

# 中国隐形冠军能力进阶路径研究——以安利股份为例

张萧红

浙江万里学院（商学院），浙江宁波，315100；

**摘要：**全球制造业格局面临重大调整背景下，中国制造业如何通过能力进阶成为高质量发展的隐形冠军企业，从而积极稳妥应对内外部挑战成为实践界和学术界共同关注的问题。本文以安利股份为例，基于‘认知—行为—能力’框架，研究隐形冠军企业管理者如何通过感知困境与机遇调整资源行动，推动生产能力、市场能力与技术能力的进阶。研究发现，不同阶段的管理者认知驱动资源行动，形成核心竞争力。

**关键词：**管理者认知；隐形冠军；资源行动；能力进阶

**DOI：**10.69979/3029-2700.25.12.040

## 引言

全球制造业格局重大调整，我国制造业面临严峻外部形势：高端制造业向发达国家回流，各国推出再工业化策略竞争；越南、印度等东南亚国家凭借资源与劳动力优势，积极承接中低端制造业转移。为应对挑战、实现高质量发展，习近平总书记强调培育高精尖特企业，打造“隐形冠军”。探究隐形冠军企业管理者如何认知困境与机遇、调整资源行动、实现核心能力进阶，成为助力制造业高质量发展的战略性问题。

隐形冠军的研究，逆转了一直以来倡导的中小型企业向大型企业学习的思维模式和不对称性<sup>[1]</sup>，引起了其他研究者的关注，此后隐形冠军成为学术界关注的热点之一。全球价值链下，关系嵌入深度与拓展利基市场广度的循环促进机制，为隐形冠军企业在全球价值链中升级发展提供可持续动力<sup>[2]</sup>。微创新视角下，微创新对隐形冠军企业绩效有显著正向影响，产品成长、效率成长起中介作用，环境动态性负向调节相关关系。

目前研究视角虽多元化，但基于“认知—行为—能力”思维逻辑探究隐形冠军核心能力进阶路径的研究较少。本文以此为逻辑，研究隐形冠军企业管理者认知各发展阶段困境与机遇、影响组织资源行动的过程机制及企业核心竞争力进阶路径，试图解释中国隐形冠军企业如何实现核心能力进阶、管理者如何助力等问题。这有助于揭示其核心能力进阶路径机理，为中小企业成长为隐形冠军提供理论指导，推动制造业高质量、可持续发展及区域经济社会和谐稳定。

## 1 理论基础

管理者认知。指有限理性管理者基于对组织情境变化的理解，在战略选择和决策制定中将其所具备的知识结构转化为行为的信息筛选过程<sup>[3]</sup>。部分学者认为管理者认知是能力生成的微观基础<sup>[4]</sup>，管理者在面对环境变

化时会对外界信息做出适当的甄别，制定出适应企业当前发展的战略<sup>[5]</sup>，从而帮助企业实现资源能力的生成及演化。

资源行动。资源行动研究主要分资源拼凑理论和资源协奏理论。资源拼凑理论指出，创业初期企业受资源束缚，创业者能突破资源固有属性，即兴整合资源获取瞬时竞争优势，解释了企业初创缺资源也能成功的原因<sup>[6][7]</sup>。资源协奏理论认为，企业构建能力的动态过程含结构化、捆绑、利用资源行动演化，揭示“资源—能力—价值创造”转化过程。二者本质是动态能力的微观体现且交融，企业资源行动会经历资源拼凑、编排、协奏阶段，实现资源到能力的转化，形成持续竞争优势<sup>[8]</sup>。

核心竞争力。1990年，Prahalad提出，核心竞争力是组织内整合的知识和技能，尤指协调生产技能与整合技术的能力。目前普遍认为，核心竞争力是支撑企业持久生存发展的核心能力集合，是可持续竞争优势和利润的源泉。其构成要素包括技术能力、生产能力、市场能力，各要素相互影响制约，互动可产生协同效应。

## 2 研究设计

### 2.1 研究框架

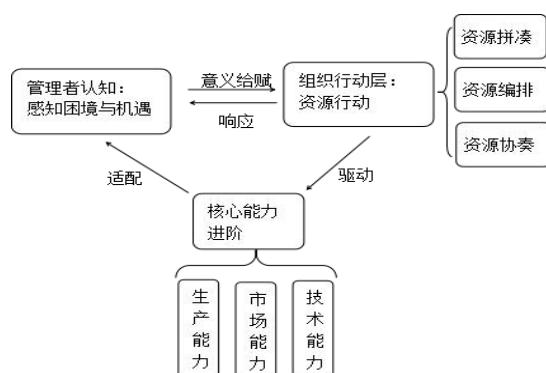


图1 研究框架

## 2.2 研究方法

本文采用纵向单案例研究方法，基于如下考虑：一是聚焦揭示隐形冠军企业管理者认知情境因素，影响资源行动与核心能力升级的“how”类过程机制，案例分析利于剖析实践、揭示机制；二是纵向单案例研究能梳理研究对象关键时间节点事件，持续深入聚焦分析，易构建有理论意义的概念化过程模型，发现新颖见解，在现象随时间变化时更适用<sup>[9]</sup>。

## 2.3 案例选择

本文选安利股份为案例研究对象，因其具典型特征：遵循重要性与代表性原则。它是中国隐形冠军企业，符合赫尔曼·西蒙及工信部相关标准，具备执着专业化、客户至上等隐形冠军核心特征。符合理论目标与案例对象一致性原则。调研表明其能较早成为隐形冠军，与企业管理者对情境感知、资源行动调整及战略目标统筹有关，和理论目标一致。

## 2.4 数据收集与分析

公司基础资料从安利股份官网获取，年报及经营公告等官方文件来自巨潮资讯网，企业财务数据和行业指标等量化信息由国泰安和 Wind 数据库提供，行业媒体报道补充行业背景资料。多渠道收集，保障了研究数据全面可靠。随后使用归纳式主题分析法对案例数据进行分析，将未经加工的原始数据抽象成一阶构念，并将几个构念分析归纳成二阶理论主题，最后聚合二级理论主题形成类<sup>[10]</sup>。

## 3 案例发现

### 3.1 生产能力的生成机理

初创期（1994—2011 年），安利合成革管理者对市场和技术形成初步认知。他们认识到合成革市场潜力巨大，但面临技术落后和竞争激烈的困境。当时国内合成革工艺技术发展受限，公司既无先进设备又缺乏核心技术。1992 年，邓小平视察南方并发表重要讲话，党的十四大召开，我国改革开放和现代化建设进入新阶段。安利股份于 1994 年成立，恰逢改革开放深化阶段，国际市场上意大利、韩国等地的聚氨酯合成革工艺处于领先地位。

为突破生产瓶颈，管理者采取资源拼凑策略：一是从意大利引进国际先进的湿法合成革工艺技术和设备；二是重点引进国内外专业技术人才，特别是具有行业经验的研发人员；三是通过利润再投资实现滚动发展，将

初期盈利持续投入技术升级和产能扩张；四是充分利用政府提供的税收减免、土地优惠等政策支持。

通过系统性的资源拼凑，安利快速掌握了聚氨酯合成革核心生产工艺，成为中国大陆最早采用离型纸转移法生产的企业之一，奠定了行业领先优势。同时，公司建立了稳定的原材料供应体系，通过多源供应策略确保原料质量和成本控制，显著提升了生产稳定性和市场竞争力，成功实现了生产能力的突破性发展。

### 3.2 市场能力的生成机理

成长期（2012—2019 年），安利合成革管理者对市场环境和公司自身状况有了更深入的认知。市场研究表明，国内合成革行业发展迅猛，生产厂家数量急剧增加，市场竞争日益白热化，管理者敏锐感知到竞争压力。2013 年“一带一路”倡议的提出，让管理者捕捉到政策机遇，积极谋划“出海”战略。安利股份坚持“走出去”，与众多国内外知名品牌或其加工生产企业建立良好合作关系，产品畅销全球，获中高端客户认可。

为突破市场问题，管理者开展资源编排工作。其一，提升产品质量。砍掉纸芯等下游产品，集中精力研发聚氨酯合成革等新材料及产品，持续创新推出环保、高性能产品，满足市场需求，稳固客户关系。其二，聚焦客户需求。依据产品品类和功能，在技术开发部下设五个二级开发部，每半年更新、调整、修订新产品开发计划，以客户需求为导向确定开发方向，并灵活调配研究人员。其三，开拓国际市场。积极拓展国际业务，与众多国内外知名品牌或加工生产企业合作；2017 年收购安利俄罗斯 51% 股权，进一步开拓俄罗斯及周边市场；同年，在越南成立合资公司安利越南。

随着资源调配与组织行动的推进，安利合成革与国内外中高端客户的合作日益增多，客户资源丰富且信任度高。公司布局俄罗斯和越南，贴近市场、聚焦大客户，顺应全球产业发展趋势，能快速响应市场变化和客户需求，缩短产品开发周期与交付时间，灵活调整产品与营销策略，迅速推出符合市场需求的新产品，并通过有效营销提升品牌知名度，最终推动了市场能力的生成。

### 3.3 技术能力的生成机理

成熟期（2019 年至今），在国家“绿色发展”战略和环保政策趋严的背景下，合成革行业面临环境成本上升和市场转型的双重压力。疫情导致市场需求下滑，行业产能过剩加剧竞争。安利股份也深陷更激烈竞争。不过，姚和平调研发现，市场过剩的多为传统合成革材料，高

端生态环保材料却供不应求，他果断抓住这一机遇，带领公司投身生态功能性聚氨酯复合材料的研发。

为突破技术瓶颈，管理者开展资源协奏。其一，推进产学研交流。公司打造先进研发机构，搭建高校、博士、企业“三赢”创新平台，保障研发投入，从工艺集成协同创新和环保技术工艺等层面提升生产技术能力，构建技术创新体系。其二，搭建合作伙伴平台。安利与科思创投资有限公司签订战略合作协议，在水性聚氨酯合成革和复合材料的研发、应用等领域全方位合作，共同推动水性聚氨酯合成革产业链落地推广，引领行业向生态环保转型。其三，建立绿色供应链。公司梳理供应链上下游企业流程，分享绿色供应链经验，将上游供应商、下游客户及自身全流程生产纳入绿色供应链建设，全面搭建绿色供应链。

随着资源配置与组织行动推进，安利合成革股份有限公司成功开发出更环保、高性能的聚氨酯合成革材料，如生物基、无溶剂或低 VOC 材料，保持材料技术领先，增强先进材料开发能力。同时，公司拥有丰富产权专利，控股子公司拥有专利 349 项，其中发明专利 74 项，成为国内同行业专利与制定标准最多的企业，彰显其技术能力。

#### 4 结论与对策

本研究基于“认知-行为-能力”框架，揭示了隐形冠军企业管理者通过认知内外部环境、调整资源行动实现能力进阶的路径。研究发现：管理者认知是战略制定的基础，其对外部机遇与挑战、内部优劣势的准确把握至关重要；资源行动是能力进阶的关键机制，推动资源向技术、生产和市场能力的转化；核心竞争力进阶具有动态性，需持续优化以适应环境变化。基于此提出以下对策建议：

政府层面，需深入调研全球及国内产业发展趋势，精准识别有潜力的细分领域与关键技术，充分认知隐形冠军企业在经济发展中的关键作用与地位。据此制定并实施针对性产业政策，给予税收优惠、资金扶持等支持。同时，加强与高校、科研机构合作，推动产学研深度融合，提升企业创新能力。此外，搭建企业与市场对接平台，促进技术成果转化与产业化。

企业层面，要深入了解行业趋势与市场需求，明确自身市场定位与发展方向。加强对竞争对手的分析研究，汲取成功经验、规避失败教训。加大研发投入，推动技术创新与产品升级。优化企业管理体系，提高运营效率

与市场响应速度。重视人才培养与引进，构建核心竞争力。积极拓展国际市场，提升在全球产业链中的地位与影响力。

政企合作层面，政府与企业应建立紧密合作关系，共同制定与实施产业发展战略。政府为企业提供政策咨询、市场信息等服务，助力企业把握市场机遇；企业积极参与政府组织的活动，与政府携手推动产业发展和社会进步。

#### 参考文献

- [1] McKiernan P, Purg D. Hidden Champions in CE E and Turkey [M]. Berlin: Springer Verlag, 2013.
- [2] 贾依帛, 苏敬勤, 张雅洁. 全球价值链下我国隐形冠军企业形成过程的多案例研究 [J]. 外国经济与管理, 2023, 45(10): 35-50.
- [3] Nadkarni S, Barr P S. Environmental Context, Managerial Cognition, and Strategic Action: A n Integrated View [J]. Strategic Management Journal, 2008, 29(13): 1395-1427.
- [4] Barney J B. Firm Resources and Sustained Co mpetitive Advantage [J]. Advances in Strategic Management, 1991, 17: 3-10.
- [5] 苏敬勤, 林菁菁, 张雁鸣. 创业企业资源行动演化路径及机理——从拼凑到协奏 [J]. 科学学研究, 2017, 35(11): 1659-1672.
- [6] 于晓宇, 陈颖颖. 冗余资源、创业拼凑与瞬时竞争优势 [J]. 管理科学学报, 2020, 23(4): 1-21.
- [7] 林菁菁, 张雁鸣, 苏敬勤. 从资源拼凑到资源协奏——一个制度情境视角的解释 [J]. 管理评论, 2021, 33(10): 249-262.
- [8] 张青, 华志兵. 资源编排理论及其研究进展述评 [J]. 经济管理, 2020, 42(9): 193-208.
- [9] Eggers, J. P. and Kaplan, S., 2013, “Cognit ion and Capabilities: A Multi-level Perspectiv e”, Academy of Management Annals, 7 (1), pp. 295~340.
- [10] Gioia D. A., Corley K. G., Hamilton A. L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology [J]. Organizational Research Methods, 2013, 16(1): 15-31