德国企业如何让品牌长盛不衰？

作者：佚名

德国人对细节的重视、对质量的苛求令人惊叹。去过德国的人都会注意到，德国马桶的水箱是镶嵌在墙里的。这意味着，马桶水箱里的机关零件必须泡在水里几十年不能坏，水箱一旦出问题，必须把墙拆掉。想想后果挺可怕，但德国人就这么自信。

德国的窗户有两种打开方式，一种是常规的横向内拉全开，一种是纵向小角度内倾，后者相当于在窗户上端开了个大缝，既透气又不会漏雨。一位中国游客到了德国，在酒店一拉窗框向内倒下来还以为坏了，找服务员投诉，闹了个笑话。

为何德国的窗户都是向内拉开的？这里面蕴含一个奥秘。德国人说，窗户向内拉开擦玻璃时很方便。想想真是这么回事，如果窗户向外开，你必须将胳膊甚至大半个身体探出窗外才能擦到外推窗户的玻璃外侧，这对住高楼的人来说很危险的。

除了农田和工地，在德国很少能看到裸露的土地，不是铺了草坪就是铺了砖石，所以大风天气里空气中也没有浮土。在一些边角的地方既没铺砖石也没铺草坪，直接就堆了一层小石子，也挺省事，总之就是不让土壤露出来。说到铺地面，德国人很少在地面铺大块的水泥，因为不利排水，除了透水砖，更多是嵌在一起的碎石块。中国古代青砖铺地当然也有同样的透水功能，铺设效率也比嵌碎石块高，但是耐磨程度就差很多了，而且容易生青苔打滑。

对细节的追求不仅蕴藏于日常生活之中，在各种大型工程项目中也体现得淋漓尽致。

德国人建造的德塞公园VS南非人建造的克克娜公园

南非的德塞公园是在国际上招标建设的，中标的是一家德国设计院。建成后，市民们并不满意，找出许多不尽如人意的地方。

后来南非人再建公园，就不用外国人了。20世纪70年代，南非人自己动手，修建了一个很大的公园—克克娜公园。克克娜公园建好后，南非人一片叫好。它漂亮，气派，美丽。但两年后，南非人的看法却发生了惊人的变化。

在雨季到来时，克克娜公园被大水所淹，德塞公园却没有一点雨水的痕迹。德国人不但给整个公园建了排水设施，还垫高了两尺。这是当初人们不理解的地方，直到大水到来，人们才明白其用意。

克克娜公园在举行集会时，秀丽的公园大门因为过小，而让人感到十分拥挤，甚至造成了安全事故。这时人们才想到了当时对德塞公园大门的过大给予了批评，认为它有点傻。

等到了炎热的夏季，到克克娜公园的人们更为愤怒，因为它遮阳的地方太少，所谓的凉亭只是花架子，容纳不了多少人。而德塞公园纳凉的亭子，棚檐宽大，能容纳许多人。

又过了几年，克克娜公园的石板地磨损严重，不得不返修。而德塞公园的石板地却坚如磐石，雨后如新。当初因为德塞公园的石板路投资过高，南非人差点叫德塞公司停工。当时的德国人非常固执，一定要坚持自己的做法，双方争得脸红脖子粗。当地人曾一度认为，德国人太死板、太愚笨。结果却证明，德国人做对了。

德国人设计的上海地铁一号线VS中国人自行设计的上海地铁二号线

汪中求在《细节决定成败》一书中谈到德国人对工作细节的关注：有一位名人说过：“硬件项目的管理更多地体现在细节的管理，细节到每个设计、每次改动、每天操作。”坐过上海地铁的人，一定都知道上海地铁二号线的故事。上海地铁一号线是由德国人设计的，看上去并没有什么特别的地方，直到中国的设计师设计的二号线投入运营，才发现一号线中有那么多的细节在设计二号线时被忽略了。结果二号线运营成本远远高于一号线，至今尚未实现收支平衡。

上海地处华东，地势平均高出海平面就那么有限的一点点，一到夏天，雨水经常会使一些建筑物受困。德国的设计师就注意到了这一细节，所以地铁一号线的每一个室外出口都设计了三级台阶，要进入地铁口，必须踏上三级台阶，然后再往下进入地铁站。就是这三级台阶，在下雨天可以阻挡雨水倒灌，从而减轻地铁的防洪压力。事实上，一号线内的那些防汛设施几乎从来没有动用过；而地铁二号线就因为缺了这几级台阶，曾在大雨天被淹，造成巨大的经济损失。

德国设计师根据地形、地势，在每一个地铁出口处都设计了一个转弯，这样做不是增加出入口的麻烦吗？不是增加了施工成本吗？当二号线地铁投入使用后，人们才发现这一转弯的奥秘。其实道理很简单，如果你家里开着空调，同时又开着门窗，你一定会心疼你每月多付的电费。想想看，一条地铁增加点转弯出口，省下了多少电，每天又省下了多少运营成本。

每个坐过地铁的人都知道，当你距离轨道太近的时候，机车一来，你就会有一种危险感。在北京、广州地铁都发生过乘客掉下站台的危险事件。德国设计师们在设计上体现着“以人为本”的思想，他们把靠近站台约50厘米内铺上金属装饰，又用黑色大理石嵌了一条边，这样，当乘客走近站台边时，就会有了“警惕”，停在安全线以内；而二号线的设计师们就没想到这一点。地面全部用同一色的瓷砖，乘客很难意识到已经靠近了轨道。地铁公司不得不安排专人来提醒乘客注意安全。

每次我到上海的时候，都体会到两条地铁舒适度的巨大差异。一号线的站台设计宽阔，上下车都很方便，而当你转入二号线后，就感到窄窄的让人难受，尤其遇到上下班高峰期。在上海这种大都市，二号线站台显得非常拥挤。

德国设计师在设计一号线时，一是为了让乘客免于掉下站台，二是为了节省站台的热量，每处都设计了相应的站台门，车来打开，车走关上。而中方的施工单位可能是为了“节省成本”，居然没安装站台门，当然，更不可能理解德国设计师的用心了。说中国的设计者没有德国人聪明？我想未必。关键在于长期养成的对待工作的认真和精细的态度。比起意大利、法国人的浪漫，美国人的随意，德国人显得严肃、认真，甚至刻板，可就是凭着这种一丝不苟、严肃认真的工作精神，使德国在二战后迅速成为世界第三号强国。现在北京新建的地铁线都安装了站台门，已经充分注意到这一点。

在任的武汉柴油机厂德国厂长VS离任后的武汉柴油机厂厂长

1984年，我国湖北的一家柴油机厂聘请德国退休企业家格里希任厂长。格里希上任后开的第一个会议，市有关部门领导也列席参加了。没有任何客套，格里希便单刀直入，直奔主题：“如果说质量是产品的生命，那么，清洁度就是气缸的质量及寿命的关键。”说着，他当着有关方面领导的面，在拿到会议桌上摆放的气缸里抓出一把铁砂，脸色铁青地说：“这个气缸是我在开会前到生产车间随机抽检的样品。请大家看看，我都从它里面抓出来了些什么？在我们德国，气缸杂质不能高于50毫克，而我所了解的数据是，贵厂生产的气缸平均杂质竟然在5000毫克左右。试想，能够随手抓得出一把铁砂的气缸，怎么可能杂质不超标？我认为这决不是工艺技术方面的问题，而是生产者和管理者的责任心问题，是工作极不认真的结果。”一番话，把坐在会议室里的有关管理人员说得坐立不安，尴尬之极。

两年后，格里希因种种原因卸职时，这家柴油机厂生产的气缸杂质已经下降到平均100毫克左右。回国后，格里希有几次来中国，每次都要到厂里探望。在厂里，他有时拿着磁头检查棒发现气缸有未清除干净的铁粉时，忘了自己已经不是厂长，仍然生气地向周围陪同的人大声咆哮：“你们怎么能这么不认真？”

引进外资为何失败？

国内有一家药厂，准备引进外资，扩大生产规模。他们邀请德国拜耳公司派代表来药厂考察。在进行了短暂的室内会谈之后，药厂厂长便陪同这位代表参观工厂。就在参观制药车间的过程中，药厂厂长随地吐了一口痰。拜耳公司的代表清楚地看到了这个场景便马上拒绝继续参观，也终止了与这家药厂的谈判。在这位代表看来，制药车间对卫生的要求是非常严格的，作为一厂之主的厂长都能随地吐痰，那么员工的素质可想而知。与这样的药厂合作，如何保证产品的质量呢？

德国人对细节的重视更多地体现于对程序的严格控制和把握。我们可以从ISO管理系统中看中德企业在程序控制上的差距。ISO管理中，有一个要求是：企业与客户的合同必须经过评审。审核时，审核员发现客户已经在合同上签名，而没有本公司销售经理的签名。按照程序文件的要求，合同必须要有销售经理签名，所以这是一个不合格项。如果这是一家中资企业，审核员发现问题后，会在“纠正措施”上填写：没有签名的地方补上签名。接下来的过程是销售经理补上签名，再由审核员去验证。这件事情就算完了。

但这种事情发生在德国企业，处理方法就完全不同：发现没有签名，不是简单地让责任人补上签名，而是去查找没有签名的原因是什么，并进行分析。通过分析发现：程序文件上写的是要求销售经理签名，而销售经理经常出差，但合同又不能不签。说明程序文件不具备可操作性，应该修改程序文件为：当销售经理不在时，要授权给代理人。然后填写纠正措施：更改×××号程序文件。同样一件事情，由于思维和处理的方式不一样，得出的结果完全不同：前者的责任人是销售经理，后者的责任人是程序文件编写者；前者只是就事论事地作整改，后者却在修改完程序文件之后，还要检查另外有没有类似毛病的程序文件，如果没有，这个事件才算结束。

德国企业就是凭着这种审慎严谨、一丝不苟的做事风格和擅长逻辑分析的特长，成就了戴姆勒、西门子、大众等世界级企业巨头，以及一大批对产品精益求精、有超强竞争力的中小企业，同时也打造了“德国制造”这个几乎成为产品品质保证代名词的大品牌。

认真踏实地做事，是生命的责任，也是对社会的负责。细节造就质量，质量赢得美誉，美誉获得尊敬。这是德国人在世界上受人尊重的奥秘。