



Aus dem Leben eines Managers

Daniel GOEUEDEVERT

鱼缸里的鸟

德国大众汽车公司经理自传

[法] 丹尼尔·格乌德弗特 著

佐海娴 胡慧琴 朱霞 译

Wie ein Vogel im Aquarium

中央编译出版社

鱼缸里的鸟

德国大众汽车公司经理自传

[法]丹尼尔·格乌德弗特 著

佐海娴 胡慧琴 朱霞 译

中央编译出版社

(京权)图字:01-97-0709

Originally published under the title WIE EIN VOGEL IM
AQUARIUM

Copyright © 1996 by Rowohlt, Berlin Verlag GmbH, Berlin

原书版权所有 柏林罗沃尔特出版社授予中央编译出版社中文简体版的独家出版发行权。

图书在版编目(CIP)数据

鱼缸里的鸟:德国大众汽车公司经理自传/(法)格乌德弗特著;佐海娴等译. —北京:中央编译出版社, 1997.
10

ISBN 7-80109-203-1

I. 鱼…

II. ①格… ②佐…

III. 格乌德弗特, 自传

IV. K835.165.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 21940 号

鱼缸里的鸟

格乌德弗特 著

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话:66171396 66163377-618, 617

经 销:全国新华书店

照 排:北京京鲁排印部

印 刷:北京印刷一厂

开 本:850×1168 毫米 1/32

字 数:116 千字

印 张:6.875

版 次:1998 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

印 数:1—8000 册

定 价:15.00 元

前 言

当今社会,善良、宽厚、真诚、坦率、理解和情感等美德成了失败的标志。相反,狡猾、贪婪、嗜利、卑鄙、虚荣和自私等不良特征则是成功的标志。人们钦佩前者的高尚,渴望后者的收获。

——约翰·施泰因贝克

撰写自传是一个痛苦的过程。它需要敞开心扉,剖析自己。这好像是让病人在完全清醒的状态下自己执刀做外科手术。

既然如此我为什么仍然要这样做呢?

职业上的成功从来就不是一个人的历史。它往往是许多相识的和不相识的人的历史，他们在一个人取得特殊成功的过程中给予了帮助。没有他们就不可能有成功，所以应该把他们牢记在心。我写这本书的目的就是表达我的感激之情。

不过，我也想借这本书让大家知道我的来历和经历。

回想起来，我进入所谓高级管理层的经历真有些不可思议。我觉得我像一个神话人物，毫无意识、毫无准备地被命运推着向前跑，尽管经历了许多危险，最后，一切还是转危为安。

我的道路并没有那样神话般地结束。我在大众汽车公司的退职就是突然发生的。

我与几十年来曾经属于我的世界决裂，这迫使我去思考，去改变我对自己的所作所为的看法。

一个人长期仅仅面对自己，升迁的道路上又伴随着日益膨胀的自我陶醉和自我中心，在这种情况下，写自传就迫使他以另一种方式进行自我感知：他突然穿过自己眼前自鸣得意的镜子，从新的、陌生人的角度去看待自己。他也能看到他本人及其他人在他升迁的道路上所遭受到的伤害。他会发现一个新的、有时是不愉快的自我。接受这个自我，是奥斯卡·威尔德所认为的自爱的一种形式，威尔德中肯地说，自爱是使人一生都被人爱的最可靠

的方式。

人人都需要爱,无论他是经理还是工匠。虽然人们对此常常还有别的说法:理解、同情、尊重、敬重。然而,在这些词的含义中往往也包含着情感,或多或少也包含着爱。

有人说,成就是满足和幸福的前提。我不这么认为。经验教给了我相反的东西:只有懂得爱的人,才能做出伟大的成就。

我喜欢人,所以在我的一切职业活动中总是注意人的情感。

而我经常把主体同其影子相混淆,把外表同事实相混淆。比如,我盲目地相信人们对我的玩笑所作出的反应,或者人们对我的分析不加评论地同意。

我无力去认清董事会一级盛行的客套,也没有认识到,人们出于原则而不去反对上司的意见,却在他周围筑起一座金光灿烂的牢房,它会不知不觉地成为上司的灾难。

当权者通常对自己头上那顶沉重的金冠一无所知,只要他还在位,他与仆人的关系就似乎是纯真的。他得到他想要的一切。他周围的人是他以自己的好恶来选定的,他接见来自世界各地想与他接触的人。他以为这一

一切都是由于他个人的缘故，这就使他日益疏远现实生活。他的影子将日益膨胀，直至现实、他人和他自己都消失在身后——直至他成为自己的影子。

当经理离职或者必须离职的那一天，他以为，离职后，他就将与那张气派的写字台和其他象征地位的东西分手。那么，这一天现实又是怎样的呢？

我退出大众汽车公司时坚信，我多年建立起来的关系至少大部分还会继续下去。我错了。我自认为，我有一些非常正常的、并非为了达到某种目的而建立起来的人与人之间的关系。没多久我便醒悟了。就在我离职前几天，当我想说一声再见的时候，有些人已经不愿意再和我说话了。我不理解这是为什么，我只不过想道一声再见而已。

后来，我在各种情况下，出于不同原因（但肯定从没有谋求过任何好处）曾试图重新连结起已经中断了的关系。从中我体会到：本来是理所当然的事，却突然变得极其困难，有时竟变得毫无可能了。

我第一次打电话时，多年的女秘书友好地接了电话，她说很遗憾，上司正忙着呢。这是可以理解的。我再一次打电话，这时我认识到，秘书处对于保护重要人物显然是必不可少的。第二次通话就完全是推托。几乎没有一个大人物有胆量亲自在电话中说明自己没有时间并表示

抱歉，更不必说解释原因了。

我打电话只是为了恢复已经中断的关系，但我根本没有机会来解释我的这个朴实的愿望。为什么到处都不可能重新建立并继续发展这种关系呢？我无法理解，人们突然改变自己的态度难道是因为我幼稚吗？他们可都是我曾经与之谈论除工作以外的一些个人问题的同事啊。

我可以清楚地想像，其他人处在我这样的境况也会有同样的感觉：自己突然变成一个不受欢迎的人，似乎得了某种传染病，成了某种危险病毒的携带者，仿佛这种病毒只有等到离职的那一天才会突然发作。那些人不想再与一个被罢免的统治者有任何瓜葛，虽然他曾多年是他们的一个重要伙伴。

有人说，脸皮不厚的人不适合担任某种职务。因为，厚脸皮也许能使他免遭他人的伤害。我也认为，一个老于世故、诡计多端的人是不必用一张厚脸皮来保护自己的。但是，就连这样一种厚脸皮的人也会逐渐失去敏感。同样，一个厚脸皮的人总有一天不再让生活的真实性深入到他自己那些可以感觉和可以体会的地方。他为了保护自己不受他人的伤害，也很快采取类似的态度，这种危险是很大的。下一次就轮到他突然中断联系，在自己的周围给他人造成痛苦和伤害了。

经常有人问我，是否怀念我那铺着波斯地毯的沃尔夫斯堡的办公楼。我今天失去的确实不是这些标志着高职位的物质上的东西。对我来说，从那个办公楼搬进放着我的写字台的简陋房子根本不成问题。我有意识地放弃为自己设立办公室的打算。

但是，所谓高层，即领导层的这种奇怪的态度至今还困扰着我。

就连“正常人”的世界也使他感到陌生了。他曾经为这些人生产过小汽车，曾经在报纸上发过广告，让他们来购买自己的产品。当他有一天回到**这个世界**时却发现，他不再认识他们了。

这当然也有个人的教训。一个人在没有合作、没有金丝笼的护栏时，必须在协调伙伴的平衡中找到自己的平衡。而人们对这一艰难的过程没有丝毫准备。

经理在做方面是有障碍的，这里不说他是个残缺的人，就是说并非由于他曾经缺少过什么，而是由于他拥有的太多，况且他还认为自己拥有一切：金钱、权力、成功、尊重、许多关系以及与那些不断向他表明他如何优秀的人的关系。

这种令人愉快的感觉是一种错觉，一种假象。许多事情使他变得很可怜。他生活在一个让他与其他世界失去联系的环境中。因此，卸任经理在身分上的损失要大

于形象上的损失。

通常,总经理的形象是个神话。他——最近正由于“武尔埃”事件或者梅赛德斯事件而受到激烈批评——被置于基座上,坠落时必然会有明显的落差。他被假象的、不真实的世界所包围,这并非由于他干得出色,而是由于他是上司这一事实,这种不真实的世界早晚会使他失去根基。他看到似乎别人在他身上看到的东西——残酷的精神社会的危机。他周围的人热心地擦拭着自鸣得意的镜子,镜子里总是显现出一位衣着华丽的皇帝,尽管他已经赤身裸体。凡是从这张自我陶醉的网中摔落下来的人都得付出昂贵的代价。在这个特权阶层中,梅赛德斯公司被开除的经理的自尽绝非个别情况。

但是,我在本书中既不是作痛苦的自我心理诊断,也不允许像我这样一个曾经多年在这个世界中参与并起过作用的人去冷酷无情地清算那些虚假行径。不过,当我描写一个经理的现实生活时还是想打破神话,因为,他的现实生活常常是平淡乏味的,他身上有缺点和弱点,而且比人们认为的要“正常”得多。我想通过描写,给这个世界带来一些真实的东西,从而也可以考虑一下,这个世界中的哪些事情是必须要改变的。

除了这些自我心理诊断以外,我认为,我在欧洲的生

活经历也值得讲一讲,尤其当我看到,这个欧洲家园始终还很脆弱,在这里,就连法德之间的稳固关系也会因极小的意见分歧而受到突然改变的威胁。我想指出,如果欧洲不想把一体化仅仅停留在口头上的话,那么欧洲的腾飞必然是不言而喻的事情,必然是一个每天有许多人为之献身和亲身经历的事实。

最后,我把我的自传看作是热爱德国的一种自白。这个国家和人民给了我一个机会,使我成为今天这样一个幸福的西西弗斯。^①

① 西西弗斯是希腊传说中的暴君,死后在地狱里被宙斯处罚推石上山,当石推至山顶时又滚下,于是重新再推,如此循环不止。——译者注

目 录

前 言	1
1 孩提时代	1
一头红发的孩子	1
费萍的夏天	4
2 学校生活	9
与众不同	9
铅球手的自信心	15
唯一的一次恋爱	19
3 见习期	26
第二种眼光的艺术	26
他人的发现	30

	穿着睡衣参加早集合	35
4	雪铁龙公司或一切是如何开始的	41
	厨房里的顾客	41
	异乎寻常的职业生涯	48
	在德国的最年轻的“将军”	55
5	雷诺公司或我是怎样经受住挫折的	61
	德赖富斯先生的办公桌	61
	我的德国命运	66
	吉尼斯公司和桑拿浴	75
6	福特汽车公司或镜橱里的总经理	81
	手拿达维多夫雪茄烟的人	81
	坐在弹射椅上	93
	总理和催化剂	107
	未来属于敢想的人	122
	“诽谤者”	138
7	大众汽车公司或新时期的开始	151
	雄心与虚荣心	151
	戈尔巴乔夫在沃尔夫斯堡	160
	建筑未来的人:卡尔·哈恩	165

8	新的开端或对广阔大海的渴望	181
	有学问的管理者	181
	管理与直觉	187
	谦虚的管理者	195

1 孩提时代

无论如何，我的童年充满了温暖，在我内心没有产生任何怨恨。我生活的境况并非很好，却也有一种欢乐。

——阿伯特·卡姆斯

一头红发的孩子

1942年初，我出生在兰斯，这是香槟酒的中心，是生产香槟酒的地方。我的名字本来应该叫弗兰西斯。

我父亲去市政厅给我报户口，路上遇到一位朋友，他自豪地向这位朋友讲起我的降生，因为他早就盼望有个儿子了。

“嘿，那给他起了个什么名字？”朋友问道。

“弗兰西斯”，父亲答道。

这位朋友吃惊地叫道：“天哪！多难听的名字啊。”

父亲一时没了主意，问道：“那我应该给他起个什么名字呢？”

这位朋友语气肯定地说：“就叫丹尼尔吧！这个名字好听多了。”

父亲被说服了。于是我便有了丹尼尔这个名字。

父亲曾当过宪兵，是一个极富传统的宪兵团中的一员，该团早在拿破仑时代就成立了，任务是帮助乡村居民。

他每天都蹬车去偏僻的农庄，这个工作收入很少。他一向少言寡语，但是很乐于助人。他同乡村居民的关系很好，我们则因此而顺利度过了战争时期；商店里无货可买时，他晚上回来总能给我们带些吃的东西。

我很小时的事记不太清楚了，好像是个多管闲事、调皮捣蛋的孩子。母亲至今还能想起一些我曾经令她尴尬的事情。

比如说，我们有一个邻居，经常把我家的缝纫机借回家去用。这令我父母感到不快，但又不便说出来。我没有这些顾虑。有一天这位夫人又来了，我认为必须向她说明白：“好啊，您又来取缝纫机了”，我用指责的语气这样断定，还说：“这是您最后一次用这台缝纫机。您让我们烦透了”。

这种场面使我母亲非常尴尬，从此以后她不允许我参与家里人的谈话。

按照今天的观点看，我认为，我说出那些没有礼貌的话，是一个小男孩试图表现并希望别人注意到他的男子汉气概。小时候，父母像教养两个姐姐那样教养我，使我像个女孩子。母亲甚至拒绝让别人剪掉我那长长的红色齐肩卷发。

我没有因此变得拘谨，不让人们注意到我那特别的外表，而是以我外向的举止引起人们的注意。我去接近所有可以接近到的人，毫无顾虑地敲开他们的家门，只是想和他们聊一聊。我渴望与人交往。

1945年，艾森豪威尔将军在兰斯的一所学校建起了总部，我和一名美国黑人士兵交上了朋友，他用口香糖和巧克力来酬谢我对他的亲近。

我家住在兵营附近，我每天拜访的人当中还有将军的夫人，我父亲就在这个团服役。