

向德国企业借鉴 以创新创造价值

企业Q & A

问：德国“隐形冠军”为本地中小企业带来什么启示？

答：德国和新加坡有许多相似之处，其中一个共同点就是通过创新来创造价值。最近，我与28名新加坡管理大学的学生到德国考察时，就确认了这一点。此行的目的，是为了让新加坡青年接触德国“中产阶级”（Mittelstand）企业的经营策略，这当中有不少值得我们借鉴之处。

德国的中产阶级企业指的是那些以出口为导向的世界级中小企业。德国和新加坡的中小企业有一些相似之处：超过99%的德国公司属于中产阶级企业，它们为德国的经济总产值贡献近52%，并聘用60%的劳动力。

超过1300家德国中产阶级企业被视为“隐形冠军”。这个概念最早由德国赫尔曼·西蒙（Hermann Simon）教授提出，主要指的是那些由家族经营的私人企业、在全球市场排名前三名，以及年营业额不超过30亿欧元的德国企业。“隐形冠军”一般都雄心勃勃，追求增长，并决心维护和进一步扩大其全球市场的领导地位。它们取得成功的“秘诀”是：卓越经营全球利基市场，以及利用创新能力为客户持续创造实质价值。

科学主导创新

我们到德国企业贺利氏控股（Heraeus Holding GmbH）考察时，清楚看到由科技主导的创新创业方式的重要性。成立于1851年的贺利氏控股是一家全球领先的工程科技集团。这个家族企业的总部设在邻近法兰克福的哈瑙市（Hanau），它在全球38个国家设有超过100家子公司，雇用超过1万2000名员工。该公司凭借其在材料方面的精深知识和创新科技，在各业务领域大展拳脚，如环境、能源、保健、移动设备等。该企业全新的“3D起步公司”（拥有自己的激光和电子束打印机）正在研究如何利用三维打印技术以及贵金属粉末，为导航卫星的推进器制造高强度的零件。

在巴登-符腾堡州（Baden-Wuerttemberg），我的学生有机会更深入了解杜尔集团（Durr AG）和曼胡默尔集团（Mann+Hummel Group）的战略业务和创新管理系统，从中学习如何通过创新管理来创造价值，同时也对德国汽车产业集群的运作方式有了进一步的了解。

杜尔集团其中一项创新举措是设立Eco+Paintshop喷漆车间，它为全球的汽车业者提供一个节能、环保和低单位成本的喷漆车间。

曼胡默尔集团为国际汽车和机械工业提供不同的滤芯。由于汽车引擎需要腾出更多空间以容纳新式电子配件，因此车内的空气过滤系统必须配合这个新趋势，在体积以及安装程序方面作出调整。这个集团的研发专员积极因应这个趋势，开发了创新的过滤产品。

在考察奔驰汽车公司设在埃斯林根-布吕（Esslingen-Brühl）的培训中心（Mercedes-Benz



托马斯·曼克夫(Thomas Menkhoff)教授：充满活力的新加坡中小企业在进军区域或国际市场时，不妨借鉴德国中产阶级企业的成功发展策略，或许从中获得启示。

Training Centre)时，学生见识到戴姆勒（Daimler）将培训与高专教育结合的“双轨”培训模式。这个“双轨”职工培训的特点是将企业与教育机构的教育和培训紧密结合，以便学员能学以致用，把课程中所学习的新技能，运用在工作上。学员可获得不错的酬劳，同时又能在经验丰富且技术高超的技师的教导下，在有利学习的环境中掌握行业所需的核心技能。

这个培训模式的一大成果是催生一种有利科技创新和更高生产效率的高效工作文化。我们到设在柏林的奔驰车厂（成立于1902年），以及到雷根斯堡（Regensburg）宝马车厂参观时，就见证了这一点，并目睹车厂的机器人如何与汽车工人并肩工作。

在客户附近设立工厂

我们参访的企业都有一个共同点：那就是把工厂设在邻近客户的地点。这些企业不单竭尽所能满足客户需求，同时也进一步提升自己的商业模式，而且还大力支持创新枢纽的设立，例如设在柏林欧洲管理和技术学院（European School of Management & Technology）内的德国技术创业中心（German Tech Entrepreneurship Centre，简称GTEC）。

德国技术创业中心是德国首个将科技起步公司、国际企业、学术机构、创业加速器、创业投资基金，以及商业天使集中于一处的开放式校园。这个“柏林谷”（Berlin Valley）已成为一个充满活力的中心，集合了数码科技创业者及起步公司，不少精明的创业者都被这里的低租金及充满朝气的另类创新文化所吸引。

我们在参观宝马设在加兴（靠近慕尼黑）的崭新研究与技术中心时，观察到相似的趋势。汽车起步公司和来自其他行业的起步公司（专为汽车业供应高增值技术）可通过“宝马起步公司车库”（BMW Startup Garage）与宝马集团展开共同开发的伙伴关系，携手改进宝马轿车和客服素质。

充满活力的新加坡中小企业在进军区域或国际市场时，不妨借鉴德国中产阶级企业的成功发展策略，或许能从中获得启示。

（托马斯·曼克夫是新加坡管理大学李光前商学院人力资源与组织行为学教授，也是新大创新学理学硕士课程的学术主任）