

互联网思维、传统思维与竞争优势的形成

——基于小米公司和 OPPO 公司的双案例研究

韩煜东, 汤宇航

(重庆交通大学 经济与管理学院, 重庆 400074)

摘要:中国情景下企业以互联网思维和沿用传统思维经营都可以在(移动)互联网时代获得竞争优势,这种现象在已有的竞争优势研究中未有更多关注。基于核心能力理论对此进行了双案例研究。研究表明:更具互联网商业应用能力的企业,更容易和消费者形成交互而将其融入产品设计;同时网络下的链式传播效率更高,互联网共享思想可以带来特定速度和成本优势;互联网流量如同商场人流量,都需要投入成本才能获得;互联网思维经营的核心能力持续需要提高门槛;互联网思维和传统思维的企业都能经营成功说明中国是一个二元市场。

关键词:互联网思维;传统思维;核心能力;竞争优势

中图分类号:F272 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—980X(2019)12—0008—09

(移动)互联网可以帮助人们方便地沟通、交互、定位与获取信息等等,同样也改变了企业的经营方式。在商业领域,亚马逊、淘宝、京东冲击了沃尔玛、梅西百货、苏宁等的领地,使得商业版图巨变;金融领域,支付宝、微信钱包对传统的支付方式产生了变革^[1];同时对企业经营管理诸环节也产生了影响,使得管理沟通、运营管理、供应链管理、研发、营销等各个环节的运行方式都产生了变化。

小米科技有限责任公司(以下简称小米公司)在移动互联网普及的东风下,以互联网思维打破了智能手机领域内“中华酷联”的格局,从2010年创立,仅用4年时间在2014年以6000多万台销量登顶国内手机市场,这是难以想象的速度;但是自2015年后,在互联网经营上一直不显山不漏水的广东欧珀移动通信有限公司(其智能手机品牌为OPPO,简称OPPO公司)迅速崛起,于2016年以7840万的出货量登顶国内手机市场,根据赛诺数据统计(华为和荣耀分别计算)OPPO手机2018年仍以7637万部位列国内手机市场销量榜首。

(移动)互联网时代这些企业的表现给我们带来了许多的疑惑,实体领域的企业以互联网思维进行经营形成竞争优势的机理如何,同时这种优势又应该如何保持,在这样一个(移动)互联网高度普及的时代两个沿用传统经营思维的企业(OPPO公司及其兄弟公司VIVO)又是怎样形成的竞争优势?

本文针对以上问题,基于核心能力理论,对依据两种思维的经营方式如何形成核心能力并转变为竞争优势的机理进行分析。

1 文献回顾

企业在市场上无论是获得领先的市场份额或者是具有远超平均水平的利润率都是竞争优势的体现。根据 Teece 等^[2]的观点来看,对于企业竞争优势理论可以划分为认为竞争优势来源于企业外部的生论和竞争优势来源于企业内部的内生论。生论的代表是 Porter^[3-4]产业定位理论,其提出企业如何在产业中准确定位从而获得竞争优势,更多归因于市场力量。外生视角对竞争优势的探讨或多或少都将企业看作黑箱,忽略了企业自身的力量,由此更需要从内生的视角来分析。一些学者逐步开始从内生视角研究企业竞争优势,最早是基于资源视角的研究。在资源观后基于能力观的竞争优势理论又浮现出来,Prahalad 和 Hamel 1990年在《哈佛商业评论》上发表 *The Core Competence of the Corporation* 一文,通过对知名电子和机械企业的实证研究,提出了企业竞争优势源于企业的核心能力的理论,核心能力是一种知识和技能积累形成的体系,特别是针对组织活动协调、生产协调和技术整合的能力,同时企业也应被看成是一个知识的集合

收稿日期:2019-10-21

基金项目:国家社会科学基金“社会传染视角下网络社群文化的自主品牌消费引领研究”(19BXW103)

作者简介:韩煜东(1975—),男,甘肃兰州人,企业管理博士,重庆交通大学经济与管理学院教授,研究方向:市场营销,战略管理;汤宇航(1995—),男,重庆市人,重庆交通大学经济与管理学院硕士研究生,研究方向:战略管理。

体,而核心能力也必须具有对顾客的价值性和竞争者难以模仿的特性^[5]。在此基础上多位研究者深入地对这一概念进行分析,Leonard-Barton^[6]也将核心能力看作一种知识体系的集合,这种能力的关键作用在于为顾客提供价值,其范畴包含了员工的知识、技术、过程管理和规范等多个方面;Meyer和Utterback^[7]则从价值链视角审视核心能力的分布与塑造;Durand^[8]则从资源协调能力的角度将核心能力从行为与文化、组织结构、程序与常规、认知和卓越资产五个维度进行分析。

对核心能力形成企业竞争优势的机理上的分析,Prahalad和Hamel^[5]认为企业管理者不能只从最终产品出发考虑问题,应当从核心能力出发来考虑,将公司看作是一颗大树,支撑这颗大树并提供营养的根系就是核心能力,而树叶、花和果是终端产品,如果管理者只看到终端的结果,那么就永远找不到提升竞争能力的途径;张在旭和谢旭光^[9]认为能力是企业拥有的关键技能和隐性知识财富,是企业拥有的一种智力资本,它是企业决策和创新的源泉,企业是一个能力体系或能力的集合,核心能力源于企业内部的集体学习,源于经验规范和价值观的传递,源于企业成员的相互交流和全员参与。

前面提到 Leonard-Barton 把核心能力当作一种为顾客提供价值的知识体系集合^[6],在中国市场上掌握互联网应用与交互知识体系的厂商已经由此形成核心能力并转化成为竞争优势,成为产业内巨头。但企业的互联网技术与应用的知识体系如何能更有效率地向顾客提供价值,又如何将这方面的知识进行“扩展运用”^[10],从而拓展到企业经营的各方面,形成竞争优势?与互联网思维完全相对的传统思维的企业经营方式又如何在互联网时代同样塑造出核心能力并形成竞争优势?这些问题在已有研究中鲜有涉及,刘静雅^[11]已提出目前战略管理学界的研究对于指导在像中国这样独特环境下的互联网企业战略的适应性还十分有限的观点。针对上述问题,本文选取近年来在中国智能手机市场上采用互联网思维和传统思维进行经营的代表性企业进行双案例比较研究。

2 研究设计与方法

2.1 研究方法的选择

本文对基于互联网思维和传统思维经营的企业如何形成核心能力并转化为竞争优势的机理进行研究,采用了案例研究的方法,采用这一方法的

原因在于以下几方面。

(1)Eisenhardt^[12]提出当对一个研究领域缺乏认识或以新视角进入时,案例研究会具有启发性。本文的研究是探索两种思维如何影响企业核心能力和竞争优势的形成,这在当下是一个新的缺乏认识的领域,同时又是一个动态的过程,案例研究在展示动态过程方面具有优势。

(2)案例研究是构建和验证理论的有效方法,适合用于研究“怎么样”和“为什么”的问题类型^[13]。本文的研究就是在探索互联网思维及传统思维怎么样影响企业竞争优势的形成,这个过程中重要问题就是这两种思维“怎么样”形成核心能力和“为什么”能形成竞争优势,通过案例研究可以对此清晰描述。

(3)本研究中既有互联网思维又有传统思维经营的视角,选择具有对比性的案例,同时进行相互的、动态的比对,从不同案例中得出结论并相互印证,使二者互相补充,从而提高研究设计的周延性和外在效度,提高结论的说服力^[13]。

本文参考了 Prahalad 和 Hamel^[5]的观点设计案例分析的框架,从企业核心能力出发,将企业终端产品优势作为结果。

2.2 案例企业选择

通过详细斟酌与评价,本研究最终选择了国内智能手机企业作为研究母本,这是因为:①这个行业和市场受到了(移动)互联网技术及其思维方式的极大的影响,但仍然还有坚守传统思维进行经营的企业;②这些企业经营状况都有起伏,对其中原因的分析可以揭示诸多的原理;③基于互联网思维的经营是该领域中国企业的一个特色,对其深入分析,必将对提升我国企业竞争能力提供更多的借鉴。

在智能手机行业,我国的企业很多,但是案例企业的选择必须满足案例研究所需的典型性和代表性^[12]。为此,本研究确定了案例企业选择的标准:①企业长期践行互联网思维或传统思维进行经营;②企业现在或曾经在同行业中处于领先地位,其成长经历也对其他企业具有参考和借鉴性。

基于以上考虑本研究选择了小米公司和OPPO公司作为本案例研究的样本企业:①小米公司是国内首先践行并坚持互联网思维经营的代表性企业,其独特的经营方式与当时国内众多手机企业形成了极大的反差;②OPPO公司从早期步步高公司沿用并发展的经营模式可以说是国内企业传统思维经营模式的代表;③两家公司在中国乃至国际市场上都取得了巨大的成就,都曾经登顶国内手机市

场;④两家公司经营中都经历过波折。

2.3 资料收集

在研究过程中,研究者从多个证据源进行资料收集,一手资料和二手资料相结合进行收集。同时在这一过程中,将多个来源的资料进行相互印证,从而判断资料的有效性,从而确保研究结论的可信性。

一手资料包括两个方面,首先是对经销商、领先消费者和普通消费者、领域内专业人士的半结构化和开放式的深度访谈,由此获得两家企业在产品特征、营销策略、管理特色及其市场效果方面的信息;其次对消费者购买行为及销售人员进行推销行为(特别针对OPPO公司)进行观察记录,由研究团队人员进行细致完善的采集。在此基础上对两方面资料进行相互比对验证,保证了资料的可靠性。

在二手资料的收集上,为保证材料的准确度和效率,采取多种手段保证资料的细节和可靠性。首先确保资料来源的权威和可靠性,如小米公司和OPPO公司的官网资料、行业内权威网站艾瑞网及虎嗅网的数据、权威核心期刊的案例文献等,但由于两家公司均未上市,所以仍缺失部分研究所需的资料;其二,选用权威统计的数据资料,如IDC、Gartner等;其三,选用权威媒体有充分调研的新闻报道,以获得尽可能丰富和详实的资料,还有雷军、陈明永等公司高管在重要媒体的正式采访资料;最后,对多个来源的资料交叉验证,同时对比多个来源尽可能保证资料的真实性。

2.4 案例企业概况

对于此次研究的对象小米公司和OPPO公司分别就其公司概况进行介绍。

2.4.1 案例企业概况——小米公司

小米公司正式成立于2010年4月,其主要创始人包括:雷军、林斌、黎万强、黄江吉、洪锋、刘德等。董事长兼CEO雷军在1992年参与创建了金山软件,后与人合作于1999年创立了电子商务网站卓越网,丰富的职业经历使其成为国内顶级的电子商务人才。小米公司其他创始人也曾是谷歌、摩托罗拉、微软、金山等公司的骨干人员,因此可以说小米公司对(移动)互联网拥有非常深厚的认知,CEO雷军对小米公司互联网思维的经营特征总结是7个字“专注、极致、口碑、快”。

小米公司在成立后,逐步推出了早期的三项关键产品:基于Android所优化的MIUI、米聊、小米手机1。其后主力产品小米手机,几乎按着1年1部的频率进行发布,在2014年小米公司智能手机销量总

计达到6112万台(源于小米公司统计),占国内市场份额的14.97%,成为中国智能手机市场销量冠军,后来国内销量逐渐下滑。除此之外,小米还推出了耳机、小米盒子、小米电视和笔记本等产品。在2019年1月将品牌“Redmi”(红米)独立运营。

2.4.2 案例企业概况——OPPO公司

OPPO公司成立于2004年,成立后一直由陈明永出任CEO。OPPO公司及VIVO公司都源于广东著名企业家段永平创立的消费类电子产品企业——步步高公司。OPPO公司所树立的企业核心价值观是:本分、用户导向、追求极致、结果导向。

OPPO成立后先进入了较为成熟的蓝光产品市场和音乐播放器市场,凭借较为精致的设计与较高的产品质量获得了较好的市场口碑。在2008年进入了手机市场,推出了功能机“笑脸手机”A103;于2011年进入智能手机领域,当年推出OPPO全键盘智能手机X903。其现有主要的智能手机包括Find系列、R系列、N系列及A系列等。自2012年以来,OPPO历年的销量近乎翻倍增长,到2016年依靠明星产品R9s Plus和R9s总销量达到7840万台(IDC的数据),登顶国内手机市场。2018年5月在印度推出子品牌Realme对抗红米,并随后将该品牌引入国内。

3 案例分析与讨论

3.1 小米公司基于互联网思维经营的核心能力形成及与竞争优势的产生

小米公司基于互联网思维“专注、极致、口碑、快”的经营模式特征中,“口碑”是核心。下面由这种特征出发分析小米公司基于互联网思维经营的核心能力的形成及竞争优势的产生。

(1)对于网络渠道(包括论坛、QQ空间、微博和微信等)的有效运用使得小米公司具备了以链式传播提升品牌传播、品牌建设及降低宣传费用的能力,小米公司获得超越传统厂商的宣传效果、品牌塑造和宣传成本方面的优势。

基于互联网交互沟通的便利性,小米公司初始利用网络社区,后来综合利用网络社区、QQ空间、微信和微博等多种网络渠道,迅速传播产品信息。在这其中,小米公司所创造的“小众乐趣,大众引爆”的策略极为有效,首先非常好地将购买人群圈定,形成坚定的公司支持力量,成为互联网上的意见领袖;其次,网络上制造的话题讨论具备了比广告更为有效的宣传作用;再者,传播速度非常快,互联网上话题的链式扩散速度非常惊人,远超平面媒

体的传播速度。小米公司这期间的互联网传播策略效果完胜了“中华酷联”,每款产品推出时均获得了极佳的市场赞誉、大多成为网络上的明星产品。

(2)对于C2B预调式定制的产品研发模式的运用使得小米公司具备更理解消费者、产品配置更符合目标人群需求的能力,小米公司获得了更理解消费者需求和产品研发方面的优势。

小米公司以社区平台利用互联网的C2B预调式定制的产品研发模式,依靠互联网快速和大范围的交互特征,有效地进行消费者预调,在不断地同领先消费者和普通消费者的交互中精确地测量消费者的偏好,由此形成较为准确的产品概念设计,同时通过互联网将消费者内化为员工,使得产品设计导向性更强,这样形成的产品配置能够有效地以最大的概率涵盖其目标消费人群,这也就形成了小米每款重磅手机推出时均能获得好评的基础。

(3)对于电商平台的销售渠道建设与运用使得小米公司获得了控制渠道费用、扩大销售覆盖面、更紧密地联系消费者的能力,小米公司获得了渠道成本和覆盖面的多重优势。

小米公司成立时,其组成人员缺少运营传统的经销商体系的经验,且缺乏相应的人脉、资金和时间,而这些被传统思维看作劣势的特征却恰好与小

米当时轻资产运营的方向是相符的。因此其非常合乎情理地以电商平台为主体建立自身销售渠道,初期依靠小米商城,后期逐步加入了京东和天猫等网络销售平台。这一方式带来的好处是,①迅速建立了全国范围的销售网络;②节约了大量建设渠道的时间和资金;③避免了给实体渠道的较高比例的利润留成;④通过电商销售渠道的资金回笼速度比传统方式更快,而且可以利用期货策略增加对客户资金的利用。虽然2017年来小米开始逐步拓展线下的小米之家和小米专卖店,销量也取得了较快增长,但总体销量分布上线上渠道仍占主导。

(4)对于互联网共享思维的产能共享模式的运用使得小米公司减少了固定资产投资建设时间及其附带的成本问题,小米公司获得了生产成本及时间上的优势。

小米公司初创时面临的另一难题就是生产问题,小米公司的高层可以说都是缺乏生产制造运营经验的,因此他们选择了代工模式。这为小米公司带来了众多的好处:首先避免了自身大量投资从而可以轻资产运行,固守了公司哑铃型的组织结构,而且依靠富士康等一线代工企业可以保证产品做工的品质;同时这一做法保证了小米公司迅速进入智能手机市场,避免了自建产能的漫长等待期;再

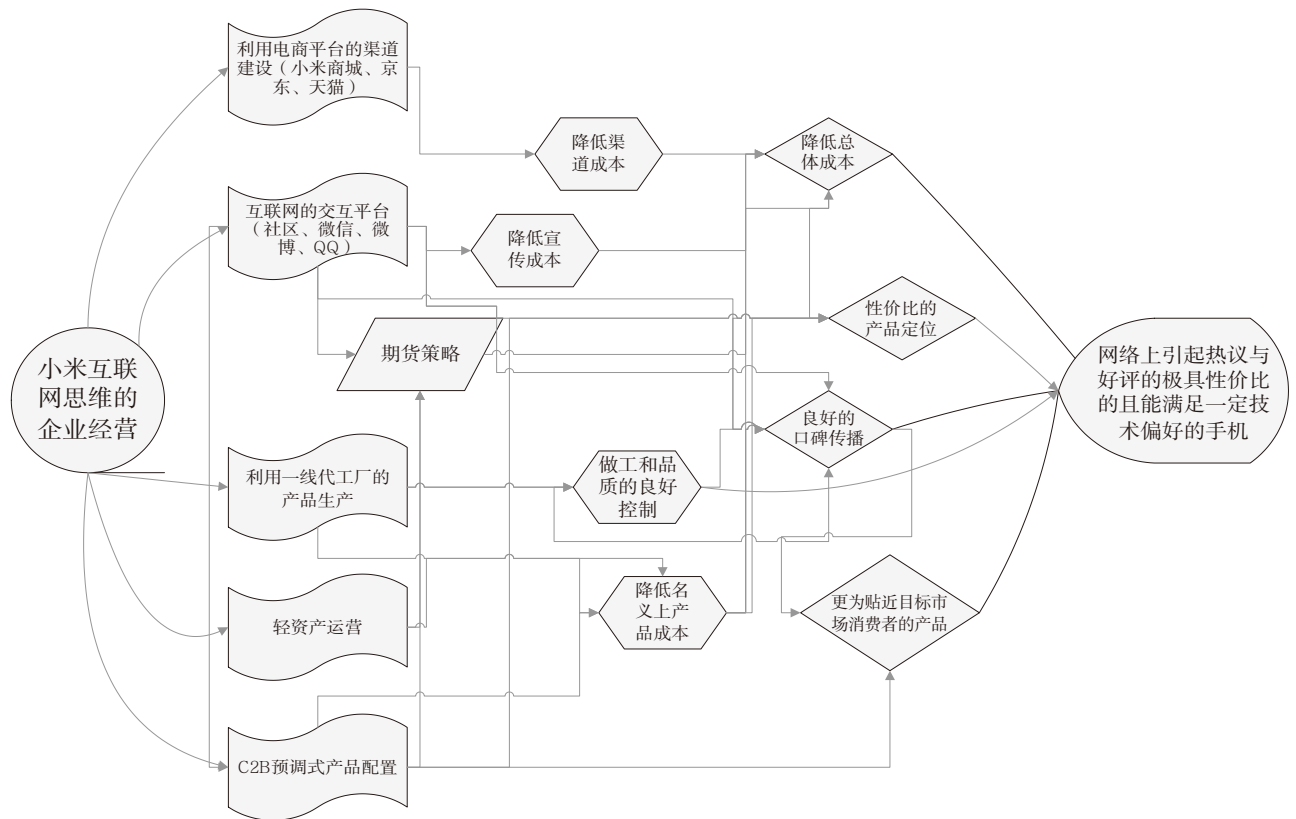


图1 互联网思维经营对小米公司竞争优势形成的作用过程

靠着较大的元器件采购量获得较低的采购成本,从而为其紧贴成本的定价体系奠定基础(有发布与大量发售的时间差的因素),在取得规模效应后增强自身对硬件供应商的议价能力,进而形成优于对手的竞争优势,同时娴熟地掌握了在多个部件供应商之间进行平衡的策略,进一步增强了自身议价能力,从Jarillo的理论来看,小米公司无疑建立了非常强大的“战略网络”^[14]。

(5)对于互联网上“性价比”话题的制造使得小米公司获得在互联网上传播及宣传的能力,小米公司获得了互联网高关注度和大流量的优势。

小米公司拥有当时最强的在互联网上制造话题的能力,这就是其产品的“性价比”的定位,小米公司在进入智能手机市场面临了两个背景:①苹果公司推出iPhone后,全球逐步进入智能手机时代,但无论苹果还是三星盖世系列均主推高端机型,售价在人民币5000左右,而智能手机的普及是需要有低价格的支撑;②小米公司初始在互联网上关注的人群具有一定的专业技术知识、偏好较高的产品性能(玩游戏对产品性能要求较高)、同时对价格比较敏感。小米手机以“处理器+内存”组合的低价导向(主流旗舰配置2000元左右),加上雷军那句“不服跑个分?”的性能广告语,成为当时性价比最为突出的机型。

3.2 小米公司竞争优势的减退

2015年以后,小米公司遇到了一定的困境,导

致其市场竞争优势逐渐减退,被OPPO、VIVO和华为等手机厂商不断冲击。从外部和内部两个方面来审视存在以下表现。

外部环境变化所带来的冲击:①众多竞争对手重视互联网渠道的宣传传播,如同公路拥堵般导致互联网渠道传播成本升高,淹没了小米公司的声音;②众多竞争者模仿了“性价比”的产品策略,弱化了小米的产品力,同时造成在互联网上以此为卖点的传播成本的增加;③过度强调性价比带来的双刃剑效应,市场逐渐饱和后小米手机犹如19世纪20年代的福特“T”型车,导致“我的小米手机用起来也挺好,但就不愿在人多的时候拿出来”的社交效应;④中国市场是一个既包含线上又包含线下的二元市场,2014年后线上市场阶段性饱和。

内部原因所带来的影响:①以“处理器+内存”为导向的产品设计理念无法形成强于对手的产品优势;②小米公司在品牌形象塑造上固化,在消费者认知变化的前提下面临困境,长期运营并于2019年独立的红米品牌,按规划是要“打造极致性价比”,这个目的短期内来看是达到了,但并没有达到推动小米品牌上行的目的;③以代工为主的生产模式无法灵活安排生产计划,且对供应链控制不足;④小米公司轻资产的运营模式,抑制了其成本控制能力,同时轻视在硬件研发上的投入给自己埋下了隐患并削弱了自身的独特性;⑤对庞大生态系统的建设,导致核心产品研发关注度;⑥知识与经验有

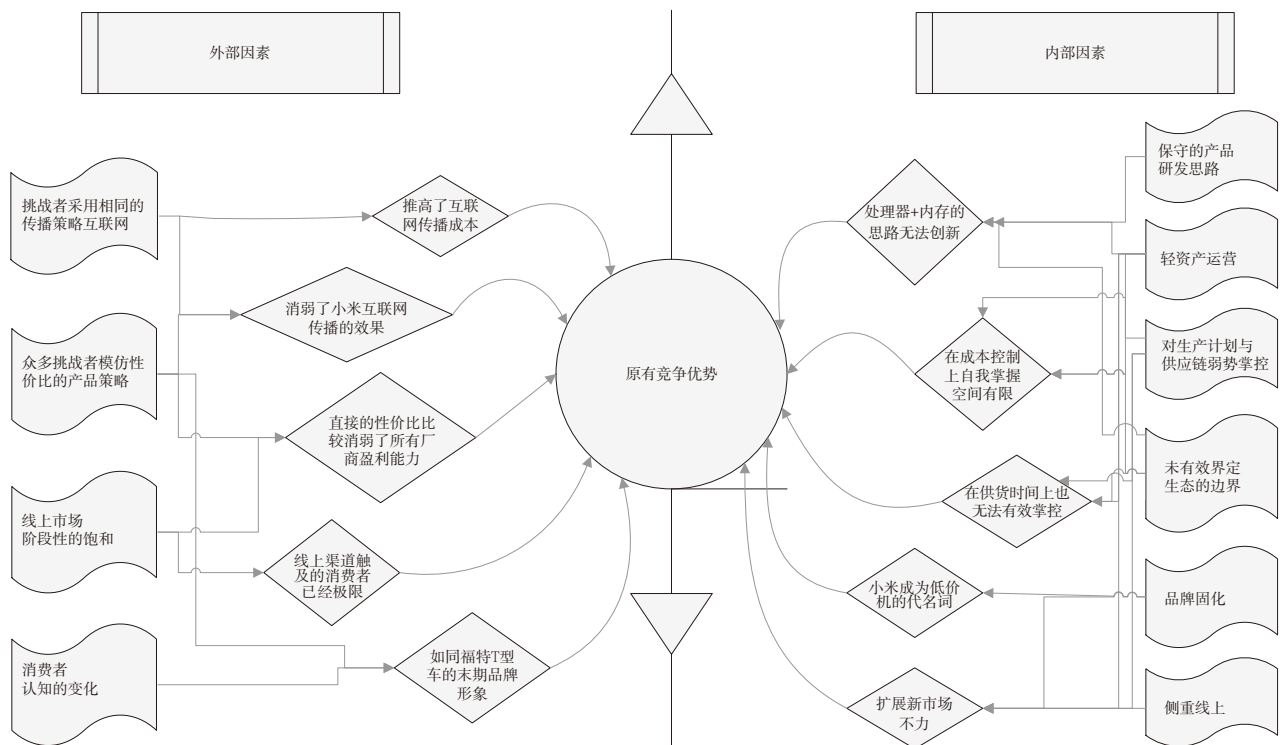


图2 小米公司竞争优势减退的内外部因素影响

限带来的线下运营不足。整体如图2所示。

上述的分析还是在外在表现上,下面从核心能力的视角进行讨论。根据Prahalad和Hamel^[5]的核心能力理论,核心能力具有三个标准:①必须具有充分的客户价值;②具有进入多个市场的延展性;③难以模仿性。根据这些标准来评判,小米公司基于互联网思维的经营理念确实在那个时间段塑造了其核心能力:首先的确具有非常强大的客户价值,这种能力直接导致小米公司的产品具有当时绝佳的市场性价比,并成为“风口期”智能手机普及的重要推手;其次,小米公司所具有的核心能力不仅使其进入了手机市场,而且进入了电视、平板、充电宝、插线板、耳机等多个市场;最后,当时“中华酷联”这样的竞争对手对小米公司的核心能力都无法模仿,或者说模仿不到精要。

但是随着时间的变化,小米公司经营模式原有的难以模仿性也开始变得脆弱,一些老派的厂商虽然不具备模仿小米的经营能力,但是很多厂商具备大量互联网方面的人才和知识储备,它们完全具备在各个方面抗衡小米的能力。例如,转过身来的华为就迅速推出了“荣耀”品牌和小米对垒,以及魅族、360、努比亚等公司都模仿小米公司的经营模式,在经营思想上高度模仿小米,并且经营策略更具侵略性,使得小米公司的竞争优势就不明显了。

任何互联网上的热度、阅读量、点击量都是需要成本的,这种成本分为两类,一种是直接成本,也就是企业为推动有利于自身产品的言论在互联网上的流动而直接支付的金钱或其他成本;另一类是间接成本,体现在小米公司这里就是产品所具有的自带话题的成本,小米公司的主导手机产品几乎都是在公众所能了解的成本线边缘来定价的,虽然这成为吸引互联网关注的关键点,但对于小米公司来说其间接成本就是极低的利润率,极低的利润率就是小米公司为互联网高关注度所支付的成本。

3.3 OPPO公司基于传统思维经营的核心能力的形成与竞争优势的产生

(1)基于传统思维打造的销售渠道使得OPPO公司具有控制广布的销售通路、与目标消费者更易交互的能力,OPPO公司从而得到线下渠道覆盖面和贴近目标消费者的优势。

OPPO公司可以说将传统的经销体系做到了极致,通过继承步步高原有渠道和自建形成了覆盖全国的销售渠道,OPPO与各级代理进行交叉持股,把本来的交易关系建设成为内部关系,加上价值观的契合,这种非常牢固的关系使得双方有非常好的协

调关系,全国的零售终端(门店)的数量已达到20万个。虽然近两年来OPPO公司也加强了线上渠道的建设,但从总体销量上看线下仍然占据了主导。中国4、5、6线城市和乡镇的居民更倾向于线下消费,加上OPPO公司完善的业务指导使得其更容易获得消费者。

同时在这些区域店铺租金相对不贵,人员成本也不高,这就为OPPO公司产品的销售创造了良好的条件。无论吸引线上市场还是线下实体市场的流量都是需要成本的,而OPPO公司恰恰利用了国内4、5、6线城市实体市场流量成本低的优势来进行推动。

(2)基于传统思维的媒体策略使得OPPO公司具有有效控制传播效果和品牌建设的途径,OPPO公司从而获得了在目标消费者中拥有更高的产品和品牌知名度与美誉度的优势。

首先OPPO公司的媒体策略也是源于其对产品本质的认识——手机是典型的消费品,所以应当从消费品的角度认识和打造产品;其次源于其对目标市场的界定,OPPO公司CEO陈明永曾在接受《创业家》采访时说过:“OPPO的目标用户年轻、未必富足、追求时尚、女性偏多。他们看《读者》与《快乐大本营》”,“轻奢”成为这些用户追求的时尚导向。因此OPPO公司选择了高强度的传统媒体来宣传,特别是通过电视节目,OPPO公司和兄弟公司VIVO几乎将中国近年来各大卫视的热门节目进行了承包,几乎所有的卫视娱乐盛典均有这两个公司的名字出现,而且这些节目借助于网络视频渠道,也以极高的点击率出现在互联网上,吸引了互联网上大量流量的支持,同时花重金签约了大量当红明星进行代言,为OPPO公司带来了很高的关注度,由此也带动了其线上销量的增长。

(3)基于消费品视角的产品设计使得OPPO公司具有平衡成本、目标市场和利润三者关系的能力,OPPO公司从而更具在目标市场的产品力优势和盈利能力优势。

OPPO公司不同于小米公司的一个重要特点就是沿用了传统消费品视角的产品设计理念,这是从早先步步高公司DVD产品设计理念中延续过来的。OPPO公司的产品并不是以“处理器+内存”为配置导向,而是以应用为导向。产品打造上将资源更多地向拍照、声音和充电等功能方面倾斜,这是因为:①更容易使自身产品相对竞品差异化;②更适用于OPPO公司的目标顾客(非技术偏好者与游戏沉迷者,更关注年轻、时尚、白领、女性群体);③OPPO公司在拍照、音乐和VOOC闪充技术等领

域有着丰厚的专利积累(其专利数量与华为、中兴的总申请量并肩)。

(4)自建产能使得OPPO公司具备灵活安排生产计划及保证高品质产品的能力,OPPO公司从而在市场上拥有产能灵活性和产品声誉的优势。

OPPO公司不同于互联网手机企业依靠代工企业,其自建了产能,拥有大量从美国、日本进口的自动化设备,同时保有大批熟练的技术工人,保证了制造工艺的水准不低於富士康等一线代工企业。这种做法带来的好处是,①更有效地控制成本与质量;②产能的生产计划安排更具灵活性;③跨国产能安排可以自主决策。

(5)沿用了传统企业的用人方式使得OPPO公司在产品研发、渠道运营、产品及品牌宣传等方面具有持续保持能力,OPPO公司从而拥有持续的产品、渠道、品牌等的优势保证。

这些年来OPPO公司发展非常快,但是行业中很少有其大肆向其他企业挖人或者OPPO公司高管跳槽的消息,其相对而言保持了较高的企业人员稳定性,这是其他智能手机企业所少见的。OPPO公司拥有一个强大的员工激励体系,据《创业家》杂志调查,OPPO公司的股权激励体系覆盖全部员工,新进员工一年后即可获得执行期多为四年的期权;员工若离职,已兑现为股份的期权无需上缴。2013年,OPPO员工持股比例超过60%。OPPO高管团

队中有人降职、调岗,但很少有人离职,3000名员工中一年主动离职人数不超过30个。

4 研究结论与启示

通过上述对小米公司和OPPO公司各自应用互联网思维和传统思维进行经营并形成竞争优势的分析,可以得到以下结论。

(1)由于互联网具备极为便利的互联互通与交互的技术特征,因此具备应用这一技术能力的公司会形成相对其他公司的竞争优势。具备良好应用这一能力的公司可以更容易和消费者之间形成交互关系,更容易获得消费者的需求推动有效的产品设计,更容易通过网络环境进行宣传推广活动,这是因为网络的链式传播速度比单纯的平面媒体的传播效率更高,同时在粉丝经济下更是要重视消费者的主动作用。

(2)互联网共享思维可以推动很多公司形成速度优势,并减少初期资本投入。在互联网的互联互通之下,很多初始投资比较大的资产很容易形成共享,这为一些初创公司提供了极大的便利。首先是因为初创公司必须要有速度,因为一旦慢了之后原有的具备较大规模的企业就会进行狙击,因此对生产能力等方面的共享可以有效地加快公司发展进程,以速度战胜规模;其次共享思维也可以有效减少初创公司的固定资产投资,生产能力建设一般来

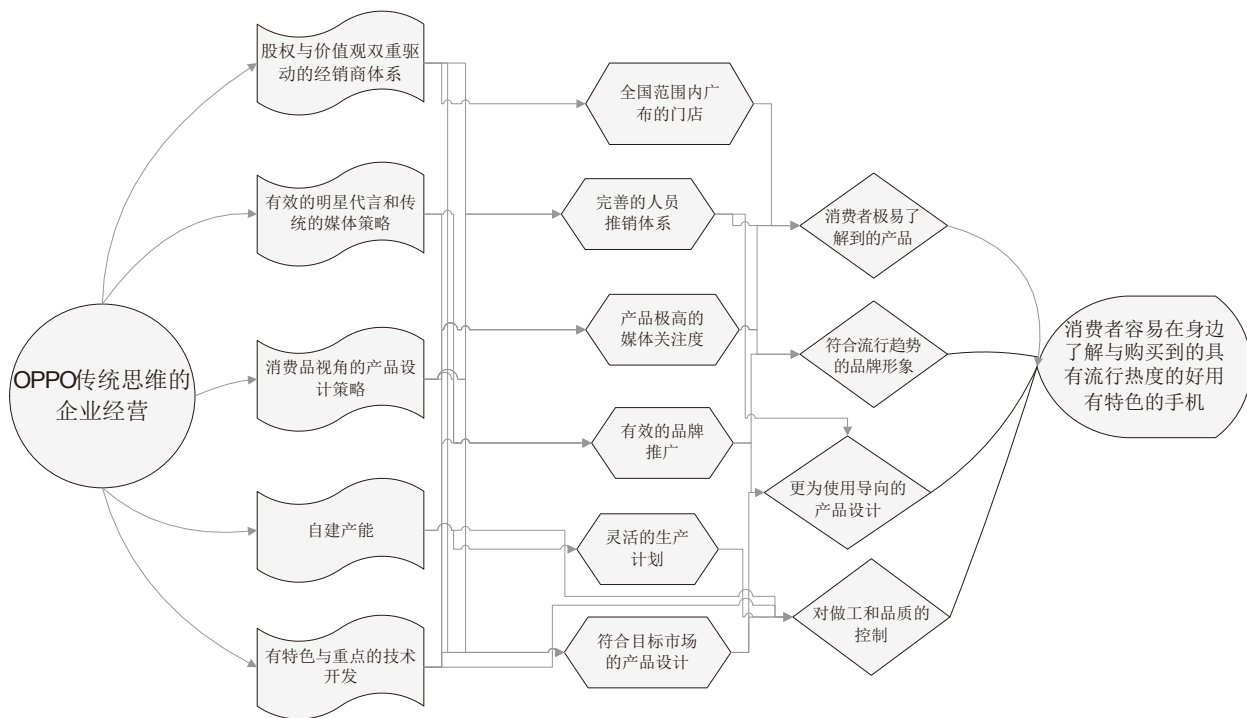


图3 传统思维经营对OPPO公司竞争优势形成的作用过程

说都需要投入大量的资本,而很多初创公司资金并不宽裕,生产能力共享可以有效地减少其固定资产投资;最后,生产运营能力的建设是需要长时间的积累才能在设施优化和人员经验两个方面具备条件,而初创公司往往都需要以很快的速度取得规模优势,这种共享无疑可以帮助初创公司快速达到目标。

(3)互联网的传播、交互等行为都不是免费的,也就是说互联网流量如同步行街、商业中心或批发市场的人流量,其获得都是需要成本的。人们总是认为在互联网工具的交互全都是零成本,其实是这是错误的,在互联网浩瀚的资源与话题之下,作为消费者关注某个产品或话题以至于参与到链式传播中也是需要动力的,也就是说网络传播是需要有热点的,这个热点如何形成,可以是宣传,也可以是水军的炒作、各种软硬形式的互联网植入,当然更多的是需要产品自身的特征,而小米公司选择的带动话题的热点是“性价比”,这个热点的选择对于2011年的小米公司来说是明智的策略。但是这个话题热点也是双刃剑,给2014年后的小米带来很大的困扰。小米公司“性价比”式的产品定位迎来的众多的挑战者都采用了这一策略,这样就形成了性价比的比较,只有性价比最高的才可以在互联网上形成热点、吸引流量,而实现这种目的的成本非常高,这都是为流量所付出的代价。

(4)基于互联网思维的核心能力的塑造需要提升其难以模仿性,对于一些老派厂商来说小米公司无疑是具有优势的,但是国内具备互联网应用与交互知识体系的厂商并不缺乏,众多厂商反应过来后迅速模仿小米公司的操作,马上对其形成了威胁。因此小米公司基于互联网思维塑造核心能力的深度还是不够的,要想形成持续竞争优势,必须要将此方面的能力深化形成非常高的壁垒或者更具特色。

(5)互联网思维和传统思维的公司在中国都可以获得成功,说明中国市场是一个二元市场。也就是说小米公司和OPPO公司都是从一个割裂的视角认知市场,无论是技术偏好群体还是城市白领群体都是市场的组成部分,两个公司对此各有各的认知、各有各的触及途径,基于中国市场庞大的人口

基数,均有成功的可能性。

当然随着时间的发展,各个公司也在调整自身的经营策略,如小米公司从MIX系列手机开始探索差异化的产品,同时拓展线下渠道;OPPO公司和VIVO公司不断在三摄、10倍混合光学变焦、屏下指纹识别等方面前行,并在2018年分别推出了子品牌Realme和iQOO与小米手机拼性价比。

参考文献

- [1] 李海尖,田跃新,李文杰. 互联网思维与传统企业再造[J]. 中国工业经济, 2014, 31(10): 135-146.
- [2] TEECE D, PISANO G, SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management[J]. Strategic Management Journal, 1997, 18(7): 509-533.
- [3] PORTER M E. Competitive strategy[M]. New York: Free Press, 1980.
- [4] PORTER M E. Competitive advantage[M]. New York: The Free Press, 1985.
- [5] PRAHALAD C K, HAMEL G. The core competence of the corporation[J]. Harvard Business Review, 1990, 68(3): 79-91.
- [6] LEONARD-BARTON D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development[J]. Strategic Management Journal, 1992, 13(2): 111-125.
- [7] MEYER M H, UTTERBACK J M. The product family and the dynamics of core capability[J]. Sloan Management Review, 1993, 34(4): 29-47.
- [8] DURAND T. Strategizing for innovation: competence analyzing assessing strategic change[M]. HEENE, SANCHEZ R. eds. Competence-Based Strategic Management. Chichester: John Wiley, 1997: 127-150.
- [9] 张在旭,谢旭光. 国外竞争优势理论的发展演化评述[J]. 经济问题探索, 2012, 23(9): 135-140.
- [10] ELFRING T, BAVEN G. Spinning-off capabilities: competence development in knowledge-intensive services.[M]. SANCHEZ R, HEENE A, THOMAS H. eds. Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management. Oxford: Elsevier Pergamon, 1996: 209-225.
- [11] 刘静雅. 互联网企业可持续竞争优势获取路径研究[J]. 管理案例研究与评论, 2016, 9(1): 30-43.
- [12] EISENHARDT K M. Building theories from case study research[J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532-550.
- [13] 罗伯特·K·殷. 案例研究:设计与方法[M]. 周海涛. 译. 重庆:重庆大学出版社, 2010.
- [14] JARILLO J. C. On strategic networks[J]. Strategic Management Journal, 1988, 9(1): 31-41.

(下转第30页)

- [19] 王跃堂, 王亮亮, 彭洋. 产权性质、债务税盾与资本结构[J]. 经济研究, 2010(9): 122-136.
- [20] 陆静, 黄霞. 宏观信贷政策、政治关联和公司资本结构

- [J]. 山西财经大学学报, 2013(3): 67-77.
- [21] 郑金鸣. 中外企业融资结构的比较分析[J]. 中国经济问题, 2004(7): 67-71.

Credit Policy, Enterprise-bank Relation and Enterprise Capital Structure

Li Xinya

(School of Finance & Investment, Guangdong University of Finance, Guangzhou 510521, China)

Abstract: This paper proposes three theoretical hypotheses about credit policy, enterprise-bank relation and capital structure through detailed theoretical derivation. All hypotheses are tested using 360 listed companies between 2003 and 2012 as sample. The results show that credit policy and enterprise-bank relation has significant positive effect on capital structure and there is a substitution relationship between credit policy and enterprise-bank relation. Therefore, in order to broaden the financing channels of the enterprise and reduce the enterprise's financing cost, the construction and development of the multi-capital market should be speed up. The government should pay attention to the positive effect of the informal institutional arrangement, such as enterprise-bank relation in the optimization of corporate capital structure, so as to prevent and reduce the occurrence of irregularities.

Keywords: capital structure; asset liability rate; enterprise-bank relation; credit policy

(上接第15页)

Internet Thinking, Tradition Thinking and Competitive Advantage: a Double-case Study on Xiaomi and OPPO

Han Yudong, Tang Yuhang

(School of Economics and Management of Chongqing Jiaotong University, Chongqing 400074, China)

Abstract: In (mobile) internet era, enterprises which use internet thinking or tradition thinking in business can all get ahead under Chinese context. But this phenomenon cannot be explained well in previous theories. Through double-case study, the article analyzes and concludes formation mechanism the phenomenon from core competence theory. The conclusion suggests: the company which is good at applying internet thinking in business can get better interactive relationship with customers, and better customers participation in product design; Meanwhile, the sharing of internet can help company get speed and cost advantage; Internet traffic access also need cost; Core competence sustainability based on internet thinking should improve inimitability; And the success of both internet thinking and traditional thinking enterprises shows that Chinese market is binary.

Keywords: internet thinking; tradition thinking; core competence; competitive advantage