

《隐形冠军》

图书基本信息

书名：《隐形冠军》

13位ISBN编号：9787801804600

10位ISBN编号：7801804600

出版时间：2005-5

出版社：经济日报出版社

作者：赫尔曼·西蒙

页数：247

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《隐形冠军》

内容概要

《隐形冠军》主要是为那些价钱事实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了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。隐形冠军的好处是就是市场上避开竞争。他们只要在专注的范围内做到最好就可以了。世界上由各种各样的企业组成，各有各的生存空间，只要能够找到自己的生存空间就很好。发达国家市场成熟，机会也较少，所以企业很现实，找一个细分市场专注去做。再过一二十年，中国经济发展到一定程度，各种各样的需求满足后，机会也会变小。到那时，隐形冠军的概念就能被更多的国内企业所接受。从这个意义上讲，现在中国的隐形冠军更多是国际产业分工形成的，今后更多会是产业成熟之后由细分领域专注造成的。

《隐形冠军》

作者简介

欧洲最负盛名的管理大师之一，也是西蒙-库彻伙伴战略与市场咨询公司的董事长和首席执行官，同时兼任哈佛商学院、斯坦福大学、伦敦商学院客座教授，曾担任过欧洲市场科学研究所所长。以及数家欧美公司和基金会的监事会成员。赫尔曼·西蒙在工商管理方面的著作颇丰，思维管理：目光远大的公司与价格管理、价格管理：理论、战略与实务、信誉与市场战略、新产品的价格策略等，这些著作都体现了西蒙的一贯风格，著作中富含来自企业，用于企业的高含金量的案例和观点，对实践极具借鉴意义。

《隐形冠军》

书籍目录

前言

第一章 谁是“隐形冠军”？/1

第二章 目标/19

第三章 市场/37

第四章 外销/57

第五章 客户/83

第六章 创新/99

第七章 竞争/121

第八章 伙伴/145

第九章 团队/167

第十章 领导/185

第十一章 成长/207

第十二章 结论/219

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。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。成长性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(World . eom)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。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。

小的是美好的--初读《隐形冠军》华南理工大学工商管理学院院长 蓝海林 长期以来,那些以管理者为读者的优秀读物总是让我有一种特别的感受。这些作者总是抓住企业管理者当下面临的关键问题,发现解决这些问题的杰出先行者,总结成功者的策略,最后以动人的语言呈现给目标读者... 他们像学者,从实际中来又能够到实践中去;像教师,致力于用前人的智慧与经验为后人授业解惑;像企业家,对自己的事业充满激情和创新精神。这本书不仅具备以管理者为读者的优秀读物的所有特征,而且也让我了解到作为管理学者还有那么精彩的一面。我想我能够做的事情已经不应该是向读者推荐此书,而应该是帮助中小企业家和管理者更深刻地理解这部书的内涵和意义。中小企业家最想解决的问题就是怎么才能够"大"起来,但是他们在解决这个问题上所面临的几乎所有的困难都是来自于他们是"中小企业",包括资金少、人才少、规模小和管理水平低。作者运用国外企业管理,特别是中小企业管理的研究成果,采用案例研究的方法,对西方主要国家杰出中小企业的战略选择、成长方式和管理模式进行了广泛和深入的研究,在帮助和指导中小企业家与管理者解决他们所面临的上述问题提出了一种非常有意义的远景或者目标--成为"隐形冠军"。--中小企业最想解决的问题应该是"怎么样才能够强大起来"。从这个意义上说,中小企业的发展壮大首先取决于中小企业的所有者--管理者是否有远大的理想、心理上的准备和开拓进取的精神,希望通过持续地努力而发展成为所处的行业/市场上最具领导地位的企业,这就是本书所说的"冠军"的涵义。最具领导地位的企业之所以能够长期获得高于市场平均水平的回报,主要是因为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战略。--在资源、人才、规模和管理能力有限的条件下,中小企业获得领导地位的方法只有一个,那就是要集中全部的资源、时间和精力,在"小产品上做大文章"。那些谋求而且事实上已经成为"冠军"的企业非常注意限制企业的业务范围,力图在一个具体的产品或者业务上形成自己绝对的竞争优势。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,不需要或者说一般也没有过分地渲染自己,所以即使他们在一个狭窄的领域中成为了世界冠军,也鲜为人知。正是从这个意义上,西蒙将这些中小企业称为"隐形冠军"。--成功中小企业在产品范围上主要选择集中、集中和再集中的战略,那么为了有效地回避过分专业化的风险和获得规模经济与范围经济,中小企业则必须把自己单一的产品销售到尽可能广泛的市场范围--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。根据作者的观察和分析,通过采用高度集中和专业化的经营战略,隐形冠军不仅可以有效地回避中小企业的上述种种劣势,而且更重要的是为中小企业发挥自己的优势提供了可能的选择。那些最终能够成为"隐形冠军"的企业就是能够把各种发挥优势的可能性变成现实的企业,也是能够把各种优势整合成为独特竞争力的企业。正是出于这个原因,能够成为"隐型冠军"企业通常采用高差异战略或者差异集中战略,但是他们并不会因此牺牲自己在成本方面的优势;为了保持自己差异性,尤其是质量方面的差异性,他们会在限制主营产品范围前提下,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。在形成独特竞争力的过程中,这些中小企业把整个过程的起点建立在充分了解顾客,尤其是那些通常被大企业所忽视或者没有发现的需求上,从而确立自己强烈的顾客导向。在建立和实现顾客导向方面,这些中小企业发挥自己在管理层次少、组织结构简单、内外活动整合容易等方面的优势;提高自己在与客户、竞争者互动方面的有效性和效率;提高自己内部与外部动态整合的水平和速度。充分发挥上述三个方面的优势,这些中小企业不仅在了解顾客需求,而且在满足顾客需求的创新性和速度上超过了许多大型企业,从而为形成"独特"竞争力奠定了坚实的基础和持续的来源。为了形成独特的竞争力,这些中小企业非常关注提高自己在技术与市场两个方面的创新能力。在提高创新能力方面,中小企业固然存在着资源方面的劣势,但是他们在组织结构、激励机制、企业文化以及推进速度等方面存在着更加重要的优势。正是因为创新方面具有非常明显的优势,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。推动和领导独特竞争力建立的过程中,这些中小企业的管理者一所有者往往能够发挥非常重要的作用。这种作用不仅表现在与上述决策有关判断能力、风险意识和创业精神,更主要的是表现在企业的文化建设,包括价值导向、团队精神、行为规范等。也许这是许多中小企业,尤其是民营中小企业所具有的一个非常独特的优势,一旦它被一个杰出企业家所创立或者领导,那么这个企业在决策、创新、整合和文化方面所表现出的

《隐形冠军》

特点无不显现出这个企业家个性的魅力。正是因为这样的原因，我们可以看到那些能够成为“隐形冠军”的企业无不起源于或者正在被一个杰出企业家领导。《隐形冠军》不是一个概念的推出和炒作，而是一种典型的树立。通过长期的理论准备和案例研究，作者为无数中小企业树立了信心、指明了道路、提供了模式。值得庆幸的是，正在迅速产生和发展的我国中小企业的所有者和管理者们能够在这样的阶段上就有机会成为本书的读者。他们会因为读过此书而明白非相关多元化是陷阱还是机会，深入了解中小企业的核心竞争力或者独特竞争力是如何建立起来的，以及掌握中小企业战略制定的基本思路。2005年4月6日

《隐形冠军》

编辑推荐

世界著名管理大师赫尔曼·西蒙指点中小企业取胜之道！除了可口可乐、微软、宝洁、GE等知名大企业外，全球最优秀的企业更多则是一些默默无闻、闷声发大财的行业冠军企业。它们正在或已经成为中国乃至世界经济发展中不可忽视的力量，他们的故事也同样鲜为人知但又精彩纷呈……

精彩短评

- 1、创造标准，创新产品，扩张市场
- 2、隐形冠军大多是制造业的中间过程产业
- 3、缝隙市场不显山不露水的领头羊
- 4、它们产品的主要销售点不是价格，而是强调在价格以外的更高价值，这里所谓的更高价值应该是产品的附加价值吧
- 5、另一种视角~
- 6、德国中小企业。http://whigzhou.baijia.baidu.com/article/8214
- 7、隐形冠军理论概述

“隐形冠军”是赫尔曼·西蒙教授致力十多年的研究和调查后于1986年首先提出的。他指出，除了众所周知的世界500强企业，全球最优秀的企业更多是一些闷声发大财的行业冠军企业。这些企业的市场份额占世界第一或第二；同时，公司年销售收入一般都不超过10亿美元；最后也是最值得深思的是，他们的社会知名度往往都很低。

赫尔曼·西蒙算得上“隐形冠军之父”。从1986年开始，他就致力于研究这样一个事实：德国的出口贸易乃至整体经济的持续发展，主要原因得益于中小公司，尤其是一些在国际市场上处于领先地位却籍籍无名的中小企业。通过研究，西蒙发现，所有的这些企业都有一些共同的特点。作为一名合格的隐形冠军，它必须达到以下三个标准：其一，它必须拥有其产品的国际市场份额的第一或者第二的位置；其二，它必须是鲜为人知的中小公司；其三，一家隐形冠军公司应该是社会知名度低的公司。

最后西蒙教授总结到，隐形冠军们是一群坚定不移地走着他们自己认为正确的道路的人，他们的很多做法和现代管理的教条格格不入，或许这正是隐形冠军们给我们的最重要的经验。

西蒙在解说他的“隐形冠军”时说，“隐形冠军”企业成功的道理，就像爱因斯坦所说的公式， $A+B+C=成功$ ，A意味着勤奋，B意味着智慧，C意味着闭上你的嘴、不要谈论你自己的成功。其实这个大道理不仅作为“科学大师”的爱因斯坦知道，几十年前西方另一位“管理大师”德鲁克也告诫过企业家，在创新时要切记三个“禁忌”：“不要太聪明”：“不要过多花样，不要分心，不要一次做过多事情”：“不要为未来而创新”。

企业家创新要具备三个基本条件：

- 一.“创新是工作”，“创新需要勤奋、恒心和责任”，要把创新变成“辛苦、专注和有目的的工作”；
- 二.“要想成功，创新者必须立足自己的长项”；
- 三.“创新必须与市场紧密相连，专注于市场，而且由市场来推动”。

就“隐形冠军”而言，中小企业要想真正成为“隐形冠军”，必须面向国际市场的“恶劣疆场”去驰骋竞争、拼搏厮杀，眼睛盯着西蒙颁发的“中国隐形冠军百佳奖”奖杯，本身是违背西蒙“隐形冠军”理论原则的。为什么？西蒙教授所说的“隐形冠军”是指那些非常专注、具有全球性或区域性市场领袖地位的中小企业，他们的产品不易被人觉察，加上自身低调，公众知名度比较低，但在各自行业内往往是游戏规则的制定者或无可撼动的霸主。要在市场上做“冠军”，就不能像奥运健儿在赛场上“众目睽睽”地被大家审视，而必须“隐形”。

赫尔曼·西蒙发现了什么？

《隐形冠军》

1986年的某一天，当赫尔曼·西蒙与哈佛商学院的西奥多·莱维特教授共同探讨德国出口贸易获得持续不断的成功经验时，他们一致地认识到：德国出口贸易的成功不能简单地归功于德国的大公司，而应该归因于德国众多的中小公司，特别是那些在国际市场上处于领先地位的中小企业。

当然，他们的“发现”已经晚了10年。1974年，著名的经济学家舒马赫出版了《小的就是好的》，从经济学理论上说明了小企业发展的独特优势。从那以后，越来越多的企业家和经济学家、管理学家逐渐意识到，小企业的确具有很多大企业不可比拟的优势，理论界也逐渐将更多的研究视角转向中小企业。

不过，赫尔曼·西蒙还是有贡献的，他的贡献在于，第一次把这些优秀的小公司称为“隐形冠军”。他深信，世界上最好的公司当属这类中小公司，而不是人们以为的大公司。

赫尔曼·西蒙无疑要冒很大的风险。当他做这项总结归纳时，正是《基业长青》一书风靡世界的时候，企业家与理论家，都有在关注着百年卓越公司的成功经验，做小企业，这风刮的不太是时候。

赫尔曼·西蒙的研究对象，最初主要集中在德国，随着研究的深入，逐渐转向全球视野内的所有隐形冠军。在考察了全球五大洲14个国家的大量的优秀中小企业之后，从中抽取了457家企业进行定性研究。《隐形冠军：谁是全球最优秀的公司》一书就是作者对世界各地“隐形冠军”公司的成功经验的总结与归纳，揭示出这些企业之所以成功的真正秘诀，以期对全球中小企业的发展提供有益的指导。

1、企业目标

隐形冠军公司的根本目标就是夺取市场领导地位。对于隐形冠军而言，市场领导地位的含义完全超出了市场份额的量化概念，它包括发明创造、科学技术、领导水平、目标制定、市场影响力和自身实力等方面的优势。作者提出了一个重要的概念，“心理市场领先地位”，也即勇夺世界第一和追求世界最佳公司的精神。这是本书的突出贡献之一。

2、市场战略

与大公司不同，隐形冠军公司既注重结构严谨可量化研究的大市场，更注重相对零散的、产品分类不清的“利基”市场。它们主要从产品的适用性、客户的需求、产品/技术等角度来分析和确定自己的市场地位，在相对狭窄的市场范围内专注于某一特定的产品市场。

3、客户关系

隐形冠军公司认为，和客户的关系不宜过于密切，因为一旦和客户关系太过密切，将使得它们忽视提高自身的市场营销专业水平。与此形成明显对照的是，大公司往往拥有周密严谨的市场营销规划和一流市场营销机构，但是它们缺乏与客户保持一种密切关系的手段。

4、企业文化

一旦公司规模扩大了，就尽可能分成几个小型的隐形冠军公司，促使公司和分公司的规模应向小型化发展，以提高员工表现的透明度，以保持原有的小型企业式的企业文化。这一点也是本书的重要贡献之一。

5、竞争优势

隐形冠军公司是如何保持自己的竞争优势的呢？作者总结出两种基本方式，一是在创新和降低成本方面比竞争对手学得更快，并更快地提高产品的质量，二是通过创造新的竞争优势来改变竞争优势参数。隐形冠军公司的竞争优势不仅仅体现在核心产品上，同时也体现在其软件因素上，因为软件参数往往具有更好的可持续性。这些软件因素包括服务质量、品牌知名度、客户关系等等。

6、领导班子

隐形冠军公司高度重视领导班子和接班人的问题，它们主张领导班子成员应该年轻化，要尽早发现接班人苗子，在他们还年轻时就放手锻炼他们。在选拔领导干部时，要着重强调他们的工作精力、坚强毅力和工作热情，而不仅仅注重他们的认知能力和“智商”水平。在考虑领导的人格魅力时，强调人与目标、独立思考能力、无私无畏、工作精力和调动他人积极性的有机结合的能力。在隐形冠军公司内，提倡一种权威式和参与式相结合的领导风格，注重权威性和参与性二者之间的平衡。

西蒙描述中的隐形冠军公司

赫尔曼·西蒙在这个商业咨询师的著作《隐形冠军：谁是全球最优秀的公司》一书中，他向我们描述了这样的公司--

这些公司都是中小型公司，行业涉及的都是非主导产品，而且产品种类比较单一，很少进行多元化发展，但是它们的产品全球市场占有率大多在70%以上。

这些公司很少受到记者和商学院以及公众的关注，更不会出现在报纸的头版或头条，它们避开了公众，它们都是商业海洋中的无名英雄。我们能从它们身上学到很多管理经营和公司文化的真谛。西蒙选出了500家最优秀的无名英雄，这些企业绝大部分都是德国企业，这当然和西蒙身处德国波恩有关，但是另一方面也因为德国企业不像美国、日本企业那样在管理和公司文化方面大肆张扬，在美国和日本管理者的自传和管理经典充斥于市的时候，德国企业却依然保持着低调，只是用它们的产品和服务来巩固它们在本行业中的领导者地位。

我们先来看看这些不为人知的名字：Baader、Brita看看这些陌生的名字，第一个名字占据了世界鱼类产品加工机械90%的市场，而第二个公司则占有世界节水过滤器85%的市场。

固然，财富500强企业是大多数人学习的榜样，它们有着骄人的成绩。但是相比西蒙书中的这些公司，我们发现，虽然这些公司发展缓慢，但是它们的确比那些如日中天的大企业更加稳定，更长寿。该书共有11章，分别从市场、客户、竞争、创新、领导者、团队等方面对这些企业进行了分析。从这些分析中我们发现它们不像大多数公司一样急于做大，也没有追赶潮流和时尚；它们懂得欣赏别人，可同时也保持我行我素；按自己的方式塑造着自己的企业文化和管理模式；它们避开了外向型发展的模式，既不愿采取多样化经营，只专注于自己擅长产品的不断创新，同时又对战略合作与合并保持着保守的、克制的态度；它们往往只依靠自己的内部竞争和创新来促进自身的发展，使自己保持在同行业的前列；它们的员工有着极强的价值感和归属感，人员很少流动。这些企业都有着这样的特点：

1. 大部分为家族企业

2. CEO的任期平均为24年，而大部分美国公司CEO的任期平均为7年

《隐形冠军》

3. 它们有50%以上的销售额是通过出口来实现的
4. 这些公司员工流动率非常低
5. 行业所涉及的都是“无形产业”或者说是影响面较低的产品行业
6. 在它们的团队文化中社会控制的影响较之实际控制更为有效
7. 它们产品的主要销售点不是价格，而是强调在价格以外的更高价值
8. 它们坚信竞争优势是基于对客户要求的更多了解基础之上的

这些同时也是为什么它们会成为冠军的原因。这些公司的发展策略是长期而缓慢的，它们只专注于本行业的产品领域，逐渐成为行业中的主导者，然后又不断开发出新的产品，并马上投入市场以巩固自己的地位，而它们对本行业的专注使得它们能够完全了解客户需求并有能力迅速开发客户所急需的产品并投入到市场中来保持自己的领导者地位。而它们对产品和客户的专注也使得它们的服务是全面而完善的。因而它们就逐渐赢得了客户的信赖并能够保持长久的领导地位。

在这些因素中，领导者风格当然也很重要，因为它直接影响着企业的管理模式和公司文化的形成，而在这些企业中显得尤为突出，因为他们的任期比其他大企业更长，对企业的影响也更深刻、更系统、更稳定。对这些领导人而言，他们的目标就是要做行业中的老大，并把这看作一个长期的过程，因而他们都极其看重客户的需求，保持着良好的客户关系，他们往往有着强烈的国际战略意识，善于抓住机会，他们对国外文化也颇为了解，这些都让他们能够进入并占领国外市场。正是稳定而英明的领导者、他们的国际市场战略、他们与客户的亲密关系以及得到客户信赖的优质服务、起着积极作用的内部竞争和创新（而非外部联合与促进）、和谐的公司文化，所有这些因素使他们注定要做行业冠军。这些公司的领导者和公司本身，都赢得了行业中客户和竞争对手们的尊敬。

8、1隐形冠军是what how

2目标明确远大公开，专注于需求，坚持耐心

3产品服务商业模式为了解决问题满足需求

4市场和技术要匹配，需求和能力正好

5难以复制持久竞争优势与人和过程有关

9、对我启发非常大

10、不错的框架和例子，可惜旧了，作为工具书翻

11、重点都在目录里，整本读完不太划算，没什么东西

12、好书，常看

13、畅销书的标题，学术研究的格式，知乎答案的干货，讲了闷声才能赚大钱的道理==

14、写得非常好！语言也生动很有激情~比较少见~

15、阅读的过程中看到某些篇会想起村田，华为这些公司。在某一个领域专注数年，成为行业的领导者。中国企业，多有可期。这些小而美的公司也是我某些同事求职目标。

16、很有意思，开阔视野，尤其是对德国市场非常有见地。

17、这半年，是对传统管理学的突破，看它的初衷是我们的一位老师提起的。我不是学管理学的，并且一直很排斥管理学，虽然我的专业也算是管理学大类，我始终觉得管理学就是当你成功了，跟人家去吹牛逼的学问，而且成功是个例，不是范例。这本书一开篇就说自己不太严谨，如何如何。。。这反而激起了我的兴趣，我不太赞同书腰上的那句：中国中小企业的另一个选择这句话。因为按照西蒙的观点，这句话本身就有问题，操蛋的书商啊。哈哈，看完之后，我觉得他其中的观点，也可以应用了我们自身的人生规划。做鸡头不做凤尾，最最好的自己，是最好的，但是是自己，而不是别人，求深度也求广度

18、在世界500强中，有很多企业是鲜为人知的，他们有着一些共同的特点：

《隐形冠军》

1. 大部分为家族企业
2. CEO的任期平均为24年，而大部分美国公司CEO的任期平均为7年
3. 它们有50%以上的销售额是通过出口来实现的
4. 这些公司员工流动率非常低
5. 行业所涉及的都是“无形产业”或者说是影响面较低的产品行业
6. 在它们的团队文化中社会控制的影响较之实际控制更为有效
7. 它们产品的主要销售点不是价格，而是强调在价格以外的更高价值
8. 它们坚信竞争优势是基于对客户要求的更多了解基础之上的

19、德国的经济成为欧洲的老大，中国每年有无数的人跑去德国买“刀”买“锅”，德国产品也因其优良的品质为世人称赞，其中很大的因素是因为德国存在大批“隐形冠军”。这些隐形冠军找到一个利基市场，然后在专业上下功夫，不断创新，成为市场领导者。全球化浪潮不仅扩大了隐形冠军的市场总量，还成为了隐形冠军发展的第二支柱。贴近客户，为员工创造良好的环境，远离城市的喧嚣，专心搞创新，在专业上保持领导地位，“隐形冠军”在今天众多企业追求“大”的道路中给了我们“小”而“专”的一种思路。

20、05年的书，现在看案例有点遥远。

21、用kindle读翻页太慢，考虑是不是以后此类书要买纸质版

22、根据《德国经济数字地图2011》显示，德国目前拥有大约三百多万家企业，其中98%为中小企业，大企业仅占2%。从2006年以来，德国经济逐步复苏，失业率下降，中小企业的贡献不容忽视，小型企业是指营业额在100万欧元以下，不超过九个雇员的企业，中型企业年营业额在100万~5000万，雇员10~499。目前，德国中小企业提供了德国70%的工作岗位，80%的职业培训位置并创造了45%国民生产总值.....

赫尔曼·西蒙

而隐形冠军正诞生其中，闷声发大财.....

23、全球化视角下的中小型企业发展亮途。你看不到它，但你已经离不开它。

24、看目录和每章后面小结就行，内容感觉没干货

25、有种经济学叫政治经济学，可以很好补充这本书没有讨论到的视角。这本书是很有价值的，详细提供了在普通人看不见的领域大发横财的公司。卡特彼勒公司也被归为隐形冠军的行列。

26、和《基业长青》什么的一样，研究方法在逻辑上有硬伤。

27、不管是基业长青也好还是隐形冠军或者是追求卓越也好，只不过是一遍又一遍的证明德鲁克的理论而已。

28、在一个细分市场做到卓越

29、看见你所未看见的。这世界总有些人致力于有些事业，在你所未曾察觉的领域，精益求精，追求完美。同时也说明企业在发展的路径上，是可选择，并不是一维的。少一星是因为写作风格，个人非常喜欢德国人、德国工业那种严谨、精确的风格，可是这风格放在书里，阅读起来就痛苦了，完全就是一学术论文。

30、看看

31、小而强的隐形公司定位面容，高度瞄准单一市场，并扎根。充分考虑客户需求与发展，产品向深度进军，专家往往击败杂家。他们在公司早期就专注全球化，在一个领域做到行家都是有机的！

32、#leon的阅读#隐形冠军，默默地为着社会做贡献，而且其所付出的价值比那些名气大的企业多得多。从事关于隐形企业的工作，其实能够得到的东西也很多

33、husband's collection

《隐形冠军》

1、隐形冠军理论概述 “隐形冠军”是赫尔曼·西蒙教授致力十多年的研究和调查后于1986年首先提出的。他指出，除了众所周知的世界500强企业，全球最优秀的企业更多是一些闷声发大财的行业冠军企业。这些企业的市场份额占世界第一或第二；同时，公司年销售收入一般都不超过10亿美元；最后也是最值得深思的是，他们的社会知名度往往都很低。 赫尔曼·西蒙算得上“隐形冠军之父”。从1986年开始，他就致力于研究这样一个事实：德国的出口贸易乃至整体经济的持续发展，主要原因得益于中小公司，尤其是一些在国际市场上处于领先地位却籍籍无名的中小企业。通过研究，西蒙发现，所有的这些企业都有一些共同的特点。作为一名合格的隐形冠军，它必须达到以下三个标准：其一，它必须拥有其产品的国际市场份额的第一或者第二的位置；其二，它必须是鲜为人知的中小公司；其三，一家隐形冠军公司应该是社会知名度低的公司。 最后西蒙教授总结到，隐形冠军们是一群坚定不移地走着他们自己认为正确的道路的人，他们的很多做法和现代管理的教条格格不入，或许这正是隐形冠军们给我们的最重要的经验。 西蒙在解说他的“隐形冠军”时说，“隐形冠军”企业成功的道理，就像爱因斯坦所说的公式， $A + B + C = \text{成功}$ ，A意味着勤奋，B意味着智慧，C意味着闭上你的嘴、不要谈论你自己的成功。其实这个大道理不仅作为“科学大师”的爱因斯坦知道，几十年前西方另一位“管理大师”德鲁克也告诫过企业家，在创新时要切记三个“禁忌”：“不要太聪明”：“不要过多花样，不要分心，不要一次做过多事情”：“不要为未来而创新”。 企业家创新要具备三个基本条件： 一、“创新是工作”，“创新需要勤奋、恒心和责任”，要把创新变成“辛苦、专注和有目的的工作”； 二、“要想成功，创新者必须立足自己的长项”； 三、“创新必须与市场紧密相连，专注于市场，而且由市场来推动”。 就“隐形冠军”而言，中小企业要想真正成为“隐形冠军”，必须面向国际市场的“恶劣疆场”去驰骋竞争、拼搏厮杀，眼睛盯着西蒙颁发的“中国隐形冠军百佳奖”奖杯，本身是违背西蒙“隐形冠军”理论原则的。为什么？西蒙教授所说的“隐形冠军”是指那些非常专注、具有全球性或区域性市场领袖地位的中小企业，他们的产品不易被人觉察，加上自身低调，公众知名度比较低，但在各自行业内往往是游戏规则的制定者或无可撼动的霸主。要在市场上做“冠军”，就不能像奥运健儿在赛场上“众目睽睽”地被大家审视，而必须“隐形”。赫尔曼·西蒙发现了什么？ 1986年的某一天，当赫尔曼·西蒙与哈佛商学院的西奥多·莱维特教授共同探讨德国出口贸易获得持续不断的成功经验时，他们一致地认识到：德国出口贸易的成功不能简单地归功于德国的大公司，而应该归因于德国众多的中小公司，特别是那些在国际市场上处于领先地位的中小企业。 当然，他们的“发现”已经晚了10年。1974年，著名的经济学家舒马赫出版了《小的就是好的》，从经济学理论上说明了小企业发展的独特优势。从那以后，越来越多的企业家和经济学家、管理学家逐渐意识到，小企业的确具有很多大企业不可比拟的优势，理论界也逐渐将更多的研究视角转向中小企业。 不过，赫尔曼·西蒙还是有贡献的，他的贡献在于，第一次把这些优秀的小公司称为“隐形冠军”。他深信，世界上最好的公司当属这类中小公司，而不是人们以为的大公司。 赫尔曼·西蒙无疑要冒很大的风险。当他做这项总结归纳时，正是《基业长青》一书风靡世界的时候，企业家与理论家，都有在关注着百年卓越公司的成功经验，做小企业，这风刮的不太是时候。 赫尔曼·西蒙的研究对象，最初主要集中在德国，随着研究的深入，逐渐转向全球视野内的所有隐形冠军。在考察了全球五大洲14个国家的大量的优秀中小企业之后，从中抽取了457家企业进行定性研究。《隐形冠军：谁是全球最优秀的公司》一书就是作者对世界各地“隐形冠军”公司的成功经验的总结与归纳，揭示出这些企业之所以成功的真正秘诀，以期对全球中小企业的发展提供有益的指导。

1、企业目标 隐形冠军公司的根本目标就是夺取市场领导地位。对于隐形冠军而言，市场领导地位的含义完全超出了市场份额的量化概念，它包括发明创造、科学技术、领导水平、目标制定、市场影响力和自身实力等方面的优势。作者提出了一个重要的概念，“心理市场领先地位”，也即勇夺世界第一和追求世界最佳公司的精神。这是本书的突出贡献之一。

2、市场战略 与大公司不同，隐形冠军公司既注重结构严谨可量化研究的大市场，更注重相对零散的、产品分类不清的“利基”市场。它们主要从产品的适用性、客户的需求、产品/技术等角度来分析和确定自己的市场地位，在相对狭窄的市场范围内专注于某一特定的产品市场。

3、客户关系 隐形冠军公司认为，和客户的关系不宜过于密切，因为一旦和客户关系太过密切，将使得它们忽视提高自身的市场营销专业水平。与此形成明显对照的是，大公司往往拥有周密严谨的市场营销规划和一流市场营销机构，但是它们缺乏与客户保持一种

密切关系的手段。

4、企业文化 一旦公司规模扩大了，就尽可能分成几个小型的隐形冠军公司，促使公司和分公司的规模应向小型化发展，以提高员工表现的透明度，以保持原有的小型企业的企业文化。这一点也是本书的重要贡献之一。

5、竞争优势 隐形冠军公司是如何保持自己的竞争优势的呢？作者总结出两种基本方式，一是在创新和降低成本方面比竞争对手学得更快，并更快地提高产品的质量，二是通过创造新的竞争优势来改变竞争优势参数。隐形冠军公司的竞争优势不仅仅体现在核心产品上，同时也体现在其软件因素上，因为软件参数往往具有更好的可持续性。这些软件因素包括服务质量、品牌知名度、客户关系等等。

6、领导班子 隐形冠军公司高度重视领导班子和接班人的问题，它们主张领导班子成员应该年轻化，要尽早发现接班人苗子，在他们还年轻时就放手锻炼他们。在选拔领导干部时，要着重强调他们的工作精力、坚强毅力和工作热情，而不仅仅注重他们的认知能力和“智商”水平。在考虑领导的人格魅力时，强调人与目标、独立思考能力、无私无畏、工作精力和调动他人积极性的有机结合的能力。在隐形冠军公司内，提倡一种权威式和参与式相结合的领导风格，注重权威性和参与性二者之间的平衡。西蒙描述中的隐形冠军公司

赫尔曼·西蒙在这个商业咨询师的著作《隐形冠军：谁是全球最优秀的公司》一书中，他向我们描述了这样的公司-- 这些公司都是中小型企业，行业涉及的都是非主导产品，而且产品种类比较单一，很少进行多元化发展，但是它们的产品全球市场占有率大多在70%以上。 这些公司很少受到记者和商学院以及公众的关注，更不会出现在报纸的头版或头条，它们避开了公众，它们都是商业海洋中的无名英雄。我们能从它们身上学到很多管理经营和公司文化的真谛。西蒙选出了500家最优秀的无名英雄，这些企业绝大部分都是德国企业，这当然和西蒙身处德国波恩有关，但是另一方面也因为德国企业不像美国、日本企业那样在管理和公司文化方面大肆张扬，在美国和日本管理者的自传和管理经典充斥于市的时候，德国企业却依然保持着低调，只是用它们的产品和服务来巩固它们在本行业中的领导者地位。

我们先来看看这些不为人知的名字：Baader、Brita看看这些陌生的名字，第一个名字占据了世界鱼类产品加工机械90%的市场，而第二个公司则占有世界节水过滤器85%的市场。 固然，财富500强企业是大多数人学习的榜样，它们有着骄人的成绩。但是相比西蒙书中的这些公司，我们发现，虽然这些公司发展缓慢，但是它们的确比那些如日中天的大企业更加稳定，更长寿。该书共有11章，分别从市场、客户、竞争、创新、领导者、团队等方面对这些企业进行了分析。从这些分析中我们发现它们不像大多数公司一样急于做大，也没有追赶潮流和时尚；它们懂得欣赏别人，可同时也保持我行我素；按自己的方式塑造着自己的企业文化和管理模式；它们避开了外向型发展的模式，既不愿采取多样化经营，只专注于自己擅长产品的不断创新，同时又对战略合作与合并保持着保守的、克制的态度；它们往往只依靠自己的内部竞争和创新来促进自身的发展，使自己保持在同行业的前列；它们的员工有着极强的价值感和归属感，人员很少流动。这些企业都有着这样的特点：

1. 大部分为家族企业
2. CEO的任期平均为24年，而大部分美国公司CEO的任期平均为7年
3. 它们有50%以上的销售额是通过出口来实现的
4. 这些公司员工流动率非常低
5. 行业所涉及的都是“无形产业”或者说是影响面较低的产品的行业
6. 在它们的团队文化中社会控制的影响较之实际控制更为有效
7. 它们产品的主要销售点不是价格，而是强调在价格以外的更高价值
8. 它们坚信竞争优势是基于对客户要求的更多了解基础之上的

这些同时也是为什么它们会成为冠军的原因。这些公司的发展策略是长期而缓慢的，它们只专注于本行业的产品领域，逐渐成为行业中的主导者，然后又不断开发出新的产品，并马上投入市场以巩固自己的地位，而它们对本行业的专注使得它们能够完全了解客户需求并有能力迅速开发客户所急需的产品并投入到市场中来保持自己的领导者地位。而它们对产品和客户的专注也使得它们的服务是全面而完善的。因而它们就逐渐赢得了客户的信赖并能够保持长久的领导地位。

在这些因素中，领导者风格当然也很重要，因为它直接影响着企业的管理模式和公司文化的形成，而在这些企业中显得尤为突出，因为他们的任期比其他大企业更长，对企业的影响也更深刻、更系统、更稳定。对这些领导人而言，他们的目标就是要做行业中的老大，并把这看作一个长期的过程，因而他们都极其看重客户的需求，保持着良好的客户关系，他们往往有着强烈的国际战略意识，善于抓住机会，他们对国外文化也颇为了解，这些都让他们能够进入并占领国外市场。正是稳定而英明的领导者、他们的国际市场战略、他们与客户的亲密关系以及得到客户信赖的优质服务、起着积极作用的内部竞争和创新（而非外部联合与促进）、和谐的公司文化，所有这些因素使他们注定要做行业冠军。这些公司的领导者和公司本身，都赢得了行业中客户和竞争对手们的尊敬。

2、根据《德国经济数字地图2011》显示，德国目前拥有大约三百多万家企业，其中98%为中小企业，

《隐形冠军》

大企业仅占2%。从2006年以来，德国经济逐步复苏，失业率下降，中小企业的贡献不容忽视，小型企业是指营业额在100万欧元以下，不超过九个雇员的企业，中型企业年营业额在100万~5000万，雇员10~499。目前，德国中小企业提供了德国70%的工作岗位，80%的职业培训位置并创造了45%国民生产总值.....赫尔曼·西蒙而隐形冠军正诞生其中，闷声发大财.....

3、在世界500强中，有很多企业是鲜为人知的，他们有着一些共同的特点： 1. 大部分为家族企业 2. CEO的任期平均为24年，而大部分美国公司CEO的任期平均为7年 3. 它们有50%以上的销售额是通过出口来实现的 4. 这些公司员工流动率非常低 5. 行业所涉及的都是“无形产业”或者说是影响面较低的产品行业 6. 在它们的团队文化中社会控制的影响较之实际控制更为有效 7. 它们产品的主要销售点不是价格，而是强调在价格以外的更高价值 8. 它们坚信竞争优势是基于对客户要求的更多了解基础之上的

章节试读

1、《隐形冠军》的笔记-第87页

两大方面七个因素28个单项指标

- 第一方面：自身表现
 - 因素1：产品与服务质量
 - 因素2：目标客户跟进过程的质量
 - 因素3：与客户打交道的灵活性
- 第二方面：互动
 - 因素4：推销员建议的质量
 - 因素5：为客户提供信息的公开性
 - 因素6：对客户建议的接受程度
 - 因素7：与非销售人员的接触

《隐形冠军》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com