

教授点评：反思文章观察细腻，分析清晰，视角独特。作者对每一家德国企业的突出特征进行了点评，并针对中国企业存在的问题，高度概括了德国企业百年老店成功的重要因素：尊重历史，与时俱进，价值导向，诚信为要，技术创新，以人为本。文章对中国企业走向国际并持续发展有很大的借鉴意义。

张宇伟：德国游学归来再反思

2011年10月1日到8日，我参加了北大国际组织的德国游学团，短短8天的时间，我们走访了西门子公司总部、西门子公司工厂，奔驰销售总部、奔驰工厂，毕马威德国，德国高铁公司，德国VOITH公司，法兰克福市政，德国慕尼黑大学，德国慕尼黑博物馆等一批国际知名的大公司，知名学校，聆听他们高管的演讲，同时，在大巴车上我们同学们又在不断的反思，可以说，这是我至今在国外参加过得最有水平、最有收获、最值得回味的一次游学活动。现就我学习的收获和体会小结如下：

一、 德国是值得尊重和学习的民族

走进德国，不论是大街小巷，不论是大的城市，还是郊区小城，德国给人的印象是：整个社会方方面面井然有序，天蓝水净空气清新，人与人之间，人与环境之间和谐相处。

二、 德国的公司值得中国企业认真学习

西门子公司：

1、战略清晰、长远、与时俱进：

西门子：我绝不会因短期的利益出卖家族长久的命运。

Focused on electrical engineering and infrastructure solutions, Oriented toward sustainability, Socially responsible.

- 在肩负社会责任、可持续发展的基础上，专注于电气工程和基础设施的解决方案。

反思：我们的很多企业，很少有战略清晰和长远的，大多是什么行业比较热就马上进入这

个行业，什么行业当时挣钱就马上进入这个行业，产业定位和产品定位多变，没有很好的分析。比如我们有些知名的企业在前几年房地产比较热的时候，都进入了房地产行业，如海信、海尔、远洋等，现在遇到金融危机和国内金融紧缩、房地产宏观调控后，马上就遇到问题。比如，最近看到联想集团要进入农业产业，从IT行业进入农业领域，从我的感觉来看，很难成功，因为你的文化和人才优势都不是农业。西门子专注于电气工程和基础设施，就是最大限度的发挥了他们的技术优势，当年把消费电子产品（如冰箱、洗衣机、手机）等剥离，也是为了专注主业。

2、有价值观并有道德底线

责任 (Responsible)

Committed to ethical and responsible actions

卓越 (Excellent)

Achieving high performance and excellent results

创新 (Innovative)

Being innovative to create sustainable value

反思：我们的企业尽管也会提出一些口号，但很多是没有落地的，由于没有道德的底线，为了利润、为了挣钱不择手段，所以才会出现三聚氰胺的奶粉，才会出现注水的猪肉、才会出现地沟油。如果企业想成为百年老店，必须有价值观，必须有道德底线。

3、对未来趋势有预测、有分析、对本行业的影响。

影响未来趋势的主要方面 (Megatrends shape our future): Climate Change, Globalization, Urbanization, Demographic Change

对本行业的影响: Economic cycles and market fluctuations, Continuous price erosion

反思：这是我这次德国之行印象最深的一点，所参观的每个企业，不管是西门子，不管是奔驰、毕马威、德国高铁、福伊特，看到最多的词是“Megatrends”，每个企业都在研究未来的趋势，未来世界的趋势，未来中国的趋势，研究中国的趋势的时候，都提到了中国的“十二五”规划。同时，在这种趋势下，本企业的机遇、挑战、风险。这是我们中国企业特别需要学习的。

4、创新 (Innovation is our lifeblood)

2010 年财年投资在研发上的资金 38.46 亿欧元，30100 名研发人员、18000 名软件工程师、全球 30 多个国家建有研发中心、2010 年 8800 项发明、57900 有效专利。

与全球 600 多所大学紧密合作

76%的研发资源分配给超过平均利润水平的部门

反思：西门子的创新是它能够 160 年长盛不衰的核心竞争力，我们的企业投入的研发资金普遍少，对研发的重视不够，习惯于模仿。如果企业由于资金有限，也可以考虑向西门子学习，与国内大学、科研院所合作，借外力提高自身的研发能力。同时，西门子对研发的投入不是撒胡椒面的做法，而是给企业创造价值多的部门能够得到更多的研发资金，起到了鼓励先进的作用。

奔驰公司

1、价值观：激情 Passion 、尊重 Respect、道德 Integrity、纪律 Discipline

反思：在奔驰公司，我们见到的不管是高管还是普通的讲解员，一个共同的特点是，对他们的企业有认同，工作有激情。给我印象比较深的是：当我们在参观奔驰工厂的时候，我们在问起奔驰轿车为什么不想日本和美国汽车制造那样，是同一型号的轿车流水线生产，陪同我们参观的工程师两次强调：“我们奔驰公司生产的轿车在世界上没有任何两辆轿车是一样的，我们奔驰轿车是作品”。后来我们在生产车间参观的时候发现，工人穿的工作服是不一样的、生产线上的轿车是不一样的（颜色不同，有左方向盘、有右方向盘，有开天窗的、有不开天窗的），也使我们理解了，为了按照奔驰轿车的是作品的要求，奔驰公司可以让员工不穿统一的工装、可以在工序一致的情况下装配不同的轿车，目的就是发挥员工的主管能动性，在相对自由的氛围下，创造出奔驰轿车产品。

在观看奔驰公司广告片的时候，也给我留下了深刻的印象，放映室的四周，是很多普通员工微笑的照片，广告片的主角是奔驰自身的员工（不像我们企业的广告片，请的是明星），体现了奔驰公司的价值观，尊重 Respect。

2、 125 年历史，专注做单一的事情，制造汽车并将每辆车视同为作品，销售额达到 978 亿欧元。

反思：在德国参观的时候，发现了一个有趣的现象，奔驰公司专注的做一个产品-汽车，就超过了相对多元生产的西门子公司，2010 年奔驰公司销售额 978 亿欧元，西门子 760 亿欧元。在参观奔驰博物馆的时候，对奔驰 125 年来，在不同时期生产的汽车留下了极深刻的印象，我们的企业，我们个人是否能够专注的做一件事情，做到像奔驰公司那样，确实值得我们深思。

3、 战略远景：Green Growth, Social Balance, Global role of leadership, Protectionism

反思：在奔驰公司战略远景（绿色发展、社会平衡、全球领先、保护主义）这四项中，我最为留下深刻印象的是：绿色发展和社会平衡。这两点是我们需要认真学习的，中国改革开放 30 年，GDP 以每年 9.7% 的速度高速发展，发展成就、速度令世人刮目相看，但我们现在的问题也是越来越明显，资源的破坏，环境的污染，交通的堵塞，贫富的悬殊，社会矛盾的尖锐化，人与人之间的漠视和不信任等等，我们经济的发展能不能兼顾社会的公平和方方面面，经济的发展能不能像奔驰公司那样走“绿色经济发展”模式，也即“资源节约型、环境友好型”的发展模式，确实值得我们好好研究。

4、 千里之行，始于足下。

反思：在奔驰公司听他们高管介绍奔驰公司情况的 PPT 的最后一张片子时，看到了这样的一句话，“千里之行，始于足下”，非常感慨，一个德国公司，把德国的文化和中国的文化结合的如此淋漓尽致，确实值得学习。

德国 VOITH 福伊特公司

1、 150 年的家族企业，在其可持续发展报告 2010 (Sustainability Report 2010 中的开篇中提到，Resources Are Limited, Ideas Are Not

反思：在参观福伊特公司的时候，我们对这家纯家族企业（至今 100%的股份在福伊特家族手中），而家族中无一人 在福伊特公司参与管理，但 150 年发展至今，4 万多人的企业，20 多年来高管团队无一人流失，对这个企业产生了浓厚的兴趣。一个家族企业，能够认识到创新的重要性，能够提出“资源有限，创新无限”的理念，确实值得学习。

2、董事会的重要思想 Corporate Board of Management:

“We do not inherit the world from our parents ,we borrow it from our children. As a family-owned company we believe in this principle and we act accordingly.”

境界之高，恐世界上没有几家企业可及。

反思：福伊特董事会能够提出：这个世界不是我们从祖先那里继承下来的，这个世界是我们从我们子孙那里借来的，作为家族企业，我们遵循这一原则并且按照这一原则行事”。一个家族企业，能够达到这样的境界，能够从未来的角度思考今天的问题，能够为未来负责，为子孙后代负责，确实值得我们深刻反思，这是中国社会缺乏和中国社会方方面面学习的。

3、尊重人才，以人为本。

Our employees are a vital factor of our success.

Voith regards its employees as a key pillar of its success. Therefore, the company has continued to make massive investment in training and to maintain the number of training places as well as the quality of training it offers. The company again gave many young people a professional future by training more apprentices than it required itself.

反思：在与福伊特公司高管接触和交谈中，我们了解到，福伊特家族每年仅从这个企业拿走很少一点够家族成员基本生活的费用，其它利润均用于企业的发展，员工的福利待遇。福伊特家族尊重高管团队，同时要求高管团队尊重每一位员工。一个家族企业能够认识到员工是他们企业的成功支柱，成功最关键的要素，为员工的发展提供更多的、高质量的培训、学习机会，值得中国企业学习。

三、 德国的教育值得我们认真学习

反思：在德国期间，我们参观了慕尼黑大学，这是一所有着 500 多年历史的大学，给我留下深刻印象的是：

他们极为重视学校历史文化的传承，校园处处体现出文化的气息。

他们极为关心和重视学生的发展，从校园的氛围、老师的关注、课程的设置等等方面的细节入手。

在研究生（硕士、博士）的培养上有独到的地方，学生能和导师一起做课题、做项目。理论学习和实践相结合。

总之，此次德国的游学活动对我的思想有很大的冲击，如何对历史文化有效的传承、如何判断未来的趋势、如何根据未来的趋势指导现在的工作，这是我今后需要思考和行动的重点。