

O C U S I N G I S B E A U T I F U L



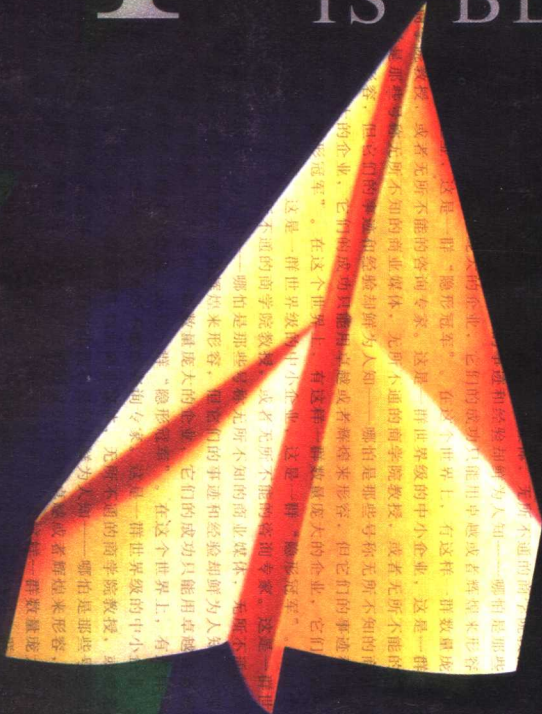
BLUE LION  
蓝狮子财经丛书

# 专注

## ——解读中国隐形冠军企业

# FOCUSING IS BEAUTIFUL

邓地 万中兴 / 著



### 一群中国中小企业的 “蓝海”故事

浙江人民出版社

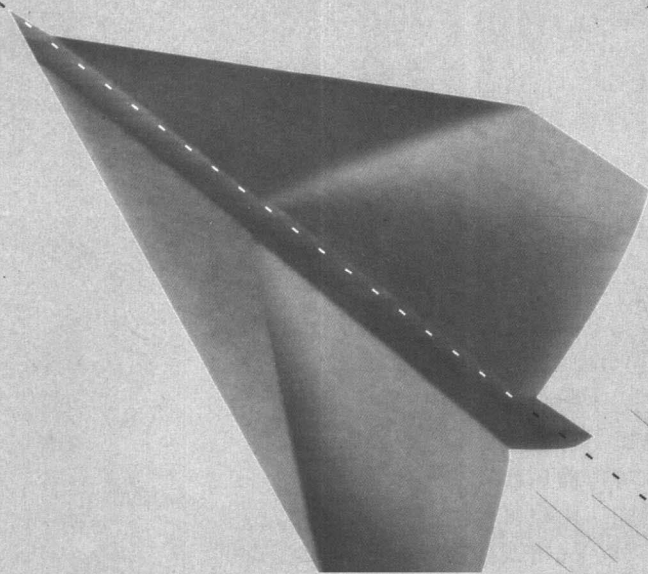
F279.243

16

# 专注

## ——解读中国隐形冠军企业

邓地 万中兴 / 著



浙江人民出版社

### 图书在版编目(CIP)数据

专注:解读中国隐形冠军企业 / 邓地,万中兴著. —杭州:  
浙江人民出版社,2006.4

ISBN 7-213-03275-5

I. 专… II. ①邓…②万… III. 中小企业-企业-  
管理-经验-中国 IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 030885 号

## 专 注

——解读中国隐形冠军企业

邓 地 万 中 兴 著

出版发行 浙江人民出版社  
(杭州体育场路347号)  
市场部电话 0571-85061682

责任编辑 陈昆玉

责任校对 鞠 朗

激光照排 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本 710×1000 毫米 1/16

印 张 14.25 插 页 2

字 数 20 万

版 次 2006 年 4 月第 1 版  
2006 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-213-03275-5

定 价 29.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

# 序一

---

赫尔曼·西蒙

中国和世界其他地方的许多人都认为只有大企业才是我们学习卓越管理的榜样。无论是管理学的著作还是报纸、杂志都抱着这种观点，对那些企业巨头们一再地鼓吹。所以每一位读者对他们的名字如数家珍，而他们铺天盖地的广告，更是加深了这种误会。

然而，最优秀的公司其实更多的是在那些中小企业当中。如果我们把市场份额看成是一个企业全球竞争力最有效的指标的话，我们甚至可以在它们当中找出占据全球市场 70%、80% 甚至 90% 份额的企业来。这就是“隐形冠军”——占据全球市场领袖地位的中小企业。它们的战略特征可以总结为：

- ◎ 目标远大，永远争第一
- ◎ 专注
- ◎ 全球化的销售与营销
- ◎ 以客户为导向的创新
- ◎ 清晰的竞争优势
- ◎ 强势的领导者

但是，隐形冠军的战略可以应用于中国企业吗？如果可以，那又应该怎么做？这些问题就是您面前这本书所要关注的重点。邓地和他的搭档应该说是真正把隐形冠军概念引入到中国的人。隐形冠军到底是一个根植于西方的企业现象，还是一个全球适用的管理理念？在西方国家，我们确实可以找到大量的隐形冠军公司。仅仅在德国——我的祖国，就有超过 1000 家的全球市场领袖。但是，这本书明确地告诉我们：隐形冠军并非西方世界独有，它是一个全球概



念。而且，隐形冠军战略看来可以成为中国企业通往未来的一条精彩纷呈的阳关道。

不过，这样一个战略需要对许多中国企业家和管理者们意识当中那些所谓典型的成长道路进行重新审视。企业之所以不能够广泛、深入地接受隐形冠军战略的主要原因就在于常规的管理思维。在中国企业的管理者当中有两种思维模式相当盛行：一种思维模式是普遍认为一家成功的企业必须要有很大的生产规模，这样才能通过规模经济降低成本；而另一种思维模式就是多元化的冲动。

我们不妨先来看看第一种观点，也就是大规模生产的必要性问题。如果沿着这样一条思路，那么企业的成功之道理所当然就是生产大量的商品，最好是多过你的竞争对手。而要想让市场消化这么大的产量，那么你的产品——即使是非常有创新的产品——定价恐怕也得定得很低，这样才有侵略性。于是，你的企业的竞争力就完全依靠以精良的生产技术、装备，配合庞大的产量来提供低价格的产品。

而典型的隐形冠军战略则恰恰颠覆了这种观点，它对企业竞争力的定义就是“把产品卖得贵的能力”。这种能力根植于一个企业的 USP（Unique Selling Proposition，独特的卖点），或者说清晰的竞争优势。这样的卖点可以是超凡的质量，可以通过卓越服务获得的比对手更亲密的客户关系，也可以是更加强大的品牌。在任何一个隐形冠军企业身上你都会发现它们至少有某一个方面的特长，使得它们能够在竞争对手当中脱颖而出。它们的全球市场领导地位通常都不是通过更低的成本，而是通过更高的顾客价值来实现的。我非常钦佩这种隐形冠军式的豪情：“给我一件最平凡的东西，我也要把它做出不同凡响的动静来。”正是这样一种豪情，造就了那些伟大的企业家和全球市场领袖。

中国企业流行的第二种经营思路，我把它称之为多元化的冲动。大型中国企业几乎都有一个共同特点，就是不专注于某一个种类的产品。现在中国这样的例子俯拾皆是。比如，在国际市场上取得了一定的成功之后，中国的大型家电企业就不再专注于它们有一定核心竞争力的产品，而是急急忙忙去捕捉那些“大有前途”的商业机会。当然，这样的市场确实成长迅速，看起来也好像有



一些不错的机会。但是要知道，不论是什么市场，当你在全球视野下竞争的时候，就会发现这个市场中的消费者是何等的挑剔。你唯有通过你能提供的最好的产品才有可能征服他们。这需要极大的专注。你或许擅长于个人电脑，但这并不意味着你能玩得转手机或者电视。商业竞技和体育竞技一样，要想成为世界级的高手，唯有专注一途。世界市场上之所以还没有看到更多具有强大品牌的中国冠军出现，我相信很大程度上要归咎于这种多元化冲动。中国企业有潜力，也有本土市场的优势，但是要想成为世界级选手，还得继续保持专注。它们长期的战略应该是继续在现有领域保持领导者的地位，无论是创新、产品质量、成本控制，还是市场营销、品牌推广。

这本书的作者是研究隐形冠军的杰出专家。他们成功地把这个概念与中国企业的现状结合起来，并且通过大量的事例来证明这一战略对于中国企业就像对于其他国家的中小企业一样是真实有效的。在最近的几十年当中，中国已经向世界展示了她奇迹般的崛起，但是中国要想在成千上万的市场上成为全球的领袖，恐怕还要克服很多的困难。这一努力成功与否，将取决于未来的岁月中有多少中国的隐形冠军能够脱颖而出。从这个意义上讲，我深信这本书对中国经济的未来充满价值。

2006 年春

德国波恩，美国波士顿

(赫尔曼·西蒙博士，德国管理学家，“隐形冠军”概念创始人，西蒙—库彻管理顾问公司主席。)

## 序二

### 蓝海林

2004年春天，我曾邀请德国管理学家、《隐形冠军》的作者赫尔曼·西蒙教授到华南理工大学作讲演。那是我第一次见到西蒙，也是第一次结识本书的作者之一、当时在演讲现场担任主持和翻译的邓地。在随后的两年中，我和他们两位的交往和合作日渐深入，并且在2005年《隐形冠军》中文版（前者著，后者译）推出的时候写过一些心得。因为这样的渊源，我想我比许多人更了解现在这本书的价值，也就没有推辞作者让我作序的邀请。

如果用一句话来定义你眼前看到的这本书，那就是：这是一本中国实践版的《隐形冠军》。再详细一点的话，可以这样表述：用赫尔曼·西蒙关于“隐形冠军”的思想，加上迈克尔·波特的某些观点，解读一群中国优秀中小企业的管理实践。而我对它的欣赏和推荐也相应地来自于论点与方法两个层面。

首先，令我印象深刻的是作者对于“隐形冠军”概念的深刻理解和把握。过去两年多时间里，通过媒体的报道、活动的讨论，我见证了“隐形冠军”这个概念在中国日益广泛的传播——而且我知道，本书的两位作者对此贡献良多。但遗憾的是，许多听说过这个字眼的人都未必充分理解了其中的内涵和意义。而本书的价值在于，它用明白晓畅的语言和中国读者最熟悉的一些本土企业的掌故，清晰地还原了“隐形冠军”的核心观点和其中的内在逻辑。我不妨概括如下：

——**专注**：书中想表达的最重要的观点是——“冠军”来自于专注。也许所有的企业都希望自己成为市场的“冠军”，具有这个地位的企业一般具有先动的优势、影响或者制定规则的能力和回避价格竞争的地位，能够长期获得

高于市场平均水平的回报。但是对于中小企业而言，它们在“冠军之路”上所面临的几乎所有的困难都来自于它们是“中小企业”，包括资金少、人才少、规模小和管理水平低。因此，它们几乎没有可能像 GE 那样同时成为多个领域的全球冠军。它们获得市场领导地位的方法只有一个，那就是集中全部的资源、时间和精力，在“小产品上做大文章”。

——**创新**：那些最终能够成为隐形冠军的企业是能够把中小企业的组织结构、激励机制、企业文化，以及决策效率等各种固有优势整合成为独特竞争力的企业。为了形成独特的竞争力，这些中小企业非常注重提高自己在技术与市场两个方面的创新能力。这些中小企业往往能够在满足顾客的需求（尤其是特殊或者新的需求）方面击败那些官僚主义盛行的大型企业，从而成为行业或者市场上具有领导地位的企业。

——**差异化**：能够成为隐形冠军的企业通常采用高差异战略或者差异集中战略，但是它们并不会因此牺牲自己在成本方面的优势；为了保持自己的差异性，尤其是质量方面的差异性，它们会在限制主营产品范围的前提下，进行纵向一体化的发展；在绝大多数情况下，这些企业更偏好围绕着价值，而不是价格和性能进行竞争。

——**国际化**：由于这些中小企业在产品范围上主要选择集中、集中、再集中的战略，那么为了有效地回避过分专业化的风险，以及获得规模经济与范围经济，它们必须把自己单一的产品销售到尽可能广泛的地理范围——全球化市场。正因为这样，作者认为成功的中小企业必须学会拒绝产品上的不相关的多元化，同时，必须对地理意义上的市场多元化或者全球化充满“野心”和信心，并坚持不懈的努力。

——**“隐形”**：由于这些企业事实上所选择的产品一般是大企业不那么重视的中间产品或者配套业务，也就是所谓的“利基市场”，它们不需要或者说一般也没有过分的渲染自己，所以即使它们在一个狭窄的领域中成为了“世界冠军”，也鲜为人知。这就是西蒙所说的“隐形”的含义。正如作者所强调的，不论是在德国还是在中国，这种隐形都是因为专注于利基而可能产生的客观结果，并非“隐形冠军”这个概念的重心所在。



过去人们对于舶来的新名词，有两种比较极端的态度，一是毫无分析地盲从和炒作，二是同样毫无分析地以市场环境的“中国特色”为理由来加以否定和拒绝；我想两者都是不可取的。在我看来，“隐形冠军”本就不是一个概念的推出和炒作，而是一种典型的树立。对于中国企业管理者来说，过去他们所遇到的典型多数都是大企业，比如说《基业长青》里的那些传奇巨头。西蒙的《隐形冠军》令人耳目一新的是，他给我们提供了一群来自中小企业的典范。但问题在于，毕竟他所说的那些企业对中国读者来说是比较陌生的德国公司。从它们的经历中提炼出的观点和智慧是否适用于中国企业的实践，这是有待验证的。而本书的另一个可贵之处在于，在充分认同“隐形冠军”理论的同时，作者的分析和思考都没有脱离所谓“中国特色”的市场环境。作者长期跟踪和深入剖析了一群让读者备感亲切的中国中小企业，尤其是民营企业的案例。这些企业地域分布广泛，行业背景各异，能够比较全面、准确地反映中国中小企业所面临的挑战和机会，给我们提供更加生动、真实的借鉴。

2006年3月

(蓝海林教授，华南理工大学工商管理学院院长。)

# 前言

---

事情的缘起其实很偶然。

2003年的某一天，我当时的上司兼老友、《赢周刊》报社的总编辑熊晓杰先生跟我说，有人（后来我知道这位推荐者是当时格兰仕的总裁助理赵为民先生）向他推荐了一本书，是一个叫赫尔曼·西蒙的人写的，书名叫《隐形冠军》，讲的是国外一群不知名的但是非常优秀的中小企业。然后，他问我是否有兴趣就这个话题做一些调查采访，看看中国是否也有类似这样的企业。如果有，看看能不能找到它们，把它们的故事挖掘出来，做成一个专栏。

于是，我大致地翻了一下那本书。发现书中那些德国公司的名字即使是我们这些每天和商业新闻打交道的人都闻所未闻，作者从市场地位和长期生存这样的角度来评价企业的卓越程度，新颖而有理。联想到从前接触过的一些类似的中国公司（比如说德生），一时心有戚戚，便决定尝试这件明知费力而又未必讨好的事情——小公司的采访往往比大企业麻烦，而读者对小公司的故事向来不太关心。

2003年5月底，《赢周刊》第一期的“隐形冠军”栏目正式推出，记得那一期的案例是通过朋友介绍了解到的两家企业——“石英钟大王”明珠星公司和饲料添加剂行业的领先者宏达公司。随后，通过各种渠道的信息搜集，我和我的搭档万中兴手上的隐形冠军公司的名单不断增加，现在累积起来已经超过100家。在经历了无数次热情的推介、真情的告白、无情的拒绝之后，慢慢的有一些名单中的企业消除了戒心接受了我们的采访和调查。再慢慢的，有一些隐形冠军企业家和经理人成了我们的朋友。



我们对这些中国小公司的了解越深入，对它们的欣赏便越是坚定。这些企业和赫尔曼·西蒙笔下的德国隐形冠军一样，是真正的市场领袖。它们规模不大，但是有着令人信服的成长轨迹和非常稳健的财务状况；它们鲜为人知，但这只是对外界而言，在各自所处的领域当中它们都是如雷贯耳的名字。它们专注并且热爱它们的利基<sup>①</sup>，而且对于地理意义上的市场它们的视野格外开阔，很早的时候就开始了国际化的征程。弥足珍贵的是，它们有自己独一无二的竞争优势，相当成功地避开了令无数中国企业，包括很多大企业为之深深苦恼的价格战的泥沼。总之，不管你相信与否，这些名不见经传的中小企业所演绎的正是中国版的“蓝海故事”。

因为我们写作这本书的目的就是想和每一位读者分享这些故事，所以请千万不要带着阅读一本学术著作的心态来看待此书。我们采集的样本数量有限，经验的归纳也更多地基于片鳞半爪的感受，而不是严格的数理统计。但是，我相信那些真正了解中国企业管理实践的人们能够从其中提到的许多人和事当中找到共鸣。正如西蒙在《隐形冠军》前言中所说的那样：“相信读者更欣赏的是书中许多经验的可操作性，而不是科学的严密性。”

说到西蒙，这是第一个应该提出致谢的名字。在德国驻广州领事馆李浩然领事的帮助下，我和这位“隐形冠军教父”的交往有幸从2003年9月就开始了。老先生的平易近人使我们的沟通轻松地跨越了年龄和空间的阻隔，而他那种老普鲁士绅士般的敬业精神和对心中理念的坚定执著令我感佩。2004年10月，西蒙来广州参加首届中国中小企业博览会的时候，正式提出来请我负责《隐形冠军》一书中文版的重新翻译，并且鼓励我们将我们所了解的中国公司的案例单独整理成一本书。2005年初，为了让我对他所描述的那些“德国故事”有更真切的了解，他又邀请和安排我访问了分布在德国11个城镇的15家德国隐形冠军公司。可以说，没有西蒙的启发、鼓励和支持，便不会有眼前的这本书。所以，在此我谨向老先生致以最诚挚的感谢！

---

<sup>①</sup> 利基 (Niche)，来源于法语，本意是指微生态环境。意译为“壁龛”，有拾遗补阙或见缝插针的意思。后来借指在市场中被大企业所忽略的某些细分市场。



同样要感谢的人还包括：所有给我们提供帮助的中国隐形冠军的企业家和经理们，正是他们的慷慨和信任让我们搜集到许多从未公之于众的素材；我的搭档万中兴先生，他承担了本书部分案例的写作，事实上为了这本书他所坐过的飞机、火车和见过的老板、员工比我还要多；几位尊敬的师长——暨南大学的胡军教授、华南理工大学的蓝海林教授、北京大学的何志毅教授、中欧商学院的张维炯教授、中国社科院的康荣平研究员，很多关于隐形冠军概念的洞见和诠释都来自于他们；曾为我们提供了指引和无私帮助的朋友熊晓杰先生、赵为民先生、秦朔先生、尹东伟先生、张民旭先生、刘永先生。最后，还有促成此书出版的蓝狮子负责人吴晓波先生，编辑王留全先生、陆斌先生。谢谢你们的辛勤劳动。

邓 地

2006年春节于武昌

# 目 录

## CONTENTS

序一 / 赫尔曼·西蒙	1
-------------	---

序二 / 蓝海林	4
----------	---

前 言	1
-----	---

第一章 我们向谁学习?	1
-------------	---

在这个世界上,有这样一群数量庞大的企业,它们的成功只能用卓越或者辉煌来形容,但它们的事迹和经验却鲜为人知——哪怕是那些号称无所不知的商业媒体,无所不通的商学院教授,或者无所不能的咨询专家。这是一群世界级的中小企业,这是一群“隐形冠军”。

第二章 市场精神领袖 ——价值观与目标	15
---------------------	----

对于那些市场规则的制定者、行业的引领者,西蒙给它们起了一个名字叫做“市场精神领袖”。应该说,这个称谓比普通意义上的市场占有率No.1的头衔要深沉有力得多。我相信,更多的中国隐形冠军企业会爱上这个称谓。

案例一 德生:我选择,我喜欢 / 24

案例二 明珠星:“全世界都在抄我的钟” / 30

第三章 专注就是美 ——聚焦战略	35
------------------	----

聚焦和以聚焦为前提的差异化是隐形冠军最典型的战略,

这种战略对于企业形成创新优势和成本优势显然意义重大。但除此之外,聚焦对于中小企业来说还有另外一个层面的价值同样不容忽视,那就是品牌。

案例一 天朗:飞一般的感觉 / 46

案例二 冀鲁:70年磨一针 / 52

#### 第四章 企业家的企业 ——冠军企业家 57

除了极个别案例由于企业特殊的历史背景(如南方测绘)而存在一些产权边界模糊的问题以外,绝大多数隐形冠军公司都是由企业所有者或者以所有者为核心的团队来管理的。隐形冠军公司的核心领导人不但强势,而且在位时间相当长。

案例一 何永富:“我的底线我做主” / 73

案例二 叶凤英:“想得太清楚就不敢做了” / 79

#### 第五章 走出去 ——国际化 87

隐形冠军们在市场界定的“宽”与“窄”的问题上有一种微妙的对立统一。一方面,它们在产品、技术和客户需求的层面,选择了狭窄、专注和深入挖掘;而在商业活动的地域分布的另一方面,则选择了宽广、博大,放眼五洲。

案例一 飞跃:“补鞋匠”闯天涯 / 101

案例二 埃协宝柏:英雄莫问出处 / 107

# 目 录

## CONTENTS

### 第六章 “我们不懂价格战” ——科技创新 117

在未来需求越来越细分的市场环境中，单纯基于价格 / 成本的竞争会变得越来越危险，基于客户价值的战略才是真正可持续的战略。

西蒙认为，真正的隐形冠军公司应该是这样看问题的——谁有本事把产品卖得越贵，谁就越有竞争力。而这样的思路对于我们许多迷信价格战的中国企业管理者来说，无疑是一种观念上的颠覆。

案例一 三达膜业：神秘“膜”王的成功法则 / 131

案例二 志成冠军：投奔“蓝海” / 136

### 第七章 这里的营销静悄悄 ——营销策略 141

“深居简出”确实是多数隐形冠军公司共同的特征，但这绝不意味着它们拒绝品牌营销，更不意味着它们在所有人心中都是默默无闻的。事实上，隐形冠军们不仅懂品牌，而且非常重视品牌；不但做营销，而且常常做的是富有创意、充满激情的营销。无论是品牌传播、渠道建设还是价格设定，隐形冠军们都有自己独特的法宝。

案例一 圣雅伦：卖“隐形冠军”的隐形冠军 / 147

案例二 丽华：无店铺的快乐 / 154

## 第八章 “最近比较烦” ——风险与挑战

161

我们所了解的国内外隐形冠军公司企业所面临的挑战主要来自两个方面：第一个方面是聚焦战略本身固有的风险，也就是所谓“把鸡蛋放在一个篮子里”的风险；第二个方面是家族式企业治理结构带来的风险，尤其是经理团队职业化的问题和接班人的问题。

案例一 创美时：灰姑娘的管理蝶变 / 171

案例二 H公司：10岁的心事 / 177

## 第九章 中国制造VS.德国制造 ——中外冠军比较 181

当欧洲的某些隐形冠军公司开始对它们的产品线“做减法”的时候，中国的某些隐形冠军公司开始热衷于“做加法”。

多元化到底是机遇还是陷阱，到底应该进入什么样的产业，每一个隐形冠军企业的决策者们都应该根据自己面临的实际情况三思而行。

案例 三一重工VS.普茨迈斯特 / 194

## 隐形冠军之旅(代后记)

205



## 第一章

# 我们向谁学习？

什么叫成功？经历九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。

——任正非

