

# 资源配置视角下中国制造业企业的 隐形冠军成长之路\*

——基于海丽雅的探索性案例研究

单宇 陈金龙

(东北财经大学工商管理学院, 辽宁 大连 116012)



**内容提要:**隐形冠军企业作为解决技术和产业“卡脖子”问题的生力军,是打破技术封锁与低端锁定、推动产业结构升级的关键。由于市场环境的差异,本土隐形冠军企业的成长表现出不同于国外企业的独特特征,探究其成长过程和内在机制具有重要的现实价值。本文基于资源配置视角,通过对海丽雅集团的纵向案例分析,探究了制造业企业的隐形冠军成长之路。研究发现:制造业企业隐形冠军成长过程是纵向聚焦市场和深挖技术、横向拓宽技术应用场景的过程,其成长路径呈现出“业务聚焦—技术深耕—场景延伸”的“T型战略”演化轨迹;制造业企业隐形冠军成长表现出细分市场嵌入、技术创新聚焦、业务场景延伸以及生态能力构建四个关键机制,企业通过这四个机制聚焦细分市场、明确技术发展方向、提升企业技术竞争力、拓展技术应用场景,进而寻求增值空间,最后通过生态能力构建实现资源共享和产业发展。本文既是对资源配置理论解释边界的拓展,也是对解构中国制造业企业隐形冠军成长之路做出的新尝试和探索。

**关键词:**隐形冠军 资源配置 创新资产 顾客资产 成长机制

**中图分类号:**F273.1 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2024)05—0111—19

## 一、引言

制造业企业是技术创新的主力军,在推动经济高质量发展和培育新质生产力中发挥着重要的作用。现实中,我国制造业企业面临着同行竞争激烈、融资困难、核心技术缺乏、科研能力不足等劣势(李长安,2021)<sup>[1]</sup>,在市场、技术与制度快速更迭的特殊情境下难以与先发企业抗衡(吴晓波等,2020)<sup>[2]</sup>,因而常常被锁定在价值链低端。培育更多的制造业隐形冠军企业,不仅是中国产业结构升级、迈向制造强国的关键(雷李楠和谭子雁,2021)<sup>[3]</sup>,也是有效实施“双循环”战略、实现经济高质量发展的有力抓手(葛宝山和赵丽仪,2022)<sup>[4]</sup>,更是中国制造业企业摆脱困境的必由之路(刘红松,2022)<sup>[5]</sup>。

隐形冠军企业是指在特定细分市场上占据极高的市场份额但知名度较低的中小企业(Simon,

收稿日期:2023-03-01

\* 基金项目:国家自然科学基金青年项目“资源约束情境下中国跨国企业复合式创新机制研究:基于母国与东道国的动态循环逻辑”(72102030);教育部人文社会科学研究项目“资源约束背景下中国跨国企业干中学机制研究”(21C10173022);中国博士后科学基金面上项目“中国制造企业关键核心技术国产替代的实现路径与驱动机制研究”(2022M720975)。

作者简介:单宇,男,副教授,硕士生导师、管理学博士,主要研究方向为全球化战略、数字创新,电子邮箱:nkushanyu@163.com;陈金龙,男,研究助理,主要研究方向为跨国企业管理,电子邮箱:cjl17673472291@163.com。通讯作者:单宇。

2013)<sup>[6]</sup>,具有难以替代、贴近客户、持续创新等特征(Simon,2012)<sup>[7]</sup>。现有文献从成长战略(李平和孙黎,2021<sup>[8]</sup>;葛宝山和赵丽仪,2022b<sup>[9]</sup>)、内外部影响因素等方面对隐形冠军企业进行了积极有益的探索(Din等,2013<sup>[10]</sup>;Rant和Cerne,2017<sup>[11]</sup>;Lei和Wu,2022<sup>[12]</sup>)。然而,与德国、日本的隐形冠军企业不同,中国制造业企业的隐形冠军成长尚处于起步期,大部分企业虽然深度嵌入产业链,但并未形成“不可替代”优势,在高度不确定的市场环境下,一旦其所在的产业链条受到冲击,将面临巨大的生存危机。在这种情况下,探索制造业企业在面临环境压力情境下如何成长为隐形冠军企业,具有重要的价值和意义。

实际上,由于成立时间较短,中国制造业企业往往缺乏可以形成持续核心竞争力的关键性资源(张延平等,2024)<sup>[13]</sup>,导致其在成长为隐形冠军的过程中面临较大的市场和技术压力。市场压力包括市场合法性、品牌发展、产业政策、同行竞争激烈等(彭新敏等,2022<sup>[14]</sup>;赵晶等,2023<sup>[15]</sup>),技术压力包括高技能人才短缺、核心技术掌控力弱、科研能力不足等(李长安,2021)<sup>[1]</sup>。通过有效的资源配置成为隐形冠军企业应对环境压力、克服先天劣势以及实现稳健成长的重要手段(Vorhies和Morgan,2003<sup>[16]</sup>;Baker和Sinkula,2007<sup>[17]</sup>),资源配置理论也就成为解构中国制造业企业隐形冠军成长机制的有益视角(Siggelkow,2002)<sup>[18]</sup>。因此,从市场压力和技术压力的双重视角深入挖掘中国制造业企业隐形冠军成长过程中的情境独特性,解构其通过有效的资源配置策略突破成长瓶颈具有重要的研究意义。

基于此,本文选取青岛海丽雅集团有限公司(以下简称“海丽雅”)作为案例研究对象,从资源配置视角出发,将研究问题聚焦在“中国制造业企业的隐形冠军成长路径与机制研究”。为此,本文构建了制造业企业隐形冠军成长的过程模型,并探索了其成长过程中的关键机制,拓展了现有文献对于隐形冠军企业成长战略研究的理论解释边界。

## 二、文献回顾与理论框架

### 1. 隐形冠军及其成长路径的相关研究

Peng等(2018)<sup>[19]</sup>提出了企业成长的三种路径,分别是:依赖有能力的管理者创造性地整合和重组现有资源的内生性成长;通过并购等方式快速获得企业所需“资源束”(如品牌和技术)的收购性成长;通过将管理者之间的微观人际关系转化为跨企业的商业网络和战略联盟的网络性成长。相较于跨国企业等大企业,隐形冠军企业指那些在某个细分市场占据绝对领先地位、年销售收入不超过50亿美元且知名度比较低的中小企业(Simon,2013)<sup>[6]</sup>。因其深度扎根细分行业、深度嵌入产业链、与客户紧密绑定等特征,其成长路径呈现出明显的差异化特征(张延平等,2024)<sup>[13]</sup>。从隐形冠军企业的成长路径来看,现有研究从企业位势(安铁龙和张英华,2019)<sup>[20]</sup>、企业创业(葛宝山和王治国,2020)<sup>[21]</sup>、企业价值(俞彬等,2022)<sup>[22]</sup>、企业知识权力(贾依帛等,2022)<sup>[23]</sup>、协同创新(赵晶等,2023)<sup>[15]</sup>等视角对隐形冠军企业的成长路径开展了积极的探索。

从成长战略的角度来看,隐形冠军企业通常采取聚焦战略或专业化战略长期专注于某一细分领域,集中资源为特定细分市场或者特定客户提供产品或服务(雷李楠和谭子雁,2021)<sup>[3]</sup>,并通过技术创新和产品迭代来实现专业化发展(Kollmann等,2017<sup>[24]</sup>;葛宝山和赵丽仪,2022a<sup>[4]</sup>)。葛宝山和赵丽仪(2022)<sup>[4]</sup>研究发现,一些隐形冠军企业会坚持“精一战略”,始终如一地提供同一类产品或服务,以此形成核心竞争能力(王益民等,2019)<sup>[25]</sup>。有些隐形冠军企业还能采取“T型战略”(李平和孙黎,2021)<sup>[8]</sup>,一方面,专注主业并持续深挖技术实现业务专一化;另一方面,横向拓宽技术应用场景,实现核心能力的多元化应用,从而实现纵向聚焦深耕与多元业务拓展的平衡融合。

影响隐形冠军企业成长的关键因素可以分为内部因素和外部因素。内部因素方面,隐形冠军企业的成长很大程度上取决于其创新能力(Simon, 2009<sup>[26]</sup>;曹虹剑等, 2022<sup>[27]</sup>)。企业可以通过创新来提升技术水平、改善现有产品和服务(Din等, 2013<sup>[10]</sup>;葛宝山和王治国, 2020<sup>[21]</sup>),从而深度满足客户诉求。另外,企业的创新可能会激发新的客户需求,开拓新的市场空间(李庆华和李春生, 2008<sup>[28]</sup>;Yoon, 2013<sup>[29]</sup>)。此外,隐形冠军企业的精一创业能力(葛宝山和赵丽仪, 2022<sup>[9]</sup>)、市场领导能力(许晖和王亚君, 2021<sup>[30]</sup>)、商业吸引能力(Rant和Cerne, 2017<sup>[11]</sup>)以及管理认知能力(Lei等, 2020<sup>[31]</sup>;Lei和Wu, 2022<sup>[12]</sup>)等因素也在一定程度上影响着隐形冠军企业的成长。外部因素方面,网络关系对隐形冠军企业成长具有显著影响(Simon, 2009<sup>[26]</sup>;葛宝山和王治国, 2020<sup>[21]</sup>),例如紧密的客户关系能够正向调节企业绩效(Simon, 2012<sup>[7]</sup>;Rant和Cerne, 2017<sup>[11]</sup>),市场环境、政策环境(Din等, 2013<sup>[10]</sup>;曹虹剑等, 2022<sup>[27]</sup>)等外部因素也对隐形冠军企业的成长具有重要影响。

尽管学者们对隐形冠军企业成长的研究做出了有益的贡献,但对中国制造业企业隐形冠军在面临资源约束、技术“卡脖子”、增长空间有限等环境压力下,如何实现稳健增长并突破业务细分领域所带来的锁定效应仍缺乏足够的探讨。

## 2. 资源配置与隐形冠军的成长

隐形冠军通常扎根于某一细分市场并深度嵌入到产业链中,这给其带来相对稳定的收益结构,但也常常因为其缺乏对外部市场的洞察以及终端用户不足而无法找到增长空间。与德国、日本的隐形冠军企业不同,中国制造业企业通常面对较强的资源约束,并未形成“不可替代”优势,在高度不确定的市场环境下,一旦其所在的产业链条受到冲击,将面临巨大的生存危机。在这种情况下,中国制造企业通过资源的有效配置克服资源约束困境、依据外部市场环境变化做出动态调整变得至关重要。资源配置理论认为,企业竞争能力的强弱取决于企业资源的有效配置(Siggelkow, 2002)<sup>[18]</sup>,资源不是越多越好,而是要从配置和组合的角度来考虑,并适应一定的环境条件(Fang等, 2011)<sup>[32]</sup>。因此,基于资源配置视角,制造业企业的隐形冠军成长之路可以被视为资源配置策略与环境压力动态平衡的过程。从资源配置理论的角度出发,研究中国制造业企业在面临不同环境压力时如何成长为隐形冠军企业,并解构其成长过程机制,具有较强的理论意义和实践价值。

在企业的资源配置过程中,顾客资产和创新资产是企业最重要的两类资源(Fang等, 2011<sup>[32]</sup>;许晖和单宇, 2019<sup>[33]</sup>)。顾客资产是指用于识别和满足顾客需求的资源,例如渠道管理、顾客关系以及营销手段等;创新资产是指用于技术开发和应用的资源,例如产品知识、技术知识以及生产管理知识等(Fang等, 2011<sup>[32]</sup>;张娜等, 2017<sup>[34]</sup>)。如果企业仅关注创新资产,可能会导致技术研发偏离顾客的需求和偏好,从而增加失败风险;如果仅聚焦于顾客资产,则可能导致企业的产品和技术跟不上顾客的需求和偏好,从而陷入顾客驱动的改进型或模仿型技术创新(许晖和单宇, 2019)<sup>[33]</sup>。因此,为了适应外部动态的市场环境,企业的资源配置应该兼顾顾客资产和创新资产。然而,现有研究对于制造业企业隐形冠军的成长过程中针对外部环境压力的资源配置策略缺乏足够的关注,制造业企业如何有效配置顾客资产和创新资产发展成为隐形冠军企业这一具体过程和机制仍有待进一步探索。

## 3. 案例分析框架

基于上述分析,本文围绕“资源配置视角下中国制造业企业的隐形冠军成长路径与机制研究”这一基础研究问题,构建了“环境压力—资源配置—隐形冠军成长表现”的理论分析框架(如图1所示)。其中,环境压力主要是指制造业企业在成长过程中所面临的技术和市场上的困境;资源配置是指制造业企业为应对环境压力而进行的资源配置策略,主要包括对创新资产和顾客资产两种主

要资源的配置;隐形冠军成长表现是指成功应对环境压力后企业得到的提升,主要包括市场和技术两个维度的成长。

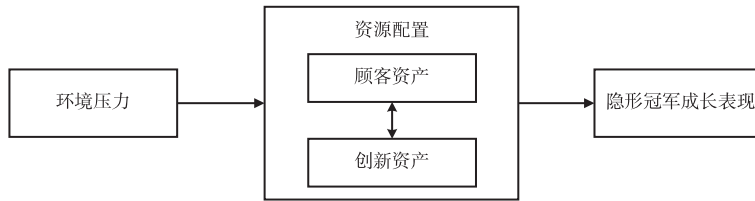


图1 理论分析框架

### 三、研究设计

#### 1. 方法选择

本文采用纵向探索性单案例研究方法,主要原因在于:一方面,本文的研究问题是中国制造业企业如何通过资源配置成长为隐形冠军企业,属于“how”和“why”的问题,而案例研究方法正适合回答此类研究问题(Eisenhardt, 1989)<sup>[35]</sup>;另一方面,通过纵向探索性单案例研究设计,能够深入了解案例企业关键事件的发生时序,对案例企业应对环境压力的成长过程进行更丰富的描述和分析,厘清其背后的理论逻辑,保证研究的深度,得出的结论也能加深对同类案例的理解(Yin, 2014)<sup>[36]</sup>。

#### 2. 案例选择

本研究主要是识别并解构中国制造业企业发展成为隐形冠军的过程特征及其内在机制,根据理论抽样的原则(Eisenhardt, 1989)<sup>[35]</sup>,本文选取青岛海丽雅集团有限公司(后文简称“海丽雅”)作为案例研究对象。

作为青岛市首批专精特新企业,海丽雅始建于1922年,前身为青岛协成花边厂,1997年更名为青岛海丽花边织带有限公司,由生产扎头绳起家,现已发展为以海洋装备产业、军工装备产业、安全应急产业三大板块为主体,不断延伸特种绳缆技术应用新领域的隐形冠军企业。在海洋装备方面,海丽雅助力载人潜水器“蛟龙号”、万米深渊科考、深海潜标实时传输等国家重大科研项目,创下中国绳缆界的四个“第一”,填补多项国内空白;在军工装备方面,海丽雅为联合国维和部队、“天问一号”火星着陆器和新一代载人飞船试验船返回舱等研发特种绳缆,攻克国际技术难关;在安全应急产业方面,国内首发高层建筑逃生器、灭火围裙等应急产品,首创“体验式”安全应急培训模式,有效提升了全民安全意识及安全应急处置能力。因此,海丽雅成长为隐形冠军企业的过程符合理论抽样原则。

从1997年开始,海丽雅用九年时间,利用在花边织带行业积累的制绳经验成功转型到特种绳缆领域,走上高精尖的发展道路;又用8年时间在特种绳缆领域进行技术深耕,成为客户眼中的“中国绳王”。然后,从2014年至今,企业在特种绳缆技术的基础上,延伸技术应用场景,深度布局应急安全产业,打造了专属的“体验式”培训模式,成为应急安全行业的领跑者。因此,对于海丽雅由传统的制造业企业成长为行业领先的隐形冠军企业的过程探讨具有极强的启发性(Eisenhardt, 1989)<sup>[35]</sup>。

#### 3. 数据收集

本文数据来源主要是来自深度的半结构访谈(如表1所示),研究团队对海丽雅进行了5次实地调研,开展了共计13人次的深度访谈,且每次访谈均确保有三人以上团队成员参与。访谈结束后,研究团队第一时间将录音转为文字,并检验不同受访者对同一访谈主题回答的一致性,对存在缺失和分歧的数据则通过后续的跟进和访谈进行补充。



表1 案例企业半结构化访谈信息及编码

数据来源	职务	人数	时长	编码	主要访谈内容
半结构化访谈 (S <sub>n</sub> )	董事长	1	167分钟	S <sub>1</sub>	(1)企业发展历程、战略变革、架构调整;(2)不同时期面临的主要问题和挑战以及应对措施;(3)关键核心技术、产品类别、工艺优势;(4)应用场景延伸、技术创新与转化、对外合作;(5)品牌建设、客户关系维护
	公司总经理、副总经理	3	340分钟	S <sub>2</sub>	
	技术中心主任、副主任	3	361分钟	S <sub>3</sub>	
	品牌部、宣传部、发展部部长	3	280分钟	S <sub>4</sub>	
	其他相关员工	3	210分钟	S <sub>5</sub>	

除了半结构化访谈,本文采取多样性的数据来源相互印证(如表2所示),主要来源有:(1)内部资料,包括海丽雅的会议记录、历史档案以及领导讲话记录等资料;(2)外部资料,主要包括官方网站动态、主流媒体对海丽雅的新闻报道、文章等资料;(3)非参与式观察,主要包括参观海丽雅场馆、展厅,参加海丽雅百年庆典等。

表2 案例企业数据来源及编码

数据来源	名称	类别	数量	编码
内部资料	历史档案、领导讲话记录、会议记录等	文档	11	T <sub>1</sub>
外部资料(F <sub>n</sub> )	海丽雅官方网站、搜狐、新浪、腾讯新闻等	新闻资讯	92	F <sub>1</sub>
	中国“绳王”——百年海丽雅、一条“绳子”的蝶变等	文章	23	F <sub>2</sub>
	《中国“绳王”——青岛海丽雅集团百年创新发展纪实》	书籍	1	F <sub>3</sub>
	应急安全行业的领跑者——青岛海丽雅集团、海丽雅:小小绳缆,上天入海等	视频	18	F <sub>4</sub>
非参与式观察(C <sub>n</sub> )	海丽雅场馆参观、海丽雅百年庆典活动等	现场观察	3	C <sub>1</sub>

#### 4. 数据分析与编码

本文按照纵向单案例研究分析设计方法对所收集的案例数据进行整合、提炼与归纳。第一步,对收集的资料进行整理和筛选,删除与研究主题无关的数据资料,继而识别案例企业发展过程中的关键事件,编制关键事件时间表,选取关键指标对案例企业进行阶段划分。本文基于二手资料梳理了海丽雅1997年以来的67个关键事件(尽管海丽雅始建于1922年,但直到1997年才正式步入企业化经营,因此本研究以1997年青岛海丽花边织带有限公司成立为研究起点)。在访谈过程中邀请受访对象进行核对和补充,并邀请访谈人员尤其是高管团队根据海丽雅发展过程中所受到的环境压力的变化,对海丽雅的发展阶段进行划分。由于案例企业技术应用场景特征明显,访谈对象的阶段划分基本一致,基本按照海丽雅的技术应用场景“花边织带—特种绳缆—应急安全”将企业成长划分为“业务聚焦—技术深耕—场景延伸”三个阶段(如图2所示)。

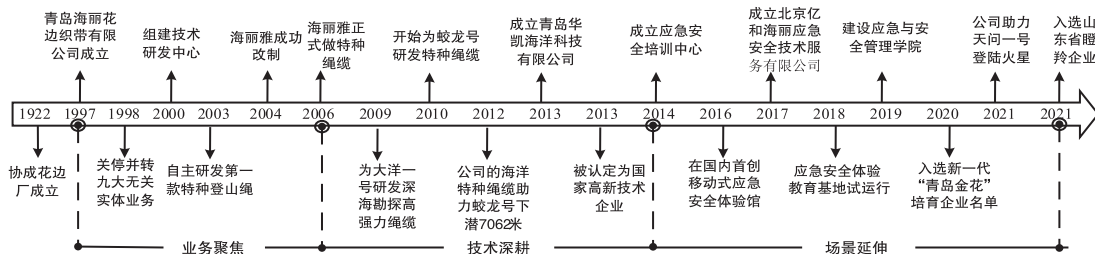


图2 案例企业发展历程与关键节点

第二步,团队对资料进行三阶编码分析。首先,基于隐形冠军企业、资源配置理论等理论基础,识别案例企业不同阶段环境压力、资源配置行为、隐形冠军成长表现的结果并将其概念化,其中一阶编码本文遵从于受访者的语言,例如业务聚焦阶段识别出“整顿实体”“组建研发中心”等一阶编码。其次,在一阶编码的基础上,将相似主题的一阶编码归纳为更具理论意义的二阶构念,例如将“组建研发中心”和“推动工艺升级”归为“培育研发能力”。最后,将二阶构念进一步凝练成具有理论内涵的核心维度,例如“识别利基市场”和“聚焦核心专业”体现核心维度“顾客资产配置”。在这一过程中,为了保证信度和效度,团队采取先两组成员独立编码,随后共同探讨编码结果的方式。

第三步,结合现有文献及编码结果构建理论框架。本文按照“环境压力—资源配置—隐形冠军成长表现”的分析框架,挖掘了制造业企业隐形冠军成长之路上不同阶段面临的环境压力、资源配置过程和成长表现,并与文献对话,提炼出了四个成长机制的聚合维度。整个过程基于现有数据,在数据和理论之间反复迭代对比,直至形成稳健且综合性的理论框架。

#### 四、案例分析:海丽雅的隐形冠军成长历程

##### 1. 第一阶段(1997—2006年):业务聚焦

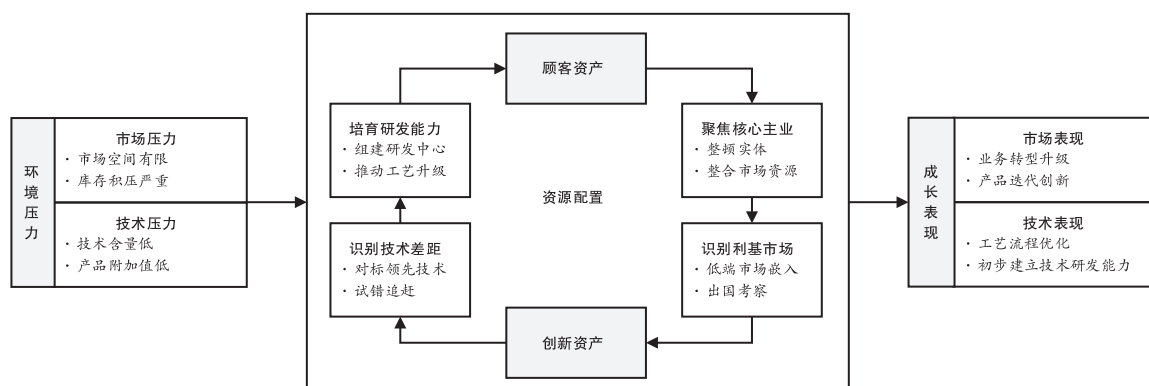
(1)企业面对的环境压力。海丽雅始建于1922年,前身为青岛协成花边厂,以生产扎头绳产品起步。20世纪90年代,花边织带行业竞争激烈,为适应市场经济新环境,花边厂开始多元化转产,先后注册花边织带、招待所、舞厅、饭店等11个经营实体。但是,由于资源分配和管理模式问题,各个实体勉强维持经营。在市场方面,企业面临订单萎缩和库存积压的困境,生存空间严重受限;技术方面,企业面临设备落后、技术含量低、产品附加值低等压力。正如海丽雅董事长所言“当时海丽雅虽然在这一领域有所积累,但在政策、税收、人力成本与规模优势方面均无法与竞争对手抗衡,并且由于技术水平低,我们为面包服做拉绳,一根只能卖3毛6,就这样对方还以种种理由压低收购价”。

(2)企业的顾客资产配置行为。面临生存困境和技术压力,海丽雅通过聚焦核心主业和识别利基市场来获取顾客。第一,聚焦核心主业。聚焦核心主业是在面对动荡市场环境和内部资源约束时,企业专注于其最具竞争优势和市场潜力的业务领域,以提高企业的竞争力和市场地位。到了1997年,花边厂被青岛第八棉纺织厂兼并,并更名为“青岛海丽花边织带有限公司”。面对压力,海丽雅第一步是整顿实体,当即对招待所、舞厅等九个与原先主业无关的实体进行了“关、停、并、转”,再开始整合现有市场资源,对公司的旧设备进行淘汰处理,富余厂房对外出租,集中资源全面聚焦在织带绳缆领域。正如海丽雅的董事长所言“对于一个年产值不足五百万的小企业,是不适合搞多元化生产的,应该集中主要财力物力发展主业,主业强大了,才有资本发展其他产业”。第二,识别利基市场。识别利基市场是通过市场研究,发现并确定一个具有特定需求和未被充分满足的客户群体的细分市场。将业务聚焦到织带绳缆领域以后,海丽雅开始集中资源围绕主业发展。但是,由于当时花边织带等产品技术含量低,利润低,且自身研发能力不足,海丽雅只能先从低端市场嵌入,一方面为国外企业代工生产基础的花边织带等产品;另一方面开始关注竞争对手遗漏的市场,如受访对象所言“哪里有可能,销售人员就往哪里跑,只要是客户的需要,难度大,我们不怕,数量少,我们也不嫌弃”。同时,海丽雅积极参加国内展销会,鼓励业务员出国考察市场,这一举措让海丽雅接触到了国际上先进的海洋特种绳缆,当时国内没有能够自主研发生产特种绳缆的企业,所有的特种绳缆产品都依赖于进口,于是海丽雅决定在原有产品与技术的基础上进行转型升级,将发展方向进一步锁定在国内企业还没有关注到的特种绳缆市场,并以此为突破口发展特种绳缆的高精尖技术。

(3)企业的创新资产配置行为。第一,识别技术差距。识别技术差距是系统地评估和确定自身技术(如技术能力、产品性能、生产工艺)与行业内外标杆或竞争对手先进技术之间存在的差异和不足,从而明确企业在技术发展方面的优先级和改进方向的过程。在特种绳缆研发过程中,海丽雅发现自己研发的绳缆虽然性能不错,但是和国外顶尖的绳缆相比仍有较大差距。通过技术对标,海丽雅发现国外厂家有一种能够给绳缆上涂层的绳缆后整理技术,不仅能使绳缆更加美观,还能延长绳缆的使用寿命,提高产品附加值,但这种技术没办法引进和获取,正如受访对象所言“国外厂家对我们技术封锁,既然不卖,我们就自己做”。经过无数次的试错实验,最终海丽雅研发出了国内仅有的一台后整理设备,使得海丽雅的制绳工艺更加完善,实现了对绳缆的冷牵伸、热牵伸、染色和涂层一条龙处理。第二,培育研发能力。培育研发能力是通过投入资源、制定战略和实施计划,持续增强其创新研究与产品开发的综合实力,以提高产品与服务的质量和竞争力的过程。完善制绳工艺流程之后,海丽雅意识到要想深度满足客户诉求,就必须要有自己的关键核心技术和自主研发能力。正如海丽雅董事长所言“企业再困难,资金再紧张,也要立即解决卡住企业脖子的技术问题,提高产品档次”。因此海丽雅开始组建技术研发中心,培养专业的科研团队,专注于特种绳缆的研发生产与新技术的探索创新。2003年海丽雅自主研发了第一款特种绳缆——登山绳。随后,又根据市场需求不断对特种绳缆进行创新拓展,按不同行业的需求,采取不同的制作工艺,研发出了具备不同性能的海洋特种绳缆与工业安全绳缆。

(4)企业的成长表现。此阶段,在市场表现方面,海丽雅通过“聚焦核心主业”和“识别利基市场”的顾客资产配置策略,成功进入了特种绳缆市场,并且推出了多款采取不同制作工艺的特种绳缆;技术表现方面,海丽雅通过“识别技术差距”和“培育研发能力”的创新资产配置策略,自主更新了生产设备,优化了工艺流程,为制绳流程加入了后整理技术工艺,不仅提高了生产效率,也提升了产品附加值。然后,又根据市场需求自主研发生产了适用于不同条件的特种绳缆,增加了产品种类,初步形成了技术研发能力。

此阶段的成长机制如图3所示,数据编码及证据展示如表3所示。



## 2. 第二阶段(2006—2014年):技术深耕

(1)企业面对的环境压力。在业务聚焦阶段,虽然海丽雅已经初步具备了生产特种绳缆的能力,但是其在市场上并未受到大众关注。在市场环境方面,客户存在刻板印象,认为国内厂商没有能力生产质量合格、价格合适的特种绳缆,如访谈对象所言“那个时候中国人不玩绳子,所有的无论是自用还是应用到军事、科研领域的特种绳缆都是进口的”。因此市场环境方面,刚刚进入特种绳缆领域的海丽雅面临着客户刻板印象的合法性挑战。在技术环境方面,由于国外产品在特种

绳缆行业处于领先和垄断地位,并在技术和原材料上进行封锁,导致国内特种绳缆领域还存在很多技术空白。

表3 业务聚焦阶段典型引语及编码结果示例

理论维度	二阶主题	一阶构念	典型证据援引
环境压力	市场压力	市场空间有限	南方很多企业做成熟纺织技术方向,拥有很多日本和韩国的技术,在专业的纺织细分方面非常强(S <sub>3</sub> )
		库存积压严重	那时我们还是国企,碰到九十年代经济形势不好,积压了好多产品卖不出去(S <sub>1</sub> )
	技术压力	技术含量低	那时候的安全绳很普通,没有什么技术含量,都是按重量卖,利润薄,竞争还厉害(S <sub>3</sub> )
		产品附加值低	以前我们为面包服做拉绳,一根只能卖3毛6,没有什么附加值(S <sub>2</sub> )
资源配置策略	顾客资产	聚焦核心主业	当时搞了11个实体,啥都干,啥都不精,所以我就直接关停并转的9家与我们主业没有任何关系的实体(S <sub>1</sub> )
		识别利基市场	公司鼓励员工出国考察市场,寻找转型方向(F <sub>3</sub> )
	创新资产	识别技术差距	研发团队经常对比国外的产品,看看他们的绳子到底强在哪,然后看咱们能不能对应着改进(S <sub>1</sub> )
		培育研发能力	海丽雅注重科研团队的建设,2000年公司开始实施人才创新战略,组建技术研发中心,专注技术升级(F <sub>3</sub> )
成长表现	市场表现	业务转型升级	海丽雅开始研发生产特种绳缆,打破了单一模式,依靠科技创新,转型升级,走上高精尖的道路(F <sub>2</sub> )
		产品迭代创新	海丽雅在传统绳带的基础上,研发出了海洋、军事特种绳缆以及工业安全绳缆等高附加值产品(F <sub>2</sub> )
	技术表现	工艺流程优化	我们研制的半自动劈胶机,使得我们整个工作流程更加完善(S <sub>3</sub> )
		初步建立技术研发能力	我们通过重视研发,组建研发中心,让当时的海丽是能够初步生产技术含量高、附加值高的绳缆了(S <sub>1</sub> )

(2)企业的顾客资产配置行为。第一,链接关键客户。链接关键客户是有针对性地与行业内具有较高影响力、声誉或专业知识的客户建立紧密合作关系,以促进产品的认可度、增强企业声誉和提高市场占有率的过程。为了改变刻板的市场认知,提升产品知名度,海丽雅开始寻找企业“背书”,经常主动邀请关键客户,特别是对特种绳缆产品要求严格的大型科考团队和科研机构免费试用产品,既是为了证明海丽雅的产品质量过关,也是希望通过关键客户的权威性来吸引其他客户。如受访对象所言“咱们当时供应国家科考船‘大洋一号’时就是让他们免费试用,只需要给我们的产品出具一份产品性能评价就行了”。另外,为继续寻找企业“背书”,链接关键客户,海丽雅坚持为客户个性化定制特种绳缆,如海丽雅为“蛟龙号”研发生产的9000米“救命绳”、长基线定位装置、水面支持系统的布施回收绳缆等都是个性化定制的产品,以满足客户的深度需要。第二,深耕利基市场。深耕利基市场是通过在特定细分市场建立强大的品牌认知度和忠诚度,为该市场细分群体的特殊需求提供高度专业化或定制化的产品和服务的过程。“大洋一号”“蛟龙号”的“背书效应”打破了特种绳缆行业客户对国产特种绳缆的刻板印象,让海丽雅逐渐受到国内特种绳缆客户的认可与重视。并且在特种绳缆成功护送“蛟龙号”下潜7062米后,海丽雅便借势将自己的特种绳缆产品命名为“蛟龙”牌特种绳缆,以此打造企业的绳缆品牌,并且开始着手构建属于自己的“蛟龙”特种绳缆体系。如受访对象讲道“我们的‘蛟龙’牌特种绳缆有信心在不久的将来完全替代进口绳



缆,并进一步开拓国际市场”。

(3)企业的创新资产配置行为。第一,引入技术标准。引入技术标准是在特定领域或行业内,采纳一系列既定的规则、准则、规格和程序来指导和规范产品的设计、制造、测试和质量保证过程。由于特种绳缆编织过程要求比较严苛,为保证高质量的量化生产,海丽雅开始实施规范化、标准化管理,导入卓越绩效管理模式、质量管理体系、环境管理体系等衡量基准,坚持以成果为导向,确保海丽雅在产品的研发生产上不出现任何问题。除此之外,海丽雅在内部大力引进日本和德国的管理方式和技术工艺,每个月的中层干部管理例会,相关高管都要在会上进行分享。第二,搭建研发网络。搭建研发网络是通过与企业、高校、科研院所以及其他研发机构或企业之间建立合作伙伴关系,共同进行科学研究、技术开发和创新,以加速新技术的开发、提高产品创新的质量和效率,促进科研成果的应用和商业化的过程。除了在制度上用高标准要求自己,海丽雅还通过“借脑引智”,一方面引进国内首位绳缆博士等专业人才,并与中科院院士胡敦欣、中国工程院院士等专家合作以提升研发能力打破技术封锁。如海丽雅董事长所言“我们每踏入一个领域,一定要找到一个制高点,找一些能人专家跟他合作”。另一方面,通过协同研发模式(产学研合作、自主研发以及外部企业合作研发)与高校、科研院所、其他研发企业或机构建立网络关系,在关键技术、基础材料、技术标准、成果转化等方面开展广泛合作,专注特种绳缆及相关装备的研究开发,共同提升绳缆装备技术和研制工艺水平。例如,海丽雅为“蛟龙号”绳索研究防腐涂层时,就是通过与高校对接,才将国际上最先进的防腐工艺应用到防腐绳索制造中。

(4)企业的成长表现。在此阶段,海丽雅通过“链接关键客户”和“深耕利基市场”的顾客资产配置策略,一方面成功得到国家重大科研项目团队等关键客户的认可和背书;另一方面形成了自己的品牌体系,凭借“蛟龙”特种绳缆一系列卓越的特性和优于国际同类产品的品质,成功打破客户先前对国产特种绳缆的刻板印象,获得了市场合法性。技术表现方面,通过“引入技术标准”和“搭建研发网络”的创新资产配置策略,一方面在内部形成了高标准的制度基准和思维模式;另一方面,引进了领域内的能人专家,与众多科研机构开展战略合作,促进了特种绳缆技术水平的提升与产品的改造升级,最终在多项技术上打破了国外技术封锁,弥补了国内特种绳缆领域的空白,也让海丽雅在成功护航“大洋一号”“蛟龙号”后,又先后助力“雪龙号”“科学号”以及“探索一号”等国家科考船,创下中国绳缆界“四个第一”,专业特种绳缆以及相关装备占据国内60%~70%的市场份额,真正将海丽雅推向国际绳缆行业的最前沿。

此阶段的成长机制如图4所示,数据编码及证据展示如表4所示。

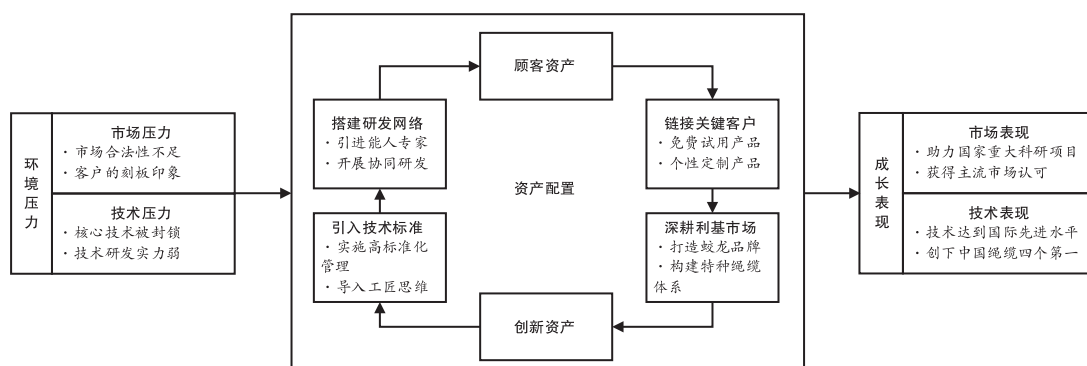


表 4 技术深耕阶段典型引语及编码结果示例

理论维度	二阶主题	一阶构念	典型证据援引
环境压力	市场压力	市场合法性不足	当时国内还没有做特种绳缆的企业,所有的特种绳缆都是进口的(C <sub>1</sub> )
		客户的刻板印象	虽然海丽雅是国内做特种绳缆技术实力最优的一家,可是国内的特种绳缆值得信任吗?它能够胜任吗?(F <sub>3</sub> )
	技术压力	核心技术被封锁	一是原材料,很多基础的原材料国外淘汰后才给你;另一个是机械加工,我们的编织机跟国际上有很大差距(S <sub>3</sub> )
		技术研发实力弱	当时我们刚刚进入这个主流市场,很多技术包括设备都不齐全(S <sub>1</sub> )
资源配置策略	顾客资产	链接关键客户	咱们董事长当时为了让客户相信我们的产品过硬,亲自带绳子上门让客户免费试用,只为获得一个机会(S <sub>2</sub> )
		深耕利基市场	有了蛟龙品牌后,咱们就顺势做了高效便捷的“蛟龙”特种绳缆体系(S <sub>3</sub> )
	创新资产	引入技术标准	只有把标准把质量提上去,海丽雅才能有下一个百年(S <sub>1</sub> )
		搭建研发网络	我们也不是什么都能自己弄出来,有些技术还是得靠专家或者科研机构的帮助,所以我们一直和清华大学、中科院、青岛大学等保持紧密的联系与合作(S <sub>3</sub> )
成长表现	市场表现	助力国家重大科研项目	海丽雅集团研发的“蛟龙”特种绳缆已成功护航“大洋一号”“蛟龙号”“雪龙号”等国家重大科考项目(F <sub>3</sub> )
		获得主流市场认可	助力过国家大项目后,很多大客户都慕名而来,也让大家意识到国产的特种绳缆一点也不比国外差(S <sub>1</sub> )
	技术表现	技术达到国际先进水平	海丽雅为“大洋一号”研制的海域定位仪专用绳缆,标志着其在海洋专业绳缆的技术上已达到国际先进水平(F <sub>2</sub> )
		创下中国绳缆四个第一	在中国绳缆界,常用四个“第一”(中国深度、中国强度、中国温度和中国精度)来形容海丽雅的技术和产品实力,其生产的特种绳缆可适用于海下8000米的深度,强度是同直径钢缆的2-5倍,且极耐低温和高温,绳缆表皮与内芯的移滑度为零(F <sub>3</sub> )

### 3. 第三阶段(2014年至今):场景延伸

(1)企业面对的环境压力。在市场环境方面,随着“蛟龙”牌特种绳缆市场影响力逐渐增大,海丽雅成功占据了国内特种绳缆领域60%~70%的市场份额。但身处特种绳缆这个小众行业,尽管海丽雅已经成为国内特种绳缆领域的引领者,但仅靠特种绳缆这一单一品类,难以满足海丽雅成长需要。如受访对象所言“毕竟特种绳缆的受众有限,我们把绳缆领域做的太精了,把市场做窄了,所以企业营收和利润增长不会太大”。因此,此时的海丽雅在市场上面临增长空间有限的压力,企业需要打破行业限制,突破瓶颈,拓宽技术应用场景。

(2)企业的顾客资产配置行为。第一,寻求增长空间。寻求增长空间是为了实现持续发

展,在现有技术能力的基础上,通过识别和利用新的行业趋势、政策变动、市场需求等来拓展其业务范围和市场份额的过程。2014年国务院将应急安全产业列为战略性新兴产业,青岛市政府办公厅也出台了相关政策,希望能培育和扶持几个龙头企业和应急产业示范基地,以提高青岛市防范和处置突发事件的产业支撑能力。此时受特种绳缆行业瓶颈限制,需拓展外延市场和相关技术的海丽雅正好响应制度机会,以国家政策为杠杆,开始布局与绳缆相关的应急安全行业这个“新风口”。在明确转型方向后,海丽雅结合自身产品优势,积极配合地方各级消防部门和应急安全部门,面向社会各界开展培训和安全风险意识宣传教育,举办青岛市全民消防安全宣传教育活动200余场次,受益人数达5万余人次,并为困难家庭免费发放应急自救产品,在很大程度上提升了群众的应急安全意识。第二,孵化利基市场。孵化利基市场是在高度专注现有细分领域时,通过创新的产品或服务、特定的市场策略以及新的市场需求来孵化出新兴的具有潜力的利基市场的过程。应急安全产业作为新兴产业,体系不完善,且没有形成固定模式,所以海丽雅在大力宣传应急安全知识之后,开始打造属于自己的应急安全产业发展模式。海丽雅除了推广应急安全产品,还配套相应的全流程培训服务,向服务化转型,自主投资建设了全国第一家由企业运营的应急安全培训中心,并首创了“体验式”培训模式和“移动式应急安全体验馆”,如受访者所言“提倡学习一百遍,不如亲身体会一遍”。这种集应急安全培训、应急装备制造、应急安全场馆建设于一体的一站式发展模式,得到了各级政府及领导的肯定和社会各界的广泛好评。

(3)企业的创新资产配置行为。第一,推动技术集成。推动技术集成是将不同的技术、工具和过程结合在一起,以解决特定问题或提高效率的过程。随着户外运动的流行和城市高楼的增多,绳索已成为城市救援等众多救援场景的必备工具,发展相关技术已成必要。如受访对象所言“你看现在国家救援,特别是在狭小空间救援,我们基本上为零,不会救援”。因此海丽雅通过技术集成的方式将应急安全技术与特种绳缆技术结合,研究开发出了集救援装备、救援技术培训与训练开发建设于一体的“蛟龙”绳索救援技术体系。此外,海丽雅又在应急安全产品技术基础之上,结合产品检测技术组建了应急安全产品检测中心,使得海丽雅成为集应急安全产品研发、生产、检测于一身的综合性企业。第二,共建数字平台。共建数字平台是通过多方参与和资源共享,构建一个集数据处理、信息共享、业务协同和服务创新于一体的数字化工作平台的过程,从而提高整个生态系统的效率和反应能力。为提升减灾防灾能力,降低应急事件带来的危害,响应国家加快构建救援力量体系的号召,海丽雅建立了线上应急物资储备库,当发生应急事件需要送物资时,物资储备库便可以清楚地知道协会里哪家公司有什么救援物资,什么时候能够送到等信息,从而增强企业对应急事件的反应和处理能力。此外,海丽雅围绕应急安全装备行业企业,携手华胜天成等共建应急工业互联网平台,一方面帮助行业企业实现管理、技术和数据向数字化进行升级创新;另一方面推动包括高端应急安全装备智造、应急后勤保障、消防安全、安防工程、应急海洋等有关领域进行数字化和智能化升级改造,提升行业企业整体效能并实现高质量发展,带动行业集群式发展,以更好地为国家和地方服务。

(4)企业的成长表现。市场表现方面,海丽雅通过“寻求增长空间”和“孵化利基市场”的顾客资产配置策略,成功向应急安全行业延伸,让海丽雅得到了应急安全领域和社会各界的普遍认可,成为了中国应急安全行业的开拓者与领跑者。技术表现方面,海丽雅通过“推动技术集成”和“共建数字平台”的创新资产配置策略,构建了“蛟龙”绳索救援体系,发展了应急安全装备检测中心,搭建了线上应急物资储备库与应急工业互联网平台,实现了线上线下的生态化。最终,海丽雅成功融入了民生战略,制定了相关的行业标准,在行业内打造出专属的“青岛模式”,真正将产品和服务从“上天入海”到“飞入寻常百姓家”,最终实现跨越式

成长。

此阶段的成长机制如图 5 所示,数据编码及证据展示如表 5 所示。

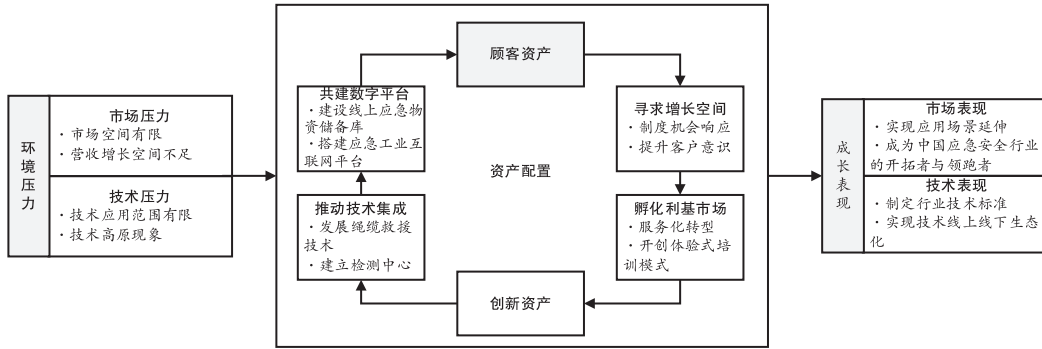


图 5 场景延伸阶段的隐形冠军成长机制

表 5 场景延伸阶段典型引语及编码结果示例

理论维度	二阶主题	一阶构念	典型证据援引
环境压力	市场压力	市场空间有限	绳缆领域做精了等于把市场做窄了,必须开拓市场(S <sub>2</sub> )
		营收增长空间不足	咱们如果只靠特种绳缆,企业增长空间太有限了(S <sub>2</sub> )
	技术压力	技术应用范围有限	国家项目不是一直有,要把技术用到其他市场上去(S <sub>3</sub> )
		技术高原现象	虽然承接国家大项目能在一定程度上倒逼我们技术升级,但是一直在特种绳缆行业深耕还是有瓶颈(S <sub>3</sub> )
资源配置策略	顾客资产	寻求增长空间	应急产业项目再一次打破了自己的传统思维,不能单单做绳缆,还要将公司的特种绳缆民用化(F <sub>1</sub> )
		孵化利基市场	我们是先在青岛试点建设应急培训场馆,然后再考虑在全国范围推广(S <sub>2</sub> )
	创新资产	推动技术集成	咱们建应急安全装备的检测中心也是让我们自己有能力做检测,速度快,也不求于人(S <sub>3</sub> )
		共建数字平台	海丽雅搭建的应急工业互联网平台是全国首个安全应急领域的工业互联网平台,是立足赋能山东安全应急企业的国内领先工业互联网平台(F <sub>1</sub> )
成长表现	市场表现	实现应用场景延伸	现在海丽雅已经不仅仅做特种绳缆,我们还创造和输出了我们的应急文化产业模式,进入了应急安全领域(S <sub>1</sub> )
		成为中国应急安全行业开拓者和领跑者	如今像我们这样专门做应急自救培训的多了起来,但是我们拥有专属的可复制、可推广的应急安全产业模式(S <sub>3</sub> )
	技术表现	制定行业技术标准	我们在“十二五”的时候成为了山东省的标准制定者,“十三五”的时候成为了国家标准的制定者(F <sub>4</sub> )
		实现技术线上线下生态化	我们也是注重产业的生态化,海丽雅目前在线下方面强调装备研发、技术培训和场景开发,线上则强调数字化、智能化同步发展(S <sub>1</sub> )



## 五、进一步讨论

### 1. 资源配置视角下制造业企业隐形冠军成长的“T型战略”

本文通过对海丽雅 1997 年—2022 年的探索性案例研究,从纵向的研究视角探索了一家中国制造业企业成长为隐形冠军企业的全流程,提炼出资源配置视角下的制造业企业隐形冠军之路的过程模型(如图 6 所示)。

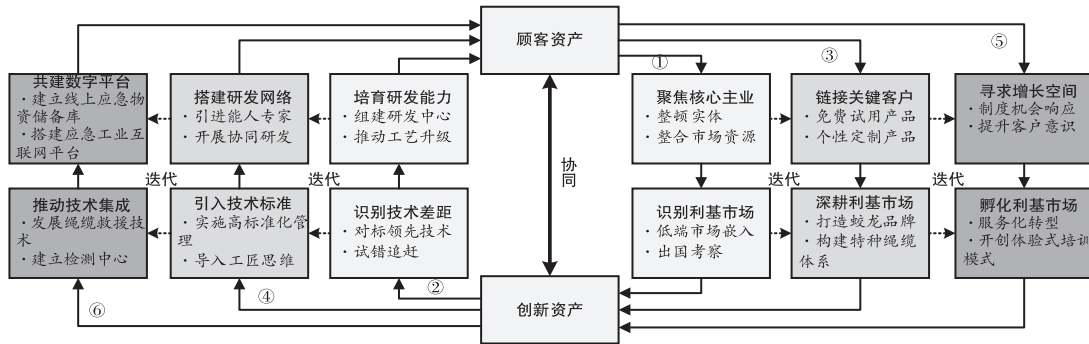


图 6 资源配置视角下的制造业企业隐形冠军成长的过程模型

因深度扎根细分行业、深度嵌入产业链、与客户紧密绑定等特征,制造业企业的隐形冠军成长过程并不是从始至终地遵循某单一成长路径,而是会基于资源和环境约束,持续进行资源配置和组合,有针对性的选择适配环境的成长路径。同时,制造业企业隐形冠军因技术过于聚焦,在产品的多样性创新上受到限制,但是制造业企业可以扩大技术应用场景,从提供产品向提供服务的场景化解决方案提供商转型,以跨越成长壁垒。综合来看,中国制造业企业不会在整个生命周期坚持聚焦战略或精一战略,而是会更倾向于采取“T型战略”(李平和孙黎, 2021)<sup>[8]</sup>,即延续“业务聚焦—技术深耕—场景延伸”的发展路径。并且因为环境和资源约束,相较于收购性成长,这些企业更倾向于内生性成长和网络性成长,先依靠企业现有资源来弥补资源劣势,再通过整合外部性资源来构建商业网络和战略联盟(Batjargal等, 2013)<sup>[37]</sup>,推动产业发展。

在业务聚焦阶段,隐形冠军企业由于缺乏充分的产品生产技术而面临着产品附加值低、利润低等环境压力,也面临竞争对手的巨大压力。在这种高不确定性的情境下,顾客资产配置方面,企业往往不会采取多元化的发展策略(Sakhartov, 2017)<sup>[38]</sup>,而是更倾向于从侧翼进攻(贺远琼等, 2022)<sup>[39]</sup>,即根据自身资源禀赋,在进入核心主流市场之前,将资源和精力聚焦于某一狭小的、竞争对手所忽略的利基市场(Rant和Cerne, 2017<sup>[11]</sup>;张延平等, 2024<sup>[13]</sup>),从而避免与竞争对手正面竞争;在创新资产配置方面,由于情境约束,难以通过海外并购、合资以及技术引进等手段来获取关键性资源,只能在原有技术的基础上暂时根据以往的经验来培育研发能力,通过对标领先技术,识别技术差距、培育研发能力进行试错追赶,在原有技术的基础上对产品进行迭代创新和技术积累,发展适配利基市场所需的能力基础以应对不利的环境约束。

在技术深耕阶段,隐形冠军企业开始从缝隙市场跨入主流市场。但是,主流市场的先发企业早已占据价值链的各个位置(Bartlett和Ghoshal, 2000)<sup>[40]</sup>,并且对后发企业进行技术封锁。此外,目标客户对新进入者认同感低且在认知上存在偏差和刻板印象(彭新敏等, 2022)<sup>[14]</sup>。在这种情境下,顾客资产配置方面,隐形冠军企业首先以获取顾客与创造顾客价值为出发点,强调与客户建立高质量的互动关系(Rant和Cerne, 2017<sup>[11]</sup>;李庆华和李春生, 2008<sup>[28]</sup>;许晖和王亚君, 2021<sup>[30]</sup>),尤其

是主张与关键客户建立强链接关系,希望通过这些关键客户的认可,在品牌形象与产品知名度上有所突破,提升合法性来带动其他潜在客户。创新资产配置方面,企业将目标锁定于产品研发生产技术与服务质量的提升,通过寻求外部资源(知识与技术)如学习领先企业研发经验与多方协同合作的方式(贺远琼等,2022)<sup>[39]</sup>,尤其是企业与高校、科研机构、政府、用户等多元参与者之间的协同合作(赵晶等,2023)<sup>[15]</sup>,来深耕企业的核心技术,以提升产品研发和生产技术水平与服务质量,从而削弱环境压力。

在场景延伸阶段,由于隐形冠军企业往往选择在某一类技术领域精耕细作,所以相较于其他企业会更早地迎来发展瓶颈(李平和孙黎,2021<sup>[8]</sup>;刘红松,2022<sup>[51]</sup>),但是它们善于抓住和创造外部机遇(李庆华和李春生,2008<sup>[28]</sup>;张延平等,2024<sup>[13]</sup>),且会选择投资不同业务来实现范围经济效应(Sakhartov,2017)<sup>[38]</sup>。因此,在顾客资产配置方面,隐形冠军企业充分发挥主动性,探索新市场,寻求增长空间(Yoon,2013)<sup>[29]</sup>,且一般是通过专精核心能力的多元化应用战略拓展技术应用边界,孵化新的利基市场(王益民等,2019<sup>[25]</sup>;李平和孙黎,2021<sup>[8]</sup>),从而获得多样化的目标客户群体与持续的竞争优势。在创新资产配置方面,隐形冠军企业往往会将多项技术集成于一体,打造体系化的解决方案以及协同开展数智技术升级,帮助企业突破技术和行业瓶颈,带动行业集群式发展,最终使隐形冠军企业达到不可复制和模仿的高度。

## 2.资源配置视角下的制造业企业隐形冠军成长机制

资源配置视角下制造业企业的隐形冠军成长过程就是一个将顾客资产模块和创新资产模块有效地配置成相互依存的整体以实现价值增值的过程,二者之间协同所产生的张力能够帮助制造业企业向更高阶段迭代演进(成长机制如图7所示)。总体来看,这一过程中通过细分市场嵌入、技术创新聚焦、业务场景延伸和生态能力构建四种机制来实现。

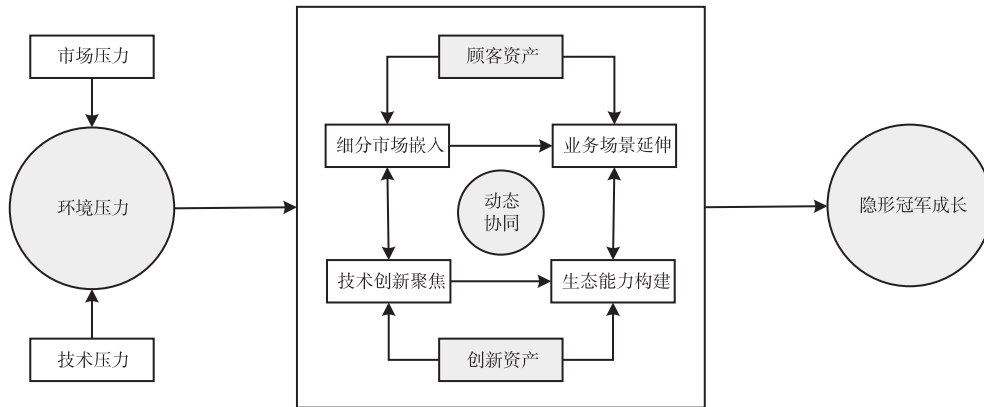


图7 资源配置视角下的制造业企业隐形冠军成长机制

第一,细分市场嵌入。制造业企业在面临环境压力和资源约束时,首先会选择专注于某一细分市场,针对特定的客户群体,在企业内部通过优化产品、提升服务、拓展客户关系等手段,实现业务的增长和扩张,主要包括聚焦核心主业、链接关键客户和寻求增长空间三种手段。本文通过案例分析发现,中国制造业企业通过聚焦核心主业将有限的资源配置到专业化的业务上(张延平等,2024)<sup>[13]</sup>,专注于提升产品附加值;通过链接关键客户并紧密贴近客户,满足客户的个性化需求,以获取市场竞争优势(刘昌年和梅强,2015)<sup>[41]</sup>;通过寻求增长空间识别机会,寻找业务转型发展方向。

第二,技术创新聚焦。在企业成长过程中,制造业企业会通过明确自身的技术优势和劣势,选择适合企业深入研究的技术领域(Schenkenhofer,2022)<sup>[42]</sup>,并持续投入研发资源,以实现技术突破

和领先,主要包括识别技术差距、引入技术标准和推动技术集成三种手段。本文通过案例分析发现,在聚焦到特定细分市场后,制造业企业会通过识别技术差距了解到自身与竞争对手或先进水平之间的差距,明确技术研发的方向和目标;再通过引入技术标准加强标准化管理,以确保产品或服务的质量、性能等方面达到先进的水平,缩小和在位者的差距;最后通过推动技术集成将不同领域的技术有机融合,形成更加完整和高效的技术解决方案,以实现技术之间的互补和协同,从而推动企业或行业的转型升级和可持续发展。

第三,业务场景延伸。制造业企业在成长过程中不仅关注其核心主业,还致力于在外部环境中从水平和垂直两个方向寻找新的市场机会、拓展新的客户群体、推广新的产品或服务,以延伸其业务边界,主要包括识别利基市场、深耕利基市场和孵化利基市场三种手段。本文通过案例分析发现:在垂直方向,即从识别利基市场到深耕利基市场,制造业企业选择聚焦于细分市场中特定客户群体,并与其保持紧密的链接关系,系统地挖掘该类客户群体多样化、个性化的需求,随之针对需求创造性地搜索和使用可获得的创新资产,为目标市场客户提供定制化的产品和服务以及高度匹配的技术解决方案,以此获取在利基市场上的竞争优势;在水平方向,即从深耕利基市场到孵化利基市场,隐形冠军企业选择从特定客户群体链接到相关场景中的不同客户群体,从而使企业识别跨多个利基市场客户需求的异同,以此深度挖掘和利用创新资产的增值空间(Fang等,2011)<sup>[32]</sup>,为不同的客户群体提供创新性产品与服务。

第四,生态能力构建。制造业企业通过与外部合作伙伴建立紧密的合作关系,共同打造一个相互依存、互利共赢的生态系统,以提高企业的竞争力和创新能力。主要包括培育研发能力、搭建研发网络、共建数字平台等手段。本文通过案例分析发现,当制造业企业准备进入某一细分市场时,它们会先通过培育研发能力打造一支具备创新能力和竞争力的研发团队;然后通过搭建研发网络和高校科研院所开展大规模、深层次的产学研合作(赵晶等,2023)<sup>[15]</sup>,以实现资源共享、优势互补与技术能力的商业化落地;最后通过共建数字平台实现企业数据的集中管理、分析和利用,推动产业集群式发展(张延平等,2024)<sup>[13]</sup>。

## 六、研究结论与启示

### 1. 结论

本文从资源配置视角出发,通过对海丽雅的探索性案例研究,深入探讨了中国制造业企业的隐形冠军成长路径和机制。主要结论如下:第一,中国制造业企业的隐形冠军成长路径可归纳为“业务聚焦—技术深耕—场景延伸”的演化轨迹,企业先纵向聚焦市场、深挖技术,然后横向拓宽技术应用场景,是制造业隐形冠军企业的“T型战略”演进过程。第二,制造业企业在不同环境压力下的资源配置策略不同:在顾客资产配置方面,企业成长经历了“聚焦核心主业—链接关键客户—寻求增长空间”以及“识别利基市场—深耕利基市场—孵化利基市场”的迭代发展过程;在创新资产配置方面,企业遵循“识别技术差距—引入技术标准—推动技术集成”以及“培育研发能力—搭建研发网络—共建数字平台”的迭代演进过程。第三,制造业企业的隐形冠军成长表现出细分市场嵌入、技术创新聚焦、业务场景延伸以及生态能力构建四个关键机制,企业通过细分市场嵌入聚焦细分市场,通过技术创新聚焦明确技术发展方向,提升企业技术竞争力,通过业务场景延伸拓展技术应用场景,寻求增值空间,最后通过生态能力构建实现资源共享,推动产业发展。

### 2. 理论贡献

第一,本文从市场和技术两个维度分析了促使制造业企业成长的关键情境因素,并探究了这些情境变量影响制造业企业成长为隐形冠军企业的路径和机制,响应了Peng等(2018)<sup>[19]</sup>关于拓展

企业成长研究对象和情境的号召。对于这些以隐形冠军为成长目标的制造业企业来说,它们同时面临着来自技术和市场等方面的困境(彭新敏等,2022<sup>[14]</sup>;Lehmann等,2019<sup>[43]</sup>),通过案例分析,本文发现制造业企业的成长之路就是市场和技术的整合平衡过程,这同时也进一步延伸了Simon(2012)<sup>[7]</sup>和李庆华和李春生(2008)<sup>[28]</sup>的观点,在一定程度上丰富了企业成长研究。

第二,本文对制造业企业的隐形冠军成长机制的探讨,揭示了隐形冠军企业成长的动态演化轨迹,更为清晰地解构了中国特殊情境下隐形冠军企业成长的独特性,在一定程度上解答了“制造业企业如何打破卡脖子困局实现细分行业的市场领先地位”这一研究难题并拓展了制造业企业的隐形冠军成长路径和机制研究(Simon,2012<sup>[7]</sup>;刘红松,2022<sup>[5]</sup>)。现有文献对于制造业企业的隐形冠军之路的整体研究尚不全面,关于隐形冠军企业的成长研究认为,企业可以采用“T型战略”。一方面专注主业,不断深挖技术与品牌护城河;另一方面持续拓宽技术应用场景,以获得其独特竞争力(李平和孙黎,2021)<sup>[8]</sup>。本文的研究发现进一步拓展了“T型战略”的演进过程,隐形冠军企业的成长就是纵向聚焦市场、不断进行技术深耕,然后横向进行技术应用场景延伸的过程,能够为中国制造业企业走上专精特新隐形冠军之路提供更丰富的理解和经验。

第三,本文基于资源配置视角提炼出了中国制造业隐形冠军企业的成长过程模型和机制,丰富了资源配置理论的研究对象,能够贡献于资源配置理论。作为提升国际竞争力的主体,制造业企业在发展过程中如何有效配置顾客资产和创新资产是一个具有重要研究意义的议题(Fang等,2011<sup>[32]</sup>;李长安,2021<sup>[1]</sup>;雷李楠和谭子雁,2021<sup>[3]</sup>),但现有研究对这种在某个细分或利基市场占据领先地位,难以被模仿和超越的制造业企业在面对市场压力和技术压力的两难困境时的资源配置策略知之甚少。通过案例分析,本文清晰的解释了制造业企业成长为隐形冠军企业的过程模型和机制,这也是响应了学者们对拓宽资源配置理论解释边界的呼吁(Siggelkow,2002<sup>[18]</sup>;Fang等,2011<sup>[32]</sup>)。

### 3. 实践启示

本文的实践启示主要包括三个方面:第一,中国制造企业隐形冠军企业面临着技术精一化与业务发展多元化的悖论。隐形冠军企业一般专注于细分市场,产品具有高度的定制化特征,聚焦细分市场并依据客户需求构建技术能力使隐形冠军企业可以获得独特的竞争优势,但这种聚焦战略给隐形冠军企业带来的挑战是细分市场增长空间有限,产品或解决方案被客户强锁定,业绩实现突破增长的机会有限。在这种情况下,中国制造企业隐形冠军可以通过顾客资产与创新资产的动态配置寻求成长机会,在技术研发上保持“深挖洞”,通过构筑技术标准、提升技术先进性等方法构建技术护城河,提升客户粘性,增强在细分市场的不可替代性,并通过技术创新为客户带来更大的价值增值;同时,中国制造企业隐形冠军企业还要在市场维度上“广积粮”,即基于技术属性横向积累和探索新的应用场景,寻求新的增长空间。

第二,面对市场增长空间限制,中国制造企业可以尝试从生产制造型企业向服务解决方案型企业转型,以客户需求为导向,通过创新资产与客户资产的合理配置,构建场景化的解决方案。在这个过程中,中国制造企业隐形冠军企业所面临的挑战是要从“产品主导逻辑”向“服务主导逻辑”转变,这就要求企业要深度洞察客户需求,建立以客户为中心的价值理念,共识企业战略方向,并合理分配支持传统业务与拓展新业务的资源,推动企业完成战略更新升级。

第三,新一代数字技术的迅速发展及其在产业中的广泛应用和深度融合,显著改变了制造业的发展环境与资源配置能力,为隐形冠军企业寻求新的增长空间提供了机会窗口。中国制造企业隐形冠军可以从细分市场的单向链接向生态系统嵌入方向转变,并明确自身在生态系统中的角色定位,与生态伙伴构建紧密的合作关系,通过多主体的价值共创,催生新的商业模式,深化产业链



协同,驱动新质生产力形成。

#### 4. 研究局限与未来展望

尽管本文探究了资源配置视角下中国制造业企业的隐形冠军成长之路,但仍存在一些不足之处有待未来研究继续完善。一方面,本文依据理论抽样原则所开展的纵向案例研究,探索了案例企业作为隐形冠军的成长路径与成长机制,更为关注案例企业实践背后的理论启发性,既有中国制造企业隐形冠军成长悖论的普适性特点,也包含着案例企业成长破局的独特性特征,未来研究可以通过探索不同行业、不同类型的隐形冠军,共同丰富中国制造企业隐形冠军企业理论研究体系;另一方面,中国制造企业隐形冠军在从生产制造型企业向服务解决方案型企业转型过程中,面临着战略摇摆、价值主张重塑、组织转型升级、文化基因转变等诸多挑战,这些因素可能会成为隐形冠军企业成长过程中的关键掣肘因素,未来研究可以从这些维度对隐形冠军企业的成长展开更为深入的探索。

#### 参考文献

- [1]李长安. 中国企业如何塑造更多的隐形冠军[J]. 北京: 人民论坛, 2021, (10): 82-85.
- [2]吴晓波, 余璐, 雷李楠. 超越追赶: 范式转变期的创新战略[J]. 杭州: 管理工程学报, 2020, (1): 1-8.
- [3]雷李楠, 谭子雁. “单项冠军, 小巨人”: 关键核心技术突破的互补力量[J]. 北京: 清华管理评论, 2021, (12): 93-100.
- [4]葛宝山, 赵丽仪. 创业导向、精一战略与隐形冠军企业绩效[J]. 上海: 外国经济与管理, 2022, (2): 117-135.
- [5]刘红松. 中国式隐形冠军: 聚焦专精特新之路[M]. 北京: 企业管理出版社, 2022.
- [6]Simon, H. Hidden Champions: Aufbruch Nach Globalia[J]. Zeitschrift Führung Und Organisation, 2013, (5): 55-84.
- [7]Simon, H. Hidden Champions-Aufbruch Nach Globalia: Die Erfolgsstrategien Unbekannter Weltmarktführer[M]. Campus Verlag, 2012.
- [8]李平, 孙黎. 集聚焦跨界于一身的中流砥柱: 中国“精一赢家”重塑中国产业竞争力[J]. 北京: 清华管理评论, 2021, (12): 76-83.
- [9]葛宝山, 赵丽仪. 隐形冠军精一创业能力生成机理及路径研究[J]. 北京: 科学学研究, 2022, (10): 1821-1833.
- [10]Din, F. U., H. Dolles, and R. Middel. Strategies for Small and Medium-Sized Enterprises to Compete Successfully on the World Market: Cases of Swedish Hidden Champions[J]. Asian Business & Management, 2013, 12, (5): 591-612.
- [11]Rant, M. B., and S. K. Cerne. Becoming a Hidden Champion: From Selective Use of Customer Intimacy and Product Leadership to Business Attractiveness[J]. South East European Journal of Economics and Business, 2017, 12, (1): 89-103.
- [12]Lei, L., and X. Wu. Thinking Like a Specialist or a Generalist? Evidence from Hidden Champions in China[J]. Asian Business & Management, 2022, 21, (1): 25-57.
- [13]张延平, 王满四, 黄敬伟, 罗勇根. 专精特新企业成长与培育的研究回顾与未来研究展望[J]. 北京: 科学决策, 2024, (2): 155-175.
- [14]彭新敏, 张祺瑞, 刘电光. 后发企业超越追赶的动态过程机制——基于最优区分理论视角的纵向案例研究[J]. 北京: 管理世界, 2022, (3): 145-162.
- [15]赵晶, 孙泽君, 程栖云, 尹曼青. 中小企业如何依托“专精特新”发展实现产业链补链强链——基于数码大方的纵向案例研究[J]. 北京: 中国工业经济, 2023, (7): 180-200.
- [16]Vorhies, D. W., and N. A. Morgan. A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance[J]. Journal of Marketing, 2003, 67, (1): 100-115.
- [17]Baker, W. E., and J. M. Sinkula. Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective[J]. Journal of Product Innovation Management, 2007, 24, (4): 316-334.
- [18]Siggelkow, N. Evolution Toward Fit[J]. Administrative Science Quarterly, 2002, 47, (1): 125-159.
- [19]Peng, M. W., S. Lebedev, C. O. Vlas, et al. The Growth of the Firm in (and out of) Emerging Economies[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2018, 35: 829-857.
- [20]安铁龙, 张英华. 企业位势跃迁基本路径——基于一家制造型隐形冠军企业的探索性案例研究[J]. 太原: 技术经济与管理研究, 2019, (12): 51-59.
- [21]葛宝山, 王治国. 隐形冠军企业创业研究述评及展望[J]. 上海: 外国经济与管理, 2020, (11): 20-32.

- [22] 俞彬,蔡凯星,钱美芬,王维安.多元研发模式对企业价值影响动态演进研究——基于光学制造隐形冠军的案例[J].北京:管理世界,2022,(6):139-157,190,158-160.
- [23] 贾依帛,苏敬勤,马欢欢,张帅.全球价值链嵌入下隐形冠军企业知识权力演化机理研究[J].天津:南开管理评论,2022,(3):62-74.
- [24] Kollmann, T., C. Stöckmann, and Y. Meves. When Members of Entrepreneurial Teams Differ: Linking Diversity in Individual-Level Entrepreneurial Orientation to Team Performance[J].*Small Business Economics*, 2017, 48, (4): 843-859.
- [25] 王益民,辛丽,周宪,宫启隆.复利思维:中国隐形冠军修炼之道[J].北京:清华管理评论,2019,(6):96-107.
- [26] Simon, H. Hidden Champions of The Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders [M]. New York: Springer Science & Business Media, 2009.
- [27] 曹虹剑,张帅,欧阳晓,李科.创新政策与“专精特新”中小企业创新质量[J].北京:中国工业经济,2022,(11):135-154.
- [28] 李庆华,李春生.“隐形冠军企业”研究:战略逻辑、经营模式与关键成功要素[J].南京:东南大学学报(哲学社会科学版),2008,(6):40-45,134.
- [29] Yoon, B. How do Hidden Champions Differ from Normal Small and Medium Enterprises (SMEs) in Innovation Activities [J]. *Journal of Applied Sciences Research*, 2013, 9, (13): 6257-6263.
- [30] 许晖,王亚君.与世界同频共振:中国隐形冠军企业市场领导力的塑造法则[J].北京:清华管理评论,2021,(12):84-92.
- [31] Lei, L., X. Wu, and Z. Tan. The Growth of Hidden Champions in China: A Cognitive Explanation from Integrated View. *Chinese Management Studies*, 2020, 14, (3): 613-637.
- [32] Fang, E., R. W. Palmatier, and Grewal, R. Effects of Customer and Innovation Asset Configuration Strategies on Firm Performance [J]. *Journal of Marketing Research*, 2011, 48, (3): 587-602.
- [33] 许晖,单宇.打破资源束缚的魔咒:新兴市场跨国企业机会识别与资源“巧”配策略选择[J].北京:管理世界,2019,(3):127-141,168,207.
- [34] 张娜,冯永春,许晖.顾客资产与创新资产重组视角下的品牌战略选择机制研究[J].武汉:管理学报,2017,(5):640-649.
- [35] Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14, (4): 532-550.
- [36] Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods (5th ed) [M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.
- [37] Batjargal, B. A. T., M. A. Hitt, A. S. Tsui, et al. Institutional Polycentrism, Entrepreneurs' Social Networks, and New Venture Growth [J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56, (4): 1024-1049.
- [38] Sakhartov, A. V. Economies of Scope, Resource Relatedness, and the Dynamics of Corporate Diversification [J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38, (11): 2168-2188.
- [39] 贺远琼,刘路明,田志龙.“政产学研”如何驱动“卡脖子”技术的双核创新?——基于华中数控的纵向案例研究[J/OL].天津:南开管理评论,1-38[2024-05-09].<http://kns.cnki.net/kcms/detail/12.1288.f.20220909.1130.004.html>.
- [40] Bartlett, C. A., and S. Ghoshal. Going Global: Lessons from Late Movers [J]. *Reading*, 2000, 1, (3): 75-84.
- [41] 刘昌年,梅强.“专精特新”与小微企业成长路径选择研究[J].广州:科技管理研究,2015,(5):126-130.
- [42] Schenkenhofer J. Hidden Champions: A Review of the Literature & Future Research Avenues [J]. *Management Review Quarterly*, 2022, 72, (2): 417-482.
- [43] Lehmann, E. E., J. Schenkenhofer, and K. Wirsching. Hidden Champions and Unicorns: A Question of the Context of Human Capital Investment [J]. *Small Business Economics*, 2019, 52, (2): 359-374.

# The Growth Path for Hidden Champion of China Manufacturing Enterprises from the Perspective of Resource Allocation: An Exploratory Case Study based on Hailiya

SHAN Yu, CHEN Jin-long

(School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian, Liaoning, 116012, China)

**Abstract:** Hidden champion enterprises, as a new force to solve the “stuck neck” problem of technology and industry, are the key to break the technological blockade and low-end lock, and complete the upgrading of industrial structure. Under the background of anti-globalization, in which the hot trade war and the cold war of science and technology are increasingly severe, the growth of local hidden champion enterprises shows unique characteristics different from foreign enterprises, and it is of great research value to explore their growth process and internal mechanism. Based on the perspective of resource allocation, this paper explores the growth path of hidden champions in manufacturing enterprises through the longitudinal case analysis of Hailiya Group.

The research found that: firstly, the growth process of the hidden champion of manufacturing enterprises is the process of focusing on the market and digging deeper into the technology vertically, and broadening the technology application scene horizontally, and Its growth path presents a “T-shaped strategy” evolution track of “business focus-deep technology cultivation-scene extension”; Secondly, the resource allocation strategies of manufacturing enterprises are different under different environmental pressures: in terms of customer asset allocation, the growth of enterprises has experienced an iterative development process of “focusing on core main business-linking key customers-seeking growth space” and “identifying niche markets-deepening niche markets-incubating niche markets”; In terms of innovative asset allocation, enterprises follow the iterative evolution process of “identifying technology gap-introducing technology standards-promoting technology integration” and “cultivating R&D capability-building R&D network-building digital platform together”; Finally, The growth mechanism of the hidden champions of manufacturing enterprises mainly includes four key elements: embedding in niche markets, focusing on technological innovation, extending business scenarios, and constructing ecological capabilities. Through these elements, enterprises focus on market segmentation, define the direction of technological development, expand the application scenarios of technology, and realize resource sharing to promote industrial development.

The theoretical contributions of this paper are as follows: on the one hand, this paper analyzes the key situational factors that promote the growth of manufacturing enterprises from the two dimensions of market and technology, and explores the path and mechanism of these situational variables affecting the growth of manufacturing enterprises into hidden champions, which enriches the research on enterprise growth to some extent; On the other hand, the discussion on the growth mechanism of hidden champion in manufacturing enterprises not only enriches the research object of resource allocation theory, but also reveals the dynamic evolution track of the growth of hidden champion enterprises, more clearly deconstructs the uniqueness of the growth of hidden champions in China’s special situation, and to a certain extent, answers the research problem of “how to break the “stuck neck” problem of manufacturing enterprises to achieve the market leadership in the industry segments”, which can provide more understanding and experience for China manufacturing enterprises to embark on the road of specialization and novelty hidden champion. Responding to the call from scholars to expand research on the growth of hidden champion firms in the Chinese context.

The practical enlightenment of this paper is that hidden champion enterprises can “dig deep” through the dynamic allocation of customer assets and innovative assets, and at the same time, broaden the market application scenarios horizontally based on technical attributes, and transform from production-oriented manufacturing to service-oriented manufacturing, so as to bridge the contradiction between the vertical specialization of technology and the horizontal diversification of market application scenarios. Therefore, this paper is not only an expansion of the explanation boundary of resource allocation theory, but also a new attempt and exploration to deconstruct the growth path of hidden champions of China manufacturing enterprises.

**Key Words:** hidden champions; resource allocation; innovation assets; customer assets; growth mechanism

**JEL Classification:** M10, O14

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2024.05.006

(责任编辑:李先军)