

WHO SAYS ANTS CAN'T LIFT WEIGHTS



谁说蚂蚁不能举重

正在改变世界的中国“隐形冠军”企业

就像举起自己体重数倍的蚂蚁一样，他们是企业世界里面真正的举重冠军。他们高度专注于某一个领域，产品创新遥遥领先于同行，甚至占据了某个市场一半以上的全球份额。有着独特的经营真谛和商业哲学，他们，就是中国的“隐形冠军”企业！

本书编委会 © 主编

F279.243

7

WHO
SAYS
SANTS
CAN'T
LIFT
F

WEIGHTS



正在改变世界的中国「隐形冠军」企业
谁说蚂蚁不能举重

4

本书编委会 © 主编
中华工商联合出版社

责任编辑：卢俊 胡小英
特约编辑：袁媛 杨程 康义 乔文娟
装帧设计：宜亚国际广告

图书在版编目 (CIP) 数据

谁说蚂蚁不能举重：正在改变世界的中国“隐形冠军”
企业 / 本书编委会主编. —北京：中华工商联合出版社，
2007.1

ISBN 978-7-80193-521-2

I. 谁... II. 本... III. 中小企业 - 企业管理 - 研究 - 中国
IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 142144 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

网址：www.chgslcbs.cn

北京市高岭印刷有限公司印刷

新华书店总经销


720×980 毫米 1/16 印张 14.5 200 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-521-2/F·187

定价：32.00 元

WHO SAYSANTS CAN'T LIFT F WEIGHTS



前言：冠军来自中国

2006年8月18日,50多名来自全国各地冠军企业的代表们汇聚一堂,在中央电视台经济频道的演播大厅中,进行了一场精彩的“对话”。

这些陌生的面孔,操着陌生的口音,来自大众陌生的企业。但是他们却带着同样自信的笑容,闪烁着同样坚定的目光,拥有着一个同样响亮的名字——隐形冠军。

该期《对话》节目的播出如一颗小石子般激起千层浪,一时间这些曾经“养在深闺”的冠军们被人们所知晓,专家、学者、企业管理者、普通大众们开始关注这样一个群体。其实早在20世纪80年代中期,管理学家赫尔曼·西蒙从德国充满活力的中小企业中就找到了德国经济高速成长的秘密,提出了“隐形冠军”的概念。20多年过去了,“隐形冠军”的概念已经被介绍到中国,国人对此不再一无所知。与此同时,中国版的“隐形冠军”已经成为中国经济最为活跃的力量之一。20多年来,这些夺冠的中小企业已成为推动我国经济增长并走向世界的重要力量。这批土生土长的“隐形冠军”身上有着中国民营企业成长的健康基因,他们周围没有光环和喧嚣,但却高度专注于某一个领

域,产品创新遥遥领先于同行,甚至占据了某个市场一半以上的全球份额。某种意义上说,他们才是决定中国未来的最优秀的公司。

由于隐形冠军企业的低调和高度专注,使得普通大众很难对他们有所了解,但其实我们的身边的隐形冠军比比皆是,已经为人所熟知的就有:空调大王——格力、彩电大王——TCL、消毒柜大王——康宝、梳子大王——谭木匠……当然更多的冠军们还在自己的王国里默默耕耘,不声不响地创造着一个个全国甚至世界冠军的佳绩,向世界展示着中国冠军企业的风采。

有句老话说:“小王也是王,蚂蚁腿也是肉。”这些中小规模的企业用自己的成长事实再次证明了这一点。若单论名气与生产规模,他们当中的绝大部分企业无法与海尔、联想等中国大公司相比,但他们却是另一种企业的榜样。由于所处行业的不显著,以及在行业分工中的隐蔽性,他们的规模要小得多。过分的低调,也使他们不太为外界所知。不过,这些公司的某些方面,如对质量近乎偏执的完美追求、对行业的精准判断、行动的敏捷,都是大公司所无法比拟,甚至望尘莫及的。他们在自己的经营领域内,拥有一定的话语权,甚至是该领域标准的制定者,其产品在国内甚至国际市场上所占有的份额遥遥领先同行,是名符其实的冠军企业。

中国的隐形冠军虽然所处行业千差万别,但身上所具备的基本特征却极为明显,如开拓、专注、持续创新、关注客户的需求、偏执狂、不断地学习超越自己等等。这些优良的品质源源不断地给予企业发展的动力,并帮助其成为领军者。然而这种成功决不是一蹴而就的,也并非上天格外眷顾,那么他们有怎样成长的过程,背后有过怎样的艰难与辛酸,这些冠军领导者的风采究竟如何呢?

本书运用大量事实讲述冠军背后的故事,同时从目标、创新、专注、市场、全球化、竞争、领袖等几方面入手,概括出中国隐形冠军企业的共同点,从理论上客观地分析其成功的原因,甚至失败的教训。对于中国的中小企业来说,这些经验和教训更具可参考性。这也正是本书最希望传达的——希望

读者能够带着一种愉悦的、轻松的心情来了解来自中国的冠军,并且能有只鳞片爪的实际操作性的收获。

我们知道,蚂蚁是这个世界上最小的生命之一。它们虽然体型最小,却能搬运比自己重几倍的东西。按体重来计算,他们是最优秀的大力士,谁也不是它的对手。就与大象比举重,以各自体重作尺度,蚂蚁可举起自己体重的数倍,大象不能,蚂蚁夺魁。同样道理,大公司就如同大象,小公司就如同蚂蚁。大象可以跳舞,蚂蚁可以举重。


我们从 IBM 的郭士纳那里知道了“谁说大象不能跳舞”。那么,在看完了书中这些真实而生动的例证后,还有谁会说“蚂蚁不能举重”呢!?

编者

2006年10月25日

于北京



WHO
SAYS ANT
CAN'T
LIFT
WEIGHTS


谁说蚂蚁不能举重

正在改变世界的中国“隐形冠军”企业

目 录

前言 / 1

第一章 他们正在悄悄改变世界 / 1

一、他们是谁 / 2

二、不要误读了“隐形冠军” / 5

第二章 宁为鸡头，不作凤尾——目标 / 11

一、目标就是称王 / 12

二、王者风范何来 / 16

三、他们不仅是市场领袖，更是精神领袖 / 18

【冠军风采】

海达集团徐友才：宝剑锋从磨砺出 / 21

映美欧国伦：本土 EMS 创新之路 / 25

飞鹰熊棒友：造最快的赛艇 / 29



第三章 紧握成长的生命线——创新 / 35

- 一、推陈出新是我的无上诀窍 / 36
- 二、创新是冠军成长的原动力 / 37
- 三、创新无处不在 / 42
- 四、创新塑造隐形冠军核心竞争力 / 46

【冠军风采】

- 重庆力帆尹明善：激情澎湃的舵手 / 51
- 圣雅伦梁伯强：以“小器”成大器 / 56
- 绿源倪捷：历经风雨的绿源斗士 / 61
- 皇明黄鸣：让太阳能温暖万家 / 65

第四章 两耳不闻窗外事，一心只读圣贤书——专注 / 69

- 一、任凭弱水三千，我只取一瓢饮 / 70
- 二、专注是冠军们的成长战略 / 72
- 三、具备绝对优势也要持续专注 / 76
- 四、最专注的企业会获得最高的回报 / 79

【冠军风采】

- 天朗电器胡文章：中国琴键开关大王 / 83
- 贝发文具邱智铭：书写中国品牌 / 86
- 远大张跃：远大的希望之星 / 90

第五章 小天地孕育大市场——市场 / 95

- 一、选对池塘钓大鱼 / 96
- 二、细分市场的王者 / 98
- 三、做行业规则的制定者 / 103
- 四、做 500 强与做 500 年 / 105

【冠军风采】

- 三花集团张道才：让“三花”香满天下 / 114
- 精亚集团陶永生：精英队伍带头人 / 117
- 兰陵华一敏：要做比父亲更出色的企业家 / 121

第六章 建立全球的视野——全球化 / 123

- 一、全方位打造，成就中国真正的全球性品牌 / 124



- 二、起个好的英文名,拉近国际化的距离 / 127
- 三、植根全球,国际重组成就霸业 / 129
- 四、走出去,遨游新天地 / 132
- 五、明确全球化的战略意图,建立跨国经营的精锐之师 / 135
- 六、和合生赢,打好中国功夫组合拳 / 137

【冠军风采】

- TCL 李东生:一个人的思想决定一个人的行动 / 140
- 中国建筑工程总公司孙文杰:中国地产界最有权势的掌门人 / 142

第七章 与最强大的对手赛跑——竞争 / 147

- 一、注重产品质量,在客户最关心的领域做到最出色 / 148
- 二、将单个产品的价值提升到最高,避开价格战的泥淖 / 149
- 三、策略、定位、媒体、渠道——成就核心竞争力 / 152
- 四、独树一帜,模式复制以点带面 / 154
- 五、冠军的目标就是持续超越 / 156

【冠军风采】

- 格力电器董明珠:行棋无悔的铿锵玫瑰 / 159

第八章 冠军们的领航者——领袖与团队 / 163

- 一、坚定而强势的开拓者 / 164
- 二、人性之美的慈善家 / 166

【冠军风采】

- 宁波如意股份有限公司储吉旺:非常儒商 / 169

第九章 营销并不“隐形”——营销 / 175

- 一、口碑营销,最经济的广告 / 176
- 二、连锁品牌,精选加盟商 / 177
- 三、文化营销,增加产品附加值 / 181
- 四、事件营销,与传媒互动 / 184
- 五、桃李不言,下自成蹊 / 187

【冠军风采】

- 重庆谭木匠工艺品有限公司谭传华:木梳走天下 / 189
- 今麦郎范现国:真正的企业家更应该是智者 / 194

康宝罗小甲：从打铁匠到“厨卫全能王”199

第十章 最终的方向——思考与危机 / 205

一、我是“小强”——小而强大 / 206


二、我们必须正视的问题 / 210

后记 / 217

参考文献 / 222



WHO SAYS ANTS CAN'T LIFT WEIGHTS



第一章

他们正在悄悄改变世界

隐形冠军企业不仅仅是一群对大众来说比较陌生的、特立独行的企业，实际上，它们应该归入这个世界上最强大的企业之列。它们强大的原因与隐形不隐形或者出名不出名并没有关系，真正的关键是专注，是聚焦。

一、他们是谁

有这样一群企业，他们鲜为人知，却安身于世界的一隅。他们默默耕耘，却占据世界市场的头一把交椅。他们一心一意、专心致志的程度，甚至有些偏执。他们规模虽小，却拥有全球的广阔视野……这些企业，躲在商海风云、媒体聚焦的背后，没有闪光灯的追逐，没有显赫的光环，在“被遗忘的角落”里茁壮成长，在低调的表象背后，是市场称王的“霸权”。他们用自己的坚韧卓绝成长为名符其实的世界冠军，书写出令人瞩目的傲人风采。他们拥有同一个名字——隐形冠军！

“隐形冠军”(Hidden Champions)的概念最早在上世纪80年代由久负盛名的德国管理学家赫尔曼·西蒙(Herman Simon)提出。在经过其数十载潜心调查和研究后，他对这样一类企业的特征做出了以下归结：

- * 从规模上讲，都是中小型企业
- * 从市场份额看，在全球范围内主宰其所在市场，占有率超过60%
- * 大多生产一些“看不见”或“不起眼”的产品，但是拥有极强的独创性
- * 用全球化的视野做全球化的事业
- * 拥有非常卓越和强势的领导层，绝大多数为家族企业。

实际上，这些隐形冠军企业并不是新兴事物，他们早在19世纪末就已经在欧洲形成，并且在20世纪50年代以后飞速发展。这一方面是因为二次世界大战之后，百废待兴，世界为这些具有敏锐市场感觉的企业们提供了一个广大的舞台。另一方面，随着全球经济的不断增长，行业越来越细分，那些大而粗放的生产模式已经不再适用，而看准某一特定领域、特定产品的企业，反而有了广阔的市场空白可以填补。

2000年之后，“隐形冠军”的概念被引入中国，随着各种媒体的报道、专家学者的关注，渐渐使这些卓越的企业从“深闺”里走了出来，而2006



年8月,随着中央电视台《对话》节目“冠军来自中国”的播出,中国的隐形冠军企业第一次以集体亮相在了全国几亿人民的面前。

* 海达利泰:是我国目前建材装饰行业中从事铝单板、铝塑复合板产品研发、生产和销售的“龙头”企业,是中国建材工业协会铝塑复合材料分会常务理事单位。拥有国际最先进的铝幕墙成形机械数十台套及氟碳喷涂生产线,年销售额超过3亿元,出口创汇1000多万美元。

* 力帆:中国摩托车行业老大,拥有国内外授权专利1861项,高居摩托车行业第一名,市场份额已经占到了全球的50%。其核心产品力帆发动机,12年来一直保持行业冠军的地位。

* 绿源:国内最大的电动车制造商,率先通过ISO9001:2000国际质量体系认证、欧洲CE认证、国际三级计量认证、世界WMI证书、具有自营进出口权。2005年销量达18万辆,产品销售收入达2.7亿元,利润总额1500万元,工业总产值达到2.62亿元。

* 映美:中国针式打印机第一品牌,防伪发票打印机出货量最大的中国品牌。是中国极少能够自主研发和制造微打机芯的专业厂商之一,是中国最具规模的税控收款机制造商。

* 皇明:世界上规模最大的太阳能热水器和真空管制造商,并掌握太阳能的核心技术——“三高”镀膜技术。是世界领先的太阳能技术的掌握者,拥有100多项专利。

* 天朗:当今世界上最大的琴键开关生产制造商,占据全国琴键开关市场的80%以上,现琴键开关年产量5000余万只。同时也是电器开关的知名生产商,行业标准的制定者。

* 飞鹰:全球最大的专业赛艇生产商。1998年在德国科隆举行的世界赛艇冠军赛上,摘走女子四人艇桂冠的乌克兰国家赛艇队使用的就是飞鹰公司的“无敌艇”。2004年飞鹰公司更是一举击败了众多国际性大公司,成为雅典奥运会唯一赛艇供应商。

贝发文具:国内制笔行业中规模最大、实力最强、出口创汇最多的企业。

产品远销世界 150 多个国家和地区，拥有 400 多家稳定的客户群，和 WALMART、STAPLES 等世界 500 强企业建立了战略合作伙伴关系。

* 远大：目前全球规模最大、技术水平最高的吸收式空调制造企业。创业于 1988 年，员工约 1800 人，资产约 20 亿元，连续 12 年无贷款。远大产品销往 30 多个国家，在中、美、德、西、法等国市场占有率为同行业之首。已为世界众多重要建筑，甚至整座城市提供中央空调。

* 精亚：连续 8 年领跑国内同行，并已成为亚洲最大的纺织空调、除尘产业基地。其蜂窝除尘机组从问世到目前，已累计销售 5000 多套，其中，2004 年销售 800 套，占当年该产品市场份额的 70%；从 1998 年到目前，蜂窝式除尘机组对外出口总计已有 500 多套。

* 兰陵：亚洲最大的药用胶塞生产与出口大型企业。其丁基胶塞热合复膜工艺领先于国际同行业、达到国际最先进水平。它起草了该产品的国家行业规则标准，从而解决了头孢类抗生素，高端治疗性，营养性输液制剂的相容性、澄明度中的关键性难题，使老百姓用药得到了安全、有效；并与 85% 的国内及近百家国际的药厂建立了供求关系。

.....

这些名字和成绩，仅仅只是冰山的一角，在当今中国广袤的土地上，还有许多这样的隐形冠军企业，它们迅速地成长起来，并且稳步地持续发展着。这些来自中国的冠军企业们，正在悄悄改变着中国，改变着世界。

二、不要误读了“隐形冠军”

对于“隐形冠军”的概念，赫尔曼·西蒙是这样阐释的：“它们的成功可以用卓越或者辉煌来形容，它们占据了全球细分市场的领袖地位，但它们的事迹和经验却鲜有人知。”

作为一个合成名词，最好的理解方法就是拆分开来解释。“隐形”反映了这些企业做事的态度：低调，不张扬，耐得住寂寞；而“冠军”则反映了实质：

极高的市场份额,行业的领头羊,甚至是行业标准的制定者。

对于一个企业是否能称为“隐形冠军”,西蒙给出了三点标准:

* 以市场占有率衡量,他们是所在领域世界市场的老大或者老二;如果市场占有率不清楚,那么相对于其他强大的竞争对手而言,他们必须是领先者。

* 他们必须是中小企业,而且是不为大众所熟悉的企业。年销售额一般不超过10亿美元。

* 公众知名度低。

对于西蒙提出的这样一个标准,有必要作一些说明。

首先,由于他所做的调查和研究是在德国进行的,而德国企业由于国内市场狭小,地理位置又位于欧洲中心,所以“世界市场”成为自然而且平常的现象。中国东南沿海与内地之间市场化的程度差异明显,各省之间文化更是不大不相同。中国的隐形冠军企业在中国本土各省之间开拓市场的难度一点都不亚于欧元区国家的企业在欧盟内部进行国际化的难度。很多销售额不过一两千万美元的隐形冠军企业,其收入可能来自10个以上的省份。因此,那些在中国市场纵横的企业同样令人尊敬。

其次,对于“隐形”的理解。虽然公众知名度低作为衡量的第三个标准,但并不是说那些在某领域知名的企业就不能被认为是“隐形冠军”。按西蒙自己的解释是:“隐形冠军不仅仅是一群对大众来说比较陌生的、特立独行的企业。实际上,我认为它们应该归入这个世界上最强大的企业之列。它们强大的原因跟隐形不隐形或者出名不出名并没有关系,真正的关键是专注,是聚焦。”也就是说,“隐形”只是现象,“冠军”才是关键。虽然低调行事、专注做事是这些企业的共同态度,但随着媒体关注度的持续升温,不少企业不得不暴露在镁光灯下,为人所逐渐认知。

“隐形”的另一层含义还在于,他们所从事的行业是一些不显眼、不为人知的领域,比如说圣雅伦的小小的指甲钳,兰陵的药用胶塞……在这样的一些“边缘”领域里专注地发展,成就了他们冠军的气质。

低调小企业和风光大企业同样值得尊重

近年来,许多的管理学图书、学者、商界精英都在传播这样一个信念:企业的成功典范就是那些赫赫有名的大公司,比如 GE、索尼、微软等等,似乎只有像这些大企业才算成功。

然而事实上,这些企业和创业企业、中小企业的经营条件有着很大的差别,他们的企业战略并不适用于正在成长中的企业。“隐形冠军”作为某一行业细分市场的领头羊,尽管不像一些品牌企业那样为大众所熟悉,但有其独特的竞争优势和自身的核心竞争力。全球 500 强只是少数企业经过努力才能达到的,绝大多数企业都很难做到。西蒙就明确提出“在战略选择这样一个方向上,我想‘隐形冠军’给中国中小企业的启发肯定比那些大企业的经验更加有效。”

隐形冠军企业有 8 条成功经验:有非常高远的目标;高度专注,强调产品线的深度,而不是广度;把产品的特殊性和他们专有的知识技能跟全球市场充分结合起来;非常贴近他们的大客户,尤其是全球性的优秀客户;持续不断的创新;通过产品的质量和服务创造竞争优势;外包服务、战略联盟;有强大的企业文化。

隐形冠军企业最让人关注的焦点是他们往往在很小的细分市场上展开竞争,他们充满自信地走自己的路,他们做的很多事情与现代管理教科书中说的原理是大相径庭的。但是他们却遵循一些最原始、最基本的管理经验,如紧密地与客户联系、脚踏实地地做事、专注于自己的领域、持续地增长等等。这些低调的小企业们让我们看到一种充满了活力与朝气的发展模式,我们甚至有理由相信,在未来的企业竞争中,也许成功的大企业就是一个大的隐形冠军集团。

隐形冠军并非不擅长做品牌

由于隐形冠军的专注和低调,致使不少人认为这样的公司恐怕不擅长

做品牌，或者对做品牌不感兴趣。而事实上却是，很多隐形冠军公司都有非常卓越的品牌声誉。“隐形”二字只是因为它们当中很多企业对于大众来说比较陌生（但是在各自的目标客户当中他们不仅不隐形，而且理所当然的是大名鼎鼎的），这意味着他们用不着花大把的钞票扔在广告上。他们的产品质量、性能、服务以及贴近客户的程度都是他们传播品牌的高效手段。

实际上，这些企业发展到今天，已经创出一系列的知名品牌，杭州的天堂伞业就是一个很好的例子。10年前这还是一个名不见经传的小企业，而时至今日，提起雨伞，相信国人不知道“天堂”牌的不多，“天堂伞”更是被国家质量监督检验检疫总局授予了“中国名牌”的称号。

与传统的品牌建设有所区别的是，这些隐形冠军企业并非依靠狂轰滥炸的媒体报道和夸大其辞的广告宣传来达到知名度，而往往采取真诚贴近客户，严格保证品质和服务的方法，使美誉度和知名度同时得益。他们看准的是一种长期的、信任的品牌建设模式，所以往往一旦成为其客户，就保有极高的产品忠诚度。

隐形冠军主要产生于工业品市场与消费品市场之中，两个市场的差异也决定了“隐形冠军”两种不同的品牌运营模式。前一种冠军企业的客户比较少，但都比较大，因此，其品牌运作的关键在于建立起良好的客户关系，并不一定要为大众所熟知；而后一种冠军企业则不同，由于消费者比较多，所以还是需要有一定的知名度。但与其他大的产业比，这些企业一般都没有那么多的预算用于广告投放，比如谭木匠梳子、天朗琴键开关等。因此，对于它们来说，公关大于广告，而这种公关一般包括新闻营销、口碑传播、品牌故事等。传播做得到位的，外观设计甚至也可以成为“隐形冠军”一个很好的传播载体。

隐形冠军在中国遍地开花

赫尔曼·西蒙非常友好地在他的著作《隐形冠军》的序言中对中国企业