

中国企业在德国最有影响的四个投资案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_AD\\_E5\\_9B\\_BD\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_c41\\_65417.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_B8_AD_E5_9B_BD_E4_BC_81_E4_c41_65417.htm) 难抵德国诱惑 德隆的失败、TCL的前景难卜、上海华盛的初试牛刀、镇江国际的大获成功，这四个例子是中国在德国投资的缩影。他们的经验教训对后来者是一笔宝贵的财富。一般而言，投资都是由经济发达地区流向经济不发达地区，从经济发展水平的差异中获取利润。然而，在“走出去”的投资大潮中，许多中国企业却勇于逆流而上，将资金投入到市场已经饱和、法律法规非常完善的欧美发达国家，如初生牛犊般义无反顾地冲向发达资本主义市场，向强大的竞争对手发出了挑战。中国企业在走出去的路上到底走得如何？有何经验和教训？我们不妨把德国作为视窗，来剖析和分享中国企业在海外投资的成败。因为作为世界第三大经济体，地处欧洲中心的地理位置的德国是中国在欧洲最大的贸易伙伴，也是中国企业在开拓欧洲市场的桥头堡。而说到在德国投资，下面几例中国企业在德国最有影响的投资案却不可不提。一个可以预测到结局的故事2003年6月，世界三大短程飞机制造商之一的德国多尼尔飞机制造公司宣布破产。在清理多尼尔公司的资产过程中，一家来自中国的公司德隆国际欧洲公司买下了该公司正在研发的新型短程飞机928项目。据当地媒体报道，正是在928项目上投入过多，多尼尔公司才陷入资金周转不灵的困境，据称，多尼尔公司已在该项目上投入了10亿欧元的资金。在中国证券市场上大名鼎鼎的德隆公司收购一项尚未完成、还需投入巨资的短程飞机研发项目后怎么办？是转手卖给中国的

飞机制造公司还是德隆准备投巨资进入飞机制造业？这是一个让关注此项目的人十分感兴趣的问题。在德隆资金链尚未断裂之时，许多了解情况的人就认为，德隆此举过分冒险，投资太盲目。多尼尔公司生产的支线客机虽然名声很大，但由于研发与生产成本太高，产品市场竞争力不强，虽几经转手，却无人有回天之力。飞机制造业是个资金、技术密集型产业，没有对此行业深入的了解，没有足够的财力来承受巨额亏损，哪家公司也不可能在这个行业立得住脚。德隆如何可以把这个无人要的烫手山芋变成能带来利润的摇钱树？德隆出事了，德隆的资产最后处理虽然还没有最后结果，但多尼尔项目这个无底洞估计将成为不得不摔掉的包袱。其实，即使德隆不出事，多尼尔项目失败也是时间问题：光是完成928项目的研发，多尼尔公司还需要投入10亿欧元，更不用说投产或进一步研发新的机型了，德隆的资金能够支撑多久？正确的战略能否带来成果？与德隆公司相比，中国的家电巨头TCL集团早走了一步，该公司2002年就将收购的脚步迈向了德国市场，收购了破产的SCHNEIDER电子公司。SCHNEIDER电子公司是一家老资格的彩电制造商，由于彩电制造业利润越来越低，生产规模又不大，加之在激光电视的研发上投入了大量的资金，这家位于巴伐利亚的企业只能宣布破产。经过多方争夺，TCL公司以800万欧元的价格买下了SCHNEIDER公司的设备、存货、技术及商标使用权。TCL收购SCHNEIDER公司从战略上看是完全正确的，但正确的战略何时能给TCL带来胜利的果实却是个未知数。由于电视机生产利润微薄，德国人工又极其昂贵，SCHNEIDER想赢利的愿望目前还是镜花水月。根据兼并时签订的协定

，SCHNEIDER公司的生产至少要维持两年。TCL在兼并该公司的过程中，由于对德国情况不太熟悉，也犯了不少代价昂贵的错误。如对德国有关解雇工人的规定不太熟悉，加上对市场需求估计过分乐观，招收了太多的员工，却不知请神容易送神难，由于工会的强大势力，在德国企业要想解雇员工非常困难，不仅有可能引来复杂的法律纠纷，而且还要付出巨额安置费用。对TCL而言，最值钱的是SCHNEIDER公司的品牌，收购的生产线并没有多少价值。由于中国的电视机受欧盟反倾销措施的限制，短期内难以大批量进入欧盟市场，TCL现在还很难充分利用SCHNEIDER这个品牌。毫无疑问的是，德国的SCHNEIDER公司在相当一段时间内都要靠TCL输血才能维持下去，如果TCL不想背这个包袱，关闭在德国的生产线，则要为员工付出巨额的安置费。TCL的兼并SCHNEIDER的行为，虽然从战略上讲是正确的，但在具体操作上却犯了不少错误，如操之过急，没有进行仔细的咨询，没有派出对德国投资情况十分熟悉的人员等等。为这些错误，TCL将付出一笔不小的学费。最有成功希望的项目位于柏林以西80公里的勃兰登堡州拉脱诺市有一家著名的压力钢瓶制造企业-WELZ钢瓶制造公司，2003年7月，该公司换了主人。新主人表面上是一家德国企业汉堡华鹏贸易有限公司，但该公司惟一的所有者是来自中国的一个26岁的血气方刚的小伙子蒋洲，而蒋洲的背后，则是跻身上海十大民营企业榜的上海华盛企业集团。WELZ公司生产的啤酒罐、灭火器罐等压力容器在德国有着很高的市场占有率，由于在汽车安全气囊上投资失误，公司陷入了困境，不得不宣布破产。在破产清理过程中，购买了安全气囊业务的来自东欧及土耳其的

买主拆走了气囊生产设备，但购买了压力钢瓶业务的华鹏贸易公司却将该公司原有业务进行调整后继续在当地进行生产，为经济不景气的德国东部创造了几十个宝贵的工作岗位。华盛集团是亚洲最大的钢瓶生产商，而WELZ的产品则在德国占据主导地位，双方结合，有着强大的竞争力。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)