

# 基于自主创新的追赶战略:资源依赖视角\*

吴先明\*, 梅诗晔

(武汉大学经济与管理学院,湖北 武汉 430072)

**内容提要:**流行了30多年的OEM-ODM-OBM模式正在遭受实践的质疑。由于受制于全球价值链上的旗舰企业,绝大多数OEM企业无法实现转型升级。与此形成鲜明对照的是,一些并未遵循OEM-ODM-OBM模式的企业却实现了真正的追赶。针对这一重大现象,本文选取三一重工、华为、吉利、联想、海尔五个典型案例,从资源依赖的视角,采用扎根理论研究法严谨的译码程序,深入分析了后发企业新型追赶战略的基本特征和内在逻辑,系统地回答了“为什么后发企业的自主创新有机会成功?”“它们是如何赢得市场的?”“为什么它们的合资、合作没有被外资所控制?”“它们是如何实现可持续追赶的?”等核心问题,并提炼出了相关命题和概念模型。本研究拓展了人们对于后发企业追赶战略的认识,对于正在追赶中的中国企业具有重要的实践指导意义。

**关键词:**自主创新;追赶战略;后发企业;资源依赖

**中图分类号:**F272.3 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)06—0029—12

## 一、引言

许多学者认为,OEM-ODM-OBM(原始设备制造—原始设计制造—原始品牌制造)的发展路径是解决中国企业发展和转型升级问题的较为流行和有效的方式(汪建成等,2008;毛蕴诗、戴勇,2006;汪建成、毛蕴诗,2007)。然而,现实的情况与人们当初的预期却相去甚远。虽然OEM已经成为中国企业进入全球价值链,参与国际市场的主要途径,但真正实现从OEM到ODM、OBM转型的企业却十分罕见。人们发现,在经历改革开放30多年的发展后,我国企业在全价值链上的整体境遇却没有发生显著改善,绝大多数企业仍然处于“被俘获”的“悲惨增长”境地(刘志彪、张杰,2007;卓越、张珉,2008;项丽瑶等,2014;王海兵等,2014;Dallas,2014)。

与此形成鲜明对照的是,一些并未沿着OEM-ODM-OBM路径发展的企业却在全球竞争中取得了重要的突破。例如,华为2013年的销售收入超越了爱立信,成为全球最大的电信设备制造商;三一重工已发展成为全球最大的混凝土机械制造商;联想已成为全球最大的PC厂商;海尔品牌全球零售量份额稳居全球白色家电第一。这些企业在全市场的崛起代表了一股新的力量,展现了不同于传统路径的新型追赶战略。但这一重大现象并未引起学术界的足够重视,尤其缺乏从追赶战略的角度展开的系统深入的研究。本文的目的就是以这一重大现象为切入点,从资源依赖理论的视角,探寻这些企业追赶战略的足迹,提炼其共同特征。由于这是一种探索性研究,本文将采取案例研究的方法,遵循扎根理论研究法严谨的译码程序,通过系统化的资料收集与分析,发掘和发展现象背后的

收稿日期:2016-01-06

\* 基金项目:国家社会科学基金重点项目“创造性资产寻求型跨国并购的主要影响因素和运作推进机制研究”(12AZD034);国家社会科学基金项目“我国企业跨国并购中的逆向知识转移研究”(11BGL044);教育部哲学社会科学研究重大课题攻关项目“战略性新兴产业国际化发展战略研究”(14JZD017)。

作者简介:吴先明\*(1964-),男,湖北黄冈人,教授,经济学博士,研究领域是国际企业管理与企业战略管理,E-mail:wuxianming2012@whu.edu.cn;梅诗晔(1976-),男,湖北天门人,博士研究生,研究领域是战略管理,E-mail:majormeimei@whu.edu.cn。\*为通讯作者。

理论逻辑。

## 二、理论背景

### 1. OEM-ODM-OBM 模式的内在缺陷

Gereffi(1999)认为,OEM 开启了后发企业进入全球价值链的机会之门。通过 OEM,后发企业熟悉了出口商品在定价、质量控制和交付方面的国际标准。随着时间的推移,OEM 供应商可以通过与价值链上下游企业的关联逐步积累专业知识。这些隐性知识将会成为企业向 OBM 转型过程中强有力的竞争武器。然而,研究发现,OEM 企业的升级过程并不如想象的那么顺利(Ponte 等,2014)。由于全球价值链中的主导企业掌握和控制了关键技术、零售市场和品牌,它们可以通过对生产区位的控制和价值分配,塑造全球价值链,从而直接影响价值链不同参与方的升级潜力。为了应对不断下降的分包价格,保住自己在全价值链中的地位,OEM 企业不得不聚焦于获取更大的规模经济,使自己更加专业化于制造环节,这会进一步收窄企业升级的空间(Palpacuer 等,2005)。因此,OEM 企业的升级之路是困难而复杂的。大部分企业继续着弱势的定位,在关键部件、生产资料和分销渠道上仍然保持对主导企业的依赖。只有很少的企业能够进行重大的产品创新。当有些后发企业开始接近技术创新的前沿时,它们将会面临新的战略两难:如果它们继续自己的低成本追赶模式并依赖全球领导者提供的新产品和新市场,那么,它们实际上不能实现追赶;如果它们选择创新领先战略,它们将面临原始创新的困难和失去合作伙伴的风险(Hobday 等,2004)。

### 2. 资源依赖理论及其对追赶战略的适用性

资源依赖理论由 Emerson(1962)提出,经过 Pfeffer & Salancik(1978)等的完善而发扬光大,成为理解和分析并购、合资企业以及其他组织间关系的主要理论视角(Xia 等,2014)。这一理论认为,公司不可能完全控制所有的必要资源而进行独立运营,相反,它们必须与周围的环境展开互动,以确保组织的生存。该理论的关键原理包括三点:(1)组织获取和保持资源(有形的和无形的)对于其生存的

重要性;(2)组织存在于与其他组织构成的网络之中,这一网络影响组织对所需资源的获取;(3)企业努力减少对其他组织的依赖(在获取资源方面),同时,试图让其他组织更依赖于它们。基于 Emerson(1962)的权力—依赖二元交换方法,学者们将相互依赖的概念分解为共同依赖和权力不平衡。共同依赖被定义为两者之间依赖的总和,而权力不平衡(或不对称)则是指它们之间依赖关系的差异(Casciaro & Piskorski,2005)。资源依赖理论认为,环境约束是驱使企业采取各种减少资源依赖以确保组织生存战略的根本原因。Casciaro & Piskorski(2005)提出三种基本战略,用以应对来自外部环境的关键资源约束,即内部化资源、形成联盟和绕过约束源。

资源依赖理论非常适合于分析后发企业的追赶战略。历史地看,后发企业通常位处世界经济的边缘地区,它们缺乏初始的资源,缺乏技能和知识,难以进入主流市场。它们的关键起点是要获取外部的资源以弥补自身的劣势。全球化为它们建立资源获取网络提供了机会,而合资企业和其他形式的伙伴关系则成为获取外部资源的最为流行的方式。但是,资源依赖理论认为,企业在与强大的合作伙伴进行资源交换时,会受到来自合作伙伴的制约,导致企业丧失决策自主权。研究表明,中国和韩国的汽车企业在与西方跨国公司进行合资时就存在明显的受制于人的情况(Gao,2004)。一方面,跨国公司直接或间接地向本土企业转移知识,从而提升了本土企业的能力;另一方面,本土企业不断增加对跨国公司的依赖,反过来又阻碍了本土企业创新能力的提高。中国台湾电子行业的 OEM 企业也表现出类似的对国际 OEM 客户的强烈依赖,在它们的交换关系中,存在着显著的权力不对称(Jean 等,2012)。因此,资源依赖理论强调,企业在依赖外部环境的同时,应该采取适当的战略,努力减少对外部环境的依赖(Casciaro & Piskorski,2005; Gaffney 等,2013)。可见,资源依赖理论不仅可以揭示 OEM 模式的内在缺陷,而且为探索新型的追赶战略指明了方向。

### 三、研究设计

#### 1. 扎根理论研究与理论性抽样

本文遵循扎根理论研究方法,采取多案例比较研究的形式,探索我国企业追赶战略的基本特征和内在机理。案例研究方法在现有的理论不充分或不完整,需要更深层次的理论发展的情况下特别适用(Eisenhardt,1989;Yin,1993),本文所关注的新型追赶战略即属于这种情形。本文采用“复制逻辑”,将系列的案例视作类似的多个实验,每个案例用来证实或证伪从其他案例推断出的研究对象所浮现的关系。扎根理论研究方法为本文完成这一复杂工作提供了严谨的程序和技术。扎根理论是经过系统化的资料收集与分析,而发现、发展并暂时验证过的理论(Glaser & Strauss,1967;2012)。经过扎根理论的策略所构建出的概念以及它们之间的关系,不但是由资料中萌生出来的,而且也被资料暂时地验证过了(Strauss & Corbin,1998)。

按照扎根理论的要求,本文采取理论性抽样的方法选择案例。所谓理论性抽样,是根据发展的概念和形成的理论有目的地选择样本。引导理论性

抽样的,是从资料分析中萌生的问题和比较,这些问题和比较可帮助研究者发现与联结相关的范畴、性质和面向。理论性抽样的过程是一个迭代循环:数据分析过程中逐渐浮现理论,为了证实、证伪或扩展这一浮现的理论而收集新的数据,直到从新的数据源中不能获取新的信息为止(Glaser & Strauss,1967;2012)。遵循理论性抽样的原则,本文确立了案例选择的五条标准:(1)案例企业在战略上具有明显的追赶动机;(2)案例企业的追赶战略已取得明显效果;(3)案例企业已进入追赶过程的外向国际化阶段;(4)案例企业应该分属不同的行业;(5)案例企业既包括国有(或国有控股)企业,也包括民营企业。依据 Eisenhardt (1989) 的饱和阈值逻辑,本文选取了五个案例:三一重工、华为、吉利、联想和海尔。本研究首先对三一重工进行单案例分析,然后渐次纳入其他案例,并与前面的案例反复比较;当分析到第四个案例时,有关的发现越来越少;到最后一个案例,已不能提供实质性的额外的理论见解。这表明,本研究已达到了理论饱和,因此,案例数量确定为五个。案例描述如表1所示。

表1 案例描述

公司	行业	成立年份	所有制	海外并购	市场地位
三一重工	工程机械	1994	民营	2012年并购混凝土机械全球第一品牌德国普茨迈斯特公司(Putzmeister Holding GmbH)。2012年收购美国风电场项目,遭到美国总统奥巴马的否决	2013年销售收入373.28亿元,利润29.04亿元。已发展成为中国最大、全球第五的工程机械制造商,也是全球最大的混凝土机械制造商
华为	通信设备	1987	民营	2002年收购美国光通信厂商 Opti-Might;2003年收购美国网络处理器厂商 Cognigine;2012年收购英国 CIP Technologies 公司;2013年收购比利时 Caliopa 公司	2013年销售收入2390.25亿元,利润210.03亿元。已成为全球领先的信息与通信解决方案供应商,在《财富》杂志2014年世界500强排行榜中排名第285位
吉利	汽车	1986	民营	2009年收购世界第二大自动变速器公司澳大利亚 DSI;2010年收购沃尔沃轿车100%股权以及相关资产	在《财富》杂志2014年世界500强排行榜中,以营业收入257.675亿美元,利润1.181亿美元排名第466位

公司	行业	成立年份	所有制	海外并购	市场地位
联想	电子	1984	国有控股	2005年收购IBM全球个人电脑业务;2011年收购德国企业Medion AG;2011年收购日本NEC 51%的股份;2014年收购IBMX86服务器业务;2014年从谷歌(Google)公司收购摩托罗拉移动	已成为全球最大的PC厂商。在《财富》杂志2014年世界500强排行榜中,以营业收入387亿美元,利润8.17亿美元排名第286位
海尔	家电	1984	国有控股	2012年收购日本三洋电机株式会社家用电器业务;2012年收购新西兰斐雪派克(Fisher & Paykel)电器控股有限公司	2013年,海尔全球营业额1803亿元,利润总额108亿元。海尔品牌全球零售量份额稳居全球白色家电第一

资料来源:本文整理

## 2. 数据收集

本研究使用多种来源和方法收集数据,包括访谈、档案资料和观察。不同的来源和方法可以形成三角测量,以确保数据的效度和信度。

(1)访谈。本研究对案例企业进行了多次正式和非正式的访谈。访谈的内容主要涉及企业发展历程中的关键事件,企业的研发策略、品牌策略、服务模式、合资、合作以及国际化过程中的全球研发和海外并购等问题。重点关注企业决策的背景和

实施效果。对经销商和用户的访谈主要是为了了解市场对于企业的产品品质、服务和价格方面的评价。每次访谈都会向受访者说明访谈原因,并出示本研究正在承担的国家社科基金项目和教育部人文社科规划基金项目的立项通知,在征得同意后,对访谈进行录音。访谈时间视受访者对情况的了解程度,从半小时到3小时不等。访谈的具体情况如表2所示。

表2 访谈数据来源

访谈企业	访谈对象和时间
三一重工	赴长沙三一重工总部调研1天,访谈了总裁助理、董事长办公室战略负责人、投资部部长,访谈时间约3小时。赴三一重工上海临港产业园调研1天,访谈副总经理、工艺研究本院工程师,访谈时间约2小时。访谈三一“A8砂浆大师”用户2人次、三一挖机用户2人次、三一经销商3人次,访谈时间约4小时。共计访谈时间约9小时
华为	赴深圳华为总部调研1天,访谈了华为战略营销副总裁、消费者业务CEO,访谈时间约4小时。访谈华为用户中国移动湖北公司2人次、中国电信湖北公司3人次、华为手机用户3人次,访谈时间约4小时。共计访谈时间约8小时
吉利	赴杭州吉利总部调研1天,访谈销售副总裁、董秘、吉利汽车研究院整车开发部门负责人,访谈时间约3小时。赴吉利湘潭基地调研1天,访谈发动机和DSI变速箱技术负责人,访谈时间约2小时。访谈吉利4S店3人次、帝豪EC7车主2人次,吉利GX7车主2人次,吉利GC7车主2人次,访谈时间约3小时。共计访谈时间约8小时
联想	赴联想北京总部调研1天,访谈IT管理服务及企业级服务业务副总经理,访谈时间约3小时。赴联想(武汉)产业基地调研1天,访谈联想(武汉)产业基地副总经理、“Lenovo”品牌手机及平板电脑技术负责人,访谈时间约3小时。共计访谈时间约6小时
海尔	赴青岛海尔总部,访谈海尔电器副总经理、日日顺物流副总经理,访谈时间约3小时

资料来源:本文根据访谈情况整理

(2)档案资料。由于三一重工、华为、吉利、联想和海尔均属中国著名企业,这为本研究收集二手资料提供了极大便利。本研究的二手资料主要包括如下来源:①案例企业公开披露的各种信息;②国家专利局等官方机构公开发布的统计信息;③中宏产业数据库、国泰安研究服务中心数据库、全球新兴市场商业资讯;④各类网站、媒体、书籍针对案例企业的报道或研究;⑤学术期刊针对案例企业的研究成果。搜集的资料主要包括案例企业的经营历史、重大里程碑事件、经营业绩、研发状况、市场状况等内容。本研究将二手资料整理放入案例研究数据库,并不断与访谈资料进行核对,以避免内部和外部的偏差,提高研究的效度和信度(Eisenhardt,1989)。

(3)观察。本研究访问了全部案例企业的总部,参观了生产线,对企业的标志性产品进行了重点了解。例如,本研究参观了三一重工长沙产业园和上海临港产业园,参观了三一“变形金刚”挖机、3600吨履带起重机、大象泵车、三一帕尔非格轨道吊等产品,还在长沙施工现场观看了三一“A8砂浆大师”的现场施工。本研究在吉利汽车湘潭基地参

观了吉利主力发动机和DSI变速箱生产线。通过现场观察,本研究能够更好地理解企业的产品和生产过程,并与访谈资料和二手资料联系起来。每次现场观察之后,本研究会对参观的感受进行整理、记录,并放入案例研究数据库。

#### 四、数据分析过程

本研究属于多案例分析,为保证研究质量和简化研究过程,本研究采用Yin(2009)提出的复制策略,即先用一个理论架构深入研究一个个案,然后再探究一系列个案,看看所找的模式是否与前面的模式相吻合,对研究结果逐步修正和完善。本研究选择三一重工作为分析起点,在此基础上逐步对其余四个案例企业进行分析。

##### 1. 三一重工单案例分析

(1)开放性译码。经过对原始资料的分解和挖掘,本研究形成了77个标签、49个概念和31个范畴。如表3所示。

(2)主轴译码。通过“条件—行动/互动策略—结果”的范式模型,本文将31个副范畴归纳到12个主范畴之中。如表4所示。

表3 开放性译码示例

案例资料	贴标签	概念化	范畴化
国外企业对混凝土泵送技术重重封锁,选择合资又无法得到真正的核心技术	a1 国外企业技术封锁	A1 技术封锁	AA1 技术封锁
我们进入这个行业之前,混凝土机械90%需要进口,挖掘机械90%需要进口,桩工机械国内还没有	a2 市场高度依赖进口	A2 依赖进口	AA2 依赖进口
我们只有杀开一条血路,瞄准世界一流,掌握关键设备的核心技术	a3 掌握核心技术	A3 掌握核心技术	AA3 敢于自主创新
另辟蹊径,以自我创新掌握发展主动权	a4 掌握发展主动权	A4 掌握发展主动权	
“打破恐惧、大胆创新”的创新文化	a5 敢于自主创新	A5 敢于自主创新	
...	...	...	...
通过20多年的努力,三一的混凝土机械成为世界第一,挖掘机械打破国外垄断成为中国第一	a76 打破国外垄断	A49 实现追赶	AA31 实现追赶
中国重型设备行业的前景是如此的一片光明,中国的重型设备供应商们也有着强大的潜能,能撼动整个行业	a77 撼动整个行业		

资料来源:本文根据扎根理论研究法整理

表4

主轴译码结果

主范畴	副范畴		
	条件	行动/互动策略	结果
技术封锁	市场高度依赖进口,外资品牌垄断市场	国外企业技术封锁	无法得到核心技术
敢于自主创新	国外企业技术封锁,无法得到核心技术	实施进口替代,“打破恐惧、大胆创新”	打造研发、服务、制造核心竞争力,建立自主品牌
持续的研发投入	“品质改变世界”,打造研发、服务、制造核心竞争力,建立自主品牌	持续的研发投入	核心技术自主研发、核心部件自主研制
“产学研”合作	仅靠企业自身力量难以突破某些核心技术	“产学研”合作	核心技术的突破
设立海外研发机构	国内研发在人才和信息方面存在局限性	设立海外研发机构	将世界范围内的高新尖技术应用到产品中
技术达到国际先进水平	技术的原创性	针对欧美高端市场	技术达到国际先进水平
卓越的产品和服务	国际品牌因其强势地位,几乎忽略在中国市场的服务。打造研发、服务、制造核心竞争力,建立自主品牌	用偏执的态度把服务做到无以复加的地步。颠覆行业标准、超越客户期望	卓越的产品和服务
产品性价比高	欧美日等一线品牌价格昂贵	优异的品质和有竞争力的价格	产品性价比高,为客户创造价值
拒绝不平等合作	国外企业的合作意向,外资限制本土企业发展	拒绝不平等合作	自主研发
合资双方能力互补	拥有平等合作的条件和实力	合资,交叉持股,强强联合	合资双方能力互补
海外并购获取技术和品牌	某些业务领域达到全球领先水平	海外并购	获取技术和品牌
实现追赶	打破恐惧,大胆创新	打造研发、服务、制造核心竞争力	实现追赶

资料来源:本文根据扎根理论研究法整理

(3) 选择性译码。通过对12个范畴进行综合分析,本文找出了如下故事线:在三一重工发展初期,外资品牌垄断市场,外资对技术进行重重封锁,而合资又不能获得核心技术。在此情况下,三一重工破釜沉舟,打破恐惧,大胆创新,通过持续的研发投入和“产学研”合作突破了核心技术,并凭借卓越的产品和服务占领了市场。为了进一步追赶行业领先企业,三一重工拒绝了以控制本土企业为目的的合作对象,而选择基于平等基础上的合资与交叉

持股,以实现合资双方能力互补。同时,三一重工不失时机地并购出现经营困难的位于发达国家的行业领先企业,获取技术和品牌,从而迅速成为某一领域的全球主导者,实现追赶。

## 2. 多案例分析

本研究逐步引入华为、吉利、联想、海尔等案例,以补充和完善单案例研究的结果,直至没有出现新的面向和新的范畴。分析结果如表5所示。

表5 对后续4个案例译码分析得到的新范畴和新面向

案例	新范畴	新面向
华为	基于客户需求的创新理念,积极的全球研发,专利数量处于全球领先水平,突破性创新	华为创新的核心理念是市场导向而非纯技术导向(基于客户需求的创新理念)。华为在全球设立了16个研究所,研发人员占公司总人数45%。2013年,华为研发费用支出为人民币306.72亿元,占收入的12.8%。近十年投入的研发费用超过人民币1510亿元(积极的全球研发)。华为累计申请中国专利44,168件,外国专利18,791件,国际PCT专利14,555件。累计共获得专利授权36,511件(专利数量处于全球领先水平)
吉利	战略转型,新技术应用合作平台	不再简单地打价格战,而是要打技术战、品质战、品牌战、服务战、文化战,我们现在主要打的就是这五大战役(战略转型)。吉利新技术应用合作平台提供了一个能让有识之士与吉利进行技术交流合作的机遇,既协助推动吉利的技术发展,同时也给新技术提供者创造一个平台,实现双赢(新技术应用合作平台)
联想	持续追赶	不仅我们核心的个人电脑业务保持了领先的地位,不断提升盈利水平,同时,已经确立移动和企业级设备业务的全球领先地位,并致力加快生态系统和云服务业务的快速发展(持续追赶)
海尔	—	—

注:面向栏中括号内为其对应的范畴

资料来源:本文根据扎根理论研究法整理

本文将译码过程及核心范畴蕴含的逻辑关系用图形绘制出来,如图1所示。

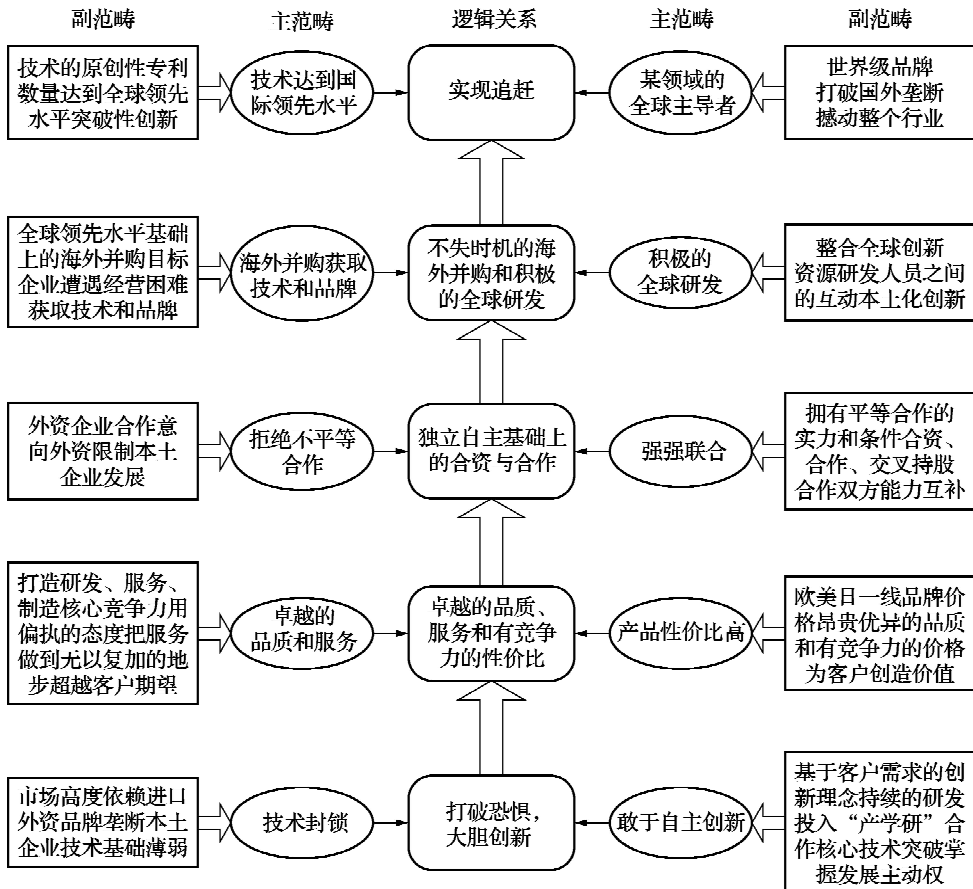


图1 译码过程及核心范畴蕴含的逻辑关系

资料来源:本文根据扎根理论研究法绘制

## 五、研究发现与理论模型

通过对上述五个典型案例的译码分析,本文发现,这些企业的追赶战略显然不同于 OEM-ODM-OBM 模式。虽然在创立的初期它们同样面临技术基础薄弱的问题,但它们不甘受制于人,敢于自主创新,结果闯出了一条新路。为什么后发企业的自主创新有机会成功?它们是如何赢得市场的?为什么它们的合资、合作没有被外资所控制?它们是如何实现可持续追赶的?下面,本文将从资源依赖的视角对这些问题展开进一步剖析,并提出相关命题和概念模型。

### 1. 为什么后发企业的自主创新有机会成功?

研究发现,五个案例企业在发展的初期即选择了自主创新的道路而不是 OEM 道路。那么,它们为什么敢于选择自主创新的道路?它们是如何突破核心技术进而实现创新追赶的呢?在这些企业成立之初,都面临外资企业的强大竞争和技术封锁,自身几乎没有技术基础,品牌也尚未建立。但这些企业的创立者在一开始就给企业植入创新基因,不甘于仅仅做一个追随者和模仿者。从资源依赖理论的角度看,案例企业的自主创新就是打破外资企业技术封锁、赢得发展主动权的积极的战略行动。虽然在发展的初期后发企业普遍缺乏核心技术,但依赖外资企业将会导致长期受制于人的被动局面,因此,敢于打破恐惧、大胆创新是实施追赶战略的第一步;通过不断引进人才和持续的研发投入,后发企业逐渐形成了自主研发能力;通过发挥本土优势,采取以客户需求为导向的创新策略,后发企业终于叩开了自主创新的成功之门;积极的“产学研”合作、海外研发、合资和海外并购则为后发企业突破关键技术、实现原始创新提供了有力支撑。OEM 企业之所以在转型升级过程中面临很大困难,就是因为跨国公司买方牢牢控制了研发、品牌和渠道这几项关键资源(Subramani & Venkatraman, 2003)。案例企业则吸取了这一教训,通过自主研发突破了核心技术,从而为建立自主品牌和渠道开辟了道路。由此,本文提出以

下命题:

$P_1$ : 在后发企业的追赶过程中,打破恐惧、大胆创新是走向成功的第一步;以客户为导向的创新理念是自主创新的突破口;持续的研发投入和积极地获取外部研发资源是企业突破关键技术、实现原始创新的有效途径。

### 2. 追赶企业是如何赢得市场的?

仅有自主创新还不足以保证企业的成功,决定企业成败的战场只有一个,那就是市场。面对外资企业的强大竞争,追赶企业是如何赢得市场的呢?研究发现,虽然案例企业所在行业各异,企业的策略也不尽相同,但仍然可以找到一条主要的线索,即“以客户为导向的自主创新(打破外资技术封锁)——卓越的品质和服务——有竞争力的性价比——赢得市场(打破外资市场垄断)”。案例企业正是找到了一条从自主创新到赢得市场之间的有效途径,形成了良性循环,从而实现了技术追赶与市场追赶的相互支撑和相互促进。

从资源依赖理论的角度看,案例企业通过自主创新创建了资源内部化的追赶模式。由于本土企业相对于外资企业能够更好地理解客户需求,它们能够更有针对性地开发产品,以快速适应市场需求的变化。它们还可以针对外资企业服务不到位和产品价格昂贵的弱点,通过优异的服务和更高的性价比满足客户需求。通过这些方式,追赶企业可以更好地把握市场机会,获取良好收益,从而反哺自主创新,形成良性循环。因此,本文提出如下命题:

$P_2$ : 面对外资企业的强大竞争,后发企业可以通过“以客户为导向的自主创新——卓越的品质和服务——有竞争力的性价比——赢得市场”这一资源内部化的追赶模式,打破外资企业的市场垄断,实现技术追赶和市场追赶的良性循环。

### 3. 为什么追赶企业的合资、合作没有被外资所控制?

与 OEM-ODM-OBM 模式中本土企业受制于跨国公司买方的情况不同,案例企业的合资与合作并没有被外资所控制,这是什么原因呢?研究发现,五个案例企业都非常重视通过合资、合作方式利用



外部资源,促进企业发展,但它们在合资、合作过程中表现出一些非常相似的特点,即强调独立自主基础上的平等合作,优势互补,并始终将研发和品牌牢牢控制在自己手中。对于资源基础比较薄弱的后发企业而言,联盟战略容易导致权力不对称和对合作伙伴的过度依赖,进而影响创新。OEM-ODM-OBM模式所表现出的升级困难和中国汽车行业合资的困境即与这种权力不对称和对合作伙伴的过度依赖有关(Subramani & Venkatraman, 2003; Gao, 2004)。案例企业的合资与合作之所以没有被外资所控制,关键在于案例企业坚持自主创新并建立了自主品牌。由于掌握了这些关键资源,案例企业就有了合作的话语权,可以与外资企业建立平等的合作关系,实现优势互补,共同发展。因此,本文提出如下命题:

P<sub>3</sub>: 自主创新和自主品牌是后发企业与外资企业平等合作的基础。在此基础上,后发企业通过积极的合资、合作,可以有效利用外部资源,促进企业快速发展。

#### 4. 如何实现可持续追赶?

Hobday 等(2004)认为,当后发企业接近技术创新的前沿时,它们将面临两难困境:如果它们继续沿着低成本路径并依赖全球价值链上的主导企业,它们将无法实现真正的追赶;如果它们选择自主创新并试图挑战全球领导者,它们将面临原始创新的困难和失去价值链上的合作伙伴以及重建营销和分销渠道的成本和风险。这种两难困境正是OEM-ODM-OBM模式在战略转型过程中面临的巨大挑战。研究发现,案例企业选择的是一条不同于OEM-ODM-OBM模式的新型追赶战略,它们在成立之初或发展的早期即已确立自主创新的发展战略,因此,当它们接近技术创新的前沿时,并没有面临这种非此即彼的严峻选择,而是需要沿着自主创新的路径实现新的跨越。虽然新型的追赶战略较之OEM-ODM-OBM模式在接近技术创新的前沿时显得更为平稳,但如何实现可持续追赶仍然是一个严峻挑战。那么,案例企业是如何迎接这一挑战的呢?研究发现,案例企业在新阶段几乎采取了相

同的战略——国际化战略,以实现全球领导者的追赶。而支撑这一战略的两个主要措施就是海外并购和全球研发。从资源依赖理论的角度看,不失时机地并购发达国家经营困难的企业,包括行业领先企业或它们的某些业务部门,是追赶企业提高自身创新能力的有效措施。与此同时,全球研发也是追赶企业加强技术能力和建立全球竞争优势的重要战略。因此,本文提出以下命题:

P<sub>4</sub>: 当后发企业接近技术创新的前沿时,不失时机地并购发达国家领先企业或其业务部门,积极开展全球研发活动,可以有效利用发达国家的创新资源,建立全球学习网络,从而实现企业的可持续追赶。

#### 5. 概念模型

综合上述分析,本文提出如图2所示的基于资源依赖视角的后发企业追赶战略概念模型。其中,横轴代表依赖,纵轴代表权力,后发企业的追赶轨迹呈现出一条由原点向右上方延伸的S型曲线。在后发企业发展的初期,由于技术基础薄弱,外资企业对核心技术进行严密封锁,并在市场形成垄断局面。在此情况下,有些企业选择了OEM方式,过度依赖跨国公司买方提供核心技术、品牌和销售渠道,结果陷入受制于人的被动状况。追赶企业则采取了完全不同的战略,它们敢于打破恐惧,大胆创新,从此开启了走向成功的机会之门。追赶企业以客户为导向的创新理念和持续的研发投入成为突破核心技术的关键;它们通过卓越的品质、服务和有竞争力的性价比,赢得了消费者的青睐,打破了

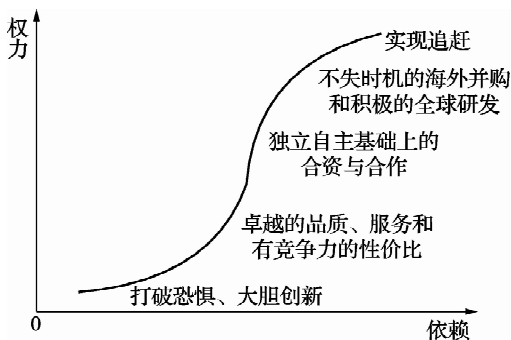


图2 基于资源依赖视角的后发企业追赶战略概念模型

资料来源:本文根据资源依赖理论绘制

外资企业的市场垄断。由于掌握了研发、品牌等关键资源,追赶企业拥有了与外资企业合资、合作的话语权。通过平等的合资、合作,后发企业不仅没有被外资所控制,而且实现了优势互补,促进了企业快速发展。当追赶企业接近技术创新的前沿时,它们采取积极的、带有冒险色彩的海外并购和全球研发行动,以获取发达国家的创新资源,构建全球学习网络,实现企业可持续追赶。

## 六、结论与讨论

由于后发企业技术基础薄弱,远离技术创新的中心和主要市场,因此,许多学者认为,OEM-ODM-OBM的渐进模式是后发企业追赶战略的主要方式。然而,现实的情况却是,许多遵循OEM-ODM-OBM模式的企业仍然在艰难的转型升级中挣扎,实现成功追赶的企业少之又少。与此形成鲜明对照的是,一些并未沿着OEM-ODM-OBM模式发展的企业却成功突破,不仅实现了对全球领先企业的追赶,而且带动了整个行业国际竞争力的提升。这一重要现象至今未能引起学术界的足够重视,很少有文献深入探索和挖掘这一现象背后的理论逻辑。本文从资源依赖理论的视角,采取扎根理论研究法,对三一重工、华为、吉利、联想和海尔五个典型案例进行深入分析。研究发现,后发企业实施基于自主创新的追赶战略是有机会获得成功的。这里的关键问题是要在企业发展的整个过程中处理好对外部资源的依赖与建立自身能力之间的动态平衡。特别是在企业发展的早期,不畏惧外资企业的强大,敢于走自主创新之路,才能避免落入被跨国公司锁定的陷阱。后发企业可以选定跨国公司控制的局部市场进行突破,以研发确保品质,以优异的服务和有竞争力的性价比赢得市场。在独立自主的基础上,不断发展与其他企业或机构的合资、合作与战略联盟,可以促进企业技术能力的快速成长。在

具备一定条件之后,可以通过海外并购和海外研发,进一步推进企业的创新追赶。

本文的理论贡献主要体现在两个方面:(1)本文突破了OEM-ODM-OBM追赶模式的局限,提出了以自主创新为核心的新型追赶战略。这是对现有研究范式的大胆突破,将会激发人们对现有理论和模式的反思,以及对新型追赶战略的进一步探索。(2)本文拓展了资源依赖理论的应用领域。资源依赖理论广泛运用于并购、合资和其他组织间关系的分析,但很少有学者将这一理论运用于对后发企业追赶战略的分析。本文发现,资源依赖理论可以非常贴切地解释后发企业的追赶行为,可以为相关的分析和理论提炼提供严谨的逻辑结构。与此同时,本文也进一步拓展了资源依赖理论的分析视野,揭示了许多新的研究方向。例如,本文发现,新型追赶战略的关键起点在于企业在发展初期,即资源十分贫乏的时候,要敢于打破依赖,自主创新,这是资源依赖理论的现有文献尚未注意到的问题。

本文同时具有以下重要的实践指导意义:(1)后发企业要想实现成功追赶,关键的一点是要敢于打破恐惧,大胆创新。许多企业由于技术基础薄弱,对外资企业心存恐惧,没有勇气自主创新,结果长期受制于外资企业。(2)以自主创新为核心的追赶战略必须找准突破口和实现路径。后发企业的自主创新要想获得成功,必须发挥自身优势,形成研发投入与市场回报之间的良性循环。(3)以自主创新为核心的追赶战略并不排斥利用外部资源。自主创新需要积极利用外部资源,包括合资、合作、交叉持股等,但在利用外部资源的过程中,要避免被外资所控制。其中一条关键的原则是后发企业必须掌握核心技术和品牌,将合作建立在独立自主的基础之上。

## 参考文献:

- [1] Casciaro, T. & Piskorski, M. J. Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory[J]. Administrative Science Quarterly, 2005, (50): 167-199.

- [2] Dallas, M. P. Manufacturing Paradoxes: Foreign Ownership, Governance, and Value Chains in China's Light Industries[J]. World Development, 2014, (57): 47 - 62.
- [3] Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research[J]. Academy of Management Review, 1989, 14, (4): 532 - 550.
- [4] Emerson, R. M. Power-dependence Relations[J]. American Sociological Review, 1962, (27): 31 - 40.
- [5] Gao, P. Shaping the Future of China's Auto Industry[J]. McKinsey Quarterly, 2004, (3): 123 - 126.
- [6] Gaffney, N., Kedia, B. & Clampit, J. A Resource Dependence Perspective of EMNE FDI Strategy[J]. International Business Review, 2013, 22, (6): 1092 - 1100.
- [7] Gereffi, G. International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain[J]. Journal of International Economics, 1999, 48, (1): 37 - 70.
- [8] Glaser, B. G. & Strauss, A. L. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research[M]. New Brunswick: Aldine Transactions, 1967/2012.
- [9] Hobday, M., Rush, H. & Bessant, J. Approaching the Innovation Frontier in Korea: The Transition Phase to Leadership[J]. Research Policy, 2004, 33, (10): 1433 - 1457.
- [10] Jean, R. -J. B., Kim, D. & Sinkovics, R. R. Drivers and Performance Outcomes of Supplier Innovation Generation in Customer-supplier Relationships: The Role of Power-dependence[J]. Decision Sciences, 2012, 43, (6): 1003 - 1038.
- [11] Palpacuer, F., Gibbon, P. & Thomsen, L. New Challenges for Developing Country Suppliers in Global Clothing Chains: A Comparative European Perspective[J]. World Development, 2005, 33, (3): 409 - 430.
- [12] Pfeffer, J. & Salancik, G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective[M]. New York: Harper & Row, 1978.
- [13] Ponte, S., Kelling, I., Jespersen, K. S. & Kruijssen, F. The Blue Revolution in Asia: Upgrading and Governance in Aquaculture Value Chains[J]. World Development, 2014, (64): 52 - 64.
- [14] Strauss, A. & Corbin, J. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (Second Edition)[M]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.
- [15] Subramani, M. R. & Venkatraman, N. Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence[J]. Academy of Management Journal, 2003, 46, (1): 46 - 62.
- [16] Xia, J., Ma, X., Lu, J. W. & Yiu, D. W. Outward Foreign Direct Investment by Emerging Market Firms: A Resource Dependence Logic[J]. Strategic Management Journal, 2014, 35, (9): 1343 - 1363.
- [17] Yin, R. K. Applications of Case Study Research[M]. Applied Social Research Methods Series 34. Newbury Park, CA: Sage, 1993.
- [18] Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods (Fourth Ed.)[M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.
- [19] 刘志彪, 张杰. 全球代工体系下发展中国家俘获型网络的形成、突破与对策——基于 GVC 与 NVC 的比较视角[J]. 北京: 中国工业经济, 2007, (5).
- [20] 毛蕴诗, 戴勇. OEM、ODM 到 OBM: 新兴经济的企业自主创新路径研究[J]. 北京: 经济管理, 2006, (20).
- [21] 王海兵, 杨惠馨, 吴炜峰. 价值链断裂、新产业生态形成与我国企业全球研发[J]. 北京: 经济管理, 2014, (6).
- [22] 汪建成, 毛蕴诗. 从 OEM 到 ODM、OBM 的企业升级路径——基于海鸥卫浴与成霖股份的比较案例研究[J]. 北京: 中国工业经济, 2007, (12).
- [23] 汪建成, 毛蕴诗, 邱楠. 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[J]. 北京: 管理世界, 2008, (6).
- [24] 项丽瑶, 胡峰, 俞荣建. 基于“三矩”结构范式的本土代工企业升级能力构建[J]. 北京: 中国工业经济, 2014, (4).
- [25] 卓越, 张珉. 全球价值链中的收益分配与“悲惨增长”——基于中国纺织服装业的分析[J]. 北京: 中国工业经济, 2008, (7).

## Catch-up Strategy Based on Independent Innovation: A Resource Dependence Perspective

WU Xian-ming, MEI Shi-ye

(Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan, Hubei, 430072, China)

**Abstract:** The OEM-ODM-OBM evolutionary path, a model that has remained popular for the past three decades, now faces challenges from reality. Flagship companies' control over global value chains has prevented the majority of OEM enterprises from transitioning. In contrast, successful advancement has been achieved by some enterprises that have deviated from the OEM-ODM-OBM model. This paper attempts to explain this significant development from a resource dependence perspective using a rigorous, grounded theory method.

Based on principles of theoretical sampling, we developed 5 criteria: enterprises must have apparent catch-up motives in formulating their business strategies; enterprises must have made remarkable catch-up achievements; enterprises have already entered the outward internationalization phase of their catch-up processes; each enterprise must be from a different industry; both state-owned and private-owned enterprises must be included. In line with saturation threshold logic, we selected 5 enterprises for case study: Sany Heavy Industry, Huawei, Geely, Lenovo, and Haier. First we made a single case study on Sany Heavy Industry. Then we examined other cases one by one for comparison with the preceding cases. Our relevant new discoveries had slowed down by the fourth case, and no substantial new insight can be added when we reached the fifth case. This suggests that we had reached a point of theoretical saturation, confirming the number of five cases to be a valid choice.

From a resource dependence perspective, we are able to provide systematic answers to the following critical questions. Why was it possible for independent innovations by latecomer enterprises to succeed? How did they obtain their market share? Why were their joint venture efforts or partnerships free from domination by foreign investors? How did they realize sustainability in playing catch-up? Accordingly, a number of related propositions were summarized and a conceptual model was built. As far as we were concerned, the most critical step in realizing catch-up strategy is having the courage to break the technology blockade and market control from foreign enterprises through independent innovation. The examples of the 5 enterprises have proven that it is not only possible to break the technology blockades and market monopoly, but also achieve catch-up in both technology and market by building a virtuous cycle from customer-oriented independent innovation, to outstanding quality and service, to improved performance at competitive cost, to winning the market. Since the enterprises acquired core technologies and brands, they were actually in a position to set up joint ventures and partnerships with foreign enterprises on a more equal footing, in which they can complement each other and rapidly promote the development of enterprises. When getting close to the forefront of technological innovations, they would seize every opportunity to merge the lead firms or their business units as well as actively conducted global R&D activities in order to acquire the innovation resources in developed countries, build global learning networks and achieve sustainable catch-up.

This paper presents two major theoretical contributions. First, it breaks through the limitations of OEM-ODM-OBM model and presents a new catch-up strategy with the idea of independent innovation at its core. Second, this study has expanded the view of resource dependence theory. This paper also provides a practical guide for Chinese enterprises for catching up with global giants. First, the key point for latecomer enterprises to achieve catch-up is to overcome their fear of innovation. Second, to implement the catch-up strategies with independent innovation at its core, it is essential for latecomer enterprises to find the right point of entrance and growth roadmap. Finally, the independent innovation-focused strategy does not exclude external resources.

**Key Words:** independent innovation; catch-up strategy; latecomer enterprise; resource dependence

(责任编辑:鲁言)