

Strategic Upgrading Path of SMEs in the Global Value Chain

—A case study of Xinwei Technology Enterprise and Chaojun Technology Enterprise in

Printing Consumables Industry

by

Zhixiang Zhao

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved March 2022 by the
Graduate Supervisory Committee:

Hongmin Li, Co-Chair

Weilei Shi, Co-Chair

Yimin Wang

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2023

全球价值链下的中小企业战略转型升级路径

——以打印耗材行业欣威科技企业与超俊科技企业为例

赵志祥

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
于二零二三年三月批准：

李宏敏，联席主席
石维磊，联席主席
王一民

亚利桑那州立大学

二零二三年五月

ABSTRACT

This research focuses on the transformation and upgrading of small and medium-sized enterprises in the global value chain, mainly through case analysis, selects representative enterprises Xinwei Technology and Chaojun Technology, puts forward the concept of "dynamic integration capability", and develops entrepreneurship theory, global value chain theory, dynamic capability theory and inter-enterprise cooperation theory, which has practical reference value for the strategic transformation and upgrading of small and medium-sized enterprises. In terms of research methods, the research aims to respond to how small and medium-sized enterprises transform and upgrade in the global value chain, obtain data and information through participatory observation and in-depth interviews, and clarify the context through case analysis of Xinwei Technology and Chaojun Technology, with a view to contributing to the global value chain theory and dynamic capability theory. In terms of research conclusions, this study believes that small and medium-sized enterprises should focus on developing dynamic integration capabilities, closely follow up the application of new technologies and inter-enterprise cooperation, and expand their own development space based on the founder's professional background resources. In terms of research contributions and research significance, this study explores the driving factors and upgrading paths of strategic transformation of small and medium-sized enterprises, which is essentially a necessary proposition in the development of global value chain to a new stage. First, the

research focuses on small and medium-sized enterprises, which have their own characteristics and problems; Secondly, the development of the global value chain and the domestic compatible printing consumables industry has reached a new stage, facing certain bottlenecks, and is also in urgent need of transformation and upgrading.

Therefore, it is of great significance to explore, excavate and analyze the driving factors and upgrading paths of strategic transformation of small and medium-sized enterprises, learn from and expand the global value chain theory, dynamic capacity theory and inter-enterprise cooperation theory, in order to enhance the initiative of small and medium-sized enterprises in the development of global value chain, both in theoretical extension and practical guidance.

摘要

本研究以中小型企业在全球价值链中的转型升级为聚焦，主要通过案例分析的方式，选取代表性企业欣威科技和超俊科技，提出“动态整合能力”的概念，发展了企业家精神理论、全球价值链理论、动态能力理论和企业间合作理论，对于中小型企业的战略转型升级具有实践借鉴价值。

在研究方法上，研究针对中小型企业如何在全球价值链中转型升级进行回应，通过参与式观察、深度访谈获取数据与资料，并通过欣威科技与超俊科技的案例分析厘清脉络，以期对于全球价值链理论和动态能力理论有所贡献。

在研究结论上，本研究认为，动态整合能力是中小型企业可持续竞争优势的来源，能够让企业适应复杂动态的外部环境，形成新的核心竞争力，支撑企业成功进行战略转型。在复杂的、动态变化的全球价值链发展下，强烈的“长期主义”“分享共赢”“创新”为主的企业家精神引领企业坚持战略目标和坚持建设可持续的核心竞争力，能够促进中小型企业自觉进行有效的组织学习并提高组织自身应对战略环境变动和激烈市场竞争的韧性，进而发展自身的动态整合能力。

在研究贡献与研究意义上，本研究探索中小型企业战略转型的驱动因素和升级路径，实质上是在全球价值链发展到新的阶段的必要命题。首先，研究聚焦的对象是中小型企业，中小型企业具有自身的特点和问题；其次，全球价值链和国内兼容打印耗材行业的发展均到了一个新的阶段，面临着一定的瓶颈，也亟待取得转型升级。因此，深入探索、挖掘和剖析中小型企业战略转型的驱动因素和升级路径，借鉴并拓展全球价值链理论、动态能力理

论和企业间合作理论，为提升中小型企业在全球价值链发展中应对的能动性，在理论延伸和实践指导上均具有重大意义。

目录

	页码
表格列表	vii
图表列表	viii
章节	
一、绪论	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 理论背景	5
1.1.2 现实背景	6
1.2 研究问题	9
1.3 研究意义	9
1.3.1 理论意义	10
1.3.2 实践意义	10
1.4 研究内容、研究方法与技术路线	11
1.5 技术路线	11
二、概念界定和理论基础	13
2.1 概念界定	13
2.1.1 中小型企业(SMEs)	13
2.1.2 企业战略转型	15
2.2 理论基础	15

章节	页码
2.2.1 全球价值链理论	15
2.2.2 动态能力理论	21
2.2.3 企业间合作理论.....	24
2.2.4 企业家精神理论.....	31
2.3 文献述评	38
三、研究设计与案例选择.....	40
3.1 研究方法.....	40
3.2 案例选择	42
3.3 数据和资料获取	43
四、案例分析与理论建立.....	44
4.1 研究案例简介及企业战略转型成败初探	44
4.1.1 欣威科技企业简介	44
4.1.2 超俊科技企业简介	44
4.1.3 企业战略转型成败初探	45
4.2 案例一：欣威科技企业发展历程及战略转型成功.....	49
4.2.1 初创期：贸易创业阶段(2005-2008 年)	49
4.2.2 积累期：实业扩张阶段(2009-2012 年).....	50
4.2.3 瓶颈期：渠道扩张阶段(2013-2016 年)	51
4.2.4 转型升级期：品牌升级与线上零售发展阶段(2017 年-至今)	52

章节	页码
4.3 案例二：超俊科技企业发展历程与战略转型失败	55
4.3.1 初创期：贸易创业阶段(1998-2005 年)	55
4.3.2 积累期：转向低端策略阶段(2006-2015 年)	55
4.3.3 瓶颈期：陷于经营困境阶段(2016-2019 年).....	56
4.3.4 转型期：转型失败阶段(2019-2022 年).....	57
4.4 理论建立：动态整合能力促进企业战略转型	57
4.4.1 企业家精神的驱动作用与全球价值链的升级路径.....	58
4.4.2 动态内部治理与战略转型.....	59
4.4.3 动态外部合作与战略转型.....	61
4.5 理论检验：欣威科技与超俊科技双案例对比分析	64
4.5.1 双案例发展历程对比分析	64
4.5.2 企业家精神、内部治理与企业动态整合能力发展	70
4.5.3 嵌入式合作、垂直整合供应链与企业动态整合能力发展	79
五、结论与讨论.....	82
5.1 主要研究结论	82
5.2 研究贡献.....	83
5.2.1 研究理论贡献.....	83
5.2.2 研究实践启示	84
5.3 研究局限与展望	85

章节	页码
5.3.1 研究不足与局限	85
5.3.2 未来研究展望	86
参考文献	87
附录	
A. 问卷：关于欣威科技与超俊科技企业家精神的调查	93
B. 深度访谈提纲	96

表格列表

表格	页码
1 原装耗材与兼容耗材售价对比	4
2 动态能力的维度划分	22
3 企业战略转型升级指标	49
4 欣威科技的发展及转型历程	54
5 欣威科技与超俊科技的发展历程对比	66
6 欣威科技与超俊科技的发展历程对比	67
7 对于欣威科技的企业家精神评价	72
8 对于超俊科技的企业家精神评价	73
9 企业家精神指标体系及权重	76
10 企业家精神理念	76
11 显著性检验	77
12 内部治理对比	78
13 外部合作对比	80

图表列表

图表	页码
1 2019-2021 年中国打印耗材市场出货量(按厂商类别分类).....	2
2 本研究技术路线.....	11
3 全球价值链体系中的价值转移过程.....	16
4 研究框架.....	58
5 纳思达公司业务及子公司.....	63
6 本研究框架图.....	64

一、绪论

1.1 研究背景

随着科技发展和经济开放，特定产品的生产过程被分割成不同环节，并根据比较优势分散到不同国家和地区进行生产，传统封闭独立的国际分工模式发生了重要转变，全球价值链(global value chains, GVC)分工成为经济发展的新常态。

中小企业作为经济增长和外贸出口的重要力量，在中国大陆年出口占比达到60%以上，随着国内经济不断发展和国际贸易环境的演变，采用代工模式为主、以生产要素成本的比较优势为主要竞争力的外向型中小制造企业面临着一系列的挑战，如原材料、人工、租金成本大幅上升，如国内产业高度同质化及产能过剩、外部竞争加剧、订单外移至低成本地区如越南印度，如产业升级带来投资压力和不确定性，如信息技术对销售渠道的颠覆与创新。面对这些不断发展变化着的严峻挑战，上述企业应如何进行战略转型，在全球价值链的视角下重建可持续的核心竞争力是一个重要的课题。根据微笑曲线理论，可以通过技术研发不断增强产品创新力和技术能力，也可以通过加强品牌营销和渠道建设来扩大和巩固市场占有率和提高毛利率；是通过自我积累来实现资源增长和各项能力的成长，还是通过资源整合及资本手段来补足资源及补齐能力短板，中小企业应当如何选择，又是何种因素和机制驱动中小企业的战略转型升级选择，值得深入研究。

中小型制造企业是外贸出口和就业市场的主力军，其转型升级问题不但关乎国家的外贸竞争优势，也关乎国民经济的产业升级和健康发展，对该问题的研究对这类企业有较大的借鉴意义，对企业领导者进行战略思考和决策也有一定的参考价值。

图表 1 2019-2021 年中国打印耗材市场出货量(按厂商类别分类)



资料来源：IDC《中国打印耗材市场年度跟踪报告》

根据 IDC《中国打印耗材市场年度跟踪报告》的最新研究，2021 年中国喷墨和激光总体打印机耗材市场总出货量接近 9,434.5 万支，同比 2020 年增长幅度为 1.4%。其中喷墨耗材市场，年度增幅达到了 3.6%，喷墨市场结构性变化日趋明显，连供大墨仓系列打印机产品的总保有量保持了 20.9%的增速，从而拉动瓶装墨水出货量同样保持了两位数的增长，达到 25.8%。一方面表明连供产品依托其颠覆性的性价比优势，被更多的消费和商业输出用户所认可；与此同时，今年墨盒产品整体供应不足，墨仓式产品整体供应稳定，也是瓶装墨水增长的重要因素。激光打印机市场保有量 5 年的复合增长率达到 3.3%，从而使得整体激光打印耗材 2021 年依旧保持了同比 0.6%的正增长。但不可否认，数字化转型正在大力推动无纸化办公趋势，远期对印量的增长将是负面因素。

兼容耗材凭借高性价比逐步抢占原装份额，全球销量占比约 20%~30%(国内 60%~70%)。打印耗材包括原装耗材与兼容耗材，其中原装耗材质优价高，厂商毛利率维持在 70%左右，兼容耗材基本可以实现原装耗材功能，但价格约是原装耗材的 20%~80%

不等，相关厂商毛利率一般在 30%-40%。长期以来，兼容耗材厂商凭借高性价比抢占原厂份额。根据产业调研，全球兼容耗材的销量占比约 20%~30%(销售金额占比约 10%~20%)，其中受益于国产兼容打印耗材于 2008 年被正式纳入政府采购清单，国内市场兼容耗材销量占比约 60%~70%(销售金额占比约 30%~40%)。根据灼识咨询统计，2019 年全球兼容耗材(硒鼓+墨盒)市场总规模为 106.5 亿美金，预计未来 5 年 CAGR 为 4.2%，其中美国/欧洲/中国等市场未来 5 年 CAGR 分别为 4.8%/5.2%/5.2%，整体看兼容耗材需求仍将保持稳健增长。

表格 1 原装耗材与兼容耗材售价对比

品牌	适配机型	原装耗材	价格 (元)	通用耗材	价格 (元)	价格 之比
惠普	HPDeskjet1510/1511 等	HP802 彩色墨盒原装(100 页)	109	格之格兼容惠普 802 彩色(330 页)	75	13/9
惠普	HPDeskjet1111/1112 等	HP803 黑色墨盒(120 页)	64	格之格兼容惠普 803 墨盒(480 页)	27	19/8
佳能	佳能 Ip1188	PG-835 黑色墨盒 (210 页)	149	格之格兼容耗材(500 页)	65	16/7
佳能	MG7780/MG6880 等	CL-871 黑色墨盒(300 页)	119	格之格兼容耗材(300 页)	26.9	31/7
富士 施乐	PR-XEROX-P115/M115	原装粉盒 CT202138(1500 页)	158	天威兼容 P115 粉盒(1500 页)	59	8/3
富士 施乐	DocuPrintP/M228.P/等	原装硒鼓(12000 页)	385	天威高清版 p228 硒鼓(2600 页)	65	6
兄弟	T300/T500/T700/T800	原装 6009 墨水(6000 页)	79	天威兼容墨水黑色(2500 页)	7.9	20
兄弟	HL-2560DL/HL-2260D 等	TN-2325 粉盒(2600 页)	189	天威兼容粉盒(1200 页)	59	16/5

数据说明，国内打印耗材市场已经发展到成熟阶段，正在经历企业数字化转型、智能商务、智慧办公与传统办公打印应用的深度整合。一方面我们要接受效率为先的无纸化办公对打印输出带来的负面影响；同时，我们也要看到支撑巨量打印需求的耗材市场的整机保有量依然稳健增长。保有量的增长来自占据市场主流数量的中小企业、快速增长的细分行业市场创新打印解决方案，同时也有快速增长的家庭市场。这要求国际主流厂商和国内新兴打印机品牌，在当下数字经济和智能商务的时代的洪流中，不断创新打印模式并深化各行业打印输出的应用解决方案，满足用户多功能多场景高性价比的需求，才能为企业带来新的商机并引领打印行业长期的持续发展。

1.1.1 理论背景

20 世纪 80 年代以来，信息通讯技术、运输技术的快速发展和全球范围内关税水平的显著下降，共同推动形成了以全球价值链(Global Value Chain, GVC)分工为主要特征的新型国际分工模式。

Teece 等在 1994 年基于资源基础观(The Resource-based View)提出了动态能力的概念，并在 1997 年进一步提出了具体定义及其理论框架。Teece 认为动态能力是“企业整合(Integrate)、建立(Build)以及重新配置(Reconfigure)企业内外部资源和能力，以便适应快速变化的环境的能力”。其中，“动态”是企业为了适应动态变化的外部环境，延续或重构自身胜任力的一种能力，而“能力”则是强调了战略管理在正确处理、整合和重构企业内外部组织知识、资源和技术以适应环境变化方面的关键作用。

20 世纪 80 年代，西方企业普遍认识到依靠企业单一的竞争力量难以在市场中生存和发展，必须调整自身战略，强调企业发展的合作，在这种形势下，企业间的合资、战略联盟

和供应链伙伴关系等合作形式越来越多的成为了企业的发展战略。企业间合作成为影响企业发展的重要因素。

2001年，中国加入WTO后，中国企业在全球价值链中发挥了积极而重要的作用。与此同时，随着有利于市场的体制改革，中国的外商直接投资(FDI)稳步增长。2008年金融危机后，随着中国政府的财政激励措施，中国的出口也一直在增加。

2008年金融危机后，我国4万亿元基础设施投资促进了产业升级和进口结构转变，提升了国内附加值和出口竞争。纺织和电机设备等许多行业的国内增加值显著增长。

2015年，“中国制造2025”倡议与其他官方产业计划和激励政策一起，强调技术升级和国内附加值的增值。其他关于国内增值的政策例子包括：工信部2017年发布的《首部(套)重大技术装备推广应用指导目录》、《中国制造2025关键领域技术创新路线图》。

2018年开始的中美贸易战中，中国政府更加关注国内产业链，尤其是医药、半导体、新材料等行业。多年来，中国生产的国内附加值显著增加，这意味着中国企业不断增强其内向采购能力。2000-2016年这一时期可以被认为是全球价值链“进-出-入”政策从第一个“进”阶段到第二个“出”阶段的过渡。

本文试图以通用打印耗材行业为例，通过对该行业案例企业的战略转型路径选择进行分析和案例研究，来分析战略转型的可能模式及影响企业决策的相关因素、依存条件。

1.1.2 现实背景

打印耗材主要包括硒鼓、墨盒等，通常被设计为一次性消耗品。硒鼓用于激光打印机，墨盒用于喷墨打印机，色带用于针式打印机，墨水为墨盒内容物，碳粉为硒鼓内部工作介质。打印机厂商为了保证耗材的高额利润，将硒鼓、墨盒设计为一次性消耗品，以硒鼓为

例，自行加粉可能会破坏密封性造成漏粉，所以客户大多被迫选择直接购买和更换硒鼓、墨盒。

兼容打印耗材是典型的代工企业行业。打印机耗材市场包括原品牌打印机耗材和兼容打印机耗材。兼容打印机耗材通常被认为是原品牌打印机耗材的符合成本效益的替代品。兼容打印机耗材的成本相对较低，从而降低了使用打印机的成本。由于打印机耗材和打印机的需求量是互补的，因此兼容打印机耗材的引入可以增加对相应原品牌打印机的需求。但是，如果兼容打印机耗材在打印机耗材市场中占据很大的市场份额，则原品牌打印机公司的打印机耗材销售所产生的销售收入将受到不利影响。

打印机行业属于消费品行业，其商业模式类似于剃须刀模式，即打印机厂商通过不断销售低毛利的打印设备，提高打印机设备的市场保有量，带动后续配套高毛利的打印机耗材的持续销售，进而实现长期稳定的盈利。据统计，截至 2020 年全球打印机销量 8760 万台，销售额为 421 亿美元。

珠海是全球最大的打印通用耗材及零配件生产基地，打印行业是全市唯一一个产业链配套完整的产业。研发生产型企业 50 多家，生产型企业 320 多家，销售型企业 310 多家。全球超过 50% 的通用硒鼓、85% 的通用耗材、90% 的色带均来自于珠海。据最新数据显示，珠海打印耗材出口总额高达 76.5 亿美元，产品销往全球超过 150 多个国家，出口量从 2 亿件增至 3 亿件。相关从业人员近 6 万人，占全球打印耗材从业人员数量的三分之一，打印耗材产业是珠海市政府高度重视重点发展的六大支柱产业之一。纳思达股份有限公司一直以来高度重视通用耗材芯片的研发，近三年投入上亿元经费用于芯片的稳定性研发和产品

测试。目前，纳思达股份有限公司是通用硒鼓厂商中销量规模最大的企业，在全球通用耗材芯片领域市场中占 70%、在兼容墨盒芯片市场中占 80%。

中小型企业是打印耗材行业的关键行动者。目前珠海汇集高端打印设备及耗材领域高新技术企业 680 多家，规模以上企业 88 家(其中高端打印设备企业 10 家)，形成了涵盖打印设备、打印耗材及其配套软件服务的全产业链，并涌现出纳思达、天威飞马等全球通用打印耗材的龙头企业。2020 年，珠海市高端打印设备及耗材规模以上企业总产值约 165 亿元，同比增长 7.1%；其中打印设备工业产值约 55.3 亿元，同比增长 17.9%。其中，工业产值超 1 亿元企业 30 多家，纳思达股份有限公司入选 2020 年全国民营企业 500 强和广东省百强民营企业，入选工信部“制造业单项冠军”企业；纳思达、兄弟工业、天威飞马、联合天润、天威新材料入选“2020 广东省制造业 500 强”，分别位于第 30 位、第 286 位、第 374 位、第 423 位、第 427 位。

中小型企业是兼容打印耗材行业的重要主体，亟待战略转型升级之路的有效探索，推动传统打印行业智能化，优化产业结构，打造可持续的核心竞争力，在全球价值链条占据长期优势。基于“打印耗材之都”的现有优势，围绕纳思达等产业链主链企业，做大做强做优，以高端打印设备为主，打印耗材为辅，以香洲区“全国打印耗材产业知名品牌示范区”和高栏港区高端打印设备产业园为载体，盘活上下游资源。积极研究探索新的产品市场以及营销渠道，积极引入有实力的渠道商和经销商，实行品牌战略，提升品牌效应。通过兼并收购加速产业链整合，推进价值链升级，不断提高本土企业的生产技术水平 and 产品研发能力，实现 OEA(产品组装)-OEM(贴牌生产)-ODM(自主设计制造)-OBM(自有品牌制造)升级路径。

1.2 研究问题

中小型企业如何在全球价值链中攀升更高的位阶？中小型企业战略转型有哪些可能的路径？中小企业进行战略转型的主要驱动因素是什么？它如何影响转型过程与结果？

进而，企业家精神如何影响企业的动态整合能力和嵌入式合作，在中小型企业战略转型中如何发挥作用？动态整合能力如何塑造并影响中小型企业战略转型？用何种标准衡量企业战略转型的成功抑或失败？

本研究聚焦兼容打印耗材行业的中小型企业，探索中小型企业完成战略转型的有效路径，以欣威科技企业和超俊科技的战略转型为例，通过案例分析的研究方法进行梳理，拓展企业家精神理论、全球价值链理论、动态能力理论和企业间合作理论，以期助益既有理论在中小型企业战略转型中的解释力，并助益中小企业战略转型的实践，促进中小型企业可持续性发展。

1.3 研究意义

探索中小型企业战略转型升级的路径，实质上是中国广大中小企业在全球价值链发展到新阶段时面临的必要命题。首先，研究聚焦的对象是中小型企业，中小型企业普遍具有生命周期短的特点和资源匮乏与能力不足的问题，通常缺少战略转型意识与方法；其次，国内兼容打印耗材行业的发展到了一个新的阶段，面临着低水平同质化竞争及局限于全球价值链低端而难以扩展的瓶颈，也亟待探索可行的转型升级方法。因此，深入探索、挖掘和剖析中小型企业战略转型升级主要驱动因素、机制以及可能的路径，借鉴并拓展企业家精神理论、全球价值链理论、动态能力理论和企业间合作理论，为提升中小型企业在全球价值链的构架下成功转型升级的能动性和可能性，在理论延伸和实践指导上均具有重大意义。

1.3.1 理论意义

研究中小型企业战略转型的驱动因素、机制及路径，整合企业家精神理论、全球价值链理论、动态能力理论和企业间合作理论，有助于拓展学界对于中小型企业战略转型的视野和深度，具有较强的理论价值。

第一，本研究依据打印耗材行业中小型企业战略转型的实际案例，探讨中小型企业战略转型升级路径的可能模式，构建中小型企业战略转型升级的理论框架。

第二，进一步拓展全球价值链理论和动态能力理论的边界。从中小型企业战略转型升级的视角，进一步发展和拓展全球价值链理论，引入企业家精神、动态能力和企业间合作进行理论整合。

1.3.2 实践意义

中小型企业如何在全球价值链中进行有效的升级转型？中小型企业如何发扬企业家精神，发展自己的动态能力、开展企业间合作，进行资源整合？这是中小型企业战略转型升级中的两个关键方面。因此，本研究探索中小型企业战略转型的路径，具有较强的实践意义。

第一，探索中小型企业战略转型的驱动因素和机制，研究和剖析企业家精神在中小型企业战略转型中的作用和影响机制，能够提升中小型企业自觉主动地推进战略转型升级的能动性。

第二，探索中小型企业在全球价值链中进行战略转型升级的路径，深入探索、挖掘和剖析中小型企业战略转型升级的路径模型，能够提供中小型企业在全球价值链发展中应对的可能方案。

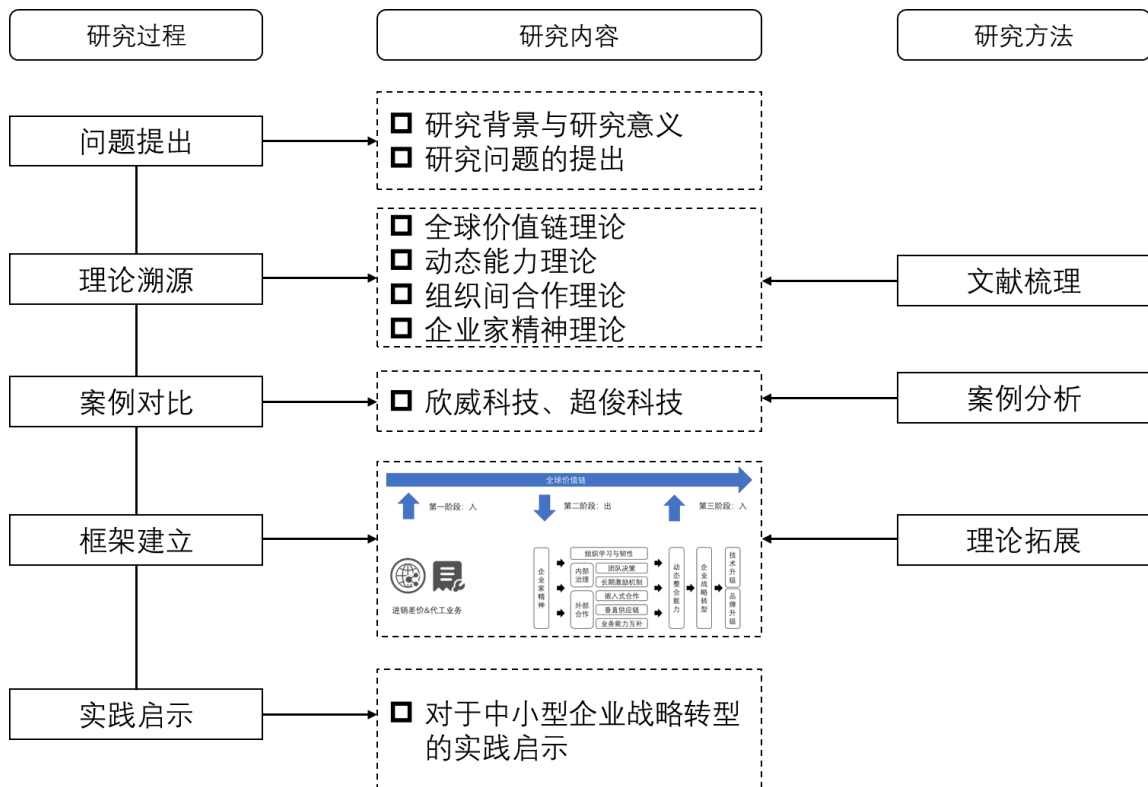
第三，探索中小型企业运用和发展动态能力、通过企业间合作，进行资源整合，为中小型企业战略转型的具体方法和实践提供了借鉴和启示，有利于中小型企业充分利用各种内外部资源进行战略转型升级。

1.4 研究内容、研究方法与技术路线

本研究拟针对中小型企业如何在全球价值链中转型升级进行回应，选取典型案例——欣威科技和超俊科技，通过参与式观察、深度访谈、问卷调查获取数据与资料，并通过案例分析厘清脉络，以期对于企业家精神理论、全球价值链理论、企业间合作理论和动态能力理论有所贡献。

1.5 技术路线

图表 2 本研究技术路线



本研究首先结合中国中小型企业战略转型中面临的实际问题入手，提出了研究问题，同时结合文献综述梳理了理论基础后，结合企业家精神理论、全球价值链理论、动态能力理论和企业间合作理论，探索性研究中小型企业战略转型路径的具体模式、对策建议，以期应用于企业实践，助益企业可持续性发展。研究的技术路线如图 2 所示。

二、概念界定和理论基础

2.1 概念界定

2.1.1 中小型企业(SMEs)

作为助力经济发展的基本组织和微观主体，中小企业是新常态下增加就业、促进创新创业、推动经济持续健康发展的中坚力量(杨林 & 沈春蕾， 2021)。中小型企业日益成为全球市场中的重要力量。传统上，中小企业将其活动限制在其所在地区，或局限在其国界内(Pleitner, 1997)。中小企业通常缺乏所需的资金、社会资本、能力和市场合法性(Kull, Kotlar & Spring, 2018)。

中小企业具有区别于大型组织中传统营销的独特特征(Carson, 1990)。这些特征可能由企业家或所有者/经理的固有特征和行为决定；它们可能取决于企业的内在规模和发展阶段。此类限制可概括为：资源有限(如财务、时间、营销知识)；缺乏专业知识(业务经理往往是通才而不是专家)；并且对市场的影响有限。此外，由于业主经理的经营方式，中小企业营销是随意和非正式的；他们自己做出大部分决定，对当前的机会和环境做出反应，因此根据任何给定时间点的个人和业务优先级，决策以一种随意且明显混乱的方式进行(Scase & Goffee, 1980)。

中小型企业的特点和局限将影响甚至决定中小企业的营销特征。中小企业不符合营销教科书理论的常规营销特点；相反，他们的营销具有独特特征。中小企业的营销可能是随意的、非正式的、松散的、非结构化的、自发的、反应性的、建立在行业规范之上并符合行业规范(Mayasari & Harianto, 2022)。

在一个以激烈竞争为标志的世界中，参与其中的参与者改变市场规则，迫使企业改变其竞争力和经济绩效的基本面，持有技术资源已成为企业的主要战略。中小企业，一个经济体的支柱，无论我们指的是一个国家的经济体，还是世界经济体，都必须应对这些变化，提供有竞争力的商品和服务，调整生产要素的质量以适应这些变化。竞争力对于中小企业来说是能够经得起考验的必要条件。中小企业对于在国家经济的发展以及世界经济的发展均具有重要贡献。

中小企业 (SME) 被视为经济活力的重要来源。中小企业(SME)公司是发达工业化国家经济增长、活力和灵活性的重要来源，就像它们在新兴经济体和发展中所做的那样。对此的主要论点是，中小企业是主要的商业组织形式，约占所有公司的 95-99%。根据经济合作与发展组织(OECD)的数据，中小企业占企业总数的 95% 以上，并确保了 60-70% 的就业岗位。小型企业在提高竞争力和将新产品或技术推向市场方面非常重要。中小企业主要通过金融来提高生产力。投资提供获得技术的机会并有助于扩大业务，从而确保公司的竞争力，并通过推断，确保整个国家的竞争力。可以说，一个国家经济的表现和发展水平在很大程度上取决于能否为中小企业创造良好的环境，使中小企业能够以低成本、大量地提供与市场相适应的优质服务和有竞争力的产品。

我们生活在一个不断移动和变化的世界中。中小企业是能够迅速适应每次环境波动的小公司。这为他们在全球化和信息社会兴起的背景下提供了巨大的优势。尽管他们的维度在适应性方面为他们提供了优势，但在获得资源和外部财务帮助的可能性方面却不尽相同。在全球范围内，两种主要的企业分类方法盛行：以工业部门为中心的亚洲视角和基于

三个规模指标、营业额、员工人数和积极价值的欧洲视角。中国的分类更为复杂，因为在分支分类中，它们包括欧洲使用的等级标准。

2.1.2 企业战略转型

“战略转型”在学术界是一个被高度关注的问题，但国内外的学者对其概念及内涵仍然没有明确确定。朱俊和叶一军通过与战略变化的对比分析，认为企业战略转型是企业预期其内外部环境将发生重大变化，或已经发生重大变化，为了生存和发展，企业必须对其业务界定和业务运作进行的方向性调整和革新，并且在 Ginsberg 的平衡型战略变化模型的基础上提出了在环境动态变化的情境下企业战略转型的动力模型。有学者从企业战略转型的动因入手，发现企业自身的能力和外部行业环境都会对其产生影响。薛有志等认为企业战略转型是以达成企业战略的组织要素之间的相互匹配为目标，合理改变现有战略要素，从而使得企业战略定位或战略制定过程发生改变的战略行为。他们认为战略转型具有“内容”和“过程”两个维度，并且战略过程会对战略内容产生影响。唐孝文等从战略转型的实质出发，认为企业以实现可持续发展或克服环境中的运营危机为目的而进行方向性、整体性的战略转型。结合已有研究以及本文的研究主题，本文认为，战略转型是面对即将或者已经发生的内外部环境重大变革，企业为了实现可持续性发展，而对涉及企业生存发展的方向性问题的重新规划，寻找新的利润增长点，使其能够适应环境变化的过程。

2.2 理论基础

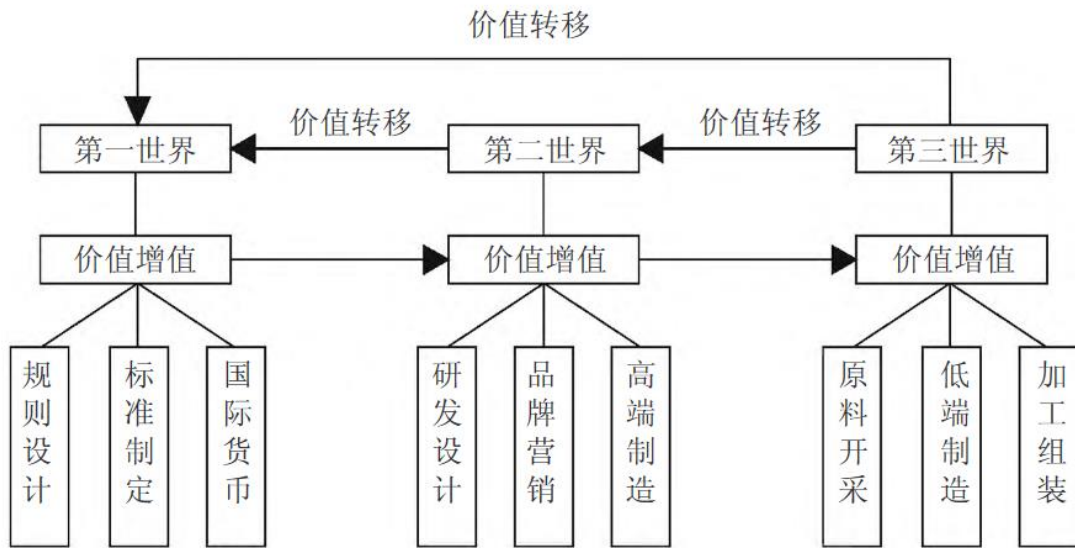
2.2.1 全球价值链理论

全球价值链概念从早期的“商品链”概念演化而来。商品链着眼于追踪商品的成分如何一步步转化为最终消费品的整个过程。21世纪以来，“价值链”替代“商品链”，将贸易和

生产两个过程统一于“增加值”的创造、流动和分配过程。全球价值链是生产活动在功能和地域两个方面的同时片段化，通过有形产品和无形知识技术的交换和流动得以形成、扩展和深化。这些链条并非平行，而是紧密地交织在一起，形成遍及全球的复杂网络，权力在其中得以产生和运作。

对于新兴经济体公司来说，参与全球价值链是一个悖论。一方面，融入全球价值链为学习提供了巨大的机会(Fu et al., 2011; Morrison et al., 2008)，这使新兴经济体公司能够加强技术能力并提高生产力(Giuliani et al., 2005; Morrison et al., 2008)。另一方面，由于领先企业和新兴经济企业之间的权力不对称(Gereffi et al., 2005)和知识不对称(Coff, 2010)，导致这些企业只能限制于低附加值产业活动。

图表 3 全球价值链体系中的价值转移过程



多年来，学者们分析了不同的术语来定义企业如何组织活动，例如商品链(Gereffi & Korzeniewicz, 1994; Selwyn, 2015)、供应链(Al-Mudimigh et al., 2004; Connelly et al.,

2013, Priem & Swink, 2012)、价值网络(de Reuver & Bouwman, 2012; Stabell & Fjeldstad, 1998)等, 取决于公司和其中其他代理人之间出现的特定关系(Gereffi et al., 2001)。商品链侧重于检查行业以及其中出现的权威和权力关系, 以解释领先公司的作用(Mahutga, 2012), 塑造、控制、协调和分配价值链的公司(Azmeh & Nadvi, 2014)。因此, 在买方驱动的商品链和生产者驱动的商品链之间做出了区分。在这种链中, 领先的公司作为采购商发挥核心作用, 并确保所有业务都结合在一起; 而在生产者驱动的商品链中, 领先的公司扮演在生产活动中发挥核心作用(Gereffi & Korzeniewicz, 1994)。也有学者专注于供应链分析, 其中供应链概念解释了公司与供应商和客户的关系, 以便以更低的成本提供产品或服务(Christopher, 2005)。价值链概念则更进了一步, 它解释了实体可能相互关联并创造价值, 这是竞争优势的来源(Al-Mudimigh et al., 2004; Stabell & Fjeldstad, 1998)。这种概念界定还考虑到处于特权地位的客户(Cox, 1999), 通过检查价值创造及其获取(Gereffi & Lee, 2012)了解他们的需求并为他们提供价值(Di Domenico et al., 2007)。

因此, 当价值链涉及通过全球网络互连的一系列组织安排和公司时, 全球价值链概念就会出现(De Marchi et al., 2014; Giroud & Mirza, 2015; Mudambi & Puck, 2016)。因此, 全球价值链被定义为“公司和工人为将产品从构思到最终使用及以后使用而进行的全部活动”, 这些活动在全球范围内进行, 并且可以由一个或更多公司参与(Gereffi & Fernandez-Stark, 2011)。具体而言, 一些学者指出了一种称为“全球工厂”的新系统(Buckley, 2011; Buckley & Ghauri, 2004), 它需要以复杂的配置组织活动。该系统描述了公司如何通过协调全球价值链来降低交易成本获取资源, 使得所有活动都与跨国公司控制但不一定拥有的中间产品的国际流动联系在一起, 并且知识越来越内化(Buckley & Strange, 2015)。

因此，构建全球价值链配置概览的关键方面之一是检查所涉及的活动，这些活动可以根据不同的标准进行分组。Porter (1991) 将主要活动(与产品或服务的生产、交付和营销相关的活动)与支持活动区分开来。后者要么与创造和采购投入有关，要么与那些对公司不可或缺并促进主要活动工作的因素有关，例如确保效率和有效性(Priem & Swink, 2012 ; Tansuchat et al., 2016)。也可以区分上游和下游活动，分别基于它们与原材料开采或产品制造和定制的接近程度(Nicovich et al., 2007; Pananond, 2013; Singer & Donoso, 2008), Verbeke et al., 2016)。Mudambi (2008) 添加了第三种类型，称为中端活动。在最后一种方法下，上游活动涉及基础和应用的设计和研究，以及创意成果的商业化；下游活动通常包括营销、广告、品牌管理和售后服务；中端活动与制造、标准化服务交付和其他大规模实施商业化原型的重复过程有关。活动也可以通过区分与探索相关的活动和与开发相关的活动来划分，这取决于它们是创造能力的活动——例如技术先进的活动——还是利用能力的活动——比如那些暗示当地适应的活动，同时部署现有技术(Cantwell & Mudambi, 2005; Cantwell & Piscitello, 2015; Ha & Giroud, 2015)。其他分类考虑了活动在公司竞争优势方面的重要性，并区分了核心和非核心活动(Espino-Rodríguez & Rodríguez-Díaz, 2014; Gilley & Rasheed, 2000; McIvor, 2000)或核心、基本活动和非核心活动(Contractor et al., 2010; Quinn, 1999; Linares-Navarro et al., 2014)。根据后一种观点，核心活动是那些具有高附加值的活动，这些活动是独特的，对竞争优势至关重要，并且应该是公司表现优于其他任何公司的活动；基本活动是维持有利可图的运营所需的活动，这些活动对竞争优势具有互补性和重要意义；非核心活动是那些很容易外包的活动。

近几十年来，全球价值链的配置发生了变化。最初，活动被定义为从低端制造和服务活动到研发、设计和工程。最近，一些学者指出，价值链不再被视为一组传统活动，因为企业已经参与了精细切片活动的过程(Beugelsdijk et al., 2009, Contractor et al., 2010), Mudambi, 2008, Mudambi & Puck, 2016)。这个生成更精细模块的过程有几个含义。一方面，公司提高了对自身系统或以新方式组织活动并明确它们之间联系的了解；另一方面，它允许公司重新定义他们的核心和非核心活动，将真正的核心活动保留在内部，并将更多的资源、时间和精力分配给他们最擅长的活动(Gilley & Rasheed, 2000, Linares-Navarro et al., 2014)。它意味着一个模块化过程，将大量活动(例如与研发、生产或营销相关的活动)分解为子活动(Contractor et al., 2010)。事实上，专业化可能会让一些公司有机会发展卓越的能力，从而获得竞争优势(Jacobides & Winter, 2005)。因此，公司必须决定：如何组织他们的活动——将它们留在内部、进入市场或使用混合模式，例如与其他公司结成联盟(Castañer et al., 2014; Gereffi et al., 2005), 在哪里设立 这些活动(Jensen & Pedersen, 2011 ; Los et al., 2015; Mudambi & Puck, 2016), 以及如何在全球范围内协调它们(Beugelsdijk et al., 2009; Hansen et al., 2009)。此外，公司必须考虑到这些选择可能会根据具体情况随着时间的推移而改变和演变，因此必须不断地审查它们(Buckley, 2011 , Buckley 和 Ghauri, 2004)。

全球价值链中存在着不同的治理结构，不同治理结构中价值链的配置可能取决于几个因素。首先，行业等外部条件可能会影响价值链配置中的治理结构。Qian et al. (2012) 将价值链活动内部化的可能性与行业的生命周期以及公司是先行者还是后进者联系起来。事实上，随着行业的成熟和发展，治理模式可能会随着时间的推移而变化(Gereffi & Lee,

2012)。进入壁垒的存在也可能影响治理结构。Mahutga (2012) 解释了当进入壁垒高时模块化和关系型价值链的存在，当进入壁垒中等时的专属和等级价值链，以及当进入壁垒低时准市场和模块化价值链的存在。正如 Buckley (2011) 总结的那样，行业动态和市场变化(例如客户需求或技术)也决定了全球价值链在一体化或非一体化结构下的结构。

其次，企业内部还有其他相关的内部条件可以影响全球价值链的治理模式。De Marchi et al. (2014) (2014) 指出，主导企业在买方驱动和生产者驱动的商品链中的位置不同，意味着不同的治理结构。研究还考虑了公司规模等公司因素来解释治理结构(Buciuni & Mola, 2014; Roza et al., 2011)。选择一种或另一种治理结构还可能取决于公司是否具备整合价值链活动所需的特定能力。内部化活动需要与协调、组织和管理附属公司相关的能力(Qian et al., 2012)，因此垂直整合对于具有帮助他们促进跨活动协调、学习和创新能力的公司来说具有吸引力(Mudambi, 2008)。替代模式需要其他能力，例如关系和网络能力(Giroud 和 Mirza, 2015)。具体而言，试图通过合作伙伴关系实施全球战略的公司需要具备使他们能够有效和高效地管理这些战略的技能和能力，例如共享信息的能力以及发展全球和本地响应能力的的能力(发起行动的能力 基于在整个组织内产生和传播的知识)给供应商(Yeniyurt et al., 2013)。此外，企业可能会根据其在某些活动中的能力选择不同的治理模式。正如 Mudambi & Venzin(2010)所解释的那样，如果企业在制造或标准化服务交付方面具有更强的能力，则它们更倾向于保持对价值链的控制，并且可能将它们与研发、设计和营销等知识密集型活动联系起来。另一方面，在内部知识密集型活动中具有较强动态能力但在标准化和专业化活动之间的联系能力较弱的公司更有可能实现专业化和专注于控制某些活动。表 2 概述了分析全球价值链配置中治理结构不同方面的研究。

2.2.2 动态能力理论

Teece 等在 1994 年基于资源基础观(The Resource-based View)提出了动态能力的概念,并在 1997 年进一步提出了具体定义及其理论框架。Teece 认为动态能力是“企业整合(Integrate)、建立(Build)以及重新配置(Reconfigure)企业内外部资源和能力,以便适应快速变化的环境的能力”。其中,“动态”是企业为了适应动态变化的外部环境,延续或重构自身胜任力的一种能力,而“能力”则是强调了战略管理在正确处理、整合和重构企业内外部组织知识、资源和技术以适应环境变化方面的关键作用。Eisenhardt 和 Martin 则认为将动态能力是一种组织过程或战略惯例,可以“通过依附于这些过程的惯例来整合、重构、获取和释放资源,从而改变企业的资源基础”。企业通过运用动态能力来整合重构企业的内外部资源,从而适应市场的变化,并以此获得以及维持企业可持续的竞争优势。依据动态能力理论,企业在动态多变的市场环境下,通过利用资源的吸收与整合,以及通过学习、知识管理等方式提升自身的创新能力而获得新知识和能力,并逐步整合和改进现有的能力和提升效能,使企业在新环境下获得新的竞争优势。

Teece 等最初提出动态能力包含了三个维度: 定位(position)、过程(process)以及路径(path)。而后, Teece 将认知维度加入其中, 认为动态能力可以分为感知机会与威胁的能力、获取能力以及重构能力 3 种类型。在动态能力理论发展的过程中,学者们对其有着自己的理解,并提出相应的维度划分,如下表所示。

表格 2 动态能力的维度划分

学者	动态能力的维度划分
Teece 等, 1997	动态能力有三个维度: 定位、路径和流程
焦豪等, 2008	环境洞察能力、变革更新能力、技术柔性能力、组织柔性能力
耿新和张体勤, 2010	市场动态能力、技术动态能力
宣烨等, 2011	环境洞察能力、学习吸收能力、组织创新能力
卫武等, 2013	环境感知、资源整合、资源重构
Teece, 2007; 李彬等, 2013; 程聪等, 2017	感知机会与威胁的能力、获取机会与威胁的能力、重新配置已获取的资源

资料来源: 作者整理

动态能力学派寻求通过组织的无形资源的创造、扩展、保护、改进和维护来创造价值。在这个意义上, 将吸收、适应、创新和学习的的能力确立为竞争优势产生的必要要素。Senge (2020)指出, 它通过系统思考、共同愿景、模型和人员掌握来响应决定不同商业组织生存的循环过程。通过这种方式, 从动态能力出发, 所研究的不同商业组织能够通过生成和获取的知识支持机构目标的实现。

动态能力在公司资源基础观 (resource-based view, RBV) 中有其先例 (Wernerfelt, 1984)。这种战略范式将公司视为特定物质、人力和组织资产或资源的集合。如果这些资产是有价值的、稀有的、不可模仿的(难以模仿的)和不可替代的, 即所谓的 VRIN 属性 (注: VRIN 为 valuable, rare, inimitable 和 non-substitutable 的首字母)。它们可以用来实施创造价值的战略, 从而提供可持续的竞争优势(Prahalad & Hamel, 1990 ; Barney, 1991) ; Grant, 1996)。Hoskisson et al. (1999) 在战略管理研究的其他主要理论基础的背景下对 RB 进行了广泛的讨论, 例如产业组织经济学 (Porter, 1979) 和交易成本经济学

(Williamson, 1985)。Caldeira & Ward (2003) 发现 RBV 在中小型企业 (SME) 环境中的使用时特别有用, 而 Hedman & Kalling (2003) 将公司资源作为其阐释的关键组成部分的商业模式概念。一些学者质疑 RBV 是否充分解释了为什么某些公司在快速和不可预测的市场变化情况下具有竞争优势, 称为高速或动态市场(Teece et al., 1997 ; Zollo & Winter, 1999 ; Rindova & Kotha, 2001)。在这样的市场中, 仅存在适当的特定资源组合不足以维持竞争优势。相反, 公司必须不断地重新配置、获取和配置资源以满足不断变化的市场需求。

动态能力的概念由 Eisenhardt & Martin (2000) 定义为公司使用资源的流程——特别是整合、重新配置、获取和释放资源的流程——以匹配甚至创造市场改变。因此, 动态能力是企业市场出现、碰撞、分裂、发展和消亡时实现新资源配置的组织和战略惯例。他们引用产品开发、联盟、战略决策和知识创造的例子。研究特别关注动态能力在新产品开发 (Petroni, 1998 ; Deeds et al., 2000 ; Majumdar, 2000 ; King & Tucci, 2002) 和国际扩张中的作用(Luo, 2000; Madhok & Osegowitsch, 2000 ; Griffith & Harvey, 2001)。

Rosenbloom (2000) 的研究证明了这些能力的重要性, 他在研究中发现 NCR 公司仅在 1950 代电子时代的到来中幸存下来, 因为它们具有“实现动态能力”的能力。Lawson & Samson (2001) 将动态能力方法应用于创新调查。虽然许多作者强调组织的成熟或“主流”活动与其创新或“新闻”活动之间的差异 (Kanter, 1989), 但 Lawson & Samson (2001) 强调“管理主流的不同需求”, 独立运营不太可能在动态和动荡的运营环境中取得成功, 在这样的市场中, 组织必须发展创新能力。其研究提出了一个模型, 将这种动态能力作为七个要素进行操作: 愿景和战略; 利用能力基础; 组织智能; 创意和创意管理; 组织结构和制

度；文化和气候；和技术管理。 Teece et al. (1997) 表明动态能力是个别公司所独有的，反映了他们的个人特质和他们特定的路径依赖性。虽然承认动态能力的细节是特殊的，但 Eisenhardt & Martin (2000) 认为特定的动态能力在公司之间表现出相当大的相似性。特别是，他们发现开展此类活动的有效方式(通常称为“最佳实践”)存在相似之处。

尽管所有市场都需要动态能力，但动态能力在高速市场中的表现与在更稳定的市场中的体现相比在本质上发生了变化 (Eisenhardt & Martin, 2000)。在稳定的市场中，它们是详细的、分析性的和稳定的过程，类似于传统的例程概念。相比之下，在高速市场中，动态能力变得简单、经验丰富且脆弱，结果不可预测。这些功能的简单性意味着管理人员可以依赖的结构或例程很少。 Prigogine & Stengers (1984) 将此类过程描述为耗散过程，因为它们需要恒定的能量才能保持在轨道上，并且它们始终处于不稳定状态，即滑入过多或过少的结构。随着市场变化率的增加，这些过程变得特别难以维持，导致在高速市场中发出严厉警告，对竞争优势的威胁不仅来自公司外部，而且暗中来自公司内部(Eisenhardt & Martin, 2000)。 Rindova & Kotha (2001) 的研究代表了电子商务环境中动态功能的罕见应用，在这项研究中，作者专注于互联网门户 Yahoo!的案例。此外，也有研究探索了这些公司不断变化的形式作为竞争优势的来源，将动态能力的概念与战略灵活性的概念联系起来(Garud & Kotha, 1994 ; Sanchez, 1995)。特别是，其研究发现动态能力会产生战略灵活性，这是公司在动态市场中竞争的先决条件。

2.2.3 企业间合作理论

20 世纪 80 年代，西方企业普遍认识到依靠企业单一的竞争力量难以在市场中生存和发展，必须调整自身战略，强调企业发展的合作，在这种形势下，企业间的合资、战略联盟

和供应链伙伴关系等合作形式越来越多的成为了企业的发展战略，在这种企业发展环境下，网络资源理论应运而生。Dyer 等(1998)和 Gulati(1999)提出的网络资源理论，突破了传统的资源界限观念，将企业资源的范围延伸到企业外部，延伸到企业和企业的合作中。这种延伸拓展，Lavie(2004)将其称作“扩展资源观”(Extended RBV)或“网络资源观”(刘雪峰, 2006)。大量研究结果表明，企业在其发展过程中所建立起来的网络关系和联盟伙伴关系对于企业的竞争优势获取作用巨大。

Richardson(1972)综合科斯(1937)所提出的交易成本经济学和 Penrose(1959)所提出的资源观理论提出“企业间合作”的概念，认为企业间合作是一种介于科层制和市场之间的一种组织形式，本质是联结不同企业间的异质资源。企业间合作是一个很难定义的概念，而且不同学者会出于各自的研究目的而采用不同的名称，例如战略联盟(strategic alliance)、联盟(alliance coalition)、合作(cooperation, collaboration, joint action)、合伙(co-partnership)、合作协定(co-operative or collaborative agreement)、战略网络(strategic network)。Richardson(1972)首先指出企业间合作内涵的两个维度:介于市场和企业之间的组织形式与联结不同企业异质资源的组织形式。这一概念的提出不仅使得企业间合作成为可以研究的内容也指出了研究企业间合作的两个重要的理论基础。

Richardson(1972)对企业间合作的经典定义使得后来很多学者都从合作双方资源间关系和交易治理关系划分企业间合作模式。对企业间合作的研究文献中最初研究的重点是涉及股权的合作模式后来才开始涉及到其他多种形式的契约型的合作模式。威廉姆森(1975)指出介于市场和科层制之间的混合型组织的客观存在但是没有对此进行进一步的分类。

Kiling(1988)按照企业间股权联系程度将合作模式分为传统合资(traditional joint venture)和少数股权联盟(minority equity alliances)。

其中，传统合资型合作模式又包括：**(1)**共享管理型合资即双方均具有重要的决策权力的合作模式；**(2)**独立控制型合资即一方主要出资而另一方主要从事管理类似风险投资的运作模式；**(3)**主导型合资即一方占据主导地位的合资方式；**(4)**独立运作型合资即一方占据绝对控制地位的合资方式。

少数股权联盟是指一方仅拥有另一方少数股权的合作方式具体包括**(1)**消极型即双方虽有股权联系但是没有专门的合作项目的合作模式；**(2)**单一活动型即双方通过少数股权联系进行单一合作项目的合作模式；**(3)**多重活动型即双方通过少数股权联系进行多种合作项目的合作模式。Bamey(1997)进一步将契约型合作模式包括进来认为合作模式可以非股权合作、股权合作和合资。其中股权合作模式类似少数股权联盟的合作模式。

沿着交易治理的思路 Gulati 和 Singh(1998)直接依据层级控制程度的高低分成三种不同的合作模式：合资(joint ventures)、少数投资(minority investment)和契约联盟(contractual alliances)并采用实证数据分析了合作模式选择的影响因素。其中**(1)**合资型合作是合作成员成立新的企业其特有的独立的权威结构和科层体系可以有效定义每一成员的权力、责任和义务。各个成员通过在合资企业中的股权比例实施对合资公司的控制。**(2)**少数股权投资型合作是指合作各方不成立独立的新企业仅仅是一方通过向对方投资获得少量股权和对方公司内部治理上的一定的职位从事一定的监督工作其控制力度介于合资与契约型合作之间。在这一合作模式下一方仅仅拥有一些职权和控制权但是不能干涉对方企业业务流程的具体管理事务。**(3)**契约型合作是指双方公司不存在股权的交换也没有创造新的企

业没有共有的所有权和管理结构更倾向于市场交易。在这一合作模式下层级控制的作用相当小因此所有的活动和决策必须通过各方的共同协商与谈判。具体包括单向的协定如授权、销售协议以及双向的协定例如合作研发等。

Sydow & Windeler (2003) 将网络定义为通过嵌入社会环境中的参与者之间的交互建立的协作安排。网络的价值被解释为在社会交换过程中超越了个人层面 (Peppard & Rylander, 2006), 这为企业成为网络成员并积极参与网络活动提供了动力。最近的研究表明, 网络组织模式的结果归因于: (i) 相互承诺和信任; (ii) 多维和相对长期的关系; (iii) 行为的规范而非契约规范 (Ulhøi, 2009)。

长期以来, 信任一直被认为是社会行为的调节剂, 例如, 通过减少机会主义行为和和在团体或组织的成员之间建立互惠的联合规范 (Gouldner, 1960)。然而, 信任不仅限于人际层面, 而且对于中小企业之间基于网络的合作可能更为重要 (Neergaard 和 Ulhøi, 2006 年), 这可能是因为它们减少了新事物的责任 (Stinchcombe, 1965)。由于资源有限和市场不确定性, 就创新事物而言, 年轻的创业公司可能会从网络参与中获得更大的优势 (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005)。

高度信任也被证明可以加强合作 (Parks & Hulbert, 1995), 这随后允许知识交流更加开放 (Dirks & Ferrin, 2001)。此外, de Clercq、Dimov & Thongpapanl (2010) 证明, 当参与者彼此完全信任时, 信任可以更成功地利用创业机会, 因为对潜在缺陷行为的监控或控制的需求较少, 因此有更多时间用于投资于知识交流。James (2002) 提出, 网络成员之间的信任对于处于高度不确定和/或新情况下的公司可能更为重要, 尽管它可能是在所有情

况下建立学习、知识共享和创新实践的必要组成部分。此外，有人提出，网络成员之间的早期互动可能支持中小企业网络中信任的发展(Jørgensen & Ulhøi, 2009)。

研究还表明，网络中的权力分配会影响协作交流，从而增加创新机会。例如，Burke (1997) 研究了网络中的权力分配如何影响以交换为导向的行为，例如成员的交换意愿和这些交换的性质。根据 Cook et al.(1983)的说法，权力分配主要取决于是否存在创建或减少依赖性的替代方案，因此为所需商品提供唯一选择的网络成员拥有对其他成员的权力。在交换网络中，随着成员根据具体情况(例如，开发阶段、产品类型)交替成为最强大的成员(即所需商品的唯一选择)，权力往往会随着时间的推移而变得平衡。分布式权力以及知识、项目和目标的共享所有权，也可能增加网络环境中冒险的可能性(Elg, 2008)，这反过来可能有利于在不确定市场中专注于创新的公司。

尽管创新管理已被严格研究多年，但关于创新投入和产出应如何运作的问题仍存在相当大的争论(Tidd, 2001)。根据 O'Connor、Roos & Vickers-Willis(2007)的说法，将组织创新所需的资源和资产概念化同样复杂，当前的能力定义(Dutta、Narasiman & Rajiv, 2005)主要关注 变革能力的结果，而不承认实现结果的内部潜力。因此，他们将创新能力定义为资源投入和中间转型资产，使公司能够从事创新所需的活动。在以这种方式定义和应用创新能力的概念时，重点是潜在资源及其嵌入的程度(Hall, 2005, O'Connor, Roos & Vickers-Willis, 2007)。

因为一定水平的专业知识和知识通常被认为是成员资格的先决条件，网络通过增加可以发生学习和社会互动的(字面和比喻的)地理环境来扩大创新机会。许多出版物支持网络促进创新和/或创业活动的概念(例如, Arndt & Sternberg, 2000; Gattiker & Ulhøi, 2000;

Keeble, 2000), 因此被称为集体创业, 参与者 有更多机会通过开拓新市场变得更具创业精神和不断创新(Ribeiro-Soriano & Urbano, 2009)。

总而言之, 虽然假设中小企业从网络参与中受益, 特别是可能会增加与创新相关的活动的机会, 但这些网络关系的特征仍未完全确定。此外, 该领域的许多现有文献倾向于将网络视为贯穿组织起源的各种资源(例如, 知识和财务资源)的一种手段, 而很少关注早期网络发展的特征实际上可能如何影响中小企业未来和持续创新的能力。

对于中小型企业而言, 网络可以提供因公司规模而无法获得的资源(Asheim & Isaksen, 2002), 并且可以成为创业企业克服创新责任的有效手段(Bøllingtoft & Ulhøi, 2005)。除了可以通过网络委托的具体产品和服务外, 中小企业还可以通过参与网络来增加可持续创新所需的知识共享机会(Kimble、Li 和 Barlow, 2000 年)。关于网络在实现知识共享和创新方面的作用的现有文献主要关注现有关系的特征, 例如, 特定公司利用的网络链接的数量以及网络成员地理邻近的影响。很少有人关注这些网络是如何建立的, 而 Dollinger (1999) 坚持认为这一点很重要, 因为网络的形成方式可能会严重影响个体成员和网络的后继行为, 包括知识的创造、共享和利用方式。Jørgensen & Ulhøi (2010)调查了公司发展早期协作网络关系的形成如何增强公司的创新能力, 假设这种关系可能对小型中小企业产生更大的影响, 因为它们对外部知识和协作的依赖程度更高。

获取与其业务目标相关的知识的重要需求促使该 SME 在其生命周期的最早阶段发展网络关系, 同样的需求促使其在以后继续积极参与网络。根据 Powell、Koput & Smith-Doerr (1996) 的说法, 寻找所需知识是有效网络的核心特征。此外, 将早期互动重点放在技术机会上而不是特定的知识或产品上, 可能会引发集体技术热情, 在许多方面类似于所

谓的社区增强感觉,这可能会提供更多的创新机会(Swan、Scarborough & Robertson, 2002)。这种集体热情和社区增强的感情也可能支持在中小企业自身发展的早期建立信任,这反过来又为他们承担风险提供了更安全的基础。此外,可以建议在这样的社区环境中权力分配可能更加平等,并且处于同一水平或多或少将有利于支持创新的知识共享和学习活动。鉴于知识对创新能力的重要性,学习协调和网络成为这家中小企业的关键技能,他们通过早期与第一批网络合作伙伴的互动学到了这些技能。确保其网络技能持续发展的一种方法是仔细管理他们的联系人并主动与有价值的合作伙伴进行频繁联系。根据 Keast & Hampson(2007)的研究,高水平的人际互动在很大程度上取决于诸如此类的特定网络管理实践。

除了最关键的网路关系很早就形成并由中小企业精心管理以确保持续合作之外,网络本身的组成似乎也增强了公司的创新能力。特别是,该网络由多个国际成员组成,他们可以分享有关自己市场的经验以及他们如何涉足其他国外市场。直到最近,人们还认为身体接近是网络中学习行为和知识共享的必要条件(Britton, 2004);然而,最近的文献表明,将网络成员限制在特定地理区域可能会限制多样性,而多样性现在被视为持续创新的驱动力(Patrucco, 2003)。Asheim & Isaksen(2002)强调,中小企业尤其可以从国际和全球网络中受益,这些网络提供了他们自己公司无法获得的专业知识,因为他们在自己的竞争环境中竞争获取这些知识的能力较弱。因此,这对中小企业寻求跨越地理区域的网络关系的开放态度可能增加了它的市场机会和创新能力。

弱关系在思想传播(Rogers, 1995)和技术专长(Constant、Sproull & Kiesler, 1996)方面的潜在效用已在文献中提出,但对于中小型企业(SME)的弱关系的好处远远超过这些,因

为它促进了学习、知识共享和创新活动。另一方面，强关系通常与更愿意提供所需帮助和更高的可及性(Krackhardt, 1992)以及获得更有用的知识(Uzzi, 1997)有关，这大概是由于信任水平发展时间和频繁接触。Krackhardt (1992) 还表明，强关系具有弱关系所缺乏的心理或情感维度。此外，弱关系通常被描述为相当异质，而强关系通常更同质(Granovetter, 1973)。在这种情况下，弱关系和强关系——如文献中所定义的——根据最有形的因素，如职业、教育背景等，是异质的。另一方面，他们都对行业中的机会有着高度的热情。移动商务行业，这使他们能够非常迅速地发展持久的关系。因此，由于这些关系是在 SME 进化生命周期的早期培养起来的，因此随着公司的成长，它们对活动产生了重大影响。因此，我们认为弱关系和强关系之间的区别可能过于“非黑即白”，无法适用于所有情况，而在这种情况下，重点关注可能更为关键 关于关系本身何时形成。

2.2.4 企业家精神理论

“企业家精神”无论是在商业发展还是管理实践中都备受关注。许多人渴望成为企业家，享受这种职业似乎意味着的自由、独立和财富。大公司希望变得更具“创业精神”，这是他们在较小的——通常更成功的——竞争对手身上看到的创新和适应能力的缩写。企业家精神是一种管理过程，鼓励企业家行为对经济的长期活力至关重要。同时，创业实践对于成熟的公司和初创企业一样重要，甚至更重要。

关于企业家精神有几种思想流派，大致可以分为将术语定义为经济功能的思想流派和将企业家精神与个人特征联系起来的思想流派。功能方法侧重于企业家精神在经济中的作用。例如，理查德·坎蒂隆 (Richard Cantillon, 1755) 认为，企业家精神意味着承担以特定价格购买和以不确定价格出售的风险，其研究是第一个充分考虑企业家精神在经济中

的关键作用，将企业家精神描述为无处不在，认为企业家在经济中扮演着举足轻重的角色，其研究发现既突出了企业家精神的重要性，也有助于我们理解经济理论的本质。熊彼特(Schumpeter,1911)将创新的概念添加到企业家精神的定义中，包括流程创新、市场创新、产品创新、要素创新，甚至组织创新，他的开创性地强调了企业家在创造和应对经济不连续性方面的作用。在关注企业家精神的经济功能的同时，还有一些研究将注意力转向了对企业家个人特征的研究，这些研究指出了企业家在成就需要、感知控制点和冒险倾向方面的一些共同特征。此外，许多人评论了常见的——但不是普遍的——童年剥夺和青春期早期经历的线索作为企业家的典型特征。这些研究——当作为一个整体来考虑时——是不确定的，而且经常相互矛盾。然而，我们认为，这两种方法都不好。例如，考虑一下企业家精神在多大程度上等同于“承担风险”、“创新”，甚至是创立一家公司。这些术语中的每一个都侧重于某些企业家的某些方面。但是，如果一个人必须是创始人才能成为企业家，那么 IBM 的 Thomas Watson 和麦当劳的 Ray Kroc 都不符合；然而，很少有人会认真地争辩说这两个人都不是企业家。而且，虽然承担风险是企业家精神行为的一个重要因素，但很明显，许多创业者勉强承担风险，并且只有在他们勇敢地尝试让资金来源和资源提供者承担风险之后。

研究文献中创业的一个主要方法是根据组织背景考虑什么是企业家精神。正是这种组织背景本身使其被视为或归类为企业家精神。正在实践什么类型的行为并不重要，在考虑组织是否具有企业家精神时，绩效或预期绩效也不重要，唯一的标准是在组织基础上。

事实上，各种文献都指定了不同的组织标准来构成企业家精神。这些流派中的每一个都是深刻的，并且表现出丰富的稳健性和发展倾向。企业家精神的确切构成是基于组织的标准，例如组织的规模(小企业或中小型企业)、它的年龄、它是由个人所有(个体经营或新生)还是家庭所有，或具有法律地位。应该强调的是，这些标准根本不一致，在某些情况下，这些标准之间存在明显的矛盾。例如，根据规模标准，一家公司可以很小，但也可以成立很多年，所以根据年龄标准，这太老了，不能被认为是创业公司。这也适用于自营职业标准，以及企业所有权标准和家族企业标准，在这些标准中，年龄显然不是企业家精神的考虑因素。

尽管如此，这些关于什么是企业家精神的不同观点的共同点是一个基于组织地位的标准。尽管组织地位的类型非常不同，在许多情况下相互矛盾，但他们都根据组织地位对企业家精神进行分类。

许多研究根据规模标准对企业家精神进行分类。这些研究通常根据企业(最典型的是公司)的规模将一种类型的企业与其他类型的企业区分开来。该标准表明，低于一定规模阈值的公司被认为是创业型的，因为它们很小，或者在某些情况下是中小型的。这些公司通常与较大的同行进行对比(Acs 和 Audretsch, 1990)。

使用规模作为创业标准的理论根源至少可以追溯到熊彼特 (Schumpeter, 1911)，他在早期的著作中指出，小公司会促进他认为构成基本创业功能的创造性破坏。根据熊彼特的说法，企业家是经济体系变革的推动者。根据熊彼特的说法，企业家是创新的驱动力，而创新又依赖于经济发展、增长和进步。学者通常将熊彼特 (1911) 解释为暗示这种创业功能发生在大型现有企业之外和小型企业中。

创业的规模方法显然受到衡量问题的影响，这表明它在通常基于大型综合数据库的实证分析中最为普遍并适用于实证分析。例如，大卫·伯奇 (David Birch, 1981)对创业的重要政策影响引起了学者和政策制定者的关注，其中一项最具影响力的研究将小企业的就业创造绩效与大企业进行了对比， 并发现经验证据表明 8% 的就业机会来自小型企业。Birch 的研究引发了一小部分学者使用规模标准来对比小型企业和大型企业。 虽然该文献的重点是比较就业绩效，但应该强调的是，区分不同类型公司的标准是基于规模。 因此，Birch 连同大多数扩展其工作的后续研究，使用规模标准对公司类型进行分类，然后比较小型和大型企业之间创造的就业机会。

规模标准同样用于比较小型和大型公司之间其他类型的绩效标准，例如创新活动、增长或盈利能力(Acs & Audretsch, 1990)。此外，在大公司和小公司的资源获取过程，规模特征再次成为区分特征。公司年龄是对企业家精神进行分类的一个非常不同的组织标准。使用的最普遍的年龄标准是将公司视为新公司或初创公司。 可以识别并区别于较早和较成熟的同行的公司被认为是创业型的。 在一些研究中，年龄标准从仅考虑初创公司扩展到还考虑早期公司，或在其初创公司之后的生命周期中的公司(Audretsch et al., 2006 ; Audretsch & Keilbach, 2007)。

以新公司的组织背景作为创业精神的标准似乎与熊彼特的创业观是一致的。 熊彼特(Schumpeterian, 1911)提出了创造性破坏理论，他在其中明确指出了最有利于企业家的组织结构——注入企业家精神的新公司将取代疲倦的老在职者，最终导致充满活力的创新 反过来会产生更高层次的经济增长的活动。

对企业家精神的一种截然不同的观点侧重于绩效标准。绩效标准对活动的结果提出了更高的要求，因此只有那些产生足够高水平绩效的组织、公司或个人才被视为具有企业家精神。公司、其他组织和个人被认为具有创业精神，需要达成优异的绩效。文献通常关注两种类型的绩效标准。第一是创新。二是增长。将绩效或结果作为创业标准的重点表明对熊彼特的观点进行更直白的解释。

熊彼特不仅从经济思想的角度发现了一种新的力量——创造性破坏——它对资本主义的运作和随后的经济发展至关重要，他还确定了创造性破坏所依赖的机制——企业家，他作为经济体系变革的推动者(Schumpeterian, 1942)。根据熊彼特的说法，企业家是创新的驱动力，而创新又依赖于经济发展、增长和进步。熊彼特认为，企业家与经济中其他代理人的不同之处在于他愿意从事创新活动，企业家的职能是通过利用发明或更多未经尝试的技术可能性，可以生产一种新商品或以一种新的方式生产一种旧商品。没有企业家，新想法就不会被实施和追求。维持现状往往要付出放弃创新活动、增长和经济发展的机会成本(Schumpeter, 1942)。

企业家精神的另一个绩效标准涉及成长，最典型的是公司、风险投资或组织成长。在某些方面，增长标准被用作难以衡量的创新指标。衡量创新活动充满了挑战、资格和担忧，尤其是当它涉及产品创新以外的创新活动类型时，例如组织创新或流程创新。正如克鲁格曼 (Krugman, 1991) 指出的那样，这种创新活动“不会留下任何书面痕迹”。然而，增长被认为是创新活动的一种表现，这种表现要简单得多，并且有助于衡量和识别。增长通常根据一段时间内就业、销售或资产的变化来衡量。一种稍微不同类型的基于绩效的

创业标准涉及公司融资的来源，特别是风险资本融资的来源。这个标准严格来说是基于资金来源的，可以解释为一个预期的绩效标准。

一种稍微不同类型的基于绩效的创业标准涉及公司融资的来源，特别是风险资本融资的来源。这个标准严格来说是基于资金来源的，可以解释为一个预期的绩效标准。由风险投资资助的公司失败率很高。然而，那些幸存下来的公司往往表现出更高的增长率和创新活动，而这恰恰是企业家精神的两个主要绩效标准。许多研究涉及创业并分析仅限于风险投资融资公司的数据集。隐含或明确的假设是，这些公司已被风险资本家选择为具有高度创新和产生高增长率的潜力。最近的文献出现了明显不同的创业绩效标准。根据该文献，社会企业家做出的社会贡献不仅仅是出于对利润的考虑。虽然做出社会贡献的意图也很重要，但主要关注的是创业活动的结果，必须具有社会层面才能被视为构成社会企业家精神。

一种截然不同的企业家精神观点将行为作为决定性标准。创业行为通常与熊彼特的企业家概念有关。创业行为有两个关键要素。首先是识别机会的能力。机会识别的一个变体是创造机会的能力(Alvarez et al., 2010)。企业家行为的第二个要素涉及机会的开发或商业化。综上所述，企业家行为的核心是创业发现或创造与开发相结合。企业家行为的一个关键特征是对组织环境保持中立。企业家行为可以出现在任何类型的组织环境中，从小企业到大公司，从新成立的公司到成熟的公司，从非营利组织到政府机构。重点更多地放在表现出企业家行为的个人和组织的特征上。

涉及企业家行为的方法通常不涉及大规模综合数据集。这是因为此类数据集无法以系统的方式从大型数据库中衡量机会识别、机会创造和机会利用等结构。相反，实验室和

现场的实验方法提供了一种识别和分析创业行为的可行方法。这种实验室和现场实验使学者能够直接观察和分析创业行为。企业家精神的行为观点围绕着对机会的识别和对这些机会的追求(Venkataraman, 1997)。许多更现代的关于创业的思考都集中在个人做出决定的认知过程上。根据 Sarasvanthy et al. (2003)的说法, 创业机会由一系列想法、信念和行动组成, 这些想法、信念和行动能够在没有当前市场的情况下创造未来的商品和服务, 其研究提供了创业机会的类型学, 包括机会识别、机会发现和机会创造。

在对于企业家精神研究的开展过程中, 学者们关注的是个体之间的差异(Stevenson & Jarillo, 1990)。正如 Krueger & Day (2010) 所观察到的, 创业的核心是寻找机会的方向, 这构成了研究问题。企业家精神思维的本质是什么, 什么认知现象与看到机会并采取行动有关? 传统的企业家精神研究中通过询问创业决策中固有的认知过程, 分析不同的个人特征和属性如何影响企业家精神和行为(McClelland, 1961 ; Shaver, 2010)。其中一些差异涉及承担风险的意愿, 另一些涉及对自主和自我导向的偏好, 还有一些差异涉及对稀缺和昂贵资源(如金融资本、人力资本、社会资本和经验资本)的不同获取。这种关注创业过程中个体认知的方法产生了许多重要且有价值的见解, 例如社交网络、教育和培训以及家庭影响所做出的贡献。

Stevenson & Jarillo (1990) 重点关注企业家精神对于机会识别的定位, 该研究的核心问题是企业家如何看待机会以及这些机会如何得到把握。 Krueger & Day (2010) 研究了企业家思维的本质以及与机会识别和采取创业行动的决定相关的认知过程, 其研究的重点是识别创业机会的认知过程以及创办新公司的决定。因此, 感知机会和追求该机会的意图是创业活动发生的必要和充分条件。对机会的感知是由对成为企业家的预期回报和成

本的感觉所塑造的。一些研究侧重于个人态度和特征的作用，例如自我效能感(个人的能力感)、集体效能感和社会规范。Shane (2000) 确定了先前的经验和应用特定技能的能力如何影响对未来机会的感知。Shane & Eckhardt (2010) 以及 Shane & Venkataraman (2001) 介绍了由机会识别和后续行动的认知过程产生的创业决策的概念。他们认为，企业家精神的均衡观点源于完美信息的假设。相比之下，不完美的信息会在不同的人之间产生感知机会的差异。个体之间的异质性来源包括获取信息的不同途径、认知能力、心理差异以及获取金融和社会资本的途径。

综合既有研究可以发现，企业家精神领域存在丰富的研究多样性。对企业家精神的理解绝不是统一和单一的，相反，学术研究中对创业精神的理解和操作方式是异质和差异化的,该领域丰富而充满活力，并且对理论、实践和政策具有吸引力。学术界对企业家精神的关注由来已久，该领域已成为管理和社会科学中最重要、最有活力和最相关的领域之一。

2.3 文献述评

这些理论和文献，为研究中小型企业(本文聚焦于通用打印耗材代工企业为代表的外贸出口型中小企业)的转型决策问题和转型成败分析提供了坚实的基础。不过，企业的战略变革固然深受基础资源和动态能力的约束，往往服从于实际的条件，但企业领导者作为决策主导者，其个人的企业家精神将使其对客观环境和企业拥有的资源与能力产生个性化的判断，并对企业发展战略目标起到决定性影响，在很大程度上会决定战略转型选择。从基础资源观和动态能力理论出发，更多强调作为资源和能力企业集合体的企业有较强的路径依赖和不可复制性，而忽略了企业家精神的重要影响，少有对企业领导者企业家精神如

何影响企业转型及其路径的研究文献。另一方面，信息技术，特别是互联网电商销售渠道的高速发展，极大的改变了产业链特别是销售网络的构成，对于全球价值链的重构和发展都产生了极大的影响，这一极其重要的趋势性因素尚未被重视和研究。

三、研究设计与案例选择

3.1 研究方法

本研究拟针对中小型企业如何在全球价值链中转型升级进行回应,通过参与式观察、深度访谈、问卷调查获取数据与资料,并通过案例分析厘清脉络,以期对于全球价值链理论和动态能力理论有所贡献。

1.案例分析法。本研究拟采取探索性案例研究方法。个案研究法,与其他研究途径相较,个案研究是一种以限定的空间与时间为范畴,聚焦于特定完整形貌的事件单元(events)之研究设计(Ragin, 1992: 5;Ragin & Becker, 1992; Gerring, 2007: 19)。这样的设计,除了能够以比较具体的方式呈现证据,有助于理论的抽象思考外,也希望以透过深度观察与解析某特定分析单元(unit of analysis)的特质为基础,作为跨层次推论的依据,进而了解其所属类别(class of events)的整体性质。因此,适宜采用个案研究法对主体间复杂的互动机制进行初步透视和呈现,为后续更具针对性的、验证性的研究提供基础。

根据 Burns (2000) 的说法,案例研究是一种适当且经常使用的定性研究方法,特别是当研究的目的是进一步了解尚未充分调查的特定现象时 (Creswell, 2005)

Eisenhardt(2007)指出,探索性案例研究方法,适用于以下情况:(1) 对一个现象的所知较少,少有人深入探索过;(2) 现有的理论不足以解释它,仍存在未解决的问题;(3) 此课题的研究处于早期阶段,或对已经研究的课题需要提供新鲜的观点;(4) 无法依赖先前的文献或实证结果在进入田野调研前推导出命题。由于本研究符合此种方法的适用条件,因此采用探索性案例研究方法。

2.深度访谈法。本研究旨在了解在全球价值链背景下，中小型企业如何进行战略转型升级。由于中小型企业的独特属性，能够适用于大型企业的研究框架和模型对于分析中小型企业应受到一定的批判。鉴于对中小型企业的研究是社会科学研究的一个相对较新的分支(Churchill et al., 1986; Brockhaus, 1987; Bygrave, 1989)和对中小型企业的相对缺乏了解，因此，应该把重点放在现象学性质的实证研究上。此研究目标指向了定性研究方法，因其目的是解释而不是预测现象(Leavy, 1994)，理解事物而不是衡量它们(Gordon & Langmaid, 1988)。此外，定性方法特别适合于了解中小型企业的决策(Carson et al., 1998)。

定性研究提供了多种方法。基于本研究的具体目的，深度访谈被认为是收集相关数据的最合适手段。深度访谈被认为是调查个人行为或态度的最佳方法之一(Tull & Hawkins, 1990)；已经发现半结构化或非结构化访谈对于从中小型的所有者或经理等人员收集数据极为有效(Curran & Blackburn, 1994)。

3.参与式观察。作者本人作为相关企业的重要负责人，对于公司发展历程、决策过程和战略升级路径具备深度的了解，参与收集大量一手资料和文献，撰写研究记录，收集各项相关信息以供研究使用。

4.问卷调查法。问卷调查法是高效收集数据的社会调查研究方式之一，李克特量表能够较为科学有效的测量受访对象的主观认知。通过调查研究 16 位对于欣威科技及超俊科技具有深入了解的高管团队成员，使用李克特五级量表，对于欣威科技、超俊科技的企业家精神进行评价。

5.量化分析法。衡量指标权重的途径主要有两种方式，即主观和客观。主观衡量，比如德尔菲法等，从经验、认知等方面，进行综合衡量；客观衡量典型的方式即为熵值法，根据信息量等进行确定相关权重。本研究所使用的即为熵值法，所谓“熵”，指的是系统状态不确定性程度。因此，考虑熵值大小,也就是不同指标值的异质性程度,计算相关权重。本研究通过熵值法确定企业家精神各指标的权重，并利用 t 检验明确数据比较的显著性，通过有效的量化工具进一步完善论文的可靠性。

3.2 案例选择

打印耗材行业是代工行业的典型代表之一。打印机属于电脑配套的输出设备，广泛应用于各类办公及家庭场景中，兼具科技和消费属性。打印机产业商业模式类似于“剃须刀+刀片”，在发展过程中衍生出兼容耗材与兼容耗材芯片的两个附属产业。其中，打印机整机行业壁垒最高(制造、专利、供应链、品牌)，目前惠普、兄弟等美日厂商仍占据绝对领先优势，纳思达通过利盟+奔图双品牌正积极追赶，并受益于中国及其他发展中地区的需求释放；兼容耗材在兼容耗材芯片助力下挤占部分打印原厂的利润空间。

欣威科技与超俊科技均是兼容打印耗材行业的中小企业代表。二者均为打印耗材研发生产商，主营业务为硒鼓、墨盒等打印耗材的研发、生产和销售，主要产品包括硒鼓、墨盒和墨水等打印通用耗材。

案例中的二个企业都是行业初期发展至今，生命周期与行业生命周期相当重合，经历了行业的各个发展阶段，也主动或被动地随之调整了企业的经营策略，尝试通过转型升级来获得更大的发展。

3.3 数据和资料获取

本研究针对中小企业转型升级的过程，聚焦在中小企业如何实现转型升级的问题及其驱动因素上。在运用案例研究论证理论的过程中，合理综合运用各种来源的资料，对提高案例研究的质量和可信度是至关重要的。Yin(1994) 提出，个案研究的证据来源于文件、档案、访谈等，但鉴于有大量公开资料和研究报告已经对通行打印耗材行业和相关企业进行了深入调查，故而相关专题报道、长期跟踪研究等在信度和效度上符合本研究关注点的要求。

因此，本研究中案例的资料来源主要是实地访谈、企业的年度报告、财务报告、宣传册、网络、期刊文章及行业研究报告、公开数据等多种数据来源相结合。在资料收集整理过程中，通过各种途径对关键性资料进行反复比较、核对，并互相印证检验，确保资料的真实、可靠，尽可能降低研究偏差。

四、案例分析与理论建立

4.1 研究案例简介及企业战略转型成败初探

4.1.1 欣威科技企业简介

欣威科技是一家以国际市场为主的通用打印耗材供应商，历经十七年的不断发展和数次转型，形成了 OEM 贴牌代工业务、自有品牌渠道业务和线上零售业务相结合，以自有品牌和线上零售为主要增长方向的态势。欣威科技由创立于 2005 年的珠海傲威电子发展而来，历经了出口贸易创业、开办工厂实业扩张、批发渠道扩张和品牌升级与线上零售四个发展阶段。目前是打印机整机、芯片、耗材生产商纳思达(002180)的全资子公司，年销售规模约 6 亿元，是通用打印耗材行业里具有代表性的中型企业。

欣威科技的一位核心高管在访谈中是这样描述的“我认为诚威是一家成功的企业，从成立至今公司一直在进步，公司经营健康。成功的主要因素一是有优秀的团队，尤其是核心经营团队。二是是顺应行业发展趋势，跟进行业的发展及时调整经营策略，三是高效的执行能力。还有就是要和行业的领军企业保持良好的关系，以获取更好的外部支持。”

4.1.2 超俊科技企业简介

深圳超俊科技有限公司是一家专业生产激光打印机耗材(硒鼓)的中型企业。经过 20 年的发展，公司拥有 600 余人的创新型专业技术团队、专业技术人才及销售人才，建立起集生产、销售、设计及研发为一体的完善体系，月产量高达 100 万个，产品远销世界各地，主要为客户提供 OEM 及 ODM 服务。2016 年与上市公司鼎龙股份(300054)签约，通过并购成为后者的全资子公司，营业规模 5 亿元左右，是行业内有影响力的企业。

超俊的一位核心高管在访谈中如此描述“超俊其实就是一个产品做到头，完整的经历了行业发展曲线，只是很遗憾没有及时开辟第二战场，为企业布局第二曲线。导致超俊享受了行业红利，也正在经历行业洗牌的艰难时刻。并没有太大的战略转型和英明决策”

4.1.3 企业战略转型成败初探

战略转型是扭转企业业绩下滑，实现企业升级，进而促进企业可持续发展过程中关键步骤。因此，如何识别战略转型成败的基本属性已成为学者和企业管理者所关注的重点。本研究认为，企业战略转型是在无法有效竞争或无法通过当前战略实现利益相关者的目标，进而采取创造性的方法来为促进公司发展，适应动态变化的外部环境，提升企业能力，促进企业升级。

一般而言，当企业管理者对未来市场、产品服务和技术的预测和期望与现状大相径庭，以至于需要对公司的战略和能力进行彻底的重新界定时，就需要进行战略转型(Blumenthal & Haspeslagh, 1994; Nutt & Backoff, 1997; Pauchant & Mitroff, 1992)。促使或促成公司衰落的动态环境可能创造了许多新的战略机会，这些环境变化可能改变了伙伴关系、创新、管理能力和市场扩张的效用(Morrow et al., 2007)。客户对质量和便利性的新的偏好可能会得到技术兼容性和生态安全等新属性的补充。

战略转型成功是管理者确保公司长期适应动态环境的有效路径。因此，战略转型的有用衡量标准是那些有助于评估公司适应动态环境的衡量标准，比如组织绩效(Child, 1974、1975；Lenz, 1981；Thorelli, 1977)和组织效能(Cameron & Whetten, 1983；Evan, 1976；Ghorpade, 1970；Goodman & Pennings, 1977；Spray, 1976；Steers, 1977)。

当然，学界尚未对于如何衡量战略转型绩效达成一致意见（Cameron & Whetten, 1983）。但总体而言，衡量战略转型可以从量化指标与质性指标两个维度入手，进行一个综合的衡量。简而言之，一个适应能力强的公司必须能够将其优势与环境中的机遇相匹配，并使其各种系统与其选择的战略保持一致（Pascale & Athos, 1981）。通俗而言，这样的公司必须有一个有效的战略，并有效地同步各方面结构、系统，以及共同价值观、员工技能等。

1. 量化指标

企业战略转型的量化指标主要聚焦于企业的财务情况、市场情况等方面，展现了企业的盈利能力和市场能力。Woo 和 Willard (1983) 一项调查确定了对战略管理研究中确定了 14 种不同的量化指标：投资回报率（Return on Investment）、销售回报率（Return on Sales）、收入增长（Growth in Revenues）、现金流/投资（Cash Flow/Investment）、市场份额（Market Share）、市场份额增长（Market Share Gain）、相对于竞争对手的产品质量（Product Quality Relative to Competitors）、与竞争对手相关的新产品活动（New Product Activities Relative to Competitors）、与竞争对手相关的直接成本（Direct Cost Relative to Competitors）、产品研发（Product R&D）、流程研发（Process R&D）、投资回报率的变化（Variations in ROI）、投资回报率的百分点变化（Percentage Point Change in ROI）以及现金流量/投资的百分点变化（Percentage Point Change in Cash Flow/Investment）。该研究使用 PIMS 数据库对 14 个变量进行了因子分析，并归纳为四个方面因素：盈利能力、相对市场地位、盈利能力和现金流的变化，以及销售额和市场份额的增长。在这些因素中，

盈利能力因素再次显示出极为重要的地位。该因素的主要变量是投资回报率、销售回报率和投资现金流量。

从某种程度上，业绩衡量指标仅记录公司的历史，然而，衡量一家公司的战略转型也需要捕捉到其未来发展的潜力。公司的市场价值和账面价值之间的价差已被证明是衡量公司在未来向其股东回报超过其预期回报的能力的一种衡量标准（Rappaport, 1981）。因此，M/B 比率用以衡量公司的战略绩效。Peters & Waterman 使用此衡量标准作为绩效筛选来评估公司的长期财富创造潜力，然而，该衡量标准并非完全没有会计操纵，因为公司的账面价值可能会被扭曲。

因此，值得注意的是，传统绩效指标，无论是盈利能力指标，如 ROS、ROE 和 ROTC，还是金融市场指标，如 M/B 比率，也存在一些局限性：(1) 其假设单一的绩效标准可以评估企业战略转型；(2) 其关注结果而排除了公司内部的转型过程；(3) 其忽略了除股东之外的其他利益相关者的主张。特别地，基于财务会计的战略转型衡量标准，还具有如下问题：

(1) 会计操纵的范围；(2) 资产低估；(3) 折旧政策、存货计价和某些收支项目的处理造成的扭曲；(4) 合并账户方式的差异 (5) 由于国际会计惯例缺乏标准化而导致的差异。

(McGuire & Schneeweis, 1983)

2. 质性判断

企业战略转型成败也需要质性层面的判断，这主要是因为仅从量化指标难以全面地捕捉和刻画企业的战略转型情况，为此，需要从质性的角度观察企业战略转型中是否能够促进企业核心竞争力的建立或提高、品牌的建立与升级、渠道的建立与拓展、产品竞争力的

建立或提高、合作网络的建立或拓展，甚至高管核心人员的稳定性，因为这往往也在某种程度上体现了企业发展的可持续能力。

与其他类型的组织变革一样，当对变革产生压力的力量战胜对变革产生阻力的力量时，战略就会发生转变。尽管企业战略转型往往难以衡量，因此调查战略变革的研究人员更加关注相关的绩效结果。由于战略变化在组织适应中的核心作用，因此特别有必要更加关注成功指标。到目前为止讨论的绩效衡量标准完全集中在股东的福利上。然而，一个真正卓越的公司还必须平衡其各种其他利益相关者的利益主张，以确保他们的持续合作（**Barnard, 1938**）。公司的多个利益相关者通常会对公司的利润表现及其所追求的战略做出不同的解释。例如，一家公司的投资者可能会欢迎该公司在其制造计划中转向机器人技术，而工会可能会发现这一选择令人反感，而整个社区可能担心该选项对当地经济的影响。各种利益相关者群体日益增强的权力及其多重、矛盾且经常变化的偏好混淆了确保他们满意的问题（**Freeman, 1984**）。

值得注意的是，迄今为止讨论的所有绩效衡量标准都必须直接或间接地与股东财富最大化相关。然而，创造股东价值不一定总是与其他利益相关者的利益一致。例如，最高管理层的目标有时会与这样的目标不一致（**Donaldson & Lorsch, 1983**）。比如，公司员工参与可能会影响利润最大化，但可能对公司的长期生存能力至关重要（**Abernathy、Clark & Kantrow, 1983; Lawrence & Dyer, 1983**）。

综上，本研究将企业战略转型的成败视为企业动态整合能力的获得，这将使公司能够进入价值链中更高利润和难以复制的活动，促进企业可持续发展，并参考 **Humphrey** 和 **Schmitz**（2000 年）的分类法：（1）流程升级，关注生产系统的改进。这涉及购买新机器、

实施质量控制计划、缩短交货时间、减少浪费，以及总体上提供更有效的输入到输出的转换。(2) 产品升级，涉及引入新产品、更改设计、提高质量和生产更复杂的最终产品。(3) 功能升级，涉及进入生产以外的不同阶段（或功能）。最常见的是，这意味着进入价值链的新环节——通常具有更高的利润和难以复制的活动——例如原创设计、品牌和营销。下表显示了升级类别在本研究中是如何运作的。

表格 3 企业战略转型升级指标

维度	含义	具体指标
过程	更好地执行某些任务	机械投资、劳动力培训、布局变化、新管理技术、全面质量计划的引入、对社会和环境无害的做法
产品	制造质量更好、更精致 或价格更优惠的产品	新型号、新线路、更高价格、新材料
功能	在连锁活动中获得公司 以前不具备的技能	例如，生产商开始设计自己的产品，或推出自己的品牌，协调自己的供应链，进入新市场等

资料来源：作者根据 Humphrey 和 Schmitz (2000) 研究进行整理。

4.2 案例一：欣威科技企业发展历程及战略转型成功

自 2005 创立以来，欣威科技历经出口贸易创业、开办工厂实业扩张、批发渠道扩张和品牌升级与线上零售四个发展阶段。

4.2.1 初创期：贸易创业阶段(2005-2008 年)

(一) 企业战略与业务模式

2005 年，傲威电子成立于珠海香洲区，初期仅有三个人，即包括创始人在内的两个外贸业务员和一位负责物流后勤工作的文员，专营通用打印耗材出口业务。

当时互联网处于蓬勃发展的时期，阿里巴巴、中国制造网、环球资源网在中国卖家与海外广大买家之间搭建起快捷高效而低成本的销售渠道。傲威电子在上述平台投资建设自己的店铺，迅速与海外众多进口商取得了商业联系，以专业的服务、优惠的价格以及诚实守信的行事风格与他们建立起了长期稳定的合作关系。傲威电子在获得了订单后，委托合作工厂生产制造，再自行完成出口。

(二)企业间资源整合

傲威电子创始人依靠对行业的了解，选择一家研发能力、生产能力、品质管控能力较强，但不具备外贸能力的生产商作为长期独家合作伙伴，并获得其授权，以其外贸公司的名义开拓市场，通过这种方式的合作，取得了海外客户非常重视的生产商身份认证，也充分利用该合作伙伴的技术、生产资源为客户提供高性价比的优质产品和服务。

4.2.2 积累期：实业扩张阶段(2009-2012年)

(一)企业战略与业务模式

随着贸易规模是不断扩大，订单持续增加，委托加工的方式难以满足大客户的新品研发和快速交付需求，而竞争加剧导致利润变薄，合作生产商配合的积极性下降，问题频发。因此，在 2009 年，傲威电子联合其他两家小型通用耗材贸易商，共同投资创立墨盒生产企业珠海诚威电子，至 2012 年，又共同投资创立了硒鼓生产企业中山鑫威科技。通过开办生产企业向产业链上游拓展，具备了完整的研发、生产制造能力，极大的提升了综合竞争力，企业发展走了快车道，规模很快进入行业前三，市场影响力也与日俱增，成为行业知名的通用耗材供应商。

在这一阶段，随着企业实力增强，继续沿用互联网开发客户外，傲威电子积极参加全球各地的行业国际展会，以展会为契机接触各国主要的进口商和大型批发商，通过洽谈互访建立密切的合作关系，提供通用耗材贴牌代工服务，拓展自身的销售渠道。

(二)企业间合作与资源整合

联合两家较小的贸易企业，共同投资创立工厂，很快集合了较多的客户和初具规模的订单资源，很大程度提高了成功的机率，缩短了企业成长周期，短时间取得了规模优势和行业影响力。为了弥补创始人在技术研发、生产制造领域的不足，在创办诚威电子和鑫威科技时，分别引进了行业从业时间十年以上，德才兼备，经验丰富，业绩突出的专业人才，以优惠条件给予股份，由他们担任总经理，负责生产企业的创建与管理，这一策略取得了相当的成功，以较高的起点和极短的时间步入正轨，迅速成长为通用耗材行业里技术研发，品质管控、生产制造能力很强的企业。

4.2.3 瓶颈期：渠道扩张阶段(2013-2016 年)

(一)企业战略与业务模式

随着兼容打印耗材行业进入激烈竞争阶段，囿于产品同质化的限制，价格战激烈，与大型进口商批发商的博弈加剧。为了拓展发展空间，基于行业先进企业的成功经验，在 2013 年傲威电子制定了走出去战略，先后在日本、美国、德国、西班牙开办了销售公司。在主要市场建立销售公司和仓储，越过大型进口商和批发商，直接与当地下级批发商和销售商合作。然而企业资源不足，国际化人才和经验不足，不具备品牌知名度，在此前后，同行企业纷纷建立海外分公司，竞争亦陷入红海状态，很快失败，在两三年内相继关闭。

(二)企业间合作与资源整合

针对多个贸易公司、生产企业股权不一致，管理独立分散，内部交易成本和综合管理成本高的状况，进行了集团化整合，将分散的股权集中到新成立的控股公司欣威科技，各个实体转变为全资子公司，实行集中统一管理。

4.2.4 转型升级期：品牌升级与线上零售发展阶段(2017年-至今)

(一)企业战略与业务模式

经过建立海外销售公司的失利后，欣威科技认真总结经验教训，深知要获得发展，必须打破产品同质化的魔咒，必须拥抱代表发展趋势的新技术新平台，结合从2015年开始在自有品牌及线上零售方面的尝试，决心大力发展自有品牌，以品牌业务替代贴牌代工业务，以线上零售渠道作为新的业务增长点及品牌升级的支撑。

成立员工持股平台，高管团队和核心骨干纳入股权激励计划，创始人和原有高管团队，核心骨干保持稳定无流失。某核心高管在访谈中提及“诚威在发展过程中采用了合伙人制度。合伙人制度建立于企业准备走进资本市场之前，根本目的是希望企业中高层核心人员能与企业实现发展带来的共赢。此项制度的效果是显而易见的，从成立合伙人制度开始，6年时间内参与激励的核心成员无一人离队，为企业健康发展提供了人才保障。”

聚焦于自有品牌“starink”，在发展中国家以独家代理的合作模式建立销售渠道，培育代理商，支持和配合代理建立覆盖当地市场的完整销售服务网络，大力推广，建立起品牌知名度，目前在全球九十几个国家和地区取得了较好的成果，在美国、欧盟、日本等发达国家和中国，依据成熟的亚马逊、京东平台，积极开展自有品牌产品的线上零售业务，直接向终端消费者提供产品和服务。通过品牌化差异和线上零售业务，相当程度上解决了产品同质化和恶性价战，提升了毛利率，业务和盈利都取得了健康的成长。

受访的核心高管表示：“欣威一直致力于发展自有品牌业务和电商业务，包括海外的亚马逊及国内的京东。目前该项业务最近几年一直在增长，到 2021 年该项业务的销售额已经占公司销售额的 40%左右。我们预期未来 3 年占比能提升到 60%。”

(二)企业间合作与资源整合

2017 年欣威科技与打印机整机、芯片、耗材生产商，A 股上市公司纳思达(002180)达成协议，成为其旗下的全资子公司。通过该次被并购，欣威科技在保持独立运营的同时，获得了至为重要的芯片供应资源和先进的专利技术，为企业长期的转型升级突破奠定了良好基础。

欣威科技的核心高管们在访谈中表示：“并购后，欣威作为 NSD 体系的重要一员，参与了集团范围内的产品生产专业化整合，专利技术实现了集团范围内的统一管理，市场、资金、运营管理等方面在总部指导与协调下自主运行。”“由于 NSD 在行业拥有更多的资源，并购后我们可以在供应链，专利及管理上得到很大的支持，资金方面因为公司经营一直比较健康，并不需要额外的资金支持，但如果有需要的时候，NSD 会提供支持。”“并购后，欣威获得了 NSD 在产业链、专利技术、市场、资金、管理等各方面的支持，特别是在产业链上充分发挥集团作战优势，核心零部件与欣威深度合作，在市场上发挥出 1+1>2 的效果，特别是让欣威在新产品进入市场时间点上占据绝对优势。”

综上所述，表 4 汇总了欣威科技企业发展及转型历程的阶段和主要特点，概括了每个阶段的起止时间、员工人数、营业规模、基本情况、经营战略和业务模式。

表格 4 欣威科技的发展及转型历程

阶段	初创期		积累期		瓶颈期		转型升级期	
主要特点	贸易创业		实业扩张		批发渠道扩张		品牌升级与线上零售发展(完成被并购)	
时间	2005 年	2008 年	2009 年	2012 年	2013 年	2016 年	2017 年	2021 年
员工人数(人)	3	30	150	500	600	700	800	900
营业规模(万元)	500	3000	5000	20000	23000	30000	42000	54400
基本情况	通过阿里巴巴国际站获取客户；产品从代工厂采购。		与两家贸易商合资，开办墨盒工厂和硒鼓厂，我方控股。引入行业资深专业人士管理工厂。广泛参加海外展获取客户，以代工业务为主。		解决组织松散及各实体间股权不一致问题，建立起统一管理的控股公司。开办海外分公司和建立自有品牌，16 年开始涉足线上零售业务。		上市公司收购 51% 股权，开始业绩对赌；19 年完成业绩对赌；20 年完成余下 49% 股权收购，成为 002180 的全资子公司。确立全面转向线上零售业务为主，线下自有品牌批发为辅的新战略。生产代工业务逐步压缩。2021 年度线上零售业务及线下自有品牌业务占总营收约 40%，2022 年预计将达到 50% 以上。	
创始人	100%		55%		51%		0%，成为上市公司小股东	
股权变动情况								
经营战略	初创期：借船出海，专注通用耗材贸易		积累期：联合组队，扎根实业谋发展		瓶颈期：跑马圈地尝试渠道突围		转型期：转换赛道，专注于品牌和电商	
业务模式	外贸出品		生产+出口		生产+出口+海外批发		品牌升级+线上零售	

4.3 案例二：超俊科技企业发展历程与战略转型失败

超俊科技成立于 1998 年，其发展历程大致可以分为初创期、积累期、瓶颈期、转型期四个阶段。

4.3.1 初创期：贸易创业阶段(1998-2005 年)

在初创阶段，通过广泛利用香港、深圳的贸易优势，超俊科技抓住了国际市场对中国低成本产品快速增长的需求，迅速积累了大量资金，开始逐步进入生产领域，并于 2005 年规模化生产激光打印机耗材产品。

在接下来的十年里，通过高薪引进行业资深研发和生产人才，不断扩大生产规模，成长为行业内生产规模排行前五的硒鼓生产厂商。

4.3.2 积累期：转向低端策略阶段(2006-2015 年)

初期以高端品质和自主品牌为经营方向，在行业内享有较好的口碑，可以获得溢价较高的优质订单。随着行业技术普及和产业链发展，竞争加剧，放弃了高端定位和自主品牌转向以 OEM 和中低端产品为主，随着策略的转变，营收成长良好，同时发挥资金优势，采用预付货款或者一次性大规模采购的方式保持了一定的成本优势，利润规模也扩大了。但毛利率和市场口碑不断下降，核心研发和生产管理人员出现变动和替换。

对于这一阶段的转型，超俊受访核心高管有这样的描述：“超俊的创始人资源方面主要是资金充沛，企业基本上自然发展，没有因为资金跟不上而放慢了发展脚步，反而是把资金优势转成付款方式的优势推动企业发展。”“线上业务经营了一年左右最终放弃了，放弃的核心原因是决策人对网销先亏后赚的逻辑没有经验和心理准备，也没有做好长期培育线上账号和品牌的心理准备，同时当时的 A 团队业务发展迅速，业务负责人精力有限，把相

同精力放到 A 团队产出快于 BC 团队，因此砍掉了 BC 团队和欧洲仓库，聚焦传统贸易 A 团队，当年实现了出货量翻倍，次年被鼎龙收购。”

4.3.3 瓶颈期：陷于经营困境阶段(2016-2019 年)

2016 年超俊科技与鼎龙股份(300054)达成并购协议，这四年的战略目标转变为完成对赌业绩目标。继续沿用原有的经营策略，陷入了激烈的同质化竞争，低价、专利诉讼两大外部因素的影响和内部采购要求的限制，一方面面对不断下降的市场价格及缩减的市场空间，另一方面必须采购上市公司指定的没有足够优势的内部原材料，整体经营难度增加，营收和利润在 2016 年达到顶点后逐年下降，最终未能完成业绩目标。进而导致创始人主动退出管理，放任自流，核心管理团队信心动摇。

超俊受访高管表示“因为鼎龙的核心资源是彩色碳粉，而超俊是以黑色为主，彩色硒鼓在超俊的出货中占比大概是 13%，非常少。市场方面鼎龙碳粉基本上是内销，而超俊 100% 是外销，因此基本上没有协同。资金方面超俊自有资金及对赌期间逐年累计的利润足够支撑超俊的自身发展。管理方面更是因为超俊处于对赌期间，鼎龙不便过多干涉超俊的独立经营及对赌责任，因此没有过多的深入超俊管理。因此客观上收购超俊后到对赌结束，创始股东退出这期间并没有太明显的协同效益。”“并购从超俊企业本身来讲则喜忧参半，好处是背靠大树有更多的资源来帮助超俊度过行业低谷，不好是超俊原有的企业文化、管理团队、决策机制被破坏了，进而影响了战斗力、竞争力。从股东个人角度来讲是成功的，帮助个人实现了股权变现和一定程度的财务自由。”

4.3.4 转型期：转型失败阶段(2019-2022 年)

鼎龙股份(300054)为改变超俊科技的境况，于 2019 年决定将其从深圳搬迁至珠海，以便与股份公司的耗材产业链更紧密地合作，2020 年整体完成搬迁，创始人及原有高管团队，核心技术骨干和销售骨干相继退出。

股份公司派出了大量管理人员，采取了大量的措施，试图与在珠海的产业链布局对接，积极投资自动化生产线，采取较激进的措施削减产品成本，继续沿用大规模采购和囤积核心原材料的策略，同时采用更激进的低价策略扩大代工市场份额。在基本的经营策略没有随着市场变化和渠道变化及时调整的情况下，试图以资金优势和成本优势来取得更大的发展；在原有团队流失殆尽，新管理团队尚未深入了解企业并完成有效整合的情况下，产品质量问题不断，市场占有率下降，连续数年大幅亏损。

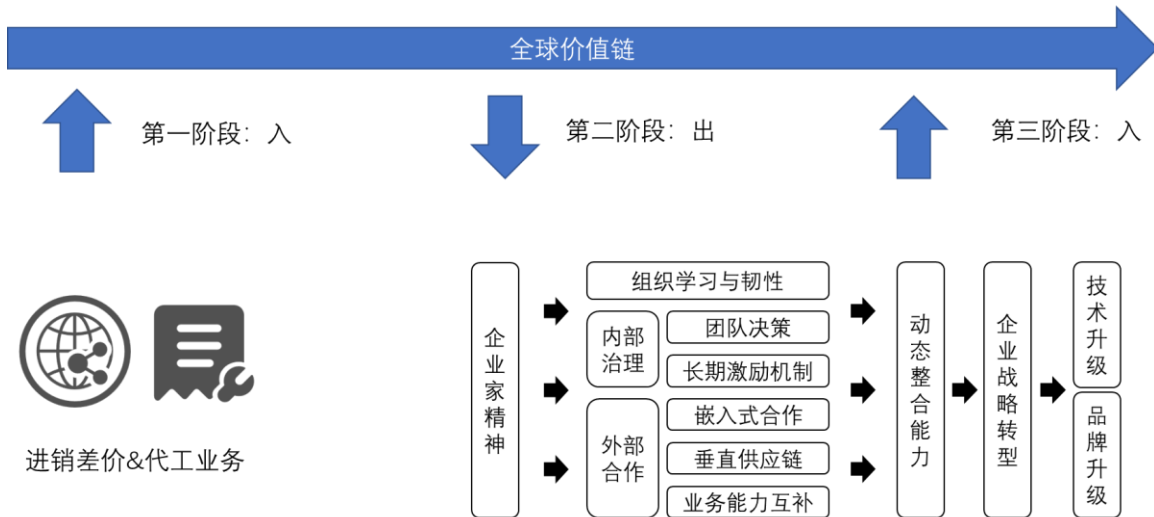
4.4 理论建立：动态整合能力促进企业战略转型

本研究认为，动态整合能力是中小型企业可持续竞争优势的来源，能够让企业适应复杂动态的外部环境，形成新的核心竞争力，支撑企业成功进行战略转型。在复杂的、动态变化的全球价值链发展下，强烈的“长期主义”“分享共赢”“创新”为主的企业家精神引领企业坚持战略目标和坚持建设可持续的核心竞争力，能够促进中小型企业自觉进行有效的组织学习并提高组织自身应对战略环境变动和激烈市场竞争的韧性，进而发展自身的动态整合能力。具体而言，中小企业在各个发展阶段，以永续发展和持续增长为目的，以建立和巩固核心竞争力为目标，在内部治理方面，优化决策团队及核心业务团队成员组成与能力、合理优化决策机制，建立精神与物质组合和短期、中期、长期配套的激励机制，在外部合作中以嵌入式合作为重要形式在全球价值链上进行深度整合来补齐中小企业产业链资源缺口及能

力短板，驱动中小企业快速响应环境的变化和市场需求的变化实现战略转型建立新的核心竞争力，从而保持企业活力并促进企业的进一步发展。反之，如果缺乏有效的企业家精神驱动，中小企业极容易囿于短期财务目标和股东个人财富效应，导致没有长期战略目标及缺少建立可持续核心竞争力的决心，难以在复杂的全球化背景中进行长效的组织学习与韧性发展，难以持续稳定吸纳和保持高素质核心团队，内部治理中往往难以进行有效的团队决策，难以建立合理的长期激励机制；难以开展有效的长期外部合作及进行深度价值链深度整合，从而因缺乏有效决策和高效执行的动态整合能力，不能及时有效地根据战略环境及市场竞争的发展变化而升级转型，丧失企业战略转型的机遇，往往难逃被淘汰的命运。

本研究的理论框架如下图所示。

图表 4 研究框架



4.4.1 企业家精神的驱动作用与全球价值链的升级路径

本研究认为企业家精神在中小型企业于全球价值链中进行转型升级的过程中扮演着重要作用。在动态环境下，企业家精神引领企业坚守长期发展的战略目标，驱动企业的组织

学习与韧性发展，企业家精神促进企业的内部治理和外部合作，进而塑造企业的动态整合能力。其中“长期主义”“分享共赢”“创新”理念起到基础性作用。

欣威科技具备较强的市场洞察与渠道拓展能力，在运营战略上注重市场营销，能够快速形成成熟的市场方案，全面贯彻从决策到落地，而对于非市场事务，则确定发展目标，引入资深专业人士为股东，委托授权其完成。兼容打印耗材行业中，大多数企业负责人的专业为技术背景，聚焦产品的技术升级，欣威科技则从品牌升级率先发力。

中小企业的持续发展是在全球价值链不断升级和扩展的过程，以企业家精神为驱动力，坚持采用内部积累和外部整合两种方式，因应战略环境和竞争格局的变化，不间断地进行以品牌升级为核心的营销能力提升和以技术升级为核心的产品竞争力提升。在全球价值链升级中，对于中小型企业而言，仅在技术升级，而不提升市场能力，不利于价值链升级。由于绝大多中小型企业创始人均为技术背景，依赖技术能力起步，因此，这类企业需要更加注重动态发展自身市场能力，促进销售渠道和营销策略与市场动态发展相适应，避免因营销渠道陈旧和营销能力不足而发展受限。而对于中小型企业创始人为市场背景的，更需通过多种方式保持对于技术资源的拓展，动态发展自身技术能力，促进企业研发能力持续支持产品竞争力的提升，避免因技术能力落后和受制于知识产权缺乏而发展受限。

4.4.2 动态内部治理与战略转型

本研究认为，对于中小型企业而言，随着企业发展，应匹配不同的内部治理模式，这也意味着，对于中小型企业而言，内部治理要随着企业发展不断动态调整，注重决策、问责、激励机制的有效性，方能促进企业核心团队能力不断成长，决策水平不断提高，从而确保企业具备应对战略环境快速变化的市场竞争，自觉主动采取措施进行战略转型并成功升级。

(一)团队建设

对于中小型企业而言，创始人的专业及背景资源扮演着非常重要的作用，然而，企业也应根据企业不同阶段、不同侧重点的发展需要，不断引入新的合作伙伴，多名股东，在价值观和发展目标一致的基础上，选择专业经验、行业资源、能力、性格有较强互补性的伙伴，及时有效地补齐核心团队能力、资源短板，促进团队能力的提升，发展企业的动态整合能力。

(二)决策机制

对于中小型企业而言，合理的决策机制能够凝聚团队，正确高效的决策是企业发展的根本保障，核心团队的决策能力和决策机制不但能引领企业高速发展，更能使企业少犯错误。一方面，民主的决策机制能够保证决策的稳妥程度，减少错误决策和冲动决策，同时增加决策的公信力和执行效力，比如重大问题票决；另一方面，较为集中的主导能够帮助决策者关切长远利益和保持决策的长期一致性，避免短期行为和战略目标频繁调整，比如民主集中制，创始人相对主导，帮助决策更从企业的长期发展目标出发。

(三)激励机制

对于中小型企业而言，人才以及人才激励方式和程度也至关重要。有效的激励形式是以短期、中期、长期激励组合，比如将股份与业绩奖金结合，业绩为主资历为辅。物质激励与精神激励相结合，帮助员工在专业能力和个人价值方面取得可持续的长期发展。丰富多元的企业文化，比如较优厚员工福利与企业文化建设相结合，优秀员工旅游每年国内国际各一次，全员体检，年假制度，生日会等，强调“诚信、奋斗、创新、共赢”的价值观，开办

干部学院等措施，能够为人才创造更多归属感与获得感，激发团队的凝聚力和进取精神。高度凝聚力和成长性的人才团队是中小型企业战略转型的有力依托。

4.4.3 动态外部合作与战略转型

(一) 嵌入式合作获取市场优势

在初创期，欣威科技与生产商通过契约型合作的方式，与一家研发能力、生产能力、品质管控能力较强，但不具备外贸能力的生产商作为长期独家合作伙伴，并获得其授权，以其外贸公司的名义开拓市场，通过这种方式的合作，取得了海外客户非常重视的生产商身份认证，也充分利用该合作伙伴的技术、生产资源为客户提供高性价比的优质产品和服务。

在积累期，欣威科技联合两家较小的贸易企业，共同投资创立工厂，集合了较多的客户和订单资源，很大程度提高了成功的机率，缩短了企业成长周期，短时间取得了规模优势和行业影响力。为了弥补创始人在技术、生产制造领域的不足，在创办诚威电子和鑫威科技时，分别引进了行从业时间十年以上，德才兼备，经验丰富，业绩突出的专业人才，以优惠条件给予股份，请他们担任总经理，负责生产企业的管理，这一策略取得了相当的成功，以较高的起点和极短的时间步入正轨，迅速成长为通用耗材行业里技术研发，品质管控、生产制造能力很强的企业。

对于中小企业而言，企业间合作是企业获取发展优势的重要来源，通过嵌入式合作，企业间可以共享资源、知识，进行分工与合作，发挥整合优势，促进企业在市场竞争中获取更优势的地位。

(二)嵌入式合作突破知识产权壁垒

随着欣威科技的不断发展，知识产权掣肘效应越发突出。在经济全球化和知识经济背景下，中国凭借着劳动力资源优势，迅速发展成为全球打印耗材产品制造大国。但随着中国中小型企业深度参与全球市场竞争，以欧美日为代表的发达国家及其跨国公司为维护既得利益，开始借助各种知识产权贸易壁垒打压和围堵，导致中国中小型企业的海外生存环境不断恶化。截至 2020 年底，广东省打印耗材行业海外知识产权贸易壁垒纠纷案件共 29 起，其中，美国 USITC337 调查和起诉到美国法院的司法诉讼案件各 14 起，起诉到日本法院的诉讼案件 1 起。案件均为专利侵权，涉案产品包括墨盒及其组件、碳粉盒及其组件等。

海外知识产权纠纷的发起人包括爱普生、佳能、惠普、利盟、Dymo BVBA 和 Brother Industries 等打印巨头公司，其中以惠普公司、佳能公司和爱普生公司发起的纠纷最为频繁，海外打印巨头公司的墨盒组件在全球专利申请量排世界前列，其在全球市场占据绝对优势。

欣威科技作为中小型企业，尽管注重解决国际知识产权纠纷，提高知识产权认知水平并增强知识产权保护意识，但持续应对知识产权纠纷会牵扯大量的精力，且由于中小型企业的研发体量不足以支撑全面的专利研发突围，因此，欣威科技受限于国际打印行业知识产权的掣肘。

2017 年 3 月，欣威科技完成被纳思达公司的收购，依托纳思达公司的专利及芯片优势，进一步拓展自身发展空间，向全球价值链的更高位阶攀登。下图展示了纳思达公司的业务分布与子公司构成。纳思达是一家以集成电路芯片研发、设计、生产与销售为核心，以激光和喷墨打印耗材应用为基础，以打印机产业为未来的高科技企业。自 2000 年成立至今，

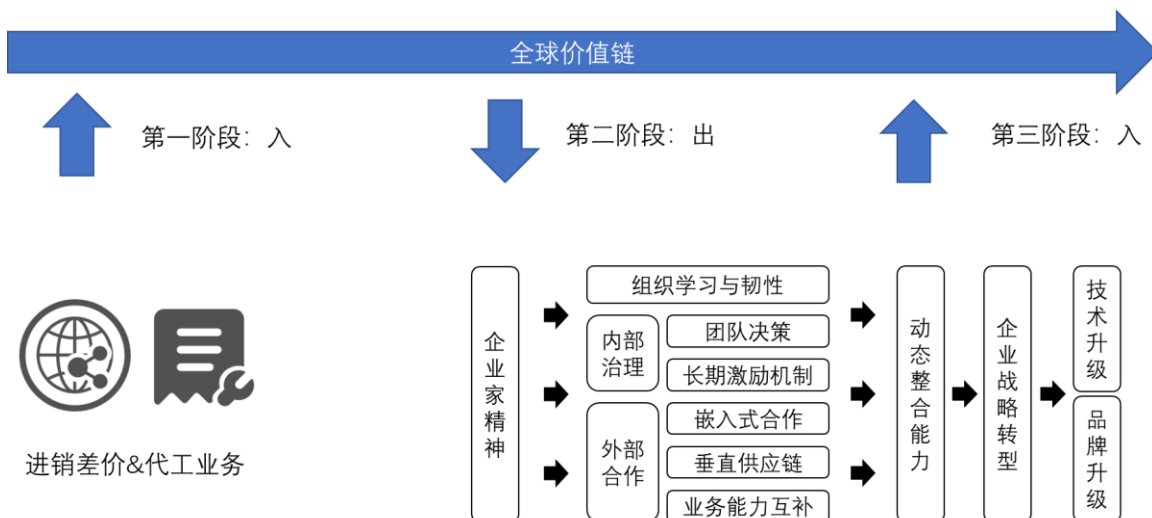
公司已经成为全球行业内领先的打印机加密 SoC 芯片设计企业，是全球通用耗材行业的龙头企业。主营业务已由“集成电路芯片、通用打印耗材和再生打印耗材的研究、开发、生产和销售”，扩展至打印机整机、原装耗材及打印管理服务领域。优纳思达公司业务以集成电路芯片研发、设计、生产与销售为核心。集成电路芯片业务主要是研发设计、生产及销售集成电路产品打印机主控 SoC 芯片、打印机通用耗材芯片、Unismart、物联网芯片等。公司的芯片主要是由公司旗下艾派克微电子、收购的 SCC 公司与杭州朔天科技生产的。

图表 5 纳思达公司业务及子公司



下图展示了本研究案例分析的理论框架。

图表 6 本研究框架图



4.5 理论检验：欣威科技与超俊科技双案例对比分析

4.5.1 双案例发展历程对比分析

深圳超俊科技有限公司是一家专业生产激光打印机耗材(硒鼓)的上市公司。经过 20 年的发展，公司拥有 600 余人的创新型专业技术团队、专业技术人才及销售人才，建立起集生产、销售、设计及研发为一体的完善体系，月产量高达 100 万个，产品远销世界各地，主要为客户提供 OEM 及 ODM 服务。

超俊科技与欣威科技同在打印行业，体量相当，所处地域相同，在最初的价值链地位也相当，都是基于 OEM 进行发展。然而，由于在企业家精神方面存在着显著差异，特别是在“长期主义”“分享共赢”“创新”理念的重大差别，创始人更关注短期财务目标和股东个人财富效应。未能及时优化内部治理，核心团队不能始终如一共同奋斗；未能在价值链上开展长期有效的嵌入式合作；当代工市场竞争激烈，新电商渠道日渐兴起时，未能有效开拓。超俊科技不能主动自觉地进行战略转型，没有随环境变化及时整合内部资源进行升级转型，核心竞争力逐步失去，最终陷入困局。

如下表所示，对比欣威科技与超俊科技的发展历程，欣威科技从 2015 年开始重视品牌和线上零售业务，从代工业务逐步转型；超俊科技一直只发展代工业务，逐步陷入激烈的价格竞争。欣威科技通过与上市公司的密切合作，获得了供应链的关键支持和极为重要的专利技术支持，确保了产品差异化，避免了同质化竞争，超俊科技未能从上市公司获得相应支持，受困于同质化竞争，最后营业净利润为负数，创始人团队难以为继。

表格 5 欣威科技与超俊科技的发展历程对比

年度	净利润(万元) 欣威科技	重大节点	净利润(万元) 超俊科技	重大节点
2014	640		2351	
2015	956		3828	
2016	1754		5557	被并购
2017	3343	被并购，转换赛道，专注于 品牌和电商	5140	
2018	4113		4254	
2019	5040	完成业绩对赌	1882	对赌失败，创始 团队出局
2020	3096		-2556	
2021	2111	品牌及线上业务占比超 4 成	-3589	

对比而言，欣威科技、超俊科技二者均作为中小型企业，参与全球价值链的活动，探索转型升级，同样经历了初创期、积累期、瓶颈期、转型期四个阶段。(1)在初创期，欣威科技通过嵌入式合作获取生产资源，初设品牌升级目标；超俊科技以创始人积累的客户资源为基础，早期定位做高端质量产品。(2)在积累期，欣威科技进一步通过嵌入式合作整合生产资源，保持控股地位的前提下与两家贸易商同行合作，先后开办墨盒工厂与硒鼓工厂，引进行业研发生产方面的资深专业人士成为股东管理工厂，通过行业展会等途径积极拓展全球市场；超俊科技通过兼顾高中低端市场扩大规模，由于专利受限主动放弃自主品牌战略。(3)在瓶颈期，欣威科技升级内部治理模式，成立了统一管理的集团控股公司，形成了更加集中的决策与管理模式，学习行业先进企业，开办美、欧、日分公司，进入当地批发渠道，先后因管理经验不够，用人不当和竞争激烈而失败退出，进一步发展自有品

牌及渠道，逐渐尝试 B2C 业务；超俊科技创始人退出公司管理，履行业绩补偿责任，策略不当导致规模、利润下滑。(4)在转型期，欣威科技通过被并购获取技术、专利支持，为技术升级和战略转型准备了条件，内部治理进一步调整完善，成立员工持股平台，高管团队和核心骨干纳入股权激励计划，创始人和原有高管团队核心骨干保持稳定无流失，完善现代生产管理体系建立人才培养计划，建立起高度自动化和信息化相结合的先进生产管理体系，持续加强供应链优势，确立了以自主品牌为未来核心业务的策略，不断增加在代理商渠道和线上零售业务的投资；超俊科经营策略沿用过去思路，未及时有效调整，创始人及原有高管团队核心技术骨干和销售骨干相继退出，持续经营不善，采用较激进的措施削减产品成本，同时低价策略扩大代工市场份额，质量口碑下降，连续多年大幅亏损。

下表对于不同阶段超俊与欣威两企业的发展情况进行了对比。

表格 6 欣威科技与超俊科技的发展历程对比

阶段	比较维度	欣威	超俊
初创期	时间阶段	2005-2008 年	1998-2005 年
	经营策略	借船出海，快速反应服务	自有品牌、高端质量
	业务模式	国际贸易、中间商赚差价	国际贸易
	具体情况	<p>1.通过嵌入式合作获取生产资源：主要通过阿里巴巴国际站获取外贸客户订单，与外贸能力较弱的小型代工厂合作，以生产商股东和外销部门的名义承揽订单。</p> <p>2.初设品牌升级目标：2007 年提出探索自有品牌“statink”的想法，并提出占比 20%的目标。</p>	<p>1.广泛利用资源：以创始人积累的客户资源为基础，依托香港、深圳出口商集中的条件，在行业内较早地制造激光打印机兼容硒鼓。</p> <p>2.初始定位高端：早期定位做高端质量产品，只销售自有品牌“retech”</p>

阶段	比较维度	欣威	超俊
积累期	时间阶段	2009-2012 年	2006-2015 年
	经营策略	联合组队，高性价比	规模效益，品质口碑、人无我有，人慢我快
	业务模式	国际贸易、代工生产	国际贸易、代工生产
	具体情况	<p>1.进一步通过嵌入式合作整合生产资源：保持控股地位的前提下，与两家贸易商同行合作，先后开办墨盒工厂与硒鼓工厂，引进行业研发生产方面的资深专业人士成为股东管理工厂。</p> <p>2.积极拓展全球市场：广泛参加各种国际性的行业展会，以生产商的资质积极拓展市场。发展迅速，成为全球排名前三的墨盒生产商。</p>	<p>1.通过兼顾高中低端市场扩大规模：高薪引进优秀技术人才和销售人才，从依赖出口商转向自行开拓外贸市场，从自有品牌转向代工业务，从高端产品转向高中低端产品兼顾，规模迅速扩大，市场地位提高，成为全球排名前五的硒鼓生产商。</p> <p>2.主动放弃自由品牌战略：受限于专利技术，自主品牌发展受阻，主动放弃欧美市场，专攻金砖五国为代表的发展中国家市场。</p>
瓶颈期	时间阶段	2013-2016 年	2016-2019 年
	经营策略	内部融合，渠道下沉、快速扩张	被并购，创始人退出
	业务模式	代工生产、渠道批发	国际贸易、代工生产
	具体情况	<p>1.升级内部治理模式：用了较大的精力解决组织松散及各个业务实体间股权不一致的问题，成立了统一管理的集团控股公司，形成了更加集中的决策与管理模式。</p>	<p>1.创始人退出公司管理：2016 年与上市公司鼎龙股份(300054)签约，2016-2019 年业绩承诺完成率 73.36%，</p>

阶段	比较维度	欣威	超俊
		<p>2.市场扩张不利：学习行业先进企业，开办美、欧、日分公司，进入当地批发渠道，先后因管理经验不够，用人不当和竞争激烈而失败退出。</p> <p>3.进一步发展自有品牌及渠道：逐渐重视自有品牌及代理商渠道。</p> <p>2015年开始尝试 B2C 业务。</p>	<p>创始人退出管理，履行业绩补偿责任。</p> <p>2.策略不当导致规模、利润下滑：传统代工业绩竞争加剧时，先调整策略，放弃量大毛利低的产品，导致规模下降，后又降低售价增加出货量，原材料涨价和人工成本增长，利润率持续下降。</p>
转型期	时间阶段	2017 年至 2022 年	2020-2022 年
	经营策略	被并购，供应链整合，技术升级，品牌升级	技术升级，低价扩大规模
	业务模式	品牌销售、代工生产	国际贸易、代工生产
	具体情况	<p>1.通过被并购获取技术、专利支持：2017 年与行业龙头纳思达 (002180) 签约，2019 年顺利达成业绩承诺，2020 年完成全部交易，成为其全资子公司，获得其在供应链、关键核心技术和资金方面的全力支持，为技术升级和转型准备了条件。</p> <p>2.内部治理进一步调整完善：2016 年成立员工持股平台，高管团队和核心骨干纳入股权激励计划，创始人和原有高管团队，核心骨干保持稳定无流失。</p>	<p>1.内部治理未有效调整：2020 年整体从深圳搬迁至珠海，创始人及原有高管团队，核心技术骨干和销售骨干相继退出。</p> <p>2.持续经营不善：上市公司鼎龙股份试图与鼎龙股份在珠海的产业链布局对接，积极投资自动化生产线，采用较激进的措施削减产品成本，同时低价策略扩大代工市场份额，质量口碑下降，连续两年大幅亏损。</p>

阶段	比较维度	欣威	超俊
		<p>3.完善现代生产管理体系：2017年成立诚威干部学校，建立人才培养计划，与华南理工合作，对管理层和核心骨干举办学历教育和管理技术培训。建立起高度自动化和信息化相结合的先进生产管理体系，先后入股墨盒胶件核心供应商中山瑞鸿祥，持牌再生墨盒生产商遵义博旺，全自动化硒鼓生产商珠海联创，持续加强供应链优势。</p> <p>4.自由品牌持续升级：确立了以自有品牌为未来核心业务的策略，不断增加在代理商渠道和线上零售业务的投资，传统代工的销售额和比例逐步压缩。2021年品牌业务收入占比超过40%，利润占比超过60%，2022年品牌业务收入占比将超50%，预计2025年将占比将达到80%。</p>	

4.5.2 企业家精神、内部治理与企业动态整合能力发展

本研究认为，企业家精神是企业动态整合能力发展的重要驱动因素，企业家精神对于企业的内部治理、外部合作均有重要的影响。

(一)企业家精神的驱动作用

通过调查研究 16 位对于欣威科技及超俊科技具有深入了解的高管团队成员，使用李克特五级量表，对于欣威科技、超俊科技的企业家精神进行评价。调查数据显示，欣威股东团队的企业家精神总体平均分为 4.74 分，而超俊科技股东团队的企业家精神总体平均分为 3.96 分，二者存在较大差距，这也从侧面印证了企业家精神对于企业的战略转型至关重要。

在此基础上，进一步利用熵值法确定了企业家精神各指标的权重，进一步系统化企业家精神的指标体系建设。根据权重，进一步计算欣威科技与超俊科技的企业家精神，并利用 t 检验进行检验，二者的企业家精神差异在 $p < 0.01$ 的情况下显著，进一步印证了企业家精神对于企业战略转型升级的驱动作用。

回溯企业战略转型全历程，在复杂的、动态变化的全球价值链发展下，强烈的“长期主义”“分享共赢”“创新”为主的企业家精神引领企业坚持战略目标和坚持建设可持续的核心竞争力，能够促进中小型企业自觉进行有效的组织学习并提高组织自身应对战略环境变动和激烈市场竞争的韧性，进而驱动企业发展自身的动态整合能力。

表格 7 对于欣威科技的企业家精神评价

评价维度/评分	1	2	3	4	5	平均分
不断进取、渴望成功	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (12.5%)	14 (87.5%)	4.88
注重对资源的有效配置	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (25%)	12 (75%)	4.75
为信念和情怀而奋斗的不懈追求	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (31.25%)	11 (68.75%)	4.69
敢于冒险、勇于创造和承担风险	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (25%)	12 (75%)	4.75
组织内外变革或组织重组、创建的革新行为	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (25%)	12 (75%)	4.75
寻找变化，并将变化作为机会充分利用，并正确应对变化	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (31.25%)	11 (68.75%)	4.69
平衡各利益相关方的价值，创造企业效益和社会效益	0 (0%)	0 (0%)	1 (6.25%)	4 (25%)	11 (68.75%)	4.63
创新能力、知识素养和指向未来	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (25%)	12 (75%)	4.75

评价维度/评分	1	2	3	4	5	平均分
打破现状，寻求发展	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3(18.75%)	13 (81.25%)	4.81
小计	0 (0%)	0 (0%)	1 (0.69%)	35 (24.31%)	108 (75%)	4.74

表格 8 对于超俊科技的企业家精神评价

评价维度/评分	1	2	3	4	5	平均分
不断进取、渴望成功	0 (0%)	0 (0%)	2 (12.5%)	6 (37.5%)	8 (50%)	4.38
注重对资源的有效配置	0 (0%)	1 (6.25%)	6 (37.5%)	4 (25%)	5 (31.25%)	3.81
为信念和情怀而奋斗的不懈追求	0 (0%)	0 (0%)	7 (43.75%)	4 (25%)	5 (31.25%)	3.88
敢于冒险、勇于创造和承担风险	0 (0%)	1 (6.25%)	5 (31.25%)	4 (25%)	6 (37.5%)	3.94
组织内外变革或组织重组、创建的革新行为	0 (0%)	1 (6.25%)	4 (25%)	6 (37.5%)	5 (31.25%)	3.94
寻找变化，并将变化作为机会充分利用，并正确应对变化	0	1	4	6	5	3.94

评价维度/评分	1	2	3	4	5	平均分
	(0%)	(6.25%)	(25%)	(37.5%)	(31.25%)	
平衡各利益相关方的价值，创造企业效益和社会效益	0	1	6	3	6	3.88
	(0%)	(6.25%)	(37.5%)	(18.75%)	(37.5%)	
创新能力、知识素养和指向未来	0	0	7	4	5	3.88
	(0%)	(0%)	(43.75%)	(25%)	(31.25%)	
打破现状，寻求发展	0	1	3	7	5	4
	(0%)	(6.25%)	(18.75%)	(43.75%)	(31.25%)	
小计	0	6	44	44	50	3.96
	(0%)	(4.17%)	(30.56%)	(30.56%)	(34.72%)	

衡量指标权重的途径主要有两种方式,即主观和客观。主观衡量,比如德尔菲法等,从经验、认知等方面,进行综合衡量;客观衡量典型的方式即为熵值法,根据信息量等进行确定相关权重。

本研究所使用的即为熵值法,所谓“熵”,指的是系统状态不确定性程度。因此,考虑熵值大小,也就是不同指标值的异质性程度,计算相关权重。其主要步骤如下:

1.数据标准化处理:由于各指标的量纲、数量级及指标的正负取向均有差异,需对初始数据做正规化处理。指标值越大对系统发展越有利时,采用正向指标计算方法, $X_{ij} = (X_{ij} - \min\{X_j\})/(\max\{X_j\} - \min\{X_j\})$; 指标值越小对系统发展越好时,采用负向指标计算方法处理, $X_{ij} = (\max\{X_j\} - X_{ij})/(\max\{X_j\} - \min\{X_j\})$

$$2. \text{计算第 } i \text{ 年份第 } j \text{ 项指标值的比重: } Y_{ij} = X_{ij} / \sum_{i=1}^m X_{ij} \quad (3-1)$$

$$3. \text{指标信息熵的计算: } e_j = -k \sum_{i=1}^m (Y_{ij} \times \ln Y_{ij}), \text{ 令 } k = \frac{1}{\ln m}, \text{ 有 } 0 \leq e_j \leq 1 \quad (3-2)$$

$$4. \text{信息熵冗余度的计算: } d_j = 1 - e_j \quad (3-3)$$

$$5. \text{指标的权重: } w_i = d_i / \sum_{j=1}^n d_j \quad (3-4)$$

$$6. \text{单指标评价得分: } S_{ij} = w_i \times X_{ij} \quad (3-5)$$

$$7. \text{第 } i \text{ 个年份的综合水平得分: } S_i = \sum_j^n S_{ij} \quad (3-6)$$

其中, X_{ij} 表示第 i 个年份第 j 项评价指标的数量, $\max\{X_j\}$ 和 $\min\{X_j\}$ 分别为所有年份中第 j 项评价指标的最大值和最小值, 其中 m 为评价年数, n 为指标数

本研究利用熵值法进一步确定了企业家精神各指标权重, 如下表所示。

表格 9 企业家精神指标体系及权重

目标层	系统层	指标层	权重
企业家精神	目的性	不断进取、渴望成功	5.32%
		注重对资源的有效配置	13.34%
		为信念和情怀而奋斗的不懈追求	10.78%
	变革性	敢于冒险、勇于创造和承担风险	12.41%
		组织内外变革或组织重组、创建的革新行为	11.34%
		寻找变化，并将变化作为机会充分利用，并正确应对变化	11.27%
	创造性	平衡各利益相关方的价值，创造企业效益和社会效益	14.31%
		创新能力、知识素养和指向未来	10.89%
		打破现状，寻求发展	10.34%

表格 10 企业家精神理念

维度	指标	理念
目的性	不断进取、渴望成功	长期主义
	注重对资源的有效配置	分享共赢
	为信念和情怀而奋斗的不懈追求	长期主义
变革性	敢于冒险、勇于创造和承担风险	长期主义
	组织内外变革或组织重组、创建的革新行为	创新
	寻找变化，并将变化作为机会充分利用，并正确应对变化	创新
创造性	平衡各利益相关方的价值，创造企业效益和社会效益	分享共赢
	创新能力、知识素养和指向未来	创新
	打破现状，寻求发展	创新

表格 11 显著性检验

Hypothesis test for difference between means	
Type of alternative hypothesis	Two-tailed - not equal to
Hypothesized difference	
Category 1	欣威
Category 2	超俊
Sample size 1	16
Sample size 2	16
Sample mean 1	4.731
Sample mean 2	3.928
Sample mean difference (1 minus 2)	0.803
Sample std dev 1	0.373
Sample std dev 2	0.778
Pooled std dev	0.713
Standard error of diff	0.216
Test statistic (t-value)	3.723
Degrees of freedom	22
p-value	0.001
Test for equal variances	
Ratio of sample variances	0.230
p-value	0.007

（二）有效激励的内部治理

在内部治理中，资源能力互补、分工明确、合作顺畅的股东团队、有效的决策程序与问责机制、长效的激励机制及良好的企业文化与着眼长远的团队建设，对于企业的发展非常重要，对企业有效应对战略环境及市场竞争的剧烈变化也是十分重要的基础条件。有效的

内部治理及持续优化，需要企业家精神，尤其是“长期主义”和“共赢”理念的持续驱动，在坚持长期发展目标基础上，根据内外部环境变化进行动态调整，追求长期目标和阶段发展目标协调匹配，不断建设和强化企业的核心竞争力。反之，缺乏企业家精神的持续驱动，追求短期效益仅关注财务目标，仅着眼于解决当前问题，不基于长期目标优化补充核心团队和建立科学的决策程序、问责制度，不超越对个人财富的无限渴望而建立分享共赢的长效激励机制，将导致企业在面对高速发展变化的战略环境和激烈竞争时，缺少主动自觉进行战略调整的意识和能力，不能及时有效地动态整合内外资源来应对变化，必须导致经营发展不善。

表格 12 内部治理对比

	欣威科技	超俊科技
股东构成	根据发展需要，不断引入新的合作伙伴，多名股东，价值观一致，专业能力经验、行业资源、性格有较强的互补性。	创始人及其配偶
决策机制	股东会重大问题票决，民主集中制，创始人相对主导	创始人绝对主导
决策程序	严格的议事规则和表决程序，相关决策的调研报告和方案得到认可和批准方可推行。	创始人独自决策
问责机制	明确的报告和问责制度，结果与职权、利益分配关联。	无明确制度
高管激励机制	短、中、长期激励组合：多年度的股权与年度业绩奖金结合，业绩为主资历为辅。	短期激励：大额年度分红

	欣威科技	超俊科技
企业文化	物质激励与精神激励相结合，丰富多元的企业文化：较优厚员工福利与企业文化建设相结合，优秀员工旅游每年国内国际各一次，全员体检，年假制度，生日会等，强调“诚信、奋斗、创新、共赢”的价值观。	侧重物质激励，单薄的企业文化：强调业绩文化和薪酬激励
团队建设	重视员工专业能力和个人价值的可持续发展，成立干部学院，投资员工学历教育和专业培训，建设人才梯队。股东亲属进入公司需经股东会批准，且只得从事基层岗位。	技术销售岗位外聘专家，其他管理核心岗以创始人家族成员为主，依赖人才市场和赛马机制
动态调整性	<ol style="list-style-type: none"> 1.匹配业务发展需求 2.匹配品牌升级和技术升级目标 3.匹配公司发展阶段 	动态调整无效，不可持续
企业家精神对内部治理的影响	<ol style="list-style-type: none"> 1. 长期主义，坚持长期战略目标，追求长期价值 2. 强调分享共赢，避免零和博弈 3. 敢于创新，迎难而上，不断建设和强化企业的核心竞争力 	<ol style="list-style-type: none"> 1.追求短期财务目标 2.忽视可持续发展

4.3.3 嵌入式合作、垂直整合价值链与企业动态整合能力发展

本研究认为，发展企业动态整合能力中，外部合作也非常重要。通过嵌入式合作，以共赢理念为指引，寻求资源能力深度互补的合作伙伴，垂直整合价值链上资源，补齐企业内部资源不足和能力短板，对企业的动态调整 and 战略升级大有裨益。

对比欣威科技与超俊科技，可以发现，欣威科技能够通过和上市公司合作获取专利知识产权和核心原材料资源支持，通过与生产企业、代理商、上游企业深度嵌入式合作，垂直整合获取稳定的资源，促进企业与合作伙伴长期共同发展，为企业战略转型奠定良好的基

础；而超俊科技则更重视财务目标和短期成本优势，忽视共赢理念及优势互补在外部合作中的基础性作用，与上市公司的合作未能取得有效的协同效应，与生产企业等主体的合作未能长期达成一致，造成企业获取资源的稳定性和有效性不足，不能支持企业进行进一步的转型升级。

表格 13 外部合作对比

外部合作	欣威	超俊
能力互补	<p>2017 年与行业龙头纳思达(002180)签约，2019 年顺利达成业绩承诺，2020 年完成全部交易，成为其全资子公司，获得其在供应链、关键核心技术和资金方面的全力支持，为技术升级和转型准备了条件。收购方充分授权，给予企业发展足够的自主权和很大的发展空间，创始人和原有高管团队，核心骨干保持稳定无流失。</p>	<p>2016 年与上市公司鼎龙股份(300054)签约，2016-2019 年业绩承诺完成率 73.36%，创始人退出管理。因鼎龙的核心资源彩色碳粉与超俊的主要产品相关性低，在产业链、专利技术、资金和管理方面的支持力度不足，没有明显的协同效益。</p>
嵌入式合作	<p>(1)与生产企业嵌入式合作：初创期与一家生产研发和品质管控能力较强生产商但外贸能力弱的公司合作，获得其背书，以其股东和外贸部门的名义开展业务，使公司以生产商的资质参与全球贸易，为前期迅速打开局面起到重要作用。由于互补性强，合作愉快，2009 年因其股东分家导致资金链断裂和供应不稳定而停止合作。</p> <p>(2)与代理商深入合作：</p>	<p>初创期利用资金优势与一家模具厂深度捆绑，充分利用其研发能力来实施“人无我有，人慢我快”以及高端质量的经营策略。在行业高速发展和利润空间较大时合作良好，随着竞争激烈，利润下降，双方因利益分配和发展方向难以达成一致而中止合作。</p>

外部合作	欣威	超俊
	<p>自 2007 年提出建设自有品牌的设想，经过前期探索，从 2012 年开始，在全球市场逐步建立起覆盖九十多个国家的代理商网络，与大部分代理商签订互为独家合作伙伴协议，保持着长期、稳健、共同发展的合作关系。</p> <p>(3)与产业上游合作：自 2009 年进入生产制造领域，与纳思达下属的芯片子公司艾派克保持紧密的联盟关系，一方面获得芯片产品技术、价格和供应方面的优先支持，另一方面与其共同维护市场健康发展。</p>	<p>利用自身规模和资金优势，在艾派克和其竞争对手旗捷之间反复博弈转换，不断追求更有优势的供货价格。</p>
垂直供应链	<p>2018 年，为进一步加强墨盒研发和专利技术优势，投资入股上游模具和注塑供应商中山瑞鸿祥。</p>	<p>积累期曾参股一家小型工厂，以弥补自身产品线不足，更好地满足客户需求，被并购后合作中止。</p>
市场博弈	<p>建立长期稳定的合作关系，签订长期供货合同，通过年度销量阶梯返点方式获得优惠。</p>	<p>通过预付货款及一次性大批量订购的方式，从资金紧张的供应商处获得 5%-10%价格折扣优惠。</p>

五、结论与讨论

5.1 主要研究结论

本研究认为，中小型企业在全球价值链攀登中，应注重发展动态整合能力，密切跟进新技术运用，持续优化内部治理和加强价值链上资源优势互补的企业间合作，特别重视企业家精神的引领作用，基于创始团队资源和能力优劣补齐不足，拓展自身发展的空间。

本研究认为，动态整合能力是中小型企业可持续竞争优势的来源，能够让企业适应复杂动态的外部环境，形成新的核心竞争力，支撑企业成功进行战略转型。在复杂的、动态变化的全球价值链发展下，强烈的“长期主义”“共赢”“创新”的企业家精神引领企业坚持战略目标和坚持建设可持续的核心竞争力，能够促进中小型企业自觉进行有效的组织学习并提高组织自身应对战略环境变动和激烈市场竞争的韧性，进而发展自身的动态整合能力。具体而言，中小企业在各个发展阶段，以永续发展和持续增长为目的，以建立和巩固核心竞争力为目标，在内部治理方面，优化团队成员组成与能力、合理优化决策机制，建立精神与物质组合、短期、中期、长期配套的激励机制；在外部合作中以嵌入式合作为重要形式在全球价值链上进行深度整合来补齐中小企业产业链资源缺口及能力短板，驱动中小企业快速响应环境的变化和市场需求的变化实现战略转型建立新的核心竞争力，从而保持企业活力并促进企业的进一步发展。反之，如果缺乏有效的企业家精神驱动，中小企业极容易因为缺少长期战略目标和建立可持续核心竞争力的决心，难以在复杂的全球化背景中进行长效的组织学习与韧性发展，难以持续稳定吸纳和保持高素质核心团队，内部治理中往往难以进行科学有效的团队决策，难以建立合理的长期激励机制；难以开展有效的长期外部合作及

深度价值链整合，从而因缺乏动态整合能力，不能及时有效地根据战略环境及市场竞争的发展变化而升级转型，丧失企业战略转型的机遇，往往难逃被淘汰的宿命。

对于中小型企业而言，其发展初期依赖于创始人的专业背景和资源。在后续的发展中，需要动态发展自身技术和市场能力，把持两者均衡协调，持续发展，在品牌和技术两个方向上促进自身战略转型升级。这是因为，对于中小型企业而言，仅在技术升级，而不提升市场能力，不利于价值链升级；反之亦然。由于相当多中小型企业创始人为技术背景，企业发展依赖技术或制造能力起步，因此，这类企业需要更加注意动态发展自身市场能力，促进销售渠道和营销策略与市场动态发展相适应，避免因营销渠道陈旧和营销能力不足而发展受限。而对于创始人为市场背景的中小型企业，更需通过多种方式拓展技术资源和制造能力，动态发展自身技术能力，促进企业研发能力持续支持产品竞争力的提升，避免因技术能力落后和受制于知识产权缺乏而发展受限。

5.2 研究贡献

本研究以中小型企业在全球价值链上转型升级为聚焦，主要通过案例分析的方式，选取代表性企业欣威科技和超俊科技，提出“动态整合能力”的概念，发展了企业家精神理论、全球价值链理论、动态能力理论和企业间合作理论，对于中小型企业转型升级具有实践借鉴价值。

5.2.1 研究理论贡献

首先，本研究提出了弥合性的理论框架，丰富了全球价值链理论，对动态整合能力的理论化有助于为相关全球价值链理论奠定微观理论基础。

其次，明确提出企业家精神是企业建设动态整合能力的主要驱动因素，强调超越短期财务目标的“长期主义”、超越零和博弈的“分享共赢”及敢于除旧布新的“创新”理念对于中小企业可持续发展的基础性作用。中小型企业应在企业家精神的引领下，设立长期战略目标，并将其置于短期财务目标之上，持续保持对战略环境变化尤其是新技术趋势的敏感性，分析创始人团队专业资源和能力的长短，结合长期发展规划不断引进人才补充所缺，提高决策团队的综合能力，建立短、中、期配套和精神与物质组合的激励机制，激发核心团队奋斗精神；以长期合作共同发展为指引，在价值链上下游寻求理念相同、资源优势互补的合作伙伴建立互锁的嵌入式合作关系，补齐自身资源与能力短板，不断进行品牌升级和技术升级，才能快捷有效地应对环境变化及竞争冲突，并在全球价值链中逐渐占据更优的位阶。

第三，动态能力和全球价值链理论相结合，研究了中小型企业摆脱低附加值活动轨迹，技术型创始人与市场型创始人在企业战略转型升级中应遵循不同的发展轨迹，但都应从内部治理和外部合作两个方面着手。

5.2.2 研究实践启示

首先，本研究研究结果表明，发展动态整合能力对于中小型企业在全球价值链上转型升级至关重要。对于中小型企业(SME)而言，充分发挥企业家精神中长期主义、创新及分享等积极因素，，设定长期发展的战略目标，锁定全球价值链的上升通路，结合企业资源与能力的优势，通过嵌入式合作来整合人才资源、供应链资源，随着主客环境的变化，动态地调整策略和应对竞争，持之以恒地建设和巩固核心竞争力，在技术升级和品牌升级两个方向上不断努力，形成合力促进企业的持续发展，是可能和可行的。

其次，虽然本研究将中国中小企业作为我们的研究背景，但我们的研究结果也可以为印度、越南、墨西哥和印度尼西亚等其他新兴经济体的中小企业在全球价值链的战略升级方面提供一些有益的启示。尽管发展中国家的中小型代工企业通常是从价值链附加值较低的环节起步，资源能力不足，但通过动态整合价值链升级所需的资源和能力，实现品牌和技术升级，在全球价值链上逐步扩展，持续发展还是可行的。

5.3 研究局限与展望

5.3.1 研究不足与局限

本研究通过典型案例研究，对中小型企业在全球价值链中的驱动因素、机制转型升级路径做了初步的探讨，目前研究还有很多不完善之处。

首先，两家企业分别创立于 1998 年和 2005 年，相距七年，成立时间不同导致的前期环境差异对战略转型升级选择是否具有显著的“烙印效应”，尚有待研究。

其次，我们揭示了企业家精神中“长期主义”“共赢”“创新”理念对于建立动态整合能力的重要驱动作用，解释了转型升级过程中这些理念在内部治理和外部合作方面发挥的基础性作用，但研究未涉及这些理念对转型升级相关决策和行为的影响机制和效力，这些重要方面有待研究。

再者不同行业中小型企业在全球价值链下转型升级路径有何差异；中小型企业如何融合先进技术、在理解技术变革对企业管理影响的基础上结合自身特点顺利实现转型所关注的资源与能力等问题，均需在未来的研究中深入探讨。

5.3.2 未来研究展望

本研究基于欣威科技、超俊科技的案例研究，得出的研究结论能否适用于不同行业、不同地区以及不同规模中小企业的转型升级还有待进一步验证。未来研究可以以多个案例为基础，对本文提出的模型进行修正。当然，也可以通过定量研究进一步完善与细化本研究提出的理论命题。

参考文献

- Andersson, P. and Soderlund, M. (1988), "The network approach to marketing", *Irish Marketing Review*, Vol. 1, pp. 63-8.
- Brockhaus, R.H. Sr (1987), "Entrepreneurial research: are we playing the correct game?", *American Journal of Small Business*, Vol. 11 No. 3, pp. 43-9.
- Bygrave, W.D. (1989), "The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 14 No. 1, pp. 7-26.
- Carson, D. (1990), "Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 24, p. 11.
- Carson, D., Gilmore, A., Cummins, D., O'Donnell, A. and Grant, K. (1998), "Price setting in SMEs: some empirical findings", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 74-86.
- Churchill, N.C. and Lewis, V.L. (1986), "Entrepreneurship research: directions and methods", in Sexton, D.L. and Smilor, R.W. (Eds), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger, Cambridge, MA.
- Kamal, E. M., & Flanagan, R. (2012). Understanding absorptive capacity in Malaysian small and medium sized (SME) construction companies. *Journal of Engineering, Design and Technology*.
- Jørgensen, F., & Ulhøi, J. P. (2010). Enhancing innovation capacity in SMEs through early network relationships. *Creativity and innovation management*, 19(4), 397-404.
- Robu, M. (2013). The dynamic and importance of SMEs in economy. *The USV annals of economics and public administration*, 13(1 (17)), 84-89.
- Curran, J. and Blackburn, R. (1994), *Small Firms and Local Economic Networks*, PCP, London.
- Dean, J., Holmes, S. and Smith, S. (1997), "Understanding business networks: evidence from the manufacturing and service sectors in Australia", *Journal of Small Business Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 78-84.
- Donckels, R. and Lambrecht, J. (1997), "The network position of small businesses: an exploratory model", *Journal of Small Business Management*, Vol. 35 No. 2, pp. 13-25.

- Gordon, W. and Langmaid, R. (1988), *Qualitative Market Research: A Practitioner's and Buyer's Guide*, Gower, Aldershot.
- Knoke, D. and Kuklinksi, H.H. (1982), *Network Analysis*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Mayasari, L., & Harianto, E. (2022). CREDIT RISK MANAGEMENT CONTROL ON SME SEGMENT: STUDY CASE OF XYZ BANK BRANCH SURABAYA. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(2).
- Leavy, B. (1994), "The craft of case-based qualitative research", *Irish Business and Administrative Research*, Vol. 15, pp. 105-18.
- Piercy, N.F. and Cravens, D.W. (1995), "The network paradigm and the marketing organisation. Developing a new management agenda", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 3, pp. 7-34.
- Scase, R. and Goffee, R. (1980), *The Real World of the Business Owner*, Croom Helm, London.
- Starr, J.A. and MacMillan, I.C. (1990), "Resource cooptation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Summer, pp. 79-92.
- Storey, D.J (1989), "Firm performance and size: explanations from the small firm sector", *Small Business Economics*, Vol. 1 No. 3, pp. 175-80.
- Storey, D.J. and Johnson, S. (1986), *Are Small Firms the Answer to Unemployment?*, The Employment Institute, London.
- Tull, D.S. and Hawkins, D.I. (1990), *Marketing Research, Measurement, and Method*, Macmillan, New York, NY
- Anuar, N. I. M., Zainol, N. R., Hashim, N. A. A. B. N., Zulkiffli, W. F. W., Zainuddin, S. A., Redzuan, R. H., & Abdullah, T. (2021). Sourcing from China: Connecting Inward and Outward Internationalisation Through Absorptive Capacity. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*.
- Zhou, W. C., Yan, D., & Sun, S. L. (2022). Climbing the Ladder: Inward Sourcing as an Upgrading Capability in Global Value Chains. *Research Policy*, 51(3), 104439.
- Amin, M. R., & Hussin, H. (2014, November). E-commerce adoption in SME retail sector: A conceptual model. In *The 5th International Conference on Information and Communication Technology for The Muslim World (ICT4M)* (pp. 1-6). IEEE.

- Mitchell, R., Hutchinson, K., Quinn, B., & Gilmore, A. (2015). A framework for SME retail branding. *Journal of Marketing Management*, 31(17-18), 1818-1850.
- Alcacer, J., & Oxley, J. (2014). Learning by supplying. *Strategic Management Journal*, 35(2), 204-223.
- Connelly, B. L., Ketchen, D. J., & Hult, G. T. M. (2013). Global supply chain management: toward a theoretically driven research agenda. *Global Strategy Journal*, 3(3), 227-243.
- Clarke, T., & Boersma, M. (2017). The governance of global value chains: Unresolved human rights, environmental and ethical dilemmas in the apple supply chain. *Journal of business ethics*, 143(1), 111-131.
- Gereffi, G., & Lee, J. (2016). Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: Why governance matters. *Journal of business ethics*, 133(1), 25-38.
- Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K., & Pedersen, T. (2010). Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions. *Journal of management studies*, 47(8), 1417-1433.
- Beugelsdijk, S., Pedersen, T., & Petersen, B. (2009). Is there a trend towards global value chain specialization?—An examination of cross border sales of US foreign affiliates. *Journal of International Management*, 15(2), 126-141.
- Mudambi, R., & Puck, J. (2016). A global value chain analysis of the 'regional strategy' perspective. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1076-1093.
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of management*, 26(4), 763-790.
- Linares-Navarro, E., Pedersen, T., & Pla-Barber, J. (2014). Fine slicing of the value chain and offshoring of essential activities: empirical evidence from European multinationals. *Journal of Business Economics and Management*, 15(1), 111-134.
- Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2005). The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production. *Strategic management journal*, 26(5), 395-413.
- Hansen, M. W., Pedersen, T., & Petersen, B. (2009). MNC strategies and linkage effects in developing countries. *Journal of World Business*, 44(2), 121-130.

- Daniel, E. M., & Wilson, H. N. (2003). The role of dynamic capabilities in e-business transformation. *European Journal of Information Systems*, 12(4), 282-296.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.
- Fukawa, N., Zhang, Y., & Erevelles, S. (2021). Dynamic capability and open-source strategy in the age of digital transformation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 175.
- Reese, S. (2020). Reflecting on impacts of Peter Senge's Fifth Discipline on learning organizations. *The Learning Organization*.
- 杨林 & 沈春蕾.(2021).减税降费赋能中小企业高质量发展了吗?——基于中小板和创业板上市公司的实证研究. *经济体制改革*(02),194-200.
- 吕芬,朱煜明,凯瑟琳·罗伯特 & 周家和.(2022).中小型企业数字创新的价值链路径. *科技管理研究*(08),102-110.
- 苏丹妮,盛斌,邵朝对 & 陈帅.(2020).全球价值链、本地化产业集聚与企业生产率的互动效应. *经济研究*(03),100-115.
- 廖润东.(2019).中小型跨境电商企业零售出口(B2C)海外仓使用困境及对策. *企业经济*(06),76-80. doi:10.13529/j.cnki.enterprise.economy.2019.06.010.
- 杨芳 & 郭轶群.(2018).我国中小型出口企业转型跨境电商面临的问题与对策——以浙江省宁波市为例. *商业经济研究*(01),135-137.
- 田晓川.(2017).基于价值链的成长型中小企业战略成本管理. *财会通讯*(26),77-81. doi:10.16144/j.cnki.issn1002-8072.2017.26.020.
- 仲为国,李兰,路江涌,彭泗清,潘建成,郝大海 & 王云峰.(2017).中国企业创新动向指数:创新的环境、战略与未来——2017·中国企业家成长与发展专题调查报告. *管理世界*(06),37-50. doi:10.19744/j.cnki.11-1235/f.2017.06.005.
- 张杰 & 郑文平.(2017).全球价值链下中国本土企业的创新效应. *经济研究*(03),151-165.
- 冯长利,刘洪涛 & 梅小敏.(2016).供应链整合与企业绩效的关系研究——基于 Meta 分析. *管理评论*(11),217-227. doi:10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2016.11.020.
- 程大中.(2015).中国参与全球价值链分工的程度及演变趋势——基于跨国投入—产出分析. *经济研究*(09),4-16+99.

- 王岚 & 李宏艳.(2015).中国制造业融入全球价值链路径研究——嵌入位置和增值能力的视角. 中国工业经济(02),76-88. doi:10.19581/j.cnki.ciejournal.2015.02.008.
- 盛斌 & 毛其淋.(2015).贸易自由化、企业成长和规模分布. 世界经济(02),3-30.
- 王玉燕,林汉川 & 吕臣.(2014).全球价值链嵌入的技术进步效应——来自中国工业面板数据的经验研究. 中国工业经济(09),65-77. doi:10.19581/j.cnki.ciejournal.2014.09.005.
- 刘维林,李兰冰 & 刘玉海.(2014).全球价值链嵌入对中国出口技术复杂度的影响. 中国工业经济(06),83-95. doi:10.19581/j.cnki.ciejournal.2014.06.008.
- 王岚.(2014).融入全球价值链对中国制造业国际分工地位的影响. 统计研究(05),17-23. doi:10.19343/j.cnki.11-1302/c.2014.05.003.
- 王洪生.(2014).金融环境、融资能力与中小型科技企业成长. 当代经济研究(03),86-91.
- 樊茂清 & 黄薇.(2014).基于全球价值链分解的中国贸易产业结构演进研究. 世界经济(02),50-70.
- 邱斌,叶龙凤 & 孙少勤.(2012).参与全球生产网络对我国制造业价值链提升影响的实证研究——基于出口复杂度的分析. 中国工业经济(01),57-67. doi:10.19581/j.cnki.ciejournal.2012.01.006.
- 陈见丽.(2011).中小型科技企业知识产权质押融资的风险控制. 经济纵横(07),113-116. doi:10.16528/j.cnki.22-1054/f.2011.07.020.
- 陶晓慧 & 周毅.(2010).兼容打印耗材企业知识产权管理. 电子知识产权(06),67-70.
- 刘志彪 & 张杰.(2009).从融入全球价值链到构建国家价值链:中国产业升级的战略思考. 学术月刊(09),59-68. doi:10.19862/j.cnki.xsyk.2009.09.008.
- 周毅 & 陶晓慧.(2009).防患与反击并重——兼容打印耗材企业如何应对涉外专利诉讼. 电子知识产权(08),57-59.
- 曹丽莉.(2008).产业集群网络结构的比较研究. 中国工业经济(08),143-152. doi:10.19581/j.cnki.ciejournal.2008.08.014.
- 刘志彪 & 张杰.(2007).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. 中国工业经济(05),39-47. doi:10.19581/j.cnki.ciejournal.2007.05.005.
- 张辉.(2005).全球价值链下地方产业集群升级模式研究. 中国工业经济(09),11-18. doi:10.19581/j.cnki.ciejournal.2005.09.002.

文嫣,曾刚.(2005).全球价值链治理与地方产业网络升级研究——以上海浦东集成电路产业网络为例. 中国工业经济(07),20-27. doi:10.19581/j.cnki.ciejournal.2005.07.003.

周好文,李辉.(2005).中小企业的关系型融资:实证研究及理论释义. 南开管理评论(01),69-74+100.

张辉.(2004).全球价值链理论与我国产业发展研究. 中国工业经济(05),38-46. doi:10.19581/j.cnki.ciejournal.2004.05.005.

附录 A

问卷：关于欣威科技与超俊科技企业家精神的调查

尊敬的受访者：

您好，感谢您参加此次问卷调查，本次问卷调查着眼于欣威科技、超俊科技的企业家精神情况，感谢您的参与和支持。本问卷仅供学术研究使用，请您根据自身了解如实填写问卷，感谢您的帮助！本问卷实行匿名制，所有数据只用于统计分析，请您放心填写。题目选项无对错之分，请您按自己的实际情况填写，再次感谢您的参与和支持！

1、请您根据自身了解，对于欣威科技股东团队的企业家精神情况进行评价：

	1	2	3	4	5
注重对资源的有效配置					
为信念和情怀而奋斗的不懈追求					
敢于冒险、勇于创造和承担风险					
组织内外变革或组织重组、创建的革新行为					
寻找变化，并将变化作为机会充分利用，并正确应对变化					
平衡各利益相关方的价值，创造企业效益和社会效益					
创新能力、知识素养和指向未来					
打破现状，寻求发展					

2、请您根据自身了解，对于超俊科技股东团队的企业家精神情况进行评价：

	1	2	3	4	5
注重对资源的有效配置					
为信念和情怀而奋斗的不懈追求					
敢于冒险、勇于创造和承担风险					
组织内外变革或组织重组、创建的革新行为					

寻找变化，并将变化作为机会充分利用，并
正确应对变化

平衡各利益相关方的价值，创造企业效益和
社会效益

创新能力、知识素养和指向未来

打破现状，寻求发展

3、您目前从事的职业

4、您所在的公司

附录 B

深度访谈提纲

深度访谈提纲一：对于超俊企业团队的访谈提纲

- 1, 请问您在超俊担任什么职务，负责管理哪些部门和业务，您在这家企业待了多长的时间？
- 2, 请您简单介绍一下超俊的发展历程，您认为超俊的核心竞争力是什么？
- 3, 您认为超俊是一家成功的企业吗，如果是，成功的主要因素是什么？如果否，主要原因是什么？
- 4, 请问您认为超俊在发展过程中，采用的是何种商业模式，经历过重大的战略转型吗？如果有，可以具体地讲一讲吗？
- 5, 您觉得超俊的创始人具备哪方面的专业能力和资源，这些能力和资源是如何影响企业的发展以及战略转型的呢？
- 6, 您能从市场动态能力和技术动态能力两个维度分析一下超俊的情况吗？
- 7, 超俊在发展的过程中采用了合伙人(股权或红股)制度来提升企业能力吗？如果有，大致情况是怎么样的，效果如何呢，有什么值得借鉴之处或者可惜之处吗？
- 8, 超俊在发展的过程中，与哪些企业组织过战略联盟/合资企业吗？请简述一下这样做的原因和效果，您认为这些合作成功吗，为什么？
- 9, 超俊被 DL 并购，谁是发起方，超俊董事会接受并购的原因是什么？站在超俊的角度看这个并购是成功的吗，为什么？
- 10, 并购后，超俊从 DL 获得了产业链、专利技术、市场、资金、管理等方面的支持吗，如有请简要说明一下，如无，为什么呢？

11, 超俊在发展过程中受到过专利诉讼的干扰吗, 如果有, 是如何处理的呢? 在专利技术方面公司做了哪些工作, 获得了哪些成果呢?

12, 除了代工业务, 超俊是否涉足了自有品牌业务和线上零售业务(如亚马逊和京东), 如有, 情况如何? 如果没有, 为什么?

深度访谈提纲二：对于欣威企业团队的访谈提纲

- 1, 请问您在欣威担任什么职务，负责管理哪些部门和业务，您在这家企业待了多长的时间？
- 2, 请您简单介绍一下欣威的发展历程，您认为欣威的核心竞争力是什么？
- 3, 您认为欣威是一家成功的企业吗，如果是，成功的主要因素是什么？如果否，主要原因是什么？
- 4, 请问您认为欣威在发展过程中，采用的是何种商业模式，经历过重大的战略转型吗？如果有，可以具体地讲一讲吗？
- 5, 您觉得欣威的创始人具备哪方面的专业能力和资源，这些能力和资源是如何影响企业的发展以及战略转型的呢？
- 6, 您能从市场动态能力和技术动态能力两个维度分析一下欣威的情况吗？
- 7, 欣威在发展的过程中采用了合伙人(股权或红股)制度来提升企业能力吗？如果有，大致情况是怎么样的，效果如何呢，有什么值得借鉴之处或者可惜之处吗？
- 8, 欣威在发展的过程中，与哪些企业组织过战略联盟/合资企业吗？请简述一下这样做的原因和效果，您认为这些合作成功吗，为什么？
- 9, 欣威被 NSD 并购，谁是发起方，欣威董事会接受并购的原因是什么？站在欣威的角度看这个并购是成功的吗，为什么？
- 10, 并购后，欣威从 NSD 获得了产业链、专利技术、市场、资金、管理等方面的支持吗，如有请简要说明一下，如无，为什么呢？

11，欣威在发展过程中受到过专利诉讼的干扰吗，如果有，是如何处理的呢？在专利技术方面公司做了哪些工作，获得了哪些成果呢？

12，除了代工业务，欣威是否涉足了自有品牌业务和线上零售业务(如亚马逊和京东等)，如有，情况如何？如果没有，为什么？