



Why Are They Hidden Champions

创业者与中小企业成功的典范和必由之路

探秘企业丛林中的隐士，挖掘生存与发展的真谛

隐形冠军

专注、务实与执著的终极商道

为什么

张建伟◎著

在很长的时间里，他们一直生存在一个无声的世界，默默实现着自己的梦想。
随着人们的日趋关注，他们正从幕后走向前台，带给我们深深的敬仰和震撼！



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com



Why Are They Hidden Champions

创业者与中小企业成功的典范和必由之路

探秘企业丛林中的隐士，挖掘生存与发展的真谛

隐形冠军

专注、务实与执著的终极商道

为什么

张建伟 ◇ 著

在很长的时间里，他们一直生存在一个无声的世界，默默实现着自己的梦想。
随着人们的日趋关注，他们正从幕后走向前台，带给我们深深的敬仰和震撼！



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

图书在版编目 (CIP) 数据

隐形冠军为什么：专注、务实与执著的终级商道/张建伟著.—北京：北京邮电大学出版社，2007

ISBN 978-7-5635-1452-6

I. 隐… II. 张… III. 企业管理-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007) 第 050878 号

书 名：隐形冠军为什么：专注、务实与执著的终级商道

作 者：张建伟

责任编辑：王洪梅

出版发行：北京邮电大学出版社

社 址：北京市海淀区西土城路 10 号(100876)

北方营销中心：电话：010-62282185 传真：010-62283578

南方营销中心：电话：010-62282902 传真：010-62282735

E - mail: publish@bupt.edu.cn

经 销：各地新华书店

印 刷：北京市昌平北七家印刷厂

开 本：787×1092 mm 1/16

印 张：13.75

字 数：148 千字

版 次：2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-1452-6/G·282

定价：29.60 元

·如有印装质量问题，请与北京邮电大学出版社营销中心联系·



雄心勃勃的创业者

追求卓越的经理人

目标远大的企业家

以及千千万万不甘平庸的企业人

中小企业的另一种成长选择

我们常常会思考这样的问题：谁是全球最卓越的公司？谁是中国最卓越的公司？

对于前者，稍有些商业常识的人都能回答出 IBM、GE、宝洁、微软、可口可乐等等一系列如雷贯耳的名字；对于后者，如果说不出联想、华为、海尔、TCL，也许会是一件令你很尴尬的事。但这些就是全部吗？或者说最优秀的公司就一定是人所共知的大企业吗？

答案当然不是！也许，全球卓越公司的名单上还要加上一些根本不为人知的名字。正如德国管理大师赫尔曼·西蒙所说：“我们发现这个世界上最好的企业不一定非得是大公司，小公司里面也有不少。这样的公司几乎遍布全球的每个角落，从美国到韩国，从南非到新西兰……他们通常不为大众所知，是真正的‘隐形冠军’企业。”

在张艺谋执导的影片《英雄》里，有个极厉害的杀手叫“无名”。人如其名，他在长达十年的时间里，躲在无人注意的



隐形冠军

为什么

角落，苦练一种剑法——十步一杀。这种剑法虽然只有一招，却可于十步之内杀人于无形，虽千军万马，绝世高手，也绝无躲开的可能。他是高手中的高手，因为无名，所以没有人会注意他；他更是杀手中的杀手，以至于当对手发现他的时候往往连后悔的机会都没有了。

市场如战场，企业就是这个战场上拼死厮杀的军团，而“隐形冠军”，这类被誉为“沉在海底的巨鲸”、“能够让世界同行见面时脱帽行礼”、“中小企业的榜样和典范”的优秀企业，或许可以用另一个词语来称呼——“隐士中的杀手”。他们虽然默默无闻，但却能攻城掠地于无形之中，一旦出手，就如那绝世的倚天之剑，无坚不摧。

没有耀眼的光环，疏于市场的喧闹，隐形冠军静静地走着自己的路。他们虽然规模不大，产品不易被人关注，加上自身低调，公众知名度也比较低，但却在各自的行业内控制着各自的产品市场——他们在同行业中的全球市场占有率可达到70%、80%，甚至更多。虽然由于所处行业的不显著、分工中的隐蔽性以及行事低调，他们往往不太为外界所知，但他们对行业的精准判断、敏捷的动作以及其客户和员工的忠诚度，会让了解它的人为之叹服。虽然很少有人知道它们的名字，但在他们身上，却有着很多从明星企业那里体味不到的经营真谛和独特的商业哲学。

我们是谁？我们要到哪里去？如何到那里？这是任何一个企业都必须弄清的问题。一个企业要扮演什么样的社会角色，企业领导人应该十分清楚。在我国企业界有一个越来越突出的现象：几乎所有的企业都在学习通用电气、微软等“巨无霸”



型的企业，更有一些企业在取得一定的市场份额或成绩后，就不再坚持他们的核心竞争力了，而是马上多元化，急于抓住那些“绝对错不了”的商机。就如古语所说：“高山仰止，景行行止，虽不能至，心向往之。”但现实往往是残酷的，通用、微软这些企业和中小企业的经营条件有着很大的差别，他们成功的企业战略未必适用于正在成长中的中小企业，在通用、微软身上成功的经验对其他企业很可能是水土不服。君不见，有很多企业就是由于照搬照抄了别人的经验，反而由盛转衰，甚至破产倒闭吗？

平心而论，杰克·韦尔奇或者路易斯·郭士纳的经验不是不宝贵，但是目前，我国的企业尤其是民营企业，规模普遍还是很小，与韦尔奇们掌管的那些“巨无霸”相比，就像一只蚂蚁，用他们的经验去指导我们的企业，有时就像“蚂蚁绊大象”一样有心无力。

相反，很多隐形冠军，产品看起来比较单一，定位在一个很窄的层面上，很容易受上下游市场波动的影响，但是，这恰恰也成为了他们的优势——做事情不能太分心，要专心，否则就没有核心能力可言。

全球化市场的背后是消费者的极端苛刻，就如微软的软件做得好，并不意味着它可以做出更好的电脑或者手机，而一个企业只有生产出最好的产品才能感动消费者。“隐形冠军”作为某一行业细分市场的领头羊，尽管不像通用、微软这样一些大牌企业那么为人熟悉，但其独特的竞争优势和成功经验更能给中小企业以成功的启发。

如果一个男人想“关爱”到身边的每一个女人，我们会把



隐 形 冠 军

为
什
么

这个男人称之为“花心”；反之，如果他只默默地专心关爱一个女人时，他则是个让人赞叹的好男人！隐形冠军就是这样一个远离“胭脂粉阵”的好男人。他也许很不出众，但却会越来越让人喜欢。人们常说“沉默是金”，相对于“知名企业”，隐形冠军在更多的时间内是生活在一个无声的世界里，默默地追逐着自己的梦想。也许，隐形冠军永远不会成为经济奥林匹克上的热门项目冠军，但却稳稳地拿到了不少冷门的单项冠军。

隐形冠军，这个特殊的企业群体，可谓是市场经济中的隐士。信息社会的快捷与便利，让现代的隐者不再像古时那样，沉睡百年或者千年也不被后人所知。随着人们的日趋关注，隐形冠军正从幕后走到了台前！

他们，正坦然接受着我们的探究和效仿。

目录

隐形冠军为什么

第1章 隐身巨人：我们身边的卓越企业

现在，已经有一批批的“隐形冠军”被我们发现，圣雅伦、飞鹰、大连路明……这些曾经让人们很陌生的名字开始受人关注。虽然，他们没有爆炸性的成长经历，也没有做事前的豪言壮语，更没有成功后惟恐“锦衣夜行”的招摇。但他们通过埋头做好自己最擅长的事业，日积月累地在一个熟悉的领域中建立起了强大的市场地位。

我们相信，在中国还有许多的隐形冠军没有被发现，也许我们永远也发现不了他们，但透过他们的成长轨迹，我们可以大胆预测：未来也许有一天，我们会发现他们和微软、通用电气这样的巨人站在一起，共同描绘着世界经济发展的宏大蓝图。

- 1. 中国经济的真正脊梁 >> 003
- 2. 他们为什么选择隐形 >> 009
- 3. 隐身巨人的五大特征 >> 012
- 4. “非常小器”：一个典型冠军的成长轨迹 >> 018
- 5. 飞鹰：小作坊里的世界级赛艇制造商 >> 030

第2章 务实+执著=隐形冠军

一位曾经失败，后来又东山再起的企业家总结过自己的教训：“现实中，企业家其实都过得很苦，因为他们往往要为企业资本的高负债率担心。一个人如果野心不大，不好冒险，就不会出太大的问题。以前，老是给自己设定很高的目标，违背自然经济规律，甚至导致法律上和经济上的后果，结果一塌糊涂。现在走得不快，但基本上都走得不错。”

在市场大潮中，从来不缺乏胸怀大志的创业者，他们决心将企业做大做好，向多元化发展，虽然其中不乏有成功者，但更多的是失败者。有人曾感叹：创业难，难如上青天。君不见，九千男儿要创业，笑到最后有几人。

非创业之难也，究其原因，可以归结为二：其一，目标过大，缺乏可行性。俗话说：女怕嫁错郎，男怕入错行。纵使你有三头六臂，如果错选了自己力不能及的目标，成功的可能性也是微乎其微；其二，缺乏执著与耐心。没有耐心，就会在困难面前坚持不下去，不战而败。没有执著，就会被路边的花花草草所迷惑，最终忘记了自己的目标。

- 1. 务实是灵，执著是魂 >> 043
- 2. 只有偏执狂才能成功 >> 049
- 3. 咬定“核心”不放松 >> 055
- 4. 稳健专注绝不意味着保守 >> 060
- 5. 上帝和魔鬼都隐藏在细节之中 >> 066
- 6. 将执著务实灌注于每个人心中 >> 073

第3章 开拓专一领域的王者之路

创业，往往是件非常美妙但痛苦不断的事情，也是一个需要理性判断的过程，选择一个创业的领域一定要非常谨慎，否则，难免会血本无归。多数创业企业刚刚起步的时候，几乎都会选择一个自己最熟悉或者他们认为最有发展前景的领域。因为创业之初，往往资金少、人才少、设备少、品牌知名度低、管理水平低……总之一句话，可供创业者使用的资源极其有限，三心二意立刻就会捉襟见肘。

但是，当企业取得一定的业绩，拥有一定的资源之后，决策者们就开始面临多种选择了。隐形冠军公司的可贵之处就在于，他们只专心做自己最擅长的事情，而不去凑什么多元化的热闹。他们非常注意限制企业的经营范围，把自己的市场界定得非常窄，力图只在一个具体的产品或者业务上形成自己绝对的竞争优势。

- 1. 立足专注：把所有鸡蛋放入同一个篮子 >> 081
- 2. 高度专业：只做自己最擅长的事 >> 088
- 3. 始终如一：抗拒诱惑，甘作“名配角” >> 095
- 4. 有舍有得：集中优势才能扬长避短 >> 102
- 5. 持久之战：慢鱼也能吃快鱼 >> 109
- 6. 聚焦市场：赢得稳定持久的忠诚客户 >> 117

第4章 自知为圣，低调成王

许多隐形冠军，就像一个大隐于“市”的江湖剑客，只有他们自己清楚手中那把剑会刺向何方。或许，匿影藏形并不是他们真正的目的，专心做事才是他们向往的初衷。“我在日常生活中严守着一个美好的准则：‘人贵有自知之明’。我是素以此来鞭策自己的。知道自己想做什么，知道自己能做什么！”这是一位隐形冠军企业家对自己的低调所做的一个解释。

低调潜行，不图虚名，这几乎是隐形冠军品质中让那些梦想“功成名就，衣锦还乡”者最难理解的地方。然而遍观隐形冠军的成功之路，这种品质尤其难能可贵。只有低调，才能不为虚名所累，只有躲开无谓的搅扰，才能专心把事情做到位。人必须正确认识自己的优点与不足，无论是当大企业的管理者，还是作小企业的老板，都必须量力而行。

眼高手低，自不量力，轻则被人敷衍，穿上“皇帝的新衣”。重则被市场的绞肉机撕得粉碎。

- 1. 人贵有自知之明 >> 127
- 2. 大胆取舍，做最擅长的事 >> 132
- 3. “做进500强，不如做足500年” >> 137
- 4. 口碑相传，务实营销 >> 144
- 5. 现金为王，回款至上 >> 148
- 6. 自主经营，谨慎联盟 >> 154

第5章 开创自己的蓝海

企业为了寻求持久的、获利性的增长，往往要与其对手展开针锋相对的竞争，为实现优势而战。然而在目前过度拥挤的产业市场中，硬碰硬的竞争只能令企业深陷血腥的“红海”之中，在激烈的已知市场空间中与对手争抢日益缩减的利润额。因此，企业要赢得明天，不仅仅要与对手竞争，更重要的是开发蕴含着庞大需求的新市场空间，走上企业价值创新的增长之路。要么创新，要么死亡，这是一个永恒的企业生存法则。

欧洲管理学院的钱·金和勒妮·莫博涅教授提出的“蓝海”战略，以一种颠覆迈克尔·波特的竞争战略模式，引起人们的高度关注。“蓝海”战略是一种全新的思考，它主张以创新为中心，有效扩大需求，使产业变大，产生新的领域，新领域可能没有竞争者存在或竞争者较少，因而可以获利丰厚，企业因此可以成长与获利相得益彰。创新，也惟有基于客户价值的创新才是奠定今天企业“蓝海”战略的基石。有无战略行动是区分开创“蓝海”成功者和失败者的一贯因素，其主要逻辑是你不要把精力放在打败竞争对手上，而是放在全力提升买方和企业自身的飞跃上，并由此开创新的、无人争抢的市场空间，以彻底甩掉竞争对手。

- 1. 开创蓝海：奔跑在无人竞争地带 >> 163
- 2. 见缝插针：利基之中见利益 >> 170
- 3. 独特卖点：不拼价格拼价值 >> 177
- 4. 引领行业标准，成为市场领袖 >> 184
- 5. 奢简之间，技术创新见真章 >> 190
- 6. 勇闯国际市场，东方不亮西方亮 >> 195

后 记

第1章

WHY
ARE
THEY
HIDDEN
CHAMPIONS

隐身巨人：我们身边的卓越企业



现在，已经有一批批的“隐形冠军”被我们发现，圣雅伦、飞鹰、大连路明……这些曾经让人们很陌生的名字开始受人关注。虽然，他们没有爆炸性的成长经历，也没有做事前的豪言壮语，更没有成功后惟恐“锦衣夜行”的招摇。但他们通过埋头做好自己最擅长的事业，日积月累地在一个熟悉的领域中建立起了强大的市场地位。

我们相信，在中国还有许多的隐形冠军没有被发现，也许我们永远也发现不了他们，但透过他们的成长轨迹，我们可以大胆预测：未来也许有一天，我们会发现他们和微软、通用电气这样的巨人站在一起，共同描绘着世界经济发展的宏大蓝图。



中国经济的真正脊梁

在绝大多数国人眼中，我们最优秀的企业是联想、海尔、TCL。而事实上，一批土生土长的中国‘隐形冠军’企业正踩着中国民营经济20多年来健康的发展轨迹在前进，他们周围没有光环和喧嚣，但他们高度专注于某一领域，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国或全球份额，他们才是中国经济的脊梁。就中国中小企业的发展来说，应该不在乎小，在乎集中程度高，做大规模，不如做市场占有率高。

——战略管理专家：蓝海林

现在，关于卓越企业的故事越来越多了，国外的有通用电气、微软、沃尔玛……，国内的也涌现出了联想、海尔、华为这样的名牌——这些大名灌满了我们的两耳，以至于我们一谈到和企业管理沾边的事，就不由自主言必称通用、微软、联



想或者海尔，似乎不如此，就会显得我们很浅薄无知。然而，你听说过另外一些与它们同样卓越，但的确鲜为人知的企业吗？

在此，我们不妨先列举一些：

大连路明：从1992年的十几个人、资金不足20万的小研究所起步，“蝶变”为如今拥有100余项领先专利、10余家控股或全资子公司的国际化企业集团，形成“发光材料世界第一、LED发光芯片世界第四”的优势格局。在2001年的“911事件”中，由它独创的“自发光引导标示”，在一个多小时内指引了18000多人走出了死亡的阴影。然而，至今在国内知道它的人仍然是少之又少。

圣雅伦：全球第三、中国第一的指甲钳制造商，成立不到6年就占据了全球指甲钳高端市场份额的60%，年销售额高达1.6亿元人民币，2000年赢得全球指甲钳行业最大的一笔定单——价值2000万元。如今，他们已经开始把指甲钳定位为时尚用品，吸引了包括迪斯尼公司在内的全球客户。

明珠星：全球最大的石英钟制造企业，拥有资产2个亿，员工3000多人，被誉为规模最大、出口最多、产品畅销世界100多个国家的中国石英钟制造业“旗舰”企业。这家公司的老总有一句豪言：“全世界都在抄我的钟。”

飞鹰：全球最大的专业赛艇生产商之一，2004年雅典奥运会，飞鹰一举击败德国、美国、意大利等五大赛艇制造商，成为唯一供应商，赛艇选手们所使用的比赛用品全是这家公司的产品。

珠江钢琴：全球最大的钢琴生产企业之一，至2006年初，已累计产出钢琴100万架。经权威机构评估，其品牌价值高达16.8亿元，并连续10多年占有28%以上的国内钢琴市场份额，