



德国制造

一个国家品牌
如何跑赢时间

华璐 沈慈晨 著

《财经》杂志记者重磅作品

德国制造

一个国家品牌
如何跑赢时间

华璐 沈慈晨 著
《财经》杂志记者重磅作品

图书在版编目 (CIP) 数据

德国制造：一个国家品牌如何跑赢时间 / 华璐, 沈慈晨著. — 重庆: 重庆出版社, 2015.6

ISBN 978-7-229-09798-1

I. ①德… II. ①华… ②沈… III. ①制造业—研究—德国 IV. ①F451.664

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第086659号

德国制造：一个国家品牌如何跑赢时间

DEGUO ZHIZAO YIGE GUOJIA PINPAI RUHE PAOYING SHIJIAN

华璐 沈慈晨 著

出 版 人：罗小卫

策 划： 华章同人

出版监制：陈建军

责任编辑：李 洁 何彦彦

特约编辑：袁 雪

责任印制：杨 宁

封面设计：崔晓晋

 重庆出版集团 出版
重庆出版社

(重庆市南岸区南滨路162号1幢)

投稿邮箱：bjhztr@vip.163.com

三河市嘉科万达彩色印刷有限公司 印刷

重庆出版集团图书发行有限公司 发行

邮购电话：010-85869375/76/77转810

 重庆出版社天猫旗舰店
cqcbbs.tmall.com

全国新华书店经销

开本：787mm × 1092mm 1/16 印张：14 字数：145千

2015年6月第1版 2015年6月第1次印刷

定价：48.00元

如有印装质量问题，请致电023-61520678

版权所有，侵权必究

序一 德国制造告诉我们什么

[《财经》杂志执行主编 靳丽萍]

人们在讨论制造业时总会首先想到德国，因为“德国制造”常常代表着这个世界上最先进的技术和最优秀的品质（当然常常也是最昂贵的价格）；人们也会谈及“中国制造”，后者的标签几乎遍布全球——价格低廉，遗憾的是，缺乏新意。

不久前，李克强在访德期间，将一把精致的鲁班锁作为礼物送给了默克尔，这个由德国车床打造的中国器件所蕴含的情感复杂，意味深长。

中德两国总理会晤机制建立至今已有十年，在这段不长不短的岁月中，二者——全球最大的制造国与最好的制造国——愈发深味彼此之间的重要性。

对于德国而言，最渴求的自然是德国亿万人口的庞大市场；而对于中国来说，亟须的则莫过于德国强大的技术与创新能力。廉价劳动力的时代在中国已临近谢幕，蓬勃的创新力将于未来成为推动经济增长的关键引擎。对此，无论是企业还是政府都有着清醒的认识。

问题是，我们应当如何成功获得这份技术和创新力？引进德国设备、收购德国企业不失为短期内的一种选择。但从长期来看，“中国制造”归根结底还是要靠自己的企业和政府共同创造出一个良好的商业生态环境，使得技术和创新能够在东半球的这片土地上生根发芽，乃至枝繁叶茂。

中国制造面临的危机

中国因大量低廉的劳动力成本而被世界誉为“世界工厂”，但这种优势正在改变。据国务院发展研究中心《劳动力成本上升对中国物价的影响》课题组的研究显示，伴随着农村剩余劳动力总量大幅下降，进入新世纪以来，中国以农民工为主体的普通劳动力的工资呈持续上涨态势，大部分行业劳动力成本在2005年以后增长加快。2001—2010年全国城镇单位就业人员平均工资（以下简称人均工资）从10834元提高到36539元，年均名义增速为14.6%，实际增速为12.4%；制造业人均工资从2001年的9891元提高到2010年的30916元，年均实际增速为11.1%。近年来，好多在华外国制造企业已经移师东南亚，那里的制造业劳动力用工成本更为低廉。

金融危机之后，美国出现了重塑制造业的一股潮流，奥巴马签署了《制造业促进法案》，决心利用美国的技术和劳动生产率优势重振制造业。

未来的制造业全球竞争势必异常激烈，中国准备好了吗？

那么，从精致的“德国制造”身上，我们能学到些什么？

通过与多位德国企业家和学者的近距离接触，这本书向我们娓娓道来：德国的企业们是如何沉心静气，扎扎实实地把一些利基市场做好做精，最终成为行业的冠军；德国的政府又是如何克服贪多求快的心态，为企业营造出一个可

持续发展的创新环境；德国的教育制度如何进行有效的改革，输送出真正符合企业需求的人才。而这些，恰恰是中国的企业和政府所欠缺的。

诚然，“中国制造”不乏华为、联想这样的业界翘楚；中国的互联网企业近些年来亦是一路高歌猛进。但我们也无法回避，绝大多数的中小企业在今天仍旧缺乏活力，这是中国经济不得不面对的一道难题。在这一点上，被称为德国经济支柱的Mittelstand也为我们提供了一个宝贵的参考样本。

最后，本书也向我们展示了德国企业正在遭遇的困境和应对之道，从另一个角度折射出有价值的借鉴。

尼采在《查拉图斯特拉如是说》的第六十六章中写道：“谁要学习飞翔，必须先学习站立、奔跑、跳跃和舞蹈：人无法从飞翔中学会飞翔！”

要想达到“德国制造”的高度，必须深入了解德国企业的内在特点和德国联邦政府的政策路径，以及这个国家背后的历史、文化与核心价值。而这正是本书的真正价值所在。

序二 德国制造启示录

【《英才》杂志社社长 宋立新】

从厨房刀具到高级轿车，精致生活与德国制造早已无形中画上了等号。欧洲最强劲的发动机，正源源不断地用自己的创新、专注和全球化让用户顶礼膜拜。是什么成就了今天的德国制造？或许，下面的这本书会为我们揭示一种答案。

《德国制造——一个国家品牌如何跑赢时间》，作者通过生动的案例与周密的采访，翔实解读了德国制造取得成功的关键要素，为中国制造业的成长提供了一个非常有参考价值的路径。

自改革开放以来的三十多年里，中国制造业一路高歌猛进，但始终只是跟随德国的脚印亦步亦趋。纵观两国制造业的发展史，就像从一个模子里复刻出来的。德国制造的昨天是中国制造的今天，因此就连德国人自己也相信，明天的中国制造必将超越今天德国的成就，最直观的依据便是中国高端制造业的崛起，以及德国制造业当前所面临的掣肘。对于这些问题，本书也进行了深入分析。

在麦肯锡全球资深董事欧高墩看来，2015年开始不会再有人问“中国企业是否创新”这样的问题，人们开始转而研究中国创新正在对全球产生怎样的影响。说中国创新离不开以互联网为基础的商业模式，但中国还有数万家中型企业正在打造中国版的“德国中小企业集团”（German Mittlestand）。从生物技术到消费电子，从医疗科技到无人机研发，从石墨烯到电信设备升级，这些

中国制造不再只盯着低成本，而是强调挖掘价值、倾听消费者意见，以及按市场所需开发产品。

看德国制造走过的路，它的昨天、今天和明天，像一面能照出中国制造业未来的镜子。对于中国制造业企业主来说，这本书具有更深远、更实际的意义。

序三 德国制造为什么“能”？

【《三联生活周刊》主笔 李三】

初到德国是20世纪80年代末，临时到一个朋友家借住。时值三月，北部德国春寒料峭，进到房间，朋友立刻打开了燃气灶，屋里很快温暖如春。朋友告诉我，热源来自壁挂式燃气炉，我注意到白色的燃气炉上面带有“绿兔子”标识，当时没有品牌的概念，就没有过多留意。直到很多年以后，到威能采访，这才知道，当年在朋友家里见到的“绿兔子”就是威能。

威能位于科隆附近一个景色秀丽的河谷里面，是一家始创于1874年的家族企业，就像所有的德国公司一样，它的每个车间都布置得井井有条。尽管威能的体量在德国不算非常大，但它却是全球该行业的领头羊。

凭借市场份额或技术优势在行业内领先，但在公众视野内相对低调，年收入在50亿欧元以内，对这样的企业，管理大师赫尔曼·西蒙将其定义为“隐形冠军”。威能就是一个名副其实的“隐形冠军”。

不过，近年来“绿兔子”似乎越来越不“隐形”了。在中国，越来越多的朋友开始享受威能的产品，“绿兔子”成为高品质生活的标配。

像威能这样百年老店，在德国还有很多，每家都有自己的绝活，都有经过上百年锤炼的“知识产权”。实际上，德国工业强大的背后，正是这些庞大的中小企业群。例如领先世界的德国汽车工业背后就有无数个“威能”供应商。

德国制造，代表着高标准和近乎“偏执”的严要求。德国人有子承父业的习惯，在很多德国公司，经常能听到三四代人在同一公司工作的故事，尤其是

在机械制造方面，很多中小型公司都是家族企业，依靠高品质延续了上百年。有了这样的传承，在产品质量上就有了敬畏之心。

德国企业特别重视培养年轻才俊。几年前，我在采访中遇到一个还是大二物理系的学生，他发现了平衡汽车在高速转弯时离心力的办法，因为这一发明，一个大型公司专门为这个刚刚二十岁的毛头小子提供了丰厚的奖学金和研究经费，同时还为其配备了专业团队。几年之后，我发现当年的毛头小子不仅拿到了博士学位，还成了一个重要研究项目的主管。

德国工业的强大也受益于其双轨制职业教育。学生在学校学到的知识很快就能在实践中得到验证，学徒工很早就可以接触行业，这让德国拥有其他国家无法企及的熟练技工。

我在德国学习工作近十年，当年并不太注意所谓的“德国制造”，因为比比皆是，无论是冲水马桶、居室门窗，还是奶粉、牙膏、厨房用具，等等。反倒是回国以后的这些年，对“德国制造”的优越性体会越来越深。因为采访的缘故，我经常到德国出差，国内的朋友们就托我采购“德国特产”。回忆这些年的购物清单，Fissler 高压锅、RIMOWA 旅行箱、奶粉、门锁、花洒等，五花八门。

我就在想，什么时候，德国朋友也开出购物清单，也让我从中国给他们捎点“中国制造”？

前言 一个国家品牌如何跑赢时间

与如今高端大气的形象不同，“德国制造”在一百多年前几乎就是现代“中国制造”的复刻：技术的落后和工艺的粗糙令产品质量饱受诟病；但劳动力的优势却让价格十分低廉，这使得当时还是“发展中国家”的德国开始向周边，包括像英国这样的工业先进国家大量出口自己的产品，“德国制造”迅速被贴上了低价和劣质的标签。为了谋求更高的利润，德国的商人还常常为自己的货品贴上“英国制造”的标签，以次充好。

之后，面对英国人修改《商标法》，试图把劣质的德国货和优质的英国货区分开来的努力，德国人也不乏对策：当时，有一家德国的缝纫机制造商向海峡对岸出口了一大批产品，消费者买回家后才发现，这家公司把“德国制造”的标签一律印在了缝纫机踏板的底部。

1876年5月，在美国费城举行的第六届世界博览会上，被誉为“机构动力学之父”的德国机械工程学家弗朗茨·勒洛（Franz Reuleaux）也不得不承认德国产品质量粗陋，并批评德国工业界当时的生产原则——价格低廉和假冒伪劣。

然而，勒洛的话似乎在德国人中间起到了“知耻而后勇”的功效。自那以后，德国产品的质量开始渐渐提升，与英国产品相较，性价比也不断攀升。随着工业革命的不断深入，到了19世纪末期，“德国制造”在人们心目中的形象已从“便宜和劣质”（cheaper and bad）慢慢蜕变成“更便宜与更好”（cheaper and better），许多德国品牌如阿司匹林、4711香水、ODOL漱口水、Faber-Castell铅笔、Ibach钢琴与Beck啤酒等甚至开始成为质量保证的代名词。作为英国当时最重要的政治家之一的张伯伦就在一份经济报告中罗列了包括服装、

玻璃器皿、化工产品以及金属制品等在内的十多种物美价廉的德国商品。“德国制造”完成了一次真正意义上的“屌丝逆袭”。

构建这个“德国制造”品牌的，纵然有声明显赫的宝马、西门子、博世（Bosch）等国家化巨头，然而这个国家经济的中流砥柱则是被统称为Mittelstand的中小企业，占德国企业总数的99%以上。

Mittelstand这个词在德国具有两重含义：第一重是指员工数在500人以下，年营业额不超过5000万欧元的中小型企业；第二重则可以理解为一种企业的经营模式和文化理念。

德国哥廷根大学经济和社会历史学院院长哈特穆尔·贝格霍夫（Hartmut Berghoff）教授阐述了他眼中德国Mittelstand的六大特点：家族企业，专注及长期战略，情感纽带，代代相传，家长制及非正式性，独立性。他的见解以及一些相似的观点得到许多企业家和观察者的认同。因此，那些像威能一样“规模超标”却仍具有上述特质的企业，在很多情况下也被划入Mittelstand的行列。此外，许多曾经的中小企业在蜕变成大企业之后也依旧秉承着这些特质。

德国联邦经济技术部的报告显示，Mittelstand为德国经济提供了约60%的就业和55%的经济附加值。当然，这仅是第一重含义下的统计结果。若按照第二重含义，Mittelstand实际上已经超出了企业规模的范畴，成了一种德国企业精神的集体象征，以至于连博世集团这样的行业巨头也因为具有上述品质，常被认为是德国最大的Mittelstand。

为了更广泛和深刻地理解Mittelstand对于德国经济和“德国制造”的意义，我们在本书中将其两重含义并用，书中的“Mittelstand”既指那些符合一

般规模定义的中小公司，也指那些具有“特质”的德国企业；而“中小企业”一词则仅用来指代符合官方规模指标的企业。

经济学家郎咸平直言：德国是中国真正的对手

德国在2009年以前是世界第一大出口国。英国《金融时报》曾报道说，金融危机袭来，在美国和欧洲许多地区的需求依然疲软的背景下，德国制造商认为，德国这个欧洲最大经济体不断加速的复苏，是由中国推动的。事实证明确实如此，德国2009年出口虽然下降了18%，但对中国的出口却上升了7%。中德双边贸易额高达1057亿美元，相当于中欧贸易的四分之一。就拿纺织行业来说，全世界的纺织业几乎都在中国，但中国的纺织机械几乎完全来自德国。像我们经常听到的中国服装品牌，诸如利郎、杉杉、雅戈尔，等等，它们的机器设备很多都是来自德国。在2009年，德国出口到中国的纺织机械高达6.28亿欧元，是第二大市场印度的四倍。还有制鞋行业，中国是鞋类产品的最大出口国，欧元贬值、人民币升值之后，中国56%的企业濒临亏损；而德国作为制鞋与制革设备的最大出口国家，在欧元贬值后出口大幅度增加。

目录 | CONTENTS



Secrets of Hidden Champions

1. 隐形冠军的奥秘

家族的荣耀 / 5

专注的精神 / 12

基因中的扩疆精神 / 21

朋友般的客户关系 / 32

停不下的研发与创新 / 40

无处不在的质量管理 / 51

德式企业责任观：人本主义 / 57

Future Challenges

2. 未来的挑战

家族的坚持 / 64

跑赢后发国家的压力 / 73

人才短缺警钟敲响 / 81



The Soil that has bred the Champions

3. 孕育冠军的土壤

“德国创造”的沃土 / 90

谁将引领第四次工业革命？ / 120

高素质劳动力是如何炼成的 / 125

养老改革保证企业竞争力 / 136

德国的隐忧 / 148

目录 | CONTENTS



Interviews

4. 访谈

德国隐形冠军的常青潜力 / 156

——对话赫尔曼·西蒙 (Hermann Simon) 教授

解密德国式“合同科研” / 169

——对话韩小丁

141年基业的背后 / 173

——对话珍·维希特曼 (Jens Wichtermann)

混合体德国老板 / 181

——对话赖因霍尔德·博特博士 (Dr. Reinhold Both)

赚钱不是唯一 / 187

——对话汉斯·朗格博士 (Dr. Hans Langer)

中德制造业差距巨大 / 193

——对话刘文波

1

Secrets of Hidden Champions 隐形冠军的奥秘