

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**Research about How Traits of Entrepreneur,
Innovative Ability and Social Networks
Affect Enterprise Transformation from
OEM to OBM — Based on Empirical
Surveys of China's Textile Industry**
企業家特質、企業創新能力與社會網路
對 OEM 向 OBM 轉型的影響研究
——基於中國紡織產業的實證

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理學博士學位

by

Zhu Ruhua
朱如华

August 2014
二零一四年八月

摘要

中國製造在處於價值鏈低端的情況下，主要以 OEM (Original Equipment Manufacturer) 的方式發揮自己的勞動力低成本優勢，取得了迅速的發展，成為製造大國。但是這種模式的基礎是國際間產業的不平等分工。發達國家憑藉佔據著產業價值鏈的高端，分享更多地附加值，在全球產業分工中的競爭優勢越來越明顯。中國的傳統發展模式則產生了貿易摩擦、勞資矛盾、環境保護、效益低下等問題。

中國紡織產業的發展歷程就是中國製造發展的縮影，中國紡織產業是依託勞動力成本優勢得以迅速發展的勞動密集型產業。中國是一個紡織品出口大國，但是從全球價值鏈視角看，仍處於全球價值鏈低端，有量的優勢，但沒有技術創新優勢，在全球價值鏈的關鍵品牌與行銷管道等方面上差距較大。要提升中國紡織產業的國際競爭能力，必須研究如何在價值鏈的關鍵環節上有話語權。針對目前中國紡織行業所處價值鏈的位置來說，OEM 向 OBM (Own Branding & Manufacturing) 轉型是紡織業升級的重要路徑。

本研究聚焦企業家特質和行業情景對企業創新能力構建和企業社會網路構建的影響，探索實現企業從 OEM 向 OBM 轉型的資源和能力基礎；揭示不同因素對企業向 OBM 升級的影響程度差異，評估不同因素的相互替代或者互補作用，為中國企業的轉型升級和政策提供理論支援。本課題以紡織產業為實證研究物件，通過問卷調查、統計分析和案例研究發現：

企業家特質對企業社會網路的建設有著顯著的影響。由於創新需要企業網路的支援，而且一些創新的念頭和思維也往往來自於與不同領域的人們交

流獲得的啟發。因此，較高創新傾向的企業家會與上下游企業、行業協會、專業機構建立更緊密的網路聯繫。同時，較高學習傾向的企業家也會建立更緊密的網路以便能夠學習必要的創新知識，以及在創新過程中形成必要的合作。

企業家特質對企業創新能力有顯著影響。高層管理層的知識經驗會進一步影響企業的創新方向。重大的創新往往需要使用全新的知識或者打破現有知識體系，企業家的創新傾向與學習傾向會促進企業家想到新的方法，形成新的產品組合。同時，企業家的創新傾向對企業 OEM 向 OBM 轉型成功有正向影響。

研究發現，在轉型升級過程中，企業需要建立新的合作網路，企業與合作網路的關係強度與 OEM 向 OBM 成功轉型正相關。企業創新能力對 OEM 向 OBM 轉型成功也有著正向的作用。同時紡織業外部環境對企業家特質對企業網路和企業創新能力的影響有調節作用。

本研究課題對當前紡織業面臨轉型升級的關鍵時期，對紡織業乃至製造業都有一定的借鑒作用。

關鍵字：企業家特質；企業創新能力；社會網路；紡織產業；企業轉型；價值鏈

中圖分類號：F27

Abstract

When China manufacture is in the low-end value chain, China develops manufacture by OEM (Original Equipment Manufacturer). OEM can play out advantage of low labor cost, but it is based on inequalities of the international division of labor. The developed countries who share more added-value are in the high-end value chain, and their competitive advantages are raised apparently. On the contrary, China traditional mode has produced many questions of trade friction, labor-capital contradiction, environmental protection, etc.

The development of China textile industry is a microcosm of the development of Chinese manufacturing. The rapid development of China textile industry is relying on the labor cost advantage, which is one of the labor-intensive industries. China which is a main textile exporter, from the perspective of global value chain, is still in the low-end global value chain. China textile has the advantage of quantity, but has no advantages of technological innovation. There exists much big gaps in brand and marketing channels compared with developed nations. To enhance the international competitive ability of China textile industry, it is necessary to investigate how to control the key links in the value chain by transformation from OEM to OBM.

This study focuses on how the entrepreneur traits, enterprise innovation ability, social networks and industrial environment influence the transformation from OEM to OBM. The paper reveals the influence difference of different factors to the enterprise upgrade level, evaluates alternative or complementary effect of different factors. The research can provide theoretical support and policy

suggestions for transformation and upgrading of Chinese enterprises. This study uses textile industry as empirical research object. By questionnaire survey, statistical analysis and case study the paper's findings is as follows:

Traits of entrepreneur have obviously effects on how enterprises construct their social networks. Innovations of Enterprises need the support of enterprise business network, because some innovation thoughts usually come from the communication of people from different areas. As a result, entrepreneurs with high innovation preference tend to keep tight interaction with upstream enterprises, downstream enterprises, industry associations, professional institutions by establishing closer networks. At the same time, entrepreneurs with higher learning orientation establish a closer cooperation network to learn the innovation knowledge, and to form the necessary cooperation in the process of innovation.

Traits of entrepreneur have significant influence to the enterprise innovation ability. Experience and knowledge of high-level management further affect the innovation direction of the enterprise. In order to do major innovation enterprises need to use the new knowledge or to break the existing knowledge system. Entrepreneur preferences of innovation and learning promote entrepreneurs think of new ways, form new product portfolio. At the same time, the entrepreneur's innovation tendency has positive influence on enterprise transformation from OEM to OBM.

The study found that during the process of transformation and upgrading, enterprises need to build new collaborative networks. Tie strength of enterprise cooperation network positively affects the successful transformation. Enterprise innovation ability also positively affects the enterprise transformation from OEM to OBM. External environment of textile industry exerts regulatory role during

traits of entrepreneur, business network and enterprise innovation ability acting on transformation.

Keywords: Traits of entrepreneur; enterprise innovation ability; social network; textile industry; enterprise transformation; value chain

目錄

摘要	I
ABSTRACT.....	III
QUALIFYING PANEL AND EXAMINATION PANEL.....	VI
致 謝	VII
目 錄	VIII
圖目錄	XI
表目錄	XIII
1.導論	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 中國製造傳統模式面臨的問題.....	1
1.1.2 中國製造業的產業升級——從 OEM 到 OBM.....	3
1.1.3 全球化背景下的中國紡織產業分工.....	4
1.1.4 OEM 向 OBM 轉型是紡織業升級的重要路徑.....	10
1.2 研究問題的提出.....	12
1.2.1 價值鏈全球分佈下，中國製造升級面臨的挑戰	12
1.2.2 本課題的研究問題	14
1.3 研究的意義.....	15
1.3.1 紡織產業在中國國民經濟中有著重要的地位	15
1.3.2 研究的實用價值	19
1.3.3 研究的學術貢獻	20
1.4 研究的思路與方法.....	20
1.4.1 研究的思路	20
1.4.2 研究方法	22
1.5 創新貢獻.....	25
2.文獻綜述	27
2.1 企業家特質.....	28
2.2 企業創新能力.....	37
2.3 企業社會網路.....	44
2.4 環境對企業行為的影響.....	53
2.5 述評.....	58
3.中國紡織行業環境分析	61
3.1 紡織行業概念和分類.....	61
3.2 中國紡織業的創新與轉型升級.....	64
3.2.1 中國紡織業的競爭狀況——低端產能過剩	64

3.2.2	中國紡織業的技術創新	66
3.2.3	中國紡織業的品牌建設情況	71
3.2.4	中國紡織企業的聯盟網路構建	74
3.3	中國紡織業轉型升級的制度環境.....	77
3.3.1	產業政策對紡織業轉型升級的影響	77
3.3.2	智慧財產權政策與執行對紡織業轉型升級的影響	79
3.3.3	不正當競爭對於紡織業轉型升級的影響	82
3.4	中國紡織業由 OEM 向 OBM 轉型——機遇和挑戰	83
4.	OEM 向 OBM 轉型的影響因素研究.....	85
4.1	概念模型.....	85
4.2	研究假設.....	87
4.3	研究方法.....	96
4.3.1	測項開發	96
4.3.2	分析方法	98
4.4	實證分析.....	98
4.4.1	樣本說明.....	98
4.4.2	信度與效度檢驗	99
4.4.3	假設檢驗	100
4.4.4	仲介效應檢驗	109
4.4.5	穩健性檢驗	114
4.5	關於企業家特質對企業社會網路影響的進一步討論.....	115
4.5.1	企業家特質對企業合作網路的影響	118
4.5.2	企業家特質對企業競爭網路的影響	119
4.5.3	企業家創新能力對企業合作網路與競爭網路的影響	119
4.5.4	企業家自主性決策對企業合作網路與競爭網路的影響	120
4.5.5	企業家創新能力和企業家自主性決策能力對競爭網路和合作網路的影響	120
4.5.6	小結	121
4.6	實證研究的結論.....	126
5.	由 OEM 向 OBM 轉型的案例研究.....	129
5.1	案例背景介紹.....	129
5.2	悅達紡織集團簡介.....	129
5.3	案例分析與理論建立.....	130
5.3.1	資料和資料獲取	130
5.3.2	悅達紡織產業轉型升級路徑	131
5.3.3	資料分析和理論建立	133
5.4	案例研究的結論.....	150
6.	研究結論與啟示	154
6.1	研究結論.....	154
6.1.1	OEM 向 OBM 轉型是紡織企業轉型升級的重要路徑.....	154
6.1.2	OEM 向 OBM 轉型成功的影響因素.....	156
6.2	實踐的啟示.....	159

6.2.1 對政府完善產業升級制度環境的啟示	159
6.2.2 對中國製造企業轉型升級的啟示	160
6.2.3 對悅達紡織集團鞏固轉型升級成果的啟示.....	162
6.3 研究的局限與展望.....	165
6.3.1 研究的局限	165
6.3.2 研究展望.....	166
附 錄	167
附錄一：紡織行業 OBM 轉型調查問卷.....	167
附錄二：悅達向 OBM 轉型訪談問卷.....	173
參考文獻	176

圖目錄

圖 1.1 紡織行業的全球價值鏈	6
圖 1.2 紡織業價值鏈的微笑曲線	10
圖 1.3 紡織行業產業鏈價值攀升路徑	12
圖 1.4 2008-2012 年間紡織業實現工業總產值	16
圖 1.5 2008-2012 紡織行業出口交貨值	17
圖 1.6 2008-2012 年紡織行業從業人口	18
圖 1.7 2008-2012 年紡織行業應繳增值稅	19
圖 1.8 論文研究思路	20
圖 1.9 研究的概念框架	21
圖 1.10 企業 OEM 與 OBM 產業鏈	21
圖 3.1 中國紡織行業專利申請量趨勢圖	66
圖 3.2 1985 年至 2011 年發明專利變化情況	68
圖 3.3 1985 年至 2011 年間發明專利佔總專利比例	68
圖 3.4 1985 年至 2011 年間實用新型專利數變化情況	69
圖 3.5 1985 年至 2011 年間實用新型專利佔總專利比例	69
圖 3.6 1985 年至 2011 年間外觀設計專利數變化情況	70
圖 3.7 1985 年至 2011 年間外觀設計專利佔總專利比例	70
圖 3.8 紡織業品牌企業行業分佈	72
圖 3.9 品牌服裝企業主要產品領域分佈	72
圖 3.10 品牌家紡企業主要產品領域分佈	73
圖 3.11 紡織行業技術創新聯盟的構成圖	75
圖 3.12 紡織業的專利申請數量及其佔 R&D 支出的比重	80
圖 3.13 紡織業 R&D 支出及其佔紡織業工業總產值的比例	81
圖 4.1 多種因素合力對企業向 OBM 轉型的影響	85
圖 4.2 概念模型	86
圖 4.3 擴展後的概念模型	86
圖 4.4 細化的概念模型	88

圖 4.5 企業家特質與企業合作網路模型結果	105
圖 4.6 企業家特質與企業創新模型結果	106
圖 4.7 企業家特質與公司 OEM 向 OBM 轉型模型結果.....	107
圖 4.8 企業社會網路與企業 OEM 向 OBM 轉型模型結果.....	108
圖 4.9 企業創新能力與企業 OEM 向 OBM 轉型模型結果.....	108
圖 4.10 企業社會網路的仲介效應檢驗結果	111
圖 4.11 企業創新能力的仲介效應檢驗結果	113
圖 4.12 整體 SEM 模型結果	115
圖 4.13 企業家特質對企業合作網路模型結果	122
圖 4.14 企業家特質與企業競爭網路模型結果	123
圖 4.15 企業家創新能力與企業合作網路、競爭網路模型結果	124
圖 4.16 企業家自主性決策與企業合作網路、競爭網路模型結果	124
圖 4.17 企業家創新能力、自主性決策與企業合作網路、競爭網路模型結果	125
圖 5.1 整合後的理論模型	150

表目錄

表 2.1 後發者技術學習過程與相應的 OEM/ODM/OBM 階段特徵.....	44
表 3.1 中國紡織行業專利申請量概況	67
表 3.2 中國目前高新技術纖維材料發展情況	78
表 4.1 各構念的具體測項	97
表 4.2 樣本結構	98
表 4.3 信度與效度檢驗	99
表 4.4 各路徑模型的實證結果匯總	104
表 4.5 企業社會網路的仲介效應	109
表 4.6 企業創新能力的仲介效應	112
表 4.7 信度與效度檢驗	114
表 4.8 模型信度與效度檢驗	117
表 4.9 進一步分析的模型結果	118
表 5.1 轉型前後對比	133
表 5.2 悅達紡織集團轉型升級的案例證據	134
表 5.3 悅達紡織集團轉型升級的案例證據（續）	135
表 5.4 與悅達紡織集團最為緊密的 10 家合作夥伴.....	143
表 5.5 悅達紡織集團 OEM 與 OBM 時期品牌能力比較.....	145
表 5.6 悅達紡織集團 OEM 與 OBM 時期專利數量比較.....	145