



# 产业与企业发展的

王克岭 著

# 战略思考

Strategic Proposals  
for Industry's and Enterprise's  
Development

 云南大学出版社  
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

# 产业与企业发展的 战略思考

Strategic Proposals  
for Industry's and Enterprise's  
Development

王克岭 著

 云南大学出版社  
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

产业与企业发展的战略思考/王克岭著. —昆明:  
云南大学出版社, 2011  
ISBN 978 - 7 - 5482 - 0630 - 9

I. ①产… II. ①王… III. ①企业发展—经济发展战  
略—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 203799 号

## 产业与企业发展的战略思考

王克岭 著

---

责任编辑: 李平 熊晓霞  
封面设计: 王云飏  
出版发行: 云南大学出版社  
印 装: 昆明市五华区教育委员会印刷厂  
开 本: 787mm × 1092mm 1/16  
印 张: 13.25  
字 数: 322 千  
版 次: 2011 年 10 月第 1 版  
印 次: 2011 年 10 月第 1 次印刷  
书 号: ISBN 978 - 7 - 5482 - 0630 - 9  
定 价: 30.00 元

---

社 址: 昆明市翠湖北路 2 号云南大学英华园内 (邮编: 650091)  
网 址: <http://www.ynup.com>  
E - mail: [market@ynup.com](mailto:market@ynup.com)

# 序 言

后金融危机时代，全球经济发展模式面临重大调整，世界范围内新一轮产业升级开始启动，全球产业发展在新兴产业培育、集聚经济圈、产业转移、企业家成长等方面存在机遇。在这样的背景下，我国产业发展面临产业创新实践、产业体系构建、制度安排完善、政策选择优化、产业规则升级、环境保护、生产者责任延伸、资源跨国配置等一系列的挑战。为此，我国产业的科学发展首先应该以提升中国在国际分工体系中的地位为目的，从构建现代产业体系入手。

## 一

产业是具有生产运营或工艺技术或产出产品或服务共同特征的企业的集合。分类标准不同，产业的具体内涵就不同。产业体系则是在某一分类标准下所有产业及它们之间的联系。所谓现代产业体系是指具有当代领先的既有竞争优势又面向未来发展趋势的产业体系。现代产业体系的构建既受本国先天的要素禀赋带来的路径依赖的影响，也受后天要素禀赋升级和专业化分工产生的动态比较优势的影响。

要素禀赋的差异决定不同生产部门的贸易，而专业化分工决定相同生产部门的不同产品之间的贸易，发达国家与发展中国家的贸易主要由要素禀赋的差异决定，而发达国家之间的贸易主要由不同产品的专业化分工所决定。在全球价值链（GVC）下，以跨国公司为代表的主导企业，一方面，通过工序的分解将低附加值的环节转移到有比较优势的国家 and 地区生产以降低成本；另一方面，通过专利池、战略隔绝、品牌强化和零售市场并购等多种手段来提高设计、研发和营销等高附加值环节的进入壁垒，阻碍发展中国家的企业进行功能升级和价值链的升级，这正是发展中国家企业融入全球分工体系后陷入“悲惨增长”的根源。

随着中国经济发展水平的提高，工资成本、环境成本等必将上升，在劳动密集型产业中中国不得不面对来自低收入国家的挑战，在产业升级过程中又会遭遇发达国家的“阻击”。如果我们无法跨越这些挑战，中国产业发展就会陷入比较优势的“断档”期，引发经济衰退。

在上述语境中，中国产业发展也正以前所未有的广度和深度经受着越来越多的国际影响和冲击。与此同时，随着我国改革开放进程的不断推进，中国产业发展的国内基础和时代使命也发生了根本性转变。一方面，长期以来依靠本国资源与环境的极度消耗和破坏为代价的过剩生产型的经济增长方式正遭遇日趋严峻的资源环境瓶颈；另一方面，信息化与

工业化的深度融合，也在客观上提出了中国产业转型与升级的时代要求。

我国产业体系的发展在新时期不仅担负着传统产业转型的时代使命，同时也担负着培育新兴产业的时代使命。为了更好地实现上述使命，我国产业体系的动态发展必须在产业选择上始终坚持：淘汰落后、过剩产能；限制高耗能、高污染和资源型产业的发展；加大技术创新和技术改造，以创新引领经济的发展，特别是建立以企业为主体、市场为导向、产学研结合的自主创新体系，引导产业调整；培育新兴产业，寻找新的经济增长点。但是，产业结构调整是一个长期的发展过程，产业升级必然面临方向选择、区位调整和政策支持。这其中，加快产业的梯度转移，平衡东、中、西部发展是一个重要的战略举措。

## 二

区域发展的不平衡是我国经济发展面临的一个难题。1978年改革开放以来，我国实际上是采用区域非均衡发展战略，首先促进东部地区率先崛起，然后带动中西部地区的发展，从而实现各区域的共同发展。但这种区域政策的实施在推动东部地区经济快速发展的同时，却使东部和中西部地区经济发展形成不同的路径依赖，致使区域发展的差距越来越大。从地区生产总值来看，2010年广东省为45 472.83亿元，约相当于3个湖南（15 902.12亿元）或10个贵州（4 593.97亿元）或34个青海（1 350.43亿元）；从人均地区生产总值来看，2010年浙江为52 421元，2.5倍于江西（21 284元），3.6倍于甘肃（14 459元），4.5倍于贵州（11 640元）。

截至2011年7月27日，全国各省、区、市上半年国内生产总值（GDP）数据已全部公布。数据显示：多数省份上半年经济增速均高于全国9.6%的平均水平，经济增幅前10名中，西部省份占了6席，显示出中西部地区经济增速明显快于东部地区，两者在总量上的差距已出现缩小的趋势。但2011年7月29日在京发布的《中国科学发展报告2011》中“GDP质量排行”的数据显示：GDP质量排行中位居前10名的，全部都是GDP总量也同样靠前的东部发达省市。而相应的，在质量排行中位居后10名的，全都是GDP总量原本靠后的中西部省区。其中，最后7名更是清一色的西部省区。这意味着，中西部地区GDP的质量状况仍然裹足不前、严重滞后，中西部地区的高速发展在很大程度上，依然是以“高投入、高消耗、高污染”的粗放增长方式取得的，速度越快，粗放的程度也越深。而有质量的增长更能预示一种更为全面、协调、可持续的科学增长方式，也更有利于真正实现“以人为本”这一发展的最根本核心和价值归宿。如何以“GDP质量排行”所提供的警示为鉴，不断追求“品质好的GDP”，如何更好地保增长、调结构、重民生，依然是摆在我们面前，特别是西部各省区面前的一项十分重要而艰巨的发展课题，任重而道远。

提升GDP的品质，必须高度重视加强区域产业创新基础能力的建设。作为一种社会分工的产物，产业随着社会分工的产生而产生，并随着社会分工的发展而发展。产业作为经济单位，既不属于宏观经济所指的国民经济，也不属于微观经济所指的企业经济活动或居民消费行为，而是介于宏观经济和微观经济之间，属于中观经济。产业科学发展，企业是关键，特别是重点企业对区域经济贡献的作用显著，究其根源，在于重点企业不仅因其

较高的边际要素生产力而对其自身的产出增长起直接的作用，而且还对中小企业的效率提高产生联动作用，即所谓的“外溢效应”，从而间接地促进整个区域经济的增长。

有关研究表明，基于重点企业部门的边际要素生产力高于非重点企业部门，区域经济发展中应加快重点企业的发展，在生产要素特别是资金的投入上要向重点企业倾斜，发挥重点企业的高效率，提高重点企业对区域经济发展的联动作用，进而带动整个区域经济的发展。其后的研究进一步表明，经济开放度、工业结构中的大企业比例对全要素生产率增长有正向影响，能源强度、国有企业比例却有负向影响。后续的研究更进一步表明，央企的资本投向选择更容易突破地方政府对垄断资源的管制，民营资本在垄断资源领域更容易被政府管制挤出；政府对企业投资取向的干预，从规模和结构分布两方面损害了投资效率，而市场化和法治化进程的推进，可以调整政府与企业在资源配置中的功能与边界。上述研究表明，企业特别是重点企业的发展对于产业发展乃至区域经济发展的影响深远，因此，对全新语境中我国产业与企业发展的战略进行思考，既有理论上的必要性，也有实践上的迫切性。

目前，西部省区基本上能实现保增长、扩内需的阶段性目标，但调结构、上水平依然是问题。产业结构的调整是个非常严酷的事实，东部发达省区正在抓机遇、调结构，但由于东、中、西部经济发展基础和具体条件不同，在产业发展战略和产业结构的选择上不应追求统一。对于经济发展水平还比较低的广大西部地区来说，应该慎提“淘汰旧产业”、拒绝高能耗高污染产业，而提“改造提升这些产业”也许更为科学。近几年来，长期工作、生活于西部地区的本书作者王克岭博士及其团队成员，他们积极开展了西部产业发展，特别是云南优势特色产业发展战略及企业发展战略的研究，对西部地区产业发展的目标模式和科学发展路径进行了大胆的理论探索，旨在厘清当前西部产业发展过程中的理论和实践误区，以更好地助推西部地区经济社会科学和谐的发展。

本书是王克岭博士的研究团队围绕“产业与企业发展的战略——基于西部的实践”这一主题开展的研究所获得的一些较为重要的创新成果的汇集，这些成果表达了他们对西部区域产业未来发展的战略方向的思考，表达了他们对中国企业特别是中小型企业如何在市场竞争日趋激烈的商业环境中获取持续竞争优势以及通过创新获取核心竞争能力的探讨，也表达了他们这许多年在这一主题上的辛勤耕耘和不懈努力。我个人认为这些研究成果对于西部地区尤其是云南的现代产业科学发展的思路、路径和政策的创新，西部企业的转型升级做大做强、走出西部进入国际国内大市场的战略等均有重要参考价值，是以为序。

复旦大学  
芮明杰

于2011年8月26日

# 目 录

## 第一编 产业发展的战略思考

- 基于价值链理论的产业升级模式初探 ..... (3)
- 美国主题公园发展的经验及对中国的启示  
——以玻里尼西亚文化中心为例 ..... (10)
- 微观视角下的西部民族地区传媒业创新与发展研究  
——以民族地区党报为例 ..... (17)
- 微观视角下的西部民族地区演艺业创新与发展研究 ..... (23)
- 产业链视角下的西部民族地区文化旅游业可持续发展思考 ..... (31)
- 产业链视角下的云南制糖业可持续发展研究 ..... (40)
- 产业链视角下的云南有色金属产业可持续发展研究 ..... (48)
- 地方政府在产业集群发展中的作用研究  
——昆明斗南花卉产业集群个案研究 ..... (57)

## 第二编 企业发展的战略思考

- 企业家创新行为与企业成长对策研究 ..... (65)
- 刍议民营企业家族管理模式创新 ..... (73)
- “道德的管理者”语境下企业决策的伦理思考 ..... (80)
- 旅游企业安全风险管理研究 ..... (86)
- 供应链语境中质量文化的融合作用 ..... (94)
- 全球化语境下的不确定性及中国企业的核心竞争力构建 ..... (98)

## 第三编 产业发展战略规划实例及评析

- 安宁市优质服务业发展战略总体规划（2009—2020年） ..... (109)

## 第四编 企业发展战略规划实例及评析

- 贵州 H 企业有限公司战略规划纲要（2011—2015年） ..... (185)

- 后 记 ..... (202)

# **第一编 产业发展的战略思考**





# 基于价值链理论的产业升级模式初探

## 一、相关文献回顾

价值链理论 (Value Chain Theory) 是在 20 世纪 80 年代中期, 发达国家的跨国公司基本上完成了国际化而向全球化阶段过渡期间, 由美国哈佛大学商学院迈克尔·波特 (Michael E. Porter) 教授于 1985 年提出的。波特教授的三本著作中提出的理论对产业价值链的理解很有帮助, 一是《竞争战略》中的产业结构的五要素理论; 二是《竞争优势》中的企业和产业的价值链理论; 三是《国家竞争优势》中的钻石理论。波特的“价值链分析法”把企业内外价值增加的活动分为基本活动和辅助活动, 两者共同构成了企业的价值链。基本活动涉及企业的内部物流、生产作业、外部物流、市场和销售、服务五种基本类型; 辅助活动是辅助基本活动并通过提供采购、技术开发、人力资源管理及企业基础设施等职能以相互支持。价值链在经济活动中主要表现在两个方面: 其一, 上下游关联的企业与企业之间存在行业价值链; 其二, 企业内部各业务单元的联系构成了企业价值链, 在各业务单元之间存在价值链联结, 价值链上的每一项价值活动都会对企业最终能够实现多大的价值产生影响。

运用价值链分析法的基本目的是行业根据行业价值链确定竞争优势, 企业根据企业价值链确定核心竞争力。按照价值链的构成, 行业价值链就是要考虑从产品研发、原材料供应、制造、销售以及售后服务等整个价值链上如何扩大价值增值, 为提升行业的盈利能力找到指针; 而在企业价值链中, 不同的企业所参与的价值活动并非每个环节都创造价值, 实际上只有某些特定的价值活动才真正创造价值, 这些真正创造价值的经营活动, 就是价值链上的“战略环节”。企业要保持的竞争优势, 实际上就是企业在价值链某些特定战略环节上的优势, 这就要求企业特别关注和培育在价值链的关键环节上获得重要的核心竞争力, 以形成和巩固企业在行业内的竞争优势。企业的优势既可以来源于价值活动所涉及的市场范围的调整, 也可以来源于企业间协调或合用价值链所带来的最优化效益。

根据价值链的基本思想, 国内外学者对价值链理论进行了一系列的深入研究。Porter (1985) 提出的价值链模式, 使得企业可以根据此模式去分析企业活动中创造最大价值与无价值的流程, 并以此改善企业流程, 提升企业流程所创造的价值。在我国学者的研究中, 周振华 (2004) 提出了汽车产业价值链的延伸, 即在产业融合基础上, 制造业和服务业相互渗透所形成的新的产业形态, 通过纵向延伸、波及延伸、内向延伸、交叉延伸等方式提升汽车产业的行业利润。司徒达贤 (1994) 提出: 近年来价值链的精神与应用不断地向外推广延伸, 从企业内向企业外推展至产业, 再从产业推展到全球, 因此有了企业价值链、产业价值链、全球价值链。

波特的价值链理论揭示，企业与企业的竞争，不只是某个环节的竞争，而是整个价值链的竞争，而整个价值链的综合竞争力决定了企业的竞争力。波特指出，消费者心目中的价值由一连串企业内部物质与技术上的具体活动及利润所构成，当企业和其他企业竞争时，其实是内部多项活动在进行竞争，而不是某一项活动的竞争。企业的竞争优势可能基于三种战略：低成本、差异化和集中化，而企业的竞争优势来源于其产业价值链的定位、与上下游企业价值链的相互关系及产业结构的调整。

综上所述，随着信息与互联网时代的到来，价值链也在向全球延伸，其风险性也相应地提高。而我国目前的现状仍处于国际化的初级阶段，相对于已进入全球化阶段的大型跨国公司而言，其差距是显而易见的。在实施“走出去”战略的过程中，我国目前企业大多是做 OEM。中国需要大量的 OEM 工厂，但更要有自己的品牌，要加强专利、商标等知识产权管理，增强组织创新和品牌经营能力。中国企业已经具有一定的技术和制造能力，但在设计、营销和渠道管理能力上还没有达到满足消费者日益复杂的需求的目标，因此需要走多元化发展道路，积极发展 OEM 模式，提高核心竞争能力，谋求向 ODM、OBM 水平升级。

## 二、OEM 战略在中国企业的应用与发展

OEM 是 Original Equipment Manufacturing 的缩写，译为“原始设备制造”或“原厂产品委托生产”，俗称“贴牌生产”或“定牌生产”，是一种适应现代社会发展的商业模式创新。它实质上是一种代工生产模式（Subcontracting），即品牌拥有者不直接从事产品生产制造，而是利用自己掌握的核心技术负责设计和开发新产品，控制销售渠道，具体的生产制造流程交由其他企业完成。承接生产业务的制造商就被称做 OEM 厂商，生产出来的产品被称作 OEM 产品，产品上不加注 OEM 厂商的任何标识，而是按照品牌所有方的要求加注指定的品牌。

波特教授认为，企业在竞争中的优势，尤其是能够长期保持的优势，是企业在其战略价值环节上的优势，抓住了这些关键环节，也就掌控了整个价值链，并且，在全球价值链中，产品设计能力是价值创造的源泉，生产是价值实现的载体，营销与销售资源的使用是价值实现的最终形式。一般情况下，在价值链上的 OEM 双方结成合作伙伴关系，能提高业务运作的效率和降低市场风险。供应商所制造的产品必须符合品牌厂商的要求，品牌厂商所销售的产品必须能满足客户的需求，这是一个前端市场与后端市场不同分工的产物，也是在现代成熟产业中的市场细分、专业化分工所致。专业化分工的结果是 OEM 双方各自发挥自身的特长，以最小的投入得到最大的产出。一个企业或一个国家不可能在所有的价值环节都是世界上最有竞争力的，中国基于人口红利等初级的要素禀赋优势而使之在生产环节方面具有外生比较优势，因此，我国应该大力发展 OEM。

按照驱动源的不同，OEM 可以分为两种类型：一种是购买者驱动型（Buyer driven），即由零售商和品牌企业来组织，零售商和品牌企业居于主导地位；另一种是生产者驱动型（Producer driven），主要体现于机械设备、汽车、电子产品这些高技术产业，因为其设计、开发较为复杂，技术水平较为特殊，生产企业、品牌企业和供应商在技术和管理上的关系较为密切，故而由其生产者来决定。

按照参与方对贴牌条件及营销市场划分的约定，OEM 合作可大致分为三种类型：①裸产品代工模式：即 OEM 产品的供给方按照需求方的要求对产品不作任何商标标注，产品生产后只作简单包装即发往需求方，需求方再根据自己的需要加注品牌标识。②全代工生产模式：即 OEM 产品的供给方按照需求方的要求将产品制造完毕后，再按需求方的要求对产品作完全包装并加注需求方指定的品牌标识，经需求方检验合格后，产品直接进入市场上柜销售。③许可代工模式：即 OEM 产品的供给方在向需求方支付一定的许可费以后，可以在协定的区域市场内，按照既定的数量限制，将 OEM 产品标注经品牌所有者授权的品牌标识进行“自主销售”并取得收入，而在指定的区域以外，贴牌产品则必须完全出售给 OEM 合作的需求方。

中国企业开展 OEM 合作最早起源于服装业，早在 20 世纪 80 年代初就已经开始为国外知名企业提供贴牌生产。当时广东、福建的一批中小企业充分发挥自身的比较优势，通过 OEM 的生产方式，使中国产品走出国门，进入国际市场。经过几十年的发展，更多的中国企业成为 OEM 产品的生产商，生产领域涉及服装、鞋类、玩具、日化、消费电子（家电）、IT、通信等行业，地域分布遍及广东、福建、浙江等沿海省份，有的地方还形成了具有一定规模及行业特色的蚁群经济。例如，浙江嵊州市素有“中国领带城”的美誉，聚集着大大小小的领带企业 1 900 多家，年产 2.5 亿条领带；浙江上虞市崧厦镇，有 1 000 多家制伞企业，年生产成品伞 2.1 亿把，销售收入 30 多亿元<sup>①</sup>；此外，类似的还有浙江宁波的服装、机械、石化产业集群，广东顺德的家电生产基地等。

OEM 是社会化大生产、大协作趋势下的一种必然结果，也是资源高效配置的途径之一。OEM 企业的生命线在于有效利用企业资源，以最低的成本在准确的时点上，按要求生产出最好的产品，因此 OEM 的管理与创新非常重要。OEM 作为国际分工深化的产物，已成为不可逆转的历史潮流。

总体而言，OEM 这种方式优点突出：第一，有助于合作伙伴之间在交易过程中减少相关交易费用，大大降低经营风险。第二，可以使 OEM 企业获得规模经济效应，使其在提高开工率的同时，减少市场开拓的费用，将其有限的资源最大限度地集中在专门的生产制造领域。第三，有利于学习先进技术与管理。OEM 企业能够通过代工生产向委托制造企业学习，提升研发能力及管理水平。第四，企业做代工可以由订单带来自动投资，从而扩张资金运作规模和提高资金实力。代工企业可以低成本、快速度、大规模地运作，带来业务流水，积累企业资本。通过做 OEM，代工企业承接大量的订单，经过一段时期就可以积累起大量的资金和技术，为自主品牌推广蓄势。

而 OEM 的劣势主要表现在：代工过程中可能发生的潜在的服务费用、法律争端与诉讼、契约协商困难、服务成本增加等风险；生产的稳定性差；难以自主控制自己的命运，缺乏发展后劲，更重要的是获利空间较小。正是大量的企业在权衡 OEM 利弊基础上，扬弃 OEM 本身，从而推动 OEM 走向更宽阔的未来之路。

<sup>①</sup> 《赴香港及珠三角、长三角招商考察思考》，安庆市商务局：《大型商务信息文摘总编》，2008 年 5 月，见 [http://www.aqsw.gov.cn/include/web\\_view.php?ID=1001&ty=39](http://www.aqsw.gov.cn/include/web_view.php?ID=1001&ty=39)。

### 三、OEM 战略走向 ODM、OBM 战略

ODM (Original Design Manufacturing) 是指原始设计制造, 是“产品生产者在不需买主提供产品与技术相关规范下, 同时提供产品开发设计与生产组装的服务, 生产符合买主所需功能的产品, 同时在买主所拥有的品牌下营销”(陈振祥、李吉仁, 1997)。相对于 OEM 仅涉及产品的生产、组装, ODM 则涉及产品设计开发及生产、组装等活动。在 ODM 模式下, 客户(发包者)完全不介入产品开发设计; 而在 OEM 情形下, 代工企业完全不介入产品开发设计。也即, 原始设备制造商完全是接单生产, 而原始设计制造商则加入了自己的设计开发。但事实上, 在大部分情形下, 联盟双方或多或少都会介入产品设计开发的过程, 只是程度高低不同而已。与 OEM 相类似, ODM 也可分为购买者驱动型和生产者驱动型。

ODM 战略旨在帮助企业利用生产投入过程自主开发产品, 创建自己的品牌核心竞争力。实现 ODM 战略的核心是如何摆脱对委托方的品牌依赖, 变被动经营为主动经营。这主要体现在两个方面: 一是利用技术的外溢效应, 即利用委托方提供的设备和技术从事技术创新活动, 实现设备改造和产品技术升级; 二是按客户要求设计、开发产品, 以自己的品牌实行定制营销, 强化基于客户的关系管理。

从美国 IBM、韩国三星、中国台湾宏基、中国格兰仕等公司的经验来看, 做品牌与做代工是相辅相成的。单纯做品牌或者做代工风险都较高, 而做品牌与做代工并行不悖, 则可分散风险。英特尔公司的经验表明, 树立中间产品品牌同样重要, 代工并不是不要企业品牌, 而是要名利双收, 以促进和有利于自主品牌的发展。代工能够促使企业改进生产质量、管理体系以及产品与市场动态; 代工企业通过代工战略联盟, 打破外包业务所造成的代工与消费市场之间的隔绝, 了解市场, 增加研发投入, 积极学习和吸收先进技术, 提高产品以及工艺的开发与设计能力; 通过重新定位, 代工企业从代工地位升级到原始设计制造商 (ODM) 乃至原始品牌制造商 (OBM)。代工模式的发展趋势是走向既做品牌又做代工的“两条腿走路”战略, 即使终生代工也要创建自己的代工品牌。

OBM (Original Brand Manufacturing) 是指原始品牌制造, 是加工制造企业在具备生产能力之后, 生产自有品牌的产品, 该企业被称为原始品牌制造商。与代工相对应, OBM 则是面向消费者经营从产品研发与设计、制造、营销与销售资源的使用到售后服务四个完整环节的自主品牌制造商。自主知识产权(技术的原创性)已成为产业形成核心竞争力的关键, 成为产业竞争的制高点, 随着世界范围内知识产权保护制度日益健全, 一个授权专利代表一方市场, 控制了专利就控制了市场, 没有自主知识产权只能永远处于低水平的加工阶段。随着经济全球化进程的加快, 跨国公司将在全球范围内选择最廉价的劳动力和原料产地; 随着我国经济社会发展水平的进一步提高, 劳动力、原材料等要素价格也将会逐步提高, 跨国公司可能像当初从东南亚移向中国内地一样将生产基地移向其他发展中国家, 如果到那时再寻求转变将为时已晚。因此, 我国企业应该抢抓当前发展机遇, 利用 OEM/ODM 厂商的在位优势, 掌握先进技术, 学习管理经验, 了解国际竞争规则, 不断打破外包商对上游技术和下游市场的屏蔽, 通过建立中间产品品牌, 不断进行技术更新和产品开发, 最终推出自主品牌, 成为名副其实的 OBM。

#### 四、中国企业由 OEM 向 ODM、OBM 转变的对策分析

中国企业由 OEM 向 ODM、OBM 转变的对策，应从两个战略层面来考虑。首先，要基于价值链的某一价值环节进行产品或服务的多元化、系列化开发，加强处于劳动密集型节点的弱势企业间的分工、协调乃至节点的横向扩张，从而做强产业链。同时，也要防止制造业企业过度集中于某一具体环节恶性竞争、自相残杀，应使不同企业分别定位于原材料供应、半成品加工、零部件加工、组装等具体的细分价值活动，然后组成一个群体与跨国公司合作，整体上使我国制造企业成为跨国公司全球产业链中不可缺少的一环。其次，要加速引导制造业强势企业实施节点的纵向延伸，使企业价值定位由劳动密集型节点向技术开发、经销、代理、物流、技术咨询、维修等知识技术密集型节点或服务型节点转移，从而在更多的环节上与跨国公司协作，提升产业链，构筑自身的核心能力。具体而言，在上游环节，由进行外围技术的研发转向参与核心技术研发，由零部件供应转向组装件供应，由简单加工转向复杂加工，由提供低、中档产品转向提供中、高档产品；在下游环节，由产品销售进入售后服务、维修服务、物流服务以及品牌管理等。

##### （一）打造 OEM 创新之路

OEM 创新指对 OEM 生产方式的创新，如后向 OEM 模式、反向 OEM 模式、塑造 OEM 品牌等。

（1）后向 OEM 模式，抓住稀缺资源。近年来，随着制造业的迅猛发展，能源和原材料成了当然的稀缺资源，因此，对于许多 OEM 企业来说，掌握资源和原材料就意味着掌握了控制成本和扩张规模的能力，多途径寻求资源供应商也就成了我国目前许多 OEM 企业的当务之急。

（2）反向 OEM 模式，主动出击。所谓“反向 OEM”，就是先收购一家国外的采购商，然后为它 OEM，这是经济学家对浙江万向集团收购美国著名汽车零部件制造商 UM 公司 21% 股权，然后成为其最主要的 OEM 供应商这一做法的理论总结，这种方式可以规避国外的技术屏障和各种反倾销法律的制约，迅速实现产品海外市场的开拓，达到企业“借船出海”的目的。反向 OEM 模式，为有较强实力的 OEM 企业提供了成熟先进的技术及在主流市场稳定的客户关系和销售渠道，无疑为它们提供了将采购商从客户变成伙伴的一条蹊径。

（3）塑造 OEM 品牌。这里的 OEM 品牌塑造是指把 OEM 厂商作为一个整体，它的顾客是委托生产的厂家，OEM 厂商可以通过顾客的口碑传颂、为顾客提供增值服务等多种方式建立专业 OEM 厂商的形象。

##### （二）对 OEM、ODM 生产进行流程再造，提高企业竞争力

20 世纪 90 年代，计算机与网络技术、电子商务的迅猛发展持续快速地改变了全球商业模式，OEM/ODM 厂商的核心竞争要素已经从提供低价格、高品质和良好售后服务转变为“速度”，企业竞争已演变为供应链与供应链之间的竞争。互联网、电子商务对全球竞争和客户选择的影响已经成功地将客户变为整个供应链的驱动力，按照客户需求建立基于网络和电子商务的开放式网络化集成供应链体系，实施全方位的客户关系管理（CRM），为客户提供快捷的定制产品和个性化服务，可以有效地打破外部供应商对分销渠道的控

制，有利于我国企业自主品牌的建立。

### （三）OEM、ODM 及 OBM 的动态组合

厂商同时采取 OEM、ODM 及 OBM 的多重业务动态组合模式，可以促进厂商内部的动态学习，发挥已有资源能力的规模经济与范围经济，并维持企业的经营弹性（Lee and Chen, 1998）。

（1）ODM 与 OEM 业务共存，以 OEM 带动 ODM。当 ODM 厂商同时发展 OEM 业务时，这种 OEM 业务的产品技术层次通常较厂商原有 ODM 业务技术水平高，则厂商在代理 OEM 业务的同时，就能够促进该 ODM 厂商提升其原有的产品开发设计能力（Jao, 1999）。除此之外，OEM 与 ODM 业务往往能够共享部分零配件，ODM 厂商通过承接 OEM 业务，可以充分发挥已有资源的规模经济。总之，ODM 厂商可以通过承接 OEM 业务的机会，引进较高层次的产品技术，通过内部学习，吸收并转化较先进的产品技术，将其作为 ODM 厂商技术升级的来源，进一步发挥业务间的互补效益。

（2）自有品牌与 ODM 业务共存，增加市场灵活性。拥有自主品牌的厂商如果同时承接 ODM 业务，一方面，厂商可以在自主品牌与 ODM 业务间共享某些研发与设计资源，以充分发挥资源的规模经济及范围经济；另一方面，厂商也可以通过自主品牌的运作降低 ODM 业务的风险及市场的不确定性，并且 ODM 厂商发展自主品牌，可以形成一种广告效应，从而扩大 ODM 客户的来源，增加 ODM 客户对 ODM 厂商的技术信赖，改变 ODM 厂商的客户结构与绩效基础。例如，华硕笔记本在开发自主品牌以后，使得其品牌客户觉得其更有能力承担代工业务，从而将大量的订单交给华硕。

综上所述，代工企业可以通过建立基于核心技术之上的多种业务的动态组合，形成能力提升的互动效果。ODM 厂商通过承接 OEM 业务获取新技术，并充分利用资源的规模经济效应；而 ODM 业务与自主品牌共存，可以降低 ODM 的风险，扩大自主品牌的市场占有率，增加市场的灵活性。

### （四）建立核心技术研发中心，实现对关键技术的科技攻关，提高企业乃至国家的核心竞争力

政府应该在促进高新技术产业发展方面设立具有标志性的国家级研究开发中心，对重大项目进行科技攻关。这个过程还可以引入市场机制，科研成果可以以技术入股的形式向企业转移，实现国家与企业的双赢。此外，还应制定高新技术产业加工贸易的扶持性政策，在政策制定上应将高新技术产业与一般制造业区别对待，鼓励企业利用 OEM 生产方式参与高新技术产业国际分工。

### （五）多种形式的技术合作提高我国企业的技术创新能力

我国应该加大技术引进、消化和吸收的力度，引进更多的先进技术、资金支持和管理人才，缩小与发达国家的技术差距，从而建立和完善以企业为主体的国家技术创新体系，构建全国范围内的良好的技术创新环境。

总之，我国企业要不断提高学习能力、创新能力和累积组织能力，而且需要社会和政府为某些有条件的企业创造品牌经营的市场基础和需求条件，培植品牌企业所需要的文化自信心和制度条件等，积极参与全球化分工与合作，为跨国公司代工和配套，大力发展 OEM 模式，并积蓄力量，使某些具备条件的先进企业在提高和稳定 OEM 订单的基础上，

逐步实现从 OEM 向 ODM、OBM 的升级。

### 参考文献

- [1] Michael E. Porter. Competitive Advantages [M]. New York: The Free Press, 1985.
- [2] 周振华. 汽车产业价值链的延伸 [DB/OL]. 人民网. <http://www.people.com.cn/GB/qiche/25959/36200/36201/2698717.html>, 2004-08-10.
- [3] 司徒达贤. 台湾中小企业发展之经营策略 [C]. 台北: 中小企业发展学术研讨会, 1994.
- [4] 陈振祥, 李吉仁. ODM 的成因与策略运作: 水平式产业下的策略联盟形态 [J]. 中山管理评论, 1997 (3).
- [5] Lee, Ji - Ren and Chen, Jen - Shyang. Dynamic Synergy Creation with Mulpte Business Activities: Toward a Competence - based Business Model for OEM Suppliers [C]. The Fourth International Conference on Competence - based Management, Oslo, Norway, 1998.
- [6] Jao, Y. - W. The Determinants of Capability Acquisition through Cross - border Strategic Alliances: A Study of Taiwan Contract Manufacturing Projects [J]. Academy of Management Review, 1999 (5).
- [7] 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 [J]. 商业研究, 2006 (2).
- [8] 马春光. 国际企业管理 [M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2005.
- [9] 王克岭. 中小企业蚁群经济发展的研究与启示 [J]. 经济问题探索, 2005 (8).
- [10] 夏会军, 张阳红, 李海军. 我国企业的 OEM/OBM 之路 [J]. 商业研究, 2005 (14).
- [11] 杨桂菊. 本土代工企业竞争力构成要素及提升路径 [J]. 中国工业经济, 2006 (8).
- [12] 张辉. 全球价值链理论与我国产业发展研究 [J]. 中国工业经济, 2004 (5).

(本文原载于《经济问题探索》2006年第12期)



# 美国主题公园发展的经验及对中国的启示

——以玻里尼西亚文化中心为例

旅游业是世界上成长最快的产业之一，被称为“朝阳产业”。主题公园作为现代旅游资源开发过程中所产生的一种新的旅游吸引物，以其特有的主题文化将科学技术、娱乐内容、休闲要素和服务接待设施融于一体。自从1952年荷兰的马都洛丹微缩景区主题公园开幕和1955年美国洛杉矶的迪斯尼游乐园建成开放以来，主题公园作为一种概念化的旅游形态很快被大众认同和接受，并逐步推广到了全世界。

我国现代意义上的第一个主题公园——深圳锦绣中华于1989年9月建成开园并很快被市场接受，游客如云。它的巨大成功，使各类主题公园大量涌现，但时至2006年，全国曾经建设的几千家主题公园中，相当一部分斥巨资兴建的各类主题公园在创造了短暂的辉煌之后风光不再，要么惨淡经营，要么亏损倒闭。2004年2月，在上海召开的中国主题景点国际峰会明确指出，中国主题公园沉淀了1500亿元人民币的投资，其中，70%处于亏损状态，20%持平，只有10%在盈利（李翔宇等，2005）。短暂的生命周期似乎成了这些主题公园无法打破的一个宿命怪圈。学术界、业界和媒体等都在剖析这类主题公园“旺盛期”较短背后的真实原因，并提出了许多对策以期延长主题公园的生命周期。笔者于2009年1月有幸游历了美国夏威夷州的玻里尼西亚文化中心（以下简称“玻里尼西亚”），在玻里尼西亚的所见、所闻、所感引发了笔者对我国主题公园，特别是民族文化旅游类主题公园建设、运营的思考，本文就是在这样的背景下进行的一些探索。

## 一、主题公园的内涵阐释

所谓主题公园（Theme park），是指骑乘设施、吸引物、表演和建筑围绕一个或一组主题而建的娱乐公园（美国National Amusement Park History Association的定义）。它是为满足旅游者日益多样化的休闲娱乐需求与选择而建造的一种具有创意性游园线索和策划性活动方式的现代旅游目的地形态，是一种休闲娱乐产业。大型主题公园是一地文化产业的标志和龙头项目。

20世纪80年代以来，随着现代科技的迅猛发展和对世界各民族历史文化的深入发掘，主题公园的表现手法更加出神入化，其特定的主题性、大众性、参与性、娱乐性和享受性等特点得以彰显，受到了以求新、求奇、求乐、求知为主要目的的广大旅游者的特别喜爱。上述特点决定了主题公园往往选址于经济发达、流动人口多的大城市和特大城市，以保证有良好的客源市场条件、交通条件等。