

# Research on Geely's technology catch-up path from the perspective of dynamic capability

Wanxi Peng Haifei Tao\*

Zhejiang Wanli University, Ningbo, Zhejiang, 315000, China

## Abstract

The global economic landscape is undergoing profound transformation. Chinese enterprises venturing abroad face multiple challenges including technological blockades, institutional barriers, and geopolitical instability. How to overcome these obstacles has become a critical issue for Chinese companies expanding overseas. This study employs dynamic capability theory and examines Geely Group's development from 1997 to 2024 as a case study, exploring the company's evolution from technology imitation to ecosystem leadership, and its transition from technology adoption to technology export.

## Keywords

dynamic capability; catch-up by latecomers; resource patchwork capability

## 动态能力视角下吉利技术追赶路径研究

彭婉裘 陶海飞\*

浙江万里学院, 浙江省宁波市, 315000

## 摘要

当前全球经济格局正在重塑,我国企业走出去面临技术封锁、制度壁垒、地缘政治不稳定等多重困境,企业应如何突破困境,成为我国企业走出去所应该关注的重要问题。本研究基于动态能力理论,以吉利集团1997-2024年发展为案例,探究企业从技术模仿到生态主导的追赶路径,实现从技术模仿到技术出口的跨越。研究发现:后发企业以“资源撬动、模块整合、生态协同”三阶段实现追赶,验证了动态能力由低向高的递进式发展规律;动态能力随阶段而成长:模仿期,通过感知判断能力和与资源拼凑能力实现产品级追赶;转型期,以机会探索能力与资源整合能力驱动技术体系重构,完成技术级追赶;创新生态期,利用机会开发能力与资源重构能力,形成生态,实现生态级追赶。

## 关键词

动态能力; 后发企业实现追赶; 资源拼凑能力

## 1 引言

在全球经济格局加速重构的背景下,后发企业如何克服自身劣势,实现持续发展,已成为我国企业走出去的重要议题。汽车行业作为典型的技术密集型产业,存在核心技术被发达国家主导,后发企业面临技术壁垒、市场垄断等困境。中国汽车工业起步较晚,核心技术积累薄弱,但以吉利控股集团(以下简称“吉利”)为代表的本土企业,通过系统性

战略演进实现了从模仿者到全球竞争参与者的转型,其发展路径为后发追赶理论提供了极具价值的研究样本。

现有研究从不同视角探索后发企业追赶机制:一方面,技术学习理论强调对先进知识的吸收与再创新(Hobday,1995);另一方面,动态能力理论指出,企业需通过高阶能力重构资源基础以应对环境剧变(Teece等,1997)。然而,现有文献存在两点局限:其一,多聚焦静态资源获取;其二,缺乏对“后发企业如何通过生态化布局突破高端市场封锁”的深入探讨。吉利案例的独特性在于:它不仅通过跨国并购快速获取核心技术,更以模块化架构重构技术体系,最终形成覆盖研发制造、出行服务、空天信息的立体生态,其追赶历程为弥合上述理论缺口提供了理想情境。

基于此,本研究立足动态能力理论,以吉利1997-2024年的发展为案例,主要探究:后发企业如何通过动态能力的演化,实现从技术模仿到生态主导的竞争力重构。

【基金项目】浙江省哲社规划重点课题“制度逻辑视角下浙江企业跨国研发的制度风险形成机理和规避策略研究”(项目编号:22NDJC028Z)

【作者简介】彭婉裘(2000-),女,中国江西樟树人,在读硕士,从事民营企业国际化研究。

【通讯作者】陶海飞(1978-),女,中国浙江嵊州人,硕士,副教授,从事民营企业跨国经营研究。

## 2 文献综述

### 2.1 后发追赶

经济学家 Alexander Gerschenkron 最早提出“后发者”，后经研究发展，于此基础上提出“后发企业”的概念。学界常将来自发展中国家，以追赶甚至超越行业领先者为目标，通过发展，最终跻身全球主流竞争行列的企业称为后发企业（hobday, 1995）；

现有研究认为后发企业可以通过提高技术水平构建市场竞争优势。彭新敏（2022）认为，倚仗技术范式区分好不同行业的技术体制、市场需求特征和产业创新阶段是后发企业打开机会窗口的重要方式<sup>[3]</sup>；有观点认为，后发企业还还需推进管理者认知的同步发展。刘电光等（2023）提出后发企业应注重技术和认知之间的动态适配<sup>[4]</sup>。彭新敏（2017）指出企业可能会由于过分追求新知识、新技术而陷入探索性学习的“失败陷阱”<sup>[2]</sup>，因此提升管理者认知，有助于企业减少进入误区。

### 2.2 动态能力理论

学者认为，在变化的环境中，企业若想持续保持竞争优势，不能仅依赖单一的资源积累，而需有整合、重构内外部资源的能力，即动态能力。动态能力被当作一种高阶的能力，现有的资源基础观正是在动态能力的基础上进行发展所形成的。Eisenhardt 与 Martin 对动态能力进行了进一步的补充，认为动态能力是企业为适应环境而采取的一系列手段，这些手段给予企业保持竞争优势的能力，以适应环境变化<sup>[4]</sup>。

## 3 案例分析

本文根据资料的收集与整理识别出吉利实现追赶的关键事件和节点，将案例企业追赶路径历程分为3个阶段，分别为模仿期、创新转型期、创新经济期。

### 3.1 第一阶段：模仿期（1997至2009年）

#### 3.1.1 驱动因素

中国汽车工业基础薄弱，吉利在发展初期面临技术空心化与品牌污名化的双重困境。当时，吉利尚未获得轿车生产资质，产品质量也被消费者诟病。技术层面，吉利的核心部件依赖外资。内外部环境的改变促使企业提升感知能力，刺激了感知判断能力的发展。此时，低端市场基本被外资车企垄断，发展空间受限，吉利在中高端市场发现了新的市场机遇，为突破困境，吉利实施一系列并购策略，采取技术并购替代自主研发的关键策略，通过逆向拆解学习，仿制推出首款自主车型“自由舰”。同时，吉利积极开展跨国并购，获得多项专利。

#### 3.1.2 感知和资源拼凑能力

本阶段，吉利通过感知判断能力和资源拼凑能力的结合，以应对内外部环境的滞后以及优化内部资源配置，为实现赶超奠定了坚实的基础，具体如下。

感知能力。一方面，吉利敏锐地意识到，若不能突破技术瓶颈和提升产品质量，将难以在竞争激烈的市场中立足；另一方面，国内外汽车市场需求持续增长，虽然低端市

场被外资企业占据，但中高端市场的产品空缺为吉利的发展提供了广阔空间。

资源拼凑能力。吉利通过战略技术并购来弥补技术短板。同时，吉利加强对员工的培训，提高团队专业素养和执行力，并通过逆向工程学习，将买来的汽车拆解重装，学习其中的“门道”，快速掌握基础制造工艺和流程<sup>[5]</sup>。

#### 3.1.3 产品追赶

本阶段吉利实现产品追赶。通过并购实现技术的学习，实现内部资源的优化配置，吉利逐渐成长，分别于2002年及2006年，自主研发MR479Q和CVVT发动机。此外，吉利还建立了多品牌战略，2008年底，全球鹰品牌发布，熊猫车型上市，标志着其多品牌战略正式启动。

综上，在模仿阶段，吉利利用感知能力和资源拼凑能力，保持对环境变化的敏感度，发挥现有资源的作用，加强与其他组织的合作与联盟，通过“战略技术并购+内部优化驱动”实现产品追赶。

### 3.2 第二阶段：模仿-创新转型期（2010至2016年）

#### 3.2.1 驱动因素

进入第二阶段，吉利面临技术整合困境与制度风险的新挑战。并购DSI时，澳方技术人员的流失以及收购沃尔沃时遭受质疑，使吉利意识到技术整合的重要性；一味收购模仿并不能解决吉利当前面临的困境，一方面，吉利当前对外部技术的依赖程度高、且吸收能力不足，从外部获取的技术无法使其发挥最大效用；另一方面，若没有核心技术，吉利会陷入“引进一落后一再引进一再落后”的怪圈，因此亟需创新转型。

#### 3.2.2 机会探索和资源整合能力

本阶段，吉利的动态能力在前一阶段的基础上实现进阶，表现为机会探索能力和资源整合能力。

机会探索能力。在本阶段，互联网的迅速发展为车企行业的新产品、新技术提供了帮助。随着传统汽车行业的竞争日益激烈，为了扩大市场份额，解决当前吉利吸收难的问题，吉利开始不断探索机会，认识到技术的创新时车企发展的重要动力，以技术为导向，以创新为驱动，持续关注市场的动态以及行业的前沿信息，集中力量进行技术的创新突破。吉利深度嵌入全球高端研发网络，采取激进的收购策略。2010年，吉利以18亿美元全资收购沃尔沃轿车，这一里程碑式事件使其一举获得沃尔沃的核心知识产权、先进研发体系、安全技术以及全球供应链和销售网络，实现技术能力的跨越式提升。通过收购沃尔沃，吉利不仅成功跻身国际市场，还为其后续技术发展和品牌升级奠定了坚实基础。其次，吉利精准判断行业形势，早在2016年瞄准智能网联趋势，收购亿咖通科技，快速布局智能网联核心技术，为未来产品智能化升级做好准备<sup>[6]</sup>。

资源整合能力。吉利通过机会探索能力识别市场潜在需求和未来增长点，而资源整合能力是其实现战略目标的关键保障。在技术资源整合方面，吉利以客户需求为导向，于2013-2016年间通过全球化研发布局构建协同创新网络，

并基于 CMA 模块化架构实现技术资产重组。依托沃尔沃等收购企业的技术沉淀,吉利聚焦核心造车业务:一方面,以 CMA 架构孵化博瑞、领克等高端车型,丰富产品矩阵;另一方面,通过技术本地化与供应链整合,同步完成全球主要市场的销售网络建设,为多元化需求提供精准响应。

### 3.2.3 技术追赶

借助机会探索和资源整合的优势,吉利在技术追赶方面取得了显著成效。通过吸收沃尔沃的安全技术和研发经验,吉利在汽车安全领域取得了重大突破。此外,吉利还加大了在新能源汽车和智能驾驶技术方面的研发投入,推出了一系列具有市场竞争力的产品。同时,吉利通过参与国际研发合作项目,提升了自身在技术创新方面的国际化水平,逐步缩小了与国际领先汽车制造商的技术差距。

综上,在转型阶段,吉利通过机会探索能力和资源整合能力,主动寻找、发现潜在机会以及最大化利用这些机会,实现技术追赶。

## 3.3 第三阶段:创新经济期(2017年至今)

### 3.3.1 驱动因素

本阶段,吉利主要面临技术霸权封锁与生态竞争的核心挑战。中美贸易摩擦不断升级,导致美国工厂三度停产,沃尔沃订单大面积延期,这一系列事件暴露出吉利供应链在对外部压力时的脆弱性。在数字化浪潮的推动下,利用数字技术赋能创新已成为行业共识,然而,吉利在新能源转型方面相对滞后。面对这些挑战,吉利深刻认识到,要想缩小与行业领跑者的差距,必须扩大自身的技术和市场覆盖范围。

### 3.3.2 机会开发和资源重构能力

经过前两个阶段动态能力的积累,本阶段,吉利的动态能力表现为更高阶的机会开发和资源重构能力。

机会开发能力。在本阶段,吉利积极开拓新兴市场,如拉美、东欧、将资源巧妙地转向相对安全且稳定的后发经济体,成功开辟出新的增长空间。同时,吉利注重客户储备,凭借在自动驾驶领域的技术突破,成为国内首家实现 L2 级别自动驾驶批量交付的自主品牌,这一成就不仅赢得了市场认可,更为后续发展奠定了坚实的客户基础。

资源重构能力。吉利通过一系列战略布局,构建起完整的人才梯队,涵盖整车研发、三电技术和智能辅助驾驶等领域,为企业创新提供了强大的智力支持。

### 3.3.3 生态追赶

在生态追赶的过程中,吉利致力于整体协同的发展,打造开放的技术架构,将 SEA 浩瀚和 CMA 架构开放给外部车企,2021 年便实现了技术输出利润占比高达 29%,有力地证明了其技术实力和市场影响力。在供应链韧性提升方面,吉利通过自主研发芯片和电池等关键零部件,有效降低了对外依赖,增强了供应链的稳定性和自主性。此外,吉利还积极投入智能化生态建设,Flyme Auto 智能座舱系统实现全系搭载,天地一体化项目荣获 2024 年中国汽车科技一等奖,彰显了其在智能化领域的领先地位。通过这些举措,吉

利不仅实现了自身的快速发展,更推动了整个汽车产业生态向智能化、电动化方向转型升级<sup>[7]</sup>。

## 4 结语

通过对吉利集团 1997 至 2025 年案例的深入分析,发现其追赶路径呈现显著的动态能力阶跃式演化特征。

吉利的追赶路径清晰地体现了动态能力在不同阶段的作用。在模仿期,吉利通过感知判断能力和资源拼凑能力,利用战略技术并购和内部优化驱动,实现产品追赶;转型期,借助机会探索能力和资源整合能力,吉利完成了技术追赶;创新生态期,则凭借机会开发能力和资源重构能力,达成生态追赶。这一过程表明,后发企业要实现有效追赶,必须依据环境变化和自身发展阶段,不断调整和升级动态能力。

吉利的发展证实了技术能力与市场生态协同演化的重要性,后发企业应注重技术与市场的互动,通过技术突破推动市场拓展,以市场反馈促进技术创新,实现两者的协同共进。

吉利的追赶历程可划分为模仿期、转型期和创新生态期三个阶段。各阶段动态能力的表现形式和重点任务有所不同,由此可见,后发企业的追赶是一个复杂且系统的工程,需要根据内外部环境变化和自身发展需求,制定分阶段的战略目标和实施路径。

吉利的成功经验为其他后发企业,特别是发展中国家的制造业企业,提供了宝贵的实践范式。

## 参考文献

- [1] 刘电光,彭新敏,张祺瑞.后发企业如何超越追赶?——基于海天集团的技术创新与产品类别协同研究[J].经济管理,2023,45(05):116-131.DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2023.05.007.
- [2] 彭新敏,郑素丽,吴晓波,等.后发企业如何从追赶到前沿?——二元性学习的视角[J].管理世界,2017,(02):142-158.DOI:10.19744/j.cnki.11-1235/f.2017.02.013.
- [3] 彭新敏,祝学伟.机会窗口、联盟组合与后发企业的技术赶超:舜宇 1984-2018 年纵向案例研究[J].南开管理评论,2022,25(04):70-78+130+79-80.
- [4] 张祺瑞,彭新敏,刘电光.后发企业技术追赶的动态机制——基于角色身份与技术战略耦合视角[J].宁波大学学报(人文科学版),2025,38(02):42-61.DOI:10.20101/j.cnki.1001-5124.202407028.
- [5] 李佳轩,袁勤俭,储节旺,等.从“感知”到“追赶”:情景-应对双视角下的关键核心技术攻关路径研究[J/OL].现代情报,1-18[2025-06-20].http://kns.cnki.net/kcms/detail/22.1182.G3.20250310.1122.002.html.
- [6] 白景坤,韩玉琪,郭蓉娜.后发企业竞争优势塑造与升级的过程机制研究[J].科研管理,2025,46(03):69-80.DOI:10.19571/j.cnki.1000-2995.2025.03.007.
- [7] Dynamic Capabilities and Strategic Management[J]. David J. Teece;;Gary Pisano;;Amy Shuen.Strategic Management Journal,1997(7)