



◀2026年德国汉诺威工业博览会上的“投资中国”展区。

本报记者 刘仲华摄

▼2023年出版的赫尔曼·西蒙新作《隐形冠军2:新时代、新趋势、新策略》中文版。 本报记者 刘仲华摄



◀赫尔曼·西蒙(右)接受本报记者刘仲华专访。  
本报欧洲中心分社 依琳摄



▲2025年9月,赫尔曼·西蒙在江苏太仓历史老城区走访时留影。  
受访者供图

读懂中国·读懂中国式现代化

# 中国是全球「隐形冠军」的增量引擎

——对话德国管理学家、「隐形冠军」理论提出者赫尔曼·西蒙

对话人:

刘仲华 本报欧洲中心分社社长  
赫尔曼·西蒙 德国管理学家、西蒙  
顾问和管理咨询公司创始人及荣誉主席

## “中国专精特新企业的体量规模与发展速度令人瞩目”

问:请您介绍“隐形冠军”理论核心内涵,并结合多年调研,谈谈对中国专精特新、本土细分龙头企业的观察。

答:我在1987年研究全球贸易竞争力时发现,支撑工业强国出口优势的关键因素,并非大众熟知的头部跨国企业,而是大量深耕细分赛道、占市场份额稳居全球前三的中小企业,这就是“隐形冠军”的核心定义。自2000年以来,我频繁走访中国,欣喜地看到中国已有超过300家本土“隐形冠军”,企业战略专注度、成长路径与全球顶尖“隐形冠军”高度契合,发展态势蓬勃向好。

问:德国“隐形冠军”依托市场自然演化,中国则采用梯度培育体系壮大中小企业。坚守专精特新赛道是否为细分企业成长为全球冠军的必备条件?

答:“隐形冠军”成功依托三大支柱:高远发展追求,高度战略专注,坚定全球化布局。唯有专注才能打磨世界级品质,依托细分赛道积淀核心技术,再通过全球化布局扩容市场,可以实现企业稳步规模化成长。中国梯度培育专精特新企业的实践充分证明,引导中小企业锚定细分赛道,注重长远发展,是迈向全球产业领跑者的坚实路径。

问:中国已培育超14万家专精特新企业、1.76万家国家级专精特新“小巨人”企业,重点布局在高端制造、新材料、新能源领域。这类产业集群发挥了怎样的作用?

答:中国专精特新企业的体量规模与发展速度令人瞩目。依托庞大经济体量与持续创新投入,中国培育出大批优质企业是必然。德中两国均具备深厚工程师文化与技术导向传统,中国专精特新“小巨人”企业在高端制造领域竞争力突出,专业化产业集聚极大夯实了中国供

应链底层实力。精密制造无法脱离产业生态独立发展,德国拥有图特林根医疗技术产业集群、耶拿光学与光子学产业集群等特色产业高地,中国诸多城市也形成了专业化的世界级产业集群,构建起完整的细分领域产业生态,这为中国制造业提供了极强的抗风险能力和持续吸引全球投资的核心优势。

问:外界曾存在“中国只会复刻海外技术”的片面认知,但实际上,中国专精特新企业研发密度远超欧洲同类企业。高强度研发能否推动中国细分产业完成从技术跟跑到技术引领的转变?

答:所谓“中国只会复刻海外技术”的陈旧认知早已不符合现实,中国企业在诸多前沿领域已是全球领先的创新者。早在20年前,华为等中国企业的研发体量就已超越西方传统巨头,海康威视等细分龙头企业的研发人员规模也数倍于同等体量欧洲企业,这得益于中国雄厚的科学、技术、工程、数学人才红利。《自然》杂志全球科

研百强城市榜单前15位中有7个中国城市,凸显中国扎实的科研根基。更重要的是,中国具备科研成果市场化、产品化的快速转化机制,值得全球借鉴。

问:注重长期发展对专精特新企业壮大有何支撑作用?

答:德国约七成“隐形冠军”为家族控股企业,首席执行官平均任期长达21年,员工离职率不足3%,长期主义与战略连续性特征突出,稳定的经营格局构成了企业发展的“护城河”。

全球产业大部分市场空间来自小众细分市场,高端装备、精密零部件的技术迭代需要长期积淀。中国倡导长期主义与战略定力,引导专精特新企业深耕底层技术、持续微创新,是企业攻克核心技术、站稳全球细分赛道的关键。

问:一些人对“中国制造”存在重性性价比的刻板印象。当前中国专精特新企业加速向高端化、绿色化升级,应如何塑造高端品牌认知?

答:打造全球高端细分品牌是长期工程。企业价值链涵盖研发创新、精益制造、全球营销、本地化服务四大环节,目前中国企业在研发与制造端已实现历史性跨越,工厂智能化、精细化水准位居世界前列,但全球品牌建设仍处于探索阶段。德国“隐形冠军”的核心优势在于自主掌控全球服务网络,保障全流程服务品质。中国企业打造国际高端品牌,需要扎根海外搭建自主服务实体,贯通完整价值链,依托高品质产品与全生命周期服务,树立长效高端品牌口碑。

## “忽视中国市场,意味着放弃全球近1/5的核心工业阵地”

问:中国“战略引导+市场赋能”的双轮培育模式,对比欧美的市场化培育有何优势?能为后发国家工业化提供哪些经验?

答:中国接续实施五年规划,立足对前沿产业的扎实研判,为企业提供清晰的发展导向,展现出强大的体制与战略引领力。通过顶层规划集聚资源、规范市场竞争,可以锤炼出极具全球竞争力的头部企业。广大后发国家应学习中国立足长远发展的战略智慧,结合自身特有禀赋深耕特色细分领域,培育高附加值的中小型企业,这是一条可借鉴的务实的工业化路径。

问:全球产业链重构、保护主义抬头,中国专精特新企业国际化起步较晚,在当前全球产业格局下面临哪些机遇与挑战?

答:全球化并未终结,而是从商品出口加速向本地化投资演进,中国企业的国际化正迈入全球再平衡新阶段。面对地缘政治风险与保护主义挑战加剧,宁德时代、比亚迪等企业主动布局欧洲本土化生产,既有效规避贸易壁垒,也通过共建产业链赢得认可,彰显了中国企业全球化的生存智慧。

问:您提出的定价权理论认为,定价权不是来自成本或市场份额而是来自客户价值感知。中国专精特新企业应如何优化商业模式与定价策略,提升在全球价值链中的话语权?

答:定价的核心是客户价值感知,而非单纯的价格博弈。中国企业正告别传统成本定价、低价竞争模式,转向依托技术创新、精准价值传递、全周期服务的价值定价模式。掌握价值定价主动权,才能助力专精特新企业成为全球产业标杆,提升在全球价值链的话语权。

问:中欧双向跨境创新、研发合作愈发频繁,这种产业协同对双方细分产业发展有何价值?

答:高端装备制造依赖多学科融合与跨国生态协同,欧洲产业配套已形成常态化跨国协



▲5月25日,2026中德(欧)隐形冠军论坛开幕式现场。  
新华社记者 鞠焕宗摄

►4月19日,上海振华重工集团(南通)传动机械有限公司装配车间的工人在加工将运往荷兰鹿特丹港的减速箱订单产品。  
许丛军摄(人民视觉)

作。荷兰光刻机整合德国蔡司光学、通快激光等技术,德国高端制造工程也常吸纳中国企业参与精密配套。中国在新能源、人工智能、动力电池等领域具备全球领先优势,与欧洲精密制造的深厚积淀高度互补,双向技术赋能、产业嵌套,是攻克全球尖端工程难题的重要途径。

问:您认为完整开放的中国产业市场是全球“隐形冠军”不可忽视的核心载体。为什么?

答:中国、美国、欧盟经济总量占全球六成以上,主导着全球的工业购买力与技术需求,是全球主要经济体和经济板块。全球细分龙头必须扎根这三大市场,完善全球资产配置、筑牢抗风险能力,这是维系世界级竞争力的必修课。

中国拥有全球最完备、不可替代的产业生态圈,德国企业在华设厂2000余家,正是看重中国国内的高密度供应链与产业集群优势。完整的产业配套、充足的工程师资源与超大规模应用场景,让中国成为全球先进制造技术实景测试与规模化落地的最佳试验场。忽视中国市场,意味着放弃全球近1/5的核心工业阵地。

中国市场的内需韧性,为跨国企业提供了宝贵的中长期确定性。许多德国“隐形冠军”将研发与全价值链布局中国,借力中国开放的产业沃土延续产业生命周期。中国完备的开放产业市场,既是全球“隐形冠军”的增量引擎,也是其核心竞争力的重要依托。

问:全球加速绿色低碳转型,中德、中欧产业禀赋差异显著,双方绿色产业发展有哪些协同空间?

答:能源转型与绿色科技产业链条复杂、环节众多。德国企业在电网分接开关、精密气动元件等细分关键技术领域积淀深厚,相关技术在中国清洁能源体系、智能工厂中实现大规模应用与深度协同。在第三方市场合作中,欧中企业将欧洲高可靠性工程标准与中国高效制造配套、快速交付能力相结合,有力推动了全球绿色基础设施建设。

## “欧中细分企业多元协同,是重塑全球产业秩序的重要力量”

问:一些国家的现代化伴随着产业排他与贸易壁垒,中国坚持开放合作,本土“隐形冠军”批量涌现,印证了怎样的产业发展路径?

答:中国专精特新企业与“隐形冠军”崛起,勾勒出中国式现代化立足实体经济、夯实微观韧性的独特工业化路径。

一是坚守实体经济底盘,稳住制造业基本盘,始终维持高位制造业占比,依托全产业链门类筑牢抵御外部不确定性的坚实根基。

二是打破“巨头独大”格局,构建大中小企业融通发展体系,通过梯度培育引导中小企业深耕细分赛道,打通从基础元器件到成套装备的完整闭环。

三是依托完备产业生态锻造强大韧性,中国不同于单一组装型经济体,具备全链条零部件配套能力,叠加超大规模市场内循环优势,有效对冲了外部供应链风险的冲击。

问:共同富裕是中国式现代化重要特征,大量专精特新企业扎根地方、吸纳就业、带动区域产业增收。细分产业集群,如何助力城乡、区域均衡发展,夯实共同富裕的产业根基?

答:中国的专精特新企业在统筹区域协调发展、助力共同富裕方面发挥着重要作用。大型龙头企业大多集聚于超大城市,而“隐形冠军”企业多扎根县域与中小城镇。例如,山东寿光的默锐科技有限公司立足县域,成长为特种化学品细分领域的“隐形冠军”,为当地提供2000多个就业岗位,并实现跨区域产业布局。培育壮大专精特新企业,让高技能岗位、产业增值机会分布在更广的城乡区域,是推动区域协调发展、迈向共同富裕的重要可行路径。

问:中国梯度培育体系,能为产业基础薄弱

的后发国家推进工业化、现代化提供哪些经验?

答:后发经济体工业化不能盲目照搬老牌工业国家的模式,中国培育专精特新企业和构建现代产业体系的实践,为广大发展中国家提供了切实可行的路径。

首先,后发国家起步阶段资金、技术有限,不宜盲目布局重资产高端产业,应当立足自身资源禀赋找准细分突破口,深耕具备比较优势的特色赛道。其次,不少发展中国家长期出口低附加值初级产品,抗风险能力弱,可借鉴中国分层分类梯度培育专精特新企业的经验,引导企业向精深加工升级,打造细分领域专长。第三,中小企业成长离不开物流、能源与全球销售网络的支撑,可依托共建“一带一路”合作补齐基础设施短板,打通出海通道。共建“一带一路”合作有效帮助发展中国家完善交通、电力基础设施,成熟的跨境经贸物流体系可助力本土特色产品对接全球市场,这是后发国家中小企业融入全球产业分工的便捷路径。

问:在全球细分领域竞争加剧的背景下,中欧细分企业多元协同将如何推动全球产业秩序更加均衡包容?

答:欧中细分企业多元协同,是重塑全球产业秩序的重要力量。欧中双向投资能够改善经贸结构性失衡,中国企业加快欧洲本地化布局,建设研发与生产基地,增加当地税收与就业,推动欧中经贸合作从单一商品贸易升级为双向产业共建,可有效对冲贸易壁垒风险。同时,常态化的线下交流能够夯实商业互信、稳定产业投资预期,消解地缘博弈带来的认知偏差。

欧中产业优势高度互补,有不少成熟的合作案例:宁波均胜电子收购德国普瑞和德尼萨特汽车,中国市场助力德企扩容增效;德国通快集团收购江苏金方圆数控机床有限公司,将其打造为全球核心生产基地。双方通过联合研发、双向投资、品牌协同,合力突破技术难题,做大全球市场,为动荡的经贸格局注入确定性,推动全球产业秩序更加均衡、普惠、包容、共赢。

问:结合数十年产业观察,您对中国实体经济高质量发展、中外细分产业协同有何期许与建议?

答:过去20年间,中国工业制造实现深刻转型升级,大批专精特新企业技术水准、产品质量大幅跃升,完成关键技术跨越。当前中国企业在深度国际化布局、打造全球知名品牌、开展海外本土化投资三方面,仍处于早期探索阶段。

面向未来,我有三点展望:一是期待更多中国制造企业出海布局欧美市场,实现全球品牌建设的实质性突破;二是推动欧中产业投资布局更加均衡对称,优化双方产业格局;三是维护平稳有序的全球经济环境,规避产业链断裂风险,在开放融通、互利共赢的格局中深化中外实体经济合作,为全球产业链长远稳定发展保驾护航。



▲6月23日,外国客商在第四届链博会上了解汽车厚壁先导制件。  
唐克摄(人民视觉)



本版责编:王远韩 硕  
版式设计:蔡华伟