

**教授点评：**江海波同学认真总结了德国企业成功要素，特别对德国企业的文化现象进行了深入的分析。他认为德国企业文化的两大特征是：1)以人为本，2)精英意识。如果说企业成功在于领导下属互动，德国企业中“关注员工成长，注重员工福利，听取员工呼声”的企业文化是德国企业制胜的根本。

作者序：125年的奔驰、164年的西门子、144年的福伊特——在德国的这片土地上，动辄百年的明星企业并不少见。独特的民族文化、独特的历史积淀、独特的国民性格，为一国度的百年老店烙印出属于自己的成功符码。这个世界，没有偶然。究竟是什么样的特点，令德国企业能在全世界经济危机中脱颖而出？又是凭借哪些基因，他们能够逃过“其兴也勃焉，其忘也忽焉”的预言？中国企业又能从德国企业的经验中学习些什么？德国游学期间，通过多家企业的见闻经历、聆听感受，对此感触良多。

### **江海波：德国国际化管理符码的中国式思考**

德国人刻板严谨，与人交际不苟言笑，出行即使不是西装笔挺，起码也是整齐洁净；德国人注重礼节，与人交流神情专注，坐姿背部直挺，绝不会呈现斜倚慵懒之姿；德国人时间观念强，无论商务上还是私人交往上，德国人注重严格准时；德国人重视商业信誉，一般不轻易更换合作伙伴。这是德国人在其他民族心目中的一贯印象，也是德国人在长期的历史兴亡、文化发展、价值认同下形成的共通素养，更是决定了德国企业中的一部分血液流淌，那就是：尊重本质、尊重人文、尊重愿景。具象到企业管理概念中，不妨将其注解为：追求最优化的产品理念、追求卓越的精英文化、追求创新的高效意识。通过奔驰、西门子、宝马等实例，对此便可实现管中窥豹。

#### **企业管理：产品、服务最优化是发展之纲**

曾有一个笑话，讲的是日本人、中国人和德国人见到一种罕见的鱼后，旋即做出的不同反应。日本人往往会问，这种鱼适不适合日本引进，成本贵不贵；德国人会问，这种鱼的名称和属性是什么，它在科学上的意义又是什么；而中国人则会问，这种鱼好不好吃，合适红

烧还是清蒸。笑话总归是笑话，但笑话本身却投射出几个民族不同的性格特点：日本人讲求经济效益，中国人是典型实用主义，而德国人感兴趣的却是事物的本质。

虽然笑话中的德国人让人感到一种僵硬的学究气息，但恰恰正是这样的德国人令德国企业往往在创立之初便奠定了牢固的基石：因为他们看待事物更注重对本质的考量，所以他们对企业产品和服务的自我要求将永远放置第一位。奔驰公司自创建以来，便以成为世界汽车工业的领头羊为使命。现如今，在全球最大汽车工业公司中，奔驰公司仅次于美国的通用、福特和日本的丰田，赫然居第四位。一百多年的大浪淘沙，奔驰公司始终岿然屹立，顽强的生命力令人惊叹不已。近些年国际宏观经济羸弱，不少大型跨国企业都面临着亏损的尴尬局面，而奔驰公司却一直保持着稳定的盈利。质量是决胜千里的法宝，更是奔驰公司百年的承诺。“惟有最好”是奔驰公司的品牌宣言，亦是对用户的坚定承诺，四个字清晰有力地传达出奔驰公司对“最好”的不懈追求。诚如奔驰公司高管对自身产品的评价：奔驰不是高档车，而是结实耐用且性能一等的最好的实用车。奔驰公司正是由于专注于对产品本身的高标准追求，才得以历经 125 年的沧海桑田却从未遭逢巨变，一步步坚实有力的从过往走到现在。

据称，在一辆奔驰汽车的制造工程中，只有约 5%到 10%的汽车零件是从别的公司购买，其余均由自己的分公司按指定的设计、原料和生产规格的详细范本加以制造。奔驰公司对产品每一个部件的制造都一丝不苟，有时甚至到了吹毛求疵的地步。譬如，制作皮面座位时，奔驰公司为选到好牛皮，会到世界各地进行考察，最终确定牛皮质量最好的地区和牛的种类作为其牛皮供应点。在确定了供应点之后，奔驰公司还要求在对供给的牛进行饲养过程中，要杜绝牛身上出现外伤和寄生虫，必须保持良好的卫生状况，以确保牛皮的臻于完美。一张 6 平方米左右的牛皮，奔驰公司最终制作中仅仅只用一半，理由是肚皮太薄、颈皮太皱、腿皮太窄。选取材料便如此煞费苦心，而其后的制作、染色等更由专门的技术人员负责，直至座椅制成。奔驰公司还建立了世界上最庞大的维修服务系统，这是奔驰汽车销售出去后的强大服务保障。每一位顾客都能在奔驰公司实实在在体会到“上帝”的感觉，可以在奔驰家族中收到无微不至的关怀和呵护。仅在西德，奔驰公司便设有 1700 个维修站，五万多人从事保养维修工作，平均每 25KM 就有一家奔驰维修站。如果行车途中发生故障，打一个电话，不超过半小时便会有维修车到现场修理。精益求精的产品和服务——正是奔驰公司这家百年老店傲立汽车行业的不二法门。

正所谓，他山之玉可以攻石。世界上没有最好，只有不懈地追求最好。奔驰代表一种梦想，更意味着追求。奔驰公司对于企业得以安身立命的要诀认知，对于自身产品和服务质量的“吹毛求疵”、对于核心竞争力的不断完善打造，都值得我们良久深思。与天斗，其乐无穷；与地斗，其乐无穷；与人斗，其乐无穷。一语道尽竞争博弈的真谛，审视德国企业成功案例，反观自己，不得不承认一点，那就是：唯有做好自己，令企业的产品和服务永远卓越，方可基石稳固、无懈可击。与其日日苦求，希冀为企业成功寻找到通往未来的灵感，不如切切实实的把握好当下，今日的足迹便是明日决胜的最大筹码。

### **企业文化：以人为本与精英意识双剑合璧**

德国企业文化十分强调以人为本，企业一般愿意为员工提供良好的薪酬福利和工作环境，让员工与企业共享经营成果，有意识的打造员工内心归属感和价值认同感的情感体系。奔驰公司内部设有几百名医务人员，除了负责看病外，还负责研究员工生病的原因，以及车间、办公室的合理布置，探讨如何减轻劳动强度，预防职业病，指导职工合理生活等。西门子公司对人才的关爱也流传甚广，早在150多年前便已为员工成立了医疗基金，并在此后成为全球第一家为员工实施养老金计划的公司。宝马公司则通过采取许多灵活工作时间等措施来体现对下属员工的体贴，譬如丁格芬工厂坐落于农村地区，内部员工大都来自于当地。于是该工厂通常会选择8月份关闭一段时日，以便员工从自己的农场收获庄稼。外部人看来不可思议的“特赦令”，却足以令内部员工从此“死心塌地”，这就是人文关怀在一家企业中往往会收到意想不到神奇功效的原因所在。因为，对人类群体而言，尤其是对高端人才而言，“利的引诱”实际远不及“情感攻势”来的更为稳定持久。士为知己者死——在企业发展中，在团队打造中，其实表达了“以人为本”战略的精妙，切勿当作一句简单玩笑。

正如前面说过的那样，德国企业非常注重实际，他们以精湛的技术、务实的态度和忠诚的敬业精神进行经营。因此，德国的企业文化建设特别注重围绕企业的具体实际进行，不仅讲求建立人文关怀的情感枢纽，更加会不惜金钱代价的倾斜于对员工的培训，以“精英意识”为企业文化之魂。西门子公司内部一直持续进行“圆桌会议”和“与员工对话”。所谓一年一度的“圆桌会议”，参与者是经理人和人力资源顾问，他们将拿出一整天时间，坐在一起专门讨论员工的发展大事。根据员工的年度业绩，对每位员工进行潜能预测，分析其日后是否可以成为经理或者高级专家，确定后再进一步做出与业绩挂钩的薪酬调整方案，制定其他

相应发展措施及应参加的培训，然后签字生效。经理人员将拿着这份方案，再实施“与员工对话”。而“与员工对话”是持续进行的，经理人倾听员工的意愿，与员工共同商讨未来发展的渠道：包括工作轮换、项目任命等。除此之外，还有管理培训、技术培训、青年管理者项目、自学等多种途径，使员工得到充分发展。最后双方再共同制定目标与计划。正是出于这样的考虑，西门子公司在全球设有 60 多个“西门子管理学院”，旨在用于内部员工培训，提高全球员工的管理水平，为当地的业务拓展和长期发展提供坚实的人力保障。

企业文化，即企业在发展中长期形成的共同理想、基本价值观、作风、生活习惯和行为规范的总称。现代科学研究表明，企业领导者存在两种影响力：权力影响力和自然人格影响力。而在大多数情况下，自然人格影响力要大于权力影响力。因此，企业领导加强自身修养、增长个人魅力和团队凝聚力，已然成为企业管理中的必需品。而对于领导者来说，“人文关怀”往往是最行之有效的的手段之一，而且恰恰是效果最稳定的方法。但“以人为本”并不意味着要舍弃“铁腕高效”，二者并不冲突。某种意义上讲，前者实际是为了更好的实现后者。人文关怀作为一种企业管理方式，我们将其引入企业文化中来的与此同时，要采用目标激励、参与激励、认同激励、公平激励等一系列激励机制，努力在企业内部创造一个公开、公平、竞争、择优的用人环境。而打造“精英意识”，则是立足“人文关怀”的又一层升级和强化。只有具备精英意识的人，才有可能履行精英的社会职能。简单而言，精英是外在的“身份”，而精英意识则是内在的“品质”。这是一种始终追求鹤立鸡群的卓然性格，是一种不甘于平凡的英雄梦想，更是一种永远关注自身进步和成长的不灭热情。在这种内心源动力的驱使下，一个人的创造力和对于事业的激情才会仿似“永动机”。企业倡导“精英意识”，实际便是有目的性、有计划性的在诱导员工“有作为”，而只有度的拿捏得当，最终对于企业发展而言将有百利而无一害。因此，将“以人为本”和“精英意识”两大概念引入到企业文化中，企业领导者才能团结一个生机勃勃的下属员工群体，企业远景发展方可引入汨汨活水。

### **企业架构：扁平化管理打造高效机制源头**

扁平化管理是针对传统组织结构“金字塔”式管理而言，是指通过减少管理层次、压缩职能部门和机构、裁减人员，使企业的决策层和操作层之间的中间管理层级尽可能减少，以便使企业快速地将决策权延至企业生产、营销的最前线，从而提高企业效率而建立起来的

富有弹性的新型管理模式。在德国企业中，存在一个共通的现象，那就是管理团队中并不突出处于组织顶端的单个领导人所起到的作用，而更多的是把注意力放在组成管理层级的团队中来。而在英美企业模式中，一家明星企业通常会伴随一个伟大的企业领导者，首席执行官被视为企业的特殊关键性人物。德国企业则不然，企业领导者一般极其低调，甚少媒体曝光或有个人新闻见诸报端，更多的甚至只是充当企业“发言人”的角色。

譬如，西门子公司对内部管理人员的考核一般从四方面入手，即经济、员工、顾客、决策过程。其中，对优秀经营管理人员的要求则是：积极性和工作热忱；独立和集中力量处理问题的能力；卓越的影响力；引导员工达成目标的能力等。实际上，公司对每个层次的管理人员都采取的同样的标准，唯一不同的只有层次差别，而处于最高管理层级的团队将会根据一年一度的考核结果，在整个集体范围内进一步选拔人才。这种打通式的选拔策略，有效的自上而下践行了扁平式管理精髓，令企业组织架构充满新鲜和活力。不仅如此，德国企业更是普遍重视一般员工参与企业决策。不论是大众、奔驰、还是西门子，员工参与企业决策都已成为一种普遍现象。正是因为这样特殊的企业因子，德国企业内部层级的界定往往并不会带给员工明确深刻的心理体验，员工为了企业发展，个人可以就自身建议和观点大胆直陈，而且与上级沟通、甚至越级沟通，不仅不会成为什么有悖公司规则的事情，反而是常常定期会出现的既定现象，譬如西门子公司的“与员工对话”。这种企业内部组织机制上的“人伦文化”和“灵活策略”，才有力的促进了德国企业的创新、高效、持续发展，摆脱了德国企业容易由于一贯严谨的作风而出现长远发展上的僵化、死板。如若不然，德国企业的“百年老店”早已顽疾缠身，实难有今日的蓬勃生机。

#### 参考文献

- 1、理查德·M·霍杰茨、弗雷德·卢森斯. 国际管理: 文化战略与行为. 中国人民大学出版社. 2006年1月版
- 2、包铭心. 国际管理. 中国人民大学出版社. 2005年1月版
- 3、帕达克、巴贾特、卡什拉克. 国际管理. 机械工业出版社. 2006年8月版
- 4、朱华、王梅译. DaimlerChrysler AG Konzernarchiv、Dr·Harry Niemann 著. 电子工业出版社. 2006年11月版
- 5、韦力武. 西门子风云: 反败为胜的中国策略. 北京大学出版社. 2007年1月版
- 6、杨佩昌. 你所不了解的德国人: 为什么德国民富国强. 新华出版社. 2010年9月版
- 7、杨成绪、潘琪译. 艾米尔·路德维希著. 德国人: 一个民族的双重历史. 东方出版社. 2006年12月版