



德国中国工商会杂志

01
封面专访

Reinhold Both 博士
CFH 集团董事总经理
Corinna Both-Kreiser
CFH 集团授权签字人

02
专访

张晖
蔚来汽车公司欧洲副总裁

03
专访

姜涛教授
德国首位“荣誉造船人”、
杜伊斯堡 - 埃森大学教授

04
专访

刘琼英
中国高端鞋履品牌 SHEME
创始人

CFH 集团董事总经理 Reinhold Both 博士和授权签字人 Corinna Both-Kreiser

图片: CFH 集团





Reinhold Both 博士和 Corinna Both-Kreiser

CFH 集团董事总经理 Reinhold Both 博士 和授权签字人 Corinna Both-Kreiser 的专访

德国中国工商业：Both 博士，您能否向我们的读者简要介绍一下CFH集团以及您的公司？

首先，非常感谢您们给我们这次采访的机会，感谢您们对我们公司集团的关注。

我们通过CFH控股公司将子公司和联营公司捆绑在一起，致力于改善工作环境空气质量的服务和方案。我们为不同行业和领域提供产生、运输、清洁、冷却及加热空气的服务，例如采矿和隧道建设、原材料加工等行业。

德国中国工商业：您从何时开始与中国有业务联系的？能具体给我们介绍一下吗？

我与中国的业务关系始于30年前，当时的中国能源部领导对欧洲的采矿技术非常感兴趣。

九十年代初，我担任德国Hölter公司矿业部的销售主管，并第一次参加了在北京举行的中国国际煤炭采矿技术交流及设备展览会，这可能是我在中国开展活动的开始。从此以后就开启了我无数的中国之行，此外我还随中国代表团多次访问德国。到目前为止，保持与中国政府及相关机构的紧密联系对我而言尤为重要。

德国中国工商业：几年前，CFH与中国的天地科技股份有限公司在中国建立了合资企业，并在太原建立了生产基地。CFH最初成立这家合资公司的动机和目标是什么？这些目标是否实现了？合资初期您们面临的挑战是什么？您目前如何评价您与中国合作伙伴的合作？

建立合资公司的动机可以追溯到2004年，

当时我们与掘进机制造商的联合项目正在中国进行中。在接下来的两年中，我们成功地与中煤科工太原设计研究院、国家安全生产监督管理总局（SAWS）和中国煤炭科学研究院进行了试点项目，该项目促成了我们之后与中煤科工太原设计研究院的合作。

我们在中国市场有成本压力，并且希望能进一步实现本土化，基于这些原因，与当地合作伙伴成立合资公司似乎是我们最好的选择。

合作初期最大的挑战显然是合资合同的制定。我们之间存在语言上的差异，也有文化上的差异，并且对业务的理解也非常不同（德国中型公司与中国公司），合同从起草到双方同意并签署历时了三年的时间。

这个项目达到了我们对合作与经营所寄予的期望。我们与我们的合作伙伴一起取得了成功，直到今天，我们的观点和视角已经达到了一致。我认为合作伙伴关系的特点是彼此宽容，以及对彼此的赞赏。我到目前为止对我们的合作感到非常满意，同时基于中国市场的规模性和多样性，我认为未来还有较大的发展空间。

德国中国工商业：您如何处理由于中德管理人员文化差异引起的与中方领导层之间的管理冲突？

我们会进行高层讨论，并坚持尝试寻找双方都满意的解决方案。如果在正常工作时间内无法达成一致，我们会利用比如一起吃饭的机会继续进行讨论。第二天分歧通常会得到解决，直到今天，我们一直都能找到解决方案。

德国中国工商业：您认为在当前中国硬煤矿整合的过程中，中国除尘市场最大的机遇和

挑战是什么？

我认为，最大的机遇在于立法，因为法规越严格，通常就会带来更多的销售额。另外，机械化程度的提高和所使用机器性能的不不断提高也导致了粉尘量的增加。通过提高从事相关工作人员的认识会带来额外的销售增长。然而，总的来说，环境保护也得到了推动和发展，例如焦化厂和发电厂的除尘。

德国中国工商会：您认为跨国公司的关键要素是什么？

首先，您需要明确的目标。但是只有目标、技术和财务实力是不够的，还需要积极、热情的员工——愿意出差并与外国文化打交道。

德国中国工商会：我们从许多消息来源得知，对于德国的家族企业来讲最大的问题就是能否找到一个正确的继任计划。您是如何处理这个问题的？您为自己找到了怎样的解决方案？

CFH集团的继任计划是多层次的。一方面来自家庭，我的女儿Corinna自2011年以来一直在公司工作；另一方面，我也不排除寻找有能力的企业管理者，为我和我的女儿找到合适的合作伙伴，实现互补，提高现有的市场份额或开发新的市场。

德国中国工商会：Both-Kreiser女士，关于公司的继任计划的问题我们询问了您的父亲，当然这个话题也与您息息相关。您对经营家族企业感兴趣吗？您是否已为此做好准备，比如您在大学的学习是否与此相适应？

我可以回答：是。我2008年高中毕业时在学校报纸上写道，希望在未来的10年内能够从事“以男性为主的采矿业”。在波鸿工程技术大学就读经济工程期间，我获得了跨学科知识，为我的职业生涯奠定了重要基础。

CFH集团及其在德国以及全球的员工对我来说就像一个大家庭，我会一直参与其中。

德国中国工商会：您是如何与自己的父亲一起工作的？您如何处理由于您们持有不同看法而导致的管理上的冲突？

我父亲和我的关系一直很好，这一点在我加入公司后也没有改变。实际上，冲突情况并不多。如果产生了分歧，我们的“家庭委员会”——由我的母亲和我的丈夫组成，也会参与进来一起讨论和解决。

德国中国工商会：您如何看待CFH集团在“工作环境空气质量”领域的未来市场？您对公司战略的愿景是什么？

我和我父亲都深信，未来面临的巨大挑战同时会转化为动力和活力。随着经济的发展和人口的增长，运输量和物流装载量都会增加，因此未来的运输设施将越来越多地被运用于地下。我们假设未来原材料的需求量将继续增长，对地下原材料的推动不仅构成了世界范围经济增长的基础，也为工业价值的创造奠定了基础。我们会为参与相关工作的工人们找到最佳的工作环境空气质量。我们的愿景是“同样的呼吸，不同的空气”：我们希望为全球的企业提供产品和服务，这些产品和服务将在改善工作环境空气质量方面起到决定性作用，不仅有利于员工的健康，也会为企业带来经济利益。

德国中国工商会：您目前在公司中担任什么职务？从事什么工作？将来您打算如何进行这些工作？

我担任我们控股公司的授权签字人已经超过6年，同时我还负责集团内的其他授权签字人活动，包括CFT GmbH、CFH Immobilien GmbH和KTD GmbH。明年我将负责我们在马尔市建成的新的大楼，因为这将是公司历史上最大的一笔投资。从长远来看，我想接手更多富有战略性的工作，并从一些具体的运营活动中撤离出来。

德国中国工商会：您认为好的领导者应该具备怎样的素质？

很多。我认为，一个好的领导者必须“体现某些东西”——一个愿景、一个榜样和一个明确的目标。领导必须与员工沟通、向员工传播这一愿景，以激发员工的动力、抱负和创造力。为了实现这个目标，表达对别人的赞美显得尤为重要。

德国中国工商会：如果您没有决定加入家族企业，那么哪个行业会对您更有吸引力？

小时候我一直想成为一名艺术家。那时，我父亲说在艺术行业很少有人能取得经济意义上的成功。我没有后悔自己加入家族企业的决定，我也可以在这里展示我的创造力。

德国中国工商会：Reinhold Both博士和Corinna Both-Kreiser女士，谢谢你们为我们带来的专访。如您所知，我们工商会一直致力于促进中德两国的双边经济合作，并推动了多个中德两国间的经济合作项目。您们对我们的未来工作有何建议或想法？

我们对工商会的工作非常满意，并期待工商会未来的新项目！我们希望您和栾教授在工商会接下来的活动中能够继续取得成功。

翻译：马静 图片：CFH集团