

# 西门子精神

UNTERNEHMENSKULTUR IM HAUSE SIEMENS

献给致力于创新的企业家

INNOVATIVEN UNTERNEHMERN GEWIDMET

鲍琳洁 佟一莹 著

2001/9/14

国际文化出版公司

---

## 西门子精神

——献给致力于创新的企业家

鲍琳洁 佟一莹 著

\*

国际文化出版公司 出版发行

北京百花印刷厂 印 刷

787×1092毫米 32开本 14.75印张 300千字

1991年9月第1版 1991年9月第1次印刷

印数1—7000册

ISBN 7-80049-730-5/G.236 定价:7.00元

---

## 摘 要

本书通过全面介绍西门子公司创新、进步的公司文化概况，展示出作为成功的企业家和跨国公司在成长道路上所面临的各种抉择，以及在争取成功的过程中所付出的努力与代价。

本书深入浅出地讲授了成功企业家的创新管理、技术进步、经营战略和厂商理论。特别介绍了西门子公司采用现代科学管理的理论和方法，如协同论的自组织原理应用，充分利用整体经济功能放大所取得的效果，有效地保护优势、发挥潜力、对外开放、对内协同的各种原则。本书采取对历史、对策、进步和效益四者并重的原则撰写。

本书是为有志于追求创新和进步的企业经营者而作。是从事经济管理、管理研究和开发经营的理论与实际工作者的良师益友。

---

創新與創業精神是  
企業之本

薄一波

一九九二年六月十五日

學習國外先進  
技術與先進管  
理經驗 呂東一九九一年  
六月十八日

洋為中國

林宗棠





西门子创始人韦纳·冯·西门子  
(1816—1892)

---

## 序

我很高兴看到《西门子精神》这本书的出版。我想，它首先为企业经营者们展示了一条在激烈的竞争环境中求生存和发展，永葆企业活力并通向成功的道路。这是一条充满创新精神的五彩之路。

创新是赋予资源以新的创造财富能力的行为，是企业家的天职。创新精神是照耀着企业家们走向成功之路的灯塔。

创新精神是需要有多种知识积累做基础的实践——充满风险和机遇的实践。这些综合性知识是达到目的的手段。这里的知识，既包括科学技术知识，也包含着管理科学知识。对于一个成功的企业家来说，这两者缺一不可。

西门子公司是以生产经营电子和电气产品为主的、在世界上声誉很高的跨国公司。该公司因为在科学技术上的新发明，组织机构的健全和很强的市场销售力量而获得成功。西门子公司是一个现代化经济整体的典范，他们无时不在全力以赴地研究开发新的先进技术和生产品质优良的新产品来吸引顾客。他们更重视以系统化的方法和科学化的有效管理手段，不断地去创造新的需求，并把创新的产品迅速推向市场。可以说，西门子公司最大的成功是市场上的成功。这一方面的经验很值得注意和借鉴。

《西门子精神》这本书，值得大家认真读一读。作者强调企业精神的重要作用，这是很有意义的。因为，只有无形的精神动力才能激起物质的科技和市场的动力。换句话说，没有精神震荡就不会有经济震荡。一个完善的经济系统是人们在有意识作用下的物质系统，凡是建立起新的经济系统观念的企业家们，都是把精神与物质紧密联在一起的模范。

企业家的观念需要不断地更新，不仅仅要为谋求财富去奋斗，即为做好生产、交换、分配、消费等这些围绕着物质利益的活动而努力，而且，更要不断发挥教育和研究的功效，按确定的目标去改造人的思想和观念，大力宣传创新精神、竞争精神、献身精神、民族精神、协同合作精神。刷新人的精神，以新的精神力量焕发出饱满的工作热情，推进技术进步和社会经济的发展。

要探索有生命力的管理，就要研究有效的公司文化。要使公司文化带有民族特色，富有生机并能为大家普遍接受，这样的文化能振奋人的精神，并鼓舞人们共同去追求进步和创造效益。西门子公司的公司文化是很典型的，突出的特点是“求是于势”和“择人而任势”，即为了在竞争环境中取胜，着力于捕捉时机，利用各种有利形势，善择人才，发挥协同效应，组建居高临下、势不可挡的精神势态，进击取胜。其实，这种精神同中国人民一贯崇尚的“人和”是一致的，只要大家同心协力，就一定能把事业办成功。

另外，对工业有组织的研究和开发本身就是一个重要的创新。西门子公司通过研究开发先进的技术，制造质量优异的电子、电气产品，积极参加国际市场竞争的经营之道是一项极为成功的企业战略。可以说，企业家的创新精神，为西

门子公司创造了巨大的财富，并成为 90 年代和下一个信息世纪新技术系统的核心。

“他山之石，可以攻玉”。我相信通过本书的出版，会加深中国企业家们对西门子公司成长过程的了解，从而促进我国企业经营管理水平的提高，促进中德两国的经济合作和友谊发展。在此，我也向完成这项杰出工作的作者和国际文化出版公司的出版家们表示祝贺。

李京文

1991 年 5 月 15 日于北京

## 前 言

10月1日总是个吉祥的好日子。1847年的这一天，西门子公司的创始人——发明家、科学家兼创业企业家韦纳·西门子和他的发明成果研制伙伴哈尔斯克技师合作，在柏林成立了 Siemens & Halske 电报机制造公司。从此，西门子一直致力于领先发展电机工程，后来随着工业革命和技术进步，又成为世界电子科技领域的佼佼者。至今，已有 144 年的历史了。

回想起来，当初仅由两个人创建的公司，发展到今天，已有近 37 万职工的庞大队伍，不仅仅是欧洲最大的电子和电气工业公司，也是世界电子领域前六名的大跨国公司之一。若干年来，一直是世界上最大的 20 家大公司之一。西门子公司的子公司和分支企业除了在德国境内的之外，还遍及欧洲、美洲、亚洲、非洲的一百多个国家和地区。

可以说，SIEMENS(西门子)的名字已经成为一个专用语，这种标记愈来愈被人们视为高质量产品的象征。它既是公司的名称，又是闻名遐尔的世界驰名商标，既简洁明了，又朴实无华，以此命名的产品，就是第一流的广告。

西门子公司的职工自豪地称自己是“西门子人”，而世人也以敬佩的口吻这样地称呼他们。然而，最令西门子人骄傲的是那些甲誉天下的产品和他那一套具有传统性的、使公司反应灵敏和容易与人沟通的公司文化及孕育它的西门子精

神。

这一套文化，引导着西门子公司一直在成功地发展，成为代表时代进步的象征。而且，在今后的岁月里，西门子继续选定电子科技产业为公司发展战略目标的抉择，是极其明智之举，因为电子科技产业既是尖端技术，又可以普及，这是个非常重要的特点。正由于这个特点，使电子科技的内容越来越丰富，使其在科技领域中的应用越来越广泛，这就如同找到了持久的财富一样。

那么，是什么力量支撑着西门子文化有如此大的力量，能够战胜任何挑战，并最后总是取得成功发展的呢？这就是西门子传统的创新与创业精神。

我们愿意把本书写成一本实用的书。通过大量的资料分析和实地考察调研，使我们深深感觉到西门子公司从创业的那天起，直到今天，最杰出的成就，就是把创新与创业精神贯彻于整个公司科学管理实践的全过程之中，使创新与创业精神成为 37 万职工自愿为之奋斗的动力。

这本书写的是西门子公司传统和现行的公司文化。它通过向人们展示什么是西门子创新与创业精神，为什么会形成这种精神等来说明企业凝聚力和活力产生的原因。同时，也展示了西门子的经营战略与组织结构；政策与决策，机会与挑战；研究、发展、创新开发；特别看到西门子公司如何应用现代科学管理的新理论方法，如：协同学理论的自组织原则产生的协同效应的作用等，科学地调动和发挥人的工作热情和创造能力。

创新与创业精神是以公司文化为基础的实践活动。本书就是透过西门子这一典型实例，系统地介绍这种实践的各种

知识，而且将分三个部分进行这方面的讨论。

第一部分是如何认识西门子，介绍成功的西门子精神实质和渊源。说明创新是一种目标明确而有意义的工作。具体阐述了企业家的动机与追求；西门子公司文化的实质；西门子组织机构的现代化演进以及如何组织管理和培训人才以发挥协同效应和创新精神的。

西门子人思想活跃，相当看重自身素质的提高，把主要精力集中于捕捉新技术、新管理思想的信息上面，以此培养、提高企业素质。同时，做为当代企业家素质变化的明显特点是理论素质很高。公司的活动完全是在理论指导下的实践，如企业的生产理论、销售理论、价格理论、工资理论、利息理论、利润理论等等。

其实，西门子跨国集团是一个性能完整的经济整体。这个整体有其鲜明的目的性、层次性、支配性、协同性、规范性、循环性，而且对整体与局部、整体与环境、结构与功能、当前与长远的关系摆得清清楚楚，并使其符合整体发展规律，协同规律，竞争规律和自组织的规律。选择开发产品原则十分明确，依靠思想、依靠技术、依靠合作、依靠新的风险的作法，其意义是深远的。在这种精神指导下的企业经营战略是尽量靠近用户的。

第二部分，是全面介绍西门子公司文化实质及其特点。主要分析公司的战略目标、社会责任、公司政策及教育对策等。

第三部分是公司经营所采用的典型创业管理理论依据。重点介绍弹性系统、人才育成、协同学理论和直接投资理论。

在这三部分之前有一个导论，专门讨论西门子的可靠及有远见的管理和朝气蓬勃、勇于创新的精神是推动时代进步的先驱。

那么，为什么我不选择比西门子公司经营情况还要好的如 IBM 或者是更熟悉的杜邦、拜耳公司为目标，而专门选取一直在进步，但始终是紧跟在经营最佳者后面的西门子呢？我的回答是：希望人们不要把它看作是一种意见，而要看作是一项真实的事业，并相信我们在这里做的不是为某一集团或理论奠定基础，而是为了企业家们的奋斗目标、人类的福祉和尊严。因为，西门子所从事的事业，其实正是企业家们共同的事业。

本书是为企业家和企业经营者而写的。由于企业家的任务在于创新，而创新之路满布荆棘，所以企业家必须是具有披荆斩棘和冒险的勇气与能力的人。虽然社会上具有这种勇气和能力强的人不少，但并非都能成为企业家。西门子的成长道路完全可以给那些寻求改善经营的厂长、经理、和公共政策的决策者们以参考和启迪。

本书是从实践的角度撰写的，尽量不以微观经济学中那种学术导向较多的风格为蓝本。尽管如此，我们还是希望本书会对企业经营者们有所裨益，引起企业经营者们对创新概念的充分理解和向企业经营理论拓展的兴趣。

由于工作的需要，近七年来，我们一直从事中国的企业界如何能尽早地面向世界市场，参加国际合作的政策与实践方面的研究。为此，除了对包括中国已有几百年历史的老字号企业进行分析之外，对世界上成功的企业及其跨国集团也作了若干调研分析，如对美国的化工之王杜邦公司、道化学

公司；德国的拜耳公司；电子科技领域的 IBM、松下、三菱、西门子；交通运输方面的麦道和大众汽车公司等等。这些经营成功的特大型跨国公司确实业绩卓著，各具特色。但是，我们仍认为西门子的精髓——步步为营、稳扎稳打的创业精神，向外看的洞察力和他那一整套落地生了根的公司文化，更有明显的优势和吸引力。

使我们感到很高兴的是，在本书写作过程中得到很多中外友人的热情帮助和支持。特别令人难忘的是与西门子人进行友好、真挚、精神、诚恳的交流所留下的印象是很深刻的。

非常感谢袁宝华同志为本书题写书名；感谢薄一波同志、吕东同志和林宗棠部长的勉励和所题的词；特别要感谢黄潮先生为本书的出版所给予的包括德文资料审阅在内的全面帮助；向为本书撰写序言的中国社会科学院数量经济与技术经济研究所所长李京文教授，表达我们深深的谢意；感谢吴千先生多次通阅全稿并做了细致的校订；感谢鲍芳同志协助处理手稿、查书编目、翻译资料，加快了写作速度。同时要向国际文化出版公司的专家们和责任编辑的辛勤工作，表示衷心的感谢！

鲍琳洁 佟一莹

1991 年春节于

数量经济  
中国社会科学院 研究所  
技术经济

# 目 录

|          |     |
|----------|-----|
| 序 .....  | (1) |
| 前言 ..... | (1) |

## 第 I 部分：如何认识西门子

|                                          |      |
|------------------------------------------|------|
| 1. 导论 .....                              | (3)  |
| 2. 西门子精神实质 .....                         | (15) |
| 2. 1. 韦纳·西门子——伟大的发明家、<br>科学家、创新企业家 ..... | (16) |
| 2. 2. 公司文化的开创者 .....                     | (30) |
| 2. 3. 扩大市场问题 .....                       | (38) |
| 2. 4. 特种广告 .....                         | (41) |
| 2. 5. 辉煌的一生 .....                        | (44) |
| 3. 继承者的创业精神 .....                        | (47) |
| 3. 1. 改进组织结构 .....                       | (48) |
| 3. 2. 繁荣的电力工业 .....                      | (50) |
| 3. 3. 继承与发展公司文化 .....                    | (56) |
| 4. 战争与机遇 .....                           | (59) |
| 4. 1. 伟大的企业家 .....                       | (62) |

|                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| 4. 2. 坚持创新与技术进步 .....               | (66)  |
| 4. 3. 一个世纪的结束 .....                 | (69)  |
| 5. 振奋精神重建公司.....                    | (72)  |
| 5. 1. 战略选择 .....                    | (74)  |
| 5. 2. 重占世界市场 .....                  | (76)  |
| 6. 开发新技术领域.....                     | (79)  |
| 6. 1. 企业联合之路 .....                  | (80)  |
| 6. 2. 两个重要新领域的开发 .....              | (82)  |
| 7. 创新与技术进步.....                     | (88)  |
| 7. 1. 工程技术的新发展——强调技术产出<br>和管理 ..... | (90)  |
| 7. 2. 技术服务的新发展——创造竞争优势 .....        | (95)  |
| 8. 社会福利与教育政策 .....                  | (100) |
| 8. 1. 社会福利不断提高.....                 | (101) |
| 8. 2. 培养和发展.....                    | (102) |
| 8. 3. 保健计划.....                     | (107) |
| 8. 4. 工会.....                       | (107) |
| 9. 西门子家族的卓越贡献 .....                 | (109) |
| 9. 1. 创业管理的典范.....                  | (112) |
| 9. 2. 经营概况.....                     | (115) |
| 9. 3. 主要联合企业和合资企业.....              | (127) |