

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20200904.401

隐形冠军企业创业研究述评及展望

葛宝山^{1,2}, 王治国¹

(1. 吉林大学管理学院, 吉林 长春 130022; 2. 吉林大学创业研究中心, 吉林 长春 130022)

摘要:“隐形冠军”作为国际细分市场领导者,其创业成功的机理研究对未来创业研究领域发展具有重要意义。本文在文献梳理的基础上,对“隐形冠军”研究进行详尽的回顾和分析,挖掘隐形冠军企业创业的战略特色,总结归纳隐形冠军企业创业主要影响因素,分析隐形冠军企业机会—资源一体化创业过程机理,并构建了“隐形冠军企业创业影响因素—创业过程—创业绩效”整合模型。最后分析现有研究的不足,提出了未来在隐形冠军企业创业前因变量、创业过程、基于中国情境的研究和创业战略方面开展进一步研究的展望。本文的研究为隐形冠军企业战略研究提出了新思路和研究框架,为公司创业和国际创业理论研究提供新方向,对丰富机会—资源一体化创业机理研究有着重要意义。

关键词:“隐形冠军”;市场导向;创业导向;国际化战略;机会—资源一体化

中图分类号:F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-4950(2020)11-0020-13

一、引言

德国中小企业作为德国的经济主力军在度过2008年次贷危机和2010年欧洲主权债务危机中起到重要的积极作用。中小企业中存在着很多出口绩效和市场占有率极高却没有品牌名气的企业,Simon(1996)称它们为“隐形冠军”(hidden champion)。Simon被称为“隐形冠军”之父,他发现虽然“隐形冠军”大部分分布在德国,但不仅仅局限于德国,全球其他地区,如中东欧地区、日本、美国、韩国和中国等同样存在“隐形冠军”(Simon, 2009)。学者们也在不断寻找不同地区的隐形冠军,并对隐形冠军企业成功机理开展研究(McKiernan和Purg, 2013; Rant和Cerne, 2017; Audretsch等, 2018)。

现有隐形冠军管理战略研究主要从全球化、顾客导向、创新、竞争优势、员工忠诚、强有力的领导、分散的组织和企业文化、制度环境等方面开展(Cetindamar和Kozanoglu, 2012; Perea Muñoz等, 2017; Audretsch等, 2018)。尽管学者们对影响隐形冠军企业成功的因素进行了分析(赫尔曼·西蒙, 2015),并通过案例或实证研究进一步分析这些变量对隐形冠军企业绩效的影

收稿日期: 2020-04-17

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71972083)

作者简介: 葛宝山(1962—),男,吉林大学管理学院教授/创业研究中心,博士生导师;

王治国(1982—),男,吉林大学管理学院博士研究生(通讯作者, zgwang15@mails.jlu.edu.cn)。

响(Din等,2013;Rant和Cerne,2017),但极少有学者对隐形冠军企业成长过程及机理开展研究。本文研究发现,隐形冠军企业的成长过程具有典型的创业企业特征,突出表现在其对环境变化的敏感性、风险承担性、先动性和创新性等方面。其主要是通过聚焦某一细分市场创造性地整合资源,不断开发新的市场机会,提高市场占有率,从而实现自身的可持续发展。因此,从创业视角系统研究隐形冠军企业成长过程及机理,总结其发展规律和模式,对隐形冠军企业管理战略研究具有重要意义。然而,在公司创业领域中,由于受传统创业战略研究的影响,学者们将注意力更多地关注大企业的内部创业,而忽视了隐形冠军企业创业研究。开展隐形冠军企业创业研究,不但可以揭示隐形冠军企业成长过程及其成功机理,在理论上进一步丰富公司创业和国际创业理论,推动机会—资源一体化创业理论开发,在实践中也可以指导我国企业,尤其是竞争性行业的企业实施隐形冠军式的创业战略,从而有效应对贸易战和国内外激烈竞争的挑战,实现企业的高质量、可持续发展和区域经济社会的长期和谐稳定。

本文通过文献梳理,总结了隐形冠军企业创业影响因素,从机会—资源一体化创业理论视角构念了隐形冠军企业创业过程模型,最后构建隐形冠军企业创业研究整合模型。本文的主要贡献体现在三方面:第一,本文首次提出了从创业视角系统地研究隐形冠军企业成长过程及机理,总结其成长规律和模式,并提出了隐形冠军企业创业概念,总结了隐形冠军企业创业战略特点;第二,构建了隐形冠军企业机会—资源一体化创业过程模型,提出了具有隐形冠军企业创业特色的市场驱动型机会—资源一体化和技术驱动型机会—资源一体化整合创业过程模型,丰富了机会—资源一体化创业理论研究;第三,构建了隐形冠军企业创业研究整合模型,梳理了隐形冠军企业创业的前因变量和结果变量,并提出了未来隐形冠军企业创业研究的方向,为学者们开展进一步的理论研究提供了参考。

二、隐形冠军企业创业概念

“隐形冠军”的概念是由赫尔曼·西蒙1996年正式提出(Simon,1996),他发现德国的众多中小公司,尤其是在国际市场上处于领先地位的中小企业在出口贸易过程中贡献了重要力量,他将这些中小企业定义为“隐形冠军”。Simon(1996)指出隐形冠军企业需具备三个条件:一是市场份额占世界市场第一或第二,占欧洲市场第一,或与竞争对手相比,处于市场领先地位;二是年销售收入不超过10亿美元;三是社会知名度低(Simon,1996)。随着世界经济水平的不断变化,新兴经济体的迅速崛起,赫尔曼·西蒙(2015)对隐形冠军企业标准更改为:在世界相关产品市场占有率排名前三名或所在大洲市场占有率第一;营收不超过50亿欧元;该公司及其产品的品牌知名度较低。“隐形冠军”企业有八大特质:领导市场、持续增长、高度专注、全球营销、持续创新、贴近客户、深度创造独特性和优质的产品与服务。经过若干年的发展,隐形冠军企业在这些方面都没有发生变化,但也呈现出一些新特点:全球化更强大、更具影响力,雇员多元化,创新多元化和发展方向多元化(高端向低端、低端向高端)(赫尔曼·西蒙,2015)。

创业概念,从创业主体上可以是创业者个人,也可以是企业层面(Burgelman,1983),即“公司创业”。公司创业包括在现有组织中开展创新业务和通过核心经营理念的更新来实现组织转型(Guth和Ginsberg,1990)。Miller(1983)认为,创业型企业专注于产品市场创新,在竞争中先发制人。隐形冠军企业专注于高水平的产品(服务)创新,在特定的细分市场领域内进行渐进式和突破性的创新(Rant和Cerne,2017),具有公司创业特质。从过程行为视角区分,学者们分别从机会、资源和系统理论视角定义创业行为。机会学派的学者指出机会开发是创业活动中的主要行为,创业过程是机会驱动的,机会识别与评价是实现商机前提,从而整合资源创造价值(Shane和Venkataraman,2000;Timmons和Spinelli,2008);而资源学派学者从资源基础理论视

角研究创业行为,他们认为企业必须进行科学的资源整合,提高应对环境的能力,从而在市场中取得竞争优势(Hitt等,2003;Sirmon等,2007)。葛宝山等(2015)从系统理论视角提出了机会—资源一体化创业理论,他们认为在创业活动中,机会与资源是不可或缺的两大要素,在复杂的动态创业过程中,机会与资源二者相互作用不可分割,成功的机会开发离不开创业资源的投入,只有机会与资源二者相互匹配并且合理作用于创业过程,才能获得有效的机会开发并且实现价值创造。

目前,学术界尚未对隐形冠军企业创业概念进行界定。基于机会—资源一体化创业过程视角,结合创业概念和隐形冠军企业创业特点,本文认为隐形冠军企业创业是隐形冠军企业基于自身的比较优势(资源和能力),聚焦其细分市场(特定产品组合),通过机会—资源一体化创业过程,实现细分行业的市场领先地位的过程。隐形冠军企业既不像传统大企业的“大而全”(范围过大),也不是小企业的“小而精”(企业规模很小),而是不同于二者的“中而专”(在小行业细分市场上卓越)。隐形冠军企业的创业战略是指已建公司的机会—资源一体化创业决策过程及其结果,它是建立在开发细分市场机会和资源整合基础之上,聚焦自身的核心能力以发展公司核心事业和市场领先地位为目标的组织特征和组织战略管理过程。

三、隐形冠军企业创业战略特点

(一)国际化战略

国际化是隐形冠军企业创业的主导战略之一,Audretsch等(2018)对隐形冠军企业强劲的出口绩效进行了探讨,发现隐形冠军企业出口绩效的成功与已有的研究结论并不匹配。首先,早期的文献研究表明企业规模与国际化出口绩效密切相关(Bourgeois,1981)。与中小企业相比,大企业具备资源优势和组织宽松优势,从而利用资源基础投资基础设施,促进企业进入国外市场,克服特定国家的进入壁垒。而隐形冠军企业却以中小企业规模,凭借自身资源表现出不输于大企业的强劲出口绩效,实施国际化战略。其次,隐形冠军企业中有三分之二是家族企业,属于以国际化战略为主导的家族企业。然而Graves和Thomas(2008)发现,家族企业从事出口活动的倾向较低,家族企业在不同阶段的国际化进程受到与特定外国市场的心理距离的影响,其特点是规避风险和不愿在国外大举扩张。相比选择国际化战略,家族企业更重视对当地社区的责任(Zahra,2003)。因此,无论与中小企业相比,还是与家族企业相比,隐形冠军企业的国际化战略都有其独特之处,其背后的推动机制值得学者们的关注。

(二)产品差异化战略

隐形冠军企业通过产品差异化战略和利基市场战略保持强劲的出口业绩。其通过生产高质量产品,提高顾客的支付意愿降低需求的弹性,实现产品差异化;再采用利基市场战略,进入新市场(Rant和Cerne,2017)。由于隐形冠军企业产品高度专一化,无法将业务限制于国内市场,为了持续的业绩,必须不断开拓国际市场,因此隐形冠军企业的产品差异化战略和国际化战略相辅相成,促进企业成长。研究表明,利基产品往往不遵循外国本土文化的品位和偏好,而是遵循技术上的契合(Lages等,2009),产品独特性与专利(Morgan等,2004)、产品设计、产品质量、产品类型和行业(Cunningham和Spiegel,1971)及具有较高的工业技术精密度的产品与出口倾向呈正相关(Majocchi等,2005)。隐形冠军企业的产品具备产品高质量、高技术水平、高专业化、客户定制化设计以及高技术精密度的特点,这些产品特点促使隐形冠军企业实现产品差异化战略,提高企业出口绩效,实现利基市场领导。

(三)精—创业战略

本文认为隐形冠军企业精—创业战略要点体现在产品专一专业化、市场专一化和机会—

资源一体化。产品专一专业化是在同一产品基础上持续的技术创新和产品(服务)创新,基于客户需求不断创新产品(服务),推广企业价值,树立产品领先地位;市场专一化是在国际细分市场不断扩张,利用企业资源(人力资源、技术资源和资金)和产品领先地位,开创全资子公司,构建利基市场,实现市场领导;机会—资源一体化即通过机会—资源一体化创业过程实现持续的产品(服务)机会开发和国际市场机会开发,推动企业可持续发展。

四、隐形冠军企业创业研究整合模型构建

目前,学者们对于隐形冠军的研究较少。以“hidden champion”为关键词,在Web of science, EBSCO、Wiley、ProQuest、Scopus等外文数据库检索,共检索34篇相关文献,通过文献降重,除去内容不符的文献和书评,经认真阅读和比较筛选,最终挑选20篇研究论文作为本文重点研究内容。基于创业过程视角,结合创业理论研究成果,对隐形冠军企业创业研究做如下梳理。

(一)隐形冠军企业创业前因变量

赫尔曼·西蒙(2015)在全世界发现2734家隐形冠军企业,其中德国拥有1307家。西蒙以德国隐形冠军企业为例,揭露隐形冠军企业成功的秘诀。他发现企业目标、市场战略、客户关系、企业创新、核心竞争力、团队、人力资源和领导力等因素是隐形冠军企业创业成功的关键因素。学者们基于西蒙的研究基础,对不同国家和地区的隐形冠军企业开展案例或实证研究。通过梳理相关文献,本文从创业视角总结归纳影响隐形冠军企业创业绩效的主要因素。具体为市场导向、技术导向、创业导向、网络关系、人力资本、创业型领导和环境。

1. 市场导向

Kohli和Jaworski(1990)提出市场导向是指“面对当前和未来客户需求的信息,全组织范围对其产生的应对响应”。Narver和Slater(1990)从文化的角度将市场导向定义为“基于满足客户需求为目的的有效价值创造,从而为企业提供持续的卓越业绩”。结合两名学者的观点,本文认为市场导向是以满足客户需求、为顾客创造价值为核心从而获得持续的企业绩效的一种全组织范围内积极响应的倾向。Narver等(2004)将市场导向分为前瞻型市场导向和响应型市场导向。前瞻型市场导向关注客户尚未提出的潜在需求和竞争者动态进行探索性的新产品和服务的开发;而响应型市场导向关注客户已提出的需求和竞争者已表现的发展动向并及时满足客户需求。隐形冠军企业创业在于产品(服务)不断创新和市场机会开发。它们以客户需求为驱动,为客户提供产品和服务的改进,不断适应客户的特殊需求(Voudouris等,2000;Lee和Chung,2018),因而市场导向对隐形冠军企业创业绩效(产品开发、市场开发)起到重要影响。在产品机会开发过程中,隐形冠军企业以亲密的客户关系为基础把握客户需求,提供新产品,更多地表现出响应型市场导向;而在市场机会开发过程中,隐形冠军企业基于其产品领先地位在国际市场不断开发利基市场(Audretsch等,2018),通过产品差异化战略,以高质量创新产品开拓市场,更多表现为前瞻型市场导向。前瞻型市场导向与响应型市场导向对产品机会开发产生正向影响,且前者表现出更强的影响(李全升和苏秦,2019)。本文认为,前瞻型市场导向和响应型市场导向对隐形冠军企业产品机会开发产生正向影响,但隐形冠军企业产品机会开发表现出响应型市场导向影响更强,前瞻型市场导向对隐形冠军企业市场机会开发表现出正向影响,市场导向是隐形冠军企业创业的重要前因变量。

2. 技术导向

技术导向是企业倾向于应用新的技术推出新产品,包括通过鼓励和支持创新来改善现有产品和服务(Ardito和Dangelico,2018)。赫尔曼·西蒙(2015)认为,隐形冠军的一个独特之处在于他们成功地将技术导向和市场导向结合在一起。他认为,大型企业通常要么是技术驱动型企

业,要么是市场驱动型企业,而隐形冠军企业能够在这两者之间取得平衡,从而对企业绩效产生积极影响。隐形冠军企业不断创新,开发新产品和新技术,资金大量投入研发,而且企业员工多数直接或间接地从事研发工作(Cetindamar和Kozanoglu,2012;Perea Muñoz等,2017),隐形冠军企业在研发上的投入为销售额的6%,是德国创新企业平均数的两倍(赫尔曼·西蒙,2015)。大部分隐形冠军主动监控自己行业的技术发展,通过与客户的持续互动,成功地实现了增量式、甚至激进式的创新,从而巩固自身市场地位(Voudouris等,2000)。Din(2013)证实了隐形冠军企业倾向于与客户开展共同研发,通过高技能员工实施产品技术改进,从而积极影响企业创新,提高企业创新绩效。早期学者认为技术导向对企业绩效影响并不明确,应该是综合因素的作用(Lukas等,2001),也有学者认为技术导向对创新具有显著正向影响(Gao等,2007)。Renko等(2009)发现技术导向对企业产品创新有着积极的影响。卢馨等(2014)指出,高技术导向和高市场导向的企业绩效表现最好。因此,技术导向对隐形冠军企业创新产生积极的影响从而正向影响企业创业绩效,技术导向又直接影响隐形冠军企业创业绩效。

3. 创业导向

Anderson等(2015)指出,创业导向即企业追逐新事业、应对新变化的一种心智模式,具有创业导向的企业表现出产品(商业模式)创新、积极的产品开发和冒险精神。持续创新、开发新产品和服务、不断开发国际细分市场是隐形冠军企业发展的战略特质(Voudouris等,2000;Perea Muñoz等,2017;Lee和Chung,2018),隐形冠军企业具备创业型企业的特质,具有明显的创业导向表现。隐形冠军企业创业表现为产品创新、技术创新和商业创新,其成功在于技术创新与商业创新相结合,创新是隐形冠军企业保持竞争优势的核心(Fryges,2006;Din等,2013;Lahti,2014;Grego-Planer和Glabiszewski,2016)。隐形冠军企业通过密集的研发活动和技术流程改进来实现产品领先,这些创新完全是由隐形冠军员工产生的,而不是通过联盟或其他形式的创新创造(Rant和Cerne,2017),因此,创业导向对隐形冠军企业的产品和服务机会开发(创新)、市场机会开发和出口绩效(国际化绩效)均有积极的作用。另外,Boso等(2013)验证了创业导向和市场导向分别对企业绩效产生积极的影响,二者的结合可以更大提高企业销售量和利润。因此,创业导向对隐形冠军企业创业具有积极的作用。

4. 网络关系

与创业导向和市场导向一样,网络关系通常被认为是企业创业绩效的前因变量(Boso等,2013)。网络关系对隐形冠军企业创业有显著影响,客户亲密关系和内部成员关系是隐形冠军企业创业过程中极为重要的影响因素。赫尔曼·西蒙(2015)指出隐形冠军企业中与客户有联系的员工是大型企业的五倍,紧密的客户关系是隐形冠军企业成功的关键要素。Din等(2013)基于瑞典案例研究验证了隐形冠军企业相比正式网络关系更重视非正式网络关系,非正式网络关系对企业创新绩效产生正向影响。Rant和Cerne(2017)认为,亲密的客户关系可以更好地了解客户需求,顾客亲密关系正向调节产品领先对企业绩效的影响。隐形冠军企业内部网络关系同样密切,赫尔曼·西蒙(2015)指出隐形冠军企业非常重视内部部门合作,研发部门一定和生产、销售部门密切合作,通过企业内部信息共享,完成研发部门的新产品开发(Din等,2013)。Boso等(2013)还验证了网络关系正向调节市场导向和创业导向对企业绩效的影响。因此,本文认为,非正式网络关系对隐形冠军企业创业产生正向影响,而正式网络关系对隐形冠军企业创业影响尚不明确,网络关系对隐形冠军企业创业产生积极的影响,同时正向调节市场导向和创业导向对隐形冠军企业创业绩效的影响。

5. 人力资本

隐形冠军企业为客户提供“全面解决方案”,把人力资本视为关键资源,它们把资源配置于

人力资源培训投资和员工发展,同时选择性地配置人力资源于内部或外部商业活动中,尤其是在国际市场建立子公司时配置复杂的人力资源(Cetindamar和Kozanoglu,2012),隐形冠军企业大量资金投资于产品研发和人力资源培训(Zucchella和Palamara,2006)。隐形冠军企业保持强劲和持续的国际业绩某种意义上来源于高水平的人力资本,尤其是熟练技术工人。职业教育体系,包括学徒制是德国特有的教育,学徒制度和工人技能培训机构是德国中小企业竞争力的关键之一,德国的职业教育体系反映了一种制度,这种制度可以追溯到组织职业教育的行会制度(Lehmann等,2019)。针对具体国家的科学、人力资本、工人技能和培训方面的制度和政策让德国人才相对丰富,构成了德国在制造业的竞争优势。赫尔曼·西蒙(2015)指出隐形冠军企业员工在一些特殊技能方面水平非常高,技术型人力资源是隐形冠军企业创业资源的关键组成(Audretsch等,2018)。因此,综上所述,在隐形冠军企业机会—资源一体化创业过程中,高技术水平人力资本是隐形冠军企业稀缺、不可被模仿、不可替代的初始资源禀赋,人力资本对其产品机会识别、机会利用和机会开发过程都起到重要影响。本文认为人力资本是隐形冠军企业创业重要前因变量。

6. 创业型领导

创业型领导是一种独特的领导风格,可以出现在任何规模、类型或年龄的组织中(Renko等,2015)。王弘钰和刘伯龙(2018)提出创业型领导是领导者基于自身洞察力,构建有建设性的愿景以应对市场变化,并通过成功的创业行为和冒险精神获得追随者的认同,从而营造积极的组织氛围,提升组织竞争力以应对不确定环境的领导行为。创业型领导直接为组织的机会识别和利用产生积极影响,影响组织中的追随者,引导他们关注企业创业目标并激励和鼓励他们共同追求企业目标(Renko等,2015)。隐形冠军企业创业者对公司有清晰的目标愿景,他们知道公司应该朝哪个方向创新。他们下放责任并赋予员工权力,允许员工在创新过程中失败,这种综合领导对隐形冠军企业创新绩效有着积极影响(Din等,2013)。强大的领导力是隐藏冠军成功的一个关键要素(Cetindamar和Kozanoglu,2012),领导的专业知识,融合激情和远见使得他们预见到隐藏的机会(Sutherland和Purg,2013)。隐形冠军企业规模小,大部分是简单组织结构,而这种简单性换来了精益流程、快节奏和与客户的直接沟通,这种治理结构有助于隐形冠军取得成功(Simon,2009),小规模有助于企业内部员工的信息共享,拉近领导和员工的关系,提高工作效率(Audretsch等,2018)。隐形冠军企业组织构建健康的组织氛围,领导和员工密切合作、员工企业价值认同度极高(Voudouris等,2000;Walravens和Filipović,2013;Perea Muñoz等,2017)。因此,本文认为,创业型领导对隐形冠军企业的机会识别和机会利用与企业创业绩效都有积极的影响。

7. 环境

赫尔曼·西蒙(2015)对未来全球化世界称为“世界经济共同体”,他认为全球化进程会不断继续深入,这对于以国际化战略为主导、以出口引领市场的隐形冠军企业而言具有重要影响。从市场环境角度分析,隐形冠军企业相比大企业规模小,对大企业竞争吸引力不大,又处于利基市场,相比大企业更有竞争优势(Audretsch等,2018)。因而,市场环境对隐形冠军企业绩效影响不明显。然而,政策环境对隐形冠军企业创业具有重要影响,本土政策环境对隐形冠军企业人力资源竞争力具有重要作用。Audretsch等(2018)在研究中深入挖掘德国隐形冠军成功因素过程中发现,德国的政策环境,尤其是教育和培训制度体系对隐形冠军企业人力资本的竞争力提升起到关键作用,从而对隐形冠军国际化绩效起到积极影响。Lehmann等(2019)也认为,不同的政策环境会产生不同的创业形式,“独角兽”和“隐形冠军”创业模式的不同源于不同的创业环境影响产生。Din等(2013)研究验证了环境及法律规定对隐形冠军企业创新产生积极的

影响,从而影响企业绩效。德国的国家创新系统、创业系统和国家专利制度等有利于隐形冠军企业创造高质量产品,满足小众需求,从而正向影响企业绩效(Audretsch等,2018)。因此,环境,特别是政策环境是隐形冠军企业创业的重要影响因素。

除以上7个主要前因变量外,赫尔曼·西蒙(2015)还提出了组织文化、融资渠道、企业管理等隐形冠军企业成功的因素,这些因素对隐形冠军企业创业的影响还需要进一步验证。从创业视角分析,目前,极少有学者从隐形冠军企业创业能力、创业学习、知识等视角开展研究,本文认为这些在创业领域极受关注的主题在隐形冠军企业创业研究中应该有所体现,值得学者们关注。

(二)隐形冠军企业创业过程研究

创业研究领域存在“机会主导观”和“资源主导观”两大学派(葛宝山等,2015),企业战略研究领域同样一直存在“市场中心说”和“资源基础论”两大学派的讨论。“市场中心说”认为企业必须时刻关注市场带来的机会,能够满足顾客需求并取得市场竞争优势;而“资源基础论”认为,企业的战略应该立足内部资源,创新由资源驱动(Barney,2001)。本文认为,无论是企业创业研究还是企业战略研究,学派间讨论的核心是企业创业(创新)究竟是机会(市场)驱动还是资源(技术)驱动的问题,且一般为“非此即彼”。然而,隐形冠军企业则不然,赫尔曼·西蒙(2015)研究也表明,65%的隐形冠军企业是以市场和技术共同驱动,它们成功地将市场导向和技术导向相结合并在市场驱动型和技术驱动型企业战略之间取得平衡。隐形冠军企业创业的重点是识别机会并采取行动,以满足一种非常独特的、不容易满足的客户需求,基于自身的资源禀赋将其价值主张推广到全球任何地方的客户。隐形冠军企业目标是产品领先和国际化细分市场冠军地位,其创业集中于产品(服务)创新和国际市场机会开发两个主要过程。隐形冠军企业产品(服务)创新过程源于客户需求,关注市场机会,以市场驱动为主导实现产品机会开发和资源配;而国际市场机会开发过程基于优势资源,为客户提供高技术产品和服务,以技术驱动为主导实现市场机会开发和资源配用。隐形冠军企业创业特别之处在于其基于技术与市场双向驱动,机会开发与资源交互作用的创业过程。因此,本文基于葛宝山等(2015)从系统理论视角构建的机会—资源一体化创业概念模型,结合“市场中心说”和“资源基础论”,构念了以市场驱动型机会—资源一体化和技术驱动型机会—资源一体化为主导的隐形冠军企业机会—资源一体化创业过程模型(见图1)。

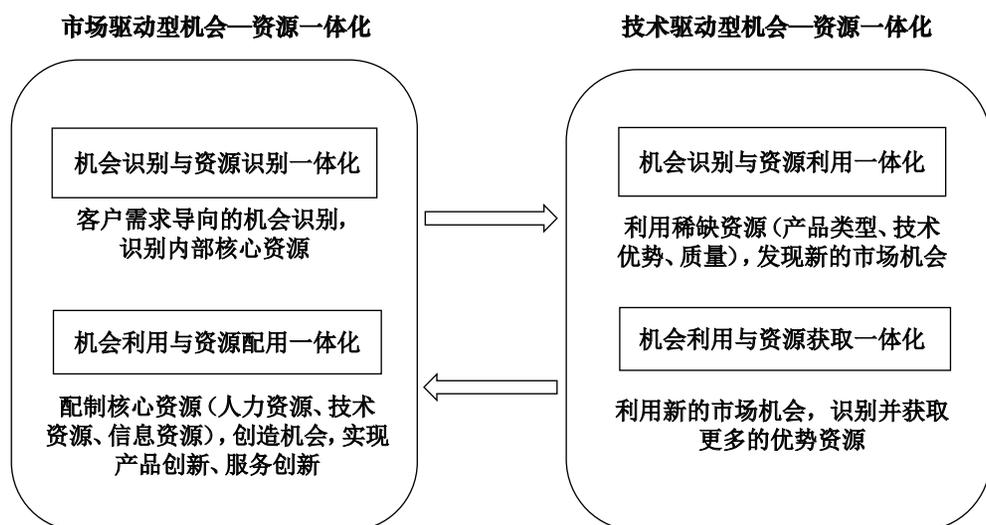


图1 隐形冠军企业机会—资源一体化创业过程模型

1. 市场驱动型机会—资源一体化

从产品(服务)机会开发过程视角分析,市场驱动型机会—资源一体化创业过程分为机会识别与资源识别一体化和机会利用与资源配用一体化两个子过程。机会识别与资源识别一体化创业过程中,隐形冠军企业的机会识别源于网络(Voudouris等,2000;Lee和Chung,2018),通过客户网络关系识别客户需求,为客户量身定制而识别机会;隐形冠军企业资源禀赋优势在于其由高技能工人组成的人力资源、不断投入的技术研发(Din等,2013),通过机会识别而识别企业核心资源,资源识别又决定机会开发可能。隐形冠军企业不仅有比竞争对手更快的识别机会,同时也有自身出色的人力资源和技术资源支持(Audretsch等,2018),从而保证了机会的开发;机会利用与资源配用一体化过程中,企业利用所识别的机会,配用所需资源,包括高技能水平工人、专业化技术资源、内部通畅的信息资源、研发和员工培训等财务资源配用(Cetindamar和Kozanoglu,2012),最终完成产品(服务)机会开发。

2. 技术驱动型机会—资源一体化

从市场机会开发过程视角分析,技术驱动型机会—资源一体化创业过程分为机会识别与资源利用一体化和机会利用与资源获取一体化两个子过程。机会识别与资源利用一体化过程中,机会识别是对新的利基市场机会的识别。德国的隐形冠军产品领导地位源于产品的专一化、高技术水平和专业化(赫尔曼·西蒙,2015;Perea Muñoz等,2017),隐形冠军企业保持强劲绩效的驱动力在于产品类型和质量战略(Audretsch等,2018),基于产品领先地位,利用企业稀缺资源,即知识密集型科技产品类型、专业产品优势和产品质量深度开发国际细分市场实现国际市场机会识别;机会利用与资源获取一体化过程中,隐形冠军通过利用新市场机会,进一步扩大国际细分市场和客户关系网络,获得更多的信息资源、客户资源、技术资源和资金资源。从而完成技术驱动型机会—资源一体化创业过程。

隐形冠军企业具备市场驱动和技术驱动双驱动特点,其产品(服务)领导对新市场机会开发有重要影响,而市场开发的成功实现了更多的资源获取,并为新的机会创造提供了资源,本文认为,在隐形冠军企业机会—资源一体化创业过程中,市场驱动型机会—资源一体化与技术驱动型机会—资源一体化过程是相辅相成的关系,两者相互关联、相互平衡,从而驱动隐形冠军企业获得持续竞争优势。

(三)隐形冠军企业创业绩效研究

学者们对隐形冠军企业绩效的测量各有标准,但总体上主要从市场和产品两方面讨论。Din等(2013)以市场领导和长期生存测量隐形冠军企业创新结果,市场领导是以利基市场和全球市场的市场份额作为测量标准;长期生存表现为企业和产品(服务)的可持续发展。Rant和Cerne(2017)以Simon(2009)的内部测量问卷为基础将隐形冠军企业绩效测量分为效率(成本节约、员工满意度和产能利用率的平均值)和有效性(竞争地位、增长、利润、确保在市场中生存、整体满意度和在衰退中的表现的平均值)两个层面。也有学者从国际化视角将出口绩效作为隐形冠军企业绩效的测量结果(Audretsch等,2018)。基于学者们的研究,本文从创业视角总结了隐形冠军企业创业绩效,即市场领导(市场占有率、出口绩效、竞争地位)和产品领先(持续新产品或服务产出)。

(四)隐形冠军企业创业研究整合模型

基于以上论述,本文构建了隐形冠军企业创业研究整合模型,如图2所示。隐形冠军企业创业的影响因素主要是企业内部因素和环境因素,这些因素对隐形冠军企业创业过程和创业绩效产生影响。同时本文认为,这些影响因素之间也彼此相互作用,最终影响隐形冠军企业创业绩效。

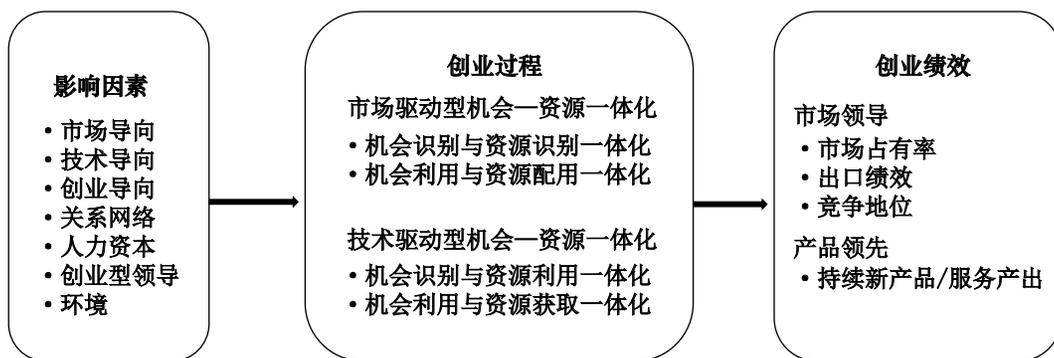


图2 隐形冠军企业创业研究整合模型

五、结论与研究展望

综上所述,本文认为隐形冠军企业创业研究正处于初始阶段,但其成功创业经验有助于国内企业学习和借鉴,其创业过程机理研究具有重要意义,值得探索。通过分析隐形冠军企业创业研究现状发现:第一,尽管隐形冠军已经受到学者们的关注,但相关研究仍然很少,且隐形冠军企业创业研究鲜有出现,大多研究是围绕隐形冠军企业成功影响因素开展;第二,隐形冠军企业创业可视为一种新的创业模式,有其独特性,目前隐形冠军企业创业概念及其内涵尚不完善,有待学者们进一步明确;第三,隐形冠军企业创业的前因变量研究尚不全面,且缺乏针对隐形冠军企业创业前因变量的维度和测度量表开发的研究;第四,现有的研究多数从管理战略视角进行隐形冠军企业案例研究,缺乏隐形冠军企业创业行为和创业过程机理的实证研究。结合隐形冠军企业创业研究现状和不足,围绕本文提出的隐形冠军企业创业研究整合模型,未来学者们可以从以下四个方面开展研究。

(一)开展隐形冠军企业创业的前因变量研究。目前,隐形冠军企业创业研究的前因变量集中于隐形冠军企业创业成功或企业绩效的影响,多倾向于静态角度分析,而很少关注隐形冠军企业创业过程和创业阶段的变量研究。为了更有效地把握隐形冠军企业的成长过程和创业机理,学者们应从动态视角,对隐形冠军企业生命周期不同发展阶段进行研究,探索促使中小企业成为隐形冠军企业以及隐形冠军企业发展到不同阶段的关键前因变量,并剖析这些关键变量影响隐形冠军企业创业成功的路径和机理。从创业行为层面,学者们可以开展影响隐形冠军企业机会—资源一体化创业行为的影响因素研究。现有研究对隐形冠军企业创业能力、创业环境等创业领域重点关注因素研究较少,学者们可以开展隐形冠军企业创业能力、创业环境和创业绩效等变量的内涵、维度及测度量表开发研究。

(二)开展隐形冠军企业创业过程机理研究。目前隐形冠军企业创业过程机理的实证研究几乎没有。首先,可以在隐形冠军企业机会—资源一体化创业模型构建的基础上,进一步开展实证与案例研究加以验证。隐形冠军企业现象早已存在,但一直没有受到应有的重视,现有研究多采用档案研究方法,主要从传统公司发展战略的角度而不是从创业战略的角度分析这类创业现象,因此,需要积极引入案例分析、深度访谈等研究方法,以便揭示隐形冠军企业创业过程机理。其次,隐形冠军企业创业特点突出,其市场驱动和技术驱动双驱动创业特点具有较大的研究价值,现有创业理论缺乏技术驱动创业的研究(蔡莉等,2019),因此开展隐形冠军企业双驱动型机会—资源一体化创业过程机理研究也是对现有创业理论研究的补充。再者,现有机会—资源一体化创业视角相关研究还有待完善,可以以隐形冠军企业为例,开展机会—资源一体化创业过程研究,如开展创业能力、网络关系、公司治理、战略定位等与隐形冠军企业机会—资源一体化创业过程及其创业战略的相互作用关系的研究。最后,当前的创业环境以及企业内

部因素等都处于不断的变化之中,因此隐形冠军企业创业行为(涉及公司治理、战略目标定位、创业战略选择、可持续增长等)具有动态性和复杂性的特征。虽然有些学者试图通过纵向数据或案例分析揭示公司创业战略选择的动态变化规律,但这类研究多局限于生命周期阶段的截面研究,对于处于不同生命周期阶段的行为特征及各阶段行为特征的比较研究仍然较少,因而迫切需要探索能揭示隐形冠军企业创业行为长期演化机理的历史研究方法。

(三)开展中国情境的隐形冠军企业创业研究。目前,基于中国情景的“隐形冠军”研究成果很少。国内“隐形冠军”的研究主要集中于对西蒙理论的推介,重点围绕隐形冠军的特征、成功之道(许惠龙和康荣平,2003)以及对中小企业的战略选择(李庆华和李春生,2008)的研究,关于隐形冠军企业创业研究几乎没有。然而,赫尔曼·西蒙(2015)研究表明,中国“隐形冠军”数量位居世界前十,未来中国隐形冠军数量还会大幅度增加。在中国转型经济背景下,中国企业面临着各种不确定性,对中国隐形冠军企业创业战略选择背后的推动机制的研究具有重要意义。因此迫切需要学者们开展基于中国情景的隐形冠军企业创业机理的研究。德国制度背景下产生了众多隐形冠军企业,能否综合地模仿历史上植根于德国背景下的制度和价值观制造出更多的中国隐形冠军,值得探索。

(四)开展隐形冠军企业创业战略研究。首先,隐形冠军企业创业战略受企业内部微观因素的影响外,还受一个国家的制度环境、文化传统、市场发育程度等中、宏观因素的影响。可以对典型国家(德国、日本、中国)的隐形冠军企业创业战略进行比较研究,以发现不同国家隐形冠军企业创业战略的异同,以便开展有效的隐形冠军企业式的创业战略管理。其次,隐形冠军企业创业战略选择需要与组织外部环境和内部因素相匹配,企业选择符合自身条件的创业战略至关重要又难以把握,通过缜密的规范研究范式深入开展隐形冠军企业创业战略背后的推动机制的研究很有意义。再者,开展隐形冠军企业创业战略研究的分类检验分析。实施不同产业间、不同所有制形式、不同股权结构、不同区域特征等分类式效度检验,更好地发现隐形冠军企业创业战略的共性和差异。可以开展消费类产品行业和服务业领域中的隐形冠军企业创业研究,或以数据行业、人工智能行业、物联网行业和新能源汽车等行业的隐形冠军企业为例,探讨创业企业如何在数字经济环境下调整创业战略,保持竞争优势,这些研究将对未来新兴经济体创新创业战略研究具有一定意义。最后,当今世界正经历百年未有的大变局,新型冠状病毒肺炎疫情席卷世界命运共同体,有些学者甚至认为全球化即将终结,面对这样不确定风险情境,以国际化战略为主导的隐形冠军企业应如何依靠自身能力(组织韧性)继续保持市场优势,开创新的战略路径,具有重要的研究意义。

主要参考文献

- [1]蔡莉,于海晶,杨亚倩,等.创业理论回顾与展望[J].外国经济与管理,2019,(12):94-111.
- [2]葛宝山,高洋,蒋大可,等.机会-资源一体化开发行为研究[J].科研管理,2015,(5):99-108.
- [3](德)赫尔曼·西蒙著,张帆,吴君,刘慧宇,等译.隐形冠军:未来全球化的先锋[M].北京:机械工业出版社,2015.
- [4]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].东南大学学报(哲学社会科学版),2008,(6):40-45.
- [5]李全升,苏秦.市场导向、迭代式创新与新产品开发[J].管理学报,2019,(12):1790-1799.
- [6]卢馨,汪柳希,鲁成方.技术导向与市场导向的战略协同研究[J].南方经济,2014,(10):30-44.
- [7]王弘钰,刘伯龙.创业型领导研究述评与展望[J].外国经济与管理,2018,(4):84-95.
- [8]许惠龙,康荣平.隐形冠军:全球最优秀的公司[J].管理世界,2003,(7):150-152.
- [9]Anderson B S, Kreiser P M, Kuratko D F, et al. Reconceptualizing entrepreneurial orientation[J]. [Strategic Management Journal](#), 2015, 36(10): 1579-1596.
- [10]Ardito L, Dangelico R M. Firm environmental performance under scrutiny: The role of strategic and organizational

- orientations[J]. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2018, 25(4): 426-440.
- [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]Barney J B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes[J]. *Academy of Management Review*, 2001, 26(1): 41-56.
- [13]Boso N, Story V M, Cadogan J W. Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy[J]. *Journal of Business Venturing*, 2013, 28(6): 708-727.
- [14]Bourgeois L J. On the measurement of organizational slack[J]. *Academy of Management Review*, 1981, 6(1): 29-39.
- [15]Burgelman R A. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28(2): 223-244.
- [16]Cetindamar D, Kozanoglu H. Competitiveness of Turkish hidden champions[A]. Technology management for emerging technologies[C]. Vancouver: IEEE, 2012.
- [17]Cunningham M T, Spiegel R I. A study in successful exporting[J]. *European Journal of Marketing*, 1971, 5(1): 2-12.
- [18]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.
- [19]Fryges H. Hidden champions—how young and small technology-oriented firms can attain high export-sales ratios[R]. ZEW Discussion Papers 06-45, 2006.
- [20]Gao G Y, Zhou K Z, Yim C K B. On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China[J]. *International Journal of Research in Marketing*, 2007, 24(1): 3-15.
- [21]Graves C, Thomas J. Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence[J]. *Family Business Review*, 2008, 21(2): 151-167.
- [22]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.
- [23]Guth W D, Ginsberg A. Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship[J]. *Strategic Management Journal*, 1990, 11: 5-15.
- [24]Hitt M A, Ireland R D, Hoskisson R E. Strategic management: Competitiveness and globalization[M]. 5th ed. Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing Company, 2003.
- [25]Kohli A K, Jaworski B J. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications[J]. *Journal of Marketing*, 1990, 54(2): 1-18.
- [26]Lages L F, Silva G, Styles C. Relationship capabilities, quality, and innovation as determinants of export performance[J]. *Journal of International Marketing*, 2009, 17(4): 47-70.
- [27]Lahti A. International trade, entrepreneurship, and monopolistic competition: German hidden champions and global markets[J]. *China-USA Business Review*, 2014, 13(9): 592-613.
- [28]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.
- [29]Lehmann E E, Schenkenhofer J, Wirsching K. Hidden champions and unicorns: A question of the context of human capital investment[J]. *Small Business Economics*, 2019, 52(2): 359-374.
- [30]Lukas B A, Tan J J, Hult G T M. Strategic fit in transitional economies: The case of China's electronics industry[J]. *Journal of Management*, 2001, 27(4): 409-429.
- [31]Majocchi A, Bacchiocchi E, Mayrhofer U. Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships[J]. *International Business Review*, 2005, 14(6): 719-738.
- [32]McKiernan P, Purg D. Hidden champions in CEE and Turkey[M]. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2013.
- [33]Miller D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms[J]. *Management Science*, 1983, 29(7): 770-791.
- [34]Morgan N A, Kaleka A, Katsikeas C S. Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment[J]. *Journal of Marketing*, 2004, 68(1): 90-108.

- [35] Narver J C, Slater S F. The effect of a market orientation on business profitability[J]. *Journal of Marketing*, 1990, 54(4): 20-35.
- [36] Narver J C, Slater S F, MacLachlan D L. Responsive and proactive market orientation and new-product success[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2004, 21(5): 334-347.
- [37] Perea Muñoz E, Ripoll-i-Alcon J, Berlanga Silvente V. Hidden champions in Spain: The path to successful business decisions[J]. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 2017, 24(1): 190-208.
- [38] 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.
- [39] Renko M, Carsrud A, Brannback M. The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia[J]. *Journal of Small Business Management*, 2009, 47(3): 331-369.
- [40] Renko M, El Tarabishy A, Carsrud A L, et al. Understanding and measuring entrepreneurial leadership style[J]. *Journal of Small Business Management*, 2015, 53(1): 54-74.
- [41] Shane S, Venkataraman S. The promise of entrepreneurship as a field of research[J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25(1): 217-226.
- [42] Simon H. *Hidden Champions: Lessons from 500 of the world's best unknown companies*[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- [43] Simon H. *Hidden Champions of the twenty-first century: The success strategies of unknown world market leaders*[M]. New York: Springer, 2009.
- [44] Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(1): 273-292.
- [45] Sutherland I, Purg D. Leadership of hidden champions: from vision to communityship[A]. McKiernan P, Purg D. *Hidden champions in CEE and Turkey: Carving out a Global Niche*[M]. Berlin: Springer-Verlag, 2013.
- [46] Timmons J A, Spinelli S. *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century*[M]. 8th ed. New York: McGraw-Hill, 2008.
- [47] Voukouris 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.
- [48] Walravens A, Filipović N. Three bivalent performance factors of hidden champions: Ownership, organizational culture and organizational governance[A]. McKiernan P, Purg D. *Hidden champions in CEE and Turkey: Carving out a Global Niche*[M]. Berlin: Springer-Verlag, 2013.
- [49] Zahra S A. International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement[J]. *Journal of Business Venturing*, 2003, 18(4): 495-512.
- [50] Zucchella A, Palamara G. Niche strategy and export performance[A]. *Advances in international marketing*[C]. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2006.

A Review of the Research on Hidden Champion Entrepreneurship and Prospects

Ge Baoshan^{1,2}, Wang Zhiguo¹

(1. *School of Management, Jilin University, Changchun 130022, China*;
2. *Entrepreneurial Research Center, Jilin University, Changchun 130022, China*)

Summary: Simon's "Hidden Champion", a leader in the international market with high export performance, is a successful model in the field of small and medium-sized enterprises. The mechanism

of Hidden Champion's success deserves much academic attention, but scholars pay more attention just on the success factors of Hidden Champion, and put forward factors as globalization, customer orientation, innovation, competitive advantage, employee loyalty, strong leadership, decentralized organization and corporate culture, and institutional environment, while few scholars have studied the growth process and mechanism of Hidden Champion. Existing researches show that the growth process of Hidden Champion has typical characteristics of entrepreneurial enterprises, which are highlighted in their sensitivity to environmental change, risk bearing, initiativeness and innovation. Hidden Champion mainly focuses on a certain market segment, creatively integrates resources, constantly develops new market opportunities, and improves market share, so as to achieve sustainable development. Therefore, it is of great significance to systematically study the growth process and mechanism of Hidden Champion and summarize its development rules and models for the management strategy research from the entrepreneurial perspective. The purpose of this paper is to reveal the research status of Hidden Champion from the entrepreneurial perspective and provide reference for future research on Hidden Champion entrepreneurship. By conducting a review of Hidden Champion on the entrepreneurial perspective, we put forward the concept of Hidden Champion entrepreneurship, sum up the dependent variable of Hidden Champion entrepreneurship, construct the opportunity-resource integration process of Hidden Champion entrepreneurship, and finally build up the research integration model of Hidden Champion entrepreneurship. The result reveals that the dependent variables of Hidden Champion entrepreneurship mainly include market orientation, technology orientation, entrepreneurship orientation, network relationship, human capital, entrepreneurial leadership and environment. From the perspective of opportunity-resource integration, the entrepreneurial process of Hidden Champion is characterized by the double driver of both market and technology, and there are two entrepreneurial processes of opportunity-resource integration driven by market and technology, which complement and balance each other, so as to promote the sustainable competitive advantage of Hidden Champion. We propose future research on the following aspects: (1) Further research on the dependent variables with their connotations, dimensions and measurement scales of Hidden Champion entrepreneurship; (2) Empirical research on the entrepreneurial process of Hidden Champion, especially on the process of opportunity-resource integration of Hidden Champion entrepreneurship; (3) More researches on Hidden Champion entrepreneurship under the Chinese context; (4) More researches on the entrepreneurship strategy of Hidden Champion. This paper proposes to systematically study on the growth process and mechanism of Hidden Champion from the entrepreneurial perspective, and puts forward the concept of Hidden Champion entrepreneurship for the first time. It also constructs the opportunity-resource integration entrepreneurial process model of Hidden Champion driven by both market and technology, which enriches the theoretical research of opportunity-resource integration entrepreneurship. At last, it constructs an integrated model for the further research on Hidden Champion entrepreneurship, and presents new ideas for the strategic research of Hidden Champion.

Key words: "hidden champion"; market orientation; entrepreneurship orientation; internationalization strategy; opportunity-resource integration

(责任编辑:王雅丽)