

教授点评：陆金根同学在反思百年老店德国企业给中国企业带来的微观启示的同时，提出德国制造相对和谐的市场经济环境是德国企业持续发展稳健发展的重要环境原因之一。德国社会政府、法律、企业、股东、管理者、员工、消费者之间的利益在德国政治法律的体系下实现了“相关者利益最大化”。很少会有人在这种制度下“寻租”。这种社会政治相对和谐状态为德国企业注重长期发展奠定了重要的社会基础和文化土壤。德国社会的今天与我们目睹的美国华尔街示威运动形成鲜明对照。

陆金根：德国游学之思考与启示：从公司视角谈起

借 2011 年国庆黄金周之机，本人有幸参加了北大国际 MBA 组织的德国游学活动，走访了西门子、奔驰、福伊特、毕马威、德国铁路股份等世界名企，几天下来可谓收获良多。毋庸置疑，在实地考察中学习、反思与升华，这是 MBA 教育强调理论与实践相结合的一个特色之处，也是增强体验、拓展思维、借鉴运用的一个难得机会。对此，本人在此次游学引发所思所想的基础上，围绕德国公司特征及其发展的某些宏观条件和微观基础，以及中国企业未来之路何去何从等延伸性问题，简要地整理成文，以期和大家做一些交流与探讨。

一、关于德国公司：特征解析

在中央电视台大型纪录片《公司的力量》中，编者曾开宗明义的指出：“在过去的几个世纪里，公司改写了人与人相处的秩序、国与国竞争的规则。我们生活的这个世界，从有形到无形的种种成就，纷纷写下公司之名。今天，公司已无处不在，公司已化身成为一种生存方式、一种生活方式”¹。实际上，世界发展史已经充分有力地表明，公司是国民经济的原细胞和核载体，不管是所谓的“经济人”还是“社会人”，其都深深根植在公司这样一种组织、一种制度、一种文化之中，而这同时也折射出一个至关重要的命题或推论——公司强，则市场强；市场强；则经济强；经济强，则国家强。换言之，公司的力量，可以推动社会进步、民族复兴和国家昌盛，它的积极变化，是世界性大国崛起的风向标。

就此次游学的目的地而言，德国曾经在近代饱受战乱、分裂和动荡之苦，然而它却在半个多世纪的时间里迅速发展为一个以技艺、品质乃至综合实力都享誉全球的国家，究其缘由，其中的一个重要原因就在于德国拥有庞大而进取的公司群体，特别是那些真正意义上的“百

¹ 有关内容可以进一步参见由中国电视台独家授权，山西教育出版社组编的《公司的力量》一书。

年老店”，更是演变为德国走向世界的一张张漂亮“名片”。进一步而言，在此次与德国公司“零距离”接触的过程中，让本人感触颇深的是其彰显出来的一些共性特征，比如说：

其一，德国公司立足当前、着眼长远，善于对未来进行前瞻性、系统性的思考和把握，从而为公司发展战略从根本上与大势保持一致提供了坚实保障²。

其二，德国公司具有趋同的价值观，即以人为本、重视创新³、追求卓越、强调责任，这种意识形态为塑造和弘扬具有德国特色的企业家精神及企业文化贡献了重要力量。

其三，德国公司拥有名为“信任”的竞争力要素，进而有利于使之在内部增强股东、董事会、管理层和员工之间的互动耦合，在外部降低公司与政府、社会之间的“交易费用”⁴。

其四，德国公司重视工会的力量与作用，并为其创造了良好、便利的工作环境条件，使得工会在真正成为沟通桥梁和培训中心的同时，切实提升了员工的综合素质和主人翁意识。

其五，德国公司的起步、发展与强盛得益于庞大和完善的工业体系，受此长期影响，德国企业家更擅长管理传统型的工业企业而非快捷灵敏型的高科技组织，而这可能会使其在未来制高点的争夺中面临某些劣势⁵。

德国公司彰显出来的上述特征，可谓多种因素在长期、共同影响和作用下的一种结果表现，在本人看来，它尤其与宏观方面“和谐”的社会市场经济和微观方面丰富深厚的人文素养两大因素高度相关，对此可参见下文的相关阐述。

²顺势而为的重要性不言而喻，那些能紧扣时代脉搏、挺立发展潮头的产品，必然拥有久经不衰的生命力和竞争力。比如说，西门子公司的产品畅销全世界，一个重要的原因就在于该公司早在多年前就在节能、环保以及人性化方面倾注了大量心血，而之所以选择从这些方面入手，与该公司在未来研判的基础上预测需求甚至创造需求是密不可分的，简言之，该公司不仅以史为镜，更善于大胆设想、小心论证，并最终在与未来的对话中找到了商机何在。

³ 此处需要强调的是，德国公司几乎均将创新视为保持先进和扩大优势的“不二法宝”。2006年8月，德国制定了“高科技战略”，统筹全国科研力量，将促进科研和创新提升到国家战略的新高度。2008年金融危机爆发后，加大教育和科研投入也成为德国经济刺激方案的重点措施之一（其中，第一套刺激方案中增加了复兴信贷银行的研究创新贷款资金；第二套方案规定2009年和2010年额外投入110亿欧元用于教育、科研和创新）。目前，按投资绝对值计算，德国是欧洲最大研发投入国，在世界范围内排名第四，仅次于美国、日本和中国。从研发投入占GDP比重来看，德国研发投入占GDP的比例高于欧盟平均水平，在世界范围内也位于领先水平。

⁴ 此处的交易费用是一个广义、抽象的概念和术语，强调一种难以用货币计量的包括时间、精力等在内的无形支出，包括一切不直接发生在物质生产过程中的各种制度成本，这意味着交易费用对稀缺资源是一种损耗，会对效益产生侵蚀。

⁵ 实际上，这也是“路径依赖”的一种表现和结果。总体而言，德国公司的竞争比较优势主要集中于汽车、钢铁、化工、机械、装备等制造及加工行业，而在电子信息、生物技术、软件工程等高新行业则不敌以美国为首的竞争对手。从中长期来看，德国公司可能也由此在新一轮以信息化、网络化为特点的全球产业结构升级及产业价值链调整中面临灵活性方面的挑战。

二、德国公司发展的一个宏观条件：“和谐”的社会市场经济

任何公司的生存与发展均离不开一定的外部环境，而且外部环境的变化对公司带来的影响是全面而深远的，实际上，在公司的发展过程中，其或多或少都会映射出与之休戚相关的外部环境之特质，在此方面，德国公司在“社会市场经济”⁶这样一个既定环境中的蓬勃发展就堪称一个典型。

具体而言，我们在赞誉公司突破地缘、血缘限制，以联合力量、利益共享、风险共担的方式，为推动人类文明不断向前而做出不可磨灭的杰出贡献之时，我们也清楚地看到公司也一直未能摆脱在自利本能与道德底线之间徘徊的矛盾纠结，为利益不择手段，淡化甚至抛弃责任与义务，最终成为千夫所指的“拜金主义”祸首，这样的公司在历史上并不少见，而这往往也成为激化公司与员工、政府等主体矛盾的导火索，最近闹得沸沸扬扬的“占领华尔街”抗议活动就是“新鲜出炉”的一例⁷。然而，由于走的是一条颇具特色的社会市场经济而非纯粹的自由市场经济之路，因此在大多数德国公司的目标函数中，其核心变量并非像标榜自由市场经济的公司那样局限于“利润最大化”，而是在利润最大化的基础上进行了内涵的丰富和外延的扩展，也即德国公司推行的是一种囊括股东、债权人、管理者、员工、供应商、销售商、政府等主体在内的“相关者利益最大化”，寻求的是一种包括利益、激励、信息等要素在内的相容性，消弭的是公司和社会、私人 and 公众、市场和政治等领域之间的界限、隔阂与矛盾。鉴于此可以说，正是因为社会市场经济的模式选择，使得德国公司较之其他资本主义国家享有一个相对温和、顺畅、良好的外部环境，并促使之不仅在政治上实现了民主，在经济上也实现了民主，最终书写和创造出一个个发展奇迹和辉煌。

三、德国公司发展的一个微观基础：丰富深厚的人文素养

从某种意义上讲，任何公司开展的任何活动归根结底都在于人的行为与选择，这就意味着有什么样的人（包括但不限于决策者、中高层管理者、普通员工）就有什么样的公司。

⁶第二次世界大战以后，德国颁布了一个对经济政治体制具有重大影响的《阿伦纲领》，其中有几句话是这样说的：“资本主义经济制度不符合德国人民的国家和社会利益，应继之以一种新的结构”，“这种社会结构应该不再是为资产者的利润和权利服务，而是为人民的福利服务”。正是有了这样的思想基础和理论准备，现如今在德国的经济体系中才随处可见工会、劳动者等参与公司管理，也正因为如此，德国的罢工情况较之其他资本主义国家十分少见。有关内容可以进一步参见宁向东：《公司治理理论》，中国发展出版社，2005年。

⁷始于2008年的美国金融危机横扫全球，对世界经济产生了巨大的冲击和影响，追根溯源的话，金融危机在某种程度上可以说就发端于某些公司在贪婪和逐利之下的不良运作，而这无疑又一次将公司推向了口诛笔伐的风口浪尖。而在2011年9月17日美国宪法日当天，上千名示威者聚集在美国纽约曼哈顿，试图占领华尔街，以抗议华尔街贪婪无止境，并指责政府救助少数金融机构而使多数人陷入经济困境。随后“占领华尔街”抗议活动呈现升级趋势并波及到首都华盛顿，如今已逐渐成为席卷北美的群众性社会运动。

纵观那些受人称赞的公司，其背后无一例外都有高素质、专业化的人才队伍在给予全方位、多层次的支持和保障，而德国公司在此方面则更胜一筹。在这次游学中，德国公司员工的人文素养同样也给本人留下了深刻印象。譬如，得益于作为教育体系最发达的国家之一，德国公司员工普遍受过高标准、体系化的基础教育、技术教育和职业教育，进而使得公司拥有和储备了一批批学识、能力与人品出众的高端复合型人才，而这无疑为公司的可持续发展注入了源源不断的能量与动力⁸。又譬如，德国公司员工普遍具有一种坚忍不拔、严谨规范、认真细致、精益求精的做人做事之精神，更伴有对公司、工作和产品浓烈而持久的热爱之情，在他们身上凸显出来的是六个字——用心、专注、珍惜！再譬如，与“高尚的人做高尚的事”所揭示的道理和内涵一样，德国公司员工有责任敢担当，这在上升到股东层面尤为明显，以此次走访的福伊特公司为例，该公司股东每年仅从公司盈利中提取必要的生活、工作开支，剩余部分基本上全都用于扩大再生产及公益事业，而公司员工无不以此为荣，并以此不断的鞭策自己、激励自己，努力为国家和社会创造更多更好的价值。总之，可以毫不夸张地说，具有丰富深厚人文素养的员工群体，是德国公司“万丈高楼平地起”的坚实根基，也是德国精神、德国品质一种真实生动的写照和缩影。

四、我国企业未来之路何去何从：自省、学习与奋进

德国游学归来，一种反差之感不断涌上心头⁹，进一步而言，如果以德国公司作为一个参照系的话，我们不难发现我国企业至少在以下几个方面存在不足：一是对未来和大势缺乏系统性的思考和前瞻性的研判，未能真正找到短期利益和长期利益的平衡点，存在患得患失的“短视”心理；二是尚未培育出具有高度认同性和强大向心力的价值观，多数员工疲于应对差事，长期停滞在“为做而做”低层次阶段，难以深入和准确领会公司战略及路径选择，在整个公司层面缺乏领导力和执行力合二为一的溢出效应和倍增效应；三是责任意识薄弱，重回报、轻付出，对社会责任及义务抱有“避重就轻”的态度和取向，同时也未能时常从换位思考、以人为本的角度关注员工并倾听其心声，在一定程度上致使员工的归属感和荣誉感不强。

其实，存在差距与不足并不可怕，怕的是视而不见、置之不理或是“眉毛胡子一把抓”，

⁸当然，由于培养高端人才需要投入大量的时间、物力和财力，加之德国人享有三倍于美国人的带薪休假，因此，这些因素在很大程度上导致了德国劳动力成本高昂，而这似乎也验证了一句话“21世纪人才最贵”，但是，从一个国家、一个社会的长远发展来看，这依然是包赚不赔的“买卖”，而且多多益善，毕竟作为一种稀缺性资源，人才是不会“过剩”的。

⁹之所以如此，一方面源于具有“望、闻、问、切”特点的实地考察；另一方面得益于工作经验及环境，即本人银行从业二十余年，并在此过程中接触过大大小小的各类企业，可以说对我国企业经营管理的风格与水平比较熟悉。

不知有何应对之策。就此而言，我国企业应当“以压促学，以学促优”，也即我国企业应在增强危机感和紧迫感的基础上审视自己、反思自己，并拿出信心、魄力和勇气，以提升主动学习的意识与能力作为“查缺补漏”的利器，不仅将目光投向于美国公司、日本公司，更要努力地向德国公司看齐。当然，此处需要强调的是，我们需要向德国公司学，但学什么、怎么学又是一个十分重要问题，可以说事关实效甚至成败。这是因为德国公司具有系统化的竞争优势，本身就不容易效仿，加之德国公司根植于社会主义市场经济、庞大工业体系、高素质群体等要素营造出的特定环境中，因此，生搬硬套注定只会增加摩擦和冲突，导致资源配置效率损耗。

鉴于此，本人认为，向德国公司学习的核心与关键应当在于思维与理念的转变以及精神与品格的塑造，而这这就要求我们不仅在微观层面要动态调整和实时优化公司目标函数，加大思考未来、谋取长期利益、重视社会责任、加强企业文化及价值观建设、关注员工等变量权重，将“利润最大化”提升到“相关者利益最大化”的战略高度，还要在宏观层面确立一种“跳出公司看公司”的全景模式，明确一个开放扩展式的经营管理观念，即“在全球经济体系中，竞争不仅仅局限于各公司之间，而是存在于全部社会经济体系之间。这些体系所营造的社会环境非常重要，它决定了各公司的运营方式和发展机遇。在这样的环境中，管理人员在公司之外开展的活动——亦即与其他公司、工会、资本提供者和政府之间的关系——其重要性不亚于公司内部活动”¹⁰。

本人相信，只要将思想和行动在上述微观和宏观两个层面统一起来，并辅以行之有效的策略和方法，加以时日，我国企业将会也必须看得更远、想得更多、做得更好，因为这不仅是我国企业未来在世界大舞台表演和角力的内在要求，也是民族复兴和大国崛起——“21世纪是中国的世纪”应有的题中之义。路漫漫其修远兮，让我们迎着改革开放的和煦春风，卯足劲上路！

¹⁰ 参见 Kirsten S. Wever & Christopher S. Allen 《德国模式是否可以成为管理人员学习的典范？》，载于哈佛商业评论，1992年9-10月。