

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20210827.401

## 创业导向、精一战略与隐形冠军企业绩效

葛宝山, 赵丽仪

(吉林大学管理学院, 吉林 长春 130022)

**摘要:** 隐形冠军企业是德国管理学者赫尔曼·西蒙提出的概念,用以刻画社会知名度低但是国际市场占有率极高的中小企业。在逆全球化情境下,我国企业面临诸多“卡脖子”技术瓶颈,培育一大批国际细分市场上的隐形冠军企业是我国有效实施“双循环”战略、实现高质量发展的有力推手。因此,隐形冠军企业的发展战略和成长机理已成为学界关注的热点问题。本文归纳提出“精一战略”概念,认为隐形冠军企业之所以能够成功,得益于其在整个生命周期中始终坚持“精一战略”。文章基于创业理论视角,实证检验了精一战略在创业导向与隐形冠军企业绩效之间的作用机制,研究发现隐形冠军企业的创业导向能够促进其技术创新、获取先发优势,显著提升其企业绩效;而聚焦细分市场,做专、做精、做深并且持之以恒地实施精一战略则帮助隐形冠军企业形成核心竞争能力,因而达到提升经营绩效的目的。文章还进一步探讨了吸收能力、环境动态性对精一战略与隐形冠军企业绩效之间关系的影响。本文从理论上解释了隐形冠军企业的成长机理,并对数字经济和双循环背景下,我国如何培育更多隐形冠军企业具有指导和启发意义。

**关键词:** 隐形冠军; 创业导向; 精一战略; 吸收能力; 环境动态性

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2022)02-0117-19

### 一、引言

Simon(1996)发现德国存在众多品牌知名度低但国际市场占有率极高的中小企业,将其定义为“隐形冠军”(hidden champion),发展至今,隐形冠军已经不局限于德国市场,而是遍布世界各地(Simon,2009)。2016年,中国工信部颁布《制造业单项冠军企业培育提升专项行动实施方案》,国家加大力度扶持隐形冠军企业,同时国资委总结2020年上半年工作时也强调,未来需要培育更多隐形冠军企业来助力经济发展。在当前逆全球化情境下,长期在细分市场领域深耕的隐形冠军企业对我国制造强国战略的实施和经济发展有重要推动作用(Audretsch等,2018),对于国家突破卡脖子技术瓶颈同样具有决定性作用。因此隐形冠军企业正受到实践界

收稿日期:2021-05-14

基金项目:国家自然科学基金面上项目(71972083);国家自然科学基金重大项目(72091310,72091315)

作者简介:葛宝山(1962—),男,吉林大学管理学院教授,博士生导师;

赵丽仪(1995—),女,吉林大学管理学院博士研究生(通讯作者,zhaoly20@mails.jlu.edu.cn)。

和学术界越来越多的关注(Simon, 2009; Din等, 2013)。

有学者指出隐形冠军企业属于创业型企业(葛宝山和王治国, 2020), 创业导向在其发展中发挥重要作用。创业导向是企业对产品、服务、流程、商业模式等方面创新与变革的倾向, 对国际细分市场机会的把握以及承担不确定项目带来的风险的意愿(Anderson等, 2015; Kollmann等, 2017)。创业导向分为创新性、先动性和风险承担性三个维度(Wiklund和Shepherd, 2005; Kollmann等, 2017), 三维度均对隐形冠军精一战略的实施有积极影响(Miller, 1983; Lumpkin和Dess, 1996)。隐形冠军企业虽不具备大型企业规模, 但企业自成立起将所有可用资源均集中于某一特定细分领域而非采取多元化发展策略(Bowen等, 2015; Sakhartov, 2017), 始终遵循精一战略发展逻辑(陈明哲和陈天旭, 2019)。在“精一”管理思想和生命周期理论的基础上, 本文归纳提出“精一战略”概念, 认为隐形冠军企业的成功得益于在其整个生命周期中始终坚持实施“精一战略”。精一战略的内涵体现在隐形冠军企业在整个生命周期中始终聚焦于特定细分市场和满足行业内特定客户群体需求, 通过提升专业化程度来获得战略优势(葛宝山和王治国, 2020)。精一战略具有三个显著特征: 不断巩固和提升专业化程度; 聚焦特定细分市场; 在全生命周期始终坚持此种战略。精一战略的实施将引发资源集聚, 使得供应链产生固化效应, 进一步促进企业在细分市场取得较高收益(苏敬勤等, 2020)。虽然现有研究表明, 创业导向是创业战略的前因变量(Hernández-Perlines等, 2016), 创业战略有利于企业绩效的提升(Lawal等, 2018; Alvarez-Torres等, 2019), 创业战略在创业导向与绩效关系间起到中介作用(Borch, 1999; Bell等, 2004)。但隐形冠军企业在全生命周期往往采取单一创业战略, 即精一战略, 以往研究结论在隐形冠军企业中是否适用(Chou等, 2020; Islami等, 2020), 精一战略在创业导向与企业绩效关系中的中介作用机制有待进一步实证检验和批判性分析(Pertusa-Ortega等, 2009)。除此以外, 在隐形冠军发展过程中, 众多因素对精一战略与绩效间关系产生影响。基于动态能力理论, 吸收能力可通过对外部新知识的识别、获取、整合与利用, 不断丰富企业知识库, 助力于组织迭代式创新(姜诗尧, 2020), 提升创新的频率与效率(Lane等, 2006), 促进隐形冠军企业精一战略的实施, 助力企业独特核心竞争力的形成(Kohtamäki等, 2020)。另外, 较高吸收能力可以帮助企业快速感知外部环境变化并迅速做出反应(Rothaermel和Alexandre, 2009), 及时把握细分市场机会并快速响应市场, 不断向细分市场推出新产品或提供新服务, 吸引和留住细分市场用户, 维持细分行业领军地位, 进而实现精一战略目标。基于权变理论, 外部环境动态性较高时, 隐形冠军企业无法及时掌握市场信息和与其他组织进行有效沟通, 阻碍企业开展市场调查和技术创新活动(Zhang等, 2014; Zhai等, 2018)。另外, 在高不确定性的环境中, 隐形冠军企业更倾向于聚焦细分市场, 通过加强产品研发强度来应对多变的市场环境(Kohtamäki等, 2020; 葛宝山和王治国, 2020), 而低环境动态性水平下, 企业往往意识不到通过实施精一战略来提升企业核心竞争能力的关键性与必要性。

因此, 本文以283个隐形冠军企业数据为样本, 探究在VUCA时代下隐形冠军企业创业成功的具体路径。基于创业理论和战略管理理论, 构建了一个以精一战略为中介变量、以吸收能力和环境动态性为调节变量的效应模型, 采用分层线性回归和Bootstrap法验证了上述理论假设, 同时采用结构方程模型进行了稳健性检验。结果发现, 隐形冠军企业创业导向有助于促进技术创新, 帮助企业获得先发优势并提升绩效水平。坚持在全生命周期实施精一战略有利于隐形冠军企业在细分市场做精做专, 形成核心竞争力, 进而提升经营绩效。进一步研究发现, 吸收能力对精一战略与隐形冠军企业绩效之间关系有积极影响, 而环境动态性对精一战略与隐形冠军企业绩效之间的关系无显著影响。

本文存在如下的贡献: 首先, 本文丰富了战略管理相关研究。以往学者对创业导向影响企

业绩效已经达成共识(Lee和Chung,2018),同时认可创业战略在上述关系中发挥重要的中介作用(Bell等,2004;Hernández-Perlines等,2016)。但较少学者关注隐形冠军企业精一战略在创业导向与企业绩效间的关键作用是否成立(Chou等,2020;Islami等,2020)。本文试图从战略视角将创业导向与企业绩效联系起来,探究隐形冠军企业创业成功的内在机理,具有一定的创新性。其次,响应多元调节研究(Wiklund和Shepherd,2005)的号召,从企业内部吸收能力和外部环境动态性两个视角来探究隐形冠军企业发展过程。一方面丰富了动态能力理论,研究发现吸收能力对精一战略与隐形冠军企业绩效间的关系具有积极影响,从动态能力视角研究了创业导向与企业绩效关系的边界条件(Zhai等,2018)。另一方面,探究环境动态性这一外部因素对精一战略与隐形冠军企业绩效间关系的影响。本文结合企业内部因素与外部情境因素,为隐形冠军企业绩效提升的影响机制提供了更为全面的阐释。本文从理论上阐述了隐形冠军企业的成长机理,并对数字经济和双循环背景下,我国如何培育更多隐形冠军企业具有重要的指导和启发意义。

## 二、理论背景与研究假设

### (一)创业导向与企业绩效

创业导向一直以来都是创业领域的重要议题(Riviezzo等,2019;Bernoster等,2020)。Miller(1983)划分了企业战略类型,Covin和Slevin(1991)提出企业战略态势,Lumpkin和Dess(1996)在此研究基础上正式提出创业导向概念。随着研究深入,学者们不断明晰创业导向的内涵和维度划分,具体情况如表1所示。

表1 创业导向的概念内涵及其维度划分

| 作者和年份                  | 定义   | 维度划分                             |
|------------------------|--|----------------------------------|
| Miller(1983)           | 企业的创新性、风险承担性与先动性在不同程度上影响创业行为,根据三者权重可将企业分为创业型与保守型两类。虽提出维度划分标准,但并未正式提出创业导向概念                     | 创新性、先动性、风险承担性三维度                 |
| Covin和Slevin(1991)     | 企业愿意承担风险,并通过技术创新与变革来获得竞争优势,被看作是一种竞争导向,率先将其定义为创业战略姿态,并把创新性、风险承担性、先动性划分为创业战略姿态的三个子维度,并开发量表用于概念测量 | 创新性、先动性、风险承担性三维度                 |
| Lumpkin和Dess(1996)     | 正式提出创业导向概念,将其定义为创业企业对创新与变革的倾向,承担不确定性创业活动风险的意愿以及对国家市场机会的识别与把握。企业可借此提升竞争优势与绩效                    | 创新性、先动性、风险承担性、竞争积极性与自治性五维度       |
| Wiklund和Shepherd(2005) | 创业企业比竞争对手更积极地面对与利用市场机会,不断进行创新活动,积极研发新产品、提供新服务并开拓新市场  | 创新性、先动性、风险承担性三维度                 |
| Anderson和Kreiser(2015) | 创业企业积极引入新产品、新流程和新商业模式,并尝试进入新产品市场来寻求市场领导地位,同时战略决策者愿意为结果不确定的项目提供资源支持                             | 创业行为(创新性和先动性)与对风险管理的态度(风险承担性)两维度 |
| Kollmann等(2017)        | 企业层面:创业导向指的是企业对创业活动所持有的态度、倾向与兴致;个体层面:创业导向指的是团队成员的创业倾向,其差异性将直接影响创业团队绩效                          | 先动性、风险承担性与创新性三维度                 |

根据资料整理发现创业型企业具备以下三大特征:一是追求创新性的发展机会,企业发展过程中注重产品创新与技术变革(Kollmann等,2017);二是愿意率先采取行动,通过对所在领域细分市场需求的预测,感知市场机会并及时识别与利用,进而获得先发优势(Lumpkin和Dess,1996);三是愿意承担风险,企业愿意尝试高成本高风险的项目,愿意为不确定的项目投



入资源并积极探索未知(Wiklund和Shepherd,2005)。

创业导向的创新性、先动性和风险承担性维度均对隐形冠军企业绩效产生影响。创新性方面,隐形冠军企业主要依靠创新活动来维持竞争优势(Din等,2013;Lahti,2014;Grego-Planer和Glabiszewski,2016),企业通过技术创新与变革实现对现有产品与服务的突破,进而开发新产品、新服务或新国际细分市场(Voudouris等,2000;Lee和Chung,2018)。在追求技术创新的过程中,企业创新能力和企业绩效在不断地提升(Abdulrab等,2020;Sarsah等,2020)。此外,创新活动有助于知识在企业内部传播,新知识的创造又进一步促进技术创新与企业变革,进而提升企业绩效(Wiklund和Shepherd,2005)。先动性方面,作为细分市场的领导者,隐形冠军企业会先于竞争对手预测、识别和利用细分市场机会(葛宝山和王治国,2020),并通过引入新产品或新服务来获得先发优势(Miller,1983)。具有先动性的隐形冠军企业会积极主动与客户建立联系,通过有效的营销策略在细分市场获取更高的收益(Abdulrab等,2020),进而提升企业财务绩效水平,且两者关系受企业年龄等因素的影响。风险承担性方面,风险承担性对企业绩效有重要影响(Abdulrab等,2020)。隐形冠军企业愿意投资高风险的创业项目(Wiklund和Shepherd,2005),高风险、高收益项目一旦成功将为企业带来巨大收益进而提升企业绩效(Hernández-Perlines等,2016;Alvarez-Torres等,2019)。综上所述,创业导向(创新性、先动性和风险承担性)有助于促进隐形冠军企业绩效的提升。基于此,本文提出:

H1:创业导向对隐形冠军企业绩效具有正向影响作用。

## (二)精一战略的中介作用

学术界较早地关注了隐形冠军企业的发展模式(Simon,1996),随着研究的深入,学者们提出聚焦战略(Porter,1985;Wright,1987;邓地和万中兴,2006;Weber和Polo,2010;Littler,2015)、专业化战略(Hochberg等,2015;苏敬勤等,2020)、精一战略(niche strategy)(葛宝山和王治国,2020)等概念。聚焦战略、专业化战略与精一战略在内涵上高度相关,既有联系又存在差异。其中聚焦战略(focus strategy)指的是企业将所有可用资源集中起来,为特定细分市场或顾客群体提供商品或服务,强调聚焦细分市场这一核心内涵(Lee等,2021)。专业化战略(specialization strategy)是在聚焦战略上发展起来的,有些学者将聚焦战略和专业化战略视为同一种战略(苏敬勤等,2020),但两者侧重点并不相同。专业化战略既强调企业聚焦细分市场,又强调企业通过加大研发投入等活动来提升业务的专业化程度,丰富了聚焦战略的内涵(Wiig和Kolstad,2012;Hochberg等,2015)。精一战略在前两者的基础上融入了生命周期理论,强调隐形冠军企业在整个生命周期始终坚持一种发展战略,即精一战略(葛宝山和王治国,2020)。精一战略不仅强调企业专注细分市场,在所在领域做精、做专,同时强调企业发展过程中战略的一致性与连贯性,“一”的内涵不仅是专注一个技术领域或某一细分市场,同时也融入了企业“一生”始终坚持的含义。

隐形冠军绝大多数为中小型企业,这些企业资源有限,企业之所以成为细分市场的领导者,是因为追求“精一”的发展思路,遵循精一战略发展逻辑。“精一”管理思想由陈明哲提出,其中“精”是指将事情做到极致,“一”指的是聚焦于某一特定细分领域。(陈明哲,2016)认为中小企业成为集大成者很难,因此企业可选择将资源和精力投入某一特定领域,努力深耕细作,提升核心竞争优势(陈明哲和陈天旭,2019)。“精一”思想符合当代企业转型的诉求,在国家高质量发展过程中,企业需突破技术瓶颈,在细分市场做精、做专,这样有助于企业成为行业领导者。根据生命周期理论,企业在不同发展阶段会根据环境调整战略,多数企业选择投资不同业务来实现范围经济效应(Bowen等,2015;Sakhartov,2017),但隐形冠军在整个企业生命周期过程中聚焦某一细分市场,实施专业化、规模化和国际化活动(葛宝山和王治国,2020),致力于促

进企业的内涵式创业发展。据此,本文提出隐形冠军企业具备特有的“精一战略”,精一战略指的是隐形冠军企业在全生命周期中始终聚焦于特定细分市场,致力于满足行业内特定小群体需求,通过技术创新等活动不断提升企业专业化程度来获得战略优势(葛宝山和王治国,2020)。维度划分方面,精一战略与聚焦战略在内涵上高度相关,因此本文借鉴和修改聚焦战略的成熟量表,将全生命周期思想融入其中,使得精一战略量表更符合于隐形冠军发展特征。聚焦战略、专业化战略和精一战略联系与区别如表2所示。

表2 聚焦战略、专业化战略与精一战略的联系与区别

| 战略名称  | 聚焦战略  | 专业化战略  | 精一战略  |
|-------|---|--|---|
| 概念内涵  | 在综合考虑内外部情况后,企业将某一特定客户群体或特定区域市场作为服务对象,围绕细分市场开展优质服务的策略                                | 专业化战略在聚焦战略的基础上发展起来的,两者侧重不同。专业化战略强调通过提升业务专业化程度来为较窄的顾客群体服务 | 企业在整个发展过程中始终瞄准固定的细分市场,通过技术创新活动提升业务能力,进而获得核心竞争力        |
| 提出过程  | Porter(1980)在《竞争战略》一书中率先提出  |  | 葛宝山和王治国(2020)首次提出                                     |
| 维度测量  | 企业战略可分为差异化战略、成本领先战略和聚焦战略三类(Porter,1980)。后续学者借鉴并使用上述聚焦战略的经典量表(Tanwar,2013;Lee等,2021) |  | 精一战略和聚焦战略高度相关,结合生命周期理论,借鉴和修改了相关成熟量表                   |
| 区别与联系 | 强调企业服务于特定的区域市场或是特定客户群体,突出的是“精一”概念中的“一”  | 强调聚焦细分市场和专精的业务能力,同时突出了“精一”概念中的“精”和“一”                    | 强调三大特点:(1)“精”,专业化程度高。(2)“一”,聚焦细分市场。(3)“一”,战略在整个生命周期实施 |

隐形冠军企业的创业导向(创新性、主动性和风险承担性)对精一战略的实施具有积极影响。首先创新性强调的是企业追求技术的突破与创新(Wiklund和Shepherd,2005;Kollmann等,2017),创新性有助于企业在专业领域做到“精”,隐形冠军不断提升特定领域的技术能力来实现其专业化发展,通过新产品研发和产品更新换代来引发细分行业变革,进而实现企业绩效的提升。其次,主动性与风险承担性强调的是隐形冠军企业作为细分市场的领导者往往会更深入了解目标客户的潜在需求,先于竞争对手采取行动进而获得先发优势(Miller,1983;Lumpkin和Dess,1996),并且企业管理者愿意尝试高不确定性的创业项目。数字经济时代下,消费者需求愈发多元,为留住细分市场中的客户群,隐形冠军企业需在产品和服务上勇于尝试突破,更好地满足消费需求并服务好特定客户群体。精一战略结果方面,企业实施精一战略有利于企业绩效的提升。精一战略可以引发资源集聚,使得企业在供应链产生固化效应,进一步提升企业专业化水平进而在细分市场取得较高收益(苏敬勤等,2020)。因此,本文认为在VUCA时代下,隐形冠军企业聚焦于细分市场,识别潜在市场机会、开发新产品,通过实施精一战略来提升企业绩效,进而维持行业领先地位。因而,精一战略在创业导向与隐形冠军企业绩效的关系中发挥着中介作用。基于此,本文认为:

H2:精一战略在创业导向与隐形冠军企业绩效的关系中起到中介作用。

(三)吸收能力、环境动态性的调节作用

1. 吸收能力的调节作用

吸收能力是组织学习情况的一种体现(Biedenbach和Müller,2012;孟猛猛等,2020),主要表现在企业对外界知识的吸收、整合、转化过程中(Zahra和George,2002;Wales等,2013),这种对知识的获取、内化与应用的动态能力受到先验知识、信任等因素影响。隐形冠军企业在创业过程中投入大量资金用于研发活动,企业通过吸收能力不断获取外界的新知识,并结合企业内

部知识来进行新技术的开发与激进式的创新活动的开展(葛宝山和王治国,2020)。Kim(1998)发现组织吸收能力可以分为学习知识能力与解决问题能力,其中学习知识能力主要涉及外部知识的识别、获取与整合;解决问题能力涉及到对新知识的整合与应用过程。Zahra和George(2002)发现吸收能力其实是一系列过程和惯例的集合,具备累积性与独特性两个特征,组织先验知识增加会促进企业吸收能力的提升,而吸收能力作为企业所特有的能力很难被其他组织模仿和获得,是企业竞争优势的一种体现。

从企业内部因素看,吸收能力影响隐形冠军企业精一战略与企业绩效之间的关系。以往研究表明,企业对知识的吸收与利用能力与战略规划密切相关(Cohen和Levinthal,1990)。较高的吸收能力有助于企业重新分配现有资源,帮助企业快速访问外部信息并有效利用,制定和实施相对应的战略进而适应新环境(Zahra等,2006)。在高吸收能力的组织中,企业能够快速感知外部变化并迅速做出反应(Rothaermel和Alexandre,2009;Zhai等,2018)。隐形冠军企业通过吸收能力将外部新知识纳入企业自身的知识库,通过组织学习来形成自身的核心竞争力(孟猛猛等,2020)。吸收能力有利于隐形冠军快速响应市场,鼓励企业向细分市场推出新产品或提供新服务,同时产品和技术的创新将进一步促进企业吸收能力的提升(Tien和Badri,2007),进而实现企业精一战略目标。精一战略是隐形冠军企业创业导向到企业绩效中的关键途径,当隐形冠军企业的吸收能力越强时,精一战略实施效果越好,吸收能力正向影响隐形冠军企业精一战略与企业绩效间的关系。基于此,本文认为:

H3:吸收能力正向调节精一战略与隐形冠军企业绩效之间的关系。

## 2. 环境动态性的调节作用

企业在发展过程中需要不断地与环境互动,进而适应环境(Wong等,2011;Yu等,2017)。企业所处环境由众多不可控的因素组成,这些因素在一定程度上影响企业目标的实现,其中环境动态性是企业所处环境最为重要的特征之一(Lumpkin和Dess,2001),主要指企业所在行业的波动性与不可预测性,市场顾客需求的快速变化、同业竞争(黎赔肆和焦豪,2014)等因素为企业未来发展带来更多不确定性(Rosenbusch等,2013)。环境动态性影响企业经营行为,最终影响企业绩效,环境动态性已然成为组织常态化发展必须面对的重要因素(陈春花等,2018;陈晓红等,2020)。

从企业外部因素看,环境动态性影响隐形冠军精一战略与企业绩效间的关系。以往研究表明,隐形冠军企业的创业战略依赖于外部情境的变化(Liu等,2020)。在高环境动态性水平下,企业会采取调整产品策略、缩短产品生命周期等措施来应对客户需求和客户偏好的快速变化(Zhai等,2018),此时企业更倾向于提升细分市场能力,通过不断开发新产品以应对目标市场客户多变的需求(Kohtamäki等,2020;葛宝山和王治国,2020)。因此当环境动态性较高时,隐形冠军企业通过实施精一战略来获得抵御外部环境变化的能力。在低环境动态性下,企业创新意愿会降低,隐形冠军企业会降低对精一战略实施的关注度,不太注重提升单一细分市场的竞争能力。基于此,本文认为:

H4:环境动态性正向调节精一战略与隐形冠军企业绩效之间的关系。

综上所述,本文提出假设模型,如图1所示。

## 三、研究方法

### (一)研究设计与数据收集

学术界认为在国际市场占有率排名前三名或所在大洲市场占有率第一,且营收不超过50亿欧元的企业是隐形冠军企业(Simon,2015)。专精特新“小巨人”企业是隐形冠军企业发展



的初期形态,属于“准隐形冠军企业”。随着时间的推移,专精特新“小巨人”企业将从国内细分市场领导者转变成国际细分市场的领导者,成为名副其实的隐形冠军企业。专精特新“小巨人”企业的创业过程与隐形冠军企业相同,均采用精一战略来获取竞争优势,本质上还属于隐形冠军企业的创业行为。因此,本文选取国家工信部认定的专精特新“小巨人”企业为研究对象,获取的是隐形冠军企业早期发展过程数据。被调研者选择方面,为了保证数据的准确有效,本次主要针对企业高层管理者或是CEO开展调研,确保样本数据的高质量与真实可靠。综上所述,本文以工信部公布的专精特新“小巨人”企业名单(2019年第一批248家,2020年第二批1744家)为基准,通过调研公司向专精特新“小巨人”名单中的企业高管定向发放调研问卷。

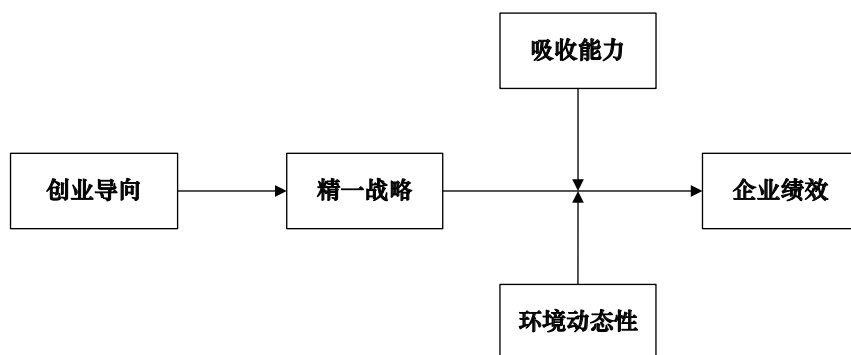


图1 创业导向与企业绩效:精一战略的中介和吸收能力、环境动态性的调节作用

调查问卷包括两部分:企业的基本信息和创业导向、精一战略等相关题项。正式调研前选取了35名来自吉林、北京、上海地区的隐形冠军企业高管作为预调研对象,根据预调研结果和调查对象的反馈意见对问卷题项和结构进行完善和调整,预调研样本不在正式调研的有效样本中。本次正式调研从2020年9月到2021年2月,共历时6个月。调研区域包括北京、上海、杭州、厦门、长春、沈阳等,调研范围不仅包含中心发达城市、南方沿海城市,还包括北方经济欠活跃城市,避免了区域经济发展程度对研究产生的影响。正式调研共发放问卷511份,回收问卷427份,剔除无效或低质量问卷144份,最终保留283份有效问卷,有效问卷回收率为55.38%,详细样本特征分布情况如表3所示。

表3 样本数据特征分布情况(N=283)

| 基本特征  | 样本量       | %   | 基本特征 | 样本量  | %        |     |      |      |
|-------|-----------|-----|------|------|----------|-----|------|------|
| 企业规模  | 1—100人    | 38  | 13.4 | 所属行业 | 软件       | 39  | 13.8 |      |
|       | 101—300人  | 86  | 30.4 |      | 通讯       | 20  | 7.1  |      |
|       | 301—500人  | 79  | 27.9 |      | 生产制造     | 132 | 46.6 |      |
|       | 501—1000人 | 55  | 19.5 |      | 能源、环保    | 21  | 7.4  |      |
|       | 1000人以上   | 25  | 8.8  |      | 贸易、批发、零售 | 15  | 5.3  |      |
| 成立年限  | 3年以内      | 5   | 1.8  |      | 住宿餐饮业    | 9   | 3.2  |      |
|       | 3—5年      | 24  | 8.5  |      | 其他       | 47  | 16.6 |      |
|       | 6—10年     | 89  | 31.4 |      | 企业所在地    | 北京  | 28   | 9.9  |
|       | 11—20年    | 126 | 44.5 |      |          | 河南  | 19   | 6.7  |
|       | 20年以上     | 39  | 13.8 |      |          | 江苏  | 45   | 15.9 |
| 所有制性质 | 国有        | 30  | 10.6 | 浙江   |          | 18  | 6.4  |      |
|       | 外商独资      | 11  | 3.9  | 上海   |          | 46  | 16.3 |      |
|       | 中外合资      | 41  | 14.5 | 湖北   |          | 15  | 5.3  |      |
|       | 私营        | 190 | 67.1 | 福建   |          | 16  | 5.6  |      |
|       | 混合所有      | 11  | 3.9  | 其他   |          | 96  | 33.9 |      |

## (二)变量度量

本文主要采用Likert-7量表对变量进行测量,其中1表示“非常不符合(非常不同意)”,7表示“非常符合(非常同意)”。

1. 创业导向。借鉴和改编了Miller(1983)、Covin和Slevin(1991)的量表,从创新性、风险承担性、先动性三个维度衡量创业导向。由于本文将创业导向作为整体来分析其对隐形冠军企业精一战略和企业绩效的直接影响,因此通过探索性因子分析,剔除不良题项,使用6个题项来度量创业导向。

2. 精一战略,借鉴和改编了Porter(1980)、Mille和Friesen(1986)的量表,不进行维度划分,通过探索性因子分析,剔除不良题项,采用4个题项测量隐形冠军企业的精一战略。

3. 吸收能力,借鉴Lane等(2006)的吸收能力观点,从探索性学习、转化性学习、利用性学习三个维度来衡量,通过探索性因子分析,剔除不良题项,得到7个题项用于测量隐形冠军企业的吸收能力。

4. 环境动态性,借鉴Miller(1983)、Lumpkin和Dess(2001)等学者的观点,由于量表使用的情境特征发生改变,因此对其进行探索性因子分析,剔除不良题项,得到6个题项来测量环境动态性。

5. 企业绩效,本文借鉴并修改了Li和Atuahene-Gima等(2001)开发的量表,从财务绩效、成长绩效两个维度来衡量隐形冠军企业绩效,上述题项都是与竞争对手相比较得出。例如“与竞争对手相比,我们公司的年销售额处于很高的水平上”等,共得到9个题项用于测量企业绩效。

6. 控制变量。Bernerth和Aguinis(2016)以及Alexander和Kier(2017)认为在模型中加入控制变量,可有效控制内生因素对因变量产生的影响。以往研究发现,企业年龄、企业规模、企业性质和所在行业(Pertusa-Ortega等,2009)对企业绩效具有较大影响,且对创业导向与精一战略的发展有很大影响。因此,为了更好地验证变量间关系,将上述4个变量作为控制变量,用企业成立年限来测度年龄,用企业员工数来测度企业规模,将行业分为非科技型与科技型(软件和通信)两类,赋值0和1。

## (三)非回应偏差与共同方法偏差检验

研究有效问卷与无效问卷间联系时可能存在非应答偏差问题。基于此,本文对所涉及的283份有效问卷和144份无效问卷进行 $t$ 检验, $t$ 值不显著( $p>0.05$ ),结果表明非应答偏差不影响研究结果。另外,由于每份问卷均由同一人填写,存在同源性偏差问题,即绝大部分方差由单个因子解释的现象,使得研究结论不具备相应的解释力度。因此,本研究在调研数据前对调研问卷进行了合理设计和完善。调研问卷内容方面,本文参考国内外成熟量表,通过双向翻译保证语言表达精准、语意易于理解,避免因专业术语等原因引发歧义,同时根据隐形冠军企业这一特定研究对象进行相应语句修改。在正式调研前对来自北京、上海、吉林等地的35名企业高管进行了预调研,根据反馈的结果对调研问卷进行进一步完善,预调研数据在最终数据中已经剔除。正式调研时,强调数据的保密性,减少被调研者的猜度。本文运用Harman单因子法对所有涉及变量的题项进行探索性因子分析,结果表明在未旋转情况下,第一个因子的方差解释度为32.941%,低于Hair等(1998)所建议的临界点40%,表明数据不存在共同方法偏差问题。

## 四、实证结果与分析

本文采用SPSS 25.0和AMOS 22.0对数据进行信效度检验、描述性统计、相关性分析和多元线性回归分析。



### (一)信度与效度检验

借助SPSS 25.0软件对数据进行信度、效度检验,结果如表4所示。所有变量测量项目的Cronbach's  $\alpha$ 值介于0.703和0.891之间,均大于0.70;CR值在0.822和0.925之间,均大于0.6,所有因子载荷值均处于0.581和0.874之间;AVE的估计值均大于0.50,表明本文的测量具有足够的信度和效度。

表4 相关变量测量条目和信效度研究

| 变量名称                                   | 测量条目                                     | 因子荷载  | Cronbach's $\alpha$ |
|--|--|-------|---------------------|
| 创业导向<br>(EO)<br>CR=0.863<br>AVE=0.512  | 公司高度重视研发活动、追求专业领域技术或服务的领先与创新             | 0.716 | 0.803               |
|  | 公司在行业内会首先发起竞争行动,然后其他竞争者被迫响应              | 0.677 |                     |
|  | 公司常在专业领域率先引入新产品、管理技巧和生产技术                | 0.783 |                     |
|  | 总体上,公司非常强调在专业领域先于竞争者引入新产品或创意             | 0.745 |                     |
|  | 我们公司管理团队更偏好相关领域内高风险且高回报的项目               | 0.654 |                     |
|  | 面对不确定时,公司倾向于积极采取行动抓住目标市场机会而非守旧           | 0.711 |                     |
| 精一战略<br>(NS)<br>CR=0.822<br>AVE=0.538  | 公司始终坚持服务于特定的客户群体,服务客户类型相对较窄              | 0.769 | 0.711               |
|  | 客户相对数量较少,公司注重与客户群体建立长期友好关系               | 0.651 |                     |
|  | 公司始终专注于具体产品开发,拥有的产品线宽度相对较窄               | 0.789 |                     |
|  | 公司纵向一体化程度较低,目前并未涉足全产业链,而旨在将所在产业链细分环节做到极致 | 0.716 |                     |
| 吸收能力<br>(AC)<br>CR=0.875<br>AVE=0.501  | 公司经常会积极收集企业外部信息/知识                       | 0.750 | 0.833               |
|  | 公司了解本地或国际最新的金融和商务信息                      | 0.669 |                     |
|  | 公司不断吸收和转化新业务所需的知识                        | 0.732 |                     |
|  | 公司的创新来自知识的内部化,即企业对所接收新信息的转换              | 0.686 |                     |
|  | 公司鼓励跨部门创新合作                              | 0.735 |                     |
|  | 公司在制定新的商业战略时会运用企业外部的知识                   | 0.671 |                     |
| 环境动态性<br>(ED)<br>CR=0.899<br>AVE=0.601 | 原创想法/观点在我们公司被广泛接受                        | 0.706 | 0.703               |
|  | 公司必须经常改变市场营销策略以适应市场变化                    | 0.830 |                     |
|  | 公司必须迅速更新产品以适应市场变化                        | 0.802 |                     |
|  | 公司很难预测竞争对手的行动                            | 0.858 |                     |
|  | 公司很难预测顾客需要的变化                            | 0.862 |                     |
|  | 公司所在行业内产品、服务或技术更新很快                      | 0.676 |                     |
| 企业绩效<br>(EP)<br>CR=0.925<br>AVE=0.581  | 地方政府经常出台新的有关所在行业的法律法规                    | 0.581 | 0.891               |
|  | 与竞争对手相比,公司的年销售额处于很高的水平上                  | 0.755 |                     |
|  | 与竞争对手相比,公司的净利润处于很高的水平上                   | 0.780 |                     |
|  | 与竞争对手相比,公司的投资回报率(收益/投资成本)维持在很高的水平上       | 0.783 |                     |
|  | 与竞争对手相比,公司的资产回报率(净利润/总资产)维持在很高的水平上       | 0.716 |                     |
|  | 与竞争对手相比,公司的销售额增长速度很快                     | 0.614 |                     |
|  | 与竞争对手相比,公司的市场份额增长速度很快                    | 0.695 |                     |
|  | 与竞争对手相比,公司客户对产品和服务的评价很高                  | 0.809 |                     |
| 与竞争对手相比,公司的员工数量增长很快                    | 0.802                                    |       |                     |
| 与竞争对手相比,公司的整体声誉很好                      | 0.874                                    |       |                     |

借助AMOS 22.0软件对数据进行验证性因子分析,结果如表5所示。本文将包括创业导向、精一战略、吸收能力、环境动态性和企业绩效的五因子测量模型与四因子、三因子、二因子模型以及单因子模型进行对比。结果显示,五因子模型( $\chi^2=731.928, df=426, p<0.01, \chi^2/df=1.718,$

$TLI=0.907, CFI=0.920, RMSEA=0.050$ )比其他多因子模型和单因子模型拟合数据都要好,具有良好的匹配数据,进一步证明本文所涉及的研究变量具有良好的聚合效度和区分效度。综上所述,本文的测量具有良好的信度和效度。

表5 验证性因子分析

| 模型   | 所含因子                   | $\chi^2$ | $df$ | $\chi^2/df$ | $TLI$ | $CFI$ | $RMSEA$ |
|------|------------------------|----------|------|-------------|-------|-------|---------|
| 基本模型 | 五个因子                   | 731.928  | 426  | 1.718       | 0.907 | 0.920 | 0.050   |
| 模型一  | 四个因子: $EO+NS$          | 904.058  | 438  | 2.064       | 0.862 | 0.878 | 0.061   |
| 模型二  | 三个因子:<br>$EO+NS+AC$    | 1053.859 | 439  | 2.401       | 0.818 | 0.839 | 0.071   |
| 模型三  | 三个因子:<br>$EO+NS+ED$    | 1112.152 | 454  | 2.450       | 0.812 | 0.828 | 0.072   |
| 模型四  | 两个因子:<br>$EO+NS+AC+ED$ | 1303.524 | 462  | 2.821       | 0.763 | 0.779 | 0.080   |
| 模型五  | 一个因子                   | 1610.222 | 464  | 3.470       | 0.679 | 0.700 | 0.094   |

注:+表示两个因子合并为一个因子。 $EO$ 表示创业导向; $NS$ 表示精一战略; $AC$ 表示吸收能力; $ED$ 表示环境动态性; $EP$ 表示企业绩效。

### (二)描述性统计及相关性分析

为检验本文调研所得数据是否满足后续分析要求,运用SPSS 25.0进行描述性统计和Pearson相关性分析,结果如表6所示。各变量的均值和标准差均符合要求,且相关系数绝对值小于0.7,表明不存在共线性问题。创业导向与精一战略( $r=0.308, p<0.01$ ),此外,吸收能力( $r=0.282, p<0.01$ )和环境动态性( $r=0.374, p<0.01$ )均与企业精一战略显著相关,同时精一战略与隐形冠军企业绩效( $r=0.448, p<0.01$ )显著相关,上述结果为本文的假设论证提供初步的支持依据。最后,控制变量中的隐形冠军企业成立年限与企业规模显著相关( $r=0.442, p<0.01$ ),与实际情况相符。

表6 描述性统计与相关性分析

| 变量      | 均值    | 标准差   | 1         | 2         | 3      | 4       | 5        | 6        | 7        | 8        | 9       |
|---------|-------|-------|-----------|-----------|--------|---------|----------|----------|----------|----------|---------|
| 1.企业规模  | 2.799 | 1.163 |           |           |        |         |          |          |          |          |         |
| 2.成立年限  | 3.601 | 0.891 | 0.442***  |           |        |         |          |          |          |          |         |
| 3.所属行业  | 3.915 | 2.455 | -0.076    | 0.074     |        |         |          |          |          |          |         |
| 4.所有制性质 | 3.498 | 1.022 | -0.252*** | -0.232*** | 0.006  |         |          |          |          |          |         |
| 5.创业导向  | 5.264 | 0.789 | 0.130**   | 0.065     | -0.053 | 0.063   | (0.716)  |          |          |          |         |
| 6.精一战略  | 5.122 | 0.845 | -0.039    | -0.025    | -0.047 | 0.041   | 0.308*** | (0.733)  |          |          |         |
| 7.吸收能力  | 5.596 | 0.745 | 0.047     | -0.011    | -0.078 | 0.140** | 0.663*** | 0.282*** | (0.708)  |          |         |
| 8.环境动态性 | 4.931 | 0.790 | 0.060     | -0.032    | -0.033 | -0.001  | 0.534*** | 0.374*** | 0.417*** | (0.775)  |         |
| 9.企业绩效  | 5.128 | 0.841 | 0.128**   | 0.069     | -0.072 | 0.116*  | 0.669*** | 0.448*** | 0.628*** | 0.565*** | (0.762) |

注:\* $p<0.10$ ,\*\* $p<0.05$ ,\*\*\* $p<0.01$ ,斜对角为各变量的AVE平方根。

### (三)假设检验

借助SPSS 25.0软件运用多元线性回归方法对研究假设进行验证,结果如表7和表8所示。为避免多重共线性问题,本文对所有涉及的变量进行标准化处理,其中各模型VIF验证结果均小于2,表明研究结果不存多重共线性问题。

#### 1.主效应检验

首先,检验隐形冠军企业创业导向与企业绩效的关系(H1),结果见表7。模型2表明,隐形冠军企业创业导向正向影响企业绩效( $\beta=0.654, p<0.01$ ),假设H1得到验证。

表7 主效应及中介效应回归分析结果表

| 变量                | 企业绩效     |           | 精一战略   |          | 企业绩效      |           |
|-------------------|----------|-----------|--------|----------|-----------|-----------|
|                   | 模型1      | 模型2       | 模型3    | 模型4      | 模型5       | 模型6       |
| 企业规模              | 0.150**  | 0.054     | -0.032 | -0.078   | 0.164***  | 0.075     |
| 成立年限              | 0.055    | 0.037     | 0.018  | 0.009    | 0.047     | 0.035     |
| 所属行业              | 0.049    | 0.045     | 0.073  | 0.071    | 0.016     | 0.026     |
| 所有制性质             | 0.165*** | 0.095**   | 0.035  | 0.002    | 0.149***  | 0.095**   |
| EO                |          | 0.654***  |        | 0.318*** |           | 0.568***  |
| NS                |          |           |        |          | 0.448***  | 0.271***  |
| R <sup>2</sup>    | 0.043    | 0.459     | 0.008  | 0.106    | 0.243     | 0.525     |
| 调整后R <sup>2</sup> | 0.029    | 0.450     | -0.007 | 0.090    | 0.229     | 0.515     |
| ΔR <sup>2</sup>   | 0.043**  | 0.416***  | 0.008  | 0.099*** | 0.199***  | 0.482***  |
| F值                | 3.141**  | 47.056*** | 0.527  | 6.580*** | 17.752*** | 50.836*** |
| VIF               | <1.4     | <1.4      | <1.4   | <1.4     | <1.4      | <1.4      |

注:模型中均为标准化后的数据;\* $p<0.10$ ,\*\* $p<0.05$ ,\*\*\* $p<0.01$ 。

表8 调节效应回归分析结果表

| 变量                | 企业绩效      |           | 精一战略     |          | 企业绩效      |           |           |           | 精一战略     |          | 企业绩效      |           |
|-------------------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|
|                   | 模型7       | 模型8       | 模型9      | 模型10     | 模型11      | 模型12      | 模型13      | 模型14      | 模型15     | 模型16     | 模型17      | 模型18      |
| 企业规模              | 0.055     | 0.055     | -0.078   | -0.079   | 0.074     | 0.073     | 0.050     | 0.049     | -0.082   | -0.081   | 0.068     | 0.066     |
| 成立年限              | 0.051     | 0.052     | 0.015    | 0.011    | 0.047     | 0.061     | 0.059     | 0.058     | 0.030    | 0.031    | 0.052     | 0.057     |
| 所属行业              | 0.056     | 0.056     | 0.076    | 0.079    | 0.038     | 0.031     | 0.032     | 0.032     | 0.058    | 0.059    | 0.019     | 0.018     |
| 所有制性质             | 0.066     | 0.067     | -0.011   | -0.013   | 0.069     | 0.061     | 0.111**   | 0.110**   | 0.016    | 0.017    | 0.107**   | 0.106**   |
| EO                | 0.437***  | 0.440***  | 0.227*** | 0.213*** | 0.381***  | 0.385***  | 0.492***  | 0.485***  | 0.162**  | 0.166**  | 0.457***  | 0.464***  |
| NS                |           |           |          |          | 0.246***  | 0.234***  |           |           |          |          | 0.217***  | 0.227***  |
| AC                | 0.329***  | 0.331***  | 0.139*** | 0.130**  | 0.295***  | 0.323***  |           |           |          |          |           |           |
| EO×AC             |           | 0.011     |          | -0.052   |           |           |           |           |          |          |           |           |
| NS×AC             |           |           |          |          |           | 0.105**   |           |           |          |          |           |           |
| ED                |           |           |          |          |           |           | 0.300***  | 0.300***  | 0.290*** | 0.290*** | 0.237***  | 0.223***  |
| EO×ED             |           |           |          |          |           |           |           | -0.024    |          | 0.015    |           |           |
| NS×ED             |           |           |          |          |           |           |           |           |          |          |           | 0.047     |
| R <sup>2</sup>    | 0.519     | 0.519     | 0.117    | 0.119    | 0.572     | 0.582     | 0.523     | 0.523     | 0.165    | 0.166    | 0.562     | 0.564     |
| 调整后R <sup>2</sup> | 0.508     | 0.506     | 0.098    | 0.097    | 0.561     | 0.570     | 0.512     | 0.511     | 0.147    | 0.144    | 0.551     | 0.551     |
| ΔR <sup>2</sup>   | 0.475***  | 0.000     | 0.109*** | 0.002    | 0.529***  | 0.010**   | 0.479***  | 0.001     | 0.158*** | 0.000    | 0.519***  | 0.002     |
| F值                | 49.558*** | 42.340*** | 6.079*** | 5.305*** | 52.516*** | 47.666*** | 50.377*** | 43.117*** | 9.120*** | 7.801*** | 50.399*** | 44.295*** |
| VIF               | <2.0      | <2.0      | <2.0     | <2.0     | <2.0      | <2.0      | <2.0      | <2.0      | <2.0     | <2.0     | <2.0      | <2.0      |

注:模型中均为标准化后的数据;\* $p<0.10$ ,\*\* $p<0.05$ ,\*\*\* $p<0.01$ 。

## 2. 中介效应检验

依据温忠麟和叶宝娟(2014)所提出的逐步回归法对精一战略在隐形冠军企业创业导向与企业绩效关系的中介作用(H2)进行检验,结果如表7所示。

具体操作如下:(1)检验创业导向与企业绩效关系:创业导向正向影响企业绩效( $\beta=0.654$ , $p<0.01$ )(模型2)。(2)检验创业导向与精一战略关系:创业导向正向影响精一战略( $\beta=0.318$ , $p<0.01$ )(模型4)。(3)检验精一战略与企业绩效之间的关系:精一战略对企业绩效有显著的正向影响( $\beta=0.448$ , $p<0.01$ )(模型5)。上述结果表明精一战略在隐形冠军创业导向与企业绩效关系中起中介作用,结合模型6,精一战略起部分中介作用,中介效应值为0.086,占总效应的13.177%,H2得到支持。



### 3.调节效应检验

吸收能力对精一战略与隐形冠军企业绩效关系的调节作用。根据温忠麟和叶宝娟(2014)提出的对有调节的中介模型的检验步骤,做了以下检验(见表8):在模型6的基础上纳入吸收能力和精一战略与吸收能力的交互项(见模型12),模型12显示有交互项后,精一战略对企业绩效的正向影响仍然显著( $\beta=0.234, p<0.01$ ),且交互项对企业绩效具有显著的影响( $\beta=0.105, p<0.05$ ),因此,吸收能力调节精一战略与企业绩效间的关系,故接受H3。

同理,验证环境动态性对精一战略与隐形冠军企业绩效的调节作用。在模型6的基础上纳入环境动态性和精一战略与环境动态性的交互项(见模型18),模型18显示有交互项后,精一战略对企业绩效的正向影响仍然显著( $\beta=0.227, p<0.01$ ),但交互项对企业绩效具有正向影响却不显著( $\beta=0.047, p>0.10$ ),因此,环境动态性不调节精一战略与企业绩效间的关系,故拒绝H4。

依据Aiken和West所推荐的程序,描绘出高于吸收能力均值一个标准差和低于吸收能力均值一个标准差条件下的精一战略与企业绩效关系,如图2所示。结果表明,无论隐形冠军企业吸收能力如何,精一战略均正向影响企业绩效。但是在强吸收能力的情况下,直线斜率略高于在弱吸收能力的情况下的直线斜率,这说明企业在强吸收能力水平下,精一战略对企业绩效的影响更强一些。

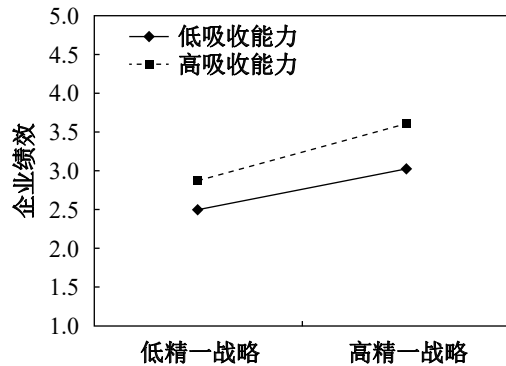


图2 吸收能力在精一战略与企业绩效的关系中的调节效应

为了进一步验证吸收能力和环境动态性对精一战略与企业绩效关系的影响,本

文采用Bootstrap检验,重复抽样5 000次,以效应的 $p<0.05$ 和95%置信区间内不包含0为效应成立判断标准,结果如表9和表10所示。首先,由表9可知,直接效应为0.551,在95%的置信区间为[0.544, 0.568],不包括0;间接效应值为0.084,在95%的置信区间为[0.043, 0.134],不包括0。因此可知,创业导向正向影响隐形冠军企业绩效,同时精一战略在上述关系中起中介作用,假设H1和H2得到验证。

表9 直接效应与间接效应检验结果表

| 项                    | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|----------------------|--------|--------|----------|----------|
| 直接效应(创业导向→企业绩效)      | 0.551  | 0.043  | 0.544    | 0.568    |
| 间接效应(创业导向→精一战略→企业绩效) | 0.084  | 0.023  | 0.043    | 0.134    |

表10 有调节的中介效应检验结果表

| 分组统计         | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|--------------|--------|--------|----------|----------|
| 有调节的中介效应     | 0.028  | 0.012  | 0.006    | 0.054    |
| 低吸收能力(-1SD)  | 0.044  | 0.025  | 0.002    | 0.097    |
| 中吸收能力(0)     | 0.073  | 0.022  | 0.035    | 0.120    |
| 高吸收能力(+1SD)  | 0.101  | 0.026  | 0.055    | 0.159    |
| 有调节的中介效应     | 0.014  | 0.014  | -0.012   | 0.042    |
| 低环境动态性(-1SD) | 0.056  | 0.026  | 0.015    | 0.107    |
| 中环境动态性(0)    | 0.070  | 0.022  | 0.033    | 0.117    |
| 高环境动态性(+1SD) | 0.085  | 0.028  | 0.036    | 0.146    |

由表10可知,在吸收能力较低时(-1SD),吸收能力对精一战略与隐形冠军企业绩效的间接影响显著,中介效应值为0.044(95%CI = [ 0.002, 0.097 ] ),而在吸收能力较高时(+1SD),吸收能力同样对精一战略与隐形冠军企业绩效的间接影响显著,中介效应值为0.101(95%CI = [ 0.055, 0.159 ] )。同时,有调节的中介效应值为0.028,在95%的置信区间为 [ 0.006, 0.054 ] ,不包括0。由此,接受假设H3,吸收能力正向调节精一战略与隐形冠军企业绩效间的关系。另外,虽然在环境动态性较低时(-1SD),环境动态性对精一战略与隐形冠军企业绩效的间接影响显著,中介效应值为0.056, (95%CI = [ 0.015, 0.107 ] ),在环境动态性较高时(+1SD),环境动态性同样对精一战略与隐形冠军企业绩效的间接影响显著,中介效应值为0.085(95%CI = [ 0.036, 0.146 ] )。但是有调节的中介效应值为0.014,在95%的置信区间为 [ -0.012, 0.042 ] ,包括0。由此,拒绝假设H4,精一战略与隐形冠军企业绩效间的关系不受环境动态性的调节。

#### (四)稳健性检验

稳健性检验主要是验证在不同条件下研究框架的稳定性,排除内生性问题。本文采取两种方式:一是更换研究方法,不同方法之间的结果比较有助于验证所提理论的可靠性,例如朱秀梅等(2018)在回归分析得到研究结论后采用Bootstrap检验对其进行稳健性检验。本文由于采取回归分析和Bootstrap检验方法,因此选用结构方程模型对所研究的假设进行验证(郭润萍等,2021)。二是样本分层检验,不同类型的样本对研究结果的敏感性不同(董静等,2021),根据企业规模、所有制性质等控制变量分组可以有效检验样本的稳健性程度(郭润萍等,2021)。

##### 1.结构方程检验

本文构建结构方程对原模型进行进一步检验,结果如图3所示。在创业导向对精一战略的影响中,标准化路径系数值为0.250>0( $z=3.230, p<0.01$ ),精一战略对企业绩效的影响中,标准化路径系数值为0.328>0( $z=4.472, p<0.01$ ),说明精一战略在创业导向与企业绩效关系中起到部分中介作用,与原检验方法的分析结果一致。

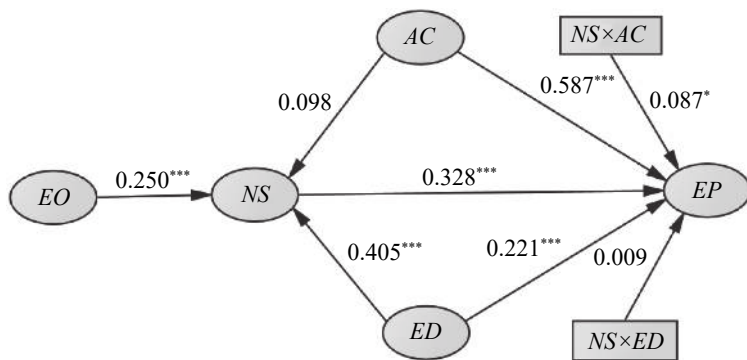


图3 结构方程模型

##### 2.控制变量分组检验

本文的控制变量有企业规模、成立年限、所属行业和企业所有制性质,按照控制变量的不同水平分组构建如图3的结构方程,结果如表11所示,研究结果与原结论基本一致。虽然在成熟企业、生产制造企业和非私营企业组中,创业导向与精一战略关系不显著,但两者仍存在正向影响,结论进一步证明本文的严谨性,即通过控制变量保证模型的稳健性,同时为学者对该模型拓展提供了思路。

表 11 按照控制变量分组的结构方程

| 路径                  | 不分组      | 企业规模<br>(300人以内)  | 成立年限<br>(10年以内)  | 所属行业<br>(制造业)  | 所有制性质<br>(私营)  |
|---------------------|----------|-------------------|------------------|----------------|----------------|
| 数量                  | 283      | 124               | 118              | 132            | 190            |
| 创业导向→精一战略           | 0.250*** | 0.385***          | 0.638***         | 0.030          | 0.334***       |
| 吸收能力→精一战略           | 0.098    | 0.113             | 0.066            | 0.002          | 0.104          |
| 环境动态性→精一战略          | 0.405*** | 0.237*            | 0.052            | 0.454***       | 0.306***       |
| 精一战略→企业绩效           | 0.328*** | 0.299***          | 0.527***         | 0.364***       | 0.391***       |
| 吸收能力→企业绩效           | 0.587*** | 0.598***          | 0.372***         | 0.497***       | 0.532***       |
| 环境动态性→企业绩效          | 0.221*** | 0.157*            | 0.420***         | 0.333***       | 0.141*         |
| 精一战略×吸收能力<br>→企业绩效  | 0.087*   | 0.047             | 0.190***         | -0.017         | 0.066          |
| 精一战略×环境动态性<br>→企业绩效 | 0.009    | 0.033             | -0.027           | 0.101          | 0.000          |
| 路径                  | 不分组      | 企业规模<br>(300人及以上) | 成立年限<br>(10年及以上) | 所属行业<br>(非制造业) | 所有制性质<br>(非私营) |
| 数量                  | 283      | 159               | 165              | 151            | 93             |
| 创业导向→精一战略           | 0.250*** | 0.221**           | 0.071            | 0.417***       | 0.134          |
| 吸收能力→精一战略           | 0.098    | 0.023             | 0.081            | 0.182*         | -0.041         |
| 环境动态性→精一战略          | 0.405*** | 0.524***          | 0.470**          | 0.323**        | 0.658***       |
| 精一战略→企业绩效           | 0.328*** | 0.448***          | 0.274***         | 0.321***       | 0.272*         |
| 吸收能力→企业绩效           | 0.587*** | 0.591***          | 0.612***         | 0.596***       | 0.689***       |
| 环境动态性→企业绩效          | 0.221*** | 0.198**           | 0.228**          | 0.186**        | 0.304*         |
| 精一战略×吸收能力<br>→企业绩效  | 0.087*   | 0.088             | 0.043            | 0.177**        | 0.110          |
| 精一战略×环境动态性<br>→企业绩效 | 0.009    | -0.001            | 0.019            | -0.106*        | 0.055          |

注: \* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.01$ 。

## 五、结论与讨论

### (一)结果讨论

隐形冠军企业对于经济发展具有重要影响,正受到国家和学术界越来越多的关注。但是在数字经济、国内国际双循环等背景下,隐形冠军企业的生存与发展遭受到全新挑战。因而,本文基于战略管理理论视角,通过283份隐形冠军企业样本首次考察了精一战略在创业导向与企业绩效间的中介关系,同时从企业内外两方面检验了吸收能力与环境动态性对精一战略与隐形冠军企业绩效关系的调节作用。

研究表明:(1)创业导向对隐形冠军企业绩效具有显著正向影响。(2)精一战略在创业导向与企业绩效关系中发挥中介作用。(3)吸收能力正向调节精一战略与隐形冠军企业绩效间的关系,但是环境动态性对精一战略与隐形冠军企业绩效之间的关系不起调节作用。精一战略与隐形冠军企业绩效之间关系不受环境动态性影响的原因可能在于,精一战略是隐形冠军企业为保持可持续发展所采取的战略形式。隐形冠军企业自创立起就有清晰的发展定位,不论外部市场环境如何变化,隐形冠军企业始终坚持实施精一战略,通过专注于细分市场,在所属关键技术领域实现突破,形成其他企业无法替代和超越的核心竞争优势,进而获得更多市场份额和细分行业领军地位。例如杭州杭氧股份有限公司主要从事的是空分设备制造与气体服务,以空气分离设备为主营产品。无论是在之前工业气体应用疲软,全球气体市场不景气时期,还是在当前全球气体市场达到规模时期,细分市场竞争愈发激烈的情况下,该行业市场份额均由专



业技术过硬的企业所拥有。杭氧自创立起始终在特大型空分领域钻研,目前已达到世界领先水平,企业具有明显的竞争优势,获得国内50%以上大型空分市场份额,同时主持和参与相关国家和行业标准的制定工作。因而环境动态性不是影响隐形冠军企业精一战略实施的关键要素,同时对精一战略与隐形冠军企业绩效关系并无显著影响。

## (二)理论贡献

本文实证检验了创业导向与隐形冠军企业绩效之间的关系,并首次检验精一战略的中介作用,同时验证了吸收能力对上述关系的调节作用。研究结论不仅揭示了隐形冠军企业创业导向影响企业绩效的具体路径,还有以下重要的理论意义。

首先,以往文献表明,创业导向对企业绩效有重要影响(Wiklund和Shepherd,2005;Grego-Planer和Glabiszewski,2016;Lee和Chung,2018),创业战略在上述关系中起到中介作用(Bell等,2004;Hernández-Perlines等,2016),但鲜有研究探索之前的研究结论在隐形冠军企业中是否适用(Chou等,2020;Islami等,2020),隐形冠军企业特有的精一战略在创业导向与企业绩效间的中介作用仍有待进一步检验(Pertusa-Ortega等,2009)。因此,本文首次揭示了精一战略在创业导向与企业绩效间的关键中介作用,为隐形冠军独具代表性的发展机制提供了重要解释途径,同时扩展了战略管理理论相关研究。

其次,本文响应Wiklund和Shepherd(2005)的号召,从多元调节机制角度探究隐形冠军企业发展过程。一方面,研究发现吸收能力这一企业内部因素对精一战略与隐形冠军企业绩效间的关系具有调节作用,完善了动态能力理论,同时响应Zhai等(2018)的呼吁,即未来需要从动态能力视角深入研究创业导向与企业绩效关系的边界条件。另一方面,研究发现环境动态性这一企业外部因素对精一战略与隐形冠军企业绩效间的关系不具有调节作用,无论在低竞争环境中还是在高竞争环境中,隐形冠军企业精一战略对企业绩效均有显著正向影响。本文将内部因素与外部情境因素相结合,验证了吸收能力在精一战略与隐形冠军企业绩效关系间的强化作用,从而弥补现有研究的不足,并为隐形冠军企业绩效提升的影响机制提供了更为全面的阐释。

最后,本文重点强调隐形冠军企业自成立起就始终坚持精一战略,在战略实施过程中,企业不断提升创新能力,加强自身学习能力与专业化技能,因此尽管企业外部环境发生重大改变,企业核心竞争能力并未丧失,企业可以通过组织韧性(Cohen和Levinthal,1990;Lane等,2006;Jia等,2020)抵抗外部环境变化所带来的破坏。数字经济时代下,平台化、共享化已改变了原有竞争的态势(Nambisan等,2018),“精一”成为制造企业坚持的方向,精一战略可帮助企业形成核心竞争力,这才是企业在以后愈发残酷的市场竞争中的立身之本。

## (三)实践意义

本文的研究结论对于VUCA时代下隐形冠军企业的生存和发展具有重要的启示意义。

第一,在VUCA时代下,如何面对百年未有之大变局已经成为隐形冠军企业所面临的重大挑战,隐形冠军企业能够有效的促进国家经济发展,尤其中国当前在技术领域中受制于西方国家,隐形冠军在突破卡脖子技术瓶颈方面具有举足轻重的作用。隐形冠军企业是典型的创业型企业,企业每年投入大量的资金用于研发活动,通过掌握所处细分行业中最前沿的技术和最新的顾客需求,先于对手产品来满足客户需求,维持行业领先地位。因而,本文致力于揭示隐形冠军企业创业导向对企业绩效的内在影响机制,证实了创业情境下创业导向的重要性,有助于启发隐形冠军企业管理者重视企业创业行为,管理者通过有责任地监管创业行为,使之与组织目标相一致,进而提升企业绩效水平。

第二,有助于隐形冠军企业管理者更为重视精一战略的实施与发展。探究精一战略在创业导向与企业绩效间的作用机制,有助于启发创业者和创业团队在创业过程中从战略管理视角来思考企业的生存和发展问题,企业通过实施精一战略形成独特的核心竞争力,从而提升企业对外部环境变化的应对能力,有针对性地建立企业竞争优势。

第三,探究影响精一战略实施的作用机制,从企业内部看,吸收能力越强,隐形冠军企业对于新知识的获取、内化和应用过程就更为高效,因此吸收能力正向影响隐形冠军企业在细分领域中技术研发、产品创新等过程,启发隐形冠军企业管理者注重培养员工对于新知识的吸收能力。从企业外部看,环境动态性水平不影响企业精一战略与企业绩效间的关系。虽然当前国际市场环境多变,而且随着数字技术的发展,更多企业参与到国际市场竞争中来,但是隐形冠军企业在细分行业已经拥有绝对的竞争优势,而且随着企业在实施精一战略过程中不断提升创新能力,企业具有抵御外部变化的能力,具备组织韧性来面对多变的外部环境。

#### (四)研究局限以及展望

本文存在一定局限性。首先,小样本容量带来一定局限性,本文通过为期6个月的调研仅获得283份有效样本,研究所能接触到的隐形冠军企业数量有限。其次,本文使用的是截面数据,没有分阶段进行数据收集,因此无法更为有力地解释变量间的因果关系。最后,本文数据仅来自国内隐形冠军企业高管,受访者仅限于中国国内,研究结论缺乏对其他国家或其他文化背景的普遍性。

本文同样为未来研究提供了机会。首先,数字经济时代中,未来可基于国内国际双循环背景更深入地探究创业情境中影响隐形冠军企业精一战略的相关因素。其次,存在其他潜在影响隐形冠军企业创业导向和企业绩效间关系的变量,未来研究可以延伸当前研究结论,探索更多影响上述关系的变量因素(如市场导向、网络能力)。最后,未来研究可以在更广泛的整合框架内探究上述关系,同时可以考虑采用案例或者纵向数据来进一步探索上述各变量间的因果关系以及相互作用。

### 主要参考文献

- [1]陈明哲,陈天旭.理论与实践的“合一”:一个全方位管理学者的创业历程[J].外国经济与管理,2019,41(3):3-24.
- [2]陈明哲.精一管理:企业永续经营的生生之道[J].清华管理评论,2016,(12):90-96.
- [3]陈晓红,蔡莉,王重鸣,等.创新驱动的重大创业理论与关键科学问题[J].中国科学基金,2020,34(2):228-236.
- [4]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.
- [5]姜诗尧.创业者“动机—能力”视角下迭代式创新机制研究[J].科学学研究,2020,38(9):1698-1705.
- [6]黎贻肆,焦豪.动态环境下组织即兴对创业导向的影响机制研究[J].管理学报,2014,11(9):1366-1371.
- [7]孟猛猛,焦捷,雷家骥,等.吸收能力对创业拼凑的影响:善待员工的作用[J].科学学研究,2020,38(1):105-112.
- [8]苏敬勤,张雁鸣,林菁菁.新兴国家企业选择专业化战略的情境识别及机制探讨——基于深圳企业的多案例研究[J].管理评论,2020,32(1):309-323.
- [9]Alvarez-Torres F J, Lopez-Torres G C, Schiuma G. Linking entrepreneurial orientation to SMEs' performance[J]. *Management Decision*, 2019, 57(12): 3364-3386.
- [10]Anderson B S, Kreiser P M, Kuratko D F, et al. Reconceptualizing entrepreneurial orientation[J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36(10): 1579-1596.
- [11]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.
- [12]Bell J, Crick D, Young S. Small firm internationalization and business strategy: An exploratory study of 'knowledge-intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK[J]. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 2004, 22(1): 23-56.

- [13]Bernoster I, Mukerjee J, Thurik R. The role of affect in entrepreneurial orientation[J]. *Small Business Economics*, 2020, 54(1): 235-256.
- [14]Biedenbach T, Müller R. Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance[J]. *International Journal of Project Management*, 2012, 30(5): 621-635.
- [15]Borch O J, Huse M, Senneseth K. Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999, 24(1): 49-70.
- [16]Bowen H P, Baker H K, Powell G E. Globalization and diversification strategy: A managerial perspective[J]. *Scandinavian Journal of Management*, 2015, 31(1): 25-39.
- [17]Chou S F, Horng J S, Liu C H, et al. The critical criteria for innovation entrepreneurship of restaurants: Considering the interrelationship effect of human capital and competitive strategy a case study in Taiwan[J]. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2020, 42: 222-234.
- [18]Cohen W M, Levinthal D A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35(1): 128-152.
- [19]Covin J G, Slevin D P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1991, 16(1): 7-26.
- [20]Din F U, Dolles H, Middel R. 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.
- [21]Grego-Planer D, Glabiszewski W. The role of innovation in the business activity of hidden leaders of the Polish economy[J]. *Management*, 2016, 20(2): 23-34.
- [22]Hernández-Perlines F, Moreno-García J, Yañez-Araque B. The mediating role of competitive strategy in international entrepreneurial orientation[J]. *Journal of Business Research*, 2016, 69(11): 5383-5389.
- [23]Hochberg Y V, Mazzeo M J, Mcdevitt R C. Specialization and competition in the venture capital industry[J]. *Review of Industrial Organization*, 2015, 46(4): 323-347.
- [24]Islami X, Mustafa N, Latkovikj M T. Linking Porter's generic strategies to firm performance[J]. *Future Business Journal*, 2020, 6(1): 3.
- [25]Jia X, Chowdhury M, Prayag G, et al. The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster[J]. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2020, 48: 101614.
- [26]Kim L. Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor[J]. *Organization Science*, 1998, 9(4): 506-521.
- [27]Kohtamäki M, Heimonen J, Sjödin D, et al. Strategic agility in innovation: Unpacking the interaction between entrepreneurial orientation and absorptive capacity by using practice theory[J]. *Journal of Business Research*, 2020, 118: 12-25.
- [28]Kollmann T, Stöckmann C, Meves Y, et al. 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.
- [29]Lahti A. International trade, entrepreneurship, and monopolistic competition: German hidden champions and global markets[J]. *China-USA Business Review*, 2014, 13(9): 592-613.
- [30]Lane P J, Koka B R, Pathak S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct[J]. *Academy of Management Review*, 2006, 31(4): 833-863.
- [31]Lawal F A, Adegbuyi O A, Iyiola O O, et al. Nexus between informal networks and risk-taking: Implications for improving the performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria[J]. *Academy of Strategic Management Journal*, 2018, 17(2): 1-14.
- [32]Lee C H, Hoehn-Weiss M N, Karim S. Competing both ways: How combining porter's low-cost and focus strategies hurts firm performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2021, 42(12): 2218-2244.
- [33]Lee L T S, Sukoco B M. The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: The moderating role of social capital[J]. *International Journal of Management*, 2007, 24(3): 549-572.
- [34]Lee S S, Chung Y K. A study on development strategy of Korean hidden champion firm: Focus on SWOT/AHP technique



- utilizing the competitiveness index[J]. *Journal of International Entrepreneurship*, 2018, 16(4): 547-575.
- [35]Liu Y L, Ndubisi N O, Liu Y, et al. New product development and sustainable performance of chinese SMMEs: The role of dynamic capability and intra-national environmental forces[J]. *International Journal of Production Economics*, 2020, 230: 107817.
- [36]Lumpkin G T, Dess G G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle[J]. *Journal of Business Venturing*, 2001, 16(5): 429-451.
- [37]Miller D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms[J]. *Management Science*, 1983, 29(7): 770-791.
- [38]Miller D, Friesen P H. Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data: part I: testing Porter[J]. *Organization studies*, 1986, 7(1): 37-55.
- [39]Nambisan S, Siegel D, Kenney M. On open innovation, platforms, and entrepreneurship[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2018, 12(3): 354-368.
- [40]Pertusa-Ortega E M, Molina-Azorin J F, Claver-Cortés E. Competitive strategies and firm performance: A comparative analysis of Pure, Hybrid and 'Stuck-in-the-middle' strategies in Spanish firms[J]. *British Journal of Management*, 2009, 20(4): 508-523.
- [41]Porter M E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*[M]. New York: Free Press, 1985.
- [42]Riviezzo A, Santos S C, Liñán F, et al. European universities seeking entrepreneurial paths: The moderating effect of contextual variables on the entrepreneurial orientation-performance relationship[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2019, 141: 232-248.
- [43]Rosenbusch N, Rauch A, Bausch A. The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship: A meta-analysis[J]. *Journal of Management*, 2013, 39(3): 633-659.
- [44]Rothaermel F T, Alexandre M T. Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity[J]. *Organization Science*, 2009, 20(4): 759-780.
- [45]Sakhartov A V. Economies of scope, resource relatedness, and the dynamics of corporate diversification[J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38(11): 2168-2188.
- [46]Sarsah S A, Tian H Y, Dogbe C S K, et al. Effect of entrepreneurial orientation on radical innovation performance among manufacturing SMEs: The mediating role of absorptive capacity[J]. *Journal of Strategy and Management*, 2020, 13(4): 551-570.
- [47]Simon H. *Hidden Champions of the twenty-first century: Success strategies of unknown world market leaders*[M]. New York: Springer, 2009.
- [48]Simon H. *Hidden Champions: Lessons from 500 of the world's best unknown companies*[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- [49]Tanwar R. Porter's generic competitive strategies[J]. *IOSR Journal of Business and Management*, 2013, 15(1): 11-17.
- [50]Wales W J, Parida V, Patel P C. Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation[J]. *Strategic Management Journal*, 2013, 34(5): 622-633.
- [51]Wiklund J, Shepherd D. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach[J]. *Journal of Business Venturing*, 2005, 20(1): 71-91.
- [52]Wong C Y, Boon-Itt S, Wong C W Y. The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance[J]. *Journal of Operations Management*, 2011, 29(6): 604-615.
- [53]Yu W T, Ramanathan R, Wang X Y, et al. Operations capability, productivity and business performance: The moderating effect of environmental dynamism[J]. *Industrial Management & Data Systems*, 2018, 118(1): 126-143.
- [54]Zahra S A, George G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension[J]. *The Academy of Management Review*, 2002, 27(2): 185-203.
- [55]Zhai Y M, Sun W Q, Tsai S B, et al. An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' innovation performance: A sustainable perspective[J]. *Sustainability*, 2018, 10(2): 314.

# Entrepreneurial Orientation, Niche Strategy and Performance of Hidden Champion Enterprises

Ge Baoshan, Zhao Liyi

(*School of Management, Jilin University, Changchun 130022, China*)

**Summary:** Hidden champion enterprise is a concept proposed by German management scholar Simon to describe small and medium-sized enterprises with low social popularity but high share in the international market. In the context of anti-globalization, Chinese enterprises are facing many “neck” technical bottlenecks. Cultivating a large number of hidden champion enterprises in international market segments is a powerful push for China to effectively implement the “dual cycle” strategy and realize high-quality economic development.

This paper aims to explore the internal mechanism of the entrepreneurial success of hidden champion enterprises, summarizes and puts forward the concept of “Niche strategy”, and believes that the success of hidden champion enterprises is due to their adherence to Niche strategy in the whole life cycle. Based on the perspective of entrepreneurship theory, this paper analyzes the mechanism of Niche strategy between entrepreneurial orientation and hidden champion enterprise performance, and further discusses the impact of absorptive capacity and environmental dynamics on the relationship between Niche strategy and hidden champion enterprise performance. This paper uses 283 sample data for empirical analysis, uses hierarchical linear regression and bootstrap method to verify the theoretical hypothesis, and uses structural equation model to test the stability.

The results show that the entrepreneurial orientation of hidden champion enterprises can promote their technological innovation, obtain first mover advantage, and significantly improve their enterprise performance; focusing on market segments, doing specialized, refined and deep work, and persistently implementing Niche strategy will help hidden champion enterprises form their core competitiveness, so as to achieve the purpose of improving performance. Further research shows that absorptive capacity can strengthen the relationship between Niche strategy and hidden champion enterprise performance, while environmental dynamics have no significant impact on the relationship between Niche strategy and hidden champion enterprise performance.

The main contributions of this study are as follows: First, it enriches the research related to strategic management, pays attention to the Niche strategy adopted by hidden champion enterprises in the whole life cycle, and explores whether the key role of Niche strategy is established between entrepreneurial orientation and enterprise performance. Second, in response to the call of multiple regulation research, it explores the development process of hidden champion enterprises from the perspectives of internal absorptive capacity and external environmental dynamics, which provides a more comprehensive explanation for the impact mechanism of hidden champion enterprise performance improvement. The research not only theoretically explains the growth mechanism of hidden champion enterprises, but also has guiding and enlightening significance on how to cultivate more hidden champion enterprises in China under the background of digital economy and “dual cycle”.

**Key words:** hidden champion; entrepreneurial orientation; Niche strategy; absorptive capacity; environmental dynamics

(责任编辑:王雅丽)