

# People

大众汽车集团前董事长、82岁高龄的卡尔·哈恩:

## 遥想当年， 我最高兴的就是亲手在中国建立了两家合资企业

一位82岁高龄的老人，  
不辞辛苦地来到中国，是因为他对中国有感情。  
改革开放初期，几乎所有的跨国汽车公司都不看好中国市场。  
1982年-1993年，在哈恩担任大众汽车集团董事长期间，  
他力排众议，亲手建立了大众在中国的两家合资企业，  
当初，上海大众的产能设计为500台。  
20多年过去了，  
上海大众和一汽大众2007年共计生产达90万台车，  
与此同时，中国也成为了大众的最大海外市场。  
在中国的汽车工业发展史上，在中国汽车市场高速发展的今天，  
我们都不能忘记这位令人尊敬的老人。

◎本报记者 宦璐

一位82岁的老人，独自一人拎着皮箱，辗转于世界各大机场，出现在某些重要会议的现场。他从来不喜欢带随从，也不要住五星级酒店的豪华套房。他就是卡尔·哈恩博士，大众汽车集团前董事长。  
退休后，他是大学的客座教授，到处演讲，四处旅行，出现在世界各地。虽然退休了，但他的心里仍然装着大众汽车、德国经济和整个世界。  
寒冬料峭，他和他的新书《我在大众40年》，出现在了上海，并接受了记者的采访。

### 最满意自己的全球化眼光

《我在大众40年》这本书可以看作是他的个人回忆录。卡尔·哈恩详细叙述了半个世纪以来，他参与大众汽车发展的亲身经历。他在1982-1993年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。这本书真实再现了大众汽车从零点成长为世界顶级汽车企业的千回百转的艰难历程。

哈恩说：“我对中国很有感情，当有人提出翻译英文和其他版本时，我首先提出要出中文版，这里包含着我对中国的一份情感。”在他心目中，中国已成为整个世界经济中重要的一部分。

他说：“我希望通过这本书，使中国读者了解到大众汽车公司采取了怎样的全球化战略，成为现在欧洲第一大、世界第三或者第四大汽车公司。它所走过的道路，对于现在正在成长中的中国汽车工业，能够带来一些启发和影响。”

在上海四季酒店，哈恩博士的开场白是：“我已经有15年没有出席过任何的媒体活动了。”但80多岁的他，思路清晰，目光锐利，仍可以从容化解记者们一个又一个刁钻的难题，他甚至还能够清楚回忆起20多年前的每一个细节，仿佛这一页的历史从来没有翻过，虽然这一切距离他走下大众汽车集团董事长的职位，已有14年之久。

在汽车业，哈恩最先拥有全球化的眼光。他在上个世纪60年代，开创性地将大众的家用小轿车甲壳虫引入北美市场，并

风靡整个北美市场，大众亦随之成为第一个把外国汽车品牌在美国卖到了50万辆的汽车公司；20年后，他找到了替代甲壳虫的明星车型：高尔夫。大众开始对产品的高雅和独特形象有了新的规划。

大众汽车集团在他任上，开始了全球化运作，收购了南欧的西亚特(SEAT)公司、东欧的斯柯达(SKODA)公司，并在全球多个国家和地区成立了合资工厂，这包括在中国组建的南北大众两家合资公司。同时，他还开启了奥迪豪华品牌的塑造之路。

当记者问他希望人们如何评价他时，哈恩表示，最希望被称作是一个具有全球化眼光，重视国际化的企业家。

### 力主大众进入中国市场

上世纪80年代，哈恩力主大众进入中国市场。当时，几乎所有的跨国汽车公司都拒绝这样做。他回忆，“上个世纪80年代，我希望能够参与中国强大的经济发展，使中国巨大的潜力能够被发挥出来。80年代初期中国汽车工业技术虽然很薄弱，但是到后来，和当时的上海汽车拖拉机联营公司有了进一步的接触和交流以后，更进一步坚定了我们对中国信心。只是当时只有我们有这样的信心，其他外国汽车公司没有这样的信心。特别是对于很多外国汽车公司来说，它们并没有把它们的技术转让给中国的愿望。”

在谈到他当初下定决心来中国的最重要原因时，他认为中国悠久的历史传统和古老文化独一无二的特征打动了他，“中国有着5000年的历史文化传统，这样的国家会有未来，也能造好汽车。”

当初，大众和上汽成立的上海大众的产能设计为500台，20多年过去了，去年一年，上海大众和一汽大众这两家大众在中国的合资公司共计生产了90万台车，2008年，大众即将成为第一个在中国年产量超过100万辆的外国汽车公司，与此同时，中国也成为了大众的最大海外市场。

### 重温大众、一汽合作之旅

1983年，在距离上海西北方30公里远的安亭，中国最早的大众汽车下线了。即使这样，中国的汽车工业基础太弱，因



为生产配套等问题对于双方的合作产生了严重的障碍，但哈恩始终相信“长期下去中国将发展成为世界上最大的市场。只要中国能达到1980年葡萄牙的汽车密度(那是欧洲最低的)，这个国家的轿车数就达1.3亿。”三年后，另外一个重大历史机遇突然出现在哈恩博士的面前，虽然当时的他正在度假，但他牢牢抓住了它。

1986年，哈恩的一个保险行业的朋友偶然听说中国的一汽在原先的卡车生产区域之外修建了一座巨大的轿车工厂，一汽的高层正在跟克莱斯勒的人谈判。幸好这一年，哈恩在自己的夏日别墅里装了一台传真机，他立即就用一台小型打字机给当时一汽的厂长耿昭杰写了一封信，24小时后就接到了耿的回音：邀请哈恩访问一汽。

1987年的10月，当哈恩第一次踏上长春的土地时，长春给他留下了一种荒凉的最初印象。“一个庞大的身穿棉袄的欢迎委员会和一辆中国产的加长红旗在等候我们，宽阔的大街上是没有尽头的，沉默的骑着自行车的人流。”当时，哈恩住在一汽简陋的招待所里，他24小时没有脱掉大衣，因为整个城市的供暖系统还没有开始工作，在这样的情况下，他坚持谈判到凌晨一点。“最痛苦的是，第二天一早冲进浴室时，只有几乎是快冻成冰的水。”

克服种种困难，最终，大众和一汽成立了合资公司，一汽以许可证的方式生产奥迪100。后来，又增加了生产高尔夫和捷达的条款。

哈恩的长春之行收获很大，在离开长春时他还得到了耿厂长送给他的一款加长的红旗车模。多年后，回忆这些往事仍然让哈恩兴奋不已。

哈恩的长春之行收获很大，在离开长春时他还得到了耿厂长送给他的一款加长的红旗车模。多年后，回忆这些往事仍然让哈恩兴奋不已。

### 人物简介

卡尔·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建立生产基地，让大众汽车集团跻身世界顶级企业行列。

### 人物语录

我最喜欢坐在我喜爱的单桅帆船14的舵柄旁，在撒丁岛海边休假。这是新思想灵感诞生的理想场所，当然最好是在4级风力时。

将家庭和职业结合起来，不偏袒任何一方。工作和责任永不停止，永远没有地理上也没有时间上的界限。

我一直有这样的信念，我到今天还坚持着这样的信念：就是说资本固然要让它增值，固然要让它赚钱，但是资本增值和赚钱的目的是为了人，倒过来，资本和利润最终说到底应该还是一个手段，而不是一个最终的目的，最终的目的要改善我们的社会，改善我们的生活，不能把它倒过来。

### 称中国是世界经济的发动机和稳定器

哈恩毫不掩饰对中国的信心：“我相信中国在今后仍然会继续保持10%的增长。欧美国家在过去十年里面取得了经济的增长，又避免了通货膨胀，最主要的因素就是大量中国制造的产品进入欧美市场，它们以低廉的价格平抑了有可能出现的通货膨胀，所以说过去十年，中国不仅是世界经济的发动机，也是世界经济的稳定器。如果说过去世界是靠美国这一个发动机，现在我们是靠两个发动机，一个是美国，另外一个是中国。”

虽然现在回过头来看，哈恩也并非外人。他也被指责将产品线拉得过长，无法集中精力反击上世纪八十年代在北美迅速崛起的日本对手。此后，大众失去了欧洲之外最重要的市场。

哈恩对此也给予了解释，“我在80年代担任大众汽车集团董事长的时候，要来中国，要东进捷克，还要去斯洛伐克、波兰、匈牙利，南下去西班牙，去了南美洲的巴西、阿根廷，重组墨西哥的业务，我们当时和印度政府也进行了谈判。这使我们当时无暇进一步重整在美国的业务，当然今天来看，我要负一定的责任。”

事实上，在现代商业史上，没有任何一个成功是毫无争议的。但任何一个认真看了他的自传《我在大众汽车四十年》的人都会明白，具备战略家的胸襟和眼光对于当下企业家们的事业是多么重要。

在采访快结束时，哈恩的一句话令在场的记者动容：中国的发展让我们都能够有足够的信心，我希望我能活到看到中国成为世界汽车第一大国的那天。

### 人物对话

## 我现在一周至少工作6天

——专访大众汽车前董事长哈恩博士

◎本报记者 宦璐

### 退休后的工作满满当当

上海证券报：退休后的这十几年您都做了一些什么？  
哈恩：退休后我倒没有闲着，我主要从事了这样一些事情：在大学中担任客座教授(哈恩博士先后在八所德国和世界各地的大学获得教授和博士的头衔)，同时我还是多家德国和美国大公司的独立监事，另外我还在德国东部的经济重建、发展战略、文物保护方面做了大量的顾问工作，特别是在这15年中，大概有8年时间担任吉尔吉斯斯坦共和国总统阿卡耶夫的顾问，我多次去过吉尔吉斯斯坦，那个地方离中国很近，和中国也是邻居，所以我对中亚也很有感情。  
除了教育方面，在文化方面的工作也占据了我相当多的时间。比如大家都知道沃尔夫斯堡的艺术博物馆，我是这个监事会的主席。  
我现在一周至少有6天都在工作，如果给你一个量化的数字，到现在为止三分之一的时间内我要在世界各地旅行。当然你们也看到了我还有一些精力写成了一本回忆录。

### 解释卸任时企业财务还不错

上海证券报：在您离开CEO的位置时，大众出现了7亿多马克的亏损，监事会好像给了很大的压力，当时您是以一种什么样的姿态离开CEO位置的？  
哈恩：实际上在1992年、1993年大众出现问题并不是大众汽车公司自己的问题，1992、1993年期间是整个西欧、西方世界，特别是汽车工业遭受大衰退的时间，海湾战争之后，克林顿上台之前那段时间是整个欧洲，或者说欧美经济都在全面衰退的时期，另外一个原因，由于大众公司这种特殊的公司治理结构，大家都知道它是一个国家占很大股份的企业，有很多事情是被政治化的。实际上从企业来说，企业当时仍然有很好的财务状况。

上海证券报：在当今的全球汽车行业，你最欣赏的公司领导人是谁？  
哈恩：目前来说，是塔塔集团的CEO塔塔(Ratan N. Tata)。这家工业集团不仅仅在钢铁、汽车方面做得不错，同时在IT服务业也做得十分出色。

### 认为两家合资公司的竞争很正常

上海证券报：中国汽车工业在短短的20年当中发展起来了，并且现在也参与国际竞争，您认为中国会是一种威胁吗？未来中国的机会在哪里？  
哈恩：我想我们在谈这样一件事情之前，必须要对客观情况有清醒的认识，就像我们20年以前进驻中国一样，一定要头脑冷静，有一个清醒的判断，清醒的判断就是说中国的汽车工业的发展和中国的市场的发展是一个必然趋势，中国汽车工业要想达到中国市场今天发展的这种状态，不是威胁，而是机会，中国汽车工业能发展到今天，再过几年可能会成为世界第一大市场。

上海证券报：您成功领导了大众与上汽以及一汽的合作，帮助了中国汽车工业的成长，但在南北大众之间出现的“左手打右手”的内部竞争现象，您当时有没有预测到？  
哈恩：对我来说，在中国我最高兴的就是我建立了两家合资企业，至于你说的左手打右手和自己的竞争，我们在欧洲早已习以为常，你看我们在欧洲的这几个品牌，SKODA、大众、奥迪、西亚特，这几个主力品牌或多或少，它们的车型都会互相竞争的，但是更重要的是这几个虽然我们自己在内部有竞争，但是它们在一起是与别的竞争者在竞争，我们大众汽车集团这四大品牌在德国市场占有率将近30%的市场份额，如果我们没有这么多的品牌，我们绝对没有这么大的量，能够达到30%，剩下的那70%都是竞争者，如果我们自己不竞争的话，我们这30%也会被那70%竞争者所拿走。在中国也是一样，尽管我们要采取一些努力，降低两个企业之间的直接的竞争，但是既然这个事情不可避免，那就不如放手让它们去发展，能够共同对外，重要的是如果没有这两个企业，我们大众不会在中国是最大的市场领导者，也不会充分享受到中国汽车市场高速发展所带来的成果。

### 称欧洲经理人眼光更长远

上海证券报：您在28岁的时候就进入大众负责销售工作，30岁起就担负了重振大众的历史使命，那么您当时的工作和现在在北美汽车巨头如通用汽车瓦格纳、福特总裁穆拉利的复兴计划有什么本质上的不同？  
哈恩：我比较幸运，出生在一个汽车世家，从小对汽车、摩托车以及汽车的生产就不陌生。我想作为欧洲的经理人有一些理念和美国的经理人不一样，对其中的区别最简单的描述就是：在我们那个时代，欧洲经理人可能想得更多的是如何使企业得到长远发展，而不是计较一个季度的数字报表会怎么样。这样，也许我们不能在很短的时间内赚大钱，但是对于企业长远的发展奠定了非常稳定的基础。

在我退休以后，特别是担任很多美国公司的独立董事职位的时候，我就更深刻地体会到美国经理人、美国企业家很多考虑的是眼前的事情，对未来的投资有点少。欧洲经理人当然也要做到向股东负责，为股东赚钱，这是毫无疑问的，但是欧洲经理人很重视所有利益相关者的利益，包括员工以及其他方面。

### 希望人们评价他是一位重视国际化的企业家

上海证券报：事实上，您是一位营销天才，在您卸任大众汽车集团董事长职位后，您的继任者，皮耶希或者文德恩却都是技术天才，您如何看待今天的大众被他们所统治的现状？  
哈恩：我当初所以推荐皮耶希，就因为他是个非常好的工程师。文德恩我也非常了解，同样是个非常出色的工程师。工程师和科学家比较务实，在数以百计的技术解决方案中，他会努力寻找出最合理、最佳的解决方案，而且始终能够追上技术的发展。看看他们的经营业绩就可以得出这样的结论。在管理团队中，管理人员最好是有工程师的技术背景，同时又深深懂得管理理论并有实际经验，这样的团队是最完美的。

上海证券报：您希望人们如何界定您在大众汽车公司史上的位置？搞砸了大众的董事长、进入中国市场的先锋还是狂妄高尔夫的销售天才？  
哈恩：我希望被称作是一个具有全球化眼光，重视国际化的企业家。



本版图片均为本报记者 徐汇 摄