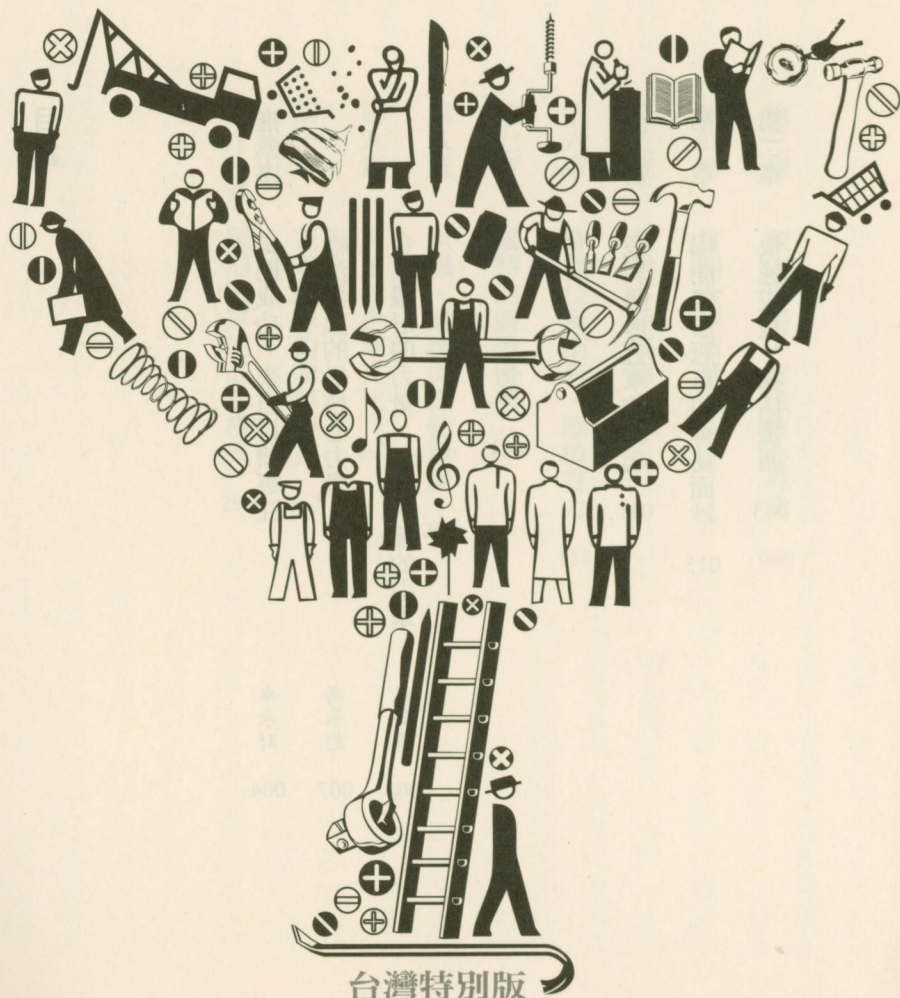


21世紀最被低估的競爭優勢

隱形冠軍

HIDDEN CHAMPIONS OF THE 21ST CENTURY

THE SUCCESS STRATEGIES OF UNKNOWN WORLD MARKET LEADERS



台灣特別版

赫曼·西蒙 *Hermann Simon* | 著

張非冰 等 | 譯

隱形冠軍

21st Hidden Champions of the Century

目錄

推薦序

長期成功，來自持續專注

卓永財

004

經濟發展的最核心力量

高承恕

007

企業隱形的力量，台灣永續的引擎

楊聲勇

008

前言

我與隱形冠軍的緣起

011

第一章

揭開隱形冠軍的神祕面紗

015

第二章

快速成長，獨佔鰲頭

043

第三章	劃定市場，聚焦核心專業	069
第四章	打開全球市場	101
第五章	深耕客戶關係	132
第六章	持續技術創新，厚植實力	158
第七章	獨特的競爭優勢	184
第八章	組織、財務與經營環境	208
第九章	員工與企業文化	240
第十章	冠軍團隊的領導特質	267
第十一章	隱形冠軍的成功模式	296

推薦序

長期成功，來自持續專注

卓永財

我喜歡閱讀，尤其是和企業經營有關的書籍，無論是財經、創新、策略、技術發展及管理的書籍，幾十年來從未間斷過。赫曼·西蒙教授（Hermann Simon）所著的這本《隱形冠軍》，可說是我所讀過最棒的書。

德國百年來製造業的雄厚實力，叱吒全球無庸置疑。這三十年來，美國企業透過 Outsourcing 運作而大量流失製造能力；英國從柴契爾夫人開始去工業化，而淪為今日的二流工業國家；日本工業這二十多年來製造業優勢漸失，導致整個經濟也日薄西山。相對之下，德國今日成為歐洲的「救世主」，就是靠著雄厚的工業實力來支撐國力。本書作者深研德國幾百家位居世界頂尖的企業，其歷經歲月洗禮、經濟起伏，而光芒仍不減，它們的成功之道到底是什麼？本書為我們揭露這些並不廣為世人所熟悉的世界頂尖企業的成功之道，不只企業界人士所必須閱讀、學習，也是大學與政府官員們所必須研讀的一本好書。這本書，也是上銀德國子公司所有幹部研習的教材；多年來，我們從書中得到很多啟發，也融入我們的經營活動裡。

雖然在先進工業國家，服務業約佔 GDP 的七〇%左右，但很多人並不了解，製造業才是推動經濟發展的原動力，也是提供就業人口的最大憑藉。尤其工業愈先進，產品的附加值就愈

高，從業人員的所得跟著提高，工時則相對減少。人們有更多時間可以從事休閒活動，荷包也有更多錢可以支應更舒適的生活支出，政府的稅收當然也跟著增加，服務業跟著欣欣向榮，政府的公共支出與公共建設也跟著增加。可從我們最密切的鄰國日本看到一面鏡子，當製造業失去競爭力，失業率增加，大家對前景耽憂，導致信心不足不敢消費，形成服務業的委靡不振；在這樣的氛圍下，政府傳統的貨幣政策與財政政策，已難以振衰起敝了。

我們以往所讀到的企業案例，絕大部分訴說的都是國際級的大型企業，像IBM、GM、GE、Intel、三星等，但我國的企業絕大多數都是中小企業，它們所擁有的資源，豈能跟這些國際大企業比擬？閱讀這些雜誌、書籍，永遠像隔靴搔癢。然而，本書所舉的實例，有些員工人數比台灣中小企業還少，例如加勒斯（Klaus）的管風琴獨霸世界，員工只有六五人，它是如何熬過經濟危機，度過景氣循環？又是如何對應全球化的思潮，進軍國際市場？

西蒙教授花了三十年的時間，鑽研這數百家德國隱形冠軍，近年又逐漸將研究範圍擴及日本等地，他綜合這些長年研究的心得，分析了隱形冠軍的特質與條件，並總結其成功模式，深值吾人思考與學習。但是，我也要建議讀者無須完全複製或照抄，畢竟各國條件不同，時空背景有異，舉例來說，光是「Made in Germany」與「Made in Taiwan」就有天壤之別。以上銀科技公司來說，我們常以「十年鑄一劍」來形容自己，我們的產品是設備的關鍵零組件，因此若國外的大廠還沒有用我們的產品，那麼國內的廠商就不敢採用了。但我的德國與日本同業不會有這種麻煩，因而產品策略與行銷策略當然會有所不同，大學教授也不會有這種認知。如今，上銀已經成

為世界精密傳動領域的第一名，「Made in Taiwan」對我們的負面影響，今日在先進工業國家已很少見，反而在台灣「以使用進口零件來抬高自己產品身價」的舊思潮，還是偶爾會看到。

每個國家給人的形象不同，已成名的企業與正想力爭上游的企業的資源也不會一樣；因此，必須思考我們自身所處的環境與所擁有的資源，找出適合自己的可行方式。而企業除了持續創新之外，也需了解希奧多·李維特教授（Theodore Levitt）點出的重點：「長期的成功，來自於持續專注在正確的事物上，每天在一些不起眼的小地方做出改進。」作者總結了隱形冠軍的營運模式，是把許多小事情做得比競爭對手好，而不是一件大事情上做得特別出色。他們有目標，且持續、耐久地專注，集合了許多小優勢而促使成功。我深有同感，也樂於推薦本書給亟待提升附加價值的台灣製造業。

（本文作者為上銀科技股份有限公司董事長）

推薦序

經濟發展的最核心力量

高承恕

讀到本書中譯稿時，的確有份深有同感的喜悅。這本書主要是談中小企業的特質與在世界經濟扮演的關鍵角色。中小企業在世界各國皆有，但在德語系國家特別亮眼。然而，回頭看看台灣半個世紀的發展，中小企業何嘗不是最主要的動力與生命力？！

在過去二十年，個人與研究團隊訪談過六百多家企業，絕大多數令人敬佩而感動的故事，都是那些默默耕耘、不上新聞、不打廣告的中小企業。由於他們並非生產終端的消費產品，做的是關鍵性零組件或專業性產品，一般社會大眾並不知道他們的名號。然而，這些企業對經濟發展與社會進步的貢獻，卻是最核心的力量。《隱形冠軍》這本書，不但給這些中小冠軍一份遲來的肯定，也同時提供給我們許多反思的空間。企業一定要變得愈來愈大嗎？品牌一定是萬靈丹？「微笑曲線」一定笑得出來？當兩兆雙星產業都不再閃亮時，我們是不是都需要好好再想一想！

企業經營本來就沒有單一法則，更沒有成敗的鐵律。面向二一世紀的新挑戰，一個開放而多元的民間社會與彈性的政策環境，也許是個較佳的策略。這本書對教育工作者、企業家、政府官員乃至一般大眾，都是一本很好的參考書。

（本文作者為逢甲大學副董事長／EMBA講座教授）

推薦序

企業隱形的力量，台灣永續的引擎

楊聲勇

去年接了一個政府委託計劃案，主題是有關中小企業經營管理的議題。研究發現德國中小企業為經濟與社會發展的中堅，中小企業約佔全部企業의 九九%，產值也佔國民生產的五成以上，更創造七成以上的就業，出口商中九八%為中小企業。相較於德國，台灣中小企業白皮書資料顯示，台灣中小企業佔比與創造就業比與德國差距不大，但其銷售值卻遠低於德國，只佔所有企業產值的三成，大企業佔了七成，且台灣中小企業對於出口貢獻度僅為一六%¹。兩相比較之下，引發我對德國經濟與產業結構的興趣與關心。

《隱形冠軍》這本書為作者赫曼·西蒙窮三十年的研究與顧問經驗，蒐集並整理了全球二七〇〇家隱形又低調，卻非常成功的企業案例分析，希望讀者可從研讀此書的過程中，找到隱形冠軍背後那雙隱形的翅膀（企業核心競爭力），帶領自己的企業飛向卓越與全球競爭的場域。作者發現隱形冠軍藏身於全球各地，儘管文化、企業策略及領導風格可能不盡相同，但這些中小企業仍有其非常類似的部分。例如：在全球二七三四個隱形冠軍中，有一三〇七間企業來自德國，二二三間企業來自奧地利、瑞士與盧森堡等德語系國家；加總起來，這個區域的隱形冠軍數量即佔全球隱形冠軍企業的五六%，德語系國家出口的持續強勢，應歸功於中小企業。這個發現，與我

們過去的研究發現相互呼應、不謀而合。

這本書提供很多值得學習借鏡的企業發展策略與典範，特別在這波全球景氣持續衰退與「韓」流來襲之際，台灣曾經是全球的筆電王國，宏碁、廣達與鴻海等國際知名公司與相關供應鏈廠商，紛紛面對毛利率保五、甚至是毛三到四的窘境；許多中小企業也面臨必須轉型與提升的全球化競爭。如何提升中小企業的核心能力，並建構台灣成為亞太地區的中小企業創業與創新平台，培育更多來自台灣的隱形冠軍，勢必成為以貿易與出口導向的台灣，下一波成長最重要的引擎。作者也具體提出成為隱形冠軍的關鍵要素，中小企業應聚焦於關鍵的核心能力，因為專注才能持續在核心技術與服務上創新，透過成功與失敗經驗的養分調和公司的目標與願景，以建構公司永續成長與市場領導地位。接著，公司將進一步運用自己在核心領域的專注與深度，透過全球化當做槓桿輸出產品（服務）與擴張企業的版圖，進一步維持與擴大市場領導地位。誠如已故哈佛大學教授希奧多·李維特曾說過：「長期的成功，來自於持續專注在正確的事物上，每天在這些不起眼的小地方做出改進。」

記得有一首時下暢銷歌曲〈隱形的翅膀〉這樣唱道：「每一次都在孤單中堅強，每一次就算很受傷也不閃淚光，我知道我一直有雙隱形的翅膀，帶我飛，飛過絕望。」這首歌雖然唱出許多少女的情懷，似乎也反映出一些中小企業應有的心聲。企業要追求專注與完美，一定要能忍受短

1. 解讀前述數據應注意各國對中小企業定義不同；且台灣中小企業通常替大企業代工，再將產品提供給大企業外銷。因此大企業的出口值中應有部分比例是由中小企業創造，中小企業對出口之貢獻度應大於提供的數據。

期無法獲利的孤單後，才能變得堅強。在每一次經營失利的經驗中，收起眼淚動態調整公司的目標與願景，這些努力都希望公司能培養出核心能耐如隱形的翅膀，帶領企業度過經濟衰退的絕望，飛向全球化競爭的舞台，成為下一個隱形冠軍。台灣加油！

（本文作者為中興大學財務金融學系特聘教授兼系主任）

前言 我與隱形冠軍的緣起

我研究隱形冠軍企業的概念，始於一九八六年：當時，我與哈佛商學院（Harvard Business School）著名的行銷專家希奧多·李維特（Theodore Levitt）教授會面。在那三年前，也就是在一九八三年，李維特在《哈佛商業評論》（*Harvard Business Review*）發表了一篇劃時代的文章，使得「全球化」（globalization）這個名詞家喻戶曉。在會面中，我們針對出口這個議題進行了一連串的討論——為什麼有些國家出口做得這麼好，有些國家的外貿表現卻如此差勁？兩年後，當我在哈佛商學院擔任客座教授時，我們重新拾起了這個話題；而在二十幾年後的今天，我們的討論仍然能夠以同樣形式繼續下去。李維特教授於二〇〇六年辭世，謹以此書獻給他。

一直以來，某些國家（如德國）經濟強勁的出口能力，依靠的都不是大企業的貢獻。那些出口量大並在全球表現活躍的大企業，在所有高度發達的工業化國家都能找到。在與李維特教授討論時，我們推測德語系國家出口的持續強勢，應歸功於中小企業。在某些國家，諸如美國、法國或日本等，中小企業的家數或在國際間活躍的程度都比較低，所以出口表現就不如德語系國家的表現來得亮眼。在我研究的過程中，逐漸發現有許多中型企業在各自的市場中，成為世界或歐洲的領先者，正是這些市場領先者，為延續和加強德語系國家的出口地位，做出了決定性的貢獻。此一命題，直到今天也沒有任何改變，它們的角色甚至在全球化進程中，變得更加舉足輕重。

我受邀至全球各地進行有關這個議題的研討，在交流的過程中，我發現隱形冠軍藏身於全球各地，舉凡美國、巴西、日本、俄國、南非、韓國、紐西蘭等地皆可見其蹤影。儘管文化、企業策略及領導風格可能不盡相同，但這些中小企業仍有其非常類似的部分。這類企業在德語系國家最蔚然可觀，全球二七三四個隱形冠軍中，有一三〇七間企業（也就是四八%）來自德國，二三三間企業來自奧地利、瑞士與盧森堡等德語系國家；加總起來，這個區域的隱形冠軍數量即佔全球隱形冠軍企業的五六%。

一九八〇年代末期，我為這些表現不凡的公司創造了「隱形冠軍」(hidden champions) 這個稱謂。一九九二年，我在《哈佛商業評論》發表的一篇文章引起廣大的回響。「隱形」與「冠軍」這兩個貌似矛盾的詞組合起來，令人更想詳細探究其義，「隱形冠軍」便在全球成為一個流行通用語。現在，只要在 Google 上輸入「隱形冠軍」(hidden champions)，就會出現千百萬條搜尋結果。本書已經被譯成二五種語言在各地出版，美國《商業周刊》(Business Week) 也曾以「隱形冠軍」為題目撰寫封面故事。

隨著時間的流逝，各界對隱形冠軍的認知也有所變化。早期，隱形冠軍的企業策略和領導方法，被某些人士認為非主流、奇特，甚至過時。有些觀察者認為隱形冠軍做的事業太過專精、小眾，在這個大企業當道、全球化與多元化的時代，它們沒有機會永續經營。有些則認為這樣的中型企業，注定只能維持小規模的格局，遲早會變得技術過時，最終或因缺少分散風險，或因未能掌握單一焦點外的商機而消亡。此外，這些企業的管理方式，也常是我們這個時代的員工所愈來愈



《隱形冠軍》被譯為 25 種語言在各地出版，美國《商業周刊》也曾撰寫封面故事

愈不能接受的家族專制式獨裁管理。毫無疑問，這些判斷符合一部分的事實，但二一世紀的世界及隱形冠軍的發展之道，卻與這些懷疑論者預想的方向相反，而本書將與各位分享這些隱形冠軍們的發展歷程與成功之道。

我愈發相信，和大企業相比，在隱形冠軍更容易發現持久而卓越的領導和策略。一直以來，大企業都是商管研究與教材書籍所關注的對象，諸如一九五〇年代的通用汽車（General Motors）、一九七〇年代的 IBM 等，都是當時傑出企業管理的典範和明星，今天輪到微軟、Nokia、Toyota、Google 和臉書等企業。這些企業在各自雄踞一方的年代，戰績都非常輝煌，但如同通用和 IBM 早已褪去了昔日的榮光，如果我們用二〇三五年的眼光審視，同樣的事情也會在微軟等這些今日大明星企業的身上發生嗎？我們又能從微軟和 Google 這些世紀