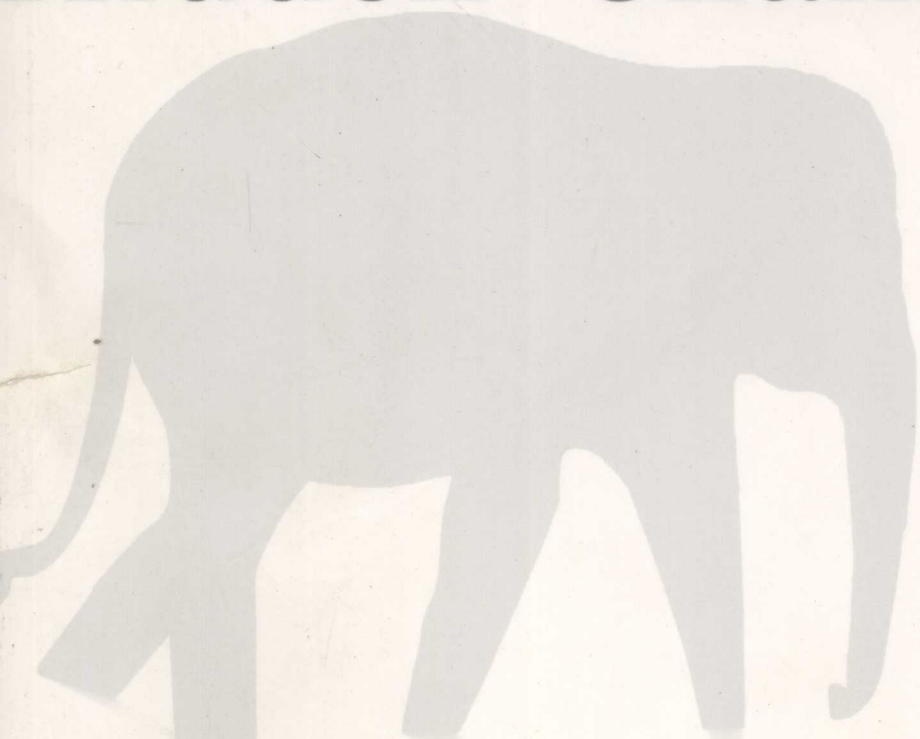


Hidden Champion



小器之王

中国「隐形冠军」
梁伯强

武力 张更义 著

除了可口可乐、微软、宝洁、GE、海尔……世界最优秀的企业更多的是一些藏在幕后、默默无闻、闷声发财的行业冠军企业——“隐形冠军”

经济日报出版社



中国“隐形冠军”梁伯强

Hidden Champion

小器之王

武力 张更义 著

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小器之王：中国“隐形冠军”梁伯强/武力 张更义著. —北京：经济日报出版社，2004. 8

ISBN 7 - 80180 - 346 - 9

I. 小... II. ①武... ②张... III. 指(趾)甲—刀剪—轻工业—工业企业管理—经验—中国 IV. F426. 89

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 074479 号

小器之王：中国“隐形冠军”梁伯强

著 者	武 力 张更义
责任编辑	周 巍 杨 阳
责任校对	徐建华
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮编 100054)
电 话	010 - 63567690(编辑部) 63567683(发行部)
网 址	edp. ced. com. cn
E - mail	edp@ ced. com. cn
经 销	全国新华书店
印 刷	北京朝阳区小红门印刷厂
开 本	710 × 1000mm 1/16
印 张	16. 875 印张
字 数	160 千字
版 次	2004 年 8 月第一版
印 次	2005 年 1 月第三次印刷
书 号	ISBN 7-80180-346-9/F · 129
定 价	26. 00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

出版推荐语

“石头掉在花瓶上，花瓶碎；花瓶掉在石头上，花瓶碎”。这是犹太哲人告诫子孙的经典名言：在市场竞争中，一定要创造出石头对花瓶的专业优势，赢得行业主导地位 and 话语权。

微软专注软件，品牌价值反超 IBM；诺基亚主攻手机，市场领先飞利浦。格兰仕在微波炉上的专业优势和独特地位，为中国企业创造了一种很好的发展模式。

今天无论是经济发达的长三角还是珠三角，我们在看到格兰仕、TCL 的同时，看到更多的则是“纽扣大王”、“打火机大王”等等在行业细分领域的“隐形冠军”。他们用小产品做出了大市场，正在或已经成为中国乃至世界经济发展中不可忽视的力量。有鉴于此，我们特别策划推出广东省中山市生产指甲钳的小器之王：中国“隐形冠军”梁伯强，希望对读者特别是中小企业家们有所启示。

“隐形冠军”征服世界(代序)

赫尔曼·西蒙

圣雅伦正在通往成为一名“隐形冠军”的道路上奋进。

所谓隐形冠军是指那些拥有全球领袖地位的中小企业，它们甚至常常拥有各自所在市场 60% - 90% 的全球市场份额。西蒙-库彻伙伴公司在帮助隐形冠军企业策划全球化战略方面做过许多项目。从我们的经验来看，它们的战略方向可以归纳为以下几个特征：

- 雄心勃勃，想成为 No. 1
- 专注
- 全球化的营销
- 以顾客为导向的创新
- 清晰的竞争优势
- 强有力的领导

而当我遇到圣雅伦的 CEO 梁伯强先生的时候，我第一次被深深地打动了。圣雅伦是指甲钳行业的全球领导者之一。我们曾经一起讨论过隐形冠军的战略是否能够，或者应当如何应用于中国企业的实践，尤其是圣雅伦的实践。“隐形冠军”难道只是典型的西方概念吗？还是它也适用于全球的企业呢？的确，西方国家有很多隐形冠军的案例。仅仅在我的祖国德国就有不止 1000 家这样的全球市场领袖。

但是我们发现亚洲的公司也有非常类似的情况。日本的企业就曾



经非常成功地征服了许多“利基”（利基公司，意为一种规模小、经营灵活、效益好的公司）市场。比如全世界的大厨们都在使用由专业生产高档厨房用刀的日本公司制造的刀具；日本企业在木工机械方面也拥有很大的全球市场份额。还有，日本禧玛诺(Shimano)是自行车零配件市场的全球领袖。即使在中国，我们也同样发现了“隐形冠军”。比如中国国际海运集装箱公司拥有全球标准集装箱市场46%的份额。上海振华港口机械公司拥有全球港口起重机市场35%的份额。比亚迪电池则是全球手机电池市场的老大。“隐形冠军”战略看来也是令中国企业非常感兴趣的一条发展路线。

然而，这一战略要求对许多中国管理者和企业家们一贯的思维方式做一些调整。而当今中国最大的指甲钳生产商圣雅伦公司的成功给我们提供了一些很有意思的启示。

之所以亚洲的企业，尤其是日本的企业没有更多地采用“隐形冠军”的战略来发展，最主要的原因在于这个地区典型的管理思维方式。亚洲管理者当中有两个信念很流行。一个是做企业的公理：一个成功的公司必须要实现大批量生产，为的是通过规模经济降低成本；另一个就是急于多元化。

我不妨从第一个管理范式说起吧，也就是所谓大批量生产。按照这种思路，到达成功的最安全的途径就是生产出一大堆商品，最好比所有竞争者都多。而为了把这一大堆商品推向市场，即使很有创新价值的产品常常都被低价贱卖了。这是很多日本企业几十年来一直采用的典型战略。即使今天，日本人的管理思维仍然遵循一个类似的模式。所谓竞争力无非就是在先进的生产技术和庞大的生产规模的帮助下能够生产出价格低廉的产品。在西方国家，这种战略的理性是以所谓“经验曲线”为基础的，产量的积累是衡量“经验”的一个尺度。但是这一曲线的普适性从1980年代开始就面临越来越多的质疑。

典型的隐形冠军的出现颠覆了这种观点，并且把竞争力定义为有



能力把产品卖个高价。而这一能力根植于每个企业的 USP——独一无二的销售定位，或者说清晰的竞争优势。它可能是高超的生产技术，也可能是通过卓越的服务与顾客建立起来的紧密联系，还可能是一个更有价值的品牌。在任何一家隐形冠军企业身上你都可以发现至少一个方面——实际上一般都是几个方面——让他们的企业在同行当中鹤立鸡群。他们的全球市场领袖地位往往不是以更低的成本，而是以更高的顾客价值为基石的。

梁先生和他的圣雅伦公司让我觉得非常着迷的是，他们让“指甲钳”这个产品生出来一些不同寻常的意义。大多数人一想到指甲钳很可能就会把它归为低技术的、没有太多空间去搞差异化的产品。这一想当然的认识好像要无可避免地把人往大规模生产、成本领先这条路子上引。当然，指甲钳企业要想成功必须低成本生产。但是光有这一点是不够的，梁先生没有停留在这一点上。他对质量方面给予了格外的注重，而且投资研发。他把儿童当成指甲钳的消费者，并且发现如果把卡通图形引入到指甲钳的外形设计上，产品会好卖得多。梁先生意识到即使像指甲钳这样普通的日用品也有机会进行成功的营销。和这样的隐形冠军企业家在一起，我信奉这样一条乐观主义的法则：“点石可以成金”。正是这样一种乐观主义成就了那些伟大的创业者和全球市场领袖们。

在亚洲和中国企业身上常常可以发现的另外一个管理思维定式就是我所说的“多元化之痒”。很多亚洲企业并不专注于一个产品品类。中国目前的状况给我们提供了很多这样的例子。在国际市场上取得了一点点成绩之后，一些大型的中国家用电器企业就不再坚持它们的核心竞争力了，而是马上多元化，急于抓住那些“绝对错不了”的商业机会。当然，它们进入的很多市场的确都在高速增长，也提供了有吸引力的机会。但是要知道，全球市场和市场背后的消费者都是极端苛刻的。你只有用你能生产出来的最好的产品才能征服它们。你要想有这样的业绩就必须高度地专注。你的个人电脑做得好并不意味着



你可以做好手机或者电视机。就像在体育比赛中一样，世界级的成就惟有通过高度的专注和执著才能取得。我认为，正是这种多元化之痒妨碍了更多的中国冠军的出现。中国企业有潜力，也有庞大的本土市场，但是它们要想成为世界级的选手，必须保持专注。

所谓“隐形冠军”的战略纯粹就是关于专注的战略。而这一点又让我想到了圣雅伦，它的路子是对的。指甲钳的全球市场对于圣雅伦这样一个相对较小的企业来讲绝对是大有可为的广阔天地。我知道很多隐形冠军公司拥有各自领域70%的全球市场份额甚至更高。对于圣雅伦来说，它的核心业务——指甲钳还有很大的成长空间。

发明和创新是任何一个企业成功的前提，圣雅伦也不例外。在不远的将来，在印度，或者在越南，也许会出现另外一个“圣雅伦”，它也许可以用更低的成本生产指甲钳。全球的商业史告诉我们成本优势从来都不可能永远坚持下去的。低廉的生产成本也许能够让一个企业前进，但是它却不能保证一个企业在长远的未来不被淘汰。企业的长期战略必须是通过创新、产品质量、成本控制、营销和品牌塑造等等手段确保自己屹立在行业的巅峰。这就是圣雅伦正在走的路，它也将一直坚持走下去。

我衷心祝愿梁先生和圣雅伦公司在未来的征途上吉祥如意！

（作者系西蒙—帕特纳战略与市场咨询公司的董事长和首席执行官，同时也是伦敦商学院访问教授和数家欧美国家商学院的客座教授。他担任过欧洲市场科学研究所所长，以及数家欧美公司和基金会的监事会成员。作为企业管理，特别是中小企业管理方面的专家，西蒙著有《价格管理：理论、战略与实务》、《信誉与市场战略》、《新产品的价格策略》、《思维管理：目光远大的公司与价格管理》等。其中《谁是全球最优秀的公司：隐形冠军》已由新华出版社出版并引起国内业界极大反响和关注。）



“Hidden Champion” Winning the world

St. Ellen is on its way to becoming a “Hidden Champion”. Hidden Champions are small and mid – sized companies who hold a position of global market leader, of ten with market shares of 60 to 90 percent. Simon Kucher & Partners (SKP) has conducted many projects in developing global strategies for Hidden Champions. From our experience their strategic traits can be characterized by the following:

- Ambitious goals to be No. 1
- Focus
- Global selling and marketing
- Customer – oriented innovation
- Clear competitive advantages
- Strong leadership

When I met Mr. Liang, CEO of St. Ellen, for the first time I was deeply impressed. St. Ellen is a global market leader in nail clippers. We discussed whether and how the strategy of the Hidden Champions could be applied to Chinese companies and to St. Ellen in particular. Is the “Hidden Champion” concept typically Western or does it hold worldwide? Indeed, there are many examples of Hidden Champions in Western countries. Only taking account of Germany, my home country, there are more than 1,000 of these global market leaders.

We find Asian companies of a similar stature. Japanese companies have



successfully covered many niche markets. Chefs all over the world use knives manufactured by Japanese companies specializing in premium cutlery. Japanese companies hold a large share of the global market of woodworking tools. Shimano is the global leader in bicycle gears. Even in China we have already found Hidden Champions. China International Marine Containers holds 46% of the global market shares for standard containers. Shanghai Zhenhua Port Machinery has a global market shares of 35% in harbor cranes. BYD Batteries is the global leader in mobile phone batteries. The “Hidden Champion” strategy seems to be a very interesting route for Chinese firms.

This strategy requires, however, some reorientation of the way many Chinese managers and entrepreneurs think. The success of St. Ellen, which is now the No. 1 producer of nail clippers in China, provides interesting clues.

The main reason that has prevented Asian, and especially Japanese companies, from more widely adopting “Hidden Champion” strategies lies in common management thinking. There are two beliefs popular with Asian managers. One is the common notion that a successful business requires high production volume in order to realize low costs through economies of scale. The other is the urge to diversify.

Let me start with the first management paradigm, which is high volume production. According to this thought pattern, the safest road to success is to produce high numbers of merchandise, ideally more than any of the competitors. In order to push these high volumes into the market, even innovative products are usually priced aggressively. This has been the typical strategy of many Japanese companies for decades. Even today, Japanese management thinking still follows a similar pattern. Competitiveness is all about being able to offer a product at low prices with the help of sophisticated production technology and high production volumes. In Western countries the rationale for this strategy was based on the so – called experience curve where accumulated pro-



duction volume is a measure of “experience” . But the general validity of this curve has been increasingly questioned since the 1980s.

A typical Hidden Champion turns this view around and defines competitiveness as being able to charge high prices. This ability stems from USPs – unique selling propositions – or clear competitive advantages, be it superior production technology, be it close tie to the customers through excellent services, be it a more valuable brand. With any Hidden Champion you will find at least one aspect – typically indeed several aspects – which make their business stand out from their competitors. Their global market leadership is usually not based on lower costs, but on higher value – to – customer.

I find it fascinating that Mr. Liang and St. Ellen have found ways to make something special out of the product “nail clippers” . Most people thinking about nail clippers would probably categorize this product as low – tech without much room for differentiation. This perception would almost inevitably lead to the recommendation to strive for cost leadership through high volume production. Of course, nail clippers have to be produced at low costs to be successful. But this is not enough. Mr. Liang did not leave it at that. He took the quality aspect very seriously and invested in R&D. He identified children as buyers of nail clippers and found that nail clippers would sell more easily if cartoons were printed on the products. Mr. Liang realized that even an everyday product as nail clippers offers opportunities for successful marketing. As with the Hidden Champions I admire the optimism which simply says “give me something ordinary and I will make something very extraordinary out of it” . It is this sort of optimism that makes great entrepreneurs and global market leaders.

The second management paradigm often to be found in Asia and China is what I call the urge to diversify. Many Asian companies do not focus on one product category. The current situation in China provides strong cases to prove



the point. Having experienced some success on the international markets, large Chinese consumer electronics companies do not stick to their core competencies, but rather diversify into “promising” business opportunities. Of course, many of these markets are growing and seem to provide interesting opportunities. But global markets and the consumers behind them are extremely demanding. You will only conquer them with the best product you can possibly come up with. This performance requires tremendous focus. If you are good in personal computers it does not mean that you make it in mobile phones or TV sets. World class, as in sports, is only achieved by focus and concentration. I believe that it is this urge to diversify that has prevented the emergence of more Chinese champions so far. The Chinese companies have the potential and the home market but they have to stay focused to become world class contenders.

The “Hidden Champion” strategy is purely about focus. Again, I think that St. Ellen is on the right path. The global market for nail clippers is a lot to work on for a relatively small company such as St. Ellen. I know many companies with global market shares of 70% and above. There is still a lot of leeway to grow for St. Ellen in its core nail clipper business. Innovation and creativity are prerequisites for any successful business, and St. Ellen is no exception. In the not too distant future there might be another “St. Ellen”, maybe from India, maybe from Vietnam, which would be able to produce nail clippers at even lower costs. Business history shows that cost advantages do not persist forever. Low production costs may get a business going, but they will fail to keep a company on track in the long run. The long-term strategy must be to stay on top of the business in terms of innovation, product quality, cost control, marketing and branding. This is the road that St. Ellen has taken so far and that it should continue to pursue. I wish Mr. Liang and St. Ellen good luck on this journey.

Hermann Simon



前言

做 500 强不如做足 500 年

3年前，作为记者，本人曾和中国社科院三位专家郭克莎博士、李海舰博士、史丹博士一道，去广东珠三角调研采访当地制造业，并完成一组关于入世前“中国制造”的报道。在中山市小榄镇，我们发现过一个“蚂蚁”型企业——专门生产指甲钳的圣雅伦公司。

称它“蚂蚁”型，当时我们一行人认为最贴切不过了：别看它规模小，却是动物王国中公认的大力士。这家企业认准不被人在意的指甲钳行业，一头深扎下去，只用两年时间就达到了国内最大，世界第三的水平，在小行业里玩出了大乾坤。

3年后，记者再次与圣雅伦公司总经理梁伯强先生相遇，发现这个“小蚂蚁”的筋骨更强壮了，不但稳居世界前三，而且大有冲击行业老大的势头。而更大的变化是昔日这位为人低调、沉默寡言的“小企业主”如今却活跃在北大、清华、华南理工大学等高等学府的讲坛上，而在各种大大小小的学术论坛上也经常能听到他的声音。梁伯强乐此不疲地和大学生们打成一片，讨论问题，试图用他朴素的语言和经营理念，以及鲜活的商战故事来证明像他这样一大批默默无闻的中小企业的价值——“不知道我这么做能起多大作用，但我确实想让这些未来的国家精英们了解中小企业的存在对于整个国家的意义。”梁伯强的话听起来有点悲壮。



这时，我们的话题不得不又转到中国中小企业的生存状态上来，这里不光指他们常常遭受到的诸如融资难等享受政策不公平问题。美国企业咨询专家沃尔斯特还有一个新发现，他在一本研究小企业的书中提到，在当今以大众传媒为导向的文化中，小企业无法获得他们应得的认可和尊重，这种文化主要是赞美和崇拜那种奇怪的巨大——巨大的规模、庞大的数字、强烈的自负感和巨大的杀伤力，并以此作为成功的标准……

的确如此，当我们的主流商业文化和舆论导向把企业的成功与快速增长、巨额收入和巨大规模联系起来，并把不沉迷于迅速创立一家大公司、积累大量财富并成为下一个比尔·盖茨的中小企业，视为无足轻重、胸无大志甚至失败者的时候，我们已经由于无知而深深伤害了他们。事实是，目前，在中国正式注册的中小企业已超过一千万家，占中国企业总数的百分之九十九。它们创造的最终产品和服务的价值占中国国内生产总值比重超过百分之五十，提供的出口占百分之六十，上缴的税收占百分之四十三。中小企业还是当今中国吸纳社会就业的绝对主力，提供了百分之七十五的城镇就业机会。

而错误的商业文化和舆论导向首先影响了政府决策，使中小企业的生存条件改善缓慢，其次更使他们在精神上陷入了发展的困惑与迷茫，失去了前进的目标和方向。

梁伯强担心地告诉记者，据他观察，国内许多中小企业普遍患有两种病：一是恐慌症。随着全球经济一体化，国内竞争国际化，市场竞争品牌化，面对中外强势品牌“坚船利炮”的狂轰滥炸，财大气粗的逼人之势，他们感到底气不足、信心不够。海尔集团的CEO张瑞敏有句名言：与狼共舞，就要让自己先成狼。但对许多中国“小狗型”、“蚂蚁型”的中小企业而言，他们整天担心的是，在未变成“狼”之前，可能不是被“狼”吃掉，就已被“大象”踩



死。二是妄想症。在大众媒介不断鼓吹“进军世界 500 强”的舆论压力下，不少企业抛弃过去曾经令企业成功的冷静谨慎的经营作风，走上盲目扩张规模和多元化经营之路，最终成为不切实际的牺牲品。

所以，当一个德国学者——西蒙，把他的研究著作《谁是全球最优秀的公司：隐形冠军》带到中国，就立即在国内中小企业中引起强烈反响和共鸣。在国内三大著名商学院的巡回演讲中，西蒙提到，德国的出口贸易乃至整体经济的中流砥柱并不是那些人们耳熟能详的名字：西门子、拜耳、奔驰，而是一些叫做豪尼、布里塔、希拉布兰德之类默默无闻的中小企业。中国的中小企业家们由此受到了极大的鼓舞。在广州演讲会场，中国收音机行业无可争议的“隐形冠军”，东莞德生电器公司总经理梁伟兴奋地告诉西蒙：“您的关于‘隐形冠军’企业的八条经验我们每一条都可以对号入座！”长青集团董事长何启强则深受启发地表示，民营企业“隐形”的好处在于，避免了更多的人加入这个行业，减少了竞争，延长了产品的周期，同时也不易受外界影响，更便于从容决策；全球最大的琴键开关生产企业中山天朗电器公司、中国专业线美容化妆品行业的“隐形冠军”创美时公司也都表示，应该以欧洲的隐形冠军企业为表率，努力成为所在行业中最卓越的领袖……

华南理工大学管理学院教授蓝海林说得好：“中国中小企业大部分处在自身发展的初级阶段，面临着生存和发展两个问题，对他们的发展来说，应该不在乎小，在乎集中程度高；做世界 500 强，不如做足 500 年；做大规模，不如做市场占有率高！”——这好比为处在迷茫与困惑中的中小企业亮起一盏指路明灯。

谁是中国最优秀的企业？我们的印象里再不能只有联想、海尔、TCL。放眼望去，一大批土生土长的中小企业正茁壮成长。他们身上有着中国民营企业 20 多年来健康的发展轨迹，他们周围没有光环和喧



小器之王

中国“隐形冠军”梁伯强

器，但他们高度专注于自己的领域，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。正是包括这些不广为人知的中国“隐形冠军”企业在内的一大批企业，他们构筑了民族产业的基础，成为振兴国家经济的希望所在。他们也应该被尊敬地称之为中国经济的脊梁。

作者



C 目录

Contents

“隐形冠军”征服世界(代序)/1

前言/9

引言/1

第一章 创业篇(上)

——小榄镇第一个“职业经理人”

增值母亲的陪嫁铜脸盆/14

研习翰墨十年/16

和高考擦肩而过/18

偷渡澳门/19

初当“包工头”/22

单干户的心智磨练/24

成为澳门居民/25

小榄镇第一个“职业经理人”/27

第二章 创业篇(中)

——人造首饰配件“一哥”

树起聚龙大旗/31

把“雅马哈”开进鱼塘/32

在火车窗口下交易/33

年初一发工资/35

