

中国国情调研丛书·企业卷

China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵

副主编 黄群慧



宁波王龙集团考察

——“隐形冠军”是怎样炼成的

Field Research on the Development of Ningbo Wanglong Group
—A Study on the Growing Process and
Management mode of a Chinese “Hidden Champion”

—黄速建 刘建丽 施晓红 等 / 著—



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中国国情调研丛书·企业卷

China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵

副主编 黄群慧

宁波王龙集团考察

——“隐形冠军”是怎样炼成的

Field Research on the Development of Ningbo Wanglong Group
—A Study on the Growing Process and
Management mode of a Chinese “Hidden Champion”

黄速建 刘建丽 施晓红 等 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

宁波王龙集团考察：“隐形冠军”是怎样炼成的/黄速建，刘建丽，施晓红等著. —北京：经济管理出版社，2010. 10

ISBN 978 - 7 - 5096 - 1109 - 8

I. ①宁… II. ①黄… ②刘… ③施… III. ①高新技术产业—企业管理—研究—余姚市 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 186148 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京银祥印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：杜 菲

责任编辑：杜 菲

技术编辑：黄 铄

责任校对：蒋 方

720mm × 1000mm/16

20.5 印张 315 千字

2010 年 10 月第 1 版

2010 年 10 月第 1 次印刷

定价：48.00 元

书号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 1109 - 8

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

宁波王龙集团国情调研项目研究

课题负责人：黄速建

课题研究设计：黄速建 刘建丽

课题报告总撰：黄速建 刘建丽

课题组成员：黄速建 刘建丽 施晓红 肖红军

叶树光 姜 雨 陈宏亚

《中国国情调研丛书·企业卷·乡镇卷·村庄卷》

序 言

为了贯彻党中央的指示，充分发挥中国社会科学院思想库和智囊团的作用，进一步推进理论创新，提高哲学社会科学研究水平，2006年中国社会科学院开始实施“国情调研”项目。

改革开放以来，尤其是经历了近30年的改革开放进程，我国已经进入了一个新的历史时期，我国的国情发生了很大变化。从经济国情角度看，伴随着市场化改革的深入和工业化进程的推进，我国经济实现了连续近30年的高速增长。我国已经具有庞大的经济总量，整体经济实力显著增强，到2006年，我国国内生产总值达到了209407亿元，约合2.67万亿美元，列世界第四位；我国的经济结构也得到了优化，产业结构不断升级，第一产业产值的比重从1978年的27.9%下降到2006年的11.8%，第三产业产值的比重从1978年的24.2%上升到39.5%；2006年，我国实际利用外资为630.21亿美元，列世界第四位，进出口总额达1.76万亿美元，列世界第三位；我国人民生活水平不断改善，城市化水平不断提升。2006年，我国城镇居民家庭人均可支配收入从1978年的343.4元上升到11759元，恩格尔系数从57.5%下降到35.8%，农村居民家庭人均纯收入从133.6元上升到3587元，恩格尔系数从67.7%下降到43%，人口城市化率从1978年的17.92%上升到2006年的43.9%以上。经济的高速发展，必然引起国情的变化。我们的研究表明，我国的经济国情已经逐渐从一个农业经济大国转变为一个工



业经济大国。但是，这只是从总体上对我国经济国情的分析判断，还缺少对我国经济国情变化分析的微观基础。这需要对我国基层单位进行详细的分析研究。实际上，深入基层进行调查研究，坚持理论与实际相结合，由此制定和执行正确的路线方针政策，是我们党领导革命、建设和改革的基本经验和基本工作方法。进行国情调研，也必须深入基层，只有深入基层，才能真正了解我国国情。

为此，中国社会科学院经济学部组织了针对我国企业、乡镇和村庄三类基层单位的国情调研活动。据国家统计局的最近一次普查，到2005年底，我国有国营农场0.19万家，国有以及规模以上非国有工业企业27.18万家，建筑业企业5.88万家；乡政府1.66万个，镇政府1.89万个，村民委员会64.01万个。这些基层单位是我国社会经济的细胞，是我国经济运行和社会进步的基础。要真正了解我国国情，必须对这些基层单位的构成要素、体制结构、运行机制以及生存发展状况进行深入的调查研究。

在国情调研的具体组织方面，中国社会科学院经济学部组织的调研由我牵头，第一期安排了三个大的长期的调研项目，分别是“中国企业调研”、“中国乡镇调研”和“中国村庄调研”。“中国乡镇调研”由刘树成同志和吴太昌同志具体负责，“中国村庄调研”由张晓山同志和蔡昉同志具体负责，“中国企业调研”由我和黄群慧同志具体负责。第一期项目时间为三年（2006~2009年），每个项目至少选择30个调研对象。经过一年多的调查研究，这些调研活动已经取得了初步成果，分别形成了《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》。今后，这三个国情调研项目的调研成果还会陆续收录到这三卷书中。我们期望，通过《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书，能够在一定程度上反映和描述在21世纪初期工业化、市场化、国际化和信息化的背景下，我国企业、乡镇和村庄的发展

变化。

国情调研是一个需要不断进行的过程，以后我们还会在第一期国情调研项目基础上将这三个国情调研项目滚动开展下去，全面持续地反映我国基层单位的发展变化，为国家的科学决策服务，为提高科研水平服务，为社会科学理论创新服务。《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书也会在此基础上不断丰富和完善。

陈佳贵

中国社会科学院副院长、经济学部主任

2007年9月

《中国国情调研丛书·企业卷》

序 言

企业是我国社会主义市场经济的主体，是最为广泛的经济组织。要对我国经济国情进行全面深刻的了解和把握，必须对企业的情况和问题进行科学的调查和分析。深入了解我国企业生存发展的根本状况，全面把握我国企业生产经营的基本情况，仔细观察我国企业的各种行为，分析研究我国企业面临的问题，对于科学制定国家经济发展战略和宏观调控经济政策，提高宏观调控经济政策的科学性、针对性和可操作性，具有重要的意义。另外，通过“解剖麻雀”的典型调查，长期跟踪调查企业的发展，详尽反映企业的生产经营状况、改革与发展情况、各类行为和问题等，也可以为学术研究积累很好的案例研究资料。

基于上述两方面的认识，中国社会科学院国情调查选择的企业调研对象，是以中国企业及在中国境内的企业为基本调查对象，具体包括各种类型的企业，既包括不同所有制企业，也包括各个行业的企业，还包括位于不同区域、具有不同规模的各种企业。所选择的企业具有一定的代表性，或者是在这类所有制企业中具有代表性，或者是在这类行业中具有代表性，或者是在这个区域中具有代表性，或者是在这类规模的企业中具有代表性。我们期望，通过长期的调查和积累，中国社会科学院国情调查之企业调查对象，逐步覆盖各类所有制、各类行业、不同区域和规模的代表性企业。

中国社会科学院国情调查之企业调查的基本形式是典型调查，



针对某个代表性的典型企业长期跟踪调查。具体调查方法除了收集查阅各类报表、管理制度、文件、分析报告、经验总结、宣传介绍等文字资料外，主要是实地调查，实地调查主要包括进行问卷调查、会议座谈或者单独访谈、现场观察写实等方式。调查过程不干扰企业的正常生产经营秩序，调查报告不能对企业正常的生产经营活动产生不良影响，不能泄露企业的商业秘密，“研究无禁区，宣传有纪律”，这是我们进行企业调研活动遵循的基本原则。

中国社会科学院国情调查之企业调查的研究成果主要包括两种形式：一是内部调研报告，主要是针对在调查企业过程中发现的某些具体但具有普遍意义的问题进行分析的报告；二是全面反映调研企业整体情况、生存发展状况的长篇调研报告。这构成了《中国国情调研丛书·企业卷》的核心内容。《中国国情调研丛书·企业卷》的基本设计是，大体上每一家被调研企业的长篇调研报告独立成为《中国国情调研丛书·企业卷》中的一册。每家企业长篇调研报告的内容，或者说《中国国情调研丛书·企业卷》每册书的内容，大致包括以下相互关联的几个方面：一是关于企业的发展历程和总体现状的调查，这是对一个企业基本情况的大体描述，使人们对企业有一个大致的了解，包括名称、历史沿革、所有者、行业或主营业务、领导体制、组织结构、资产、销售收入、效益、产品、人员等；二是有关企业生产经营的各个领域、各项活动的深入调查，包括购销、生产（或服务）、技术、财务与会计、管理等专项领域和企业活动；三是关于企业某个专门问题的调查，例如企业改革问题、安全生产问题、信息化建设问题、企业社会责任问题、技术创新问题、品牌建设问题，等等；四是通过对这些个案企业的调查分析，引申出这类企业生存发展中所反映出的一般性的问题、理论含义或者其他代表性意义。

中国正处于经济高速增长的工业化中期阶段，同时中国的经济发展又是以市场化、全球化和信息化为大背景的，我们期望通过

《中国国情调研丛书·企业卷》，对中国若干具有代表性的企业进行一个全景式的描述，给处于市场化、工业化、信息化和全球化背景中的中国企业留下一幅幅具体、生动的“文字照片”。一方面，我们努力提高《中国国情调研丛书·企业卷》的写作质量，使这些“文字照片”清晰准确；另一方面，我们试图选择尽量多的企业进行调查研究，将始于2006年的中国社会科学院国情调研之企业调研活动持续下去，不断增加《中国国情调研丛书·企业卷》的数量，通过更多的“文字照片”来全面展示处于21世纪初期的中国企业的发展状况。

黄群慧

中国社会科学院经济学部工作室主任

2007年9月

目 录

总论：“隐形冠军”是怎样炼成的	1
一、“隐形冠军”的特质及其理论思辨	2
二、“隐形冠军”的成长模式	5
三、一些发现及待讨论的问题	10

上篇 企业环境与成长篇

第一章 文献名邦,魅力余姚	15
一、源远流长的姚商精神	15
二、创新创优的余姚经济	18
三、活力涌动的外向型民营企业	22
四、余姚经济发展原因解读:政府和民间的创新互动	30
第二章 隐形冠军,活力王龙	39
一、草根初创(1992):机缘巧合进入山梨酸产业	39
二、破茧而出(1995):借助外脑实现技术突破	42
三、制度创新(1996):从生产厂家到集团公司	45
四、企业扩张(2001):多元化的谨慎尝试	47
五、技术集聚(2009):主业的产业链创新	52

中篇 企业战略与治理篇

第三章 权变战略实现竞争突围	59
一、求变求新:动态适应外部环境变化	60
二、做深做透:主导产品的深耕战略	66
三、做大做强:审时度势的多元化战略	69
四、求实求效:永不懈怠的战略执行力	75
第四章 草根创新打造核心能力	80
一、王龙自主创新的历程及阶段特征	80
二、草根创新存在的合理性与要素分析	83
三、草根创新的战略匹配:孤注一掷与自主创新	87
四、王龙自主创新的能力提升路径	91
五、“知识草根”创新成功的经济学解释	93
第五章 治理转型构筑制度根基	95
一、转型期的折中型治理模式	95
二、行之有效的内部治理结构	102
三、利益“共赢”的外部治理机制	111
第六章 勇担责任营造和谐环境	119
一、责任管理:打造责任王龙	119
二、科学发展:构筑价值王龙	124
三、绿色运营:建设生态王龙	127
四、安全生产:创建平安王龙	132
五、企业公民:构建和谐王龙	143
第七章 文化创新推动持续成长	147
一、文化价值:多维功能引领成长	147

二、文化基因:特色文化理念溯源	152
三、文化打造:特色企业文化建设	164

下篇 企业职能管理篇

第八章 务实高效的人力资源管理	173
一、随技术能力提升而调整的组织结构	173
二、“融智胜于融资”的人才战略	176
三、实用主义的选人用人策略	180
四、德能并重的育人策略	185
五、满足多维需要的留人策略	187
六、灵活高效的双向沟通	192
第九章 流程导向的技术创新管理	197
一、持续改进的工艺创新模式	197
二、与自身能力相匹配的开放式创新组织	200
三、以专有技术保护为主的知识产权策略	213
第十章 灵活高效的市场营销管理	219
一、有的放矢的 STP 营销战略	219
二、定位清晰的 4P 营销组合	228
三、灵活适用的营销组织支持	234
四、真诚周到的客户关系管理	239
第十一章 精益求精的生产质量管理	243
一、技术领先的生产工艺	243
二、精细控制的生产管理	251
三、“节能、减排、环保”为导向的资源综合利用	255
四、追求卓越的全面质量管理	258
五、规范、完善的现场管理	268



第十二章 稳健规范的集团财务管理	272
一、集权分权结合型财务管理体制	272
二、成长导向的预算管理	277
三、市场导向的投资决策	284
四、转型期折中型内部控制体系	293
结语 简要的总结及展望	303
参考文献	305
后 记	310

总论：“隐形冠军”是怎样炼成的

——宁波王龙集团的成长模式解析

世界上有这么一类远离公众视线的企业，它们规模不大，在通常意义上被认为是中小企业，但它们在某一个细分产品的国内乃至全球市场中却占据着绝对垄断地位。德国管理学教授赫尔曼·西蒙形象地将它们称为“隐形冠军”（Hidden Champions）。西蒙教授的研究表明，在德国就有 500 家隐形冠军企业，它们的平均销售额为 3 亿美元左右，在全球市场占有率达到 70% ~ 90%；其产品创新远远领先于同行，支撑起了西门子、宝马、奔驰等世界知名的“德国制造”。

在中国的江浙地区和珠江三角洲也活跃着一批“隐形冠军”企业，这些企业尽管在规模以及知名度上无法与大企业相提并论，却在某一行业中居于全球市场的领袖地位，成为“中国制造”的佼佼者。之所以隐形，必然是低调的；能成为冠军，必然是优秀的。由于各方面的原因，人们对这些“隐形冠军”知之甚少。它们具备哪些特质？它们的管理模式有何特殊之处？它们在成长过程中遵循怎样的战略逻辑？这些都有待于我们去深入了解。

位于浙江余姚小曹娥镇的王龙集团就是一家典型的“隐形冠军”企业。年销售额 6 亿元人民币，从事主营业务的员工人数还不足 400 人。其主导产品“山梨酸”和“山梨酸钾”是世界粮农组织和卫生组织向世界各国推荐的国际公认、广谱、高效、安全的食品防腐保鲜剂，广泛应用于粮食、医药、饲料、烟草等行业。王龙集团自成立以来一直专注于山梨酸行业的技术开发和创新，经过 10 多年的打拼已发展成为国家级重点高新技术企业和浙江省食品添加剂龙头企业，目前山梨酸年生产能力 35000 吨，山梨酸钾年生产能力 25000 吨，成为世界规模最大的山梨酸及钾盐生产基地，其中 80% 左右的产品销往欧、美等 60 多个国家和地区，国际市场占有率已连续 4 年位居第一。



一、“隐形冠军”的特质及其理论思辨

（一）王龙的规模——是“大企业”还是“中小企业”？

王龙这样的企业很难从规模上对其进行限定。按照我国现行的企业规模划分标准,^①按从业人数指标来看,王龙充其量是一家“中型企业”,然而,从生产能力和销售额来看,它却是该行业全球最大规模的企业。当然,行业最大规模的企业也只能是小企业(以员工人数衡量)的情况,在理论上有两种可能:第一,全球市场总量非常小,只适合小规模生产;第二,在资本有机构成和生产技术水平较高的行业,资本对劳动的替代程度非常高,以至于大规模的产出仅需要较少的劳动力。对比王龙所在的行业,当然不属于第一种情况。目前,山梨酸及其盐类在全球的年需求量在8万吨以上,而且对该类产品的需求还将持续增加,这大大超出了王龙的生产能力。从目前来看,王龙比较符合第二种情况。而实际上,此种情况也是动态变化的。在技术水平保持不变而市场需求无限增大的前提下,即使资本的有机构成很大,但企业依然可以无限复制原有的生产系统,从而使企业规模扩大。当然,还有另一种可能,企业通过技术革新进一步提高资本产出效率,此时,伴随着产出规模的扩大,人员规模反而可能缩小。

因此,我们认为,规模是相对的概念,只有将规模与技术范式和竞争力联系起来,“规模”才具备现实意义。可以看到,在一个充分竞争的行业中,产出规模最大的企业通常就是最有竞争力的企业,但人员规模与竞争力却没有必然联系。其实,彼得·德鲁克早就提出了现代意义的划分大中小企业的标准。他认为,企业的规模是一个整体概念而不是看企业的某一方面。决定

^① 我国现行的对企业规模的划分标准为2003年国家经贸委、国家计委、财政部、国家统计局研究制定的《中小企业标准暂行规定》,国家统计局部门据此制定大中小企业的统计分类。按照该标准,工业中小型企业须符合以下条件:职工人数2000人以下,或销售额30000万元以下,或资产总额为40000万元以下。其中,中型企业须同时满足职工人数300人及以上,销售额3000万元及以上,资产总额4000万元及以上;其余为小型企业。中小企业标准上限即大企业下限。



企业的大小必须考察多方面的因素：雇佣人数、销售额、附加价值（在适用的情况下）、产品种类的复杂性和多样性、介入市场的数量、工艺技术的复杂性等。同时还要考察企业所属行业的结构，它所占市场的份额以及其他因素。划分企业规模的最终目的是对企业实施有效的公共政策，但我们可以看到，忽视行业特征和技术范式来进行企业规模的划分，具有重大的内在缺陷，这种缺陷不仅会导致公共政策的错配，甚至会导致政策目标的背道而驰。如针对王龙这类企业，政策支持的重点应该放在技术创新和技术深化方面，而不是通常意义的“做大”，更不是困扰许多中小企业的融资问题。

（二）王龙何以神秘——是“行业特殊”还是“刻意低调”？

世界上很少有人研究“隐形冠军”，是由于它们通常默默无闻，难以引起外界的注意，而研究者却倾向于关注“焦点”。那么，这些企业已经在世界上占据了垄断地位，为何仍然笼罩着神秘面纱？赫尔曼·西蒙（2009）在《IT时代周刊》撰文指出引起此状况的原因有二：其一，对于消费者而言，这些企业的产品往往隐藏于价值链的“后方”，不为人所关注；其二，这些企业刻意选择低调。诚然，广为人知有可能会损害企业的专注化，暴露于公众视线之下反而容易使企业迷失方向。但在市场经济环境中，大众消费类产品不大可能会选择低调。因此，我们倾向于认为，“隐形冠军”的低调更多地可理解为产品特征所决定的一种结果。以王龙为例，普通消费者对王龙不熟悉并不影响王龙的销售，因为它的客户群是食品加工企业。作为食品的一种添加剂，即使消费者会在察看食品成分时注意到它的存在，但也不可能在食品包装上看到其生产厂家的影子，此时，对于消费者而言，王龙是完全“隐身”的。王龙没有必要将营销的触角伸向最终消费者。还有许多其他的产品，如汽车、家用电器的零部件，衣服的纽扣，原料药，医疗器械的核心部件，等等，这些产品要么不是消费者直接面对的最终产品，要么其本身就不起眼（选择什么品牌无关紧要），要么根本与消费者的选择无关。这些产品共同的特点是，不适宜或不需要面向消费者进行大众营销；而在面对它们的目标客户群时，这些企业都不约而同地选择了高调。实际上，随着这些企业的上市、国际化战略的推行以及在经济危机中的稳健表现，传统的“隐形冠军”正慢慢走入人们的视野。