

本期关注
隐形冠军

隐形冠军是不是意味着不要做品牌?
隐形冠军是不是只可能在一些很“生僻”的小市场当中产生?
走隐形冠军道路的企业是不是永远都只能是中小企业?
是否只有制造业企业才可能成为隐形冠军?

资本化时代：“隐形冠军”之路如何走

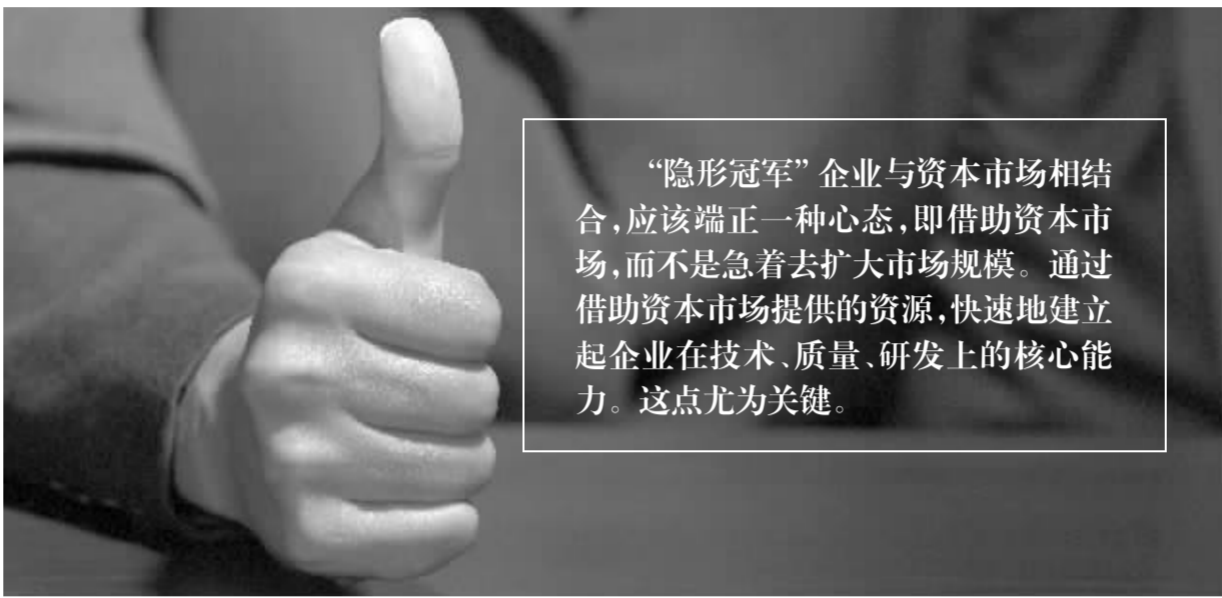
◎本报记者 姚音

随着管理大师赫尔曼·西蒙提出“隐形冠军”概念,企业界似乎在一夜之间学会用另一种视角看待所谓的成功企业。越来越多的投资人意识到,在可口可乐、微软、宝洁、GE等知名大企业之外,更丰厚的投资回报很大一部分来自于那些看似默默无闻,实则闷声发财的行业冠军企业。

与“隐形”这一存在形态相对应,这些“冠军”企业往往在某一细分市场占据着绝对的市场份额或者遥遥领先于对手的竞争优势。尤其突出的是,这类公司将“做强、做长”作为企业存在的第一要务,以“专注”为战略上唯一坚持的实践标准,其在细分市场

所获得的超额利润回报丝毫不逊色于任何一家世界500强企业。

实际上,在中国的资本市场上,并不缺乏“隐形冠军”类企业的身影,中集就拥有占全球46%的标准集装箱市场,“比亚迪电池”占领了全球72%的手机电池市场,振华港机控制着35%的港口起重机械市场,而瑞贝卡也已成为全球假发市场上的行业老大。这些企业成就了一只又一只大牛股,“隐形冠军”转眼成为了投资人眼中的“香饽饽”。然而与此同时,更多非上市的“隐形冠军”企业则一如继往地保持着“重产品,轻企业”的神秘色彩。本期“上证商学院”以“资本化时代:‘隐形冠军’之路如何走?”为讨论话题,以期为读者展现更多样的“隐形冠军”企业生态。



“隐形冠军”企业与资本市场相结合,应该端正一种心态,即借助资本市场,而不是急着去扩大市场规模。通过借助资本市场提供的资源,快速地建立起企业在技术、质量、研发上的核心能力。这点尤为关键。

“隐形冠军”八大特质



赫尔曼·西蒙为世界级管理大师,哈佛商学院访问教授,《隐形冠军》作者

◎赫尔曼·西蒙

“隐形冠军”企业蕴藏如下八大特质:第一,目标。隐形冠军奋斗的目标是要成为针对领域的全球领袖,他们孜孜不倦地追逐着这个梦想。

第二,高度专注。隐形冠军公司典型的说法是“我们专注于自己的竞争力,专注再专注。”

第三,紧靠客户关系。隐形冠军企业把自己的产品和专有技术方面独特的造诣与全球化的营销结合在一起,他们通过自己的子公司来服务全球的目标市场,不把客户关系交给第三方。

第四,成为卓越者的伙伴。隐形冠军公司都非常贴近他们的客户,尤其是顶级客户。他们不是一条腿走路的公司,而是由技术和市场共同驱动的公司。

第五,创新!创新!再创新!顶级的隐形冠军公司每百位员工拥有大概30-35项专利,是大公司水平的3-5倍。除了产品创新,流

程创新,服务的创新也是这些企业所关注的焦点,而且他们的创新活动是全球导向,持续不断的。

第六,跻身顶级竞技场。隐形冠军企业总是和最强劲的对手保持亲密的联系,有时为了保持自己企业的活力,他们会主动出击,不惜一切代价维护自己的行业地位。

第七,保护“独一无二”。隐形冠军公司不相信战略联盟之类的说法,也不像很多公司那样热衷于业务的外包,他们认为真正的竞争优势的基础就在于有些事情只有自己能做好了。

第八,强大的企业文化。隐形冠军公司的员工相对同等规模的企业一般都非常少,与之相联系的是非常强大的企业文化,高效率的员工和好的认同感。

我把这八条经验归纳成三个同心圆,隐形冠军经验最核心的层面是有强势的领导,他们都有雄心勃勃的目标。从公司内部竞争力来讲,他们有精挑细选的非常有积极性的员工,他们强调持续不断地创新,而且强调依靠自己内部力量来实现创新。在针对外部环境的战略方面他们高度专注,因为资源非常有限,同时非常贴近客户。他们的竞争优势主要是两点,一个是产品的质量,另外一个服务,然后把所有的因素都整合起来,向全球扩张。

资本市场是一把双刃剑

◎丛蓓官

“隐形冠军”企业具备四大特点。第一,相对明确的战略定位,要么是做强不做大,要么是先做强再做大,要么是先做精,再做强,再做大。“隐形冠军”以中小企业为多,它的“小”是一个发展过程,相比之下它一定要做强,因为做大没有资源。

第二,有一个明确的市场策略。或者在一个大行业中寻找一些缝隙,或者就做一些小行业。“隐形冠军”企业的产品和市场策略一般会尽力避免正面冲突。在制定策略的时候小心谨慎。

第三,坚定地培养自己的能力。这里指的是“能力”而非“资源”。从技术、质量、产品管理上去培养核心竞争力,从而形成自己的竞争力来源。

第四,避免多元化。这对当下的“隐形冠军”企业借助资本市场谋求发展来说是一个挑战。资本市场对隐形

冠军企业而言是一把双刃剑。进入资本市场意味着这些企业可能成为众人瞩目的焦点,而不再是一个“隐形”的企业。此外,企业也可能不再按照做精做强做大的路径发展,同时很难再避免对手的正面冲突,这些风险都是“隐形冠军”企业们必然要考虑的。

“隐形冠军”需要将企业自身与所处行业的发展阶段综合起来看。有些行业可以通过技术研发垄断特定市场,而一些充分竞争的领域则不可能在控制成本的前提下建立垄断优势。同时,这些行业对于投资者的吸引力相对较低,因为充分竞争的市场回报有限。这类企业未来不排除经营的风险。对这类企业而言,应该端正一种心态,即借助资本市场,不是急着去扩大市场规模——因为从一个较长的时间来看,产品周期决定了产品必将实现更新换代——关键是借助资本市场提供的资源,快速地建立企业在技



丛蓓官为新华信正略钧策企业管理咨询有限公司合伙人、高级副总裁兼战略咨询中心总经理

术、质量、研发上的核心能力。这点尤为关键。

从资本市场在上世纪90年代中后期对家电企业的投资教训中可以看到,由于当时家电企业没有很好地借助资本市场打造企业的核心能力,盲目追求规模。因此当新产品出现时,老产品快速地被淘汰,中国的整体家电不得不重走回头路,进而与三星、索尼等海外企业拉近一个时代的差距。由此可见,今日的“隐形冠军”企业如何利用好资本市场的资源,是值得我们好好反思的。本文由姚音采访整理

全球产业分工成就中国“隐形冠军”

◎张维炯

“隐形冠军”这种模式在国外很普遍。美国90%的企业都是为大企业做配套的,很多不出名。在欧洲,很多大企业都在专门做很小的部件。现在国外大企业在国内投资,但与之配套的小企业没有能力到中国投资,所以国内企业就有为这些大企业做配套的机会了。这些企业不需要很有名气,只要能够为大企业解决问题,质量过关,成本核算也在范围之内,就能够持续经

营。一个跨国大企业来了,就为国内企业带来很多机会,这个机会就是“隐形冠军”的机会。他们不在大众的视野之内,但做得很好,这其实也是全球产业分工和产业结构转移造成的。

“隐形冠军”的好处就是在市场上避开竞争。只要在专注的范围内做到最好就可以了。发达国家市场成熟,机会也较少,所以企业很现实,找一个细分市场专注去做。再过一二十年,中国经济发展到一定程度,各种各样的需求满足后,机会也会变小。到那



张维炯博士是中欧国际工商学院管理学教授、副院长兼中方教务长,及中国民营企业研究中心主任

时,“隐形冠军”的概念就能被更多的国内企业所接受。从这个意义上讲,现在中国的“隐形冠军”更多是国际产业分工形成的,今后更多会是产业成熟之后由细分市场专注造成的。

专注：“隐形冠军”最重要战略特征



邓地为暨南大学产业经济学博士,《专注——解读中国隐形冠军企业》作者,《隐形冠军》中文版译者

◎邓地

怎样判断一个公司是不是“隐形冠军”?首先看是否专注——专注指的是聚焦,是否执着地在某一个细分市场做到最好,这是“隐形冠军”企业在战略上最重要的特征;其次,年销售额在1亿-10亿之间,主营业务收入占公司总收入的85%以上,有非常明确的主业,第三,主业的全球市场占有率非常高。

长期生存与隐形冠军战略有什么样的关系呢?从统一数据来看,这类公司的共同特点是把做强和做长放在第一位,然后才是做大。统计显示,“隐形冠军”企业平均的成长时间已达到15年,远远高于中国民营企业3年左右的总体平均数。它们当中多数的企业都经历了中国民营企业在混沌、低迷、过热、宏观调

控等各种状态下所遇到的挑战与诱惑。它们不但成功地生存下来,而且一直保持持续增长。这体现了“隐形冠军”企业聚沙成塔式的增长方式。

目前,越来越多的“隐形冠军”公司开始与资本市场相结合,一方面将有助于其快速的建立起在全球行业内的领导者的地位,另一方面也暴露出一些问题,比如资本市场对企业领导力构成了一个考验。一些隐形企业的领导人的能力不足以再继续支撑企业的未来发展,这种现象值得关注。

如何运用资本市场,决定于各类“隐形”企业不同的特质。有些现在处于高速增长市场环境中的企业,会利用资本市场将竞争对手快速的并购掉或者打垮,作为最终成为“冠军”的经营手段之一。但对于一些市场相对狭窄的企业来说,一般人则认为其未来必将面临成长空间日趋有限的问题。但有趣的是,这类企业一般会比我们常人认为的要活得长,也要活得长。比如奥地利的Zipper防风打火机,这说明,发展到一定阶段,是市场在推着企业走,进而把一个日用品变成了艺术品和收藏品,这种模式值得中国中小制造企业的参考。

本文由姚音采访整理

“隐形冠军”案例链接

上市公司:

玖龙纸业——目前中国乃至亚洲最大的箱板原纸产品生产商,也是全球最大的箱板原纸产品生产商之一。2007年度集团收入达98.38亿元,经营利润为人民币22.9亿元,每股盈利为人民币0.48元。玖龙纸业董事长为2006福布斯中国首富张茵。

河南瑞贝卡——全球规模最大、销售额最高的发制品企业。生产“瑞贝卡”牌工艺发、女装假发、化纤发、教习头、男装发块等五大系列数千种产品。2007年上半年,该公司实现利润总额112.85亿元,净利润76.27亿元,每股收益0.32元。

三一重工——三大类主导产品:全液压混凝土输送泵、混凝土输送泵车、全液压振动压路机,目前国内市场占有率分别为42%、42%和27%左右,稳居国内同行业首位。2007年第二季度净利润5181万元,每股净资产0.4772元。是中国工程机械制造行业的标志性企业。

振华港机——目前在全球港口集装箱机械产品市场上占有七成以上的

非上市公司:

好孩子——好孩子童车国内市场占有率达70%以上,在美国好孩子已成为婴儿推车销售量第一的公司,市场占有率达到31.6%,销售额第二,占市场销售总额的21.40%。今年2月该公司被海外私人直接投资基金PAG以1.225亿美元收购。

亚都科技——净化器全国市场占有率高达70%以上,目前已获得2008年北京奥运会场馆指定除湿机生产厂家。

中青集团——亚洲最大的燃气灶阀门的生产企业。

圣雅伦——占据全世界高端指甲钳份额的60%。

南京立志美丽——宝洁宝水产品在儿童驱蚊产品里面占全国份额80%。

内蒙古金河集团——发酵法生产金霉素全球第一,占全球份额60-70%以上。

浙江宇人纸业——“钓鱼”补充全国占有率达40%,销售额大约5亿元,利润率高达40%-50%。

非上市公司:

好孩子——好孩子童车国内市场占有率达70%以上,在美国好孩子已成为婴儿推车销售量第一的公司,市场占有率达到31.6%,销售额第二,占市场销售总额的21.40%。今年2月该公司被海外私人直接投资基金PAG以1.225亿美元收购。

亚都科技——净化器全国市场占有率高达70%以上,目前已获得2008年北京奥运会场馆指定除湿机生产厂家。

中青集团——亚洲最大的燃气灶阀门的生产企业。

圣雅伦——占据全世界高端指甲钳份额的60%。

南京立志美丽——宝洁宝水产品在儿童驱蚊产品里面占全国份额80%。

内蒙古金河集团——发酵法生产金霉素全球第一,占全球份额60-70%以上。

浙江宇人纸业——“钓鱼”补充全国占有率达40%,销售额大约5亿元,利润率高达40%-50%。

实习生 罗燕萍 整理

“上证商学院”学术支持单位:

中欧国际工商学院 CEIBS

复旦大学管理学院

上海交通大学安泰管理学院

长江商学院

北京大学光华管理学院

清华大学经济管理学院

麦肯锡公司 McKinsey & Company

沃顿知识在线

埃森哲咨询公司 Accenture

华信惠悦咨询公司 Wavestone

科尔尼管理咨询有限公司

美国马里兰大学史密斯商学院

管理点睛

有人说我豪赌,恰恰相反,我投一个产业,有几个条件:首先判断它是否为朝阳产业;其次是我的人才储备够不够;还有资金是否够,目前的现金是否够;如果失败了是否还要添钱,如果要添钱我是否准备得足够多。我的观点是,宁可错过100次机会,不赌一个项目。

■征途网络 CEO 史玉柱对于外界经常冠之于其身的“豪赌论”,做出如上回应

职衔头衔的膨胀似乎与组织机构的扁平化携手而来。但是在一个扁平化的组织中并没有太多层级,因此也没有太多机会成为与众不同的高层。公司层级的一个好处是你可以在公司阶梯上往上爬。如果没有了阶梯,也就没有什么东西可以爬了。

■沃顿商学院 Betsey Stevenson 教授指出目前存在“彻底的职衔膨胀”

我从来就不培养接班人,我是培养团队,我是建立制度,我是树立品牌。这个团队怎么建立?我觉得团队是综合性的,团队建设当中,第一,制度;第二,透明不黑箱;第三,规范不权谋;第四,要讲责任。

■万科董事长王石

团队成员应该有互补性,并且能够拥抱变化。■腾讯 CEO 马化腾认为在组建管理团队时应最先考虑的事

实习生 罗燕萍 整理

企业家咖啡时间

COFFEE TIME 心情驿站 贴心交流

民企的学习之道

苏珊博士:

我是一个民营企业的老板,目前经常看到听到专家学者建议民营企业更需要建设学习型组织,我觉得很困惑。我自己没有什么文化不是也做了老板嘛!企业也在发展,我也赶时髦雇了几个博士生和硕士生,但他们的到来没有为企业增加效益,反而成了累赘。请您帮我分析一下,我的企业确实需要建设学习型组织吗?

王先生(因涉及个人隐私,隐去真名)

王先生:

我了解你的困惑。中国改革开放二十多年来,确实很多民营企业发展迅猛,没有文化的企业家也创建了很多大企业。但是目前,中国的市场环境和改革开放前二十年出现了很大不同。中国的市场规则快速形成,竞争越来越激烈。只有一个企业具备了不断学习和提升的能力,才可以应对外在环境变迁,实现企业的可持续发展。

博士生和硕士生没有带来你期待的效益应该有很多原因,除了中国的应试教育模式需要改革为以应用为导向的实用型教育模式外,企业自身的用人机制可能也需要评估和调整。但不可以因为高学历的人才没有带来直接市场效益就否定学习和知识的重要性。

终身学习和学习型组织是现代企业可以发展的二大基石,学习型组织的发展不仅有助于个人潜能的充分开发,同时组织的潜能也可以有效加以激发。更具体地说,学习型组织的发展是迈向学习型社会的重要关键。很多企业的成功经验说明,在这个“变”是唯一不变、竞争十分激烈的现代社会,组织需要具备更有效的学习能力方能应对环境的挑战。如壳牌石油公司的领导者 Senge 所说的:在全球激烈的竞争下,组织未来唯一持久的竞争优势就是“比竞争者具有更快的学习能力”。

而达成共识是组织变革行动有效开展的前提,所以应该把组织学习的概念纳入组织变革的范畴。组织学习不仅仅是针对当前的绩效目标,更是为了组织长期的可持续发展。换句话说,组织学习是透过组织中的个人、团队及组织等层面共同进行学习的历程,调整并修正组织的传统常规,将所学的知识转化为实际行动,以提升组织之绩效,最后可以发展为学习型组织。希望你的企业可以像中国其它的民营企业一样,开始通过学习实现创新,以科学的发展观应对市场的竞争和不可回避的国际化。

苏珊

主持人:苏珊(美国加州大学心理学博士和工商管理硕士,现为华点通国际顾问咨询有限公司总裁。邮箱地址:spattis@51do.com.cn。)

商学院链接

◎清华大学高级经理工商管理精读课程(非脱产)

课程简介:“高经班”精读高级工商管理硕士(EMBA)的核心课程,重点突出实战性和实用性,具有合理的内在逻辑。开办9年来,已有中国内地、中国香港特区及韩国等广大地区的1600多位企业精英参与,并以每年200位同学的速度在增长。此外,本课程将通过实地考察、案例分析、企业咨询等活动,为学员梳理思路,总结和提高综合能力。

课程时间:2007年10月23日

◎中欧国际工商学院

——决策者的财务报表解析课程

课程简介:盈利状况很好的企业是不会倒闭的;快速发展的公司不会出现现金流问题;只要公司还有资产,就不会资不抵债;企业可以用现有的公积金进行投资。只要你认为以上任何一个陈述是正确的,那你的财务知识就亟待提高。本课程的主要目的在于将从报表使用者而非制作者的角度来研究此类问题。

课程时间:2007年11月3日-6日