

人力资源国际化策略助力隐形冠军

要成为隐形冠军，最终要回归到根本性的人才效能问题。

作者 孙波

从行业属性看隐形冠军的两个特征
赫尔曼·西蒙教授对“隐形冠军”进行定义时，着重强调了三个基本条件：一是行业市场份额

列全球前三或者在其所在大洲位居第一；二是年营业额不超过50亿欧元，而且西蒙教授认为这个标准应当不断调整以适应隐形冠军不断增长的规模；三是很少为细分市场外的公众所知。

第三条标准往往被视为“隐形”这一说法的来源。由于德国的隐形冠军企业中超过2/3是制造业企业，且多数德国隐形冠军企业角色定位是大公司的供应商，客户定位于企业客户，以提供配件为主。所以，在很多企业家的认知中，隐形冠军企业就是制造业企业，且主要产品是配套给大企业。但事实上，德国的隐形冠军企业数量排名第二的是消费品行业，占到了隐形冠军总数的1/5。这些企业都是在自己的细分领域建立了强大的品牌影响力，但除了他们的核心客户群以外几乎无人知晓。比如专门生产个性化特色餐具的BHS公司，专门生产吹泡泡玩具(Pustefix)的Hein公司等。

仔细研究西蒙教授关于隐形冠军的定义，可以发现销售规模、不为公众所知等特点都是为了强调和突出隐形冠军的行业属性，而且是具有高度细分特点的行业属性。当一个行业足够大的时候，一个企业如果符合西蒙教授的第一条标准，即市场份额位列全球前三或者在其所在大洲位居第一，想成为隐形冠军其实是很困难的。

从这个角度去分析，我认为西蒙教授后两条标准都是为了强化高度细分行业这一标准。所以一个行业内可能会有一般意义上的行业领袖或者世界一流企

业，同时还存在着将该行业高度细分后的隐形冠军，比如家电行业既有博世-西门子、美的、海尔这样的家电巨头企业，又存在着高端家电细分领域的隐形冠军德国美诺(Miele)。

如果从行业属性去分析企业如何才能成为隐形冠军，那隐形冠军的产品范围就不能是某一个单一区域市场，它的产品、服务、管理一定是面向全球的，国际化应是隐形冠军的第一个突出特征。

关于市场份额和利润之间的关系问题，西蒙教授对隐形冠军的市场份额有一个很明确的解释：重要的不是看市场份额的绝对数值，而是看它们究竟是“好”的还是“坏”的。“好”的市场份额通过卓越的性能、质量、创新和服务赢得。

市场领先地位不是通过不惜代价地降价实现，而是通过更好地满足客户需求、为客户创造价值实现。在这个过程中，企业甚至有可能获取更高的回报。

“坏”的市场份额通过激进的定价策略换取。低价导致的产品质量下降从而对客户价值感知，对市场份额只有负面影响。“坏”的市场份额是不可持续的空中楼阁，无法为企业带来超额利润。

从这个表述，我们可以看出为客户创造更高价值是隐形冠军企业获得行业领先地位和市场份额的根本方式和主要手段。卓越的产品、服务带来的行业市场领导地位和定价权应该是隐形冠军的两个特征。

人力资源助力企业隐形冠军之路的三个关键

结合隐形冠军企业的两个特征，人力资源如何助力企业成为隐形冠军的路径应当也是很清楚的，至少应当包括三

点：国际化人才队伍的培养和打造、适应国际化经营的管理体系、人力资源效能提升管理。

第一，是国际化人才队伍的培养和打造。

国际化的市场和国际化运营首先需要一支国际化人才队伍。国际化人才不是随着业务国际化或者市场国际化自然就能出现的，而是需要企业建立国际化人才培养机制，包括国内人才的国际化和全球人才的吸引、吸纳。企业国际化经营一般分为几个阶段，首先是产品服务销售到海外市场，其次是资源配置的全球化。从人力资源管理的角度来看，成为隐形冠军的第一个策略就是人才国际化策略。

第二，是适应国际化运营的管理体系。

人才国际化之后，管理体系必然面临着国际化适应的问题。近年来我们遇到的很多课题要解决的就是适应业务国际化的管理体系构建问题。很多企业伴随着海外业务的发展，逐渐形成了一定规模的外籍员工群体，文化差异、技能差异等都导致海外机构无法简单地复制国内的管理体系。要完全派中国人出去，成本非常高且风险大，而且也面临着外派时派不出去、派出去的人回不来、后续的人无法接手等问题，这都需要企业从整体的角度来考虑企业的国际化管理策略。

所以如果企业确立了隐形冠军的发展方向，就要去研究国际化经营阶段与企业管理模式间的匹配对应关系，不同的国际化经营阶段，选择的国际化管理策略就可能不同。国际化经营刚开始可能是母国中心制，逐渐会过渡到跨国中心制、多元中心阶段直至国际中心阶段，企业就需要结合不同发展阶段从整体的角度考虑员工的职业发展、薪酬激励、

培养晋升、绩效管理等人力资源职能建设，逐渐形成一套国际化经营阶段的人才管理策略或国际化管理体制。

第三，要成为隐形冠军，最终要回归到根本性的人才效能问题。

在行业竞争中要实现从价格战到价值战的转型，根本上是要实现人才的效能提升。否则企业会因为成本过高而一直陷在价格战中出不来。

人才效能提升策略

(一) 顶层的系统思考和战略思维

人才效能提升首先来自企业的顶层设计和战略思维，与个体绩效相比较，组织绩效的提升带来的价值显然更大，而且是个体绩效实现和提升的重要前提。组织绩效的改善来自组织能力的“破坏性创新”，其本质就是通过顶层的设计打开企业发展空间，通过对资源的创新配置带来价值的提升。

(二) 组织的进化

组织发展本身就是一个进化过程，进化就要有环境适应性，所以必须要构建适应环境和大势的组织，随着企业战略的改变、客户需求的变化以及技术、人才的变化，组织必须通过持续地变革实现价值的最大化。美的集团组织的平台化改造、华为的“平台加铁三角”组织模式都是通过围绕客户价值进行组织变革的，实现对组织的持续激活，释放人才价值创造的活力。

(三) 个体层面的赋能

组织怎么给个人赋能？赋能的前提是组织能力的规划，组织要专注于在某一领域有突破，就需要聚焦于这个目标对组织能力进行规划。组织能力规划和员工的赋能管理是人才效能提升的第三个方面，客户的价值实现来自人才的专

业与专注，所以需要按照组织能力规划去引导、培养员工，支撑员工发展，并且建一套机制，激励员工沿着组织能力规划的方向自觉努力。

(四) 绩效评价转变

基于职位管理的绩效考核已基本失效了，因为职位在不断地变，角色也在不断地变，遇到了很多新问题。过去是做出成就就奖励你，现在做错了也有价值。所以究竟怎么做绩效评价？我认为关注

点要从履职状况转到如何激活个体上，要建立起围绕价值创造、能量激活释放的评价体系，具体在绩效管理上就是自我管理、自我激发的价值管理。

(五) 干部管理及领导力的打造

组织要有效能，带头人很重要。带头人的使命、责任、角色、担当、能力培养构成了一套复杂的体系，华为的干部管理从角色到使命，到评价体系，再到选拔机制、淘汰机制等，这一套复杂的管理体系根本上就是为了培养领导力，因为领导力的培养能直接带来总体效能的提升。

(六) 全面激励

围绕着人才效能提升，激励的内容和形式都要更加丰富，具体包括事业部机制、股权激励、全面认可激励等等。

归结起来，我认为对大多数已经进入某一行业且在这个领域有所积累的企业来说，重新选择更有机会成为隐形冠军的行业不太现实。绝大部分企业还是应该埋头在自己的行业里，在高度细分的领域里以隐形冠军为目标，从国际化管理策略、国际化人才队伍建设、人才效能提升这三个点上去突破性成长。

拙文：在行业竞争中要实现从价格战到价值战的转型，根本上是要实现人才的效能提升。■

(作者系华夏基石集团副总裁)

如何克服成长中的人才与创新之痛

方洁苗(浙江榆阳电子有限公司总经理)：我们公司是一家合资企业，成立于2010年6月，主要产品分四大类：LED驱动，主要做商业，供给日本、韩国市场；电机驱动，主要在欧洲市场做升降桌和医疗升降床；安防电源，为海康威视供货；以及车载电源。2017年，被评为省级隐形冠军培育企业，同时被评为国家高新技术企业。2018年，被评为省级高新研发中心。2019年被评为浙江省隐形冠军企业、省级技术中心。

目前，我们面临着两个主要的问题。一是核心技术容易被变量突破。比如，我们申请了一个专利，但很容易被其他机构改掉，变成他们的另一个专利，这在国际市场上很吃亏。二是人力成本居高不下。一方面，培育了一些核心人才后，很容易被其他企业以更高的薪水挖走。另一方面，不胜任工作的员工又很难辞退，辞退成本高昂。

孙喜(深圳水务技术有限公司总经理)：我们公司成立时间相对较早，可以追溯到2003年，属于政企分开、管养分离的企业。2014年，经过NBO，中层以上持股，与政府彻底脱钩，转为民营企业。我们不是隐形冠军，也不是制造业，但与隐形冠军有类似之处。

一是专注，近20年来，我们在同一个细分领域深耕细作，一直在做同一件事情。

二是聚焦，我们没有进行多元化发展，2017年，更是对企业重新定位，非主业部分全部砍掉。自企业改制以来，员工的流失率很低。这是一把双刃剑，一方面员工对企业的忠诚度很高；另一方面，很多员工在思维和行动上形成了定式，缺乏创新和创造力。另外，细分领域人才的招募面相对来说较狭窄，而且还面临招募过来的人才水土不服的情况，这是目前我们比较大的痛点。

彭剑锋(华夏基石集团董事长、中国人民大学

教授、博士生导师)：为什么一些隐形冠军企业留不住核心人才？因为企业本身赚的是“地皮价”，使得人才在行业里没有真正实现待遇领先，否则，竞争对手来挖人，它付出的代价就更高。

华为实行的就是待遇领先，竞争对手来挖人才，至少多付出50%的代价，直接推高了对方的成本支出，并且挖到的都是三四流人才，而华为自己的一流人才永远在公司里往前跑，不断实现整体上的人才量级领先。

另外，可能需要注意人才的体验感。隐形冠军很多都是家族企业，职业经理人到了家族企业感觉都不太好。虽然给的钱不少，但体验不好，所以最终还是留不住人才。

一般来说，隐形冠军企业的人才相对稳定，因为不进入新的领域，就不需要频繁地淘汰和引进，尤其是核心人才，可能一辈子就干一件事。当然，面临的问题就是，过于稳定的状态使得创新不足、活力不足，最终形成惰怠。解决这一问题，我认为还是离不开竞争淘汰机制，要把外部市场的竞争压力转化为企业内部的竞争，提高员工的紧张感。

孙波(华夏基石集团副总裁兼人力资源顾问公司总经理)：从人力资源管理的视角来看，应对劳动力成本居高不下的问题，根本解决之道还是在于寻求提高人力资源管理效能。包括激励，也包括刺激。

从价格战转向价值战

方洁苗：企业应该以客户为中心还是以价格为主导呢？比如，我们做了一个升降驱动设备，客户提了很多要求，我们也按照客户的要求完成了，但是竞争对手为了抢订单，将标准降低，价格降低，抢走了客户，导致我们几百万元费用研究出来的产品成了废品。

夏惊鸿：根本上还是要突破两大思维。一个是升维竞争，从价格战转向价值战。这样，你卖的就不是产品，而是价值。比如，给客户创造10000元的价值，你收取1000元，与给客户创造了1000元的价值，你收100元，肯定是不一样的。要实现这个转型的确很难，但没有捷径可走，不难就不可能成为冠军。

另一个还是增长思维。尽管现在看起来增长很难，但不代表没有增长机会，不代表不能实现增长。比如宝时得例子，一个红海市场，一个看起来几乎无法战胜的行业，然而把以客户为中心的创新做透，着眼于客户的“痛点”做出产品“亮点”，也能做出这样的业绩。

结合你刚才提到的几个问题，我给有类似困惑的企业建议是：第一，还是增长思维，发展是硬道理。要以实现增长抓创新，从增长机会出发，在创新中不断前行，实现“未来的你不是现在的你，是更好的你”。第二，通过提高效率，解决组织人力成本问题。大趋势上，个人人力成本肯定会往上走，唯一的路就是创新提高效率。第三，人员不胜任的问题。首先不能把自己定义成德国、日本那样的隐形冠军企业，德国、日本基本都是终身雇佣，年功序列制，这是他们的社会文化、行业特征的体现。

如果我们所处行业竞争激烈，就不能采用这种方式。同时，一定要作区分，实在不能胜任的人一定要能上能下、能进能出，必须有这样的决心。

此外，小企业主也要花时间在管理上，不要寄希望于管理工具、管理职能人员，但老板在管理上花时间主要花在打什么仗、如何打胜仗上，把这两个问题想清楚了，管理问题就迎刃而解。

比如讲目标管理不是学KPI、MBO、OKR等管理方法论那么简单，真正要做好目标管理，关键是

有打胜仗的业务能力，不知道打什么仗，如何打胜仗，目标管理怎么做？流程、形式等方法论都明白，但内容是如何打胜仗啊。小企业业务能力最强的往往是老板，这就需要老板花时间去琢磨打什么仗、如何打胜仗，然后要做什么。千万别只是寄希望于某些管理工具自动解决或人力资源部门去解决。

核心竞争力是抓住机会做出来的

方洁苗：是不是选对产品也是成为隐形冠军的一方面原因？中国不少企业都有潜力成为隐形冠军，但必须解决三个问题：信用、对人性的尊重及教育。

夏惊鸿：一旦进入一个领域，不可能说换就换，要不断去进步，找到主业。有的时候核心技术、知识产权容易被偷，说明企业还没有走到成为冠军的正确轨道上。这个时候对于企业来说，重要关注点不是放在是否可以成为隐形冠军上，而要放在增长机会上，观察市场、抓住机会、培育核心竞争力。特别是中小企业，在增长的途中积累核心竞争力。

核心竞争力不是定义出来的，而是抓住机会做出来的，本质上有以下三个方面。一是技术。我们经常听到一句话，超一流的企业做标准，这是一个似是而非的概念，因为真正超一流企业做的标准，背后的本质是技术，是知识产权，而且还是基础性、卡口性技术。

二是复杂性系统。企业一旦形成复杂性系统，别人想学也学不会，比如海尔的人单合一系统，不断积累形成，别人去学，是学不会的；海底捞背后是门店运营、激励体系、传播体系等复杂系统，形成了竞争壁垒。

三是品牌。品牌一旦占据了客户、社会和消费者的心智，别人想去改变是要花很大代价的，这就是从产品走向品牌之路艰难的原因。■