

寻找中国制造隐形冠军丛书编委会 编

魏志强 王玲玲 主编

XUNZHAO

ZHONGGUO ZHIZAO

YINXING

GUANJUN

嘉兴卷

寻找
中国制造
Hidden Champion
隐形冠军

 人民出版社

寻找中国制造隐形冠军丛书编委会 编
魏志强 王玲玲 主编

XUNZHAO
ZHONGGUO ZHIZAO
YINXING
GUANJUN

嘉兴卷

寻找
中国制造
Hidden Champion
隐形冠军

 人民出版社

策 划：杨松岩
责任编辑：周文婷
封面设计：石笑梦

图书在版编目（CIP）数据

寻找中国制造隐形冠军·嘉兴卷 / 魏志强，王玲玲 主编. — 北京：
人民出版社，2017.12

ISBN 978-7-01-018566-8

I. ①寻… II. ①魏… ②王… III. ①工业企业—介绍—嘉兴 IV. ①F425

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 281838 号

寻找中国制造隐形冠军（嘉兴卷）

XUNZHAO ZHONGGUO ZHIZAO YINXING GUANJUN (JIAXING JUAN)

寻找中国制造隐形冠军丛书编委会 编

魏志强 王玲玲 主编

人民出版社 出版发行

（100706 北京市东城区隆福寺街 99 号）

北京盛通印刷股份有限公司印刷 新华书店经销

2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月北京第 1 次印刷

开本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16 印张：19.25

字数：223 千字

ISBN 978-7-01-018566-8 定价：68.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话（010）65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书，如有印制质量问题，我社负责调换。

服务电话：（010）65250042

《寻找中国制造隐形冠军》（嘉兴卷）编委会

主 任

卓卫明 浙江省嘉兴市经济和信息化委员会主任

副主任

顾志刚 浙江省嘉兴市经济和信息化委员会副主任

王玲玲 高端装备制造业协会专家指导委员会秘书长

委 员（按姓氏笔画排序）

沈嗣文 张镁利 陈曦 武鹏

秦伟 智强 谢柬华 黎光寿

总 序

隐形冠军这个概念源自于德国赫尔曼·西蒙（Hermann Simon）教授写的一本书，就是《隐形冠军：未来全球化的先锋》。这本书的中文版出版发行后，隐形冠军这个词很快就在中国流行开来。但很多人并不明白隐形冠军是什么意思，也不清楚隐形冠军在制造业中的地位和作用，所以，我们有必要首先搞清楚它的含义。

西蒙教授这本书的书名很耐人寻味，他把隐形冠军称作“未来全球化的先锋”。西蒙教授认为，经济全球化是人类社会发展的大趋势。他说：“世界经济共同体是我对未来的称呼。”与大企业相比较，隐形冠军虽然企业规模不是那么大，但在西蒙教授的眼中，隐形冠军却是人类走向世界经济共同体的先锋。从西蒙教授的书中我们能够看到，德国这个世界制造强国，就是由隐形冠军企业铸就的。

为了准确地理解隐形冠军这个概念，我们用一个实际例子来说明其内涵。以菲尼克斯公司为例，这个公司生产的产

品主要是配电柜里的接线端子，它生产的接线端子技术领先，质量可靠。一般人都知道西门子、ABB、施耐德这些世界著名的品牌，但并不知道它们所用的配电柜里的接线端子全部由菲尼克斯提供，像菲尼克斯这样的企业就是隐形冠军。为什么说它是“隐形”？因为它生产的产品不是整机，也就是说，不是一个独立的终端产品，只是产业链上某一个关键环节，从这个意义上来说，我们称其为“隐形”。隐形冠军在全球制造业现代化的进程中，即我们现在讲的数字化、网络化、智能化的进程中，在每条产业链里，它的地位绝对不可忽视。因为一个企业不可能什么都做，最终产品实际上都是组装起来的。关于这个问题，在“纪念沈鸿同志诞辰 110 周年”时，我写了《沈鸿质量思想对新时期机械工业质量工作的指导意义》一文，其中介绍了我国著名机械工程专家、原机械工业部副部长沈鸿同志在 1979 年 2 月 23 日写的文章《关于什么是先进机械产品的探讨》。沈老部长在他的文章中画了一张圆圈图，从品种、质量、成套、服务四个方面对“先进的机械产品”进行了界定和形象的描述。“先进的机械产品”就是从这个圈里出来的，最后形成的成套设备才是生产力。人们通常都知道市场上成套设备的品牌，但在成套设备整个产业链的一些重要环节所用的关键零部件却不为人知，它们隐形于整机之中，生产这些产品的企业我们称之为隐形冠军。

在中国，主机厂和配套厂之间的关系不是单纯的买卖关系，而是一种协同创新的伙伴关系。如山东临工，它把专供其零配件的供应商叫作黄金供应商，山东临工帮助这些企业

研发产品，而这些企业也就不再为其他厂家供货，成了山东临工的专门供应商。

从一条产业链来看，配套厂产品质量的可靠性必须达到主机厂信任的程度才可以。那么，配套厂怎样才能向主机厂证明其产品的可靠性呢？那就是配套厂的质量保证体系健全，产品一定要经过试验、认证，才能出厂。在这方面，沈老部长的思想非常重要，他认为，“可靠性是机械产品最主要的质量特征之一，一切产品都要通过试验方可出厂。”《中国制造2025》强调了产业质量技术基础的战略作用，而标准、计量、检测、试验、认证等是其主要技术支撑体系。

人们买东西通常是倾向于购买品牌产品，这是品牌效应的结果，但是如果真正追究其背后的原因，一个品牌还是要包括许多质量指标的。这些指标的建立，就是建立标准，而标准是要统一的。我们现在有很多国家标准、行业标准，但事实上这些标准只是低水平的准入门槛。作为行业领袖的隐形冠军，一般都有远高于国标和行标的自己企业的标准。

比如，有一次我到北京 ABB 公司调研，在现场我询问陪同人员，质量指标究竟到了什么样的标准。这位陪同人员说，他们的标准完全符合中国国家标准和行业标准。我说我不是这意思，我是要问企业的标准。他就生产线上开关的例子回答了我的问题。他说，这个产品的指标，国标要求保证开断 1 万次无故障，但他们公司的控制指标是 3 万次，因此零部件的标准也都大大提高。我们现在要求产品符合国家标准，其实这是低标准，缺乏竞争力。我参加过很多国家标准、

行业标准的制定，大家都讨价还价，最后标准的水平只能符合大多数的意见。所以，现在标准改革提倡企业标准，以树立企业品牌。

再如，在三峡工程中，我负责三峡工程机电设备的质量，三峡公司的制造质量标准，包括铸锻件质量标准，都远远高于同类国际标准，形成了我们自己的一套标准，现在外国公司给三峡公司提供产品都要遵从这套标准，三峡公司后来把它列为采购标准，现在又上升为电器行业协会的协会标准。这一系列的指标或标准，作为隐形冠军企业都应该具备。现在，《中国制造 2025》的实施战略——强基工程就是要解决这个问题。

菲尼克斯是个典型隐形冠军企业，他们写了一部书，名字叫《面向中国制造 2025 的智造观》。他们把“制造”改为“智造”，其中包括数字化、网络化，特别强调精益生产。把精益生产纳入到智能制造环节很重要，很多企业忽略了这一点，只强调信息化是不够的。现在也有人提出精益化思维，我觉得生产和思维是不同的。精益生产是“Lean Production”的翻译词，我们要理解原词的含义。麻省理工学院教授写的《改造世界的机器》一书，对精益生产作了详细的阐述。它是从汽车行业推行的“准时化生产（JIS）”发展而形成的生产运行模式。汽车是大批量、流水线生产，在生产环节上不允许有多余的零件存放，它的目标是零库存，当然实际上很难做到，但是要尽量减少库存量，加快资金周转，以提高经济效益。菲尼克斯把精益生产纳入智能制造的内容，很值得研究、

推广。

在制造业发达国家都有一个产业转移的现象，但我们看到，发达国家的产业转移是对产业链都做了详细规划的，他们转移的是中低端企业，而产业的整体链条还是在发达国家手中掌握。在这种情况下，中国企业可以收购外国企业，但是它的核心技术并未转移出本国。这也迫使中国企业必须加强自主创新。现在，我们国家也正在经历产业转移这个过程，所以，我们也要有一个像发达国家那样的规划，这个规划的关键包括了如何支持隐形冠军企业真正实现国产化的目标。做这样的规划要以企业为主体，但也要发挥政府的作用。

我们现在对大企业了解得多一些，对于隐形冠军，尤其是各地区的隐形冠军了解得还不是那么清楚。不清楚隐形冠军，实际上就是不清楚我们的产业链和世界制造强国比还有什么样的差距，也说不清楚我们的产业在世界上究竟处于什么样的水平。孙子兵法说“知己知彼，百战不殆”。我们编辑出版这套丛书，就是要搞清楚我国隐形冠军的状况，从而使我们能够制定出一套有效的产业政策，以促进隐形冠军的发展，加速“强基工程”的实施，实现中国制造由大变强。

从我们的现实情况来看，一个地区隐形冠军的培育和发展，离不开地方政府的支持。比如，在产业政策、经济金融等方面都需要地方政府制定出有利于隐形冠军企业发展的长效机制。再如，有些研发项目需要持续5年、8年，甚至10年，民营企业很难承受这种投资大、周期长、利润低的项目，这就需要政府的支持。中国最近提出要建立国家实验室，这对

于建立长效创新机制有重大作用。

我们编辑出版的“寻找中国制造隐形冠军丛书”，将分行业卷和区域卷出版。我们希望各行业协会、地方政府能够对隐形冠军企业和这套丛书的编辑工作给予大力支持。

西蒙教授在他的书中把隐形冠军定义为“未来全球化的先锋”。今天，全球化的激烈竞争已不单是一个个企业的单打独斗，而是产业链的竞争，一个行业领军企业只是“冰山一角”，需要无数的供应商或协作方（包括服务类组织）等“隐形冠军”来支持和保障。中国制造要走出去，走全球化之路，必须打造我们完整的供应链和创新共同体，形成整体竞争优势。拥有这一整体竞争优势的前提，就是看我们能否培育和发展出一批隐形冠军企业。

因此，在这里我们呼吁社会各界支持中国隐形冠军的发展，关注并支持“寻找中国制造隐形冠军丛书”的出版。

陆燕萍

2017年10月

序 言

隐形冠军的缘起

隐形冠军是一个定义企业的流行词，源于德国赫尔曼·西蒙（Hermann Simon）教授在《隐形冠军：未来全球化的先锋》一书。在这本书中，西蒙提出了隐形冠军企业的三个标准：

1. 世界前三强的公司；
2. 营业额低于 50 亿欧元；
3. 不是众所周知。

满足这三个标准的企业，西蒙称之为隐形冠军。第一个标准标志着隐形冠军的市场地位，是指在一个细分市场中隐形冠军所占的市场份额。第二个标准是一个动态标准，2005 年，西蒙把它确定为 30 亿欧元。第三个标准是指不为消费者所知。隐形冠军虽然在某个细分市场中为客户所熟知，但因它生产的是工业品、原材料等，不是终端消费品，所以，一般不为大众所知。

西蒙认为，隐形冠军战略有两大支柱：第一个支柱是集中和深度。隐形冠军一般都在一个细分市场里长期精耕细作，并强调服务的深度。由于隐形冠军的业务都是集中在某个领域，所以，国内市场有限，这就产生了隐形冠军战略的另一个支柱，就是市场营销的全球化。因此，隐形冠军是“未来全球化的先锋”。

西蒙关于隐形冠军的思想对中国有很大的影响，以至于中国政府制定了这方面的顶层设计方案。2016年3月16日，工信部印发《制造业单项冠军企业培育提升专项行动实施方案》（以下简称《方案》），这个文件所说的单项冠军实际上就是西蒙定义的隐形冠军。

《方案》提出，制造业单项冠军企业是指长期专注于制造业某些特定细分产品市场，生产技术或工艺国际领先，单项产品市场占有率位居全球前列的企业。工信部产业政策司司长许科敏说：“制造业单项冠军企业包含两方面内涵：一是单项，企业必须专注于目标市场，长期在相关领域精耕细作；二是冠军，要求企业应在相关细分领域中拥有冠军级的市场地位和技术实力。从这个意义上讲，单项冠军与德国赫尔曼·西蒙教授提出的‘隐形冠军’概念是十分类似的。”

《方案》强调，制造业单项冠军企业是制造业创新发展的基石，实施制造业单项冠军企业培育提升专项行动，有利于贯彻落实《中国制造2025》，突破制造业关键重点领域，促进制造业迈向中高端，为实现制造强国战略目标提供有力支撑；有利于在全球范围内整合资源，占据全球产业链主导地位，提升制造业国际竞争力。

寻找中国制造的隐形冠军

我们在策划这套丛书时，首先碰到的问题就是如何界定和选择中国制造的隐形冠军。何谓“隐形”，隐在何处？何谓“冠军”，冠在哪里？在这些方面，我们吸收了工信部《方案》和西蒙教授的思想，但也有不同。

一提起隐形冠军，人们通常会把它归结到单纯的制造领域，实则不然。“那种认为德语区的企业只是在机器制造领域保持技术领先的观点是错误的。我们在消费品和服务领域里，同样可以找到相当数量的说德语的世界市场的领导者。”西蒙说，“有超过 2/3 的隐形冠军（确切地说是 69%）活跃在工业领域。1/5 的隐形冠军涉及消费类产品，另有 1/9 属于服务业。”显然，西蒙认为，隐形冠军在机器制造、消费品和服务业三大领域。

隐形冠军不单单在制造领域，但西蒙说的三大领域也还需要细化。例如，服务业应主要指生产性服务业，消费品（包括耐用消费品）领域应指那些为终端产品提供配料、配件、原材料等的企业。因此，我们认为，隐形冠军应主要在工业品、消费品、生产性服务业、原材料四个领域，但它生产的不是终端产品或消费品，而是被“隐形”于终端产品或消费品之中的中间品，它是成就终端产品和消费品品牌不可或缺的关键因素。

关于“冠军”的确定，我们也有自己的考虑。由于我们寻找的是中国制造的隐形冠军，所以，在市场地位方面，本书认为，在中国市场的某一个细分领域排名前三的企业即是我们要寻找的隐形冠军，而且我们更强调隐形冠军对市场的引领和带动作用。

隐形冠军企业的成功模式和发展战略

我们在写作《寻找中国制造隐形冠军》（嘉兴卷）的过程中，发现中国的隐形冠军企业与德国的隐形冠军企业有诸多不同，它们有自己的成功模式和发展战略。

首先，中国的隐形冠军都在探索适合自己发展的企业组织形式。德国隐形冠军主要是家族企业，很多有百年以上的历史。德国隐形冠军企业选择家族企业组织形式是有其自身原因的，并不说明那是唯一的选择，在 21 世纪的今天也不能说那是最优选择。我们在浙江嘉兴考察隐形冠军企业时，发现很多企业都从家族企业走上了上市公司之路，没上市的也在筹划上市。中国的隐形冠军绝大多数产生在改革开放之后，没有德国隐形冠军的悠久历史，要想追赶上制造强国的隐形冠军，在企业组织形式上不能拘泥于家族企业，应选择更适合自己的企业组织形式。

其次，中国的隐形冠军有自己对创新的理解。现在，我们把创新定义为科技创新（科学和技术），把科技创新的成果应用到企业并生产出产品称为“转化”。创新是从国外引进的概念，在英语世界里，科学成果叫发现，技术进步叫发明，企业研发、生产、经营管理的成果才叫创新。因此，创新是一种商业组织即企业满足市场需求的商业行为。我们已经考察的隐形冠军说明，企业的创新都是有商业价值的创新，都是为了更好地满足客户的需求，这一点不同于科学活动中的发现，也不同于一些没有商业目标的技术研究。例如，浙江京马电机公司的创新就是集中在产品性能的提高上，该公司强调产品效率、温升、噪音、震动、功率等指标的不断改进。这

里面的每一项创新都和产品有关，都和市场需求有关，都和企业的盈亏有关，完全不同于科学发现和技术发明。可见，科学发现和技术发明固然重要，但不能因为它重要，就把它混同于企业的创新，也不能说发明、发现就高于面对市场的企业的创新。准确地把握这些基本概念和常识，科学家才能专注发现，技术专家才能专注发明，企业家才能专注创新，隐形冠军企业才能做好自己的产品。

再次，隐形冠军在全球化中平衡自己企业的发展战略。在全球化过程中很多人看到的是“世界是平的”，例如，托马斯·弗里德曼出版专著《世界是平的》。他看到的是遍布世界的麦当劳、星巴克、好莱坞电影以及在谷歌上网等。但也有与他不同的观点认为，世界不完全是平的，它有国界、文化差异、价值观冲突等。这说明世界还没有那么平。隐形冠军应在这样一个全球化过程中找到标准化和差异化的平衡。我们考察嘉兴的闻泰科技就验证了这一点。闻泰科技是一家全球最大的手机 ODM 公司，它有自己的出方案的业务，也有代工业务。前者需要差异化，后者需要标准化。闻泰科技对差异化和标准化有比较好的平衡。由此还引申出另外一个问题，就是市场地位如何体现？是按标准化去做量，还是按差异化去满足个性化需求？这也是对隐形冠军的挑战。关于这一点，我们赞同西蒙的观点，即隐形冠军的市场地位更应从引领市场理解。引领市场的维度包括确定方向、制定标准、超越客户等。闻泰科技就是一家引领市场、制定标准，并与客户共同开发产品的隐形冠军，如小米红米系列、华为畅享 6/6S、联想乐檬 K 系列、魅族魅蓝 Note 和 E 系列等都是与闻泰科技合作的成功案例。另一个案例是浙江京马电机公司与老板牌抽油烟机合作开发终端产品，这说明京马在很多方面已超越了客户，以至于客户在做广告时使用京马电机为其背书，

这种合作关系使京马这个隐形冠军通过老板牌抽油烟机的广告“现身”于大众。

最后，我们有一个很重要的发现，就是中国制造隐形冠军有明显的区域集群发展的特征。例如，在长三角、珠三角的一些城市就有集中产生隐形冠军的现象，形成了一个个隐形冠军区域集群。它不同于产业集群，从产业链来看，这些隐形冠军企业的产业关联性并不像产业集群那样大，甚至没什么关联性。这些隐形冠军生产的产品大多与民生息息相关，它们除了在某细分市场有举足轻重的地位之外，对地方经济发展也有引领和带动作用。为什么这些区域能产生隐形冠军企业集群？我们考察嘉兴地区的结论，主要是企业家精神和工匠精神使然。这种现象给我们留下了一个需要继续探究的问题，那就是他们的企业家精神和工匠精神是怎么培育出来的？

以上思考来自于对嘉兴地区隐形冠军企业的考察和思考，其他城市的隐形冠军可能还有不同之处，随着本丛书工作在更多城市的展开，我们将进一步丰富有关中国制造隐形冠军成功模式和发展战略的研究成果。

中国制造需要更多的隐形冠军

根据西蒙的统计，全球隐形冠军企业共 2734 个，其中德国 1307 个，几乎占了一半，中国只有 68 家，远低于德国。从每百万居民的隐形冠军数量看，德国为 16，中国仅为 0.1，与德国的差距很大。

隐形冠军是决定一国制造业是否强大的基石。从拥有隐形冠军企业的数量上来看，中国要实现制造强国战略还任重而道远。不过

由于中国正处于发展的初期阶段，西蒙预测，“可以想象，中国的隐形冠军数量将在未来 10—20 年里大幅增加。”

工信部的《方案》正是培育提升中国制造业隐形冠军的顶层设计方案。2016 年，工信部推出制造业单项冠军示范（培育）企业名单，第一批示范企业共 54 家，培育企业 50 家。2017 年，此项工作正在推进。

国务院发布的《中国制造 2025》提出，到 2025 年中国要进入世界制造强国方阵，制造业水平达到德国和日本的水平。但从隐形冠军这项关键指标来看，中国制造整体赶超德国和日本制造的任务还是非常之重。

不过，如果我们把隐形冠军所在领域像西蒙那样从机器制造领域拓展开来，把它确定在工业品、消费品、原材料、服务业四大领域，到了 2025 年，或许我们就会有理由更加乐观一些。我们在嘉兴一个城市就寻找到了 26 家隐形冠军企业，在中国像嘉兴这样的城市，甚至比嘉兴工业更发达的城市还有很多，我们相信，在这些城市会孕育出更多的隐形冠军企业。

习近平总书记在党的十九大报告中指出：“中国特色社会主义进入新时代，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。”隐形冠军企业是解决中国经济发展“不平衡不充分”问题的主要力量。

《寻找中国制造隐形冠军》（嘉兴卷）是“寻找中国制造隐形冠军丛书”的开篇之作，作者在调研和写作中得到嘉兴市经信委的大力支持，在此我们对嘉兴市经信委深表谢意！

我们还要感谢人民出版社通识分社领导对《寻找中国制造隐形冠军》（嘉兴卷）出版工作的支持，同时向付出辛勤劳动的编辑和