

隐形冠军企业的成功经验及其借鉴

陈 晔 谷立霞

他们是支撑起西门子、宝马、奔驰、大众、蒂森克虏伯、巴斯夫等“德国制造”的中坚力量，是拉动一国出口的真正引擎，他们笑傲全球市场，但低调潜行。这便是实力雄厚少有泡沫的“隐形冠军”，在世界各地，这样的“隐形冠军”不胜枚举。如占据全球滤水器市场份额85%的德国“布里塔”公司，占全球卷烟机市场份额的90%的“豪尼”。当前，我国中小企业面临的市场竞争日益激烈、生存环境日趋复杂，分析隐形冠军的成功经验，探讨适合我国中小企业的可持续成长模式，具有非常重要的理论和现实意义。

一、隐形冠军企业的特征及成功经验

著名管理大师赫尔曼·西蒙在《隐形冠军：谁是最优秀的公司》首次提出“隐形冠军”这一名词，它指的是在国内或国际市场上占据了绝大部分份额，有些甚至到了70-90%，但是社会知名度却很低的中小企业。

从以上的定义看出，隐形企业有三个特征：一是企业拥有数一数二的产品市场份额，即在同领域内与竞争对手比较处于领先地位；其次，规模较小的企业，多属于中小企业范畴；第三，该企业产品市场份额较大，但企业的名声不大，也即社会知名度低的企业。

按经济学、管理学的逻辑，只有占据丰富的资源、具有较强实力的大型企业才有可能在市场中处于领先地位，因为大公司具有很强的研究与开发能力、市场推广能力、规模经济效益，而中小企业往往缺乏以上能力，那隐形冠军企业是如何做到的呢？通过对隐形企业的存在现象进行分析，可能有以下几个方面的原因：

1、特有的狭小利基市场特征。隐形冠军企业所服务的都是相当狭窄的无明显规模经济的利基市场，即市场中的统治者/有绝对优势的企业忽略了某些细分市场。这些市场一般不需要大量的资金，也不需要大量的厂房，不具有规模效应，只需要企业能在产品生产技术方面不断创新，能够更加贴近消费者，以更低的价格提供产品，就能建立起自己的竞争优势。

2、较高的产品的利润率。因为所在市场领域为大企业忽略、多数中小企业不重视的狭缝地带，竞争对手少，同时在长期的合作、专业的壁垒、稳定的渠道的基础上，形成了以“分工”为基础的“善意”的竞争结构；对潜在的竞争对手，则因为专业性过强，总体市场太小等原因造成进入障碍，也形成了良好的阻遏。所以在当前许多竞争性行业平均利润水平非常低的现状下，隐形冠军们的利润水平却比较高。

3、基于价值观念的客户关系管理。由于依靠高度细分市场，贴近客户和服务便成为隐形冠军企业客户关系管理的关键。而这两点也恰恰是大企业天生的软肋，波特等学者的研究均有论及。隐形冠军们提供的产品和服务的质量一般很高，以至于客户很难找到替代厂商，最终与它们的客户之间形成一种相互依存的稳定且极其密切的关系。

4、产品技术的不断创新。企业的核心竞争力，一般来自核心技术、核心能力、核心资源，而所有这些都离不开创新。纵观世界范围的隐形冠军企业，无不是凭借在所属的市场领域中，技术上或者商业操作模式上的关键性创新，才取得骄人的业绩，并构建自己的核心竞争优势。

5、全球化的自主销售与营销模式。由于在产品、技术和客户需求的层面，选择狭窄、专注和深入挖掘的高度专业化发展策略，本土客户资源有限，因此隐形冠军企业在商业活动的地域分布方面多采取全球化营销，并且多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。

二、中国隐形冠军企业的发展现状

随着我国经济的发展，一批有着鲜明的产业特色的中小企业产业集群开始崛起，成为隐形冠军诞生的沃土。近年来在一些经济发达地区，如江浙、广东一带，有中国特色的隐形冠军公司开始不断涌现，如扬声器零配件生产商天乐集团，国内覆盖率达到80%，年销售额超过5亿元人民币；中山圣雅伦生产指甲，成立不到6年不仅牢牢占据国内高端市场份额，更远销160多个国家和地区，年销售额达到1.6亿。电池大王比亚迪，世界市场覆盖率达60-70%。然而，与世界级隐形冠军企业相比，我国中小企业中的隐形冠军还存在诸多差距，主要体现为：

1、技术水平低，创新不足，核心竞争力仅仅局限于价格优势层面。总的来看，中国隐形冠军企业基本是世界制造产业转移的产物，以劳动密集型为主，工人数量很多，劳动强度很大，绝大多数以低端市场为主，与世界级隐形冠军相比利润普遍偏低；同样是赛艇，无敌牌（飞鹰公司制造）

仅是王牌（德国王牌赛艇公司制造）的二分之一还不到。

2、多元化发展普遍，产业技术提升后继乏力。我国中小企业在创业和发展阶段，为了获得市场领导地位，无不集中全部的资源、时间和精力，在“小产品上做大文章”，然而一旦有了一定发展，由于对专业化经营风险、成本、技术创新等方面风险的考虑，多半会选择多元化发展的方式，如生产大型活动看台的大丰集团，其国内市场份额已经达到95%，机械舞台、公共座椅的国内市场占有率也遥遥领先，但大丰还是选择了多元化道路，进入房地产业，并将其作为企业支柱产业；而国外的隐形冠军尤其是世界级隐形冠军企业则把多元化看作是禁区，认为多元化会分散企业有限的资源，很可能导致管理和技术的缺失，导致失败破产。

3、国际自主营销系统不完善，产品和技术服务不够。过于狭窄的市场定位决定了隐形对于全球化的经营和销售的必然选择。世界级隐形冠军企业的经验是每一步扩张都建立自己的子公司，通过子公司来服务全球的目标市场，牢牢地把客户关系掌握在自己手中，构建相互依存的密切关系，而不是交给分销商等第三方。然而年轻的中国隐形冠军企业依旧习惯于依赖对方国家的进口商或中间商实现国际贸易，一方面致使有些技术服务难以提供，制约了产品的国际化销售，同时也增加了经营风险。

三、对我国中小型利基企业健康发展的借鉴

1、实施专注式成长战略，避免盲目多元化。当企业实力不够强大时，采取多元化的做法往往会造成管理资源及管理手段的精力分散，经营效益滑坡。在全球竞争的今天，与国际大公司相比，我国的许多中小企业发展历史不长，管理经验欠缺，竞争实力低下，也许今后很长时间内，都还需要将专业化经营作为首选方向。因此，当前我国中小型企业必须将企业家个人对于专注的自觉意识提升为企业成长过程中的专注成长战略，这是抵御企业成长和诱惑之间的矛盾的根本。当然，如果企业的主业市场竞争较为激烈或者市场发展空间受到制约，那么实施了专注战略的企业也会受到严峻挑战。因此专注不等于刻板，也不排斥转型，需要企业在实际应用中具体问题具体分析。

2、苦练内功，勇于创新，提升核心竞争力。因为很多隐形冠军们从事的并非技术门槛比较高的行业，被模仿的可能性相当大，因此创新是其至关重要的竞争力来源。作为中小企业，通过创新提升核心竞争力的方式主要有两种，一是在创新和降低成本方面比竞争对手学得更快，并更快地提高产品的质量，二是通过创造新的竞争优势来改变竞争优势参数。这里需要特别注意的是，竞争优势不仅仅体现在核心产品上，同时也体现在其软件因素上，这些软件因素包括市场规则、服务质量、品牌知名度、客户关系、先进的企业文化、销售网络、人力资源等等，在当前我国大部分中小企业实力不够的情况下，借助软件因素方面的创新提升竞争力就更为重要。

3、采取多元化全球利基营销模式，构建国际自主营销渠道。通过自建全球分销系统牢牢掌控有限的客户资源是世界级隐形冠军企业的基本特征。彼德·德鲁克曾经指出，分销渠道中发生的变化或许对一个国家的GNP和宏观经济无足轻重。但对一个企业或一个行业来讲却关系重大。尤其是对于一个利基型中小企业，渠道战略可能成为企业唯一的竞争优势和立身之本。我国中小企业在这一方面还有很长的路要走。具体说来，多元化全球指利基营销是指，利基市场对一个企业来讲并不只是一个，可能存在于不同的行业或者不同的地域，为防止某地域市场内部狭小的利基市场的枯竭，一旦有条件，中小企业应当注意发展多个利基市场，避免单一利基市场的风险，即我国中小企业必须要有全球营销的意识。此外，在全球营销过程中注重与消费者建立个性化的联系，不借助单向的、被动式的传统传播媒介，不依赖分销商，而是采用互动性的传播路径，强调自主营销，客户体验，建立与客户的良好关系。

4、保持并加大差异化优势，构建有效而牢固的客户关系。为了企业的可持续发展，中小型利基企业必须与有限的客户建立起一种相互依存、共生共荣的关系。必须提供竞争对手难以模仿的个性化增值服务，如提供个性化的信息、个性化的售后服务和技术支持，从而保持并加大企业的差异化优势，达到增加竞争对手模仿的难度，阻止竞争对手的进入的目的。具体说来，中小型利基企业可以在以下四个方面加大这种优势，一是降低消费者或用户的使用成本，但不一定降低价格；二是提供更贴近消费者或用户的新的性能；三是为消费者或用户提供持续的精神上的愉悦或满足，如足够的安全感、个性化的时尚感、良好的尊贵感等；四是真正做到我所有的别人没有，我所能的别人不能，这更多的是技术创新、组织创新、文化创新和知识产权层面的意义。总之，利用优良的品质、高水平的服务和产品，加大客户的转移成本，锁定目标客户，提升客户的忠诚度，进而构建自己的核心竞争优势，保证企业的可持续发展。

（作者单位：石家庄经济学院）

相关链接

[企业营销团队建设与管理的策略](#)
[隐形冠军企业的成功经验及其借鉴](#)
[关于供应链协调性问题的几点思考](#)
[浅析饭店经营管理之创新](#)
[内部审计与公司风险管理](#)

合理界定企业多元化扩张的边界
绿色与文化的联姻食品市场营销的新战略
标准化推广模式在提高河北省果品市场竞争力上的实证分析

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心