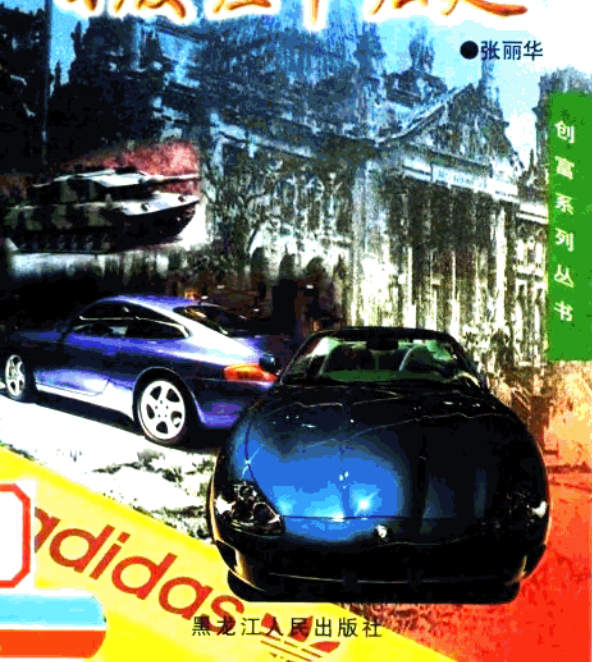


举世瞩目的德国跨国企业

自废墟中崛起

●张丽华

创富系列丛书



黑龙江人民出版社

06/05/07

致 读 者

没有人不希望自己成功。

而成功与失败的差别,决非偶然因素所造成。从世界来看,全球存在着上千万的企业,商品的种类和数量更是不可计量,为什么知名的跨国企业只有企业总数的万分之一?为什么风靡全球的名牌产品只有几百种?从国内看,处在同样的时代,面对同样的方针政策,同样的市场和消费者,为什么有些企业可以奇迹般地成长,后来居上,在竞争激烈的市场上迅速站稳脚跟,并且日见强大?为什么有的企业却连走下坡路,甚至年年亏损?其中的差别发人深思。

成功企业的经验告诉我们:再好的产品,都需要有效的营销策略来保证它长存于市场;再好的企业,没有成功的经营管理都不能在市场经济浪潮中稳固地位,更莫论如何激流勇进了。要创建伟大的事业,不但要靠自己的力量和心血,还必须吸收别人的经验和教训,否则必然以失败告终。

因为,落后和衰败首先就起源于无知和自守。一味地固步自封,不明白“知己知彼,百战不殆”、“他山之石,可以攻玉”的道理,不知道甚至不愿意知道自己什么地方落后、别人什么地方领先,如何能改变对“效益”两字望而兴叹的状况?

人称从商为“下海”。市场经济的确是一片汪洋大海,适者生存,不适者淘汰,毫无情面可言。每个企业、每个企业家要想在这片大海中自如地遨游,最好先学会游泳;要学会如何游泳,最好先看

一看别人是如何游泳，别人的意气风发源于什么。

通观我国目前一些经济效益、社会效益都较好的企业，显而易见地都离不开优秀的经营管理者。

我国要创造自己的世界名牌，打进世界市场，首要的就是造就大批真正会经营、懂管理的民族企业家。这些优秀的中国企业家大显身手之日，就是中国真正富强发达之时。

别人已经成功了。

我们也要走向成功。

目 录

第一章 崛起的德意志 (1)

众所周知,德国从二战留下的一片废墟中迅速崛起,成为国际上领先的工业国之一。1990年,东德与西德统一,更引发了人们对未来德国发展的许多说法。但是,不论前景会如何,今天的德意志已经不可轻视:经济总能力在世界排位第三,贸易额更是稳坐第二把金交椅。

究竟是哪些因素,构造了如此强大的经济实力?

- 一、河流汇成海洋——德国经济命脉 (1)
- 二、货币与银行 (6)
- 三、向世界开放——德国的对外经济 (9)
- 四、魅力日现——吸引力巨大的德国旅游业 (13)
- 五、在德国生活 (16)
- 六、依靠科技提供一流产品 (20)
- 七、十年树木,百年树人——德国的教育体制 (22)
- 八、有保障就有动力 (25)

第二章 “质”在必得的名门望族

——奔驰 (30)

作为汽车工业的鼻祖,奔驰公司的诞生实际上意味着世界汽车历久的开始。经历了一百多年的风风雨雨,到今天,戴姆勒—奔驰汽车公司仍以高质量、高价格的高级

汽车制造者的姿态,雄居世界汽车工业的最高位置。

它历久弥坚的秘诀究竟在哪里?

- 一、王者风范..... (30)
- 二、白手起家..... (32)
- 三、高价定位,逆水行舟 (42)
- 四、质量换取效益..... (50)
- 五、着着领先,辉煌永远 (57)
- 六、我为人人,人人爱我 (65)
- 七、千军易得,一将难求——用人之道 (73)
- 八、锐意进取..... (80)

第三章 体育场上的风景线

——阿迪达斯 (88)

每年高达 20 亿美元的销售额,使德国阿迪达斯体育用品公司在世界体育用品市场上独领风骚,连美国的耐克和日本的虎牌都不能望其项背。“哪里有世界冠军,哪里就有‘阿迪达斯’”是《华尔街日报》对它的评价。

- 一、坎坷的起家之路..... (88)
- 二、守信重誉的阿迪达斯..... (95)
- 三、高质新款的成功之道 (103)
- 四、赛场活广告 (110)
- 五、路漫漫其修远 (112)

第四章 领导汽车新潮流的后起之秀

——宝马 (115)

只要开过车的人,无论是否有缘握过 BMW 的方向盘,都对其超车加速时的优势津津乐道。如果雍容华贵的“奔驰”是世界汽车中的名门望族,那么快速、冲刺、高效、

新潮的“宝马”堪称现代汽车家族的后起之秀。

- 一、时尚的代表 (115)
- 二、个性多样化 (118)
- 三、高速度下的安全装置 (121)
- 四、光荣的核心 (123)
- 五、真正的上帝 (137)

第五章 独领风骚的“电子帝国”

—— 西门子公司 (143)

西门子说：“我所选择的研究总是以大家的利益为前提，但到了最后总是有利于我自己。”每年两万项发明革新，是西门子成功的秘诀；严密的经营战略，则为西门子公司称雄于世界奠定了坚实的基础。

- 一、缔造者的魅力 (143)
- 二、选人育人是大略 (154)
- 三、适者生存 (164)
- 四、管理及运作模式 (173)
- 五、企业精神 (182)

第六章 历经曲折仍向前

—— 大众 (188)

大众，原意即“为大众生产的汽车”。要成为汽车领域的泰斗，真正地抓住大众，必须具有敢向任何不利于自己的因素挑战的素质，不断地化压力为动力，这样才能在全球汽车业中开创自己的天地。这也正是“大众”成功的秘密。

- 一、成长的道路 (188)
- 二、成长的秘密 (194)

三、高素质的管理	(196)
四、完美的服务	(200)
五、继往开来	(201)

第七章 世界化学工业的排头兵

——拜耳	(202)
------------	-------

提到医药、染料和其他化学制品，不能不让人马上联想到一个享誉世界的名字——拜耳。拜耳股份公司是战前德国法本化学工业集团的三大继承公司之一，是资本主义世界化学工业的第二大跨国公司，在农业化学品和聚氨酯类的生产方面雄居世界之首。那么，在世界化学工业蓬勃发展、竞争如此激烈的形势下，“拜耳”何以能够长久地跻身于化学界领先行列之中呢？

一、回首来时路辉煌	(202)
二、科研为先创佳绩	(205)
三、跨出国界上规模	(209)
四、盯准美国闯难关	(217)

第八章 世界企业的蓝图

——罗伯特·博施公司	(227)
------------------	-------

罗伯特·博施公司的大名已是无人不知、无人不晓了，其生产的零件和设备在世界各地都已安家。它是德国最大的汽车零件制造公司，也是西方国家生产汽车电气零件和电子零部件的最大制造公司之一。它的子公司遍布世界各国，绘成一幅世界企业的宏伟图画。

一、艰苦创业	(227)
二、产品多样化	(234)
三、四海皆有家	(239)

第九章 德国化学工业的巨鼎一足

——赫希斯特 (241)

赫希斯特股份公司是德国三大化学公司之一。它与拜耳公司、巴斯佛公司并列,一起作为二战以前德国法本化学工业集团的三大继承公司。几十年来,它与另外两家公司激烈竞争,互有攻守,在德国化学工业界形成“鼎足之势”。那么,它的经营诀窍又在哪里呢?

- 一、历史悠久,步步为“赢”..... (241)
- 二、适应需求,不断开拓..... (244)
- 三、跨国经营,内外合作..... (252)

第十章 钢铁起家,军火扬名的老牌劲旅

——克虏伯公司 (258)

克虏伯公司是原联邦德国最大的,历史悠久的公司之一。它以钢铁起家,在 180 多年中,经历了 19 世纪末到 20 世纪初的资本主义过渡到帝国主义的岁月,又经历了两次世界大战。在两次世界大战中,成为德国发动对外侵略战争的主要军火供应商。在这 180 多年中,克虏伯公司由钢铁发展到机械业,再发展到造船业和军事工业,成为一家多种经营的大公司。其发展过程牵动着整个世界,克虏伯公司也因此扬名世界。但人们是否真正地了解克虏伯公司呢?

- 一、牵动世界的发展历程 (258)
- 二、官商结合的特殊身份 (263)
- 三、门类繁多的经营项目 (268)
- 四、子系纷繁的庞大集团 (271)

第十一章 化学工业界元老

——巴登苯胺苏打公司 (273)

巴登苯胺苏打公司,亦称巴斯佛公司,是德国三家最大的化学公司之一。它是资本主义世界第四大化学工业公司,是生产维生素的第二大企业,生产录音带最多的企业之一,也是一家大型的跨国公司。作为化学工业界的元老,在漫长的恒兴之路上,它仍能以雄厚的实力,屹立在企业之林。人们一定非常想知道,有如此悠久的历史,企业竞争是如此的激烈,巴登苯胺苏打公司是如何能立于不败之地的。

- 一、辉煌的历程 (273)
- 二、多种经营 (277)
- 三、经营诀窍 (279)
- 四、庞大家族 (284)

第十二章 欧洲皮鞋市场的佼佼者

——萨拉曼迪皮鞋 (287)

说到“萨拉曼迪”,也许它不像阿迪达斯那样家喻户晓,对我们中国人来讲有些陌生。但如果你走进英国、法国等欧洲国家的商场里,你将会发现每一个鞋架都林立着德国生产的萨拉曼迪皮鞋。它以其特有的特点,受到顾客们的特别垂青。如果说阿迪达斯堪称运动鞋之王,那么萨拉曼迪皮鞋至少也是欧洲皮鞋市场的佼佼者。

- 一、由鞋匠铺到制鞋公司 (287)
- 二、千方百计满足顾客的需求 (290)
- 三、从设计开始认真把好质量关 (293)
- 四、独特的宣传方式 (297)
- 五、展望未来 (299)

第一章 崛起的德意志

众所周知，德国从二战留下的一片废墟中迅速崛起，成为国际上领先的工业国之一。1990年，东德与西德统一，更引发了人们对未来德国发展的许多说法。但是，不论前景会如何，今天的德意志已经不可轻视：经济总能力在世界排位第三，贸易额更是稳坐第二把金交椅。

究竟是哪些因素，构造了如此强大的经济实力？

一、河流汇成海洋

——德国经济命脉

如果说德国的整体经济是一片海洋，那么汇入它的最大河流就是工业经济。

工业是德国经济的支柱。统一后的德国，工业企业有520 000家，雇佣人数达750万，超过了其他任何经济部门。

德国的工业企业中，中小企业数量众多，其中也有很多企业经营得卓有成效。尽管如此，在德国经济中发挥越来越大作用的还是

大型工业企业。从数字的显示来看,雇员1 000人以上的大型工业企业只占工业企业总数的2.5%,但雇用的工作人员却占了工业就业人员数量的1/4强,这些企业的创值更占了工业销售总额的将近一半。

在德国于第二次世界大战后开始的经济腾飞中,工业的重建和发展起了决定性的作用。它们不仅解决了大量劳动力的就业问题,而且使德国的国民生产总值和在世界经济中的地位迅速爬升。德国政府认为它最重要的工业部门有如下几个:

首先是公路运输工具制造业。

这是德国营业额最大的工业部门,占全部工业营业额的14.6%,拥有遍布全德的约3 000个企业。这其中,创值最高的又属汽车工业。德国的汽车工业仅次于日本和美国,是世界第三大汽车生产国。以优质驰名的德国汽车,在每年400~500万辆的生产量中只少有一半销售到国外。

驰名世界并在全球各地设有分公司和生产研究机构的德国汽车公司有:

大众汽车股份公司,坐落在德国沃尔夫斯堡,营业额已达854亿马克。

巴伐利亚发动机厂,位于慕尼黑,营业额为312亿马克。提起其缩写名称“BMW”,相信不知道的人不多。

总公司坐落于斯图加特的戴姆勒—奔驰股份公司更是人皆尽知。此公司凭借986亿马克营业额的优势,稳坐在德国第一大工业公司的位置上。它在电气、航空等方面都有涉猎,但真正让它名扬海外的则是它所生产的“奔驰”牌汽车。三尖星徽,遍布全球,却不是仅仅有钱就能买到的。

其次是机器和设备制造业。

它的企业数量在德国工业界居首位,主要生产系列产品或计

划、制造成套设备。由于其机动灵活性以及技术上所具有的高效能,德国的这一行业在世界上处于领先地位,其产品之多,在国际上无与伦比——从配件、印刷机、农业机械直至机床,包括17 000多种。仅德国的机器出口,就占西方工业国机器出口总量的1/5强。

著名的德国制造业公司有莱茵—威斯特法伦发电厂股份公司、蒂森股份公司,二者分别在德国工业公司中排名第六、第十。

再次,是化学工业。

化学工业是德国原材料和生产资料工业最重要的部门。由于它具备了最现代化的技术和投入于研究的巨额费用,因而在世界上占据领先地位。

德国的三大化工企业——拜尔、巴斯夫和赫希斯特——也属世界上最重要的化学康采恩之列。

电气工业也是德国工业部门中的佼佼者,营业额和就业人数都相当可观。

电气工业中最大的企业便是誉满全球的“电子帝国”——西门子股份公司,在德国工业公司排名中位居第三。此外,比西门子稍晚崛起的博施股份有限公司也已在德国,甚至在世界电气业中小有名气。

德国的纺织与服装工业也不容小看。它的“萨曼森王国”所产的优质皮鞋已踏遍了欧洲的土地;以三瓣叶和三道横为标志的“阿迪达斯体育用品”更是在全球所向披靡。

此外,食品业、钢铁加工工业、采矿业、精密机械和航空与航天工业等部门都在德国工业中占有不可忽视的地位。

与工业相比,手工业在德国的经济海洋中是一支较小的河流,但它却是一个比工业古老得多且更富于传统的经济领域。在中世纪时,德国的手工业便已处于全盛时期。现在仍保留着的雄伟的大

教堂和许多城市中装饰极富艺术性的行业会馆就是这方面的证明。

到今天,手工业仍是德国一个重要的经济部门。原因有二:首先是因为手工业企业具有灵活地提供原始产品和中间产品的功效,很好地满足了工业在这方面的需要。另一方面,手工业企业也是工业和消费者之间的一条必不可少的联系纽带,因为即使是第一流的工业产品,也离不开保养和维修,例如机动车和机器。

除了对工业企业进行辅助外,手工业也是一个独立的生产部门:面包师、糕点师和屠户提供丰富多彩的食物;泥瓦工、木工、安装工和油漆工是德国房舍的兴建、扩建、维修的主要力量;许多服务行业,如理发、环境卫生等,在人们的生活中不可缺少,同时也是国民生产总值的创造者之一。

手工业对德国经济还具有另外两个特殊意义:第一,它为大量的独立开业者提供活动范围,而这些开业者很可能就是德国未来的大工业家,因此手工业是培养企业后备力量的一种特殊的社会学校。第二,手工业企业是培养技术人才和管理人才的重要培训场所之一。在整个德国,大概有40%的学徒在手工业企业学习一种职业。他们满师后大多被委托培训的工业企业录用,其中的大部分人员都成为这些企业的专业技术人才,小部分显露出管理天才的人员则极有可能成为企业的中高层管理者。即使是满师后未被委托培训的企业录用的那一小部分人,在经济界仍然很受重视,因为他们是经过良好培训的专业人员。

德国对手工业的管理极其严格。在原联邦德国,设立了手工业名册。只有登记进入名册中,才被准许从事一种手工业工作和培训学徒;登记入册者原则上需要一份在通过满师考试以后才能获得的“高级技术能力证明书”。一个城市或一个县的一个手工业部门的所有企业联合成手工业同业工会,手工业同业工会联合在州手

工业同业工会联合会中，它们都是手工业的专业组织，其最高组织是手工业专业联合会的联邦联合会；每一个城市或每一个县不同部门的手工业同业工会组成手工业会，是手工业的地区组织，它们联合在手工业会大会中。德国手工业中央联合会则是手工业的地区组织和专业组织的最高组织。

农业。德国不仅是一个高度发达的工业国，也拥有高效率的农业。其土地总面积的一半用于农业，生产的食物种类繁多，质量优异。虽然已经历了好几千年的发展历史，农业在现代社会仍然占据举足轻重的基础地位。德国的农业所承担的任务，在这个现代化的工业社会中也具有越来越重要的意义。

再看林业。德国是一个绿荫遍地的国家，其面积的将近 1/3 由森林覆盖。德国诸州中森林最多的是莱茵兰—法耳茨，其森林覆盖面积占总面积的 41%；森林最少的是石勒苏益格·荷尔斯泰因，森林覆盖率仅为 10%。

德国是世界上最大的木材出口国之一，每年总共伐木 3 000～4 000 万实积立方米，其中的 1/3 用于出口，为国家创造了大量外汇。德国林业政策的最高目标是：保持林区的面积及其功能，在需要时扩大其面积并持久地确保按规章制度的管理。

商业也是德国的一个重要经济部门。几十年来，德国的商业在总增值中约占 10%；今天的德国，每 8 个就业者中就有 1 人在商业部门工作。商业中的批发企业仍然同往常一样，向零售业、精加工业者或大消费者提供制造商或国际市场的货物。它们购进较大数量的商品，然后小批量地售出，从中获得差价利润。

零售业则在最近几十年内发生了深刻的结构变化。首先是在食品零售业中开始实行自选式售货系统，带来了高度的合理化；其次是新的销售形式，如廉价商店和消费者市场相继出现。这些改变，使得竞争加剧、利润率降低，顾客得到了好处：购物方便，价格

低廉，品种齐全。

二、货币与银行

德国的通行货币单位是德意志马克，1 马克合 100 分尼。马克可以自由兑换，即可以在任何时候按当时的汇率换成外国货币，在与外国进行资本往来方面不存在任何限制。几十年来，德意志马克一直是世界上最稳定的货币之一。在欧洲货币体系中，它是一个稳固的起始数值和定锚货币，是仅次于美元的第二大储备货币。

1957 年，美丽的梅因河畔的法兰克福屹立起一栋引人注目的建筑，这就是德意志联邦银行的所在地。这个银行是当时的德意志联邦共和国的货币发行银行，在两德统一后也仍然保留着原有的地位，成为全德的统一货币发行银行。

联邦银行的最高领导是中央银行理事会，它决定着德国的货币政策和方针。中央银行理事会由联邦银行董事会及各州中央银行行长组成。

根据法律，联邦银行“在行使其职权时不受联邦政策指令的影响”。这方面的规定包含了四个基本职权：

- 第一，只有联邦银行才有权在德国发行货币；
- 第二，作为“银行的银行”，它是各信贷机构的财政后盾；
- 第三，它是国家的“开户银行”；
- 第四，它管理着德国国民经济的货币储备。

联邦银行的基本任务是确保货币的稳定。除了具备作为一家发行银行所具备的传统作用——保持有秩序的金融体系之外，联邦银行对货币的稳定政策负有特殊责任。它要使德国马克无论对内，还是对外，都保持币值稳定。因此，联邦银行被公众称为“货币

的捍卫者”。

联邦银行主要通过控制货币流通量来确保货币稳定,并同时为经济增长的筹资提供必要的支付手段。为达到目的,它首先利用最低储备金,再利用筹资以及开放市场等政策手段。它规定,各信贷机构有义务将其一定百分比的应付账款——最低储备额——无息地存入联邦银行。由此项规定,联邦银行可以通过改变上述百分比来影响信贷银行创设信贷的可能性。同时,它以再筹资政策控制向信贷银行的信贷供给,这种政策通过购入期票,接受有价证券作抵押而放款的办法来实现。

因此,期票的贴现率和以有价证券作抵押的贷款的高低都是联邦银行的重要控制手段。联邦银行只有在为了调节货币市场时才能进行开放市场的活动。通过购入有价证券,它能够使货币流入经济界;通过出售有价证券,它又从经济界抽取货币。

在统一之前,原德意志民主共和国流通着好几种货币,对货币的管理也不统一。1990年5月18日,关于经济、货币与社会福利联盟的国家条约签订,规定原民主德国的货币自1990年7月1日起全部转换成德意志马克。同时,由德意志银行法以及其他的银行监督法统一管辖那里的572个货币机构。从此,联邦银行实现了对德国货币流通以及向经济界提供信贷事宜的统一调节。此外,它还要负责国内的和国内与国外的支付往来的银行业务。

德国是欧洲货币体系的主要成员国之一。实际上,所有欧共体国家都是欧洲货币体系的成员国。这个体系简称“EWS”,自1979年以来,它所追求的目的一直是稳定欧共体各国货币之间的汇率。十几年来,它也确实得以长期地使欧洲的汇率稳定而可靠,这其中德国功不可没。同时,欧洲货币体系也对欧共体成员国货币政策产生积极影响,使其趋于稳定,这其中也包括德国。

在银行信贷方面,德国的财政业务是多种多样的。除了公法储

蓄银行之外,德国还有合作社性质的大众银行和莱弗爱森储蓄所、私人储蓄银行、建房储蓄银行、抵押银行、转账汇划中心、集中保管有价证券银行和资本投资公司。一言以蔽之,德国的银行名目繁多、包罗万象,同时也极其分散。

但是,近年来德国银行业的发展出现了急剧集中的趋势。在50年代,独立的信贷机构有将近14 000家;到1995年,已不足4 500家。而且,沿着这一趋势的发展过程尚未结束,每年都有约100家合作银行合并成较大的共同储蓄中心;同时,越来越多的私人银行被淘汰,1957年所统计的245家私人银行,今天只剩下不到1/3。

尽管在结构方面发生了激烈变化,德国货币行业内部的比重却几乎未曾改变。几十年来,公法储蓄银行在所有银行的总营业额中稳占50%的优势,私人商业银行占30%,合作社则占了其余的20%。

具体来看,德国共有342家信贷银行,它们是银行业的大头,包括了德意志银行、德累斯顿银行、商业银行等大银行。此外还有3 147家信贷合作社、734家储蓄所、35家抵押银行和公法地产信贷银行、12家转账汇划中心、4家合作中央银行,以及34家建房储蓄银行、16家有特殊任务的信贷机构和567家外国的信贷机构。

德国的信贷保险措施是比较完备的。所有信贷机构的活动,都受设在柏林的联邦信贷监督局的监督。如果哪一家信贷机构陷入了困境,信贷业常备的所谓“救火基金”就会出面保护储户,使之免受损失。

正由于这个措施以及其他各项政策、措施的实施,在最近几年中,德国的国民经济中几乎没有一个领域能像金融业那样蓬勃地发展。从1988年底到1992年底,德国银行业的资产从3万亿马克增加到4.5万亿马克,在短短四年的时间里增长了50%。从具体