

海外情境下本土后发企业颠覆性创新演化路径研究

——价值创新视角

张光宇^{1,2}, 崔今天^{1,2}, 欧春尧^{2,3}, 张 瑶^{1,2}

(1. 广东工业大学 管理学院; 2. 广东工业大学 创新理论与创新管理研究中心,
广东 广州 510520; 3. 广东海洋大学 管理学院, 广东 湛江 524088)

摘 要:近年来,我国后发企业在海外市场面临着政策限制、市场挤压和技术竞争等挑战。颠覆性创新作为管理实践中重要的创新理论与分析工具,价值创新为进一步探索颠覆性创新技术演化与市场侵入提供了新的着眼点,从而为海外情境下后发企业突围提供了重要理论支持。基于颠覆性创新和价值创新相关理论研究,采用扎根理论并借助 NVivo12 对一加手机案例进行自下而上编码,归纳其演化路径。研究发现:本土后发企业在海外市场的颠覆性创新演化模型主要由 4 个主范畴构成,其中异质性需求定位是颠覆性创新价值主张的前提,用户中心化技术创新是价值创造的源泉,融入文化的商业化创新是价值传递的手段,市场侵蚀是价值实现的终端。结论可拓展颠覆性创新理论情境,对本土后发企业开拓海外市场具有实践价值。

关键词:颠覆性创新;演化路径;价值创新;海外市场

DOI:10.6049/kjbydc.2021070434

中图分类号:F273.1

文献标识码:A

开放科学(资源服务)标识码(OSID):



文章编号:1001-7348(2022)22-0103-10

0 引言

近年来,我国一些后发企业纷纷投身于海外市场开拓,国际贸易得到前所未有的发展。国家“十四五”规划明确指出,推动中国产品、服务、技术、品牌、标准走出去,支持企业融入全球产业链供应链,提高跨国经营能力和水平^[1]。自 2018 年以来,美国不断封杀我国高科技企业及重大项目的海外经营,致使贸易保护主义抬头,我国涉外企业面临愈发严峻的挑战。此外,由于文化、海外市场渠道及用户特点差异,我国企业难以贴近海外主流市场,加剧了我国后发企业海外经营困难^[2]。因此,探究本土后发企业如何在海外市场立足并实现跨越式发展,对于我国涉外企业发展具有重要理论意义与实践价值。

颠覆性创新(Disruptive Innovation)是指企业面向利基市场或新市场,采用低成本技术产品或商业模式满足用户需求,引致产品制造模式、产业组织模式、商业运行模式发生重大变革,实现快速扩张乃至逐步取代在位企业的过程^[3]。可见,颠覆性创新实质是从非主流市场向主流市场的突破过程,而市场环境作为重

要外部环境因素对演化路径具有深刻影响^[4]。以往相关文献主要关注国内市场颠覆性创新演化路径,典型案例有小米、华为、吉利汽车、海尔、滴滴等,鲜有关企业海外市场演化路径。此外,针对后发企业海外拓展路径问题,学者往往主要采用乌普萨拉(Uppsala)模型、互联—杠杆化—学习(Linkage-Leverage-Learning)模型和“跳板”(springboard)理论,较少采用颠覆性创新理论开展研究。与以往理论相比,颠覆性创新理论更具优势,一方面,它涵盖技术、组织和市场等关键创新要素,相较于传统分析框架更加系统完整;另一方面,后发企业在海外市场发起冲击的过程较为符合颠覆性创新演化过程。因此,采用颠覆性创新理论分析核心问题具有较强的适配性。据此,本文采用颠覆性创新理论,以价值创新为着眼点,探究海外情境下本土后发劣势企业颠覆路径。

综上,本文重点探索的问题是:本土后发企业如何实现海外市场颠覆性创新?在这一过程中如何创造价值?由此,本文从价值创新理论视角出发,以后发企业颠覆性创新相关研究为基础,采用扎根理论的三阶段编码程序对一加手机海外市场创新路径进行剖析,揭示本土后发企业颠覆性创新演化路径,以拓展颠覆性

收稿日期:2021-07-19 **修回日期:**2021-10-08

基金项目:国家自然科学基金面上项目(72074056)

作者简介:张光宇(1962—),男,湖南岳阳人,博士,广东工业大学管理学院教授、博士生导师,创新理论与创新管理研究中心主任,研究方向为技术创新管理、企业战略管理;崔今天(1995—),女,天津人,广东工业大学管理学院硕士研究生,创新理论与创新管理研究中心助理,研究方向为技术创新管理;欧春尧(1992—),男,贵州黔西人,博士,广东海洋大学管理学院讲师,广东工业大学创新理论与创新管理研究中心助理,研究方向为技术创新管理;张瑶(1994—),女,陕西渭南人,广东工业大学管理学院博士研究生,创新理论与创新管理研究中心助理,研究方向为技术创新管理。本文通讯作者:欧春尧。

创新理论应用情境,为众多开拓海外市场的后发企业提供参考。

1 文献综述

1.1 颠覆性创新内涵

Christensen^[3]根据创新对市场的影响是否在同一技术轨道上,将技术创新分为颠覆性创新和维持性创新,发现颠覆性创新是指新技术通过性能跃迁或价值创新等方式侵入低端市场,对原有技术范式、产品结构或商业模式产生影响,最终实现主流市场的突破与颠覆。随后,国内外学者基于产品、市场、战略过程视角进行了丰富的研究。结合前期研究,本文认为,颠覆性创新是指拥有自主创新技术产品,通过切入利基市场并逐步提升市场份额,实现对主流市场的突破与颠覆,同时向用户提供新价值的过程^[5]。

1.2 后发企业颠覆性创新演化路径

后发企业是指以追赶为主要目标,初期面临技术劣势和市场劣势,但却拥有低成本优势,并通过不断积累优势成为行业新兴主导者^[6-7]。国内外学者们对后发企业颠覆性创新演化路径开展了大量研究。例如,Christensen^[8]指出,后发企业颠覆性创新是指由非主流市场向主流市场不断侵蚀的过程,需要经历市场机会识别、用户价值重构和组织提升等步骤;Gilbert^[9]认为,后发企业颠覆性创新需要经历新市场进入、技术市场快速发展和后发颠覆 3 个阶段;李平、臧树伟^[10]以联发科为例,阐述后发企业需要经历机会识别—价值网络重构—主流市场破坏过程,才能形成颠覆性创新竞争优势;张珂等^[7]以海尔集团为例,从形态—机理复合视角构建后发企业颠覆性创新价值网络演化模型;杨桂菊等^[11]基于小米公司研究发现,后发企业可以通过产品、服务以及拓展模式等方式实现颠覆。

1.3 价值创新与颠覆性创新

Kim&Mauborgne^[12]指出,价值创新以用户需求为根本,在对用户价值进行充分识别的基础上,通过提升用户价值开辟新的市场或扩大市场空间,强调在发掘利基市场需求的同时,追求低成本和差异化优势,只有优化企业成本结构并满足用户价值主张,价值创新才得以实现^[13]。为用户创造价值是颠覆性创新的内核,创新产品通过与细分用户需求轨道匹配实现用户价值,最后侵蚀主流市场。通过文献梳理,本文将价值创新分为 4 个维度:价值主张、价值创造、价值传递和价值获取,以此解释颠覆性创新演化路径。对于企业颠覆性创新,价值主张确立是前提,价值创造是源泉,价值传递是手段,价值实现是终端。

1.4 文献述评

颠覆性创新研究最开始关注发展中国家企业对发

达国家企业以弱制强、后发赶超的案例,被认为是后发企业突起的关键路径^[14]。随后,国内学者们对本土后发企业颠覆路径进行研究,主要从低端市场、高端市场或细分市场切入,关注国内市场,鲜少关注海外市场情境。然而,颠覆性创新概念是基于创新市场定位加以界定的,国内市场与海外市场在诸多方面差异显著。此外,颠覆性创新演化是企业不断重构自身价值的过程,价值创新对后发企业实现突破和颠覆起重要作用。目前,众多学者基于价值创新视角对这一问题进行了研究,但尚未形成统一结论。因此,本文基于价值创新视角,采用扎根理论对一加手机进行剖析,探究本土后发企业在海外市场颠覆性创新演化路径。

2 研究设计

2.1 方法选择

针对颠覆性创新如何演化的问题,本文采用探索性案例研究方法,运用扎根理论对案例资料进行编码分析。首先,案例研究方法是常用的路径问题研究方法,Dobush & Kapeller^[15]、Tiberius^[16]均建议运用案例研究探讨路径演化过程,而且单案例研究方法可以通过分析某一具体现象得到更全面的要素,提炼出更贴近事实的理论^[17]。其次,运用扎根理论的原因如下:第一,扎根理论是经典质性研究方法,步骤严谨合理,有助于构建稳健的理论^[18];第二,通过对大量现实资料进行逐步编码构建实质理论,而非从已有理论中演绎可验证性的假设,尤其适用于现有理论体系不够完善的领域。

2.2 案例选择

首先,根据研究问题和研究目标,案例企业选择智能手机行业,主要原因在于:①该行业后发企业颠覆事件较多,创新活跃程度较高;②电子产品生命周期较短;③用户影响广泛。本文选择深圳市万普拉斯科技有限公司的一加手机产品(以下简称“一加”)作为案例研究对象,主要遵循以下原则:

(1)理论抽样原则。理论抽样是根据理论选择样本,适用于呈现研究变量间关系的案例研究。按照研究目的,抽取涵盖最大信息量的研究对象。一加在海外市场发展历程符合颠覆性创新演化路径,它首先通过提供相对廉价且性能较高的产品进入利基市场,随后在高端市场立足并取得突破,进而开拓中端市场。

(2)典型性原则^[19]。多数企业选择在国内市场站稳脚跟后再拓展海外市场,而一加科技在成立之初便选择海外市场,并占据了较高的市场份额,具有典型性。例如,realme 手机最初主攻印度市场,后来拓展至全球市场,在获得较高的市场份额后才回到中国;大疆无人机和云鲸扫地机器人也是在获得欧美市场认可后再回到中国。因此,一加可以作为拓展海外市场的代

表性案例,其创新过程能够为同类后发企业及众多本土制造企业提供借鉴。

(3)极化类型(Polar Type)原则^[20]。一加作为手机行业后发企业,7 年来历尽行业洗礼,从无名之辈成长为高端晋级者。据国际知名数据调研机构 Counterpoint 报告显示,在全球 400 美元以上的高端

安卓机型市场,一加占据市场份额前 5 位,位列“2020 年 BrandZ 中国品牌出海 50 强”榜单第 8,而且连续 4 年榜上有名。在技术创新方面,截至 2021 年 6 月,一加共拥有专利 743 项,其中发明专利 605 项,占比为 81.43%。

案例企业具体信息如表 1 所示。

表 1 案例企业信息

Tab. 1 Enterprise information in the case study

企业名称	深圳市万普拉斯科技有限公司
成立时间	2013 年 12 月
主要产品	一加手机
海外市场销售占比	2017 年 70%;2019 年 79%
案例情况	作为手机行业的后发企业,一加在初创时期技术尚不成熟、市场渠道少。2020 年,一加成为成立时间最短、海外成长速度最快的中国手机品牌,其成长呈现出较为清晰的颠覆过程
有利于理论构建的原因	作为典型后发企业具有代表性、复制性,有利于理论推广,具有典型颠覆性创新特征,有利于理论规律挖掘

资料来源:一加官网、http://Socialbook.io、Counterpoint 等

2.3 数据收集

本文采用三角测量法,在案例分析过程中收集不同来源数据并对其进行比较和验证,具有较高的构念效度。研究数据来源主要包括:①中国知网、万方、国家统计局、Web of Science 等数据库中权威期刊已发表的文献;②一加官网发布的文章、2014—2020 年企业年报及高管公开演讲视频资料等;③ IDC、赛诺、万德、企查查、前瞻产业研究院等专业分析机构发布的市场数据及行业统计报告;④虎嗅、36 氪、全天候科技、i 黑马网等专业媒体对一加 CEO 刘作虎的访谈资料,以及一加研发人员、社区运营人员、销售人员和用户的采访资料;⑤人民日报、人民网、新华社、财联社、科创中国等报刊及权威媒体发布的新闻报道等。

2.4 数据分析

数据分析是案例研究的核心,本文采用扎根理论,借助 NVivo12 软件自下而上地按照开放性编码、主轴性编码、选择性编码对案例资料进行分析,提炼出概念、范畴以及范畴间的关系,直至理论饱和,并构建严

谨的理论模型^[21]。为了避免数据分析的主观性,由两位成员同时对案例材料进行编码,找出相异之处再进行统一,然后由第三位成员对编码结果进行审阅。通过反复分析和修正,构建本文理论模型。这一编码过程以及上述数据资料的可验证性,在一定程度上可以确保案例研究信度。

3 案例分析与发现

3.1 开放式编码

开放式编码主要通过解析、提炼数据资料使其概念化和范畴化,编码步骤一般为整理资料—贴标签—概念化—范畴化,即首先标记资料中相关词句并对其进行简化,然后从中提取出更严谨的概念,最后依据概念间的关系确定范畴(张光宇等,2021)。本文中,通过开放式编码得到 88 个标签,对上述标签作进一步整理直至新获得的信息增量可忽略不计,此时视为达到理论饱和,部分编码过程如表 2 所示。最后,88 个标签被整合为 45 个概念和 15 个初始范畴,具体见表 3。

表 2 扎根理论编码过程(部分)

Tab. 2 Coding process of grounded theory (partial)

原始资料(aai)(以部分资料为例)	开放性编码		
	贴标签(aj)	概念化(Am)	范畴化(AAn)
刘作虎:那时中国很多互联网品牌手机的硬件都做得不行,而且总是先做 ROM 搞用户,但做好 ROM 得一两年时间,而那时可能已经没有竞争力了……(aa6)	很多厂商 ROM 落后、硬件差(a6)	市场洞察(A6)	市场特点识别(AA2)
一加成立的初心就是让用户可以不因价格而妥协于质量差的产品,带给用户紧跟业内最高配置和崭新工艺技术的科技产品(aa24)	不因价格而妥协(a20)	“不将就”的精品(A10)	产品定位(AA4)
开始我们就想打造国际化的一加,定位于做一家全球知名的科技公司,因为我们想一加带来的行业改变不仅是给中国用户的,而是给全球用户的(aa27)	做全球用户喜欢的国际品牌(a22)	跨越文化的国际化产品(A11)	
其实早在 2019 年,一加就开创了高帧屏的先河,让优质高帧屏成为高端旗舰机的准入门槛(aa38)	解锁行业高帧时代(a27)	开创高帧屏先河(A15)	技术的消化吸收和再创新(AA7)
一加早在 2016 年就成立了 5G 项目并持续投入。在全球建立多个 5G 实验室,对射频电路、天线和多媒体等领域技术进行开发(aa49)	2016 年成立 5G 项目,研发相关技术(a34)	5G 毫米波等技术研发和运用(A17)	

续表 2 扎根理论编码过程(部分)

Tab. 2(Continued) Coding process of grounded theory (partial)

原始资料(aai)(以部分资料为例)	开放性编码		
	贴标签(aj)	概念化(Am)	范畴化(AAn)
一加希望能通过社区渠道与用户一起探讨什么是最好的智能手机。7 年时间,一些产品设计的 BUG 和构想直接来自用户反馈(aa67)未来印度研发中心会成为我们全球最大的软件研发中心,我们会让它成为一个独立运作体系,研发、生产、销售是一体的(aa75)刘作虎:每个市场都不一样。美国有线上,有运营商;欧洲是线上,还有其它渠道,再加运营商;印度是体验店加线上加渠道(aa76)戴圆洁则把“坚持与用户社群联结”总结为一加在印度市场站稳脚跟除产品素质外最重要的原因……(aa97)我们海外团队的员工来自 10 余个国家,可以说是一个小型“联合国”……考虑到开拓不同国家市场时的文化差异和文化壁垒……(aa103)据 Counterpoint 报告显示,2019 年 Q1 一加手机在全球高端智能手机市场份额中排名前 4(aa107)2021 年 1 月 22 日,新华社发表了《以科技创新为核心一加在高端市场稳步成长》…一加在一个月内登上新华社、人民网和人民日报三大官媒……(aa132)2020 年,一加进一步丰富产品布局,率先在海外推出中端精品旗舰 Nord,成为印度 2 000—3 000 元价位段中最畅销的单品(aa137)(共计 138 个参考点)	通过社区与用户共创(a42)	互动开发(A24)	契合用户需求的 技术创新(AA8)
	设立印度研发中心(a49)	研发团队本土化(A26)	
	因地制宜的多元化渠道(a50)	因地制宜的多元化渠道(A27)	渠道适配(AA9)
	坚持与用户社群联结(a61)	社群联结(A36)	文化融入与沟通(AA11)
	全球化团队打破文化壁垒(a67)	运营团队本土化(A37)	
	2019 全球高端手机市场前 4(a71)	全球高端市场份额前五(A38)	市场份额(AA12)
	新华社、人民网接连报道一加(a86)	获得权威媒体赞誉(A43)	品牌影响力(AA14)
	推出中端产品并获畅销(a88)	布局中端产品(A45)	开拓市场(AA15)
	(共计 88 个标签)	(共计 45 个概念)	(共计 15 个范畴)

资料来源:本研究整理,下同

表 3 初始范畴及概念

Tab. 3 Initial categories and concepts

序号	初始范畴	概念
1	产品痛点识别	外观工艺不精致、操作系统不完善、屏幕体验不流畅、性能、外观与价格不平衡、硬件不完善
2	市场特点识别	切入欧美市场、市场洞察
3	用户定位	极客用户、既要个性化又要实用化的年轻用户
4	产品定位	“不将就”的精品、跨越文化的国际化产品、中低售价
5	技术原始创新	5G 毫米波等技术研发和运用、开创摄像头模组镀膜工艺研发
6	技术集成创新	配备最新高性能硬件、精进外观工艺
7	技术消化吸收和再创新	开创高帧屏先河、审慎创新战略、合作开发操作系统等软件、优化全面屏技术、优化屏下指纹技术
8	契合用户的技术创新	互动开发、反馈推动、研发团队本土化
9	渠道适配	因地制宜的多元化渠道、与头部运营商合作、互联网渠道、线下体验店渠道
10	差异化营销	创意营销、口碑营销、品牌联名、利用社交媒体宣传
11	文化融入与沟通	文化尊重、社群联结、运营团队本土化
12	市场份额	海外高端市场份额前 5
13	用户基础和用户口碑	用户口碑好、用户规模大
14	品牌影响力	品牌榜单上名列前茅、获得权威评测机构高分、获得权威媒体赞誉、提升中国品牌形象
15	开拓市场	布局中端产品

3.2 主轴编码

主轴编码是指基于开放式编码结果对概念间关系进行凝练。通过“条件—行动—结果”这一编码范式将概念和范畴联系起来,即利用某个现象发生的条件,综合考虑

针对具体情景采取的行动及结果,从而揭示现象的本质^[22]。本文通过主轴编码将 15 个初始范畴归纳为 4 个主范畴,即异质性需求定位、用户中心化的技术创新、融入文化的商业化创新、市场侵蚀,如表 4 所示。

表 4 开放性编码后所得概念与范畴

Tab. 4 Concepts and categories obtained after open coding

序号	主范畴	初始范畴
1	异质性需求定位	产品痛点识别、市场特点识别、用户定位、产品定位
2	用户中心化的技术创新	技术原始创新、技术集成创新、技术消化吸收和再创新、契合用户的技术创新
3	融入文化的商业化创新	渠道适配、差异化营销、文化融入与沟通
4	市场侵蚀	市场份额、用户基础和用户口碑、品牌影响力、开拓市场

3.3 选择性编码

选择性编码是指通过充分挖掘现有范畴内涵,提取可涵盖全部范畴的核心范畴,然后以故事线方式将核心范畴与其它范畴进行关联,直至理论饱和,最终构建具有较高构念效度的理论^[23]。

通过对编码所得的概念、初始范畴及主范畴进行全面分析,结合原始资料,可以采用“本土后发企业海

外市场颠覆性创新演化路径”作为核心范畴。据此,故事线可以概括如下:我国后发企业在发展过程中,通过识别市场、产品痛点进行准确的需求定位,然后通过用户中心化的技术创新生产高性能产品,并在海外市场实现融入文化的商业化创新,逐步侵蚀当地主流市场,最后实现颠覆性创新。本文梳理出核心范畴所蕴含的逻辑关系,如图 1 所示。

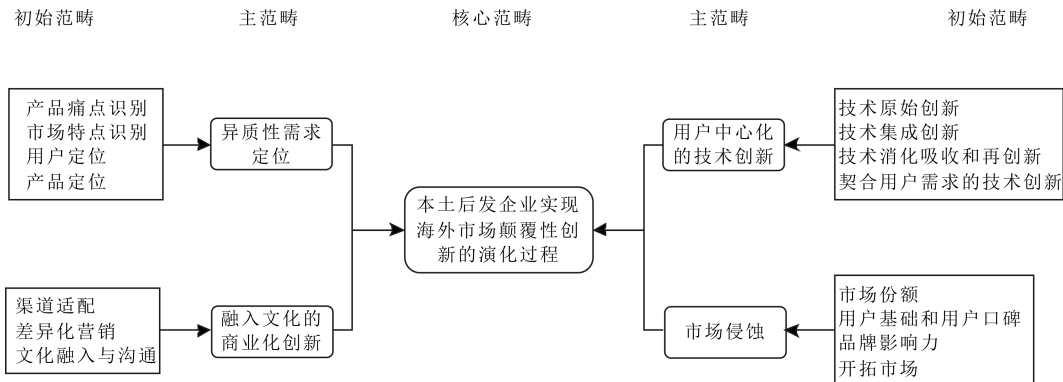


图 1 核心范畴逻辑关系

Fig. 1 Logical relationship of core categories

资料来源:本研究整理,下同

4 理论模型与案例分析

通过对案例资料的程序化编码和分析,构建本土后发企业海外市场颠覆性创新演化路径,根据企业运营阶

段^[24],将一加颠覆性创新路径分为异质性需求定位、用户中心化的技术创新、融入文化的商业化创新、市场侵蚀 4 个阶段。从价值创新视角,结合典型案例资料对该颠覆性创新演化路径进行阐述和分析,如图 2 所示。

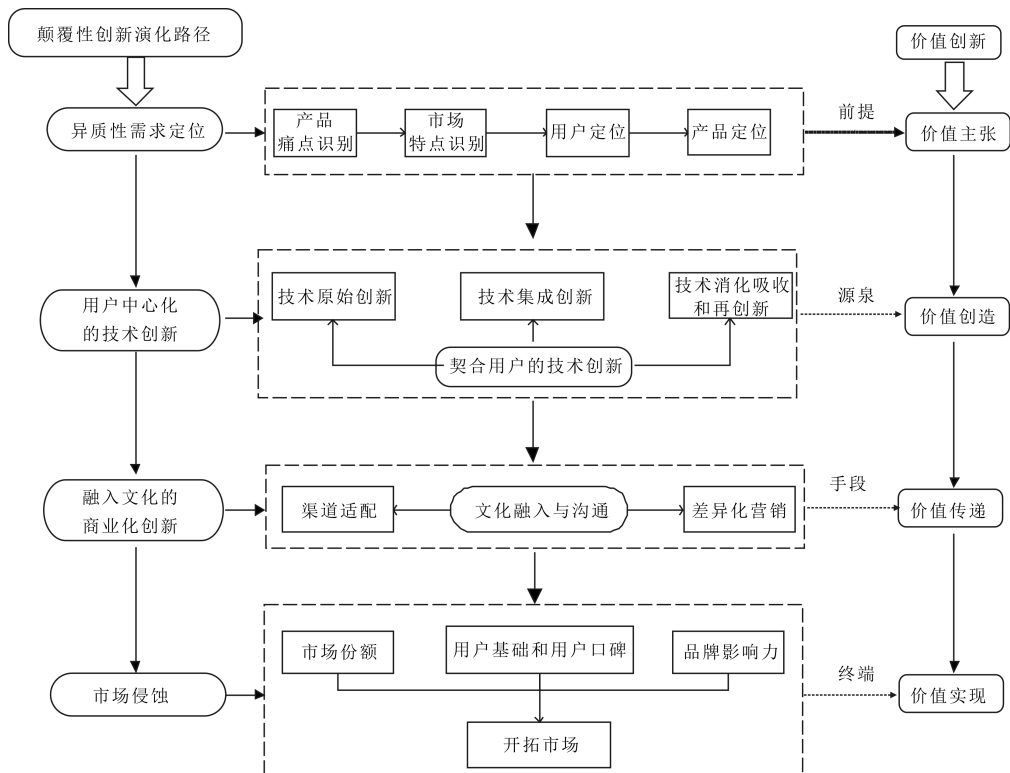


图 2 本土后发企业在海外市场实现颠覆性创新的演化路径模型

Fig. 2 Evolution path model of disruptive innovation of local latecomers enterprises in overseas markets

4.1 异质性需求定位——价值主张

只有将市场需求作为创新方向标,企业才能拥有强大的生命力和竞争力。作为颠覆性创新的首要步骤,异质性需求定位是企业对用户与市场需求的精准把握,识别产品痛点及市场特点,并聚焦于自身利基市场,提炼出显著区别于在位企业的价值主张。价值主张能够反映企业价值创造的总目标,包括满足用户需求、为相关方创造效益等^[25]。一加在确定需求定位后,提出“不将就”的价值主张,让“用户可以不因价格而妥协于质量差的产品”,其异质性需求定位主要包括产品痛点识别、市场特点识别、用户定位、产品定位。

(1)产品痛点识别。首先,一加能够识别用户从性能需求到个性化需求的转变,并提出平衡设计、性能等多维要素的价值主张。对于性能过剩的痛点,一加早已预测性能不是未来手机的瓶颈,因而更注重设计和工艺。其次,2018 年一加发现屏幕刷新率会影响用户体验,但这一盲点被主流市场忽视。随后,一加开展技术攻关,并引领行业技术升级。

(2)市场特点识别。受限于文化、政策等因素,中国手机企业在海外市场发展困难重重。以欧美市场为例,其与我国市场显著不同,具体表现在渠道、品牌、用户忠诚度、用户成熟度等方面。第一,运营商渠道。欧美市场互联网渠道、分销商渠道较少,如美国运营商占据 95% 的手机销售渠道,而我国企业难以取得运营商信任,市场开拓困难^[26]。第二,品牌形象。中国手机企业缺乏高端形象构建,在国外消费者心中固化为中低端手机,竞争力被削弱。第三,用户忠诚度。据 Kantar

调查显示,三星手机销量占欧洲市场的半壁江山,用户忠诚度极高。因此,我国大多数手机企业首选东南亚国家进行海外扩张,而非欧美发达国家。第四,用户成熟度。欧美用户更加关注实质性体验,刘作虎在接受采访时曾说:“在中国很多时候大家追求噱头,对一些体验会有更大的包容,但在欧美不行,它是个非常成熟的市场,所以不能抱有任何侥幸,这是一个基本的红线。”拥有海外市场经验的一加创始团队充分了解海外市场特点,为其价值创造奠定了良好的基础。

(3)用户定位。通过产品痛点识别,一加手机树立“不将就”的理念,对海外市场特点的了解,为其国际化发展奠定了坚实基础。一加通过进一步市场细分,实现初始目标用户定位:一类是极客用户,他们基本是手机发烧友或数码爱好者,专业性强也相当挑剔;另一类是既要个性化又要实用化的年轻用户,不仅对硬件有要求,对审美也有追求,同时对价格比较敏感。这类群体的需求尚未得到满足,属于利基市场,存在需求真空。

(4)产品定位。经过层层定位,最后提供给用户的产品是“不将就”的精品、跨越文化的国际化产品、中低售价产品。首先,一加选择旗舰策略,产品兼具性能和审美。其次,一加在研发、生产以及商业宣传上融入国际化元素,打造跨越种族、地域、语言和文化差异的好产品。最后,中低售价产品在初入市场时定价较低,相较于配置相近的三星、HTC 等,价格优惠近 60%,随后其定价有所提升,但基础配置版仍处于中低水平,如表 5 所示。由此,一加通过提供中低价格的高端手机塑造新的价值组合,为用户创造价值。

表 5 一加部分机型起售价

Tab. 5 Minimum price of some OnePlus models

发布时间	型号	国内售价(人民币)	美国售价(美元)	欧洲售价(欧元)
2014.04	一加 1 代(16GB)	1 999.99	299(人民币约 1 865 元)	269(人民币 2 320 元)
2015.10	一加 X(基础版 双 4G)	1 499	249	/
2018.10	一加 6T(6GB+128GB 版)	3 999	549	699
2020.10	一加 8T(8GB+128GB 版)	3 399	749	599
2021.03	一加 9(8GB+128GB 版)	3 799	729	699

数据来源于:一加各次新品发布会及相关新闻资讯

4.2 用户中心化技术创新——价值创造

基于准确的需求定位,技术创新可以针对产品痛点和市场盲点问题加以解决。同时,技术创新作为企业价值创造的源泉,既是连接产品价值与市场价值的纽带,也是实现颠覆性创新的内在驱动力^[27-28]。自主创新是指以创造市场价值为导向,在整合内外资源过程中获得自主权,并能掌握全部或部分核心技术和知识产权的创造性活动^[29],具体可以分为原始创新、集成创新与消化吸收再创新。参考现有研究,本文将技术创新分为技术原始创新、技术集成创新、技术消化吸收和再创新。此外,通过案例编码提炼出契合用户需求的技术创新,与 Pérez 等^[30]强调的一样,以客户为中心是实施颠覆性创新的关键。

(1)技术原始创新。它是指前所未有的重大科学发现、技术发明、原理性主导技术等创新成果,主要包括科学研究和技术开发^[31],具有首创性、突破性、带动性。参照相关文献,可以采用发明专利衡量技术原始创新。例如,一加的天线组合设备及智能手机可称作 5G 毫米波技术领域的原始创新,该项发明可使天线组合设备同时具备通信射频功能与探测射频功能,可解决现有毫米波天线仅用来收发移动通信信号的不足,并能应用于导航、探测、成像及自动驾驶系统,提高产品价值。在环境光检测方面,一加研发了全面屏和智能手机,颠覆以往智能终端把环境光传感器设置在屏幕上方的设计方案。此外,一加首创摄像头镀膜工艺、腰线设计、后盖弧度等细节。截至 2021 年 6 月,一加公司共拥有专利 743 项,其中发明专利 605 项,占比 81.

43%。由此可见,一加全程以技术原始创新为主。

(2)技术集成创新。技术集成创新是指通过组织过程将已有技术有机地组合起来,创造出新产品,从而创造新的经济增长点。一加技术集成创新主要集中在硬件及材质上。在硬件上,一加采用顶级元器件。2014年,一加一代手机产品配备当时最高效能 2.5GHz 主频的高通骁龙 801 和 3GB 运行内存;2020 年,一加 8Pro 配备 2K+120Hz 双开屏幕、65W 超级闪充等新兴技术。在材质和工艺上,一加推出全新竹质、AG 玻璃以及日本 Baby skin 涂料等材质后盖,代替以往塑料或金属材质,并将其它领域技术应用于手机设计。

(3)消化吸收和再创新。消化吸收和再创新是指在广泛吸收前沿科学成果、积极引进国外先进技术的基础上,进行二次创新。当前,主流智能手机解锁方式是屏下指纹识别解锁,在我国这项技术主要由深圳汇顶(Goodix)研发,一加 6T 屏下指纹技术也来自汇顶。在测试时刘作虎发现,干手解锁需要 1 秒,尽管该技术已经是行业领先技术,但他仍坚持要求技术改进,最后通过消化吸收和再创新将解锁时间缩减为 0.34 秒(世界最快)。此外,一加在高帧屏技术、全面屏技术、操作系统等领域也进行了消化吸收和再创新。

(4)契合用户需求的技术创新。用户和企业是价值创造主体^[32],契合用户需求的技术创新是指用户广泛参与产品设计、开发和测试等环节,成为创新主体,而企业在为用户创造价值的同时形成差异化产品,提升竞争力。一加为了使技术更加契合用户需求,采取互动开发模式,每两周开展一次公测,通过论坛社区与用户密切交流,将用户纳入价值创新网络。在反馈推动优化方面,一加研发部门到门店收集用户反馈及需求,门店销售人员也会随机进行调研。通过用户反馈提升产品技术水平,从而提升产品价值。在上述技术创新过程中,一加贯彻以用户为中心的理念,关注为用户创造价值的技术手段。

4.3 融入文化的商业化创新——价值传递

本文中的商业化是指企业向用户提供产品或服务的过程。同时,文化融入能够促进颠覆性创新价值传递。商业化创新能够为技术创新提供经济支撑,实现技术商业价值,二者结合有可能产生颠覆性创新^[33]。价值传递是指企业和利益相关者为自身创造效益的同时,实现产品价值传递,具体可分为渠道、营销及宣传。

(1)渠道。与国内主流互联网销售、门店销售渠道不同,一加在海外市场采取因地制宜的多元化渠道策略,即根据每个国家和地区不同时期的特点拓展适宜的渠道。在欧美发达国家,与当地头部运营商合作,借助电信巨头提升知名度,如芬兰 Elisa、英国 O2 与 EE、瑞典 Telia、美国 Verizon 与 T-Mobile 等;在印度,前期以开设体验店、布设零售点为主要渠道,后期主要渠道是亚马逊。

(2)营销及宣传。一加的目标用户大多为科技爱好者,相信口碑传播,因而不同于当前主流营销模式,一加选择创意营销、口碑营销、品牌联名以及在社交媒体上宣传等模式,形成自身独特的优势。

(3)文化融入与沟通。在营销、宣传、渠道铺设过程中,要了解用户需求,服务好每个地区的用户,具体包括文化尊重、社群联结和团队本土化运营。首先,成功商业化的背后是文化的胜利。文化的本质是不同圈层、种族的人群对自我价值的认同以及被尊重与被表达的诉求。一加在营销宣传时,充分传达了对全球各种族文化的尊重。其次,一加通过开展闪店活动、线下论坛、粉丝沟通活动贴近用户,传递企业文化。最后,一加通过本土化运营团队进行深入的文化沟通,建立国际化团队,使用当地语言进行品牌宣传,有效避免在商业化过程中的文化差异问题,突破了文化壁垒。例如,一加在进入印度市场 4 年后,建立了 80% 本地化员工的科研与运营队伍。

4.4 市场侵蚀——价值实现

市场侵蚀是指颠覆性创新带来的影响,是颠覆性创新价值实现的终端,主要表现方式是后发企业产品占据一定的市场空间,进而导致主流市场转型或颠覆的动态过程。这一过程中,消费者逐渐接纳新产品,原有主流产品退出市场^[24]。一加以低价高配产品进入注重性能与审美需求的细分市场,随着技术实力提升和产品完善,价格逐步提升,并与高端手机品牌竞争,在高端市场实现用户积累后,进军中端市场。具体地,市场侵蚀主要表现在市场份额、用户基础和用户口碑、品牌影响力及市场开拓方面。

(1)市场份额。据 Counterpoint 报告显示,自 2017 年以来,一加手机连续 4 年获得全球高端智能手机市场份额前 5 位,虽然没有进入全球销量前 10 名,但一加在欧美国家及印度的市场份额较高,如表 6 所示。据 PC Magazine 公布的数据,2020 年一加总体满意度评分超越苹果、华为等品牌,连续 3 年获得读者选择奖第一名,赢得了用户口碑。

表 6 一加全球高端智能手机市场(400 美元以上)
排名或市场份额

地区	市场排名或市场份额	时间
全球	第 4~5	2017—2020 年
欧洲	第 3~5	2020—2021 年
北美	第 4 名	2020—2021 年
印度	第 1~3;29%—40%	2018—2020 年
芬兰	第 1;20%(全价位区间)	2021 年 6 月

数据来源于:Counterpoint,Strategy Analytics,Canalys,GfK 等

(2)用户基础和用户口碑。一加全球用户已经超过 1 000 万,曾在芬兰、纽约、伦敦掀起排队购买热潮,获得运营商及测评机构的高度评价。在品牌影响力上,一加在权威品牌榜单上名列前茅,连续 4 年入围

“BrandZ™ 中国全球化品牌 50 强”榜单,且两次进入前 10。此外,一加获得权威评测机构最高等级认证以及《福布斯》《华尔街日报》等国际主流媒体的高度评价。

(3)市场开拓。一加在海外高端手机市场取得突破性成果后,开始进军中端市场。2020 年 7 月,一加推出全新 Nord 产品,采用中端机型主流配置与高端设计,已在印度、欧洲等市场取得了较好的反馈。

4.5 进一步验证

本文采用单案例扎根理论研究方法,为检验外部效度,利用无人机行业大疆创新案例对上述颠覆性创新演化路径框架进行验证。深圳市大疆创新科技有限公司(以下简称“大疆”)成立于 2006 年,主要研发和生产无人机。与一加类似,大疆主攻海外市场,成立之初便走高端品牌路线,大疆海外市场颠覆性创新演化过程同样经历了 4 个阶段。

首先,在异质性需求定位方面,随着无人机航拍兴起,消费级市场成为无人机领域的蓝海,大疆准确获悉这一市场需求。其次,在用户中心化技术创新方面,大疆以原始创新为主,始终坚持自主设计、研发和生产,花费数年时间攻破自主悬停、云台、相机和图像传输等技术,申请的专利超过 4 600 多项,全球排名第 29。大疆设立了 DJI 大疆社区,用于用户技术交流和航拍讨论,致力于和用户一起创造更卓越的无人机飞行影像产品。再次,在融入文化的商业化创新方面,大疆销售渠道主要为官网预定、苹果零售店和 DJI 旗舰店。推广宣传主要方式为海外和国内双发布会、国际化组合宣传视频,并针对当地文化特点进行不同的宣传活动。大疆产品定价较低,其消费级无人机价格集中在 2 000~6 000 元,拥有广泛的用户基础。最后,在市场侵蚀方面,大疆占领航拍无人机市场后,向其它消费级和行业级无人机市场拓展。据 IDC 数据统计,截至 2020 年,大疆占据全球 80% 的市场份额和国内 70% 的市场份额,在全球民用无人机企业中排名第一(王满四等, 2018)。因此,该案例适用于海外情境下本土后发企业颠覆性创新演化模型研究。

5 结语

5.1 结论

本文围绕本土后发企业如何在海外市场实现颠覆性创新这一问题,基于一加手机发展历程,通过对访谈材料和相关文献进行逐级编码,得到 88 个标签、15 个初始范畴和 4 个主范畴,构建海外情境下本土后发企业颠覆性创新演化模型,得出以下主要结论:本土后发企业海外市场颠覆性创新主要包含异质性需求定位、用户中心化技术创新、融入文化的商业化创新、市场侵蚀 4 个部分。其中,异质性需求定位是颠覆性创新价值主张的前提,用户中心化技术创新是价值创造的源泉,融入文化的商业化创新是价值传递的手段,市场侵

蚀是价值实现的终端。

5.2 理论贡献

(1)解释了一加首选海外市场进行拓展的原因,并梳理了海外市场与国内市场的差异,在现有相关研究中引入新的情境因素(海外市场),拓展了颠覆性创新理论应用边界。

(2)为后发企业海外市场演化路径研究引入新的视角。以往研究主要采用乌普萨拉模型、“LLL”模型和“跳板”理论等探究这一问题,虽然解释了企业国际化扩张路径和影响因素,但近年来企业在海外市场面临更加严峻的经济环境,需要探索新的应对路径。颠覆性创新理论更加契合这一问题的解释,可对以往研究进行补充。

(3)由于将不同企业发展过程统一划分为某几个阶段有一定难度,因而本文采用整体视角进行分析。如在技术创新过程中,技术原始创新、技术集成创新、技术消化吸收和再创新通常并存,因而是否以技术原始创新为主,是颠覆性创新与维持性创新的主要区别。目前,部分文献对案例企业进行阶段划分,认为在初始阶段、赶超阶段、破坏阶段分别以技术模仿创新、技术集成创新和技术原始创新为主。上述结论也许适合某些企业,但在实施颠覆性创新的企业中,以技术原始创新为主,一加科技、大疆创新就是很好的例证。

5.3 实践启示

(1)在具体市场路径选择上,后发企业若具有一定的技术创新实力与海外市场经验,则可以考虑首选海外市场,尤其是欧美市场。因为海外高端产品形象能够促进国内用户认可度提升,有利于中低端市场拓展。如成立于 2016 年的云鲸智能在海外市场获得认可后回到国内市场,2021 年上半年市占率为 9.49%,在国内扫地机器人行业排名第 3。

(2)在创新过程中,本土后发企业需要识别市场特点、产品痛点,准确锁定目标用户。在技术创新过程中以技术原始创新为主,兼顾技术集成创新及消化吸收再创新,同时根植社区,与用户互动,从而为用户创造价值。最后,在商业化过程中,应加强文化融入,适当提升当地员工比例,根据当地市场背景,改变传统宣传方式,逐步实现对主流市场的侵蚀或颠覆。

5.4 局限与展望

本文尚存在以下不足之处:由于案例数量有限,结论是否适用于其它企业有待进一步验证,因而需要增加对其它细分行业代表性案例的探讨,同时根据市场环境变化与管理实践,及时调整理论模型。未来可以通过随机抽样调查和定量研究验证结论的普适性。此外,本文以后发企业为研究对象,未来可以进行适当拓展,如融入供应链上下游环节的参与者,丰富价值创造主体。

参考文献:

- [1] 何立峰.“十四五”时期经济社会发展主要目标[J]. 宏观经济管理,2021,37(1):1-3,7.
- [2] 许晖,张超敏,单宇. 中国跨国企业海外市场机会构建内在机理研究——基于资源杠杆理论视角的多案例研究[J]. 南开管理评论,2020,23(6):4-15,189.
- [3] CHRISTENSEN C M, BROWN J L. Disruptive technologies: catching the wave [J]. Harvard Business Review, 1995,73(1):43-53.
- [4] 王金凤,于飞,冯立杰,等. 市场环境影下颠覆式创新实现路径研究——基于小米公司案例的扎根分析[J]. 科技进步与对策,2020,37(5):1-9.
- [5] 张光宇. 颠覆性创新: SNM 视角[M]. 北京:科学出版社,2016,18-20.
- [6] HOBDA M. East Asian latecomer firms: learning the technology of electronics [J]. World Development, 1995,23(7):1171-1193.
- [7] 张珂,王金凤,冯立杰. 面向颠覆式创新的后发企业价值网络演进模型——以海尔集团为例[J]. 企业经济,2020,40(2):68-75.
- [8] CHRISTENSEN C M. The ongoing process of building a theory of disruption [J]. Journal of Product Innovation Management,2006,23(1):39-55.
- [9] CLARK G. The disruption opportunity [J]. MIT Sloan Management Review,2003,44(4):27-32.
- [10] 李平,臧树伟. 基于颠覆性创新的后发企业竞争优势构建路径分析[J]. 科学学研究,2015,33(2):295-303.
- [11] 杨桂菊,陈思睿,王彤. 本土制造企业低端颠覆的理论与案例研究[J]. 科研管理,2020,41(3):164-173.
- [12] KIM W C, MAUBORGNE R. Value innovation: the strategic logic of high growth [J]. Harvard Business Review, 1997,75(1):102-112.
- [13] 王锋正,杜栋,王春博. 价值创新视角下开放型商业模式研究——以小米公司为例[J]. 科技进步与对策,2015,32(19):72-78.
- [14] KATSAMAKAS E. Value network competition and information technology [J]. Human Systems Management, 2014,33(1):7-17.
- [15] DOBUSCH L, KAPELLER J. Breaking new paths: theory and method in path dependence research [J]. Schmalenbach Business Review,2013,65(3):288-311.
- [16] TIBERIUS V. Towards a "planned path emergence" view on future genesis [J]. Journal of Futures Studies,2011,15(4):9-24.
- [17] KATHLEEN M. EISENHARDT, MELISSA E. G. Theory building from cases: opportunities and challenges [J]. Academy of Management Journal,2007,50(1):25-32.
- [18] 贾旭东,谭新辉. 经典扎根理论及其精神对中国管理研究的现实价值[J]. 管理学报,2010,7(5):656-665.
- [19] GLASER B G, STRAUSS A L. The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research [J]. Nursing Research,1968,17(4):364.
- [20] ANDREW M. PETTIGREW. Longitudinal field research on change: theory and practice [J]. Organization Science, 1990,1(3):267-292.
- [21] RBIN J. Grounded theory [J]. Journal of Positive Psychology,2017,12(3):301-302.
- [22] YIN R K. Case study research: design and methods [J]. Journal of Advanced Nursing,2010,44(1):108.
- [23] 王金凤,程璐,冯立杰,等. 后发企业技术创新与商业模式创新耦合路径——颠覆性创新视角[J]. 科技管理研究,2019,39(23):25-34.
- [24] 张延平. 创业企业如何通过双元能力实现颠覆性创新——基于有米科技的案例研究[J]. 中国软科学,2019,34(1):117-135.
- [25] ANDERSON J C, NARUS J A, ROSSUM W V. Customer value propositions in business markets [J]. Harvard Business Review,2006,84(3):1-9.
- [26] 王若男. 中国手机产业出口现状及国际营销策略优化[J]. 对外经贸实务,2019,37(7):50-53.
- [27] SCHMIDT G M, DRUEHL C T. When is a disruptive innovation disruptive [J]. Journal of Product Innovation Management,2008,25(4):347-369.
- [28] 蒋振威,盖文启. 技术创新、产业创新系统与价值创造——基于中国光伏产业视角[J]. 中南大学学报(社会科学版),2017,23(2):111-119.
- [29] 庞长伟. 自主创新还是引进创新——合作效率对创新模式转换的影响[J]. 科技进步与对策,2016,33(5):97-103.
- [30] PÉREZ L, PAULINO V D S, CAMBRAFIERRO J. Taking advantage of disruptive innovation through changes in value networks: insights from the space industry[J]. Supply Chain Management,2017,22(2):97-106.
- [31] 李明惠. 生命周期视域下大企业集群自主创新模式选择[J]. 科技进步与对策,2018,44(8):92-99.
- [32] PRAHALAD C K, RAMASWAMY V. Co-creation experiences: the next practice in value creation [J]. Journal of Interactive Marketing,2004,18(3):5-14.
- [33] 冯立杰,冯灿坤,王金凤. 商业模式创新视角下后发企业颠覆性创新机理——基于智能手机行业的多案例扎根分析[J]. 企业经济,2019,39(7):34-42.

(责任编辑:张悦)

The Evolutionary Path of Disruptive Innovation of Local Latecomer Enterprises in Overseas Context: From the Value Innovation Perspective

Zhang Guangyu^{1,2}, Cui Jintian^{1,2}, Ou Chunyao^{2,3}, Zhang Yao^{1,2}

(1. School of Management, Guangdong University of Technology; 2. Innovation Theory & Innovation Management Research Center, Guangzhou 510520, China; 3. School of Management, Guangdong Ocean University, Zhanjiang 524088, China)

Abstract: In recent years, some of China's latecomer enterprises have devoted themselves to the overseas markets. The 14th Five Year Plan of the People's Republic of China also clearly states that we should "promote Chinese products, services, technologies, brands and standards to go global, support enterprises to integrate into the global industrial chain and supply chain, and improve transnational business capabilities and levels". However, transnational operations are also facing many tests. The differences in culture, overseas market channels and user characteristics make it difficult for overseas enterprises to get close to the mainstream market. Since 2018, there has been another obstacle that the United States adopts containment policy against overseas operations of China's hightech enterprises. Therefore, it is of great significance to explore how local latecomer enterprises can gain a foothold in overseas markets and realize leapfrogging development.

For the overseas expansion path of latecomer enterprises, scholars mainly used to adopt the Uppsal model, the LinkageLeverageLearning model and the springboard theory. The disruptive innovation theory covers key innovation elements such as technology, organisation and market. Its essence is a process of breakthrough from nonmainstream market to mainstream market, which is consistent with the process of lowend to mainstream impact of latercomer enterprises in overseas markets. In addition, in the past, relevant literature mainly focused on the disruptive innovation evolution path in the domestic market with typical cases of Xiaomi, Huawei, Geely, Haier, Didi, etc., and little attention has been paid to the evolution path of enterprises in overseas markets.

Accordingly, this article adopts disruptive innovation theory and focuses on value innovation. It conducts a case study on the development of OnePlus mobile phones in overseas markets, adopts root theory and uses NVivo12 software to carry out open coding, spindle coding and selective coding of case data from bottom to up. After analysis and summary, 88 labels, 15 initial categories and 4 main categories are obtained. The disruptive innovation evolution model of local latecomer enterprises in overseas situations is constructed and explained. The model mainly includes four parts: heterogeneous demand positioning, usercentred technological innovation, culturally integrated commercial innovation and market erosion. Among them, heterogeneous demand positioning is the premise of the value proposition of disruptive innovation, usercentred technological innovation is the source of value creation, commercial innovation integrated into culture is the means of value transmission, and market erosion is the terminal of value realisation. Finally, the case of innovation in Dajiang in the UAV industry is further verified and the external validity of the model is improved.

This article not only provides a reference for the practice of many latecomer enterprises to explore overseas markets, but also makes certain theoretical contributions. The main practical enlightenment includes three aspects. First of all, in terms of specific market path selection, if the latecomer enterprise has the strength of technological innovation and certain overseas market experience, it can consider the preferred overseas market, especially the European and American markets. Because the maturity of overseas markets can endorse product quality. For example, Cloud Whale Intelligent, established in 2016, returned to the domestic market after being recognised in the overseas market. In the first half of 2021, its market share reached 9.49%, ranking third in the domestic sweeping robot industry. Secondly, in the process of innovation, local latecomers should first identify market characteristics and accurately target users and product positioning. Then in technological innovation, they should focus on original technological innovation, take into account technological integration innovation, digestion, absorption and reinnovation. At the same time, they should root in the community, interact with users for development. We should adhere to the first nature of products and create value for users. Finally, in terms of commercialization, we should strengthen cultural communication, appropriately increase the proportion of local employees, and lay out channel publicity methods according to the local market background, so as to gradually realize the erosion or subversion of the mainstream market. The theoretical contribution of this article is reflected in three points. Firstly, this article explains the special phenomenon of market expansion, introduces new situational factors in the study of existing disruptive innovation evolution paths, and expands the application boundary of disruptive innovation theory. Secondly, this paper introduces a new theoretical perspective for the study of the evolution path of later enterprises in overseas markets. Thirdly, this article does not divide the unified enterprise development process into certain stages, but adopts a holistic perspective.

Key Words: Disruptive Innovation; Evolutionary Path; Value Innovation; Overseas Markets