

目錄

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的.....	4
1.3 研究範圍	6
1.4 研究流程.....	6

第二章 文獻探討

2.1 社群的意義	7
2.2 虛擬社群	9
2.2.1 虛擬社群的定義	9
2.2.2 虛擬社群構成要素	10
2.2.3 虛擬社群的定位特性	10
2.2.4 虛擬社群滿足的需求	12
2.2.5 虛擬社群的分類	13
2.2.6 虛擬社群的管理	14
2.3 使用者社群協作理論	20
2.3.1 顧客於知識創造中對企業價值的意義與角色的轉變	20
2.3.2 顧客參與新產品創新協作理論	22
2.3.3 顧客參與產品創新互動平台的管理機制	24
2.4 小米手機簡介	25
2.4.1 小米的由來與發展	25
2.4.2 小米科技的軟體產品.....	27
2.4.3 小米手機的創新改變產業模式	28
2.4.4 小米創造的粉絲經濟.....	30
2.4.5 小米未來展望.....	31

第三章 研究方法

3.1 研究架構	32
3.2 研究方法	33
3.3 研究對象	35
3.4 訪談程序	36
3.5 訪談大綱	37
參考文獻.....	39

表目錄

表 2.1 傳統與價值協作的比較.....	21
表 2.2 公司與消費者兩觀點之價值創造模式比較.....	22
表 2.3 小米科技簡史.....	26
表 2.4 小米手機 2S VS. 蘋果 iPhone 5.....	29
表 3.1 小米之家據點分佈.....	35

圖目錄

圖 1.1 全球智慧型手機出貨量預估.....	2
圖 1.2 研究流程圖.....	6
圖 2.1 虛擬社群六邊形.....	21
圖 2.2 化顧客為創新者的作法.....	23
圖 2.3 MIUI 用戶數.....	25
圖 3.1 本研究架構.....	33

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

現代人的生活重心早已從固定的住家及辦公處所，轉換至非固定的場所，人們需要隨時隨地能輕易且方便地接收訊息、處理資訊，同時渴望能滿足其視聽、娛樂等的需求，為了因應這樣的改變，智慧型手持裝置(Smart Handheld)需求大增；其中，又以具備通訊及 PDA 等多重功能的智慧型手機(Smart Phone)，最能成為時代的新寵(楊銀濤, 2009)。

根據國際電信聯盟的統計，1999 年以前全球擁有手機的使用者尚不滿五億；但此後十年，手機普及率急速上升，到了 2009 年手機使用者大約已有 46 億人之多；尤其，在某些較為進步的國家，手機普及率甚至超越百分之百；即使是在落後國家，也有超過半數的人口擁有行動通訊的能力；尤其，全球於 2009 年第三季上市的手機中約有 13% 為智慧型手機，預估未來到了 2015 年，市面上所有手機將全部為智慧型手機(The Apparatgeist calls, 2009)。回顧當前，截至 2013 年上半年為止，全球智慧型手機出貨量仍以 32.7% 的大幅度快速成長，同時市場需求也迅速逐漸從已開發市場轉向新興市場的趨勢(科技產業資訊室, 2013)。智慧型手機朝向新興市場的轉移日益普及，考量當地平均收入遠低於已開發國家市場的環境情況下，智慧型手機平均零售價格大幅下降，似乎已是意料中之事；為了因應上述需求，如何創造適合的智慧型手機機種，也成為行動通訊產業未來持續成長的關鍵之一(科技產業資訊室, 2013)。

全球智慧型手機出貨量預估

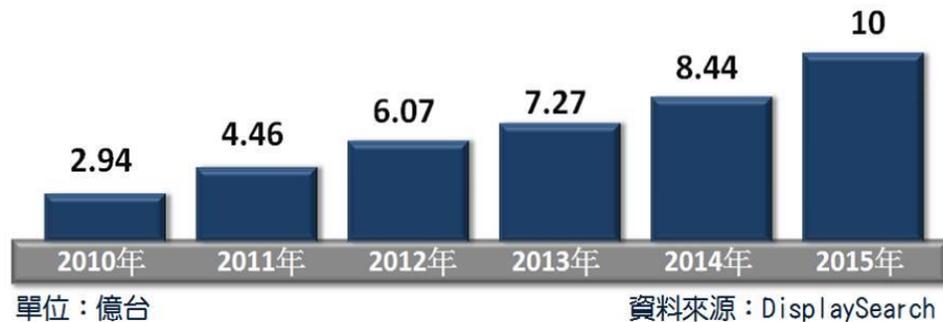


圖 1.1 全球智慧型手機出貨量預估

這樣在短時間內迅速成長的現象讓我們發現智慧型手機的普及，時光拉回到 2010 年，在北京中關村的一間房間內，雷軍和其他幾位來自 Google、微軟 (Microsoft) 及摩托羅拉 (Motorola) 等公司的夥伴，聚在一起喝了碗小米粥，以上革命戰場的決心開創了小米科技。短短三年之內，小米機在中國一炮而紅，不僅自行研發手機介面 MIUI，使用者人數突破千萬大關，去年(2012)更賣出 719 萬支手機，年營業額成長到人民幣 126 億元(數位時代, 第 228 期)。

小米機有中國蘋果 iPhone 之稱，手機規格不輸 iPhone，但價格卻僅為 iPhone 的一半，才上市 2 天就熱銷了 40 萬支，市場需求超乎預期。智慧型手機的出現為已開發國家，帶來跳躍式的生活，也創造了“小米機” (mi) 的傳奇；小米機成功的關鍵，在於先吃「軟」而後吃「硬」的服務創新模式〈MBA 智庫百科〉。

小米科技的服務創新模式，是前期先發展和各大廠牌手機相容的手機操作系統；接著，小米手機研發上市，相較於其他廠牌，小米手機選擇聽取用戶意見，並不斷的修改升級，因此迅速的凝聚了所謂的「米粉」忠實用戶，自然而然的帶動更多群眾轉向投靠小米機；而新一代小米手機 2S，以平實的價格，在大陸地區以超高人氣的優勢下問世，進而高調進軍台灣、香港市場，跨出小米機拓展海外市場的第一步

〈中天新聞, 2013〉。在 2013 年上半年共銷售 703 萬支手機，營收高達人民幣 132.7 億元（約新台幣 645 億元），且在兩岸三地共有 1,422 萬用戶〈經濟日報, 2013〉。

現今許多手機廠牌，只著重在如何銷售手機，即使在購買手機之後的顧客服務及保固維修上已經做得相當有水準，卻仍忽略了消費者使用中是否會遇到系統操作不便等的問題。根據我們的觀點，這是目前智慧型手機市場還存在的缺口，也正是令小米機在這一片早已趨於飽和的手機品牌中殺出一條血路，愛好人數不斷增加，而死忠用戶更是死忠的主要原因。

小米科技讓用戶參與設計，且每週改版一次。雷軍在創立小米之前，在軟體產業工作，二十多年，一直是手機愛用者，累積了不少想法。有一次，他遇見諾基亞的副總裁，興奮不已，一口氣就提出一千多項改善意見，後來他失望的發現，所有的提議都石沉大海；他因而決心打造一家不同的手機公司，讓用戶都能參與設計產品。小米官網上還有一個論壇，米粉有任何建議、指責，都在此發表，活躍的用戶數目前約有六十萬(商業週刊, 1326 期)。

大陸「國際電子商情」雜誌首席分析師孫昌旭指出，小米手機優勢在於軟體易於上手以及獨特銷售模式；然而，最重要是它獨特的社群經營和使用者創作模式，讓用戶在使用手機的過程中增加參予感。小米的組織結構包括：平台(MIUI 手機系統)+社交(米聊)+應用(迷人瀏覽器、小米司機等)+終端(小米手機)這四項，組成了完整的小米組織(天下雜誌, 2013)。

因此，這讓我們激起探討小米手機的欲望，故本研究想要深入探究小米是如何在社群經營這塊下功夫，以及它做到了哪些別人沒做到的事情，讓他能成為大陸手機市場的黑馬？小米科技如何經營米粉經濟達成社群協作創新？是否是因為獨特的虛擬社群經營，才讓小米科技在飽和的手機市場中，殺出一條血路來的原因呢？

1.2 研究目的

如前所述，小米手機成功的因素之一，似乎與一群在背後支持著小米機的忠誠用戶-米粉們有著莫大的關係。不同於其他品牌手機的經營模式，小米靠「米粉經濟學」鞏固用戶忠誠度，才能自 2011 年 8 月開賣至今年 3 月，便累積銷售達 1,100 萬支，且所有機種都秒殺(商業週刊，1326 期)。根據前述的研究背景及動機，本研究的目的如下：

1. 研究小米科技的發展背景、發展歷程。
2. 探討小米科技如何經營米粉達成使用者社群協作創新。
3. 探討小米科技虛擬社群創新互動平台的管理機制。
4. 探討米粉經濟效益是否來自小米科技獨特的虛擬社群經營。

1.3 研究範圍

本研究擬以小米機為研究對象，探討其社群協作創新。據此，本研究範圍之界定如下：

1. 訪探小米科技公司在大陸各地區之產品售後服務據點-“小米之家”，以瞭解其經營策略與協作創新內涵，並進一步訪問兩岸的小米機使用者，以了解顧客參與協作創新之概況。
2. 本研究針對小米科技之虛擬社群、會員經營與社群關係進行探討。
3. 本研究針對小米科技創新互動平台的管理機制做為探討。

1.4 研究流程

本研究流程先從雜誌等相關報導搜尋主題，從中尋找研究主題，並對研究主題、動機做最後確認，蒐集與本研究小米機、社群經營、使用者社群協作理論相關的文獻加以探討，藉此了解學者對這方面的見解，整理後提出研究架構，並且設計本研究所需的訪談大綱，針對大陸廈門、重慶、上海三地的小米之家店長以及兩岸小米機的忠實顧客—米粉作深度訪談，將訪談結果整理並彙整，使用統計方法將資料處理以及分析，依據結論回推使用者社群協作理論對小米機的忠實顧客—米粉是否有巨大的影響力，針對最後結論進行討論並給予具體的建議。本研究流程如下圖 1.2 所示：

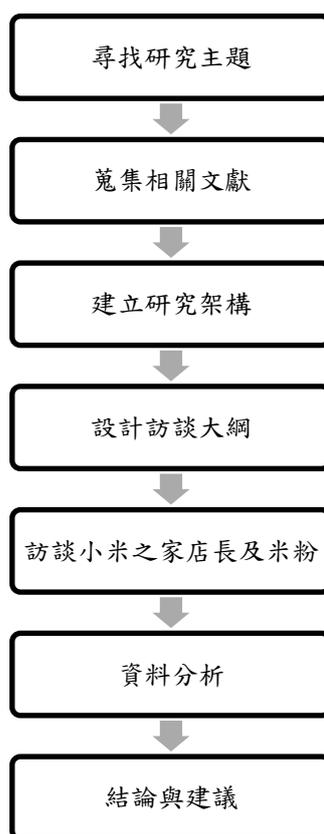


圖 2.2 研究流程圖

第二章 文獻探討

2.1 社群的意義

「社群」一詞是由 Community 翻譯而來，原是社會學上的一個專有名詞—「社區」，後來被引用於行政事務上以及一般日常生活中。

《社群理論》一書指出，在 1887 年德國社會學家 Tonnies 所著的「社群與社團」中描述「社群」是基於自然意志，如情感、習慣、記憶等，以及基於血緣、地緣和心態而形成的一種社會有機體，包括家庭、鄰里、村落和鄉鎮，所以社群猶如生命有機體，其中每個人各自擁有自己的成員資格，並扮演不同的角色，在社群中尋找自己的歸屬感。

美國鄉村社會學家 Kaufman 曾闡明社群具有互動概念。他回顧以往有關探討社群定義的論文後，指出多數社群研究者認為「社群是包括一個地理區域內有社會互動關係的一群人及維繫這一群人的聯絡網。」(Kaufman, 1959)

社會學界中各派各家對社群(或社區, Community)的說法不盡相同，綜合各家說法，其涵意為「一定地理區域內的人及其社會性活動及現象的總稱」。而這種社群概念至少包含三要素：一群人、一定的地理範圍、人的社會性(包括社會意識、關係及活動的總稱)。另外有社會學者將社群定義為特定地區內互相交流與共享設施，彼此相互依賴與認同的一群人。(Shore, 1994)

根據以上社群的定義，居住在一起並具有同一社會單位，他們在生活上密切關聯在一起，彼此之間會有往來，且有共同的行為目標、共同行動的一群人即為社群。

所以具體而言，社群具有以下三種概念：

1. 重視地理或結構概念，為一群居民共同生活的地區。
2. 重視心理或互動的概念，為居民生活中相互關聯與依賴的共同體。
3. 重視行動或功能的概念，是居民相互保衛與共謀福利的集體行動。(社區發展季刊編輯部, 1995)

然而網際網路的發展逐漸使人與人的關係擺脫地理上的限制，使得身處於不同地域、城市、國家的人們得以不受空間限制地進行交談、分享想法，進而發展出「虛擬社群」(Virtual Community) 的概念。因此，社群已不再單指人們實際生活的一個特定區域，所有線上使用者可以因任何理由，在網際網路的世界裡作無空間限制的交流、互動。

所以透過以上社群的探討，本研究將社群定義為，「凡是一群人透過某種方式因有共同的興趣或目的，而在情感上有交流、在行為上有互動，即可稱為社群。」

2.2 虛擬社群

2.2.1 虛擬社群的定義

虛擬社群 (virtual community) 這名詞最早是由 Rheingold (1993) 所提出，其定義為：藉由網路，聚集足夠人數參與一些議題的討論和情感交流，在網路空間建立人際關係網絡的社會聚集體。Rheingold 的論點引發了一連串對虛擬社群的討論，Fernback & Thompson (1995) 就提出虛擬社群是因為相同的主題興趣，而在網路上的特定環境（如聊天室）持續互動討論的社會關係。

而 Hagel & Armstrong (1997) 則把虛擬社群的涵意帶到商業運用的層次，他們認為虛擬社群指的是透過各種電子網路平台，聚集在一起建立互動的基礎，藉以滿足興趣、人際關係、幻想和交易的需求的一群人。而且，虛擬社群不單只是一種社會現象而已，當會員數量到達臨界數量時，將產生龐大議價力和商機來源，因此虛擬社群可以成為具有獨特經營焦點的網路事業。

Etzioni & Etzioni (1999) 認為虛擬社群有兩個特性：會員間擁有緊密、交錯連結的人際網絡關係，以及共享的價值與文化，包括對價值觀、道德、意義、歷史等的承諾與認同。Preece (2000) 則認為虛擬社群由四個條件所組成，包括一群為滿足其需求而進行社會互動的人們、共同的目的、導引與規範成員互動的政策，以及支援成員間連繫的電腦系統。

由於虛擬社群涉及不同的知識領域，因此有許多學者持有不同的看法和定義，但是在概念上並無太大的差異，大致上皆普遍認同虛擬社群具有「網路連結」、「共同興趣或需求」、「互動」、「一群人」的概念特性（王孟邦，2001）。因此，綜合幾位學者的定義，本研究將虛擬社群定義為「一群擁有共同興趣或需求，透過網際網路等電子媒體，彼此分享意見和資訊，進行互動聯繫的群體」（Romm et al.，1997；Kannan et al.，1998；Barnatt，1998；Alder & Christopher，1998；Williams & Cothrel，2000；Kardaras et al.，2003）。

2.2.2 虛擬社群構成要素

Mole, Mulcahy, O' Donnell & Gupta (1999) 曾經提出「虛擬社群六邊形」說明虛擬社群的構成要素。虛擬社群是以「會員間的歸屬感」為中心，並且由「精確且量身定作的網站內容」、「對品牌（該虛擬社群）的認同」、「對其他會員強烈志同道合的感覺」、「與網站其他會員互動的能力」、「對虛擬社群發展有參與的機會」、以及「會員之間藉由參與虛擬社群所產生的共同利益」等六大要素來強化。

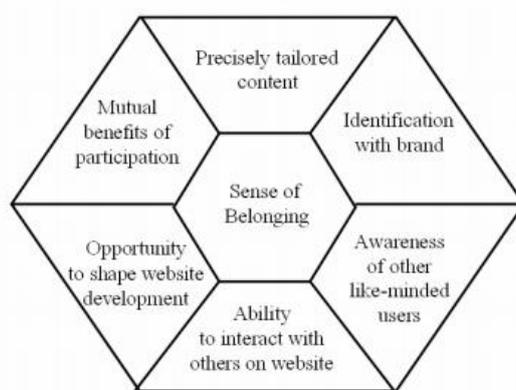


圖 2.1 虛擬社群六邊形
(資料來源:Mole et al.1999)

2.2.3 虛擬社群的定位特性

Hagel & Armstrong (1997)指出，虛擬社群具有五個定位特性分別如下：

1. 吸引會員的獨特宗旨：在虛擬社群建立之前，必須要有一個獨特且清楚明確的宗旨。對於會員及潛在會員而言，這個宗旨可以說明這是一個以什麼目的而成立的群體、在這個社群裡能找到哪些資源、提供的資訊與服務的範圍是否能滿足其興趣與需求。而對於社群經營者來說，設定宗旨之後才能夠了解、決定應該提供哪些範圍的資源和資訊給社群的會員。獨特的宗旨能夠提供衍生發展出清楚的社群定位，而明確的社群定位可以凝聚具有相同需求的目標客群，並與其他社群競爭對手產生區別。

2. 整合內容和通訊的能力：虛擬社群蒐集、提供大量符合社群宗旨的內容，並透過整理和分類，將這些豐富多元的資訊內容與整個通訊環境組織、整合起來。虛擬社群利用電子網路平台，提供了一個通訊和內容可以同時存在並且緊密結合交流的環境，包括討論區、聊天室及電子郵件等等。因為有這些通訊環境和內容的結合，會員可以閱讀以前的文章，透過張貼文章、即時對話或撰寫電子郵件互相交流討論。
3. 重視會員創作的內容：虛擬社群在社群新創之初，會提供大部分的內容和資訊，但爾後會員的創作內容或是聊天逐漸累積後的資訊之份量及比例會不斷提高，會員集體在這些空間互相分享與聚集經驗，進而創造出一套更豐富、更貼近顧客觀點的資訊，而會員從這裡擷取到的資訊價值也會超越從經營者所提供的內容。張瑞麟（2002）指出，觀察社群經營的情形發現，社群經營者後來通常藉由將討論區進行分類，使社群成員得以找到其所想要進行互動的討論區，藉由在各討論區建構搜尋器以供社群成員搜尋其所需要的資訊。
4. 接觸競爭的出版者和廠商的機會：虛擬社群後來會發展成能作為社群會員的組織代理人，因此應盡可能為會員彙集最廣也最完整的資訊，而且不能侷限在某一個或幾個產品、廠商資訊，應包括互相競爭的產品與廠商，擴大會員的選擇性，幫助會員作出更划算的決策。張瑞麟（2002）指出這種貨比三家的相關資訊，提供消費者作為中介裁判的評價平台。以產品廠商的立場而言，當虛擬社群替會員掌握市場資訊、減少資訊不對稱，廠商將因此損失原本所掌握的權力，但也因為社群的成立幫助廠商獲取相關顧客資訊、提供顧客產品訊息、教育消費者甚至增加需求量的通路。
5. 商業導向：雖然早期有些虛擬社群是非商業性質，甚至有人反對虛擬社群商業導向，但商業導向可以讓社群經營者產生強烈的動機要帶動社群發展和演進，而達到社群經營者與會員雙贏、甚至是多贏（廠商等）的局面。商業導向的前提是必須以創造會員獲得純粹價值為優先，自己才有可能獲得豐厚的利益；若虛擬社群

不能為創造價值社群成員，不僅社群經營者難以生存，遑論吸引會員參與及廠商加入。

2.2.4 虛擬社群滿足的需求

虛擬社群匯集了許多資訊和資源提供給會員，但最重要的還是虛擬社群成員可透過網路，在不局限於時間、地點等情形之下，持續維持互動，滿足人際之間互動的需求，並從交流互動中創造出一種互信和彼此了解的氣氛。根據 Hagel & Armstrong (1997) 指出人們互動的基礎來自四大需求：

1. 興趣：社群成員因為有共同的興趣而聚集在一起，像是遊戲、美妝美體、投資理財等等，彼此圍繞著某些議題和事物進行討論、交流心得與資訊共享。王孟邦 (2001) 提到，此類型社群運作雖然和商業行為並無直接關聯，但由於社群內成員的特性鮮明，往往是廠商進行目標行銷的最佳選擇。
2. 人際關係：人生會面臨許多不同的階段和經歷，人們會希望能和他人分享心得，尤其是渴望找尋和自己有類似遭遇的人交流，但有時候某些特殊時期或境遇不是週遭朋友經歷過的，而虛擬社群則提供不受時間、距離限制的互動平台，滿足人們覓尋「同是天涯淪落人」知音的需求，建立富有意義的人際關係。
3. 幻想：網路環境創造了一個充滿虛幻及娛樂的新世界，人們可以有無限想像空間，能夠依照自己喜好進行各種角色扮演，體驗現實生活中無法擁有的生活。王孟邦 (2001) 提出，因幻想需求而聚在一起的社群，其真實的身分並不重要，其顯現出來的「互動」才是社群的核心。
4. 交易：虛擬社群在線上彼此「交換」產品的情報資訊，在廣義來說也是為了滿足「交易」的需求。已經許多消費者在進行交易決策之前，會先透過網路收集相關使用經驗與更多產品資訊，虛擬社群在網路上能建構出資訊交換、貨品買賣的交易平台，在社群內登錄關於買賣方面的資訊，社群成員在社群中可以參與買賣，或請其他成員給予交易方面的意見 (張瑞麟, 2002)。而也因為現在市面

上充斥太多品類項目和各種品牌的產品，當人們對某項商品或服務有興趣時，往往更希望能與其他人討論商品口碑或相關使用經驗（王孟邦，2001）。

Hagel & Armstrong（1997）認為虛擬社群對這四種需求並不互相排斥，大部分社群都應能滿足這四項需求，只是每個社群重視這些需求的程度不一，有些社群可能會重視某一個需求大過於其他三個，否則這樣的社群其成功機會會相當渺茫，因為虛擬社群所創造出的生命力，就是來自於它可以同時滿足成員多種需求的能力；也因虛擬社群能提供這麼珍貴的能力，使得虛擬社群有別於一般網站、商場的電子報和其他線上活動之處。

2.2.5 虛擬社群的分類

Armstrong and Hagel（1997）認為動機的產生，來自於一些誘發的因素，人們在虛擬社群內，藉由互動溝通，彼此之間創造出一種互相依賴和了解的氣氛，而互動溝通的基礎，主要是基於人類的四大基本需求：興趣，人際關係、幻想及交易。此四大需求即是誘發的因素，亦即人們為了滿足本身需求的動機，產生了下列四種虛擬社群的類型：

1. 興趣型社群（Communities of Interest）：很多早期的虛擬社群都是建立在興趣上面。此種社群主要是結合對某一特殊興趣的議題或事物而形成，強調高度人際之間的互動與溝通。此類的社群經由網站分享交流彼此的心得與看法，因此社群成員的互動頻繁。
2. 關係型社群（Communities of Relationship）：虛擬社群為這些具有共同人生經驗的人們製造相遇相知的機會，使他們能夠超越時空的限制而建立有意義的人際關係。此類的社群最主要的價值並不是提供資訊，而是把人們聚在一起分享個人經驗。
3. 幻想型社群（Communities of Fantasy）：人們有無限的想像空間，可以隨心所欲『扮演』不同角色、創造遊戲構想及線上交談，達到消遣娛樂的目的。在幻

想的使用者社群中，參與者的真實身份並不重要，其顯現出來的『互動』才是社群最大的核心。

4. 交易型社群(Communities of Transaction)：Armstrong and Hagel (1997) 認為此四種社群並不互相排斥。以 ESPN 為例，他除了在線上提供豐富的比賽與運動資訊外，也可以讓會員彼此互動交流，因此可以視為興趣型社群；它還舉行虛擬比賽讓會員自行組織虛擬球隊參加，讓會員有機會沈浸於幻想的世界當中，而他所提供的論壇也吸引了很多愛好運動的人擁有人際關係的拓展機會，而網站上也有推出運動商品給交易型社群上來作選購或瞭解商品資訊，因此他是一個具有多功能社群的社群平台。

2.2.6 虛擬社群的管理

Hagel & Armstrong (1997) 認為虛擬社群的成長，社群經營者必須要做到：提供規模上的彈性，使社群能兼顧成長又不會喪失社群的親密感；放任自由，允許社群像有機體一樣生長，而不過度計劃或管理。虛擬社群適合以有機體的管理模式，透過播種、施肥、除草的動作來耕耘，幫助社群成長。播種的意思為創辦一個新的子社群，等待它是否會發芽長大；或者為種下話題，尋找魅力型、有名氣的主持人，和招攬熱情活躍的會員。施肥是指大力支持有發展潛力的子社群，提供必要資源、尋找適合的廠商合作等，提供適當的管理環境讓社群生長。除草的意思則為社群經營者必須時常修剪「枯木」，例如廣告商或會員不當行為應制止、不受歡迎的活動要取消、撤換不適當的版主等。但除草工作不能任意施之，必須明確說明一定的規則和準則來評估，以免有作風強硬的形象而招致不滿。Williams & Cothrel (2000) 則認為會員發展、資產管理以及社群關係三種活動對社群持續發展非常重要，分述如下：

1. 會員發展

由於會員會不斷流失，而且會員是社群最大的資產(Hagel & Armstrong, 1997)，因此招募會員是必須持續不斷的動作，Williams & Cothrel (2000) 提出與具有影響力、扮演領導角色的成員合作，或是透過 e-mail、電話、或鼓勵現有會員主動召集等方式，吸引更多會員加入。Hagel & Armstrong (1997) 對社群會員則提出三個觀點：首先，社群的角色和他們對社群的經濟貢獻會逐步演進。第二，並不是所有的會員帶給社群的經濟潛力和效益都是一樣的。第三，一些主要的變數對整體經濟表現影響很大，包括招募會員的成本、每一個會員在入會期間創造的純利，以及代表會員平均入會期的平均流失率。

Armstrong(1997)將虛擬社群的會員發展分為四個階段：吸引會員、增加參與、建立忠貞、獲取價值。在這四階段中，增進會員之間的「溝通互動」是虛擬社群經營的軸心(紀姿吟, 2005)。以下分述此四個階段社群經營者可行之策略：

- (1) 吸引會員：與大部分產品與服務一樣，虛擬社群必須先引網友的興趣，才有使他們長期留下的機會。因此在吸引會員階段，社群經營者可以著重行銷活動、提供誘人的內容，且初期最好採取免費的服務，以加速會員大量累積的速度。
- (2) 增加參與：這階段的挑戰在於增加會員參與的熱情，社群經營者必須努力提高他們的造訪次數和停留時間。可行的方式包括鼓勵會員創作內容，設計誘因至度鼓勵他們參與；社群本身也可產出一些內容，或不定期邀請一些特別來賓(例如與社群相關的達人或名人)到社群與會員互動等，激起會員持續參與互動的興趣，等參與度增加後，才有可能建立忠貞行為。
- (3) 建立忠誠：社群經營者應透過長期培養與會員間的關係、鼓勵會員間互動，並累積會員創作內容，製造離開社群的障礙，讓會員加入後會越來越捨不得離開社群。同時加強社群提供客製化的特殊服務，如能自我調整介面功能的呈現方式、由會員平常的使用習慣看出其需求趨勢並予以滿足等，增

加會員轉換成本，使他們對社群具有忠誠度，願意一直留在社群裡維持參與和互動。

- (4) 獲取價值：不同社群的商業焦點和獲取價值方式不同，可能會經由廣告收入、創造交易機會收取交易佣金、會員費等方式。雖然虛擬社群選擇透過某些方式獲得利潤，但社群會員也共同分享虛擬社群創造的價值和需求的滿足，因此獲取的價值是屬於雙方共享的。

由於招募進來的會員對社群成長扮演的角色不一，所能創造的效益也不同，為了要激勵他們為社群貢獻、帶給社群利益，因此社群經營者必須了解各種類型的會員，並做有效的管理。Hagel & Armstrong (1997) 將會員分成四類：

- (1) 瀏覽者 (browsers)：剛進入社群時，通常是四處看看的瀏覽者，之後只有少數還會繼續留在社群中，但即便留在社群裡，其貢獻的經濟價值也相當有限。瀏覽者最大的功用在於能在其他環境散佈社群的消息，藉此吸引更多瀏覽者，並期許之中有些可以轉換成其他角色，對社群產生貢獻。
- (2) 潛伏者 (lurkers)：也可稱做使用者，潛伏者待在社群時間比瀏覽者長，而且他們從社群中獲得相當多的資訊，但是他們既不創作內容也不太購買產品。由於他們在社群的時間頗長，因此社群經營者可以觀察其使用習性、獲得使用者輪廓資料，藉以招徠適合的廣告商。
- (3) 建設者 (builders)：建設者是在社群中最活躍的人，他們在社群裡時間很多，對社群充滿熱情，也積極地貢獻創作內容。社群經營者必須要想辦法鼓勵建設者創作，因為寶貴的創作內容能推動整個社群的內容吸引力規模報酬遞增動態循環。
- (4) 購買者 (buyers)：也就是在社群中購買產品或服務的會員，也是讓社群經營者得到廣告收益和交易佣金的來源，購買者對社群的經濟價值相當高。

Alder & Christopher (1998) 則把社群分為以下四種角色：

- (1) 被動者 (passives)：尋找社群中既有、不需付出便能得到的娛樂或資訊。
- (2) 活躍者 (actives)：熱情參與社群活動、積極回應他人提出討論的話題
- (3) 驅動者 (motivators)：主動創造社群成員有興趣的話題與活動。
- (4) 中介管理者 (caretakers)：通常是資深的驅動者，擔任社群成員與社群員工之間類似中介者的角色。

其中的被動者及活躍者，分別與 Hagel & Armstrong (1997) 提出的潛伏者及建設者意思相去不遠。在社群會員比例中，被動者約占 80%左右，活躍者占 15%，驅動者為 3%，中介管理者則僅占不到 1%，但活躍者與驅動者卻是在社群中待最久、也是貢獻大部分創作內容的人 (Alder & Christopher, 1998)。Chang et al. (1999) 提到社群經營者應注意潛伏者 (lusers) 和活躍者 (actives) 的人數比例，若超過一定比例將會影響社群內容的產出量，進而影響整個社群的吸引力，因此經營者必須提供一些誘因確保社群成員活躍地參與討論與內容產出。

Hagel & Armstrong (1997) 認為會員的比例會隨時間而改變，但瀏覽者在任何時期可能都是站會員比例中的大多數。在現實生活中每個會員可能都同時混合四種會員類型的特徵，但社群經營者應該要努力將瀏覽者轉換成其他三種對社群較具經濟價值的角色，也應盡可能了解每個角色可能帶來的經濟貢獻，並運用一些方法來提高會員的長期使用與貢獻。社群經營者可以利用認可社群身分、提升社群成員的地位、商品折扣等其他報酬方式，如發表文章累積點數、一定點數可以取得某些特定使用權限或資深社群地位的表彰等，來刺激會員貢獻更多創作內容 (Hanson, 2000; Bressler & Grantham, 2000)。黃剛銘 (2003) 則整理出目前虛擬社群常見的激勵機制可分為帳號權限、版主申請、公開表揚、社群階級、社群積分，以及贈與虛擬貨幣，並可用來兌換贈品、玩線上遊戲等，用以激勵會員貢獻或在社群互動。

2. 資產管理

Williams & Cothrel (2000) 認為社群資產，涵蓋社群內部產生與從外部蒐集來的內容、與其他團體聯盟、專家的知識和經驗、社群的基礎設施（如軟體、硬體、使用者介面和其他設計元件），以及會員對社群的承諾與貢獻等。要能讓會員對社群有持續的貢獻，社群經營者要能提供會員在其他社群難以比擬的內容、服務與人際關係，才能創造一個正向循環，促使社群經營成功。

Hagel & Armstrong (1997) 說明社群的重要資產包括臨界數量的會員、臨界數量的使用習性資料、臨界數量的廣告商或廠商、臨界數量的交易習性資料，與臨界數量的交易。這些資產的成長有先後順序，且在每個社群中的價值不盡相同，例如商業性質的虛擬社群比較傾向交易密集；消費者導向社群則傾向廣告密集，因此在廣告型密集的社群裡，使用習性資料與廣告商的資產價值比較高。Williams & Cothrel (2000) 指出社群的資產管理活動包含：

- (1) 建立會員輪廓資料與特定議題的子社群，使社群專家意見的能見度更高。
- (2) 在社群中維持專家與新手的平衡。
- (3) 擷取會員所需的資訊，並建立架構與分類更方便查找。
- (4) 創造促進討論及其他貢獻的形式的流程。
- (5) 創造各種功能性的關鍵數量，以鼓勵會員使用社群空間。

3. 社群關係

社群關係可簡單分為會員與社群網站的關係，以及社群會員彼此的關係。而會員與社群網站的關係牽涉到會員對社群的信任感或認同感等，Figallo(1998)表示，贏得社群會員對網站的信任感是社群經營者最重要的事；Bressler & Grantham(2000)則認為社群要能和會員維持屹立不搖的關係，必須來自雙方平等互惠的感覺，當社群經營者能讓會員相信，他們可因對社群產生貢獻而獲得回饋時，會員對社群網站的認同感便產生，並覺得有義務留在社群內當活躍份子。

同時，若會員覺得被社群不當利用其個人資料，將破壞對社群的信任並離開社群 (Alder & Christopher, 1998)，因此維持會員對社群的信任及認同感相當重要。會員加入社群主要的原因便是希望能與他人互動交流，而社群會員彼此之間的關係，可從人際互動關係與衝突管理等方面來看。當會員在社群網站內人際關係脈絡越深，彼此就越能發展信任關係，會員對社群的忠誠度也就會越高，因為其他社群並沒有他熟識的朋友 (王孟邦, 2001)，因此社群經營者應想辦法促進社群會員間的互動，使其累積深厚的人際關係，留住會員。Williams & Cothrel (2000) 則指出非正式、面對面的互動，可進一步鞏固增強原本在線上的人際關係，也更凝聚了會員對社群的向心力。社群會員來自不同背景和個性，難免會產生意見衝突，但 Williams & Cothrel (2000) 認為社群衝突有時是可以刺激成員參與的方法，因為多數社群都有自我維持秩序的能力，當產生衝突或會員有不當行為時，某些想扮演解決衝突角色的成員會主動介入處理，而明定的網站準則可供這些會員參考，同時社群經營者或經驗豐富的版主應適時介入，可維持社群關係平衡與社群的順利運作。

2.3 使用者社群協作理論

Prahalad & Ramawamy (2002)說明近數十年來消費者角色的轉變如何影響公司對核心競爭力的定義與執行。他們提到在過去業界和學界和學者特別關注企業之間的聯盟、網路與合作間統治機制等話題，進而獲取資源以鞏固本身的核心競爭力時，策略分析的單位由過去的單一單位、企業家族，最後轉變成延伸型的企業，經理人開始認為企業是其所屬能力的集合，而不是一個個的事業單位矩陣，且大體上都忽略了消費者的角色。隨著消費者也是為競爭力的來源之一的認知，迫使經理人撒出更大的網，而這個系統是由傳統的供應商、製造商、伙伴、投資人以及客戶組成的新型態網路，競爭力是整個系統可獲得的「共創知識」。

許士軍博士(2004)提到，在顧客共創價值這新的架構中，企業所提供的，是由多方面因素所構成的經驗環境，以及與環境連結的學習系統，藉由此系統讓每一位消費者在這環境選擇自己的角色，由此獲得「知識、見解、樂趣、滿足和興奮」，這種過程和所創造的價值，已經超越一般所稱的「顧客化」。

2.3.1 顧客於知識創造中對企業價值的意義與角色的轉變

Norman 和 Ramiretz (1993)認為競爭環境快速的改變，使得傳統價值鏈裡面所定義的顧客價值由廠商所創造之理論，產生不少的爭議。許多專家學者認為顧客所得到的價值並非由單一廠商所創造，較為成功的企業，往往以價值星系 (Value Constellation) 的方法，將廠商與顧客間的關係重新整合，藉由廠商與消費者的互動關係，加上其他的事業合夥人、供應商與結盟者的參與而重新加以重組創造新的價值 (Reinvest value)。Ramiretz (1999) 認為由於顧客可以介入價值生產的「價值協作」(Value co-production) 概念，對企業定義、組織實務與價值創造的管理均有迥異於以前傳統工業時代的觀點(如表 1 所示)，Ramiretz 認為在價值協作的體系中，參與者扮演著與以往不同且同時具備多重的角色。而企業本身扮演的角色

則是結合供應者、消費者、競爭者、合作伙伴的角色。因此企業本身的分析單位已不是單一變數，而是一個具有多重複雜的互動關係的單位。

表 2.1 傳統與價值協作的比較

傳統工業時代的觀點	價值協作的觀點 (value co-production)
價值創造是循序、單向的過程	價值創造是同步、互動的過程
價值鏈是最佳代名詞	價值星系是最佳代名詞
所有被管理的價值皆能以貨幣為計算單位	部分被管理的價值無法被衡量或以貨幣單位來計價
價值是附加的	價值是共創、組合和協調出來的
價值反映出效用和稀少性	交換效用和稀少性的資源
價值既是客觀的（交換價值）也是主觀的（效用）	價值是情境依賴，建立在互動的基礎上
顧客是價值的破壞者 生產者是價值的創造者	顧客和生產者同為價值的創造者
價值全靠廠商的交易行為來實現	價值是透過與顧客共同創造出來的
顧客和廠商的關係涇渭分明	顧客和廠商是生產夥伴的關係
服務被當成是與價值創造無關的獨立性活動	服務為整個共同生產活動的一部份，建立在顧客和廠商間互動的關係上
消費不是生產要素	顧客管理被視為生產（資產）要素
單一企業的经营角色	多重的企業的经营角色
以個別廠商和活動為分析單位	以互動的連結關係為分析單位

資料來源 Ramiretz (1999)

Prahalad & Ramawamy (2002) 認為拜網際網路所賜，市場已經變成一個公開的論壇以及消費者對價值創造的影響力，使企業必須徹底改變對於價值創造的觀點，揚棄以公司為中心的傳統思考，進一步的接受以消費者為中心的新觀點，進入全新的價值創造模式，如表 2 所示。徹底的從顧客的角度出發，讓顧客參與價值鏈的每一個環節，在共同創造的經驗當中，消費者可以因此轉變成伙伴，從新的改變對組織原本的設計與結構，並重新思考與檢討舊的管理議題。

表 2.2 公司與消費者兩觀點之價值創造模式比較

以公司為中心的傳統觀點	以消費者為中心的新觀點
消費者不在價值鏈的勢力範圍之內	消費者是價值創造體系中不可或缺的一部份
企業控制了在哪處、何時及如何在價值鏈創造附加價值	對於價值從何處生產、何時產生以及如何生產，消費者均能發揮影響力
在購買之前，企業即在其控制的一連串活動過程中創造價值	在價值擷取過程中，消費者可與企業較勁
在某個單一的點，透過交換的行為，消費者從企業擷取價值	消費者和企業在多個交換點共同創造價值
價值是鑲嵌在產品和服務之中	消費經驗是非常重要的價值來源，產品和服務只是價值的載具而已
價值鏈是其價值創造過程中的代表，循序且線性	價值創造的過程並非循序、線性
創新指的是技術/產品/流程的創新	消費者的經驗是創新的精髓，而技術/產品/流程的創新是關鍵因素但非終極目標

資料來源：Prahalad & Ramawamy (2002)、詹子瑩、李仁芳 (2003)

2.3.2 顧客參與新產品創新協作理論

共創經驗從使用者與網路的互動所產生的。若缺乏一個由公司構成的網路進行協作 (collaboration)，創造出合宜的環境的話，共創就不會發生。Prahalad & Ramaswamy (2003) 提到傳統的價值創造過程中，企業與消費者各自扮演生產、消費的角色界線分明。產品和服務含有價值，市場是交換價值的場所，從生產者轉移到消費者手中。價值創造的過程發生在市場之外。可是當我們轉向共創價值，界線就消失了。消費者對定義價值和創造價值的過程越來越投入，共創經驗成為價值的真正基礎。

Thomke & von Hippel (2002)指出，傳統上供應商已經承擔起商品開發絕大部分的工作與責任，其結果就是讓供應商與顧客間獲致雙方均滿意的方案，必須進行

一個所費不貲和曠日廢時的反覆過程。因此有了「化顧客為創新者」的作法下，由供應商提供工具給顧客，如圖 1 所示。

Thomke & von Hippel(2002)認為這樣的動作，將轉移了「供應商—顧客」介面的位置，產品開發的過程中不可或缺的常識錯誤反覆過程，則全數交由顧客執行，反而其結果就使速度與效力的大大提升。但是這樣的作法會帶來專案的比較不確定性，因此需要新的監督與控制的管理機制以確保開發的品質和效率，將顧客和內部開發團隊有效的整合在一起。

Prahalad & Ramaswamy (2004)中將顧客互動的複雜模式加以概念化，在現實中，消費者與企業的互動模式將形塑價值創造過程，挑戰現有做生意和創造價值的方式開創無窮的新機會。然而我們不必再像傳統那樣，把顧客分做企業對『企業』(B2B)及企業對『顧客』(B2C)，才能夠看到新機會。在共創的世界裡，必須把每個與公司互動的個人都當成『消費者』，不論他是推高機操作員、飛行員、程式工程師、美容師等等。還有，我們向來把公司擺在第一，個別顧客其次。

如此以企業為中心的價值創造觀念根深蒂固，也一直是工業時代的競爭基礎。

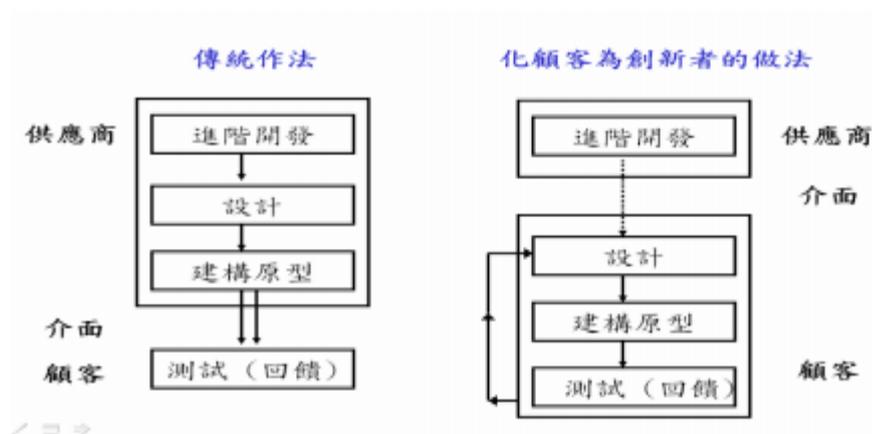


圖 2.2 化顧客為創新者的作法

資料來源：Thomke & von Hippel (2002)

Prahalad & Ramaswamy (2004)進一步提到，共創經驗的品質決定於消費者與企業互動的選擇層面—橫跨多管道和多選項的經驗、交易經驗，以及極具吸引力的經驗關係。這些論述證明，消費者與企業的互動品質是未來競爭的關鍵。

2.3.3 顧客參與產品創新互動平台的管理機制

Prahalad & Ramaswamy (2000)認為公司應盡力促成和消費者之間主動的溝通和對話，此一對話過程機制中，消費者應可以主動控制的介面，消費者的意見對於公司的核心能力的提升有莫大的助益，因此公司應從原本單方面的價值提供者轉換成顧客共同創造價值，並由其身上收編 (Co-option) 競爭能力。然而要管理與顧客之間的互動並利用顧客競爭力並不容易，所以對管理者而言，至少必須達到四項標準：

1. 必須和消費者保持主動、外顯且頻繁的雙向對話 (Encouraging active dialogue)。
2. 動員顧客社群 (Mobilizing customer communities)。在新經濟裡，顧客較容易自己選擇形成虛擬社群，線上顧客社群可以十分緊密的聯合在一起，進而去影響市場，公司應該找出方法動員顧客社群。
3. 管理顧客的多樣性 (Managing customer diversity)。
4. 共創個人化的經驗 (co-creating personalized experience)。顧客不再只是對購買產品有興趣，他們也想要和專家或其他顧客一起塑造經驗。

2.4 小米手機簡介

2.4.1 小米的由來與發展

小米拼音是 mi，首先是 Mobile Internet，小米要做移動網際網路公司；其次是 mission impossible，小米要完成不能完成的任務。(引用於小米官方網站之關於小米, 2013)而他真正的起源，還真的是來自一碗小米粥。小米科技創辦人雷軍：「幾個人喝了碗小米粥，就開始了小米的創業。」(TVBS, 2013)

小米科技（全名北京小米科技有限責任公司）由雷軍帶領創建，於 2010 年 4 月成立，由前 Google、微軟、金山等公司的頂尖高手組建，包括聯合創始人兼總裁林斌，聯合創始人及副總裁黎萬強、周光平、黃江吉、劉德、洪鋒。小米科技是一家專注於發燒級智能手機的研發，並兼營 iphone、android 等新一代智慧型手機軟件與熱點移動網際網路業務的公司。小米手機、MIUI、米聊是小米公司旗下三大核心業務。“為發燒而生”是小米的產品理念。小米公司首創了用網路模式開發手機作業系統、60 萬發燒友參與開發改進的模式。(引用於小米官方網站之關於小米, 2013)



圖 2.3 MIUI 用戶數

資料來源：手機王(2013)

表 2.3 小米科技簡史

2010年4月6日	小米公司正式成立。
8月16日	MIUI 首個內測版推出。
12月10日	米聊 Android 內測版正式發布。
2011年7月12日	小米創始團隊正式亮相，宣布進軍手機市場，揭秘旗下3款產品：MIUI、米聊、小米手機。
8月16日	小米手機發布會暨 MIUI 週年粉絲慶典在 798 舉行，中國大陸國內首款雙核 1.5G 手機—小米手機 M1 正式發布。
9月5日	小米手機正式開放網絡預訂，兩天內預訂超 30 萬台
9月30日	米聊註冊用戶超過 700 萬；MIUI 支持 13 款手機，論壇用戶超過 60 萬。
10月20日	小米手機通過小米網(www.xiaomi.com)正式發售。
12月20日	小米聯通合約機發布。
2012年4月18日	米聊 YY 語音上線——國內首個實現無話費網絡通話功能。
5月7日	米吧公測—中國大陸國內首個支持跨操作平台、跨運營商的手機端移動社區。
5月18日	推出小米手機青春版。
6月7日	小米手機銷售量突破 300 萬。
8月16日	小米手機發布會在 798 舉行，發布 1S 和 2 兩款新品。小米手機 1S 開始預約登記。
2013年4月6日	宣布 2102 年小米機在中國大陸賣出 719 萬支，營收達 126.5 億人民幣(約 20 億美元)。
4月9日	小米手機 2A 和 2S 正式發布。
4月24日	2S 抵台攜手遠傳銷售。
7月14日	宣布截至 2013 年 6 月底，小米手機包括中國大陸、香港、台灣三地共有 1,422 萬用戶，MIUI 用戶數也突破 2,000 萬人，台灣 MIUI 用戶將近 5 萬人。
7月16日	宣布 2013 上半年業績達人民幣 132.7 億元約新台幣 650 億元，共售出 703 萬台小米手機，已超過上年全年銷售額。
7月31日	小米手機召開了在網路中曝光已久的紅米手機發布會。

資料來源：小米官網(2013)、維基百科關於小米科技(2013)

2.4.2 小米科技的軟體產品

茲將小米機的軟體產品簡介如下。

1. MIUI 作業系統

MIUI(米柚)是小米科技開發的一款基於 CyanogenMod 及 AOSP、針對中國使用者而客製的 Android 行動作業系統。從 Android 4.0 開始，已經完全脫離 CyanogenMod 而改為基於原廠 ROM 的客製方式。MIUI 大幅修改了 Android 的 用戶介面，並移除了其應用程式列表 (Application drawer)，令 Android 系統被訂製的非常中國化。(維基百科關於 MIUI, 2013)

2. 米聊

米聊是支持跨 手機操作系統 平台，跨 通信運營商 的 手機端免費即時通訊工具，通過 手機網絡 (WiFi、3G、GPRS)，可以跟你的米聊聯繫人進行實時的語音對講，信息溝通和收發圖片。(中文百科關於米聊, 2013)

3. 米吧

米吧前身是 米聊 應用裡的功能，通過長時間的營運團隊分析，用戶非常喜歡在米吧與其他網友溝通、唱歌、塗鴉、分享，所以在基於用戶需求的前提下，米聊團隊開發了米吧 APP，期望讓網友之間的交流變得更加新奇、好玩。(百度百科關於米吧, 2013)

4. 小米盒子

小米盒子是一款 網路電視機頂盒。小米盒子的主要功能包括：連接 Android、iOS、PC 設備顯示照片和視頻；播放合作夥伴的在線視頻；播放本地視頻文件。其兼容 Airplay、DLNA、Miracast 等多媒體共享協議，支持 搜狐 視頻、騰訊 視頻、PPTV 等應用，擁有 杜比 與 DTS 授權。(維基百科關於小米盒子, 2013)

5. 小米桌面

小米桌面是小米公司 MIUI 團隊研發的一款 安卓桌面工具。傳承了 MIUI 操作系統優秀的桌面體驗，免費擁有 MIUI 的一切精品資源，桌面平鋪不再繁瑣、百變鎖屏

滅絕單調、混搭主題顯示特性。(百度百科關於小米桌面,2013)

2.4.3 小米手機的創新改變產業模式

小米科技 CEO 雷軍表示，小米目前呈現了三種發展趨勢：

1. 智慧型手機電腦化

電腦的 CPU 的處理速度達到 3GHZ，智慧型手機最高達到 1GHZ，一般智慧型手機只有 400MHZ 而已。智慧型手機用的 symbain andriod windowsmobile mac 等與電腦的 windows 操作系統來比，還是有很大區別的。電腦的軟件、系統複雜程度都比智慧型手機高。(手機未來的發展趨勢, 百度文庫, 2013)

智慧型手機現在發展基本都是電腦軟件的手機化和可掌控性，對於網頁來說有的手機不能 Flash 播放，網路漫遊在手機上也都是比較簡單的，對此，雷軍在創建小米手機之前，就認為智慧型手機會取代電腦。因此市場對於智慧型手機的需求以及要求也會高。僅僅在中國有 78 家做 RMCPU，價錢會直線性下跌，促進了整個智能手機的計算能力，和成本的優化。這是整個智慧型手機行業的非常大的驅動力。所以小米機從這些方面加大科技投入，加強其功能性。(光明網 IT 訊, 2012)

2. 行業網路化

小米利用高配低價這個買賣，通過預售一炮打響，在智慧型手機市場占得一定份額。然後利用口碑進行多次傳播，在小米手機論壇，有成千上萬的發帖、評論，特別在手機量產期間，小米主動把各類信息與用戶分享，比如改進計劃，工廠流水線作業視頻等等，不斷有新話題進行傳播。(陳聞, 經理人雜誌, 2013)

銷售方面，小米手機選擇了電子商務銷售，並且依托資源優勢，借助金山系下凡客誠品的平台和物流。這樣小米就不需要考慮倉儲、分貨、運輸、安保等環節的成本支出，，且在一些核心城市建立了售後維修站，叫做小米之家，貨到付款，7 天免費退貨，15 天免費換貨，省掉物流成本，小米手機就能賣到接近成本的價格。小米之家在中國大陸大概有 30 家左右，分別都在不同的城市，其他授權服務點也有

420 餘家，而且在台灣也有 12 家震旦通訊的維修中心，也都分別在不同的縣市。目前中國大陸智慧型手機市場報告，小米不僅佔據一席之地，而且排名不斷上升。網際網路時代，軟硬件要一體化，小米不是手機廠商，而是網際網路公司。透過小米手機，我們可以把小米做過的所有事情串聯起看。(光明網 IT 訊, 2012)

小米的網際網路大致的模式構架：平台(MIUI 手機系統)+社交(米聊)+應用(迷人瀏覽器、小米司機等)+終端(小米手機)，是個很典型的移動式網際網路。(陳聞, 經理人雜誌, 2013)

3. 鐵人三項：用戶一體化

全球最成功的“鐵人三項”的公司就是蘋果，蘋果模式上發現一個規律，把軟硬件、網際網路服務整合在一起，一體化客戶體驗。例如：手機省電是一個複雜的問題，有時候用戶投訴小米手機耗電，所以這裡面追求軟硬件配合上，其實還有大量工作要做，怎麼幫助開發者在小米手機上省電，共同製造一個用戶待機能力比較強的手機。軟硬件一體化，垂直一體化，才能保證用戶體驗完整性。我們就是用這種思路做小米手機。雷軍在總結小米手機創新點時表示，第一是小米將手機硬件完全拆解，讓用戶徹底瞭解小米手機是如何產生的；第二是全球首個網際網路手機品牌，成功把電商的模式用來做手機運作；第三是小米最早引入了網際網路的開發模式。以上三點促成小米手機現在成就，也是小米手機模式。(光明網 IT 訊, 2012)

表 2.4 小米手機 2S VS. 蘋果 iPhone 5

品牌	小米	蘋果
型號	小米 2S(16GB)	iPhone 5(16GB)
頻率系統	GSM、HSPDA、HSUPA、WCDMA	GSM、HSPDA、HSUPA、WCDMA、CDMA
內建相機畫素	800 萬畫素	800 萬畫素
視訊鏡頭	200 萬畫素	120 萬畫素
螢幕尺寸	4.3 吋	4 吋
機身重量	145 公克	112 公克
定價	人民幣 1,699 元	人民幣 5,288 元

資料來源：手機王(2013)

2.4.4 小米創造的粉絲經濟

雷軍表示，他過去就是手機的發燒友，也因為在軟體做了 20 多年，對於手機通能有很多想法，但其他手機廠商都不太會聽用戶的聲音，因此他希望可以讓用戶一起來參與產品設計。(沈勤譽, Digitimes 電子時報, 2012)

小米科技成立後，就積極經營粉絲，透過網路論壇與社群，讓小米粉絲「米粉」可以參與手機產品的開發討論，其中有三分之一的功能是由粉絲決定，舉例來說，小米機只要長按 home 鍵就可以開啟手電筒功能，另外語音搜尋或拼音搜尋的通能也特別優化，這些都是米粉建議而特別加入在小米手機功能的。雷軍強調，小米之所以鎖定發燒友為主要對象，是因為消費性電子市場就是由發燒友決定，只要有夠多的粉絲支持，就會加入在 MIUI 升級版本中。(沈勤譽, Digitimes 電子時報, 2012)

所謂的米粉，指的就是小米的粉絲，小米科技的企業識別標誌是以「米」的羅馬拼音(Mi)為主體，所以 MIUI 的擁護者稱為 Mi-Fans，中文名稱取其諧音為「米粉」，後來隨著小米機及其他產品的發佈，「米粉」的定義也隨之擴大，現在只要是小米科技的擁護者，都可以稱為「米粉」。(Mibook. Tw, 2013)

在小米的社區網站，裡頭有論壇版、小米粉絲自發的社群網，如用小米手機製作漫畫。粉絲還分省組成同城會，如「西安同城會」，上頭是粉絲聚會的消息分享。小米派專人打理粉絲意見，把意見需求分類。開闢論壇，由粉絲擔任版主管理粉絲。台灣也有一名研究生是小米粉絲，現在成為版主。甚至，粉絲有自己的名人堂。雷軍讓他們參與，了解他們的需求，他就傾聽改進。甚至還為粉絲講解小米機設計到生產的過程，發燒友一提出軟體介面需改進之處，小米人員立刻回覆。軟體是每週更新。雷軍很技巧地將主導權，透過網路的及時性，分享給年輕的小米粉絲，讓他們為小米做口碑行銷。小米有很強的社群網路，雷軍在網上和用戶互動，就是活廣告。(黃亦筠, 天下雜誌, 2013)

2.4.5 小米未來展望

智慧型手機市場不斷傳出小米將推出電視、平板電腦、筆記性電腦等消費性電子產品。副總裁洪鋒表示，小米內部的確有一個「探索小組」，會針對市場需求進行許多調查、評估產品推出的可行性與實用性，如近期就推出了「小米活塞耳機」，具備鋁合金高音質。提到是否推出「小米平板」還需要時間想得更清楚，原因在於 iPad 在價格上仍有相對優勢，包括軟體生態系統較 Android 平板完整，情況與手機市場完全不同。(手機王, 2013)

中國在 2012 年擠下美國，成為全球最大的智慧型手機市場。而小米副總裁洪鋒相當看好聯發科接下來在中國的發展，表示聯發科晶片即將在中國將成為主流，其中最大的關鍵仍在於價格優勢。雖然小米曾獲得高通創投資金挹注，本身又是高通 (Qualcomm) 戰略合作企業之一，但不排除與輝達 (NVIDIA) 或聯發科合作，推出搭載該處理器晶片的智慧型手機。對於小米在進軍台灣、香港之後的規劃，洪鋒表示，未來小米進軍國際市場將優先選擇新興市場，例如印度；不過由於進軍海外市場，涉及本地團隊組建的問題，因此動作沒辦法太快，一切都還在進行中。(手機王, 2013)

第三章 研究方法

依據前述之研究背景、動機、目的與文獻探討，本研究擬以社群協作創新基礎建立研究架構，訪談小米機使用者米粉與小米之家店長資料蒐集的方法為質化實證資料蒐集初級資料，以達成研究的目的。本章共分三節，第一節為研究架構；第二節為研究方法；第三節為研究對象；第四節為訪談程序；第五節訪談大綱。

3.1 研究架構

本研究主要在探討小米機如何運用社群力量達成服務創新，意即公司從原本單方面的價值提供者轉換為顧客共同創造價值，並由其身上收編 (Co-option) 競爭能力。然而要管理與顧客之間的互動並利用顧客競爭力並不容易，所以參考 Prahalad and Ramasamy⁹(2000)的架構提到，讓顧客參與，其產品創新互動平台須滿足四個管理機制，因此本研究以此四個要項作為觀察小米科技進行使用者協作創新的觀察構面，據此發展出本研究的觀念性架構如圖 3.1。

1. 積極雙向對話 (Encouraging active dialogue)：必須和消費者保持主動、外顯且頻繁的雙向對話。
2. 動員顧客社群 (Mobilizing customer communities)。在新經濟裡，顧客容易自己選擇形成虛擬社群，線上顧客社群可以將現有及潛在顧客十分緊密的結合在一起，進而去影響市場，公司應該找出方法動員顧客社群。
3. 管理顧客多樣性 (Managing customer diversity)。不同的顧客有不同的需求，如何管理多樣的顧客是一關鍵課題。
4. 共創個人化經驗 (co-creating personalized experience)。顧客不再只是對購買產品有興趣，他們也想要和專家或其他顧客一起塑造經驗。

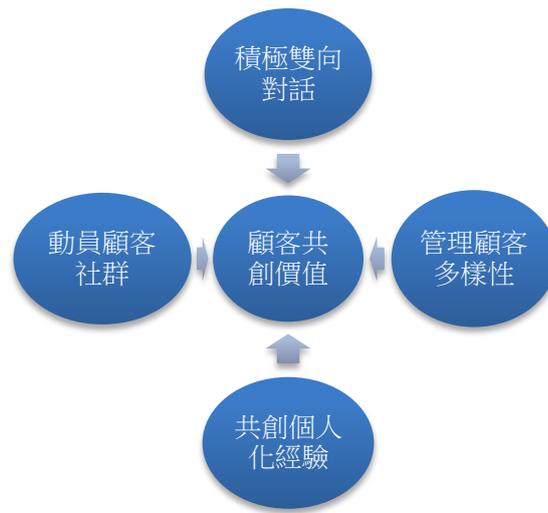


圖 3.1 本研究的觀念性架構

3.2 研究方法

由於小米科技之創新商業模式目前相關研究並不多，故本研究擬針對個案公司採質性研究方式，透過觀察、深度訪談等方式進行研究。

Miller and Crabtree (1992)指出質性研究的資料蒐集方式，主要可經由觀察、錄製及訪談三種方式取得。Malhotra (1993)認為深度訪談法是由面談者使用非結構性、直接的方式與受訪者接觸，是一種單獨的、個人的互動方式，用來發覺受訪者基本的動機、信念、態度等。在深度訪談的過程中，訪談者應盡可能使用最少的提示和引導問題，鼓勵受訪者在一個沒有限制的環境裡，針對訪談主題盡可能談論自己的意見。Sidney Webb 和 Beatrice Webb 將訪談法描述為「帶有目標的對話」(Webb & Webb, 1932)，重現了一個基礎的過程，透過這個過程，在人們普通的互動當中建構關於社會情況的知識(Rorty, 1980)。

訪談法可分為三種類型，分別為結構式訪談、半結構式訪談及非結構式訪談。(Babbie, 1988)。本次研究方法主要以質化為主，根據研究目的與過往的文獻經分析進行訪談大綱設計，做為此訪談的架構。在具體實施時，則視受訪者的特性，並適當調整問題的順序，甚至增加或刪減問題，以保證討論與訪談的流暢性，並可給予受訪者較真實的認知感受亦可得到最真實的答案。故本研究採用半結構式深度訪談為調查方式，測量受訪者對於「小米機使用者為何這麼癡心狂愛而成為米粉」、「小米科技如何經營米粉經濟的社群協作創新」。

3.3 研究對象

由於研究的主要目的之一，是探討小米經營米粉經濟的社群協作創新，考慮到受訪者須對小米機使用的介面有一定的認識，將調查樣本設定為小米機使用者，即「米粉」。另外，以小米之家店長作為訪談對象，因地緣限制小米之家僅在中國大陸地區設置據點，將以廈門、上海、重慶三個地區為主軸。

小米機使用者則在台北、上海、重慶、廈門四個點，隨機訪談 10 位小米使用者，訪談對象地點台灣選擇台北，其原因是台北是直轄市，為現今首都，人口約為 400 萬人，人口密度則居全臺灣第一；臺北市與周邊衛星市鎮所連結而成的臺北都會區，是臺灣人口最多的都會區，其作為臺北都會區的發展核心，較有機會訪談到小米機使用者；中國大陸選擇廈門、上海、重慶三個地區則是因為上海為一線強城市為經濟中心，重慶為二線強城市為直轄市，廈門則為二線中城市則地域靠海，選擇這三個城市主要原因以內陸地區、沿海地區、經濟中心區分所圍成的金三角為訪談對象的選擇，亦為小米之家據點的選擇。

表 3.1 小米之家據點分佈

	家數	所選地點		家數	所選地點
安徽	28		江西	11	
北京	15		吉林	7	
重慶	8	√	遼寧	18	
福建(廈門)	10	√	內蒙古	8	
廣東	39		寧夏	3	
廣西	4		青海	3	
貴州	7		陝西	11	
甘肅	11		山東	21	
海南	1		上海	10	√
河北	15		四川	22	
黑龍江	15		山西	9	
河南	54		天津	2	
湖北	21		雲南	14	
湖南	14		浙江	18	
江蘇	25		西藏	1	
新疆	6		全部	420	

資料來源:小米之家官網

3.4 訪談程序

本研究將訪談程序分為三個階段，分別為：訪談前的準備、訪談時的過程與內容、訪談後歸納整理資料。以下為三階段的詳細說明：

1. 訪談前：本小組在取得訪問小米之家店長的同意後，先搜集公司相關資級資料，其中包括相關網站、相關博碩士論文與研究報告。其目的是藉由搜集資料，了解小米科技的發展背景、發展歷程及米粉經濟的社群協作創新後，設計訪談大綱。訪談大綱於訪談前兩週，利用電子郵件的方式寄給受訪者，以表示禮貌，並讓受訪者作好回答的準備。
2. 訪談過程：希望藉由深度訪談，了解小米科技在台灣與中國兩邊的營運方式、理念上有何異同之處，又是什麼原因造成小米科技在台灣需要用不同的營運方式來經營。本小組先取得受訪者的同意後，於當天訪談過程全程錄音、使用電腦及人工筆記等方式確實紀錄當天訪談內容，整個訪談流程預訂約二個小時，並參觀小米之家內部及員工與顧客或顧客與顧客之間的交流情形。
3. 訪談後：本小組歸納其訪談內容的記錄並彙集成逐字稿，以利本次研究更進一步的探討，若發現研究不足則加以補充相關內容、讓這次研究進行能順利完成。

3.5 訪談大綱

3.5.1 訪問小米之家經營者

1. 雙向對話 (Encouraging active dialogue)

請問 您服務顧客的標準程序是甚麼？

請問 您用甚麼方式得知並解決顧客的售後問題？

請問 當顧客來到店裡的時候您會做的基本詢問有哪些？

2. 動員顧客社群 (Mobilizing customer communities)

請問 您透過甚麼管道跟虛擬顧客群產生互動？

請問 您如何收集顧客的意見和資訊？並且如何利用？

請問 您會舉辦甚麼活動讓顧客們更有向心力並且能提高忠誠度？

3. 管理顧客的多樣性 (Managing customer diversity)

請問 您如何滿足顧客不同的需求？

請問 您商店中有哪些是屬於客製化的商品？為什麼要把這些商品客製化？

請問 有哪些服務是大部分顧客都會使用到的？

請問 有哪些服務是針對某些特定的族群？

4. 共創個人化的經驗 (co-creating personalized experience)

請問 您如何讓顧客在使用小米手機的過程中得到參與感？

請問 您如何讓顧客反應他們在使用手機上遇到的困難？

請問 您透過甚麼管道快速解決顧客遇到的困難？

3.5.2 訪問米粉(小米機忠實粉絲)

1. 雙向對話 (Encouraging active dialogue)

請問 您與廠商的溝通管道有哪些？

請問 當您使用手機遇到問題時，廠商是否可以即時回應？

請問 您是否滿意廠商回應的速度以及品質，如果不滿意是為什麼？

2. 動員顧客社群 (Mobilizing customer communities)

請問 您對於這個品牌的忠誠度為何如此高？

請問 您透過哪些活動來增加與廠商或其他顧客的互動？

請問 您覺得廠商是否有妥當利用顧客所提供的資訊？

3. 管理顧客的多樣性 (Managing customer diversity)

請問 您覺得廠商的客製化商品有符合您的需求嗎？

請問 您希望廠商再新增哪些客製化的商品？原因是？

請問 您使用廠商的哪些服務之後感到十分滿意？

4. 共創個人化的經驗 (co-creating personalized experience)

請問 您在反應手機問題有沒有馬上得到改善？

請問 您覺得自己的反應是否能夠得到重視？

請問 您在使用改善後的功能有沒有得到參與感？

參考文獻

一、中文論文

1. 王博玄〈2009〉。消費者採用 iPod touch 的因素分析，國立高雄大學國際高階經營管理研究所碩士論文。
2. 劉倚帆(2011)，初探智慧型手機如何改變社會時空經驗，國立政治大學新聞研究所碩士論文。
3. 林玫玫〈2005〉，服務品質與顧客滿意度關係之研究，經營管理論叢，第一屆管理與決策 2005 年學術研討會特刊。
4. 洪健文、陳鏗伊〈2011〉，智慧型手機顧客滿意度因素與忠誠度關係之探討，嘉南藥理科技大學藥理資訊研究所碩士論文。
5. 郭麗君、許巧蓁和游惠君〈2010〉，服務創新對服務品質之影響關係探討—以某百貨公司為例，龍華科技大學企業管理系畢業專題。
6. 楊銀濤(2009)，智慧型手機發展的趨勢研究，國立成功大學企業管理系研究所碩士論文。
7. 詹子瑩、李仁芳(2003)，線上使用者社群參與新產品創新模式之差異比較，中華民國科技管理學會年會暨論文研討會論文集。
8. 詹子瑩、李仁芳(2003)，使用者網路協作創新社群組織平台之理論建構，產業創新與知識經營研討會暨論文研討會論文集。
9. 張瑞鄰(2002)，虛擬社群強化社群成員歸屬感之研究，國立雲林科技大學企業管理研究所碩士之未出版論文。

二、中文網站、電子資料

1. 小米之家之關於小米。取自 <http://www.xiaomi.com/c/about/>
2. 中時電子報，中國賈伯斯 雷軍跨界掀小米旋風(2013)。取自 <http://video.chinatimes.com/video-cate-cnt.aspx?cid=9&nid=104694>
3. 中文百科關於米聊(2013)。取自 http://www.zwbk.org/zh-tw/Lemma_Show/MyLemmaShow.aspx?lid=221140&zh=zh-tw
4. 手機王(2013)。取自 http://www.sogi.com.tw/newforum/article_list.aspx?topic_ID=6216460
5. 手機未來的發展趨勢，百度文庫(2013) <http://wenku.baidu.com/view/b01471ed19e8b8f67c1cb99c.html>
6. 光明網 IT 訊(2012)。取自 http://big5.gmw.cn/g2b/IT.gmw.cn/2012-07/30/content_4664256.htm
7. 百度百科關於小米桌面(2013)。取自 <http://baike.baidu.com/view/8472626.htm>

8. 百度百科關於小米之家(2013)。取自
<http://baike.baidu.com/view/8013053.htm#2>
9. 百度百科關於米吧(2013)。取自
<http://baike.baidu.com/view/8485258.htm#5>
10. 沈勤譽, DigiTimes 電子時報(2012)
http://www.digitimes.com.tw/tw/dt/n/shwnws.asp?CnllID=10&id=0000292947_B9WLDYMO3Q3TZJ8YV6W2Y
11. 科技產業資訊室, Kyle 撰稿(2013)。取自
http://cdnet.stpi.narl.org.tw/techroom/market/eetelecomm_mobile/2013/eetelecomm_mobile_13_039.htm
<http://www.ba.lhu.edu.tw/BAAcademic/Monograph/BA98/BA98-04.pdf>
12. 陳聞, 經理人雜誌第 210 期(2012)。取自
<http://www.cnki.com.cn/Article/CJFDTotat-JLRZ201201020.htm>
13. 搜搜百科關於小米科技(2013)。取自
<http://baike.soso.com/v44814436.htm#5>
14. 黃亦筠, 天下雜誌第 522 期(2013)。
<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5049060>
15. 經濟日報〈2013〉。取自
<http://udn.com/NEWS/BREAKINGNEWS/BREAKINGNEWS6/8035478.shtml>
16. 趙荻瑗, 數位時代, 第 228 期(2013)。取自
<http://mag.chinatimes.com/mag-cnt.aspx?artid=19446&page=2>
17. 維基百科關於 MIUI(2013)。取自
<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/MIUI>
18. 維基百科關於小米盒子(2013)。取自
<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%B0%8F%E7%B1%B3%E7%9B%92%E5%AD%90>
19. MBA 智庫百科(2013)。取自
<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%9C%8D%E5%8A%A1%E5%88%9B%E6%96%B0>
20. Mibook. Tw(2013)。取自
<http://mibooks-gongsun.blogspot.tw/2012/12/01-miui.html>
21. TVBS 新聞, 小米機登台賣 雷軍締造 20 億美元銷售(2013)。取自
<http://tw.news.yahoo.com/%E5%B0%8F%E7%B1%B3%E6%A9%9F%E7%99%BB%E5%8F%B0%E8%B3%A3-%E9%9B%B7%E8%BB%8D%E7%B7%A0%E9%80%A020%E5%84%84%E7%BE%8E%E5%85%83%E9%8A%B7%E5%94%AE-131956002--finance.html>

