

制造企业从OEM到OBM的转型升级： 商业模式创新视角

纪慧生

[厦门理工学院 厦门 361024]

[摘要] 传统制造业转型升级理论强调技术创新,但是单纯的技术创新可能会导致路径依赖的形成难以实现转型升级。商业模式创新理论强调通过系统性商业创新获取价值,成为突破技术创新路径依赖的重要手段。结合比亚迪公司案例进行研究,结果显示,商业模式创新是落后制造企业转型升级的有效方式,落后制造企业实施商业模式创新的动力来源主要有企业家精神、市场机会和政策激励,商业模式创新的主要途径包括产品或服务创新、联盟网络构建、客户需求分析等。

[关键词] 制造业;商业模式创新;转型升级;比亚迪

[中图分类号] F270.7

[文献标识码] A

[DOI] 10.14071/j.1008-8105(2015)06-0044-06

OEM(原始设备生产商)向OBM(原始品牌制造商)转型是大多数中国制造企业发展的必由之路。据资料统计,长三角地区OEM企业达到千余家,其中家电OEM企业占到全国比例达75%^[1]。OEM企业大都处在价值链的低端,利润微薄,不利于提升核心竞争力,不得不走高消耗、高成本、低附加值为主要的经济增长路径。以美国苹果公司iPhone手机产品为例,苹果公司只负责手机研发设计和渠道物流,手机配件的制造和生产组装则由中日韩等国供应商负责。一台iPhone手机约为苹果公司创造利润360美元,美日韩零配件厂商所获利润有187美元,而中国制造商(如富士康、广达等)仅获得6.54美元。苹果公司和美日韩硬件厂商拥有的利润分别为中国企业的60倍和30倍,中国制造企业利润微薄。

制造业转型升级近年来成为关注的热点。中国制造企业多数面临从OEM阶段到OBM的转型升级问题。由于不具备核心技术和缺乏关键知识产权,要想实现从OEM到OBM的转型和升级困难重重^[2]。近期发生的格兰仕员工打砸、裕元鞋厂罢工等事件从侧面反映了这种低利润发展模式遇到的增长危机和转型升级之难。传统创新理论强调通过研发和技术创新增强产品的技术含量和核心竞争力,实现转型升级,但受限于技术路径依赖,效果并不明显。

商业模式创新是近年来兴起的理论,该理论重在关注企业盈利和价值创造,为制造业转型升级提供了理论依据。制造企业通过商业模式创新可以改变竞争规则,突破转型升级的路径依赖,避免陷入“技术追赶陷阱”,如苹果、比亚迪等公司。本文结合比亚迪公司案例,分析制造企业从OEM到OBM转型升级过程。相关研究既丰富了商业模式创新理论,也为制造企业的转型升级提供了思路。

一、文献分析

(一) 制造业转型升级

路径依赖的产生最早起源于技术变迁分析,路径依赖和技术“锁定”效应在制造业技术创新中普遍存在。代工企业从OEM到OBM升级过程中普遍遇到了瓶颈^[3]。由于技术和营销能力欠缺,代工企业会长期处于OEM和ODM阶段,而迟迟难以进入OBM阶段^[4]。此外,代工企业的创新受到本身行为的“俘获”和“锁定”^[5]。而融资和投资营商环境艰难、产能过剩等客观上加剧了制造企业转型升级的困境。制造企业的转型升级更需要商业系统性变革,即通过商业模式创新与技术创新、产品升级和品牌战略等协同联动实现制造企业的转型升级。

[收稿日期] 2014-11-26

[基金项目] 国家社科课题(14BSH065);福建省软科学重点项目(2013R0100);福建省社会科学规划项目(2014B208);广东高校优秀青年创新人才培养计划项目(WYMI1094)。

[作者简介] 纪慧生(1973-)男,博士,哈尔滨工业大学深圳研究生院博士后,厦门理工学院副教授。

一些学者探讨了制造企业转型升级的路径和因素。戴勇分析制鞋企业时发现,从OEM到OBM转型升级路径包括通过联盟或并购,以及引进技术能力和渠道分销能力,而影响因素有企业家精神、关键资源积累和动态能力培养。消费规模和消费结构所产生的巨大吸引力则诱发和推动中国制造企业主动转型^[6]。相关理论对制造企业转型升级有借鉴意义,但受到国外技术封锁和技术创新路径依赖等影响,面对剧烈的环境变化时实践指导作用有限。

(二) 商业模式创新

随着商业竞争的加剧,商业模式创新已经成为企业创新能力发展最本源的创新行为^[7],甚至比产品创新和服务创新更重要^[8]。Chesbrough等认为商业模式可以促进企业更高效地发挥技术的潜在价值,是新技术到价值创造和价值获取的转换机制。商业模式创新成为企业发展的利润来源和技术推动力。企业只有创建相匹配的商业模式,才能获得新技术商业化的经济价值^[9]。

一般地,企业竞争力的强弱取决于其技术创新能力的强弱^[10],而为企业带来变革性增长的更多地是商业模式创新。Pateli和Giaglis等指出,技术创新引发和影响商业模式变革。商业模式也影响技术的价值创造过程。为使技术成果商业化,必须为其寻求一种合适的商业模式^[11]。陈玉慧等指出商业模式影响企业技术创新过程的7个要素。可见,商业模式创新有助于企业技术价值的实现和技术创新。

商业模式创新和技术创新作为企业创新系统的重要部分呈现出复杂的非线性关系。二者相互作用,交互决定,动态演进,共同影响着企业的发展^[12]。陈劲等研究了我国企业技术与市场协同创新的有序发展所需建立的协同机制。饶扬德阐释了市场、技术及管理三维创新协同的内涵^[13]。但是,商业模式创新对技术创新的作用,以及如何推动制造企业转型升级等仍缺少进一步的文献支撑。

二、研究方法 with 资料来源

案例研究方法主要用于研究“怎么样”或“为什么”问题。单案例研究选择对象的标准是非寻常的、极端的个案,以有利于理论的挖掘。考虑到研究问题的特点以及理论研究较为空白。本文采用单案例研究方法,选择比亚迪公司为对象,主要基于两个方面原因:一是代表性。比亚迪公司成立20年来,创造了一系列成功业绩和代表性产品,其发展速度更是创造了制造行业的神话;二是典型性。比亚迪公司作为制造企业的发展模式和转型升级路径对其他制造业有典型意义。

个案研究的证据来源于文件、档案、访谈等^[38]。

本文案例研究的数据来源包括期刊文献、网络新闻、出版图书和访谈调研等各种来源资料,其中文件和档案资料有企业年度报告、宣传册、网络报道、科技期刊,以及《比亚迪神话》、《王传福与比亚迪》、《比亚迪管理日记》、《中国新首富王传福》等,此外,对比亚迪公司的研究公开文献较多,包括文献研究、案例资料、图书、报刊、网络等,从多角度充实了案例研究内容,提高了案例的信度和效度。

本研究聚焦比亚迪公司转型升级过程的相关问题,如品牌、技术和产品升级的推动因素,结合案例研究构建与论证理论,进行数据收集和资料综合运用,数据收集前后时间达一年半,资料内容趋于饱和,以提高案例研究的质量和可信度。在收集资料时,还利用各种途径对关键资料反复比较、核对,确保资料真实、可靠,尽可能降低偏差^[38]。

三、案例研究与理论构建

(一) 比亚迪简介与转型升级过程

比亚迪于1995年建立,已经由单一的手机电池生产商发展成为横跨IT业及电子零部件、汽车行业等涉及多产业群的制造企业^[15],其汽车产品涵盖燃油轿车、混合动力和纯电动汽车等,拥有深圳、上海、北京、西安四大汽车产业基地,在整车制造、模具研发、车型开发等方面都达到了国际领先水平汽车销售逐年高速增长,在电池和汽车领域分别取得突出业绩,其发展可以概括为电池及IT零部件、汽车业务、电动汽车和新能源业务等三个发展阶段,如表1所示。

与其他OEM企业不同,比亚迪坚持走技术派路线,其成功堪称“OEM奇迹”^[15],通过为发达国家企业提供OEM业务,学习其生产和技术,不断引进、仿制、吸收再创新。当形成产品设计和初步研发能力之后,就逐渐向ODM转变。企业在技术和产品方面完成升级换代,从OEM、ODM到OBM的转型^[2],体现在业务发展上,从代工手机零部件到为诺基亚、摩托罗拉等客户提供手机组装和设计环节,以及独立自主研发系列汽车;在品牌上,创建具有知名度的汽车自主品牌;在技术上,拥有二次充电电池核心技术,到研发汽车电子技术、混合动力技术、电动车技术、汽车安全电子、车联网技术等,专利技术不断突破,自由知识产权比例快速上升。比亚迪转型升级三个阶段的案例证据,如表2所示。

表1 比亚迪公司各发展阶段大事记

发展阶段	主要标志性事件
第一阶段：电池、IT零部件阶段 (1995~2003)	1995年，公司成立，研制镍镉电池，获得台湾最大无绳电话制造商大霸公司订单
	1999年4月，成立香港分公司，10月，建立深圳工业园，11月成立美国子公司
	2000年~2001年，先后成为Motorola、Nokia第一个中国锂离子电池供应商
	2002年7月，在香港主板上市，9月，建立上海比亚迪工业园
	2003年8月，上海工厂投产，开始动力电池和电脑电池的研发
第二阶段：汽车业务发展阶段 (2003~2010)	2003年1月，成立比亚迪汽车有限公司；5月，成立北京比亚迪工业园；6月，建立西安比亚迪工业园
	2007年2月，与葡萄牙、安哥拉、佛得角等国家和地区汽车贸易商签署出口合作协议
	2005~2009年，先后在日本、丹麦、匈牙利、印度、罗马尼亚、芬兰等国成立公司
	2009年7月，收购美的三湘客车，建立长沙工业园；11月，韶关汽车试验和汽车底盘零配件生产基地项目启动
第三阶段：电动汽车、新能源阶段 (2010~至今)	2010年3月，收购日本荻原馆林工厂；4月，北美总部成立，成为北美汽车销售、市场、研发和售后等中心
	2010年5月，与戴姆勒奔驰合资，设计研究和开发新电动车
	2011年6月，与德国法兰克福市签下纯电动大巴K9运营的合作意向书
	2014年2月，携手全球顶级科研机构新加坡科技局通讯研究院进军无人驾驶汽车

表2 比亚迪转型升级的案例证据

第一阶段	第二阶段	第三阶段	概念归纳
辞职下海，举债创办公司	决心进入汽车行业	追求技术极致，目标全球第一	企业家精神
解决初创企业的资金、设备、人才等困难	克服制约电动汽车发展关键的电池技术	进入新能源如太阳能等领域	
手机电池巨大的市场需求	汽车产业发展趋势	新能源车发展带来的市场机遇	市场机会
手机电池高价格带来机遇	家庭消费需求变化 国家产业政策支持	科技进步引致新能源技术发展 公共领域、出租车市场需求	
国家部门放松手机牌照管制	汽车产业政策支持	部分城市车辆限购政策严格	政策激励
手机产业的政策推动	节能与新能源汽车补贴政策	新能源汽车激励和扶持政策	
研制镍镉电池、镍氢电池和锂离子电池	第一款自主品牌车F3	中高端自主汽车SUVS6、E6、G6、M6	产品或服务
提供产品设计、制造、测试、装配及售后等服务	纯电动车F3e 双模电动车F3DM、F3R、S8、F6、F0等	双模电动“唐”、“M3 DM”和“秦”，电动大巴K9	
与国际大公司形成供应关系	建成A1、A2、A3分网销售，至2010年，经销商达1000多家 与供应商形成合作网络	加强与经销商合作，重新组建红网和蓝网 与国际大公司组成战略联盟 与新加坡科技局通讯研究院合作	联盟网络
通讯企业对电池的需求	国内工薪层对汽车的需求	能源环保产生新能源汽车需求 政策出台促进新能源汽车需求	客户需求
工艺、生产线升级改造	设立中央研究院、汽车工程研究院和电力科学研究院三大研发中心	设立中央研究院、汽车工程等 15000名研发队伍等，年专利1300多项	技术升级
掌握了铁电池核心技术	分析专利技术，破解专利保护，获取前沿技术	发布多项世界级技术，双擎双模技术、绿混技术、TID动力总成、遥控驾驶技术	
成立中央研究部、研发锂电池等		集研发设计、模具制造、生产、销售服务于一体的产业链，达到国际领先水平	产品升级
优化负极添加剂，改善小电流性能	成功研发F3等燃油车	形成高中低端等各系列汽车产品	
SC2100P大电流放电电池	推出高、中、低端系列燃油轿车，双模电动汽车、纯电动汽车等	出租车、公务车等领域纯电动汽车	品牌升级
开发独特的氧化镉负极化学活化处理工艺	形成自主品牌	荣获中国专利金奖	
电池、IT零部件等产品	中国名牌产品称号	扎耶德未来能源奖、自主汽车新能源突破奖和最佳环保技术奖	品牌升级
产品品质达到国际水准	中国科技100强	中国工业创新标杆企业	
成为摩托罗拉、诺基亚等客户电池供应商	获ISO/TS16949:2009认证	中国驰名商标	
缺乏自主品牌，代工企业	亚太最具创造力华裔领袖		
摩托罗拉供应商TFE优胜奖			
通过ISO9002、ISO9001和QS-9000认证			
2002年最佳新上市公司			

资料来源：通过相关文献整理而成。

(二) 案例分析与理论构建

新经济需要企业构建新商业模式,需要设计精妙的商业规划和策略来获取利润,现代信息和通信技术的飞速发展,使建立特殊交易规则和交易结构具备了可能性。结合比亚迪发展过程和商业模式创新,归纳资料形成相应的构念。

1. 创业动力与商业模式创新

(1) 企业家精神与商业模式创新

熊彼特指出,企业家精神本质上就是创新精神。比亚迪总裁王传福充分诠释了企业家精神。创业之前,日本三洋等占据95%以上充电电池市场,但王传福凭借敏锐的观察力,发现充电电池市场庞大的市场潜力,毅然辞职举债创办公司;在资金和设备匮乏情况下,提出改造国外自动化生产线,建立半自动人工生产线^[15];2003年,王传福决定进入汽车行业,从一个增长速度达80%的二次充电电池行业,进入到一个增长速度只有5%的汽车行业^[15],王传福说:“我不相信我们中国人造不出顶级的汽车,比亚迪永不退出汽车业!”在王传福的推动下,比亚迪的技术研发、产品和服务不断升级。资料证据显示,企业家精神推动了产品或服务的发展。

致力于构建联盟网络。凭借充电电池性价比优势,比亚迪成为诺基亚、三星等手机厂商的供应商;与三菱、济南天顺汽配、旺特等汽车厂商组建战略联盟,降低了产品成本,提升了竞争力;与佛塑科技、金辉高科(锂电隔膜)、德州仪器(半导体材料)结成IT联盟;与大众形成电动汽车联盟,与戴姆勒公司结成电动战略联盟;联合深圳鹏城出租车公司,向市场投放E6纯电动出租车,加快新能源汽车的产业化、市场化。资料证据显示,企业家精神推动了联盟网络。

善于发现和创造客户需求。王传福认为,大客户有严格的质量管理体系和工序体系,要获取他们的订单就必须提高自己的水平。为拿下摩托罗拉等大客户订单^[15],王传福甚至亲自负责洽谈业务;王传福还经常出国参加国际展示会以更好地了解 and 接触客户需求;王传福指出:“注重分析客户的真正需求,只有知道客户需求什么,才能做到服务到位、服务对位”。王传福认为应加大电动汽车研发投入和商业化,尽早地满足更多客户需求以实现盈利。资料证据显示,企业家精神推动了客户需求。

由此,可得命题如下:

命题1:企业家精神推动了商业模式创新。

命题1a:企业家精神推动了产品或服务。

命题1b:企业家精神推动了联盟网络。

命题1c:企业家精神推动了客户需求。

(2) 市场机会与商业模式创新

抓住市场机会推动转型发展。1995年,移动通信行业快速发展,王传福敏锐地发现电池产业巨大的市场机会,毅然进入充电电池领域;2003年,意识到新能源汽车的商业潜力,决定进军汽车领域制造新能源汽车;在汽车营销上,利用“精准营销”,集中相关资源在重点区域市场,细分客户,快速占有市场,推动产品销量快速增长;在电动汽车商业化方面,针对基础设施、电池技术、维修等诸多难题,实施以公共领域带动的新能源汽车战略。资料证据显示,市场机会推动了产品或服务。

市场机会带动了联盟网络的发展。比亚迪与戴姆勒成立联盟网络合作研发新型电动车;与武汉钢铁公司签订战略合作协议;与经销商合作建立A1、A2、A3、A4销售网络(2012年后调整为红网和蓝网);在融资方面,构建资本合作网络,拓展融资渠道,运用银行贷款、债券融资等手段,进行资本经营^[15]。资料证据显示,市场机会推动了联盟网络。

利用市场机会创造客户需求。针对手机充电电池行业的巨大市场机会,比亚迪将生产线分解成若干手工工序,降低了产品成本,为公司赢得了许多市场客户,其充电电池总成本比日本对手低40%^[12];比亚迪还从技术创新和市场策略等方面推动新能源汽车市场发展,推出F3DM、“秦”级等双模电动汽车,间接拉动了客户对新能源汽车的潜在需求。资料证据显示,市场机会推动了客户需求。

由此,可得命题如下:

命题2:市场机会推动了商业模式创新。

命题2a:市场机会推动了产品或服务。

命题2b:市场机会推动了联盟网络。

命题2c:市场机会推动了客户需求。

(3) 政策激励与商业模式创新

政策激励成为产品和服务的重要推动力。比亚迪充电电池的发展受益于政府对通信市场的支持;新能源汽车产业化及推广受益于政府的补贴政策、购置税优惠、购买“绿色通道”和充电配套设施建设等激励;2014年,国务院《关于加快新能源汽车推广应用的指导意见》进一步推动比亚迪汽车发展。资料证据显示,政策激励推动了产品或服务。

政策激励等推动了新能源汽车联盟网络的发展步伐。电动汽车产业需要发改委、环保总局以及电力部门的共同配合,政策激励成为网络联盟的助推器,直接或间接推动了比亚迪与摩托罗拉、诺基亚等国际网络合作。2010年,比亚迪与戴姆勒签订合作协议,在电动车和零部件领域进行合作。资料证据显示,政策激励推动了联盟网络。

技术突破和成本降低、政策支持等是电动汽车市场发展的前提。2008年12月在北京召开的国际混合动力汽车技术研讨会上,出台了多项新能源汽车政策,明确了电动汽车大规模示范应用和推动混合动力汽车商业化方案^[2]。国家发改委对电动汽车充电设施实行扶持性电价政策。新能源车推广采取“中央+地方政府”补贴激励。政策激励在很大程度上弥补了新能源汽车市场的不成熟,激发了客户需求。资料证据显示,政策激励推动了客户需求。

由此,可得命题如下:

命题3:政策激励推动了商业模式创新。

命题3a:政策激励推动了产品或服务。

命题3b:政策激励推动了联盟网络。

命题3c:政策激励推动了客户需求。

2. 商业模式创新与转型升级

重视产品研发和技术创新。1997年,比亚迪拆解跨国公司的技术壁垒,如改造全自动生产线,创建“人+夹具=机器人”模式、发明无尘厢式生产线和吸水药剂,创新氧化镉负极化学活化处理工艺等,逐渐培育核心技术;在汽车研发上,借鉴“日韩模式”,先模仿再研发,减少了技术研发成本,尤其是时间成本^[15],加大研发投入,大量高科技电子新技术达到世界先进水平,如ABS刹车系统、BIVT发动机技术和电动汽车技术等。王传福说:“比亚迪技术的高度决定着企业的长度。”通过技术积累,比亚迪推出E3、F3、F6、S8、F3DM、E6、秦等系列产品,品牌形象得到提升,企业不断转型升级。资料证据显示,产品或服务推动了制造业转型升级。

联盟网络积累了技术和管理经验、提升了品牌。比亚迪利用已有的充电电池关系网,实现电子零部件业务跨越式发展;与供应商、经销商建立垂直整合产业链,实现70%以上零部件内部生产;参加各种技术研讨会,包括与博世等著名零部件合作伙伴定期开展技术研讨^[15];在联盟网络中,主动交流和学习对方的知识和技术,可以极大提升创新能力与品牌影响力。与大众、戴姆勒、英特尔等组建联盟网络则标志着公司发展迈向更高的水准。资料证据显示,联盟网络推动了制造业转型升级。

客户需求为企业转型升级提供商业利润回报。比亚迪通过挖掘和培育客户需求,利用高性价比充电电池击败三洋等日系企业成为飞利浦、通用、诺基亚等国际大公司供应商;不断拓展客户需求,根据客户需要提供从方案设计到最终生产的完全一站式ODM服务^[15];提出“零元购车、零成本、零排放”模式,采用融资性租赁、经营性租赁和买方信贷等模式满足不同客户需求。通过一系列市场策略,电

动车在内地以及荷兰、新加坡、美国、德国、加拿大、英国等国均开始了规模化和商业化运营。资料证据显示,客户需求推动了制造业转型升级。

由此,可得命题如下:

命题4:商业模式创新推动了制造业转型升级。

命题4a:产品或服务推动了制造业转型升级。

命题4b:联盟网络推动了制造业转型升级。

命题4c:客户需求推动了制造业转型升级。

四、商业模式创新和技术创新、制造业转型升级关系分析

(一) 制造业转型升级的商业模式创新理论

根据命题1到命题4,可构建理论模型如图1。比亚迪公司通过产品或服务、联盟网络、客户需求等商业模式创新方式推动了业务的发展、品牌的提升和技术的进步,进而推动公司转型升级。比亚迪从OEM到OBM的转型升级过程中,技术从引进吸收、消化模仿到自主创新,通过产品或服务、联盟网络、客户需求等降低了产品成本,提高了性价比,获得了超额的利润和技术发展的机会,所获的利润又可以为研发投入和技术技术创新提供支持。

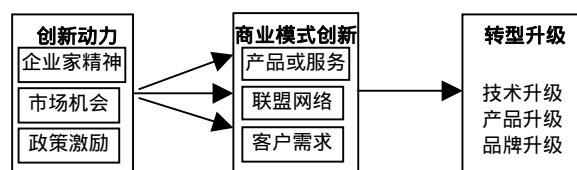


图1 制造业转型升级的理论模型

(二) 商业模式创新和技术创新的关系

案例研究发现,商业模式创新和技术创新相互促进、相互补充,呈现出复杂的非线性关系。技术创新主要解决企业的技术和市场匹配问题,商业模式创新则解决企业的商业系统与内外部环境的匹配,两者相互作用共同促进企业发展,如图2。企业在发展过程中时刻需要进行技术创新和商业模式创新,只有当技术创新和商业模式创新有效匹配时,企业才能快速发展。商业模式创新为技术创新提供资金支持和引导,技术创新为商业模式创新提供产品和服务的市场价值判断和创新的方向。相关研究进一步清晰技术创新和商业模式创新的关系。

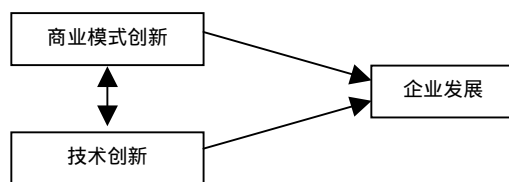


图2 商业模式创新和技术创新的关系

五、研究结论与展望

传统的企业转型升级理论多强调技术跨越和自主创新,对落后国家制造业指导作用有限。商业模式创新理论为中国落后制造企业转型升级提供了新的理论指导。本研究的理论贡献在于三点:(1)提出影响制造业商业模式创新的动力来源,包括企业家精神、市场机会和政策激励;(2)分析了技术创新和商业模式创新的相互关系;(3)指出制造业应通过商业模式创新实现转型升级,具体方式包括产品或服务、联盟网络 and 客户需求等。

本文基于比亚迪公司案例,所研究的结论能否适用于不同行业、不同地区以及不同规模代工企业的转型升级还有待进一步验证。未来的研究可以结合多个案例,对研究模型进行修正。对于文中的理论命题还可以结合定量分析等深化与完善。

参考文献

- [1] 周源.我国企业OEM向OBM转变路径探究[J].商业时代, 2012(14):64-65.
- [2] 阮建芳.比亚迪神话[M].北京:企业管理出版社,2009:127.
- [3] AMSDEN A. Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization[M].New York: Oxford University Press, 1989.
- [4] HOBDAI M. East Asian latecomer firms: learning the technology of electronics[J].World Development,1994, 23(7): 1171-1193.
- [5] 刘志彪, 张杰. 我国本土制造业企业出口决定因素的实证分析[J].经济研究, 2009(8):99-112.
- [6] 薛金山. 中国制造业转型路径与阶段性探讨[J].中国机电工业, 2010(10):90-91.
- [7] 王茜. IT驱动的商业模式创新机理与路径研究[J].管理学报, 2011(1):126-132.
- [8] KAGERMANN H, 张维迎.2010商业模式——企业竞争优势的创新驱动力[M].北京:机械工业出版社,2008:98-120.
- [9] CHESBROUGH H. Business model innovation: it's not just about technology anymore[J]. Strategy &Leadership, 2007, 35(6):17.
- [10] 李志强, 冀丽俊.市场结构与技术创新——兼论中国企业技术创新的市场结构安排[J].中国软科学,2001(10):29.
- [11] 刘常勇. 技术商业化的成功经验[J]. 21世纪商业评论, 2005(16):32-33.
- [12] 李志强, 赵卫军. 企业技术创新与商业模式创新的协同研究[J].中国软科学, 2012(10):117-124.
- [13] 饶扬德. 市场、技术及管理三维创新协同机制研究[J].科学管理研究, 2008, 26(4):46-49.
- [14] YIN R K. Applications of Case Study Research[M]. California: Thousand Oakes, 2003.
- [15] 李佳怡. 王传福与比亚迪[M].杭州: 浙江人民出版社, 2008: 198.

Transition and Upgrading of Manufacturing Enterprises from OEM to OBM: Based on Business Model Innovation

Ji Hui-sheng

(Xiamen University of Technology Xiamen 361024 China)

Abstract Transition and upgrading theory of traditional manufacturing emphasizes technological innovation, but only through technological innovation, it will lead to produce path dependence for companies thus causing difficulties to achieve the transition and upgrading. Business model innovation theory emphasizes on obtaining value through systematic business innovation, which can be an effective way to break through path dependence of technology innovation for manufacturing enterprises transition and upgrading in backward countries. This paper made an research on the transition and upgrading of BYD Company, and the results show that the business model innovation is an effective way to transit and upgrade the backward manufacturing enterprises, and entrepreneurship, market opportunities and policy incentives are the power sources of business model innovation for backward manufacturing enterprises. The main ways of business model innovation include product or service innovation, alliance networks, customer demand analysis, etc.

Key words Manufacturing; business model innovation; transition and upgrading; BYD

编辑 何 婧