

专精特新企业如何打破成长锁定？^{*}

——基于明飞科技的案例研究

冯永春 曹鑫锐 邬爱其 王 玲 周 轩

摘要:专精特新企业发展壮大对于助推我国经济高质量发展具有重要价值,但此类企业在发展过程中容易受环境复杂变化影响陷入成长锁定。为探明专精特新企业如何打破成长锁定困境,本文基于战略动态响应视角,深入剖析明飞科技遭遇并破解两次成长锁定困境的企业实践。研究发现:(1)在市场竞争加剧情境下,专精特新企业的“专精”和“特新”优势容易被竞争者侵蚀,致使其成长空间受到挤压,陷入“优势侵蚀型”成长锁定;在市场需求转移情境下,专精特新企业的“专精”和“特新”优势容易被束缚于原有领域,无法满足新需求,致使企业遭遇成长“天花板”限制,陷入“优势束缚型”成长锁定;(2)遭遇“优势侵蚀型”成长锁定时,专精特新企业可以通过“跃迁式”战略动态响应行动,从原市场跃迁至更具发展潜力的目标市场,重新建立竞争优势并实现变革式成长;(3)遭遇“优势束缚型”成长锁定时,专精特新企业可以通过“延拓式”战略动态响应行动,延展现有核心技术并拓展应用至高附加值业务领域,逐渐释放竞争优势并实现渐进式成长。本研究探明了专精特新企业成长锁定的形成机理及其破解机制,能够贡献于专精特新企业成长研究及战略动态响应研究,对促进专精特新企业发展壮大具有重要意义。

关键词:专精特新企业 成长锁定 战略动态响应 优势侵蚀 优势束缚

一、引言

专精特新企业是解决关键核心技术“卡脖子”问题、强化产业链韧性的重要力量(赵晶等,2023;郑刚等,2025),但此类企业高度聚焦于特定细分市场,容易受环境复杂变化影响而陷入成长锁定困境。近年来市场竞争状况愈发激烈,许多专精特新企业面临专精优势被侵蚀、特色化与新颖性丧失的危机,加之专精特新企业所处的细分市场容量有限,其市场份额和成长空间容易受竞争者挤压,严重威胁企业生存与发展。同时,新一轮科技革命和产业变革不断加速,各行业颠覆性创新技术、产品和服务不断涌现(刘海兵等,2023),用户需求也随之更迭或转移(本齐迪亚等,2021),而专精特新企业高度专精的竞争优势容易被束缚于原有业务领域,难以满足新兴市场需求或创造更多价值。在此情境下,许多专精特新企业仰赖的“专精特新”竞争优势难以灵活拓展至其他领域,甚至可能被竞争者侵蚀或随技术变革而失效,致使企业难以应对复杂多变的环境而陷入成长锁定困境。专精特新企业陷入成长锁定困境,不仅会限制企业自身营收和生产经营效率的提升,还会影响其在产业链中的配套能力,阻碍产业链整体创新能力的提升和高质量发展。鉴于此,专精特新企业如何打破成长锁定困境并实现发展壮大,已经成为提升我国产业链供应链韧性、推进现代化产业体系建设战略任务。

部分研究者认为创新是专精特新企业构建核心竞争力的关键所在(许晖等,2023;杨林、徐培栋,2024),并对专精特新企业培育过程、成长机制开展了有益探讨(赵晶等,2023;曾宪聚等,2024)。然而,专精特新企业高

收稿时间:2024-9-25;反馈外审意见时间:2024-12-31、2025-2-7、2025-3-31;拟录用时间:2025-9-9。

^{*}本文得到国家自然科学基金重点项目“‘专精特新’企业成长机制与培育模式研究(项目编号:72332005)”、国家自然科学基金面上项目“新兴经济体跨国公司海外子公司的战略角色研究:设计形成、动态调整与演变规律(项目编号:72072123)”、国家自然科学基金青年项目“创业生态系统下新创企业机会共生关系的形成及作用机理研究(项目编号:72202156)”的资助。感谢审稿专家的宝贵意见,感谢受访企业的大力支持。王玲为本文通讯作者。

度聚焦于产业链某一特定利基市场,当细分市场竞争加剧或需求结构转移时,企业本就有限的成长空间会被压缩或束缚,严重阻碍专精特新企业持续成长。同时,在此复杂多变的外部情境下,专精特新企业“专精”发展导向使其难以快速将现有资源重新配置于其他领域,面临“特新”优势被竞争者侵蚀或被束缚于原有领域的成长锁定困境。目前,现有文献尚未对专精特新企业成长锁定展开深入研究:一是未能探明当前环境复杂变化情境下专精特新企业成长锁定的形成机理,且尚未区分专精特新企业可能陷入的成长锁定类型;二是未能探明专精特新企业破解成长锁定的过程机制,尚不明晰专精特新企业如何应对发展过程中环境复杂变化及其带来的成长锁定困境。

战略动态响应能够帮助企业有效应对成长过程中遭遇的市场环境动荡、新进入者威胁等危机或困境(埃蒂拉杰、周,2019;蒂斯,2022)。现有战略动态响应研究发现,企业在结合外部环境及内部资源状况制定合理战略决策的基础上(徐示波、仲伟俊,2024),可以通过开展价值链重构、资源重新配置等战略动态响应行动(迪普埃、巴拉蒂耶,2019;罗斯等,2023),有效克服路径依赖(凯勒等,2025),在目标市场中重塑竞争优势(埃弗拉特等,2018;奥特、艾森哈特,2020),进而实现持续成长。战略动态响应视角不仅强调主动适应外部环境变化,还能够帮助专精特新企业有效克服路径依赖、能力刚性等问题,能够为解析“专精特新企业如何在复杂多变的环境中保持长期竞争优势”这一问题提供丰富的理论线索,有助于厘清专精特新企业破解不同类型成长锁定的过程机制,但现有文献尚未探明此类企业如何通过战略动态响应来破解成长锁定困境。

针对现有研究局限,本研究采用探索性案例研究方法,围绕“专精特新企业如何打破成长锁定”这一研究问题,深入探究以下内容:(1)专精特新企业成长锁定困境的形成机理及类型界定;(2)专精特新企业破解不同类型成长锁定困境的过程机制。为此,本研究选取宁波明飞科技有限公司(以下简称“明飞”)作为案例分析对象,采用战略动态响应视角,深入剖析明飞两次有效破解成长锁定困境的管理实践,以丰富专精特新企业成长研究和战略动态响应研究,并为促进我国专精特新企业发展壮大提供重要的实践启示。

二、文献综述

(一)专精特新企业成长相关研究

专精特新企业长期深耕于产业链特定细分领域并形成独特竞争优势,具有专业化、精细化、特色化和新颖化特征(邬爱其、吴轶珂,2024)。现有专精特新企业成长相关研究可以分为早期培育及后续发展两类。第一,专精特新企业培育会受政策实施的连贯性、专注性和调整的及时性等因素影响(蒋志文、郑惠强,2022),培育过程可以根据其发挥的产业链配套作用划分为专业化卡位补链、精细化耦合固链、生态化联动强链3个阶段(赵晶等,2023)。

第二,专精特新企业发展状况则主要受创新政策、区域发展状况等因素影响(曹虹剑等,2022;王伟楠等,2023),而跨组织协同、关键核心技术突破等方式能够有效提升专精特新企业的创新能力与核心竞争力(姜忠辉等,2024;李树文等,2024),并从产业链赋能视角提出了专精特新企业高质量成长路径,助推此类企业实现更高水平的价值创造(赵丽仪等,2024)。

以往研究着重探讨了专精特新企业培育与发展的过程和影响因素,为本文提供了有益借鉴,但忽视了专精特新企业在后续成长过程中独特的成长锁定困境。实际上,专精特新企业锚定于特定利基市场的战略定位,以及“专业化、精细化、特色化、新颖化”的发展特征(邬爱其、吴轶珂,2024),在助推此类企业快速成长的同时,也使其更容易受环境复杂变化影响而陷入成长锁定困境:一方面,由于专精特新企业长期深耕于产业链特定细分领域,成长过程中往往会面临利基市场空间有限带来的“天花板”限制(许晖等,2023),尤其在当前市场竞争加剧且颠覆性创新快速涌现的现实情境下,细分市场容易出现过度竞争、需求结构转移等情况,导致专精特新企业本就有限的成长空间进一步被压缩或被束缚,严重阻碍企业发展壮大;另一方面,由于专精特新企业坚持专业化、精细化的发展导向,高度聚焦于特定细分领域,往往存在资源同质化约束、核心能力刚性、专业化锁定、大客户锁定等问题(许晖等,2023;杨升曦等,2025),致使企业无法快速将现有资源重新配置于其他领

域,因此当市场环境复杂变化时,专精特新企业成长所仰赖的独特优势可能会被竞争者赶超侵蚀,或被束缚于原有领域而难以发挥更大效用,阻碍企业持续成长。

然而,已有研究尚未对专精特新企业成长锁定困境展开深入探究。一方面,专精特新企业锚定利基市场的战略定位以及“专精特新”的发展特征,使其容易受环境复杂变化影响而陷入不同类型的成长锁定困境,但已有研究未能对专精特新企业不同类型的成长锁定困境加以区分,且尚未厘清专精特新企业成长锁定困境的形成机理。另一方面,已有研究对于阻碍专精特新企业实现高质量发展的成长锁定问题仍缺乏足够关注,未能探明专精特新企业打破不同类型成长锁定困境的差异化过程机制。鉴于此,本研究将对专精特新企业成长锁定困境的类型特征及形成机理开展深入剖析,着力探明专精特新企业破解不同类型成长锁定困境的过程机制。

(二)成长锁定下的战略动态响应

战略动态响应是指企业或组织为应对外部环境变化,对现有战略做出的动态调整(阿吉里斯等,2019;阮等,2022),能够帮助企业有效应对环境动荡、新进入者威胁、供应链中断等成长发展过程中的危机与困境(帕纳农德等,2020;温策尔等,2020;连燕玲等,2023),并在复杂多变的环境中保持长期竞争优势(斯坦伯格等,2023)。研究者主要从两个视角对战略动态响应的过程机制展开剖析(奥利弗,1991):一是基于制度理论视角,将战略动态响应视为企业为了获取合法性而被动适应环境变化的过程(苏等,2024);二是基于资源基础观,将战略动态响应视为企业通过重新配置资源主动降低环境变化负面影响的过程(琼斯等,2021;迪克勒等,2022)。

本研究分析发现战略动态响应能够帮助专精特新企业有效破解成长锁定困境。首先,战略动态响应视角强调同时考虑企业自身资源状况及复杂多变的外部环境(徐示波、仲伟俊,2024),并通过搜寻潜在战略机遇制定合理的战略决策(沃尔什等,2023),有助于探明专精特新企业如何应对外部环境复杂变化,破解企业成长发展过程中的成长锁定困境。

其次,该视角强调根据环境变化情况,有针对性地制定战略决策并重新配置资源(佩里尼等,2024),如重构价值链(迪普埃、巴拉蒂耶,2019)、调整组织结构(弗里斯尔等,2019)、重新规划市场或业务领域等(罗斯等,2023),有助于厘清企业针对不同类型成长锁定而开展的差异化战略动态响应行动。

再次,研究者认为企业通过开展战略动态响应行动,能够有效克服路径依赖(凯勒等,2025),提升创新能力(费雷拉等,2020),把握新机遇并重塑竞争优势(埃弗拉特等,2018;奥特、艾森哈特,2020),为探讨专注于特定细分领域的专精特新企业如何摆脱发展路径依赖提供了有益参考。

最后,战略动态响应能够帮助企业在复杂多变的环境中建立长期竞争优势并实现持续增长(博肯、杰拉茨,2020),还能有效提升企业内部资源的配置效率(洛瓦洛等,2020;法戎、菲斯,2022),有助于探明专精特新企业在复杂多变的环境中实现成长发展的内在逻辑。

综上所述,战略动态响应视角能够为解析专精特新企业破解成长锁定困境的过程机制提供重要的理论参考和契合的研究视角,有利于挖掘专精特新企业破解成长锁定过程“黑箱”中的关键行动及逻辑链条。然而,现有战略动态响应研究尚未探明专精特新企业如何通过战略动态响应破解成长锁定的过程机制,未能厘清此类企业针对不同类型成长锁定所采取的差异化战略动态响应方法。基于此,本研究选择采用战略动态响应视角,深入探究专精特新企业破解成长锁定的过程机制,以期拓展战略动态响应相关研究。

三、研究设计

(一)方法选择

本研究采用纵向单案例研究方法进行理论构建(兰利,1999;斯格科,2007;夸梅、兰利,2018),主要有以下两方面原因:一方面,本研究旨在探讨“专精特新企业如何打破成长锁定”问题,该问题聚焦于解构复杂的内部过程机制,且尚未被现有文献深入探讨和解答,属于探索性和“How”型问题,采用纵向单案例研究方法,有利于对复杂过程进行深入描绘,厘清专精特新企业破解成长锁定的过程机制(兰利等,2013);另一方面,本研究

亟需探明专精特新企业为破解成长锁定困境所采取的战略响应行动,这涉及困境感知、机会识别和复杂资源行动等,而单案例研究方法可以充分展现案例企业数据,有助于按照企业发展时间线对关键事件进行梳理,识别关键事件在不同情境下的触发因素,有利于厘清感知成长锁定、战略动态响应行动和企业成长之间的内在逻辑关系,实现对研究问题内部过程的动态性展示(王凤彬、张雪,2022)。

(二)案例选择

本研究遵循“理论抽样”原则(艾森哈特、格雷布纳,2007),选取明飞作为案例分析对象,主要有以下3个方面的原因。

第一,遵循典型性原则,自1984年成立以来,明飞长期深耕注塑模具开发与制造领域,于2021年获评国家首批重点专精特新“小巨人”企业,曾在家电模具和燃油车模具领域中遭遇两次不同类型的成长锁定困境,是探讨专精特新企业成长锁定问题的典型案例。

第二,遵循启发性原则,在40年发展过程中,明飞两次成功破解成长锁定困境,实现从家电模具到燃油车模具再到新能源车模具的成长转型,并带动企业年产值增长速率大幅提升,能够为寻求破解成长锁定困境途径、谋求企业成长发展的专精特新企业提供宝贵的实践启示与理论指导。

第三,遵循长期性原则,鉴于过程理论化需要深入的纵向数据(殷,2009),明飞40年深耕于注塑模具领域的企业实践经验,能够为本研究剖析并提炼专精特新企业成长锁定的破解机制提供丰富案例素材。

明飞是专业从事大中型、精密注塑模具的设计制造公司,根据主营业务情况可以将明飞的发展历程分为3个阶段。(1)家电模具业务阶段(1984~2003年)。明飞创始人鲍明飞于1984年成立了宁海县第一注塑模具厂,并于1985年和1987年研发出了国内第一套彩电塑壳模具和双桶洗衣机模具,成功在国内家电模具市场中占据领先地位。(2)燃油车模具业务阶段(2004~2013年)。明飞于2004年成功获得首个燃油车模具订单,2010年正式剥离家电模具业务,专注于汽车模具的设计与制造,后逐步成为奔驰、宝马、通用、大众等国际知名车企的全球供应商,并在2011年建立院士工作站,专注于注塑模具领域新技术和新工艺的开发与应用。(3)新能源汽车模具业务阶段(2014年至今)。随着消费者需求从燃油车转向新能源车,明飞将业务拓展至新能源车模具领域。在技术方面,明飞攻克了微孔发泡注塑技术、纤维板热压成型技术、物料一体化成型技术等多项符合新能源车模具需求的关键技术,其开发的“X253中央通道骨架微孔发泡注塑模具”于2018年通过了国家级首台套产品认证,表明明飞在模具制造领域已达到先进水平。在市场方面,明飞进一步拓展了新能源车模具业务和下游高附加值的零部件业务,不仅与特斯拉、比亚迪、极氪、理想等新能源车厂商建立了长期稳定的合作关系,还为佛吉亚、延锋、安道拓、麦格纳等国际知名内外饰供应商提供零部件产品,拓宽了自身的业务领域和成长空间。

面对发展过程中的两次成长锁定困境,明飞及时开展战略动态响应,成功破解两次成长锁定困境(如图1所示)。(1)第一次成长锁定发生在家电模具业务阶段。2000年左右国内家电模具企业大规模兴起,市场竞争状况愈发激烈,甚至出现“价格战”等恶性竞争现象,明飞的竞争优势被侵蚀、市场占有率被挤压,明飞单个家电模具的最高价格从1989年的200多万元,到2000年时下降至40万元左右,单个家电模具的利润率也随之下滑至5%以下,导致明飞家电模具业务的年产值难以突破1000万元。为破解这一困境,明飞采取了重建生产工艺流程、重新开发客户等战略行动,成功从家电模具市场跃迁至燃油车模具市场,突破了业绩增长瓶颈,产品利润率最高达到50%,并在2005年实现产值3000万元。(2)第二次成长锁定发生在燃油车模具业务阶段。随着新能源车逐渐成为汽车市场的主流产品,传统燃油车模具的设计和难以符合新能源车厂商要求,明飞的模具业务增长受到限制,年产值难以突破1亿元。为破解这一成长锁定困境,明飞开发出一体化、轻量化的汽车模具制造工艺,成功将业务拓展至新能源车模具、汽车零部件等领域,实现业绩的快速增长,到2023年汽车模具和零部件的总产值达7亿元。

(三)数据收集

为保证研究的信效度水平,本文遵循“三角验证”原则(吉克,1979),采用半结构化访谈、非正式交流、现场

观察、内部资料和外部资料等多种方式进行数据收集,以期有效展开多维度多样化的数据相互补充与交叉验证(殷,2009)。

其中,半结构化访谈是本研究最有价值的数据来源之一。研究团队从2021年开始跟踪案例企业,在开展半结构化访谈前,不仅多次与明飞的创始人线下进行非正式交流,更收集了大量二手数据,对案例企业及其所处宁海模具产业的发展历程及关键事件有了初步了解,关注到明飞发展过程中较为关键的两次成长瓶颈,以及明飞从家电模具市场转型到燃油车模具市场、再到新能源车模具市场的两次战略转型。基于此,调研团队先后于2024年4月和2025年2月前往浙江省宁波市宁海县,实地考察了“宁波明飞科技有限公司”,与明飞的创始人、总经理及各部门高管展开深度访谈。此外,还采用“多方相互问询”方法,前往“宁海县模具行业协会”参观调研,与协会秘书长展开半结构化访谈,从侧面了解明飞成长锁定及发展转型的实际状况,作为本研究的补充资料和交叉验证依据,以提高研究结果的信效度(如表1所示)。

半结构化访谈主要围绕明飞在家电模具市场和燃油车模具市场中感知到的成长锁定,着重了解企业采取的应对举措和战略行动。为鼓励受访者进行信息披露,调研团队将访谈提纲提前发给受访对象进行确认,保证访谈内容用于学术研究且仅以文字呈现,并会对涉密信息进行脱敏处理。同时,访谈以开放式提问为主,允许被访者描述战略转型过程中的自身经历,避免批判性评论,减少访谈过程中受访者的心理压力。明飞两次成长锁定发生在2004年及2014年前后,距今已有较长时间,但调研团队在前期非正式交流中了解到由于模具生产制造需要大量经验积累,而明飞高度重视员工留存问题,有许多工龄超过20年的老员工,因此调研团队主动邀请这些工龄较长的管理者和核心员工进行访谈,以充分了解明飞两次成长锁定的实际情况。为了减轻回溯性数据收集过程的叙述简化和回忆偏差等问题(王凤彬、张雪,2022;林海芬、胡严方,2023),调研团队采用了以下3种方式进行控制:(1)分别邀请不同组织角色的访谈对象对同一事件进行描述,以进行交叉检验;(2)充分结合已受访者提供的信息以及前期收集的二手资料,邀请下一位被访者回答后续问题,以保证关键事件的充分挖掘(艾森哈特、格雷布纳,2007);(3)在访谈结束后研究团队及时将录音转化成文字,并通过微信、电话等非正式沟通方式,对缺失或有歧义的数据进行补充修正,以避免某一受访者的回忆偏差。

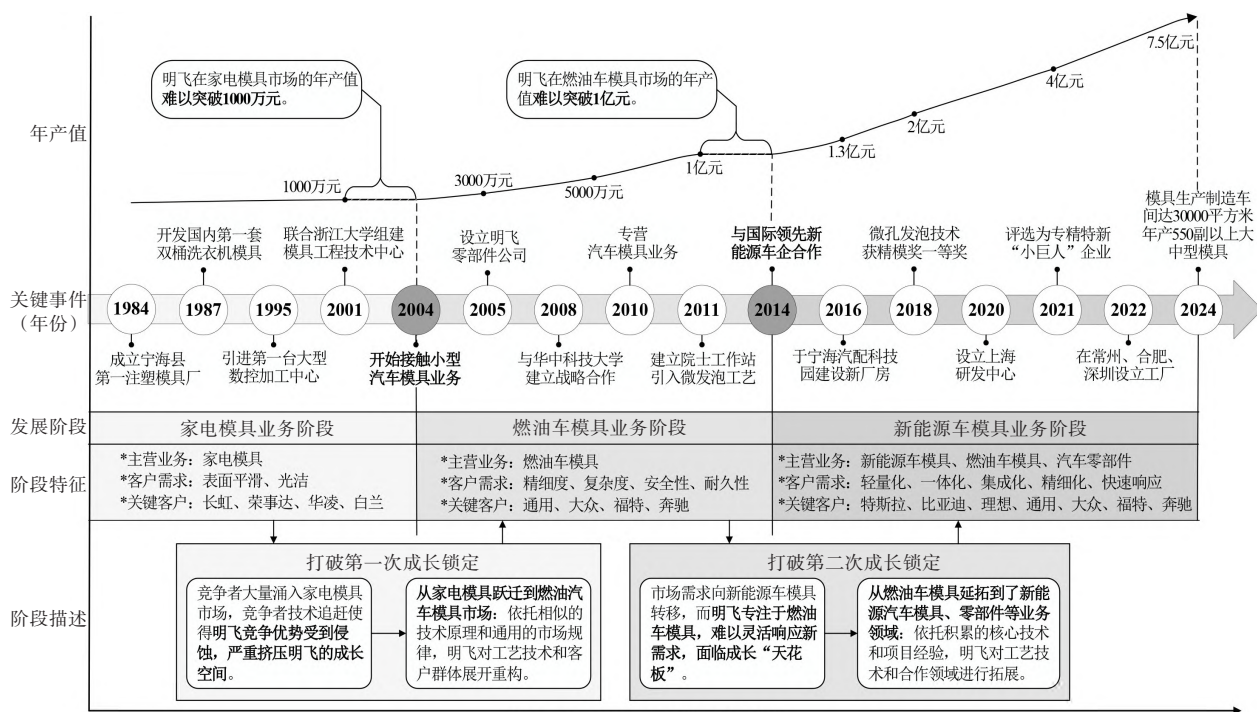


图1 明飞的发展历程与关键节点

表1 案例企业数据资料信息与编码

数据类型	数据来源	来源类别	访谈内容/资料名称	访谈对象信息	时间/数量	编码	
一手数据	半结构化访谈	明飞创始人	企业发展历程,成长锁定的实际情况及战略决策,两次业务转型的关键事件	1984年创建工厂	1人,207分钟,31251字	F1	
		模具业务总经理	企业发展历程,成长锁定的实际情况及战略决策,两次业务转型的关键事件	2005年入职	1人,91分钟,16898字	F2	
		零部件业务总经理	企业发展历程,成长锁定的实际情况及战略决策,两次业务转型的关键事件	2004年入职	1人,157分钟,24115字	F3	
		研发部门经理	成长锁定的实际情况,两次业务转型过程中产品开发、技术研发合作等关键事件	2007年入职	1人,101分钟,18581字	F4	
		设计部门经理	成长锁定的实际情况,两次业务转型过程中客户需求变化情况及产品开发等关键事件	2012年入职	1人,36分钟,9694字	F5	
		市场部门经理	成长锁定的实际情况,两次业务转型过程中市场拓展方向、用户互动等情况	2002年入职	1人,91分钟,19363字	F6	
		生产部门经理	成长锁定的实际情况,两次业务转型过程中知识积累、生产流程及制造工艺变化情况	2002年入职	1人,23分钟,6457字	F7	
		其他相关员工	自身发展经历、企业文化、管理模式、生产变革、行情发展情况等	资深钳工、总经理助理、市场部经理助理	3人,35分钟,8974字	F8	
		当地模具行业协会秘书长	国内外模具行业发展概况,当地模具行业发展历程,明飞两次业务转型的实际情况等	2007年入职	1人,113分钟,19671字	F9	
	非正式交流	微信、电话、面对面交流等	企业最新动态、补充收集缺失或有歧义的信息资料			/	F10
二手数据	观察资料	非参与式观察	实地参观产品展厅、生产车间、办公区域等			3次	S1
	内部资料	文档	官方宣传手册、宣传视频、宣讲PPT、领导讲话等			37份	S2
	外部资料	企业官方发布	企业官网、企业官方公众号、创始人及高管公开访谈等			41份	S3
		报刊/书籍	《今日宁海》(1956年创刊)、《宁海模具》(宁海模具行业协会会刊,创始人鲍明飞担任首届会长,创刊于2008年)、《宁海模具志》(创始人鲍明飞组织编写)、宁海新闻网(2004年建立)等			164份	

此外,为保证资料获取的多样性,同时避免访谈中的数据收集偏差,研究团队本着“穷尽”所有二手资料的原则,广泛收集了官方宣传手册、内部宣传视频和PPT、明飞官方网站、创始人及高管公开访谈、媒体刊出的新闻报道以及宁海模具相关书籍等二手数据,有助于还原事件发生时的具体情况,能够对半结构化访谈资料形成有益补充,降低回忆偏差。同时,研究团队还实地参观并记录了明飞的产品展厅、生产车间、办公区域(艾森哈特,1989),不仅能够作为访谈数据的补充资料和交叉验证的依据,更有助于了解企业内部运营模式、企业文化等真实情况,更好地链接理论与现实(普拉特等,2020)。

(四)数据分析

案例研究既要“讲个好故事”,也要对过程进行结构化概念编码,并形成新的理论洞见(毛基业、苏芳,2019)。本研究首先明确了明飞40年发展历程中破解两次成长锁定的重要阶段,即从家电模具转向燃油车模具的“打破‘优势侵蚀型’成长锁定”阶段,以及从燃油车模具转向新能源车模具的“打破‘优势束缚型’成长锁定”阶段。在此基础上,结合访谈及二手资料对各阶段的案例数据展开分析编码(兰利,1999)。在数据分析过程中,研究团队选取4名拥有质性数据分析经验的成员,对原始资料进行“背靠背”编码,随后对存在异议的编码条目进行反复研讨,再将编码结果发送给受访对象进行确认和调整,以提高编码的准确性和一致性。同时,为保证数据分析的逻辑合理性,提高理论构建的内部效度和普适性,本文采用反复迭代的方式,在编码过程中与现有文献保持对话(王凤彬、张雪,2022)。

具体编码过程主要包含以下5个步骤。(1)采用“贴标签”的方式,围绕研究主题从原始资料中挖掘出初始概念,并凝练成一阶概念。(2)在一阶概念的基础上,结合现有文献进行溯因比较,将原本割裂的一阶概念按照特定的理论逻辑关系密切联系,进而得到二阶主题(科利、焦亚,2011;塞特雷、范德文,2021)。(3)对二阶主题进行归纳提炼,形成聚合构念。(4)分析构念间关系,研究团队基于过程理论化方法,采用叙事策略和时序区分策略,明确了构念间的关系“箭头”(焦亚等,2013),并采用复制策略来验证过程模型的内部有效性,即检验二阶主题间的关系结构在各阶段中的一致性(夸梅、兰利,2018)。(5)理论饱和度检验,为验证本理论模型的合理性,本研究利用额外的二手数据进行重新编码,所得结果与前文基本一致,已无法涌现出新的范畴或概念,说明本文的数据收集和编码分析已达到理论饱和。本研究的数据结构如图2所示。

四、案例分析

为充分探讨专精特新企业破解成长锁定困境的过程机制,本研究选取40年持续深耕于模具设计与制造领域的明飞作为案例企业,深入剖析其1984~2024年破解两次成长锁定困境的全过程(如图3所示)。

(一)打破“优势侵蚀型”成长锁定

明飞成立之初专注于家电模具领域,开发出彩电塑壳、双桶洗衣机等多个首款国产家电模具,率先在国内家电模具市场建立起优势地位。然而,随着我国湖北、重庆等多地模具产业快速兴起,国内家电模具市场竞争愈发激烈,不仅出现同质化产能过剩、恶性“价格战”等情况,而且竞争者后发技术追赶,使得原本只有明飞能够提供的精细化、特色化、新颖化产品不再具有差异化竞争优势,导致明飞面临市场份额被侵占、产品利润空间被压缩等危机,年产值在2001年达到1000万元后增长放缓,陷入成长锁定困境。恰逢此时我国汽车产业步入高速增长期,根据中国汽车工业协会统计,2003年全国汽车销量达439.1万辆,增长34.2%^①。在此情境下,明飞采取了包含识别跨越型机会、桥接跃迁跳板、跨市场重塑技术并开发客户的跃迁式战略动态响应行动,从家

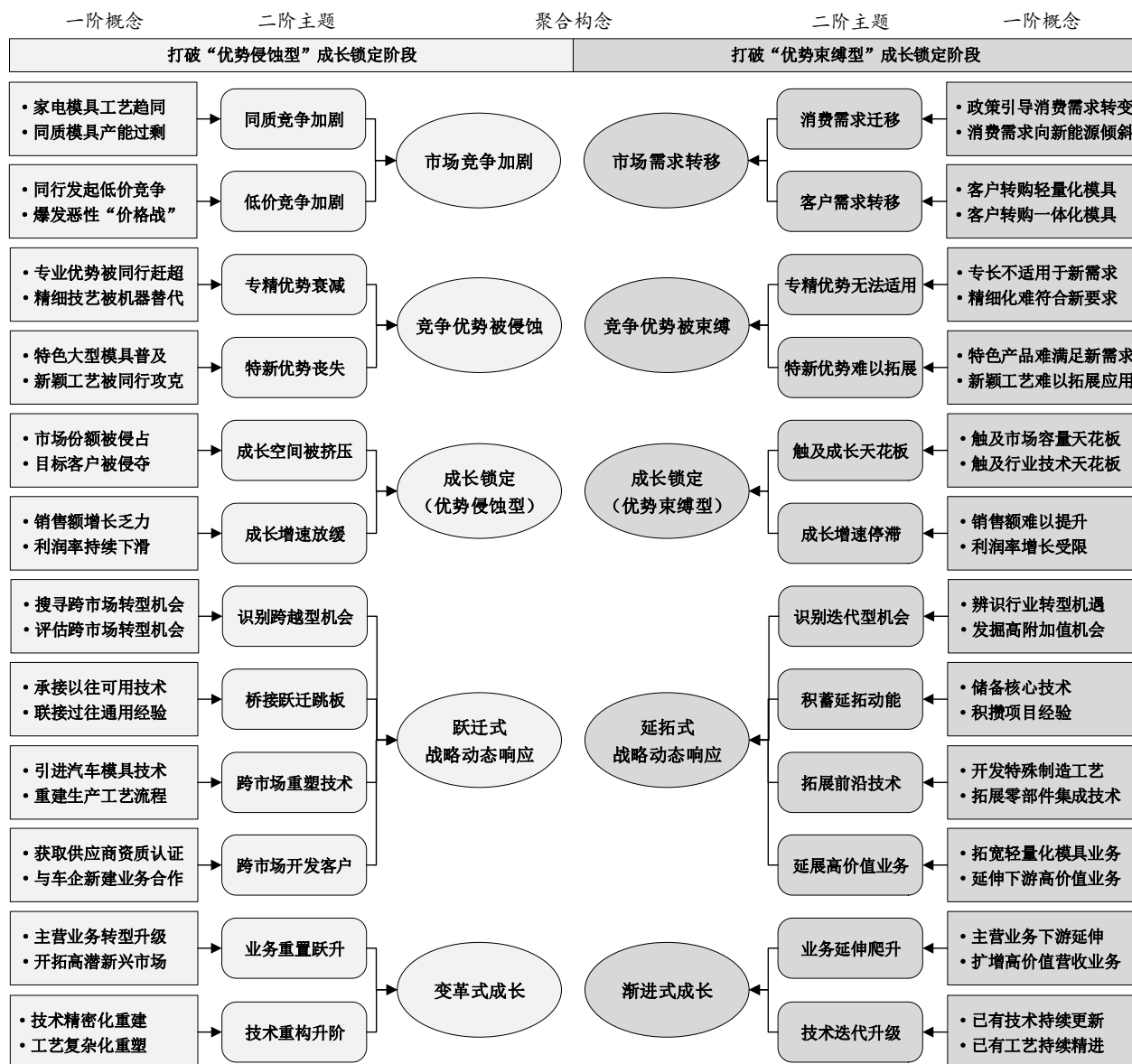


图2 数据结构

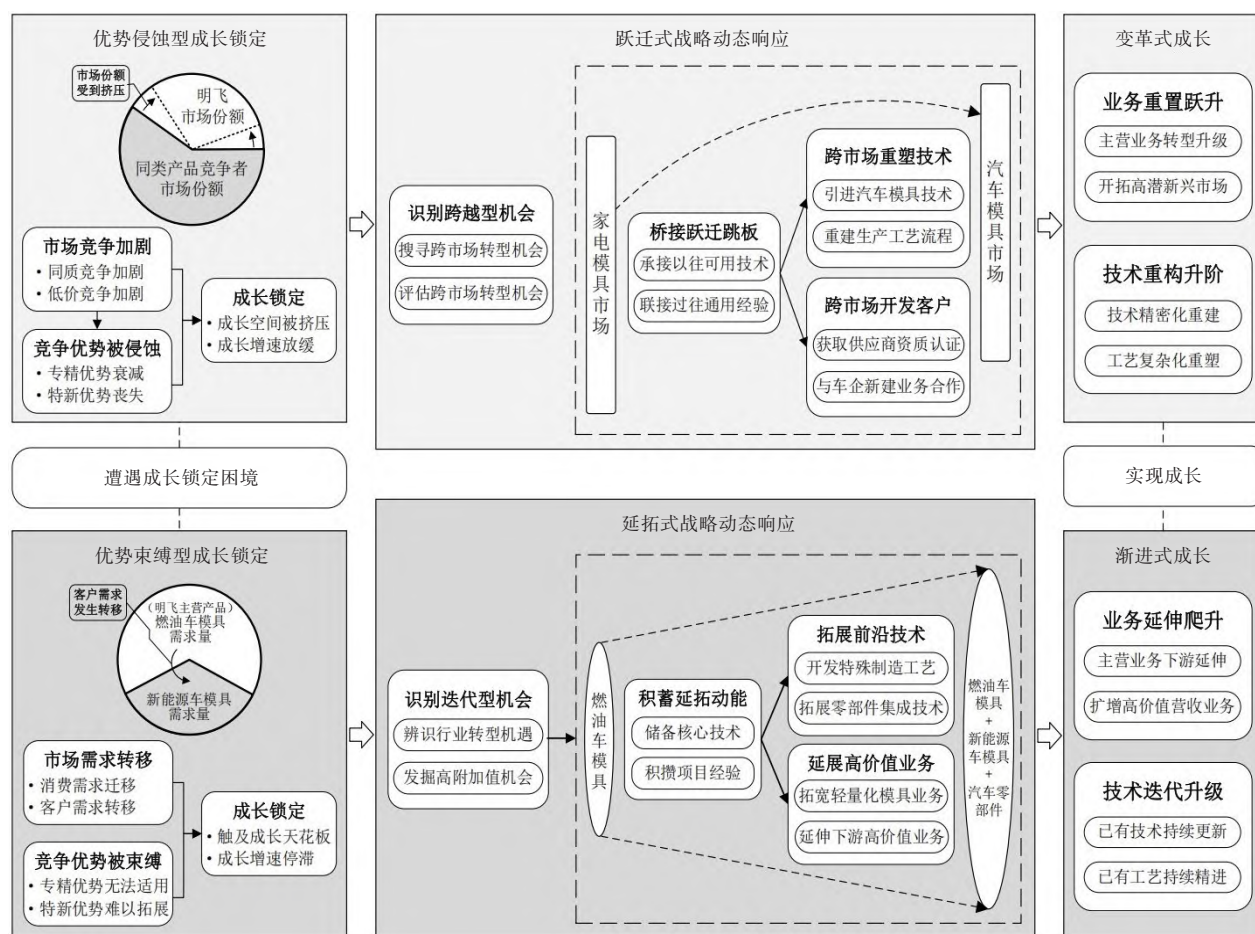


图3 明飞破解两次成长锁定的过程模型

电模具市场跃迁至更高技术壁垒且更具发展前景的汽车模具市场。基于此,明飞在汽车模具市场构筑起更高水平的竞争优势,并于2010年正式转型专营汽车模具业务(如表2所示)。

1. 市场竞争加剧

随着大量竞争者涌入家电模具市场,家电模具市场产能过剩,出现同质化竞争、低价竞争等情况,明飞感知到市场竞争愈发激烈。

同质竞争加剧。明飞作为国内较早进入家电模具市场的模具企业,率先开发出多款国产首套家电模具,快速打开国内家电模具市场。然而,2000年后国内模具企业大规模兴起,比如中部的湖北、西南的重庆等地都相继建立模具城、模具产业园。同时,随着模具数控加工设备的逐渐普及,家电模具市场的进入门槛逐渐降低,大量竞争者涌入家电模具市场使得该市场快速趋向饱和,出现产品同质化、产能过剩等情况。

低价竞争加剧。在竞争愈发激烈的家电模具市场中,家电模具厂商为争夺有限的市场空间,竞相采取降价策略,进一步激发“价格战”等危及企业生存的恶性竞争局面,甚至出现原材料价格高于成品价格的现象,严重威胁企业生存与发展。创始人鲍明飞在接受公开采访时谈到:“当时参加一家洗衣机厂商报价,我们报了45万元,而另一家中部地区厂家却直接报出了18万元的价格,我们的成本都不止18万元,再这样做下去,生存都会成为问题(S3)”。

2. 竞争优势被侵蚀

竞争者大量涌入家电模具市场并展开技术追赶,明飞在家电模具市场中赖以生存与发展的“专精”优势衰减,“特新”优势丧失,致使企业的竞争优势被侵蚀。

专精优势衰减。明飞在成立初期率先开发出多个国内第一套家电模具,并不断精进自主研发能力,在产

专精特新企业如何打破成长锁定？

工商管理

表2 “优势侵蚀型”成长锁定破解机制典型证据援引

聚合构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
市场竞争加剧	同质竞争加剧	家电模具工艺趋同	· 数控技术在带动国内模具制造技术快速提升的同时,也导致家电模具的加工工艺趋向同质化。(F1)
		同质模具产能过剩	· “电器热”带动我国模具产业大规模兴起,国内模具企业纷纷涌入家电模具市场,家电模具市场很快就变成了红海,出现同质化竞争、产能过剩等情况。(F3;S3)
	低价竞争加剧	同行发起低价竞争	· 当时参加一家洗衣机厂商报价,我们报价45万元,而另一家却直接报出18万元的价格,我们的成本都不止18万元。(S3)
		爆发恶性“价格战”	· 当时国内“价格战”非常激烈,甚至出现了成品与原材料价格倒挂(原料价格高于成品价格)的怪现象。(F2)
竞争优势被侵蚀	专精优势衰减	专业优势被同行赶超	· 以前手工制模主要依赖钳工的专业经验积累,但后来数控技术在家电模具行业内普及,我们这种专业化优势就被削弱了。(F1)
		精细技艺被机器替代	· 过去(模具设计与制造)全凭老师傅目力校准和手感把控,但后来数控技术逐渐普及,别的厂商用机器就能做得更精细。(F9)
	特新优势丧失	特色大型模具普及	· 国内最早只有我们能做洗衣机、空调这种大型模具,但后来其他企业采购了大型模具制造设备,也能做了。(F5)
		新颖工艺被同行攻克	· 数控技术降低了家电模具的技术门槛,我们原本独特、新颖的复杂工艺逐渐被同行企业攻克,不再具有竞争优势。(F7)
成长锁定 (优势侵蚀型)	成长空间被挤压	市场份额被侵占	· 数控技术的应用意味着手工技能被大大弱化,家电模具厂商间的技术差距缩小,我们的市场份额逐渐被竞争者侵占。(F4)
		目标客户被侵占	· 当时国内家电模具企业仿造我们的成熟产品,而且价格更低,导致我们的目标客户逐渐流失。(F3)
	成长增速放缓	销售额增长乏力	· 当家电时模具市场的竞争十分激烈,我们的销售额难以保持原来的增长态势,年产值一直徘徊在1000万元左右。(F1)
		利润率逐渐下滑	· 1989年时我们的洗衣机模具价格200多万元,但后来竞争愈发激烈,价格被压到40万元左右,利润率也逐渐下滑至5%以下。(F2)
跃迁式战略动态响应	识别跨越型机会	搜寻跨市场转型机会	· 鲍明飞作为宁海模具行业协会会长,联合协会成员广泛搜寻模具行业中的潜在机会,发现国内汽车产业蓬勃发展起来。(F6)
		评估跨市场转型机会	· 汽车厂对供应商是有质量体系要求的,最起码是ISO 9001体系的水平,进入门槛(比家电模具)高,有利于我们长期发展。(F3) · 当时国内汽车市场发展突飞猛进,而且汽车模具管控严格,比家电模具附加价值高,更具发展前景。(F5)
	桥接跃迁跳板	承接以往可用技术	· 注塑模具领域中的许多基础加工工艺是相通的,例如我们在家电模具领域中采用的CNC加工、EDM(电火花)加工、精密磨削等通用技术,可直接应用于汽车模具,尤其是高精度要求的车灯、仪表盘等部件。(F5)
		联接过往通用经验	· 在家电模具市场的经验能够帮助我们更准确地把握汽车模具市场的客户需求,并且更好地满足客户需求。(F6)
	跨市场重塑技术	引进汽车模具技术	· 相比家电模具,汽车模具的精细度、复杂度都更高,设备和原材料都是重新采购的,还重新引进了大批技术人才。(F7) · 为突破汽车模具领域的技术瓶颈,明飞建立了院士工作站,引入了微孔发泡技术等汽车注塑模具加工工艺。(S3)
		重建生产工艺流程	· 家电行业不需要做模流分析的,但是汽车行业每个塑料件都要做模流分析,模流做好后和客户进行讨论,再决定整个模具结构设计,这和家电模具完全不同。(F5)
	跨市场开发客户	获取供应商资质认证	· 汽车厂商有质量体系清单,必须在设备、质量、管理各方面都要达标,我们一开始就进入了通用、大众的供应商清单。(F7) · 相比于家电厂商,汽车厂商必须是要做审核的,你要有资质才能做我的东西,我们就逐项优化,直至满足主机厂的要求。(F8)
		与车企新建业务合作	· 我们最初通过参加国内外大型展会,或者其他客户相互介绍的方式,与车企建立业务合作。(F5)
	变革式成长	主营业务转型升级	· 我们2010年正式从家电模具转型,专营汽车模具设计与制造,基本上大众、奔驰、通用这些高端品牌我们都在做。(F3)
		开拓高潜新兴市场	· 我们把握住中国汽车产业的发展机遇,进入到更具发展潜力的汽车模具市场……其市场体量和利润空间都远大于家电模具。(F3)
	技术重构升阶	技术精密化重建	· 相比于家电模具,汽车模具需要实现高精度的装配和零部件对接,我们联合院士工作站重新建立起精密汽车模具的专利库。(F4)
		工艺复杂化重塑	· 汽车模具的工艺比家电模具的工艺要复杂得多,我们与客户协作解决各类工艺难题,建立起复杂汽车模具的工艺经验库。(F5)

品外观、性价比等方面都建立起领先的竞争优势。但随着数控技术的逐渐普及,模具制造对钳工的手工技能和设计技能的依赖逐渐弱化,明飞在手工制模时代长期积累的专业化、精细化优势逐渐被同行赶超,如创始人回忆道:“以前手工制模主要依赖钳工的专业经验积累,但后来数控技术在家电模具行业内普及,我们这种专业化优势就被削弱了(F1)”。

特新优势丧失。尽管明飞通过长期深耕家电模具领域,在当前细分市场积累了大量创新资源。但一方面数控技术降低了家电模具市场的技术门槛,竞争者只需通过拆解样品,就可以模仿出大致相同的模具产品,另一方面家电模具制作周期较短且产品更新迭代速度较快,许多新颖的产品设计或工艺技术很快就会被攻克甚至被淘汰。因此,随着家电模具市场竞争加剧,原本只有明飞能够提供的特色大型模具及新颖加工工艺逐渐

被竞争者赶超,不再具有竞争优势,正如设计部经理谈到:“国内最早只有我们能做洗衣机、空调这种大型模具,但后来其他企业采购了大型模具制造设备,也能做了(F5)”。

3. 遭遇“优势侵蚀型”成长锁定

“优势侵蚀型”成长锁定是指专精特新企业在市场竞争加剧情境下,自身“专精特新”竞争优势被赶超侵蚀,而陷入的成长空间被挤压、成长增速放缓的成长困境。

成长空间被挤压。明飞作为国内家电模具行业的先行者,凭借自主研发的多款首套国产家电模具产品,曾在家电产业高速发展期占据市场主导地位,为“沙松”、“金星”、“长虹”等国内家电品牌供货。然而,随着数控技术的普及应用,原本高度经验密集型的家电模具市场进入门槛和技术难度降低,大量竞争者涌入国内家电模具市场,许多新进入者通过模仿学习快速复制成熟产品,严重侵蚀明飞在家电模具市场中的优势地位,导致明飞面临市场份额被蚕食、目标客户被侵夺、成长空间受挤压等严峻挑战。

成长增速放缓。在过度竞争的家电模具市场中,模具厂商为争夺有限的存量市场,纷纷采取降价策略,研发部门经理指出:“随着白色家电浪潮过去,家电模具竞争愈发激烈,价格越来越便宜,利润空间也逐渐压缩(F4)”。市场份额持续萎缩与“价格战”持续升级,导致明飞的产品销量和利润空间被严重压缩,进而对明飞的销售额造成双重挤压,明飞在2001年达到1000万元年产值后,业绩增长速度逐渐放缓,面临严峻的成长锁定困境。

4. 开展跃迁式战略动态响应

“跃迁式”战略动态响应是指专精特新企业为打破“优势侵蚀型”成长锁定,跃迁到更具发展前景的目标市场,而采取的识别跨越型机会、桥接跃迁跳板、跨市场重塑技术并开发客户等战略行动。面对家电模具市场竞争加剧导致的竞争优势被侵蚀、成长空间被挤压等困境,明飞选择脱离当前市场,开展跃迁式战略动态响应,进入具有良好发展前景的汽车模具市场,并在该市场中构筑起更高水平的竞争优势。

识别跨越型机会。为了寻找符合明飞战略发展方向的新市场,明飞创始人作为宁海县模具行业协会会长,与协会成员沟通交流市场信息和优惠政策,发现国内汽车模具市场正处于快速发展阶段。首先,汽车产业作为国民经济重要的战略性、支柱性产业,汽车制造业及其上下游服务配套活动具有很大的规模体量,而模具作为汽车制造过程中不可或缺的重要组成部分,具有广阔的发展前景。其次,由于汽车行业对产品的精密度、复杂度、耐用性和安全性要求相对较高,会对汽车模具厂商进行严苛的资质认证,因此相比于家电模具,汽车模具技术门槛和附加价值更高,更有利于企业长期发展。如零部件业务总经理回忆道:“汽车厂对供应商是有质量体系要求的,最起码是ISO 9001体系的水平,进入门槛比家电模具高,有利于我们长期发展(F3)”。

桥接跃迁跳板。明飞自1984年成立以来始终专注于注塑模具领域,20年间积累了丰富的专业知识和实践经验,能够为企业向汽车模具市场转型奠定较好基础。在技术方面,尽管家电模具和汽车模具对产品精密度和复杂度的要求存在较大差异,但二者皆为注塑模具,存在相通的基础工艺。明飞通过衔接这些通用的加工工艺,能够快速地开发出符合要求的汽车模具产品。在市场方面,明飞在家电模具行业积累的市场经验和市场洞察能力,有助于企业在汽车模具市场中有效把握客户需求偏好、预测市场动向并制定合理的市场策略。正如明飞市场部经理所述:“在家电模具市场的经验能够帮助我们更准确地把握汽车模具市场的客户需求,以此更好地满足客户需求(F6)”,进而在汽车模具市场中快速抢占优势地位。

跨市场重塑技术。家电模具与汽车模具在具体的制造工艺上存在明显差异,家电模具更多地注重表面处理,要求表面光滑亮白,而汽车模具主要关注产品的精密度和安全性,对制造工艺要求很高,因此明飞采取了以下行动重塑工艺技术。首先,明飞建立了院士工作站,引入申长雨院士的科研团队,开展长期的产学研合作,研发创新了汽车模具制造所需的先进工艺,为企业转型升级提供长期可靠的技术支持。其次,由于汽车模具存在曲面等对尺寸和精度要求较高的特殊结构,原材料也需要通过冲击实验、盐雾试验等实验验证,明飞重新采购了符合汽车模具制造所需的设备和原材料。最后,在生产工艺流程方面,明飞依据客户需求重新建立

了契合汽车模具制造所需的生产工艺流程,如设计部经理谈道:“家电行业不需要做模流分析的,但是汽车行业每个塑料件都要做模流分析,模流分析做好后和客户进行讨论,再决定整个模具结构设计,这和家电模具完全不同(F5)”。

跨市场开发客户。在跃迁至汽车模具市场的过程中,明飞为了开发汽车模具客户并与客户建立良好的信任关系,首先通过参加国内外大型模具展会等方式,与汽车厂商建立联系。同时,由于汽车模具对品质要求较高,明飞需要通过汽车厂商的专业化资质认证,才具备建立合作的基础条件。因此,明飞根据目标客户要求进一步提升自身专业化水准,取得了ISO 9001国际质量管理体系认证,并逐步进入了多家车企的采购名录。在此基础上,为了在汽车模具市场中建立起稳定的客户群体,明飞除了严格按照客户要求高质量完成指定任务外,还会通过为客户提供额外的增值服务来加深客户对其的信任。正如研发部门经理谈到:“想调整新客户的设计模型是很困难的,但我们在合作过程中帮助他们解决一些技术难题,比如表面电镀层脱落的问题,能够与客户逐步建立起良好的信任关系(F4)”。

5. 实现变革式成长

通过开展上述跃迁式战略动态响应行动,明飞成功破解“优势侵蚀型”成长锁定,并在业务和技术两方面实现了变革式成长:不仅从家电模具市场跃迁至更具发展潜力的汽车模具市场,实现了业务的重置跃升;还依据汽车模具高精密度、高复杂度的市场需求,重构自身工艺技术,实现了技术的重构和升阶。

业务重置跃升。明飞把握住中国汽车产业的高速发展期,于2010年正式从家电模具转型,专营汽车模具设计与制造,成功进入到技术复杂度更高、成长空间更广阔且更具发展潜力的汽车模具市场,如零部件业务总经理所述:“汽车产业作为国民经济第一大支柱产业,汽车模具的市场体量和利润空间都远大于家电模具,当时汽车模具利润最高能达到50%,是家电模具的10倍(F3)”。明飞不仅承接了红旗迎宾车的车灯、保险杠等模具开发制造项目,还与通用、大众、奔驰、宝马等国际领先车企建立合作,成功突破家电模具领域1000万元年产值的增长瓶颈,并在2005年达到3000万元的年产值,实现业绩的快速增长。

技术重构升阶。由于模具制造属于知识和技术密集型行业,明飞在从家电模具向汽车模具转型的过程中,依据汽车模具高精密度、高复杂度的产品要求,重新建立专利集和经验库,如设计部门经理谈道:“汽车模具的工艺比家电模具的工艺要复杂得多,我们与客户协作解决各类工艺难题,建立起复杂汽车模具的工艺经验库(F5)”。具体来说,明飞不仅完成了通用D2副仪表台、奔驰X253副仪表台等多套复杂模具的设计制造,还取得了“汽车内饰仪表板连接安全气囊仓的嵌铆支架”等多项精密模具的发明专利授权,打造出毫米以下的微米级精密注塑模具产品,成功实现注塑模具工艺技术的精密化、复杂化重构。

(二)打破“优势束缚型”成长锁定

随着全球环境问题和能源危机的逐渐凸显,许多国家出台了新能源车支持政策,带动汽车动力技术持续变革,市场需求逐渐从燃油车向新能源车发生转移。根据中国汽车工业协会的统计数据显示,2013年全年新能源车销量占我国汽车总销量不足0.1%,到2016年上升至1.8%,此后新能源车销量实现高速增长,到2023年新能源车销量占比达到31.6%^②。汽车市场的需求结构转移,也带动汽车模具行业发生转型。明飞作为燃油车模具制造商,感知到汽车模具市场的需求逐渐向“轻量化、一体化、模块化”的新能源车模具转移,而企业高度专精于燃油车模具领域,现有竞争优势难以快速满足新能源车模具的需求,企业年产值在2013年达到1亿元后难以进一步增长。在此情境下,明飞通过识别当前汽车模具市场的新增长点,采取积蓄延拓动能、拓展前沿技术、延展高价值业务等一系列延拓式战略动态响应行动,成功拓展了新能源汽车模具、汽车零部件等多项新业务。在此过程中,明飞在汽车模具领域积累的“专精特新”竞争优势得到进一步释放,带动企业突破业绩增长瓶颈,实现了渐进式成长(如表3所示)。

1. 市场需求转移

新能源车技术的快速发展,不仅带动消费者需求偏好逐步从传统燃油车向新能源车发生转移,还带动了车企对汽车模具的需求向“轻量化、一体化、模块化”的新能源车模具发生转移。

消费需求迁移。随着全球环境污染问题日益严峻,世界多国政府陆续出台多项新能源车支持政策,并对传统燃油车产能加以限制,带动消费者的环保意识逐渐增强,更倾向于选择绿色环保的新能源汽车。2009年1月国务院常务会议审议并原则通过的《汽车产业调整和振兴规划》明确指出,要实施新能源汽车战略,推广使用节能和新能源汽车。2010年5月,财政部、科技部、工业和信息化部、国家发展改革委发布了《关于开展私人购买新能源汽车补贴试点的通知》,开始对私人购买新能源汽车进行补贴。在此情境下,汽车市场中的消费者需求逐渐向新能源车转移。

客户需求转移。新能源汽车技术快速发展,带动汽车市场需求从传统燃油车向新能源车发生转移,而汽

表3 “优势束缚型”成长锁定破解机制典型证据援引

聚合构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
市场需求转移	消费需求迁移	政策引导消费需求转变	·随着环境污染问题日益严峻,世界多国陆续出台了新能源车支持政策,引导消费者选择绿色环保的交通工具。(F9)
		消费需求向新能源倾斜	·尽管整个汽车市场的销量还是在上涨,但汽车市场需求逐渐从燃油车向新能源车倾斜,有些专做燃油车的主机厂就不行了。(F3)
	客户需求转移	客户转购轻量化模具	·为提升新能源车续航,客户一是把电池做大,二是把零件做轻,客户要求我们必须做轻量化模具,以便生产出轻量化的零部件。(F2)
		客户转购一体化模具	·新能源车更倾向于采用一体化模具,以此减少零部件数量,实现减重,提高汽车的续航里程。(F4)
竞争优势被束缚	专精优势无法适用	专长不适用于新需求	·燃油车模具与新能源车模具在技术上存在代际差异,许多燃油车模具领域的专业化经验因设计逻辑或功能需求不同,难以直接适用于新能源车模具。(F5;S3)
		精细化难符合新要求	·相比于传统燃油车,新能源车的模具越做越复杂,无论是模具设计,还是加工工艺,对精细化的要求都越来越高。(F6)
	特新优势难以拓展	特色产品难满足新需求	·相比于燃油车模具长期接触汽油、高温环境,新能源车模具更关注阻燃和轻量化,我们独特的耐高温材料和防腐蚀工艺难以满足新能源车厂商需求。(F4)
		新颖工艺难以拓展应用	·许多燃油车模具的新颖工艺难以拓展应用至新能源车,要按照新能源车轻量化、一体化、模块化的架构设计去开展创新。(F2)
成长锁定 (优势束缚型)	触及成长天花板	触及市场容量天花板	·世界500强的汽车厂基本都与我们有合作,而且市面上看到的汽车格栅基本都是我们在做,市场份额很难再提升了。(F7)
		触及行业技术天花板	·我们在燃油车模具领域,无论是产品性能、开发周期还是性价比,都已经处于国际领先水平了,再想提升就很难了。(F2)
	成长增速停滞	销售额难以提升	·当时燃油车模具业务的销售额已经接近上限了,订单量与定价都趋于稳定,年产能始终徘徊在1亿元左右。(F6)
		利润率增长受限	·燃油车模具的技术溢价已经大幅压缩,利润率难以提升,再精益求精地专注于燃油车模具,也很难创造出更大价值。(F3)
延拓式战略 动态响应	识别迭代型机会	辨识行业转型机遇	·我们了解到2010年起国家陆续出台新能源车购车补贴、税收优惠等支持政策,新能源车成为未来的发展趋势。(F2;S2)
		发掘高附加值机会	·现在新能源车除了电池以外,整个座舱系统中扶手等内饰是价值最高的,而且现在越来越高。(F3) ·海外售后服务利润是非常可观的,以前我们海外售后服务都是外包的形式,现在开始自己去这一块做。(F6)
	积蓄延拓动能	储备核心技术	·燃油车和新能源车的注塑模具加工工艺高度相关,我们在燃油车领域储备的关键核心技术,有助于我们进一步开发新能源车模具所需的特殊工艺。(F5)
		积攒项目经验	·新能源车厂商过来评审的时候,你在原有(燃油车)体系的项目经验相当重要,他会看你从业人员的经验水平。(F4) ·汽车厂商评审时其实非常看重你的客户是谁,你的产品是什么……毕竟在模具行业中,经验是非常重要的。(F7)
	拓展前沿技术	开发特殊制造工艺	·除了常规的注塑模具加工工艺,我们还围绕轻量化开发了一些特殊工艺,比如微发泡工艺、表面饰布一体成型工艺等。(F4)
		拓展零部件集成技术	·我们把小的零部件交给小工厂做,然后再集成,现在能够把以前3万多个零件集成到2万多个,不仅更轻,成本也更低。(F1)
	延展高价值业务	拓宽轻量化模具业务	·最开始做燃油车模具,到现在基本市场上高附加值的轻量化新能源车模具我们也都在做。(F6)
		延伸下游高价值业务	·刚开始这个客户是找我们做模具,然后做塑料件,后来发现下游的扶手等零部件我们也可以尝试做。(F4)
	渐进式成长	主营业务下游延伸	·除了专注做好本业,明飞等模具龙头企业逐步摆脱传统的纯模具经营模式,纷纷向下游零部件领域延伸,打造“第二主业”。(S3)
		扩增高价值营收业务	·现在有模具和汽车零部件两个事业部,而且燃油车和新能源车模具都在做,利润率比单做燃油车模具时提高很多。(F2) ·我们在传统燃油车模具的基础上,逐渐延展出更高技术含量的新能源车模具产品,目前技术附加值比传统燃油车模具高出25%。(F4)
		技术迭代升级	·我们逐步提升轻量化技术水平,将过去的物理发泡工艺升级为化学发泡工艺,不仅能减重10%,还可以提高模具的抗冲击能力。(F4) ·汽车模具从接单到出货要3年,但新能源车换代很快,迫使我们持续改进生产工艺流程,现在最短8个月就能交货。(F3)

车模具作为汽车制造业中的重要组成部分,汽车厂商对模具的需求也随之发生转变。为满足新能源车特定的动力系统和能源效率需求,汽车厂商对汽车模具的要求向轻量化、一体化、模块化方向发生转变,迫使汽车模具厂商做出战略转型,如市场部经理所述:“许多汽车厂商砍掉部分燃油车开发项目,转向开发新能源车,一些只能做传统燃油车模具的厂商就慢慢找不到客户了(F6)”。

2. 竞争优势被束缚

面对汽车模具市场中的需求结构性转移,明飞的“专精”优势和“特新”优势难以快速、灵活地响应新能源车模具要求,被束缚于燃油车模具领域,难以创造更大价值。

专精优势无法适用。明飞通过长期深耕燃油车模具的设计开发与生产制造,在该细分领域积累了丰富的技术及市场经验,形成了完善的产品开发体系和工艺流程管理,但也存在大客户锁定、流程管理固化、产品研发能力刚性等发展路径依赖问题。由于燃油车模具与新能源车模具在技术体系、设计逻辑及工艺需求上存在代际差异,明飞在燃油车模具领域积累的专业化、精细化经验无法拓展应用于新能源车模具,如设计部门经理谈到:“燃油车模具与新能源车模具在技术上存在代际差异,许多燃油车模具领域的专业化经验因设计逻辑或功能需求不同,难以直接适用于新能源汽车模具(F5)”。

特新优势难以拓展。明飞在燃油车模具领域的特色产品和新颖工艺难以拓展应用至新能源汽车。一方面,许多燃油车模具领域的新颖工艺无法满足新能源车模具需求,例如新能源车模具更关注阻燃和轻量化,而明飞为燃油车开发的耐高温、防腐蚀模具并不符合新能源汽车的需求,需要明飞按照新能源汽车轻量化、一体化、模块化的设计架构去开展创新。另一方面,新能源车市场需求快速更迭,如创始人所述:“不同于传统燃油车的开发节奏缓慢,新能源车迭代很快,需要我们灵活、快速地做出响应,因此一定要转变创新思维,像新能源车企、互联网车企那样去落实创新(F1)”。

3. 遭遇“优势束缚型”成长锁定

“优势束缚型”成长锁定是指专精特新企业在市场需求转移情境下,自身“专精特新”竞争优势被束缚于原有领域,而遭遇的成长“天花板”限制、成长增速停滞的成长困境。

触及成长“天花板”。明飞通过在燃油车模具市场中持续深耕发展,不仅独占了国内汽车格栅模具的市场份额,更在保险杠、门板等领域成为国际知名车企的一级供应商(Tier1级),与奔驰、宝马、奥迪、大众等知名车企建立了长期合作。然而,随着汽车市场需求结构逐渐从燃油车转向新能源车,明飞的燃油车模具业务触及成长“天花板”,如模具业务总经理所述:“我们在燃油车模具领域,无论是产品性能、开发周期还是性价比,都已经处于国际领先水平,再想提升就很难了(F2)”。

成长增速停滞。随着新能源车逐渐成为汽车市场的主流产品,燃油车销量增长受到阻碍,导致明飞的燃油车模具业务难以持续成长。尽管明飞持续提升燃油车模具的设备、工艺,优化人员、生产流程,但仍难以实现销量和利润的大幅提升,如市场部经理所述:“当时燃油车模具业务的销售额已经接近上限了,订单量与定价都趋于稳定,年产能始终徘徊在1亿元左右(F6)”,明飞的燃油车模具业务成长增速趋于停滞。

4. 开展延拓式战略动态响应

延拓式战略动态响应是指专精特新企业为打破“优势束缚型”成长锁定,延拓市场中新的业务增长点,而采取的以识别迭代型机会、积蓄延拓动能、拓展前沿技术及延展高价值业务为主的战略行动。面对汽车模具市场的需求转移,明飞选择通过开展延拓式战略动态响应,进一步开拓当前市场中具有发展前景或具有高附加值的新业务,以此实现新增长。

识别迭代型机会。为了寻找当前市场中新的业务增长点,明飞在学习研讨国家政策导向的基础上,对用户需求和国际市场发展趋势进行分析评估,明确将开发轻量化、一体化的新能源车模具作为模具业务的发展方向。同时,明飞凭借其在汽车模具行业积累的市场洞察力,发掘出兼具高附加值和实际可操作性的市场机会。零部件业务总经理谈到:“现在新能源车除了电池以外,整个座舱系统中扶手等内饰是价值最高的……而且相比于汽车模具的项目周期为3到5年,汽车零部件的资金周转很快(F3)”。

积蓄延拓动能。自2004年首次踏入汽车模具行业以来,明飞攻克了多项核心工艺,积累了一定的竞争优势,为后续进一步拓展汽车模具市场中的新业务积蓄了延拓动能。首先,新能源车模具与燃油车模具的生产制造,在核心制造工艺、生产工艺流程等方面具有较大共性。因此,明飞保留了核心岗位的技术人员,为企业升级核心技术奠定基础。其次,明飞通过与燃油车企业开展项目合作,积累了宝贵的项目经验,这在新能源车模具业务的开拓中发挥了重要作用,如研发部经理所述:“新能源车厂商过来评审的时候,你在原有(燃油车)体系的项目经验相当重要,他会看你从业人员的经验水平(F4)”。

拓展前沿技术。由于现有工艺技术较难满足新能源车模具对轻量化、一体化等产品需求,明飞进一步创新研发了特殊制造工艺,如研发部经理所述:“除了常规的注塑模具加工工艺,我们还围绕轻量化开发了一些特殊工艺,比如微发泡工艺、表面饰布一体成型工艺等(F4)”。此外,在零部件领域,明飞与客户、设备供应商、材料供应商开展协同研发,攻克了零部件生产制造领域的多项关键技术难题,掌握了小型塑料件的集成加工能力,不仅通过减少零部件数量实现模具轻量化,还压缩了制造工序,大幅缩短模具产品的制作周期。

延展高价值业务。在延伸工艺技术的基础上,明飞拓宽了汽车模具业务,可以同时满足汽车厂商对燃油车模具和新能源车模具的不同需求。同时,明飞逐步挖掘汽车模具行业中的高附加值业务,向下游的零部件业务进行拓展,研发部经理谈到:“刚开始这个客户是找我们做模具,然后做塑料件,后来发现下游的这个扶手我们也可以尝试做(F4)”。除了产品方面,明飞进一步新增了高利润的海外售后服务,在提高客户服务体验的同时,能够提高企业的利润率。

5. 实现渐进式成长

通过开展上述延拓式战略动态响应行动,明飞成功破解了“优势束缚型”成长锁定,并在业务和技术两方面实现了渐进式成长:一方面,在已有燃油车模具业务的基础上,进一步拓展了契合客户新需求中的新能源车模具业务,以及下游高附加值的汽车零部件业务,实现了业务的延伸爬升;另一方面,明飞凭借其在燃油车模具领域积累的技术优势,持续更新已有轻量化技术并精进现有工艺流程,实现了技术的迭代升级。

业务延伸爬升。一方面,明飞摆脱了传统的纯模具经营模式,逐步向下游高附加值的汽车零部件制造领域延伸,开发出座椅后扶手、头枕总成、杯托总成、包覆件等产品,成功突破了传统燃油车模具1亿元的年产值增长瓶颈,如模具业务总经理谈到:“现在我们有模具和汽车零部件两个事业部,而且燃油车和新能源车的模具都在做,去年公司模具和汽车零部件产值突破7亿元(F2)”。另一方面,明飞把握住新能源车市场需求快速增长的契机,基于成熟的燃油车模具产品,逐步满足新能源车厂商需求,开发出技术附加值更高的新能源车模具,如微发泡注塑模具、碳纤维模具、新能源车顶棚一次成型模具等,研发部经理谈到:“我们在传统燃油车模具的基础上,逐渐延展出更高技术含量的新能源车模具产品,目前我们单个新能源车模具的技术附加值比传统燃油车模具高出25%(F4)”。

技术迭代升级。为了满足新能源车对模具轻量化和安全性的要求,明飞持续升级已有的关键核心技术,如研发部经理所述:“我们逐步提升轻量化技术水平,将过去的物理发泡工艺升级为化学发泡工艺,不仅能减重10%,而且可以提高模具的抗冲击能力(F4)”,实现产品性能持续提升。同时,为了响应新能源车快速更迭的市场需求,明飞不断改进已有的工艺流程,借助多物料一体化成型技术将原本的3道工序压缩为1道工序,缩短模具产品的制作周期,以此实现生产经营效率逐步提升,如创始人所述:“我们逐项改进生产工艺流程,在保证质量的前提下提高生产经营效率,现在的人效比是行业平均的1.5倍还多(F1)”。

五、案例发现

(一) 专精特新企业不同类型成长锁定的形成机理

通过剖析案例企业遭遇的两类成长锁定困境,本研究厘清了专精特新企业遭遇“优势侵蚀型”成长锁定和“优势束缚型”成长锁定的内涵界定和形成机理(如表4所示)。

表4 专精特新企业不同类型成长锁定的内涵界定和形成机理

成长锁定类型		“优势侵蚀型”成长锁定	“优势束缚型”成长锁定
内涵界定		专精特新企业在市场竞争加剧情境下,自身“专精特新”竞争优势被赶超或侵蚀,而陷入的成长空间被挤压、成长增速放缓的成长困境。	专精特新企业在市场需求转移情境下,自身“专精特新”竞争优势被束缚于原有领域,而遭遇的成长“天花板”限制、成长增速停滞的成长困境。
形成机理	所处利基市场环境复杂变化	大量竞争者涌入容量有限的利基市场,并开展技术追赶。	颠覆性创新,带动容量有限的利基市场需求结构逐渐向新兴领域转移。
	专精特新企业竞争优势状况	企业赖以成长的“专精特新”竞争优势被竞争者赶超侵蚀。	企业“专精特新”竞争优势被束缚于原有领域,难以满足新兴需求。

1.“优势侵蚀型”成长锁定的形成机理

专精特新企业的“优势侵蚀型”成长锁定困境通常发生在市场竞争激烈的情境下,由于竞争者大量涌入细分市场并开展后发技术追赶,专精特新企业在该细分领域建立的“专精特新”竞争优势会遭遇严重侵蚀:一方面技术进步是推动行业发展的关键因素,但也使得行业进入门槛降低,吸引大量竞争者涌入,竞争者可以通过引入成熟的专业技术人才或先进的生产设备等方式,抵消专精特新企业长期积累的专业化、精细化优势;另一方面竞争者技术追赶,使得原本只有专精特新企业能够提供的特色化产品服务及新颖化工艺技术不再具备差异化优势,导致企业所掌握的关键核心技术难以在当前细分市场中创造更大商业价值。因此,在市场竞争加剧的情境下,专精特新企业的竞争优势遭受侵蚀,加之细分市场容量有限(许晖等,2023),专精特新企业的成长空间会被挤压,将面临市场份额被抢占、产品利润空间压缩、市场回报率降低等危机,陷入“优势侵蚀型”成长锁定。

2.“优势束缚型”成长锁定的形成机理

专精特新企业的“优势束缚型”成长锁定困境通常是由于颠覆性技术变革,带动产业链各细分领域的市场需求向新兴产品或服务转移(本齐迪亚等,2021),而此类企业的“专精特新”优势被束缚于原有业务领域。一方面,面对市场需求的结构性转移,专精特新企业难以将其在原有细分领域积累的新颖性工艺技术、特色化生产制造流程、定制化产品或服务灵活应用至新兴领域,导致其“专精特新”竞争优势无法创造出更多价值。另一方面,专精特新企业往往专注于特定细分领域的精细化生产经营,不仅容易屏蔽发展路径之外的潜在市场机遇,而且存在专业化锁定、资源同质化约束、核心能力刚性等问题(许晖等,2023;杨升曦等,2025),难以快速应对市场需求转移。因此,当市场需求发生结构性转移时,专精特新企业的原有业务容易遭遇成长“天花板”限制,而企业原本的竞争优势容易被束缚在原有业务领域内,难以快速响应新兴需求或创造更多价值,陷入“优势束缚型”成长锁定。

(二)专精特新企业破解不同类型成长锁定的过程机制

针对“专精特新企业如何打破成长锁定”这一研究问题,本研究采用战略动态响应视角,发现专精特新企业在感知不同类型成长锁定困境的基础上,有针对性地开展战略动态响应行动,通过对比分析明飞两次成功破解关键性成长锁定的差异化战略行动,总结凝练出专精特新企业破解“优势侵蚀型”和“优势束缚型”成长锁定的过程机制(如图4所示)。

1.专精特新企业破解“优势侵蚀型”成长锁定的过程机制

为应对“优势侵蚀型”成长锁定,

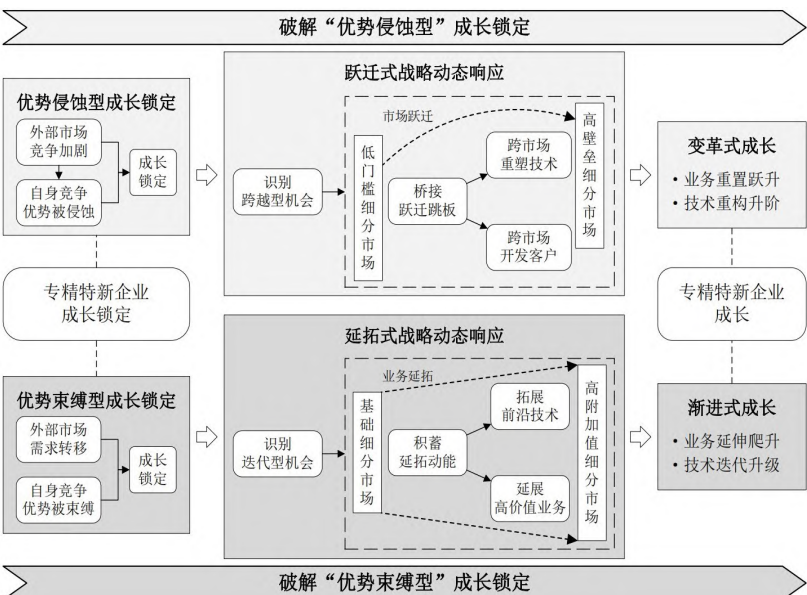


图4 专精特新企业破解“优势侵蚀型”和“优势束缚型”成长锁定困境的过程模型

专精特新企业可以选择采取跃迁式战略动态响应,跃迁到更具发展潜力且技术复杂程度更高的市场,以期在目标市场中打造出更高层次、更高壁垒的“专精特新”优势,进而实现变革式成长。

具体而言,跃迁式战略动态响应包括识别跨越型机会、桥接跃迁跳板、跨市场重塑技术并开发客户。(1)识别跨越型机会。由于专精特新企业长期深耕于特定细分领域,并在该领域积累了丰富的技术和经验(曾宪聚等,2024),故企业在跨越组织与技术边界开发新兴市场机会时,一方面会搜寻能够利用企业现有核心技术创造更大价值的目标市场;另一方面会评估目标市场的发展前景。(2)桥接跃迁跳板。专精特新企业通过承接以往可用的技术和经验,在当前市场与目标市场业务之间建立资源连接(迪克勒等,2022;罗斯等,2023),不仅有助于企业快速打开目标市场,还能有效利用现有“专精特新”优势提升企业在目标市场的竞争力。(3)跨市场重塑技术并开发客户。由于不同产业对于产品研发、生产制造和用户需求响应等方面的要求存在较大差异,专精特新企业需要依据目标市场的用户需求(阮等,2022),重新构建出所需的工艺技术,并将资源重新配置到能够创造价值并获取更高回报的目标市场。

为打破“优势侵蚀型”成长锁定困境,专精特新企业选择从原有细分市场跃迁至更具发展潜力且更高技术门槛的目标细分市场,最终实现变革式成长。具体来说,一方面,专精特新企业脱离当前过度竞争的细分市场,跃迁至更具发展潜力的新兴细分市场,实现了目标市场规模及利润空间的变革式增长;另一方面,专精特新企业依据技术要求更高的新兴细分市场需求,重构技术工艺和制造经验,进而在新市场中构筑起更高水平的技术壁垒,以此实现变革式成长。

2. 专精特新企业破解“优势束缚型”成长锁定的过程机制

为有效应对市场需求转移带来的“优势束缚型”成长锁定,专精特新企业可以通过采取延拓式战略动态响应的方式,即进一步拓展现有核心技术,并将其扩散至契合客户新需求且能够为企业创造更多价值的新兴业务领域,进而使其长期积累的“专精特新”优势释放出更大价值,实现渐进式成长。

具体而言,延拓式战略动态响应包括识别迭代型机会、积蓄延拓动能、拓展前沿技术并延展高价值业务。(1)识别迭代型机会。专精特新企业借助其在特定细分领域中积累的市场洞察力,及时捕获该领域中涌现的迭代型机会,并对当前市场中涌现的转型机遇及高附加值机会做出合理评估(沃尔什等,2023),以此快速明确战略方向。(2)积蓄延拓动能。原有业务领域积累的技术和市场资源能够为企业拓展新业务领域奠定有益基础(蒂斯,2022),专精特新企业可以在原有业务领域中积蓄延拓动能,即储备核心技术、积攒项目经验等,来降低企业进入新业务领域的转型风险,并快速在目标业务领域的竞争中占据优势地位。(3)拓展前沿技术并延展高价值业务。专精特新企业根据目标用户需求对现有核心技术加以优化拓展,同时将其核心技术应用到更多业务领域,实现对关键资源的高效利用。一方面开拓契合用户需求的新兴业务领域,应对市场需求结构变化;另一方面扩展高附加值的上下游配套业务,为企业创造更多收益。

为破解“优势束缚型”成长锁定困境,专精特新企业进一步延伸了现有核心技术,并将其应用至契合客户新需求或具有高附加值的业务领域,实现了渐进式成长。具体来说,一方面专精特新企业把握当前市场中涌现的转型机遇及高附加值机会,实现业务领域、产品附加值的渐进式增长;另一方面专精特新企业根据目标用户需求对现有核心技术加以调整和改进(蒂斯,2022),逐步提升自身专业化水平、经营效率、定制化水平和创新能力,以此实现渐进式成长。

六、研究结论、贡献与启示

(一)研究结论

本文主要探讨了专精特新企业成长锁定困境的形成机理与破解机制,通过对明飞的探索性案例研究发现,外部利基市场环境复杂变化及自身“专精特新”竞争优势被侵蚀或束缚是导致专精特新企业陷入成长锁定困境的主要成因。根据成因差异,可以将专精特新企业的成长锁定困境分为“优势侵蚀型”和“优势束缚型”。为破解不同类型的成长锁定困境,专精特新企业可以采取差异化战略动态响应行动,具体而言:专精特新企业

可以采取“跃迁式”战略动态响应行动,从原市场跃迁至更具发展潜力的目标市场,以破解“优势侵蚀型”成长锁定困境;专精特新企业可以采取“延拓式”战略动态响应行动,延展现有核心技术并拓展应用至高附加值业务领域,以破解“优势束缚型”成长锁定。

(二)理论贡献

第一,本研究通过对专精特新企业不同类型成长锁定加以区分探究,探明了专精特新企业成长锁定的形成机理和破解机制,能够贡献于专精特新企业成长研究。已有研究主要围绕专精特新企业培育过程、成长机制等方面展开探讨(赵晶等,2023;曾宪聚等,2024),未能考虑到专精特新企业发展过程中独特的成长锁定问题,对于专精特新企业成长锁定的概念内涵和形成机理缺乏深入探讨,且尚不明晰专精特新企业如何破解成长锁定。本研究基于当前市场竞争加剧且颠覆性创新快速涌现的现实情境(刘海兵等,2023),通过分析案例企业实践发现:专精特新企业的成长锁定可以分为“优势侵蚀型”和“优势束缚型”;同时,本研究结合专精特新企业独特的战略定位和发展特征,从容量有限的外部细分市场变化情况、企业成长仰赖的“专精特新”竞争优势状况两方面,深入剖析了专精特新企业遭遇成长锁定的深层原因,总结凝练出专精特新企业成长锁定的形成机理,进一步厘清了两类成长锁定的概念内涵;最后,本研究基于战略动态响应视角,探明了专精特新企业破解成长锁定的过程机制。综上所述,本研究聚焦于专精特新企业独特的战略定位和发展特征(许晖等,2023;杨升曦等,2025),关注到此类企业在当前复杂多变的外部环境中容易遭遇的两类成长锁定困境,并探明了其成长锁定的形成机理及破解机制,能够贡献于专精特新企业成长研究。

第二,本研究基于专精特新企业破解成不同类型成长锁定时的主营业务变化幅度,深入挖掘其战略动态响应行动差异,提炼出“跃迁式”和“延拓式”战略动态响应,拓展了战略动态响应研究。已有研究发现战略动态响应应包含感知外部环境变化(徐示波、仲伟俊,2024)、开发战略机遇(沃尔什等,2023)、拓展新市场和业务领域(罗斯等,2023)、调整组织结构(弗里斯尔等,2019)等关键构念,能够帮助企业有效应对成长发展过程中的危机或困境(温策尔等,2020;连燕玲等,2023),为本文厘清专精特新企业破解成长锁定困境的过程机制提供契合的研究视角。然而,现有战略动态响应研究尚未对不同类型的战略动态响应加以区分探讨,未能探明企业在不同内外部情境下所采取的差异化战略动态响应过程。对此,本研究通过深入剖析专精特新企业为破解不同类型成长锁定困境而开展的差异化战略动态响应行动,依据其主营业务变化幅度,将其战略动态响应行动划分为“跃迁式”和“延拓式”。具体而言,专精特新企业为打破“优势侵蚀型”成长锁定,会采取跃迁式的战略动态响应行动,从原市场跃迁至更具发展潜力的新市场;为破解“优势束缚型”成长锁定,会采取延拓式的战略动态响应行动,基于原有业务延拓至更多高附加值的业务领域。这一发现不仅丰富了战略动态响应理论的应用情境,更探明了“跃迁式”和“延拓式”两类差异化的战略动态响应过程,能够贡献于战略动态响应研究(阿吉里斯等,2019;佩里尼等,2024)。

(三)实践启示

本研究对于指导专精特新企业破解成长锁定困境、实现发展壮大具有重要的实践价值。第一,专精特新企业管理者应当充分认知到成长锁定的潜在威胁,并对所处市场的需求偏好和前沿技术情况保持敏锐感知,在提升自身动态响应能力的同时,对行业内潜在机会保持高度关注,提前开展前瞻性战略部署,以有效纾解外部环境复杂变化对专精特新企业成长发展的负面影响。第二,专精特新企业在当前市场竞争愈发激烈的外部情境下,不仅成长空间被挤压、成长增速放缓,同时自身“专精特新”竞争优势容易被后进入者赶超侵蚀,陷入“优势侵蚀型”成长锁定。对此,专精特新企业可以选择通过识别跨越型机会、跨市场重塑技术并开发客户等方式,跃迁至高技术门槛且更具发展潜力的新兴市场,使其掌握的优势资源发挥更大效用,并在目标市场中重塑更高壁垒的“专精特新”优势。第三,专精特新企业通常高度聚焦于特定细分领域,难以快速响应颠覆性创新带来的市场需求结构转移,竞争优势容易被束缚于原有领域,陷入“优势束缚型”成长锁定。对此,专精特新企业可以通过发掘迭代型机会、拓展前沿技术等方式,进一步拓展当前细分市场中具有更高价值的业务领域,使其积累的“专精特新”优势释放更大价值,并突破业绩增长瓶颈。

本研究对政府部门制定专精特新企业相关政策,促进此类企业发展壮大具有重要启示。专精特新企业发展壮大对于助推我国经济高质量发展具有重要价值,政府部门应当高度重视专精特新企业发展过程中面临的成长锁定问题。一是在识别预警方面,相关部门可以通过构建专精特新企业成长评价指标体系等方式,动态监测专精特新企业的成长动能、竞争态势及其所处行业发展状况等,前瞻性地识别专精特新企业遭遇的成长锁定问题,及时向目标企业发出预警信号并指导企业及时调整经营策略。二是在应对破解方面,政府部门应当建立健全专精特新企业发展支持政策,协助专精特新企业破解成长锁定困境,并依据企业成长锁定差异提供针对性指导与帮助:当市场竞争加剧导致专精特新企业竞争优势被侵蚀、成长空间被挤压时,政府部门可以通过提供目标市场评估与跨市场转型咨询服务、设立跨市场合作交流平台、提供跨市场转型税收优惠或金融支持等方式,协助专精特新企业跃迁至更具发展潜力的新兴市场,帮助企业重建“专精特新”竞争优势;当专精特新企业竞争优势被束缚于原有领域,难以快速响应市场需求转移时,政府部门应当积极推动传统产业内专精特新企业转型升级,为企业提供技术创新补贴和创新成果转化支持,引领企业向更高附加值的业务领域拓展,使其“专精特新”优势释放更大价值。

(四)局限与展望

本文对专精特新企业如何打破成长锁定进行了有益的探讨,但仍有一些不足有待完善。第一,本文采用单案例研究方法,有利于对案例企业破解成长锁定的行为和过程进行深描(兰利等,2013),未来研究可以收集更多样本数据,采用多案例研究或大样本实证研究方法,对本研究的结论进行修正和检验。第二,本研究选取具有独特战略定位和发展特征的专精特新企业,对其成长锁定困境主要类型进行区分界定,但除专精特新企业外,其他类型企业在成长过程中也会面临成长锁定困境,未来研究可以进一步对其他类型企业成长锁定的类型及破解机制展开深入研究。第三,在专精特新企业成长过程中,政府、高校、行业协会等主体也发挥了重要的推动作用,本研究主要关注专精特新企业自身在打破成长锁定过程中的战略决策和行动,未来研究可从创新网络或创新生态等外部主体视角入手,探究专精特新企业破解成长锁定的实现路径^③。

(作者单位:冯永春、曹鑫锐、王玲,天津财经大学商学院;邬爱其,浙江大学管理学院;周轩,南开大学商学院)

注释

①据中国汽车工业协会统计,2003年全国共生产汽车444.4万辆,增长35.2%;销售汽车439.1万辆,增长34.2%。资料来源:中国政府网https://www.gov.cn/test/2005-07/05/content_12057.htm。

②数据来源于中国汽车工业协会:<http://www.caam.org.cn/tjsj>。

③中外文人名(机构名)对照:本齐迪亚(Benzidia);埃蒂拉杰(Ethiraj);周(Zhou);蒂斯(Teece);迪普埃(Dupouët);巴拉蒂耶(Barlatier);罗斯(Ross);凯勒(Keller);埃弗拉特(Efrat);奥特(Ott);艾森哈特(Eisenhardt);阿吉里斯(Argyres);阮(Nguyen);帕纳农德(Pananond);温策尔(Wenzel);斯坦伯格(Steinberg);奥利弗(Oliver);苏(Su);琼斯(Jones);迪克勒(Dickler);沃尔什(Walsh);佩里尼(Perini);弗里斯尔(Friesl);费雷拉(Ferreira);博肯(Bocken);杰拉茨(Geradts);洛瓦洛(Lovallo);法戎(Farjoun);菲斯(Fiss);兰利(Langley);斯格科(Siggelkow);夸梅(Kouamé);格雷布纳(Graebner);殷(Yin);吉克(Jick);普拉特(Pratt);科利(Corley);焦亚(Gioia);塞特雷(Sætre);范德文(Van de Ven)。

参考文献

- (1)曹虹剑、张帅、欧阳晓、李科:《创新政策与“专精特新”中小企业创新质量》,《中国工业经济》,2022年第11期。
- (2)姜忠辉、李靓、罗均梅、孟朝月:《跨组织协同如何影响专精特新企业成长?——基于资源依赖理论的案例研究》,《经济管理》,2024年第2期。
- (3)蒋志文、郑惠强:《基于实证的“专精特新”企业培育路径及政策影响分析》,《中国软科学》,2022年第S1期。
- (4)李树文、罗瑾琨、张志菲:《从定位双星到布局寰宇:专精特新企业如何借助关键核心技术突破实现价值共创》,《南开管理评论》,2024年第3期。
- (5)连燕玲、郑伟伟、高皓:《创新困境下的制造业企业战略响应——基于创新绩效期望落差与响应式搜索行为的研究》,《中国工业经济》,2023年第8期。
- (6)林海芬、胡严方:《从恶性循环到良性循环:组织变革中授权与控制悖论动态演化研究》,《管理世界》,2023年第11期。
- (7)刘海兵、刘洋、黄天蔚:《数字技术驱动高端颠覆性创新的过程机理:探索性案例研究》,《管理世界》,2023年第7期。
- (8)毛基业、苏芳:《质性研究的科学哲学基础与若干常见缺陷——中国企业管理案例与质性研究论坛(2018)综述》,《管理世界》,

专精特新企业如何打破成长锁定?

工商管理

2019年第2期。

- (9)王凤彬、张雪:《用纵向案例研究讲好中国故事:过程研究范式、过程理论化与中西对话前景》,《管理世界》,2022年第6期。
- (10)王伟楠、王凯、严子淳:《区域高质量发展对“专精特新”中小企业创新绩效的影响机制研究》,《科研管理》,2023年第2期。
- (11)邹爱其、吴铁珂:《数字技术应用对中小企业成长的赋能机制——专精特新战略导向的中介效应》,《科学学研究》,2024年网络首发。
- (12)徐海波、仲伟俊:《危机情境下二元创新模式如何赋能组织韧性重塑:基于美国实体清单情境的探索性研究》,《中国软科学》,2024年第3期。
- (13)许晖、李阳、刘田田、谢丹丹:《“专精特新”企业如何突破专业化“锁定”困境?——创新搜寻视角下的多案例研究》,《外国经济与管理》,2023年第10期。
- (14)杨林、徐培栋:《有无相生:数字化背景下“专精特新”单项冠军企业二元创新的前因组态及其效应研究》,《南开管理评论》,2024年第2期。
- (15)杨升曦、丁飒飒、邹爱其:《定制化战略对“专精特新”企业绩效的影响研究》,《科研管理》,2025年网络首发。
- (16)曾宪聚、曾凯、任慧、曹春辉:《专精特新企业成长研究:综述与展望》,《外国经济与管理》,2024年第1期。
- (17)赵晶、孙泽君、程栖云、尹曼青:《中小企业如何依托“专精特新”发展实现产业链补链强链——基于数码大方的纵向案例研究》,《中国工业经济》,2023年第7期。
- (18)赵丽仪、董宇轩、葛晶、葛宝山:《专精特新企业螺旋式高质量成长机理研究——产业链双向赋能视角的双案例研究》,《科研管理》,2024年网络首发。
- (19)郑刚、朱国浩、邹爱其、刘春峰:《专精特新企业产学研知识共创与工艺类关键核心技术突破——基于隶属集团型企业中集圣达因的案例研究》,《管理世界》,2025年第4期。
- (20)Argyres, N., Mahoney, J. T. and Nickerson, J., 2019, “Strategic Responses to Shocks: Comparative Adjustment Costs, Transaction Costs, and Opportunity Costs”, *Strategic Management Journal*, vol.40(3), pp.357~376.
- (21)Benzidia, S., Luca, R. M. and Boiko, S., 2021, “Disruptive Innovation, Business Models, and Encroachment Strategies: Buyer’s Perspective on Electric and Hybrid Vehicle Technology”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol.165, No.120520.
- (22)Bocken, N. M. P. and Geradts, T. H. J., 2020, “Barriers and Drivers to Sustainable Business Model Innovation: Organization Design and Dynamic Capabilities”, *Long Range Planning*, vol.53(4), No.101950.
- (23)Corley, K. G. and Gioia, D. A., 2011, “Building Theory about Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution?”, *Academy of Management Review*, vol.36(1), pp.12~32.
- (24)Dickler, T. A., Folta, T. B., Giarratana, M. S. and Santalo, J., 2022, “The Value of Flexibility in Multi-Business Firms”, *Strategic Management Journal*, vol.43(12), pp.2602~2628.
- (25)Dupouët, O. and Barlatier, P. J., 2019, “Environmental Shifts and Change Strategies”, *Strategic Organization*, vol.17(4), pp.405~424.
- (26)Efrat, K., Hughes, P., Nemkova, E., Souchon, A. L. and Sy-Changco, J., 2018, “Leveraging of Dynamic Export Capabilities for Competitive Advantage and Performance Consequences: Evidence from China”, *Journal of Business Research*, vol.84, pp.114~124.
- (27)Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. E., 2007, “Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges”, *Academy of Management Journal*, vol.50(1), pp.25~32.
- (28)Eisenhardt, K. M., 1989, “Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments”, *Academy of Management Journal*, vol.32(3), pp.543~576.
- (29)Ethiraj, S. and Zhou, Y. M., 2019, “Fight or Flight? Market Positions, Submarket Interdependencies, and Strategic Responses to Entry Threats”, *Strategic Management Journal*, vol.40(10), pp.1545~1569.
- (30)Farjoun, M. and Fiss, P. C., 2022, “Thriving on Contradiction: Toward a Dialectical Alternative to Fit-Based Models in Strategy (and Beyond)”, *Strategic Management Journal*, vol.43(2), pp.340~369.
- (31)Ferreira, J., Coelho, A. and Moutinho, L., 2020, “Dynamic Capabilities, Creativity and Innovation Capability and Their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation”, *Technovation*, vol.92, No.102061.
- (32)Friesl, M., Garreau, L. and Heracleous, L., 2019, “When the Parent Imitates the Child: Strategic Renewal Through Separation and Reintegration of Subsidiaries”, *Strategic Organization*, vol.17(1), pp.62~94.
- (33)Gioia, D. A., Corley, K. G. and Hamilton, A. L., 2013, “Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology”, *Organizational Research Methods*, vol.16(1), pp.15~31.
- (34)Jick, T. D., 1979, “Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action”, *Administrative Science Quarterly*, vol.24(4), pp.602~611.
- (35)Jones, S. L., Leiponen, A. and Vasudeva, G., 2021, “The Evolution of Cooperation in the Face of Conflict: Evidence from the Innovation Ecosystem for Mobile Telecom Standards Development”, *Strategic Management Journal*, vol.42(4), pp.710~740.
- (36)Keller, A., Konlechner, S., Güttel, W. H. and Reischauer, G., 2025, “Overcoming Path-dependent Dynamic Capabilities”, *Strategic Organization*, vol.23(2), pp.195~225.
- (37)Kouamé, S. and Langley, A., 2018, “Relating Microprocesses to Macro-outcomes in Qualitative Strategy Process and Practice Research”, *Strategic Management Journal*, vol.39(3), pp.559~581.
- (38)Langley, A. N. N., Smallman, C., Tsoukas, H. and Van de Ven, A. H., 2013, “Process Studies of Change in Organization and Man-

- agement: Unveiling Temporality, Activity, and Flow", *Academy of Management Journal*, vol.56(1), pp.1~13.
- (39) Langley, A., 1999, "Strategies for Theorizing from Process Data", *Academy of Management Review*, vol.24(4), pp.691~710.
- (40) Lovallo, D., Brown, A. L., Teece, D. J. and Bardolet, D., 2020, "Resource Re-allocation Capabilities in Internal Capital Markets: The Value of Overcoming Inertia", *Strategic Management Journal*, vol.41(8), pp.1365~1380.
- (41) Nguyen, K., Peltoniemi, M. and Lamberg, J. A., 2022, "Strategic Renewal: Can It be Done Profitably?", *Long Range Planning*, vol.55(6), No.102179.
- (42) Oliver, C., 1991, "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, vol.16(1), pp.145~179.
- (43) Ott, T. E. and Eisenhardt, K. M., 2020, "Decision Weaving: Forming Novel, Complex Strategy in Entrepreneurial Settings", *Strategic Management Journal*, vol.41(12), pp.2275~2314.
- (44) Pananond, P., Gereffi, G. and Pedersen, T., 2020, "An Integrative Typology of Global Strategy and Global Value Chains: The Management and Organization of Cross-Border Activities", *Global Strategy Journal*, vol.10(3), pp.421~443.
- (45) Perini, L., Carneiro, J. and Miller, K. D., 2024, "Strategic Inertia and Renewal: Contrasting Responses to Market Changes", *Long Range Planning*, vol.57(3), No.102441.
- (46) Pratt, M. G., Kaplan, S. and Whittington, R., 2020, "Editorial Essay: The Tumult over Transparency: Decoupling Transparency from Replication in Establishing Trustworthy Qualitative Research", *Administrative Science Quarterly*, vol.65(1), pp.1~19.
- (47) Ross, J. M., Li, T. X., Hawk, A. and Reuer, J. J., 2023, "Resource Idling and Capability Erosion", *Academy of Management Journal*, vol.66(5), pp.1334~1359.
- (48) Sætre, A. S. and Van de Ven, A., 2021, "Generating Theory by Abduction", *Academy of Management Review*, vol.46(4), pp.684~701.
- (49) Siggelkow, N., 2007, "Persuasion with Case Studies", *Academy of Management Journal*, vol.50(1), pp.20~24.
- (50) Steinberg, P. J., Hennig, J. C., Oehmichen, J. and Heigermoser, J., 2023, "How the Country Context Shapes Firms' Competitive Repertoire Complexity", *Global Strategy Journal*, vol.13(3), pp.552~580.
- (51) Su, J. Q., Gao, X. and Tan, J. S., 2024, "Positioning for Optimal Distinctiveness: How Firms Manage Competitive and Institutional Pressures Under Dynamic and Complex Environment", *Strategic Management Journal*, vol.45(2), pp.333~361.
- (52) Teece, D. J., 2022, "A Wider-Aperture Lens for Global Strategic Management: The Multinational Enterprise in a Bifurcated Global Economy", *Global Strategy Journal*, vol.12(3), pp.488~519.
- (53) Walsh, C., Knott, P. and Collins, J., 2023, "The Role of Intuiting Practices in Navigating Strategic Opportunities", *Long Range Planning*, vol.56(3), No.102323.
- (54) Wenzel, M., Stanske, S. and Lieberman, M. B., 2020, "Strategic Responses to Crisis", *Strategic Management Journal*, vol.42(2), pp.7~18.
- (55) Yin, R. K., 2009, *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, CA: Sage Publications Inc.

How Can "SRDI" Enterprises Break the Growth Lock? A Case Study Based on Mingfei Technology

Feng Yongchun^a, Cao Xinrui^a, Wu Aiqi^b, Wang Ling^a and Zhou Xuan^c

(a. School of Business, Tianjin University of Finance and Economics; b. School of Management, Zhejiang University;
c. School of Business, Nankai University)

Abstract: The growth and development of "SRDI" (Specialized, Refined, Differential, Innovation) enterprises is critical for promoting the high-level development of the Chinese economy, but such enterprises are easily affected by the complex changes in the environment and fall into the growth lock. To explore how "SRDI" enterprises overcome growth lock, this paper adopts the perspective of strategic dynamic response to analyze the enterprise practice of Mingfei Technology encountering and cracking the growth lock twice. The research findings are as follows. (1) Under the situation of intensified market competition, the competitive advantages of "SRDI" enterprises can easily be eroded by rivals, resulting in the limited growth space being squeezed and falling into an "Advantage-Erosion" growth lock. Under the situation of shifting market demand, competitive advantages of "SRDI" enterprises are easily bound to the original field, unable to meet the new demand in the market, resulting in a growth "ceiling" and falling into an "Advantage-Constraint" growth lock. (2) When "SRDI" enterprises encounter the "Advantage-Erosion" growth lock, they can take "leapfrog" strategic dynamic response action to move from the original market segments to the target market segments with more development potential, to reestablish their competitive advantages and achieve transformational growth. (3) When "SRDI" enterprises encounter the "Advantage-Constraint" growth lock, they can extend their existing core technology and expand into high value-added business areas through an "extension" strategic dynamic response action, so as to unleash their competitive advantages and realize gradual growth. This study clarifies how "SRDI" firms fall into and break out of growth lock, offering actionable insights for both research and policy without redundant overlap.

Keywords: "SRDI" enterprises; growth lock; strategic dynamic response; advantage-erosion; advantage-constraint

How can "SRDI" Enterprises Break the Growth Lock?

A Case Study Based on Mingfei Technology

Feng Yongchun^a, Cao Xinrui^a, Wu Aiqi^b, Wang Ling^a and Zhou Xuan^c

(a. School of Business, Tianjin University of Finance and Economics; b. School of Management, Zhejiang University;
c. School of Business, Nankai University)

Summary: Specialized, Refined, Differential, Innovation (SRDI) enterprises serve as a vital force in China's efforts to conquer key-core technologies, and also serve as significant support for enhancing the resilience and security of industrial chains and supply chains. However, such enterprises are highly focused on a specific niche field, which makes them susceptible to complex environmental changes and thus they fall into a growth lock. Existing literature has not yet conducted in-depth studies on the growth lock of "SRDI" enterprises, and has failed to clarify the formation mechanism and resolution mechanism of such growth lock.

To explore how "SRDI" enterprises can break through the growth lock, this study adopts an exploratory single-case study method, and from the perspective of strategic dynamic response, deeply analyzes the enterprise practice of Mingfei Technology in encountering and cracking the growth lock twice. The research findings are as follows. (1) The growth lock of "SRDI" enterprises can be divided into "Advantage-Erosion" type and "Advantage-Constraint" type. Under the situation of intensified market competition, the competitive advantages of "SRDI" enterprises can easily be eroded by rivals, resulting in the limited growth space being squeezed and falling into the "Advantage-Erosion" growth lock. Under the situation of shifting market demand, the competitive advantages of "SRDI" enterprises are easily bound to the original field, unable to meet the new demand in the market, resulting in a growth "ceiling" and falling into the "Advantage-Constraint" growth lock. (2) When the "SRDI" enterprises encounter the "Advantage-Erosion" growth lock, they can take "leapfrog" strategic dynamic response action, including identifying leapfrog opportunities, bridging springboards, reshaping technologies and developing customers. In this way, they can leap from their original market segments into target segments with greater development potential, reestablish higher-level "SRDI" competitive advantages in those segments, and achieve transformational growth. (3) When the "SRDI" enterprises encounter the "Advantage-Constraint" growth lock, they can take "extension" strategic dynamic response action, including identifying iterative opportunities, accumulating momentum, expanding cutting-edge technologies and high-value businesses. In this way, they can extend their existing core technology and apply it to business areas that meet customers' emerging demands and deliver higher added value, thereby unleashing their competitive advantages and achieving gradual growth. Their accumulated long-term "SRDI" advantages can thus create greater value.

This study explores the formation and cracking mechanism of the growth lock of "SRDI" enterprises, which can contribute to the research on the growth of "SRDI" enterprises and strategic dynamic response. In addition, the research conclusions have significant practical implications for guiding "SRDI" enterprises to break through the growth lock and promoting "SRDI" enterprises' development and expansion.

Keywords: "SRDI" enterprises; growth lock; strategic dynamic response; advantage-erosion; advantage-constraint

JEL Classification: M10, L21