

实施载体和评估机制的协同建设，实现了文化的有效落地^[6]。

6.1.2 文化需要与业务深度融合

文化只有与业务深度融合，才能发挥实际效用。瀚蓝环境将文化理念融入战略制定、组织建设、人才培养和经营管理各环节，使文化成为推动业务发展的实际生产力^[7]。

6.1.3 文化传承与创新并重

文化建设需要平衡传承与创新的关系。瀚蓝环境在保持文化核心稳定的同时，通过持续的文化创新适应环境变化，实现了文化的与时俱进。

6.1.4 管理者是文化建设的关键

管理者的言行直接影响文化建设成效。瀚蓝环境通过《管理者公约》和文化官制度，确保管理者成为文化的塑造者、践行者、引领者和捍卫者^[8]。

6.2 未来展望

展望未来，企业文化建设面临新的要求和挑战：

6.2.1 适应数字化转型要求

随着数字化转型的深入推进，企业文化需要融入数字化元素，培养数字化时代的组织能力和员工素养。

6.2.2 应对可持续发展挑战

在可持续发展理念日益重要的背景下，企业文化需要更加注重ESG价值观的培育，推动企业向更加可持续的发展模式转型。

6.2.3 促进全球化发展

随着企业业务范围的扩大，企业文化需要具备更强的包容性，能够适应不同地域、不同文化背景的员工需求。

6.2.4 平衡稳定性与灵活性

在快速变化的环境中，企业文化需要在保持核心稳定的同时，具备足够的灵活性以适应外部变化^[9]。

瀚蓝环境的实践表明，企业文化是企业发展的精神内核和核心竞争力。通过系统化的文化建设持续的文化创新，企业能够在复杂多变的环境中保持战略定力，实现高质量发展。未来，企业应该更加重视文化建设的战略价值，将文化优势转化为发展优势，为可持续发展提供持久动力。

参考文献

- [1] 陈春花. 企业文化与经营业绩[M]. 北京：机械工业出版社，2019.
- [2] 彭剑锋. 企业文化与企业核心竞争力[J]. 中国人力资源开发，2020(3):56-68.
- [3] 张德. 企业文化建设（第二版）[M]. 北京：清华大学出版社，2018.
- [4] 李兰，陈昊. 中国企业文化建设现状与发展趋势研究[J]. 管理世界，2021,37(5):155-172.
- [5] 赵明明，张成凡. 中国企业文化管理40年：回顾与展望[J]. 南开管理评论，2019,22(1):4-14.
- [6] 王重鸣. 企业文化与组织效能的关系研究[J]. 心理学报，2020,52(8):1001-1014.
- [7] 刘刚，李佳. 企业文化对企业创新能力的影响机制研究[J]. 科研管理，2021,42(4):120-130.
- [8] 瀚蓝环境股份有限公司. 瀚蓝环境企业文化理念体系. 2021.
- [9] 瀚蓝环境股份有限公司. 瀚蓝环境2022年组织氛围调研报告. 2023.

From the perspective of dynamic capabilities, specialized investment institutions Research on Strategy and Organizational Resource Allocation Strategy

Fang Yang

Lanzhou New Area Airport Industrial Investment Co., Ltd., Lanzhou, Gansu, 730300, China

Abstract

As an adjustment and adaptation to the dynamic environment, strategy and organizational resource allocation play a crucial role in maintaining competitive advantage and sustainable development for enterprises. The continuous pursuit of updating, reshaping, and recreating resources, capabilities, and core competencies by enterprises has a significant impact on their strategy and organizational resource allocation. Therefore, this paper adopts a case analysis method to analyze the strategy and organizational resource allocation strategies of specialized investment institutions from the perspective of dynamic capability theory, providing a new theoretical framework for understanding the strategic behavior of specialized investment institutions. By deeply analyzing the relationship between dynamic capabilities, choice of niche tracks, and organizational resource allocation, this paper further reveals the inherent mechanism by which investment institutions gain competitive advantage in a dynamic market environment.

Keywords

specialized investment institutions; dynamic capabilities; resource allocation; case analysis

动态能力视角下专业化投资机构的战略与组织资源配置策略研究

杨芳

兰州新区临空产业投资有限公司，中国·甘肃 兰州 730300

摘要

战略与组织资源配置作为企业对动态环境的一种调整适应，对企业保持竞争优势和可持续发展具有重要影响。而企业不断追求资源、能力和核心能力的更新、重塑和再创造的三级改变能力，对企业战略与组织资源配置具有重大影响。因此，本文选用案例分析的方法，从动态能力理论的视角分析专业化投资机构战略与组织资源配置策略，为理解专业化投资机构的战略行为提供了新的理论框架。通过深入剖析动态能力与细分赛道选择、组织资源配置之间的关系，进一步揭示了投资机构在动态市场环境中获取竞争优势的内在机理。

关键词

专业化投资机构；动态能力；资源配置；案例分析

1 问题的提出

在全球经济一体化和金融市场快速发展的背景下，专业化投资机构已成为推动经济增长、促进产业升级的重要力量。它们的经营环境正呈现“动态变化加速、系统复杂度提升”态势，这既蕴含企业通过战略重构实现跨越式发展的契机，也潜藏着因战略失配导致市场地位下滑、甚至陷入生存危机的风险。唯有通过企业再创式的深层变革，才能打破路径依赖^[1]。企业需要增强系统性变革的核心竞争力实现内生增长^[2]。但是，战略转型本身具有高复杂性与高风险性特征，

企业在转型过程中不仅要应对外部环境的动态变化，还需解决内部资源整合、组织架构调整等难题，稍有不慎便可能遭遇转型风险，甚至陷入发展陷阱^[3]。我们必须关注以下一些问题：（1）如何识别具有高增长潜力和投资价值的细分赛道？（2）如何发挥感知能力、整合能力和重构能力等不同维度动态能力的作用？（3）如何依据动态能力对有限的组织资源进行合理配置？（4）当市场环境发生变化时，如何利用动态能力及时调整组织资源配置，以保持竞争优势？

2 理论综述

资源基础观（Resource-Based View, RBV）与动态能力观（Dynamic Capability View, DCV）分别从不同视角阐释了企业竞争优势的来源^[4]。但静态的资源优势难以持续，企业必须具备感知机会、整合资源、重构能力的动态能力^[5]。企

【作者简介】杨芳（1994-），在读硕士，中级经济师，从事工商管理，方向细化：组织战略管理研究。

业通过资源整合配置提升动态能力^[6]，而这些能力可以让企业获得显著价值，快速成长^[7-8]。由此可见，企业的资源整合配置极其重要。

在动态变化的市场环境，企业在更新、整合、升级或重组内外部组织技能、资源和职能方面的能力^[9]。也有学者认为动态能力作为三级能力，强调企业不断追求资源、能力和核心能力的更新、重构和再创造，应对环境变化，为企业获取竞争优势并维持其持续性提供核心支撑^[6]。具体来说，动态能力包含三个方面^[10]：整合。通过获取、整合内外部资源，形成资源配置和整合两种策略^[11-12]。

就不同的观点，将 RBV 和 DCV 整合到一起，研究他们对企业的竞争优势的影响是一个新尝试。部分学者分别研究了企业 RBV 和 DCV 对竞争优势的影响^[13]，而将 RBV 和 DCV 放在同一个研究框架下进行研究的成果较少^[8]。

3 专业化投资机构细分赛道聚焦战略分析

迈克尔·波特的聚焦战略，指企业集中经营活动于特定目标群体、产品线或地域以获竞争优势。对专业化投资机构而言，此战略即集中资源深耕 1-2 个特定细分领域，而非分散投资。其重要性在于：能助机构精准定位市场，深入了解领域需求、技术趋势与竞争格局，更精准识别潜力项目（如 AI 领域机构洞察技术趋势、发掘优质初创企业）；积累专业知识与经验，形成独特优势（如生物医药领域机构借行业动态与顶尖团队合作精准评估项目，分散投资机构难及）；资源有限时，可提高投资效率、优化配置，避免资源不足（如新能源汽车赛道机构集中资源助创新企业，实现双赢）。

影响该战略的因素有三：宏观环境中，政策法规引导投资方向，经济形势影响不同时期赛道选择，社会文化推动相关领域机会；行业竞争上，传统行业需找差异化机会，新兴行业机会与风险并存，竞争对手策略和动向也有影响；机构自身方面，资金实力决定布局范围，人才储备需匹配赛道专业需求，投资风格决定投资倾向。

实施策略含三方面：赛道研究与筛选以深入行业研究为基础，机构分析行业历程、现状与趋势，解读市场报告等数据，新兴行业还需关注技术突破与政策导向，结合专家一手信息，用数据分析工具量化评估赛道价值与风险，参考创新指数、专利数量筛选高潜力赛道；投资组合构建需依赛道风险、机构承受力与目标配置比例，低风险承受力机构增投成熟行业稳定企业，高风险承受力机构增投新兴行业高成长企业，还可通过投资不同发展阶段、地区企业实现多元化以分散风险；持续跟踪与调整需建完善机制，定期评估项目运营、财务与市场表现，关注行业、宏观经济及政策变化，赛道或外部环境改变时，综合权衡调整策略，借投资决策会议与专家论证确保有效性^[16]。

4 专业化投资机构组织资源配置策略分析

4.1 组织资源配置的内涵与目标

组织资源配置指投资机构为实现战略目标，对人力、

资金、技术、信息等内部资源合理分配、协调与运用的过程，涉及资源在项目、部门及业务环节的分配，是运营管理核心。

4.2 影响组织资源配置的因素

一是战略目标因素，它是首要影响因素，决定资源配置方向与重点。若以高风险高回报、聚焦新兴产业早期投资为目标，人力上会招聘具创新思维的专业人才，资金上侧重投入早期项目并预留跟进资金，技术信息上加大行业研究与数据分析工具投入；若追求稳健投资、聚焦成熟行业龙头，人力上选择经验丰富的稳健型人才，资金上重点配置给成熟行业优质企业，技术信息上更注重企业基本面与财务数据分析，建完善风控体系。二是资源特性因素。

4.3 组织资源配置策略的实施路径

人力资源配置：招聘需依业务、发展阶段与战略明确人才要求，通过行业招聘会、专业网站、社交媒体及校园招聘选才；培训分新员工入职培训与在职员工专业技能培训，鼓励外部学习；激励机制兼顾物质（薪酬福利与绩效挂钩）与精神（表彰、晋升），实现双赢。

5 案例分析

5.1 案例选择与介绍

本部分选取博时基金、梧桐树资本、招商证券为典型专业化投资机构深入分析，选择原因在于三者代表性与独特性显著：博时基金是国内知名公募基金管理公司，经验丰富、规模庞大，科技赛道聚焦战略具示范作用；梧桐树资本是专注新兴产业的私募股权投资机构，凭“文明级创新”赛道理念与多元策略脱颖而出；招商证券是大型综合券商，借资本实力与业务布局，在并购重组特定赛道聚焦提供宝贵经验。博时基金成立于 1998 年 7 月，为内地首批五家基金公司之一，业务含基金募集、销售等，总部在深圳且多地设分支机构，截至 2025 年 6 月，管理 394 只公募基金，总规模逾 16069 亿元（剔除货币基金后逾 6729 亿元），累计分红逾 2186 亿元，秉持“做投资价值的发现者”理念。梧桐树资本成立于 2013 年，为平台型私募机构，专注新能源新材料等新兴产业，设母基金、风投等三大业务板块，管理资产逾 220 亿元，曾获相关国家级基金优秀管理人奖。

5.2 案例机构的细分赛道聚焦战略分析

博时基金在科技赛道布局具前瞻性与全面性，近年加大投入，截至 2024 年底科技系列产品规模破 500 亿元，主题基金超 60 只，构建覆盖“硬科技”全产业链的立体化产品矩阵，选取多类指数形成科创指数产品家族，如科创综指 ETF 首发规模达 20 亿元上限，科创 AIETF 规模增速领先；同时注重投研体系建设，2019 年组建专业化科技投研团队，5 个投研小组聚焦战略新兴产业并细分行业，还以“AI 力”驱动智能投研，构建 AI 赋能技术框架、部署迭代 DeepSeek 模型，实现投研全流程智能化。

5.3 案例机构的组织资源配置策略分析

人员与团队配置：博时基金汇聚多专业背景人才，制定全面培养计划，组织内外部培训，建立物质与精神结合的

激励机制；梧桐树资本吸引具创新思维和经验的人才，提供发展空间与培训，以多元激励及重大项目参与机会助员工实现价值；招商证券投资银行团队由多领域专业人士组成，定期开展培训研讨，建立科学绩效考核体系调动积极性。资金与资产配置：博时基金依科技项目风险收益与期限分配资金，早期项目谨慎投入、成长期及成熟期加大投入，构建多元投资组合并设严格风控体系；梧桐树资本按“文明级创新”项目特点与阶段分配资金，早期项目支持研发、成熟项目推动规模化，借三大业务板块实现组合多元化，建完善风险管理体系；招商证券依并购重组项目资金需求与风险安排资金，大型项目多渠道筹资，注重风险收益平衡并设严格风控机制。技术与信息资源配置：博时基金引进先进工具与系统，用大数据、AI分析数据，建内外部信息系统整合资源；梧桐树资本建数字化投资管理平台，整合信息并与多方合作获取信息，用工具分析支持决策；招商证券采用并购重组交易软件提升效率，建强大内外部信息系统为业务提供支持^[17]。

5.4 案例对比与启示

通过对博时基金、梧桐树资本和招商证券在赛道聚焦和资源配置上的对比分析，可发现其异同点：赛道聚焦方面，博时基金聚焦科技赛道，借全面产品矩阵与强大投研体系挖掘投资机会；梧桐树资本聚焦“文明级创新”赛道，以独特投资理念与多元投资体系推动前沿创新；招商证券聚焦数智科技、绿色科技、生命科技三大赛道，凭并购重组业务助力企业发展与产业升级，三者共同点是均能敏锐捕捉市场趋势、聚焦潜力细分赛道，不同点在于赛道选择与投资方式侧重点有差异；组织资源配置方面，三家机构均注重人员与团队配置，通过组建专业团队、加强人才培养、建立有效激励机制提升团队能力与积极性，均强调依项目风险收益与期限合理分配资金、构建多元投资组合并加强风控，均积极引进先进技术与信息系统、整合内外部资源以提升决策科学性与效率，同时在资源配置具体方式和重点上存在差异；从案例中可总结成功经验与启示：一是敏锐把握市场趋势，聚焦潜力细分赛道形成竞争优势；二是注重组织资源配置，合理分配人力、资金、技术资源以提高利用效率；三是建立完善投研与风控体系，提升决策科学性与风险应对能力；四是持续创新，探索新投资理念与方式以适应市场变化，专业化投资机构制定相关战略时，需借鉴这些经验并结合自身实际，制定适配发展战略以提升市场竞争力与投资回报率。

6 结语

本研究剖析专业化投资机构细分赛道聚焦战略与组织资源配置策略：赛道聚焦可助机构精准定位、形成竞争优势，其决策受宏观环境、行业竞争及机构自身因素影响，实施需经赛道研究筛选、构建投资组合及持续跟踪调整；组织资源配置是战略落地关键，目标含资源高效利用等，受战略目标、资源特性及组织架构影响，实施需优化人、财、技术信息资源配置。案例分析验证二者有效性，成功经验具借鉴意义。

本研究样本有限，普适性受限，定量分析深度不足，新兴投资领域研究不深。未来可扩大样本范围提升普适性，丰富方法加强定量分析，深入研究新兴领域影响，关注宏观与政策动态，为机构提供前瞻性建议。

参考文献

- [1] 芮明杰等.再创业[M].北京:经济管理出版社.2004.
- [2] 赵文广,徐二明.企业集团持续发展战略若干问题思考[J].经济管理,2002,(23):27-29.
- [3] 芮明杰,胡金星,张良森.企业战略转型中组织学习的效用分析[J].研究与发展管理,2005,(02):99-104.
- [4] 董保宝,葛宝山,王侃.资源整合过程、动态能力与竞争优势:机理与路径[J].管理世界,2011,(03):92-101.
- [5] 邓少军,焦豪,冯臻.复杂动态环境下企业战略转型的过程机制研究[J].科研管理,2011,32(01):60-67.
- [6] Wang C.L. and Ahmed P.K. Dynamic capabilities: a review and research agenda [J]. Management Reviews, 2007,9(1):31-51.
- [7] Wu L. Entrepreneurial resources: dynamic capabilities and start-up performance of taiwan's high-hech firms [J]. Business Research, 2007,60:549-555.
- [8] Wu L. Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility [J]. Business Research, 2010,63:27-31.
- [9] Teece D, Pisano G. The dynamic capabilities of firms: an introduction[J]. Industrial and Corporate Change, 1994,3(3):537-556.
- [10] 王福涛,郝雄磊,张碧晖,等.政策工具选择变迁视角下中国科技资源配置模式研究[J].科学学与科学技术管理,2025,46(09):23-36.
- [11] Baker T, Nelson R E. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage[J]. Administrative Science Quarterly, 2005,50(3):329-366.
- [12] Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D. Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects[J]. Journal of Management, 2011, 37(5):1390-1412.
- [13] Chadwick C, Super J F, Kwon K. Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance[J]. Strategic Management Journal, 2015,36(3):360-376.
- [14] Barney J B, Clark D N. Resource-based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage[M]. 2007, London: Oxford University Press.
- [15] 葛宝山,董保宝.基于动态能力中介作用的资源开发过程与新创企业绩效关系研究[J].管理学报,2009,6(04):520-526.
- [16] 邓超,刘亦涵.风投机构行业专业化投资强度对企业创新能力的影响[J].科技进步与对策,2017,34(05):80-85.
- [17] 兰秀文.风险投资机构对投融资效率影响研究——基于创业板的数据分析[J].技术经济与管理研究,2018,(07):80-85.