

A Case Study of International Entrepreneurship by Breaking Through Resource Constraints

Hongguang Jin

Zhejiang Wanli University, Ningbo, Zhejiang, 315000, China

Abstract

Under the tide of anti globalization, how to break through resource constraints and achieve international entrepreneurship for “specialized, refined, unique and new” small and medium-sized enterprises has become a focus of attention for both the industry and academia. The paper selects a typical “specialized, refined, innovative and small giant” enterprise for research, exploring how small and medium-sized enterprises can reasonably piece together existing resources to achieve international entrepreneurship. Research has found that in the process of resource aggregation at different stages, the focus of enterprise resource aggregation strategies varies. In the initial stage of entrepreneurship, enterprises focus on technological innovation and R&D aggregation, in the stage of entrepreneurial development, they focus on market aggregation, and in the stage of entrepreneurial expansion, they focus on exploring diversified market aggregation. The unique growth path of “specialized, refined, unique and new” for international entrepreneurship of smes revealed in this study provides valuable reference and inspiration for other small and medium-sized enterprises.

Keywords

specialized, refined, unique, and new enterprises; international entrepreneurship; resource patching theory

企业突破资源约束实现国际创业的案例研究

金洪光

浙江万里学院, 中国 · 浙江 宁波 315000

摘要

逆全球化浪潮下, “专精特新”中小企业如何突破资源约束实现国际创业成为业界与学界共同瞩目的焦点。论文选取一家典型“专精特新小巨人”企业进行研究, 探究中小企业如何合理拼凑现有资源实现国际创业。研究发现: 在不同阶段的资源拼凑过程中, 企业资源拼凑策略侧重点各不同, 企业在创业起步阶段侧重于技术创新与研发拼凑, 在创业发展阶段侧重于市场拼凑, 在创业扩张阶段侧重于开拓多元化市场拼凑。本研究所揭示的“专精特新”中小企业国际创业的独特成长路径, 为其他中小企业提供了宝贵的借鉴与启示。

关键词

专精特新企业; 国际创业; 资源拼凑理论

1 引言

近年来, “逆全球化”形势严峻, 随着“资本主义全球化”模式缺陷显现和贸易保护主义抬头。中国制造业亟需探索特色发展路径, 以应对来自发达国家高端制造回流与技术封锁的双重压力, 以及发展中国家在低端制造领域日益激烈的竞争。

党的二十大报告明确指出“支持专精特新企业发展”。中国专精特新企业如何通过创新驱动、转型升级, 拓宽国际市场, 快速融入全球产业价值链的重构之中已成为当今社会的热点议题^[1]。

2 研究目的及意义

国际创业对资源有限的“专精特新”企业至关重要。它提供了接触国际前沿技术的机会, 加速企业技术升级与创新。同时, 国际市场的拓展能分散风险, 增加收入来源, 助力企业规模化发展。此外, 国际创业能显著提升品牌国际影响力与价值, 是“专精特新”企业实现跨越式发展的重要战略选择。论文从资源拼凑理论视角出发, 选取 W 公司作为典型案例样本研究。主要聚焦以下研究问题: ①中小企业如何通过资源拼凑实现国际创业? ②不同发展阶段的“专精特新”中小企业突破资源约束的成长路径及机理。

3 企业创业起步: 进窄门, 破垄断

3.1 市场环境驱动

改革开放的时代机遇与国内电梯光幕技术缺乏的双重

【作者简介】金洪光(1998-), 男, 中国浙江临海人, 在读硕士, 从事民营企业跨国经营研究。

背景下，W 公司创始人把握机遇，毅然创业，致力于攻克电梯光幕核心技术壁垒，推动国产电梯光幕产品的自主研发与市场化。第一，抓住改革开放时代机遇。2000 年，创始人敏锐洞察到电梯光幕产品存在巨大的市场潜力，由于多次向企业负责人推荐研发电梯光幕产品无果，遂创办 W 公司，自行研发电梯光幕产品。第二，国内电梯光幕技术缺乏。当时国内电梯大多采用机械安全触板，电梯红外线光幕领域的核心技术几乎被国际巨头垄断，一套国外电梯光幕产品往往要数千元高价。要摆脱这一被动局面，关键在于攻克核心技术壁垒，掌握市场定价的主动权^[2]。

3.2 资源拼凑策略

面对改革开放的时代机遇与国内电梯光幕技术缺乏的现状，W 公司调整资源拼凑重心，以突破电梯光幕技术壁垒作为最为紧迫的任务。为此 W 公司对现有资源进行有效拼凑，形成聚焦技术研发的探索能力，具体资源拼凑策略如下：

首先，聚焦企业战略，打破技术垄断。在资金短缺、技术瓶颈、生产挑战等重重考验下，W 公司毅然决定将团队所有精力倾注于自主研发，拒绝转向低技术门槛的家电市场。在媒体质疑与研发资金匮乏的双重重压之下，历经三年，团队终于在 2004 年攻克了电梯光幕技术难关。这一成就不仅将电梯光幕变为行业标配，更以几百元的亲民价格提供了与国际品牌相媲美的品质与效果，赢得国内众多电梯供应商的青睐，迅速构建稳固的市场基础与客户网络^[3]。

其次，专注细分领域，奠定发展方向。W 公司在市场战略上展现出高度的专一性与前瞻性，与众多企业盲目扩张、多线作战的做法不同，W 公司选择了少而精的道路。其坚定不移地聚焦于电梯市场，特别是深耕于电梯光幕这一专业细分领域，不断精进技术与服务，确保了其在行业内的领先地位与核心竞争力。这种专注与坚持，为 W 公司的长远发展奠定了坚实的基础。

最后，紧跟国家政策，加速国际化进程。W 公司积极拥抱国际市场，借助 2004 年中国对外贸易自由化新阶段的契机，以及新《中华人民共和国对外贸易法》的实施，加速了国际化步伐。同年，公司电梯光幕产品成功获得 ISO9001 质量管理体系认证，随后在 2005 年通过欧盟 CE 认证，2007 年更进一步获得北美 CSA 认证，并全面实施了 QEO 管理体系。这一系列国际认证的取得，不仅巩固了 W 公司品牌在国内市场的领先地位，更为其打开了通往欧美、东南亚等海外市场的大门，在全球范围扩展业务和建立品牌形象^[4]。

经过一系列的资源拼凑策略，W 公司闯过了企业的生存关。在敏锐捕捉市场先机，孕育并推出高质量电梯光幕产品，并凭借客户的高度认可，实现产品远销海内外的佳绩。这主要体现在：第一，W 公司打破市场垄断，自主研发出品质无异于国外的电梯光幕产品，成功进入并专注于研发电梯光幕产品这一细分领域；第二，W 公司将电梯光幕产品由奢侈品变成标配品，以超高的性价比获得海内外市场的一

致认可。

4 企业国产替代：顺风跑，质跃升

4.1 市场环境驱动

电梯光幕市场需求国内外双增长的背景下，以及红外线技术替代传统安全触板的行业趋势下，企业在发展阶段需密切洞察外部市场发展趋势，不断挖掘新的市场机遇。第一，国内外电梯光幕需求增长。一方面，伴随中国经济的蓬勃发展与城市化步伐的加速，房地产行业迎来了井喷式的增长，国内电梯光幕市场需求空前旺盛。据悉，中国每年需要安装的电梯已经超过 500 万台，未来十年每年新增电梯需求将超过 300 万台。另一方面，电梯光幕在海外市场同样展现出强劲的需求增长势头和利润空间。第二，自 2008 年起，红外线电梯光幕已取代传统安全触板成为行业标配。W 公司需加速电梯光幕技术的创新与迭代，以巩固并扩大市场竞争优势。

4.2 资源拼凑策略

面对电梯光幕市场需求扩大和厂商客户对光幕产品的高质量要求，W 公司重构资源拼凑重心，将融入市场环境扩展业务版图视为当务之急。为此 W 公司对现有资源进行有效拼凑，形成了聚焦产品功能的精进能力，具体资源拼凑策略如下。

首先，纵向深耕细分市场，引领行业升级。W 公司始终将技术研发放在企业的核心竞争地位，持续吸收并赶超国际先进技术，确立行业优势地位。2008 年，W 公司斥资建立电梯光幕专业实验室。2010 年，强抗光红外线扫描电梯光幕 917L 项目成功列入“国家火炬计划项目”。2011 年，建立省级工程技术中心。2012 年，电梯门视频智能分析控制系统列入“国家火炬计划产业化示范项目”，其业界独创的电梯再开门视频监控装置可以实现无盲区探测^[5]。

其次，树立行业卓越口碑，构建营销网络。W 公司着眼全球，将电梯市场细分为高端、中端及基础三级。其不仅积极响应客户需求，通过定制化产品策略精准触达每一层级的客户需求，更主动预见客户的潜在问题，提供多元化方案并灵活调整，以深入扩展客户基础，实现市场份额最大化。凭借行业内树立的卓越口碑，W 公司以广州为中心，建立了覆盖 30 余个城市的营销网络，成功获得奥的斯、巨人通力等国际电梯巨头的关注与认可，并与之建立了长期稳定的战略合作关系。

最后，优化公司管理体系，激活人才活力。W 公司秉持“以人为本，新起点，争先恐后”理念，视人才培养为核心竞争力。在创始人的倡导下，W 公司构建了一套以员工成长为导向的人才管理体系。无论资历背景，只要能力出众且业绩显著均可获得广阔的发展空间。此不拘一格的人才观，使 W 公司内部充满活力与机遇，不乏一年内实现三次晋升的佼佼者，更有人职仅三个月迅速担当重任的实例。

经过一系列的资源拼凑策略，W 公司通过了企业的发展关。历经六次产品迭代升级，W 公司成为光幕细分行业

领军企业。这主要体现在：第一，W 公司的电梯光幕产品受到地方政府、工信部的认可。2016 年荣获宁波市竞争百强企业，2017 年荣获宁波市首批制造业单项冠军培育企业称号。第二，W 公司的电梯光幕产品受到国内外厂商的认可。2018 年 W 公司的电梯光幕产品年销量突破 100 万套，光幕产品配套国内 100 多家电梯厂家，同时远销欧洲、北美洲等 17 个地区和国家。

5 企业国际扩张：钓大鱼，横发展

5.1 市场环境驱动

面对市场容量限制，企业转向电梯后市场寻找新增长点，同时市场需求多元化促使光幕产品跨界拓展并融入物联网技术，驱动企业实施扩张战略，推动产业升级。第一，市场容量限制。近些年受新冠疫情、金融市场低迷等宏观因素影响和细分市场固有的容量上限，新电梯销售增速放缓，迫使企业将新的盈利增长点逐渐转向电梯后市场。电梯后市场是指电梯销售后，围绕设备本身和配套的软件产品等售后服务体系。第二，市场需求多元化。随着行业边界不断扩展与深化，光幕产品不再局限于电梯领域，而是广泛渗透至轨道交通、工业机械等多个应用场景，这一跨界拓展极大地促进了工业领域内光幕产品的蓬勃发展^[6]。

5.2 资源拼凑策略

面对市场容量限制和市场需求多元下的双重挑战，W 公司重构资源拼凑重心，将横向扩宽技术边界探索市场盈利机遇视为首要任务。为此 W 公司对现有资源进行有效拼凑，形成了聚焦技术创新的突破能力，具体资源拼凑策略如下：

首先，构建电梯生态链，完善电梯售后服务。W 公司借助电梯后市场的增长机遇链接更多上下游供应商，丰富关系资源，率先占领电梯后市场的盈利鳌头。转向电梯后市场领域后，W 公司与业内合作商构建电梯生态链，以生态合力推动企业创新，针对客户需求推出各类解决方案。例如，疫情时期的防疫电梯解决方案，旧楼加装电梯解决方案及高速电梯物联网软件解决方案。

其次，主动跨越技术界限，引领检测技术革新。W 公司内部组建专业团队踏入新应用领域，主导研发“安全门异物检测技术”，该技术以视觉感知及 AI 人工智能分析实现不同场景下的安全防护，紧跟安全保障意识提升和电梯智能化的发展趋势，推动电梯、轨道交通等各领域的防护升级，从而实现技术革新和产品创新。例如在轨道交通领域，该技术通过对站台间隙异物信息进行采集、分析，实现信息管理，提供及时准确的风险空间异物报警功能，满足客运要求减少列车在站时间和未来自动驾驶的需求。

最后，依托高新技术赋能，瞄准国内基建领域。W 公司依托高科技创新引擎，成功掌握了领先的 LED 显示控制核心技术。其核心产品线覆盖了 LED 显示设备与 LED 照明产品，因其卓越性能，成为政府机构、大型展览场馆、繁

华商业中心等公共空间的理想选择。尤为值得一提的是，W 公司凭借其先进的 LED 显示控制技术，在轨道交通、智能交通等多元化场景中实现了广泛应用。众多标志性项目如广州国际金融中心青岛国际机场、上海虹桥机场等，均采用了 W 公司的 LED 解决方案。

经过一系列资源拼凑策略，W 公司成功迈向企业的扩张关，实现纵向深耕光幕技术和横向发展业务线的巨大跨越。这主要体现在：第一，高端产品生产。2020 年 W 公司获评工信部专精特新小巨人企业，2021 年被工信部认定为制造业单项冠军。第二，竞争优势扩大。W 公司在国内网点布局超过 2000 家，国际合作超过 300 家，40 多个出口国家和地区。

6 研究结论

论文以 W 公司作为研究对象，基于资源拼凑理论，运用案例研究方法解释中小企业如何通过资源拼凑实现国际创业以及不同发展阶段的“专精特新”中小企业突破资源约束的成长路径及机理。结果发现，在资源拼凑方面，中小企业以技术研发为中心，并与市场环境进行互动，从而选择拼凑适当的企业资源，将企业有限的精力分配在更为重要的事务上。

①企业起步阶段，企业侧重于技术创新与研发拼凑，构建独特的竞争优势，实现企业生存和盈利目标。

②企业发展阶段，企业侧重于市场拼凑，依托自身积累的技术优势，生产差异化产品精准满足特定客户群体的需求，实现企业发展和繁荣目标。

③企业扩张阶段，企业侧重于开拓多元化市场拼争，面对有限的细分市场容量，纵向深耕细分领域的同时横向开拓多元化市场，实现企业扩张和领先目标。

参考文献

- [1] 孔海璞,邵云飞,黄丽芳.专精特新“小巨人”企业创业机会开发过程——注意力配置视角的单案例研究[J/OL].科技进步与对策,1-10[2024-07-20].<http://kns.cnki.net/kcms/detail/42.1224.G3.20240626.1054.004.html>.
- [2] 余可发,陈颖康.资源编排、动态能力与“专精特新”中小企业迭代成长——以T-MOTOR公司为例[J].企业经济,2024,43(4):37-47.
- [3] 曾宪聚,曾凯,任慧,等.专精特新企业成长研究:综述与展望[J].外国经济与管理,2024,46(1):62-76.
- [4] 张媛,孙新波,何建笃,等.新兴市场企业在发达市场的合法化演化机理研究——基于资源拼凑视角[J].科学学与科学技术管理,2022,43(10):123-142.
- [5] 刘海龙,许文.组织即兴和资源拼凑的内涵及关系研究述评[J].管理评论,2022,34(7):115-128.
- [6] 刘志彪,徐天舒.培育“专精特新”中小企业:补链强链的专项行动[J].福建论坛(人文社会科学版),2022(1):23-32.