

隱形冠軍

導讀 歐研所教授郭秋慶

中小型企業在世界各國皆有，臺灣半個世紀裡中小型企業何嘗不是經濟成長的動力，只不過我們所讀到的或較熟悉的教材與書籍，多半是以國際級企業為案例，像IBM、Samsung、Apple與Sony等，然而本書作者赫曼·西蒙(Hermann Simon)以淺顯易懂的筆調，綜合長年以來研究中小型企業的經營與管理心得，寫下這本「隱形冠軍」，全書總共十一章，共318頁。閱讀本書除了能夠拓展讀者的視野，也對臺灣有志創業的青年

或眾多的中小企業主，深具鼓舞與啟發意涵。本書不同於一般的企業管理書籍，赫曼·西蒙這位德國籍管理思想家首創的「隱形冠軍」一詞，多年來是歐洲企業的行話。在管理學領域裡，他的地位僅次於彼得·杜拉克(Peter Drucker)，是歐洲最負盛名的管理大師之一，目前他是西蒙—赫曼合夥戰略行銷顧問公司主席，該公司在全球設有25個分公司，共聘用660名人員，亞洲方面則在東京、新加坡、北京與雪梨設有分公司，「經濟學人」雜誌將該公司評為公司諮詢的世界領導者。赫曼·西蒙撰寫本書，提供讀者不同於現代企業管理的觀念，譬如有關組織結構、企

業文化、融資、外包與策略聯盟等，全文的論述不但生動實在，而且具實務的經驗，可讀性相當高。文中首先說明什麼是「隱形冠軍」，就是那些隱形又低調的中小企業，在各自的市場中成為世界(或歐洲)的領導者，全球總計2734家「隱形冠軍」，有48%來自德國，若將奧地利、瑞士和盧森堡等德語系國家算進來，則可佔到全球的一半以上，也就是56%。德國長期以來出口貿易的表現強勁，這不是依靠大企業，而是依靠經濟與社會中堅的中小企業，尤其是眾多的「隱形冠軍」作出貢獻。本書認為全球化時代的環

境，對「隱形冠軍」更為有利，可以發展成全球性企業，即使遭逢經濟危機，不但大多數仍能夠維持獲利，而且實力較強者，還可以拉高市佔率。文中第三章到第十章，作者談論「隱形冠軍」的經營法則，令人印象深刻，譬如聚焦核心專業、深耕客戶關係、獨特的競爭優勢以及領導特質等，最後一章則歸納出「隱形冠軍」的成功模式。台灣長期以來以貿易和出口導向拉動經濟，而且大企業對出口的貢獻高居70%，中小企業的貢獻僅為16%。在今天全球化的時代裡，大企業若仍以代工為主，將受到較大的衝擊，所以台灣企業需要考慮提升全球化競爭力，中小企業尤其需要轉型。為了台灣經濟的永續發展，以及開創下一波經濟成長的動力，發展出更多的「隱形冠軍」將是待思考的面向。

■文字/謝孟席整理 攝影/羅廣群

書名：隱形冠軍：21世紀最被低估的競爭優勢
赫曼·西蒙作；張非冰等譯
出版社：天下雜誌公司
索書號：494.35 / 824
(圖/李鎮亞翻拍)



一流讀書人對談 蔡進丁 VS. 郭秋慶

中堅企業專注求穩的實戰策略

■編者按：一流讀書人對談人：歐研所教授兼所長郭秋慶簡稱郭，產經系副教授蔡進丁簡稱蔡，內容如下：

◎被評選為「杜拉克後最有影響力的歐洲管理大師」，赫曼·西蒙近30年來，針對全球2,700多家隱形冠軍的學術分析成果值得關注和探討，原因為何？

蔡：本書不僅是作者在哈佛大學學期發表過的研究成果，亦兼具實用與通俗性。市面上商管書籍眾多，許多通俗卻不嚴謹；臺灣商管學研究偏重量化分析，數據分析結果不僅缺乏實用性，一般人亦無法輕易理解，但本書在紮實的學術基礎上兼顧了可讀性。近來個人參與的研究也發現，臺灣中小企業對臺灣經濟發展有顯著貢獻，應同大企業般受到社會重視；同時該研究也提出接近本書隱形冠軍概念的第五型商業模式，即追求市場全球化、深耕利基型產業的中小企業經營方式，會是臺灣未來重要的商業經營模式，因此很推薦讀者閱讀。

郭：沒錯，台灣中小企業是眾多就業機會的來源，所以應受到重視，本書對於中小企業提出的觀察則值得借鏡。作者20年來透過大量資料蒐集與實地訪談，分析美國、巴西和紐西蘭等，世界各地中小企業的競爭與行銷策略，最後以嚴謹的學理基礎為研究根本，得出了隱形冠軍的特點，也就是企業體不一定大，但卻能做出特色和放眼全球市場；不一定享有響亮名號，卻能在全世界市場享有高度市佔率。不僅如此，針對中小企業做的研究是商管學界少有的創新觀點，能讓我們中小企業在面對全球化的眾多挑戰時，從美國大企業觀點外，在歐洲學者身上找到更適合而可借鏡之企業經營思維。

◎本書中談到，德國、奧地利和瑞士等德語系國家的隱形冠軍數量佔全球隱形冠軍企業56%，媲美大型企業，在其國內造成強勁的出口主力，他們值得學習的經營模式是什麼？

郭：放眼全球市場、深耕單一技術與雇用多元文化背景人才是關鍵。90年代之後全球市場出現，隱形冠軍順應了時代潮流，積極向全球供應產品，所以像是台灣雖然市場小，但經營規模可以變大。而德國有78%的出口值是靠中小企業，他們選擇更

有利基之競爭優勢，不假外包，把單一技術做到最好，成為全球唯一，追求小而美的企業體；也不追求廣告，節省成本後以技術取勝，吸引客群。在任用人材上，他們重視多語言、熟悉異國文化之國際化人才，也選擇長期雇用制，像是隱形冠軍的CEO大多超過20年年資。

蔡：郭老師所說小而美，指的就是隱形冠軍企業最重要的一個特點「精」，這點讓中小企業得以長久經營。隱形冠軍的經驗告訴我們，企業經營不應該盲目崇大，企業體可以擴大，但要控制多角化的欲望，因為產業鏈的國際化垂直分工，將來會是趨勢，廠商應掌握單一核心技術和分工概念。雖然大小企業沒有一定好壞，但大企業的缺點是容易驕傲自滿，陷於舊有經營模式，體質變彈性較小，在難以創新之下導致組織僵化，難以長久經營，因此像是名列Fortune雜誌前500大的企業，平均壽命只有40歲。

◎隱形冠軍集中於德語系國家，那麼為何德語系國家的中小企業能夠獨步全球，是何因素造成？

郭：這方面跟德國人的民族性、文化以及教育體系有很大關係。德國人守法、踏實、敬業、工作態度嚴謹，且企業經營目標明確。而追求技術的卓越，則跟德國的教育體制有關。德國技職教育體系分流早而明確，小學至中學即開始有實科中學與文科中學的分別，學生早早即跟隨師傅學習專精的技能，產生如「柏肯鞋」等專業生產之製鞋工業；又在企業經營上，以家族企業之方式，讓員工與企業產生共生關係。

蔡：我同意郭老師所說。其實文化無優劣，但正是文化決定了經濟。Mittelstand(德文：中小企業)一詞在德國反映的是德國社會的心態和文化現象，背後代表著人們對於中產階級的重視、對細節的堅持、保守的財務政策，以及勞資生命共同體的概念；這樣的文化貫徹在國家、產業與企業中，三者相輔相成，形成德國文化的體性與特異性，將這些特點發揮到極致，成為企業發展的優勢。而德國技職教育廣而深，因此像是前陣子的新聞話題人物吳寶春，在德國技職教育中必定有很好的發展。

◎台灣的中小企業可以從本書中得到什麼借鏡？

蔡：台灣應該更加重視中小企業的價值，以及重視文化、產業與經營管理的關係。

臺灣的中小企業不一定贏得掌聲，但臺灣其實應該更重視利基型商業模式，有自信做小而美的企業，像是臺灣曾有上游IC設計公司，跨行做不在行的晶圓代工，反而失敗收場。同時臺灣也應該積極創造自己特有的文化主體性和特異性，因為所有商品都受文化因素影響，產品就如同人一般，即文化決定了經濟，所以德國人中規中矩、不浮躁、實在的性格就可以生產出讓人信任、耐用、品質好的產品；日本講究精細，產品則精雕細琢；美國走大眾文化，因此生產標準化和量化的生產模式。

郭：除此之外，臺灣GDP倚靠出口為重，若以產業結構來看，應該要提升中小企業的比例與數量。相較於德國中小企業佔出口70%，臺灣大型企業較中小企業佔出口比例較大，而在大型企業容易受各國景氣循環影響的情形下，使得臺灣許多代工工廠毛利下降，連帶影響本國出口表現，因此應該增加中小企業在GDP的貢獻度。

◎在貿易全球化的時代潮流中，政府該如何輔佐企業，為臺灣中小企業開創成為隱形冠軍之路？

蔡：政府應該專注扮演好政府能使用公權力執行的建設上，但它難以扮演一定角色，最終關鍵仍在於企業本身。首先，政府不應將資源過於投入大企業中，應更重視中堅企業；同時產業政策不一定重要，因為政府不會比企業家更了解如何經營，它只需關注民間難以達成的事務，如：法規制度與基礎設施等，並隨時隨地更新法規、改善交通、教育與網路瀏覽速度。另外，書中介紹隱形冠軍的成功因素，就來自於利基化經營與國際化，因此企業本身也應該要勇於接受自由化競爭。

郭：蔡老師說的很好，所以政府的角色之一，就是要在全球化潮流中輔導企業積極向外發展。臺灣產業環境是以出口為導向，以製造業代工為重，但90年代後新興民主國家代工業追趕上來，臺灣企業面臨轉型，因此政府應減少保護，跟隨國際脈動，簽定自由貿易協定。因為在全球化時代，區域化可以減少全球化之衝擊，而且雖然接受外來競爭，但藉由輔導企業向外發展，開拓外部市場，反而可以解決臺灣內部市場小的問題。



赴法冒險 淬鍊挑戰精神

文/歐研碩三 陳翊璋

法國一向被視為是藝術、美食與浪漫的代名詞，濃濃的人文風情、迷人的景緻與各式各樣的歷史遺跡吸引國人嚮往，當然我也不例外。對於從小就想體驗國外生活的我，法國是我第一首選。很幸運的，我在2011年法國被選為赴法國里昂三大交換生，就在2011年8月開始我的法國冒險之旅。里昂位於法國的東南部，鄰近瑞士。天氣不冷不熱，生活步調很慢。雖然在剛到法國時，由於英文在法國不是很通用，加上法國人不要說英文，因此在一開始的開戶、學校註冊、宿舍、房屋補助、居留證等等，常有很大的困難，但解決困難後便相當有成就感。對於法國生活上，我完全沒有適應不良的問題。來法國的最重要的目的，就是體驗不同的

教育和教學方式。在里昂三大，我主要研修的課程為歐洲經濟、歐洲商業法、商用英文以及中法翻譯課。在里昂三大的課程中，老師對每位同學都一視同仁，不會因為你是亞洲人，就放緩說話速度，對我這種非法文系出身的學生，一開始是相當吃力的。就教學方面而言，法籍老師常以不同的case來講解不同法源以及國際關係，理論的論述則是不太注重。上課有一半時間都是討論，最重要的是可以隨時挑戰老師的講法，尤其是遇到重量級的老師，當地的學生會踴躍地發言，對於學生的看法只要是言之有物，老師都可以欣然接受。法國老師傾向去了解學生的想法，對於不對的地方老師會再加以解釋。這有別於在台灣都是老師授課的情形是不一樣的！在潛移默化之下，從前總是默默的聽著老師授課的我，在法國漸漸融入課堂討論、主動發言表達自己的意見。此外，里昂三大最好的一點，就是提供免費的法文及法

國文化課程，使外國學生都可以增進法語能力與更加了解法國，能更融入法國的社會。放學後，我也參予課外的素描課以及電影賞析課，嘗試提升氣質。除此之外，里昂三大的圖書館，館藏豐富的研究書籍、期刊、報紙等等，而且裡面有多種外語書籍可以參考，是我尋找論文參考資料的好地方。另外，里昂三大有一間外語學習教室，裡面提供多種外語學習書籍、光碟叢書以及線上外語學習，對於我們外國學生的外語學習上有很大的幫助。在一年來的交換生計畫下，我發現自己想法有很大的不同，以前自己想法總是單方面的思考，在經歷不同的生活面向、遇見不同的人之後，也豐富自己多方面的思考。在拓展視野前，不曾知道自己想法狹隘，經由這次的法國的體驗之旅，開啓我對其他地方的好奇心，讓我想有次冒險的想法。未來若還有機會的話，我必定會排除萬難，朝自己理想前進！



▲歐研碩三陳翊璋(左二)與外國友人一同慶祝里昂燈火節。(圖/陳翊璋提供)

「讀夢」自我探索的好方法之一

(文/諮商輔導組)



你作夢嗎？夢裡的世界是如何？我常常被神奇的夢境吸引，一整天都在回味。有時沉浸在哀傷的氣氛裡；有時詭異得不得了；有時讓心情整天都輕飄飄地快樂起來。難怪人們在睡前，都希望有個好夢。

夢境與現實生活中的經驗有一些有趣的連結，即使沒研究或不注意夢的人，都會直覺地感到它們是有意義的。夢境影像與清醒生活的關連，是一種很奇妙的感覺，好像能感受到事件之間，以一種看不見的方式彼此牽繫著。而在學理上，佛洛伊德、榮格，還有更多的科學家，都提到了夢的一些軌跡與證據，它們常是通往潛意識的途徑，有時反映你日常生活未完成的任務、情緒，或是內在衝突，有自我保護的功能。有興趣找「伙」一起來讀夢，相互交流之下，也許能探索出更豐富的自己！但彼此要能保守秘密，因為我們精心創作出的夢總會透露出一些我們的隱私。

讀夢對有些人來說，可能擔心會挖出內心深處的弱點或傷害而卻步，你當然可以選擇是否進一步去瞭解。夢境往往把我們的現實生活轉了一圈又一圈，變成了一些荒謬的圖像，有時帶來很大的驚嚇。但記住，作夢的你才是自己生命裡的專家，夥伴能協助我們閱讀圖像帶來的隱喻，身為夢者的你才有權利做出對夢的詮釋。以下是我去年的一個短夢，跟大家分享讀夢的方法：

「在一座風光明媚、綠油油的山頭，看起來很平靜，我開心地爬上山，突然有個穿著綠色軍服的年輕人告訴我我有危險，我們一起臥下來，炸彈在離我們不遠的地方爆炸了，雖然我們灰頭土臉，但慶幸我們逃過一劫。他告訴我山裡還有另一個炸彈，要小心才行，下次不一定會那麼幸運的……」

我曾參加汪淑媛老師帶領的「歐曼 讀夢團體」。歐曼博士於臨床精神醫學裡有專精，在歐洲與紐約發展讀夢團體，並發表許多關於夢的研究與文獻。依據歐曼 讀夢工作的模式(汪淑媛, 2006)，我進行以下的步驟：

- 一、把夢記錄下來：沒記錄下來，夢馬上就會被忘得一乾二淨了，請寫下來或畫下來。
- 二、敘述夢境與感覺：對自己敘述這個夢，並且回憶夢中的感覺。我在夢中的感覺非常害怕，雖然慶幸自己還活著，也擔心接下來會有危險。重新經歷這些情緒訊息能協助後續對現實生活的覺察。
- 三、做隱喻投射：對於夢中的人物、景物、事件做些聯想，這些角色與背景象徵在每個人的想法中是不一樣的，所以別依賴坊間的解夢書，但能請夥伴幫忙一起聯想，給你靈感。例如「風光明媚、綠油油的山頭」對我而言是象徵平靜，但山後背光的陰影卻難以被察覺，好像隱藏些什麼；例如「炸彈」象徵意想不到、災難、無法控制的，會有死傷的...等等。
- 四、生活脈絡的探尋：回想夢前一天發生的大小事件，特別是想做卻未完成的事，或者最近縈繞著你的生活脈絡。例如我在做這夢的時候，是我們家寶貝小狗狗出院的第一天，牠從來沒生什麼病的狀況下，突然被診斷心臟病而倒下，送醫急救，並且日後確定他得服藥一輩子，天氣變化時或情緒激動時也可能隨時都有生命危險。他的出院彷彿我躲過了一個炸彈，那樣的震撼、害怕與僥倖交織在一起的複雜感受。
- 五、夢與現實的連結投射：夢者在生活脈絡中都能繼續反芻這夢境帶給自己的意義與提醒，這過程也協助你自我瞭解，一個夢往往揭露你生活裡多層次的意義，而不只是一個情境而已。

如果你對夢與自我瞭解有興趣的話，可以初步試著運用上述的步驟瞭解自己的夢。事實上，不是所有的夢都能很快從清醒的現實生活中找到脈絡或賦予自己的意義，但不用著急，因為夢早已發揮了協助你情緒宣洩或統整自我的功能。也許找個信任的夥伴協助你投射夢境，或到商管B408室諮商輔導老師協助你。深入瞭解自己的夢是自我探索的好方法之一。希望你/你常有好夢，並善用夢帶來的訊息！

全民英檢秘笈

一、重點文法複習

- 1、過去完成式：從過去到過去的一段時間之內。
例：從10年前到1年前，住在台中。
- 2、完成進行式：在一段時間當中，「一直」在……。
例：現在完成進行式-從前天到現在，一直在工作。
過去完成進行式-從前天到昨天，一直在等人。
未來完成進行式-從現在到明年八點，一直在整理文件。
從上禮拜開始減肥，一直到下禮拜一。
- 3、分詞構句：把兩句話簡化成一，其中一句改用現在分詞或過去分詞開頭。

- 例：主動-他知道通過考試了，他就很高興。
Knowing that he has passed the exam, he is happy.
被動-他被人誤會了，他心情很不好。
Misunderstood by people, he is upset.
注意：必須用主詞。
主要子句保留，次要的子句則改為分詞開頭。
主動的用現在分詞，被動的用過去分詞。
- 二、填入英文，訂正之後，大聲讀三遍
- 1、醫生來之前，我已等了三小時。
I _____ for three hours before the doctor _____.

- 2、再10分鐘，我就等了三小時了。
I _____ three hours _____ 10 minutes.
- 3、我一直在等醫生，等了三小時了。
I _____ for the doctor _____ three hours.
- 4、他知道要去旅行，就笑了。
_____ that he is going to travel, _____.
- 5、被通知他要去旅行，他笑了。
_____ that he is going to travel, he smiles.
- 6、想到明天要考試，他皺眉了。
_____ that he is going to have a test tomorrow, he _____.

- 7、被告知明天要考試，他皺眉了。
_____ that he is going to have a test tomorrow, he _____.
- 三、答案
- 1.had waited, came
- 2.will have, waited for, in
- 3.have been waiting, for
- 4.Knowing
- 5.Informed
- 6.Thinking, frowns
- 7.Informed, frowns

■ 郭岱宗(英文系副教授)