

坚守 的价值

邓地 万中兴 著

The Value of Persistence

之江有机硅

一个隐形冠军的成长样本

世人眼中它默默无闻，行业内它却声名显赫；
它是21世纪的隐形冠军！
它是中小企业的成长样本！

 浙江出版联合集团
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP
 浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

坚守 的价值

邓地 万中兴 著

T h e V a l u e o f P e r s i s t e n c e

图书在版编目(CIP)数据

坚守的价值:之江有机硅:一个隐形冠军的成长样本 / 邓地, 万中兴著. —杭州: 浙江人民出版社, 2011.5

ISBN 978-7-213-04504-2

I. ①坚… II. ①邓… ②万… III. ①有机硅化合物-化学工业-工业企业-概况-杭州市 IV. ①F426.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第071016号

书 名 坚守的价值

——之江有机硅:一个隐形冠军的成长样本

作 者 邓 地 万中兴 著

出版发行 浙江人民出版社

杭州市体育场路347号

市场部电话:(0571)85061682 85176516

集团网址 浙江出版联合集团

<http://www.zjcb.com>

责任编辑 朱丽芳

责任校对 张志疆

电脑制版 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷 浙江新华印刷技术有限公司

开 本 880×1230毫米 1/32

印 张 3.25

字 数 7.6万

插 页 2

版 次 2011年5月第1版·第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-213-04504-2

定 价 30.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

坚守：企业家“压箱底”的精神财富

郭振玺(中央电视台财经频道总监)

2008年12月,当时的中央电视台经济频道和中国中小企业协会、天津市政府联合主办了第二届中国中小企业节,有10位优秀的企业家杀出重围,问鼎2008年“中国十大成长之星”,之前名不见经传的杭州之江有机硅化工有限公司(以下简称之江有机硅公司)董事长何永富位列其中,并且摘取了“未来之星”。

之江有机硅公司和何永富的异军突起,令观者惊诧:仅仅300多人的企业,年销售额却达到了4个多亿元,他凭什么创造了这样的奇迹?

后来得知,之江有机硅公司的产品是一种被称为“有机硅”的密封胶。“有机硅”这个词听上去很专业,但在日常生活里却经常用到,家庭装修中玻璃之间用的黏合剂、密封胶都是有机硅,在建筑装饰中这是一种必不可少的产品。2007年上海新虹桥机场航站楼整个工程所用的有机硅胶便是之江有机硅公司的产品,甚至还因此引发了一场是“用进口胶还是国产胶”的争论。

对于专业技术领域,我并不了解。我所看重的,是在这些企业家身上所焕发出的一种企业家精神。我在中央电视台从事经济领域的宣传报道近20年,负责中央电视台广告经营工作10余年,接触了大量的中国企业家,他们在不同领域都取得了成功,他们所处的行业领域千差万别,但他们作为一个企业家群体出现的时候,他们身上都体现了作为一个企业家的精神特质和价值品质,我称之为“企业家精神”。

我一直以为,企业是社会价值的重要创造者,企业家是社会主流商业价值观的主要载体,企业家精神是社会宝贵的精神财富。在我接触的企业家群体中,他们身上体现的企业家精神往往都是相通的、共

同的，这些涉及企业家精神的关键词有：责任、使命、胆略、智慧、勇气、诚信，等等，这个清单补充起来会很长很长，可能每个人还有不同的排序。我想众多优秀的品质都很重要，但是，一定有一个属于企业家“压箱底”的精神财富，当所有困难在考验你的承受力，当所有寂寞检验你的定力，当所有诱惑测试你的判断力，当所有质疑动摇你的自信心，当所有眼前的成功遮蔽你前瞻的视野，甚至当所有的亲友都在怀疑你的选择的时候，这种精神，会守在最后，帮你荡开浮云，涤清万虑，朝着心中的目标坚定前行。这个“压箱底”的精神财富，就是坚守。

在之江有机硅公司何永富的身上，我们同样也能看到坚守的精神品质。从1996年创业开始，何永富就一直专注于有机硅，未有偏离，15年的坚守让人钦佩。

德国的赫尔曼·西蒙教授曾经在1986年提出一个“隐形冠军”的概念。他指出，与人们常规的认知相反，世界上最优秀的企业不是那些世界500强，反而是一些闷声发大财的中小企业。这些企业的市场份额占世界第一或第二，通常是某一行业的冠军；同时，公司年销售收入一般都不超过10亿美元；最后也是最值得深思的是，他们的社会知名度往往都很低。

而“隐形冠军”对一家企业来讲，意味着要走一条苦行僧式的成长之路。专注、勤奋、数十年如一日，但却籍籍无名，不为人所知，要成为一家“隐形冠军”企业，就要耐得住寂寞。

寂寞往往与诱惑并存。中国是一个新兴的经济大国，几乎每一个新的领域都存在着获得较高利润的机会，企业的发展也面临着很多的诱惑。坚守，除了专注于自己所擅长的领域外，还要能够抵抗各种诱惑而不偏离自己的目标，这一点尤为可贵。

坚守，作为“压箱底”的精神财富，重要性已不言而喻；但也因为压在箱底了，往往不被人所发现甚至被遗忘，反而容易被表面的浮华所迷惑，或者被急功近利的技巧所吸引。所以，一定要提醒大家，尤其是那些已经有所成功的企业家，把坚守作为自己“压箱底”的财富，但，一定不要把它压在箱底了。

何永富对话《隐形冠军》作者赫尔曼·西蒙

德国著名管理学家,世界顶级管理大师,哈佛商学院、伦敦商学院教授,被誉为已故管理大师彼得·德鲁克之后欧洲最负盛名的管理学大师,“隐形冠军”之父赫尔曼·西蒙教授于2010年10月23—24日对杭州之江有机硅化工有限公司进行了为期两天的访问。

几年前,西蒙教授的著作《隐形冠军》一书被翻译到中国,介绍了德国400多家不为人知却在行业内数一数二的隐形冠军企业,高度专注于本行业,在自己所擅长的领域获得行业领导者地位的理论被之江有机硅公司高层团队所认可,之江有机硅公司的发展无形中印证了这一理论,隐形冠军理论为之江有机硅公司的企业愿景和发展战略提供了强大的理论支持。

数年之后,西蒙教授的《21世纪的隐形冠军》再次出版,其研究范围已经不仅仅局限于德国,范围扩大到日本、奥地利、瑞士、美国、法国等世界各地的隐形冠军企业。西蒙教授发现隐形冠军企业不仅仅存在于德国这样以精细制造著称的国家,世界各地都存在这样的企业。

本次西蒙教授到访之江有机硅公司,受到了董事长何永富及高层团队的热情接待。几个月前的德国之行,何永富曾经去拜访过西蒙教授,两人一见面,就像久违的老友一样亲切。随后,之江有机硅公司高层团队和西蒙教授夫妇对之江有机硅公司发展过程中遇到的问题进行了深入的交流,收获颇丰。西蒙教授对之江有机硅公司的发展表示赞许,并希望之江有机硅公司继续专注于自己的领域,同时对之江有机硅公司成长过程中的一些困惑,提出了宝贵的意见。

以下是何永富与西蒙之间的一番对话。

何永富：非常高兴能与西蒙教授再次对话。9月份参展的杜塞尔多夫国际玻璃技术展效果非常好，目前已经有包括英国、法国、拉脱维亚等国家的企业和之江有机硅公司商谈亚太地区的合作事宜，之江有机硅公司的国际化进程已经有了一个良好的开端。之江有机硅公司在15年的发展历程中，遇到的最大问题就是公司应该往哪个方向走。之江有机硅公司能够有今天的发展，应该说与隐形冠军理论的指导密不可分。今天正好借这次机会，向西蒙教授请教一些问题。

西蒙：我是从德国、瑞士、比利时等国家成功的实践中总结出隐形冠军原则，这些企业有无可动摇的行业地位，有稳定的员工队伍，有高度的创新精神，还有丰厚的利润回报。最重要的，隐形冠军奋斗的目标是要成为他们所从事领域的全球领袖，他们孜孜不倦地追逐着这个梦想。

这些年来，很多新成立的公司，按照隐形冠军的理论，专注于利基市场(niche market)，获得了很大的成功，甚至成为市场的领导者。我自己这些年来也在实践着这个理论，目前我的西蒙-库彻战略与市场咨询公司专注于企业营销和战略咨询，目前是全球在商品定价领域的领导者。所以从这个角度来说，我们都是隐形冠军理论的受益者。

刚才在从上海到杭州的路上，我看了之江有机硅公司的宣传册，包括上次在波恩与何先生有过会谈。在与之江有机硅公司的多次接触中，我强烈感受到之江有机硅公司成为行业领先者的雄心壮志，希望成为世界一流公司的愿景，而且之江有机硅公司已经开始了全球化的进程。就像你刚才说的，之江有机硅公司除了与瓦克、陶氏化学等国际一流企业开展技术合作以外，已经把视角转向全球，开始开拓国际市场。之江有机硅公司确实和我接触到的隐形冠军公司有诸多共同的特点：都有一颗燃烧的心，想在自己的专业领域成为全世界最优秀的一员，在技术和服务方面要做到最出色，这很

好。我觉得之江有机硅公司的发展目标很现实,重要的是要放远眼光,实现长期收益的增长,而不是仅仅局限在短期利益上,要实现长期的增长就要不断投入资源,而且要耐心等待才会获得丰收。

何永富:大多数中国公司的创始人都有很宏伟的目标,尤其是在规模方面,都想尽快地做大做强,但我认为大未必强,强也未必一定很大,尤其是在像我们这样的行业里。根据您的对隐形冠军企业的了解,您认为隐形冠军公司的目标跟一般企业家“做大做强”的目标有什么差别吗?

西蒙:根据我的观察,确实有很多的中国企业家很有雄心,都在追求增长,但请注意,有赢利的目标才是真正的目标,对企业而言,在收入增长的同时,必须保持它的边界效益,要保持足够的利润率。真正的增长,不仅仅是营业额或是员工数量的增长,企业应该真正注重产品质量的提高、技术服务的改善和人员素质的提高。

事实上,并不是所有的企业都应该去争夺大市场的,是否进入一个市场是需要选择的。让我举一个例子,Delo(德罗)是德国专业生产黏合剂的公司,它拥有智能卡世界市场80%的份额,它的经营规模在5000万欧元左右。该公司总裁Herold女士说,Delo公司选择新市场主要取决于该市场的潜在容量,如果市场规模超过2亿欧元,就不会选择进入,因为像汉高、3M公司肯定会进入这个市场把他们排挤出来;如果该市场的规模在1000万到2000万欧元的规模,Delo公司就会选择进入,他们和客户保持密切的接触,随时了解顾客的需求,占据60%—70%的市场份额。在德国的巴伐利亚州,有很多公司都专注于一些专业市场,制造专业设备并提供专业化的国际服务,就像你们的设备供应商施沃德公司。

何永富:中国是一个新兴的经济大国,几乎每一个新的领域都存在着获取利润的机会,所以喜欢搞多元化的公司比较多,也确实有一些比较成功的多元化投资的公司。像之江有机硅公司在中国的榜样海尔、联想公司都在搞多元化,我们所在的浙江省,也有很

多多元化经营比较成功的企业，但也不乏多元化失败的案例。之江有机硅公司在成长过程中，也遇到过多元化的诱惑，很多公司也希望和我们合作进军其他行业。但我觉得作为一个中小企业，在人、财、物等资源都无法和大公司抗衡的情况下，我们还是专心致志地在一个小市场里做到我们的极致。事实上，之江有机硅公司所在的建筑用胶市场也是一个规模相当小的利基市场。之江有机硅公司是继续坚守自己的战略，还是可以尝试走多元化道路？对此，西蒙教授怎么看？

西蒙：这是一个非常好、非常重要的问题。据我们的观察，在像印度、土耳其等新兴的经济体中，确实有很多搞多元化获得成功的案例，因为确实有这样的市场机会。但你相信他们能够在一个长期的时间内一直获得成功吗？

就像海尔集团，它是做电冰箱起家的，但在计算机、手机，以及在电子和电气领域，你们相信像海尔这样的企业能够在手机领域做到像诺基亚、三星一样优秀吗？事实上，在过去 20 多年里，很多世界知名的大公司都在减少多元化的程度。像梅赛德斯—奔驰公司 20 多年以前也曾经搞过多元化，有飞机、铁路、海运、汽车、卡车等，但现在只保留了自己最核心的部分，只做轿车和卡车，当然还保留对空客的一部分投资。

虽然现在的中国也有很多的发展机会，我仍然支持你继续立足于你的核心业务。我刚刚看到 2010 年中国富豪排行榜，我注意到前十名中有六位涉足房地产领域，但任何多元化的途径都可能削弱核心业务，之江有机硅公司所在的核心领域目前在国内外市场还都有巨大的发展空间。

这里，我再想补充一下前面说到的进入新市场的选择性问题。通常企业进入新市场要有核心竞争力。核心竞争力既包括技术，也包括对客户了解。首先是具备相关的技术背景，比如你们是做黏胶剂的，拥有黏胶剂的技术背景和产品研发的實力，那么与黏胶剂

技术背景相一致的领域你们是可以进入的；其次是对该领域顾客的深入了解，如果你们非常贴近顾客，了解顾客的需求，有能力帮助顾客解决新问题，这样的市场你们也是可以进入的。

何永富：中国有着世界上最多的人口和最大的市场，对中国的企业而言，有的人认为国际化或者全球化只是一个流行的概念，对很多中国公司来讲国际化还很遥远，把国内市场做好就已经是一个很成功的企业了，因为中国的市场实在太大了。当初之江有机硅公司在走出国门的时候，我们的同行也曾经有这样的疑问，对此西蒙教授您怎么看？

西蒙：作为那些希望成为行业领袖的企业就必须全球化，这有三个方面的理由。

首先，隐形冠军通常是非常专注的，专注使市场小型化，过于狭窄的市场定位也会带来问题，为把市场做大，全球化是必然的路径。像在德国，全球化并不仅仅是公司的战略，而是德国的国家战略。因此，要成为一家专家型的公司，就必须是一家全球化的公司，要向全球扩张，实行全球化的经营。

第二个理由，在市场国际化趋势日益明显的今天，不能再以国界来划分市场了。在过去的20年，世界旅游业增长了6倍，国际出口额增长了8倍，外资投资增长了4倍，每天的货币兑换额增长了9倍，这是个日益国际化的社会，你无法把市场局限在国内，建筑业如此，汽车工业更是如此，你必须从全球化的角度来规划你的市场区域。

第三个理由，要成为国际一流公司，必然要直面国际市场。从之江有机硅公司的角度而言，你想成为行业第一，不可能不参与国际竞争，即使你目前是中国国内市场的第一，如果你不做国际化，其他国家的企业也总有一天会进入你的市场和你争夺你的份额。

不仅仅是企业，国家也是如此，一个国家如果能够放眼全球，必然会是全球化的受益者；如果一个国家闭关锁国，它就会遭受全球化的惩罚。

何永富：再讨论一个有关创新的问题。中国的很多企业家和官员都认为中国不应该去搞原创性的创新，因为我们是工业化的后来者，所以应该把主业放在产业链上的生产制造和销售的环节。之江有机硅公司也是从模仿道康宁开始的，但如果公司总是跟在别人后面亦步亦趋，就不会有远大的前途。对像之江有机硅公司这样的公司而言，应该从哪些环节入手进行创新，西蒙教授对之江有机硅公司有什么好的建议吗？

西蒙：公司在刚开始做的时候，是可以模仿的，但现在之江有机硅公司已经成长为具有国际影响力的公司，应该向创新型公司发展。当然这个创新不是一个突然的过程，而是一个渐进的过程。从长期而言，必须要有创新，因为如果你想成为有世界影响力的公司，不仅仅靠低廉的价格，而且要靠卓越的品质和服务来赢得市场。如果你的产品都是模仿的话，最终只能导致产品降价。公司的竞争不会永远停留在成本层面，而且你不会永远具有成本优势。像印度目前的用工成本仅为中国的一半，而且之江有机硅公司目前处于中国用工成本比较高的区域。因此，无论从满足公司客户需求的角度，还是从公司运作成本的需要来看，都需要创新。

创新不仅仅是技术方面的，对隐形冠军企业而言，也可以是在工艺上的，更多的创新可以在市场和服务方面进行。像德国伍尔特（Wurth）公司是装配工具及紧固件领域的全球领导者，它有个小发明——建筑业中用到大量的紧固件，像螺丝和螺丝刀，但要找到尺寸匹配的很麻烦，他们的创新就是用同样颜色的小标签标明同样尺寸的紧固件，其实这个发明完全不是什么高科技的东西，但是对顾客确实是很有价值的东西，就像你前面提到的德国的设备制造商要比美国的、意大利的设备制造商的技术服务更加出色，更加贴近顾客，对顾客具有更强的吸引力，并针对顾客的需求持续不断地进行改进。

因此，之江有机硅公司的创新重点，应放在更贴近顾客的地方，更深入地了解客户的需求，在产品、技术和服务方面，持续地满足顾客的需求。

前 言

第三个石匠的光辉

从赫尔曼·西蒙《隐形冠军》的第一个中文版本算起,“隐形冠军”进入中国人的视野已经超过 10 年的时间。随着这个名词日渐广泛的传播,人们认识了一群传说中的、卓越的德国中小企业:它们专注、聚焦,坚守在一个窄小的市场当中几十年、一百年不动摇;它们是利基市场的王者、“小池塘里的大鱼”;它们是世界级的竞争者,是德国制造业得以纵横四海的中流砥柱……

可是,所有这一切,毕竟是他乡的故事,让人多少有些“隔世”的感觉。如果把关于“隐形冠军”的所有这些说法投射到一家土生土长的中国民营企业身上,那将是怎样的情形?“隐形冠军”和我们常见的那些被奉为榜样的“成功企业”究竟有怎样的不同?中国的隐形冠军公司将有怎样的未来?很少有人用一本书的篇幅,针对一家企业来解析这些问题。所以,我们希望做这样一个尝试。

你即将读到的这本书所记录的,正是一个努力成为隐形冠军的中国公司在它创业 15 年的时光里所经历的机遇与路径、行为与策略、信仰与感悟。换成我们熟悉的中国式的叙事体系,书的三个篇章记录的分别是中国本土的一家立志要成为隐形冠军公司的“势”、“术”、“道”。

“势”的部分大概最容易引起创业者们的共鸣与回忆。“幸福的家庭都是相似的”,今天中国有所成就的制造业企业选择的大多是所谓“进口替代型”的行业。因为在一个合适的时机,进入了一个有潜力的市场,配合上企业家的雄心与激情,于是有了所谓的“第一

桶金”。1996年，当时的亚洲最高建筑，也是中国第一代的全玻璃幕墙写字楼——深圳地王大厦落成。以此为象征和起点，建材产业中许多新兴的市场崭露曙光，其中就包括一个不起眼的利基市场——玻璃幕墙胶。就在这一年，浙江萧山的会计师何永富辞去公职，投身创业的洪流。偶然的机遇让他选择了这个利基市场，创立了一个叫“之江有机硅”的小公司，于是一番事业从此展开——这是人们熟悉的故事开头。

“术”的部分，会让读者逐渐感受到某种特立独行的隐形冠军气息。因为你很难看到一般商业畅销书或者传统商业报道中常见的那些内容。如果你期待在这里读到小说般精彩的商战故事，纵横捭阖的政企关系，或者长袖善舞的资本运营，那么你恐怕要失望了。之江有机硅公司15年的历史波澜不惊，尽管这期间宏观经济环境起起落落，各种新兴的产业纷纷扰扰，但是这家公司总体而言并没有什么惊心动魄、跌宕起伏的传奇。事实上，没有传奇恰恰是典型的隐形冠军式的成长风格。如西蒙所言：“隐形冠军教给我们的正确管理方法，就是把许多小事做得比竞争对手好，而不是在一件大事上做得特别出色。”它们只在自己最熟悉的领域耕耘，保持最稳健的财务和人事。它们的生长，就像沙漠里的胡杨：志在凌云，却又缓慢沉着。

然而，隐形冠军公司真正与众不同的本质，还在于“道”，也就是企业家的人格与信仰，以及在此之上形成的企业战略。关于这一点，我们需要多一些的笔墨，从最基本的命题切入。

一般而言，中国人做企业的目标是什么？四个字——“做大做强”。

无论你打开百度还是谷歌，搜索“做大做强”这个词条，你都可以找到超过4000万个网页的记录——这正是中国绝大多数企业家们不假思索就可以脱口而出的愿景。所谓企业家的雄心，不是用最快的速度做到最大的规模吗？非大不足以成其美，企业家的荣

耀与价值,都取决于你的企业有多大。事实上,不仅仅中国如此,在西方的商业世界里,长期以来同样只有像 GE 这样的大公司会受到推崇,无论是媒体、公众、华尔街还是商学院。甚至连赫尔曼·西蒙本人,在 1986 年以前也从来都只关注大公司。

总之,这个世界上很少有人乐意和懂得去欣赏一个小公司的美好,而隐形冠军企业家们恰恰就是那寥若晨星的少数人。

在与何永富的交流当中,在我们所接触的之江有机硅公司所有的文档与记录中,我们找不到任何一句诸如“跑步进入世界 500 强”之类的豪言。他们只关心自己如何把胶做得更好,他们为企业的市场地位而不是规模感到自豪。在何永富永远恬淡、谦和的谈吐背后,你可以感受到冯仑所说的那种“强大的内心力量”。

说到这里,请允许加上一段看似不相干的插曲。

从前,我觉得人们对隐形冠军这个概念的兴趣只在于它是一个舶来的新鲜名词,而不是因为真正理解和欣赏它们所代表的那种中国传统中不常见的工业精神。几年前的一件事让我改变了看法。2008 年,我去长沙拜访一位长者。他在湖南的大型国有企业、民营企业任职高管多年,对当地的企业家们了如指掌。我们谈到远大空调。这家曾经生产出中国第一台直燃式中央空调的知名企业已有将近 10 年的时间销售额徘徊不前,在长沙企业当中的排位已经大不如前。“但是,”老先生说,“我始终不敢轻看远大。他们有他们的追求,那或许是另外一条道路。”而他对远大的敬重在于:这家公司执著于自己的梦想,在非电空调这个领域不懈地钻研,尤其对建筑节能和环保的追求近乎“走火入魔”(任志强语)。

这本书的标题叫做“坚守的价值”。然而,坚守之后究竟有怎样的价值呢?大音希声,难以言传,我想借德鲁克在《管理的实践》当中提到的那则著名的寓言做一点意会:

有人问三个石匠在干什么。

第一个石匠答道:“我在谋生。”

第二个石匠手不停锤地说：“我在做全国最出色的石匠活。”

第三个石匠仰望天空，目光炯炯有神，说道：“我在建一座教堂。”

其实也有人问过何永富，做企业的目标是什么？意义在哪里？他是这样说的：“100年以后，翻开一个伟大企业的历史，我的照片在最后一页。”

他说这话的情形，我并不曾见到。但是隐约可以想见，那时他的脸上，应该有一层淡淡的、温润的光辉——第三个石匠才有的光辉。

目 录

序	坚守：企业家“压箱底”的精神财富 / 1
代序	何永富对话《隐形冠军》作者赫尔曼·西蒙 / 1
前言	第三个石匠的光辉 / 1

历程篇

——适时破土之势

第一节	艰苦创业 / 3
第二节	适时成长 / 13
第三节	壮丽腾飞 / 21

管理篇

——创意凝聚之术

第一节	品质与创新 / 31
第二节	营销与品牌 / 40
第三节	领导与团队 / 53

战略篇

——专业聚集之道

第一节	聚焦战略 / 69
第二节	隐形冠军之路 / 71
第三节	“小即是美”与工业精神 / 74
第四节	成长的路径：重构产业边界 / 76
第五节	成长的未来：“龙在敲门” / 82

后记	坚守的价值 / 88
----	------------

坚
守
的
价
值

历程篇

—— 适时破土之势

JIANSHOU DE JIAZHI