

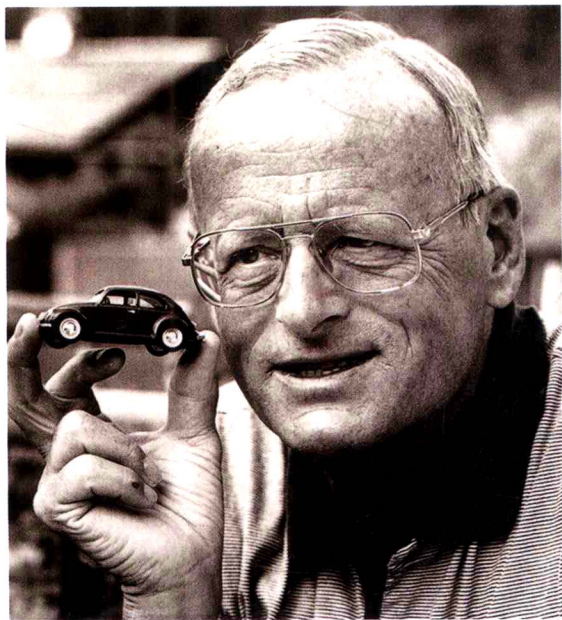
Meine Jahre mit Volkswagen



从学徒到总裁

卡尔·哈恩在大众汽车的40年

在长达半个世纪的时间里，**大众汽车**——我感觉自己就是它的一部分——从一无所有跃升为**全球第四大汽车生产商**。我曾经担任它的**董事长**长达十多年。



[德]卡尔·H·哈恩 著 朱刘华 译

上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

从学徒到总裁:卡尔·哈恩在大众汽车的40年/(德)哈恩著;朱刘华译.—2版.—上海:上海远东出版社,2011

(远东财经)

ISBN 978-7-5476-0360-4

I. ①从… II. ①哈…②朱… III. ①哈恩, K. H. —生平事迹②汽车工业—工业企业管理—经验—德国
IV. ①K835.165.38②F451.664

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 083990 号

Meine Jahre mit Volkswagen by Carl H. Hahn

Copyright © 2005 by Signum Verlag in der F. A. Herbig Verlagsbuchhandlung GmbH

Simplified Chinese edition copyright © 2008 by Shanghai Far East Publishers.

Chinese language edition arranged through HERCULES Business & Culture GmbH, Germany.
All Rights Reserved.

本书中文简体版权由 Signum Verlag in der F. A. Herbig Verlagsbuchhandlung GmbH 授权上海远东出版社独家出版。未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字:09-2007-332号

责任编辑:罗淑锦

装帧设计:一亩幻想

• 远东财经 •

从学徒到总裁 卡尔·哈恩在大众汽车的40年

著者:[德]卡尔·H·哈恩

译者:朱刘华

出版:上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址:中国上海市仙霞路357号

邮编:200336

网址:www.ydbook.com

发行:新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版:南京前锦排版服务有限公司

印刷:上海望新印刷厂

装订:上海望新印刷厂

版次:2011年5月第2版

印次:2011年5月第1次印刷

开本:710×1000 1/16

字数:219千字

印张:14.75 插页17

印数:1—5100

ISBN 978-7-5476-0360-4/F·442

定价:32.00元

版权所有 盗版必究(举报电话:62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话:021-62347733-8555

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。

目 录

第 1 章 出身,学徒,进入大众 / 1

1954 年夏天,我终于来到沃尔夫斯堡。在家族一位老朋友和索莱克斯(Solex)公司老板阿尔弗雷德·皮尔布格的推荐下,我有机会同神奇的大众汽车总裁亨利希·诺德霍夫进行了一席谈话,介绍了自己。在长达两小时的深谈后,他和我握手,任命我为他的助手。

第 2 章 返回大众汽车 / 25

返回大众汽车让我很有满足感,这是对导致我 1972 年离开大众的我从前政策的事后平反。离开之前我总共在这个集团干了 18 年,最后 8 年担任董事和全球销售总监。

第 3 章 产品战略 / 43

定位在市场最低价格等级的甲壳虫首先得到了受过良好教育、收入较高的群体的热烈欢迎。它获得了很高的口碑,最后也吸引了低层买主,造成了一场需求爆炸。甲壳虫几乎成了每个家庭的成员之一——只是这名成员是住在车库里的。

第4章 奥迪势头迅猛地荣升高档车行列 / 71

想想奥迪这一章,你就会知道想要成功,需要打多少基础,绕过多少危险。即使你对规划蓝图一清二楚,实际行动时也还是需要额外作许多安排,才能让奥迪这家大型的茨维考传统公司重拾昔日荣光。

第5章 欧洲化战略: 西亚特 / 101

自90年代中期经济衰退结束之后,西亚特是大众汽车集团内最成功的企业之一,仍然有很大的发展机会。对大众汽车来说,那是规划中的欧洲化的关键一步。

第6章 走向全球化: 大众汽车集团 在中国成为开路先锋 / 115

70年代下半叶,大众汽车集团在亚洲创建第二根支柱的考虑渐渐成熟起来。当同韩国接触无果之后,在我的前任托尼·施米克尔的领导下,我们在1978年年底和中国进行了最早的会谈。70年代末80年代初,包括德国在内的工业国家对中国的工业发展热情普遍持谨慎态度,中国的邀请得到的回应十分冷淡。大众汽车是极少数对该产地发出积极回应的生产商之一。

第7章 合作战略 / 143

在日渐复杂的全球环境里,汽车工业也不能没有多样化的合作方式,借以补充自己的项目、能力和销售渠道,优化资本投入和技术,将风险最小化。大众汽车和保时捷的合作起源于斐迪南·保时捷这个人。他领导的萨尔茨堡保时捷是当今世界上最大的大众汽车独立进口商。

第 8 章 欧洲的重新统一——东部德国 /165

尽管民主德国政权一直拒绝,我们大众汽车还是认为,和东柏林接触,去听取意见,看看将来的形势应当如何分析,如何行动,这是比较务实的做法。

第 9 章 中欧 /179

由于欧洲重新统一,德国大众从一个地理上特别不利和危险的边缘位置移到了中央——欧洲的心脏。

差不多与政治变革同步,因特网时代的革命开始了。自 1988 年起,我和遍布世界各地、远至上海的同事就一直通过 E-Mail 联系。

第 10 章 全能金融服务第一名 /199

80 年代末我们日渐意识到,我们在金融领域的各种活动要求一个更广泛、更职业化的银行领导和统一的控股结构。我们有了通过租赁和金融业务形成的同客户的联系,进入银行业务这一步似乎是必然结果。

后 记 /212

第 1 章

出身,学徒,进入大众

大众汽车的影响遍及全球：造福数十万的个人和家庭，造福我们德国的大众汽车产地下萨克森(Niedersachsen)、巴伐利亚(Bayern)、符腾堡(Württemberg)和萨克森(Sachsen)，也造福遥远的国家和地区。大众汽车集团不仅是德国经济的火车头，也是许多国家国民经济的力量源泉。

企业家的行动常具有政治成分，大众汽车在中欧和中国的活动充分体现了这一点。早在 50 多年前，1940 年的美国总统候选人温德尔·威尔基(Wendell Willkie)就曾经在他的《一个世界》(One World)一书中写道：“没有经济的国际化，政治国际化就是一座建在沙地上的房屋，因为没有哪个民族能够单枪匹马地充分发展。”在全球化遭受诋毁的时代，这句话应该引起我们深思。

我的人生历程并没有事先计划过，我是如何成了这么一个遍布全球的企业的领导的呢？

我在一个企业家家庭长大。外祖父领导着厄尔士山脉的一家纺织公司。我祖父是波希米亚(Böhmen)的林务总长，负责布库依伯爵 3 万公顷土地的农业和林业活动。我们的家庭历史可以回溯到 30 年战争^①时期。卡尔·博纳旺蒂尔·布库依(Karl Bonaventura Buguoy)身为皇家部队的最高统帅，联合蒂利(Tilly)指挥的联军，在 1620 年的白山战役中打败

① 三十年战争(1618 年—1648 年)，是由神圣罗马帝国的内战演变而成的全欧参与的一次大规模战争。

了法耳茨(Pfalz)的弗里德利希五世。此前皇帝斐迪南二世已经为他的功勋慷慨地赐了他地产。历代哈恩家族一直为布库依效劳到1932年。

20世纪20年代和30年代初期,在创始人尤尔根·斯卡夫特·拉斯姆森(Jörgen Skafte Rasmussen)(1878—1964年)麾下,我父亲领导DKW走上了通向全球最大摩托车厂的道路。1932年,这家企业同萨克森的汽车制造厂奥迪(Audi)、霍尔希(Horch)和漫游者(Wanderer)一起合并为汽车联盟公司,经历了一次蓬勃发展。

在DKW的车间对面,拉斯姆森在狭窄的乔保河谷南路30号为我父母建造了一座房子。早在我入学之前,我父亲礼拜天做完弥撒后就经常带我去河谷里的摩托车制造厂。吃饭时我这个小家伙偶然了解到了有关企业经营、经商战略、生产计划、发薪日和企业纠纷的学问。

我父亲深受人文主义教育影响,终生都是一名虔诚的基督教徒。他的信仰深深影响了我和弟弟沃尔夫冈(Wolfgang)。我父亲曾加入纳粹党,而我的感情细腻、有着音乐细胞的母亲本能地拒绝这个新政权。

我父亲虽然加入了纳粹党,却未能安然逃脱。他的基督教信仰使他同汽车联盟公司监事会主席、萨克森州党区负责人马丁·穆切曼(Martin Mutschmann)不断发生冲突,为此,他于1934至1935年间转到不来梅,担任马丁·布林克曼(Martin Brinkmann)烟草集团的总裁。在那里,我的萨克森腔彻底消失了。

在威悉河(Weser)畔度过富有成果的一年后,我父亲又回到了汽车联盟公司。他怀念汽车制造厂充满干劲的氛围。当时,德国汽车工业协会(RDA)正在讨论大众汽车项目。因竞争原因,我父亲坚决反对这一项目——虽然结果是徒劳的^①。

战争爆发后,我参加了纳粹少年团,在汽车联盟工作,以保证纳粹所谓的“最终胜利”。假期里的这些工作对我后来的生活影响很大。它们让我观察到工人的情感,认识了他们的勤奋、他们的友谊、他们的责任感和他们的忧苦。而且,尊重他人、我们的特殊地位使我必须承担的责任和义

^① 参见汉斯·莫默森(Hans Mommsen)/曼弗雷德·格里格尔(Manfred Grieger)的《第三帝国的大众汽车厂和它的工人》,1996年,第65页以下。

务也是我父亲对我的要求，他自己也一直给我做出了榜样。我很早就从他那里学到：资本必须为人类服务，为此目的企业家必须让资本增加。

自1941年起，我常在礼拜天陪父亲去简易营区看望有50%属于我们的日耳曼尼亚机床厂的外籍工人。他们绝大多数来自中欧。我父亲做过皇家军官，谙熟他们的语言和禀性，比较有共同语言。我们给他们捎去他们祖国的报纸，有时也带香烟，不过这是严格禁止的。

1943年夏，在意大利发生了巴多利奥(Badoglio)颠覆活动之后，我父亲在工程学博士汉斯·莱尔斯(Hans Leyers)将军麾下任全权总代表，负责意大利汽车工业。但不到一年，同柏林的纠纷使他的意大利生活提前结束了，他返回汽车联盟，公司成立以来他一直就是董事会成员。

这期间我结束了我的常规德国教育，在革新派实科中学里跃升到班级前列。最后我作为空军助手被征召进开姆尼茨(Chemnitz)附近菲尔特的故乡重型高炮部队第211炮兵连，在那里，年仅15岁的我就成了110名青少年的营地指挥。同时，我还是炮长，指挥着一台克虏伯88毫米口径的“俄罗斯人高射炮”——贝尔塔炮。

当时我们这些年轻人特别喜欢部队文娱队的电影和英国的舞蹈音乐，而部队里没有未成年人不得接触上述活动的规定限制我们。我们当时的上司是沃尔夫少校，他像位慈父。

俄罗斯战俘背的88毫米口径炮的炮弹我们几乎背不动。我们虽然不知道相关的日内瓦公约，但对我们的几名“助教”的德语文学知识，我还是深感钦佩的，我们比不上他们。教师们上午来阵地教我们这些穿着军装的学生，但如果夜里火炮连发出过防空警报，就会停课。这种情况不在少数，毫不奇怪。必要时，如果必须做课堂作业，我们的阿尔温·哈切(Alwin Hartsch)中士就按约定发出防空警报，这天的课就结束了。我们当时耽搁了的教学内容，后来弥补得也很有限。不管怎样，像沃尔夫和哈切这样的人在那时教会了我们许多在任何学校里都学不到的东西。

炮兵生涯结束之后我参加了青年义务劳动军。铲的动作分成六步，这在工艺上有严格的规定，我在这个过程中发明出了一个第七步。虽然从原则上讲作用不大，但这一设想却将我带到一位青年义务劳动军将军的面前。我当时还是一个17岁的青年，坐到两名党卫军军官对面谈了一

小时的话,感觉真是最大的考验,虽然我的谈话都由我父母精心准备过。最后,我在说着“不”时“志愿”加入了武装党卫军。

我报名参加装甲车部队,却在1944年初被征入步兵前往莱比锡(Leipzig)。1944年夏天,当我们在克拉考附近下车时,我发现我已被调往装甲车部队了。于是我又立即行军返回莱比锡,前往国防军内平均寿命最短的部队之一。我再也没有听到我的步兵战友们的任何消息。那些日子里他们即将参加魏克瑟尔河湾(Weichselbogen)战役。

前往莱比锡的途中我顺路回了趟故乡开姆尼茨。18岁生日那天我同我母亲在厨房里进行了一席至今难忘的谈话。从此我确定战争输掉了,复仇的时刻在等待着我们。

我从莱比锡前往卡门茨的第十八装甲兵后备和训练团[上校冯·德尔·德肯(Von der Decken)]。在那里,1944年秋天,我在我的床上发现了一本埃里希·马利亚·雷马克(Erich Maria Remarque)的《西线无战事》(*Im Westen Nichts Neues*),这本书让我心情激荡。我一直不知道,这本“瓦解战争力”的书是经由谁传到我手里的。

作为年轻的ROB二等兵^①,我和一组战友被选派到希特勒青年师。希特勒需要的是纯洁无瑕的“炮弹”。我们的材料被直接送往柏林的国防军总司令部(OKW)。别的人谁都不可以支配我们。我们被派作教官。我们这个时期的长官是令人尊敬的慈祥的弗特(Feut)少尉,他后来被调往蒙特卡西诺(Moutecasino),在那里阵亡了。

我从事我热爱的职业:装甲车驾驶教练。该装甲车装有木炭煤气发生器,采用伊姆贝特系统。这时,来自东方的难民队伍越来越多。被捕的英国军官也向西开拔。他们中有些在我们的营房里过夜,我们为他们安排吃的东西。他们将他们的表送给我们作为回报,我们拒绝了。

最后我们和我们老掉牙的“IV型装甲车”一起被装上火车运往哈勒(Halle)。那一定是在1945年3月5日之后——我们停在某座货运站上——我父亲在途中发现了我们。他穿着古怪的便装,讲述了开姆尼茨遭受的毁灭性空袭。

① 后备军官申请者。

几天之后我们随我们的部队被派到图林根(Thüringen)的一座村庄。在我们埋好装甲车之后，我们开始保护一个故乡重炮连和他们的空中援兵。他们受到对方飞机的猛攻，尾随其后的对方装甲车想要开路。

我同几位战友报名参加了一支特遣队，占领了我们下方的小村庄和它的庄园房屋。老百姓几乎走光了。我们将那里布置得像个家一样。我像平时一样带着厄特克尔布丁粉，一位女农民要为我们做布丁。当我第二天早晨拿着炊具半裸着横穿乡村道路去取做好的布丁时，看见在距我仅100米远的路口停着一辆谢尔曼装甲车。不久一位传令兵给我们送来返回炮兵阵地的命令。我们刚到山上就看见有人挥起了白旗。我们的部队投降了。

我和我的特遣队战友们决定逃离。我们开始在熟悉的厄尔士山脉夜行。在约施塔特(Jöhstadt)(安那贝格附近)我们终于到达了我方的阵地。现在我们受肖尔纳上将领导，作为指挥官他在那里指挥着大德意志帝国最后的精锐之一。

我和我的朋友们接到命令，在开姆尼茨附近的阿道尔夫村外建立一个所谓的装甲车观察站，就在开姆尼茨—茨维考(Zwickau)高速公路旁边，距我父母家只有几千米远。美国人一般是早饭后才开火，持续到晚饭时间。停火后我父亲驾驶一辆DKW RT 125来到我们住的农家，背包里装满他的“藏宝室”里的葡萄酒。

5月6日，投降前两天，我们受命出发前往被保护国波希米亚—摩拉维亚(Böhmen-Mähven)。我们五个战友是临时被编到一起的，由于我们的装备特别精良，我们享有一定的特殊地位，快到边境时我们不像其他人那样在一所学校里过夜，而是就在附近。次日我们本应于七点钟继续行军。当我们六点半赶到集合地点时，得知队伍已经在一个半小时前出发了。我们对自己的火力满怀信心，决定返回阿多尔夫村。一切都很顺利。汽车联盟当时的秘书长格哈德·米勒(Gerhard Müller)就住在开姆尼茨城郊，他为我们搞来便装，1945年5月8日，我们沿着高速公路，朝着茨维考方向，开始行军迈入战后时代。

5天后的一个礼拜天我们才敢进入一座城市。那是茨维考附近的奥尔巴赫(Auerbach)。为了不糊里糊涂地死去，我们想阅读盟军的数不胜数的公告，突然，我发现站在前面的是我父亲。我简直忘了该说什么，最

后只说了一句：“How do you do, Sir?”（“您好吗，先生？”）美国人将他和他的同事理查德·布鲁恩（Richard Bruhn）一家安排在一家酒店里，我们当然不可以在那里呆得太久。很快，我们又继续徒步行军了。

我父亲使用汽车联盟的信笺为我和我的战友们开具了证明：“外籍工人返回维也纳。”这张纸相当于一本护照，因为汽车联盟（Auto Union）对于美国人来说就是“汽车工会”的意思，我们很久之后才认识到这件事。徒步 400 千米之后我们到达了因戈尔施塔特（Ingolstadt）附近的桑迪泽尔（Sandizell）宫。虽然不是餐厅里——宫殿女主人对此表示了歉意——而是在小图书室里，我们却吃到了我一生中吃过的最好吃的施洛本豪森芦笋。在差不多所有运输都崩溃之后，这个地区都快被芦笋闷死了。

我们全家约定以桑迪泽尔为聚会地点。每位家庭成员都随身带有西区的地址。另外在桑迪泽尔每个家庭成员还存放了一只箱子和几箱 3 缸 DKW“3=6”的图纸，那是为参加因战争原因而取消的 1940 年柏林国际汽车展览会绘制的，后来，1953 年，这个图纸的车型才在西方和东方得到批量生产。

次日早晨，当女仆替我将早饭端到床前时，她告诉我伯爵在游泳池边等我。在 1945 年的这个 5 月 22 日，那恐怕是除仆人之外唯一功能正常的设备了，至少在德国是这样。尽管有这许多优待，我们还是很快又动身返回茨维考附近的奥尔巴赫。我的战友们想回他在萨克森的家。我想寻找我的父母，我估计他们还在奥尔巴赫，这个地区虽被美国人占领了，但据说是交给苏联人。因此我们五人骑着唯一的一辆自行车前往茨维考。我们自制的证明现在非常正式地装在了玻璃纸封套里，是用英语写的，它顺利地发挥了作用。为小心起见，一次佯攻期间我让桑迪泽尔的市长在我们的证件上盖上了具有官方特征的印章。另外我在上面注上了对我们来说很重要的附加条件“permitted to use military roads”（允许使用军方道路），这意味着我们可以使用高速公路。这一切让我们的日行军速度达到 70 千米。

以最快的速度来到茨维考之后，我们在霍尔希（Horch）的车间主任保尔·君特（Paul Günther）那里遇到了汽车联盟的出口部总监维尔纳·

扬森(Werner Jansen)。他刚为奥尔巴赫的指挥官组装了一辆霍尔希853,将给予我们很大的帮助。当他在没有车辆证件的情况下开着他漂亮的8缸霍尔希敞篷轿车,让我们坐在后座上,从小路悄悄驶往奥尔巴赫时,他没有理睬两名美国哨兵明显的停车手势。当另两名士兵出现在我们面前时,我看到身后的士兵们拉起了他们的枪膛,我们只能急刹车停下来。他们十分明确地告诉我们,这条路禁止民用车通行。完全是靠了维尔纳·扬森出色的英语,此事才以哨兵警告要狠揍我后一顿告终,我们再次脱身。战后的混乱中有许多脱身机会,不过在美国人那里要比俄国人那里机会少,俄国人距美国人只有几公里,在穆尔德河(Mulde)的另一侧。

我在上次同父母告别的同一家酒店里找到了安然无恙的他们。没过多久,一支车队就载着理查德·布鲁恩,维尔纳·扬森和老卡尔·哈恩的家庭驶往桑迪泽尔方向了,我们携带着官方的通行证和美国人的汽油,因为美国人不想让汽车联盟的董事会落进俄国人手里。

我们返回不久,桑迪泽尔的宫殿就成了NCO学校^①,我们落脚在园艺工的阁楼里,这房子当时的吃香程度不亚于今天柏林一家五星级酒店里食宿全包的免费套房。从此我们的蔬菜供应就不成问题了。唐·芒内林(Don Munnerlyn)是一个较大的美军单位的厨师长,由于他的帮助,“重要产品”中的食品供应也有了保障。唐爱上了园艺工基格勒(Kigele)家的大女儿,从此将我们登记在他的后勤系统里。他的爱慕对象名叫蕾西(Resi),她妹妹叫索弗尔(Sofferl)。这下几乎每晚都有许多美国人过来。巴伐利亚的面食起了作用,我们一夜又一夜地和沉浸在巴伐利亚的狂欢中的美国佬进行讨论。艾森豪威尔(Eisenhower)的禁止美军与德国人交往过多的命令在这里是一纸空文。我从1993年开始就是佩洛特系统(Perot System)公司的监事会成员,如今我每次去达拉斯(Dallas)都要去拜望蕾西,战后她同唐生活在那里。现在她已孀居。索弗尔及其孩子们当时住的桑迪泽尔的魏格勒园圃如今是个声誉显赫的大企业,远方的客户经常慕名而来。

靠自制证明领取食品卡越来越难,我渴望合法的证件。为此,在我

① 下级军官学校。

19岁生日后的那一天,1945年7月2日,我乘坐美国人的GMC卡车,方向盘旁坐着技术娴熟的黑人司机,进入美方的因戈尔施塔特战俘营。它绝对是欧洲所有俘虏营中最舒适的。虽然我们不超过两万人,我们的指挥官,一位来自柏林的德国犹太人,却每天领取三万多名德国和匈牙利战俘的给养。我们住在国防军的一座前中央备用分营地的简易棚屋里,就在今天的奥迪汽车厂所在的位置。由于有些匈牙利人干活时乌鸦似地偷东西,我们很快就获得了优待。当我们“组织”得更适当了一些,匈牙利人就将他们的营地变成了一座手工工场,靠了满意的美国客户它不缺订货。国防军女助手和妩媚的党卫军女助手们使用迷彩布制作夏天的衣饰,时髦地打扮自己,这很起作用。她们被美国人安全地留在特别高的铁丝网后面。

当时刚刚尝试性地获得平等地位的黑人美国士兵视我们为他们的伙伴,成了我们的师傅。他们教我们如何让食品箱碎成干块,变得无法再修理。晚上我们一起饱足地坐在篝火旁,我翻译《星条旗》(*Stars & Stripes*)。如果指挥官没有组织足球比赛,我们经常同足球队员们一起举行唱歌比赛。当然也有传言说要将我们交给俄国人。7月底一切都结束了。我被从战俘营里释放出来,又拿到了合法证件,朝着桑迪泽尔方向走回家。

1946年秋天,我和我父亲迁居杜塞尔多夫(Düsseldorf),搬到了英占区。这么做除了政治原因,关键还是出于经济方面的考虑,因为我们的现金快用完了。从以农业经济为主的巴伐利亚搬到莱茵兰(Rheinland)让我父亲有更好的机会使经济情况重新好转起来。我们很快就搬进了杜塞尔多夫高档的凯西利恩大街23号,利泽洛特·库恩(Lieselotte Kuhn)家。英国情报机构负责人古尔德少校住在我们楼上两层,他经常请我们去“吃茶点”。

我们靠我父亲的创造力和我母亲从桑迪泽尔寄来的一磅熏肉包裹为生。最初我们请人生产号码锁,再拿去卖,后来生产铝高压锅。

除了汽车联盟公司,我们又开始对一种不像摩托车那样受季节影响的产品感兴趣:当驻桑迪泽尔县城施洛本豪森(Schrobenhausen)的美国情报机构美军反谍队(CIC)将我父亲叫去讯问时,他在接待室里翻阅美

国杂志，在《生活》(Life)杂志里发现了“丹碧斯(Tampax)棉塞”广告。它将促成一个全球性成功企业。我父亲作为企业家的无限想像力显然不局限于摩托车、汽车或带反冲装置的二冲程发动机、施努勒系统(System Schnuele)、机床或烟草工业。

通过我家的一位关系很好的朋友、被称为“会飞行的神父”的保尔·舒尔特(Paul Schulte)神父，我们从美国搞到了重要的专利说明书。保尔·舒尔特是位特别勇敢的传教士，他已经使用各种能想像到的交通工具在北极和非洲旅行过，战争期间他做了美国的随军神职人员。早在战前，他就在朋友和家庭圈子里为我们放映过手摇影片，这些影片像他的图书一样令我难以忘怀。后来他返回德国，几年后担任帕德博恩(Paderborn)的MIVA^①的主席，成了我的年订单3 000部左右的大众汽车大客户之一。早在战前他就向我父亲购买过DKW车。货币改革后他以10架“虎蛾”(“Tiger Moth”)在波恩开了一所青少年飞行学校。这些飞机是恩斯特·格奈尔(Ernst Göhner)赠送的，它们恐怕是全世界使用率最高的教练飞机。格奈尔虽然不是基督教徒，却是保尔·舒尔特的热情追随者，同弗里德利希·卡尔·冯·奥本海姆(Friedrich Carl von Oppenheim)男爵一起最早投资汽车联盟公司。恩斯特·格奈尔是在我父亲的一次生日宴会上结识舒尔特神父的。

舒尔特神父的飞行员学生中包括战后最早的一代空军军官，他们是在舒尔特那里获得飞行证书的。最后他于1972年被空军和德国汽车工业联合会(VDA)在波恩隆重欢送往纳米比亚的斯瓦考普蒙德(Swakopmund)，他独自把一架双发动机的螺旋桨飞机运到了比斯图姆(Bistum)的温胡克(Windhuk)学校教练队。之后，他以神职人员的身份继续在那里工作了两年，于1974年1月7日去世。在飞行和汽车行业，他的幽默感、鼓舞力和作为现代传教士的崇高声誉令人难忘。同样令人难忘的当然还有他为使命无私奉献的行动。另外，费利·保时捷(Ferry Porsche)给这位第一次世界大战的歼击机飞行员的甲壳虫车悄悄安装了一台保时捷发动机，这常在超车时引起惊呼，特别是当人们看到他的“营

① 传教交通劳动团体。