

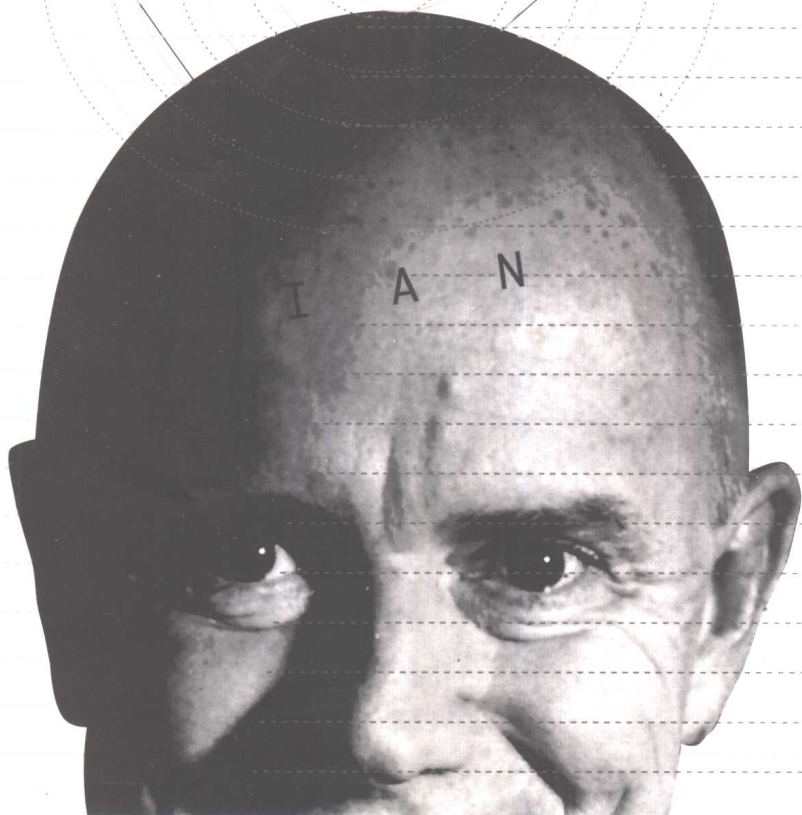
欧洲IT业巨子勒让自述



[德]埃·勒让 著

芯片先生

黄明嘉 俞宙明 译
春风文艺出版社



欧洲IT业巨子勒让自述

K825.165.38

01



001234771



芯片先生

[德]埃·勒让 著

黄明嘉 俞宙明 译
春风文艺出版社

致中国读者

我非常自豪也非常高兴，能够借助这本书与您相识。

当今世界，现代通讯技术使空间距离变得越来越微不足道，因此我们更多地相互了解，相互学习，是十分重要的。

我想让您了解一个德国企业家的思想和感受，他出身贫寒，凭着独特的、有创新的想法，依靠勇气、纪律和艰苦的工作，满怀乐观主义和积极的生活态度，成功地将巨大的经济成功与个人幸福结合起来。

我在生活的过程中学会，最大的幸福就是与他人分享幸福。因此，我从来不对我取得成功的原因保密，而总是愿意将它告诉别人，目的是希望有尽可能多的人去仿效。没有任何东西比积极的事例和榜样能给人更多的激励。这在德国和在您的国家没有任何不同。

我希望，同时也衷心地祝愿，你能够从这本书中

得到尽可能多的收获。

中国是一个历史悠久、前途无量的国家，它作为地球上人口最多的国家拥有巨大的发展潜力。

中国即将加入世界贸易组织（WTO），由此将成为全球自由贸易最重要的参与者之一。全球化的知识和信息，为社会提供了巨大的机会，可以去逾越各大洲国家之间以及贫富之间的鸿沟，将我们这个共同的行星——地球，带入一个和平的幸福的未来。

谨此致以衷心的问候！

埃利希·J. 勒让

前 言

一个人四十六岁时就出版自传，这不是常有的事。我以为我正当盛年，满怀事业进取心和创造力，所以，我这里发表的也并不是一部终结式的回忆录。促使我撰写此书主要有两个原因：我希望通过叙述我迄今的生活历程、成就以及惨痛的失败，激励人们的自信和相信自己的创造能力，不因失败而气馁，要享受工作和成就的喜悦，此其一；第二，我的职业与当代最重要的元件——电子芯片，简称芯片——有关。

直到不久前大多数人在听到这一技术概念时还不由自主地联想到土豆片^①。时至今日，依然没有在必要范围内形成这样的意识：没有这样指甲壳儿一般大小、储存数百万信号的小部件，我们的经济和每个人的生活都将无法运转，没有芯片，汽车、电话、电传机、收音机、电视机、电子计算机、洗衣机和钟表都将失去功能。而这些小部件我们却要依赖别人——特别是依赖日本——这种依赖性对于我们这个工业国的未来可能是致命的。我试图指出

^① 芯片(chip)一词本义为油煎土豆薄片。

这种依赖性的原因,说明可能引起的灾难性后果并提出消除这种依赖性的具体解决办法。

我在电子行业工作已有三十余年,十四年前我白手起家,在慕尼黑创办了自己的公司 Consumer Electronic (简称“ce”),在美国和日本有两家分公司,已属当今世界上最重要的芯片商贸公司之一。我的经营哲学是在当地大量采购,亦即在充满传奇色彩的硅谷微电子公司和日本的高科技中心大量采购,我因此获得了“芯片消防队员”的称誉。

我的目标和幻想是帮助德国和欧洲工业界在最重要的技术领域重新取得领先的地位。此书恰逢德国重新统一之时,所以能激发人们对德国和对企盼中的德国未来繁荣的兴趣。

我把此书献给对我的一生起到至关重要作用的两位女士:我的祖母阿克妮丝·勒让,她对我童年和青年时代具有深刻影响,非他人可能比拟;另一位就是我的妻子伊蕾娜,没有她的坚强、爱情、帮助和理解,我不可能成功。

我感谢我的朋友和伙伴赫伯特·E. 格劳斯,他在我彻底破产之时依旧信任我并且在很大程度上奠定了“ce”的成功。我也同样感谢“ce”公司在德国、日本和美国工作的同事们。

有一句谚语说:“患难之交,难能可贵。”我懂得了这句谚语的真实含义。所以我要特别感谢以下诸

位：海因里希·利特尔·冯·斯普里克博士，他是慕尼黑银行的元老股东，1988年辞世；慕尼黑巴伐利亚联合银行的各位经理：弗里茨·脑恩多夫、海因里希·特里彭和业已逝世的鲍尔·贝格。在我遇到困难的时候，他们对我的巨大帮助不仅是经济资助，而是对我的理念的信任和鼓励。

在我事业成功的过程中，我总是寻找自己的榜样人物，以他们确立方向。我要特别提出两位：阿尔弗莱德·海尔豪森博士，他是德意志银行董事长，1989年11月30日被人暗杀；埃伯哈特·封·布劳希奇。这两位重要人物的建议和不断的鼓励，证明了我走的道路的正确。他们的爱国精神是我的光辉楷模。

得到过他人的同情，也就必然遭人嫉妒，所以我无疑拥有为数众多的嫉妒者、反对者甚至敌人，但对这些人我也要感谢，正是他们使我产生了具有决定作用的行为动机和继续干下去的力量。

由于时间的原因，我不能独自完成此书，所以我要感谢下列诸位：我的新闻代理人托马斯·荷尔策尔，他做了许多重要的调查工作；沃尔夫冈·里奈克教授（博士），他负责专业学科方面的加工；尤利安·吉格尔，他根据同我的很多谈话和采访做了记录稿。

1990年夏于慕尼黑

埃利希·J. 勒让

目 录

致中国读者	/1
前 言	/1
声震云霄的欢呼——无以复加的悲情	/1
童年和青年时代	/8
开始职业生涯	/19
初恋——首次失望	/23
跃升	/30
与施特里克纳一起发达	/41
衰落	/55
在瑞士的学习和游历年代	/59
伊蕾娜	/80
在慕尼黑再度崛起	/93
我与电子的不解之缘——硅谷现象	/119
“ce”公司的辉煌——理念的成功	/137
芯片的经济和战略意义	/155
金钱是日本的武器	/166
广告铸就成功——“ce”的传媒攻势	/178

德国和欧洲赶超日美的尝试 /211

日日不同的日常生活 /250

日本，远东的斯芬克斯 /266

国家需要新思想（家） /283

尾声 /315

附录：电子学历险记 /318

声震云霄的欢呼——无以复加的悲情

慕尼黑。1980年5月。在由三间居室组成的办公室里，赫伯特、伊蕾娜和我，坐在已经装好的箱子上。几天后，我们将搬出这个位于施瓦稟城区由居室改成的办公室，迁到隔几条马路远的新办公大楼去。“ce”公司成立四年后终于要结束长期的“即兴创作”了。现在我们的贸易伙伴可以从外表看出，我们的公司已不再是某个人，而是一家正处于最佳发展时期、在迅猛发展的电子技术市场上占有重要地位的公司了。我们——伊蕾娜、我的伙伴赫伯特·E. 格劳斯和我白手起家，通过艰苦工作已创造出辉煌的业绩。

我们向德国大工业企业提供电子部件。一年前，有几个生产部门行将停产，原因是重要部件突然在德国市场上不见踪影，这时，名闻遐迩的格伦迪希公司也向我们求助了。

当初我们处境艰难，屡遭挫折，现在终于走出困境，事业呈现转机。我们继续收拾几样东西，这时电话铃响了。打电话的是帕德博恩市采购部主任尼克斯多夫，他从本行业的知情者那里听到“ce”公司的大

名，得知这家公司，在电子部件供应短缺的时候，有如“电子消防队”。尼克斯多夫急如星火，需要从日本进口十万个电子计算机的存储器组件，这些部件是日本最大的高科技生产厂家之一藤津公司生产的，一时视为拱璧。我至今还没有听到过这家公司和这些部件的名字，但我当即做了记录，并承诺详细了解情况。

尼克斯多夫公司因其创办者尼克斯多夫之故成了德国技术革新的完美化身，它现在竟然向我埃利希·J.勒让求助了，自豪与野心同时洋溢在我的心间。现在的关键是必须显示和证明我的经营哲学是否真的卓有成效：我作为本行业的第一人不依赖美国和日本厂家在德国的合同商人，而是用自己的商号在当地采购。我立即给东京的会泽正利发电传，委托他承办此事。会泽正利是“ce”公司在日本的合作伙伴和经理，我嘱他全力以赴尽快搞到这些产品。两天后，会泽正利发来报喜的电传：“找到了供货商，可提供所需的数量。”

我欣喜若狂，无可名状，思索片刻，决定给尼克斯多夫公司打电话，报告我们用这种办法达到了目的的喜讯。稍顷，我又装出这种成功对我似乎是理所当然的样子，改用电传向对方证实订单已经落实，然后坐飞机到法兰克福，再由法兰克福去美国。在候机室里我接到赫伯特·E. 格劳斯的电话，他说：“埃利希，

我们的订货落实了。”他和我一样地自豪和高兴。尽管已经第二次呼唤乘客登机，但我还是抽点时间给尼克斯多夫公司的采购部主任打电话表示感谢。我自感强大，好像飞机完全是由我的力量推动而飞翔的。

我迄今最大的一笔生意即将大功告成，然而这次订货所赚的钱并不重要；重要的是我最心仪的楷模人物海因茨·尼克斯多夫——尽管不是他本人——对于一家几乎名不见经传的小企业的垂青。倘若我完成对这家重要企业的帮助，那么我将在这个行业名声鹊起，而不是像数年前仅有一个名号。当然，这其中有些运气成分，但主要得益于消息灵通、交往联络和经验——简言之，即我在四年中所获取的诀窍。四年之前——想来好笑——我几乎连一句完整的英语都不会说。

我靠在座位上，闭上眼睛，觉得有一种感激的情感慢慢渗入到我的豪情中。当脑海中突然像放电影一样重现当时的种种事件时，这种情感更为强烈。那时我对一切已失去信仰，不再信仰曾经时常给我安慰的上帝；而且一生中首次不再自信。奇怪的是，我又突然觉得当初这些事件不再是噩梦，不再是可怕的回忆——我意欲从记忆中排除的回忆。

现在我要对此感谢，我知道，没有当初的低潮与沦落，说不定也就没有现在的辉煌。我回忆过去，没有愠怒，而是冷静地沉思，甚至还带有敬意。

慕尼黑，1976年10月2日，星期六。大约是早晨七点钟，电话铃响了，是妈妈打来的电话。“你听说了吗，祖母已经死了。”她的话音听起来冷酷，丝毫没有怜悯。她这时恰好经历了第二次离婚，更兼重病缠身，情绪甚为低落。

我没有搭腔就挂上电话，伫立在那里，如同失去了知觉。怎么能是这样啊：我的祖母，我爱她超过任何人，我尊敬和崇拜她超过所遇到的一切女性，高雅而有教养的祖母是个总能找到出路的强者，与我的童年和青年时代息息相关，她把我父母不能给我的关爱、温暖和呵护全都给了我——她怎么就死了呢？

本来，我对这噩耗是不应有什么惊诧的，毕竟她昨晚还来过电话呀。“埃利希，我要向你告别了——我知道，我今天会死。”她如是说。但不知为何，我实在不愿认为这是真的。可我的东山再起和我的职业生涯的重建使我心无旁骛，这想法九个月来一直让我激动不已。

八个月前，我同女友克丽丝蒂娜到养老院去看祖母，那是最后一次同祖母相聚。“埃利希，现在我用纸牌给你算个命吧，”她主动说，她虽然经常给别人算命，但还从未给我算过。在她弯腰仔细摆弄纸牌后，凝视我说：“埃利希，你的一生还会有第二次婚姻。”（她知道我婚姻破裂）“那肯定是娶我了”，克丽

丝蒂娜满怀期待地说。可祖母回答：“不，我的女士，不是您。”（我在此后数月没有关心祖母，尽管我知道她已八十四岁高龄，而且重病在身）我给祖母的妹妹打电话证实祖母已经仙逝，这时在震惊中又夹杂了一份歉疚。她死了，孤独地死了，我不在场，我没有在她最后时刻给她伸过手去，以示深切感谢；而她在三十余年中一直把呵护的双手伸给我。她总是为我而存在，而我却在她最需要我的时候只顾忙自己的事。我心痛欲裂，没有一点力气，开始号啕痛哭。

大约在两个小时后，门铃响了。我开门见邮差站在外面，他递给我一封灰颜色的挂号信。寄信者是慕尼黑地方中级法院。这是我几个星期以来急切盼望同时又很惧怕的信。

我手里拿着信，一时不知如何是好。稍顷用哆嗦的手指飞快拆开，一个字眼立即钻进我的眼帘：“驳回”。无须再往下看就知道——一切都完了。

我的居室紧靠奥林匹克体育中心，是我两年前用自己的钱和贷款所购，现在我在这居室里四顾茫然。当时我赚了很多钱，认为每月三千多马克的高额债务并不那么可怕。现在我也记不清，我是怎样分期付款和维持我的家庭生计的。

八个月前，也就是在1976年2月2日，我用最后的五千马克成立了“ce”公司。我以前的两位同事申请登记做了股东。我过去的女秘书爱尔娜对外是业

务经理，我自己则不能露面。我过去的伙伴施特里克纳不打招呼就把我开除，而且还假手慕尼黑地方中级法院的一项法规，迫使我遵守已达成的两年内不许参与竞争的契约——该契约的破坏力与后果我在签约时并没有意识到。

于是，实际上等于宣判我被剥夺工作权利了。数月来，我的全部思想都围绕着这个问题打转转：尽快结束这种状态，重新在成功的阶梯上向上攀登——我二十六岁在这个阶梯上就已经爬到相当高的位置了。

现在，我对地方中级法院这一指令的申诉被驳回并承担一切费用，而施特里克纳和他手下的人获得了全线的胜利。我感到自己像个被判了死刑的罪犯，该罪犯的赦免请求也被拒绝。但我内心顾念起祖母来，为了不加重她的思想负担，我总是回避她的问题——问我近况如何——并对她安慰有加。

我内心空虚，万念俱灰，欲哭不能，心灵受到极大的创伤。我离开寓所。那是一个乌云密布的日子，我上了那辆老掉牙的深灰色 850 型小汽车，这车是莫妮卡与桑德拉回去看妈妈时留给我用的，我自己不再有小汽车了。我脑子没有明确的想法就开车出去了，总之是想离开慕尼黑，起初漫无目的，在城外转悠，后来开到特格伦湖边又折回来。已经到了下午，这时我驾车上了格罗斯赫塞罗大桥，慕尼黑黑人将此桥称为“自杀桥”。我胡乱转悠数小时后决定从桥上跳下去一

死了之。我在桥周围开车转了好多次，然后把车停好。我靠近桥栏杆，仰视上苍，向后退几步，再上前，又后退，就这样在桥上徘徊了两个多小时。这时夜幕降临，我陡然热泪盈眶，从清晨到现在首次哀泣起来，再也无法抑制滂沱的泪雨，是泪水清洗了我的理智，犹如冰冷的淋浴使通宵狂饮的人头脑清醒了。

我重新思考，头脑清楚。

我上车，经特格伦峡谷朝巴伐利亚策尔驶去，这里是我祖母常来的疗养地，我总是来这里看她。我在教堂前的广场上停车，蜷缩在小车里睡着了。

当我醒来已是星期天下午。我觉得自己穷困潦倒，有如猪狗一样可怜。然而深沉和无梦的睡眠对我大有裨益。我知道自己处于迄今生命的低点，然而悲哀和自我怜悯已开始慢慢消失，代之而起的是力量和新生的事业心。我不再想哭，而是决意奋斗，像我青春时代起就学会了的那样奋斗。这，我首先要给施特里克纳显示显示，此人曾是我的偶像，是他很早把我带到成就的高点，现在却欲置我于死地而后快。

童年和青年时代

1944年6月15日，我出生在埃尔丁县多尔芬附近的一个农家院落。此地位于慕尼黑以东约四十公里，现在要在此修建一个新的大型机场。数星期前，我母亲那个位于慕尼黑市政厅对面的寓所被炸弹炸毁。母亲1919年生于下巴伐利亚一个屠户家庭。她本人的出生地是上巴伐利亚加密施——帕滕克仙，她在那里度过了青少年时代，家境清贫，父亲早逝，同母异父所生的兄弟夭折。母亲从孩提时代开始就体弱多病，自己照顾自己，还在上中学就不得不干活，每日清晨送牛奶，每月得六马克报酬，此外她还在加密施一家旅店里做整理房间的服务小姐，每月再另赚几个马克。中学毕业后她就没有再学什么技能了。

1940年她与男友生了一个孩子，亦即长我四岁的同母异父的哥哥霍斯特，不久，我哥哥的父亲被告之在苏联失踪了。此后母亲又遇到青年时代的男友，即我的父亲，并与他结了婚。战争结束时，我的生父被关在苏联的战俘营里，1951年方才返家。