

<<从学徒到总裁>>

图书基本信息

书名：<<从学徒到总裁>>

13位ISBN编号：9787547603604

10位ISBN编号：7547603602

出版时间：2011-5

出版时间：上海远东

作者：Carl Hahn

页数：227

字数：219000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<从学徒到总裁>>

### 前言

我为什么这么老了还提笔创作？

我有幸亲身经历和参与了工业史的发展。

在这段半个世纪之久的时间里，大众汽车公司——我感觉自己就是它的一部分——从一无所有跃升为世界第四大汽车生产商。

我曾经担任它的董事长十多年。

由于我原则上不同媒体进行“亲密的背景交谈”，受到攻击时绝不去找社会舆论，有些属于大众汽车和战后时代的历史性事件将会随我一起进入坟墓。

我基本上是靠记忆写下这些往事的，因为我从没有记过日记。

由于我的叙述主要集中于1982年至1992年我担任董事长的那段时间，我相信本书里的事件描述是实事求是的再现，尽管我不排除存在主观错误。

我的不知疲倦的女秘书利泽洛特·格罗思和乌特·克劳泽在我任职期间收集的出版物、采访和其它资料，以及其它业内人士的补充、更正和启发，在我写作时给了我很大的帮助。

在此需要提及的有卡尔·安克尔，理查德·范·巴斯胡伊森，克里斯蒂安·埃因格尔，彼得·弗雷克(已故)，弗朗茨·豪克，西格弗里德·赫恩，汉斯·霍尔策，汉斯-维戈·冯·许尔森，安东·康拉德，文博·李，诺贝特·马斯费勒尔，马丁·波斯特，维尔纳·P·施密特，汉斯-埃德曼·舍恩贝克，保尔-约瑟夫·韦伯和彼得·魏尔。

曼弗雷德·格里格尔，大众汽车公司历史档案部同样给了我重要的帮助，就像乌特·克劳泽、米夏埃拉·赫尔曼和克里斯蒂娜·米斯拉克以她们的丰富经验给我的帮助一样。

我感谢他们中的每一位。

最后，如果没有我的助手克劳斯-迪特尔·库切尔的合作就不会有本书的问世。

我向他致以特别的感谢。

## <<从学徒到总裁>>

### 内容概要

在长达半个世纪的时间里，大众汽车从一无所有跃升为全球第四大汽车生产商。

《从学徒到总裁》是由大众汽车1982年-1993年间的董事长卡尔·H·哈恩博士所编写的。

十年来，在他的领导下，大众成长为欧洲最大的汽车集团，为公司全球化奠定了基础。

如今，作为德国大众汽车前CEO的哈恩来到中国，并带来了他在大众汽车40年的回忆录，讲述了大众汽车从零点成长为世界顶级汽车企业的历程。

作者亲身经历和参与塑造大众汽车的发展半个世纪之久，于1982-1993担任大众汽车董事长。

在他的领导下大众成长为欧洲最大的汽车集团，为公司全球化奠定了基础。

《从学徒到总裁》这本自传讲述了大众汽车从零点成长为世界顶级汽车企业的历程。

## <<从学徒到总裁>>

### 作者简介

卡尔·H·哈恩博士：1926年出生于德国凯姆尼茨一个工业世家。

1954年进入大众汽车公司。

1959年至1964年，担任大众汽车美国公司的总裁，1973年至1981年，担任德国汉诺威大陆轮胎公司的董事长，以全新的企业战略拯救了这家企业。

1982年至1993年，回到大众汽车，一直担任大众汽车公司的董事长。

在任期间，实现了甲壳虫后继产品(帕萨特、高尔夫、波罗)的成功以及奥迪品牌的复兴。

但他最主要的业绩是通过在中国、西班牙、葡萄牙、土耳其、斯洛伐克、波兰、匈牙利等国家和地区设置生产基地，让大众汽车集团跻身世界顶级企业行列。

<<从学徒到总裁>>

书籍目录

- 第1章 出身，学徒，进入大众
- 第2章 返回大众汽车
- 第3章 产品战略
- 第4章 奥迪势头迅猛地荣升高档车行列
- 第5章 欧洲化战略：西亚特
- 第6章 走向全球化：大众汽车集团在中国成为开路先锋
- 第7章 合作战略
- 第8章 欧洲的重新统一——东部德国
- 第9章 中欧
- 第10章 全能金融服务第一名
- 后记

## &lt;&lt;从学徒到总裁&gt;&gt;

## 章节摘录

1981年，在前往汉诺威机场的途中，我从收音机里听到大众汽车公司当时的董事长施米克尔(Schmicher)心肌梗塞发作的消息，我潜意识里预感到，这将是返回大众汽车的机会。我的直觉没有骗我。

那年秋天，施米克尔将我请进离我的大陆公司办公室不远的汉诺威洲际酒店进行了首次谈话。他只告诉我，聘请我做他的接班人，是大众汽车集团企业职工委员会主席西格弗里德·埃勒斯(Siegfried Ehlers)的主意，得到了大众汽车监事会主席团的普遍赞同，他也赞同。直到11月最后决定聘请我，媒体上的各种猜测一直层出不穷。

返回大众汽车公司让我颇有满足感，这是对导致我1972年被迫离开的、我以前在大众汽车的政策的事后平反。

离开之前我总共在这个企业干了18年，最后8年担任董事和全球销售业务负责人。

在同大众汽车公司出现战略分歧后我们分道扬镳了。

在接下来担任汉诺威大陆橡胶厂总裁的那9年里，我获得了从配件厂的角度来了解整个欧洲汽车工业的条件。

同时我又跟大众汽车公司我原先的许多同事保持着联系。

因此，担任大众汽车董事长我的磨合时间等于零。

从沃尔夫斯堡总厂的入口“桑德康普大门”直到装配车间的每个角落我都熟悉。

我几乎认识所有的领导成员和企业职工委员。

除一人以外，董事会的所有成员都是我过去的同事。

我要同他们合作，而不要如今媒体喜欢杜撰的什么“权力平衡”手腕或杀鸡儆猴的“人员清洗”，我要直接合作，不搞自己的帮派。

董事会里，只有我的前任推荐的人事董事、劳资事务总监卡尔-海因茨·布里亚姆(Karl-Heinz Briam)是新人，他是新闻记者出身，曾是金属工业工会的干部，我同他的合作有一个良好的开端，他明白我在企业职工委员会里受到尊敬和信任。

不过，企业职工委员会不久就请求我不要再提我被聘为大众汽车董事长是它的主席埃勒斯提议的。这不适合我们的体制。

从返回的第一天起我就试图引进一种公开讨论的文化。

这意味着一场根本的调整。

董事们习惯在召在董事会议前确定立场，在各董事的管辖范围内达成妥协，而在诺德霍夫时代还盛行军事领导原则。

会上的决议一般是“已经确定”，部分决议可以说是毫无商量余地，就像欧共体的农业部长会议一样。

在封闭的董事管辖范围内盛行铁的原则，未经允许任何信息都不得外泄。

现在我要求公开论据，言论自由，不再以级别因素来增加、纠正或随声附和。

我们取得了进展，虽然不是马到成功，但真正的论争显示出了积极的效果。

除了访问世界各地的大众汽车厂，每月一次同“管理层100人”的非正式午餐也有助于同经理们的人际交往，不限于夏天的鸡尾酒会和年底在我家举行的、每次都带夫人出席的圣诞大餐。集团领导人员每年也有重要聚会，1986年起这个会还首次在德国境外举行——同样是带着夫人。

我1982年返回时，大众汽车公司形势严峻。

许多公司战略尽管深受欢迎，还是走进了死胡同。

特别应该提到的是70年代在德国风行一时的多种经营策略。

谢天谢地，收购好望冶炼厂、转产到重工业的计划未能实施，此后大众汽车还是在1979年收购了凯鹰(TA)公司，德国一家国际知名的致力于电子化发展的打字机厂。

德意志银行当时的负责人威尔弗里德·古特(Wilfried Guth)率先指出，视多种经营为救命稻草的观点是危险的：“竖起跨行业经营的旗帜的人，很多都会最终认识到，要在多个完全无关的领域取得技术和商业性的最佳成绩，特别困难。”

## &lt;&lt;从学徒到总裁&gt;&gt;

最终也许会出现某个‘畅销货’，但也会有吞噬掉前者赢利的问题领域。

另外，管理团队本身几乎肯定会丧失协调性；不同的专业人才在一起工作，他们并不能真正理解其他领域。

” 当时人们都认为汽车没有未来了，政治上它也是声名狼藉。

大众汽车公司既缺少战略方向，又没有能鼓舞士气的新车。

尤其是缺乏上一代让我们强大起来的理想主义。

这样，一些令人自豪的传统和独特的“诺德霍夫”文化连同它具有世界影响的光芒消失了，在上层比基层消失得更厉害。

1981年，大众汽车勉强保住了赢利，每股分红只有寒酸的5个马克的红利。

1981年大众汽车业绩很差，1982年更差，其根源不仅是宏观经济的困难。

事实表明，在施米克尔领导下同金属工业工会商定的“企业工资标准”补充条款是另一个沉重负担。

巴登一符腾堡谈妥的休息条例事实上预先规定了后来实施的每周35小时工作制。

社会安宁是高价买来的。

仅在1981年营业年度，这一协议就给我们企业带来了10亿马克的负担。

董事会和管理层灰心丧气，再也看不到希望了。

大家被困在德国这个高成本国家中，一时显得山穷水尽。

不断有新的“社会现象”显示出越来越强的“刹车”迹象。

生产率十多年没有提高了。

丰田10年内增加了5000名员工，产量提高了120万辆，与此同时，大众汽车公司的生产下降了24万5千辆，而员工人数却增加了4000名。

此外，1981年，大众汽车集团曾经的明珠巴西大众公司(VW do Brasil)包括刚收购的克莱斯勒阿根廷和巴西的公司一起造成了5.39亿德国马克的损失。

再加上大众汽车公司在南美的金融投资超过4.20亿德国马克的折旧，单我们的南美子公司造成的负担加起来就将近10亿马克。

它们要求母公司注入大量资金，否则就无法维持，监事会未发生什么大的争执就同意了。

但还不止这些。

同年，包括一项债权和大众汽车不可避免的折旧在内，凯旋鹰公司又花费近8亿德国马克。

当时仅子公司就构成了总共17.5亿德国马克的亏损，这相当于不足380亿德国马克的集团营业额的4.6%

。

P27-29

## &lt;&lt;从学徒到总裁&gt;&gt;

## 后记

在我卸去我大众汽车董事长一职时，格哈德·施罗德(Gethard Schroder)，当时下萨克森的州长，于1993年在戈斯拉(Goslar)的凯瑟法尔茨(Kaiserpfalz)皇宫举行了一场盛大的换岗仪式。不过隆重的气氛无法掩饰那种不和谐感，感到惊讶的不仅是众多嘉宾之一的翁贝托·阿涅利(Utuberto Agnelli)。

在达到规定退休年龄之前，监事会主席团请求我再留任两年——一方面是为了争取时间有效地调整接班，另一方面是为了给我机会完善我的企业战略。

我建议斐迪南·皮耶希做我的接班人，这个建议早在1992年春天就得到了监事会主席克劳斯·利森(Klaus Liesen)的认可，不久后——在雇员方的一次戏剧性表决之后——也由监事会全体大会公布了。

董事会结束不足24小时，很快就能在《法兰克福汇报》和其它媒体上读到会议选段。一台有针对性的公关机器就此被发动了。

回过头来看，在这种形势下，我未按原先的打算，在选好接班人后立即退出，而是呆到1992年底我的合同到期，这是个错误。

我同样做错了的是随后接受大众汽车监事会席位，直到1997年夏天。

因为我在这个委员会里是个无用的人：为了企业的利益我不想反抗对我的指控，因此成了各种责备的理想活靶。

德国遭受着经济崩溃——而生意衰退却要由我的企业政策负责。

格哈德·施罗德是在我退休之后也公开为我的政策辩护的少数人之一。

这种政策今天结出了果实。

我们从前的长期投资工作在各方面都获利了，不仅在伊比利亚半岛、在中欧、东德和中国，而且也在金融服务领域里。

另外，艰难地上升为全球稳定的高档车生产商的奥迪的情况也是这样。

我作为所谓退休人员的头一年不是很舒适。

但我很幸运，在欧洲、中亚(吉尔吉斯斯坦)和美国找到了各种新的任务。

现在，在半个世纪过去之后，能保持必要的距离来回顾我的工作成果，我觉得是种特权。

我们留给21世纪的价值是：我们成功地建立了全球化结构，创造了创全球纪录的工作岗位，让大众汽车走上了欧洲化和全球化道路。

这一切之所以可能，我们要感谢自罗马协定以来为和平与可持续发展所创造的前提条件，这是在20世纪前半世纪成为欧洲史上最血腥的历史之后，欧洲的任何一代人都没有经历过的。

尽管如此，我们今天的形势也不无烦恼。

在一个充满机会和爆炸性任务的全球化世界里，德国选择了越来越少的工作、越来越长的假期，同时对公共事业的要求越来越高。

技术领先地位被企业界的某些人视为一座得到上帝保证的农庄。

在我们演示着我们的西方文化的价值时，家庭分裂却减少了我们未来的机会。

风俗和道德沦为娱乐，在明天的世界里既不能给民族也不能给企业创造前途。

这个国家的基础就这样被削弱了。

虽然我们还保持着航向。

早在1982年我就在大众汽车职工代表大会上以如下几句话结束了我的演讲：“所有负有社会或政治责任的利益团体，应该尽快大胆地认识工业和国家的现实，做好牺牲的准备。

我们的经济需要治疗。

在这里，对任何第三方的呼吁都无济于事，只有对我们自己的呼吁，对我们在座每一位呼吁……国家成本反映在我们的成本因而反映在我们的竞争力里，必须将它大幅度降低。

我们的经济学家们必须采取行动，做出有助于改善经济整体框架条件，从而改善德国工业在世界市场上的竞争能力的决定。

我们所有的员工必须明白，只有继续提高效率，在不断增长的世界市场上取得更大份额，才能创造

## &lt;&lt;从学徒到总裁&gt;&gt;

更多的就业机会。

” 从那以后时间过去二十多年了，我的话仍然具有现实意义。有什么能更好地说明僵化和抗拒改革的程度对我们国家的危险呢？好象我们这里的时间停止了，而世界在发生剧变。

我们拒绝现实的结果是我们进入21世纪时成了一个负债累累、越来越缺少行动能力的整体，有一个不再符合时代要求的教育体制，一大批失业人员和下降的竞争力。

我们不再选一个政府，是因为它进行了太充分的改革，而不是因为这些改革不充分。

我们国家没有人从根本上怀疑改革的必要性，但没有人愿意改革造成任何的个人牺牲。

库尔特·比登科普夫用下列话贴切地形容了我们的形势：“我们排斥会干扰我们安宁的东西，惩罚干扰者。

我们将没有能力创新和更新。

” 在德国，在重要的未来工业领域，如电子、信息和生化技术直到制药工业和遗传技术，我们不具有代表性或根本就没有代表，这些我们暂且不谈。

而这些产业的科学基础曾经常常是由德国研究人员奠定的。

我们在照相、无线电或电视工业领先的时代结束了。

无论是在现代的增长领域，如碳纤维加工和纳米技艺，还是在许多传统的经济领域——我们在国际一流集团里徒劳地寻找德国集团。

在德国旗帜下既不存在领先的石油集团也不存在领先的矿山集团，这里只是举两个当今能源斗争中具有战略性意义的例子。

核研究和核能的民用在德国遭到政治诽谤，人们不顾与此相连的国民经济或环境的负担。

今天，核技术毕业生的数目接近于零，在这种情况下我们很快就会缺少从事和维护核电厂必要的专业人才。

我们这样做是从一开始就放弃参与全世界涌现的核工业的繁荣。

同时，值得抱怨的还有德国银行的国际排名位置，我们还缺乏在全世界活动的德国投资公司。

我们没有实力雄厚的、具有欧洲阵容的德国银行。

企业联合和收购主要是由英国的投资银行或由德国银行的投资子公司进行，显而易见，它们的总部都设在伦敦。

还在30年前，我们就在十个经济领域里领先全球。

今天最多还剩三个。

不过，并非不值一提的是，许多中型企业依然构成了德国经济的脊椎，取得了令人尊敬的全球性市场地位，有一些甚至领先世界市场。

在20世纪前三分之一世纪，有25位德国人获得了化学和物理的诺贝尔奖。

他们大大地鼓舞了我们的士气，奠定了德国在世界上的地位。

如今年轻的学院顶尖人才离开这个国家，因为世界其它地方向他们提供的前途明显更好。

在许多科学领域领先的美国人虽然没有科学部，但却成了许多移民的欧洲精英的乐园。

据欧洲委员会的一份调查显示，如今累计起来有40万左右的科学家从欧洲移民到美国。

得克萨斯A & M大学校长罗伯特·盖茨(Robert Gates)认为他们是美国发展速度的决定因素。

尽管有许多赤字，德国仍然能保持出口世界冠军的地位。

这经常让人得出危险的错误结论。

我们得清楚我们是通过提高低成本工厂的配件供应才取得这一成功的。

这一供应的份额如今达到了近40%。

这一国际性网络在越来越大的程度上保证了我们企业的竞争力，但同时又降低了国内新创造价值的份额，对就业造成了相应的负面影响。

德国的共同管理(Corporate-Governance)制度也日益失去了竞争力，它由两方面组成，股份法和共同决策法，包括它的核心——企业组织法。

这一发展的结果是导致德国的企业总部外迁，德国企业在欧洲联盟中受到影响。我们在公司和企业层面的共同决定的模式是世界仅有的，这使我们受到了孤立。

## &lt;&lt;从学徒到总裁&gt;&gt;

我们包罗万象的共同决定法像我们的税法一样吓住了外国投资者。

我们一直特有的产地优势由此被冲淡了。

如果我们不想再继续孤立我们自己，是该让我们的行动和我们70年代制定的立法适应现实的时候了。

另一方面，我们企业里的共同管理比以往更多地破坏了工作岗位，工会总部那些人声称要保护和促进发展，结果却不尽如人意。

我们的企业组织改革至今未达到一种提高效率的创新，只是造成了更大的官僚主义。

同大股东在监事会里平等的共同决策相反，企业组织法里规定的企业内部的共同决策几乎未经讨论，虽然它对德国的合作管理具有根本的影响，而且是在五个职员以上的所有企业里都必须执行。

没有企业职工委员的同意不可以转卖任何机器、开除或调走任何员工，不可以加班，不可以规定周期时间，不可以任命或晋升领导人员。

企业职工委员会能很好地行使否决权。

在这种情况下领导人员很快就会发现企业里的力量分布情况。

没有哪位经理人愿意被归类为不合同“企业组织机构”打交道。

他们会吸取教训，以免在下次申请加班或自己的晋升时受到封杀。

因此“你给我也给”(do ut des)就不可避免了，因为企业职工委员们也想飞黄腾达。

高至董事层次的相互依赖增加了滥用权力的危险。

大众汽车的例子表明，金属工业工会的企业组织法几乎覆盖了所有的雇员。

申请者在雇用决定之前必须熟悉企业职工委员会办公室，这解释了员工97%的工会入会程度。

根据金属工业工会的资料，在大众汽车管理层——直到董事会——75%也是有工会组织的。

为了入会，成员必须缴纳其毛收入的1%为会费。

在大众汽车股份公司里，每年的会费累加起来超过4500万欧元，但没有人告诉会员这笔钱的使用情况。

这种情况对思维和行为当然不会没有影响。

有一回，我们要将一位厨房小工从我们在萨尔茨吉特的工厂调往不伦什瑞克，当发现她不是金属工业工会会员时，调动在最后一刻被中止了。

当这位女员工随后求助于我时，厂里的人事负责人书面告诉我，为了企业的安宁，入会是绝对必要的。

直到我干预后才调动成功。

有桩小事表明基层的意见同干部们介绍的明显不同，更加现实。

当我在一次企业职工大会上表态反对每周35小时工作制时，员工们在厂工会所谓的“休息时间”对我说：“可这是您规定的。”

这一切批评不是要唤起这种印象：强大的、有执行能力的企业职业委员会或工会干部是多余的，也不是想说明我们不能在宪法规定的范围内很好地合作。

雇员代表的长处是他们最熟悉基层的现实。

另外他们必须在许多方面都超出普遍人，了解情况，提出各方面的建议，进行斡旋。

这就经常能在萌芽阶段避免纠纷。

在大企业里他们还个人匿名解决问题。

但金属工业工会的利益不可以凌驾于各企业的利益。

就像丰田一样，企业职工委员会的工作始终应以保障长期的企业成功为目标，而不是以工会总部的规定为准。

对少数有才华的人来说，担任工会干部和企业职工委员是从低层向上爬的少数机会之一。

也不排除企业里的领导岗位也可以靠这种机会获得。

对于在其轨道上无法再有进展的、有贡献的金属工业工会的企业职工委员或其他工会干部来说，这个机会是一顶安全的降落伞。

这本身并没有什么不好。

但是，如果这一做法成为习惯做法，德国社会民主党干部、极端情况下甚至前政府首脑也得到了照顾

## &lt;&lt;从学徒到总裁&gt;&gt;

的话，就不太合适。

尽管监事会对全部的企业事件存在对等的影响，金属工业工会的基本哲学却一成不变地是建立在对抗理论上的。

它建立于德国150年的社会主义传统之上，是为了保护工人不受资本的剥削，强调为现有的成就进行斗争，奠定基础。

会员的口号就是一致对付资本，虽然监事会里的金属工业工会代表参与聘任和监督董事，规定他的报酬，同意战略和规划，和董事会一样了解企业的成本情况。

在一个具有德国特点的共同决定的监事会里，一般情况下，一方是水平均一、统一行动和接受过最好培训的雇员方，另一方是参差不齐地组合成的资本方。

在大众汽车，这个委员会每年在沃尔夫斯堡举行四至五次会议，每次会议平均六小时。

监督机构的工作主要由它的主席团来执行，董事长一般被吸收进这个主席团。

鉴于需要决定的内容越来越复杂，我认为迫切需要提高监事会会议的频率。

这种方法对工作更有利，能让资本方的各成员更熟悉企业及其市场。

在美国，董事会战略会议有时持续好多天，普通会议经常一开两、三天。

另外，一个小规模的监督委员会将能起到今天的监事会主席团的效果。

在大众汽车监事会，董事层以下的领导成员在其任期内就像不熟悉人事发展计划一样不熟悉股东的代表。

一般情况下他们当中也没有谁熟悉一座工厂的内部情况，包括沃尔夫斯堡的。

但是，我认为，培养未来的领导人员以及董事机构人员是监事会的主要任务之一。

这样就可以避免不得不聘请外人进入企业高层，再要他们学会认识和理解一个遍布全球、拥有近35万员工的集团。

一个长期规划的人事政策必须识别和提拔具有全球化经验的领导人才，定期向监事会提建议，它会避免使我们的员工的潜能受到误判。

企业成功直接依赖的经销商和供应商也不应成为自己企业内部的陌生人。

那些无法估量的、部分是历经数代人培养起来的人际结构也不可以瓦解。

因为在这个信息革命的时代，人际网络成了一个不可取代的资本，它在困难时能移走大山。

这当然不意味着，这一规则没有例外。

何塞·伊格纳西奥·洛佩斯(Jose gnacio Lopez)就是这方面的一个杰出的例子，他在皮耶希领导下负责生产优化和采购领域。

他在任职期间不仅给了大众汽车、也给了欧洲工业空前的推动。

今天他经常被提出来当作可以理解的失误的借口。

还有贝瀚德，他自2005年年中起担任大众汽车新的品牌负责人，他肯定也属于重要的例外。

在目前的全球化竞争形势下，建立在一致意见基础上的德国的共同决策模式不再符合时代要求了。

数百万公民及其家庭也为此支付了学费。

为了保障企业的未来，维护工作岗位，一个客观的、非政治的、亦即不先入为主的、高度职业化的人事政策是前提条件。

只有它才能成功地动员全球的精神资源。

因此人事总监扮演着关键角色，他决定性地确定和监督这种政策的方向，他挑选政策来塑造企业。

在大众汽车，这个位置安排的一般是一名金属工业工会干部，矿业共同决定的企业也是这样。

作为所谓的劳方董事，在由立法造成的纠纷环境里，这个享有同等权利的董事会成员自动就处在一个共同决定最不利的接点处。

这个处境几乎无法同一名董事的证券法义务协调一致，因此亟需通过立法予以纠正。

经验表明，作为共同决策的代表人物，不少劳方董事都缺乏承担人事董事的统筹管理功能所必要的资历和全球化经验。

在全世界有关知识和思想的竞争中，这意味着一种生存障碍。

如果整个职业生涯要由金属工业工会政策的一位代表决定，加上从头一开始，高层位置就被非民主地封锁了，高水平的应征者会不会被吓住，而不去走一条从事人事的人生道路呢？

## &lt;&lt;从学徒到总裁&gt;&gt;

为了让我们的国家重新成为更具吸引力的投资地点，除了一个具有竞争力的税法，我们也亟需重新安排我们的联合管理。

因此我们希望，库尔特·比登科普夫(Kurt Biedenkopf)领导下的由政府安排的决定委员会能够成功地开展早就应该开展的适应过程，让德国体制在一个扩大了欧洲市场上能不受气候影响地适应越来越激烈的全球竞争风暴。

虽然一级的英国式董事会制度并不完美，但它更接近现实，更有效。

十家最大的美国企业中有7家是1968年之后才成立的事实再次证明了这一点。

当我们在德国不加批判地研究新技术的危险时——金属工业工会从电子时代一开始就警告会损失300万以上的工作岗位——单是美国的信息技术就创造了比汽车和钢铁工业加起来还多的就业机会。

用这个例子来说明英国式合作管理体制的内在动力恐怕最有说服力了。

监事会和共同决定的话题的核心是所有人话题，它同我们的经济政策和政治的论点和思维方式紧密纠缠在一起。

但是，只要我们的大多数同胞还不能深入了解市场经济和全球化的规律性，要从根本上纠正观念还是很难。

要想让大多数人赞同一个现实的改革政策和经济政策，应该从学校里就开始。

德国合作管理的独特之处是大众汽车法中对人员和工厂的让人信以为真的保护作用。

“将大众汽车股份有限公司的股权转让给私人的法律”的第二条，今天简称为大众汽车法，就将股东的表决权限制在20%，即使一个股东拥有更多的具有表决权的股票。

下萨克森州持有大众汽车具有表决权的资本近20%的股份，因此它就具有主导地位。

根据大众汽车法，在全体代表大会表决时证券法规定了四分之三的多数，需要一个超过所代表的基本股本80%以上的多数，这个州实际上不可能落选。

另外，大众汽车法还保证了下萨克森州在监事会里的两个席位，哪怕它只持有唯一的一份股票。

下萨克森同大众汽车集团的规模比例表明，在必要时在德国不存在能将大众汽车从路边壕沟里拉出来的任何牵引车，更别说是在下萨克森了。

可是，当下萨克森的人们对它的绝对性保护作用深信不疑之后，这个大众汽车法被当作最厉害的政治子弹使用。

到目前为止没有哪一个州政党敢于对此提出哪怕是一点点的怀疑。

这种误以为的保护法就给一个不考虑后果的危险因素上了个全保险。

如果没有大众汽车立法，就可能出现一个保障工作岗位的、现实的人事政策。

同时，这也会引发一场可能会相当戏剧化的对大众汽车证券的重新评估，这将提供更好的保障，防止敌人的兼并。

但最后无论是股价还是大众汽车法都不能保证不被敌人兼并。

能想到的最佳保障是以优越的竞争实力作为一个扩张性企业政策的燃料。

在世界经济的进化和德国的慢性停滞阶段，大众汽车庆祝了他每周28.8小时工作制实施十周年。

据说引入该体制当时能阻止开除3万名员工，所以它于1994年引入时受到各方面的欢迎。

员工们为此以损失的形式做出了牺牲，它虽然让企业明显地节约了，但并没有降低工资成本和小时成本，结果是恰恰相反的。

因此，很快废除这个大众汽车特有的工作时间制，会给员工带来生存问题。

面对日益增长的价格压力、产地的可交换性越来越大、客户现已全球化的独立性，如果说德国不能承受35小时工作制，那么大众将更不能承受28.8小时工作制。

工会还在依赖成功的股东或欧洲其他国家和中国的配件供应商给予的直接和间接的资助，声称这样做的理由是在一个全球化世界里德国的天生特权。

另外我们这里没有哪位政治家对这些战略性结果感觉不安，包括中国产第一批中档轿车出现在欧洲市场上时。

它由乔治亚罗设计，价格类似于一辆小车，这款车在莱比锡的国际汽车交易会上初次在国际上亮相了。

今天，中东国家还被中国生产商用作出口西方的试验市场，中国生产商中雄心最大的奇瑞(Chery)早

## &lt;&lt;从学徒到总裁&gt;&gt;

就宣布自2007年起要在美国市场上每年销售25万辆。

这里考虑的不是廉价小型车，而是高档车，以比竞争对手低三分之一的价格销售。

如果这个雄心勃勃的计划成功了，将在汽车行业引起价格洗牌，同近几年电子消费品的价格暴跌类似，它同样是由中国的供应商引起的。

20年前我们还在嘲笑在我们这里最早亮相的韩国汽车的质量不过关。

再往前20年，日本的汽车也发生过同样的事情。

今天韩国的汽车生产商成了世界市场上增长速度最快的供应者。

有许多事实证明，中国生产商将赶上他们，不过速度还会更快。

这将引起一个优胜劣汰的过程，我们必须做好一切准备。

留给我们的时间不多，必须先发制人。

任务已经再清楚不过了。

著名的日内瓦企业顾问弗兰克·尤尔根·里希特(Frank-Jürgen Richter)在2005年6月22日的《法兰克福汇报》里将一个不祥的预兆摆在我们面前，它让我们清楚得不能再清楚地看到了形势的严峻性：“中国人购买技术和品牌——但肯定不会购买德国的劳动力……在下一个十年，作为工业基地的沃尔夫斯堡将会消失。

比如，在同中国的竞争中，不可能在德国这样的高工资国家生产高尔夫这样的汽车。

”作为沃尔夫斯堡人，我坚信我们不会屈从于这种命运，而是会采取反攻，来反驳这一悲观的预言。

说白了，这就是要我们完全承认现实。

扣去工作周法定假日后的、按工资协定规定的年工作时间；日本和美国：2002年；资料来源

：WEM公司，美国劳动部，日本统计部门 德国的高失业率的责任在于工作岗位不再具有竞争能力。

其根本原因是一种主要以提高工作岗位竞争能力为目标的社会、金融和经济政策。

30多年来我们一直在医治失业这种痛苦，但彻底用错了药，因此没有成效。

但这至今都没有让我们回头。

必然结果是，工作时间越长，挣到的钱就必须越多，企业和公共事业的公用成本，包括社会保险，都被打在了价格里。

德国的毛收入在国际上居于首位，个人剩下的净收入却越来越少。

此时我们这里的许多精力被浪费在科学论证上，导致技术越进步社会的工作越少。

实际上，要做的工作越来越多——而且规模和质量都是空前的，只不过要有具竞争力的价格。

当德国明显地缩短工作时间的时候，美国却在同等程度地提高它。

我们的经济力量的损失相应地更大了，经济力量的主要发动机就是工作时间这个因素。

比起美国，我们的工作时间相应地缩短了近20%。

在企业重新调整结构的支持下，依靠就业者的灵活性(这种灵活性是一种前所未有的动力，它对世界经济和自己的劳动市场具有强大的推动力)，通过延长工作时间，美国的经济会摆脱衰退阶段，得到发展。

那么必须怎么做呢？

我的建议是：由于没有人愿意、也不应该减少净收入，据哈尔茨分析，大众汽车必须将工作成本降低30%，我们必须为同样的钱比以往工作得更久更苦。

生产途安(Touran)的大众汽车“5000×5000项目及特殊条件下的重新调整，总的来说是走向正确方向的最初几步，但它们只涉及到了少数人。

世界不会等我们。

在过渡阶段，较大的劳动力过剩是不可避免的。

但如果我们不行动，就会失去多得多的工作位置，而且未来没有任何的增长机会。

原则上讲，这个国家最终必须发生一场不只停留在口头上的变化，必须鼓舞士气和信心，制定一个新的价格和产品政策，排除我们积存已久的弊端。

额外的、无报酬的工作时间将会明显地降低整个过程链中每个工作小时和所有产品和服务的德国工资附加成本，这是靠政界讨论的百分比份额远远不能实现的。

## &lt;&lt;从学徒到总裁&gt;&gt;

同时这样也可以达到减少外购。

说到这里我觉得瑞士是个榜样：20年内，瑞士选民于2002年3月第四次以75%的多数承认了每周42小时的法定工作时间、三个礼拜休假和一个相当于德国的收入水平。

瑞士经济成功的另一保障似乎普遍不被我们熟悉：已经提到过的1937年的放弃罢工和解雇的“瑞士和平协议”。

如果我们工作和收入像我们的邻居瑞士一样多的话，我们就是在破坏我们的社会福利国家吗？还是我们今天的债务堆积和缺少竞争力在破坏它呢？

瑞士与我们相比成了一个低成本国家，金融有秩序，大家全部有工作，尤其和德国不同的是，它的公民满意度最高。

如果不再将我们的社会福利制度的成本和公共事业的成本像企业的公共成本和收入一样除以每周35小时，而是像瑞士人一样，除以42，也就是多出20%——按沃尔夫斯堡的每周28.8小时来算甚至高出整整45%——就又会达到具有竞争力的工资成本，让德国产品及其传奇声誉建立在一个普遍低得多的价格水平上。

较长的工作时间将同时提高产品的开发速度。

撇开每周工作时间的延长不谈，德国人口统计学的发展也迫使我们增加一生的工作时间，同时执行一个目标明确的、选择性的移民政策。

面对我们的公民的平均寿命的上升，稍微延长一生的工作时间并不等于是太大的牺牲。

这么一系列措施——再辅以从“由应缴金额(分摊款项)资助的养老金”逐步过渡到“覆盖资本的养老金”——会明显地提高我们公民的购买能力。

这不仅会减轻公共预算的负担，同时也会给国内需求带来新的契机，给劳动市场带来新的刺激。

一般来说，1%的经济增长在德国就意味着额外增加40万个工作岗位。

要纠正我们几十年来错误的思维和行为，前提条件是我们需要新的对话形式。

雇员一方既不缺少意愿也不缺少能力，只缺少对现实的不加粉饰的获悉权利。

东部德国在很多方面向我们指明了道路。

转型的时刻选择得不能更好了。

因为中国和印度有将近24亿人口，正面临着一次史无前例的扩张，俄罗斯拥有知识和物质财富，也将越来越深地卷进这场扩张里去。

这就向我们打开了一个巨大的需求潜在市场，特别是在我们传统上强大的那些工业部门。

但亚洲也将有前所未有的科学技术高速发展，通过信息工业而加速。

这意味着竞争的相应激化，如果我们不想越来越成为旁观者站在外围旁观全球快速增长地区的发展的话，就必须及时作出调整。

德国宣布，将同时下令兴建10座精英大学，却没有勘探调查过这个项目的详情和前景。

我们的居于领先地位的大学，如慕尼黑科技大学或柏林的洪堡大学，“远远落后”于国际排名。

美国的10所顶级大学的密集队形在全世界只被牛津和剑桥突破了。

在40所欧洲领先的管理学校里也只有一个是位于米特费尔德(Mittelfeld)的德国学校。

印度这样的高速发展国家告诉了我们如何创造精英大学，或精英管理大学如何诞生，他们甚至很快就要在新加坡设立分校。

百分之十的哈佛教授是印度人，谁还会吃惊呢！

作为最大的讲英语的国家，印度次大陆同全世界联系在一起，在信息工业的许多方面充当起了先锋。

在一个后PISA时代，如果我们先开始修建我们的教室的地下室，而不是屋顶，这对于德国的我们是不是更现实呢？

人自3岁起吸收能力和学习能力是最强的，而我们的教育体制忽视了这一点。

游戏似的阅读、写字或外语，不仅带给孩子们快乐，满足他们的求知欲和虚荣，而且能训练、开发他们的大脑。

我们大家都知道，没有哪个成年人能跟得上一个孩子的学习速度。

因此，我们快停止浪费我们孩子最宝贵的发育年龄吧。

那样，按照父母的愿望，5岁就开始上小学，像英国那样16、17岁就结束学校教育，这只是一小步。

## &lt;&lt;从学徒到总裁&gt;&gt;

这样做可以提前几年进行教育，又有助于缓和我们的人口结构的劣势，大大减轻我们的养老保险负担。

我们也要相应地培养教育工作者，为一个能有理由怀着热情和信心进入21世纪的社会创造基础。德国和奥地利还是欧洲仅有的不要求幼教师资接受高校教育的国家。

萨克森公国是个著名的例外。

在那里，人们认识到了儿童早期教育迫切需要改革，文化部决定在同各科学和社会部门的密切合作下要求男女教师接受大学教育。

在一个5年的过渡期之后，萨克森所有的儿童日托机构的领导都必须学过教育学，全德国都应该来学习这个榜样。

一流的教育给我们的人民、我们的价值和我们的民主带来最大的社会成就和保障。

这也牵涉到每个人的中学教育，尽管我们有至今独一无二的免费教育(也就是差不多提供全额的奖学金)，却出现一个相比较而言很低的高级中学毕业生比例，大学生比例也一样。

如果我们已经将我们的大学私有化，按照竞争原则来组织，辅之以适当的奖学金项目，我们在德国就不必为发展精英大学而操心。

已经属于国际前列的那些德国学院给我们指明了道路。

世界上最好的头脑今天要上英国的精英高校，而直到30年代初，这些头脑的目标还是德国。

这些英国学校经过几百年脱颖而出。

它们不是议院决定的结果，而是精英意识和肯定精英的结果。

我们也需要这两个因素，虽然我们暂时还羞于承认这一点。

毕竟一个国家的精英确定它的国际排名。

我们在教育领域不可以再用过时的任务来浪费时间、浪费财力了。

我们必须由外界来指出我们的教育政策的弊病，这太令人沮丧了，虽然德国多的是带有意识形态色彩的最终失败了的教育改革。

但是，缺少自我批评和缺少向他人学习的愿望，似乎是一个曾经当了一百多年世界榜样的民族的特别弱点。

因此我们应该更仔细地记录和分析世界上发生的事情，为我们的教育制度得出必要的教训，因为在竞争之中，特别是同这个世界上年轻的、崛起的经济国家的竞争之中，我们将只能以创造性的、更好的回击来保住自己。

还是让我们再回到现实吧：有远见的战略决定需要多年时间才能生效。

如果我们四分之一的年轻人、即选民的25%只能拿到最低的中学学历，我们就得为我们的民主担忧了。

全球化的影响是严格和选择性的。

它不管出身，无情地惩罚无效率、懒惰和缺乏灵活性。

我们的“莱茵模式”数十年来都是世界的榜样，今天却经历了一场阵痛，这不是光看看失业统计就能明白的。

没有不妥协地适应市场的规律和现实，我们通向经济增长和繁荣的道路就被阻断了。

另外，全球性的加速转变表现为政治上及经济上的，急剧地缩短了留给我们行动的时间。

我们等候时间越长，补上落差或哪怕只是刹住下坡的难度就越大。

毕竟，这个世界只能根据我们的劳动来支付给我们这个民族报酬，而不是根据我们的要求。

空洞的口号和过分的要求将公民引向迷途。

社会因素是我们的市场经济秩序的一个组成部分。

如果社会公正必须以失业为代价，破坏我们的未来，它就会走投无路。

除了所有的改革强制之外，那种曾经让我们作为经济民族强大起来的理想主义也属于一个根本的新方向。

否则我们会掉进精神空虚的后宗教时代，我们的一些公民似乎已经心灰意冷地进入了这个时代。

在错误道路上走了几十年之后，只有靠一种反省的精神我们才能回头。

如果我们这个国家想在欧洲扮演我们期望的角色的话，我们需要传统价值的力量，自古至今十诫就属

## <<从学徒到总裁>>

于这些价值。

罗马教皇本笃十六世还是拉青格红衣主教时，就在2004年5月的世界论坛上以《欧洲病了》为题写道：“孩子们本是我们的未来，现在却被视为对当代的威胁，视为对我们的生活质量的限制。

他们不是被看作希望的载体，而是被视作当代的一个负担。

这就不由得让人想起瓦解的罗马帝国：这个历史的框架还在起作用，它在靠那些将会导致它的瓦解的东西为生，因为它已丧失自己的生命力……当代的文化斗争让欧洲面对着一面批判性的镜子。

因为它暴露出当代欧洲缺少精神。

” 1989年，随着铁幕的落下我们以为到达了变革的终点。

但今天我们不得不断定，处于历史变革中央的我们还面临着完全不一样的挑战和风险，亚洲正成长为新的引力中心。

在19世纪和20世纪，世界上统治地位的交换总是伴以战争，我们一直准备着为此做出更好的、如今看来是全球规模的准备。

我们应该加速实现一个“统一的和有行动能力的欧洲”的梦想，而不是继续危害这个梦想。

否则，在世界政治舞台上，不光是德国的角色，一个分裂的欧洲的角色也将没有位置。

因此，让我们回归强大，让我们按照不随时代精神变化的座右铭来行动。

只有那样，欧洲的时代和维克多·雨果1849年在巴黎和平代表大会上宣布的我们父辈的梦想才能实现：

“那一天将会到来，到时候，法国，德国，英国和大陆上所有的民族，你们不会失去你们各自的特性和伟大的个性，一切融为一个更大的整体，通过你们建立欧洲的亲密友谊……那一天将会到来，届时，除了为贸易打开的市场和为思想打开的精神的战场，将不存在其它的战场。

”

## <<从学徒到总裁>>

### 编辑推荐

《从学徒到总裁》是由大众汽车1982年-1993年间的董事长卡尔·H·哈恩博士所编写的。

大众汽车前总裁亲自讲述该企业从零成长为世界顶级汽车企业的历程，披露了大众汽车创建初期、实施欧洲战略、进行全球化部署的一手资料，并解密了它作为首个进入中国的汽车企业在中国市场的开拓行动。

<<从学徒到总裁>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>