

【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

書香聊天室

文字／謝孟席整理、攝影／羅廣群

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術期刊發表過的研究成果，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，一般人也無法輕易了解，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，臺灣中小型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，卻能在全球市場享有高度市占率。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，能讓我國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。在任用人才上，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，體質變動彈性較小，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：中小型企業）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，形成德國文化的主體性與特異性，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，因此產生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，使得臺灣許多代工大廠毛利

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，但它雖可扮演一定角色，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，並隨時代潮流更新法規、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。



一流讀書人對談

蔡進丁 VS. 郭秋慶