

隐形冠军

未来全球化的先锋

原书第2版

HIDDEN CHAMPIONS
Aufbruch nach Globalia, 2nd Edition
「德」赫尔曼·西蒙 杨一安 著
(Hermann Simon)
张帆 吴君 刘惠宇 刘银远 译



机械工业出版社
China Machine Press

HIDDEN CHAMPIONS
Aufbruch nach Globalia, 2nd Edition
【德】赫尔曼·西蒙 著
(Hermann Simon)
杨一安
张帆 吴君 刘惠宇 刘银远 译

图书在版编目 (CIP) 数据

隐形冠军：未来全球化的先锋（原书第 2 版）/（德）赫尔曼·西蒙（Hermann Simon），（德）杨一安著；张帆等译．—北京：机械工业出版社，2019.9

书名原文：Hidden Champions: Aufbruch nach Globalia

ISBN 978-7-111-63479-9

I. 隐… II. ①赫… ②杨… ③张… III. 中小企业—企业管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第 180676 号

本书版权登记号：图字 01-2019-4483

Hermann Simon. Hidden Champions: Aufbruch nach Globalia, 2nd Edition.

Copyright © 2018 by Hermann Simon.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2019 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Hermann Simon 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

隐形冠军：未来全球化的先锋（原书第 2 版）

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：黄姗姗

责任校对：殷虹

印刷：中国电影出版社印刷厂

版次：2019 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm×230mm 1/16

印张：28

书号：ISBN 978-7-111-63479-9

定价：99.00 元

客服电话：（010）88361066 88379833 68326294

投稿热线：（010）88379007

华章网站：www.hzbook.com

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

通向隐形冠军之路

赫尔曼·西蒙教授是极负盛名的世界级管理大师、德国著名管理学思想家和“隐形冠军”之父。《隐形冠军》一书是他的代表作，在中国出版多年，传播甚广，深得各界认同。有越来越多的中国企业家对隐形冠军的概念耳熟能详。这次由机械工业出版社推出新版，必将在中国企业界引起更大的反响，更广泛的积极效应。中国和德国有许多相似之处，比如都有深厚的制造基础和大量的中小企业（中国的中小企业数量超过4000万），隐形冠军在中国大有可为。中国企业的发展是一个学习借鉴和实践总结的过程，世界因文化多样而交流，因交流而借鉴，因借鉴而发展。木欣欣以向荣，泉涓涓而始流。多年来我不断学习研究“隐形冠军”的思想和理念，启迪至深，大受裨益。这次新版中文版的推出，我受赫尔曼·西蒙教授之托为该书作序，向中国广大读者介绍这本书，真是极大的荣幸！

《隐形冠军》的影响泛及国内外，阅读和研究这本书必须以国际化眼光和全球化视角，洞察宏大叙事，把握企业发展的未来。今日之世界，国际战略格局和世界秩序正在进行深度调整，世界多极化、经济全球化、文化多样化、社会信息化的程度正在日益加深。地球崎岖而不平坦，国际关系风云变幻，

但历史的发展规律昭示：全球化的潮流势不可挡，全球化的趋势不可逆转，全球化的进程不会停滞，人类从来没有像今天这样联系如此紧密，任何人无法置身于地球村之外。世界需要交流对话、和谐共生、各美其美、美人之美、美美与共；国与国之间需要政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通；人类需要相互协作、合作共赢。全世界需要合力推进开放、包容、普惠、平衡、共赢的新型经济全球化。今日之中国，正在由 40 年改革开放导入的高速增长时代转向一个崭新的高质量发展时代，创新发展、协调发展、绿色发展、开放发展、共享发展成为推动中国经济发展的主引擎和影响世界经济变革的内在动力。中国中小企业面临一个新的战略环境，走进了一个新时代，如果不识变、不应变、不求变，就可能陷入战略被动，错失发展机遇，甚至错失整整一个时代。

未来 5~10 年是中国企业转型升级的一个重要窗口期，也是中小企业兴衰进退的一个历史周期。不畏浮云遮望眼，只缘身在最高层。中小企业领导者需要运用历史观、哲学观、战略观审时度势，明辨我们从哪里来，我们在哪里，我们要往哪里去？！需要保持历史耐心和战略定力，乘势而上：抓机遇、调结构、重创新、育品牌、强服务、补短板、降成本、创优势、理思路、较定位，努力帮助企业跃升到一个较高级的发展阶段。

面对纷繁复杂的国内外环境，中小企业面临着战略道路的选择。德国的“隐形冠军”企业是中国中小企业发展的一面标杆。2018 年，李克强总理在访德前夕，在德国主流媒体《法兰克福汇报》发表署名文章，称：“德国作为世界制造业强国和出口大国，之所以具有强大的国际竞争力，得益于开放包容的氛围和开拓创新的能力，以‘工匠精神’著称的‘德国制造’在全球市场有口皆碑，数不胜数的中小企业‘隐形冠军’成绩斐然，‘工业 4.0’成为开启‘万物互联’进程的新标杆。”《隐形冠军》一书通过对德国企业和世界企业经验的总结，为我们描述了可遵循的战略路径，给中小企业的转型升级提

供了可借鉴的发展思路。所以，期待中小企业领导者好好研读这本书，深度研究“隐形冠军”的思想理论和实操方法，走一条“专精特新优”之路。就我个人的学习体会而言，通向隐形冠军之路，有如下可借鉴之处。

● 走开放的全球化之路。

隐形冠军的“隐形”就是低调朴实，甘为人梯，执着配套，常常不为外界所关注；所谓“冠军”就是几乎主宰各自所在的市场，或在自己所在市场占有极高份额，业务做到全球前三或本大陆第一。如何成为隐形冠军？赫尔曼·西蒙教授认为，隐形冠军企业实行经营专业化与区域全球化战略，产品经营是专业化的，市场开拓是全球化的。由于多数隐形冠军企业的产品是单一的，一国市场有“天花板”，因此必须拓展国际空间。德国是产品出口型和经济外向型国家，其产品出口绝大多数是由中小企业，其中包括众多的隐形冠军企业。中国是世界第一大货物贸易国，2018年进出口贸易总额达4.6万亿美元，其产品的出口，也主要是依靠中小企业推进的，主要是东南沿海较为开放地区的中小企业，隐形冠军企业也主要集中在长三角、珠三角、京津鲁、福建等地区。诚然，开放性和全球化是隐形冠军企业的本质特征。

19世纪中期，英国主导了世界第一轮经济全球化。中国是在1840年鸦片战争后被动纳入经济全球化体系的，并在经济全球化的激流涌动中遭遇政治崩盘。20世纪70年代末到21世纪初，世界又开始经历新一轮以美国为动力的经济全球化浪潮。中国以更加开放的姿态，创办经济特区、加入WTO、建立自由贸易区港、启动大湾区建设、改善营商环境、实行外资准入前国民待遇加负面清单管理制度等，积极主动融入这波浪潮，并在融合开放中摆脱困境跃升为世界第二大经济体，从被忽视的边缘逐步走近世界舞台中央，跻身世界前列的诸多“中国第一”吸引了全球的目光。中国提出并推动的“一带一路”倡议，被认为是在开拓一种“新型全球化”。所谓新型全球化，就是

基础设施先行，通过设施联通，实现国际产能合作，创办开发区和自由贸易区，整合全球产业链、供应链、价值链，激活内陆和沿线国家发展潜力，建立全球大市场，构建人类命运共同体。这是中国中小企业走全球化之路千载难逢的大机遇，经济成长空间巨大，产业互补性极强，未来前景无限广阔，是打造“隐形冠军”的绝佳舞台。中小企业必须坚定地走出去，利用发展时间差、产业更代差、人力成本差，发挥比较优势，以贸易为先，逐步布局产能，提高市场全球化率。

● 走专注的精约化之路。

隐形冠军的“隐形”，就是“不显山，不露水”，隐在专注而不是分散，隐在坚持而不是放弃，隐在长久而不是短暂，隐在内敛而不是外显。中国中小企业从草根开始，许多企业背着背篓行天下，哪里赚钱哪里走，从事的行业少则几个，多则几十个，阵线过长，摊子过大，涉面过宽，领域过广，极易导致资金融不上、人才配不上、管理跟不上、精力顾不上等问题。

当前，中国多数中小企业别无选择，只能坚定地进行转型升级，重塑再造企业比较优势。所谓转型升级，就是从成本优势转向综合竞争，从以量取胜转向以质取胜，从经验管理转向科学管理，从产品经营转向品牌运筹，从粗放扩张转向精约发展。如何做到成功转型？外国企业的成长道路给我们提供了许多有益的启示，日本企业从生产方便面到生产导弹，美国企业从生产数以百计的产品到“数一数二”战略，从无限度扩张到最后开始走集约之路。20世纪90年代，世界范围内掀起了一场归核化运动。21世纪初，微软、英特尔等公司专业化的成功为世界企业提供了示范。近年来，中国企业在经历一轮又一轮无边界扩张而遇到重重困顿之后，开始倡导回归主业、回归专业化、回归初心。赫尔曼·西蒙教授的隐形冠军思想倡导专注：专注核心业务、专注客户关系、专注员工忠诚度；倡导持续改善和培育企业生态价值链；倡导守持愿景。

为此，中小企业领导者需要调整心态，培育实业工匠精神。过分追求规模和速度的成功只是战术成功，只有追求质量升级成功才是战略成功。放慢扩张步伐，凝神聚气，心无旁骛，咬定青山，聚焦一个行业，专注一个产品，执着一种市场，做好一项服务，匠心永恒。就像德国和意大利那些优秀的中小企业一样，做上一百年、二百年……“不争 500 强，但活 500 年”。小而长久、慢而健康才是企业王道。如德国伍尔特公司，只生产螺丝、螺母等紧固件，却在全球 80 多个国家有 294 家销售网点，其产品的应用更是上至太空卫星，下至儿童玩具，几乎涵盖了所有行业和领域，年销售额达到 70 多亿欧元。又如碧然德公司，其滤水器占据全球同类产品市场份额的 85%。再如中国的山东默锐科技有限公司，是从事海洋精细化工产业研发、生产、经营的国家级高新技术企业，产品远销美国、日本、欧洲等海外市场。在六溴环十二烷、双酚 A 双（二苯基磷酸酯）、B- 溴苯乙烷三个阻燃剂细分市场上处于国际领先地位。用该公司董事长杨树仁的话说：“把一米宽的市场，做到一百米深。”这几家企业生产的产品大都不是终端消费品，并不为一般大众所知，却是本行业真正的“冠军”。纵横国内外的经验可鉴：做精、做优、做特、做专、做新是 99% 的中小企业必然的战略选择。

● 走综合竞争的升级价值链之路。

当代世界的竞争，归根结底是经济的竞争，经济竞争的背后是科技的竞争，科技竞争的背后是人才的竞争，人才竞争的背后是教育的竞争。国家间的竞争是一种综合国力的竞争。企业的竞争是产品、渠道、价格、性价比、服务、技术、品牌的综合竞争，说到底是有价值链的竞争。在长期的市场竞争中，中小企业主要依靠低成本、低价格优势，缺技术，缺品牌，缺高质量服务，缺乏综合竞争力，处在价值链的低端。赫尔曼·西蒙教授主张，隐形冠军企业不能走低价格扩张之路，不能依靠最低的成本和最低的价格实现竞争，而应通过科学的定

价策略和技术提升，在价格、成本和质量三者之间找到平衡。

隐形冠军企业之所以成为冠军，就是因为在长期的聚焦中，重视创新开发和技术更新。面对新一轮科技革命和产业变革的浪潮，面对互联网、云计算、大数据、物联网、人工智能、生物技术、量子技术、深海技术、航天技术、核聚变技术等前沿科技对社会和企业持久深入的影响，中小企业必须加大研发力度，瞄准技术前沿，通过工业互联网和数字化、智能化手段改造传统产业，提高技术创新对企业发展的贡献率。同时，注重品牌培育，重视服务创新，做好关系营销，创造共享价值，持续改善品质，逐步形成自身的核心竞争力，使中小企业由价值链的低端走向高端，追逐“隐形冠军”之梦，真正迈向高质量发展时代。

● 走理论与实践相结合的变革之路。

理论是灰色的，实践之树长青。理论的光辉靠实践砥砺，隐形冠军的思想必须结合中国企业的实际才有生命力。世界上没有两片完全相同的树叶，世界上也没有完全相同的企业。同质化与差异化共存、个性与共性同在这种事物普遍性规律在企业发展上同样适用。一种理论、一种方法用于不同的企业会有不同的结果。江南为橘，江北为枳。为此，中国企业家需要做战略性和哲学性的思考：如何处理大与小的关系、专与博的关系、眼前与长远的关系、企业与行业的关系、区域化与全球化的关系、隐性与显性的关系、配套产业与终端消费品的关系、过程与结果的关系、坚守与创新的关系等。艰苦求索，发扬光大，找到一条适合自己的道路，寻到一种适合自己的方法，因时而变，因势利导，因企施策，创建中国式隐形冠军企业。

“隐形冠军”是一条艰苦漫长之路，是对广大中小企业领导者意志和定力的考验。尽管不是每一个中小企业都能够达到预期目标，体验巅峰之感，但只要沿着隐形冠军的新路标笃定前行，持续发力，怀揣心里有团火的坚定信念，坚持不懈地培育和发扬爱岗敬业、奋斗自强、崇尚科学、守法自律、利

他爱人、包容互鉴、刚强坚毅、反省自明的企业家精神，就一定能够让梦想照进现实。

赫尔曼·西蒙教授多次来中国，对中国有深厚的感情，对中国企业抱有一份希冀，他期待隐形冠军思想能够扎根于中国经济土壤，期待中国未来能够涌现更多的隐形冠军企业，他相信中国和德国一样是诞生隐形冠军的沃土。为此，我向赫尔曼·西蒙教授致敬！向坚定不移地走在隐形冠军征程中顽强拼搏的广大中国企业家致敬！

以上感想，权作为序，期盼赫尔曼·西蒙教授和广大读者不吝指正！

刘红松

赫尔曼·西蒙商学院院长

2019年8月于北京

概述

在此简要概述本书中关于隐形冠军的核心观点。

(1) 全球化是世界经济的未来。隐形冠军以及其他公司都不应将目光局限于本国市场。中国市场很大，全球市场更大！全球化是中国企业成长为隐形冠军的必经之路。

(2) 到 2030 年，世界经济将呈现三足鼎立，美国、欧盟和中国形成第一集团。其他国家和地区的经济总量相对来说要小得多。

(3) 到 2050 年，非洲人口将会翻倍，并在世界经济中起到日益重要的作用，但到底是正面作用还是负面作用还有待观察。

(4) 德语区的企业对未来的全球竞争准备得最充分。它们有比世界其他地区更多的隐形冠军，这些隐形冠军是向未来世界经济共同体进军的先锋。同时，不管是技术、管理还是营销网络上，中国的隐形冠军都在迅速赶超。

(5) 虽然并不广为人所知，但无论是那些老牌的隐形冠军，还是最近大量涌现的隐形冠军新锐都无不依靠其一流的业绩在世界市场中占据显著的地位。

(6) 隐形冠军公司最富有野心的目标就是实现持续增长和获取世界范围内的市场领导者地位。

(7) 持续增长被证明比爆发式的间歇增长更具稳定性。

(8) 市场领导地位对隐形冠军来说不仅是指最大的市场份额，还是指通过设定行业标准和企业标杆实现了对客户、竞争对手以及市场趋势的领导。

(9) 只有通过业务的聚焦和深耕才能成为世界一流企业。隐形冠军集中关注一个狭窄的细分市场，并通过深入研发获得其独特的产品优势。它们坚信，产品的独特性只能在企业内部产生，不能通过外包从市场上获得。

(10) 业务聚焦会使市场规模有限，而全球化可以实现规模效益。因此，聚焦和全球化是隐形冠军不可或缺的两大支柱性战略。

(11) 在全球化的过程中，隐形冠军倾向于将价值创造链最大限度地掌握在自己手中。相比通过第三方代理，它们更愿意通过自己的子公司在全球市场开展工作，并以此与客户建立更直接的联系。

(12) 隐形冠军始终保持与客户的紧密联系。它们贴近客户的程度比大企业高出 5 倍，它们的高层管理者甚至会积极参与业务，亲自聆听客户的声音。

(13) 隐形冠军对研发的投入是一般工业企业的两倍多。平均每个员工的专利数量相当于大公司的 5 倍，也就是说，它们的每项专利的成本相当于后者的 1/5。技术和客户需求对驱动企业创新发挥着同等重要的作用。

(14) 隐形冠军将它们的竞争优势在市场上完全展现出来。这种优势往往是多项因素的组合，而产品质量永远居于首位。近年来，它们已经在咨询和系统集成方面建立了新的、难以模仿的竞争优势，从而使得新的竞争者进入市场的门槛提高了。

(15) 一般来说，隐形冠军的利润比同行要高得多。多年来，它们的利润回报率保持在德国一般企业的两倍以上；它们也有着较低的资产负债率；它们在融资方面很保守，一般不愿意举债。

(16) 典型的隐形冠军是为单一市场提供单一产品并拥有一个简单组织

架构的企业。如果企业经营或者服务的市场比较复杂，它们就提早进行组织形式的分化和去中心化，这样可以确保在复杂的环境下依然能够贴近客户。需要指出的是，我们也观察到有集团作战的隐形冠军，即一家集团拥有多个冠军产品或者冠军子企业。

（17）隐形冠军是高绩效的组织。它们尽力消灭人浮于事的情况，在员工的培训和能力提升方面投入巨大，致力于提高员工素质。在隐形冠军企业中，员工的离职率及缺勤率都非常低。但在招聘新人才时，隐形冠军依然面临很大的挑战。

（18）隐形冠军企业领导人的特征是对领导者和企业使命具有高度认同感，也具有实现目标的决心、勇气、毅力、能力以及激励和鼓舞他人的魅力。领导人的任期平均达 20 年，是大公司的 3 倍。通常，隐形冠军企业的领导人在年轻的时候就到达了公司权力的顶端。女性领导人在隐形冠军企业中扮演着重要角色。但也有部分隐形冠军企业的国际化管理尚处于起步阶段，这也将是隐形冠军企业未来全球化进程中所要面临的主要挑战之一。

（19）隐形冠军也许能够作为全球中等企业的战略榜样，特别是在新兴市场。这些国家至少应该给予隐形冠军企业与大企业同样的关注。

（20）势不可挡的数字化趋势影响着社会的各个方面，而且正在重新书写商业游戏规则。隐形冠军，特别是制造业的隐形冠军在数字化转型过程中的表现毫不逊色于大公司。基于它们与客户的紧密关系，它们往往能够更好地把握数字化给客户带来的价值。数字化将给隐形冠军带来新一轮的发展机遇。相对而言，消费领域的隐形冠军在数字化转型中可能会面对更多的挑战。

（21）中国拥有隐形冠军成长的肥沃土壤。凭借企业自身的努力和中国政府对于“隐形冠军”式企业的扶持，我们将会看到越来越多的来自中国的隐形冠军登上世界舞台。其中，一个实现全球化隐形冠军的重要方式是兼并

欧美等国的领先企业，然而投后管理和融合对作为全球化后来者的中国企业来说绝非易事。

隐形冠军坚定地行驶在自己的发展轨道上，不受各种时髦的管理方式的干扰。它们取得的优势无论过去还是今天都在世界各地得到了验证。如果它们仍然能够坚守原则，它们就会朝着世界经济共同体——未来的全球化市场蓬勃发展。它们能够实现持续成功并没有秘诀，只是比其他人更加一贯地坚持大家都知晓的常识。就这么简单，却又如此艰难！

目 录

序言 概述

第1章 世界经济共同体：未来的世界 // 1

全球化作为增长动力 // 2

全球化谁领风骚 // 4

全球化背景下的经济增长 // 6

全球化背景下的人口增长动态 // 8

全球化的赢家 // 11

什么决定了出口表现 // 13

隐形冠军 // 14

为什么在德国有这么多的隐形冠军 // 17

去全球化的风险 // 25

世界不是平的 // 29

本章总结 // 30

注释 // 32

第2章 隐形冠军：它们是谁 // 35

有关隐形冠军结构的数据 // 37

它们是谁？隐形冠军案例介绍 // 40

隐形冠军神秘的面纱 // 48

隐形冠军有多成功 // 51

向隐形冠军学习 // 53

本书新版的目标 // 55

本章总结 // 57

注释 // 58

第3章 持续增长 // 60

万里之行始于目标 // 60

从隐形冠军到大冠军 // 63

高速增长的中型企业 // 66

成长的小矮人 // 70

增长不是万灵药 // 72

员工数增长对比营业额增长 // 73

增长动力 // 74

本章总结 // 77

注释 // 78

第4章 市场领导力 // 79

什么是市场领导力 // 80

目标与沟通 // 81

市场定义和市场份额 // 88

市场份额和利润率 // 91

本章总结 // 95

注释 // 96

第5章 聚焦 // 98

狭小的市场 // 99

多维度的市场定义	// 101
我们是专家	// 103
专注于一个价值创造链的一环	// 105
重新聚焦	// 106
占据新出现的利基市场	// 108
超级利基市场玩家和市场占领者	// 109
荣辱与共	// 113
本章总结	// 116
注释	// 117

第6章 通过深度创造独特性 // 119

解决方案的深度	// 120
深度价值创造	// 122
加工深度和外包	// 123
自己的机器设备	// 127
原材料深度	// 129
研发深度	// 130
深度与能力	// 131
战略评估	// 132
战略同盟	// 133
本章总结	// 137
注释	// 138

第7章 全球营销 // 139

全球化：第二个支柱	// 140
全球布局：现状和过程	// 143
全球化作为增长动力	// 146
营业份额的区域间转移	// 149