

隐形冠军

未来全球化的先锋

[德] 赫尔曼·西蒙 (Hermann Simon) 著
张帆 吴君 刘惠宇 刘银远 译 勾建辉 审校

HIDDEN CHAMPIONS

Aufbruch Nach
Globalia Die
Erfolgsstrategien
unbekannter
Weltmarktführer



机械工业出版社
China Machine Press

HIDDEN CHAMPIONS

Aufbruch Nach Globalia
Die Erfolgsstrategien unbekannter
Weltmarktführer

隐形冠军

未来全球化的先锋

[德] 赫尔曼·西蒙 (Hermann Simon) 著
张帆 吴君 刘惠宇 刘银远 译 勾建辉 审校



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

隐形冠军：未来全球化的先锋 / (德) 西蒙 (Simon, H) 著；张帆等译. —北京：机械工业出版社，2015.4

书名原文：Hidden Champions: Aufbruch Nach Globalia Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer

ISBN 978-7-111-49980-0

I. 隐… II. ① 西… ② 张… III. 中小企业 - 企业管理 - 经验 - 世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 079937 号

本书版权登记号：图字：01-2014-5846

Hermann Simon. Hidden Champions: Aufbruch Nach Globalia Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer.

Copyright © 2014 by Hermann Simon.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Hermann Simon 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

隐形冠军：未来全球化的先锋

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：方 琳

责任校对：殷 虹

印 刷：北京诚信伟业印刷有限公司

版 次：2015 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：25.25

书 号：ISBN 978-7-111-49980-0

定 价：50.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

概 述

在此简要概述隐形冠军的最重要的理论：

1. 未来世界经济对于那些并不局限于本国市场，而是在全球市场运营的公司来说，是一个巨大的增长动力。

2. 到 2030 年，世界经济将呈现三足鼎立，美国、欧盟和中国形成第一集团。其他地区和国家经济总量相对来说要小得多。

3. 到 2050 年，非洲人口将会翻倍，并在世界经济中起到日益重要的作用，但是到底是正作用还是负作用还不得而知。

4. 德语区的企业对未来的全球竞争准备得最充分。它们当中有比世界其他地方更多的隐形冠军，这些隐形冠军是向未来世界经济共同体进军的先锋。

5. 这些隐形冠军虽然几乎不为人所知，但无论是那些老牌的隐形冠军，还是最近大量涌现的隐形冠军新锐都无不依靠其一流的业绩在世界市场占据显著的地位。

6. 这些公司最富有野心的目标就是面向成长和获取市场领导者地位。

7. 持续增长被证明比爆发式的间歇增长更加具备稳定性。

8. 市场领导地位对隐形冠军来说不仅仅意味着最大的市场份额。它们想要的还有通过设定行业标准和企业标杆来实现对客户、竞争对手以及市场趋势的领导。

9. 只有通过业务的聚焦和深耕才能成为世界一流企业。隐形冠军集中

关注一个狭窄的细分市场，并通过深入研发获得其独特的产品。它们坚信，产品的独特性只能由企业内部产生，不能通过外包从市场上获得。

10. 业务聚焦会使市场规模有限，而全球化则可以实现规模效益。因此，聚焦和全球化是隐形冠军不可或缺的两大支柱战略。

11. 在全球化过程中，隐形冠军倾向于自身生产。它们的营销不通过第三方代理，而是通过自己的子公司在全球市场进行，并以此与客户建立直接联系。

12. 隐形冠军保持与客户的亲密关系。它们贴近客户的程度比大企业高出 5 倍，甚至它们的高层管理者都贴近业务和客户。

13. 隐形冠军对研发的投入是一般工业企业的两倍多。平均每个员工的专利数量相当于大公司的 5 倍。也就是说它们的每项专利的成本相当于后者的 1/5。技术和客户需求对驱动创新起着同等重要的作用。

14. 隐形冠军把它们的竞争优势完全发挥到市场上。这种优势往往是多项的组合。而产品质量则永远居于首位。近年来，它们已经在咨询和系统集成方面建立了新的、难以模仿的竞争优势，从而使得新的竞争者进入市场的门槛提高了。

15. 隐形冠军的利润非常高。多年来，它们的销售回报率保持在德国普通企业的两倍以上；它们也有着较高的自有资本率；它们在融资方面行为保守，依靠自筹资金。

16. 典型的隐形冠军是为单一市场提供单一产出并拥有一个简单组织架构的企业。如果企业经营或者服务的市场比较复杂，它们就提早进行组织形式的分化和去中心化。这样可以确保即使在复杂环境下它们依然能够贴近客户。

17. 隐形冠军是高绩效的组织。它们力图使每个员工都有超出其平均水平的工作职责。它们大量投入于员工培训，以提升员工素质。员工的离职率

及缺勤率非常低。但在招聘时它们面临很大挑战。

18. 隐形冠军企业领导人的特征是对领导者和企业使命具有高度认同感，也具有实现目标的决心、勇气、毅力和能力以及激励和鼓舞他人的魅力。领导人的任期平均达 20 年，是大公司的 3 倍。领导人尚在年轻的时候就到达了公司权力的顶端。女性领导人在隐形冠军企业扮演着重要角色。管理的国际化尚处于起步阶段，也将是隐形冠军未来全球化进程中所要面临的主要挑战之一。

19. 隐形冠军也许能够作为全球中等企业的战略榜样，特别是在新兴市场。这些国家至少应该给予隐形冠军企业与大企业同样的关注。

隐形冠军行驶在自己的发展轨道上，并不受不同时期各种管理方式的干扰。它们取得的优势无论在过去还是在今天都在世界各地得到了证明。如果它们仍然能够坚守原则，它们就会朝着世界经济共同体——未来的全球化市场蓬勃发展。它们能够持续成功并没有秘诀，只是它们比其他人更加一贯地坚持大家都知晓的常识。就这么简单，却又如此艰难！

目 录

概述

第1章 世界经济共同体：未来的世界 // 1

全球化作为增长动力 // 3

在未来世界经济共同体里，谁起主导作用 // 4

世界经济共同体的经济增长 // 6

世界经济体的人口发展动态 // 9

在未来世界经济共同体的成功 // 11

什么是出口能力 // 14

隐形冠军 // 15

为什么在德国有这么多的隐形冠军 // 17

历史上的小国邦联 // 18

传统的技能 // 18

出色的创新力 // 19

强大的生产基地 // 20

激烈的竞争 // 23

德国制造 // 23

产业集群 // 23

企业集群 // 23

分散的区域分布 // 24

双轨制的职业培训 // 24

地缘政治中心的地位 // 25

国际精神 // 25

去全球化的风险 // 26

世界不是平的 // 28

本章总结 // 30

注释 // 32

第2章 隐形冠军：它们是谁 // 35

有关隐形冠军结构的数据 // 38

它们是谁？一个选择 // 41

隐藏的面纱 // 48

隐形冠军取得了怎样的成功 // 52

向隐形冠军学习 // 54

本书新版的目標 // 55

本章总结 // 57

注释 // 59

第3章 持续增长 // 61

从定义目标开始 // 63

从隐形冠军到大冠军 // 66

高速增长的中間群体 // 68

成长的小矮人 // 73

增长不是万用灵药 // 75

雇员人数和营业额增长比较 // 77

增长动力 // 78

本章总结 // 81

注释 // 82

第4章 领导市场 // 83

什么是市场领导 // 85

目标和联络 // 86

市场定义和市场份额 // 93

市场占有率和收益率 // 96

本章总结 // 100

注释 // 101

第5章 专注重点 // 103

狭小的市场 // 105

多维的市场定义 // 107

我们是专家 // 109

专注于一个价值链环节 // 111

归核化 // 112

进占空余的利基市场 // 114

超级利基市场供货商和市场的占领者 // 114

无论如何 // 119

本章总结 // 122

注释 // 124

第6章 深度创造独特性 // 125

服务的深度 // 127

价值深度 // 129

加工深度和外包 // 129

制造自己的机器设备 // 133

原材料加工深度 // 136

深入到研发中去 // 136

深度与竞争力 // 137

战略性的评价 // 138

战略联盟 // 140

本章总结 // 143

注释 // 144

第7章 全球营销 // 145

全球化：第二个支柱 // 147

全球表现：状态和过程 // 149

全球化作为一个增长动力 // 153

营业份额的区域转移 // 155

个别市场的战略意义 // 156

全球化和风险 // 159

互联网和全球营销 // 159

价值全球化 // 161

全球化的实现 // 164

本章总结 // 167

注释 // 169

第8章 贴近客户 // 171

紧密的客户关系 // 173

客户的要求 // 177

对客户的依赖和风险因素 // 178

如何实现贴近客户 // 184

通过分散责任实现贴近客户 // 184

通过行为准则实现贴近客户 // 187

与客户进行多方面的互动 // 188

以顶级客户为导向 // 189

本章总结 // 190

注释 // 192

第9章 提供最优质的产品与服务 // 193

产品 // 195

服务 // 197

系统整合 // 202

品牌 // 207

价格 // 211

本章总结 // 218

注释 // 220

第10章 持久的创新 // 221

什么是创新 // 223

创新机器仍在开动 // 228

研发强度 // 228

专利 // 230

新的产品 // 235

创新的推动力 // 240

创新的产生 // 242

持续改进与突破创新 // 247

创新的领导和组织 // 248

高层管理者的角色 // 248

人员重于预算 // 250

被广泛接受的战略 // 251

与其他职能部门合作 // 252

与客户共同发展 // 253

研发的速度 // 255

本章总结 // 256

注释 // 258

第11章 加强竞争优势 // 261

市场结构和竞争状态 // 263

竞争优势 // 267

竞争优势共性 // 267

竞争优势矩阵 // 270

竞争优势持久力 // 273

“亮剑” 竞争优势 // 275

- 名称即通称 // 278
- 奖状和荣誉 // 279
- 竞争力和成本 // 281
- 竞争中的健身“陪练” // 284
- 本章总结 // 288
- 注释 // 290

第12章 稳健的融资 // 291

- 盈利能力 // 293
- 自有资本 // 294
- 战略性财力 // 297
- 未来的融资 // 298
- 本章总结 // 301
- 注释 // 302

第13章 精简机构 // 305

- 功能型组织 // 307
- 多面手 // 308
- 事业部制组织 // 310
- 组织的动态性 // 312
- 提前分散权力 // 315
- 流程管理 // 316
- 本章总结 // 321
- 注释 // 322

第14章 激发员工 // 323

- 员工和就业 // 325
- 企业文化 // 329
- 员工缺勤率 // 331
- 员工离职率 // 332

活比人多	// 335
高绩效的企业文化	// 337
乡下的公司	// 338
深造和培训	// 342
招募员工	// 345
本章总结	// 349
注释	// 351

第15章 有效管理 // 353

企业家	// 355
命运共同体	// 355
专心致志	// 357
勇敢无畏	// 358
持之以恒	// 358
激励员工	// 359
第二代企业家	// 359
管理风格	// 361
管理架构	// 364
企业家的教育	// 365
内部提拔还是外部招贤	// 365
管理的持续性	// 368
年少当家	// 371
女性管理者	// 373
管理层国际化	// 377
领导者接班人	// 381
本章总结	// 386
注释	// 388

后记 打造中国的“隐形冠军”企业 // 390

企业。它们当中有数以千计的不太为人所知的世界市场的领导者，对德国经济发挥了突出的作用。我为这些公司引入了一个概念：“隐形冠军”。德国比其他国家有更多这样的隐形冠军，它们是德国在全球竞争中的秘密武器。在可知范围内，这些企业已经在全球化道路上遥遥领先。它们是全球化的先锋，并正在坚决地朝着世界经济共同体进军。那里有巨大的机会，但前进的道路上很艰难，因为竞争对手——特别是来自新兴市场，比如中国，也在进军并迅速地迎头赶上。

我们在本章将首先讨论未来几十年的全球化大趋势，特别是关注国内生产总值（GDP）和人口发展。接着我们深入看看各国的出口业绩。与此对照，还要阐述德国和世界市场领先的德国中小企业的特殊角色，我称之为隐形冠军。中国和中国企业可以从德国的经验中总结出针对自己未来战略的宝贵理论。

全球化作为增长动力

可以说，全球化最近几年才开始，并且日益加快。全球化的一个特别有说服力的指标是世界人均出口量。观察 1900 年以来的数据可以看出，近几十年来全球化加速明显。图 1-1 显示了全球化加速的事实。隐形冠军们早早地看到和抓住了这个契机。

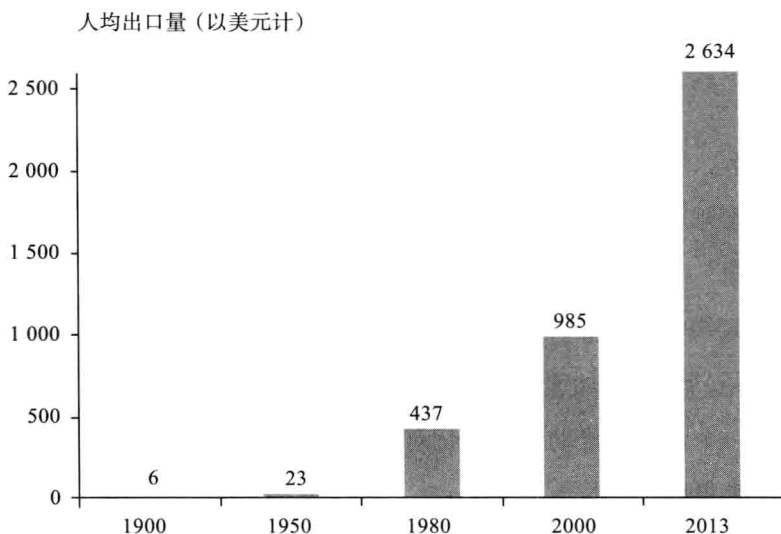


图 1-1 1900 ~ 2003 年的世界人均出口量

从 1900 年低水平的 6 美元，世界人均出口量用了 50 年的时间上涨 4 倍。两次世界大战摧毁了旧的国际贸易格局，使世界出口经济的发展倒退了几十年。在战后的 30 年里直到 1980 年，世界人均出口量又再次经历了一个非常强劲的增长时期，达到了 400 多美元。接下来继续增长了一倍，达到近 1 000 美元的水平只用了 20 年。这个数字在当时已经是很高的水平。然而，在那之后的 13 年里，世界人均出口又翻了 3 倍。

从绝对数字来看，这个发展过程说明国际货物交换从 1900 年的 99 亿美元（当时世界人口总数为 16.5 亿）上升到了 2013 年的 18 800 亿美元（当年世界人口总数为 72 亿）。今日的国际货物交换量几乎是 100 多年前的 2 000 倍。此处，还没有算上直接投资和服务输出的部分（比如，金融服务、软件开发或者国外呼叫中心）。如果加上的话，估计增长还将再翻一番。全球化其他各项指标在过去 30 年里甚至比出口的增长更强劲。例如，单跨境金融交易一项，自 1980 年以来就增加了 9 倍，或者国际游客人数，今天比 1980 年高出了 6 倍。²

那么，下一步发展是什么？我们可以预期到，世界贸易将继续强劲且稳定地增长。许多国家，尤其是新兴经济体，还只有非常低的人均出口量，所以世界出口还有很大的增长潜力。一项安永会计师事务所的研究结果表明，“经济危机不会使全球化终止”³。像隐形冠军一样的公司，正搭上加速驶向世界经济共同体的火车，这对它们自身的发展是一个强劲的推动。全球化对它们来说，是一个卓越的增长动力，并会继续很多年。

在未来世界经济共同体里，谁起主导作用

由于中国和其他新兴国家的强势崛起，媒体和公众更乐于相信，未来全球的重心在亚洲。然而，正如另一份不同的分析显示，这只能说对了一部分。图 1-2 显示到 2030 年时，部分国家 GDP 可能的发展走势。我们假设中国和印度每年增长率为 5%，巴西为 4%。对如此长的时期来说，这是一个非常高的增长速度。而对于美国，我们认为是 2.25%，欧盟或欧洲国家包括俄罗斯为 1.5%。⁴另外，我们估计日本每