

最适合家族企业成长的利基战略

康荣平

摘要 家族企业的成长可以采取多样化的战略,关键看哪种最适合其特点。根据国内外家族企业成长的经验和教训,我们认为,利基战略是最适合家族企业成长的战略。文章介绍了利基战略的内容、特点和实施过程中的若干重点,并将家族企业的长短处与利基战略进行了相关性分析,进而得出:家族企业选择利基战略可以扬长避短,利基战略是最适合其成长的一种企业战略。

关键词 家族企业 利基战略

一、企业成长类型与利基战略

家族企业的成长可以采取多种多样的战略,但哪种是最适合其自身特点的呢?我们根据国内外家族企业成长的经验和教训,认为利基战略是最适合家族企业成长的战略。

企业战略一般先分为三个层次,即总体战略、竞争战略、职能战略;总体战略也称公司战略,主要解决“我们是做什么的”和“在何处做”的问题,由此又分为两类:领域战略和地域战略;领域战略要解决企业经营的行业范围,又可分出两种类型,即专业化战略与多元化战略。

专业化与多元化的类别请见表1。专业化战略是指企业只从事一个(四位数)行业的生产经营;多元化战略则是同时从事多个行业的生产经营。专业化是多元化的基础,因为多元化的每一个

表1 专业化与多元化

某一类产品占销售额	企业类型	程度
≥95%	单一业务	专业化
94~70%	主导产品	(过渡)
<70%业务相关	相关多元化	中度多元化
<70%业务不相关	无关多元化	高度多元化

“元”都是专业化,如果专业化这个基本功不扎实,多元化战略肯定搞不好。

利基战略是以专业化战略为基础的一种复合战略,也许可以看成是一种企业成长的模式。“利基”从“niche”而来,niche的原意是佛龛,美国学者用来借喻日本企业的一种市场缝隙战略,中国台湾的工商业者译之为“利基”。笔者把它升级为一种企业成长战略,指企业选定一个很小的产品或服务领域,集中力量进入并成为领先者,从当地市场到全国再到全球,同时建立各种壁垒,逐渐形成持久的竞争优势。它结合了总体战略中的专业化和跨国化,强调的是竞争战略中的集中与后发,

以及职能战略中的市场细分。

利基战略最成功的典型是日本的 YKK 公司。YKK(吉田工业公司)成立于 1934 年,从事拉链的生产制造。上世纪 60 年代已成为全球第一的拉链生产商。1995 年公司总销售额达 65 亿美元,全球拉链市场占有率 52%,拥有工厂 86 个,其中海外工厂 65 个,员工总计 3.2 万人。YKK 的成长过程:(1) 1934-1948 年。手工制造拉链,二战中工厂被炸毁,战后重建。(2) 1949-1953 年。花巨资从美国引进自动化设备,开始机械化生产。(3) 1954-1958 年。自己研究制造拉链生产设备,自制设备一律不外卖;并向上游延伸,自己纺纱、织布带。使 YKK 拉链成为质量最好的拉链。(4) 1959 至今。以自制的设备为投资到海外建厂逐渐占领各国市场,形成全球生产体系,成为全球拉链生产第一,并保持至今。60 年代以后,利用自己拥有的有色金属压延技术和设备制造技术,进入铝门窗制造业。YKK 公司是一个家族企业,目前由吉田家族的第二代控制并参与管理。

看过 YKK 公司的例子,也许有些读者会联想到中国也有许多同类的事例:格兰仕的微波炉、聚龙公司的指甲钳、三笑公司的牙刷、比亚迪公司的电池等等。我们在 2001 年初发表的一篇关于格兰仕成长论文的结论中指出:“格兰仕集团是中国企业近 20 年发展中,采用利基战略获得成功的典型代表。”^①后来的研究发现,万向集团或许更具有典型性。

二、利基战略的内容及特点

我们研究了世界各国三十多个利基战略的企业案例,归纳出利基战略的主要内容及特点如下:

(一) 狭小的产品市场。利基战略的起点是选准一个比较小的产品(或服务)。这是利基战略的第一要素。例如:YKK 选的是拉链,万向集团选的是万向节,格兰仕选的是微波炉,瑞士的罗技公司选的是鼠标,德国 Groz-Beckert 公司选的是缝纫机针,法国 Babolat 公司选的是网球拍线。集中全部资源,攻击很小的一点,在局部形成必胜力量,这是利基战略的核心思想。

(二) 宽广的地域市场。以一个较小的利基产品,逐渐占领宽广的地域市场,是利基战略的第二个要素。显然,如果仅限于地方市场,则企业难以长大;而且,只有非常大的市场容量,才能实现规模经济;经济全球化为这种战略提供了前所未有的良好条件。

(三) 重质量取信客户。从竞争战略的角度看利基战略最重视的是质量——在产品质量及服务顾客方面创造竞争优势。万向集团提出“先质量,后产量”方针,是一个很好的例证。长期坚持质量领先,在客户中形成持久的信誉,就是他们的竞争战略。注意,并非忽视低成本要素,而是以尽可能承受的低价格,提供优秀的价值。

(四) 利基战略的一个基本点,是靠长期的、执着的追求,在一个集中的目标上达到“精”,以精益求精区别于竞争对手。长期、耐心、执着是利基战略成功的基础。在一般的市场环境中,暴利的几率是极小的;WTO 后的中国市场也将如此。中国的企业家们要丢掉幻想,以 YKK、万向集团之类为榜样,踏踏实实地营建自己的小环境。

(五) 多种途径建壁垒。这是利基战略的又一个关键要素。当你选中并占领一个利基市场后,要想方设法建立起某些障碍/壁垒,以阻止限制竞争对手模仿或削弱你的竞争优势。有的学者称之为“隔离机制”(isolating mechanisms),我们也可简称为:造龕——也就是营造一个相对安稳的小环境,企业由此可以长期获取利润,逐渐生长壮大。YKK 自造原材料,尤其自制生产机器且不外售,是其竞争者们在质量和成本两方面无法追赶 YKK 的巨大壁垒。建造壁垒的主要途径有:(1) 由质量信誉而形成的品牌效应;(2) 由学习曲线、规模经济形成的成本领先;(3) 由隐藏优绩或威胁、抢占形成的隔离;(4) 由垂直结合等形成的关键因素控制;(5) 专利、诀窍等形成的技术壁垒;(6) 优秀的企业文化所带来的高效或节约。万向集团从 1979 年开始做万向节,大约 20 年达到产量世界第一、质量最好、品牌过硬、性能价格比最佳,已经由上述(1)、(2)因素构成了很高的壁垒。

(六) 不断改进常创新。利基战略的一个重要

基础,是日积月累的小改进。以这种不断的改进,包括“学习曲线”,逐渐形成别人难以模仿的“专而精”。如果同时培养了较好的研究开发能力,那就是锦上添花了!当然,这里的创新包括制度创新,以至创制行业新标准。

(七)稳定的企业首脑。由于利基战略的成功是长期执着努力的结果,因此需要有稳定的企业首脑结构予以保证。一项对德国的成功利基企业的调查显示,其总裁在位的平均时间为24年(在《基业长青》书中18家美国企业的可对比数字为17年)^②。我们对日本、中国的企业案例研究结果也支持这一点。对所有成功利基企业的分析还发现:(1)人员结构比较稳定,职员流失率低于当地水平;(2)重视人情化管理,大多具有类家族企业文化。

(八)行业规律与风险。通过对成功的利基企业所从事的行业进行统计分析后,我们发现最集中的行业有三个:(1)机器制造,(2)电器制造,(3)金属加工。进一步的研究后可以认为,利基战略最适用的行业/产品应符合以下两个条件:技术变革不太快;市场比较稳定,需求弹性较小。采用利基战略所面对的风险主要是市场的重大变化形成的风险:(1)市场需求减少;(2)出现大规模生产的标准化产品;(3)技术变革产生替代产品。

三、利基战略实施中的若干重点

(一)选准利基,打持久战。如何选择一个好的利基产品/市场,是实施利基战略的首要重点。一般说来,所选择的目标最好能同时符合以下条件:(1)市场潜力大;(2)技术变革不太快;(3)国际通用性较高;(4)最好尚无市场垄断者,或该市场集中度不高;(5)能发挥自身优势。象格兰仕选择微波炉、中富公司选择饮料瓶、方太公司选择抽油烟机等,都是成功的例子。

在选择利基产品/市场过程中,要善于利用市场细分这种方法。日本肯索尼克公司的案例值得后人学习:1972年春日兄弟决定进入音响设备市场,他们选择了大企业尚未专注的一个细分市场——日本音响市场规模约300亿日元,扩音器

约占500亿日元,其高档部分为50亿日元——作为目标市场;采用高质量、高性能和优质服务的战略,并用大规模生产降低成本。创业四年后就超越同行,在高级扩音器市场居首位。中国广东中山圣雅伦公司选择指甲钳,也是非常成功的例子。

(二)质量领先。质量已成为全球化经济中企业生存与发展的重要前提。张瑞敏称其为参加全球化市场竞争的“准赛资格”,很有道理。质量领先是利基战略中主导的竞争战略,所以要更加重视,而且要时时刻刻地永远重视。

麦肯锡公司与德国达姆斯塔理工大学合作对167家公司进行调查研究后,得出一个重要结论:任何公司只有把质量置于公司战略的核心地位,才有可能长期获得成功。他们同时提出质量四等级理论,请见表2。实施利基战略必须以第四等级

表2 质量的四等级

等级	主要内容	销售利润率	销售增长率
一级	检验;通过检验实现质量; 缺乏质量意识和专业知识	0.6%	5.4%
二级	保证;提高工艺稳定性; 工人开始参与	4.6%	7.1%
三级	预防;开发阶段即投入; 供应商一体化	6.7%	8.2%
四级	完美;直面客户,质量优越 企业文化重组	9.1%	16.0%

质量为目标,长期坚持。

(三)中期重点:扩大地域市场与建立壁垒。扩大地域市场的难点在于向海外市场的扩张,由于篇幅的限制就不展开了。建立壁垒的目的是为了形成可持续竞争优势,其关键是阻止同行的模仿,下面介绍R.Rumelt和R.Grant的“隔离机制”,请见表3。格兰仕采用的就是典型的隐藏优秀绩效方法。

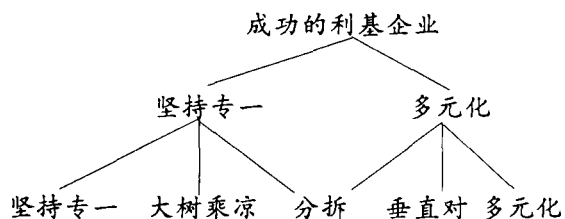
(四)后期:成功之后的发展。当一个利基企

表3 阻止模仿与可持续竞争优势

模仿的要求	隔离机制
辨认	隐藏优秀绩效
激励	威慑—向模仿者发出报复信号抢占
分析	由多种源泉形成竞争优势
资源获取	把优势建立在不可移动、难以复制的能力和资源之上

业在本国市场稳居首位并向海外市场扩展时,它有可能同时向另一个相关行业/产品市场发展。我们总结了几十个利基企业的后期发展,发现可有下面五种途径,请见图1。由于这不是本文讨论的重点,就不详细阐述了。

图1 利基企业后期发展途径



四、最适合家族企业成长的战略

为什么说利基战略是最适合家族企业成长的战略呢?首先,企业成长选择一个好战略的首要原则是:扬长避短。家族企业最佳的成长战略也就是能扬其长而避其短的战略。那么,家族企业与非家族企业(主要是经理式企业)相比,它的长处和短处都是什么呢?把国内外学者的相关论述整理归纳后,我们认为家族企业的长处主要有以下几点:(1)长期取向;(2)管理精简、反应灵活;(3)重人情人性;(4)领导的持续性。而家族企业的各项短处可以概括为一点:在需要高难度协调、组织结构复杂类型业务上,不如经理式企业。这后一点正是钱德勒在《看得见的手》一书中,论述美国大企业在50年代由经理式压倒家族式的最关键因素。

我们把上述家族企业的长短处与利基战略的特点进行相关性分析,不难得出如下的结论:(1)利基战略要求“耐心的长期追求”和“稳定的企业首脑”,这正是家族企业的长处,也正是“美国经理式企业”之类的短处。采用利基战略正好可以发扬家族企业的长处。(2)与其它成长战略相比,由于专业化的本质特性,利基战略是要求组织复杂性和管理协调程度最低的战略。由此家族企业可以避免它的短处。在企业成长实践中的经验数据,也可以从另一个角度说明家族企业成长与利基战略的关系。美国学者西蒙对德国122家成功的利基企业调查后发现:家族企业占总数的76.5%^③。

对于中国(大陆)家族企业今后的成长,利基战略的作用也许更为重要。这主要因为中国进入WTO后,在企业的力量对比上,外强我弱。包括家族企业在内的各种中国企业,都应该主要采用集中力量于专一领域的战略。另外,企业多元化成长战略,虽然在发展中国家市场中优于在发达国家市场中^④,但由于中国的独生子女政策,将使这种战略在家族企业中的弊端更为加重。

注释

①康荣平、柯银斌:“格兰仕集团的成长、战略与核心能力”,《管理世界》2001,1。

②③H.Simon, Hidden Champions, HBSP, 1996.

④康荣平、柯银斌:《企业多元化经营》,经济科学出版社,1999年。