



第 38 期

2018 年 10 月

WWW.CIHD.DE

€ 5,00

德国中国工商会杂志

01
封面专访

徐工集团董事长、
党委书记王民

02
专访

梅特曼大区 & 杜塞尔多夫外
籍服务中心项目主管吕海阁

03
专访

德国马格德堡应用科学大学
副校长丁永健教授

04
会员介绍

AruSHIH GmbH —
工厂设备和机器安全的保障



徐工集团董事长、党委书记王民



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 王民



10 吕海阁



12 丁永健教授



16 Roland Stroba



20 德国中国工商会信息讲座

04 致辞

德国中国工商会会长栾伟致辞

05 封面专访

王民
徐工集团董事长、党委书记

10 专访

吕海阁
梅特曼大区 & 杜塞尔多夫外籍服务中心
项目主管

12 丁永健教授

德国马格德堡应用科学大学副校长

15 会员介绍

AruSHIH GmbH—
工厂设备和机器安全的保障

16 AruSHIH GmbH 总经理
Roland Stroba

17 经济

在德国购置不动产— 安全投资提示与建议
合立福律师事务所

20 会员活动

德国中国工商会携手法葛 PKF 事务所和
GCA 共同举办信息讲座

中国艺术家代表团访问杜塞尔多夫

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：

中国人最喜欢秋天，有句俗语叫“金九银十”，因为秋天是收获的季节。德国的黄金十月已经开始了，我希望通过阅读本期德国中国工商会杂志，可以为您创造一个喜悦和收获的氛围。

一如既往，本期杂志邀请到了中国机械领域的大咖—徐州工程机械集团有限公司董事长王民作为封面人物。徐工集团是全球第六大建筑设备制造商，也是中国最领先的工业集团之一，出口配额相对较高。王董事长高瞻远瞩，全球布局，在德国的克雷菲尔德市还成立了徐工欧洲研发中心。除此之外，徐工集团还在2012年收购了德国施维英集团。施维英在收购时亏损，但在徐工集团的收购完成和资金支持下再次盈利。徐工集团的一个重要目标是缩小与全球领先的建筑机械制造商之间的现有差距，而进一步国际化和数字化是实现这一目标必不可少的措施。特别是在数字化方面，公司已经实施了重要举措。相信大家可以从王董事长的专访中了解到具体的信息。

您知道梅特曼大区&杜塞尔多夫外籍服务中心吗？不得不承认，我之前并不了解这个机构和这项服务。在一个偶然的活动中，我认识了该服务中心项目主管吕海阁先生，我向他发出专访的邀请，因为这个机构对于外籍企业和人士了解本地区，以及尽快融入当地生活非常重要。吕海阁先生精通汉语，并在中国工作数年，有了他提供的贴心中文服务，中国投资者在这里会感觉温暖如家。

此外，我很荣幸地向大家介绍另一位专访嘉宾—来自德国马格德堡应用科学大学副校

长丁永健教授。丁教授是德国大学中极少数几位的华裔校长之一，也是中国田湾核电站一号机组全国首套数字化安全仪控的主要设计者之一，还曾担任国际原子能机构仪控专家，目前兼任德国核安全委员会电气专家委员。他是德国在华留学生的典范和榜样，大家可以通过专访来进一步了解丁教授对中德经济和教育的看法，以及他的人生心路历程。

不久前，又有一位新会员企业加入工商会—AruSHIH GmbH,他们可以提供任何与工厂设备和机器相关的安全保障服务。具体信息可以在会员介绍中了解。

杂志最后为您带来的是两个由德国中国工商会组织的活动，一个是与会员企业法葛事务所和GCA共同举办的财务税务信息讲座，大量干货让与会者收获满满。另一个活动是组织安排中国艺术家代表团访问杜塞尔多夫，在三天时间里，中国艺术家们与德国艺术家交流，参加商务论坛，以及在“中国节”活动上表演绝活，度过了充实圆满的时光。

祝大家阅读愉快，金秋有获！

栾伟



王民

徐工集团董事长、党委书记 王民专访

工商联：经过多年的发展，徐工已经成为中国工程机械行业的领军企业。特别是近些年，企业发展更为迅猛，作为重要的推动者和见证人，您认为徐工能取得当前成绩最重要的原因是什么？在您领导下的徐工是如何保持市场发展活力的？

徐工集团是中国工程机械产业的奠基者、开拓者和引领者。前身始于1943年创建的八路军鲁南第八兵工厂，1989年作为集团化改革样板组建成立，是中国第一台汽车起重机、第一台压路机的诞生地。作为装备工业标志性品牌，在中国工程机械行业创造了公认的“六个之最”：历史最悠久、规模最大、主机产品线 and 关键零部件最齐全、创新能力最强、出口总量最大、国际化程度最高。

可以说，从一个苏北市属国企，到今天能够做成装备制造“国家队”，在全球有名有位，我们只不过对这个领域更加专注一些，60年坚守工程机械主业，长期坚持市场化改革和创新发展的方向，而不被其他利益所诱惑，这样才能历经风雨考验，不屈不挠，不断向前。

创新驱动是徐工突出重围、独树一帜的制胜法宝。我们坚持每年拿出销售收入的5%左右用于研发，建成中国、德国、巴西、美国、印度五大全球研发中心和国家级重点实验室，自主掌握“全球第一吊”4000吨履带吊、“神州第一挖”700吨矿用液压挖掘机、高端液压阀等世界先进核心技术，打造中国首个工业互联网大数据平台“徐工工业云”，展现了民族工业创新超越的强大正能量。

在国际化道路上，开放为徐工发展提供了前所未有的广阔舞台。从1992年出口第一台设备起，徐工大力走国际化道路，目前布局全球15个海外制造基地、KD工厂或合资企业，

并购的德国施维英公司是欧美混凝土机械第一品牌，巴西生产基地使徐工成为南美主流品牌，企业国际影响力不断增强。

当前，传统制造业和工程机械产业都面临“滚石上山、爬坡过坎”的关键瓶颈，徐工目标是实现产业“珠峰登顶”，这要求我们在传统产业转型进程中不能因循保守，而必须更加坚定地以坚守、改革、创新、开放的姿态拥抱工业4.0、互联网+、智能制造等新技术，拥抱产业链合纵连横的新机遇，才能在激烈市场竞争中愈战愈强，闯出一条地方国企发展壮大之路。

工商联：近几年国家一直倡导脱虚向实，引导实体经济发展。您觉得对徐工有怎样的机遇和挑战？徐工下一步发力的重点方向是什么？

当前，中国装备制造业已经迈上了一个很大的台阶，走上了新时代高质量发展道路，这是对以徐工为代表的装备制造企业带来的巨大机遇。我们一定要落实好国家的战略要求，坚守实体经济，加快推进质量变革、效率变革和动力变革，努力实现高质量发展。

作为中国装备制造业和实体经济的典型代表，更要不断地融入世界工业革命潮流，与新时代数字化、网络化、智能化接轨，真正实现从制造到创造、从速度到质量、从产品到品牌的根本转变。在这方面，我们也面临着新的更大的责任和挑战。

曾几何时，产量多少、规模大小，在实体经济比拼的舞台上，主导着话语权。薄利多销，刺激着昔日传统产业链的中低端竞争，这成为“中国制造”的“软肋”。

尽管我们在世界上已有一席之地，但是我们的品牌美誉度还不够高，中国的装备制造行业目前在质量上必须努力提高，在技术上更要努力攀高峰，掌握技术话语权。我们必须在产品和技术的本质属性上努力追求“技术领先、用不毁”，也就是在产品的高端、高附加值、高可靠性和大吨位“三高一大”上狠下工夫，瞄准国际标准提高发展水平，引领我国产业迈向全球价值链中高端。

当前，中国实体经济和高端装备制造业都应该努力攀登世界“珠穆朗玛峰”。中国工程机械行业从无到有，从小到大，到今天的由弱趋强，是经过一代代人不忘初心、努力奋斗而来。我们今天已经在世界上有名有位，正处在攀登“珠穆朗玛峰”最关键的时刻，我们必须以百倍的信心、耐力和智慧奋力攀登。

工商联：徐工于2016年上线中国首家工业云平台，请问未来徐工在创新升级方面有没有新的战略和规划？

伴随着工业4.0浪潮席卷全球，如今在科技创新领域也正发生着一场巨大的变革——由过去凭借一己之力独自研发、“闭门造车”，逐渐转变为开放式研发、“众创众智”、“技术众筹”。

徐工积极抢占工业互联网领域的制高点，与阿里云公司携手打造出中国行业首个工业云平台——徐工工业云（XCMG-CLOUD），进入工业互联网领域前三强，成为中国智能制造标杆企业。

面向未来，我们给自己定的目标就是：力争在2020年进入世界工程机械行业前五，2025年进入世界前三，实现珠峰登顶，打造成为一个具有全球竞争力的世界一流企业。

我想，最关键支撑还是坚持创新驱动发展不动摇，全面落地“技术领先、用不毁”的徐工行动金标准，这条金标准也是徐工推动质量变革和中国制造向中国创造转变的坚实行动。

一方面，放眼全球资源和市场机会，下步将持续推进全球研发体系及制造业创新中心建设，夯实技术创新平台基础。我们将依托全球研发体系布局，进一步推进前沿关键共性技术研发、试验检测和产品开发等技术创新工作的深入开展。

2016年开始，徐工牵头，联合6家行业领先企业和10所著名高校及科研院所，打通贯通主机、核心零部件和原材料的创新链，共同建立了高端工程机械和核心零部件制造业创新中心。为加快攻关行业的高端产品智能化和核心零部件“空心化”的难题，立足江苏省制造业创新中心，我们正在筹建面向工程机械、农业机械等非道路机械装备领域的关键基础零

部件国家级制造业创新中心，共同推进机械装备行业的关键共性技术研究并不断取得新突破，积极构建产业生态圈，发挥对行业建设的引领示范效应。

另一方面，徐工将坚定以智能制造为主攻方向，依托工业互联网平台，推动工程机械质量、效率和动力三大变革。我们将系统化推进智能制造建设，打破工厂“黑箱”，提质增效，打造跨行业跨领域工业互联网平台Xrea，激发制造业创新动能。

2018年，徐工正式开启了跨越式高质量发展的新时代，结合智能制造、工业互联网给制造业转型升级所带来的新机遇，重新启动并修订《徐工集团“十三五”信息化战略规划》，对智能制造工作进行了进一步细致的梳理，具体涵盖数字化研发、智能工厂、智能供应链和数字化营销服务等方向，徐工智能制造正以标杆进行试点，并快速将成熟的模式和经验的复制推广，通过“点一线一面”的方式全力推动公司的智能制造上水平、上台阶。

工商联：您认为徐工集团与行业内国际顶级企业的差距在哪里？

经过几十年的快速发展，我国工程机械产业规模已经跃居世界第一位，但是与高度发达的工业国家相比，仍然存在大而不强、自主创新能力弱、关键核心技术对外依存度高的短板和痛点。如何深入扎实地实施自主创新，攻克制造业核心技术“空心化”的难题，仍然是中国制造业企业的首要挑战。

与美国、德国和日本等相比，中国的研究与开发活动的投资结构与他们差异巨大，虽然在基础研究的投入比例上相当，但是中国在应用技术开发方面的投入远远低于这些发达国家的水平，而应用技术研发正是创造核心技术的主要路径。

可以说，中国企业在世界工程机械的份额有相当一部分是有世界先进水平的，但是主体量还是在中低端，在产品技术、质量管理国际化水平、内部管理机制、关键零部件水平、制造工艺水平、产业链的协同水平、智能制造水平等方面与世界最强手相比还有距离。

与跨国公司相比，国际市场上我们还是“后进入者”，为增强国际竞争力，国内企业需要加强技术创新；人才、渠道也都需要注重，这样才能有好的支撑。

中国装备正从中低端产品向高端产品迅速迈进，从国内市场向全球装备市场全面挺进，在激烈的竞争中拼出一条路。对于徐工而言，要在世界工程机械的最高峰上拼出自己的位置，每一家世界优秀企业都是自己学习的榜样，我们必须先紧紧跟住前面标杆，什么时候学好

了、赶上了，就能一步实现超越，真正成为国人骄傲、世人尊重的百年老店和世界级企业。

工商会：“一带一路”对于徐工集团的机遇和意义是什么？当前取得了哪些重要成果？

我始终认为，开放带来进步，封闭必然落后。世界舞台很大，徐工不能缺席。随着“一带一路”倡议的纵深发展，我国工程机械企业海外布局面临着新的重要机遇，企业要坚持海外布局，包括布局建厂、渠道和人才等。

徐工集团高度重视“一带一路”带来的发展机遇，并迅速作出积极响应，加快市场深耕和布局。我们在俄罗斯、印度、波兰、哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦等国家设有分子公司，并在乌兹别克斯坦、波兰、哈萨克斯坦、马来西亚等国设有KD工厂或合资企业。

经过多年的耕耘与发展，“一带一路”沿线国家已经成为了徐工海外重要的目标市场。2018年以来，徐工与80多家中资企业抱团出海，65%的中资企业的工程机械选择了徐工产品。目前，徐工在“一带一路”国家实际投资超过30亿元，产品已覆盖沿线63个国家，并已建立了覆盖中亚、西亚、北非、欧洲和亚太地区的成熟营销网络，销售额占比达73%，30国出口占有率第一，在哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦等地占有率超过60%，徐工已成为全球工程机械最具美誉度的“中国名片”。

工商会：徐工在响应“一带一路”战略中拔得头筹，在海外基地建设颇具中国企业的代表性，对此您有什么经验？

徐工在海外市场拓展的过程中，始终坚持本土化、融合化和可持续发展的策略，有助于徐工更好的加快市场深耕和布局，及时了解当地市场需求，同时融入并促进当地的建设和经济发展。因此，近年来，徐工也加大了海外制造基地的建设。

以徐工巴西基地为例：2010年10月，徐工启动在巴西建设生产基地的项目；2012年12月，项目正式奠基；2014年6月6日，建成投产。共建有备料、结构、装配、涂装等4幢现代化生产车间及完整的配套设施，每年可生产各类工程机械整机5000多台，成为巴西当地重要地标，也是中巴经济合作的代表性项目。

2015年5月20日，访问巴西的国务院总理李克强参观了在里约热内卢举办的中国装备制造展览会。他来到徐工展位前，饶有兴致地观看了徐工的起重机等产品，并认真听取了徐工在巴西的投资、生产销售、市场建设和当地化融合情况。听完后，李克强总理赞扬道：“徐工集团在巴西做得很好，你们要争取更好！”

我有幸得到了巴西总统特梅尔的两次接见，他特别看重徐工集团在巴西取得的业绩，高度评价徐工为更多的中国企业赴巴投资起到了示范效应。2018年巴西工厂拿下巴政府及军方第一大单，这都说明我们已经成为巴西工程机械主流品牌。

工商会：近年来，徐工海外市场成绩亮眼，尤其在亚太区、非洲区和巴西等地的业绩都有大幅增长，美国等高端市场也有重要的突破，您是如何看待徐工在海外市场的表现？徐工未来如何进一步巩固和提高海外收入的占比？



王民董事长于2018年9月24日在江苏德国（北威州）开放创新合作论坛上作主旨发言，江苏省省长吴政隆率江苏企业代表团出席活动

在徐工的战略规划中，如果说创新是根，那国际化就是叶，根深蒂固方能枝繁叶茂。徐工在创新驱动上的所有努力最终都将体现在国际竞争力上。

徐工集团始终将“国际化”定义为核心的战略。徐工“四个坚持不动摇”战略，其中的一项就是“坚持国际化道路不动摇”。也正是因为全面发力高端产品创新和国际化市场开拓，才让徐工取得了逆势发力、加快转型的辉煌成就。

上世纪80年代末，徐工在行业内率先开始国际化，经过近30年的探索实践，走出了一条独具特色的国际化之路，经历了从产品走出去，到人员走出去，再到企业和资本走出去三个阶段，形成了出口贸易、海外建厂、跨国并购、全球协同研发和国际化人才培养“五位一体”的国际化发展模式。近年来，徐工积极开展国际产能合作，完善全球布局，提升海外市场竞争力，在与国际巨头同台竞技中，由追赶者变身并跑者，充分彰显了中国品牌的全球竞争实力和优势。

从1992年出口第一台设备到遍布五大洲，从海外收入每年不足千万美元到超过23亿美元，稳居行业出口第1位。从中低端用户到高端用户，从产品走出去到人员、服务、资本走出去，徐工集团坚定不移地走国际化道路，成为加大开放、主动参与全球竞争的生动实践。

徐工为全球客户提供技术领先和质量优越的工程机械产品以及成套的工程解决方案，赢得了全球客户的信赖。

面向未来，徐工更要坚定实施国际化战略，努力培育跨国经营“新航母”：

一方面，我们要抢抓“一带一路”战略机遇，积极稳妥“走出去”，加速市场国际化，加速布局国际化，加速经营国际化，以全面国际化思维打造国际化徐工。另一方面，要大步走向全球高端市场，保持出口翻番增长强劲势头，到2020年实现国际化收入占比50%的战略目标。此外，还要全力推进海外基地布局、KD工厂扎根和研发服务备件物流中心建设，打造专业化国际队伍和跨境电商、海外融资新平台，增强全球资源整合能力。推进全球优势企业并购，形成跨国经营“航母舰队”和世界级管控平台，加快中国工程机械世界级品牌成长进程。

工商联：德国是制造业先进性的代表，几年前徐工一举收购德国中型企业施维英，能否请您谈一谈收购时的情况？收购后的融合是怎样的？



2012年徐工集团收购施维英的签约仪式

我们都知道，跨国并购的整合成功率不足30%，但徐工在欧洲的三次并购出手与整合都成功了，能够做到这一点，靠的是什么？

德国是世界制造强国。多少年来，中国企业不断向德国取经，也在不断进行着超越。20多年前，徐工就曾赴德国学习起重机技术，当时对方觉得即便给我们提供图纸，我们也不能把产品造出来，但如今徐工的起重机已经做到了世界第二。

六年前，徐工并购了全球混凝土机械领军企业——德国施维英公司。这一次，我们从20年前的学习者转变为了所有者和经营者，这是让很多人震惊的。

还记得2012年7月6日，这一天，在并购股权交割仪式后的晚宴上，我心里有着这样一件难忘的经历：施维英公司当时的执掌者、

年届70的施维英先生在宴会上忍不住流泪了。说实话，我当时内心很复杂，一方面既充满了同情，因为施维英有着80多年的历史，是一个家族企业，他从父亲的手里继承了这家公司；另一方面也非常感慨——市场竞争有时就是这么残酷。

从这一刻，我下定决心一定要带领施维英走出困境，开辟一片广阔的发展天地，向世人证明中国企业有能力管理好国外企业，有实力去颠覆和重塑一个行业的全球格局！

那时的施维英已陷入了巨额亏损之中。经过梳理分析后，我们得出结论：施维英无论是在产品制造还是技术研发上，都有着世界一流的水平，但因为是家族企业，管理上、市场营销上比较落后才会陷入巨额亏损。症结已经清楚了，施维英最缺乏的就是更为先进、有效的管理。但是，要想向一家有着80多年历史的老牌企业、向代表着世界制造业最先进水平的德国地区输出管理和运营，又谈何容易呢？

并购后，我们主要采取了融入徐工文化加上全球资源协同模式的做法。

第一步，打造中德合作的经营团队。这家德国企业在欧洲的营业规模超过6亿欧元，欧洲职工超过1400人、全球外籍职工接近3000人，而徐工至今也只是派了几名管理骨干融入其日常经营。我们保留并充分信任德国管理者，建立中德合作的新经营团队，使双方的文化融合得以顺利进行。

第二步，实施全球资源协同模式的跨国整合。首先是改变其相对粗放的家族式管理，如加强其对奥地利、美国、印度、巴西等工厂的实时管控，以前这一块基本上是比较放任的，这也是导致其亏损的主因。

重点是推进施维英与徐工的全球资源一体化融合，如施维英巴西工厂亏损较大，徐工在巴西也有绿地建厂的大型基地，则将其混凝土机械的制造整合进入徐工巴西基地，这样的盘活使双方共赢；施维英印度工厂当地化团队能力很强，在当地占有绝对领先的市场份额，徐工则将全系列产品也交给这个团队销售，进一步壮大了这个工厂的业务规模；施维英在东南亚等市场基础薄弱，徐工则在全球销售体系中重点强化了施维英东南亚的销售团队力量；利用施维英美国工厂、奥地利工厂，则在实现徐工品牌的主机KD装配；利用徐工欧洲采购中心的全球集采，也同时压降了双方的采购成本。这样的全球资源协同模式的跨国整合动作还在继续。

第三步，全面融入徐工文化。来过徐工的德国施维英管理层或职工都说，他们的徐工之行，对气势磅礴的产业基地、对徐工人对工程

机械的专注投入，印象非常好、非常深刻。亲赴徐工的合作者老施维英先生也特别强调，他与本人一见如故，非常难忘。历经数年融合后，德国施维英无论管理层、还是职工都越来越认可徐工文化，他们认为：徐工与他们之前接触的企业都不一样，徐工有让人尊重的产业历史和文化，与中国最大的同行走到一起，他们对施维英的发展前景就更有信心；他们也看好徐工的团队，这个团队对工程机械有深度的理解，非常专业和敬业，也有尊重和包容伙伴的处事方式，是他们希望选择的合作伙伴和母公司。

历经这三步走的跨国整合与全面融合，2016年4月初，施维英刚刚下线了全球首台采用多级同步伸缩弧形支腿技术和液控智能臂架技术、代表世界最高水平的65米混凝土泵车，我亲自去参加产品下线剪彩。我清楚地记得，在这台车刚刚试制完成时，就已经收到了来自世界各地的25台订单。当初我们刚收购时，整个厂房空空荡荡，只有两台设备在进行装配，而现在的生产异常繁忙，两班人轮流倒，中间都不停的。

德国施维英公司历经数年整合和文化融合，已经实现连续两年全面盈利，形成欧美混凝土机械第一品牌新的实力优势，而且管理水平大幅提升，与其研发、制造能力相匹配，从而具备了更为强劲的发展实力，与徐工巴西制造基地成为徐工国际化的两个成功样板。

德国机械工会在看到施维英的巨大变化后，不无欣喜地做出了这样的评价：“正是因为有了中国的新股东，才使得施维英发生了如此巨大的变化！”

这就是徐工“大布局、大协同、大价值”的全球产业发展机制的力量，充分利用徐工在全球产业的从研发、制造、采购、生产和市场的全产业链、全价值链布局和整体资源能力的优化、协同，实现了产业全球布局的稳步拓展和价值最大化。

工商联：我们从徐工的战略布局可以看出，徐工一直在持续加大优秀人才和研发的投入，并先后组建徐工研究院及欧洲、北美、巴西、印度等五大研发中心。王董事长，能否请您谈一谈，徐工在布局海外研发后是否已经初尝硕果？

徐工以各产业技术中心为研发主体，以江苏徐州工程机械研究院为技术研究平台，形成国家级技术中心三级研发体系。在全球多个地区设立研究中心，形成了辐射全球的研发布局，全面开展新产品开发、产品适应性、关键共性技术及实验技术研究。

徐工先后设立了院士工作站和博士后科研工作站，成立以“千人计划”专家为核心研发团队的江苏省高端工程机械及核心零部件创新

中心。目前，徐工在国内外拥有了一支6000多人的强大研发队伍，汇集了100多名国内最高端工程机械领军型技术人才。

此外，徐工通过在德国、美国、巴西、印度等地建立研发机构，聚集吸引国际创新资源。2010年开始，徐工深入调研欧洲市场和技术创新资源，2012年，徐工第一个海外研发中心，即徐工欧洲研发中心，正式在工程机械创新高地德国奠基，仅仅16个月，徐工欧洲研发中心开始运营。2014年，徐工在美国成立美国研究中心；同年，徐工中国研发工程师开始派驻巴西制造基地，支持南美市场产品适应性开发，为进一步支撑“立足南美，辐射全球”的国际化战略，2017年，徐工在巴西成立挖装机研究所。

我们努力构建极具创新活力和全球影响力的国际研发平台，吸引了大批顶尖工程机械技术人才落户徐工。

工商联：目前在中国，国企混改是一个很受大家关注的焦点。在这个方面，徐工是如何推动自身体制改革的？

遵照党中央、国务院的重要指示精神，国企改革进入了全面深化的阶段，徐工被国家和省列入了“双百行动”计划和省混改的重点企业。

下步，我们还将积极探索国企改革的“徐工模式”。在坚持国有控股的前提下，积极推进第二层级（徐工有限公司）的混合所有制改革，目前徐工旗下十几家新业务企业完成及正在推进混改，让职工奋斗成长与企业前途命运紧紧捆在一起，打造徐工长治久安活力迸发新机制，进一步推动战略新支柱产业的上市。提升现代企业制度与管理基础，完善董事会、监事会、经理层有机统一的法人治理结构，建立以业绩为导向的考核和薪酬分配机制，充分激发参与市场竞争的活力，为打造世界级徐工注入新动能。

王董事长，感谢您接受我们的采访！

图片：徐工集团欧洲研发中心



吕海阁

梅特曼大区 & 杜塞尔多夫 外籍服务中心项目主管 吕海阁专访

工商联：吕海阁先生，梅特曼大区 & 杜塞尔多夫外籍服务中心（简称服务中心）是何时成立的？基于什么样的原因要成立一个这样的平台？

自 2017 年 1 月起，地区政府就开始筹建一个为企业和外籍人员提供服务的官方机构，为企业以及人员在本地生活和工作所遇到的问题提供咨询帮助。最终，在杜塞尔多夫市政府、梅特曼大区政府、杜塞尔多夫工商大会的牵头下，以及杜塞尔多夫市经济促进局和工商联的支持下，成立了梅特曼大区 & 杜塞尔多夫外籍服务中心。

近年来，我们关注到越来越多的外籍人员搬到本地区生活。同时，外资直接投资增长巨大。在本地区落户的德资或外资企业面临的挑战就是所雇佣的外籍人员落户问题。对小中企业来说，这个挑战很大，是因为他们在这方面还没有经验。为了给企业提供更好的服务，杜塞尔多夫和梅特曼大区经济促进局，以及杜塞尔多夫工商联将对企业增加这方面的服务为主。这两年的经验表明，服务中心的建立明显为本地企业带来了巨大的附加值，而且提高了本地区作为投资地的国际吸引力。

工商联：能否请您介绍一下，服务中心的主要工作内容有哪些？

我们主要为刚派遣到德国的、在工作和生活中遇到问题的外籍人员提供服务。通常情况下，企业的人力资源部会先找我们咨询，然后再派相关人员与我们具体洽谈。

服务中心为外派员工解决其在德国工作和生活上的问题发挥作用。这些服务范围包括帮助其解决官方手续相关问题、外国人法问题、子女入托和入学，职业晋升以及再培训、

国际化融入、医疗体系、住房、保险等相关问题。一接到具体的问题，我们就提交给主管的政府机关、相关机构、团体等。服务中心发挥着跨政府的桥梁和领航作用。

值得一提的是，有时外籍员工的工作地点和居住地不在同一个城市的，服务中心也可以利用其自身跨区域优势，与杜塞尔多夫以及梅特曼大区的有关机构和政府对接，解决其跨区域的相关问题。

工商联：越来越多来自中国的人员会选择申请蓝卡，需要满足的条件是什么？

近年申请欧盟蓝卡的外籍人员越来越多，所以服务中心处理过很多相关的问题。欧盟蓝卡是一种简化专门人才和其家人移居德国的外国人法的措施。蓝卡的优点是到德国 33 个月后便可以拿到永久居留许可。有德文基础的在 21 个月后可以拿到永久居留许可。有蓝卡人员的家属不需要会德文便可以申请家庭团聚签证。申请蓝卡需要满足 52,000 欧元以上的税前年薪（2018 年），拥有德国的大学学位或在德国被认可的国外学位。



企业人力资源部长的交流活动

工商联：服务中心成立以来，你们服务过的企业行业大多如何分布？主要的外资企业来自哪里？

有一方面是在国外生产和销售的，并已雇用或计划雇用外籍人员的德资企业，他们占我们客户的一半以上。另一方面，是在这里投资的并已雇佣外籍人员的外资企业，其中有很多来自东亚的企业，特别是中资企业。

我们大部分服务的企业均是不同行业的中小企业，例如信息技术、数码、服务或制造业。无论什么行业，入驻本地的企业都非常国际化，雇佣的人员的一部分来自国外。

工商联：根据您的经验，对于现在位于杜塞尔多夫和梅特曼大区的外资企业和本地企业而言，人才数量是否充足？哪个行业的人才比较紧缺？

人才缺乏不仅是将来的挑战，而且已经是目前的问题，特别是IT业和工程师两个职业领域，因此不仅是德资还有外资企业对雇佣外籍专家很感兴趣。企业的国际化趋势，加上人才缺乏致使来自国外的专家和管理人才的数量稳步增加，因此服务中心的工作对于本地的企业和地方的经济变得越来越重要。

工商联：在服务中心工作之前，您是做什么工作的？您的中文为什么会这么出色？

我曾在杜伊斯堡大学学习东亚经济学，学习重点为中文、经济学和政治学，其中有两个学期在位于长沙的湖南大学完成。毕业后曾在上海德国中心作为项目经理工作，然后在汉诺威的中国中心负责中德经济合作相关的项目。自2016年起，我就任外籍服务中心负责人一职。

工商联：在您看来，外国管理者被派驻到德国工作，面临最大的问题是什么？

就我的工作经验而言，刚到德国的外籍人员面对的最大的挑战是办理不同的官方手续。手续的语言就是德语，这对新来的人员来说是很大的障碍，因为他们不会说德语或会得很少。因此，很多官方手续需要清楚的解释，例如向移民局申请工作许可、登记住所、上学手续等。因为相关的信息和手续基本上都是德语的。在这样的情况下，我们的服务中心就可以提供英语或按照企业和人员的需求提供中文、俄语或意大利语的服务。此外，我们会将问询转给各政府部门会讲外语的联系人，这对企业和人员提供了很大的帮助，而且减少了政府部门的工作量。

工商联：同样作为中德经济方面交流的机构，您最希望与德国中国工商联进行哪方面的合作？

我们的服务中心跟所有本地的国际机构和团体合作。一方面是因为能够给参加这个机构和活动的外资企业和外籍人员提供咨询服务，另一方面是因为我们可以给需要帮助的企业和人员提供相关的对接联系人。

对本地的德资和中资企业来说，德国中国工商联是很重要的经济和咨询机构。同时，贵工商联的企业会员也需要我们针对企业开展的服务咨询。



从左到右：Gregor Berghausen（杜塞尔多夫工商联的首席执行官），Svitlana Bayer（外籍服务中心工作人员），吕海阁（外籍服务中心项目主管），Thomas Geisel（杜塞尔多夫市市长），Thomas Hendele（梅特曼大区区长）

联系方式：

吕海阁
项目主管
梅特曼大区 & 杜塞尔多夫外籍服务中心
Ernst-Schneider-Platz 1
40212 Düsseldorf

电话：+49-(0)211/ 5441 4909
传真：+49-(0)211/ 8939 992
网址：www.expatservicedesk.de

图片：梅特曼大区 & 杜塞尔多夫外籍服务中心



丁永健教授

德国马格德堡应用科学大学副校长丁永健教授专访

工商联：华人在外国担任大学管理层比较罕见，尤其是在学术严谨保守的德国。您是否能简单介绍一下，作为一位华人您是如何走上这一特殊的领导岗位的？

我是 2002 年获得终身教授任命从而离开工业界回到高校的，在学校已经工作 16 年了。在完成本职教学、科研工作之余，当过 8 年电气工程所所长、5 年工程与工业设计系负责教学的副系主任，属于热衷于为大家服务型的一类人。在德国大学校长、副校长通过校务委员会（由全校教授、职工和学生代表组成）选举产生，不算什么级别的官职，仍然是为大家服务的。我校的章程是每四年选举一次，一位校长，三位副校长（教学兼国际合作、科研兼技术转让和学校发展兼公关和斯滕达尔校区），采用校长负责制，副校长由校长提名、校务委员会确认。其实在德国许多优秀教授是不喜欢担任行政职务的，更别说全职或半职的校级领导，事务繁杂、影响专业发展、个人获利不多，尤其当任期届满不能连任、返回研究所教学科研岗位以后，会比较累人。当然作为学校的“招牌”，校务委员会一般也不会让太年轻的教授们担此重任。

说到德国高校的保守，我觉得如果和美国比较确实还有改进余地，那里也许一所高校里就有数十名华人教授，而目前全德国约 400 所各类高校里，来自中国大陆的华人教授大概还不到 100 名。不过话说回来，我来德国快 40 年了，相对于我们刚来时的 80 年代，德国高校的国际程度进步不小，那时几乎只有个别的华人汉学教授。开个小玩笑，请问中国约 3000 所高校里，有多少全职外国教授？又有多少欧洲裔校级领导？这样比较中国似乎比德国更加保守。

工商联：回顾您的人生轨迹，最初其实是

企业供职，为何会选择从企业到高校发展？

我的这种职业生涯其实在德国工科教授里是一点都不奇怪的。德国高校在招聘工科教授时特别要求应聘者具有三年以上工业界工作经验。简单地说，就是你要培养工程师，就得自己干过这一行。这一点和国内那种毕业留校当助教、讲师、副教授、正教授的职业道路是不一样的。

如果说我的职业道路有些特别，主要是我当年“入错了行”。我的博士是在联邦反应堆安全研究所读的，所以一直和核电站安全打交道（主要是核电站故障诊断和数字化安全仪控）。如果没有政治对核电行业干预的不可控性，我也许会在工业界一直干下去，毕竟当年我作为西门子工程师和销售支持人员在北京和中国核工业部、俄罗斯核能出口公司夜以继日、谈判成功价值数亿欧元的田湾核电仪控供货项目时，还是非常有成就感的。当然我后来发现其实高校的教学、科研也有许多另样的乐趣。

工商联：目前，中国各级政府正积极引导一批普通本科高校向应用型转型，您如何看待这一举措？

我认为中国教育部决定在建设一批世界一流大学的同时，引导一批普通本科高校尤其是地方院校向应用型高校转型，是非常正确、合理的举措。因为一个国家的发展确实需要两种人才：基础研究型和应用科学（技术）型，且后者的需求数量远远高于前者。以德国为例，近 60% 的工科类大学毕业生（也就是我们常说的工程技术人员）都是应用型大学（缩写 FH 或者 HAW）培养的。因此，我常常对来访的国内同行说，德国之所以能制造出举世公认的高质量工业产品，应用型大学和双元制职业教育功不可没。当然，也得承认基础研究型大学（德

国也称为综合性大学 UNI) 的毕业生的价值, 他们中的多数其实也从事的是应用型工作, 比如项目工程师或售后服务等等。

不可忽略的一点是, 根据德国著名教育家洪堡的理念, 高校的教学和科研是一体的(近来又增加了“第三任务 third mission “包括就业/创业)。应用型大学和综合性大学相比只是侧重点不同, 但绝不能忽视科学研究。比如, 开发自动化系统的一个新的现场总线, 也许就是某几个大公司或研究所的任务, 但要推广到各行各业, 就需要大量(应用型)工程技术人员。德国研技部 BMBF 设有专门的支持应用型大学进行科研活动的款项, 如 FHprofUnt, FH-Impuls, ZIM, ForMat 等。部分拨款, 如中小企业创新专项只能是高校和中小型企业合作申请, 以利于科技成果向产品和市场转化。

工商联: 在您看来, 应用型大学建设要注意哪些问题? 德国有哪些可供国内借鉴的良好经验?

我离国太久, 缺乏对国内教育行业的第一线了解, 在这里只能是抛砖引玉, 介绍一下德国做法供国内同事们参考。我们学理工科的人喜欢从产品的生命周期出发考虑问题。我们首先要回答的问题就是应用型高校的生源从哪里来, 如何招生? 在这一点上, 我认为, 德国的体制相对比国内灵活些。以马格德堡应用科学大学电气工程专业为例, 我们约一半的大一新生毕业于文理中学(相当于国内普通高中, 毕业考试的德语名称为 Abitur); 另一半学生接受过德国典型的双元制职业教育, 后来通过大专或高职学习, 取得了大学入学资格(专业受限制, 也叫 Fachabitur); 还有个别学生学期期满后工作多年且已经具备带徒资格(师傅, Meister), 他们通过专门的入学理论考试, 被破格录取。这些学生也许理论基础弱些, 但动手能力较高中毕业生强。还有一个重要的因素不能忽视, 就是德国学生选择专业方向自主性较强, 所以学习目的似乎比国内学生迫于高考分数或家庭压力选择专业, 大有不同。

第二个问题是谁来教, 如何教? 从原则上来说, 德国应用型大学的师资要求和综合性大学的师资要求差别不大。工科教授一般要求获得博士学位后有 5 年以上的工作经验, 其中至少有 3 年的校外工作经验, 一般是工业界或校外准工业研究机构, 如弗劳恩霍夫研究所等。因为教授职位数目有限, 且一般为终身公务员制, 所以德国工科教授是直接“双师型招聘上岗”, 具有较好的工业界人脉。在教学方面, 应用型高校的课程设计理论深度比研究型高校浅些(当然也和任课教授有关), 但实验课多一些。一般情况下, 理论课时和实验课时的安排会尽量达到 2:1。大学三年级以后, 会增加选修内容和研讨班, 选修内容占学生总学分的 10% 左右, 研讨班主要是鼓励学生积极探索并培养他们的团队配合能力。举例来说, 马

格德堡应用科学大学机电类专业学士的正常学期数是 7 个学期(3 年半), 其中包含 6 个学期的理论学习, 第 7 个学期是工业实习及学士论文撰写。绝大多数学生都是一边在公司实习, 一边寻找合适的论文课题, 由公司资深工程师和学校教授双重辅导, 帮助学生独立解决某一工程问题并有一定的学术要求。这一点估计在国内还不容易做到。我觉得, 主要原因是国内有些公司似乎不太重视人才的发掘, 也不愿意进行早期投资。这几年, 德国经济状况较好, 所以不少学生是拿着工作合同返校进行论文答辩。因为德国的劳动保护法注重保护弱者、对资方不利, 所以很多公司其实是利用学生在实习期公司不受法律解聘条款约束的机会, 考察学生, 为公司注入合适的新鲜血液。而且, 在学生实习期间, 公司付费较少, 每月 300~800 欧元, 相当于学生的住宿费。实际上, 他们的工作能力已经与年青工程师相差不多, 但公司向后者所支付的工资要高出前者数倍以上, 属于双赢局面。

工商联: 中德方面的合作中, 除了德国需要市场、中国需要技术之外, 是否还有其他可探讨的合作点?

当然。我在德国 38 年, 正好从外部见证了中国改革开放、经济腾飞的整个过程。客观来说, 中国的“市场换技术”策略在早期是卓有成效的。但是现在情况有些变化, 有些领域似乎该轮到德国用市场换技术了, 比如电动汽车电池生产。当然, 更多的领域还是互补的, 毕竟德国厂家多以高质量取胜, 而中国产品以价廉物美著称。再比如在目前比较热门的德国“工业 4.0”/ 中国制造 2025 领域, 德国在工业生产自动化领域优势较大, 中国在电子商务和服务业发展较快。双方的技术合作对打造一流智能制造意义很大。事实上, 双方政府也认识到这一点, 两年前我有幸参加了在柏林举行的两国间四部委对话会议(当时中方是科技部万钢部长和工信部一位副部长带队), 并且参与了两国“工业 4.0”“标准化专家联席会议, 这方面合作喜人。

从大处讲, 两国的共同利益还在于共同维护世界自由贸易秩序或者在非洲合作开发以及在一带一路项目中相互配合、共同获利。不过这些话题已经超过一位工科教授的管辖范畴了。

工商联: 作为电气工程方面的专家, 请您简要介绍德国“工业 4.0”战略给德国应用大学带来了哪些机遇与挑战, 尤其是在工程技术教育方面?

2013 年 4 月汉诺威工业博览会上提出的德国“工业 4.0”战略是由德国联邦教研部和联邦经济技术部联合资助, 德国学术界和产业界共同推动的国家级战略, 旨在提高德国工业竞争力, 在新一轮工业革命中抢占先机。

“工业 4.0”战略对应用型大学来说既是挑战也是机遇。相比起综合性大学经费问题是我们面临的主要挑战，但如果能够积极应对挑战，将不足转化为优势，这就是机遇。

具体而言，“工业 4.0”对教学内容提出了新的要求，主要在于从用户端到工厂的数字化、智能化，以及由此需要的物联网、机器人、虚拟物理系统、虚拟/增强现实、大数据分析/人工智能等关键技术。马格德堡应用科学大学现有的自动化专业课程不能完全覆盖这些内容，由于经费限制，学校也不可能轻易增加教授数量。我校的解决方案是和马格德堡大学（综合性大学）开展联合办学。2015 年冬季学期起，我们联合开设了“信息技术与智能化系统”本科专业，马格德堡大学承担约 60% 的课程，我校承担 40%，学生将来的毕业证书上将会印有两校的校徽。如此一来，双方通过教学模块共享，很好地解决了因资金不足而无法新增教授职位的挑战。而且，在平等互利的基础上，两所学校只召开了两次教授联合会议，就编制了该专业的教学大纲，然后报双方系务委员会和校务委员会批准，州文化部备案，效率极高。

“工业 4.0”战略给我们的研究工作也带来了新的活力。我之前主要从事核电站安全联控方面的工作，由于德国政府的特殊核电政策，我的教学领域改为工业自动化。我的实验室里有个示范车间，主要从事自动化互联网的安全安保和可靠性研究。我和两所综合性大学和法玛通（Framatome）德国分部申请到联邦经济技术部一个关于工业控制系统网络安全测试方法研究的为期 3 年的课题，并作为项目总协调人，年底结题（估计 2019 年起会继续下一期三年）。该项目共有 8 名博士研究生，其中 2 名来自中国。

工商会：您对如今越来越多的中国企业收购德国企业如何看？这是否是中国技术提高的最便捷途径？

这方面我是外行看热闹。我听到和看到的几个案例里，似乎没有由于中方并购而使得德国利益尤其企业员工利益受损的事情发生。恰恰相反，我听到一些中企老板由于不了解德国法规和社会环境，吃了不少冤枉亏的案例。比如有个国企，并购一家德企，然后 10 几年几乎一直亏损，德方管理层一换再换，而且中方管理层似乎也不十分着急。

至于中方通过并购达到一定的技术提高，我是相信的。是否最便捷，我无法评价。这个只能从国内的大环境和发展速度以及国家对企业自主创新的税务奖励、员工的创新能力等等来考虑。从长远讲，我希望中资除了并购现有企业，多到德国来开设研发中心，共同开发，做到真正的国际化。

工商会：除了电气专家，您还担任德国逸

远教育与慈善基金会副会长的职务，能否介绍一下这个基金会？什么样的机缘使您在专业之外还做慈善事业？

我们当时是在中国相当贫困、外汇十分紧缺的背景下，拿着中国政府（当然不太宽厚的）奖学金留学的，三期本科生共约 300 人毕业后大多数留在德国生活工作（目前不少人为德企在国内工作）。我们在德国是免费学习，申请学习位置或（一些同学）转学时得到 DAAD 的帮助。10 年前有一次同学聚会时谈到是否一起做一些公益，回报社会。德国逸远教育与慈善基金会就是以第一期同学、企业家张逸讷和吴远夫妇为主、部分同学和当年使馆教育处主管我们的鲍超轶老师共同出资建立的，我属于穷教授出力一类。目前我们主要资助国内的一些平困地区的大学生和高中生（初中以下是义务教育）。2015 年德国难民高潮时，我们也赞助了部分（阿拉伯）德语教材。我们希望中德企业也能够出资赞助包括共同进行一些项目，具体联系方式请见 www.yfce.de 网站。

工商会：对现在中国留德学生的一些建议和寄语？

现在的中国留学生经济条件和我们当年无法相比。他们毕业后的选择也比我们更加宽广，比如他们毕业后回国发展不必担心生活水平下降，也有了更多的来去自由。当然他们许多是独生子女，部分人自律性似乎比我们当年差些，对西方社会的好奇心也要小些，喜欢华人（学生）扎堆。我一直鼓励我身边的中国留学生更加主动和德国同学们互动，多了解德国社会，毕竟德国是一个成熟的工业化国家，从法律体系到社会福利体制，有许多值得中国学习的地方。即使有同学更加致力于讲好中国故事，也要知道人家喜欢听什么才能讲得好。大学毕业后如果计划回国发展，希望他们做好中德交流的桥梁。如果决定留在德国发展，就要认同新的家乡，做一个守法的公民并且为这里的社会做出积极贡献，同时也继续积极参与推进两国人民的相互了解和世界和平。

人物简介：

丁永健教授是中国改革开放后第一批留德本科生，1980 年就读于德国慕尼黑工业大学电气系并获得 Diplom 和博士学位。曾任职于德国联邦反应堆安全研究所、西门子发电部及意昂电力集团，具有 17 年工业界经验。现任德国马格德堡应用科学大学副校长、工业自动化教授。丁教授是中国田湾核电站一号机组全国首套数字化安全仪控的主要设计者之一，曾担任国际原子能机构仪控专家，目前兼任德国核安全委员会电气专家委员、留德华人教授学会董事会成员、德国逸远教育与慈善基金会副会长。



AruSHIH GmbH — 工厂设备和机器安全的保障

工厂设备和机器安全

- 根据安全法规、详细的措施建议以及设计有效控制的综合风险评估
- 确定安全技术要求，测试文档，并在结构安全设施方面设置您的机器
- 根据 DIN EN ISO 13849 和计算机证明 (例如系统) 评估与安全相关的机器控制管理
- 帮助您评估产品 CE 的合规性
- 帮助您购买新的或二手的机器设备，根据法规和操作要求启动和调试设备
- 审查由第三国进口到欧盟的机器和设备的兼容性

工作安全性

- 支持和咨询企业内所有负责工作保护和事故防护的人员
- 定期评估工作实施人员的安全措施及其有效性
- 根据人体工程学和卫生协助进行工作场所设计
- 联系行业协会和相关机构，协助审批程序
- 通过分析、处理文件和未来预防建议，帮助处理意外和近乎意外事件
- 完整的文档，特别是安全手册，用于安全处理您的计算机

- 工作保护培训和训练，以及安全专员培训和训练

危险物品的管理

- 根据危险物品处置法规对危险事项进行评估
- 根据物质、数量、贮存和使用场所，建立和持续保存危险物品的登记
- 通过对使用的材料、工艺和技术设施的评估来支持物料的批准
- 协助寻找替代品
- 根据相关规定制定建和提供操作说明
- 确定与您的业务相关的环境法规
- 协助管理责任

防爆

- 为一名 / 一位外部爆炸保护人员提供支持
- 危险评估、安全概念、爆炸保护文件和员工培训
- 防爆规定简介和实施

防火

- 预防性消防咨询
- 设置消防专员

- 制定使用和逃生路线、选择和培训消防人员、员工的消防培训以及当地消防员的消防培训。

工作保护管理

- 根据您的业务政策制定、规划和实施您的工作保护管理，制定业务保护目标。

- 制定和持续维护专门用于企业的劳动保护管理手册

- 专业人员、主管、代表和员工的咨询和培训

危机和灾难管理

- 查明潜在危险，应对可能发生的灾害或事件，同时考虑危机管理的结构或人员的关键位置

- 制定人员疏散、消防、逃生、营救和报警方案

- 关于责任和保险的咨询

行业软件

- 例如，基于 SAP 的软件解决方案的安装、维护、维修和数据输入

- 开发特定和定制的 IT 解决方案，包括连接到第三方系统和标准软件，以及将这些技术集成到您的企业管理软件中。

联系方式：

Peter Otte

AruSHIH GmbH

地址：Dammstraße 30 47119 Duisburg

电话：+49 203 50064574

邮箱：peter.otte@arushih.de

AruSHIH GmbH 总经理 Roland Stroba 专访



您与中国的第一次接触是在什么时候？

在童年的时候，我就对中国文化产生了很大的兴趣。

您对中国最深的印象是什么？

中国人在能力和职业道德方面与我们有相似之处。

您的商业信条是什么？

为客户提供服务，为员工提供并长期确保安全的工作环境。

您觉得中国有哪些优势？

中国的优势是有着合格和结构合理的人群。

对您来说，企业应具备的最重要的特征是

什么？

长期的，目标明确的和有担当的思考和行动。

最近有哪部电影让您觉得印象深刻？

《拯救大兵瑞恩》

您有什么想实现的梦想？

我的理想是，让我的企业以自身的力量和着眼未来的方式在市场上找到自己的位置。

您有什么突出的性格特征？

可靠，社交能力和通过永无止境的求知欲获得重要的专业知识。

您的弱点或不足是什么？

过严的时间管理和缺乏耐心。

您看重周围人的哪些性格？

真实性和可靠性

您的榜样是谁？

阿尔伯特·爱因斯坦和阿尔伯特·施韦泽

如果您当选为德国总理，您会实施哪些举措？

推动一个安全的工业 4.0.



在德国购置不动产—— 安全投资提示与建议

在德国购买不动产基本上被认为是有保障的投资。但购置不动产仍需深思熟虑且谨慎做好法律上的准备，且必须注意诸多对交易有效性的要求和法律上的特殊规定。各种存在的法律风险能够迅速破坏购买人对不动产所抱的期望。不动产上存在的相邻权或承租人权利中也有潜在的风险。下文旨在阐明在德国关于购置和出售不动产相关法律规定的特殊情况，特别是对于中国投资者而言。

1. 购置不动产的法律依据

依据德国宪法，在德国购置不动产是自由的。原则上任何人都可以购置不动产，不受个人出身与国籍影响。中国公民与企业也能够德国获得地产的所有权。

a. 在德国购置不动产的前提条件与流程

德国法对地产转让的规定详细、准确且透明。地产所有权关系的不明晰已通过严格的形式要求被排除。根据《德国民法典》第 311b 条和第 925 条的规定，地产买卖合同的签订以及所有权的合法转让需要公证人的参与。公证人作为公共管理人为合同双方（买受人与出让人）处理事务。

上述公证人的参与所产生的费用取决于地产本身的价值。不动产交易的参与者或其代理人必须一同出席公证。外国的投资者需要注意，公证人需确保出席公证的人员具备足够的德语知识，有能力理解公证过程中的所有重要内容。如果公证人对出席人员的德语能力有所怀疑，则需要另外委托一位具备足够德语知识的代理人（例如律师）或宣誓翻译员。每一宗已经完成的地产权利转让都需要在地产登记簿中进行变更登记。地产登记簿中记录有该地产的重要特质（面积、位置）、所有权人以及已经登记在该地产上的法律负担。地产登记簿具有公信

力，其对于潜在的买方而言被视为是准确无误的，买方可以完全信赖其中记载的信息。这使得德国的不动产交易具有其特有的透明度和法律确定性。

b. 德国联邦结构的特殊性

德国是一个联邦制国家，原则上各联邦州与地方可以制定与地产相关的规划和规定，在某些方面具有完全的自主权。对于某些类型的地产，例如森林、自然保护区或疗养区，官方可能有特别的限制对顶。若地产归国家所有，其出让必须公开招标，原则上国家机关在招标中不能对潜在买家有非法的歧视，但允许其做出选择。

c. 拥有地产无法改变居留身份

欧盟公民享有在欧盟境内自由旅行及居住的权利，但该政策不适用于非欧盟公民。目前，无法通过购置不动产来改变这一点。在德国拥有不动产并不能保障获得德国的居留和入境许可，必须另行申请签证和居留许可。只有购置不动产并在其中开展自主经营活动的人才资格申请一种特殊的居留许可。当一个外国国籍的地产所有权人长期或较长时间内不在德国时，必须任命一位在德国境内居住的收件代理人并提供该代理人的居住地址和出生日期。

2. 合适的不动产的挑选与鉴定

在挑选不动产时已经可以且应当进行全面的考虑及初步的检验。

a. 查阅地产登记簿

首先，潜在买家经所有权人的同意或书面授权可查阅地产登记簿，以避免遭遇意想不到的麻烦。一方面能确保卖家是真正的地产所有权人，另一方面能了解该地产上是否存在任何为第三人设立的权利，例如居住权、相邻通行

权或抵押权。地产上的权利属于“对物的权利”，原则上其效力及于所有人，同样也及于将来的所有权人，与合同请求权不同。如果在查阅地产登记簿时出现疏忽，可能会造成重大的经济损失。

b. 地产的位置

位置是影响不动产价值的决定性因素，包括周边环境与交通条件。对不动产周边已经完成的或将要进行的开发无论如何都应事先仔细考察。对周边环境的改变可能会在几年内对不动产的价值产生决定性的影响，该影响既有可能是正面的，也有可能是负面的。由于对周边环境开发的可预见性有限，在德国某些开发必须提前公布，或者由官方进行透明的消息传达。例如，地方市镇对新施工计划（以及由此造成的损害）的制定受制于大量规定，需提前向所涉及的地产所有权人进行告知。需要许可的大型工程如火车站、机场或者购物中心，绝大多数情况下也需要提前很长一段时间公布。

c. 地产情况的预先调查

在买卖合同签订前，应该尽可能对地产作一番全面彻底的调查。某些情况下此类调查是官方要求进行的。地产调查不仅能显示地产的开发潜能，还能够就遗留物确定土壤的污染程度和地下水储量。现存的遗留物可能会导致昂贵的清理工程，原则上主管机关也可以要求新的所有权人承担该费用。在开发矿业的地区，还可通过官方和矿业公司查阅开采计划。在受二战影响尤其严重的地区，至今仍可能在施工时发现弹药和炸药。因此在施工前经常需要证明该地产无弹药残留。

d. 建筑物的预先调查

此外，对地产上现存建筑的技术性调查也需要重视。其现状和使用应当与已获得的强制官方许可相一致。实体建筑在地产价值调查中当然扮演着重要的角色。防火设施是否合规必须进行调查，供暖建筑的能源效率亦同。若有意进行改建或拆除，同样应预先进行相关的可行性调查。

e. 租赁合同与用益租赁合同

原则上，在地产上已经成立的租赁合同与用益租赁合同的效力“自动”且无需另由合同规定即转移至买家。一方面，长期租赁合同能够保障该地产的获利预期，但另一方面，对该地产的预期使用目的可能会在很长的一段时间内被严重限制。在评估和起草租赁合同与用益租赁合同时，需要用到法律专业知识。在合同中看起来并不重要的措辞有可能为合同的维持和继续履行带来显著的经济影响。特别是对承租人权益保障，在德国是一个非常重要的议题，且与此相关的法院判例非常复杂。在德国签订合同还应特别注意通用格式条款的相关法律，否则可能会导致合同条款无效。

f. 不动产的邻居

与目标不动产相邻的周边不动产也应格外引起注意。务必要根据预期的使用目的来评估相邻不动产对此进行反对的法律风险。私有地产的所有权人很可能会对其周边的新工程持怀疑态度，且尝试用一切法律手段来制止其实施。此地的商户也会想方设法地阻止因临近的施工和周边地产使用目的的变更对其经营产生的负面影响。

g. 购置不动产的税务问题

最后，不动产购置涉及的立即和长期的税务问题也不容忽略，这需要根据地产预期使用目的进行更谨慎地审核。特别是已计划的地产转卖，可能会造成税务上负面的影响。因此，在不动产交易中也要考虑公司法相关的问题。相较于从国外直接来德国投资，对于外国的投资者更有利的途径是先在德国成立一家公司，然后通过该公司进行交易。购置不动产时还应注意土地购置税的问题，各联邦州对该税率的规定有所不同，一般而言可能会相差几个百分点。根据各市镇的规定，地产所有权人可能还需要缴纳额外的公共税费。

3. 取得不动产所有权后应注意的问题

购置不动产后，随之而来的是与地产状况有关的一系列责任以及由此产生的风险。承租人、邻居以及主管机关都可能对所有权人提出各种要求。

a. 官方许可

根据规定，施工以及对该地产的特殊用途或用途的变更一般都需要得到官方的许可。根据地产的性质以及工程计划可能需要不同的主管机关共同配合参与。

官方许可的授予通常需要满足一定的条件。只有在很少情况下才允许与主管机关存在意见分歧，且应该在购置地产后尽可能有法律保障地排除此类分歧。

b. 交易安全义务

根据德国法，地产所有权人还负有对于其他人的交易安全义务，对于任何明显产生于该地产的危险都应当采取合理的预防措施，例如冬天除雪、除冰的防滑措施以及搭建栅栏和树立指示牌的义务。地产所有权人不能完全避开这一类安全义务。即使他委托其他公司来履行该安全义务，也必须谨慎挑选、指示该公司，如有必要还必须经常监督。

4. 总结

就资产价值而言，投资德国的不动产总体上是安全的。但不动产的购置和管理在许多方面都需要谨慎的法律协助。只有借助相关的专业知识才能在购置、使用以及责任承担上避免产生昂贵的延误，也只有成熟而经验丰富的不动产法和建筑法咨询才能够保证中国投资者对

德国不动产的投资期望得到满足。

典型案例介绍:

1. 德国某城区和大学城建设项目

项目时间: 2011-2014 年

项目介绍: 为 PPP 项目 (政府与社会资本合作项目) 的室内和室外组合池的规划、建设和运营

作为体育和休闲设施的补充且作为 PPP 项目的一部分, 新的室内和休闲游泳池的建设工程已完成。该项目通过热电联产工厂确保热能和能源供应, 实现了税务上的交叉结构设计。公共采购程序于 2013 年 5 月顺利完成。泳池由私人合作伙伴建造, 并于 2014 年 12 月如期开放。

我们为该项目提供的服务:

- 进行市场调查并参与可行性和经济性研究
- 编制招标文件, 包括建筑合同、经营和租赁合同
- 组织和实施整个欧洲范围内的招投标程序, 从最初的招标直到拍板最后定价
- 为施工提供全程法律咨询, 合同和补充协议管理, 直至工程完成并通过验收

2. 北威州某公司建设项目

项目时间: 2017 年至今

项目介绍: 为第二和第三施工阶段的规划招标提供法律咨询

某城市区域将用于新的城市规划项目。以往的工业区应通过土地回收重新被整合到该市的结构中。该项目的目标是, 为该土地转变为商业用途做好充分的准备。

我们为该项目提供的服务:

- 为项目管理、废物清理、建筑拆除、道路建设、安全和健康保障设施、排水和工程量构建并协调欧洲范围内的招投标程序
- 为有关政府采购法、公共和私人建筑法以及资金方面的法律问题提供解答
- 准备投标文件, 包括欧盟声明、招标材料和表格以及规划和工程合同
- 组织和实施整个欧洲范围内的招投标程序, 从最初的招标直到拍板最后定价

3. 北威州某公司建设项目

项目时间: 2014 年

项目介绍: 对某矿产中的提升井架的拆除提供建筑法和公共采购法方面的法律咨询

该公司计划对某矿产中的提升井架进行拆除和清理。在该工程中有非常复杂的工程技术方面的法律因素需要注意, 这同样也体现在了对设计者和工程师的选用过程中。

我们为该项目提供的服务:

- 在欧洲范围内进行招投标以期找到最合适的设计师事务所
- 对建筑法和公共采购法方面的各类法律问题提供全程的法律支持
- 出具所有投标文件, 包括欧盟声明、一般的公共采购材料 (包括表格) 以及规划和工程合同
- 组织和实施所有参与竞争者的谈判程序, 从最初的招标直到最后确定报价

作者简介:

律师事务所: 合立福律师事务所位于杜塞尔多夫的律师团队有超过 40 名执业律师, 自 1979 年起为中型企业和国际企业集团提供咨询, 客户群体还包括政府与公共部门以及其他具有高要求的商事客户。本律所的咨询服务几乎涵盖所有公司业务相关的法律领域。



史蒂芬·希特: 本文作者, 合立福律师事务所合伙人, 不动产法、建筑法和政府采购法团队的成员。他的业务重点之一为私法领域的建筑和公共采购法。他协助跟进项目实施以及大型建筑项目的规划和开发计划, 并为城市、乡镇和地区以及各类大小建筑师事务所与工程师事务所提供咨询。

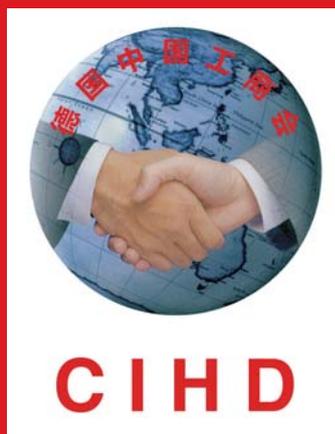


克里斯托夫·施密特: 本文作者, 合同法领域知名专家, 合立福律师事务所合伙人, 二十多年来为德国和国际企业提供国内外合同谈判、起草和审查的咨询。此外, 他还是通用格式条款相关法律领域的专家, 也是多本合同法专著的共同作者。



蒂姆·里斯那: 本文作者, 合立福律师事务所学术研究员。

图文: 合立福律师事务所



德国中国工商会会员 及合作伙伴活动

德国中国工商会携手 PKF 法葛事务所 和 GCA 共同举办信息讲座

越来越多的中国小企业走出国门，将德国作为开辟欧洲新战场的第一站。由于中德财务和税务体系差别较大，很多企业对于这两个主题有些无从下手。为了帮助这些中国小企业迅速了解到日常财务中所最需要的财务税务信息，德国中国工商会于 9 月 3 日携手会员企业 PKF 法葛事务所和 GCA 共同举办了新一期的信息讲座。讲座内容不仅涉及了最基础和最重要的电子发票及账单制定，还向大家介绍了在荷兰的公司组建和税收优惠信息。

活动开始，由德国中国工商会总经理王颖女士向与会的小企业主介绍了工商会情况，2002 年成立的工商会以前接收的会员企业大多是德国企业，近年来开始接收一些来德国创业、发展的中国中小企业成为会员企业，这样有中德企业共同参与的交流平台才能发挥出更大的潜能和作用。

随后，德国领先审计、税务和律师事务所 PKF 法葛的滕莹女士为大家就电子发票的合规存档作了详细介绍。电子发票的保存义务为 10 年，而且要符合以下几点规定，如保持原始格式、易理解和可验证性、完整性、及时存档与不可篡改性、有序性和可读取性、以及可以进行电脑分析处理。滕莹女士在税务咨询业务中有丰富的经验，协助中资企业在德国创立公司以及业务运营，特别擅长工资税、个人所得税，以及外派员工相关税务筹划。而 PKF 法葛事务所的黎贝卡女士则致力于有关企业年度和合并财务报表、年度纳税申报及执行账目会计与薪酬核算的业务，她深入浅出地解释了符合德国增值税法规的帐单制定原则，使得与会者对于合规发票的开具和重要性有了进一步的了解。不

合规的发票不仅意味着公司负担了错误的税额，还产生了高昂的与税务部门无止境的沟通成本，甚至罚款，所以开具一份合规的发票真的是企业财务部门最基本也是最重要的一环。

GCA 公司是一家成立不久的做跨境财务的荷兰企业。创始人兼总经理胡斯特先生曾在普华永道任多年高级顾问，主导并参与了不同的财务项目，根据国际不同的个人及企业客户完成基年决算，同时还为客户提供企业流动资金规划和企业融资方面的服务，其中包括与跨国银行签署相关协议。GCA 负责中国业务的邱逸川先生在活动中与大家分享了在荷兰的公司组建和税收优惠政策，对一些经常往返于德荷之间的贸易类小企业主启发很大，信息量满满。

活动结束后，大家在 PKF 法葛事务所提供的精美下午茶中结识新朋，畅聊旧友，度过了一个收获满满的下午。



活动组织者会后合影

来源：德国中国工商会

中国艺术家代表团访问杜塞尔多夫

初秋的杜塞尔多夫，蓝天白云，绿树红花。温柔的莱茵河舒展双臂，热情地迎接来自世界各地参加“中国文化节”活动的客人。由来自中国安徽省、浙江省 19 位艺术家和企业家组成的代表团，也带着艺术作品和合作项目，不远万里来到这里。

9 月 13 日，代表团应邀访问了杜塞尔多夫 MALKASTEN 美术家协会，受到了协会董事约翰博士的热情欢迎。该协会位于市中心，白色典雅的别墅是展厅和办公楼，后面有一个幽雅美丽的公园，闹中取静，凭添些许艺术氛围。约翰博士亲自担任讲解员，首先带领代表团全体成员一边参观这个有着 200 多年历史的协会会址，一边介绍协会的创立和发展历程。在一座高大的雕塑前，约翰博士高兴地说，这是中国国家画院院长杨晓阳先生专门送给协会的中国“老子”雕塑作品。“老子”是中国伟大的思想家、哲学家，从古代到当代，一直对中国乃至世界产生重要影响。我们协会与中国美协经常联系，这幅作品就是我们之间友谊的见证。这次安徽、浙江这么多艺术家来访，更为中德美术界交流添砖加瓦。代表团领队、安徽美协外联部主任著名人物画家束俊昕后表示，艺术无国界，要通过艺术交流，促进民心相通，助力“一带一路”，为中德全方位合作做贡献。大家不约而同地鼓掌。在展厅里，大家一边欣赏画作，一边交流体会，约翰博士还当场把代表团成员油画家贾跃民先生的画作挂在墙上展示，并与贾跃民合影留念。

9 月 14 日，代表团全体成员出席了由北威州投资促进署主办的“第七届中国商务与投资论坛”。托马斯·盖泽尔市长、北威州经济和能源部副部长克里斯托弗·达默尔曼、中国驻杜塞尔多夫总领事冯海阳先后致辞，引发数百名与会者热烈掌声。在“明天的城市：德国和中国的智慧城市”、“数字化世界的创新”论坛上；在德、中企业展台前，代表团成员怀着极大的兴趣，聆听报告，参观展览。企业家成员忙着收集资料，结识朋友，不时与德方企业家交流切磋。

9 月 15 日，杜塞尔多夫市政厅前的集市广场张灯结彩，人头攒动。高大的牌楼、大红的灯笼、激情的鼓乐、灵动的舞狮、各式活动、各色美食，把“中国文化节”装点的热热闹闹。在孔子学院展台，中国非物质文化遗产三雕（木雕、砖雕、石雕）传承人查嵘先生的多种工艺品引起顾客广泛关注，纷纷驻足观赏、询问、购买。孔子学院院长培高德博士高兴地当起了义务讲解员。在德中友好协会展台前，中国非物质文化遗产程氏剪纸第三代传承人程娟娟现场表演剪纸。只见她一把小剪刀在手，转动红纸蓝纸，三两下即剪出一幅栩栩如生的作品来。

德中友好协会主席迪特·博宁、常务副主席王耀箴和围观的顾客不断拍手叫好。一位老太太喜欢蝴蝶，小程马上剪了一对蓝色蝴蝶送给她，老太太小心地把它夹在书里，笑的合不拢嘴。安徽省现代油画研究院院长王德宏、秘书长巩志勇和浙江剡溪画院院长皇甫培君等人忙着与德国客人亲切交流。画家余建军、吴东兴当场表演书法、绘画送给顾客。艺术家与老百姓，德国人与中国人，亲密无间，其乐融融。

三天的活动充实圆满，自始至终得到了德国中国工商会的大力支持和周到安排，令代表团十分感动。大家感觉相见恨晚，收获多多，相约加强联系，来年在杜塞尔多夫、科隆、杜伊斯堡、或在安徽、浙江继续举办或参与这样的活动，把民间交往、文化交流、经济合作扎扎实实开展好，把各自的优势发挥好，为两国的文化事业发展和人民友谊作出新贡献。



中国艺术家代表团与约翰博士合影



约翰博士与油画家贾跃民在其画作前合影



程氏剪纸传人程娟娟在“中国节”活动上为客人剪纸

来源：中国艺术家代表团王凤宝