

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20230318.101

全球价值链下我国隐形冠军企业形成过程的多案例研究

贾依帛, 苏敬勤, 张雅洁

(大连理工大学 经济管理学院, 辽宁 大连 116081)

摘要: 在双重劣势情境的限制下, 一部分本土中小供应商仍能在全球价值链中快速成长为隐形冠军企业, 并得到了学界和业界的广泛关注。然而, 鲜有文献对此进行深入诠释。本文选取我国3家隐形冠军企业作为案例研究对象, 解析了在全球价值链中隐形冠军企业的形成过程以及其中的关键因素。研究发现: (1) 关系嵌入深度是隐形冠军企业在全价值链特定生产制造环节中获得持续性竞争优势的关键因素。(2) 拓展利基市场广度是隐形冠军企业在利基市场中快速获得市场领导地位的关键因素。(3) 关系嵌入深度和拓展利基市场广度的循环促进机制为隐形冠军企业在全价值链中不断升级发展提供可持续动力。同时, 本土独特的情境特征是两类关键因素产生的根本原因。本文不仅丰富了隐形冠军和全球价值链的相关文献, 也为我国其他中小供应商在全价值链中摆脱低端锁定困局、成为竞争优势显著的隐形冠军企业提供了重要启示。

关键词: 隐形冠军企业; 形成过程; 关键因素; 全球价值链; 案例研究

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2023)10-0035-16

一、引言

隐形冠军企业凭借卓越的产品服务、稳定的持续增长能力以及全球视野, 在行业市场以及区域经济中扮演着举足轻重的作用, 为推进经济高质量发展作出了重要贡献(Simon, 2012)。改革开放以来, 已有一批嵌入全球价值链(Global Value Chains, 简称GVCs)的本土中小供应商, 通过一系列举措来快速提升工艺水平和定制化研发能力, 不仅摆脱了发展早期所处的微利化、低价值、经营风险较高的“被俘获”窘境, 在特定国际细分市场中成长为拥有持续性竞争优势的隐形冠军企业。如鹏鼎控股与宁波华翔(贾依帛等, 2022)。基于GVCs背景, 对我国隐形冠军企业的形成过程开展研究, 在扭转学界长期形成的中小企业向大型跨国公司学习的思维模

收稿日期: 2022-10-12

基金项目: 国家社会科学基金重大项目(21&ZD134); 中国博士后科学基金面上项目(2023M730466)

作者简介: 贾依帛(1991—), 男, 大连理工大学经济管理学院博士后;

苏敬勤(1961—), 男, 大连理工大学经济管理学院教授, 博士生导师(通讯作者, jingqin@dlut.edu.cn);

张雅洁(1995—), 女, 大连理工大学经济管理学院博士研究生。

式与偏见的同时(Mckiernan和Purg,2008),更可为国内其他制造企业有效应对国内外激烈竞争的挑战,进而实现自身的高质量、可持续发展提供有益的路径选择。

尽管现有文献从组织、创新、国际化等视角对隐形冠军企业的研究已较为丰富(李森等,2020),但多数参照Simon的理论框架,基于静态视角来探究此类特殊企业的概念界定、典型特征及成功因素等(Yoon,2013;Voudouris等,2000),而围绕隐形冠军企业的动态形成过程尚未被深入探究(葛宝山和王治国,2020),这使其他本土中小供应商难以有效模仿这种独特的发展模式。另外,正如Simon(2012)所述,隐形冠军企业现象不仅是德国中小企业独有的,也同样适用于其他国家。然而,以往研究背景大多基于德国、希腊、瑞典等发达国家,对于来自非西方背景的见解却较少。尽管Van Agtmael(2017)在新兴经济体中识别出新兴隐形冠军企业,但既有文献尚未对我国隐形冠军企业给予足够关注,正如李森等(2020)提出需基于中国独特情境拓展隐形冠军企业的异质性研究。

事实上,我国多数隐形冠军企业发展初期普遍面临着双重劣势的情境限制,即一是面临着资源禀赋劣势,即高度资源约束(缺乏丰富的高技能劳动力资源、生产知识等)以及核心技术能力缺失(Kothari等,2013);二是在GVCs中处于权力劣势地位。这类隐形冠军企业发展早期以廉价劳动力、土地等要素成本优势嵌入至GVCs中(Hennart,2018),由于处于权力弱势地位,使得其容易被全球主导企业长期“俘获”于低附加值的嵌入环节中(胡峰等,2021),甚至面临着随时退出价值链的风险(甄珍和王凤彬,2020)。诧异的是,这些本土中小供应商虽在双重劣势的情境限制下,并不利于建立产品或服务竞争优势以及获取市场领导地位,但依然能在GVCs中快速形成为隐形冠军企业,这与当前学者们大多默认“隐形冠军企业形成依赖于高级资源禀赋,即较强的技术创新能力与高素质劳动力”的前提假设存在悖论(Buckley和Hashai,2014)。因此,本文聚焦于双重劣势情境限制下的隐形冠军企业,解析该类型本土中小供应商的形成规律。研究问题如下:面临双重劣势的情境限制,GVCs下本土中小供应商如何形成为隐形冠军企业?其中关键因素是什么?

基于上述研究问题,本文选取我国3家典型的隐形冠军企业,运用多案例研究方法开展研究。首先,析出GVCs下影响本土中小供应商形成为隐形冠军企业的关键因素,并探究不同关键因素的阶段性表现特征;其次,通过阐述不同关键因素对企业形成过程的作用机理,构建GVCs下隐形冠军企业形成过程的理论模型。研究结论不仅丰富了既有隐形冠军企业以及全球价值链相关理论,也为我国其他中小供应商在GVCs下中摆脱“低端锁定”困局,快速形成为具有较强竞争优势的隐形冠军企业提供了启示意义。

二、文献综述

(一)隐形冠军企业相关研究

隐形冠军企业是Simon(1996)在其著作《隐形冠军:全球最佳500名公司的成功之道》(*Hidden champions:Lessons from the World's Best Unknown Companies*)中首次提出的概念,被称为在某一狭窄的利基市场中从事低调的产品交易,赚取高额利润且可以存活很长时间,但对自己的成功保持谨慎态度的一群中小企业。同时,Simon(2009)研究发现,一家公司被视为隐形冠军企业需具备三个标准:全球市场份额排名前三或所在大陆上名列第一;销售收入低于40亿美元;社会知名度低,不被公众所熟知。这类企业的“隐形”并不是在刻意回避公众,其主要原因在于超2/3的隐形冠军企业长期专注于B2B领域,为全球大型制造商提供天窗、吸管、齿轮等中间产品或配套服务。本文将着重探究这类隐形冠军企业的形成过程。

既有研究重点主要集中在利用实证研究与描述性分析来识别出隐形冠军企业的主要成功

因素(Audretsch等,2018)。例如,Yoon(2013)将隐性冠军企业描述为高效的技术创新者和积极的专利申请者。此外,雄心勃勃的目标(Simon,2009)、强有力的领导风格(Voudouris等,2000)、接近客户(Rant和Cerne,2017)、全球化战略(Ramsey等,2016)、高绩效员工(Simon,2009)与良好的组织氛围(Voudouris等,2000)均是隐性冠军企业获得并保持全球市场领导地位的重要原因。尽管不少学者对隐形冠军企业现象进行了深入解析,但关于隐性冠军动态性以及演化性的文献仍然相当稀缺,特别是隐性冠军企业的形成过程在很大程度上被忽视(贾依帛等,2022),使得不利于挖掘出这类独特企业的发展轨迹及规律。

与此同时,Simon(2009)认为新兴市场国家也存在着大量来自不同行业的隐形冠军企业,并被Van Aghtmael(2007)定义为新兴隐形冠军企业,且研究发现,他们正以独特的市场竞争力在全球范围内占据重要地位。特别是近年来,随着我国隐形冠军企业不断涌现,国内不少学者逐步开始围绕其技术创新模式、管理认知等方面进行了探索性研究(Lei和Wu,2022)。然而,既有研究大多停留于“去情境化”且静态视角,导致在有别于西方的情境下,对隐形冠军企业过程性研究仍然较为有限且模糊,进而难以解释我国隐形冠军企业如何在双重劣势情境限制下,在GVCs中仍能快速形成的“迷思”。

(二)GVCs与隐形冠军企业形成相关研究

作为国际商务领域的重要理论分析工具,GVCs被认为是在全球范围内连接研发设计、制造、销售、售后服务等过程以实现商品和劳务价值的网络性结构(Gereffi,2014)。其中,升级与治理作为GVCs分析框架的核心组成部分,与隐形冠军企业的形成发展问题密切相关。先前研究表明,参与GVCs不仅是本土中小供应商融入全球市场的关键手段,而且能为其从全球主导企业处获取资源与生产技术经验提供了重要契机(Cano-Kollmann等,2016),进而促使本土中小供应商不断提升知识储备与技术能力,甚至能够实现由低附加值环节向高附加值环节的攀升,最终形成成为隐形冠军企业(Choksy等,2017)。

上述文献试图回答的基本问题是GVCs如何影响隐形冠军企业的形成过程,而最终所呈现的积极结果通常被称为升级(Su等,2021)。尽管在GVCs文献中,升级一词经常被用来强调新兴市场国家企业“向增值阶梯上升(value-added ladder)”的路径(Morrison等,2008),但这些企业的升级轨迹以及其中的影响因素仍不够明确。既有文献表明,在差异化的国情背景下,新兴市场国家企业的升级轨迹往往更为复杂(Giuliani等,2005),被认为是在GVCs中不断获取生产资源与市场知识,以实现建立竞争优势的长期过程(Ponte和Ewert,2009;贾依帛等,2022)。不幸的是,既有文献围绕在双重劣势情境限制下本土中小供应商如何形成成为隐形冠军企业的过程尚付阙如,这一独特的升级轨迹在GVCs分析框架中没有得到很好的解释。

另一方面,在GVCs治理结构中,对于隐形冠军企业而言,与全球主导企业的关系通常被认为是一种战略资源,以获得其所缺乏的所有权优势(Meyer和Peng,2016;Yang和Deng,2017)。同时,隐形冠军企业形成与发展也往往以他们与全球主导企业间的关系为中介所进行的(Yeung和Coe,2015)。以上文献体现出全球主导企业作为GVCs治理结构的构建者,在隐形冠军企业的升级过程中通常发挥着重要作用(Gereffi和Lee,2016),但在其中所扮演的具体角色却不十分明确(Giuliani等,2005),以及是否且如何帮助隐形冠军企业提升竞争优势所作出的努力,仍存在严重的分歧(Ponte和Ewert,2009;Werner,2012)。另外,随着内部资源存量与能力等关键要素的动态变化,隐形冠军企业形成过程中开始逐步承担着设计、研发以及安排全球生产等价值链重要职能,进而导致GVCs治理结构发生着显著变化(Sako和Zylberberg,2019)。然而,隐形冠军企业形成过程如何影响GVCs治理结构也同样尚未得到有效揭示,进而导致学界难以揭示出GVCs治理的高度复杂性及动态性。

三、研究设计

(一)研究方法选择

本文主要采用多案例研究方法,原因如下:首先,目前关于隐形冠军企业形成过程的研究进展仍处于早期起步阶段,亟待开展理论建构工作,而案例研究方法的核心目的就是扩展现有理论并产生新的理论见解(苏敬勤等,2022),从而有利于本文系统化构建理论模型;其次,本文研究主题属于“如何(how)”与“为什么(why)”型范畴的问题,而案例研究方法则适合于过程与机理类问题的研究(Eisenhardt,1989),因而与本文研究问题相适配;最后,与单一案例研究相比,尽管多案例研究方法会一定程度上损失案例的“故事线”,但通过应用“逐项复制逻辑”,不但能使得不同案例素材间重复佐证,而且也有助于识别不同类型隐形冠军企业形成过程的差异与相似之处,帮助本文设计类似准实验逻辑的研究框架,以期最大限度达到理论饱和且提高案例研究过程的外部效度,使研究结论更具普适性、稳健性和精炼性(Eisenhardt和Graebner,2007)。

(二)案例企业选择

鉴于本文研究问题,隐形冠军企业样本选取采用了理论抽样。这种方法有助于最大限度地发现构念之间的差异,并根据它们的属性与维度来强化类别(Eisenhardt和Graebner,2007)。因此,所选择的隐形冠军供应商需符合两个条件:一方面,案例企业需满足Simon(2009)对隐形冠军企业的概念界定,并且符合我国隐形冠军企业实际销售收入情况(一般不超过1亿欧元)(李森等,2020)。具体来说,(1)全球市场领导者,即所占全球市场份额在行业中达到前3位,或在中国市场份额最高;(2)年收入在20亿人民币以下;(3)在B2B市场提供中间产品,且这些企业不为利基市场之外的终端消费者所熟知。另一方面,借鉴Sturgeon(2002)的观点,根据产品及生产工艺的标准化程度,选取了三种类型的供应商:(1)商品供应商,即通过正常的市场关系提供标准化产品;(2)专属供应商,使用专为特定买方需求的设备来生产非标产品;(3)交钥匙供应商,为买家生产定制化产品,使用非专用设备为不同客户提供全承包服务。

因此,选取的案例样本包括义乌市双童日用品有限公司(简称“双童”)、宁波恒帅微电机股份有限公司(简称“恒帅”)、广州方邦电子股份有限公司(简称“方邦”),这些企业均是业内公认的全球市场领导者。表1提供了3家案例企业主要特征的比较,并分别显示了在GVCs中与其合作的全球主导企业。

表1 案例企业主要特征

特征维度	案例企业			
	双童	恒帅	方邦	
隐形冠军特征	主要产品	吸管	汽车微电机	电磁屏蔽膜
	销售收入	2.19亿人民币	5.57亿人民币	3.20亿人民币
	员工人数	330	500	200
	全球市场份额	30%全球市场第一	25%全球市场第一	24%国内市场第一
供应商特征	供应商类型	商品供应商	专属供应商	交钥匙供应商
	产品及生产流程标准化	低	中	高
	全球主导企业	家乐福、沃尔玛、特易购、博世、大陆、电装、宝马、京东方、苹果、三星、星巴克、半岛咖啡厅等	本田、现代等	华为、MEKTEC等

(三)数据收集与分析

为增加案例数据的丰富性与可靠性,本文采用三角验证的策略,通过多种方式、渠道来收集信息。首先,通过对三家案例企业的高层管理者进行面对面的半结构化访谈收集一手数据。

总体而言,2018年共对3家案例公司的11名包括董事长、各部门经理及技术工程师等高层管理者进行了14次访谈,访谈时长为980分钟(详见表2)。访谈遵循开放式访谈协议,允许受访者描述他们在开发过程中的工作经验,所有的访谈资料全部录音且进行了及时转录;其次,二手数据主要来源于公司门户网站、公司内部文件与公共媒体报道,尽可能多地收集3家案例企业的公开数据,如客户关系管理、企业策略调整、产品开发经验等。通过实时数据和档案数据同时收集和验证,能够有效避免了回溯性解释、印象管理等严重影响研究信度的问题(Eisenhardt和Graebner,2007)。

表2 访谈情况汇总

访谈日期	案例企业	访谈者	时长(分钟)
2018.06.03—2018.08.03	双童	董事长、总经理、生产总监	290
2018.03.18—2018.03.19	恒帅	董事长、商务部部长、生产总监、工程技术部部长	360
2018.08.08—2018.10.08	方邦	董事长、项目管理总监、首席技术官、市场总监	330

在分析数据过程中,本文采用了Gioia提出的一种基于扎根思想的数据编码方法(Gioia等,2013),并采用定性研究软件NVivo11,便于对获得的大量案例素材进行梳理、总结,以此提炼出能够揭示研究问题的关键构念,为后续核心内涵表达、构念间关系解释起到了基础性作用。具体数据处理过程遵循既定的技术和程序,主要包括三个步骤。首先,根据研究主题将受访者提供的短语、术语或相关描述编码为“树节点”,在编码过程中,被采访者使用的语言始终被保留,随后将这些树节点以相似的含义聚为更高级别的节点,即一阶概念;一阶概念既是由原始数据中忠实于受访者的相关短语或段落经过归类后加贴标签形成的,也是基于数据和理论反复比较的结果;其次,通过分析一阶概念之间的异同,在与相关文献进行迭代基础上,将同类概念归纳为表示理论内涵且具备一定逻辑关系的“二阶主题”。这个过程正如Eisenhardt(1989)所述,这个过程是递归的而不是线性的。例如,包含访谈人谈论扩大生产线或开发关键生产设备实例的类别,被归入了一个名为“生产过程转型”的主题;最后,对得到的二级主题进一步提炼,最终产生了一些“聚合维度”。数据结构如图1所示。同时,将数据、概念、主题、维度与现有理论之间不断循环,在最大限度保证理论饱和的同时能够揭示关键构念之间的关系(Gaur和Kumar,2018)。

根据对案例素材的反复编码结果可知,关系嵌入深度与拓展利基市场广度这两个核心构念被清晰地展现出来,是影响隐形冠军企业形成的关键因素。关于两类关键因素的内涵特征,本文主要依据数据编码结果(相对应的二阶主题),并参考既有文献进行明确。具体而言:嵌入理论曾被广泛应用于企业国际化的研究中(Johanson和Vahlne,2009),已有学者指出隐形冠军企业最初以要素成本优势嵌入GVCs中有利于增强企业竞争优势以及国际化绩效(谭云清和翟森竞,2020),其知识资源获取、产品竞争力以及技术能力提升等方面均与全球主导企业的合作关系密不可分(甄珍和王凤彬,2020)。因而,根据案例数据编码结果可知,关系嵌入深度指的是隐形冠军企业在GVCs中与全球主导企业之间紧密程度以及合作领域,反映了企业的技术能力和产品竞争力。拓展利基市场广度则强调隐形冠军企业在全全球市场的业务覆盖范围及所拥有的客户数量,从而反映了企业的全球市场份额与盈利能力。

四、案例分析

本文借鉴组织成长阶段模型和生命周期理论(Pettigrew,1997;Van De Ven和Poole,1995),根据这些变量的变化特征,将隐形冠军企业形成过程分为三个阶段:起步生存阶段、快

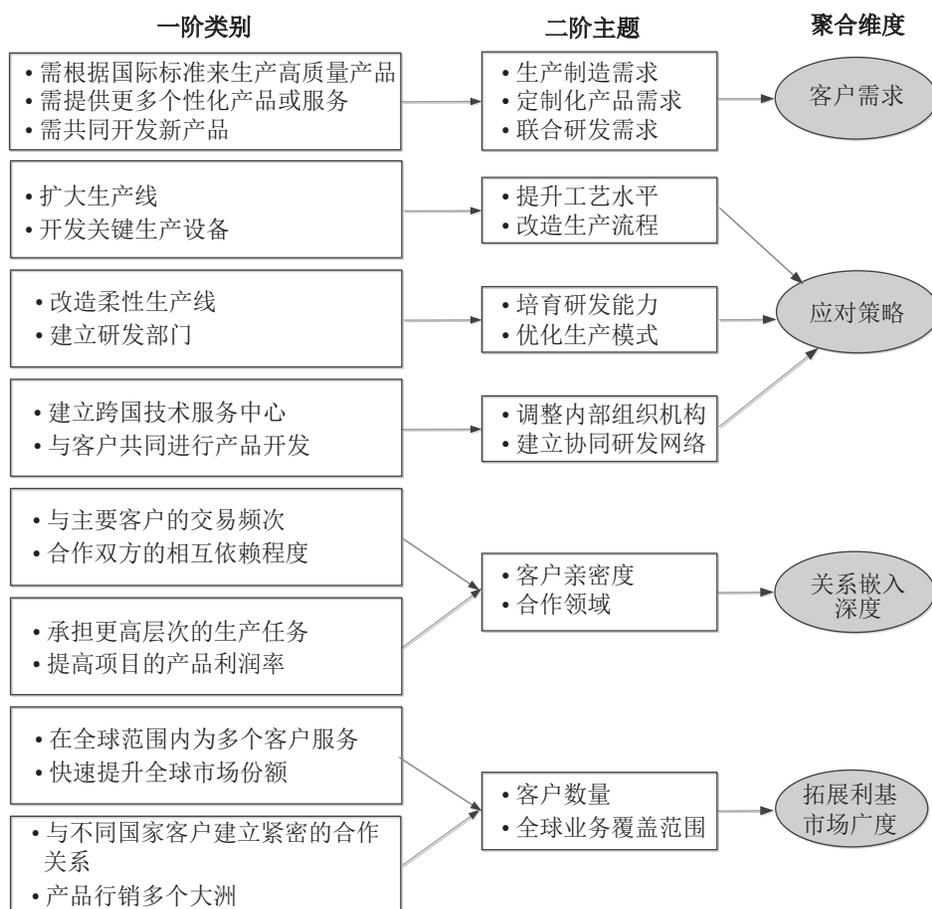


图1 数据结构

速成长阶段与稳定发展阶段。本文将重点讨论隐形冠军企业关系嵌入深度与拓展利基市场广度在各发展阶段中的动态变化过程,并重点关注了全球主导企业在这一过程中所起到的作用。

(一)起步生存阶段

在起步生产阶段,由于技术基础薄弱,缺乏明显的产品竞争优势,3家案例企业在GVCs中寻求与全球主导企业合作时主要遇到了两方面障碍。具体而言,一方面,由于发展初期企业在行业内知名度较低,仅有少数知名跨国公司愿意与其进行合作;另一方面,这些全球主导企业在选择供应商时通常会有严格的供应商认证标准,主要包括质量保证、交货速度和价格水平。例如,BHflex多次要求方邦以样品的形式测试屏蔽膜功能的稳定性。因此,为顺利和全球主导企业达成交易,建立初步的客户关系,3家案例企业需严格按照国际标准,按时生产出高质量产品,以满足客户的生产制造需求。

因此,3家案例公司通过扩大生产线且开发关键生产设备等应对策略,来提升工艺水平以及改造生产流程。例如,双童租用了工业用地和数十间民房来扩大生产线,到2004年已成为世界上最大的吸管制造商。恒帅引进机械手等设备,并组建2条自动化生产线,4条半自动化电机生产线,使得洗涤泵年生产能力提高到1200万件。为了最大限度地提高屏蔽膜的性能稳定性。方邦要求内部技术人员开发出精密镀膜和真空电镀等关键生产设备,这为其带来了稳定的产品质量与成本控制能力。总之,通过生产工艺的改造,提高了3家案例企业产品的可靠性和稳健性,使他们能够顺利与全球主导企业完成了交易,建立起较为稳定的合作关系。

然而,即使改造了工艺流程,但与各自所在行业的优秀供应商相比,3家案例企业在起步阶段的生产规模与技术能力仍处于明显劣势。特别地,大多数全球主导企业并不认为案例企业是其供应链体系中重要的组成部分,相反更关心的是这些小型供应商是否按照所设置的认证流程与产品基本参数,包括价格、质量和供给能力等来提供标准化产品,从而使得双方交易频次较低且在生产过程中并无大量协作与沟通。因此,在起步生产阶段,3家案例公司的关系嵌入深度特征可以被描述为“一般交易型”,这意味着,由于这些企业现阶段技术水平较低,导致与全球领先公司的合作紧密度较低,且合作领域仅聚焦于标准化产品交易层面。另外,对于全球主导企业来说,虽这一供货渠道的丧失对其业务并无太大影响,但他们也向提供了一些技术指导与资金支持,以确保3家案例企业能够提供产品质量的一致性。正如恒帅董事长许总解释的那样:“在恒帅发展初期,本田教会了我们很多质量管理经验,并定期专门委派了工程师来帮助我们组建起更为先进的自动化电机装配线。”

虽然3家案例企业与少量全球主导企业建立起合作关系,但无论是产品还是企业品牌均未得到业界的广泛认可,即使经常参加技术交流会议与行业供应商大会,可接触到的潜在合作客户也非常有限。因此,在起步生存阶段,3家案例公司的拓展利基市场广度呈现出“简单型”特征,主要体现为客户数量较少,全球业务覆盖相对集中。例如,恒帅的客户(如本田、现代等)与方邦的客户(如BHflex)主要来自于日本和韩国,双童虽订单不断,但主要集中于沃尔玛、特易购这两家大客户,但随着内部技术水平的进一步提高,这3家案例企业也陆续吸引到全球其他国家与地区潜在客户的合作兴趣。

(二)快速成长阶段

随着与全球主导企业交易频率的增加,3家案例企业的产品质量、可靠性与生产能力均有着显著提升。为承担更多生产任务,在各自利基市场中获得规模经济效应,3家案例企业一方面努力拓展与已有客户的合作领域,积极尝试承担多样化的产品开发任务,另一方面积极开拓全球其他国家及地区的市场,以快速提升全球市场占有率。然而,不同类型客户的终端产品种类与应用场景的异质性,不仅对案例企业的产品品质、生产工艺提出了更高的技术要求,而且在外观、功能、材质等主要参数的选择上也存在显著差异,对案例企业原有的大批量生产模式和非标研发流程提出了极大的挑战。因此,为与现有客户建立更为深入的合作关系,并从不同国家的潜在客户处获得更多的合作机会,3家案例公司需开发和生产出不同品类的产品,以满足更多客户的定制化产品需求。

因此,案例公司通过建立柔性化生产模式及产品研发体系等应对策略,来培育研发能力以及优化生产模式。例如,双童一方面引入ERP管理系统对库存状态和订单进度进行实时监控,使企业向“多品种、小批量”的生产模式转变,另一方面,根据客户对吸管多样化的风格需求,双童组建了研发团队,开发出眼镜吸管、爱情吸管、艺术吸管等十余种个性化吸管。恒帅在“微电机产品规格数据库”上开发了不同规格的洗涤泵模具,该数据库总结了全球不同整车制造商所涉及的70多种规格型号、工艺参数等。另外,根据不同的洗涤泵生产要求,恒帅还通过不断优化装配设备,建立了14条自动化小批量生产线,从而在电机的振动、噪声、耐温度和密封方面为客户提供多种技术解决方案。通过建立内部研发中心与标准化的研发管理体系,方邦不断升级自主研发设备参数和化学配方,以满足不同客户对屏蔽膜的轻度、柔韧性、插入损耗等差异化需求。简言之,通过研发能力的提升,使得3家案例企业能够像家具和服装等行业一样,为不同客户提供“量身定制”的个性化产品及服务。

能够承接定制化生产任务,使得全球主导企业重新审视3家案例企业在价值链中的作用,在增加对其信任度与依赖度的同时,双方交易频次与交易额也开始显著提升。特别是在个性化

产品开发过程中,由于产品标准化程度低,产品的技术特征较为复杂,因而案例企业与全球主导企业开始围绕产品设计方案、应用模式及生产流程等方面进行频繁的技术交流,其中包括以派专家驻厂、授课、解决技术问题等方式对案例企业进行培训指导,并在此过程中达成了多项具体的合作协议。同时,由于案例企业技术水平在行业内具有一定的竞争优势,尤其在同类型生产规模下,能够开发出更多不同规格、不同功能的产品类型,进而更容易获得全球主导企业明确的前瞻性承诺,双方开始建立双向信任、长期紧密的合作关系。例如,恒帅于2014年被本田评为“优秀供应商”且双方制定了明确的长期合作目标。因此,在快速成长阶段,3家案例企业的关系嵌入深度特征可以用“优先合作型”进行描述,这意味着显著提升了与全球主导企业的合作紧密度,且合作领域不仅仅局限于简单的产品供应,还涉及定制化的产品研发项目。此外,在合作过程中,通过与全球主导企业的市场信息交流和技术成果共享,3家案例企业能够持续获得国际市场知识,提高技术能力,更利于从事产品开发和设计等高附加值活动。

与全球主导企业较为紧密的合作关系,对3家案例企业在GVCs中开拓潜在客户起到了示范作用,使得其在利基市场的客户数量与业务覆盖范围发生了显著变化。例如,恒帅于2012年,已占据了15%欧洲市场份额与12%美国市场份额,双童常态化客户有3000多家,静态客户达到1万家以上。因此,3家案例企业在快速成长阶段的拓展利基市场广度呈现出“多元型”特征。这意味着,一方面案例企业在GVCs中与不同类型客户建立了良好的合作关系,全球市场份额处于行业前列,形成了规模经济效应,避免了对少数全球主导客户的过度依赖;另一方面,业务的广泛覆盖增加了客户需求的异质性,有利于案例企业研发经验的持续积累,进一步提高了产品的竞争力与盈利能力。

(三)稳定发展阶段

近年来,3家案例公司所在的GVCs终端产品市场(如吸管、手机、汽车等)呈现出技术变革快、个性化程度高及竞争日趋激烈等特征,这些变化增加了全球主导企业与大型供应商进行协同创新活动的意愿,以获得GVCs中异质性、独特的知识资源与人力资本(Schubert等,2018)。在此背景下,为提升价值链整体的及时响应能力及竞争优势,全球主导企业开始尝试与3家案例企业保持战略协同来共同参与终端产品的研发,并要求后者建立专门的联合研发团队或海外研发中心,实现质量工程与结构工程的快速匹配,快捷高效地推出满足市场新需求的前沿性创新成果。因此,为满足客户的联合研发需求,3家案例企业需要调整原有的封闭式研发模式,设置更为合理的组织结构。

因此,案例公司通过调整内部组织机构或组建研发团队等应对策略,来调整内部组织机构以及建立协同研发网络。例如,双童内部建立了吸管研发中心,并联合上岛咖啡食品有限公司、中国塑料研究所等成立了全国吸管创新实验室,先后开发出卡通吸管、夫妻吸管、老人专用吸管等40多种新型吸管。为了促进与宝马、特斯拉等国际整车厂商的长期技术交流,恒帅于2016年成立了北美研发服务中心,并与客户协同研发出全球技术领先的“车用光学传感器主动清洁装置”,并在宝马、特斯拉等客户的部分车型上得到了广泛应用。方邦与知名品牌手机厂商(如华为、三星等)及FPC厂商(如BHflex等)共同组建技术研发团队,在分享各自行业最新技术成果的同时,该团队开展了“高频、极低插入损耗电磁屏蔽膜”的研究,其中研发出的HSF-USB3.1大幅改进了原有产品的轻薄度、挠曲性和插入损耗等性能。

3家案例企业通过与全球主导企业以不同的组织形式(如研发团队、项目组及研发中心等)建立起协同研发网络,能够充分利用各自的技术优势,缩短终端产品研发周期,降低研发风险与成本。这样一种围绕新产品开发的协同合作机制促使案例企业与全球主导企业形成了较高的合作紧密度,进一步加深双方的依赖程度,也创造出良好的相互学习环境,其中双方存在着

非常密切的知识与信息交互(包括各自研发专长与创新文化等)。在这个过程中,信息流动变得越来越递归和双向,从而促使案例企业的技术、品质及研发水平等在GVCs中建立持续竞争优势,不断承接更多高附加值的生产项目,日益成为各自利基市场中的领导者。正如恒帅董事长许总所述,“当我们与宝马等主要客户合作开发新型洗涤泵时,双方在协商过程中分别得到了更多的技术支持,这也使得我们填补了企业当时的技术空白……并且我认为这种共生合作关系让信息交流更加顺畅”。因此,在稳步发展阶段,3家案例公司的关系嵌入深度特征可以用“战略伙伴型”进行描述,这意味着案例企业与全球主导企业之间的合作模式从传统的简单供应模式转变为互利共赢的合作关系,使得双方在文化、组织结构、研发体系等方面保持战略协同,以确保终端产品开发的效率和质量。

随着产品质量和技术水平在行业内得到普遍认可,3家案例企业的全球市场份额和业务覆盖范围均达到了较高水平。例如,双童占据了全球30%以上的市场份额,吸管行销全球180多个国家及地区;恒帅在2013—2017年期间,已成为全球41家整车厂商的核心供应商且占据25%的全球市场份额,排名全球微电机行业第一。同时,这些案例企业在维持原有市场份额的同时,不断向行业其他应用领域进行市场拓展。例如,除了消费电子产品,方邦还将电磁屏蔽膜材料应用于汽车电子、通信设备等领域。恒帅以微电机技术为核心,不断应用于不同领域的产品,包括后备箱及侧门电机、风扇电机、ABS电机等;因此,3家案例公司在稳定发展阶段的拓展利基市场广度呈现出“复杂型”特征,即客户结构进一步复杂化,市场需求变化更加难以预测,而这也意味着案例企业仍需要持续改善生产流程与提升新产品研发效率,以保持GVCs中的竞争优势。

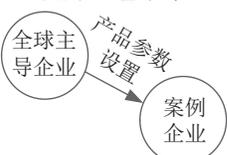
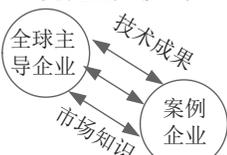
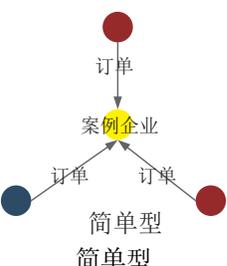
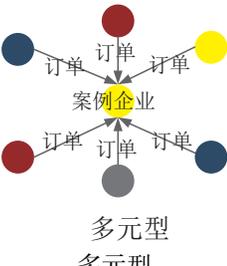
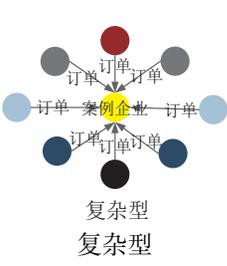
借鉴Simon(2009)的研究成果,3家案例企业凭借在品质、创新、服务以及与合作客户的合作紧密度等方面的竞争优势,占据了行业较高的全球市场份额,从而成为了各自利基市场中的隐形冠军企业。另外,在形成为隐形冠军企业后,虽然在具体行动上存在差异(如恒帅和方邦都在积极准备上市),但3家案例公司仍在寻找机会持续增强关系嵌入深度与拓展利基市场广度,以承担更多的高附加值生产任务,从而巩固他们在GVCs特定生产制造环节中的核心供应商地位。

五、GVCs下隐形冠军企业形成过程理论模型

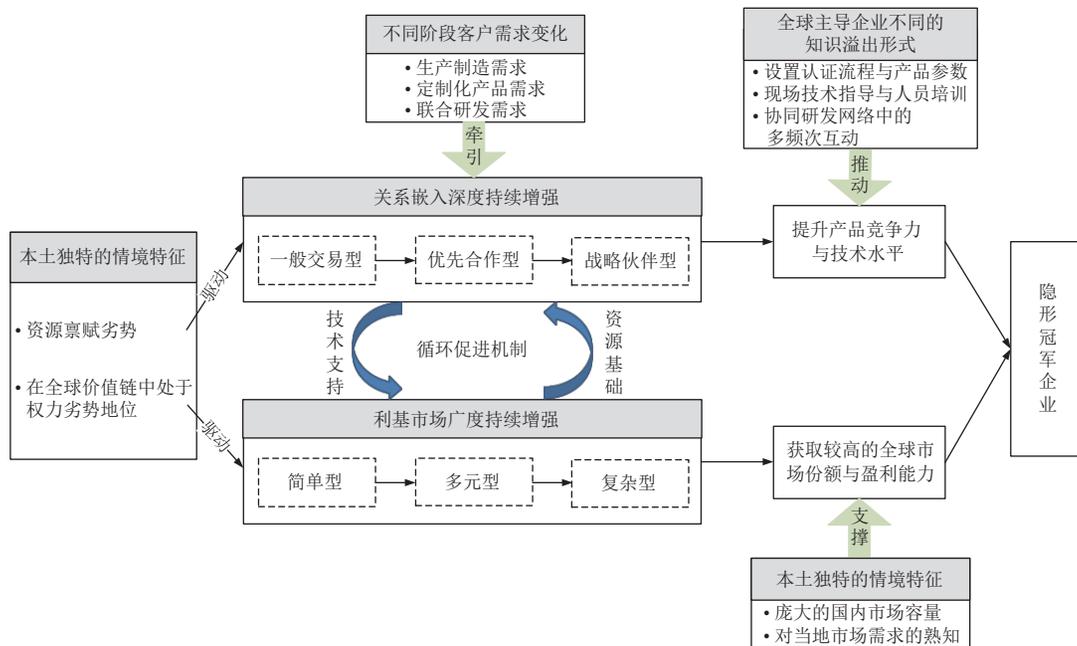
以上案例分析发现,关系嵌入深度与拓展利基市场广度是本土中小供应商在GVCs中形成为隐形冠军企业的关键因素,并在不同发展阶段分别表现出差异化特征,如表3所示。同时,关系嵌入深度与拓展利基市场广度两类关键因素分别在隐形冠军企业形成过程中发挥着差异化作用,并据此提出GVCs下隐形冠军企业形成过程理论模型(见图2),具体如下:

首先,隐形冠军企业在发展初期面临着资源禀赋劣势,为在GVCs特定生产制造环节中快速获得持续性竞争优势,需要通过持续增强关系嵌入深度来提升产品竞争力及技术水平。一方面,受提高绩效、增强竞争力的主观意愿的影响,根据客户需求变化而采取适应性应对策略是隐形冠军企业持续增强关系嵌入深度的必要条件。对于处在狭小利基市场的隐形冠军企业而言,为追求规模经济效应与市场领导地位,往往坚持以客户为导向,尤其是对全球主导企业需求的变化更加敏感(Landau等,2016)。因而,在客户的生产制造需求、定制化产品需求及联合研发需求的牵引下,隐形冠军企业通过及时采取改造生产流程、获取研发能力及建立协同研发网络等应对策略进行适配,在顺利与客户达成交易,增加合作紧密度的同时,使其有能力承接更多高附加值、高技术复杂度的产品生产及研发任务,从而进一步拓展了与合作客户的合作领域,最终不断增强在GVCs中的关系嵌入深度。这一研究发现呼应了Rant和Cerne(2017)观点,即隐形冠军企业偏好根据客户的需求和偏好进行研发和生产活动。

表3 GVCs下隐形冠军企业关键因素的阶段性特征

	起步生存阶段	快速成长阶段	稳定发展阶段
客户需求	生产制造需求	定制化产品需求	联合研发需求
应对策略	改造工艺流程 提升工艺水平	获取研发能力 优化生产模式	调整内部组织机构 建立协同研发网络
关系嵌入深度	 <p>一般交易型 一般交易型</p>	 <p>优先合作型 优先合作型</p>	 <p>战略伙伴型 战略伙伴型</p>
拓展利基市场广度	 <p>简单型 简单型</p>	 <p>多元型 多元型</p>	 <p>复杂型 复杂型</p>

注:不同颜色代表客户类型的多样化。



另一方面,从三种关系嵌入深度类型上看,隐形冠军企业关系嵌入深度的持续增强所引起的与全球主导企业合作关系的变化,通过不同的技术或管理领域知识溢出形式,来提升企业的技术水平与产品竞争力,从而在GVCs特定生产制造环节中获得持续竞争优势,见表3。具体而言,(1)在一般交易型中,全球主导企业通过设置严格的供应商认证流程与产品基本参数,倒逼隐形冠军企业生产效率与产品质量的提升。另外,全球主导企业也会提供相应的资金支持,以

确保产品质量的一致性;(2)在优先合作型中,全球主导企业通过现场技术指导与人员培训等形式,开始与隐形冠军企业进行大量的技术交流来分享市场信息与技术成果,使其获得了国际市场知识与产品设计知识,进而有能力从事高附加值的活动,如个性化产品的开发和设计等;(3)在战略伙伴型中,隐形冠军企业与全球主导企业建立起的协同研发网络,使双方以信任与互惠为基础在产品开发、信息交流、资源获取等领域发生多频次互动。双方合作关系的深化提升了其中知识流动的频率与便捷性(范雅楠和云乐鑫,2021),从而更有助于提升隐形冠军企业获取前沿性技术范式与研发管理经验的效率与准确性,进一步增强行业技术壁垒与产品竞争优势。综上得到以下命题:

命题1:关系嵌入深度是隐形冠军企业在GVCs特定生产制造环节中获得持续性竞争优势的关键因素。

其次,为了在利基市场中快速获得市场领导地位,隐形冠军企业也需要通过在GVCs中持续拓展利基市场广度,来提升全球市场份额与盈利能力。具体而言,一方面,由于奉行专业化的经营战略,隐形冠军企业通常需要通过全球化战略来突破利基市场狭隘,实现规模经济与范围经济(Yoon,2013),因而驱动企业在全局市场中积极与更多的客户群体建立合作关系,扩大业务全球覆盖范围,使拓展利基市场广度的特征从“简单型”到“多元型”,再到“复杂型”不断变化,以此快速提升全球市场份额;另一方面,在全球范围内广泛的业务覆盖,特别是与更多不同类型客户建立长期稳定的合作关系,为隐形冠军企业带来了较高的知名度与影响力,进一步增加了企业可替代的客户数量。这有助于其减少对少数全球主导企业的过度依赖,增强了经营自主权,促使隐形冠军企业逐步具备了与不同客户谈判时的主动权以及在关系租金等方面的协商能力,从而能够从日常生产活动中获取较高的产品附加值。例如,在双童案例中,由于吸管的高替代性,企业很容易受到一些全球主导公司(如沃尔玛、麦当劳等)的价格掠夺。“生产一根吸管只能赚8毛钱,也就是0.0008元,”双童董事长楼总讲道。因此,双童开始在日本与国内等不同地区开发大量订单少但利润更高的中高端客户群体,促使企业从2004年到2014年的产值增长了4.2倍,一年能够创造出2000多万的利润。综上得到以下命题:

命题2:拓展利基市场广度是隐形冠军企业在利基市场中获得市场领导地位的关键因素。

最后,关系嵌入深度和拓展利基市场广度的循环促进机制为隐形冠军企业在GVCs中不断升级发展提供可持续动力,而这也是本土中小供应商在GVCs中实现快速升级的新轨迹,这与传统观点,即“向增值阶梯上升”是新兴市场国家企业在GVCs中实现升级的关键路径(Morrison等,2008)存在差异。具体而言,关系嵌入深度的持续增强帮助企业获取了必要的知识资源且增强了技术水平,使得隐形冠军企业有能力承担更为复杂且高附加值的定制化产品生产及设计项目,进而在利基市场中形成产品竞争优势,为其在全球范围内接触到更多客户群体,持续拓展利基市场广度提供基础。反过来,持续拓展利基市场广度不仅有利于占据较高全球市场份额,更易于获取全球独特的、分散的知识资源,如多样化的市场信息、客户需求等,为促使隐形冠军企业进一步提升产品品质、功能以及研发水平来拓展与全球主导企业的合作领域,以持续增强关系嵌入深度提供支撑。总体而言,这种循环促进机制推动隐形冠军企业更好地满足全球范围内不同客户的多样化需求,最终为企业保持产品竞争优势与市场领导地位提供可持续动力。综上得到以下命题:

命题3:关系嵌入深度和拓展利基市场广度的循环促进机制为隐形冠军企业在GVCs中不断升级发展提供可持续动力。

如何解释关系嵌入深度与拓展利基市场广度能够顺利产生的原因?在这里,隐形冠军企业

形成过程中所面临的两方面本土独特情境特征在其中起到关键作用。具体而言,一是隐形冠军企业在形成过程中所面临的双重劣势情境发挥着驱动作用,一方面资源禀赋劣势使得企业通常将与GVCs中的全球主导企业的合作关系视为一种战略资源,更为积极地增强关系嵌入深度,即与这些关键客户建立长期紧密的合作关系,这为帮助隐形冠军企业迅速提升劳动生产率、技术水平、产品品质以及技术复杂度等创造了条件,以此在利基市场中增强其产品竞争力;另一方面,在GVCs中所处权力弱势地位,使得隐形冠军企业对在全球范围内增加可替代的客户数量有着更为强烈的意愿,因而通过持续拓展利基市场广度来积极与更多国内外客户群体建立合作关系,快速提升全球市场份额,以此减低企业对少数全球主导企业的过度依赖,增加经营自主权。“当时已经有不少客户要与我们洽谈合作,但我们通常会优先考虑利润率较高的项目……我们也会降低一些大客户的订单量,一般不超过年产量的30%,以便我们在后续合作时有更多的灵活性,”恒帅董事长许总描述道。二是庞大的国内市场容量以及对当地市场需求的熟知,使得隐形冠军企业更加注重国内市场的开发,例如,双童2016年内销占比70%,2018年恒帅国内业务占比47%,由此不断增加的国内市场份额为企业在行业内快速拓展利基市场广度提供支撑作用。然而,与高度重视全球营销网络推动的德国隐形冠军企业(平均有30个外国子公司)(Simon, 2009)相比,隐形冠军企业显然国际化水平不足,全球业务覆盖范围仍需进一步拓展。综上得到以下命题:

命题4: 双重劣势、庞大的国内市场容量以及对当地市场需求的熟知等本土独特情境特征是关系嵌入深度与拓展利基市场广度能够产生的根本原因。

命题4a: 双重劣势对关系嵌入深度与拓展利基市场广度产生起到了驱动作用。

命题4b: 庞大的国内市场容量与对当地市场需求的熟知对拓展利基市场广度产生起到了支撑作用。

六、结论与展望

尽管Simon的隐性冠军企业概念已经在新兴市场国家得到了验证,但关于面临双重劣势的情境限制,全球价值链下本土中小供应商如何形成为隐形冠军企业等问题尚付阙如。因此,为了填补这一理论空白,本文聚焦于双重劣势情境限制下的隐形冠军企业,通过采用多案例研究方法,挖掘出了关系嵌入深度与拓展利基市场广度这两个关键因素,并以此构建出GVCs下隐形冠军企业形成过程理论模型。研究结论具有一定的理论意义与实践启示。

首先,通过探究双重劣势情境限制下隐形冠军企业在GVCs中的形成过程,弥补了既有成果多基于静态视角所造成的隐形冠军企业动态性上的理论缺口。尽管近年来国内外学者围绕隐形冠军企业现象,主要从概念界定、典型特征及成功因素等方面进行了研究(Yoon, 2013; Voudouris等, 2000),但大多停留于“去情境化”且静态视角进行探讨,导致难以有效解释我国隐形冠军企业在双重劣势情境限制下,在GVCs中仍能快速形成的“迷思”。与此不同,本文立足于双重劣势这一本土独特情境,创造性地提出了关系嵌入深度与拓展利基市场广度是GVCs下隐形冠军企业形成过程中的关键因素,并解析出其在不同发展阶段如何通过持续增强两类因素,来快速获取持续性竞争优势以及市场领导地位的动态过程。同时,通过明晰本土独特情境特征对两类关键因素能够产生的影响作用,更为清晰地展示了不同国家情境下隐形冠军企业形成过程的独特性。研究结论挑战了传统假设,即隐形冠军企业形成依赖于高级资源禀赋,特别是较强的创新能力与高素质劳动力(Buckley和Hashai, 2014),并回应了对李森对基于中国独特情境开展本土隐形冠军供应商的异质性研究的呼吁(李森等, 2020)。

其次,通过分别揭示全球主导企业与隐形冠军企业对GVCs治理结构所发挥的作用,有利于揭示出GVCs治理的动态性及高度复杂性,以此深化GVCs治理相关理论。尽管全球主导企业在构建与协调价值链上发挥着核心作用(Gereffi和Lee,2016),但既有文献对其在支持与帮助隐形冠军企业形成过程中所发挥的具体功能仍存在争议(Ponte和Ewert,2009),反过来也鲜有揭示隐形冠军企业形成对GVCs治理结构所带来的影响。与此不同,本文在探究隐形冠军企业在GVCs中形成过程的同时,重点揭示了全球主导企业在其中扮演的具体作用。一方面,为保持GVCs长期可持续性与效率,全球主导企业通常通过管理或技术相关活动帮助隐形冠军企业提升产品质量、生产效率与研发能力;另一方面,全球主导企业通过与隐形冠军企业建立长期、可持续的合作关系,从而在战略制定、信息交流、资源获取等方面实现多重互动。同时,本文还发现了隐形冠军企业形成过程使全球主导企业持续受益于其能力提升与产品升级,进而有利于共同促进终端产品的国际竞争力与盈利能力。研究结论一定程度上回应了学界关于重新审视隐形冠军企业在GVCs治理结构中所发挥出的作用的呼吁(Sako和Zylberberg,2019)。

最后,通过揭示隐形冠军企业在GVCs中实现快速形成与升级的路径,为未来探索更复杂的新兴国家企业升级轨迹提供了有益借鉴。既有GVCs文献遵循传统假设,即“向增值阶梯上升”是GVCs中快速升级的关键路径(Morrison等,2008),但忽视了不同国情背景下,新兴市场国家企业升级轨迹的复杂性与独特性。与此不同,本文发现在双重劣势这一本土独特情境下,关系嵌入深度与拓展利基市场广度的循环促进机制是隐形冠军企业在GVCs中的关键升级轨迹。特别是,这种循环促进机制强调是以更好地满足全球范围内不同客户的多样化需求为根本动力,以此推动隐形冠军企业不断获取持续性竞争优势与市场领导地位,深化了Ponte和Ewert(2019)提出的关于客户需求与企业升级间的关系,有利于学界更为深刻地理解新兴市场国家企业独特的升级模式。

本文为我国其他中小供应商在GVCs中快速形成成为具有较强竞争优势的隐形冠军企业提供了若干启示。首先,中小供应商应更加专注于所在的细分市场,对客户需求变化保持战略敏锐性,以此及时提升生产技能与研发能力进行适配,进而为在GVCs中获得升级机会与空间奠定基础;其次,中小供应商应以增强关系嵌入深度为核心目标,积极与全球主导企业保持长期紧密的合作关系,在保证订单与合作项目的同时,充分利用技术扩散的外溢效应来不断吸收先进技术与管理经验,驱动企业不断改进产品品质与生产工艺以此在利基市场中获得持续性竞争优势;再次,中小供应商还应持续拓展利基市场广度,以更加开放的姿态在全球市场中与更多的客户群体建立合作关系,在快速抢占全球市场份额的同时,减少对全球主导企业的过度依赖,以此增强其经营自主权与盈利水平;最后,中小供应商既要有全球视野,更要利用好我国超大规模市场和内需潜力的比较优势,在新产品研发过程中充分考虑到本土客户的个性化需求与用户体验,提供更为优质且贴合本土需求的产品供给,以此快速抢占国内市场份额,最终实现“本土优势”转化为“国际竞争优势”。

本文仍存在一些不足之处有待完善。首先,本文聚焦于面临双重劣势情境限制的隐形冠军企业,未来将进一步探究处于其他情境(如在资源禀赋或GVCs权力地位存在优势等)的隐形冠军企业发展过程;其次,本文重点关注GVCs中全球主导企业对隐性冠军企业形成过程中所发挥的作用,而没有过多涉及链上其他参与者之间的相互关系。事实上,不同GVCs治理结构中参与者之间的关系呈现出从松散到紧密的变化态势,这极大地影响了本土中小供应商的升级机会与形成轨迹(Humphrey和Schmitz,2001)。未来研究应探讨不同GVCs治理结构下隐性冠军

企业的形成规律;最后,为了开拓全球各地市场,消除文化、语言和思维框架的障碍一直是隐形冠军企业持续占据高市场份额的关键所在。许多访谈显示,独特的企业家领导风格和战略敏捷性在这一过程中发挥了重要作用(Xing和Liu,2015)。因此,未来研究应该沿着这条线索,对我国隐性冠军企业的形成过程进行更为系统地探究。

主要参考文献

- [1]范雅楠,云乐鑫.关系网络、知识搜寻二元模式与创新绩效——国际化企业对比案例研究[J].兰州学刊,2021,(10):91-110.
- [2]葛宝山,王治国.隐形冠军企业创业研究述评及展望[J].外国经济与管理,2020,42(11):20-32.
- [3]胡峰,裘讯,俞荣建,等.后发装备制造企业价值链转型升级路径分析——逃离“俘获型”价值链[J].科研管理,2021,42(3):23-34.
- [4]贾依帛,苏敬勤,马欢欢,等.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].南开管理评论,2022,25(3):62-72.
- [5]李森,吴德龙,夏恩君,等.国外隐形冠军研究综述与展望[J].技术经济,2020,39(1):10-18,42.
- [6]苏敬勤,张雅洁,贾依帛.我国工商管理探索性案例研究的发展现状及规范性评估[J].管理案例研究与评论,2022,15(1):99-114.
- [7]谭云清,翟森竞.关系嵌入、资源获取与中国OFDI企业国际化绩效[J].管理评论,2020,32(2):29-39.
- [8]甄珍,王凤彬.全球价值链嵌入企业转型升级研究述评[J].管理评论,2020,32(8):254-268,294.
- [9]Audretsch D B, Lehmann E E, Schenkenhofer J. Internationalization strategies of hidden champions: Lessons from Germany[J]. *Multinational Business Review*, 2018, 26(1): 2-24.
- [10]Buckley P J, Hashai N. The role of technological catch up and domestic market growth in the genesis of emerging country based multinationals[J]. *Research Policy*, 2014, 43(2): 423-437.
- [11]Cano-Kollmann M, Cantwell J, Hannigan T J, et al. Knowledge connectivity: An agenda for innovation research in international business[J]. *Journal of International Business Studies*, 2016, 47(3): 255-262.
- [12]Choksy U S, Sinkovics N, Sinkovics R R. Exploring the relationship between upgrading and capturing profits from GVC participation for disadvantaged suppliers in developing countries[J]. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2017, 34(4): 356-386.
- [13]Eisenhardt K M. Agency theory: An assessment and review[J]. *The Academy of Management Review*, 1989, 14(1): 57-74.
- [14]Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25-32.
- [15]Gaur A, Kumar M. A systematic approach to conducting review studies: An assessment of content analysis in 25 years of IB research[J]. *Journal of World Business*, 2018, 53(2): 280-289.
- [16]Gereffi G. Global value chains in a Post-Washington consensus world[J]. *Review of International Political Economy*, 2014, 21(1): 9-37.
- [17]Gereffi G, Lee J. Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: Why governance matters[J]. *Journal of Business Ethics*, 2016, 133(1): 25-38.
- [18]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.
- [19]Giuliani E, Pietrobelli C, Rabellotti R. Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters[J]. *World Development*, 2005, 33(4): 549-573.
- [20]Hennart J F. Springing from where? How emerging market firms become multinational enterprises[J]. *International Journal of Emerging Markets*, 2018, 13(3): 568-585.
- [21]Humphrey J, Schmitz H. Governance in global value chains[J]. *IDS Bulletin*, 2001, 32(3): 19-29.

- [22]Johanson J, Vahlne J E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership[J]. *Journal of International Business Studies*, 2009, 40(9): 1411-1431.
- [23]Kothari T, Kotabe M, Murphy P. Rules of the game for emerging market multinational companies from China and India[J]. *Journal of International Management*, 2013, 19(3): 276-299.
- [24]Landau C, Karna A, Richter A, et al. Institutional leverage capability: Creating and using institutional advantages for internationalization[J]. *Global Strategy Journal*, 2016, 6(1): 50-68.
- [25]Lei L N, Wu X B. Thinking like a specialist or a generalist? Evidence from hidden champions in China[J]. *Asian Business & Management*, 2022, 21(1): 25-57.
- [26]Meyer K E, Peng M W. Theoretical foundations of emerging economy business research[J]. *Journal of International Business Studies*, 2016, 47(1): 3-22.
- [27]Morrison A, Pietrobelli C, Rabellotti R. Global value chains and technological capabilities: A framework to study learning and innovation in developing countries[J]. *Oxford Development Studies*, 2008, 36(1): 39-58.
- [28]Pettigrew A M. What is a processual analysis?[J]. *Scandinavian Journal of Management*, 1997, 13(4): 337-348.
- [29]Ponte S, Ewert J. Which way is “Up” in upgrading? Trajectories of change in the value chain for south African wine[J]. *World Development*, 2009, 37(10): 1637-1650.
- [30]Ramsey J R, Abi Aad A, Jiang C D, et al. Emergence of cultural intelligence and global mindset capital: A multilevel model[J]. *Multinational Business Review*, 2016, 24(2): 106-122.
- [31]Rant M B, Cerne S K. 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.
- [32]Sako M, Zylberberg E. Supplier strategy in global value chains: Shaping governance and profiting from upgrading[J]. *Socio-Economic Review*, 2019, 17(3): 687-707.
- [33]Schubert T, Baier E, Rammer C. Firm capabilities, technological dynamism and the internationalisation of innovation: A behavioural approach[J]. *Journal of International Business Studies*, 2018, 49(1): 70-95.
- [34]Simon H. Hidden champions: Lessons from 500 of the World’s best unknown companies[M]. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.
- [35]Simon H. Hidden Champions of the twenty-first century: Success strategies of unknown world market leaders[M]. New York: Springer, 2009.
- [36]Simon H. Hidden Champions-Aufbruch Nach Globalia: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer[M]. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2012.
- [37]Sturgeon T J. Modular production networks: A new american model of industrial organization[J]. *Industrial and Corporate Change*, 2002, 11(3): 451-496.
- [38]Su J Q, Ma H H, Zhang S. Developing innovation capabilities for upgrading in global value chains: Evidence from China[J]. *International Journal of Emerging Markets*, 2021, 16(8): 1654-1676.
- [39]Van Agtmael A. The emerging markets century: How a new breed of world-class companies is overtaking the world[M]. New York: Free Press, 2007.
- [40]Van De Ven A H, Poole M. S Explaining development and change in organizations[J]. *The Academy of Management Review*, 1995, 20(3): 510-540.
- [41]Voudouris I, Lioukas S, Makridakis S, et al. Greek hidden champions: Lessons from small, little-known firms in Greece[J]. *European Management Journal*, 2000, 18(6): 663-674.
- [42]Werner M. Beyond upgrading: Gendered labor and the restructuring of firms in the Dominican Republic[J]. *EcoNomic Geography*, 2012, 88(4): 403-422.
- [43]Xing Y J, Liu Y P. Poetry and leadership in light of ambiguity and logic of appropriateness[J]. *Management and Organization Review*, 2015, 11(4): 763-793.

- [44]Yang M, Deng P. Cross-border M&As by Chinese companies in advanced countries: Antecedents and implications[J]. *Thunderbird International Business Review*, 2017, 59(3): 263-280.
- [45]Yeung H W C, Coe N M. Toward a dynamic theory of global production networks[J]. *EcoNomic Geography*, 2015, 91(1): 29-58.
- [46]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.

A Multi-case Study on the Formation Process of Hidden-champion Enterprises in Global Value Chains

Jia Yibo, Su Jingqin, Zhang Yajie

(*School of Economics and Management, Dalian University of Technology, Dalian 116081, China*)

Summary: Under the restriction of double disadvantage context, local small and medium-sized suppliers can still quickly form hidden-champion enterprises in global value chains (GVCs), which has gained wide attention from academia and industry. However, there are few in-depth interpretations in the literature. Taking 3 Chinese hidden-champion enterprises as the research object, this paper analyzes the formation process and key factors of hidden-champion enterprises in GVCs, and builds a theoretical model of the formation process of hidden-champion enterprises in GVCs.

The results show that: (1) Relationship-embedded depth is a key factor for hidden-champion enterprises to quickly gain sustainable competitive advantages in the specific manufacturing link of GVCs. (2) Niche-market breadth is a key factor for hidden-champion enterprises to quickly gain market leadership in the niche market. (3) The circular development mechanism of relationship-embedded depth and niche-market breadth provides sustainable power for the rapid formation and upgrading of hidden-champion enterprises in GVCs. Moreover, the unique local situational characteristics are the fundamental reasons for the emergence and smooth implementation of relationship-embedded depth and niche-market breadth.

The contributions of this paper are as follows: (1) It explores the formation process of hidden-champion enterprises in GVCs under the restriction of double disadvantage context, making up the theoretical gap in the dynamics of hidden-champion enterprises. (2) It reveals the role of global-leading enterprises and hidden-champion enterprises on the GVC governance structure, and the dynamic nature and high complexity of GVC governance, deepening the relevant theories of GVC governance. (3) It reveals the rapid formation and upgrading path of hidden-champion enterprises in GVCs, providing a useful reference for future exploration of more complex upgrading trajectories of enterprises in emerging countries. The conclusions also provide important enlightenment for other small and medium-sized suppliers in China to get rid of the low-end locking dilemma, and quickly form hidden-champion enterprises with strong competitive advantages in GVCs.

Key words: hidden-champion enterprises; formation process; key factors; global value chains; case study

(责任编辑:宋澄宇)