

制度环境、企业能力与 OEM 企业升级战略*

——东菱凯琴与佳士科技的比较案例研究

□毛蕴诗 姜岳新 莫伟杰

摘要:“加工贸易企业升级”是我国东南沿海地区正在积极推进的重要发展战略。通过文献梳理,本文构建了 OEM 企业升级战略的影响因素整合分析框架,选择了东菱凯琴和佳士科技两家采用不同升级战略的 OEM 企业进行了比较案例分析。研究发现,制度环境对 OEM 企业升级战略选择具有重要影响,而基于“适应性学习”的企业能力决定了 OEM 企业的升级战略。其次,组织资源与能力是 OEM 企业升级的重要因素。同时,本文讨论了上述因素的异同对两家企业不同升级战略的影响过程,在一定程度上体现了本研究提出的整合分析框架的应用参考价值。

关键词:制度环境 企业能力 OEM ODM OBM 升级战略 东菱凯琴 佳士科技

一、问题的提出

改革开放 30 年来,加工贸易已经成为我国制造业企业进入国际市场的主要途径。随着国家政策调整力度的加大,我国加工贸易增速明显放缓^①。然而,加工贸易企业所参与的国际产业分工仍然主要集中在产业价值链的加工组装环节。这表现为大量加工贸易企业从事国外品牌的 OEM (Original Equipment Manufacturing, 原始设备制造) 生产,自有品牌实力差,难以有效控制核心技术和产品的市场销售。我国以较低的原料、劳动力成本建立起来的比较优势正在慢慢消失。20 世纪 80、90 年代,东南亚国家和地区的 OEM 企业发展^②为我们提供了重要启示:要化被动适应为主动出击,就必须对 OEM 模式实施升级。培养自主创新能力以扭转技术、品牌、渠道受制于人的被动局面,实现 OEM 企业的升级,是我国当前迫切需要关注与解决的现实问题。

从理论上来看,OEM 企业的成功及其在东亚经济崛起中发挥的作用吸引了许多学者的长期关注。Amsden(1989)研究发现,新兴市场的企业实现升级和创新的最佳战略是从“简单的委托代工制造”到“研发设计”再到“最终建立自主品牌”。而 Lee 和 Chen(2000)则认为,OEM 企业可以采取两种不同的升级战略。一种战略是从 OEM 到 ODM (Original Design Manufacturing, 原始设计生产)再到 OBM (Original Brand Manufacturing, 原始品牌生产)逐步升级,这与 Amsden(1989)的理论一致。另一种是通过构建营销能力、研发能力和设计能力直接向 OBM 升级的战略。那么,在当前全球经济动荡和国际产业新一轮分工格局即将形成的历史机遇下,OEM 企业究竟应该如何选择适应于自身的升级战略呢?影响 OEM 企业升级战略选择的主要影响因素有哪些?这些因素是如何影响 OEM 企业的升级过程的?

尽管以往研究已经对 OEM 企业升级战略的影响因素进行了研究,但更多的是从 OEM 企业能力演化上来进行分析的,例如,Forbes 和 Wield(2001)认为 OEM 能够为 ODM 和 OBM 提供资本积累;Lee 和 Chen(2000)指出,OEM 业务能够为 ODM 业务和 OBM 业务带来规模经济性效应,而 OBM 业务同时也能为 ODM 业务带来市场信息反馈从而提升企业的设计能力。然而,市场变迁和地区创新政策等制度环境同样是影响 OEM 企业升级战略的重要因素。

* 本文受教育部应急课题重大项目“金融危机下的中国 OEM 企业升级研究”(2009JYJR002)和广东省软科学研究计划项目“从 OEM 到 ODM 再到 OBM:广东企业的自主创新路径研究”(20070426034)资助。作者感谢广东东菱凯琴集团和深圳佳士科技有限公司在案例调研过程中给予的妥善安排。

当前,我国东南沿海地区正在积极推进“加工贸易企业升级”的重要发展战略,这为我国加工贸易企业升级带来了新的机遇。本文在文献回顾的基础上构建了一个 OEM 企业升级战略影响因素的整合分析框架,选取了深圳佳士科技和顺德东菱凯琴两家企业进行比较案例分析,试图揭示我国 OEM 企业升级所面临的内外部影响因素,并讨论和比较了两家企业基于制度环境和企业能力差异的不同升级战略。

二、OEM 企业升级战略影响因素的整合分析框架

在研究 OEM 企业升级战略时,许多学者分析了影响 OEM 企业升级和自主创新能力的因素。Lee 和 Chen(2000)运用基于竞争力的 OEM 企业成长模型分析了 OEM 企业所具备的条件和所处的环境对其转型升级模式的影响。他们指出,条件与环境不同,企业所需要为转型升级所构建和延伸的竞争力也不同,因此其所需的升级模式也不同。Yoruk(2002)通过对比罗马尼亚与波兰的服装 OEM 企业发现,企业的内部能力与资源和外部因素共同决定了企业采取何种转型升级模式。通过对东南亚一些国家和地区(包括新加坡、韩国、台湾)OEM 企业的调查研究,Sturgeon 和 Lester(2002)也发现,企业自身条件和所处的环境因素决定了 OEM 企业具体选择哪条适合自己的升级战略。企业所处的行业不同,升级战略可能不同。即使行业相同,由于企业所具有的内部能力和所面对的外部环境不同,企业所选择的升级战略也可能不同。国内学者王一鸣、王君(2005)指出,企业自主创新能力在受到内部条件影响的同时,也会受到外部环境因素的约束,主要包括产业发展阶段、市场环境、技术链和创新链、国家创新体系、知识产权保护等。这些研究表明,影响 OEM 企业升级战略选择的因素主要包含外部制度环境和内部资源与能力条件两类。

(一)企业外部制度环境因素对 OEM 企业升级战略的影响

影响 OEM 企业升级战略的外部因素主要表现为 OEM 企业所处的制度环境。首先,随着我国东南沿海加工贸易经济的连年快速增长,市场环境发生了急剧变化,土地和劳动力等生产要素供应日趋紧张,加工贸易企业的成本不断攀升,企业在原有制度安排下难以得到获利机会,从而给 OEM 企业的

生存带来了挑战,迫使其要么进行转型升级,要么迁移或停产关闭。其中,原材料价格、劳动力成本、市场竞争、全国性能源紧张、产品市场空间、消费心理变迁与需求升级等市场环境变化所带来的制度不均衡往往可以通过市场的诱致性创新,如重视技术和人力资本,要素和产品相对价格改变,产品附加值提升等来解决。这些市场环境要素可以归纳为林毅夫教授(1989)所定义的诱致性制度变迁。诱致性制度变迁对 OEM 企业升级战略的影响效应是间接的,但这种效应是时间的函数,随着其不断累积加强,企业不得不做出新的制度安排来适应市场的变化,否则就会被市场所淘汰。而人民币升值、出口退税下调、贸易壁垒、节能减排等市场环境要素的变化带有政府强制性推动的特点,因此,可以被归纳为林毅夫教授(1989)所指的强制性制度变迁。在这些强制性要素中,任何一项变化都可能使 OEM 企业的经营状况迅速发生改变,因此,其对 OEM 企业的升级战略具有直接的影响效应。

OEM 企业的升级与其自主创新能力的提升紧密相关(刘常勇,1998)。除了市场环境要素外,国家(地区)创新系统和相应地方政府政策所形成的技术创新环境也是影响 OEM 企业升级和创新的重要外部制度因素。迈克尔·波特(1998)在《国家竞争优势》一书中指出,“国家应该创造一个良好的经营环境和支持性制度,以确保投入要素能够高效地使用和升级换代……公司的许多资源和技能事实上来自于公司所在的地域环境”。英国学者克里斯托夫·弗里曼也认为“技术创新不仅仅是企业家的功劳,也不是企业的孤立行为,而是由国家创新系统推动的”。具体到技术创新环境的构成要素,Joshua Gans 等(2003)研究指出,加快信息与通讯设施建设、对企业进行技术自主创新提供税收优惠、提供更多风险资金并保证其有效配置、加强知识产权保护等可以促进企业的自主创新。Philip J.Vergrat 等(2006)也认为,政府可以采取多种措施来促进企业积极进行技术自主创新,如制定激励政策、补贴制度、税收优势,投资基础设施建设,并为企业提供相关引导等。国内学者路甬祥(2005)也研究指出,政策环境、创新体制和国家的科技投入等宏观环境显著地影响企业的自主创新行为。

此外,Fuller(2009)研究认为,中国企业的技术创新活动不仅受到了国家创新系统的影响,也受到了跨文化、跨国界的技术网络和金融政治的影响,

特别是外资企业以及外国资本对中国技术进步发挥了巨大的推动作用。这是因为技术创新是一项复杂性活动,难以由单个企业独立完成,即使是大型企业也很少独立开发技术,而多为企业间的技术合作。因此,技术联盟和合作关系作为一种外部网络资本同样影响着 OEM 企业的升级。Jin W.Cyhn (2000)通过将 OEM 与其他技术转移或技术学习的方式进行对比研究,发现与 OEM 受托企业在技术方面的有效交流能促进企业顺利地由 OEM 向 ODM、OBM 过渡。Poon(2004)通过对台湾 ICT 产业的研究发现,台湾企业通过技术转移与知识扩散逐渐地升级了其技术能力(通过为网络领导企业扮演 OEM/ODM 角色)。Kaplinksky 等(2008)在研究全球家俱价值链时,分析了买方对家俱企业功能升级、产品升级和过程升级的影响。他发现,这些买方会通过设计和制造业务外包、提供人员培训、提供技术和财务支持、制定产品标准等方式帮助家俱企业实现升级。综上所述,市场环境、技术创新环境和技术联盟与合作关系是影响 OEM 企业升级战略选择的重要外部制度环境因素。

(二)企业内部资源与能力因素对 OEM 企业升级战略的影响

依据传统能力理论的“能力决定战略”的思想(Andrews,1971),企业所具备的资源与能力对 OEM 企业的升级战略具有重要影响。OEM 企业在向 ODM、OBM 升级的战略过程中,必须做好充分的组织资源准备,包括一定的资本能力、技术知识、创新人才和营销能力等。Nelson(2000)就曾提出在关注网络式技术创新模式的同时不应忽略对企业内部资源的利用,同时他还强调企业技术创新的成功主要靠企业自身的努力。OEM 企业的升级,核心是要持续地进行技术创新,使产品和工艺得以不断升级,从而在技术上实现 ODM,并最终升级为 OBM。因此,OEM 企业通过学习过程逐步构建技术能力,是一个获得技术能力的动态过程,其在长期的学习、积累技术知识后才可以逐步地开展新的活动、获取新的能力。台湾学者刘常勇(1998)认为,分别代表价值链上“制造”、“研发”和“销售”环节的 OEM、ODM 和 OBM 最能体现企业创新能力演进的 3 个关键阶段。也就是说,企业从 OEM 到 ODM 再到 OBM 的升级过程实质上是企业创新能力不断提升的过程。刘志彪(2005)也指出,我国企业需要不断地提升其自主创新能力才能实现从 OEM 向 ODM 和 OBM 的升级。

以企业创新行为主体为视角,Leonard-Barton (1992)把创新能力看成是由技术人员和高级技工的技能、技术系统能力、管理能力、价值观等要素的组合。回顾技术能力的文献发现,技术与组织因素都被认为是技术能力的一部分(Leonard-Barton,1995;Teece and Pisano,1994;Teece et al.,1990)。Westphal 等(1985)认为技术能力是“有效使用技术知识的能力……它原本不是被掌握的知识,而是存在于那些知识的使用中,以及在生产、投资、创新中其使用的熟练程度”。这一概念已经涉及技术知识的储备与使用,应该属于组织维度的视角。而 Bell 和 Pavitt (1995)的定义则使技术能力的组织维度更加清晰了,他们把技术能力作为“引发与管理生产中所使用的技术变革的内部能力,这些能力大多是基于特定的资源——这些资源需要通过慎重的投资去积累——这是一个管理问题”,他们还从纵向上依据技术职能将技术能力区分为投资活动、生产活动、建立企业与机构的联系与互动机制、生产资本商品 4 个方面,从横向上依据技术能力提升活动的难度将技术能力区分为生产制造能力与创新能力。Leonard-Barton(1995)也指出,“技术能力本质上很少依赖于技术信息,而更多地依赖于所有创造技术知识的活动与系统”。这正如 Pavitt(1998)所强调的,“技术知识的缺乏很少是 OECD 国家中大企业创新失败的原因,主要的问题还是出在组织中”。进一步地,Yam R. C. M.等(2004)透过企业创新过程研究了技术创新能力,他们把技术自主创新能力看作是研发能力、生产制造能力、营销能力、组织能力、创新决策能力、资源分配能力以及学习能力的综合体现。由此看来,技术能力的内涵经历了一个不断丰富和演化的过程,从一开始研究者偏向技术维度的视角逐渐发展到对技术能力中技术要素与组织活动并重的视角,进一步地,随着技术网络组织的出现和技术信息的快速流动,研究者们又开始偏向强调组织维度在技术能力形成中的重要性。因此,无论是从传统的视角还是从现代的视角来看,技术能力都将包含了技术维度与组织维度,技术信息及要素是技术能力形成的基石,组织活动则在逐步构建技术能力的过程中非常重要。

Cyert 和 March(1963)还强调,企业的抱负是影响企业实施自主创新从而达成升级的重要因素,这个抱负水平的高低由企业文化以及企业家创业精神等因素决定。这一观点得到了 Winter(2000)的认同,

他认为进取、创新的企业文化与企业家的创新精神,能加速企业的升级进程。王一鸣、王君(2005)也认为,创新人才和企业家精神是制约我国企业自主创新的重要因素。此外,Forbes 和 Wield(2001)认为强大的资金实力和时间的积累是品牌战略实施的基础。

由此看来,企业家精神、创新人才、资本能力、技术能力、生产制造能力、营销能力、管理能力、组织能力等都是影响 OEM 企业升级战略和自主创新的重要内部资源与能力因素,但学者们往往依据自己研究的侧重点不同而强调了某一特定资源与能力要素的影响。就 OEM 企业来讲,构建自主创新能力实现企业升级不仅要求其拥有良好的生产制造能力与技术基础,而且需要企业做出充分的组织准备,包括资本能力、营销能力、创新人才储备、管理能力和企业家精神等。因此,本文将影响 OEM 企业自主创新和升级的企业资源与能力要素区分为生产制造能力 (Bell and Pavitt,1995; Yam R. C. M. et al.,2004)、创新技术能力(Bell and Pavitt,1995)、企业家精神 (Cyert and March,1963; Winter,2000; 王一鸣、王君,2005)、资本能力(Forbes and Wield,2001)、创新人才(王一鸣、王君,2005)、营销能力(Yam R. C. M. et al.,2004)和管理整合能力 (Leonard-Barton,1992)7 个方面。综合上述研究,我们可以构建如图 1 所示的 OEM 企业升级战略影响因素的整合分析框架。

三、研究设计

(一)比较案例的选择

在案例研究中,选择所研究的案例是最困难的步骤之一(罗伯特·K.殷,2004)。被选择的比较案例需要具备代表性和差异性。在前期调研资料积累的基础上,我们对东莞、深圳和佛山等地若干家 OEM 企业进行了筛选,最后从备选企业中选择了广东东菱凯琴集团和深圳佳士科技有限公司展开比较案例研究。之所以选择这两家企业,首先是因为它们都是由 OEM 起步的企业,且都实施了从 OEM 向 ODM、OBM 升级的战略。但是,两家企业的 OEM、ODM、OBM 业务的产值比例分布在时间序列变化上存在显著差异(如图 2、图 3)。一方面,在 OBM 业务的推行力度和递增比例上佳士科技

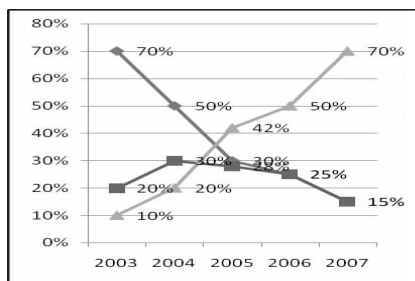


图 2 佳士科技逐渐成长为以 OBM 为主导的企业

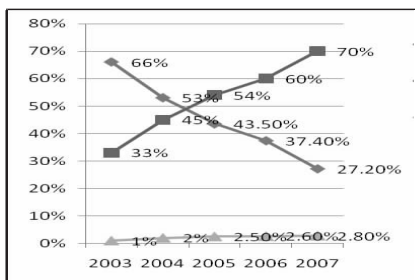


图 3 东菱凯琴逐渐成长为以 ODM 为主导的企业

要远远超过东菱凯琴;另一方面,东菱凯琴始终在维持较高比例 OEM 业务的同时不断扩大 ODM 业务的比例,而佳士科技则从一开始就十分注重 ODM、OBM 业务的发展,并快速地降低了 OEM 业务的比重。因此,可以说两家企业实施了不同的升级战略。佳士科技逐渐成长为以 OBM 为主导的企业,而东菱凯琴则成长为以 ODM 为主导的企业。

(二)资料收集方法和研究的信度与效度

在案例访谈过程中,由于各种客观与主观因素,受访企业代表的回答可能会带有一定的主观性。遵循罗伯特·K.殷(2004)、Eisenhardt(1989)等学者的建议,笔者努力尝试采用多种措施来避免或弥补这一影响,如请受访者尽量提供事实和数据,并通过访谈记录、企业内部报告、档案记录和文献构成研究中的证据三角形,以使得所收集资料能最大程度地反映研究对象的真实情况。在面对面的半结构化访谈中,我们每次都保证至少有

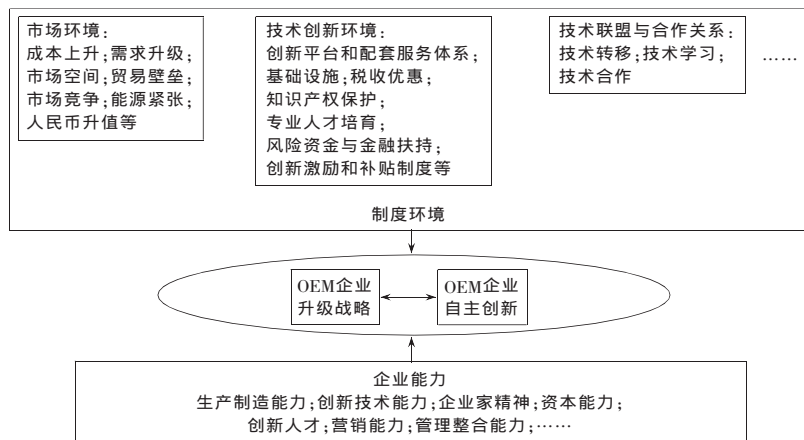


图 1 OEM 企业升级战略的影响因素整合分析框架

3个人参加,一人为主访谈者,两人为辅访谈者并负责笔录,对于某些问题,主辅访谈者在访谈过程中会根据情况进行追问以进行信息的深度挖掘,同时,我们还采取记录与录音同时进行的方式确保访谈信息尽量不遗漏、不失真,以强化证据之间的互相印证,保证访谈过程的信度和效度。我们坚持在访谈当日(一般访谈当日的记忆和理解最为深刻)进行访谈录音的整理,填写访谈提纲中各个问题的答案,就信息不清楚、理解不一致的问题进行讨论,通过反复听录音或反馈给受访者进行求证并最终达成共识,从而保证了资料整理分析过程的信度与效度。此外,我们还运用电话访问对先前一些访谈关键性问题进行进一步确认,并通过电子邮件调研获取企业深入的内部报告与资料。关于案例访谈情况和资料搜集方法与来源参见附表1和附表2。

四、比较案例分析

广东东菱凯琴集团成立于1998年,是一家民营企业,拥有员工2万多名,生产场地面积达40万平方米。2007年销售额达40多亿元,是国内小家电行业的“隐形冠军”,被广东省经贸委列为由“广东制造”到“广东设计”的典型案列,同时拥有“东菱”、“威力”2个核心自主品牌以及“凯琴”等其他多个自主品牌。深圳佳士科技有限公司成立于1993年,是一家外资企业,拥有员工730多人,生产场地面积超过1.2万平方米,是国内焊接行业的龙头企业,2007年销售额达2.5亿元,拥有“JASIC(佳士)”自主品牌。下文将运用OEM企业升级战略影响因素的整合分析框架,分别对东菱凯琴和佳士科技进行比较分析。

(一) 案例企业的外部制度环境比较分析

1. 市场环境变迁的比较分析

两类市场环境变迁对东菱凯琴和佳士科技的影响效应是一致的,但两家企业受市场环境变化影响的程度却存在差异(见表1)。东菱凯琴所在的小家电行业市场激烈,以出口为主的战略受人民币升值、出口退税下调和关税壁垒的影响很强;而佳士科技所在的工业焊接行业国内外竞争相对较弱,人民币升值和出口退税

的实质性影响较弱,但技术等非关税壁垒的影响较强。同时,原材料价格变化、劳动力成本上升、节能减排和全国性能源紧张等因素都会导致案例企业的利润空间不断缩小,迫使其实施升级。当然,消费者品牌意识的不断增强和需求升级、产品广阔的市场空

表1 市场环境变迁对案例企业升级战略的影响效应与程度分析

制度创新方式及对OEM企业升级战略的影响效应	市场环境变迁	对OEM企业升级战略的影响程度	
		东菱凯琴	佳士科技
强制性制度变迁,对OEM企业升级战略具有直接影响效应	节能减排	强	强
	贸易壁垒(关税)	强	弱
	贸易壁垒(非关税)	弱	强
	人民币升值	强	弱
诱致性制度变迁,对OEM企业升级战略具有间接影响效应	出口退税下调	强	弱
	市场竞争	强	弱
	劳动力成本上升	强	强
	原材料价格变化	强	强
	全国性能源紧张	强	强
	产品市场空间	强	强
	消费心理变迁与需求升级	强	强

表2 东菱凯琴与佳士科技的技术创新环境比较分析

	东菱凯琴(顺德勒流)	佳士科技(深圳)
创新基础	2005年,顺德区高新技术产品年产值达630亿元,科技对经济的贡献率达60.2%;历年累计专利申请量超过3万件,授权量达2万多件,专利申请量和授权量指标连续9年居全国同级地区首位;2005年,全区专利申请量超6350件,授权量3790件,连续多年居全国同级区域首位;勒流镇为“广东省科技示范镇”	2006年深圳市高新技术产品产值达6294亿元,具有自主知识产权的高新技术产品产值占全部高新技术产品产值比重为58.9%,均居全国第一;全社会研发投入占GDP比例达3.4%;专利申请量增长42%,达到29739件,居全国第二;其中发明专利申请量增长75.3%,居全国第一;PCT国际专利申请量稳居全国榜首
地方创新平台与配套服务体系	顺德区拥有国家级企业技术中心及博士后工作站5个、省级工程技术研发中心17家;鼓励龙头企业设置“创新资源社会化服务试点”,引导同类企业开展共性技术研发;成立了中国工程院(顺德)院士咨询活动中心;举办了“中国(顺德)国际科技成果交易会”和“顺德国际家用电器博览会”;搭建了华南家电研究院、顺德科技工业园、国家火炬计划顺德家用电器产业基地等公共服务平台;勒流镇则重点搭建了检测、标准、知识产权、行业工艺、信息提供等技术创新服务平台	规划建设了高新技术产业园区、高新技术产业带、240多家创新企业孵化器;创建了中科院深圳先进技术研究院、虚拟大学园、大学城等一批大学科研创新系统;举办了9届深圳中国国际高新技术成果交易会和两届的科博会;形成了一整套科技中介服务系统,包括技术创新服务、科技评估、检测认证、技术经纪、信息咨询服务等机构,高新技术开发和大学园区的创业中心、行业协会、会计事务所、金融机构、资产评估所、风险投资公司
知识产权保护	建立由行政管理机关、社会中介服务组织、企业组成的较为系统的知识产权工作体系;推出多项知识产权保护政策措施;率先建立全国第一个给企业使用的中外专利专题数据库;勒流镇还成立了知识产权研究会	颁布了关于技术秘密保护、无形资产评估、计算机软件著作权保护等法规和规章,并从评估、仲裁、审判等方面,营造保护知识产权的良好法制环境
风险资金与金融扶持	除了个别实力雄厚、经营规范的企业通过上市融资外,一般企业的筹资手段单一,多以自有资金和民间资本为主	大力发展中小型金融机构;组建“高新技术产业投资服务有限公司”,为企业提供研究开发专项贷款和流动资金贷款担保;完善的风险投资进入与退出机制;出台了“股改+托管+私募+成长+公募+上市”的科技企业成长路线图计划
专业人才教育与培养	制定了对国内外高层次人才到顺德工作的优惠政策;政府机构协助企业建立校企双方沟通互动平台、共同培养应用型人才培养基地和博士后工作站;成立了勒流职业学校职业人员培训基地	坚持自我培养与引进相结合的人才政策方针,实行自主开发与引进并重的技术政策方针;制定各种优惠政策,创办人才市场、完善人才流动机制;与中科院、清华、北大、香港科大、哈尔滨工大合作建立多个研究院,搭建人才平台
创新激励与补贴制度	从政策上倾斜,从资金上扶持,鼓励支持科技进步和高新技术产业发展;区政府每年在财政支出总额中列支3%设立科技三项费用和科技发展专项资金;勒流镇每年从财政支出总额中列支不少于2%的科技发展专项资金	政府大力推动企业科技创新的实践,先后颁布了关于企业技术开发经费提取和使用、技术入股、奖励企业技术开发人员等9项法规、规章,并从多方面营造良好环境,促进区域创新体系的健康发展

间等也为案例企业展开自主技术创新的升级战略带来信心。

2.技术创新环境的比较分析

表 2 对东菱凯琴与佳士科技的技术创新环境进行了比较分析。研究发现,就技术创新的硬环境(包括创新基础、地方创新平台与配套服务体系、知识产权保护等)而言,东菱凯琴所在的顺德区和佳士科技所在的深圳市相差不大。但值得指出的是,深圳市政府对 R&D 的投入十分少,由政府建立的研发机构只有 5 个,科技活动人员只有 88 人;全市 90% 以上的研究开发机构设在企业,90% 以上的研发人员属于企业,此外,全市 38 个工程技术开发中心、21 个博士后工作站全部设在企业。在投入方面,企业的科技经费内部支出超过政府经费支出的 600 倍。然而,正是如此少的政府支出和如此大的企业投入,创造了十分可观的高新产品产值,2006 年高新产品销售收入达 14330035 万元,居广东省首位。

同时,在技术创新的软环境(包括风险资金与金融扶持、专业人才教育与培养、创新激励与补贴制度等)方面,顺德和深圳的差异较大。相对来说,佳士科技所处的深圳市拥有较为高效、发达的融资市场,具备完善的风险投资进入与退出机制,而且中小型金融机构发达,很好地解决了企业(尤其是创业风险较高的高科技企业)融资难的问题,免除了发展资金不足的后顾之忧,企业敢于走自主品牌生产的道路。

3.技术联盟与合作关系的比较分析

研究发现,东菱凯琴与飞利浦、Kenwood、Morphy Richard、Breville、Russell Hobbs 等众多知名品牌企业建立了相对稳定的长期合作关系,在合作过程中,长期合作伙伴会派出常驻 QC 到企业进行技术指导和质量监控。东菱凯琴通过与合作企业间技术、人才的较为密切的交流以及自身的技术学习和知识积累,实现了技术从受托企业向自身的转移,并逐渐形成了

自主创新能力。而佳士科技通过与多家世界级专业厂商密切的技术与人才交流合作,采取“干中学”和“用中学”等方式,吸收专业厂家在管理和技术方面的先进经验,使得其产品技术上、生产工艺上及品质控制上都做到了与发达国家接轨的水平。

受访者认为,技术学习与技术合作对其所在企业的升级战略制定和实施都具有较强的影响。在接受委托企业技术转移的力度上,东菱凯琴采取的策略是在国外以 ODM 发展为主、在国内极少量自有品牌生产的升级战略,这样既避免了与国外委托企业品牌的竞争,又很好地获取了委托方技术转移和自身技术发展的空间。而佳士科技则采取在国内外力推自主品牌的同时

承接国外 OEM、ODM 生产的升级战略,此发展策略同样获得了巨大成功,“JA-SIC”品牌获得了迅速发展。据受访者解释,这一方面是因为佳士科技进入电焊机行业初期至今,市场竞争并不激烈,企业有足够的利润支持自主创新技术的发展;另一方面,电焊机行业核心技术的更替与变迁为佳士科技进入数字化电焊机领域提供了历史性机遇。

(二)案例企业的企业能力状况比较分析

1.生产制造能力的比较分析

反映企业生产制造能力的最为直接的指标为产量。由于案例企业的产品种类较多,本研究主要以产值为衡量企业生产制造能力的指标。从表 3 所描述的两家企业产值增长情况来看,东菱凯琴增长迅速,已具备了相当规模的生产制造能力。佳士科技的产值自 2003 年开始也连年高速增长,尽管 2007 年总产值只有 2.5 亿,但与国内同行相比,已颇具规模^⑤。

2.创新技术能力的比较分析

表 4 从吸收学习能力与开发设计能力两方面对案例企业的创新技术能力进

表 3 东菱凯琴与佳士科技的生产能力比较(产值:亿元)

年度	2003	2004	2005	2006	2007
东菱凯琴	16	24	32	40	48
佳士科技	0.2	0.5	0.9	1.5	2.5

表 4 东菱凯琴与佳士科技的创新技术能力比较分析

	东菱凯琴	佳士科技
吸收学习能力	<ul style="list-style-type: none"> ★与合作企业间保持技术、人才的密切交流,吸收其技术与经验,逐渐完成了技术学习和知识积累,并实现了技术从受托企业向自身的转移 ★2006 年建立了博士后流动工作站,致力于构建产、学、研结合的创新平台,并与吉林大学 and 合肥工业大学等高校开展多个技术合作项目 	<ul style="list-style-type: none"> ★与多家世界级专业厂商合作,通过“干中学”和“用中学”等方式,吸收其在管理和技术方面的先进经验,使得在技术上、生产工艺上以及品质控制上都做到了与国际发达国家接轨的水平 ★与清华大学、华南理工大学等高校和国内外相关配套企业开展多个技术合作项目
开发设计能力	<ul style="list-style-type: none"> ★拥有工程师 200 多人,占全体员工比例 1%,其中专门从事产品研发的接近 100 人,占全体员工比例 0.5% ★拥有多个创新研究开发与设计中心以及通过 UL、GS 等权威认可的国家级实验室 ★平均每年开发产品近 300 个,累计超过 1000 种;拥有发明专利 4 项,国际专利 8 项,国内专利 660 多项,每年新增专利数约 50 项 ★“电热水壶性能要求及试验方法”国家标准制定的组长单位 	<ul style="list-style-type: none"> ★从事研发设计的人员 116 人,共占员工的 16%,其中高薪引进 10 多名有多年焊机开发经验的专业人才 ★拥有深圳研发中心和太原研究所两个主要的研发机构 ★平均每年开发并投入市场的产品数为 5~10 种,拥有国内专利 20 多种 ★参与国内电焊机标准的制定工作,瑞凌之星焊机已经成为国内 V-MOS 管焊机和民用焊机的一个通用标准

行了对比分析。研究发现,两家案例企业都具有较强的吸收学习能力和开发设计能力。但是,东菱凯琴侧重于关键部件的创新设计,而佳士科技则在整机的创新和开发方面更为突出。这一方面从技术人才来看,东菱凯琴专门从事产品开发的人员只占0.5%,而佳士科技则达到了16%。另一方面也体现在技术研发资金投入方式和比重的差异上,东菱凯琴2007年研发费用高达1.54亿元,比2006年增长43.3%,占销售收入的3.94%,但重点投入在关键部件技术创新开发上,而佳士科技对科研的投入主要以产品开发专项费用方式支出,公司每年根据市场需求开展多个产品研发项目。

3. 企业家精神的比较分析

东菱凯琴董事会主席郭建刚先生从一开始就有非常强的进取精神和创新激情,讲求诚信与合作。正是通过与飞利浦等众多知名品牌企业建立长期互信合作关系,才使得东菱凯琴获得了源源不断的客户订单,企业规模与实力迅速扩大和增强。郭建刚主席先是以“励志创新,追求卓越”作为企业的核心经营理念,将东菱凯琴定位为“高品质生活供应商”,并建立了5年内实现全球销售规模100亿的雄伟目标。在意识到建立品牌的重要性后,又迅速制订了“以OEM发展、依品牌腾飞”的发展战略,以求实现产业良性扩张和自有品牌升值。

而深圳佳士科技总经理潘磊自公司成立起便订立了“科技立业、持续创新”的经营原则。世界排名第一的美国林肯电气公司曾开出了佳士科技可能在未来10年内也赚不到的价钱,希望收购它。面对如此具有诱惑力的条件,当时很多股东表示同意,但潘磊总经理力挽狂澜,通过多种方式获取了股东和董事会的信任与支持,化解了这次收购风波,毅然选择自主创新,发展自有品牌。在潘磊总经理推动下,佳士科技已在28个国家和地区成功注册了“JASIC”佳士商标。

4. 资本能力的比较分析

表5从销售收入、利润规模和融资能力等方面比较分析了案例企业的资本能力。从绝对值来看,东菱凯琴在销售收入、利润规模上均比佳士科技要大,但电焊机行业相对小家电行业来说,规模要小很多,佳士科技年销售额超过2.5亿元已经是行业龙头企业。同时,佳士科技的销售额增长率和利润率都远远高过于东菱凯琴。因此,相对而

言,佳士科技比东菱凯琴拥有更为充裕的现金流和更强的资金实力。

从融资能力上看,由于拥有稳定客户基础和良好上游供应商关系,为了短时期内迅速扩大OEM产能,东菱凯琴把自主资金和银行借款基本都投入在产能扩建等固定资产投资中,主要是通过灵活的短期票据工具来融通日常运作资金,因此,其研究开发和品牌运作等长期投资资金十分有限。对于佳士科技,由于其保有较高的利润率水平,企业自主资金充足,同时公司利用自身在行业中的龙头地位积极引入战略投资,如招商局科技集团等,因此,其一直以来以OBM生产为目标,能够较好地保证研究开发和品牌运作的长期性投资。

5. 创新人才的比较分析

基于OEM、ODM生产为主的战略发展路径,东菱凯琴在人才需求上主要是熟练技术工人和管理人才,因此,主要以内部培训来培养这类人才。自2004年7月开始,东菱凯琴便斥巨资成立了培训管理学院——东菱学院,一方面充分挖掘企业现有资源,另一方面合理引进人才、课程和先进管理机制,为公司培养有较强实践技能的技术人才和管理人才。目前,东菱凯琴拥有专业技术人员2000多人,占员工总数的10%以上,然而,从事研究开发的人员比例却只有0.5%,这说明东菱凯琴在创新人才的引进和积累上做得不足。

相比而言,佳士科技则十分注重外部人才特别是高层次管理人才和技术创新人才的引进。如其先后引进10多名有多年焊机开发经验的高级工程师专门从事产品的研发设计;从造船等行业引进多名资深技术人员参与新产品的开发。目前,佳士科技研究开发人员占8%,技术工程人员占8%,从事专业技术工作的员工占全体员工的35%,超过250人。

6. 营销能力的比较分析

表6从企业销售服务网络、销售队伍规模和宣传推广3方面比较分析了案例企业的营销能力。从销售服务网络分布来看,东菱凯琴逐步撤销了海外

表5 东菱凯琴与佳士科技资本能力比较分析

	东菱凯琴	佳士科技
销售收入	2007年销售总额接近40亿元,较2006年增长25%,近年平均增长率超过30%	2007年销售总额超过2.5亿元,国内排名第五,较2006年增长69%,近年平均增长率为64%
利润规模	2005~2007年平均利润率约为4.75%	全行业平均利润率为10.73%
融资能力	以自主资金为主,其他主要资金来源为银行负债和供应商(应付账款);有效利用票据金融工具,使东菱凯琴、银行、供应商达到三赢;旗下子公司“新宝电器”正在筹备上市	2007年11月26日,引入招商局科技集团等战略投资,并筹划上市;此前一直是自主资金

分公司,仅仅通过香港办事处来负责海外市场的运作,同时近年来在国内迅速建立自己的销售网络,包括推行会员制,进行电视直销等;而佳士科技主要是在打造较为完善的国内市场网络和营销服务体系的同时,与国外客户保持了良好的合作关系。从销售队伍规模来看,佳士科技的营销人员的比重达到了12%左右,而东菱凯琴的营销人员比例仅为1.4%。此外,在宣传推广上,东菱凯琴把营销重点主要放在国内市场,对海外市场的推广仅限于参加各种展览会,而佳士科技则在国内外市场的资源投入比较平均,但主要是通过参加国内外的各种大型专业展览会提升“JASIC 佳士”的海内外知名度。

7.管理整合能力的比较分析

表7从组织效率(Burgelman Robert A.,2003)和创新管理能力(Elias G.Carayannis et al.,2004; Yam R. C. M. et al.,2004)两方面对案例企业的管理整合能力进行了比较分析。研究发现,案例企业通过扁平化管理、引入管理信息系统来提升组织效率,是其从OEM向ODM、OBM升级的重要基石。然而,在创新管理能力上,东菱凯琴更注重创新管理制度的建设和推行,而佳士科技则在一开始对品牌和知识产权保护不到位,随着品牌影响力的进一步提升,其创新管理能力也得到了进一步的提升。

五、事实发现

通过构建OEM企业升级战略的影响因素整合分析框架,本文对东菱凯琴和佳士科技两家企业进行了比较分析,试图探讨了影响其升级战略的内外部因素。研究发现:

(一)制度环境的异同性对OEM企业的升级战略选择具有重要影响

首先,市场环境变迁对于不同升级战略选择的两家案例企业表现出不同程度的影响。这可能是因

表6 东菱凯琴与佳士科技的营销能力比较

	东菱凯琴	佳士科技
销售服务网络	海外:海外分公司均已撤离,仅保留了香港办事处 国内:已建成包括4个销售大区、18个省级分公司、300多家客户、1000余个终端卖场的独立、完备的销售体系,售后服务网络也覆盖全国所有销售区域;在营销方式上推行会员制,进行电视直销等	海外:与50多个国家和地区的近80个客户建立了良好的合作关系 国内:拥有北京、上海、重庆、广州、东莞5个分公司、10个办事处、114间代理店、300多名分销商,实施全代理运营模式;服务网络完善,在全国实施3种层次的全国联保方案,并许下“技术支持的响应时间为2小时内,上门服务相应时间为24小时内到达现场”的承诺
销售队伍规模	市场营销人员共计达280人,占员工总人数的1.4%	拥有市场营销人员90人,占员工总数的12%左右
宣传推广	海外市场主要集中在参加各种展览会,以及派出少量人员“敲门”,主动寻求知名品牌采购商合作;国内市场推广方式比较丰富,力度也大得多,通过各种展会等平台,聘请名人代言,通过广告等手段大力推广品牌	主要通过参加国内外的各种大型专业展览会提升“JASIC佳士”的海内外知名度,如历届“北京-埃森焊接与切割博览会”、“国际焊接展览会”、美国制造技术与美国焊接学会焊接展;此外,还经常举行经销商会议及各种表彰大会

为两家企业在行业与产品类型上存在差异,东菱凯琴处于竞争激烈的小家电行业,产品主要面向家庭消费者,而佳士科技处于竞争尚不激烈的电焊机行业,产品主要面向工业用企业客户。这一差异导致了企业的利润水平和适应性程度不一样,使得采取出口导向型(由OEM向ODM升级的战略)的东菱凯琴受到了人民币升值、出口退税下调和关税壁垒的强烈影响,而对于在国内市场大力发展自有品牌(由OEM向OBM升级的战略)的佳士科技则受上述因素的影响较弱。

其次,地方政策所形成的地区技术创新环境对OEM企业的升级战略选择具有重要影响。地方政府通过颁布各项法律法规、政策扶持与引导、财政资助等措施构筑起以企业为主体、产学研紧密结合的技术创新体系,可以为企业营造一定的技术创新环境。不同的技术创新环境对OEM企业的升级具有不同程度的影响。从东菱凯琴(顺德)和佳士科技(深圳)的技术创新环境比较分析可以发现,在推动企业进行技术创新的过程中,政府采取的关键措施并非一味加大在科研方面的财政支出,而应该是以体制创新推进技术创新,也就是建立和完善企业科技开发体系,使企业成为科技进步、技术创新、R&D经费投入的主体。同时,政府在知识产权保护方面的监控和管理力度十分重要,否则窃取知识产权的成本太低,代价太小将会严重打击企业自主技术创新的积极性。

第三,OEM企业与合作企业的良好关系十分重要,长期良好的技术联盟与合作关系的维系有利于OEM企业“干中学”和“用中学”的开展,进而实现其升级战

表7 东菱凯琴与佳士科技的管理整合能力比较

	东菱凯琴	佳士科技
组织效率	组织架构相对扁平;部门的自主权较大,实施独立核算;建立了以K3软件为信息支撑的高效、透明的财务运作与管理体系	组织规模较小,架构扁平;办公地点集中,沟通成本低;引入多个软件与系统,提高了企业的信息处理效率
创新管理能力	建立了规范的知识产权管理制度,科研创新成果产业化程度很高,并设立了多种鼓励创新的制度,如每季度评选技术创新与合理化建议奖励等	早期不注重知识产权和商标保护,导致“瑞凌”品牌受到不法厂家仿冒,品牌形象严重受损;目前十分重视保护知识产权,已在28个国家和地区注册了“JASIC”商标,并计划在海外注册专利

略。通过与多家全球知名大型企业建立紧密合作关系,东菱凯琴和佳士科技不仅获得了稳定的销售渠道,还给自己提供了接触、了解和学习合作企业先进技术和经验的管理平台,很好地实现了资本与技术的双重积累,从而大大加速了它们的升级进程。实际上,企业在替先进品牌企业 OEM 的过程中,通过对生产过程的学习,可以慢慢积累起自己的制造经验;同时,通过反求工程,对引进的设备、工艺进行摸索、探求、仿制和改进,可以逐渐形成自己的设计和初步研发能力,进而向 ODM、OBM 发展。因此,合作中创新和消化吸收再创新是 OEM 企业构建技术创新能力实现升级的主要策略。

值得指出的是,一方面作为供应关系,案例企业与委托方的合作是纵向链条上的联系与合作。另一方面作为自主品牌生产者,案例企业与委托方又是横向上的市场竞争关系。因此,这种纵向的技术交流、合作乃至转移必须是一种可控的利益分配,否则委托方的行为就会格外保守。

作为受托方的 OEM 企业要想从利益分配(包括利润和技术外溢)中获取更多,并实现可持续发展,必须做好两方面的投资。一是要做好专用性资产投资,以充分满足委托方订单需求。只有在生产能力和专用性资产的投资上足够地强大、灵活,OEM 企业才能在双方合作谈判中占据主导地位,从而获得自身发展的主动性^⑥。二是要做好信誉和信任投资,把相互间的信任作为持续发展的前提。据受访企业反映,其初始的资本实力、生产能力(包括管理能力、生产技术与规模)和企业家精神是建立初期信誉的基石,而要坚持获得委托方的订单就必须能够做到高质量地(及时、优质)完成指定的生产任务,并灵活应对委托方的变化(技术改进与变化、订单变化、成本变化等)。更为关键的是,OEM 企业要慎重处理好升级过程中与委托企业间的信任关系。OEM 企业一旦生产自主品牌产品,就会立刻引起委托企业的警惕和不再信任,随之而来的便是委托企业对 OEM 企业的技术封锁和订单减少。因此,OEM 企业要十分重视升级过程中的信任投资,采取适宜的发展策略。

(二)基于“适应性学习”的企业能力的异同性决定了 OEM 企业的升级战略

通过从生产制造能力等 7 个方面对东菱

凯琴和佳士科技的比较分析,我们发现,一方面具有不同能力状况的案例企业选择了适应于自身的升级战略,另一方面,升级战略又进一步地影响着 OEM 企业的能力演化。就 OEM 企业而言,其企业能力始终处于不断演化发展的“适应性学习”(杰克·J.弗罗门,2003)过程中。因此,基于“适应性学习”的企业能力决定了 OEM 企业的升级战略。下面结合表 8 中的 7 个方面能力对 2 个案例的异同性进行比较分析。

首先,出色的制造能力是 OEM 企业赖以生存的比较优势。东菱凯琴和佳士科技都具有较强的生产制造能力,能够为 OEM 企业争取到更多的订单。凭借不断增强的生产能力,东菱凯琴的 OEM 产品在海外市场的占有率不断提升。这一方面使得东菱凯琴在与国外品牌采购商的谈判中握有足够的话语权。另一方面,它在 OEM 业务中获取的价值能够支持它进入价值含量更高的 ODM、OBM 领域。就佳士科技而言,过往几年在 OEM 方面的业绩不仅让企

表 8 基于适应性学习视角的企业能力演化比较分析

	东菱凯琴		佳士科技	
	能力演化	基于适应性学习视角的分析	能力演化	基于适应性学习视角的分析
生产能力	生产能力不断增强,但主要服务于 ODM 业务规模的扩大,变化比例参见图 2	目的是迅速扩大规模、获取更多订单,在提升生产能力同时,实现更大程度的规模经济性	生产能力不断增强,但主要服务于 OBM 业务规模的扩大,变化比例参见图 3	生产能力的扩大主要以适应企业自主品牌的发展战略为目的
创新技术能力	重点拓展关键部件技术创新开发能力	重视技术转移,目的是实现技术的学习、消化、吸收、再创新	专注于新产品开发,参与标准制定	重视技术合作、技术学习,目的是实现自主技术创新和新技术开发
企业家精神	初期专注于 OEM、ODM 生产,逐渐意识到品牌的重要,并将公司战略逐渐调整为“以 OEM 发展,依品牌腾飞”	企业家注重学习,能敏锐把握和较好适应市场的变化,以灵活的现金流量和满意利润为所追求的发展目标	从一开始就重视技术研发和自主品牌,以“科技立业、持续创新”为经营原则,坚定地走自主创新和有品牌的道路	企业家具有强烈的技术创新和自主品牌意识,专注执着,勇于承担风险
资本能力	以自有资金和票据短期融资为主,正筹备上市,以获取长期发展资金	短期资金难以保证企业长期性的技术创新投入,随着战略调整,企业正谋求长期发展资本	以自有资金和引入战略投资为主,长期性投资资本充裕	重视长期性投资资本的获取,长期资本充裕有力地支撑了企业的自主创新
创新人才	研究开发人员比例占 0.5%	创新人才的引进和培育能适应于企业的发展战略	研究开发人员比例占 8%	在创新人才的引进力度上很大,重视人力资本
营销能力	营销能力较弱,营销人员仅占 1.4%;海外营销逐渐萎缩,国内营销能力在增强	国外营销借助委托方力量;国内营销依 OBM 业务的拓展而逐渐发展	营销能力很强,营销人员占 12%;国内外的营销网点和资源投入在不断增长	十分重视营销能力的培育,品牌运作意识很强
管理整合能力	采用现代化管理系统,具有较强的管理整合能力	能很好的适应于当前的企业业务发展,随着公司战略的调整,将会给企业的创新管理能力的带来挑战	组织效率较高,具有较强的管理整合能力	组织效率不断得到提升,随着品牌保护意识的增强,创新管理能力不断得到提升

业实现了资本积累,更为其产品质量打造了良好的口碑。2007年,其正式开始的“品牌转换”工作已收到了显著效果,公司的OEM业务比例已迅速降至15%的水平。因此,优秀的生产制造能力,不但有利于企业OEM业务的壮大,而且能帮助企业积累资本和管理经验,助推OEM企业向ODM、OBM的升级。

其次,两家案例企业各自的创新技术重点不一样,所形成的创新技术能力也存在差异,并最终导致了不同的升级战略选择。佳士科技从一开始就非常重视自主品牌生产和创新人才的引进与培育,强调技术的合作创新和自主研发,把创新重点放在整体创新和原始创新上,着力于积累制造经验、技术开发能力和发展拥有自主品牌的创新产品,因而采取了从OEM到OBM的升级战略。相对来说,东菱凯琴则更加注重企业生产能力和规模的扩张,把创新的重点放在关键部件的创新设计上,着力于积累资本、制造经验与技术设计能力,因而,采取了从OEM到ODM的升级战略。

第三,企业家精神对两家OEM企业的升级战略选择有不同影响。佳士科技的企业家潘磊先生从一开始就具有强烈的创建自主品牌的愿望。这使得佳士科技在后来发展过程中拒绝被美国林肯电气收购,坚决地走从OEM向OBM升级的道路,形成了以OBM为主导的战略。东菱凯琴郭建刚先生的企业家精神具有较强的“适应性”特征,从一开始的“高品质生活供应商”到“以OEM发展、依品牌腾飞”的企业经营理念变化,就反映了郭建刚先生基于环境变化的“适应性企业家精神”^⑦。正是两位企业家在企业发展的关键时期形成了适应于企业自身的新的意识形态,并触发了相应企业能力的演化,才使其升级战略得以成功实施和推进。

第四,佳士科技在资金实力和融资能力上更强,可以在研发设计、宣传推广等方面进行大力投入,以提升技术创新水平和企业产品品牌形象,因而采取了从OEM向OBM升级的战略。同时,OBM战略成功所带来的高利润回报又可以进一步充实其资本能力。东菱凯琴则主要以短期票据来融通日常运作资金,自主资金有限,缺乏进行大规模持续投入的品牌运作资金,因而,采取了资金需求较少的从OEM向ODM升级的战略。因此,OEM企业要实现升级向ODM、OBM企业发展,必须具备相应的资本实力。特别是OBM企业进行原始性、基础性的技术创新,开拓市场,树立品牌,都需要大量的持续性资本投入。

第五,东菱凯琴和佳士科技在人力资源结构上的差异,在很大程度上决定了企业的升级战略,并将影响到企业的进一步发展。相比较而言,东菱凯琴更多地拥有技术性个人和设计人才,缺乏那些能够引领企业在新领域内继续发展的高级管理人才和技术创新人才,因而难以在短期内实施向OBM升级的战略。而佳士科技十分重视创新人才的引进和培育,通过充分发挥创新人才的作用,佳士科技很好地实现了从OEM向OBM的升级。

第六,营销能力是决定OEM企业升级战略选择的关键能力。一方面是因为,营销能力的构建需要长期大量的资源投入。另一方面OEM向OBM升级的过程,实际上是一个生产型企业向品牌营销型企业转变的过程。案例企业中,东菱凯琴的营销能力比较弱,难以推动其OBM业务的拓展,尽管其在国内市场的营销推广上进行了大量投入,但整体营销能力仍不强,因而主要走向ODM升级的道路。佳士科技则拥有很强的营销能力,在海内外都铺设了自己的销售网络,并经常开展一系列的营销推广活动,以宣传“JASIC”的品牌形象。由此可见,两家企业营销能力的差异在很大程度上决定了其升级战略的选择。

最后,管理整合能力的强弱决定着企业战略与资源、能力能否有机融合并高效运转。从案例企业的分析发现,OEM企业的升级不仅意味着企业要面向全新的目标客户和市场竞争对手,还涉及到企业整个经营体系的转变,从生产流程到组织结构,从内外部供应链到企业文化,各方面都在考验着转型中OEM企业的管理整合能力。所以,如何将各种生产资源和要素合理配置起来,使其发挥最大效用,并适应战略转型所带来的经营管理体系的重大变革,也是OEM企业在升级过程中必须重点解决的问题。

综上所述,组织资源与能力是OEM企业升级的重要因素。一个信息沟通顺畅、训练有素、有所准备的组织必然会在技术能力构建上比临时应付式组织更有效力。通过组织的适应性的学习与准备能够更好地帮助OEM企业顺利实现升级。从两家企业的能力演化来看,东菱凯琴是一家具有较强生产制造能力的企业,通过大规模的OEM、ODM生产获得了较为充裕的现金流,但企业在组织资源的配置上倾向于进一步迅速扩大产能和强化委托设计创新,而相对地弱化了自主品牌创新,因此,其在营销能力和创新技术能力上的积累和准备不足,OBM业务成长滞缓,企业重点向ODM升级。而佳士科技则

在创新人才引进、战略融资、营销能力建设等方面进行了充分的组织准备和投入,从而为其推进自主品牌创新战略提供了强有力的支持。因此,OEM企业在实施向ODM、OBM进行升级的战略过程中,必须做好充分的组织准备,包括可持续发展的资本能力、创新人才储备、营销能力和管理整合能力等。

佳士科技在技术创新能力、创新人才储备、营销能力和资本能力上表现出了良好的组织准备与积累,这些能力对于OEM向OBM升级具有关键性决定作用。因此,尽管佳士科技在发展过程中也有ODM生产,但ODM一直呈萎缩状态(见图2),其主要的是为OBM发展进行技术累积的过渡,佳士科技的目标是要朝向高附加值的自主品牌发展,即从OEM向OBM升级。而东菱凯琴虽然也有少量OBM产品(见图3),但其以日常生产和设计能力见长,因此,企业将大量的组织资源配置在ODM业务上,期求获得客户信任与更多的订单,以保持企业规模的高速成长,选择的是由OEM向ODM升级的战略。事实证明,东菱凯琴和佳士科技两家具具有不同能力状况的企业选择的不同升级战略都是成功的,企业也因此获得了快速的发展。由此可见,具有不同能力状况和组织准备的企业可以选择适应于自身的不同升级战略。

通过以上分析,我们发现OEM企业的内外部影响因素和升级战略之间确实存在某种理论联系(Lee and Chen, 2000; Sturgeon and Lester, 2002; Winter, 2000; Nelson, 2000; Yoruk, 2002等)。这在一定程度上体现了本文提出的OEM企业升级战略影响因素整合分析框架(见图1)的应用参考价值。它有助于我们更好地去理解当前背景下我国OEM企业的升级战略选择。

(作者单位:中山大学管理学院,责任编辑:尚增健)

注释

①2007年我国加工贸易进出口为9860.5亿美元,增长18.5%,低于当年总体进出口增速5个百分点,占当年进出口总值的45.4%,比上年下降1.8个百分点;而海关总署最新数据显示,2008年我国加工贸易进出口10535.9亿美元,增长6.8%,占当年我国进出口总值的41.1%,所占比重比上年回落4.2个百分点。

②例如,韩国三星公司在20世纪70年代时就是主要生产没有品牌的产品,而后来便逐步建立起了自己的全球品牌。台湾企业明基电子公司也是通过给著名企业(如美国电脑制造商戴尔和芬兰手机制造商诺基亚)生产零部件或产品而逐步形成制造和设计专长,最终令明基品牌为全球消费者所熟知。

③道格拉斯.C.诺斯(1990)指出制度变迁是一个制度不均衡时追求潜在获利机会的自发交替过程。通过拓展Ruttan(1978)、North(1970,1979,1981)等提出的制度变迁理论,林毅夫教授

(1989)提出了诱致性制度变迁和强制性制度变迁两类制度创新方式。诱致性制度变迁是指现行制度安排的变更、被替代,或者是新制度安排的创造,它由个人或一群(个人),在响应获利机会时自发倡导、组织和实行。与此相反,强制性制度变迁由政府命令和法律引入和实行。有些制度不均衡则会因为私人(企业)和社会在收益、费用之间有分歧而继续存在下去。这时,便需要政府来弥补制度创新的供给不足。当然,政府也会按其效用函数(其中将包含税收净收入、政治支持、社会发展等)来衡量是否供给一种新的制度安排。

④OECD将国家创新体系定义为由政府、企业、公共研究和开发机构、教育与培训机构以及金融机构5个部分相结合组成的网络系统。克里斯托夫·弗里曼则认为国家创新系统是参与和影响创新资源的配置及其利用效率的行为主体、关系网络和运行机制的综合体系,在这个系统中,企业和其他组织等创新主体,通过国家制度的安排及其相互作用,推动知识的创新、引进、扩散和应用,使整个国家的技术创新取得更好绩效。

⑤据了解,在焊接行业的生产企业销售额5000万是一大瓶颈,很多的焊机生产企业一直徘徊在销售额2000~3000万左右,极少企业能的销售额能达到5000万。

⑥但值得注意的是,大量的专用性资产投资也会导致OEM企业对订单的依赖极强,OEM生产模式的固有风险加大,因此,OEM企业既要注重专用性资产的投资,又要保持其生产组织的灵活性,包括在客户与订单获取的弹性、熟练技工和劳动力的配置等方面采取一些灵活有效的策略与手段。

⑦或者称之为企业家精神的适应性调整,它体现了企业家的权变思想。台湾地区的诸多企业家如施振荣、郭台铭等都具有这样的企业家精神特质。

参考文献

- (1)Amsden, A. H., 1989, "Asia's Next Giant: How Korea Competes in the World Economy", *Technology Review*, 92(4), School Press, 1996.
- (2)Andrews, K., 1971, "The Concept of Corporate Strategy", *Homewood*, IL: Irwin, pp.18-46.
- (3)Bell, M. and K. Pavitt, 1995, "The Development of Technological Capabilities", in I.U. Haque (ed.), *Trade, Technology and International Competitiveness*, Washington, DC: The World Bank, pp.69-101.
- (4)Burgelman, Robert A., 2003, "Strategy Making and Evolutionary Organization Theory: Insights from Longitudinal Process Research", Stanford University, Graduate School of Business Research Paper, No.1844.
- (5)Eisenhardt, K. M., 1989, "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, pp.532-550.
- (6)Elias G. Carayannis, Patrice Laget, 2004, "Transatlantic Innovation Infra-structure Networks: Public-private, EU-US R&D Partnerships", *R&D Management*, Oxford: Vol. 34, Iss.1, p.17.
- (7)Forbes and Wield, 2001, *From Followers to Leaders: Managing Technology and Innovation in Newly Industrializing Countries*, Routledge.
- (8)Fuller, D.B., 2009, "China's National System of Innovation and Uneven Technological Trajectory: The Case of China's Integrated Circuit Design Industry", *Chinese Management Studies*, Vol.3, Issue.1, pp.58-74.
- (9)Jin W. Cyhn, 2000, "Technology Development of Korea's Electronics Industry: Learning from Multinational Enterprises through OEM", *The European Journal of Development Research*, 12(1).
- (10)Joshua Gans and Scott Stern, 2003, (下转第157页)

ture”, *Journal of Finance*, Vol.41, No.1, pp.297~355.

(18)Jensen, 1986, “Agency Cost Of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers”, *American Economic Review*. Vol 76.No2.

(19)Real, Juan C., Antonio Leal and Jose’ L, Rolda’n, 2006, “Information Technology as a Determinant of Organizational Learning and Technological Distinctive Competencies”, *In-*

dustrial Marketing Management, 35(4), pp.505~521.

(20)Reed, R. and DeFillippi, R. J., 1990, “Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, 15, pp.88~102.

(21)Teece, David J., Gary Pisano and Amy Shuen, 1997, “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509~533.

(上接第 145 页) “The Product Market and the ‘Market for Ideas’: Commercialization Strategies for Technology Entrepreneurs”, *Research Policy*, Vol.32, No.2, pp.333~350.

(11)Kaplinsky, R., Readman, J., Memedovic, O., 2008, “Upgrading Strategies in Global Furniture Value Chains”, Working Paper, UNIDO.

(12)Lee, J. R., Chen, J. S., 2000, “Dynamics Synergy Creation with Multiple Business Activities: Toward a Competence-based Growth Model for Contract Manufactures”, In Sanchez R. and Heene A. (Eds) *Theory Development of Competence-based Management: Advances in Applied Business Strategy*, Stanford, CT: JIA Press.

(13)Leonard-Barton, D., 1992, “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development”, *Strategic Management Journal*, 13, pp.111~25.

(14)Leonard-Barton, D., 1995, *Wellsprings of Knowledge*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

(15)Nelson R., 2000, “National Innovation Systems”, in *Regional Innovation, Knowledge and Global Change Ed.* Zoltan Acs, London and New York, Pinter, pp.11~26.

(16)Pavitt, K., 1998, “Technologies, Products and Organisation in the Innovating Firms: What Adam Smith Tells Us and Joseph Schumpeter doesn’t”, *Industrial and Corporate Change*, 7 (3), pp.433~52.

(17)Philip J. Vergragt and Halina Szejnwald Brown, 2006, “Innovation for Sustainability: The Case of Sustainable Transportation”, SPRU 40th Anniversary Conference—The Future of Science, Technology and Innovation Policy: Linking Research and Practice.

(18)Poon, S.W. Reporting an accident [EB/OD]. Presentation to SMILE-SMC Dissemination Workshop on 18 September 2004, CICID-HKU, available from <http://147.8.81.158:8080/events/workshop2.htm>, 2004

(19)Richard M. Cyert, James G. March, 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.

(20)Sidney G. Winter, 2000, “The Satisficing Principle in Capability Learning”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Iss. 10/11, p.981.

(21)Sturgeon, T., Lester, R., 2002, “Upgrading East Asian Industries: New Challenges for Local Suppliers”, *Paper Prepared for the World Bank’s Project on the East Asia’s Economic Future*, Industrial Performance Center, Working Paper, pp.25~36.

(22)Teece, D. and G. Pisano, 1994, “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction”, *Industrial and Corporate Change*, 3(3), pp.537~56.

(23)Teece, D., G. Pisano and A. Shuen, 1990, “Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy”, Working Paper, 90~98, Consortium on Competitiveness and Cooperation, University of California, Center for Research in Management, Berkeley.

(24)Westphal, L., Kim, L., Dahlman, C., 1985, “Reflections on the Republic of Korea’s Acquisition of Technological Capability”, In *Rosenberg, N. and Frischak, C. Eds. International Technology*. New York: Praeger Publishers, pp. 167~221.

(25)Yam R. C. M., Guan J. C., Pun K. F. et al., 2004, “An Audit of Technological Innovation Capabilities in Chinese firms: Some Empirical Findings in Beijing, China”, *Research Policy*, 33, pp.1123~1140.

(26)Yoruk, D. E., 2002, “Patterns of Industrial Upgrading in the Clothing Industry in Poland and Romania”, Working Paper in school of Slavonic, east European studies, (19), pp.2~38.

(27)林毅夫:《关于制度变迁的经济学理论:诱致性制度变迁与强制性制度变迁》,《Cato》, 1989年。

(28)[荷]杰克·J.弗罗门;李振明、刘社建、齐柳明译,《经济演化——探究新制度经济学的理论基础》,经济科学出版社,2003年第1版。

(29)迈克尔·波特:《国家竞争优势》,华夏出版社,1998年。

(30)刘常勇:《后进地区科技产业发展策略探讨——以台湾半导体产业与光碟机产业为研究对象》,《南开管理评论》,1998年第3期。

(31)刘志彪:《全球化背景下中国制造业升级的路径与品牌战略》,《财经问题研究》,2005年第5期。

(32)罗伯特·K.殷著:《案例研究:设计与方法》,重庆大学出版社,2004年。

(33)路甬祥:《提高创新能力,推动自主创新》,《求是》,2005年第13期。

(34)王一鸣、王君:《关于提高企业自主创新能力的几个问题》,《中国软科学》,2005年第7期。

附表1 本研究案例访谈情况

	访谈时间	访谈对象	访谈地点
东菱凯琴	2008年4月6日	资源支持中心总监李亚平 国内营销中心总经理彭光顺 海外营销中心经理刘新文 美洲市场营销经理朱晓梅	新宝电器股份有限公司会议室
佳士科技	2008年4月13日	总经理潘磊	佳士科技总部会议室
	2008年4月14日	总经理潘磊 董事长徐爱平 副总经理萧波 国际贸易部经理危悦 海外业务专员陈泽彬	佳士科技总部会议室 佳士科技深圳研发中心 佳士科技生产车间

附表2 本研究资料搜集方法与资料来源

	资料搜集方法与资料来源
一手资料	多次与案例企业负责生产、研发、销售工作的负责人作深度的半结构化的访谈; 电话访问; 电子邮件调研; 企业提供的内部文件, 包括刊物和年度总结等; 产品和企业的小册子等
二手资料	浏览企业网站; 使用搜索引擎、学校相关数据库; 翻阅历年统计年鉴; 查阅相关报刊杂志; 其他二手资料