

◎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



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

华夏出版社

TWO GIANTS IN
STEEL INDUSTRY

图书在版编目(CIP)数据

钢铁双雄:克虏伯和拜茨/(德)弗里茨著;吕巧平译.-北京:
华夏出版社,2000.1

(世界500强企业发展丛书/成思危主编)

ISBN 7-5080-2069-3

I. 钢… II. ①弗… ②吕… III. ①克虏伯-生平事迹 ②
拜茨-生平事迹 ③克虏伯康采恩-经济史 IV. K835.165.38

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第74777号

Alfried Krupp und Berthold Beitz, der Erbe und sein Statthalter

© 1988 by Orrell Füssli, Zürich, Schweiz

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销

世界知识印刷厂印刷

880×1230 1/32开本 11.75印张 247千字 5插页


2000年1月北京第1版 2000年1月北京第1次印刷

定价:23.80元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

争创世界 500 强, 振兴我国民族经济

——《世界 500 强企业发展丛书》序



在 20 世纪经济发展史上, 崛起了一个实力雄厚的企业群体——“世界 500 强”跨国公司。据有关资料显示: “世界 500 强”企业从事和控制着全球生产总值的三分之一, 世界贸易的三分之一, 国际直接投资的 70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新, 推动了全球经济的飞速发展, 而且在创造巨大物质财富的同时, 创造了卓越的企业文化, 成为全球企业的可资借鉴的范例。

纵观“世界 500 强企业”排行榜自 1954 年诞生至今的起落变化, 具有以下特征: 一是排名前 10 位的行业基本没变, 主要是汽车、石油、电信、通讯; 二是信息

时代所产生的新兴产业越来越多地迅速跻身于世界 500 强,如计算机软硬件、证券、保险、医药等;三是凡能长期稳定地名列前茅的企业,都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和先进的管理经验。我们可以从中借鉴许多宝贵的经验、教训。

我国是个有着 12 亿人口、2000 多万家企业的大国,但在“世界 500 强”企业中仅有 5 家,这与我国的国际地位极不相称。在 21 世纪即将到来,改革、开放空前发展的今天,有许多重大课题摆在我国各级领导面前:制定什么样的经济政策、采取什么样的有效措施,才能培养出具有在世界经济竞技场上搏击能力的企业家队伍?广大经济工作者、在校的大中专院校师生以及一切有志于振兴民族经济的有识之士更应当深思:如何才能改变我国经济落后的现状,如何才能建立起大批足以进入“世界 500 强”的中国企业?因此,我们有必要系统地了解、研究一下“世界 500 强”企业创立、发展、壮大的历史以及它们的经营之道。需要特别指出的是:我国正处于百业待举的世纪之交的创业时代,而今天的“世界 500 强”企业,绝大多数是从小到大,从弱到强,在激烈的竞争中逐步发展形成的。他们的创业精神、创新精神、敬业精神、拼搏精神,尤其值得我们学习和借鉴。

成思危同志牵头主编《世界 500 强企业发展丛书》,旨在对世界经济“奥林匹克”竞赛中获胜的群体

进行系统的介绍,弘扬“世界 500 强”的优秀企业文化,展示 500 强企业集团成员的智慧人生,并力图多视角、全方位地剖析 500 强企业的兴衰之道。这套大型丛书立意新颖,设计严谨,具有较强的可读性、可信性和实用性。丛书的出版发行是一件利国利民的好事,必将对我国的现代化经济建设产生积极的影响。据了解,目前在世界范围内尚没有一套完整反映“世界 500 强企业”发展历史和经验总结的系统读物,所以,编撰、出版好这一大型丛书,也是对全世界企业精神财富的提炼和积累。我希望一切关心国家经济建设的各界人士,都来关心、支持《世界 500 强企业发展丛书》的编辑、出版工作,并做好发行、宣传推广工作,以此来激发我国人民了解世界 500 强、学习世界 500 强、争创世界 500 强的热情。

1999 年 8 月 20 日

主编絮语

成思危

我同意牵头主编《世界 500 强企业发展丛书》，是因为这件事很有意义。这一方面是“以史为鉴”，从历史中确实可以受到很多教育和启示；另一方面是“他山之石可以攻玉”，从国外的经验和教训中可以找到解决问题的思路和方法，这两个方面对企业界和学术界都是十分重要的。李鹏委员长在为本丛书所作的序中提出“了解世界 500 强，学习世界 500 强，争创世界 500 强”，我认为这套丛书就是为这三个目的服务的。

首先，我们应当从以下三个方面了解世界 500 强：

一、了解其发展历程。

世界 500 强不是自封的，是在经济发展的大风大浪中，经过优胜劣汰，不断筛选出来的。企业作为一个组织，是有其生命周期的，我们应当认真了解其创立、成长、胜败、兴衰的发展历程，区分其中的若干个发展阶段，并分析每个阶段的得失成败及其时代特点。

二、了解其关键人物。

一个企业能进入 500 强固然有各种主客观的因素，但其创始人及主要高层管理人员的关键作用是不可低估的。没有优秀管理人物，就不可能有优秀的企业。即使有机遇，没有强有力的管理队伍也是不行的。我们应当认真了解这些关键人

物的出身、经历、性格、品德、管理思想及其待人处事的态度，等等。

三、了解其核心能力。

核心能力是企业将其在技术、管理、文化等方面的有利因素综合集成而形成的独有专长，企业以此占据并保持其领先地位，而且也不易被别人所模仿。例如英特尔、微软、夏普等公司，不仅分别在芯片、视窗、液晶显示等技术上有其专长，而且相应地形成了一套独特的管理系统和企业文化。我们应当识别出 500 强企业的核心能力，并了解其形成的过程。

“学习 500 强”，要从三个方面来学习：

一、学习他们的经验和教训。

据报道，在 20 世纪初的世界最大企业中，至今仍能位居世界 500 强之列的只有 3% 左右，很多公司经过了大起大落，其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素，但不可否认有管理方面的主观因素。在同样的环境下，有的企业善于趋利避害，能取得令人赞叹的绩效，有的企业却因没有抓住机遇，被挤出时代的主流。我们要从中学习他们的经验，吸取教训，适应环境，规避风险。

二、学习他们的管理思想和艺术。

管理既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙。我们要研究世界 500 强的管理者如何从实际出发，在不断变化的客观环境下，巧妙地利用各种资源来达到其预定的目标。每个成功的管理者都有其独特的管理风格，在美国汽车行业的发展历史中，福特 (Ford)、斯隆 (Sloan) 和亚科卡 (Iacocca) 三人都曾各领风骚若干年，他们所处的环境各不相同，管理风格

也大不相同。我们应从他们处理组织、激励、营销、竞争等等具体问题的方式方法中来领会其管理思想和管理艺术。

三、学习他们适应环境的能力。

随着社会的进步和科技的发展,企业面临着迅速变化的环境。只有预见到环境的变化并主动予以适应,才能使企业得以生存和发展。我们要研究 500 强企业在其发展过程中如何主动适应环境的变化,及时进行技术、制度和管理等方面的创新。如在机械制造企业中如何将信息技术和企业管理相结合,从而发展出灵活、有效、低成本的计算机集成管理系统和企业资源计划技术。

“争创 500 强”是一个更加艰巨的任务,是一个值得更深入研究、探讨的问题。

第一,要想争创,首先要学习。我国现在正处在从计划经济向社会主义市场经济转变的过程中,企业的多数管理者对市场经济不够熟悉,缺乏经验。他们对资本市场、货币市场、金融工程、企业评价、现金流量分析、国际贸易惯例、国际新的经济发展等等都知之不多。另外,企业管理者过去只对国家的计划负责,有政府作靠山,不必担心企业的前途问题,不用研究企业的发展战略。再加上他们对西方企业管理的理论和实践了解甚少,研究不够,对企业重组、核心能力、法人治理结构等等新的观念不太清楚。这就要求管理者有一个学习的过程。争创,首先就要学习,不学习,争创只是一句空话。

第二,要将西方的管理科学和经验与中国的历史传统及文化相联系。任何一个成功的企业都是与它自己所处的国家、行业甚至企业本身的实际紧密结合的,只有这样才能从实

践中提炼出有效的企业管理理念。如日本企业管理经验,美国企业就难以照搬。我们中国的企业也不应照搬西方的管理理论和经验,而一定要和我国古代的管理思想相结合,与中国现代的环境、文化相结合。例如中国古代的以人为本、和为贵等都是可以古为今用的很好的管理思想。

第三,就是要勇于实践,埋头苦干。我们现在面临着很大的挑战,加入世界贸易组织对于我们既是挑战又是机遇。世界经济的全球化既有利于我们引进技术、资金、信息和先进的管理经验,同时也可能会对我国的经济安全,甚至主权造成一定的威胁。所以我们要注意趋利避害,埋头苦干,在实践中学会管理企业并参与国际竞争的本领。

最后,我作为本丛书的主编,希望能和编委会的全体同仁一道,尽量把工作做好。我们要尽量地选好书,选好译者和作者,提高丛书的内在和外观质量,争取使每一本书都成为精品送到读者的手中。

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，一般都不大光彩，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。正因为从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