# 德国中小企业精于细分市场 专注突围国际化

德国机床制造商协会（下称“VDW”）最新数据显示，今年前两个季度，德国机床行业出口最重要的两大市场——中国、美国表现不佳，出口额分别下降8％和20％。其中，中国今年新增的机床订单下降了14％。

排名第三的俄罗斯市场，今年出口额意外增长14％，但VDW解释称该市场增长主要依靠过去的订单。事实上，受乌克兰局势的影响，今年前两个季度，俄罗斯市场新增的机床订单已下降40％。目前，在关键海外市场中，仅美国显示出较高的增长势头。

虽然VDW对全年情况表示乐观，但对于产业链高度匹配、牵一发而动全身的德国工业来说，海外市场降温已经不容忽视。

德国通过出口汽车，带动机床的出口；通过出口机床，带动刀具、空气净化、传感器等产品的出口；通过刀具的出口，又带动了刀具机床的出口。其在人类生活方式发生巨大改变的关键时刻，抓住机遇形成高品质的生产能力，通过几种关键产品的出口，带动整个国家工业产品的出口，这曾给发展中国家带来启示。

但面对日益严峻的市场竞争，刻意远离金融资本侵扰的德国中小企业，却仍在以“工匠精神”坚持家族企业的管理体制。这种私有经济抗拒资本，中小企业支撑经济的德国模式将在国际市场上延续下去。

精于细分市场

“加工这种6边形很难，”9月19日，德国精密刀具企业PaulHorn公司的出口部总监HaraldHaug对记者说。

在“2014斯图加特国际金属加工展览会”(下称“AMB”)上，PaulHorn公司展出了这一方案。实际上，可以加工6边形的工艺很多，PaulHorn公司设计的解决方案则是提高了生产效率。看似仅仅是一个加工零部件的小创新，然而正是这样一个个小创新，支撑着德国工业得以保持先进性。德国中小企业对类似的技术创新尤为重视，德国每年的技术创新投资大多是通过这类中小企业实现的。

PaulHorn公司位于德国图宾根市，年营业额约为2.5亿欧元，全球雇员1200人。与很多德国企业一样，PaulHorn公司并不是行业中最大的企业，但一旦进入工业领域的细分市场就将有惊人的市场地位。PaulHorn公司在车床和铣床刀具领域有着最全面的产品系列。

“我们公司虽然不大，但是没有我们，世界上很多事情就做不成”。德国刀具机床企业Vollmer集团的总经理StefanBrand对记者说，“这是我们自豪的地方”。

Vollmer公司的技术集中于刀具机床中的磨床和电火花床领域，前者的市场份额约为70％，后者的市场份额约为90％，木材切割圆锯领域的市场占有率达到98％，几乎世界上所有的相关刀具生产企业都会采购都采购Vollmer公司的产品，而与之对应的公司营业额约为1亿欧元。

“这是德国中小企业的特色，虽然规模小，但却有足够的创新能力来为大企业的发展提供支撑。”StefanBrand说。

由于德国中小企业在这些细分市场具有难以取代的技术专业优势，在德国汽车产业走向世界的同时，机床、金属加工、传感器、空气净化器，甚至会展企业也随之走向海外。组织AMB的斯图加特展览公司，正在准备其10月中旬将在南京举行的AMB中国分展。该公司人士对记者表示，随着中国工业的发展，中国既需要引进国际先进的设备，也需要走向世界，因此产生了对专业化会展的需求，多年组织AMB的经验使得斯图加特展览公司抓住了这样的机遇。

Keller公司是一家金属加工行业的空气净化设备生产商，在分离爆炸性粉尘和粘性粉尘上具有技术优势，其最初走向国际市场边是配套德国机床产品一同出口，在国外缺少营销能力。该公司总裁HosterKeller对记者表示，Keller公司未来将在中国组装产品，并自己争取客户。

专注多于功利

HaraldHaug此前在同行业的一家上市公司工作，而PaulHorn公司却是家族企业。在他眼中，家族企业具有上市公司不具备的优势，那就是专注和温暖。

“这里有家族式的气氛，跟上市公司完全不同。”HaraldHaug说。

记者走访的多家德国企业，大都仍坚持家族式的经营方式，对资本市场有所排斥。而这种排斥并非式担心大权旁落，而是担心公司会被利润冲昏头脑、舍弃多年积累下来的技术优势。正是因其家族企业的性质，在危机时刻这些企业舍不得裁员或者转型，而是更加珍惜自己的员工和家族百年的基业。

Vollmer集团创立于1909年，经历了两次世界大战，又两度在废墟中重建。在2008年金融危机时，曾有人劝集团的第二代领导人HeinrichVollmer裁员，但她拒绝了这样的建议。她说，我父亲在那么困难的时候两次重建企业，这一次我们仍然坚持过去。最终，该集团的股东接受了亏损，而没有裁员。

“经济危机是暂时的，但这些具备技能的员工走了就不会再回来了。”Vollmer集团总经理StefanBrand说。

StefanBrand虽然已经是管理人员，但仍然常常去开发部门了解产品开发的情况。“我喜欢去开发部门听他们谈技术，”StefanBrand说，“听完之后我会想，千万不能让这家公司上市，搞金融和财务的人如果了解到我们技术开发这么难、利润又不高，一定会把公司卖掉”。

在越来越广泛地参与国际市场之后，德国中小企业也在谋求进行调整以适应国际竞争，但对家族企业的体制却不愿放弃。“我们也在引进现代企业的管理经验，但我们始终是一家家族企业。”HaraldHaug说。

世界著名传感器生产商Balluff公司在全球有9个生产基地，其中成都基地为全球第二大的基地。Balluff公司首席执行官MichaelUnger对记者表示，全球客户增多、需求日益提高、当地竞争对手的成长及政策约束等因素都为企业的国际化带来了挑战。

“家族企业可以很好的控制公司发展方向和资金流，”MichaelUnger说，“这是家族企业的优势，不受资本市场的驱动只关注短期业绩。”

Vollmer集团80％的股份如今已经转让于一家基金会，已非法律意义上的家族企业。StefanBrand表示，尽管如此，Vollmer仍将延续家族式的管理方式，这也是Vollmer家族对基金会提出的要求。

“在我眼中，这仍然是Vollmer家族的企业。”StefanBrand说。

中国机床商务网2014-11-24