

無名英雄 搶下全球第一

中堅企業 奠定國家經濟根基

有一些公司，規模不如國際大型企業、知名度並非眾所周知，它們不愛出鋒頭，埋首深耕擅長的領域，經年累月後，在所屬領域闖出一片天，產品與服務深入人們的生活，這一群為數眾多的隱形冠軍，正是帶動國家經濟發展的中堅企業。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／法新社、達志影像

最近談起成功的企業，除了赫赫有名的蘋果公司（Apple）、三星（SAMSUNG）、可口可樂、賓士汽車等國際大型企業，以「隱形冠軍」（Hidden Champions）為名的許多中堅企業，開始浮上檯面。因為，在全球歷經多年經濟低迷下，這些規模無法與國際超級大公司相比的中型企業，藉由在既有領域默默耕耘所獲得的成功，不僅讓公司在不景氣的全球經濟環境中仍能維持亮眼表現，更對國家經濟帶來諸多貢獻，因此開始受到世人廣泛的討論。

中堅企業奠定德國經濟基石

「隱形冠軍」一詞最早出自德國SIMON-KUCHER & PARTNERS策略與行銷顧問公司董事長暨執行長赫曼·西蒙（Hermann Simon）的研究。早在1986年，赫曼·西蒙研究德國400家卓越的中、小企業，他發現，這些中堅企業的知名度雖然不如西門子、賓士汽車等超大型企業，卻對德國經濟帶來極大貢獻。赫曼·西蒙後續將研究範圍延伸到日本、美國、南非與紐西蘭等國，發現這些國家同樣都有一群在所屬領域發揮一己之長，獲得成功的中堅企業。

顧名思義，「隱形冠軍」意指全球市占率位居前茅，但是在世界知名度卻不高。根據赫曼·西蒙的

說法，年營業額低於50億美元、在自有領域為世界前3名的中型企業，這些小巨人名聲不如國際大企業響亮，因此稱之為「隱形冠軍」。

談到隱形冠軍，當然必須深入探討德國中堅企業對該國經濟帶來的貢獻。德國的經濟總體只有美國的四分之一，但是貨物出口總值卻超過美國的二分之一，根據聯邦統計局的資料顯示，2012年德國貨物出口總值達2兆5,780億美元，美國商務部的數據則顯示，美國2012年貨物出口為3兆8,384億美元。

另外，近年來德國經濟能夠在嚴重的金融風暴與歐債危機衝擊下，依舊維持正成長，也證明中堅企業確實是一國經濟的基石。在歐債危機不斷蔓延下，過去兩年，歐盟諸多國家的經濟表現皆呈現嚴重衰退，於此之際，德國經濟表現卻相對穩定許多，該國2011年與2012年GDP分別達到3%與0.7%。

精益求精 德國中堅企業不畏歐債風暴

「德國經濟表現之所以始終令人刮目相看，與其擁有許多百年品牌的中、小企業有關。」赫曼·西蒙指出，德國經濟與國際貿易地位的基石，並非來自赫赫有名的大企業，而是隱藏在各個領域、默默耕



1. 「隱形冠軍」意指全球市占率位居前茅，但全球知名度卻不高，德國之所以能安度歐債風暴，主因就在於擁有許多傑出的隱形冠軍。
2. 德國「蔡司」（ZEISS）專注經營單一市場，精於光學製造系統，是典型的中堅企業代表。

耘，並成為該行業領袖的中堅企業。在德國，中、小企業的定義為員工10人~499人以下，年銷售額在100萬~5,000萬歐元之間的公司。目前德國99.7%為中、小企業，總計雇員達全國就業人口78.5%。在為數眾多的德國中、小企業中，不乏在全球市場擁有高市占率的公司，這些傑出的中小型企业，以優異的生產技術穩健地支撐起德國經濟發展，值得他國仿效。

Flexi獨門牽繩技術 全球市占70%

成立於1970年的德國伸縮牽繩製造商「飛萊希」（Flexi），其創辦人Manfred Bogdah研發出第一條伸縮牽繩，30年以來，Manfred Bogdah深入了解寵物及飼主的需求，不斷改良並研發伸縮牽繩，憑藉著技術優勢，飛萊希生產的90%伸縮牽繩，外銷全球60餘國，在全球寵物伸縮牽繩市場占有率高達7成。

Dorma百年品牌 專攻五金利基市場

專精於自動門與週邊設備領域的德國百年品牌公司「Dorma」，1908年成立於德國南部小鎮，百年來該公司專注於五金利基市場、以材料研發為核心，訴求發展出符合各種建築領域的產品，從開門用彈簧

鉸鏈、門弓器、自動回歸的地鉸鏈、玻璃門系統等，深耕建築市場並創新研發產品，讓其成為全球自動門系統市場的領導者。為深耕全球化市場，Dorma在歐洲、亞洲、美洲與非洲皆設有研發中心，以求研發出符合當地市場需求的產品，並快速解決各國市場的客戶問題與特殊需求。

ZEISS光學高品質 深入消費者心中

成立於1846年的德國光學系統、工業儀器及醫療用光學製品商「蔡司」（ZEISS），160年來專精於光學製造系統相關技術，除了歷史悠久的品牌形象深植人心，其產品技術實力更使其在全球消費者眼中具備公信力，例如，諾基亞（Nokia）手機產品為吸引消費者青睞，不少中高階款式的手機相機鏡頭都標示「蔡司認證」，證明蔡司的高品質形象已經深入全球消費者心中。此外，該公司高超的光學設計與產品開發能力，更使其享有「光學之父」的美稱。

堅守專業 日本中堅企業戰勝不景氣

除德國之外，曾經在19世紀出現大財閥

(Zaibatsu)現象的日本，在二次大戰財閥瓦解之後，各產業也開始發展出隱形冠軍。在不景氣的今天，夏普(Sharp)、索尼(Sony)等日本大財團面臨嚴重虧損，反觀日本中堅企業在許多領域默默耕耘，面對景氣衰退依舊在全球市場維持良好營運。

SHIMANO變速器 全球市占70%

成立於1921年的日本島野(SHIMANO)集團，是一家專業製造和銷售自行車傳動系統、釣魚具、滑雪板與高爾夫球具的中堅企業，以深入的整車技術、系統整合能力、清楚的品牌定位與對終端市場的了解等優勢，成功攻占全球自行車傳動系統市場，全球市占率高達70%，有「自行車界的英特爾」之稱。

在技術發展上，1960年代，島野成功研發製作全球第一組手把控制式三速花鼓；1972年進一步推出Dura-Ace賽車專用模組，多種技術超越全球競爭對手。在系統整合方面，島野透過與整車廠的合作，提升系統整合能力的相關技術，進而推出更多智慧整合系統產品，以多元化產品及全方位解決方案，令競爭對手難以望其項背。

在掌握終端市場需求方面，島野派遣日本員工到全球經銷點，組成市場調查隊(Dealer Caravan)，深入掌握消費者資訊，然後發展出更符

合市場需求的產品。

JUKEN超小齒輪 全球市占70%

日本專精於精密塑模及高精度零配件及相關機器設備的「JUKEN」公司，其奈米級的切割與加工精密技術，可以生產出百萬分之一大小的粉末級齒輪，因此揚名世界。藉由領先的技術再搭配獨一無二的工匠技藝與自主設計的模具設備，JUKEN成功在全球超小齒輪市場贏得70%市占率。

為維持高利潤成本，JUKEN堅持不降價、不打折的價格策略，使其能夠持續深耕於技術研發，不斷追求創新發展差異化產品，另外，該公司堅持不走增加產品種類，或朝集團化路線發展的市場戰略，更讓其得以在自有領域不斷深入發展，進而成為全世界品質第一的產品，獲得莫大的成功。

隱形冠軍的5大特色

「假設全球有1萬個市場，其中大約有200個是大型企業所注意的大市場，剩下98%的利基市場，則是隱形冠軍的天下。」赫曼·西蒙指出，不同於大型企業，隱形冠軍有不同的樣貌，從他在全球各國研究的逾2,700家企業分析，可以歸納出5大特色。

🏆 特色1》深耕產業 成為領域第一

深耕同一個產業，是許多隱形冠軍的特色。赫曼·西蒙指出，很多隱形冠軍都只專注於做同一件事情，然後在利基市場中做到最好，成為全球第三大或是該國、地區第一大的企業。

🏆 特色2》全球化 企業成長才能無止盡

「全球化是隱形企業絕對不能缺少的一環，唯有讓企業站上全球市場的高度，成長才能無止盡。」赫曼·西蒙指出，隱形冠軍的全球化不單指市場，包含技術、客戶服務、資金等層面都要有全球化的布局，在技術方面，企業必須發展出具備世界級的特殊



日本島野(SHIMANO)集團以系統整合能力、明確品牌定位與精準掌握市場等優勢，成功攻占全球自行車傳動系統市場。

Know How；在服務上，必須並與全球客戶建立直接的關係；在資金上，可運用合資模式來解決文化差異與國際管理的問題。

🏆 特色3》專注技術 獨力研發創新

「為求在自有領域成為數一、數二的公司，隱形冠軍在核心技術領域不與他人合作，而是獨自投入研發資源，在自己領域發展獨步全球的Know How。」赫曼·西蒙強調，隱形冠軍通常不參與聯盟，而是依憑既有技術優勢在核心技術上不斷努力。不過，赫曼·西蒙建議想要成為隱形冠軍的企業，在新創領域或非核心項目，企業可適度與學校、研究單位或其他企業合作，以降低相關經營發展的障礙。

🏆 特色4》重視人才 擁有前進的動力

人才，是一國成功發展隱形冠軍的關鍵之鑰，也是企業成為隱形冠軍的重點，赫曼·西蒙以德國為例指出，德國的職業訓練教育體系體制相當健全，扮演推動隱形冠軍發展的重要角色，尤其產、學合作相當密切，學生一週工作3天、上課2天，緊密的產學關係，讓學生畢業之後可以與產業無縫接軌，適度地供應企業發展所需人力。

「台灣在推廣中堅企業之路上，必須學習德國成功的產學合作經驗，」上銀科技董事長卓永財認為，過去政府在產學合作的推動上，過度集中於半導體與面板產業，導致機械與電機業的人才都轉到兩兆雙星領域，機械產業出現人才不足的問題，為改善現況，機械業的產學合作必須加快腳步進行。

對企業而言，要成為隱形冠軍絕對不能輕忽人才培育的重要性。在全球資安軟體產業與Symantec並列全球兩大領導廠商，在台灣市占率第一的趨勢科技，在人才的培養上就相當積極，趨勢科技台灣區人力資源部協理柯志宜指出，趨勢科技在培育人才的投資上向來不手軟，除了積極與學校進行產學合作、舉辦跨國際的程式競賽活動之外，趨勢科技在內部人才



中堅企業專注於核心技術的創新，以堅強的技術實力及製作流程領先競爭者。

的職場生涯規畫，更不斷突破創新。

柯志宜進一步指出，為完善人才布局，趨勢科技從2013年導入人才盤點機制，具體作法為：分別從人才的表現、潛在性、其關鍵技能是否能為公司所需要、人才特質與公司文化的一致性，以及人才的可得性等5個層面，對公司內部人才進行完整的檢視與盤點，藉此徹底了解每一個人才在公司是否被放在對的位置，以及哪些人才應該被拔擢等，讓企業用人更盡善盡美。

🏆 特色5》全面創新 滿足客戶需求

創新，當然是隱形冠軍成功的重要元素之一。所謂的「創新」，不僅指產品與技術的創新，其他層面包含流程創新、市場創新、服務創新都必須被注意到。例如，日本CNC控制系統、機器人以及機械設備廠商「FANUC」，就藉由整合軟硬體機電平台，達到服務上的創新，讓客戶不論何時都可以找到FANUC，為其解決問題。

綜觀來看，世界各國都有中堅企業，在自己的崗位默默努力，深耕技術、培育人才、創新產品與服務，然後成功在全球化布局，面對此一趨勢，台灣不管是政府或企業本身，都應該趕上潮流，讓台灣為數眾多的中、小企業，可以成長茁壯成為在世界舉足輕重的隱形冠軍。■