



Hidden Champions of
the 21st Century

「德」赫尔曼·西蒙◎著

21世纪的隐形冠军

其创新改变着我们的世界。隐形冠军是21世纪有效管理企业的典范。在这个世界上，有这样一群数量庞大的企业，他们的成功只能用卓越或者辉煌来形容，但他们的事迹和经验却鲜为人知。这是一群世界级的中小企业，这是一群“隐形冠军”。他们远离公众视线，却取得了令世人瞩目的成就。他们令全世界的竞争对手敬佩，并以其创新改变着我们的世界。隐形冠军是21世纪有效管理

中小企业国际市场领袖的成功策略

欧洲最负盛名的管理大师之一、
“隐形冠军之父” 赫尔曼·西蒙
对利基市场的领军企业展开全新视角的讨论



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

21世纪的隐形冠军

中小企业国际市场领袖的成功策略

Hidden Champions in
the 21st Century

[德] 赫尔曼·西蒙◎著
张非冰 蔡海燕 陆玉峰 叶淼苗◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

21 世纪的隐形冠军: 中小企业国际市场领袖的成功策略 / (德) 西蒙著; 张非冰等译. —北京: 中信出版社, 2009.1

书名原文: Hidden Champions of the 21st Century

ISBN 978-7-5086-1386-4

I. 2… II. ①西… ②张… III. 中小企业-企业管理-经验-世界 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 193233 号

Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktfuehres:

Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, by Hermann Simon

The original copyright © Hermann Simon

Simplified Chinese translation copyright © 2009 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

21 世纪的隐形冠军——中小企业国际市场领袖的成功策略 21 SHIJI DE YINXING GUANJUN

著 者: [德] 赫尔曼·西蒙

译 者: 张非冰 蔡海燕 陆玉峰 叶森苗

策 划 者: 中信出版社策划中心 蓝狮子财经出版中心

出 版 者: 中信出版股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 20.5 字 数: 277 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1386-4 / F · 1502

定 价: 42.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

鼠年的隐喻

邓 地

没错，这是一本关于企业管理的书。

可是如果你想从其中找到几个你熟悉的明星企业，诸如 GE、可口可乐、宝洁、微软、西门子、IBM 之类，恐怕你要失望了。这本书里反复提到的是数以百计、让你目不暇接的陌生的名字——伍尔特、斯蒂尔、德乐、波弗罗斯特、凯驰、奥米隆……它们从事的行业五花八门——机械装配工具、电锯、冷冻食品直销、高压清洗设备、扫描式管道显微镜……总之，这里要探讨的是一群中小企业，但是它们不是一般的中小企业，而是很了不起的领袖企业，是大家所说的“隐形冠军”。

16 年前，本书的作者——赫尔曼·西蒙教授在《哈佛商业评论》发表了一篇题为《来自德国“隐形冠军”的启示》的文章。从此“隐形冠军”一词开始进入人们的视野。又过了 4 年，西蒙通过哈佛商学院出版社推出了完整的著作《隐形冠军》一书，这是他对 457 家德国隐形冠军公司研究的成果，从企业战略、客户关系、领导人与员工特质、创新精神等角度对隐形冠军式企业的管理特征进行了剖析和梳理。此书随后被译成 20 多种文字的版本，其中包括中文版。通过许多年逐渐渗透的、“润物细无声”的传播，今天这一概念逐渐为中国读者所熟悉，但是在被引用时常常出现一些望文生义的理解上的偏差，所以关于到底隐形冠军是什么样的公司，请允许我像唐僧一般啰唆两句：

它们一般是某一个缝隙市场的领袖，其主打产品所占的全球市场份额遥遥领先于同行，甚至超过 50%，所以称之为“冠军”。而这本书试图探索的就是它们成为并保持这种“冠军”地位的经验与规律，所以“冠军”是“隐形冠军”这个词组的重点所在。

对于普通大众而言，它们一般是默默无闻的公司。所以称之为“隐形”。而隐形的原因，主要是因为“它们的产品往往并不起眼，深深隐藏在价值链的‘后方’，人们从最终的产品或终端服务中已经无法辨认出它们的存在。就比如你拿起一瓶饮料的时候不会去考虑它是用哪个牌子的机器来充灌的。”

最近看到一些媒体的文章，在为某些中国的隐形冠军公司从“隐形”走向“显形”（因为它们做大了或者接受了媒体的采访）而欢呼。但我想说的是，真正意义上的隐形冠军公司，乃是由于所在行业的原因（生产中间产品或者服务商业客户）才不为一般公众所知。如果它们从事的行业不改变，它们不会、也不应该随着长大而“显形”。即使他们进入了《财富》500强，你也不一定会记住它的名字（除了英特尔这种极个别的另类之外）。看看2008年的500强榜单，来自卢森堡的金属工业巨头安塞洛·米塔尔，还有美国保健品批发企业麦肯森，都是排名尚在IBM之前的“大冠军”公司，但人们依旧对其知之甚少。

读者或许会问，眼前的这本书只是在“隐形冠军”的前面加上一个“21世纪”，而且大部分章节的名称与12年前的《隐形冠军》相似，是否只是“新瓶装旧酒”的营销手段？其实，在这本中文版的引进工作展开之前，我亲口问过西蒙教授这个尖锐的问题。而他的回答是：“不不不，这本书的主体内容几乎完全另起炉灶。”

首先，作者对上一本书中提及的近500家隐形冠军公司进行了重新调研，而且扩大了名单，调整了问题。因为有了13年光阴的纵深，新书对于原有主题和对象的讨论可以有大量纵向的数据和观察对比作为基石，几乎每一个章节都可以看到作者对于当年旧作当中各种假设、结论的回顾和修正。例如，隐形冠军公司真的都是从诞生的那一刻起就抱有远大、清晰、坚定的战略目标吗？虽然作者本人和每个普通读者一样很乐意相信这种童话英雄般的描述，但是在这本书里他否定了自己之前的判断：不是的，它们的战略方向往往也是一步一步摸索出来的。

其次，在横向的视野方面本书也有了明显的拓展，不但增加了许多德国之外其他德语国家，如奥地利、瑞士的案例，而且多次涉及欧洲以外的隐形冠军公司，而其中提及次数最多的便是中国公司——尽管有时候是作为德国冠军企业潜在竞争对手的形象出场。

最后，可能也是最重要的更新——本书对于隐形冠军展开了一系列全新主题和视角的讨论。例如，缝隙市场出现饱和以后冠军公司未来怎样成长？冠军公司如何权衡高端产品与价格敏感型产品的关系？国家或者政府的“恩宠”对于冠军公司的发育是好事还是坏事？隐形冠军通过怎样的融资手段来实现扩张？在今天风雨飘摇的全球经济背景下，本书第八章“融资、组织结构以及环境因素”相信会引起许多读者的思考。你可以看到冠军公司常常并不认为“融资问题是对企业

发展战略的制约因素”。滚动发展、不追求爆发性增长的特性使得大多数隐形冠军公司对于上市或者高风险的杠杆融资缺乏兴趣。但是也因为这样的保守态度使得企业在动荡的金融环境中有可能独善其身。这甚至令我想到 2008 年初发生的中国一家冠军企业——浙江飞跃公司的案例，如果不是在短短几年内“斥巨资进入中央空调、纺织机械、食品机械、箱包等产业，（意图）发展成为集科研、生产、国际贸易为一体的跨国经营的大型综合现代化企业集团”（《浙江日报》），作为全球第一缝纫机制造商的飞跃或许不至于如此被动。

2003 年，当我第一次在 Google 上搜索“隐形冠军”这个字眼时，几乎得不到任何有效的信息。而现在，2008 年的冬天，Google 上关于“隐形冠军”的网页已经达到 32 万条，百度亦有 19 万条。有许多名不见经传的公司开始主动将自己归入“隐形冠军”的行列，也有许多记者、学者乃至政府的官员乐于将他们观察到的某些企业贴上这四个字的标签。而我本人，作为有幸在原著中被作者点名的“中国朋友”，一直在琢磨一个问题，德语国家的隐形冠军现象给中国公司带来的最重要的意义究竟是什么？到目前为止，我的答案是：它提供了某种新的关于企业成长甚至个人发展的价值观。

中国人对于做企业最流行的价值观是“大”，进 500 强是无数企业的梦想。吴晓波在《激荡三十年》一书中着重提到一个情节：“1995 年，由国家经贸委牵头，决定重点扶持一批大企业冲刺《财富》500 强，名单中有宝钢、海尔、北大方正、长虹等。”今天看来，名单中有的企业已经通过不计代价的多元化扩张勉强迈进了 500 强（实际上是 500 大）的门槛，例如海尔；有的则经历了多次惨痛教训之后早已远离了这个目标，目前正在努力摸索继续生存的道路，例如长虹；但是无论上榜的还是落榜的，那个名单中没有一家企业在其所处的市场上成为全球最有竞争力的公司或者市场份额的霸主。从这个角度来看，中集或者格力这样的企业比它们更有资格代表改革开放 30 年来中国企业成长的巅峰和中国制造未来的希望，也更接近世界级企业的标杆。

另一个受欢迎的价值观是“快”。自从思科的 CEO 钱伯斯提出“快鱼吃慢鱼”的说法之后，这种观念在中国企业界风靡一时。许多新兴企业攻城略地、“气吞万里如虎”的豪情也确实让人血脉沸腾。但是，甚至不需要太长周期的观察，你就可以看到一大把“其兴也勃，其忘也忽”的“快公司”：三株、秦池、爱多、亚细亚、顺驰……

还有一个在互联网时代兴起的价值观是“巧”。尤其是创新的商业模式给中小企业带来的机遇让人心驰神往，例如腾讯、分众、阿里巴巴、携程、如家……但问题是每一种商业模式能够提供的“封神榜”的席位往往只有一个。跟进者的

命运是要么学不像被淘汰，要么学得像被它们收购。而且对绝大多数珠三角、长三角的制造业中小企业而言，这种神话离它们有点远。

当然，无论成败，这些价值观背后都有许多荡气回肠的故事。而相比之下，隐形冠军的理论实在要沉闷得多。你面前的这本书，尽管作者已经尽量着力于定性而不是定量的描述，尽量把他的理念诉诸案例而不是逻辑，但是仍然不会像《世界是平的》那么五光十色，或者像《蓝海战略》那么匠心独运。这本书宣扬的企业成长价值观大致是另外一个字——“久”。专注而稳定地发展、忠诚而稳定的员工、渐进的成长、长远的打算，总之它宣扬的是一种做不做500强无所谓，但是希望可以做到500年的心态。甚至有一家公司100年来员工数目一直保持65人不变，那就是世界上最优秀的管风琴制造商加勒斯。北京的国家大剧院用的就是它们的产品。

西蒙本人创立的SKP咨询公司无疑也在身体力行这样的价值观。2008年1月，我时隔三年之后再度到德国波恩拜访西蒙，前台的那位女士竟然张口就叫出来我的名字。我对西蒙说：“在中国，我们很难遇到有哪家公司的前台小姐三年不换人，而且她还有兴趣去记住远方稀客的姓名。”西蒙则说：“在我们这儿，只要她能够通过最初三个月的考验，也许未来30年她都会坐在那个位置上了。”

这种渗透着浓厚欧陆气息的价值观在一个千百年来以一元化的价值导向和从众的集体主义文化所主宰的国度里，是否能够得到企业家们发自内心地认同呢？我不敢妄言。我永远记得西蒙2005年在北京大学被提问的一幕：“一个企业成长了50年、100年仍然只有这么点规模，难道这也算成功吗？”关于成功的价值判断是没有对错好坏之分的，我想这样的问题很难回答。

当然，有一点要说明的是，隐形冠军公司不是没有远大志向的公司，只不过它们的雄心集中表现要成为某一个领域的佼佼者甚至霸主。这本书中提到的公司很可能是“小公司”，也可能是“慢公司”，甚至还可能是“笨公司”，但它们绝不会是“差公司”。而它们实现目标的方法论也可以用一个字来概括，那就是“专”。读者诸君不妨认真咀嚼本书最后一章的这样一句话：“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。”如果你实在没有精力把整本书读完，建议重点研读这一章，那里有许多质朴的金玉良言。

2008年是中国的鼠年，第一版《隐形冠军》问世时的1996年，同样是一个鼠年。我在想，冥冥中是否有某种隐喻——其貌不扬，体量最小的老鼠，排位却在十二生肖之首。理由是什么呢？难道是因为它的沉默而顽强，生命力蓬勃？掩上这本书的最后一页，相信你愿意做这样的理解。

我与隐形冠军们的缘起

自从我出版第一本关于隐形冠军企业的书，已经过去了十多年。对这些中小企业市场冠军们进行战略研究的念头缘起于很早之前，也即1986年。当时我在杜塞尔多夫与哈佛商学院著名的营销专家西奥多·莱维特教授会面。1983年，莱维特发表在《哈佛商业评论》的一篇划时代的文章中使“全球化”这一概念家喻户晓。只要是与这一主题相关的话题，莱维特均感兴趣。当时，我们正开始一场关于德国出口持续繁荣的讨论。两年后，当我在哈佛商学院做客座教授时，我们重新拾起了这个话题。而在20年后的今天，我们的讨论仍然能够在现实背景下继续下去。莱维特于2006年去世，谨以此书献给他。

一直以来，德国都有着出口世界冠军的美誉，即使当人口是德国15倍还多的中国在最近几年跃居为最大出口国，也没有让德国企业出色的出口显得逊色。德国和中国是全球化的最大受益者。德国经济强劲的出口能力，从根本上并不归功于大企业。因为这些企业和它们的国际竞争对手并无本质上的区别。那些出口量大并在全球表现活跃的大企业，在所有高度发达的工业化国家都能找到。在与莱维特讨论时我们推测，德国出口的持续强势应归因于中小企业。当然，并非每个中型企业都能自动地变成出口大户，但中型企业里确有众多公司在各自的市场中成为世界或者欧洲的领先者。正是这些市场领先者为延续和加强德国的出口地位做出了决定性的贡献。这一命题，直到今天也没有任何改变——它们的角色甚至在全球化进程中变得更加举足轻重。

奥地利和瑞士在产业结构上具有可比性，因为那里的中型企业和德国的中型企业一样，扮演了相似的重要角色。之后，我把我的分析扩展到了整个德语国家区。故此，本书所研究的是不甚有名的世界和欧洲市场领先者的战略，而它们，

来自于德国、奥地利和瑞士。研究表明，在卢森堡也拥有很多这样的隐形冠军企业。

20世纪80年代末我为这些公司创造了“隐形冠军”的称谓。第一篇冠此标题的文章发表在1990年的《企业管理学》杂志上。另一篇发表在1992年的《哈佛商业评论》。一边是“隐形的、隐藏的、隐秘的”，一边是“冠军、赢家、魁首”，这种文字游戏促成了这一概念的传奇性。“隐形冠军”同时在德国内外成了一个流行的时髦用语。2007年夏，在Google搜索“Hidden Champions”（隐形冠军）一词会出现95 300条结果。当然也有一个以“HiddenChampions.com”为域名的网页。《隐形冠军》一书在全世界引起了巨大反响，被译成16种文字出版。“隐形冠军”甚至成为了《商业周刊》的封面标题。

随着时间的流逝，对隐形冠军这一概念的接受也发生了变化。早些年，隐形冠军的战略和领导方法有时被认为是“可笑的”或“外来的”而不被重视。有些观察者把隐形冠军和“爱钻牛角尖的人”这一形象联系在一起，这种人凭借着超乎寻常的专业技能和偏执的狂热在螺蛳壳里做道场。而在大企业时代，在多元化和全球化的时代，它们却没有长久的机会。一个这样的中型企业会由此变小，迟早将变得技术过时，最终或因缺少风险控制，或因背离了所专注的焦点而消亡。此外，它们的管理也常常是我们这个时代的员工越来越不能接受的、过时的、家族专制式的管理方式。毫无疑问，这些判断符合一部分事实。但是21世纪隐形冠军的世界及其道路的发展，却与这些怀疑者所预想的方向截然相反。本书将揭示自1995年以来隐形冠军企业激荡人心的发展历程。

我越发坚信，和大企业相比，在隐形冠军中更容易发现持久而卓越的领导和战略。一直以来，大企业都是管理研究、管理教材以及管理书籍所关注的对象，像20世纪50年代的通用和70年代的IBM都是当时杰出企业管理的典范和明星。今天轮到丰田、微软、诺基亚或者互联网公司，如易趣和谷歌。毋庸置疑，这些企业都非常成功，但正如通用和IBM早已褪去了昔日的荣光，如果我们用2035年的眼光回首审视，同样的事情也会在丰田和其他一些大的明星企业身上发生吗？我们又能从微软和谷歌这些世纪明星身上学到些什么呢？他们就像阿尔伯特·爱因斯坦、弗兰茨·贝肯鲍尔和伯利斯·贝克尔一样，在各自的体系内是不可复制的。与此相反，隐形冠军们更适合作为榜样和标杆，因为它们本质上都是“普通”的公司，只不过通过某种战略成功地各自的市场中做到顶尖。这些战略不管对小公司还是大公司都是值得仿效的。

您将在本书中发现大量的事实和数据，这些信息绝大部分来自于企业公布的数据。作为作者，我不得不信赖这些信息，因为我无法逐一去检验审核。这也意味着，我一点儿也不能保证这些发布的信息和数据正确无误。对此我要向读者明

确说明。

隐形冠军企业中的千百个企业家、领导人和员工们通过谈话、研讨、咨询项目和问卷调查的方式，对本书提供了大量的帮助，在此对他们的支持表示感谢。我还要感谢 Katja Eler-Niemeyer 博士、Dorothea Hayer、Kerstin Polmans、Kerstin Schöne、Ingo Lier、Robertson Linsner、Nikolaus Schäfer、Jens Simon 和 Sandra Hoffmann 在分析、调查和技术方面给予的支持。

导 读 | 鼠年的隐喻 / IX

前 言 | 我与隐形冠军们的缘起 / XIII

“隐形冠军”的神话

第1章

谁是“隐形冠军”？ / 2

神秘面纱 / 11

谁有资格获得“隐形冠军”的称号？ / 13

知识储备与信息来源 / 14

隐形冠军主要指标的数据结构 / 16

隐形冠军到底取得了多大的成功？ / 18

隐形冠军——德语区的专利？ / 21

向隐形冠军学习 / 23

本书的宗旨 / 24

小结 / 25

企业成长与领先市场

第2章

- 起步时即制定目标 /28
- 成长, 成长, 成长 /29
- 从隐形冠军成长为大号冠军 /30
- 异军突起的中等规模企业 /33
- 茁壮成长的袖珍企业 /37
- 增长, 并不是万能药 /38
- 员工数量增长VS. 销售收入增长 /39
- 增长的推动力 /40
- 市场领先地位 /41
- 何为市场领先地位? /45
- 市场份额 /47
- 市场份额与利润水平 /48
- 目标的长期性 /51
- 小结 /51

市场与产品聚焦

第3章

- 市场界定与市场份额 /54
- 小规模市场 /55
- 隐形冠军如何界定自身所在的市场? /57
- 专注, 专注, 专注 /59
- 业务的深度和广度 /60
- 超级利基市场供应商和市场拥有者 /63
- 无怨无悔 /67
- “温和”的产品多样化战略 /70
- 小结 /78

全球化

第4章

- 全球化：第二大支柱 /82
- 遍布全球：状态和过程 /84
- 品牌全球化 /87
- 全球化成为增长推力 /88
- 市场份额的区域性转移 /90
- 单一国家市场的战略意义 /91
- 未来市场 /92
- 全球化的实施 /99
- 全球化的精神和文化 /101
- 地缘战略地位 /103
- 小结 /106

客户与业务

第5章

- 紧密的客户关系 /110
- 客户的要求 /113
- 对客户的依赖程度和风险因素 /114
- 如何实现贴近客户 /118
- 业务水平 /122
- 小结 /131

创 新

第6章

- 什么是创新? /136
- 高度创新水平 /139
- 创新的推动力 /147

创新的领导和管理 /151
不断改进VS.突破革新 /155
小结 /156

竞 争

第7章

竞争的结构和行为 /160
波特“五力分析模型”中的隐形冠军 /163
竞争优势 /164
竞争力和成本 /172
使竞技状态保持良好的陪练 /176
过分的竞争至上 /179
小结 /180

融资、组织结构以及环境因素

第8章

融资 /185
组织结构 /187
价值增长的管理 /194
环境因素 /202
小结 /205

员 工

第9章

- 工作岗位创造者 /208
- 企业文化 /210
- 能力和教育 /220
- 员工创造性 /222
- 赢得员工 /224
- 小结 /226

领导者

第10章

- 所有者结构和领导结构 /230
- 领导者有多重要? /233
- 领导的连续性 /234
- 年轻上任 /236
- 女强人 /237
- 管理国际化 /240
- 个性 /241
- 创业企业家 /242
- 领导风格 /245
- 权力交替 /246
- 小结 /249

隐形冠军——评价与决策

第11章

- 何谓战略决策? /255
- 隐形冠军战略决策: 对哪些企业有参考价值? /255
- 隐形冠军的评价体系 /256

战略决策 /263
功效提供与定价的战略 /271
组织结构和战略实行 /277
咨询师的介入 /279
小结 /280

隐形冠军的管理理论

第12章

领导者及目标 /284
高效的员工 /285
深度 /285
分权 /286
专注 /286
全球化 /287
创新 /287
接近客户 /287
三个圆环和八个理论 /288
适用于战略规划者的理论 /289
“不仅而且”理论 /291
企业动力理论 /297
总结 /305

译后记 /307

21st Hidden Champions of the Century

第1章

『隐形冠军』的神话

O