

隐形冠军的中国实践之路——机会与陷阱

一方面是生态企业没有生态的概念，中小企业往往被大企业压得利润很低，并没有建立起利他共生的生态。另一方面是缺乏独特的核心能力，没有话语权和议价条件。

作者 / 彭剑锋

专注、聚焦于自身所坚定的产业领域，围绕客户创造独特的、不可替代的价值。我认为这是隐形冠军、行业领袖企业最核心的本质。

为什么说这是一个隐形冠军崛起的时代

中国发展到今天，中国的企业来到转型时期，这是一个从量变到质变的时期。质变的方向有两个：一是成为具有全球竞争力的世界级领先企业；二是成为行业领袖与隐形冠军。这是中国企业的两大方向。

2018年，中国有120家企业成为世界500强，非常接近美国的126家，从数量上看稳居全球第二。但严格来说，这些企业多数还是500“大”，不具备真正的全球竞争力。中国企业要达到世界级领先企业的指标体系，成为真正具有全球竞争力的世界级领先企业，需要在以下几方面提高。

一是技术创新能力。多数中国的世界500强企业不具有真正的核心技术，研发投入也不够。据统计，世界500强企业的研发投入普遍占销售额的6% - 10%，但中国世界500强企业的研发投入平均不到1%，这使得其国际上具有有效转化率的专利申请数较低。

二是品牌溢价能力。我们现在依旧是低价格、低附加值的产品居多，同样的产品，与国外企业比较却较少形成品牌溢价。

三是全球化能力。中国绝大多数进入世界500强的企业，其市场主要还是国内市场，并没有把产品卖到全世界去，更没有在人才、技术品牌、产业要素等方面全球化，最终体现在经济效益，也就是净资产收益率、人均效能等在全球是偏低的。我们在研究世界级领先企业的指标体系时发现，中国的大企业普遍都面临着从做大到提升内在能力，即做强的问题。

从中国的实际情况来看，成为具有全球竞争力的世界级领先企业，并不是绝大多数企业的发展道路，中国的绝大多数企业是中小企业，而真正能够支撑一个国家持续发展、持续繁荣，能够解决就业问题的，还是中小企业，所以我们既要研究世界级领先企业，也要研究行业领袖和隐形冠军。

为什么说隐形冠军需要重新定义

赫尔曼·西蒙提出隐形冠军概念是在1986年，针对的企业基本上都是ToB业务，即给大企业做配套、规模均不超过50亿欧元的中小企业，同时，文化上保持低调，不为大众所知。

时代发展到今天，尤其是在中国企业的生存语境里，隐形冠军有必要突破原有概念的束缚，结合时代变化和企业的实践探索，重新定义。

隐形冠军不一定要隐形。过去讲隐形冠军，是指隐身于大产业链内、为大企业做配套，因而并不被产业链之外的人所了解。而今天，在某个细分领域里，把一个单品做到极致，不仅仅是ToB，也有直接做ToC的冠军型企业不断涌现。比如火锅业的海底捞、水果零售业的百果园，它们是细分领域的行业领袖，也应该纳入隐形冠军的范畴。因此可以说，今天的隐形冠军的隐形，更多是指一种企业性格，如在文化上比较低调、有自己的战略定力。

聚焦不一定就是专注于单项产品。值得注意的是，与工业时代相比，专注、聚焦不能理解为就是局限于某一个单项产品，聚焦于核心能力、聚焦于业务领域也是一种聚焦。比如华为既做通信设

备也做手机，但不做房地产等其他行业，这就是聚焦于通信领域；电视、电脑、汽车、手机“四屏合一”，也不是多元化，而是聚焦于一个核心技术。在今天这样一个技术迭代快速、市场变化多端的环境下，仅仅聚焦于某一个单项产品是有颠覆性风险的。如果华为不做手机，不进入新的领域，只安心做一个通信运营商，有可能活不到今天。

隐形冠军、行业领袖企业的专注和聚焦，我更愿意理解为是一种价值观：坚持长期价值导向，围绕特定客户提供有价值的长期服务，而不是追求短期发展机会，专注、聚焦于自身所坚定的产业领域，围绕客户创造独特的、不可替代的价值。我认为这是隐形冠军、行业领袖企业最核心的本质。

产业属性、规模大小不应作为主要评价标准。隐形冠军不仅仅指工业企业，在互联网时代，服务行业里也诞生了很多隐形冠军和行业领袖企业。

从规模上讲，隐形冠军虽然大多数是中小企业，但并不仅仅限于中小企业，在很多产业领域，市场足够大的话，也可以产生世界级的企业。比如中集集团只做集装箱，也能做到全球第一，成为千亿级的世界500强。

组织结构不一定是简单单一。原来意义上的隐形冠军多为家族企业，组织结构相对比较单一，人才也比较稳定，相对强调集权的金字塔管控模式，管理也不赶“时髦”。但现在面对互联网时代，组织形式在发生变化，平台化、分布式更具有适应性，知识和人才也表现为大流动的趋势，这一切都会使隐形冠军的组织模式发生变化。

以上这些问题都是值得关注和研究的，在产业互联网时代，结合中国的实际，重新定义中国的隐形冠军与行业领袖企业，我个人更愿意用行业领袖、行业冠军企业来定义隐形冠军。

中国企业如何打造隐形冠军

我谈几个建议。

一是企业家要从机会导向转为战略导向。隐形冠军对自己的战略定位要非常清晰，要有这种认识，隐形冠军不是机会导向。机会导向是有机会就行动，而隐形冠军一定有非常清晰的产业战略定位，把要干什么想明白了，所以才会专注，保持战略定力。

二是坚持客户价值和长期价值导向。真正的隐形冠军是以客户为中心的，围绕客户提供解决方案。做产业配套也是这样，也要以长期价值主义导向创新产品服务，真正为客户提供解决方案。甚至在某种意义上还要比客户更了解客户，甚至超越客户需求，不是被动地等待客户需求。

三是要形成独特的核心能力和超生态。中国现在的很多制造业企业，面临的重大问题就是没有筹码与大企业谈判，完全被生态化。超生态说的是，在核心技术上让大企业没的选，只能选择你。这就需要在细分领域的技术创新、产品差异、产品品质上，真正做到与众不同。要成为大企业生态中的核心企业，才会有话语权。

德国和日本很多企业的利润率能达到12%，一分钱都不能少赚，否则就不合作，这是一种底气。我们的很多企业没有这种底气，就只能拼价格，后果是不仅赚得少，还随时可能被替代。比如，德国和日本在某些领域的精密仪器，毛利润是100%，就是因为全世界仅此一家，没的选。这意味着，中国的隐形冠军必须加大对技术创新的投入、对人才的投入。

中国加工企业的隐形冠军之所以赚钱少，主要在于两个方面。一方面是生态企业没有生态的概念，中小企业往往被大企业压得利润很低，并没有建立起利他共生的生态。另一方面是缺乏独特

的核心能力，没有话语权和议价条件。二者互为因果。没有议价条件是因为产品差异化不够，产品差异化不够是因为技术创新不够，再加上管理不够，导致总成本过高。

四是要有强大的盈利能力。隐形冠军的特点绝不是低价，恰恰体现为高价格。中国的企业要从简单的OEM转向ODM，最后做到JDM。OEM是简单做加工，ODM是从设计到加工，JDM是参与式、研发式制造模式，是一体化解决方案。比如歌尔声学，最初做OEM，后来上升为ODM，再到做手机的声光电一体化解决方案，盈利能力大幅提升。在制造业方面，如果自动化工程能力强，可以自主设计柔性生产线，生产成本自然降低，利润率应该可以保持在15% - 20%，同时不可替代，这就是企业面临的转型升级问题。

在这个层面上，企业不仅要做到专注、聚焦，还要做到不可替代，形成独特的核心能力，最终把产品做到与众不同，成为真正的隐形冠军。

如何避免隐形冠军陷阱

隐形冠军面临的陷阱是什么？

我认为首先是强调聚焦、专注与企业的适应性两者之间的矛盾，这可能是这个时代隐形冠军所要面临的一个最大陷阱。工业文明时代，大客户是稳定的，只做单一产品没问题，但产业互联网时代是不确定的，强调跨界、连接，做产业生态，彼此相互交叉、相互关联。工业文明时期做好一个产品、守着一棵大树就可以，产业互联网时代要找到自己在社会协同体系中的定位，就得连接多种资源，不能再守着一棵大树了，得抱几棵大树才能生存，这叫“超生态”。

这也是我们前面讲需要重新定义隐形冠军的原因之一。专注、聚焦还是要

提倡的，但怎么专注、怎么聚焦需要讨论。比如埃森森有几十个产业，各个产业都不搭界，但是每个产业都做到市场同类产业的前三名，这种多元化的产业形态就不能说它不是隐形冠军。

还有人才稳态的利与弊。从单项冠军的角度来看，人才稳定有利于专业化，因为知识需要积淀。但专业化人才反过来就是问题：一旦流失了，短期从市场上找不着，不像其他的产业，人才被挖走了，企业可以再去挖别人的。单项冠军企业的人才被挖走了，可能就没人挖了。再者，人才过于稳态的话，往往内部的创新、活力就不足，尤其是如果老板脾气好，人很善，最后就会搞成惰怠了，大家都不奋斗了，这是一个大问题。我认为，企业还是离不开竞争淘汰机制，要把外部市场竞争压力转化到企业内部，提高员工的紧张感。

再比如说组织结构太单一，过度集权，文化没有创新，组织对外部变化的适应性较弱等等。特别是最后这条。很多单项隐形冠军之所以比多元化公司倒得快，就是因为一旦大企业不行了，隐形冠军企业一夜之间也就没有了订单，比如，谁以前和诺基亚、MOTO绑得紧，谁倒得就更快，而多元性公司不同，“东方不亮西方亮”。

还有，长期价值主义与现实生存策略的平衡。长期价值主义肯定是方向，但该在地上“抓泥巴”的时候，还是要适当抓一把。

以上可能是单向隐形冠军的陷阱。当然，多元化也有多元化的陷阱，我们要把问题、陷阱找出来，可更好地防范。在实践中，企业是单向聚焦，还是多元聚焦，还要根据企业特性、企业家的判断等来裁定，没有绝对性的标准。

（作者系中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师，华夏基石集团董事长。转自《洞察——华夏基石管理评论》）

链接

为什么今天我们要呼吁中国隐形冠军的崛起

为什么今天我们要呼吁中国隐形冠军的崛起

“为什么联邦德国的经济总量不过美国的1/4，但是出口额雄踞世界第一？哪些企业对此所作的贡献最大？”1986年，哈佛商学院教授西多尔·利维特（Theodore Levitt）对时任欧洲市场营销研究院院长的赫尔曼·西蒙博士（Hermann Simon）提出了这一问题。这个问题开启了赫尔曼·西蒙博士的“隐形冠军”研究之旅。

在对德国400多家卓越中小企业的研究基础上，西蒙创造性地提出“隐形冠军”（Hidden champion）的概念，并出版了《隐形冠军：未来全球化的先锋》一书。他通过大量数据和事实证明德国经济和国际贸易的真正基石不是那些声名显赫的大企业，而是在各自所在的细分市场默默耕耘，并且成为全球行业领袖的中小企业。因此，最初的“隐形冠军”概念，特指隐藏在产业链中上游，不为普通大众

所熟悉，却在某个细分领域处于领先地位的企业。

差不多在同一时期，很多日本企业虽然没有产生隐形冠军企业这样的概念，却在实质上与隐形冠军的路径一致，并且以日本企业的特质，如长寿、小而精、小规模与大市场而闻名世界。

另外，在高科技企业领域，以色列也涌现出不少具有隐形冠军特质的企业。

西蒙曾判断，21世纪的20~30年里会是中国隐形冠军企业的爆发期。2016年，工业和信息化部发布《制造业单项冠军企业培育提升专项行动实施方案》。

由此，全国各地纷纷响应号召，争当“专精特新小巨人”“单项冠军”企业。“单项冠军”的概念接近隐形冠军，但又与隐形冠军有所不同，“单项冠军”更强调业务的“专精特新”。

隐形冠军不仅是中国经济转型发展到目前阶段的迫切需求，更是

大多数企业生存与发展的战略选择。

中国人民大学教授彭剑锋提出，中国现在要培育一批像华为一样，真正具有全球竞争力的世界级领先企业，更需要造就一批细分领域的行业领袖与隐形冠军。也就是说，“做大做强”和“做精做专”是中国企业的两大方向。

面对全球化竞争挑战，中国固然需要加快世界级企业的成长步伐，但世界级企业毕竟是企业中的少数，真正支撑一个国家经济繁荣发展的基础是广大的中小企业，是中小企业中的佼佼者，是细分领域的隐形冠军。“隐形冠军”的多寡和行业分布，最能说明这个经济体是否健康和强壮。中国的中小企业能否产生更多的“隐形冠军”，将决定中国制造业的全球化梦想能否实现。

不过，“隐形冠军”一词本身是个舶来品，它诞生时的一些背景因素，如时代发展阶段、德国制造发展到目前阶段的迫切需求，更是

熟性与独特性，当时的全球化局势，等等，与今日中国企业所面临的环境并不太一致。今天我们研究中国隐形冠军企业，需要借鉴，也需要创新。

华夏基石试图从“帮助中国企业找到适合自己生存发展、持续经营的策略”出发，找到中国企业在隐形冠军实践探索之路中的最佳实践，将之提炼出来、显性化，供更多中国企业借鉴。

我们试图梳理和探讨如下的问题。

“隐形冠军”对于企业生存发展的价值与意义究竟是什么？

为什么我们要呼唤中国的隐形冠军？

中国隐形冠军的定义是什么？隐形冠军的特质与禀赋是怎样的？

隐形冠军的中国实践显现出的问题与挑战？

成长为隐形冠军的关键要素有哪些？