



第 37 期

2018 年 07 月

WWW.CIHD.DE

€ 5,00

# 德国中国工商会杂志

01  
封面专访

“隐形冠军”之父  
西蒙顾和管理咨询公司  
创始人和名誉董事长  
赫尔曼·西蒙教授

02  
专访

克雷费尔德市经济促进局  
局长裴柯

03  
经济

互联互通：  
2018 世界中小企业大会

04  
会员介绍

Global Connect Admin  
B.V. —— 企业值得信赖的  
财务合作伙伴



“隐形冠军”之父、西蒙顾和管理咨询公司  
创始人和名誉董事长赫尔曼·西蒙教授



**Famous Industrial Group GmbH**  
**德国飞马集团公司**

**Famous Headquarters**  
**德国飞马集团公司总部**



**WAT Wärme-Austausch-Technik GmbH**  
**WAT 热能交换技术有限公司**

**Production base in Germany**  
**德国生产基地**



**FAMOUS-WAT Klimatec Company Limited**  
**烟台飞马瓦特热交换技术有限公司**

**Production base in China**  
**中国生产基地**



**PRODUCTION**  
**设备生产**

**INVESTMENT**  
**项目投资**

**IMPORT & EXPORT**  
**进口出口**

**CONSULTING**  
**咨询服务**



**德国飞马集团公司**  
**Famous Industrial Group GmbH**

**Zülpicher Str.5, 40549**  
**Düsseldorf, Germany**  
**www.famous-germany.de**  
**info@famous-germany.de**

# 目录



05 赫尔曼·西蒙教授



10 裴柯



12 漆丹



17 2018 世界中小企业大会



19 Frank Huster

## 04 致辞

德国中国工商会会长栾伟致辞

## 05 封面专访

“隐形冠军”之父  
西蒙顾问和管理咨询公司创始人和  
名誉董事长赫尔曼·西蒙教授

## 10 专访

裴柯  
克雷费尔德市经济促进局局长

漆丹  
渝新欧（重庆）物流有限公司总经理

## 14 经济

中国投资者在德国：  
可持续发展是重中之重

注重发展——中国投资在德国获赞誉

## 17 互联互通：

世界中小企业齐聚北京共商未来发展模式

## 18 会员介绍

Global Connect Admin B.V.——  
企业值得信赖的财务合作伙伴

Global Connect Admin B.V. 总经理  
Frank Huster

## 20 会员活动

HLFP 第四届“中国日”活动落下帷幕  
工商会与 RLT 共同举办税务讲座

德国中国工商会主席团及顾问委员会成员  
德国中国工商会入会申请表

## 编辑出版

### 出版人：

德国中国工商会  
Zülpicher Straße 5,  
40549 Düsseldorf, Germany  
www.cihd.de

### 编辑：

Jing Ma  
Stella Wang  
校对：  
Jing Ma

### 印刷：

TIAMATdruck GmbH  
Luisenstrasse 69  
40215 Düsseldorf



德国中国工商会会长 栾伟 致辞

**尊敬的各位德国中国工商会会员、顾问以及亲爱的读者们：**

德国的盛夏虽姗姗来迟，但是热度强劲，新一期的德国中国工商会杂志也伴着这波热浪火热出炉了。本刊中德大咖云集，信息丰富实用。让我们翻开杂志，共同领略中德政治和经济界人物们的风采。

在本期杂志中，我们为大家带来了目前最炙手可热的国际企业管理大师、“隐形冠军”之父，同时也是西蒙顾和管理咨询公司创始人兼名誉董事长赫尔曼·西蒙的封面专访。在专访中，西蒙教授不仅就“隐形冠军”的定义、发展阶段、竞争优势、先决条件，以及战略角色等方面作了全方位和多角度的解读，还将中国和德国的“隐形冠军”作了对比，并对其在未来市场中的发展提出了中肯的建议和意见。笔者此次能有机会近距离接触西蒙教授，深刻感受到其本人的睿智、内敛和平易近人，更详细的内容请见采访后记。

在众多北威州的城市中，克雷费尔德市不是最起眼的，但却是在北威州经济和工业上占有重要位置的城市。克雷费尔德市不仅有着得天独厚的地理优势，还是众多德国制造型企业的重要生产基地，如西门子、盈创、蒂森克虏伯等。来自中国的徐工集团还在克雷费尔德市设立了欧洲采购和研发中心。想更多了解有关克雷费尔德市的信息，请关注本刊对克雷费尔德市经济促进局局长裴柯的专访。此外，还有本刊对“一带一路”大背景下较早衍生的物流企业渝新欧（重庆）物流有限公司总经理漆丹的专访。从最初创业的曲折到如今初尝硕果的欣喜，再到目前亟需解决的问题及未来的发展，漆丹总经理的专访将让读者们对“一带一路”的战略意义及其对中国扩大对外经济发展

的重要作用有更明晰的认识。

中国企业投资德国一直是近年来的讨论热点，中国企业对德国企业收并购完成后的融合是否顺利？收并购前后需要注意哪些问题？中国企业投资德国在主流社会的反响如何？您一定可以从本刊中的两篇文章《中国投资者在德国：可持续发展是重中之重》和《注重发展——中国投资在德国获赞誉》找到答案。

此外，我们欣喜地与大家分享一个好消息：来自诺伊斯的中国户外家具企业 MWH 有限公司和总部位于阿姆斯特丹的从事跨境财务管理的 Global Connect Admin B.V. (GCA) 成为了德国中国工商会的新会员企业，我们将在其业务及客户渠道拓展方面支持他们。有关 GCA 的信息，大家可以从本刊中了解。

如今的社会紧张忙碌，但是工作再繁忙，也需要抽时间读书看报，了解最新的中德政治和经济形势。

最后，祝各位读者开卷有益，开卷有获！

栾伟



赫尔曼·西蒙教授

## “隐形冠军”之父 西蒙顾和管理咨询公司创始人和 名誉董事长赫尔曼·西蒙教授专访

**工商会：西蒙教授，您如何定义“隐形冠军”？“隐形冠军”有什么重要的特征？**

西蒙教授：“隐形冠军”指的是中等规模的，在其所从事的行业的全球市场份额位居前三的企业。“隐形冠军”的核心特征是聚焦和全球化。聚焦使市场变小，全球化使市场变大。一家“隐形冠军”企业会放弃无法拥有市场领先地位的产品，而仅专注于自身有优势的产品。一个例子就是山东默锐科技有限公司，默锐公司遵循了这一原则，已成为消防领域三种专用化学品中世界排名第一的企业。一些中国企业家已经开始接受并支持我的观点，其中有一位来自杭州，他的公司非常具有创新精神，也处于特种化学品领域。他告诉我，“我打算进入房地产市场，房地产市场价格上涨，我能赚取巨额利润”。然而我建议他，坚持发展核心业务并使其国际化。去教成功的企业家很难，因为大多数人认为他们可以做到这一切。像海尔这样的大公司也是这样。海尔进入手机领域，能取得成功吗？不！海尔可以制造电器，但移动电话却是小米更在行。我在中国看到了多元化。顺便提一下，在其他新兴国家，例如土耳其，也是如此。大型跨国集团可能可以做任何业务，但他们的企业经营方式往往并不是世界级的。

**工商会：您在1996年提出了“隐形冠军”这个概念。从那时起至今，这个定义和“隐形冠军”的名单已经更新了好几次。相比1996年，“隐形冠军”这个定义有什么改变吗？**

西蒙教授：“隐形冠军”的名单在不断地更新。该名单一直在扩大，但有时候也会有企业从名单中消失，因为他们失去了其世界领先的地位，企业合并重组也是一个原因。至于“隐形冠军”的定义，它的发展也很有趣。在我90年代对“隐形冠军”的第一个定义中，我定义的企业最大规模是10亿美元（当时还没有欧

元）。在10年后的下一本书中，我已经把标准提高到了30亿欧元，因为这些企业发展壮大了，资产已经达到50亿美元。上周，我们在这里与隐形冠军研究院（HCI）院长开会，HCI是几个月前在柏林成立的一个机构。我们讨论考虑是否将“隐形冠军”企业定义标准提高到70亿或100亿欧元的上限，因为这些企业已经发展壮大到这个规模。这些数字看起来似乎很高，但是对于全球500强来说，这个上限只相当于中等规模企业。大型企业每年平均销售额能达到540亿美元，它们中最小的企业营业额也有250亿美元。现在还有一种新的中间规模的企业在全球范围内存在，并且销售额也有数十亿美元。我们也看到，很多中国企业正在越来越多地进入到这一类别里。当然，中国也有众多大型企业，如华为，联想和海尔，但销售额为上亿至几十亿的中国中型企业也在不断增加。这些企业跟大型企业不同，与仅在国内发展的小型企业也不同。恰恰这个群体是我和“隐形冠军”研究院的研究主题。

**工商会：哪些核心要素对于被称为“隐形冠军”的企业是至关重要的？**

西蒙教授：“隐形冠军”战略有三个核心要素。一是要有雄心勃勃的目标，成为市场领导者，乃至世界市场领导者。其次是专注，一家企业只有通过专注才能获得世界级的成就，但是专注会使市场变得很小，因此战略的第三个核心要素是全球化。全球化使得中型企业的市场变得足够大。因此，雄心勃勃的目标，专注和全球化，这是“隐形冠军”战略的三大支柱。

**工商会：您在书中写道：管理的目标是利润而不是市场份额，但市场份额也是“隐形冠军”的第一特征。您能解释这个潜在的矛盾吗？**

西蒙教授：这不矛盾。市场份额取决于你

如何取得的市场领导地位。通过创新，以优质的产品和合理的价格进行有效的销售来实现这一目标是一项非常好的战略。另一方面，如果你通过具有侵略性的价格占据市场份额，但没有相应的低成本，那么这就是条走向毁灭的道路，就像通用汽车公司。因此，通过创新，质量和价格能达到市场领导者的地位，所以市场领导地位和长期盈利的主张并不矛盾。如果通过具有侵略性的，低廉而不足以覆盖成本的价格争夺市场领导地位，则它们是矛盾的。

### 工商联：“隐形冠军”有哪些典型的发展阶段？

西蒙教授：企业必须首先成为本地市场的佼佼者，接下来是很关键的阶段，他要问自己：“我现在该如何继续发展”？如果他已是本地市场的领导者，那么在那里很难会有很大的发展，然后是国际化，这需要很长时间。国际化的瓶颈不是资本，而是人，你需要能够在其他国家开展业务的人。我讲一讲自己的经历：西蒙顾和管理咨询公司进入的第一个海外市场是美国。我们没有从波恩去苏黎世或维也纳，而是想成为一个在世界范围成功的咨询公司，理想的目标是成为行业的全球领导者。我们很清楚，必须在美国市场上证明自己，去奥地利或瑞士不会帮助我们实现这一雄心壮志。而在我们进入的每个国家，我们都面临同样的挑战：我们能找到一位能够在当地发展业务的总经理吗？通常来说，合适的人选须是熟练掌握当地语言的人，而不是外籍人士。我们现在共有100名合伙人和超过1200名员工，但一共只有6-7名合伙人在国外工作，而且大多数是在新加坡或迪拜等国际化地点。在美国，法国，日本等地，我们需要有当地的总经理，这个过程可能需要数年。寻找，培养和留住人才是全球化最大的挑战。

### 工商联：与其他成功的企业进行比较，“隐形冠军”有哪些竞争优势？

西蒙教授：“隐形冠军”并不是建立在单一竞争优势而是建立在我称为竞争优势矩阵上的含多方面竞争优势的战略。最重要的竞争优势在于产品质量，但“隐形冠军”们也非常擅长服务。通常来说，他们产品的价格较高，但与其价值是相吻合的，因为他们的产品性能更高，产品寿命更长。有三个竞争优势在过去十年变得尤为重要：咨询服务，系统集成和易用性。产品越复杂，越需要为客户提供相应的咨询建议。系统集成意味着客户不再需要单一产品，而是某一个问题的解决方案，即系统解决方案。第三点是使用便捷。同样，产品越复杂，易用性就越重要，比如苹果手机。这些都是非常重要的竞争优势。

### 工商联：小而强 - 是“隐形冠军”的典型特征。但是，如果他们想做大做强，面临的挑

### 战是什么？如何实现突破？

西蒙教授：不断增加的规模当然是一个巨大的挑战。如果企业的规模更大，更国际化，在很多国家有分支机构，这个企业会变成一个有官僚作风的企业吗？“隐形冠军”的领导者很清楚这种风险的存在，并试图通过员工或者说企业文化来解决这个问题。我们公司鼓励外国员工来学习工作，并采用灵活的轮岗制。我们组织世界范围的工作会议，并邀请包括秘书在内的所有员工前往波恩总部逗留数日，让大家彼此认识 and 了解，以防止官僚作风的形成，变成那种只按规章制度办事的很机械的企业。如果员工说，“我知道可以打电话给东京或纽约的哪个人，因为我认识这个人”，这会使得做成事情变得容易很多。拥有1,200名员工已经是临界点了，有10,000个员工时是否仍然可行，我不知道，但至少“隐形冠军”们会力争保持这种灵活性，敏捷性和对公司的认同文化。栾会长您刚才说，您把所有的员工几乎都留下了，对“隐形冠军”来说也是如此。他们每年的员工周转率为2.7%，几乎没有波动，德国的平均水平为7.3%，所以这就表明了“隐形冠军”的企业文化，几乎没有员工离开。

### 工商联：“隐形冠军”定价的战略角色是什么？以及会遵循怎样的定价策略？

西蒙教授：“隐形冠军”有一个非常明确的价值导向定价战略，而不是价格导向战略。虽然他们是世界市场的领导者，但他们的价格通常比市场水平高出10-15%。这说明什么？这表明质量对客户来说比价格更重要。然而，只有不断创新并为客户提供更高的价值，才能保持这一地位。正如米勒公司已经传承120年的座右铭“永远更好”所体现的，这个座右铭具有双重含义：总是比昨天更好，总是比竞争对手更好。最贵的米勒洗衣机的价格是最贵的博世洗衣机价格的两倍。

### 工商联：“隐形冠军”往往活跃在利基市场里。在全球化中发挥先锋作用，他们必须履行什么条件？在这方面应该注意什么？

西蒙教授：世界上几乎所有的市场都是利基市场。到底有多少细分的市场，没有人知道，或许有20,000个不同的市场。其中有多少是大市场？汽车市场，大型飞机，手机等，最多有200个！其他所有市场都是利基市场。您在房间里看到的一切物品都属于利基市场，视频会议设备，高档办公家具，椅子等，也就是说，有成千上万的可能性成为世界市场领先者。要做到这一点，必须坚持自己的业务。现在我们回到专注的话题。如果我想要做所有的事情，比如家具，灯俱和墙壁装饰，那么其他做家具，灯俱和墙壁装饰的公司可能比我这种试图什么都做的更有优势。只有专注才能成为世界一流，同时也必须全球化。如果将产品销售到全世界，

市场就会变得足够大，即使是利基市场。另外还要有清晰的品牌策略。虽然我在讲“隐型冠军”，因为大众对他们并不了解，但在他们的市场中，“隐形冠军”拥有全球市场和领先品牌，也就是说，每个与此行业相关的客户都知道这些公司，将钱投入在针对普通大众的广告费用中是没有必要的。也就是说，我通过关注和专注来获得有利条件，因为目标受众是非常明确的，因此可以直接维护客户关系并更有效地进行沟通。

**工商联：**然而专注和深度的战略可能导致企业错失许多市场机会，在这方面应该考虑哪些风险？

当然，专注和市场细分会让你放弃其他领域的发展机会，这是很明显的。专注也是与风险相关的，最大的风险是市场消失。你今天实际上不再需要任何邮票，你不再需要照相机了，你也不再需要电话号码簿。为什么，因为每个人都有智能手机。市场消失的风险是真实存在的。第二个风险是产品或技术被新技术取代。那么问题是：我可以过渡到新技术吗？有些企业已经很好地处理了这个问题，比如通快，实现了从机械机床到激光机床的过渡。一些其他企业则失败了，一个例子是 Reflecta 公司，这曾是幻灯机的世界市场领导者，但如今在投影仪领域已不再占有一席之地。这种情况也有可能发生在大型的企业身上，比如柯达。

**工商联：**“隐形冠军”们的活动范围往往非常狭窄。但实际上，也有许多成功的企业拥有非常广泛的投资组合。您能向我们讲一讲有关专注点和多样化之间的微妙平衡吗？

西蒙教授：从 1960 年到 2000 年的管理方式是多元化的。然而自 2000 年以来可以确定，我们看到了重新聚焦的趋势，化工集团拜耳就是一个很好的例子。朗盛和科思创从拜耳脱离出来，同时拜耳卖掉了几十家企业如德之馨，牙科技术等。类似的还有西门子，最近医疗技术部门 Healthineers 被分离出来，欧司朗变得更独立，牙科部门西诺德也是如此。根据我的经验，这种分离推进了企业的成长。我认为这是对专注和降低公司复杂结构的证实。有一次，一家大企业的老板告诉我，“虽然我是董事会主席，但我每周有两天的时间要忙于向总部汇报，而这项工作所创造的价值几乎是零”。如果这位 CEO 从汇报工作中被解放出来，那么他有可能花半天时间照顾股市或新的企业所有者，剩下的一天半时间可以更好的照顾他的生意。

**工商联：**大但是弱是中国企业众所周知的通病。中国的许多公司都试图做大做强。从您的角度来看，中国企业往往大而弱的原因是什么？

我不知道这个问题是否适用于国有企业，

但估计大多数是这样的。其实很多国有企业并不是国际化的，如中国移动，中国邮政，中国铁路和电力网络，市场基本上局限于中国。很多银行也是主要专注于国内市场，因此较少受到国际竞争的影响。但也有中国企业是强而大的，甚至是国际性的，其中包括华为，联想或海尔。像阿里巴巴，腾讯，京东或网易这样的互联网公司在中国大而强，但他们也只在中国做大部分业务，因为在中国市场他们是受到保护的。其实中国有很多隐形冠军企业，比如无人机领域的世界领先者大疆就是一个杰出的例子。所以在中国情况是混合型的，一方面，国有企业规模大，但是在国际竞争中相对薄弱。另一方面，有一些专注于国际市场的企业，有些甚至是全球市场的领导者。

**工商联：**跟德国相比不同的是，由于中国市场发展非常迅速，所以中国的隐形冠军很难长期保持其单一的结构，这就使得大多数中国企业更倾向于多元化，以便利用尽可能多的机会。从您的角度来看，中国和德国的隐形冠军会遇到哪些不同的挑战？

西蒙教授：您对中国企业家或企业行为的判断基本上是正确的。也就是说，像中国这样的国家，所有市场都在增长，这就给了你很多在本国进行投资和发展的机会，而大多数企业也是在这种情况下进行摸索。中国市场很大，但它仅占全球市场国民生产总值的 15%。换句话说，如果我把自己限制在中国，便错过了另外 85% 的世界市场。全球化的世界比中国市场大得多。我一再尝试劝阻那些对多元化狂热的中国企业家，并建议他们：“建立你的全球市场地位，努力成为一名隐形冠军，但你必须做一些不同的事情”。对于一些企业家，我的忠告被听取，但是面对越来越多的中国隐形冠军企业，说服他们的这项任务也变得越来越大。

**工商联：**各国的隐形冠军之间有什么区别？您对中国“隐形冠军”有什么建议？

西蒙教授：在这里，我想用一个反驳观点来回应。中国和德国的融合程度如何？中国人很勤奋，工作很努力，他们更多的是以工业和技术为导向，而不是靠简单的消费品和营销噱头，他们在这方面与德国人相似。另一方面，美国人在可口可乐等典型消费品行业或麦当劳，星巴克以及万豪等服务行业表现强劲。星巴克如何以当地咖啡店价格的三到四倍销售普通咖啡？这是一个伟大的成就，但这不是德国人喜欢做的，我也不认为这是中国人喜欢的方式。我们更喜欢高技术产品，好车，专用化学品，采矿设备等。我认为，中国和德国的融合度比美国和德国的融合度更高。中国投资者收购德国公司的众多案例研究也证明了这一点，他们证明了企业在收购后运作良好。那么中国人是如何做到这一点的？他们让德国人继续管理公司。他们没有说，“现在让我们来告诉德国人

应该怎么做”。他们没有把钱从企业中拿出来，甚至增加投资。对于美国人来说，通常是不同的。如果收购方是美国企业，他们会把自己的系统嫁接到被收购公司。首先出现的是控制者和会计师，然后他们会说：“从现在开始按照我们的方法来做事。”然后，员工的福利以及企业文化通常会被破坏。第二种适用于私募股权投资者。这些投资者会从被收购企业中获取资金，从而增加被收购企业的负债。这种情况我见过多次。而中国人不这样做，他们考虑得更长远也更聪明。这不是您所问问题的准确答案，但我认为这一点在德中合作中很重要。

**工商联：中国工业正在尝试进行更新和升级。中国有“中国制造 2025”战略，德国有“工业 4.0”，那么中国工业面临的最大的挑战是什么？对于那些正在努力坚持的中国隐形冠军有什么建议？**

**西蒙教授：**中国工业正面临多个挑战。一个挑战是中国传统的商业模式，中国的商业模式以低成本低价格为基础，这个商业模式需要向一个新的、以高质量高价格为基础的商业模式进行转化，而德国工业的商业模式就与这种新的模式非常相似。我曾在中国各省遇到过因为劳动力成本增加而破产的企业，他们的一些低品质的产品无法卖出更高的价格。从低成本供应商重新定位到中高端供应商是一项重大挑战，这种现象在中国刚刚起步，而企业必须创造出强大的品牌。我曾与一家中国汽车制造商讨论过，他说，“我们的产品有良好的质量，我希望创造一个全球性的品牌”。他的车看起来与宝马非常相似，我对他说：“如果你继续模仿宝马，你就很难创造一个全球性的品牌”。他回答说：“可宝马是成功的”。我给的建议是：“要有新的、自己的产品，做原创的东西，否则你将永远停留在模仿者”。事实上，全球前 100 个品牌中只有两家是中国企业，华为是第 70 位，联想是第 100 位。然而，另我佩服的是，中国很了解这一挑战，并宣布举办全国性的“中国品牌节”。2018 年 5 月，我先后在上海、宁波和济南的会议上作了报告。中国对品牌创造的兴趣是巨大的，但品牌创造需要时间和耐心，而这并不是中国企业最大的优势。

品牌创造须伴随创新。就像当年的日本一样，中国已经非常善于改善现有技术，并在铁路等领域赶超欧洲。但到目前为止，我们在中国还很少看到突破性的创新。从基础研究领域可以看出，中国的研究支出只有 5.2% 用于基础研究，这绝对不够。诺贝尔奖得主在中国极为罕见，这个奖项迄今为止主要由美国和西方的研究人员获得。相反，中国的研究人员数量全球领先，为 535 万。中国能否取得成功 - 甚至超越“中国制造 2025” - 在研究中拥有真正意义上的创造性并实现突破性的创新？中国正处于发展人工智能等相关数字化技术的道路上，但培养原创精神是一项长期的工作。

### 赫尔曼·西蒙教授介绍：

— 位居全球最具影响力的管理思想家排名的首位，也是该排名中唯一一位德国人 <http://thinkers50.com/t50-ranking/>

— 自 2005 年以来，德语区最具影响力的且健在的管理思想家 <http://managementdenker.de.www258.your-server.de/wp/>

— 定价方面全球领导者西蒙顾和管理咨询公司的创始人和首席执行官（1995-2009），目前为名誉主席。西蒙顾和有 1200 名员工，在 24 个国家有 36 个分支机构，2017 年销售额为 2.52 亿欧元

— 比勒费尔德大学教授（1979-1989）和美因茨大学教授（1989-1995）

— USW 大学经济研究课题的科学主管，Gracht/ 科隆宫殿（1985-1988，欧洲管理与技术学院前身）

— 哈佛大学，斯坦福大学，欧洲工商管理学院，伦敦商学院，东京庆应义塾大学，麻省理工学院客座教授

— 对外经济贸易大学名誉教授

— 以他的名字命名的“赫尔曼西蒙商学院”坐落在中国青岛

— 德国，波兰和斯洛文尼亚高校的荣誉博士学位

— 有关他一生的众多国内和国际奖项，详情请见 [https://de.wikipedia.org/wiki/Hermann\\_Simon\\_\(Manager\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Hermann_Simon_(Manager))

— 以 26 种语言出版的 40 本书的作者或出版商（共 155 本出版物）

— 超过 25 年的经理人杂志专栏作者（1988-2015）

— “隐形冠军”概念的创始人（1991 年），有 290,000 个谷歌的相关搜索，在全球销售了超过 100 万册有关“隐形冠军”的书

— 在全球 50 多个国家举办讲座，仅在过去的两年里，在中国就有 25 场讲座

— 担任以下公司的董事会成员：Dürr, Kodak, Gerling-Konzern, Hermann Kolb 机械, Deutag

— 有担任管理以下基金会的经历：德国商业银行基金会，Hans Riegel 博士基金会，

Curtius 基金会, Wittlich 市基金会 (主席)

— 为以下国际杂志的编辑: 管理科学, 国际研究杂志营销, RECHERCHE 等应用程序连接市场, 欧洲管理杂志, 营销决策, 以及数家德国杂志。

— 欧洲营销学院院长 (1984-1986)

— 第一家在德国交易所上市的特殊目的的收购公司 (SPAC) Helikos 的联合创始人, 其收购了 Exceet 集团, 也是第一家收购 Invers 有限公司的德国搜索基金

— 空军后备役军官 (33 歼击轰炸机队)

— 西蒙教授仍与他的家乡埃弗尔关系密切, 并出了几本相关的书 (《失去记忆的花园—难以忘记埃菲尔》, 2016 年第 1 版, 2018 年第 3 版; 《埃弗尔的孩子—成功于世》, 2008 年, 《埃弗尔的孩子—另一个时代》, 2012 年第 1 卷; 《埃弗尔儿童—另一个时代》, 2018 年第 2 卷)

翻译: 王颖 马静 陈凡

### 遇见管理大师西蒙教授

如果提及近几年在中国最炙手可热的企业管理大师, 赫尔曼·西蒙一定是名列排行榜首位的。恰巧, 当笔者撰写此文的时候, 西蒙教授正在中国访问。而 6 月 22 日, 西蒙教授又再次飞往北京, 出席由中国中小商业企业协会主办的世界中小企业大会, 将他多年研究中国企业“隐形冠军”的分析成果与世人共享。

笔者能够结缘这位世界著名的企业管理大师西蒙教授缘于今年 3 月 8 日, 当时是随德国中国工商会会长、德国飞马集团公司董事长栾伟先生一起驱车前往波恩的西蒙顾问和咨询公司, 拜访了这家公司创始人和现任名誉董事长、“隐形冠军之父”、世界著名管理大师赫尔曼·西蒙教授。走进西蒙顾问和管理咨询公司, 目光就被右手边整整一面墙的书架所吸引, 上面放满了各种书籍。秘书小姐告诉我们, 这些都是西蒙教授的著作。当清矍和善的西蒙教授面带微笑地出现在我们视线中的时候, 身材笔直, 步履轻盈, 丝毫看不出他已年逾古稀。

西蒙顾问和公司最大的优势是在营销和咨询, 它的专业水准甚至领先于全球顶尖的大型咨询公司麦肯锡和波士顿。自从西蒙教授提出“隐形冠军”概念, 并为许多中国本土企业提供管理咨询服务之后, 西蒙顾问和“企业战略发展”的专项优势在中国企业中已经是“金字招牌”, 得到了普遍认可和追捧。西蒙教授说, 中国的“隐形冠军”数量高于他收集到的数据。虽然打造一个“隐形冠军”少则几年, 多则几十年, 需要花很长的时间, 但是大家会看到越来越多的中国“隐形冠军”脱颖而出。当然,

中国企业要能忍住寂寞, 专注做自己最擅长的业务, 同时使产品国际化。

栾会长是学机械专业出身, 做贸易入行, 他一手创立的德国飞马集团公司从成功收购并转移了德国的六个整套大型设备、工厂及生产线到中国, 到现在在华建厂以及投资收购德国矿山设备行业的“隐形冠军”企业, 至今已有近三十年的历史。当研究者与被研究者相遇, 整个会谈就变得饶有趣味。栾会长边回忆他当年在德国曲折艰辛的创业经历, 边回答西蒙教授提出的各种问题—采访者与被采访者的位置似乎已经颠倒。笔者在倾听之余对此非常理解, 或许教授潜心研究多年的中小企业的许多疑问, 恰好可以在与栾会长这样一个企业管理实践者交流中得到解答或印证。从八十年代至今, 飞马集团一直致力于矿山机械行业, 合作伙伴皆为中国五百强企业, 并于去年收购了德国一家中型矿山机械设备制造企业“隐形冠军”, 与西蒙教授多年来提倡的“企业要做专做强”的理念不谋而合。不同的人生轨迹, 引导着两位强者走上别样的人生道路, 但又相汇于“隐形冠军”这个主题下, 这样的思想碰撞使得会谈火花四溅, 生动有趣。两位彼此惺惺相惜, 访谈结束时相约下一次在杜塞尔多夫再聚。

整个访谈过程中, 西蒙教授的睿智, 内敛, 栾会长的直率, 豁达, 让笔者领略了两位自身行业佼佼者的别样风采, 而西蒙教授有关“隐形冠军”的深入阐述, 更让笔者顿生醍醐灌顶之感。访谈结束, 共进午餐之余, 有幸得西蒙教授惠赠专著。此时, 这本书正放在笔者手边, 凝望封面照片, 当日西蒙教授含蓄而温暖的笑容又现眼前。

栾伟会长得西蒙教授赠书



来源: 德国中国工商会



裴柯

图片：Lichthalle Krefeld

## 克雷费尔德市经济促进局 局长裴柯专访

**工商联：**裴柯先生，能否请您介绍一下克雷费尔德市经济促进局的核心任务？您从何时开始担任局长这一职位？

裴柯：克雷费尔德市经济促进局是由克雷费尔德 WFG 经济促进有限公司与克雷费尔德 GGK 房地产有限公司组成的。WFG 经济促进有限公司是由克雷费尔德市与另外 30 个私人股东以公私合作的方式创立的企业，这个企业的主要任务是服务入驻克雷费尔德市的外来企业，提供资金及业务开展方面的咨询，同时开展区域营销业务；而 GGK 房地产有限公司则是由克雷费尔德市单独控股的全资子公司，她的主要任务是工业区的开发、营销、租赁以及店面管理。我从 2007 年起担任这两家企业的总经理一职。

**工商联：**在克雷费尔德市生产的产品约有 57% 被销往全世界各地，这说明克雷费尔德是一个高度发展的国际化工业城市，那么克雷费尔德市在工业领域的重点是什么？

裴柯：作为“丝绸之城”，克雷费尔德的经济基础主要来源于纺织工业，如今克雷费尔德市的纺织工业主要包括技术纺织品以及领带生产两大领域，然而，化学工业、金属生产与加工、机械工程和车辆制造领域已经代替纺织业成为了克雷费尔德市的中流砥柱，而车辆制造领域的代表产品就是家喻户晓的西门子高速列车。

**工商联：**目前有多少家中国企业已经入驻克雷费尔德市？这些企业主要投资和从事哪些领域？您能简单介绍几家投资规模比较大的公司吗？

裴柯：坐落在 Europark Fichtenhain 商务园区的工程机械制造商徐工集团和位于克

雷费尔德 Linn 区的纺织机械制造商 WUMAG Texroll 公司，当然还有很多中小企业。

**工商联：**您认为克雷费尔德市如何能吸引到更多的投资者？

裴柯：我们在经济促进局内部建立了中国事务部，这里有会中文的同事，这是一个重要的先决条件。此外，克雷费尔德还建立了中文学校和德中友谊协会。

现在最重要的问题是我们需要新的工业园区来解决其他公司的入驻问题，由于缺乏合适的土地，目前像徐工集团这样规模比较大的公司无法再入驻进来。不过，随着克雷费尔德 Fichtenhain 区的开发，这种情况很快就会有改善。

**工商联：**中德两国的合作通过“一带一路”政策变得更加紧密，那么中德两国经济合作方面有哪些具体的进展？哪些短期、中期和长期目标可以籍此实现？

裴柯：从我们与中国及印度商界人士的商务会谈中能够感受到，英国脱欧和美国特朗普效应导致亚洲投资者对这两个地区的投资兴趣减弱，这对于作为欧洲最大经济体的德国来说无疑是十分有利的。

同时我们也受益于“丝绸之路”的重新复兴以及新货运火车线路的开通。虽然我们的邻市杜伊斯堡籍此备受关注，但我们距杜伊斯堡只有一步之遥，而且我们与中国的经济合作关系由来已久，2016 年习近平主席在杭州举行的 G20 峰会上还提到了我们克雷费尔德市。所以我们的目标就是能够让更多像徐工集团这样的大型企业入驻或者投资克雷费尔德市。

**工商联：**通过您与中国投资者或决策者的接触，您认为中国人和德国人有什么区别？你觉得两国有什么文化差异吗？

裴柯：在德国，人们看重的是长期规划、循序渐进、安全思维和风险规避，并通过尽可能详细的合同来实现。

在中国，往往是一种非常动态的，有时候对于我们来讲谈得上混乱的方式，比如在迈出第一步之前人们已经迈出了第三步，但是诸如此类问题基本上是可以高度的灵活性来弥补和解决的。另外，人们将信任更多地与人际关系联系起来而不是合同，所以你必须投入大量的时间和精力来建立这种人际关系中的信任。

这些虽然听起来像是公式化的回答，却是我从真实经历中总结出来的经验之谈。

**工商联：**您认为哪些因素对于中德关系的紧密合作具有决定性意义？

裴柯：我认为最重要的就是双方能找到一个真正的共同利益点，当然也包括尊重和了解对方的文化和历史。此外，双方还应有思想或看法上的交集，以实现真正的双赢。

**工商联：**如您所知，德国中国工商联一直以推动中德两国互惠互利的双边关系为己任，您对我们未来的工作有什么批评或建议吗？

如果德国中国工商联能将部分工作转移到中等城市，比如在中等城市举办一些活动，而不仅仅局限于几个大城市，就更好了。

我们克雷费尔德市期待与德国中国工商联的进一步合作！

翻译：马静

图片：Jürgen Brefort

## 克雷费尔德市简介：

克雷费尔德市位于北莱茵-威斯特法伦州的下莱茵地区。在这 138 公顷的广袤土地上，生活着约 23 万户居民。它地处欧洲中部，紧邻德国政治与金融中心杜塞尔多夫，其东北面是世界上最大的内陆港——杜伊斯堡，货物可以从杜伊斯堡经由当地的莱茵河港，进入国际市场，再加上众多的汽车高速车道，快捷的城际地铁。克雷费尔德市是水路、陆路和航空交汇的枢纽，拥有四通八达的交通条件和便利高效的物流服务，吸引了众多国内外企业在这里投资建厂。

克雷费尔德市曾有“丝绸之城”的美誉。如今，在传统工业的带动下，化工工业、电子制造业和机械制造业逐步走向繁荣。不仅如此，克雷费尔德市所在的北威州是德国的科研重镇，州内大学林立，人才济济，学术氛围浓厚。还有山清水秀的自然环境、激情热血的冰球运动和大气优雅的艺术博物馆。

克雷费尔德市港口所在的下莱茵港口是北威州第四大内流河河港。四架大型货物起重机、五十六公里的环港铁路干线和便利的交通换乘条件使下莱茵港的年吞吐量达到了四百七十万吨。如此优良的交通设施条件吸引了许多大型企业在克雷费尔德市投资建厂，其中包括蒂森克虏伯、徐工集团、西门子、佳能等国际知名企业。来自中国的徐工集团还在此设立了欧洲采购中心和研发中心，使克雷费尔德市成为了徐工集团迈向全球化进程中的欧洲大本营。

来源：克雷费尔德市经济促进局

位于Fichtenhain Europark的徐工集团欧洲总部



克雷费尔德港口





漆丹

## 渝新欧（重庆）物流有限公司总经理漆丹专访

**工商联：**众所周知，“一带一路”作为中国首倡、高层推动的国家战略，对我国现代化建设和屹立于世界的领导地位具有深远的战略意义。请您具体介绍一下渝新欧（重庆）物流公司成立的背景和契机？

**漆丹：**渝新欧的诞生和重庆当时的工业结构有着密切的联系，随着当时IT品牌商比如惠普、宏碁和华硕等，以及相关代工厂和零配件工厂相继落户重庆，如何将这此笔电产品运往欧洲便成了迫在眉睫的任务。重庆不沿边，不靠海，地处中国大陆的腹地，想要谋发展，必须找出路，在此情况下，渝新欧国际铁路联运大通道应运而生。在重庆市政府牵头下，中铁、俄铁、哈铁、德铁“四国五方”于2012年4月12日合资组建渝新欧（重庆）物流有限公司，实现跨国铁路无缝对接，为班列提供更方便，更快捷，更便利的服务，这成为渝新欧国际铁路大通道建设的又一里程碑。

**工商联：**“渝新欧”作为“一带一路”大背景下衍生的新生事物，无论是从管理模式还是企业战略规划必定会经历一些曲折，能谈谈您对此的感受吗？

**漆丹：**首趟渝新欧班列是2011年1月28日，其实在这之前，已经陆陆续续的进行了多次测试，而为了再次唤醒这条古老的“丝绸之路”，重庆市政府及国家部委与沿途相关国家进行过多轮谈判，这个过程可谓是非常艰难的，但值得庆幸的是在多方努力下，取得了重要成果，也让丝路再次焕发出无限光芒。在渝新欧班列发展过程中，一些重大的战略规划对后期班列常态化开行可谓是奠定了基础，比如创新开通公共固定班列等等。在班列开行之初到如今开行七年多的时间里，当然离不开体制机制创新：一是建立了“五国六方”铁路联席会议制度。二是建立跨国海关国际协调。三是建

立了货量与运价挂钩的量价联动机制。四是建立了政府引导与市场运作相结合的运作机制。五是加强运输安全和冬季运输的保障。六是推动渝新欧班列运输国际邮件。七是成功试运行“铁空联运”。

**工商联：**中欧班列是“一带一路”国际贸易的重要桥梁，而“渝新欧”作为中欧班列的“先行者”成立以来的运行情况如何？

**漆丹：**作为中欧班列的开创者，目前渝新欧累计开行班列近2000列，在去年2月份成为国内首个开行总量突破千列的中欧班列。是开行时间最早、数量最多、运输货值最大、辐射范围最广、带动产业最强的中欧班列，创造并积累了多个可复制、可推广的经验。今年渝新欧计划开行1000班，去回程班列得以匹配，货源集结面和货源种类进一步丰富，并于3月16日成功开通越南国际班列，欧洲货物通过渝新欧班列可直达东南亚，这是在渝新欧班列通过铁空、铁海、铁公实现与南向通道衔接的基础上的又一次重大突破，让欧洲市场和东南亚市场有效互动起来，成为渝新欧发展过程中重要的一步。

**工商联：**随着“一带一路”战略的蓬勃发展，众多物流企业陆续在杜伊斯堡及附近成立分公司，渝新欧也于2017年在德国成立公司，您如何看待中欧班列在德国市场的前景？与其他在德国成立分公司的物流企业相比，渝新欧的竞争优势是什么？

**漆丹：**在德国成立公司，也是渝新欧业务进一步完善的重要步骤，目的也是希望可以为客户提供更完善便捷的服务，以便适应市场多元变化。渝新欧的终点、也是起点的位置，选择在德国杜伊斯堡，主要看重其港口综合功能，进而辐射整个欧洲，因此，我认为德国作为目

前渝新欧在欧洲的“窗口”，推开窗户，放眼欧洲，也就是渝新欧班列所达之处，当然，国内有许多班列在欧洲所选的终点站不尽相同，但整个欧洲，包括中亚及中东等国市场，都是中欧班列已经激发或正待激发的蓝海。渝新欧在境内外进行仓库及土地购置，实现渝新欧大通道两端资源匹配，便于集散分拨，为渝新欧班列争取了更多竞争优势。

**工商联：渝新欧在德国成立分公司之后实施了哪些计划？比如在杜伊斯堡 DIT 场站附近收购了仓库，是将以此建设物流分拨中心吗？请您围绕这个分拨中心谈一谈渝新欧未来在德国乃至欧洲的发展思路。**

漆丹：渝新欧不仅在德国成立分公司，并且也在杜伊斯堡收购仓库，目的是为实现渝新欧大通道两端资源匹配，完善渝新欧供应商服务网络，配合德国公司，为客户提供多元化服务，建设货物集拼分拨中心，也可以进一步降低成本，为客户争取更多价格空间，同时，也更加灵活便捷。当前，仓库也开始逐步运营起来了，相信将来会发挥更大作用。此外，也是为“渝新欧+”产业业态发展做基础。回到国家“一带一路”倡议的核心基础，便是“互联互通，合作共赢”，渝新欧未来的发展思路也将围绕国家倡议核心，以班列运输为核心基础，通过商贸作为产业促进，文化交流为宣传推广，打造服务亚欧大陆的“运贸一体化”综合平台，并且还将在教育、旅游和金融等领域进行横向拓展，将“渝新欧”品牌通过多元方式植入丝路沿线各国，促进丝路沿线国家互联互通，最终构建“渝新欧+”完整生态产业链。



2018年5月，中欧班列开行量已破1000列

**工商联：您如何看待目前的线路拥挤问题？如何解决这一问题？**

漆丹：线路拥堵，应该是从两个方面看待，首先，反映出基础设施配套跟不上中欧班列的发展节奏，其次，也说明现在中欧班列的发展态势凶猛。面对拥堵问题，渝新欧早已进行了新线路探索，一条是从二连浩特出境，经蒙古、俄罗斯、乌克兰，深入到斯洛伐克和匈牙利各地，辐射奥地利、罗马尼亚、捷克等，直接缩短中东欧地区运输时间；另一条是从阿拉山口出境，经哈萨克斯坦、俄罗斯、白俄罗斯

Bruzgi 口岸、波兰 Kuznica 口岸，最终抵达杜伊斯堡。相比之前更加有时效，缩短运输时间在4天左右。目前，这两条线路已逐步常态化，为渝新欧班列争取了更多时间。

**工商联：相比于西欧，您如何看待中东欧在中欧班列市场的发展？渝新欧与德国当地政府和企业的合作情况如何？您本人对德国及德国人的认识和了解是怎么样的？**

漆丹：相比西欧，中东欧深入内陆腹地，铁路将更有优势，主要体现在时效和成本上。渝新欧从12年开始在西欧布局，17年开始深入中东欧地区，主要是看到了中东欧的市场潜力。一是中东欧较西欧运输路径更为复杂，以传统的运输模式海运+拖车会产生高昂的成本，且接驳时效往往很难掌握。而铁路直接深入内陆腹地，打通了中国与中东欧直接贸易往来，实现了在门点附近直接提货的优化方案。使运输时效和成本得到了更大程度上的掌握；二是中东欧作为欧洲主要制造和生产地区，原材料和半成品的需求量较西欧更多，我们觉得中东欧地区是未来生产的主要驱动中心，贸易市场会有强劲持续的发力过程。因此渝新欧布局中东欧为中欧贸易便利通道打下坚实基础；三是西欧作为渝新欧最早开发的线路，已经是较为成熟的市场。我们在16-17年拜访了中东欧地区很多大型客户并作相应市场调研，确定了DORBA线路沿线都有大批量进出口业务。以华为为例，在乌克兰、匈牙利出口需求每年都有大量的业务需求。目前，我司已经稳定开行中东欧DORBA线路，不仅解决马拉拥堵问题，更为客户提供了更多线路的选择。后期，我司也会在中东欧布局相关供应链产业，以求满足客户门到门无缝连接服务。

**工商联：渝新欧与德国当地政府和企业的合作情况如何？您本人对德国及德人的认识和了解是怎么样的？**

渝新欧和德国当地政府乃至企业间的合作十分紧密，特别是在2014年3月29日国家主席习近平在德国杜伊斯堡站迎接渝新欧班列到来，为渝新欧在德国乃至整个欧洲国际市场的知名度和认可度得以提升，使各方合作更为高效密切。和德国人打交道，可以感受到他们的严谨，在合作过程中也会发现他们很讲信用。

图片：渝新欧（重庆）物流有限公司



Ulrike Reisach 教授

## 中国投资者在德国： 可持续发展是重中之重

德国媒体，公众和政府部门常常批判地看待进行企业收并购的中国投资者。然而，被收购公司的现实情况往往会积极地超出预期。那么具体情况是怎样的呢？我们可以从下面对 Neu-Ulm 大学跨文化管理和国际商务谈判教授 Ulrike Reisach 的采访中了解到。

**Reisach 教授，在选择合适的中国投资者时，德国企业应该注意些什么？**

中国投资者既可以是国有企业集团，也可以是混合所有制企业，也可以是私营公司。它们在中国政府的监督程度和资金方面有所不同。

根据我们的研究，投资者的政治支持至关重要。中国方面对投资的批准有多明确？如果投资金额很高，则投资计划是否要由中国政府机构审核？投资者是否积极参与中国推广的行业和计划？

此外，德国公司应该调查投资者的商业能力，并寻求在行业和中国业务方面享有盛誉的独立顾问。

然而，关键点与其他国家的投资者没有什么不同：投资量和投资计划是否表明了现实和可持续性的商业战略？投资者的财务报告透明度如何？

**如何知道中国投资者对被收购公司有短期或长远利益目标？**

我们的研究表明，大多中国的投资是长期的，不仅投资于研发，而且投资于新的生产设施和工厂，这些通常是前任所有者一再推迟的投资。对于坚定的中国投资者来说，可持续发展优先 - 无论是国有集团还是大型私人公司。

然而在中国 - 与其他国家一样，投资者也是出于自身动机的驱使，比如通过外国投资改善自身形象和信誉，或者希望向国外转移资金，这加剧了中国政府管理的困难。大多数是小型投资者，他们在中国的声誉令人怀疑，他们的网站和融资不透明。因此，我们始终建议在中国和欧洲进行彻底的商业和个人分析。

**中国投资者如何影响被收购的德国企业的决策文化和薪酬标准？**

在中国投资者到来之后，这两者往往都保持不变，并被视为投资制度的一部分。有些投资者还将德方的共同参与视为德国优质产品的保证。对于拥有监事会的企业，中国投资者会派代表参加监事会。有时会出现语言和沟通问题，或中国代表变更等会导致难以在监事会工作并建立个人关系，然而，对于德国企业的中方代表来说，工会往往比以前的所有者拥有更高的地位。

这里所说的劳动合同薪资约束是指，中国投资者投资企业的薪资标准可能会比当地的地区薪资标准要低，但是这些都是在收购之前就谈好的。值得注意的是，中国投资者在企业的困难时期接手了企业，但并没要求该企业根据下降的销售额进行相应的薪酬调整。尽管如此，投资者还是会进行以成本为导向的决策，例如在东欧和中欧或南欧等低工资国家建立新的生产基地。

**中国投资者的进入会对企业长久的成功产生怎样的影响？能否请您举例说明？**

研究表明，如果被收购企业的管理层主要成员仍为德国本地人员，在收购的几年后企业都会有显著的收入增加。这些中国投资者在

德国收购企业进行长期投资，实现了产品生产的现代化并提高了产量。在中国，由于母公司本身是中国公司进入中国市场相对容易，所以他们在中国的销量也随之增加了。在收购之前，中国投资者会将其在中国的公司规模扩大。一些公司会在中国、东欧、中美和南美建立或接管新的生产基地/分支机构。显然，中资公司收购德国企业与一般工业投资者收购德国企业并无不同。在过去几年中已经有很多在这方面比较成功的例子，比如萨尔古米、克劳斯玛菲和库卡。

在德国进行投资的中国私人投资者的一个例子是在中国上海上市的宁波均胜电子股份有限公司。2011年，该公司收购了位于德国萨勒河畔 Neustadt 市的德国汽车供应商 Preh 有限公司的大部分股份，新建了一座生产车间，并投资 1100 万欧元在 Bad Neustadt 市建立了一个新的研发中心。2015年，Preh 接管了 IMA Automation Amberg 有限公司，2015 年均胜收购了位于德国 Rutesheim 市的汽车方向盘制造商 Quin 有限公司，并在 2016 年收购了 TechniSat Automotive 公司（现在叫 Preh Car Connect）。2017 年，这些被收购的德国公司

被合并为 PIA Automation Holding GmbH（均普工业自动化有限公司）。

**由中国投资者接管的德国企业是否能实现可持续发展？如果是，为什么？**

对于在德企业而言，最重要的就是公司是否能继续在研发领域进行投资，并继续积累相关行业知识。我们的研究表明，中国投资者不会削减用于研发的预算，而且通常会比老业主投入更多。在个别情况下，如果某个企业通过企业扩建计划向中国的母公司转让专利，会导致该企业无法长期在德国生存下去。但是，收购主要涉及的是已经接近破产的小公司，而通过接管的中国投资者至少能够保住公司员工的就业岗位。

另外还有一个值得参考的因素就是中国政府对投资者的支持。如果投资是受到政府支持并且这种支持是不受限制的，那么他们在德国收购的企业应该会有一个很好的发展前景。

来源：中国网

## 注重发展 —— 中国投资在德国获赞誉

“德国企业管理层和员工对中国投资者高度满意。”新年伊始，德国《商报》公布的一项抽样调查显示，中国投资者进入德国企业后，维持了原有的劳资关系、企业文化、工资标准，甚至还有所改善。根据普华永道德国公司 2017 年底发布的报告，截至 2017 年 11 月中旬，中国企业在德新增并购 47 家企业，在所有外国企业中位列第五。尽管由于德国政府、媒体、企业对中国投资的利益诉求不尽相同，但许多成功的中国对德投资案例，不仅扭转了德国企业原来的亏损状况，更用事实赢得了德方管理层与员工的信任。

**权威调查——**

**对中国投资者高度满意**

德国《商报》所做的这一调查由德国工会联盟下属机构汉斯—伯克勒基金会展开。该基金会会对包括工业机器人制造商库卡、橡塑及化工机械制造商克劳斯玛菲等在内的 42 家拥有中国投资的德国企业，及其约 5.5 万名员工进行了访问。调查显示，尽管由于语言、文化等差异，在日常合作中的沟通、理解上还存在着一些客观困难，但德国企业管理层和员工普遍与中国投资者相处融洽，“对中国投资者高度满意”。

曾就职于德国最大的工会组织——五金工会的中国问题专家沃尔夫冈·穆勒主持了这项

调查。他也一直致力于在所有拥有中国股东的德国企业员工间建立长期联系。一般而言，德国的大中型企业都会设立由员工代表组成的工作委员会。与工会不同，工作委员会在公司各项管理经营事务中代表员工利益作出决策，公司的人事、薪酬甚至商业决定，都需要与工作委员会共同决议通过。穆勒表示，中国投资者并购了拥有成熟工作委员会结构的公司后，保持了这些结构不变，体现了对德国公司特有的工作委员会以及共同决议制度的尊重，这种尊重让人看到“中国投资者与德国企业共同发展的决心”。

被中国照明企业木林森股份有限公司收购仅半年的德国照明企业朗德万斯，近日宣布裁员 1300 人，并停止部分生产和传统业务。对此，德国《商报》报道时强调，“不要害怕中国人”、“裁员绝不是中国投资者在德国的典型作风”。文章解释朗德万斯裁员是由于传统灯泡行业因过时而萎缩，朗德万斯前东家、德国光源制造商欧司朗就已在灯泡部门裁员数千人，关闭了 14 家工厂，事实上“（中企收购后）朗德万斯的销售范围在扩大，也在创造工作岗位”。

**德国企业——**

**我们终于遇到了好东家**

根据普华永道德国公司发布的报告，截至

2017年11月中旬，中国企业在德国并购了47家企业，在所有外国企业中位列第五。大部分中国投资集中在机械工程、汽车制造以及环境技术等行业。另一项由毕马威2017年公布的报告显示，目前，德国有2000多家中资企业。德国是中国企业海外投资的热门国家，排名第四，仅次于美国、澳大利亚和韩国。

汉斯一伯克勒基金会的调查显示，德国企业管理层与员工明显感到，中国投资者将自己作为企业的利益方之一，与德方互信合作，并且制定了长期的发展规划。很多成功的中资收购案例均体现了这一点。德国湾色斯能源股份公司被中国新疆金风科技股份有限公司（以下简称金风科技）收购70%的股份后，在不到10年时间里从一个尚不具备生产能力的科研团队跃居为风电技术的全球领军者，金风科技也逐渐强大，成为世界最大风机制造商。“不仅是收购关系，而且是合作伙伴。”在湾色斯董事长尤尔根·亨克看来，这是双方彼此成就的关键所在——收购只是最初的手段，目的是为了建立更为紧密、互信的合作关系。

大多数德国企业在接受调查时表示，比起“老东家”，中国投资者“投入大量资源，帮助企业适应未来发展”。克劳斯玛菲集团总裁弗兰克·施蒂勒对比“老东家”和“新东家”时说，“老东家”投入过于谨慎，使集团在过去这些年里没有能力开发增长潜力，而被中国化工集团收购后，获得的投资显著增加，销售额乃至员工人数都在不断上升，“我们终于遇上好东家了”。

巨额投资的背后，往往是中国投资者破釜沉舟的勇气和风雨同舟的决心。2005年，德国缝纫机制造商杜克普爱华面临生存危机之时被上工申贝（集团）股份有限公司收购，2008年却因国际金融危机受到重创。上工申贝顶住压力，坚持每年向杜克普爱华投入五六百万欧元的研发费用，及时重组其结构，令其主攻汽车座椅和内饰生产所需的中厚料缝纫机研发，并最终扭转局面。十几年过去了，杜克普爱华已恢复“德国缝纫机行业巨头”的称号，上工申贝也坐稳世界缝纫机行业第二的位置。回忆起上工申贝当年的“背水一战”，上工（欧洲）控股有限责任公司首席执行官迪特里希·爱格霍夫至今充满感激：“上工申贝用事实证明自己不是寻求短期利益的财务投资者，而是想要长期发展的战略投资者，也因此赢得了德国员工的信任与尊重。”

当地学者——

### 寻找合作伙伴同样重要

尽管中国投资者赢得了德方管理层与员工的高度评价，德国一些媒体仍不时发出质疑声。近年来，德国政府对高科技企业并购也越来越敏感，显示出愈加频繁启动审查程序的趋势。

中国驻德国大使馆经济商务处公使衔参赞王卫东表示，德国政府、媒体、企业对中国投资的利益诉求不尽相同，心态也显得复杂矛盾。德国企业界普遍欢迎中国投资。然而，德国部分官员却无视经济界的意愿，对中国在德投资问题上暴露出矛盾心态——既希望享受中国经济发展的红利，又对中国投资并购非常警惕，极力避免所谓“核心技术流失”，确保德国的竞争优势。

“中国对德投资仍处于起步阶段，总量占德国吸引外资的比例还很小，按照德国联邦银行的统计，还不到1%，与两国的经济体量和双边贸易量极不相称，也远远少于德国对华投资规模。”王卫东建议有实力的中国企业有机会还是应该积极稳妥地在德国“生根发芽”。

“对中国投资人的怀疑是毫无根据且不恰当的。”贝塔斯曼基金会亚洲专家赫尔姆特·豪舍尔特表示，中国投资者给德国企业和员工带来了有希望的未来。

“对于德国人，寻找市场固然重要，但是寻找合作伙伴同样重要。”博世集团高级副总裁海纳·朗的话或许代表了不少德国商界人士的观点。人们期待中德务实合作成为全球最重要经济体开展互利共赢合作的典范，也给两国人民带来更多实实在在的好处。

### 背景：

#### 中国企业在德国投资排名第二

德国联邦外贸与投资署日前发布了2017年外国企业在德国投资项目报告，报告显示去年中国在德投资项目数量达218个，名列第二。

报告显示，中国企业投资的行业17%集中在商业服务与金融服务，15%为电子与半导体行业，14%为消费品食品。以业务板块统计，54%为销售与市场支持，15%为制造与研发，11%为商业服务。值得注意的是，电子与半导体行业的比重较上年上升5%，制造业和研发领域上升4%。

报告还显示，2017年在德国的绿地项目数量共有1910个。这些项目预计创造29000个工作岗位，其中近2600个工作岗位来自中国。

“中国企业在制造业研发领域的投资持续增长，中国一直是德国最重要的外国投资来源国。在过去的五年中，中国与美国交替成为在德国项目投资数量最多的国家。德国巨大的市场，良好的研发环境和‘德国制造’的品牌是吸引中国企业投资的主要原因。”德国联邦外贸与投资署专家托马斯·波佐扬表示。

来源：中国网



## 互联互通： 世界中小企业齐聚北京 共商未来发展模式

6月23日至24日，由中国中小商业企业协会主办，公共外交文化交流中心、中国亚洲经济发展协会、北京外国语大学国际商学院、北京大学马克思主义学院、德国中国工商会、中国国际友人研究会联办的“2018世界中小企业大会”在北京雁栖湖国际会展中心召开。来自全球30多个国家、国际组织的政要及企业等1000多名嘉宾代表齐聚一堂，围绕中小企业的崛起之路、区块链建设和“一带一路”中小企业全球化机遇等主题展开深入讨论和交流。

“中小企业深入学习贯彻中国‘一带一路’的倡议正在开启和引领全球化的新征程”，第十二届全国政协副主席、2018世界中小企业大会组委会共同主席何丕洁致辞并指出，中小企业只有通过创新才能实现发展，只有开放才能实现联动包容。何丕洁希望参会代表充分发挥世界中小企业大会的桥梁纽带作用，不断拓宽中小企业合作领域，开展多形式、多角度的务实合作，为促进世界经济的繁荣与发展贡献力量。

联合国工业开发组织总干事李勇委托区域首席代表包锐理在会上宣读了贺信，李勇对中国过去几十年来在联合国工业开发及成员国合作中做出的贡献给予了肯定，他表示会加强与中国中小企业的合作，并为广大中小企业与各国政府合作提供支持和帮助，以推动企业间的联系、沟通，以扩大规模经济促进企业竞争力。

小企业同样能有大作为，这是德国管理大师赫尔曼·西蒙教授的观点，作为欧洲最负盛名、并被誉“隐形冠军之父”的赫尔曼·西蒙教授在大会上表示，和大部分“做大做强”、“跨越发展”的企业理念相比，“隐形冠军”或许只能算小公司、慢公司，但是它们有一个共同的特点，那就是“专”。任意挑一家“隐形冠军”企业，他们概括自己的成功秘诀都惊人的一致：只专心做企业会做的，注重深度而不是广度，只做自己的老本行。

来源：中国网

第十二届全国政协副主席马培华为大会致辞



大会组委会通过德国中国工商会邀请西蒙教授作主题演讲





## Global Connect Admin B.V.— 企业值得信赖的财务合作伙伴

Global Connect Admin B.V. (GCA) 是一家值得信赖的公司管理、财务管理、簿记和会计方面的合作伙伴。作为一个具有丰富经验的管理机构，我们为客户提供广泛的服务。我们将我们的服务与客户的具体需求紧密结合，并且使我们的企业文化适应长期合作关系。

GCA 设在贸易规模最大的国家之一荷兰。荷兰与 80 多个国家签署了税收协定，可以避免双重征税并互相享有最优税收条件，因此您可以从这种开放的贸易条件中受益。

GCA 通过卓越的国际网络创造价值。我们与著名的律师、审计师、银行以及经验丰富的管理者们合作，从而为客户提供一站式服务。我们确保您可以专注于您的核心业务。

### 定制，高效，国际化

我们的“一站式服务”提供了多种服务供您选择：我们提供完整的服务以及满足客户需求的定制服务。根据您的业务状况，我们知道您可能需要不同的服务，而我们会灵活地按照客户需求提供这些服务。

当我们在国际专家网络中工作时，GCA 通常比许多大公司或信托公司更快、效率更高。我们的沟通渠道很短，因此信息传播得更快。与客户的个人联系对我们来说具有很高的价值，这使得 GCA 能够更有效地实现客户的目标。

GCA 是跨境交易方面的专家，在全球许多国家拥有当地的专业知识。我们与国际合作伙伴保持密切联系，从而增加我们已有的丰富的知识。

### GCA 的愿景

GCA 的核心团队已经合作了十年，因此很了解该行业中的企业需要什么，这也促使了两年半前 GCA 的成立。

创建 Global Connect Admin 的愿景是将多年的经验与专业的国际网络相结合。

### 客户

我们的客户包括国际公司以及以国际化为重点的中型家族企业。我们为来自石油工业，电信或采矿业等广泛行业的公司提供建议。因此，我们熟悉各行业对最佳地理位置选择的具体要求。无论客户希望如何发展，我们都会积极主动地提供解决方案，例如：

### 公司管理的完整方案

我们验证贵公司文件是否符合相应的国家法规，并就增值税和欧盟货物运输申报提供建议。GCA 负责与当地监管部门的所有通信联系，并监督贵公司银行账户的管理工作，如提取应收账款，处理催款和监督及时结清负债。此外，GCA 为您提供所有秘书相关服务。

### 尽职调查和管理报告

有关公司估值、并购的所有问题您可以联系我们。GCA 通过控制和报告关键绩效指标 (KPI) 为您提供所需的信息，以提高业务绩效。此外，我们会制定公司评估（尽职调查报告），并通过与您的案例相匹配的专家团队为您在公司采购和销售中提供支持，这可以确保您在任何时候做出明智的决定。

## 会计

无论您希望入驻哪个国家，我们都确保您的财务报表符合该国家及国际准则，例如美国公认会计准则、国际财务报告准则和当地准则，无论是独立报表还是合并报表。另外，GCA 协助审计季度和年度财务报表。

此外，我们有义务向您提供有关转让定价的最新信息，并就税基侵蚀和利润转移行为（经济合作与发展组织）的提交向您提供建议。

## 国际团队

总部位于阿姆斯特丹的国际团队代表着我们积极参与的核心区域，语言涉及中文、英文、德文、荷兰文和日文。我们用客户最熟悉的语

言为客户提供建议。我们的团队不断壮大，我们的愿景是推动 GCA 的这种国际化态度。因此，我们确保自己的员工对所提供服务的客户国家的具体情况和法规有深刻的理解。

## 最新信息

GCA 向客户提供有关税务改革的建议及其在国际业务上的潜在影响。我们为客户跟踪相关法规的变化，例如国际会计准则的变化。

请随时与我们联系，看看 GCA 能为您做些什么：

电话：+31 (0)20 76 01 540

邮箱：info@globalconnectadmin.com

## Global Connect Admin B.V. 总经理 Frank Huster 专访



### 您与中国的第一次接触是在什么时候？

十年前，我因公务去过中国，去了美丽的乌鲁木齐。

### 您对中国最深的印象是什么？

高效的运行方式，例如快速便捷的交通线路。

### 您的商业信条是什么？

我对工作的积极态度推动了业务发展，并为我的合作伙伴和客户创造了价值。

### 您觉得中国有哪些优势？

众多受到良好教育的年轻人。

### 对您来说，企业应具备的最重要的特征是什么？

诚信以及责任感。

### 您在业余时间有什么爱好？

享受大自然，或者和家人及好朋友们待在一起。

### 最近有哪部电影让您觉得印象深刻？

我并没有很多的时间去看电影。曾给我印象最深刻的电影是《触不可及》。

### 您有什么想实现的梦想？

成为行业里的前十名。

### 您有什么突出的性格特征？

保守，缜密，值得信赖。

### 您的弱点或不足是什么？

完美主义者，要求过高。

### 您看重周围人的哪些性格？

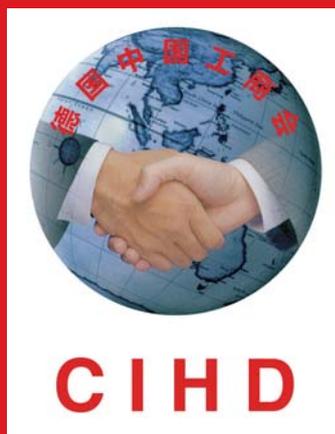
开放的心态和责任感。

### 您的榜样是谁？

斯蒂芬·霍金

### 如果您当选为德国总理，您会实施哪些举措？

我希望进一步在德国实现数字化，因为中国实现得很好。



## 德国中国工商会 会员活动

### HLFP 第四届“中国日”活动落下帷幕



主办方与致辞嘉宾合影

德国中国工商会会员企业德国合立福律师事务所 (Hoffmann Liebs Fritsch & Partner Rechtsanwälte mbB) 与其合作伙伴携手举办的第四届 HLFP “中国日”商务专题讲座活动于 2018 年 5 月 3 日在杜塞尔多夫 Van Der Valk Airport 酒店圆满落下帷幕。超过 100 余位来自北威州不同城市的企业代表和商务人士齐聚一堂，深入探讨了在中德商务往来的发展趋势和前景，活动反响热烈，得到在场嘉宾的一致好评。

本次活动得到了中华人民共和国驻杜塞尔多夫总领事馆、北威州投资促进署及德国中国工商会的鼎力支持。潘宇天领事发表了精彩的活动致辞，并给予活动“北威州的盛会和优良传统”的极高评价。本次活动不仅有行业专家发表的专题讲座，也为参与活动的企业家和投资者提供了自由交流表达的平台。

合立福律师事务所两位资深合伙人兼中国部负责人克劳斯·埃塞尔斯先生和克里斯托弗·施密特先生对于潘宇天领事的嘉奖表示感谢。

作为特邀嘉宾参会的北威州投资促进署代表 Stephanie Beeres 女士也发表了欢迎致辞，并向中国投资者展示了北威州优越的投资环境以及在该州的中国企业的成功经历。多年来，北威州投资促进署向来德投资的中国投资者提供各种支持，是鼓励北威州经济发展的官方机构。最后，德国中国工商会总经理王颖女士以精彩的演讲为致辞环节画上了完美的句号。

本次活动的合作伙伴有 Ruhrmann Tieben & Partner 税务师事务所，dompatent von Kreisler 专利律师事务所和 HPC AG 环境技术公司。合立福律师事务所非常注重为听众传达最为实用和专业的信息，并通过实际案例来为听众讲解实践中的重要问题。本次研讨会的主讲题目包括如何在德成功设立公司（法务和税务角度）、知识产权保护、房地产交易中的重点问题（如何通过尽职调查避免交易陷阱和发现交易漏洞）。关于最新法律动态方面，本所的马蒂亚斯·施耐德博士对于 2018 年 5 月 25 日即将生效的《欧盟数据保护条例》的核心内容和重要提示进行讲解。演讲者也在发言后对于听众提出的诸多关乎切身利益的问题进行了详细的解答。



活动现场座无虚席

当前，中国企业在杜塞尔多夫市的商务网络已经日趋成熟，并且还在不断地发展壮大。以此为契机，合立福律师事务所的“中国日”商事专题讲座活动中德企业合作提供面对面对交流的平台，拉近了中德企业间的距离，增加互相的了解。

合立福律师事务所成立于1979年，是一所德国知名的经济律师事务所。自成立以来，合立福律师事务所致力于为客户提供经济法领域高品质、综合性的法律咨询服务。自1997年起，陪伴德国企业到香港和中国大陆进行发展，同时自1999年起为中国企业和基金在德投资提供咨询服务，为许多中国大中型企业在德投资保驾护航。

来源：<https://www.hlf.de/zh/blog2018/05/4-hlf-china-tag-in-duesseldorf-konsul-pan-spricht-von-brauchtum>

### 工商联与 RLT 共同举办税务讲座



在 RLT 举办的工商联税务讲座



到场多为创业不久的中国小企业主

为了使广大企业会员和新落地的中国企业对德国的税法有更进一步的了解，德国中国工商联联合会员企业 RLT 乐而特税务审计事务所于6月13日在北威州的中国小企业举办了“德国征税流程及税务检查”讲座。

活动开始，德国中国工商联总经理王颖女

士先向在座的中国小企业家们介绍了工商联近期的发展和动向。最初工商联的发起会员为十几家德国企业，由于越来越多的中国企业到德国投资发展，近几年也慢慢吸收了一些中国城市和企业作为会员企业。与其他企业协会和商会不同的是，组织活动仅是工商联为会员企业提供的服务内容之一。对于广大中德会员企业来说，最有吸引力的还是工商联可以在会员企业拓宽商务渠道与客户网络方面给予实际性的支持和帮助。

随后，Thomas Althoff 先生作为 RLT 乐而特税务审计事务所合伙人、注册税务师、国际税务专家为小企业家们就德国征税流程以及房产征税流程主题具体讲解了税种和税率、评估程序、利润作为税收的基础、减税限制、免税收入、税收优惠以及房地产税的特点。自2009年加入 RLT 乐而特集团后，Althoff 先生先后为众多国际企业客户提供了专业税务咨询服务，同时他在中小型公司税务咨询领域也已拥有超过20年的经验。2017年，Althoff 先生荣升为国际会计联盟主席，就任以来，他致力于为公司客户群体建立有效的国际关系网络，并将跨国联合咨询服务进行得快捷有效。

初来乍到的中国企业一定对德国的税务检查有些不知所措，而了解一些税务检查的内容有助于企业提前做好准备，从而减少不必要的麻烦。就此主题，Althoff 先生随后与 Christian Moskob 先生共同就税法检查种类、被审计公司的选择、税务诉讼界限、与税务局的往来及方法、罚金和附加费等方面作了详细的报告。Moskob 先生是 RLT 乐而特集团的高级注册税务师以及注册审计师。他在加入乐而特之前曾作为德国跨国公司的执行总裁在上海工作六年，也曾经为国际四大会计事务所服务。他在税务以及审计领域已拥有超过15年的经验并熟知中国的税务，对中国文化有着独特的见解。由于拥有在中国长期生活的经验，Moskob 先生除了可以说完美的德语和英语，还可以说很好的中文以及粤语。

德国中国工商联的会员企业 RLT 乐而特集团始创于1958年，目前公司拥有约150名员工，其中三分之一的员工是具备丰富工作经验的德国税务师和审计师。RLT 集团在德国的六座经济重镇 - 埃森、杜伊斯堡、杜塞尔多夫、科隆、柏林以及德累斯顿均设有分公司，目前已成为鲁尔区的享有盛誉的大中型税务审计公司。

来源：德国中国工商联