下载日志已记录，仅供内部参考

专题研究报告

中小企业发展系列研究（1）：德国隐形冠军企业的发展经验

核心观点

隐形冠军企业是指在细分行业或市场占据全球领先地位且不为公众熟知的中小企业。根据德国管理学家赫尔曼·西蒙的研究，支撑德国出口竞争力的并非巨头企业，而是一批在细分市场上世界排名前列的中小企业——隐形冠军企业。这些企业一般具有清晰的发展目标，聚焦细分领域与全球市场，紧贴客户需求，持续开展产品和流程创新，形成难以替代的竞争优势。整体数量上，德国隐形冠军企业已超过两千家。在行业分布上，德国隐形冠军企业主要涉及机械制造、汽车供应商、电气工程等领域。区位分布方面，德国隐形冠军企业主要分布在北莱茵-威斯特法伦、巴伐利亚、巴登-符腾堡等州；从城市分布来看，柏林、慕尼黑、汉堡等城市的隐形冠军企业数量居前。

德国隐形冠军企业在技术、专业化、国际化等方面展现出诸多特点，包括：一是通过创新构建技术壁垒，对技术发展高度关注，保持较高的研发强度；二是高度专业化，并不追求大众市场的巨大份额，而是占据细分市场；三是注重与客户的紧密联系，通过长期跟踪客户需求改进自身产品，倾向于与客户进行深度交流、与客户共同探索未来产品；四是大力推行国际化，通过国际化战略寻找更加广阔的市场；五是以文化认同增强组织韧性，建立强大的企业文化，激发员工的工匠精神，形成专注于产品的企业文化。

德国隐形冠军企业的发展得益于德国较为完善的政策支持、金融支持、人才培育、创新生态等：一是德国在中小企业成长、反垄断、科技创新等领域构建起系统的法规、政策体系，为企业成长塑造了良好的生态环境；二是多元的金融体系为隐形冠军企业成长提供贷款、投资、担保等金融支持；三是双元制职业教育体系为隐形冠军企业提供高技能、低流动的人才队伍；四是国家层面的众多科技创新组织以及企业层面“全员参与、客户共创”的创新理念，构建起适合隐形冠军企业发展的创新生态。

风险提示：海外市场风险波动；政策效果不及预期。

发展研究·专题研究

证券分析师：薛冰
0755-81982126
xuebing1@guosen.com.cn
S0980524060002

相关研究报告

下载日志已记录，仅供内部参考

内容目录

1. 引言 4
2. 德国隐形冠军企业发展现状 4
2.1 隐形冠军的概念与定义 4
2.2 德国隐形冠军的总体情况 6
2.3 德国隐形冠军企业的行业分布 7
2.4 德国隐形冠军企业的区位分布 9
3. 德国隐形冠军企业的主要特点 10
3.1 通过创新构建技术壁垒 10
3.2 高度专业化 11
3.3 深度绑定客户，注重产业链整合 12
3.4 大力推行国际化 13
3.5 以文化认同增强组织韧性 14
4. 德国支持隐形冠军企业发展的经验 14
4.1 政策法规为隐形冠军企业发展塑造良好环境 14
4.2 多元金融体系支持隐形冠军企业成长 15
4.3 人才培养体系为企业输送人才 16
4.4 有效的创新生态促进企业创新 16
参考文献 17
风险提示 18

下载日志已记录，仅供内部参考

图表目录

图1： 全球隐形冠军数量（家） 6
图2： 德国隐形冠军企业营业额分布 7
图3： 主要行业德国隐形冠军企业数量 7
图4： 德国隐形冠军企业的行业分布（%） 8
图5： 德国隐形冠军企业在各行业中的占比（%） 8
图6： 隐形冠军企业在德国各州分布 9
图7： 隐形冠军企业在德国城市（前 30 名城市）分布 10
图8： 隐形冠军企业的创新要素 11
图9： 隐形冠军企业发展的三个领域和九个方向 12
图10： 德国隐形冠军企业客户要求重要性分布（%） 13

表1： 隐形冠军企业标准比较 5
表2： 德国隐形冠军与中国专精特新企业的特征对比 5
表3： 隐形冠军企业与独角兽企业的特征对比 6
表4： 部分德国隐形冠军企业国际化案例 14
表5： 德国中小企业相关法律法律 15

下载日志已记录，仅供内部参考

1. 引言

中小企业是国民经济的“毛细血管”，是推动创新、促进就业、改善民生的重要力量。截至 2025 年底，我国中小企业超 6300 万户，占经营主体总数 95%以上。近年来，我国以“专精特新”为主抓手推动中小企业高质量发展，已形成梯度培育体系，累计培育专精特新“小巨人”企业 1.76 万家、专精特新中小企业超 14 万家，成为补链强链的关键节点。

德国隐形冠军企业是全球范围内中小企业的代表。“隐形冠军”这一概念由德国管理学家赫尔曼·西蒙（Hermann Simon）于 1990 年系统提出——他在研究“德国何以成为出口冠军”时发现，支撑德国出口竞争力的并非西门子、戴姆勒等巨头，而是一大批在某一个窄众市场做到世界第一或第二的中小企业。

我国专精特新中小企业与德国隐形冠军企业在底层逻辑上高度同源，两者都强调聚焦细分市场，以技术创新构建竞争优势做产业链中不可或缺的“配套专家”与“单项冠军”。正因如此，系统梳理德国隐形冠军的概念界定、发展概况、核心特征与制度经验，对于完善我国中小企业的培育体系、推动其从“数量优势”迈向“质量跃升”，具有重要的借鉴意义。

2. 德国隐形冠军企业发展现状

2.1 隐形冠军的概念与定义

根据西蒙的经典定义，隐形冠军企业需同时满足三个标准：（1）全球市场占有率为前三名或本国所在区域市场占有率第一名；（2）营业收入未超过 30 亿欧元（后不断上调至 2019 年的 50 亿美元，以适应隐形冠军不断增长的规模）；（3）知名度不高，但在细分领域中影响力较大。“隐形冠军”之所以“隐形”，主要是因为这些企业大部分位于产业链中上游，不与终端消费者产生直接联系，公众知名度较低。其实在行业内，隐形冠军企业具有很高的知名度和话语权。

西蒙进一步提炼出隐形冠军的九大特征：设定清晰宏大的目标；定义狭窄市场；窄市场聚焦与全球导向相结合；绩效与互动上贴近客户；产品与流程持续创新；产品与服务构建清晰竞争优势；依靠自身优势；总是任务多于人手；领导在基层具有权威且注重细节参与。

在德国之外，欧洲诸国对“隐形冠军”的评价标准也存在差异，主要体现在营收规模、增长率、生产能力、研发支出等维度。综合来看，对“隐形冠军”的定义，侧重于考察技术水平、业务特点、盈利能力、成长性等方面。

下载日志已记录，仅供内部参考

表1：隐形冠军企业标准比较

标准	隐形冠军（西蒙的方法）	隐形冠军（动态发展的经济体）
市场地位	欧洲第一或顶尖	全球/欧洲/CEE/区域领袖
年平均收入	326 百万欧元	141 百万欧元
收入增长率	8.8%	10.4%
出口占比	61.5%（十年前是 51.5%）	62.1%（十年前 58.2%）
生产能力（人均收入）	160.39 欧元	99.240 欧元
公司年龄的中位数	61	19
研发支出占比	6%	32%
每千人专利数额	30.6	41.98
ROI%	13.6%	32%

资料来源：《“Hidden Champions” in Central, Eastern and South-eastern Europe》《Hidden Champions in Russia Surviving and Developing 2011-2019》，国信证券经济研究所整理

与中国专精特新企业相比，德国隐形冠军多为历经数十年甚至上百年发展的家族企业，海外收入占比极高，研发投入持续且稳定，并在全球市场深耕；而中国专精特新企业则属于快速成长型，尽管起步较晚、企业平均成立年限较短，但是正加速提升海外收入占比，研发投入强度近年来增长迅猛，企业治理呈现多元化特点，并善于先立足国内超大规模市场，再逐步向全球拓展。

表2：德国隐形冠军与中国专精特新企业的特征对比

对比维度	德国隐形冠军企业	中国专精特新企业
平均企业年龄	中位数 66 岁，38%为百年企业（最长达 140 年）。	企业平均成立年限为 16.6 年（截至 2024 年 7 月），且随着企业逐年新增而持续递减。属于快速成长型。
海外收入占比	平均 60%以上，部分企业达 80%。	专精特新上市企业平均超 25%，头部企业最高超 90%。
研发投入稳定性	连续 30 年以上稳定投入，占比 6%-8%。	近年快速增长，60%企业研发占比≥5%，平均研发强度达 7%。
治理结构	65%为家族企业，“耐心资本”主导。	多元治理，6.8%已上市，VC/PE 资本参与度高。
人才供给	依赖“双轨制”职业教育，技能工人留存率超 80%。	依托高校产学研合作，核心技术人才多来自双一流高校。
市场拓展路径	本土市场狭小，“生而全球化”。	先立足国内超大规模市场，再辐射海外。

资料来源：《从“隐形冠军”到“专精特新”》，国信证券经济研究所整理

与隐形冠军企业相比，独角兽企业多诞生于大都市区，依赖股权资本进行快速扩张，其竞争优势源于平台与双边市场的网络效应，战略上倾向于通过价格竞争与多渠道销售实现规模增长；而隐形冠军企业则扎根于更传统的区域，依靠内部现金流与银行体系稳健发展，其立足之本在于产品和服务的独特价值，通过深耕细分市场、注重质量与合作伙伴关系来构筑护城河，并在组织上呈现出更强的家族式管理与客户导向的特征。

下载日志已记录，仅供内部参考

表3：隐形冠军企业与独角兽企业的特征对比

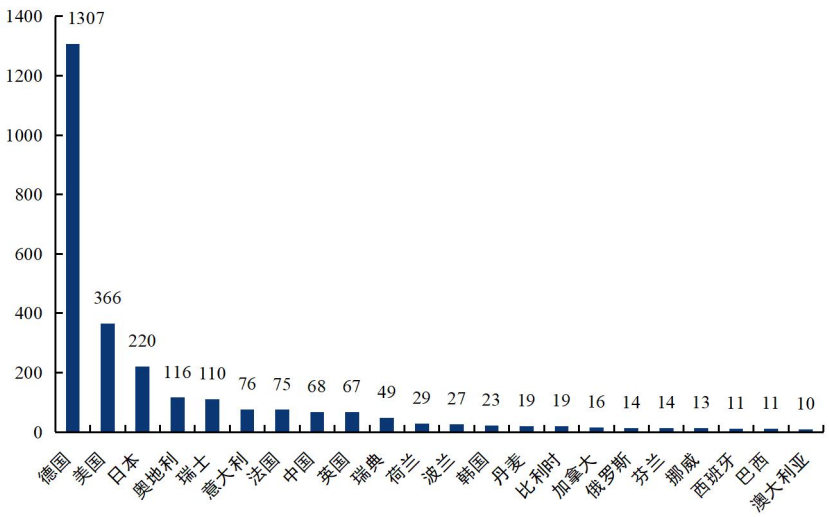
	独角兽企业	隐形冠军企业
位置	大都市区	乡村
金融资本	股权为基础（风险投资、天使投资、IPO 等）	银行，内部资本市场（现金流、流动性）
人力资本	通用，技术导向，高流动	客户导向，低流动
领导力	人格魅力	组织管理，家族式
竞争优势	配对市场普遍性（双边市场）	产品和服务的独特性
竞争	价格竞争，成本领先，匹配竞争	利基市场竞争，质量竞争，竞争对手合作
策略	“这里创新-那里生产”，价值链解体，外包	“哪里创新哪里生产”集成价值链
价值捕获	平台技术投资，跨渠道、多渠道销售	客户的绑定效应
成长机会	高可拓展性商业模式	
进入新市场	通过“复制+粘切”减少交易成本	通过收购

资料来源：《Hidden Champions and Unicorns》，国信证券经济研究所整理

2.2 德国隐形冠军的总体情况

根据西蒙 2016 年的研究，全球共有 2734 家“隐形冠军”，其中德国有 1307 家，属于在专业细分市场占有领先地位、但公众知名度不太高的中小型企业。这些企业不急于扩大规模或进行广告营销，而是强调员工技能培训、广泛听取各方意见，用过硬品质赢得用户口碑。

图1：全球隐形冠军数量（家）

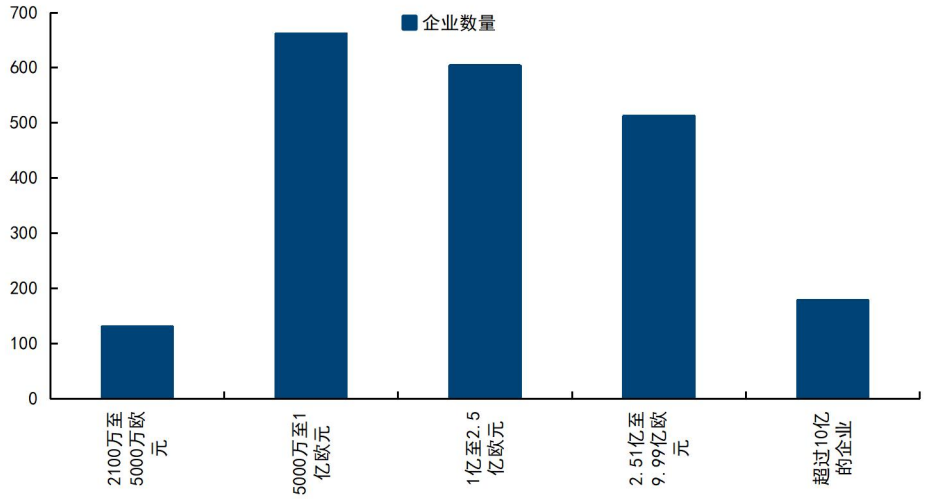


资料来源：《隐形冠军：未来全球化的先锋》赫尔曼·西蒙，国信证券经济研究所整理

近些年，德国隐形冠军企业的数量处于增长过程中，根据德国研究机构 DIE DEUTSCHE WIRTSCHAFT（DDW）的研究，截至 2025 年 9 月，德国拥有隐形冠军企业 2084 家，其中营业额在 2100 万至 5000 万欧元之间的企业有 130 家，营业额在 5000 万至 1 亿欧元之间的企业 661 家，1 亿至 2.5 亿欧元的企业有 603 家 2.51 亿至 9.99 亿欧元的企业有 512 家，10 亿以上营业额的企业有 178 家。

下载日志已记录，仅供内部参考

图2：德国隐形冠军企业营业额分布

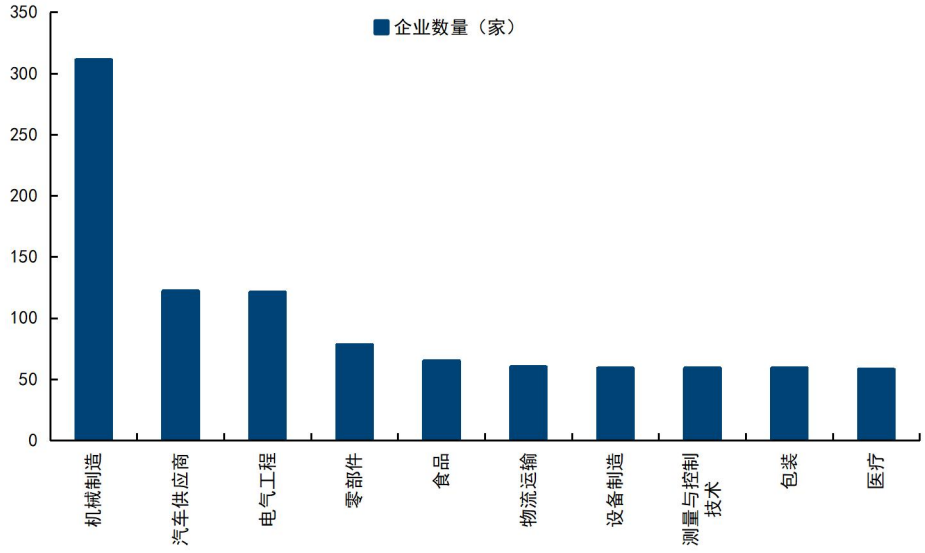


资料来源：《Deutschlands versteckte Stars: Die Hidden Champions》，国信证券经济研究所整理

2.3 德国隐形冠军企业的行业分布

德国隐形冠军企业主要集中在工业领域，并以机械制造企业居多。根据德国研究机构 DIE DEUTSCHE WIRTSCHAFT（DDW）2025 年的一项研究，2048 家德国隐形冠军中机械制造企业居多（311 家）。企业数量超过百家的行业还有汽车供应商（122 家）和电气工程（121 家）。其他重点行业包括，零部件（78 家）、食品（65 家）、物流运输（60 家）、设备制造（59 家）、测量与控制技术（59 家）、包装（59 家）、医疗（58 家）。

图3：主要行业德国隐形冠军企业数量



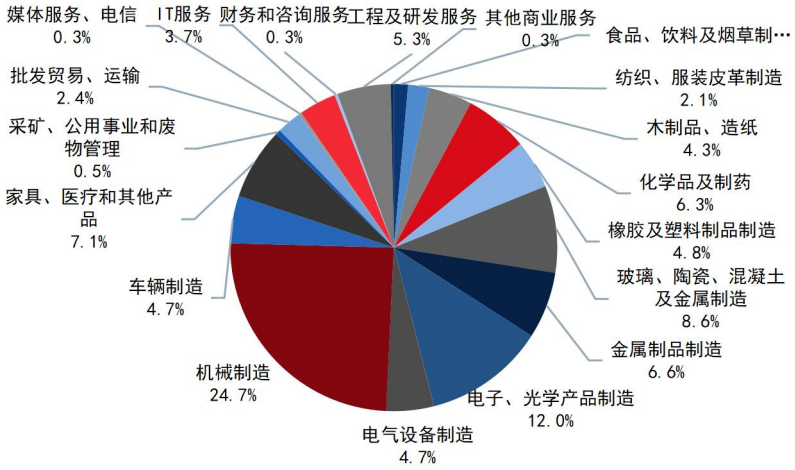
资料来源：《Deutschlands versteckte Stars:Die Hidden Champions》，国信证券经济研究所整理

对于更细分的行业，德国隐形冠军企业以机械制造、电子光学产品制造等行业为主。Rammer 和 Spielkamp（2019）以 2006-2016 年德国 1637 家隐形冠军企业为研

下载日志已记录，仅供内部参考

究对象，统计了隐形冠军企业在各行业的分布。结果显示，机械制造的企业数量最多，有 404 家，占整个样本的 24.7%；隐形冠军企业数量较多的行业还有电子、光学制造业（196 家）、玻璃、陶瓷、混凝土及金属制造业（142 家）和家居、医疗和其他产品制造业（117 家），占比分别为 12%、8.6%和 7.1%。

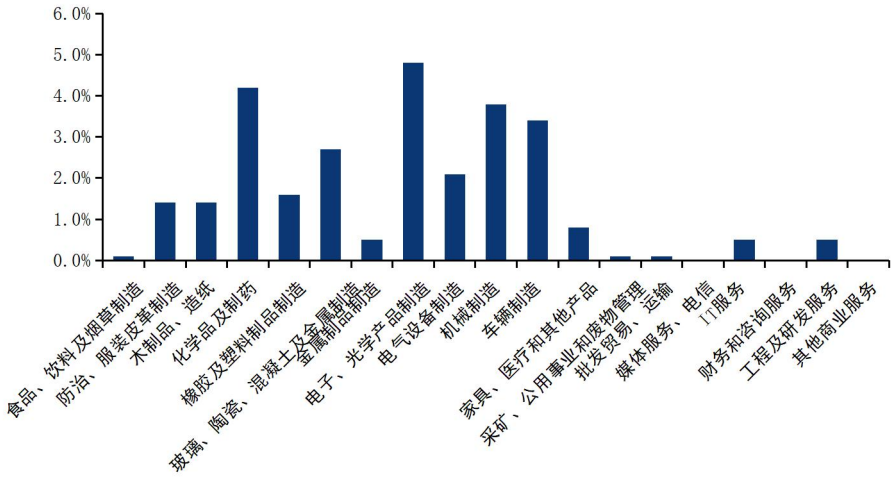
图4：德国隐形冠军企业的行业分布（%）



资料来源：《The Distinct Features of Hidden Champions in Germany A Dynamic Capabilities View》，国信证券经济研究所整理

在同行业企业中，隐形冠军企业占同行业所有企业比例较高的电子、光学产品制造业。Rammer 和 Spielkamp（2019）在分析德国 2006-2016 年 1637 家隐形冠军企业时，分行业统计了隐形冠军企业占同行业企业数量的比例。研究显示，电子、光学产品制造业的隐形冠军企业比例最高，达到 4.8%，其次是化学品与制药行业，占比达到 4.2%。其他占比较高的行业还包括机械制造业和车辆制造业，占比分别为 3.8%和 3.4%。

图5：德国隐形冠军企业在各行业中的占比（%）



资料来源：《The Distinct Features of Hidden Champions in Germany A Dynamic Capabilities View》，国信证券经济研究所整理

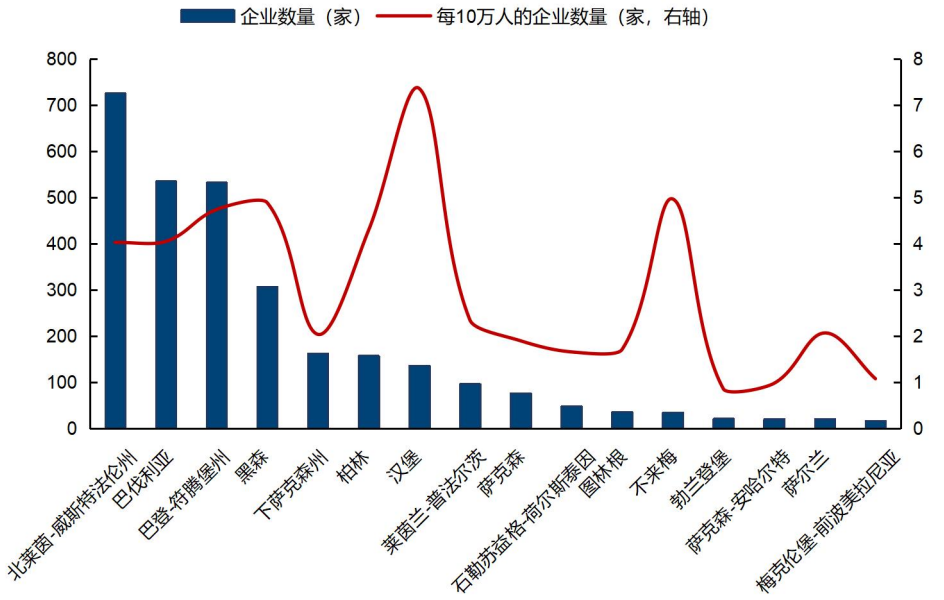
下载日志已记录，仅供内部参考

2.4 德国隐形冠军企业的区位分布

德国隐形冠军企业主要分布在北莱茵-威斯特法伦州、巴伐利亚州、巴登-符腾堡州等地区。根据德国企业 Listflix 对德国隐形冠军企业的统计，截至 2026 年 8 月，德国 2935 家隐形冠军企业中有 726 家分布在北莱茵-威斯特法伦州，536 家分布在巴伐利亚州，533 家分布在巴登-符腾堡州。

隐形冠军企业在各州的分布中，密度最高的是汉堡。根据德国企业 Listflix 对德国 2935 家隐形冠军企业统计，隐形冠军企业在德国全国分布的平均水平是每 10 万人有 3.51 家。汉堡的密度最高，每 10 万人中有 7.36 家隐形冠军企业，较全国平均水平高出 110%。隐形冠军企业密度较高的州还有不来梅、黑森、巴登-符腾堡等，每 10 万人中的隐形冠军企业分别为 4.97 家、4.89 家、4.74 家。

图6：隐形冠军企业在德国各州分布

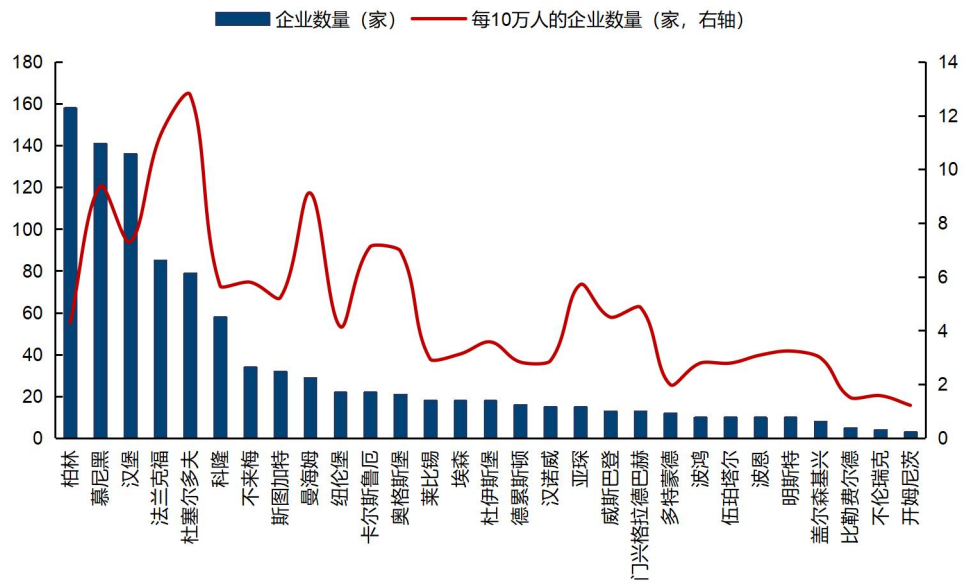


资料来源：Listflix，国信证券经济研究所整理

从城市分布来看，柏林、慕尼黑、汉堡的隐形冠军企业数量居前。根据德国企业 Listflix 对德国隐形冠军企业的统计，截至 2026 年 8 月，德国 2935 家隐形冠军企业分布最多的三个城市分别是柏林、慕尼黑和汉堡，分别有 158 家、141 家和 136 家隐形冠军企业。此外，隐形冠军企业数量较多的城市还包括法兰克福（85 家）、杜塞尔多夫（79 家）、科隆（58 家）等。

下载日志已记录，仅供内部参考

图7：隐形冠军企业在德国城市（前 30 名城市）分布



资料来源：Listflix，国信证券经济研究所整理

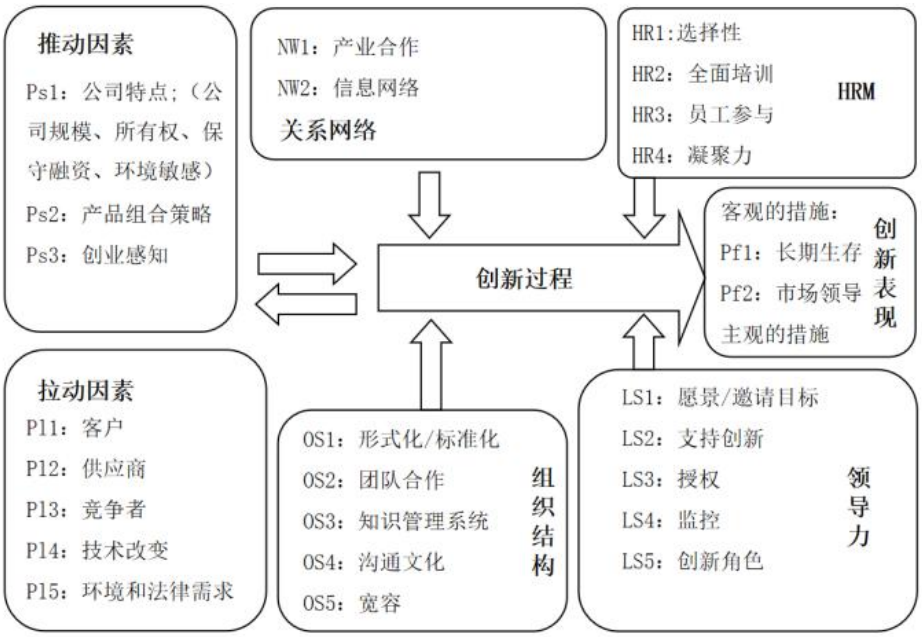
3. 德国隐形冠军企业的主要特点

3.1 通过创新构建技术壁垒

技术创新是企业核心竞争力的来源，也是企业早期成长的优势。德国隐形冠军企业多把创新放在首位，作为企业生存和发展的首要因素，并据此扩大市场影响力。根据西蒙的研究，德国隐形冠军企业平均将其销售额的 5%用于研发，高于全球创新 1000 强中的制造公司的研发投入占比（4.5%）。根据 Rammer 和 Spielkamp（2019）对德国隐形冠军企业的跟踪研究，认为创新是隐形冠军企业商业战略的基础，技术优势和高度定制化是隐形冠军企业占据全球市场领先地位的重要条件。隐形冠军企业在研发方面的优势主要来自于对技术发展的高度关注、开放式创新、知识库的战略网络、知识产权补充管理、高额员工人力资本投资等。

下载日志已记录，仅供内部参考

图8：隐形冠军企业的创新要素



资料来源：《Strategies for small and medium-sized enterprises to compete successfully on the world market: Cases of Swedish hidden champions》，国信证券经济研究所整理

隐形冠军企业通过“渐进式”推动技术创新。渐进式创新，即依靠持续、连续的小幅迭代创新，逐步实现创新目标。渐进式创新并不是在短期内对产品进行较大的改动，也不是“突变型”创新，而是进行细微的改变，对产品性能进行不断的优化。通过渐进式创新，既能够为重大创新积累经验、创造条件，也可以催生创新连锁反应，实现生产、销售、管理等环节的优化。

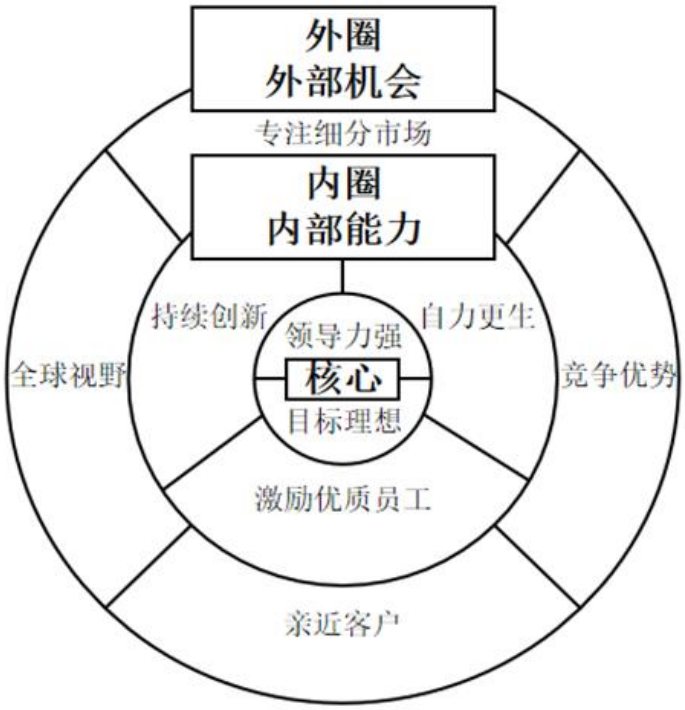
德国隐形冠军企业保持较高的研发强度。根据西蒙的研究，德国隐形冠军企业在研发上的投入是行业平均水平的两倍，申请的专利数量也是行业平均水平的五倍；隐形冠军企业每千名员工申请专利 31 项，远高于大型企业每千名员工申请专利数（6 项）。

3.2 高度专业化

高度专业化的生产和研发能力是隐形冠军企业的核心。德国隐形冠军企业一般在产品、服务质量、技术创新、材料等方面拥有独特的核心竞争力。它们之所以能够成为目标客户及市场领域内的第一，很大程度上源自于其“高度的专业性”。为了能向客户提供优质的产品，隐形冠军企业一般都选择专业化路线，专注于较窄的市场领域，在其价值链上的各个环节深度发展。为了在产品上显示独特性，德国隐形冠军企业通常会创造独一无二的产品、技术流程来达到这个目标，它们不像大型企业那样占据整个行业或全产业链，而只是生产单一的专业产品，把这个产品做到极致，并且努力占领这个产品的世界市场份额。

下载日志已记录，仅供内部参考

图9：隐形冠军企业发展的三个领域和九个方向



资料来源：《You don’t have to be German to be a “hidden champion”》，国信证券经济研究所整理

德国隐形冠军企业侧重于关注细分市场。德国隐形冠军企业并不追求大众市场的巨大份额，而是占据极其狭窄的市场细分。例如，隐形冠军企业以“直径超过 10 米的隧道掘进机”代替“建筑机械”，“风力涡轮机用高强度螺栓”代替“紧固技术”。通过这种深度的专注，实现世界级的绩效——专注产生知识，知识产生优势，卓越性产生市场地位。同时，德国隐形冠军企业多是细分领域的领导者，据西蒙统计，德国隐形冠军企业在市场上占据主导地位的平均时间为 22 年。

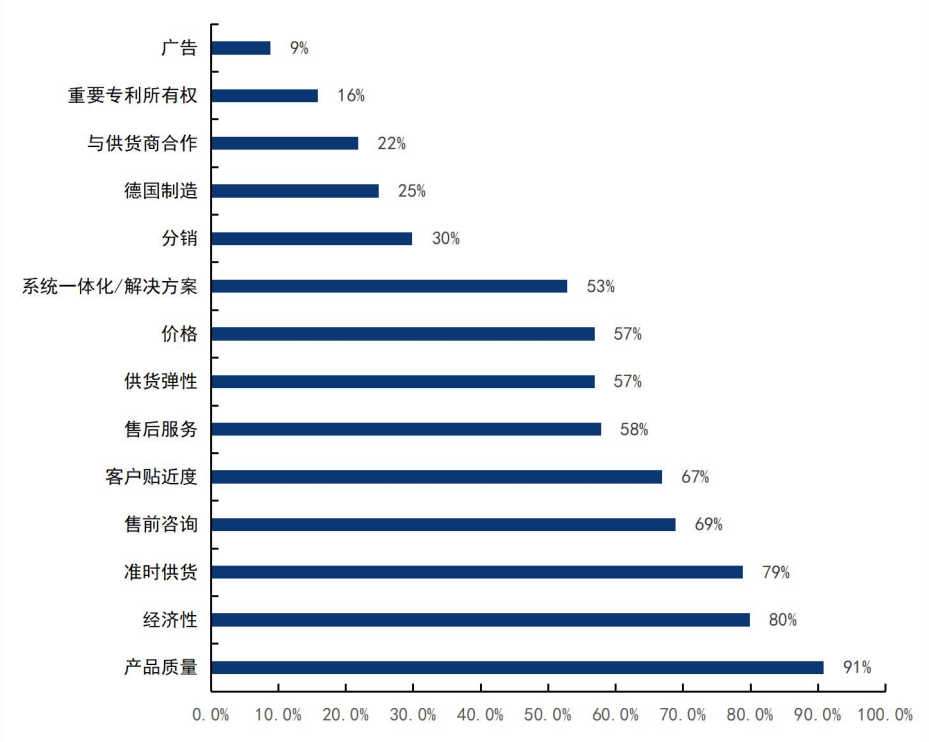
3.3 深度绑定客户，注重产业链整合

在业务领域，德国隐形冠军企业通过独特的技术优势，进入差异化的细分领域，逐渐占领细分领域的市场，通过对产业链上下游进行精细化的管理，实现与客户和供应商的深度绑定，并且巩固所占领的市场份额。

德国隐形冠军企业注重与下游客户的紧密联系，通过长期跟踪客户需求改进自身产品。企业更倾向于通过与客户进行深度交流，了解客户的需求，与客户共同探索未来产品，为客户提供产品的同时提供良好的咨询服务。根据西蒙研究，德国隐形冠军企业能够保证平均 25%-50%的员工和客户有定期的接触，而大型企业只能达到 5%-10%，隐形冠军企业还可以为顶级客户提供“零距离”服务。在销售方式上，约四分之三的德国隐形冠军企业采用直销方式，而不是采用代理商。

下载日志已记录，仅供内部参考

图10：德国隐形冠军企业客户要求重要性分布（%）



资料来源：《隐形冠军：未来全球化的先锋》，国信证券经济研究所整理

隐形冠军企业还注重对产业链上游的管理。根据西蒙研究，德国隐形冠军企业 70%以上的产品是自己进行深度加工的，进行外包生产的较少。部分“隐形冠军”向上游进行整合，保障原材料供应质量，例如百年铅笔企业辉柏嘉（Faber Castell），为保障木质原料稳定供应，在巴西建设面积达 100 平方公里的林场。

同时，**企业还通过产业链联合研发的方式提升技术创新能力。**在企业成长路径当中，持续性研发创新是其发展的重要动力，对客户需求的研判是企业发展过程中的重大问题，与客户需求的吻合程度会对企业生产经营产生重大的影响。德国隐形冠军企业通过派驻工程师、与客户进行合作研发的方式，用更清晰的客户需求不断修正自身的技术研发方向，通过提高互动率使客户也参与到隐形冠军企业的创新过程之中。

3.4 大力推行国际化

德国隐形冠军企业多通过国际化战略寻找更加广阔的市场。据西蒙统计，德国隐形冠军企业的出口额占德国总出口的 1/4 左右，隐形冠军企业自身的出口额占自身营业收入的比例约为 60%以上，并且多数德国隐形冠军企业在国外设有分支机构或办事处，有较大数量的企业在全球 50 多个国家或地区设有机构。

开拓国际市场有助于隐形冠军企业突破国内市场限制，打开市场空间。由于隐形冠军企业多专注于某一细分领域，在有利于其集中技术研发、打造细分市场龙头的同时，也造成了市场有限的问题，限制了企业的发展空间。市场容量较小导致企业难以形成规模效应和范围经济，从而难以降低成本，给企业带来经营风险。对于无法通过国内市场实现业绩高速增长的企业，可以通过进入国际市场实现产品业务的扩展，打开发展的空间。

下载日志已记录，仅供内部参考

表4：部分德国隐形冠军企业国际化案例

企业名称	简介
Würth	总部位于巴登-符腾堡州昆策尔绍（Künzelsau）的 Würth，是典型的隐形冠军，也是全球领先的组装和紧固件制造分销商，2025 财年销售额约为 207 亿欧元，名义增长 2.3%。**其国际业务增长 3.3%，达到 127 亿欧元，远超国内业务。**Würth 在全球雇佣约 86,400 名员工，其中 44,000 人从事直销工作。
Stihl	总部位于德国怀布林根的 Stihl 是全球领先的链锯和动力园艺设备制造商，2025 年收入提升至 54.8 亿欧元，较去年增长 2.8%，**超过 91%的收入来自海外**。
Kärcher	总部位于温嫩登的 Kärcher，作为全球专业清洁技术市场领导者，2025 年收入增长至 34.83 亿欧元。公司通过 170 多个子公司在 **85 个国家运营**，员工超过 17,000 人，仅 2024 年就投资超过 2 亿欧元进行扩张。
Herrenknecht	总部位于奥尔特瑙区施瓦瑙的 Herrenknecht 公司是全球领先的隧道掘进机制造商。公司**约 90%的收入来自海外**。
Symrise	Symrise 总部位于下萨克森州霍尔茨明登，是全球香氛和香料市场的领导者，2024 年销售额接近 50 亿欧元，增长 5.7%。**公司出口占销售额的 90%**。

资料来源：《Crisis? Not at all: World market leader from the provinces – The quiet foundation of the German economy with 1,600 companies and 25% of exports》，国信证券经济研究所整理

3.5 以文化认同增强组织韧性

德国隐形冠军企业成长过程中，企业文化发挥了重要的作用。西蒙认为企业文化、员工的集体感、激励等因素对企业的成果非常重要；隐形冠军企业的优点包括职员对公司的忠诚心、职员的专业能力、职员的动机和灵活性。

由于专注于细分领域的研发，隐形冠军企业大多建立了强大的企业文化，激发员工的工匠精神，形成专注于产品的企业文化。隐形冠军企业多建立了去中心化、积极主动的组织，拥有扁平的等级体系、利润分享和区域根基。由此形成的员工之间的认同感使隐形冠军企业的人员流动性较小，病假率和离职率都较很低。据西蒙统计，德国隐形冠军企业的离职率仅有 2.7%，平均工龄是 37 年，这种稳定的员工结构为企业的深度创新提供了保障。

长期主义是隐形冠军企业的重要文化之一。根据西蒙的研究，德国隐形冠军企业董事会成员平均任职年限可达 15-20 年，相比之下大型企业仅为 6 年。在进行产品研发时，隐形冠军企业多具有争夺第一的“雄心”，多数隐形冠军企业没有“足够好”“第三名也是成功的”的文化。这种态度渗透到每一项投资和决策中，并创造出一种与普通中型企业不同的企业文化。

4. 德国支持隐形冠军企业发展的经验

4.1 政策法规为隐形冠军企业发展塑造良好环境

为鼓励隐形冠军企业的发展，德国构建起系统的法律法规体系，为企业成长塑造了良好的生态环境。德国出台了《中小企业促进法》《反垄断法》等相关法律，确保了中小企业的市场地位，并在市场竞争中降低了大企业的垄断行为。1957 年制定了《反限制竞争法》，为中小企业创造良好的竞争环境进行了立法。1974 年以来，各州相继制定《中小企业促进法》。2019 年年底发布的最终版《中小企业战略》中，重新强调了中小企业的关键作用，并且重点提到中小企业与大型企业的协同发展是德国强大工业制造业的基础。

下载日志已记录，仅供内部参考

表5：德国中小企业相关法律法律

时间	法律名称	内容
1949 年	《基本法》	经济法应该符合联邦和州之间的“竞争性立法”的原则
1954 年	《标准化法》	规定国家标准和专业标准都是经济合同的组成部分
1957 年	《反限制竞争法》	禁止或限制企业从事限制竞争的行为，保证市场上存在合理有效的竞争，以维持自由公平的竞争秩序，促进国民经济的发展和繁荣。
1957 年	关于保持稳定和经济增长法令	规范了政府对中小企业的行为，提供了多种减税免税的办法
1969 年	《职工技术培训法》	规定青年人必须参加技术培训，企业有义务提供青年工人技术培训的岗位，“双轨制”的技术培训
1974 年	《中小企业促进法》	各州相继颁布适应性的中小企业促进政策配套法律，促进中小企业发展
2019 年	《中小企业战略》	重新强调了中小企业的关键作用，并且重点提到中小企业与大型企业的协同发展是德国强大工业制造业的基础
2021 年	《反限制竞争法》第十次修订	是近几次修订中力度最大的一次，目标是实现德国反垄断规制的现代化

资料来源：《德国政府扶持中小企业发展的举措及启示》《德国竞争法对中小企业的特殊规定》，国信证券经济研究所整理

在法律法规之外，德国还构建了以“中小企业创新核心计划”（ZIM）为代表的普惠型创新资助体系，其设计理念是“不选产业、不挑赢家、市场导向”。ZIM 于 2008 年整合 PROINNOII、INNO-WATT 等四类计划而成，是德国重要的技术开放型中小企业研发资助项目。现行第 5 版指令自 2025 年 1 月 1 日起施行，资助率按企业规模与区域在 25%-60%之间浮动，单一企业项目最高可资助 69 万欧元，合作项目每企业 56 万欧元。正是这种“广覆盖、低门槛、随到随审”的普惠式激励，使大量中小企业能以较低成本试错创新。

与 ZIM 这类事前资助相配套，德国还通过《研究津贴法案》（Forschungszulagengesetz，简称 FZulG）对企业研发费用给予税收返还或直接补贴，形成“事前项目资助+事后税收激励”的双轨制度，进一步普惠化创新支持。这一政策组合可以实现：事前资助引导企业进入尚难定价的前沿探索，事后税收抵免则奖励那些已经发生的研发投入，二者共同化解中小企业“研发经费不足、创新风险偏高”的痛点。

4.2 多元金融体系支持隐形冠军企业成长

德国金融体系以“金融服务实体经济”为本源，形成“大实体、小金融”的经济模式——金融业增加值占 GDP 比重长期低于 5%，制造业占比长期高于 20%。在此理念下，德国搭建起商业银行、储蓄银行、信用合作社、政策性银行等错位协同的银行架构，把金融资源稳定地“锚定”在实体经济与本地企业身上。

德国中小企业普遍依托本地储蓄银行或信用社建立长期稳定的“管家银行”（Hausbank）关系，并以德国复兴信贷银行（KfW）转贷、担保银行再担保作多层次补充，系统化解信息不对称与“缺抵押、融资难”。这种“关系型融资”通过长期、高频的银企互动积累“软信息”，突破抵押物不足的硬约束。根据张俊芳（2025）的研究，德国银企关系持续超 10 年的占比高达 68%。同时，由于 KfW 享有 AAA 主权评级，能以极低成本从市场融资再以优惠利率进行转贷。在风险分摊方面，担保银行单笔承担 80%风险、合作银行承担 20%，其自身敞口的 65%—80%再由联邦与州政府再担保，并享“新增利润用于担保即免税”优惠。这种“开发性金融+担保增信”的组合，正是隐形冠军企业得以低成本、长周期融资的关键。

针对隐形冠军深耕细分市场、研发密集、资金周期长的特点，**德国金融机构提供专项贷款、知识产权金融与产业链协同融资等高度适配的金融产品**，并以数字画像自动匹配政策与产品。金融机构对隐形冠军企业的技术升级专项贷款期限长达

下载日志已记录，仅供内部参考

15 年，利率较普通贷款低 1-2 个百分点。数字化方面，储蓄银行联盟开发的“隐形冠军成长画像系统”整合经营、研发、市场份额等 12 类指标，将审批时间缩短至 3—5 个工作日，效率较传统模式提升约 60%。这些产品创新使金融供给贴合隐形冠军企业“重资产长周期、轻抵押高专利”的禀赋。

4.3 人才培养体系为企业输送人才

德国隐形冠军赖以立足的高技能、低流动人才队伍，其制度根基是双元制职业教育（Duales Ausbildungssystem）。该模式采用“企业实操+学校理论”双轨并行模式，由联邦、各州、行业协会及企业三方协同治理，实现人才培养标准统一、产业供需精准匹配。双元制的价值在于，它把“教育”与“用工”在同一制度内合而为一，让技能供给天然贴合产业需求。

双元制成功的深层原因，在于企业把学徒培养视为能回收成本的人才投资，而非单纯的社会责任。法律要求具备条件的企业承担学徒培养义务，企业培训师须持“Meister 大师证”。行业协会每两年审核企业培训资质，从而保证培训质量与标准统一。通过“企业出资、通用技能、全国认证”的安排，使学徒在校所学与企业所需高度一致，避免了“毕业即脱节”的错配，也打通了技术路线与学术路线，使隐形冠军企业既能获得员工，也能获得兼具理论与实践素养的工程师。

4.4 有效的创新生态促进企业创新

德国为隐形冠军企业的发展构建起了一套创新生态。在全国层面，德国拥有众多科技创造组织。例如，弗劳恩霍夫协会（Fraunhofer-Gesellschaft）拥有 76 家研究所、超 3 万名员工，专注于与未来相关的关键技术，利用工商业成果在创新过程中发挥核心作用；亥姆霍兹联合会（Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren）专注前瞻性基础研究与大型科研装置，拥有 18 个中心、约 4.3 万名员工、年预算约 58 亿欧元；马克斯·普朗克学会（Max-Planck-Gesellschaft zur FÖrderung der Wissenschaften e.V.）专注自由探索型基础研究，辖 85 个研究所、约 2.4 万名员工；莱布尼茨协会（Leibniz-Gemeinschaft）聚焦应用型基础研究，辖 97 家机构、约 2.1 万名员工；德意志研究联合会（DFG）资助高校基础研究。这一“基础研究—应用基础—应用转化”的梯次布局，使德国既能在源头产生前沿突破，又能将知识迅速导入中小企业，促进了科研与产业的衔接。在此生态下，隐形冠军企业普遍与大学、研究机构建立战略合作，以获取前沿研究。

隐形冠军企业内部构建起“全员参与、客户共创”的开放式创新体系。西蒙指出，普通大型企业的创新往往局限于研发部门；而隐形冠军企业的研发、生产、采购、销售等全部门均承担创新职能，创新不仅体现在新产品开发，还覆盖管理模式、技术工艺与营销策略等维度。例如，德国设备供应商 ProTec GmbH 在 2021 年重组了创新管理模式：每位技术员工工作时间中有 15%被保留用于自选的创新项目（没有直接的盈利期望）；设立由六个关键客户组成的“客户创新委员会”；与两所大学和一个研究所合作构建创新网络；实施创意产生与产品开发两阶段创新流程。

综合来看，支撑德国隐形冠军企业发展的是一套“制度稳定预期+多元耐心资本+双元制人才底座+应用型创新网络”的生态系统。这些要素相互配合：稳定的制度预期让企业敢于做十年以上的长期投入；耐心资本为这种投入提供穿越周期的资金；双元制人才体制把投入转化为精湛的工艺；创新网络则促进构建难以复制的技术壁垒。这些要素共同作用，推动德国隐形冠军企业的成长。

下载日志已记录，仅供内部参考

参考文献

[1] Die Deutsche Wirtschaft. Deutschlands versteckte Stars: Die Hidden Champions. https://die-deutsche-wirtschaft.de/deutschlands-hidden-champions[EB/OL](2025-9-17)[2026-8-28]

[2] Konrad Wolfenstein. Crisis? Not at all: World market leader from the provinces - The quiet foundation of the German economy with 1,600 companies and 25% of exports[EB/OL] https://xpert.digital/en/the-silent-foundation-of-the-german-economy(2026-6-29)[2026-8-28]

[3] Lehmann E E, Schenkenhofer J, Wirsching K. Hidden champions and unicorns: a question of the context of human capital investment[J]. Small Business Economics, 2018.

[4] Rammer C, Spielkamp A. The Distinct Features of Hidden Champions in Germany: A Dynamic Capabilities View[J]. European Economics: Labor & Social Conditions eJournal, 2019.

[5] Schenkenhofer, J. Hidden Champions: A Review of the Literature & Future Research Avenues. Manag Rev Q 72, 417–482. 2022. .

[6] Simon H. Hidden Champions and the Development of Regions[J]. IAR Journal of Business Management, 2022.

[7] Simon H. Hidden Champions-Aufbruch nach Globalia: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer[M]. Campus Verlag, 2012.

[8] 赫尔曼·西蒙. 隐形冠军：未来全球化的先锋[M]. 机械工程出版社. 2019.

[9] 李森, 吴德龙, 夏恩君, 赵轩维. 国外隐形冠军研究综述与展望[J]. 技术经济, 2020, 39(01):10-18+42.

[10] 邵建东. 德国竞争法对中小企业的特殊规定[J]. 南京大学法律评论, 1995(01):70-74.

[11] 孙欣蕾, 李亢. 德国“隐形冠军”背后的金融支撑[J]. 中国金融, 2022(18):82-84.

[12] 杨国川. 德国政府扶持中小企业发展的举措及启示[J]. 国际经贸探索, 2008(03):61-64.

[13] 杨佩昌. 德国“隐形冠军”为何全球最多[J]. 中国中小企业, 2018(03):71-73.

[14] 袁嘉. 数字背景下德国滥用市场力量行为反垄断规制的现代化——评《德国反限制竞争法》第十次修订[J]. 德国研究, 2021, 36(02):86-104+135.

[15] 张俊芳. 德国金融支持中小企业发展的实践经验与启示[J]. 科技与金融, 2025(11):3-9.

[16] 张薇薇，张晓路，LIU Finn. 从“隐形冠军”到“专精特新”：中德中小企业发展逻辑比较研究与未来展望[J]. 中国商论，2026(6):153-156.

下载日志已记录，仅供内部参考

风险提示

海外市场风险波动；政策效果不及预期。

下载日志已记录，仅供内部参考

免责声明

分析师声明

作者保证报告所采用的数据均来自合规渠道；分析逻辑基于作者的职业理解，通过合理判断并得出结论，力求独立、客观、公正，结论不受任何第三方的授意或影响；作者在过去、现在或未来未就其研究报告所提供的具体建议或所表述的意见直接或间接收取任何报酬，特此声明。

国信证券投资评级

投资评级标准	类别	级别	说明
报告中投资建议所涉及的评级（如有）分为股票评级和行业评级（另有说明的除外）。评级标准为报告发布日后 6 到 12 个月内的相对市场表现，也即报告发布日后的 6 到 12 个月内公司股价(或行业指数)相对同期相关证券市场代表性指数的涨跌幅作为基准。A 股市场以沪深 300 指数（000300.SH）作为基准；新三板市场以三板成指（899001.CSI）为基准；香港市场以恒生指数(HSI.HI)作为基准；美国市场以标普 500 指数(SPX.GI)或纳斯达克指数（IXIC.GI）为基准。	股票投资评级	优于大市	股价表现优于市场代表性指数 10%以上
		中性	股价表现介于市场代表性指数±10%之间
		弱于大市	股价表现弱于市场代表性指数 10%以上
		无评级	股价与市场代表性指数相比无明确观点
	行业投资评级	优于大市	行业指数表现优于市场代表性指数 10%以上
		中性	行业指数表现介于市场代表性指数±10%之间
		弱于大市	行业指数表现弱于市场代表性指数 10%以上

重要声明

本报告由国信证券股份有限公司（已具备中国证监会许可的证券投资咨询业务资格）制作；报告版权归国信证券股份有限公司

关本报告的摘要或节选都不代表本报告正式完整的观点，一切须以我公司向客户发布的本报告完整版本为准。

本报告基于已公开的资料或信息撰写，但我公司不保证该资料及信息的完整性、准确性。本报告所载的信息、资料、建议及推测仅反映我公司于本报告公开发布当日的判断，在不同时期，我公司可能撰写并发布与本报告所载资料、建议及推测不一致的报告。我公司不保证本报告所含信息及资料处于最新状态；我公司可能随时补充、更新和修订有关信息及资料，投资者应当自行关注相关更新和修订内容。我公司或关联机构可能会持有本报告中所提到的公司所发行的证券并进行交易，还可能为这些公司提供或争取提供投资银行、财务顾问或金融产品等相关服务。本公司的资产管理部门、自营部门以及其他投资业务部门可能独立做出与本报告中意见或建议不一致的投资决策。

本报告仅供参考之用，不构成出售或购买证券或其他投资标的要约或邀请。在任何情况下，本报告中的信息和意见均不构成对任何个人的投资建议。任何形式的分享证券投资收益或者分担证券投资损失的书面或口头承诺均为无效。投资者应结合自己的投资目标和财务状况自行判断是否采用本报告所载内容和信息并自行承担风险，我公司及雇员对投资者使用本报告及其内容而造成的一切后果不承担任何法律责任。

证券投资咨询业务的说明

本公司具备中国证监会核准的证券投资咨询业务资格。证券投资咨询，是指从事证券投资咨询业务的机构及其投资咨询人员以下列形式为证券投资人或者客户提供证券投资分析、预测或者建议等直接或者间接有偿咨询服务的活动：接受投资人或者客户委托，提供证券投资咨询服务；举办有关证券投资咨询的讲座、报告会、分析会等；在报刊上发表证券投资咨询的文章、评论、报告，以及通过电台、电视台等公众传播媒体提供证券投资咨询服务；通过电话、传真、电脑网络等电信设备系统，提供证券投资咨询服务；中国证监会认定的其他形式。

发布证券研究报告是证券投资咨询业务的一种基本形式，指证券公司、证券投资咨询机构对证券及证券相关产品的价值、市场走势或者相关影响因素进行分析，形成证券估值、投资评级等投资分析意见，制作证券研究报告，并向客户发布的行为。

下载日志已记录，仅供内部参考

国信证券经济研究所

深圳
深圳市福田区福华一路 125 号国信金融大厦 36 层
邮编：518046　总机：0755-82130833

上海
上海浦东民生路 1199 弄证大五道口广场 1 号楼 12 层
邮编：200135

北京
北京西城区金融大街兴盛街 6 号国信证券 9 层
邮编：100032