

# 由 OEM 到 ODM 再到 OBM 的自主创新与国际化路径\*

——格兰仕技术能力构建与企业升级案例研究

□汪建成 毛蕴诗 邱楠

**摘要:**技术能力的形成对 OEM 企业的升级与国际化至关重要。本文采用案例研究方法,通过归纳格兰仕技术能力构建和企业升级的路径,总结出其“技术引进—消化吸收—自主开发”的自主创新路径以及“OEM—OEM ODM 并存—OEM ODM OBM 并存”的国际化路径,对比分析了 OEM 企业升级、国际化与自主创新的关系,同时分析了格兰仕构建技术能力与企业升级的成功因素及存在的问题,最后指出了对类似企业的借鉴意义。

**关键词:**创新 国际化 企业升级 OEM ODM OBM

## 一、引言

Amsden(1989)的研究指出,新兴市场的企业实现升级和创新的最佳路径是由简单的委托代工制造到研发设计,并最终建立自主品牌。随着经济全球化进程的加快和信息技术的不断发展,欧美等发达国家中一些具备技术优势和品牌优势的大企业在生产成本不断攀升的情况下,开始逐步剥离其生产制造业务,将产品的不同生产环节在全球范围内加以配置和管理,自己则越来越专注于技术开发、品牌经营和营销网络的建设。在此背景下,OEM(original equipment manufacture)制造方式从无到有并迅速发展。OEM 是指代工企业按委托企业对产品和过程的指标要求进行生产,产品冠以委托公司品牌进行销售。

我国改革开放近 30 年来,OEM 作为一种有效率的合作方式,已经成为我国制造企业进入国际价值链体系,参与国际市场的一个主要途径。在成功引进外资并获得利润的同时,我国的 OEM 企业也在此过程中有机会学习国外先进的技术知识与管理方法,并逐渐开始拓展国际市场。到 20 世纪 90 年代中后期,我国加工贸易已经占到出口额的 50%以上,至 2005 年,该比重已上升到 55.3%<sup>①</sup>。除了欧美、港台企业在中国内地积极寻找 OEM 合作厂商之外,我国本土企业也开始主动寻找 OEM 品牌厂商。目前,OEM 方式普遍存在于我国纺织、服装、玩具、家电、信息技术、通讯技术等行业。

然而,随着时间的推移,OEM 的内在劣势逐渐显现出来。首先,由于组装制造环节处于产业价值链利润曲线的最底端,相比较国外厂商牢牢控制的价值链上游研发与下游销售环节,我国的 OEM 代工产业只能获得整体利润额中很小的一部分。再加上国内产品供应商之间的竞争愈演愈烈,国外厂商的议价能力逐渐提高,使得本来不丰厚的利润变得更加微薄。其次,我国持续的低成本优势在逐渐减弱。随着我国居民生活及消费水平的提高以及印度、越南、菲律宾、印尼等南亚与东南亚国家劳动力数量的迅猛上升,我国的人力资源成本在不久的将来不再具有绝对优势<sup>②</sup>。再次,对外方企业的过度依赖,将增加我国代工企业的经营风险。在我

\* 基金项目:广东省哲学社会科学规划项目“基于技术引进的集成创新机制研究:来自广东优秀企业的证据”(06YE01);中山大学人文社会科学青年研究基金项目“广东优秀制造企业基于技术引进的集成创新机制研究”。

国,多数情形下OEM代工企业60%的外包订单来自一家国外企业。而专家一般认为,OEM企业如果来自某个采购商的订单超过企业生产水平的20%,企业就要引起足够的警惕(吕宏芬、余向平,2006)。一旦这个销售渠道出现问题,企业将面临全面崩溃的危险。最后,OEM企业由于只负责生产,不投资或较少投资于技术开发与品牌推广,从而导致企业长期竞争力的恶化,最终将使企业永远摆脱不了受制于人的局面。总之,产品层次低、技术水平低、进入门槛低和企业利润低几乎是所有OEM厂商的通病。如何摆脱OEM的内在劣势从而带动企业及产业的整体升级是当前中国制造业面临的重大问题。而OEM—ODM—OBM的发展路径则是众多解决方案中较为流行和有效的一种(Amsden,1989;Hobday,1995,2000;毛蕴诗、戴勇,2006)。

ODM(original design manufacturing),即原始设计制造,是委托企业全部或部分的使用受托方的产品设计与生产,以自己的品牌名称进行产品销售的加工合作方式。OBM(own brand manufacturing),即自主品牌制造,指受托代工企业形成自己的独立品牌并参与国际竞争。可以看出,这两种OEM的升级模式在生产制造的基础上分别向产业价值链的上游(研发设计)和下游(品牌销售)扩展,从而能够获得更多的利润和市场影响力,解决了OEM受制于人且利润微薄的局面。然而形成企业独立的研发设计能力和品牌认知度对大多数OEM企业来讲并非易事——核心技术的开发需要长年技术学习的积累、大笔的研发资金的投入及高瞻远瞩的战略眼光。从OEM、ODM到OBM的升级路径也是一个技术学习的过程。从技术引进到自主创新能力的形成,一般称之为技术学习过程(Kim,1997)。新兴经济的国家和地区由于技术基础较弱,创新能力的形成一般都要经过技术学习过程。OEM、ODM业务的开展为新兴经济企业学习发达国家的成熟技术提供了实践平台。刘常勇(1998)指出,台湾地区的企业创新能力演进的3个关键阶段是OEM、ODM与OBM,它们分别代表产业价值链上的“制造”、“研发”和“销售(品牌)”。Hobday(2000)指出原始设计制造(OEM)在东亚工业发展过程中发挥了重要作用,更重要的是,台湾地区、新加坡、韩国和中国香港的一些企业从OEM转变为原始设计制造

(ODM),然后再转变为原始品牌制造(OBM)。Amsden(1989)的研究发现新兴市场企业还有一种情况,这些企业在本国或本地区有一定的竞争优势并拥有自己的生产设计能力和品牌,即实现了本土意义上的OBM。但这种优势是相对的,企业的技术优势可能无法与国外的竞争者相比,也无法使自己的品牌国际化。因此,企业为国际客户进行OEM或ODM,尤其是在给世界著名大公司的服务中,可以学到更多先进的技术和管理方式,更加了解国际的标准,真正使自己具备制造世界品质产品的能力,这反过来也有助于自有品牌产品的经营,最终在国际上实现OBM。

近年来,国内已有学者开始关注有关OEM企业升级的研究,如夏先良(2003)认为中国企业需要坚持走OEM与OBM业务同时并举的多元化发展模式,增强核心能力,谋求向ODM/OBM水平升级。周旭和庞东(2006)也认为中国制造业的发展趋势是从OEM到ODM,最终通过OBM来实现产业升级,并对其具体施行给出有关建议。在OEM企业的国际化方面,徐印州和屈韬(2005)的研究指出OEM作为重要的合作加工模式为中国家电企业迈向国际市场提供了捷径,OEM向ODM/OBM的战略转变,将帮助企业在多元化品牌输出战略中逐步建立起核心竞争力,为从代加工企业到自有品牌输出企业的角色转变提供战略参考。也有于明超等(2006)以中国台湾笔记本电脑在内地的封闭式生产网络为例研究本土企业在全价值链下面临的升级问题。总体来看,国内学者对传统OEM制造业升级问题的研究,尤其是实证研究相对缺乏,现有的研究主要集中于OEM—ODM—OBM升级路径的必要性与必然性,并得出了较为一致的结论。但对OEM企业升级及开展国际化经营的关键因素缺乏深入探讨,大多数学者认为OEM企业向ODM,尤其是向OBM升级的关键成功因素主要是品牌战略、营销能力的培育(徐印州、屈韬,2005;周旭、庞东,2006等),而忽略了技术能力构建在此过程中的重要作用,因此,有必要基于技术学习理论进行研究。此外,该领域也缺乏对OEM企业升级战略选择与具体策略的案例研究与大样本的实证研究。

企业在不同的阶段有不同的经营方式和盈利模式,一种经营方式不可能适用于企业发展的所有

阶段。面对外部环境的变化,我国 OEM 厂商必须提升价值链的附加值,从产品价值链的低附加值环节向高附加值环节迈进,实现企业升级,同时逐步从竞争激烈的国内市场向国际市场拓展。目前中国的 OEM 制造企业在升级路径选择方面面临诸多困惑。可喜的是,也有许多企业在发展的过程中,逐步构建了技术能力,正在逐渐实现企业升级与国际化。本文通过对广东格兰仕集团有限公司(以下简称格兰仕)的案例研究,归纳其从 OEM 到 ODM 再到 OBM 的自主创新与国际化路径的特点,分析其构建技术能力与实现企业升级的关键成功因素,旨在为类似的企业提供借鉴。同时,基于技术学习理论探讨 OEM—ODM—OBM 企业升级模式、企业国际化与自主创新能力构建三者之间的关系,旨在从技术学习角度丰富 OEM 企业升级与国际化的相关理论。

## 二、格兰仕自主创新与国际化路径

作为一项家庭用品,微波炉是美国科学家斯宾塞于 1945 年发明的。当年,美国雷志(RAY-THEN)公司开始着手研究,并于 1947 年推出了第一台家用微波炉。1954 年以“雷达波”炉作为商品名称的微波炉最早开始在市场上销售。1955 年西欧制成家用微波炉,1961 年日本也成功地制作出家用微波炉。由于当时产品成本太高,寿命太短,因此影响了微波炉的推广。1964 年,日本人小仓庆志改善了微波炉磁电管,大幅降低微波炉价格。1965 年,福斯特对微波炉进行大胆发行,与斯本塞一起设计了一种耐用且价格较低的微波炉。1967 年,微波炉新闻发布会兼展销会在芝加哥举行,获得了巨大成功。同年,Amana 推出一款售价为 495 美元的微波炉。从此,微波炉开始进入千家万户。到 1990 年初,微波炉还是由西方发达国家的大公司才能生产的高档家电,价格昂贵,其中著名生产厂商包括日本松下电气、东芝,美国惠尔普等,仍非发展中国家的一般家庭所能消费。至 1990 年,世界产量已达 2254 万台,相关产品技术已颇为成熟,跨国公司开始向发展中国家进行技术输出与产能转移。而我国微波炉发展大致可以划分成五个阶段。第一阶段是 20 世纪 80 年代以前的探索阶段;第二阶段是 80 年代,处于起步时期,主要是因为港资企业蚬华介入,其产品主要是出口,对国内市场促进不大;第三阶段是 1990~

1995 年,全行业处于上升阶段,这一阶段以格兰仕的迅速崛起为标志,国内市场容量从 50 万台/年扩大到 200 万台/年;第四阶段是 1996~1997 年,行业处于成长期,生产厂家达到 50 多家,根据国家统计局信息中心统计,1997 年榜上有名的达 52 家;第五阶段是 1997 年以后,市场集中度迅速提高,格兰仕一度占据国内市场 75% 以上的份额。

格兰仕在 1978 年建立之初只是广东顺德一个生产羽绒制品的小型工厂。1992 年,格兰仕放弃了经营多年且盈利颇丰的羽绒制品业务,转而进入微波炉制造业。格兰仕进入微波炉行业时,该行业具有以下几个特点:(1) 与许多产品在中国的发展一样,微波炉在中国已进入技术成熟期;(2) 跨国公司纷纷将产能向中国转移,但几项核心技术仍然由大型跨国公司控制;(3) 成本竞争成为该产品的关键成功因素。格兰仕恰恰是在这项技术的成熟期进入,利用跨国公司对华进行技术输出的机会构建最初的技术基础,通过消化吸收、学习改进、集成、自主开发,直至赶超欧美先进水平。在进入微波炉行业后的短短十余年时间内,格兰仕从引进国外生产线,为国外企业做 OEM 起家,由一个名不见经传的小厂发展为国内市场占有率 75%,国际市场占有率 45%,拥有 650 多项专利技术,年产值近 200 亿元的国际化程度较高的大型企业。自 1992 年进入微波炉市场至今,格兰仕自主创新与国际化的路径可以分为 4 个明显的阶段。下文将围绕格兰仕构建技术能力的过程分析其自主创新与国际化的路径。

### (一) 引进技术,快速扩张国内市场

1992 年格兰仕通过考察决定放弃原先利润丰厚的羽绒制品业务,转而进入微波炉制造业。总裁梁庆德多次登门拜访,聘请了上海无线电 18 厂的 5 位微波炉专家为公司的高级工程师,建立了第一支技术队伍,奠定了企业和外国进行技术引进与合作的基础。同年,格兰仕投资 400 万美元从日本东芝公司引进 20 世纪 90 年代最先进的微波炉生产线及相关技术。次年,格兰仕又聘请日本的管理人员从事生产线的管理工作。通过引进国外先进技术,格兰仕在劳动力低成本的基础上,迅速将其转变为高效率的产能。1993 年批量生产微波炉 1 万台,1994 年产销量达到 10 万台,1995 年格兰仕微波炉的产销量升至 25 万台,并获得国内微波炉 25% 的

市场份额,占据了微波炉市场第一的位置。

变压器是微波炉的重要零部件,当时日本产品的价格是20多美元,而欧美企业单单成本就要30多美元。格兰仕利用自己的成本优势,从美国和日本引入最先进的生产线,帮助他们生产,以每件5~8美元的成本价向外国企业供货。但格兰仕保存设备的使用权,就是说,在保证外国企业的需求之外,余下的生产时间归格兰仕自己所有。实际上,在格兰仕24小时三班倒一周六天半的工作制度下,仅用一天时间就可以完成欧美日国家一周的产量,余下的时间都在生产自己的产品,节省了大笔引进设备所需的外汇,又及时扩充了产能。之后,格兰仕把这一战术反复克隆,用在微波炉其他零部件乃至整机之上,先后与近200家跨国公司合作,不断地引进国外先进的生产线。更重要的是,格兰仕在这个过程中得以接触微波炉制造各个环节的生产技术,为以后自主研发微波炉核心部件——磁控管的制造技术,从而掌控整个微波炉制造流程打下了基础。

这一阶段格兰仕扩张的重点是国内市场,并从成立一开始就以自有品牌,即OBM的方式进行扩展,迅速在国内建立了强大的市场地位。但客观来看,格兰仕此阶段的技术基础薄弱,基本以引进技术为主。

### (二)消化吸收,基于OEM的国际化

1996年格兰仕微波炉的年产量增至60万台,1997快速提高至200万台。随着1996年8月和1997年10月的两次幅度达到40%以上的大规模降价,格兰仕在1997年已获得了国内47.6%的市场占有率。此外,由于从引进东芝生产线时起,格兰仕就在企业内部建立了严格的质量管理制度,严把产品质量,其微波炉在1996年获得ISO9001国际质量体系认证,成为中国第一家获此认证的民族品牌产品。随后,格兰仕微波炉又先后获得德国GS、欧盟CE、美国UL、丹麦DEMKL、挪威NEMKO等多国质量认证。这些条件促使格兰仕提出构建“世界工厂”的战略,开始进行基于OEM的国际化扩张。

1997年,当时在国内微波炉市场同样享有较高声誉的蚬华公司为了与急于在中国市场扩张的美国惠而浦合资,不得不放弃了为其他跨国公司的贴牌生产,被迫与法国大客户翡罗利公司分手。于是,翡罗利公司找到了正在国内迅速崛起的格兰仕,两

家公司的合作从1000台订单开始。由于在试用期的良好表现,1998年,格兰仕获得了翡罗利10万台的大订单。自此,格兰仕微波炉开始大规模进入国际市场,并借着当时欧洲各国对LG等韩国微波炉品牌实施反倾销制裁之时,大举进入欧洲市场,迅速填补了韩国企业退出所留下的市场空缺,一举进入被韩日企业垄断多年的国际微波炉制造市场。当年,格兰仕欧洲分公司随着业务扩展的需要而成立,成为其海外市场开拓的桥头堡。格兰仕微波炉的国际市场占有率在1998年达到15%<sup>③</sup>。1999年,格兰仕建成生产能力为1200万台、全世界最大的微波炉生产基地<sup>④</sup>。随后,格兰仕以英、法、德三个市场为基础,逐步与欧洲大型家电生产企业联合,将产品扩展到非洲、拉美及北美市场,并和法国家乐福、德国麦德龙、法国欧尚等世界级大型连锁超市建立合作关系。格兰仕开始通过OEM的方式,基于出口战略迈出了国际化经营的第一步。

### (三)技术突破,OEM/ODM并存的国际化

到2000年为止,格兰仕已经在研发方面投入2亿元人民币,开发出近200项专利技术,并于2000年提出了由“世界工厂”向“全球名牌家电制造中心”转变的战略,强调“世界名牌格兰仕造”。这一战略的提出旨在弱化“工厂”所产生的低附加值的印象,用包含有“研发设计”含义的“制造”一词来强化格兰仕的新形象。在2000~2003年短短4年间,格兰仕研发投入超过10亿元人民币,其每年的技术投入保持在全年销售额3%的水平<sup>⑤</sup>。其间,格兰仕出口的中高档微波炉设计全部采用其自有专利技术,实现了OEM向ODM的转化,有效地提升了企业的价值链。

2001年7月,格兰仕美国家电研发中心成功研制出世界首台数码光波微波组合炉。这是格兰仕集团的首个具有自主知识产权的专利技术,将整个微波炉行业带入了数码光波时代。在此之前,世界上几乎所有微波炉都只不过是20世纪40年代美国公司发明的微波炉的翻版,即利用磁控管加热。但光波微波组合炉是在微波炉炉腔内增设了一个光波发射源——卤素管(即光波管),能够迅速产生高温高热,冷却速度快,加热效率更高,而且不会烤焦,从而保证食物色泽。而格兰仕的光波微波炉组合炉在工作时,光源、磁控管可以同时启动。两者既可以

单独使用,又可以组合使用,全部功能均采用最新高科技数码控制。相比微波炉,光波炉具有加热速度快、加热均匀、高效节能、能最大限度地保持食物的营养成分不损失等诸多优点。

数码光波技术的研发成功,是格兰仕技术发展路径上一个重要的里程碑。数码光波与微波炉的结合,产生了破坏式的创新效应,为微波炉行业设定了新的标准。产品批量上市之前,格兰仕光波炉就已赢得欧洲采购商 200 万美元的定单。2002 年,格兰仕把在欧洲试销成功的光波炉带到国内市场,当年销售 120 万台。此后,微波炉便被光波微波组合炉代替,不具有光波效果的微波炉的市场价格从此一落千丈。之后,格兰仕又相继研发出球体光波、数码光波一键通等相关技术与产品,全方位的开发利用光波技术,在一定时期获得了在光波领域的垄断地位。

#### (四)自主创新,OEM/ODM/OBM 并存的国际化

磁控管是微波炉加热原理的基础,相当于微波炉的心脏。作为产业的核心部件,其制造技术一直被外国企业牢牢地把握在自己手中。1992 年,格兰仕之所以决定引进东芝的生产线,一大原因就是东芝做的一个保证:长期、稳定供应核心磁控管部件。虽然在 1999 年已垄断国内市场并成功打入国际市场,但格兰仕并没有掌握微波炉核心技术——磁控管制造,每年需要的磁控管都由松下、三洋、东芝、三星四家公司提供,而且购买价格长期居高不下。由于 2001~2004 年格兰仕正在以二、三级市场为目标扩张国内市场,降低成本更是迫在眉睫。为了全面掌握微波炉生产技术以降低成本增加利润,格兰仕于 2000 年底正式启动了磁控管的开发项目,并于 2001 年年底初步研制成功,2004 年形成制造规模。2005 年,集团下属的格兰仕磁控管制造有限公司正式成立,年产量 1300 万支<sup>⑥</sup>。至此,格兰仕已经完全掌握了微波炉所有相关的核心制造技术。

自主创新能力的形成,为格兰仕大规模的国际化奠定了基础。格兰仕品牌的微波炉在中国早已突破 70% 的市场占有率,相对于单纯进行代工业务、产品仅限出口的 OEM 厂商来讲,在国内早已是具有垄断地位的品牌。在国际市场上,以格兰仕自主品牌销售且具有其自主专利技术的微波炉在其 2004 年的出口总量中也占到了 20%,与 OEM/ODM

形式销售的产品之间的比例达到 1:4<sup>⑦</sup>。格兰仕并不急于大批量在国际市场上推出格兰仕牌的微波炉,而是 OEM、ODM、OBM 兼顾,逐渐完成企业的整体升级。

在新产品研发方面,格兰仕在 2005 年推出创新的蒸汽光波、球体光波、数码光波一键通等技术和产品,2006 年又推出钛晶平板光波炉,并被国家知识产权局确定为“全国企事业知识产权试点单位”。2006 年底,格兰仕提出从“世界工厂”向“世界品牌”转变,全面加强自主品牌在国际市场的推广,从而进一步明确并完善了企业的升级路径。截至目前,格兰仕的国际化已经进入了基于自主创新能力的 OEM/ODM/OBM 并存的新阶段。

### 三、从 OEM 到 OBM 的自主创新与国际化路径的成功因素

1992~2007 年,格兰仕微波炉产业短短 16 年的发展历程无疑是非常成功的,从一家没有任何微波炉技术基础的企业发展成为一家具有自主创新能力的企业,从一家广东顺德的本土企业发展成为在全球范围具有相当影响力的、国际化程度逐步提高的企业。我们从以下几方面总结了格兰仕从 OEM 到 OBM 的自主创新与国际化路径的成功因素。

#### (一)技术推动下的 OEM 升级

从格兰仕产业升级的路径我们可以看出,技术能力的构建与积累在推动企业由 OEM 向 ODM 最终至 OBM 的升级过程中起到了不可或缺的作用,也是其国际化战略成功的关键因素。ODM 中的“D”,强调的就是通过 design,即设计活动给企业带来价值,相比较于 OEM 生产模式可以提高附加收益。而 OBM 中的“B”brand 即自有品牌,则是产品具有核心技术和自主专利的前提下,通过漫长的市场培养而建立起来的。可以说,技术研发实力,是 OEM 企业向 OBM 发展道路中的立足之点。引进成熟的国外先进技术是格兰仕构建技术能力的基础,但仅仅是对成熟技术的引进、消化、吸收是不够的。后发企业要具备自主创新能力,还必须在通过技术引进与消化吸收形成的技术基础上进行升级、改造、集成以形成新的技术范式。格兰仕在传统的以微波为核心的技术基础上,将光波技术与微波技术进行集成与融合,突破性地开发出了数码光波技术,形成

了真正意义上的自主创新能力。由图1可以更清楚地看出技术发展因素在格兰仕的企业升级中所起到的推动力量。

由上文的分析中可以看出,格兰仕每次企业升级都是以重大技术方面的突破为标志,而技术突破又归功于在该技术成长阶段的研究开发。结合表1,我们可以更加清楚地看出格兰仕集团企业升级路线和技术形成路线之间一一对应与相辅相成的关系。

由表1中的数据我们可以清楚地分辨出格兰仕专利技术数量“1996年之前”、“1997年至1999年”和“2000年之后”这3个阶梯式的发展阶段。结合前文的叙述与归纳,可归纳出格兰仕的技术形成脉络——1996年之前的技术引进和学习阶段、1997~1999年的技术吸收和模仿创新阶段与2000年之后的技术突破性开发与自主创新阶段。格兰仕的技术成长路径,遵循了“技术引进—消化吸收—自主开发”的模式,符合技术外溢效应理论,充分体现了拿来主义的“干中学”、内部技术资源与引进技术知识相结合的模仿创新与掌握了核心技术的自主创新“三步走”的战略发展路线(陈劲,2003)。

表1 格兰仕历年专利技术数量

年份 类型	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
发明专利						3	9			1	1	4	2
实用新型		1			2	6	22	4	4	15	6	25	6
外观设计	2	8	6	14	9	26	25	89	56	37	59	111	101
总计	2	9	6	14	11	35	56	93	60	53	66	140	109

数据来源:根据中国国家知识产权局网站提供数据整理。

(二)OEM/ODM/OBM 并存的渐进式国际化

格兰仕的国际化路径是 OEM/ODM/OBM 三种形式并存且共同发展的道路。即使在自有专利技术已经非常成熟之后,以格兰仕品牌销售的微波炉在其2005年的产品出口总量中也只有20%。其实格兰仕国外的销售渠道如家乐福、麦德龙等已经在多年的OEM贴牌过程中形成并稳定,但其仍不急于在国际上大量扩展自有品牌。究其原因,可从以下三方面理解。

其一,格兰仕生产的微波炉在2005年全球市场的占有率接近50%,在个别地区如南美已达到70%以上<sup>⑧</sup>。如果大规模的推出自有品牌,势必造成垄断和倾销之嫌。格兰仕正是依靠1998年欧洲各国对三星LG等韩国微波炉制造商实施倾销制裁之际打入欧洲市场,所以有前车之鉴的格兰仕自然不愿重蹈覆辙。

其二,自主品牌和OEM并不相悖。保存OEM业务可以为自主品牌的发展积累技术、资金、管理能力等。国际自主品牌建设的一大难点在于很难准确地把握当地的需求,无法领导或跟上当地市场的新潮流。而代工恰恰可以使得企业掌握产品与海外市场的动态,为自有品牌今后在国际市场上的推出夯实基础。既做品牌又做技术又做OEM的多重发展战略,更加适合格兰仕这种国际认知度有待提高的品牌。

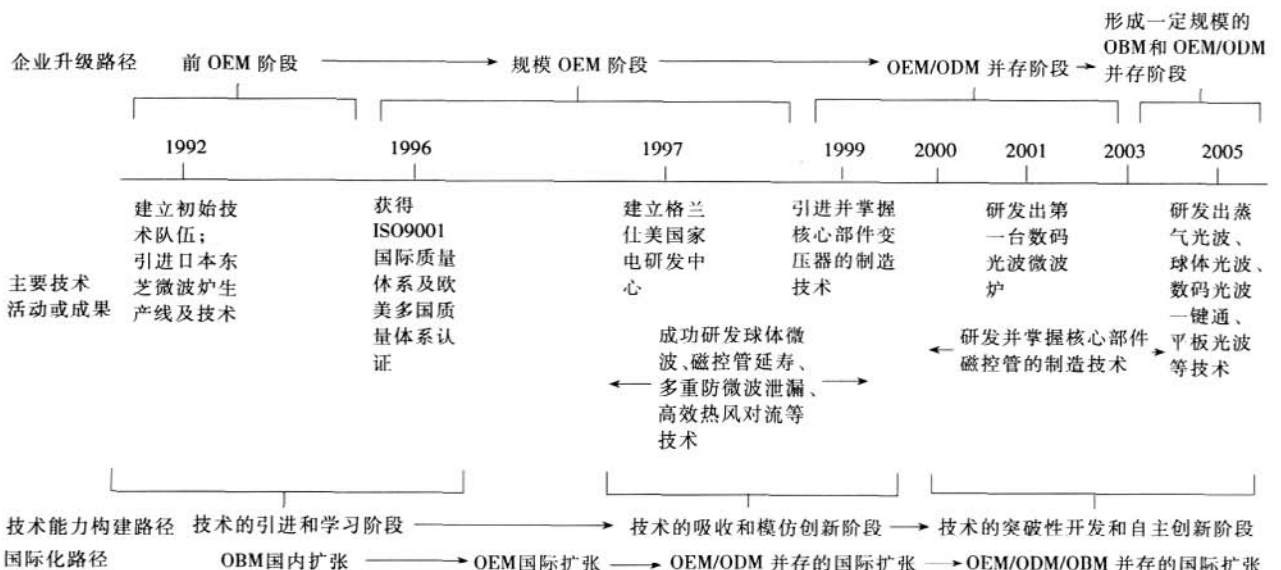


图1 格兰仕企业升级、技术能力构建、国际化路径的对比分析

其三,如果格兰仕大规模在国际市场上推出自有品牌,必然会与 OEM 委托企业的品牌产生正面冲突。当在同一个市场上同时出现格兰仕品牌的微波炉和由格兰仕代工贴有别国品牌的微波炉时,无论消费者选择哪一个,都会对 OEM 双方总体利润之和带来不利影响。所以很多 OEM 代工厂商自创品牌时,委托企业通常会采取抽调订单等行为。为了避免这种局面发生,格兰仕在今后一段时间内还会保持有限的国际自主品牌率,继续推行 OEM/ODM/OBM 并存的渐进式国际化路径。

(三)注重研发投入与规模效应的结合

自进入家电行业以来,格兰仕就非常注重研发投入,多年来一直保持着技术研发投入的持续增长。1997年,格兰仕成立了专门的技术研发中心,以求开发自主微波炉技术,掌控国际市场上的话语权。紧接着,格兰仕当年年底即拿出该年几乎全部利润在美国建立了“格兰仕美国家电研发中心”。由于当时微波炉制造业已经撤出美国本土,所以格兰仕能够吸引到大批已失业或转行的美国微波炉专家,专门从事家电产品尖端技术以及新材料智能化的应用研究。至1999年,研发中心先后开发出球体微波、磁控管延寿、多重防微波泄漏、遥控遥感型微波炉、高效热风对流等100多项专利技术,并且推出“黑金刚”等新潮且迎合欧美消费者口味的设计,专有技术开始为格兰仕微波炉注入新的活力。从1997年拿出几乎全年利润投资建立美国研发中心之外,自2000年至2005年,格兰仕在技术方面的资金投入一直占年销售额3%左右的水平,5年间累计投入近15亿元。持续的投入为技术的研发创新提供了资金基础。需要强调的是,格兰仕的高研发投入是与其世界级制造规模相结合的,否则过高的研发投入势必削弱其产品的价格竞争力。

此外,格兰仕生产上的规模效应为技术投入的高增长提供了坚强后盾。例如,格兰仕2000年投入的研发费用高达2亿元人民币,但是分摊到1200万台产品中,实际上每台增加的成本不足20元。同样的投入对于年产量100万台的企业来讲,每台产品的技术成本就达到200元,根本无法在市场上立足。强

大的生产能力和规模优势使得格兰仕能够尽可能最大限度分摊研发成本和并加快技术应用。

(四)注重核心零部件的自主研发

对于 OEM 生产厂商来说,低成本战略的重要性不言而喻。但为了增加利润和保持行业技术的垄断地位,委托企业通常都会把核心零部件的生产把持在自己手中,直接向 OEM 生产厂商提供现成的元件。而 OEM 生产厂商为了保持合作关系,只能被动接受委托企业给出的价格,将一部分利润让给对方。如何摆脱受制于人的地位,成功掌握上游资源和原材料并获得控制成本和扩张规模的能力,是包括格兰仕在内的大多数 OEM 企业面临的问题。

微波炉产品的核心零部件包括变压器和磁控管。格兰仕通过两种不同的方式获得了它们的制造技术。对于变压器,格兰仕主要采用技术引进的方式,利用自己的低成本优势,先引入美国的变压器生产线技术。在和美国企业建立良好合作关系后,又用价格威胁的手段引入日本生产线,将发达国家对变压器技术的防线分别瓦解。在磁控管技术的学习上,格兰仕走的完全是自主开发的道路,由2000年立项,至2004年形成制造规模,花费了3年多的时间和大量的资金人员投入。完全掌握了核心零部件技术的格兰仕可以利用自己的规模采购优势与本土优势,通过兼并、合资、合作、相互参股控股等资本运作方式对产业上游供应链进行整合。

四、结论与启示

微波炉作为一项家庭用品,20世纪60年代开始在欧美兴起。至1990年,世界产量已达2254万台,相关产品技术已颇为成熟<sup>⑨</sup>。格兰仕选择在技术成熟期进入,通过技术引进与消化吸收,直至赶超欧美先进水平。格兰仕用了十多年的时间走出了自己的一条企业升级路径。通过对其升级历程的整理及分析,我们可以发现:格兰仕的技术形成路径遵

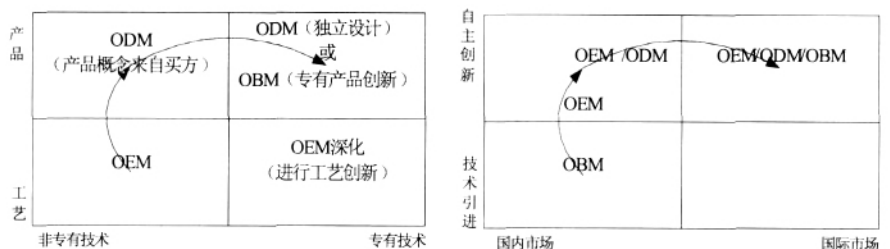


图2 格兰仕的自主创新与国际化路径

循了“技术引进—消化吸收—自主创新”的后发企业技术学习“三步走”模式;但其技术推动下的企业升级与国际化模式却并非严格意义上的 OEM 至 ODM 再至 OBM 的路径,而是 OEM/ODM/OBM 并存互补的形式(参见图 2)。此外,其初始技术战略的选择、对核心零部件技术的学习与掌控、大规模生产能力对其技术研发投资的支持,都是促使其技术能力稳步形成进而推动企业升级的重要因素。

其一,要有长远的技术战略思想。如果企业的最终目标并不只是成为单纯的 OEM 制造商,而是以 OEM 为桥梁,在发展中逐步向 ODM 和 OBM 迈进的话,那么企业从建立之初就应当具有自己的技术战略。在技术积累方面, Kim(1997)曾提出的后发国家技术能力成长的一般模式是:引进成熟技术—消化吸收—产品创新,技术成长表现为一个不断进化的过程。在企业 OEM—ODM—OBM 发展上,越向上游前进,价值链两端的要求也越高,特别是 OBM 阶段,需要企业拥有自己的全球营销网络和渠道以及自主研发能力。而发展中国家的企业往往不具备很强的独立研发能力,很难自立门户。而从 OEM 到 ODM 再到 OBM 是一个逐步学习、阶段性积累技术和经验的过程,避免了这些国家的企业在产品创新、技术创新的初级阶段走弯路、降低其开发成本,并积累技术基础。从 OEM 升级到 ODM、OBM——前者为后者提供资本积累、技术积累,并为将来的品牌推广打下基础,激烈竞争的结果使得新兴市场企业自主创新的最终目标必须是拥有自主知识产权的 OBM,成功的企业最后就会成为独立设计(拥有自主知识产权)的 ODM 厂商或 OBM 厂商,这个阶段的企业必须具备专产品的创新能力(Forbes & Wield, 2001)。

其二,要整合上游产业链中核心部件的供应。掌控了核心部件的供应,不仅可以把握住稀缺资源以降低生产成本并扩大生产规模,更重要得是企业核心部件的生产过程中能够深入了解核心部件的制造技术,从而对该行业技术有一个更深层的认识,为以后的技术创新奠定基础。格兰仕为了成为微波炉行业的霸主,引入国外变压器生产线,且不惜投入重金花 3 年时间研发磁控管的制造技术,使成本得到进一步降低,产能的进一步扩大。而且,掌握全部微波炉制造核心技术的格兰仕建立了完整

的微波技术资料库,可以为之后微波高级技术的研发提供强大的知识支持。

其三,技术的投入要和生产的规模优势相结合。离开规模谈技术,对于中国的 OEM 企业来说是不现实的。庞大的生产规模不仅能够为技术的投入提供资金保障,还能对大笔的研发资金起到稀释的作用,使其产品的成本优势不受影响。规模是技术的基础,技术推动规模的扩大,两者并行不悖。既抓规模又抓技术的“两条腿走路”,才是适合中国大多数 OEM 企业的升级模式。

其四,企业升级与渐进式的国际化进程有效的结合。在初期,以 OEM 为主进行国际化,随着技术,尤其是产品设计能力的形成,开始以 OEM/ODM 并存的形式进行国际化。随着自主创新能力,尤其是新产品开发能力的形成,开始以 OEM/ODM/OBM 并存的形式进行国际化。OEM 在缺乏自主创新能力的情况下进行的国际化往往得不偿失。格兰仕这种基于技术能力构建过程的企业升级与渐进式国际化路径值得借鉴。

在中国,OEM 合作生产方式在今后很长一段时间内仍将保持一定的增长趋势。如何充分利用这种国际化分工所带来的机遇,充分发挥自己的资源特点,在合作中最大化自己的利益并最小化第一部分所叙述的种种问题,从而完成价值链的扩展和制造业的整体升级,是摆在中国每一个 OEM 生产厂商面前的首要问题。而技术能力因素在这种升级过程中无疑起到了至关重要的作用——只有具备了自主研发能力,才能将单纯的 OEM 的“生产”变为 ODM 的“设计”;只有掌控了核心技术能力,才能在国际市场上树立独特的产品形象和美誉度,创建 OBM 的“品牌”。从目前的情况来看,虽然仍未完成向 OBM 的升级,而且近年来由于受到业务单一的战略模式的制约,微波炉业务面临来自同城对手美的的巨大竞争压力,但格兰仕的 OEM—ODM—OBM 发展还是相当成功的,其自主创新与国际化路径,可以为其他寻求转变的 OEM 生产厂商提供一些值得借鉴的启示。

(作者单位:中山大学管理学院;责任编辑:尚增健)

(下转第 160 页)

作结。我知道我的想法可能是有争议的,但至少我将成功地引起对这个问题的关注。在我看来,如果一篇论文的发现或结论仅仅是理论对理论,那么这样的论文就很难令人感兴趣。论文应该使读者以一个崭新的视角来了解世界,而不仅仅是只看到文献。我们可用下述方法进行测试:想象某个人将要阅读你的论文,他对你所研究的现象感兴趣,而且知识丰富,但不了解文献。他会发现你的论文和论文的结果很有趣吗?是否你的论文的贡献仅仅在于令那些欣赏你对前人理论的引用和提炼的人感兴趣?如果只是理论对理论,那么我们共同的研究实践就将面临着堕落为自娱自乐、脱离现实的危险,并逐渐落伍于时代。

当然,这个警示不仅仅针对案例研究,而是适用于所有类型的研究。然而令人惊讶的是,这种指责时常被强加在基于案例的论文身上,尽管和大多数其他研究形式相比,案例研究由于与现实的联系更为直接和紧密,似乎对这个问题应当更有免疫

力。然而,一些作者似乎迷恋于构建晦涩的理论阐述以为自己的研究正名,却在研究中逐渐丧失了他们所做的那些真正有意义的实证观察。我完全支持理论发展,但是如果将理论作为一种自娱自乐的把戏而不是把它作为更好地了解这个世界的工具,那么这样的理论在我看来归根结底是对时间和精力

(译校者单位:张丽华,中国人民大学;姜惠,北京理工大学;何威,美国印第安纳州立大学;责任编辑:尚增健)

### 参考文献

(1) Ramachandran, V. S., 1998, *Phantoms in the Brain*. New York: Harper Collins.  
(2) Siggelkow, N., 2001, "Change in the Presence of Fit: The Rise, the Fall and the Renaissance of Liz Claiborne", *Academy of Management Journal*, 44, pp.838-857.  
(3) Siggelkow, N., 2002, "Evolution Toward Fit", *Administrative Science Quarterly*, 47, pp.125-159.  
(4) Suddaby, R., 2006, "What Grounded Theory is Not", *Academy of Management Journal*, 49, pp.643-642.

(3) Hobday, M., 1995, "East Asian Latecomer Firms: Learning the Technology of Electronics", *World Development*, (7).  
(4) Kim, L., 1997, "Imitation to Innovation: the Dynamics of Korea's Technological Learning", Boston: Harvard Business School Press.  
(5) Forbes and Wield, 2001, "From Followers to Leaders: Managing Technology and Innovation in Newly Industrializing Countries", Rutledge.  
(6) 吕宏芬、余向平:《OEM方式的内在劣势及其产业链升级对策探讨》,《商业研究》,2006年第2期。  
(7) 毛蕴诗、戴勇:《OEM、ODM到OBM:新兴经济的企业自主创新路径研究》,《经济管理》,2006年第20期。  
(8) 刘常勇:《光驱产业之竞争策略研究》,《中华管理评论》,1998年第10期。  
(9) 夏先良:《中国企业从OEM升级到OBM的商业模式抉择》,《财贸经济》,2003年第9期。  
(10) 周旭、庞东:《中国制造业的品牌战略:从OEM到OBM》,《技术经济与管理研究》,2006年第6期。  
(11) 徐印州、屈韬:《国家家电业OEM/ODM/OBM跨国经营战略的转变》,《国际经贸探索》,2005年第2期。  
(12) 于明超、刘志彪等:《外来资本主导代工生产模式下当地企业升级困境与突破——以中国台湾笔记本电脑内地封闭式生产网络为例》,《中国工业经济》,2006年第11期。  
(13) 陈劲:《创新全球化——企业技术创新国际化范式》,经济科学出版社,2003年。

(上接第155页)

### 注释

①资料来源:《2005年中国商务发展报告》,中国商务出版社。  
②资料来源:《中国劳工权益提升 东南亚劳动力价格比中国更低》,《青年参考》,2006年2月28日。  
③资料来源:《格兰仕企业(集团)公司》,中国广播网,http://www.cnr.cn/2004news/myjj/mq/200302/t20030220\_504192886.htm。  
④资料来源:根据调研资料整理。  
⑤资料来源:《格兰仕——从世界工厂到世界品牌》,佛山专利信息网,http://www.fszi.gov.cn/Common/news\_display.aspID=1087。  
⑥资料来源:根据调研资料整理。  
⑦资料来源:《品牌沉浮启示录——格兰仕从贴牌走向创牌》,《人民日报》,2005年7月25日。  
⑧资料来源:中华商业信息网知识库,http://www.cnci.org/wiki/index.php。  
⑨资料来源:根据调研资料整理。

### 参考文献

(1) Amsden, A.H., 1989, "Asia's Next Giant: How Korea Competes in the World Economy", *Technology Review*, 92(4).  
(2) Hobday, M., 2000, "The Electronics Industries of Pacific Asia: Exploiting International Production Networks for Economic Development", Working Paper.