

培育更多的隐形冠军，其实也是中国大多数民企的升级之道。

中国式 隐形冠军来了

文 | 本刊特约撰稿人 赵义

11月5日至10日，第二届中国国际进口博览会在上海举行。通过第二届进博会，中国再次表达了扩大对外开放、共同把经济全球化动力搞大的决心。一方面，对外开放是基本国策，以开放促改革、促发展、促创新是改革开放40多年来的基本经验；另一方面，建设开放型世界经济，对中国也非常重要。

在第二届进博会期间，也有一场论坛在上海国家会展中心举办，主题是隐形冠军（hidden champions）。德国中小企业管理学家、被称为“隐形冠军之父”的赫尔曼·西蒙也来了，并发表了主旨演讲。为什么要专门提到这个事情？理由在于，在中国推动建设开放型世界经济过程中，隐形冠军要扮演重要角色，说是“先锋”甚至是“主力”也未尝不可。

这么说是不是太夸张了？

一点也不。在推动新一轮经济全球化的中国企业力量中，首先需要有基石型跨国公司。这是真正的跨国巨头，走出去的它们在国际市场带动国内整个产业的国际化，而不只是自身做强做大，比如智能手机，中国的领导品牌增加了不少，带动整个产业链不断升级，与之配套的屏幕制造商、半导体封测提供商、声学器件提供商等，不少都达到了世界级水平，并且不断在世界范围内整合研发力量。

而这些产业链上配套的企业，就有很大的机会成为隐形冠军。正如西蒙的研究所揭示的，德国之所以是世界顶尖出口大国，主要依靠的就是隐形冠军。和德国类似，在中国的对外出口中，中小企业也是绝对的主力军。根据其整理的数据库，2010年按照每人平均出口额计算，在规模较大的国家中，德国以15513万美元遥遥领先，中国则是1177美元，如果不看国家规模，像荷兰、瑞士这样的国家，每人平均出口额更高。经过回归分析，比较各国出口实力，在规模较大国家中，德国仍然以5444美元领先，中国则以3792美元紧随其后。

因此，西蒙的结论是，一国的出口表现力并非由少数几家尤其是知名度高的大企业所决定，而是由一大群实力坚强的中小企业所决定。这在中国是已经发生的事实。根据西蒙的研究，中国68%的出口源于少于2000人的公司贡献，而在德国，中小企业占到德国出口总量的70%。中国也有了不止一个隐形冠军（不超过100个），当然和德国还不能比（超过1200个），最主要的差距在于全球布局少、全球品牌弱。比如在中国有超过2000家德国工厂，57%的德国隐形冠军在中国有业务，相比较而言，在德国虽然也有2000多家中国公司，但只有两家中国工厂。

这两重意思，第一个是说在海量的中国

中小企业中，潜在的隐形冠军很多，是到了出更多隐形冠军的时候了；第二个是说这就要求中小企业要走向世界，这和中国继续扩大开放、继续推动建设开放型世界经济的步伐是一致的，或者说两者是相辅相成的。就像德国一样，实际上德国比中国和美国更加依赖自由贸易，其近一半的 GDP 来自于出口，很多德国企业在中国设立工厂进行生产，然后再出口到美国。从这个意义上说，不管中美贸易博弈走到哪一步，在美国之外，中国一定会加快多边或者双边的自由贸易进程。

根据西蒙对隐形冠军的定义，第一个条件就是看市场地位，必须做到全球前三名，或是该洲第一名，通常根据市场占有率来确定，如果没有这方面的确切数据，那就看相对的市占数据，比如说营收、产品销售数量等。要做到这点，专注和聚焦的隐形冠军不可能只局限于本国市场，中国内部市场再大，也无法支撑市占率做到全球前三特别是第一。

相对于德国，中国培育隐形冠军有利的地方在于增长速度快，研发力量更加雄厚。而在上市方面，比德国的隐形冠军要早得多，这是一把双刃剑，既可以快速得到资金支持，又可能影响专注，追求短期财务目标。根据西蒙的研究，隐形冠军的主要融资来源也有个变化过程，比如银行贷款占比的下降，资本市场融资（比如上市或发行债券等）占比大幅度增长，唯一不变的是内部融资的占比是第一位。也就是说，隐形冠军的自有资本比率相当高，这是由其良好的赢利状况决定的。但中国隐形冠军上市早的特点，就很不一样。

总之，中国隐形冠军的成长路径，肯定会有自己不同的地方，但要去的方向大致还是一样的。

培育更多的隐形冠军，其实也是中国大多数民企的升级之道。包括在出口领域，大多数



领域的中小民企的市场竞争，几乎都在重演着恶性价格竞争迅速摊薄经营利润，大家被锁定在低水平竞争的困境之中。要脱离这样的困境，就得做到行业之巅，成为领导品牌。实际上我们也看到了，在经济告别高速增长之后，各个行业也变得越来越集中，头部企业开始出现。在这个阶段，那种恶性竞争肯定要慢慢过去，真正要比拼的是谁会下一个隐形冠军。竞争优势和竞争内涵就要发生本质性变化。

比如说要在细分领域持续耕耘，那得保持足够的专注。问题在于，你也不可能对外部环境的变化置之不理。怎样才能实现这种平衡？这就要进入企业家自我革命和企业的组织变革阶段了。其实，到了现在的阶段，有点规模的企业的各个场合，都充满了种种使命、愿景和价值观等的口号，缺少的是落在实践上，带来真正的改变。E