

Research on the strategic differentiation dilemma and solution strategy of specialized, refined, new enterprises in Ningbo under the background of intergenerational inheritance

Guo Liang Liya Xu

Zhejiang Wanli University, Ningbo, Zhejiang, 315000, China

Abstract

In the context of intergenerational succession, Ningbo's specialized, refined, unique, and innovative enterprises face multiple challenges during their strategic differentiation: first, a disconnect in governance structures, where conflicts between two generations' management philosophies lead to reduced decision-making efficiency; second, imbalanced resource allocation, with R&D investment continuity affected by executive changes; third, insufficient policy adaptation, as existing support policies offer limited coverage for the special needs of companies in the succession period.

Keywords

specialized, refined, new enterprises; strategic differentiation; intergenerational inheritance

代际传承背景下宁波专精特新企业战略分化困境及破解策略研究

梁果 徐莉雅

浙江万里学院, 中国·浙江 宁波 315000

摘要

在代际传承背景下, 宁波专精特新企业在战略分化过程中面临多重困境: 一是治理结构断层, 两代人管理理念冲突导致决策效率下降, 二是资源匹配失衡, 研发投入连续性受高管变动影响; 三是政策适配不足, 现有培育政策对传承期企业的特殊需求覆盖有限。针对上述问题, 本研究从家族、企业和政策等多层面分析战略分化的困境, 并着眼于战略协同、战略扩散、战略转向和政策适应等策略, 提出不同的实现路径。研究结论为家族企业顺利传承和专精特新企业战略选择提出解决方案, 为政策制定提供理论依据。

关键词

专精特新企业; 战略分化; 代际传承

1 引言

党的二十大报告明确提出“支持专精特新企业发展”。专精特新是我国企业和产业从“三低一弱”（低附加值、低技术含量、低质量、弱品牌）向“三高一强”（高附加值、高技术含量、高质量和强品牌）转型升级的必经之路。虽然众多企业因聚焦且持续创新（吴晓波和雷李楠，2019），实现了核心技术扩散和竞争优势放大（许晖，李阳，刘田田，谢丹丹，2023）。但不容忽视的是，该类企业依然面

临巨大的竞争和生存压力（李子彬等，2022）。诸如遭遇市场容量的天花板压制（Toften 和 Hammervoll，2010；尚林，2012），容易屏蔽惯性轨道外的潜在机遇（Simon，2009；Schenkenhofer，2022），由此助力企业成功的核心优势也逐步成为掣肘其发展的矛盾关节点（Jain 和 Mitchell，2022）。为此，大多企业会将多元化战略作为突破困境的选择。但部分学者认为隐形冠军企业应该始终遵循精一战略（葛宝山和赵丽仪，2022），抵御“多元化增长诱惑”（唐春勇，金登科，赖彦钊，刘金字，2023）。事实上，专业化和多元化战略并不完全冲突（尚林，2012）。通过“T型战略”（技术和市场）可以取得业务专一化与业务多元化两个悖论要素之间整体、动态的有机平衡（李平，孙黎，2021）。可见，专业化和多元化战略之争尚无定论，但专精特新企业的战略分化已成事实，而战略分化的原因和实现路

【基金项目】代际传承背景下宁波专精特新企业战略分化困境及破解策略研究（项目编号：JD6-291）。

【作者简介】梁果（1981-），女，中国河南南阳人，博士，副教授，从事家族企业、创新创业、战略管理研究。

径亟待探索，这是揭开专业化和多元化争论谜团，破解战略选择困境以实现可持续发展亟待破解的关键现实问题。

家族企业在推动经济增长和技术创新方面发挥了重要作用。然而，在代际传承背景下，家族企业面临诸多挑战，尤其是在“专精特新”领域，如何实现战略分化与可持续发展成为关键问题。本文以宁波地区专精特新家族企业为研究对象，探讨代际传承背景下的战略分化困境及破解策略。通过文献回顾和案例分析，本文旨在为家族企业传承与战略选择提供理论支持和实践指导。

2 文献综述

“专精特新”是我国对标“隐形冠军”（Hidden Champion，简写 HC）提出的概念。自西蒙 1990 年创造性地提出“隐形冠军”概念后，国外围绕隐形冠军企业的特征和竞争优势、家族特性等展开。自 2011 年 7 月 25 日，时任工信部总工程师朱宏任在《中国产业发展和产业政策报告(2011)》新闻发布会上首次提出“‘十二五’时期将大力推动中小企业向‘专精特新’方向发展”。同年 9 月，工信部发布《十二五中小企业成长规划》，明确提出要坚持专精特新。专精特新企业成长离不开对隐形冠军成长经验的参考和借鉴（李平和孙黎，2021）。但中国情境的专精特新企业成长并非是隐形冠军企业成长研究的简单重复，系统理解二者之间的共性与差异，是把握专精特新企业成长规律和发挥其独特功能作用的关键切入点（曾宪聚，曾凯，任慧，曹春辉，2023）。

2.1 专精特新概念界定及与隐形冠军对比分析

学界对专精特新概念的理解归纳起来主要有静态和动态定义。①静态定义。“专精特新”是专业化、精细化、特色化、新颖化的缩写，是有关特定细分市场的企业或产品的特有称谓，具备这四个特征的企业称之为专精特新企业，并根据“专—精—特—新”程度差异，由低到高依次划分为创新型中小企业、专精特新企业、专精特新“小巨人”、制造业单项冠军四个梯队培育体系。②动态定义。专精特新是中小企业成长的必经之路。从业务层次上，专精特新高度契合波特的竞争战略的“聚焦战略”（专精）和“差异化战略”（特新），“专精”是内在本质与战略布局，“特新”是外在体现与战略模式（李平，孙黎，2021）。从成长过程看，强调专精特新企业是从进入细分市场（王莉，2008）、占领利基市场（沈仰东，2008）到进入主流产品市场阶段（王晓萍和胡峰，2013）。

2.2 专精特新企业成长战略研究

专精特新企业成长同样具有一般中小企业积累资源和知识的竞争优势获取过程（邹爱其和史煜筠，2022），但面临细分市场带来的专业锁定和产品市场规模的局限难题，通过三种方式实现突破性成长：①内部要素突破。专精特新企业创始人中的桥接科学家创始人相较于其他科学家创始人

更能够提升企业创新绩效，尤其是技术创新质量（王瑶等，2023）。学术型高管对专精特新“小巨人”企业持续创新的积极影响（蔡双立和郭婧，2023）。精一能力和精一领导是专精特新企业的独特竞争优势（葛宝山等，2023；徐娜娜和彭正银，2017）等。②外部寻求突破。通过创新搜寻突破专业化“锁定”（许晖等，2023），关系嵌入深度和拓展利基市场广度的循环促进机制为中国隐形冠军企业在全价值链中不断升级发展提供可持续动力（贾依帛，苏敬勤，张雅洁，2023）。③内外结合突破。市场和产品维度进行小跨度多元化能够助力企业突围（尚林，2012）。李平和王扬眉从“护城河，广积粮”角度阐述了技术和市场的平衡（2022）。李平和孙黎（2021）则主张采取融合技术精一化和业务多元化的“T 型战略”。产业内/间多元化突破发展瓶颈的转型升级（杜晶晶等，2023）。

2.3 家族企业与专精特新战略

我国“专精特新”企业以家族控股为主，“专精特新”企业发展大多处于起步阶段，与发达国家“隐形冠军”有较大差距。家族成员涉入企业管理更有可能阻碍技术创新发展，一定程度上抵消“专精特新”战略的创新优势（罗福凯，狄盈馨，李启佳，2023）。代际更替中家业传承和二代“新”创领地的有效协同，是家族企业在“专精特”基础上实现“新”的不二法门，成为企业获得新资源、创新创业的新契机（梁果，王扬眉，2021）。

3 战略分化困境破解实现路径的案例研究

3.1 “家族 + 专业”双轨治理模式的战略协同路径

3.1.1 战略分化的困境

SL 集团实际运营中仍面临多重分化困境：（1）决策权博弈问题。SL 创始人保留董事长职位把控长期战略方向，而二代接班人主导日常运营时需平衡职业经理人提出的数字化改革方案，导致决策链条延长；（2）资源分配矛盾。新能源业务需持续投入研发资金，但传统燃油车零部件仍贡献 70% 营收，两代人对于是否削减传统业务预算存在分歧；（3）文化融合挑战。德国博世系高管推行的标准化流程，与本土管理层习惯的经验式管理产生冲突，2024 年财报显示因此导致北美工厂项目延期 3 个月。此外，二代接班人虽具备国际化视野，但在处理政府关系等本土化事务时仍需依赖父辈人脉网络，形成隐性权力依赖。

3.1.2 战略协同模式

SL 的协同模式创新体现在三个维度：（1）治理结构动态调整。董事会换届后形成“三三制”席位分配，3 名创始元老 + 3 名职业经理人 + 3 名新生代管理者，既保障创始人对重大事项的一票否决权，又赋予经理人技术改造自主权；（2）知识转移机制。通过“中美德三国技术中心轮岗计划”，强制要求二代管理团队参与海外研发项目，将博格华纳并购经验复制到印度 PCL 合资项目；（3）风险对冲设

计。传统业务由一代团队维稳，新能源业务由二代组建独立事业部，采用差异化考核指标（传统板块考核利润率/新能源板块考核专利数）。值得注意的是，其协同并非简单分工而是“螺旋式上升”，如数字化车间改造既保留父辈积累的工艺数据，又嵌入儿子团队引进的 AI 质检系统，最终使生产效率提升 30%。

3.1.3 实现路径

基于案例的操作路径可细化如下：（1）决策机制落地。每月召开“三代同堂”经营会议（创始人+接班人+独立董事），针对争议事项启用“黄灯机制”（暂缓表决并委托第三方咨询机构评估）；（2）人才梯队升级——除青蓝计划外[8]，特别设立“跨境导师制”（安排德国工程师与中国学徒结对），并通过股权激励绑定核心技术人员；（3）资源配置工具化。开发“双色预算管理系统”（蓝色预算用于可变排量机油泵等成熟产品迭代/红色预算用于电子油泵等前瞻研发），配套建立研发准备金制度（每年提取营收的 1% 作为风险备用金）。此外，借鉴 SLW 并购后的整合经验，当前正试点“技术模块化分包”。将新能源电驱系统分解为 23 个标准化模块，由父子团队分别牵头不同模块的开发竞赛。这种具象化安排使战略协同具备可操作性。

3.2 “技术守正 + 场景出新”动态平衡的战略扩散路径

3.2.1 战略分化的困境

尽管 HB 拥有 237 项专利的技术储备，但实际上面临着以下挑战：（1）核心技术断层风险。虽然保留了精密传动技术的优势，但第二代接班人更倾向于智能控制系统开发，导致传统机械加工工艺面临失传风险。2022 年的内部评估显示，50 岁以上的老师傅掌握着 67% 的核心工艺诀窍 (know-how)。（2）资源分配矛盾。新能源船舶电机需要持续投入，但传统渔具业务仍贡献 65% 营收。董事会就是否削减渔具研发预算产生分歧，2023 年因此延误了无轴推进系统的量产计划。（3）军工认证壁垒。虽然开发了军品级渔线轮，但涉足军工领域需要取得多项资质认证。截至 2024 年初，仍有 GJB9001C 等 3 项关键认证未通过，制约该业务的商业化进程。

3.2.2 “三链融合”战略扩散模式

（1）技术链升级。博士后工作站采用双导师制（浙大教授+企业内部技师），既研究前沿水下推进技术，又系统性整理老师傅的经验数据。目前已形成《精密齿轮加工工艺白皮书》等 12 套标准化文档。（2）供应链协同。海洋装备创新联合体实施三级分工，上游材料由宝钢特钢提供特种不锈钢；中游 7 家企业共享检测平台；下游与舟山渔船厂共建示范项目。这种模式使新产品开发周期缩短 40%。

（3）场景链突破。采用军转民策略，将潜艇用密封技术降维应用于休闲钓鱼艇，推出的 P 系列智控推进器已占领高端市场 35% 份额。同时通过军民融合办公室，正在争取舰载无人机弹射装置的配套订单。

3.2.3 实现路径

（1）技术守正基金的管理细则：除按营收 5% 提取外，另设特别条款，传统工艺改良项目可获额外 30% 补贴。2023 年由此复活了濒临淘汰的 6 项老工艺。

（2）试验田模式的运作机制。梅山基地设置三个测试区，极端环境模拟舱（测试 -30℃ 至 70℃ 工况）；盐雾加速老化实验室；实景用户观察室。所有新产品必须完成 2000 小时等效测试才能上市。（3）动态评估体系的优化。引入区块链存证确保评估不可篡改，相关数据已接入宁波市经信局的产业大脑平台，增加评审会三维度技术成熟度（TRL）、市场准备度（MRL）、产能准备度（PRL）等评价。

这些措施使企业在保持渔具领域 40% 毛利率的同时，成功将新能源业务占比从 2019 年的 18% 提升至 2023 年的 37%，验证了战略扩散路径的有效性。

4 研究结论和建议

宁波专精特新企业在代际传承中面临战略分化困境，针对以上困境，通过 SL 和 HB 的案例分折，得出应对困境和实施策略的路径。针对代际传承中的决策权博弈问题、

资源分配矛盾、文化融合挑战，可以通过战略协同模式，即治理结构动态调整、知识转移机制、风险对冲设计等，推动专精特新企业治理层面战略分化的破解并实现顺利传承。针对核心技术断层风险、资源分配矛盾、军工认证壁垒等，可以通过战略扩散模式，即技术链升级、供应链协同、场景链突破等，推动专精特新业务战略层面问题的破解并实现顺利传承。研究从专精特新企业战略分化的传承因素和外部环境因素，有节奏、有侧重、有条件选择匹配策略，实现多元化和专业化战略协同、家族和企业协同、企业与环境适应的策略，为家族企业顺利传承和战略分化困境的解决提出了可操作化建议。

参考文献

- [1] 史丹,余菁.全球价值链重构与跨国公司战略分化——基于全球化转向的探讨[J].经济管理,2021,43(02):5-22.
- [2] 罗进辉,彭晨宸,刘玥.代际传承与家族企业多元化经营[J].南开管理评论,2022,25(05):96-108.
- [3] 王扬眉,吴琪,罗景涛.家族企业跨国创业成长过程研究——资源拼凑视角的纵向单案例研究[J].外国经济与管理,2019,41(06):105-125.
- [4] 祝振铎,李新春,叶文平.“扶上马、送一程”:家族企业代际传承中的战略变革与父爱主义[J].管理世界,2018,34(11):65-79+196.