

创新成就卓越

西门子总裁冯必乐回忆录

[德国]冯必乐 著 周方 黄孝谦 译

Gipfel-Stürme:
die Autobiographie



译林出版社

Gipfel-Stürme:
die Autobiographie

创新成就卓越

西门子总裁冯必乐回忆录

[德国]冯必乐 著 周方 黄孝谦 译



译林出版社

图书在版编目(CIP)数据

创新成就卓越: 西门子总裁冯必乐回忆录 / (德)冯必乐著; 周方, 黄孝谦译. —南京: 译林出版社, 2015. 3
ISBN 978-7-5447-2930-7

I. ①创… II. ①冯… ②周… ③黄 III. ①冯必乐, H. —自传
IV. ①K835. 165. 38

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第006559号

Gipfel-Stürme: die Autobiographie by Heinrich von Pierer
Copyright © by Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin. Published in 2011 by Econ Verlag
Simplified Chinese edition copyright © 2015 by Yilin Press, Ltd
All rights reserved.
著作权合同登记号 图字: 10-2011-449号

书 名	创新成就卓越: 西门子总裁冯必乐回忆录
作 者	[德国]冯必乐
译 者	周 方 黄孝谦
责任编辑	王 蕾
原文出版	Econ Verlag, 2011
出版发行	凤凰出版传媒股份有限公司 译林出版社
出版社地址	南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009
电子邮箱	yilin@yilin.com
出版社网址	http://www.yilin.com
经 销	凤凰出版传媒股份有限公司
印 刷	江苏凤凰扬州鑫华印刷有限公司
开 本	718毫米×1000毫米 1/16
印 张	15
插 页	4
字 数	218千
版 次	2015年3月第1版 2015年3月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-5447-2930-7
定 价	38.00元

译林版图书若有印装错误可向出版社调换
(电话: 025-83658316)

中文版序

西门子集团于 1857 年成立于柏林，在电气工程和电子技术领域是世界市场的引导者。它虽是一家全球性的企业，却一直因其扎根德国而深深自豪。

这本书是一部自传，它基于作者在西门子近四十年的工作经验而写成，其中有十五年作为董事会与监事会的主席。本书涉及了多个方面：

1. 当然是作者在西门子这个大家庭中的职业发展道路；
2. 西门子公司企业文化，即致力于长期性、持续性地提高企业价值，并兼顾员工与股东的长期利益；
3. 创新作为企业和整个国民经济的命脉；
4. 并购、合资与撤资的重要作用；
5. 在一个日益全球化的世界中的区域性视点。

以下两点可能会让中国读者特别感兴趣：

1. 西方的企业家如何看待中国的经济（和政治）发展？
2. 西门子这样的企业在中国伙伴的合作过程中积累了哪些经验？

本书在这方面是作者个人认知的反映，这些认知来源于约五十次的中国之旅以及中国政府高官访问德国时的陪同照顾，特别值得一提的是与朱镕基

总理在北京就磁悬浮展开的系列谈判。

除了在西门子公司内部的职务,我还在 1993 年成立的“德国经济亚太委员会”中担任了十三年的主席,此外还是北京与上海多个高级顾问委员会的成员。

如果你了解德国法律制度与政治观点的背景知识,可能会更好地理解这本自传中的细节,不过或许正因如此,这本书也可以为中国读者提供一次愉快的阅读体验。从四十年的产业经营中提炼出的经验也许可以有效地帮助到年轻的企业,尤其是当这么多的中国企业也在努力成为全球市场的参与者。

冯必乐

2014 年 5 月

目 录

遍体鳞伤	...001
在埃尔朗根的序幕	...006
来西门子的最初几年	...019
伊朗企业	...032
核电业务	...046
西门子股份公司董事会主席	...060
收购利多富和西屋电气	...074
东德重建：格尔利茨和埃尔福特工厂	...088
微电子——激烈的创新赛跑	...100
领导文化和管理的价值取向	...113
中国：市场份额与技术的互换	...127
与金融界的是是非非	...147
收购创造价值	...161
政治活动与社会责任	...174
西门子掌门人的更迭	...192
捕猎季节	...206
两次引退，一阵余波	...218
后记	...231
致谢	...235

遍体鳞伤

“2010年2月25日星期四”，来自慕尼黑的检察官坚决选择了这个日子。调查持续了三年多，现在这一时刻终于到来。具体的时刻仍有待商榷，但检察官却坚持在这个日子进行我这起案件中的最后一次开庭，涉及的内容为通过一些所谓的行政处罚程序对我罚款。周末，首席检察官会滑雪度假归来，星期一则必须签署这项判决。

日期对我很不利。我的律师，来自杜塞尔多夫的斯文·托马斯博士，在刑事方面的法律合规问题上已经仔细地陪伴了我三年，他那天上午在另一座城市早已有约，因此当他在慕尼黑现身之时，此事差不多将已结束。大约三分之二的庭审时间他会不在场。

我向法律界人士打听之后惊讶无比：通常情况下，把日期推迟几天，使我获得律师的帮助，是没有任何问题的。但检察官不批准任何其他日期。

因此在周四，我在律师诺伯特·沙尔夫博士的陪同下参加了庭审。沙尔夫博士曾经代表我，在与西门子的民事诉讼方面表现得十分精通。整个庭审历时两个半小时，并没有发生什么特别的事。

我与主管检察官希尔德加德·鲍姆勒—霍瑟尔经常坐在一起，她是一位友好、工作富于建设性并相当讨人喜欢的女士，任何时候举止都很得当。上次会面时，她还带来了自制的饼干，味道的确一流。当时，我被允许详细描述我的情况：我在近年来是如何改变媒体报道的；人们是如何细致入微地研究我三十多年的职业生涯的，哪怕是一丁点的失误都不放过。我还叙述了一系

列长期研究的最后一个事件：西门子员工和退休人员在埃尔朗根附近的赫尔措根奥拉赫举行的传统高尔夫球赛。慕尼黑总部问主办方，前监事会主席和长期的首席执行官是否乖乖地支付了 50 欧元的报名费。答案是：“不，他没有支付。但他也拒绝了出席。”

听完这个故事，我们都不禁微微一笑。但 2010 年 2 月 25 日的最后一次开庭则严肃得多。坐在桌边的还有另一位检察官，比鲍姆勒—霍瑟尔检察官年轻，和我儿子差不多大，却是一个已经办理了一些腐败案件的雄心勃勃的聪明人。他在对话中比较谦虚，但毫无疑问，他对如今摆在我面前的东西也贡献不小：两种版本的处罚判决——较长和较短的。对此，我的两名律师和我已经知晓。检察官将在周一签署长版的通知。如果你同意放弃上诉，就执行较短的、限制较少的版本。检察官这样向我们解释道。

对于我来说，没有什么有意提出的疑问：要么我表现出合作的态度，接受较短的处罚，并拒绝继续上诉；或者如果我真的抗议法院“有争议的裁决”，我将面临更长的罚款判决，面临更严重的指控。有一点是明确的，这不仅意味着慕尼黑地方法院漫长的审理，而且也会引起一般公众的广泛注意。我真的要这样吗？

这两项判决的罚款数额是一样的。财务上，判决并没有任何区别，即便罚款额是基于如今的高管薪酬的高低，而不是我那时赚取的多少。

无论如何，现在我是不再毫无准备地前去开庭了。经过数月的等待，检察官终于允许我的律师翻阅卷宗。这里所有程序的执行并不是都和我四十年前在大学法律专业诉讼法课堂上所学的一样。而选择这个日期开庭并不符合我对于司法程序的想象：诉有罪必须被证明，同时要给予被告适当的辩护权，而且司法机构必须以无罪假设为出发点。而这些想象显然是幼稚的。

我的律师托马斯博士在他杜塞尔多夫的事务所里收到了四十本卷宗，一共 17 500 页（读读看：整整一万七千五百页！）。正如前面所讲，他至少在庭审那天开始时不能出庭。所以，我当然必须亲自阅读所有卷宗，以便能在面对可能的指控时说些什么。为了及时读完所有材料，从早上八点到晚上十点，我都待在了事务所的办公室里。

材料证明了我的清白。当然有几名西门子员工对我发表了看法，但这次查阅卷宗并未发现一些不利于判决的令人担心的证据。而我的律师团也得

出了这个结论。

因此，对在关于赔偿金的审判中我会遭受到哪些指控，我拭目以待。这不可能是一个实质性的问题。检察官鲍姆勒—霍瑟尔用安慰的口吻又一次为我解释了违规和违法行为之间的区别：若我现在犯了个错误，那么还不太糟糕。我只是在职业生涯中有一次不小心，她强调说。在董事会里干了十二年，一次不注意，这是有可能发生的。因此只产生了违规和罚金，这并不是什么刑事诉讼。

在这一柔和背景下产生的六位数的罚金就像当头棒喝，而我不得不接受它。显然，这笔罚金不算是小数目。对于我和公众来说，准备支付这笔罚金就意味着默认有罪。这是无法接受的。

我决定针对罚款判决中的某些指控展开研究，争取推翻它们并让检察官做出让步。但这很快被证明是无用功。而在罚款判决中包含了一些奇怪的内容，其荒谬程度在某种程度上甚至可以比拟那场没付报名费的高尔夫球赛。

比如我在 2002 年或 2003 年春天——具体时间记录不清，但我的原话却一清二楚——在越南河内分公司说了一句话，被认为是要求行贿而应为此受到处罚。连我自己都记不起来的那段对话在证人口中是这样描述的：

在我们的会谈中提到了这样一个话题，我们的竞争对手阿尔卡特和爱立信由于政治原因在一个具体项目中获得了谈判优势，但西门子作为德国公司则不是这样。阿尔卡特作为法国公司一开始在越南就占据了有利地位；爱立信作为瑞典公司，由于其所在国在越南战争中的中立态度而获得优势。于是我对员工们说：“他们可以的，我们也能做到！”

这就是那句引起争议的句子。与会人员把这个表达的言下之意理解为，可以大胆地像竞争对手那样为决策者创造金钱上的便利——也就是非法献金。

我是不是真的说过这句话呢？也许更重要的是：我是不是真的是这么想的？

从我的角度看——直至今日我仍这么认为——我们德企手中的牌并不比法国和瑞典的竞争对手差。越南和蒙古一样，在东德时期就获取过“东方集团”的支持。很多越南人曾经在东德读过大学。越南人给我讲述了一些令人感动的故事：他们曾花了四周时间，坐火车穿越中国和俄罗斯来到德累斯顿求学。他们在东德时期的回忆是最美好的，因此跟德国有着无比亲密的关

系。尤其突出的是，有十万多越南人能说流利的德语。西门子在越南有许多好朋友。我们怎么会比阿尔卡特和爱立信有更多的劣势呢？

可能我的确讲过“他们可以的，我们也能做到！”这句话。当我现在读到这句话时，我的感觉是，我的表达正如一个足球教练，他在半场休息时对他的队员说：“别人也在用普通的水烧饭，现在我们回到场上战斗吧！”当我说这句话的时候，绝对不会想到我们的竞争对手会如谣传里所说，进行所谓的非法献金。如果有人把这句话的言下之意理解为要求去行贿，我只能在检察官面前解释为空穴来风了。

另一项指责来自于一个合规性案件，里面的一名西门子员工感到自己受到的惩罚没有明显地合乎纪律规定。这么认为可能是有道理的，但这一不符合规定的惩罚并没有被及时告知我所在的董事会。有据可查的是，我们也是在员工被开除后三个月才得知这一消息的。那时候在法律上已经没有机会去按照合乎纪律规定的方案重新执行。根据那时董事会的信息，这是劳动法所禁止的。检察官采取了我的证言，但罚款判决没有一丝改变。

最让人痛苦的指控是，我多次被前监事会主席就西门子存在的腐败问题召见面谈，但却没有改进。他认为，我不愿意听从他关于美国当局之可能制裁的早期警告。

这个说法在多方面都是荒谬的。

由于美国证券交易的特殊性，我们于2001年在纽约上市前就准备好建立一个全面透彻的合规性系统。我作为西门子董事会主席一直致力于在企业中与可能出现的腐败作斗争。腐败不是小过错，我在每年多次的管理层会议中强调过，也在通告中表明了出来。

我把这一切解释给我的检察官听。为什么偏偏是我对我的前上司的话置若罔闻？为什么要拒绝和他对话？这显然是不可能的。

和检察官的面谈持续了两个半小时，无论我怎么努力，都是徒劳的。我为了阐明事实而提到的众多疑点让两位检察官都无动于衷。显然，我的论据让他们都不感兴趣。在我看来，他们也根本不想听。那是令人崩溃的。

结果无法更改：周一将公布罚金判决，要么长版本的，要么短版本的。如果我对指控和那些诋毁我的断言进行申辩，我将得到长版本的判决书，而我则可以和法官在公开司法程序中展开讨论；若我听天由命，他们则将公布短

版本的判决书。

我会有一个周末的时间来考虑，在法庭上的胜算有几成，或者说，检察官是否能根据那些可被反驳的指控和断言来公布罚金判决。为何时间如此匆忙？直至今日我都充满疑问。

我必须考虑旷日持久的公法诉讼的成本，尤其是对于我的妻子、孩子以及孙子来说，他们已经花了数月甚至数年来应付那些媒体无休止的包围，他们已经受够了。可以预料到，罚金判决将会被媒体报道，那些无法证实的断言将被作为事实来描述。对我的私生活来说，尤其是对我的家庭，又会造成新的干扰。

用一个签字来终结这持续三年的噩梦看上去颇有吸引力。每天不再和那些令人不快的讨厌事物打交道，那些细节即便研习卷宗也无法为人所理解。我终于有时间在忙碌的职业生涯后去接触一些有关朋友、有关放松的活动。摆脱了众目睽睽之下的诉讼之后，这就叫作重获自我动力。

但我是否应该为了那可爱的平静承认那些不符合实际的事情呢？

我一直想着检察官鲍姆勒—霍瑟尔的那句话：“……犯了个错误……还不太糟糕……在董事会里干了十二年，一次不注意……”

我的律师托马斯博士要了检察官的手机号码，以备周末万一达成妥协。他尝试提出最后一个法律诉求：根据 153a 条文，如果把罚金捐献给一个公益单位，是可以考虑终止诉讼的。

检察官摇了摇头，她明确指出：这种诉讼终止只适用于刑事诉讼。她接着说道：“您，冯必乐先生，并不是刑事罪犯。”这句话至少是一个安慰。

在埃尔朗根的序幕

本来我压根儿不愿意去西门子的。至少在少年的时候是不愿意的。然而，在大学学习和助教工作结束之后，我就开始了在那儿的工作。这一切要归因于一次纵情的高中毕业庆祝，这场庆祝对我而言，血淋淋地结束在一个铁丝网的樊笼内。我在埃尔朗根出生，在埃尔朗根长大。之后将近三十八年的西门子生涯，我仍旧把我的生活中心，也就是我的家庭放在埃尔朗根。有些人说：“埃尔朗根，一座又友好又无聊的城市。”但偏偏就是这种“无聊者”的形象使得埃尔朗根被载入了 1982 年德国优秀流行歌曲选集。

“艺术回廊”，这个以词作者、演唱者马格斯·格尔特为先驱流行乐队，在他们的歌曲《关于埃尔朗根一些应该知道的事》中，嘲讽了德国的乡下地方，无论是伊瑟隆、比勒费尔德、沃尔夫斯堡，抑或埃尔朗根，这些小城市都一样。据说这些乡下小城用几个词就可以概括：教堂、市集、露天游泳池、老市政厅和购物中心。但这是十分肤浅且又不完整的观察。

因为埃尔朗根绝对有许多是值得了解的。例如，这是德国最具吸引力的经济城市之一。瑞士经济研究所的《未来地图 2010》预测到，埃尔朗根在竞争力和未来机遇方面将会上升到第三位，紧随其后的是德国其他 409 个直属州政府的城市以及专区。这座城市处于不断上升的阶段，这也反映在它的人口数量上：现居民人口达到 105 000 人，创这个城市的历史新高。根据最新的报告，在埃尔朗根已就业人口也达到了 96 000，相比仅仅 105 000 的居民人口数量，达到如此高的就业量也是一个惊人的成就。

埃尔朗根人对政治充满热情。每个选区选举参与度总是超过 80%。市民的决议也会被慎重对待：为了使决议有效，近年来，所有决议投票时，都能达到投票必要的法定人数。这些决议，有的是关于是否将埃尔朗根城市公共事业私有化，也有的是关于修建一条贯穿原美军占领区（罗特尔海姆公园）的街道，以便在几分钟内从内城到达“演习场”自然保护区。

1945 年后，西门子公司定址于此，埃尔朗根的发展也借到了 1950 年到 1960 年经济奇迹的东风。如今，它作为“医学谷”发展得蒸蒸日上，在行业内独领风骚。“医学谷”就成长于刚刚提到的罗特尔海姆公园，西门子股份公司用它的医药技术部门为“医学谷”重新奠定基础。如今，在埃尔朗根、福希海姆和埃尔朗根—霍西施塔特县，有数千人从事医学研究或致力于医学设备研发、医药和健康产品生产和服务的工作。

埃尔朗根是一座不断变化的城市。正如它的口号“将开放作为一种传统”，这座城市一直引领着时代。在城市游览时被突出强调的，往往只是从中世纪老城到巴洛克时期的新城。但当人们从胡格诺派教堂眺望如今埃尔朗根的全景时，就会意识到，在 1945 年后，这座城市是怎样迅速地发展了。

埃尔朗根的绝大部分在战争中幸免于难，大多数轰炸机掠过这座城市上空，飞向 20 公里外的纽伦堡，它作为帝国党代表大会所在地、交通枢纽和军火工业的关键位置所在，显然在战争中更重要。纽伦堡所经历的最迅猛的一次攻击是在 1945 年 1 月 2 日。当时英国皇家空军向这座城市投掷了六千颗烈性炸弹和一百万颗燃烧弹。就在短短半小时内，纽伦堡老城和三家军工企业被毁，两千人死亡，十万人无家可归。

至今，我仍十分清晰地记得那个晚上。当时我快四岁，母亲牵着我，走出防空洞，登上房子的阁楼。我们住在埃尔朗根北面的布尔克山上，从阁楼的小天窗望出去就可以看见纽伦堡。那晚远处的火光一直令我难以忘记。

埃尔朗根几乎完好无损地在第二次世界大战中挺了过来。当 1945 年 4 月中旬美军入驻埃尔朗根北部时，德军地方指挥官维尔纳·罗勒贝格没有抵抗就交出了这座城市，以此避免了一场毫无胜算的城内之战。据说罗勒贝格是被身着德国国防军制服的党卫军击毙的，击毙他的人可能是要去保卫纽伦堡或者其他什么地方。但也有可能，他是在投降后自杀的。事实真相如何，已成为了一个未解之谜。

罗勒贝格中校是一位坚定的、有责任感的军人，埃尔朗根人民将原来以威廉大帝命名的广场改名为罗勒贝格广场。正是因为他，1945年4月16日，这座城市才免于遭受一场浩劫。

当第一批美国士兵来到我们家门口时，我们这些小孩在门口高举双手列队欢迎他们。因为我们听说，这样会给他们留下好印象。在这之后，他们确实显得十分礼貌，也很喜欢小孩。他们走进屋子，只是象征性地看下是不是除了小孩、妇女还有其他人，出去的时候，其中的一个士兵还塞给我一块巧克力。

美国人在埃尔朗根北部找没遭破坏的房子作为落脚点。所以，我们得在二十四小时内离开我们租的寓所，搬到朋友那儿去，但只要出去住四个星期。显然美国人觉得，我们的寓所不及他们想象得好。

很快，我们小孩就和美国兵混熟了。有一次，我在街上摔倒了，膝盖擦破流血。一位美国军官的太太看见了，就带我回去，帮我包扎了一下，还开车送我回家。

有一天，一个美国兵送了我一个黄色的、长长的水果。“香蕉，”他向我解释道，“很好吃的！”我高兴极了，但之后真是不能再失望了：超级难吃。好几年我都不想再吃像香蕉这么恶心的东西。的确，那个士兵完全疏忽了，他忘了告诉我，吃香蕉前是要剥皮的。

战后时期的记忆对我而言并不是很糟糕，即使当时的生活确实十分艰苦。冬天我们必须带柴火去上学——为了取暖。因为没有吃的，我们经常去村里“囤积食物”。那时，父母用银汤匙和其他值钱东西，与农民换土豆和甜菜。那时的营养匮乏状况从我的一双O形腿就可以看出：这就是代谢病——软骨病的结果。在第二次世界大战后，由于营养匮乏，这病又一次大规模地出现。虽然营养匮乏，我们却有鱼肝油作为唾手可得的药物——油腻、鱼腥味、臭烘烘的：比没剥皮的香蕉还要糟糕。

我的父亲也在东线打过仗，比较早地从战俘营回来了。但他在战后的埃尔朗根找不到任何工作。当时他已经五十岁了。作为职业军官（他是一位中校），他没有接受过什么现在派得上用场的教育培训。在埃尔朗根，他也没有什么熟人关系，可以让他有机会“空降”到其他行业。我们家族来自奥地利，只是碰巧才会来到这座城市的。

我的祖父曾将毕生的精力投入军队，在弗兰茨—约瑟夫一世皇帝当政

时，他升到了陆军中将级别。这是奥匈帝国军队将领级别第二高的。这原本对于一个出身市民阶层的军官而言是不可能的。最后能够顺利晋升，只是因为祖父在四十年的服役生涯后被赋予了贵族称号标志——冯。

祖父在自己的名字后面加了奶奶瓦勒丽娘家的姓，自称为爱德华·皮勒·冯·厄什。这样一来，他也能跻身于将官的级别，这原本只有贵族才有资格。我并不认识我祖父，但我拥有一张他的照片。照片中是一次军事演习，他站在弗兰茨—约瑟夫一世皇帝的旁边。约瑟夫·罗特的书大致介绍过奥匈帝国的君主制度下的军队。这不是一支军事性很强的武装部队，更像是氛围惬意的、有身份的绅士圈子。当然，这并不是要冒犯任何人的军人尊严。

我出生在格拉茨的父亲追随爷爷的脚步成为了一名职业军人，这很符合传统。家族里军人的特征并没有给我的童年造成太大的影响。相反，我父亲是一个追求生活乐趣的、随和的典型奥地利人，没有什么事情会马上打扰到他。为了加入德国国防军，他在20世纪30年代末移居德国。在入籍后，又采用了那个1918年在奥地利被撤除的贵族称号标志。为了符合当时实施的姓名法，自此改名为：莱奥·卡尔·奥斯卡·爱德华·皮勒·冯·厄什。

相应的，在我护照上的名字为：海因里希·皮勒·冯·厄什。但是这个长长的名字，在大我十一岁的哥哥眼中，早就显得名不副实了。在埃尔朗根，他被叫作“彼得·皮勒”或者“彼得·冯·皮勒”。这种简化形式，相对应地，也被套用在我身上。反正在埃尔朗根，我大多数时候只是“海纳”，如果正确地按照奥地利德语来简化的话，其实应该是“海尼”才对。时代在不断变化，和时代一起变化的还有名字。

战后许多难民来到埃尔朗根，大家必须挤一挤，为了人人都有容身之所。我们家的公寓还算宽敞。这原是一栋超过百年历史的工厂建筑，不知何时被改成了多户的住房。因为厨房里的炉灶是要用煤的，所以经常出现在我们盘子里的不是糖粉而是煤尘。然而，大家只要有瓦遮顶就很高兴了。而且我的父母也能转租出去一些房间，这样还可以赚些外快。

战后，我们家就只靠父亲微薄的退休金过活，所以哥哥和我早早地就开始赚钱养家了。

在我们住房的阁楼间，住着一名年轻男子克劳斯·巴尔特尔特和他的太太，不久之后还添了个年幼的女儿。为了洗澡或者上厕所，他们总是必须到

下面的套房来。克劳斯来自柏林。尽管柏林人和维也纳人不是总能很好相处，尽管年龄差距很大（克劳斯二十出头，我父母大约五十岁），但他们还是成为了朋友。他人缘很好，大家都很喜欢他。

在五六岁的时候，有一次，我在离克劳斯很近的地方，朝他的头扔了一个雪球，正好击中他的眼睛。我还没来得及逃走，就挨了一记有力的耳光。我脸颊通红地跑去向父母告状，但我没有胜利。父母并没指责那个年轻人，而是认为他在理，好好地把我训了一顿。

克劳斯·巴尔特尔特很快就带着他的家人搬离了那破烂的阁楼间，我们就此分别了。但在三十年之后，我又重遇克劳斯·巴尔特尔特。当时他成为了电站联盟公司的董事会主席。这家公司后来被纳入西门子。就是那个在我还是淘气顽劣的小男孩的时候用雪球扔过的人，在1977年使我成为西门子有史以来最大商业项目的负责人，这也为我在西门子之后的道路奠定了基础。

1947年，我先是在洛诗格学校上学。后来因为木柴紧缺，无法给两幢教学楼供暖，我就和其他同学转到了摄政王学校。念完公立学校之后，我进入弗里德里希中学读书。在这所文科中学，我开始学习拉丁语，然后加上古希腊语，之后又增加了英语。上学时，我一直特别喜欢研究历史，尤其是古希腊罗马的历史。希腊的历史、雅典与斯巴达的战争、特洛伊之战还有奥德赛的迷航都深深吸引着我。读柏拉图的原著也是一次特别的体验，即使我当时肯定没有百分百看懂，也没有十分准确地将其翻译。从今天的角度看，人们可能会批评道，我们当时学的外语太少啦，但是之后这所文科学校在这点上也有所改善。因此我还是把我的女儿和两个儿子送到了弗里德里希中学去上学。

我的学校生活相当平凡，除了有一次很倒霉地被抓到教导处外。因为我逃学去看网球大师赛。父母对我倒是从轻发落，因为他们事先就同意了我的网球之行。学校也只是睁只眼闭只眼地记录了一下。

在读书的时候我就开始自己赚钱了。我的哥哥彼得当时已经在《埃朗根新闻》当了很久的记者，还用稿费供自己读大学。这就不难理解，为什么我之后为了多赚点零用钱，会选择去《埃朗根新闻》编辑部了。在十七岁的时候，我写了我的第一篇报道，在二十八岁写了最后一篇。多数时候我负责体育版块的文章，也就是主要报道本地的足球比赛。

此外我还学习如何有条理地表达，最主要的是如何精炼地描述一件复杂

的客观事件。因为即使一场足球比赛也是十分复杂的，比赛时会发生各种各样的事。如何将这 90 分钟的事件最终浓缩到最本质，并将数字比分用文字来描绘、评论，这就是体育报道的艺术。

在报社的这份工作，最终使我不能离开埃尔朗根，无法到其他地方上大学。我当时每天都去编辑部，平时写一些短篇报道，周末时间则被许多体育活动的报道工作填满，基本上是足球报道工作。有段时间似乎到了这种程度：我只要看一张埃尔朗根某个足球运动员小腿的照片，就可以知道他是谁。

大家想一下，我一个月要赚到 400 马克的话，按照当时的稿费，20 芬妮一行，那一个月就要写 2 000 行。一篇大的“头条”报道 120 行到 150 行，但短篇报道往往不超过 10 行。所以同事们都要积一大堆报道，才能达到那个量。比起报纸发行，在我脑海中留下更深刻印象的是，我和同事们的稿费不是总能被如数支付的。

《埃尔朗根新闻》报社属于跨区域报社《纽伦堡新闻》。埃尔朗根的总编负责非正式员工的工资预算，这笔预算自然是有限的。对于许多耗费时间的活动，人们当然也不会派正式雇佣的编辑们去，人们更乐意派年轻、有冲劲的非正式记者去报道。

周末的体育活动总是由非正式员工去报道。所以这样我也能挣到一些稿费。有时 6 马克，有时 8 马克，特别理想的话，一篇报道可以赚 10 马克或者 12 马克。这些辛辛苦苦挣的钱到月底才能拿到手。

月底前，秘书往往会列出一张清单，上面写明谁这个月写了多少行，之后再相应地给稿费。至少我们是这样想的。但是应付工资总额如果超出给非正式员工的预算的话，那么这张单子上所列的工资就会被削减掉 10%。我会清楚地知道整件事，是因为有一次周日，只有我和一位同事两个人在编辑部，无意中发现了这些资料证明。当我们看到清单上实际的数字时，我们相当震惊。但是我们又不敢揭穿这件事，因为我们非正式员工都怕因此饭碗不保。如果是正式员工的话，还能求助于企业职工委员会，但是作为非正式员工的我们就只能对此无可奈何。

《纽伦堡新闻》定位偏“左”，这份报纸给人的印象是，致力于为民众争取社会利益。但是正因为我有在幕后工作的亲身经历，所以有时我只能克制着自己的情绪，来看待这份报纸上关于社会批判的报道。直到 20 世纪 90 年代