

前言

中国企业 能向德国“隐形冠军”学什么？

@与大师同行德国站导读直播课

在德国，我们看到了奔驰的机器人造车、西门子的云物流模型、博世的人机协同操作平台……硬件的项目和精细化的手段正在以极快的速度重新定义流程和成本，从而改变整个生产方式。

德国的隐形冠军企业，虽没有较大知名度，但在市场上相对拥有领先地位。而中国的企业家可能更希望将企业做大做强，这种现象反映了中欧商道之间怎样的差异？隐形冠军企业对中国企业会有怎样的启发？对标德国隐形冠军，打造专精特新企业，为何成为国内很多中小企业制定战略和组织发展的重要方向？

本次直播邀请到中国企业变革专家、百思特管理咨询集团创始人张正华老师带来主题分享。

(打开视频号，可观看完整直播回顾)

01 隐形冠军的主要研究成果



德国的许多标杆企业，是中国隐形冠军学习的样板。“隐形冠军”的概念是赫尔曼·西蒙30多年的研究成果，这些年来也在不断优化与升级。我首先与大家分享在最新版本的《隐形冠军》中西蒙主要的21项研究成果。

(1) 全球化是中国企业成长为隐形冠军的必经之路。

这些年，很多企业家认为由于内循环、外循环、美国对中国企业的打压，今后企业的主战场是否就在国内。西蒙在很多年前就告知了我们答案，在他研究的1000多个隐形冠军案例中，从成长初期到成为冠军，都在坚定不移地走全球化道路。所以，走出去是必须的，也是企业未来能够活下来的关键所在。

(2) 中国企业要成为隐形冠军，关注世界第一集团的市场非常重要。

我们仍然要关注美国、欧盟和中国自身，隐形冠军往往也是首先在这三个主要经济市场上获得成功，然后再进入其他市场。如果想从不发达地区获得大规模成功，是非常艰难的。

(3) 到2050年，非洲虽然人口将实现翻倍，并在世界经济中起到日益重要的作用，但到底是正面还是负面作用仍有待观察。

(4) 德语区的企业对未来全球竞争准备得最充分。它们拥有比世界其他地区更多的隐形冠军，是向未来世界经济共同体进军的先锋。

(5) 隐形冠军企业是依靠着一流的业绩在世界市场中占据显著地位。

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

(7) 持续增长被证明比爆发式增长更具稳定性。

(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。

百思特在这些年帮助企业做战略规划时，一些中小企业谈到战略规划就希望由专家顾问告知他们还要做什么。西蒙的观念与我们的观点类似，他认为隐形冠军在做战略时要聚焦，不能什么都做。即回答“什么不做”，将所有精力、资源投入到可以深耕数十年的产业中去，才能获得成功。

(10) 聚焦和全球化是隐形冠军不可或缺的两大支柱性战略。

(11) 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。

(12) 西蒙特别想提醒企业家的是隐形冠军在与客户的紧密度方面，比一般大企业高出5倍。

(13) 在研发投入方面，隐形冠军是一般工业企业的2倍多。它们每年会拿出销售的10%的收入作为研发投入，这是一个基线。

(14) 隐形冠军将竞争优势在市场上完全展现，且产品质量居于首位。

(15) 隐形冠军利润的回报率非常高。西蒙提醒企业家，一定要保持利润水平，不要靠盲目降价来赢得市场成为冠军。而在融资方面比较保守，一般不太愿意举债。

(16) 典型的隐形冠军是为单一市场提供单一产品，并拥有一个简单的组织架构的企业。

我们常常看到身边的中小企业犯的错误是在规模不大的时候就有了集团化架构、矩阵式组织，将企业搞复杂。而隐形冠军一般都是简单架构企业。

(17) 隐形冠军是高绩效的组织。

(18) 隐形冠军企业领导人都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人心的魅力。

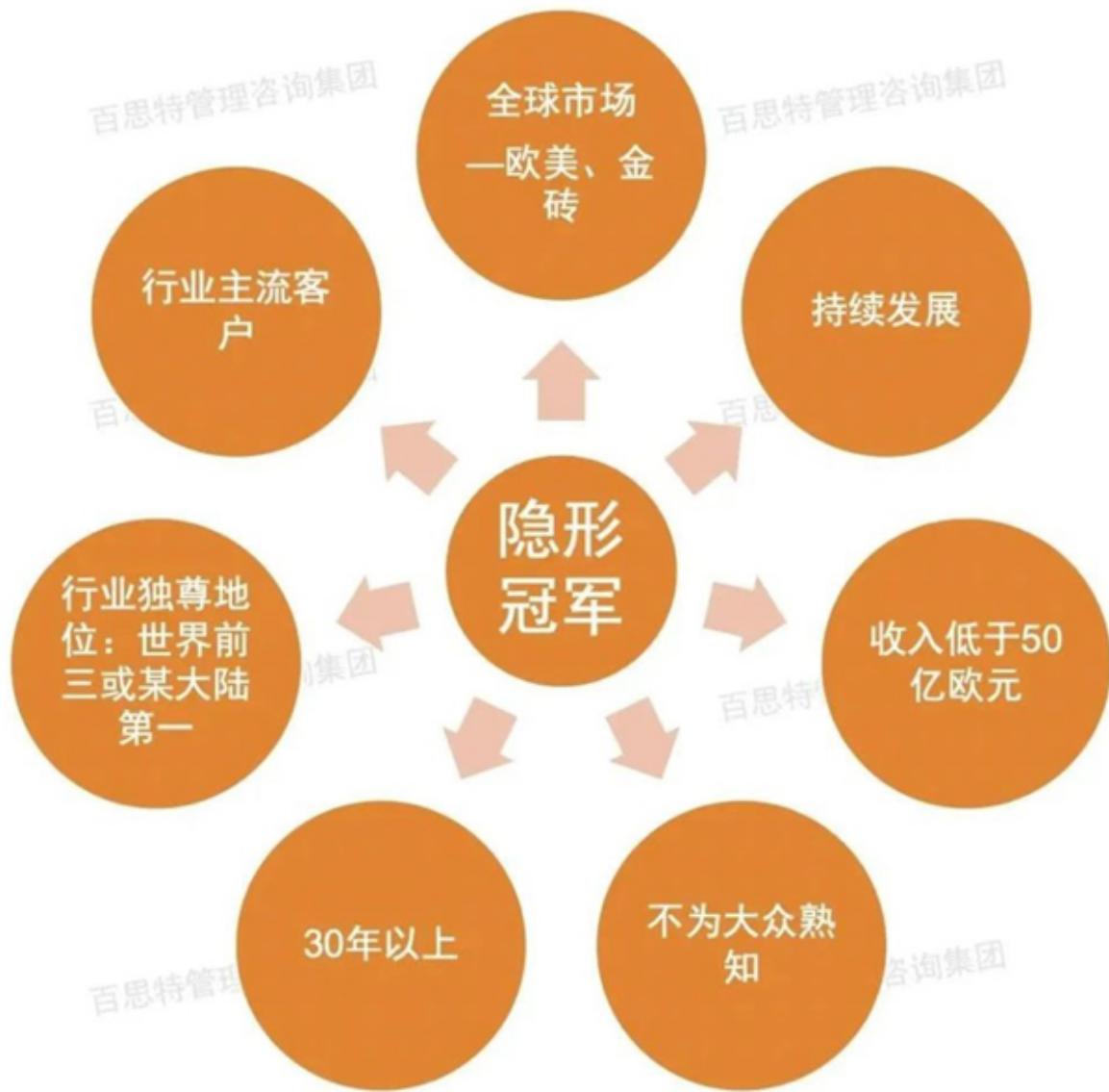
(19) 隐形冠军也许能作为全球中等企业的战略榜样。

(20) 隐形冠军，特别是制造业的隐形冠军在数字化转型过程中毫不逊色于大公司。

(21) 对中国隐形冠军的建议：隐形冠军要坚定地行驶在自己的发展轨道上，不受各种时髦管理方式的干扰。

02 什么是隐形冠军? >

隐形冠军的基本定义：



隐形冠军的主战场是在欧美以及一些金砖国家，在行业中占据了主流客户，成为了世界前三或者在某个大陆成为市场第一。

他们的生命周期一般都在30年以上，并且在持续发展。大部分隐形冠军是非消费类企业，大众的熟知度并不高。

在规模方面，现在的隐形冠军已经达到50亿欧元，也就是平均3.36亿欧元，换算成人民币大概是二三十亿规模。

西蒙认为，隐形冠军并不是奇迹公司。在疫情的这些年，我们也能看到中国产生了一些细分市场龙头。但这些龙头公司并不能称为隐形冠军，因为它们是在疫情的不确定之下形成的，这些企业可以称为奇迹公司。但隐形冠军是执着于20-30年间的成长，并不是靠奇迹与纯粹的机会主义。隐形冠军是在竞争对手非常强大的情况下，通过不断的市场竞争壮大自我。

03 中国的隐形冠军 >

除了西蒙提到的德国1500家左右隐形冠军之外，在中国也有很多隐形冠军。百思特这些年就服务过了许多这样的企业。

喜之郎：先做细分领域领导者

喜之郎的创始人很清楚，在进入任何一个休闲食品行业之前，当行业中没有绝对的市场第一、第二时，需要通过3-5年时间迅速成为细分领域的冠军后才去进入。

当时喜之郎做了两件事，第一是寻找产品，第二是品牌推广。在它的果冻已经做到市场第一时，又开发了海苔。美好时光海苔、优乐美奶茶，他们用几年时间将这些产品打造成了细分市场中的NO.1。

九牧王：聚焦领域、企业集群

九牧王在男裤品类中做的非常好，它现在的定位是全球“裤王”。但曾经它也经历过反复，从单品到全品类，到如今重回全球“裤王”的定位，九牧王一直深耕在这个领域，聚焦于裤王。它的业绩发展、产品品牌溢价也做得很好。

九牧王是福建泉州晋江的企业家创办的企业，与安踏、舒华这些企业形成了企业集群。西蒙讲到隐形冠军成功的其中一个关键点就是，很多企业家拥有各种各样的集群，这些集群不是产业链集群，而是大家住得比较近，经常进行交流互动。

其他隐形冠军

九牧王是单品的隐形冠军；安踏单聚焦、多品牌的战略支撑下，斐乐发展成行业冠军；舒华在体育用品行业中做跑步机也是中国跑步机中做得最好的隐形冠军。

新能源板块，中国也出现了一系列隐形冠军。例如贝特瑞，是世界负极材料领导者；古瑞瓦特在新赛道上成为领导者；华宝新能的“电小二”……这些企业都有一个共同点，即都是先从欧美等发达国家入手，从一开始就进入了全球市场，相反在国内可能才刚刚起步。

另外，稳健医疗、英科医疗是疫情期间聚焦于纯棉相关产品，稳健从医用辅料领域开始，基于棉产业开发了全棉时代。

通信行业中，新飞通聚焦于光电领域；浙江去年上市的正特聚焦于遮阳伞领域；宝时得长期几十年坚持做电动工具；深圳建科院在绿色城市建设领域深耕……

中国的隐形冠军，与西蒙教授所讲的隐形冠军有很多相似之处。他们选择的大部分是全球市场，且都非常专注于聚焦。许多企业有了行业地位之后就开始多元化，但是多元化企业成功的并不多。

04 隐形冠军成长三阶段 >

无论是西蒙教授研究的德国隐形冠军，还是中国市场中耳熟能详的隐形冠军，我们将他们的成长分成了三个阶段。

“

第一阶段：机会驱动

例如古瑞瓦特、华宝、稳健医疗、英科医疗这些企业，他们的赛道选择非常重要。稳健、英科医疗在长期坚持活下来的基础上赶上了三年疫情，迎来了快速发展的机遇。在第一阶段靠机会驱动的赛道时，一脚踏进一个行业，顺势而为，稍有创新，贴近主流客户，大概率能够存活下来，与优秀客户共同成长。

这些隐形冠军在有市场机会时，客户粘性做得非常好。百思特在2004年给飞通光电做咨询时，它在中国光器件领域前十都排不上，但5年后成为了世界光器件第一。这是因为它的客户粘性做得很好。为了得到华为这个客户，飞通光电邀请百思特做了一套华为的集成产品开发、集成供应链体系，保证产品和服务在与华为对接时有共同语言、共同思考逻辑。为了与主流客户有更好的粘性，他们还在深圳科技园组建了研发团队足球队，经常与华为、中兴研发团队通过足球来建立感情。西蒙教授讲道，要与客户形成全生命周期的合作，在客户粘性方面，隐形冠军企业的做法都有其独到之处。

另外，组织文化也非常重要，与企业家精神相辅相成。企业家要成为行业领导者，是需要在行业中通过争抢来占据主导地位的。在全球机会驱动的市场环境中，没有任何人能够靠单一产品、单一品质，客户就能找上门来。

当企业存活下来，想要继续壮大，那就需要进入管理驱动的阶段。

“

第二阶段：管理驱动

为了应对不同市场中遇到的风险，全球市场的开拓变得尤为重要。百思特在帮助企业实现成功经验复制时，用一策一策、一个区域一策的方式进入全球市场。

隐形冠军企业的管理逻辑是需要打通的，特别是在到达一定规模后，管理逻辑决定了组织的方式、企业运作链条。

另外，在机会驱动的3-5年后，组织激活成了隐形冠军持续占领市场关键所在，组织缺乏活力会导致企业很难找到增量，抢占市场。

最后，作为隐形冠军要充分考虑竞争护城河的命题。许多企业想学习标杆，学华为。想要知道华为的核心竞争力、成功的关键因素是什么？在这个过程中，我们发现很多企业走了弯路。他们学习了华为各种各样的体系，导致绩效管理制度、绩效管理流程、每个员工的KPI手册都比华为要复杂得多。

所以，盲目模仿并没有学习到精髓。想要学习华为，就要了解华为的竞争护城河是什么。我要告诉大家的是，客户关系才是华为真正的竞争护城河。

“

第三阶段：战略驱动

现如今中国企业隐形冠军很少能够到达战略驱动的阶段。华为已经通过不断创新、战略制高点、人才厚度、风控保障，确保了可持续成功。

通过西蒙对1000多家隐形冠军的研究，以及身边企业的成功，对中国企业发展有许多启发。

05 隐形冠军基于市场领导力领导市场

隐形冠军在行业中是具有市场领导地位的。西蒙用了一系列的标准来诠释了“市场领导地位”的概念。

书中西蒙列举了很多细分市场，不仅是行业发展方向，还有行业标准、成为竞争对手的标杆和被比较者。这些隐形冠军比客户更了解客户自己的需求，他能够预知客户的期望。

在企业规模还很小时，往往是模仿者、快速跟随者。但要真正成为行业隐形冠军，特别是对ToB的一些企业来说，在确定了行业的发展方向、设定了标准后，需要引导客户需求、预知客户期望，在企业的运营管理中，需要设立机制与体系，与客户进行深度交流互动。

隐形冠军作为市场领导者，最重要的特征还需要落脚到技术、质量、知名度和信誉，然后才是销售额和销量。隐形冠军是通过优越的表现赢得市场地位和市场份额，而不是依靠牺牲利润的价格战。

06 市场领导者的实现路径



聚焦

聚焦在某一个赛道，深耕某一个市场。

通过深度创造独特性

稳健医疗、全棉时代的独特性是棉；九牧王的独特性是裤子的品质、用料创新。

全球营销

中国企业的难题。华宝、古瑞瓦特在欧美国家占领了市场和客户以后，反过来进入中国市场。

贴近客户

稳健的融资

贯彻竞争优势

优秀企业在竞争过程中不应取长补短，而是应该扬长避短，把长板拉得更长，将竞争优势贯彻，在行业中成为护城河。

持续创新

提供优质产品服务

精简的组织结构

激发员工

有效管理

数字化



目标导向：行业领袖企图心

百思特在帮助安踏战略4.0升级时，丁主席讲到要用5-10年时间成为世界前三。行业领袖的企图心能将目标导入到内部，定目标、定方向、配资源；

九牧王要成为全球裤王、舒华要成为中国跑步机第一、世界第一，英科医疗一次性手套保持世界领导者等等。优秀企业家拥有强大企图心才能在用人、创新、研发方面持续投入。

作战方式：集中资源打大战

隐形冠军在深度贴近客户时，最重要的资源都可以集中去打大战。反观中国的很多企业规模不大，但资源分散，主流市场、大客户都无法拿下。

组织形态：打造流程型组织

万华化学在学习世界一流企业变革时，致力于将公司打造成流程化组织，把所有成功变得可复制，征服客户、征服市场。

指挥系统：一切行动听指挥

进入什么国家、开发什么产品、搞定哪个客户、哪个竞争对手，都需有一套完善的战略到市场指挥系统。

核心能力：坚定不移投研发

只有不断深耕研发，才可能有创新，将高利润产品投向市场和客户。

组织激活：坚决驱离舒适区

当管理层、领导者闭着眼睛都不犯错时，企业是没有活力的。华为、阿里、腾讯、迈瑞这样中国乃至世界的标杆企业，都在不断通过变革管理将员工、骨干驱离舒适区。

分配机制：给火车头加满油

隐形冠军成功的关键所在，还在于分配差距。业绩好与不好的员工分配差距越大的企业，成功概率越高。把火车头加满油，让员工能拼命奔跑。

08 隐形冠军的管理逻辑

隐形冠军的管理逻辑非常多，在这里我们主要谈四个层面。

第一，人才供应链。

在广泛研究隐形冠军成功的过程中，我们发现了一个规律，用新人来做业务的成功率不到10%。由于刚进入公司，新人与公司文化不相容、对公司不理解、对新业务也不熟练。

优秀的标杆企业人才供应链的入口往往是唯一的。从985211等院校获取人才进入研发，研发团队中每年5%-10%的人去做销售，销售在做到一定阶段后，才能够打造公司的指挥系统，到达MKT。从而形成有效的人才供应链，解决可持续发展人才问题。

第二，打造基于流程型组织的数字化平台。

让专家骨干与管理层将会的内容形成流程化、模板化，并推广至普通员工。用存量的人做增量的业务，支撑新业务成功。

第三，企业在打造管理逻辑时，要考虑组织、流程、业务的创新是要基于可持续的全生命周期的开发。构建自身客户的决策链条的分析机制，客户的痛苦链，客户的痛点如何去解决的一些机制，把客户的体验做到极致。

第四是迭代式创新。

09 主动变革，激发组织活力



如今越来越多的企业不断通过变革来打通逻辑。

我们总结了华为这些标杆企业为什么会学习IBM，引入国际企业的管理体系与经验。优秀的企业之所以优秀，就是在不断地主动进行变革。

所有的隐形冠军企业内部都有很多肌肉记忆，复制过去的优秀经验。所以很多变革不是颠覆式的，而是把关键要素变得可复制，让普通员工可以做得和专家一样优秀。

几乎所有隐形冠军都是把产品推向市场后，通过产品引导客户立项，引导客户招标，再参与投标。优秀的企业是主动创造需求后引导行业标准。基于业务蓝图，优秀的企业能够拥有一套管理体系、业务流程支撑，从而形成规定动作和肌肉记忆。目标一旦确定，决策变得更精准、指挥更加落地。同时，在过程中隐形冠军内部将大量可复制的东西变成了工具、标准、数字化平台。这也是我们在追寻德国隐形冠军时，非常值得学习和借鉴的要素。



最后，在去德国实际考察之前，除了推荐大家阅读《隐形冠军》之外，还有两本书建议每个企业家都能提前学习。

《追求精确》

西蒙·温切斯特



《德国制造-国家品牌战略启示录》

阿盖什·约瑟夫

