

HEINZ NIXDORF

# 海因茨·尼克斯道夫传

一位德国企业家的成功之路

5.1853

学术期刊出版社

Klaus Kemper

Heinz Nixdorf; e. dt. Karriere

Verlag Moderne Industrie, 1987

## 海因茨·尼克斯道夫传

一位德国企业家的成功之路

[德]克劳斯·肯佩尔 著

翁振葆 周美琪 匡奕文 译

特邀编辑 卢良春 李志武

学术期刊出版社出版

(北京海淀区学院南路 86 号)

机械电子工业部电子科学技术情报研究所激光照排

北京 1201 工厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

1989 年 月第 1 版 开本: 787×1092 1/32

1989 年 月第 1 次印刷 印张: 6.0 插页: 0

印数: 1—4000 字数: 130 千字

ISBN 7-80045-268-9/F. 8

定价: 3.00 元

## 内容简介

本书以有案可考的事实与数据,并以铺叙故事情节的手法,如实地介绍了联邦德国电脑产业界的先驱、战后最成功的企业家海因茨·尼克斯道夫,如何以独具的远见卓识和只争朝夕的创造精神,使其亲手创办的小作坊在短短的三十余年里成长为享誉西欧的国际性大企业的风雨历程。他在事业上取得成功的秘密,他的思想抱负、领导风格、行事方法,以及在这些方面的长处与不足,书中均有如见其人的描述。

本书所揭示的这位企业家的成功之道,对于我国从事企业经营管理的各层人员和有志成为企业家的青年学生,均有可借鉴之处;对于从事经济管理的研究人员和有关大中专院校师生也颇有参考价值。



## 编者的话(代序)

联邦德国战后在经济上的迅速复苏和得到奇迹般的发展,一直受到我国经济界和学术界的关注,认为无论在理论上或实践上都有值得探究的内容。我们组织翻译出版这本曾是联邦德国畅销书之一的《海因茨·尼克斯道夫传》,就含有为之提供研究素材的意向。本书主人公尼克斯道夫从一位攻读物理学的大学生而一跃成为战后西欧企业界的先驱人物。他在困境中求生存哲学思想、治业谋略,以及身体力行的领导风格与行事准则,尽管有其局限,但在若干方面对于正在探索走自己道路的我国经济管理人员,特别是领导层成员,将是有所借鉴的。

在其生前就被誉为联邦德国战后最成功的企业家的海因茨·尼克斯道夫,起初仅靠少量贷款和一间小作坊,在短短的三十余年时间内,在早被大康采恩所垄断的工业部门中成长为拥有数十家海外子公司和 540 多家销售网点的国际性大企业——尼克斯道夫计算机股份公司。他的成功在很大程度上应归因于:他对发展高技术产业只能以高质产品、优质服务取信用户和以销售促发展的远见卓识;在审时度势、捕捉时机和敢于与强手竞争且不轻易认输上所表现的机智与胆略;在革新管理体制、推行责权下放、分散治业中追求简明、纪律与效率上所具有的创造精神;在采取智力

投资、感情投资来激励职工作出好成绩上和为公司集资上施展的谋略；在博取众议、识拔人才和使经理层行动一致上所表现出的非凡才能；等等。这些，书中各章，特别是第七章以后的各节，无论是表现他的长处或不足，都有许多令人读来很有兴味的描述。不过值得指出的是，与吸收其它西方文化一样，对其中的精芜，应有自己的选取尺度。

此书是在书中主人公去世后的第二年（1987年）出版的。它的作者、《法兰克福汇报》经济编辑克劳斯·肯佩尔博士，以丰富的采访素材和引自报刊新闻、会议实录、公司年度报告的事实和数据，并以局外人的不以贤者讳和不受权势约束的客观态度，褒贬适度地对尼克斯道夫一生的成功与挫折、优点与缺点、智慧与权谋进行了全面描绘，加上作者的善于在最能把握人物性格方面铺叙故事情节的艺术手法，以及译者忠于原著的译笔，都极大地提高了此书的可读性和可信度。

此书主人公的“把美国的经营管理学派忘掉吧！德国人是最好的经理”的豪言以及书中所展现的与之相称的诸种言行，对我国经济界与企业界都有值得重视与研究之处。

愿开卷有益。

## 目 录

前言 .....	( 1 )
一、根源 .....	( 3 )
二、尼克斯道夫的第一台电子计算机 .....	(16)
三、一个处在变革之中的行业 .....	(33)
四、万德勒还是尼克斯道夫 .....	(46)
五、一个引起轰动的电脑系统 .....	(61)
六、产品急需换代——情势危急 .....	(79)
七、合作的欲望 .....	(94)
八、新的规模 .....	(113)
九、责权下放，治业有道 .....	(129)
十、以人为中心 .....	(142)
十一、竞争是生活的准则 .....	(152)
十二、走向股票交易所的道路 .....	(159)
十三、为未来作好准备 .....	(171)

---

# 前 言

人们称他是德国的电脑先驱，帕德博恩的神奇人物。有人以为他是个刻苦钻研的发明家，也有人把他描绘成一个固执己见、过于认真的长者。近几年对海因茨·尼克斯道夫这位企业家的惊人生涯作过许多报道。这是一个年轻人的传奇故事，他为了挣钱完成物理和企业管理的学业，先到雷明顿·兰德公司的德国子公司作工读大学生，当研制部主任的助手，半年之内他学习了如何制造电子计算机，然后给自己找一个主顾，建立一家公司，最后跃升为欧洲最大的电脑制造商之一。这是第二次世界大战后在弥漫于德国西部觉醒气氛中发生的一个人的故事。他同其他许多人一样也一心创办公司，而最终与众不同之处只在于，他获得了最大成功。

海因茨·尼克斯道夫取得这个成功并不是由于他是什么天才的发明家，而是由于他是一个天才的企业家，他具有令人难以置信的能力，能够博采众议，并且比其他任何一个人更快地付诸行动。首先，他把电脑带给人和带到工作场所的主张便同其他一切电脑制造厂家的战略截然不同。他取得了成功，从而给电脑开拓了一个崭新的市场。但主要的是尼克斯道夫具有这样的能力：他给人以激励，向他们提出挑战，激发他们作出最好的成绩。多年来每当我自己同这位企

业家谈话时，总可以感到他的责任感和毫无虚饰的人情味，这些总是给人留下深刻的印象。本书试图描绘这一点，展现海因茨·尼克斯道夫的为人及其成就。

许多人曾帮助我搜集本书所需要的材料。他们差不多都曾经同他一起生活和工作过。对他们们的热情帮助和指教，谨致深切谢意。

克劳斯·肯佩尔



## 一、根源

1952年7月，一家新公司在埃森市商业登记本上登记注册。公司定名为“脉冲技术实验所”。创办人和所有人是来自帕德博恩的27岁的海因茨·尼克斯道夫。直到此时他还是法兰克福大学自然科学系的学生。他攻读应用物理，已读完了9个学期。

33年以后，1986年3月17日，当海因茨·尼克斯道夫去世的时候，这家早已迁到他的家乡帕德博恩、改称“尼克斯道夫计算机股份公司”的企业，已成长为德国最大的计算机制造商。杜塞尔多夫出版的经济日报《商报》在一篇悼文中赞扬尼克斯道夫的成就，其中写道：“在50年代、60年代和70年代作为德国‘经济奇迹’象征的创办企业的卓越实业家行列中（如马克斯·格隆迪希、弗里德里希·雅恩和约瑟夫·内克曼），他是最有名望的”。著名的国民经济学家熊彼特追念他说，他可谓是“生气勃勃的企业家”的经典范例。

的确，尼克斯道夫在30年企业家生涯中创造了某些几乎不可能的业绩。作为一个新手，他在计算机工业中早有根基的大公司夹缝间获得了成功。他把东威斯特法伦他的家乡帕德博恩市变成了一个在全球叱咤风云、迅猛发展的帝国的中心，而这个城市的经济发展在直至不久以前还远远落后于其他城市，甚至落后于邻近的城市，它的居民几十年

中往往不得不过着极度穷困的生活。去世前不久，海因茨·尼克斯道夫在一篇论述技术变革和失业危险的文章中描写了这个城市的历史发展：“我们帕德博恩人过去不能把我们的亚麻变成布料，而此时在附近的比勒费尔德已有繁荣昌盛的亚麻工业。”他还嘲讽地说：“帕德博恩没有这类东西，确实什么也没有，托钵僧倒是有一大批。”

海因茨·尼克斯道夫在1925年4月9日就出生在这个被他这样描绘过的城市。他的父亲，一个熟练的面包师，在此前3年十分偶然地迁到了帕德博恩。他来自萨克森，这个家庭就源出于那里或西里西亚。在波希米亚靠近萨克森瑞士的边界，甚至有一个地方在第二次世界大战后就叫尼克斯道夫。捷克人把它改名为穆库拉绍维茨。当时刚刚20岁的瓦尔特·尼克斯道夫在莱比锡附近的托尔高有一座针织厂。这就是说，双亲的这个企业是由他的母亲经营的，她很能干而且大概也精于此道。因此，他的父亲便可以无忧无虑地去另辟天地。他萌发出一个在当时看来肯定要冒不少风险的念头。他携带一整箱钟表前往巴西。钟表的销路一定很不错，以致他不久以后又跑了一趟。尼克斯道夫一家用卖表所得在托尔高造了一座相当大的房子。

这种冒险精神使他父亲远走拉丁美洲。要知道，在本世纪初远涉重洋前往巴西的人，无疑会历尽艰辛和不便，至于数月航行和其后在这个国家所冒的风险，更自不待说。正是这种冒险的精神显然也使儿子不能呆在家里。瓦尔特·尼克斯道夫跟面包师学艺刚一满师就当了兵。第一次世界大战虽然结束了，但是德国战败后取代君主制的年轻的魏玛共和国，在出自社会民主党的总统弗里德里希·艾伯特的

领导下,在其成立的头几年屡屡碰到严重的危险。一些政治集团,无论是保守的还是革命的,都还没有放弃夺取政权的斗争。政府军方不得不屡次干预政治事务。1919年1月制宪国民议会的第一次选举前几天发生的柏林斯巴达克起义,同年2月25日宣布总罢工和1920年3月的卡帕暴动,都证明了这一点。但是,此后几年政治局势依然极为紧张。帝国政府极力摆脱日益增长的困难。当年轻的帝国国防军士兵尼克斯道夫于1922年随着团队被调到东威斯特法伦的主教城和驻防城帕德博恩时,法国人占领鲁尔区,内战气氛日趋浓厚,强盗土匪出没无常,通货膨胀笼罩全国。

现已有1200多年历史的帕德博恩在第一次世界大战中未遭破坏。但并非一直如此。查理大帝在反萨克森人的斗争中,于776年在帕德河的源头上建立了一座城堡。仅仅一年之后,他就在那里召开了他在萨克森领土上举行的第一次帝国大会。大概也是由于这个城市过于暴露易遭攻击,自从查理大帝在这里为萨克森国王维杜金德举行洗礼以后,它过于频繁地处于政治斗争和宗教斗争的中心。在一段漫长时期,这主要是处在上升时期的、自信的资产阶级同控制着帕德博恩的主教之间激烈的斗争与敌对。经济繁荣时期便这样一再受到破坏和贫困的干扰。

过去几个世纪主要有两件大事特别影响这个主教管区的发展。13世纪初,在有侯爵封号的帕德博恩主教威廉·冯·伯格和科隆大主教迪特利希·冯·菲尔斯滕贝格的权力斗争中,这个城市竭尽全力才维持了自己的独立。迪特里希·冯·菲尔斯滕贝格主教迫使在16世纪期间皈依路德教的帕德博恩市民屈服,最后在1604年处决了市长利伯里

乌斯·维夏特,使此城陷入一场同样严重的危机。在30年战争和1756年至1763的7年战争中,帕德博恩也成了战场。

此外,对当时德国贸易特别重要的交通命脉(从东向西的“赫尔通道”和从南向北的“法兰克福通道”在帕德博恩以西相交),在此期间几乎完全失去了意义。其他经商路线夺去了它们的地位。这样,这个自1295年起就属于汉萨同盟的城市便鬼使神差地在经济上偏居一隅了。直到建设了从帕德博恩到哈姆的第一条铁路线(它于1850年10月3日上午八点钟开工),它的交通状况才开始重新改善,工商贸易才又有了较强的上升动力。

但是,1922年在瓦尔特·尼克斯道夫随团部进驻帕德博恩的时候,该城的经济生活仍然极其贫困。整个德国的危急状况更是雪上加霜。铁路修复工程在此时此地是使许多人工作的唯一真正的大工程。此外,从这个城市的地方志中可以了解到,这里还有酿造业和正在建设中的水泥制造业。然而,相比之下经济结构和交通结构毕竟很差,即使几十年后,在尼克斯道夫计算机公司、欧洲最大的家具制造厂维勒公司、施图特果酱厂和座落在附近的诺伊豪斯的本特勒集团早已极大地改变了这座城市的面貌之后,帕德博恩仍有足够的理由感到担忧。所以,也正是海因茨·尼克斯道夫,在他在世的最后几年不放过任何一次机会,清清楚楚地向政治家,尤其是在杜塞尔多夫的北威州政治家指出这种实情。1985年他还有一次讲话中痛心地说:“每年有成千名儿童从我的家乡帕德博恩,从主教管区帕德博恩流落异乡,因为他们在家乡找不到工作岗位。”尼克斯道夫借此机

会用挑战的口吻对在场的北威州交通部国务秘书说：“请让我们一起来查看一下，‘科隆帮’是怎样为我们服务的吧！威斯特法伦是欧洲唯一没有机场供国家航空公司使用的部落。”一批评起他的家乡和北威州的经济情况，尼克斯道夫总是毫不宽恕。甚至北威州州长劳也只好听任这个企业家当面痛骂“乌七八糟的共和国”。

喜爱冒险的瓦尔特·尼克斯道夫若不是在这个东威斯特法伦的城市遇见了他以后的夫人，他大概根本不会在这里长期滞留。1924年，他跟同龄的安妮·施特勒迈耶尔结了婚。她的父亲是帝国铁路的火车司机。她的家庭来自帕德博恩的附近地区，祖先务农。她笃信天主教，而在萨克森出生的尼克斯道夫是个新教徒。为避免不必要的矛盾，尼克斯道夫在婚前改信了天主教。但在婚后的岁月，海因茨·尼克斯道夫的父母需要克服的困难要大得多。他们有五个孩子，海因茨·尼克斯道夫是老大。1929年10月爆发了世界经济危机，初始，纽约股市狂跌，1931年年中危机达到高潮，德国和国际的支付往来一时为之崩溃，许多人因此陷入悲惨的贫困境地。仅德国一个国家，1932年失业人数便上升到将近600万。尼克斯道夫一家也无法逃脱这遍及各地的苦难。瓦尔特·尼克斯道夫在1931年有半年失业。他担任广播报、缝纫机厂和自行车厂的代销员，极力维持家庭，使之免遭灭顶之灾。

“对1931年的失业我没有什么印象。但是1935年的情况（当时我已十岁），基本上我还记得。我父亲当时还在失业（因记忆关系而言过其实），因此我作为五个孩子中的老大，不能升学。因为不准升学，我哭了一场。”这一段经历深

深埋进了年轻的海因茨·尼克斯道夫的心田。这大概成了他一生最重要的动力之一。作为企业家的尼克斯道夫,几十年后,那般强烈地为培养他公司里的新生力量操心,为不断建立新工作岗位操心,其根源就在于此。

比如说,他在1985年春最后一次总结会议上作的开幕词,就不是虚荣心或对社会问题肤浅的一知半解所致,他说:“我感到高兴,我可以先举出一个数字,我的同事以后还会更精确地讲到它,这就是营业额上升了,它在1984年上升了32%。但对我个人更为重要得多的(我确信你们之中大多数人相信我),并不是马克的数字,而是我们在其他一些同事离职后根据缺额实际新设置的工作岗位的数字。我们目前每月要增添250名工作人员。”对这个人来说,这是一种有点了不起的事情,甚至是有有点令人心驰神往的事情。

工作岗位数量一再成为尼克斯道夫计算机公司衡量未来发展目标和过去工作成果的最重要尺度。尼克斯道夫有次同记者谈话时说:“德国象我们这种规模的公司,有哪一家在六年内把职工增加了一倍?”他曾经说,他最重要的认识是,利润是可以转变为新工作岗位的自有资本的基础。顺便说一句,尼克斯道夫这样说是表明他接受了今天早已被遗忘的一个人的道德准则。这个人就是社会革命家、1919年建立的巴伐利亚第一个苏维埃共和国的财政人民委员西尔维奥·格塞尔。尼克斯道夫作大学生时曾读过格塞尔在1949年最后一次出版的主要著作《自由土地和自由货币的自然经济制度》。

然而,失业的幽灵一再到处回荡作祟。对他来说,失业简直就象一个人得了不治之症那样糟糕透顶。这位企业家

在 60 岁回忆他的童年时说：“显然就是由于失业，我的父亲（一个非常勤劳的人，43 岁那年死于战争）才无法让自己的儿子升学。我从我自己身上感到失业不是件小事。其实我从我母亲身上更加看清了这一点。有时候，一个有七个孩子的失业德国人家庭每周只有 17 马克。你一定算得出来，这真是一贫如洗。”

瓦尔特·尼克斯道夫的长子的起步条件最初绝不是有利的。然而许多年以后他还是达到了他的目标。1947 年，偏偏是他，作为与他同龄人中的第一个获准进大学学习并且得到奖学金。他讲述这件事时自豪之情溢于言表。

1939 年，国家社会党人掌权已 6 年，德国再次充满了战争气氛。此时，海因茨·尼克斯道夫的道路初看起来会通向一个完全不同的方向。这个 14 岁的孩子以优异的成绩念完了帕德博恩国民学校，并被老师推荐去上“为师范学院作准备的建设学校”。他同他以后的朋友保尔·赛法特一起第一次离开家庭和家乡。新学校在科布伦茨附近的雅伦达。这些未来的教师（因为规定他们以后要当教师）在那里只过了半年，然后去莱茵河畔博帕德，一年以后最终到了莱讷河畔的阿尔费尔德。

海因茨·尼克斯道夫这个特别勤奋的好学生又引起了人们的注目。保尔·赛法特回忆他们的同窗时代说：“海因茨总是一个斗士，同其他人竞赛，当时对他已很要紧，所以他总是知道他所有同学的确切名次。”换任何一个人都会对学校不胜满意了。对于这个国民学校学生和工人子弟（他感到自己是工人子弟，其实他不是）来说，当教师的前景已经意味着职业和社会地位的明显上升，而且前途还比较可靠。

1941年只有为数极少的德国人，根本没有16岁的人能够正确估计当时国家社会党人的政策引起的危险。欧洲处处是战火。在德国占领了捷克斯洛伐克、波兰、挪威并在1940年对法国进行闪电战一举获胜之后，德国人民群众根本不怀疑，1941年6月开始的对苏远征将以德国国防军的辉煌胜利告终。话虽如此，但处于这样一个乱世，鉴于尼克斯道夫一家往昔的艰难岁月，一种可靠的就业谋生之途的好处还是不可低估的。不过，年轻的海因茨·尼克斯道夫还没有完全摆脱不能升学的失意，他的抱负以及深感受到过于死板的培训、就业公式束缚的日益强烈的情绪，终于左右了他。

他对他的所做所为日益不满。他对教师培训所的同学吐露衷肠说：“我在这里感到不对劲，我不想当教师。”他第一次萌生了创办公司的愿望。因此，他设法让母亲相信，从建设学校转到高级文科中学要好得多。他的父亲不在家，1939年他被帝国铁路聘用了。这样，他虽然不必从军，但是随着战火蔓延，他驾车去东部前线的次数也越来越多，尤其是到被占领的波兰。这些出车绝不是没有危险的。列车往东运送的货物正好总是波兰和苏联游击队员爆破的靶子。1944年，瓦尔特·尼克斯道夫终于回不来了，他当时43岁。

在这种情况下，安妮·尼克斯道夫尽力劝她的儿子放弃他的打算。长子到了再也不需要父母为他操心的地步，他们是引以自豪的。他面前的道路稳当、笔直。此外也毫无疑问，他们的经济状况始终不允许他们对他转学高级文科中学给予适当的支持。甚至，连阿尔费尔德教师培训所的教师



对他们的学生尼克斯道夫的愿望也不大理解。学校校长断然拒绝他转到高级文科中学的请求。但是尼克斯道夫并不松劲。他执着地继续追求他认为对他合适的目标。当时(以及后来),大概正是这种锲而不舍是他取得成功的最重要的秘诀。他在1941年便从那里得到批准,可以上帕德博恩的赖斯曼高级文科中学。此后,本来持坚决反对态度的母亲最终也让步了。只有阿尔费尔德的老师们在最后几个月对这个不肖弟子露骨地表示不快。当时的种种留难显然是尼克斯道夫以后还对所有教师留有隔阂的原因。1941年秋,尼克斯道夫回到帕德博恩。战后,他也是在这里上了特殊班,读完了高级文科中学。

但是,在毕业前他必须暂时离开学校换上军装。1943年5月,当时18岁的海因茨·尼克斯道夫同他的朋友保尔·赛法特(他此时已从教师培训所顺利毕业)一起被征召参加帝国青年义务劳动军。此时,在交战中的德国的状况已明显恶化。这年2月,第六军团在斯大林格勒被迫投降。几天以后,帝国宣传部长约瑟夫·戈培尔要求进行“总体战”。5月,德国和意大利在突尼斯的非洲部队余部投降。7月,盟军在西西里登陆,苏军发动第一次反攻。德国老百姓挨轰炸日见增多了。尼克斯道夫和赛法特被调到威悉山区伊特河畔的空军学校。

尼克斯道夫热爱体育(他说“我喜欢竞赛……竞赛的确是我快乐的源泉。”)他在这里一下取得了滑翔机的全部三项驾驶执照。在此前后几年,他的体育爱好都主要集中于田径。这是一个家庭传统。“同我父亲一样,我是县里1500米中距离跑的冠军。我的弟弟是威斯特法伦冠军。直到现在