

双循环背景下单打冠军企业的创新模式研究： 以贝发集团为例

赵秉龙 史书宁 段佳馨

浙江万里学院商学院, 中国·浙江 宁波 315100

【摘要】随着国际市场竞争激烈, 贸易保护主义盛行, 发达国家凭借技术优势挤压我国制造业利润空间, 严重限制了我国制造业获取关键技术的渠道, 这促使制造业企业急需利用双循环契机, 通过创新突围为企业发展谋取突破口。本研究聚焦贝发案例, 深入分析其在双循环下的创新模式, 紧密结合价值链理论, 系统总结其成功经验, 期望能为贝发及政府政策制定、其他制造企业在双循环格局下的转型升级提供有力参考。

【关键词】双循环; 制造业; 创新模式

引言

制造业是国民经济支柱, 在稳增长、提升国家竞争力上有不可或缺的支撑作用。我国始终将制造业发展置于战略高度, 在政策扶持、资源配置等多方面均受到高度重视。根据《2024 中国制造强国发展指数报告》, 我国制造业全员劳动生产率近年来有所提升, 但与制造强国相比, 绝对值仍有较大差距, 在一定程度上影响了我国制造业的整体竞争力和经济效益。2025年两会期间, 高端制造领域政策导向明确, 以“新质生产力”为核心, 聚焦传统产业升级、战略新兴产业攻坚及未来产业布局。我国制造业发展受限, 究其原因在于, 国际贸易保护主义抬头, 部分国家设置贸易壁垒、实施技术封锁, 而企业创新能力不足显著, 产业结构失衡亦为症结, 传统制造业产能过剩。因此我国传统制造业企业实现创新突破迫在眉睫。

现有的研究主要从创新突围和价值链重构的成因、影响因素以及突围路径展开研究, 与文章核心概念相关的理论支撑较为丰富, 这些成果构成了本文的逻辑起点。对于全球价值链重构的研究, 学者们也基本达成共识。但就目前来看, 尽管学术界对于企业价值创造的研究已经较为广泛, 但研究角度相对单一或过于宏观, 对于某一区域的特色制造企业进行深入的纵向讨论, 以及对于区域特色制造业价值链的研究仍然比较匮乏。在当前双循环背景及后疫情时代下, 中国制造业面临着严峻的挑战和机遇, 然而关于实施价值链模型在行业中的服务地位和竞争优势如何形成、价值链如何实现动态调整和优化资源配置、价值链如何发挥产业协同创新效应等问题, 当前研究仍缺乏关注和系统分析。

本文试图以贝发集团为单案例研究对象, 从价值链优

化视角, 构建传统制造业价值链服务化转型升级的研究框架, 并试图回答以下两个问题: 一是贝发如何通过创新突围模式实现价值链优化; 二是贝发一类的制造企业如何推进产业集成增强稳链增链能力, 向价值链高端发展以及为制造企业创新发展提供经验借鉴。

1 贝发集团概况

1.1 企业概况与转型背景

贝发集团1994年起步于木箱文具, 深耕制笔行业近三十年, 从外贸代工成长为全球书写工具领军者。其圆珠笔获“国家制造业单项冠军”, 出口超180国, 年产能超20亿支, 占中国文具出口额16.7%。面对双循环和产业链重构, 贝发以价值链优化为核心, 转型为文创生态链服务商, 构建“三链融合”模式, 为制造业突破低端困境提供范例。

2 三阶段创新突围路径

2.1 实业筑基: 全球化制造能力锻造 (1994-2008)

2.1.1 管理创新

贝发聚焦 OEM 代工, 以弹性制造承接国际订单, 2004年欧美市场占比超60%, 成为世界第三大书写工具制造商。1996年开启“去家族化”, 引入国企和渣打银行投资, 2005年完成混合所有制改革, 实现创始团队控股60%、高管持股5%, 升级组织能力。

2.1.2 技术突破

贝发借助逆向工程和专利防御积累技术, 攻克笔头漏油、墨水稳定性难题, 建成首条柔性生产线模具年开发500套, 合格率99.6%。累计申请超千项专利, 2006年胜诉德国专利诉讼, 赢得国际竞争话语权。

2.1.3 生产升级

打造全球最大单体“制笔城”, 引入ERP系统及自动

化设备，产线工人缩减65%但产值翻番，综合生产效率达93.5%。首创玉米秸秆环保笔，通过ISO14001认证，构建环保3R生产体系。

2.2 品牌跃迁：供应链服务化转型（2009-2018）

2.2.1 战略重构

贝发于2009年提出“中国文具供应链运营商”定位，整合上下游6000余家中小企业，构建“4+1”品牌矩阵，产品品类扩展至6大类。搭建供应链协同平台，实现订单响应效率提升40%，物流成本下降18%。

2.2.2 技术纵深

贝发突破圆珠笔头精密加工这一“卡脖子”技术，油墨触变性达国际标准，国产笔头替代进口率超80%。每年申报专利超百项，27项专利、24项商标在海关备案，年均阻截200多起仿冒产品出口。

2.2.3 生态赋能

贝发推出获欧盟认证的PLA生物降解笔，使环保产品占比升至35%。首创的“1+4”供应链模式，为中小企业提供一站式服务，带动产业链毛利率提高5.2个百分点。

3 数智突围：双循环生态构建（2019至今）

3.1 战略升维

2024年建成东南亚8国品牌中心，出口份额逆势增长12%，国内文创定制业务年均增速达45%。上线“贝发国际APP”，集成30万SKU，链接3万B端客户，实现跨境供应链72小时极速响应。

3.2 技术迭代

贝发引入伯乐EKS注塑机，能耗降低20%，笔头加工精度达±0.002mm，替代进口率超90%。构建批流一体数据平台，生产数据秒级分析支撑动态排产，库存周转率提升30%。

3.3 生态协同

依托省级文创产业创新服务综合体，孵化设计师品牌200+，衍生IP产品贡献营收25%。光伏覆盖50%厂区，碳减排量同比减少18%，获评国家级绿色工厂。

4 转型成效与行业启示

贝发集团通过“技术立基—服务增值—生态赋能”三阶跃迁，毛利率从15%提升至23%，带动75%产业链中小企业数字化，2024年外贸规模突破50亿元居行业首位。其创新路径为：以单项冠军技术深耕细分市场构建竞争壁垒，通过国内需求定制与国际规则主导突破“低端锁定”，从产品输出转向标准、平台输出重构价值分配。该模式印证，传统制造业可借“硬科技+软生态”双轮驱动，在双循环下实现从“中国制造”到“中国方案”的跨越，为产业链高质量发展提供实践样本。

5 企业发展遇到的问题

5.1 核心问题：价值链地位固化与品牌溢价能力薄弱

贝发集团虽占据全球文具市场份额第一，但2023年海外毛利率仅22%，低于高端品牌；高附加值品类营收占比不足15%，仍以书写工具占比20%等中低端产品为主。

关键核心技术依赖进口，研发投入集中于工艺优化，而非原创技术攻关，研发成果转化率，2023年150名研发人员仅推出150款新品，其中30%为迭代产品。在欧美与国内未能通过品牌叙事提升溢价能力，且与同行相比定位重叠。

5.2 内部威胁：生态平台依赖症与创新边际递减

贝发“文器谷”平台入驻企业2000家，但35%企业不愿共享数据，协同效应受限，2023年研发投入3000万元仅带动营收增长15%，2024年增速降至11%，显示创新效率下滑。

5.3 生态主导权弱化

平台盈利依赖交易佣金占比60%，缺乏增值服务如金融、物流收入，无法深度绑定合作伙伴，10万零售商价格战导致整体毛利率下降2.3个百分点。

5.4 创新边际递减

自动化改造红利释放殆尽人工成本从1角降至1分后难有进一步下降空间，研发方向集中于量产工艺改进，而非颠覆性技术如可降解笔材、墨水循环系统。

6 外部挑战：全球化裂变下的供应链安全与成本压力

2023年红海航运危机导致欧洲订单交付周期延长30天，暴露供应链脆弱性，技能工人流失率高达20%，培训成本攀升。

6.1 地缘政治风险

中美贸易摩擦下，由于关税影响会压缩出口利润空间；东南亚国家劳动力成本低，但对技术要求低的产业转移构成威胁。

6.2 成本刚性上升

中国劳动力年龄结构恶化2025年适龄劳动力减少8%，越南工厂面临招工难，原材料价格波动如塑料粒子年涨幅12%挤压利润率。

7 转型必要性：从“规模经济”到“范围经济”的生死劫

文具行业年复合增长率仅4%，传统制笔业务饱和，贝发2023年智能文具营收占比仅8%，依赖低成本的“规模经济”难以为继，2025年后增速或跌破5%，高端市场被欧美品牌垄断，中国企业文化输出不足。双循环政策和“十四五”规划要求下，贝发22%海外毛利率未达标。

贝发转型困境源于“制造业服务化”价值重构难题。其经验表明,要靠“国产化替代+原创技术”提升技术穿透力,重塑价值链地位;推进数据资产化,把用户和供应链数据转化为决策资产;增强生态主导力,从“交易撮合者”变为“产业操作系统”。在双循环与数字经济背景下,传统企业需通过“三化”跃迁实现价值链创新,才能在全球价值链重构中占得先机。

8 贝发集团创新突围实现路径

新兴数字技术与制造业企业结合过程中过程要求企业具备敏捷响应特征,借助现有的数字技术为自身内部价值链赋能是企业建立快速反应机制的有效路径。

8.1 双循环大势下强化价值赋能,扩大市场供应渠道 强化国内大循环

贝发深耕本土市场,调研分析消费者需求,精准定位后推出契合国内消费者喜好的文具产品。通过与国内大型零售商、电商平台合作拓宽销售渠道,整合优化供应链,提升生产效率、产品质量并降低成本,满足国内市场对高性价比文具的需求。

8.2 拓展国际循环

贝发积极拓展国际市场,构建多元化布局,借助参加国际展会、建立海外销售网络实施品牌出海战略,创新S2B2C/O2O模式,拥有众多品牌运营、分销及终端渠道。尤其在“一带一路”沿线国家,通过定制化生产、品牌合作提升竞争力。贝发还打造品牌出海育商体系,通过一星直达系统筛选、培育、训练客户,实现优商反哺市场。

贝发通过内外联动的方式,实现国内国际两个市场的相互促进。

9 精细内部价值链结构,促进服务化转型

9.1 技术创新与智慧引领

贝发依托精密模具加工、匹配技术、数字化智能制造等六大核心技术,提升产品附加值,推动价值链升级与转型。其“左型右色,人单合一”创新机制激活员工创造力。

9.2 以消费者角度为出发点

面对数字化冲击,贝发集团构建“文器谷”数字化供应链营销平台,打通线上线下及国内外市场,形成特色文创产业链体系。平台围绕五大核心环节打造“云、链、库、社、创”五大体系,提供高度定制化产品方案,满足多样化需求。

10 助力价值链高端发展,打造供应链服务平台

10.1 危中求变向高端价值链转型

2009年贝发集团战略转型,从传统文具制造商转向文具流通服务商,构建集创意设计、研发制造、市场推广、物流配送、供应链融资于一体的综合服务平台。此举释放生产潜能,打造中国首个文具流通服务平台,引领产业向价值链高端升级。

10.2 完善供应链服务平台

面对供应链不确定性,贝发集团提出文具供应链概念,打造以商品交易、创意设计、制造、分销物流为核心的供应链服务平台,构建人货场互动的数字化营销平台,发挥龙头引领作用。

11 增强稳链增链能力,推进产业集成化

11.1 上游整合下游拓展,促进供应链集成

贝发集团凭借品牌和市场优势,整合上游供应商资源,与原材料、零部件供应商建立长期合作,优化采购流程,保障供应链稳定高效。在下游,通过发展加盟、直营门店和电商渠道等,构建多元销售网络。

11.2 技术创新与研发集成

贝发加大研发投入,组建高素质团队,配备先进设施。同时,积极与高校、科研机构开展产学研合作,共同攻关研发,实现资源共享与优势互补,提升研发实力和创新能力。

11.3 数字化与信息化集成

为推进数字化转型,贝发集团积极开展数字化建设。贝发引入信息化管理系统、建设数字化工厂,实现生产自动化、智能化、精细化管理,加强数据收集分析。

结论

随着“双循环”新发展格局的逐步构建与数字经济时代的全面到来,数字经济已成为驱动经济高质量发展的核心动力,数字化、网络化、智能化则成为了各行各业转型升级的必由之路。为传统制造业企业在数字化转型的道路上提供了新的思路与方向,助力其在数字经济浪潮中稳步前行,实现跨越式发展。

参考文献:

- [1] 孙林岩.服务型制造理论与实践[M].李刚.高杰.北京:清华大学出版社,2009:82.
- [2] 刘继国,李江帆.国外制造业服务化问题研究综述[J].经济学家,2007,(03):119-126.
- [3] 简兆权,伍卓深.制造业服务化的路径选择研究:基于微笑曲线理论的观点[J].科学学与科学技术管理,2011,32(12):137-143.