



第 39 期

2019 年 3 月

WWW.CIHD.DE

€ 5,00

德国中国工商会杂志

01
封面专访

索伦·林克 / 杜伊斯堡市市长
Johannes Pflug /
杜伊斯堡市中国事务专员

02
专访

Frank Dopheide
德国商报传媒集团董事
总经理

03
专访

Elmar Stumpf 博士
nobilia Werke J. Stickling
GmbH & Co. KG 企业战略
和创新总监

04
专访

Rüdiger Goll
杜塞尔多夫经济俱乐部创始
人、茵创国际并购有限公司
创始合伙人



杜伊斯堡市市长索伦·林克（图左）与杜伊斯堡市中国事务专员 Johannes Pflug



Famous Industrial Group GmbH
德国飞马集团公司

Famous Headquarters
德国飞马集团公司总部

PRODUCTION
设备生产

INVESTMENT
项目投资

IMPORT & EXPORT
进口出口

CONSULTING
咨询服务



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



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 林克和 Pflug 10 约翰·维兰德 12 Frank Dopheide 14 E. Stumpf 博士 16 Rüdiger Goll 18 王炜

04	致辞	14	专访
■	德国中国工商会会长栾伟致辞	■	Elmar Stumpf 博士 nobilia-Werke J. Stickling GmbH & Co.KG 企业战略和创新总监
05	封面专访	16	经济
■	索伦·林克 / 杜伊斯堡市市长 Johannes Pflug / 杜伊斯堡市中国事务专员	■	Rüdiger Goll 杜塞尔多夫经济俱乐部创始人、茵创国际并 购有限公司创始合伙人
08	延伸信息	18	中资企业对德国并购投资监管与宏观环境分 析（上篇）
■	欧洲“钢铁之都”——杜伊斯堡也有“终 结者”、“钢铁侠”和“变形金刚”	■	王炜 普华永道会计师事务所交易服务部合伙人
10	专访		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
■	约翰·维兰德 华晨宝马汽车公司总裁兼首席执行官		
12	Frank Dopheide		
■	德国商报传媒集团董事总经理		

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：
马静
王颖
校对：
马静

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：

仿佛昨天还是阴雨绵绵，冰天冻地，今天就已经迎来了德国的春天。伴随着暖暖的春意，我们为您带来了最新一期的德国中国工商会杂志。

本期杂志邀请了不少中德政治和经济界的热点人物进行了专访。自从中国国家主席习近平于2014年访问杜伊斯堡之后，该市与中国的合作日趋紧密，不仅成立了杜伊斯堡中国商务协会（CBND），市经济促进局还专门聘请了母语为中文的中国事务专员，主旨就是服务于所有投资杜伊斯堡的中国企业，加强杜伊斯堡与中国的联系和交流。可以说，最近几年在中国炙手可热的德国城市当属杜伊斯堡，市长索伦·林克和该市中国事务专员Johannes Pflug此次联合接受封面专访，就有关杜伊斯堡对华合作方面的战略，“一带一路”为城市带来的影响，杜伊斯堡对于投资者的支持，以及杜伊斯堡与中国伙伴城市的各方面合作等问题作出了解析。

随后，华晨宝马汽车公司总裁兼首席执行官约翰·维兰德，和欧洲最大的整体厨房生产制造商nobilia公司的企业战略和创新总监Elmar Stumpf博士分别接受了专访。华晨宝马汽车公司大家都很熟悉，他们凭借精准的对华战略，出色的与政府沟通能力，以及准确的市场定位，在中国的发展如火如荼。而nobilia这个欧洲整体厨房业当仁不让的“老大”也加紧了对外发展的步伐。大家可以从这两篇专访中了解到很多有趣的信息。

在以往的一期杂志中，我们曾对杜塞尔多夫本土的传媒大咖——莱茵邮报的总经理进行过专访，此次我们选择了响誉全德的经济类传媒集团——德国商报传媒集团的董事总经理进行专访。Frank Dopheide不仅是德国商报传媒集团的管理者，同时也是德国著名的品牌传播专家，他就时下最热门的电子媒体称霸，现场化新闻传播，以及媒体如何保持与读者“黏合度”等问题逐一作了解答。

在杜塞尔多夫生活多年的德国企业家们都知道，在最著名的国王大道附近有家杜塞尔多夫经济俱乐部——一个高端的德国政治、经济、教育、文化界精英交流的平台。俱乐部拥有自己的餐厅、图书馆、会议室、休息厅，并定期举办各种经济类信息活动。经济俱乐部的创始人Rüdiger Goll先生不仅是社会精英平台的搭建者，同时也是茵创国际并购有限公司的创始合伙人和德国资深的收并购专家。他将在专访中为大家介绍杜塞尔多夫经济俱乐部和从事收并购行业的体会。

最后，本人大力推荐一篇来自普华永道会计师事务所交易服务部合伙人王炜的文章《中资企业对德国并购投资监管与宏观分析》（上篇），相信对很多有意收购德国公司的中国企业有很好的借鉴作用。

一年之计在于春。向所有的读者致以春天最美好的祝愿！

栾伟



林克 (图左) 与 Pflug

图片：杜伊斯堡市政府

杜伊斯堡市市长索伦·林克 与杜伊斯堡市中国事务专员 Johnnas Pflug 专访

工商联：林克市长，您作为杜伊斯堡市市长的主要目标是什么，尤其是在对华合作方面？

坐拥世界上最大的内河港，杜伊斯堡市已从以前的采矿港口成为如今超现代的物流巨头。作为产业转型最成功、最具影响力的典范之一，杜伊斯堡凭借其得天独厚的区位优势，作为首屈一指的物流枢纽闻名世界。此外，我市在近年来通过与中国日益紧密的联系，为中国企业提供丰富的服务，并凭借出色的对华合作资源体系获得了受人尊敬的中国企业投资地位。其实，杜伊斯堡与中国的关系源远流长——早在 1982 年武汉和杜伊斯堡就成为了中德建交史上第一对友好城市。从那时起，双方在社会各领域开展了活跃的交流。而且我们的城市在不断地深化和扩展友好关系并硕果累累。这里特别要感谢 2014 年 3 月中国国家主席习近平的访问和“一带一路”的倡议。目前，每月有 160 列火车往返于杜伊斯堡港和中国的各大城市。不仅仅是中欧班列的数字在增加，杜伊斯堡落户的中国企业增加数量更为明显——显然，杜伊斯堡在对华经济合作中存在着很大的潜力，必须加以利用，这就是为何杜伊斯堡和中国合作伙伴方需要加强现有的良好合作关系的原因，这一目标格外重要。此外，我市也追求在其他领域建立重要的联系，除了预期的经济合作成果外，也希望在通往现代数字化未来的道路上取得成功。毕竟，中国不仅在经济增长方面，而且在现代技术领域都是世界范围的领先者。

另外值得一提的是：杜伊斯堡能与杜塞尔多夫和科隆交替举办“中国商务与投资论坛”（与北威州投资促进署合作），以及“中国节”，这都是成功的城市间合作模式。

总而言之，我的愿景是，杜伊斯堡能成为德国的“中国城”。

工商联：Pflug 先生，您被杜伊斯堡市于 2016 年 4 月 22 日任命为中国事务专员，您在任期间的目标是什么？到目前为止，您实现了哪些目标？

自 2014 年 3 月 29 日来自重庆的中欧班列“渝新欧”抵达后，在杜伊斯堡出现了各种与中国相关的活动：不仅有当地政府，经济和学术界的支持，教育和文化机构以及民间社会组织也参与了进来。

我已经给自己设定了任务，收集和集中这些活动的信息，并使所有组织和人员聚集在一起，相互联网：旨在为所有参与者提供交流经验、联系和使用现有信息的机会，在我的指导下，我们召开了多个工作会议，并于 2016 年 12 月，正式成立了杜伊斯堡市中国商务协会（CBND），我也成为了 CBND 的第一任主席。从那时起，该协会的会员参加了杜伊斯堡几乎所有与中国相关的活动。我们协会的服务包括网站服务、微信公众号和定期的简报。此外，协会还组织了信息活动，并成功尝试将重要活动带到杜伊斯堡来。自从被任命为中国事务专员，在过去近三年以来，按照市长将杜伊斯堡打造为德国“中国城”的要求，我在超过一百个活动（其中很多在德国其他城市）上为此证明和解释。印刷和电子媒体的访谈也一样多。此外成功的是，莱茵河下游的主要城市之间实现了加强合作。行政管理，企业界和其他机构都接受了更清晰的中国形象，并提高了对中国机遇和风险的认识。大家都需要我。中国（和其他国际）投资者对杜伊斯堡越来越感兴趣。杜伊斯堡在中国声名远播。整个中国的活动不仅在行政管理中被集中越来越专业化，而且还需要自己的组织形式或组织单位。

工商联：林克市长，2018年9月，您率领杜伊斯堡经济代表团在武汉，香港，深圳和广州停留了一周（2018年9月1日至8日）。他们取得了哪些成功？

我非常高兴能够再次在去年的商务考察中，与杜伊斯堡经济代表团的代表们到中国去，在珠江三角洲的大城市香港、深圳和广州以及我们的伙伴城市武汉建立了重要联系，并进行了许多富有成效和切实有利的会谈。武汉和杜伊斯堡两市之间的伙伴关系是中德伙伴城市中历史最悠久的，我们会定期维护这种关系。



2018年1月12日，杜伊斯堡市长林克和华为企业BG CFO王永刚签署了合作备忘录

另外，此行还涉及了对数字化的关注和杜伊斯堡“智慧城市”的发展，我们有机会亲眼看到中国城市是如何解决这些方案，而且当然还与中国供应商-尤其是华为谈论了有关技术。但对我们同样重要的是，要了解中国在数字化和信息技术方面的复杂的战略。自2015年以来，我们每年组织一次代表团访问中国，下一个代表团已经计划在2019年十月底成行。

工商联：2014年3月29日，中国国家主席习近平访问了杜伊斯堡港口的logport I物流港，林克市长，您当时陪同了习主席。您如何看待中国政府的“一带一路”倡议（新丝绸之路）？

这一概念有助于在中亚等主流国家的沿岸国家建设基础设施，并使不同的国家之间加强经济和文化上的联系和交流。特别是从经济角度来看，这是一个“双赢”的局面。特别是在杜伊斯堡，我们了解与丝绸之路相关的经济利益，而且在文化方面我们也可以有更丰富的体验，因为去年杜伊斯堡市是巡回展览“新丝绸之路”上的“蓝色集装箱”的起点：“蓝色集装箱”将穿越整个“一带一路”地区并使沿线的所有文化相互联接。

工商联：对于中国政府来说，“渝新欧”专列象征着“新丝绸之路”。“渝新欧”列车作为中德之间的第一列火车于2011年夏季启动，每周一班。与此同时，出发次数增加到每周三次列车运行。“新丝绸之路”给两国带来

了什么影响？

火车的目的地增加了，不仅限于重庆，与此同时，杜伊斯堡的火车出发次数也增加了。如今，杜伊斯堡和中国十几个目的地之间每周约有35至40列火车。通过与中国合作伙伴以及“丝绸之路”沿线项目的合作，这个数字还将进一步增加。所有这些对于这两个国家来说不仅意味着贸易量增加，与基础设施的大规模扩张相关的直接投资也增加了在杜伊斯堡，不仅中国投资者的数量迅速增加，而且对生产和仓储空间的需求也有所增加。目前，已有100多家中国企业落户该市。在习近平访问之前，只有40家公司，现在这个数字增加了一倍多。

工商联：根据北威州投资促进署和北威州国际合作署的数据显示，近年来北威州已经成为对中国企业极具吸引力的地区，并已成为中国企业重要的经济合作伙伴。那么杜伊斯堡市为中国投资者或企业创始人提供的支持有哪些？

杜伊斯堡市经济促进局（GfW）很早就将吸引中国企业作为对外经济的重中之重，并致力于为中国企业和投资者提供全方位的服务。经促局的于凯女士是对外经济领域的专家，也是我市第一个专门为中国投资者提供咨询服务的中国籍员工。希望通过她的母语优势和专业知识与中国投资者建立更直接的联系和更可靠的合作关系。此外，杜伊斯堡经济促进局还通过微信公众号等接地气的方式为中国企业家提供更直接的信息渠道和更优质的信息服务；每年定期举办的“留德华人的创业公开课”（ESCID）是经促局“德国创业摇篮计划”项下专门针对中国人的创业公益项目，旨在促进中国优秀人才自主创业。

工商联：许多训练有素的专业人才从中国来到了德国。北威州如何将这些人引入到德国企业中？这些企业需要怎样做才能让他们融入到集体和社会中？

事实上，越来越多的专业人才和学生从中国来到了德国，特别是杜伊斯堡市。例如，仅杜伊斯堡-埃森大学就有3000名中国学生在读。我们杜伊斯堡市，特别是杜伊斯堡市经济促进局，为这里的中国公民和投资者提供了与



“渝新欧”物流公司位于杜伊斯堡港的仓库

杜伊斯堡生活和工作相关的大量信息，以推进高素质人才的融入。

工商联：杜伊斯堡与中国武汉缔结为友好合作城市，并与中国许多城市保持着友好关系，这些主要体现在哪些方面？除了经济合作外，两个城市间的友好关系是如何体现在文化交流以及大学 / 年轻人之间交流的？

杜伊斯堡和武汉之间的友好合作关系是1982年建立的，是中德两国间建立的首个友城关系，因此对中德关系来讲具有极其重要的意义。杜伊斯堡市地处莱茵河与鲁尔河的交汇处，又称水与火之城，是欧洲最大的钢铁基地，并拥有全世界最大的内陆港口（作为腹地枢纽）。在过去三十几年里两国有非常多的合作项目（这些都在我们的友好合作关系编年录中有所记载），而这些无不证明了两国在工业、贸易、文化、教育和培训领域的不断深入的交流。每年我们都期待来自中国各省的代表团的到来。此外，这种伙伴关系也体现在城市景观中 - 例如，杜伊斯堡动物园里的中国园林。与此同时，两个城市的青少年团体和学校间也会进行定期交流活动，而这些活动不仅在中学也会在小学校园中开展。我们的城市友好合作关系也在杜伊斯堡 - 埃森大学发挥了重要作用。杜伊斯堡东亚经济研究所是德国最大的东亚研究所，其主要研究方向是社会和经济科学。与此同时，大学其他院系的教师和学生也会有定期的交流活动。鲁尔都市孔子学院作为大学的附属机构，在语言、历史和文化领域也做出了贡献，孔子学院与武汉大学有着紧密的学术上的合作关系，这一点也体现在孔子学院的中方院长来自于武汉大学。

工商联：您组织了哪些活动来加深中德两国的联系？在您看来，这些活动具有什么影响？

杜伊斯堡市正在成为一个对中国越来越友好的城市。我们组织了众多活动，如城市节、趣味龙舟赛，当然还有以中国春节为主题的活动。杜伊斯堡今年在墨卡托大厅（Mercatorhalle）举办了第五届春节联欢活动，该活动在我们杜伊斯堡当地享有很高的知名度，是我们两国之间不断增进联系的重要组成部分。

此外，以“龙舞莱茵河”为题，自2011年起在杜塞尔多夫市举办的中国节活动将在杜塞尔多夫，科隆和杜伊斯堡三个城市举行。杜塞尔多夫，科隆和杜伊斯堡三市的市长已同意共同在三个城市轮流举办这个活动。去年杜塞尔多夫市举办了这项活动，今年的活动将在科隆举办，2020年在杜伊斯堡 - 顺便提一句，这个活动始终与北威州投资促进署举办的“中国商业和投资者论坛”保持着紧密的联系。



杜伊斯堡市庆祝2019年春节：（左一：杜伊斯堡中国商务协会秘书长、杜伊斯堡经济促进局中国区项目经理于凯；左二：杜伊斯堡经济促进局局长 Ralf Meurer；左三：鲁尔都市孔院中方院长刘靓；左四：杜伊斯堡市副市长 Manfred Osenger；右三：中国驻杜塞尔多夫副总领事陶莉莉，右二：杜伊斯堡市中国事务专员 Johannes Pflug；右一：华为技术（德国）有限公司德电系统部副总裁岳静）

工商联：Pflug 先生，您第一次接触中国是在什么时候？中国给您留下最深刻的印象是什么？

当时还是北威州议会议员的我成为了 Heinrich Hertz 基金会董事会的成员，该基金会是由北威州设立的研究和奖学金基金会，自20世纪80年代初，随着中国对外开放政策的开始，开始为年轻的中国学生提供在德国大学学习的机会 - 顺便提一句，当时那些学生的录取条件非常严格，他们的录取受到了来自德国驻中国大使馆和领事馆的严格控制。那时我很钦佩这些青年学生的勤奋、强烈的学习意愿，以及他们优秀的德语技能。与此同时，他们必须在最简单的条件下生活在德国。1992年，我陪同当时的杜伊斯堡市长 Josef Krings 先生走访了我们的友好城市武汉、上海和香港 - 这是我第一次访问中国。从那时起，我就非常钦佩邓小平先生在中国的改革开放政策，也正因如此我在1998年加入德国联邦议院后立即选择成为一名负责东亚和南亚地区、重点为中国的外交官员。在这里，我很快当选为德中议会党团的副主席，并在退休前担任了八年的议会党团主席。与此同时，我还担任了为时四个任期的议会党团的中国和东亚事务发言人。

工商联：Pflug 先生，您认为哪些因素对中德两国的合作起到决定性影响？

国家或城市的共同利益，两国人民的相互信任，双赢的局面，对彼此文化的兴趣，和对各自国家的心态、价值观和观点的理解 - 以及由此产生的对双方共同的目标和战略的确定。

工商联：林克市长，Pflug 先生，感谢你们在百忙之中接受我们的专访。

翻译：马静 于凯 图片：杜伊斯堡经济促进局



图片：Duisport/Hans Blosssey

欧洲钢铁之都： 杜伊斯堡也有“终结者”、“钢铁侠”和“变形金刚”

1958 年德国作家波尔（Heinrich Boll）曾这样形容鲁尔区：“有如一道被 6 万多种不同化学药品调成的鸡尾酒，比比皆是焦炭厂冒着黑烟，铸造厂排出红褐色的滚滚污水，飘浮在空气中的悬浮粒子令人呛鼻，户外的一切都被蒙上一层黑灰。穿着洁白衣物出门，半天便成为灰色。绿草如茵的家园，那是遥不可及的梦想 ...”

一、煤炭“终结者”

2018 年，鲁尔区的最后一个矿井 Prosper-Haniel 被关闭，德国的采煤业彻底结束。

2018 年 3 月，位于鲁尔区心脏杜伊斯堡市 Hochfeld 区的发电厂 Heizkraftwerk I 永久性停产，德国的煤炭发电成或将为历史。

曾经的德国的鲁尔工业区，被称为“德国的工业心脏”，采矿、炼焦、炼钢、机械制造、能源、纺织和化工业极为发达。20 世纪，鲁尔区煤炭和钢铁成为德国崛起的重要工业后盾。

一条沿着莱茵河和利珀河布局的世界工业城市带，呈现出前所未有的繁荣，同时也带来了巨大污染。

一个属于煤炭巨人的时代将宣布终结。

二、“钢铁侠”的困境

2017 年 9 月，钢铁巨擘蒂森克虏伯宣布与印度塔塔钢铁达成合并初步协议，希望借此解决中国钢铁冲击带来的产能过剩。这意味着蒂森克虏伯正计划逐渐从钢铁行业中撤出。如果合并成功，这必将给欧洲最大的钢铁生产中心杜伊斯堡带来产业结构影响。



2018 年 1 月，德国最大工会“五金工会”（IG Metall）公开批评北威州政府，质疑州政府决定从中国采购用于建造莱茵河新大桥的钢铁原料。

全球的工业布局出现巨大转变，新型的生产和环保技术的不断涌现，往昔那些显赫的传统工业之都，再也不能成为国力的象征。严重的功能衰退和竞争优势丧失是其面临的困境。

何去何从？钢铁时代的终结还是未知数。

三、转型中的“变形金刚”

困境中的鲁尔区寻求转型，为抵御自身衰弱而抗争着。杜伊斯堡——欧洲的钢铁之都，自上世纪中叶开始了改革之路。

杜伊斯堡林克市长（Sören Link）说，“杜伊斯堡能够对未来做好准备。我们能够应对这个城市和地区新的结构性变化。毕竟，杜伊斯堡已经一次又一次证明它可以改变结构。”

蓝天白云和绿水青山又重新回来了。物流、高科技和数字化等新经济也孕育而生。

积极对接中国的“一带一路”战略

世界最大的内陆港口，发达的高速公路，铁路和航空运输网络都是杜伊斯堡发展物流业的优势。作为“一带一路”经济带上重要的节点城市，随着中欧班列的开通，杜伊斯堡在中国名声鹊起。

目前，中欧货运班列渝新欧、汉欧、义新欧都落户在杜伊斯堡港。每周有 30 多班中欧班列往返于杜伊斯堡与中国。

与此同时，杜伊斯堡正在进一步扩大与来自中国的全球化公司的关系。中国资本越来越看好杜伊斯堡的发展，越来越多的中国公司落户在杜伊斯堡。

林克（Sören Link）市长说：“对于中国企业、员工和学生来说，我们是一个有吸引力的城市。”

数字化转型

2018 年 1 月，杜伊斯堡市宣布与华为合作共同打造“智慧城市”。双方计划将杜伊斯堡打造成为西欧地区的创新和数字化模范城市。

如在公共领域中扩大 WLAN 网络，为学校提供智能教室，为城市提供智能路灯、智能交通管理和供电网络，以及便民的智能电子政务系统的解决方案等。

同时，杜伊斯堡市也希望和中国企业合作，利用数字化促进计划中的南部校园 Wedau 的建设。在那里，一个有吸引力的住宅区将建在 A 3 和 A 59 之间的铁路站点上，而在北部，杜伊斯堡 - 埃森大学可以扩建。



2018年9月，杜伊斯堡经济代表团访问华为总部

IT 业蓬勃发展

2017 年 12 月，杜伊斯堡 Krandikom 公司与 20 家成员公司主持成立了新的“杜伊斯堡经济协会”（Wirtschaft für Duisburg）。

1995 年，亚历山大·克兰基创立了通信机构 Krankikom。当时只有一个办公桌和两台电脑。今天，Krankikom 在现代化的杜伊斯堡内港拥有约 120 人的员工，办公面积达 2000 平方米，员工来自 16 个不同的国家。关于杜伊

斯堡的建设，亚历山大·克兰基说：“我们希望配合 2017 年总体规划。除了实现更多经济增长和就业的战略之外，还包括 67 个旨在提升商业地点的地产项目，首先是赞助新喷泉和儿童游乐场。”



2018年1月15日，杜伊斯堡市长Sören Link（右二）、经促局局长莫雨勒（左一）与itmotive公司高层会面

itmotive 股份公司首席执行官 Horst-Dieter Deelmann 记得公司 2001 年的成立，从三名员工开始，从此一直在扩张。今天，约 100 名 IT 专家正在位于杜伊斯堡 - 格罗斯鲍姆的公司总部。

他们致力于开发汽车，钢铁，机械工程，化学/制药和食品工业等行业的数字解决方案，以优化和提高公司销售和和生产流程效率。如今，itmotive 的合作伙伴包括博世、西门子、戴姆勒和克虏伯公司等。

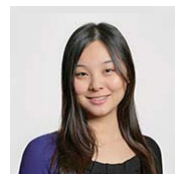
杜伊斯堡市经济促进局局长莫雨勒（Ralf Meurer）对此表示：“现代经济发展的特点是改变了行动领域：创新，基于数据的知识的管理和充满活力的创业是商业竞争的核心。”

杜伊斯堡积极融入一带一路的大战略；
物流，高科技和数字化转型初见成效；
未来，一个充满活力，生态宜居的杜伊斯堡已经可以预见。

联系方式：

于凯 女士

杜伊斯堡市经济促进局
Düsseldorfer Str. 42
47051 Duisburg
电话: +49 (0)203 36 39-388
传真: +49 (0)203 36 39-333
电子邮箱: yu@gfw-duisburg.de
微信号: mskaiyu



来源：投资杜伊斯堡微信公众号



约翰·维兰德

华晨宝马汽车公司总裁兼首席执行官约翰·维兰德专访

十五年来，德国汽车制造商宝马公司一直与他的合作伙伴华晨在沈阳进行着合作，而对于宝马首席执行官约翰·维兰德来说，这是一个成功的故事。最近，他就位于沈阳的生产基地、电动汽车的未来和企业社会责任感接受了采访。

华晨宝马的合资企业已有 15 年历史。为什么宝马在 2003 年选择沈阳作为投资地，并将其发展为生产和研发中心？

约翰·维兰德：过去 15 年，我们取得了巨大的成功，因为我们有正确的合作伙伴，这对于我们的成功至关重要，华晨是我们在沈阳最好的选择。不应该低估的是，汽车行业需要很多有天赋和有能力的员工，而沈阳有人力资源的优势。华晨为我们提供设施，而且我们也从沈阳市政府方面获得了很多支持。

华晨宝马培养了很多供应商，特别是在沈阳地区。这在产业链的发展中起什么作用？这些供应商是否也供货给您的竞争对手？

宝马的精神就是我们欢迎竞争，让供应商只为我们工作是错误的做法。您必须意识到，大部分附加值是来自供应商的。竞争使企业变得更强大，发展的更好，并以此为客户提供最物有所值的服务，这个道理同样适用于供应商。我们需要通过竞争成为最好的那个企业，率先获得供应商提供的新技术和产品。

我们认为这是一种伙伴关系，是一种双赢的局面。我们紧密合作，并不断改善我们之间的合作关系。总有一些东西是我们可以改进的，当然这完全符合国家的理念和目标，因为政府希望企业和供应商能够共同构建一个世界级的标准。

能讲一下最让您印象深刻的供应商吗？

我们有一些很棒的故事，但最令我印象深刻的是关于宁德时代新能源科技有限公司 (CATL) 的故事。他们为苹果公司 (Apple) 生产电池，所以我们认为他们也可以为我们的电动汽车和混合动力汽车提供电池。因此，我们帮助 CATL 实现了他们进军汽车产业的目标。今年该公司成为了世界第一，并将于 4 月份上市。这个故事完美地阐释了什么是双赢局面，同时也是宝马通过自己的努力保持领先地位的一个很好的例子。如果我们保持合作，那么我们就可以继续发展。

您如何看待中国市场和沈阳商业环境的优化？华晨宝马汽车公司能否从这些措施中获益，有没有相关的例子？您们对进一步优化的需求是什么？

这里我特别要提到的是沈阳市政府。我们得到了姜有为市长及市政府的全力支持，例如，基础设施的建设，为我们提供的帮助，以及业务的推进。我们与华晨合作的非常好，与这些都是密不可分的。

但是，我们在东北地区也面临着一些问题。这里的年轻人喜欢南下去上海，杭州和广州等城市发展。这对东北地区来说是一个巨大的挑战。汽车产业是日益数字化的，而且汽车研发也需要更多的数字化及编程领域的知识，以及对技术革新所带来的机遇和要求的理解。东北地区应该努力留住年轻人才。在这一点上，我们与大学合作，提供奖学金，设置联合项目和博士课程。我们必须激励毕业生进入我们的公司。我们已经实施了系统的职业培训计划。在教学专业知识方面，我们在德国实施了这种培训计划并取得了出色的成绩。职业培训有助于提高企业整体的职业技能。我们与沈阳市合作进行这项工作，这对于保持东北地区的年轻人才数量是非常必要的。习近平主席 9 月底的沈

阳之行令人欣喜，他明确提出了城市、省与各大企业必须尽一切努力，保持年轻的专业人才在东北地区的数量。

最近新的华晨宝马工厂落成并举办了奠基仪式，那么新工厂在高端产品生产方面实现了哪些亮点和优势？

我们的生产最重要的一个优势就是它高度灵活。我们拥有一条生产线，可以生产内燃机，混合动力汽车和电动汽车。如有必要，我们可以制造 100% 电池供电的车辆。另外一个优势就是工业 4.0。宝马的战略是成为生产技术的领导者。我们通过数字化来实现最优质量的产品和最高水平的生产力，同时整个物理生产过程也是数字化的，称为数字双胞胎。这使得我们能够对物理生产过程进行数字化模拟并以此对其进行改善。我们对可持续发展也有义务。通过科技手段，我们将由生产为环境带来的负荷降到最低。我们尝试将用水量，排放量和能源消耗降到最低。我们希望成为智能化、绿色生产的榜样，并以此实现政府对我们的期望。

今年美国对中国产品征收了高昂的惩罚性关税，而宝马在这种背景下依然决定在中国生产其出口型号 iX3，能否请您给我们讲一下这么决定的原因是什么？

宝马的战略标志是从长期角度去思考问题，并尝试不受现有贸易冲突的影响来做出我们的决定。我们建立的是未来几十年的产品结构，因此不会让短期贸易冲突去影响这个结构。推动我们的是一个非常简单原则：生产跟随市场。中国市场是新能源汽车，尤其是电动汽车最重要、最大的市场。这就是为什么我们只有一个生产基地，而这个生产基地在中国，在这里生产的汽车会出口到全世界。

中国国家主席习近平在今年的海南博鳌论坛上呼吁尽快放宽对外资参与投资合资企业的限制，特别是在汽车行业。李克强总理称宝马是这一政策的第一受益者。您如何看待中国对外国投资的新态度以及中国的这一态度在世界贸易舞台所扮演的角色？

宝马得到了来自李克强总理和安格拉·默克尔总理的支持，成为了第一家在中国建立合资企业并获得多数股权的外国制造商。能够获得这样的支持，我们感到非常荣幸。很明显中国正在致力于进一步的自由化，我们看到中国政府希望能够系统地进一步实施改革开放的政策。就我个人而言，我确信世界需要更紧密的合作。例如，在华晨宝马，我们采购来自世界各地的零件。今天的供应链是国际性的，如果由于贸易冲突导致这些国际供应链的大规模破坏，那将是非常遗憾的事情。所以我们将中国政府给予的支持以及政府的进一步自由化同样作为宝马为之努力和做出贡献的目标。

您如何评价中国汽车制造业企业的发展，特别是在电动汽车和自动驾驶方面？与美国和中国的竞争对手相比，宝马在这方面有哪些优势和劣势？

我们非常尊重中国竞争对手企业的发展。我相信很多中国品牌都非常注重技术，特别是在电动汽车和人工智能方面，而这些方面也恰恰显示了阿里巴巴，腾讯和百度等高科技公司的实力。汽车制造商和高科技公司之间的合作变得越来越重要。但我们仍然相信我们可以提供更好的实质内容。最后，集成性能也是至关重要的，例如如何将不同组件与舒适的驾驶体验相结合的问题。我们将车辆的坚固性、声学 and 防撞性能相结合，即对轻质结构和燃油效率进行整合的佼佼者。作为一个优质品牌，我们会始终坚持为我们的客户提供足够的附加值。

华晨宝马和中国的互联网公司之间有过合作吗？或者您是否计划过这方面的事情？

总部位于慕尼黑的宝马集团与多家技术公司都在合作，如腾讯，百度，华为和中国联通。我们始终与最好的企业合作，包括中国企业在内，这是我们创新战略的一部分。

您一直对中国和中国文化充满好奇，并希望将中国的价值观与宝马的价值观结合起来，是基于什么原因？有没有成功将中国文化融入贵公司的例子？

我一直认为，可持续的成功取决于合作共赢。这就是中国文化的意义所在。我对中国的印象和理解是，在中国，很少有一个国家或一种文化能够长期占据并统治中国。政治制度是一方面的原因，因为在西方世界，许多政府只考虑下届选举前的问题。中国数千年的古老文化则是另一方面的原因。这就是为什么宝马和中国文化的精神能够很好地融合在一起的原因。在宝马，每个人都应以建立长期关系为己任，而不能仅限于短期交易。因此，当我们将外国员工派到中国时，他们会做好充分的准备，以便更好地了解这个国家及其人民。

任何了解中国文化的人都知道，人民的社会需求是企业业务的一部分。这里指的不仅是销售产品，还包括为客户提供无形价值。我们将自己视为中国领先的 CSR（企业社会责任）企业。我们利用我们的资源和网络，和我们的客户、经销商、员工及合作伙伴共同完成这个目标，例如我们有一个帮助留守儿童的计划。这里所说的企业社会责任也包括改善环境，这也是中国的一个重要目标：使环境保护更具可持续性，并提高人民的环保意识。我们用非常创新的方法做到了这一点。我们不希望单纯的捐钱，而是让人们通过我们的帮助来实现自救。宝马通过这些举措贡献了自己的一份力量，并实现了我们在中国的榜样职能。

来源：中国网 翻译：马静



Frank Dopheide

德国商报传媒集团董事总经理 Frank Dopheide 专访

工商联：Dopheide 先生，您能否简要介绍一下德国商报传媒集团（以下简称德国商报）？首版发行是什么时候？是如何开始的？

德国商报的第一期是于 1946 年 5 月 16 日出版的。德国经济在二战后得到复苏，经济引擎获得了动力并创造了经济奇迹。我们从德国经济复苏开始就一直都在。今天，德国商报是德语刊物中经济和金融的市场领导者。通过德国商报和德国经济周刊，我们在德语区拥有最值得信赖的媒体品牌，我们 1,100 多名员工努力工作，以持续保持这种状态。

工商联：Dopheide 先生，德国商报的目标群体是哪些人？报道的重点又是什么？

我们的使命是传播对经济现象的正确解读。我们的目标群体是来自经济和政治界的最高决策者。众所周知的德国中产阶级是我们的核心读者群。

工商联：所有的人越来越多地在谈论数字化。因此，许多媒体集团越来越关注 App 的应用和电子刊物。您如何看待未来几年媒体行业的发展趋势？德国商报未来的发展方向是怎样的？

自 2018 年以来，我们德国商报拥有的电子用户订阅量超过了印刷数量。我们的读者是世界上最具移动性的目标群体。我们已经认识到，信息的传播方式也会对效果产生巨大影响。电子版是用于得到信息，印刷版是为了触手可及。对于高度复杂的主题，我们需要在人与人之间进行交流——就像在大学里一样。我们称之为现场化新闻传播。所有渠道的直接联系和互动是我们未来的发展方式。

工商联：您是品牌和传播专家。您认为媒

体与读者之间保持密切联系最重要的因素是什么？

五个方面对于紧密的读者忠诚度至关重要：

1. 你需要在读者的生活中占有固定的一席之地 - 一种仪式感。
2. 作为媒体，你需要一个让他也可以加入的目的。
3. 你必须记录和可视化这种归属感。他是我们的一部分。
4. 你必须使这种客户关系的价值变得有形和可传播。
5. 你必须通过新的想法 / 产品给他惊喜，并保持这种关系。

工商联：众所周知，德国经济周刊也隶属于德国商报传媒集团。德国经济周刊在整个集团中扮演什么角色？未来的德国经济周刊将如何发展？

德国经济周刊不仅是领先的商业杂志，也是德国中小企业的最爱。它为了了解世界、日常生活和金融投资提供了实实在在的价值，它是一个放松的媒介。周六下午，在躺椅上了解经济的变化，这是值得的。

工商联：最近我们听到“现场化新闻传播”这个词。这是什么意思？现场化新闻传播对于德国商报有多重要？您对 2019 年的现场化新闻传播有什么策划？

经济问题变得越来越复杂，以至于我们无

法用两个版面来介绍它们。许多未来战略必须先拿出来讨论，这就需要人与人之间直接的辩论，以及新平台和更多时间，这就是现场化新闻传播。真正的主题、真正的编辑、有争议的立场、明确的分类，并且读者参与比以往任何时候都多。

工商联：据我们所知，越来越多的中国公司在德国拥有自己的分支机构。您如何看待过去十年中国公司在德国或北威州的发展？您对未来希望在德国投资的中国公司有何建议？

我们追求质量和可持续性发展，但仍然缺乏定期的相互交流和社交活动。很多中国企业及中国企业家的沟通仅是停留在中国人圈内的，这是需要改变的。

工商联：展望未来，您希望德国与中国之间能有怎样进一步的经济交流？德国商报在这方面可以扮演什么角色？

最重要的规则是熟悉就会赢得信任。中国企业在德国的成功故事需要被传播。我们对企业、决策者和其战略了解得越多，交流才越容易，我们可以为此起到桥梁作用。

工商联：德国中国工商联是一家致力于中德经济合作的机构。您认为哪些领域与工商联的合作有意义？

目标必须是创造“自然”氛围下的相遇和交流。非官方的活动也是如此，对此我们非常期待。

德国商报传媒集团（Handelsblatt Media Group）致力于传播对全球经济现象的深度解读。来自媒体和编辑部的 1000 多名员工日日夜夜辛勤地工作，就是为了将这一信念付诸于实施。无论报纸还是平板电脑，不管传统纸媒还是电子媒体，我们都保持绝对的中立。只有人们对经济现象做到正确理解，才能在日常生活中做出正确决策。这一点无论是在学生阶段，还是在职业生涯，都是一样的。我们凭借我们的出版物、在线渠道和各种新颖活动，努力促进您对经济生活的正确解读。



德国商报高端汽车峰会

德国商报传媒集团是德语区经济、金融类最领先的媒体集团之一。经过开发新颖的媒体格式、产品和服务，我们从传统的报纸媒体演变成创新的、与时俱进的媒体集团。目前集团下属有德国商报（Handelsblatt）、经济周刊（Wirtschaftswoche）、欧洲论坛（Euroforum）、Orange、Edison 等出版物和公司品牌。



德国商报和汇丰银行联合举办亚洲经济峰会



德国商报主办的能源峰会



德国经济周刊“Ada Lovelace”职业女性论坛

图片：德国商报传媒集团

翻译：王颖



Elmar Stumpf 博士

nobilis-Werke J. Stickling GmbH & Co. KG 企业战略和创新总监 Elmar Stumpf 博士专访

工商联：Stumpf 博士，您能否给我们读者更多的介绍下 nobilia？我们绝大多数德国读者知道这个品牌，但是对于我们中国读者来说还是不太熟悉这个品牌。

nobilis 是欧洲最大的整体厨房生产商，作为德国市场领导者，占有超过百分之三十三的市场份额。公司成立于 1945 年，是一个家族企业。在 Verl 的两个工厂里，每天有 3100 多个厨房通过最现代化的生产方式生产出来。在 2017 年总生产量超过了 675000。目前位于 Saarlouis 的第三个工厂也正在筹建中。nobilis 拥有超过 3300 名员工，营业额约 11.26 亿欧元，其中一半来自德国，一半来自出口。

每一套 nobilia 出品的厨具都是独一无二的产品。顾客可以从超过 73 种面板，14 种机身颜色和超过 47 种工作台装饰中根据自己的喜好进行搭配。在我们所称的整体厨房方面，我们提供厨房家具的同时还提供配套的厨房电器，洗碗机和一些其他配件给我们顾客。因此厨房的每一个部分都可以独立调整，然后在最终用户处整合安装的。

工商联：nobilis 是欧洲最大的整体厨房的生产商，但是为什么我们很少在家具卖场见到这个品牌呢？

大概是因为，不是所有 nobilia 生产的厨房都是以这个品牌销售的。我们也会按照经销商客户自有品牌生产厨房。也就是说，虽然这个厨房是我们生产的，但是是以其他品牌销售的。在德国拥有超过百分之三十的市场份额，也就是说每卖出三个厨房，就有一个是我们生产的。

工商联：您第一次同中国接触是什么时候？您认为中国是 nobilia 整体厨房的未来市场么？

20 年前我们就已经通过一个经销商进入中国市场，我们现在有着非常紧密和信任的合作关系。我们也是第一家进入中国市场的德国厨房家具生产商，也是目前最大的进口商。一开始我们重点关注房地产市场。通过建筑商我们的产品在房屋建造的时候就被安装了。在这个销售渠道里我们的顾客就是建筑开发商。

与此同时我们也加强了在终端客户方面的业务。比如他们想要装修房子，会选择我们安装个性化的厨房。这个我们就叫零售业务，也是我们现在集中扩张的业务。我们在中国有 100 多家门店。

我们坚信中国市场的重要性。毋庸置疑，中国的中产阶级数量在未来几年会不断增加，对高品质厨房的需求也会越来越大。因此中国市场对我们来说很重要，即使现在中国市场的营业额相比我们总的营业额还相对很小。一些我们欧洲的邻国，比如说法国，占我们营业额很大的份额。但中国是增长速度最快的国家，因此在未来会越来越重要。

工商联：您能不能更多的给我们介绍下 nobilia 的中国市场战略？

我们的战略计划里中国市场越来越重要，我们在那里的业务开展也很积极。因此我们同合作方一起扩大我们的销售活动。我们的产品在中国只在单一品牌专卖店里进行销售。这样的店里只销售 nobilia 品牌或者我们高端品牌 noblessa 的产品。我们通过相应的市场宣传活动来支持我们的品牌战略定位，在中国，品牌的意义非常重要。

在我们的业务中，我们赋予了厨房设计以极大的价值，这样可以给顾客提供最适合他们的产品。因此在中国我们也和家电生产商合作，

这样我们可以给顾客提供包括厨房家具和厨房电器在内的整体方案，并且能够确定我们专业的工作人员能够很好的将厨房安装在房屋里。

在中国除了厨房，我们也提供整屋家具，比如说卫生间的家具或者卧室的家具。顾客可以将整个家里都使用我们的家具，满足客户个性化的需求。

中国不断增长的市场给我们运营方面提出了挑战，这方面我们也在持续优化。顾客希望从 nobilia 这里获得他们理想的高质量产品以及在约定的时间可以收到产品。所以从预订到生产，到运输再到安装的整个流程都要运转好。除了产品的不断开发和质量的保障，我们也一直在优化流程，比如我们物流系统的改进。

工商联：您认为您产品面临的挑战有哪些？在这方面是否有区域性的不同？

除了上面所说的关于市场和运营的问题，同样也有产品方面的问题。最重要的是理解中国顾客的需求。居住需求特别是对于厨房的需求通常是很个性化的，而且是和习惯传统关系紧密的。我们知道，中国的菜式和德国的饮食也是不同的。

举个例子来说，中国的中式锅具烹饪和德国的烹饪方式是不同的。对于中式厨房来说，对炉灶面板的要求更高，因为短时间内会产生更多的蒸汽。因此在中国会有和德国不同的炉灶面板和抽油烟机。同样厨房家具也要相应的调整。

除此之外，客户对于设计方面的品味也不一样，主要是对不同面板的选择。我们给中国客户提供了一些专供中国市场的特殊面板。我们的产品不断适应每一个终端客户对烹饪和居住的需求。

工商联：您从一开始就从事家具行业吗？您认为未来的厨房有哪些趋势？

我本人在厨房行业工作已经超过 20 年，但我一开始是在一家家电生产商工作。我为这家公司也在中国工作超过了 6 年，并在此期间很乐意不断了解这个国家。大约 3 年前我开始在 nobilia 工作。

当然，作为房子里重要的生活空间，厨房总能反映不同的潮流趋势。所以我们的产品系列中有新的设计趋势，这将使我们能够继续扩展我们的产品系列。我之前也提到了我们针对不同国家的专门设计。

目前另一个引人注目的趋势，是厨房和生活区域融合的趋势。所以越来越多地提供所谓的开放式厨房，即厨房和卧室之间没有分隔。另一方面，货架越来越多地用在厨房里，使之

更有生活氛围。

此外，我们也不断开发新材料。例如在去年，我们将一种创新的厨房工作台引入市场，其中水槽和炉灶面板可以在工厂安装。过去，天然石材曾经是这种安装方法的材料。然而，这很难返工，这就是为什么在最终客户的厨房中安装这种台面相对复杂的原因。相比之下，我们的产品可以使用标准木工工具进行调整，从而大大简化了安装。并且工作台的价格也便宜了许多。

还有许多其他技术趋势：厨房使用中的人体工程学设计不断通过新颖的配件得到改善，使客户能够更容易地找到他的烹饪用具并更好地储存它们。此外，数字化变得越来越重要。特别是家电生产商的智能设备，能够通过互联网进行交流。

工商联：您怎么看目前中国企业收购德国企业的这波浪潮？

中国企业收购德国企业已经被进行了各种各样的讨论，我认为这是可以理解的。但是，我们必须看到，不仅有德国企业被中国人收购，更还有一系列在中国非常成功的德国企业。这种相互交流是不断增长的国际化的组成部分，是无法阻止的。在我看来，重要的是我们双方能够更好地相互了解并交换意见。

工商联：德国中国工商会是一个促进中国和德国在经贸领域合作的机构。您认为 nobilia 在哪些方面和德国中国工商会的合作是比较有意义的？

在我看来，德中经济合作将继续增加。因此，德国中国工商会的工作是非常重要的。通过与公司 and 政策制定者取得联系，大家可以更好地了解彼此。这种相互交流可以增进相互了解并促进信任 – 这会对所有参与方都带来益处。

正是因为存在文化差异，才使得相互了解并交换意见变得非常重要。幸运的是我在中国工作期间以及在之后的时间里，我能够有这样的感受：尽管存在各种差异，但两种文化的人们之间也存在许多相似之处，这对我来说是绝对的财富。

在中国和德国企业之间传递这些信息，也是德国中国工商会的使命。对于像 nobilia 这样的公司来说这些也是非常有用的。当然，我们一直对贵会的关系网络和活动感兴趣，以扩展我们的网络和我们对中国地了解。

图片：nobilia-Werke J. Stickling GmbH & Co. KG
翻译：张熙



Rüdiger Goll

杜塞尔多夫经济俱乐部创始人、茵创国际并购有限公司创始合伙人 Rüdiger Goll 专访

工商联：Goll 先生，您能跟我们分享下当时创立杜塞尔多夫经济俱乐部的想法吗？如何才能成为该俱乐部的会员？

当时我同另外三位杜塞尔多夫的企业家一起有了这样一个想法，按照英国模式创立一个商务俱乐部，为来自经济，政治和文化界的精英人士提供一个极具格调的环境，用于演讲，讨论，庆典，及文化活动。我们于 2003 年实施了这个想法：经济俱乐部成立了，并且我们欣喜的看到它在几年之内就成为了杜塞尔多夫及周边地区最知名的商务聚集地。

要想成为会员，首先需要填写和提交在俱乐部网站上可以找到的会员申请表。然后会有俱乐部的主管和会员申请者的一次见面沟通，并随后会决定是否接纳成为会员。

工商联：杜塞尔多夫经济俱乐部有什么特别之处？作为俱乐部会员有哪些福利？俱乐部能给会员提供什么？

杜塞尔多夫经济俱乐部是一个非常开放包容的俱乐部，我们和许多精挑细选出的商务俱乐部及高尔夫俱乐部都是独家的合作伙伴。另外，我们的会员还享受全球最大的商务俱乐部 - “国际俱乐部联盟”的会员网络。这对于那些经常往返于全球商业大都市的会员来说是巨大的优势。除此之外，经济俱乐部在许多行业领域都拥有强大的网络关系。这里提供了许多由知名政治家，经济界名人，以及文化和时尚人士参与的高端活动。我们把亨利·福特的名言进行了改编：

相聚在一起是开始，
相守在一起是进步，
合作在一起是成功，
我们已经适应对方。

工商联：您作为杜塞尔多夫经济俱乐部的创始人而被许多人熟知，但您作为茵创国际并购有限公司的创始合伙人同样也非常成功。您能简单介绍下这家企业吗？

茵创国际并购有限公司是一家独立于银行的国际性并购顾问公司。我们非常了解中型企业和国际性集团的需求和想法，在企业收购，出售，合并等方面为客户提供专业的顾问服务。

另外，茵创国际也是欧洲并购集团的创始成员。欧洲并购集团是一个由来自欧洲，美洲和亚洲的知名并购顾问公司组成的国际性网络。凭借数百名位于全球多地的员工，欧洲并购集团能够为客户提供以目标为导向，克服语言和文化障碍的跨境并购服务。我们的理念是：全球思维，本地团队。

工商联：并购顾问是一项要求很高且极具挑战的工作。要想成为一名优秀的并购顾问，您认为哪些特质是必需的？

除了并购领域广泛的专业知识之外，对不同行业的深入理解，以及绝对的保密性在我看来都是一个好的并购顾问应该拥有的特质。因为我们的作用也是“人性的斡旋者”。这不仅需要在文化差异方面的平衡，更需要深切关注客户不同的意见和思考方式，例如中型企业和私募基金投资者。

工商联：目前有许多中国投资者在德国进行并购，但是大部分中国投资者都没有在德国并购的经验。您对于这些投资者有什么建议吗？

我一般都会建议这些投资者，以并购顾问的形式聘用专业的德国并购顾问。因为只有这样，这些投资者的利益才能得到最好的保障，

最终才能取得想要的结果。

工商联：大量的中国客户都委托您作为并购顾问，协助他们在德国和欧洲进行并购。相比于德国客户，您觉得中国客户有哪些不同之处？

无论是中国企业还是外国投资者，我们都必须考虑到文化差异和不同的处理事情的方式，所以需要搭建这样一座有效连通双方的桥梁，最终形成双赢的局面。

工商联：目前欧盟之外的投资者收购德国企业的审核越来越严格了，您如何看待此事？

对于并购方面越来越严格的审核，我觉得是一个全球性的趋势，而不是德国特有的现象。这里特别针对的是“敏感行业”，每个国家的定义不一样，并且会对这些行业有特别的保护。除了这些特殊的情况，我本人还是希望世界是自由贸易的，这会促进大家的进步和富足。

除了工作，你还积极参与了许多慈善事业。您支持和捐助了许多基金会和慈善组织。是什么促使您如此积极的参与慈善事业的？

我觉得对我来说这是件自然而然的事情，去帮助那些生活在社会边缘的人们。不是每个人都这么幸运，能够生活在阳光照射的一面。我觉得这是一种道德上的责任，积极参与慈善事业，去帮助那些最需要帮的人。作为企业家我们有责任和业务贡献自己的力量，去打造一个和谐的社会。

德国中国工商联是一个以促进中德经济交流合作为使命的机构。您觉得在哪些方面可以和德国中国工商联进行有效的合作？



俱乐部天空会议室



俱乐部休息区

在我看来德国中国工商联对于中国和德国企业都非常重要，因为它提供了一个非常重要的网络平台。此外它也不断地在两国间提供最新的资讯交流。这样一来人们也可以更好的了解发展趋势和情况。

除此之外，它还能让中德两国更好的理解对方的特别之处，这样才能不断增强中国和德国之间的友谊。

联系方式：

Rüdiger Goll
Industrie Consult International M&A GmbH
Schadowstr. 11b
40212 Düsseldorf

电话: +49(0)211/865230
传真: +49(0)211/8652325
邮件: goll@industrieconsult.de
网站: www.industrieconsult.de



俱乐部藏酒展示



俱乐部餐厅



俱乐部图书馆

图片：© Wirtschaftsclub Düsseldorf GmbH
(Uwe Alexander Kirsten) 翻译：张熙



王炜

中资企业对德国并购投资监管与宏观环境分析（上篇）

最近关于德国政府“否决”两起中国企业对德国并购投资案例的消息引起了中德两国的极大关注，笔者专注中欧企业在实业领域的跨境投资、整合近二十年，本系列文章将更多地从并购趋势、具体案例、政府行为等维度对此进行分析，以便读者更好地把握宏观环境对国际化战略的影响。

本系列文章分为上下两部分，本文为上篇。

德国政府对外商投资行政干涉的限制因素

德国是外向型经济体并长期占有世界出口冠军的桂冠，对外依存度比较高[1]。二战后德国社会达成共识推行“社会市场经济 Social Market Economy”模式，政府的作用是在政策上给经济活动创造适宜的秩序框架，而不是过度干涉经济活动。在此背景下德国对外商投资一直持欢迎和开放态度，也没有专门的法规对此进行限制。德国的对外经济法 **Aussenwirtschaftsgesetz** 第一条就开宗明义地阐述，原则上所有的商品、服务、资本的跨境流动和交易是自由不受限制的。直到2004年，欧盟基于反恐怖主义的国际形势，开始推出非欧盟投资者对关键基础设施如电站、公路、医院等投资的管理指令作为各成员国的立法指导。德国也在这一年第一次在其对外经济法第七条中加入相应的外商（外商指来自欧盟以外的投资者）投资审批内容，但增加的内容明显少于欧盟指导意见，虽规定有可能危害德国社会的秩序和安全的交易达到25%的股权上限需由政府审批[2]，但仅明确列举了武器生产和经德国信息技术安全局认证的、可用于官方文件传输的信息加密技术企业属于此列。此次欧盟委员会的倡议和与德国的联动没有考虑任何的中国因素。

如本文在之后深入阐述的那样，德国政

府对外商并购投资的行政干涉受到三方面的限制：

1) 欧盟立法和欧盟法院判决。欧盟的财政和税法没有统一（欧元区成员国交出了货币政策的大部分权限），但共同体内部市场的经济自由和公平竞争是欧盟最关键的基石，这个领域的最高裁决权在欧盟。所有成员国对经济自由和公平竞争的行政干涉都必须符合欧盟法规。

2) 德国作为出口导向的经济体，需要与重要贸易伙伴保持开放友好的合作关系。事实上德国工商界精英对此立场非常明确，每当政府有干涉外商投资的苗头出现时，工商界的批评是最直接的。而德国政府历史上也保持了克制的态度，不管是沃达丰收购曼耐思曼，西班牙的ACS收购德国最大建筑工程公司Hochtief，还是俄罗斯寡头资本曾经控股欧洲最大的钾肥和世界最大盐业公司K+S（都曾是德国蓝筹指数股成员股），政府都没有干涉。另一个数据也很能说明问题：德国蓝筹指数股DAX30的股东只有18%左右来自德国，剩余的股东都来自德国以外。结合上一条，是否有可能危害德国社会的秩序和安全直到现在也是德国外商投资审查的唯一标准。

3) 德国政府的干涉还受到本国法律的限制。德国基本法第二条（人格自由发展）、第十二条（职业自由）、第十四条（财产保护）和宪法法院对此的众多解释，都确立了对经济活动中自愿契约 **Vertragsfreiheit** 的保护。更为重要的是，根据德国行政程序法 **Verwaltungsverfahrensgesetz** 35条，政府对经济活动的干涉因为对“特定或可确分人群”造成影响，是一项行政行为 **Verwaltungsakt**，而且根据行政程序法39和69条，在做出否决决议的时候，需要给出书

面回复和书面解释。根据德国行政法院法规 **Verwaltungsgerichtsordnung** 第四十条第 1 款，只要是行政行为且没有其他有特殊法律规定，诉讼途径都是行政诉讼。德国经济部（内阁）是最高行政机关，做出的决定没有向上层机构申述 / 进行行政复议的可能，根据行政法院法第六十条，可以直接提出行政诉讼，不服裁决的话可以至宪法法院提出宪法诉愿（**Verfassungsbeschwerde** 9）（在此致谢中德公法专家喻文光教授的提示和建议）。相比之下，美国的 CFIUS 机制下做出裁决只需认定交易危害国家安全，不需对理由做出书面解释。而且对 CFIUS 和总统的否决交易的行政行为没有法律途径可以对其实质内容提出诉讼，而只能对可能的流程瑕疵进行诉讼。这也解释了奥巴马政府否决了三一在美国的风电投资交易之后，三一通过法律途径减少了部分损失，但没能保持之前的投资。

德国并购市场的历史发展和中资的入场

中国企业在德国的并购投资作为群体现象在 2000 年之后开始出现。至 2010 年中国企业以并购形式在德国投资共三十个项目，除去项目透明度不高的德隆收购仙童道尼尔飞机项目总投资额不详之外，规模超过一千万欧元的交易仅金风科技控股收购永磁直驱风机设计公司 VENSYS，上工申贝收购工业缝纫机公司杜克普 DA，北一机床收购龙门铣床公司科堡 WACO 等几起项目。收购标的中约 30% 为破产资产，三十起并购项目中约 30% 并购后出现了经营发生严重困难，最终被迫破产或者退出。可以说这一时期率先走出去的中国企业因为实力和经验不足，付出了一定先行者的代价。

这个时期也是中国入世之后，德国企业在中国大发展的时期。德国政界、工商界和公众的关注点主要在中国市场的开发和最大化利用中国作为世界工厂的优势。当时西门子总裁 von Pierer 冯必乐的一句著名的发言代表了这个时期德国社会的共识：来中国投资有风险，但不来中国风险更大。共识之外，当然也会有误读。整个千禧十年中德经贸关系最热的话题之一是德国政界和工商界鼎力力推的磁悬浮技术。我 2003 年写过一篇德语文章，分析得出结论中国在长途运输领域不会大规模地推广磁悬浮技术。但是直到蒂森克虏伯和西门子主导的磁悬浮财团解散，德国人都没有真正反省磁悬浮技术本身和财团的推广策略问题，而是不断暗示是中国人通过上海的测试线路盗取了德国技术，要撇开德国自己上马磁悬浮。回头来看，这样的误读折射出来的认知偏差也可以部分解释当前德国社会对中国企业投资的焦虑。2010 年之前这段时间也有中资企业的一些代表性投资引起了德国社会的关注，笔者 2006/07 年协助欧洲最大的媒体集团，德国的贝塔斯曼家族 Bertelsmann 的基金会完成了《在德国的中国企业》的调研报告，样本主体为当时在德国并购投资的中国企业，调研结果的基调理性

客观，对比较成功的中国企业（如上工申贝、北一机床等）的投资行为做了积极的评价。但就在 2007 年年底，德国最大的周刊《明镜》以头版长篇文章“黄色间谍”指控在德国工作、留学、经商的华人多数为中国政府的间谍，引起了很大的震动。但因为文章本身论证牵强漏洞太多，德国社会的整体意识中，中国也还不是一个值得高度重视的战略竞争对手；加上美国的次债危机愈演愈烈，到 2008 年年中全面冲击德国经济，所以这篇文章引发的讨论并没有旷日持久地持续下去。

其实进入九十年代以来，传统的“德国股份公司” **Deutschland AG** 模式 [3] 越来越不能适应全球化的潮流而渐渐瓦解，工业集团之间的非核心业务的出售、收购变得很寻常，对一些家族企业来说也开始不排斥卖公司（像经历了三个财务投资机构股东之后 2014 年最终卖给苏泊尔的股东、法国 SEB 的德国厨具和咖啡机公司 WMF，就是在九十年代第一次从家族手里出售的），资本市场上的恶意收购也开始被公众接受，如 2004 年 SCHAEFFLER 恶意要约收购德国轴承行业的龙头企业、上市公司 FAG Kugelfischer AG。2000 年英国电信巨头沃达丰 Vodafone 发起对德国移动通讯市场第二的曼耐思曼 Mannesman 的恶意收购，最终以一百九十亿欧元的代价收购成功，更是预示了德国市场并购大潮的来临（移动通讯是传统工业大集团 Mannesman 的新业务，沃达丰的要约针对曼耐思曼集团，收购后工业资产作价 70 亿欧元出售给德国其他工业集团。德国并购并购市场交易数量 2000 年之后除了金融危机期间，保持每年 500-800 起，为九十年代的 2-3 倍）。

从九十年代末开始，英美模式的并购私募基金在德国并购市场也越来越活跃，2000 到 2008 年之间作为并购市场的新生力量，不管从交易额还是数量上来看，都占据了 30% 左右的市场份额（如最终被山东重工收购的凯奥 KION 前身就是 2004 年从林德集团剥离出来出售给美国财务投资机构的林德叉车 Linde）。德国社会对适应这股来势汹汹的市场新力量显然需要时间，2004、2005 年德国第一大党社会民主党的党主席明特菲林高点指责并购私募基金为损害企业健康发展的蝗虫（起因为美国基金将德国著名卫浴用品厂家高仪 Friedrich Grohe 的部分产能转移到德国以外），引发了轰动一时的“蝗虫大辩论” **Heuschreckendebatte**。辩论中也有人指出被财务投资人收购后的企业研发投入并没有降低，国际化策略执行得更好。从实际情况看，当时并购私募基金收购的企业还是以工业集团的非核心资产为主，这类企业成本结构优化空间往往比较大，在战略上财务投资人往往比前股东更坚决地执行聚焦主营业务和核心竞争力，分配更多的资源开拓新业务，所以并购后整合效果普遍不差。而且买卖纯粹是民营企业之间的自愿行为，德国公众和政府可能不习惯

或者不喜欢这种类型的投资者，但是从法理上无由干涉。随着大辩论的深入，德国社会逐渐把注意力转向另一类财务投资机构，即越来越多地进行实业股权投资的主权基金（如阿拉伯之春之前的数年中，中东海湾国家的主权基金为石油资源枯竭后做战略准备，在德国收购了一批制造业相关企业，包括著名的化工装备供应商 MAN Ferrostaal）。

对德国政府来说，外国资本大举参与德国并购市场活动，一方面激活了市场活力和带来新的模式红利，另一方面必须对公众对此的担忧做出反应，与此同时又不能违反市场经济原则。所以 2008 年 8 月联邦政府决议修改对外经济法 2004 年版本中的外商投资法条（法律 AWG 和执行细节的法规 AWV），最大的变化是引入了“跨行业投资审查”的概念，德国以外经济体对生产武器、坦克发动机和变速箱以及敏感加密技术的企业投资超过 25% 必须递交申请，这些领域之外（即跨越这些特指的敏感行业的“跨行业投资”），共同体之外（欧盟和欧洲自贸联盟包括瑞士、列支敦士登、冰岛和挪威）的经济体投资德国企业如果超过 25%，并可能对德国社会的秩序和安全造成严重危害的交易要通过经济部审查，如果投资者没有自主申请，经济部在签约后三个月之内可以启动审查机制。新的法律和法规没有对外来资本的属性予以歧视性对待（事实上要证明主权基金一定有更大的危害德国社会秩序和安全的潜力也几乎是不可能的），但是工商界对此反应还是比较强烈，德国工业协会 BDI 和德国外贸协会 BGA 都批评这是一个错误的信号，会打击全球投资者对德国的投资兴趣。面对来自工商界的强烈批评，德国经济部长多次表示，德国对外商投资一直是欢迎和开放的，今后也不会改变。

2008 年到 2009 年年底德国经受了二战之后最剧烈的经济衰退，2009 年 GDP 的减速为 -5%，降幅为二战之后最高。国家的支柱产业汽车和机械行业总产值一度季度跌幅高达 60%，主流经济学家对德国很快走出危机并没有信心。在这个背景下，德国社会对外国企业和资本到德国廉价收购高精尖技术企业的担忧与日俱增，也使 2008 年的相关修改法案在 2009 年没有经过多少争论即顺利通过国会表决。可以说通过这次的法规增改德国第一次确立了外商投资审批管理的子体系，增改的动力主要是应对公众对外资恶意收购的担忧，中国因素的考量并不占主要地位，从本质上也并未改变德国政府对外商投资欢迎和开放的基调。事实上，就像联邦政府发言人今年八月份媒体问答会上所言，2009 年新法条生效后没有一次真正使用，德国政府没有一次否决外商并购投资（直到今年 8 月 1 号内阁授权德国经济部可以行使否决权，但因为投资者撤回申请，没有真正行使）。

中资在德国并购投资：从 2010 到 2016

的七年之痒

2010 年第一季度德国经济恢复增长，比绝大多数人预想的更快地走出了危机。来自中国的强劲进口也部分加快了这个过程，对此德国工商界心知肚明。与此同时，因为宏观和微观行业的力量对比的变化，中国企业对德国的并购投资也进入了一个全新的阶段。简要概括来说 2010-2015 期间，中国企业对德国的并购投资每年保持在 20-30 起左右，其中有 3-6 起交易金额超过上亿欧元的项目。其中 2012 年水泥泵车行业的创立者和行业领军企业大象 Putzmeister 由创始人出售给三一重工是一个标志性事件。这是第一次一个德国的上规模世界冠军级别企业卖给中国企业（大象销售额最高达到十亿欧元，出售时也是世界水泥泵车行业第一），但是因为高龄的创始人自己主导出售，高调强调这是一个强强联合的合并，德国公众和政府也无从质疑这起交易会对德国经济带来不利影响（国内媒体报道交易公开后德国员工聚集在工厂门口抗议中国人收购，其实工人们是抗议公司在上一轮重组的时候让员工在裁员、薪酬和福利方面做了很多妥协，对这次出售员工却完全不知情）。在这一期间，因为中国投资者经验和能力的提高，并购后整合成功的案例不断涌现，整合完全失败的案例据不完全统计不到十起，其中至少三起是因为全球市场的影响（光伏），德国社会对中国投资者在德国的活跃投资也慢慢习惯。这期间比较有代表性和影响力的智库和媒体调研有 2012 年《资本》杂志发表的《欢迎来德国》，对全国范围内十四家被中资收购企业进行了现场调研，发现利益相关者对中国投资者很满意；2014 年亲工会的 Hans Boeckler 基金会也做了类似调研，得出结论中国投资者是普遍有长期投资计划并遵守承诺的；此外还有贝塔斯曼基金会在 2015 年的《向西进发》等。笔者所在事务所 2014 年在商务部法兰克福经商处的支持下组织的中国投资者对话德国一线财经媒体的媒体研讨会，也对中资企业和德国公众之间增强了解和互信起到了积极良好的作用。从实操角度来看，德国政府对一些“有想象空间”的交易也采取了非常自信宽容的态度，如笔者 2012 年作为卖方顾问参与的一起军民两用通航发动机项目，标的公司将美国军方无人机业务彻底剥离和消除项目记录之后，德国经济部一周后就批准了此交易。

2016 年是一个分水岭。这一年中国企业收购了 60 家德国企业 [4]。在此之前未有交易金额上十亿欧元的中资并购，2016 年一年就出现了四起。规模一亿欧元以上的交易到 2016 年总共 19 起，2016 一年就发生了 16 起。在这个大背景下，美的在 2016 年发起的四十几亿欧元高溢价收购 KUKA，对德国公众和政界震动很大。众所周知，德国工业界、学术界和政府 [5] 在 2011 年提出了工业 4.0 概念，并积极推进德国经济在数字化时代的智能制造升级，以确保德国制造在全球的领先地位。

KUKA 作为世界四大工业机器人家族中唯一的德国公司，即使在世界四大机器人家族中，实力不能与其他三家比肩，但从 2011 年之后在德国公众和政府意识中的重要性比之前大大提高。

德国经济部长加布里尔 [6] 认为美的收购库卡会危及德国作为制造业强国的地位，但也承认这个担忧不能为政府阻止这起交易提供法理上的支撑。所以他呼吁德国的大型工业集团如西门子作为白衣骑士抢先收购库卡，以确保库卡的控制权留在德国企业手里，“即使我们现在没有法律或行政手段能来阻止中国人的收购”（工厂自动化领域西门子一直是世界领军企业，去年 ABB 高价收购奥地利的自动化控制系统公司 B&R 以缩小与西门子的差距。西门子总部离库卡只有八十公里，其实如果收购库卡能对西门子的自动化业务战略有所增益，西门子早就会自己收购了。实际上 2010 年和 2014 年分别有中国企业与库卡两轮不同的相对控股股东洽谈过收购事宜，因为当时国内监管部门对机器人产业的重要性认识不足和财务投资机构对机械行业认识的偏差，两次尝试都没有成功）。但是他的倡议没有获得德国工商界的共鸣，戴姆勒总裁还公开批评经济部长对正常经济活动的过度干涉。但不可忽视的是，德国社会整体从库卡收购案开始陷入了某种“中国并购焦虑症”，相关的感知和报道都明显开始转向负面。这种转变更宽广的背景是中国改革开放三十多年、入世十五年后经济实力的提升，逐渐从一个低成本加工中心（“世界工厂”）变为越来越值得欧美企业重视的竞争对手。这里我们只要看一个数据就能理解以制造业为立国之本的德国的焦虑：中国入世时占世界制造业产值的份额为 8%，2016 年则达到 27%，而且在结构上也会发生越来越不利于西方的变化。另外在互联网应用、人工智能应用、超功率计算机等领域德国感觉到自己可能已经落后于中国。面对中国企业 2016 年海外并购的突然加速，德国社会已经没有了之前的自信和从容。

美的 2016 年 6 月向库卡所有股东发出约 30% 溢价的自愿收购要约，要约得到管理层和监事会的支持。两年前入主库卡、宣称将利用库卡助力其自动化业务，并将长期持有库卡股票的德国大型工业企业福伊特 VOITH 在考虑报价后也愿意退出。时至 7 月底已经将近 90% 的股东接受了要约，年底美国外国投资审查委员会 CFIUS 也批准了交易，美的成功收购库卡已经没有任何悬念。但与此同时，另一起中资收购德国高端装备上市公司案却以失败告终，这就是著名的福建投资公司的爱思强 Aixtron 收购案。

注：

[1] 德国在 1986-1988、1990、2003-2008 和 2016、2017 净出口额世界第一，2018 年很可能

也保持这个排名。2017 年净出口额占到国民生产总值约 7.9%。

[2] 在德国公司法下若公司章程不做特别说明，则多数战略性决议需要 25% 以上的多数表决，25% 是公司相对控制权的一个重要界限。审批的结果是批准（不需要特别回复或说明，一月内不予答复即可被认为被批准）、否决或待条件批准（需要书面回复并论证）。

[3] 即金融和工业寡头交叉持股，对工业寡头的国际化和多元化进行支持的同时，保持行业结构（包括股权结构）的稳定，阻挡、预防外国同行和资本对德国工业和金融业的控制。同样的格局在日本和韩国也曾长期存在，也是间接融资为主经济体工业化过程中的一个特色现象。

[4] 也有其他机构统计为 70 多起。这里只统计大陆企业参股 25% 以上的控股型并购，而且中国企业收购其他国家公司导致后者德国子公司股权发生变更不予考虑。

[5] 德国产学研结合非常紧密，企业的战略规划者、技术灵魂人物，行业协会和企业自发组成的产业联盟对工业 4.0 的提出和推进起到决定性作用，政府的作用反倒退居其次，这也是德国对中国政府提出的“中国制造 2025”诟病最重的地方，即政府强力的产业政策扭曲市场的正常竞争。

[6] 德国二战以后的经济部长一职几乎无中断的为秉持经济自由主义的自由民主党 FDP 所持（除了第一届的德国经济奇迹之父 Erhard 和 1966-1972 之间 SPD 两位历史上最懂市场经济的席勒 Schiller 和后来成为德国总理的施密特 Schmidt），2010 年大选之后保守党和社会民主党 SPD 组成大联盟政府，这个政府结构只在六十年代末短暂出现过一次，倾向于国家干涉的社会民主党 2010 年首次获得经济部长的位置，是被广泛忽视的一个因素。

作者简介：

王炜于柏林洪堡大学企业管理学硕士和因斯布鲁克大学经济学硕士毕业后，曾在德勤会计师事务所，毕马威会计师事务所从事企业收购咨询工作。自 2015 年起，作者成为普华永道会计师事务所交易服务部合伙人。此外，其还为德国逸远慈善与教育基金会创始董事、2012 年《走向世界的中国跨国公司》一书的撰稿人之一，2017 德国中国商会第一届“在德中资企业优秀投资奖”唯一咨询行业评委，以及多家有影响力德国财经刊物的跨国投资领域撰稿人。