

成思危 / 主编

[德] 戴安娜·玛利亚·弗里茨 / 著

吕巧平 / 译

钢铁双雄

— 克虏伯和拜茨

世界500强企业发展丛书

500强

TWO GIANTS IN
STEEL INDUSTRY

华夏出版社
HUAXIACHUBANSHE

[德] 戴安娜·玛利亚·弗里茨 / 著
吕巧平 / 译

钢铁双雄

——克虏伯和拜茨

◎ 成思危 / 主编

华夏出版社

TWO GIANTS
IN STEEL
INDUSTRY

图书在版编目(CIP)数据

钢铁双雄/(德)弗里茨著;吕巧平译.—北京:华夏出版社,2002.3

(世界500强企业发展丛书/成思危主编)

ISBN 7-5080-2707-8

I. 钢… II. ①弗…②吕… III. ①克虏伯—生平事迹②拜茨—生平事迹 IV. K835.165.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 093117 号

Alfried Krupp und Berthold Betz, der Erbe und sein Statthalter © 1988 by Orr
Fussli, Zurich, Schweiz

前 言

自从有了克虏伯，就有了关于克虏伯的文学；这些书或讲述克虏伯公司、克虏伯家族和公司所有者；或讲述德国的权贵们，在这个国家中克虏伯是个经济巨人，甚至连权贵们也不能忽视他的存在。在战后几年中，克虏伯题材的文章、书籍和著述潮水般涌现出来，在社会上引起极大反响。大部分著述可以分为两大类：克虏伯憎恨者和克虏伯崇敬者，这是历史发展中逐渐形成的。他们一个认为克虏伯是带有瑕疵的天使，另一个认为克虏伯是稍有人味的魔鬼。几乎没有一部著作不带有个人感情色彩，或者怨恨。特别是那些写最近一段历史的书，那些描写阿尔弗里德·克虏伯、他的康采恩和贝托尔特·拜茨的作者，更是如此。

对我的这本书也不能要求它完全客观。尽管如此，我不希望这本书只是在长长的克虏伯出版物名单中又增加了一本。我努力要写成一本客观的

书。凡在作者眼里透明的、没有隐瞒的内容，书中都得到了诚实的描述。这本书书写的角度也是新颖的。

之所以正好在这个时候写这本书，是有它的现实意义的。1987年底，我随便打开一张报纸，克虏伯的名字就跳进我的眼帘，一般都不太光彩，文字中透露出批评和埋怨，“莱茵浩森”就是格言，这格言象一条红线贯穿所有的文章：莱茵浩森的克虏伯冶炼厂计划要关闭，克虏伯公司董事会和企业工会委员会的行动和反应，克虏伯人和工会的抗议，相关与不相关的人对这件事的关心。所有这些都使人们不禁要问：在今天这样的时代，克虏伯这个如此大的康采恩如何运作？这件事情有什么危险？这危险对鲁尔区这样的工业区又会意味着什么？以钢铁产品为导向的康采恩政策今天是否还有前途？在我们今天的经济生活中，政治家、雇主和雇员应怎样相处？对历来有社会福利传统的克虏伯公司来说，最后这个问题尤为重要。

我试图将产生这些问题的背景描述出来，但我并没有总在努力去回答这些问题，因为这本书无论

如何不仅仅是传统意义上的历史研究。我所讲述的主要是两个人的历史,他们曾经,或者的确拥有权力,并且行使权力。我讲述,他们是如何对付各种局面的。我本人对这段历史有着浓厚的兴趣。通过讲述阿尔弗里德·克虏伯和贝托尔特·拜茨的故事,我在努力描写我自己家族的一段历史,凡有关克虏伯和二战以后的历史,就无法将我本人与他们分开。尽管克虏伯这个姓氏绝后了,但克虏伯这个家族尚在。作为阿尔弗里德·克虏伯最小的妹妹瓦尔特劳特的长女,我本人也是这个家族的一部分。本来,我家这一支与克虏伯康采恩没有一点关系,但是,我却亲身经历了克虏伯家族的许多历史。而凡了解克虏伯公司的人都知道,克虏伯公司与克虏伯家族,特别是与我舅舅阿尔弗里德·克虏伯的历史是如何紧密地相联的。

我是阿尔弗里德·克虏伯的外甥女,属于战后年轻的一代,没有经历过第三帝国和第二次世界大战。因此,与我的前辈相比,我会相对客观、不带感情地去看待一些问题。尽管如此,我不能保证完全客观。因为,对自己家族史的意识已经深深扎根于

我的家庭中，它肯定会影响我的看法，或者迷惑我的双眼。所以在追求忠实历史的同时，这本书也深受我个人观点的影响，离我所处的历史越近，这种影响就越重。在写这本书的过程中，我不必完全依赖于文件和历史记载，而且，还可以将家庭所保存的材料和自己的亲身经历写进去。最重要的是，我与书中两位主角阿尔弗里德·克虏伯和贝托尔特·拜茨进行过谈话。与我的舅舅阿尔弗里德·克虏伯的谈话我可以一点一点地回忆起来，但与贝托尔特·拜茨的谈话确实经过一番努力才成行的。因为写这样一本书的想法完全来自于我，把这一点说清楚，对我来说很重要。贝托尔特·拜茨从一开始就反对这个做法。直到他认识到他无法阻止这本书以后，他才肯与我进行交谈。他强调，他本人没有参与这本书的写作，对描写他的那一部分也不负责任。

尽管如此，我想借此机会向贝托尔特·拜茨表示感谢，感谢他最终还是同意与我谈话。正因为他一开始拒绝了我的计划，我才更加重视与他的谈话。尽管我们的谈话没有总是在和谐的气氛中进

行,但我所经历的确实非常引人入胜,就这一点我非常感谢他。在很多问题上我与“贝贝”观点不同,家里和公司里都这样称呼他,毫无不敬之意。这一点我丝毫不想隐瞒。因此可以这么说,这本书不仅有作者兼历史学家的观点,同时也打上了一个认为与之相关的人的烙印。

但这本书还有一个很关键的原因,这个原因本身也深藏着一段历史:一部手稿的历史。

七十年代末,贝托尔特·拜茨曾委托历史学家高勒·曼,写一本关于阿尔弗里德·克虏伯生平的书。这就涉及到德国1907至1967年的这段历史,从威廉二世皇帝到魏玛共和国,从第三帝国到联邦德国,包括两次世界大战,两次世界经济危机和两次经济繁荣时期,德国经济的衰退和复苏。这是一段值得回忆的历史,高勒·曼本来想以一个经历这段历史的人为例来描写德国的历史,这个人就是阿尔弗里德·克虏伯。

但这个手稿从来没有发表过,其中原因我以后再做介绍。

因为我本人非常重视这个手稿,所以我非常感

谢高勒·曼和贝托尔特·拜茨,允许我至少将手稿的一部分摘录发表。我的感谢有两方面的原因:一方面,至少高勒·曼的一部分文章可以完成其本来的目标,即发表,并最终让克虏伯家族之外的读者看到;另一方面,在描述那段我没有经历过的历史时,我总可以参考高勒·曼的作品,而且不用怀疑他的客观性。而我自己从来不怕承认自己有偏见,除了高勒·曼手稿中所涉及的第三帝国的历史。这是无法避免的,虽然我力求客观和正确的判断,特别是对贝托尔特·拜茨的看法,克虏伯家族后来与他很难相处。克虏伯这个名字,不仅在我心中,而且在那些与之间接相关的人心中,都能掀起感情波澜。

这本书手稿刚一写完,阿尔弗里德·克虏伯和贝托尔特·拜茨这两个名字就成了报刊杂志的醒目标题,象原来一样,或褒或贬。与此同时,人们又可以在同样的报刊杂志上读到更多关于克虏伯的文章。但这一次,他们没有出现在经济专栏中,而是出现在副刊中,关于在威拉山庄举办的最新展览“布拉格 1600”。阿尔弗里德·克虏伯和贝托尔特·拜茨两个名字总会是好的标题和好消息,这一点是

不会很快发生变化的。

阿罗尔森，1988年7月

戴安娜·玛利亚·弗里茨

本书于1988年7月首版发行时，我写了前言，前言的最后一句话，已经得到了证实。现在本书袖珍本要出版了，在过去的两年中，围绕贝托尔特·拜茨又有许多惊心动魄的事情发生了。因此，我非常高兴，乌尔思坦出版社给了我再版机会，使我能够对书中内容进行了修正，并增添了一些新的章节。同时，我想以这种方式感谢热心的读者，他们给我写信，就我的书提出了看法，并提供了一些信息。对那些原来我所不知道的内容，我已经尽自己所能，在再版本中做了补充。

阿罗尔森，1990年6月

戴安娜·玛利亚·弗里茨

目 录

1. 1987年12月的一天 (1)
2. 克虏伯们 (7)
3. 克虏伯家族 (18)
4. 阿尔弗里德 (25)
5. 高勒·曼:克虏伯与第三帝国 (30)
6. 一部手稿的历史 (37)
7. 在纽伦堡法庭上 (42)
8. 阿尔弗里德的狱中岁月 (49)
9. 康采恩的解散 (57)
10. 复活的凤凰 (62)
11. 服民役的波莫瑞人 (69)
12. 贝贝的平步青云 (74)
13. 万事开头难 (79)
14. 新形象 (86)
15. 自愿外交使节 (92)
16. 阿尔弗里德在埃森 (98)

17. 与受托管里人的斗争	(106)
18. 没有下身的女人	(114)
19. 两个人对付所有的人	(118)
20. 家庭故事	(127)
21. 公关大王	(133)
22. 令人惊奇,也遭人辱骂	(141)
23. 另一个阿尔弗里德	(150)
24. 世界公民	(160)
25. 一位财务经理火冒三丈	(170)
26. 阿尔弗里德和未来	(175)
27. 倒计时开始	(180)
28. 突然袭击	(185)
29. 结束	(193)
30. 国王死了	(199)
31. 空位期	(206)
32. 静悄悄的战斗	(211)
33. 带着苦涩回来了	(221)
34. 国王万岁	(229)
35. 东方的新星	(233)
36. 一千零一夜中的皇帝	(242)
37. 所有董事的统帅	(251)
38. 环的主人	(261)

- 39. 纪念碑 (268)
- 40. 权力的代价 (271)
- 41. 不请自来的作者 (274)
- 42. 贝托尔特·拜茨与克虏伯家族 (279)
- 43. 克虏伯的心脏——基金会 (287)
- 44. 一次失败的尝试 (295)
- 45. 美梦与它的果实 (301)
- 46. 一个名叫克虏伯的替罪羊 (305)
- 47. 幸运与嫉妒 (311)
- 48. 双面肖像 (321)
- 49. 克虏伯与永远 (327)
- 50. 永不结束的故事 (333)
- 51. 大惊小怪 (338)
- 52. 唯一的证人 (342)
- 53. 克虏伯,这就是我 (348)

1.1987年12月的一天

12月的天空灰蒙蒙的，一簇火在熊熊燃烧。干燥的木货架在火堆中冒着浓烟，劈劈啪啪地响，火光映红了周围工人的脸。他们戴着典型的钢铁工人的安全帽。一些人在烤火暖手，另一些人在相互交谈。但大多数人离火堆远远的，他们朝那座房子望去，那房子冷冰冰地矗立在那里。几乎所有的人都认识它，至少见过它的外部，当他们周日在古老的威拉山公园散步时，就可以见到它。威拉山公园非常和谐地环绕着这座房子。许多人当然是从公司日报的报道中认识它的，在公司日报上总是发表一些类似的照片：大型豪华轿车徐徐开进美丽的穹形车道，加冕的或当选的国家首脑和知名的经济巨头从车上走下来。他们被领进房子，穿过宽敞的装有护墙板的大厅，走到大厅尽头，在那里他们将受到各个时代的克虏伯公司领导的欢迎。年纪大一点的工人还可以回忆起，1956年希腊国王保罗和王后弗里德里克造访这座房子的情景，他们曾受到如今已成传说的贝塔·克虏伯的接待。后来的客人是由贝塔·克虏伯的儿子阿尔弗

里德·克虏伯·冯·伯伦和哈尔巴赫来接待的，而自从他1967年去世以来，现在以主人身份在威拉山庄接待来宾的，一般情况下是一位神采奕奕、穿着考究的绅士：贝托尔特·拜茨，阿尔弗里德·克虏伯·冯·伯伦和哈尔巴赫基金会的主席。



位于埃森的威拉山庄，一般简称“山庄”，这座房子是由阿尔弗里德的外祖父阿尔弗雷德·克虏伯建造，它被当作是克虏伯公司的总部。阿尔弗里德·克虏伯于1907年8月13日出生在此地。

这是1987年12月的一天，工人们在寒冷中等待了很长时间。这期间，克虏伯公司的一些工人或许已经回忆起过去的时光，或许甚至能想起来，他们正等待的这个人，30多年来，一直与克虏伯一家一起管理威拉山庄。贝塔·克虏



1956年9月19日,希腊国王夫妇来威拉山庄作客。图中从左往右:贝托尔特·拜茨,保罗国王和王后弗里德里克。

伯出现时他就站在旁边,后来他站在阿尔弗里德·克虏伯旁边,最后他自己一个人站在那里。但这一天,工人们等在这里,不是为了向他表示敬意,而是要发泄他们的怒气和失望。他们听说,克虏伯打算关闭莱茵浩森冶炼厂。

他终于出现了,陪同他的既不是某某国家元首,也不是某位知名的克虏伯康采恩的大主顾,而是德国工会联合会主席恩恩特·布莱特。而恩恩特·布莱特也不是来与工人们谈话的,而是要参加就莱茵浩森事宜举行的监事会会议。这时候,人们一下子围过来,把他团团围住,他注视着这一张张面孔,听着他们的抗议声。他说,他要与20名职工代表会谈。他也这样做了。他几乎用了整整一个小时的时间,来平息工人们愤怒的波涛,以争取他们的理解。他后来跟我说:“我一点都没有感到受到了威胁。”他对那20位职工代表说:“我心里也很难过,但我们别无选择。”

这期间,威拉山庄的大厅里已经挤满了愤怒的、好奇的克虏伯人,特别是大批新闻记者。在工厂警卫的保护下,贝托尔特·拜茨穿过威拉山庄昏暗的大厅,后面跟着恩恩特·布莱特和莱茵浩森冶炼厂一位企业工会委员。他从熙熙攘攘的人群中穿过去,快步走上楼梯,终于可以召开会议了。

贝托尔特·拜茨是克虏伯公司最伟大的老人之一,对他来说,这是一段伤心的令人震惊的经历。在联邦德国经济界,几乎没有一个实力人物比他更懂得,如何用文件、等级