

思维力成就决策力

中欧商业评论

CEIBS Business Review

以慢制快的艺术：
隐形冠军们的“抗危力”



ISSN 1674-4713



2020.7

零售价：¥80.00
国内统一刊号：CN31-2020/F
www.ceibsreview.com

P062 金融壹账通：引领数字化基建之路

P071 新冠肺炎疫情对在华企业影响的多维度分析

P080 柳井正：我曾想虚度一生



焦点

037 以慢制快的艺术：隐形冠军们的“抗危力”

038 危局之下，隐形冠军们的“成长底线”

在面临压力时，企业要优化自身业务结构，砍掉不盈利且占据企业资源的业务，利出一孔。

042 以慢致远：应对危机的德式“三板斧”

德国隐形冠军企业得以摆脱危机的核心战略“三板斧”是：聚焦高附加值的细分市场、国际化扩张和家族式治理。

050 拜技主义：打造“日式产品力”之魂

日本隐形冠军的第一秘籍，就是用极致的产品工艺，牢牢占领利基市场。

【本刊观察】

055 怎样提升企业“抗危力”，实现基业长青？



以慢致远： 应对危机的德式“三板斧”

德国隐形冠军企业得以摆脱危机的核心战略“三板斧”是：聚焦高附加值的细分市场、国际化扩张和家族式治理。



邓地

暨南大学跨文化管理研究中心主任、
Wang & Partners 合伙人

在平常的语境中，人们往往以规模、成长速度或者品牌声望作为衡量一家企业成功与否的标准。一场席卷全球的新冠肺炎疫情提醒我们：这些标准之外还应有另一个更为基础的维度——长期生存。从这个维度观察，隐形冠军企业是表现格外出色的群体。在赫尔曼·西蒙 2019 年版的《隐形冠军》一书中，德国隐形冠军公司的中位数年龄为 66 岁，其中 38% 以上存活超过一个世纪。

在长期生存的竞赛中它们的表现与同年度的《财富》世界 500 强公司相当（平均数 69.2 岁），明显优于德国各州中小企业 20-26 岁的整体水平，更是数倍于发达经济体中小企业 8 至 12 年的平均寿命。由此看来，考察隐形冠军企业的长寿基因，以及它们在应对各种企业危机时的作用机制无疑是一个有现实价值的话题。

根据危机的影响范围和发生的突然程度，我们可将其分为影响整个人类社会的全局性危

机、整个行业受到影响的行业性危机和企业个体性危机三种。而西蒙归纳出了德国隐形冠军企业的核心战略“三板斧”是：聚焦高附加值的细分市场、国际化扩张和家族式治理。

为了探讨“三板斧”在应对三个层次危机时所起的作用，我们构建一个九宫格式的讨论框架（表 1）。

全局性危机：“慢基因”下的快速反应

在全局性危机中，隐形冠军企业往往会因其深耕多年的独特产品和服务而有突出的表现。

创造不可替代性 一般而言，突发式的全局性危机伴随着经济整体的萧条，众多产业的需求在全世界多数市场都暂时地被压抑，企业的软硬件资源也可能因此遭到破坏。此时隐形冠军们聚焦利基的意义在于其产品和服务的不可替代性。

表 1 隐形冠军企业三大核心战略在应对三种危机时所起的作用

	聚焦利基	国际化	家族式治理
全局性危机	· 产品、服务的不可替代性 +	· 分散风险 + · 提早预警 + · 协调的复杂性 -	· 保守的财务与逆周期操作的机会 + · 高效率的反应 + · 以身作则的领导力 +
行业性危机	· 只有“一个篮子”的风险 - · “高筑墙”的优势 + · 更强的危机感 +	· “西方不亮东方亮”的优势 +	· 长期考虑 + · 整体考虑 +
个体性危机	· 与激进的投资绝缘 + · 应对低成本竞争者乏力 -	· 增加机遇、分散市场风险 + · 进入陌生市场的挑战 -	· 视野前瞻、管理高效 + · 刚性的思维模式 - · 员工与组织文化稳定 + · 接班挑战 -

1945年德国战败时，全球纺织工业用针领域的隐形冠军格罗茨·贝克特（Groz Beckert）的工厂和仓库被炸成废墟，但这家企业最后却奇迹般地被保留下来，原因竟然是战时敌对阵营的客户——法国的针织行业协会游说占领军当局，声称格罗茨·贝克特的织针是它们供应链中不可或缺的一环。公司复产之初生产的机针不但为工人们换来活命的口粮，还帮助他们迅速重建家园。战后仅3年，格罗茨·贝克特就完全恢复了全球的销售网络。

当下的疫情同样让众多行业的需求受到影响。富乐压铸是锌合金压铸和塑料注塑领域的全球领先企业。它们主要的下游客户——汽车工业企业无疑是遭受挫折的行业之一，但富乐（中国）CEO 齐汉（Jochen Kirkorowicz）认为，公司每天生产超过500万个零件，只要其产品能达到客户成本、质量以及交货标准，客户就不会轻易改变供应商，而且富乐与客户长期形成的密切互动也

巩固了其产品的竞争地位。

另外，全局性的危机甚至可能给某些行业带来机遇。总部位于德国南部小镇上德尔丁根的益技欧公司（E.G.O.）是家用电器辐射加热元件的全球领导企业。益技欧中国公司总经理霍安（Andreas Hornfischer）认为，疫情迫使全球很多人待在家里，居家烹饪频率的陡然增加使得许多人有了更新厨房电器的念头，这对益技欧而言“机”大于“危”。

失之东隅，收之桑榆 全局性危机发生时，国际化运营对于隐形冠军而言在短期内各有利弊。弊端在于它使企业面对的局面更加复杂，各地子公司之间协调难度增加。而好处则在于危机并非在全球同时爆发。失之东隅，还可以收之桑榆。以富乐压铸为例，其中国子公司在2月底就已经向德国总部发送了第一批防疫物资，远早于德国社会总体对疫情做出反应的时间。

长期而言，全局性危机则可能导致国际化企业重新配置其全球供应链。全球领先的

○ 利基市场

利基市场 (niche market) 是指在较大的细分市场中具有相似兴趣或需求的一小群顾客所占有的市场空间, 是高度专门化的需求市场。大多数成功的创业型企业一开始并不在大市场开展业务, 而是通过识别较大市场中新兴的或未被发现的利基市场来发展业务。Niche 一词来源于法语。法国人信奉天主教, 在建造房屋时, 常常在外墙上凿出一个不大的神龛, 以供放圣母玛利亚。它虽然小, 但边界清晰, 洞里乾坤, 因而后来被用来形容大市场中的缝隙市场。20 世纪 80 年代, 美国商学院的学者们开始将这一词引入市场营销领域。

单轮与脚轮供应商比克力中国公司总经理汉阳 (Fabian Hanle) 认为: “目前许多企业的制造和采购过度依赖一个或几个国家的供应商, 这给企业带来严峻考验。疫情过后公司也许会考虑在各个区域分别实施更加本地化的采购和生产。”

但是, 也有隐形冠军企业认为全球资源最优配置的原则不会因危机而改变。车用精密齿轮的全球领导企业亿迈齿轮副总裁格茨 (Andreas Goetz) 表示: “不管你喜不喜欢, 企业的主流还是会或多或少延续原来的做法。因为成本仍然是最大的考虑。”

值得一提的是, 为了分散风险, 德国隐形冠军企业在同一东道国的子公司之间有时也会互通有无、抱团取暖。此次疫情中, 益技欧 (中国) 是少数逆市增长的企业之一, 其 2020 年 3 月的销售额甚至创下在华 20 年来新高。但是它们那时有 10% 的员工滞留在武汉周边无法返岗。于是益技欧与亿迈齿轮以及另外一家德企紧急签署了一份临时协议,

向后者借调了 200 名员工。“于是我们的产能迅速恢复, 他们的劳动成本降低, 工人们的工作岗位也保住了, 这是一个多赢的合作。”霍安说。

以身作则的领导力 在面对突如其来的全局性危机时, 家族式治理至少给隐形冠军们带来两个层面的意义。其一是家族企业长期实施的保守的财务政策使得它们承受短期财务损失的弹性更大。西蒙在《隐形冠军》一书中提及, 隐形冠军的自有资金率达到 42%, 远高于德国企业总体的均值 24.6%。这不但意味着它们在困境中能够坚持更长的时间, 还意味着它们更有机会在普遍性的危机中进行逆周期的投资, 从而进一步强化行业地位。

在发生金融海啸的 2008 年及其余波所及的 2009 年, 比克力不但没有裁掉任何一名员工, 反而于 2009 年在德国总部投资建设了一栋技术先进的物流中心, 这是当时公司历史上最大规模的投资, 事后这个逆周期的操作

对于因为资源衰竭或者政策性因素造成的行业危机，国际化是隐形冠军转型和长期生存的重要依靠。因为这种危机在全球同时发生的概率比较低，有时候甚至还会出现“西方不亮东方亮”的戏剧性情景。

获得了巨大的回报。

其二是家族经营者们迅速高效的反应以及他们“人在厂在”的守业精神。富乐压铸位于江苏太仓的工厂从2月12日起就开始陆续复工。在人手不足的情况下，企业马上安排非生产岗位的员工经短暂培训后到生产岗位顶岗。股东家族成员、CEO齐汉本人也同样在生产一线代班。

行业性危机：“神预判”后的集中应对

正因为所有鸡蛋都在一个篮子里，许多隐形冠军企业对于其所在细分领域的“灰犀牛”式行业挑战是有提前预判和抉择的。

行业性危机，也就是指整个行业退出历史舞台。典型的情况包括：资源枯竭导致行业萎缩、消亡，例如欧洲和日本采掘业的式微；新技术、新发现让传统行业遭遇革命性替代品的威胁，例如胶片相机行业面临数码相机行业的颠覆；法令、政策的强制要求使行业受到压制，例如世界各国对烟草行业日益严

厉的管控。

无论遇到何种行业性危机，聚焦细分市场的战略首先给隐形冠军带来的是巨大的风险和压力，因为公司“所有的鸡蛋都在一个篮子里”，转型之路不成功则成仁；但是另一方面，聚焦的深度有时也会给企业带来转型的有利条件。

提前预判“灰犀牛” 商学院里喜欢用柯达错过数码时代的案例来描述领导企业在行业性危机中转型失败的悲剧。电影摄影器材行业的隐形冠军阿莱也曾面临相似挑战，却幸运地避免了同样的结局——至今75%的好莱坞影片仍然由阿莱的数码摄影机拍摄。阿莱的数字化之路是隐形冠军企业在颠覆性技术革新中成功转型的经典之一。

相对于面向大众市场的柯达而言，阿莱的处境有其有利的一面。首先，电影摄影机这个利基的容量有限，份额最大的阿莱一年也只售出数千台机器，因此大企业相对不重视；其次，在技术和品质要求、对专业客户需求的理解、与蔡司镜头等顶尖合作伙伴的深入合作等维度上，专业摄影机市场有比大

众市场高得多的进入壁垒。1991年柯达已经推出全球第一台数码相机，但是直到10年之后，数码电影摄影机才勉强能达到与传统35mm胶片机相当的质量。更深的“护城河”无疑给了阿莱们更充裕的回旋余地。

正因为所有鸡蛋都在一个篮子里，许多隐形冠军企业对于其所在细分领域的“灰犀牛”式行业挑战是有提前预判和抉择的。富乐之所以坚守在锌合金压铸的市场上，是因为决策者们认为锌是对环境最友好的金属之一，全球汽车市场尤其是欧洲市场日渐严格的环保要求某种意义上也会强化它的竞争地位。

西方不亮东方亮 对于因为资源衰竭或者政策性因素造成的行业危机，国际化是隐形冠军转型和长期生存的重要依靠。因为这种危机在全球同时发生的概率比较低，有时候甚至还会出现“西方不亮东方亮”的戏剧性情景。矿山机械行业是一个典型的例子。

随着德国境内所有的煤矿在2018年之前完全关闭，产业链上游的煤炭机械行业也几乎彻底失去了本土市场，一部分企业因此退出了历史舞台，但另一部分企业却仍然依赖国际市场顽强存活。全球矿山运输设备的领导企业之一——沙尔夫近年来的增长就主要来自中国和东欧市场。

在一些与传统艺术、文化相关的利基市场中，隐形冠军企业对于增长持“佛系”态度，几乎不再追求规模的扩张，然而聚焦和长期坚守所形成的核心能力会产生“酒香不怕巷子深”的效果。总部位于波恩的克莱斯是欧洲现存最大的教堂管风琴生产商。创立120多年来，它一直用纯手工的方式固守在这



个于现代文明中似乎必然没落的行业。但意想不到的，近年来各新兴经济体城市纷纷兴建的音乐厅和歌剧院为它打开了一扇新市场的大门。

在吉隆坡、莫斯科，以及北京、长沙等10来座中国城市都可以找到克莱斯的作品。建造师格萨·格莱曼说：“我们这个小作坊其实根本没有营销职能，但是圈子很小，当一栋建筑需要安装管风琴的时候，建造行业的专业中介公司都知道全世界只有那么几家供应商能接这个活，所以自然会有人找到我们。”

长期主义的思维方式 整个行业被替代、颠覆的危机往往不是在一瞬间发生的，不像自然灾害那样令人猝不及防。家族式治理对于企业应对行业危机的意义集中反映在预判的及时准确以及措施执行的坚定不移两个层

面。汉阳对此有深入的观察：“对于许多隐形冠军企业的所有者而言，公司就是他们毕生的使命。他们每天念兹在兹的事情就是公司10年、50年、100年以后是什么样子。他们作决策的时候不需要考虑季度的业绩目标，只需要作出长期对公司最有利的选择。”

阿莱的转型之路为汉阳这段带有感情色彩的评论作了一个注脚。阿莱内部在数字化转型的路径和节奏上也产生过分歧，包括担忧数码机会冲击原有胶片机业务，但是股东们坚信数字化是未来的趋势，所以，从研发把数码文件打印在胶片上的设备 Arrilaser，到把胶片转化为数码文件的扫描仪 Arriscan，再到推出其第一代数码摄像机 D-20，其数字化转型得以有效推进。

家族治理的价值在转型青黄不接的关键时刻展现得最为突出。2009年秋天，阿莱已经决定背水一战。那时一方面胶片摄影机的订单一落千丈；另一方面公司更为轻巧的下一代数码摄影机产品 Alexa 系列还不能量产。但即使整整10个月公司几乎没有销售，公司也没有裁掉任何人。直到2010年夏季 Alexa 上市，公司终于“守得云开见月明”。至此，企业的数字化转型已经走过坚定而漫长的15年。

个体性危机：不受局限的利基战略 德国隐形冠军一般采取的是日拱一卒的渐进式国际化，较少有激进的收购行为。

个体性危机主要是指企业个体所面临的经营危机，包括过度扩张带来的财务危机、事故或丑闻带来的商誉危机、权力过渡的接

班人危机，等等。过于激烈的扩张常常是经营危机的导火索，而隐形冠军的聚焦策略本身就意味着企业与爆炸式的扩张绝缘。它们极少进行非相关多元化投资。益技欧中国公司总经理霍安就曾说过：“我们追求的是风险可控的可持续的增长，而且总是保持充沛的现金流。”

相比之下，市场热点的转移以及新竞争者的加入给隐形冠军企业带来的风险可能是更加致命的。固守高端利基的策略有可能使得隐形冠军们难以从飞速发展的新兴市场中获益。德国著名财经媒体《商报》曾以近乎刻薄的口吻评论欧洲第一大钢琴企业——德国舒密尔的衰落：“多少年来，欧洲的钢琴生产商一直在价值链上那些并不需要重大创新的环节埋头苦干。”

2008年金融危机爆发时，全球钢琴的年产量是45万台，其中在中国制造的为28万台，仅珠江钢琴一家产量就超过10万台。而全德的钢琴产量加起来才1.2万台。随着欧美的高端利基市场在金融危机后进一步急剧萎缩，舒密尔最终于2016年被珠江钢琴收购。这起并购案只是过去十年来中国同行收购德国隐形冠军的200多个案例之一。

追求风险可控的持续性增长 面对来自低成本跟进者的竞争，德国的隐形冠军们会怎么办呢？

第一种选择是依靠持续的、切实产生客户价值的创新来保持竞争地位。以益技欧为例，公司专注在家用电炉和电子辅热这个领域的方针没有变，但是从20世纪50年代风行一时的铸铁电炉，到植入各种家电的辐射

加热元器件，再到当下主流的电磁感应电炉，产品在不断迭代。霍安说：“能够保持市场领导地位是不断大浪淘沙的结果。我们新一代的产品已经在储备中。”

第二条道路是不断探索新的利基和新的应用场景。这条道路对于许多工业中间产品供应商而言尤为有效。亿迈齿轮把自己的核心能力界定为“设计和制造高品质的齿轮与齿轮传动系统”，但并没有限于某一个行业。尽管其主流客户是汽车企业，但是在冰淇淋机、电动脚踏车等若干汽车之外的领域都能找到亿迈生产的部件。

第三条出路则是俯下身去彻底拥抱新兴市场。前文提及的矿山运输设备龙头企业沙尔夫发现，中国市场客户更青睐传统的柴油机单轨吊，而且尽管国三标准已经发布，但仍有大量客户为了充分利用其已有产能而选用国二标准产品。这些对当地市场的深刻洞察帮助它们像本土企业一样赢得了竞争优势。

日拱一卒的渐进式国际化 国际化本身也是战略性的经营行为，也天然伴随着风险。不过，德国隐形冠军一般采取的是日拱一卒的渐进式国际化，而且以绿地投资的方式为主，较少有激进的收购行为。而它们最初选择的东道国市场一般也是与自身心理距离相近的西欧和北美，所以国际化带来的风险不会使企业陷入危机。

至于同行竞争带来的挑战，国际化运营自然会起到一定的缓冲作用，毕竟企业与对手市场完全重合的可能性很低。但国际化对于隐形冠军更大的意义则在于进攻而非防守。霍安认为：益技欧在公司历史上遭遇的最大

挑战就是 20 世纪 90 年代没有及时扩张到亚洲，幸好最终决定在 1999 年投资中国。

视野前瞻与管理高效 关于家族式治理对于企业避免和应对经营性危机的影响，有两种截然不同的看法。正如格茨所言：“我们不是以季度为时间单位生存的企业。”许多隐形冠军企业的决策者们都坚信：所有权、经营权合一的家族治理模式是企业能够做到视野前瞻、决策高效、作风顽强的重要基石。如前文所述，隐形冠军们在家族管理者的坚强领导下最终走出危机的例子不胜枚举。

而另外一种观点则认为，长期稳定的生存状态会增强企业决策者和员工思维的“刚性”。这种固执会导致企业在面临非延续性技术变迁的时候不能灵活应对。德国家族企业研究者纳丁·卡默兰德以世界著名的火车模型制造商马克林的例子来说明家族企业有时候“撞了南墙也不回头”：“即使在面临危机的时候也不愿意改变自己的商业模式。”马克林火车模型曾拥有许多忠实粉丝，但由于价格过于昂贵且难以吸引年轻人的兴趣而最终在 2009 年破产。

另外，家族式治理本身是否会增加隐形冠军企业组织危机的风险，研究者们也有不同看法。一方面，家族式治理无疑有利于领导层的延续性和员工队伍、组织文化的稳定性。比如富乐压铸一年中的员工流失率只有 1.5%。很多隐形冠军甚至连员工培养的机制都仍然保持着手工业时代延续下来的学徒制。但硬币的另一面是：万一家族成员的接班意愿、管理水平与创新能力都不能令市场满意，企业可能直接陷入危机。