスエコロジー	SNS ソーシャルメディア	米聊 (MI Talk)
		文化とエンターテインメント	シャオミの多看阅读 (duokan.com), シャオミ小説

	インターネット	ゲーム	金山ゲーム、シャオミゲームセンター
	サービスエコロジー	モバイルインターネット	MIUI,シャオミクラウド、シャオミアプリケーションストア
	インターネット	金融サービス	米筹金服 (Mic Finance) , 小米金融(シャオミ金融), 小米銀行 (シャオミ銀行) , 小米钱包 (Millet Wallet) , 小米支付 (シャオミ Pay) , 小米小貸(xiaomd)
投資レイアウト	コンテンツエコロジー		御家汇, 闪电购, 51 订货, 冻品在线, 尚品网, 8 天在线, 美菜网, 口袋购物, 凡客 VANCL (雷军) , 乐淘, 醉品商城 (ZUIPIN.CN) (雷军)
	インテリジェントハードウェアエコロジー	広告のプロモーション	品众互动(Zoom interactive)
		旅行サービス	发现旅游网(FA XIAN LV YOU)
		公共交通	人人车(REN REN CHE), 哈哈拼车(ha ha pin che), 蔚来汽车(NIO)
		医療健康	医号线, 九安医疗(jiu an), 好大夫在线 (haodf) , lhealth,丁香园(DYX)
	海外ドメイン (Misfit Nanlgans,Pebbles ,Hungama)	金融サービス	多彩头 (DUO) , 积木盒子 (JI MU) , 老虎证券(Tiger Brokers), 公牛炒股, 草根网络, 合道融通
		ローカル生活	阿姨帮(ayi bang), 大众点评(www.dianping.com), 果然优(okguo), 硬派健身(yingpai), 我有外卖(Yes I deliver), 万能小哥(wan neng xiao ge), 蹲点早餐(dun dian), 青橙科技(qing cheng keji)
		不動産とホテル	房呀, 爱空间, 爱屋吉屋, U 办优办科技, You+国际青年公寓, 寓见城市青年公寓, 神工 007, 丽维家など
		会社サービス	LBE 安全大师, RIGOD design Agora 声网, 智谷睿拓, 金山云(kingcloud), 金山软件(Kingsoft), 和创科技, 易点租, 世纪互联(21viannet), 工多多
		モバイルインターネット	Wiwide 迈外迪, Wifi 万能钥匙, 欢聚时代, 老年桌面, 猎豹移动, (Cheetah Mobile Inc. NYSE:CMCM), 瓦力网络, 魔秀科技, 凯立德, 跃联互动
		教育サービス	TOP 小站教育 (zhan.com) , 知米英语, 宝宝巴士(Babybus), 沪江网 (Hujiang) , 星空琴行(XING KONG), 掌门 1 对 1-翼师网络(zhangmen), 编程猫

		(codemao), 51Talk, 好外教网, 一起作业网, 唯立克教育
	ゲーム	金山ゲーム、シャオミゲームセンター
	文化とエンターテインメント	シャオミの多看阅读 (duokan.com), シャオミ小説
	SNS ソーシャルメディア	米聊 (MI Talk)

出所：筆者作成

情熱のために生まれたシャオミの「トライアングル」インテリジェンスエコシステム図は電子商取引のビジネスエコロジー、インターネットサービスエコロジー、インターネットコンテンツエコロジー、インテリジェンスハードウェアエコロジー、インテリジェンスハードウェアエコロジー、海外ドメイン6つの部分に分けて展開している。

電子商取引のビジネスエコロジーは自社構築されたモールと投資レイアウト二つの部分に分かれている。自社構築したモールは小米商城（シャオミネット販売サイト）を主力で、シャオミのさまざまな種類の製品を販売する。シャオミは御家汇, 闪电购, 51 订货などのたくさんの会社に投資し、また雷軍本人投資していた会社, 凡客 VANCL、醉品商城 (ZUIPIN.CN) も含める。

インテリジェンスハードウェアエコロジーは自社業務と投資レイアウトに分ける。まず、自社業務は3Dプリンター, 盒子 (Mi Box), スマートフォン, TV, フィットネスバンド (MI band), インテリジェンス車用品, タブレット, インテリジェンス投影スクリーン, 炊飯器, 無人航空機 (ドローン) 「Mi Drone」などが含まれる。一方、投資レイアウトにおける加一联创, 豹米科技, 美的集团 (Midea), 上海小蚁科技などの会社がある。

インターネットコンテンツエコロジーは主に文化エンタテインメント、ゲーム、SNS ソーシャルメディア三つのブンプンがある。全部は自社業務と投資レイアウト両方とも持っている。具体的には、文化エンタテインメントにおける自社業務は、シャオミの多看阅读 (duokan.com), シャオミ小説がある。投資レイアウトは雷锋网 (leiphone), 优酷土豆 (Youku), 界面网络 (JIE MIAN.com), 新圣堂影业, 爱奇艺 (iQIYI), 部分がある。

ゲームの自社業務は金山ゲーム、シャオミゲームセンターがあるが、投資レイアウトは全民奇跡が持っている。また、SNS 方面で、自社業務の定番製品は米聊 (MI Talk) である。そして、その投資レイアウトは闺蜜圈 (GIRL FRIENDS), 人脉通 (renmaitong.com) などを含む。

インターネットサービスエコロジーはモバイル・インターネット金融サービス、広告のプロモーション

ョン、旅行サービス、公共交通、医療健康、ローカル生活、不動産とホテル、会社サービスなどの10部分に分けられる。それぞれの部分は具体的に上記の図表のように記述し、参考になる。

雷軍のおしゃったように、「シャオミは天才的な会社ではないが、勤勉な会社でなければならない」。シャオミのビジネスレイアウトは、ほぼインターネット業界を網羅している。

## 2) シャオミ携帯の販売モデル

モバイルネットワークの迅速な発展に伴い、公衆に対するソーシャルメディアの影響力が大きくなってきたため、ネット販売が必然の勢いとなっている。シャオミ携帯は、ネットワークの発展の勢いに乗ず、市場活動を進めている。

### ①公式サイト

シャオミの公式サイトはシャオミ携帯販売のメインところになり、ホームページアドレスは [www.xiaomi.com](http://www.xiaomi.com) である。毎年4月初めに、シャオミ社は会社の創立日を祝うための「ビーフン節」を催す。

### ②微博による販売イベント

活躍しているシャオミ携帯は、微博による販売イベントを通して、消費者に対する影響力を大きく高める。消費者の熱情が弱くなる兆しが出たら、会社の生産キャパシティの拡大につれ、くじ引き等の方法により、価格の調整を行う。

③公衆との高効率の交流：ネットワーク形式において、口コミは目下の比較的によい販売手段だと考えられる。シャオミの成功は、MIUI 及びユーザーの口コミに頼っているので、利益を上げるのが自然であろう。ゆえに、公衆との高効率の交流は口コミマーケティングの基礎である。

④ハングリー・マーケティング：ハングリー・マーケティングをする原因の一つは新製品の生産量の不足である。一方、新製品のロット発売によるリスクを客観的に延ばすことにより、欠陥のある製品の品質をコントロールし、損失を最低限に抑えることができる。

シャオミブランドはシャオミファンによる口コミの宣伝方式を通して、ブランドを宣伝する目的を果たした。セルフメディアの勢いのよい発展を頼りに、ソーシャルメディアの場を構築し、ブランドの伝達メディアの改善と整合を実現した。簡潔で一致したブランド名称、ブランドスローガンやブランド包装等により、ファン・ユーザーがシャオミに対する印象を深める。ハングリー・マーケティング式のブランド伝達ルートはある程度で、シャオミ携帯のブランド情報の伝播過程を速め

る。

### 3) シャオミスマホのマーケティング・ミックス分析 (4P)

シャオミはスマホを作るときに使っているハードウェアがほとんど、サムソン、シャープなど一流なサプライヤーから提供され、組み立てを英華達 (Inventec Appliances Corporation)、富士康 (Foxconn) など強力なファウンドリによって加工させる。より明確に言うと、シャオミのスマホの開発・設計が自社で遂行し、ハードウェアの加工を富士康に、その生産を英華込に委託する。

本論文はシャオミをマーケティング・ミックス理論によって説明していく。

まず、製品では、シャオミは「情熱あるファン」スマホ、高い構成やハード・ソフトの一体化に位置づけ、製品開発に情熱あるファンを参加させる方式を取り上げる。スマホのハードウェアを構成する部品の調達、生産、組み立てそれぞれは、異なる会社に頼むことに対し、スマホ自体はアンドロイドのネイティブ・システムに基づいて深く開発されたMIUIシステムを使い、毎週金曜日でシステムを改善し更新し続けている。

つぎ、値段では、1999元の価格は、高い構成のスマホを欲しいローエンド消費者にとって、非常に魅力的である。アップルのIphoneと比べ、1999元の価格はシャオミにより持てさせることができる。

そして、チャネルでは、全線のオンライン販売はコストが節約でき、ファッションセンスが出ている。そして凡客 (Vancle) の傘下にある如風達物流会社と提携することにより、スマホ配送の安全性、適時性が増加した。

さらに、プロモーションでは、インターネットでの限定販売から、オンラインでの公開販売までというような飢餓感商法のビジネスモデルは消費者の購買意欲を十分に高揚した。

最後、本論文はシャオミの創業以来に発生した大記事を整理してみた。

表 シャオミの大記事 (2010~2017年)

年次	日時	重要記事な内容
2010年	4月6日	シャオミ創業
	8月16日	MIUI アルファ版リリース
	12月10日	アンドロイド向けMITALK アルファ版リリース

	12月20日	シリーズAの資金調達で2億5000万ドルを調達
2011年	7月12日	スマホ市場への参入を正式に表明
	8月16日	北京798芸術区にて、スマートフォン「Mi1」発表会及びMIUI1周年記念のファンイベントを開催。中国初のデュアルコア1.5GHzスマートフォンを発売。MIUIユーザー50万人突破
	9月5日	「小米網（シャオミワン）開設。ネット上でMi1の予約受付を開始。
	12月20日	シリーズBの資金調達で10億ドルを調達。
2012年	4月6日	第1回の「米粉節（ミーフェンジェ）」および創業2周年記念イベント開催
	6月23日	シリーズCの資金調達で40億ドルを調達
	8月16日	世界初、28nm製造プロセスのクアッドコア1.5GHスマートフォン「Mi2」を発表
	11月14日	セットトップボックス「シャオミTVボックス」を発売。
	12月21日	ウェボーと連携し、ウェボー上でシャオミ製品を販売するソーシャルコマースを実施。
	12月31日	2012年の業績を発表。通年の販売の台数は719万台、売り上げは126億5000万元に達した。
2013年	4月9日	第2回の「米粉節（ミーフェンジェ）」開幕「Mi2s」「Mi2A」を発売。台湾・香港市場への進出を宣言し、国際戦略を正式に始動
	7月16日	上半期の業績を発表。スマートフォン販売台数は703万台、税込み売上高は132億7000万元。MIUIユーザーは2000万人を突破。
	7月31日	スマートフォン「レッドミー」を正式発表。初めてTD-SCDMA方式に対応。
	8月12日	QQ空間で「レッドミー」を10万台を発売。90秒で完売。745万人のユーザーが予約し、SNSを通じて販売の新記録を作った。
	8月22日	シリーズDの資金調達で100億ドルを調達。

	9月5日	国家会議センターで2013年度の発表会を開催。「倚天屠龍 <sup>12</sup> （いてんとりゅう）をテーマに「Mi 3」と「Mi TV」を発表。
	12月12日	シャオミ董事長兼CEOの雷軍が「中国経済年度人物賞」を受賞。
	12月19日	初のルーター公開テスト
2014年	1月2日	2013年の業績を発表。通年のスマートフォン販売台数は1870万台、税込み売上高は316億元。
	2月11日	アメリカのビジネス雑誌『ファスト・カンパニー』の「世界で最も革新的な企業50社」にシャオミが選ばれる。
	3月26日	QQ空間で「レッドミーNote」を発売。スマートフォン経由での予約数が1500万台に達し、新記録となった。
	4月8日	第3回の「米粉節（ミーフェンジェ）」で、創業4周年を祝うセールを開催。「Mi」および「レッドミー」シリーズのスマートフォンの販売台数が12時間で130万台、支払額は15億元に達した。
	4月22日	グローバルサイトの新ドメイン（www.mi.com）を正式発表。
	4月23日	ルーターとミニルーター、および4K対応の「シャオミ TV ボックス」増強版を発表。
	5月15日	「Mi Tv 2」およびタブレット端末「Mi Pad」を発表。同日、MIUIユーザーが世界で5000万人に達したことを発表
	6月10日	「シャオミのサービス『いいね!』月間」スタート。中国18カ所の「シャオミの家」と5000カ所以上のサービス代理店で、1時間のスピード修理・保護フィルム無料貼り付けサービス・保証期間外の無料修理サービスなど、他項目の割りやサービスを実施。
2015年	3月31日	「Mi Note」のピンク色モデルとなるシャオミ「Mi Note 女神版」を正式発表
	4月26日	シャオミスマートフォン「4i」をインドで発行
2016年	2月24日	「Mi 5」を正式に発行。

<sup>12</sup> 中国で著名な小説家金庸の武俠小説の1つ。出典：「絶大な人気を誇る『射鵰英雄伝』（しゃちょうえいゆうでん）『神鵰俠侶』（しんちょうきょうりょ）に続く、『射鵰（しゃちょう）』三部作完結篇」。参照 URL：<http://www.necoweb.com/neco/sp/iten/guide.html>、アクセス最終日：2017年12月31日。

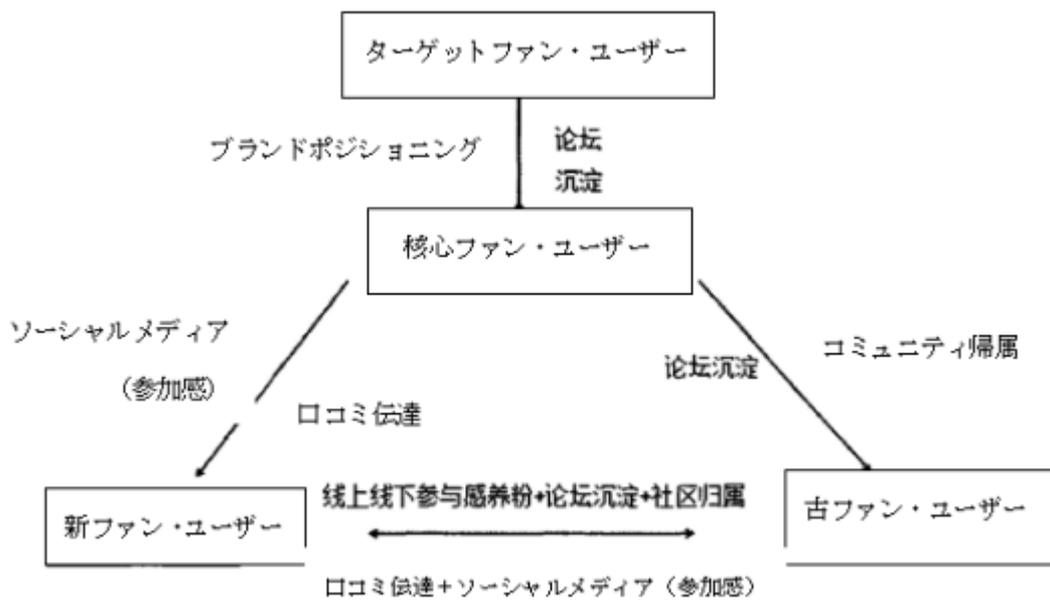
	3月	「シャオミの家」ブランドを発売。
	5月10日	「シャオミ Max」、「MIUI 8」を発売。
	5月25日	無人航空機（ドローン）「Mi Drone」を発売。
	7月	シャオミの傘下にある田米科技が「シャオミ・パソコン Air」を発売。
	8月1日	「シャオミ VR メガネ」を正式発表。
	9月27日	「Mi 5s」「Mi 5s Plus」「シャオミ TV 3s」を発売。
	10月25日	「Mi Note2」、「スマホ MIX」を正式発表。
2017年	7月26日	「MIUI 9」「スマホ 5X」「Mi 6」「シャオミ AI スピーカー」を共に発行。
	9月11日	スマートフォン「Mi Note 3」を正式発表。デュアルカメラ搭載の高スペック SIM フリー。同時にベゼルレス・デザインのハイスペックモデル「Mi Mix 2」および「パソコン PRO」を発表した。

出所：シャオミのホームページ (mi.com) に参考、筆者作成。

#### 4) ファン経済

MIUIの最初の百人のファン団をシャオミ携帯のファン文化の生産原点とし、ファンを核心とし、ソーシャルメディアのルート優位を借り、オンライン・オフラインにおける活動資源の整合で構築したシャオミファン文化の形成ルートはシャオミ携帯システムのファン文化が生まれたメカニズムである (図2.4)。シャオミ携帯のシステムのファン文化ブランドの伝達メディアの改善と整合を実現した。この構築の過程には、最初のMIUIのOSのファン・ユーザーを積む過程が含まれている。

図2.4 シャオミ携帯のファン文化の生産メカニズム



出所：出所：孟磊（2016）「小米手机品牌传播研究」p.11、を基に筆者作成。

米粉（ミフェン）はシャオミのファンたちの愛称である。シャオミスマートフォンのブランドの宣伝プロセスが米粉の広く宣伝することと乖離できない。米粉はシャオミスマートフォンのオブジェクトとして、様々な役割を果たしている。彼らはシャオミ携帯電話の開発者と使用者、同時にシャオミ携帯電話のブランドコミュニケーターである。言い換えると、シャオミの携帯電話は製品デザイン、生産するからブランド宣伝までなどの段階で、全てが米粉をパワーベースにしている。米粉で作られた体系的なファン文化生産メカニズムは、シャオミの携帯電話ブランド宣伝における最も特徴的なものである。最初の粉丝はシャオミの最初の製品（MIUIオペレーティングシステム）の100ファンから生まれたものである。2010年、シャオミの携帯電話が登場前に、MIUI製品のファンの数は、最初の100人だけから今の50万人に徐々に増加した。彼らはシャオミの携帯電話の最初のファンになった。

具体的に、シャオミのファン文化の生産メカニズムは以下ようになる。まず、シャオミのブランドは「情熱のために生まれる」として位置づけている。次は、MIUIフォーラムでにおける最初の100人のコアファンを選んだ。そして、彼らをファン文化生産の起源としている。その上、コアファンがロコミの形式で新しいファンを惹きつける。同時に、シャオミはソーシャルメディアの力を借り、また最大限に利用され、新しいファンを惹きつけた過程をスピードアップにする。この過程で、「話題」や「インタラクティブ」などの活動を通じたファンを育てた形式で、オンラインとオフライン

のリソースを統合して参加感を創造し、ファンユーザーのロイヤルティを強化する。最後に、シャオミフォーラムを通じて、忠実なファンユーザーをさらに維持しながら、シャオミのコミュニティにおいて帰属感が形成している。

## 2.4 シャオミの模倣哲学

「シャオミ」（小米、xiaomi）という名は一見したところ何の変哲もないが、雷軍はそこに大きな志を託している。実際、この名前に3つの意味を込めていた。第1に、「mi」がモバイル(インターネット)の略であること。第2はシャオミは不可能を可能にするミッション・インポッシブルな企業であること示し、最後に親しみやすさを表現している。

創業する時に、雷軍は以下の4つを決めた。まず、インターネットを介してファンを培う。つぎ、トップレベルの設定を使ってスマホを作り、費用対効果を強調する。そして、スマホはオンラインでのみ販売する。さらに、ビジネスモデル上では、スマホ自体の営利を目的とするのではなく、インターネットにおけるブランドと口コミの蓄積によって顧客を増やし、スマホをチャンネルと見なして事業を展開する。

それを踏まえ、本論文は、シャオミの成功経験をモバイル・インターネット時代における製造業の成功経験と見なし、「ゼロ在庫」「カスタム」「PCの生産らしく」「融合モデル」という4つの方面にまとめていく。

### 1) ゼロ在庫のSCM

シャオミは「情熱のために生まれ」の商品マーケティング戦略を除いて、最も良い費用対効果が低所得の消費者を引き付ける原因となる。シャオミの最も安価なスマホの成功は、インターネット技術でスマホ製造業を改造することにより、デル・モデルの「ゼロ在庫のSCM」、アマゾン・モデルの「電子商取引チャンネル」によるコストの削減、ソーシャル・メディアの「ゼロコスト・マーケティング」の3つによって形成される。

### 2) ユーザーのカスタム・スマホ

アマゾンの成功はユーザー感知システムに帰属する。アマゾン・インターネットを介して、ユーザー感知システムは、ユーザー・レビュー、ユーザー購入状況を分析し、ある製品がモテるかどうかを判断することにより、製品とその供給量を定めることができる。シャオミの電子商取引システムはアマゾンに似て、その本質がユーザーのニーズへの把握である。このシステムはMIUIフォーラム、ホームページに基づく先行予約システム、ウェイボなどのニューメディア・プラットフォーム

ムを含めている。雷軍は、将来的には、シャオミのホームページ (xiaomi.com) がビッグデータのプラットフォームになると予言した。

### 3) PC 生産らしく

ハードウェアでは、スマホの生産モデルは、漸次的に、PC 産業と同じように、サプライチェーンが標準化し、部品が業界の「通用品」になり、業界全体がいくつかの巨大企業に寡占される構造になってしまうという傾向がある。ソフトウェアでは、IOS、アンドロイドおよび WP のいずれかにしても、同一化されることになり、ユーザーは自身のニーズによってスマホにおけるアプリをカスタムすることができる。そのようにハードウェアとソフトウェアが同一化されるといった発展背景では、シャオミはもはや、「製品イノベーション」に頼るではなくなり、ビジネス・モデルのイノベーション、マネジメントのイノベーションに取り組み、「電子商取引の販売モデル+デルの SCM モデル」の運営を実現するようになった。

### 4) 融合モデル

雷軍は、将来的にスマホの最終影響力を決定することは、若干のパラメータを比較し合うことではなく、ユーザー体験とブランドであるにはほかない。製品の構成による競争は時代に遅れてしまうが、融合モデルは新たなセールスポイントになる。そのため、雷軍はシャオミを営む中、探索努力をし、ソフトウェア、PC、ハードウェア、ゲーム、電子商取引、スマホなどを円滑に融合してきた。

以上の成功経験を実現しようとすることは、単にシャオミ自身の努力と創造だけでは十分ではなく、様々な企業の経営特徴を模倣かつ学習したことにより、シャオミは今日の規模までに成長してきた。本章はシャオミの経営特徴とビジネスモデルを説明したが、次章から第六章まで模倣相手の 11 社から模倣した具体的な内容を品質保証、コスト・コントロール、口コミ効果、ビジネスモデルの 4 つに類型化しながら、詳しく分析していく。

また 3 章から 6 章における事例紹介は、実際の時系列に対応している。シャオミの模倣戦略は、初期には抽象度の高い概念的な部分を模倣しており、時間が経つにつれて模倣対象の具体度が上がっていることがわかる。つまりシャオミの模倣戦略には明確な順番が存在することがわかる。

## 第3章 経営理念への取り組み

この章では、まず事業のはじめに哲学を模倣していたことを明らかにする。

シャオミが模倣対象に選んだ企業は同仁堂とブリザードである。以下、2つの事例について紹介するとともに、そこからシャオミが何を模倣したか、また結果的にどのように自社にそれを適用しているかを明らかにする。

### 3.1 経営哲学による品質保証——シャオミ&同仁堂

どこ	同仁堂
どの事業	事業全体
いつ	2007年9月前後より
何のために	企業を永続的に発展させるために
何を	二つの経営哲学： ①材料がいくら値段高くても最高の薬の材料を使用し、製造プロセスが複雑しても怠けることはない ②自分のこころと神様は自分がしつたことをすべてわかるという哲学を日常のビジネスに浸透することである
どのように	品質、技術から提携先までプロセス全体を厳しく要求し、なるべく最上質の部品を使って製品を製造する

雷軍はシャオミを創業する前、始めて学習する対象が同仁堂である。その模倣はどうなっているのかを紹介する前に、まず同仁堂のことを見てみよう。

## 1) 同仁堂の基本的紹介とその特徴：

中国で最も有名な漢方薬局同仁堂は、1669年に設立され、今までもう340年以上の歴史を誇っている。同仁堂は、終始一貫『どんなに生産が忙しくても、人手を省かない、品質の維持には、原料に金の糸目をつけない』という古くからの社訓を守り、『自分のこころと神様は自分がしたことすべてわかる』という自己規律の意識を設立し、製薬プロセスにおける勤勉的な、止まらず改善を追求する精神が作られた。薬品の優れた原材料とユニークなレシピ、絶妙な工芸、高い効果などのため、世界有名で且つ世代繁栄している。

1992年7月、正式に「中国の北京同仁堂グループ」として設立された。現在、当グループは、現代製薬業界、小売業、医療サービスの3つの主要分野で事業を展開し、国内外の上場企業2社、800以上の小売店舗、28の海外合弁企業を所有しており、医薬品は40以上の国と地域の店舗に販売されている。同仁堂の急速な発展に伴い、ブランドの維持とプロモーションや文化のイノベーションと伝承もと遺産も顕著な結果をもたらした。その上、2006年、「同仁堂の漢方薬に関する医学文化」は、国家の無形文化遺産として、最初のリストに含まれた。経済主体であり文化的伝播体でもある同仁堂の二重の機能がますます明らかになっている。

同仁堂の成功を振り返ってみると、歴史上の同仁堂は、中国の優れた伝統文化と民族の美德を継承して、企業の生産と運営の中に注力し、労働者の言葉や行為に転換し、中国の漢方業界における独特な同仁堂の職業倫理が形成した。即ち、『力を合わせ、徳を積み世の中の健康事業に尽くす』という職業ルールと倫理規範である。そのほか、製薬、経営などたくさんのアプローチを利用し、実践的に行われる。<sup>13</sup>

## 2) 雷軍の考え

シャオミを起業する前、雷軍は柳传志（レノボの創業者）が書いた「基业长青」という本に基づき、如何に百年を超える長寿企業を作ることに對し、雷軍が現存の優秀な企業を学ぶことがいい方

---

<sup>13</sup> 同仁堂のホームページに参照、URL：<http://www.trthealth.com/>、アクセス最終日：2017年12月31日。

法だと述べていた。従って、雷軍が最初の学習対象を同仁堂に狙い、同仁堂が一番重要視されている社訓を発見した。

第一は「品味虽贵必不敢减物力，炮制虽繁必不敢省人工」である。つまり、『どんなに生産が忙しくても、人手を省かない、品質の維持には、原料に金の糸目をつけない』という古くからの社訓を守り、言い換えれば、「製品を作る時は上品な材料を使わないといけない、そして信用性を持ちなければならない」ということである。製品を作るためには、最も高くても良い原料を使うべきである。そのほか、面倒な生産プロセスが生産工事におけるどのような順序でもミスが出るということがいけない。仮に全ての企業が以上のような経営理念を継承すれば、社会に事故米（農薬のメタミドホスとアセタミプリドが残留している米や、発癌性のあるカビからできた毒のアフラトキシン B1 を含んだ米であるいわゆる事故米穀、メラミン（中国で粉ミルクにメラミン混入事件）、スモッグ（中国の大気汚染事件）というような社会公害事件がまだ頻繁に発生するのであろうか。

二番目は「修合无人见，存心有天知」である。いわゆる、誰もいないあるいは規制がない監督の場合は、心に反することをしないでください。薬品の製造プロセスが誰も見ないが、自分のところと神様は自分がやったことをすべてわかるということである。修合という言葉は中国王朝北宋（ほくそう）時代から出で、漢方薬の採集、加工、配置などに関することを指す専門用語である。そして、この社訓が一番目の社訓がどのように実施されることに関わる。

上記の二つの社訓からこそ、その後で急成長するシャオミ科技に啓蒙的な影響を与えてきた。前者は製品作りに真正性が前提であり、後者は前者の実行を保証するためである。「企業は永続的な発展を求めようとするには、製品の真正性を守ることが大事である。それを実現しようとするには、その真正性を守ることを信仰にしてやり続けなければならない」と雷軍が言った。

### 3) シャオミの模倣

シャオミは同仁堂が製品を作る時、最高の原材料を使用するという方針を実行した。同仁堂のビジネスにおける経営哲学は2つがある：まず、原材料がいくら値段高くても最高の薬の材料を使用し、製造プロセスが複雑しても怠けることはない。次は、「神様はすべての人間活動を見ている」という哲学を日常のビジネスに浸透することである。

改革開放（カイカクカイホウ）30年以來の中国は世界の人々に不良品の加工工場と思われることに対し、雷軍がいわゆる「賢い」中国人が手間のかからない方法を取ることが好き、やっつけしご

としたばかりからである。雷軍は千年企業と呼ばれることができるのが宗教だけ、つまり信仰だと考える。事業を永遠的に維持するため、必ず経営理念を持ち、そしてこの経営理念を信仰に変えなければならない。そのため、雷軍は持続可能な経営を実現させるために必要な条件は以下の二つの見解を提出する。

第一は、製品を作る時、最高の原材料を使うべきである。

第二は、自分の良心に従うことが大切である。

それを踏まえ、シャオミは製品の生産する方面で世界における最高の原材料を選択する。ゼロから創業する会社に対し、「高いものだけを買う」ことがコスト方面ではほかの会社と比べ、想像以上高い。それにもかかわらず、シャオミは依然に Qualcomm のプロセッサ、シャープのスクリーンなど高質の部品を選び、組み立てが業界トップクラスの鴻海精密切削と英業達（インベンテック、Inventec）に任せた。しかし、もう一つ直面しなければならない問題はパートナーを探す時の困難性である。その原因は多数の人がある知名度が低いベンチャー企業の将来性を予測しにくいからである。従って、その時のシャオミは携帯の主なサプライヤーを探す方面で大体9ヶ月間がかかった。

まず、電子部品パートナーの選択では、雷軍最初は携帯電話事業をするのがはパソコンを作ると同じだと考え、電子器具の部品を買うだけで十分だと考えたが、そうではないと後で気づいた。携帯電話の中で大部分は電子部品のため、これはパートナーを選択する時 R&D リソースに投資する必要があり、巨大なリスクを負わなければならないことを意味している。そのため、パートナーの選択への対応を大切にすべきである。

次、組み立てパートナーを選択する時、業界第一から第四までの拒否を受け、結局業界ナンバー五の英業達グループの子会社ジェネラルマネージャーと三度と打合せてから、ようやく提携を締結した。

製品の価格の設定方面では、最初の製品を作った後、2000 元のコストがかかった。当時の市場において平均 500～600 元の自国生産製品のストレスの下で、2000 元程度の価格でどう販売すればいいのかについて、会社全員が自信をなかなか出せていなかった。

そもそもシャオミ会社はこのバーシン作品を 1499 元を値段付ける予定であったが、こうして携帯ごとに 500 元を自社で支払うことになってしまう。すると、製品のリリース前に、パートナーと繰り返し協議した最後、このスマホを 1999 元に定価した。雷軍は彼らが良いものを生産すると信じ、その値段に値する。その結果、1 週間後発売するシャオミは大成功を収めた。

すると、雷軍は低価格よりも実際に中国人は品質を注目しているとどんどん気づいてきた。昨今の過剰供給の時代には、心を込めて製品作るこそからが消費者のニーズを把握する有効な方法であ

る。これを徹底的に実行するために、創業の初期の一年間半においてシャオミは、マーケティング・セクターを持たなく、広報なども一切行わなかっただけでなく、全員にそれを内緒にすることを要求していた。それどころか、スタッフがシャオミという会社の創業者が雷軍であることを言うことができないことが要求されていた。

雷軍は自分のチームをリーダーし、得意なソフトウェアから着手して、アンドロイドに基づくMIUIを作り始めた。2010年4月6日、会社シャオミ科技が正式に設立され、同年の8月16日にM1がシャオミの初版のスマホとして脚光を浴びた。最初からの100人のユーザーの数は、週ごとに2倍の速度に倍増した結果、当年の10月には、シャオミはグローバルな開発者フォーラムXDA Developers(エックスディーイーデー デベロッパー)に推薦され、アンドロイドの最高の製品のノミネートを獲得した。

シャオミを創業する過程で雷軍は、良い製品をするためには、ロコミを信じるべき、ロコミは信仰の一部であることを漸次的に意識した。599円で販売されている紅米4G (Redmi)ですら国内トップのサプライヤーからの部品を使っている。さらに、携帯電話をよりよく作るために、シャオミは毎年1つまたは2つの電話バージョンしか発行しないことにしている。それだけでなく、雷軍はシャオミ製の各スマホを6ヶ月または1年間で個人的に使用するため、使ったことがあるすべての電話のメリットとデメリットを知っている。25年間の技術職の経験により、雷軍は品質と技術を厳しく要求させていることで、目に合わない携帯がいつまでも彼の推薦リストに入れない。

シャオミ科技は、雷軍が40歳のとき、豊かな資金と財産を獲得した後で創業した会社である。なので、シャオミの存在は、金銭そのものよりも、心からの好みと理想を満たすために作ったものである。それゆえ、シャオミを立ち上げる際に、雷軍は品物がよくて掛け値がないことを事業の第一歩としてやり始めた。

シャオミは同仁堂のこの哲学を継ぎ、製品を製造すると最高の原材料(部品)を使用する。例えば、前述のように、Qualcommのプロセッサ、シャープのスクリーンなどの高質の部品を使い、最終に製品組み立ては業界トップクラスの鴻海精密集団に任せる。

また、シャオミのスマホは世界一番先進的な電池技術を採用し、世界的な一流なりチウムイオン重合技術を引用し、このような電池が従来の液体リチウム電池と比べると値段が相当以上高いが、そのほか、世界一流的なサプライと取引している。それだけでなく、2013年の3月15日、中国の商工局が数十社のスマホの電池を抽選しチェックし、全てのブランドのなか二つ会社の電池が合格し、それぞれがアップルとシャオミである。これは同仁堂の経営理念を徹底する。

### 3.2 極致を追求する圧迫感——シャオミ&ブリザード

どこ	ブリザード
どの事業	事業全体
いつ	2008年4月前後より
何のために	より上質な製品・サービスを顧客に提供するために
何を	いつまでも極致を追求する精神
どのように	シャオミ・チームは1枚ずつ1万円の価格でシャオミの壁紙に対する募集活動の知らせを大衆に発信していた。 携帯の包装ボックスをよく製造するために、シャオミのデザイン・チームは六ヶ月にわたって、30以上のバージョンの修正、一万以上のサンプルの制作を経由した。

#### 1) ブリザードの基本的紹介

ブリザード・エンターテイメント (Blizzard Entertainment, 略称はブリザード) は世界で有名なゲーム会社である。1994年に立ち上げられ、本社はカリフォルニア州アーバインにある。ブリザードの組織文化は「任務文化」に沿っている。この文化は、目標を効率的に達成するために、一体化した任務を各チームに配分し、チーム・メンバーの能力により役割担当を行うことを重視している。このような文化体系と信仰があるからこそ、従業員が世界各地から集まってエリート・チームが形成されている。すべての従業員は自分の権益を保つ権利があり、経営陣から現場まで全員がブリザードの未来にアイデアを出す義務があり、経済、ゲーム、管理などを含める意見が平等に取り扱われている。それだけでなく、ブリザードは従業員に仕事と創造との区別をぼんやりさせることを励ましていることで、多くの従業員は休憩の間に同僚とゲーム対戦をすることにより、不備なところを改善させる。ブリザードの社員にとって、ゲーム開発は仕事ではなく、生活のスタイルである。

## 2) ブリザードの経営特徴

ブリザードは1994年以来、三つの系列に分けられる7つのゲームを作り上げた。その中の6つは百万件以上に売っており、数え切れないゲーム会社に認められている。ゲーマーはほかのゲーム開発会社に対して多かれ少なかれ文句を持っているが、ブリザードが開発したゲームを尊敬している。なぜなら、ブリザードは悪いゲームを作ったことがないからである。その中核の開発理念は「少なくて精通」である。

### (1) 「ゲーマー精神」を最優先にする

「ゲーマー精神」とは、ゲーマーにゲームを開発させることにより、ユーザーのニーズに応じられるという考え方である。ゲーム開発が段階的な結果が出て大量のテストが求められる際に、ブリザードは敢えて会社全員にそのゲームを遊ばせる。

多くのゲーム会社はユーザーが何を考えているのか、何がほしいのかを切実に知っておきたい。それに対し、ブリザードはゲーム・ユーザーの傍ら開発者である。ユーザーとして、ニーズを把握して製品を評判することができる。開発者として、ニーズを満たすためのチャンネルを見つけてそれを実現させることができる。

### (2) トップでないとやらない

ユーザーの視点から自社の製品を見ているからこそ、ブリザードはゲーム開発への要求が非常に高い。ブリザードは自社のゲームをこのように位置づけている。最初に遊びやすいが、精通することがそれほど簡単ではない。つまり、なるべく数多くのゲーマーを楽しく感じさせるような「浅さ」がある同時に、上級者を飽きさせないような「深さ」もあることである。自社の製品を改善し、よりよくすることは、ロコミやブランドを大切にす製造の策略であるが、唯一の最善策というわけではない。時々、諦めて捨てるのも、ブランドを守ることに必要である。

### (3) 発売はいつも落ちる

ゲームの制作工程が増えて複雑化したので問題が出るのではなく、クオリティが高く求められるためである。『スタークラフト』の最初版が1996年に敗北した経験は、ブリザードに痛ましい

教訓をもたらした。結局、ブリザードはほとんどのゲームが発売予定の日時に間に合わないという極端の道に進んでしまった。

### 3) 雷軍の考え

パソコンにパッションを持っている雷軍は優秀な企業家であり、ネットネームのファンでもある。仕事のストレスを低減するために、普段の零細時間を割いてゲームを遊ぶことがある。すると、彼は偶然の機会ですりぞく社が発行した『ワールド・オブ・ウォークラフト』に触れた。このゲームは2008年の11月に発行する際に、一日間だけで280万件が売ったことで、今まで24時間以内に販売スピードが一番早いゲームとなった。

それに対し、雷軍は、『ワールド・オブ・ウォークラフト』の成功はブリザード・チームがすべてのところを極致まで求める「真剣さ」によっていると考える。1%の効果が要求に達しないとしても、むしろ発売に落とされることにする。

ブリザードのやり方はシャオミ科技がその後の発展方針に大きな影響を与えた。シャオミのスマホに競争が激しい市場の中で優位性を取らせるために、雷軍はブリザード、アップルのように製品を最高まで作るという理念を選んだ。雷軍から見ると、他人がなかなか達することができない極致まで努力することは、企業の生存のための道である。つまり、もしシャオミは本当に製品を最高まで作れることに達したら、他人がどうしても越えられない。

### 4) シャオミの模倣

創業前の一年半の間に、シャオミの社員は毎日に低調ですべての仕事を地道で完成させていた。雷軍はシャオミの製品がリードユーザーを引き付けて初めて、より多くの注目を得ることができる。

2012年7月には、シャオミ・チームは1枚ずつ1万円の価格でシャオミの壁紙に対する募集活動の知らせを大衆に発信していた。シャオミ・チームは力を注いで、集められた45000枚の中にとっても綺麗な写真の10枚を選出したにも関わらず、まだ雷軍の要求を満たせなかった。雷軍から見ると、最適な壁紙を探す困難さがよい項目を見つけることに相当する。そのため、雷軍は募集し続けざるを得なく、100万円の報酬を承諾した。

一方、携帯の包装ボックスの製造では、シャオミのデザイン・チームは六ヶ月にわたって、30以上のバージョンの修正、一万以上のサンプルの制作を経由した後、このように好評されている工芸や品質があるようになってきた。他のメーカーが包装ボックスにかける一つずつの2~3元と比べ、シャオミはかかったコストがその3~4倍であるが、この価格に値するべきだと雷軍に認められる<sup>14</sup>。

シャオミはスマホの壁紙の募集や包装ボックスの制作という二つの事例から、雷軍が極致を追求する考え方が見えるであろう。彼の製品理念には、本当に製品をよく作っているかどうかは、その製品にどのぐらいの力を注いでいるのかに決まっている。全力を尽くさないなら、その製品の品質は消費者が見える。

それゆえ、雷軍はシャオミの基本的な発展方針を決めた。それはインターネットを利用して携帯を作り、他社がなかなか模倣できない、独自のコアコンピタンスを構築して競争相手を先駆けるということである。雷軍はシャオミのためにデュアルコア 1.5Gのプロセッサを選び、長期にわたって優れる提携先を求めた。このように高く投入した最後、シャオミは1999元の低価格で販売した。このように自分を迫って極致を追求するやり方はブリザードに似ているではなかろうか。

---

<sup>14</sup> 黎万强 (2014) 『参与感 小米口碑营销内部手册』 p.46

## 第4章 ロコミ効果への取り組み

この章では、経営理念の次点でロコミ効果を模倣していたことを明らかにする。

シャオミが模倣対象に選んだ企業はザッポスと海底捞である。以下、2つの事例について紹介するとともに、そこからシャオミが何を模倣したか、また結果的にどのように自社にそれを適用しているかを明らかにする。

### 4.1 期待を越えるサービスの提供——シャオミ & ザッポス

どこ	ザッポス
どの事業	スマホ事業
いつ	2009年8月前後より
何のために	ロコミ効果を獲得するために
何を	ザッポスがユーザーの期待を越える上質なサービス
どのように	広告などの宣伝を行わず、地道で優れる製品を作って低調でフォーラムに出す

#### 1) ザッポスの基本的紹介

アメリカでは、靴のネットショップであるザッポスはよく知られている。平均38人の中に1人がザッポスで靴または他の商品を買ったことがある。ザッポスは1999年に立ち上げられ、zappos.comというウェブで靴を販売し始めた。創業する時に資本金が100万ドル弱であったが、2004年になってネットショップの売上は1.84億ドルに達し、アメリカで一番大きなネット靴屋になった。2007

年、ザッポスの売上高は8.4億ドルになり、アメリカのネット・シューズ市場において四分の一のシェアを占め、「靴販売のアマゾン」と称された。同年、『タイム（雑誌）』には「あなたの生活に欠かせない25のネットの一つ」と評価された。2008年、リーマン・ショックがもたらした景気不況や消費市場の低迷などに直面しても、ザッポスは依然として独自の経営理念で業績の持続的な成長を維持していた。今まで、ザッポスの販売範囲は最初のシューズから、カバン、手袋、マフラー、サングラスを含めるアクセサリ、および家電、玩具、チキン用具など様々な領域へと広がっている。

## 2) ザッポスの経営特徴

ザッポスは広告でかかる費用が多くないが、ネット消費者の好評を博している。その真骨頂は、伝えたい情報を巧妙に話題性のあるエピソードもしくは気持ちに転換させ、消費者やメディアで自発的に伝播する口コミを形成させることにより、良いブランド・コミュニケーション効果を達成することである。ザッポスはお客さんに、靴がフィットしないと感じたら、取り替えと返品の手配料がすべて無料だという承諾を与えている。そして、お客さんが取り替え・返品をしやすいように、ザッポスはわざわざ自動的な返品用プログラムを作った。この理念はその後、「フィットすると履く、フィットしないと取り替える」というように要約された。それは、ザッポスは顧客体験価値を高めることができる方法をすべて把握していると言えるであろう。

ザッポスは、コールセンターのスタッフがすべての顧客を満足させるように努力しなければならないと強調した。「我々は顧客がうちに電話をする際に、本物の信頼される人と話していることを感じさせるように希望しております。」また、お客さんが欲しいものはザッポスのウェブで在庫がないとしたら、スタッフは競争相手のウェブをお客さんに推薦することにする。このように顧客のニーズを最優先にするやり方により、ガイドされる顧客が次回で買い物をしたい時にすぐ思いつくものはザッポスである。データから見ると、ザッポスの顧客の中に75%はレギュラーであり、また家族もしくは友達から紹介された人も多い。ザッポスが強く心に感じるサービスを顧客に提供していることが、強力な口コミ効果をもたらしている。

## 3) 雷軍の考え

2009年、アマゾンが8.47億ドルを使ってザッポスを買収したという情報を聞いた時に、雷軍はなぜこのウェブがそんなにお金がかかるのかに、非常に驚いた。調べてから、信じられないほど簡単な結果が出てきた。その原因として、ザッポスは顧客の期待値を調整することにより、想像以上の喜びを感じさせることに強い。例えば、注文済みならお届け日時が四日間目だと許諾したが、実は翌日に靴を取ることができる。しかも、顧客の購買決定を促すために、ザッポスは「1足の靴を買うごとに3足を試し履きでき、フィットしないものを返却するがいい」というサービスをユーザーに提供している。多くの人が決済後に返品しにくくなるという顧客の心配に対し、ザッポスは最初では延納支援サービスを提供する。ザッポスのユーザーは一年間の返品期限だけでなく、90日間以内に払わなくていいという特権を持っている。

#### 4) シャオミの模倣

シャオミ科技を立ち上げようとする時の雷軍は中国のIT業界において有名であった。いったん彼が起業したいということが公知されたら、期待値はもちろん低くない。製品をまだ未熟な状況では大幅に宣伝活動を展開することが、ユーザーに高く期待される可能性があるため、口コミ効果が良くない。それに対し、ユーザーの期待を越えるような製品を目立たなく出すことは、逆にいい評価を得ることができ、製品イメージを高めることに役立っている。

すると、シャオミのチームを作る際に、雷軍はずっとそれを内緒としていた。広告ではなく、チームメンバーを連れてフォーラムで文章を発表することにした。その時、この商品がIT業界の有名人に作られたことは誰でも知っていなかった。そのため、このソフトが本当にいいなと思う人はどんどん多くなり、口コミ効果により、世界的規模の大きな「シャオミ・ファン」チームが形成されるようになってきた。もし最初の段階で広く商品を宣伝するならば、必ずしも今日の成績を達成できるわけではない。

このようなやり方は、マーケティング・コストを省いただけでなく、ユーザーに対する商品の真の存在価値をチーム・メンバーに発見させた。「インターネットの世界で、最初に一番重要なのは大規模の広告宣伝ではなく、検索エンジンの最適化やウイルス的なマーケティングを行うことにより、なるべくユーザーの期待値を最小限にしなが、製品の質を最大限にすることである」と雷軍は言った。

## 4.2 CS と ES の両立——シャオミ & 海底捞

どこ	海底捞
どの事業	事業全体
いつ	2009年3月前後より
何のために	口コミ効果を獲得するために
何を	顧客満足度と従業員満足度を同時に向上させる経営理念
どのように	フォーラムで顧客へ一対一の質問対応を行う。「シャオミの家」に投資し、ファンのために様々な活動を開催する。 シャオミのカスタマー・サービス・スタッフの賃金は平均、北京で同じ職種より30%ぐらい高く設定されている。

### 1) 海底捞の基本的紹介

海底捞は中国の四川簡陽で立ち上げられた全国チェーンの火鍋料理店である。海底捞に行ったことがある顧客はいくつかの直感的な感覚を持っている。まず、顧客数が多い。二時間以上に待つのは普通である。次、サービスがいい。お箸の長さが火傷にならないほど用意されており、スプーンのための特別なフックがあり、待つ時に靴を輝かせる手伝いをしてくれる人がいる。さらに、店員さんがいつも笑顔をしている。

海底捞は今まで自ら開発した App は 40~50 万のダウンロード量があり、公衆アカウントは約 260 万がある。WeChat、アリペイ公衆アカウント、百度知道アカウント、公式サイト、App、ポストバナーなどのオンライン・チャネルを含めるインターネット・オーダーは、注文総数の 10% を占めている。海底捞は極致なサービスで認められる名前である。このように 100 以上のチェーン店を持つ火鍋料理企業は、2011 年に発行した『海底捞你学不会』という本が、海底捞にたくさんの企業が学習

する対象を成させた。我々は常に海底捞のストーリーを口にしてはいるが、その全部を読み取ることができない。このように創立してから、営業部門もマーケティング部門もない伝統的な飲食企業は、終始、ケアサービスや上質な食材で口コミを築いている。

## 2) 海底捞の経営特徴

海底捞はすべての支店では面積が広い控え室を配置している。快適なソファ、テーブルやチェアだけでなく、靴磨き、ネイルアート、インターネットサーフィンなどのサービスも全部無料で提供されている。また、バレーパーキングなどのサービスも無料である。そのため、すべての支店での店員数はほかの火鍋料理店より三分の一ぐらい多い。

同じ飲食店を経営しているが、なぜ海底捞はそんなに人気があるのか。その経営特徴を見てみよう。

### (1) 満足度への追求

売上高や利益を通じて店長を評価するという業界内で慣行しているメカニズムとは異なり、海底捞の店長は完全にお店の売上高に責任を負う必要がない。その代わりに、顧客満足度や従業員満足度はその評価の基本的指標となっている。海底捞において、工程部、物流センター、財務部には外来の幹部がいる以外、システム全体が内部昇進・昇格を遂行している。内部で培われた幹部は数年にわたって蓄積してきた経験・勘や判断力を持っているので、いかなる定量的な評価方法であっても大きな不備があり、とりわけ満足度というものだと考えられる。

### (2) コストを後回しにする

飲食業界のコスト構造では、直接的な食材にかかるコストはそれほど多くない。それに対し、家賃、ユーティリティ、賃金などの固定費用はやはり多くかかっているものである。店員数や賃借面積が固定される店内では、店員さんが提供する優れるサービスがもたらした顧客満足は利益を意味している。同時に、優秀な店員さんは積極的かつ自発的に仕事をして節約をすることで、多くの飲食企業が困っている浪費や損耗など隠れるコストを最小限にする。このようにコストを後回しにすることにより、規模的管理や効益が実現されるようになってきた。

### (3) 信頼と平等

創業者として、張勇はずっと「信頼・平等」の価値観を積極的に促進している。顧客サービスへの重視や従業員への信頼を大切にすることに基づき、海底撈は現場での店員には、顧客への無料提供などを含める大きな権限を与えている。すべての店員はカードを配布させられるので、そのサービス行為がすべて記録されている。いったん恣意的な私用が発見されたら、この信頼関係が崩れてしまう。すべての現場社員をイノベーションに参加させることを励ますことは、海底撈が「信頼・平等」の価値観における重要な構成部分である。海底撈の企業目標には、「海底撈を全国に展開させる」がただ三番目にされ、「信頼と平等の仕事環境を創造する」や「運命を両手で変える価値観を海底撈で現実にするに取り組む」が前に順位されている。

### 3) 雷軍の考え

口コミ・マーケティングに関しては、雷軍は海底撈がこの方面で非常に優秀であると考え。口コミは企業の全体的な印象を決定するが、海底撈は「大众点评网」での口コミが究極を達成した。雷軍がインタビューを受ける時に言及したストーリーを見てみよう。

「いい作品は何か。それは想像以上のサービスを提供できることである。例を挙げると、私はドバイのセブンスターホテルに行ったことがあり、あそこのサービスが非常によかった。彼らはあなたが中国語をしゃべると知っているので、わざわざ中国語がしゃべれる人を推薦してサービスを提供することにする。彼らは全ホテルにおけるすべてのところを観光させるガイドサービスをも提供する。だが、それはあくまでもセブンスターホテルであるので、そのサービスが素晴らしいことが当たり前だと思われる。しかし、海底撈にいくなら、あなたは想像以上のいいサービスが何なのかを体験することができる。あそこで食事をするのがあまり多くかからないが、控え室ではトランプ、ネイルアート、お菓子、さらに女性に壊れたストッキングを交換することもできる。あなたが思っていないことがあるが、彼らがやれないことがない。想像以上とは何か、普通の小さな飲食店でセブンスターホテルが提供するサービスを体験できるということだ。これもシャオミの特色だ。なので、入社する際の最初のレッスンとしては、新入社員が連れられて海底撈へ食いに行くことだ。」

当時に海底撈からのヒントにより、雷軍はシャオミのカスタマー・サービス・スタッフの賃金は平均、北京で同じ職種より30%ぐらい高く設定されている。「社員に優しく対応しないと、社員はどうしてお客さんに優しく対応するのか。」雷軍は、このように強力な口コミ効果があったら、広告が要らなくていいと指摘した。そのため、シャオミを創業する前後、雷軍はマーケティング部門を設置していなく、PR活動も行っていなかった。

#### 4) シャオミの模倣

雷軍は海底撈から「ロコミの原点は期待を越えることにある」ことを学んだ。ロコミを信じる。「一番いい製品はマーケティングであり、一番いいサービスもマーケティングである。いいものであったら、皆が自発的にあなたを助けようとする。」雷軍は話し続いて、「ロコミはニューメディア・マーケティングではなく、その本質が製品とサービスをどうやって消費者を引き付けるのかを真剣に考えることだ。それは問題の鍵だと思う。」

雷軍はこのように言うだけでなく、このようにやっている。シャオミのフォーラムでは、ユーザーが出したすべての質問に対して、フォーラムで隠れているシャオミの社員がそれを一つずつ解決していく。また、『爆米花』雑誌が開催するオフラインの活動が、シャオミをほかの科技会社より大きな家庭に見える。まもなく、雷軍シャオミのために 300 万人に近いファンを集め、それらに「米粉」という名前を付けた。

全国各地における「シャオミの家」では、常にパッションを持っている「米粉」がシャオミに誕生日を祝い、オフラインの活動を開催することがある。シャオミの发布会では、「米粉」の熱気さはアップルより低いという勢いがまったく見えない。シャオミのスマホは発行された瞬間に売り切れてしまった。シャオミの 3 歳の誕生パーティーでは、雷軍は 2012 年にスマホが 719 万台ぐらい売って、売上高は税込 126 億元に達したと発表していた。シャオミはダークホースになった。

雷軍は中国の IT リーダー・サミットでの講演で以下の話を言及した。「ロコミは何か。多くの人はいいい商品がはいいいロコミを持っている。安い商品がはいいいロコミを持っていると思う人もいる。それが違うと言いたい。この世界でいい商品が多く、安い商品が多く、良くて安い商品も多い。ロコミの伝播は予想を越えることが往々にしてある。もしあなたは珈琲屋さんで iPhone でブラウザを開いてそんなに小さなスクリーンで ID とパスワードを入力することなら、大変なことではないか。店員さんにパスワードを尋ねる時に、例えば一回目が間違った。二回目がシャオミを出す時、直接に繋がりますかとかあなたに聞き、はいと言ったら、自動的に繋がっていくことになった。」

3 章ではシャオミがまず経営理念を模倣したことを明らかにしたが、この章ではもう少し具体的な概念、つまりロコミについての模倣を行なったことを明らかにした。

## 第5章 コスト・コントロールへの取り組み

この章では、ロコミ効果の次点でコスト・コントロールを模倣していたことを明らかにする。

シャオミが模倣対象に選んだ企業はコストコとウォルマートとデルである。以下、3つの事例について紹介するとともに、そこからシャオミが何を模倣したか、また結果的にどのように自社にそれを適用しているかを明らかにする。

### 5.1 倉庫型店舗や会員制——シャオミ&コストコ

どこ	コストコ	
どの事業	スマホ事業を含めるビジネス全体	
いつ	2009年11月前後より	
何のために	運営効率を向上するために	
何を	低い売上総利益率によるコスト・コントロールの方法	
どのように	「(製品種類) 少ない」 「(インタラクティブ) 多い」 「(利益) 低い」 「(効率) 高い」	少品数のスマホ、ルータ、テレビ 大規模的な無料の試用 M1を1999元の価格に設定した 高効率のラインオフ直販モデル

シャオミのCEO雷軍は、シャオミへの影響が深い企業の範例が三つあると言われた。それは、品質をしっかりと守っている同仁堂、クチコミの力を予想以上に作っている海底ろう、そして、上質な商品を安く売っているコストコである。

シャオミはコストコ、ウォルマートのような会社から運営効率を高めることによって、コストを低減することを学習した。シャオミは常にモバイルインターネット企業と呼ばれるが、コストがウェアハウス・クラブ（会員制倉庫型卸売小売）チェーンとして主な事業な小売である。シャオミと

コストコという二つ企業が、一見に見ると、あまり関係がないが、なぜシャオミがコストコを学習していた対象をするであろうか。まずはコストコに対する紹介から説明しよう。

## 1) コストコの基本紹介

コストコ・スーパーマーケット (Costco、公式社名：Costco Wholesale Corporation) は、米国で第2位の小売業者であり、同時に世界で7番目の小売業者であり、また米国で最大の会員制倉庫型卸売小売りチェーンである。コストコの誕生は以下の二つの会社から発祥したものである。一つはプライス・クラブである。1976年にソル (Sol) とロバートプライス (Robert price) はサンディエゴで (San Diego) 2500万ドルの価格でプライス・クラブ店舗を創業した。もう一つは最初の倉庫店コストコである。それを基づいて、1993年はほぼ同じ規模の会社コストコと合併し、社名を「プライスコストコ (PriceCostco)」変更した。そして1999年、会社プライスコストコ (PriceCostco) はコストコ・ホールセール・コーポレーション (Costco Wholesale Corporation) (ホールセール=大量販売) という社名に正式に変更し、略称はコストコ (Costco) である。今まで(2017年11月)現在世界で744の倉庫店 (日本で26) がある。コストコ創業後、6年未満で売上高を30億ドル(約3,000億円)まで売上を伸ばした。統計によると、2017年度 (2017年9月3日まで) コストコの年間売り上げが約13兆8,820億円に達成した。(出典：コストコホームページ：

<http://www.costco.co.jp/p/aboutcostco/worldwide?lang=ja>) コストコは高品質、多様な商品を消費者に提供し、食品、ヘルス&ビューティー (ビタミン剤など)、家電用品、家庭用品、日用雑貨、カー用品・工具類、事務用品 (写真のプリントなど)、補聴器センター (メガネとか) ガスステーション (ガソリンスタンド) などを含む。現在、コストコは世界各国で214000人 (正社員とパートタイム従業員) がある。そして、2017年9月現在会員数 (家族カード含む) が9030万人に伸びた。

## 2) コストコの運営特徴

具体的には、世界各地への進出に成功しているコストコの特徴を見てみよう。

### ① 高品質、高価値な商品は基本的な保証である。

コストコの経営理念は「顧客に高品質な優良ブランド商品をできる限りの低価格にて提供する」ということである。この経営理念を念頭に置いて、企業の経営者は取引先のブランドや製品カテゴ

リーを選択するとき非常に厳しいルールがあり、通常、アメリカ国内で最も売れている高品質ブランドの中からベストセラー商品を選択するだけである。ある特定のブランドの商品を一度選択されれば、多年数の購入に決まって、また大包装という形式で、卸売価格で販売、良い循環を形成することになる。例えば、国際的に有名なブランドキャノン（Canon）、サムスン（Samsung）、カルバン・クライン（CK）、セントラーム（Centrum）などは、コストコスーパーマーケットの長期的な取引パートナーである。コストコの多くの製品が、単なる幅広い製品のジャンルを求めているのではなく、主に製品の品質、価値から焦点を置く。普通の大型スーパーマーケットが約 40,000 種類経営製品を揃えているが、ウォルマートはさらに 10 万種類を持っている一方、コストコスーパーマーケットは 4000 種類だけの商品を提供するだけである。また、同じ種類製品における一つだけのブランドを提供する。そしてこのブランドはプロのバイヤーによって慎重に選択され、最高の価値を表すため、顧客にとっては選ぶ時間を費やす必要はない。比較をするのが役に立つものがコストコであり、それゆえ消費者は安心して買うことができる。

### ② 高品質の自らのブランドが主な特徴である。

コストコの製品戦略では、その自らのブランドである「Kirkland Signature」は非常に重要な役割を果たしている。コストコの知名度が国内外では絶えず高まることに伴い、国際的供給者からの不安定な供給などの問題が出るようになってきた。そのため、コストコは 1995 年には自らのブランドを作り上げた。数年間の努力を通じて、「Kirkland Signature」は上質なブランドとなった。コストコ・スーパーには、食品、メガメからペーパー、家具までほとんどの日常生活用品を含める 15% の商品は自らのブランドである。そんなに質の高いブランドを持つ商品は価格がそんなに安いことで、消費者には非常に高く評価されている。

### ③ 商品の大容量包装はコストを低減するための主な手段である。

コストコ・スーパーの中において、すべての商品は大容量で包装されている。全ての商品は仕入れられてからすぐ販売されることで、分類・整理するための時間を省き、販売コストを最小限にするようになった。

むしろ、上質なものを安く提供することにより、コストコの会員は高いロイヤリティを持っている。このように 90% に達している会員の追加率は、毎年も安定した利潤をコストコに貢献している。コストコは今、高速成長の黄金段階にある。今までの十年間に、売上の平均増加率については、ウォルマートが 5.9%、ターゲットが 5% であったが、コストコが 9.1% に達した。現在、コストコは

全世界における 671 個の倉庫の中に、アメリカが 474 個を持ち、7 割ぐらいを占めている。

### 3) 雷軍の考え

コストコは商品をコストに近い価格で提供することによって有名になる。コストコの内部には、上質な商品を安く売ることを実現させるルールが二つある。第一は、すべての商品の売上総利益率が 14%を超えないことである。いったん超える場合、CEO に報告し、取締役会の同意を受ける必要がある。第二は、外部供給者がもしコストコより低い値段で他の買い手に提供したら、これらの商品がコストコのオーダーリストで除名されることになってしまうことである。この二つのルールを厳しく守ることにより、コストコの低価格が実行されるようになった。売上総利益率が平均 15%~25%である一般のスーパーに対し、コストコはただ 7%にすぎない。

言うまでもなく、このような低価格が消費者には好ましい。三年前に、金山などの管理者とアメリカに行く時のことを雷軍が振り返た。CEO の張宏江は飛行機に出たばかり、直ちにタクシーに乗ってコストコへ買い物をしに行った。それから同行者の 7、8 人も楽しく行ってきた。その原因は商品の値段がとても安かったからである。例えば、中国で 9000 円で売っている「新秀丽」のスーツケースは、コストコでただ 900 元であった。それは遠くからやってきたお客さんにとって非常に魅力的である。売上総利益率を平均 7%にコントロールすることに必要なのは、単に経営者の勇気だけでなく、他の小売業者と異なるコストコならではのビジネスモデルがうまく運営されていることである。

それに基づき、雷軍は「効率性レベルでは、コストコは SKU を削減することにより、単品のジャンルを圧縮したうえで、サプライヤとの交渉力を高める。一方、経営レベルでは、より短い在庫周期やより高い資本稼働率により、全体的な運営コストを低くなる」を理由として、コストコの優位性を流通効率と消費金融にまとめた。

### 4) シャオミの模倣

ビジネスの歴史を振り返ると、業界を超えた技術革新がたくさん見つけられる。最も典型的な例としては、携帯電話業界に入る前に、アップルのコア製品は、コンピュータと iPod 音楽プレーヤーなどの商品である。ところが、最終的に、特有のパターンを持つことにより、業界全体を覆した。

したがって、コストコがシャオミと同じ業界に属してないが、たくさんシャオミが学習すべきところが持っている。

なぜコストコの小売り価格が卸売価格により安いのかという問題に対し、雷軍は以下の4つの要因を提示した。

- ①商品を選んだ上で、4000SKUのみを販売している。
- ②ユーザーの予期を超え、喜ばせる製品を提供している。
- ③インターネット・ファイナンスからお金を節約する。
- ④従業員を削減し、人件費からお金を節約する。

上記のコストコの成功要因を踏まえながら捉えると、「少ない」、「多い」、「低い」、「高い」という四つのシャオミの模倣点を提示していく。

#### ①「少ない」：品類が少なくて精巧

1983年コストコは、シアトルでの第1号店をオープンしたときに、ウォルマートはもう20年に設立し、世界最大の小売企業となってきた。しかし、コストコは米国のウォルマートの最大のライバルとなるのは20年後のことであった。コストコは如何に巨大な成功を収めたのか。ウォルマートは、数十万種類の商品を増加させるとき、これに対し、コストコはただ4000種を作り、その上で、商品あたりが慎重に選択された。例えば、テレビが2つだけブランドを持っているが、品質と体験（つまり顧客満足度）が一流に追求する。シャオミがこの理念を継ぐ。2011年、第一部の携帯M1を販売する時、当時、ほとんどの主要な携帯電話メーカーが「マシンの海の戦術」追求された。つまり、毎年、数十または、百数種類以上の携帯電話を製造した。それに対して、シャオミがM1という携帯だけを製造するが、究極のM1を達成した。今までは、各製品の品質を保証する同時に、シャオミが毎年少ないスタイルの携帯、ルータ、テレビを発売する。

「シャオミの家」通じて自社のコア製品を製造するに加えて、シャオミが生態チェーン製品も作り出す時、小さいながらも効率的であるルートを採用するプレスレット、モバイルバッテリー、ヘッドフォン、炊飯器、ランプ、または他の製品かどうか、シャオミが各セグメント中で一個だけのビジネス・エコシステムに投資し、そして卓越性を達成するために、この企業の製品を案内し、その後、シャオミによって顧客に推薦する。

#### ②「多い」：頻繁なインタラクティブ

コストコは他のスーパーマーケットとは異なり、会費制度を使用して会員はたくさんの利点とサービスを楽しむことができる。例えば、コストコは毎日低い製品を提供し、試飲試食などのイベン

トを良く行った。コストコの会員はまた、最も低い燃料価格を楽しむことができる。そしてもし購入した商品に不満ならいつでも戻ることができる。メンバーと頻繁にコミュニケーションすることにより、2014 の商品の売上が\$ 10 億に達した。その中の会費だけは 2.4 億ドルに達することができ、さらに会員の更新率は 90% に達する。

シャオミはコストコ concepts を学習する。最初のシャオミ携帯電話を導入する一年前、コアユーザーと一緒に MIUI システムを開発した。たくさんの製品機能については、広くユーザーの意見を吸収している。今、MIUI はすでに 200 以上の万人のユーザーを持っているが、まだ毎週の更新を提供する。加えて、シャオミは様々な付加価値やサービスを通じて、ユーザーとのコミュニケーションを強化する。例えば、MIUI システムは、たくさんのデスクトップおよびモバイルテーマを大規模的な無料の試用を提供する。ユーザーは先にモバイルテーマをダウンロードし、後で購入するかどうかを決めることができる。また、MIUI システムは、飲食注文、荷物郵送、発注、配送、閲覧およびその他の主流のモバイルインターネットサービスをユーザーにとってより利便性を接続します。例えば、MIUI ユーザーは、一つだけボタンをして SF Express は (アマゾンの急ぎ便みたい) が得ることがある。

### ③ 「低い」 : 長い時間における低利益

コストコを出る前に、ウォルマートは、「毎日の低価格」を通じて、小売業界全体の売上粗利益率を 45% から 22.5% に降って、小売業の革命を行った。

コストコがさらに、自社の売上粗利益率を 6.5% に降っていた。コストコにおけるホットドッグプラスソーダの価格は \$ 1.50 である、その上、30 年間で、それが変化しなかった。コストコはまた、いずれかの種類の商品売上総粗利益率が 14% を超えることは許されないことを提供する。

シャオミが起業以来、低利益の戦略を追求している。2011 年に、最初発売した携帯電話 M1 は、1999 元の価格に設定され、それに対して、スマートフォン業界の携帯の相場は 3000 元以上である。消費者に利益を譲ることにより、シャオミは、多数の消費者を認めることができる。2013 年 8 月には、赤米を発売し、スマートフォンの価格をさらに 1000 元に至るまで減り、2016 年の 7 月に至るまで、合計 110 万台以上の赤米を販売し、当然「国民電話」となっている。

実際に、炊飯器、ヘッドセット、携帯電話の電源などのエンタープライズエコシステム製品を含むすべての製品におけるシャオミが、常に低収益という基準を守る。製品の価格は、同じピア設定の製品の半分になる傾向がある。

#### ④「高い」：高効率

コストコは常に低利益を主張したが、急速な拡大するにより、ウォルマートに次いで世界第2位の小売業になる。その成功の秘密がコストコの高い運用効率である。コストコはすべての流通ルート省略し、メーカーの手から直接に購入する。また、コストコの店の中に、スタッフの数があまり多くない。その代わりに、人工的なものをITや機械などへと転換することにより、人件費を最大限に節約する。

シャオミがこのような流通経路を学習し、ネットで直販マーケティングのアプローチを利用し、中間関節を一斉キャンセルし、消費者に直接の販売に向ける。現在、シャオミの売上高は相当な規模に達し、ネット直販は消費者の需要を満たすことができない時、シャオミは同じ高効率のラインオフ直接販売モデル「シャオミの家」を立ち上げた。

ある会社の売上総利益が高ければ高いほど、本当にいいのかと雷軍が考えた。実は売上総利益の高い会社は必ずしも効率が高いわけではない。逆にそれが低い場合には、いかにして効率化するのが問題である。売上総利益を低くしてはじめて、効率が高く会社を運営させることができる。そのため、シャオミはコストに近い価格をつけるよう効率的に事業を展開している。

## 5.2 低い粗利益率確保の秘訣——シャオミ & ウォルマート

どこ	ウォルマート
どの事業	事業全体
いつ	2010年1月前後より
何のために	粗利益率の低減を通じて、会社全体の運営効率を高めるために
何を	コストの削減や粗利益率の確保に関する方法
どのように	少数精鋭への着目により、必要ではない人件コストを下げる。 製品価格をピアの半分に設定し、消費者に利益を譲る。 シャオミはサプライチェーンにおける必要ない段階を合理化させ、コンポーネントから製品、最後のユーザーまでの過程で、効率を絶えずに高める。

### 1) ウォルマートの基本的紹介

1962年、創業者サム・ウォルトンが、アメリカのアーカンソー州ロジャーズで最初のウォルマート・ディスカウント・シティを開いた。サム・ウォルトンが第1号の店舗にウォルマートの看板を掲げた後、看板の左側に「毎日低価格で (EDLP-Everyday low Price)」、右側に「満足したサービス」と書いてください。

この2つの原則は、ウォルマートの経営哲学のほとんどすべてである。最初の一つの店舗から今まで発展された約4000店舗、この原則が決して変わらなかった。40年前の「貧しい」店であったウォルマートは、半世紀の経営を過ごし、今や世界最大の小売りスーパーマーケットチェーンであり、売上額で世界最大の企業となったことは誰も想像していなかった。

現時点(2015年7月末)では、10,000以上のチェーン店舗がある。それぞれを米国、メキシコ、ドイツ、韓国、英国、日本などの2727カ国に広く分布している。毎週、2億人以上のお客さんが

ウォルマートストアを愛用し、世界中で 69 のブランドを創出し、10 の電子商取引サイトを持っている。2016 年度の決算によると、小売業世界最大手ウォルマート・ストアーズが 4821 億 3 千万ドル（約 51 兆 8 千億円）で 4 年連続の首位となった。営業利益は 1,622 億ドルに達成した。雑誌フォーチュン（fortune）が表明したように、ウォルマートは世界トップ 500 の会社で 1 位にランクに入り、過去数年間で何度もトップランクを獲得した。

1962 年から 2014 年までウォルマートの売上と利益

時間	1962	1980	1994	2006	2014
売上総額	1.4	1200	26000	315700	476294
売上利益	0.12	41	1000	11200	16022
利益率	8.57%	3.42%	3.85%	3.55%	3.39%
店舗数	9	276	2136	6800	10994

資料の出所：中国財富中文网 <http://www.fortunechina.com>

ウォルマートの経営理念は、「人々が良い暮らしをできるように、人々のお金を節約する」である。ウォルマートは終始小売業界のリーダーであり、小売業界のベンチマークである。ウォルマートはグローバルで社会福祉活動の強化としっかりした企業の社会的責任の実現を通じて世界の多くの人々を支援してきた。

## 2) ウォルマートの経営特徴

世界最大の小売企業としてウォルマートは独自の企業文化を持っており、その基本原則は「個人を尊重する、顧客に良いサービスを提供する、卓越性を追求する」ことである。ウォルマートは顧客を尊重するだけでなく、かつウォルマート会社において上司は部下の従業員を尊重しなければならない。ウォルマートの経営理念は、「終始の毎日の低価格」であり、「1 つまたは複数の種類の商品を低価格で販売するだけでなく、すべての商品が最低価格で販売されること」を指している。そして、一時的に、またはある時間帯だけで低価格で販売するだけでなく、年間で最も低い価格で商品を販売することである。また、1 つまたはいくつかの地域限定に限るだけでなく、すべての地域で低価格戦略をとる。最も安い価格の承諾を実現するために、ウォルマート社は「顧客に 1 ペニ

一を節約できるように力を尽くす」の宗旨を提出し、また、販売する製品の付加価値を高めるために、超一流のサービスの新しいメリットを顧客に提供する。

Malcolm P.McNair が提唱した「小売の輪 (wheel of retailing) 」によれば、コスト・リーダーシップ戦略は、しばしば新興小売企業の強力な武器である。

この戦略の実施は、商品購入、預金および売却のプロセスのすべての段階におけるコストおよびコストコントロールを対象としている。

したがって、商品の仕入れコストと流通コストを下げ、商品の経営管理のコストを低減して始めて、商品の流通のすべての段階のコスト費用に対するコントロールを実現させることができる。

ウォルマートの商品がほかの店より安いという考えに取り組むのがウォルマートをこの業界でコストコントロールのトップに成させた。それにより、コストが最低に低減され、EDLP (毎日低価格) も実現されるようになってきた。

下表はウォルマートが同業界でコスト・コントロールの方面で他社との比較データを示している。中には、ウォルマートのコストリーダーシップ戦略がもたらした競争優位性が見える。

項目	ウォルマート	同業界の平均レベル
入荷コスト(商品総コストに対する比率)	3%	4.5~5%
流通センターからの出荷率	85%	50-60%
補充仕入れ時間(注文票が出てから補充仕入れまでかかる平均時間の間隔)	2 天	5 天
管理費用 (総売上に対する比率)	2%	5%
商品損耗率	1.2%	3~5%

出所：肖怡 (2001) [ウォルマートの経営戦略：低コストと優れたサービス]

製品の入荷方面で、ウォルマートは以下の3つの方式を採用した。

①集中購買システムを利用し、なるべく統一購入を実施する。

コカ・コーラなどのような高知名度がある製品に対して、ウォルマートは1年間で販売している商品を購入し、規模の経済を通じたコスト削減が実現できる。

②仕入れを買い取るにより、また固定の時間で決算を行い、絶対遅延しない。

売れ行きの悪さ、商品のバックログを取るこのシスクがあるにもかかわらず、大幅に購入コストが削減でき、サプライヤーの信頼を得ることができる。

### ③ サプライヤーたちと長期的な協力関係を維持する。

インターネットのメッセージ共有によって、サプライヤーは第1時間でウォルマートの売上と在庫状況を了解し、生産と輸送を時間通りに手配して高効率でコストを削減することができる。

流通の方面で、ウォルマートは、アメリカ国内で最大の民間衛星通信システムと最大の民間輸送艦隊を備えた強力な流通センターシステムを構築した。全ての支店のコンピュータが本社に接続されているため、配送センターは、店舗の注文の受領から生産工場への仕入れと製造業者への納品まで、わずか2日間がかかる。従って、その流通コストは後者よりも60%以上低くなっている。ウォルマートの物流効率が高い理由は最先端の情報技術を使用しているからである。会社のグループには、情報システム業務に専門した科学技術者が1,200人以上いる。そして、情報への年間投資額は5億米ドル以上である。

そのほか、ウォルマートは店舗のアドレスの選択、内装、製品のパッケージ、事務用品、広告宣伝などもできるだけコストを削減し、あらゆる方面でライバルを勝つ。

## 3) 雷軍の考え

2014年、雷軍は会社レノボ内部で講演を行った。彼は本当にこれらの会社を学習対象となった。それぞれは同仁堂、海底捞、ウォルマートやコストコである。雷軍はウォルマート、コストコなどの小売業界から学んだことは低粗末率が経営の道である。低い粗末率だけこそ、会社の運用効率を向上させることができる。シャオミはコストに近い価格で製品を定価すると、高効率がないと必ず大失敗した。

シャオミは実業型電子商取引会社として、効率は成功の鍵となる。雷軍は効率を向上させるために2つの方法があると考えられる。1つはレノボの創業者柳傳志の「ツイストタオル戦略」である。つまり、コストを削減し、無駄を減らし、利益を高めることを指す。もう一つはモデルを最適化になる。すなわち、すべての中間の流通チャネルや、より少ない仕事をして、小売店舗に勝負を決定

し、よりプロセスを合理化する。このモデルは高度で優れているが、コストをよく管理しなければ、収益を上げるのは難しいである。

#### 4) シャオミの模倣

すると、雷軍は全国のすべての優秀な人材を募集した。人はシャオミのような効率を追求する会社にとって最も重要な資産である。「会社ではかならずたくさんの従業員を雇うべきではなく、たくさんのことをしてはいけない。シャオミの哲学は少なめはすなわち多めであり、必ずは専念を追求しなければならない会社シャオミのモデルは複雑すぎる。シンプルシティは当社の中核的な競争力である。まずは複雑で、それから複雑なことを簡単にする。」

雷軍は次のように述べている。「ユーザーを欺かないながら、お金を稼ぎたくないのも、すべてのコツを使用して効率を向上させることができるだけである。効率の向上は従業員の給与を減少する意味するものではないので、人ごとを雇用するには十分な配慮が必要である。」少数精鋭への要求は最初の2~3百人、10年以上の経験を持ちなければならない。そのような経験だけからこそ追い越さずに会社を急速に発展させることができるからである。

同時に、シャオミはサプライチェーンにおける必要ない段階を合理化させ、コンポーネントから製品、最後のユーザーまでの過程で、効率を絶えずに高める。例えば、例えばたとえば、全国の代理店、県の代理店、市の代理店のプロモーションを全部飛ばし、インターネットで消費者にオンライン直接販売をする。このように、30%~40%のコストを節約できる。

また、雷軍は会社シャオミの内部でフラットな管理モデルを採用する。シャオミの組織構造は、ただの3つのレベルにすぎない。共同創業者者 —部門—従業員のパターンである。最初の7人の創業者を除いて、誰も職位を持ってない、残っている従業員がみんな全部エンジニアである。昇進の報酬は給与だけである。

上記のように分かっているのは、シャオミは効率を改善するために多くのモデル革新を使用した。これこそ、大幅なコスト削減が可能である。電子消費業界では、製造コストから小売コストまで基本的に固定倍率は2~3倍である。プラス流通チャンネル利益と小売の利益を除いて、消費者は最終的に購入した商品の価格が製造コストの2倍から3倍までである。

### 5.3 直販体制による流通コストの低減——シャオミ&デル

どこ	デル
どの事業	スマホ事業
いつ	2011年4月前後より
何のために	流通など中間コストを省くために
何を	カスタマイゼーション、直販体制などマーケティングの方法
どのように	シャオミは電子商取引プラットフォームでの原価直販を取り上げる同時に、専門業者の工場に頼んで生産してもらうことで、中間代理商などの流通コストを省いた。

20世紀の80年代から90年代にかけて、デル・コンピュータが低価格、直接販売などの方式を利用して、Appleを超え、急速な成長が実現しつつ、PC業界において高い人気がある。同じようなことが会社シャオミの中に出で来る。2010年、会社シャオミが創立した。わずか二三年間を過ごし、安い、ファンの経済、インターネット思考などをラベルされた。シャオミが勢く急成長していた。その結果、中国国内で最も高い出荷の携帯電話ブランドになった。盛況に陥る時、デルのビジネスモデルをビジネスの手本として高く評価されており、シャオミのビジネスモデルはインターネット業界の新しいスタンダードとみなされている。華々しい表面の下で、両方とも同じロジックに従い、デルと雷軍もタイムリーな歴史から与えられたチャンスを掴んだ。デルのコンピュータは、消費者の直接販売チャンネル、マーケティングチャンネル深刻な影響を受けたキビを考える直面して仲介人をバイパスすることを信じている。デル・パソコンが卸売業界と接触でなく商品を直接的に消費者また顧客に販売するという販売モデルがシャオミの販売制度を大きな影響を与える。雷軍はそう考える。そのため、会社デルの基本紹介と販売モデルから導入する。

## 1) デルの基本的紹介

1984年マイケル・デルが会社デルを創立した。デルはアメリカ合衆国テキサス州ラウンドロックに本社を置く。フォーチュン・グローバル 500 (Fortune Global 500) ランキングの上位 500 社に属する。会社 Dell の主要な製品は、ホームオフィスコンピュータ、ハイエンドコンピュータ市場、データストレージ機器、ネットワーク機器などである。1992年、デルは会社の中最も若い最高経営責任者になった。同年 "フォーチュン" ( Fortune) という雑誌は会社デルが世界のトップ 500 に入って、ランキングに 48 位にしたことを評判した。1995 年以来今まで、最も人気のある会社の 1 つに選ばれた。その後、グローバル投資会社であるシルバーレイク (Silver Lake) とマイケル・デル、共同してデルを経営することを発表した。

デルの発展の歴史的な流れについては、以下の表となる。

表 デルの発展の歴史的な流れ

時間	事件	詳細内容
1984-1 987	会社の誕生	1984年マイケル・デルは19歳の頃に、わずか1,000ドルの資金を元手に学生寮の自室でコンピュータ会社「PC's Limited」を起業した。デザインと製造また販売技術制度の変革を実現したい。
1988-1 991	NASDAQ (ナスダック) に株式公開を果たした。上場企業になる またグローバル市場に出発。同年に社名を「デル・コンピュータ」と改めた	始めに株式の公開買付けを突破し、顧客をよりよい製品とサービスを提供するために株式の運営と製品の組み合わせを拡張する。
1992-1 995	今までない急成長を遂げる。会社がフォーチュン 500 入り	ロケットのような成長率を実現できるデルは、世界中トップ5のコンピュータメーカーの1つになっており、また他の企業がまだ参入しない Web サーバー市場に焦点を当てる。  1992年に会社はフォーチュン 500 入りを果たし、デルはフォーチュン 500 社中最も若い最高経営責任者になった。

1996-1999	世界のナーバワンになって、ネットワークをリードする	デルはグローバルなオペレーションと業務を急速に拡大し、同時に会社はオンライン販売を始めた。グローバルにける電子商取引にルールとスタンダードを設定する。
2000-2004	2003年には製品ラインを拡大し社名を「デル」に改名。また事業領域がPC事業以外の領域に足を伸ばす	デルは世界市場トップレベルのシェアを持つエンドツーエンドのソリューション・プロバイダー製造会社である。そして、引き続き発展し、周辺設備製品やデータセンターに適した製品を取り扱う。
2005-2008	社交のためかつ持続可能な事業開発のための基準を設定する	デルは、顧客のエンドツーエンドのITニーズを満たすためにビジネス戦略を最適化する。同時に、SNS(ソーシャルネットワークサービス)を使用し、無料の製品リサイクルサービスを提供する。
2009	斬新なデルは再び活性化になる	知的財産権と研究開発への巨大な投資によって、デルはその製品ポートフォリオとそのソリューションの能力を増強する。

出所：筆者作成。

## 2) デルの経営特徴

デルは、発達していたインターネット技術を通して、生産した部品の価格を明確にマークし、エンドユーザーが選択する時便利性を提供する。そしてエンドユーザーが自分のニーズに応じて、部品を自由的に組み合わせ、その後、注文書を提出し、デルにオンラインで入金する。デルは注文と預金を受け取った後、各顧客のニーズに応じて、最短時間で顧客の必要な製品を組み立て、またエンドユーザーの手元に送られる。

まず販売してから生産というような経営モデルによって、デルは中間業者抜き、在庫がゼロということを成功的にした。このように、デルは節約した流通コストを消費者に譲って、その製品が価格の面で大きな優位性を持って、従って、製品の恩恵を享受して顧客の支出を増やす。デルには多く

の注文オーダーがあるが、さまざまな部品の需要が大きいものの、自分自身が部品を生産していない。なぜなら、部品を生産する業務をプロの部品生産フランチャイズメーカーに下請けである。巨大な需要はデルをアウトソーシングメーカーにとって重要な顧客になって、従って部品メーカーが最低価格でデルに部品を提供する。その結果、デルがよいサイクルに転じる。このビジネスモデルには次の特徴がある。

#### ①注文に応じて、ターゲットを絞った生産

会社デルの最終の消費者は、自分の好みに応じて、デルのウェブサイトの中で自由的に組み合わせることができる。デルは顧客の注文に基づいて製品の注文を行い、従ってたくさん在庫があることが発生しない、このように、資金の使用の効率を向上させることができる。

#### ②最終消費者との直接コンタクト

デルは直接販売モデルによって、商品を顧客に直接販売する。この直販モデルは製品販売という段階の時間とコストを節約するだけでなく、顧客のニーズと好みを迅速的、正確的に把握できる。会社にロイヤルティがいる忠実な顧客グループを育成させる。

#### ③高効率な管理を通し、有効なコストコントロールを実現する

会社デルのSCM(サプライチェーンシステム)と生産プロセス管理システムは、効率を向上させると同時に、生産コストを削減する。

#### ④サプライヤから購入した製品を統一された生産スタンダードを制定する

エンドユーザー (end-user) がデルの製品のなかから常に高度な技術を見つけることができるのは、デルのテクノロジー製品がほとんど標準化された成熟したテクノロジー製品からである。

デルの直販モデルで、一方では、直接的にユーザーのニーズに直面することができ、パーソナライズされた製品を設計することができる。従って、サプライチェーンと在庫をリアルタイムに調整でき、在庫の圧力を大幅に削減する。同時に、この直販モデルがたくさんの必要ない中間段階を省くことができ、コストを大幅に削減できる。そのため、価格の面で大きな利点がある。その価格優位性を持って、迅速に市場を占めている。

### 3) 雷軍の考え

デルのこのような販売モデル、雷軍が自分の見解を持っている。彼はデルの成功の原因を直販制度運用への重視、良好なウェブページサイトの構築とデータベースのサポート、顧客関係マネジメントに全面的な注目を受けることをまとめた。電子商取引について言えば、雷軍の考えはすべて直接販売モデルを採用する。つまりすべての中間リンクをキャンセルする。それゆえ、雷軍は（刘国强 2016.4 「乘勢而为」）という本の中、シャオミがマーケティングモデル方面で、デルを学習する対象となることを指摘した。また、吳軍は「浪潮之巔」というジャーナルで言ったことを理解することが難しくない。彼はシャオミが PC 時代のデルとよく似ている。そして、雷軍によると、Xiaomi の製品は基本的に利益を上げていないと付け加えた。ユーザーが製品を使用した後、将来、他のサービスからお金を稼ぐ。これは特に Kindle の販売ルーチンから見るとアマゾンモデルとまったく同じである。

一方、デルは、完璧なデータベースのサポートの支持の下で、顧客のニーズを満たす競争力のある製品とサービスを提供することに役に立つ。しかし、このようにすると、消費者はネットワークを通じるだけで製品を理解し、ノートパソコンが本当に自分のニーズを満たしているかどうかを視覚的に判断することはできない。

### 4) シャオミの模倣

この問題を解決するために、シャオミは中国のたくさんの地方でシャオミ体験店を設立した。顧客が店の中に入って、シャオミの製品を直接接触することによって、シャオミの色々な製品を体験することができる。このように、最もストレート、実際の感じをもらえた。

シャオミの携帯電話がインターネットで販売されていることとデルは創立した「コンピュータを直接販売」とが同工異曲の妙を得ている。シャオミは、インターネットというこの新興モジュールを独自のネットワークに完全に統合することになって、市場の好み、ターゲットユーザー、価格、ブランド、在庫などの情報資産は特定のモデルを通して、バーチャル統合を実現できる。従って、ユーザーからメーカーブランド、そしてサプライヤーまでのリエンジニアリングのプロセスを完成した。インターネットユーザーが製品設計、製品ネットワーク予約に参加する最も素晴らしいパフォーマンスはユーザーたちが製品デザインに参加し、そして製品をネットで注文することである。

ここで説明したいのが、インターネットが登場する前に、デルは、メーカーブランドが消費者との密接な関係を確立することができないため、情報資産またバーチャル統合方面で深刻な制約があった。対照的に、雷軍は伝統的なオフライン販売モデルを完全に捨てるため、シャオミにインターネットで最大幅の範囲でプロモーションを促進する。

いわゆる「シャオミモデル」が実際にはデルのレプリカである。資源の統合とプロセスのリエンジニアリングを通じて在庫を削減し、中間段階を圧縮して価格優位性を獲得する。

シャオミは独自のネット販売のモデルを創造した。シャオミはオペレーターのカスタム・スマホを除いて、電子商取引プラットフォームでの原価直販を取り上げた。そのため、中間コストを節約することにより、オフラインのチャネルコストを大幅に削減した。同時に、予約販売の形で受注生産を実現させ、在庫量を低減して売れ行きが遅いリスクを排除した。一方、サプライチェーン・モデルでは、シャオミは専門業者の工場に頼んで生産してもらい、中間代理商などの流通を省き、専門業者の工場とユーザーの間における接着剤として直接にそれらに対応する。シャオミは携帯業界における伝統的なマーケティング方式を打破し、優れる販売業績を獲得したことで、アリババやJDドットコムをフォローする国内三位のイーコマース代表社となった。

シャオミとデルの成功は今の時代の変革のおかげで、また雷軍とマイケルデルがこの変革の機会を捉え、リード的に新しいゲームを創り出した。デルの始めの不況に陥るのが2005年からである。その後、HP(ヒューレット・パカード)acer(エイサー)、Lenovo(レノボ)といった会社がどんどん会社デルを超えた。それに対して、シャオミが2016年から中国のスマホ市場において勢いを失い、市場で急失速している。世界販売トップ5から完全に姿を消した。地元である中国国内のスマートフォン販売台数は、ファーウェイだけではなくオッポ(OPPO)やビボ(VIVO)にも抜かれ、トップ5位の座からも滑り落ちている。(出典:015.8.14日経新聞小米、海外で成長探る 中国スマホ市場急減速「成功モデル」新興国で 低価格、ネットで数量限定)デルとシャオミたちが産業変革がもたらすチャンスとボーナスを掴むすることによって成功を取めたが、一旦ボーナスがなくなったら、いかに変革して、また再活発させるのが直面しなければならない問題となる。

この章では口コミ効果の時点でコストコントロールについて模倣していたことを明らかにした。

## 第6章 ビジネス・モデルへの取り組み

インターネットの経験により、雷軍は電子商取引の運営モデルやメリットを十分に知っているの  
で、シャオミスマホのマーケティング活動に用いている。

それはイノベーションではない。「IT 商業新聞網<sup>15</sup>」がシャオミに対する観察により、この会社  
は非常に「アメリカ的」な会社であり、一挙手一投足でもアメリカの IT 巨大企業の影を見ている。  
例えば、アップルのエコシステム、すなわち「ハードウェア+ソフトウェア+インターネット・サ  
ービス」に基づく「鉄のトライアングル」、グーグルのアンドロイドンに基づく「MIUI システム」、  
アマゾンの「キンドル」である。また、シャオミのもう一つの模倣相手、言い換えれば、やり方  
では似ているものはアマゾンである<sup>16</sup>。

この章では、コスト・コントロールの次点でビジネスモデルを模倣していたことを明らかにする。

シャオミが模倣対象に選んだ企業はアップルとグーグルとアマゾンと無印良品である。以下、4  
つの事例について紹介するとともに、そこからシャオミが何を模倣したか、また結果的にどのよう  
に自社にそれを適用しているかを明らかにする。

### 6.1 強力なエコシステムの構築——シャオミ&アップル

どこ	アップル
どの事業	スマホ事業を含めるビジネス全体
いつ	2011年8月前後より
何のために	新たなビジネスモデルの創出のために
何を	エコシステム 「すべてを完璧に」の理念

<sup>15</sup> IT 商業新聞網ホームページ : <http://cio.itxinwen.com/>、アクセス最終日 : 2017年12月31日。

<sup>16</sup> 思睿 (2013) 「雷軍不做乔布斯了 : 小米=谷歌+亚马逊?」、参照 URL : <http://www.zuojing.com/201308/1612.shtml>、  
アクセス最終日 : 2018年1月5日。

	外観デザイン 販売戦略 IOT ビジネスモデル IOS システム OEM (委託製造)
どのように	「鉄のトライアングル」 資源を集中しスマホ作りに専念する Iphone と「Mi4」の見た目が似ている 単一モデル製品の多量販売 HomeKit と「Mi Ecosystem」 Apple TV と「Mi Box」 自社工場を持たず、アップルと同じ鴻海精密工業へのOEMに特化

## 1) 会社の基本的紹介

アップル (Apple Inc.) は、アメリカにおけるハードウェア製品、ソフトウェア製品、オンラインサービス、およびパーソナルコンピュータを設計、開発、販売する多国籍企業であり、ハイテク分野でイノベーションとして非常に有名である。1976年4月1日、ステファン・ゲーリー・ウォズニアク (Stephen Gary Wozniak とスティーブ・ポール・“スティーブ”・ジョブズ (Steven Paul "Steve" Jobs) (以下ウォズ) の二人がアップル・コンピュータ (Apple Computer) を創立した。本社はアメリカのカリフォルニア州におけるセンターとしてのシリコンバレーに置く。同年5月には、ジョブズとアップルコンピュータ社の交渉は、部分のアップル I の機器を導入することに合意した。1977年1月、アップルコンピュータ「Apple Computer」が正式に登録された。同年、処理能力の向上と外部ディスプレイへのカラー表示、内部拡張スロット内蔵キーボード、データ記録用カセットレコーダをもつ Apple II を開発された。Apple I よりももっと先進である。その後、アップルは銀行融資を取得し、会社の規模をさらに拡大する。アップルは、Apple II を第1回のウェスト・コースト・コンピュータ・フェア (West Coast Computer Faire; WCCF) でデモンストレーションした。世界初のパーソナルコンピュータが生まれた。1980年12月12日にアップルは株式を公開し、そしてわずか1時間以内に合計4.6百万株が売却された。わずかの5年間でアップルは世界のトップ500社に

入り、当時の世界トップ 500 の中で成長最速の会社となった。1993 年、アップルコンピュータは中国で北京事務所はに設立され、このようにアップルは正式に中国市場に参入した。

2007 年 1 月 9 日に、名前をアップルコンピュータ (Apple Computer, Inc.) からアップル (Apple Inc.) に改称した。これはアップルはコンピュータメーカーから家電製品メーカーのサプライヤ「Consumer Electronics」に変わっていることを表明した。アップルは、パーソナルコンピュータ、サーバー、周辺機器、オペレーティングソフトウェア、アプリケーションソフトウェア、MP3 プレーヤー、スマートフォンなどの製品の開発、製造、販売を扱っている。よく知られている製品には、Apple II、Macintosh コンピュータ、Macbook ノートパソコン、iPod と iTunes 音楽プレーヤー、iTunes ショップ、iMac—体機、スマートホン iPhone (アイフォーン) シ리즈やタブレット型コンピューター iPad (アイパッド) がある。2012 年 8 月 20 日、株式時価総額が 6230 億ドルを超え、アップルは世界の上場企業における時価総額ナンバーワンの会社となった。2003 年から 2008 年にかけて、アップルの株式は 1500% に上昇した。2014 年 6 月の現在、アップルは既に 14 カ国に 400 以上の小売店舗を開店した。その時点でアップルは世界における株式総額最高の株式会社になる。

表 アップル社の主要記事

時間	アップルにおける重要な記事
1976-1985	アップルがステファン・ゲーリー・ウォズニアック (Stephen Gary Wozniak とステイーブン・ポール・“ステイーブ”・ジョブズ (Steven Paul "Steve" Jobs) (以下ウォズ) の二人と共に創業され、アメリカのカリフォルニア州におけるセンターとしてのシリコンバレーに本社を置く。当時、「Apple I」、「Apple II」 「Lisa」 「Machintosh」などの製品を発売した。
1985	製品のポジショニング戦略におけるミスや管理上の誤解のために、ジョブズはアップルを辞めて Next 社を創設した。
1997-2010	アップルはネクスト (Next) を買収し、ジョブズは Apple に戻った。そして、I Mac、I pod、Macbook、I pad、I phone などの製品で打ち上げ、成功した。
2012.8.1	当時、アップルは世界における時価総額ナンバーワンの上場会社のとなった。

出所：筆者作成。

新しい業務に入るモデルを切り開くことから、強力コラボ、製品マーケティング、社会資源の充分な活用等に至るまで、ジョブズはアップル再造の各部分に革新を注いでいる。アップルが発表す

るのは、ハードウェアの製品だけではなく、ソフトウェアサービスと新しい商業モデルを整合した全体的なものである。「製品+内容」という商業モデルの革新を行うことにより、既存産業の理念と構造にショックをもたらす。今まで、アップルはすでに iTunes アカウントを 8 億個持っている。すなわち、それはアップルは 8 億名のユーザー情報も持っていることに相当する。このデータは全世界の他の企業のいずれよりも高い。こちらはネットワークから入手した資料を持ち、シャオミ社成立前のアップル社の何年間の業績を下表のようにまとめている。

表 アップル社の市場売上高と利益の対照表

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
売上高 (億ドル)	62.07	82.79	139.31	193.15	239.51	308
同期比増加率 (%)	8.1%	33.4%	68.3%	38.6%	24%	28.6%
純利益 (億ドル)	0.69	2.76	13.35	19.93	35.08	46
同期比増加率 (%)	6.2%	300%	383.7%	49.3%	76%	31.1%

出所：呉海葵（2010）「苹果公司商业模式创新的研究」

アップルはすでに伝奇になった。iPhone シリーズの商品を通して、スマートフォンを説明した。また、iPad で人間がパソコンに対する伝統的な印象をひっくり返し、アップルの売上げ高もアップし続けている。市場におけるいろんな IT 製品ブランドの登場はアップル社にある程度の影響を及ぼしたが、アップル社は依然として電子デジタル商品市場のリーダーであるということが否認できない。ウォール街がアップルに対する態度から見ると、イギリスの『ファイナンシャル・タイムズ』による「2008 年 7 月 31 日までのグローバル IT 企業の時価総額ランキング」におけるアップルの時価総額が 1,408.08 億米ドルに達し、マイクロソフト (MICROSOFT CORPORATION) の 2353.65 億米ドルとグーグル (Google) の 1,486.63 億米ドルに次いでいた。2009 年 7 月 22 日まで、アップルの時価総額はマイクロソフト (MICROSOFT CORPORATION) の時価総額である 2,061 億米ドルに次ぐ 1458.7 億米ドルであり、グーグル (Google) の時価総額である 1,434 億米ドルより高かった。それはアップル社が IT 企業における成功と影響力の証明だと言える。

## 2) アップルの経営特徴

IT 業界におけるアップルは本格的な家電メーカー(CE)であり、同業界の他の企業と比べると、顕著な特徴がある。アップルは大きな利点を持っている。即ち、製品のデザインとソフトウェア開発方面で競争相手をリードしている

アップルの製品は市場でのポジショニングは基本的にハイエンド製品のため、価格は他の類似製品よりも高いである。しかし、高価な製品はアップルのモデルチェンジの戦略であり、インターネット技術の発展と市場の成熟に伴い、アップルの製品価格は一般的な大衆受けできる価格に普及する傾向がある。

まず、ブランドのプロモーション方面で、具体的に以下の方面で表られる。

### (1) 口コミプロモーション

アップル製品を購入する消費者は、そのほとんどがある程度の経済力とライフスタイルを持っているため、インターネットを通じて大きな影響が発生することができる。これは、目に見えなくアップル製品のネットワークプロモーションを促進することができる。

### (2) 「感情的な経済」戦略

会社は「理性的な経済」を使用することではなく代わって「感情経済」を通し、企業が「合理的な経済」ではなく「感情的な経済」を使用するマーケティング方法は、製品、消費者、企業間のコミュニケーションと理解を感情的に動かすことができる。

### (3) 潮流とファッションのキャラクター

アップル社の製品はハイテクノロジーの領域において、ファッションをリードしている。消費者もアップル商品の購入や使用を自分のファッション感をアップさせる方法としているようである。アップル製品は全体的に人に簡潔な印象を残している。手の込んだ中身がソフトウェアのプラットフォームに制限されていなく、他社とは違う製品設計案が流れの基準となっている。

### (4) 技術・設計の革新

大きな影響力のある iPod シリーズの商品、MacBook シリーズの商品、iPhone シリーズの商品と

iPad シリーズの商品が発売されて以来、強い技術能力と革新能力を持っているアップル社は巨大な収益や宣伝効果を収めている。それに、アップル社により設立された Apple Store は革新的にユーザーがアップル商品に対する使用問題や提出された関係提案を見事に解決した。

ブランド・マーケティング以外、アップル社は消費者が自社の製品に対するユーザー・エクスペリエンスも高く重視している。また、製品体験のために、各 Apple Store において、「デジタル・ライフセンター」を作った。アップル社は全世界の重要な地域や都市において、消費者が自由に商品を選択し体験できるアップル製品の店舗を設立した。店舗で、新製品の使用方法を一对一で指導するサービスを提供する。

それだけではなく、アップル社のハングリー・マーケティング戦略も新しい高度に達した。ハングリー・マーケティングとは、生産企業はわざと生産の低減による需要に供給が追いつかない状況を引き起こすことを通して、商品の価格を高め、もっと多い収益を収めようとするということである。普通、新品を発売する前に、アップル社は予め関係ニュースを漏らすのが、その後、商品の関係情報を一切言及しない。発表会の後、アップル社は全世界の違う地区を選定し、地区別で商品を順番に市場に出す。発売後、長時間にわたり、当商品の関係情報の公表をしない。その結果として、消費者の購買情熱が大きく高められる。アップルの公式サイトであれ、実店舗であれ、気が早く消費者は最高速度で商品を買切れる。

その一方で、製品として、市場競争において、勝利を収めようとしたら、最も重要なのは消費者が製品に対するニーズ、いわゆる興奮ポイントを正確に位置付けることである。アップル社は消費者を興奮させる要素が正しく見つけられるので、市場を迅速に占有することができるようになった。企業にとって、製品設計と市場開拓のために、興奮ポイントが非常に必要である。興奮ポイントを見つけるには、大量な精力の投入及び各方面における経験の蓄積が必要になる。アップル社は目標に対し、自発的で、感性的に捕らえ、消費者の興奮ポイントを正確に位置づけることにより、消費者の購買意欲を掻き立てることができる。

伝統的な観念では、ある新製品の開発時、事前に市場調査とユーザーの要望や期待に関する調査を行ってから、マーケット・セグメンテーション（市場細分化）をするのが普通であるが、「私は市場調査はしない。私たちが作る製品はお客の予期を超えるものだ。」というのがジョブズのやり方である。このような製品に対し、完璧を求める考えは、アップルにより開発された製品に顧客の期待を超える体験価値があることを決め、続いて顧客間の口コミ宣伝を起こす。製品の完璧に対する追求の具体的な表現は革新の面で見える。アップルの革新は技術の革新ではなく、顧客応用の革新である。革新文化の原因で、アップル製品は発売される前に、消費者が期待する目標となる。経

営が窮境に陥っていた時においても、アップルも革新を一度も変えたことはない。製品の売れ行きが非常によい時においても、アップルは相変わらず新陳代謝を繰り返している。偏狭で頑固なレベルに至った革新に対する熱愛はアップルが現在まで堅持してきた肝心な要素だと考えられる。

### 3) 雷軍の考え

雷軍はアップルの成功の秘訣をまとめる時に、今までスマホのハードウェア、ソフトウェアおよびインターネットを統合することができるのはアップルしかないと言った。そして彼は、モバイル・インターネットとはハードウェアとソフトウェアの一体化の体験であり、単純にソフトウェアを作ると、モバイル・インターネットをうまく営むことが難しいと言った。

Iphone の登場からジョブスの逝去まで、アップル社は5年間に五つのスタイルのスマホのみを発行した。あるスマホを作るのは携帯会社にとって難しいことではないが、ジョブスはただこの五つだけを作ったことで、その専念的な態度が見える。ジョブスはまた、アップルにただ四つの商品を生産することを専念させるように取締役会を説得した。当時、ジョブスが提案する「専念」ということにより、アップルを1997年の10.4億ドルの赤字から1998年の3.09億ドルの黒字に変わらせた。その上、ジョブスは優れたエンジニアを集めて新たなモバイル設備を開発させた結果、アップルはIphone と Ipad を作り上げた。

新商品発布会の方式、発布会での身なりなど見た目上の類似だけでなく、雷軍は新しいスマホの開発理念では、アップル社とほぼ同じようなリズム、すなわち、毎年の一つのメインスマホを作ることを守っている。ジョブスは完璧を追求することに対し、雷軍は極致を追求する。雷軍はジョブスが歩いた道に沿って一步一步と前進している。

### 4) シャオミの模倣

以下の二つ図表のように、シャオミはアップルを模倣し、アップルのエコシステムの建設と広告モデルを勉強するだけではなく、その上で、イノベーションを創造する。シャオミはアップルの製品ラインを勉強するだけではなく、重要なのはビジネスモデルとエコシステムの勉強である。以下はアップルとシャオミそれぞれのビジネスモデルである (図)。

図 アップルのビジネスモデル

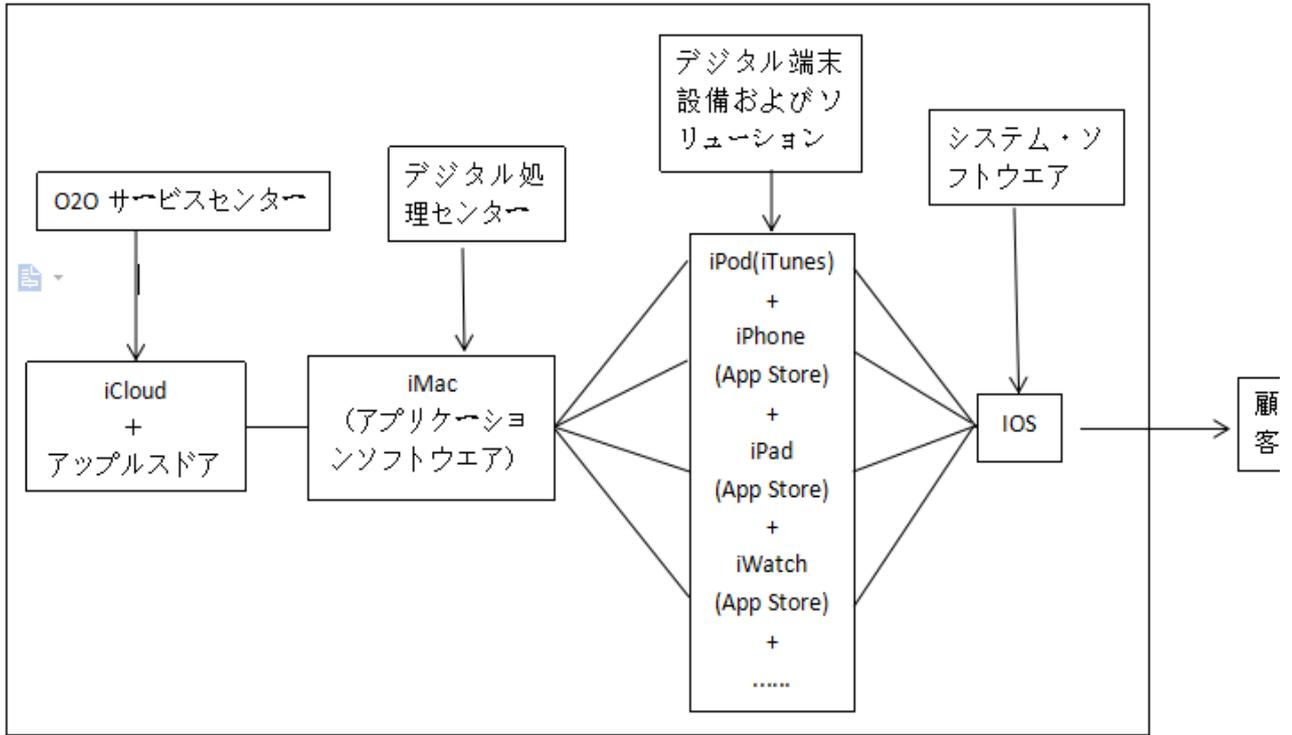
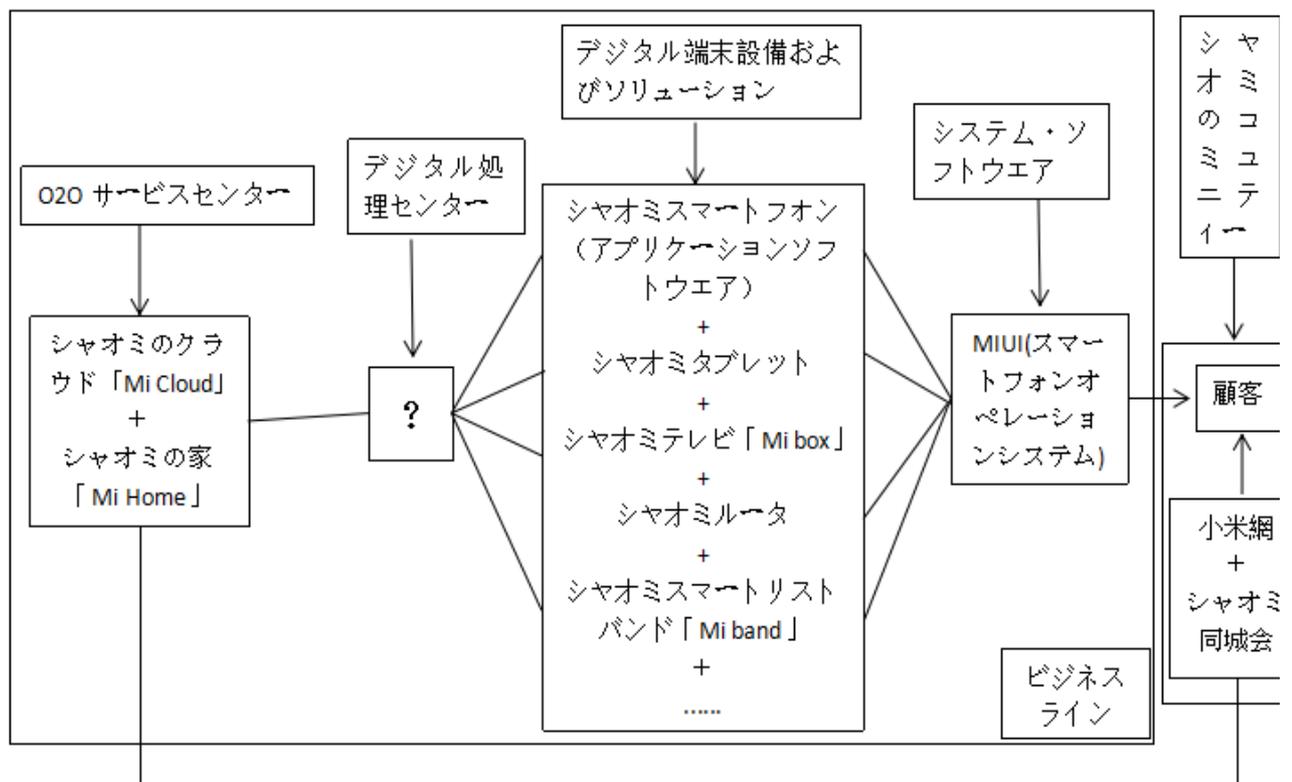


図 シャオミのビジネスモデル



シャオミの模倣行動を調べると、製品ラインの構成、製品デザイン、販売戦略、OEM 方式などのところでアップルと類似している。

#### (1) 単一モデル製品の多量販売

アップルとシャオミはいずれも『単一モデル製品の多量販売』という同じ戦略を使っているため、そのようなイメージがあるようだ」とし、「年間生産モデルが多くないため、誰でもアップル4、アップル5を知っているように、シャオミ3、シャオミ4についても知っている」と話した。このように、大きなコスト削減が可能になる。そしてシャオミの最大の長所は、中国消費者の独特な特性や体験などを反映していることだ。「これは携帯電話だけでなく、他のシャオミの電子製品も同じだ」と述べた。その例としては、シャオミユーザーは自らに携帯のオペレーションシステムを設計することができる。この点でアップルと違って、アップルのほうがIOSシステムだけを利用する。

#### (2) 「飢餓感商法」の伝承

スマホ業界では、一番早く「飢餓感商法」を創造する会社はアップルであることに對し、シャオミは「飢餓感商法」を一番早く模倣する中国国内のスマホ・ブランドであると言えるであろう。シャオミは新しいスマホを発行する際に、限定販売を何回ぐらい行い、買い占めという形でスマホを販売することにする。毎回の売上が非常に多く、多くのユーザーは何回も入手できなかった。

#### (3) 「エコシステム」による「鉄のトライアングル」

シャオミ社内では、雷軍はシャオミの運営が「ハードウェア+ソフトウェア+インターネット・サービス」の原則に準拠しなければならないことをいつも強調している。「中国のジョブス」と称される雷軍は、ジョブスのことを長年に渡って分析し、Iphoneの成功がインターネットを一つに融合することにあり、将来的にはワイヤレス・インターネットの世界が必ず、「ソフトウェア+ハードウェア+インターネット・サービス」間での競争の世界であると考えた。雷軍はそれを「鉄のトライアングル」に名前をつけた。

#### (4) 同一の取引先へのOEM

シャオミは基本的には米Apple社と同じく自社工場を持たず、OEM（委託製造）に特化する。両社とも台湾・鴻海（ホンハイ）精密工業へ製造を委託している。実に製造を委託されているのも、

iPhone を作っている台湾の OEM メーカーである。それに対してシャオミのほうが受託製造サービス (EMS) 会社である。

#### (5) その他

雷軍は創業初期、アップルのたくさんところを学習する。製品外観、デザイン、端末やウェブサイト、製品発表会の様子までが「アップルに似ている」と言われていることで、雷軍本人もよく「中国のスティーブ・ジョブズ」と呼ばれる<sup>17</sup>。

#### (6) 両者の違い

シャオミは製造ラインのビジネスモデル以外にも独自スタイルを構築している。それは中国各地に無料の会員制クラブを立ち上げている点である。その会員数は 900 万人近くまで膨らみ、シャオミは彼らに優先的に商品を卸すことで宣伝費をかけず、通信キャリアも通さずに、新発売で一気に数百万台もの製品をさばくビジネススタイルである。これは米 Apple 社にないビジネススタイルである点から、中国企業としてはオリジナルスタイルを確立している。シャオミはアップルを模倣する同時に独特なビジネスモデルをイノベーションした。

#### ① 高品質で低価格の戦略

第 1 世代「シャオミ」機の登場から、雷軍氏は「製造はアップル OEM メーカー、でも価格は iPhone の半分」、つまり「ハイスペック低価格」戦術を取ってきた。シャオミの躍進の最大の理由は低価格と高機能を両立させていること。新製品は年間 1 機種のみと絞り込み、大量生産することでコストを削減することができる。そして OS は無料で使用でき、自由に改変できるオープンソースの Android をカスタマイズ。だが、部品は高スペックなものを使っているため、低価格を実現できる。

#### ② 広告を使わないマーケティング戦略

広告費を全く使わず、中国版ツイッターと呼ばれる「微博」など、ネットのロコミを活用、シャオミ製品のファンは『發燒友』と呼ばれた。さらに通信事業者とは関係なく、単独でオンラインのみで販売し、店舗コストを下げている。ネットサービスを使いこなす、若くてハイスペックを望むユーザーを刺激して巻き込み、評判を形作っているのである。宇宙船や高級車に使われていた工作機械を応用してアルミ削り出しのデザインを確立したアップルに対し、シャオミは単に外観やソフ

---

<sup>17</sup> 岡村靖史 (2016) 『模倣から超越へ——「中国のアップル」シャオミの世界戦略』。参照 URL : <https://news.yahoo.co.jp/feature/106>、アクセス最終日 : 2017 年 12 月 22 日。

トの見せ方をアップルに似せるだけでなく、基盤となる製造の仕組みまでも徹底的に取り込もうとしている。

## 6.2 オペレーション・システムの独自性——シャオミ vs グーグル

どこ	グーグル
どの事業	携帯事業（例：MIUI・OS） （独自の OS を作る；スマホ・ハードウェアを後押しするよう、ファンを積みながら、クチコミとブランドイメージを構築する）（余、P70）
いつ	2010年6月1日に立ち上げる 2010年8月16日に公表する（余、P69）
何のために	膨大なモバイルネットワークのプラットフォームを打ち立てるために（陳、P157）
何を	Android・OS（近藤、P22）
どのように	Android ベースとして独自開発した OS「MIUI」プラットフォームはインターネット経由で第三方の民間団体と提携しながら設計・開発された。そして MIUI システムは、バージョンを毎週ごとに更新することにより、フォーラム・ファンを迅速かつ大量に蓄積する（余、P69）

### 1) グーグルの基本的紹介

グーグル（Google Inc., NASDAQ : GOOG）はアメリカの上場企業であり、1998年9月7日から非公開会社（Privately held company）の形で創立され、インターネットの検索エンジンを設計かつ管理することを目指している。グーグルの本社は「Googleplex」と称され、カリフォルニアのマウンテンビューにある。グーグルは今まで全世界で最も規模の大きな検索エンジンであり、無料で使いやすいサービスを提供している。「Don't be evil」はグーグル社の非公式的なスローガンであり、最初がある会議で Gmail サービスの創業者によって提示された。2012年5月に、グーグルは125億ドルでモトローラ社を買収した。

グーグルは全世界の人々にたくさんの優秀な製品を提供し、人々の生活を変えたことで、地球がフラットされるようになってきた。以下はグーグルの代表的な製品となる。

表 グーグルの代表的な製品

中核製品	Google Search	Google が提供する検索エンジンで、World Wide Web 上で最も多く使われている検索エンジン。
	Gmail	Google のフリーメールサービス。2004 年 4 月 1 日から提供を開始し、2012 年 6 月時点での利用者数は 4 億 2500 万人であり、世界最大のメールサービス。
	Google AdWords	Google が広告主に対して提供するクリック課金広告サービス。
	Google AdSense	Google の提供しているコンテンツ連動型広告配信サービス。
	Android	Google によってスマートフォンやタブレットなどの携帯情報端末を主なターゲットとして開発されたプラットフォーム。
	Youtube	Google の傘下にある動画投稿サイト。全世界に動画共有サービスを提供。
	Chrome	HTML レンダリングエンジンに Blink を採用し、Google が開発しているウェブブラウザ。
	Google Maps	Google がインターネットを通して提供している地図、ローカル（地域）検索サービス。
	Google+	Google のソーシャル・ネットワーキング・サービス。
その他	Google Answers	Q&A サイト。
	Google Developers	Google が関連するソフトウェアやオープンソースのソフトウェア開発に興味を持つ開発者向けに立ち上げたサイト。

出所：ウィキペディアの用語検索を基に、筆者作成。

2013年5月17日、グーグル社の株価はナスダック18（National Association of Securities Dealers Automated Quotations : NASDAQ）の通常取引では909.18ドルとなり、時価総額（Market capitalization）は3016.4億ドルであり、マイクロソフトやウォルマートを上回ってアメリカ3位の上場企業となった。後者の時価総額それぞれは2912億ドルや2580.40億ドルであった。同時に、グーグルは全世界2位の科技会社となった<sup>19</sup>。

## 2) アンドロイドの特徴

グーグルはインターネット・マーケティングを主要な手段とする科技会社であり、その経営特徴は迅速、精確、経済、便利である。前述のように、アンドロイドはグーグルがモバイル設備に用いる中核製品の1つとして、アップル以外の携帯に広く使われている。

アンドロイドシステムはグーグルと30社以上の企業との提携によって成立された「オープン・ハンドセット・アライアンス Open Handset Alliance : OHA）」が共同開発したものである。それはLinuxプラットフォームのオープンソースソフトウェア（Open-source software : OSS）携帯オペレーティング・システムに基づき、オペレーティングシステム、ミドルウェア<sup>20</sup>（Middleware）、ユーザインタフェース<sup>21</sup>（User Interface : UI）やアプリケーションによって構成され、モバイル機器に向けて作られる最初のオープンかつ健全なモバイルソフトウェアと称されている。

2003年から今まで、アンドロイドは絶えず発展し、様々なバージョンを持っている。正式的に発行する前、アンドロイドは最初、二つのロボットの名前（Android 1.0 と Android Beta）によりテストバージョンを命名したが、その後の著作権問題に及ぶことにより、1.5 Cupcake からは頭文字がバージョンの発表順にCからのアルファベット順で始まる菓子の名前が付けられており、それぞれにマスコットの Bugdroid がコードネームの菓みに扮している（表）。

表 Android のバージョン履歴

<sup>18</sup> 1971年に全米証券業協会（NASD）の主催で開設されたアメリカ合衆国にある世界最大の新興企業（ベンチャー）向け株式市場である。

<sup>19</sup> 范建斌(2013)「谷歌公司中国营销渠道布局研究」天津大学。

<sup>20</sup> ミドルウェアとは、コンピュータの分野で、コンピュータの基本的な制御を行うオペレーティングシステム(OS)と、各業務処理を行うアプリケーションソフトウェアとの中間に入るソフトウェアのことである。

<sup>21</sup> ユーザインタフェースとは、機械、特にコンピュータとその機械の利用者（通常は人間）の間での情報をやりとりするためのインタフェースである。

コードネーム	バージョン	初期リリース日
Cupcake	1.5	2009年4月27日
Donut	1.6	2009年9月15日
Eclair	2.0、2.0.1、2.1	2009年10月26日、12月3日、2010年1月12日
Froyo	2.2-2.2.3	2010年5月20日
Gingerbread	2.3-2.3.2	2010年12月6日
Honeycomb	3.0、3.1、3.2-3.2.6	2011年2月22日、5月10日、7月15日
Ice Cream Sandwich	4.0-4.0.2、4.0.3-4.0.4	2011年10月18日、12月16日
Jelly Bean	4.1-4.1.2、4.2-4.2.2、4.3-4.3.1	2012年7月9日、11月13日、2013年7月24日
KitKat	4.4-4.4.4、4.4W-4.4W.2、	2013年10月31日、2014年7月25日
Lollipop	5.1-5.1.1	2015年3月9日
Marshmallow	6.0-6.0.1	2015年10月5日
Nougat	7.0、7.1-7.1.2	2016年8月22日、10月4日
Oreo	8.0、8.1	2017年8月21日、12月5日

出所：ウィキペディア「Androidのバージョン履歴」により作成。

### 3) 雷軍の考え

雷軍はインタビューを受ける時、「今日、シャオミ既には中国で第3位の電子商取引大手企業になり、巨大なモバイルネットワークプラットフォームを確立した。我々は多数のアプリケーションを持っている。私たちは、グーグルウエイボのアンドロイドオペレーティングシステムに基づくシャオミの携帯に専門的、強力なMIUIシステムを構築した。人々はまだ理解できないのが携帯電話自体は単なる1つのキャリアである。マイクロソフトは箱入りCDバージョンのWindowsセットを販売していましたが、マイクロソフトはカートンを作る会社ではない。このカートンとシーディ(CD)は単なるキャリアである。もし人々がこれを理解していない場合は、最終的なシャオミ会社がどのような会社の種類を理解することは不可能である」と言及した。

また、雷軍は以下のことを言った。「もしシャオミをある外資系企業に比べるとしたら、多くの人はシャオミがアップルにそっくりだと思われそうですが、私の目から見れば、シャオミはよりグーグル的要素を持つアマゾンに似ていると思います。もしこの三つの会社を並んで比較するならば、シャオミがどのような会社なのかはわかりやすくなってきたかもしれません。」<sup>22</sup>

#### 4) シャオミの模倣

シャオミはグーグルの 안드로이드 システムに基づき、独自の MIUI システムを開発した。以下は両者の基本的情報の比較である。

MIUI のバージョン	Android のバージョン	最後のリリース	リリース時期	[折り畳む]備考
MIUI 1	Android 2.2 Froyo までアップデート	0.8.16	2010年8月16日	初リリース
MIUI 2	Android 2.2 Froyo までアップデート	N/A	N/A	ユーザーインターフェースの改良
MIUI 3	2.3.x	2.4.20	2012年4月20日	ユーザーインターフェースの改良
MIUI 4	4.0.x - 4.1.x	3.2.22	2013年2月22日	アンチウイルス機能を追加
MIUI 5	4.1.x - 4.2.x - 4.3.x - 4.4.x	4.12.5	2014年10月17日	Google 系サービスの全てのアプリが削除された
MIUI 6	4.4.4	4.11.7	2014年11月7日	ユーザーインターフェースの改良
MIUI 7	4.4.4 - 6.x	6.5.26	2016年5月26日	ユーザーインターフェースの改良

<sup>22</sup> 出所：思睿(2013)「雷軍：別再说小米像苹果了！我们是谷歌+亚马逊」腾讯科技。参照 URL：<http://tech.qq.com/a/20130815/018924.htm>、アクセス最終日：2018年1月3日。

MIUI 8	4.4.4-6.x	6.6.30	2016年6月30日	ユーザーインターフェースの改良
--------	-----------	--------	------------	-----------------

(出典：ウィキペディア—<https://ja.wikipedia.org/wiki/MIUI>)

OSに触れるに当たってMIUIの歴史を簡単に振り返ってみる(上表)。まず最初のMIUIは2010年の8月16日にリリース。この時はまだMiシリーズなる端末は登場していない。Nexus Oneなどに提供していたようである。この頃のグーグルはというとAndroid 2.2 Froyoまでアップデートしていた。MIUI v2が2011年の8月リリース。この時にシャオミ初のスマホ「Mi 1」も登場。MIUI v4が2012年にリリース。2.3.xが登場した年である。2013年にMIUI4がリリース。4.0.x-4.1.xが発表された年である。2014年にMIUI5、6が相次ぎリリースされた。この時からグーグルはAndroid 4.1.x-4.2.x-4.3.x-4.4.xに更新してきた。Mi4は2014年にMIUI6を積んで発売された。そして2015年にMIUI7、8が相次ぎリリースされたのである。動作が軽くなり、システムデザイン全体をテーマ別に切り替えられるようになっていたりしている。

全てのシャオミ携帯と最近のタブレットは、Android上の同社独自のMIUIスキンで動作している。シャオミはMIUIを毎週アップデートして、ユーザから1日あたり100万ものフィードバックの一部を取り入れていることで知られている(Steven Millward, 2014)。下のチャートはシャオミが中国外の新市場において最も重要とする3つの携帯電話とタブレット端末MipadのAndroidのアップデートの状況を示している<sup>23</sup>。

Phone	Launch date	Launched with	Updated to	On newest version of Android?
Xiaomi Mi2S	Oct 2012	Android 4.1	-	No
Xiaomi Mi3	Oct 2013	Android 4.2	Android 4.3	Partial
Xiaomi RedmiNote	Mar 2014	Android 4.2	Android 4.3*	No
Xiaomi MiPad	May 2014	Android 4.4	-	Yes
Moto X	Aug 2013	Android 4.2	Android 4.4	Yes

<sup>23</sup> 出所：Tech in Aisa (2014)「なぜXiaomi (小米) のAndroidアップデートは遅れるのか」、参照URL：<http://thebridge.jp/2014/08/xiaomi-slow-with-android-updates>、アクセス最終日：2017年12月12日。

Samsung Galaxy S4	Apr 2013	Android 4.2	Android 4.4**	Yes
HTC One (M8)	Mar 2014	Android 4.4	-	Yes

\*=Android 4.4 only in India and the Philippines

\*\*=In most markets

(By: Steven Millward,2014)

シャオミについては、そのハードウェアの安さから「格安スマートフォンメーカー」との印象が強いが、実は同社は設立当初、スマートフォンよりもOSを先に完成し市場投入しており、差別化の根源として活用し続けている。シャオミはMIUIの開発にあたり、インターネット上にフォーラムを開設し、ユーザーが欲しい機能や改善提案を募り、投稿件数の多かった意見は内部で検証した上で積極的に採用している<sup>24</sup>。

このような動きはかつてGoogleやFacebook、Amazon等が先行企業をベンチマークし、一部反面教師にしながら急速に成長していった過程を想起させる。注目すべきなのは、従来はこうした急成長を遂げるベンチャー企業の多くが米国で登場していたのに対し、シャオミが中国でこれを成し遂げたという点であろう<sup>25</sup>。

<sup>24</sup> 高野結衣 (2015) 「中国スマートフォン市場におけるシャオミの台頭」みずほチャイナマンスリー、p.2。参照 URL : <https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/world/info/cndb/economics/monthly/pdf/R512-0072-XF-0105.pdf>、アクセス最終日 : 2017年12月4日。

<sup>25</sup> 株式会社みずほ銀行(2015) 「中国スマートフォン市場における小米の台頭」第136号参照 URL : [https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/pdf/msif\\_136.pdf](https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/pdf/msif_136.pdf)、アクセス最終日 : 2017年12月4日。

### 6.3 周辺機器による価値創造——シャオミ & アマゾン

どこ	アマゾン
どの事業	事業全体
いつ	2010年1月前後より
何のために	ファンを蓄積し口コミ効果を出すと同時に、ソフトウェア、携帯アクセサリなどで営利を求めするために
何を	アマゾンが発行した Kindle
どのように	シャオミは低価格でハードウェアであるスマホ自体を販売すると同時に、メール、テーマショップ (xiaomi.com)、アプリケーション事業、ゲームセンターなども含める MIUI システム、クラウド・サービスおよび開発者たちが形成するエコシステムを積極的に構築している

#### 1) アマゾンの基本的紹介

インターネットと電子情報技術の急速な発展に伴い、国境を越えた電子商取引が時代の主流となっている。1995年、ジェフリー・プレストン・ベズス (Jeffrey Preston Bezos) は、インターネットの潜在的な市場を発見し、副社長を辞任し、高い年俵をあきらめ、インターネット事業に参入する。シアトル (Seattle) で世界で最初のオンライン小売業を展開する Amazon.com (アマゾン) を設立し、書籍を主力商品とする。創業以来、Amazon はわずか数年で数多くの同業者から穎脱し、最大同時に最も人気のあるオンライン書店となっていた。長時間以来、Amazon は「顧客中心主義」を中心としての原則を遵守し、継続的な技術の改善を通じて、顧客にサービスを提供することによって、大規模なデータ分析システムと効率的な流通システムを確立した。

今のアマゾンは、おもちゃ、台所用品、ソフトウェア、電子製品、ハードウェア、CD、DVD を含む幅広い製品を拡大し、生活の様々な側面をカバーし、小売界に世界最大の王国になっている。

2000年、インターネットバブルの原因で多くのインターネット企業がどんどん倒産した。それにも関わらず、アマゾンには独自の優位性を持ち、生き延びた。アマゾンは、インターネットバブルから脱出し、また持続的に成長を維持するのが独自の経営理念とビジネスモデルである。

## 2) アマゾンの経営特徴

キンドル (Kindle) シリーズの製品は市場の中で販売する前。Amazon は常に電子商取引のリーダーとみなされており、世界最大の B2C 企業である。成功したキンドルシリーズ商品の発売と受けた絶賛が、アマゾンとバーチャル・オペレーションは結びつけている。

アマゾンの CEO のインタビューから説明したように、アマゾンがキンドルのタブレットデバイスを販売していることがほぼゼロ利益の方法で販売されている。アマゾンは、ユーザーがタブレットを使用する時、コンテンツやサービスなどを購入することで収益を上げることを望んでいる。そのサービスは電子書籍や映画などのメディアコンテンツやプライム会費も含むことである。一方、キンドルシリーズの製品は、Wi-Fi を使用して無線ネットワークを接続するだけでなく、電気通信事業者のモバイル通信ネットワークを通じて、ユーザーが電子書籍製品を購入することとダウンロードすることに支援する。2012年7月、米国の技術ブログサイトである「Business Insider」は、今世紀から現在までの最も重要な 10 シリーズ電子製品の中から、キンドルがランキングした。アマゾンの創業者ジェフリー・プレストン・ベズスはキンドルを以下のように紹介した：これは単なるデバイスではなく、サービスこそである。Amazon Kindle (アマゾン・キンドル) は、Amazon.com が製造・販売する電子ブックリーダー端末、同ソフトウェアおよび電子書籍関連サービスである。専用端末やパソコン、スマートフォン、タブレットなどで電子書籍を読める。

アマゾンは、強力的な豊富な電子商取引 (EC サイト) 事業の運営経験と資源を利用することによって、まるで新しいハードウェア販売モデルを作成する。アマゾンは、ハードウェアデバイスの販売から利益を望んでいないが、低コストの端末とソフトウェアサービスのようなモデルのおかげで、ハードウェアデバイスはアマゾンショッピングへの楽園のキャリアーにする。従って、たくさんの顧客を絶えずに継続的に取得し、市場の影響力を拡大する。

このモデルの鍵となるのは、キンドルファイルの市場シェアを常に維持し、向上させることである。シェアが高いほど、ネットワーク効果が強いになり、出版社たちが参加する意欲が高まり、逆により多い読者を引き付け、キンドルファイルをどんどん使用させる。このように、良いサイクル

を形成でき、事業障壁は自然に形成する。かつ、キンドルを通して、アマゾンではデジタルコンテンツを使って顧客を引き付け、さまざまな製品を販売することができる。たとえアマゾンがハードウェアとデジタルコンテンツの販売利益を犠牲にしても、会社の全体的な利益から見ると、依然として価値がある。

### 3) 雷軍の考え

「シャオミ実際にはインターネット会社と位置づけていた。当社はすでに、携帯端末ハードウェア事業を持って、そしてこの事業が上記のインターネットプラットフォームに組み込まれることを期待している。一旦成功すれば、より多くのお金を稼ぐことができる。」インタビューを受けるとき、雷軍は以下のことを表明した。

「今日のシャオミは既に中国で第3位の大手電子商取引企業である。それにとともらず、シャオミは非常に大規模なモバイルインターネットプラットフォームを作成した。たくさんのモバイルアプリケーションを持っている。同社はアンドロイドオペレーティングシステムに基づいてMIUIファームウェアをデザインした。これは非常に強力なシステムである。人々はあまり理解できないのが携帯電話は単なるキャリアだけである。マイクロソフトでは、Microsoft Windows（マイクロソフト ウィンドウズ）OS(オペレーティングシステム)をCDに刻印して販売していた。ここで、マイクロソフトがペーパーボックス会社であることを意味するか。ボックスやCDはただキャリアに過ぎない。このようなハードとソフト両方を備えたのエコシステムは、MIUIをめぐって徐々に構築され、そしてシャオミに月320万ドルの収益をもたらした。もし人々がこの程度を理解できなければ、同様にシャオミもはどんな会社であることを理解できない。」<sup>26</sup>

また、「シャオミと他の外国の会社とを比較しなければならぬのであれば、それはアップルのようなものだと言えるだろうが、もっとアマゾン似ていると言える、そしてグーグルのいくつかの特質もある。この3つの企業をまとめると、シャオミがどんな会社であることを理解しやすくなる。シャオミは携帯電話を販売することとアマゾンはキンドルを販売すること、またグーグルはネクサスを販売することと同じである。そのため、なぜシャオミの携帯をそれほど安く売ることか理解でき

---

<sup>26</sup> 劉偉 (2013)「雷軍：小米更像亚马逊而不是苹果」搜狐IT。参照URL：<http://it.sohu.com/20130816/n384306674.shtml>、アクセス最終日：2018年1月3日。

る。」<sup>27</sup>

#### 4) シャオミの模倣

シャオミもアマゾンのハードウェア・デバイスも、「低コスト高品質」のルートを採用している。新しい携帯バージョンごとを販売するとき、そのコストパフォーマンスが低くなく、同時に MIUI と Mi Talk をサービスとして顧客にランダムにプレゼントを送る。同じように、アマゾンのファイナルキンドルは低価格で顧客に販売され、消費者がキンドル端末を通して、キンドルストアのユーザーにさせる。

雷軍もたくさんの場合で言及するように、シャオミの携帯はハードウェアに頼って収益を上げない。それどころか、主にサービスによって、お金を稼ぐ。シャオミの現在の利益は主にそのハードウェアから獲得するが、シャオミは積極的に、MIUI、クラウドサービスおよび開発者たちが形成するエコシステムを構築している。もちろん、MIUI システムにおけるモール、テーマショップ (xiaomi.com)、アプリケーション事業、ゲームセンターなども含む。

高い人気があるアンドロイドカスタム ROM システムである MIUI を成功に開発した後、シャオミは独自のハンドセットハードウェアを発表した。

シャオミは、低コストで市場参入し、単一モデルの長いライフサイクルのモデモデルを採用した。このモデルのメリットは、デザインコストを大幅に削減する同時に、規模経済を利用してサプライチェーンのコストを節約できる。

ムーアの法則 (Moore's Law)<sup>28</sup>の下で、時間の推移に伴い、コンポーネントのコストが大幅に減少することができ、製品サイクルの後半期でより高い粗利益を得ることができる。同時に、シャオミの携帯電話の部品も重要な利益点の1つになる。それに対して、携帯電話ハードウェアの非常

---

<sup>27</sup> 出所：虎嗅 (2013) 「雷军说：别老拿苹果跟小米比，我们更像亚马逊」。参照 URL：  
<https://www.huxiu.com/article/18824.html>、アクセス最終日：2017年12月4日。

<sup>28</sup> 大規模集積回路 (LSI) の製造・生産における長期傾向について論じた1つの指標であり、経験則に類する将来予測である。米インテル社の創業者のひとりであるゴードン・ムーアが1965年に自らの論文上に示したのが最初であり、その後、関連産業界を中心に広まった。ムーアの元々の文章によると、「部品あたりのコストが最小になるような複雑さは、毎年およそ2倍の割合で増大してきた。短期的には、この増加率が上昇しないまでも、現状を維持することは確実である。より長期的には、増加率はやや不確実であるとはいえ、少なくとも今後10年間ほぼ一定の率を保てないと信ずべき理由は無い。すなわち、1975年までには、最小コストで得られる集積回路の部品数は65,000に達するであろう。私は、それほどにも大規模な回路が1個のウェハー上に構築できるようになると信じている。」

に限られた利益区間と比べて、シャオミの幅広い部品はより大きな利益マージンを提供することができる。

しかし、一部の研究者が以下のことを考える。シャオミはアマゾンの「ハードウェアの収益がゼロで、かつ損失を受けるさえも、コンテンツやサービスによってお金を稼ぐ」のモデルとは対照的に、「インターネットスタイルで起業し長いライフスタイルのハードウェアによる利益を収めた」モデルを採用した。

シャオミの低コストで高いパフォーマンスのハードウェアとアマゾンのキンドル採用した戦略に似ているが、ただし、そのコアロジックは異なる：今のアマゾンのはハードウェアに依存していない。ところが、シャオミは長いライフサイクル効果によってハードウェアにお金を稼ぐ。アマゾンの成熟したコンテンツと EC システムからもらった利益は、ハードウェアの一部分の収益を助けることができる。しかし、現在のシャオミのインターネットエコシステムからの収益性は依然として小さい。

通信業界の専門家は、シャオミとアマゾンという2つの質問に対して、以下のように説明した。「シャオミの携帯電話の利益はそんなに高くない。そしてお金を稼ぐためにサービスやソフトウェアに依存して、シャオミは少なくともあのラベルに届かない、少なくとも今は難しいである。」シャオミのコンテンツプラットフォームは、長期的な発展をサポートできるかどうか、それは言うことは困難である。

雷軍が言ったように、シャオミはハードウェアからお金を稼ぐでない。これとアマゾンの本来の意図と同じである。しかし、アマゾンは、キビからではなく、市販既存のハードウェアの以外の収入を持っている。ところが、シャオミは持っていない。このように、シャオミはアマゾンに似ているのが、未来への期待のようなものである。少なくとも今のところ、シャオミはまだ中国のアマゾンではない。

## 6.4 デザイン哲学の魅力さ——シャオミ VS 無印良品

どこ	無印良品
どの事業	生活電子消耗品事業（炊飯器、パソコン、モバイルバッテリーなど）
いつ	2012 年前後より（黎、P249）
何のために	欲望デザインより需要デザイン：独自のデザインにより製品や伝播、そして空間の魅力を消費者に感知してもらい、消費者の情緒を本質的に理解できるブランドを作るために（黎、P250～252）
何を	「無と空」のデザイン哲学（反伝統；全面性）：「テック界の無印良品へ」（黎、P250）
どのように	シンプルなデザインや色使い、ロゴを目立たせない手法を徹底する。（例：シャオミ・パソコンの表にはロゴがない）（高口）

シャオミのビジネスモデルとは何か？確かに、それを模倣することが簡単ではない。「シャオミの家」（以下は MIJIA）ブランドの登場に伴い、シャオミ・エコシステム・チェンの位置づけは一層明確になってきた。未来の五年間には、シャオミはオフラインの MIJIA に重点を置き、利益の 5～6% をオフラインの構築に投資する予定がある、と雷軍は述べた。

2016 年 7 月 27 日、シャオミは新商品発表会には、「テック界の無印良品」になるのが期待され、ナショナル・フラッグシップ・スマホの「Red Mi Pro」（紅米 Pro）や待望される「シャオミ・パソコン」が発行された。費用対効果に非常に優れた配置と価格も、シャオミの創業者である雷軍が繰り返して強調していた「厚道」を裏付けた。

雷軍は、今回の新品発売がオンラインとオフラインを同時に進行する O2O モデルを取り上げ、ファンがシャオミスマホの買い難い問題をなるべく解決していくと言った。同時に、雷軍は「テック界の無印良品」のビジネスモデルを改めて提唱し、シャオミ・パソコンの表にロゴがないという大胆なデザインは、無印良品的な企業の自身に基づくからこそだと述べた。業界のアナリストは、無印良品を目指すのがシャオミにより広く発展させる可能性があるると信じている。

## 1) 無印良品の基本的紹介と経営特徴

近年、アパレル業を中心とした SPA（製造小売業）の利益率の高さが注目を浴びるようになっていくが、無印良品は独創性を持ちながら、「生活雑貨」というアパレル以外の分野で展開していった。つまり、無印が生活雑貨が中心商品でありながら SPA というビジネスモデルを持つ。今、無印良品は衣服・雑貨、生活雑貨、食品などの分野で 7,000 品目の商品を販売している。そして、国内店舗 401 店（内直営店 284 店、一般供給先 63 店、西友内店 54 店）とインターネットで販売しており、またコンビニのファミリマートに商品を提供している<sup>29</sup>。

調査によると、無印良品は日本発であり、「商標なき上品」を意味している<sup>30</sup>。20 世紀 80 年代には、世界経済の長期的停滞に伴い、日本もエネルギー危機に巻き込まれた。そのため、その時の消費者は製品の質が優れるだけでなく、低価格を求めている。他方、80 年代の日本は消費を追求すぎる段階にあり、たくさんの商品はデザイン上で飾りすぎがちなのである。そういった背景で、「価格の適正さ」に取り組む無印良品が注目されるようになってきた。無印良品は「使うのにちょうどいい」を主張し、欲望より需要のために設計した。そして、無印良品の店で販売されている商品はほとんどブランド名が付いていなく、上質な商品により消費者の信頼を得てブランド・ロイヤリティを高める。「これはシャオミと同じだと思います。我々はモバイルバッテリーを作る際に、世界一流の品質と技法を用いていますが、69 元しか売っていません。」と黎万强（2014）が言った<sup>31</sup>。

「無と空」は無印良品の強力なデザイン理念として「無はすべてである」を意味している。これも原研哉が「無と空」に対する全部の定義である。

## 2) 雷軍の考え

「なぜ無印良品か」という問題に対し、雷軍はこのように述べた。費用対効果がシャオミの DNA である。シャオミのブランドは消費者の心に浸透することに時間がかかる。ある日、費用対効果という言葉が使われなくても、高品質と低価格もシャオミの王道にもなる。ユニクロ、無印良品、トヨタ、さらにサムソンなどは、創業初期に、このようになってきた。私は、シャオミの鍵となるアイデアが能率であり、言い換えれば、費用対効果だと思っている。

<sup>29</sup> 出所：ハーバードビジネスレビュー(2014.3.9)「良品計画会長松井忠三氏インタビュー」。

<sup>30</sup> 参考 URL：<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%97%A0%E5%8D%B0%E8%89%AF%E5%93%81>、アクセス最終日：2018 年 1 月 2 日。

<sup>31</sup> 黎万强（2014）『参与感 小米口碑营销内部手册』 p.250

一方、黎万強は有名な「無印ファン」として、週末に無印良品の店でのんびりすることが好きなので、2014年に無印の商品を積極的に推進していた。彼は、無印良品が提唱した「合理的便宜」、すなわち品質も良く、価格も合理であることが、シャオミの未来の方向になると思う。黎（2014）は、「科技の生活化を言うと、私は紹介してあげたいブランドがあり、それが無印良品だ。私はこのブランドに対し高度な評価を持っている。無印良品はグッドデザインが伝わった感情はそんなに心を癒すことができることか、というインプリケーションを我々に与えたからだ」と言ったことがある<sup>32</sup>。

「シャオミは非常に集中性を持つ会社です。我々はテック界の無印良品に専念するのが、ライフスタイルでありながら、価値観と態度でもあります。」雷軍は再び無印良品を言及していた。「無印良品になりたいので、我々の核心をシャオミモール、シャオミの家に置きます。我々は50個の商品で消費者の心を揺さぶっていきたいです。」

中国人の研究者任焦豪（2014年）によると、「ある企業は次の無印良品になりたいとしたら、少なくとも以下の二つを達成する必要がある。第一は、製品の品質が自身のブランドを支えられるほど良い。第二、会社の売上を継続的に高めるためのロイヤルなファンを持っている。シャオミは後者の条件を満たしている。

それこそ、テック界の無印良品になろうとするシャオミの決意が固まった。2016年8月2日に発行するシャオミ・パソコン「Air」の表でロゴを付けないということがそれを裏付けた。「パソコンの製造を決めた時点でこのように提案する同僚がいた。なので、こうやってみたら、パソコンの表で自社のロゴをつけない自信を我々が持っているかどうかを見てみよう」と雷軍が言った。<sup>33</sup>

### 3) シャオミの模倣

シャオミは、無印のビジネスモデルを参考しながら、「手頃な価格高品質でのITのスーパーマーケット」を作りたい。毎月、50個のラインオフの直販店MIJIAを作ることによって、世界的効率的なチェーングループに発展したい。今のシャオミは、携帯電話メーカーだけではなく、または「中国の三番目のECサイト、Webサービス会社」である。将来、MIJIAの中、携帯電話だけでなく、炊飯器、掃除機、さらには浄水器などの生活必需品を含める「エコチェーンシステム製品」がある。

<sup>32</sup> 黎万強（2014）『参与感 小米口碑营销内部手册』p.249

<sup>33</sup> 「雷軍：小米要做科技界的“无印良品”」界面新闻、2017年7月12日。参照URL：<http://tech.sina.com.cn/roll/2017-07-12/doc-ifyhvyie1135831.shtml>、アクセス最終日：2018年1月3日。

過去5年がECサイト、Web サービス会社になって努めたシャオミが、将来の5年間で、MIJIA に専念している。無印良品を模倣して、店舗の中で50-100 アイテムだけの商品を持っているが、この50-100 アイテムの商品によって顧客を得る。シャオミは、効率を改善することによって、誰にも安い価格で高品質の製品が購入できることを頑張っている。

観察により、今までシャオミ・パソコン「Air」のケースには、会社の商標などが一切印刷されていない。ただ、スクリーン下方の真ん中のみ、パソコンのデザイン慣例の通りにシャオミの統一マークが添付されている。

実はシャオミはパソコンの表にロゴを印刷しないのが、パーソナライズされたデザインを豊かにするためでもある。シャオミ側は、「Air」はノーロゴ・デザインを取り上げることにより、ユーザーは自分の気質によりパソコンに自分なりの個性をつけ、名画のシリーズ・シールや当代芸術のソーシャル・プラットフォームである「Artrand」の中における多様なスタイルのステッカーを使ってパソコンの表を飾ることにすることができる、と述べた。

また、シャオミの社員は、顧客にパソコンの表にあるレーザーで彫刻した図案を展示し、消費者がすべてのMIJIA において無料制作が可能であると言った。

筆者はこの文章を書くとき、2014 年における黎万強の講座<sup>34</sup>、演説を参考し、そのなかからシャオミは無印良品の理念をずっと実践しているところを発見した（下表）。MIJIA の登場に伴い、シャオミは無印良品への高度な模倣が始まった。

表 2014 年度黎万強の講座——無印良品

黎万強の話	コメント（筆者）
1、最初はシャオミが主に日常生活用品を作り、今まで色々な方面から大幅にカバーして、ハイテク電子製品も含める。	シャオミはハイテク電子製品を作るだけではなく、箇々面々をカバーしている。
2、我々は専念ということをよく言うが、あるブランドのカバレッジをいくら広げようとしても限界がある。電気をやったらアパレルがやれない、アパレルをやったら電気がやれないというようなブランドはたくさんある。	シャオミはずっと「フル・カバレッジ・ブランド」をやっている。スーツケース、浄水器、服装、バッグなどもあり、将来的にはMIJIA は、さ

<sup>34</sup> 出所：黒馬網(2014)「黎万强广州演讲实录：小米品牌的秘密」、参照 URL：  
<http://www.iheima.com/news/2014/0914/145669.shtml>、アクセス最終日：2017 年 12 月 17 日。

それに対し、無印良品のブランドはすべて対応している。	らに電動歯ブラシすらリリースする可能性があるかと予想している。
3、このブランドをうまく営むには、良い商品、良い宣伝情報、良い展示環境が不可欠である。	シャオミはずっとこの3つに沿って実行している。
4、未来を手に入れるブランドは消費者のマインドを本質的に理解できるブランドでしかない。インターネットのハードウェアのブームが来る時、私は誰が消費者の心を握て癒された力を提供できれば、そして十分のモバイルデータを持ちながら、インターネットのハードウェアのエコシステムというプラットフォームを担うことができると思う。	シャオミが現在やっているのは、ユーザーの心を慰めることや強力なデータ通信を保有しているではなからうか。
5、「ムーアの法則」の適用性がぼんやりしていきになり、消費主義のブームの騒動が沸き上がって来た後、ユーザーの嗜好がテクノロジーに一層に傾く、テクノロジーを持っている元素が平和的になって、婉曲的に生活デザインの場面に融合するかもしれない。	シャオミの宣伝が生活画面を売り点として広告する。
6、フィレットのデザインと材料がその柔らかさとコミュニケーションの可能性と情感化などを感じるようになる。	シャオミの全ての製品を覚えているのか？また毎回到材料に対して強い宣伝、広告したことを覚えているのか。
7、大衆電子消費製品はもはや単純的に技術を通して牽引するだけでなく、この安心させるものこそこの業界を促進できる。このように理解できる、それは顔が蒼白のような高いテクノロジーではない。むしろファッション、美食などのような、デザイン感、消費者の感情を重視する業界と同じの消費品業界である。	シャオミは相変わらずデザイン感とファンたちの思いをずっと追求している。

出所：「黎万强广州演讲实录：小米品牌的秘密」

また、坤鹏論<sup>35</sup> (2016) は、未来の MIJIA が製品設計、包装などの側面で無印良品を高度に模倣し、商品の選択で若者のニーズを全面的に把握し、高い費用対効果により「若者が負担できるナンバーワンの売れ筋品」になっていると言及した。そして雷軍は、シャオミ発布会で「MIJIA の目標は生活の芸術品となることです」と言った<sup>36</sup>。MIJIA はシャオミブランドの延長であり、IT 科技から更なる広い大衆消費市場へと移行してきた。

表にロゴがないシャオミ・パソコンの「Air」を、表に「Mi マーク」を付けるシャオミのスマホ、テレビ、タブレットと比べれば、この転換が非常に微妙である。

この章では、シャオミがプラットフォーマーである 3 社を模倣し、さらにデザインにおいては無印良品を模倣していることを明らかにした。つまり経営理念を守りつつ、バイラルのさせ方やコストについて忠実にお手本を参考に、自社のエコシステムの青写真が描けるタイミングでそれらのプラットフォーマーを模倣し、更なる成長のために無印良品のデザインを模倣していることがわかる。

---

<sup>35</sup> 坤鹏論とは、メディアプランナー（業界経験者）（マスコミ経験者）である封立鹏、滕大鹏、江礼坤 3 人は坤鹏論を創設した。そのうち、「坤鹏」という名前は 3 つの創業者の名前から組み合わせのものである。坤鹏論は一つの自媒体（セルフメディア：個人で WEB を通じて独自のコンテンツを発信し、メディアに成り立つことである。大体、各分野の専門家たちが SNS を通じて、コメントを発信し、人気を獲得し、お金を稼ぐ）である。坤鹏論はインターネットに関するさまざまな視点と経験をインターネットで共有することによって、ユニークな視点でそれらをコメントする。インターネットが経由で起業、マーケティング、セルフメディア・マーケティング、さまざまを含める。坤鹏論のホームページ：<http://www.kunpenglun.com/>、アクセス最終日：2018 年 1 月 1 日。

<sup>36</sup> 腾讯科技(2016)「雷军说，小米要做科技界的无印良品」。参照 URL: <http://tech.qq.com/a/20160628/008794.htm> アクセス最終日：2018 年 1 月 3 日。

# 終章

本章では、シャオミが模倣対象から学習してきたことをコスト、宣伝方式、製品設計、ビジネスモデルの5つの側面から分析した上で、シャオミの模倣の順序を検討する。そして、本論文の到達点と残された課題について提示する。

## 1. 本論文の結論

本論文はシャオミの模倣特徴を以下の4つの側面からまとめた。

1) 経済的側面から見ると、シャオミは選択的にお金をかけて節約することができる。

雷軍は同仁堂やブリザード・エンターテインメントが品質を追求する経営理念を学び、上質な商品とサービスでさえを保証しないと、顧客そして社会全体と安定的な信頼関係を構築することができないので、企業自身の持続可能な発展も難しいと考える。そのため、サプライヤーにしろ、コンポーネントにしろ、シャオミは最も優れているものになっている。例えば、アップルと同じサプライヤーと提携したり、クアルコム製の4核1.5Gチップのスマホを使ったりするなどが挙げられる。

一方、雷軍はコストコ、ウォルマートから各自のコスト・コントロールの手法を学び、粗利益を下げることで会社の経営効率を向上させる。例えば、多大なコストをかけて生産した上品なスマホがそんなに安く販売されている点から、シャオミはコスト・コントロールや仕事効率に対する要求の厳しさが見える。また、雷軍は海底撈でのロコミ効果の本質を見つけ、人材の重要性を意識したことで、たくさんのお金を費やして人材を求めながら、その数を控えて少数精鋭を保証している。

2) 宣伝方式の側面から見ると、シャオミが一番賢いやり方を選んだ。

雷軍はデルの直販体制とザッポスがユーザーの期待を超えるサービスを提供する経営手法を有効に融合させ、大幅な広告宣伝をしなく、ユーザーが想像以上の製品を作って、ウェイボー、QQ空間、インターネット・フォーラムなどのソーシャル・メディアを窓口として低調で発行することにした。それにより、流通、チャネルなどを含めるマーケティング・コストがすべて除去された。消費者にとっては、高い費用対効果の商品が非常に魅力的なので、ロコミ効果の達成も当然であるようになった。

また、シャオミはアマゾンが発行したキンドルの意図を分析したことにより、携帯本体を商品よりもブランド・イメージを向上させる切り口として発売していることも賢いアイデアではなかろうか。

3) デザインの側面から見ると、シャオミの芸術的なセンスが素晴らしい。

ジョブズに教わったのが美しい商品であって初めて伝播され、ロコミが出ることだ、と雷軍は言った。美しさとデザインを重視するアップルはスマホ時代を開くだけでなく、携帯を視覚的美学という新たな高度にもたらしてきた。同時に、無印良品「無と空」のデザイン哲学がもたらすコンフォートからの影響を受け、シャオミは「デザイン主導」を強調するようになった。

創業初期に、チームの3分の1はデザイナーにするという絶対のルールを作った<sup>37</sup>。商品のインターフェースはもちろん、イメージキャラクターのミト（米兔）、アニメーションなどはすべてデザイナーに考えてもらわなければならない。例えば、シャオミ・ボックスにおいては、スクリーンのデザインであろうと、パッケージング・ボックスであろうと、そしてリモート・コントロールであろうと、そのUI画面のデザインは絶妙とは言える。また、シャオミスマホの起動画面は社内すべてのデザイナーが100万以上の美しいピクチャの中で選んだものである。言うまでもなく、審美もシャオミがお金を使いたい部分である。

4) ビジネスモデルの側面から見ると、シャオミは模倣からイノベーションへの転換を完成させた。

シャオミはマーケティングもチャネルもインターネットにあり、インターネット・モバイルモデルを立ち上げ、ビジネスモデルのイノベーションを通じて従来の携帯のコスト構造を変えて、最高の費用対効果を達成した会社である。中には、最大のイノベーションはハードウェアとソフトウェアを導入し、インターネットを介して大衆に公開することである。シャオミは消費者をそのプロセスに参加させ、いかなる意見でもフィードバックでき、それを迅速にスマホ製品に体現させることができる。それにより、本当のやり取りを通じて、参加感と所有感を顧客に感じさせる。雷軍はそれを「鉄のトライアングル」と称する。

アップルのエコシステムとは異なり、シャオミの「鉄のトライアングル」はシャオミ独自のハードウェア、ソフトウェアとインターネット・サービスを表し、様々な模倣相手から学習したものを柔軟に融合する基盤となる。ハードウェア、ソフトウェアやインターネット・サービスはそれぞれ

---

<sup>37</sup> 出所：头条科技(2016.3)「小米王川：外国品牌模倣“中国制造”的世代已到来」、参照 URL：  
<http://mini.eastday.com/a/160316090536590-3.html>、アクセス最終日：2018年1月3日。

持つ文化が違うため、その衝突が問題なのである。もし、一つの企業の中でこの3つの文化を融合させたいと考えれば、新しいDNAを生み出さなければならない。シャオミはそこに多大な心血を注ぎ、融合を起こしたことで、ほかの企業に模倣されにくい。また、グーグルのアンドロイド・システムに基づいて開発されたMIUIシステムはシャオミが模倣からイノベーションへと進歩することを体現した。

総じて、デザイン、品質、人材への重視など製品・サービスと直接的な関係があるところでは、シャオミがコストに拘らない。それに対し、マーケティング、流通チャネルなど製品・サービスと間接的な関係があるところでは、シャオミがなるべくコストを削減している。シャオミは経営理念、ビジネスモデル、製品デザイン、コスト・コントロールなどの諸方面では様々な企業を選択的に模倣し、それらから学んだ優れたところや経験などを有機的に融合させ、社内の各階層に浸透・定着する。シャオミ自身が絶えずイノベーションを行うに加え、本当の意味での持続的な発展を実現させる。

本論文は展開した11社それぞれへの模倣内容をまとめると、以下となる(表)。

表 シャオミ模倣の全体像

年代順	模倣対象	模倣の次元	模倣対象の行動	シャオミの行動
2007.9	同仁堂	経営理念	①材料がいくら値段高くても最高の薬の材料を使用し、製造プロセスが複雑しても怠けることはない ②自分のこころと神様は自分がしたことをすべてわかるといふ哲学を日常のビジネスに浸透することである	製品を製造すると最高の原材料つまり部品を使用する
2008.4	ブリザード・エンターテイ		極致に追求し、すべてを正確に徹底させることが求められる	

創

	ンメント			
2009.3	海底捞	ク チ コ ミ・マーケ ティング	顧客満足度 (CS) 従業員満足度 (ES)	「シャオミの家」への投資 業界の平均賃金より 30%高い
2009.8	ザッポス		品物の到着日数が想像以上短縮	ユーザーにサンギングカードを作り、キャッシュ券を配布
2009.11	コストコ	コスト・コ ントロー ル	「(製品種類) 少ない」 「(インタラクティブ) 多い」 「(利益) 低い」 「(効率) 高い」	少品数のスマホ、ルータ、テレビ 大規模的な無料の試用 M1 を 1999 元の価格に設定 高効率のラインオフ直販モデル
2010.1	ウォール マート		低価格と売上高粗利益率の確保 が両立可能	製品価格をピアの半分に設定し、消 費者に利益を譲る
2010.1	アマゾン	商品 = キ ャリア	Kindle で稼いではない	スマホをキャリアとする
2010.6	グーグル	オペレー ティング システム	アンドロイド・システム	MIUI・システム
2011.4	デル	SCM	直販体制によるゼロ在庫	カスタマイゼーション
2011.8	アップル	エコシステム 「すべてを完璧に」の理念 外観デザイン 販売戦略 IOT ビジネスモデル IOS システム OEM (委託製造)		鉄のトライアングル 資源を集中しスマホ作りに専念 Iphone と「Mi4」 単一モデル製品の多量販売 HomeKit と「Mi Ecosystem」 Apple TV と「Mi Box」 自社工場を持たず、鴻海精密工業に OEM に特化
2012.3	無印良品	製品のデ ザイン哲 学	「無と空」	使うのにちょうど良い 生活のテクノロジー化

以上の表から見ると、シャオミは経営哲学（同仁堂、ブリザード）から、ロコミ効果（海底捞、ザッポス）、コスト・コントロール（コストコ、ウォルマート、デル）、ビジネスモデル（アップル、グーグル、アマゾン）、さらに製品デザイン（無印良品、アップル）という順序通りに様々な企業を模倣していることが分かる。

井上（2017）は株式会社ニトリの創業者の言葉を引用して、模倣の順序の大切さを指摘する。基本的には、製品・サービスよりも事業の仕組み（構造部分）から模倣すべきだというスタンスに立っている<sup>38</sup>。

「まず山があつて森がある。森を作つて木を作つて枝と葉つぱとなる。そういう順序を心得なければ成功しない。家具で言えば、食器棚はどうするという単品レベルの模倣は枝葉にあたる。やはり、ホームファッションという生活の場についての発想が必要である。その上で、どのようなスタイルがあるかという選択がある。色や機能というのはその後に来る。」

やはり、お手本の土台、基本構造をしっかりと押さえた上で、そこから築きあげていくべきなのであろう。砂上の楼閣とならないためにも、目立つ部分だけに目が奪われてはならないし、表層的な模倣に終始してもいけない<sup>39</sup>。本研究では、事業の仕組み以前にその設計思想となる理念から模倣すべきだという見解をシャオミの事例から得た。基本ロジックは同一でありつつも、新しい仮説に結びつく発見だと考えられる。

要するに、本論文は、シャオミが経営理念（経営哲学）から始まり、仕組みの根幹（ロコミ、コストコントロールの戦略およびビジネスモデル）を経て、最後に製品とサービス（製品デザイン）という順序の通りに模倣戦略を展開している仮説を提示しようとする。

## 2. 本論文の到達点と残された課題

### 1) 本論文の貢献

本論文は今まで明確に言及された、シャオミが学習（模倣）したことがある11社を列挙し、それぞれの企業例を相手企業の紹介、相手企業の経営特徴、雷軍の考え、それに基づくシャオミのやり方の4つのパターンに分け、模倣の対象、主体、目的、内容および方式（5Ps）に対する詳細分析を

<sup>38</sup> 井上達彦（2017）『模倣の経営学実践プログラム版』日系BP社、p307-308。

<sup>39</sup> 同上、p97-98。

進めた。さらに、模倣の内容を類型化し、これらの類型を時間的順序通りに並べ替えたうえで、シャオミの模倣順序という仮説を提示した。

シャオミに関する今までの既存文献と比べ、本論文は以下のいくつかの特徴を持っている。

- (1) シャオミと他社との関係を模倣の視点から、一連の考察を行った。
- (2) 模倣の企業例を研究するプロセスで、4つのパターンを築いた。
- (3) すべての模倣対象を5Psで全体的に分析した。
- (4) シャオミの模倣時間により、模倣内容における異なる類型を並べ替えた。

## 2) 本論文の限界

本研究を行う際に、まだ解決していない、もしくは解決しにくい、さらに解決できない問題がいくつか出ている。ここでは、簡単に整理してみる。

(1) 既存文献が減多にないので、本論文のテーマで言及した模倣順序はシャオミ社そのものしか議論できない。シャオミ自身はある程度、模倣からイノベーションを成し遂げたにも関わらず、このプロセスは必ずしも他の会社にも適応できるわけではない。そのため、本論文には、結論を一般化することができない局所性がある。

(2) シャオミの模倣のポイントが複数の企業からもらった可能性がある一方、同一の企業に対してシャオミの模倣が必ずしも一つのポイントだけではない。そのため、模倣のポイントを分類する時、自分で定めた次元から考察しかできない。例えば、本論文の第3、4、5、6章も、本章で言及した4つの側面もそうである。

(3) 最もシャオミの模倣順序を説明できるものは時間にはかない。例えば、時間から見ると、シャオミはブリザードの極致精神を先に模倣してから、無印良品のデザイン哲学を模倣することによって成功を収めたにも関わらず、両者を互換したらシャオミが必ず失敗するとは言えない。その結果もさらに探求不可能であろう。そのため、実際の状況の通りに模倣を順序づけるしかできない。

(4) シャオミは上場企業ではないため、たくさんのデータが公開されず、社員へのインタビューが非常に難しい。そしてすべての模倣時間は直接的ないし間接的な記述があるわけではないに加え、この研究課題の困難さが増えてきた。また、シャオミの起業は2010年にあり、今までも7年間に過ぎない。そのため、模倣相手の数が限られ、且つ多くの模倣は創業前後に集中し、最新の模倣情報がどんどん少なくなってしまうという特徴を持っている。

## 3) 今後の展望

上記の限界について、今後、研究を以下のように対応することを展望していく。

まずは、先行研究の希少性への対応。今まで「模倣順序」のことを言及した既存研究は滅多にないので、筆者は「模倣順序」理論への研究・探索がまだ初心者段階にある。今後、この課題をより深く研究しようと思う。

次は、単一事例研究の局所性への対応。中国では実際に、外資系企業を模倣・学習している企業が少なからず現れているが、本当に模倣によって大きな成功を収めた代表的な企業は、わずかに Tencent、シャオミなどにほかならない。今後、研究が進むことにつれ、筆者は複数事例、あるいは事例間の比較研究を行おうとする。

最後は、データ不足への対応。本論文に関する研究は未だ初期段階にあるため、定性研究の方法だけを使っている。将来、シャオミの IPO 計画の展開に伴い（2018 年後半が開始予定<sup>40</sup>）、財務データが公開される。それにより、研究の中期段階では、定性的分析と定量的分析を結びつけて検討しようとする。

---

<sup>40</sup> 出所 1：搜狐科技(2017.12)「小米预计 2018 年下半年上市!」URL:[http://www.sohu.com/a/207980270\\_612030](http://www.sohu.com/a/207980270_612030)、アクセス最終日：2017 年 1 月 2 日。

出所 2：Elstrom, P.& Chen, L.Y. (2017.12)「中国の小米：来年にも IPO 実施、5.6 兆円以上の評価模索一関係者」URL:<https://www.bloomberg.co.jp>、アクセス最終日：2017 年 1 月 2 日。

## 参考文献

### <論文>

1. Edmondson, A.C., & Mcmanus, S. (2007) Methodological Fit In Management Field Research Academy of Management Review 2007, 32(4), 1160–1175.
2. Kim, W., Shi, Y., & Gregory, M. (2004) Transition from Imitation to Innovation: Lessons from a Korean Multinational Corporation International Journal of Business, 9(4), pp.335-339
3. Lieberman, M.A., & Asaba, S. (2006) Why do firms Imitate each other? Academy of Management Review, 31(2), pp. 366–385
4. Kim, L., 1996, Imitation to Innovation: the dynamics of Korea's Technological Learning, Harvard University Press.
5. Tarsuno, S. M., 1990, Created in Japan: From Imitators to World Class Innovators, Harper and Row Publishers.
6. Shih, C., Lin, T. Y., & Luam, P. (2014) “Fan-centric social media: The Xiaomi phenomenon in China.” Business Horizons, 57(3), 349-358. doi:10.1016/j.bushor.2013.12.006
7. Pedersen G & Christensen A & Xiangying M, (2015) Case study : “Xiaomi Integrating User-driven Innovation and the Organizational Design.” Innovation Management, Sino-Danish Center 16 January 2015-1st Semester-110,040 Characters, pp.46
8. Yu-Feng, Lin Lee (2014) “When Google Meets Xiaomi: Comparative Case Study in Western and Eastern Corporate Management.” Journal of International Technology and Information Management, Vol. 23(2014), pp. 75-87
9. Hein, K. (2015) Marketing Proposal and Strategy for New Xiaomi Product “MiSpectacles” pp.8-28
10. Tirupati, M. (2014). The Xiaomi Story. [online] Electronics industry. Available at: <http://insights-on-business.com/electronics/the-xiaomi-story/>
11. Xiaomi, (2015). Design of MIUI 6 - MIUI Official English Site. [online] En.miui.com. Available at: <http://en.miui.com/design.php> [Accessed 11 Feb. 2015].
12. Shih, G. (2015). China's Xiaomi raises \$1.1 billion from investors at \$45 billion valuation. [online] Reuters. Available at: <http://www.reuters.com/article/2014/12/29/us-xiaomi-fundraising-idUSKBN0K70FQ20141229>

13. Olson, P. (2013). How China's Xiaomi Does In A Week What Apple Does In A Year: Update Devices. [online] Forbes. Available at: <http://www.forbes.com/sites/parmyolson/2013/10/22/how-chinas-xiaomi-does-in-a-week-what-apple-does-in-a-year-update-devices/> [Accessed 12 Feb. 2015].
14. Lun, O. K., & Yazdanifard, R. (2015). How Could Xiaomi Success in Online Phone Purchase Persuasion Influence other Phone Manufacturer? , International Journal of Management, Accounting and Economics, 2(5), 481-486.
15. Shenkar, & Oded (2010) Imitation Is More Valuable Than Innovation HARVARD BUSINESS REVIEW 88(4) pp.28-29
16. Bonabeau (2004) The perils of the imitation age HARVARD BUSINESS REVIEW.82(6) pp.45
17. Stone, B. (2014). Xiaomi's Phones Have Conquered China. Now It's Aiming for the Rest of the World. Businessweek.com. Retrieved 19 October 2014, from <http://www.businessweek.com/articles/2014-06-04/chinas-xiaomi-the-worlds-fastest-growing-phone-maker>
18. Gupta, S., & Dhillon, I. (2014). Can Xiaomi Shake The Global Smartphone Industry With An Innovative 'Services-Based Business Model?', AIMA Journal of Management & Research, 8 (3/4) , 2177-97.
19. Claudio G & Gianvito L (2016) “Product Technology Imitation Over the Product Diffusion Cycle: Which Companies and Product Innovations do Competitors Imitate More Quickly”, Long Range Planning, 49 (2016), 250-264.
20. Shenkar, Oded (2010) Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge, Harvard Business Press (オーデッド・シェンカー, 井上達彦監訳, 遠藤真美訳 (2013) 『コピーキャットー模倣者こそがイノベーションを起こす』 東洋経済新報社。)
21. Yu-Feng Lin Lee(2014) “When Google Meets Xiaomi: Comparative Case Study in Western and Eastern Corporate Management” Journal of International Technology and Information Management ”Vol.23(2014) pp.80-87
22. 陳宗華(2014) 「中国スマートフォン企業の破壊的イノベーションに関する検討—小米携帯の事例を中心に」 『兵庫県立大学大学院商大ビジネスレビュー』 第3巻第2号 ,pp.116-122
23. 井上達彦 (2012) 「模倣戦略のタイポロジー」 『早稲田商学』 第 431号,pp. 903-921.
24. 井上達彦、永山晋(2013) 「経験学習を通じた模倣と戦略的イノベーションの創出 -日産自動車

V-upプログラムの事例」『早稲田商学』第 438号,pp.134-145

25. 井上達彦 (2012) 「ニトリ、ワールド、ポイントの事例に学ぶ 模倣からイノベーションが生まれる」 Harvard business review 37(8), pp.64-74
26. 徐方啓 (2015) 「スマホチャレンジャー小米の競争戦略」『商経学叢』第61巻第3号 pp.38-48
27. 孟磊 (2016) 「小米手机品牌传播研究」 辽宁大学
28. 陳宗華(2014) 「中国スマートフォン企業の破壊的なイノベーションにかんする検討—シャオミ携帯の事例を中心に」 商大ビジネスレビュー 3(2), pp.109-120

#### <書籍>

1. 井上達彦 (2012) 『模倣の経営学 偉大なる会社はマネから生まれる』 日経 BP 社
2. 井上達彦 (2017) 『模倣の経営学 偉大なる会社はマネから生まれる』 『模倣の経営学実践プログラム版』 日経 BP 社、 pp.307-308
3. 井上達彦 (2015) 『たった1日でわかる 経営学の教科書—ビジネスモデル 新しいビジネスは模倣から生まれる!』 週刊東洋経済、 pp.56-57
4. 浅羽茂(2002) 『日本企業の競争原理—同質的行動の実証分析』 東洋経済新報社。
5. 陳潤著 永井訳 (2015) 『シャオミ世界最速1兆円 IT 企業の戦略』 株式会社ディスカ
6. 陳潤著 永井訳 (2015) 『中国の스티ーブ・ジョブズと呼ばれる男の子—雷军 (レイ・ジュン) 伝』 東洋経済新報社
7. 黎万强著 藤原訳(2015) 『シャオミ 爆買いを生む戦略』 大日本印刷株式会社
8. 黎万强著(シャオミの創業者の一人) (2014) 『参与感 小米口碑营销内部手册』 中信出版集团 股份有限公司
9. 孙建华著 (2014) 『雷军的迷—小米野蛮生长的内幕』 中国法制出版社
10. 余勝海著 (2015) 『绝不雷同—小米雷军和他的移动互联网时代』 广东人民出版社
11. 贾丹丹, 田旺著(2014) 『成功就是颠覆世界—雷军的移动互联网战争』 新世界出版社
12. 陈润著 (2014) 『雷军传—站在风口上』 华中科技大学出版社
13. 采文著(2014) 『顺势而为——雷军传 小米的成功让他成为中国的乔布斯』 哈尔滨出版社
14. 王刚 (2016) 『雷军：在风口上顺势而为』 哈尔滨出版社
15. コストコホールセール・ジャパン公式ホームページ (<http://www.costco.co.jp/p/>) 。
16. 佐藤生美雄 (2000) 『コストコ：会員制ホールセールクラブは、なぜ高価値商品を低価格でが可能なのか』 ダイヤモンド社。

17. 佐藤生美雄（2012）「日本人の買い物を変えた「コストコ」がなぜ強いのか」『商業界』。
18. 小島郁夫（2001）『日本の流通が壊滅する日—巨大外資カルフル・コストコ・ウォールマートの襲来—』ぱる出版。
19. 沢栗真歩他「日本人の消費行動からみるコストコホールセール・ジャパン好調の要因」『明治大学商学部奨学論文集』第45回。

#### <インターネット>

1. 「Xiaomi（小米）がメッセージングアプリ MiTalk（米聊）を一新、ユーザ数は7,000万人と発表」2014.9.26
2. John Maeda (2017) in Fluencer 「Design in Tech report 2017」  
<https://www.slideshare.net/johnmaeda/design-in-tech-report-2017>
3. 50 Beta Testers Wanted for Official MIUI for Nexus 7 II. Apply here - Beta Team - MIUI Official English Site - Redefining Android, MIUI.
4. 搜狐科技(2017.12)「小米预计2018年下半年上市!」URL:[http://www.sohu.com/a/207980270\\_612030](http://www.sohu.com/a/207980270_612030)
5. Elstrom, P.& Chen, L.Y. (2017.12) 「中国の小米：来年にもIPO実施、5.6兆円以上の評価模索—関係者」URL：<https://www.bloomberg.co.jp>
6. 搜狐科技(2017.12)「小米预计2018年下半年上市!」URL:[http://www.sohu.com/a/207980270\\_612030](http://www.sohu.com/a/207980270_612030)
7. 头条科技(2016.3)「小米王川：外国品牌模仿“中国制造”的世代已到来」、参照URL：  
<http://mini.eastday.com/a/160316090536590-3.html>。
8. 腾讯科技(2016)「雷军说，小米要做科技界的无印良品」URL:  
<http://tech.qq.com/a/20160628/008794.htm>
9. 黒馬網(2014)「黎万强广州演讲实录：小米品牌的秘密」、参照URL：  
<http://www.iheima.com/news/2014/0914/145669.shtml>
10. ハーバードビジネスレビュー(2014.3.9)「良品計画会長松井忠三氏インタビュー」
11. 虎嗅（2013）「雷军说：别老拿苹果跟小米比，我们更像亚马逊」  
<https://www.huxiu.com/article/18824.html>
12. 高野結衣（2015）「中国スマートフォン市場におけるシャオミの台頭」みずほチャイナマンズリー、p.2。参照URL：  
<https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/world/info/cndb/economics/monthly/pdf/R512-0072-XF-0105.pdf>

13. 株式会社みずほ銀行(2015) 「中国スマートフォン市場における小米の台頭」第136号。参照 URL : [https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/pdf/msif\\_136.pdf](https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/pdf/msif_136.pdf)
14. Tech in Aisa (2014) 「なぜ Xiaomi (小米) の Android アップデートは遅れるのか」、参照 URL : <http://thebridge.jp/2014/08/xiaomi-slow-with-android-updates>
15. 思睿(2013) 「雷军：别再说小米像苹果了！我们是谷歌+亚马逊」腾讯科技。参照 URL : <http://tech.qq.com/a/20130815/018924.htm>
16. 范建斌(2013) 「谷歌公司中国营销渠道布局研究」天津大学
17. 岡村靖史 (2016) 『模倣から超越へ——「中国のアップル」シャオミの世界戦略』。参照 URL : <https://news.yahoo.co.jp/feature/106>
18. 「竜巻に乗れば、豚でも空を飛ぶことができる(スマホメーカー小米科技 (Xiaomi) 創業者 雷軍(レイジュン))」2016.10.30 <http://labs.skyland.vc/entry/2016/10/30/235215>
19. 柏尾南壮 (2015) 「中国の雄・小米 一流部品で高品質も「模倣」の域出ず」、参照 URL : <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO83092170S5A210C1000000/>
20. 呂文龍 (2010) 「テンセント：我愛模倣、我愛創新」『互連網週刊』p.34、参照 URL : [www.ciweek.com](http://www.ciweek.com)
21. 李伦(2017) 「2016 年销量爆跌 36%小米 2016 年遭遇惨败」参照 URL : <http://www.veryol.com/article/147472.html>。
22. シャオミのホームページ : [https://www.mi.com/index.html?client\\_id=180100041086&masid=17489.0001](https://www.mi.com/index.html?client_id=180100041086&masid=17489.0001)
23. 同仁堂のホームページ : <http://www.trthealth.com/>
24. 坤鹏論のホームページ : <http://www.kunpenglun.com/>
25. IDC: <https://www.idc.com/about/about.jsp>
26. IT 商業新聞網ホームページ : <http://cio.itxinwen.com/>
27. 中国財富中文网ホームページ : <http://www.fortunechina.com>
28. Apple : <https://www.techinasia.com/xiaomi-boss-like-costco>

## 謝辞

指導教授井上達彦先生より貴重なコメントをたくさんいただきました。また、副査先生である坂野友昭先生と太田正孝先生からも有益なアドバイスを頂きました。

本論文においては、5つのポイントや模倣順序に関するロジックやレンズなどについて井上先生からたくさん貴重なアドバイスをいただきました。また、本研究では、井上研究室の後輩修士一年生の皆様からお手伝っていただきました。日本語のチェックや先行研究の加筆については小倉さん、データベースカードのチェックについては陳さんと小倉さん、そして中国語文献の引用のチェックについては李さんに助力していただきまして、誠にありがとうございました。

お忙しいところで、皆様の共同作品で、上記の皆様からご協力いただき、心から誠に感謝します。この場を借りてお礼申し上げます。