

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 一加公司的资源整合能力对企业竞争优势的影响研究

研究生姓名: 侯星瀚

指导教师姓名、职称: 安占然 教授

学科、专业名称: 应用经济学 国际商务

研究方向: 企业国际化运营与发展

提交日期: 2022年6月6日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 侯昌海 签字日期： 2022年6月6日

导师签名： 张 签字日期： 2022.6.6

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 侯昌海 签字日期： 2022年6月6日

导师签名： 张 签字日期： 2022.6.6

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

Research on the influence of resource integration ability of OnePlus company on enterprise competitive advantage

Candidate : Hou Xinghan

Supervisor : An Zhanran

摘 要

近年来,国产智能手机行业飞速发展,但随着国内市场需求趋于饱和,一批国产智能手机企业纷纷选择国际化。一加公司与传统企业不同,具有鲜明的天生国际化属性,创立之后短短几年就取得了丰硕的发展成果。研究企业的核心能力和竞争优势的建立对于企业未来的发展方向至关重要,而对于一加公司来说,资源整合能力是使其能够成功天生国际化的主要核心能力,并以此带动了企业内部各项动态机制的运转,最终形成了竞争优势。因此本文重点分析一加公司的资源整合能力和企业竞争优势,并探究其资源整合能力对企业竞争优势的影响关系。

首先,本文对资源整合能力与企业竞争优势的相关理论及国内外研究文献进行梳理和回顾。其次,在此基础上结合一加公司发展现状,深度分析其资源整合的动因、内容和模式及企业竞争优势,发现其资源整合能力是通过学习、管理和创新这三种动态机制来影响竞争优势的建立;同时将资源整合能力划分为资源识取能力和资源配用能力两个维度,将企业竞争优势划分为顾客优势、速度优势和创新优势三个维度,并据此提出了各维度间影响作用的假设模型和假设关系,即:一加公司资源识取能力与资源配用能力均对企业的顾客优势、速度优势和创新优势有正向影响。再次,根据李克特量表法设计调查问卷,收集评价一加公司资源整合能力和企业竞争优势各维度的一手数据,然后运用结构方程模型法对调研数据进行实证分析,验证之前提出的假设模型并得到研究结论:一加公司的资源整合能力总体上对企业竞争优势有正向影响作用,其中,资源识取能力对速度优势和创新优势有正向影响作用,而对其顾客优势没有明显的正向影响作用;资源配用能力对顾客优势、速度优势和创新优势都具有正向影响作用。最后,结合前文分析和研究结论,对一加公司提高资源整合能力进而扩大竞争优势提出相关对策建议,同时也是对其他国产智能手机企业发展的启示,即:要注重培育学习型企业文化、优化企业组织管理结构、建立和完善线下顾客实体店、综合发展企业各项核心能力与优先明确和着重发展企业突出核心能力。

关键词: 资源整合能力 企业竞争优势 天生国际化

Abstract

In recent years, the domestic smartphone industry has developed rapidly, but as the demand in the domestic market tends to be saturated, a number of domestic smartphone companies have chosen to internationalize. Different from traditional companies, OnePlus has a distinct inherent international nature. It has achieved fruitful development results in just a few years after its establishment. The research on the core competence of the enterprise and the establishment of its competitive advantage are very important for the future development direction of the enterprise, and for OnePlus, the ability to integrate resources is the main core competence that enables it to successfully be born international, and thus drives the enterprise. The operation of various internal dynamic mechanisms eventually forms a competitive advantage. Therefore, this paper focuses on analyzing OnePlus' resource integration capability and corporate competitive advantage, and explores the relationship between its resource integration capability and corporate competitive advantage.

First, this paper sorts out and reviews the related theories and domestic and foreign research literatures on resource integration ability and enterprise competitive advantage. Secondly, on this basis, combined with the current development status of OnePlus, it deeply analyzes the motivation, content and mode of its resource integration and its competitive advantage, and finds that its resource integration capability

affects its competitive advantage through the three dynamic mechanisms of learning, management and innovation. At the same time, the resource integration ability is divided into two dimensions: resource identification ability and resource allocation and utilization ability, and enterprise competitive advantage is divided into three dimensions: customer advantage, speed advantage and innovation advantage, and the influence of each dimension is proposed accordingly. The hypothetical model and hypothetical relationship of the role, namely: OnePlus' resource recognition ability and resource allocation ability have a positive impact on the company's customer advantage, speed advantage and innovation advantage. Thirdly, a questionnaire was designed according to the Likert scale method to collect primary data for evaluating OnePlus' resource integration ability and various dimensions of corporate competitive advantage, and then use the structural equation model method to conduct an empirical analysis of the survey data to verify the previously proposed hypothesis model. And the research conclusion is: OnePlus' resource integration ability has a positive effect on the company's competitive advantage in general. Among them, the resource identification ability has a positive effect on the speed advantage and innovation advantage, while its customer advantage has no obvious effect. Positive effect; resource allocation ability has a positive effect on customer advantage, speed advantage and innovation advantage. Finally, combined with the previous

analysis and research conclusions, this paper puts forward relevant countermeasures and suggestions for OnePlus to improve its resource integration capabilities and expand its competitive advantages. It is also an enlightenment for the development of other domestic smartphone companies, that is, to focus on cultivating a learning corporate culture and optimizing the company, organize and manage the structure, establish and improve offline customer physical stores, comprehensively develop various core capabilities of the enterprise and focusing on developing the enterprise's outstanding core capabilities.

Key words: Resource integration ability; Enterprise competitive advantage; Natural internationalization;

目 录

1 引言	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的与意义	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	2
1.3 研究方法与内容	3
1.3.1 研究方法	3
1.3.2 研究内容	4
1.3.3 技术路线	5
1.4 创新点与不足	6
1.4.1 创新点	6
1.4.2 不足之处	6
2 文献综述	7
2.1 相关理论基础	7
2.1.1 资源基础理论	7
2.1.2 动态能力理论	7
2.1.3 竞争优势理论	8
2.2 资源整合能力相关研究	9
2.2.1 资源整合能力的界定	9
2.2.2 资源整合的过程	9
2.2.3 资源整合的模式	10
2.2.4 资源整合能力的维度划分	11
2.3 企业竞争优势相关研究	12
2.3.1 企业竞争优势的概念	12
2.3.2 企业竞争优势的影响因素	13
2.3.3 企业竞争优势的维度划分	14

2.4 企业资源整合能力与企业竞争优势相关研究	15
2.4.1 企业资源整合能力对企业竞争优势的影响机制	15
2.4.2 相关研究方法	16
2.5 文献简评	18
3. 一加公司的发展现状分析	20
3.1 一加公司天生国际化发展历程与成果	20
3.1.1 一加公司的天生国际化属性	20
3.1.2 一加公司的发展历程及成果	21
3.2 一加公司资源整合能力分析	24
3.2.1 一加公司资源整合的动因	24
3.2.2 一加公司资源整合的内容	25
3.2.3 一加公司资源整合的模式	27
3.3 一加公司企业竞争优势分析	28
3.3.1 目标市场	29
3.3.2 用户群体	29
3.3.3 营销方式	30
3.3.4 供应链	30
3.4 本章小结	31
4 一加公司资源整合能力对企业竞争优势影响的理论分析	32
4.1 企业资源整合能力对企业竞争优势的影响机制	32
4.1.1 资源识取过程中动态机制对企业竞争优势的影响	32
4.1.2 资源配用过程中动态机制对企业竞争优势的影响	33
4.2 资源整合能力和企业竞争优势维度划分与研究模型的提出	34
4.2.1 资源整合能力的维度划分	34
4.2.2 企业竞争优势的维度划分	34
4.2.3 资源整合能力对企业竞争优势影响关系的假设研究模型	34
4.3 本章小结	36
5 一加公司资源整合能力对企业竞争优势影响的实证分析	37

5.1 样本与数据说明	37
5.1.1 问卷设计	37
5.1.2 数据收集	37
5.2 变量的测度	39
5.2.1 资源整合能力的测度	39
5.2.2 企业竞争优势的测度	39
5.3 信度和效度检验	40
5.3.1 一加公司资源整合能力的信效度检验	41
5.3.2 一加公司企业竞争优势的信效度检验	43
5.4 基于结构方程模型的数据分析	45
5.4.1 研究方法的一般步骤	45
5.4.2 模型拟合检验结果	46
5.4.3 模型假设检验结果	47
5.4.4 检验结果数据说明与分析	48
5.5 本章小结	50
6. 结论与建议	51
6.1 研究结论	51
6.2 对策建议	51
6.2.1 注重培育学习型企业文化	51
6.2.2 优化企业组织管理结构	52
6.2.3 建立与完善线下顾客实体店	53
6.2.4 综合发展企业各项核心能力	53
6.2.5 优先明确和着重发展企业突出核心能力	54
参考文献	56
致 谢	66
附 录	67

1 引言

1.1 研究背景

自改革开放以来我国智能手机行业发展迅速，在移动网络的广泛应用下，手机渐渐地成为生活中的重要一员，并成为了中国经济社会发展的一个不容忽视的推动力。不过，在经历了一段时间的快速发展之后，国内智能手机行业的发展开始后劲不足。根据美国 IDC 中心（Internet Data Center）的研究报告表明，自 2012 年起，国内智能手机逐年出货量已持续下降，国内手机市场已经出现了需求饱和的状况。2019 年，国内手机出货量为 3.89 亿部，而 2020 年，国内手机市场累计出货量下降了 20.8%，来到了 3.08 亿部，我国智能手机市场需求疲软的现象越来越明显。

当前，随着国内智能手机公司的崛起，市场竞争格局开始由被国外品牌瓜分转变为本土品牌主宰，市场的激烈竞争使得国内企业内卷越来越严重。而与此相反的是，国外的智能手机市场却蕴含着巨大的发展潜力，这也提醒了国内一众智能手机公司，智能手机出货量的增长渠道不再仅限于国内市场，应该积极主动地开拓新兴海外市场和开展国际业务。

在这个形势下，很多国产智能手机企业开始将目光投向了海外市场，比如小米、华为和 vivo 等，纷纷在印度、越南和非洲等市场取得了不错的成绩。但除了具备雄厚自研实力和海外投资实力的华为，国内大多数智能手机公司在美国、英国和法国等欧美国家的市场份额并不高。换言之，目前国内大部分智能手机企业的国际化主要是选择在一些亚州和非洲的发展中国家市场起步，而在手机通讯科技较为发达的英国、法国和美国等欧美国家的市场占有率仍有很大的提升空间。然而，一加公司却在这个困扰了国内大部分的智能手机公司的问题上交出了一份漂亮的答卷。据美国权威市场研究机构 Counterpoint 的研究报告表明，从 2017 到 2019 年，一加手机的高端市场份额在全世界市场中的占比排名始终保持在世界前四，而即便在受新冠疫情影响的 2020 年，一加手机的高端市场份额也在美国、欧盟、中东和非洲等世界诸多地区都排名前五，其中，在西欧市场和除中国以外的所有亚太地区市场，一加排名世界第三位。在 Counterpoint 2020 年底

发布的另一份榜单中，一加手机更是凭借着 11% 的市场占有率，成为美国 5G 手机市场第三名。由此可见一加手机的受欢迎程度，而在拥有华为、小米等传统国际化大企业的印度市场，一加公司也有着亮眼的发挥。一加公司在 2014 年 12 月开始进驻印度智能手机市场，仅用了 3 年的时间在 2017 年就在全印度市场占有率排到了第二位，仅次于苹果公司，并超过了三星、华为和小米等大型企业，更是在 2019 年一举超过三星、苹果，成为了全印度市场销售量最大的高端手机，市场占有率突破了 30%，在 2020 年时一加手机在印度高端智能手机市场已经达到了 35% 的市场占有率。同时，在由 Google 和 BrandZ 联合推出的《2020 年 BrandZ 中国出海品牌 50 强报告》中，一加手机从 2017 年起连续四年入选此榜单，而且排名也从最初的第十二名稳步上升至如今的第八名。据国外著名大数据服务公司 QuestMobile 公布的 2021 年上半年全美智能手机市场统计数据，2021 年第一季度全美几乎所有的主流手机品牌均遭遇了 10%-20% 左右的销量下滑，一加手机却从诸多品牌中脱颖而出，逆势上涨了 2%，成为美国各大手机品牌中销售额唯一增长的品牌。这些都从一定程度上证明了一加手机的国际化取得了不错的成绩。综上所述，笔者觉得像一加公司这种另辟蹊径并且能够成功天生国际化的企业有值得研究之处。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

本文选取具有鲜明天生国际化特征的一加公司作为研究对象，不仅要总结企业能够立足国际市场和快速发展的成功原因，分析其企业核心能力与竞争优势，更是要在此基础上，深层挖掘作为其成功因素之一的资源整合能力与企业竞争优势的内在联系和影响关系，并为企业提取和分析出其成功背后所蕴藏的理论机制，最后根据全文的研究结论，给一加公司提出几点具有针对性和实用性的对策建议，希望能在一定程度上帮助一加公司巩固和扩大其企业竞争优势。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

目前，关于企业天生国际化的研究尚处于起步阶段，对于一些由于在本国市场竞争过于激烈而选择天生国际化的中小企业的关注度和研究还不是很多，而且

大多数企业国际化的研究成果是基于那些自身已经拥有较大国内市场份额的企业进行海外拓展的角度出发,因此本文选取在国际化发展过程中具有天生国际化属性且有代表性的企业——一加公司进行案例分析,探索一加公司作为一个新兴的智能手机企业能够成功地直接在欧美等发达国家市场立足并进行国际化发展的原因及其企业竞争优势的表现方面,并基于动态能力理论从动态的视角探究和分析一加公司的资源整合对于企业竞争优势的影响及其形成过程,这既丰富了动态能力理论的相关内容,又对于我国其他智能手机企业更好地发展具有理论指导意义。

(2) 现实意义

在天生国际化企业的出现和发展进程中,中国属于起步较晚的国家,尤其是在智能手机领域,发达国家领先中国多年,但是最近几年中国陆续涌现出了一些在国际化中取得了亮眼成绩的企业,这其中的佼佼者就有一加公司。不同于其他企业的传统国际化之路,一加公司凭借自己独有的能力和竞争优势,在天生国际化的道路上取得了良好的发展成果,所以本文选取一加公司作为研究对象,也可以给正处于国际化发展进程中的其他国产智能手机企业提供成功经验和实践建议,故本研究具有一定程度的现实意义。

1.3 研究方法与内容

1.3.1 研究方法

本文主要运用了四种研究方法:

(1) 文献研究法:根据本文的研究背景和研究目的,通过大量查阅中外相关研究文献,收集有关企业资源整合能力和企业竞争优势的有用信息,明晰文献中的主要观点,归纳总结研究思路,构建简单的理论框架,并做好文献综述。

(2) 案例分析法:运用资源整合和动态能力相关理论,结合一加公司的发展现状,对企业的资源整合过程以及资源整合能力对企业竞争优势的影响关系进行总结和分析,并提出实用的对策建议。

(3) 问卷调查法:因为本文所要研究的问题,是一加公司的资源整合能力对企业竞争优势的影响,所以需要以特定的对象为基础来展开研究,并且因为本文研究的变量也并非那种用二手统计数据就可以直接衡量的复杂变量,所以需

要利用基于李克特量表的调查问卷法，去准确合理地获取所需要的一手调研数据。

(4) 实证分析法：运用 SPSS、AMOS 等软件对收集到的一手数据进行检测和分析，检验调研数据的信效度，除去无效数据，最后通过结构方程模型法（SEM）完成实证数据分析。

1.3.2 研究内容

本文的主要内容分为六个章节：

第一章，文章的引言部分，从研究的背景、研究的目的与意义、研究的方法与内容以及可能的创新点与不足这四部分内容进行阐述。

第二章，对关于资源整合和企业竞争优势的相关理论以及国内外研究文献进行回顾与梳理。

第三章，主要介绍了一加公司的发展现状以及企业具有的突出特点——天生国际化属性。同时分析了一加公司的资源整合能力和企业竞争优势的各方面内容，总结一加公司的竞争优势展现出来的三个维度。

第四章，深入分析一加公司的资源整合能力对企业竞争优势的影响机制，并提出二者影响关系的假设研究模型。

第五章，基于第四章的理论分析和假设研究模型，进一步通过实证分析探究一加公司的资源整合能力对企业竞争优势的影响作用。

第六章，得出研究结论，高度总结全文，并为一加公司提高资源整合能力进而扩大其企业竞争优势提出相应的对策建议，同时也为其他国产智能手机企业的发展提供一定的参考和借鉴。

1.3.3 技术路线

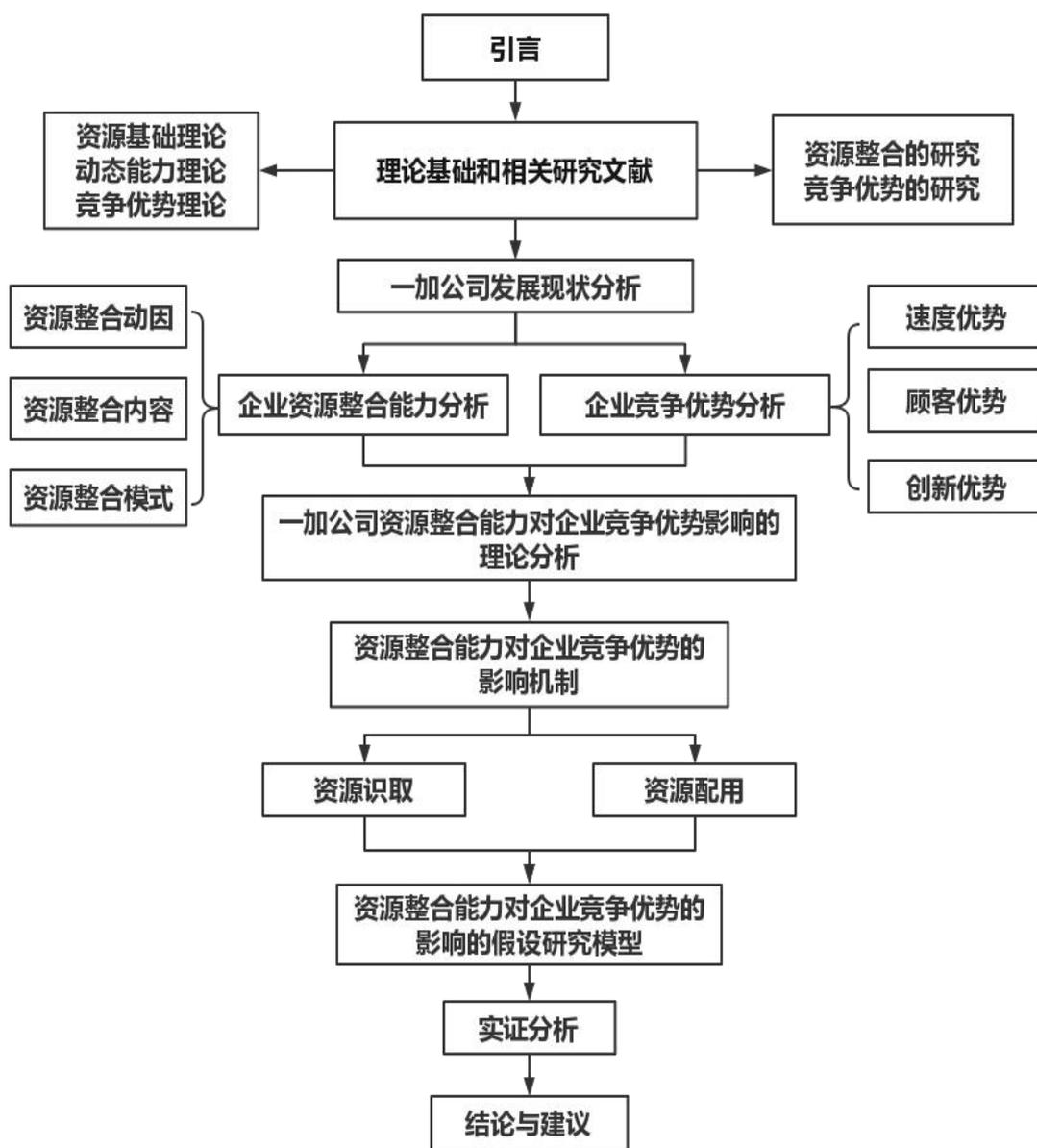


图 1.1 技术路线图

1.4 创新点与不足

1.4.1 创新点

从目前搜集到的文献来看,对于企业竞争优势分析的文献大多数是基于传统国际化企业,分析具有天生国际化属性的企业竞争优势的文献较少,而本文选取的研究对象是具有鲜明天生国际化特点的一加公司,并且尚未发现有对一加公司资源整合能力和企业竞争优势影响关系的研究,这可能是本文的创新点。

1.4.2 不足之处

本文只是分析和研究了智能手机领域内的一加公司其资源整合能力对企业竞争优势的影响,分析所采用的数据是源于有限数量和范围的问卷调查,具有一定程度的主观性,对于其他领域企业的参考和启示有一定程度的局限性,未来可以考虑扩大调研的范围和对象以及尽量平衡主观题项维度高的问题以便更好地完善调查问卷和展开研究。

2 文献综述

2.1 相关理论基础

2.1.1 资源基础理论

柏格·沃纳菲尔特在《企业资源学说》中提出，不同资源的有效组合是企业的本质特征。他主张，一个企业要想在市场竞争中获得收益和保持竞争优势，关键是要做好企业内部资源、专业知识与技能和企业核心能力的积累，并强调公司的内部环境对于自身保持竞争优势是至关重要的。该文章的出现为资源基础学派的诞生奠定了基础。而后巴尼在此基础上展开了相关研究，并重点关注了企业自身拥有的资源、能力和知识等方面的内容。他提出了阐释资源基础理论的VIRO 框架，即价值性、不易模仿性、稀缺性和组织性，这个框架也视为是资源基础理论的核心。

企业本身所特有的异质性资源缔造了企业的竞争优势，只要企业能够拥有不易被竞争对手获取的特有资源，企业就可以保持自身的竞争优势，这是资源基础理论的主要观点。企业要想更好地发挥出自己所拥有资源的价值，就必须具备对各种资源综合再利用的能力，而这又要求公司必须能敏感地洞悉市场竞争环境的变化，从而随时调整企业竞争策略，这样才能形成一套适合自身的资源能力系统，为企业源源不断地创造竞争优势。

2.1.2 动态能力理论

资源基础理论的主要观点是认为静态资源对企业来说是非常重要的，但这种观点忽略了企业自身的主观能动性，企业只有对自身拥有的资源进行充分地开发和挖潜，才能最大限度地激发出资源的价值。资源基础理论对企业竞争优势来源的阐释并不能完全让人信服，因此动态能力理论应运而生。动态能力理论实质上是在资源基础理论和传统能力理论的基础上，从动态的角度所做出的一些补充和解释。Teece 等（1997）认为，传统能力理论的局限性在于它是基于一种静态的视角去分析企业对自身资源和能力的运用，而忽略了企业所处的动态环境，以及在这种环境下企业的资源与能力互相影响的动态循环过程。而动态能力理论注意

到了这些局限性，把研究的目光聚焦在了企业生存和竞争的动态环境上，突破和完善了静态的传统能力理论的不足，认为企业不能停留在仅依靠现有资源和能力的外在战略的状态下，企业应更多关注自身资源与能力的良性互动上，不断创新自身特有的核心能力，尽可能整合对自身发展有利的一切资源和企业能力。他们认为动态能力才是企业在市场竞争中持续获得竞争优势的源头所在，并把动态能力解释为：是企业具备的一种能够不断适应外部环境变化、重组和再配置内外部资源的能力。

动态能力理论所强调的是，企业必须要重视外界竞争环境与企业内部发展过程的动态性，唯有做好资源和能力的有机统一与协调发展，方可保持企业的竞争优势。此外，动态能力理论另一个鲜明的特征是强调企业的开拓性。它主张企业在市场竞争和内部变革中要时刻保持开拓性思维，与时俱进，开拓创新，争做时代的先驱者而不是淘汰者，这就需要企业在不断地学习新知识和管理新资源的同时，具备开拓创新的能力和魄力，这有助于企业持续获得竞争优势从而避免被市场和时代所淘汰。

2.1.3 竞争优势理论

以亚当·斯密为代表的古典经济学被认为是竞争优势理论诞生的最初来源，他提出的劳动分工能够提高企业效率的思想对后世影响颇深，并且渗透和扩大到了不同产业以及不同国家之间的分工中。而后张伯伦试着对企业竞争优势的概念进行界定，即企业竞争优势是指企业拥有的而市场中其他竞争对手所没有的特殊资源或能力，如果这份特有资源或能力能够帮助企业获得相较于市场中其他竞争者更多的收益，则这份资源或能力即为该企业的竞争优势。后来的迈克尔·波特则认为企业是市场的主体，但是市场中不会存在可以满足所有消费者的产品需求偏好的企业，因此企业需要结合自身的条件，选择能够体现自身创新差异或者成本差异的产品去参与市场竞争。总之，竞争优势理论强调关注企业外部竞争环境和内部自身资源与能力的有机结合，企业外部的竞争环境要素影响着企业对价值链及周边资源的利用效率，而企业内部注重技术条件革新发展，有利于提高企业创新能力，突破市场技术壁垒，增强企业规模经济效应，为企业创造持续竞争优势。

2.2 资源整合能力相关研究

2.2.1 资源整合能力的界定

企业的竞争优势不仅体现在企业掌握特有的资源,还体现在对这些资源的配置的能力上。Teece (1998) 提出,企业在对资源进行重构和利用的过程中展现出的能力即是资源整合能力,吸收外部信息和知识的能力也被包含在了资源整合能力中,它有助于企业更好地识别与获取外部环境信息。Koruna (2004) 也认为资源整合能力是一种能够组合企业内部资源并加以合理利用的动态能力,从获取、优化、组合和利用资源四个方面,形成了企业的核心竞争力。饶扬德 (2006) 则从宏观和微观两个层面来阐释资源整合能力在企业发展过程中发挥的作用,即在宏观层面上企业对资源进行选择 and 获取,在微观层面上对资源进行融合和配置。Ge 和 Dong (2008) 也将资源整合能力划分成了两个方面来加以界定,分别是面向企业自身之外的资源识取能力和面向企业自身之内的资源配用能力。马鸿佳 (2015) 也同样认为新创企业资源整合能力包括两个层面,一个是从外部环境识别和获取所需资源的能力,另一个是对内部资源进行配置和利用的能力。

2.2.2 资源整合的过程

资源整合能力蕴藏在企业资源整合的每一个环节和过程中。West 和 Decastro (1999) 提出,企业竞争优势的形成是基于一定量的资源和能力的积累,企业可以凭借着形成的独特优势在市场上获得生存空间并以此盈利,而对资源的协调和对能力的拓展就是他们对企业资源整合过程的最早认知。后来 Sirmon 和 Hitt (2003) 在对资源基础理论进行拓展的基础上,提出了“资源管理”的概念,并指出资源管理是一种利用结构化信息资源、聚集化信息资源和均衡信息资源的综合工作流程。Sirmon 和 Hitt (2007) 而后又在此前研究成果的基础上,进一步从动态的视角重新阐述了资源管理的三种流程,既包括捕获、整合和剥离资源的资源整合流程,也包括在维护、改进和创新资源之间的相互绑定与形成能力的流程,还包括在移动、协调和配置内在的资源与综合利用能力的过程。葛宝山 (2012) 基于新创企业动态决策的视角,把资源整合过程划分为识别、提取、运用和配置这四个彼此相互影响的阶段。马鸿佳 (2015) 同样是从研究新创企业的立场出发,

结合过程观和企业动态能力去研究资源识取和资源配用两大过程中企业竞争优势的形成。Weigelt 和 Shittu (2016) 主张企业可以通过尝试着变换不同的能力与资源的匹配方式来持续获得竞争优势,同时可以依靠企业内部学习或者革新技术等方式提高资源管理的效率。蔡莉等人(2019)将资源整合过程总结为资源认知、资源收集和信息资源开发三阶段。汪建成和林欣(2021)通过跨案例的研究方式,构建模型对人才培养与资源整合流程进行了系统性剖析,并将公司的创业人才培养与资源整合流程分成了资源辨识与筛选、信息资源获得、信息资源活化与再造三个重要阶段,以资源基础观的视角阐述了企业可以在创造巨大社会价值的同时建立持久竞争优势,从而实现公司可持续运营与发展。

2.2.3 资源整合的模式

企业的资源整合模式,是企业在整合所需资源时采取的一系列的企业行为。关于企业资源整合模式的研究,国内外的学者们主要是分为外部和内部两大方面来分别进行分析研究的。

(1) 外部资源整合模式

企业的外部资源整合模式主要包括战略联盟和并购两大模式,其中战略联盟模式可以有效地推动企业之间或者企业与市场之间的外部资源的整合,同时又包含了并购行为能带来的将企业外部资源内部化的益处,因此对于公司实力不足以实行并购的新创公司来说,实行战略联盟的外部资源整合模式是最佳选择(Nokada,1991)。

Boer 等人(1999)认为,只有企业发展理念和目标高度相似的两个或两个以上的企业,才最有可能采取战略联盟或企业并购的模式,并且战略联盟与企业并购也是有所区别的,参与战略联盟的企业与普通市场交易中的企业相比,拥有更加亲密和信赖的合作伙伴关系,总之战略联盟是一种既有一定的风险性又有相当灵活的发挥空间的资源整合模式。贾平(2004)将战略联盟划分为三大类,第一类是非正式合作联盟,这种联盟的特点正如名称字面的意思一样,双方的合作是非正式的且不签订任何契约合同的,仅依靠双方的商业信用和利害关系的一致性所建立起来的合作形式,由于没有彼此的注资投入,在真正的商业实践中难以保证合作关系的长久稳定。第二类是契约型战略联盟,这种合作形式有双方签订

的正式契约作为保障,但联盟内不会进行股权转让。这种战略联盟能够深化双方在生产和销售过程中的合作交流,促进资金、技术和人力等资源在联盟内的自由流动,提高各种资源利用效率,强化联盟内成员的信任与合作关系(郭小金,2010)。第三种是股权型战略联盟,这种通过明晰双方趋同利益和收购双方部分股份的方式而建立的联盟形式,具有极强的稳定性、紧密的联系性和广泛的受众性。但在这些优点中也埋藏着风险和隐患,频繁密切的交流和深度融合意味着双方都会更难保持住自己特有优势的隐秘性,因此企业应当结合自身情况,在充分考虑到各种可能的情况和风险代价后,再慎重决定是否要采取此种联盟方式(刘泰谷,2015)。同样,周建等人(2017)也关注到了战略联盟整合模式的利弊,他主张企业不能够单纯地凭借着外部资源整合模式去发展,这样容易导致自身对战略联盟内成员的过度依赖而逐渐失去独立发展的能力和底气。姚延波等人(2020)认为战略联盟是一把双刃剑,它既是企业短期内快速获取所需资源并加以利用的捷径,又是容易深陷其中而导致自身实力逐渐退化的陷阱。战略联盟的内核实质上是一种动态的博弈行为,因此企业应积极思考如何充分利用联盟内的有利资源形成自身不可复制的竞争优势。

(2) 内部资源整合模式

对于企业内部来说,企业价值增值的关键是要注重自身核心能力的全方面发展。辛晴(2011)主张企业不仅要重视通过外部资源整合而获得的有形资源,更要用心培育获取到的新能力和强化自身的禀赋能力,同时要警惕企业能力这种无形资产的外流,做好防范工作。而程松松等人(2019)提出,企业的学习能力是企业重构内部资源,完成内部整合的关键能力。学习行为并不只是简单的效仿竞争对手,更是能对其他核心能力进行激发、辐射和保护,从而帮助建立和保持企业的竞争优势。此外,尹剑锋(2020)认为在企业的内部资源整合有助于企业内部技术的革新,从而破除一些阻碍企业发展的枷锁,促进知识资源和技术信息资源在企业和市场之间的流通和应用。

2.2.4 资源整合能力的维度划分

对资源整合能力维度的划分可以认为是从另一个角度解释了资源整合能力的定义所蕴含的深刻内容。目前,学术界对资源整合能力维度的划分也达成了较

高程度的共识。饶扬德（2006）对于资源整合能力也依然是站在宏观和微观两个层面上对其进行的划分，其中，重构规则能力和战略预见能力是属于资源整合能力宏观维度的内容，而融合和配置企业资源的能力是属于微观维度的内容。崔启国（2007）将企业资源整合能力界定为两个层次，即资源建构能力和资源使用能力。资源建构能力指的是企业对其内外部环境中的资源，进行辨识、获取并优化配置的能力；而资源使用能力指的是企业对已掌握资源的激活或再造的能力。龚一萍（2008）同样先是将企业的资源整合能力划分为企业内部和外部两个层面，然后再用个人和团队两个维度来对资源整合能力进行测量。李志远（2012）将资源整合能力分为人力资源、财物资源和信息资源整合能力三个维度，并体现在微观、中观和宏观三个层面上。马鸿佳（2015）从一个综合全面的视角出发，充分顾及到了企业内外部资源整合的内容与过程，将资源整合能力划分为资源识取能力和资源配用能力两个维度。

2.3 企业竞争优势相关研究

2.3.1 企业竞争优势的概念

通过前文对竞争优势理论的回顾与梳理了解到，是张伯伦最早对竞争优势的概念进行了初步界定，而后学术界和商业界也都对该领域的研究投入了极大的热情和持续的关注。但值得注意的是，学者们在认定企业竞争优势与企业绩效的关系这个问题上，有各自不同的看法和认识。早在 20 世纪 50 年代就有学者提出：企业竞争优势就是在市场竞争过程中，所显示出的超过同行竞争者的属性或实力，这种属性或实力可以使企业在一段时间内获得超额利润，或者能够创造出超过本行业市场平均水准的资本回报率。这种定义方式是一种直接将企业绩效视为企业竞争优势的观点。类似地，Bloodgood（1995）用企业市场份额和财务绩效来测度企业竞争优势，还有 Foss 和 Knudsen（2002），他们站在绩效优势观的角度直接将竞争优势定义为超额回报，这意味着他们也同样把二者的关系视为是可以等效替换的。但 Peteraf 和 Barney（2003）却指出这种定义的方式并不恰当。Lawrence（2009）也同样认为这种简单粗暴地把二者理解为同一概念的定义方式是欠妥的，可能会严重混淆企业竞争优势和企业绩效的内涵，从而导致不必要的误解。于是，Peteraf（2003）对企业竞争优势给出的定义是从消费者的角度出发

的,他认为,如果一个企业能够比同行竞争者更好地满足消费者的市场需求,即:顾客能明确感受到的该企业相较于市场上其他企业的更诚挚的服务态度和更突出的品牌价值,那么就可以称该企业具有竞争优势。这种以市场中顾客的主观反应和反馈对来界定竞争优势的方法,更容易为大众所接受和认同。杨光(2007)则将企业在创立之初就拥有的特质和能力解释为企业的竞争优势,这些独特的资源禀赋能大大助力企业创造出超越竞争者的顾客价值和商品价值。董保宝等(2016)将企业竞争优势的概念定义为:企业拥有的能够持续地支撑企业健康发展的属性,这种属性的最大作用是帮助企业充分运用内部资源和促进企业内部新能力的诞生,使得企业在市场中获得高额收益和竞争领先地位。

2.3.2 企业竞争优势的影响因素

研究企业竞争优势的影响因素,有助于明晰企业自身竞争优势所在,也可以更有针对性构建自身的竞争优势,对指导企业的后续发展方向具有十分重要的现实意义。关于企业竞争优势影响因素的研究,主要是从以下两个方面进行分析:企业外部影响因素和企业内部影响因素。

(1) 外部影响因素

迈克尔·波特(2005)认为产业结构变化和市场相对机会是影响企业竞争优势的主要外部因素,企业竞争优势的持续性由前者决定,而后者则反应了企业竞争优势的强弱。他还指出,要素价格不同所导致的成本和产品特性的差异也能够对企业竞争优势造成影响。王丽英(2007)站在天生国际化企业的立场上提出,要重视品牌因素对企业竞争优势的关键影响作用,因为对于天生国际化企业来讲,打造特色品牌有助于提升企业在市场中的知名度,培养高忠诚度的顾客群体,从而实现企业的成本领先和产品差异化的竞争优势。董保宝(2015)基于新创企业视角,对网络导向与企业竞争优势的影响关系进行了探究,得出了网络开放性和关注度有助于企业竞争优势的构建,并且企业把握市场机遇的能力越强,影响作用越明显。邵兴东和孟宪忠(2020)从企业的社会性质入手展开研究,并提出积极承担企业的社会性责任可以帮助企业积攒下良好的口碑、声誉和人文形象等社会资源,这些都是能影响企业竞争优势的重要因素。钟芳等(2020)从企业供应链管理的角度切入,主张供应链学习能力可以通过基础要素和协同要素两个方

面促进企业竞争优势的建立。叶枫和林正品（2021）基于当前市场正热的大数据研究背景提出，企业竞争优势的构建受大数据分析能力和供应链敏捷度的影响十分显著，其中，市场竞争环境的动态性在二者之间起到了一定的调节作用。

（2）内部影响因素

Prahalad（1990）认为仅仅依靠传统的资源基础理论并不足以解释持续的竞争优势，企业还需要根据市场需求去动态调整其在未来产品市场中的竞争战略，才可以为企业的后续一系列发展提供持续的竞争优势，因此他认为企业竞争战略是影响企业竞争优势的重要因素之一。王铁男（2000）的研究则指出低成本战略具有普适性优势，即：在不同的国家或是不同的行业，企业都能够通过实施低成本战略获取竞争优势。企业实行各种竞争战略目的是为了取得持续的竞争优势，而这种持续竞争优势则主要来源于企业自身的各项核心能力。王静鹏和樊耘（2002）就是从企业内部能力的角度入手来探究影响企业竞争优势因素的，她们认为，对企业竞争优势起决定性影响作用的是企业内各部门的执行能力以及领导者的管理能力，而企业外部的竞争环境是次要影响因素。阳志梅（2010）也同样认为企业家精神作为企业内部独特的无形资产，对企业的竞争优势具有积极的影响作用。肖懿等（2019）认为处于成熟期阶段的企业，其具备的创业精神、文化特性和专有知识产权都可以强化企业的品牌竞争力，进而正向促进企业形成持续性的竞争优势。唐继凤等（2021）认为恰当的战略节奏是影响企业竞争力和竞争优势的重要因素。通过有计划性和周期性地对企业竞争战略进行调整，有助于达成企业内部资源与潜力的协同发展，所以选取适当的战略节奏对于企业竞争优势的形成至关重要。

2.3.3 企业竞争优势的维度划分

早在上世纪 90 年代，Schulte（1999）就按照竞争优势的发展特性，将竞争优势划分为 3 个维度，即功能性、效率性和持续性。他强调做研究时要充分考虑和认识到企业竞争优势和企业绩效的差别，并明确提出了竞争优势是企业绩效的前因变量的观点。关于新创企业的竞争优势，Wu 等人（2009）在就创新团队和新创企业竞争优势之间的相互关系展开研讨时，把企业竞争优势界定为创新效率、制造效益、市场反应速度和产品质量这 4 个维度来进行分析。朱秀梅（2010）

则将企业竞争优势划分为了生产效率、产品质量、创新速度、市场反应速度、顾客需求、创造新技术和成本优势 7 个维度来研究新创企业的竞争优势。刘培（2017）将企业竞争优势划分为了成本优势、应变能力、创新能力和人力资源优势 4 个维度来探究商业模式的创新对企业竞争优势的影响。董泽和钱慧敏（2020）则将新创企业竞争优势划分为成本优势、信息化平台优势、业务能力优势及营运环境优势 4 个维度来探究如何保持企业发展的持久性与活力。

2.4 企业资源整合能力与企业竞争优势相关研究

2.4.1 企业资源整合能力对企业竞争优势的影响机制

企业资源整合的动态过程中所展现出来的整合能力本质上讲也是一种动态能力。齐平（2018）提出在资源整合能力这种综合动态能力的作用之下，企业在资源整合过程中同样还会形成诸如学习、管理和创新等方面的动态机制，资源整合能力和相关动态机制的运转是贯穿企业资源整合过程中的。企业无论以什么样的模式进行资源整合，最终都是通过动态机制传递和影响企业竞争优势的综合提升。因此企业为了快速增值，获得在市场竞争中的持续竞争优势，可以从学习机制、管理机制和创新机制这三个方面的动态机制入手，来更好地提高企业的综合资源整合能力，进而形成自己独特的竞争优势。

（1）学习机制

学习机制有助于企业在内部形成一个完美的资源与能力良性互动和双向促进的动态过程。王永贵（2013）提出在企业资源整合的过程中，学习机制是促进企业综合提升的关键机制，其中知识要素更是保证企业内部的动态机制能够顺利运转的核心要素。曾萍（2018）认为企业要想保证能够源源不断地获得竞争优势，就应大力提倡和发展企业内部的学习能力，积极向学习型组织转型。企业转型为学习型组织的意义在于它可以有助于企业打破原有成长模式的桎梏，降低对外部资源的过度依赖，通过学习对知识资源进行的积淀、再造和整合，实现企业精神内核与自我价值的突破，为企业其他动态机制的形成和运转提供环境保障。

（2）管理机制

武常岐（2016）提出，由于天生国际化企业从生产经营到市场竞争都处在一个动态的环境中，包括领导者在制定企业发展战略和管理策略时，也需要随着竞争环境的不断变化而及时调整和改进，因此资源整合过程中的管理机制需要的也

是动态的管理能力。许萍和陈锐（2018）认为企业的动态管理能力会因为企业管理策略的不断修正和完善而受益，从而得到高质量的发展，动态管理能力在某种程度上可以被认为是企业应对突发状况的抗风险能力。魏江（2019）则强调了企业具备突出的管理能力对于整个资源整合过程的重要性。因为无论是对企业现有资源和能力的系统性重构，还是凭借自身的优势去迎接市场竞争环境中的更多新挑战，都很大程度地依赖于企业突出的管理能力和完备的管理机制。

（3）创新机制

周青（2020）认为创新能力是一个企业能够坚持自我更新和拼搏进取的不竭动力。它是促进企业自身的学习能力和管理能力健康发展的催化剂，更是能让企业产出差异化商品、获取竞争市场份额和更新自身知识体系的强心剂，能够确保企业始终对新知识、新资源的识取和学习保持极高的敏感性。此外，陈寒松（2020）认为创新机制能够孕育企业居安思危的意识和永不停止探索的进取精神，大胆把握每一个可能的机遇，勇敢尝试每一次不被看好的突破，最大限度地开发和利用自身的资源和能力，企业的动态能力和竞争优势也就自然而然地提高了，从而有助于企业提升国际营销能力，节约经营成本。另外，杨雪和何玉成（2021）认为企业对创新机制的重视能够让企业在错综复杂的竞争环境中拥有先行者优势，能在各个利基市场立足和发展的企业都是具有完备的创新机制和形成自己独特竞争优势的企业。

2.4.2 相关研究方法

（1）李克特量表法

李克特量表又称总加量表，是美国社会心理学家 R.A.Likert 在原有的总加量表的基础上进行改良和完善而成。李克特等级量表是一种定距测量表，常用于收集各种研究所需的一手数据，结合各种数理统计工具，挖掘数据背后所蕴藏的深层信息。李克特量表通常设计 3-7 个评价等级，针对要调研的内容，给予每个题项不同评价等级的选项（从“非常符合”到“非常不符合”），在实际的研究中，5 级量表是采用得最多的。

设计相对简单而且易于上手操作，可以根据要探究的问题，从各个角度全方位地设计量表的题项，相较于是否型二元单选问题的设计，它的优势在于可以分程度地精确反应出被调查者对各问题的态度，从而收集到更为实用准确的一手数

据。Vachani (2002) 认为李克特量表的调查题项以每个维度 2-4 个为宜, 同样的, Johanson (2003) 认为针对单维度下的题项设计最高不宜超过 5 个, 过多相近题项设计会影响收集到的数据向某一端聚集从而导致结果偏差。高慧慧等人(2006) 提出要根据所研究的目标对象的范围大小来选择适宜的题项数量, 范围小的调查题项通常可设计为 2-3 个, 范围大的调查题项通常可以设计为 4-5 个。李克特量表法具有实用性强、效率高、信度好和上手简单等诸多优点, 因此在教育学和管理学等社会科学领域的研究中应用十分广泛。

关于资源整合能力评价题项的设计, 马鸿佳 (2015) 将资源整合能力分为资源识取能力和资源配用能力两个维度并各用 5 个题项来进行测度。段姗 (2018) 利用李克特量表法将资源整合能力划分为资源识别、资源配置和资源利用 3 个维度, 并各开发 3 个题项来进行测度。陈丽莎 (2020) 利用李克特量表法同样将资源整合能力划分为资源识取能力和资源配用能力两个维度, 并各用 3 个题项来进行测度。查君君 (2020) 开发的李克特量表将资源整合能力划分为资源获取、资源配置和资源利用 3 个维度, 并各用 3 个题项来进行测度。

关于企业竞争优势评价题项的设计, 朱秀梅 (2010) 将企业竞争优势划分为为了生产效率、产品质量、创新速度、市场反应速度、顾客需求、创造新技术和成本优势 7 个维度来研究新创企业的竞争优势的形成, 并各用 2 个题项来进行测度。向阳 (2013) 参考了 Schulte (1999) 的研究思路, 将企业竞争优势划分为功能性、效率性和持续性 3 个维度, 并各用 3 个题项来进行测度。刘培 (2017) 将企业竞争优势划分为为了成本优势、应变能力、创新能力和人力资源优势 4 个维度, 并各用了 3 个题项来进行测度。董泽和钱慧敏 (2020) 将企业竞争优势划分为成本优势、信息化平台优势、业务能力优势及营运环境优势 4 个维度, 并各用 3 个题项来进行测度。

(2) 结构方程模型法

结构方程模型法也是研究社会科学领域有关问题的一种十分常用且有效的研究方式。早在 20 世纪 70 年代, 一些国外学者如 Wiley 和 Joreskog 创造性地将因子分析和路径分析等统计方法有机结合起来, 诞生了结构方程模型的雏形, 立即引起了学者们的广泛关注。随后经过进一步的发展, 进化出了更加细致的测量模型与结构模型的概念。姚丽波 (2007) 认为, 在研究难以直接用指标数据表

现和测度的变量时，结构方程模型法可以设定观测变量来度量难以被直接测量的潜变量，并通过研究观测变量之间的关系来间接地反应出所要研究的潜变量之间的关系。李云仙（2011）认为结构方程模型与传统计量模型相比具有其独特的优势，因为结构方程模型法在研究多变量多维度的复杂影响关系时，允许变量间存在一定的相关关系，这样就会减少对模型本身性质的限制。也正因有此特点，张燕（2019）认为结构方程模型法在未来的社会科学领域的实证研究中，其应用会越来越普遍。

向阳（2013）运用结构方程模型法，研究了企业的动态能力对企业竞争优势的影响，并得出结论：企业的动态能力对竞争优势的功能性、效率性和持续性3个维度均有正向影响作用。马鸿佳（2015）运用此法研究发现创业能力和资源整合能力均对新创企业竞争优势有正向影响作用。刘培（2017）通过此法研究发现商业模式创新对企业竞争优势的成本、应变能力、创新能力和人力资源优势4个维度都具有正向影响作用。董泽和钱慧敏（2020）通过此法研究智慧物流企业竞争优势构成，得出结论：智慧物流企业应该从成本、信息化平台、业务能力以及营运环境四大方面构建自身优势所在，提高物流企业服务能力，满足顾客需求，进一步提升自身的核心竞争力。白菊（2020）通过结构方程模型法研究发现：在动态能力视角下供应链弹性对企业可持续竞争优势具有正向影响作用。

2.5 文献简评

根据上述文献的综述可以看出，学者们对资源整合和企业竞争优势开展了大量的研究，得到了丰富的研究成果，但由于所选取的研究对象和研究视角不同，所得到的结论也有所不同。关于资源整合能力和企业竞争优势的研究，大多数是集中在传统国际化企业身上，基于此而得到的结论并不一定适用于那些具有天生国际化属性的企业。天生国际化企业资源整合的动因及其企业竞争优势的形成，受到国际市场环境、消费需求以及激烈的国际竞争等更多因素的综合影响，需要针对具体企业而进行具体分析。其中需要注意的是，对于企业竞争优势的研究，曾有学者将其简单粗暴得归结于对企业绩效的研究，但后有学者指出此做法并不恰当和科学，企业竞争优势是企业绩效的前因变量，含义较企业绩效更广，针对于研究这种无法直接用数据指标来表现的概念间的影响关系，需要选择更为适用

和正确的研究方法。

关于企业资源整合能力对企业竞争优势影响的研究方法,现阶段主要是李克特量表法和结构方程模型法。李克特量表法相较于传统的指标选取法,能够更加具体、准确和直观地评价和反应被研究变量,通过对资源整合能力和企业竞争优势进行精确地维度划分和题项设置,能够有效地避免指标选取不准确所造成的研究效果出现偏差。关于量表题项数量的设计,如果要进行一个行业这样大范围的研究时,一般需设置 4-5 个题项来确保能从全方面反映被研究变量,此时需要获取的数据量较大,量表开发和调查问卷的设计难度较大,但如果是针对特定企业进行具体研究时,一般设施 2-3 个题项能够准确反映被研究变量即可,且量表的开发和调查问卷的设计容易上手操作。结构方程模型法是通过拟定观测变量来度量难以用计量数据直接反应的潜变量,并通过研究观测变量之间的关系来间接地反应所要研究的潜变量之间的关系,结构方程模型的适用范围要比传统意义上的线性回归模型大的多,同时还可以对假设好的复杂研究模型进行检验,因此结构方程模型法通常和李克特量表法联合使用。

关于具体的研究内容,从目前梳理到的文献来看宏观层面的研究居多,针对单个具体企业尤其是具有天生国际化属性的企业的资源整合能力对企业竞争优势的影响研究较少,并且尚未发现有关于一加公司资源整合能力和企业竞争优势的研究文献。

本文从资源整合的两大过程(即资源识取和资源配用)出发,参考马鸿佳(2015)的研究思路,将资源整合能力分为资源识取能力和资源配用能力两个维度来深入探究一加公司资源整合能力对企业竞争优势的影响关系,由于是针对单个具体企业进行研究,这样划分有助于更清晰地研究动态机制对企业竞争优势的影响,并且由于所研究的变量均无法直接用指标数据度量,因此采用 5 级李克特量表法,并各用 3 个题项来对变量各维度进行测度,然后运用结构方程模型法对所得数据进行实证分析,并检验资源整合能力对企业竞争优势影响关系的假设模型,为一加公司提高资源整合能力进而扩大企业竞争优势提出对策建议,同时也给其他国产智能手机企业的发展提供一定程度的参考和借鉴。

3. 一加公司的发展现状分析

3.1 一加公司天生国际化发展历程与成果

3.1.1 一加公司的天生国际化属性

一加公司（OnePlus）于 2013 年 12 月成立，总部位于深圳市前海深港合作区，截止到 2021 年，员工数量约为 5000 人，一般经营项目有：互联网及移动互联网软件产品的技术开发与销售；计算机软 件的技术开发；手机产品的技术开发、销售与售后服务；移动通信产品的技术开发、技术服务和技术转让；国内贸易以及广告业务。许可经营项目有：手机生产和电信业务代理。一加公司对外投资 4 家公司，具有 1 处分支机构。作为专注于打造高端旗舰产品的国际化品牌，一加公司秉持着“不将就”的品牌理念打造精品，致力与世界分享高品质科技。一加（OnePlus）的名字，“1”代表的是“现状”，“+”则代表的是“更好和更多的可能性”，“一加”立志追求更好，为热衷于互联网生活、有品位和乐分享的用户提供高品质的产品和有情谊的服务。

与传统的智能手机公司不同的是，一加在成立之初就已经将目光锁定在了全球市场，具有鲜明的天生国际化的属性。一加公司的商品遍布全球 30 多个国家和地区，员工来自 26 个国家之多。一加手机从诞生就开始走高端精品路线，在打造“小而美”的精品产品的目标追求下不断发展前行。不仅在国内获得广泛关注，产品更是远销美国、英国和印度等 18 个海外国家市场，积极投身于更为广阔的全球舞台。

三星苹果如今是全球最知名的国际手机品牌，这两家企业都非常注重打造自家的品牌。从这两家企业的发展过程可知，培育品牌非常重要，只有形成了自家在用户中的品牌口碑，企业才能获得长远的发展。一加创始人兼 CEO 刘作虎积累了丰富的国际市场拓展经验，其负责的 OPPO 蓝光播放器曾经在美国市场上战胜了大量的竞争对手，价格甚至高于当时的国际品牌；其负责 OPPO Find 项目时候请来李奥纳多做广告代言人体现了其国际眼光，并且最终将 Find 做成 OPPO 的一个成功品牌。一加公司成立后也是面向国际市场发展，以“北美做口碑，欧洲做销量，亚洲发达地区市场，一加只做影响力”作为企业一经成立就采取的国

际化战略。

一加公司的天生国际化体现在他们从一开始做的就是面向全球的产品。近年来，国内厂商间的竞争愈演愈烈，同时还有不断涌入的跨国企业，更是加剧了国内智能手机市场的竞争。一加公司为了不受国内生产要素资源和产品市场需求萎缩的影响，力求寻找新的市场突破，所以在创立之初并没有拘泥于要首先在国内市场中抢占份额，而是做好了自已的战略规划和产品定位，把目光放在了全球国际市场。一加公司始终坚信好产品无国界，并坚持用国际标准打造世界级产品。一加公司的天生国际化，让它成为一个来自中国但又不是传统意义上的中国品牌。在当前经济全球化趋势下，世界不同国家和地区之间的消费者需求结构具有一定的相似性，用户对于好产品的渴望和需求其实是趋于一致的。这种一致性往往拥有可以跨越国界、种族和文化的力量。因此一加公司从一开始就非常重视来自全球各地用户的意见，他们的产品团队会根据他们在一加论坛上反馈出来的问题和建议，一点点的改进、打磨自己的产品。凭借在这批专业用户中形成的良好口碑，一加手机在海外，尤其是欧美市场打出了名气，这为一加公司的天生国际化之路的成功突破做好了铺垫。

同时一加公司非常看重线上渠道，通过线上邀请和预购的方式销售手机，这为它在初期就确立“海内外并行”的市场定位提供了扎实的根基，也使一加公司一出生就注入了与众不同的国际化基因。“只做旗舰，天生国际化”让一加公司成为了国产智能手机行业中独特的存在。一加公司选择天生国际化在一定程度上避开了国内竞争激烈的红海市场，同时又能满足国际市场上对智能手机有着相似需求偏好的顾客群体，换言之，一加公司通过精准的产品定位、不同市场需求的敏锐把控和打造差异化的精致产品等特性，让一加手机在当下同质化严重的手机品牌中快速脱颖而出，也在消费者心中形成了鲜明的品牌印象，使得一加公司把握住了国际利基市场，为企业的生存谋求了更广阔的发展空间。

3.1.2 一加公司的发展历程及成果

如今的一加公司拥有来自 196 个国家和地区，超过 550 万的社区用户，其中包含科技爱好者、设计师、高校学生和行业专家等热衷于与品牌互动的年轻人。一加公司已经成为了中国品牌走出国门成功国际化的新典范。在由谷歌联合全球

最大新闻传播集团 WPP 共同发布的 2020 年 BrandZ 中国全球化品牌 50 强榜单中，一加排名第 8 位，该榜单每年评选一次，主要针对中国品牌在海外各大市场，比如欧洲、北美和印度等综合表现进行评定，整体反映了中国品牌在海外的认可度和市场表现力。截止到 2021 年，一加公司已经是连续五年进入该榜单且名列前茅。表 3.1 梳理了一加公司的发展历程中具有重要意义的事件。

表 3.1 一加公司国际化发展历程中的重要事件

时间	重要事件
2013.12.17	刘作虎宣布一加公司成立，一加社区同步上线。
2014.01.13	在北京 798 艺术区尤伦斯艺术中心召开首次品牌发布会暨开发者交流会，一加品牌（OnePlus）正式亮相。
2014.04.23	一加公司初代产品发布。美国《时代周刊》首次刊登来自中国的手机评测，并称之为“惊艳的手机”。
2015.05.15	一加公司发布自主研发的手机 UI 操作系统 ROM 氢 OS。
2016.06.14	一加 3 面向全球发布，被英国权威杂志《Stuff》评价为“旗舰杀手”。
2017.11.10	一加首款全面屏手机一加 5T 发布，获得全球三大顶级科技媒体 The wired、The guardian、CNET 的联名推荐和认可。
2018.10.28	一加发布一加 6T，并与全美规模最大的主要运营商之一 T-Mobile 进行了全方位的战略合作，标志着一加公司成功步入全美主要运营商的合作伙伴体系中。
2019.10.20	一加 7T 系列发布，全系标配 90Hz 流体屏，一加引领智能手机领域全面进入高帧率时代。欧美著名杂志《WIRED》评价一加 7T 是“消费者最喜爱的年度 Android 手机之一”。
2020.04.16	一加发布一加 8 系列，实现了 5G 主流频段的大满贯，是当时国产手机中唯一一个做到的三大频段全支持的品牌。全球知名杂志《Forbes》评价一加 8 系列产品为“强悍、全能”。
2021.05.10	一加公司入选“2021 年 BrandZ 中国全球化品牌 50 强”，这是一加连续五年荣登该榜单，并且连续三年排名前十。
2021.06.16	一加公司与 OPPO 公司将进行深度地融合与全面战略合作，并继续以“不将就”的品牌理念为全球用户提供优质的科技产品。

数据来源：根据一加公司官网（<https://www.oneplus.com/cn/brand,2021.10.21>）整理所得

一加公司自从创立,就制定了全球发展的战略,一加 CEO 刘作虎称之为“一加生而国际化”。根据权威的调研机构 Counterpoint 的报告显示,在 2019 年的第一季度和第三季度,一加公司均在全球高端智能手机市场份额中排名前四,而在 2020 年第一季度,一加公司也在北美、西欧、东欧、中东和非洲等全球多个地区的高端手机市场份额排名前五,其中,在西欧及除中国外的亚太市场,一加公司位居第三。

在更细分的市场上,一加公司分别发力北美和印度,同样是 Counterpoint 的报告显示,2019 年,一加公司获得了印度高端市场份额第一的位置,同时 2019 年美国市场的 5G 手机销量排名中,三星、LG 和一加公司分列前三。种种迹象都表明,一加公司在实力践行以国际化为核心的策略,在海外市场的影响力一直稳步提升。

出色的成绩来源于一加公司过硬的产品表现,而优秀的产品背后凝聚的是一加公司出色的资源整合的结果。一直以来一加公司都坚持精品战略,坚持“以硬产品打硬仗”。对市场最前沿的消费者需求和技术革新动向的反应迅速且有效率,才铸就了一加公司产品的竞争优势。一加公司的每一次新品发布,都会引发用户的热议和争相购买,在海外的 Pop-up 活动现场,甚至会有粉丝提前十几个小时排队,被称为“一加现象”。

此外,业内还把一加公司归类为 5G 时代第一批发力的品牌,在智能手机 5G 领域的发力和深耕,一加公司一直是走在前列的,2016 年一加正式成立 5G 项目,并开始研发投入;2017 年高通研发团队进驻一加公司,双方就 5G 前端设备进行合作研发;2018 年 1 月一加公司正式启动 OnePlus x EE 5G 项目;同年六月一加公司的 5G 专项实验室成立,并于 8 月率先在美国高通实验室成功接通 5G 网络。截止到 2021 年,一加公司已经与英国最大的电信运营商 EE 达成 5G 合作,双方将推出基于欧洲市场的首批 5G 商用机,同时一加公司还与芬兰运营商 Elisa 达成合作,也是芬兰市场上的首批 5G 商用机,而在国内,一加公司的 5G 运营合作伙伴是中国联通。

全球移动通讯行业正处在硬件升级、但应用场景相对滞后的态势。正是基于这种情况,一加为了在能够给用户带来更好的 5G 体验。致力于与更多的官方达成战略合作关系,通过高效地整合行业资源,激励全球开发者深入探索 5G 手机

的用户实际应用场景，这些努力也都体现了一加在促进 5G 行业的整体发展中做出的努力和贡献。

3.2 一加公司资源整合能力分析

3.2.1 一加公司资源整合的动因

(1) 外部资源整合的动因

企业所处的外部环境会从不同方面刺激企业进行资源的整合，如今是个万物互联的时代，企业无论是出于主动自愿的还是被动胁迫的都会被卷入到各种资源价值链的竞争大潮中，因此对于天生国际化的一加公司来说，进行外部资源整合的第一点原因就是价值链整合的需要，因为一加公司并没有一套自己完整的从生产到加工最后到销售的价值链，所以在要想在国际市场的竞争中建立起自己独特的产品优势，就要最大限度地获取和利用市场内现存各价值链的资源，再通过企业内部的资源整合和配置，创造出新的、自己特有的隐性资源，这种将外部资源成本转化为价值链内部互通互助的做法，可以有效提高资源利用率，减少无谓的成本损耗，为自己在国际市场的竞争创造更多的持续竞争优势。

一加公司进行外部资源整合的第二点原因是增强企业自身对抗风险的能力。面对国际化复杂的市场竞争环境，组织架构灵活化和经营管理多元化是企业能够游刃有余地对抗风险的良策，这也正是一加公司积极地进行外部资源整合的主要原因。增强企业对抗市场中竞争风险的能力，就是提高自己在市场竞争中的生存能力。对于选择天生国际化的一加公司而言，没有庞大的国内市场份额和企业体量来给自己的国际化作保障，那么就要尽可能地降低遇到任何经营风险的可能性。不能闭门造车，而是要主动融入国际竞争市场进行多方面的资源整合，而且当一加进行外部资源整合时，多种理念的碰撞会激起企业领导者和先进员工的思想火花，一些创新性的决策行为或令人眼前一亮的观念想法往往在此刻迸发。同时一加公司已有的供应链资源和品牌声誉资源也会在资源整合的过程中创造出更高的企业价值。

一加公司进行外部资源整合的第三点原因是可以实现外部资源的协同发展。一加公司在人力资源管理方面有自己的独到之处，一加公司通过积极引入有经验的管理者，吸纳市场中先进的管理理念，这使得一加公司能够充分利用效率分工

的优势降低企业的管理成本，强化功能性部门的管理职能，优化企业的管理结构以期最终达成规模经济效应和管理协同效应。此外，一加公司还将自身不具有相对优势的研發环节适量外包，将自身初期有限的人力资源更有效率地用在关键环节，而后又积极地促成与 OPPO 等行业内的大型企业的战略联盟合作，为的是能够更好地享受技术红利和互通优势理念，借此更好地巩固和扩大自身竞争优势。

（2）内部资源整合的动因

企业的内部资源整合更依赖的是企业管理者的意识和决断。由于竞争市场并不能一一满足所有企业发展所需的资源条件，这就要求企业管理者必须明晰自己进行内部资源整合的原因，对企业未来发展之路有一个大致清晰的判断，要对可以预见的风险和困难做好未雨绸缪的打算。对于一加公司来说，首先，企业进行内部资源整合是因为其目前所处的市场环境并不完善的客观事实。一加公司意识到，稀缺性是市场资源的特性，由于市场中有着无数的潜在竞争对手，使得企业获取资源和进行市场竞争的不确定性激增，而一加公司积极地选择进行内部整合资源，是想要把一部分市场的功能转化进企业内部的一些管理环节中，这样既能够节省一些交易成本又可以在内部完成一定比例的价值链整合。其次，追求价值链的效率提升和资源的集聚效应也是一加公司进行内部资源整合的重要动因。内部资源整合的关键点是“重组”二字，即：要对企业现有资源进行充分解构后重新认识，深度挖潜，创造出新的资源或能力价值。要做好“重组”工作，就需要一加公司能够辨优劣和懂取舍，将有限的资源投入到发展潜力大和回报潜力高的部分，争取在最短的时间内形成自己的独家优势。最后，获得持续性的竞争优势才是进行内部资源整合的最终目的。拥有的静态资源如果不能恰如其分地投入和利用在合适的位置，对于企业来讲，那可能就算是一种低效率的隐性的资源浪费。因此一加公司有必要让贯穿于各成员间和各部门间的动态能力串联起所有资源，驱动内部资源和动态能力的协调发展，为一加公司持续创造竞争优势。

3.2.2 一加公司资源整合的内容

（1）外部资源整合

通常来讲，企业可以获取的外部资源主要包括：市场资源、供应链资源和社会资源。对于天生国际化的一加公司来说，外部资源对于一加公司来说是企业能否生存并立足国际市场的关键。选择天生国际化就意味着要主动投身于国际市场

这个大浪潮中，然后如果不能很好地做到对各种外部资源的整合，那么就会被市场的大浪吞没。首先是要在明确自身战略和产品定位的前提下，识别和获取市场资源，即在利基市场战略下准确识别不同需求的消费者市场，而不能模糊地将产品定位成面向所有消费者，这样想要面面俱到，但在有限的内部资源限制下势必会沦为平庸而被市场淘汰。一加公司的品牌理念正是在这种前提下产生的，“不将就”的理念使得一加公司没有向性价比妥协，而是积极了解欧美市场“极客”们的挑剔需求，用个性鲜明的产品主动出击，做出自己在小众市场领域的特点和口碑，这样才能在供应链资源的争取中获得机会，但是这只是一加的起步阶段，一加凭借自己内部团队丰富的国际市场经验和敏锐的市场嗅觉，创新性地提出并引领了一些智能手机行业内的新概念和新热潮，并凭借自己的组织资源优势将这些创新想法融入到自己的新产品中，这使得一加公司在供应链资源的整合中取得了话语权和主动权。此外一加公司通过自己国际化的快速有效发展，与诸多外国官方的通信巨头达成了战略合作，同时一加公司也同样注重国内通讯事业的健康发展，与中国联通开展了深度合作，加速推动我国 5G 事业的发展，这是一加公司在市场深耕后才有机会和有能力把握住的社会资源整合机遇。

（2）内部资源整合

通常来说，企业可以利用的内部资源主要包括：物质资源、资金资源、人力资源和组织资源。对于一加公司这种具有鲜明的天生国际化属性的新创企业来说，企业内部的物质资源并不丰富，也没有像传统国际化的企业那样有一套自己完整的生产链，所以对一加公司内部的人力资源和组织资源的整合尤为关键，因为天生国际化的企业的特点是组织架构灵活，并且资金资源是有限的，所以只有对人力资源和组织资源进行最合理的整合才能确保资金资源最有效地利用，从而提高生产效率，降低生产成本，获得稳定的竞争优势。同时一加公司的创始人兼 CEO 刘作虎有着丰富的国际市场拓展经验，所以在公司员工的聘用和企业组织架构的制定上，都会倾向于有着国际化眼光和经验的人。同时他身上充满知性和人格魅力的企业家精神，也会吸引一批掌握着高精尖技术与知识的科技型人才加入，同时一加公司作为一家新兴的爱国企业，在 5G 技术普及和慈善公益事业上也同样体现了自己的社会责任担当，这些以人为载体的和以企业为载体一系列隐性资源，比如一加公司在市场上独特的品牌声誉和感召力，也都是一加公司需要

着重整合的人力资源。天生国际化之路有别于传统国际化，因此在企业准备进军国际市场之前，必须做好企业内部各方面的资源整合工作，才能保证企业在进行外部资源整合时的执行力和效率。一加公司资源整合内容的主要关系如图 3.1 所示：

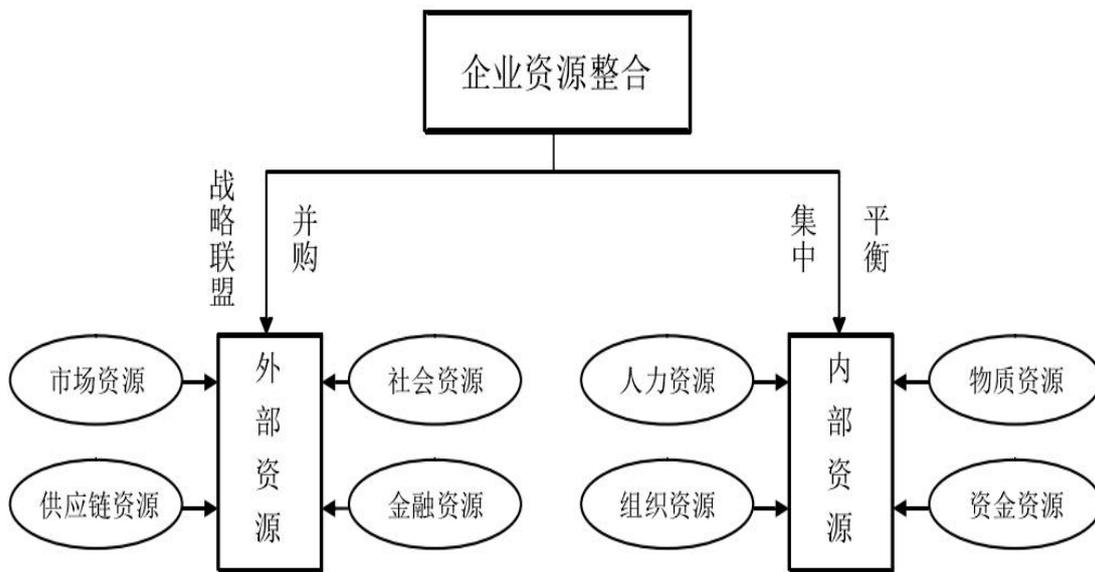


图 3.1 一加公司资源整合的内容

数据来源：由作者绘制所得

3.2.3 一加公司资源整合的模式

(1) 外部资源整合模式

通过对之前文献的梳理可知，企业的外部资源整合模式主要包括战略联盟和企业并购两种。而对于具有天生国际化属性且自身实力不足以实行并购的一加公司来说，实行战略联盟的外部资源整合模式是最佳选择。战略联盟模式不仅拥有并购行为具备的能将外部资源的内部化的优点，还可以促进企业之间或者企业与市场之间的外部资源的整合。战略联盟主要有三种类型：非正式合作联盟、契约型战略联盟和股权型战略联盟。而一加公司采用的是契约型战略联盟，这种整合模式不会产生新的生产实体，而是通过多种合作方式来使得双方的竞争优势相得益彰。一加公司将自己的一部分生产活动进行外包，同时与 OPPO 之间通过手机 UI 操作系统和双电芯电荷泵充电等技术的共享来共同研发新产品，互相协调产

品线和销售链的资源流向,最大化整合和利用双方的资源,创造更多的竞争优势。这样做不论是在生产过程、研发过程还是销售过程中,都使得一加公司通过双方的合作深度优化并整合了投入的人力、资金、技术等资源,进一步增强了联盟双方的信赖度,提高了双方在国际市场竞争中对抗风险的能力和持续的竞争优势。虽然战略联盟的外部资源整合模式有很多优点,但是一加公司也意识到了不能过度依赖外部资源整合模式,因为这可能使得自己原有的竞争优势被联盟伙伴学习甚至丧失。因此在与OPPO的战略联盟合作中,一加公司展现了持续性学习的能力。在双方都公开了部分知识与技能的情况下,一加公司争取更多地学习对方的长处和优势并巩固自己原有的优势,同时对自己提供的资源进行创造性革新也是刻不容缓的,要充分调动一加公司各方面的动态影响机制,做好对资源进行内部整合的准备,这是对一加公司提出的更严峻的考验。

(2) 内部资源整合模式

企业进行内部资源整合的目的是获取新的能力或者发展原有的能力,但也要注意防护企业核心知识或技术等独创性资源的外流。一加公司意识到了这一点,在进行资源整合前,做了充分的调查了解,建立危机应对策略,做好了多方面的准备。一加公司应该就与其他企业的合作和进行资源整合的这一问题达成内部的一致,在与其他企业进行博弈时坚持维护好自己的利益。同时提前布局应对不同的意见,确保企业稳定的发展。对企业知识和技能的足够理解和重视有助于对企业核心能力的保护。此外,一加公司也没有过度依赖战略联盟的外部资源整合模式,时刻铭记着战略合作的底线和能力共享的界限,保证了自己既能通过战略联盟的方式协调资源,又不至于流失自己的核心能力,通过内部资源整合稳固和提升了我的企业竞争优势。

3.3 一加公司企业竞争优势分析

通过前文对文献的梳理发现,仅从单方面入手很难综合界定好企业的竞争优势。本文结合资源和能力两方面的角度,从整合的视角出发来分析和界定一加公司的企业竞争优势。市场是企业利用各种资源参与竞争的平台,无论顾客最终被产品或服务的何种差异化特性所吸引,本质上都是资源通过市场反映出的特征优势。因此,本文认为对资源优势内涵的理解应回归市场,以顾客满意度为最终

落脚点,而能力优势主要表现在企业为实现产品差异化所综合利用的各项核心企业能力。接下来将从四个方面分析并总结一加公司的企业竞争优势。

3.3.1 目标市场

企业的传统国际化之路,通常都是在国内取得了较大的市场份额后,以本国市场为主要依托,分别向全球的各国市场进行渗透和进驻。与典型的传统国际化企业相比,一加公司作为一个具有天生国际化属性的新创公司,从创立伊始就把自己的目标市场定位为整个国际市场。不同于华为和小米等传统国产智能手机的国际化之路,一加公司并没有采取先国内后海外的国际化路线,而是选择了立足于做“不将就,只做精品好旗舰”的产品策略和国内国外市场齐头并进的国际化战略。同时一加公司在选择目标市场时最大的不同,也是与其他传统国际化企业相比最突出的特点,就是选择了直接在智能通讯产业比较发达的欧美国家起步。在欧美起步意味着要面对欧美市场已经存在的强有力的成熟企业的竞争,同时还有欧美市场挑剔且要求苛刻的消费者群体,这些困难也是大多数企业通常选择在发展中国家市场起步的主要原因。但是困难与机遇并存,面临强力竞争的同时也意味着可以更加近距离地接触科技前沿的新兴技术和更多样的需求偏好,这有助于一加公司更快速地摸清市场状况和更迅速地建立自己的竞争优势。

3.3.2 用户群体

由于一加公司选择的目标市场是智能通讯产业较为发达的欧美市场,那么在这种市场下,就可能会存在大量的对智能电子设备有着挑剔基准要求的消费者和极端需求偏好的电子爱好者,通常称之为“极客”。显然,满足“极客”的需求要比满足一些发展中国家市场的消费者难度大很多。所以诸如华为、小米和三星等智能手机龙头企业都是在自己的国内市场做出自己的产品风格和特性后,再向国际市场进军。这样的好处是保证自己的产品特性是在自己熟悉和可控的范围内,通过已经成熟的产品去筛选相匹配的消费者群体,这样的国际化策略是最稳妥的,同时也是风险最小的办法。但是这是需要企业已经具有了一定的市场规模和品牌口碑的前提下才可以采取的措施,而一加作为新生代天生国际化企业,并没有这样的基础优势,但是它利用自己组织架构灵活,整合资源迅速的优势,快

速洞悉并满足“极客”们的需求，在“极客”群体中积累口碑和人气，同时再配合上优秀的营销方式，帮助一加公司打开欧美等地区的智能手机市场，走好自己的国际化道路。

3.3.3 营销方式

无论目标市场细分得有多精确，产品做得有多出色，要想在市场上打开销量，离不开成功的市场营销，毕竟天生国际化也是要靠商品和销售来打开市场的。但是与传统的智能手机企业不同的是，一加公司没有选择利用直接铺线下广告和利用实体门店销售的做法，而是在结合了自己天生国际化企业的属性特点以及所面对的消费者“极客”的特点，开创性的提出来一个自己独特的营销模式。首先一加建立了一个关于手机配置需求和功能需求的意见讨论征集的论坛，目的是便于收集“极客”们对智能手机刁钻的需求和天马行空的创意，然后把手机的 UI 操作系统的测试版本放在论坛供“极客”们体验和反馈，这样往复循环几个回合，就可以最大程度地了解、贴合和满足“极客”们对新兴智能手机的“挑剔”需求。此外，一加手机在欧美市场的初销模式是“邀请制”，即只有经参加过一加论坛的初测体验的用户们介绍和邀请，并提供相对应的邀请码，才能够买到一加手机。虽然用现在的眼光看，这种营销模式会在很大程度上限制产品的销量，但是一加正是靠着这样的方式迅速积攒了产品在“极客”们中的口碑，并以此作为线上销售的突破口，将“精致、硬核、不将就”的产品的理念很好地融入到了产品的营销中，让欧美市场的大众消费者更加认同，同时以此为契机，向更多的潜在消费者和市场辐射。正是这种营销方式拉近了与消费者之间的距离，同时还让一加公司具备了可以更加迅速洞悉竞争市场和消费者需求的能力，尽可能地把握住市场优势信息和市场竞争的主动权。

3.3.4 供应链

供应链是一个企业能够成功占领市场的命脉，无论多好的产品创意和营销宣发，最后落实到产品上都离不开各种供应链的支撑。与传统的国际化的巨头企业相比，一加公司作为一个新创企业并没有一套自己完整的生产链，所以对于供应链资源的争取和整合显得尤为重要，否则极容易错失产品在市场上最好的上市和

销售的时间节点，导致企业在市场竞争中处于被动。然而在大型供应商面前，只有需求量大的产品才会被优先考虑定制和供货，那么如何取得市场上的话语权，从而取得在供应链端的主动权，就是一加公司的努力方向。而一加公司基于自己的组织架构灵活和对市场信息的敏锐洞察，做到了精准把握行业的领先优势，例如，是一加公司于 2018 年首次在手机领域内提出了“高刷新率屏幕”的概念并投入到产品中使用，极大提升了消费者对于手机屏幕显示效果的体验感，取得了巨大的成功，以此引领了整个智能手机行业对于高刷新率屏幕的追逐和热捧，从而在屏幕供应链端取得了仅次于三星本家的优先权，同时也获得了能够在供应链端主动定制的话语权。把握住了屏幕供应链的资源，那么在其他领域的供应链也就随之取得了相类似的主动权，这为一加公司能够成功天生国际化奠定了坚实的资源优势基础。

3.4 本章小结

通过上述的分析不难看出，一加公司作为一个具有鲜明天生国际化属性的企业，其资源整合的动因、内容和模式以及企业竞争优势的形成与体现都是与传统国际化企业有所不同的，其本质是通过企业自身突出的资源整合能力，识取和把握动态竞争环境内的稀有资源和市场需求，然后通过适当的战略选择和企业内部的动态机制，将企业内部的资源和能力进行有机地结合与匹配，即：竞争优势的建立需要资源和能力作为支撑，竞争优势的反映最终需要顾客的认可，竞争优势的维持则需要资源和能力持续动态地运转起来，一加公司的竞争优势是相较于竞争对手取得的在某些方面的领先之处，并最终展现出了三个方面的优势，即：顾客优势、速度优势和创新优势。

4 一加公司资源整合能力对企业竞争优势影响的理论分析

在对一加公司的资源整合能力和企业竞争优势进行详细分析之后,接下来将深入探究其资源整合过程中的资源识取能力和资源配用能力是如何通过动态机制影响企业竞争优势的。

4.1 企业资源整合能力对企业竞争优势的影响机制

根据对文献的梳理可知,企业在资源整合的动态过程中,会通过学习机制、管理机制和创新机制这三方面的动态机制影响企业竞争优势。企业无论以什么样的模式进行资源整合,最终都是通过这些动态机制影响企业竞争优势的综合提升,这三方面动态机制的运转是贯穿企业资源整合的所有过程中的,本文接下来将从资源整合的两大过程(即资源识取和资源配用)分别分析这三种动态机制对一加公司企业竞争优势的影响。

4.1.1 资源识取过程中动态机制对企业竞争优势的影响

资源是企业能力的基础,构建企业竞争优势也同样需要有价值 and 不可替代的资源。一加公司的资源识取能力是整个识取过程能够顺利进行的重要保障。资源识取主要是企业面向外部的行为,包括识别资源和获取资源。资源识别是资源整合过程的起点,关系到整个资源整合过程的成败和后续资源配用能力的提高。资源获取是资源整合过程的关键,获取的有价值的稀缺资源是通过学习机制和创新机制影响企业竞争优势的形成。

对于一加公司来说,出色的资源识取能力使其能够对自己所需要的关键资源进行识别和获取。这通过管理机制反映到了企业的宏观发展战略和微观经营方针两个方面上。一加公司资源整合的最初动力来自其天生国际化的宏观发展战略,正因如此,一加公司在面对变幻莫测的国际市场时,制定了与外部市场环境相适应的利基市场和差异化品牌的企业竞争战略。关于微观经营方针,一加公司着眼于吸纳有丰富国际市场经验的人才,重视先进的技术设备等有形资源的引进,同时也重视诸如高效的管理结构、前沿的新技术等无形资源的运用。识别和获取这些关键资源不仅是因为资源本身价值很高,更重要的是,能够为一加公司通过创新机制创造出其他企业不具有的独特资源做好铺垫,以便可以在市场上获得持续的竞争优势。一加公司战略联盟的资源整合模式使其有大量的机会接触到非常多

的资源,而后通过自己的资源识取能力在众多资源中识别并获取对自己有关键作用的部分,然后通过企业内部的学习机制,吸收和学习合作伙伴的优点。在手机 UI 操作系统方面,一加公司初期是在学习了美国著名的 CM 系统后创立了属于自己独特的氢 OS 系统,以简洁流畅的特点深受欧美市场“极客”的追捧,为一加公司的天生国际化能够成功开展奠定了基础,同样在开始注重国内市场和与 OPPO 的战略合作中,意识到了其 ColorOS 系统操作的流畅性和设计的人性化,所以学习并吸纳其作为自己新一代产品的 UI 操作系统,获得了国内市场消费者的一致好评。正是凭借着优秀的资源识取能力,让一加公司在激烈的国际市场竞争和企业资源整合中迈好了第一步,并以此为基础获得了消费者群体的青睐进而在日后形成了企业的顾客优势。

4.1.2 资源配用过程中动态机制对企业竞争优势的影响

一加公司的资源配用能力是整个资源配用过程能够顺利完成的关键。资源配用主要是企业面向内部的行为,包括配置资源和利用资源。资源配置是资源整合的中心环节,在整个资源整合过程中起着,向上承接着资源获取,向下联接着资源利用的关键作用。资源利用是资源整合过程的最终环节,也是影响企业竞争优势的最后一步。

在战略联盟的资源整合模式下,一加公司接触并获取到了很多行业内供应链的资源渠道,但是如果对资源的处理只停留在识取和学习的阶段,那么企业也只能是拾人牙慧地始终走在别人后边,无法形成自己独特的竞争优势而最终被市场的大浪淹没。在面对要素市场众多的资源供给和需求时,一加公司通过企业内良好的动态管理机制,准确识别定位市场需求,在采取的利基市场战略的指导下,调整产品的设计特性和配件选用,将手机的研发设计重点倾斜到追求屏幕素质和背板设计上,同时基于企业内出色的管理机制和创新机制,在做了大量的综合分类管理和整合经验总结的基础上,一加公司敏锐地发现了消费者对于手机屏幕高分辨率、高色域和高刷新率的需求,并在行业内创新性地提出智能手机屏幕高刷新率的需求,首发了同时兼具高刷新率和 2k 分辨率屏幕的一加 7 系列产品,引领了消费者对手机屏幕素质的追求热潮,对整个行业内手机品质的进一步提升起到了关键的革新和引领作用。此外,一加公司也注意到了消费者对手机影像系统的需求日益高涨,作为一款定位是全球国际化市场,主打高端品质的旗舰级手机,

自然也要在手机镜头模组方面多下功夫。一加公司选择了与著名的相机老牌企业哈苏合作，综合配置和利用哈苏成熟的镜头模组打磨技术，辅以自己的新颖出彩的背板镜头设计，一款握持手感非常好且具备专业级别影像系统的创新产品——一加 9 系列就这样诞生并迅速风靡市场了。正是由于出色的资源配用能力，使得一加公司能够更加准确地把握市场动向，并迅速地对其他企业的竞争行为和市场变化做出应对从而获得速度优势，同时赋予了一加公司极强的创造新资源、提出新概念和引领新风向的创新优势。

4.2 资源整合能力和企业竞争优势维度划分与研究模型的提出

4.2.1 资源整合能力的维度划分

资源整合是一个复杂的动态过程，而资源整合能力正是这个过程中蕴含最多和表现最突出的一种动态能力。因此对资源整合能力维度的划分，实质就是对资源整合过程及过程中体现的动态能力进行分类。Ge 和 Dong（2008）也将资源整合能力划分成了两个方面来加以界定，分别是面向企业自身之外的资源识取能力和面向企业自身之内的资源配用能力。马鸿佳（2015）也同样认为新创企业资源整合能力包括两个层面，一个是从外部环境识别和获取所需资源的能力，另一个是对内部资源进行配置和利用的能力。本文参考了 Ge 和 Dong（2008）以及马鸿佳等（2015）的观点，也对资源整合能力做出上述维度划分。

4.2.2 企业竞争优势的维度划分

通过上述分析不难看出，企业竞争优势具有多维度性。顾客对产品或服务的消费与认可即是企业在资源方面的竞争优势，关键是保持住市场中的顾客满意度；而企业在特有性技术方面的优势则可以从市场反应速度和创新这两方面反映出来。因此，本文将企业竞争优势的维度划分为：顾客优势、速度优势和创新优势。三个维度协调互补，才能带来更为持久的企业竞争优势。尤其是，如果能够将创新优势和速度优势有机结合起来，那么将会赋予企业产品更多的独特性和更长的生命周期，使之成为难以被竞争对手复制的特有竞争优势。

4.2.3 资源整合能力对企业竞争优势影响关系的假设研究模型

通过对一加公司资源整合的动因、内容和模式及企业竞争优势的分析不难看出，资源整合能力通过资源识取和资源配用两大过程和企业内部相应动态机制影

响企业的竞争优势。一方面，资源识取能力通过识别和获取对企业有重要作用的关键资源，使得一加公司获得了新的知识、技术和人力资源，然后通过企业内部的学习机制产生新的知识资源，而新产生的知识资源本身就可以作为企业的招牌和亮点为企业在市场竞争中吸引消费者，获得顾客优势，同时也可以为企业进一步地开发、配置和利用其他资源打好基础，促使企业整个资源整合过程形成良性的动态循环。而另一方面，资源配用能力通过对企业所拥有的资源进行精准有效地配置和利用，使一加公司形成高效的管理机制，能够对市场不断变化的信息进行准确快速的反应，满足消费者的需求和反馈，获得了速度优势的同时又巩固了顾客优势。同时促进了企业内部的创新机制的运转，使得一加公司有对自己所拥有的优质资源进行深度地开发和创新，进而使得一加公司拥有提出新的设计和研发理念，引领行业发展的创新优势。因此，本文认为，一加公司的资源整合能力有助于其在国际市场中获得多方面的综合竞争优势。由此提出的假设研究模型如图 4.1 所示：

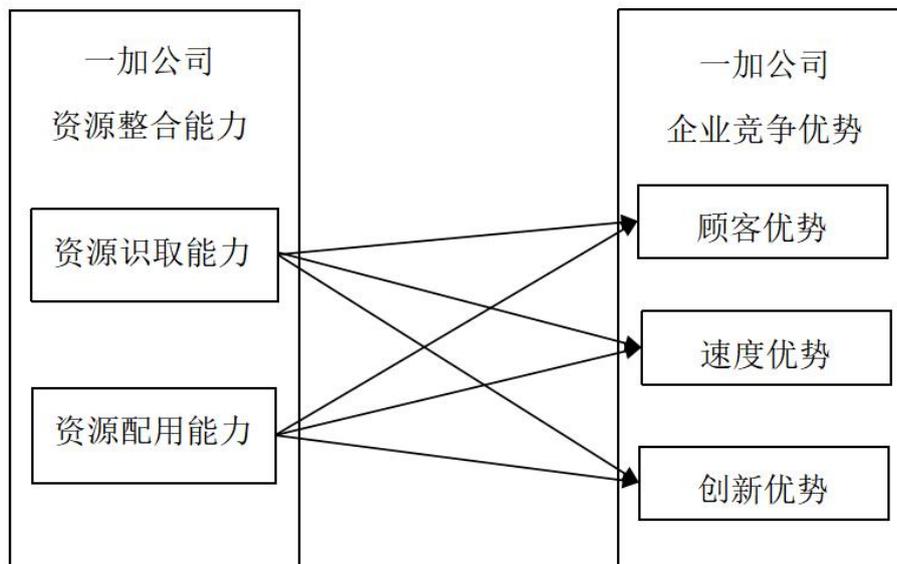


图 4.1 一加公司资源整合能力对企业竞争优势的影响关系假设模型

数据来源：由作者提出的影响关系假设模型所得

4.3 本章小结

本章探究了一加公司资源整合过程中体现的资源识取能力和资源配用能力,是如何通过学习机制、管理机制和创新机制这三方面的动态机制对企业竞争优势进行影响的,最后提出了一加公司资源整合能力对企业竞争优势影响关系的假设模型。

5 一加公司资源整合能力对企业竞争优势影响的实证分析

通过前文对一加公司资源整合能力及企业竞争优势的理论分析,提出了二者之间影响关系的假设模型,接下来将通过李克特量表法设计的调查问卷来获取反应和评价二者各维度的数据,并运用结构方程模型法进行实证检验,验证假设模型并对检验结果进行分析和总结。

5.1 样本与数据说明

5.1.1 问卷设计

本文采用李克特量表法设计调查问卷,为本文实证研究的部分收集必要的一手数据。合理和完善的调查问卷设计是收集到可靠数据的关键。具体操作步骤如下:

第一步,确定问卷内容。一张内容明晰、重点突出和语言精炼的调查问卷,会大大提高问卷质量、填写效率和问卷回收率,进而提高整体调研的效率和质量。问卷内容包括三部分,按照排版的顺序依次为:前言、调研对象的相关信息和主观题项。主观题项是问卷的重点和关键部分。本文采用李克特(Likert)5级量表评价法来给各题项打分,调研对象需要根据自己的感受和认知对每个题项给出1-5级的评价分值,1-5的评分等级代表着从完全不符合到完全符合。

第二步,设置主观测量题项,完善量表。本文主要参考了马鸿佳(2015)的研究思路和其开发的量表,并结合其他相似设计的量表与一加公司的属性特点,开发和设计了契合本研究的主观题项。

第三步,适当调整测量题项,完善调查问卷。为检验题项和问卷设计的合理性,应先进行小范围的试调研,并对所得数据进行初步检验,删去检验不通过的题项和数据,再结合反馈情况完善相关题项的设计,形成最终问卷。

5.1.2 数据收集

本次调研始于2021年8月初,历时两个月,共在哈尔滨、大连、杭州、温州等地通过问卷星APP发放了350份问卷,面向的调研对象主要包括一加公司浙江区域集团分公司的员工、(其中包括市场部和营销部的部门负责人及员工)、同行竞争者的手机经销商、各大商场内线下专卖店的销售人员及购机消费者。首先作者主要去到了一加公司在浙江区域的分公司,并邀请到了公司相关人

员参与到调研当中,这样可以确保这部分调查对象对一加公司的运营情况及企业国际化战略是非常了解的,能够较为准确且全面地评价和反应一加公司的资源识取能力、资源配用能力、顾客优势、速度优势和创新优势;其次是调研与一加手机作为同行竞争的其他品牌手机的销售人员以及线下门店的工作人员,作为竞争者也是相对比较熟悉一加公司和产品的群体,是一加公司市场运营策略和竞争能力最直观的见证者,尤其是能够较好地评价和反应一加公司的资源识取能力、顾客优势和速度优势;最后是调研购机消费者,对于走进线下门店并有购机欲望的消费者,他们可能是对手机品牌和相关企业比较熟悉的群体,也是一加公司竞争优势最重要的落脚点和发力点,能够对一加公司的资源识取能力、顾客优势和创新优势做出较为准确的评价和反应。这样选取调研对象,可以最大限度地保证调查问卷收集到的数据是可靠的。将数据有缺失或明显乱填的问卷筛选掉之后,共得到304份有效问卷,问卷回收率约86.9%,受访者情况统计如表5.1所示:

表 5.1 受访者特征

受访者年龄(岁)	≤25	26-30	31-40	≥41	
数量	60	108	100	36	
占比	19.7%	35.5%	32.9%	11.9%	
受访者教育程度	本科以下	大学本科	硕士研究生	博士及以上	
数量	120	117	58	9	
占比	39.5%	38.5%	19.1%	2.9%	
工作所在行业	电子信息行业	零部件设备和化工制造行业	农副产品和服装加工业	批发和零售业	其他
数量	89	86	41	27	61
占比	29.3%	28.3%	13.5%	8.9%	20%
更换手机频率	1年以下	1-2年	2-3年	3年以上	
数量	26	146	105	27	
占比	8.6%	48%	34.5%	8.9%	

数据来源:由调查问卷数据整理所得

5.2 变量的测度

5.2.1 资源整合能力的测度

如前所述，本文将一加公司的资源整合能力划分为：资源识取能力和资源配用能力两个维度。同时借鉴参考了 Sirmon（2007）、Ge 和 Dong（2008）和马鸿佳（2015）针对这两个维度所设计的量表，再结合一加公司的属性特点，设计了问卷的主观题项，详情见表 5.2。

表 5.2 一加公司资源整合能力的维度划分及测度

变量	题项（采用 Likert 5 级评价方式）
资源识取能力	1.能够识别并获取有利于品牌和消费者体验的实物资源和智力资源 2.与顾客、代理商甚至竞争对手的关系较为密切，能够及时获取有用信息 3.能够通过网络识别和获取各种关键资源和信息
资源配用能力	1.现有资源组合比较灵活，能够与合作方的技术能力和优势实现很好的兼容 2.员工有充分的渠道和机会共享所拥有的信息和技术 3.拥有结构稳定且富有商业远见的开发和运营团队

数据来源：由本文调查问卷的主观题项所得

5.2.2 企业竞争优势的测度

在前面的分析中，本文将一加公司的企业竞争优势划分为：顾客优势、创新优势和速度优势三个维度。对于一加公司企业竞争优势三个维度的测量题项设计，主要是在参考了 Schulte（1999）、Vogel（2005）和朱秀梅（2010）所开发的量表，并以此为基础做了适当的调整，详情见表 5.3。

表 5.3 一加公司企业竞争优势的维度构成及测度

变量	题项（采用 Likert 5 级评价方式）
顾客优势	1.顾客对一加公司的产品或服务有较高的评价，认为极具性价比 2.顾客对一加公司提供的产品或服务种类有较高的满意度 3.顾客更倾向于消费和信赖一加公司的产品或服务
速度优势	1.一加公司能更快速地了解竞争对手的优势信息并采取应对措施 2.一加公司提供产品或服务的速率更快、效果更好 3.一加公司能迅速地感知到市场环境变化，并及时更新营销策略
创新优势	1.一加公司开发的新产品、新工艺或新技术更难以被模仿 2.一加公司能够以其提出的新观念或新技术引领同行其他企业 3.一加公司能更恰当地满足市场中特定顾客群体的需要

数据来源：由本文调查问卷的主观题项所得

5.3 信度和效度检验

本文运用 SPSS26.0 软件对问卷及调研数据进行效度和信度检验。效度分析用于衡量和确定收集到的调研数据是否能准确地评价观测变量的主观题项，即反映二者之间的合理性与匹配程度。效度分析通常使用因子分析进行检验，分别通过 KMO 值和因子载荷系数值等指标反应数据的效度水平。KMO 值用于判断信息提取的适合程度，一般借助 KMO 和 Bartlett 球形检验进行检验，KMO 的取值在 0-1 之间，数值越接近于 1，表明因子分析的效果就越好，其中，当 KMO 值>0.8，则说明非常适合做因子分析；当 KMO 值>0.7，则说明比较适合做因子分析；当 KMO 值>0.6，则说明可以做因子分析；但如果 KMO 值在 0.6 以下，则说明不适合做因子分析；至于 Bartlett 检验，当其对应 p 值<0.05 时，也同样说明适合做因子分析，但如果其对应 p 值>0.05，则不能做因子分析。只有在通过了 KMO 和 Bartlett 球形检验，说明适合做因子分析的情况下，才能够用因子载荷系数去进一步地判断数据效度的好坏。而因子载荷系数是用于衡量因子（维度）和题项对应关系，一般来说因子载荷系数在 0.5 以上，则说明数据是有效的，如果该数值在 0.7 以上，则说明数据具有较高的效度结构。

信度分析是进一步对测量题项和量表整体的可靠性、稳定性与一致性进行检验，而信度分析最常用的衡量方式是借助克朗巴哈系数（Cronbach α ），通常情

况下，克隆巴哈系数越接近于 1，表明信度越高，通过量表的测量题项得到的数据越真实可信。其中，当克隆巴哈系数 >0.6 时，则说明量表的信度非常高，各方面具有较好的一致性；当克隆巴哈系数 >0.35 ，则说明量表的信度是可以接受的；但如果克隆巴哈系数在 0.35 以下，则说明量表的信度非常糟糕，需要对量表的某些内容进行删除或修改以提升量表的信度。

5.3.1 一加公司资源整合能力的信效度检验

(1) 资源识取能力的信效度检验

本文主要从以下三个方面来测度一加公司的资源识取能力，分别为：能够识别并获取有利于品牌和消费者体验的实物资源和智力资源；与顾客、代理商甚至竞争对手的关系较为密切，能够及时获取有用信息；能够通过网络识别和获取各种关键资源和信息。具体结果见表 5.4 和表 5.5。

表 5.4 一加公司资源识取能力的信效度检验结果

测量变量	效度 (因子载荷)	信度 (Cronbach α)
能够识别并获取有利于品牌和消费者体验的 实物资源和智力资源	0.854	0.863
与顾客、代理商甚至竞争对手的关系较为密 切，能够及时获取有用信息	0.940	
能够通过网络识别和获取各种关键资源和信 息	0.865	

数据来源：作者通过调查问卷的统计数据和 SPSS26.0 软件整理所得

表 5.5 一加公司资源识取能力的 KMO 和 Bartlett 检验

KMO 值		0.756
Bartlett 球形度检验	近似卡方	385.187
	<i>df</i>	3
	<i>p</i> 值	0.000

数据来源：作者通过调查问卷的统计数据和 SPSS26.0 软件整理所得

表 5.4 和表 5.5 的结果显示，本文针对一加公司的资源识取能力所采用的量表以及所获取的数据是有效的。

(2) 资源配用能力的信效度检验

本文主要从以下三个方面来测度一加公司的资源配用能力，分别为：现有资源组合比较灵活，能够与合作方的技术能力和优势实现很好的兼容；员工有充分的渠道和机会共享所拥有的信息和技术；拥有结构稳定且富有商业远见的开发和运营团队。具体测量结果见表 5.6 和表 5.7。

表 5.6 一加公司资源配用能力的信效度检验结果

测量变量	效度 (因子载荷)	信度 (Cronbach α)
现有资源组合比较灵活，能够与合作方的技术能力和优势实现很好的兼容	0.844	0.812
员工有充分的渠道和机会共享所拥有的信息和技术	0.870	
拥有结构稳定且富有商业远见的开发和运营团队	0.843	

数据来源：作者通过调查问卷的统计数据和 SPSS26.0 软件整理所得

表 5.7 一加公司资源配用能力的 KMO 和 Bartlett 检验

KMO 值		0.712
Bartlett 球形度检验	近似卡方	305.207
	df	3
	p 值	0.000

数据来源：作者通过调查问卷的统计数据和 SPSS26.0 软件整理所得

表 5.6 和表 5.7 的结果显示，本文针对一加公司的资源配用能力所采用的量表以及所获取的数据是有效的。

5.3.2 一加公司企业竞争优势的信效度检验

(1) 顾客优势的信效度检验

本文主要从以下三个方面来测度一加公司企业竞争优势的顾客优势，分别为：顾客对一加公司的产品或服务有较高的评价，认为极具性价比；顾客对一加公司提供的产品或服务种类有较高的满意度；顾客更倾向于消费和信赖一加公司的产品或服务。具体测量结果见表 5.8 和表 5.9。

表 5.8 一加公司顾客优势的信效度检验结果

测量变量	效度 (因子载荷)	信度 (Cronbach α)
顾客对一加公司的产品或服务有较高的评价，认为极具性价比	0.855	0.785
顾客对一加公司提供的产品或服务种类有较高的满意度	0.837	
顾客更倾向于消费和信赖一加公司的产品或服务	0.817	

数据来源：作者通过调查问卷的统计数据和 SPSS26.0 软件整理所得

表 5.9 一加公司顾客优势的 KMO 和 Bartlett 检验

KMO 值		0.701
Bartlett 球形度检验	近似卡方	260.043
	df	3
	p 值	0.000

数据来源：作者通过调查问卷的统计数据和 SPSS26.0 软件整理所得

表 5.8 和表 5.9 的结果显示，本文针对一加公司所具有的顾客优势所采用的量表以及所获取的数据是有效的。

(2) 速度优势的信效度检验

本文主要从以下三个方面来测度一加公司企业竞争优势的速度优势，分别

为：一加公司能更快速地了解竞争对手的优势信息并采取应对措施；一加公司提供产品或服务的速率更快、效果更好；一加公司能迅速地感知到市场环境变化，并及时更新营销策略。具体测量结果见表 5.10 和表 5.11。

表 5.10 一加公司速度优势的信效度检验结果

测量变量	效度 (因子载荷)	信度 (Cronbach α)
一加公司能更快速地了解竞争对手的优势信息并及时采取应对措施	0.847	0.786
一加公司提供产品或服务的速率更快、效果更好	0.826	
一加公司能迅速地感知到市场环境变化，并及时更新营销策略	0.838	

数据来源：作者通过调查问卷的统计数据和 SPSS26.0 软件整理所得

表 5.11 一加公司速度优势的 KMO 和 Bartlett 检验

KMO 值		0.705
Bartlett 球形度检验	近似卡方	259.626
	df	3
	p 值	0.000

数据来源：作者通过调查问卷的统计数据和 SPSS26.0 软件整理所得

表 5.10 和表 5.11 的结果显示，本文针对一加公司所具有的速度优势所采用的量表以及所获取的数据是有效的。

(3) 创新优势的信效度检验

本文主要从以下三个方面来测度一加公司企业竞争优势的创新优势，分别为：一加公司开发的新产品、新工艺或新技术更难以被模仿；一加公司能够以其提出的新观念或新技术引领同行其他企业；一加公司能更恰当地满足市场中特定顾客群体的需要。具体测量结果见表 5.12 和表 5.13。

表 5.12 一加公司创新优势的信效度检验结果、

测量变量	效度 (因子载荷)	信度 (Cronbach α)
一加公司开发的新产品、新工艺或新技术更难以被模仿	0.820	0.781
一加公司能够以其提出的新观念或新技术引领同行其他企业	0.853	
一加公司能更恰当地满足市场中特定顾客群体的需要	0.828	

数据来源：作者通过调查问卷的统计数据 and SPSS26.0 软件整理所得

表 5.13 一加公司创新优势的 KMO 和 Bartlett 的检验

KMO 值		0.700
Bartlett 球形度检验	近似卡方	252.790
	<i>df</i>	3
	<i>p</i> 值	0.000

数据来源：作者通过调查问卷的统计数据 and SPSS26.0 软件整理所得

表 5.12 和表 5.13 的结果显示，本文针对一加公司所具有的创新优势所采用的量表以及所获取的数据是有效的。

5.4 基于结构方程模型的数据分析

5.4.1 研究方法及其一般步骤

本文所研究的问题是一加公司的资源整合能力对其企业竞争优势的影响，所以将资源整合能力和企业竞争优势分别作为自变量和因变量，并进行维度的划分，以便研究变量各维度间的影响关系，并且所研究的变量均无法直接用计量指标数据去度量，鉴于上述特点，本文采用结构方程模型法来进行实证分析。

运用结构方程模型法进行实证分析的操作步骤主要有四步，分别为：提出假设模型、检验拟合情况、讨论匹配程度和完善假设模型。首先，要在做好充分的

理论分析和研究的基础上,结合要探究的具体问题和合理的关系预测,提出相关变量影响关系的假设模型;接下来,在检验拟合情况时,通常采取绝对拟合指标、相对拟合指标和替代性拟合指标这三类指标来观测;然后,在讨论匹配程度时,以上述三类指标为标准,对模型拟合得出的模型参数进行对比分析,来判断假设模型与调研数据的适配性;最后,如果二者的适配性并不理想,那么首先要自查之前进行过步骤中有人为上的操作失误,然后要结合数据的检验分析和对检验结果的理解与思考,修正和改良假设模型并重新进行检验。

5.4.2 模型拟合检验结果

模型拟合就是检验调研数据与假设模型之间的拟合程度,也就是假设模型能不能很好地得到实际数据的支撑。结合前文提到的三类拟合指标,运用 AMOS7.0 进行模型拟合检验,具体结果见表 5.14。

表 5.14 模型拟合检验结果

拟合指标	指标值	接受范围	拟合结果
CMIN (卡方)	90.651		
CMIN/DF	1.092	<1 过度适配 <3 适配良好	检验通过
RMSEA	0.017	<0.05 优良 <0.08 良好	检验通过
GFI	0.963	>0.90	检验通过
CFI	0.988	>0.90	检验通过
NFI	0.973	>0.90	检验通过
IFI	0.998	>0.90	检验通过
TLI	0.997	>0.90	检验通过

数据来源:作者通过调查问卷的统计数据 and AMOS7.0 软件整理所得

5.4.3 模型假设检验结果

运用 AMOS7.0 对调研数据进行实证分析，并验证前文提出的影响关系的假设模型，得到的结构方程模型如图 5.1 所示：

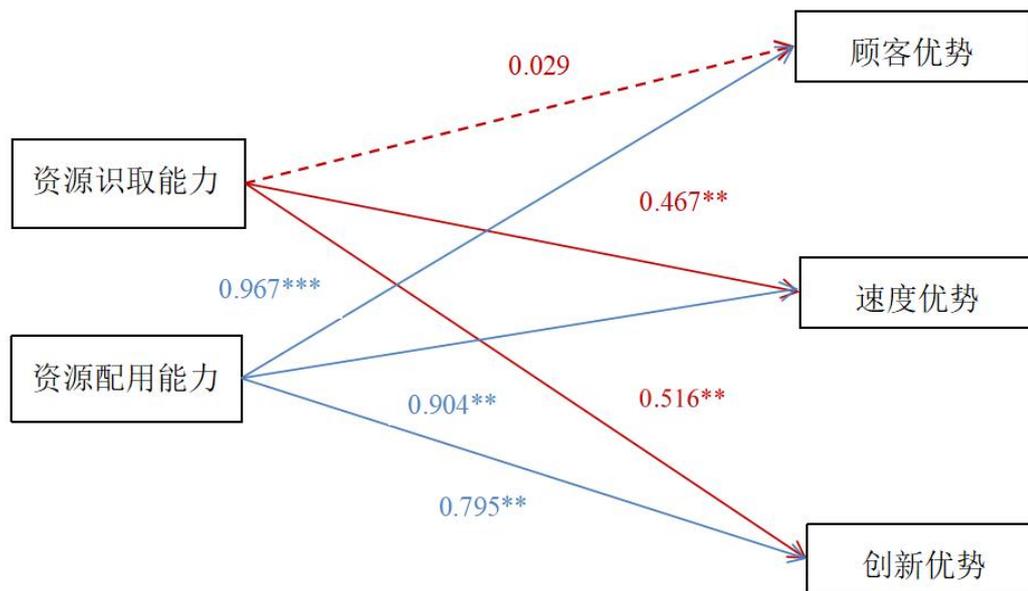


图 5.1 基于结构方程模型的假设检验结果

数据来源：作者通过调查问卷的统计数据和 AMOS7.0 软件整理所得

关于假设模型所涉及到的变量间的影响关系，其检验结果的具体数据如表 5.15 所示：

表 5.15 实证检验的具体数据及结果

关系描述	预计关系	系数值	P 值	检验结果
资源识取能力→顾客优势	正相关	0.029	0.595	不支持
资源识取能力→速度优势	正相关	0.467	0.032	支持
资源识取能力→创新优势	正相关	0.516	0.021	支持
资源配用能力→顾客优势	正相关	0.967	0.001	支持
资源配用能力→速度优势	正相关	0.904	0.011	支持
资源配用能力→创新优势	正相关	0.795	0.016	支持

数据来源：作者根据调查问卷数据和 AMOS7.0 整理所得

5.4.4 检验结果数据说明与分析

(1) 一加公司资源识取能力与企业竞争优势的关系讨论

假设 1 讨论的是一加公司资源识取能力与顾客优势之间的关系，具体假设关系为“一加公司的资源识取能力对企业顾客优势具有正向影响”，根据实证检验结果可知，二者之间的关系系数为 $r_1=0.029$ ($P=0.595>0.1$)，此假设没能通过检验。由于资源识取能力更多的是通过管理机制体现在企业的战略运营和决策管理的层面上，能够帮助一加公司获取有价值的稀缺资源，并通过学习机制和创新机制为日后在市场上获得顾客优势而做好前期准备，但在短期内却难以对顾客层面产生直接的影响作用，因此预期结果没有得到支持。

假设 2 讨论的是一加公司资源识取能力与速度优势之间的关系，具体假设关系为“一加公司的资源识取能力对企业速度优势具有正向影响”，根据实证检验结果可知，二者之间的关系系数为 $r_2=0.467$ ($P=0.032<0.05$)，此假设得到实证检验显著支持。这表明，优秀的资源识取能力使得一加公司在市场中总是能领先他人一步，无论是快速地辨别出潜在竞争风险还是敏锐地洞察新的资源和商机，都能为一加公司创造出相当大的速度优势，并为后续的资源配用和其他方面优势的建立奠定坚实的基础。

假设 3 讨论的是一加公司资源识取能力与创新优势之间的关系，具体假设关系为“一加公司的资源识取能力对企业创新优势具有正向影响”，根据实证检验结果可知，二者之间的关系系数为 $r_3=0.516$ ($P=0.021<0.05$)，此假设得到实证检验显著支持。这表明，一加公司较强的资源识取能力一方面有助于自身获取有价值的资源和技术，为后续企业内部新资源的重组与新技术的产生创造条件；另一方面有助于一加公司精准地识别和定位到适合自身深耕的国际利基市场，为创新企业发展和革新技术产品提供了便利性的环境，因此有利于一加公司取得自己独特的创新优势。

(2) 一加公司资源配用能力与企业竞争优势的关系讨论

假设 4 讨论的是一加公司资源配用能力与顾客优势之间的关系，具体假设关系为“一加公司的资源配用能力对企业顾客优势具有正向影响”，根据实证检验结果可知，二者之间的关系系数为 $r_4=0.967$ ($P=0.001\leq 0.001$)，此假设得到实证检验非常显著的支持。这表明，一加公司优秀的资源配用能力使得一加公司可以

通过对已经识取到的资源进行合理的配置与应用,能够更好地满足市场上不同消费群体的需求,得到更多消费者的认可从而获得顾客优势。

假设 5 讨论的是一加公司资源配用能力与速度优势之间的关系,具体假设关系为“一加公司的资源配用能力对企业速度优势具有正向影响”,根据实证检验结果可知,二者之间的关系系数为 $r_5=0.904$ ($P=0.011<0.05$),此假设得到实证检验显著支持。这表明,一加公司优秀的资源配用能力能够很好地发挥出自身组织架构灵活和资源利用率高的特性,通过战略调整和技术升级相结合,实现对企业国际经营战略目标的及时调整,保证对企业内外部资源的合理和高效地配用,化规模劣势为速度优势。

假设 6 讨论的是一加公司资源配用能力与创新优势之间的关系,具体假设关系为“一加公司的资源配用能力对企业创新优势具有正向影响”,根据实证检验结果可知,二者之间的关系系数为 $r_6=0.795$ ($P=0.016<0.05$),此假设得到实证检验显著支持。这表明,一加公司优秀的资源配用能力能通过企业内部的创新机制,淋漓尽致地体现在引领行业新观念的头脑风暴中,以及对原生资源的去粗取精和创新性的重组利用等企业行为上,助力一加公司向市场输出自身独有的、更受顾客喜爱的产品和服务,实现企业的创新优势。

综上所述,本文所提出的 6 条假设中共 5 条得到了实证检验支持,但有 1 条未能通过检验。通过总结上述检验结果和相关分析可知:首先,一加公司的资源识取能力对其速度优势和创新优势具有显著的正向影响,出色的资源识取能力有利于天生国际化的一加公司在复杂多变的市场环境下精准高效地识别自己所需的关键资源,也更有助于一加公司制定符合自身需求的宏观发展战略与微观经营方针,为形成企业内部的动态运行机制进而提高企业竞争优势奠定坚实的基础;其次,一加公司的资源配用能力对其顾客优势、速度优势和创新优势具有显著的正向影响,优秀的资源配用能力使得一加公司能够在已经识取的资源的基础上,通过企业内部的 3 种动态机制,去带动企业特异性资源的深度重构,向市场提供带有自身鲜明特色的产品和服务,提高顾客留存度,同时充分利用自身规模小的优势,进行灵活应变和及时的战略定位调整,力求维护住企业的持续竞争优势;最后,资源识取能力对一加公司的顾客优势具有正向影响这一假设没有得到实证检验的支持,说明了资源识取能力更多的是直接作用在企业的运营层面,因

此企业想要提高顾客的认可度和忠诚度还需充分运用好企业的资源配用能力,综合提高企业整体的资源整合能力,实现资源识取能力与资源配用能力的交互作用,共同提高企业的竞争优势。

5.5 本章小结

本章通过调查问卷所收集到的数据和结构方程模型法,验证了一加公司资源整合能力对企业竞争优势影响关系的假设模型,得出如下结论:一加公司资源配用能力对企业的速度优势和创新优势有正向影响作用,同时一加公司的资源配用能力对企业的顾客优势、速度优势和创新优势也都具有正向影响作用,并就检验结果进行了分析和总结。

6. 结论与建议

在前两章中,已经对一加公司资源整合能力对企业竞争优势的影响进行了理论和实证分析,接下来本章将在总结研究结论的基础上,为一加公司增强资源整合能力进而提升企业竞争优势提出几点建议。

6.1 研究结论

本文以具有鲜明天生国际化属性的一加公司作为研究对象,结合一加公司的发展现状,深度分析其资源整合的动因、内容和模式及企业所展现的竞争优势,发现其资源整合能力是通过企业内部的学习机制、管理机制和创新机制这三种动态机制来影响企业竞争优势的。同时将资源整合能力划分为了资源识取能力和资源配用能力这两个维度,将企业竞争优势划分为了顾客优势、速度优势和创新优势这三个维度,提出了资源整合能力与企业竞争优势各维度间影响关系的假设,即:一加公司的资源识取能力与资源配用能力均对企业的顾客优势、速度优势和创新优势有正向影响,并在此基础上提出了影响关系的假设模型。然后采用李克特量表法设计调查问卷,收集评价一加公司资源整合能力和企业竞争优势各维度的一手数据,再运用结构方程模型法对调研数据进行实证分析,根据最终的实证检验结果,我们可以得出结论:一加公司的资源整合能力总体上对企业竞争优势具有正向影响作用。其中,资源识取能力对一加公司的速度优势和创新优势有正向影响作用,而对其顾客优势没有明显的正向影响作用;资源配用能力对一加公司的顾客优势、速度优势和创新优势都具有正向影响作用。通过上述研究结论,本文将从以下五点对一加公司提高资源整合能力进而扩大其竞争优势提出一些对策建议,同时希望能给其他国产智能手机企业提供一些参考和借鉴,以促进它们健康持续地发展。

6.2 对策建议

6.2.1 注重培育学习型企业文化

持续性的学习行为可以不断发展和提升企业的学习能力,有助于企业更好地应对市场竞争环境的不断变化,进而为企业带来持续的竞争优势。因此,提升企业综合资源整合能力应该建立在组织学习的基础上。而企业文化是资源整合的润滑剂,富有生命力和感染力的企业文化会显著提高企业资源整合的综合效果,尤

其是学习型企业文化，更是能为企业员工、组织结构和整个企业的不断自我更新和完善提供精神氛围的保障。通过学习型企业文化的养成，企业能够更好地留存住原有的核心资源，并且创造出专属于自身的特异性资源，这样一来，即便其他企业能够侥幸获取到这些资源，也难以充分发挥出本来的价值，更难以把其转化为自己的竞争优势。因此，企业应向学习型组织靠近，并且应该意识到，学习能力是稳定的竞争优势的重要来源。在这方面，华为和小米公司就是行业内优秀的表率。华为和小米公司通过积极建立自主研发中心和组织学习交流等方式来培育学习型企业文化，提高了企业员工的素质与企业自身的资源识取能力和资源配用能力，使得企业通过学习能够更有效地识别和获得有用的资源和技术，并凭借学习和交流引发新的思想和观念的碰撞从而孕育出新的资源和想法，扩大了企业的创新优势。而一加公司作为一个新创企业，虽然较快地取得了亮眼的国际化成绩，但也主要是通过供应链等出色的外部资源整合做到的，应该积极地向成熟地国际化企业学习，因此一加公司需要注重培育学习型企业文化，一方面一加公司可以通过管理阶层普及员工鼓励学习的观念和文化，带领员工建立共同的目标，树立持续性学习的意识，促进个体与组织的全情投入，提高一加公司整体的资源识取能力，并通过持续性学习进而积极挖掘企业内部隐性资源和创造自己独特的资源，扩大一加公司的创新优势；另一方面积极推进企业内部的学习交流，及时解决学习过程中遇到的问题，培养起整个企业学习型企业文化的氛围，为一加公司以后能够建立起自己的创新研发体系，提升其资源配用能力和巩固自己的创新优势奠定坚实的基础。

6.2.2 优化企业组织管理结构

灵活高效的组织结构和优秀的企业管理机制可以将一个企业的速度优势淋漓尽致地发挥出来。选择国际化之路的企业随着规模不断地扩大，需要做好优化企业组织管理结构的工作，为资源整合的高效有序进行提供环境保障。作为传统国际化成功代表的海尔和联想等企业，都是在拥有了庞大的国内市场份额后，对企业的组织管理架构进行了高度优化和精炼，以确保企业能够在最迅速、最效率地完成国内市场任务的同时，以最灵活、最优解的方式去开拓国际化市场。此外，作为先一步天生国际化前辈企业的传音和大疆公司，它们也同样是采取充分利用自己组织架构灵活的特点，在复杂多变的市场竞争环境中寻求生存空间和保

持自己的竞争优势。而一加公司作为一个同样具有天生国际化属性的企业，则非常有必要向前人的成功经验去虚心地学习和借鉴。现阶段一加公司取得的成绩更多的是依靠初期高效的外部资源整合模式，随着一加公司的国际化规模地不断扩大，就不能再依靠在蓝海市场中的那种野蛮生长的方式发展，需要积极地优化企业组织管理结构，才能更好地保持住自己作为天生国际化企业组织架构灵活、市场反应迅速的竞争优势。一方面一加公司可以通过健全公司规章制度来规范企业的治理，完善企业治理结构，强化公司的治理水平和抗风险能力，提高企业风险防范意识和资源整合经济效益；另一方面一加公司可以建立良好的内部交流信息系统，以便在共享战略联盟中的资源信息的基础上，能够充分释放企业内部各部门之间的信息交换潜能，以信息统筹内部工作，这样也有助于提高一加公司的资源识取能力，并通过企业的管理机制，更迅速地调整企业战略，强化速度优势，同时依托于企业的学习型文化氛围和内部网络化的学习系统，把企业学习的效果最大化，此外还应该完善个人和部门的成果分享和考核激励机制，激励企业学习效率的提高，达到企业的学习能力和管理能力双向促进，共同提高的目的，促进一加公司资源识取能力和资源配用能力的协同提升，扩大自己的创新优势和速度优势。

6.2.3 建立与完善线下顾客实体店

顾客优势是企业竞争优势最直观的体现，也是最后的落脚点。线下实体店是顾客能够最直接、最快捷地上手了解和感受到企业产品的重要阵地，是维系企业与顾客之间良好关系的桥梁，因此，线下实体店可以说是一个企业能够牢牢把握住市场份额的最强有力的武器，大型的传统国际化企业诸如华为、小米、OPPO和荣耀等，都采取了大量铺设线下实体店的方式来确保自己的市场份额和顾客优势。而一加公司天生国际化之路的起步成功，是靠着优秀的产品质量和线上营销积攒下的口碑，对于线下实体店和售后服务这方面还存在着很大的提升空间。因此，一加公司要积极建立线下实体体验店，深度下沉线下市场，最大限度地发挥企业对自身已有资源的配用，增强企业的资源配用能力，同时完善产品的体验与售后服务，保持与市场顾客之间的紧密联系，巩固自己的顾客优势。

6.2.4 综合发展企业各项核心能力

资源整合能力是体现在企业资源整合过程中的一种动态能力，一加公司正是

凭借着其出色的资源整合能力，取得了优秀的天生国际化发展成果，但是正如前文理论分析中提到的，一加公司不能仅仅停留在依靠资源整合这一项核心能力来发展，应该注重在资源整合过程中三种动态影响机制背后所包含的能力，即一加公司应该综合发展企业的学习能力、管理能力和创新能力。一加公司可以设置专门的企业资源整合中心机构，更加集中和精细化管控企业资源整合过程中各个环节，把握和分析企业在资源整合过程中资源整合能力和其他各项核心能力的发展，同时负责跨部门和跨企业的协调工作，构建企业内部合作信任体系，部门之间创新资源优势互补，汲取并整合有利于企业自主创新能力提高的企业外部资源，此外，该职能机构还可以在资源进行整合之前，对市场环境和相关资源的情况做好调查工作，预先拟定好突发状况发生时的应对策略，充分保障企业关键资源与核心能力的安全。这样能够更加确保发挥好企业内外创新资源的利用效果，使得企业的学习能力、管理能力和创新能力等各项特有的核心能力形成一股合力，共同促进企业资源整合能力和企业竞争优势的提高。

6.2.5 优先明确和着重发展企业突出核心能力

通过上文的分析和研究可以看到，一加公司凭借着企业出色的资源整合能力，对自身发展所需的资源能进行最有效率地识取和配用，在激烈的市场竞争中建立了自己的竞争优势，走出了一条适合自己发展的天生国际化的道路，那么对于其他国产智能手机企业来说，一加公司成功发展的经验提供了非常有价值的启示，最重要的就是要明确和优先发展企业自身突出的核心能力，这是企业能够在市场竞争中立足的压舱石，无论是依靠自身强大的创新和自主研发能力，还是凭借过硬的资源整合能力，企业都需要优先明确自身赖以生存的根本能力，才能够像一加公司一样，围绕着这项核心能力不断延伸和扩展企业的各项综合能力，不断调整和完善企业的发展战略，不断细化和升级企业的各种发展模式，积极构建和形成企业自身特有的竞争优势。而对于同样想依靠企业资源整合能力来作为核心能力发展的企业来说，一加公司所采取的战略联盟外部资源整合模式以及贯穿在整合过程中的影响企业竞争优势的学习、管理和创新三种动态影响机制，都是具有借鉴学习和普遍应用的意义和价值的，有助于企业在起步创业阶段或者国际化发展阶段更好地选择适合自己的方式和路径，更有效率地构建自己特有的竞争优势。

在上文的建议中,对于一加公司来说,首先,注重培育学习型企业文化是一加公司需要提高的最核心也是最优先的部分,因为这能够综合提升一加公司整体的资源整合能力,并通过企业内部学习机制和管理机制的相互促进,为巩固企业的创新优势提供源源不断的内生动力;其次,优化企业组织管理架构是保持一加公司速度优势的关键举措,因为对于发展规模不断扩大的一加公司来说,这有助于提升企业的资源识取能力,并通过灵活的管理结构和出色的管理效能帮助一加公司强化其速度优势;再次,建立与完善线下顾客实体店是一加公司保持企业顾客优势的有效措施,因为这可以使一加公司与顾客建立良好的互动关系,并将企业在互联网平台积攒的线上优势,顺滑地过渡和扩散到线下优势;然后,一加公司要综合发展企业各项核心能力,如果想要在激烈的市场竞争中立于不败之地,就需要学习、管理和创新等各项核心能力的综合支撑;最后,一加公司如果能够对上述的对策建议进行积极地采纳和尝试,多管齐下,综合提升,一定能够有助于一加公司提高自身的整体资源整合能力,进而更好地帮助企业获得持续的竞争优势。而对于其他国产智能手机企业来说,从对一加公司的分析和研究中能够得到最重要最有价值的启示就是要优先明确和着重发展企业突出核心能力,从企业的核心能力出发,通过资源整合能力等各项动态能力和影响机制支撑和构建企业各方面的竞争优势,为企业日后能够更好地持续发展奠定坚实的基础。

参考文献

- [1] Alvarez,S.A.,Barney,J.B.,How Do Entrepreneurs Organize Firms Under Conditions of Uncertainty[J].Journal of Management,2005(31):776-793.
- [2] Barney J.B.Wright M.,Ketchen D.JR..The Resource-Based View of the Firm:Ten Years After 1991[J].Journal of Management,2003,27(7):625-641.
- [3] Barney J.B.Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J].Journal of Management,1991(17):119-132.
- [4] Bernard H. Boar. Configurations of enterprise competitive advantages for high performance[J]. Journal of Business Research,1997,70(1):168-176.
- [5] Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J.,Carsrud, A.L.'The Dynamics of New Business Start-ups: Person, Context, and Process',Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence,and Growth[M].JAI Press, Greenwich, CT,1995.
- [6] Boer M.,den Bosch V.,Frans A.J.,Volberda H..Managing Organizational Knowledge Integration in the Emerging Multimedia Complex[J].Journal of Management Studies,1999(3):36-39.
- [7] Brush Candida G.;Patricia G. Greene;Myra M. Hart.From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base[J].The Academy of Management Executive,2001(19):135-141.
- [8] Christoph Zott. Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance :Insights from a Simulation Study[J]. Strategic Management Journal,2003(24):97-125.
- [9] Ciabuschi F5A.1.Assembling resources when forming a new business.Journal of business reseach,2012(65):220-229.
- [10] Day and R.Wensley,Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority,[J].Marketing,1988,58(2):31-44.
- [11] Erin C.,Steven H.S.,Mehmet B.T..Dynamic Capabilities View:Foundations and Research Agenda[J].Journal of Marketing Theory and Practice,2007,15(2):159-166.
- [12] Fan,Phan P.International New Ventures:Revisiting the Influences behind the

- Born-Global Firm[J]. *Journal of International Business Studies*, 2007,38(7): 1113-1131.
- [13] Foss,K.,J.,Klein,P.G.,Klein,S.K.The Entrepreneurial Organization of Heterogeneous Capital[J].*Journal of Management Studies*,2006(44):1165~1186.
- [14] Gary Knight. Born global firms: a new international enterprise[J].*Journal of International Marketing*,2009,(11):34-42.
- [15] Ge, B. S. and Dong, B. B.,Resource Integration Process and Venture Performance:Based On The Contingency Model Of Resource Integration Capability[J].*International Conference On Management Journal*,Vol.47,No.4,pp.2008,209-226.
- [16] Griffith D.A.,Harvey M.G..A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities[J].*Journal of International Business Studies*,2001,(32):597-606.
- [17] Hitt M.A.,Leonard Bierman,Katsuhiko Shimizu,Rahul Kochhar.Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: a Resource-based Perspective[J].*Academy of Management Journal*, 2001,44(1):13-16.
- [18] Johanson J,Vahlne J E. The internationalization process of the firmA model of knowledge development and increasing foreign market commitments[J]. *Journal of International Business Studies*,2003(1):23-32.
- [19] Kuivalainen,Sundqvist S and Servais P.Firm's degree of born-globalness,international entrepreneurial orientation and export performance[J].*World Business Journal*,2007:253-267.
- [20] Kyrgidou,LP.,Hughes,M.,Strategic entrepreneurship:Oringins,core elements and research directions[J].*European Business Review*,2010,22(1):43-63.
- [21] Lawrence A.Gordon Martin P.Loeb Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective[J]. *Journal of Accounting and Public Policy*, 2009,28(8):301-327.
- [22] Lee H.,Kelley D..Building Dynamic Capabilities for Innovation:an Exploratory Study of Key Management Practices[J].*R&D Management*,2008,38(2):115-168.

- [23] Lin S, Mercier-Suissa C, Salloum C. The Chinese Born Globals of the Zhejiang Province: A Study on the Key Factors for Their Rapid Internationalization[J]. *Journal of International Entrepreneurship*,2019,14(1):75-95.
- [24] Lisa Z. Song,C. Anthony Di Benedetto and Michael Song.Competitive Advantages in the First Product of New Ventures[J]. *Ieee Transactions on Engineering Management*,2010,57(1):88-102.
- [25] Michael E.Porter. *Competitive strategy:techniques for analyzing industries and competitors:with a new introduct*[M].New York:Free Press,1980.
- [26] Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. and Coleman, H.J. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 1978(3):546-562.
- [27] Nonaka,Takeuchi.*The Knowledge Creating Company*[D].New York: Oxford University Press,1995.
- [28] Penrose E T. *The Theory of the Growth of the Firm*.[M].John Wiley. New York, 1959:87-96.
- [29] Peteraf M A.*The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*[J]. *Strategic Management Journal*,1993,14(3):179-191.
- [30] Poon Wai-Yin, Lee Sik-Yum A distribution free approach for analysis of two-level structural equation model[J].*Computational Statistics & Data Analysis*, 2002,17(3).
- [31] Prahalad CK, Hamel G. *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, [J].1990.
- [32] Schulte M.*The Effect Of International Corporate Strategies and Information and Communication Technologies On Competitive Advantage and Firm Performance:An Exploratory Study Of The International Engineering, Procurement and Construction Industry*,[D].Washington D.C.:George Washington University,1999.
- [33] Shane,S.Venkataraman,S.*The Promise of Entrepreneurship as a field of Research*[J].*Academy of Management Review*,2000,25(1):217-226.
- [34] Sirmon D.G.,Hitt M.A.,Ireland R.D..*Managing Firm Resources in Dynamic*

- Environments to Create Value: Looking inside the Black Box[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 21(32): 273-292.
- [35] Stephen G. West Level-Specific Evaluation of Model Fit in Multilevel Structural Equation Modeling[J]. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 2009, 16(4): 11-17.
- [36] Teece D.J. Capturing Value from Knowledge Assets: the New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets[J]. *California Management Review*, 1998(40): 55-79.
- [37] Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management[J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7): 509-533.
- [38] Tsai, W. P. Social capital and value creation: The role of intra-firm networks[J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41(4): 464-476.
- [39] Vachani S. Strategic challenges faced by the E-commerce entrepreneur: The case of Online Bookselling[J]. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 2002, 2(6): 566-673.
- [40] Weigelt C., and E. Shittu, "Competition, Regulatory Policy, and Firms' Resource Investments: The Case of Renewable Energy Technologies," *Academy of Management Journal*, 2016, 59(2): 678-704.
- [41] Wenelfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1974(5): 171-180.
- [42] Wu, LY, Wang, CJ, Tseng, CY, and Dong, MC. Founding team and start up competitive advantage[J]. *Management Decision*, 2009, 47(2): 345-358.
- [43] Zahra SA, Ireland RD and Hitt MA. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2006(4): 925-950.
- [44] 白菊. 供应链弹性对企业可持续竞争优势的影响[J]. *技术经济与管理研究*, 2020(13): 47-55.
- [45] 宝贡敏. 企业动态能力研究: 最新述评与展望[J]. *外国经济与管理*, 2015(7): 74-87.

- [46] 蔡莉,尹苗苗.新创企业学习能力、资源整合方式对企业绩效的影响研究[J].管理世界,2019,(10):10-16.
- [47] 曹红军,赵剑波,王以华.动态能力的维度:基于中国企业的实证研究[J].科学学研究,2009,27(01):36-44.
- [48] 陈寒松,牟筱笛,贾竣云.创业企业何以提高创新绩效——基于创业学习与商业模式创新协同联动视角[J].科技进步与对策,2020,37(06):19-26.
- [49] 陈丽莎.关系嵌入性、资源整合能力与企业创新绩效的实证研究[J].技术经济与管理研究,2020(9):21-33.
- [50] 陈思洁,宋远方.供应链动态能力最新研究进展[J].经济与管理研究 2016,30(8):89-98.
- [51] 陈旭升,李云峰.制造业技术创新动态能力与高质量发展——基于创新引领视角[J].科技进步与对策,2020(06):475-479.
- [52] 成祖松.企业动态能力:形成机制与提升路径[J].出版发行研究,2019(2):10-14.
- [53] 程李梅,王哲.产业链内核心企业价值评价研究[J].中国科技论坛,2011(4):69.
- [54] 程松松.组织即兴、资源整合与新创企业绩效[J].南方经济 2019(3):19-23.
- [55] 迟考勋,邵月婷.商业模式创新、资源整合与新创企业绩效[J].外国经济与管理,2020,42(03):3-16.
- [56] 党兴华,刘景东.技术异质性及技术强度对突变创新的影响研究——基于资源整合能力的调节作用[J].科学学研究,2018(31):131-140.
- [57] 段姗.企业资源整合能力、联盟网络与知识共享关联机制研究[D].浙江大学,2018.
- [58] 董泽,钱慧敏.基于扎根理论的智慧物流企业竞争优势维度与模型构建[J].技术经济,2020,43(02):1-6.
- [59] 董保宝,葛宝山,王侃.资源整合过程、动态能力与竞争优势:机理与路径[J].管理世界,2016(3):92-101.
- [60] 董保宝,周晓月.网络导向、创业能力与新企业竞争优势——一个交互效应模型及其启示[J].南方经济, 2015(1): 37-53.
- [61] 杜洪斌.战略群组视角下生态度假型旅游企业竞争优势提升对策研究[J].现代管理科学,2020(09):135-137.

- [62] 杜晓静.基于组织学习视角的动态能力模型构建[J].科学学研究,2014(1):157-160.
- [63] 杜群阳,薛梦哲.跨国创业导向对国际化绩效的作用路径——基于价值链位势视角的研究[J].国际贸易问题,2019(05):135-143.
- [64] 付丙海,谢富纪,韩雨卿.创新链资源整合、双元性创新与创新绩效:基于长三角新创企业的实证研究[J].中国软科学,2015(12):176-186.
- [65] 高慧慧,徐圆,顾祥柏,林晓勇,朱群雄.基于解释结构模型与李克特量表的多变量关联的系统合理化方法[J].当代经济管理,2006,23(12):47-56.
- [66] 葛宝山.新创企业资源整合过程与动态能力关系研究[J].科研管理,2012,33(02):107-114.
- [67] 葛宝山,王浩宇.资源整合、创业学习与创新研究[J].经济与管理研究,2017(3):57-70.
- [68] 龚一萍.企业动态能力的度量及评价指标体系[J].华东经济管理,2011,25(9):150-154.
- [69] 郭小金.理清企业资源与资源整合——核心竞争力视角[J].华东经济管理,2012(1):102-104.
- [70] 葛顺奇,罗伟.跨国公司进入与中国制造业产业结构——基于全球价值链视角的研究[J].经济研究,2015,50(11):34-48.
- [71] 贾平.动态联盟的资源整合模式构建[J].商业经济与管理,2004,(2):12-13.
- [72] 焦豪.双元型组织竞争优势的构建路径:基于动态能力理论的实证研究[J].管理世界,2011(11):76-91.
- [73] 梁美丽,王琦.基于动态能力提升的传统零售企业资源整合[J].商业经济研究,2013(35):98-99.
- [74] 李娜.创业导向、组织学习对新创企业资源整合能力的影响研究[J].技术经济,2020(6):19-35.
- [75] 李云仙,王学仁.带有有序变量的结构方程模型中的模型选择[J].统计与决策,2011(14):15-18.
- [76] 刘培.环境导向与商贸流通企业竞争优势[J].商业经济研究,2017(13):67-75.
- [77] 刘泰谷.新创企业资源整合提升企业能力研究[J].商业经济与管理,2015(2):112-114.

- [78] 罗珉,刘永俊.企业动态能力的理论架构与构成要素[J].中国工业经济,2009(1):75-86.
- [79] 马鸿佳,侯美玲,刘艳艳.基于过程观的新企业知识资源整合模型构建[J].科研管理,2015(9):179-184.
- [80] 马鸿佳,向阳.基于动态能力的新创企业竞争优势形成路径研究[J].科研管理,2015(4):33-42.
- [81] 迈克尔·波特.竞争优势[M].华夏出版社,2005,43-58.
- [82] 彭伟,符正平.组织二元性视角下海归创业企业战略导向与双重网络嵌入关系研究[J].管理学报,2019,14(11):1662-1671+1717.
- [83] 齐平,宿柔嘉.国央企资源整合与创新行为的内在互动耦合机制研究[J].理论探讨,2018(05):107-113.
- [84] 饶扬德.基于资源整合的企业技术能力提升机理研究[J].科学管理研究,2006(6):18-24.
- [85] 邵兴东,孟宪忠.战略性社会责任行为与企业持续竞争优势来源的关系——企业资源基础论视角下的研究[J].经济管理,2020(06):56-65.
- [86] 盛伟忠,陈劲.企业互动学习与创新能力提升机制研究[J].科研管理,2018,39(09):1-10.
- [87] 唐继凤,肖宵,李新春.企业战略节奏与竞争优势:一个理论框架[J].外国经济与管理,2021,43(07):3-21.
- [88] 田凤飞.企业竞争力及其决定因素:基于环境、资源与能力的整合分析[J].经济研究,2005(7):34-37.
- [89] 田立法,王淞,刘从珊.差异化战略、二元创新与企业绩效:资源整合能力的调节或中介作用[J].科技进步与对策,2015(32):93-99.
- [90] 汪建成,林欣.社会创业的资源整合过程——多案例研究[J].管理案例研究与评论,2021,14(02):163-177.
- [91] 汪秀婷,程斌武.资源整合、协同创新与企业动态能力的耦合机理[J].科研管理,2014(4):44-50.
- [92] 王昌林.创新网络与企业技术创新动态能力的协同演进——基于系统动力学的分析[J].科技管理研究,2018,38(21):1-10.

- [93] 魏江.创业导向、组织学习与动态能力的关系研究[J].外国经济与管理,2019,30(2):36-41.
- [94] 武常岐.中国战略管理学研究的发展述评[J].南开管理评论 2016(6):25-40.
- [95] 王静鹏,樊耘.企业家能力与企业可持续竞争优势[J].经济管理, 2002(12):25-29.
- [96] 王丽英.论品牌忠诚度的作用及其影响因素[J].消费经济,2007(5):12-15.
- [97] 王铁男.竞争优势:低成本领先战略的理性思考—沃尔·马特与邯钢保持竞争优势的比较分析[J].管理世界, 2000(2):189-196.
- [98] 王永贵.对组织学习、核心争能力、战略柔性和企业竞争绩效的理论剖析与实证研究[J].南开管理评论,2013(4):54-61.
- [99] 吴航.动态能力的维度划分及对创新绩效的影响——对 Teece 经典定义的思考[J].管理评论,2016,28(03):76-83.
- [100]向阳.天生国际化企业动态能力对其竞争优势的影响研究[J].工业工程与管理,2013(17):33-56.
- [101]向征,张晓辛,顾晓燕.企业知识产权动态能力提升模式选择[J].经济问题,2015(12):68-71.
- [102]辛晴.动态能力的测度与功效:知识观视角的实证研究[J].中国科技论坛,2011(8):107-112.
- [103]许萍,陈锐.演化视角下的组织学习与惯例变异——企业动态能力的提升机制研究[J].科技进步与对策,2018(12):85-89.
- [104]薛求知,周俊.国际新创企业竞争优势形成机理研究[J].外国经济与管理, 2007, 29(5):1-8.
- [105]杨光.基于优势基础观的企业持续竞争优势构建[J].商业经济与管理.2007(10):14-21.
- [106]阳志梅,胡振华.组织学习能力与集群企业竞争优势的关系实证研究[J].科技管理研究, 2009, 29(8):462-464.
- [107]姚丽波,李文杰,孙瑞华,美丽征.结构方程模型在评价指标体系结构效度中的应用[J].教育发展研究,2007(06):377-381.
- [118]姚延波,张翠娟,王春峰.旅行社战略转型的资源整合机制研究——以众信旅

- 游集团为例[J].旅游科学,2020,34(04):70-88.
- [109]杨雪,何玉成.决策逻辑对新创企业商业模式创新的影响:资源整合能力的调节作用[J/OL].管理工程学报:1-13[2021-01-09].
- [110]叶枫,林正品.大数据分析能力、供应链敏捷性与企业竞争优势关系[J].科技管理研究,2021,34(05):71-75.
- [111]叶峥,郑健壮.集群企业网络特征与创业行为:基于创业能力的实证研究[J].科研管理,2014,35(01):58-65.
- [112]易朝辉.资源整合能力、创业导向与创业绩效的关系研究[J].科学学研究,2010,28(5):757-762.
- [113]尹剑峰,叶广宇,黄胜.机会识别、组织身份变更与企业多元化发展研究[J].管理案例研究与评论,2017,10(02):191-208.
- [114]尹剑峰,叶广宇.先前知识、国际知识吸收能力与国际机会识别研究[J].技术经济,2020,39(10):99-111.
- [115]尹苗苗,王玲.创业领域资源整合研究现状与未来探析[J].外国经济与管理,2015(37):3-12.
- [116]余绍忠.创业资源对创业绩效的影响机制研究——基于环境动态性的调节作用[J].科学学与科学技术管理,2013(34):131-139.
- [117]曾萍.学习、创新与动态能力——华南地区企业的实证研究[J].管理评论,2018(1):85-94.
- [118]查君君.创业拼凑、资源整合能力与新创企业绩效关系研究[J].管理工程学报,2020(13):42-58.
- [119]张江甫,顾新.基于动态能力的企业知识流动:理论模型与实证研究[J].公共管理学报,2016(4):133-137.
- [120]张培,张苗苗.动态能力视角下制造企业数字化转型路径——基于步科公司的案例研究[J].管理学报,2021,6(02):79-100+149-150.
- [121]张燕.深度学习的结构方程模型及其应用研究[J].统计与决策,2019(6):17-28.
- [122]张在旭,谢旭光.国外竞争优势理论的发展演化[J].经济问题探索,2012(9):135-140.
- [123]赵定涛,雷明.基于优势基础观的企业持续竞争优势构建[J].商业经济与管

- 理,2019(10):24-28.
- [124]赵优珍.在华国际新创企业的特征及其与国内比较分析[J].国际商务研究,2018(2):54-62.
- [125]郑兵云,陈圻.基本竞争战略与绩效的关系[J].中国科技论坛,2018(4):114-120.
- [126]周建,方刚,刘小元.外部制度环境、内部治理结构与企业竞争优势——基于中国上市公司的经验证据[J].管理学报,2017(7):967-970.
- [127]周青,聂力兵,毛崇峰,方刚.中小企业微创新实现路径及其关键机制研究[J].科学学研究,2020,38(02):323-333.
- [128]周荣虎.基于知识共享与动态能力的供应链关系品质创新力研究[J].商业经济研究,2017(2):138-140.
- [129]钟芳,王满,周鹏.供应链下的管理会计工具整合运用与企业绩效[J].华东经济管理,2020,33(01):145-153.
- [130]朱晓红,陈寒松,张玉利.异质性资源、创业机会与创业绩效关系研究[J].管理学报,2014(11):1358-1365.
- [131]朱秀梅,陈琛,纪玉山.基于创业导向、网络化能力和知识资源视角的新创企业竞争优势问题探讨[J].外国经济与管理,2010,32(5):9-15.

致 谢

风华是一指流沙，校园是一段年华。回望这即将结束的研究生校园生涯，有初知录取的感恩与惊讶，有临别在即的不舍与牵挂，有师门内的老师与师兄师姐的谆谆教导，有寝室兄弟和身边伙伴的嬉笑怒骂，有从浮躁到成熟的自己，有从陌生人变成朋友的大家，这一路来我们披荆斩棘，鲜衣怒马，未来我们也定当乘风破浪，不负韶华。

感谢我的导师，您严谨的治学态度和学术理念深深地感染了我，教会我要做事要主动且有效率，要注重细节的把控，以小见大，见微知著。在细心和耐心指导我学习的同时，还贴心地关心我生活中的方方面面，让我能够顺利地适应在兰州的校园生活。是您让我感受到了师门如家庭般的关怀和温暖，老师的学识广博，大气磅礴，师兄师姐们的悉心指导和点拨都是我在师门里不可多得的财富。

感谢国际经济与贸易学院的所有领导和老师们，是您们的传道授业解惑让我开阔了眼界，丰富了知识储备，提升了专业素质，使我成为了一名全面发展的研究生。在新冠疫情最严峻的时候，学院也始终把我们的健康和放在首位，给我们创造了一个既温馨又安全的学习生活环境，与大家一起共克时艰，共渡难关。

感谢研究生阶段遇见的所有朋友，是你们让我感受到了校园中那最纯洁最真挚的友谊，我们来自天南海北，萍水相逢，却又都一见如故，患难与共。感恩我们一起书山攀登，日夜兼程，一起挥汗舞台，守护和平，一起峡谷遨游，风雨同舟，一起纵情放歌，畅谈人生。每一个优秀而又特别的你们，都是我生命中最闪亮的星，我们一起走过的路，是跋涉也是旅行，是等待也是重逢，是探险也是寻宝，是眼泪也是歌声。

最后感谢一直在背后支持和关心我的家人，是你们给予了我追寻梦想的勇气和力量。是家庭的温暖让我在遇到困难时信念坚定，不会迷茫，也是家人的鼓励给我在追梦的路上指引了方向。

思往事，惜流芳，易成伤。离别难免伤感，但是3年的学习生活和成长让我能够更加勇敢的面对未来的新挑战。初心一如来时路，山高路远再启程，感谢兰州财经大学，感谢国际经济与贸易学院，让我在这里收获成长，在这里积聚力量，祝学校培育出越来越多社会的栋梁和骄傲，也相信我会做的更好！

附 录

关于一加公司资源整合能力对其企业竞争优势影响的调查问卷

尊敬的女士/先生：

您好！我们是来自兰州财经大学国际经济与贸易学院的研究生。首先，对您帮助我们完成此次调研表示由衷的感谢！本问卷旨在研究一加公司的资源整合能力对其天生国际化竞争优势的影响。在此郑重承诺：本次调研活动与任何商业行为无关，所获得的所有数据资料将被用于纯粹的学术研究。另外，本次调查全部匿名进行，绝不会公开任何个人信息，希望能够得到您的支持，请您在对具体题项进行仔细阅读的基础上放心填写。

一、问卷填写者信息

1. 性别： 男 女
2. 年龄： 25 岁以下 25-30 岁 30-40 岁 40-50 岁
3. 教育程度： 本科以下 大学本科 研究生学历 博士及以上学历
4. 工作所在行业： 零部件制造业 批发和零售业 农副产品加工业
 电子信息行业 生物及医药行业 金融业
 化工制造业 服装加工行业 交通运输仓储行业
 设备制造业 其他
5. 更换手机频率： 1 年以下 1-2 年 2-3 年 3 年以上

二、问卷内容

说明：请根据您的理解和一加公司的实际情况在您合适的理解下选择最贴切的选项，直接勾选数字后方方框即可，其中各数字的意思是：“1”完全不符合，“2”比较不符合，“3”一般，“4”比较符合，“5”完全符合。

1、关于一加的资源整合能力					
资源识取	1	2	3	4	5
(1) 能够识别并获取有利于品牌和消费者体验的实物资源和智力资源					
(2) 与顾客、代理商甚至竞争对手的关系较为密切，能够及时获取有用信息					
(3) 能够通过网络识别和获取各种关键资源和信息					
资源配用	1	2	3	4	5
(4) 现有资源组合比较灵活，能够与合作方的技术能力和优势实现很好的兼容					
(5) 员工有充分的渠道和机会共享所拥有的信息和技术					
(6) 拥有结构稳定且富有商业远见的开发和运营团队					
2、关于一加的竞争优势					
顾客优势	1	2	3	4	5
(7) 顾客对一加公司的产品或服务有较高的评价，认为极具性价比					
(8) 顾客对一加公司提供的产品或服务种类有较高的满意度					
(9) 顾客更倾向于消费和信赖一加公司的产品或服务					
速度优势	1	2	3	4	5
(10) 一加公司能更快速地了解竞争对手的优势信息并采取应对措施					
(11) 一加公司提供产品或服务的速率更快、效果更好					

(12) 一加公司能迅速地感知到市场环境变化，并及时更新营销策略					
创新优势	1	2	3	4	5
(13) 一加公司开发的新产品、新工艺或新技术更难以被模仿					
(14) 一加公司能够以其提出的新观念或新技术引领同行其他企业					
(15) 一加公司能更恰当地满足市场中特定顾客群体的需要					