

大力发展中小企业的经验值得学习和借鉴

# 德国小公司：“小众领袖”征服世界



**提要**  
众所周知,德国是世界经济强国和欧洲经济的火车头。近年来尽管有高成本和强势欧元的负面影响,德国仍然是全球仅次于中国的第二大出口国。虽然德国有全球知名大企业集团,如奔驰、宝马和大众汽车、西门子、SAP等,但德国经济的核心是中小型企业,其产值占到德国经济总量的80%以上。而这些德国中小企业在其国际化过程中也是独领风骚,其成就绝对不逊于那些来自本国的明星企业。

## 德国小企业的启示： 小众领袖

一般而言,中小企业在国际化进程中处于劣势,因为它们不具备大企业的雄厚资源和知名度,而且,中小企业也往往满足于应对其国内的需求。所以,国际化几乎被认为是大企业集团的专用名词。但是德国的中小企业却完全不同。其一,它们雄心勃勃,一直都在向国际市场扩张。其二,尽管它们也具有中小企业的普遍局限性,但是它们在国际化进程中却相当成功,堪当世界各国中小企业的典范。

那么,德国中小企业在国际化过程中成功的秘密在哪里?其实,讲起来很简单。首先,90%的德国中小企业都在企业对企业市

场(B2B)中经营,而非面对大众用户(B2C)。与B2C市场相比,在B2B市场运作具有若干优势:其一,B2B市场的竞争程度相对较低。这就使得德国的中小企业在国际市场上面对较小的竞争压力,从而也更容易取胜。其二,B2B市场的变化和动荡较小,比较容易应对。其三,B2B市场上取胜的核心往往是产品质量和性能等理性的指标,而非广告品牌和促销等非理性的指标,所以企业对其产品在市场上的表现比较容易把握。

其次,德国的中小企业都专注于B2B中的小众市场(niche market)而非主流市场。而且,它们一般都选择打入壁垒比较高的机械工程领域的小众市场,这也是德国企业的传统优势。例如,德国的Rational专门生产专业厨房使用的烤炉,Hako生产清洁和清洗设备,而Tente则专门生产医院用床的各类滑轮。这些德国的经营原则是,

不在大象的领地跳舞(避免和国际大企业集团直接竞争)。所以,德国中小企业在这些小众市场进行国际化时,面临较小的竞争压力,同时它们的产品也具有传统的优势。

再者,德国的中小企业都相当注重产品和技术创新。它们改革了机械型企业传统的经营理念和模式,把产品服务而非产品销售作为收入的核心来源。例如,专门生产清洁设备的Hako有超过80%的收入来自于服务。这种从机械制造到服务为核心的转型使得这些德国企业与用户之间建立了长期稳定相互依存的共生关系,也为它们国际化的成功奠定了坚实的基础。

在这些因素的支持下,德国中小企业国际化的成就显著。它们相当迅速地在全球范围内在多个B2B的小众市场占有领先地位。例如,Koenig & Bauer是印染压缩机的全球领袖,RUD是工业用链的全

球领袖,而Karcher是高压专业吸尘器的全球领袖。这三点核心经营理念就构成了德国中小企业获得全球成功的梅泰管理模式(Mittel Management)。

### 创新为本

当然,德国企业的文化特征对它们的全球成功功不可没。德国文化本来就务实、严谨和长远。而70%的德国中小企业又都位于非城市地区或乡村。所以,它们的企业文化更加踏实和低调。而这种文化其实是中国企业最欠缺的。那么,我们中国企业,尤其是中小企业能够从德国国际化经验中学到什么?

**第一,专注于全球小众市场。**  
中国企业不应只盯着热门的,容易被媒体关注的大众市场,而要结合自身优势,在国际市场上寻找并打入B2B或B2C市场上的小众

市场,甚至是非热门市场。在每个国家的小众市场累加起来就可以形成一个具有很大市场潜力的全球市场区间。在执行这个理念上比较成功的企业有,万象(Wanxiang),世界最大的汽车万象轮胎的生产商;比亚迪(BYD),世界上第二大可充电电池的生产厂商;中集集团,掌控全球低高端集装箱的55%的市场份额和上海振华港机(ZPMC),占据全球港口吊车的54%的市场份额。由此看来,中国企业国际化不一定遵循时尚的硅谷模式,也不需要走美国大企业集团的海外扩张策略,而要发挥传统优势,从B2C,尤其是B2B的小众市场入手。

**第二,以产品为导向,以服务为核心。**

在目前这个阶段,中国企业的产品在核心性能上与欧美同类产品相比还是居于劣势,所以在国际市场上往往只能靠价格优势竞争。但是只靠价格优势形成的产品竞争力很难持久。中国企业要向德国企业学习,通过各种合理方式增加其产品的服务成分,这样不但可以弥补自身产品在核心性能上的不足,还利于建立更稳定长期的用户关系。

**第三,全力创新,做到最好。**

虽然这是老生常谈,但也要不断强调。

另外,德国经验表明,国际化并非只是大企业的专利,中小企业只要具有优异的产品,一样可占领全球。中国企业不需做大,只需做强。同时,中国企业要学习德国企业稳健、踏实的经营风格,杜绝浮躁和急功近利的心态,头脑冷静,不赶潮流。这样的话,就算中国企业尚不具备在传统意义上一个企业国际化成功的要素,如产品优势、品牌优势、渠道优势、资金优势、市场信息优势等,依然能够成功,德国中小企业的国际化发展之路就充分证明了这一点。

(作者系剑桥大学嘉治商学院企业战略和市场系高级讲师)



## 蚂蚁式管理： 另类高效分工

蚂蚁式管理是制度经济学的一种体现。著名的企业管理顾问邦纳保(Eric Bonabeau)和梅耶(Christopher Meyer)分析,从蚂蚁和蜜蜂身上,我们可以学到很多管理学知识。

蚂蚁集结的时候能够自我组织——不需要任何领导人监督,就形成一支很好的团队;更重要的是,他们能够根据环境变动,迅速调整,找到解决问题的办法。两位学者把这种能力称为“蜂群智慧”(swarm intelligence),并把这种智慧运用到工厂排程、人员组织,甚至策略拟定上。

蚂蚁的另一个分工模式是弹性分工。一只蚂蚁搬食物往回走时,碰到下一只蚂蚁,会把食物交给它,自己再回头,碰到上游的蚂蚁时,将食物接过来,再交给下一只蚂蚁。蚂蚁要在哪个位置换手不一定,唯一固定的是起始点和目的地。

这种蜂群智慧有三种优势:

- 一、弹性,可以迅速根据环境变化进行调整。
- 二、强韧,即使一个个体失败,整个群体仍然可以运作。
- 三、自我组织,无需要太多从上而下的控制或管理,就能自我完成工作。

### 蚂蚁式管理分析

举例来说,在蚂蚁群体出发采集食物的时候,比较突出的是,无论如何蚂蚁总能找出最短的路径,把食物搬回家。当发现食物时,两只蚂蚁同时离开巢穴,分别走两条路线到食物处。较快回来的,会在其路线释放出较多的化学外激素作为记号。因此,其他同伴闻到较重的味道时,自然就会走较短的路线。这个智慧靠的是两个简单原则:留下外激素,以及追随足迹。

运用这个简单原则,可以解决复杂问题。例如,电信网络从夏威夷到巴黎必须经过很多节点,聪明的系统必须能自动避开塞车的地方。惠普实验室发展出一个方法,设计大批软件使用者不断流动,在网络间留下资讯,就像蚂蚁留下外激素一样,电话就追随这些资讯来连接。当一个路线塞车,这条路线的使用者也会塞车,自然发出讯号,这条路线就放弃,电话改走比较顺畅的路线,让塞车迅速缓解。

### 蚂蚁式管理应用举例

一家大型零售连锁店就运用这个模式,来管理其物流仓储中心。以前该仓储中心用区域方式来检查,除非上一手完成工作,下一手不能接手。以书为例,一个人专门负责装商业书,另一个人专门负责装儿童书。问题是,每个人的速度可能差距非常大,订单对每一种商品的需求差异也有大小,因此总有人在等待别人完成才能接手。

经过研究,该物流中心改用“蚂蚁模式”,一个人不断拣出产品,一直到下游有空来接手工作后,再回头接手上游工作。研究人员用电脑模拟运算发现,运用这个模式时,应该将速度最快的员工放在最末端,速度最慢的放在一开始,如此是最有效率的。该仓储中心通过这种方法,生产力比之前提高了30%。(杨华)

**协办单位：**  
**海南亚洲制药有限公司**  
董事长 **楼金**  
总经理：  
**地址：**海口市国际商业大厦12层  
**电话：0898-66775933**  
**传真：0898-66700763**

# 管理就是一把“筛子”

管理就是一把筛子,也就是讲究规则、考虑法度;众所周知,筛子是一个工具,筛格是具有固定大小的格子,也就是固定的度量,反映了一种准则,一种标准。筛子在筛选东西的时候,比筛格大的东西掉不下去,比筛格小的东西掉下去,也就是符合的筛格大小为规则。联想到我们管理,莫不是如此。

## 有了真正意义的管理,就不存在相信不相信

其一,你做好了自己的工作,按标准完成了应该完成任务,甚至把事情做得高于标准,也就是像筛选的东西大于筛格一样,老板自然高兴,也乐于任用此类职员,你才要带来的,是老板要看到的结果才是最重要,所以无所谓老板相信不相信;其二,你按规矩办了事,没有私心,也就是行事端正,品德高尚,你的行为和品德符合公司的典范,因此,管理不存在相不相信,而是你有没有按公司的标准来,按管理的标准来。老板、上司都遵循这个原则,管理不存在相不相信的问题,执行标准是唯一、是关键。管理就是不掺杂任何主观的因素、感情的因素,以其客观理性地看待问题与事物,以及人,刘祖轲的观点是管理就是一把筛子,不存在相信不相信。

所有人都该有这种思维与逻辑,管理的导向就是少些主观、多些客观,只有如此,我们管理基础才能牢靠,我们管理才能少费些不必要的心思,减少一些内耗,充分

地将注意力放在重要的事情上,可以这么讲,我们的管理就是上下级关系、同事与同事的关系减少一些猜忌,凡事以事实为标准,以做事好坏为标准,从大局着眼、小处着手把事情作好,这就是管理不存在相信不相信的问题。

## 有了真正意义的管理,就要大胆用人,能发挥的是能力

筛子所表现就是以重要特点为依据来筛选,管理也是如此,应该看有没有能力,这是主要的特征、重要的特点;人的学历、经历、经验不是说不重要,那只是前提,代表过去;年龄不是不重要,那只是代表你的人生某个阶段,可能有些经历;能者则上,不能则下,这是重要的标准,而不是什么排资论辈,更不是论什么关系亲疏来决定。筛子在筛选东西的时候,每次考虑的标准就一个大小,既不是形状,也不是什么材料,只要你过不了网格你就得留下来,我们管理也应如此;当然,我们有时可能用到好几副筛子,那就是管理的流程更加严格了,筛了一道又一道,或者说不同的时间点,我们是否在变化,是在成长,还是在掉队?是不是一劳永逸,过了一次筛子就万事大吉,高枕无忧呢?管理筛子可能不止一次地发挥了筛选的作用,只有不断地追求成长。

我们管理用人,在形式上灵活多变,要不拘一格降人才,要抛弃既有的陈旧观念,用人所长。虽

然我们现在不是在提倡不管猫抓白猫抓到耗子就是好猫,但在自己岗位上最大地发挥自己的才能,展现自己的特长,为公司创造更好的价值,把自己的工作做得更好,这就是人才,这就是我们需要的人才,能力始终是我们衡量一个人的最重要的标准。因此我们在挑选人时也像筛子一样,我们看重的是能力。筛子则认定的是大小,不管是铜是铁是石头还是谷子、还是豆子。我们认定的是能力,不管是长得帅的还是个子不高的,不管是经验丰富的还是经验浅的。总之,有了真正意义上的管理,所谓的人品不好,那是想发挥都很难。

## 有了真正意义的管理,制度想变形都没机会

君不见,我们在用筛子时,筛子给筛选的东西不会因为某一个东西大一点,大过筛格,但为了让其过筛格,就把那个筛格搞大一些,而是实实在在把它挡在上面。我们管理呢?能不能做到这样?能不能保证不变形,我们管理是不是应该是不论人员的更替、更换,我们所做的东西应该是具有一致性的、传承性的,而不是今天来了一个人,今天一种搞法,明天换了一个人,又是另一种搞法。大家要有统一行动标准,这就是制度;保证制度不变形,这才管理。当然不要错误理解了制度是一成不变的,制度终究是要动态地发展,但在阶段性时间

点不变形,这才是我们所取,朝令夕改就不叫管理,不按照规定来办也不叫管理,从这个层面上讲,管理就是一把筛子。

而现实中我们往往存在很多这样那样的问题,出个制度、搞个办法,没多久随意修改、随意变更,办个事情一旦不如意,就跳过标准、越过制度,总觉得制度是个约束,做事不好操作,想到咋办就咋办。比如对从事咨询业来讲,很多人很有个性、也很有思想,但终归要代表公司来系统也服务好客户,这时我们就有一整套标准,包括着装、言行、差旅等等都有标准,特别是文案的规范,我们不能由自己想到什么写什么,想怎么写就怎么写,而是要依据公司方案创作的要求、要素,根据前期的计划来创作,依据相关标准有步骤、有系统、有计划、完成方案的撰写。自己另搞一套标准是不行的,也是不可取的,而我们有些咨询行业经验的就往往犯如此的错误,把自己原来公司的习性带进来了,这是不可取的。我们应该跳出我们旧的东西、过去的经历,站在今天时间、地点,依据今天所代表的公司来办事,遵循今天的制度和规范。

管理不存在相信不相信,管理看重的是人的能力,管理要保证制度不变形,只有理解管理筛子本质特征,我们的工作才会少些抱怨,多份理解,少些纷争,多点宽容,因为讲究规则、考虑法度,这是筛子的本质,也是管理的本质。所以管理就是一把筛子。

(刘祖轲)

## 梁宝寺能源公司： 强化用电管理 实现节支降本增效

近日,梁宝寺能源公司按照“总量控制、量化管理、分工负责、严格考核”的十六字用电管理原则,以节能提效为重点,强化管理,确保矿井供电系统安全运行,努力实现节支降本增效。

该公司结合矿井实际情况,专门成立了供用电管理领导小组,并重新修订了《用电管理规定》。各单位主要负责人对公司下达的节电指标认真分析、层层分解,制定节电措施和具体的考核检查制度;机电科进一步加强对大型固定设备的技术性能测定工作,同时积极改造或更换高耗低效设备,积极推广新技术、新工艺;整顿收编单位和基建施工供电秩序,重新签订供用电合同;加强井下风量测定,根据实际风量的需求,调节主扇风机叶片角度,减少不必要的用电;加强风水管路的检查,减少漏风漏水现象,杜绝无效排水;副井提升严格按照公司制定的提升人员的时间规定进行提升人员;加大对井下机电设备的管理力度,对井下运行的矿车及时清挖车底,以提高矿车利用率;工业广场夜间照明,由后勤部根据季节变化,随时调整照明时间;对用电量表,机电工区定期校验;各单位严禁出现常明灯、大功率灯泡;电炉子等违规用电现象,推广使用节能灯具。

该公司各单位根据机电科下达的用电指标,切实抓好节约用电工作,将“节能减排”工作落到实处,为梁宝寺能源公司打造成为“高产低耗”现代化矿井提供有力保证。

(魏俊泉 李岩)