

中国企业品牌战略决策影响因素研究

——环境不确定性、企业家导向和组织能力

汪 涛 郭 锐

[摘 要] 本研究将从外部环境不确定性、企业家导向和组织能力这三个主要战略决策先决因素来考察中国企业品牌决策的影响因素,运用文献逻辑推理和实证分析来研究在何种条件下中国企业会倾向于选择自主品牌(OBM、收购品牌)和非自主品牌(授权品牌和 OEM/ODM)的,并得出选择两种品牌战略的企业绩效相对优劣。这项研究对于当今走向自主创新道路的许多中国企业具有非常重要的理论意义和实践指导,是必须也是值得关注的课题。

[关键词] 环境不确定性;企业家导向;组织能力;品牌决策

[中图分类号] F713.50 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2008)06-0852-05

品牌是一个企业长期的战略性资产,是获取竞争优势和财务回报的重要来源^[1](第 485 页)。不管是对公司绩效还是对股东回报,品牌都起着极其重要的作用。

改革开放 30 多年来,中国各地区特别是沿海发达地区制造业的成长主要是基于外商直接投资的加工贸易。借助“代工生产”,企业可以接收与学习先进国家企业的知识与技术,培养出本身的技术与能力。但是,就未来而言,却面临着极大的挑战:作为接受代工的中国企业仅具有对产业低端的加工能力,缺乏技术创新,缺乏具有自主知识产权的知名品牌,信息来源和销售渠道严重依赖海外供货商和进口商,仅仅赚取低廉的加工费,只能被迫长期走资源消耗型的发展道路。要改变这一状况,只有努力创建自主品牌,结合这一背景,本文希望探讨:(1)环境不确定性,以及企业家导向和企业的组织能力是如何影响中国企业的品牌战略决策?(2)不同品牌战略是否会为企业带来不同的绩效?

一、自主品牌、自创品牌、授权品牌、OEM 和 ODM

自主品牌(Own-Brand Manufacturing,简称 OBM)是指企业以自己拥有所有权的品牌来生产及销售产品,它可以由两个途径建立^[2](第 408 页):自创品牌和购买/购并拥有品牌的其它公司。非自主品牌可分为三种类型:(1)中间商品牌(Private Brand,简称 PB);(2)专业代工或称原厂委托制造专业代工(Original Equipment Manufacturing,简称 OEM)、原厂委托设计或称设计代工制造(Original Design Manufacturing,简称 ODM)。ODM 除了要有坚强的研发团队外,大体与 OEM 类似,所以本文将 ODM 并入 OEM 一类讨论;(3)其他公司授权使用的品牌,即授权品牌(Licensed Brand)。从运营模式来讲,对于一个无自主品牌的企业而言,PB 与 OEM/ODM 之间并无本质的区别,只不过前者意味着企业将制造出来的产品提供给拥有自主品牌的中间商,而后者意味着提供给拥有自主品牌的其它制造商。因此,我们可以将其都视为拥有自主品牌的企业(包括制造企业和零售企业)进行代工,而并入 OEM 一类。最后,本研究将这四类分为两大类:自主品牌决策(OBM 和收购品牌)和非自主品牌决策(OEM/

ODM 和授权品牌)。

二、品牌决策的影响因素

Grant^[3] (第28页)提出战略决策具备三种特质:它们必定是重要的、它们是需要持续投入资源的重要承诺、它们是不可逆转的。企业发展自主品牌不可避免地会影响到公司整体的运营策略,牵涉到公司整体的战略走向与资源安排。因此,我们可以认为企业品牌决策是一种战略性决策。Papadakis, Lioukas & Chambers^[4] (第115页)提供一个解释战略性决策制订流程模型,主张下述因素会影响战略决策:管理者的个人特质、内部组织的背景(context)和环境因素。

(一)中国企业战略决策的背景特点

由于一些如高正式性、低透明度以及低公开化和集权等特征在大多数中国公司很普遍,中国员工几乎没有机会真正参与到决策制定过程中^[5] (第7页),因此,中国企业具有很强的个人决策风格,尤其是企业家(高层管理者)的个人风格。环境不确定性一直被视为是影响公司决策制定的最有重大意义的环境特征^[6] (第47页)。处在转型经济的中国,环境因素复杂而变化不定,资讯没有很好地成文,而且管理条例和政策都不清晰明了^[7] (第677页)。因此,我们将环境不确定性作为研究中国企业品牌决策影响因素的另一个切入点。就企业内部而言,组织可能会视自身所拥有能力来决定是否建立自有品牌,因为自有品牌建立是长期的过程,如果公司的资源或能力没有给予足够的支持,将可能影响公司的经营与绩效^[8] (第82页)。因此,本研究将就组织能力对中国企业品牌决策的影响因素进行探讨。

(二)感知环境不确定性(Perceived Environmental Uncertainty, 以下简称 PEU)

环境不确定性大部分定义为决策者由于缺乏信息和发现资料的中肯能力,对预见环境变化的感知的无能^[9] (第23页)。感知的环境不确定性被视为导致不同决策框架和战略的关键环境因素,在相同目标环境中,指挥运营的管理者可以运用这些框架和战略。感知的环境不确定性水平直接随个人模糊承受度变化^[10] (第613页),并且导致更大机会的感知和更多创新的营销战略的执行。

(三)企业家导向(Entrepreneurial Orientation, 以下简称 EO)

Miller^[11] (第233页)指出,企业家导向是高层经理倾向承担企业相关风险、喜好以改变创新来取得公司竞争优势及与其他公司竞争的程度。它反应了企业在达成它的目标的同时,对于创新、预应性、风险导向、自主性及竞争积极性所投入的倾向。企业家导向的有效性会受到所选择的战略和它的执行环境这两者的调节作用^[12] (第439页)。

(四)组织能力(Organizational Capability, 以下简称 OC)

源于资源基础理论,组织运用资源并将其转为组织内部能力,进而为企业创造竞争优势和绩效。组织能力有多种分类及表现形式,本研究依据 Miles & Snow^[13] (第87页)的研究,从组织弹性、管理技能及协调整合能力三方面加以探讨:(1)组织弹性:即组织通过管理机制协助其适应外部竞争变化的能力。(2)管理技能:即企业管理者在知识与战略规划上的长度。管理者运用其本身所拥有的技能或管理知识,或是洞察外部环境改变的能力及企业运营的直觉,来对组织的运用战略或方针进行推动。(3)协调整合能力:组织强调分工和专业化,形成了各个独立但相互牵连的功能部门。功能部门形成的本意是为了提升组织的绩效,但当各功能部门所关注的焦点愈来愈不同、本位主义愈来愈严重时,反而对组织造成伤害,如何通过协调整合机制来促进部门间的合作就更显得重要。

三、中国企业品牌战略决策概念框架

本文将根据以上文献理论并结合自主品牌战略理论提出:企业家导向(EO)、感知环境不确定性(PEU)以及组织能力(OC)会通过它们单个和共同作用来影响品牌战略抉择,并且不同的品牌战略选择会带来不同的绩效,如此,我们提出 EO、PEU 和 OC 影响下品牌战略抉择和绩效的概念框架。

(一)环境不确定性对品牌决策的影响

环境的不确定性会影响企业自主品牌决策。环境变动性愈低,企业愈能预测未来结果。而从资源基础论而言,自创品牌所代表的是一个有价值、稀少的且不易被模仿的资源^[14](第 99 页)。此时,企业为强化本身的竞争优势,愈可能在环境较稳定时考虑建立自主品牌。通过品牌形成差异性产品,避免以过度竞争来应对产业变化。因此,本研究提出:

H1:环境不确定性愈低,企业家愈倾向于建立自主品牌决策。

(二)企业家导向对品牌决策的影响、组织能力对品牌决策的影响和品牌决策不同时绩效的显著差异

Steven & Jarillo^[12](第 17 页)认为,企业家导向是创造、掌握及寻求机会的过程,而且在这个过程中并不会考虑到目前资源是否足够。而企业家导向和更具侵略性和创新的战略行为的运用有着积极的关系。企业越具有创新、自主等企业家导向特征,则企业在品牌决策上就愈想通过建立自主品牌来形成竞争优势。故本研究提出:

H2:企业家导向愈高,对企业家建立自主品牌决策愈有显著影响。

企业若具有较高效率的动态能力,如较佳的产品创新,则能在产业中拥有竞争优势。坚强的产品技术与相关资源能力支援,是发展自有品牌业务的必须条件,适合经营自有品牌;赵郁文依厂商的技术能力与品牌建立为两个构面,分别为“厂商建立品牌能力之有无”和“厂商技术能力高低”,则依次区分成 4 个可行的业务选择策略,当厂商具有建立品牌之能力且技术能力愈高时,倾向建立 OBM 自有品牌。同时,当企业拥有高组织弹性、管理技能就愈能通过自创品牌来建立竞争优势。故本研究提出:

H3:组织能力愈高,企业家愈倾向于建立自主品牌决策。

根据交易成本理论,企业建立了自主品牌之后,将会产生品牌资产的效果即消费者基于一种特别品牌名称的联想与认知,而附加于该产品上的价值,品牌资产将可提供企业许多超过同业的竞争优势,此种优势即是一种专属性资产,会降低交易成本,进而对企业绩效有正向影响。故本研究提出:

H4:企业是否建立自主品牌决策,对企业绩效有显著影响。

(三)环境不确定性对组织能力与自有品牌决策间关系的调节效果

强调组织弹性的企业,能够在公司内部的管理上,为整个组织及员工都预留一些即时应变的空间,给予员工较多的自由与自主,当外部环境产生动态变化时,员工可以顺应需求快速变化做出应有的调整和决定。综上所述,环境不确定性对组织能力与战略决策间关系具有调节作用,同样作为自主品牌决策也属于一种品牌战略,而且环境不确定性愈高,则组织能力将因外部的动荡而更能对企业战略决策产生影响(品牌决策)。因此本研究提出:

H5:环境不确定性对组织能力与自主品牌战略决策间关系具有正向调节作用。

四、研究结果分析与讨论

依据研究架构和变量进行问卷设计,问卷内容综合采用以往学者的测量问卷,并通过信度分析检验,各测量变量(企业家导向、环境不确定性、绩效)的 α 系数值都在 0.8 以上。因此,本问卷具有良好的信度,且由于问卷是采用前人学者的,所以具有良好的内容效度。

(一)问卷回收和样本结构

本研究以浙江大学、武汉大学、中山大学、中南财经政法大学等四所大学共 1000 名 EMBA 学生为样本框,针对一般制造业、服务业作为研究对象,采取分层随机抽样,共计发放 400 份问卷,经催收后回收问卷 256 份,无效问卷 36 份,有效问卷 220 份,整体有效问卷回收率 55%。

(二)企业家导向、组织能力和环境不确定性对品牌决策之 Logistic 回归分析

表 1、2 为企业家导向、组织能力和环境不确定性对品牌决策之 Logistic 回归分析,可以发现整体模式结果达到了显著水平($P < 0.05$),且预测的正确性比率达到了 87.9%,这代表企业家导向、组织能力和环境不确定性对品牌决策有相当的解释力。在非自主/自主品牌的系数的呈现上,企业家导向

(-.617/3.010, 不显著/显著)和组织能力(-1.958/1.888, 显著/显著)与非自主品牌决策都成负向关系,而环境不确定性(1.676/-.161, 显著/不显著)与非自主品牌决策都成正向关系,表示企业家导向和组织能力愈低/高而环境不确定性愈高/低,则企业家愈倾向于做出非自主/自主品牌的决策。

表 1 似然率测试

效果	递减-2 Log 似然模型	显著性	观测	预测		
截距	141.067	.000		非自主品牌	自主品牌	正确百分率
企业导向	125.659	.000	非自主品牌	114	11	91.3%
环境不确定性	82.101	.017	自主品牌	15	80	83.6%
组织能力	101.901	.000	累计百分比	58.9%	41.1%	87.9%

综上所述,环境不确定性愈低,则愈倾向于自主品牌,这支持假设 1;企业家导向愈高,则愈倾向于自主品牌,这支持假设 2;组织能力愈高,则愈倾向于自主品牌,这支持假设 3。

表 2 参数估计

理想的品牌战略(a)		B	Sig.	Exp(B)	自主品牌	B	Sig.	Exp(B)
非自主品牌	截距	4.394	.022		截距	-17.027	.000	
	企业导向	-.617	.224	.540	企业导向	3.010	.000	20.290
	环境不确定性	1.676	.000	5.343	环境不确定性	-.161	.672	.851
	组织能力	-1.958	.000	.141	组织能力	1.888	.000	6.606

(三)T 检验分析不同品牌决策下的企业绩效和环境不确定性对组织能力与自主品牌决策的关系的调节

从均值比较结果的显著性(0.006)可以看出:自主品牌的绩效与非自主品牌的绩效存在显著差异,而且高于非自主品牌的绩效,这支持假设 4。

从表 3 可以看出,环境不确定性对组织能力与自主品牌决策的关系有明显的调节作用,且是负向调节作用。表 3 中在高度环境不确定性的情况下 Exp(B)为 0.202,在低度环境不确定性的情况下 Exp(B)为 0.034,所以显著具有正向的调节作用($p<0.05$),这说明环境不确定性愈高,则组织能力对自主品牌决策的影响愈高,验证了假设 5。

表 3 周课外活动统计表(1998 年 210 人)

高环境不确定性	B	显著性	Exp(B)	低环境不确定性	B	显著性	Exp(B)
组织能力	-1.598	.000	.202	组织能力	-3.367	.000	.034
截距	6.276	.001	531.845	截距	14.108	.000	1339535.638

五、结 论

本研究通过实证,得出以下结论:(1)当企业面临低环境不确定性(PEU)时,愈倾向于自主品牌;(2)当企业具有高 EO 即有高度创新性、自主性等时,愈倾向于自主品牌;(3)当企业拥有强势的组织能力(OC),愈倾向于自主品牌;(4)环境不确定性对组织能力与品牌决策选择的影响起正向调节作用,即当外部环境越动荡,企业就更依靠自身能力且着重从组织能力出发,而做出相应的品牌决策选择。

本研究也证实了两种品牌决策所带来的绩效是不同:当企业采取的自主品牌(OBM,授权品牌)与非自主品牌(收购品牌和 OEM/ODM)相比,企业绩效更高,从而支持了自主品牌战略路径的选择确实是未来中国企业发展的方向和趋势。

[参 考 文 献]

[1] Aaker & R. Jacobson. 2001. "The Value Relevance of Brand Attitude in High-technology Market," *Journal of Marketing Research*. XXXVIII, (November): 485-493.

[2] Kotler, P.1994. *Marketing Management*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

- [3] Grant, R. M. 2002. *Contemporary Strategy Analysis*, 4th., USA: Blackwell Publishers, Inc: 5.
- [4] Papadakis, Lioukas, & Chambers 1998. "Strategic Decision-Making Process: The Role of Management and Context," *Strategic Management Journal* (19): 115-147.
- [5] Pan, Fan & Zhang Zigang. 2004. "Cross-cultural Challenges when Doing Business in China," *Singapore Management Review* 26(1).
- [6] Dess, G. & G. T. Lumpkin, I. G. Covin. 1997. "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models," *Strategic Management Journal* 18(9).
- [7] Schenkar O. 1990. "International Joint Ventures' Problems in China: Risks and Remedies," *Long Range Planning* 23(3): 82-90.
- [8] Doyle, Peter H. 1990. "Building Successful Brands: The Strategic Options," *Journal of Consumer Marketing* 7(2): 5-20.
- [9] Clark, T. P. & R. Varadarajan, W. M. Pride. 1994. "Environmental Management: The Construct and Research propositions," *Journal of Business Research* 29(1): 23-28.
- [10] Downey H, Hellriegel D, Slocum J. 1975. "Environmental Uncertainty: the Construct and Its Application," *Administrative Science Quarterly* (10): 613-679.
- [11] Miller D. 1987. "The Structure and Environmental Correlates of Business Strategy," *Strategic Management Journal* 7(3): 233-249.
- [12] Stevenson, H. H. & L. C. Jarillo. 1990. "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management," *Strategic Management Journal* (1): 17-27.
- [13] Miles, R. E. & C. C. Snow. 1978. *Organization Strategy, Structure and Process*. New York, McGraw-Hill.
- [14] Barney, J. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17(1): 99-120.

(责任编辑 邹惠卿)

Empirical Study on Brand Strategies Decision in Chinese Companies

Wang Tao, Guo Rui

(School of Economics & Management, Wuhan University, Wuhan 430072, Hubei, China)

Abstract: The primary purpose of this study is emphasized on the research on factors affecting brand strategies decision in Chinese companies with the regard of three facets: environmental uncertainty, entrepreneurial orientation and organizational capacity. With the literatures logical reasoning and empirical analysis, this study proposes a contingency framework, indicating under what conditions Chinese companies prefer to adopt one of brand strategies including OBM (Own-Brand Manufacturing, acquired brand,), non-OBM (licensed brand, OEM/ODM). This study is very important in its theoretical contribution and managerial implication to Chinese companies which now is on the way of autonomy and innovation. Therefore the significance of this study deserves being attached intention to.

Key words: environmental uncertainty; entrepreneurial orientation; organizational capability; brand strategies decisions