

真正的冠军企业 是把“以客户为中心”的创新做透

■作者 / 夏惊鸿

坦率地讲，中国的多数隐形冠军可能做到了“隐形”，但未必做到冠军。很多事情还是要回归到本质来看。真正的冠军企业，毛利率一定是很高的，不会是“地皮价”。以这一条来衡量，大多数企业做到了“隐形”，但是还没有做到冠军。

专注或多元化事实上不是主要问题，中国的很多企业做多元化也是“伪多元化”，是因为没有找到可以成为冠军的业务，多元化是为了找到强劲的主业。尤其是中小型企业多元化，本质上都是在找主业，因为没有强劲的主业。

隐形冠军的两个核心特质

先从定义来看，什么是“隐形”？第一是规模不太大，第二是长寿。这个企业不是很大，但能做很长时间，是一家长寿企业。什么是冠军？第一是市场地位要数一数二，至少是前三名，不然的话不能叫冠军；第二既然是冠军，一定要有竞争力，竞争力是硬指标。因为有些企业虽然可以做到规模很大，但本质上竞争力并不强。

基于这个定义，隐形冠军企业首先是由行业选择特点的，这些行业应该有两个本质特征。

第一个特征：技术迭代慢。

如果一个行业技术迭代慢，是容易形成隐形冠军的。隐形冠军大多数出在食品、日用品、机电领域等。而且很多都是基础性产品，因为无论世界怎么变化，这些产品都是需要的。比如说轴承，无论到了智能时代还是什么时代，轴承始终都是需要的，它是一个基础性产品。

而技术迭代快的行业隐形冠军就不太容易形成。比如数字技术领域迭代太快，很多技术容易被迭代，智能手机把“随身听”、MP3 迭代了，数码相机把传统相机迭代了。

第二个特征：学习成本高。

学习成本高，体现在以下三个方面。一是不大的细分市场。市场空间不大，大企业看不上，新企业还干不好——因为机会也不多。如果过了风口期，后进者要学习超越，要冒很大的风险，学习成本体现在成活的风险上。

二是具有知识累积性和系统复杂性。学习模仿不是一件容易的事情，学习成本高，同时学习时间长，带来存活风险更高，进一步提高了学习成本。

三是同时具备技术迭代快、规模效应大和学习效应大的高科技行业。比如芯片领域的光刻机和刻蚀机以及晶圆加工，往往是技术迭代快、规模效应大和学习效应大相结合，这就给后进者产生了巨大学习成本。

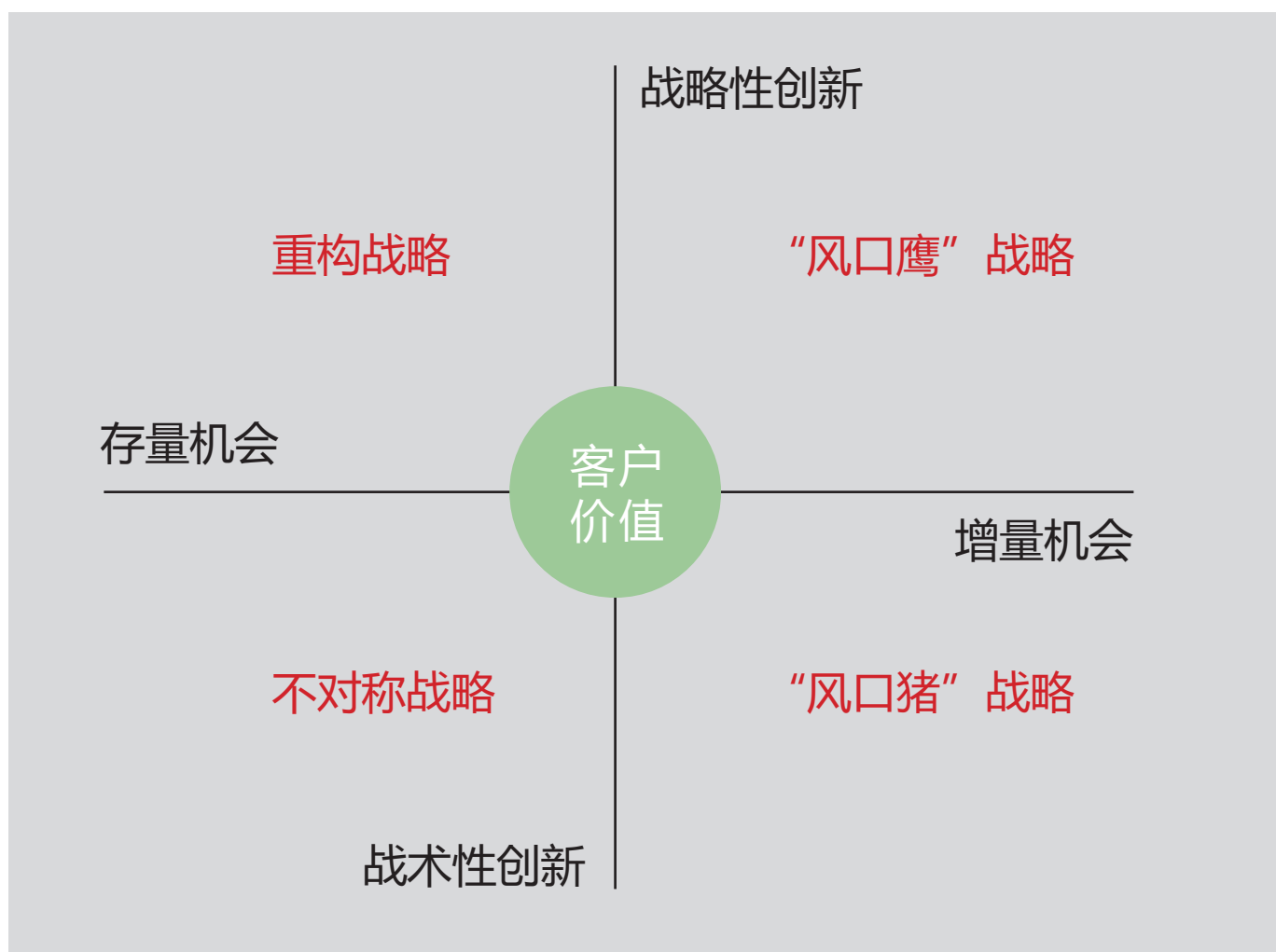
如果技术迭代产生了弯道超车的机会，这对后进者倒是机会，但能否抓住这个机会，不仅要有能实现弯道超车的技术，还要基于过去的知识累积，并形成复杂系统，同时要具备规模效应。其实就是说，后进者很难追赶的领域，恰恰就是隐形冠军崛起的机遇。

隐形冠军核心能力： 把以客户价值为中心的创新做透

为什么一定要从隐形冠军的核心本质讲起，因为这关系到战略方向问题，如果所处的行业特征不匹配，就不应该用“隐形冠军”的战略思维。

如果方向没问题，那怎么才能成为隐形冠军？

隐形冠军的制胜法宝在于创造额外



隐形冠军的制胜法宝在于创造额外的价值、差异化的价值。

的价值、差异化的价值。同质化的价格竞争不是隐形冠军，只能说是走在隐形冠军的路上。无论是强调专注、聚焦，还是强调持续创新、不断积累，这些都是没有错的，都是成为隐形冠军所必需的，但隐形冠军的核心成功要素是什么？是以客户价值为中心的持续创新。

怎样以客户价值为中心把创新做透？举个机电领域的企业案例。电动工具全球哪家企业做得最牛？博世。但中国苏州有家企业叫宝时得，它的电动工具在欧美市场销量超过了博世。更想不到的是，它不仅销量超过了博世，价格也比博世高，直流电动工具产品比博世高12.5%，交流产品比博世高2%（数字精确度可能有问题，但大概就是这样）。宝时得的成功“法宝”是什么？这个行业是一个技术迭代较慢的行业，不可能出现弯道超车。他们核心的成功经验就是把“以客户为中心的持续创新”做透了。

他们的产品展厅，差不多有几千种产品，各类的电动工具。他们的副总说：“这里的每一种产品都可以讲一个创新的故事。”

简单举两个小例子：小时候大家都有往墙上钉钉子的经历，最怕什么？最怕碰到手对不对？宝时得因此发明了一

个专门钉钉子的电动工具，前面有一个套管，把钉子套住，要钉在哪里，就抵住哪里，只需按下按钮，哒哒哒，钉子就钉进去了。解决了客户钉钉子这件事的“痛点”。再比如他们的一个出口产品，在欧美清扫草坪，一般会用到两种机器，一种是把杂草吹到一起的机器，另一种是类似于吸尘器的机器，把杂草吸进去。宝时得把这两种机器变成了一个设备，让操作更简便。这个设备有两根管子，先把杂草吹到一起，换另一根管子，按一下按钮，就把杂草吸进去了。

这就是为什么他们的产品比博世贵？他有的，博世没有；他用一个设备能解决的，博世得用两个设备。即便是国外占优势的产业，中国企业也还是有优势的，这个机会来自以客户价值为中心的创新。而且，中国企业有这种优势。第一，中国企业的奋斗精神。相比德国、日本，中国企业的奋斗精神非常旺盛；第二，中国人的服务精神。比如上述的产品，让日本企业改一改，他不一定愿意改，他可能会说自己的产品是最好的，改什么？你说不好那是你们不懂得欣赏。我们中国企业的服务精神还是很好的，客户说改一下，我们马上就改，改完以后还会去询问顾客反馈和评价。当然，我们的问题是，在企业家的战略定

力和员工的工匠精神这两方面还不够。

一定要坚持以客户为中心的持续创新。如果大家认为已经没有创新空间了，只能说明自己能力不够，只能说明研究客户不够，研究市场不够，研究专业不够，工匠精神不够。

所以我们提倡，要老老实实地把“以客户为中心”做透。宝时得在这方面是值得很多中国企业学习的。笔者问宝时得的副总：“创新是很难的，你们是怎么做到的？”他哈哈一笑说：“创新太简单了。在我们公司从上到下，从老板开始，关于创新所有人就讲两句话：痛点是什么？亮点是什么？就是你这个产品方案解决了客户什么痛点？和竞争对手比产品亮点在哪里？这样创新就落地了。”

研发人员在研究产品时，就是从客户痛点出发、从亮点出发，项目组在讨论时，就是在讨论解决客户什么痛点、比竞争对手好的亮点在哪里。研发总裁、总裁在产品规划、工作规划、述职、检查、交流时也是问解决客户什么痛点。和竞争对手比，有什么亮点。

再举一个例子，如工业用的电锯，这个产品很成熟了，创新空间在哪里？他们发现：电锯工人下班回家后不能拿刀叉吃饭，因为震动使得手发麻、发烫。了解到这一痛点，他们就通过改造冷却系统和减震系统，开发出一种减震、降温的新型电锯，达到了“工作一天，回去能马上拿起刀叉吃饭”这一目标。

真正以客户为中心、从客户的“痛点”出发的创新是没有止境的。

怎样成为隐形冠军？第一是要选对领域，不合适做隐形冠军的行业思路还是有区别的；第二要由价格战转向价值战；第三要坚持“以客户为中心的持续创新”，老老实实地把客户琢磨透，解决客户痛点，拥有比竞争对手独特的亮点。

**以增长为导向
把握成为隐形冠军的时代机遇**
按照西蒙的研究，隐形冠军有特定

的定义。不是所有的企业都要做隐形冠军，但所有的企业都需要追求增长。

笔者写过一篇文章讲增长规律，有个示意图。在这个图中，横坐标一定是机会，所有的增长都是抓机会，只不过有增量机会和存量机会，抓机会要聚焦在创新方面。创新有颠覆性创新和改善性创新，也可称为战略性创新和战术性创新。一种是“风口鹰”战略，是指通过颠覆性创新，创造了一个增量市场。典型的如索尼，因开发了磁带而创造了一个市场，开发了“随身听”又创造了一个市场，这种企业很少。

另一种是“风口猪”企业，创造了增量市场，就会带动一批企业成长起来，这叫“风口猪”战略，源自雷军的那句话：风口来了猪都能飞起来。中国改革开放的前三十九年，几乎绝大多数成长起来的企业都是“风口猪”。美的、海尔、格力都是抓住了计划经济向市场经济转型的风口，联想抓住了电脑市场的风口，华为抓住了通信网络建设的风口。

但是从2014年之后，中国市场上各个行业的“风”基本上都渐渐停息了，进入了存量市场。

在存量市场，如果没有什么颠覆性创新，该如何形成核心竞争力？

一个是相对优势战略，宝时得就是一个例子，以客户为中心进行持续创新，在相同的市场一定要在某一方面做得比别人好，形成相对优势；另一个是利基战略，在细分市场、细分行业里做到前三名。这是2014年以来这个时代的增长特点。

为什么说中国现在很多企业经营很困难，感到很纠结？原因是在风口时期没有积累核心竞争力。现在的很多隐形冠军并不是冠军。冠军要有市场地位，要形成竞争力。

但同时，还要注意有一种情况是，红海市场里也有可能产生颠覆性创新。有一个很有争议的企业是乐视，虽然现在看来它是失败了，但乐视对电视，这个存量市场的创新是有案例意义的。乐视重新定义了电视，我们叫“变道重构”。电视不再是传统的电视了，变成了可互动的互联网终端，可以是家庭视频电影院，可以是家庭视频商场，甚至可以是家庭视频门诊等。乐视做电视和汽车是对的，关键是横切面不聚焦——同时做得太多，纵切面不聚焦——5步当2步走。归根结底是缺乏对经营常识的敬畏。

还比如服务业，出现了很多“变道重构”的机会，比如华樾教育、海伦司小酒馆连锁、恒昌医药、乐刻运动等，都是对过去行业惯常的做法进行重构，产生新的玩法，实现了增长。

企业要实现增长，实现持续经营，还是要紧紧地抓住本质：产品为王，能力为王，品牌为王，生态为王。

比如，现在大家都在谈产业生态，大家不要觉得这是互联网时代的新模式，工业时代也有生态模式，丰田汽车、通用汽车、西门子、博世，都是生态模式。只不过工业时代的生态是围绕技术进行延伸，互联网时代的生态是围绕用户进行延伸，本质区别在这里。

产业生态都有生态成员，每个成员都在做产品，最终还得把产品做好。只要产品做得好，永远有机会。当然，要进一步延伸到能力为王、品牌为王、生态为王，这个企业成功的规律是没有变的。■

（作者系华夏基石集团副总裁）