

本书英文版由哈佛商学院出版社出版

财富树
企业成长丛书

简单致胜

德国中小型企业成功之道

[德] 君特·罗美尔 尤尔根·克鲁格 等著

宋 苗

王 筱 译

郑海燕

王劲松 编审

云南科技出版社

财富树
企业成长丛书

简单致胜

德国中小型企业成功之道

[德] 君特·罗美尔 尤尔根·克鲁格 等著

宋 苗

王 筱 译

郑海燕

王劲松 编审

云南科技出版社

图书在版编目(CIP)数据

简单致胜——德国中小型企业成功之道 / (德)罗美尔; (德)坎贝斯著; 宋苗译. —昆明: 云南科技出版社, 2004. 5

(财富树·企业成长丛书)

书名原文: Simplicity Wins

ISBN 7-5416-1932-9

I. 简... II. ①罗...②坎...③宋...

III. 中小企业—企业管理—经验—德国

IV. F279.516

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 116576 号

著作权合同登记号:图字:23-2004-010

Simplicity Wins: How Germany's Mid-sized Industrial Companies Succeed

By Günter Rommel, Jürgen Kluge, Rolf-Dieter Kempis, Raimund Diederichs, Felix Brück

Copyright ©1995 by McKinsey & Company, Inc.

Chinese Translation Rights © 2003 by Wealth Tree

All Rights Reserved

本书中文简体字版专有出版权归云南科技出版社所有

丛 书 名: 财富树·企业成长丛书

书 名: 简单致胜——德国中小型企业成功之道

作 者: (德国)君特·罗美尔 尤尔根·克鲁格 罗夫·迪
特·坎贝斯赖蒙德·迪特里希 费利克斯·布吕克

译 者 宋 苗 王 筱 郑海燕

编 审 王劲松

校 译 郑海燕

策 划 杨新书 刘 忠

责任编辑: 王超超 刘忠(特约) 孙玮贤

装帧设计 鞠洪涛

责任校对 叶水全

出版发行: 云南科技出版社(昆明市环城西路 609 号)

印 刷: 昆明市五华区教育委员会印刷厂

开 本: 889mm×1194mm 1/32

印 张: 7.75

版 次: 2004 年 5 月第 1 版

印 次: 2004 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 26.00

米歇尔·罗佛博士
麦肯锡慕尼黑分公司资深董事

前 言

任何领域光辉的思想和解决方案常常包含令人眩目的简单。工程学和科学也不例外,经过不懈的努力从复杂、笨重的结构中找到简单的解决方法,例如,生产丙烯酸纤维时,用一步法替代复杂的多步法直接进行合成;在经济学中,简便的货币交易机制取代费力的实物交易也并非偶然的巧合;此外,养老保险也许可以被解释为养儿防老原则的简单形式。

正如我的同事所阐述的那样,许多企业往往陷入相反的做法。简单的产品范围、组织结构和流程缓慢地、但肯定会逐渐增加零件和变型产品的数量、部门和层次,最终,价值链中急剧增加的品种和极端的自足削弱了灵活性,以及竞争性。

据我所知,本书首次以详实的数据来详细阐述这样的结论。它必将为大家开启一片全新的视野。它肯定会吸引那些意识到以相应的内部复杂性去应对日益复杂的外在需求这种诱惑的决策者的注意力。少数在利润和增长方面取得了优异业绩的机械与零件制造商中,每一家企业的组织结构都比那些业绩欠佳的企业更简单。而且仅仅“简单”这一项就能从总体上解释不同企业在经营业绩上的差距。

使杰出企业如此成功的原因也从另一个角度得到了证实。麦肯锡公司也曾经从相反的角度来求证这种观点,即研究在类似的经营环境中为什么有些企业要比其同类企业差得多。结果证明,他们关键的弱点在于所供应产品的范围过于宽泛,价值链过长,经营职责过于集中,换一句话说,太复杂。而

且,我们在该领域的多项研究表明,对复杂性进行彻底简化所带来的进步回报,能让有关企业达到甚至超过它们盈利水平最高的竞争对手。

这可以采取两种相对独立的方法:一方面鉴别成功企业的共同特征并解释其出色的业绩,另一方面探求低于平均经营水平的真实根源。研究结果得出如此相似的事实,给了我们乐观的理由。经过了检验,可以说是双重检验,这样的发现应当激起企业的能量,去挖掘大量未开拓的盈利潜力。而且,成功的“简单”企业的实践和大幅度地化繁就简的经验,已经明确地指出了方向,告诉经营者如何进行变革以及如何将潜力变为经营现实。

“简单致胜”原则与许多使企业取得成功的根本性管理观念,如精益生产或时间管理等管理观念并不矛盾。

书中描述的“简单”所能产生的作用,远不仅仅是治表。对优秀企业的早期研究分析所得出的许多基础理论,或者能直接归为简单或低复杂性原则,或者是实现简单原则的前提条件。简单原则就是使精益的企业进一步精益,简单的企业进一步精简。

简单原则将成为企业竞争中一股新的力量。这本书的目的就是为20世纪90年代的管理文化中的这种变化提供启示。

序 言

1985年至1989年，德国某些中等规模机械与零部件制造企业的增长率非常耀眼，比它们竞争对手的两倍还要多。这种显著增长的背后原因是什么？为什么这些企业，特别是机床和纺织机械建造商、零件供应商和大型家用电器制造商中的某些企业，在成本、时间和质量等所有三个方面的经营业绩都如此之好？

为了找出答案，麦肯锡公司在德国的分公司对德国式“简单”进行了调查，之所以这么称谓，是因为研究发现一个明确的信息，那就是简单，在公司的产品范围、客户基础、组织结构和经营体制方面的简单，是企业成功的关键所在。

进行这项调查的灵感可以追溯到1988年，当时麦肯锡公司负责运营咨询业务的顾问在波多黎各开会。当时会议报告的资料形成了一个综合的总体运营理念，并能对客户在运营方面的咨询提供一个很好的知识基础。与会人员感觉到：如果现有的概念能进一步获得在运营各方面国际性数据的支持并进一步发展，报告中的分析和方法就可以得到进一步的强化。

因此，他们就一项行业范围内调查的几个目标达成了一致：确定特定行业的成功因素，通过衡量个别因素并澄清它们的内在联系对成功模式进行归类，为制造业战略制定一个具有内在统一性的概念，阐述运营战略在企业总体成功中的意义，建立一个数据库。到1989年年底，所有参与该项目的麦肯锡董事决定由君特·罗美尔领导，继续对制造业竞争力进行调查。当时，君特·罗美尔是麦肯锡斯图加特分公司的资深董

事,现任麦肯锡东京分公司董事总经理。

整个参加波多黎各会议的团队用几个星期的时间准备好了调查表,而且在两个公司使用后又做了进一步修改。达姆施塔特科技大学曾在1984年至1985年间与麦肯锡合作进行过一次调查,以了解计算机技术在德国机械制造业中的应用情况。这次他们又被邀请参与该项目,并协助完善调查表,进行部分访谈并从事部分定量分析。

从项目的一开始,由一名教授、两名博士研究生以及一些硕士研究生组成的达姆施塔特科技大学工作组就与麦肯锡小组一起研究工作,确保所有调查组成员对该调查的目标达成共识。准备工作和调查表的设计由双方合作进行,充分利用了麦肯锡公司的咨询经验、对调查涉及企业的了解和达姆施塔特科技大学的研究能力。

调查表设计完成、其他准备工作也完成后,工作组就开始与一长串选出的作为研究对象的公司进行联系。这些公司的选择标准是它们在1985年至1989年间在增长率、销售回报率和流动性方面的业绩记录。作为参与调查的回报,调查组向所有被接洽公司的首席执行官们承诺:向该公司提供一份报告,阐述该公司在整个行业中所处的相对位置。

总共有四十个企业接受了调查。调查采取调查表的方式了解公司采取的措施和有关的数据,并与每个企业内所有层次的人员进行访谈。首先,由麦肯锡公司一名高级咨询顾问和一、两名学生与公司的首席执行官进行两到三个小时的访谈。然后,由学生与该公司各个职能部门的负责人一起工作,填写调查表内的164个项目。再进行必要的访谈以澄清和解释这些数据。当所有访谈和数据收集工作都结束时,两名麦肯锡公司的咨询顾问与达姆施塔特科技大学的学生们一起总结初步的调查报告,并在为期两天的研讨会上向调查组汇报。

综合每家企业的超过2000个数据,详细地勾画出德国机械与零部件制造业的竞争对手中成功企业的模式。通过详细透彻的分析,建立起明确地区分调查样本中最成功企业和最不成功企业的模式。在多数情况下,这种差异是明显的:“简单原则”与企业成功之间具有很强的相关性。在40家企业中有1家企业由于数据不充分而排除在外,其余的39家企业按13个企业为一组,分为最成功、成功和不成功三组企业。

到1990年末、1991年初,即调查开始筹划后一年左右,调查组开始公布调查结果。由于调查在德国进行,麦肯锡公司又做了一个项目,以便把调查范围扩大到一些美国企业。

一九九四年十月

鸣 谢

这本书是集体努力的结果,这么说并不仅仅因为本书有五位作者。本书的基础数据和分析来自于与中型机械与零部件制造企业紧密协作的成果,证明了简单原则在业务中取得成功的重要性。该项目也得益于麦肯锡公司在世界各地,特别是德国和克利夫兰分公司无数同事的合作,他们中许多人为书中内容的分析和陈述做出了重要的贡献。此外,我们的同事,麦肯锡克利夫兰分公司原董事总经理斯蒂文·华勒克先生,也给予该项目以热情的支持并为该书的英文版撰写了后记。

最重要的是,我们要感谢许多高层管理人员,他们在我们调查的过程中担当各自公司的发言人。我们还要感谢达姆施塔特科技大学 (Technical University in Darmstadt), 如果没有Herbert Schulz教授所做的贡献和他的项目经理Ralph Wiegand不知疲倦的工作,就不可能建立全面的数据库。我们也要特别感谢麦肯锡公司项目组负责人Andreas Heine的巨大贡献。

最后, 如果没有Christel Delker和Marianne Denk-Helmond (他们编辑了德文原著)、Helen Robertson (他将这本书从德文翻译成英文) 以及Partha Bose 、Robert Whiting (他们编辑了该书的英文版) 的编辑支持,就不可能从这些丰富的资料中形成一本通俗易懂的书。我们还要特别感谢Paula Duffy、Carol Franco、Caitlin Deinard和哈佛商学院出版社的全体工作人员。

我们希望对他们所做的贡献致以最衷心的感谢, 并希望“简单原则”将帮助他们在将来继续取得成功!

一九九四年十月

财富树·企业成长丛书

《简单致胜——

德国中小型企业成功之道》

(德国) 君特·罗美尔 尤尔根·克鲁格等著

作者为世界著名企业管理咨询顾问公司麦肯锡公司的合伙人和高级咨询顾问，曾负责麦肯锡纽约、东京、慕尼黑、杜塞尔多夫、维也纳公司的工作。作者及其研究团队历时5年对德国中小型制造企业进行了广泛深入的调研，积累了大量科学数据，再此基础上对39家13对好、中、差的企业进行配对比较分析，并结合对美日企业的研究比较，阐释了企业经营管理的成功之道：简单原则——较窄的产品范围，较少的客户群，精选的供应商，扁平的组织结构，简单而快捷的流程，更集中地聚焦于研发、物流和厂址选择。

精装 定价：26.00元

《明白——赫尔曼·西蒙精选的经营 谋略》

(德国) 赫尔曼·西蒙编著

赫尔曼·西蒙是世界著名企业咨询公司“西蒙一库赫及伙伴战略与市场咨询公司”的创始人、董事长兼首席执行官。兼任西方多所著名大学商学院(如哈佛商学院)的客座教授。作者倾20余年心血，精选了古今中外著名经营管理谋略近3000条，荟萃了数百位中外各个领域大师的经营管理智慧。

内容涉及企业文化、企业战略、人才团队、研发创新、营销手段、市场竞争、组织行为等企业经营的方方面面。

精装 定价：35.00元

《团队至上——热带雨林培训班》

(德国) 伯利斯·冯·思莫尔斯克著

这是发生在热带雨林中的寓言故事。

蚂蚁安东和大象、乌龟、猴子、老鹰、豹子以及猫头鹰一起参加热带雨林培训班。七天中，他们乘木筏顺江而下，经历了难以想象的历险和挑战——沙滩、瀑布、倾倒的大树和雾三角……每一次历险中动物们都展示了各自的长项。通过这次培训班，安东发现了其他动物的优点，也看到了自己最大的优点——善于学习。培训班后安东发生了巨大的变化。他自信了，懂得积极地，富有创造性地去工作和生活，同时也学会了为实现自己的梦想而奋斗。

简精装 定价：15.00元

《办公室里的“巧克力”——工作和快乐的七招》

(德国) 尤尔根·魏思诺

这是一本讲述工作和快乐的富有哲理和激情的小书。作者以生动幽默的实例论述了选择自由、承担责任、树立理想的理念，强调了通过勇于开拓、树立信念、保持乐观来实践上述理念的重要性，从而实现职业生活和个人生活的双赢，达到工作着、快乐着的境界。本书观念新颖，立意独特，具有鲜明的时代感和普遍的适用性。

简精装 定价：13.50元

作了一年半。他拥有斯图加特科技大学和慕尼黑科技大学的电气工程、商业管理、经济学和法律学位,以及投资规划的博士学位。

罗美尔先生撰写了本书的导言、第6章和第7章。

斯蒂文·华勒克 (A. Steven Walleck)
在1993年退休以前是麦肯锡克里夫兰分公司的资深董事。华勒克先生于1971年在杜塞尔多夫加入麦肯锡公司,1973年调至克里夫兰分公司。他拥有英国文学学士学位和哈佛大学的工商管理学学位。

华勒克先生撰写了本书的后记。

财富树·企业成长丛书

《简单致胜——

德国中小型企业成功之道》

(德国) 君特·罗美尔 尤尔根·克鲁格等著

作者为世界著名企业管理咨询顾问公司麦肯锡公司的合伙人和高级咨询顾问，曾负责麦肯锡纽约、东京、慕尼黑、杜塞尔多夫、维也纳公司的工作。作者及其研究团队历时5年对德国中小型制造企业进行了广泛深入的调研，积累了大量科学数据，再此基础上对39家13对好、中、差的企业进行配对比较分析，并结合对美日企业的研究比较，阐释了企业经营管理的成功之道：简单原则——较窄的产品范围，较少的客户群，精选的供应商，扁平的组织结构，简单而快捷的流程，更集中地聚焦于研发、物流和厂址选择。

精装 定价：26.00元

《明白——赫尔曼·西蒙精选的经营 谋略》

(德国) 赫尔曼·西蒙编著

赫尔曼·西蒙是世界著名企业咨询公司“西蒙一库赫及伙伴战略与市场咨询公司”的创始人、董事长兼首席执行官。兼任西方多所著名大学商学院(如哈佛商学院)的客座教授。作者倾20余年心血，精选了古今中外著名经营管理谋略近3000条，荟萃了数百位中外各个领域大师的经营管理智慧。

内容涉及企业文化、企业战略、人才团队、研发创新、营销手段、市场竞争、组织行为等企业经营的方方面面。

精装 定价：35.00元

《团队至上——热带雨林培训班》

(德国) 伯利斯·冯·思莫尔斯克著

这是发生在热带雨林中的寓言故事。

蚂蚁安东和大象、乌龟、猴子、老鹰、豹子以及猫头鹰一起参加热带雨林培训班。七天中，他们乘木筏顺江而下，经历了难以想象的历险和挑战——沙滩、瀑布、倾倒的大树和雾三角……每一次历险中动物们都展示了各自的长项。通过这次培训班，安东发现了其他动物的优点，也看到了自己最大的优点——善于学习。培训班后安东发生了巨大的变化。他自信了，懂得积极地、富有创造性地去工作和生活，同时也学会了为实现自己的梦想而奋斗。

简精装 定价：15.00元

《办公室里的“巧克力”——工作和快乐的七招》

(德国) 尤尔根·魏思诺

这是一本讲述工作和快乐的富有哲理和激情的小书。作者以生动幽默的实例论述了选择自由、承担责任、树立理想的理念，强调了通过勇于开拓、树立信念、保持乐观来实践上述理念的重要性，从而实现职业生活和个人生活的双赢，达到工作着、快乐着的境界。本书观念新颖，立意独特，具有鲜明的时代感和普遍的适用性。

简精装 定价：13.50元

目 录

前言

序言

鸣谢

1 导言

卓越绩效与简单原则

34 第一章 产品范围和客户结构

专注核心部分,提供最大客户价值

60 第二章 垂直整合

构筑内在实力,整合关键供应商

92 第三章 开发

通过侧重于上游和整合的观点使风险最小化

135 第四章 物流

通过差异性实现简单原则

158 第五章 技术

自动化前的简化

185 第六章 组织

透明度和企业家精神

218 第七章 从概念到计划

将简单原则用于实践

227 后记

与美国的比较

243 作者简介

导 言

卓越绩效与简单原则

在1985至1989的5年间，很多德国机械制造企业的销售增长率只是国民生产总值 (GNP) 增长率的一半，收益率低于3%。而同期，一些竞争对手的增长率却为9%，远远大于GNP 5%的增长率，平均收益率高达7.4%。

麦肯锡公司 (McKinsey & Company) 与达姆施塔特工业大学 (Technical University of Darmstadt) 合作进行了一项涉及了多家企业的行业调查，以上仅为调查的结果之一。它对两个相关行业——机械工程行业 (包括机床、纺织机械生产商和白色家电生产商) 和零部件制造行业——共39家企业进行调查，调查结果清楚地表明，优秀的业绩，都与应用了高于平均水平的简单原则及在战略和经营管理中恪守该原则相关。

该分析揭示了企业在1985~1989年间繁荣时期的成功模式，而且在1990年以来的衰退中我们也能看到它的身影。虽然该领域的平均销售利润率从1989的8%下降到1991的2%，但“简单”企业的销售收益率仍然是那些“过于复杂”企业的3倍。而且，成功企业能够把劳动生产率方面的领先优势由20%扩大

到25%。通过分析那些销售回报率和生产率最高的企业，我们发现这些企业在产品范围和客户结构、垂直整合、供应商数量、研发投资的集中度、物流和区位结构、对系统的投资或者企业组织结构方面要“简单”得多。

调查结果再次肯定了这一事实，即没有所谓“不好”的行业，即使是处于“问题”行业和“困难”时期的成功企业，其业绩也优于那些处于前景光明的繁荣行业中的一般企业。这些发现也展示了一条取得优秀业绩的途径：放弃折中观点，坚定地选择和设计简单的目标、结构和步骤，并严格执行。而且，这个“简单”概念与选择和努力的集中程度有密切联系，与减小规模关系不大，与企业厌食症 (corporate anorexia) (指由于市场或资金等方面出现问题企业不愿大展宏图的困顿状态——编者注) 完全没有关系。

你如何参与竞争比你所在的行业要重要得多，这对德国的机械行业——经过20世纪90年代早期的短暂复苏后现又陷入困境——以及世界其他地方的任何行业来说都是个好消息。在众多行业中，这个“简单”路径都可以引导企业摆脱明显毫无希望的境遇，尤其当以顾客需求为导向的企业处于周期性低谷和激烈的国际竞争限制其行动自由时更为有效。

但这个“简单”路径决不是显而易见的。为适应市场表面的需求和受企业内部压力影响而不断增加复杂性的做法更为根深蒂固而普遍。通过大规模增加产品线的方式来应对市场停滞和市场份额下滑可能是最常用的方法。还有以下这些情况也很常见，如通过扩大核心职能来追求假想中的企业协同效能，通