

外向型制造企业战略转型过程研究——基于资源编排视角

陈巧露

浙江万里学院（商学院），浙江省宁波市，315000；

摘要：在逆全球化与全球价值链重构的背景下，外向型制造企业的战略转型日益重要。本文以宁波海伯集团为例，采用纵向单案例研究方法，探讨 EME 在不同阶段的资源编排行动及其转型路径。研究发现，在技术突围阶段，通过积累式、剥离式资源建构和开拓式资源捆绑，成为国外市场深耕的多元传统制造企业；在跨界探索阶段，通过丰富式、维持式资源捆绑和部署式资源撬动，成为国内市场拓展的跨界创新制造企业；在生态融合阶段，通过调用式、协调式资源撬动和获取式资源建构，成为国内外市场协同制造服务融合企业。本研究从资源编排视角丰富 EME 战略转型研究，为复杂制度环境下我国 EME 的战略转型提供实践启示。

关键词：外向型制造企业；资源编排；战略转型

DOI：10.69979/3029-2700.25.11.076

引言

逆全球化浪潮下，国际政治经济环境复杂化，世界经济面临长期增长乏力。贸易摩擦与地缘政治冲突频发，导致保护主义现象如贸易战、科技战等持续扩展。外向型制造企业（Export-oriented Manufacturing Enterprises, EME）作为深度参与全球价值链的重要力量，因其独特的商业模式和国际市场导向特性，正遭遇前所未有的挑战^[1]。具体表现为：中国 EME 普遍受限于全球价值链低端锁定，高端攀升时又常遇技术封锁和市场壁垒^[2]。值得注意的是，部分 EME 通过把握“双循环”发展机遇，成功实现了转型升级^[3]，这凸显出研究 EME 战略转型的重要现实意义。

现有研究普遍将战略转型界定为企业为适应动态复杂环境而实施的全方位、长期性组织变革^[4]。成功的战略转型能显著提升企业应对市场不确定性的能力，促进可持续发展^[5]。然而，转型效果存在显著差异，其成败关键取决于企业能否有效整合内外部资源以匹配环境需求^[6]。当前研究多聚焦于战略转型的内涵界定和驱动因素分析，对转型过程机制这一“黑箱”的探索相对不足^[7]，特别是缺乏对 EME 这一特殊企业群体转型过程的系统研究。

为弥补上述研究缺口，本研究遵循理论抽样原则，选定宁波海伯集团进行纵向单案例研究。通过深入访谈、搜寻网站资料、内部刊物及实地考察收集数据，并采用

Gioia 等^[8]提出的归纳式主题分析法进行三级编码分析。本文引入资源编排理论，遵循“情境-行动-结果”的研究主线，旨在揭示不同阶段面临的危机情境、采取的资源编排行动响应以及生成的战略转型结果，以期为我国 EME 战略转型提供理论参考与实践启示。

1 文献回顾

1.1 战略转型

CHANDLER^[9]指出，战略转型是一系列管理措施的集合，用以有效应对外部环境的变化。当前研究普遍认为战略转型是指企业通过感知外部环境变化，重新整合内外部资源，使与企业战略相关的要素发生系统性改变，从而实现产品或市场经营领域的重新组合，并完成新的战略定位^[10]。企业战略转型是多重因素共同作用的结果，而非单一因素所能决定。战略转型的驱动是内外部多因素与企业家认知共同作用的结果^[11]，外部和内部环境的变化既为企业带来发展机遇，也伴随挑战，企业家通过对内外环境中的积极与消极因素进行辨析形成企业家认知，进而对产业结构、业务环节或产品定位作出方向性调整，并产生战略转型需求。在此基础上，企业家开始构想战略转型的目标，并提炼其意义，同时在企业内部积极开展宣传推广^[12]。

1.2 资源编排

在资源基础观发展的近三十年中，传统强调“资源

占有”的理念正逐步被“资源运用”视角所取代。研究指出，企业是否拥有资源并非竞争优势的决定因素，关键在于其如何对资源进行配置与运用，例如通过积累、整合与调动等手段实现资源的有效编排，由此催生了“资源编排”（resource orchestration）这一核心概念^[13-14]。所谓资源编排，是指企业为实现客户价值创造与构建持续竞争优势，对各类资源进行系统性建构、整合与运作的全过程，主要包括资源建构、资源捆绑以及资源撬动三个相互关联、协同推进的阶段^[15]。

2 案例分析与发现

2.1 技术突围阶段

1997 年中共十五大提出“抓大放小”战略，鼓励中小企业向专业化和高附加值方向转型。次年，国家轻工业局成立，将渔具行业列为发展重点，并推动技术创新与产业链整合。在此政策引导下，众多代工企业开始探索技术创新。海伯自 1990 年起从事渔具配件加工制造业务。面对国家产业优化升级的策略及渔具行业被确定为重点发展的机遇，海伯于 1998 年开始专注于渔具整产品制造技术的研发。

海伯为此采取的策略主要包括以下三点：一是“积累式资源建构”，是指企业通过整合内部创新要素、培育关键利益相关方网络等途径，实现资源的渐进式累积过程。通过向员工提供各种学习机会和平台，包括专家培训、技能培训、师带徒、工艺创新等方式，持续强化员工技术能力，逐步积累渔具整产品制造所需的核心技术。二是“剥离式资源建构”，是指企业通过淘汰低效资源、实施业务外包等策略，达成资源结构的优化与精简。海伯有策略地终止原有低附加值渔具配件客户的合作，剥离冗余业务关系。三是“开拓式资源捆绑”，是指将外部获取的新资源与企业现有资源进行创造性组合，形成新型能力体系以构建差异化竞争优势。凭借踏实的工作作风和专业的技术氛围，海伯不仅赢得现有客户的认可，还通过老客户的推荐成功进入电动力、安防及猎具技术领域。在此过程中，海伯将长期积累的精工技术与新获取的技术资源整合，实现跨领域重组和能力跃迁，形成新的竞争优势。

通过以上行动，海伯成功转型为国外市场深耕的多元传统制造企业。在渔具领域，企业研发出创新性的仿

车轮产品，获得国际市场认可，显著提升了全球竞争力。2003 年起，海伯进入猎具行业，专注弓箭瞄准系统研发与生产，产品主要面向海外市场，满足对高品质狩猎装备的需求。在安防领域，自 1990 年起开展密码锁研发并拓展国际市场，十余年间年营业额稳定在约一千万美元。在电动力领域，尽管受市场不成熟及材料成本高等因素制约，海伯仍持续投入研发，为后续发展奠定基础。

2.2 跨界探索阶段

海伯积极响应 2014 年浙江省“五水共治”政策，该政策推动内河船舶电动化，领导人敏锐地捕捉到国内河道治理市场的巨大潜力并及时调整战略方向。同时，针对 2009 年北美市场对“无声齿轮”技术的需求，海伯对纺车轮传动系统进行了技术升级改造。此外，基于对智能家居和微纳米技术在国内市场前景的洞察，海伯决定布局这些新兴领域。

海伯为此采取的策略主要包括以下三点：一是“丰富式资源捆绑”，是指通过促进不同资源间的协同效应，从而扩展和深化企业现有的能力。海伯依托 2001 年成功研发出小型船艇电力推进器的经验以及加强电动力软件开发团队建设，成功研发出电驱动艇。二是“维持式资源捆绑”，是指通过对现有能力进行细微但持续的改进，确保企业核心竞争力的更新与维持。通过引进国外精密加工设备等方式，海伯持续推进渔具、猎具、安防三大传统产业的制造升级，十余年间，其整体业务量维持在 3 亿左右的水平。三是“部署式资源撬动”，是指企业利用其优势资源，敏锐捕捉市场需求，并将这些需求转化为实际应用场景，以实现企业的价值增值。领导人基于对智能家居和微纳米国内市场的前瞻判断，依托海伯机电基础，通过引入专家、设立研发中心、成立新产业推进办公室等方式，研发微纳米和智能家居技术。

通过以上行动，海伯成功转型为国内市场拓展的跨界创新制造企业。依托浙江省“五水共治”政策红利，其电动巡逻艇产品迅速占领市场，取得国内河电动船舶 50% 的市场份额，成为细分领域领先者。在微纳米技术应用方面，虽成功研发气泡机并获技术认可，但因市场接受度有限，销售未达预期，反映出企业在技术与市场衔接上的不足。通过将智能家居技术融入传统安防产品，开发出的自动开窗机构获得国际市场认可，形成年销售

额超千万元的业务规模。渔具与猎具业务保持稳定增长，持续支撑企业现金流与国际竞争优势。

2.3 生态融合阶段

领导人基于在加拿大留学期间对国外休闲运动产业的观察，意识到该领域的巨大潜力。回国后，他将海外经验与海伯的传统制造优势相结合，专注于将海洋文化融入传统产业。同时，随着 2017 年国家《水上运动产业发展规划》和《全国海洋经济发展“十三五”规划》的出台，明确提出培育海洋休闲运动产业的战略导向，海伯积极响应政策号召。

海伯为此采取的策略主要包括以下三点：一是“调用式资源建构”，是指企业通过有效调动内部资源和能力，以实现价值创造。海伯持续投入技术与人才资源，成功构建电动船用推进动力平台，并研发出国内领先的船用无刷电动推进系统。此外，还开发了一系列高端猎具配件产品，如射箭瞄准具、箭托等。二是“协调式资源撬动”，是指企业通过协调不同利益相关者的参与来共同推动价值创造。领导人引入海洋文化元素，通过成立 PGA 鱼潮工作室和打造有质生活馆等方式，寻求与国内市场的需求相契合的海洋文化，在此过程中，海伯自主研发出多类海钓产品并申请专利。三是“获取式资源建构”，是指企业借助收购其他企业、采购外部专利等途径，从外部环境及时获取资源。海伯引进国际领先的生产设备与检测设备，并与多个国际知名渔具品牌建立长期合作关系，在核心技术上取得突破，提升了中高档渔线轮的设计与制造能力，并将传统 OEM 模式升级为 ODM 自主产品模式。在智能家居领域，海伯积极与国内外机构合作，特别是物联网方面，通过其格立阁智能家居控制系统深度融合 ZigBee 联网技术与自身机械加工优势，推出了包括家庭设备控制在内的五大子系统，开发了超过 30 种智能家居产品。这些策略促进了企业的技术创新与市场拓展，实现了战略转型升级。

通过以上行动，海伯成功转型为国内外市场协同制造服务融合企业。一方面，渔具、猎具及智能家居产业通过渐进式资源积累与能力提升，增强了产品附加值，推动传统业务升级，进一步巩固其在国际市场的地位。另一方面，企业以户外休闲运动为新方向，将电动力技术作为创新核心，加快国内市场开拓。通过国际市场拓

展与国内需求响应的双路径融合，海伯构建起“国内+国外”双循环发展格局，推动制造业与服务业协同发展。

3 结语

研究发现：（1）EME 的战略转型经历了技术突围、跨界探索和生态融合三个关键阶段。其演进过程显示，EME 在不同阶段依据政策导向和市场需求的变化，配置了不同的管理者注意力，并据此实施相应的资源编排行动，以实现战略转型。（2）在技术突围阶段，以政府逻辑为主导，企业聚焦于技术研发，通过积累式资源建构、剥离式资源建构、开拓式资源捆绑行动，使企业成为国外市场深耕的多元传统制造企业；在跨界探索阶段，市场逻辑导入与政府逻辑协同共生，企业注意力配置兼顾技术研发和市场开拓，实施丰富式资源捆绑、维持式资源捆绑、部署式资源撬动行动，助力企业转变为国内市场拓展的跨界创新制造企业；在生态融合阶段，以市场逻辑为主导，企业主要聚焦于市场开拓，运用调用式资源建构、协调式资源撬动、获取式资源建构行动，推动企业发展为国内外市场协同制造服务融合企业。（3）不同阶段形成的转型结果反过来又支持了下一阶段的资源编排行动，形成了一个良性循环机制，确保 EME 能够灵活应对不断变化的市场和技术需求。

本文理论贡献主要体现在两方面：一是将资源编排理论引入 EME 战略转型研究，揭示不同转型阶段资源建构、捆绑及撬动的具体行动与机制，拓展该理论应用边界；二是构建 EME 战略转型三阶段演化模型，丰富战略转型过程研究理论框架。实践启示包括：企业需敏锐捕捉政策信号，将政策红利转化为资源建构与能力升级的方向指引；在不同阶段差异化运用资源编排策略，实现资源效能最大化。

本研究存在一定局限，基于单一案例展开分析，结论普适性受限，且受定性研究方法影响，可能存在回顾性偏差或受访者主观偏差等问题。后续研究可扩大样本范围，采用多案例对比方法，涵盖不同行业、规模及区域的 EME，以提升理论模型的适用广度。此外，本研究聚焦企业转型的阶段性特征，对突发事件（如地缘政治冲突加剧）的动态影响机制分析不足，后续可纳入“逆全球化加剧”“技术颠覆性创新”等变量，构建更具时效性的转型路径模型。

参考文献

- [1] John, Argenti. Corporate turnaround: How managers turn losers into winners: D. B. BIBEAULT, McGraw-Hill, Maidenhead(1982), 406 pp. £17. 50 (hardback) [J]. Long Range Planning, 1982.
- [2] 胡大立, 殷霄雯, 谌飞龙. 战略隔离, 能力丧失与代工企业低端锁定 [J]. 管理评论, 2021, 033(009): 249-259.
- [3] 戴觅, 茅锐. 外需冲击、企业出口与内销: 金融危机时期的经验证据 [J]. 世界经济, 2015(1): 24.
- [4] 胡海波, 黄涛. 企业成长中的战略转型演化模型: 瑞原案例解析 [J]. 科技进步与对策, 2016, 33(18): 7.
- [5] Kirtley J, O'Mahony S. What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot [J]. Strategic Management Journal, 2020.
- [6] 田虹, 王宇菲. 动态环境下的企业环境战略转型研究综述与基本框架构建 [J]. 科技管理研究, 2020, 40(5): 10.
- [7] 李小玉, 薛有志, 牛建波. 企业战略转型研究述评与基本框架构建 [J]. 外国经济与管理, 2015, 37(12): 13.
- [8] Gioia, D. A., Corley, K. G. and Hamilton, A. L., 2013., "Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology", Organizational research methods, 16 (1), pp. 15-31.
- [9] Chandler A D Jr. Strategy and structure [M]. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- [10] Lynch S E, Mors M L. Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks [J]. Long Range Planning, 2018, 52(2): 255-270.
- [11] 董小焕, 马银龙. 企业战略转型的动因与路径研究 [J]. 宁夏大学学报: 人文社会科学版, 2020, 42(1): 4.
- [12] 沈灏. 转型经济环境下社会资本和组织学习对企业战略变化的影响——基于国有企业和民营企业的对比分析 [J]. 经济管理, 2017(6): 17.
- [13] Sirmon, D. G. and Hitt, M. A., 2003, "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms", Entrepreneurship Theory and Practice, 27 (4), pp. 339~358.
- [14] Sirmon, D. G., Hitt, M. A. and Ireland, R. D., 2007, "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside The Black Box", Academy of Management Review, 32 (1), pp. 273~292.
- [15] Orlitzky, L. D., Crook, T. R., Sirmon, D. G. and Wright, M., 2021, "The Evolution of Resource-Based Inquiry: A Review and Meta-Analytic Integration of the Strategic Resources-Actions-Performance Pathway", Journal of Management, Vol. 47, No. 6, pp. 1383~1429.