

对于一些企业家来说,一提转型升级就是上设备,不惜重金在全球范围内搜寻最好的设备。可设备、生产线买来了,就是做不出和国外同等质量的产品。一直在产业链上游的“德国制造”,能做出你做不出的东西,能做好你做好的东西,所以,你必须为德国制造支付高价。“德国制造”凭借其专注、标准、精密,在欧债危机肆虐的环境下保住了利润,端稳了饭碗。

中国制造和德国制造的根本差距是什么?劳动力便宜不是优势,这只是打工仔的优势。当传统德国制造面临越来越多来自新兴国家的低价挑战时,德国将自己定位为世界工厂的制造者。如果说中国及其他一些新兴国家是世界工厂,那么德国就是世界工厂专用设备的制造者。中国制造转型要向德国人学习什么?在与德国曼公司合作过程中,重卡龙头中国重汽员工从一周时间只学怎么拧螺丝这样的事上又领悟到什么?

同样的生产线,为什么造不出同样质量的产品? 重汽工人讲述“德国制造”

本报记者 马绍栋 实习生 马文文

德国仓库里“收藏”什么?

对理性的崇尚、对计划性的遵守与对精确度的执著,造就了德国制造的优良名声。

2009年,中国重汽开始与世界著名卡车公司德国曼公司合作。重汽人想不到的是,要站在这个巨人肩上,最先却是从学习如何拧螺丝开始的。

“他们非常重视对工人的培训,每开发一个新车型,必须从最基本功,比如拧螺丝开始培训。”曾经到曼公司参加培训的德国重汽济南商用车有限公司总装部工人王梦缘说,第一步先从技术模拟操作学起,“一个三维空间模拟室,一台虚拟车,工人拿着虚拟工具装零部件,一旦装错了,系统马上报警。”

一开始她无法理解,可德国人说,这是基本功,必须做。

“为什么要把螺丝拧紧?为什么要涂专用防松胶?在国内,规定10个流程,最终执行可能会简化,但在曼公司都不允许。”中国重汽质量部副部长王福文说,把活干好不仅仅满足技术要求,在和德国人交流后,他感觉操作者本身的理解更重要,“理解透彻,就会把活干到位。”

中国重汽济南商用车有限公司车身部主任崔明主要负责驾驶室生产,参加过两次曼公司培训。

“德国人对质量要求高到什么程度?比如要求偏差1mm,1.5mm都不行。”有一次崔明到曼公司的库房,公司十年甚至十几年前的样件都保存着,每个上面记载了这个样件当时实验的状态,误差,数据,包括一些淘汰车型的样件。“每个样件的变化都有封样。你到这个仓库一看,就看到一个个车型产品出来的过程,哪一步错了,出了什么问题都一目了然。而在国内,用不着的可能就扔了。”

2.5mm误差,我们感觉没问题,德国人总说“NO”

“德国制造”的成功,首先要得益于严格、健全的质量认证和监督体系。

提到质量控制,崔明感触最多的就是,德国公司负责质量监控的部门说得最多的就是“NO”,“全是‘NO’。”

崔明说,重卡驾驶室有上百道工序,底板是关键部件,是各个工序的基础。之前,重汽做一个件大概偏差2.5mm,这是几个部件焊接成小总成后累积起来的。“我们也知道,每个小部件会有点小偏差,但只要不影响到总成的偏差就没关系。”

“我给你解决这个问题。”德方质量控制人员说。

这些德国人来了五天,基本都在检测,检测每一个相关件,最终把偏差从2.5mm减到1mm。“他们不怕费工夫,按部就班,一步一步做。你可能觉得这很死板,因为小偏差不会影响到最终结果。在我们的标准体系里,这完全可以容忍。”崔明说,他们就是告诉你怎么做,小问题揪住不放,总是说“NO、NO”。

这样的严苛,还表现在对产品的质量抽查上。

比如一批冲压件生产出来后要测量,德方会从100件里面抽10

件检测,可能之前做的五六批都合格,但如果10件有一件不合格,国内厂商再抽检一个合格的就过关了,可德国人会按流程重新做起,从第一遍开始,直到重新抽检10个全部合格。

“我说,做了这么多你们肯定有基础了,对方一听立刻打开橱子,拿出一本很厚的文件夹。”崔明一看,当时就愣住了,“这么厚的文件夹,只是其中两个零部件的释放文件。要知道,一个驾驶室光冲压件就需要80种。”曼公司全部车型光冲压件大概133种,还有其他件的零部件,花费的工夫可想而知。

此外,国内公司对整车的外观指标是不重视的,因为市场需求的关键点是保证性能、运行状态等指标,一些不太重要的指标,比如磕碰划伤,油漆面均匀与否,往往都被忽略过去了。但这些细节德国人不会放过,“像车门划痕,因为装部件要上下很多人,很多工序,整个过程难免出现磨损。德国人觉得不可思议,这样的情况在他们厂里根本不会出现。”王梦缘说。

上面列举的检测手段并不是行业通例,都是曼公司自己摸索出来的。“质量控制体系必须要有自己的一套办法,我们觉得德国人的办法死板,但他们就是凭借这个,做到了让全球尊敬的德国制造。”崔明说。

“将来,我儿子也会来公司跟我做一样的工作”

职业技术教育是德国振兴的基石,也是德国制造崛起的秘密武器。

在曼公司培训期间,王梦缘看到有一群孩子在曼公司接受培训。

“也就是二三年级小学生,他们有专门的试制车间,在驾驶室平台和底盘平台上。技术员会让每个学生认识每一个零部件的作用,然后教他们为什么要装这个件,公司的理念是什么。”王梦缘看到,小孩子先理论学习,到现场后动手操作,每个人都很有趣,特别爱钻研,积极问问题。

为保证公司有足够的熟练工人,德国公司往往在自己建学校培养工人,一般学四年才能真正进入工厂操作,而且直接进入一种特定零部件的岗位上工作,非常细分,以保证操作的专一性和专业性。“大部分一线工人都出自本公司培训学校,学校直接设在工厂里。很多年轻人在里面,焊接的练焊接,加工的练加工,只要学了就能用上。”崔明也是学焊接出身的,看到这一幕他很感慨。

更让王梦缘津津乐道的是德国公司的生产环境。他们会放音乐,喝咖啡,非常悠闲。装配调环节用的设备很先进,噪音很小,而且配套零部件物流水平高,工人可以很轻松地找到任何一个标准件。

“在国内一些装配厂,像我们隔这么近说话就听不见了。而德国人对工作一点不感到压抑,一线工人更不会有干脏活累活的感觉。”王梦缘曾经问过曼公司一位质量部工人,在一线工作会不会觉得辛苦,结果对方说自己马上就要去休假了,对工作非常享受。

“将来,我儿子也会来到公司,跟我做一样的工作。”这个德国工人对王梦缘说,言语间充满了自豪感。



如何拥有一颗一丝不苟的灵魂?

本报记者 马绍栋

“生产装备和国际接轨,管理模式和农业接轨”,记者在省内多家制造企业采访时,听到企业家这样抱怨。

设备靠钱就能买到,好解决,而工人的素质问题、意识问题、能力问题,是钱解决不了的。省内一位多年从事工业制造的老工人曾经告诉记者,国内装备水平可能跟德国差几年,而工人的素质水平,却可以差上百年。“举一个简单的例子,一到吃饭时间,中国人放下手里的活就走了;而德国人会仔仔细细把手头的活干完再去。”记者采访时也多次看到,许多中国企业进口了德国设备,对方派工人来安装调试,车间里闷如蒸笼,两个德国年轻工人汗如雨下,但却丝毫不影响干活的劲头,仔细地检查每一条线路。

德国人拧好每一颗螺丝的“专一”与“专注”,恰恰是国人要学习的。

为何会有这种差距?本质上讲,德国人血液里都流淌着质量,流淌着标准,流淌着把产品做好做精做到极致的基因,并成为可以流传后世的文化。究其背后,则是整个国家对实业、实体经济的重视,对一线技能工人的尊重,以及形成了制造这种尊重的良好环境。

没错,在德国,许多一线工人工资是办公室白领的3-4倍,一些专业岗位采取世袭制。作为一个原材料缺乏的国家,德国通过大规模、系统化的职业教育,创造了质量型的人口红利。目前在德国可以参加的职业培训多达350种,培养出了庞大的高素质产业工人队伍,这些技术人才在德国人口中占有相当高比例,成为德国制造享誉全球的强有力支撑。

反观国内,工厂的生产一线岗位成为多数年轻人鄙视的“脏活累活”,不少大学毕业生宁愿坐在办公室一个月拿2000块的工资,也不愿做一线工人拿4000-5000元的工资。

同样,制造业利润回报率微薄,让很多做实业的老板去做金融、房地产,挣快钱。而职业教育的短板更无法与德国相比,技能教育与企业现实的严重脱节,让高技术产业工人供应成为奢望。

改革开放至今,“中国制造”创造的奇迹毋庸置疑,而争议也从未间断,尤其是在当下装备水平和国外先进国家差距基本不大的情况下,人的素质差距正越来越明显,全球化竞争下,设备升级的背后更需要人的升级。

关于德国制造 你所不知道的

A

1887年,为保护英国市场,英国议会修改《商标法》,规定所有由德国提供给英国的物品都必须标明“德国制造”,以此将“德国制造”的劣质产品与英国优质产品区分开来。这就是“德国制造”的由来。

B

《德国啤酒纯净法》是1516年巴伐利亚大公威廉四世颁布的法律,是世界上最古老的消费者保护法,该法律只允许啤酒中含有啤酒花、水和麦芽,以此来保证质量,而且这条法律至今仍有效。

C

很多德国人一辈子只做一份工作,不喜欢跳槽,但能把质量的稳定性和专业精度做到非常高。很多德国的家族企业并不像中国企业一样积极追求上市,它们追求的是在一个细分市场里为客户提供最高质量的服务。

D

德国企业隐形冠军众多,尤其是在B2B市场,把产品做到世界顶级,更加依赖口碑营销。所以德国企业市场覆盖程度没有美、日企业那样广,特别是直接面向消费者的B2C市场,也没有太多像可口可乐那么强势和有名的企业。



讲品牌故事 悟成功之道
探产业路径 育品牌经济

齐鲁晚报李岩供品牌工作室策划

微博: <http://weibo.com/u/3870363721>

品牌企业QQ群: 260469383 主持人: 李岩侠
电话: 18678859550 邮箱: daxia@sina.com