

# 跨所有制竞合与国有企业作用： 基于企业间关系视角的分析<sup>\*</sup>

宋 磊 孙晓冬

**[摘 要]** 关于国有企业作用的主流研究视角将不同所有制企业割裂开来，就国企论国企的倾向明显。除了这种以国有企业的组织边界为限的企业内部视角，实际上还存在一个尚未得到充分扩展的企业间关系视角。企业间关系视角通过企业间关系网络来理解国有企业作用，重视国有企业在基于企业间关系网络的知识形成之中的作用。案例研究表明，中国崛起时代的领先产业之中的领先国有企业在相关产业的知识形成之中发挥了“吸纳—拓展”“引领—赋予”两种作用。挖掘、扩展企业间关系视角有助于缓和关于国有企业作用的对立认识，丰富国有企业改革措施。

**[关键词]** 国有企业 跨所有制竞合 企业间关系 知识形成

〔中图分类号〕F271.1 〔文献标识码〕A 〔文章编号〕1000-7326(2024)03-0088-08

关于国有企业（下文简称国企）作用的研究，存在一个主流视角——企业内部视角。这一视角割裂了不同所有制企业的生产活动的联系，将相关研究限定在国企的组织边界之内。与这种视角相对应的是，重视不同所有制企业生产活动联系的企业间关系视角。这两种视角本来是互补的，但企业间关系视角缺乏具体的研究思路，在实际研究中被企业内部视角所遮蔽。因此，本文尝试挖掘企业间关系视角的形态、内容和存在的问题，并对其进行扩展、应用。

## 一、关于国企作用的企业内部视角

研究者的学术背景似乎是理解关于国企作用的研究格局的便利途径：政治经济学家大多肯定国企的作用，积极地为做大做强国企提供依据；新古典经济学家对于国企的作用往往有所保留，质疑国企的资源利用效率。然而，在这种广为人知的对立背后，上述两个研究群体在研究视角上却具有共同点。从这种共同点出发，可以找出理解关于国企作用的研究格局的新途径。

首先，尽管关于国企作用的经济学理论和管理学文献具有互补性，但是在关于国企作用的主流研究中，融合经济学理论与管理学文献的研究并不多见。<sup>①</sup> 这种现象导致了如下问题：由于缺乏细致的管理学思路支撑，相关经济学研究往往只能将问题归结为所有制的影响，难以全面、深入地展示国企发挥作

<sup>\*</sup> 本文系清华大学中国现代国有企业研究院（iSOEYB202205）、教育部人文社会科学重点研究基地项目（22JJD810001）的阶段性成果。

**作者简介** 宋磊，北京大学国家治理研究院研究员、政府管理学院教授（北京，100871）；孙晓冬，中国政法大学政治与公共管理学院副教授（北京，100091）。

<sup>①</sup> 路风的研究是为数不多的例外。参见路风：《国有企业转变的三个命题》，《中国社会科学》2000年第5期；路风：《光变：一个企业及其工业史》，北京：当代中国出版社，2016年，第407-454页。

用的具体机制。其次,尽管国企存在于不同所有制企业构成的网络之中,且不同所有制企业的生产活动存在有机联系,但关于国企作用的研究却很少从不同所有制企业生产活动相互联系的角度来理解国企作用。换言之,尽管政治经济学家和新古典经济学家对国企作用给出了不同评价,但他们共享固守学科边界、割裂国企与其他所有制企业在生产领域的具体联系的研究视角。本文将这种就国企论国企的视角称为企业内部视角(以下简称内部视角)。值得注意的是,受到国企影响的宏观经济状况和资源配置必然涉及其他所有制企业,因此基于内部视角的研究似乎也涉及企业间关系。但这些研究对企业间关系的讨论过于间接、简略,并未讨论受到国企影响的宏观经济状况和资源配置如何具体地影响其他所有制企业的发展。这种处理方式意味着他们假定这种影响可以通过市场机制呈现。换言之,这些学者对国企之外的变量的关注实际上集中于抽象的市场机制。在这个意义上,这种视角可以称为内部视角。

在国企作用研究的发展过程中,内部视角逐渐成为主流视角。当然,不同时期的国企改革具有不同的焦点问题,不同时期的国企研究具有不同的研究策略。<sup>①</sup>因此,笔者无意否定内部视角的意义。但关于国企作用的研究难以平息关于国企的争议,“全盘私有化论”与“民企退场论”等极端观点不时出现,这实际上与内部视角的局限不无关系。在需要客观评价不同所有制企业之间的关系、深化国企改革、稳定民营企业预期的当下,如何突破内部视角的局限已经成为重要研究议题。

## 二、关于国企作用的企业间关系视角

结合经济学理论与管理学文献,从企业间关系的角度来理解国企作用是突破现有研究格局的一条路径。实际上,相关文献中已存在这样的企业间关系视角(以下简称关系视角)。

1990年代初期,学术界注意到城市国企向乡镇企业转移设备和技术。<sup>②</sup>21世纪初期,在讨论国企的效率悖论(财务指标恶化与全要素生产率上升共存)时,有学者提及国企具有技术模仿和技术扩散中心的地位。<sup>③</sup>技术模仿指国企模仿外国企业的技术,技术扩散指国企技术向民营企业扩散。随后,一些学者强调了类似观点,确认了国企技术红利现象——国企的技术、知识、人才等为非国有企业获取——的存在。<sup>④</sup>同时,有研究者论证了国企的研发投入具有更强的溢出效应。<sup>⑤</sup>部分研究者讨论了国企是否应该在组织形态方面为民营企业发挥示范作用。<sup>⑥</sup>这些研究的意义是提出了从企业间关系的角度来理解国企作用的研究路径。此外,近年来成为国企改革重点之一的混合所有制改革也暗含了从企业间关系的角度来改进或发挥国企作用的思路。

尽管数量不多,但上述文献已经从企业间关系的角度对国企作用进行了讨论。内部视角与关系视角本来可以互相补充,共同丰富关于国企作用的认识,但内部视角遮蔽了关系视角,使得关系视角的研究仍存在较多问题。一是相关研究者未正面论述这一研究视角的存在及其意义,也未发展出可以具体分析

---

① 路风:《国有企业转变的三个命题》,《中国社会科学》2000年第5期;刘凤义:《中国国有企业60年:理论探索与政策演进》,《经济学家》2010年第1期。

② 李克强:《论我国经济的三元结构》,《中国社会科学》1991年第3期。

③ 刘元春:《国有企业的“效率悖论”及其深层次的解释》,《中国工业经济》2001年第7期;刘元春:《国有企业宏观效率论——理论及其验证》,《中国社会科学》2001年第5期。

④ 卢荻、黎贵才:《中国国有企业发展前景——创新政治经济学视角》,《经济理论与经济管理》2006年第9期;赵庆:《国有企业真的低效吗?——基于区域创新效率溢出效应的视角》,《科学学与科学技术管理》2017年第3期;冯荣凯、尹博、侯军利:《国有企业技术红利现象消失了吗?——基于上市国有企业与非国有企业的研究》,《中国科技论坛》2016年第12期。

⑤ 叶静怡、林佳、张鹏飞、曹思未:《中国国有企业的独特作用:基于知识溢出的视角》,《经济研究》2019年第6期;吴延兵:《国有企业双重效率损失研究》,《经济研究》2012年第3期;Dic Lo, Ling Gao, Yuchen Lin, “State Ownership and Innovations: Lessons from the Mixed-Ownership Reforms of China’s Listed Companies”, *Structural Change and Economic Dynamics*, vol.69, 2022, pp.302-314.

⑥ 钱津:《论国有企业生产方式的先进性》,《创新》2010年第3期;宋磊:《在理念与能力之间:关于国企改革方向的第三种思路》,《经济学家》2014年第8期。

企业间关系的影响的分析思路；二是这些研究者重视源自国企的技术或知识外溢，忽视了双向的作用。<sup>①</sup>与此相关，关于国企在双向的技术或知识外溢过程之中的地位，先行研究也未给予关注。

### 三、跨所有制竞合：关于国企作用的关系视角的扩展

近年来，部分研究者意识到关系视角存在的问题并试图进行改进，协同竞争论与跨所有制竞合论即是其中的代表。有学者引证马克思、熊彼特、斯威齐的论述，指出不同所有制企业之间的关系可以概括为协同竞争。协同指不同所有制企业位于产业链的不同位置，存在合作空间；竞争指这些企业围绕中间品价格等展开竞争。<sup>②</sup>不同于只重视位于产业链不同位置的企业间关系的协同竞争论，跨所有制竞合论还关注位于产业链同一位置的不同所有制企业之间的关系。

#### （一）跨所有制竞合论的要点

跨所有制竞合指中国的国企、民企、外企之间大规模的竞合关系。在这种竞合关系中，三种企业相互激荡、促进，其中的优秀企业提高了企业能力和知识水平，国企更是在此过程中发挥了重要作用。<sup>③④</sup>这一范畴的提出与经济学、管理学文献密切相关。后发优势论及其后续发展表明，成功赶超的后进大国必然在企业组织形态与企业间关系领域实现具有原创性的创新。值得重视的是，这种经济学思辨得到了管理学文献的验证。根据这些文献，在现阶段，中国的快速赶超带来的组织形态创新主要存在于企业间关系领域，跨所有制竞合是对这种创新的概括。

跨所有制竞合论兼具经济学和管理学色彩，将国企置于企业间关系网络之中，重视国企与非国企在知识形成领域的双向作用。考虑到关系视角存在的问题，将跨所有制竞合论引入国企作用研究有助于扩展关系视角。但跨所有制竞合论的倡导者并未提出关于国企与非国企在知识形成领域的双向作用的具体分析思路。因此，能否从跨所有制竞合论出发，结合经济学理论与管理学工具，发展出具体分析思路就成为关键问题。

在企业理论领域，经济学和管理学研究之间存在跨学科的对对应关系。这种对应关系意味着相关研究可以连接起来。将与企业性质相关的经济学研究区分为新古典经济学和包括演化经济学在内的广义的政治经济学，将相关的管理学研究区分为定位理论和资源/能力理论，可以发现，新古典经济学与定位理论、广义的政治经济学与资源/能力理论是具有内在联系的。

依照新古典经济学的假设，企业是要素投入和产品产出的转换器，生产过程不是企业理论的主要内容。新制度经济学家对于企业理论的扩展仍然处于新古典经济学的企业理论的延长线之上，生产过程同样不是关注的重点。管理学之中的定位理论将选择或改变市场定位、产品及其组合视为竞争优势的主要来源。<sup>⑤</sup>自由地选择市场定位或产品及其组合必然以生产过程不对战略选择构成本质制约为前提。因此，在生产过程并不重要这一意义上，新古典经济学及其相近研究与管理学的定位理论具有共同点。

在广义的政治经济学中，企业是创造价值的机构，企业的能力或知识是价值创造的关键。<sup>⑥</sup>因此，对于政治经济学者来说，企业理论与生产活动密切相关。值得注意的是，管理学中的资源/能力学派的

① 1991—1997年，国外技术是中国企业的重要技术来源。参见杨天宇：《“国有企业宏观效率论”辨析——与刘元春先生商榷》，《中国社会科学》2002年第6期。

② 谢富胜、王松：《在协同竞争中推动公有制经济与非公有制经济共同发展》，《教学与研究》2020年第12期。

③ 宋磊：《后发优势论的隐形结构及其中国意义》，《开放时代》2020年第6期。

④ 竞合（co-opetition）指不同企业在价值创造、价值获得与价值分配的过程之中既竞争又合作的博弈关系。但关于竞合的研究不讨论所有制的影响，并未提出关于企业间关系如何塑造能力与知识的分析框架。参见Adam M. Branderburger, Barry J. Nalebuff, *Co-opetition: A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, New York: Currency Doubleday, 1996.

⑤ Michael E. Porter, "What Is Strategy", *Harvard Business Review*, vol.74, no.6, 1996, pp.61-78.

⑥ William Lazonick, *Business Organization and the Myth of the Market Economy*, Cambridge: Cambridge University Press, 1991, p.203; 孟捷：《剥削、创新与价值增值——创新型企业与资本主义占有规律的历史合法性》，《当代经济研究》2001年第7期。



支持者认为,企业是难以通过交易获得的资源、能力或知识的集合,企业与外部环境的互动是资源、能力或知识的重要来源。<sup>①</sup>由于价值创造植根于生产活动,而生产活动必然涉及如何协调资源、能力与知识,因此广义的政治经济学与管理学的资源/能力理论的结合是具有学理基础的。

上文表明,与企业理论相关的经济学与管理学研究可以通过两种方式实现结合。由于跨所有制竞合论强调生产过程的形式与企业能力/知识的演变,因此本文重视广义的政治经济学与资源/能力理论的结合。但试图融合广义的政治经济学与资源/能力理论的研究并未发展出成熟的分析思路。<sup>②</sup>接下来,我们在保持广义的政治经济学的问题意识——重视生产过程——的基础上,以沟通资源/能力理论的早期经典及其近期发展的方式提出分析思路。

## (二) 基于跨所有制竞合论的分析思路

资源/能力理论的开创者安蒂思·潘若斯认为,知识的增加是企业成长的主要动力。这一认识对于战略管理理论的发展具有重要影响。<sup>③</sup>但由于难以准确地刻画知识,相关研究并未取得决定性进展。值得注意的是,延续了资源/能力理论的基本理念的产品建构论为细化潘若斯的洞见提供了分析工具。

产品建构论以赫伯特·西蒙关于人工物的可分解性和作为技术管理领域基础概念的建构(architecture)为出发点,在定义产品建构(部件与功能的对应关系,主要表现为接近一一对应的模块型建构与接近复数对应的集成型建构)与组织建构(组织结构与组织功能的对应关系,主要表现为界面简单的模块型建构与界面复杂的集成型建构)的基础上,论证了产品建构与组织建构之间的匹配是竞争优势的重要源泉。<sup>④</sup>作为能力/资源论的发展,产品建构论与潘若斯的企业理论具有亲和性,知识创造是其重要研究议题。由于产品建构论源自重视技术理性的西蒙,这一理论关于企业知识的认识较为系统;由于产品建构论与技术管理问题联系密切,这一理论关于企业知识的分类比较具体。

企业生产活动涉及的知识包括产品技术知识与组织管理知识。依照产品建构论,产品技术知识由部件知识与产品建构知识构成。部件知识指关于部件的设计与生产的知识,产品建构知识指关于部件之间的界面关系或部件与功能之间的对应关系的知识。部件知识可以区分为一般部件知识和关键部件知识。产品建构知识可以区分为表层建构知识和深层建构知识,前者是关于如何连接部件的知识,与关键部件知识和产品设计逻辑无关,后者建立在对关键部件知识的理解上,涉及产品设计逻辑。<sup>⑤</sup>组织管理知识可以区分为关于单一企业内部生产过程的知识 and 关于复数企业共同参与的生产过程的知识。在产品建构论中,这些知识可以统称为组织建构知识。组织建构知识可以进一步区分为表层组织建构知识和深层组织建构知识,前者指关于企业内分工和企业间分工的具体形态的知识,后者指关于企业内分工和企业间分工的内在逻辑的知识。<sup>⑥</sup>从产品建构论来看,发展中国家特定产业的发展就是不同企业共同形成表层产品建构、深层产品建构以及表层组织建构、深层组织建构知识的过程,即从表1和表2之中的右下方

① Edith T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Basil Blackwell, 1959.

② William Lazonick, "The Innovative Firm", in Jan Fagerberg, David Mowery, Richard Nelson, eds., *Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: Oxford University Press, 2004.

③ Ikyujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York and Oxford: Oxford University Press, 1995, pp.34-53.

④ Karl Ulrich, "The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm", *Research Policy*, vol.24, no.3, 1995, pp.419-440; Carliss Y. Baldwin, Kim B. Clark, *Design Rules: The Power of Modularity*, Cambridge: MIT Press, 2000.

⑤ Rebecca Henderson, Kim Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, vol.35, no.1, 1990, pp.9-30; Lei Song, "Development Mode and Capability Building in the Age of Modularization and Regional Integration: Origins of Structural Adjustments of Chinese Economy", in Robert Boyer, Hiroyasu Uemura, Akinori Isogai, eds., *Diversity and Transformation of Asian Capitalisms*, London: Routledge, 2011.

⑥ Takahiro Fujimoto, "Architecture-Based Comparative Advantage: A Design Information View of Manufacturing", *Evolutional and Institutional Economics Review*, vol.4, no.1, 2007, pp.55-112.

(d) 向左上方(a)移动的过程。<sup>①</sup>

四、跨所有制竞合之中的国企与知识形成：案例研究

从跨所有制竞合的角度来分析国企作用，优先关注哪些产业是难以回避的问题。引入马克思—钱德勒—拉佐尼克传统有助于解决这一问题。这一研究传统指存在于马克思、钱德勒和拉佐尼克的研究之中，通过对领先产业的分析来理解特定国家的经济特征的研究传统。20 世纪后期，这一研究传统扩展为对领先产业中的领先企业的研究。<sup>②</sup> 中国的经济发展是高度压缩的，技术水平不同的大量产业同时存在。<sup>③</sup> 依据熊彼特的长波理论，中国崛起时代的领先产业是汽车产业与信息产业。汽车产业近年来经历了明显的技术变化，新能源车兴起，自动驾驶等信息技术大量进入。因此，当代汽车产业兼具传统汽车产业和信息产业的特点。同时，在产业研究领域，汽车产业研究最为充分地应用了产品建构论，其汽车产业研究表明，发展中国家汽车产业的发展就是主机厂与配件厂共同形成产品建构知识和组织建构知识的过程。<sup>④</sup> 在这个意义上，汽车产业为从企业间关系的角度来观察国企作用提供了机会。基于上述认识，本文的案例研究围绕汽车产业中的领先企业之一广汽集团(以下简称广汽)展开。<sup>⑤</sup>

表 1 产品建构知识与发展中国家产业的成长

		深层产品建构知识	
		具备	不具备
表层产品建构知识	具备	a	b
	不具备	c	d

表 2 组织建构知识与发展中国家产业的成长

		深层组织建构知识	
		具备	不具备
表层组织建构知识	具备	a	b
	不具备	c	d

(一) 从先后后至到后发先至：广汽的 V 型反转

改革开放后，中国汽车工业的发展经历了以合资为主、兼顾合资与自主两个阶段。广汽在两个阶段的表现可以概括为先后后至和后发先至。在以合资为主的阶段，广汽发挥了后发优势；在兼顾合资与自主的阶段，广汽展现出先发优势。

1. 先后后至：合资品牌的跌宕起伏。

新中国成立后，广州出现了国有汽车和摩托车企业。这些企业是广州汽车工业的出发点，影响了广州汽车工业的发展路径。<sup>⑥</sup>1985 年，广州汽车厂与标致汽车公司等合资成立广州标致汽车有限公司。作为第一批轿车合资企业的产品，标致轿车风行中国。但标致轿车的市场份额在 1990 年代下滑。1997 年，合资企业解散。失败的原因有二：一是法方在零部件国产化方面表现保守，倾向于维持散件组装方式；二是标致 505SX 在技术上逐渐落后，但受限于合资合同的规定，广州方面无权进行设计改进。<sup>⑦</sup>

随后，广汽与本田进行合资谈判。在谈判中，广州方面吸取了教训，坚持以下要求：车型更新与本田同步、改造广州标致工厂、双方共同承担债务、推动国产化。1998 年 7 月，广州本田(以下简称广本)成立。新企业主要面临改造原有工厂和提高国产化率的问题。为了解决第一个问题，广本从强化基础管

① 金麟洙围绕显性知识与暗默知识来理解后进国家企业的知识形成，但他并未区分与企业的技术能力相关的知识，也未提及企业的组织管理知识。参见 Linsu Kim, *Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning*, Boston: Harvard Business School Press, 1997, pp.96-97, 100-102.

② 宋磊、孟捷：《富士康现象的起源、类型与演进》，《开放时代》2013 年第 4 期。

③ Hugh D. Whittaker, Tianbiao Zhu, et al., "Compressed Development", *Studies in Comparative International Development*, vol.45, no.4, 2010, pp.439-467.

④ Kim B. Clark, Takahiro Fujimoto, *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston: Harvard Business School Press, 1991.

⑤ 2018—2022 年，广东省汽车产量稳居全国第一，而广汽一直是该省汽车产业的核心。除了进行标注的部分，关于广汽的其余信息均源自笔者于 2019 年 6 月在广汽进行的调研以及 2023 年 3 月对广汽 10 余位中层干部的访谈。

⑥ 这些企业的存在使得广州成为中央政府指定的汽车工业“三大三小”基地之一。

⑦ 姚斌华、韩建清：《见证广州汽车十年》，广州：广东出版集团、广东人民出版社，2008 年，第 22-25 页。

理开始,引入本田式质量控制体系以及当时最先进的焊接和整车检验设备。为了解决第二个问题,广本在引进外资配件企业的同时,积极、严格地筛选国内配件企业。1999年3月,2.3VTi雅阁下线。1999年11月,该车型通过了国家机械工业局和海关总署组织的鉴定,国产化率达到45.38%。

广本的发展速度超出预计。从投产到达成100万辆累计产量,上海大众和一汽大众分别用了13年和14年,广本却用了不到8年。<sup>①</sup>2004年9月,广州丰田成立,开始以丰田生产方式(精益生产方式)生产凯美瑞系列汽车。2018年,广汽产量达到2147892辆,进入汽车企业第一阵营。同期,广汽位列《财富》世界500强排行榜第202名,其后数年一直稳定在前200名之内。

## 2. 后发先至:自主品牌的迅速崛起。

改革开放初期,最早进行自主开发的汽车企业是“三大三小”之外的新兴企业。随着自主创新成为国策,“三大三小”开始研发自主品牌汽车。作为“三小”之一的广汽在自主开发方面起步较晚,但迅速进入了自主品牌第一阵营。2018年,广汽自主品牌的销量占比约为1/4,远超老牌国有汽车企业的相应比例。在随后几年,这一比例一直处于业内领先地位。

2008年,广汽设立广州汽车集团乘用车有限公司(简称广汽乘用车),专攻自主品牌汽车。广汽乘用车的骨干员工大多是广汽旗下合资企业的资深员工。2010年12月,广汽乘用车的首款自主品牌轿车上市。为给广汽乘用车提供技术支持,广汽研究院开发了G-CPMA(广汽跨平台模块化架构),并获得中国汽车行业科技进步一等奖。2021年,自主品牌汽车年产量达到32万台,超过了“三大三小”中的多数企业。2020年,自主品牌传祺在权威质量评价机构J.D. Power主办的中国新车质量研究(IQS)中连续第8次荣获本土品牌第一,传祺GS8超越大批合资品牌,名列大型SUV细分市场第一。

自主品牌汽车的研发始于广汽和菲克集团的技术合作。2008年,广汽乘用车收购菲克集团的阿尔法·罗密欧166车型的底盘平台和发动机技术。广汽乘用车与广汽研究院配合,对引进的底盘平台和发动机技术进行500多项改进,重新设计整车结构和外形。在自主品牌领域站稳脚跟后,广汽于2017年设立广汽新能源公司(简称广汽新能源)。在广汽研究院的支持下,广汽新能源的电动车自主品牌埃安(Aion)于2019年4月上市。至2022年,埃安累计销量超过30万台,成为电动车领域的领先者之一。

## (二) 跨所有制竞合之中的知识形成

后进国家汽车产业赶超进程的要点在于如何获得产品建构知识以及与其匹配的组织建构知识。本案例问题的关键是跨所有制竞合如何塑造了这一过程及作为国企的广汽在这一过程中发挥了何种作用。

### 1. 企业间关系与广汽的知识形成。

广汽借助企业间关系网络来形成技术知识与组织知识的过程可以概括为“吸收—拓展”。广汽的技术知识的形成可以追溯至对菲克集团166车型的收购。但该车型的发动机仅能满足国二排放标准。在奥地利企业李斯特公司的协助下,广汽将其提升至国四标准。尽管在当时的条件下,对于设计知识的吸收并不充分,“我们大概学会了50%的设计知识”,但这是广汽第一次尝试正向研发,广汽自主品牌的前两款产品即依托这种发动机技术。2013年,在专业设计公司保时捷工程的协助下,包括发动机技术在内的产品开发平台进一步完善:“关键技术能力是买不来的,但是,我们以前就有基础,和他们一起设计,是一个学习机会,大概掌握了90%的设计知识。”值得注意的是,与李斯特公司和保时捷工程的合作均由广汽主导,而这种主导地位是广汽形成技术能力的基础。

如果说广汽主导的多次跨国合作为其掌握关键部件知识和表层产品建构知识提供了条件,那么,广汽跨平台模块化架构的出现则表明,进入自主开发时期的广汽已经开始掌握深层产品建构知识。跨平台模块化架构是广汽研究院自主研发的模块化产品开发平台。这一跨平台架构集合了可以用于不同车型的共通模块,集成了节约燃料、提高舒适度等新设计理念。产品开发平台的出现,是后进国家企业形成技

---

<sup>①</sup> 上海通用达成100万辆产能用了7年时间,但其首期投资超过广本5倍。



术能力的基础。<sup>①</sup>这种平台的开发,以对各种车型的深层设计逻辑(即本文所说的关键部件知识和深层产品建构知识)的充分理解为前提。值得注意的是,这一跨平台架构的设计,借鉴了合资伙伴丰田的同类型跨平台架构 TNGA。显然,这种借鉴只能在广汽研究院已经理解产品的设计逻辑或深层产品建构知识的基础上完成。由于启动开发的时期不同,与 TNGA 相比,广汽的跨平台架构具有更多的智能化与网联化内容。

与产品建构知识相比,组织建构知识往往被忽视。但能否形成并持续更新组织建构知识对于汽车企业意义重大。<sup>②</sup>来自外企的知识转移对广汽的组织建构知识的形成具有影响。首先,在合资初期,本田协助广汽获得了关于设计、协调生产流程的基础性知识(即表层组织建构知识)。可以说,“与本田的合作让广汽学会了如何管理生产流程”。其次,与外企的长期合作作为广汽理解合资对象的深层组织建构知识并形成自身的深层建构知识创造了条件。<sup>③</sup>

正如跨平台架构的出现为理解广汽技术知识的形成过程提供了入口,广汽生产方式的形成为分析广汽的深层组织建构知识的构筑历程提供了方向。在重视性价比的汽车产业中,生产组织方式(即通过何种方式来设计、组装、销售汽车)具有关键意义。<sup>④</sup>在广汽的半官方表述以及广汽员工的讲述中,广汽生产方式都被视为实现从先发后至后发先至的 V 型反转的关键。有趣的是,广汽生产方式存在不同的定义。对一线管理者来说,广汽生产方式就是“消除一切浪费”,即实现丰田倡导的零库存以及尊重一线工人对于生产流程的部分控制权;对集团管理者来说,广汽生产方式是“吸收、消化、创新本田和丰田的生产管理经验,再融入自己的优势要素整合而成”,“广汽生产方式就是丰田生产方式和中国管理文化特别是‘务实精致、诚信重商、敢为天下先’的岭南管理文化的结合”。<sup>⑤</sup>第一种定义是对广汽生产方式的局部内容的理解,第二种定义则是对广汽生产方式的整体性把握,而作为整体的广汽生产方式与本文所说的深层组织建构知识在相当程度上是重合的。需要注意的是,广汽并未止步于理解合资伙伴的深层组织建构知识,而是结合本国和企业的情况,在实践“国企平台、民企效率、外企流程”(即在国企的组织平台之上参考民企提高效率的方法,引进、消化、改进外企的流程)的过程中发展出属于自身的深层组织建构知识。关于这一问题,作为广汽生产方式组成部分的物流系统即是一个典型的例子。在现阶段,广汽的物流管理系统主要来自其在本田、丰田的物流管理系统基础上开发的销售·物流整合管理系统。这一管理系统考虑了中国国土面积和销售惯例等因素,将制造物流与销售惯例相衔接,受到外企公司总部的肯定,被认为给丰田生产方式增添了新元素。<sup>⑥</sup>

## 2. 企业间关系与其他所有制企业的知识形成。

在基于企业间关系网络的知识形成过程中,广汽不仅发挥了“吸收—拓展”的作用,而且还在部分领域对其他所有制企业的知识形成发挥了“引领—赋予”的作用。

在主机厂—配件厂关系方面,广本等合资企业开创了以配件质量等客观指标来选择配件厂的传统,专注自主品牌的广汽乘用车则进一步扩展了本土配件企业的市场机会,带动了后者的技术进步。由于市场定位低于合资车,自主品牌主机厂更有动力引进本土配件企业;由于自主品牌主机厂需要在较短时间

① 路风:《论产品开发平台》,《管理世界》2018 年第 8 期。

② Kim B. Clark, Takahiro Fujimoto, “The Power of Product Integrity”, *Harvard Business Review*, vol.68, no.6, 1990, pp.107-118.

③ 由于缺乏学习意识,广汽并未在与标致公司的合资过程中学到先进的管理经验。参见姚斌华:《逐梦传奇:广汽二十年》,广州:南方出版传媒、广东人民出版社,2017 年,第 15、75、99、106、216 页。能否理解外国企业的深层组织建构知识并形成自身的深层组织建构知识取决于后进国家企业的努力程度。

④ 中文文献更重视技术能力,但很少对技术能力进行系统化解构,较少关注企业层面的生产方式问题。

⑤ 姚斌华:《逐梦传奇:广汽二十年》,第 165-166 页。

⑥ 笔者在调研中发现,广汽物流管理系统源于本田的物流管理系统。在与丰田合资后,丰田的物流管理系统的影响上升。近年来,广汽尝试整合本田与丰田的物流管理系统并已取得进展。参见金光、乐德林、冯鸿、金声:《TPS 在广汽丰田物流系统的应用及借鉴意义(上)》,《物流技术及应用》2013 年第 2 期。

内完成整车设计，配件厂可以更多地参与设计。

在汽车行业的主机厂—配件厂关系中，依据部件图纸设计主体的不同，可以将配件厂的生产方式区分为承认图方式和贷与图方式。承认图方式指配件厂根据主机厂的要求来设计图纸，在获得主机厂对于图纸的认可后，依据自己设计的图纸进行生产。贷与图方式指主机厂将自行设计的部件图纸提供给配件厂，配件厂依据图纸进行生产。从贷与图方式转向承认图方式，意味着配件厂的设计能力得到了提升。<sup>①</sup>

两家为广汽乘用车配套的民营配件厂的经历表明，以广汽乘用车为核心的企业网络存在推动配件厂以较快速度从贷与图方式转向承认图方式的机制。企业 A 的主要产品是用于汽车发动机的铸轧铝制品。该企业在广汽乘用车开始设计自主品牌轿车时就进入其配套系统。菲亚特向广汽乘用车提供了罗密欧 166 车型相关部件的设计图纸，但没有说明如何实现设计和制造。广汽乘用车采取贷与图方式，要求企业 A 遵循图纸设计要求，自行实现图纸的设计要求、制造相关部件。在这种情况下，企业 A 获得了关于相关部件的基本设计信息，自行设计生产流程。在此过程中，该企业逐步提高知识水平，先后获得广东省和国家科技进步奖。随着广汽乘用车不断开发新产品，企业 A 持续地获得关于相关部件的基本设计信息。这些设计实践与生产经验的积累，提高了企业的设计和生产能力，使之逐步进入承认图方式阶段。类似地，从事照明系统生产的企业 B 也以广汽乘用车依据罗密欧 166 车型设计自主品牌轿车为契机，进入广汽乘用车主导的企业间关系网络，同样经历了从贷与图方式到承认图方式的转变。实际上，由于必须快速地自主开发新产品，培育配件企业的技术开发能力一直是广汽乘用车在企业间关系领域的工作重点。这种工作的实质可以理解为引领本土配件企业的技术进步。

值得提及的是，近年来，广汽新能源和广汽研究院向广汽旗下多家合资公司提供了新能源车的基本车型。这种逆向的知识赋予是中国本土企业的首次尝试。这一现象表明，与合资伙伴相比，广汽在新能源车领域具备了一定程度的先发优势。

上文的讨论主要围绕不同所有制企业间的合作展开。但在以广汽为中心的企业间关系网络中，竞争是存在的。比如，随着广汽持续发展，合作伙伴逐渐开始将广汽视为竞争对手。也正是在这种竞争压力下，广汽才积极进行自主创新。<sup>②</sup>

## 五、关系视角的政策含义

长期以来，关于国企作用的研究被内部视角所主导，关系视角被忽视。本文梳理关系视角的起源、内容与问题，延续跨所有制竞合论的问题意识，通过提出以知识形成为中心的分析框架、进行案例研究来发展这一视角。汽车产业的案例研究表明，就知识形成而言，领先国企在不同所有制企业构成的关系网络中发挥了“吸纳—拓展”“引领—赋予”两种作用。

基于关系视角研究国企作用具有理论价值和实践意义。首先，关系视角为我们理解国企的作用提供了更为全面、公允的角度。在这一视角下，国企与其他所有制企业的关系不是非此即彼，而是互相依托。倡导这一视角，有助于缓和关于国企作用的对立认识。其次，关系视角有益于细化国企改革措施。一方面，引入关系视角，可以深化混合所有制改革。混合所有制改革是国企改革领域的重要举措，但在部分地区的实践中，出现了资本运作凌驾生产活动之上的倾向。引入关系视角，有助于抑制这种倾向，推动国企更多地根据行业的技术特征，从技术进步和知识形成的角度来选择混合所有制改革的合作对象。另一方面，引入关系视角，可以丰富国企评价标准。现行评价标准主要涉及盈利能力、资产质量、债务风险、经营增长等内容。这些标准与重视可测量指标的内部视角具有逻辑上的联系。从本文讨论的关系视角来看，这些指标并不能全面地反映制造业国企的作用。

责任编辑：张 超

<sup>①</sup> Toshijiro Nishiguchi, *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*, New York: Oxford University Press, 1994.

<sup>②</sup> 姚斌华：《逐梦传奇：广汽二十年》，第 197-201 页。