

OEM 与 OBM——基于资源理论的企业升级战略选择研究

陈弘文

(中山大学管理学院, 广东 广州 510275)

摘要: 达尔文在“小猎犬”号的五年航行当中, 发现了物种的演化, 其实和外部环境资源有着密不可分的关联, 物种往往会缘于资源及外在的竞争而来强化甚至于激化本身的优势, 以达到持续生存发展的目的。达尔文所说的进化 (Evolution) 与管理学的资源观理论不谋而合。在作为“世界工厂”的中国, 许多企业以 OEM 的形式, 在“微笑曲线” (Smiling Curve) 最低端惨淡经营, 实为“苦笑曲线” (Forced Smiling Curve)。金融危机的冲击, 使许多企业清醒地认识外部资源深刻变化, 纷纷审视 OEM 与 OBM 两种发展模式各自的“边际效应”。一些 OEM 企业更是产生了迫切地向 OBM 企业转变的愿望。在战略决策的过程中, 企业根据现有资源到底应该选择 OEM 还是 OBM? 什么时候转型的时机才算成熟? 企业应该重点累积的资源与发展的能力是什么? 本研究希望通过“八力模型”来直观地分析和展现决策的过程, 形成量化的、可操作的决策模式。

关键字: 资源理论, 硬实力, 软实力, 八力分析模型, 能力空间, 企业转型

中国分类号: F27 **文献标识码:** A

一、研究背景

2001 年, 日本通产省发表的白皮书中第一次提出了中国已经成为“世界工厂”的概念。在这之后, “世界工厂”逐渐成为人们描述中国在全球化的分工中所占的地位与角色的常用词汇。中国的产品逐渐遍布世界各地, 大到集装箱起重机小到打火机。依靠廉价的劳动力和优惠的招商引资政策, 中国吸引了世界 500 强企业中的绝大部分来中国投资办厂, 中国的经济融入了世界经济当中, 但是这种融入一直都处于比较低端的位置。

宏基集团董事长施振荣先生提出的“微笑曲线”（Smiling Curve）指出：在产业的附加价值链中，以中间的制造部分为最低的，而两端的研发（知识产权）与营销（品牌、服务）的附加价值最高。中国成为“世界工厂”，所处的恰恰是附加价值最低的制造部分。在珠三角，长三角有大量的企业，他们不用关心产品的研发，不用关心产品面世后到达消费者这一段距离的品牌、渠道、售后服务等等，他们专事生产，按照采购商的订单来安排自己的工期，但是他们也只能赚取相对微薄的利润，并且抵抗市场风险能力极低，从严格意义上来讲，甚至只能算是品牌厂商的一个生产车间。

2008年，因为次级债而引发的美国市场崩溃，进而连锁反应导致的全球金融大风暴，使得国际贸易渐入萧条。一直习惯了接订单的企业突然发现出口受阻，来自海外的订单大幅度减少。以广东为例，作为中国经济总量最大的省份和最大的贸易基地，广东完全是出口导向型经济，而在出口的产品中三分之二又是附加值很低的加工产品。因为金融危机的影响，西方消费者的消费能力的萎缩，订单减少，广东省2008年的出口增长率从2007年的22.3%大幅下跌到5.6%，这直接导致广东省的GDP增长率从2007年的14.7%降低到10.1%。官方统计数据显示，2008年广东省倒闭破产的企业共达到62400家，在玩具制造、成衣、鞋类、塑胶制品领域，大量没有自有品牌，产品缺乏竞争力或者根本没有竞争力的企业倒下。

而在这场金融风暴中，得以存活下来，并且逐渐显现出一种崛起态势的，恰恰是那些拥有自主品牌，投入了比较多资源向价值链的两端攀升的企业。以制鞋业为例，东莞，晋江等地以外向型加工为主的制鞋企业纷纷倒闭的时候，拥有自主品牌的李宁、安踏、特步等企业不仅没有受到什么冲击，反而呈现出一片繁荣景象。

实际上，经过多年的发展，国内的企业日益分化，一类企业不具有自有品牌及渠道，纯粹依靠代工，赚取差价，属于OEM（Original Equipment Manufacturer）厂商。另一类则拥有自己的品牌，拥有较强的设计及研发能力，构建了庞大的管道服务体系，属于OBM（Original Brand Manufacturer）厂商。这两种类型的企业之间，互相还存在一定的“交叉”，除了单纯的OEM企业之外，很多企业都是通过OEM积累资源然后逐步向OBM过渡的阶段，也就是所谓的“企业转型”。而很多OBM厂商为了更大程度地利用自己现有的资源，也会保有原来的OEM项目，利用生产线代工获得营运收入。这中间呈现出一种交织的状态。

OEM与OBM两种经营模式在中国的日益分化。以及其面对金融危机时完全不同的遭遇引起了笔者研究的志趣。毫无疑问，经过金融危机的冲击，企业在战略决策的过程中，就必须

要考虑 OEM 与 OBM 两种发展模式各自的“边际效应”，以及基于资源理论的战略匹配性，拥有不同的资源通常造就了企业采取不同的战略。

作为一种可行的并且被实践证明了的转型路径，从 OEM 开始做起，逐步积累资源 and 能力，发展到 ODM (Original Design Manufacturer, 原始设计制造商)，即品牌商向制造商购买现成的设计方案并委托其生产，然后贴上品牌商自己的品牌销售。当自身实力和各方面的条件都具备时，推出自主品牌，成为拥有自主品牌的 OBM 企业 (Original Brand Manufacturer)，原始品牌制造商，即自主品牌制造商)。

可是，从 OEM 到 OBM 的跃迁并不是那么容易的事情。在 OEM 与 OBM 两种经营策略之间存在巨大的移动障碍。对于 OBM 企业而言，影响企业成功的因素已经不再局限于制造领域，还包括研究设计能力，营销能力（即营销体系的构建，与消费者进行沟通的能力、服务能力、市场反应速度和实施能力，乃至产品定位的能力），要支撑品牌的发展，所需要的比 OEM 阶段多太多的财务管理能力，复杂环境下的经营管理能力，研发人才，营销人才等人力资源的获得等等。

在战略决策的过程中，企业应该选择 OEM 还是 OBM? 什么时候转型的时机才算成熟? 企业应该重点累积的资源与发展的能力是什么? 本文希望通过八力模型来直观地分析和展现决策的过程，形成量化的、可操作的决策模式。

二、理论综述

2.1 资源理论观点与资源基础理论

资源基础理论 (Resource-Based Theory; RBT) 是战略管理领域的新名词，之所以受到战略管理学界的重视，主要是因为以下两项原因：外部环境面的分析（如五力分析），其功能能是解释公司绩效与环境面的关系。在信息科技及全球化带动下，公司竞争的变迁变得更加快速而激烈，因此，公司对于外在环境分析与掌控更加困难，相较之下，公司内部资源与能力反而比较能为公司管理、掌控，因此，更适合作为企业战略方向拟定时的参考依据。

最早提出资源理论观点 (Resource-Based View; RBV) 可追溯到 1957 年 Selznick 提出组织的独特能力一词。1959 年 Penrose 赋予 RBV 经济学上的理论基础，Penrose 认为，企业

要获取利润，不仅要拥有优越的资源，更要发挥有效利用这些资源的独特能力。1984年，Wernerfelt 依 Penrose 的论点，提出资源基础观点，指出资源和产品就好比是一个铜板的正反两方面，大部分产品的完成必须要借助资源的投入及服务，而大部分资源也被使用在产品上，换言之，公司的主要任务即是创造与把握资源的优势情景，使得在此情景中所拥有的资源地位是其他企业无法直接或间接予以取得的。Prahalad 和 Hamel 在 1990 年则提出企业必须拥有核心能力才能创造出核心产品。由以上学者的见解可知，企业必须认清核心能力是最主要的资产与资源。

1991 年，Grant 首先提出资源基础理论（RBT），指出过去策略分析过度重视组织与环境的配合，而忽略了资源与策略的连接。近年来，资源在企业战略上所扮演的角色开始受到重视，并且在策略管理研究领域上获得以下进展：在公司策略方面，经济与交易成本理论关心的重点，已转移至公司资源在决定企业活动或地理疆界上所扮演的角色；在事业策略方面，探讨资源、竞争与获利绩效之间的关系，包括了竞争模仿的分析、创新报酬的专享、信息不完全造成公司获利性差异、累积资源的程序与方法，来获取持续性竞争优势。

资源基础理论（RBT）的假设是：企业具有不同的有形和无形的资源，这些资源可变成独特的能力；资源在企业间是不可流动的且难以复制；这些独特的资源与能力是企业持久竞争的优势。资源理论基础的思考框架建立在两大基本假设前提之上，假设前提一是：在同一产业或战略群中，各公司所掌控的战略性资源是不同的，而且这些相异的资源将导致各公司彼此之间的差异；假设前提二是：这些相异性会因为这些战略性资源并不容易被其他公司模仿而延续下来。RBT 若延续前述两项假设前提进行研究，将可找出使公司竞争优势得以持续之理由。

表 2-1 竞争优势环境模式与资源基础模式之基本假设前提比较表

类型基本前提	竞争优势环境模式 Environment Models of Competitive Advantage	资源基础模式 Resource Based Model
假设前提一	在同一产业或策略群中，各公司所掌控的战略性资源以及各公司所采取的策略基本上都是彼此相似的	在同一产业或策略群中，各公司所掌控的战略性资源是不同的，而且这些相异的资源将导致各公司彼

		此间之差异
假设前提二	各公司应该在产业或战略群中,以不同的方式来运用这些资源,以建构该公司与其他公司间的差异性,但因为这些差异很容易因为竞争对手的模仿而消逝,因此这些差异性往往不会持久	上述的相异性会因为这些战略性资源并不容易被其他公司模仿而延续下来

资料来源: Barney (1991)

资源基础理论认为企业的超常利润——租 (Rent) 是来自于其竞争优势, 而竞争优势则是由企业的异质性资源所产生, 由于资源“异质化”的不同, 使得各企业获利程度不同, 拥有优势资源的企业能够获取超出平均水平的收益; 再者, 竞争优势具有持续性, 而非短期的。因为资源基础理论认为企业竞争能力的提升虽可在短时间内透过自制或外购等方式取得资源来建立, 但任何仅利用这些可轻易获得的资源所发展出的竞争力, 无论效用如何巨大, 都将因为竞争者可以轻易取得这些资源并快速地加以仿效, 而造成竞争力无法持久。因此, 资源基础理论 (RBT) 所强调的便是如何建构持久性的竞争优势, 其观念见图 2-1: 依据下图显示的关系, Barney 认为竞争优势之所以能够持久, 是因为公司所拥有的异质性及不可移动性资源中, 有部分的资源尚且具有价值型、稀缺性、不可模仿性以及不可替代性等特性, 并认为资源是否具有持续性竞争优势的潜力, 取决于这四项特质, 此即称为资源基础模式。

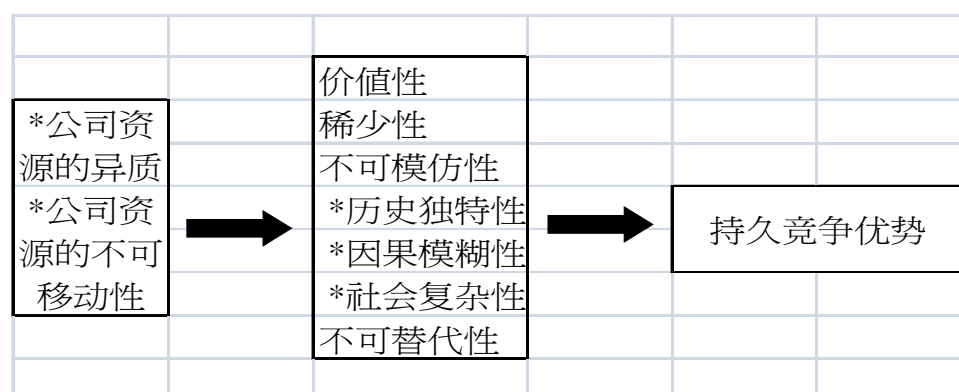


图 2-1 资源特性与持久竞争优势间的关系——资源基础模式1

2.2 资源基础理论与企业竞争力

资源基础理论,其基本思想是把企业看成是资源的集合体将目标集中在资源的特性和战略要素市场上,并以此来解释企业的可持续的优势和相互间的差异。资源基础理论的主要内容,企业是各种资源的集合体,由于各种不同的原因,企业拥有的资源各不相同,具有异质性,这种异质性决定了企业竞争力的差异。概括地讲,资源基础理论主要可以从以下三方面进行分析:

2.2.1 企业竞争优势的源泉:特殊的异质资源

资源基础理论认为,各种资源具有多种用途,其中又以货币资金为最。企业的经营决策就是指定各种资源的特定用途,并且决策一旦实施就不可还原。因此,在任何一个时点上,企业都会拥有基于先前资源配置基础上进行决策后带来的资源储备,这种资源储备将限制、影响企业下一步的决策,即资源的开发过程倾向于降低企业灵活性。例如,拥有 1 亿元货币资金的企业几乎可能涉足任何产业,但它一旦将这 1 亿元资金用来购买了化工设备及化工原料,它就只可能从事特定的化工生产。尽管如此,企业仍然热衷于资源的开发利用,因为资源的开发增加了资源的专用性,有可能提高产出效率及资源的价值。如果决策得当,上面那家只能从事化工生产的企业也许会从化工生产中赚回 2 个亿。

2.2.2 企业竞争优势的持续性:资源的不可模仿性

不可模仿性是资源价值最重要的核心问题,一个企业资源如果具有不可模仿性(例如企业的人格特质,或是企业独特的高门槛竞争优势),那么利用此资源所建立的企业竞争优势将可以持续,反之,如果资源很容易被竞争者抄袭的话(例如低价的劳动力,或是低门槛的竞争优势),那么利用此资源所建立的企业竞争优势是短暂的。在全球外部竞争环境变化下,任何有竞争性的资源终将不可避免被模仿或是抄袭,然而,企业决策者可以更深入了解下面四项资源不可模仿性的本质,有助于决策者真正评估其资源被模仿或是抄袭的门槛与进入障碍有多高,如何建立其企业不可模仿性的资源,可以从以下方面着手:

- a. 实体唯一性:先到先赢。有些资源由于在实体上只能存在一个,因此,企业若拥有具有实体唯一性的资源势必将拥有绝对的竞争优势,然而,很少资源具有实体唯一性,

所以，企业者应具有独特的能力去挖掘这种资源。（例如土地的唯一性，所以工厂的选址很重要。）

b. 时序依赖性：一步一个脚印。有些资源具有唯一性而必须长期的建立，如此一来，即使竞争者也很难外购得到，以致确保了企业的优势。（例如政商人脉关系。）

c. 破解模糊性：瞎子摸象。有些资源本质是建立在商业机密基础上，外部人士很难拆解此项资源形成的原因，从而很难破解企业成功的秘诀。一般而言，企业特殊组织能力属于这类性质。（例如取得具有专利的智慧财产权。）

d. 经济规模性：进入成本高。有些资源的建立具有相当程度的经济规模，需要花费很高的建立成本及维持成本，竞争虽然可以重复，但考虑到成本与回收利益以及市场规模，就不足以维持额外的供应商，因而放弃重制，所以，企业在这点上应慎重。（例如需投资庞大资金的晶圆代工厂。）

企业竞争优势根源于企业的特殊资源，这种特殊资源能够给企业带来经济租金。在经济利益的驱动下，没有获得经济租金的企业肯定会模仿优势企业，其结果则是企业趋同，租金消散。因此，企业竞争优势及经济租金的存在说明优势企业的特殊资源肯定能被其他企业模仿。资源基础理论的研究者们对这一问题进行了广泛的探讨，他们认为至少有3大因素阻碍了企业之间的互相模仿：

a. 因果关系含糊。企业面临的环境变化具有不确定性，企业的日常活动具有高度的复杂性，而企业的租金是企业所有活动的综合结果，即使是专业的研究人员也很难说出各项活动与企业租金的关系，劣势企业更是不知该模仿什么，不该模仿什么。并且，劣势企业对优势企业的观察是有成本的，劣势企业观察得越全面、越仔细，观察成本就越高，劣势企业即使能够通过模仿获得少量租金，也可能被观察成本所抵消。例如正牌产品与山寨产品间的竞争。

b. 路径依赖性。企业可能因为远见或者偶然拥有某种资源，占据某种优势，但这种资源或优势的价值在事前或当时并不被大家所认识，也没有人去模仿。后来环境发生变化，形势日渐明朗，资源或优势的价值日渐显露出来，成为企业追逐的对象。然而，由于时过境迁，其他企业再也不可能获得那种资源或优势，或者再也不可能以那么低的成本获得那种资源或优势，拥有那种资源或优势的企业则可稳定地获得租金。例如把握优惠政策，取得有利的土地资源。

c. 模仿成本。企业的模仿行为存在成本, 模仿成本主要包括时间成本和资金成本。如果企业的模仿行为需要花费较长的时间才能达到预期的目标, 在这段时间内完全可能因为环境的变化而使优势资源丧失价值, 使企业的模仿行为毫无意义。在这样一种威慑下, 很多企业选择放弃模仿。即使模仿时间较短, 优势资源不会丧失价值, 企业的模仿行为也会耗费大量的资金, 且资金的消耗量具有不确定性, 如果模仿行为带来的收益不足以补偿成本, 企业也不会选择模仿行为。例如推陈出新的品牌产品使仿冒品的竞争力大打折扣。

由此可见, 资源在企业取得竞争优势方面起着举足轻重的作用, 所以, 企业者更应该注重其资源的合理分配和利用。

2.3 竞争——五力模型分析与资源基础理论

1980年, 以迈克尔·波特(Michael E. Porter)为代表的哈佛学派提出了竞争战略理论, 并逐渐成为当时企业战略管理的主流。其理论核心是以企业竞争者、购买方、供应方、替代产品、潜在竞争者五种产业结构力量形成的竞争力量模型。波特认为, 企业制定战略与其所处的市场环境是高度相关的, 并且最关键的因素是企业所在的产业。五种竞争力量的综合作用随着产业的不同而不同, 其结果是使不同产业或同一产业在不同发展阶段具有不同的利润水平, 进而影响着公司战略的制定。也就是说, 产业的吸引力和企业在市场中获取的位势是企业竞争优势的主要来源, 为了保持这种优势, 企业必须不断地进行战略性投入以构筑行业壁垒保持优势位势。

然而, 波特的“五力模型”忽略了对企业内部的挖潜。因此, 以巴莱(Barney)、鲁梅尔特(Rumelt)为代表的资源理论学派对此进行了猛烈的回应。资源理论学派形成了一个分析企业内部资源分配和使用的框架, 即以“资源—战略—效益”的逻辑关系制定企业的战略。该框架表达的中心思想是: 企业竞争力的差异是由战略的差异, 或者更进一步说是由企业资源差异来解释的, 是一个从资源到战略

再到竞争力的因果关系。而且巴莱认为, 对企业的竞争力而言, 只有战略性资源是有用的。而战略性资源必备的特征是: 有价值、稀缺、不完全模仿、不完全替代。即从性质上讲战略性资源只能是异质的、不完全流动的。

同样, 资源基础理论也存在着必然的缺陷。首先, 资源基础理论过分强调企业内部而对企业外部重视不够, 因而, 由此产生的企业战略不能适应市场环境的变化; 其次, 它对企业

不完全模仿和不完全模仿资源的确定过于模糊,操作起来非常困难,而且这种战略资源也极易被其他企业所模仿。

综上所述,了解行业结构不仅对管理者重要,对投资者也很关键。五力模型可以揭示一个行业是否真正具有吸引力,也可以帮助投资者提前预测行业结构的积极或消极变化;它能够区分短期变化与结构变迁,使投资者能够利用市场中非理性的悲观或乐观的情绪。当前的投资分析更多的是依靠财务预测和趋势推断,如果管理者和投资者都能用这种方式来审视竞争,资本市场将成为推动企业成功和经济繁荣更为有效的力量。而要实现真正的成功投资,在运用五力模型这种有效的方法对竞争作深层思考时,也应该结合资源基础理论,扬长避短,相互互补,这样企业在以后发展中才能更胜一筹。

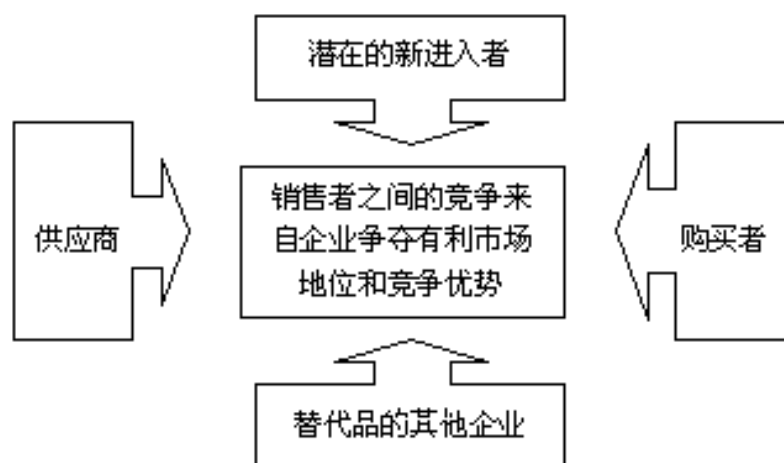


图 2-2 波特五力分析图

三、模型构建

3.1 模型简述

在资源理论和五力分析模型的基础上,在综合考虑了影响企业发展运营过程中的外部环境和内部资源等方面情况的基础上,通过大量的企业案例分析、问卷调查、专家访谈,以综合和归纳的方法,包括舍弃一些没有普遍意义,影响不大的因素,借鉴公认的因素及定义方

法，我们得出结论，制造业企业获得持续的竞争力离不开下面的八种核心能力：以政府关系，行业景气度为主要内容的“政策外力”；以人员多寡、执行力、创新型企业文化、匹配性为主要内容的“人力资源”；面对复杂市场环境时代表前瞻性和国际化的“品牌领导能力”；外部的“营销能力”；内部日常运营的“管理能力”；企业根据市场变化快速调整和成本控制的“制造能力”；保持企业持续竞争优势的“研发能力”；包含企业现有资产的规模及质量、盈利水平、成长性、风险的“财务能力”。

这八种核心能力又根据其有无具体形体以及在企业运营过程中的重要性分为硬实力、软实力。硬实力是指在企业运营过程中有相对重要意义，属于支撑性、工具性的，一般有具体实体表现的能力。其包含四种能力，分别是制造能力，管理能力，研发能力，营销能力，我们也称之为工具性能力（Utility Force）。软实力是指在企业运营过程中，属于辅助性的，一般没有具体实体表现，而通常依附于企业组织肌体中，依附于硬实力之上的能力，我们也称之为辅助性能力（Auxiliary Force）。其也包含四种能力，分别为人力资源（企业文化、人力资源构成、匹配性），政策外力，财务能力，领导能力。具象的说，硬实力就像一个人身上的骨架，而软实力就像一个人身上的肌肉。

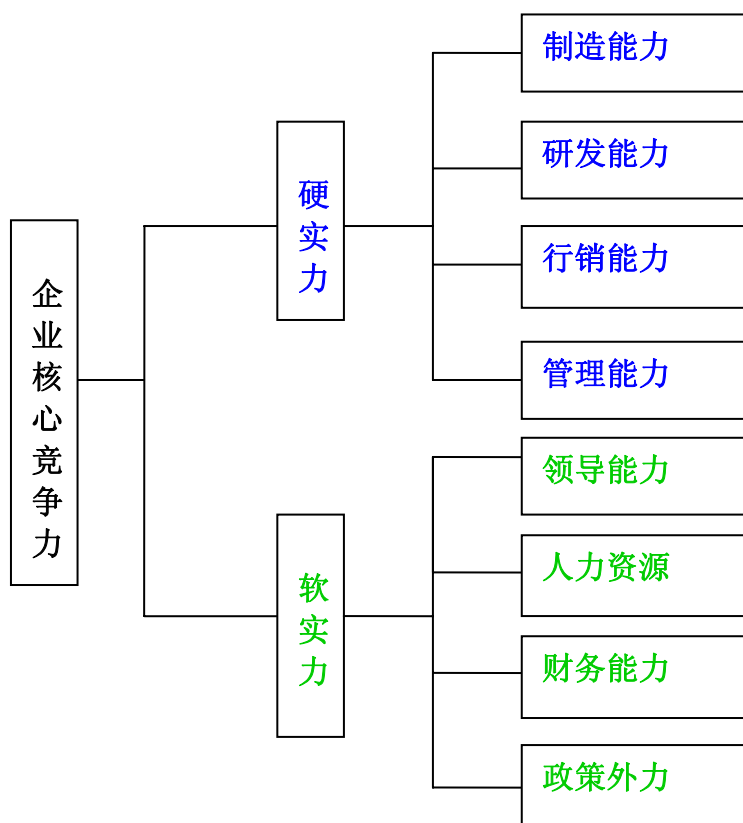


图 3-1 竞争力构成图

而这八种能力在 OEM 企业与 OBM 企业中分布是不均匀的。可以说, OEM 与 OBM 的最大的差异在于两者所着重的核心竞争能力的不同。就 OEM 公司而言, 追求的是如何降低生产制造成本, 并将产品质量维持在客户可接受的范围内, 制造能力、管理能力对其非常重要, 但是因为不涉及到后期市场的运作, 营销能力、研发能力等可以忽略; 而 OBM 企业除了在整体上需要各方面能力的均衡发展以支撑品牌运作之外, 更侧重于营销能力, 设计研发能力的获取。从 OEM 到 OBM 的移动障碍不仅在于企业领导者必须认识到两种经营策略本质上的不同, 从而避免以制造的思路来做品牌。更在于 OBM 企业对资源的要求从整体上来讲要高于 OEM 企业, OEM 企业要实现顺利转型, 必须经过从制造能力、管理能力的积累到渠道能力、设计研发能力的积累这样一个艰辛的过程。

本文以资源基础理论为基本依据, 通过个案描述及资料来探讨分析 OEM 与 OBM 企业的经营模式, 从而得出影响企业经营模式的主要因素和理论。并制做问卷调查表广发于国内、台湾、国外的企业家及职业经理人, 征询他们认为最能影响企业竞争力的各种硬件及软件因素。经过归纳整理后, 得出最能影响企业竞争优势的四类硬实力及四类软实力(参考附表)。通过对八种企业能力对经营模式的影响加权处理, 以相应的“蛛网状”图形来量化一个企业的“能力空间”及与其“能力方向”。

一个企业的“能力空间”也就是蛛网状内的面积, 该面积越大代表该企业的整体竞争力越强, 反之则较弱。而“能力方向”就是该蛛网状图形较为突出的方向, 代表该企业具有该方向较强的核心竞争优势。

本八力分析模型目的就是要提供企业主或职业经理人一个简单、对称、清晰的模型。使之容易了解企业本身既有的竞争力以及优势方向, 从而作出与企业整体资源及核心竞争力相匹配的经营决策。

然而如何量化评定该企业在各个竞争力上的强度, 是需要科学和客观的衡量方法。所以, 如何公正客观, 不失偏颇, 做到准确的量表评分, 从而判断该企业当时的能力资源与竞争优势, 并制定出适合该企业的正确的竞争策略, 是在运用八力分析模型时所必须注意的。

所以一个企业在创业阶段、成长阶段、成熟阶段甚至是衰退阶段, 它所拥有的资源及核心竞争力是不一样的。企业主或专业经理人必须准确掌握其资源状况, 了解其能力优势为何, 审时度势, 乘风而上, 从而据以制定符合企业当时状况的竞争战略, 以增加其成功的机率。

也就是说企业的竞争策略必须随时依据本身的资源与优势，因时因地作出弹性的调整，使企业竞争力最大化。这也是孙子兵法上所说的“兵形似水，避实击虚”。

为方便讨论，进行操作性定义。“能力空间”在本文中是指图形化了的八力模型中的实体空间，代表企业所具有的资源 and 能力。“能力空间”发展越均衡，并且面积越大，则意味着企业在创牌的过程中越能够成功。

“八力分析模型”是本研究一个重大突破点，是在五力分析模型和资源基础理论的启发下，综合考虑了企业运营过程中与企业竞争力的形成息息相关的各种内部、外部因素得出的。我们认为，制造业企业获得持续的竞争力离不开下面的八种核心能力，也就是4种硬实力：包含专业技术，制程优化，成本控管的“制造能力”；包含创新，速度，弹性的“研发能力”；包含管道，定价，推广的“营销能力”；注重科学性、执行力、企业文化的“管理能力”；以及4种软实力：以政府关系，宏观调控，行业景气度为主要内容的“政策外力”；以人员规模、学习力、团队组织为主要内容的“人力资源”；面对复杂市场环境时代表前瞻性和国际化的“领导能力”；以及重要如人体血液的“财务能力”。

关于企业竞争力和竞争策略的分析工具有很多，如BCG矩阵，价值链分析，SWOT分析，五力分析等等。其中，又以SWOT分析、五力分析最为经典，但是即便是这两者也有着非常明显的缺陷。因为都目标性比较强，所以只关注了企业的几个侧面，在不同程度上忽略了整体，无法对企业本身的资源进行全面认知。

八力分析模型则在众多已有研究成果的基础上，尝试着从一个整体来分析企业的资源，达到可以量化的直观的坐标图形来衡量企业拥有什么资源，以及在拥有一定资源的基础上应该采取什么样的竞争战略。当然，八力模型的局限在于其对竞争战略的判断主要集中在价值链位置的选择上。作为企业战略决策最重要的一个层面，主动或者被动选择价值链的哪一块，是OEM还是OBM，如何控制转型风险，在这一点分析判断上非常有效。八力分析对企业的分析也主要集中在制造业企业，而不能像SWOT分析、五力分析那样可以扩展到流通企业等等。至于在其他领域是否有类似的意义，还有待后来者进一步的研究。

八力模型的结构图如下：

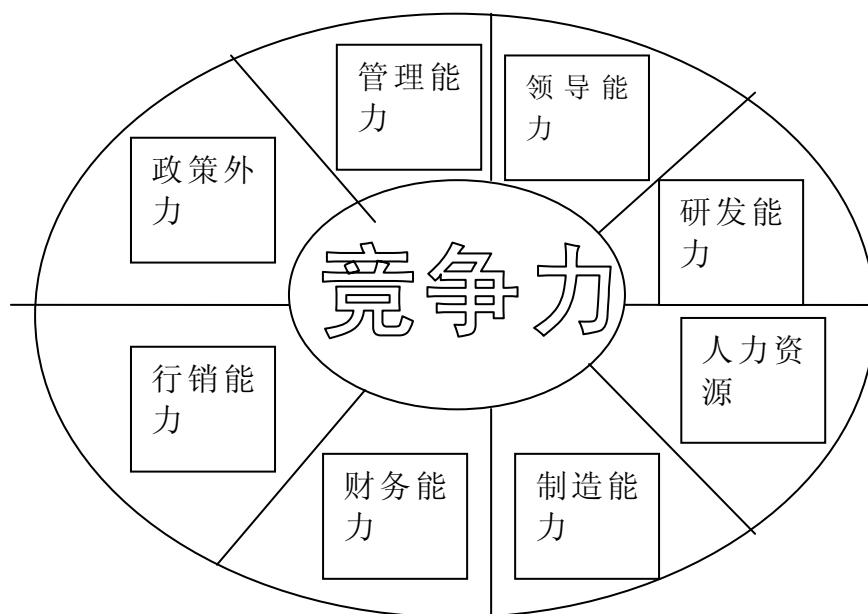


图 3-2 八力模型的结构图

3.2 量化维度

通过将八力变项放在坐标轴中进行量化维度的分析，可以对企业资源和核心竞争力有直观的认识。我们将企业工具性的能力（Utility Force，硬实力）放在“十字”坐标轴上，辅助性的能力（Auxiliary Force，软实力）则放在“交叉”方向坐标轴上。8个力组织成一个“米”字形的架构，平均分配 360 度的空间，每个力的间隔为 45 度。并将各个维度的力平均分成 10 格，每格以一个刻度表示，代表 1 个计量单位。因为工具性能力和辅助性能力所起作用的不同，依企业的情况进行科学评估，得出具体数值。将各坐标轴上所代表的企业能力数值的点以平滑曲线相连，形成一个状如蜘蛛网的空间（蛛网曲线），曲线内的面积代表企业经简单量化的“能力空间”。“能力空间”可以随企业不同时期的竞争力而改变，“能力空间”越大，表示该时期的企业总体强度越大，竞争力越强。

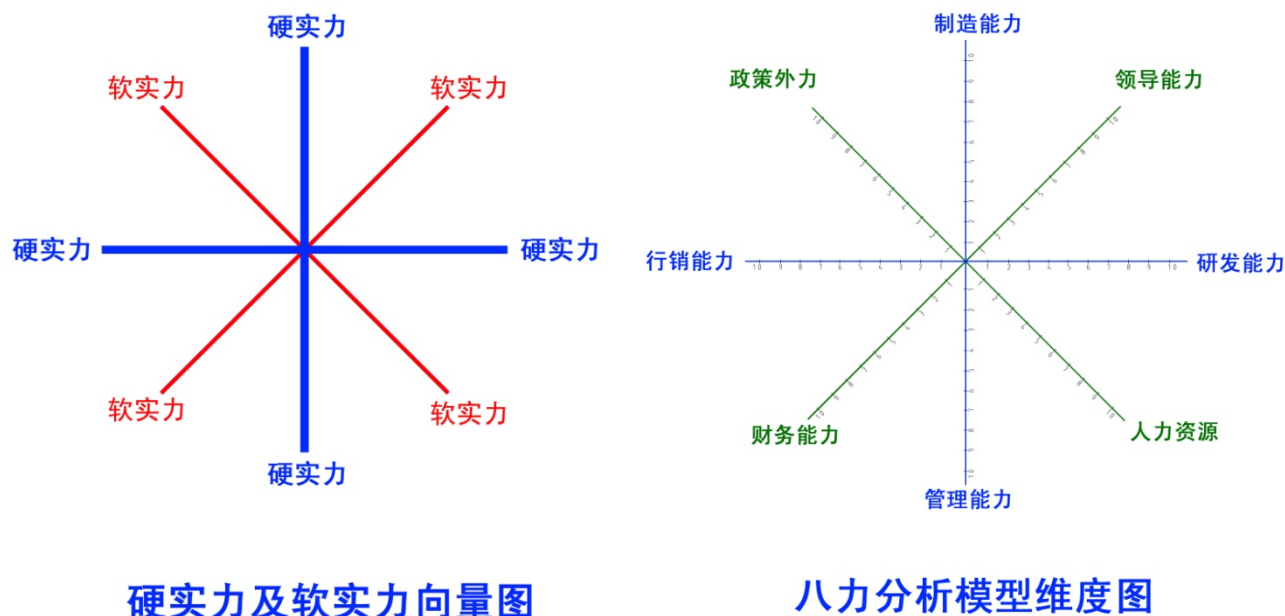


图 3-3 八力模型的量化维度——硬实力加上软实力

具体到 OEM、OBM 两类企业，OEM 企业的关键两极是制造、管理，要转到 OBM 的研发、营销的两极，其对于其余维度的要求也同时增加。一个成功的 OBM 企业必然是企业各能力均衡发展，但其中研发、营销能力偏强的企业从 OEM 到 OBM 的转变，以图形来反映，则由不规则、较小的图形，向较大的，规则的图形转变。在这一动态发展过程中，各能力与资源的积累又因企业具体的客观环境而有先后的问题，但是整体的发展态势必然是最终形成平衡。OBM 企业可以以研发与营销能力的累积为先导，但是不应该出现一种或几种能力长期偏弱的情况，这将为企业的发展带来巨大风险。从 OEM 实现到 OBM 的飞跃，安全性比较高的做法是，通过其余能力的偏强来弥补研发、营销能力没有或者偏弱的问题，创造条件，使自己的能力空间可以因为研发、营销能力的补齐而迅速增长到一个“临界值”。

但是，资源与能力的积累是一个漫长的过程，并且各种资源与能力之间并不必然具有流动性，也许其余能力的偏强并不能支撑研发、营销能力的积累，最终企业依然要面临创牌失败的危险。例如有些企业以为从别的企业挖几个人才就可以做出 OBM 品牌，但若不加强自身的研发与营销竞争力，结果往往失败。

3.3 评析—能力空间 vs 能力数值

本小节通过将八力模型代入到坐标轴中进行量化维度分析，并得出不同类型的企业的“能力空间”几何图形。然后借助图形来阐述“能力空间”所表示的企业整体实力以及建筑在实力上的可能匹配的经营模式和后期的发展趋势。

考虑到各种力的因素对企业整体实力的影响程度不同，我们进行加权处理。每项“力”的影响力用百分数表示（权重 A），例如某种行业的工具性能力（Utility Force）的权重数采 20%，辅助性能力（Auxiliary Force）的权重采 5%。每项“力”按 1-100 的分数打分，可以通过参照行业的其他企业以及企业经营者自身的感受来进行（分数 B）。A 与 B 逐项相乘，得分相加，最终得出企业的“能力数值”。

相对而言，“能力空间”更为直观，“能力数值”更为精确。然而不同行业的加权指数会依该行业的特性及当时环境来作合理的调整。

企业在各个发展阶段中可能会出现的能力空间图形有：能力发展很不均衡的，数强数弱的不规则的类十字形（包含十字形及 X 形），能力有两点比较突出的椭圆形（包含竖椭圆形及平椭圆形），能力均衡发展的圆形（包含大圆形及小圆形）。大部分的能力都偏强但有一大弱势需要提升的心形及不规则形等等。

以下就由八力分析模型所得出的 8 种基本图形：

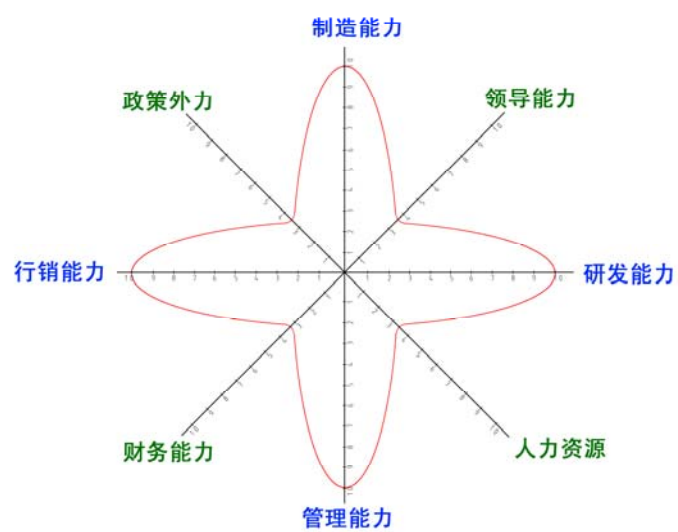


图 3-4 十字形

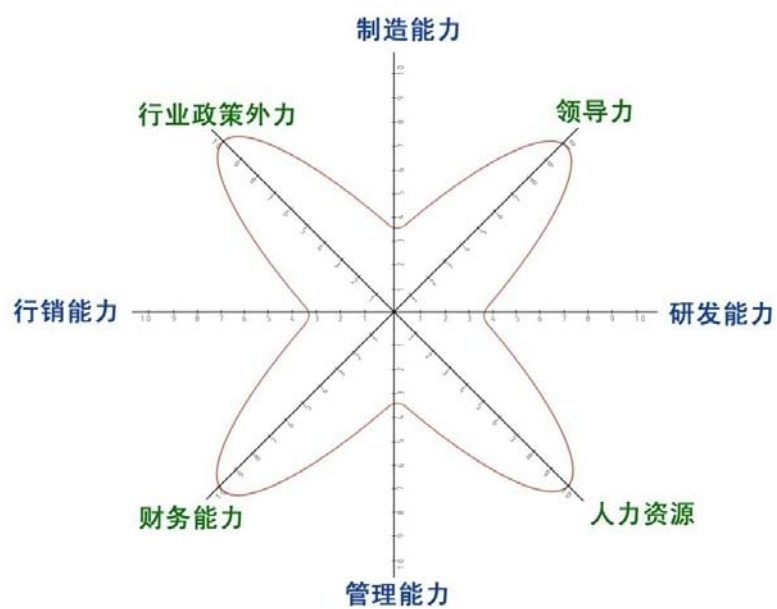


图 3-5 X 形

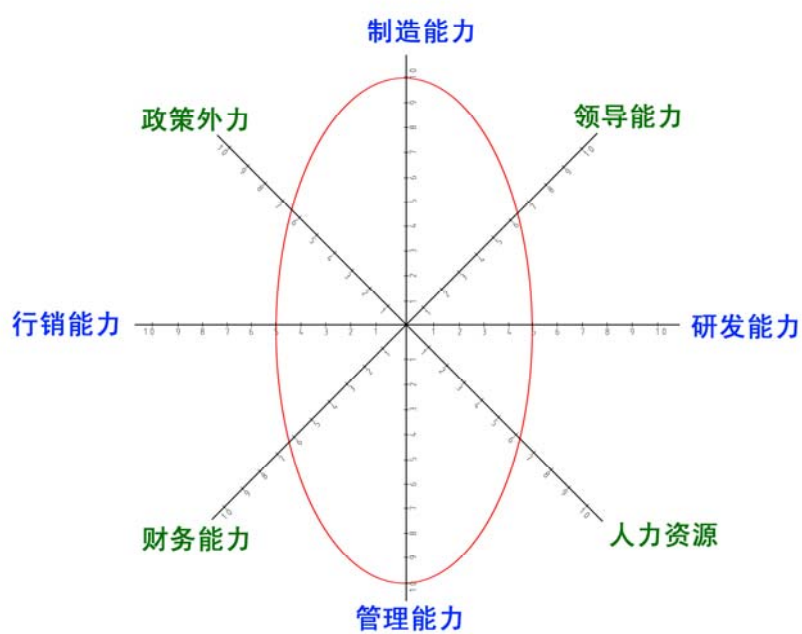


图 3-6 竖椭圆形

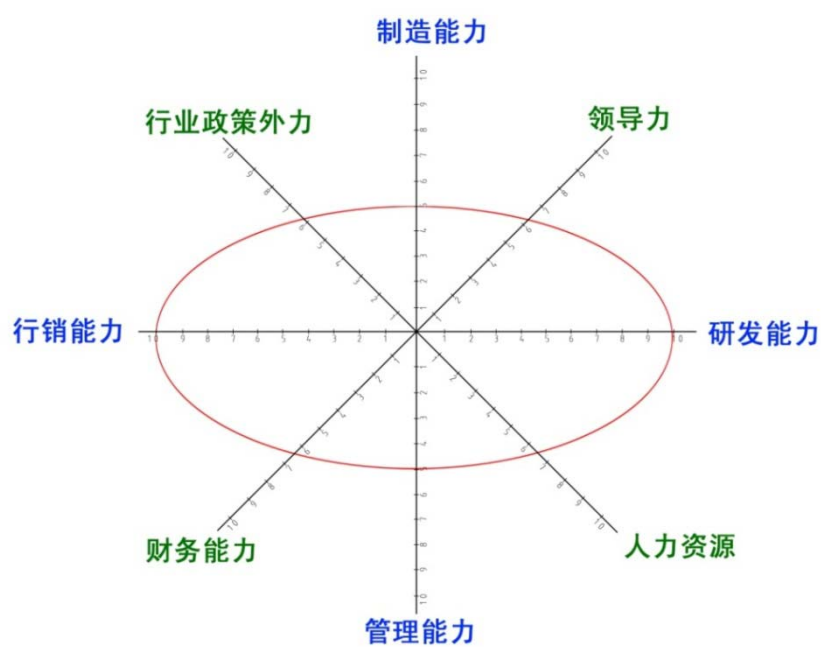


图 3-7 平椭圆形

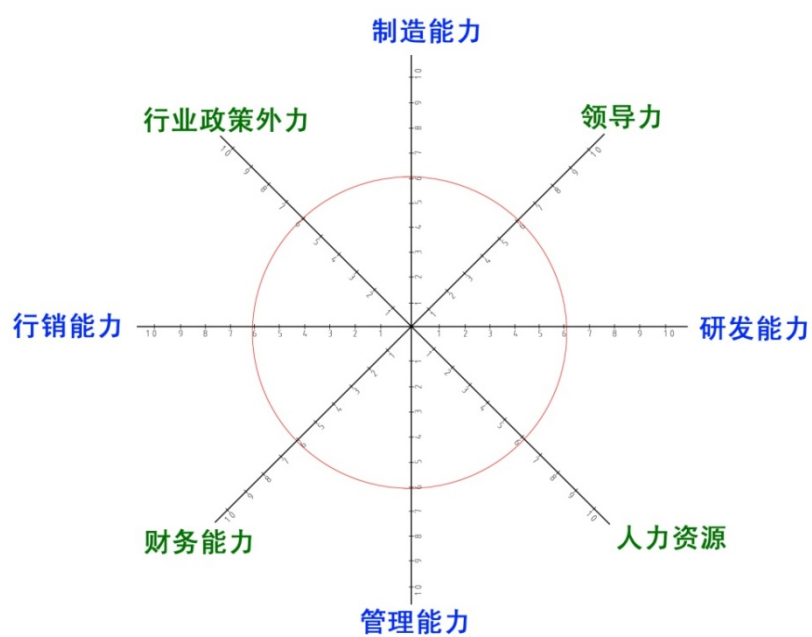


图 3-8 小圆形

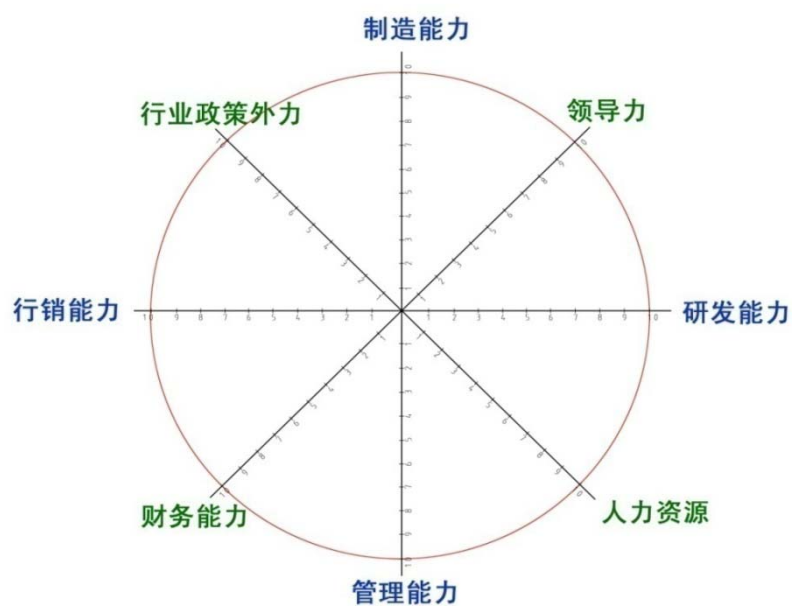


图 3-9 大圆形

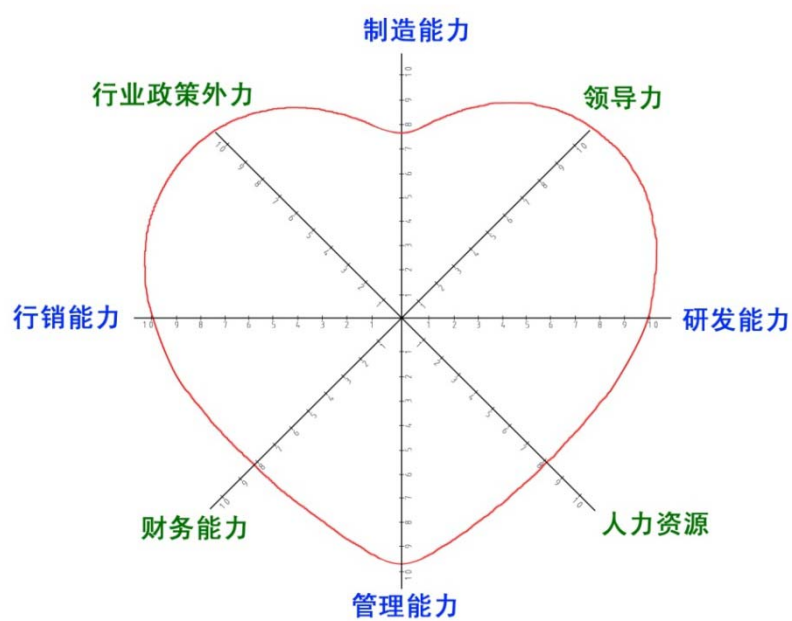


图 3-10 心形

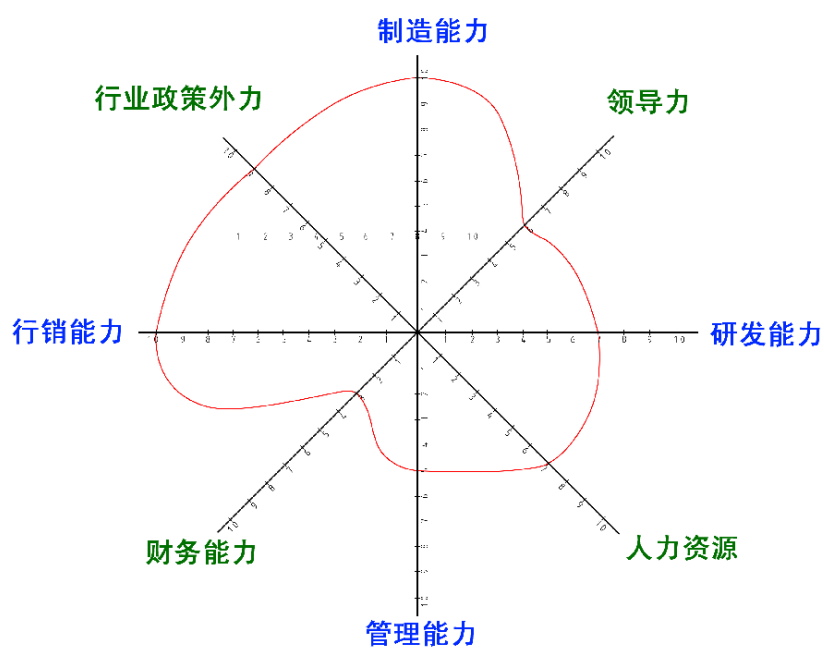


图 3-11 其他不规则形

波特将企业的成长归纳为四个生命周期：形成阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段。企业从“一穷二白”，基本没有什么资源和能力的基础上，通过由启动资金进行的资源交换或者其他途径的资源积累能力（如代理），慢慢从“价值原点”（即坐标轴的交叉点）向各个“力极”拓展。企业一开始并没有运作品牌的能力，即使企业的启动资金非常多，财务能力雄厚，要通过资源交换，购买的方式来积累其余各项能力都是一个漫长的过程。

在形成阶段，企业更关注的是生存。所以更多的是采取相对更为容易，风险更低的 OEM 方式，利用世界性的生产分工所形成的机会，以利润率很低的代工生产来积累资源。

在代工的过程中，一些原装生产线被引进，技术被引进，先进的管理方式被引进，人员得到了培训和锻炼，利润的逐步积累也使得企业的财务能力慢慢变得雄厚。也就是说无论是人力资源、财务能力、政策外力、还是制造能力、管理能力，甚至基础的生产性的研发能力都通过 OEM 的方式得到了培养。

在成长阶段，企业的经营策略发生了分化。一类企业延续之前的 OEM 道路，通过不断地提升自己的制造能力和管理能力，加快自己对客户，对市场的反应速度，以及降低成本，扩大规模等方式获得成长和利润。这类企业在八力模型分析图中的“能力空间”通常都表现为不规则的类十字状态（用红线表示，也寓意红海之意）。其制造能力，管理能力都已经得到了不错的发展，人力资源、财务能力、政策外力、与生产相关的技术能力也得到逐步的积累。但是因为专事订单生产，不太关心产品从企业到消费者的这段路程，所以其营销能力、品牌领导能力、能支撑产品实力的研发能力都比较弱，甚至可以说为零。并且整个企业的组织架构都是生产导向型的，而不是市场导向型的。即使是已经有所积累的其余各力，基本上都是从生产的角度出发，完全不适合企业的品牌化道路。

还有一类企业，不愿意一直处于价值链的低端，赚取最微薄的利润，走上了有更高利润率，也更高风险的品牌化的 OBM 道路。其开始有意识地将企业资源向管道营销和产品研发两个领域投入，建设自己的产品通路，提升企业的营销能力，进行专利储备及顺应市场的产品研发，并且将企业的组织架构都改造成了市场导向型的。在这转变的过程中，除了原有的 OEM 时代所积累下来的各种力之外，管道营销力、品牌领导能力、研发能力也都得到了发展。其在八力模型的分析图中表现为圆形。但是因为还处于品牌化的初期，品牌的力量还不够强大，其八力所组成的“能力空间”只是一个小圆（用红线表示，寓意红海）。

以上所述，只是对企业的一种静态的表现。实际上，企业的各种能力是处于一个不断发展变化的过程中，在八力模型上的图形，及能力空间也是随企业在不同阶段的资源及竞争力而不断变化的。通过我们对许多企业进行的实证案例研究发现，OEM 企业在成长阶段，其基本上都是以渠道营销能力（品牌领导能力实际上也包含其中）的提升和产品研发能力的提升为先导和驱动力的。在这两者的影响下，使得企业的其余各力被拉动，获得提升并最终形成企业八力动态平衡，配合支持的状态。

也就是说，在八力模型的“能力空间”图形上，企业的这种动态发展可以表现为，从一个各方面能力都均衡但偏弱的小圆，发展到渠道营销能力和产品研发能力脱颖而出，得到长足发展的椭圆形状，再回归到各能力重新均衡但是变强，能力空间显著增加的大圆形（用蓝线表示，寓意蓝海。也即有了强力品牌，不用再屈身竞争激烈的代工领域）。

经过几轮这样的动态发展，OEM 企业的能力空间已经足够大了，至此，企业终于走到了成熟阶段，是利润高涨的时期。而对于坚持 OEM 的企业而言，虽然其制造能力，管理能力都在一直不断地提升当中，可是随着向“100 分”的极限靠近，其提升的可能越来越小，困难也越来越大。同时，因为其余与品牌、市场相关的各力没有同时得到均衡发展，在图形上显示，其对于企业能力空间的贡献也越来越少。

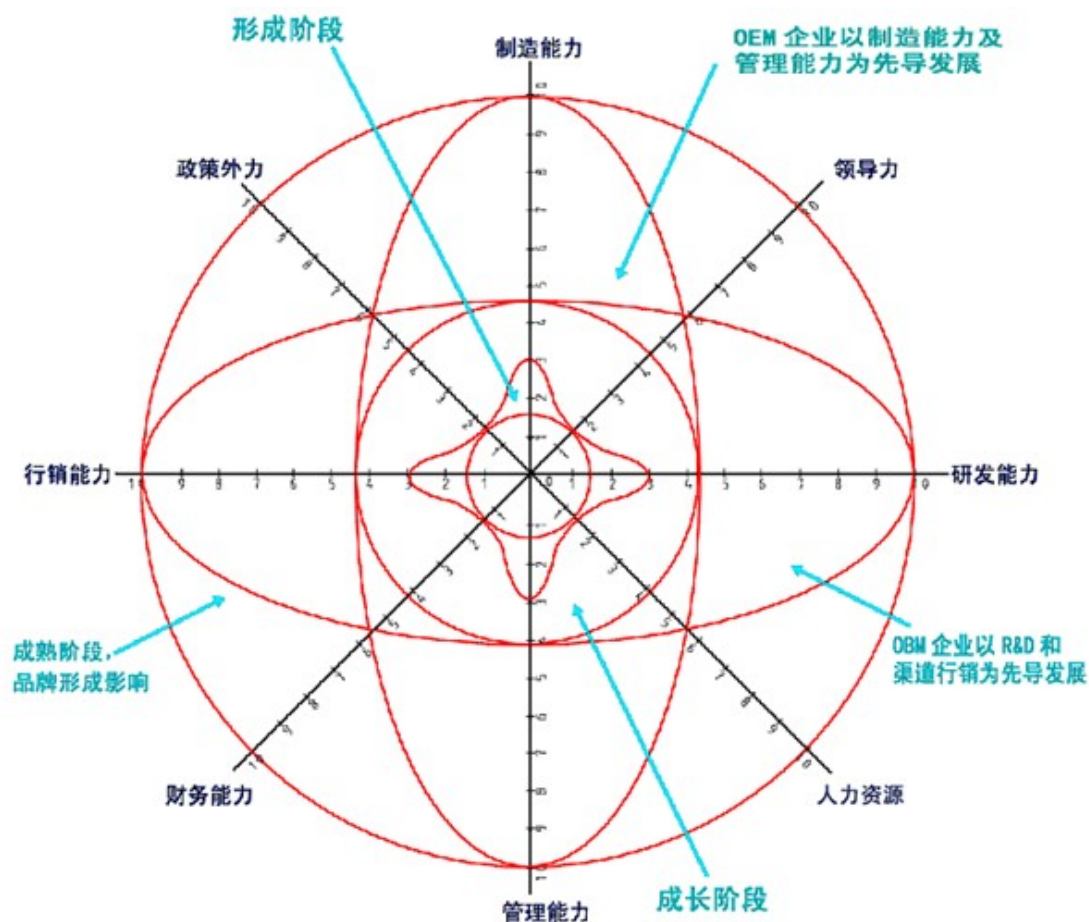


图 3-12 企业发展阶段特征与战略匹配的八力模型分析

到了一定的时间，OEM 企业发展就会遇到重大瓶颈，如果不积极谋求转型，其就会堕入到衰退之中。企业就会发现，产能的增加，规模的增加，亦即制造能力的增加并不能为企业带来更多收益，反而占用更多资源，带来更大的风险。

而 OBM 企业则发现，随着企业各项能力的整体提升，每一轮增长之后，企业的“能力空间”就增大一轮。而且在同样资源的投入下，其所带来的“能力空间”增加的幅度是越来越大的。企业不断地发展，各能力都朝着“100”分的极限靠近，能力空间也向最大化发展，终归会产生如世界 500 强中的完美或者接近完美的顶尖制造业企业与品牌。

四、案例分析与结论

4 模型的融合——企业资源整合

4.1.1 资源互补

资源互补的策略与方式主要包括：

a. 选择与企业资源互补的结盟对象（Joint Venture）

当企业需要业外的专业协助、分散风险、缩短产品上市时间、打入新市场及拓展产品组合时，与适当的对象结盟不失为好办法。成功的企业会与合作伙伴分享共同目标，在合作前，也会先仔细评估以下问题：双方的核心资源为何？软实力？硬实力？以哪项产品、服务或技术为合作中心对双方资源整合互补最有利？由谁主导结盟运作、以什么方式？如何评估合作绩效与进展？退出策略为何？彼此的企业文化是否兼容？

b. 透过合并扩张市场（Merge）

企业合并的目的不外乎考虑合并另一个企业来整合补足本身的弱项，来提高成长（营收、市占率等）及降低成本。

鸿海在发展手机业务的过程中，就多次地运用资本杠杆进行收购，得以迅速在这一领域扩张，从切入该领域到超过伟创力成为全球第一大手机生产商，前后只花了两年时间。从2003年下半年开始，鸿海集团陆续展开了收购，例如它出资7400万美元收购了总部设在芬兰拉蒂的塑胶铸模公司EIMO集团，该公司能够为移动电话制造商提供精密部件，这次并购不仅使鸿海集团获得了其在欧洲、亚洲和美国的注塑设施，并且获得了它的关键客户，其中最主要的客户就是诺基亚。两个月以后，鸿海集团又出资1800万美元收购了摩托罗拉位于墨西哥的代工厂，根据合同协议，原地接收了摩托罗拉的组装订单。之后，鸿海集团收购奇美通讯55%的股份。

c. 寻求资源互补的合作伙伴，亦可视供货商为合作伙伴（Collaboration）

鲜少企业在进行产品与服务相关决策时，会将供货商视为重要的决策伙伴。反之，顶尖企业期望藉由长期的合作关系，让供货商分担部分风险和报酬，并将资源做进一步的互补应用。它们会与值得信任的供货商合作开发创新产品，并问一些问题来评估供货商与企业的目标是否一致：供货商是否进军新市场？其策略目标为何？供货商最近是否改变雇用模式等。

生产作业不再只是公司和公司之间的竞争，而是供应链和供应链之间的竞争。供货商、制造商、配销商和零售商早已学会协调彼此的业务活动和作业流程，以便压低总成本，并让市场效能提升到最高水平。最佳实务企业晓得它们不可能专精每个领域，因此，会将部分非核心业务交由能力最强的供货商执行，借以消除供应链中迭床架屋的现象，并让有限的资源能用于进一步提升本身的核心能力。

d. 建立产业标准，并以此来进行同业上下游垂直资源互补，甚至异业资源的水平整合，来提升市占率及影响力（Vertical/Horizontal Integration）

企业若能建立一套产品、服务或技术的产业标准，便能藉由网络效应（Network Effect），提升市场占有率及影响力。领导趋势的企业会不断改善产品与服务，并据此建立更新的标准。换言之，它们是凭借创新、而非独占来取得市场主导地位。为了降低成本与分散风险，处于快速发展产业中的企业，通常会结合部分竞争者共同建立产业标准。

4.1.2 企业资源整合 $1+1 \geq 2$ 的文化迷思

很多案例以为企业资源整合一定会产生 $1+1 \geq 2$ 的优势，结果适得其反，反而变成了 $1+1 < 2$ 的悲惨结局。造成这样的结果，肇因于企业在资源整合的过程往往忽略掉了企业与企业之间的“差异”（Gap），

企业的差异很多，造成企业整合失败的原因也有很多，但其中最大的，也是最经常发生的一种原因是，待整合的企业之间文化基因的不协调。

什么是文化？作为一个非常宽泛的概念，给文化下严格和精确的定义是一件非常困难的事情。迄今为止，关于“文化”的各种不同的定义至少在 200 种以上。不过，放到企业的背景下，相对而言，文化就比较容易把握。笔者认为，一个企业的文化实际上就是这个企业的价值观，以及在价值观支配下的，企业组织运作的方式和习惯，也即方法论。

怎样以一个统一的价值观来看待问题、解决问题，并在方法论上得到统一，就成为企业成长的先决条件。而对于进行资源整合的企业而言，两个不同的企业个体要逐渐融合到一起，找到共同的价值观和方法论，这本身就会是一个难题。

除了文化之外，企业了解自身的资源，寻找资源本身的契合性也是非常重要的。企业整合，本应该是寻找与自身最为契合的合作伙伴，但是由于对自身所拥有的资源及对方所拥有

的资源认识不足，经常会发生这样的情况：双方的资源并不互补，而是处于叠加的状态，但是这种叠加又没有造成规模效应，所以只能算是锦上添花，但不是雪中送炭。

从“能力空间”的图型上来看，两个企业的资源整合、优势互补在表面上看来是“联集”的关系，似乎是强强联手的结盟；但是实际上因为企业之间存在着“差异”（Gap），所以并没有将两个企业的资源优势紧密的融合在一起，而产生“脱层”（Delamination）的现象，使得企业资源无法互补，反而造成互相排斥或资源浪费。最终导致失败的结果。

4.1.3 企业资源整合成功方程式——资源+能力 $\geq$ 机会

机会永远都有，而企业的资源与能力并不是无穷的，当一个企业内部的资源与能力跟不上外部的机会时，反而会被“机会”拖垮。往往只有到面对最后失败的结局时，他们才领悟到“机会是敌人”的道理。

因此，成功一定要满足“资源+能力 $\geq$ 机会”的公式，有能力没有资源没有用，有资源不能转化为能力也无法抓住机会。只有抓到在资源加能力范围内的机会，彻底用所有资源和能力消灭掉机会，使你的资源和能力扩大，你的机会才会变大。

4.2 结论与建议

4.2.1 结论

作为两种不同的发展模式，OEM与OBM在利润生成机制上有根本性的不同。两者在构建自己的竞争力方面也是完全不同的路径。OEM企业要想获得更大的发展，就需要建立成本、质量、规模、速度优势，它特别需要制造能力、管理能力的提升；OBM企业则是营销能力（包括品牌领导能力）、产品研究开发能力的提升，而这最终又归结到品牌优势的建立。

OEM到OBM的飞跃是一个非常艰巨的过程。在企业拟订相关战略之前，要对自己所拥有的资源和能力进行一个大致的盘点，做到心里有数，并且，要深刻认识到，品牌化是一个有巨大诱惑但是也无比凶险的历程。

企业转型更需要转换经营思路。施振荣曾说：“现在是发展品牌的大好时机。但关键问题是，厂商在发展品牌时是否有了真正的品牌思维”，所以品牌不应该是简单的“产品+商

标”的组合，而是要在消费者心智中占有一定的地位，能够形成品牌力，最终拉动销售。这就需要企业在整个价值链的关键环节运作，并且保持八力的均衡发展。

因为从制造领域跨足到以前并不熟悉的品牌与营销领域，需要面对更复杂的营商环境，所以，企业的组织架构，内部管理机制可能都需要发生调整。OEM时期，企业只需要参加各种展销会，展示自己的产品，洽谈贸易，找到自己的委托方就可以。因为是以规模取胜，所以在洽谈业务时强调薄利多销，来者不拒。而品牌时期，规则就完全不同，品牌不可能大小通吃，必须进行定位，着重一块，放弃一块。

总之，代工企业在转型之前对自身资源和能力进行盘点，是为了避免决策时头脑发热的情况。品牌化的道路是一项长期的、艰辛的过程，在这个过程中，企业需要在品牌和渠道上持续地投入，而且这种投入相较于OEM的投入更是有过之而无不及。事前盘点，是为了避免事后难以为继的情况。“资源+能力 $\geq$ 机会”时才动作。媒体报导，珠三角地区许多自主品牌都在两三年内被打回原形。因为资源和能力的量级无法支撑品牌的发展，在投入了巨大的人力、物力、财务能力后，不得不最终放弃，走回了代工之路，让人惋惜。

4.2.2 OEM 后续发展建议

虽然OEM企业更容易遇到发展的“天花板”，但是转型为OBM企业，发展自主品牌并不是唯一的道路，特别是在现在创牌成本更高，风险更大的时候，OEM企业也应该学会“曲线救国”。其路径有以下几条：

a. OEM-ODM：工业设计在品牌时代越来越重要，台湾是工业设计突围的典型例子。早期，台湾也是以制造业起家，但随着全球制造中心往大陆的转移，台湾的厂商开始主动性的突围，除了向大陆转移产能外，也开始主动研究市场需求进行新产品的开发，帮助客户满足市场需求，经过多年的发展，形成了强大的设计能力，在电子行业已经具有了举足轻重的地位。

b. 横向或者纵向拓展，进行产业链延伸及产品的多元化。制造业的迅猛发展，资源和原材料必然紧缺，一些企业瞄准这个机会，向上游拓展，既能节省生产成本，又能构建竞争壁垒。

c. 反向OEM模式。这一模式最早为万向集团所创。2000年底，浙江万向集团以战略投资者的身份介入到了美国UAI公司，以280万美元的价格收购了UAI公司21%的股权，成为

该公司第一大股东。UAI 公司是美国一家颇具历史的汽车零部件制造商，在协议中，万向就要求 UAI 每年必须向万向购买 2500 万美元的制动器。就此，万向成为了 UAI 公司的最主要 OEM 供应商。后来，鸿海收购了摩托罗拉墨西哥厂、芬兰艺模厂，收购惠普在澳大利亚的工厂等，都是同时接受了其订单。

d. 将传统制造业与创新商业模式相结合，比如互联网的兴盛，对于 OEM 企业而言，也带来了非常多的新机会。

e. 转变市场重心及经营模式。比如从国外市场转向国内市场，由发达资本主义国家，转向发展中国家。杰腾造船就提出在应对金融风暴时应该“三新二意”。“三新”是指开发新产品，如中国的欧式快艇；开发新市场，如东欧，非洲，中国；采用新的经营模式，如既做 OEM，又发展自主品牌，还作国外品牌的国内代理商，最大限度地利用资源。“二意”是指增加企业的“创意”，以及面对困难时的“意志力”。

4.2.3 研究限制与对后续研究的建议

由于影响企业竞争力的大大小的因素太多，八力模型在创建的过程中，对之进行了总结和归纳，择取了其中最为重要的八个因素，并进行了操作性定义。但是，经过归纳的过程，其定义已经无法非常准确的涵盖那些非常细小的因素。

同时，为了便于量化，人为地将原本密切联系，不可分割的企业运营过程中的各项资源与能力进行了归纳和细化，对于各能力之间的，互相影响作用的动态关系的把握不足。对 OEM 到 OBM 从量变到质变的最终惊人一跃剖析不足。

综上所述，本论文是由资源理论出发，透过许多实际的案例分析，深入研究企业的核心竞争力，归纳出由四种硬实力，四种软实力构成的八力分析模型，以帮助企业来判断在当时本身最佳发展方向，以及在企业进行整合并购时，如何取长补短，降低风险，组成最佳团队。这也是本文的一个突破创新的论点。

然而，企业间的合并也不能只是表象的从“竞争能力图型”重叠来看，许多企业竞争能力的合作，并不是单纯的“物理”现象，也必考虑“化学”现象，很多事情并不一定就是 $1+1>2$ ，也有可能 $1+1<2$ 。所以如何减少企业合并产生的差异（Gap），可能要从企业文化，领导统御等综合因素来考虑，这个方面本文未作详细分析探讨，将留待后续人才来进行研究。

参考文献

- [1] Arthur A. Thompson, Jr. & A.J. Strickland III, Strategic Management Concepts and Cases, China Machine, 2002
- [2] Carl W. Stern & Michael S. Deimler, The Boston Consulting Group on Strategy, John Wiley & Sons, Inc., 2006
- [3] Jeff Thull, The Prime Solution, Dearborn Trade Publishing, 2004
- [4] Satty T.L., Axiomatic foundation of the analytic hierarchy process[J], Management Science, 1986, 32(7): 841-855
- [5] Yasuhito Tanaka. Profitability of price and quantity strategies in a duopoly with vertical product differentiation. Economic Theory[J]. 2001(03)
- [6] Wright, C.M. (1999), "Imagineering the future of the Internet: sketches from the year 2010", Bulletin of the American Society for Information Science, April/May, pp. 26-9
- [7] 菲利普·科特勒,《营销管理》(第十版),上海人民出版社,2003年.
- [8] 迈克尔·波特(1985),《竞争优势》,华夏出版社,1997年.
- [9] 陈小洪(2001).“企业竞争力评价指标及其应用”,经济管理,(3): 31-32.
- [10] 张素兰. 浅谈如何加强企业竞争力[J]. 科技情报开发与经济. 2005, 15(1): 173—174.
- [11] 王科,姚志坚. “企业能力理论述评”,《经济学动态》,1999. 12.
- [12] (英) 罗伯·高菲着《公司精神 决定成败的四种企业文化》哈尔滨 出版社 2003.
- [13] 赵曙明,成思危关淑润 《现代人力资源——管理与组织行为》 对外经贸大学出版社.
- [14] 王琪延 《企业人力资源管理》 中国物价出版社:《人力资源管理研究》,中国人民大学出版社.
- [15] 迈克尔·波特. 竞争战略 [M]. 华夏出版社. 1997.
- [16] 谢希德. 创造学习的新思路[N]. 人民日报, 1998-12-25(10).

-
- [17] 金培. 中国企业竞争力报告 (2003): - - 竞争力的性质和源泉 [M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2003.
- [18] 新营销杂志记者群, 《新营销》, 广西师范大学杂志社, 2009 年第 8 期.
- [19] 《郭台铭与富士康》, 徐明天/着, 馥林文化, 2008 年.

Research on Enterprise Competitive Strategy Based on Resource Theory

Howard

(Jet-Tern Marine Co.,Ltd, Dongguan523947,China)

Abstract: There is great similarity between Darwin's evolution theory and resource theory in management. The enterprises around the Pearl River Delta and Yangtze River Delta have made little progress in the development of new products, the development of brands, sales channels or after-sales service. As a consequence, they have weak operating margins, operating at the middle of the "Smile Curve". Their ability to survive a market downturn is weak. Our research has analyzed many successful and unsuccessful companies on the basis of resource theory. What's the difference between OEM and OBM? Which model should be selected when making a strategy according to the company's resources? When and how can a company make this transition? Which sort of resources should be emphasized and exploited and what kind of competencies should be developed? By probing into core competitiveness, it is concluded that the Eight Forces model which consists of four hard powers and four soft powers, will help the company to decide the best development orientation and to take advantage of self-owned resources to lessen the risk and build the best team when merging.

Key words: resource theory; eight forces model; soft power; hard power; smile curve; firm transition

收稿日期: 2010-6-28

作者简介: 陈弘文 (1960-), 男 (汉族), 台湾桃园人, 中山大学管理学院博士生。

¹ 资料来源:Barney (1991)