

An exploration of the diversified growth path of specialized, refined and new family enterprises from the perspective of resilience

Aijun Li

Zhejiang Wanli University Business School, Ningbo, Zhejiang, 315100, China

Abstract

In the context of deep restructuring of global industrial chains and the intertwining of anti-globalization waves, specialized, refined, unique, and innovative family businesses serve as the “invisible pillars” of China’s industrial chain resilience. The study of their growth paths holds significant practical importance. Research findings indicate that there is a notable tension between the stability of intergenerational succession in family businesses and the continuous innovation demands of specialization strategies. This has become a core issue with both theoretical value and practical urgency. By introducing a resilience theory framework, this study systematically elucidates how family businesses can build and sustain their specialized, refined, unique, and innovative paths through the accumulation and deployment of resilience capital, providing theoretical innovations and management insights for relevant fields.

Keywords

specialization; family business; resilience perspective; transformation and innovation

韧性视角下专精特新家族企业多元化成长路径探究

李爱君

浙江万里学院商学院, 中国·浙江 宁波 315100

摘要

在全球产业链深度重构与逆全球化浪潮交织的背景下, 专精特新家族企业作为中国产业链韧性的“隐形支柱”, 其成长路径研究具有显著的现实意义。研究发现, 家族企业的代际传承稳定性与专精化战略的持续创新需求之间存在着显著张力, 这已成为兼具理论价值与实践紧迫性的核心命题。本研究通过引入韧性理论分析框架, 系统阐述家族企业如何通过韧性资本储备及调用, 构建实现专精特新路径的持续成长, 为相关领域提供理论创新与管理实践启示。

关键词

专精特新; 家族企业; 韧性视角; 转型创新

1 引言：概念辨析及文献回顾

1.1 相关概念

韧性概念在物理学、生态学以及心理学等学科中具有悠久的传统, 在商业和管理研究中却一直直到 20 世纪 80 年代才得到关注。当前大部分关于韧性的研究以理论推演为主, 侧重基本概念和原则探讨, 多聚焦于危机下组织行为或惯例。在家族企业情境下, 韧性是个人和家族资本的集合, 这些资本可以保护家族企业不受难以预测且极具破坏性危机的影响。

【基金课题】2024年宁波市哲学社会科学规划课题(甬商基地): 韧性视角下宁波家族企业“专精特新”成长路径研究(项目编号: SQ2332411140330)。

【作者简介】李爱君(1977-), 女, 汉族, 中国浙江人, 硕士, 助理研究员, 从事管理学研究。

研究表明, 典型的家族企业具有较强的“韧性”特征。相对于非家族控股的企业, 家族企业具有更强的抗风险能力。家族资本存量(如人力资本、金融资本和社会资本等)是存在于家族和企业系统中的韧性资本。家族韧性会促进信任、内在凝聚力和家族团结来追求共同的目标, 并催生有效沟通, 快速决策, 正处于代际传承高峰期的中国家族企业为韧性资本建构提供了难得的观测窗口。

1.2 文献回顾

早期国内学者对家族企业的核心竞争力的探讨是多样化的, 但随着研究的不断深入, 学术界开始从资源观和知识观等角度出发来识别, 一类与人力资本有关(孙秀峰等, 2017); 另一类则与社会资本有关。随着对跨代创业研究的深化, 学者们意识到跨代创业是解决家族企业可持续成长的重要路径, 贯穿于家族企业成长的整个过程之中(胡晓红等, 2009)。跨代创业的相关研究界定了家族因素和企业因

素中与创业精神相关的因素 (Zahra 等, 2004), 并对中国家族企业创业导向的关键要素进行了案例和实证研究 (陈文婷, 2011; 谢雅萍和林婉玉, 2013)。而家族企业中占比极大的部分具备专业化、精细化、特色化、新颖化特征的“专精特新”企业, 与三大竞争战略 (Michael E Porter, 1980) 中的聚焦战略和差异化战略观点高度相关。在家族企业情境下, 家族企业韧性资本是一种通过家族关系过程培育或耗尽的资源, 在风险投资的变化时期特别必要 (Hanson 等, 2018)。家族韧性会促进信任、内在凝聚力和家族团结来追求共同的目标, 并催生有效沟通, 快速决策和提高责任水平 (Steier, 2001)。通过家族过程获取和使用韧性资本是基于关系伦理的, 成为家族代代相传的标准操作程序 (Ventura 等, 2020)。互动的过程创造了保护机制, 从而产生更大的韧性, 保护家族成员的福祉和家族企业的完整性 (Yang 和 Danes, 2015)。

通过文献研究分析, 学者们越来越意识到成功的家族代际传承意味着众多核心要素保留和传递创新, 传承期间的战略调整行为既体现了接班者对产业未来战略方向的理解, 也反映了创业精神在家族两代继承人之间的延续, 家族企业属性和“专精特新”企业的特性高度契合^[1]。

2 专精特新家族企业可持续性发展现状与挑战

2.1 专精特新家族企业双轨可持续发展历程

拥有“专精特新”称号的家族企业, 在政府政策的支持下, 由原来的传统经营通过技术创新实现了企业专业化、精细化、特色化、新颖化的转变。这些家族企业在各自的细分市场中占据了重要的地位, 并不断努力成为行业中的领军企业, 实现可持续发展。(1) 家族企业开始转型: 自 2011 年中国“专精特新”政策提出后, 家族企业开始调整经营战略, 从传统的粗放型经营向聚焦细分市场转变, 甚至部分企业引入先进技术, 加大研发投入, 开始生产高精尖产品并在细分市场中占据一席之地。(2) 家族企业逐步成长: 自 2013 年“专精特新”企业认定工作正式启动, 借助各级政府加大对中小企业的扶持力度, 家族企业逐步解决了融资难、人才缺、技术落后等问题。企业开始注重品牌建设, 通过精细化管理和特色化产品, 打造区域知名品牌, 提升市场竞争力。(3) 家族企业快速崛起: 自 2018 年专精特新“小巨人”企业培育计划开启, 2021 年国家又提出到 2025 年培育 10 万家“专精特新”中小企业目标, 家族企业高质量发展。家族企业通过技术创新和精细化管理, 不断打破国外技术垄断, 甚至诸多中小型家族企业开始布局数字化转型模式, 积极探索绿色低碳技术, 推动可持续发展。

2.2 专精特新家族企业创新发展面临的挑战

2.2.1 人才窘境、传承遇险

大多数家族制造企业规模小、资源有限。企业甚至处于产业链的低端, 二代对整个产业全局和价值不了解, 对低

附加值的家族产业缺乏感情和兴趣。即便是已经进入家族企业的二代, 由于家族缺乏对传承的长期性战略布局, 忽视家族创业文化提炼, 传承遇险。同时, 家族企业面临内生与外聘人才融合问题。如职业经理人或技术专家等容易因文化隔阂, 家族企业更倾向任人唯亲, 非家族成员因权力分配不均、晋升受限等感到被排斥。从内部看, 传统行业的家族企业缺乏活力血液输入, 家族成员占据关键岗位, 阻碍了非家族成员的职业发展。部分企业因地域属性问题导致员工本地化比例过高, 限制了跨区域人才引入及多元文化的融合。

2.2.2 融资约束、研发期长

企业需要银行贷款, 但很多专精特新企业因轻资产导致抵押不足。而同时, 此类企业多属技术密集型企业, 研发投入占营收比重普遍超过 10%。专精特新家族企业的技术研发成果转化周期长, 导致资金需求期限长, 而银行偏向短期贷款, 家族企业融资渠道有限, 企业被迫依赖银行短期贷款, 这样加剧了现金流的压力, 产生了融资矛盾。尽管国家推动知识产权质押融资, 但目前的评估体系不够成熟、交易市场缺失等问题突出, 导致银行很难准确评估专利价值, 如遇违约后续处理流程更加复杂。此外, 研发数据、商业秘密等新型无形资产尚未纳入银行抵押范畴, 这样进一步加剧了融资缺口^[2]。

3 韧性资本对专精特新家族企业创新成长的作用机制

3.1 路径一: 人力资本传承与技术动态能力

专精特新家族企业在探索阶段需要帮助克服初期的高风险与高失败率, 在家族资源有限及技术发展制约等不利因素下, 韧性资本中的人力资本发挥积极主动作用, 通过家族成员间的长期协作、对技术变革的快速反应, 使得隐性知识的代际传承助力了技术动态能力的循环迭代, 从而实现技术跃迁。家族成员间的长期协作形成了基于信任的隐性知识传递网络, 这种传承不仅降低了试错成本, 还通过“师徒制”强化了知识黏性。家族企业控制权的集中及决策执行的快速性, 极大满足了专精特新企业探索期技术变革的快速响应要求, 在招募外部专家、技术人员及应用数字化工具中, 家族企业更能缩短周期, 推动技术从实验室到市场的转化。

3.2 路径二: 金融资本杠杆与规模化创新

专精特新家族企业在规模化发展阶段, 韧性资本中的金融资本杠杆通过多层次、动态化的工具设计与风险控制机制, 成为企业实现创新规模化跃迁的核心驱动力。作为专精特新的家族企业在保持控制权的基础上, 利用金融工具支持研发和市场扩展, 在成长发展期运用股权或债权融资等模式调整资本结构, 实现资本成本优化, 达到与创新周期的精准适配, 从而在保持控制权稳定性的同时满足规模化创新的长期资金需求。在家族企业的发展阶段, 特别是代际传承时期, 当家族企业将管理权从老一辈传承给下一代时, 面对市场不

稳定性及管理技术创新的需要,通过组合式金融工具的多层级风险对冲功能,构建韧性缓冲机制,让家族企业更抗风险。

3.3 路径三:社会资本协同与产业链韧性

专精特新家族企业在整合阶段,社会资本通过信任构建、网络协同及资源互享,与产业链韧性形成深度嵌套,成为企业突破创新孤岛,从而实现可持续发展的核心动力。家族企业几代所具有的供应商、客户、行业协会等长期的关系网络形成稳定的信任基础,推动了产业链协同研发效率的提升,降低了交易成本。而专精特新的家族企业更能依托行业协会、产业联盟等平台,将工艺流程、研发数据等隐性技术知识转化为可传播的显性知识,实现资源共享。而具有专业化、精细化等特征的专精特新企业在整合阶段更能发挥技术专长,在补链、强链中发挥作用,让社会资本更好嵌入产业链,提升整体韧性^[1]。

4 对策建议

4.1 韧性强化人力资本传承

专精特新家族企业要实现可持续发展,破解代际传承中的技术断层风险、缓解人才结构失衡矛盾及应对技术迭代加速的挑战,可以通过制度创新建立多维度的人力资本韧性体系,使得传统经验与新兴技术有机融合。首先,由具备丰富的行业经验的家族成员来负责核心工艺的传承,外聘专家与新生代家族成员主导专注前沿技术研发,组建双轨治理的制度架构模式。其次,引进外聘技术专家,为每位外聘专家搭配一名家族技术元老及多名青年骨干,实施多元立体化帮扶师徒制。同时,借助数字化工具构建技术传承区块链平台,将隐性知识转化为可追溯、可交易的数字资产。最后,为了突破地域人才的限制,建议构建复合激励体系,提供行业领先的薪资、绩效奖金、技术股权激励及子女教育支持等激励机制,有效解决传承困局。

4.2 韧性优化金融资本配置

专精特新家族企业要破解企业研发投入占比高、技术成果转化周期长与银行偏好短期放贷之间的结构性错配等问题。首先,企业建议设计与研发进度挂钩的动态融资时间表,将资金释放节点与核心技术突破阶段精准匹配,从而缓解现金流压力,让银行更放心。其次,设“风险缓冲垫”,比如研发中断的保险、专利价值保险,就像是给银行和企业都买了意外险,缓解了因抵押物不足,企业无法用专利、技术这些无形资产获得贷款的困境。最后创新融资结构,让企

业保持家族控股权的同时,又能引入长期资金支持创新,让资本进出更灵活。优化金融资本模式实现了资本供给与企业创新需求的结构性适配,显著提升专精特新家族企业的技术迭代、市场波动等不确定性环境中的财务韧性。

4.3 韧性重构组织治理体系

为解决家族企业常见的决策僵化问题,专精特新企业可以采用“战略委员会+创新委员会”双轨制的两个平行决策小组。家族成员组成“战略委员会”,把控市场进入、并购等重大决策。技术专家和经理人组成“创新委员会”,自主决定研发投入和产品升级,两边定期开会对齐目标,但日常互不干涉。帮助二代接班人设立“创新试验田”,给予一定资金及规范孵化期,成功则并入主业,失败则限制损失范围。同时在组织架构方面尽量化整为零,可将大部门拆成几个灵活的小组。企业内搭建一个共享数据平台,将各部门人力、设备、资金空闲情况进行平台显示。最后,预算与战略绑定,进行风险量化管理。将长期规划分解为年度预算指标,为新项目单独设立资金池,确保研发投入不受短期波动影响。

5 总结

本文通过探讨家族企业韧性资本对专精特新企业创新成长的作用机制及可持续发展路径。研究指出,韧性资本通过三条路径驱动创新:人力资本促进隐性知识代际传递与技术动态能力提升;金融资本通过多工具设计适配研发长周期需求;社会资本强化产业链协同,协调企业创新。然而,专精特新家族企业仍面临人才融合困境、融资约束及管理传承风险等挑战。对此,本文提出构建“多维度”人力传承体系、设计动态融资创新结构,以及重构“战略+创新”双轨制治理模式,以平衡家族控制权与组织灵活性的韧性优化对策。研究为专精特新家族企业在政策支持背景下实现技术跃迁与可持续发展提供了理论框架和实践启示。

参考文献

- [1] 孙秀峰,宋泉昆,冯浩天.家族企业企业家隐性知识的代际传承--基于跨代创业视角的多案例研究[J].管理案例研究与评论,2017,001(10):20-33.
- [2] Zahra, Shaker A.Sharma, Pramodita. Family Business Review: A Strategic Reflection[J]. Family Business Review,2004,004(17):331-346.
- [3] 谢雅萍,林婉玉.家族性资源对家族企业创业导向的影响机制[J].科技进步与对策,2013,14(30):88-94.