

[文章编号] 1003—4684(2019)06-0009-05

# 基于扎根理论的顾客参与价值共创模式

——以小米公司为例

魏想明，潘佳欣

(湖北工业大学经济与管理学院，湖北 武汉 430068)

**[摘 要]** 以小米公司为案例，运用扎根理论方法进行研究，发掘“驱动机制”“运行机制”和“价值创造”三个范畴及范畴包含的要素和彼此的逻辑关系，系统地构建了互联网背景下顾客参与价值共创的理论模型。研究结果能够为企业实施价值共创提供借鉴，而且从方法上、内容上丰富顾客参与价值共创的相关研究。

**[关键词]** 互联网；顾客参与；价值共创；扎根理论；案例研究

**[中图分类号]** F274

**[文献标识码]** A

Hippel 20 世纪 70 年代首次提出“用户创新理论”，指出用户参与创新过程是企业价值创造的一个新途径<sup>[1]</sup>。而后，Vargo 和 Lusch 提出的服务主导逻辑又重新界定了企业与顾客的互动关系<sup>[2]</sup>。价值共创是指生产商、零售商以及消费者等利益相关者一起参与到产品和服务生产的价值创造活动，是一种以体验为导向，强调消费者与企业互动的价值主张和参与行为<sup>[3]</sup>。顾客参与价值共创使企业更精准地掌握消费者需求变动，从而生产出能满足顾客需要的产品，同时顾客也获得了期望的价值。Bruhn 等指出消费者之间互动能够强化消费体验、品牌认知以及提高品牌忠诚度<sup>[4]</sup>。周文辉等研究发现顾客积极参与产品的设计、研发、生产等环节提升了顾客的知识技能，从而增加其体验价值<sup>[5]</sup>。王海花通过实证研究发现，共享经济背景下顾客互动可以促进顾客参与价值共创行为，从而提高产品的功能价值和顾客的社交价值<sup>[6]</sup>。

从管理实践上看，越来越多的企业已经意识到顾客参与的价值，通过社会化媒体实现与顾客建立长期稳定关系已经成为互联网时代企业吸引顾客参与价值共创的主流方式。世界 100 强企业中，有超过一半建立了用户在线交流平台。国外的耐克公司、无印良品，国内的小米、华为等知名企业都通过建立个性化网页、虚拟社区的方式使得顾客可以

自主参与产品研发，生产出新颖独特的产品<sup>[7]</sup>。然而目前，我国只有极少数企业实现了价值共创，大部分顾客实际参与意愿并不高。为解决这个问题，李朝辉<sup>[8]</sup>、周文辉<sup>[5]</sup>等人分别从品牌价值、新产品开发角度研究了企业价值共创模式，但现有研究大多从顾客或企业单方面动机入手，针对双方的系统性机制研究较少。Web3.0 时代，顾客成为信息的主导者，在这种情境下，企业吸引顾客参与的难度加大。本文以小米公司为研究对象，运用扎根理论系统性探索小米公司的商业模式，希望在方法上、内容上丰富顾客参与价值共创的研究。

## 1 研究设计

### 1.1 研究方法

本研究是为了探索顾客参与价值共创的机制与过程，回答“为什么”“怎么做”的问题，因此采用案例研究<sup>[9]</sup>的方法更为合适。扎根理论遵循“开放式编码—主轴编码—选择性编码”的三步式编码来对资料进行分析，其宗旨是从经验资料上建立理论<sup>[10]</sup>。这样的研究方法完全依靠事实和资料，能够真实还原社会现象，非常适合以行动为导向的社会互动过程研究<sup>[11]</sup>。因此本文选用扎根理论方法进行编码过程，以通过细致的过程描述，剖析互联网背景下顾客参与企业价值共创的模式。

**[收稿日期]** 2019—08—13

**[基金项目]** 国家社会科学基金一般项目(17BGL090)

**[第一作者]** 魏想明(1965—)，男，湖北应城人，湖北工业大学教授，研究方向为市场营销、质量管理

**[通信作者]** 潘佳欣(1996—)，女，湖北十堰人，湖北工业大学硕士研究生，研究方向为质量管理

1.2 案例选择

之所以选择小米公司为研究对象，是基于单案例研究的典型性和独特性<sup>[12]</sup>。第一，小米公司是典型的互联网企业，其经营模式打破了传统的电商模式，通过与用户超高频率的互动，瞬间聚集了大批粉丝，并让顾客参与产品创意、设计、研发等环节，是顾客参与做得最成功的企业。第二，小米的媒体曝光度极高，具有极强的开放性，它充分利用互联网平台，在微博、QQ、微信、在线社区等社会化媒体上全方位与顾客互动。小米的新型商业模式和高速成长也吸引了大众媒体的关注和深入报道。因此，研究小米容易获得分析数据，形成连贯的数据链。

1.3 数据收集

案例研究需要多种数据以提高案例分析的信度和效度。结合实际情况和基本条件，本研究的数据资料主要从以下途径收集：

- 1)通过“小米社区”“米粉说”“爆米花”“同城会”“MIUI 功能区”等多个官方论坛收集顾客第一手评论和顾客互动信息；
- 2)通过 CNKI、万方等数据库收集大量与小米有关的论文，了解小米发展情况以及与顾客的基本互动模式；

- 3)通过搜索引擎收集与小米有关的新闻报道；
- 4)通过雷军团队的访谈和公开演讲了解小米的整体风格。在研究中对所有的资料进行反复审查与筛选，确保案例分析有一致的结构和质量。同时，在进行数据采集时会及时对数据进行归纳整理，确保数据的完整性和有序性。

2 数据分析

2.1 开放式编码

开放式编码包括三个步骤：原始资料贴标签—定义初始概念—提炼初始范畴。标签主要是从需要编码的词、句和段落中提炼，而概念和范畴主要来自于文献资料、档案记录、讨论等<sup>[13]</sup>。本文借助 Nvivo12 软件来对资料进行开放式编码：第一步，贴标签，标记资料中与顾客参与、顾客与企业互动、顾客之间互动相关的内容，并简化和提炼，共建立了 257 个标签；第二步，建立初始概念，把具有相同意思的标签归在同一概念下，按照这样的步骤，将之前建立的 257 个标签进一步归纳整合，得到 45 个概念；第三步，建立初始范畴，将类似概念提炼归纳，最终整理出精神需求、体验需求、经济需求等 24 个初始范畴。开放式编码示例详见表 1。

表 1 开放编码示例

初始范畴	初始概念	自由节点	原始资料证据引用
信息共享	产品信息反馈	反馈全面屏使用体会	在全面屏下，有时候单手操作确实有点困难，但是全面屏手势又很好用，就不太方便打开单手模式
	分享经验	交流使用经验	朋友们总结了 MIUI 其中的几个小缺点，有 mi5 停更、mi8 断流、主题广告太多、小爱同学等小 bug
...	...	...	...
米粉文化	金字塔结构	用户—米粉—发烧友结构	小米构建了一个用户扭曲力强的金字塔。用户从微博、微信、事件营销等跟随参与小米的活动。金字塔中间是米粉，这是一个关键群体。金字塔塔顶是可以参与决策的发烧友
	朋友文化	朋友聚会	每一间手机公司都有自己的粉丝，但是米粉除了是粉丝更是朋友，每一次举办活动，我都是当作举办一场朋友聚会
员工文化	共同价值观	彼此负责	代码写完了一定要别的工程师检查一下，再忙，也必须第一时间先检查我的代码然后再做自己的事情
...	...	...	...

2.2 主轴式编码

主轴式编码是为了在初始范畴中发现主要范畴，并建立主要范畴之间的联系。为了探索各个范畴之间的关系，本文借鉴 Strauss 和 Corbin 提出的典型模型，按照现象、条件、背景、行动与互动策略与结果之间的逻辑关系进行分析<sup>[14]</sup>。这些逻辑

关系包括先后关系、因果关系、相似关系、差异关系、对等关系、类型关系等<sup>[15]</sup>。本次编码重点分析已有范畴，并对原始资料详细分析对比，最终将成就感、归属感等 24 个初始范畴进一步整合，其中将顾客评价归纳至企业绩效范畴，将高配置产品需求归纳至体验需求范畴，将成就感、归属感归纳至社

会价值范畴,最终形成 22 个副范畴并合并至用户价值、公司战略、顾客参与、参与平台、企业文化、需求动机、企业价值 7 个主范畴中。

### 2.3 选择性编码

选择性编码类似于讲故事,经过新一轮搜索资料,将开放式编码和主轴编码得到的范畴联系起来形成核心范畴,通过一个较为完整的故事线把核心范畴联系起来,将范畴之间的关系具体化<sup>[16]</sup>。最终提炼出的三个核心范畴包括:驱动机制、运行机制、价值创造。其中需求动机、企业文化、公司战略构成顾客参与价值共创的驱动机制;参与平台、信息共享、人际互动、合作生产、产品推介构成运行机制;用户价值和企业价值构成了价值创造结果。因此可以得出以下故事线:顾客受到内部需求刺激和企业文化以及公司战略的外部影响激发参与动机,而后,受到驱动的顾客通过参与平台,以信息共享、人际互动、合作生产、产品推介的参与形式与企业进行价值共创活动,最终在参与过程中创造了用户价值和企业价值的双赢。“条件—行动/互动—结果”基本范式模型如图 1 所示。



图 1 基本范式模型图

### 2.4 理论饱和度检验

在初始模型构建完成后,笔者又随机收集了两次资料,并对资料进行编码。经过分析,均没有出现新范畴和新关系,由此可以判断本研究构建的理论模型已经达到饱和。

## 3 研究发现

### 3.1 驱动机制

3.1.1 需求动机 通过数据分析,顾客通常基于三种需求激发参与动机。一是经济需求,小米用户参与社区活动可以积分,凭借积分能够换取活动币和话费物质奖励。小米经常举办线下活动,参与即可拿奖,因此顾客会为了获取奖品而积极参与活动;二是精神需求,基于好奇心理和社交需要,顾客总是会自发地投入到新产品活动,希望在获取新信息同时,与其他群体发生交集。三是体验需求,小米用户盼望能得到良好的使用体验、功能体验,为了满足这些体验需求,顾客更期望参与到产品生产过程中,并及时将自己的想法反馈给企业。

3.1.2 企业文化 小米的文化体系是围绕顾客建立的。1)员工文化。小米的员工都具有创业心态,

认为公司是自己的,拥有共同价值观,即“顾客第一”。此外,公司制度自由,实行去 KPI 化,考核员工业绩唯一标准是是否对自己的顾客负责。2)粉丝文化。线上以小米社区、MIUI 论坛为基础,构建了由社区版主、功能组成员、基础用户组成的社群网络,提高了信息流动速率,形成了高效的反馈机制。线下将用户打造成了一个金字塔结构,即“顾客—米粉—发烧友”结构,发烧友位于塔顶,可以参与产品研讨和研发环节。这种完全由顾客组成的层级体系,解决了企业与消费者信息不对称的问题,提高了企业与顾客沟通的效率。

3.1.3 公司战略 小米围绕用户制定了很多公司战略:

1)公司定位,小米定位为互联网式服务企业,经营内容为“终端+内容+服务”,立志做好售后,为消费者负责;

2)打造高配置低价格产品,小米通过生产顶级配置,低廉价格的产品迅速占领了手机市场,“高配低价”的产品特性使得小米拥有了一批忠实粉丝;

3)建立目标顾客群,将目标聚焦在依赖互联网的用户、追求新生事物的年轻群体、中低收入人群三类顾客;

4)新零售,为了满足顾客的体验需求,将线上线下渠道融合,线下打造小米体验店,线上建立产品旗舰店,这种先体验后购买的方式给了顾客更多的自主权;

5)扁平化组织结构,小米内部组织层级分为三层,“创始人—部门 leader—员工”,管理层级减少使得信息流动速度加快,提高了组织内部运营效率,从而能对顾客需求变化快速作出反应。

### 3.2 运行机制

3.2.1 参与平台 参与过程要基于参与平台来完成。小米顾客参与的平台分购买平台和交流平台两类。对于前者,线上顾客通过小米商城、抖音 APP 等上渠道订购小米产品,通过与客服聊天、网评方式实现交流和反馈。线下顾客通过小米之家实时体验新品,并随时与员工沟通,反馈体验感受,增强了顾客粘性。对于后者,小米充分利用社交媒体与顾客达到互动,在微博、微信、QQ 空间等平台设计在线答疑环节和专场活动,鼓励用户参与问题讨论。通过小米社区,用户可以将对产品的新见解、期待的功能反馈给研发团队,实现产品的共同创新。

3.2.2 信息共享 信息共享是企业了解顾客实际需求的基础手段。小米用户实现信息共享的方式一是反馈信息,二是分享经验。在 MIUI 讨论区,顾



客经常自发地反馈产品使用感受和产品信息，指导研发组进行后续功能改进；社区内不同板块版主会定期交流板块信息，老用户经常分享产品使用心得为新用户提供参考，信息在用户、企业之间交互，实现共享。

**3.2.3 人际互动** 人际互动是加深顾客与企业情感联系的必要手段。小米的人际互动模式有信息互动和关系互动。前者是通过线上线下平台，用户们定期交流彼此的问题和想法，总结使用感悟，在互动中实现信息的传递；后者则通过“话题+活动”给顾客创造了一个小米情境，在这个情境下米粉们乐于分享生活点滴和兴趣爱好，通过参与线下活动找到与自己志同道合朋友，形成情感依赖。

**3.2.4 合作生产** 合作生产是顾客参与产品或服务生产过程中的体力、智力和情感投入。顾客可以与企业共同设计和共同研发。在讨论组、小米社区，顾客可以参与设计手机的主题、外观和系统，满足他们对产品的个性化需求；MIUI 功能区设有开发组、内测组等都是由技术能力强的米粉组成，他们会及时提供意见，指导产品研发创新。

**3.2.5 产品推介** 小米顾客基于一些经济需求，在参与过程中会参与到产品营销环节，自发地进行产品推介。小米社区有一项点亮徽章的活动，点亮的要求就是要不断购买徽章显示的小米产品，社区成员在购买产品的同时为了提升会员等级会主动向朋友、亲人推荐小米，并说服他们购买产品。

**3.3 价值创造**

**3.3.1 用户价值** 顾客在参与过程中彼此交流，加深了对产品的认识，收获了有用信息，提升了认知价值，通过信息共享、人际互动和合作生产参与形式，实现了米粉彼此互帮互助，协助企业进行产品设计和创新，感受到自己对企业的重要性，同时获得企业和其他顾客的肯定，进而产生成就感和归属感，提升了顾客对社会价值的感知。

**3.3.2 企业价值**

1)绩效提升。顾客参与价值共创的商业模式使小米能快速获悉消费者的多样需求，从而能预测未来市场方向，快速抢占市场份额。2)员工价值。员工通过与顾客近距离互动，为顾客解决问题而收获顾客追捧和极高的用户正面评价，从而产生成就感和满足感，提升个人价值。3)功能性价值。顾客直接参与产品设计、研发等环节，提供自己的需求偏好，后期的产品无论功能还是外观都会达到或更接近顾客期望。小米公司顾客参与企业价值共创理论模型见图 2。

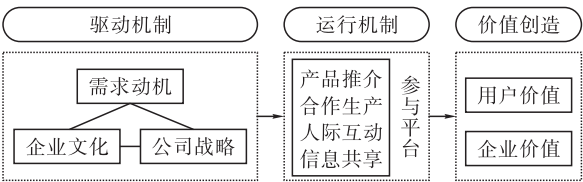


图 2 顾客参与价值共创理论模型

**4 结论**

本文运用扎根理论方法，以小米公司为例，从动机—过程—结果三个方面系统性探索了顾客参与企业价值共创具体模式。

1)动机。通过分析，顾客会通过内、外部因素的共同激励而产生参与价值共创的动机。其中内部因素包括顾客的经济需求、精神需求和体验需求；外部因素包括企业文化和公司战略。结合小米案例发现，企业可以通过建立以消费者为核心的企业文化，使顾客与企业产生文化联结，从而激发顾客参与的外部动机。本案例中，小米建立了以消费者为核心的企业文化，并围绕这个理念制定了高配低价、新零售等战略，使得顾客将自身利益与企业的利益联系在一起，从而形成其积极参与企业价值共创的外在动机。

2)过程。互联网给顾客参与价值共创提供了良好平台。通过微博、虚拟社区等社会化媒体，企业可实现与顾客友好互动，极大地提高了顾客的参与度。在此背景下，顾客可以借助企业建立的购买平台和交流平台，通过信息共享、人际互动、合作生产、产品推介等参与形式，实现参与企业价值共创的全过程。

3)结果。顾客参与企业价值共创的结果是协同创造用户价值和企业价值。顾客方面，顾客通过信息共享实现知识共享，提高了认知价值，通过人际互动、合作生产、产品推介获得成就感和归属感，提高了社会价值；企业方面，信息共享、人际互动使企业能及时了解顾客需求，从而生产出超顾客预期的产品，获得市场份额，通过推介加速了其他用户对企业和产品的认知，从而提高了其功能性价值。

[参 考 文 献]

[1] Von Hippel E. The dominant role of the user in semiconductor and electronic subassembly processing innovation[J]. IEE Transactions on Engineering Management. 1977, 24(2):60-71.

[2] Vargo S L, Lusch R F. Service-dominant logic: Contin-

uing the evolution[J].Journal of the Academy of Marketing Science,2008,36(1):1-10.

[3] 刘建新,李东进,李杰.价值共创产品依附效应的比较研究——基于心理所有权与心理流体验中介模型[J].管理评论,2018,30(7):114-125.

[4] Bruhn M, Schnebelen S, Schäfer D.Antecedents and consequences of the quality of e-customer-to-customer interactions in B2B brand communities[J].Industrial Marketing Management, 2014,43(1):164-176.

[5] 周文辉,陈凌子,周依芳.顾客驱动、价值共创与新产品开发绩效——基于小米互联网手机的案例研究[J].商学研究,2017,24(1):52-58,66.

[6] 王海花,熊丽君.共享经济背景下顾客参与价值共创的影响因素研究[J].商业经济研究,2018(21):43-45.

[7] 熊晓琴.消费者参与产品设计到产品满意[D].复旦大学,2012.

[8] 李朝辉.虚拟品牌社区环境下顾客参与价值共创对品牌体验的影响[J].财经论丛, 2014(7):75-81.

[9] 毛基业,李高勇.案例研究的“术”与“道”的反思——中国企业管理案例与质性研究论坛(2013)综述[J].管理世界,2014(2):111-117.

[10] Strauss A L.Qualitative analysis for social scientists [M].New York: CamAridge University Press, 1987.

[11] 陈向明.扎根理论的思路和方法[J].教育研究与实验, 1999 ( 4):58-63.

[12] 王宁.代表性还是典型性——个案的属性与个案研究方法的逻辑基础[J].社会学研究,2002(5):123-125.

[13] 周文辉.知识服务、价值共创与创新绩效——基于扎根理论的多案例研究[J].科学学研究,2015,33(4):566-573,626.

[14] 张敬伟,马东俊.扎根理论研究法与管理学研究[J].现代管理科学,2009(2):115-117.

[15] 朱丽叶 M 科宾,安塞尔姆 L 施特劳斯.质性研究的基础:形成扎根理论的程序和方法[M].第三版.朱光明译.重庆:重庆大学出版社, 2015.

[16] 冯小亮,牟宇鹏,丁刚.共享经济时代企业顾客协同价值创造模式研究[J].华东经济管理,2018,32(6):148-156.

# Model of Customer Participation in Value Co-creation Based on Grounded Theory

—A Case Study of Xiaomi Company  
WEI Xiangming,PAN Jiaxin

(School of Economics and Management ,Hubei Univ. of Tech., Wuhan 430068, China)

**Abstract:** Taking Xiaomi Company as an example, this paper applies grounded theory to explore the logical relationship and category elements between “driven mechnism”, “operation mechanism” and “value creation”. It systematically constructs the theoretical model of customer participation in value co-creation in the Internet background. The results can provide reference for enterprises to implement value co-creation, and enrich the relevant research on customer participation in value co-creation from the method and content.

**Keywords:** Internet; customer participation; value co-creation; Grounded Theory; case study

[责任编辑: 张 众]