

HIDDEN CHAMPIONS OF THE 21st CENTURY
THE SUCCESS STRATEGIES OF UNKNOWN WORLD MARKET LEADERS

隱形冠軍

21世紀最被低估的競爭優勢



赫曼·西蒙 Hermann Simon 著 張非冰 等譯

歐洲票選最具影響力的管理思想家

大師來台／暢銷改版

完整公開被忽略的頂尖中堅企業獨特的制勝策略！

美國、日本、韓國、中國爭相探究的德國成長模式

在震盪的經濟變局中，仍能持續成長獲利；不必急速擴張，也能不斷提升市佔率；

顛覆大企業的選擇邏輯，從縫隙打開全球市場！

已翻譯為25種語言，美國《商業周刊》封面故事報導

聯合推薦

黃男州 玉山金控總經理 劉金標 巨大集團前董事長 卓永財 上銀集團董事長

高承恩 逢甲大學董事長 于卓民 政治大學企業管理學系教授 楊偉勇 中興大學財務金融學系特聘教授

推薦序

專注平凡，成就不平凡

玉山金控總經理 黃男州

隨著全球化、多元化、數位化等浪潮不斷推進，企業間的競爭愈趨激烈，興盛衰敗的週期愈來愈短，如何持續成長並達到永續經營，是企業重要且艱鉅的挑戰。根據統計，台灣中小企業家數佔全體企業九成以上，平均壽命約為十年，根據赫曼·西蒙教授的研究，竟有三分之一的隱形冠軍擁有百年以上的歷史，且有相當亮眼的獲利與市場地位。不禁令人好奇是什麼樣的願景、策略與管理方法，讓這群隱形冠軍維持長期領先？本書匯集西蒙教授長年研究的實證結果，以及豐富的顧問經驗，將隱形冠軍的成功模式及寶貴經驗，提供讀者思辨。

目標客群與市場界定是策略的起點。西蒙教授提到，隱形冠軍相較於一般企業，在價值鏈的深度與垂直整合能力上，有著截然不同的樣貌。他們走進市場、貼近客戶，以產品使用目的或顧客需求作為標準，找到獨特的市場界定，然後聚焦核心專業。書中以豐富的案例說明，傳統的市場界定是依據產品種類來劃分，然而同一產品下，存在不同的客群及差異化要求，一般企業難以逐一滿足，最後往往會成為該領域無足輕重的跟隨者。相對的，隱形冠軍以需求或目的，重新賦予市場獨特的定義，在業務範圍內提供全套產品與服務，不斷深化價值鏈，成功發展為各領域市場領導者。

成功來自長期的專注，做好一系列看似平凡的事，然後成就不平凡的事業。隱形冠軍透過專注自己的能力，深入自己耕耘的市場，在技術、產品、流程、系統、行銷、服務等多方面持續進行創新，完整滿足甚至超越目標客群的各種大小需求，並將顧客需求與技術發展相結合，將顧客價值極大化，一點一滴創造出難以複製、難以取代的核心競爭力。台灣許多企業也正走上這條隱形冠軍之路，在生產鏈中扮

演極具關鍵的角色，在世界貿易中佔有一席之地。隱形冠軍的經營模式與特質，不只提供中小企業追求發展的一種可行方式，其背後的理論與精神，也值得跨國、大型企業乃至個人學習。

願景有多大，力量就有多大。西蒙教授發現隱形冠軍個個始於雄心壯志，過程中意志堅定，執著於追求成長、領導市場，目標明確且長遠，而這股渴望也成為推動全體員工的前進動力，使自己進一步成為業界標竿。在這快速更迭的世代裡，科技、法規、市場不斷改變，玉山也因應變化彈性調整，在行進間變換隊形，但我們的願景與初衷始終不變。自一九九二年成立以來，玉山努力創造員工、顧客、股東以及社會的價值，矢志成為綜合績效最好、也最被尊敬的企業，決心邁向永續經營，讓社會更美好。

每天多一點正確的累積，創造長期成功的軌跡。

每天多一點積極的創新，邁向卓越永續的經營。

推薦序

長期成功，來自持續專注

上銀集團董事長 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

萎靡不振；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（Klais）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二名，「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。

推薦序 經濟發展的最核心力量

逢甲大學董事長 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。面向二十一世紀的新挑戰，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。

推薦序

台灣永續的引擎

中興大學財務金融學系特聘教授 楊聲勇

二〇一一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%*。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。

* 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。

《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%，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，每天在一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！

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》（*BusinessWeek*）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。



《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

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這些世紀明星身上學到些什麼呢？這些公司會不會就像愛因斯坦一樣，在各自的體系內繁榮興旺，但無法被輕易複製？與之相比，隱形冠軍們更適合做為榜樣和標竿，因為它們本質上都是「一般」公司，只不過精準掌握了某種戰略，成功在各自的市場中做到頂尖，而這些戰略不管對小公司還是大公司來說，都是值得仿效的。

我相信，以台灣的產業結構來看，本書對台灣的創業家、經理人和企業組織，都有非常特別的價值。台灣的智慧資本非常雄厚，人民富有創業精神，在財星五百大（*Fortune* 500）企業中，台灣有六家企業上榜，這以人口數只有兩千三百萬的國家來看，是佔比非常高的一項數據。除了大企業之外，一個國家需要具有國際競爭力的中小企業，才具備厚實的全球競爭力；只依賴少數幾間出口表現亮眼的大企業是不夠的。台灣的中小企業蓬勃發展、產業鏈緊密相連，發展潛力十分看好，值得思索的是，要如何更善用這股潛在力量在全球市場中拔得頭籌；關於這點，德國的隱形冠軍會是不錯的借鑑。期許本書能鼓勵台灣的創業家與中小企業主，以更堅定的決心、更精準的眼光與獨到的策略，站上全球化的浪潮，成功搶下國際市場的各項重要商機。

第一章

揭開隱形冠軍的神祕面紗

一直以來，只有大型企業才是學者、分析師、投資者和記者們研究報導的焦點；相較之下，隱形冠軍則乏人問津。於是，成千上萬家全球頂尖企業由於外界忽略，或是出於刻意低調，始終躲在神祕面紗之下，只有極少數的專家、顧問、記者和學者聽說過它們的名字。對於這些企業生產什麼產品、如何在競爭中生存，則知之甚少，更無從研究這些企業的內部管理了。

隱形冠軍如此低的知名度，和它們所擁有的市場地位完全不匹配。很多隱形冠軍在其經營的市場擁有全球五〇%以上的市佔率，有些在其相關市場的市佔率甚至高達七〇%或九〇%；平均而論，比它們最強的競爭者要高出兩倍之多。這樣的市場地位，只有少數大型跨國企業才能達到，在全球化的浪潮中，隱形冠軍非但不落伍，反而是這股潮流的推動力量。在過去十年來，它們積極擴張自身規模，大幅提升競爭力，其穩定性和持續發展能力令人印象深刻，在全球相關行業享有不可撼動的地位。

能做到不一味跟風、長期潛心關注這些中小企業成功祕訣的管理學家屈指可數，最有名的可能要數美國學者吉姆·柯林斯（Jim Collins），值得注意的是他並不是哪一所知名學府的教授，而只是一位自由學者。他在專著《從A到A+》（*Good to Great*）中介紹了他的研究成果，其中很多方面和我所下的結論一致。舉例來說，他透過研究得出這樣的結論：老闆對外的曝光率和知名度愈低，企業長期取得成功的可能性愈大——還有比這更能解釋隱形冠軍始終低調卻成功的論據嗎？

誰是「隱形冠軍」？

那麼，二一世紀的隱形冠軍企業有哪些？其實，他們的產品在生活中隨處可見，但這些企業我們可能前所未聞。為了描述他們的多元性，下列隨意列舉一些隱形冠軍，並簡扼介紹其企業特徵、市場地位和營運模式。

- 巴德爾（Baader）：在冰島，合格的漁業加工作業員被稱為「巴德爾人」，因為他們可能曾學過如何操作巴德爾系統。在漁產品加工機械領域，來自德國呂北克（Lübeck）的巴德爾，遙遙領先其他競爭對手，在全球享有八〇%的市佔率。
- 3B科技（3B Scientific）：各位應該看過人體骨骼模型，比方說在上急救課的時候，那可能是漢堡的3B科技有限公司生產的，他們是解剖教學用具行業的全球領導者。
- 德彩（Tetra）：您家有水族箱嗎？如果有的話，那您可能知道一種名為TetraMin的脆片魚飼料，這是觀賞魚最愛吃的。德彩在水族及池塘養殖領域，處於全球市場領先地位，市佔率是其最強對手的三．六倍。
- 阿諾萊德（Arnold & Richter）與薩拿（Sachtler）：最近我到東京時，我和一位同事在街頭遇到一組專業攝影團隊。我心想，這隻隊伍應該能讓我們在東京街頭遇到兩個來自德國的隱形冠軍，果不其然，攝影師用的是阿諾萊德的攝影機和薩拿的腳架，這兩樣東西通常是專業攝影師必備的行頭。這兩家公司在該行是全球市場領先者，其產品獲得眾多專業獎項肯定。
- 藍拓（Lantal）：藍拓其實是朗根塔爾（Langenthal）的簡稱，全球最大飛機客艙訂製內裝的領航者，就藏身在瑞士的這個小鎮裡。藍拓在全球的市佔率為六〇%，客戶遍及全球三百多家航空公司，包括波音和空中巴士。因此，若說新加坡航空的萊佛士艙

（Raffles Class）或德國漢莎航空（Lufthansa）的頭等和商務艙的內裝都是出自藍拓設計，可就一點也不令人意外了。

- 威意特（W.E.T.）與偉巴斯特（Webasto）：在寒冷的冬季，您就意識到汽車座椅加熱器的價值了。這類機器有超過五〇%的可能性，是由威意特生產的，因為威意特在該領域遙遙領先。而如果您需要汽車供暖系統，那找偉巴斯特就對了，他們在該領域為全球冠軍；另外，其汽車天窗也是獨步天下。
- 比爾福（Belfor）：比爾福是災後復原行業的龍頭老大，其業務範圍包括水火風災的災後修復與重建。比爾福的年營收達到八億美元，在全球三十多個國家共有五五〇〇名員工，規模比最強的競爭對手多出兩倍以上，是目前唯一一家在全球提供該項特殊服務的企業。
- 嘉特納（Gartner）：如今，愈來愈多的高樓大廈拔地而起，它們的帷幕牆是由誰生產的呢？答案很有可能是嘉特納公司，該公司毫無疑問在這個領域穩坐第一把交椅。全球大廈的高度紀錄不斷被打破，直至不久前，全球最高的大樓還是台北一〇一，而嘉特納即負責其帷幕牆工程，曾用飛機引擎對台北一〇一的帷幕牆做風力測驗。之後，台北一〇一果真經歷芮氏六．八級地震而毫髮無傷。嘉特納也負責杜拜的哈里發塔（Burj Khalifa，原名杜拜塔）的帷幕牆工程，它是目前世界最高的建築物。
- 傑里茨（Gerriets）：傑里茨專門生產劇院布幕與舞台布景，它是全球唯一生產大型舞台布幕的製造商，以至於在該行業市佔率高達一〇〇%。無論您到紐約大都會歌劇院（The Metropolitan Opera）、米蘭斯卡拉歌劇院（Teatro alla Scala），或是巴黎巴士底歌劇院（Opéra Bastille），舞台布幕必定是由傑里茨生產的。
- 加勒斯（Klais）：加勒斯生產的管風琴全球聞名，無論是在科隆大教堂（Cologne Cathedral）與科隆愛樂音樂廳、北京國家大劇院、日本京都音樂廳、莫斯科、委內瑞拉首都加拉加斯、倫敦、

布里斯本、馬尼拉（那裡有竹製的管風琴），或是吉隆坡的國家石油雙子星大樓，您都能聽到加勒斯管風琴的悠揚旋律。您可能很難相信這家活躍於全球市場的企業，僅有六五名員工；顯然全球化與企業規模無關，與企業精神比較有關。

- 賀利氏電測騎士（Heraeus Electro-Nite）：全球市佔率達六〇%，來自比利時的賀利氏電測騎士在金屬傳感器領域不僅是領先者，在其全球營運的六十多個國家中，更是市場的主導企業。
- 攀時（Plansee）：攀時來自奧地利的羅伊特小鎮（Reutte），是粉末冶金的領導廠商，在高性能材料與合金製品具世界級領先地位，這是一家高科技的隱形冠軍企業。
- 永本茲勞爾（Jungbunzlauer）：當您在喝可口可樂的時候，肯定不會聯想到永本茲勞爾這家企業，但事實上，在每瓶可口可樂中都有該公司生產的檸檬酸。永本茲勞爾在奧地利和瑞士都設有辦事處，是檸檬酸產業的全球市場領先者。
- 尼瓦洛克斯（Nivarox）：您可能對這家瑞士中小企業一無所知，但您手錶中的游絲發條可能就來自尼瓦洛克斯，他們的全球市佔率高達九〇%。另外，您是否好奇生產手錶指針的領導品牌是哪家企業？Universo就是該領域的王者，其總部設在拉夏德芬（La Chaux-de-Fonds）。
- SGS：瑞士的SGS公司是全球最大的品質檢驗組織，年營收達三六億美元。得益於全球化進程，各國對於品質檢驗的需求愈來愈多，SGS近年的成長更加急速。
- 博醫來（BrainLAB）：博醫來專為外科手術提供手術導航，其作用相當於您每天開車時所使用的導航系統。這間快速成長的企業，長期幫助外科醫生更精準執行手術計劃，近年來發展勢頭迅猛，在世界各地建置了約三千套系統，在全球擁有六〇%的市佔率。

- 德路（DELO）：一般消費者可能沒有察覺，但德路生產的膠粘劑，已成為我們生活中不可或缺的東西了。舉凡汽車安全氣囊感應器、金融卡和護照內的晶片，還有全球每兩支手機就有一支（尤其是最新的型號），都使用德路生產的膠黏劑。在IC卡等新科技的領域，德路更是全球市場的領導者，目前有八〇%的晶片卡都採用德路的膠黏劑。
- 愛納康（Enercon）：愛納康是風力機的市場領導者之一，雖然它一九八四年才成立，但他們在風能利用的工藝水準獨步全球。愛納康的年營收已達到四〇億美元，並擁有超過一萬名員工，掌握了四〇%的風力發電專利技術。
- 奧米龍（Omicron）：奧米龍成立於一九八四年，是掃描探針顯微鏡與掃描穿隧顯微鏡領域的市場領先者，幫助眾多奈米科技公司更清楚了解自己的產品。
- EOS：EOS是雷射燒結技術的市場領先者，這種技術能從數位檔案直接進行快速的立體製作，成本低廉，符合多元的市場需求。
- 麥克漢尼（McIlhenny）：麥克漢尼成立於一八九六年，在全球只有一個生產據點：美國路易斯安那州的艾弗里島（Avery Island, Louisiana），從這個地方開始，其主力商品塔巴斯科辣椒醬（Tabasco Sauce）讓整個餐飲界的味蕾都火辣綻放開來。今天，這項產品在全球一六〇餘國皆有販售，各位前往餐廳用餐不難發現它的蹤跡，它可說是全球最有名也最受歡迎的辣椒醬。
- 阿莫林（Amorim）：來自葡萄牙的阿莫林，是全世界最大的軟木墊片及相關產品生產供應商，每年生產三〇億個軟木塞。阿莫林的企業植基於母國天然豐富的軟木橡樹資源，但其發展觸角遍及全球各地。
- 日本寫真印刷株式會社（Nissha）：這家公司來自日本古都京都，是小型觸控螢幕的全球領導者，擁有八〇%的市佔率，唯一的

競爭者只有德國公司庫爾茲（Kurz）。

- 日本真空技術集團（ULVAC）：這間企業在液晶面板鍍膜設備的市佔率高達九六%，在電漿顯示器鍍膜設備的市佔率為七〇%。它來自日本，核心技術在真空鍍膜設備，各相關領域的綜合表現創造了每年二〇億美元的營收。
- 加拉格爾（Gallagher）：紐西蘭的人口僅有四百多萬人，但羊有七千萬頭之多，因此非常適合牛羊群欄牧創新技術的發展。這樣的環境導致加拉格爾的成長茁壯，該公司是全球最大的電子圍欄製造商。
- 濱松光子學株式會社（Hamamatsu Photonics）：「我們專做光子」，這是濱松會社的口號，他們在醫療生物與精密分析等的光源應用與光科技發展，是全球的領導企業。濱松有三六〇〇名員工，營收淨額超過八億美元，是來自日本的一家中型明星企業。
- 塞斯吸氣劑（Saes Getters）：我發現這間來自義大利的隱形冠軍時，才知道吸氣劑是用來保持顯像管的真空狀態。塞斯在鋁吸氣劑的全球市佔率達八五%，九八%的營收來自海外國家。
- 國際SOS（International SOS）：這間來自新加坡的隱形冠軍，在國際緊急救援服務是領導者。二〇〇六年九月，國際SOS協助首件兩岸醫療包機直航轉送。
- 山貓（Bobcat）：不曉得您經過建築工地時，是否曾發現山貓的鏟裝機？這家來自美國北達科他州格溫納（Gwinner, North Dakota）的企業，是建築與農業用鏟裝推土機具的世界級領導者。山貓擁有三三〇〇名員工，是北達科他州最大的企業雇主。
- 何格納斯與海格納斯（Höganäs and Hoeganaes Corporation）：這兩家名稱很像的公司，都是粉末冶金的世界級領導者。何格納斯來自瑞典，專門供應金屬粉末；海格納斯則來自美國紐澤西州，是鐵系粉末的全球冠軍。

- Petzl：Petzl這個名稱看似是德國的企業，但它是一家來自法國的隱形冠軍。他們起初以生產洞穴探察安全設備為主，今日已成為「垂直世界」——包含攀岩、登山、洞穴探勘、高山救援等領域的創新領導品牌。Petzl在繩索、頭燈與防墜器等相關產品，是世界級的領導者。
- 薩佩（Sappi）：這是一家來自南非的紙漿與造紙廠，在塗布紙與可溶解紙張的領域，它是全球的頭號生產商。薩佩有一萬六千名員工，在全球有四五個生產據點。
- 德納羅（De La Rue）：各位可曾想過，鈔票是從哪來的？答案可能是出自德納羅之手。這間來自英國的公司，是全球最大有價證券用紙的印製商，為全球一五〇餘國印製鈔票。
- 愛索爾（Essel Propack）：您每天使用的牙膏管可能是一家源自印度的集團所生產的。愛索爾的總部設在孟買，全球市佔率為三三%，在牙膏、化妝品、醫藥、食品等的複合管材是全球領導品牌。愛索爾在全球設有二十四家工廠，分布在俄國、巴西、中國和菲律賓等地。
- 狄克森康士丹（Dickson Constant）：許多露天座位上方所遮蔽的布幕，是由這間法國隱形冠軍所製造。狄克森康士丹在專業遮陽紡織品、遊艇布罩、大型場地布幕等是世界級的領導者，每年生產兩千五百萬平方公尺的紡織布料，產品銷售世界百餘國，出口額佔總營業額的七。
- 捷達、德普、邦美與史賽克（Zimmer, DePuy, Biomet and Stryker）：美國印地安納州的華沙（Warsaw, Indiana）是個人口只有一萬三千多人的小鎮，但被稱為「整型重建產品重鎮」，擁有三家醫療植入物（包含人工髖關節、膝關節、肩關節等）領導品牌：捷達、德普與邦美坐鎮於此。而他們的競爭者史賽克則在不遠處密西根州的卡拉馬祖（Kalamazoo, Michigan）。

- 澳瑞凱（Orica）：這家來自澳洲的公司，是採礦爆破器材與服務的全球領導者，在全球五○餘國提供創新、全面性的技術服務。

即使您可能是縱橫國際商場多年、身經百戰的商業人士，或是研究甚廣的經濟學家，對於這些隱形冠軍，您了解多少？可能不多，但他們卻都是世界級的領導者。光在德國，我們就發現超過一二○○個隱形冠軍，本書將對這些中小企業的組織結構、競爭策略、管理方式與人才特質等面向做深入剖析。然而，從前述這份清單各位也能發現，隱形冠軍遍布在世界各國，從事的產業包含工業用品、民生消費品與各項服務等，其成功模式不局限於某個國家，值得各方仿效學習。

刻意隱形，保持低調

為什麼這些表現優異的領導企業，如此低調、鮮為人知呢？原因固然眾多，但最明顯的一點是，對一般消費者來說，**隱形冠軍的產品往往並不起眼，它們深深隱藏在價值鏈的「後方」發揮作用，從而構成機械、元件，或者整個生產或服務的流程，人們從最終產品或終端服務已經無法辨認出它們的存在**；也就是說，它們的存在已經失去可辨認性和獨立性。舉例來說，有多少房客會在意飯店用哪套電腦系統來管理訂房的？又有誰在買罐裝汽水時，會去想汽水是如何灌進瓶子裡、標籤是如何被貼到瓶身的？在噴香水時，又有哪些人會想到香精是由奇華頓（Givaudan）、芬美意（Firmenich）、國際香料香精公司（IFF）或德之馨（Symrise）生產的？

這些企業隱形的原因，還有一個是他們避免引起太多注意。某間紡織針領導製造商的執行長就曾表示：「每次我們公司的名稱被無預期公開提起，都違背我們想要保持低調的期望。」但他們公司可不是什麼微不足道的小公司，擁有七千名員工。另一個電子插座全球領導

品牌的老闆告訴我：「我們歡迎你來做研究，但我其實不太想要我們公司的名稱公然出現在你的書或報告裡面。」這個老闆的手下有一萬名員工。還有一個雇有四三〇〇名員工的感應器製造商執行長跟我說：「我想不需要我多說，隱形冠軍之所以成功，有一部分是因為它們對自己的策略保密。」這些看法是隱形冠軍企業主的普遍心態，他們比較喜歡不被群眾注意。

遠離群眾、媒體與研究學者的關注，為這些企業提供很多不容忽視的競爭優勢，讓他們能夠專心做生意。《從A到A+》的作者柯林斯，就會用「展示馬」與「勞役馬」的比喻來說明，後者因為不需要花太多時間與心思維持公眾形象，所以有較多的精神與力氣用在真正的目標上，那就是好好經營一家企業。不過，這並不表示隱形冠軍對於其客戶來說同樣默默無聞，實情恰好相反，大多數隱形冠軍的品牌在其專攻領域非常響亮，享有很高的聲望，是競爭對手馬首是瞻的對象。然而在最近幾年，我發現隱形冠軍正慢慢從幕後現身，這其中也有很多原因，諸如企業規模的快速成長與全球化的日益深入，使這些企業愈來愈難躲開外界注意。在過去十年來，隱形冠軍在證券交易所上市，或是私募股權投資入股的比例高出六倍之多。隨著企業規模的擴大，也有愈來愈多的隱形冠軍向外求助於諮詢公司。

隱形冠軍的條件

符合下列這三點的企業，才可稱為隱形冠軍。

- 就市場地位來看，必須做到全球前三名，或是該洲第一名，而市場地位通常是根據市佔率來定的。如果企業不清楚自己確切的市佔率，可以用相對的市佔數據來看，比方說營收、產品銷售數

量，或是最強競爭對手的市佔率或銷售數據等。要取得每塊市場的數據並不容易，所以我們仰賴各企業提供給我們的資訊。

- 全年營收低於四○億美元。
- 對大眾的知名度低，這項標準也不易準確衡量，但從質化觀點來看，我們所研究的企業有九○%都符合這項標準。

雖然我們研究的隱形冠軍，有一些規模早已超過這些標準，但我們還是將其考慮在內，因為他們都具備隱形冠軍的典型特徵。其實，全年營收超過十億美元的公司，可以稱得上是大型企業了，但規模是比較得出的。全球最大的企業沃爾瑪（Wal-Mart），二○一○年的全年營收為四二二○億美元，但早其十五年前，全球最大的企業為三菱，全年營收為一八四○億美元。二○一○年《財星》五百大企業中規模最小的一家，全年營收也達到一九五億美元。這五百大企業的平均雇員有五七八五六名，比起隱形冠軍的平均員工數二○三七名，足足高了二八倍。或許對您而言，隱形冠軍的企業規模已經很大，但和《財星》五百大企業比較起來，最大規模的隱形冠軍仍是小了許多，因此可以用中小企業來形容他們。

隱形冠軍藏身何處？

各位在本章一開始已經先看過這些冠軍的部分名單，大概了解他們來自世界各地。在我參與諮詢專案、研討論壇與商務旅行時，我進而發現愈來愈多的隱形冠軍，默默地存在於各個角落。在我發表完演說之後，屢屢會有在場聽眾問我：「您剛剛說的好像我們公司，但您為何對我們公司這麼熟悉？」老實說，我對這些企業絕大多數並不熟悉，由此可見，我在本書與各位分享的組織策略、領導風格與企業文化等面向，在這些隱形冠軍之間是共通的，而且舉世皆然。

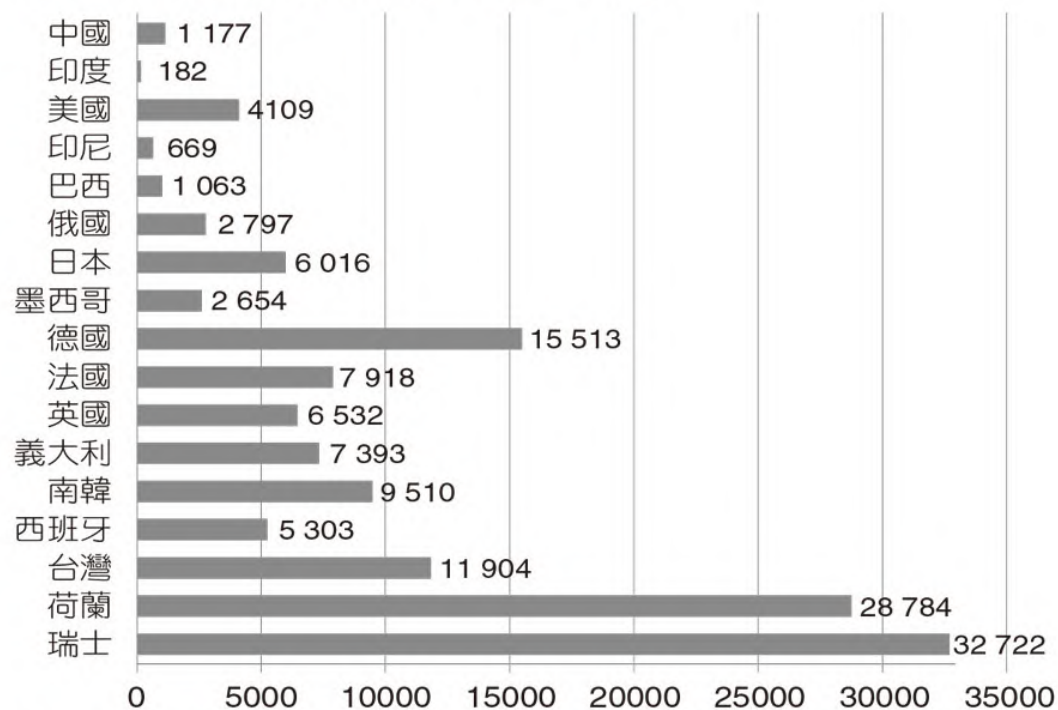
為了了解隱形冠軍對一國經濟競爭的影響有多大，我們值得好好來看一下各國的外貿出口表現。過去這些年我在全球發表演說時，總習慣問聽眾這個問題：「各位猜猜看，全球出口最強的國家是哪一個？」我提供四個選項讓大家選：中國、美國、日本與德國，大家的選擇隨著時間有所改變。早在二十年前，美國會是大家的首選，到了一九九〇年代，大家選日本，時至今日，絕大多數的聽眾會選中國，鮮少有人選擇德國。然而，從二〇〇三年到二〇〇八年，德國一直是全球最大的出口國，直到二〇〇九年，中國才超越德國與美國，雄霸冠軍寶座。

只看整體數據，就國家規模來看可能不能精確剖析其意義，若用每人平均出口額來看的話，就能看出比較有意義的事實。原因很簡單，若一個國家只有一位國民，他把產品外銷到另一個國家，那麼這個小國寡民的出口額，就等於這個國家的國內生產毛額（GDP），其進出口的比率也高達一〇〇%。就另一方面來看，若這個世界只有一個國家，那麼每人平均出口額就會是〇。這裡要把握一項原則，那就是國家規模愈小，每人平均出口額相對就會愈高。

在表1.1中，各位可看到一些國家的每人平均出口額，我們特意選入大國與小國做比較。我們用線性迴歸來做分析，以減輕人口數的差異所造成的影響。以表1.1為基準，我們得出表1.2，它明確告訴我們各國的出口實力。表1.1比較的結果非常令人訝異，在規模較大的國家中，德國的每人平均出口額為一五五一三美元，大幅領先其他國家。台灣與大國家比較起來，表現相當亮眼，每人平均出口額有一一九〇四美元，但與規模同樣較小的國家如荷蘭與瑞士比較，表現就略為遜色。

表 1.1

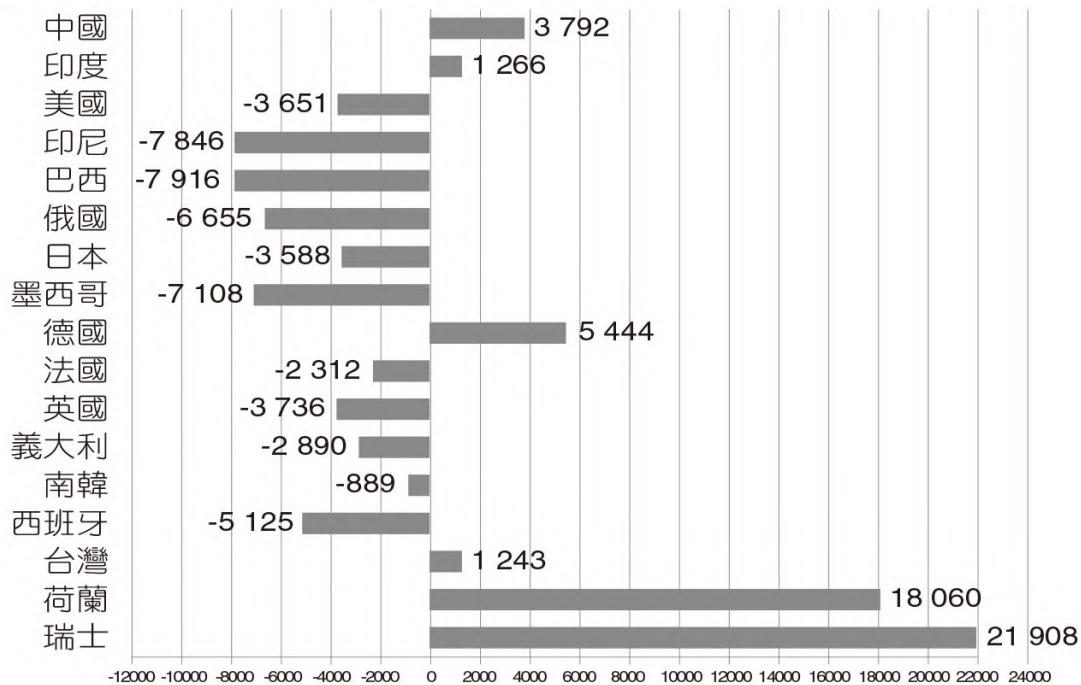
2010年各國每人平均出口額（單位：美元）



資料來源：德國聯邦統計局（Statistisches Bundesamt Deutsches），2011年05月

表 1.2

迴歸分析後的各國出口實力（單位：美元）



資料來源：德國聯邦統計局（Statistisches Bundesamt Deutsches），2011 年 05 月

從表1.2，我們更能看出各國的出口實力，以中國一三．五億人口來看，它的每人平均出口額相對很高。大多數大型經濟體如美國、日本、法國、義大利和英國等，每人平均出口額的數據就遜色很多，尤其跟一些新興經濟體如印尼、巴西、俄國或墨西哥比較更是如此。從表1.2，各位可以發現德國的表現依舊出色，而台灣的表現略在水準之上。即使根據實際人口數來調整數據，荷蘭和瑞士的出口表現依舊非常搶眼，相較之下，台灣肯定還未充分善用本土資源。

除了世人周知的工業強國之外，德國、荷蘭和瑞士的表現居然在其之上，在全球最大的出口國家中名列前茅？為什麼這些國家有這麼亮眼的表現？主要的原因跟這些區域的隱形冠軍有關。這可能跟大多數人的認知違背，但一國的出口表現力道並非由少數幾間，尤其是知名度很高的大企業所決定，而是由一大群實力堅強的中小企業所決

定。這點套用在當今全球最大的出口國中國來看，道理就非常淺顯易懂——六八%的出口貢獻，來自員工少於二千人的中小企業。

綜觀全球，德語系國家擁有最多隱形冠軍，這點我們之前已經提過，所以應該不令人意外。斯堪地納維亞半島上和北義大利也有不少，至於美國，我個人推測約有三百到五百家，日本則約介於兩百到三百家。除了德語系國家有相對較多的隱形冠軍之外，其他地區的隱形冠軍數量較少，不可否認地，有個原因是我對這些國家的研究與了解，並沒有德語系國家那樣深。然而，這並不影響我在本書與各位分享的資訊與模式，它們仍是我們多年來研究得出的實證結果。雖然本書根據德語系國家隱形冠軍的組織特徵編撰而成，但就我遊歷各地的觀察所得，全球的隱形冠軍基本上非常相像，相信本書所掌握的冠軍精神，在全球化加速發展的這個年代，對於各地的企業值得參考。當然，本書也包含一些非德語系國家的案例探討。

本書研究資料與數據的來源

自從二十多年前，我開始研究隱形冠軍以來，長年蒐集累積了大量相關企業資訊。在撰寫這本書時，我引用下列這些資料：

1. 隱形冠軍名單：這份名單蒐集了超過二十年的時間，目前包含全球各地兩千多家企業的資料。
2. 公開資料：這些資料的取得來自報章雜誌、書籍和網路。
3. 企業資訊：包括企業年報、官網資訊、宣傳手冊、產品型錄與紀念刊物等。
4. 問卷調查：針對德語系國家隱形冠軍企業主，我們發送了一份問卷調查，訪問他們對於企業策略、經營指標、管理方式、市場地位等多面向的問題。為了資料比對容易，最近這份問卷調查，和

我們在一九九〇年代做的大同小異，但新增了一些項目，如新市場的開發、全球化與網路等的議題。

5. 諮詢服務、訪問行程與採訪：在過去近三十年中，我有很多機會獲得隱形冠軍的第一手資料，因此結識了不少隱形冠軍企業的管理人員。我最深入的認識，當然還是來自於我們提供的諮詢服務，我們曾為許多中小明星企業提供服務，所參與的研討、會議、採訪及訪問行程自然不在話下。

除了前述這些資料，我也參考一些商管書和期刊，但我必須說，大多數的商管書對隱形冠軍企業的研究與著墨甚少。在編撰本書、得出結論的過程中，我充分利用了前述這些資料。我絕對無意用大量數據轟炸各位；相反地，我希望藉由這些資訊，讓各位了解隱形冠軍的成功面貌，將它們與大企業的不同之處蘄露出來，了解它們身上有什麼是值得借鑑的。本書設定的主要讀者群為創業家和管理階級，所以我會將重點放在企業管理相關的內容和研究結論。

隱形冠軍的產業結構數據

我們的研究得出一些數據，表1.3即包含隱形冠軍的一些經營數據。

表 1.3

隱形冠軍的各項關鍵數據

	佔隱形冠軍比例
年營收	
平均值	4.34 億美元
年營收 < 7 千萬美元	24.8%
年營收介於 7 千萬至 2 億美元	27.4%
年營收介於 2 億至 7 億美元	29.9%
年營收 > 7 億美元	17.9%
員工數	
平均值	2,037
<200	21.6%
200-1,000	32.0%
1,000-3,000	25.6%
>3,000	20.8%
產業別	
工業產品	69.1%
消費性商品	20.1%
服務	10.8%
出口配額	61.5%
自有資本比率	41.9%
稅前投資報酬率	13.6%

從表1.3中，我們得知隱形冠軍的平均年營收為四．三四億美元，這比本書首次在一九九〇年代出版時所調查得到的一．三億美元要高出三倍以上，顯示隱形冠軍這些年來的快速成長，這點我們在第二章會詳細討論。表1.3的各項數據，值得好好細究一下。我們可從表上的數據得知，每四家隱形冠軍中有一家的年營收少於七千萬美元，就全球企業來比較的話，這樣的規模確實是小企業。有趣的是，這麼小的企業居然是世界級競爭強手或全球領導者，如管風琴製造商加勒斯就是

個很好的例子。另外，營收最高的那群隱形冠軍，每年賺進七億美元以上，佔全部的一八%，在這些企業當中，有很多在過去十年的年營收已經突破十億美元大關。

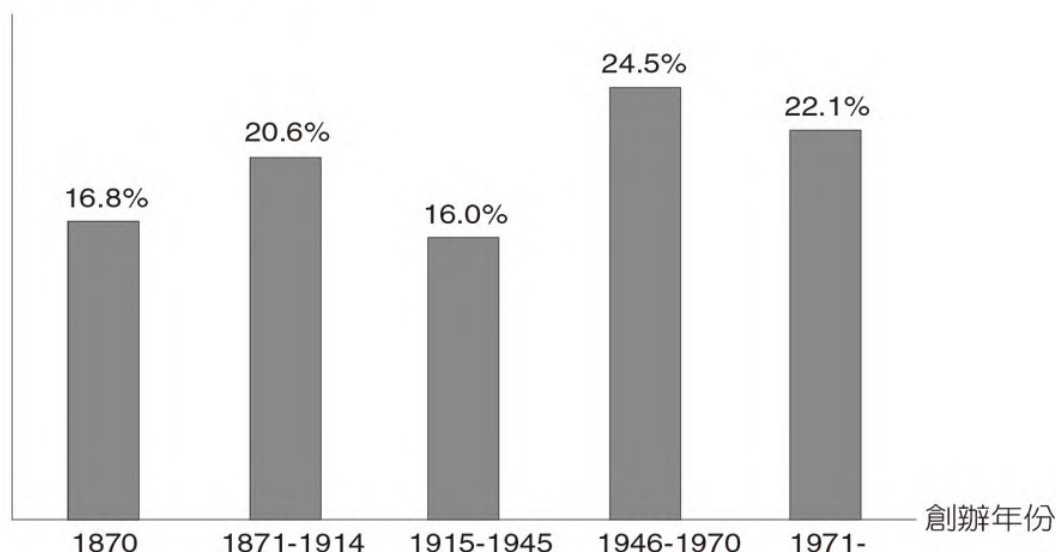
在提供就業職缺方面，隱形冠軍也為各地做出了不小的貢獻。平均來看，每家隱形冠軍企業所雇用的員工數為二〇三七人，在十年前，這個數字是一二八五人。然而，大多數的新工作職缺出現在海外市場，我們在第九章會進一步分析這點。從表1.3的數據推算，德語系國家的隱形冠軍產值總額約為五七〇〇億美元，雇用的員工數為二六八萬人，這些數字說明了隱形冠軍對德國、奧地利、瑞士等經濟體的重要性。

此外，從表1.3中，六九．一%的隱形冠軍從事工業產品的製造，二〇．一%的企業銷售消費性商品，而一〇．八%的企業則提供各種專業服務。詳細探究產業別的話，三五．六%的隱形冠軍從事工程業，第二多佔二八．八%的企業所從事的行業則統一歸為「其他」類別，會有這種歸類結果是因為隱形冠軍所耕耘的市場通常比較小，在產業別相關數據方面比較少獨立列出。第三多的企業佔一二．一%，從事電子產業，而金屬加工產業者佔了一一．四%，化學相關產業則佔了六．八%。

隱形冠軍的企業年齡

表 1.4

隱形冠軍的企業年齡分布



至於隱形冠軍的企業年齡，則是非常有趣的一件事，表1.4各位可看到隱形冠軍企業成立的年代。整體來看，隱形冠軍在各年代成立分布得相當平均。企業年齡最長的隱形冠軍，是阿申巴赫公司

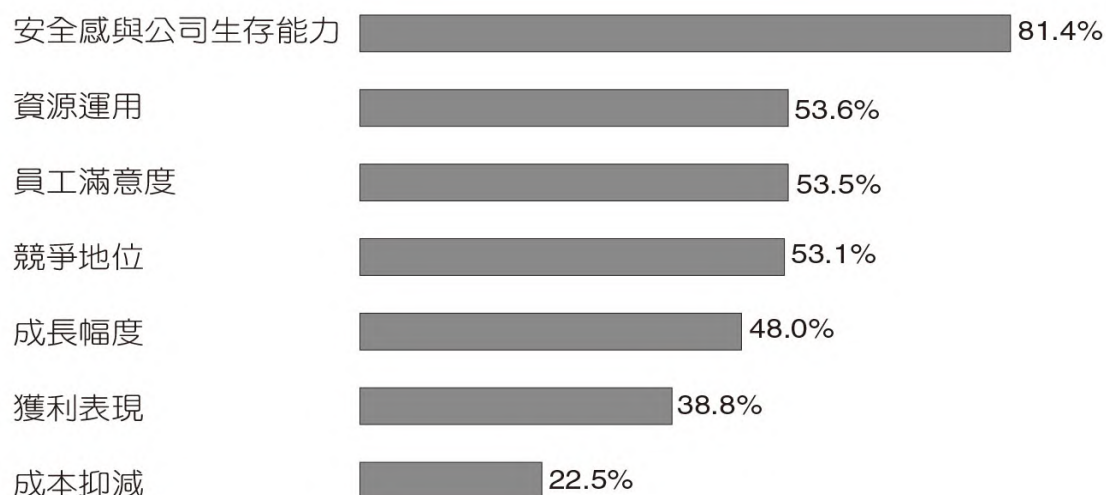
（Achenbach Buschhütten），目前全世界每四台鋁箔軋機中，有三台來自阿申巴赫。該公司成立於一四五二年，迄今已有五六〇年的歷史。企業年齡最輕的隱形冠軍，則是來自德國腓特烈港的CarbonSports，成立於二〇〇二年，專門生產競賽自行車用的全碳纖維輪框與相關配件等，是該行業的領導品牌。從我們所採集的樣本來看，隱形冠軍企業年齡的中位數為六一年，約有三分之一的隱形冠軍（精確數字是三二．一％）擁有百年以上的歷史，表示它們永續經營的能力甚強。稍微比較一下，各位會更有概念：從一八九六年美國道瓊工業指數首次公布以來，至今只剩一家奇異公司（General Electric）仍留在榜上。約有一半（四九．六％）的隱形冠軍企業成立於二次世戰之後，有一五．三％的隱形冠軍成立至今不足二五年。以全球領導者的身分來看的話，這樣的企業年齡確實非常年輕。

隱形冠軍的亮眼成績

企業經營怎樣才算成功？要回答這個問題，首先得考慮企業目標。那麼，隱形冠軍是如何看待自己的表現呢？我們在問卷中設計了一些問題，希望了解隱形冠軍對自己近五年來經營成果的總體滿意度，受訪者可在一至七分間選擇，分數愈高表示愈滿意。結果顯示，有一半以上（五一．九%）的受訪者選擇了六或七分，表示隱形冠軍對自己的成績相當滿意，這個比率與十年前的不到三〇%相比，顯然是提升很多。表1.5記錄了隱形冠軍對各方面的滿意程度，問卷調查的滿分為七分，表中所選擇記錄的對象評分為六或七分。

表 1.5

隱形冠軍對自己表現的滿意度



從表1.5可以看出，隱形冠軍對自身各方面的滿意程度不盡相同，大多數對公司的生存能力相當有安全感，但對獲利表現與成本抑減則不是那麼滿意，但我們不要忘了，滿意程度與設定目標有絕對關係。比較表1.3和1.5，隱形冠軍對獲利表現不滿意是令人吃驚的，因為在過去十年來，它們的平均稅前投資報酬率為一三．六%，其實算是相當

高。假設實際扣稅比率為三〇%，那麼隱形冠軍的稅後投資報酬率為九．五%，與二〇〇九年《財星》五百大企業的一％相比，獲利表現可說是非常優秀。另外，如果我們綜合考慮一三．六％的稅前投資報酬率與四一．九％的自有資本比率，並假設外部資本的獲取成本為六％，則可算出自有資本的利潤率達到二四．二％，這也是非常了不起的表現。根據工業企業的一般情況，假設企業資金在一年內完成一到兩次周轉，隱形冠軍的稅前營收回報率介於一〇至一二％之間，與德國工業企業的平均值五．七％相比約是兩倍，也是相當不錯的成績。若是和《財星》五百大企業的數據相比，無論是二〇〇九年表現較差的稅後營收回報率四．一％，或是二〇〇七年表現很好的稅前邊際利潤率七．八％，隱形冠軍的利潤比率都相當高。因此，我們有理由相信，隱形冠軍的獲利表現相當亮眼。

最壞的時機，也是最好的時機

對許多企業管理人士而言，有個比較有趣的問題是，隱形冠軍是如何應對蕭條、度過經濟危機的呢？在這個微利時代，值得令人稱羨的是，即使在經濟危機中，大多數的隱形冠軍似乎仍能維持獲利。在我們發出的問卷調查中，有一半的受訪者認為，他們比整個產業應對危機的能力要強，大多數受訪者表示這點在過去幾次經濟危機中已經得到驗證，相信現在也沒有改變。**經驗告訴我們，市佔率大洗牌往往發生在經濟危機時期，不是在經濟繁榮的時候。**因為當時局不好的時候，行業中較弱的競爭者往往會先扛不住，但對實力較堅強者來說，反而是鞏固市場地位、拉高市佔率的大好機會。

這種情況與演化生物學家史蒂芬．傑伊．古爾德（Stephen Jay Gould）提出的假說「間斷平衡論」（Punctuated Equilibrium）相似，他認為物種的進化並非緩慢的漸變過程，而是長期穩定與短暫劇變交

錯的跳躍式發展過程。也就是說，在大多數時間內變化是非常小的，但在某個較短的時間內會發生異變。這個假說基本上能解釋一些市場現象，尤其適用在隱形冠軍身上，大多數的受訪者承認，他們的發展軌跡確實呈現明顯的跳躍式。若以二〇〇八年至二〇〇九年全球嚴重的經濟危機經驗來看，德國隱形冠軍企業的快速復元，顯然更支持這項假說。在此我想大膽地預言，目前如火如荼的全球化進程，對於二一世紀的隱形冠軍來說又是一次跳躍性發展的契機，可以有效掌握機會迅速成長、鞏固自己的市場地位——事實上，已經有企業這麼做了。

我受邀到全球各地舉辦有關隱形冠軍的演講時，經常被問到有多少隱形冠軍在中途隕歿。關於這個問題，我無法給出確切數據，因為我的研究重點始終放在現存的隱形冠軍，也就是在危機和競爭中存活下來的企業。十年前，我的隱形冠軍名單上有四五七家德國隱形冠軍，我推測大約有一〇%的企業在過去十年中退場——這個比率算是非常低，再次說明了隱形冠軍的企業韌性。在這些殞歿的明星企業中，有個經典案例是幻燈片投影機的前世界級領導品牌Reflecta，這個例子說明了科技變遷對企業的危害，進入數位攝影年代之後，數位光學投影機取代傳統的幻燈片投影機。

儘管隱形冠軍的永續經營能力很強，但我想強調一點，我們不能將隱形冠軍神化，它們並非全然免疫於經濟危機與激烈的企業競爭。跟所有企業一樣，隱形冠軍也需要在競爭中證明自己，而絕大多數的受訪者都表示，他們的競爭對手非常強大，成功絕非偶然，而是他們在許多小地方做得更足、更好、更持續一點。希奧多·李維特

（Theodore Levitt）教授就曾說過：「長期的成功，來自於持續專注在正確的事物上，每天在一些不起眼的小地方做出改進。」我相信，很多隱形冠軍的老闆對這番話會深感認同。

因此，各位千萬別以為仿效本書所提出的成功模式，照表操課練一練就能有良好表現。相反地，您應該帶著批評的眼光，好好審視這

些企業所取得的經驗結論，是否適用在各位的企業經營與商業環境中。對本書所有的描述和結論，請抱持著謹慎和懷疑的態度；但以個人的角度來說，我只能告訴您，我自己從隱形冠軍的身上獲益良多，從而改善我們顧問公司的結構與管理模式。我和合夥人確實採用合適的隱形冠軍策略，在過去二十多年來持續向這些頂尖企業取經，如今我們成立的西蒙—庫赫合夥戰略行銷顧問公司（Simon-Kucher & Partners），也已經在業內成為一個小型隱形冠軍了。就這點來說，我們的成功有很大一部分要歸功於隱形冠軍。

隱形冠軍的寶貴經驗

每家企業都應努力向其他成功企業學習，但到目前為止，這種學習似乎是單向的，大企業似乎才是中小企業應當學習的對象。九〇%的案例分析介紹的都是大企業；換言之，好像他們才有寶貴經驗值得眾人學習。現在，該是扭轉乾坤的時候了！在後續的章節中，各位可以看到大企業其實也能從小公司身上學到很多有益的東西。在我們這幾年與大企業合作的過程中，我發現隱形冠軍的創新策略和經驗，往往能引起熱烈的討論，最終能引領形成具體的優化建議。

在過去十年間，我們注意到很多大企業將焦點重新放到核心業務與顧客關係上，因此造成一些大企業進行內部改組，而新成立的事業單位與隱形冠軍非常相像，但我始終覺得它們還有很多改進的空間。我相信，表現較不卓越的大小企業，都能從隱形冠軍身上學到一些寶貴的經驗。值得好好比較一下目前現行的策略與經營模式，與已經取得優秀成績的隱形冠軍有何不同，然後採取具體措施進行改善。

本書的宗旨

十多年的時間過去了，該是好好更新一下本書的內容與數據了。全球局勢已經改變，鐵幕撤下、亞洲崛起、世界貿易自由化、全球運輸和通信的成本大幅降低，使得經濟活動產生了巨大的變化。本書的宗旨，即是釐清隱形冠軍在過去與二一世紀的今天，經營得如此成功的原因。在競爭壓力如此巨大的今天，我們必須向它們學習，了解在全球化日益深入的此刻，哪些方面產生變化？怎樣的企業策略和管理方法，才能維持長期的成功？我們在後面的章節中，會特別探討下列這些問題：

1. 隱形冠軍如何達成既定目標、實踐願景？他們如何溝通這些目標、用了哪些方法執行？
2. 隱形冠軍如何定義自己的市場？他們把焦點放在哪些事物上？在市場接近飽和、企業本身的市佔率已經相當高時，他們如何面對多角化經營的課題？
3. 全球化對隱形冠軍的涵義？這些中小企業如何應對全球化思潮、進軍國際市場？
4. 在顧客關係、行銷方式、競爭優勢、外包及外部資源等方面，隱形冠軍採用什麼策略？
5. 他們創新的地方在哪裡？用什麼方法創新？新的隱形冠軍如何誕生？
6. 他們如何獲得資金支持擴張？在企業的發展過程中，哪些地方改變了？未來哪些地方可能改變？
7. 隱形冠軍選擇怎樣的組織架構與經營模式？在「集中」與「分散」這兩件事上，他們採取了哪些措施？
8. 在隱形冠軍的發展過程中，當地的商業環境、產業集群、創新中心和教育機構，分別扮演了什麼樣的角色？

9. 隱形冠軍的企業文化和管理文化有什麼特點？如何激發員工對企業的認同感、提高他們的工作積極度？這些企業是如何雇用、訓練並留住人才的？
10. 隱形冠軍的普遍管理風格？領導階級有什麼特質？他們如何選擇管理人才？
11. 如何運用這些資訊，妥善分析自己的企業地位和發展戰略？

我向各位保證，接下來的章節琳瑯滿目，您將從本書獲得很多驚喜與洞見。

本章摘要

世界上有很多傑出企業，從不顯山露水、始終保持沉默，它們就是二一世紀的隱形冠軍！在全球化日益深入的時代，這些企業執著追求，日復一日地潛心經營，但媒體、管理學者與大眾往往忽略它們。然而，這些企業的卓越策略與管理方法，才是二一世紀的成功之道，而他們所憑藉的不過是更深一點的傳統美德和有益常識，不是當下流行的管理模式。

二一世紀的隱形冠軍擁有下列特點：

1. 在各自行業擁有舉足輕重的地位，在全球市場佔有主導地位；
2. 企業成長快速；
3. 生存能力強；
4. 產品往往不起眼、在獨特的市場區塊中；
5. 已經是全球化企業、世界級的競爭對手；
6. 是經營得非常成功的企業，但並非神話。

對企業管理感興趣的讀者，都能從隱形冠軍身上獲益良多。在我看來，即使是那些對小公司不屑一顧的大企業，也應該放下架子，好好思索能從這些螞蟻雄兵身上學到什麼。我對全球很多大型與中型企業非常熟悉，因此更堅信二一世紀的隱形冠軍，可以成為現代企業管理的楷模。

第二章

快速成長，獨佔鰲頭

企業在制定策略、進行組織管理時，始終以各項目標為中心。隱形冠軍個個野心勃勃，執著地追求企業成長與市場領先地位。他們在哪個階段設定這些目標的？用什麼方式設定的？包含哪些內容？如何溝通這些目標？達成目標的能力有多強？在本章，我們會看到隱形冠軍在過去十年來急速穩健成長，在成長的過程中，它們也鞏固了自己的市場地位，絕對與相對市佔率都顯著提高。但對隱形冠軍來說，市佔率最高不代表領先市場，還必須對市場擁有領導權，它們的目標顯然具有長期性。

一開始要有目標，在過程中堅定信念

開始做事之前，都要有個目標或願景，這需要考慮兩個面向。首先，要決定想達到哪些成果，然後設定花多少時間。再者，要考慮達成這些目標與成果需要花費多少精力。成功的實業家通常對未來擁有宏偉的目標與美好的憧憬，當企業發展到某個階段，內部自然對未來逐漸形成一種長期目標的構想，期待自己去實現。這個構想是否形成書面紀錄、表達得是否精確、考慮得周不周全，在此刻並不是很重要，因為目標和願景在實現的過程中會逐步具體化。優秀的企業家在前進的道路中能夠不斷學習，並因為成功而不斷累積信心，或是因為挫折而被迫不斷調整原定方向。隨著時間的累積，成功經驗和穩健成長，讓他們獲得堅定的勇氣。

因此，目標和願景可說是企業決策與行動的強大動力。有願景的企業家通常能激勵身旁的人，引述奧古斯丁（Augustine of Hippo）的

話，就是：「要點燃別人心中的火焰，自己的胸懷必先燃起熊熊烈火。」機電驅動領域的全球領導品牌威騰斯坦公司（Wittenstein AG），在二〇〇七年某份報告中，有這樣一句話：「老闆的願景，是我們邁向成功的動力。」可以看見，清楚的願景確實有助於打造成功企業，讓新科技順利打入市場，提升整個社會的文明進步。而那些不僅擁有願景，也有能力加以實踐的企業，就是熊彼德（Joseph Schumpeter）理論所闡述的「創造性破壞者」，正是他們的存在，才使得人類進步成為可能。

回顧一下隱形冠軍的歷史，我們能清楚看見兩大項目標——企業成長與市場領導地位。用「先有雞，還是先有蛋」這種思維，來討論這兩項目標哪項比較重要是毫無意義的，因為它們是相輔相成的關係——穩健成長有助於企業獲得或鞏固其市場領導地位，而市場領導地位能讓企業穩健成長。

成長，成長，再成長

首先，我們來了解企業成長相關目標。隱形冠軍在過去十年來有了驚人的成長，平均年成長率為八．八%，企業規模比十年前要大上兩倍。以這樣的年成長率來看，隱形冠軍每八．二年規模就會擴增一倍。在一九九〇年代年營收為十億美元的企業，今天已然成為一間年營收二三億美元的大企業。這樣的高成長率，在各種規模的隱形冠軍企業都可看到，與企業規模並無重要關係。這項發現令人感到吃驚，因為一般預期規模不斷擴大會減緩企業的成長速度，但我們的研究結果反駁了這項假設，隱形冠軍的發展潛力與其企業規模沒有必然關係。

跟所有的情況一樣，平均值可以闡述的事實並不詳盡。比起十年前，隱形冠軍最大的成長幅度有的達到十至二十倍，因此出現了約兩

百家年營收突破十億美元的明星企業。今天，有十分之一的隱形冠軍規模至少是十年前的五倍，有四分之一的隱形冠軍規模至少是十年前的三倍。當然，也有一些隱形冠軍在過去這段時間裡並無顯著成長，有的規模甚至變小；有趣的是，某些隱形冠軍刻意選擇不要成長，我們在後面的章節即將看到這些案例，這其實是一種非常明智的策略。

在員工人數成長率方面，每年約為四．七%，與前述的平均成長率八．八%相比，這個數據要低很多。即便如此，在這十年內累計的員工增加人數還是相當驚人，隱形冠軍的員工人數平均增長了五八%，因此創造大量的就業機會。然而，這些職缺只有小部分出現在企業本國內，絕大多數都出現在海外國家，後面在第九章我們會詳細探討這點。參照前述這些成長比率，每位員工創造的收入，從十年前的一五一六二九美元，增加到現在的二一九二五三美元。整體而言，隱形冠軍每年的產能約提高四%，這是個相當驚人的數據，因為它們的產能本來就很高。我們可以清楚看到，隱形冠軍在過去這段時間內，持續、有效地提升自己的生產水平。

從隱形冠軍到大型冠軍企業

不曉得各位可曾想過，大企業是如何發展而來的呢？答案很簡單，從中等規模一步步累積成長而來。在過去十年內，我們研究的某些隱形冠軍，已經發展成為年營收超過四○億美元的大企業，不符合我們在第一章所列的隱形冠軍條件，因此我們稱其為「大型冠軍企業」（big champions）。我們在前面看過，隱形冠軍的平均年成長率為八．八%，令人驚訝的是，這些大型冠軍企業的年成長率，並不比隱形冠軍的遜色多少，也有八．一%的亮眼成績，而年營收也增加了兩倍，接著我要用三個案例來做說明。

十年前，費森尤斯醫療（Fresenius Medical Care）、SAP與福士（Würth）這三家公司，都是典型的隱形冠軍企業，年營收約介於一○至三○億美元，但它們現在的年營收已突破百億美元大關。這三家大型冠軍企業，如今在其市場都是世界級的領導者，年營收和成長率請見表2.1和2.2。

表 2.1

從隱形冠軍到大型冠軍企業的成长歷程

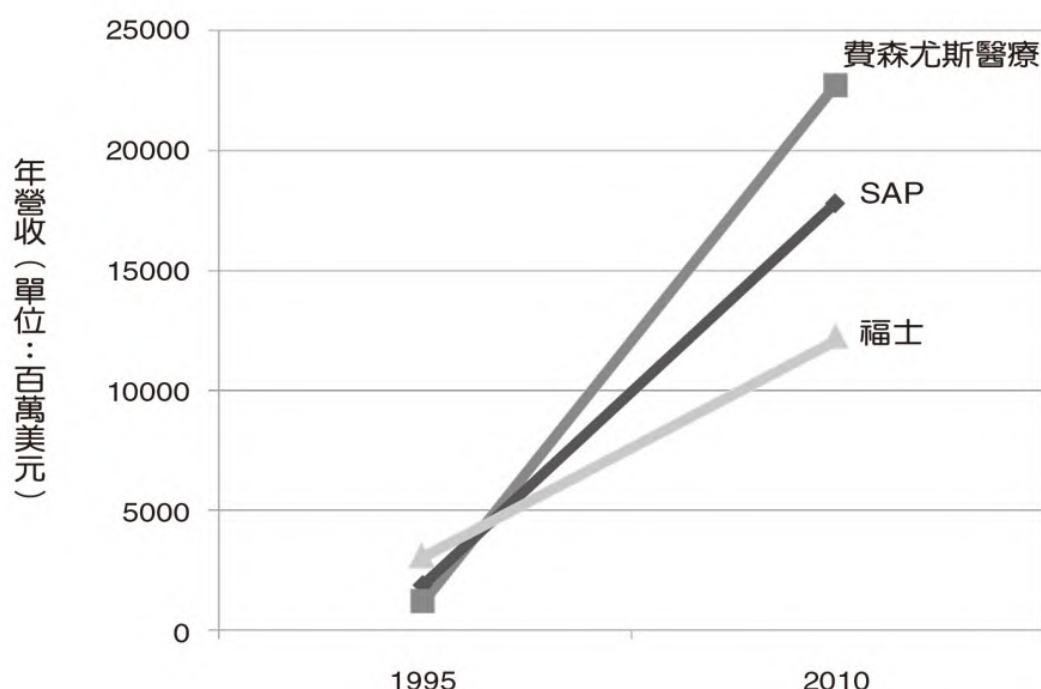


表 2.2

三家大型冠軍的成长數據

公司名	主要產品	2010 年營收 (單位：10 億美元)	1995 ~ 2010 平均年成長率
SAP	商務軟體及企業解決方案	16.51	15.6%
費森尤斯醫療	透析設備與透析服務	16.00	15.5%
福士	裝配工具與緊固件	11.38	9.3%

在這段發展歷程中，SAP和費森尤斯醫療目前已躋身法蘭克福DAX指數，成為一流的德國大型企業。而福士儘管規模已不容小覷，仍是一間家族企業。SAP奠定了目前標準商務軟體市場的基礎，在過去十年內，有系統地開發這塊市場，同時鞏固自己在市場上的地位。SAP透過軟體功能多樣化、產業拓展、國際化、與供應商建立聯繫等模式進行企業發展，而這樣的發展模式是系統性的。他們與甲骨文（Oracle）等競爭對手不同的是，基本上不透過購併的方式來擴張，而除了發展模式別具一格外，其管理階層的穩定性也令人印象深刻。

費森尤斯醫療的崛起，既得益於文明病的增加，也歸功於醫療技術的進步。該公司從這兩大趨勢中敏銳地發現商機，並果敢採取行動，使企業獲得長足發展。費森尤斯醫療積極推動國際化，並透過購併為企業成長挹注活力，如近期收購了美國腎臟護理集團（Renal Care Group）。在整合資源這點上，費森尤斯醫療也做得很好。該公司的管理階層很早就完成國際化，董事會七名成員分別來自四個不同國家。SAP和費森尤斯醫療都活躍於新興市場中，並隨著市場成長而成長，而福士則處在一個成熟市場中，主要產品是裝配工具與緊固件。福士是一個高效運行的銷售物流體系，在其六萬五千名員工當中，有超過一半從事銷售業務。員工的工作動力、適當的獎勵措施、合理的銷售目標，以及各部門間通力合作的加乘效應，是其企業成長的動力來源。

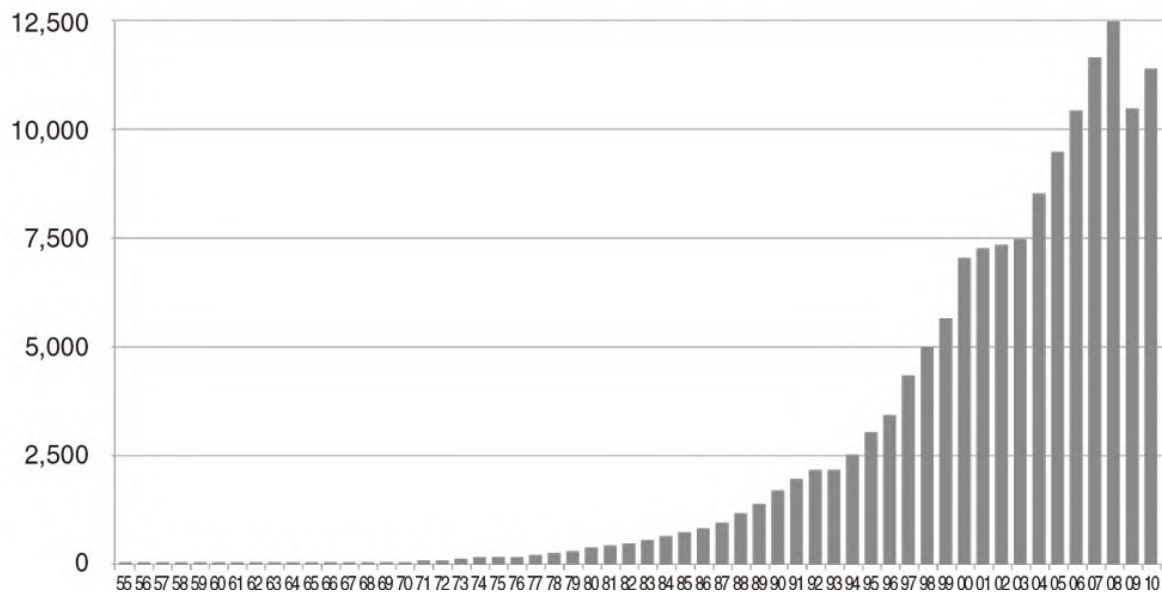
設定具體目標，務實描繪願景

而大型冠軍企業福士的成長歷史，值得我們好好來了解一下。若說長期的競爭策略和企業願景，是企業成長與管理決策的核心，那就不得不提一下雷諾德·福士（Reinhold Würth），是他讓這間原本只有兩人的小公司，成長為如今的產業巨人。企業成長一直是雷諾德·福

士心中的願景核心之一，我認識他快三十年了，他從未停止過宣揚成長的益處。他經常把他的企業比做一棵大樹，只要樹持續長高，那就是健康的；一旦它不再生長，那麼離枯萎也就不遠了。只有成長，才能讓企業永保年輕、充滿活力、反應靈敏、跟得上市場的脈動。對於成長，福士絕不流於形式，而是清楚設定具體量化目標，有時甚至令人覺得遙不可及，但這種做法讓他的願景具體化，而且有明確可衡量的數據。從表2.3，我們可以看到在過去五十多年來，他們的成長從未間斷。

表 2.3

從隱形冠軍到大型冠軍企業：福士的成長歷史（1954-2010年）



自一九五四年雷諾德·福士從父親手上接管公司後的二十年內，公司的營收表現比較不顯眼，所以在表2.3看不出顯著變化。福士公司令人讚賞的，不只是目前所達到的營收水準，更重要的是在過去五十多年裡，年年都以不同幅度成長。成長率在各時期有所不同是很正常的，表2.3我們可以看到他們在一九九〇年代的成長非常顯著，進入二

一世紀後經歷了一段「喘息期」。比較二〇〇八年與二〇〇九年的表現，可以看出福士受到金融風暴的影響，但隔年又恢復成長勢頭。另一點值得注意的是，二〇〇八年至二〇一〇年的美元營收表現，強烈受到美元兌歐元的匯率影響。

那麼，福士是如何一步步調升目標的呢？一九七九年，他們公司的年營收約為三億美元，他要求團隊在一九八六年將營收打破七億美元關卡，然後在一九九〇年突破一四億美元大關。雷諾德．福士說：

「我很訝異，這些目標其實迅速自我發展，成為我們公司文化的一部分。員工對我制定的目標有高度認同感，並且努力實踐這些目標。」結果，提早一年在一九八九年，福士公司的年營收就突破一四億美元大關。而他也沒有絲毫停留，迅速將目標瞄準七〇億美元，時間設定為二〇〇〇年。他表示：「員工很快就接受我提的這個目標，沒有人懷疑我們是否能實現它，大家齊心協力努力付出。若說新願景啟動正向吸引力，這點絕不誇張。」時任福士巴西分公司負責人的克勞斯．漢特里克森（Klaus Hendrikson）說：「對我們來說，這已經不是一種願景，而是實實在在可以實現的目標。我們對於實現這些目標的信心，建立在事前謹慎分析的基礎之上。」最後提到的這點非常重要，因為它決定員工是否能接受公司所設定的目標。雷諾德．福士表示，像這樣的企業願景：「並非隨便制定的，必須具體考量、評估各個面向，對各種可能影響目標達成的限制進行充分調查與研究，諸如市場環境、資金調度、人力資源與管理階層的能力等。只有在認真做完所有功課以後，才能正式宣布各項目標。基礎穩固，願景自然會一步步實現。」

表2.3說明了這種務實做法所創造的成功，福士公司在一九九九年營收突破七〇億美元大關，順利完成十年前所制定的計劃。到了二〇一〇年，它已然成為一家全球性的大企業，年營收達到一一〇億美元，擁有六萬五千名員工。與其他同行相比，該公司的獲利率高於一般水

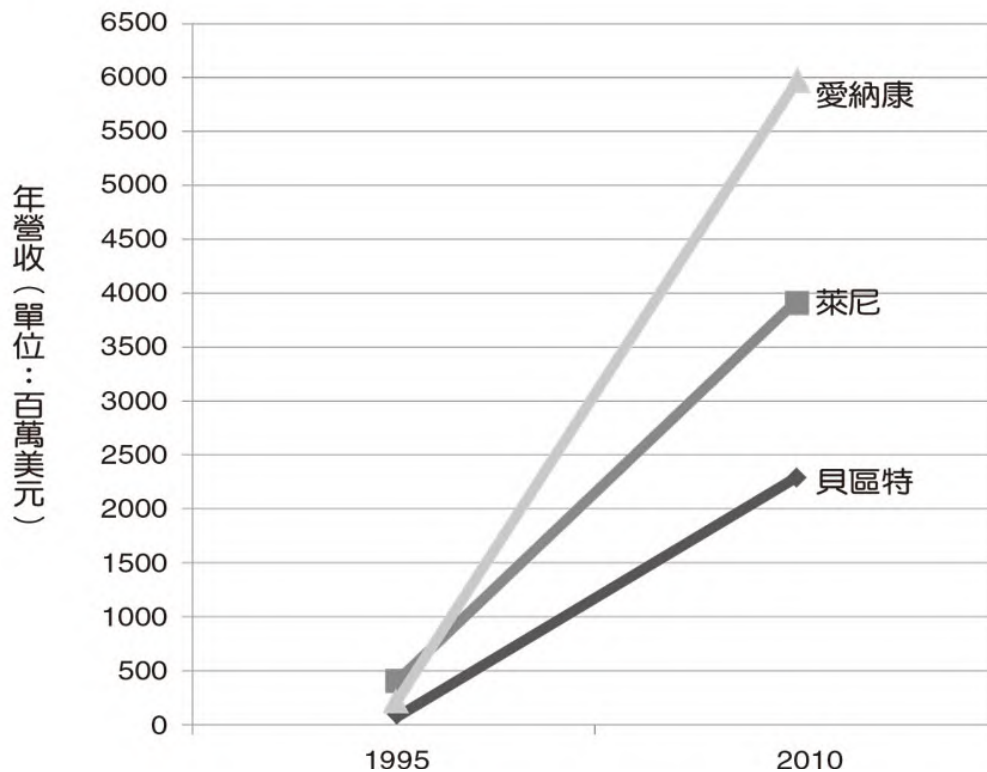
準。雷諾德·福士始終強調：「無獲利的成長是致命的」，儘管他已達高齡七五歲，前進的動力依舊充沛。二〇一〇年九月，他宣布了一項新目標：二〇二〇年集團年營收要達到兩百億美元。由此可見，這位領導者胸懷的烈火依舊熊熊燃燒。

爆炸性成長的中型企業

許多中型隱形冠軍的成長速度，甚至比大型冠軍企業更加驚人。這樣的成長速度，在德語系國家創造了約兩百間年營收超過十億美元的績優企業，而這樣的規模其實可稱為大企業了。在短短十年間，就有這麼多大企業問世，它們的發展速度之快可見一斑。這些年營收超過十億美元的新星企業，在過去十年內的平均年成長率為一一．六%；換言之，每六．三年其年營收就能增加一倍，這是非常驚人的表現。平均而言，這些公司現在的規模是十年前的三．七倍，當時它們的平均年營收是八．一一億美元，現在它們的年營收則達到二二．一億美元。這些新星企業的年營收加總起來，十年前是八三六億美元，現在的總數則來到二二七〇億美元，總共增加了一四三四億美元。若是除以員工人數，十年前每位員工創造的收入為一五一六二九美元，現在則是二一九二五三美元。在提供就業機會方面，這些新星企業在十年間新增了四八．四萬個工作崗位。預計未來幾年，隱形冠軍隊伍中還會有一批年營收達到十億歐元的企業脫穎而出。

表 2.4

三家中型隱形冠軍企業的成长情况



在這群中型隱形冠軍中，我們同樣深入探討幾家成長卓越的企業。表2.4記錄了三家企業的年營收成長幅度，它們分別是電氣線纜領導品牌萊尼集團（Leoni AG）、從事風能設備建造的愛納康，以及IT服務領域的貝區特（Bechtle）。愛納康在風力發電相關領域是世界級的領導者，市佔率為德國第一、全球前幾名。這三個隱形冠軍所在的市場，都是所謂的新興市場。儘管萊尼從事的金屬回收與線纜已存在一段長久時日，但科技的發展與創新，在過去十年內讓該公司進入新的成長階段。這三家企業的成长力道驚人，與一九九〇年代中期相比，它們現在的規模至少大了六倍。而它們的發展有個共通點，那就是都活躍於快速成长的新興市場中。不過，雖然它們的成长算是搭上

市場的順風車，但其在持續創新、市場拓展與全球化各方面所做的努力，也為企業的高度成長提供了額外動力。

愛納康的企業口號是「關愛世界，善用天然資源」，在風力發電與風能利用的領域，掌握了全球性的成長商機。在過去十年內，愛納康的年營收從不到二億美元，飆升至二〇一〇年的六〇億美元。這間成立才不到三十年的年輕企業，如今擁有一萬三千多名員工，發展非常驚人。目前由愛納康生產的風力機已出口到全球三一國，他們在十六國設有分公司，在全球市場提供維修及零組件保養替換服務。近年來，由於全球環保意識的抬頭，各界對潔淨能源的大聲疾呼，愛納康的成長可望持續下去，甚至加快腳步。

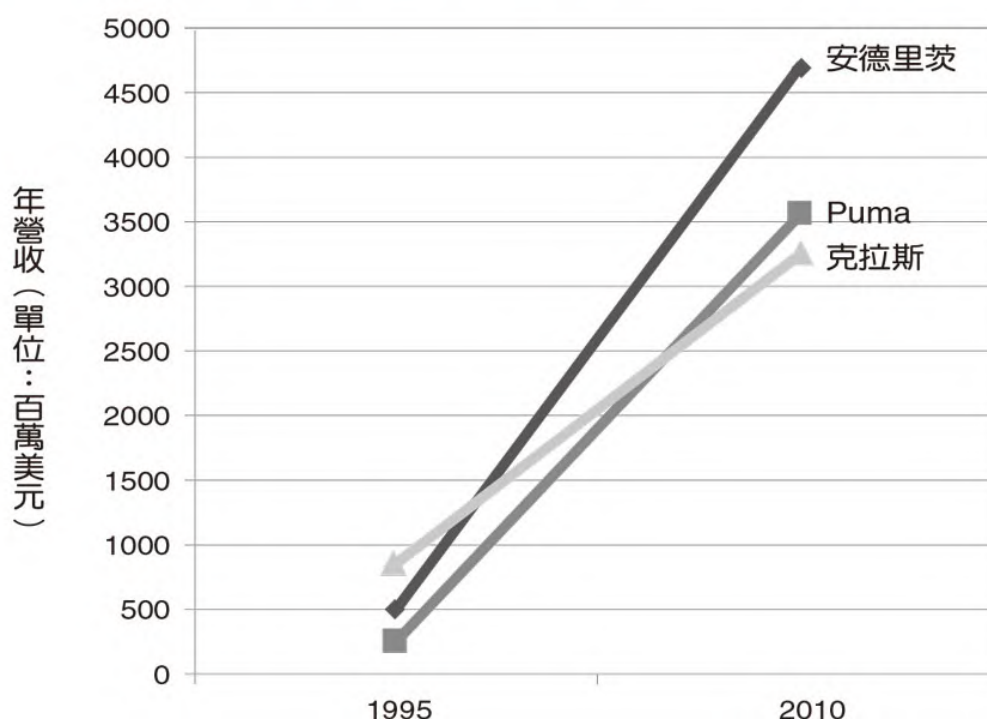
而第二家企業萊尼集團，相較之下並非年輕企業，已經成立有九十多年。它在線纜科技的技術能力，使其自一九九〇年代中期進入新的成長階段。今天的線纜系統，與二十年前的比較起來大不相同。仔細看一下萊尼的事業單位，包括汽車、飛機、工業、醫療、基礎設備、風電與太陽能等的相關合作運用，便了解該公司的發展挑戰與各種商機——這些區塊各自有其獨特、專業的需求，而且都是新興市場區塊。萊尼在全球三一國設有分部，擁有六萬三千多名員工，未來的成長仍舊非常可期。至於最後的貝區特公司，在IT電子商務領域是歐洲的領導者。該公司的年營收從一九九五年的八千萬美元，一路飆升到二〇一〇年的二二．八億美元。貝區特在全歐十四國設有六十多個服務據點，提供客戶貼近的服務。他們的急速成長，主要由持續的技術創新與新市場的拓展所推動。

可能有讀者會說，新興市場中企業快速成長是天經地義的，但事實證明，即使是在較成熟、較不易成長的市場中，中型隱形冠軍的成長表現也相當不錯。表2.5即說明這樣三家企業的成長歷程，它們都在成熟的市場中發展。首先，安德里茨（Andritz）這家隱形冠軍企業，主要生產造紙等工業專用的機器設備，並非高成長的新興市場。克拉

斯公司（Claas）是傳統的農業機械生產商，其所處的行業同樣競爭激烈，而且需求增長緩慢、呈現出週期性。至於在全球已有一定知名度的體育用品生產商Puma，與同樣來自德國的Adidas相比明顯較小，而它們所處的市場競爭激烈度我們都能感受到。

表 2.5

即使在成熟市場，中型隱形冠軍仍維持成長



在這三家企業中，克拉斯走的是向外擴張的道路，他們收購了法國雷諾汽車（Renault）的拖拉機業務。即使在產品價格長期大幅下跌的背景下，該公司的年營收還是從一九九〇年代中期的五億美元，一路上升到現在的三三億美元。安德里茨在一九八〇年代末期重新定位策略，走上了透過購併來謀求企業發展的道路，目前該公司已完成多起企業購併案，包含美國德拉金屬公司（Durametal Corporation）的磨片業務、芬蘭通力木業（Kone Wood）的木材加工設備業務、丹麥傑

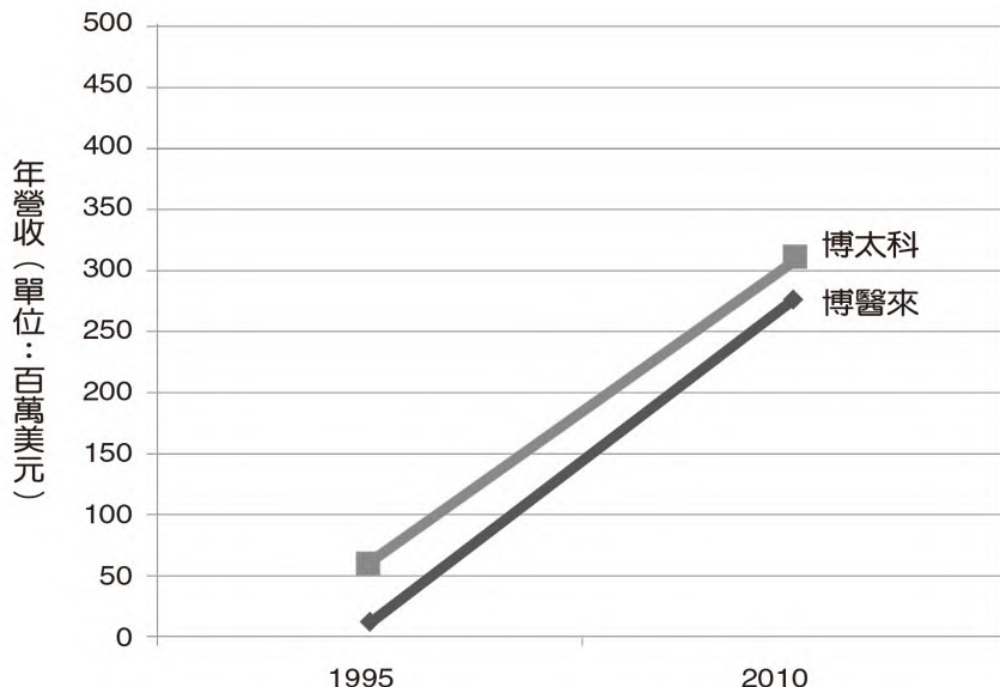
斯馬公司（Jesma-Matador A/S）的飼料生產設備業務，以及德國桑德威格機械廠（Sundwiger Eisenhütte）的冷軋生產線處理設備業務。至於Puma的成長，有部分得力於強烈的品牌形象與全球知名度。二〇一一年該公司執行長約亨．蔡茨（Jochen Zeitz），被擢升擔任母集團PPR運動休閒部門的執行長（該集團麾下擁有Gucci等奢侈品牌），同時兼任Puma的執行董事長，一般認為他是讓Puma轉虧為盈、發光發熱的重要推手。

不斷茁壯的小型隱形冠軍

如果以企業規模向下搜尋，會發現名單上有非常多在過去十年內大幅成長的小型隱形冠軍。在此我們簡單討論兩家公司，請見表2.6。博太科（Bartec）成立於一九七五年，是防爆組件領域的歐洲領導者，自一九九五年起，該公司的年營收幾乎翻了五倍以上。一九九五年，博太科總共雇用四五〇名員工，如今員工人數已經超過一三五〇名，整整是三倍的數字；他們創造就業機會的能力，的確值得其他企業好好學習。博太科未來的成長舞台在亞洲，尤其是中國市場，他們正努力從歐洲第一走向世界第一。

表 2.6

成長力道強勁的小型隱形冠軍



博醫來 (BrainLAB) 從事電腦控制手術導航系統的開發和銷售，成立於一九八九年，在這個領域是市場的領導者，總共在全球六五個國家設置超過五千套系統。博醫來在歐美亞各地設有十五個辦事處，經銷商遍布全球七〇個國家。博醫來在全球的員工總數超過九五〇名，今天它在影像引導手術導航系統是世界級的領導者。如該公司執行長斯蒂芬·威斯邁爾 (Stefan Vilsmeier) 說的：「在這個領域，我們目前沒有競爭對手。」

成長最大動力

看完前述各級冠軍企業的案例，不難發現成長並非只有一種主要方式；然而，企業全球化與持續不斷的創新，確實是成長的巨大動力。另外，產業別也非影響成長的關鍵因素，在過去十年內，快速成

長的隱形冠軍有的致力於傳統產業的領域，透過地域擴張與國際化來維持成長。後面在第四、五和七章，我會更深入探討這些成長策略，這裡先來討論創新對企業成長的幫助。在我們研究的隱形冠軍中，有不少自己開發了新市場，從一開始就穩坐市場龍頭寶座。這類企業有你我耳熟能詳的國民濾水壺Brita、凱馳（Kärcher）高壓清洗機、國際急難救援服務提供者國際SOS，以及掃描探針顯微鏡奧米龍

（Omicron）等。**所謂的創新，指的並非只有技術方面的創新，也包含銷售技巧等管理營運流程方面的創新**，有不少隱形冠軍的成長就是來自這種創新。比方說，前面看過的裝配工具與緊固件供應商福士、歐洲最大的宅配冷凍食品公司博氏冷凍（Bofrost），以及世界最大的葡萄酒直銷商WIV偉恩國際，都是透過這種方式來實現營收成長。從這個面向來看，行銷方式的創新，對於企業成長有著極大的重要性。

儘管隱形冠軍的市佔率極高，深入開發各別市場、積極提高各領域的市佔率，始終是這些企業成長的主要動力。令人印象深刻的是，絕大多數的隱形冠軍能夠真正做到持續提升市佔率、不斷改善自己在市場上的領導地位。我們在下個段落會討論這兩點，這對企業成長不但重要，對於隱形冠軍的自我形象也同樣重要。那麼，分析隱形冠軍的成長歷程，主要希望各位了解什麼呢？首先，從前面的段落，我們清楚知道這些低調的市場領導者成長迅速，而且不分規模大小，成長率都非常高。換言之，我們在二一世紀隱形冠軍的身上，看不到所謂的「成長限制」，即便在已然成為產業巨人的大型冠軍企業身上也是如此。所以，這鼓勵中小企業應積極設定宏偉的目標，要求自己以特定速度成長，即使還不是隱形冠軍也無妨。員工通常會受到公司的成長目標和願景所驅動，大家都希望自己待的公司年年成長，而不是停滯不前，甚至業績萎縮。然而，企業成長需要領導階級先大膽懷抱著特定的目標與願景，為組織挹注大量的活力來實現這些目標。前面我們談論的這些企業成長並非憑空而來，而是企業上下包含員工與管理

階級的長年努力換得；沒有這些努力與幹勁，比起沒有市場機會，更是富足社會中企業真正的成長限制。

領導市場是冠軍企業的共同目標

對很多隱形冠軍來說，市場領導地位並非只是個奮鬥目標，更是對企業身分的一種認同。某位隱形冠軍執行長曾對我說：「在全球市場處於領導地位，就是我們公司的身分。」工業鏈條組件生產領域的市場領導者路德公司（RUD），聲稱「要在所有涉獵的市場中，穩固領導地位。」全球最大明膠製造商嘉利達（Gelita）自信地表示：「我們在明膠市場是頂尖領導者。」解剖教學用具的領導者3B科技（3B Scientific）則說：「我們希望能繼續在這個行業維持全球領先地位。」老牌矽料大廠瓦克公司（Wacker）是市場的領導者，「領先群倫」始終是該企業的座右銘，而在醫療與安全技術領域居國際領先地位的德爾格（Dräger），也同樣野心勃勃，要求自己成為標竿：「第一名永遠是我們的目標，我們期望在科技與銷售上達到領導地位。」機床與工業雷射相關領域的全球領導者通快公司（Trumpf），也期許自己：「在我們所涉足的每個領域，都要用國際化的標準來要求自己，在技術和組織層面做到最好。」菲尼克斯電氣（Phoenix Contact）在電氣連接與電子界面領域是全球領導品牌，也是一家有抱負的公司，冀望：「公司在所有業務範疇，在全球相關科技佔有舉足輕重的地位。」凱密特爾（Chemetall）是全球首屈一指的鉍鋰特殊化學品與金屬供應商，則對自己有這樣的期望：「在獲利潛力佳的特殊化學品領域大展拳腳，積極爭取在技術與市佔方面獨步全球。」即使是像博醫來這樣成立才二十餘年的年輕企業，也將目標瞄準成為市場的領導者：「我們矢志發展癌症與微創侵入性治療的軟體，成為這個領域的領導供應商。」

有些企業利用其市場領導地位做為宣傳籌碼，比方說，購物車與機場行李車領域的全球領導者旺眾（Wanzl）公司，就這樣表示：「身為全球領導品牌，能帶給顧客更大的安全感。」多項事實證明，如果一家企業是該行業中最大、最好，或是首創的，的確具有非常大的廣告效應。多數隱形冠軍從未動搖過它們捍衛市場領導地位的決心，某位紡織設備全球領導品牌的老闆這麼說：「我們絕不讓全球市佔率掉到七〇%以下，我們的原則是，企業利潤不能低於最強競爭對手的營收。」從很多隱形冠軍口中，還能聽到這種雄心壯志的言論與目標，而它們絕大多數在事業發展的早期，就深受市場領導地位等目標的驅動。當然，每間企業的發展情況有所不同，也不可能所有企業都能如願取得市場領導地位，但時間會告訴我們誰能真正達成領先的目標。儘管有很多企業錯失目標，在未來也還會有更多企業錯失目標，但我們不得不承認，早期設定領導市場這類野心勃勃的目標，確實能有效激發整個企業的潛力，讓企業朝著目標大步向前邁進。

打造共同願景，有助企業達成目標

彼得·杜拉克（Peter Drucker）字字珠璣地道出這些企業目標背後的終極玄機：「每間企業都需要一個簡單、明確、統一的目標，這個目標必須簡單易懂，還要夠大，才能為整間企業打造出一個共同願景，而由此產生的各項階段性目標，則必須不斷地被公開談論及確認。我們現在經常談到企業文化，其實所謂的企業文化，就是一種對共同目標與價值的追求與實現。管理階級的職責，就是仔細設定並示範如何達成這些目標與落實相關價值訴求。」杜拉克的觀點表明，我們不能將目標和願景與企業及管理者脫離來看，它們必須和企業歷史、企業文化和管理階級與整個企業的身分認同密切相關。**這些目標與願景的最大效用，是要點燃員工的工作動力，使每個人幹勁十足。**

它們能讓員工覺得每天辛勤工作是有意義的，而這股力量可以啟動企業整個正向循環。《小王子》作者安東尼·聖修伯里（Antoine de Saint-Exupéry）曾經這樣形容：「如果你想建造一艘船，千萬別先急著把人集合起來找木頭，幫他們分配工作，給他們相關報酬。你應該做的第一件事，反而是先讓他們憧憬那片一望無際的海洋。」因此，員工需要一個願景，而一個理想的願景應該完美地介於現實與烏托邦之間，不能遙不可及，以致員工感覺這是天方夜譚，但必須美好，同時具有挑戰性，這樣才能鼓舞鬥志。換言之，企業願景應是可以實踐的，只能包含實際可行的事項。

為達市場領導地位所制定的目標與願景，除了是推動企業成長的巨大動力外，對於激勵員工也有很大的效用。員工對於追求最好、最快、第一的企業目標，通常有很大的認同感，因為人類天性喜歡追求卓越。因此，制定趕上或超越競爭者的目標，是企業管理的有效手段——沒有什麼比對抗強大競爭對手更能激勵鬥志的了。舉例來說，多年來百事可樂就一直夢想著擊敗可口可樂，AVIS全球租車也以擊敗市場領導者赫茲（Hertz）為目標，其企業口號彷彿在說明這點：「再接再厲」。而趕上頭號勁敵賓士（Mercedes-Benz），也是多年來激勵BMW和Audi奮鬥的動力。科隆（Krone）與史密斯（Schmitz Cargobull）都是貨運拖車製造商，兩家企業彼此競爭激烈，互相激勵出最佳表現。儘管科隆的企業規模只有史密斯的一半，但每年的成長率和史密斯一樣，毫不遜色，而它增加的市佔率來自其他對手的犧牲。這個案例告訴我們，在地緣上相近的兩家企業展開競爭，是非常有效的成長動力。

那麼，管理階級應該用量化或質化的方式，來設定市場領導地位等企業目標呢？原則上來說，目標和願景不能過於籠統，否則會顯得空泛。有關價值體系、綜合表現、品質與技術優化等方面，無疑應該採用質化的表述方式。若是和成長表現、市佔率或利潤有關，明確的

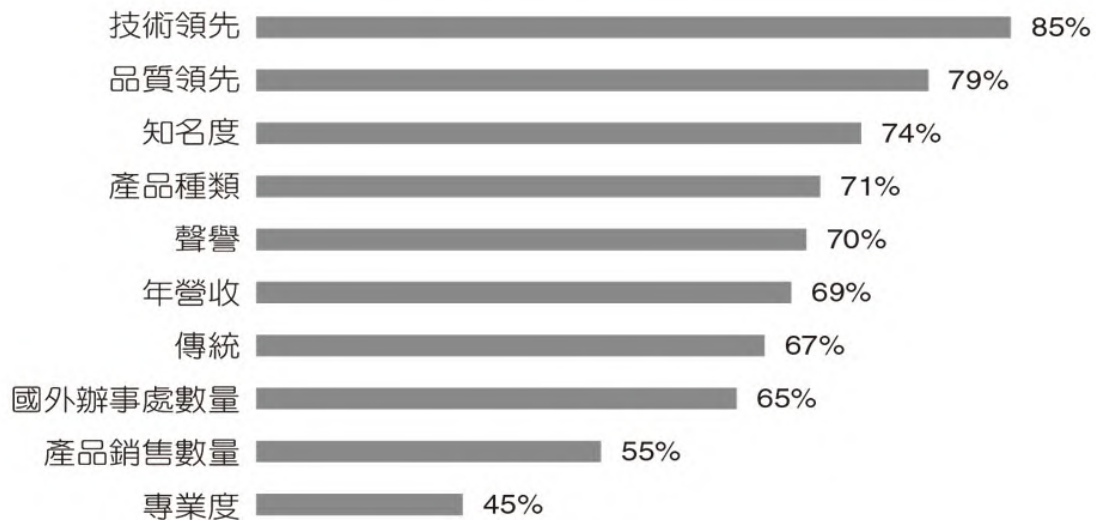
量化數據顯然更合適，以免目標明確性與員工投注力降低。比方說，「我們要獲利成長」這樣的目標就比較不明確，所創造的約束力遠不如「我們希望公司的年營收，每五年可以成長一倍，自有資本的利潤率至少要達到二五%。」雷諾德·福士便始終用明確的數據，來表示他對未來五或十年的目標。絕大多數隱形冠軍的目標，包含質化與量化兩方面，對它們來說，所謂的市場領導地位，並非只是擁有最高的市佔率或最多的商品交易數量而已，我們在下面的段落會討論這點。

何謂「市場領導地位」？

市場領導地位往往由市佔率來決定，市佔率最高的廠商就是市場的領導者，但這樣簡單的定義也有模糊地帶——所謂的「市佔率」，要用銷售商品的數量，還是整體價值來衡量呢？雖然兩種方法都有其合理性，但實際應用時並不會區分得那麼細，當人們說到市場領導地位或市佔率時，這兩種標準的衡量往往兼而有之。然而，隱形冠軍對於市場領導的概念，有著不盡相同的理解，並賦予更豐富的內涵。它們常常思考何謂真正「領導」市場，又該如何定義自己的領導地位？對於「貴公司為何認為自己是市場領導者？」這個問題，有七五．八%的受訪企業回答，因為它們是該領域營收最高的供應商；另有四二．五%的企業表示，因為它們賣出的商品數量最多（值得注意一點，這兩個比率相加超過一〇〇%，因為有些企業這兩項標準都達到了。）從兩項研究數據來看，企業還是更傾向於用銷售商品的總價值，而不是商品數量來表述市場領導地位的含義。

表 2.7

隱形冠軍對「市場領導地位」的各項定義



再仔細探究一下市場領導地位的含義，就會發現一些非常有趣的定義，見表2.7，這些項目是隱形冠軍認為自己保持領先的方面。不難發現，隱形冠軍並不認為市佔率是市場領導地位的唯一定義，也非常看重其背後的內涵或成因。整體來說，這些企業認為自己是整個市場中的技術領導者和品質領導者。德國弗勞恩霍夫研究所（Fraunhofer-Gesellschaft）在二〇〇七年所做的一項調查也得出了相似的結論：技術創新和產品質量，是企業追尋的首要目標。另外，從其他排行較高的「知名度」、「聲譽」和「傳統」這幾個項目，我們可以看出市場領導地位的確是個長期的進展過程；相對而言，「年營收」和「產品銷售數量」被重視的程度大約處於中間值。

在我們所調查的隱形冠軍中，已佔據市場領導地位的平均時間為二一．六年（這是段很長的時間），而這些企業的執行長平均任期約是二〇年。綜上所述，市場領導地位絕不代表擁有最高的市佔率而已，還是要回歸「領導」的真正含義。我曾經和某位執行長談論此話題，他用了「心理上的市場領導地位」這種說法。德國世創公司

（Siltronic）專門生產矽晶圓，是該行業的全球市場領先者，表示：「我們之所以能夠領先，是因為我們有預測客戶消費預期的能力。」西克（SICK）公司致力於感測器技術的開發，他們認為：「市場領導地位意味著要成為其他企業的標竿。這就好像企業領導者要能夠激勵團隊，全球市場領導者也該為市場設定標準。」

很多隱形冠軍確實為產業設定標準。工業鏈條組件生產領域的市場領導者路德公司，就曾自豪地宣示：「我們創立了最新的技術標準。」歐瑞康公司（Oerlikon）是一家在真空泵、紡織、太陽能等領域保持領先的工業集團，他們曾對外宣布：「我們設定了創新與科技的標準。」有能力制定產業標準的隱形冠軍還有很多，如義肢與矯形器技術的領導者奧托博克公司（Otto Bock）、兩極管與閘流體領域的西門康公司（Semikron）、從事生物技術系統開發的艾本德公司

（Eppendorf），以及煙草加工行業的虹霓公司（Hauni）等。而全球最大的氣壓彈簧製造商斯泰必魯斯公司（Stabilus），就曾經改寫一項重要的產業標準，全球所有競爭者在一年內全都按照新標準改良產品。我經常聽到有些公司的銷售人員，會一直把這樣的話掛在嘴邊：「我們的產品不會比……差」，藉此來推銷自己的產品，有時甚至還會補上一句：「但價格比他們的更便宜！」如果競爭者用這種方式來描述別家公司，那這家企業在市場的領導地位就毫無疑問了，而很多隱形冠軍就是這樣全面領導全球市場。

不斷成長的市佔率

上一段我們了解市場領導地位的定義，這裡我們要來看一下隱形冠軍在市佔率的具體數據，表2.8是它們在全球市場與歐洲市場的市佔率。在「市場領導者」這欄，我們所調查的隱形冠軍約有三分之二是全球市場的領導者，超過四分之三為歐洲市場的領導者。表上包含絕

對和相對的市佔率，前者指的是一間企業在整個市場所佔份額的百分比，後者是將一間企業的市佔率除以最強競爭對手的市佔率。比方說，如果貴公司的市佔率為三二%，你們最強的競爭對手市佔率是二〇%，那麼貴公司的相對市佔率為 $32 \div 20 = 1.6$ 。因此，只有市場領導者的相對市佔率才會大於一，該市場的任何其他企業，相對市佔率一定小於一。就拿剛才那個例子中，你們最強的競爭對手相對市佔率就是 $20 \div 32 = 0.625$ 。

表 2.8

隱形冠軍在全球與歐洲的市佔率

	市場領導者	絕對市佔率		相對市佔率	
		10 年前	今天	10 年前	今天
全球	65.9%	30.2%	33.0%	1.56	2.34
歐洲	78.3%	36.7%	38.4%	1.76	2.84

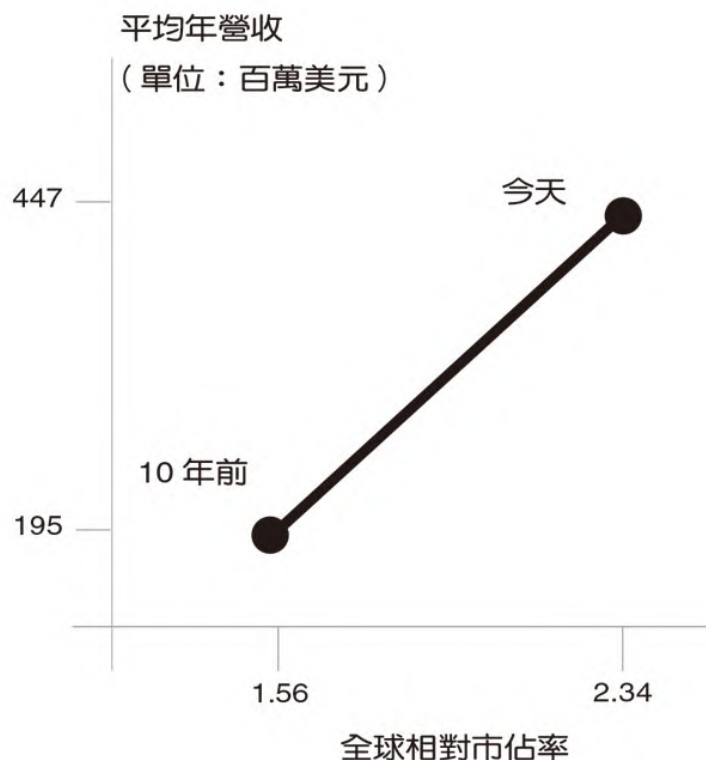
第二欄可見，今天隱形冠軍在全球市場的平均絕對市佔率為三三%，在歐洲市場的為三八．四%，這兩個數據在過去十年內都有成長。這樣的表現非常驚人，隨著全球化的日益深入及由此導致的市場擴大，這種情況的出現出人意料。相對市佔率的數字更令人感到不可思議，它代表的是隱形冠軍與其最強競爭對手的市佔發展比較，隱形冠軍在十年前已有的優勢如今已進一步擴大，在全球市場平均相對市佔率為二．三四；換言之，它們在全球所擁有的絕對市佔率，是其最強競爭對手的兩倍以上——這簡直令人難以置信。而在歐洲市場這種優勢更大，隱形冠軍的平均相對市佔率為二．八四。因此，我們可以得出這樣的結論：隱形冠軍不僅在這個日趨龐大的全球市場中確立了自己的領導地位，它們的絕對市佔率持續增加，而且大幅甩開與最強競爭對手的差距。經過過去十年的發展，隱形冠軍的市場優勢如今已

更加明顯，它們以實際行動告訴我們完全不懼怕全世界的任何競爭對手，但這些競爭對手卻必須對隱形冠軍心存敬畏。

如果我們分析一下營收成長與市場地位之間的關係，就能得到表 2.9 的結論，它說明隱形冠軍在過去十年內，年營收與市佔率都有大幅度的提升，而且這種成長勢頭比以前任何時期都要迅猛。它們在市場中原本就佔有舉足輕重的地位，如今地位更加鞏固，進一步拉開與最強競爭對手的距離。

表 2.9

隱形冠軍十年成長



專注於目標的長期性

目標期限的長短，是管理學中最有爭議的論題之一。有些上市公司只設定季目標，而隱形冠軍則恰好相反。力特律動（Ritter Sport）

巧克力的總裁阿弗雷德．力特（Alfred T. Ritter），就說過這樣一句很有代表性的話：「我們制定目標的著眼點，不是未來幾年，而是未來幾十年。」IC智慧卡製造商捷德公司（Giesecke & Devrient）執行長卡斯騰．奧騰伯格博士（Karsten Ottenberg），也表達過類似的觀點：

「我們不會費力去想下一季要做多漂亮的數字，而是更看重未來幾十年的永續發展能力。」福伊特公司（Voith）是水電設備、技術與服務供應商的全球領導者，該公司執行長赫爾穆特．科曼（Hermut Kormann）經常自問公司的百年生存之計，這類問題才是福伊特管理階級所關心的。

在現今的商業環境，制定長期目標的策略意義不言而喻。全球化是一個漫長的過程，除非是一個全新的市場，否則在國際間建立知名度、成為市場領先者並非一朝一夕的事，需要經年累月的時間經營。長期目標的實現，與企業管理階級的穩定性也有很密切的關係。粉末冶金領導廠商攀時公司（Plansee）的執行長麥可．史瓦茲科夫

（Michael Schwarzkopf），提過一個「目標連續性」的概念。將眼光放遠確實擁有許多益處，但重視長期目標並不代表就能忽略短期的計劃與需求。與鼠目寸光的企業相比，那些制定長期目標的公司擁有無可比擬的優越性，因為它們更清楚自己在追求什麼，會為此付出長時間的努力。

本章摘要

本章我們了解到，企業目標的制定與持續不懈的執行，對於隱形冠軍的整體戰略和發展有巨大的影響。下列這幾點值得參考：

- 企業成長和市場領導地位，是隱形冠軍的兩項主要目標；
- 隱形冠軍的目標通常很宏偉，而且在發展早期就會設定；

- 隱形冠軍在追求這些長期目標時，並未因此犧牲企業彈性，仍保持相當的靈活度；
- 在過去十年間，隱形冠軍的年營收增加了一倍以上，而且各規模的隱形冠軍企業都有顯著成長；
- 有超過兩百間中型隱形冠軍，已經發展成年營收十億美元以上的大企業；
- 所謂的「市場領導地位」，並非只是最高的市佔率而已，它還涉及科技創新、產品質量、企業聲譽等各方面的領先程度；換言之，市佔率並不是市場領導地位的唯一指標；
- 在過去十年間，隱形冠軍的絕對市佔率持續增加。考慮到全球市場規模近年來迅速擴大，這種現象令人驚奇。此外，隱形冠軍的相對市佔率也進一步成長，它們在各自的市場具有更強的競爭能力；
- 隱形冠軍在制定、溝通企業目標時，通常十分明確。為了能成功實現目標，它們會持之以恆地做出努力。它們對於領導地位的渴望，是支持企業發展的巨大動力；
- 隱形冠軍的目標通常具有長期性，著眼在未來幾十年的發展，而不是下一季的目標。制定長期目標能為企業帶來許多益處，但短期的計劃與需求也不能被忽略。

本章內容較為簡單。卓越的成就，往往起始於宏偉的目標。二一世紀隱形冠軍所追求的主要目標，是企業成長和市場領導地位。這些目標為企業指引出明確的發展方向，並激勵員工追求卓越。重要的是，企業目標的表述要明確，而且管理階級必須身先士卒。在長期目標的指引下，隱形冠軍在過去十年間，憑藉著持之以恆的努力和永不枯竭的動力，使企業發展不斷攀登至新的境界，大幅甩開與最強競爭

對手的距離，鞏固了自己的市場地位。它們的亮眼成績讓我們知道全球化應掌握的方向與重點，值得企業參考借鑑。

第三章

劃定市場，聚焦核心專業

市場的選擇和界定，是企業策略規劃的起點。隱形冠軍如何界定市場？又如何在這些市場經營事業的呢？它們通常專精在某個規模較小的市場，大多不受傳統市場範圍的限制，在制定策略時，它們獨立看待自己所耕耘的市場。隱形冠軍通常擁有較高的市佔率，有時甚至達到壟斷的程度，導致市場進入障礙高。但就算市佔率再高，由於市場本身的規模太小，有時會限制企業成長。以企業成長為主要目標的隱形冠軍，又如何解決這個問題呢？當然，放棄成長從未是它們的選項，於是它們走上一條溫和道路，進行產品多樣化——這是過去十年來隱形冠軍企業策略的最大變化。簡單來說，隱形冠軍解決成長困局的方法，就是分散化。

獨特的市場定義

在上一章，我們討論過隱形冠軍的市佔率，以及「市場領導地位」的定義。談到市佔率，就一定有個特定市場，但市場規模和市佔率並非絕對概念，市場的界定方式會影響市場範圍、市場規模與市佔率。界定市場並不容易，一間公司有可能把市場定得太小了，因此輕鬆成為市場的領導者；另一方面，也有可能把市場範圍定得太大，導致市佔率變得很低。舉個例子，我們可以試著界定一下勞斯萊斯汽車的市場範圍和市佔率。首先，我們可以把市場定義為迄今為止勞斯萊斯汽車的購買者，這樣一來它的市佔率就等於一〇〇%。如果沒有新顧客進入這個市場，而且這些勞斯萊斯的購買者，永遠不會考慮購買其他品牌的汽車，那麼這個定義方式是正確的（當然，這種假設其實並

不成立，因為即使是對勞斯萊斯青睞了半個世紀的英國皇室，當得知勞斯萊斯被BMW收購後，也毅然將座駕換成了賓利。）

然而，在我們研究的隱形冠軍之中，的確有企業用這種方式來界定市場，因此它們的市佔率毫無疑問地等於一〇〇%。比方說，在膠原蛋白市場的蘇韋拉克公司（Suwelack），自從唯一的競爭者退出市場後，在該領域再無敵手。如果在前述勞斯萊斯的例子，我們換個方式來界定市場，把所有價格與勞斯萊斯最便宜車款的品牌都囊括進來

（二〇〇七年，勞斯萊斯最便宜的車款為幻影（Phantom），稅後售價為三五萬美元），這樣整個市場的範圍會擴大許多，勞斯萊斯的市佔率馬上驟降為一〇%左右。如果我們把定義再放寬一點，包含梅巴赫（Maybach）、賓利、賓士S系列、Audi A8、BMW 7系列、Lexus和瑪莎拉蒂（Maserati）等，那麼市場將變得更大，勞斯萊斯的市佔率會掉到一%之下。如果我們把市場再次拉大，考慮所有汽車品牌，那整個市場的規模將無法衡量，勞斯萊斯的市佔率將僅剩約〇.〇〇〇一%。但這種市場界定方式，在企業策略層面毫無意義，因為勞斯萊斯的主要競爭對象並非雪佛蘭（Chevrolet）、Nissan或Toyota。前述這種思維方式，幾乎可適用於所有市場。

市場界定的複雜度相當高，我們不能排除有些企業會根據自己的願望，而有隨意劃定市場範圍的情況。但正如我在第一章所說的，由於不可能一一考證，我們只能認為隱形冠軍所提供的有關市場劃分與市佔率的數據是可信的。或許有些隱形冠軍可能會欺騙自己、競爭對手或客戶，但這種情況非常少見，因為激烈競爭本身也會抑制虛報數據的出現。某家隱形冠軍企業在二〇〇五年首次獲得市場領導地位，消息很快傳開，該公司執行長告訴我：「前任市場領導者馬上就提出訴訟，但我們在訴訟過程中，證實我們的年營收確實要比他們高出不少。」在一個競爭激烈的環境中，毫無證據就隨便聲稱自己是全球領導者，是別人所不能容忍的。

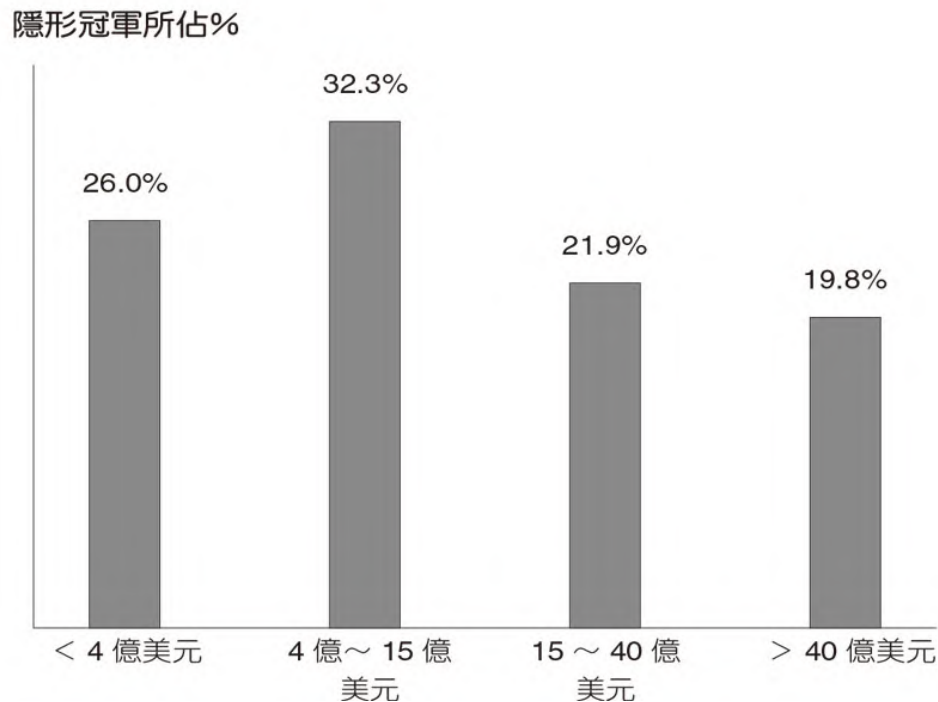
隱形冠軍通常不會使用傳統的市場定義，它們傾向用獨立、創新的方式來定義市場，而這種定義方式會影響整個價值鏈、市場區塊的選擇、產品種類等，使企業策略出現決定性的差異。用德瑞克·阿貝爾（Derek Abell）的話來說，為企業或市場定位，不只是策略制定的「起點」，也是策略的核心部分。

隱形冠軍稱霸小規模市場

典型的隱形冠軍企業，只生產一種產品、用心耕耘一塊市場。十年前，我們首次研究得出的最重要結論之一，就是隱形冠軍通常把市場範圍定得很小，導致市場規模變得相對較小。根據當時的數據，我們計算出平均每個市場的規模大約是四．八九億美元，但今天的數據是一○億九千六百萬美元，大約是二．二倍多。也就是說，在過去十年間，全球市場規模的成長速度，和隱形冠軍的年營收成長速度是差不多的。表3.1是隱形冠軍在不同規模市場的分布情況，約有四分之一（二六．○%）的企業，活躍於市場總額小於四億美元的行業，也就是所謂的專業利基市場中。另外，有不到五分之一（一九．八%）的企業，所處的市場總額超過四○億美元，但這樣的市場規模與汽車、通信等真正的大市場相比，也還是相對較小的。因此，整體來說，隱形冠軍傾向在小規模市場中操作。對於規模較小的企業來說，這個結論自不待言，但對規模較大的隱形冠軍企業也同樣如此。

表 3.1

隱形冠軍在不同規模市場的分布



值得注意的是，與一九九〇年代相比，小規模市場的數量迅速減少。當時，隱形冠軍所在的市場有五〇%總額低於四億美元，今天這個總額的比例已經降到二六%。有八成的受訪企業表示自己所處的市場正在膨脹，有四二．一%的企業甚至感覺膨脹的速度非常快，而認為所處市場規模保持不變或正在萎縮的企業，則分別為九%和一二%。由此我們了解到一點，雖然整體來看，全球市場的規模正在迅速擴大，像中國、印度這樣巨大的市場不斷崛起，但總有例外的情況發生——隱形冠軍所處市場也有萎縮的區塊——這是可理解的，再繁榮的時期也總有衰退的行業。

屢次深入討論，我們總發現界定市場範圍和評估市場大小，有時異常困難。就拿我們公司西蒙—庫赫（Simon-Kucher）來說，身為定價策略顧問領域的市場領導者，我們是否知道這個行業在德國市場、

歐洲市場乃至於全球市場的總額為多少？我們當然不知道，相信也沒人知道。但隱形冠軍經常會對市場進行這樣的劃分。再者，在各自的細分市場中，與不同對手展開競爭也是隱形冠軍經常面對的，這些競爭對手在其自身專業領域可能也是市場領導者。我們馬上就會看到，對於市場的界定，很多時候是多面向的，並不局限於單一層面。根據我們的經驗，隱形冠軍總試圖對自身所處的市場進行恰當的界定，但由於固有的不可預見性，對市場規模所做的估計不可能絕對準確。

儘管如此，隱形冠軍對自身所處的市場，仍具有相當高的了解程度。七二%的受訪企業對所處市場的全球規模做出量化描述；當然，這些企業手中的數據來源不盡相同，有四六%是企業自己估算的，五四%採用的是第三方的數據，而在得到數據時進行過獨立調查研究的企業約有六一%。當然，也有很多企業像我們公司那樣，無法給出市場總額及市佔率的確切數據。在很多市場（尤其是新市場）中，根本不可能獲得有關市場總額的準確數據，但這並不代表這些市場就缺乏吸引力。能否蒐集到市場相關數據，與市場吸引力完全是兩回事。比方說，我們目前可能對有些市場一無所知，但在經過仔細調查研究後發現，該市場實際上是很有前途的。缺乏資訊透明度，也可能有其好處。在蒐集客觀、準確的市場數據有困難時，一項有效的措施就是走近市場、貼近客戶。而這是隱形冠軍的強項，就是憑藉著這一法寶，它們才能在缺乏可靠數據的支持下，也能準確判斷市場的發展走向，並做出正確的決策。

隱形冠軍定義市場的方式

有很多種方法可以定義一個市場或一間企業，最傳統的方法就是看產品種類，如「我們專做洗碗機」等。但希奧多·李維特一九六〇年在《哈佛商業評論》發表一篇劃時代的文章〈行銷近視症〉

（“Marketing Myopia”），在文中對這種以產品來界定市場的方法大肆抨擊。他所舉的案例是美國的鐵路企業，這些企業將自己所在市場命名為「鐵路業務」，而不是「大眾運輸」，代表它們並未把當時方興未艾的航空企業當成競爭對手。但李維特認為，鐵路公司和航空公司實際上處於同一市場，也就是大眾交通運輸市場，它們始終會互相競爭，而鐵路企業最後有可能被航空公司擊敗而走上破產一途。然而，如果鐵路公司一開始便對市場有一個正確的界定，那麼它們說不定也會開始涉獵航空業務，並大力發展高速鐵路。

李維特倡導以客戶需求或使用目的來界定市場，如「我們致力於把餐具清洗得更乾淨」，就是洗碗機製造商從客戶需求出發對所處市場的界定。另外，企業還可以根據客戶或目標族群來界定市場，如前述這個例子可以改為「我們向飯店和餐廳提供餐具清洗系統」。兄弟工業株式會社（Brother Industries）的社長平田誠一，便精準地以目標客戶來界定市場，他說：「我們主要的目標客戶，是小型辦公室、家庭辦公室以及中小型企業。我們非常熟悉這塊市場，也只做這塊業務。我們的競爭對手可能在各區塊都有業務，但我們不是。」由於這樣明確的市場定義，兄弟工業憑藉著辦公設備產品一躍成為這塊市場的領導者。其次，根據產品價格和品質來界定市場的方法也很常見，如「我們只提供一萬五千美元以上的系統」或「我們只做高端市場」等。最後，用地域來定義市場的做法，在實際操作中也很常見，如「我們只做亞洲市場」。

表 3.2

隱形冠軍界定市場的標準

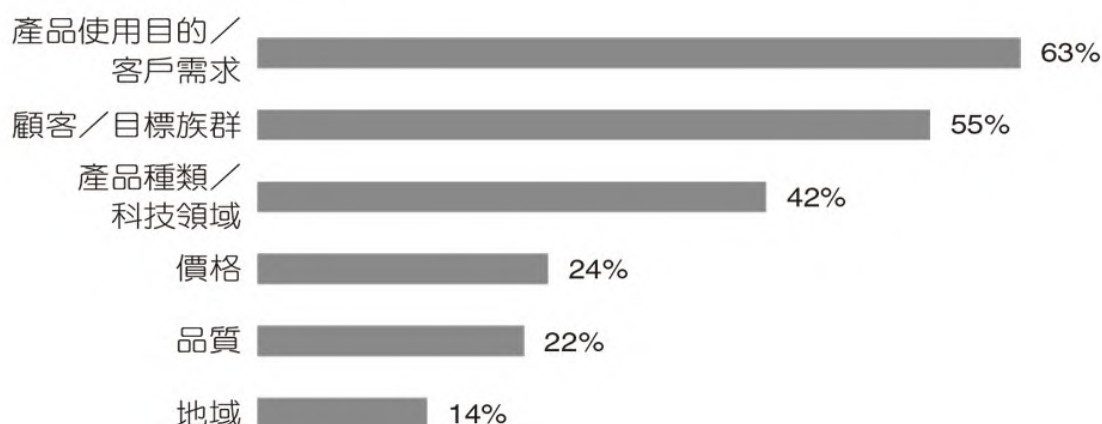


表3.2是隱形冠軍界定市場的標準，有六三%的企業將產品使用目的或顧客需求，當做界定市場的標準，排名第一，而這正是李維特最為推崇的方法。其次是顧客或目標族群；第三是產品或技術，有四二%的企業運用這項標準來界定市場，比例也不低。而根據價格、品質和地域來界定市場的隱形冠軍，數量明顯少了很多。從表3.2，我們可以知道二一世紀的隱形冠軍對市場的理解相當超前，客戶需求和目標族群是它們最常用來界定市場的標準。另有一部分將產品或技術當做界定標準，這樣在界定市場時，也把企業核心競爭力考慮在內了。相對而言，對這些全球性的企業來說，地域邊界沒有太大意義，因為它們很多都發展到本國以外的市場，把目光投向全世界，不只局限在本土。

有一點值得討論的是，表3.2所有比率相加為二二〇%，超過一〇〇%；換言之，隱形冠軍界定市場的標準不是唯一，每間企業平均有二．二個標準。也就是說，它們對於市場的界定是多面向的，並不局限於單一層面。拿耐馳特公司（Nestlé）來說，該公司是注塑機領域的主要供應商，專注於PET瓶的生產（使用目的），產品主要銷往飲料行業企業（客戶群體），公司產品定價較高（價格水平），但性能

和品質都屬上乘（產品品質）。由此可見，除了地域之外，耐馳特選擇了所有標準來界定市場。這個例子告訴我們，市場可以有不同的劃分方法，為了能在市場建立領導地位，隱形冠軍會很有目標性地主動對所處市場進行界定。注塑機這個行業錯綜複雜，無法像微軟在個人電腦軟體領域一樣，擁有全面性的市場領導地位。對市場領導地位的渴望，致使企業用不同方法來定義市場，導致各種細分市場的不斷湧現。

聚焦，聚焦，再聚焦

隨意挑一家隱形冠軍企業，請他們用一句話概括成功祕訣，答案很可能是：「我們是.....領域的專家。」因為這類回答我已經聽過不下百次：

- 「我們專注於我們最在行的。」蒂森克虜伯公司（ThyssenKrupp）董事長格哈德·克羅默（Gerhard Cromme）稍微延伸了這句話：「我們專注於我們最在行的，範圍遍及全球。」這是大企業值得向隱形冠軍學習的地方，其發展核心是專業化與全球化並重。
- 「我們專做利基市場。」這是隱形冠軍們經常掛在嘴邊的一句話，後面有時還會補充一句：「.....，我們希望可以維持現狀。」
- 「我們求『深』，不求『廣』。」這句話的意思是說，隱形冠軍所追求的是一條縱向、有深度的價值鏈。比起一塊廣闊的市場，他們更專注於耕耘一小塊專業市場，我們在後面會詳細討論這點。

- 「我們只做老本行」或「我們拒絕多角化。」和過去一樣，大多數隱形冠軍至今仍堅守這條原則。可能的原因有兩個：第一，它們根本沒必要使產品多樣化；第二，它們抵擋了這項誘惑。近年來，某些規模較大的隱形冠軍已經開始面對小市場的成長限制，因此我們能看到一些不同的多角化嘗試。

但不管怎麼說，聚焦和專業化還是隱形冠軍的整體特點，它們對所處市場的忠誠，與在其領域內的專業能力，令人印象深刻。我們在上一章曾看過，隱形冠軍佔據市場領導地位的平均時間為二一．六年。有三分之二的隱形冠軍在距今至少五到十年前，最後一次做出有關策略發展方向的重大決策；有一半以上的隱形冠軍，在十年前做出核心技術的相關決策。正是這份專業與執著，使得它們可以長時間專注深耕同一領域，連客戶也能感受到隱形冠軍的精神，相信自己能仰賴它們的可靠性。醫藥包裝系統的全球領導者烏爾曼公司

（Uhlmann）便表示：「我們過去只有一個顧客，未來也只會有一個，那就是製藥公司。」他們還將這份執著濃縮成一句座右銘：「我們只做一件事，但是做得很棒！」這番話肯定能引起伯頓滑雪板公司（Burton Snowboards）創辦人兼董事長傑克．伯頓（Jake Burton）的共鳴，該公司總部位於美國佛蒙特州的伯林頓（Burlington, Vermont），他說過這樣一番話：「忠於遊戲規則。我看過有些滑雪業同行跨足高爾夫球領域，我發誓絕不會走這條路。」

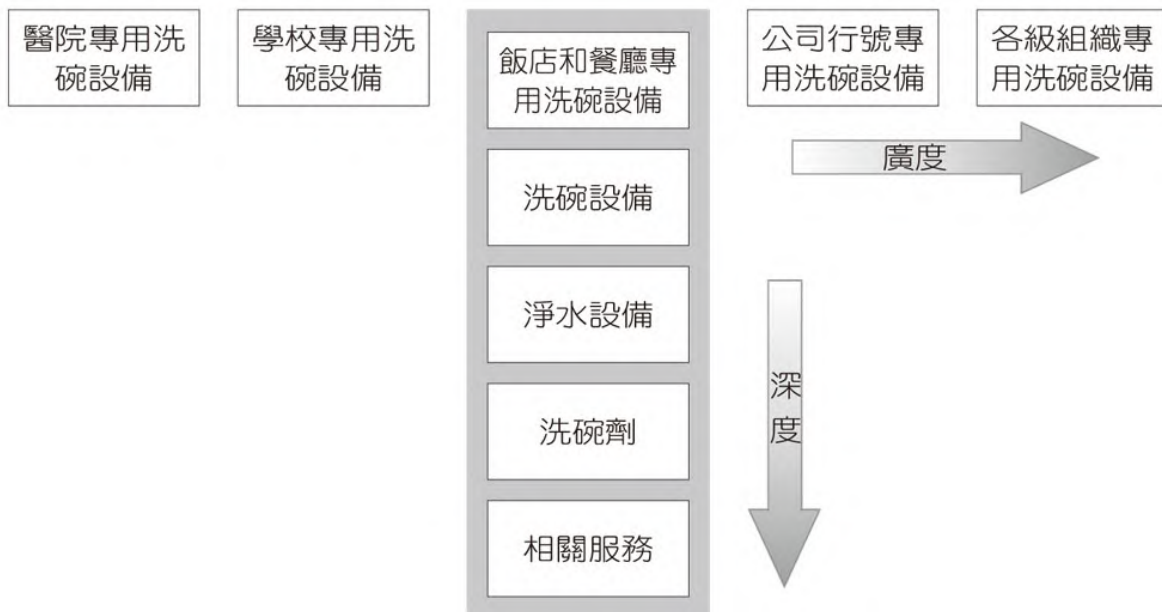
專業的深度與廣度

談到一家企業的市場定義與專業程度，就不得不討論其業務的深度與廣度，這裡我們要來看的是企業的產品種類和價值鏈。所謂「廣度」，指的是企業提供的產品種類數量；以家用電器來說，製造銷售

洗碗機、洗衣機和電冰箱的企業，其業務廣度就比只生產洗碗機的企業高。同樣地，製造貨運拖車的企業，能提供五十種車型的就比只有四種車型的擁有更高的業務廣度，後者的例子如貨運拖車製造商史密斯（Schmitz Cargobull），稍後我們會看他們的例子。廣度的概念可延伸對應於市場，比方說，一家企業所製造的洗碗機若同時銷售給一般大眾和各領域的商務客戶，那麼它的業務廣度就比只銷售給餐廳和飯店的同業更高。而業務的「深度」，指的則是同類產品不同型號的數量，也可理解成同一問題解決方案的完備性，或是價值鏈所涵蓋的項目。比方說，一家洗碗機製造商就可以透過向客戶提供不同型號，或是提供洗碗相關服務與產品來提升其業務深度。對企業來說，即使提供的產品總數相同，但因為偏向發展深度或廣度的不同，會大幅影響背後的企業策略。

表 3.3

溫特豪德的策略選擇



整體來說，我們明顯看到隱形冠軍擁有一條很深的價值鏈，同時它們喜歡把相關市場界定得較小。關於這點，我想用溫特豪德公司（Winterhalter Gastronom）的案例來說明，他們的業務主要是商用洗碗機設備，企業策略見表3.3。洗碗機設備行業下有眾多市場區塊，如學校、醫院、食堂、軍營、監獄、飯店或餐廳等。由於客戶範圍很廣，所以整個市場的潛力很大，但不同性質的客戶對洗碗機的要求是截然不同的。多年前，溫特豪德對自身發展做過如此評論：「我們分析整個商用洗碗機市場後發現，我們在全球市佔率遠低於五%，根本只是個無足輕重的跟隨者而已。這個省悟促使我們徹底改變策略，決定提供各飯店和餐廳客製化的獨特服務，甚至還一併把公司名稱改了。現在，我們『致力於協助餐廳和飯店提供更乾淨、衛生的餐具』，在這個業務範圍內，我們提供全套產品，現在還包含淨水設備和我們自有品牌的洗碗劑。如果客戶有需要，我們二四小時提供服務。現在，在飯店和餐廳專用洗碗機設備這個市場區塊，我們的全球市佔率已經達到一五%到二〇%，而且這個數字還在不斷攀升當中。在這個領域，我們永遠是客戶的首選。」

與溫特豪德類似，BHS陶瓷餐具公司（BHS Tabletop）也將重心放在發展業務深度上。漢斯·貝克曼（Hans Beckmann）在一九九五年接管BHS時，該公司的年虧損額達到二千一百萬美元。他採取了一項極端做法，把公司最不知名的產品線變成業務主力。從此之後，雖然公司的業務範圍僅限於此，目光卻已投向了全球市場，BHS也順理成章地成為飯店專用瓷器餐具領域的市場領導者。和溫特豪德一樣，從產品政策到最後的銷售環節，BHS的注意力只放在這個市場區塊。貝克曼說：「每走進一家飯店，我都會想辦法到他們的廚房去看一看。」

隱形冠軍是獨特市場的深耕者

獨特的市場界定，有時也需要創造力。比方說，來自美國的隱形冠軍穆扎克公司（Muzak）專營所謂的「商用背景音樂」，並在該領域成為全球市場領導者。穆扎克專為百貨公司、飯店、餐廳、電梯、遊輪和語音系統等設計背景音樂，以紓解人們等待時內心的焦躁。另一個將發展重心放在創造深度價值鏈的是諾伊曼咖啡集團（Neumann Kaffee Gruppe），該公司是全球最大的綠色咖啡供應商。諾伊曼擁有自己的咖啡種植園，有能力自行加工並處理進出口物流，可直接將原料送到最終消費國的咖啡烘焙房。諾伊曼財務長彼得·希爾曼（Peter Sielmann）表示：「我們涵蓋整條價值鏈的所有環節。」當然，諾伊曼集團也可以從事其他原物料的買賣，從而使自己的業務範圍更廣，但他們沒有這麼做，而是選擇在綠色咖啡這個領域深耕，提供全球客戶更全面的服務。

前面我們曾提過史密斯貨運拖車製造商，這裡值得提一下該公司的案例。史密斯在一九九〇年代面臨危機，嚴重影響公司的存亡，不得不中止九〇%的業務，只維持四個基本半拖車款的生產。當時，該公司的信條是：「用『簡化』來謀求『成長』。」雖然只有這四種產品，但史密斯的目標是每款每年在歐洲至少要達到五千件的銷量，而這是相當高的數據。得益於產品聚焦策略，史密斯十年內在企業各方面的情況都有了顯著改善——產能翻了四倍、產品品質與性能臻至上乘、銷量增加了五倍以上。而且由於品牌強勢，他們客戶必須接受車體後部印上清楚的史密斯標誌，因為不接受的客戶他們寧可不供貨。雖然近年來產品價格下降了約三〇%，但他們的利潤率卻從二%上升到七%。二〇〇一年，史密斯成為該領域歐洲市場領導者，自此便雄踞這個冠軍寶座，迫使原先的市場領導者退出市場。史密斯之所以能夠

成功奪冠，祕訣在於聚焦策略，而值得注意的是，他們是因為企業危機而發展出聚焦策略。

深度和廣度的概念，有時會被模糊運用，導致混淆的情況發生，下列我們以兩個案例來加以說明。博拉瑟勒公司（Brasseler）以固美（Komet）品牌，提供「全球最多、最齊全的牙科旋轉器械系列產品」，產品出口到全球超過一二〇個國家。根據我們之前的定義，博拉瑟勒公司的主營業務為鑽牙機，廣度其實有限，他們對其所在市場區塊進行了深度挖掘。粉末冶金的領導廠商攀時公司，對消費者的承諾與博拉瑟勒有異曲同工之妙：「我們公司的產品包含了適用於八〇〇至三〇〇〇度C環境下的所有材料，可用於機械、熱學及化學等各領域。」同樣地，攀時的業務在我們的定義來說，是具有深度，不是廣度。而博世力士樂公司（Bosch Rexroth）宣稱：「我們的業務廣泛，能向客戶提供全方位的傳動和控制系統。」他們是液壓設備的全球領導品牌，領先美國派克公司（Parker）。在液壓設備領域，博世力士樂的產品幾乎涵蓋了所有範圍，包含客戶所有需要，如農業機械、建築機械、閘門、橋樑，甚至舞台（如莫斯科大劇院）等。無論是博拉瑟勒的鑽牙機、攀時的高性能材料，還是博世力士樂的液壓設備，這些案例都是典型的隱形冠軍。我們發現，隱形冠軍往往把注意力放在某個範圍很小的市場上，致力於發展業務深度，向客戶提供全方位的產品與服務。

超級利基市場供應商和市場擁有者

有不少隱形冠軍更進一步定義自己的市場，專業深耕於一個非常狹窄的市場區塊中。有些企業甚至「創造」了市場區塊，導致在該領域沒有真正的競爭對手，因此市佔率達到一〇〇%。這類企業眾多，我們在這裡簡單舉幾個代表性案例進行分析。PWM公司的市佔率高達九

○%以上，幾乎德國所有加油站都設置了他們的電子價格顯示器，他們在許多國家也是排行第一的領導廠商。該公司執行長麥克斯．費迪南德．克拉溫克爾（Max Ferdinand Krawinkel）說：「我們是這個領域唯一的全球供應商，是毫無爭議的市場領導者。」談到加油站，可以再講一個相關企業案例，那就是西比公司（Hiby），他們供應德國所有加油站加油槍相關零組件，全歐洲無人能出其右。而創始於法國的歐陸集團（Eurofins），則專門從事食品、環境等的檢測認證與技術服務，是該領域的全球市場領導者。他們獲得這樣的評價：「歐陸集團在歐洲全面領先，競爭對手幾乎沒有什麼機會。」

波拉公司（Polar-Mohr）專門生產高速切紙機，全球只有六家企業在做這塊利基市場。保利卡公司（Poly Clip）從事香腸封口技術及相關機械設備，年營收達到一億兩千萬美元，在該領域是全球領導者。庫格勒沃馬克公司（Kugler-Womako）專門製造護照等的加工裝訂機器；高寶公司（Koenig & Bauer）生產全球九○%的印鈔機；來自德國海爾布隆（Heilbronn）的卡爾馬爾巴赫公司（Karl Marbach），主營包裝材料的製模與模切相關技術，在全球保持領先地位。柯爾布斯公司（Kolbus）專門生產書籍裝訂設備，執行長凱．本特邁爾（Kai Büntemeyer）表示：「公司在全球擁有五○%的市佔率，我們非常滿意。我們的規模很小，只專注做一個領域。」羅伯貝爾京公司

（Robbe & Berking）專門生產銀製餐具，在全球擁有四○%的市佔率。凱斯鮑爾公司（Kässbohrer）所有營收都歸功於一種產品，那就是Pistenbully壓雪車，他們在這個利基市場保持絕對領先。該公司執行長格布哈德．史瓦茲（Gebhard Schwarz）指出，他們之所以只生產一種產品，是因為公司沒有足夠財力同時對多種產品進行技術革新。事實上，產品聚焦與企業的發展規劃有密切關係。小企業懂得精打細算，把原本不多的財務資源集中起來，投注到最需要的地方，因此在其特定市場範圍裡獲得技術領先，生產出世界級的產品。

很多小型隱形冠軍所生產的產品千奇百怪，外行人根本連聽都沒聽過，這樣的企業被稱為「市場擁有者」（market owners）。比方說，敏太克集團（Mitec Group）的產品是「內燃機消音平衡系統」，它是這個領域的全球領導者。而螺絲生產商奧古斯特弗里德貝格公司（August Friedberg），甚至特意將標準螺絲從自己的產品系列剔除，轉而將重心放在風力發電用扣件，並在該領域擁有主導地位，而這兩類螺絲扣件的產品特性非常不一樣，表示他們所下功夫之深。來自德國的騰德公司（Tente）專門生產醫院病床及大型推車等的腳輪，是該領域的全球市場領導者。其實從全球的角度來看，這些超級利基市場的規模並不像人們想像的那麼小。瑞典POC公司是一家安全帽及相關運動用具製造商，他們的發展焦點並非放在較大市場的機車安全帽用品，而是刻意專注在滑雪、腳踏車專用的頭盔及相關護具。如果POC選擇前者來發展，那肯定敵不過目前的市場領導者韓國HJC公司，但他們選擇了後者這個市場區塊，正逐漸成長為世界冠軍。

成立於一九八六年的科比爾系統（Kobil Systems），主要提供應用程式防護軟體，該公司創辦人伊斯麥特．科庸（Ismet Koyun）表示：「我們的科技目前在全球沒有競爭對手。」而來自德國的盧普胡布拉赫光學（Rupp+Hubrach Optik），則專門生產運動及一般用的眼鏡鏡片，在這塊領域也是全球市場的領導品牌。另外，我們在第一章看過的尼瓦洛克斯（Nivarox），在手錶游絲發條的全球市佔率高達九〇%，而Universo在手錶指針是全球領導廠商，它們也都是所謂的「市場擁有者」。雖然奧地利摩托車製造商KTM，在全球摩托車市場僅名列第七，但在耐力車種這個市場區塊，他們卻居全球之冠。至於在非路用的越野車種，KTM則排名世界第三。BBA是英國的一家紡織企業，擁有隱形冠軍的許多特性，曾這樣表述過他們的經營哲學：「我們的策略就是在特定市場中做到第一，遠離我們什麼都不是的大市場，在獨特市場區塊中一呼百應。」這番話表明，如果企業想成為市

場領導者，就不能受現存市場界定的羈絆。當然，如何適當地重新界定市場是個複雜的問題，但可以確定的是，重新賦予市場獨特的定義，而非簡單套用現存概念，是企業成為市場領導者的首要前提。

我們所熟悉的產品，可能也是個超級利基市場

在大眾消費品的領域，我們也能發現超級利基市場供應商和市場擁有者的蹤影。如海恩公司（Hein），在德國廣受小朋友們喜愛的泡特飛（Pustefix）吹泡泡水，就是該公司生產的。該公司總監傑洛德·海恩（Gerold Hein）說：「泡特飛的競爭對象不是吹泡泡水，而是巧克力、零食等其他小朋友會買的東西。」該公司產品出口到全球五〇餘國，美國和日本也是主要消費市場。像這樣的超級利基市場，由於市場非常小，對潛在競爭對手幾乎沒有吸引力，所以該公司產品受多項專利權的保護。麥克漢尼（McIlhenny）生產各餐廳常見的塔巴斯科辣椒醬（Tabasco Sauce），也定義了自己的市場。其他的隱形冠軍企業，如普世（Pöschl，專營鼻煙）、米勒（Müller，專營修面刷等刷具）和艾洛克松（Aeraxon，專營捕蠅紙等相關除蟲貼紙），也都跟隨了同樣的模式。其中，艾洛克松在全球市場擁有五〇%的市佔率，其主營業務九十年來從未改變過。

談到超級利基市場，有個有趣的例子值得說明一下。前世界頂尖馬術騎士保羅·蕭克米勒（Paul Schockemöhle）創立的蕭克米勒馬房，專門繁殖飼養上乘的賽馬和展示馬，在全世界享有獨一無二的市場地位。以一般行情來說，一匹上等馬拍賣要價約為七萬美元左右，但蕭克米勒馬房的頂級馬匹，售價可以達到幾十萬乃至上百萬美元。至於自己創造市場的市場擁有者，通常會提供客戶一系列的產品選項。比方說，瑞森哈夫公司（Ritzenhoff）原本是一家普通的玻璃器皿生產商，在一九九二年開始發展新市場。當時，牛奶協會主動找上門

來，問他們可否為當地的牛奶供應商設計生產一些擁有廣告效應的牛奶杯。瑞森哈夫接受了這項委託，請來世界上最好的設計師，不僅美化了牛奶杯，也使人們對牛奶有了全新印象。今天，瑞森哈夫旗下有超過二八〇個知名設計師，其中包括亞歷山德羅．曼迪尼（Alessandro Mendini）、羅傑（Roger）、菲利浦．佩蒂羅萊（Philippe Petit-Roulet）等，產品出口到全球五〇餘國。目前，瑞森哈夫共開發了七〇組系列產品，除了經典的牛奶杯，還有時鐘、撲滿、桌燈和提袋等設計師產品。為了全球眾多瑞森哈夫迷能夠互相欣賞、交換手中的珍藏，該公司在官網上提供交換的服務平台。除了瑞森哈夫，全球水晶飾品領導品牌施華洛世奇（Swarovski），也善用收藏者的天性來鞏固其市場地位，成立一個全球性的水晶收集俱樂部「施華洛世奇水晶會」，該俱樂部的成立不但具有開創性，也將被載入其公司歷史中。此外，火車模型玩具製造商馬克林公司（Märklin），也開發了一系列值得收藏的商品組合。而生產泰迪熊等填充玩具的史泰福公司（Steiff），則成立收藏玩家可互相交流的史泰福會員俱樂部（Steiff Club）。

超高市佔率並非憑空得來，仰賴一些訣竅

表3.4羅列了一系列的隱形冠軍企業，它們的市佔率至少達到七〇%，從表中可知，這種擁有壓倒性優勢的企業存在於各種行業當中。然而，一般企業很難去模仿這些超級利基市場供應商或市場擁有者所制定的企業策略。就像讓一個普通的小提琴手和安娜—蘇菲．穆特（Anne-Sophie Mutter）或伊扎克．帕爾曼（Itzhak Perlman）比誰的琴藝精湛一樣，這樣做並沒有任何意義。想要佔有一個市場，最簡單的方法就是去開闢一塊新的處女地。而最理想的情況是過去根本不存在這塊市場，它是伴隨著某項新產品的問世而誕生。想在市場坐穩龍

頭寶座，就必須長期保持產品的獨特性，不惜一切代價杜絕仿製或類似商品出現。企業必須長期維護產品在客戶心目中的地位，不斷地推陳出新。為了達到保持產品獨特性的目的，企業可藉助下列工具：

表 3.4

全球市佔率達到70%以上的隱形冠軍

公司名稱	主要產品	全球市佔率
蘇韋拉克	膠原蛋白	100%
天帆	拖曳風箏輔助動力系統	100%
傑里茨	戲院布幕與舞台布景	100%
日本真空技術集團	液晶面板鍍膜設備	96%
G.W. 巴斯	可可亞與咖啡豆加工設備	90%
GKD	金屬網	90%
萊比錫基羅	鐵路起重機	85%
阿爾基科技	電動扭力工具	80%
自旋	自旋翼飛機	80%
德路	IC 卡晶片膠粘劑	80%
日本寫真印刷株式會社	小型觸控螢幕	80%
施寶生物科技	體外診斷配藥生物科技	80%
克恩一里伯斯	彈簧與沖壓件	80%
維克爾勒	口紅製造機	80%
泰克斯帕	家用紡織品自動裝配生產設備	75%
阿申巴赫	鋁箔軋機與輥軋設備	70%
卡爾邁耶	經編機	70%
奧米龍	掃描探針顯微鏡與掃描穿隧顯微鏡	70%
騰德	醫院病床及大型推車等專用腳輪	70%
維特根	道路施工機械開發製造	70%

- 申請專利權保護；
- 樹立強勢的品牌形象或企業標誌；
- 與客戶建立親切、緊密的互動關係；
- 持續推出有設計感的產品。

其次，要刻意保持產品的稀有獨特性。奢侈品供應商往往採取這種策略，正所謂物以稀為貴，這是使產品保值或增值最重要的手段之一。取得難度高，有時是故意的。產品愈稀有，在那些忠實客戶的眼裡，價值自然就水漲船高。但為了要保持產品的稀有獨特，也代表這些超級利基市場供應商或市場擁有者得願意不將成長潛力發揮到極限，因為必須控制數量才能保有獨特性。從市場擁有者的身上，我們學到關係行銷（relationship marketing）的重要。多年來，它們一直小心翼翼地滿足忠實顧客的一切需要，在相關行銷理論問世之前，早就為他們成立會員俱樂部並舉辦各種活動。比方說，交換活動就是其中一種，迷哥迷姐們可以互相交換懷舊商品。而史泰福保持了多項拍賣紀錄，二〇〇〇年，該公司生產的一隻泰迪熊，在拍賣會上以三〇萬美元成交。會出現這樣的景象，是因為該公司始終擁有眾多忠實追隨者，而不少市場擁有者都擁有這類支持者，他們願意出高價來獲得心儀產品。不難理解，能獲得長期成功的企業通常都相當睿智，不但夠專業，也懂得低調，刻意把市場維持在較小的狀態，這些都是一般企業值得參考學習的地方。

不管選擇哪種競爭策略，都要面對風險

隱形冠軍的強烈聚焦策略顯然是有風險的，因為最終會導致「把所有雞蛋放在一個籃子裡」。隱形冠軍所在的市場規模本來就很小，客戶群很有限，如果過於依賴市場、客戶與景氣循環，會不會使得企業無法分散風險？又如果只專注在一個特定領域當中，當科技發生變遷，企業的風險豈不是很大？儘管面對諸多質疑，隱形冠軍對其主要市場與主力產品，依舊保持著很高的依賴度。平均來看，隱形冠軍有七〇%的營收來自於該主要市場；如果從利潤總額來看，這個比例還要更高。難怪有九三%的受訪企業，都認為所處市場對它們來說意義

重大。另有五六%的企業，甚至認為該市場的重要性還會與日俱增。我們的調查結果顯示，隱形冠軍對它們所處市場的依賴性比十年前更高了，當時有超過一半的企業，預測核心市場對公司的重要性將愈來愈高，看來這個預言成真。

不管是福是禍，目前隱形冠軍與其所在市場緊密相連，但我們絕不能低估其中隱藏的風險。很難說這些企業是否過分專注於現有產品，因為這個問題要視具體情況詳細分析。但有點很確定的是，產品聚焦既是企業優勢的來源，也是風險的溫床。整體而言，隱形冠軍需要應付三種潛在風險：

- 只依賴於一個市場（「把所有雞蛋放在一個籃子裡」）；
- 標準化產品的出現，導致原有獨特市場失去利基（「產品喪失稀有性」）；
- 利基市場因為規模小、成本高，削弱了產品價格競爭力，降低顧客的購買意願（「定價太高被擠出市場」）。

關於後面兩點，我們將在後續的章節中討論，在此先討論第一點。很明顯，過度依賴一個市場是有很大的風險。當主力市場發生危機時，市佔率極高的企業就會面臨很大的挑戰，甚至有可能影響企業存亡。舉個例子，就算企業可以生產出全世界最好的蒸汽火車頭，但如果沒人肯買，企業還能存活下去嗎？第二種風險來自市場中的其他競爭對手，它們可能透過相同或類似技術的開發，獲得和隱形冠軍一樣的市場地位。不過，企業可以透過產品聚焦的方法，把這個風險儘量降低。表3.5是市場風險與競爭風險的相互關係。

表 3.5

策略的風險分析

		市場風險	
		低	高
競爭風險	低		隱形冠軍的聚焦策略
	高	大企業典型的多角化策略	

表3.5清楚告訴我們，企業一定會面臨風險，沒有高低之分，所能選擇的只是要面對較高的市場風險／較低的競爭風險，還是較低的市場風險／較高的競爭風險。從這個角度來說，聚焦策略和多角化策略，根本沒有孰優孰劣之分，而隱形冠軍毫不猶豫選擇前者。哈利波（Haribo）公司是軟糖業的全球市場領導者，其哈利熊QQ軟糖你我可能都吃過。該公司執行長漢斯．里格爾（Hans Riegel）說：「只有潛心經營自己擅長的東西，才能真正地把風險降低。」另一位受訪對象補充道：「小池塘裡的大魚，難道不會比在大海裡到處要躲鯊魚的小魚，還要安全嗎？」產品多樣化失敗的案例隨處可見，相較之下，聚焦策略所面臨的風險可能更低。

因為專注，更容易創新

無論是對產品還是客戶，隱形冠軍奉行的原則就是一切從簡，這正是它們成功的基礎。正是因為如此，隱形冠軍才能心無旁騖地經營自己的主業，其鮮明對比是不少耐不住寂寞的企業，選擇了產品多樣化的道路，最終慘澹收場。隱形冠軍鮮少出售旗下事業。由於隱形冠軍高度專注於主營業務，但這麼做又存在著一定風險，因此它們不得不時刻對市場保持警覺，對顧客需求的變化或技術的革新做出迅速反應，這樣才能確保自己的地位。換言之，這種對市場的高度依賴，迫使隱形冠軍不得不成為一個果敢的市場地位捍衛者和最佳技術革新者。通快公司（Trumpf）的案例很能夠說明這點，該公司是機床與工業雷射相關領域的全球領導者。過去切割金屬一般用的都是機械，但從一九八〇年代初開始，雷射技術被導入該領域，通快面臨前所未有的挑戰。但是他們始終沒有放棄這塊市場，開始研製雷射技術與設備，結果不僅成功捍衛自己在金屬切割設備領域的霸主地位，還成為世界頂尖工業雷射設備製造商之一。

另一個案例是有關門鎖工業的，杜塞爾多夫（Dusseldorf）周邊聚集了大量這類企業，大多都是傳統的機械五金企業，約有一五〇家，其中不少為全球市場領導者。近年來，它們紛紛把電子技術融入門鎖系統中，並因此成功捍衛了自己的市場領導地位。正是因為對該行的熟悉與熱愛，這些企業才能成功地將機械和電子技術融合在一起。當然，我們也可以說它們別無選擇，為了生存下去它們必須維持領先，但正是這種危機才催生出驚人的能量，使得技術革新成為可能。因此我們可以得出這樣的結論，能夠清楚聚焦的企業，有更強的應對挑戰的能力，不會輕易放棄。

值得注意的是，隨著全球化的深入，企業可以在更大的範圍內分散經營風險，這對企業來說是相當有利的。但這一切的前提，是該行業在全球各地區的經營週期不能同步。舉例來說，杜爾（Dürr）公司是汽車塗裝與總裝系統的全球領導者，由於他們在美國、歐洲和亞洲

的投資週期各不相同，公司從中獲益匪淺。但在某些產業，全球市場會出現同步連鎖反應，如電子產品製造業。二〇〇〇年到二〇〇二年間，用於電子產品製造的自動化設備全球需求量減少了七〇%，一旦出現這種狀況，即使企業全球化程度再高也劫數難逃。因此在考慮利用全球市場來分散風險的時候，企業必須研究其行業背景，這對企業能否成功規避風險有著決定性的影響。其實全球化本身也會帶來很多風險，如決策失誤和匯率風險等，我們在第四章會繼續探討這點。

為了成長，從專注走向多角化

首次進行調查研究時，我們發現產品聚焦策略，在隱形冠軍企業擁有絕對的統治地位。當時，採取產品多樣化策略或有這種傾向的隱形冠軍屈指可數，但之後踏上這條道路的企業迅速增加。之所以如此，最重要的一個原因，是市場規模過小加上既有的超高市佔率，限制了企業進一步成長的可能。因此，有一些隱形冠軍開始調整策略，涉足新的市場。但自此之後，它們是褪去隱形冠軍的光環成為一般企業，還是繼續保持其傳統優勢？它們又如何面對一連串的發展挑戰？這次我們進行的新調查研究得出一個重要結論，那就是有些較大規模的隱形冠軍，開始嘗試產品多樣化的策略。而它們拓展業務範圍的主要目的，並非主要是為了分散風險，而是為了突破未來預期的發展瓶頸。我們大概都能想像得到，在小規模市場市佔率極高的公司，要達到年營收年年成長的困難度有多高。此外，還要考慮競爭對手的實力增強，以及新競爭對手（如中國）崛起所帶來的壓力，到後來可能維持現有市佔率也變得困難，迫使企業不得不採取犧牲利潤的價格戰。再者，即便在某塊市場擁有無人能及的地位，但若市場本身發展緩慢（如香煙市場），也會導致企業從主營業務中獲得的報酬沒有好的投資方向。在這種情況下，為了繼續實現不斷成長的目標、獲得可接受

的利潤回報，進入新市場或開發新商品，對企業來說就是唯一的選擇。

企業選擇多角化策略，還有一個重要目的，那就是為了妥善發揮既有優勢，進一步開發已掌握的核心技術。如前述所討論過的通快公司就是一例，近年來將其雷射領域的核心技術拓展至醫藥行業，成績斐然。有時企業還有自己的一些考量，致使他們採取多角化策略。比方說，在某個領域做得非常成功的創業家，可能就會相信自己能在其他領域複製成功模式，於是便奮不顧身地一頭栽入新開闢的市場，希望能再次向全世界展示自己的才能。然而，我們都知道，能在不同領域獲得世界冠軍或贏得諾貝爾獎的人真是鳳毛麟角。如果企業為了新業務而荒廢原來的主業，後果更是不堪設想。

我們在第二章看過克拉斯公司（Claas）的成長案例，他們是傳統農業機械車輛生產商，在大型儲料式收割機領域是全球市場領導者，在聯合收割機領域是歐洲冠軍，技術領先全球。但這個市場的成長潛力有限，加上他們強烈感受到優秀同業所帶來的競爭壓力，如約翰迪爾（John Deere）、凱斯紐荷蘭（Case New Holland）和愛科（Agco）等。克拉斯曾和卡特彼勒公司（Caterpillar）展開合作一起進入拖拉機市場，但成績不盡如人意，之後他們收購雷諾汽車的拖拉機業務進行全面整合，今天以克拉斯的品牌生產銷售拖拉機。雖然他們的目標客戶仍是農場主和企業主，但這條產品線是新業務，誠如我們在表2.4所看到的，業務範圍的拓展為克拉斯的業績成長提供了強勁的動力。

維特根（Wirtgen）的發展軌跡也很類似，他們的主營業務為冷銑刨機、路拌機、冷再生機等道路施工機械的開發製造，在該領域擁有七〇%的市佔率。維特根的客戶一般為建築公司，在翻修路面時不僅需要冷銑刨機，還需要壓路機等相關機械輔助，為了開拓新業務，維特根收購了福格勒（Vögele）和悍馬（Hamm）這兩個在業界響噹噹的品牌。二〇〇六年，維特根更進一步收購從事破碎篩分技術與設備的

克林曼公司（Kleemann），自此開始有能力為路面施工作業提供一整套的服務。但與克拉斯的做法不同，維特根收購的企業依舊使用原品牌名稱生產產品。要不是透過這些收購對業務範圍進行拓展，維特根根本不可能有如此亮眼的成長表現。

前述兩個案例或許會讓我們以為購併其他事業單位，來豐富產品種類、拓寬市場，風險似乎相對較小，但這個結論並不總是正確。舉例來說，前面看過的杜爾公司，是汽車塗裝與總裝系統的全球領導者。為了加快成長速度，他們立志成為汽車工業企業的全套設備供應商，於二〇〇〇年收購了卡爾申克公司（Carl Schenck），該公司在自動化技術和加工科技都有所涉獵，產品還銷往汽車工業以外的其他行業。完成這宗併購案後，杜爾的規模達到了新的高度，二〇〇〇年的年營收增加了五四%，躍升至二五．九億美元。但之後幾年情況急轉直下，事實證明對卡爾申克的收購是個錯誤，使整個集團陷入危機。公司屢次更換管理階級，終於在二〇〇五年脫手卡爾申克的大部分業務，只保留申克機械（Schenck RoTec），專門製造各種平衡試驗設備，是該領域的全球市場領導者。二〇〇六年，拉夫．迪爾特（Ralf Dieter）接任杜爾執行長一職，在他的領導下公司的焦點重新放回過去擅長的領域。申克機械對杜爾集團的年營收貢獻為一〇%，二〇〇七年他們的總營收為一七億美元，其餘九〇%來自汽車工業客戶。

多貝瑪亞集團（Doppelmayr）是索道運輸設備的全球領導者，在世界幾十國設有分支機構。由於該行業的成長潛力有限，他們從一九九〇年代便開始探索新商機，但有項重要原則，那就是必須與核心技術能力有關。該公司董事長邁克爾．多貝瑪亞（Michael Doppelmayr）表示：「我們所做的選擇，都必須跟索道運輸有關，因為這是我們的核心競爭力所在。對於其他領域我們一無所知，根本無法開展業務。」一九九五年，他們投資成立了一家子公司，名為多貝瑪亞纜車公司（Doppelmayr Cable Cars），致力在城市內發展纜車交通。他們

所承接的一項相關專案，四年後在拉斯維加斯完成，他們用纜車連接三個賭場的交通運輸。目前，這間子公司的業務已經發展至多國。另外，多貝瑪亞也涉足區域內物料運輸這個新市場區塊，在二〇〇六年成立了多貝瑪亞運輸科技公司（Doppelmayr Transport Technology）。在這兩項新業務範圍，多貝瑪亞接觸的都是新客戶，而邁克爾·多貝瑪亞也坦承他們所面臨的挑戰：「在索道運輸領域，我們是響噹噹的品牌，但在這兩個新領域我們還要再加把勁。」多貝瑪亞是採取溫和多樣化策略的經典案例，不但能堅持發展主要核心技術，還能拓展業務觸角到新的領域。

隱形冠軍的溫和多角化策略

綜合前述看到的這些案例，我們對隱形冠軍所採取的溫和多角化策略，進行了下列這些分析：

- 過去鮮有隱形冠軍對多角化策略感興趣，如今這種策略愈來愈受到企業重視。
- 規模較大的隱形冠軍對這種策略尤為偏愛，而規模較小的隱形冠軍也可能因為在市場中看不到繼續發展的潛力，因此走上了多角化的道路。
- 隱形冠軍的市佔率通常已接近飽和，需要尋找新的成長機會來保持企業活力，這是它們走上多樣化道路的主要原因。除此之外，也有可能是為了分散企業的經營風險，或是進一步發揮企業既有的技術優勢。當然，企業管理階級的雄心壯志，也發揮了一定作用。
- 目前還很難判斷各隱形冠軍的多角化策略是否成功。即使多年前便開始實行此戰略的企業，有時也很難評估它們的得失。對絕大

多數的企業來說，現在給出最終評價為時尚早。

- 和原本主營業務差距愈大，企業獲得成功的可能性就愈小，這點不難理解。我們的研究還發現，開發經營一個全新的客戶群體，要比讓既有客戶接受新產品的風險更大。同樣地，開發新銷售管道的困難度也很大。
- 收購外部事業單位進行整合，雖然可能是個大有可為的方法，但也存在著一定風險。此外，保留被收購企業原有的名稱和品牌，是值得推薦的做法，因為它們在那些市場已經耕耘了一段時日。

多角化顛覆了隱形冠軍的傳統競爭策略，甚至改變了這些企業的本質，讓它們從高度聚焦的「單一產品、單一市場」企業，搖身成為多角化經營的小型企業集團。其中存在的風險是，它們可能因此喪失隱形冠軍特有的競爭優勢和魅力，更可能會因此荒廢或拖累原本的主營業務。畢竟，想在多個領域獲得或保持領先談何容易，而已經走上多角化道路的隱形冠軍們，也漸漸感覺到這種風險。察覺到這點的隱形冠軍，便決定用貫徹隱形冠軍經營哲學的方法，來做為相關應對策略，對那些新加入的事業進行隱形冠軍式特別管理。隱形冠軍在執行多角化策略的做法值得許多企業參考，在後面的章節我們還會深入討論到相關細節。

本章摘要

二一世紀的隱形冠軍大多還是採取產品聚焦策略，並且刻意將市場定得很小。然而，近年來我們發現採取多角化策略的隱形冠軍有增加的趨勢，尤其是那些規模較大的企業。在市場界定與產品聚焦等問題，我們在本章做了下列這些討論：

- 隱形冠軍通常將其所在市場範圍定得比較小，並在該市場建立自己的霸主地位。
- 由於所界定的市場範圍很小，隱形冠軍所在行業的全球市場總額也相對較小。
- 儘管如此，這些市場近年來也呈現迅速擴張之勢。在過去十年間，市場總額平均擴張了一倍以上。
- 儘管這些市場有不同的劃分方法，而且也有很多不確定的因素，但隱形冠軍對自己所在的市場瞭若指掌——這與它們的專業化程度和貼近客戶的戰略有密切關係。
- 在定義市場時，隱形冠軍主要從客戶的角度出發，如使用產品的目的和目標客戶等。也有一部分企業以產品、技術為標準來界定市場。一般來說，隱形冠軍會採用多項標準對市場進行界定。
- 隱形冠軍通常不會接受業內流行的市場劃分方法，而是用戰略的角度，來賦予市場獨特定義。
- 因為專注，隱形冠軍能提供客戶更完整的問題解決方案，或是一條更完善的深度價值鏈。聚焦策略讓企業的專業化程度愈來愈高、產品日趨完美，競爭對手很難仿效。
- 有不少隱形冠軍是超級利基市場供應商或市場擁有者，在全球市佔率高達七〇%以上，有的甚至達到一〇〇%。市場規模小雖然限制企業不斷成長，但也致使市場進入障礙高。
- 隱形冠軍高度依賴其核心業務，而這種依賴並非單方面的，客戶對它們也保持著某種依賴。過度依賴一個市場會招致市場風險，但因投注所有資源在發展一項產品，所以面對的競爭風險就比較低。企業規避不了潛在風險，至於面臨哪種風險比較大，則必須根據具體案例來進行分析。
- 一旦隱形冠軍選定某塊市場，就會長期深耕。它們對其市場界定和核心技術，鮮少做出根本性的修改，每隔十到十五年，才會做

出一次這類重大決策。

- 隱形冠軍若採取溫和的多角化策略，最主要的目的並非為了分散風險，而是為了突破成長瓶頸，或充分利用既有的核心技術，來實現更高的經營目標。
- 雖然做出最終評價為時尚早，但從目前來看，進行多角化最成功的企業，往往是那些始終恪守隱形冠軍經營哲學的公司。這些新成立的事業應當分權管理，並在各自的領域中爭取市場領導地位。

對市場進行正確的界定，並保持恰當的聚焦程度，是一項艱難的任務。隱形冠軍所界定的市場範圍通常比較小，憑藉著本身高度的專注程度，它們得以成為全球市場的霸主，並長期盤踞在這個地位。擁有世界級的產品與表現，關鍵祕訣在於長久專注，而不是把有限的公司資源分散到很廣的領域中。**所有企業在制定策略時，都應妥善考慮這點：分散資源的經營風險，可能要遠甚於專注。**現實生活中也是如此，專才的表現通常優於通才。但隱形冠軍也不得不考慮這樣的事實，那就是市場本身規模有限，而它們又已經擁有相當高的市佔率，勢必會影響企業的發展、減少投資機會。為了能進一步拓展業務，溫和進行多角化是值得推薦的策略。但新市場和新產品最好能與企業本行有所關聯，而且新加入的事業也必須將市場定在一個較小的範圍內，實行產品聚焦策略。唯有如此，才能在新業務中最有效發揮隱形冠軍的優勢。

第四章

打開全球市場

如何成為全球市場領導者呢？待在家裡坐等顧客上門顯然是行不通的。隱形冠軍們都走向世界，向全球客戶提供產品。此一全球化的過程往往要花上幾十年的時間，而且需要驚人的毅力。隱形冠軍所在的市場規模較小，全球化拓寬了原本狹隘的市場，成為它們在聚焦策略外的第二大發展策略。隱形冠軍的市場定義窄，但在全球分布的範圍廣，它們的全球市場要比本土市場大上很多倍。今天，它們還要同時面對眾多具有高度吸引力的新市場，導致設定優先順序的難度變得很高。在二次大戰後的幾十年間，企業進入新市場的方式非常具開創精神，創辦人做了這樣的決定，把麾下精英派到新國家去，沒有給予太多明確的指令與計劃。但現在隱形冠軍的管理階級，仰賴更專業、有系統的作戰方法。想要採擷全球化的豐碩果實，內心就得先具備國際化的思維。企業所有的參與者，包含領導者、管理階級和一般員工，在這種心態下逐漸做好準備。累積外語能力、熟悉異國文化，能日益減少國際化所遭遇的困難與負面經驗。若能早期網羅多元化的人力資源，對企業發展更是一大助力。在全球經濟體中，西歐擁有相對的地理戰略優勢，在這個區域聯絡其他主要國家的事業單位，通常都可以在一般上班時間內完成，而出外的差旅時間也比置身美國或亞洲的要減少很多。

隱形冠軍的第二大重要戰略：全球化

我們在上一章看過，隱形冠軍所採取的主要策略是產品聚焦，但這樣做使得市場變小。比方說，溫特豪德公司專注於提供飯店和餐廳

洗碗相關設備與服務，其市場就比服務所有商務客戶的要小很多。又如瑞典POC公司只做滑雪和腳踏車專用的頭盔和相關護具，也只能佔據整個防護頭盔市場的一小塊。再者，奧地利的隱形冠軍摩托車製造商KTM，其專業品牌Enduro摩托車，也只佔了摩托車市場不到1%的份額。對超級利基市場供應商和市場擁有者來說，這種狹窄的市場定義影響更為顯著，因為即使是大國中的利基市場可能也很小。如果不藉由地域擴張的方式發展，隱形冠軍便注定要一直這麼小；因此，全球化自然成為它們發展的第二大重要策略，為它們的成長帶來巨大動力。**簡單來說，隱形冠軍在產品與技術上力求專精，但在地域上力求擴展。**

德國福斯油品集團（Fuchs Petrolub）是世界最大的潤滑劑獨立生產商，領導該集團長達四一年的曼弗雷德·福斯（Manfred Fuchs），將這種策略描述得很詳盡：「面對垂直一體化的大型石油企業集團，我們很早就了解到，必須採取專業化和利基策略，才能擁有真正的競爭優勢。這種認知，順利推動了我們的企業發展。然而，這也壓抑了我們的發展潛力，因此我們很自然就走向國際化。本土的利基市場規模有限，全球化發展所獲得的回報，支持了我們的研發成本。」同樣地，義肢與矯形器技術的領導者奧托博克公司（Otto Bock），也這樣解釋他們的全球戰略：「我們將傑出的創新能力和領先技術，結合了全球銷售服務網絡。」德國西馬克集團（SMS）是鋼鐵機械設備設計製造的全球領導者，董事長兼執行長海因里希·魏斯（Heinrich Weiss）說：「經營工業工程的中型企業，如果專注在一個狹窄的利基市場，就必須努力進行全球化，設法變成全球的領導者，才有可能真正成功。」

表 4.1

隱形冠軍的兩大競爭策略：專業深耕與全球化

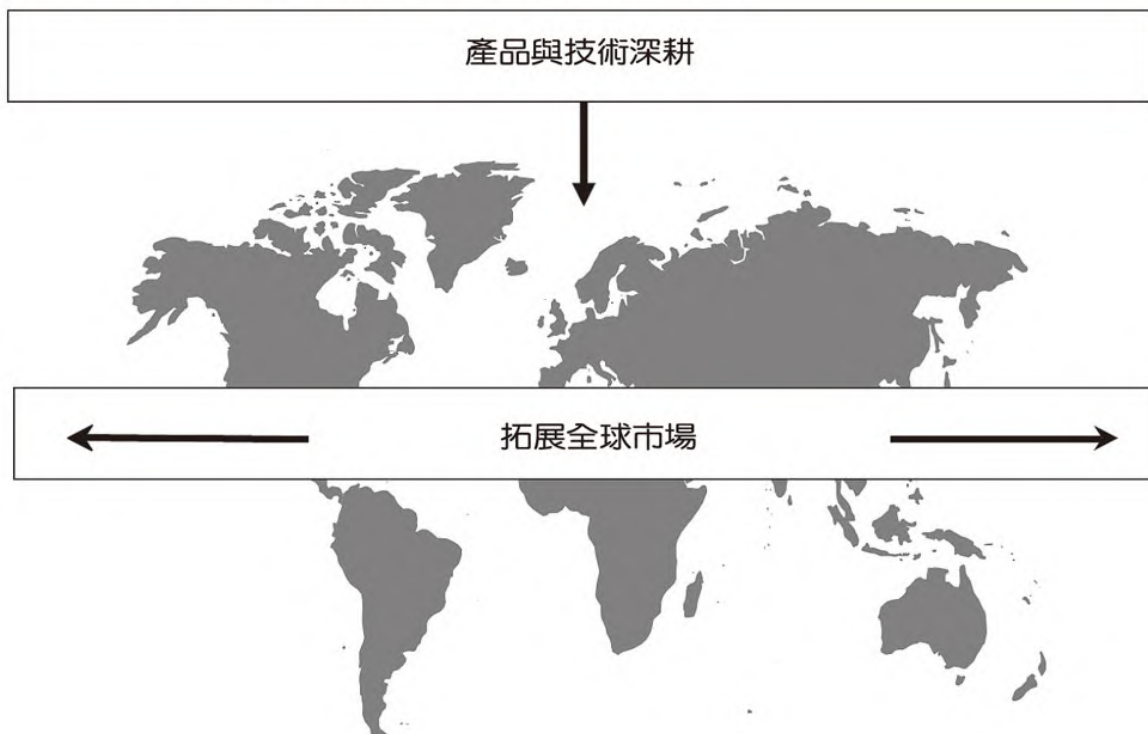


表4.1是隱形冠軍的兩大競爭策略，想要成為全球市場領導者，就必須先走向世界。在現在這個世界，全球化不僅是大型企業集團需要考慮的問題，也是各規模企業必須面對的一個現實選擇。全球最大快遞業者和包裹遞送公司UPS執行長麥克．埃斯丘（Mike Eskew）說：

「起初全球化是大型跨國企業的發展趨勢，但現在逐漸成為中小企業的發展方向，我們看見它們更努力走向世界。在網路上，它們看起來和別的企業一樣大。」浩亭集團（Harting）是電子、電機連接器領域的全球市場領導者，用一句話表達了它的願望：「我們希望成為世界性企業。」

那麼，這套雙重策略是如何發展出來的呢？是隱形冠軍在創業早期便發展出來，還是等到成長到一定規模才發展出來的呢？根據我們的調查，絕大多數的隱形冠軍在早期就決定了這樣的策略。有七四．

四%的受訪企業表示，它們從「一開始」就從事出口業務；有三三．九%指出，它們在公司成立不久後便開設海外公司。泰克曼公司（Tecmen）是動力傳動產品製造商，在成立一年後就進入中國市場，現在它在中國雇用的員工比在母國德國的還多。福斯油品集團的曼弗雷德．福斯則說：「如果我們沒有從早期就始終不渝地堅持國際化，公司今天可能也不會那麼成功。」包裝機領導者莫迪維克公司（Multivac），在全球市佔率高達五〇%以上，執行長瀚斯．喬希姆．伯克施泰格斯（Hans-Joachim Boekstegers）也說：「我們的成功，主要仰賴我們目前在全球五五國自有的銷售服務體系。」今天，福斯油品集團在全球所有重要工業國家有四〇間工廠。對隱形冠軍的管理階級而言，他們宏偉的發展願景與各項目標，必然會使企業在早期走上國際化進程。

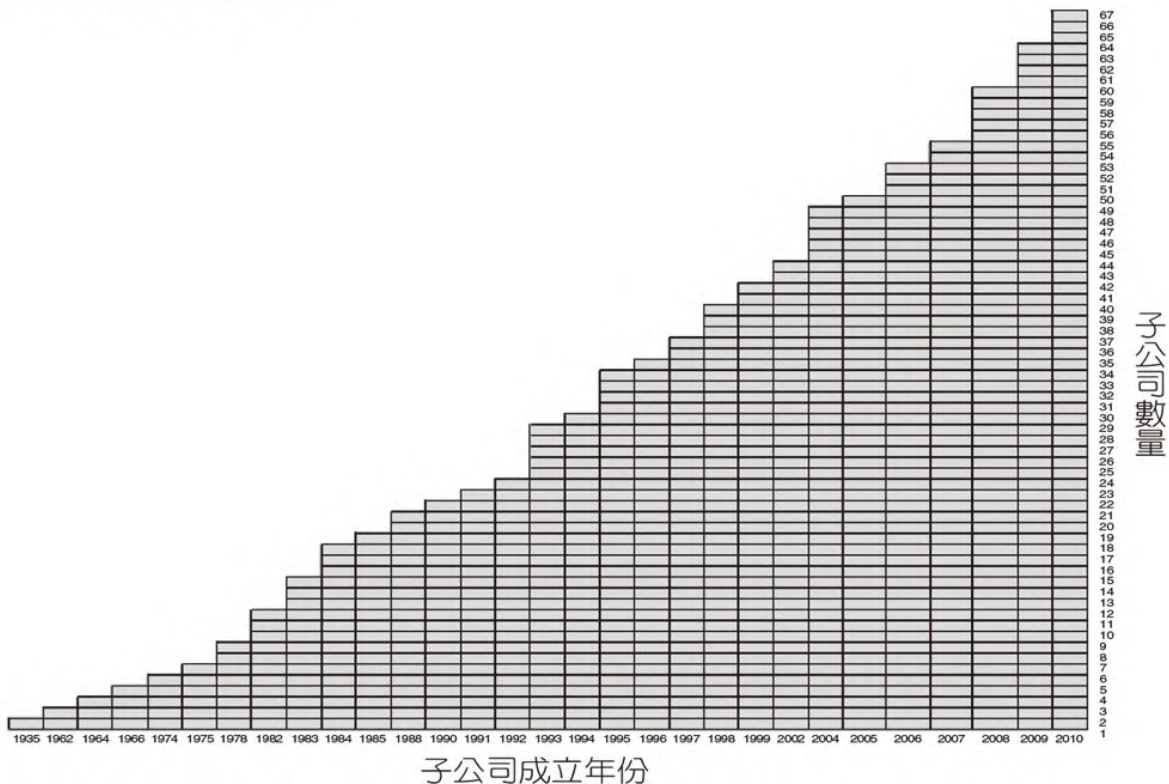
隱形冠軍的全球化進程

隱形冠軍如何發展至今天的領導地位呢？我們調查的隱形冠軍平均擁有二四家海外分公司，以中型規模的企業來說，這個數據算是相當高。其中，約有八家分公司從事生產和銷售，十六家分公司專門從事銷售與服務。在進入國外市場時，隱形冠軍明顯更傾向於單獨行動。在我們訪問的企業當中，有超過四分之三（七七．一%）表示不會與其他企業聯合進入國外市場，只有一六．八%表示經常這麼做，會利用合夥等方式來進入國外市場。隱形冠軍的海外子公司，幾乎一〇〇%隸屬於總公司。而有三分之二的隱形冠軍，認為自己是市場中擁有最多國際子公司的企業。今天，隱形冠軍企業的業務遍及全球，背後隱藏的是它們艱苦卓絕的努力和付出。一家企業一旦以國際化規模順利運行，經營就會變得相對輕鬆，一切彷彿理所當然。在現在這個「天生全球化」企業或產品如雨後春筍般破土而出的時代，如資訊科

技、通信技術和電子商務等，人們很容易遺忘或忽略那些「非天生全球化」企業為了真正落實全球化，所付出的巨大努力、所挹注的資源，以及所遭遇的困難與挫折。

表 4.2

凱馳的全球化進程



在此僅以表4.2，來簡單說明隱形冠軍的全球化進程，我們看的是凱馳公司（Kärcher）的案例，它是全球最大的高壓清潔設備供應商。凱馳成立於一九三五年，在二次大戰及戰後重建時代，國際發展相對較為安靜。一直到一九六二年，他們才在法國成立第一家海外分公司，其後幾年也只成立兩家分公司。早期發展較為猶豫，非常謹慎。凱馳的創辦人過世後，由他的遺孀艾琳·凱馳（Irene Kärcher）接管公司，自一九七〇年代起，他們便進入較具決策性的全球化發展階段。值得一提的是，凱馳女士精通五國語言，之前曾擔任賓士行銷執行副

總的祕書，熟悉國際商務的操作。從一九七二年起，她與當時年僅三一歲的洛藍．凱曼（Roland Kamm），聯手推動公司全球化的進程。從表4.2，我們可以看出這項戰略一直延續至今，未來也可能長期堅持下去。自一九七五年以來，尤其在一九八二年後，凱馳密切進入新市場。截至二〇一〇年底，凱馳已在六七國成立了自己的子公司。二〇〇一年，哈特姆特．簡納（Hartmut Jenner）接掌管理大權，在這位執行長的領導下，公司繼續不斷擴張。前路漫長，畢竟地球上約有兩百個國家。

德國威卡公司（WIKO）在壓力與溫度測量領域具有世界領先地位，也走過一段與凱馳相似的歷程。該公司董事長兼執行長亞歷山大．偉根（Alexander Wiegand）強調，威卡每年要成立兩家海外公司，很有系統地往前邁進。這兩個例子說明，企業進行全球化布局需要幾十年的時間，以及驚人的韌性與耐力。全球化之路絕非坦途，遭遇困難與挫敗是常態而非特例，尤其對一線員工來說更是如此。即便是像沃爾瑪（Walmart）這樣的大型企業集團，二〇〇六年也不得不關閉德國和韓國的分店。對中小企業來說，這個過程有多麼艱辛，也就不言而喻了。誠如在第二章提過的，清楚的願景與宏偉的目標，是全球化進程的成功關鍵與先決條件。

如果將海外分公司的數量當做一個指標，那凱馳在全球化的道路上，確實遠遠地走在一般隱形冠軍的前面（它擁有六七家，而隱形冠軍平均擁有二四家。）但其實凱馳還不是全球化企業的最頂尖佼佼者，很多隱形冠軍擁有眾多海外分公司，如表4.3，這些企業的年營收最少達到七．五億美元以上。即使規模較小（年營收較少）的隱形冠軍，海外分公司的數量可能也很多，詳見表4.4。

表 4.3

擁有眾多海外分公司的隱形冠軍

公司名稱	主要產品	年營收 (單位：百萬美元)	海外分公司數
德國勞氏船級社	船舶檢驗	436	171
莫迪維克	包裝機	450	55
西門康	兩極管與閘流體	370	35
賓采爾	焊槍	110	30
耐馳	研磨技術、分散設備	296	28
賀利氏電測騎士	製鋼用溫度及成份分析測量儀器	411	23
巴魯夫	光電開關、傳感器	274	23
溫特豪德	商用洗碗設備	180	23
開天傳動科技	各類機械聯軸器	151	19
務實科技	防偽牌照生產	200	17
西蒙一庫赫	定價諮詢與策略顧問	140	17
克雷夫曼	農業市場研究	18	17
博醫來	手術導航系統	247	16
達極	水循環、過濾系統、管路清洗	69	8
優尼博覽	會展、大型活動組織策劃	96	7

表 4.4

中小規模隱形冠軍的海外分公司數量

公司名稱	主要產品	年營收 (單位：百萬美元)	海外分公司數
可耐福	石膏	5,343	約 130
捷孚凱	市場研究服務	1,284	120
安德里茨	國際製漿造紙設備	4,497	> 100
奧鎂	耐火材料製品	1,643	100
曼羅蘭	刷設備及系統供應商	2,419	約 100
SEW 傳動設備	傳動技術	1,644	80
德爾格	麻醉工作站、呼吸防護等	2,233	65
威圖	工業控制箱製造廠商	2,329	63
寶峨	鑽機等設備製造與基礎工程承包	1,129	60
攀時	粉末冶金	1,850	58
海藍德	酒類及飲品的全球物流	789	56
維特根	冷銑刨機等道路施工機械製造	1,137	55
飛斯妥	氣壓和電動驅動技術	1,918	55
多瑪	門用五金系統	1,051	54
捷德	鈔票印刷、IC 智慧卡	1,692	51
基伊埃韋斯伐里亞分離機	離心機、分離機	822	50
福斯油品	潤滑劑	1,633	48
奇華頓	香精香料	2,421	46
羅技	電腦週邊設備	1,545	44
愛科	汽車底盤	967	41

在全球布局，並不只是成立分公司而已。為了更貼近客戶，隱形冠軍用了很多方法與國外客戶見面。舉例來說，地毯與家用織品的全球領導者JAB Anstoetz，在全球七○餘國設立了樣品陳列室。而全球最大的酒類及飲品貨運商海藍德公司（Hillebrand），在相關業務國家設有七三個辦事處，其中有五六個是自己經營的。而專做防偽牌照的務實科技（Utsch），在全球一二○國都提供服務。整體而言，我們發現各規模的隱形冠軍，都顯現出非凡的全球化能力，走在全球化的道路上。雖然它們有的規模不大、資源有限，但在過去幾年的努力中，晉升成為真正的全球性企業。全世界都是它們的市場，而它們仰賴分公司等形式不斷發展壯大。

品牌全球化

成立分公司是全球化布局的第一步，更大的挑戰是要在全球客戶心中留下正面、深刻的印象。很多隱形冠軍對於建立全球品牌有雄心壯志，關於這點，我們又必須針對市場的不同來看待與討論。我在前面的章節中提過，大部分的隱形冠軍雖然不為一般大眾所熟悉，卻在它們各自的市場中擁有很強，甚至常是獨一無二的品牌影響力。有些隱形冠軍在全球市場只有少數幾個客戶，如汽車或航空工業等，品牌全球化對它們來說並不是很大的問題，因為它們經常與這些客戶直接接觸，客戶能直接判斷它們的工作能力與表現。目標客戶群體愈大、愈細分，產品的製造銷售愈間接，建立全球品牌也就愈發困難、昂貴與耗時。

此時，企業的聚焦策略就有幫助。一個只做特殊市場區塊的消費性商品製造商，在建立全球品牌就比經營大眾市場的消費性商品製造商要容易一點。有些採取聚焦策略的消費性商品製造商，在全球建立的品牌形象與地位令人驚嘆。比方說，德國美諾公司（Miele）就是一

例。該公司專門生產頂級精品家用電器，共同創辦人藍赫．辛肯

（Reinhard Zinkann）這樣說道：「我們已成功將自己的品牌價值輸出到完全陌生的市場。現在，美諾在全球等於頂級產品的代名詞，也是品質和社會地位的象徵。」該公司已退休的高階主管霍斯特．舒貝爾

（Horst Schübel）補充道：「美諾在全球五大洲都成功定位為高級品牌。」他們現在經常遇到來自澳洲、中國、俄羅斯、印度或日本的房地產開發商，洽談在百萬人口大都會區的頂級公寓安裝他們的電器設備。以美諾二〇一〇年年營收三六億美元來看，他們在全球家用電器市場是個小公司；與之相比，美國惠而浦（Whirlpool）的年營收為一八〇億美元，伊萊克斯（Electrolux）為一七〇億美元，博世—西門子

（Bosch-Siemens）為一二〇億美元。但美諾卻是名符其實的全球化企業，大概也是唯一一家能在這個領域達到這種表現的企業。美諾總共有四七家海外分公司，七三%的營收來自海外市場，這個比率對家用電器製造商來說非常高。

很多隱形冠軍在其市場領域內，在全球是個響噹噹的品牌。今天，凱馳在全球的清潔設備領域，享有卓越的品牌聲譽。尤其他們贊助過F1賽車，這大幅提升他們的國際知名度，特別是在亞洲這塊市場，因為F1賽車在這裡很受歡迎。而前面看過的地毯與家用織品製造商JAB Anstoetz，在全球相關專業領域也是個知名品牌，其企業格言是：「我們賣的不只是織品布料，更是一種生活風格。」此外，全球的水族愛好者對TetraMin脆片魚飼料應該不陌生，而喜歡獨特手機鈴聲的年輕人可能都知道將巴（Jamba），該公司在歐美三〇餘國提供服務。工作需要接觸、使用鏈鋸的人，應該知道斯蒂爾（Stihl）這個品牌。每個專業的攝影團隊，大概也都有阿諾萊德（ARRI）的攝影機和薩拿（Sachtler）的腳架。同樣地，頂尖歌手和音效領域專家，應該會愛用德國森海爾（Sennheiser）和紐曼（Neumann）的麥克風。

有個特別有趣的例子，是防水透氣布料Gore-Tex。Gore-Tex薄膜通常結合高功能布料，所以很少人真正看過Gore-Tex。但這家來自美國的隱形冠軍戈爾公司（Gore），在全球相關領域無疑建立了一個非常知名、強勢的品牌，大概就像英特爾在計算機領域的分量。戈爾在建立及維護品牌方面，投注了大量的資源。品牌對企業供應商也有十分重要的意義，尤其在零組件的行業中。薩克斯（Sachs）是離合器、避震器的汽車零組件供應商，是這個領域少數具有較高公眾知名度的一家企業。該公司董事赫曼·辛格（Hermann Sigle）表示，品牌知名度對他們的國際化有很大的幫助。汽車維修廠的專業師傅對零組件的選擇有很大的影響力，而薩克斯在這個目標族群間擁有優秀的品牌形象，特別是在亞洲這塊市場。薩克斯的品牌知名度始於他們的直接客戶，也就是汽車製造商，其後更成功將品牌推廣至更大族群的汽車維修客群間。

無論產品的銷售對象是業務經銷、專業技師或服務提供者，品牌都是非常重要的。在全球化的進程中，建立正面的全球品牌是最大的挑戰之一。但可以確定的是，很多隱形冠軍在這點已經有了長足的領先。前面看過，隱形冠軍佔據市場領導地位的時間，平均長達二一．六年。而經營品牌需要時間，無法一蹴而就。

全球化是成長的動力

那麼，全球化對企業成長到底貢獻多少？會不會只是一種幻象？在為數眾多的海外子公司中，是否有些處於發展不良的狀態？在經營維艱的年代，這些都是迫切的問題。地域擴張的實際意義是什麼？在全球化的進程中，隱形冠軍們的營收組成又有什麼變化？就單一公司而言，這些問題並不難回答，因為很多隱形冠軍的營收主要來自海外市場。比方說，全球最大的啤酒設備生產商吉曼公司（Ziemann），

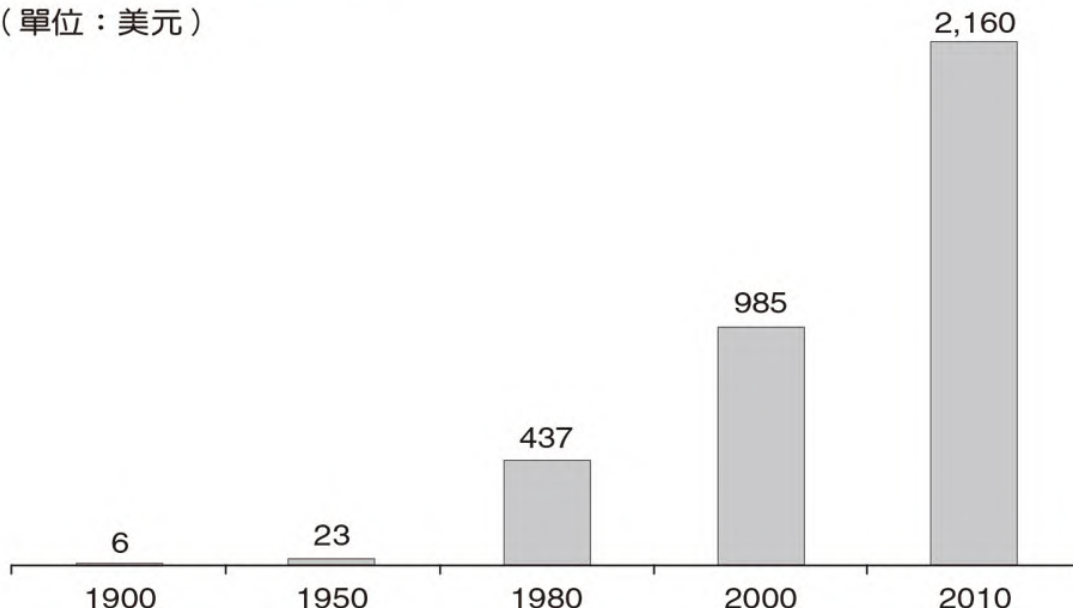
九八%的年營收來自母國德國以外的市場。高寶公司（Koenig & Bauer）生產全球九〇%的印鈔機，九五%的年營收也來自海外市場。這兩家企業並非特例，是相當典型的例子。

全球化的重要性，以及它對企業成長的貢獻並未被高估。不妨問一下，過去五十年內改變我們生活的最大力量是什麼？大家一致認同的答案，大概就是「資訊科技」。但如果五十年後再提出同樣的問題，那答案很可能就是「全球化」（當然，「生物科技」很可能也會是答案。）接著，我們來看一些相關統計數據。要了解全球化，貨物出口數據值得參考；不過，當然並非唯一指標，服務出口和直接投資也具有同等重要的涵義。表4.5是自一九〇〇年來，全球每人平均出口額的成長幅度。一九〇〇年，全球每人平均出口額為六美元；到了二〇〇〇年，這個數字上升為將近一千美元。這個發展的驚人之處在於，有半數的成長發生在二〇世紀的最後二十年裡。在上個世紀的前半段，由於發生了經濟大蕭條和兩次世界大戰，國際貿易受到影響，幾乎回到原點，必須從二次大戰後的重建開始。值得注意的是，二〇〇〇年後的發展更為驚人，十年內全球每人平均出口額足足增加了一倍。儘管世界人口持續成長，但可以合理預期，這個數字在二〇二〇年可能達到三千美元大關。

表 4.5

全球每人平均出口額成長

(單位：美元)

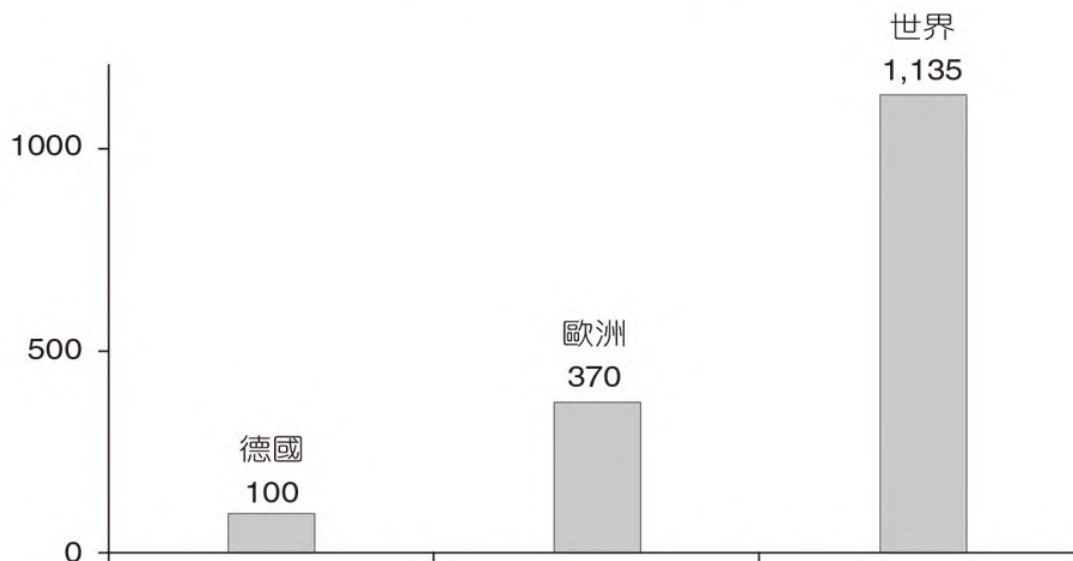


換算起來，國際貨物貿易從一九〇〇年的九九億美元（當時全球人口約為一六．五億），上升到二〇一〇年的一五兆美元，幾乎增加了一五〇〇倍，還未包括前面提到的服務貿易和直接投資（如金融服務、軟體研發，或印度的電話客服中心等。）如果將這些項目也計算在內，預計成長將增加一倍。雖然這些數據並未依照通貨膨脹而加以調整，必須謹慎參考運用，但它們依舊明確指出整個發展的大趨勢。只看二〇〇〇年到二〇一〇年這段時間的發展，全球出口總額就增加了九兆美元。具體觀察一下德國、奧地利和瑞士的出口情況，便會發現隱形冠軍在其中的貢獻十分巨大。在過去十年間，隱形冠軍的出口率從五一．一％上升至六一．五％（出口佔年營收總額的比率），證明全球化是成長的一大動力。今天，隱形冠軍的平均貨物出口總值為二億七千五百萬美元；十年前，這個數字約為一億五百萬美元。在增加的年營收二億七千萬美元中，有一億七千萬美元（六三％，約三分之二）來自出口成長的貢獻。

整體而言，德國、奧地利和瑞士一三一六家隱形冠軍，對他們國家的出口貢獻了三六一四億美元，這個數字約佔這三國出口總額的二六．八％，證實第一章所述的，隱形冠軍對德語系國家的強勁出口表現，有著舉足輕重的地位。由於東歐與亞洲市場的開放、貿易壁壘的消除、運輸通信和旅遊成本的降低；一言以蔽之，就是「**全球化**」，**大大拓展了隱形冠軍及所有國際化企業的市場**。表4.6是隱形冠軍在國際化後的市場成長狀況，這裡我們以德國為比較基準，數值設為一〇〇。隱形冠軍透過歐洲化和全球化，大幅拓展了市場。從德國走向歐洲的這一步，使它們的市場擴大了約四倍。若走向全球市場，便擁有一一倍的市場潛力。在這裡值得提醒一點，那就是德國是世界第四大經濟體。這些數字證實了一點，即使像隱形冠軍所經營的狹小市場，全球化之後市場擴張的程度亦十分驚人。

表 4.6

全球化後的市場擴張（以德國市場為比較基準）



假設有一間中型企業只活躍於德國市場，市佔率為五〇％，年營收為一億美元，表示德國這塊市場的銷售總量為二億美元。這間企業

要在德國提升原本已經很高的市佔率，可能會遭到很大的競爭阻力。如果這家企業擴展至其他歐洲國家，那就有七億四千萬美元的市場潛力。如果它在歐洲的市佔率只有一三．五%，表示它在歐洲市場還有八六．五%的市場發展空間。如果它走向了國際市場，那全球市場潛力便來到二三億美元。若該公司在全球的市佔率只有四．四%，但如果他們擁有國際競爭力，那國際化這步棋，就為這間公司打開了巨大的成長可能。簡而言之，從德國本土的狹小市場，一步步拓展至全球市場，為這間企業打開了璀璨的成長機會。如果企業母國是個更小的國家，那麼加乘效果將放大好幾倍。套用表4.6的數據，全球市場將比奧地利本土市場大上一〇三倍，而瑞士是七九倍、瑞典八七倍、義大利一八倍，即使像美國這樣的大國也有二．五倍。簡而言之，無論企業規模大小，如果能有決心和毅力踏上全球化的道路，未來的成長指日可期。

隱形冠軍在國際各地區的營收變化

過去十年內，隨著隱形冠軍進入新市場及其相對成長，導致它們在世界各地的營收佔比發生顯著變化，詳見表4.7。由於西歐和美國是它們銷售最強的地區，我們所調查的隱形冠軍可被稱為「跨大西洋企業」（transatlantic companies）。這兩個地區目前佔它們年營收的六八．一%，而亞洲地區緊追在美國之後。儘管美國市場的營收佔比有所上升，但就整體而言，跨大西洋地區對它們營收總額的意義下降了。十年前，西歐和美國兩個區域的佔比高達七六．八%，現在西歐市場的佔比降到五〇．六%。其中，有六分之一的歐洲隱形冠軍，從歐洲市場所獲得的年營收甚至縮減到四分之一不到。相對地，它們在東歐和亞洲的年營收比率急速增長，分別增長了一二五%和六七．三%，兩者佔隱形冠軍年營收總額的四分之一。如果未來仍保持這種

發展態勢，十年內隱形冠軍們有三〇%的年營收將來自亞洲地區，約有二〇%的年營收將來自東歐地區。鑑於今日亞洲各國市場的持續成長，這絕非不切實際的預測。

表 4.7

隱形冠軍在全球各地區的營收佔比變化

地區	10 年前年營收佔比 (%)	今天的年營收佔比 (%)	變化幅度 (%)
西歐	61.9	50.6	-18.3
美國	14.9	17.5	+17.4
亞洲	10.1	16.9	+67.3
東歐	3.6	8.1	+125.0
世界其他地區	9.5	6.9	-27.4

有些隱形冠軍也針對其業績在地域上的轉變，設定了明確的目標。舉例來說，全球第三大測量儀器公司德國馬爾（Mahr），便根據大前研一的「三邊勢力」，努力嘗試平均分配其營收佔比，表示：

「馬爾將致力於三邊的平衡發展。在中期，公司的業績、年營收和利潤，應盡可能平均地從歐洲、美洲和亞洲獲得。」的確，在大前研一首次推出這項理論的二五年後，他的預測似乎成真，而隱形冠軍則居於領先地位。回到表4.7的討論，在世界其他地區的年營收佔比減少，並不表示這些市場對隱形冠軍的年營收貢獻真的就變少。由於加總的數值最大只能以一〇〇%表示，亞洲和東歐市場的營收佔比大幅增加，導致世界其他地區的年營收佔比相對減少。由於國際擴張需要投入大量的人力和財力資源，隱形冠軍把重心放在最重要的成長地區，是相當明智的選擇。亞洲和東歐市場的急速成長，為隱形冠軍帶來了相對的挑戰，考驗它們的應變極限。在未來，相關佔比持續從跨大西洋地區轉移到東方世界，是可期的發展。

與全球各地客戶做生意的訣竅

規模和營收佔比，只是市場戰略應考慮的兩環。一個國家的客戶類型、競爭方式，以及環境特徵，對於市場的選擇和資源的投入，都有重大的影響。國際化在很大程度上，也是一個企業適應全球化競爭的訓練過程。為什麼西蒙—庫赫公司不在瑞士蘇黎世或奧地利維也納開設第一間海外辦事處，而是選擇美國波士頓？理由很簡單，我們希望在全球最大、最強的顧問諮詢市場中站穩腳跟。對我們來說，這似乎是前進全球市場最有效的訓練途徑。義肢與矯形器技術的領導者奧托博克公司說：「我們公司的全球化態度，是很大的競爭優勢。因為這讓我們在世界各地建立起穩定的關係網絡，提高我們的靈活性，平衡了不同地區的經濟發展趨勢。在所有市場中，我們都與客戶保持緊密的夥伴關係。這種緊密的關係，大幅度幫助我們了解各地客戶的需求。」

今天，大家都知道不同國家的客戶需求也不一樣。全球化意味著必須超脫全然出口的形式，也在海外投資研發和生產的能力；只有這樣，才能調整、符合各國客戶需要的產品與服務。正因如此，家具和建築五金產品的全球領導者海福樂（Häfele），美國產品型錄上有八五%的產品型號是德國所沒有的。而德國妥思（Trox）在空調設備領域處於領先地位，致力於研發低噪音的產品，但這項特點在美國並未獲得好評，因為美國人已經習慣了空調的運轉聲音，所以該公司將產品調整為美國人習慣的噪音程度。那麼，隱形冠軍最多、最大和要求最高的客戶分布在哪裡呢？表4.8回答了這些問題。根據數字顯示，它們最多的客戶在德語系國家和歐洲其他地區，而採購量最大的客戶在美國。至於對品質要求最高的客戶在德語系地區和日本，日本向來以對品質的嚴格聞名世界，而這點與路易·威登（Louis Vuitton）的主席聖·卡斯利（Yves Carcelle）的觀點完全一致。他說：「今天在東京

出現的，明天就會在全世界出現。那裡住著世界上要求最高的客戶。」

表 4.8

隱形冠軍在全球的客戶型態

	最多客戶	最大客戶	要求最高的客戶
德語系地區	1	2	1
歐洲其他地區	1	4	3
美國	3	1	4
日本	5	5	2
世界其他地區	4	3	5

表4.8也說明了和全球各地客戶做生意的訣竅。歐洲住了最多和要求的客戶，而一間企業若要接觸全球最大的客戶，就必須好好經營美國這塊市場，因為有超過四分之一的《財星》五百大企業都在這裡（以二〇〇九年的數據來看，是一三九家。）日本客戶對於品質管理這塊，會是最有價值的貢獻者，因為日本人對產品品質（尤其是服務）最為挑剔。舉例而言，能成為Toyota的供應商，就是世界一流產品的象徵。雖然這些並不一定與年營收和企業成長有直接關係，但從世界各地客戶身上學到的寶貴經驗，也是全球化必須認真面對的重要項目。不同市場客戶有不同的特徵和要求，隱形冠軍不僅將其視為能力的挑戰，更是學習的機會。

未來的發展機會

► 中國

對隱形冠軍來說，中國是未來最重要的市場，這點大家應該不感到意外。這不是預測，在過去十年來，我看到各項事實與行動的佐

證。我常常被問到：「有多少隱形冠軍已經進入中國這塊市場？」我的標準回答是：「全部都進去了。」當然，嚴格說起來，並非真的全部都進入了，因為還是有些例外，但大致的情況是如此，有些隱形冠軍還決定將中國當做它們的第二大本土市場。而最著名的例子，就是來自丹麥在冷凍空調等工業控制元件領域具有領先地位的丹佛斯

（Danfoss）集團，其年營收為三四億美元。丹佛斯總裁雍根．柯勞森（Jørgen M. Clausen）不斷重申：「中國將成為我們的第二本土市場。」為了實現這個願景，柯勞森願意竭盡所能，同時也挑戰他的團隊：「我們在中國大約成長了三五%，很會賺錢，但我們做的夠嗎？」他甚至邀請丹麥王室到中國，讓中國人民留下了深刻的印象。高級汽車品牌Audi也表示中國是它的「第二本土市場」。經編機全球領導者德國卡爾邁耶（Karl Mayer），有五〇%的年營收來自中國市場，所以若將其稱為「第一本土市場」也是合理的。至於對鋼鐵機械設備設計製造的全球領導者德國西馬克集團（SMS）來說，中國長期以來都是最重要的市場。福爾默（Vollmer）在測量和控制領域具有全球領先地位，也表示：「我們不只把中國當做目標市場，也認為這裡的員工素質很優秀。」

中國常被稱為「世界工廠」，這點十分真切。但大家好像都忘了問一個重要問題：「是誰打造了這間世界工廠？」答案是：「隱形冠軍們！」這些不知名的企業在這間「世界工廠」的建設中，扮演了舉足輕重的角色。中國是工業供應商、工程公司和設備製造者未來的主要市場。某項法國調查認為，中國與德國是全球化的最大受益者：中國是消費性商品供應商，而德國是工業設備供應商。由於大多數的隱形冠軍主要經營工業產品，中國對它們來說自然是最有吸引力的市場。然而，儘管中國市場很大，在中國做生意，利潤和風險依舊是相當大的考量。截至目前為止，很多外國公司在中國都尚未獲得或只獲得了極少的贏利，有些說自己的獲利情況還不錯，在此我無法列舉案

例。可以確定的是，隱形冠軍對中國市場潛在的風險與挑戰並非免疫。

儘管絕大多數的隱形冠軍都進入中國這塊市場，但它們大部分還在起步階段。中國的幅員有九六〇萬平方公里，比較起來，美國和阿拉斯加總共佔地九八〇萬平方公里，若不算阿拉斯加的話，美國本土面積為八一〇萬平方公里。幾乎所有公司在中國都需要多個駐地，即便對大企業來說，建立一個遍及全中國的銷售和服務網絡，也是一個費時費力的大工程。身為一流大企業，Toyota希望在二〇一五年在全中國建立一個全面的銷售網絡。或許，隱形冠軍在這方面能為一些大企業帶來一些借鑑，如德馬格起重機械（Demag Cranes）就是一例。在過去幾年間，德馬格在中國增設了二一個銷售服務處，目前他們在中國總共有二六家這類辦事處。總而言之，我對隱形冠軍進入中國市場的決心和毅力印象十分深刻，它們知道這個市場的重要性，並在早期快速、篤定地展開行動。有大量案例說明了隱形冠軍持續在中國這塊市場下注，若說這項賭注是絕大多數二一世紀隱形冠軍的重要成長動力，我一點也不會感到訝異。當然，這需要持續不斷地大量投資，還得要有一些過人的耐力。

► 印度

印度市場與中國市場不同，即使它們常常被相提並論，這是因為兩者都有龐大的人口和驚人的經濟成長率。很多隱形冠軍也都踏入了印度市場，但它們在這裡的經營規模一般比在中國的小。織針領域的全球領導者格羅茨—貝克特（Groz-Beckert），在一九六〇年代就已經在印度設立工廠。在全球加撚設備市場擁有三五%市佔率的福克曼（Volkmann），一九八一年也以合資企業的形式進入印度。有些企業是先進入印度（如焊接技術的全球領導者德國IBG集團），或者同時

在印度和中國開拓業務（如在全球開關系統和傳感器領域具領先地位的馬夸特（Marquardt），該公司在一九九六年同時進入這兩個市場。）從我們在過去幾年觀察到的走勢來看，企業的發展重點已經逐漸從中國轉向印度。傳統農業機械生產商克拉斯公司，對印度市場特別重視，在印度製造稻米聯合收割機已有多年的歷史，近年又在印度北部設立第二家聯合收割機製造廠。此外，他們將全球兩大採購平台之一設在印度（另一個在匈牙利），克拉斯的印度公司負責處理所有來自印度和中國的採購。兩極管與閘流體領域的全球領導者西門康公司（Semikron），也計劃大規模擴建其在印度已運行二十餘年的生產線。至於對鋪軌機全球市場領導者普拉塞 & 陶依爾（Plasser & Theurer）來說，印度是一個重點市場，他們早在一九六六年就在此成立工廠，印度鐵路當局長年來也一直使用他們的機器。

從中期來看，希望保持或成為全球市場領導者的隱形冠軍們，必須在中國和印度同時建立強勢的市場地位，因為這兩個國家在未來幾十年內有可能超越美國，成為全球最大的經濟體。很多隱形冠軍在中國都已經建立了橋頭堡，但在印度可能還沒到達上岸的程度。這兩個市場都需要極大的投資和經營心力，優先順序的選擇與確定，就成了一個困難的挑戰。

► 拉丁美洲

隱形冠軍在拉丁美洲非常活躍，巴西第一大城聖保羅（São Paulo）便進駐了非常多的德國分公司。拉丁美洲國家的總人口約有五億六千萬人，隱形冠軍對這塊市場的前景相當看好，認為這個區域富含的天然原物料與農業資源，不但是今日經濟成長的主因，在未來也會持續如此。這個地區的人口相對年輕，而且每年以合理的一%持續成長。拉丁美洲與歐洲文化的淵源，被視為一項明顯優勢。然而，在

這個地區發展，必須考慮收入分配不均、社會潛在衝突，以及高犯罪率等；此外，由於隱形冠軍需要的人力資源素質高，所以此區人口的教育水準也有改善的需要。所有評估都基於某個比較基準，在全球化的時代，所有地區都被拿來和其他地區相比，優缺點自然就會浮現。

► 非洲

今天，隱形冠軍在非洲的活躍與發展甚低，進入這塊市場的隱形冠軍，大多只布局在南非和北非幾國。在未來幾十年內，可以預期非洲將擁有最大幅度的經濟成長。根據聯合國的預測，非洲人口將從二〇一〇年的一〇.五億，增加到二〇五〇年的二〇億，這個地區是全球人口成長最快的地區。雖然這對這個地區的國內生產毛額和平均每人所得將帶來什麼影響，仍舊需要長時間的觀察，但這個地區的市場值得獲得密切關注，企業未來在此的布局也需謹慎被考慮。有不少隱形冠軍已經觀察到此趨勢，並計劃在未來幾年在非洲國家設立分公司。在全球化浪潮襲捲亞洲市場之後，非洲將是這道浪潮下次進攻之處。

全球化的實際戰術

那麼，隱形冠軍進入新市場的具體做法有哪些？進入海外市場的難度很高，尤其對沒有國際業務經驗的公司更是如此。當然，沒有什麼一體適用的成功方法，以我個人的經驗，進入新市場的過程每次都充滿了奇遇。雖然我們西蒙—庫赫公司已經進入十五國以上的市場，對於如何成功打入海外市場，我還是沒有一套標準做法可供參考，但有幾個案例可與各位分享。第一種戰術方法可稱為「騎兵戰術」，很常為企業創辦人採用，在二次大戰後尤為普遍。幾個一九六〇年代的案例，可以清楚說明這種實用戰術。如飲料灌裝及包裝設備的全球

市場領導者克朗斯公司（Krones），創辦人赫曼．克龍澤德爾

（Hermann Kronseder）便描述自己進入美國市場的歷程：「一九六六年，有個美國商人打電話給我。四週後，我和我姪子飛去美國，他擔任我的翻譯。那是我第一次去美國，我大開眼界。我們造訪了紐約、芝加哥、底特律，最後去了威斯康辛州的第一大城密爾瓦基

（Milwaukee）。最後我的結論是，我們需要在美國成立一家分公司。兩天後，我們在密爾瓦基尼克巴克酒店（Knickerbocker Hotel）的房間內，成立了克朗斯公司。再過兩天，我們從密爾瓦基一家釀造廠接到第一筆訂單。」克朗斯的這家分公司經過五年的時間才運行良好，有幾次還不得不撤換員工。

Brita濾水器進入美國市場的方法，則是採用另一種類似戰術。該公司創辦人海茲．漢卡默（Heinz Hankammer）回憶道：「鹽湖城有人對我們的產品有興趣，所以我就飛到那裡，看我們的產品在美國能不能賣。我走進一家藥妝便利商店，問店家我能不能在那裡擺張桌子。就這樣，我開始用Brita濾水器過濾好的水煮茶，並和經過的顧客談話，因此賣了一些濾水器。三天後，我大概知道用什麼方法在美國行得通、什麼方法行不通。而那是十年前的事了，今天我們在美國的年營收超過一億五千萬美元。四週前，我人在上海，也做了同樣的事。上週我去了阿爾巴尼亞的首都地拉那，因為我希望獲得新市場的第一手經驗。」

一家企業若下定決心國際化，就會產生心理準備，一旦難得的機會出現，就會毫不猶豫地緊緊掌握。Brita創辦人漢卡默這樣描述了他的另一次經驗：「我贊助一個足球俱樂部，有支俄羅斯球隊來拜訪他們，我因此認識了其中一位俄羅斯球員的母親。她會說英語，而且思考模式很像企業家。之後，她在俄羅斯負責我們的生意，僅僅一年後，就建立一家擁有二五名員工的公司，而且年營收達到一百萬美元。真是個不錯的開始！」專做防偽牌照的務實科技（Utsch），創辦

人曼菲德·烏許（Manfred Utsch）可說是「全球牌照王」，他們製造的牌照行銷全球一二〇餘國。像個冒險家般，他也踏遍全球銷售他的牌照。他造訪利比亞、科威特、白俄羅斯、土庫曼等遙遠國度的事蹟，至今仍相當傳奇。

在二次大戰後的年代，隱形冠軍的創辦人大多沒有高等教育學歷，也不會說外語。但這並未限制這些「老騎兵們」勇敢跨出國界，在世界各地建立他們的帝國。在過去幾十年內，教育水準顯著提升。今天，隱形冠軍的創辦人大多有大學學歷，也透過求學、實習或正式工作獲得一些國際經驗。如西蒙—庫赫第一、二代的所有合夥人，在正式展開顧問生涯之前，都曾在美國求學或工作過。今天，進入新市場戰術的規劃與執行，不但更專業，也更有系統。在全球化的進程中，隱形冠軍不斷累積經驗，並學會善用這些經驗，來避免一些進入新市場時會犯的錯誤。

即便如此，風險依舊存在。全球化進程的瓶頸主要在人身上，企業必須找到並任用對的人。美國學者吉姆·柯林斯（Jim Collins）說：「企業的成功似乎並非取決於戰略決策，而是人事決策。」用這句話來說明國際化，可謂一針見血。隱形冠軍在各國成立的分公司，其成敗取決於主要關鍵人物，更勝於公司體制。這也解釋了全球化的進程為何要耗費這麼多年，如我們在表4.2看過的凱馳公司。在全球化的最初階段，國際經驗很有限，企業只有少數員工能被派到海外建立分公司。漸漸地，有愈來愈多經理人和專業人才能勝任這些工作，因此全球化的進程會加速。通常，一間企業累積到一定的經驗水準後，國際化的腳步將會加快許多。在這裡我們必須了解一點，這種複雜的進程並非一帆風順，總是不斷發生挫折與危機，有時也需要替換高階人事。

最後，企業進行國際化的最初動力可能有很多種。有可能像克朗斯公司那樣，有客戶主動接洽，或者像Brita一樣在無意間發現新商

機。無論如何，這項進程需要目標和意志力的驅使，而當隱形冠軍遇到挫折時，它們仍然能夠憑著決心和毅力把全球化進行到底。在發展早期，由於管理人才和財務資源有限，導致全球化的進展速度緩慢，但隨著時間的推移，這項進程將加速發展。

國際思維與外語相關能力，是成功執行全球化戰略的重要條件

國際業務的交流，屢屢拓展了文化的疆界。這既是國際化的前提，也是它的必然結果。這種發展可溯及腓尼基人和馬可·波羅，它在歷史中也不斷被重新驗證。十六世紀最大金融集團富格家族銀行家安東·富格（Anton Fugger）曾說過：「顧客的語言，就是最好的語言。」國際業務經營成功的企業家，總是具備了都會性格，不但外語能力強，也熟悉其他國家的文化。今天的商業環境比以往更需具備這些條件，尤其對全球市場領導者隱形冠軍來說更是如此。

在外語能力方面，不同國家有著不同的能力與表現。在全球化的時代，英語是經商必學的語言。很多隱形冠軍企業將英語能力列為必要工作條件，但真正力求全球化發展的企業，並不僅僅滿足於英語一種語言。如世界最大的啤酒花供應商巴特公司（Joh. Barth & Sohn），便要求經理人會說三種語言。該公司執行長彼得·巴特（Peter Barth）表示：「我們每個經理人至少會說三種外語，這很重要，主要是基於心理考量。當一個人在學外語時，也會對相關文化開始有所了解。這是我們與全球客戶保持良好關係的重要基礎，也無疑是我們最重要的競爭優勢。我們公司的總部設在德國，但我們的心態相當具國際性。」

在語言和文化的交流當中，我們發現全球成長的土壤與種子。織針領域的全球領導者格羅茨—貝克特，其執行長托馬斯·林德納（Thomas Lindner）甚至這麼表示：「我大概是最後一代只靠英語溝

通就能過關的管理階級了。」然而，企業對外語能力的要求，並不只局限於管理階級，如光電開關、傳感器的全球領導者巴魯夫公司

（Balluff），就為所有員工開設語言課程，甚至頒發創新獎項。而經營裝配、服務和維修項目的隱形冠軍們，也常常派遣員工到遠地工作，他們必須置身在外語的環境當中。格羅茨—貝克特積極培養員工學習外語的能力，他們資助員工學習中文。該公司人力資源經理尼克萊．魏德曼（Nicolai Weidmann）表示：「會講中文的高中畢業生加入我們公司，對我們來說是一大福音。我們負責提供良好訓練，而他們負責我們在中國的外派崗位。」

除了學習外語，在出國的旅程中也會培養國際觀，即使只是單純當個觀光客也是如此。曾經有過海外旅行經驗的人，會比一個從未離開過祖國領土的人，更能接受海外工作的機會，而隱形冠軍員工願意接受海外工作機會的人數眾多。道路施工機械開發製造商維特根

（Wirtgen）已故創辦人萊因哈德．維特根（Reinhard Wirtgen），多年前就曾經這麼說過：「我常會需要一支機動團隊，能在接獲通知後，立刻啟程到世界任何地方工作。今天，我們已經有足夠的人員擁有海外經驗，能在很短的時間內組成這樣一支隊伍。他們無論是去阿拉斯加還是撒哈拉，都能勝任公司指派的工作。就國際發展而言，這是很大的競爭優勢。」而克朗斯公司在海外提供專業技術服務的員工人數，也始終保持有數百名以上。即使是只有六五名員工的管風琴製造商加勒斯（Klais），也有能力承接來自世界各地的專案，該公司會根據訂單情況，在每四、五個員工中派遣一人到世界某地提供長達數月的相關服務。在全球化的時代，企業長期需要有能力，也樂於接受海外差旅的專業員工。這類人力資源的培養需要多年的時間，無論從什麼時候開始，永遠都不會嫌早。

求學時代的海外經驗，也是全球化的一項寶貴資產。自一九八〇年代開始，雖然海外學生人數大量增加，但他們在求學期間所獲得的

重要國際經驗，比率仍舊相對較少。擁有國際經驗的大學畢業生，非常吸引隱形冠軍企業雇主。每間企業對於國際專業人才的培養，各有不同的配套方法。但目前只有少數企業，將國際經驗明列為擔任管理階級或升遷的必備條件；然而，我鼓勵所有對國際市場有強烈企圖的企業，將這項要求提高為晉升高級職位的必要條件，並且堅持這項原則。我從未遇過任何企業抱怨擁有太多國際人才，通常只會遇到很多公司抱怨由於缺少國際人才，導致一些重大失誤產生，同時嚴重影響他們的全球布局。

最後，全球化戰略是個常被引述的時髦語，聽起來既現代又吸引人。但是要真正落實全球化，就需要一群能以國際思維思考、感受，並採取正確行動的員工。在心態及相關能力上做好準備，是成功執行全球化戰略的先決條件，而這些能力與觀念的培養，通常需要經年累月的時間。

本章摘要

在這一章，我們得知隱形冠軍確實發展成全球性的企業，或者更確切地說，它們正走在全球化的道路上。世界是它們的市場，它們下定決心要在更多國家取得市場領導地位。在全球化的進程中，它們累積了一些寶貴的經驗，值得許多企業借鑑：

- 全球化是隱形冠軍的第二大重要戰略，它擴大各個小規模市場，拉大整體的經濟規模。
- 全球化是隱形冠軍持續成長的最大動力，也是所有期望成長的企業應該掌握的機會。
- 這個戰略的成功基礎在於，不同國家但同領域的客戶，通常都有類似的需求。隱形冠軍的成功經驗告訴我們，寧可專注經營小市

場進行地域擴張，也不要同個地區內進入多個不同市場。

- 隱形冠軍在發展早期就進入國外市場，並且盡可能地單獨行動。他們全額擁有分公司，先驅優勢和穩固的客戶關係，都是它們成功的原因。
- 全球化需要幾十年的努力，而且要有長遠的目標，以及過人的耐力。在此期間，困難與挑戰是家常便飯，也必須容忍大量的挫敗與困頓。
- 全球化導致年營收區域產生變化，過去在跨大西洋地區獲得最多營收的企業，在未來的幾年內，主要的營收來源地區將改為美國、亞洲和歐洲。這種營收變化，也需要企業在文化和人員方面進行重新定位。
- 隱形冠軍很早便大舉進入中國市場，這種先見之明令人印象深刻。如果它們的成功模式可以當做準則，那麼國際化企業就不能在中國市場缺席。然而，冀望獲得世界領先地位的企業，也必須重視印度這塊市場。
- 過去進入新市場所採用的「騎兵戰術」，現在已經被更專業、更有系統的方法給取代。企業必須了解，國際化是一項學習的進程，必須長期、有目標地持續往前邁進。
- 打破文化藩籬、培養國際觀與相關能力，是成功執行全球化戰略的先決條件。外語能力，以及身為學者、學生、觀光客或商務人士進行海外交流所獲得的國際經驗，還有對多元人力資源的整合，都是企業全球化的重要基礎。

對各規模的隱形冠軍來說，世界都是它們的市場。只要願意打開寬廣的國際視野，就能看見原本看不見的成長機會。懂得抓住這些機會的企業，將會發展至全新的境界。但隱形冠軍的例子也告訴我們，全球化是一項長期且需要過人耐力的發展進程，需要管理階級和員工

跨越國家與文化的疆界，成為真正的世界公民。對於想踏上全球化道路的企業來說，隱形冠軍會是良好的學習典範。

第五章

深耕客戶關係

隱形冠軍和客戶的關係非常緊密，這是因為它們所提供的產品和服務具有高度複雜性。有四分之三的隱形冠軍採取直接銷售的模式，它們的員工與客戶保持經常接觸的人數是大企業的五倍，因此它們能與客戶建立穩固的夥伴關係。然而，隱形冠軍並非市場行銷專家，等到規模變大之後，它們在這個方面還有待努力。有很大一部分的隱形冠軍只依賴少數客戶，但這種依賴性並非單方面的，更像是一種共生關係。絕大多數的隱形冠軍和主要客戶的合作尤其緊密，並因此獲得成長的助力。它們以高品質完成客戶的要求，雖然要價不低，但這和它們所提供的服務成正比。**隱形冠軍不僅提供高科技、高品質的產品內容，也提供全方位的服務與系統解決方案，所以價格也明顯高於市場水準。**

這些都是隱形冠軍的典型特徵，但還是有很多特例與變化，每個例子需要具體分析。在本章，我們會看到很多案例，了解隱形冠軍如何經營客戶關係。現在大家都講求貼近客戶，隱形冠軍落實這點的方法，與當代管理學所提倡的相比，不僅多樣，而且複雜棘手。

緊密的客戶關係

隱形冠軍與客戶的關係十分緊密，而且互動頻繁。主要的原因是，它們提供的大多是複雜的產品和服務，有時還需提供系統的解決方案，而這樣的業務需要深入的協調與溝通。因此，隱形冠軍的經營方式也以直接銷售為主，有八二．六%的隱形冠軍表示採用此方式，二九．五%的隱形冠軍則通過中間商來銷售。這兩個比率的總和為一

一二. 一%，大於一〇〇%，因為有些公司同時採用兩種方法。不過可以確定的是，有大約七〇%的隱形冠軍只採用直接銷售的模式，並與客戶維持深入且長久的合作關係。基於這個原因，比起透過進口商或代理商來開發國外市場，更多企業選擇在國外成立自己的子公司。

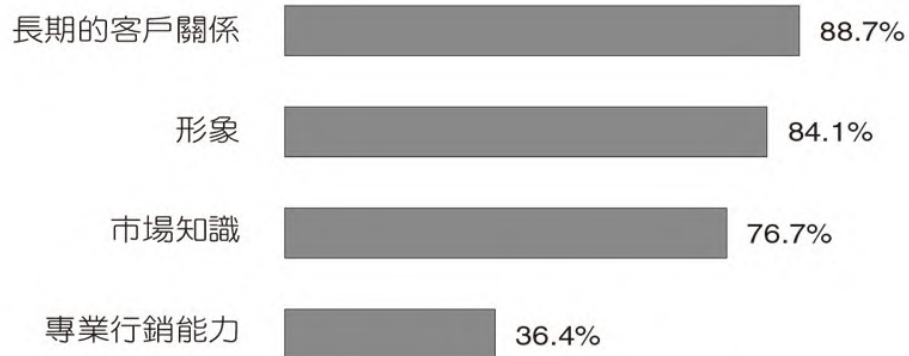
隱形冠軍與客戶的緊密關係，可從幾項數據看出。它們有七一%的買家是老主顧，七成以上的客戶依賴它們所提供的特定產品，但只有二〇%的隱形冠軍表示客戶完全依賴自己。有四〇%的隱形冠軍聲稱自己「曾與客戶共度『艱難時刻』」，六八%則認為自己「從與最重要客戶的關係中獲益匪淺」。大部分的客戶似乎很少會對它們施加壓力，只有三一%的隱形冠軍表示有此類情況發生。從客戶的角度出發，下列幾項指標，是供應關係良好的表現。有大約三分之二的客戶

-
- 非常重視相關產品的購買；
 - 有意與供應商建立長期合作關係；
 - 顯示對產品十分熟悉；
 - 需要供應商提供大量資訊和建議。

對隱形冠軍來說，固定訂單和一次性訂單，似乎佔有同等分量。這是因為隱形冠軍提供的產品種類，涵蓋了需要定期供貨的產品，到久久才需要購買一次的投資品。這種多樣性也體現在產品的使用壽命上，幾乎一半的隱形冠軍（確切數據為四八. 一%），所提供的產品使用壽命超過十年，只有一二. 九%的企業銷售純粹的消費性商品。表5.1是隱形冠軍具備的客戶優勢，所選評分為一至七分的六或七分，七分為最滿意。

表 5.1

客戶導向競爭優勢



我們可以看到，隱形冠軍將長期的客戶關係視為最大優勢，沒有項目比這項獲得更高分，無論是市場相關特質或企業內部人力優勢都是如此。織針領域的全球領導者格羅茨—貝克特這麼表示：「我們的客服哲學是：『以客戶為中心。』當我們談論企業理念時，說的其實就是我們的客戶。滿足客戶期望、幫助客戶成功，決定了我們公司的價值。」表5.1的第二高分是形象，這可說是過去努力所累積的成果，其中也包含品牌這一項。隱形冠軍對大眾的知名度低，但對其直接客戶卻享有極高的知名度和卓越的聲譽。而且這種影響力通常是全球性的，因為它們有很多在其專營的小規模市場裡建立了強大的全球化品牌。隱形冠軍一般認為自己的市場知識能力高，不只掌握相關量化數據，對市場、未來趨勢及客戶需求也有相當的「敏感程度」。西克

（SICK）公司致力於感測器技術的開發，便說：「我們藉由了解客戶的需求，來預測未來的發展動向。」這與全球領先的化工公司巴斯夫（BASF）執行長賀斌傑（Jürgen Hambrecht）的話，有著異曲同工之妙：「一個成功的創新者，不但要知道客戶會什麼，還要知道客戶不會什麼。」雖然隱形冠軍的市場通常非常細分，難以數據化，但它們透過與客戶的緊密關係，對市場有著深入的了解。

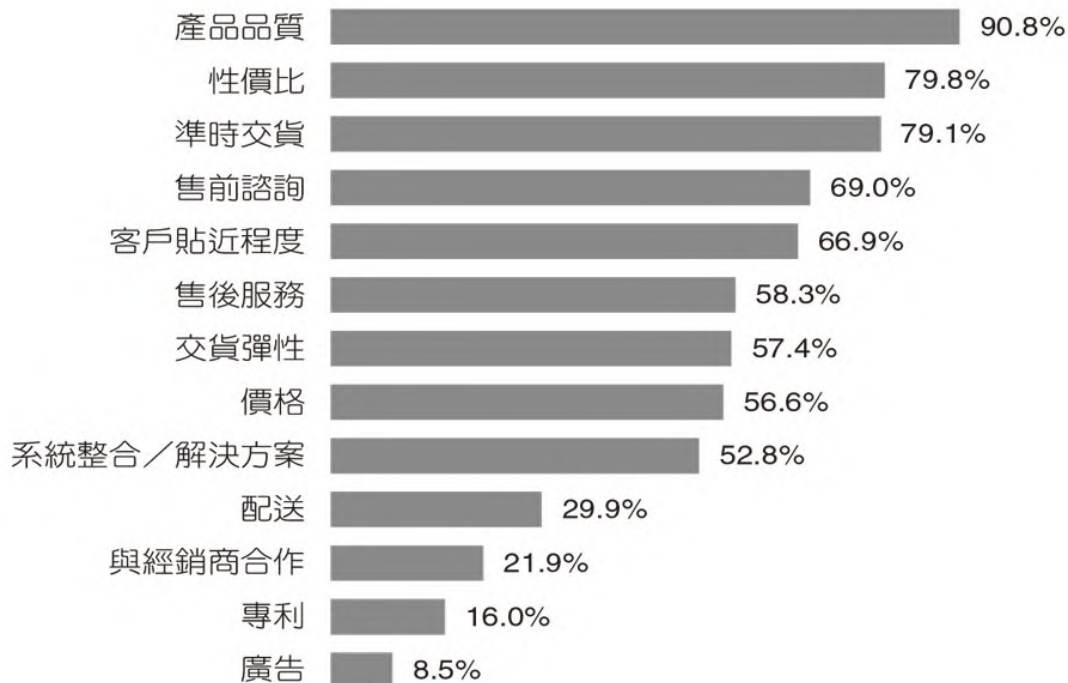
如果我們以與客戶保持固定接觸的員工比率，來衡量隱形冠軍與客戶的貼近程度，便可得出下列這些評估結果。一般在大企業中，這類員工的比率約為總數的五%至一〇%，而隱形冠軍的比率高達二五%到五〇%。如前所述，這表示隱形冠軍在貼近客戶的程度上，是某些大企業的五倍。也難怪我們的受訪企業，多數（約六〇. 六%）強烈認同「我們最有用的資訊來源，就是和客戶直接談話。」隨著隱形冠軍的規模日益擴大，它們如何保持與客戶的緊密關係呢？這些企業的領導階級，不斷強調不能因為擴張而犧牲客戶關係，必須快速回應客戶需求，並且提供實用、有彈性的相關服務。有很多隱形冠軍只訴諸一個真正有用的方法，那就是分權管理，授權給實際執行的人。

長久以來，大企業皆採取一些做法，想要親近客戶。每間大企業都有一套增進客戶關係的方法，但可以肯定的是，如果沒有真正的授權，這些方法只會流於形式。大企業總是不可避免地會給人層級複雜的感覺，員工與客戶之間的距離要大於中小型企业。過細的分工也阻礙了他們與客戶的交流及整體客服，這些都是大企業必須面對的現實。所以隱形冠軍要注意的是，不要因為企業擴張，而使自己遠離客戶。因此，可以得出這樣的結論，隱形冠軍與客戶發展出一種緊密的共生關係、十分貼近客戶，並認為長期的客戶關係是自己最大的優勢。然而，如何在擴大企業規模的同時保持貼近客戶的優勢，將是它們要面臨的新挑戰。

隱形冠軍的客戶要求

表 5.2

客戶各項要求的重要性



隱形冠軍的客戶要求都很高，而且相當複雜，表5.2是客戶各項要求的重要性。第一項是「產品品質」，有超過九〇%的隱形冠軍將此項評為六或七分（最高分為七分），證實隱形冠軍的客戶相當嚴苛。

「性價比」名列第二，和「準時交貨」幾乎不相上下。一些額外的服務項目，如「售前諮詢服務」、「售後服務」和「交貨彈性」，也都高於均分以上，而「價格」和「系統整合」，則略高於均分。這些數據說明了一點，**隱形冠軍並不是主要靠價格來競爭，它們的客戶更看重品質和性價比。**因此，「廣告」、「與經銷商合作」或「配送」

（因為對客戶直接銷售），這幾項的評分都偏低。客戶在乎的是實際獲得的產品與服務，不是如何獲得這些產品與服務的過程。整體來看，表5.2的多數指標數值都偏高，所以隱形冠軍要讓客戶滿意並不容易。最後，要評判一間企業是否符合表中諸多要求，並不是個絕對性

的問題，而是要看競爭對手的表現如何，並做相對比較。關於這點，我們在第七章會再做相關討論。

隱形冠軍與客戶的共生關係

在第三章，我們看過隱形冠軍相當依賴它們的小規模市場，這提高了市場風險度，但產品聚焦策略可使競爭風險減弱。在上一章，我們了解全球化能夠分散風險（前提是各區域的市場週期不能同步），但它也會帶來額外的風險（如匯率轉換、發展阻礙和專業人才缺口等）。客戶結構也一樣，企業依賴各種客群，但它也隱藏了相對風險。如果一間企業的大部分營收都來自少數客戶，那麼這間企業對這些客戶的依賴程度與其相對風險，就要高於那些年營收平均分布於多個客戶的企業。在某些極端情況下，一個客戶的流失，就能將一間公司逼入困境。各隱形冠軍客戶佔其營收比例不盡相同，表5.3是前五大客戶佔隱形冠軍營收的概況。

表 5.3

來自前五大客戶的營業額

來自前五大客戶的營業額	在隱形冠軍中所佔的比例
超過 50%	10.3%
20-50%	28.3%
5-20%	37.0%
1-5%	18.9%
少於 1%	5.5%

可以看到，有一〇%的隱形冠軍過半數的營業額來自其前五大客戶。舉例來說，印刷技術供應商泰創公司（Technotrans），有六〇%的營業額來自前三大印刷機製造商：海德堡（Heidelberg）、曼羅蘭（Manroland）和高寶公司（Koenig & Bauer）。像這樣的企業，我們

就能判定它對單一客戶的依賴程度較高，但如前述，這種依賴關係並不一定是單方面的。表中的第一組公司，大多屬於高度集中的產業，如：汽車、航空、風力發電、化妝品和飲料行業（如啤酒或不含酒精的飲品等）。第二組公司（即前五大客戶佔總營收二〇%至五〇%的企業），佔隱形冠軍總數的二八．三%，明顯多於第一組。這些企業對客戶的依賴程度同樣較高，但其客群在產業分布的情況，較第一組更加分散。它們的主要客群包含了機械工程、所有工業類產業、醫藥科技、電子和化學行業等。在這組公司中，也出現大量的消費性商品製造商。各位對此或許會覺得驚訝，但它們的直接客戶大多是零售商，不是最終消費者。而且這些零售商的經營範圍，也只在某個特定領域裡（如食品、DIY賣場、藥妝便利商店和電子商場等）。消費性商品製造商往往十分依賴那少數幾個大型零售商。

表5.3的第三組公司，只有不到二〇%的營業額來自前五大客戶，它們所提供的產品和服務種類繁多，並對多元化的目標客群銷售。它們所聚焦的不是目標客群，而是產品、技術或相關能力的表現，代表性公司如下：

- 捷孚凱集團（GfK）：歐洲第一的市調公司，服務各種不同產業。
- 艾佛茲公司（Effertz）：歐洲防火捲門的市場領導者，各大工業建築和辦公大樓都安裝它製造的捲門。
- 西格里集團（SGL Group）：全球領先的碳素石墨材料及相關產品製造商，它的產品被用於許多成品的製造。
- 攀時集團：粉末冶金的領導廠商，產品用於汽車、電子和機械工程等產業，沒有一個客戶能佔其營業額的二%以上。

表5.3的第四組公司，是前五大客戶佔其營業額少於五%的企業，它們都擁有相當大的客戶數量，如：

- 布魯斯佛藍森貿易（Bruns Pflanzen）：歐洲最大的苗圃批發商之一，客戶包括所有植物、園藝、花商、花園及樹木市場的買家，還有各種組織。
- 貝朗醫療（Braun Melsungen）：注射產品的領先製造商，眾多醫院和診所都使用其產品。
- 申克機械（Schenck RoTec）：專門製造各種平衡試驗設備，汽車維修間和輪胎行都離不開它的產品。
- 史密斯．海曼公司（Smiths Heimann）：全球最大的X光檢驗系統生產商，世界各機場都設有它的行李檢測系統。
- 崔克多科技（Tracto-Technik）：其製造的鑽機可完成管道的無溝敷設，是每家建築公司在鋪設管道時的必備器械。

前面提過，隱形冠軍和客戶是共生關係。當一間企業擁有高市佔率時，客戶就不免對它產生一定的依賴性，而依賴程度取決於該公司的生產能力。因此，依賴程度高既是一種風險，也是一種保障，因為客戶很難找到可以取代的供應商。簡而言之，各隱形冠軍對客戶的依賴程度及相關風險，需要就具體情況做實際分析。在這個方面，隱形冠軍之間存在很大的差異，即使是在同一家企業，不同部門的條件也可能大不相同。客戶對企業的依賴可以降低風險，如果將這點考慮進去，就不能一概聲稱隱形冠軍就其客戶結構而言，要比大企業或集中程度較小的企業承擔更大風險。產品聚焦和市場領導地位，不一定就代表高風險。如果要評估客戶相關風險，就得深入了解市場結構與買賣關係。

隱形冠軍貼近客戶的做法

自《追求卓越》（*In Search of Excellence*）一書出版以來，「貼近客戶」便是商管行銷領域的流行詞彙。但對大多數企業來說，落實這點依然困難重重。我們在前面看過，與大企業相比，貼近客戶是隱形冠軍的特長所在。那麼，它們究竟是如何做到這點的呢？我們蒐集了一些觀點和案例，並在下文進行討論。顯然，在貼近客戶這一方面，隱形冠軍有著得天獨厚的優勢，那就是有限的規模。當然，並非所有中小企業都一定能做到貼近客戶，也不是所有大企業都注定與客戶疏遠，但這樣的趨勢確實存在。為了在擴大規模的同時，持續保持客戶貼近度，隱形冠軍在組織文化、流程與方法，下了很大的苦心。

► 分權化

尤為重要和有效的，是建立多個分散的單位。很多隱形冠軍都分成各個小部門，有時甚至分成多個獨立的正式小公司，來專門負責一個客戶群。如攀時集團就是由三大部門組成的，從組織的角度來看，他們希望儘量貼近目標客戶。隱形冠軍的事業單位被精心設計為一條完整的價值鏈，包含多項業務功能（如研發、生產和銷售）。依靠這種方式，就能發揮整條價值鏈的功能，來滿足客戶的需求，就像小公司那樣。這種部門化運作，往往起始於企業發展的早期階段。舉例來說，全球裝配工具與緊固件的領導者福士公司，早在一九八〇年代就成立木料、建築、金屬和汽車這幾大部門，因為它了解這些部門的客戶要求各不相同。

分權也可運用在專案項目的層面，企業可以把專案執行得像獨立小公司負責的一樣。組裝線龍頭企業格羅曼（Grohmann Engineering）的創辦人兼執行長克勞斯．格羅曼（Klaus Grohmann），這樣描述了他的做法：「我們刻意不用行銷業務，由經理人對專案全權負責，包

含銷售、向客戶提案、開發系統與整個專案的執行。這些專案經理人的職能表現就像總經理，每項專案我們都指派一個團隊協助，而整個團隊的運作方式，就像一間小企業一樣。每個團隊成員對專案都有全盤了解，這真的讓我們非常貼近客戶。」

全球首屈一指的鉍鋰特殊化學品與金屬供應商凱密特爾（Chemetall），也有類似的運作系統。銷售工程師在與客戶的協商中，承擔全部技術與商業責任。授權給直接接觸客戶的人員，不但能提高客戶貼近度，也能使辦事效率更高，因為可以省去請示決定的時間。但要讓這種分散責任制真正發揮貼近客戶的作用，有一項必要前提條件，那就是所有參與者必須對企業運作有整體的了解。許多隱形冠軍的高層管理人員，既貼近客戶，又具備全面的知識，屢屢讓人印象深刻。在我們所訪問的企業中，有超過四分之三（確切數據為七五．六%），對「公司高層管理人員與客戶有密切往來」表示強烈認同。

► 親身接觸客戶

與客戶打交道是企業管理階層的一項重要責任，他們因此時常需要出差。某間知名科技公司的執行長就曾對我說過：「我認識並拜訪過我們在世界各地的每個客戶，我拜訪他們時所建立的直接關係，價值是不可估量的。」有次我在美國旅行的時候，在一份地方報紙上讀到，某家汽車製造商在當地的塗裝工廠有了麻煩：工人使用的髮蠟所含的金屬微粒落在汽車的表層漆上。我把那篇文章剪下來，寄給世界最大的汽車塗裝機製造商杜爾公司（Dürr）的執行長，他回覆說：

「我知道這個問題，因為我曾經去過那間工廠。他們現在所用的塗裝機來自我們一個競爭對手，而他們還不知道金屬微粒的問題。我們已經研究出解決方案，相信下次會在那個客戶那裡有所斬獲，對此我十

分樂觀。」這就是高層貼近客戶的典範，一家年營收幾十億的企業執行長，不僅清楚知道幾千英里外的客戶有什麼麻煩，還曾經去過那個現場，即使客戶目前使用的是競爭對手的機器，也能為他們想出解決方案。

親自拜訪客戶還有一項重要功用，那就是親身經驗比抽象的數據或市場調查，更能影響一個人的所作所為。福士公司董事會主席雷諾德．福士，始終強調要直接與客戶打交道，他說：「根據我的經驗，做一天的外勤工作，要比開一星期的會有用一百倍。跟客戶交流，能帶來無數的創意和想法。」高層管理人員親自投身於客戶交流，對其他員工來說是一個積極的信號，表示公司十分重視客戶，並努力親近客戶，這能為公司創造一些工作動力。大部分隱形冠軍的高層都與客戶有頻繁往來，由於他們對產品和業務細節瞭如指掌，這些互動也就變得非常寶貴。整體而言，隱形冠軍在組織運作與流程方面，都以貼近客戶為導向。

► 經營客戶相關網絡

在許多交易中，客戶關係所牽涉的不僅限於供應商及客戶兩方，還存在了其他影響因素，如中介方或後期的訊息傳播者。相關網絡的管理，讓落實「貼近客戶」的難度又變得更高。照明設備全球領導者奧德堡（Zumtobel）的業務總監艾克哈特．施密特（Eckart Schmitt），這樣描述了他們公司的做法：「我們特別貼近客戶，因為我們透過很多方法與他們合作。如果某位國際知名設計師為我們設計了一款燈具，我們在做產品推廣時，也會提到設計師的名字。我們藉由提供特殊的解決方案，幫助客戶實現創新構想。如果成功的話，這種特殊的解決方案，就能為我們添加一項新的標準產品。我們和設計師共同舉辦展覽，介紹他們的設計理念，以及我們如何從技術上實現

這些構想。根據不同的情況和需要，我們也用類似的方法對待其他客戶群。」

奧德堡善用多種技巧來經營這些相關網絡，而家具五金產品製造的領導廠商海蒂詩公司（Hettich），與採購環節上的所有參與者都緊密合作，從設計師、規劃人員、工匠、家具工業、零售商，一直到終端消費者都包括在內。專門生產Gore-Tex布料的戈爾公司（Gore），也提供相似的完善價值鏈。我記得曾經參與過一場會議，與會者除了戈爾的經理人外，一家製造銷售原物料給戈爾的瑞典公司、一家製造戶外服飾用品的德國公司，以及一家專做登山鞋的英國公司，還有好幾個不同國家的零售商都在現場。戈爾公司舉辦那次會議的目的，是期望了解從原物料到終端消費者的整個產業網絡樣貌與需求。而這種延伸至整個網絡的「貼近客戶」，是許多隱形冠軍複雜運作流程的重點之一。

► 追求頂尖客戶

在一次與格羅曼公司創辦人兼執行長克勞斯．格羅曼的對話中，我發現隱形冠軍以客戶為導向的其中一項重點，就是它們會特別用心經營頂尖客戶。這些客戶的要求通常特別嚴苛，迫使供應商不斷改進產品和服務。儘管如此，他們卻是非常好的推薦人。克勞斯．格羅曼自己就一直有個明確的目標，希望成為目標產業所有頂尖客戶的供應商，無論他們置身何處。如果一間企業能夠滿足全球最頂尖、刁鑽的客戶，那麼佔領市場的剩餘部分，也就不是一件難事了。格羅曼以前專注於電子工業，成功將該領域絕大多數的龍頭企業，都變成自己的客戶。二〇〇六年，它是唯一獲得英特爾「品質持續進步獎」

（Continuous Quality Improvement Award）的歐洲企業。而滑雪用品領導品牌柏頓公司（Burton Snowboards）的創辦人兼董事長傑克．伯頓

（Jake Burton），也持有相似的看法：「傾聽專家的意見。我們每六週將世界頂尖的滑雪板運動員聚集在一起，這是我們的『流程』之一。聽取專業意見，是我必須學習的課程。」

某位隱形冠軍的執行長，這樣描述他的頂尖客戶：「我們一點都不喜歡他們，但我們知道，他們能讓我們有更好的專業表現。」有意識地利用客戶要求，來做為專業表現的推動器，是一個有趣的面向。當然，比較容易的做法是在一開始時，找那些難度較低的客戶，但這不會使企業走向真正的成功。若要成為全球產業龍頭，並保持領先地位，就必須贏得頂尖客戶的青睞。之後自然就會有要求較低的客戶進入業務範圍，或者甚至可以放棄低端客戶。瞄準頂尖客戶代表主動走向他們，很多隱形冠軍便因為主動接觸頂尖客戶而逐步全球化。

全方位的產品與服務

至此，我們在這一章，已經討論了和客戶之間的關係、客戶的要求、對客戶的依賴性，以及客戶可能會協助提升專業表現。在下文中，我們將逐一討論產品、服務、系統整合與價格這幾方面。

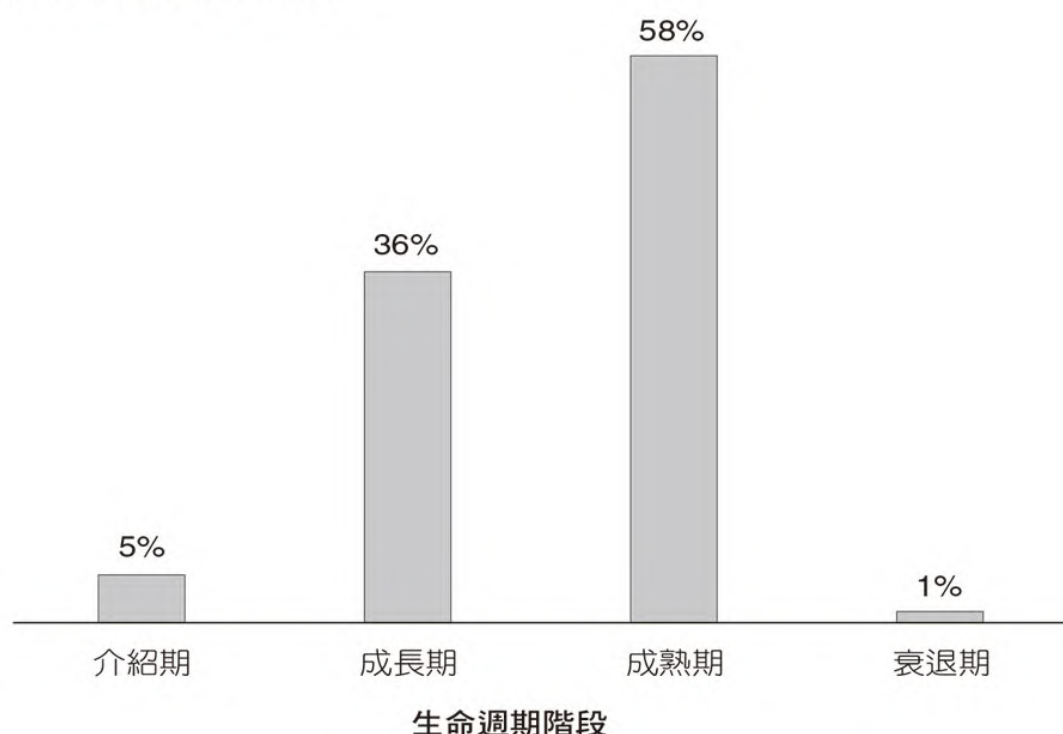
► 產品

隱形冠軍的產品，究竟是屬於高科技產品，還是低科技產品？答案很清楚。在我們所調查的企業中，五個有四個（確切為七八．九%），將其產品歸為高科技。大約有七〇%（確切為六九．七%）的受訪者，聲稱自己的技術處於成熟階段。由此可知，典型的隱形冠軍產品都具備高技術水平，而且已經不再處於實驗階段。關於產品在其生命週期評估的結果，十分符合其產品的技術水平，見表5.4。介紹期和衰退期這兩個極端階段所佔的比例非常小，超過九〇%的產品都

處在成長期或成熟期。這說明只有少數隱形冠軍活躍於新興市場，但或許也能解釋成是市場本身特性造成的結果，因為在新興市場中一般還沒出現所謂的龍頭企業。有時，這樣的市場甚至無法定義或為其標示界限。表5.4也告訴我們，隱形冠軍還未面臨市場消失的威脅。

表 5.4

隱形冠軍產品的成熟度



產品處在成熟期的隱形冠軍還是佔了大多數，而它們絕非即將踏入沒落之途。如果看一看這些企業的產品型錄，會發現裡面只有少數幾樣產品是可有可無的。當然，未來所發展的新產品或許會讓這些產品變得過時。然而，就像我們在第四章看到的，全球化帶來卓越的成長機會，即使是貌似成熟的市場也是如此。從全球視角來看，幾乎不存在飽和的市場。表5.4也補充了我們在前面看過有關風險的分析，顯示生命週期造成的風險，相對其他風險因素較小。隱形冠軍不用擔心

它們的市場會很快衰退；另一方面，也不用面對介紹期的高風險。絕大多數的企業都運行在一個相對穩定的基礎上，有三分之一的企業認為自己處於迅猛的發展階段。

► 服務

對於二一世紀的隱形冠軍，服務將變得愈來愈重要，這是所有受訪者的普遍觀點。服務很難進行量化評估，但可以肯定的是，客戶對服務品質與獲得服務的便捷程度要求愈來愈高。我們在前面的表5.2已經看過，售前諮詢、售後服務和交貨政策等服務內容的重要性遠遠高於其他項目。與一九九五年相比，這些項目的重要性已普遍提高。服務之所以愈來愈重要，是因為產品的差異性減小（即使是隱形冠軍也一樣），因此服務的重要性就增加。服務會影響營收；然而，有許多服務項目並沒有被單獨列出來收費，因此沒有服務營收。有一〇%的隱形冠軍完全不為服務收入記帳，排除它們後，剩下的企業平均有一四．六%的總營業額，來自服務和備用零件的銷售收入。換言之，平均年營收為四億四千七百萬美元的企業，服務相關收入就有六千五百二〇萬美元。重要的是，服務的獲利率，通常要比產品的高出許多。

全球第三大風力發電機製造商愛納康（Enercon），是二一世紀的服務典範之一。它的「合作夥伴理念（EPK）」，保障客戶在前十五年享有持久的高設備使用率。從維修、保養、安全檢查到各種可能情況，一份合約就能獲得所有保障。這項服務很受客戶歡迎，所以有八五%的客戶都簽訂這份合約。哈高集團（Hako）是全球第二大、歐洲第一大的專業清潔設備製造商，它只有二〇%的營收來自銷售機器所得，大部分的營收其實來自完善的服務業務，包括出租、維修、規劃和諮詢等。哈高能為客戶負責成本核算，並對所估數值做出保障，這

相當於與客戶一起承擔營運風險。正如該公司高階主管所說的，哈高已經不算是工業企業，而是「為服務型企業服務的服務型企業」。

服務的重要性提高，相關訓練也因此變得愈來愈重要。一方面，是因為產品的複雜度提高了；另一方面，是企業試圖拓展業務的國家員工教育水準相對較低，所以無法操作企業出售的產品。隱形冠軍在世界各地設有眾多訓練中心，並提供不計其數的訓練課程。有些公司還將這些訓練業務從企業分離出去，成為獨立的商業營運單位。全球氣動自動化領域的領導者費斯托公司（Festo），在幾年前就成立費斯托教學培訓（Festo Didactic），以「全球自動化技術最好的培訓系統」自居，在世界一百多個國家提供課程。他們所提供的訓練內容非常廣泛，不僅限於費斯托的產品，也為其他公司的客戶提供培訓課程。

如今，在世界各地設立服務據點，提供全球性的服務已是大勢所趨。舉例而言，海德堡印刷機械公司和木材加工機製造商威力

（Weinig），很早就在日本建立了完善的服務網，並享有很高的聲譽。而世界領先的織針製造商格羅茨—貝克特，則承諾提供「快速、直接、可靠，而且遍及五大洲的服務。無論客戶在哪裡，我們都會親自為他們提供服務。」今天，要在高度發達的市場上獲得成功，這樣的服務網絡是不可缺少的條件。在中國和印度，不僅是隱形冠軍們，即使是大型企業也將達到這個標準（雖然還需要花上數年的時間）。德馬格起重集團（Demag Cranes）三年內在中國設立了二二個新服務據點，為其他公司樹立標竿。有愈來愈多的跨國企業要求提供全球一致水準的服務，二一世紀要求的服務規格，必須站在全球化的視野提供全方位服務。

對於中型企業而言，要提供全球統一且迅捷的服務，是項艱鉅的挑戰。與大型企業不同，並非所有中型企業都有財力在每個國家供養一個完備且能幹的服務團隊，因此必須透過速度和靈活度來彌補這項

不足。飲料灌裝及包裝設備的全球市場領導者克朗斯公司

（Krones），創辦人赫曼·克龍澤德爾（Hermann Kronseder）就這樣形容過這種挑戰：「我們隨時都有二五〇個服務及安裝技師在世界各地忙碌。有時，他們有幾週或幾個月不能回家。對客服部門及其經理人而言，協調所有技術人員是項永無止境的任務。但我感到十分驕傲，因為我總是聽人說，我們的客服是世界上最好的。好的客服就是我們成功的關鍵所在，而這歸功於我們那二五〇名客服專家，他們很多具備了長達一、二十年的專業經驗。」克龍澤德爾又繼續談到他們的備用零件供應體系：「我們將每台機器的數據，都儲存在中央電腦系統，總共有兩萬組數據。無論在我們的哪個據點，不用三〇秒就能獲得這些數據。這些數據可以直接輸入由數值控制的機器，然後就能馬上生產備用零件，無論是在白天或晚上。如果在早上七點前訂購零件，下午我們就會用卡車載到法蘭克福機場，當晚用空運載到指定國家。同時間，我們的分公司會獲得消息，準備驗關手續。」像這樣的服務流程，難怪客戶會給予高度評價。

現在，即使是規模最小的企業，也必須有能力在全球提供服務。這不禁讓人想到管風琴製造商加勒斯（Klais），雖然他們只有六五名員工，但能在世界任何地方安裝、維修他們的管風琴。根據定單內容，每四、五個員工會有一人要到世界某地出差工作，而且有時要長達好幾個月。身為全球化企業應該了解一點，那就是客戶並不在乎供應商總部位於何處，他們需要的是服務，而且就在他們需要被服務的地方。

► 系統整合

系統整合是隱形冠軍多元服務的重要趨勢之一，它其實還是一個相當模糊的概念，也可稱為「完善的問題解決方案」。它的重要性日

益提高，主要有下列這些原因：

- 供應商的數量減少：如果購買的不是單項產品，而是組件或子系統的話，就會需要系統整合。這會導致一個有階級結構的供應鏈（第一層、第二層等），第一層的供應商必須供應系統，不是單項產品。
- 生產和供應鏈的重新組織：有些製造商變成純粹的工程服務型企業，把生產任務交給其他企業，自己扮演起系統整合者的角色，如鋁箔軋機設計製造領導者阿申巴赫公司（Achenbach Buschhütten），或鋼鐵機械設備設計製造領導者西馬克集團（SMS）等便是。
- 一站式服務提供者：如世界頂尖的織針製造商格羅茨—貝克特，在官網這樣描述自己的發展：「從一個只生產針織機和編織機用針的廠家，發展成為精密部件領域最重要的系統供應商。我們一步步開拓了縫紉針、刺針、成形針和簇絨針的市場，最近還發展織機配件這個重要領域。」
- 統包案（turnkey projects）：一般而言，工業產品供應商只會提供零組件等硬體給工廠等買方，但我們發現現在提供統包案的廠商增多了。比方說，全球最大的啤酒設備生產商吉曼公司（Ziemann）就是一例。該公司前高階主管喬希姆．貢克（Joachim Gunkel）這麼形容這種解決方案：「以前，啤酒廠約有兩百位工程師和相關員工，今天大概只會雇用二〇名專業技術人員。」這種發展是可能的，因為吉曼負責規劃、測試整個案子的軟硬體設備，並提供相關支援作業。
- 複雜度提高：如技術變得更複雜，軟硬體的協調也就變得更加迫切。IT服務領域的貝區特公司（Bechtle），就提供兼顧軟硬體的全方位解決方案。技術層面的複雜度提高，也可能會創造新商機。如前述的費斯托公司便受惠於此，工業自動化引發員工在技

術能力方面的培訓需求，因此他們便針對產品與訓練提供一套系統解決方案。

- 提供增值服務：透過更完善統整系統各部，能為客戶提供一些增值服務。如溫特豪德公司（Winterhalter Gastronom）不只為飯店、餐廳的客戶提供商用洗碗設備，還提供淨水系統、自有品牌洗碗劑，以及二四小時的服務。專業洗滌設備的龍頭企業凱尼基莎公司（Kannegiesser），早在一九八〇年代便認為洗滌作業應是一套完整系統，預告熨燙等其他設備分開運作的舊時代即將結束。他們開發出一套完善的系統整合方案，使工業洗滌科技的各部分互相協調，也使自己成為該領域的龍頭企業。
- 保證與責任：全球最大飛機客艙訂製內裝的領航者藍拓（Lantal），為航空公司提供全套的服務，包含根據客戶要求設計製造客艙的各項細節，如椅布、窗簾、頭靠和地毯等。飛機內裝所要求的安全標準較高，而藍拓獲得歐洲航空安全局（EASA）和美國聯邦航空管理局（FAA）的授權，可為布料和地毯開具官方檢測證明。關於保證與責任方面的問題，比起與多家廠商交手，客戶會更喜歡只和一家供應商交手就能解決所有問題。
- 安全和效率：如果一家供應商能夠提供所有的解決方案，那麼客戶就能獲得更高的安全保障與效率。來自澳洲的澳瑞凱公司（Orica），是採礦爆破器材與服務的全球領導者，為採礦公司提供一站式服務的問題解決方案。他們不僅提供炸藥，還對岩石進行分析，實施鑽孔和爆破。在這種新的系統模式下，澳瑞凱送到客戶手中的是已經開採好的礦石，並根據作業表現來收費。由於這種解決方案是根據客戶量身訂做的，所以價格較不透明。採取這種做法，讓營收、效率和安全度都提高了。另外，由於客戶不再參與爆破過程，所以很難脫離合作關係，另尋其他合作廠商也就變得比較困難。

從前述這幾點可以知道，需要進行系統整合的原因有很多種，可能是因為要整合多項產品、合併產品或服務、價值鏈的位移，或是出現全新的商業模式；無論如何，隱形冠軍會善用所有機會提供全方位的服務。而提供整合服務的策略意義，也不能被低估：

- 系統整合通常會深化價值鏈，因此會產生新的成長潛力。正如我們在第三章看過的，諾伊曼咖啡集團（Neumann Kaffee Gruppe）的財務長彼得·希爾曼（Peter Sielmann）如此表示：「我們涵蓋整條價值鏈的所有環節。」
- 系統整合明顯提升客戶利益，並增加他們對企業的依賴程度。這點不但眾所周知，而且曾獲得多次證實。從一個供應商那裡購買多種產品或整個系統的客戶，不會像那些只買一種產品的客戶那樣輕易更換供應商。
- 提供全方位系統解決方案，會比只提供單一產品，創造更高的市場進入障礙，因此能減少新的競爭者，鞏固企業的市場地位。
- 此外，處於市場領導地位的企業，似乎更適合提供系統化的解決方案，因為客戶相信這些企業最有能力應付複雜的業務項目。

正因為如此，系統整合服務和系統化供應，為二一世紀的隱形冠軍們鋪設了一條獲利前景頗為光明的道路。然而，它也有不利的一面，會帶來額外的風險。我看到很多企業在轉型成為系統化解決方案提供者時，在組織層面發生困難。單純提供產品或服務的企業，內部的作業流程就大不相同，管理的方式和相關可預測性，也與提供整合型服務者的完全不同。前面看過的哈高公司，已不再是典型的工業型企業，它有一大部分的員工身處世界各地，為客戶提供各種服務。有一點特別值得提的是，系統銷售和交叉銷售，經常會因為員工缺乏相關訓練或動機不足而失敗。結論是，隱形冠軍們的風險在於，系統化

供應會威脅到它們原本清晰的焦點與相關優勢。因此，我的建議是絕不能單純地跟隨潮流，應該謹慎考慮走向系統化供應的每一步，並高度重視其在組織管理層面的實施。

► 價格

經過前面這些段落的討論，我們可以明確看到，**絕大多數隱形冠軍的供應策略，以提升客戶價值，而非降低價格為導向**。除了少數幾個例外，幾乎所有的受訪者都強調，這是他們企業策略的核心一環。我常常聽到他們說：「我們賣的是高價值的產品和服務，不是靠低價來維持生存」，或「我們最重視的是品質，不是價格」等。隱形冠軍的價格收費，一般高於市場平均水準一〇%至一五%，二〇%的情況也並不少見。即使在產品或客戶的價格敏感度較高的情況下，它們的收費溢價依然在五%至一〇%之間。可以理解的是，隱形冠軍企業的老闆自然不願透露其具體的收費溢價。市場領導者的價格總是高於平均水準，這個觀察結論早已有之。在大部分市場中，互相競爭的並不是商品，而是彼此有差異化的產品；因此，客戶願意支付的價格也各有不同，在價格上存在差異是很正常的。優質產品或增值服務通常會反映在價格上，如果大部分客戶看重的是高品質，而非低價格，那麼高價值與高價格的組合，將會帶來高市場份額，而這也是隱形冠軍們所處的典型環境。

然而，這並不是說隱形冠軍就不用面對價格競爭。它們雖然在價格上有一定的優勢空間，但一旦超出那個範圍，依然要受到價格機制的制約。我們的研究發現，當價差高達二八%，有一半的客戶會另尋買家。儘管存在著前述的溢價情形，隱形冠軍不會超出這個空間；換言之，它們不會過度利用這項優勢。有一點是它們可以繼續改進的，那就是如何對增加客戶價值進行更好的量化評估，並且更精確地制定

價差，而前者是制定價格的基礎。此外，它們也應重視計價過程，因為大部分隱形冠軍都活躍於企業客戶市場，實際的成交價格總是經過不斷協商。從與隱形冠軍合作的大量專案中，我們知道它們在論證、資訊、相關量化評估、賽局理論應用上與對銷售人員的實質獎勵等，還有很大的進步空間。

本章摘要

在這一章，我們了解隱形冠軍與客戶長期保持緊密關係，包含要求最嚴苛的頂尖客戶。它們以滿足客戶的各項需求為導向，提供全方位的產品與服務。貼近客戶是它們策略的中心元素，我們得出下列結論，推薦給其他企業參考：

- 所有指標都反映出隱形冠軍與客戶的緊密關係。它們的產品通常較為複雜，所以需要與客戶保持緊密且互動頻繁的關係。
- 為了滿足前述這項要求，對客戶進行直接銷售是最理想的經營模式，所以有超過四分之三的隱形冠軍都採用這種模式。
- 隱形冠軍以貼近客戶見長，它們與客戶有定期聯繫的員工比例，是大型企業的五倍。但它們不像大型企業，在市場行銷方面並不專業。
- 因為規模較小、分工較不精細，隱形冠軍在貼近客戶方面具有天然優勢。此外，有許多隱形冠軍針對目標客群實施分散經營。
- 值得注意的是，隱形冠軍的高層管理人員，十分重視與客戶進行定期的直接交流，並在平時就身體力行。這種貼近客戶的具體作為，既有利於獲得第一手資訊，又為其他員工做出良好示範。
- 在評估隱形冠軍依賴客戶的風險大小時，需要就實際情況詳細討論。雖然許多隱形冠軍都依賴少量的客戶，但這種依賴關係不是

單方面的，客戶也依賴隱形冠軍，這是一種共生關係。

- 隱形冠軍客戶要求的主要不是價格，而是高價值的專業產品與服務，而且全球客戶在這點變得愈來愈相似。
- 想成為市場領導者或保持領先地位的企業，就必須贏得頂尖客戶的青睞，並長期讓他們感到滿足。很多隱形冠軍以頂尖客戶的要求為主要目標，而這有兩項優點，對內不但能提升專業表現，對外它們則具有很好的推薦效應。通常，只有頂尖客戶的供應商，才能成為市場領導者。
- 隱形冠軍的產品和服務，始終以客戶的實際要求為導向。它們的產品相當成熟，所包含的技術水平較高。它們有超過九〇%的產品處於成長期和成熟期，但並不存在進入衰退期的危險。
- 在隱形冠軍的戰略中，服務的位置變得愈來愈重要。全方位的業務服務、相關訓練的提供，以及遍及全球各地的服務網絡，都是二一世紀商場競爭中不可或缺的手段。
- 提供系統整合的趨勢，在許多隱形冠軍身上都能觀察到。系統化的解決方案能夠提升客戶價值，並增加進入市場的難度。市場領導者似乎注定要提供系統整合的服務，但不能忽略的是，系統化供應的轉變過程，會使組織管理的複雜性增加，還可能影響隱形冠軍原本的專注度。因此，必須謹慎考慮業務面的拓展。
- 除了少數例外，隱形冠軍一般不走競價策略。與它們優質的專業水準相呼應，它們的價格也明顯位於市場水準之上。然而，它們並非總是不受價格競爭的影響，也必須改進對其價格優勢和價差潛力的認識。

這些觀點與建議大多屬於常識範圍，但這些結論是經過長期觀察所得出的，要落實也絕非簡單的事。在經營客戶關係這點，大型企業和中小企業顯現出很大的不同。隱形冠軍憑藉著有限的規模和一些額

外的措施（如分散經營、高層定期與客戶接觸等），打造出對雙方都有利的客戶關係。它們以客戶為導向的策略，也體現在組織行為、產品、服務和系統整合等方面。在客戶關係的經營上，隱形冠軍毫無疑問是值得學習的楷模。

第六章

持續技術創新，厚植實力

在前面幾章，我們了解要成為隱形冠軍，在企業目標的設定、全球化與客戶關係上都要有卓越的表現；然而，在大多數的情況下，創新才是成功的基石。隱形冠軍的創新，不僅表現在產品與技術上，也體現在流程、系統、行銷和服務等方面。從多項指標，如研發的密集性、專利數量、新產品的銷售額等，都能夠證明隱形冠軍的創新。那麼，這些中小企業是如何憑藉它們有限的資源，獲得這麼高的創新能力呢？在本章，我們要來了解隱形冠軍在處理幾項成功促使創新的重要因素上，和大型企業有何不同。

什麼是創新？

基本上，**創新不是要能夠提升客戶價值，就是要降低現有價值的成本費用，而最理想的狀況是兼具這兩項。**說到「創新」，我們會主動聯想起科技與新產品；事實上，對大多數的隱形冠軍來說，科技是它們创新能力的主要因素。很多隱形冠軍認為自己是「科技的領導者」，也就是說，在其市場上它們是技術最為創新、最先進的公司。工業鏈條組件生產領域的市場領導者路德公司（RUD），便如此表示：「一直以來，保持技術上的創新領先地位，是我們企業策略的重要一部分，也是我們的願景。」

► 技術層面

科技方面的領先，常常致使企業大幅甩開競爭對手。頂級廚具系統德國Rational公司，在全球市佔率高達五二%，其執行長剛瑟．布拉

希克（Günther Blaschke）估計其他競爭者需要六、七年的時間，才能趕上他們公司的技術水準。奧米龍（Omicron）是掃描探針顯微鏡與掃描穿隧顯微鏡領域的市場領先者，其創辦人諾伯特·諾德（Norbert Nold）說：「我們創造的價值不在製造，而在創新和研發。客戶的支持，更彰顯了我們的技術領先。」安卡產品的全球領導者費雪公司（Fischer），企業口號也以創新為核心概念：「想要創新的產品，就找費雪。」從該公司擁有的兩千多項專利證明，這不只是一句口號而已。

► 作業流程

前面提過，隱形冠軍的創新不只表現在技術和產品等方面，還體現在企業的各项流程上。流程的創新非常重要，它不只能降低成本、提升品質、縮短週期時間、增加便利性，因此提升客戶價值。對許多隱形冠軍來說，流程創新甚至比產品創新更為重要。德國海金杜門集團（Heitkamp & Thumann）是電池殼及相關零件的領導製造商，其顧問董事長約根·圖曼（Jürgen Thumann）這樣描述他們的流程創新：

「我們是一間流程導向的公司，我們的專業在於持續改善流程，而不是在更新產品技術。」同樣地，產品配送與行銷業務的創新也很重要，有很多隱形冠軍是因為這類創新而成立，或者從中獲得成長的動力。福士公司（Würth）的核心能力，就是高效率的銷售物流配送系統，其中有個縮寫名為ORSYMAT的裝置，是福士特別為大客戶的工廠所設置的。這個裝置與福士當地分公司的系統進行網路連線，會自動補充客戶需要的物品，當抽屜被打開、物品被取走，系統會自動下單和開立發票，福士業務在下次拜訪客戶時會再補滿所有品項，客戶就不再需要關心這麼多的小細節了，因為福士代為管理存貨。而歐洲

最大的宅配冷凍食品公司博氏冷凍（Bofrost），則把產品直接送到消費者的冷凍櫃中，確保冷卻過程不中斷，給客戶帶來了最大的方便。

► 行銷方法

上一章看過的費斯托公司（Festo），是全球氣動自動化領域的領導者，不僅在技術方面，也在行銷方面有高度的創新。他們會針對不同的客戶，設計專業的產品目錄，而不是一本適用。這項做法很有效，因為費斯托能夠更有效地鎖定每間企業的需要，客戶會認為他們是相關產業的專家。從二〇〇五年開始，費斯托甚至提供客製化的產品型錄，不但包含客戶過去的訂購需求，也為他們目前正在考慮的項目做詳細介紹。多虧於現代資訊技術的發達，這些客製化的做法很容易達成，不需要花費大把的時間、精力與成本。創新的舉動，常常能夠延長現有價值鏈。全球電動工具及零配件的領導廠商博世電動工具（Bosch Power Tools），在大型DIY賣場中引進「店中店」的概念，現在擁有七百家這樣的店面。這樣的舉動，使得博世在這些大型DIY賣場的銷售額增加三〇%。而歐洲領先的戶外運動用品專賣店國際漫遊家（Globe-Trotter），在它的店中打造出新奇的探險風景，誘發顧客心中那份渴望探險的心情。此外，他們只聘請真正熱愛戶外運動的員工。

► 價格政策

通常，我們大概不會把創新與價格政策聯想在一起，但其實在價格政策上也有新意可尋。風力機市場領導者愛納康，不僅在技術及服務上是個創新者，在價格政策上也是一個確確實實的創新者。他們會根據風力發電廠的營收來收取服務合約的費用，這種策略有其一定的

風險。此外，他們也自行吸收十五年保障合約前半段時間的所有服務費用。

► 產品設計

對有些隱形冠軍來說，設計是一項非常重要（如果不是最重要）的創新因素，完美結合外觀與功能是項非同小可的挑戰。漢斯格雅（Hansgrohe）是衛浴設備的龍頭企業，其執行長克勞斯．格雅（Klaus Grohe）說：「我們的任務，是把技術與設計融合在一起。」他們聘請世界頂級設計師，如菲利浦．斯塔克（Philippe Starck）、安東尼奧．基特里歐（Antonio Citterio）與布魯萊克兄弟檔（Bouroullec brothers），格雅自己則領導擁有一○三名員工的強大研發部門。

► 簡化

很明顯，簡化也是另一種創新。宜家家居（IKEA）把產品變得簡單，讓消費者自己就能組裝家具。簡化所省下的生產成本，也反映在給消費者的售價上。儘管他們的商品售價低廉，但仍保持了一○%的利潤水平。至於太陽能公司Sunclip的創辦人克利斯汀生．克利斯寧（Christian Kirschning），也選擇簡化方式的創新，把精力花在安裝的簡化上，這是使用太陽能板系統的主要成本來源之一，但大多數製造商把精力投入在太陽能電池容量的提升，沒有顧及到建造和組裝的問題。他說：「到目前為止，沒有幾家考慮簡化系統的安裝。」整體而言，解決方案的簡化，在未來會更受重視。

► 服務

在服務的領域，即便創新不能獲得專利的保護，它也有著十分重要的意義。比爾福（Belfor）是災後復原行業的龍頭老大，它針對水火風災的災後修復與重建有一套分析與作業系統，現在成為這個領域的全球市場領導者。而來自新加坡的隱形冠軍國際SOS，是世界上最大的國際緊急救援服務企業，可在全球調動安排救護飛機、急救中心和醫院等。奈特傑公司（Netjets）是世界「私人航空」的領導者，主要經營飛機租賃業務，因此創造了一個新市場。這幾家公司提供的服務，都是劃時代的創舉。

前述這些案例，證明隱形冠軍站在很多角度執行創新。它們達成創新的領域十分廣泛，整體而言，也都具備了高度的創新能力，我們在下文會進一步探討這點。

隱形冠軍的創新實力

有多項不同的指標可以衡量一間企業的創新能力，如研發費用、專利數量或新產品的銷售額等。二〇〇六年，德國經濟研究所（Institut der Deutschen Wirtschaft）針對三一七一家企業進行的調查，對我們很有啟發性，詳細數據見下文分析。

► 研發強度

在德國經濟研究所的這份調查報告中，實際從事研發的企業將年營收的三%投入研發作業。另一項調查則顯示，在工程領域方面，平均的研發強度為三．五%。博思艾倫管理顧問公司（Booz Allen Hamilton）在一項全球性的調查中，調查了一千家積極投入研發的上市公司，發現它們在研發上的平均投入為年營收的三．六%。這些數據可以當做相對的比較基礎，隱形冠軍平均在研發上投入年營收的

五．九％；換言之，約是德國經濟研究所調查的企業平均值的兩倍，也比博思艾倫調查的一千家上市公司多了近五〇％。有五分之一隱形冠軍的研發強度甚至達到九％，即實際從事研發企業平均值的三倍之多。

簡而言之，隱形冠軍的研發強度要遠遠超過其他企業的平均水準，大致上如下列所示：

- 與其他企業相比，隱形冠軍大約多投入兩倍在研製作業上；
- 它們的研發投入比機械工程公司多了六八％；
- 也比全球積極投入研發的一千大上市公司多了近五〇％。

儘管這些數據比率較高，但我們必須注意的是，隱形冠軍的實際研發費用，其實並沒有如想像中多，因為它們的年營收要比大型企業少很多。

► 專利

除了研發投入，更重要的是研發所產出的結果，而專利數量是衡量這些結果的一種方式。在我們分析相關數據之前，必須注意的是，每個產業領域對專利的重視程度大不相同。舉例而言，在服務與軟體產業，專利的重要程度就比較低。我們在這些領域的受訪者如此表示：一七％認為專利對他們而言不大重要，但有另外二九．二％則表示專利是他們公司的明顯優勢。至於認為專利對其競爭策略非常重要的隱形冠軍，我們往往發現了非常高的專利強度，有三分之一的隱形冠軍企業屬於這個範疇。其中一個例子是克拉斯公司（Claas），他們是傳統農業機械車輛生產商，這樣說明專利對他們的重要性：「自從一九一三年成立以來，我們平均每週申請一個專利。」克拉斯的企業歷史已達百年，他們擁有超過四千項專利。二〇〇五年，德國專利商標局（DPMA）所記錄的五十大家專利申請者，有十二家是隱形冠軍企

業。簡單比較一下隱形冠軍的專利研發強度與當時最大的專利申請者，能讓我們了解更多事實，見表6.1。

表 6.1

隱形冠軍與大型企業的研發比較

	每千名員工的專利數量	每個專利的成本 (單位為 1000 歐元)
專利研發強的大型企業	6	2,713
隱形冠軍	31	529

表6.1清楚說明了重視專利的隱形冠軍的創新能力，在每千名員工的專利數量上，小型企業的數據比大型企業的高，基本上這個結論並不新穎，但兩者之間的差距卻讓人吃驚。**平均而言，隱形冠軍的專利研發強度是大型企業的五倍之多。**在我們列出的大型企業中，每千名員工申請的專利數量確切是五．八個，但隱形冠軍達到了三〇．六個。隱形冠軍每項專利申請的研發費用平均為五二萬九千歐元，大型企業卻達到了約二七一萬歐元，也就是五倍之多。這些專利究竟有多少市場潛力，我們不得而知，而大企業的專利擁有更多市場潛力的猜測，我們沒有證實。但從調查中，我們可以確定的是：規模較大的企業，並不像我們猜測的那樣擁有更有價值的專利。

在隱形冠軍企業中，專利的重要也反映在職責的分配上。很多時候，隱形冠軍的執行長會跳下來負責專利，但在大型企業中，這些事情通常是由員工部門所負責。專家估計，就算是專利部門的主管也很少能直接進入企業的高層權力核心。專利的年限最多為二〇年，相較於大型企業，這段時間長度更符合隱形冠軍的規劃與框架。巧合的是，這段時間長度剛好與隱形冠軍的執行長平均任期不謀而合。

專利是創新能力的一項指標，可以測出研發的技術成果，但不能測出經濟成果。畢竟，專利數量無法說明它們的實際用途，也不能說

明經濟上的意義。有一點要特別解釋的，那就是發明並不等於創新。根據調查，有七五．六%的專利實際被運用在產品中，表示有近四分之一的專利沒有被使用。一項未被使用的專利價值約二〇萬美元，在規模較小的企業，資金不足是專利未被妥善運用的主要原因；在規模較大的企業，產品和市場尚未成熟，則是專利沒被使用的主要原因。經驗老到的專利律師估計，專利在小型企業被使用的比例要高於大型企業，這證實了我們的猜測，那就是規模較小的企業如隱形冠軍，與大型企業相比，不僅在專利研發強度上更有效率、更成功，而且在研發成本上更經濟，在專利的使用上也更高。

► 新產品

一項創新只有在市場上獲得回響才算成功，隱形冠軍是如何將它們的新產品推上市場的呢？新產品的意義有時很難量化或者比較，但它們的銷售額是一個值得參考評估的數據，透過這些數據可以了解這些產品的價值所在；基本上，根據不同情況而定，但這些產品的上市時間應該少於三到五年。從這個比較基準來看，許多隱形冠軍證實特別具有創新能力。根據前述引用的產業調查，有二三%的銷售額來自新產品的貢獻，但在具備高度創新能力的隱形冠軍企業，這個比率要高得多。比方說，高壓清潔設備製造商凱馳（Kärcher），表示有八五%的年營收來自推出不到四年的新產品；愛科（AL-KO）是汽車底盤與拖車的領導製造商，表示集團很少有產品推出超過四年。而普茨邁斯特（Putzmeister）是混凝土泵送行業的全球領導者，有八〇%的年營收來自上市不到五年的產品銷售。機電驅動領域的全球領導品牌威騰斯坦公司（Wittenstein AG），這個數目甚至達到了八五%，該公司總裁曼菲德．威騰斯坦（Manfred Wittenstein）用MINI這個縮寫字來描述他的創新計劃，代表縮小（Miniaturization）、整合

(Integration)、網絡能力 (Network Capability) 與才智 (Intelligence)。工業圖像處理系統的領導者Vitronic，有超過一半的產品上市不到三年。全球電動工具及零配件的領導廠商博世電動工具 (Bosch Power Tools)，銷售出去的工具中有四〇%是在最近兩年內研發的。

接下來，我們要看幾個例子，了解在不同研發階段的創新，如何被推廣到市場上。天帆公司 (SkySails) 成立於二〇〇一年，首家研發運用於商務船運與豪華遊艇的拖曳風箏輔助動力系統。如果使用天帆的系統，船隻的燃料費用一年平均可省一〇%至三五%。卡爾·蔡司 SMT (Carl Zeiss SMT) 自二〇〇一年由部門獨立成為一間子公司，在二〇〇六年還成立了歐洲最現代化的新工廠，用來製造光學平版印刷系統。荷蘭隱形冠軍企業艾司摩爾 (ASML)，在其微影設備中就使用卡爾·蔡司SMT的產品。由於高度的創新能力，卡爾·蔡司SMT近年來發展成為全球領導廠商。德國森海爾 (Sennheiser) 和美國的競爭對手舒爾 (Shure)，在頂級麥克風的領域，也靠著創新搶坐頭把交椅。

在自行車的領域，有項劃時代的創新是CarbonSports的輕量車輪，這是出自兩位專業工匠之手——魯道夫·迪爾 (Rudolf Dierl) 和海因茨·奧巴邁爾 (Heinz Obermayer)，他們之前都在航太企業上班。CarbonSports的官網這樣寫道：「他們在隱密的環境中完成車輪，工作室的門窗都被關起，成為充滿傳奇色彩的高科技產品工廠。」當一九九六年，環法自行車選手使用他們的輕量車輪贏得冠軍，隔年吳里克 (Jan Ullrich) 也使用這些車輪贏得環法自行車賽；此後，他們就接到來自全球各地自行車手的諮詢。CarbonSports的官網表示：「我們獲得全球自行車好手的青睞。雖然在某些情況下，供貨需要一年之久，而且即使是環法冠軍，也必須全額支付我們的產品，全球買家依舊支持我們的產品。」這是完全符合事實的，我們看到在最近幾年，所有環法賽冠軍都使用CarbonSports的自行車輪。

矯形外科的技術發展也在不斷地加速，奧托博克公司（OttoBock）走在世界最前列，近年來推出許多具有劃時代意義的創新技術，如肌電控制義肢，這是藉由擷取肌肉收縮時所發生的電位訊號，使人們能夠按照自己的意志來控制義肢的科技。即便是在成熟的市場上，我們也能發現創新的浪潮。克拉斯生產的Lexion型收割機，是全世界最創新、最有效率的聯合收割機。Lexion的收割範圍最寬可達十二公尺，一小時內能為一座擁有三五萬個居民的城市收割一天份的糧食。這個機型配有高科技的設備，利用電腦透過衛星導航來控制，駕駛員只要善盡監督的任務即可。這項產品的創新，也反映出全球的一些趨勢。它是為大面積種植的北美洲、東歐和巴西所設計的。對西歐來說，這種機器太過龐大。光俄羅斯的農業面積，就比整個歐盟的大。

海瑞克公司（Herrenknecht AG）也展現了出色的創新能力，這家公司由馬丁·海瑞克（Martin Herrenknecht）創辦成立的公司，在二五年內毫無爭議地成為全球隧道挖掘機的技術領先者。他們一直為機械化隧道建設設立新標準，比方說，預定二〇一五年完成世界最長的聖哥達（St. Gotthard）鐵路隧道工程，或者為上海長江隧橋工程投入全球最大的隧道挖掘機。二〇〇五年，海瑞克成立分公司海瑞克垂直鑽探（Herrenknecht Vertical），主要將其創新的概念延伸運用到深處鑽探領域，最深可鑽進地殼六千公尺處開採地熱能。這項創新開啟一個全新的市場，未來可望有高度發展潛力。

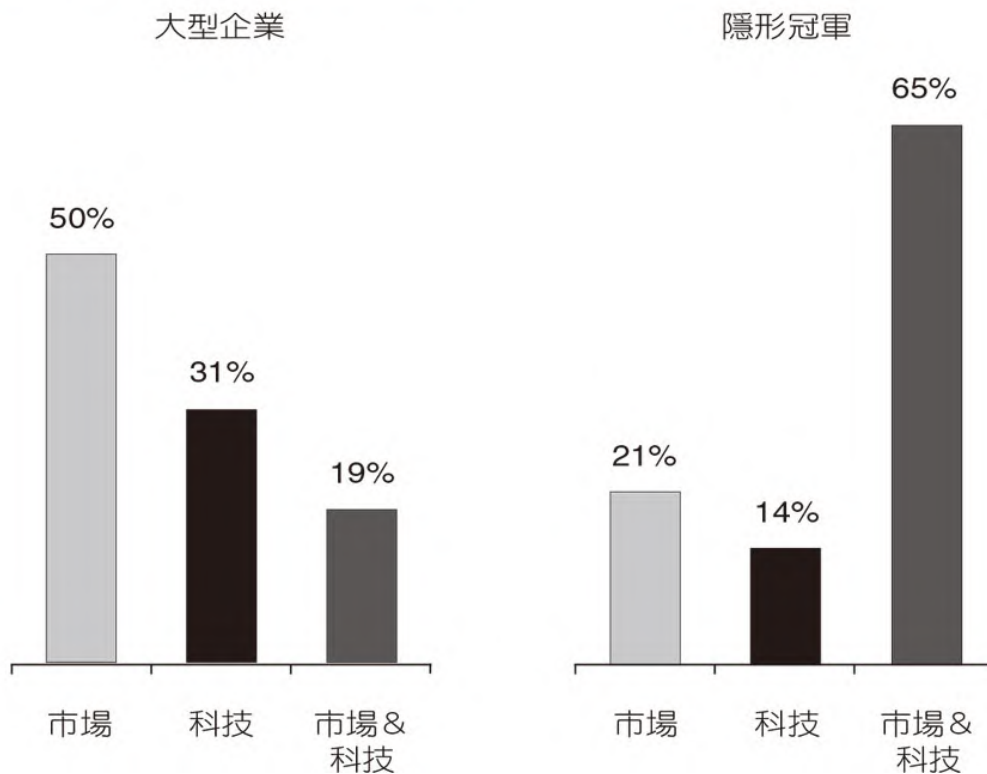
除了前述這些例子，我們還能舉出更多隱形冠軍的創新事項，它們只證明了一件事，那就是二一世紀的隱形冠軍已經進入高度創新的階段。在許多領域，隱形冠軍都佔領技術領先地位，它們長期投入的研發努力，在最近幾年也開始開花結果，提升它們在市場的絕對與相對市佔率。因此，進入二一世紀以後，隱形冠軍在技術方面變得更加強大。對這些企業來說，高超的技術水準是未來進步和發展的動力。

創新的動力

關於創新的動力，最簡單的分類是看這個刺激來自外部還是內部。外部的刺激主要來自客戶，同時供應商、競爭者或合作夥伴，都可能在無意間貢獻出創新的想法。內部的刺激主要來自高層管理、研發部門或其他部門的意見。在我們所進行的調查中，我們問受訪企業認為自己是以科技或市場為導向，還是這兩者同樣重要。我們也對幾間大型企業做過同樣的調查，比較結果請見表6.2。就隱形冠軍來說，大約有三分之二（六五%）的受訪者認為，市場和技術是同樣重要的推動力，只有二一%的受訪者認為主要是由市場來推動，一四%認為主要是由技術來推動。隱形冠軍的想法與大企業的出入甚大，大企業正好有一半認為主要是由市場來推動。而差不多有三分之一（三一%）的大企業，認為技術是主要的創新動力，只有一九%認為技術和市場同樣重要。

表 6.2

大型企業與隱形冠軍的創新動力



在關於企業策略的書中，一直存在著對「資源基礎理論」和「市場導向理論」兩派學說的討論。前者認為，一個企業的策略應該立足內部，也就是由它的資源來營運。因此，最重要的是技術與能力，以及這兩者的構築與發展。相反地，市場導向理論則認為，必須時刻關注市場帶來的機會，並且要求企業策略的發展必須從市場出發，應該設法抓住市場的機會、滿足顧客要求，並取得市場競爭的優勢。關於這兩個學派理論，隱形冠軍又教會我們什麼呢？答案非常明顯。在大型企業中，有八〇%的企業明顯傾向於某個學派，而隱形冠軍則大不相同，有三分之二不考慮「非此即彼」的極端做法，認為市場和技術是同樣重要的創新動力。舉例來說，購物車與機場行李車領域的全球領導者旺眾公司（Wanzl），便精確地表達了這個「不僅而且」的戰

略：「對於我們將來的擴展和成長，我們將做到以產品和客戶導向兩者並重。」

阿伯丁克．波利公司（Alberdingk Boley）是國際領先的水性聚合物生產商，也聲明：「透過市場與技術的結合，我們達到內部綜合能力與外部市場機會的理想協調。」全球最大明膠製造商嘉利達

（Gelita）則說：「我們是明膠市場的技術領導者，完全以客戶為導向。」這種兩者並重的想法是明顯具有優勢的，因為市場與技術不是互相對立的，而是一體的兩面。耐馳公司（Netzsch）是研磨技術與分散設備的市場領導者，該公司高階主管諾伯特．葛帕德（Norbert Gebhardt）對這個問題持有相同評價：「我們和客戶做生意的時候，既需要以市場為中心，也要以技術為中心。銷售人員如果不懂技術，那肯定會被問倒，而技術人員在交流方面有可能不是專家。我們期望做到結合這兩者的專業能力。」

然而，這種兩者並重的做法，會使策略發展變得複雜。側重一方的做法，可以讓企業只考慮市場或內部能力，但要採用兩者並重的做法，就必須頻繁更換重點。企業在發展策略的早期，通常只側重一方，但在發展的前期階段，值得用這兩個相反面向來考慮自身的發展：

- 對於這塊有潛力且具有高度吸引力的市場，我們目前是否有足夠能力經營？或者我們是否能夠發展出這些能力？
- 目前適合我們能力的市場是否存在，或者我們是否可以自行開發出一塊？

在後面的章節，我們會看到不少創新的例子。各位會了解隱形冠軍通常都會先偏重一個發展重點，然後採取兩者並重的策略。有些例子我會介紹企業創辦的初衷，某些企業的起源其實非常有趣。

創新的起源

創新與隱形冠軍的起源，基本上非常多元，無法具體分類。當然，運氣和偶然也是其中因素，這點我們不能忽略。有時，是因為在一開始就發現到未被滿足的客戶需要，也有可能是在問題浮現之前，就發展出解決問題的技術與專業能力。無論如何，企業很快就必須同時考慮市場與科技，而這兩項的結合，正是產生企業創新能力的原因。

► 發現客戶問題，運用科技解決

一九七二年，彼得·維克爾勒（Peter Weckerle）在美國機械設備製造商辛辛那提·米拉克龍公司（Cincinnati Milacron）工作，當他參觀雅芳化妝品工廠的時候，發現口紅的生產非常仰賴人工。他認為應該可以改善生產流程，於是便製造口紅生產機器，而雅芳把樣機買了下來。突破的時機出現在一九八〇年，俄羅斯人想要為當年的莫斯科奧運會增加口紅的生產量，因此拜訪了雅芳的工廠。他們在那裡看到維克爾勒生產的機器，並且馬上訂購了二三台。今天，全球至少有四分之三的口紅製造機，來自維克爾勒公司（Weckerle）；此外，它也是世界上最大的獨立口紅製造商。這是個典型「發現客戶問題、運用科技解決」的案例，而這項能力充分體現在創業家彼得·維克爾勒的身上。

► 先有新科技誕生，再逐步開發市場

一九六〇年代，化學製藥大廠拜耳集團（Bayer）研發出離子交換劑，但那時候還沒有這項產品的市場。海茲·漢卡默（Heinz Hankammer）當時是一個賣家具的，他從一個熟人口中得知有這項創

新產品，就開始向加油站銷售這項產品，用來製造電池水。這就是 Brita 濾水器的起源，現在它已經成為國民品牌的濾水器了。這個新商機始於技術上的創新，然後被聰明的創業家所掌握，再逐步開發進入不同市場。

► 為了解決生活中的問題

許多隱形冠軍的創新技術，起源於創辦人在生活中碰到了當時沒有妥善解方的難題。舉例來說，目前由克勞斯．希普（Claus Hipp）負責經營的喜寶公司（HiPP），是全球最大的有機嬰兒副食品生產商，他描述喜寶出於一場「緊急事件」：「我祖母無法同時用母乳滿足她的雙胞胎，於是她的糕餅師傅丈夫喬瑟夫．希普（Josef Hipp），便將牛奶、麵包粉和水混在一起給他們吃。結果，雙胞胎不但不用餓肚子，這項產品在顧客之間也獲得喜愛。我的祖父母沒有一個人提前看見這項商機，但這個偶然發明的產品，日後還成為嬰兒食品的第一品牌。」德彩（Tetra）的創辦歷史與喜寶的有點相似，它的創辦人

（Ulrich Baensch）寫了一篇有關熱帶魚的博士論文，他分析要飼養這類魚十分困難，因為在市場上並沒有合適的魚飼料。因此，他自己研發了魚飼料，並在一九五五年成立德彩公司。今天，德彩在水族及池塘養殖領域，處於全球市場領先地位，市佔率超過五〇%。對喜寶和德彩來說，它們的創辦人在一開始都遇到了某個問題，但他們憑藉自己的能力找到創新的解決方法，將需求與技術融合成絕佳創新。

► 突如其來的商機

有時，創新的誕生是完全偶然的。兄弟工業株式會社（Brother Industries）的社長平田誠一，這樣描述他們生產打字機的故事：「我們一開始是做縫紉機的，那怎麼會想到要做打字機呢？某天有個美國

客戶來問我們是否可以提供打字機，因為他有一個很大的客戶，如果我們能做的話，他就可以賣給這個客戶。從那時開始，我們就開始生產打字機。」兄弟工業又如何在這塊難做的市場中戰勝強敵脫穎而出，成為全球市場領導者呢？關鍵技術是什麼？平田社長對這些問題是這樣回答的：「我們擁有能滿足客戶需求的自有技術，全部都是我們自己開發的。祕密就是我們的機械製造能力，我們自己製造產品的款式與機器。」在這個案例，我們看到的是一個不經意的市場機會，與專業技術能力的完美結合。

前述這些案例，告訴我們兩個定理：

- 創新只有部分是可控制的；
- 創新要能成功（為市場廣泛接受），必須完美結合內部能力與外部商機。

各位看完這些例子，千萬別以為隱形冠軍的創新之所以成功，純粹是靠新商機、運氣或創業家的直覺使然，絕大多數隱形冠軍成功創新，是透過有系統的研發而產生的。

創新的領導與管理

隱形冠軍的成功創新，有一部分仰賴於其領導與管理的特質所致。

► 高階主管的大力推動

前面提過，隱形冠軍企業的高層有時會跳下來負責專利，所以他們對於推動創新是一大助力。創新在許多隱形冠軍是主要事務，不單是在開始或者早期階段，而是長期堅持的事。美諾公司（Miele）專門

生產頂級精品家用電器，其高階主管彼得．辛肯（Peter Zinkann）幾十年來推動創新的領導能力最能引為典範。而生產小熊軟糖的哈利波公司（Haribo），其執行長漢斯．里格爾（Hans Riegel）領導企業已有六十年，他已經高齡八四歲了，但始終為創新提供很多想法與動力。阿洛伊斯．沃本（Aloys Wobben）將愛納康打造成風能行業的技術領導者，並持續不斷地貢獻出新的點子。

凡是與創新和改善有關的事物，隱形冠軍的領導們通常總是要親自出馬。克朗斯公司（Krones）為飲料灌裝及包裝設備的全球市場領導者，其創辦人赫曼．克龍澤德爾（Hermann Kronseder）就可做為這種角色的理想典範：「現場服務人員帶回來的客戶資訊，有時會惹怒產品的設計工程師，因為我也在場聽過這些意見。他們會告訴我們遇到哪些困難、哪裡出錯、什麼應該被改善等，他們對這些問題有很強的理解能力，只是很難付諸實行，也就是說，他們不能用設計概念或畫圖的方式來詮釋，但他們清楚知道問題的關鍵在哪。在許多企業，現場技師很少有機會向設計者報告他們複雜的經驗，因為這兩組人有時根本沒機會接觸。在我們公司，我會特意出席這種會議，否則現場技師的話可能會不受重視，因為設計師與工程師屬於相對強勢，他們比較聰明，受的教育程度也比較高，很容易把技師打發掉。結果，他們就會放棄離開，心裡想著：『隨便你們，想怎麼做，就怎麼做吧！跟我無關。』技師的文字能力通常又不是那麼好，不喜歡寫文字報告，尤其又常常會遇到被祕書修改，像學校老師在改作業一樣。這些對這些師傅來說都很要命，會讓他們覺得被羞辱。所以我們不要技師寫報告，在克拉斯這些情況不會發生！」魔鬼藏在細節之中，克龍澤德爾的切身經驗告訴我們，市場和專業技術人員之間有時還是存在著一段距離，而他們的做法可能是影響創新成敗的關鍵因素。

觀察也能促成創新，若企業能注意客戶如何工作，有時就會激發出創新的好點子。裝配工具與緊固件的大師雷諾德．福士（Reinhold

Würth)，就在一次考察建築工地時產生創新的好點子。他在現場聽到一個工人抱怨，要辨識相關配件的號碼是多麼困難，因為數字壓印得很不清楚，因此很難辨認。於是，福士使用不同的顏色標記取代號碼，這樣工人們只要對顏色就好。結果，這套獲有商標權保護的系統，獲得了很大的成功。雷諾德·福士在參觀不同工廠時，也注意到工人總在抱怨身體某個部位因為工作很痠痛，而過去沒有人仔細想過，老虎鉗或螺絲起子是否根據人體工學而優化設計。他發現，這些工具有些百年以來，形狀都沒有改變。因此，它們的設計不可能是符合最大使用效率的。所以，他與大學聯合發起一個研究專案，開發出一整套新的工具設計，有些大幅度減少了三○%的肌肉壓力，這些工具也獲得非常大的好評。

在旗下擁有許多不同事業單位的大型企業，很難想像高層這樣介入創新與作業的過程。隨著隱形冠軍規模的擴大和業務的不斷拓展，其高階主管的參與程度將無可避免地日漸減少。但正如我們在前面多次提到和舉例說明的，它們已經用分權管理來克服相關問題。各分權化單位的負責人，又可以重新投入、保持專注，繼續擔任創新的大力推動者。

► 研發人員重於預算

考慮到隱形冠軍相對較少的經費與團隊，看到它們創新的成果總令人十分印象深刻。大企業傾向「花錢解決問題」，小公司則必須用有限的資金與人力解決問題。即使隱形冠軍投入研發的比例較高，但它們的實際金額是相對較微薄的。工業圖像處理系統的領導者Vitronic，負責供應歐洲國道收費公司（Toll Collect）在各地設置卡車過路收費系統。雖然他們的研發投入為年營收的一○%，但其年營收為六千三百萬美元，所以他們的研發預算大約只有七百萬美元。然

而，根據其創辦人諾伯特．諾德（Norbert Nold），他們公司「大概擁有這個行業最集中的專業人才」。員工的素質不僅影響最後的成果，也會影響創新的速度。前面看過博思艾倫針對一千家上市企業進行全球性調查，獲得的結論是：卓越的成果，似乎來自組織在創新過程所提升的品質，而不是創新所投入的資金。

我們可以確定的是，對隱形冠軍們來說，人員的素質比預算的多寡對創新更為重要。這回到一個基本問題：在隱形冠軍這少數的一小群人，如何能把企業打造成全球的技術領導者？答案是專注與持久性。通快公司（Trumpf）是機床與工業雷射相關領域的全球領導者，前執行長貝特霍爾德．萊賓格（Berthold Leibinger）在位將近三〇年，指出他們公司成功的三項要素：創新、國際化和持久性。在大企業，研發工作有時只是個跳板，但在隱形冠軍，常常能夠找到將一生都奉獻給產品改良事業的「專業大師」，他們非常專注，為了改善並獲得更好的結果，從不輕言放棄。這些關鍵創新者的交替傳承，也和企業領導階層的繼位一樣，是企業必須正視、妥善處理的問題。

► 打造共同的價值和策略

如果一個團隊全心支持企業價值、堅定奉行企業策略，就能把摩擦損耗降到最低。我經常問中小企業的主管，他們將多少精力投入到克服內部摩擦中，得到的答案一般是二〇%至三〇%。而問大型企業同樣的問題，回答是五〇%至七〇%。頂級音響耳機大廠森海爾公司的研發主管沃夫岡．尼赫夫（Wolfgang Niehoff），就這個話題表示：「我們沒有時間沾沾自喜，也沒有時間搞部門權利鬥爭，因為我們必須和Sony或飛利浦競爭，沒有本錢浪費。」如果執行佔策略成功關鍵的九〇%，那麼隱形冠軍在創新能力上就佔有很大的優勢。與大型企業和隱形冠軍都有豐富合作經驗的專利律師克勞斯．尤肯（Klaus

Goeken) 告訴我說：「隱形冠軍通常比其他規模較大的企業，更清楚自己的中長期目標是什麼。這種共同的願景，使他們更容易發展出更適合自身企業的創新策略。這不但顯著提升企業效率，也大幅度拉開與競爭者之間的差距。」

如果一間企業的策略，能被負責科技與業務的所有員工接受且支持，那麼就能公開接受各方的質疑。總部和分部之間的關係也是如此，我們常在分工精細的大型企業中看到各部門之間的鬥爭，研發、生產和其他內部功能性單位，都被銷售部視為敵人，反之亦然。而在總公司和海外分公司之間，也時常充滿了火藥味。這種情況無疑對創新毫無益處；相反地，若是企業策略能被員工廣泛接受，不僅能促進更好的解決方案生成，也能加快執行速度。

► 與其他職能部門合作

隱形冠軍的領導者總在強調，他們的研發部門與其他職能部門的合作，對於創新的成功十分重要。這點特別適用於生產和銷售過程中的創新。克恩—里伯斯公司（Kern-Liebers）是彈簧與沖壓件的領導企業，在全球約有六千名員工，該公司的「最高守則」是：「成功並非偶然，而是所有參與者的合作結果。」而電池殼及相關零件的領導製造商海金杜門集團，其顧問董事長約根．圖曼也說：「為了保持全球市場的領先地位，我們需要生產與研發的長期合作。在象牙塔中做研究，只是非常少數的例外。我們一般都需要靠近生產。」與此相似，為了確保創新能夠符合客戶需求，技術與銷售部門的合作當然也十分重要。森海爾的前行銷主管蘇珊．塞德（Susanne Seidel）表示：「我們的成功，仰賴於從研發到生產再到市場銷售，這個過程的平穩、有效運作。」在加入森海爾之前，塞德曾為奇異公司（GE）工作過，因此可以有效評估大型企業與中小企業的作業差異。該公司研發主管沃

夫岡．尼赫夫也對此表示贊成：「我們需要研發和銷售部門的緊密結合。」前述提及的博思艾倫調查報告，證明了內部職能合作對創新成果的重要性：「成功的創新，需要研發、行銷、業務、服務和製造部門高水準的跨職能合作。合作失敗可能會造成對創新的毀滅性影響。」

論及跨部門合作，由於隱形冠軍的規模較小、分工尚不精細，與大企業相比較具天然優勢。此外，它們深耕客戶關係，積極讓研發或製造部門的員工貼近客戶，有效增進各部門對於彼此作業需求與困難的了解。

► 與客戶共同發展

從前述幾個例子，不難了解客戶是創新非常寶貴的靈感來源。麻省理工學院教授埃里克．馮．希普爾（Eric von Hippel）早在幾十年前就提出這個看法，他的真知灼見是：「聽清楚你的客戶想要什麼，然後用滿足或超過他們需求的新產品做出回應。」對許多隱形冠軍來說，與客戶共同發展有著超凡的意義。在工程與工業設備供應行業，幾乎每個專案都包含了需要合作的地方。在這樣的合作中，緊密貼近客戶、長期的關係以及由此產生的相互信任，具有十分重要的作用。密切的研發合作不僅對供應商有益，也對客戶有益，因為這種合作提高了最終產品的品質，也縮短了獨自開發的時間。德國世創公司

（Siltronic）專門生產矽晶圓，是該行業的全球市場領先者，對此明確表示：「我們在開發新產品的過程中，一開始就與客戶緊密合作，直到正式量產。」從事電腦控制手術導航系統開發和銷售的博醫來

（BrainLAB），也與外科醫生與腫瘤醫生長期保持密切合作，表示：「我們與醫療專業人員的關係，對於產品創新有很大的助力。這些專家幫助我們研發出更有效率、更好用且更具劃時代意義的產品。由於

這些良好的關係，我們得以在研發各階段持續獲得客戶的建議。他們的專業建議，幫助我們調整產品，更符合專業醫療人員的使用需求，也讓我們系統更精進。」

瑞士戴米特公司（Diametal）是精密研磨工具與硬質合金工具的領導製造商，邀請客戶在非常早期的研發階段就參與過程。如果他們能在早期就提出一些建議，那麼戴米特就能將創新引入設計與製造過程，甚至承擔日後生產的部分責任。首德公司（Schott）是特殊玻璃及相關材料產品的領導廠商，其Ceran陶瓷玻璃版發展出各式的烹飪器具，他們有一支研發團隊持續與各廠牌的家用電器、廚具公司或設計師等長期保持合作。Ceran的產品歷史，是一條持續不斷的創新鏈，所有的參與者都有所貢獻，而首德公司則在這個網絡的中心。全球第二大的專業清潔設備製造商哈高集團（Hako），在早期的提案階段就給予客戶（專業的清潔公司）支援和預算保障，像戴米特一樣在非常早期就與客戶展開合作。

前述這些合作，基本上需要雙方的高度信任，以防止技術流失到競爭者那裡，而這又回到隱形冠軍的最大競爭優勢，那就是長年的客戶關係。

► 持續性改善 & 突破性創新

談到創新，常會讓人聯想到斬新的產品或流程，這種突破性的創新比較容易被關注，並會被媒體大肆宣傳。然而，在現實中突破性創新是很少見的。如通快公司前執行長貝特霍爾德·萊賓格便觀察到，在他的行業中差不多每十五年才會出現突破性創新。典型的創新過程來自持續不斷的小改進，而這些是不會被報紙頭條所報導的。雖然不能用數字證明，但隱形冠軍們的創新多為持續性的改進，而非劃時代的創新。當購物車與機場行李車領域的全球領導者旺眾公司說：「旺

眾的歷史，是持續不斷革新的歷史」，指的正是這個不斷改善的過程。畢竟，在購物車或行李車的領域，突破性創新只是例外。森海爾公司也說：「是不斷地進化，而不是革命，讓我們公司變得強大。我們有許多技術上的突破，是一系列小發展政策的結果。」全球水晶飾品領導品牌施華洛世奇，至今仍堅守創辦人的格言「不斷精益求精」。美諾公司的座右銘是「永遠更好」，這表達他們要生產全球市場頂尖產品的決心。**隱形冠軍的優勢常常歸功於在一些小細節上，做得比競爭對手更好一點。**它們的產品和能力幾近完美，而這是不斷改善的結果，並非某個突破性創新所造成的。

► 研發速度

許多隱形冠軍強調，在創新方面它們必須比那些較大競爭者更快，實際上它們也做到了。原因我們在前面已經看過，包含與其他職能部門間的順利合作、專注、分工較少、較短的協調過程或高層較快的決策。在研發速度上，員工的專業能力影響甚鉅。卡爾．蔡司集團的董事長兼執行長迪特．庫茲（Dieter Kurz），談到子公司卡爾．蔡司SMT說：「公司受益於我們專業、優秀人員長年積累的經驗。像晶片製造裝備的飛速創新，只有優秀人員才能做到。新市場通常能帶來樹立市場領導地位的機會，但速度和時機非常重要。」基伊埃韋斯伐里亞分離機公司（GEA Westfalia Separator）憑藉著敏捷性，在生物柴油離心機這個新市場獲得了八〇%的全球市佔率，他們成功的原因在於「在恰當的時機，把合適的創新引進市場。」園藝灌溉和器具的市場領導者嘉丁拿公司（Gardena），也為自己快速的發展感到自豪。該公司執行長馬丁．伯丁尚（Martin Bertinchamp）認為，其競爭優勢主要在於他們同時進行機械製造和產品開發。

本章摘要

創新，是隱形冠軍穩坐市場領導地位的主要原因之一。這些企業的創新，不但包含創造新市場的突破性創新（許多隱形冠軍企業因此誕生），也包含持續不斷改善的創新（隱形冠軍借此捍衛其市場地位）。進入二一世紀之後，隱形冠軍已經進入高度創新的階段。創新可說是隱形冠軍相對市佔率提高的主要原因，也幫助它們鞏固市場領導地位。下列結論值得被堅持貫徹：

- 要獲得並保持市場領導地位，必須依靠創新，純粹模仿是不夠的。
- 創新必須做到提高客戶價值或是降低成本。為了做到這兩點，創新不僅局限於產品和技術，商業活動的各個面向都能做為改進的切入點並被利用。
- 每個行業的創新方法，與創新對其的意義都不相同。在注重產品創新、研發專利等項目的領域，與產業水準和大型企業相比，隱形冠軍的創新能力極高。
- 有三分之二的隱形冠軍，認為市場和技術是同等重要的創新推動力，而五分之四的大型企業只側重市場或技術一方。創新若要成功，必須結合市場（客戶）需求與技術能力。
- 比較少創新是屬於突破性創新，許多隱形冠軍之所以成功，是因為它們持續不斷地改善。
- 創新也應該是領導階級的事；換句話說，高層管理人員必須成為積極的推動者和創新的實施者。要做到這點，需要主管階級有很高的業務熟悉度。
- 企業若能擁有共同的願景，並因此制定對應策略，同時強調各職能部門間的密切合作，將能加快創新的速度，並提升創新的品質。

- 就創新成果而言，人員的素質比預算高低更重要。持續性是不斷改進、臻至完美的重要關鍵。
- 客戶是很重要的創新來源，因此應緊密地參與創新過程，而前提是相互信任。

儘管資源有限，但隱形冠軍證實是非常成功的創新者，它們實踐了很多與大型企業相左的方法。在過去十年中，雖然全球化是隱形冠軍最重要的成長動力，但它們強勢的競爭地位，主要立足於優秀的創新表現。在二一世紀初，它們為面對全球的創新競爭，做好了充分的準備。

第七章

獨特的競爭優勢

隱形冠軍是如何進行競爭的呢？它們採用何種競爭策略？擁有哪些競爭優勢？我們將在本章了解這些問題。隱形冠軍經營的大多是寡頭賣方壟斷市場，即使從全球來看，它們所面對的競爭對手數量也有限，但競爭非常激烈。**隱形冠軍的競爭策略著眼於高性能而不是低價格，它們長期的品質優勢奠定了市場領導地位，近幾年也在一些軟性指標上，如諮詢服務或系統整合建立了優勢地位。**這些指標都屬於深植於內部的競爭力，所以很難被模仿，效力特別持久。今天，新競爭者所面臨的市場進入門檻與十年前相比更高。儘管擁有這些優勢，隱形冠軍仍然需要重視成本，因為高性能和價格優勢之間的平衡是十分微妙的。在有著不熟悉區塊的新市場中，不應完全放棄以低成本簡單產品為主打的傳統戰略。雖然隱形冠軍採全球化策略，但有地緣相近的競爭者做為陪練，在保持競爭力方面仍具有其重要涵義。但應該注意，不要過分強調競爭。

市佔率與競爭者數量

典型的隱形冠軍面臨的競爭者數量有限；平均而言（就中位數來說），它們在全球市場須正視的競爭者有六個。近六〇%（確切數據為五九．八%）的隱形冠軍，在全球的競爭者少於十個，只有一二．八%的競爭者超過二〇個。不過，當然也有隱形冠軍的競爭者成千上萬，如德國專做汽車零件分銷與維修的A.T.U公司，與專做裝配工具與緊固件的福士公司。絕大部分的隱形冠軍在寡頭賣方壟斷市場上運作，在這種市場，競爭者可能會有相互依存的行為。只有一小部分的

隱形冠軍，在公開的多頭壟斷市場上運作，在這類市場中，單一公司對其競爭者的行為具有很小的影響力。寡頭賣方壟斷的情況並不特殊，在諸如汽車、飛機、發電站、電信設備或電腦等巨大市場中，全球只有十到二十個具有競爭力的競爭者。

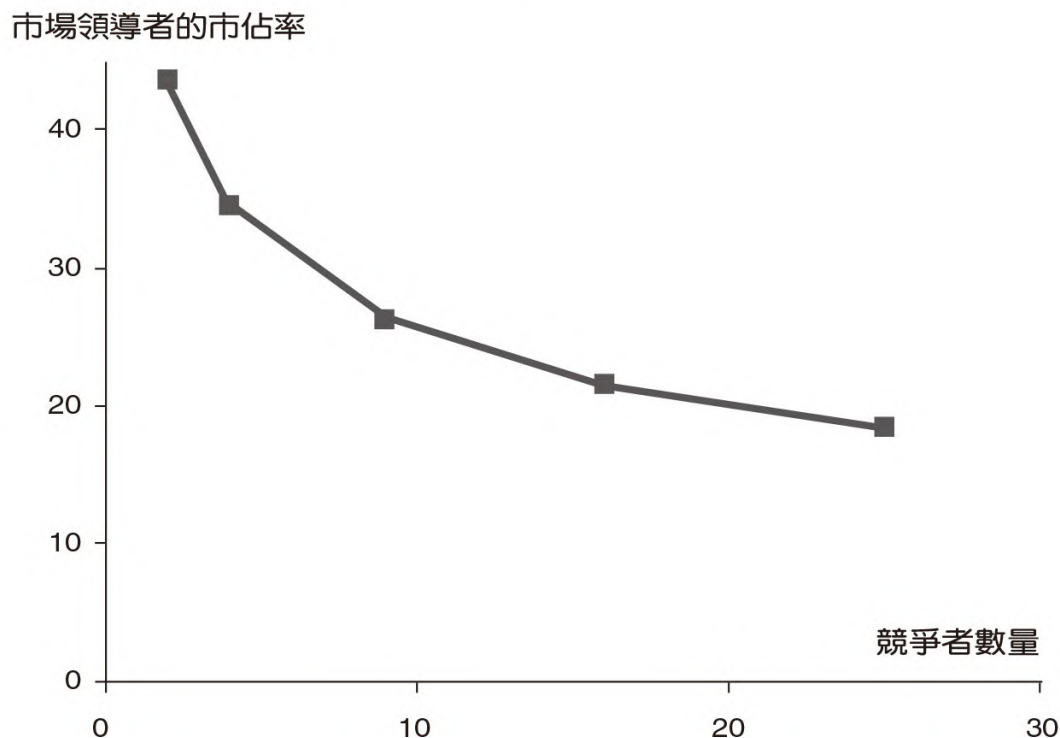
競爭者的數量顯然對市佔率有影響，我們為這些市場領導者計算了這個關係，下列非線性的假設可以得出最佳結果：

$$\text{市佔率} = 55.3 \times \text{競爭者數量}^{-0.34}$$

指數-0.34是指所謂的彈性。這個彈性說明，當競爭者的數量增加一%，市場領導者的市佔率將減少0.34%。當競爭者的數量增加一〇%的時候，市佔率將相應減少三.四%。表7.1說明了市場領導者的市佔率與競爭者數量的關係。

表 7.1

市場領導者的市佔率與競爭者數量的關係



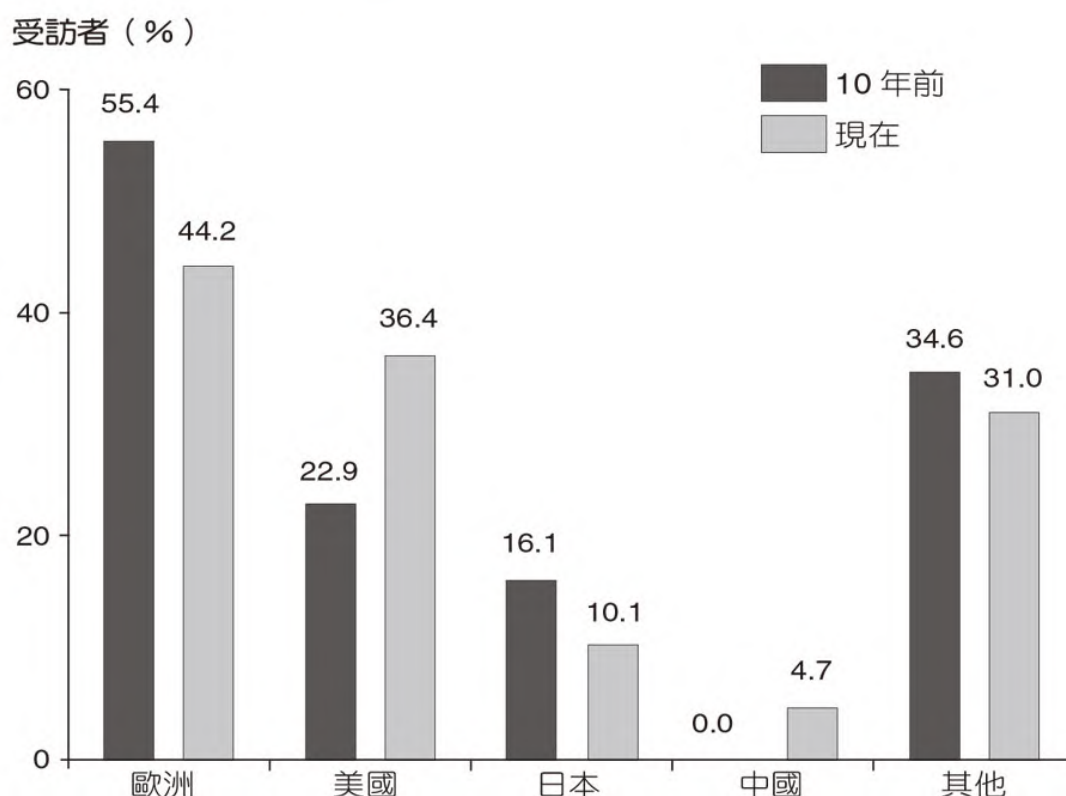
競爭實力與主要競爭對手所在地

從下列這些數據中，可以看出隱形冠軍的強烈競爭力：

- 過去十年來，八四．一%的隱形冠軍市佔率有所增加，只有一．九%市佔率有所縮水；
- 只有七．六%的隱形冠軍市佔率上下動盪，三〇．三%維持穩定的市佔率；
- 六一．七%的隱形冠軍總是遭遇相同的競爭對手；
- 近一半（準確數據是四六．二%）的隱形冠軍，在市場中的時間遠遠長於它們主要的競爭對手；
- 只有七．五%的隱形冠軍意識到有新競爭者頻繁出現；
- 二八．一%的隱形冠軍則認為，在不久的將來可能或極有可能出現新競爭對手；
- 而大約每一三個隱形冠軍中，有一個（準確地說為七．五%）將新進入市場的對手視為威脅，三七．六%的隱形冠軍沒有把這當成威脅。

表 7.2

隱形冠軍主要競爭者的地區分布



那麼，隱形冠軍心中最主要的競爭對手來自哪些國家？表7.2列出今日與十年前的對比。可以看到，與十年前相比，隱形冠軍的主要競爭對手在地區分布上有了明顯改變。歐洲地區所佔的比率下降，可以看成是全球化的必然結果。美國比率的明顯上升，則令人略感吃驚，原因可能有兩個：美國中小企業更進一步國際化，或是歐洲隱形冠軍在高科技市場變得更積極主動，而在高科技市場上，美國企業的競爭力很強。無論如何，都不能輕視美國這個競技場，強大的新競爭者不斷在這裡冒頭。相較之下，日本做為隱形冠軍競爭場地的重要性已經不如從前，日本企業做為隱形冠軍的競爭對手意義也已經大不如前，而這點與先前已得到的結論相符——相對而言，日本僅有少數的中型全球市場領袖，在國際上活躍的成功日本企業都是大型企業。表7.2中

得出較新的一點是：四．七％的隱形冠軍在中國找到了重要的競爭對手。在「其他」國家的類別中，第一次出現了印度。表7.2的比率加總超過一〇〇％，這是因為有的受訪者提到不只一個國家做為主要競爭對手的所在地。實際上，隱形冠軍的市場競爭是全球性的，有六九％的受訪者承認，它們最主要的競爭對手（或者最主要的競爭對手之一）是外國企業。

表 7.3

隱形冠軍與競爭對手的相似度

在下列各方面的相似性	十分相似	十分不相似
資產結構	30.3％	40.1％
技術競爭力	18.3％	25.1％
產品與服務的提供	14.5％	27.5％
企業規模	5.3％	45.8％

至於隱形冠軍與它們的競爭對手有多相似？表7.3就各方面的剖析，能為各位解答這個問題。這些結果令人驚訝，再次證明隱形冠軍各不相同，也在不同的競爭環境中運作。由於隱形冠軍的競爭者數量較少，而且與它們並不相似，所以很容易就會進一步推斷，隱形冠軍所在市場的競爭密度其實不高。但事實正好相反，儘管競爭者數量有限，來自新對手的威脅不大，隱形冠軍所在市場競爭仍十分激烈。有近三分之二（確切為六三．二％）的公司表示競爭密度很高，只有四．五％認為競爭密度很低。在我與這些企業高層的談話中，他們一再強調競爭對手實力堅強，有的甚至出類拔萃，而一味認為自己的市場領導地位不可動搖是很危險的。在紙袋製造機械領域佔全球七〇％市佔率的溫德默勒與霍爾舍公司（Windmüller & Hölscher），便如此表示：「雖然我們的競爭者數量很有限，但我們對市佔率的爭奪仍舊

十分激烈。」大型企業有時會對其市場地位感到十分自信，但隱形冠軍們深知，每天都要重新爭奪或保衛其市場領導地位。

隱形冠軍的競爭優勢

隱形冠軍的競爭優勢是什麼？就這一點，我們同時提出了一個開放性問題和一個封閉性問題。表7.4是受訪企業認為自己具備明顯競爭優勢的項目，這是它們對封閉性問題的回答。有五八%的企業認為是「產品品質」，這項遠遠超過其他各項，是最常被提及的競爭優勢。其次被提及的競爭優勢聚焦於軟性指標上，諸如貼近客戶、諮詢建議、準時交貨、售後服務等。而市場行銷工具如「廣告」和「價格」，則列於競爭優勢的最後兩位。至於這些企業對開放性問題的回答，同樣具有啟發性，尤其是過去十年來的變化。我們要受訪者在沒有選項的情況下，自己列出競爭優勢。結果「產品品質」也遙遙領先，獨佔鰲頭，有三九%的受訪者認為這是最大的競爭優勢，這個數據與十年前的三八%幾乎一致。而排名第二的則是「服務／諮詢」，這也與封閉性問題的結果相一致。然而，我們發現有些項目有明顯改變，改變幅度最大的四項如表7.5所示。

表 7.4

隱形冠軍的競爭優勢

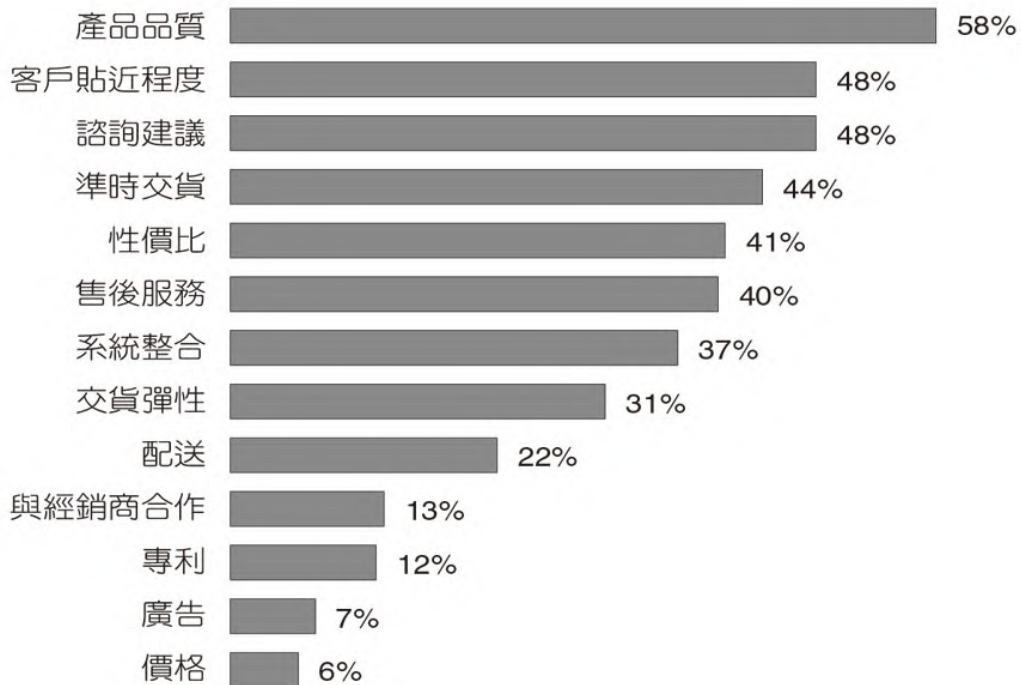


表 7.5

隱形冠軍競爭優勢的變化

競爭優勢	與 10 年前相比增加的%
諮詢建議	+10
系統整合	+8
操作簡單／易用性	+8
專業技術	+6

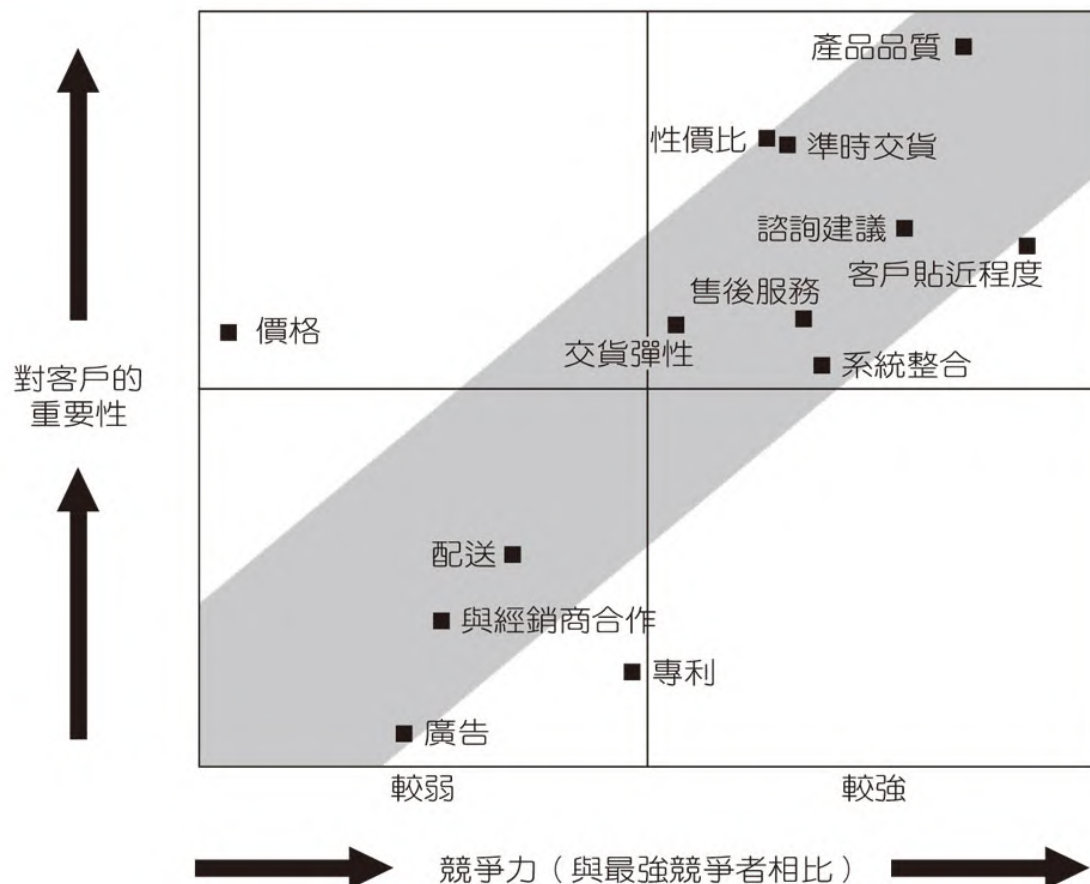
從表中可見，「諮詢建議」上升了一〇%，佔第一位。「系統整合」和「操作簡單／易用性」各增加了八%，而我們在十年前調查這道開放性問題時，並沒有人回答後面這一項，現在有八%的受訪者認為它是一項競爭優勢。李維特在一九八〇年代提出了「延伸產品」（augmented product）的概念，就廣義來說，這個概念也包含延伸服

務範圍，如提供產品相關服務、軟體和資訊等。系統整合也是商品的延伸服務，而服務範圍的拓展對隱形冠軍至關重要。

競爭優勢矩陣

表 7.6

隱形冠軍競爭優勢矩陣



我們在第五章看過隱形冠軍的客戶要求（見表5.2），「產品品質」對他們的重要性排名第一。客戶重視的項目，也是發展競爭優勢必須考慮的項目。在表7.6中，我們把相關要素融合在一起，得出一個競爭優勢矩陣。這個矩陣的垂直軸，表示該項目對客戶的重要性，水

平軸則表示競爭力。落在矩陣左半部的項目，是隱形冠軍弱於最強競爭者的項目，而落在矩陣右半部的項目，則是強於最強競爭者的項目。只有在矩陣右上方第一象限的項目，亦即對客戶重要性高於平均水準以上者，才構成「策略競爭優勢」。表7.6的競爭優勢矩陣包含了大量的資訊，讓人一望即知隱形冠軍的競爭地位。如圖所示，**隱形冠軍不只有一項策略競爭優勢，其中至少有五項既明顯位於對顧客重要性的平均水準以上，又具有較強的競爭力**，如產品品質、性價比、準時交貨、諮詢建議和客戶貼近程度等。在服務和系統整合方面，隱形冠軍也位於競爭者之前，但這些項目對顧客的重要性則相對較低。

值得注意的是，價格這一項與其他項目很不一樣。它對客戶的重要性略在平均水準之上，但隱形冠軍在這項的競爭力卻極弱。換言之，隱形冠軍的戰略競爭劣勢，就是價格。這個發現與第五章的結論相符——隱形冠軍大多採用優質戰略，不在價格上進行競爭。價格上具有較弱的競爭力，基本上還是可以接受的，因為它被許多性能上的競爭優勢所補足，而這點可從隱形冠軍在性價比上具有強烈競爭力看出。剩餘項目對客戶的重要性並不大，而且隱形冠軍的競爭力也不強。當然，專利的位置並非所有企業都是這樣，在有些重視專利的行業，專利所處的位置是完全不同的，而我們這裡參考的是平均水準。但正如在第六章所討論的，在許多行業中專利無足輕重，這項事實反映在表7.6平均的競爭力和較低的重要性上。廣告的情況與專利類似，對許多隱形冠軍來說，它不是那麼重要，因為它們直接與客戶打交道。而對於產業瞬息萬變的消費性商品製造商來說，廣告就很重要了。

在看隱形冠軍的競爭力時，應該比照該項目對客戶的重要性來評估。對客戶重要性高的項目，應該極力追求高競爭力，若是該項目對客戶不是很重要，那麼低競爭力也變得可以接受。若就這項原則來看，表7.6的灰色斜線區塊，讓我們更加了解隱形冠軍的強大競爭優

勢。在很多項目上，它們妥善掌握這項原則，唯一較大的偏差就是價格。但正如前面所解釋的，因為性能好、性價比高，所以價格高不是很大的問題，但它的偏差也應當獲得注意，並被看做警告信號。隱形冠軍應該把價格競爭劣勢，列入永久的「注意事項」中，我們在後面的章節還會討論這個話題。

同樣地，對照十年來的發展是很有趣的一件事，那麼最近十年來，發生了什麼改變？隱形冠軍在產品品質、客戶貼近程度、服務與性價比上，保持一樣的競爭優勢。而準時交貨這一項，在競爭力上獲得明顯的改善，變成一個明顯的策略競爭優勢，這是最近幾年許多隱形冠軍在物流領域的辛勞成果。與準時交貨相比，隱形冠軍在交貨彈性上並沒有什麼進步，保持原有的中間位置。十年後的今天，最大的改變出現在諮詢建議和系統整合這兩項，而這在前述開放性問題的回答中就已經獲得印證（見表7.5）。這兩個項目不但對客戶的重要性有所增加，隱形冠軍也成功創造了具有優勢的競爭力。

競爭優勢的持久性

談到競爭優勢，持久性是非常值得討論的一點。隱形冠軍的表現如何？有關產品的競爭優勢最容易被仿造，通常只要幾個月甚至幾週的時間，競爭者就能複製。但如果商品受專利保護，而且該保護行之有效的話，情況就會有所不同，而這又和相關司法有關了。生產和企業內部流程很難拷貝，以卡特彼勒公司（Caterpillar）的競爭對手為例，對它們來說，要達到卡特彼勒備用零件全球物流的服務水準，比仿造其最新推土機要更耗費時間和金錢。那些深植於員工能力和價值體系的競爭優勢是最難被模仿的，因此也最具有持久性。隱形冠軍的新競爭優勢，如諮詢建議或系統整合的能力，都屬於這個範疇。

從表7.6，我們也能看出隱形冠軍在競爭優勢上的持久性。產品品質的競爭優勢相當穩定，但若問及未來繼續保持這種領導地位會是比較困難或容易，有二五．四%的受訪者認為比較困難，只有三．八%認為會愈來愈容易，另外的七〇．八%則介於中間，認為「既不會變得更困難，也不會變得更容易。」我們在上一章看過的創新，對於維持隱形冠軍競爭優勢的持久性有很大的助力。此外，創新也讓很多隱形冠軍在競爭一開始便取得領先地位。值得注意的是，有相當多的隱形冠軍認為中國企業有急起直追的趨勢，為了確保未來的領導地位，西方的隱形冠軍必須密切注意中國企業的發展。

最後，延伸服務所帶來的競爭優勢更為明顯，尤其在「諮詢建議」和「系統整合」等方面，這些競爭優勢根植於員工的專業能力和企業的價值體系之中，因此顯現出特別高的持久性。同樣，在「準時交貨」和「客戶貼近程度」這兩方面，競爭力的提高帶來更持久的競爭優勢。而且透過在這些無形的項目上提供更好的服務，隱形冠軍提高了新競爭者的進入障礙，現在進入它們所在的市場要比十年前更難。整體而言，我們不認為隱形冠軍的競爭地位和過去相比受到了更大威脅，雖然這個觀點廣為流傳。我們得到的結論截然不同：隱形冠軍競爭優勢的持久性不但增強，和過去相比，它們更傾向於把優勢建立在競爭者很難模仿的項目上。

競爭優勢的實際表現

市場領導地位（特別是全球市場的），讓企業獲得不少壓力，期待滿足高期望。人們預期能看到世界冠軍展現巨大的競爭優勢，提供一流的服務、完成劃時代的成就、解決迄今尚未攻克的難題。和其他企業相比，冠軍更有機會參加標誌性專案，證明其不凡的競爭力。如果它們一往無前、挑戰成功，其成果就是自身競爭優勢的具體象徵，

還有可能被當成這些標誌性專案的「唯一貢獻者」，由此獲得獨有的宣傳機會。然而，我們應該明白，這些特殊專案也蘊涵著風險，它們是相關產業和客戶的關注重點，如果失敗，負責企業的形象損失慘重，會讓之前的名譽盡失。表7.7整理了一些隱形冠軍完成的標誌性專案，它們透過這些專案具體展現其競爭優勢。

表 7.7

隱形冠軍的指標性專案

公司名稱	主要產品	特殊專案
加勒斯	管風琴製造	世界／菲律賓唯一的竹製管風琴 也可在這些地方看見其產品：吉隆坡國油音樂廳、科隆大教堂、科隆愛樂音樂廳、慕尼黑愛樂廳、北京國家大劇院、日本京都音樂廳
嘉特納	帷幕牆工程	台北 101 大樓 目前世界最高樓：杜拜的哈里發塔（原杜拜塔）
普茨邁斯特	混凝土泵送	聖哥達隧道創下 600 公尺管道長度紀錄 巴塞隆納飲用水隧道泵送長度紀錄 1661 公尺 泵送混凝土高度世界紀錄（610 公尺，杜拜哈里發塔） 世界最大 70 米混凝土泵車協助福島核災
阿諾萊德	專業攝影機	12 次奧斯卡技術獎
比爾福	災後復原	維也納大學大火後的清理工作 密西西比州和路易斯安那州卡翠納和麗塔颶風風災復原
海瑞克	隧道挖掘	世界最長的聖哥達鐵路隧道工程（2015 年完工） 為上海長江隧橋工程投入全球最大的隧道挖掘機（直徑為 15.43 公尺）
森海爾	舞台麥克風與音響耳機	碧昂絲、妮娜（Nena，德國歌手）、超級盃、里斯本國際展覽、都靈冬季奧運會、奧斯卡技術獎、艾美獎頒獎典禮、葛萊美技術獎
德國漢氏展櫃公司（Glasbau Hahn）	博物館玻璃陳列櫥窗	世界所有著名博物館
博格運動器械（Sport-Berg）	體育用品：鐵餅、鏈球	奧運會和世界錦標賽供應商
馮愛恩（Von Ehren）	大型樹木	倫敦的特拉法加廣場和國家美術館、歐洲迪士尼、慕尼黑機場和柏林庫達姆大街
公司名稱	主要產品	特殊專案
傑里茨	劇院布幕與舞台布景	紐約大都會歌劇院、巴黎巴士底歌劇院、伊斯坦堡歌劇院、臺北歌劇院、波士頓王氏表演藝術中心

奧托博克	義肢與矯形器	北京殘奧會
凱馳	高壓清潔設備	特殊清潔項目：里約熱內盧基督像、紐約自由女神像、羅斯摩爾山總統頭像、埃克森・伐耳迪茲號油輪漏油事件的阿拉斯加海灘清理工作
多瑪、海福樂	門控系統	超過 800 公尺高的杜拜哈里發塔
西克	感測器	在羅浮宮，保護蒙娜麗莎畫像
羅伯貝爾京	銀製餐具	汶萊蘇丹愛用 頂級飯店和餐廳愛用
CarbonSports	高性能輕量自行車輪	環法賽冠軍愛用
吉曼	啤酒設備	供應全球最大啤酒釀造設備，地點在墨西哥彼德拉斯內格拉斯
務實科技	防偽牌照	2008 年接到來自埃及的最大訂單：900 萬張牌照 2007 年阿布達比酋長買下全球最貴的牌照

成為最好、成為第一、成為市場領袖，這些對市場或員工來說，都是絕佳的溝通資訊。「我們是業界第一」這個說法簡單明瞭，每個人都能理解其涵義。這些標誌性工程向目標客戶證明：「我們是最好的！」而員工則懷著滿腔自豪完成這些工程。但這些機會大多只開放給最好的供應商，其他企業比較難有機會藉機展現其競爭優勢。卓越的專業表現和有效的溝通，形成了一個完美迴圈。而這類難得的機會，是靠過去努力的成果累積才能換得。難得的機會同時加強了溝通效果和企業的競爭優勢，而這又創造了新的機會。只要隱形冠軍能在競爭中捍衛自己的競爭優勢，這種正向的迴圈就會繼續下去。

► 傳統與知名度的加分

傳統對競爭優勢則有類似的加乘效果，而且不易被模仿。鉛筆類文具用品的全球市場領導者輝柏嘉（Faber-Castell）成立於一七六一

年，擁有大量聲名顯赫的顧客，如俾斯麥用它的鉛筆書寫，梵谷讚美過它，而馬克思·利伯曼（Max Liebermann）則稱讚它為「最好的」鉛筆。像這樣獨特的優勢，不管在行銷或廣告上砸多少錢都買不到。從輝柏嘉幾次和競爭強敵施德樓（Staedtler-Mars）之間的衝突，就能讓人看到這份傳統的價值。施德樓公司成立於一八三五年，但其實第一支鉛筆在更早以前的一六六一年，便被費德里克·施德樓

（Friedrich Staedtler）發明出來。一九九四年，施德樓舉辦了一次經銷商獎勵活動，藉此記念費德里克·施德樓造出第一支鉛筆的三三三週年。結果引起輝柏嘉的反彈，捍衛自己在該行業歷史最悠久的地位。而成立於一八〇六年的Lyra鉛筆廠也做出聲明，表示自己的歷史要比施德樓長。更耐人尋味的是，施德樓在一九七八年買下美國的埃伯哈德·輝柏公司（Eberhard Faber），該公司於一九〇四年由輝柏家族的其中一員所成立。

若是一個產品的名稱或者企業的名稱，變成某種語言的固定詞彙，則更顯出該企業或產品的競爭優勢與知名度。舉例而言，Google已經成為網上搜尋的代名詞。而高壓清潔設備的全球領導者凱馳公司，也成功進軍法語市場，甚至獲得嚴格的語言捍衛機構法蘭西學術院（Académie Française）的認可，kärcheriser成為法語動詞。法國前總統薩科齊（Nicholas Sarkozy）在巴黎街頭騷動時曾說道，郊區街道必須好好地「kärcherised」，對凱馳公司來說，這或許是一個語意不明的讚美，卻證明了該品牌的高知名度與競爭力。不過，若發生此類情形，企業也應該注意，不要讓品牌名稱或產品名稱變成沒有特殊涵義的統稱名詞。

競爭力和成本

根據麥可．波特（Michael Porter）的一般策略系統，所有隱形冠軍的策略都屬於「細分加聚焦類型」，即它們採用一種小市場加上一項或多項優勢競爭力的組合。我們在第五章討論過隱形冠軍的價格策略，比照表7.6的競爭優勢矩陣，可以清楚看到，它們的價格定位比競爭者的高。波特口中的成本領導策略，即針對市場以最低成本提供最低價格，通常不會出現在隱形冠軍身上。但這不代表成本在隱形冠軍的競爭策略中受到忽視。首先，激烈的競爭促使隱形冠軍更加重視成本，保持成本合理化。其次，鑒於規模經濟和絕對價格水準從第一退到邊緣水準的潛在危險一直存在，性能、價格和成本必須一直被互相交替考慮。一個荷蘭客戶對某家德國設備生產商的一席話，可以說明這個問題：「你們的價格是一六〇萬美元，但另一家義大利廠商的報價是一〇〇萬美元。雖然我知道你們的產品更好，但還沒有好上六〇%的費用那麼多。所以，我不會多付這六〇%。」結果那位荷蘭客戶最後買了義大利的產品。

我們在研究中看到的是，隱形冠軍始終堅定地在控制成本。貨運拖車製造商史密斯（Schmitz Cargobull）的監事貝恩德．霍夫曼

（Bernd Hoffmann），多年來便一直致力於促進產能水準的提升。在過去十年裡，生產一輛半拖車的時間，由三週縮短到了二四小時。霍夫曼說：「因為德國的工資水準很高，我們不得不想盡一切辦法來提高生產效率。若能降低每輛拖車的成本，我們就可以提供更優惠的價格。這樣我們就能變得更有競爭力，提高整體銷售額和市佔率。這些都直接體現在收益和利潤上。」因此，儘管市場價格減少三〇%，史密斯在這個時期的銷售利潤由二%提高到七%。但霍夫曼仍強調，史密斯採用的並非低價策略，而是一種他經常提及的「綜合競爭策略」，一方面結合了創新、產品最佳品質與最好的客戶服務，另一方面則結合成本優勢、規模經濟、效率與嚴格的固定成本控制。機床與工業雷射相關領域的全球領導者通快公司，同樣採取了一套提升性能

但降低成本的綜合策略。該公司董事長妮可拉．萊賓格．卡穆勒（Nicola Leibinger-Kammüller）表示：「我們必須在所有領域做到更快、更好、成本更低。所以我們把機器的生產時間，從十二週縮短為五週。我們是少數幾個能把整個最終組裝，都放到生產線上完成的生產商之一。」

► 另闢品牌在低價市場中競爭

為了在低價市場區塊競爭，有些隱形冠軍採取第二品牌戰略。比方說，溫克霍夫（Winklhofer）公司用伊維氏（Iwis）這個品牌來滿足高性能精密鏈的市場需求，同時又有一條名為歐洲鏈（Eurochain）的生產線，該線在成本和價格上的定位明顯較低。而專業曬黑床的全球領導者JK集團（JK Group），除了名為俄格萊（Ergoline）的高價品牌外，還有一個定位低價、打算吸引年輕客群的第二品牌舒創

（Soltron）。至於賓德（Binder）是醫療和生物研究用烘箱的全球領導者，也針對價格戰創立了名為領先實驗室（Advantage Lab）的子公司，主要提供成本和價格更為低廉的烘箱。該公司執行長彼得．麥可．賓德（Peter Michael Binder）這麼強調：「不能讓別人以明顯低過我們的價格生產這種設備。」必須持續在高工資水平國家生產的企業，無論是因為自身選擇，或是因為只有當地才有專業能力的關係，都必須特別注意成本控制（即使是隱形冠軍企業也一樣）。儘管面對各方的競爭壓力，隱形冠軍的競爭優勢並沒有轉移到成本和價格方面。取而代之的是價格與成本的合理化，這是為了避免企業因為具有產品優勢而定價較高被擠出市場。

至於在經編機領域佔全球市佔率七五％的卡爾邁耶（Karl Mayer），也採取了一種有趣的綜合策略，穩固自己在高端市場和標

準市場的地位。該公司執行長佛里茲．邁耶（Fritz Mayer）提出下列發展任務：

1. 在標準市場中，做到成本降低二五%，但維持同樣產品性能。
2. 在高端市場中，做到用相同價格，但提升二五%的產品性能。

佛里茲．邁耶表示，這些積極性目標都已經達成，他們公司也變得更具競爭實力，即使在中國市場也重新獲得領導地位。總而言之，儘管隱形冠軍在產品性能方面極具競爭優勢，但仍不能忽視成本。在二一世紀這個千變萬化的競爭環境中，為了捍衛全球市場領導地位，諸如卡爾邁耶、史密斯公司等所採用的非傳統策略也應被妥善運用。

群聚有助於提升整體競爭力

策略大師麥可．波特提出，激烈的國內競爭和該產業與競爭優勢有關的發明及持續性存在著重要關聯。在同個產業的競爭對手，無可避免地都面對一場零和遊戲，不管願不願意，它們都算是「使競爭狀態保持良好的陪練」。當然，這並不一定表示他們彼此的關係良好，但互相競爭的企業為了持續生存、獲得贏利，自然就會變得更強。這種關係與相互較勁的頂尖運動員之間的關係，有著異曲同工之妙。就算頂尖運動員們沒有在一起訓練，只要他們保持著旺盛的鬥志，就會把對方推上新的高度。在體育中，還可以找到一個與隱形冠軍的相似之處，那就是地緣關係——某個體育項目的頂尖選手，通常來自同個地區，甚至同個訓練單位。在一九九〇年代，我去了德國科隆的一個田徑運動會，那屆出了八百米和三千米障礙賽兩個新世界紀錄。在三千米障礙賽中，有四個選手同時打破世界紀錄，而他們都來自肯亞，像這樣的競爭密度自然會帶來最好的成績。

表 7.8

有地緣關係的隱形冠軍

產品	競爭者	地點	市場地位
組裝工具	福士	74653 昆士梢 (Künzelsau)	全球第一
	貝爾納 (Berner)	74653 昆士梢	全球第二
購物車	旺眾	89340 萊普海姆 (Leipheim)	全球領導者
	齊格爾 (Siegel)	89341 傑汀根 (Jettingen)	最強競爭者
飲料香料	德樂 (Döhler)	64295 達姆施塔特 (Darmstadt)	歐洲領導者
	威爾德 (Wild)	69214 埃佩爾海姆 (Eppelheim)	歐洲領導者
貨運拖車	史密斯	48612 霍斯特瑪 (Horstmar)	歐洲第一
	科隆	49757 埃姆斯丹特 (Emsdetten)	歐洲第二
界面科技	菲尼克斯電氣	32825 博朗格 (Blomberg)	三家都是領導品牌
	浩亭集團	32339 艾斯柏坎 (Espelkamp)	
	魏德米勒 (Weidmüller)	32758 德特蒙 (Detmold)	
焊接技術	賓采爾 (Binzel)	35418 布塞克 (Buseck)	兩家都是領導廠商
	克魯斯 (Cloos)	35708 海格爾 (Haiger)	

表7.8簡單蒐集了幾家這種有地緣關係、表現也同樣優異的隱形冠軍，這份名單還可以持續下去到幾百家。這些地緣相近的競爭對手，競爭通常十分激烈。像這類隱形冠軍之間的關係，有可能友善，也可能彼此仇視。有時，新競爭者可能還是某企業的前員工出來競業，如貝爾納公司（Berner）的創辦人艾伯特·貝爾納（Albert Berner）即是一例。他之前為福士工作，後來成立自己的公司，目前為全球第二的領導廠商，年營收超過十億美元。就前述觀察所得出的結論，似乎會有點荒謬：從長期來看，一間企業附近的競爭者強要比競爭者弱更好。孤單的頂尖運動員通常贏不了金牌，必須長期努力和頂尖選手競爭的運動員，比較常有機會締造卓越的表現。所以，頂尖運動員常常在一起訓練，因為他們明白這個定律。

那麼，這個定律為何不適用於企業呢？主要的原因是競爭跟產品效能與創新有關。若是純粹就價格來競爭，通常又會導致一方或多方倒閉或被接管的下場。就算是競爭實力堅強的隱形冠軍，在競爭白熱化的環境中也不免落得這種下場。比方說，在百餘年的激烈競爭後，工業鏈條組件生產領域的市場領導者路德公司（RUD），在一九八八年接管了當地的競爭者艾爾勞（Erlau）。艾爾勞繼續以企業和品牌的形式存在，而且本身也是輪胎保護鏈的全球市場領導者。同樣地，金屬網領域的全球領導者GKD公司（GKD Kufferath），吃掉當地的競爭者杜倫那金屬織物廠（Dürener Metalltuch）。在香精香料產業中，來自同個小鎮的德威龍（Dragoco）和哈門雷默公司（Haarmann & Reimer），合併成為新的隱形冠軍企業德之馨（Symrise）。

最重要的競爭對手：自己

了解競爭對手是有必要的，如果能把他們當成陪練，對於保持良好的競爭力是非常有利的。但人們不該過分沉迷於競爭，以至於走火

入魔。福伊特公司（Voith）是水電設備、技術與服務供應商的全球領導者，該公司執行長赫爾穆特．科曼（Hermut Kormann）在其著作《長期客戶關係》（*Long-Term Customer Relationships: Defying the Myth that Only Competition-Oriented Strategies Work*）中，強烈表示應避免過度競爭的情況發生，而是把重心放在客戶導向的發展策略上。**我們在很多隱形冠軍的身上發現，它們不是把重心放在關注競爭者的策略與發展，而是把重心放在了解客戶的需要，並且按照自己的方式提供產品與服務。**有些隱形冠軍甚至表示不會有系統地蒐集競爭資訊，因為它們主要的競爭者不是其他企業。某個執行長就這麼說道：「我們不會特意跟競爭對手做比較，但它們會注意我們的動態。」另一間企業的高階主管也說：「我們的標準不是來自競爭比較，我們自己設定標準。」

美國泰納公司（O.C. Tanner）是員工獎勵系統與企管諮詢的全球領導者，其執行長肯特．穆達克（Kent Murdock）便說：「我們不用競爭，只要專心經營好客戶，用自己的方式提供服務就可以了。」像這樣的企業哲學，設定了企業的競爭標準。購物車與機場行李車領域的全球領導者旺眾公司也表示：「我們根據自己的品質標準來生產所有零件。」光靠模仿最強的競爭對手，並無法創造市場領導地位。某位著名的管理思想家，曾這樣告誡道：「如果一開始就養成從競爭對手那裡找答案，而不是在自己的企業裡尋找，一旦落入這樣的陷阱中，那麼你們的注意力便放在模仿別人的做法上，就永遠做不了第一。」總是踩著前人腳印的人，是無法超越前人的。當然，觀察競爭或競爭導向，與模仿競爭對手並非同一件事。然而，過分注重競爭並非通往巔峰的道路；相反地，把所有精力放在提升自身能力與客戶服務上才更有保障。正是這樣，隱形冠軍登上了自身市場的巔峰，這也是它們捍衛市場領導地位的最佳實務。

本章摘要

正如文中提到的林林總總，隱形冠軍的競爭策略並非萬能藥，而是包含著許多的自身特點：

- 絕大部分的隱形冠軍在寡頭賣方壟斷市場上運作。從全球角度來看，平均每家也只有六個相關的競爭者。只有極少部分的隱形冠軍在全球有超過二〇個競爭者。
- 市場領導者的市佔率，與競爭者數量有很大的關係，但彈性較低。意思是，即使競爭者的數量多到某種程度，對市場領導者的市佔率並不會有太大的影響。
- 在知名供應商之間，競爭的密度很高。但這種競爭主要是在效率和創新層面上，比較少在價格層面上進行。
- 儘管隱形冠軍採取全球化策略，但對它們而言，新競爭者進入的程度並不頻繁。它們最主要的競爭對手區域已有明顯改變，它們需要和世界上最強的企業競爭，無論對方來自何方。
- 隱形冠軍具有非常強大的競爭優勢，至少擁有五項以上超越平均水準的策略競爭優勢。
- 產品品質是隱形冠軍最大的競爭優勢，每個隱形冠軍在發展策略時都要好好考慮這點。
- 就延伸服務方面，隱形冠軍的競爭位置大幅提高，尤其在諮詢建議和系統整合兩方面，它們創造了新的競爭優勢。
- 隱形冠軍的競爭優勢很難模仿、持久性很高，因此提高了市場進入障礙。由於相關改變與創新浪潮，隱形冠軍競爭優勢的持久性不減反增。今天和十年前相比，更難進入隱形冠軍的市場了。
- 隱形冠軍透過完成全球標誌性專案，來具體展現它們的競爭優勢。每個有這種機會的企業，都應該利用它們做好對內和對外的宣傳。

- 價格是隱形冠軍的主要競爭劣勢，但考慮到它們在產品效能等方面的優勢，原則上這是可以接受的。儘管如此，「價值讓渡」和「價值萃取」間的平衡是很微妙的。
- 因此，隱形冠軍需要經常在成本上下工夫，致力於成本合理化。但這麼做並不是要把成本和價格變成策略競爭優勢，而是要避免被淘汰出市場。
- 雖然隱形冠軍採取全球化策略，但在本社附近地區有強大競爭對手，對它們有許多好處。因為這些企業可以做為「陪練」，有助於保持良好的競爭力。
- 建議避免過度重視競爭，應該把注意力放在客戶服務和自身專業能力上，而不是競爭者身上。想要攀登市場巔峰的企業，應該設定自己的標準，而不是採用競爭對手的標準。

競爭是永遠的生存鬥爭，隱形冠軍和其他企業一樣，面臨著同樣的威脅、使用相同資源。它們的武器庫裡，既沒有祕密武器，也沒有天賜神力。但它們在一些常識面的實際執行上，做得比一般企業要好一點，能夠致力於為顧客提供更好的產品品質與延伸服務。近年來，它們在諮詢建議和系統整合等項目，也建立了強大的競爭優勢。這些項目對二一世紀的隱形冠軍來說非常重要，不但難以被其他競爭對手所模仿，客戶也願意支付合理範圍內的溢價。儘管如此，客戶接受溢價也有一定的限度，所以隱形冠軍應致力於成本與價格合理化。隱形冠軍的強大競爭優勢，並非來自一個項目；相反地，它們在很多方面都做得很好。如果企業能同意這些簡單的原則，並且始終如一地貫徹下去，那麼在面對競爭時，就不必有太大的恐懼。

第八章

組織、財務與經營環境

融資和組織結構是企業策略的重要支柱，商業環境對隱形冠軍的出現和成長至關重要。因為成長迅速，所以市場對隱形冠軍融資能力的要求一直很高。隱形冠軍是如何處理這個問題的呢？它們把競爭中的金融實力看成優勢或劣勢？融資究竟是不是制約因素，還是無論融資情況如何，隱形冠軍依舊有餘裕來實現遠大的成長目標、成為全球市場的領導者？今後融資形式會有怎樣的變化呢？股票發行的情況如何？在接下來這一章中，我們將致力於這些問題的回答。

典型的隱形冠軍是「單一產品、單一市場」的企業，組織複雜性有限。因此，功能性組織結構，是它們最常見也最自然的形式。然而，我們在前面的章節中看過，許多隱形冠軍逐步擴大業務範圍，面對擴張和隨之而來的組織複雜性，它們又如何應對？在什麼時候採取分權？這種分權是否前後一致？哪些因素決定了部門的分割？我們會發現，一體適用的簡單答案並不存在。論及組織結構，不免要包含垂直整合的討論，隱形冠軍的做法是哪些？它們又如何評價外包和策略聯盟？我們發現，隱形冠軍更傾向於單打獨鬥，這個特點在研發領域特別明顯，而這種做法的評價正反不一。在進入新的知識領域時，開放的心態是必需的，一些隱形冠軍採取了開放的態度。

根據最新的商管書籍和評論，人們會產生這樣的看法：產業群聚對企業發展十分重要。但就隱形冠軍來說，我們無法證實這一點。在我們的研究調查中，僅有七分之一的企業認為自己屬於某個集群，而其中只有五〇%的企業認為這有好處。但相較於傳統的產業群聚，來自不同行業的隱形冠軍聚集一地的重要性，或許要大於人們所想像的。它促使年輕企業家立下遠大的目標，力爭國際市場領先地位。無

論如何，引人注意的是，世界上有不少地方聚集了來自不同行業的隱形冠軍。

融資

對中小企業來說，融資通常具有相當大的限制，但對隱形冠軍並非如此。隱形冠軍的平均自有資本比率相當高，為四一．九%。在這些全球市場領導者中，有超過三分之一（確切為三五．一%）的自有資本比率超過五〇%，有的甚至更高。專做頂級精品家用電器的美諾公司（Miele），共同創辦人藍赫．辛肯（Reinhard Zinkann）說道：

「我們完全依靠自有資本。」僅有十六分之一（確切為六．三%）的企業，自有資本比率小於二〇%。即使是二〇〇八年至二〇〇九年的金融海嘯，也沒有嚴重影響大多數隱形冠軍的資本額。隱形冠軍固定的融資，對資本成本有直接影響。新巴塞爾資本協定（Basel II）使這項優勢變得更重要，因為現在和過去相比，信用價值對貸款利率的影響更大了。隱形冠軍在資本成本上顯出相對應的可見優勢，但如果考慮到成長和全球化發展的要求，這種資本成本優勢可能不是最重要的，更重要的是融資對隱形冠軍策略空間的影響，它們是否覺得自己受到融資不足的約束？

在快速成長期，融資很容易變成發展的首要瓶頸。許多企業（尤其是年輕企業）都認為，融資是限制它們成長的一項因素。國際擴張、建立全球銷售網絡、產品研發與投資生產設備，都對融資能力提出了很高要求。在這些情況下，財力變成策略執行的一項重要決定性因素，連帶影響如何建立及捍衛市場領導地位的問題，而這對隱形冠軍非常重要。從長期來看，影響企業利益最深的並非融資成本，而是企業的策略空間，隱形冠軍在表8.1中就是否具備足夠的策略空間給予回答。如果把表中4右邊的比率加在一起，得出的結果為六九．四%；

換言之，約七〇%的隱形冠軍並不認為融資是策略發展的限制因素。與報紙描繪的一般中型企業相比，隱形冠軍在這點顯得十分突出，並非是誇大其詞。

表 8.1

隱形冠軍進行策略投資的財務空間

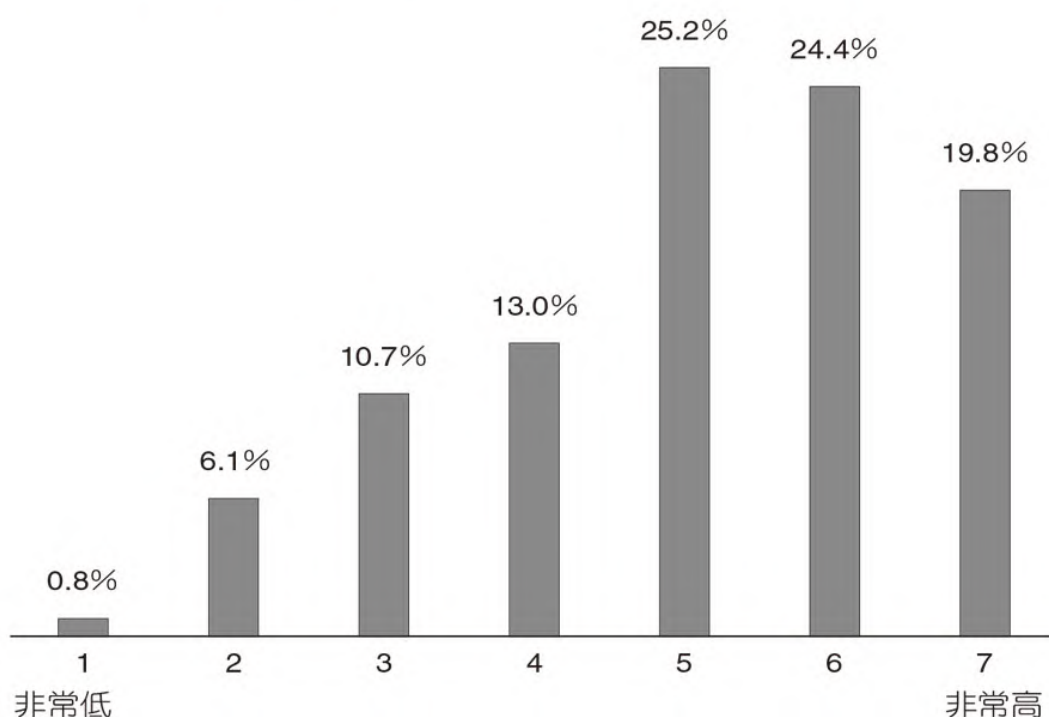


表 8.2

隱形冠軍的主要融資來源

	過去	現在
內部融資	78.6%	77.8%
傳統銀行貸款	61.6%	44.0%
私募股權投資	15.3%	9.7%
資本市場	12.8%	29.6%

至於表8.2，則記錄隱形冠軍過去與現在主要的融資來源。內部融資是它們最重要的融資來源，在未來這也不會有太大變化。考慮到隱形冠軍良好的贏利狀況，平均總資本回報率達一三．六%（見表1.3），這個結果也不會太讓人吃驚。雖然傳統銀行貸款還是位居第二，但它的重要性下降很多。相反的是，資本市場融資（如上市或發行債券等）大幅增長，但至今為止，它對中型企業始終是個次要角色。私募股權投資的比率下降，這點倒是令人驚訝，從這點可以看出家族企業和私募股權投資人之間的緊張關係。下列這段評論清楚表達了該潛在衝突：「私募股權投資人一般計劃五年退出，這與家族企業的長期計劃矛盾。家族企業的王朝思想，與私募基金的短期贏利期望水火不容。」

對隱形冠軍而言，上市是個尚有爭議的論題，儘管從一九九〇年代開始，情況就已經有相當幅度的改變。當時，只有二．四%的隱形冠軍企業已經上市，今天已有九．五%，這是很大的增長（見表10.1）。在調查中，我發現隱形冠軍對於上市的態度，仍是懷疑和有所保留的。主要是因為它們害怕股票上市後的資料公布和通報義務，這與隱形冠軍的低調作風不符。某位電子領域的上市隱形冠軍執行長，便說出很多人的心聲：「我到一個重要客戶那裡，我們公司的財務報表就放在他們的桌子上。我首先聽到的，就是對我們公司高利潤的抱怨。這讓爭取更合理的價格，變得沒那麼容易。」不過，也有與此相反的意見，如克朗斯公司的創辦人赫曼．克龍澤德爾，就對他們公司上市一事表示這強化了他們面對客戶時的位置。他們良好的獲利率告訴客戶，克朗斯並非每筆訂單非接不可。而對客戶來說，良好的利潤也是對未來的保障。

簡而言之，隱形冠軍的自有資本比率相當高，而且在過去十年來，大多還有增加的跡象。這讓它們獲得良好的信用評比與較低的融資成本。在成長和全球化的過程中，融資並非隱形冠軍策略發展的限

制因素。有近七〇%的隱形冠軍認為，它們的財務優勢也是一項強大的競爭優勢，融資對它們的策略投資空間幾乎沒有影響。但隱形冠軍們對上市的态度就不大一樣，對上市採保留态度的企業，資料通報義務是使其望而卻步的原因之一。

組織結構

正確的組織結構，無疑是策略成功的一項要素。正如我們在先前的章節中所看到的，典型的隱形冠軍聚焦於一項產品和一個市場，是「單一產品、單一市場」企業。隱形冠軍的年營收平均有八〇%來自其主要市場，近三分之一的隱形冠軍有九〇%的年營收來自其主要市場，有超過四分之一的隱形冠軍甚至一〇〇%的年營收全部來自其主要市場。舉例而言，諸如博拉瑟勒公司（Brasseler，鑽牙機）、多貝瑪亞（索道纜車）、布魯斯佛藍森貿易（Bruns Pflanzen，苗圃批發）、捷孚凱（市場調查服務）、雷莫（LEMO，連接器）、奧米龍（奈米科技掃描穿隧顯微鏡）、天帆（SkySails，拖曳風箏輔助動力系統）等企業都是。這種聚焦策略，對於限制組織結構的複雜化有很大的助益。

► 功能型組織結構

幾乎所有「單一產品、單一市場」的隱形冠軍，都採取傳統的功能型組織結構，這種形式以責任分配清楚、簡單見長。許多年前，世界電動鏈鋸市場領袖斯蒂爾（Stihl）的時任執行長漢斯．彼得．斯蒂爾（Hans Peter Stihl），要求我為其企業的組織結構做管理諮詢，目的是為了今後即將發生的新舊管理階層的交替，而重新確定董事會的職權範圍。這項任務並沒有花費很多精力，在一系列的訪問和分析之

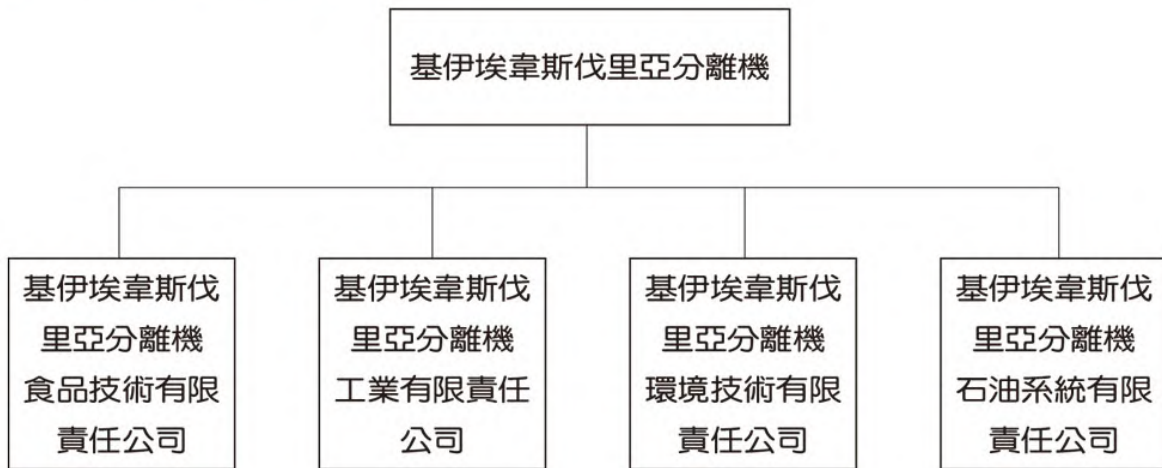
後，我推薦將企業調整成由五位董事和一些部門組成的功能型組織結構。像斯蒂爾這樣規模較大的隱形冠軍，年營收達到三〇億美元，擁有一萬一千名員工，職能分工可從第一層管理階級開始。在規模較小的企業，職能分工並不一定要在第一層管理階級上進行，因為這個階層的人數很少，有時只有一、兩個人。有二一．二%的隱形冠軍，C字級的領導人只有一個。在這些公司，職能分工就從第二層管理階級開始進行。很明顯，功能型組織結構是「單一產品、單一市場」企業最自然的形式，這種組織上的簡明，反映在流程、速度等組織高效表現上。

► 事業部制組織結構

從第三章我們已經知道，許多隱形冠軍在相鄰行業中進行溫和多角化策略。這種發展和快速成長，使得隱形冠軍面臨新複雜組織形式的挑戰。隱形冠軍的市場定位，主要由其產品應用和目標客戶來決定，當它們從功能型組織結構轉向事業部制組織結構時，正好遵循了這個標準。它們會根據目標客戶與產品應用來設立新的組織單位，而產品類別與技術則是劃分組織結構的次要標準。當然，這兩個項目彼此會有重疊的地方，不同客群會需要不同的產品。以客戶為導向來劃分組織結構的一個代表性案例，就是離心機與分離技術的全球市場領導者基伊埃韋斯伐里亞分離機公司（GEA Westfalia Separator）。如表8.3所示，該公司在每塊目標市場都有法律上各自獨立的企業。

表 8.3

基伊埃韋斯伐里亞分離機公司的組織結構



這種由目標客戶來決定的事業部制組織結構是一大優勢，每個部門在法律上各自獨立，不只對形式上的責任有意義，同樣也對生意有益。每個事業部門的最高主管，正式職銜都是執行長，這改善客戶與他們互動的形式與品質，也讓客戶在重要決策權上對他們產生更多信任。許多隱形冠軍在過去十年裡，引進了與基伊埃韋斯伐里亞分離機相似的目標客戶導向組織結構，包括攀時（高性能材料）、賀爾碧格（Hoerbiger，液壓裝置等自動化技術）和IBG（焊接技術）等。彈簧與沖壓件的領導企業克恩—里伯斯公司（Kern-Liebers），同樣也採取一致性的分權管理。除了彈簧與沖壓件外，該公司在其他產品領域也享有很高的市場地位，如針織機和經編機械零組件等。克恩—里伯斯總共有超過五〇家子公司，分別屬於十五個技術能力中心。它的年營收「僅」為六億五千八百萬美元，平均下來，每個技術能力中心的年營收為四千四百萬美元。這種分權管理，既保證貼近客戶，又保證市場和技術的結合。

另一個代表性案例則是德國海金杜門集團（Heitkamp & Thumann），它是電池殼及相關零件的領導製造商。海金杜門集團總

共由二五家公司所組成，總共有一九〇〇名員工，二〇一〇年的年營收為四億一千七百萬美元，大致符合我們在第一章看過的隱形冠軍平均年營收值（四．三四億美元）。平均而言，該集團每間公司的年營收為一千七百萬美元，大約有八〇名員工。海金杜門集團是全球最大的電池殼生產商，產品為多家全球知名消費性電池品牌所使用。該公司在世界多處設有工廠，總部位於德國。

► 區域式組織結構

然而，由產品應用或目標客群決定的組織結構，並非在每種情況下都適用。特別是全球化提高企業經營的複雜性，需要新的組織方案。裝配工具與緊固件的領導廠商福士公司，在一九八〇年代便採用以目標客戶為導向的事業部制組織結構，在一些較大的國家中成立獨立的木材、金屬、汽車和工業事業部門。透過這種方式，福士因此更能提供滿足客戶需求的產品與服務，並且進一步精進自己的專業實力，提供更詳細的相關資訊（如產品型錄或公司手冊等），相關好處多多。但隨著進一步國際化，問題就逐漸出現了。從分權管理的角度來看，讓每個事業體自己負責全球建設，是符合前後一致性的，但這就有可能造成多處建廠，甚至是同一個國家設立多個公司，還可能導致重複勞動和成本劣勢。於是，福士明智地成立了國家公司，現在在全球八六國都有這類公司。國家公司的負責人不僅是名義上的主管，還要協調在該國裡不同事業單位的商業活動。這樣就建立起矩陣型組織結構，帶來與矩陣型組織結構密切有關的重要缺點，如互相指責、協調過程費時等。

一九九〇年代末期，福士委託我們進行一項組織結構審查，從中我們得出了令人詫異的結果：因為傳統的緣故，一個國家的工匠客群相對而言十分相似，但不同國家的客戶就相差很大。比方說，跟德國

的木工相比，西班牙的木工與西班牙的鎖匠更為相似。另外，總部的事業體執行長很難對異國出現的問題，予以有效評估並提供解決方案。但福士成立國家公司的做法，有助於該公司最高主管清楚問題根源、了解員工和客戶，因此能做出更有效率的回應。這個發現促使福士將部門制組織結構，改為區域式組織結構。在這樣的運作系統下，事業部門主要扮演協調功能，但沒有直接決策權。福士公司的強項是人員銷售，所以因地制宜的做法很重要。在這種條件下，區域式組織結構是更好的方案。無論採用哪種組織結構，重點都是讓旗下各事業活動運作順利。在福士公司，協調過程、管理會議和跨部門活動具有重大意義，他們的高層主管在這些方面花費大量的時間和精力。這是福士企業文化的一個重要部分，而這也反過來再次影響了福士的企業文化。他們的管理人員除了直接責任之外，還接受跨領域的額外任務，因此克盡複合管理作用。

► 早期分權化

隱形冠軍在企業發展的早期階段，便根據事業內容或目標客群而實行分權化的組織結構。海瑞克公司的例子頗具代表性，它是全球隧道挖掘機的技術領先者。在建造隧道時，一般需要水平式或略帶坡度的挖掘工作，而海瑞克發現把水平挖掘技術擴展到垂直挖掘領域的市場機會。世界上最大的垂直挖掘市場存在於石油行業，但那裡已有非常強大的競爭者了。另一個新領域是地熱用途的垂直挖掘，旨在開採、運用天然的地熱源。海瑞克最深可鑽進地殼六千公尺處，這需要相當大的專業技術能力。可以確定的是，這種新能源有著光明的前景，因為它與風能或太陽能不同，不受天氣變化影響，固定荷載力較高。為了開發這方面的商機，海瑞克在二〇〇五年成立海瑞克垂直鑽探公司。這個新企業可以把注意力集中在新的領域，聚焦於新的目標客

戶和技術挑戰。我在第三章介紹過的多貝瑪亞集團案例，與海瑞克的發展十分相似。但有一點比較不同的是，多貝瑪亞運用一個全球性的行銷業務組織，負責集團三個事業體的業務，這是另一個早期分權化的代表案例。

隱形冠軍的主管們一再強調，如果把新的商業活動安排到已存在的組織單位中，那麼它仍是一個「孤兒」。這是因為，新的商業活動很弱小，如果沒有把它從組織上劃分開的話，面對比它大許多的企業主體，它是很難立足的。貼近客戶這個課題，在這裡也是有關鍵意義的。在前面我們提到，高度貼近客戶是隱形冠軍的最重要強項和最大的競爭優勢之一。一般而言，貼近客戶被視為由員工行為決定的事項，我認為這是一種誤解。如果貼近客戶這個特點不是完全由組織結構來決定的話，它至少也是由組織結構和員工行為所共同影響的。只有小型、分散的單位結構可以保證貼近客戶，並以此成功建立起實現隱形冠軍策略的基礎。

► 精實管理與網絡式組織

直到這個段落，我們在前面看的都是組織結構，在實際操作的過程中，隱形冠軍的組織結構是如何運作的呢？他們如何管理這種複雜的中型企業組織？這點可就流程的規範化來討論，而每間隱形冠軍企業的情況都不一樣。整體而言，隱形冠軍的流程規範化，只維持在中等程度。只有少數受訪者選擇了極端值「一」（十分低的規範化）或「七」（十分高的規範化），三分之二受訪者的回答在中間區域徘徊，得出的平均值為三．七六%。與中間值「四」來比較，我們可以認為，隱形冠軍的流程規範化程度略低。但流程的組織是有必要的，而且日益獲得重視。超過五分之一（確切為二一．二%）的隱形冠軍

只有一個最高權力主管，「精實管理」（lean management）的概念並非新的發明，在隱形冠軍身上早就可以看到，下列就是一些例子：

- 某間消費性商品企業有二五家國外分公司，全部都由一個單位監督，而該單位還需要負責眾多其他工作。
- 某間隱形冠軍的廣告預算為一億美元，但廣告部僅由兩位經理人和少數助手所組成，他們認為不需要廣告代理商。
- 我拜訪過許多頗具創新能力的隱形冠軍，有時研發部門只有一個人。正如在第六章所討論的，相較於這些公司的專利數量和創新產出，研發預算和研發人員數量是極小的。

員工人數少，代表工作負荷量高，但也大大減少了溝通的複雜性。隱形冠軍的人員較少，大幅度簡化了溝通流程。儘管如此，由於分權管理和國際化，仍舊增加其經營管理的複雜度。有很多隱形冠軍採用極現代化的解決方案與溝通技術來克服這點，如焊接技術的全球領導者德國IBG集團便是一例。該集團的組織結構分為焊接技術、零組件和建築化學三個部門，過去十年來年營收增加四倍，員工人數從一千人增加到兩千人左右。今天，IBG集團在超過四○國有七○家公司（光中國就有八家）。該公司透過控股行使職權，管理人員僅有十二位，非常精實。IBG集團採用了一套特殊流程來協助完成重大決策，其網絡式組織結構簡單說明如下：

- 該公司資料庫中，記錄著五百個最重要員工與其專業能力（即全部員工的四分之一）。
- 所有重大決策係根據所謂的「普遍決策流程」（GDP）來進行，這個流程建立在簡單的原則之上。

- 決策發起人在軟體系統輸入關鍵字，資料庫會根據這些關鍵字來推薦進行「普遍決策流程」的團隊。
- 該團隊必須在設定的時間之前完成決策。
- 期間會有一個中立的仲裁者監督整個過程，並做詳細紀錄。

為了確保這種網絡式組織運作良好，資訊技術的運用便相當重要。IBG集團在二五個地點設有視訊會議室，其中九個可以同步連線，這讓決策團隊儘管在不同地點或事業部，也能有效率地彼此合作。為了讓這種組織結構運行得更良好，所有員工必須強烈認同企業文化與相關發展策略。這也是為什麼像這樣的系統，需要長時間準備的緣故，因為它還涉及資訊技術的準備。對企業與各項目標的認同，對分權組織結構的運作效率非常重要。員工的這種強烈認同感，無疑也是隱形冠軍的一項優勢。如果團隊擁有相同價值和目標，那麼大家做起事來會比較像團隊合作，而不是在應付組織需求，而絕大多數的隱形冠軍在這點都做得很成功。

綜合前面各個段落，簡單來說，典型的隱形冠軍是「單一產品、單一市場」企業，因此最自然的發展形式會是功能型組織結構。有些較為複雜的隱形冠軍，在發展早期便有系統地進行分權管理。透過這個方式，即使規模變大、採取溫和多角化策略，企業也能夠維持聚焦優勢，致力於貼近客戶。有些隱形冠軍採用創新的網絡式組織，只動用小小的資源、善用現代化的資訊科技，便能有效管理全球化的組織。最後，隱形冠軍員工對企業的強烈認同感，代表這些企業不需要太多的組織體制來約束員工。

價值鏈的管理

表 8.4

隱形冠軍價值鏈的重要數據

	10 年前	今天
附加價值佔年營收的%	48%	42%
垂直整合 *	57%	50%
垂直整合 > 70%	25%	24%
垂直整合 40-70%	50%	44%
垂直整合 < 40%	25%	32%
* 垂直整合 = 內部完成生產的比率		

隱形冠軍如何建構價值鏈？垂直整合的能力有多強？偏向內部生產還是外包？關於這幾點，它們並未跟隨現代管理學的潮流，反而顯得十分保守。不過，與十年前相比，還是有很明顯的變化，見表8.4。價值鏈衡量的是企業對買來的原物料或服務增加多少價值，它是工資、稅收、利息與獲利的總額，通常會以佔年營收的多少百分比來表示。今天，隱形冠軍的附加價值是四二%，對於現代工業企業來說，這是非常高的數據，德國工業的平均數據為二九．八%。隱形冠軍的價值鏈比一般企業的要深很多，這是因為它們比較少使用外包資源，內部員工有能力創造高價值，生產效率極高。當然，這並不是說他們的產量很大，而是指他們能創造獨特、高價值的產品，而這點我們已經在第七章詳細討論過了。從8.4，我們可以看出隱形冠軍在過去十年來的改變。附加價值的比率從四八%下降至四二%，這是因為隱形冠軍使用外包的比率微幅增加，接下來，我們就來看一下它們的外包概況。

► 垂直整合與外包

這裡說的垂直整合，代表在企業內部完成生產的比率。今天，隱形冠軍的平均垂直整合比率為五〇%，比十年前降低了七%，但對現代製造企業來說，這個數據依舊很高。有近四分之一的隱形冠軍垂直整合比率在七〇%以上，可以用「什麼事都自己動手做」來形容它們。垂直整合比率在四〇%以上的隱形冠軍，數量略微從七五%下降到六八%。從受訪者對「貴公司的垂直整合比率是否低於競爭者」這個問題的回答，可以確認隱形冠軍對外包的抗拒或反對。有超過半數（確切為五一．六%）的受訪者強烈否定了這點，只有一三．四%回答「是」。而四二．四%的隱形冠軍，則堅決反對大量使用外包資源，只有一二．一%表示非常贊成。**整體而言，隱形冠軍明顯偏好自己生產，對於外包的意願並不高。**這種策略跟大型企業的做法非常不同，我常常聽到他們說「我們儘量使用外包」。

外包在現代商管理論與著作裡，常被認為是萬能藥。許多公司自豪地表示，它們幾乎不再生產任何東西，透過外包不但能降低工資成本、不再受制於各種工會的要求，也降低了固定成本。企業在決定外包時，通常要考慮成本因素，成本最低的供應商會得到訂單。然而，隱形冠軍對這些問題的想法不太一樣。我們在第七章看過，產品品質是隱形冠軍的最大競爭優勢，所以它們會避免將核心項目的生產假手他人，以免危害到自己的獨特性。依賴外包資源可能也會使得專業技術流失，而且它對研發能力的影響比生產能力更大。提到研發，隱形冠軍顯得特別「保守」，不願意合作或外包。出於這些原因，隱形冠軍更傾向把核心活動留在「家裡」，哪怕這與一定的成本劣勢有關。與十年前相比，隱形冠軍的態度雖然沒有那麼極端了，但是基本思想沒有太大改變。我們在表8.4所看到的數據下降，可能是因為隱形冠軍在一些非核心項目上增加外包的使用率。在非核心項目的領域，隱形冠軍一直都是外包大客戶。比方說，它們很多沒有自己的法律部門或稅務部門，而是讓外部的專家來完成這些工作。

下列是一些案例，來說明隱形冠軍不愛使用外包的特質。購物車與機場行李車領域的全球領導者旺眾表示：「我們的垂直整合能力頗高，幾乎自己生產所有的零組件。我們用自己的鍍鋅設備完成精緻的表面加工。」哈森坎普（Hasenkamp）是藝術品運輸的全球領導者，董事總經理漢斯．愛華德．史奈德（Hans Ewald Schneider）也如此表示：「我們不用外包，自己承擔所有責任。跟其他大型運輸公司相比，這就是我們服務的品質優勢，他們有很多工作都外包給別人做。」卡德維公司（Kaldewei）是歐洲鋼製浴缸的市場領導品牌，它用三．五公釐的堅硬鋼板取代傳統一．五公釐的鋼板製造浴缸，結果所有用一．五公釐鋼板的製造者逐漸被擠出市場。「卡德維什麼都自己做」這個口號與事實相差不遠，他們既自己生產壓製浴缸的模具，也負責浴缸上漆用的瓷釉塗料。瓷釉塗料不僅決定了浴缸的表面，也決定顧客對品質的認可。卡德維的祕密在於獨家的生產技術，它的珠光瓷釉使它成為唯一一家表面不會沾染髒物的鋼製浴缸生產廠。某次我拜訪卡德維時，他們的執行長法蘭茲．卡德維（Franz Kaldewei）對我說：「我們當然可以在別的地方買到更便宜的瓷釉塗料，但我們跟別人的不同之處、我們的競爭優勢，就在於我們自己做這些事。沒有競爭者是這樣做的。」從這個案例，我們可以清楚知道這種「凡事親為」的做法，對於保持競爭優勢的益處。

風力機市場領導者愛納康，垂直整合的比率超過七五％。別的競爭者乾脆購買所有零件進行組裝，愛納康幾乎事事都自己做，包含塔架、風車葉，甚至還用自己的船負責運輸。愛納康出色的品質，主要源於對這全面生產步驟的控制。真空包裝機領導者莫迪維克公司

（Multivac）的執行長也說：「我們大量生產機器，所以儘量自己生產零件，這會比買其他公司的要更經濟一點。」專門生產頂級精品家用電器的美諾，也表示了同樣的想法：「我們儘量自己製造零件，整個生產過程大多聚在一個地方由專業工人生產。」即使是在二一世紀

的今天，美諾有九五%的設備由離總部不到四○分鐘車程的工廠所製造。德國百靈（Braun）是電鬚刀、女性電動除毛刀等小型電器用品的領導品牌，同樣也表示：「我們幾乎自己製造所有東西，包括生產過程用的特殊機器，以及電鬚刀、電動除毛刀的所有關鍵零件。我們對這些零件所要求的品質，無法在市場上用優惠的價格買到。」來自美國的山貓公司（Bobcat），是鏟裝推土機具的世界級領導者，它的一位經理對我說：「只要有可能，我們就把工作留在企業內部。我會去確定市場上一個零件多少錢，然後要求我的人用同樣甚至更低的成本生產。他們通常都能做到，而且我也很清楚內部做的品質如何。只要有可能，我們儘量避免把工作讓給外面的公司。」山貓公司這麼做的主要用意，是為了避免裁員，因為外包可能也會增加裁員的機會。

► 自有機械製造

除了不喜歡外包，很多隱形冠軍把「凡事親為」的精神進一步發揚光大，甚至把價值鏈前端的活動也包含進來。如前述德國百靈的案例中便可知道，很多這類企業自己從事機械製造。我曾去拜訪過霍伯公司（HOPPE），他們專門生產門窗五金用品，對我表示：「我們大約有一○%的勞動力用來製造自己的機器，這是我們的營業祕密。我們自行研發、製造機器，而且不銷售給其他人。這些機器包含了我們的核心能力。」國民品牌濾水器Brita也有一個機械部門，該公司創辦人說：「還有誰比我們更適合生產這些機器？Brita是全球領導品牌，我們的產品有獨特性，所以生產機器也應該具有獨特性。」相同情形在園藝養護行業領導者嘉丁拿（Gardena）也可看見，在研發的同時他們就會生產機器，這可以省去一些時間。至於魏德米勒

（Weidmüller）是工業聯接領域的市場領導者，也自行生產各種工具。該公司常務董事雷夫．霍普（Ralf Hoppe）說：「我們自己製造

工具，如果不必受限於一些外在因素，我們就能提供最卓越的品質。」

在全世界各地的隱形冠軍身上，我們都能發現這種想法。兄弟工業株式會社的社長平田誠一表示，他們成功的原因在機器工具製造裡：「我們自己生產產品的模具，就高科技設備來說，這非常有經濟效益，因為裡面有更多的技術。未來，我們的機器會大量運用電子機械，我們在這塊很強。」來自西班牙的隱形冠軍加倍佳棒棒糖

（Chupa Chups），是棒棒糖世界的全球領導品牌，也有類似的想法：「我們在生產過程中所使用的機器，有八〇%以上都是內部自行研發的，它們是企業機密。」至於德國洋芋片零食品牌勞倫斯點心世界

（Lorenz Snack-World），雖然向外部廠商購買機器，但他們的技術人員因應公司需要，修改了這些機器和相關生產過程，因此大幅提升整體使用效能。該公司執行長認為，這是促使他們擁有絕佳競爭優勢的一項主因：「這是我們暫時領先對手的原因，我們利用這項優勢來強化所有品牌。研發、改造機器，讓我們獲得技術優勢，我們把它轉成品牌優勢。這種技術優勢是短暫的，但品牌優勢能夠持續很久。」

德國夾心餅乾類零食領導品牌格里森—德博伊克萊（Griesson-de Beukelaer），也採用跟勞倫斯點心世界類似的做法。根據該公司老闆安德里斯．藍德（Andreas Land）表示，他們購買外面廠商的機器設備，是為了內部做進一步的研發使用。其他多家消費性商品製造商，如專做軟糖的哈利波（Haribo），或以金莎巧克力聞名全球的費列羅公司（Ferrero），也都採取類似的態度，雖然我們可能都以為這些產品的製造商，大概全都用同樣的機器來生產出不同的產品。有時，企業的機械工程業務會誕生出新的企業，甚至是隱形冠軍，如小型射出成型機的市場領導者博伊機械（BOY Machines），就是這樣從牙刷製造商施弗公司（M+C Schiffer）的機械工程部脫離出來的。

垂直整合能力強，同時也可以保護產品免受競爭者的模仿。薩拿（Sachtler）是專業攝影機三腳架的全球領導品牌，執行副總尤根·努斯鮑姆（Jürgen Nussbaum）說：「某些國家的競爭者試圖仿造我們的產品，但卻失敗了。這是因為它們的生產工具跟我們不一樣，我們自行研發製造生產機器，在市場上買不到的。這是我們用來對抗仿製的保護措施之一。」在仿製品猖獗的時代，像這樣的垂直整合能力變得愈來愈重要，企業在面對外包或衡量內部機械工程活動時應慎重考慮。

► 內部研發

在研發方面，隱形冠軍明顯傾向於自己動手。有超過五分之四的受訪者表示，他們公司希望在研發方面有較高或非常高的垂直整合能力。這主要有兩個原因：一是因為隱形冠軍的行業細分，另一則是為了保護專業知識和技術。通常，極端的行業細分和專業聚焦，很容易找不到能夠充分貢獻價值的專業人才。比方說，很難有人在煙草加工的創新上超過虹霓（Hauni），或是在魚類加工上超過巴德爾

（Baader）。伴隨著超過八〇%的市佔率，這兩家隱形冠軍企業的研發團隊有全球最具競爭力的專家，其專業知識可能比其他所有競爭者加總起來的還多。我們發現，日本的隱形冠軍也偏愛獨自研發，如兄弟工業社長平田誠一對此便簡潔回答道：「我們自己進行所有研發。」

隱形冠軍對研發合作的態度，明顯有所保留。某間汽車零件供應商的執行長這麼告訴我：「有一次，我們接受了和另一間企業的研發合作。我們自己沒有學到任何東西，他們卻學走了我們不少專業技術。從那之後，我們對研發合作便採取保留的態度。我們認為，這是保護我們專業優勢的唯一安全途徑。」儘管這種保留態度佔了絕大多數，但當企業進軍它們專業不足的新知識領域時，我們看到了愈來愈

多的開放心態。舉例而言，奧托博克公司（OttoBock）便是一例。它將傳統整形外科產品結合了機械電子科技，在新領域上和具有專業知識的拍檔一起研究。在後面的「策略聯盟」中，我們會深入討論這些合作。

► 策略評估

要全面評估最佳垂直整合能力實屬不易，在隱形冠軍偏愛自己生產的背後，隱藏著更深的普遍真理：競爭中的獨特性和優勢只能由企業內部創造。任何人都能在公開市場上買到的東西，每個人都能得到，因此無法用來建立獨特地位。這項真理解釋了許多隱形冠軍為何不局限於終端產品，而是要深耕某個或多個專業領域，在這些地方創造自己獨一無二的流程、機器、工具或原料，幫助促成終端產品的競爭優勢。很多隱形冠軍的老闆告訴我，如果他們的活動只局限於終端產品的話，永遠不可能達到這種優勢地位，這是我們在觀察隱形冠軍垂直整合能力時，所悟出的更深層道理。

儘管如此，這些真理的另外一面不該被忽視，它和生產與研發都有關係。面對生產，企業凡事只靠自己會帶來嚴重的成本劣勢，因此應該至少在非核心項目上客觀地評估外包。事實上，有許多隱形冠軍在非核心競爭力活動上採取頻繁的外包，在核心競爭力活動上嚴格保持獨特性。至於是否開放外包，主要的決定因素應該是衡量競爭中的品質優勢，而非成本優勢。研發是決定一間企業保持獨特性的最重要因素，先前在第六章已經看過隱形冠軍具有很強的研發能力，並能以較低資源克服相關挑戰。雖然企業鑒於高度細分、保護專業知識與技術等，採取「凡事親為」的形式，但仍應權衡實際情形，努力做出不受意識型態影響的正確判斷。如果企業進入新領域，達到專業能力的極限，很可能就會因為不懂得向外求援而錯過重要機會。相反地，如

果出現了一些斬新技術，威脅到企業的核心業務，同樣也該給予高度關注。在這些情況下，究竟應該堅持單打獨鬥還是選擇合作，著實是道難題，必須用開放的心態來仔細評估。無論如何，任何意識型態或先入為主的堅持，在策略的執行上都是不適宜的。

綜合前面幾個段落，總結如下。隱形冠軍在生產與研發方面，一般明顯傾向於留在社內進行。**它們避免在核心項目上使用外包資源，但在非核心項目上卻廣泛使用外包資源。**隱形冠軍對研發的態度非常保護，對合作研發的接受度普遍不高。儘管在過去十年裡，隱形冠軍的一些行為有小小改變，但它們的基本原則並沒有改變。隱形冠軍所堅持的原則，創造了它們的獨特性與競爭優勢。與以往相比，今天有更多人意識到過分堅持這些原則，可能會產生負面的影響。雖然最終我們看到隱形冠軍對外包和策略聯盟採取略微開放的態度，但與商管理論所提倡的，或是與大型企業相比，它們的對外開放程度仍然遠遠落後。

► 策略聯盟

整體而言，隱形冠軍也不喜歡採取策略聯盟，從下列這些數據可看出端倪。七七．一%的隱形冠軍在進入新市場時採單打獨鬥戰略，只有一六．八%的企業為了妥善經營新市場而選擇聯盟，而且這些聯盟大多只是暫時的方式。總之，策略聯盟在隱形冠軍之間很少被採用，這些企業更喜愛瑞士民族英雄威廉．退爾（William Tell）的話：「強者獨行時最強。」不過，在最近十年裡，策略聯盟變得愈來愈重要，也愈來愈頻繁。這主要有兩個原因：一是供應鏈正朝向階級制的供貨系統發展，另一是因為商業活動的擴張。供應鏈的新型態在汽車零配件產業的影響最大，全套模組或子系統通常超過單一配件供應商的能力，所以就促使它們進行合作，以保證自己仍是一流的供應商。

車用設備製造商貝洱公司（Behr）有多項策略聯盟，就是基於這個原因產生的。貝洱與海拉（Hella）及法國塑膠製品供應商奧姆尼公司（Plastic Omnium）的策略聯盟，合作開發出一個完整的車頭模組，整合了照明技術、冷卻技術、空氣力學、行人保護和碰撞管理。參與的這三家公司，沒有一家有能力獨自完成這樣的解決方案。貝洱的另一項策略聯盟，成果是貝洱海拉溫控系統公司（Behr-Hella Thermocontrol），現在它是空調領域的市場領導者。

來自奧地利的粉末冶金領導廠商攀時，三個部門中有兩個是以策略聯盟的方式進行的，攀時在這兩個部門各持有五〇%的股份。其中，森拉天時（Ceratizit）是攀時在二〇〇二年和盧森堡公司森拉美德（Cerametal）合併而成的，森拉美德在高端硬質合金的技術與應用佔有市場領先地位。至於另一個事業體PMG則致力於汽車工業，專門出售燒結鎢鑄品，由攀時和三菱公司共同管理。策略聯盟鞏固了攀時在汽車行業和機械製造方面的零組件供應商地位，為其成長提供了巨大的動力。攀時執行長邁可．史瓦茲柯夫（Michael Schwarzkopf）表示，他們與合資企業合作物件之間的工作十分順利。這種發展策略對攀時聚焦於粉末冶金領域並沒有影響，各事業單位也一直有系統地深耕各目標市場。因此，我得出一項重要結論：如果隱形冠軍在採取策略聯盟時，能夠保留甚至進一步發揚諸如行業聚焦、高度創新、全球化之類的隱形冠軍原則（就像攀時案例那樣），那麼策略聯盟無疑是有利可圖的。不過，對有些隱形冠軍的老闆來說，要分割權力仍很勉強，這種心理需要克服。

在銷售領域，我們同樣觀察到有愈來愈多的策略聯盟出現，但主要是以合作的形式，較少以合資企業的形式出現。在銷售活動上出現策略聯盟，主要的原因是要開發新客群，或是拓展銷售管道。全球最大明膠製造商嘉利達（Gelita）是個傳統的行業供應商，在藥品市場並沒有銷售能力。因此，它在銷售新型關節保健產品CH-Alpha時，與知

名的藥品銷售公司合作，這著實是項明智之舉。另外，義肢與矯形器技術的領導者奧托博克公司，過去與治療中風病人的醫生並沒有太多的聯繫，所以它在銷售針對中風病人設計的新產品時，便與克勞士提姆曼公司（Krauth + Timmermann）合作，因為該公司是電刺激等方面的專家，與相關醫生團體有密切來往。若是論及在海外市場進行銷售，規模較小的隱形冠軍十分樂意與擁有相同客群的知名公司合作。比方說，從事電腦控制手術導航系統開發和銷售的博醫來

（BrainLAB），就採取了這種做法。在沒有子公司的國家，博醫來與一些也以外科醫生為客群，而且經營實力相當的醫學設備經銷商合作。在研發與行銷的活動，博醫來擁有為數眾多的合作夥伴，其中有很多也是隱形冠軍，如美國醫療植入物領導品牌捷達（Zimmer）、德普（DePuy）和邦美（Biomet），以及外科手術器械及儀器設備的領導者蛇牌（Aesculap），還有癌症放射療法與放射手術的全球領導者瓦里安公司（Varian）等。但博醫來的執行長施特凡．威斯邁爾（Stefan Vilsmeier）強調，策略聯盟「像婚姻一樣」，需要時時呵護。

不同知識領域的結合，可以促成劃時代的創新科技。比方說，機械與電子（機電一體化）、化學／物理與奈米科技，或醫療技術、藥學與生物學／生物科技的結合等都是。在這種結合中，既存在著機遇，又暗藏著危險。能夠成功結合不同領域的公司，就能開啟前所未有的新商機。誰在技術競爭力上沒有長進，誰就會被擠到市場邊緣。在研發的領域裡，總會出現各種不同的新訴求，範圍涵蓋甚廣，而隱形冠軍未必總是能自己克服。因此，在過去幾年裡，研發的策略聯盟變得愈來愈重要，而且在未來重要性還會繼續增加。前面已經簡單提過奧托博克的例子，該公司的發展可以有效證明這種趨勢。與傳統義肢製造商不同，奧托博克開始採用創新技術進入最新領域，包含骨整合技術和神經電刺激技術等，因此收購一些擁有相關技術的公司，如

丹麥公司尼若桑（Neurosan），另外還建立研發策略聯盟，與精通神經信號的奧地利公司美迪（Med-El）合作。而這樣的合作機會，在今後會愈來愈多。

然而，這種合作的一個最大問題是研發成果歸屬權，即如何分配研發成果。最簡單的方案是建立一個長期的共同企業，由這個企業自己來使用研究成果。但這也意味著，企業將永遠無法獨霸市場，必須和別人一起分享果實，這是許多隱形冠軍不願意看到的。另一個選擇是合作雙方共同使用研究成果，但這表示從一開始就有一個擁有相似技術背景的競爭者。對於一個力爭市場領導地位的隱形冠軍來說，這並不是一個很好的方案。通常，完全獨佔研究成果是隱形冠軍最傾向的選擇，但這通常可能會比較昂貴。如果前述這些選擇都不可行，那麼雙方總得透過某種方法來達成一致，而最理想的情況是，在合作之前就已經產生統一意見。概括來說，可以確定隱形冠軍的策略聯盟跟過去一樣，還是屬於少數，但其重要性有日益增加的趨勢。系統整合與跨領域研發，迫使它們跟別的企業合作。儘管策略聯盟與隱形冠軍的傳統戰術可能有所矛盾，但它們仍應採取開放的心態予以考慮。但還是有不少隱形冠軍，因為主要決策者的個人性格，在未來仍舊不會考慮這種策略聯盟。

商業環境

創業家與企業在特定的環境下出現和成長，是社會價值系統、地理位置資源、網路、教育機構和許多其他因素共同作用的結果。環境可能幫助，也可能阻礙隱形冠軍的形成，本書的目的不是為了給隱形冠軍在某一地區盛行，提供經濟學或社會學上的解釋。我們的切入點是企業管理，所以要了解的是，環境因素對企業與策略的影響是什麼。先要說明的是，這些問題的解答至今還不是特別清楚。隱形冠軍

成為產業群聚的一部分究竟有利或有害，這個問題我們並沒有明確的答案。下列便針對環境因素，給予一些研究觀察。

► 產業群聚

最近幾年，產業群聚這個概念成為一個流行話題。這波討論浪潮是從麥可．波特在一九九〇年出版的《國家競爭優勢》（*The Competitive Advantage of Nations*）一書開始的，有些作者將其稱為「經濟政策的新範例」。「群聚」這個詞彙聽起來十分現代，但這個概念早已行之有年。傳統上，大家用「聚集」（agglomerations）來描述「群聚」（clusters），經濟學家也討論所謂的「聚集優勢」（另外也有聚集劣勢）。「聚集」的意思是：「在垂直價值鏈中有高度連結，或彼此屬於同個產業領域的公司，在地理位置上集中分布。這種聚集團體，由法律上和經濟上獨立的企業構成。特殊的地理位置因素，通常對這種聚集團體的發展有著決定性的作用。」需要補充的是，群聚通常也包括學校、研究機構和專業的服務提供者。眾所周知，國家的經濟活動和產業都有明顯的地區集中趨勢，這種現象值得關注，因為幾乎在所有經濟指標中都有所顯示。

那麼，群聚對隱形冠軍的重要性如何？在上一章的表7.8中，我們看過一些在地緣相近，彼此驅策出最佳競爭表現的隱形冠軍。直接的水平競爭，只是產業群聚需要討論的其中一項而已，群聚所影響的層面甚廣。面對媒體對產業群聚的大量報導，很容易讓人覺得，大多數隱形冠軍都是這種群聚的一部分，而且這對它們的成功具有特別重要的意義。為了驗證這項猜測，我們在最新的問卷調查中包含了一些問題，以了解受訪企業如何看待產業群聚的意義。結果顯示，只有七分之一（確切為一四．三%）的隱形冠軍，認為自己是產業群聚的其中一員。關於群聚是否是一種競爭優勢，還是會帶來一些問題？在那些

認為自己屬於群聚一員的隱形冠軍中，只有一半認為這是一種競爭優勢，另一半認為兩者皆不是。另外，有七%的受訪者感受到聚集劣勢，如適任的專業員工不足、優秀員工被挖角、專業知識與技術外流，或是因為彼此地緣太近，產生明顯的競爭氛圍。這些調查的結果，讓我得出一個大致上的初步結論，那就是群聚對隱形冠軍的發展相關重要性較小。

然而，這只是一個大致上的初步結論，並不適用於每個單獨產業。其實，產業群聚對某些產業領域絕對有意義。可以確定，群聚在某些產業是固定現象，所以在該產業的隱形冠軍屬於群聚的一部分。有些隱形冠軍確實因為群聚關係誕生且獲得成功，但對絕大多數的隱形冠軍而言，這並非最主要的成功關鍵，因為它們並非群聚的一員。根據這些調查結果，產業群聚的益處似乎有點被過分放大來看，隱形冠軍可以出現在各種地方，並不一定非要在產業群聚不可。

► 創業家群聚

如果產業群聚對隱形冠軍的策略與發展並非最重要因素，那麼有另一種環境因素或許更重要。我們觀察到，隱形冠軍在全球各地的分布極度不均，但如果深入到地方層面來看的話，就會發現有高度集中現象。舉例來說，德國的溫德哈根鎮（Windhagen）大約只有四三〇〇個居民，卻擁有三個隱形冠軍：道路施工機械開發製造商維特根

（Wirtgen）、主打俄格萊（Ergoline）高價品牌的專業曬黑床製造商JK集團（JK Group），以及製造監控系統的歌德布呂克公司

（Geutebrück）。這三家公司在技術或市場上沒有交集，因此不構成產業群聚。至於位於德國南部的諾陶布林（Neutraubling），是一座人口約一萬三千人的小城，在這裡可以找到飲料灌裝及包裝設備的全球

領導者克朗斯公司（Krones）、小型釀酒設備製造商齊佩公司（Zippel），以及先進記憶體和半導體技術領導者美光（Micron）。

在小城昆士梢（Künzelsau）附近，我們也能找到許多隱形冠軍。這裡不但有全球兩大裝配工具產品的領導者福士和貝爾納

（Berner），還有許多全球或歐洲市場的領導者，如風機生產商施樂百機電設備（Ziehl-Abegg）、防爆電器生產商德安（R.Stahl）、德國經典牛仔褲品牌野馬（Mustang）、駕駛訓練系統和身障人士專用汽車裝置的全球領導者魏格爾（Veigel），以及歐洲書籍裝訂設備與服務提供領導者西格羅赫（Sigloch Maschinenbau）。昆士梢的人口約為一萬五千人，當地明顯有一種精神，促進了隱形冠軍的誕生，而這就是「創業家群聚」的最佳範例。此外，我們在人口僅為七八〇〇人左右的上科亨（Oberkochen），遇到了光學儀器領導品牌卡爾．蔡司與木材加工刀具製造商藍幟（Leitz）；在人口約近兩萬人的萊普海姆

（Laupheim），遇到了壓雪機全球領導製造商凱斯鮑爾（Kässbohrer），以及醫藥包裝設備製造商烏爾曼（Uhlmann）。

在不同的商業環境，會出現不同的創業家。我的童年在一個僅有七戶農民家庭的小鎮度過，但就在這個小鎮上，一代人中就出現五個成功的創業家。每天，這個小鎮的孩子要走五公里去上學。可能正是這樣，培養出兩種對創業家至關重要的性格——韌性和熱愛自由。在我們小鎮出現的五個企業家中，有一個建立了一座大工廠，而且經營得非常成功。這激勵其他人在別的行業仿效他，如在冷卻技術、辦公機械和自行車等。很顯然，在一個很小的鄉鎮中，也可以出現創業家群聚。與產業群聚不同的是，將這些人結合在一起的不是行業，而是社會關係網絡。它激勵人們模仿成功人士，督促自己成為隱形冠軍。我在談話中總一再聽到企業家們談論自己的榜樣，以及這些榜樣帶給他們什麼樣的力量。在地理空間和社會網絡上的相近，強化了這種刺激作用，一個隱形冠軍會催生出更多未來的市場領導者。產業群聚在

某些層面有所幫助，但這種創業家精神的感染力，能夠跨越產業界線。在創業家群聚的隱形冠軍身上，我們看到這種感染力的最大效應。

本章摘要

融資、組織結構與商業環境，都是影響隱形冠軍提供客戶價值的重要因素。隱形冠軍在這些面向上，展現出高度的自主權，下列這些特點值得其他企業借鑑。

- 儘管成長快速，隱形冠軍的融資仍然固定。這對信用價值、資本成本，以及最終的獲利率都有正面的作用。
- 內部融資是隱形冠軍最重要的融資來源，這點在未來也不會有太大改變。這需要相當好的獲利表現，整體會帶動良性的財務循環。
- 融資對隱形冠軍的策略發展並不構成限制因素，儘管融資來源的比率有相當幅度的改變，如傳統銀行貸款的比率減少、資本市場的比率增加等，但隱形冠軍對於上市的態度不一。對大多數隱形冠軍來說，它們不會考慮投身股市。不過，未來我們仍可預期會有更多公司上市。這裡有個重點值得學習，那就是隱形冠軍在資本結構中保持保守的態度，但並不完全排除新的融資形式。
- 簡單的組織結構，會讓組織辦事效率更高，它的優點不容小覷。功能型組織結構最適合「單一產品、單一市場」的企業，所以也是典型隱形冠軍最自然的發展形式。
- 隱形冠軍在擴張業務的同時，也提高企業經營的複雜度，這可能會危害到它們的傳統優勢。面對這項課題，它們在發展早期就善用分權管理的機制。它們避免採用必須交叉參與、管理的矩陣式

組織（matrix structure），而是以客戶為導向來設立新的組織單位。這種事業部制組織結構，也可以根據產業或地區來劃分。從隱形冠軍身上我們可以看到，雖然業務變得愈來愈複雜，只要做好分權的準備，仍可保留自己聚焦的優勢。

- 隱形冠軍的高階領導人數不多，「精實管理」的概念可在他們身上看到。他們中最現代的是採用網絡式組織來管理全球各地的公司，這需要使用最新的資訊技術。而這種先進的管理方式，對各種規模的企業來說，都是值得學習的。
- 隱形冠軍的附加價值比率與垂直整合比率，在過去十年間明顯下降。這個趨勢說明了隱形冠軍傳統「親力親為」的態度，並不是根深柢固的意識型態，它們也逐漸在適應變化。但就整體而言，隱形冠軍的附加價值比率與垂直整合比率，仍明顯高於產業水平。我們觀察的結果是，它們垂直整合比率的下降，主要是因為將非核心項目發包給外面的專業公司負責。
- 至於在主要的核心競爭力活動上，隱形冠軍始終保持極高的垂直整合比率，避免使用外包資源。它們在外包資源使用上，首重的是產品品質這項競爭優勢。隱形冠軍相信，競爭中的獨特性與競爭優勢無法在市場上買到，只能在企業內部創造。基於這個原因，它們甚至擁有自己的機械製造部門，或自行生產價值鏈前端項目。這種做法與時下流行的經營管理趨勢不同，值得我們好好思考。
- 在研發方面，隱形冠軍非常注重高度的自主權，不但講究研發深度，也在意研發的保密程度。它們這麼做，不僅是為了保護專業知識與技術，也是為了留住適任的專業人才，保障本身的研發程度。
- 在非核心競爭力的活動上，隱形冠軍大量使用外包。它們這麼做不僅是基於成本考量，也是因為它們相信能從專業供應商那裡，

得到更好的服務品質。某人的非核心能力，正是他人的核心能力。

- 隱形冠軍不喜歡採取策略聯盟，它們對這種做法能否有效解決問題，抱持著懷疑的態度；另外，這是因為它們喜歡當家作主的緣故。但近年來，這種傳統態度出現些許改變，主要有兩個原因，一是因為系統整合需要它們跟其他人合作，另一則是因為創新的條件使然，創新時常需要結合跨領域的知識與技術。在這兩種情況下，策略聯盟可能會有幫助。對策略聯盟的懷疑態度，不應成為一種意識型態的障礙。
- 比起商管著作所言或一般所猜測的，產業群聚對絕大多數的隱形冠軍並非那麼重要。只有七分之一的隱形冠軍認為自己屬於某個群聚，而其中只有二分之一認為這是一項優勢。
- 經常可以觀察到，來自不同產業的隱形冠軍聚集一地。可以推論這種創業家群聚創造了某種社會鞭策環境，進而培育出更多的隱形冠軍。

整體而言，隱形冠軍對本章所討論的各面向，基本上採取保守的立場。它們對許多現代觀念有所保留，包含融資、企業組織結構、外包和策略聯盟等。當涉及核心競爭力的時候，隱形冠軍顯得特別「孤僻」，寧可「親力親為」，它們很多都相信「最強者獨行時最強」。至於在其他非核心競爭領域，它們顯得非常現代化，比方說，在早期便進行分權化，或是使用高科技資訊技術來管理全球集團等。與時下的討論浪潮不同，產業群聚對絕大部分的隱形冠軍來說，意義並沒有那麼重大，這可能是因為隱形冠軍總愛「走自己的路」。

第九章

員工與企業文化

眾所周知，員工的工作動力及其對企業的認同感，對企業成功與否影響極大。每間公司的差別，主要就在於實際執行這些面向的能力。在這一章，我們將研究員工與企業文化。由於企業規模的成長，隱形冠軍創造了許多新工作崗位（尤其在海外市場），需要高品質的勞動力。隱形冠軍是如何處理人力資源管理議題的，如績效表現、病假率、流動率與勞動彈性等？我們將會看到傳統美德在隱形冠軍身上留下的烙印，精實人力和分權管理確保高生產效率和績效透明度。另外，由於隱形冠軍大多身處鄉間，因此員工與雇主之間會產生一種特殊的關係。隨著業務擴展，在全球各地雇用高品質的員工，對隱形冠軍來說是項嚴峻的挑戰。

創造就業機會

因為企業規模成長，隱形冠軍創造了不少新工作崗位，隨著全球化的進程，工作崗位的分配產生了巨大變化。十年前，我們抽樣調查的隱形冠軍平均雇用一二八五名員工，今天這個數據增加到二〇三七人；這表示增加了五九%，或每間公司平均增加七五三個工作機會，見表9.1。大多數的新工作崗位不是出現在國內（本土市場），而是出現在海外國家。儘管如此，國內的雇用情況，也以每公司二八%或二二九個工作崗位成長。關於聘用海外員工，有個問題時常被問到，那就是這樣做是否犧牲掉國內就業機會？這些數字無法給出明確答案，但至少從最終結果來看，我們無法認同這點。隱形冠軍在本土市場和

海外市場，創造了大量新工作崗位，這足以證明國外投資是鞏固，而不是弱化了企業在國內的地位。

表 9.1

隱形冠軍的雇用數據

	國內	海外	總數
10 年前	810 63%	475 37%	1285
現在	1.039 51%	998 49%	2037
變化幅度	+229 +28%	+523 +110%	+752 +59%

從表9.1，我們得知十年前，隱形冠軍有近三分之二（確切為六三%）的員工在國內就職，今天這個數據下降到五一%，未來它們有絕大多數的員工會出現在海外國家。隨著全球化的進程，隱形冠軍的企業文化和特質也會自然改變。關於海內外員工比率的改變，有個項目會直接受到影響，那就是年營收。有些隱形冠軍八〇%至九〇%的年營收並非來自本國市場，但它們在國內仍雇有約半數的員工。雇員全球化和價值鏈全球化，距離走在前面的年營收全球化，總有一段相當長的時間差。不過，有些公司在雇員全球化方面，和平均水準相比遙遙領先。表9.2蒐集了這類公司，它們至少有七〇%的員工在海外國家工作，是名符其實的全球雇主。雇員全球化之後，管理國際化是項重要課題，我們將在下一章討論這個問題。

表 9.2

外國員工比率較高的隱形冠軍

公司名稱	主要產品	外國員工佔比（%）
福伊特水電	水力發電站設備與服務	89
西門子聽力醫療技術	聽覺科技	87
奧鎂	耐火材料製品	86
克洛克納	鋼鐵製造與貿易	85
益利素勒	漆包線	84
捷孚凱	市場調查	81
博威系統科技	封裝機械設備	75
嘉利達	明膠製造	75
羅名特流體控制	化學流體處理設備	75
偉巴斯特	汽車天窗與汽車供暖系統	73
貝朗醫療	注射產品	72
安德里茨	紙漿和造紙設備	> 70
格羅茨—貝克特	織針	70
福克特電子	電感線圈與電子變壓器	70

外國員工比例是國際化的具體表現，全球化發展導致企業出現了不同國籍與文化背景的員工團隊。Adidas的員工來自四二個國家，在德國百靈的行銷部裡，可以找到十五個不同國籍的員工。就連像我們西蒙—庫赫這樣的小公司，也有超過三〇個不同國籍的員工。這種現象在幾十年前還不存在，但在二一世紀卻變得日漸尋常。就連傳統留在總部或企業本國的研發活動，現在也有國際化的趨勢。比方說，致力於感測器技術開發的西克公司（SICK），在六國設立了一三個研發中心。香料香精全球領導者奇華頓（Givaudan），也在全球各地諸如巴黎、印度矽谷班加羅爾、紐約、上海、巴西最大城聖保羅、新加坡和南非等，設有三九個調味中心和二三個香氛研究中心。

如果一間企業有七〇%至八〇%的員工都在海外，還能稱為本國企業嗎？員工國籍又代表什麼意義？對隱形冠軍來說，從本土企業轉型為全球化企業的過程中，如何保留自己的傳統優勢是項巨大挑戰。目前這種轉型會出現何種變化並無法估計，當一間企業的本國員工人數遠低於在中國雇用的員工人數，長期下來會帶來怎樣的結果呢？當一些企業像丹佛斯（Danfoss）、葛蘭富（Grundfos）或Audi等公司，宣布中國為「第二本土市場」，並且認真執行，那麼中國肯定不會只是產品銷售的「第二故鄉」。丹佛斯或葛蘭富會不會變成一間中丹公司？Audi會不會變成一間中德公司？無論如何，**隱形冠軍創造了大量的新工作崗位，它們在全球化的過程中，連帶促進工作崗位與價值鏈的地理位置變遷。**當勞動力的構成愈來愈國際化的同時，想要保持隱形冠軍的傳統優勢，將面臨巨大挑戰。今天，大多數隱形冠軍的員工結構，與十年前的相比已經大不相同。

企業文化

根據我自己的經驗，企業良窳的真正差別，並非在於機械、設備、流程或組織結構，而是企業文化。福士企業重要推手雷諾德．福士曾經這樣表示：「一個在破舊廠房使用陳舊設備的團隊，只要鬥志高昂，仍舊比坐擁最新設備和廠房但鬥志低迷的團隊，創造出更大產能。」彼得．杜拉克明確地描述了管理者的挑戰：「管理就是透過給員工共同的目標和價值觀，予以持續學習和發展的機會，使他們有能力成為一個團隊，一起創造成績。」來自瑞士的索諾瓦集團

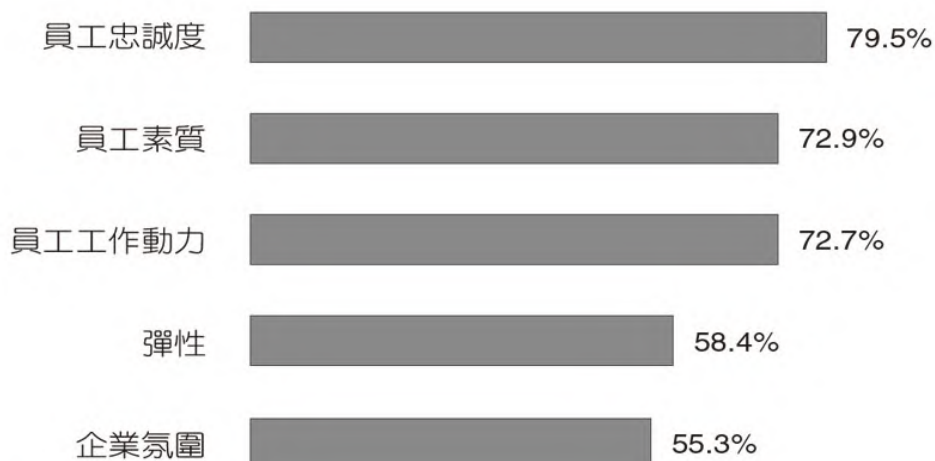
（Sonova），是助聽器的全球領導廠商，用一句口號總結了他們的企業文化：「沒有人的話，什麼都不可能。」企業文化包含企業的各項目標與價值觀，最理想的情況是能為所有員工接受，並且覺得有義務

實行。企業文化的最基本作用，是讓所有員工朝著共同的目標與優先事項努力。

近年來，企業文化的重要性無疑已有所增加，而且在未來會繼續增加。現代人已不甘於僅僅為錢工作，還希望能工作得有意義、有樂趣，並且真正落實特定的目標與價值觀。在高度開發的社會，若要激發員工的工作動力，就必須從更高層次的需求著手。而這點對提供先進服務的公司與需要高智慧資本的公司特別如此，企業對工作的智能要求愈高，企業文化也就愈重要！高智識水平員工的績效表現，幾乎無法直接衡量與控制，杜拉克在四十年前就已經指出這點。這些專業人才只能透過各種激勵措施與宏偉目標來管理，而不是傳統的管理手段。就某種程度而言，企業文化取代了出勤考核。那麼，隱形冠軍的企業文化和員工績效如何呢？表9.3可見受訪者對企業內部優勢的回答，表中記錄的是在滿分七分評六或七分的隱形冠軍比率。可以清楚看見，大多數隱形冠軍認為員工身上具備的優點是公司的優勢，特別是忠誠度、人員素質與工作動機這三項。因此無須懷疑，隱形冠軍的競爭優勢，主要源於它的企業文化與員工態度。

表 9.3

隱形冠軍的內部優勢



在我們的訪談中，時常會聽到與企業文化有關的言論，如責任感、工作自由、團隊精神、信任感、工作環境是否友善、溝通是否良好、心態是否開放、是否樂在工作、員工獨立思考的能力等。鋁箔軋機與輥軋設備領導者阿申巴赫公司（Achenbach Buschhütten）執行長艾克索．巴頓（Axel Barten）說：「我們很注重團隊精神，更勝於階級式思考。」太陽能逆變器領導廠商SMA公司也認為：「工作樂趣是每個員工的『基本權利』。」至於博醫來公司的執行長斯蒂芬．威斯邁爾（Stefan Vilsmeier）說：「對於沒有自己想法的人，我可不滿意。」廚房水槽的領導廠商鉑浪高（Blanco）執行長法蘭克．施陶布（Frank Straub），用一句簡短的話總結了這些特點：「對於員工，我們要引導，而不是壓制。」隱形冠軍對它們的企業文化很有信心，這點印證在某個隱形冠軍執行長的話中：「跟很多競爭對手相比，我們有一個很大的優點，那就是藏在我們公司內部的力量，它使我們克服了種種挑戰。就是這種力量讓我們絕不放棄，把貌似不可能的變成可能。這種內部力量，深植於我們的企業文化。」不了解隱形冠軍企業韌性的人，可能會認為這不過是華麗的詞藻爾爾，但實情並非如此，這種內部力量確實存在於隱形冠軍企業之中，具體反映在下一段落要討論的各項員工指標中。

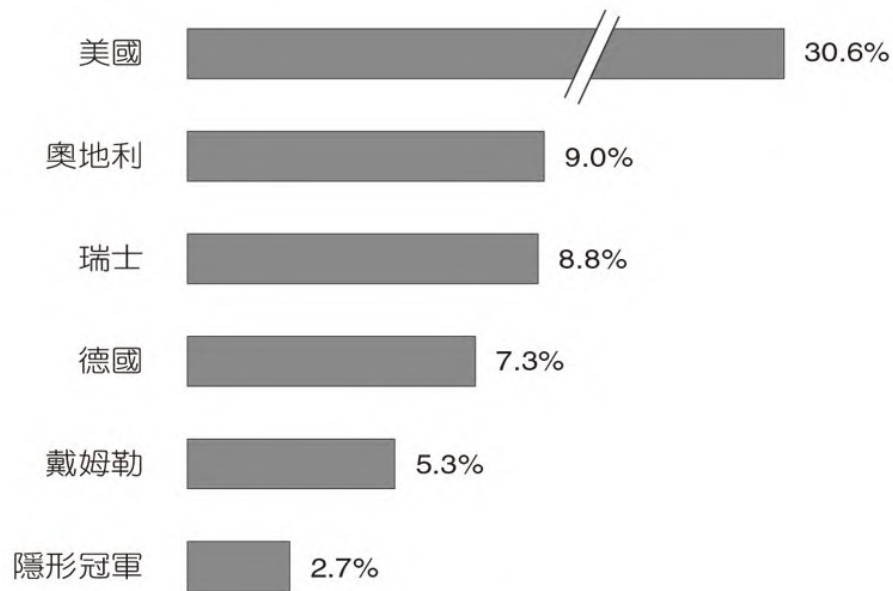
病假率和流動率

企業的內部價值是非常寶貴的資產，具體反映在各項實際的產能指標中。隱形冠軍平均的病假率為三．二%，這是非常低的數據，在過去十年間，德國企業的平均病假率為四．二%。假設企業員工人數為兩千人的話，表示隱形冠軍每天因病假不上班的員工，比一般企業少二〇個。另一項重要指標是員工的流動率，如果工作需要專業、特殊的職能的話，且在勞動市場上很難雇到，那麼員工流動率高對企業

的危害性就變得特別大。相反地，若是一般技能的職缺，員工離職找人替補的難度就比較低。在我們所進行的調查中，受訪企業一再強調他們的員工擁有最高的專業技術水準，因此對隱形冠軍來說，人員流動對它們來說是很不利的。不難想像，隱形冠軍會盡一切努力，吸引專業員工留在公司裡，而它們在這一點也做得非常成功。多年以來，隱形冠軍的員工流動率為二．七%，這是非常低的數據。有些企業甚至表示，它們的人員流失率幾乎為零。咖啡烘焙機領導廠商博百特公司（Probat）的董事總經理曾開玩笑道：「在我們公司，被咖啡豆小蟲咬過的人大概就逃不掉了。」博百特在咖啡烘焙設備領域的全球市佔率為六〇%。如果把隱形冠軍的員工流動率和德語系國家的平均值相比，那麼這一點就更加清楚了。為了進一步說明，我們在表9.4中特別收錄德國最大企業戴姆勒（Daimler）的員工流動率，對大型企業來說，它的員工流動率為五．三%，已經是很低的了。此外，我們也包含美國勞工部所公布的流動率。

表 9.4

隱形冠軍員工流動率比較



資料來源：赫恩斯坦機構（Hernstein Institute）／美國勞工部

從表9.4，我們清楚可知，隱形冠軍的員工流動率特別低，僅為二．七％。這個比率表示，員工在同一企業任職時間平均為三七年（ $=100 \div 2.7$ ）。當流動率為八％時，員工的任職時間僅為一二．五年，即短了約二五年。德語系國家員工流動率和隱形冠軍的員工流動率相差五％左右，這代表什麼涵義？首先，這表示德語系國家每年在每二〇名員工當中，要多流失掉一名員工及其所掌握的專業技術。再來就是，它們每年必須找更多的新員工，聘用他們、培訓他們。從這個角度來看，隱形冠軍的平均員工數為二〇三七名，和差不多規模的一般企業相比，隱形冠軍的優勢如下：

- 每年有一〇〇個員工及其專業知識與技術留在企業，沒有流失。
- 每年省下雇用、培訓一〇〇名新員工的費用、時間與精力。

- 在一般企業，有半數的員工平均在八年後離開，而在隱形冠軍企業，八年後還有八○%的原始團隊留了下來。

美國各產業的員工流動率非常不同，從餐旅服務業的五○%，到政府公職的一○. 三%都有，但無論是哪種產業的員工流動率，與歐洲企業，尤其是隱形冠軍企業相比，都明顯高出許多。正如前述提過的，若工作需要高專業度、特殊的職能，這樣的高流失率會為企業帶來很大的問題。雖然一般討論的重點，會是員工的病假率和缺席天數，但我認為員工流動率對企業策略的意義更為重大，也因此隱形冠軍非常重視這點。想要保持高水平的專業知識與技能表現，沒有比致力於維持低員工流動率更重要的了，所有需要高專業、特殊職能的公司，都應該牢牢記住這點。

前述得出平均員工任職時間三七年，這樣漫長的時光套用在企業身上，看起來的確不可思議，但也馬上令人想到下一個問題：若是員工績效表現不佳要怎麼辦？把績效表現不佳、逃避工作或能力不足的人，盡可能長時間留在工作崗位上有意義嗎？當然，員工任職的時間長度並不是我們強調的主要重點，高員工忠誠度和低員工流動率，只有在企業留住適任的人選才有意義。因此，雇用早期的嚴格選擇，是一切的關鍵要素。幾年前，我和國民濾水壺Brita的創辦人海茲．漢卡默（Heinz Hankammer）的一席談話，讓我恍然大悟。他是這麼說的：「我們這裡沒有人員流動。」然後他考慮了一會兒又補充道：

「但是在剛開始的階段，流動率很高。」他解釋道，他不用特別擔心員工在適用期後的表現，因為整個團隊都主動在做這件事。就像在一支運動隊伍裡，企業員工知道如果他們容忍團隊中有不思進取或能力不足的同事，只會害了公司和自己。

機床製造商哈默（Hermle）的老闆迪特馬．哈默（Dietmar Hermle）表達了相似的意見：「如果某人不適合我們，那麼他必須離

開。」這句話一語道出重點！早在一百多年前，被尊稱為「科學管理之父」的弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）就強調過，選擇正確的員工，要比任何組織形式、工作流程和培訓方法都重要。這點在歐洲領先的戶外運動用品專賣店國際漫遊家（Globe-Trotter）得到了充分的顯現，該公司只雇用把興趣當職業的人，他們的員工包含了登山熱愛者、划船運動員和自行車手等，而且大多數之前都是該公司的顧客。美國隱形冠軍伯頓滑雪板公司（Burton Snowboards）的情況與此類似，它是冬季運動裝備的全球領導品牌。創辦人兼董事長傑克·伯頓（Jake Burton）說，實際上所有員工（包括他自己），都迷戀滑雪：「高層管理人員在開會前，都會先去滑雪。」而這樣的員工熱情，無疑會渲染給顧客。總而言之，雇用時的嚴格篩選並保持適任人才，對低員工流動率和高任職時間，具有極大的涵義與重要性，而隱形冠軍能夠認識到這點，並始終如一地以此做為行動指南。

高效率的表現

在許多隱形冠軍身上，都顯現出高效率的企業文化。有個隱形冠軍的業務主管這麼告訴我：「我曾在一間非常大的零售商公司工作過，總部有幾千名員工，上班時你可以看到同事大刺刺地在看雜誌，因為他們無事可做。這種情況在那間公司似乎沒什麼大不了，但在我們公司幾乎無法想像。」另一個隱形冠軍的執行長則說：「我們有一二〇名員工，每個人都得捲起袖子、全力以赴，沒有人可以偷懶。逃避工作的人在大公司可能可以混得下去，在我們這裡，我認為不太可能。」那麼，隱形冠軍創造高效率工作表現的條件是什麼？如何解釋大企業和小企業在這方面的區別？我主要看到三個因素：員工數量、企業文化和組織結構。

► 精實人力

首先我觀察到，也一再注意到的是員工數量：隱形冠軍的員工人數實在太少了。它們不僅是「精實管理」，在人力資源的各面向也呈現這類發展。有個受訪企業如此表示：「我們的工作量總是大於人數，其實也應該這樣，這不僅對提升效率有益處，也讓員工獲得更高的滿足感。如果員工沒有被要求好好工作，他們就會沉溺於沒有實際產能的活動，比方說，把時間大量花在寫電子郵件、開沒有結論的會議、制定一些無實際用武之地的方針等。大多數困擾大企業的陰謀詭計和官僚作風，都可以透過工作量多來避免。」從這番話可以總結出，**精實人力確實能提高生產效率**。從另一面來看，也是這樣：員工人數過多是生產力殺手，而且會降低工作滿意度。當一間企業的人數太多時，帕金森定律（Parkinson's law）便開始生效。多餘的勞動力會自己找事做，而且員工在為自己找事做這塊非常有創造力，尤其是一些沒有價值或極少價值的內部活動。而且組織的規模愈大，這種風險也跟著增加。所以，「工作多於人數」可能還是最有用的效率提升器。當然，工作量與人力資源間的分寸要巧妙拿捏，其中的張力不能過大，以致完全失衡。因此，其實可以把這項原則更正為「工作『略』多於人數」，但這裡的「略」無法確切量化。

至於怎樣創造「工作多於人數」的條件呢？最簡單的方法就是透過成長。當企業不斷成長時，幾乎就會自動變成工作量大於人力的情形，此時應有意識地採用謹慎雇用政策。隱形冠軍賀利氏（Heraeus）表示：「只有當我們需要第三個員工的時候，我們才會招入第二個。」尤其當營業額縮水的話，情況就會變得十分困難，只有在早期謹慎使用人力，才能避免勞動力過剩的情況發生。即使生產效率提高，但營業額保持不變，都會導致人員過剩。某個汽車製造業隱形冠軍的執行長，這麼描述這個問題：「我們的生產力大約每年增加

五%，我們希望至少能保持人員結構的穩定，而這代表我們每年至少要多賣五%的銷量。如果沒有做到，那自然就會有人員過剩的情況出現。為了避免這點，我們必須努力成長。」

► 良好的企業文化

想要有高效率的表現，第二個條件在於企業文化。正如我們前面提過的試用期篩選，績效不佳、逃避工作等行為與態度，不應只是管理階級應該關心的事，也應該是整個團隊的事。所有員工必須明白，就像在一支球隊裡那樣，個人成績不佳會影響整個企業，然後威脅到自己的職位。在球隊裡，如果一個球員弱於球隊的平均水準，自然是不被接受的。因為每個人都明白，這樣的球員會削弱整支隊伍的實力，最後會影響排名。在企業裡也是這樣，員工不應容忍前述所提大公司員工悠哉度日的情況。對公司有強烈認同感的員工，會設法讓這種不良狀況停止。毋庸置疑，大多數隱形冠軍的員工肯定都有這樣的態度。想要達到世界級的企業，前提是必須擁有不能容忍碌碌無為、逃避工作的企業文化。

► 小型的組織結構

擁有高效率表現的最後一項條件是組織形式，只要管理恰當（這是一切的先決條件），在小的單位中實現高效率的可能性就會愈高。正如前面一再提到的，在大型單位組織中，低效的毒瘤很可能正在潛滋暗長，而管理階級對此卻還渾然不覺。在拜訪大企業時，我經常觀察它們如何分配工作，才能使那麼多員工都能發揮自己的作用。經過長年的觀察之後，我發現想透過微管理的方式，讓大組織單位的員工達到高績效表現，只是不切實際的幻想而已，這件事在小型、分權化的單位中更容易實現許多。對此，可能有人會反駁說，只有大單位才

能勝任特定的「大型」任務，但從很多產業的例子證明事實並非如此。比方說，汽車和飛機產業的價值鏈在過去幾年被完全重建，最大的變化是研發和生產任務，從最終產品生產商的大型組織結構中轉到供應商手中。與透過微管理進行工作分配不同的是，這是將整個任務都轉給了獨立的公司或事業單位。這是一種根本面上的改變，而分權化是達到高效率的一條重要途徑。

關於組織結構，疏遠感也是一項值得討論的議題。隨著工作的進一步細分，員工與最終勞動成果的距離愈來愈大，疏遠感也變得愈來愈嚴重。**疏遠感會降低鬥志，然後影響效率，而分權化也是一個克服疏離感及其負面效應的有效方法。**毫無疑問，和一般大公司相比，隱形冠軍企業員工與其勞動成果距離更近，因此更容易產生認同感。早在十年前，許多隱形冠軍的老闆便對我表示，他們擔心企業變大會失去小單位的優勢。混凝土泵送行業的全球領導者普茨邁斯特

（Putzmeister），創辦人卡爾·施萊希特（Karl Schlecht）基於這種考慮，採取了持續的分權管理策略。另外，生產防水透氣布料Gore-Tex的戈爾公司（Gore），只要員工人數超過一五〇人的界限，馬上就會進行組織分割。在第八章，我們看過許多在發展早期進行分權化的公司案例，它們都是這種做法的頭號支持者。焊接技術的全球領導者德國IBG集團，擁有兩千多名員工，由七〇個子公司所組成。液壓裝置等自動化技術的市場領導者賀爾碧格集團（The Hoerbiger Group），擁有六三〇〇名員工和超過一〇〇個子公司。平均下來，IBG集團的每間公司約只有近三〇名員工，而賀爾碧格的每間公司約有六三名員工，因此它們還是屬於小型公司。無論當初分權化的原因是為了提供客戶優質服務，還是為了保持高效率的表現，這兩項目標都確實實現。

勞動彈性

在許多市場中，對企業管理階級最大的挑戰是，如何協調市場需求的波動和人力資源的剛性。這種剛性一方面是由於政府法規所設的框架條件，如解雇保護、工時等，它們限制了企業的適應調整能力（比如職位調動、工資調整等）。而企業自身的原因，如勞資協定、廠房協定、企業政策和企業文化等，也導致了一部分剛性。一直以來，我的印象是隱形冠軍在固定的條件下達到了很高的靈活性。和大企業相比，這點沒什麼好奇怪的，因為中小企業通常更加靈活。傳統農業機械車輛生產商克拉斯（Claas）的業務受季節影響很大，該公司與員工商定的工作時間為每週二四至五一小時，沒有加班費。威克建築公司（Wacker Construction）在經濟高度繁榮時，每週的工作時間為四八小時。隱形冠軍是工作時間彈性化的先行者，而且它們還很頻繁地利用這種機制。

勞動彈性是促成高效率表現的另一項重要助力。毫無疑問，隨著全球化的進程，這種靈活性也愈來愈重要。某個隱形冠軍的老闆這樣解釋了這項挑戰：「我們的員工不指望每天八小時的規律工作日。我們必須更靈活、更迅速。比如說，我們必須經常在週末出差。留在我們這裡的員工，不會認為週一到週五才是固定工作日。我們的要求很高，但是我們的回報也很高，不僅僅是在工資上。」就算是那些規模最小的全球化企業（如加勒斯），也都要求員工可以被派往世界各地，並在那裡待上幾個月。

隱形冠軍內部的任務再分配機制也特別靈活。富士公司在一九九〇年代發生企業危機，在一年內完成了近一〇%的人員調動，將他們從內部工作轉到外勤。一項研究顯示，成功企業比那些不那麼成功的企業，在不同職能間進行人員調動的頻率要高五倍。自一九八〇年開始，贏利能力最強的美國航空公司西南航空（Southwest Airlines），在該領域開創了先河。員工接受多達一四種的不同職能培訓，從機票銷售到行李托運。歐洲的廉價航空公司也接受了這種理念，這不僅加

快了整個流程的速度，也大大降低了成本。多功能就業在隱形冠軍身上是司空見慣的事，如商用洗碗機設備市場領導者溫特豪德，便明確要求員工能夠完成兩個崗位的工作。當隱形冠軍處於瓶頸期時，它的生產部門員工經常會轉入服務領域。整體而言，隱形冠軍具有高度的勞動彈性。

駐地在鄉間

了解世界的行家們，都知道哪些地方是專業權威的聚集地：麻省理工學院（MIT）、哈佛大學、加州理工學院、東京大學、巴黎綜合理工學院（École Polytechnique）和倫敦的帝國理工學院（Imperial College）。這些地方當然有一批優秀的科學家，但實務領域的專家就在別的地方了，在那些你聽都沒有聽過的地方。人工關節的專家聚集在美國印地安納州的華沙，義肢行業的權威人士，都在德國下薩克森州的杜德施塔特（Duderstadt, Lower Saxony）工作。世界領先的風力技術專家在德國北部偏僻的奧利希（Aurich），發揮他們的創意。世界上最耐用的小型鏟裝推土機叫做山貓，來自一個北達科他州八百人的小鎮格溫納（Gwinner）。全球最大的聯合收割機，在德國西部一個叫哈斯文克（Harsewinkel）的地方生產。談到高性能材料，奧地利羅伊特（Reutte）攀時公司的研究人員是世界頂級專家。如果你需要金屬粉末，可以在瑞典的赫格納斯（Höganäs），或紐澤西州的辛納明森（Cinnaminson）找到專家。如果你需要滑雪綁定裝置，可以問問瑞士萊辛巴赫的費瑞奇（Fritschi, Reichenbach），全球七〇%的滑雪綁定裝置都在那裡生產。

這究竟要說明什麼呢？其實我想指出的是，約三分之二的隱形冠軍總部設在鄉間。這個事實本身就已經很讓人吃驚了！員工在這裡聚精會神、始終如一地做著自己手上的工作，對自己的任務充滿熱情。

鄉間的地理位置塑造了企業，企業又影響了自己的所在地。這種相互依存對企業文化和員工關係，有著很重要的影響。一般而言，隱形冠軍是當地唯一的大型（通常也是最大的）雇主。和在大城市裡相比，員工找到另一個工作崗位的可能性要小一些。鄉間優質勞動力的數量有限，所以企業依賴它的雇員，雇員也必須自覺努力。這種情況創造了雇員和雇主之間的相互依賴，企業需要勞動力，而雇員需要企業提供的工作崗位，因此造就了互相認同、避免對立的工作關係。員工們明白，如果公司的狀況不好，也會影響到他們。而公司也明白，必須依賴員工的工作動力。貨運拖車及農業機械車輛製造商科隆

（Krone），位於德國小城埃姆斯代滕（Emsdetten），高階主管阿爾方斯·威爾（Alfons Veer）這樣說道：「這個位置對我們來說十分理想，我們能在這裡用合理的成本，找到很多勤勞、忠誠的員工。我們在鄉間生產，這對我們這種農業設備技術領域的企業來說特別有利，從這裡管理全球銷售網絡也毫無問題。」

► 雇主與員工相互依存

企業所有者若和員工一樣，在同個地方出生和成長，就會建立起一張緊密的關係網絡，而這在大城市是很少出現的。一戶人家幾代人都為同間公司工作也並不少見，如領先過濾紙生廠商佳斯納（Neenah Gessner），總部位於德國巴伐利亞州的布魯克繆爾（Bruckmühl, Bavaria），人資主管馬蒂爾斯·赫夫納（Mathias Häfner）說道：「有些員工已經三代人都在我們這裡工作了，我們的員工也是我們的鄰居。」佳斯納有九〇%的員工來自附近區域，公司坐落在住宅區。在這種情況下，管理人員和員工的距離，並不是那麼涇渭分明。我在管理人員陪同下參觀公司時，發現他們知道很多員工的名字。

隱形冠軍和當地社區的關係也很有特點，當地居民對於能擁有一個世界市場領袖感到自豪。對於社區來說，企業通常也是最大的納稅人，所以他們也很關心企業的狀況。「如果蔡司咳嗽了，那麼我們肯定也會得肺炎。」奧伯科亨市（Oberkochen）的市長說道。當地一共有近八千名居民，而蔡司公司在那裡有四千多名員工。社區盡力讓這位納稅人心情舒暢，而它向許多協會、博物館和文化活動提供贊助當做回報。駐地在鄉間的另一個好處，是可以避免干擾和精力分散。組裝線龍頭企業格羅曼（Grohmann Engineering）的創辦人兼執行長克勞斯·格羅曼（Klaus Grohmann），幾年前就讓我意識到這點，在最近一次討論中他又向我強調了這點：「我來自杜塞爾多夫（Düsseldorf）這個大城市，我的第一個公司設在那裡。我們那時成功經營了一個全球性的工程公司，為鋼鐵行業的客戶服務。但我們今天為電子和其他一些行業所提供的服務，在杜塞爾多夫這樣的地方根本無法完成，因為在大城市我們的高級專家遇到的干擾實在太多了。我們需要更聚精會神，而只有在安靜的環境裡才能做到這點。因此，我決定把公司從杜塞爾多夫遷到靠比利時邊境的小城普如恩（Prüm），我希望能在公司和員工之間建立長期的關係。這也確實有效，我們現在的員工流動率低於一%。我們不把時間浪費在交通堵塞上，我們就住在田野森林旁邊，回家後就可以徹底放鬆。員工可以買下自己的房子，因為這裡的地價很便宜。確實，招募大城市的員工，對我們來說有些困難，但這個問題還不是特別嚴重。」

同樣，鋼琴製造商貝茨斯坦（Bechstein），今天在靠捷克邊境的一個安靜小鎮塞恩斯納多夫（Seifhennersdorf）建立一座新工廠，該公司老闆這麼解釋他的廠址選擇：「其實，我們也可以在柏林或萊比錫（Leipzig）生產，但那裡對我們員工的干擾太大。想要悠閒放鬆、熱愛安寧祥和的人，在這裡肯定會覺得舒服愜意。」這個四七〇〇人的小城，在自己的官網上如此寫道。當然，鄉間的地理位置，不該被美化

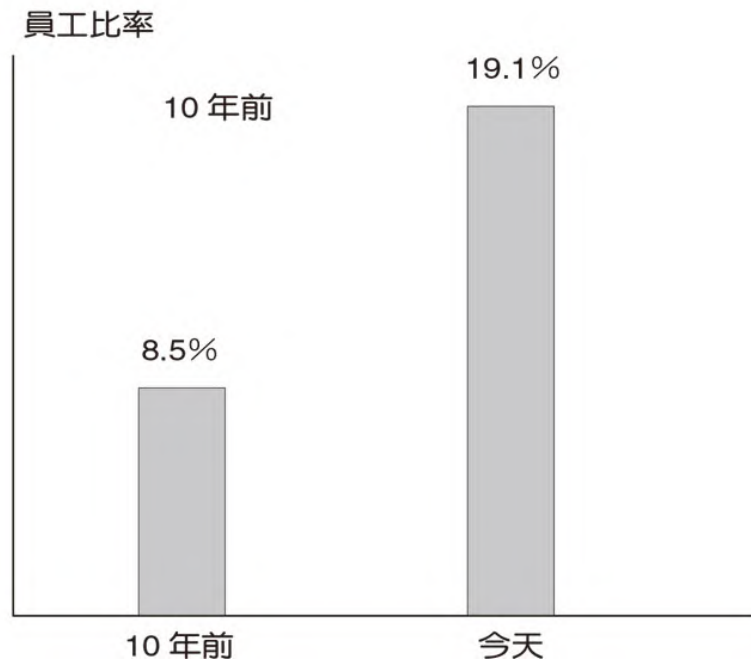
成完美世界。這種地理位置和所有事情一樣，都有優缺點，但對企業文化和員工認同感來說，它確實是有好處的。而且確實有許多隱形冠軍坐落於小城市或小鎮上，這點著實值得人們深思。

員工的能力和教育的

在每個市場中競爭成功的要素各不相同，如果企業提供的是無差異標準產品，那麼最重要的就是低成本。在這種情況下，核心競爭力在於低成本採購、生產和銷售，而這通常需要雇用廉價勞動力或達到高度的自動化。然而，即使是在價格競爭激烈的市場中，也必須要有能力為產品品質做門檻把關。正如我們在前幾章所看到的，隱形冠軍的競爭優勢並不在低成本或低價格，而在產品品質、諮詢建議、客戶服務與系統整合等項目。若要妥善實現這些，需要的不是廉價，而是優質的員工。在一個高度發達的市場中，諸如教育水準和學習能力這些特點，是保持市場領導地位的前提。根據表9.3，有七十二．九%的受訪者把員工素質評為他們的明顯優勢。與十年前相比，隱形冠軍擁有大學學歷的員工比率，已經有了很大的變化。從表9.5我們可以看到，隱形冠軍員工受過高等教育的比例已顯著提高。

表 9.5

隱形冠軍員工受過高等教育的比率



從表中可見，隱形冠軍擁有大學學歷的員工比率，較十年前增加一倍以上。隨著雇用人數的成長，這點更具體呈現在絕對值上。十年前，每個隱形冠軍平均雇用一〇九個大學畢業生，今天這個數據來到三八九名，是原先的近四倍之多。今天，有十分之一的隱形冠軍，員工有五〇%以上是大學畢業生，而他們大多在自身領域十分專業。奧米龍（Omicron）是掃描探針顯微鏡與掃描穿隧顯微鏡領域的市場領先者，其兩百名員工中有八〇個是擁有專業知識的物理學家，像這樣的企業聚集了大量的專業知識與智慧資本。除了高學歷人才，受過良好職業訓練的技術員工，也為隱形冠軍的優勢奠定了重要基礎。德國完成雙軌技職教育的員工人數，較十年前也增多，從四．五%上升到五．二%。如果換算成絕對值的話，十年前每個隱形冠軍平均擁有五八個學徒，今天這個數據倍增為一〇六人。在德國的雙軌技職教育，學徒必須完成三至三年半的修業課程，每週一至兩天到校上課，以建

立產業相關的理論知識，其餘時間則到公司進行有薪實習，跟師傅們學習真工夫。**這種特殊的技職教育系統，被認為是支撐德國競爭力和強勁出口表現的重大支柱。**但隱形冠軍還需要建立一套專屬自己的教育系統，因為它們所在的位置附近常常沒有這類專業員工。柯爾布斯公司（Kolbus）是書籍裝訂設備的領導品牌，該公司執行長凱．本特邁爾（Kai Büntemeyer）這麼解釋道：「因為我們所在的位置比較偏僻一點，所以除了自己培訓之外別無選擇，否則就會出現專業員工不足的情況。」

► 自行培育專業人才

莫迪維克公司（Multivac）是包裝機的領導廠商，執行長瀚斯．喬希姆．伯克施泰格斯（Hans-Joachim Boekstegers）也說：「我們自己培育專家，我們的生產流程需要更訓練有素的人才，因為我們內包價值鏈上的許多項目，也提供延伸的解決方案。」香料香精全球領導者奇華頓，則成立了一間自己的香水學校，並這麼介紹這間學校：

「它是香味世界頂級人才的培育溫床。奇華頓香水學校（Givaudan Perfumery School）被認為是奇華頓成功的基石之一，學校用幾代人的知識、熱情和專業，來培養、啟發明日香水工藝中的領軍人物。奇華頓於一九七四年創立，是世界上第一家成立自己學校的香水公司。不少人認為，對於投身香精香料產業的人來說，奇華頓香水學校是香水訓練中的翹楚。它坐落於塞納河畔一個全新的機構中，離法國阿讓特伊（Argenteuil）的奇華頓歐洲創意中心不遠。那裡風景如畫，莫內曾在那裡完成了一些早期作品。這間學校為香水訓練設立新標準，提供一套有系統的訓練，讓香水師候選人們學習整個嗅覺族譜，建立超過一二〇〇個元素的嗅覺記憶。」

許多隱形冠軍在海外分公司，採用了德國雙軌技職教育系統，學徒在三年內除了工作外，還要去一個職業技術學校讀書。因為只有這樣，他們才能滿足一些專業需要。在許多國家，專業技術工人的不足，成為隱形冠軍業務發展的限制因素。因為市場上並沒有適用的技術工人，隱形冠軍只好自己培養他們。至於在繼續教育方面，也是類似的情況。從前面的段落中，不難理解高效率、創新和貼近客戶，對員工的教育水準提出了極高的要求。這樣的培訓需要很高的投資，只有在員工完成訓練後留任公司的時間夠長，這樣的投資才值得。因此，培訓密度必須與前述提及的低員工流動率一併考慮。教育訓練上的大量投資與低員工流動率的組合，確保專業人才的持續流入，以及一個長期高專業水平的企業環境。

總結前述各項，隱形冠軍擁有大學學歷的員工，十年來佔總員工人數的比例增加了一倍以上。這些企業在知識和專業水準方面，往前邁進一大步。同樣，隱形冠軍的學徒數量與十年前相比也明顯增加。這種培訓投資和低人員流動組合在一起，保證了長期的高度能力水準。鑒於二一世紀隱形冠軍愈來愈複雜的競爭條件（如產品品質、技術、諮詢建議、系統整合等項目），高專業能力水準變得愈來愈重要。

員工招募

如果員工的能力是隱形冠軍的關鍵資產，那麼設法贏得頂尖人才並留住他們，就顯得十分重要。我們在前面看過，對隱形冠軍來說，留住員工不是一個大問題，因為它們的員工忠誠度很高。那麼，它們贏得頂尖人才的情況如何？因為諸多原因，這點明顯是隱形冠軍的弱項。企業對具備專業知識和技能的大學畢業生需求量高，因此競爭激烈。隱形冠軍在這場競賽中，由於大眾知名度較低，明顯居於劣勢。

對大學畢業生進行就業調查，屢屢顯示他們更偏愛著名的大企業，最好是知名品牌。在我們對隱形冠軍所進行的調查中，有位受訪者這麼回答：「BMW在做什麼，大家都知道。在最受歡迎的雇主排行榜中，汽車生產商遙遙領先，隱形冠軍甚至從來沒在榜上出現過。」

因此，在和大型企業的競爭中，隱形冠軍把招募活動集中在幾個特定大學才是明智之舉，而這些學校最好位於公司據點附近。在招募員工時，隱形冠軍必須更刻意展現優勢，並謹慎地為自己定位。除了要強調自己的競爭優勢，如在全球市場具領導地位、技術競爭力、國際化等，隱形冠軍還需要強調社內升遷管道暢通，而且能在早期賦予相當權責。這幾點會使隱形冠軍在富有創業家精神的年輕求職者心中變得極富吸引力，而在後面的第十章中我們會看到，隱形冠軍確實在員工很年輕的時候，就把他們提拔到較高的職位。前面的段落提及，約有三分之二的隱形冠軍把公司設在鄉間，這促進了員工對企業的認同感與忠誠度。但在招募高級人才時，這種鄉間地理位置就是一項缺點。許多隱形冠軍有過這樣的經驗：把特定的畢業生和管理人才引進鄉間十分困難，甚至完全不可能。這個問題在銷售人員身上，比在自然科學家身上更為嚴重。

那麼在這種情況下，應該怎麼做呢？正視不可改變的事實，是妥善解決問題的第一步。如果不能說服外來人才移居當地，那就得和來自本地的人才好好相處。許多隱形冠軍便是憑藉這種方法獲得成功，因為在這些地方，它們身為雇主形象完美。**到處都有擁有領導潛力的年輕人，企業要做的只是儘早發現他們，然後讓他們透過實習等方式進入公司。**有不少人願意在大學畢業後回到故鄉，自動化物流系統領導廠商威徹（Witron）的創辦人便對此表示：「我們公司的六百名員工大多來自鄰近地區，許多人願意在大學畢業後回到故鄉生活和工作。土生土長的員工十分忠誠。」這些來自本地的年輕員工，會在職業生涯的早期被派往國外幾年，為今後全球化管理任務做好準備。這

些管理人員既有全球視野，又有鄉土的羈絆，所以會對公司保持長期忠誠。

另外有個問題需要被特別討論，就是管理人員的伴侶及家庭。管理人員最重視的是，工作的挑戰性和企業的吸引力，但對他們的生活伴侶和家庭來說，社會環境、休閒生活和地理條件等因素則更為重要。隱形冠軍是如何處理這個問題的呢？攀時公司的執行長麥可．史瓦茲科夫（Michael Schwarzkopf）這樣回答：「我們逐漸了解，如果管理人員的家庭在這裡過得不舒心，那麼光把他們留在這裡也沒有用。因此，我們也會邀請他們的伴侶參加面試，我們想要創造一種盡可能的穩固關係。只有當我們確定所有參加面試的人，都喜歡我們這個地方的時候，我們才會聘用他。」如果能成功說服管理人員搬家的話，那麼鄉間的地理位置就又變成優勢。有個隱形冠軍的老闆這麼說道：「我們的人員流動性很低。無論是誰，只要了解這裡的生活，就不願再回去了。」在奧伯科亨市的卡爾．蔡司，其主管也有同樣的說法：「如果你到過這裡，就不願再離開了。」這又可回到前面所討論過的低員工流動率的問題了。

比起在本土市場招募人員，在海外市場招募頂尖人才又更加困難。在全球化的框架下我們確信，國際管理人才對許多隱形冠軍來說，都是一個制約因素。有些隱形冠軍採用聘任當地管理人才的策略，如電氣連接與電子界面領導品牌菲尼克斯電氣（Phoenix Contact），所有海外市場都由當地的經理人管理，而焊接技術的領先者IBG集團，在國外也只雇用當地經理人。這種做法和迅速擴展的海外市場，導致隱形冠軍對海外員工和管理人員的大量需求，但解決這個問題的萬能方案並不存在。有許多隱形冠軍利用它們在自身行業中的名氣，吸引來自競爭對手或價值鏈其他階段的專家，這類新進人員佔了海外管理人員的大多數。在大型跨國企業中，全球各地管理人員的培育系統十分常見，但對大多數隱形冠軍來說，這類系統尚且處於

起步階段。隨著進一步全球化和在非西方文化中的市場擴展，這類系統對隱形冠軍來說會更加重要。

本章摘要

一間企業的成績由員工創造，管理人員只負責引導。企業文化、員工的工作動力及其對企業的認同度，對企業的發展具有相當大的重要性。隱形冠軍的企業文化通常具有特色，不帶有時代政治色彩，並具體展現在員工忠誠度高、不容忍無所事事、人員的嚴格篩選，和鄉間地理位置等面向上。關於本章，我們得出下列幾項重要結論：

- 由於隱形冠軍企業規模的成長，它們在國內外都是重要的工作崗位創造者。
- 隱形冠軍在海外創造的工作崗位數量明顯增加，十年來海外員工數量足足增加一倍。今天，隱形冠軍有一半的員工在國外工作，在人事構成上成為名符其實的全球化企業。
- 伴隨著員工人數成長的，是擁有高學歷的員工比率增多。隱形冠軍擁有大學學歷的員工比率，較十年前增加一倍以上，在實際人員數量上幾乎是原先的近四倍之多。隱形冠軍透過在人事上的調整，來適應日益複雜的業務需要。
- 隱形冠軍認為員工忠誠度、專業知識與能力、工作動力和勞動彈性等，是相當大的競爭優勢。這些內部競爭優勢，是產品品質、服務、諮詢建議和系統整合等外部競爭優勢的基石。
- 隱形冠軍的員工病假率和流動率很低，它們明白對企業策略來說，低員工流動率比低病假率更重要。低人員流失率保證專業知識與技術不輕易外流，更降低重新雇用人員的成本，並且讓相關培訓及教育變得特別有價值。

- 隱形冠軍擁有高效率的企業文化，不能忍受逃避工作或績效不佳的人。在隱形冠軍企業裡，效率低下卻不被發現的可能性要小於大型企業。這主要是因為整個團隊共同作用的結果，而不只是因為管理人員或特殊系統的監管。
- 隱形冠軍致力保持「工作量多於員工數量」，這讓沒有產能的活動量減到最小，證實是十分有效的效率提升器。
- 隱形冠軍高效率的表現，透過小組組織結構的安排來實現，這讓員工的績效表現透明化。隱形冠軍對於分權管理，是非常熱情的支持者。
- 和大公司相比，隱形冠軍一人可勝任多職，且在不同職能間調動的情況更為普遍。這種勞動彈性，能讓企業同時達到高效率 and 低成本。
- 有大約三分之二的隱形冠軍位處鄉間，這樣的環境使得雇主和員工之間互相依賴，促進雙方的良好合作。
- 如何獲得高素質人才，對隱形冠軍來說是個巨大挑戰。在這一點，位處鄉間的地理位置是個負面因素。聚焦當地或附近地區的招募活動，會是更合適的做法。

隱形冠軍擁有獨特的企業文化，它們的價值主要建立在一些傳統原則上，比方說，勤奮、對人員的嚴格篩選、無法容忍效率低下等。而這些原則的好處，則具體反映在低員工病假率與高員工忠誠度等方面。這些特質對現代商業社會來說似乎非常遙遠，但隱形冠軍著實基於這些原則，創造了許多需要高度專業人才的新工作崗位。這些原則無疑是隱形冠軍在二一世紀的最好裝備。

第十章

冠軍團隊的領導特質

隱形冠軍卓越的長期成就，背後是否有單一主要因素可以解釋？如果要我歸納出一項，那麼毫無疑問就是高層主管的個人特質。他們有許多是企業創辦人，即便是後幾代的接班人，其領導能力也經常讓我留下深刻印象。這些企業的領導者個性、領導制度和管理風格有哪些特點？大約有三分之二的隱形冠軍還是家族企業，但由家族成員擔任經理人的情況正在減少。有項尤其引人注意的特點是高度的領導連續性，其次就是在相對年輕時就指派領導者擔任高位。平均而言，隱形冠軍的領導人在位時間長達二十年，而且比起其他大型上市公司，女性領導人在企業所擔任的職位更為重要。不過，和公司業務的國際化相反，隱形冠軍的高層管理國際化，還處在萌芽階段。但在某些公司，管理國際化已經獲得良好發展。

隱形冠軍的領導者有哪些特點？首先，必須區分一下，隱形冠軍的領導者有「企業創辦人」和「企業完善者」兩種。前者的特質與其創辦的企業一致，目標明確、無所畏懼、充滿鬥志，且能鼓舞人心。至於做為企業創辦人接班人的企業完善者，相較之下則是受過更好的教育，表現得較精通世故，也更都會作風一點。那麼，隱形冠軍的領導風格有哪些？整體而言，它們的領導風格比較矛盾：當牽涉到核心原則時，比較獨裁；若涉及執行與流程時，則有團體意識。如何規劃領導層的接班人，是隱形冠軍最大的挑戰，它們在這點並未像在其他領域那樣表現卓越。領導者的高主導意志和較長的任期，有時會對接班人的優質規劃造成妨礙。

所有者與管理者結構

表 10.1

隱形冠軍所有者和領導者的結構

所有者／管理者	10 年前（%）	今天（%）
家族所有，家族管理	62.3	51.8
家族所有，外來管理	14.1	14.5
集團	21.1	16.1
證券市場	2.4	9.5
私募股權	-	8.1

中型企業的所有者結構與領導者結構緊密相連，兩者間的關係不斷變化，在過去十年來變化更是明顯，詳見表10.1。有三分之二（確切為六二．三%）的隱形冠軍由家族持有，即家族持有絕大多數的股份與資本額，因此具有控制權。今天這個比率已經下降，十年前的數據比今天的高出約一〇%。如今，外來管理者在家族企業內部所佔的分量與日俱增；此外，公開上市及有私募股權投資的隱形冠軍比率也明顯增加，這顯現出隱形冠軍向資本市場開放的趨勢。在所有數據中，只有集團所有的比率下降，這可能是因為近年來這些集團專注在本身的核心事業所致。因此我們可以預期，大多數隱形冠軍很快會由家族外部管理者來經營。不過，在這些公開上市或獲得私募股權投資的隱形冠軍，經理人也通常持有股份，是企業的共同所有者之一。無論如何，在所有者與管理者結構方面，家族的影響力正逐漸減少。與十年前相比，資本導向所有者和受聘管理人員的分量日益增多。在前面幾章，我們對成長、市場地位和獲利率所得出的結論顯示，這種變化對隱形冠軍來說有相當益處，因為它們的成功主要不是由於企業由家族持有所致，而是跟企業的策略發展和領導者的特質密切相關。

根據隱形冠軍領導人的教育背景，可以總結出下列幾點：五五．七%的人受過商管教育，五三．四%的人受過理工教育，一〇．七%的人受過其他專業領域的教育。這些比率加總起來為一一九．八%，說明約二〇%的企業領導人擁有雙重學位，一般是科技專業與企管專業的結合。隱形冠軍的高階主管通常不僅通曉商務，而且精通科技知識，這除了跟他們受過的教育有關，也跟這些企業的高層極少分工有關。隱形冠軍有超過五分之一的高層獨自領導企業，負責整間公司的所有職責管理。與十年前相比，隱形冠軍執行長的教育程度大幅度提升不少。

直到一九九〇年代，二次世戰後的創辦人世代，有很多家庭成員仍掌控隱形冠軍的核心權力。這一代的企業創辦人大多沒有受過大學教育，如福士公司的雷諾德．福士（Reinhold Würth）、克朗斯公司的赫曼．克龍澤德爾（Hermann Kronseder）、維特根公司的萊因哈德．維特根（Reinhard Wirtgen），以及Brita公司的海茲．漢卡默（Heinz Hankammer）等，這幾位都是二戰後創業家世代的典型代表人物。他們之後的下一代經理人，除了至少擁有大學學歷，很多都有海外留學的經驗。過去二十年來出現的成功創辦人，很多都具有博士學位。比方說，工業圖像處理系統的領導者Vitronic，創辦人諾博特．施泰因博士（Norbert Stein）曾攻讀電機工程；在一九八四年創辦風力機領導製造商愛納康的阿洛伊斯．沃本博士（Aloys Wobben）也是如此；奧米龍的創辦人諾貝特．諾爾德（Norbert Nold），曾攻讀經濟學；在創辦雷射燒結技術的市場領先者EOS之前，漢斯．J．藍格博士（Hans J. Langer）是馬克思普朗克研究中心（Max Planck Institute）從事等離子物理學研究的一名科學家。至於拖曳風箏輔助動力系統領導者天帆公司的創辦人史蒂芬．雷格（Stephan Wrage），則曾經攻讀工業工程學。在後面的段落中，我們將對過去和現在的隱形冠軍領導人物進行詳細剖析。

► 從內部拔擢人才，早期培養接班人

隱形冠軍傾向從內部拔擢企業領導人，在我們所調查的企業中，約有五三%完全同意這點（評分七分中給出六或七分），只有九.八%不同意（評分七分中給出一或二分）。另外，有一四%認為外來管理人員的融入存在困難，近四〇%則認為對這個問題不必太過緊張。與十年前相比，內部提拔已不再那麼重要，從外部聘請管理人員已佔一定比重。有些隱形冠軍設定的標準線和一些大型企業相近，如三分之二的管理人員由內部提拔，三分之一由外聘入。粉末冶金的領導廠商攀時公司，便有系統地計劃從內部提拔八〇%的管理人員，由外部聘入二〇%的管理人才。造紙和紙漿技術方面的龍頭企業安德里茨，也表示他們的人才策略是「從公司內部提拔大多數的管理人員」。

在我的印象中，這個問題並沒有統一的答案。但就整體而言，因為隱形冠軍獨特的企業文化，外來管理人員想要融入並不是那麼容易。這些潛在的困難背後有一系列的原因，但毫無疑問，最重要的原因是與老闆或企業所有者之間的關係。前面看過，有三分之二的隱形冠軍和以前一樣仍是家族企業，決策權握在一個人或少數幾個人手裡。如果外部管理人員和這些關鍵人物關係良好，那麼一切就很順利，有了長期合作的基礎。如果在相處上產生摩擦，那麼通常雙方很快就會分道揚鑣。對於外來的管理人員，也像我們在上一章看過的：在就職最初階段會有較高的人員流動，過了這個階段之後，人員的流動性就變小了。比起來自大型企業的經理人，那些以前在類似企業有過工作經驗的管理人員，在融入隱形冠軍時會更加容易。這並不奇怪，因為隱形冠軍的組織結構與領導過程，比起一般正規的大型企業，更受最高領導人的個人決定影響，與一般大型企業差異頗大。

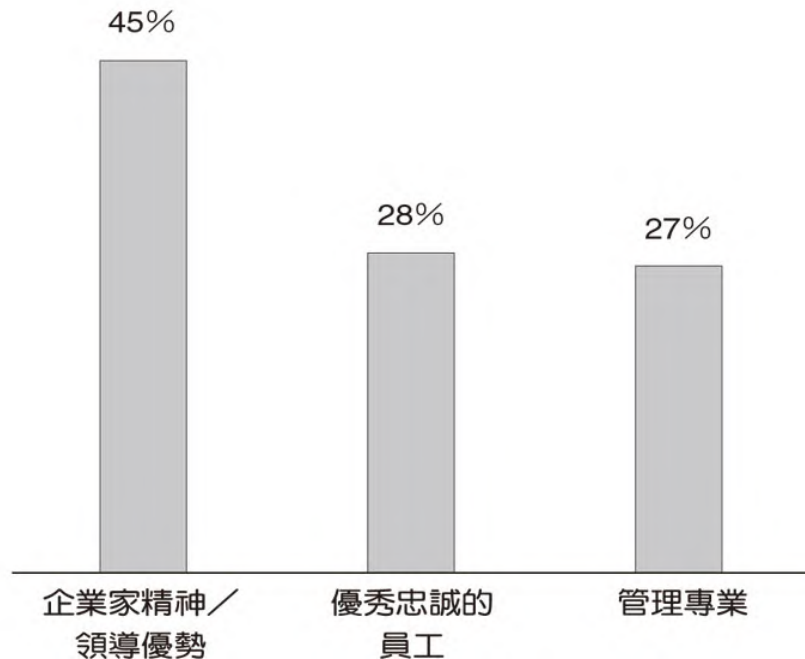
對於領導特質評估，出現了有趣的變化。十年前，有七三．九％的受訪者認為，企業家的個性是他們公司的絕對優勢，七九．八％則認為是領導連續性。但在最近所做的調查中，僅有五〇．八％認為企業家個性是公司優勢，仍有七三．三％認為領導連續性是公司的巨大優勢。很明顯，這反映出以往充滿個人魅力的領導者，現正逐漸轉為喜歡團隊合作、更勝於單打獨鬥的新一代領導人特質。值得一提的是，領導連續性十年來都被認為非常重要；事實上，隱形冠軍通常會透過對年輕領導人的任命，來為領導連續性做好準備。這點也適用在任命執行長上，我們將在後面段落做重點分析。

領導優勢是企業成功關鍵

員工、管理階級的專業、領導者的作風等因素，對一間企業的成功都很重要。但何者更重要？它們之間又有什麼相互關係呢？和隱形冠軍長期接觸的經驗告訴我，領導者的作風和企業家精神的作用十分巨大。為了回答這個問題，我們做了一項調查分析，用對獲利情況的滿意程度，做為企業成功的衡量標準，結果如表10.2所示。我的主觀猜測透過這項調查分析得到證實，「企業家精神／領導優勢」這個因素對成功至關重要。其他兩項因素「優秀忠誠的員工」和「專業管理」所佔比重幾乎相同，但和領導因素相比差距明顯。當然，企業高層人事既要有企業家精神，也要有專業的管理能力，但「企業家精神／領導優勢」在這兩者間絕對是更重要的因素。

表 10.2

企業成功的三大關鍵要素



領導連續性

從前面各章，我們不斷重複看到隱形冠軍的特質，包含了穩定、連續性、以長期為導向等，這些都會影響企業成長與市場領導者地位等目標，也具體表現在低員工流動率、較少的人員重組，以及恆久的企業價值觀中。企業連續性植基於企業高層的連續性，福伊特公司

（Voith）是水電設備、技術與服務供應商的全球領導者，該公司執行長赫爾穆特．科曼（Hermet Kormann）做了這樣的評論：「企業策略的長期性，無疑來自穩定的領導連續性與其長久任期。」值得注意的是，連續性本身既不是好事也不是壞事。對差勁的領導人來說，任期過長明顯沒什麼益處，但對一個好的企業領導人來說，長期任職就是一件好事。然而，商管理論與著作很少研究連續性這個議題，但柯林斯和薄樂斯的研究是少數的例外，在其著作《基業長青》（*Built to*

Last) 中，他們將有願景的成功企業的執行長任期，與較不成功企業的執行長任期做了比較。在作者認為最具高瞻遠矚的願景企業中，它們的執行長平均任期為一七．四年，而對照組的僅為一一．七年。他們所調查的企業，都是在一九四五年（該年二次大戰結束）前建立的，而且在他們做調查時，這些企業都至少有五十年的歷史。

對照隱形冠軍執行長的任期，我們會發現許多驚人的特點。我們所調查的隱形冠軍執行長平均任期為二〇年，為了讓我們的資料與柯林斯和薄樂斯的可以進行直接比對，我們只包含在一九四五年前創辦的企業，結果隱形冠軍的執行長平均任期高達二三．七年。有趣的是，在過去十年來，這些數據並沒有太大的變化——隱形冠軍執行長平均任期二〇年比二〇．六年，在一九四五年前創辦的隱形冠軍執行長平均任期為二三．七年比二四．五年。但我很確定在《基業長青》中所提及的企業案例，其執行長任期在過去十年裡大幅縮短，如HP、Sony等都是。隱形冠軍執行長任期超過二五年的也有不少，有些任期之長到了令人吃驚的地步。舉例來說，專做哈利熊QQ軟糖的哈利波（Haribo）執行長漢斯．里格爾（Hans Riegel）任期長達六四年，而以組合式造型積木風靡世界的摩比（Playmobil），執行長霍斯特．布蘭茲塔特（Horst Brandstätter）在位也長達五四年。當然，不能將執行長任期長，歸為企業成功的唯一因素，而且任期太長也會帶來一些問題，如在位者的年齡或接班人的布局等。而高齡經營者拒絕及時交棒給下一代接班人，也會威脅一間企業的生存。到底公司長期成功是因為由同樣的人長期經營，還是因為同樣的人經營得夠久所以企業才能成功？這兩種因果關係都可以成立，但領導連續性（成功是它的結果），之於成功連續性（領導連續性是它的結果），毫無疑問佔有更重要的位置。

連續性應與第二章討論過的長期目標放在一起看，如果企業相對年輕，而領導人以全球市場領導者為目標，那就必須考慮幾代人的發

展規劃，因為這個目標不可能在幾年內實現，除非是在一個能在幾年內完成全球市場滲透的市場中（比方說，網路市場或其他新科技市場，也就是所謂的「天生全球化市場」。）在一般普通市場，要達到國際知名，還得經過兩、三代人的努力。正如我們所看到的，這裡的瓶頸因素，既不是財務也不是技術，而是人。在這樣的情況下，連續性對於長期的成功來說，是一個不可或缺的因素。通過持續的努力可以成為世界市場領袖；反之，朝三暮四、半途而廢，必然無法成為市場領袖。如果經常改變發展方向和優先事項，或是高層領導幾年換一次，那恐怕不太可能達到隱形冠軍的業績水準和市場地位。這與在大企業的事業單位有很大的區別，在那裡，領導職位只是一個向更高職位邁進的跳板，如果職涯進展得不夠快，或是長期停留在同個職位上，在位者就會煩躁不安。

年輕上任

只有執行長在相對年輕的時候上任，才有可能保證長期任職和高度連續性。理論上也存在著高齡上任，然後以更高的年齡任職的可能性，但這種情況我們在這裡不予討論。對年輕人的任命並不只基於領導連續性和長期利益的考慮，它也涉及到企業的活力和朝氣。我們來看一下這些創辦人，會發現他們大多在年輕時就創立了自己的公司，戰後出現的隱形冠軍尤其是這樣。雷諾德．福士一九歲時父親去世，他接管當時只有一個雇員的公司。萊因哈德．維特根在一八歲時開了自己的公司。洛塔．博普（Lothar Bopp）也在同樣的年齡成立了LOBO電子，它現在是鐳射聲光表演及設備領域的龍頭企業。這種現象在過去幾年裡，並沒有太大的改變，但因為新一代的創辦人大多接受過大學教育，所以通常在二十歲至三十歲出頭時開始創業。斯蒂芬．威斯邁爾（Stefan Vilsmeier）二二歲時創立了博醫來；法蘭克．

阿斯貝克（Frank Asbeck）也在二二歲時，成立了自己的小公司，後來發展成太陽能集團（Solarworld）。拉爾夫．多摩莫斯（Ralf Dommermuth）在二五歲時，創立了聯合網路公司（United Internet AG），而阿洛伊斯．沃本在三四歲時成立愛納康。現在許多大型企業的創辦人，在當初創辦這些產業巨人時也很年輕，諸如蘋果的史蒂夫．賈伯斯、微軟的比爾．蓋茨和戴爾的麥可．戴爾等。威廉．休利特（William Hewlett）和戴維．帕卡德（David Packard）合夥創立HP時也才二六歲，瑟吉．布林（Sergey Brin）和賴瑞．佩吉（Larry Page）創辦Google時，也才二十多歲；馬克．祖克柏（Mark Zuckerberg）創辦近幾年風靡全球的Facebook時也才十九歲。大多數企業創辦人在創辦企業時，介於二十歲至三五歲之間，這點在近年來幾乎沒有改變。

在家族企業，家族成員在年輕時被指派重責大任，似乎不令人訝異，因為這些企業與公開上市的大型企業並不相同。但隱形冠軍也會任命年輕的外來管理者擔任大位，如哈特姆特．簡納（Hartmut Jenner）在三四歲時，便成為高壓清潔設備領導品牌凱馳公司的執行長。凱．費雪（Kay Fischer）在三六歲時，成為著名果醬生產企業詩華特（Schwartau）的總裁。羅伯特．費德曼（Robert Friedman）在三八歲時，接管年營收現達一百多億美元的福士公司，而類似的例子不勝枚舉。當然，執行長上任時年紀較輕有利也有弊，年輕意味著精力充沛、有活力、未來具有長期的發展潛力等，但也同時缺乏經驗、在一些複雜的事務上稍嫌稚嫩、個性不夠沉著。相反，高齡領導人的優勢，正是經驗豐富、領導有方、個性穩重。但這些優缺點只是一個概括描述，實際情況要視個人而定，每個領導人的個性都不一樣。儘管如此，我還是認為大型企業的高層主管，在出任執行長一職時年紀大多太過年長，而隱形冠軍在領導人年輕時就指派大任是個相對優勢。在企業快速成長和全球化的發展下，年輕一代所帶來的活力具有重要

意義。雖然委任錯誤的風險可能相對較大，但在年輕時委任大位，就企業的長期發展來說，還是利大於弊。前述提過的這幾位領導人，還有我遇過的許多其他老闆，對這點也都表示認同。

女強人

女性機會平等這個議題日益發燒，現今大型企業的高層領導中，只有少數女性任職。但在個別國家如美法等國，我們可以觀察到有較多的女性處於領導階層，在隱形冠軍企業也是這種情況，任職關鍵職位的女性並不少，無論是在營運管理或公司治理上。女性領導人在隱形冠軍企業主要扮演下列三種角色，對企業發揮決定性的影響：

- 丈夫去世後接掌管理權；
- 董監事會及諮詢職能；
- 擔任執行長進行營運管理。

在我的印象中，女性獨自創辦隱形冠軍的案例並不多，但她們身為丈夫的合夥人，對隱形冠軍的發展具有相當大的重要性。妻子在丈夫去世後接管企業的例子有很多，舉例來說，在丈夫康拉德．偉根（Konrad Wiegand）於一九六七年去世後，烏蘇拉．偉根（Ursula Wiegand）接掌威卡公司（WIKO）的營運管理。今天，威卡在壓力與溫度測量領域具有世界領先地位，但當年的年營收只有約一千四百萬美元。這位女性企業家用她畢生的時間經營公司，直至一九九六年去世。在這三〇年的時間裡，她讓公司的年營收變成當年的二〇倍，達到兩億八千萬美元。萊因哈德．維特根一九九七年在匈牙利一場意外事故中去世，他的遺孀吉塞拉．維特根（Gisela Wirtgen）和他的兩個兒子——當時三一歲的尤根和二六歲的施特凡一起經營公司，將維特根

公司從當時五億五千萬美元的營業額，增加到今天的二〇多億美元。還有我們在第四章看過的艾琳．凱馳，許多這樣類似的例子，都可以說明女性做為領導人，對隱形冠軍的貢獻至少和她們去世的丈夫旗鼓相當。在一些例子裡，在遺孀接管後，公司開始進行全球化，她們的成績完全不遜於創辦人的功績。

監察權和執行權在家族企業裡並非總是清楚分明，許多女性在較年輕的時候，就成為隱形冠軍的董監事會成員或主席，對企業施以重要影響。在福士擔任管理階級五年之後，四四歲的貝蒂娜．福士

（Bettina Würth）從她父親那裡，接任福士集團的顧問委員會主席一職。卡瑟琳娜．克拉斯（Cathrina Claas）在二十多歲時，進入克拉斯的股東委員會，現在她對公司的影響是毋庸置疑的。前面提過，很少隱形冠軍是由女性所創立，有個特殊的例子是伊娃．瑪麗亞．羅爾

（Eva Maria Roer）在一九七八年成立的DT&Shop公司。幾年之內，這家公司就發展成牙科設備郵購公司的市場領導者，這位女性創辦人不僅為兩百多人提供工作崗位，同時也兼任某個機構的董事會主席，該機構致力於促進女性職場機會平等。另外，有幾間知名的玩具公司由女性創辦或共同創辦成立，如生產泰迪熊等填充玩具的史泰福公司（Steiff），最初便由瑪格麗特．史泰福（Margarete Steiff）在一八八〇年正式生產絨毛玩具開始。

我們在隱形冠軍企業裡，發現了一大批女性高層領導人。比方說，機床與工業雷射相關領域的全球領導者通快公司（Trumpf），董事長為妮可拉．萊賓格．卡穆勒（Nicola Leibinger-Kammüller）。摩比玩具生產廠布蘭施台特（Geobra Brandstätter）的唯一所有者霍斯特．布蘭茲塔特，在退位時並沒有將公司交給他兩個兒子，而是指派當時四一歲的外來女性管理者安德利亞．紹爾（Andrea Schauer）負責接管。還有很多例子都說明女性在隱形冠軍的領導階層中，扮演著非常重要的角色。雖然她們有很多都是企業的家族成員，但也有一些來

自家族外的女性管理者，如安德利亞·紹爾就是。這些女性領導人證明了一件事，那就是**女性在全球化企業中，也能有非常卓越的表現。**和大型企業相比，女性顯然在隱形冠軍有更多晉升管理高層的機會。許多國家由於很少考慮由女性擔任重要領導職位，所以漏失掉很多重要的領導潛能。

管理國際化

大型跨國企業的管理日益國際化，在德國，排名前三十大的DAX上市公司，有三〇%的執行長並非德國人。有些大型企業擁有非常國際化的高層領導團隊，如Adidas的執行委員會四位成員來自三個不同國家。我們在前幾章看過，隱形冠軍的海外營收通常達到總營收的八〇%至九〇%，它們有半數的員工在國外工作。從這些資料來看，隱形冠軍的內部構成已十分國際化。我們在調查中也發現一點，那就是有些隱形冠軍的中間管理階層，國際化的趨勢日益明顯。我參加過不少隱形冠軍的主管會議，一般與會人數在五十人到一百人之間。若以隱形冠軍平均雇員二〇三七人來看，這大約佔全體員工的二．五%至五%。在不斷擴大的管理團隊中，可以發現國際化日益深刻，有時會有來自二十多國的代表，因為許多隱形冠軍雇用當地人才來管理海外公司。從安德里茨公司的觀點，便可看出隱形冠軍對管理國際化的努力：「安德里茨集團依靠由當地人才管理的分區組織。這些地區經理人和分支機構負責人的國籍，反映了公司和員工的地理分布。公司致力於整合當地的管理資源。」管理國際化日益重要，英語一般是會議語言，而且開會時大多沒有口譯人員在場協助，因為公司預期大家都具備良好的英語能力。

有少數幾個隱形冠軍，高層領導國際化的程度非常高，如總部在德國緬因茲（Mainz）的全球最大酒類及飲品貨運商海藍德公司

（Hillebrand）就是一例。藍德的六人董事會中沒有德國人，有兩個法國人、一個荷蘭人、一個英國人、一個美國人和一個南非人。來自瑞士的企業，無論規模大小，在管理國際化的程度走在世界前端。比方說，羅技董事會的八名成員，來自六個不同國家；奇華頓的執行委員會有六個人，三個來自法國、一個來自瑞士、一個來自墨西哥、一個來自加拿大。旗下擁有卡地亞、萬寶龍的世界第二奢侈品牌歷峰集團（Richemont），管理委員會有十六人，來自七個不同國家。

但整體而言，和過去一樣，這樣高度國際化的領導團隊，在隱形冠軍企業算是特例而非常態。和大型企業相比，它們最高管理階層出現外國人的情況還是比較少的，與十年前相比這點並無太大不同。這其中有很多原因，如我們在前面看過的，有近半數隱形冠軍的高層領導都是家族成員。其次，隱形冠軍的高層領導通常人數很少，一般都是兩、三人，最多五人，所以這類高階職位並不像大企業那麼多。隱形冠軍的精實領導團隊通常緊密合作，而且經常是建立在相同的文化基礎上。未來在高層管理國際化這點，它們不大可能出現迅速的改變。儘管隱形冠軍業務的全球化，要求領導團隊加快國際化的腳步，但任何事物都有正反面，小型領導團隊的優勢在於擁有相同的文化和價值觀，而這項優勢不可低估。

一般來說，業務國際化、員工國際化和管理的國際化，這三者不可能同時完成，而有先後順序。最先發生的是業務國際化，其次是員工，然後是延伸的管理團隊。最後，經過一到兩代人的延續，高層領導才由不同文化、不同國家的人佔據。在前三個階段，隱形冠軍已經遙遙領先，至於第四階段的完成則無法預期，這要看每間公司的實際情況。

領導特質

那麼，隱形冠軍的領導人有哪些特質？這些創辦公司、不斷擴大經營的人，究竟有哪些性格特徵？為什麼他們可以如此成功？企業創辦人和接班世代，最主要的差異為何？如果在大街上遇見這些企業家，他們引人注目嗎？我長年研究隱形冠軍的結論是，這些企業的執行長特質非常多元，就像你我一樣，有典型創業家常見的活力外向型，也有非常安靜的個性內向者。有些是天生的社交高手，也有很討厭公開演說或活動的人。當我親自上門拜訪時，發現他們有些喜歡混在同事中，有些則總是躲在自己的辦公室裡。儘管如此，我還是可以就我觀察到的歸納出一些特質。首先，我將**隱形冠軍的領導人分為兩類：「企業創辦人」和「企業完善者」**。「企業創辦人」主要包括第一代的創業家，但也可包括將原本的小企業發展為全球化企業的第二、三代管理者。「企業完善者」在職涯開啟前很多都具備國際化的網絡資源，在就業時將這些優勢繼續發揚光大，幫助事業發展，而這個階段的國際化，可以發展好幾代。這些企業完善者的個性特質，跟企業創辦人的有明顯區別，我在後面段落做簡單介紹。

企業創辦人

企業創辦人通常有下列五項比較明顯的特質：

- 以目標為導向；
- 專心一志；
- 無所畏懼；
- 充滿活力和毅力；
- 深具感召力。

下列就這幾點，簡短描述一下這些特質，以及它們對企業領導人的影響。

► 以目標為導向

很多企業創辦人與企業結合為一體，兩者達到密不可分的程度。提到哈利波的漢斯·里格爾，大家對他的印象是：「他跟公司是一體的。」歐洲最大的鞋類連鎖零售店戴希曼（Deichmann），老闆海茲——霍斯特·戴希曼（Heinz-Horst Deichmann）的父親經營一個製鞋坊，他們從這間小作坊一步步發展成歐洲鞋王。戴希曼說：「我從小聞皮革味長大。我愛這些人，我愛鞋子。」這樣的關係讓人聯想到藝術家及其作品：「對很多從事創作的人來說，工作就是生命。他們將個人生活和工作完全一體化，無法分割這兩個領域。」伯頓滑雪板公司的創辦人傑克·伯頓建議道：「學會享受你的工作！」同樣的話可以形容很多企業創辦人，因為他們與自己的企業完全一體化，所以很能令人信服。跟很多大企業的受聘管理者不同，企業創辦人不僅是在完成自己的工作，更把它當成了生活——現有及想要的生活。

這種工作態度說明，錢不是這些人的主要動力，而是對企業的認同感，以及工作所帶來的滿足感。與這些相比，經濟上的成功只是次要因素。博世公司創辦人羅伯特·博世（Robert Bosch）曾說道：「我寧願失去錢財，也不願失去信任。如果有人試用了我的產品，然後告訴我品質很差，這對我來說是絕不能忍受的。」福特汽車的創辦人亨利·福特（Henry Ford）對此也有相同看法：「任何一輛我生產的汽車出了問題，都是我的責任。」領導者的全神投入與責任感，為他們贏得了員工和客戶的信任。真正的領導，絕不是扮演一個角色，它源自內在的核心價值與信念。

► 專心一志

彼得·杜拉克描述過兩位被載入史冊的科學家，分別是發明家巴克敏斯特·富勒（Buckminster Fuller）和傳播理論學家馬素·麥克魯漢（Marshall McLuhan），杜拉克和這兩人都有私交。杜拉克說：

「他們讓我了解專注的重要。執著甚至有點『偏執』的人，才是真正有所成就的人。而像我這類的人，可能有很多興趣愛好，卻也因此浪費了太多時間。這兩位都肩負『使命』，我們其他人有的只是興趣。世界上所有偉大的成就，都是由肩負使命的偏執狂所完成的。」最後這句話用來形容隱形冠軍的眾多領導人，真是太適合也不過了。他們異常執著，使命感極強。但在這裡改稱為「積極追尋目標」，可能更為適當。隱形冠軍有大批像這樣的「偏執狂」，若他們是你的對手，那可就要當心了！如果有人在凌晨兩點把他們叫醒，問他們在想什麼，答案肯定是：他們的產品、如何把某件事做得更好，或是如何更有效率地銷售商品。他們做夢都在思考如何使產品更完美、生產更有效率。隱形冠軍的企業創辦人不一定比你我聰明，但是他們更執著、更全神貫注地去完成使命，這讓他們變得勢不可當。

► 無所畏懼

勇氣是大多數創業家都具備的特質，通快前執行長貝特霍爾德·萊賓格（Berthold Leibinger）在位將近三〇年，成功將公司發展成全球市場領導者。他甚至將「冒險的勇氣」，視為最重要的創業家特質。但對隱形冠軍的企業創辦人來說，比起勇氣，無所畏懼可能更適合他們。他們沒有普通人那樣拘謹和有所顧忌，因此能更有效施展自己的才華。尤其令人印象深刻的是，很多佔領全球市場的企業家，並沒有出眾的教育背景或語言能力。

► 充滿活力和毅力

隱形冠軍的領導人，似乎有著無窮的活力和毅力，這些能量來自他們對事業一〇〇%的認同。有個領導者這麼說道：「對個人或公司來說，沒有比明確、宏大的目標更能鼓舞人心、激勵公司前進的了。」這把火在隱形冠軍創辦人的心中熊熊燃燒，直到他們退休或者退出。許多人直到七十多歲，還積極投入自己的事業。每當走進隱形冠軍領導人的辦公室，總是能感覺到他們渾身散發的活力，難道這是一種只有少數人擁有的未知能量？

► 深具感召力

藝術家也許可以單槍匹馬聞名於世，但沒有哪個企業家能憑藉一己之力佔領全球市場，這件事需要許多人的支援與協助。光是企業家一人雄心勃勃肯定不夠，他／她還必須點燃別人的鬥志。「領導學之父」華倫．班尼斯（Warren Bennis）表示，直到今天我們還無法理解，為什麼人們願意追隨特定領導者而不是別人。隱形冠軍的企業創辦人有項很重要的能力，就是鼓舞他人熱情完成任務，盡力達到最高的工作效率。在這裡，我只能確定他們在這方面做得很成功，但這種能力靠的顯然不是嘴上功夫等表面因素，因為他們很多並不特別善於言辭。我個人認為，前述所提的各項特質——以目標為導向、執著、專心一致、充滿活力、幹勁十足，是能夠點燃他人鬥志最重要的人格魅力。

企業完善者

隱形冠軍過去十年來的領導階層，和創辦人那一代有著顯著差異。當新一代領導人在接手時，企業國際化有的已經發展得很好，這

些年輕的領導人只消填滿地球上空白之處，致力於推動更進一步的成長。這兩代人最明顯的差異，在於新一代受過更好的教育。如前面所提過的，現在的執行長至少都是大學畢業，很多還有海外留學的經驗，尤其是英美兩國，所以他們的英語能力非常好。此外，他們大多曾在國外工作，可能是本社的海外公司，或是為其他企業效命，而上一代的企業創辦人一般缺乏這些經歷。這些經歷讓新一代領導人在全球化環境中遊刃有餘，言談舉止得體，在世界商業舞台上展現出更多沉著自信。雖然他們領導的是一個全球性的企業，但他們並不覺得有什麼特別，因為全球化的理念早已融入他們的思維模式，而我認為這是上一代創辦人所缺少的。但上一代的一些優點，如對企業的高度認同感、執著追求等特質，對新一代的執行長也非常重要。老一代所留下的創業成果，加上新一代的專業管理技能，促進企業更快速成長。而我的印象的是，新一代的管理者非常清楚必須保持隱形冠軍的傳統優勢。企業願景、市場領導地位、聚焦策略、推動全球化等，依然是企業完善者領導企業時的最重要事項。這些任務輔以國際化經驗與精明世故，構成新一代領導人經營企業的挑戰與條件。

領導風格

很難具體形容隱形冠軍的領導風格，因為領導風格總是擺盪在管理者的權威與被管理者的責任意識之間。如果領導風格太傾向管理者的權威，就會變成人們所說的「獨裁領導」、活像個指揮官。但如果管理者放得太鬆，而且沒有明確目標，那整個企業就會缺乏一致性，甚至陷入混亂。強權領導會降低員工的工作動力，並讓員工只會聽令行事，甚至逼走不喜歡這種領導風格的員工。從本書前面各章節，我們了解隱形冠軍是非常高績效的組織，因此我們可以推測，這些企業

應該有一種特殊的領導風格，不但能持續設定明確目標，另一方面也能保持員工的高工作動力，它們的訣竅到底是什麼？

答案是，他們採用了一種融合型的管理模式，不僅強調權威性，也重視參與性。通快前執行長貝特霍爾德·萊賓格，將他的領導風格稱為「啟蒙式父權主義」。商務軟體龍頭企業SAP的合夥創辦人迪特馬·霍普（Dietmar Hopp），被員工稱為「嚴厲又慈祥的大家長」。某位不願透露姓名的隱形冠軍總裁表示，他的領導既有團隊性，又具權威性。如果問題涉及基本原則、價值觀、企業目標，就應該體現領導者權威的一面。對於核心價值，沒有商量的餘地，必須由上面抉擇並且發號施令。但如果只關係到指令的執行和具體工作，那就完全相反，執行者或團隊有很大的自由空間，能夠決定如何實際執行那些基本原則。與大型官僚企業相比，隱形冠軍的員工在執行細節時，通常受制於較少的約束與規定。因此，**隱形冠軍典型的領導風格可以概括為，在基本價值觀上保持權威性，在細節問題上則具有參與性。**

讓員工在執行時獲得相對自由，這種做法只有當員工也清楚自己該負的責任義務時才有用。雷諾德·福士說：「成就愈大，自由度也就愈大。」美國著名管理學家湯姆·彼得斯（Tom Peters）認為，「分權」與「責任」兩者密不可分。正是這種雙面的特徵，構成隱形冠軍的領導風格。那麼，由誰負責監督結果？列寧的觀點眾所周知：「相互信任不錯，掌握監督更好。」監督的工作，可以來自上層或是團隊內部。在隱形冠軍，團隊監督及基於企業共同價值的個人掌控，扮演了相當重要的作用。我們在上一章看過，這類力量影響隱形冠軍許多面向，如試用期的人員篩選、高效率的企業文化，以及高員工忠誠度等。總之，內部團隊監督與個人掌控，是隱形冠軍管理模式中不可或缺的組成部分。

從員工的態度中，我們也可以看出隱形冠軍領導風格的矛盾性。我常發現隱形冠軍員工對老闆有兩極評價，一方面是對權威領導的抱

怨，另一方面又對領導人表示崇敬，並且強調不會換工作。這樣的對比，讓我聯想到學生對嚴格老師的印象，他們或許不是很喜歡這種老師，但也知道跟要求寬鬆的老師相比，自己能因此學到更多東西。有效的管理模式，必須妥善拿捏運用這兩項因素，而我們在很多隱形冠軍企業發現這樣的運用。

權力交接

領導層權力的交替，是隱形冠軍所面臨的最大挑戰之一。通常可以這麼說，現任的領導人個性愈鮮明，權力移交下一代的困難就愈大。邁可．史托謝克（Michael Stoschek）領導博澤集團（Brose）達三四年之久，對此表示：「強大的企業領導人，經常很不走運地將權力移交給失敗的繼承者。」對企業創辦人來說，這個問題尤為重要。他們面臨著兩難的選擇，一方面是權力的連續性，另一方面是在合適的時間移交權力的必要性，下列三個案例充分展現這點。某家服務性企業的創辦人高齡六七歲，我問他如何看待繼承人的問題，他的回答是：「我感覺自己很健康，還可以在企業領導層積極工作個十年。我們公司的中階主管有不少人才，當我退出的時候，有很多人可以接替我的位子。」大概十年前我問過他同樣的問題，得到的是相同答案。我和另一個隱形冠軍老闆的對話也是如此，該公司年營收超過一四億美元。這位老先生剛過完七二歲壽辰，對我解釋關於繼承人的規定已經在制定了，但只要還沒找到合適、經得住考驗的人選，他就會繼續擔此大任。在第三個例子裡，經過幾回合的對話後，對於這位即將步入八〇歲高齡的執行長我已經甘拜下風，我對他說：「看來我們應該停止有關繼承人的話題。你無法交出權力，這是一個事實。我們必須等待，直到你不幹了。」他回答：「也許你說得對。」從那以後，他繼續充滿活力地經營他的企業。

對於每個企業來說，高層權力交替總會帶來重大影響。在那些希望由家族成員繼續掌權的家族企業中，這個問題更加重大。一項調查顯示，九〇%以上的家族企業希望企業領導權由家族成員掌控，但只有不到一〇%的企業進入第四代後領導權還由家族成員控制。有三分之一的企業在第一次權力交替時，家族成員就退出了管理層；在剩下的企業中，又有三分之二在第二次權力交接時開始有外人掌權。正如我們在表10.1中所看到的，家族型隱形冠軍的比例十年來從六二．三%減少為五一．八%。這個現象的出現，很可能是因為家族中沒有合適的繼承人願意承擔這項重任，或是在繼承的問題上家族成員間發生了爭執。長幼兩代人之間的利益矛盾或遺產爭端，在隱形冠軍裡也屢見不鮮。老一代人，尤其是企業創辦人，一般都非常希望家族成員能夠掌握領導權。這種態度是可以理解的，但出於下列兩方面的原因，這種做法是有問題的。一是不能指望兒女們自動獲得或繼承這種領導公司的能力。目前許多隱形冠軍已成長為中等規模的全球化企業，組織結構日趨複雜，使得這個問題更加突出。要領導這樣一間公司，要求總裁必須具有多種能力，而這樣的人才實在是鳳毛麟角。如果後代有能力，當然很好；但如果沒有，家族必須做好準備，由一位非家族成員或領導團隊來經營公司。統計數字表明這種趨勢已經形成，但企業到底是因為被迫還是出於理智才做出這個決定，我們就不得而知了。另一個原因則與下一代的個人人生規劃有關。在傳統社會中，長子繼承父親的田莊或手工作坊是理所當然的。長子在這點沒有選擇權，過去由於存在這樣的傳統，通常最後是由長子來領導企業。在為數不少的企業裡，至今仍是這麼做的。對於職業生涯和人生軌跡，孩子們想自己做出決定，由此產生兩代間的衝突也並不鮮見。

許多企業創辦人低估培養一個有能力的繼承人所需要的時間。

「最佳」退休年齡，肯定取決於企業領導者個人的身體情況。每次我和五十歲出頭的企業掌舵人談話，他們都告訴我還需要很多年的時

間，才能解決接班人的問題。但我認為最晚在五十歲下半旬開始，就必須釐清合適的接班人選。在我們的調查中，有七九．六%的受訪者稱已經開始考慮繼承問題了，大概半數以上（五二．二%）則表示已經確定繼承人選。五七．五%的人認為公司上次的權力交替很成功，這個比率算多還是少呢？考慮到我們經常能看到的一些極端情況，這個結果也許並不是很糟糕。

實際的權力交接本身，是個嚴肅的問題。許多領導人認為自己不可替代，因此可能在無意識間把所有事情都攬了下來，從而使自己愈發不可替代。在這種情況下，對於企業經營連續性的願望，會使得權力交替出現危機。甚至當權力已正式移交至下一代後，前任者經常還沒有完全退出，而始終對公司決策進行干預。我經常注意到，前任者依舊每天來辦公室上班。這時候新任總裁的常見反應是拋開工作前來聆聽指導，在前任者看來，這更加證明了自己的無可替代。還有另一種有趣的方案，在近年來愈來愈流行，那就是新任總裁雖然不是家族成員，但仍然入股公司。如此一來，企業的經營者同時也成為真正的所有者，這樣的話無論對內還是對外，總裁的地位比起單純的雇用者要高多了。在訪談裡，我注意到有愈來愈多的企業家，準備採取這種模式。相比那些已延續了好幾代的家族企業，這種模式更適用於年輕公司。對傳統的家族企業來說，對非家族成員的參與限制更加明顯，但在隱形冠軍的發展歷史上，也有很多企業執行長逐步獲得所有權的案例。如貝特霍爾德．萊賓格起初只是通快公司的一名雇員，而今天整個企業都屬於他的家族。如果家族比較看重企業獨立性，而因此不願轉賣給其他集團，那麼前述所說的獨特模式，不失為解決權力交替問題的一個有效方法。

將公司股份賣給私募股權投資者，同樣也可以解決後繼者的問題。正如我們在表10.1所看到的，今天已經有八．一%（十二分之一）的隱形冠軍所有權，掌握在私募股權投資者手中。這些投資者通

常會讓管理高層持有公司股份，這樣一來公司管理人員職位的吸引力就增加了，而且管理層的工作積極性也大幅提高，因為管理層的目標與股東目標趨於一致。我認為，這種持股關係與相關的企業領導問題解決方案，正是這些投資集團能夠取得成功的關鍵。當然，在這種情況下，企業的長期命運如何還不得而知，因為私募股權投資者通常在幾年後就會退出。在此之後，企業還能否保持獨立性，主要取決於他們退出的方式。

過去許多隱形冠軍都被轉賣給其他集團，主要因為家族未能解決好繼承人的問題，或家族對掌控日益龐大的企業感到力不從心，也可能是因為下一代對企業經營根本沒有興趣。這些企業的命運各不相同，如果做為買家的集團公司能夠給予企業充分的自主空間，那麼企業可能獲得更多的資源用於發展，將經歷一個成長旺盛期。然而，出現更多的是相反的情況，也就是說加入其他集團後，反而阻礙了隱形冠軍的發展，以至於整個企業走向衰亡。有位大型集團的執行長曾對我說：「我們買下這類企業，想要發揚它們的長處、避免我們的短處。但三年後的結果是，我們破壞它們的優勢，並把我們的弱勢強加給他們。」繼承人的問題可以透過將企業賣給另一個集團公司來解決，因為在大型集團中管理人才的儲備比較豐富，但這是否可以給隱形冠軍帶來長久的繁榮，還是一個很值得研究的問題。

在管理者培養這一方面，很多隱形冠軍都遇過同樣的問題，那就是和大型集團不同，他們無法為未來的企業管理者提供更多的培訓實習崗位。傳統隱形冠軍是「單一產品、單一市場」的企業，管理者的崗位有限。如果有機會負責企業在某個國家的地區事務，那就可以獲得非常寶貴的經驗，尤其是全球化的思維模式。但很多隱形冠軍企業的分公司只從事行銷和服務，因此這些分公司負責人施展才華的空間遠不如在大型集團，因為大型集團往往會涉及到價值鏈的各個層面。在這個方面，那些奉行「溫和」多角化戰略的企業，可能會稍微有利

一點。由於這些企業以獨立分公司的形式，堅決貫徹分權的管理模式，使得企業裡有大量的管理崗位，來培養公司未來的總裁。此處，我們再次感受到分權管理的優越性，它不僅對企業的經營有利，還可以孕育未來的企業家。

本章摘要

隱形冠軍的領導人是企業成功的重要幕後推手，在他們心中有一把熊熊烈火，使他們的企業登上了市場領導者的寶座。針對本章內容，我們得出下列結論：

- 有三分之二的隱形冠軍是家族企業，但由家族成員擔任公司高層的比例正在下降，而資本導向型的所有者扮演著愈來愈重要的角色。
- 企業所有權與企業的成功沒有必然關係，更重要的是由誰來管理。
- 在全球化不斷深入、企業組織結構日益複雜的今天，管理應當實現專業化。現在隱形冠軍的管理人員和過去幾代相比受過更好的教育。
- 領導的連續性尤其重要。隱形冠軍執行長的任期很長，這是它們和大企業最大的區別之一。
- 許多隱形冠軍總裁在很年輕的時候就進入公司高層，這不僅適用於家族成員，也適用於外部管理人員。衡量年輕活力與年長經驗，大企業或許也應考慮在適任高層年紀尚輕時委予重任，因為這對領導連續性及公司的活力都有正面效益。
- 許多女性領導人對隱形冠軍的發展有著決定性的影響，雖然她們很多都是家族成員，但她們的表現說明了，在女性較少被委予重

任的企業中，這樣的領導潛能長期未受重視。

- 與企業其他面向的國際化相比，隱形冠軍的管理國際化落後了一段時間。如今只有少數的隱形冠軍，高層人事完成國際化。
- 在管理國際化的議題上，由於隱形冠軍領導團隊的人數往往很少，因此應謹慎確定其人員構成，在國際化與共同文化價值觀間尋求平衡，切忌盲目地追求國際化。
- 隱形冠軍企業創辦人的性格鮮明，具體表現在對使命的高度認同感、全神貫注地投入、無所畏懼、永不枯竭的動力，以及對他人的感召力等上。
- 至於創辦人的下一代「企業完善者」，在國際市場的適應能力，以及在其他國家的工作經歷令人印象深刻。他們已為二一世紀的挑戰做好準備。
- 或許領導風格應該具有一定的融合性，這是我們在隱形冠軍企業看到的特點。在基本價值觀方面應緊握權限，但在執行細節上可以鼓勵員工多多發揮。管理的藝術不是兩者取一，而是必須兩者兼顧。要成為一個優秀的領導者，就得妥善拿捏運用這兩個看似對立的管理原則。
- 權力移交對每間企業都是嚴肅問題，對家族企業尤其如此。領導人性格上的強勢，在這裡通常會成為最大的弱點，因為要讓他們交出權力很難。這要看他們能否早日注意到這個問題並找到解決方案，不要總以為應由家族成員掌控企業，也可以考慮一些新的模式，如私募股權投資者的參與或讓管理層入股。

領導者的個性，是隱形冠軍成功的決定性因素。「人」的影響力往往是最大的，雖然隱形冠軍領導人不是魔術師或超人，但他們身上的某些特質，使他們獲得卓越的成就。他們的成功告訴我們，領導風格應該具有融合性。當涉及基本方針和企業價值觀時，領導者應該嚴

格以對。在實際執行與細節方面，則可交由員工積極處理。領導連續性對企業的長期成功相當重要，而它需要高層在年紀相對較輕時肩負大任。最後，每位頂尖領導人都應該記得：生命是有限的，因此應該及早做好接班計劃。

第十一章

隱形冠軍的成功模式

我們從隱形冠軍那裡學到什麼？如果閱讀現代商管書籍，我們其實僅能學到一些成功大公司的管理方法，而這本書的情況卻完全不同。我們發現許多最成功、最長久、最具有競爭力的公司，它們的運作方式對外界都有所保留，即便專業人士也不得而知。它們的策略或領導方法，都不曾完整公開在商管著作或報章媒體上，因此感興趣者皆無法得其門而入。在前述各章隱形冠軍的案例分析中，我們看到大量獨特、寶貴的最佳實務。隱形冠軍和大公司的管理方法十分不同，下列就前述各章擷取其發展重點。

► 領導者及目標

遠大的目標是成功的基礎，千萬別以為成功出於偶然或幸運。很少人能夠真正追求一個目標、一項任務，但隱形冠軍的創辦人及管理階層，都是屬於少數人群。他們不僅清楚自己需要什麼，而且還有頑強的意志、充沛的精力，甚至對事物的癡迷，正是這些特質讓他們得以實現目標。但要成功創辦一家公司（姑且別論將它發展成全球化企業），光有意志力和目標是不夠的。藝術家或許可以憑藉這些就能成功，但要成為競爭激烈的全球市場領航者，就必須擁有許多來自世界各地的同盟。企業家要做的是，把那股燃燒在心中渴望成功的火焰，傳遞到來自不同國家、有著不同文化背景的人們身上。這就是領導的藝術，意志力和領導力可以使所有人發揮出潛力，做到更好和最好。

► 高效員工

如果一個團隊有著強勁的動力，並且和企業融為一體，那麼就能達到高效率。所以在一開始就要挑選合適的員工，每個隱形冠軍無疑都會進行員工篩選。他們主要是透過團隊主動來做這件事，較少是上對下的領導控制。對一個追求高效率的企業來說，當然無法容忍績效不佳或逃避工作。比較有利的做法是，讓工作「略」多於人數，這樣不但不會導致員工不滿；相反地，還可以避免他們沉溺於沒有實際產能的活動。隱形冠軍創造的條件，使人員流動非常小，企業也因此獲益。能夠長期留住專業人才，讓投資員工訓練變得非常值得。隱形冠軍的低員工流動率，表示他們高度認同企業文化與價值，並以工作承諾與高效率來回報。

► 深度

隱形冠軍和一般企業最大的差別，在於價值鏈的深度與高度垂直整合能力。最強大的公司在這兩個面向上都有卓越的能力，在研發上的能力更強。它們對外包及策略聯盟都有所保留，尤其是與核心競爭力相關的項目。隱形冠軍深知，獨特性與競爭優勢無法在市場上買到，只能由企業內部創造。

► 分權

與大企業相比，隱形冠軍有著更強烈的分權意識，在執行任務時，賦予員工更多自由。由於細分市場，又擁有相當高的市佔率，導致隱形冠軍的成長遭受限制。因此它們近年來有的選擇「溫和」多角化策略，但也意識到這樣做可能會危害傳統優勢，所以便積極採取分權管理的方式，通常甚至會發展到法律上完全獨立的公司。就這樣，在一個集團內部誕生了新的小型隱形冠軍。分權對於調動企業活力的重要性不能被低估，當然它也必須與當責密切有關。對隱形冠軍來

說，分權讓它們即使在組織結構變大、變複雜的情況下，依舊能保持傳統優勢。如果有可能，應多多採取分權管理。

► 專注

世界上只有極少數的人，能同時在多個領域獲得卓越成就。因此，對於想要取得成就的人或企業，我們建議把精力集中運用在某個專業領域。正如醫藥包裝系統的全球領導者烏爾曼公司（Uhlmann）說的：「我們只做一件事，但是做得很棒！」隱形冠軍團隊一般都不是天才，但他們比其他人更能把精力集中在有限的資源上，直到拔得頭籌、取得領先。除了要懂得專注外，還要知道你不要什麼，這樣就可以避免低效率。隱形冠軍也告訴我們，「場地」的定義有重要關係，單單一個合適的市場定義，就能是取得領先地位的先決條件。但這個定義必須對外部商機與內部競爭條件深度考量後再做選擇，至少在一開始，我們建議應儘量避開激烈競爭與正面廝殺。只有當人們把精力集中在現有資源上，才能實現遠大的志向。而定義場地的本身，就是開始專注的第一步。

► 全球化

全球化可能是改變我們這幾代人生活的最大力量，能夠善用全球化的企業，無疑會得到無數的發展機會。全球市場要比單一國家的市場大幾倍之多，雖然是專業利基市場，在全球範圍內也會獲得足夠的訂單額度，足以實現充分的規模經濟。網路和現代交通工具的使用，讓各規模的企業都容易進入世界市場。全球生產和銷售系統的布局，需要好幾代人的努力，並且需要堅韌的毅力。首先，銷售要國際化，之後就是人事，最後是管理，而多數隱形冠軍停留在這個發展過程的中段。但將來肯定也有一些品牌或企業，最終只在本國活躍發展。要

留在本國或往海外發展，是值得深思的問題。國際化能為企業帶來前所未有的發展機會，即便對小型企業也如此。為了好好把握這些機會，必須克服國家與文化的疆界，堅持不懈地努力下去。至於國際化的最大挑戰，則在於人員的國際化。

► 創新

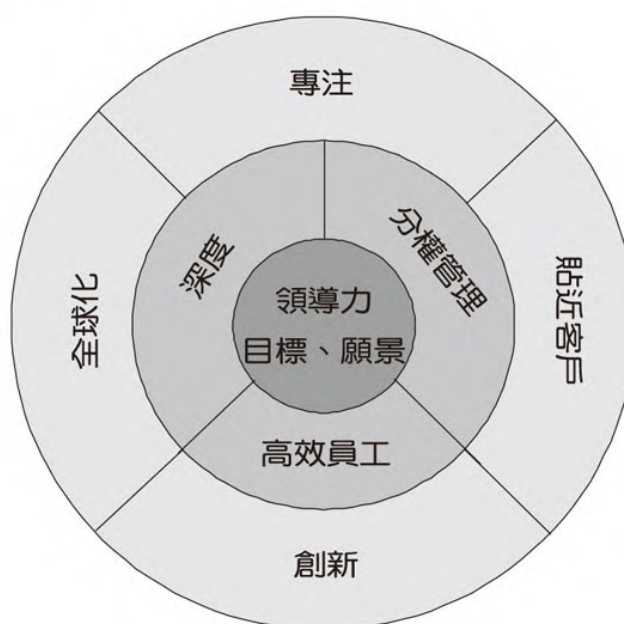
隱形冠軍的相對市佔率因為創新有顯著提升，它們已經進入高度創新的階段。隱形冠軍巧妙結合市場需求與科技，讓兩者同時成為發展動力。就隱形冠軍的創新成果而言，人員的素質比預算高低更為重要。與大型企業相比，隱形冠軍獲得一項專利只需要五分之一的時間、資源與費用，而且平均每個員工持有的專利數量，是大企業的五倍之多。持續不斷的小改善，比劃時代的突破更容易實踐，而客戶與這些創新活動緊密連結在一起。最後，創新是長期有效的競爭手段，它主要是創意和人員素質的問題，而不是費用的問題。

► 接近客戶

隱形冠軍的成功告訴我們，以客戶為導向比以競爭為導向更重要。它們認為與客戶的長期穩固關係，是最大的競爭優勢，甚至比專業技術能力還要有價值。組織結構小，更能有效貼近客戶。貼近客戶比行銷專業性更為重要，雖然隨著企業規模的擴大，後者也是企業的發展重心。全心全意為客戶著想，自然會產生競爭優勢。而要求特別嚴苛的頂尖客戶，跟卓越的競爭對手一樣，都能激勵企業有更好的專業表現。隱形冠軍多元且複雜的內部競爭優勢，讓它們與客戶的關係更加緊密，連帶提高市場進入障礙。

表 11.1

隱形冠軍的成功模式



我們以表11.1來綜合前述這八項隱形冠軍的發展特點，中心說明需要有強大的領導力，並且要有雄心壯志的目標和企業願景，藉此激勵員工團結合作。第二圈則是隱形冠軍的內部競爭力，「深度」意味著獨特性與競爭優勢只能在企業內部創造；「分權」則代表賦予實際執行者高度自主權；而這一切都由能力卓越的高效率員工來實行。至於最外圍的第三圈，則是這些競爭優勢表現出來的實際作為。隱形冠軍一般都專注深耕一個利基市場，就算是採取「溫和」多角化經營的企業，也會把它們的主要精力集中在某種業務上。此外，不斷創新保證企業在全球市場的競爭中能夠保持長久優勢，而貼近客戶則保證技術和市場需求不會背道而馳。最後，隱形冠軍採取全球化戰略，因此即使在獨特的利基市場，也能獲得極大的成長空間，致使規模不斷擴大。除了表11.1這個成功模式外，隱形冠軍的經驗對一些特殊群體也具有啟發性，如後面各段落所述。

給策略規劃者的建議

戰略家與策略規劃者，一直都在尋找企業成功的基本原則與模式，但所有的經營管理原則都有其執行條件，必須視實際情況而定。在企業的發展策略上，沒有一體適用的成功方程式；儘管如此，我們還是可以總結一些經隱形冠軍證實有效的訣竅。

► 永續經營的能力

福伊特公司（Voith）執行長赫爾穆特·科曼（Hermut Kormann），在某次談話中提出了一系列的問題：「福伊特已經有一百多年的歷史了。我們想在下一百年繼續發展。要怎麼做到這點？現在必須做什麼？那些已經有兩百多年歷史的企業，當時都做了些什麼？」這些問題是一個企業領導人所提出來的，光是這點就不算尋常，我個人從未在任何上市公司聽過類似的提問。在第一章表1.4中，有差不多四〇%的隱形冠軍超過百年歷史，我們所調查歷史最悠久的一家企業——阿申巴赫公司（Achenbach Buschhütten），成立於一四五二年。相較之下，一般企業存在的時間就比較短，它們絕不是「永續經營」的專家。在一代人的時間內，半數以上的股份公司破產或被變賣，而這樣的事不只發生在德國，在美國也同樣如此。光是在一九九〇年代，德國最大的上市公司有三七%都消失或被接管。如果生存是企業的最主要目標，那麼企業顯然會面臨許多嚴苛挑戰。在這種意義上，贏利已經不再是公司經營的主要目標，而是繼續生存下去的保障手段。那麼，隱形冠軍是如何做到在市場中長久生存的呢？這個問題可能需要整整一本書來闡述，在此只提出簡單幾項關鍵要素，能夠體現其良好的根本生存技能：

- 以長遠的眼光來考慮問題，而不是像一般策略規劃那樣，只看未來三、五、十年的時間。
- 企業領導層必須有高度的連續性。
- 在公司的財務方面（如融資來源等），採取謹慎保守的態度，以便企業在困難時期也不會有風險。但這表示可能需要拒絕一些快速成長的機會與短期大量獲利。
- 不追求時下流行的管理風潮，而以永續發展的經營方法為原則。
- 要有度過艱難時局的毅力，至少必須安度市場興衰期。
- 高員工忠誠度，同時企業家或領導階層也需具備高度責任感。
- 聚焦策略或多角化策略何者對企業生存最有利，目前沒有明確答案，可能也無法完全釐清。對家族企業來說，多角化有個好處，可能導致許多獨立的子公司，可以平均交給後繼者接管。

在此，我故意留下一個開放式問題，讓現代企業的策略規劃者，在制定相關策略時能夠好好考慮。一間公司能否在今後百年內繼續生存，是否與人們今天的計劃與行動有關？假如是的話，要找出確保企業在百年後繼續生存的方法著實有困難。無論如何，這類問題值得好好深思，而隱形冠軍的實際案例可以當做良好的參考來源。

► 避免失誤的能力

最後，赫爾穆特·科曼認為，這群中堅企業與一般企業相比，並不具備更優秀或更聰明的戰略洞察能力，可能只是懂得避開高風險的活動，或是能在犯錯時快速彌補。他說：「如果要成功，其實不需要太聰明，只要不愚蠢就可以。」那麼，哪些高風險的活動是隱形冠軍極力避免的呢？下列是其中幾項：

- 刪減研發預算等來創造贏利最大化；
- 策略方向搖擺不定；
- 脫離核心事業的多角化經營；
- 冒險的投資行為與過度槓桿操作；
- 過於匆忙或過度的收購；
- 未經深思熟慮的外包行為；
- 過分依賴外部管理力量；
- 過多對企業無益的失焦活動。

除了這些，當然還有其他項目。隱形冠軍能夠避免這些錯誤，就反映了它們的典型優勢。當然，犯錯在所難免，但我們猜測隱形冠軍即使犯錯，改正的速度與態度，也比一般企業要快而且堅決得多。

給小公司的建議

不是每間企業都能成為國際市場的領袖，也不是每間企業都有這個打算。就算在將來的全球市場，區域範圍的商業活動還會存在。除了星巴克，地區咖啡館也還會繼續存在。但每間企業或每個自雇人士都必須考慮，全球化將會如何影響自己的事業。舉例而言，星巴克開店自然會影響到當地咖啡店的生意。在全球化風潮中，完全不受任何影響的公司幾乎不存在，但全球化又會帶來意想不到的機會。如 lingua-video.com 是間擁有七名員工的企業，專門販售多國語言的教學光碟，透過網路接觸世界各地的客戶，現在產品行銷五大洲。幾年前，這些現象是完全無法想像的。

基本上，那些提供國際性產品和服務的小公司，可以直接採用隱形冠軍的發展特點。諸如設定遠大的目標、採取專業聚焦策略、逐步

開展全球化、貼近客戶、創新等，所有的一切都十分合適，而且它們也可以把握機會成為隱形冠軍。甚至對只做當地生意的小公司，隱形冠軍的理論也是有用的，因為在每個當地市場上都有一個冠軍：最棒的餐廳、最多人愛逛的服飾店、最新鮮的熟食店等。在市場中做到最好，或透過效率和創新成為市場領袖，這在當地與在全球一樣有意義，也同樣可以鼓勵員工。因此，隱形冠軍的各項發展特點，如貼近客戶、競爭優勢、低員工流動率、加強服務深度等，在當地的業務中同樣值得借用。

那麼，當企業憑藉這些戰略成為當地市場的領導者，而在當地繼續發展的潛能又十分有限，這時應該怎麼做呢？隱形冠軍對這個問題有著一個明確的答案，那就是情願留在當地繼續擴展，也不要輕易進入一個陌生的行業！面對這樣的課題，很多一直在當地發展的商人會傾向留在當地，並且開始多樣化經營。但道理是一樣的，一間雜而不精的公司大多會輸給另一個專業對手，在新業務領域成功的可能性其實也很低。最好的做法是，企業在精通的領域中站穩腳跟，然後透過地區擴張來逐步發展。這種做法跟隱形冠軍實際施行的一樣，如果一間小公司在第一步就能在當地成功擴展，那之後很可能就成為一個真正的隱形冠軍。

給中型企業的建議

並非每個中型企業都活躍於全球市場，儘管實力已經強到能在海外市場站穩腳跟，但還有很多仍留在本國市場創造絕大部分的營收。這種情況最常見於美國、日本等大國中，在其他較小的國家，若企業想維持成長就必須選擇出口。在美日兩國，這類企業認為本國市場已經夠大，所以並未認真思考進入海外市場。但在中國的情況就有點不同，我遇見的每個中國企業家都很熱中走向國際市場。那麼，這些中

型企業可以從隱形冠軍身上學到什麼？我認為，首先也是最重要的，是把隱形冠軍當做自己的榜樣，從它們的成功中，得到成為全球市場領袖的勇氣。這通常需要精確定義市場，並要有一個宏偉的目標。僅憑一項臨時的計劃，如加強出口或在鄰國建立一間貿易公司，是完全不可能成功的。想在全球市場上大展身手，就必須進行專業的準備工作，並且正確投入資源。因為在國外犯錯的可能性，要比在熟悉的當地大得多。國際化需要企業的策略更精準、有效，為了做到這點，一開始就必須進行實事求是的分析，然後要堅決執行到底。與此同時，可以參考隱形冠軍在國際市場上成功的方法，因為它們的戰略都是實踐中得出的理論，自然比國際管理教科書的理論有用。

給大型企業的建議

隱形冠軍的成功理論中，有哪些是適用於大型企業的呢？就像我們一直所說的，大型企業主要被視為管理智慧的守護者。它們經常發明新的商管概念，或是率先使用這些管理技巧，如奇異的「數一數二」戰略或Toyota的精實生產等。但大型企業與中小企業在很多方面截然不同，一個領導百人且認識手下大部分員工的老闆，與一個掌管有數十萬員工的跨國集團執行長，這兩個情況是有區別的。儘管如此，大型企業在隱形冠軍的理論中，還是可以獲得某些教益，因為它們也許和那些頂尖的中型企業處於同個市場。接下來，我們將進一步討論兩種大型企業，一是我們所說的專注型大企業，也就是大型隱形冠軍，另一則是多角化經營的大型跨國集團。

► 大型冠軍企業

大型冠軍基本上就是隱形冠軍，我在第二章已經分析過SAP和福士等的案例。很顯然，大型冠軍的戰略在很大程度上和隱形冠軍相似，但從一九九〇年代起情況有很大的改變。過去十年間企業的大規模重組，實際上是一次多角化大型企業到專注型大型企業的變遷。在這之前，專注型大型企業是例外，而多角化大型企業卻是常態。在多數情況下，專注型企業的目標一直是建立全球市場地位，多數是透過併購來獲得新的目標市場。如今的專注型企業在各自的變化中，遵循了隱形冠軍的策略。這麼說一點也不誇張，有很多案例可以說明這種變化，如德國的林德公司（Linde Group）就是一個典型。就在不久之前，林德還是一個有四個分離業務領域的公司：工業氣體、堆高機、冷凍技術和設備安裝。在沃夫岡·萊茨勒（Wolfgang Reitzle）的領導下，林德變成了一個大型冠軍，完全把精力集中在工業氣體領域上。對英國公司BOC收購的成功，使得林德公司完全獲得全球市場領導地位。它旗下的堆高機業務，目前以凱傲（Kion）的商號經營，也是一個大型冠軍。凱傲是歐洲市場的領導者，在全球市場排Toyota之後名列第二。至於林德的冷凍技術，之前就賣給美國的全球市場領導者開利公司（Carrier）。

在舊林德和新林德之間，究竟有什麼區別呢？我在一九八〇年代到一九九〇年代，有很多機會深入林德內部來了解這家公司。林德的經理人在各個面向都很卓越，我對其專業能力和細節認識的程度始終印象很深。總部的經理人可能今天要處理工業氣體方面的業務，明天要答覆來自堆高機領域的問題，後天又得管理冷凍技術方面的事；當然，每個領域都有個別的專家協助管理。在一個多角化經營的企業中，這樣的管理方式是很常見的。但當其變成新林德之後，情況卻完全不同。新林德的經理人只要管工業氣體的事，凱傲的經理人把精力集中在堆高車，開利公司則負責他們之前的冷凍技術業務。這就是隱形冠軍策略的具體呈現：把精力集中在全球領域中的一個市場。在同

樣的生產能力下，究竟誰會更成功，這再清楚不過了。只有兩種可能的理由，來反對這樣的集中型企業。第一個反對理由是：在不同的領域活躍，就會獲得很多經驗和知識，這一切足以彌補多角化的劣勢。這是所有多角化企業的努力目標，也是傑克．威爾許（Jack Welch）最愛的一項論據。有的時候，這樣跨領域的學習十分有價值，但我認為那不過是例外罷了。而第二個反對集中型企業的理由是：多角化的風險小，這個理由當然有它的合理性，我們在第三章看過風險分析。但這並不表示那些多角化業務的運轉，要透過總部來管理。

過去十年來，專注型大企業的策略和隱形冠軍的策略，有愈來愈相似之處。如此看來我們可以推測，大型企業實際上從規模較小但成功的隱形冠軍身上學到不少東西。為了維持穩定的獲利成長，隱形冠軍的兩大戰略十分關鍵：深耕一塊獨特的利基市場（聚焦策略），再逐步透過地區擴張開展全球化。這兩大戰略保證了隱形冠軍的成功，將來它們對大型冠軍也是十分有益。

► 多角化跨國集團

多角化經營的跨國集團在過去十分普遍，可是現在都是例外了。但多角化經營的跨國集團仍有其適用性，也可以非常成功，如奇異公司一直被當做這方面的典例，在許多業績指標如投資報酬率或生存能力上都是佼佼者。在其他國家，還有很多多角化經營的跨國集團。在開發中國家，非常大型的家族企業很多都採取這種經營策略，如土耳其最大的企業Koc集團和薩班吉集團（Sabanci）便是。隱形冠軍的哪些理論，是適用於這些多角化經營的跨國集團呢？答案很簡單，那就是給旗下每個事業體自主空間，像隱形冠軍那樣發展。隱形冠軍的溫和多角化策略，自然以分權化的管理形式發展，但這對許多傳統大型企業來說特別困難，它們有著過於強大的權力中心，把所有業務抓在

手中。長期以來，我一直聽到各個事業體最高主管的抱怨，抱怨他們花太多時間向總部報告，而且行為一直被干涉。但這些事業體的領導者，也並不總是符合我們對隱形冠軍領導者的描述，隱形冠軍領導者顯然都具備自我約束和分權管理的能力，這點對那些老牌企業來說是很難做到的。但是也有例外，如奇異公司就是其中一例；博世也是如此，麾下擁有很多類似隱形冠軍那樣的世界或歐洲市場領導者。

隱形冠軍策略成功的先決條件是，在其專業領域掌控價值鏈的所有環節。就如我們所觀察到的，隱形冠軍能夠成功的關鍵，主要在它們把許多事情做得比競爭者稍好，而不是只有一件事情比競爭者出色很多。隱形冠軍單個業務體，在核心業務方面具有很強的競爭力，而不僅僅是從總公司分出去的一個工作部門。這就是我們所謂的「深度」，市場相關與內部機能的競爭力，依舊保持在事業單位。將生產和市場分開一直是有問題的，因為這危害到企業貼近客戶的能力，導致效率受損。如果一個事業體失去核心競爭力的話，那麼也就失去成為或維持冠軍地位的能力。因此，對多角化經營的跨國集團來說，掌握集權與分權的折中藝術，對未來的成功有著決定性的影響。我能看見，未來的多角化跨國集團，是一個很多企業的集合體，共用少數幾項關鍵資源（如財務、IT或品牌等），讓旗下事業單位像獨立的隱形冠軍那樣運作，有遠大的志向、專注的領域、全球化的立足點，以及很高的客戶貼近度等。

不過，其中或許有項可能的限制，那就是管理這些事業單位的領導人才。那些擁有技術和經營能力，把全部身心奉獻給企業，而並不將此當做職業生涯跳板的領導人，在企業中是鳳毛麟角的人才。從完全的集權企業變成分權的隱形冠軍企業，這不單只是組織上的變化，主要是文化與行為等方面的變化，而我深信員工有配合轉變的能力和意志力。因為有許多領導人員和員工，寧願在一個更小但簡單的企業工作，而不願在大型集中化的企業工作。有個大型跨國集團的經理

人，很恰當地描述了這兩者之間的區別，他曾在分公司工作了三年，這間公司是隱形冠軍，因為經營得很成功，所以總部給予極高的自主權。但他回到總部之後對我說：「在小的業務單位裡，我的效率要比在大組織高出三倍。在那裡我可以把我四分之三的精力用到市場上，但在這裡我把這些精力全都用在內部鬥爭和摩擦中。」他的話說明了一切。

百年成長的動力迴圈

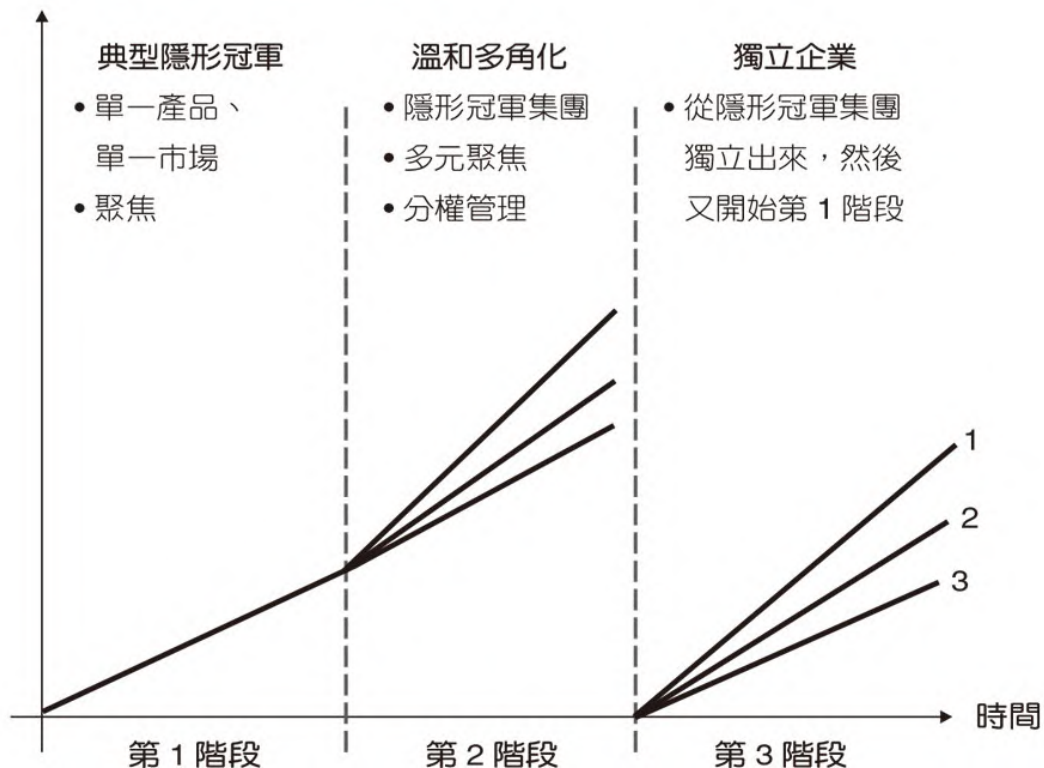
研究撰寫本書時，我發現了非常重要的一點，那就是隱形冠軍的策略愈成功，它就愈快到達自己的極限。全球化可能會延遲這項作用，可能延遲個一或兩代，但並未從根本上解決這個問題，除非人們選擇控制成長速度。隱形冠軍若持續執行其發展策略，那麼會在核心業務領域獲得極高的市佔率；如果想要搶佔更多的市佔率，就會遭遇競爭對手的頑強抵抗。但即使成功克服這個問題成為市場上的寡頭，也還是會遇到成長和再投資的極限，因為來自高市佔率市場的現金流，使得向這個市場的再投資很難有什麼贏利。因此，如果企業的目標還是希望持續成長（大多數皆如此），那麼溫和多角化經營就是個必然的過程，而且隨著時間的推移，這個過程就會誕生一個多角化經營的企業。

雖然一開始只是溫和的多角化，但是隨著時間，企業內部仍會出現離心力。企業持續成長會導致較大的組織結構，並提高經營的複雜度，讓管理變得更加困難。當企業發展到某個階段，不可避免就會產生一個疑問：什麼時候把這個組織分離出去，成為一個獨立的企業呢？答案是在企業發展的第三動力階段，見表11.2。在這個階段，將誕生更小型的獨立企業，然後重新執行隱形冠軍的發展策略。現在，

這樣的想法已被廣泛接受，十年前當我表達這樣的觀點，說明企業會進行分離、事業體會獨立出來，被認為是異端邪說。

表 11.2

隱形冠軍發展的三個動力階段



我深信，**這樣的發展迴圈，是企業保持百年活力最有效率的方法。**這跟大自然的細胞分裂一樣，需要企業領導人能夠自願交出權力，這是企業分裂、再次成長的基礎。這些新獨立出來的企業，不僅僅誕生於一個好的基礎和持久的建設，還因為企業允許部門獨立，從而保證新的成長動力。而近年來像這樣的發展，受到資本市場和私募股權投資者的歡迎，也為整體經濟的發展提供了樂觀的動因。諸如德國沙士基達曼內斯曼集團（Salzgitter Mannesmann）、飛利浦、Motorola等公司都進行了這樣的企業分裂。在美國，這樣的分裂特別

多，如安捷倫科技（Agilent）是從HP分裂出來的等。這樣的發展過程，對獨立出來的企業和原先的母集團都有好處；前者獲得真正的運作自主權，後者變得更加精實且更專注。換句話說，分裂出來這麼多獨立的事業體，實際上對大型企業是有好處的，而這點也適用在家族企業的發展中。

給求職者的建議

一直以來，大型企業是最受歡迎的雇主。這樣的現象和畢業生的專業方向無關，也和地區無關。總的來說，求職者更喜歡有名氣的大企業，而不是隱形冠軍。關於這點有不同原因，但最重要的就是隱形冠軍的名氣不夠大，另外就是它們大多設在郊區或鄉間，所以對這些地區以外的求職者有較少吸引力。但許多畢業生也許沒有特別意識到一點，那就是近年來很多大企業解雇了許多員工，而隱形冠軍的員工人數卻迅速成長。正如市佔率對企業來說很重要，公司是否持續成長，對員工的職業生涯也同樣重要。為一個真正的市場領導者工作，與為一間具有響亮名氣的大公司工作，其內涵與發展潛力是不一樣的。就我們所觀察到的，隱形冠軍是全球市佔率極高的市場領導者，它們的市佔率是許多大型企業夢寐以求的。

在前述各章節看過的案例說明，隱形冠軍能夠提供特別吸引人的職業機會。當我在一九七〇年代早期開始步入就業市場時，許多優秀的畢業生都選擇了當時最好的大型企業，而最受歡迎的是IBM。但他們在該公司的職業發展，卻沒有那麼飛黃騰達，這主要是出於兩個原因：一是因為IBM的優秀人才實在是太多了，二是因為該公司的發展已將近頂峰。日後，當IBM身陷危機時，做出了裁員一半的舉動。但當時選擇加入不那麼有名的SAP工作的畢業生（它在當時甚至不算是隱形冠軍），之後在經濟和職涯上都獲得了更好的成績。像隱形冠軍

這種發展中的中堅企業，為年輕有為的員工提供出色的職業生涯規劃，包括固定的職務輪調、快速交付重任，以及調派海外的機會。跟大型企業相比，它們在一開始就為員工提供全面了解企業的機會，並讓他們及早承擔部分責任。這樣，員工本身對公司的貢獻非常透明化；此外，他們對公司的忠誠與對老闆的認同，通常也比對那些有著濃厚官僚氣息的大型企業要深入得多。隱形冠軍的領導階層通常具有個人特色，能夠激勵員工、讓員工更熱愛工作。對於希望在職業生涯早期就做對選擇，同時也想在工作上有獨立自主權、能夠發揮創業家精神的求職者來說，隱形冠軍企業能夠提供極為誘人的職涯發展機會。

國家經濟發展的幕後重要推手

隱形冠軍對政治和經濟，具有相當重要的涵義，但中小企業對國家經濟發展的貢獻通常被低估。全球各地都仰慕今日的大公司，一些小國家的夢想就是能擁有《財星》五百大企業或類似的跨國公司。現在全球約有近兩百個主權獨立的國家，但是《財星》五百大企業只來自三七個國家，而且分布不均。有差不多四分之三（確切為七二．六％）的五百大公司，來自六個國家——美國一三二家、中國七三家、日本六八家、法國三二家、德國三二家、英國二六家。以台灣兩千三百萬人口來說，能有六家《財星》五百大企業，表現十分出色。但世界上還有其餘八三％的國家，沒有任何企業名列在《財星》五百大企業；換言之，它們沒有大型跨國公司，只能依靠中型企業的發展。

對台灣而言，未來國民經濟的發展，不應只仰賴這少數幾家五百大企業。正如前述，對世界上大多數的國家來說，相較於跨國大型企業，隱形冠軍更是企業發展的楷模，這也包含台灣。在大多數的國

家，快速成長的中小企業，才是一國經濟發展的幕後重要推手。儘管隱形冠軍刻意保持低調，但它們無疑是世界上最專業管理、表現最亮眼的卓越企業。它們有很多的表現及績效，更勝過深獲媒體、大眾及官員青睞的大公司，著實值得獲得各方更多關注。

給台灣的建議

在第一章表1.1和表1.2中，可以看到台灣在每人平均出口額的表現亮眼，但尚不及瑞士、荷蘭或德國等領先國家，或許這跟台灣擁有較少強勁出口能力的中小企業有關。若能積極培植這類企業，並善用其出口能力，台灣的每人平均出口額將會顯著增加。台灣周圍存在著許多快速成長的大型新興市場，提供前所未有的成長機會。但台灣中小企業必須懂得善用這些機會，因為它們並不會主動落入台灣企業的手中。想要培育出更多隱形冠軍，先決條件是必須要有更多人具備創業家精神，同時社會應給予他們正面、友善的回應與支持。如果年輕人喜歡到知名的大企業上班，那麼中小企業的發展潛力有一部分就流失掉了。若是年輕一代的創業家有著充沛的活力、懂得設立宏偉的目標，便能加速未來隱形冠軍的發展。

需要加強、改善的領域，可能會是專業行銷的能力。我們在前面各章看過，隱形冠軍在海外成立自己的分公司，為的就是要深耕當地的客戶關係。隱形冠軍的精神是，必須做到技術與市場兩方面的高度專業。**在全球化的競爭中，整合內部競爭力與外部市場商機的能力，是決定企業勝敗的關鍵要素。**要發展一個國際化的企業，需要好幾年乃至於幾十年的時間，來累積諸如國際客戶特質、各地市場特徵與競爭對手資訊等專業知識。針對前述各點，台灣社會的開放，無疑是協助企業國際化的一大動力。為了善用全球化所帶來的難得機會，應持有更開放的態度，邀請外商來台發展，並積極派遣人員向海外發展。

此外，在國內積極推動加強外語能力，並透過觀光交流的機會、海外留學或實習的經驗，這些對培育國際化開放的態度都大有助益。

特別值得注意一點，那就是今日全球的競爭，愈來愈以品質為導向，而不再總是最低價者勝出。因此，教育培訓就相對重要，而台灣在這點佔有優勢。若能積極培養一些具有國際教育背景的人才，就能加強培植更多隱形冠軍企業的能力。關於這點，台灣必須積極保持現有優勢，因為國際競爭有愈演愈烈的趨勢。我相信台灣的中小企業，有足夠的內外部競爭力，能夠走向世界舞台，發展成隱形冠軍。但就目前為止，這些機會與潛能尚未被充分利用，與其他國家的隱形冠軍相比，台灣企業國際化的程度與速度並未一致。也由於這種自我限制，台灣並未有效掌握其他國家因此獲益的全球化商機。最後，隱形冠軍值得成為台灣企業的學習典範，中小企業與年輕、有抱負的企業家，可以參考其發展策略。若能決心推動中堅企業的國際化，將能幫助台灣克服目前仰賴一些特定產業（如電子）的情況，並加強各領域出口表現的能力，像德國一樣。因此，企業應致力於創造更多元、更專業的就業機會，而隱形冠軍的成功模式，值得有宏偉志向的台灣企業家借鑑。

全書總結

隱形冠軍教會我們許多重要的知識和理論，但很多其實都是基本常識，諸如為客戶提供真正的價值、與客戶建立長期穩固的合作關係、不斷創新、忠於任務等。它們在幾項關鍵事物上，做得比競爭對手更好。此外，隱形冠軍也讓我們認識到，許多現代的商管概念如外包、策略聯盟、流行的管理技巧等，若非不適合長期發展，就是在某種程度被過度誇大。一些有效且成功的領導方法，並不會隨著時間而

改變。我們建議企業家持久運用隱形冠軍的原則與方法，而不是盲目追隨一個個新的管理方法。

隱形冠軍告訴我們，正確的經營管理方法，是把許多小事做得比競爭對手好，而不是一件大事上做得特別出色。我一直聽到隱形冠軍的老闆說，他們不是因為在某件大事上做得出色才打敗競爭對手，而是許多小優勢的集合，最後促使成功。另外，光是能夠避免犯大錯和幹蠢事，基本上對長期成功便卓有貢獻。這些事實讓平凡的人和企業，成為真正的隱形冠軍。不必是天才，只需要把許多小事做得更好，並且有目標、有持續性和耐久性，便能成就一番事業。而專注也是成功的一項先決條件，因為沒有人能同時在多個領域有出類拔萃的表現，所以專注在一件能做到最好的事上，贏得冠軍的機會自然就會提升很多。這個認識對於資源有限的小企業來說特別重要，集中精力朝著目標努力，就能夠打敗業務廣泛的對手。

簡化則是隱形冠軍告訴我們的另一項重點，與分權管理密切相關，包含組織結構與流程等，都要儘量簡單。隱形冠軍規模較小，在很多方面都採用精實戰術。它們經營的「單一產品、單一市場」，使得它們擁有簡單的管理與組織結構。如果業務更複雜的話，就需要分權管理。同時，「工作比員工多」的原則，也有助於簡化，並能避免員工從事一些無實際產能的活動。但要真正做到簡化並不容易，不但需要認清事物本質，也要有避免分心的能力。在這個日益複雜的世界，擁有釐清重要事項的能力愈來愈重要，而不是天真地被表象所蒙蔽，而隱形冠軍的領導階層在這方面做得十分出色。

最後，台灣有能力培育更多隱形冠軍企業，提升目前的出口表現。而主要的條件就是儘速加快國際化的腳步，採取開放的態度，用心留意並把握海外的機會。隱形冠軍堅定地走自己的路，不但比以前更為果斷，也更為成功。在過去十年來，它們的策略日益精進，並且堅毅不撓地執行下去。它們的成功並非因為使用現代的管理方法，而

是採用一些經過證實恆久有效的原則與常識。正因如此，他們能夠應付二一世紀的挑戰，憑藉著這些出色、獨到的技巧成為冠軍。

天下財經 341

隱形冠軍：21世紀最被低估的競爭優勢

Hidden Champions of the 21st Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders

作者／赫曼．西蒙（Hermann Simon）

譯者／張非冰等

封面設計／生形設計

責任編輯／邱慧菁、周紫陵

發行人／殷允芃

出版一部總編輯／吳韻儀

出版者／天下雜誌股份有限公司

地址／台北市104南京東路二段139號11樓

讀者服務／（02）2662-0332 傳真／（02）2662-6048

天下雜誌GROUP網址／<http://www.cw.com.tw>

劃撥帳號／01895001 天下雜誌股份有限公司

法律顧問／台英國際商務法律事務所．羅明通律師

出版日期／2017年09月29日第二版第一次印行

Hidden Champions des 21. Jahrhunderts

（Hidden Champions of the 21st Century）

The Original Copyright © Hermann Simon

Originally published by Campus Verlag

This translation published under license with the author

Complex Chinese Translation copyright © 2013, 2017 by Commonwealth Magazine Co., Ltd.

All rights reserved.

書號：BCCF0341P

ISBN：978-986-398-286-9

天下網路書店 <http://www.cwbook.com.tw>

天下雜誌我讀網 <http://books.cw.com.tw>

天下讀者俱樂部Facebook <http://www.facebook.com/cwbookclub>

Table of Contents

推薦序

專注平凡，成就不平凡
長期成功，來自持續專注
經濟發展的最核心力量
台灣永續的引擎

前言 我與隱形冠軍的緣起

第一章 揭開隱形冠軍的神祕面紗

第二章 快速成長，獨佔鰲頭

第三章 劃定市場，聚焦核心專業

第四章 打開全球市場

第五章 深耕客戶關係

第六章 持續技術創新，厚植實力

第七章 獨特的競爭優勢

第八章 組織、財務與經營環境

第九章 員工與企業文化

第十章 冠軍團隊的領導特質

第十一章 隱形冠軍的成功模式