

中国中小企业成长的另一种选择……

# 隐形冠军

*Hidden Champions*

Lessons from 500 of the World's  
Best Unknown Companies

[德] 赫尔曼·西蒙 著

邓地 译

1

经济日报出版社

# 隐形冠军

## *Hidden Champions*

Lessons from 500 of the World's  
Best Unknown Companies

[德] 赫尔曼·西蒙 著

邓地 译

## 图书在版编目(CIP)数据

隐形冠军/(德)西蒙著;邓地译.—北京:经济日报出版社,2005,4  
ISBN 7-80180-460-0

I. 隐... II. ①西...②邓... III. 企业管理—经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 023472 号

著作权合同登记号:01-2005-1952

Chinese translation Copyright © 2005 by The Economic Daily Press  
Original English language edition Copyright © 2005 by Hermann Simon  
Simplified Chinese characters edition arranged with Hermann Simon, German

## 隐形冠军

---

著 者	(德)赫尔曼·西蒙
责任编辑	肖小琴
责任校对	郭 璟
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(邮政编码:100054)
电 话	010-63567690 63567691(编辑部) 63567683(发行部)
网 址	www. edp. com. cn
E - mail	jjrb58@ sina. 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
字 数	200 千字
版 次	2005 年 5 月第一版
印 次	2005 年 5 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80180-460-0/F·178
定 价	28.00 元

# 再版序

目前,绝大多数中国的企业都还是中小企业。对于中国现在的国情来讲也是情理之中的事。但是,中国的企业正在成长,他们雄心勃勃,他们正朝着世界级企业的远大目标迈进。而这些中小企业最好的学习榜样在哪里呢?他们是不是应该向通用电气、微软、松下或者是西门子这样的跨国大公司寻师问道呢?未必!这些“巨无霸”企业的经营条件跟一般中小企业相比其实是有着极大差别的。他们几乎可以说有用之不竭的财力和人力;而小公司却常常发现自己转眼之间就已经捉襟见肘。其实,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,那就是隐形冠军。“隐形”的意思是指他们几乎不为外界所关注;而“冠军”则是说,他们完全主宰着各自所在的市场领域,他们的全球市场份额常常高达60%、70%甚至80%。他们有着迥异于那些跨国大集团公司的企业战略;他们壮志凌云;他们专心致志;他们放眼世界;他们的领导者坚强有力。所有这些,使他们得以成功地征服一个又一个国家,持续不断地建立起自己强大的市场地位。

我相信,这本《隐形冠军》中文版将伴随着中国的中小企业和企业家人,在他们各自的领域里朝着成为中国冠军乃至世界冠军的目标昂首迈进。这是一条漫长的道路,也许要花几代人的光阴。而在这长征之中,他们要准备好远见、耐心和实力。他们的座右铭也应该像当年德国的奥运会花样滑冰双料冠军维特(Katarina Witt)所说的那样:“一朝上了沙场,永远都是战士。”

在和众多中国企业家接触的过程中,我知道他们内心渴望成为“世界冠军”。这种雄心与宏图和中国伟大的历史一脉相承。我也衷心祝愿,所有朝着市场领导地位扬帆竞进的中国企业家一如既往地顺利。

最后,我要感谢我的中国朋友邓地,感谢他翻译了这本书。邓地自己已经成为隐形冠军研究的专家了,并且,他拜访了很多中国和德国的隐形冠军公司,深入了解了他们与众不同的成长故事。我相信,他的这些经验也会在这本中文版中反映出来。对于邓地的支持,我谨致以诚挚的谢意。

赫尔曼·西蒙

# 前言

上个世纪 80 年代以前,我对中小企业的研究都一直没有有什么特别的兴趣。在学术上我关注的主要是一些大公司。然而,1986 年的一次偶遇触动了我的思考。那年,我在杜塞尔多夫遇到哈佛商学院教授西奥多·利维特。我们聊起来一个有意思的话题:为什么联邦德国的经济总量不过美国的四分之一,但是前者的出口连续多年高居世界第一?我们很快就一致地认识到:秘密不可能在德国的大企业身上。因为他们跟他们的国际竞争对手相比并没有太多的不同。

于是,我们猜想,德国在出口方面的卓越表现很可能与德国中小企业,尤其是那些在各自的市场领域里面居于世界领先地位的中小企业密不可分。虽然他们的名字鲜为人知,但是这些规模不大的企业在世界市场已经纵横了几十年,业绩斐然。有了这种朦胧的意识之后,我想认真地去了解一下这些市场领袖们到底有什么与众不同的地方。我决定做一番彻底的调查。于是在后来的若干年当中,我开始四处搜集他们的名字,并且给他们起了一个绰号叫“隐形冠军”。他们虽然隐形,而且多半也喜欢隐形,但他们是的的确确的冠军。他们的数量之庞大让我大吃一惊:仅仅在德国,就有超过 500 家这样的企业。

在我开展调查的初期,我还以为“隐形冠军”是德国特有的企业现象,深深根植于德意志民族对工作的自豪感以及德国人的手工业传统之中。但是随着时间的推移,我发现这样的公司几乎在世界的任何一个角落都可以发现他们的踪迹。从美国到韩国到南非到新西兰,甚至到发展中的中国,莫不如此。而且我发现,他们彼此之间是那么的相似。正是某些同样的原则在引领着世界不同国家的无数企业通往成功,通往市场领袖的巅峰。所以,我在书中所提到的这些经验,实际上也是被世界各地的隐形冠军们普遍接受的。这些经验应该对每一个企业都有所启发——无论他来自何方。

以我的大企业的了解,我认为这些隐形冠军企业很好地避免了许多“大公司病”,比如死板、官僚、劳动分工过细、离顾客太远等等。在我自己的咨询工作当中,我尝试将隐形冠军们的经验应用于大企业,结果我发现那些巨无霸们真的可以向这些小兄弟学习很多东西。从前,我们说到学习的时候总是小企业向大企业请教,但是我的这些发现鼓励我把这个方向掉转过来。大企业因为他们的战略广为人知,所以他们无形中损失了很多竞争价值。

而隐形冠军们的手段大多是鲜为人知的,所以也许对于企业的战略构思来讲更有价值。

我跟这些隐形冠军企业的 CEO 接触得越多,我的惊讶与欣赏就越多。这些规模和资源都非常有限的公司所做出来的业绩令我深深感动。我相信,世界上最优秀的企业应该在他们当中,而不是在那些声名赫赫的大企业当中。我从与他们的“亲密接触”当中所学到的东西比我过去 20 年学术研究的收获要多得多。所以,我非常渴望能够跟每一位读者分享我作为一个学者和咨询顾问的这些感受。这本书中的观点并非每一条都曾进行过或者能够进行科学的检验。然而,很可能恰恰是那些“不太科学”的因素对于隐形冠军的成功有着更加重要的意义,比如领导、激励、自力更生的信念等等。

这本书主要是为那些从事实际管理工作的人们写的。我相信他们更加欣赏的是书中很多经验的可操作性而不是科学的严密性。至于企业管理研究者们,他们会发现书中提到的许多观点与以往被广泛接受的管理思维大相径庭,希望能够引起他们兴趣去进行深入的探讨。

在这里我想感谢所有支持我工作的人们。首先尤其要感谢的是那些隐形冠军企业的创始人、老板和经理们。他们无数次给了我慷慨的时间,激发了我的灵感和兴趣,让我收获良多。我也谢谢德国研究基金的大力支持。还有我的研究助理埃卡特·施密特(Eckart Schmitt),他非常能干,非常称职。这本书的每一章都倾注了他很多的心血。我也同时感谢我在西蒙-库彻伙伴咨询公司的同事们。书中的很多灵感、洞见和思辩的火花都来自与他们的热烈讨论。和哈佛商学院出版社尼克·菲利普森(Nick Philipson)的交流开阔了我的国际视野。英文版的责任编辑芭芭拉·罗斯(Barbara Roth)在本书的出版过程中一直给予我非常专业的指引。在这里我向他们一并致以诚挚的谢意。

赫尔曼·西蒙

# 目 录

再版序

前言

## 第一章 谁是“隐形冠军”？ /1

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——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 目标 /19

做市场领袖，这是隐形冠军的目标，市场领袖的地位不仅仅意味着市场份额定量指标的领先，还应该包含各个方面的涵义，比如创新的领先、技术的优势、核心竞争力、市场号召力、引领行业发展趋势的能力等等。

## 第三章 市场 /37

有意思的是，隐形冠军一旦选定了某个目标市场，他们就会坚定地走下去。但是，他们通常要花十年的时间才能最终决定聚焦于哪个特定的市场。而且做这个决定的前提一般是他们认准了自己要着力发展的核心技术。他们对某一市场的执着追求对于他们保持产品质量的延续性有着重要的意义。而对于客户来说，这就意味着一份坚定的承诺。

## 第四章 外销 /57

隐形冠军是怎样成为全球市场领袖的呢？肯定不是在家里坐等客户上门。他们必须深入世界的每一个角落。哪里有客户，他们就要在哪里扎根落户。他们纵横四海的故事非常动人。很多隐形冠军

都是真正的所谓“全球企业”。而且他们当中大多数公司都是通过自己独立的子公司与目标市场的客户们打交道。他们不喜欢把宝贵的客户关系让渡给那些中间商、进口商、分销商。他们平均的外销产品高达 51.2%，如果把他们的间接出口也算上的话，这个数字可能要上升到 70%。

## **第五章 客户 /83**

隐形冠军与客户可以做到水乳交融，但他们并不一定是传统意义上的市场营销专家。他们不像大公司那样擅长打宣传战，而是将更多精力放在为客户提供的产品和服务上。他们与客户拉近关系靠的更多是实际行动而非华丽的说辞。当然，不要盲目接受这些观念，简单比照任何特定的行为都可能是幼稚的。

## **第六章 创新 /99**

创新对于隐形冠军来说是至关重要的。他们中的大多数之所以可以在世界市场上占据领导位置，都因为他们某种程度上均开创了核心技术或商业行为的先河。准确地说，在这些创新者之前某些市场根本就不存在，正是他们开发了这些市场。这些公司的成就显然得益于适于创新的环境。许多隐形冠军本身就拥有大量的专利或者说其收入主要来源于新产品。

## **第七章 竞争 /121**

作为公认的强悍竞争者，隐形冠军追求的终极目标是与众不同的产品特性而并非在高额的资金投入上逞一时之快。当然，他们并不忽视资金成本的作用，但他们崇尚的是花小钱办大事，以自身可以承受的代价换取优质的产品。通过不断调整自身表现以满足客户的需求，他们在产品质量与售后服务方面都拥有极大的竞争优势。

## **第八章 伙伴 /145**

除了客户与竞争对手，其他潜在合作伙伴们的帮助和砥砺也成就了隐形冠军们的卓越。但他们并不是孤立无援的，在他们的周围有供应商、客户、良好的地理环境以及外界公司，所有这一切合理推动他们取得非凡的成就。





## 第九章 团队 /167

人们往往低估了企业文化在企业长期战略中所起的重要作用。强势企业文化是隐形冠军一个非常鲜明的个性体现。其团队模式的文化为企业长期保持竞争力作出了重大贡献。

## 第十章 领导 /185

如果非得要我给隐形冠军企业找出一个共同的、突出的特点,那就是他们都有一个强悍的领导者。更具体一点地说,那就是这些领袖们有着永不停歇的动力和精力。同普通人一样,他们各有各的脾气性格,但他们的共同点就是浑身充满了能量和热情,能够长期引导企业向前迈进。他们大多数人都非常专注于自己的公司,于是,他们的领导地位的延续性成了另一个突出的特点。隐形冠军的领导人平均会执掌公司超过20年。在基本目标和核心价值方面,可以说这些领导者也是独裁者;而在管理的细节方面,他们只是积极的参与者。不论公司是由家族拥有还是大集团控股,企业的领导者都是成功的关键因素。那些收购隐形冠军的大公司如果想要延续他们的成功,最好保留原来的领导者或者领导集体。

## 第十一章 成长 /207

成长性 是隐形冠军最基本的特征之一。当然,我们说的是那种长期的、可持续的成长,不是昙花一现的、暴发户式的成长。历史证明,商业世界中很多曾经令人欢呼雀跃、叹为观止的成长故事其实都只是三五年的灿烂,一转眼就风吹云散。最近的例子有世通(Worldcom)和安然(Enron)。20世纪末21世纪初的互联网泡沫当中,更是“花落知多少”。相比之下,隐形冠军的成长模式是截然不同的。他们并没有特别辉煌的年增长率,但是能够在很长的时间里保持稳定、不断的进步。他们是以一种聚沙成塔的方式在数十年的岁月长河里实现几何级数扩张的。而且他们当中的很多企业,即使在非常成熟的市场中经营,也仍然可以保持持续的成长。

## 第十二章 结论 /219

无数的管理著作和商界精英都在不断传播这样一个信念:企业成功的典范就是那些威名赫赫的大公司。从《追求卓越》(彼得斯与沃特曼,1982)到《基业长青》(柯林斯与波勒斯,1994),这些二十多年来最盛行的商业著作分析和推崇的都是一些成功的大公司。而且他们有意无意地暗示:一个企业要想成功,请步他们的后尘。





## 谁是“隐形冠军”？

### “我们就喜欢做无名英雄”

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——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”！

在人们每天看到的那些哗众取宠的商业新闻大标题的背后，潜藏着一股完全被世人所忽视的管理智慧的源泉。一整批全球级的市场领袖们无声无息地躲在一个安宁、静谧，甚至是隐蔽的世界中。无论是商业杂志的记者，还是商学院的学者，都很少有人知道他们企业的名字，或者关注到他们的产品。人们就这样不知不觉地任由他们在各自的领域里长流不息，纵横四海。而在他们低调的表象背后，是无与伦比的市场“霸权”。他们当中很多的企业都占有全球 70%~90% 的市场份额，这样的数字估计绝大多数的跨国大公司都望尘莫及。而且更有意思的是，这些隐形冠军当中的很多人在“全球化”这个字眼被炮制出来之前就早已经是真正的全球企业了。

本书揭示的是一群全球最优秀的无名企业成功的秘诀。尽管他们大多数默默无闻，但他们所从事的事业却与我们的生活息息相关。我们随便挑几个例子：

● 豪尼(Hauni)：世界卷烟机械市场的领袖。事实上，豪尼可以说是全球唯一一家能够提供全套卷烟生产系统的企业。他在高速卷烟机械市场上拥有超过 90% 的份额。这个世界上人们所抽的每一支过滤嘴香烟都是由豪

尼公司发明的一项卷烟技术生产出来的。

- 德彩(Tetra):如果你家有个金鱼缸,也许你会听说过德彩的名字。因为这家公司拥有全球热带观赏鱼饲料50%以上的份额。

- 福士(Würth):20世纪50年代中期从一家只有两个人的小作坊起家,如今已经是全球遥遥领先的五金工具、装配工具、五金材料配件供应商。连最强大的竞争对手,规模也只不过是福士的1/5大小。福士公司的全资子公司遍布全球40多个国家,产品多达6万多种。而且他直至今日仍在高速增长之中(详见第十一章)。

- 巴德尔(Baader):这个隐形冠军是全球最大的鱼类加工设备生产商,他拥有这个领域90%以上的市场份额。全世界所有重要的渔港,哪怕是在北太平洋的海参崴,都能买到他的产品并享受其服务。

- 希拉布兰德(Hillebrand):欧洲的葡萄收获季节刚刚过去,你便可以在遥远的洛杉矶细细品味一杯来自法兰西酒庄醇香甘甜的薄酒莱新酒(Beaujolais Nouveau)。此刻你有没有想过他是如何在短短的时间里远涉重洋来到加利福尼亚呢?告诉你,60%的可能是这家叫“希拉布兰德”的公司帮你运来的。他在世界60多个国家拥有自己的分公司,是全球最大的酒类运输企业。

- 伟巴斯特(Webasto):这是个双料冠军。他生产的汽车天窗和辅助加热系统都是全世界首屈一指的。

- 布利塔(Brita):用水点处理<sup>①</sup>(point-of-use)净水器市场整个就是这家公司开发出来的。他一直在捍卫他的领袖地位和高达85%的全球市场份额。

- 杰里茨(Gerriets):这是个专门制作舞台背景的公司。而且他是世界上唯一一个大型舞台用中光布(neutral lighting cloth)的生产商,仅此而论,他的市场份额是100%。

- 斯蒂尔(Stihl):全世界到处都可以见到斯蒂尔生产的油锯。这是一个具有高度创新性的公司,据说拥有的全球市场30%的份额,是其最大竞争对手的两倍。

- 巴斯(Barth):你也许在无数个地方喝过无数杯啤酒,可是你不一定知道,所有这些啤酒所用的主要原料之一——啤酒花很可能都是同一家公司提供的。这个巴斯的企业是我所见过的国际化程度最高、员工外语能力最强的企业之一。

- SAT与维特根(Wirtgen):全世界的道路基础设施每天都在经受着各

① 译注:净水器一般分为总进水处理(point-of-entry)和用水点处理两大类。

种原因的侵蚀与磨损,也经常需要翻新。与此同时,环境保护和资源再生的问题也越来越受到许多国家的重视。这两个隐形冠军企业就是在这样的大背景下应运而生的。维特根生产路面机械,而 SAT 提供路面的现场可再生性维护服务。他们的最新技术叫做冷重铺(cold repaving)。破损的沥青路面可以在现场进行粉碎、重铺,整个过程无需加热,也不产生废料。

● 哈里波(Haribo):哈里波的标志——可爱的加米熊(Gummi)在欧洲和美国都非常受欢迎。这个企业成功地在全球糖果市场建立了自己的领袖地位。

这个名单再添个几页纸估计也写不完,他们散布在三百六十行的每一个领域、每一个环节中,比如书籍的装帧材料、脚手架、树木移植、铁路模型、金属过滤器、大型会议翻译、角度测量仪器、盆栽土、指甲刀、金鱼缸、纽扣、缝衣针……

如果这些企业对于我们的中国读者来说太过遥远的话,那么在你们的身边也有许多类似的冠军企业,只是你未必留意到他们罢了。比如:

● 中国国际海运集装箱公司:这家成立只有 25 年的公司如今已经拥有全世界 50% 以上的标准集装箱市场份额。事实上,从 1996 年开始他就一直是这个行业的全球老大。

● 上海振华港口机械公司(ZPMC):全世界 37 个国家的 150 多个码头每天都有这家公司的集装箱起重机在工作。ZPMC 已经连续 7 个年头占据港口起重机市场世界第一供应商的宝座,市场占有率达到 38%。

● 比亚迪电池(BYD):这家企业更年轻,2005 年 2 月刚刚庆祝了自己十周岁生日。但就在这短短 10 年中,他生产的手机、电动工具、无绳电话、电动玩具电池已经伴随着这些消费品一起走进全球无数的家庭。其中电动工具、无绳电话和电动玩具领域的 2003 年全球市场份额已达 45%、72% 和 38%。


但是,无论在德国还是中国,为什么这些隐形冠军们多数都鲜为人知呢?原因不止一个。首先,很多这类企业的产品都是不易被人觉察的或者看不见的,因为他们只是用在生产最终消费品的制造流程当中,或者只是某种消费品的部件或原料,比如汽车天窗或者香精什么的。还有些产品则是因为每一个个体太微不足道了,以致于我们很少会考虑到他们的供应商姓甚名谁。比如纽扣、铅笔、饮料瓶上的标签等等。

但是除此之外,这些全球市场的领袖们之所以默默无闻的另一个相当重要的原因在于,他们自己喜欢“隐身”。为了超然世外,他们有的甚至制定了明确的公司政策:与媒体乃至研究者们老死不相往来!正如一位材料处

理设备行业冠军企业的高层经理所说的那样：“我们没兴趣披露什么成功秘诀，那样只会让那些本来不懂得珍惜自己事业的家伙们占了便宜。”而另外一位隐形冠军 CEO 则写道：“我们不想上你那个名单。我们喜欢做无名英雄。”有一家冠军企业专门生产震动控制设备的关键部件，其公司领导说：“我们不希望别人知道我们真实的市场份额，无论是我们的竞争对手还是我们的客户。”还有一家服务业冠军企业年轻的老总则明确表示：“多年以来我们一直很珍惜这种‘闷声发财’的状态，我们也觉得这样挺好。因为没有其他人察觉我们这个小行当有多么滋润。”

经过对这类企业大量的调研之后，美国记者菲利普·格罗切维奇(Philip Glouchevitch, 1992)感叹道：“这些公司在很多方面都是那么的神秘，有一种大音希声的气质。”事实上，我所遴选出来的隐形冠军候选企业当中有相当一部分都没有回复我的电话访问或者调研信，也不愿意接受采访或者填调查表。在 L'tur——据其广告宣称是全欧洲最大的临时旅行服务公司——我甚至连总台话务员这一关都通不过。如果我想要约见一家典型的隐形冠军企业的 CEO 或者其他领导，那比见个大型跨国公司的总裁还要难得多。1994 年《财富》杂志在一篇报道中对全球最重要的糖果和宠物食品制造商马尔斯(Mars)公司曾有这样的描述：“这家私有企业一直保持隐身状态，他拒绝任何的采访，也不允许任何公司领导的照片见报。这种态度简直悖逆常理，莫名其妙。”可是，这恰恰是许多隐形冠军企业的典型作派——无论在欧洲还是在中国。我的中国合作伙伴告诉我，他有一次在偶然的场合遇到全球最大的集装箱密封胶供应商——安泰化学公司(Antas)的总经理，但是这位穿着蓝色工作服、貌不惊人的老总当面拒绝了他的采访。

话说回来，这些公司隐藏得再好，也还是逃不过一些特别敏锐的眼睛。迈克尔·波特(1990)在《国家竞争优势》一书中就曾经提到过一些由隐形冠军企业独领风骚的产业领域，比如以全球最优秀的胶版印刷机制造商海德堡公司(Heidelberger Druckmaschinen)以及全球最大的纸币印刷机生产企业科尼希与鲍尔公司(Koenig & Bauer)为代表的德国印刷机械产业。他还同时提到了联合收割机行业的全球市场领袖克拉斯公司(Claas)，以及焊接设备行业的世界冠军克卢斯(Cloos)公司。另外一位管理大师汤姆·彼得斯则在他的《解放型管理》一书中也讲述了一些被他称之为“矮金刚”(mighty dwarfs)的企业故事，提到了一群不知名的公司。类似的还有，《商业周刊》刊登过一篇文章，题目叫做“想想还是小的好”(斯沙尔斯和坦普理曼, 1991)，其中赞扬了一些德国的隐形冠军公司。另外一篇报道的题目则叫“小巨人”(巴克尔等, 1993)，讲的就是美国的这类企业。



要想真正走近这些讳莫如深的企业最核心的秘密，你就必须赢得他们的信任。通过一点一点不断的努力，我最终成功地说服了几百位这类企业的高级经理们接受了我的采访，填写了调查问卷，或者给我提供了包含有他们的战略思想和管理模式的公司文件。但是也有相当一部分企业，只有当我承诺不透露他们的姓名，或者只在特定情况下提及他们时，他们才肯合作。这种态度是可以理解的，因为很多这类企业都只是在很狭窄的市场范围内运作，他们的信息一般都是直接传递给特定的供应商、客户或者竞争对手。所以，我也充分尊重他们的保密需求，在这本书里凡属那些不希望露面的企业我都没有点名。

### 隐形冠军的标准

我之所以下定决心来研究这些隐形冠军企业，缘起于20世纪80年代末有关国际竞争力的一场讨论。经过稍微深入一点的分析，我发现德国在出口贸易方面令人侧目的、长期的巨大成功很大程度上依靠的是一批中型企业的力量。这一认识的确立促使我对那些在各自市场领域中雄霸世界的中型企业展开了系统的研究。没想到的是，这个基于感性认识的研究框架最后得出的是一个令人拍案惊奇的结果——这些年当中我一共发掘出了超过500家这样的候选企业。因为隐形冠军的门类从来没有人统计过，所以我搜集的资料肯定也很不完整，不过是冰山一角。而这500多家企业的名字之所以能够纳入我的视线，原因也是五花八门。有的来自报纸和杂志，有的来自研讨会，有的来自私人交流，甚至有些是因为有人读了我的文章之后向我举报的。我对这一现象的研究越深入，我所感受到的兴奋与震撼就越强烈。我的第一阶段研究的成果刊登在《哈佛商业评论》杂志上（西蒙，1992）。1992年，我又展开了一个更大规模的研究项目，而这次的结晶就是您面前的这本书。

作为一个合格的隐形冠军，他必须符合以下三条标准：

首先，他必须在他这个领域的全球市场上占据老大或者老二的地位，或者至少是欧洲市场的老大。理论上讲，市场地位主要由市场占有率来衡量，而且几乎所有的隐形冠军都应该是他们各自领域的市场领袖。但是在研究的过程中，我也发现很多企业并不一定清楚他们准确的市场份额，而且“市场领袖”的含义并不能简单用销售量来衡量。有些隐形冠军虽不清楚自己的确切的市场地位，但他们非常清楚自己比那些竞争对手要强大，他们是市场的领导者之一，他们在制定游戏规则的时候扮演着非常活跃的角色。

其次，他必须是中小企业，而且是不为大众所熟悉的企业。一般来讲，

他的年销售额不超过 10 亿美元。但是也有一些较大的公司带有很明显的隐形冠军的特征,比如全球五金工具行业的领导者福士公司(Würth)。

第三,一个隐形冠军应该有比较低的公众知名度。所以像保时捷(Porsche)、博朗(Braun)这样的企业我没有把他们算进来。

简言之,隐形冠军的标准可以归纳为如下三点:

- 以市场占有率衡量,他们是世界市场的老大或者老二,或者至少是欧洲市场的老大;如果市场占有率不清楚,那么相对于他最强大的竞争对手而言,他必须是领先者。

- 年销售额一般不超过 10 亿美元(除了少数的例外,我选取的样本企业中只有 4.4% 的企业超过这个额度)。

- 公众知名度低。

至于如何界定市场占有率第一或者第二,当然取决于一个更基本的问题:如何界定市场。这应该是每一个企业具体的任务。我们将在第三章详细讨论。

### 研究项目与数据库


这个研究项目开始的时候主要关注的是德国的隐形冠军。但是随着工作的推进,我开始越来越多地注意到其他国家类似的企业。结果最后我对隐形冠军进行定性分析的样本来自五大洲的 14 个国家。我相信隐形冠军的经验应该是全球通用的。在第十二章里,我将详细介绍一些德国以外的隐形冠军。

在研究方法上,我所采用的数据主要来自以下五种:

- 报刊杂志的文章、书籍以及电子出版物中提到的公开信息;
- 企业出版物,比如年报、公司手册、产品目录等;
- 一份邮寄的调查问卷;
- 100 次以上的个人采访,基本上都是通过预约,到公司进行的。如果情况允许,被采访者也同意的话,我们会把会谈内容录下来。

- 数不清的私人谈话。交流的对象包括隐形冠军的创始人、CEO、管理层和普通员工,交流的场合包括管理咨询、学术研讨、工作会议等等。

虽然我所获得的某些方面的信息,比如销售收入、员工人数、公司产品所进入的国家以及公司拥有的专利数等等,都是一些可观准确的数据,但是更多的时候我只能利用一些相对模糊的,或者主观推测的数据。比如竞争优势和消费者需求强度的评价、员工积极性、领导力等等。在相当一部分的案例当中,甚至连市场规模或者份额都是一个大致数字,因为这些数字根



本无法统计。而且我很坦白地说,在研究当中我采用了很多由隐形冠军自己提供的数据。因为我找不到任何现实可行的办法去搜集几十个国家几百家公司的信息来验证这些数据。所以,我唯有相信那些被调查的企业讲的都是实话,而这种做法无疑是带有主观色彩的。不过,在他们对市场、对消费者、对竞争对手的评价方面,我没有任何理由认为他们会故意捏造这些数字来自欺欺人。很多次,当我有机会与他们的客户或者竞争对手攀谈时,都会发现隐形冠军们的自我评价是非常准确的。而且我的主观印象是,他们更多的时候不是在自夸,而是在自谦。

在定量分析方面,我采用了当时最先进的多元方差分析法来度量各种现象之间的因果关系。不过我不想在方法问题上纠缠得太深入,我主要强调的是这项研究带来的管理方面的发现,因为这本书最主要的读者是企业管理者。

我给 457 家公司邮寄了一份详尽的调查问卷,涉及到企业竞争策略的方方面面。最后可以用于分析的有效回收问卷是 122 份,比例是 26.7%。这些问卷与访谈得到的数据是定量分析的主要基础。在样本企业当中,78.6%的企业在各种文献中被描述为“世界市场的领导者”或者“领导者之一”,而在欧洲市场和德国市场占据领先地位的企业分别占样本总数的 95.6% 和 99.2%。样本企业在这三级市场区域内的绝对和相对市场占有率的中值数详见表 1.1。

其中绝对市场占有率是用百分数来表示的,其定义为:某公司的销售额占整个市场销售额的比例(所有的涉及汇率转换的金额都按 1.5 德国马克兑 1 美元的比例换算)。而相对市场占有率则定义为:某公司的市场占有率与其最强大的竞争对手的市场占有率之比。相对市场占有率 1.8 就意味着该公司的市场占有率比他最强大的对手的份额高出 80%。比方说,某个市场上排名第一的企业市场占有率是 36%,排第二的企业是 20%,那么老大的相对市场占有率就是 1.8。所以只有一个市场的冠军企业才可能拥有大于 1 的相对市场占有率。

表 1.1 隐形冠军市场份额中值表

	市场占有率%	最大竞争对手的市场占有率%	相对市场占有率%
全球	30.2	19.4	1.56
欧洲	36.7	20.8	1.76
德国	44.4	21.8	2.04

表 1.1 所罗列的这些数据清晰地表明隐形冠军在他们各自市场中的统治地位。在全球市场上,他们的平均市场占有率达到 30.2%,平均超过最强劲的竞争对手达 56% 之多。而在欧洲或者德国这些相对狭窄的市场范围当



中,他们的优势之强大则更是令人叹为观止。

几乎在所有的产业领域当中我们都可以找到隐形冠军。在我的样本当中,隐形冠军最多的产业是机械工程和机器制造,达到37%。其次是“其他产业”,包括服务业,这也意味着很多在政府的产业统计数据中没有单独反映的一些细分市场正好是隐形冠军的温床。另外,来自电力和电子产业的公司占到样本总数的11.8%,金属加工类的企业占10.1%,化学、印刷与造纸、食品、纺织等行业的企业也为数不少。

一个典型的隐形冠军的年销售收入一般在1.3亿美元左右。样本当中大约有1/3的企业销售收入在6600万美元以下,另外1/3的企业在6600万至2.66亿美元之间,而另外1/3则大于2.66亿美元。最小的隐形冠军年销售额只有333万美元。

我调研的那一段时期正是两德统一之后德国经济增长滑坡的时期,即1989年~1994年。但是这些隐形冠军年增长率的中值仍然高达6.5%。而在西德经济繁荣的20世纪80年代中后期,这一数字是16%。2/3的受访企业对于他们销售业绩的年增长率感到满意或非常满意。

中等规模的隐形冠军雇佣的员工数为735人。而且和大公司不同的是,他们创造了许多新的就业机会。80年代后期,他们的员工总人数以每年9%的速度增长。即使在后来德国经济衰退的年份,他们的员工数也保持基本稳定或者略有增长。他们的产品一般都处于产品生命周期的成长期或者成熟期,两者所占比例分别为67.3%和28.2%。相比之下只有2.7%和1.8%的企业产品处于导入期或者衰退期。显然,这种分布状况本身就意味着增长的长期稳定。

隐形冠军同时还是重要的出口企业。平均来讲,他们有51.4%的销售收入来自于直接出口。另外还有许多中间产品企业的间接出口数目无法估量。比如钻孔夹头的生产商罗姆(Rohm)公司,他本身有大量的直接出口,但是更多的产品是作为其他公司——比如博世(Bosch)或者布莱克戴克(Black&Decker)——产品的一部分间接输往海外市场的。

我所选取的这些样本企业对德国的国际贸易地位扮演着举足轻重的角色。虽然他们都是中小企业,他们1993年的平均出口贸易额居然达到6650万美元。如果把这个数字乘上所有500家隐形冠军的话,他们贡献的出口额将达到333亿美元之巨。而这样的一个出口额又意味着20万个高薪的就业岗位。虽然这个算法带有一些主观的色彩,但是我们以此可以想像出这样一群企业对于一个国家的贸易地位和就业形势具有多么重大的意义。