

从历史到现实

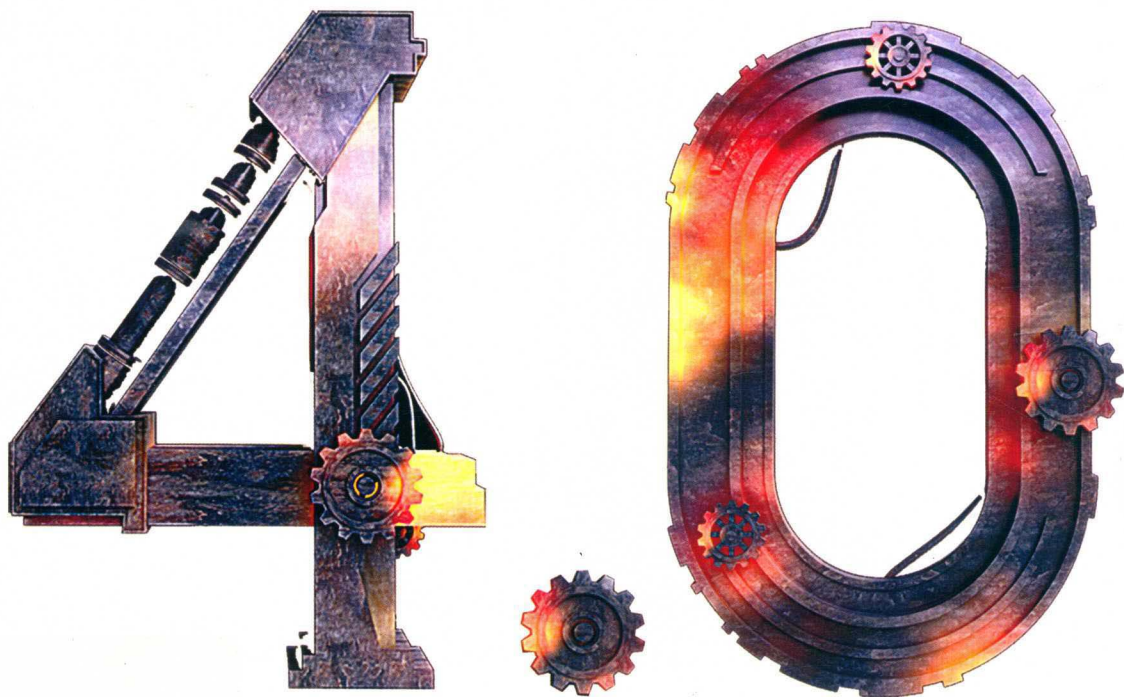
从宝马、奔驰、大众汽车等知名大企业到众多中小型隐形冠军企业
涵盖机械制造、金融、零售、建筑设计、文化传媒等行业

教你看懂德国企业及经济成功的9大法则

创新与管理4.0

德国企业经营及
实体经济成功之路

赵振勇◎著



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

创新与管理 4.0

德国企业经营及实体经济成功之路

赵振勇 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

创新与管理4.0 : 德国企业经营及实体经济成功之路/
赵振勇著. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2019.3
ISBN 978-7-115-50740-2

I. ①创… II. ①赵… III. ①企业管理—经验—德国
IV. ①F279.516.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第013675号

内 容 提 要

多年来,人们一直关注和学习《财富》500强企业,尤其是美国企业和日本企业,却在很大程度上忽略了德国企业的成功经验。而且,人们在讨论“德国制造”和“工业4.0”时,更多是从硬件方面进行探讨。那么,德国企业的成功经验有哪些?我们又应该从哪些方面来学习借鉴呢?

本书将德国企业取得成功的经验提炼并归纳为9大法则,包括目标着眼长远、以创新引领市场、深耕全球专业细分市场、基于核心能力开展多元化经营、保持与客户的长期和紧密关系、与同行合作共赢、吸引并留住核心员工、奉行谨慎保守的财务政策及正视冲突以化危为机。同时,本书分析了德国企业所处的外部环境,还介绍了目前国内讨论“工业4.0”时很少提及的“管理4.0”。总之,本书视角新颖、内容全面,能够帮助读者广泛且深入地学习德国企业的经营管理。

本书适合企业管理者、管理咨询顾问、与德国企业相关的人士以及高等院校相关专业的师生阅读。

◆ 著 赵振勇

策划编辑 马玉伶

责任编辑 张国才

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 16.75

2019年3月第1版

字数: 200千字

2019年3月河北第1次印刷

定价: 69.00元

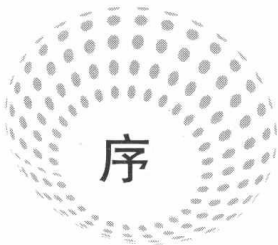
读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147号



我们
一起
解
决
问
题



序

一想到德国，在中国人脑海里印象最深的是大众、奔驰、宝马，是 Made in Germany(德国制造)，是超强的经济实力、长盛不衰的制造业和现代化的“工业 4.0”这样的关键词。这些关键词，一方面给人具体、生动的德国形象，另一方面也给人一种工业化时代所特有的冰冷、生硬的感觉，似乎缺少人文内涵，而且离普通人的生活也比较远。实际上，德国在经济领域也拥有很多富有人文价值的东西。例如，德国实行的社会市场经济制度就特别重视社会和谐、公平与正义。

德国经济在欧洲乃至世界上都拥有独特的强大优势，形成优势的原因十分复杂。在欧美经济学界，德国的经济发展模式被称为“德国模式”或“莱茵模式”，这种模式与我们比较熟悉的“英美模式”（也叫“盎格鲁-撒克逊模式”）在很多方面形成了鲜明的对比。“英美模式”以亚当·斯密的古典经济学理论和 18 世纪中期英国工业革命的实践经验为依据，主张实行自由经济和自由贸易，鼓励企业的高风险和高利润，反对国家制订经济发展计划，认为国家应该尽可能减少对私人企业的干预。从本质上讲，“英美模式”的基本理念是：做生意的目的就是维护资本的利益，实现股东价值的最大化。美国、英国、加拿大、澳大利亚、新西兰和爱尔兰等国家实行的就是这种模式。德国社会市场经济模式的理论基础，是经济自由主义、民主社会主义、天主教社会教义和新教伦理等多种理论的综合，是第二次世界大战后联邦德国政府调控下经济飞速发展的经验，即主张在自由市场主导经济运行的前提下实施宏观调控和国家干预，实行广泛的社会保障制度，防止过度的两级分化。“德



国模式”的基本理念是兼顾自由和社会公平。德国、瑞士、奥地利、挪威、瑞典、芬兰、丹麦等国家实行的都是这种模式。

在社会主义市场经济体制下，德国创立了享誉世界的、独特的企业管理模式。而且，与美国和日本的企业管理模式相比，德国的企业管理模式更具活力和效力。那么，在企业管理的微观层面，“德国模式”都有哪些具体的表现呢？摆在读者面前的这本书就为我们勾画了一个比较清晰的轮廓，并且详细解析了其丰富的内涵。

中国和德国都是制造业大国和贸易大国，而且两国的经济结构也具有明显的互补性。优势互补、合作共赢是中德关系的主旋律。“德国制造”在全球有着优良的口碑，德国企业技术先进，充满创新活力。不过，德国劳动力成本较高，本土市场较小，而中国市场广阔，人力成本较低，是德国最大的贸易伙伴。正在转型升级的中国制造业企业亟需引进德国企业的先进技术，借鉴德国企业管理的成功经验。德国是中国在欧洲最大的贸易伙伴，在中国企业走出去、开拓欧洲市场的过程中有着很强的吸引力。

德国需要中国，中国也需要德国。我坚信，在国际经济环境发生深刻变化、不确定性因素增加的今天，中国和德国的经济合作与往来会越来越密切。这是符合历史潮流和两国利益的。

顾俊礼

中国社会科学院研究员、博士生导师

德国研究会会长

享受国务院特殊津贴专家



前言

“在从容不迫的外表下，在全球化商业文化的背后，德国人有其独特的经商方式，就如他们以其与众不同的方式制造啤酒、烹饪食品、在高速路上驾车、讲笑话等诸多事情一样。”在德国生活了 16 年的美国记者理查德·洛德曾经这样写道。那么，德国人的经商方式和管理企业的理念究竟有什么独特的地方呢？

多年来，人们一直关注和学习《财富》500 强企业，尤其是美国企业和日本企业，却在很大程度上忽略了德国企业的成功经验。即使提到了德国企业，也经常是轻描淡写或一笔带过。我认为，造成这个现状的原因主要有两方面。一方面，德国企业及其高管大多很务实低调，占德国企业绝大多数的家族企业的高管更是很少在公众场合抛头露面或著书立说。而且，德国的世界 500 强企业的数量还没有中国多，媒体对德国企业不太感兴趣，大部分读者对德国企业的了解既不多也不系统。另一方面，恐怕也与语言和文化因素有关。毕竟德语是小语种，在中国会德语的人并不多，关于德国企业的经营管理经验的学习和交流也很少。人们在讨论“德国制造”和“工业 4.0”时，更多是从硬件方面如设备和工艺等进行探讨，很少从软件也就是企业经营管理方面进行分析。

实际上，德国在企业经营和管理方面的成功经验也很值得我们学习借鉴。自 20 世纪六七十年代德国发生经济奇迹以来，包括美国在内的主流英语国家的企业界和媒体一直都在持续关注德国企业的经营和管理模式。德语“Wirtschaftswunder”（经济奇迹）一词更是出现在很多以英文出版的财经图书和媒体中，甚至被收入了《牛津经济词典》。很多欧美人士认为，德国的经济奇

迹实际上一直延续到现在，因为德国经济和大部分德国企业在经历了各种国内外政局动荡、两次石油危机、两德统一、1992—1993年的严重经济危机、加入欧元区、2008年的全球金融危机、近年来的欧洲债务危机以后，一直在稳健、均衡地发展着，在欧美发达国家中可谓一枝独秀。甚至有不少人认为，德国经济和很多德国企业在经历了2008年的全球金融危机以后，反而变得更强大了。

与此同时，德国继续保有很多世界级的企业，不少百年老店更是看惯了世界经济和政治的起起落落。除了以上提到的近几十年来的这些动荡和危机以外，它们还经历过两次世界大战以及其间的严重通货膨胀，但是仍然长盛不衰、充满活力。创立于1731年的双立人是人类现存最古老的品牌之一；创立于1761年的制笔企业辉柏嘉自豪地宣称，统一德意志帝国的“铁血宰相”俾斯麦曾是该企业的重要客户；创立于1856年的香槟酒企业小红帽经历了东德的计划经济时代，在两德统一之后以接近40%的市场占有率又重新成为整个德国香槟酒市场的领导者。

据英国《经济学人》报道，德国在第二次世界大战后持续几十年的经济奇迹，实际上一直伴有唱衰德国经济的杂音，但是德国经济真正的衰落至少目前尚未出现。在这方面，德国比日本还要引人注目，毕竟日本经历过失落的10年。德国以外的一些发达国家有时也有点不服气，觉得德国人每周工作时间短，工作效率又低，德国经济奇迹或德国模式不会持续很久。按照20世纪70年代末至今西方主流的新自由主义经济学派的观点，像德国这样有着强大工会和社会保障体系、工人工资又极高的资本主义国家应该早就破产了才对。

然而，目前的现实是作为一个高工资、高福利国家，并且面临欧元汇率不稳定的现实，德国仍然是仅次于中国的全球第二大出口国。与很多其他欧美国家不同，德国高度依赖制造业，“工业4.0”就是德国发起的制造业领域的科技竞赛。大部分读者不知道的是，德国人还同时提出了“管理4.0”，因为企业经营和管理的方方面面也需要适时进行变化和革新。本书有一章专门介绍“管理

4.0”的核心内容。

本书向读者介绍的是德国人在经营和管理企业方面独特的理念和方式，同时配有大量的数据和案例。目的只有一个，即破解德国企业持续成功的奥秘，从而为中国读者提供另一种借鉴。书中提到的大部分理念都是具有德国特色的，并且经过了时间的考验。读者会发现，本书中提到的不少理念与主流的美国企业管理理念形成了鲜明的对比。当然，也有个别理念是全球通行的，或者是德国企业向美国企业学习得来的。要知道，德国人也在不断向美国人学习。例如，西门子一直在借鉴美国通用电气的成功经验。读者不妨将相关案例当作发生在德国企业中的故事来读。

本书提到的企业既有读者熟知的宝马、戴姆勒、大众汽车、西门子、博世、蒂森克虏伯等巨无霸企业，也有很多只有行业内人士才知道的中小型隐形冠军企业；既有享誉全球的汽车和机械制造业企业，也有相当一部分中国读者不太熟悉的 IT、金融、零售、建筑设计、文化传媒等行业的企业；既有新近发生的事件，也有历史上的真实案例。

经营管理企业的很多方法和原则是全世界通用的，但是，决定某一家企业成功的关键因素往往只有两三个。在复杂多变的商业环境中，关键的成功因素也不是恒定不变的，而是会随着时间的变化的。成功也并非一成不变的状态，而是一个动态的过程。我希望读者能在阅读本书讲述的一个个发生在德国企业界的经济事件和案例时感受到一点乐趣或启发，更希望读者在了解了某个或某些理念后有耳目一新的感觉。当然，由于我的阅历和才识有限，如果读者发现书中有缺陷和不足之处，欢迎来信讨论及批评指正。我的电子邮件地址：linboer@163.com。

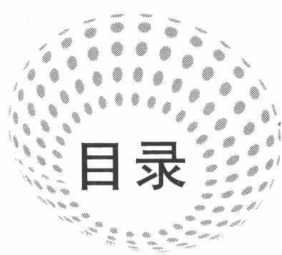
我曾在德国留学，专业方向与企业管理相关。毕业后的 10 余年里，我一直在德国企业任职，并且因为从事咨询和市场销售工作，所以经常和各种各样的德国企业及德国人打交道，积累了宝贵的第一手经验。工作之余，我一直定



期阅读德文原版的财经管理类报纸和杂志（主要是网络版和 App 版），因此得以间接了解更多的德国企业。我将自己的实际经验和阅读所得的知识串联起来，总结和提炼出了几条重要的德国企业成功经营之道。我一直都想与更多的人分享这些理念和案例，所以萌生了写作这本书的想法。我并不是自由职业者，写作本书的时间主要是每天早上 5 点到 7 点。另外，我还必须见缝插针地利用碎片时间，例如，周末儿子去上课外辅导班和兴趣班时，我就在教室门外或车里写作。我也不是经济学家或管理学家，所以本书更侧重于案例和实践。

感谢人民邮电出版社的张国才先生和马玉伶女士，他们在整个过程中给了我很多指导和帮助；感谢我家人的支持，尤其是在接近完稿的时间里给予我安心写作的时间；也感谢颜海邻（德国）、钱惠民、陈青、李志杰、卢俊、傅玄等领导和挚友及多位大学同学，他们在本书的写作过程中提出了诸多宝贵的意见。

最后，本书参考了大量中、英、德文资料，由于条件有限，不能在书中一一列出，在此向相关国内外专家和媒体表示感谢。



目录

011 第1章 目标着眼长远 / 1

高级管理层的稳定性和薪酬设计 / 2

长期的利益相关者关系 / 6

长期的计划和投资决策 / 12

德国制造：漫长的模仿之路 / 14

延伸阅读：德国企业的类型 / 21

011 第2章 以创新引领市场 / 27

设立专门的创新管理团队 / 30

渐进式创新 / 31

与合作伙伴共同创新 / 35

专栏：卓越创新模式 / 37

争做行业标准的制定者 / 39

管理创新 / 41

营销创新 / 42

人员重于预算 / 44

超前研究：加速创新 / 46

利用信息技术为创新保驾护航 / 51



第3章 深耕全球的专业细分市场 / 53

专业化与国际化有效结合 / 55

打造高附加值产品 / 59

制定明确的国际化战略 / 61

专栏：克虏伯大炮的全球市场 / 65

人是企业国际化的核心要素 / 66

延伸阅读：德国企业是海外资本青睐的收购对象 / 69

第4章 基于核心能力开展多元化经营 / 71

相关多元化战略 / 74

有选择性的业务多元化 / 77

通过合作与收购进行多元化 / 79

专栏：小红帽的童话故事 / 80

商业企业的多元化经营 / 83

深挖售后和维修业务 / 85

剥离非核心和无前景的业务 / 86

延伸阅读：德国企业擅长和不擅长的行业 / 89

第5章 保持与客户的长期和紧密关系 / 91

扁平化的组织结构 / 93

高管维护客户关系 / 94

让世界上最挑剔的客户满意 / 96

为客户提供一体化的解决方案 / 97

客户服务 / 99

赢得客户信任 / 101

墙内开花墙外香 / 103

延伸阅读：德国企业的双重治理结构 / 105

第 6 章 与同行合作共赢 / 107

反对过分竞争，提倡合作共赢 / 109

建立同行合作网络 / 112

成立合资公司 / 114

打造企业集团 / 116

三大汽车制造商之间的合作 / 117

联合起来，一致对外 / 119

借力行业协会 / 121

框架条件 / 123

竞争分析和标杆管理 / 125

学习国际标杆 / 127

延伸阅读：德国的展会 / 131

第 7 章 吸引并留住核心员工 / 135

就地取材 / 137

员工培训和技能提升 / 139

内部培养管理人员 / 141

专家型职业发展模式 / 143

让员工分享利润 / 144

提供有吸引力的薪酬福利和工作条件 / 146

充分授权 / 149

专栏：哈茨堡模式 / 151

让员工具有安全感 / 154

欢迎“好马”吃回头草 / 154

延伸阅读：德国上市企业高管的教育背景和薪资收入 / 159



9 || 第 8 章 奉行谨慎保守的财务政策 / 163

企业家谨慎低调的作风 / 165

保持财务上的独立性 / 168

内源融资 / 171

为潜在风险留足储备金 / 174

专栏：德国人的时间偏好 / 176

现金为王 / 178

延伸阅读：德国的金融业 / 180

9 || 第 9 章 正视冲突，化危为机 / 183

提倡理性的吵架文化 / 184

规章制度先行 / 187

传统与现代的结合 / 190

确保代际顺利传承 / 193

与员工沟通重要信息 / 195

通过沟通及时化解危机 / 197

9 || 第 10 章 企业管理 4.0 / 203

管理 4.0 / 206

专栏：Y 一代人 / 208

数字化是关键 / 211

敏捷管理 / 214

强调合作与互动沟通 / 216

高度自治且分散的团队 / 218

健康的容错和试错文化 / 220

管理人员 4.0 / 221

普通职员 4.0 / 224

两代员工结对互相学习 / 226

延伸阅读：成功转型的德国企业 / 227

第 11 章 德国企业成功经营的环境因素 / 231

基本国情 / 232

社会制度 / 233

法律环境 / 234

历史和文化 / 237

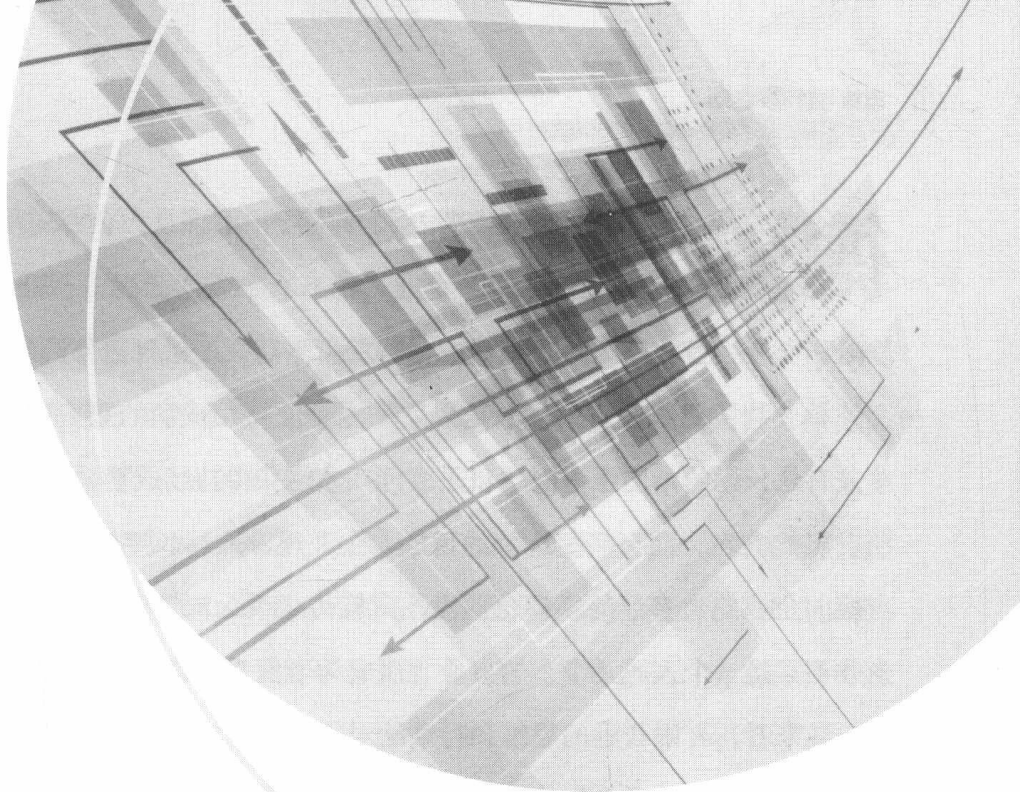
教育和科研 / 239

福利制度与收入分配 / 244

物价与房价 / 248

老龄化和失业率 / 250

各种“会” / 252



第 1 章

目标着眼长远



德国企业普遍强调企业的长期可持续发展，不管是大企业还是中小企业，不管是上市企业还是家族企业，都有一个着眼长远的战略目标。长期战略和可持续发展成为企业家的内在需求和驱动力。保时捷公司前首席执行官文德林·魏德金曾经言简意赅地总结德国企业持续成功的重要原因：“一家企业只有从长远的角度思考问题和采取行动才能获得持续成功。如果没有一个长期发展的方向，没有想要达到的目标，企业很难取得长期的成功。”尤其是在占德国企业绝大多数的家族企业里，家族传承观念深深融入企业的经营理念，企业不只是一个人或几个人的事业，而成为一份需要代代相传的家族珍宝。从中长期来看，着眼长远的思维和行动绝对符合企业的利益，因为它对企业形象和员工行动力有着显著且积极的影响，使企业在市场竞争和社会舆论中占据优势地位。

在制定战略和目标时，德国企业经常采用长期思维。这种长期战略思维主要体现在企业高级管理层的稳定性和薪酬设计、长期的利益相关者关系，以及长期的计划和投资决策等方面。正因为众多德国制造业企业着眼长远，“德国制造”才能在经过漫长的岁月后，从单纯的模仿蜕变成世界范围内的标杆。

高级管理层的稳定性和薪酬设计

德国当代著名的管理学家赫尔曼·西蒙认为：“企业连续性的基础就是企业高层的连续性。”首席执行官和其他高管的任期长度可以很好地说明管理层的连续性和稳定性情况。德国家族企业最高管理层在职的平均时间为 20 年，德国大型上市企业管理层在职的平均时间也有 7 年。只有首席执行官和其他高管预期可以长期任职，他们才能在整个任期内都全身心致力于企业的长期可持续性发展，而不会只盯着眼前的短期业绩和数字。