

教授点评：刘周学同学认为：德国政治家、专家、工程师、企业家对城市、建筑、企业的详细周密系统的规划是德国社会稳定、发展和谐、企业持续进步的源泉之一。我很同意这个观点。没有政府和社会精英周密科学的详细规划，一个国家发展势必盲目，必然遇到多重挑战，社会矛盾也会层出不穷。“凡事预则立，不预则废”。德国人的格局、视野、全局观、对世界发展趋势的敏感度为德国的持续发展奠定了根基，给中国社会带来了重大启示。

刘周学：感受现代城乡建设的典范

——德国游学所感所思

从黄海之滨的青岛，来到位于欧洲中部的德国，一周的时间，游览了慕尼黑、斯图加特、法兰克福等几个城市，脚步虽然匆匆，但对德国城乡建设的高质量、高水平却留下了难以磨灭的印象，有这样几点感受与同学们一起分享。

一、对规划的重视奠定了德国城市建设的良好基础。

人们常说，规划是一个城市发展的灵魂。这几年，随着由规划引发的一系列问题的出现，国人对这句话有了越来越深刻的认识。而对于德国人来讲，规划理念早已深入到社会的各个阶层内心当中，出于对法规体系建设的重视和熟练运用，德国成为世界上最早进行空时规划的国家之一，1868年巴登公国率先制定了城市道路管理和住宅建设法规，有关空时规划的法律最早可以追溯到1900年的《萨克森建筑法》，20世纪70年代，德国各州都颁布了相应的空间规划法。我国的城市规划法在1990年颁布，城乡规划法则是在2008年颁布。

按规划层次，德国的规划体系分为联邦政府规划、州政府规划、专区规划和地方规划。一般来说，每个城市均有一套土地利用规划（明确土地使用性质）和城市建筑规划，详尽规定土地使用、基础设施建设、房屋建筑、生态保护等要求。需要重点改造的地区必须编制经每个公民反复参与，议会最终审定的修建性规划。有的城市为了保证其城市风貌，城市规划明确到每座房子的屋顶坡度、瓦的颜色、式样、外墙砌筑方式和颜色。有的重点街道连门前的树木、花草均作了细致的安排。正是因为上位规划的有效指导和地方规划的细致周密，再加公众的广泛参与，才使得德国城市既风格和谐，又各具特色。

德国是一个城乡差距很小的国家，甚至让人感觉不存在城乡差距。以人为本的建设理念体现在很多细节中间。德国35万平方公里的土地上，大多是山区丘陵，养育着8千万人口，人口密度和我国的中部省份差不多。德国的城市道路都不宽阔，大多在八米左右，也没有高

架桥，但是建筑、广场、道路、汽车、行人之间比例和尺度掌握的很好，甚至红绿灯都很少，让人感到交通井井有条，个人有着大量的公共空间。

走在慕尼黑街头，绿树成荫，交通顺畅，远处的阿尔匹斯山风景秀丽，道路两旁都是造型质朴的多层建筑，漫步其间非常舒服，丝毫没有大城市摩天大楼带来的那种压抑感。据说当地曾经立法禁止建设高度在 100 米以上的建筑，原因就是当地人不喜欢超高层建筑所带来的压迫感。如果不是亲眼所见，真的很难想象慕尼黑这样一座世界知名的城市在建筑高度上竟是如此的“低调”。

二、质量过硬，建筑历久弥新。

德国制造已经成为制造业的尖端品牌，在斯图加特，我们再次看到了德国制造的典范——奔驰汽车。据说奔驰发动机有种 3 个 30 万的制造理念，就是平均 30 万公里大修一次，大修后还能跑 30 万公里，跑完 60 万公里后，换上一部新的发动机还能再跑 30 万公里。在建筑方面，最能够见证德国制造杰出质量的就是天鹅堡、圣玛利亚大教堂等这些历经几百年而弥新的经典建筑。

1898 年德国强占山东胶州湾后，要在远东建设它的样板殖民地，从 1901 年开始，在青岛率先引入城市规划的概念，实行华欧分区，商住分区，建设了下水管道等市政设施。由于规划思路的超前和建筑质量的可靠，这些建筑和市政设施至今仍在发挥作用，西部老城区的城市布局也仍然保留着 100 多年前的规划设计。这对平均寿命只有 30 年的中国当代建筑来说，无疑具备巨大的借鉴意义。

经过二战炮火之后，德国的古建筑数量已不算多，而在青岛还比比皆是，很多党政机关、企事业单位的办公楼就是德式老建筑，那里面的水电暖设施都已更换，但建筑本身，包括门窗、地板、地砖、瓦片还都是 100 年前的作品，至今坚固如斯，令人惊叹。

三、市政设施建设着眼长远，大大减少社会资源浪费。

提起国内的“马路拉链”，让人既惋惜又痛恨。国外是不是就不存在马路拉链？在德国这几天，我们行车两千多公里，穿越了大量的城镇，虽然留心观察，但还真没看到挖开马路施工的现象。这跟德国良好的市政设施建设是密不可分的。

我有个做设计的同事提起马路拉链就很苦恼，他告诉我，在新的城区，只要提前做好综合管道，完全可以把水、电、煤、暖、通的各类管线归拢到一套管网中间，但在实际中，凡是跟建设方提出这事，得到的回答都是理论上可行，实际办不到。原因就是大家追求的是局部利益、短期效益，假设在一条路下面花了 200 万元做管道，在上面根本看不出来，这是建

设方所不愿见到的。

青岛老城区的市政管网名声远播，甚至在台湾著名电影《牯岭街少年杀人事件》中，都被一位解放前去台湾的人念叨：青岛的下水道好，无论下多大的雨，都不会积水。前几年青岛有一段百年地下管网坏了几个零部件，由于国内没有这样的零件，当年的德国公司已不存在，但另一家公司知晓后发来邮件，表示在距离老化零件 3 米处可能有当年放置的备用零件，维修人员一找还真找到了这些零件，历经百年，打开包装竟然还能用。

这样的故事，在青岛时常遇到，令人汗颜的是，它们都是源自殖民者之手。

启示

城乡建设与企业经营有很多的相同之处，通过对德国的考察，我感觉在企业运作上有这样几点启示：

1、企业运营必须重视规划的力量。

古语云“凡事预则立，不预则废”，这说明我们中国人自古就重视规划的作用，但同德国人的规划意识相比，我们还有很多的课需要补上。

在奔驰等公司我们看到，德国人对中国“十二五”规划的研究比绝大多数中国人做的还好，他们所掌握的数据比我们国人自己了解的还翔实，也更有说服力，这不是因为他们有多聪明，从根本上还是对国家规划，对企业规划的重视。我们现在也常做规划，宏观上有企业战略规划，微观上有项目管理规划，但这些战略和预算设计的合理不合理，工作中能否做到位，恐怕很多时候都要打个问号。而在实际管理中，规划和预算作的好坏，往往决定了一个项目的成败，如何学习德国人这种宽阔视野和长远眼光，还需要我们从体制、机制上不断完善自己，反省自己。

2、“以人为本”的理念要深入到每个员工内心。

德国人受教育程度普遍较高，在上班族中，收入差距也不大，月薪高的 3 千欧，低的 1 千欧，但 3 千欧的大约有一半拿出来交税，剩下的跟低收入者也差不多，大家在心态上能够比较平静地对待人与金钱、地位的关系。有了较高的个人素质，有了平静的心态，也就不难理解为什么“德国制造”能够孕育出这么多的精品。

跟德国这样的发达国家相比，我国还处于赶超阶段，个人对金钱、地位的渴望往往比较强烈。在这种社会心态下，怎样让员工避免浮躁，树立一种眼光长远、精益求精的工作精神，是每一个企业管理者所应该关心的。为了能给员工创造宽松的成长空间，我所在企业从行政、技术方面为员工设计了两条职业通道——如果你擅长管理，可以通过担当领导责任不断提升；如果你不善言辞，但擅长技术，也可以通过技术职称的提升实现个人价值。在这样的体制下，一个优秀的技术人员通过担当项目经理就可以获得比总裁还要高的工资收入。

费尔巴哈提出：“哲学上最高的东西是人的本质”。在行业的波动起伏中，我们时常碰到令人难解的管理难题，但如果能像德意志这个民族那样，尽量做到以人为本，处处为长远着想，那我们也会有越来越多的百年企业，百年品牌。