

欧洲IT业巨子勒让自述



一个人 创造一个市场

[德]埃·勒让 著

姜丽 王刚 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和相互学习，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了起来。

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，您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！

埃里希·J·勒让

一个人若是诚实地为他的幻想而生活并轻松而从容地去做环境所要求的事情，那么一切都将为他而安排。

卡尔·加姆伯

序 言

到1998年6月15日上市时，ce消费者电子股份公司已经有二十余年的历史了。在这20年中，一个最初受到许多人同情和嘲笑的企业梦想成了现实。ce幻想的实现证明了理念、勇气和积极思维的真正力量。

自1976年ce成立之时起，其理想便是将代理贸易作为第三力引进芯片市场。为了建立一个在世界范围内开展业务的公司，当时只有18年工作经验的我不仅鼓足了勇气，而且坚定地抱有一个信念，那就是，我决不会因失败而气馁。

最初，ce只有一套三居室作为自己的办公室。办公室里只有一台电话，一台二手电传打字机，一张从跳蚤市场上买来的办公桌和我自己设计的ce标志。而现在，ce已经成为德国最成功的一家中型高

科技企业了——而且像世界康采恩一样拥有一套世界联网。今天，ce消费者电子股份公司已名列世界一流芯片代理公司之中，而且是第一个上市的芯片代理公司。

从ce的发展史中我们可以看出，芯片的意义急剧地增长着。在ce成立那年，第一台个人电脑进入市场，芯片头一次安装在德国的汽车上。在随后的岁月里，芯片打进了每一个生活领域。作为构成技术、经济和社会的未来的基本组成部分，芯片的意义逐年增加——在电讯、机器和设备制造中，在汽车制造中，在计算机技术和宇航事业中，在医学和家用电器中，都是如此。ce始终带着革新的愿望积极地随着芯片的巨大发展而发展着，从一开始就积极地参与着半导体市场的全球化。促进我们不断发展的，是统领这一未来行业的充溢着无尽能量的上升精神。

在这里，我要向多年来以极大的忠诚和追求成功的意志一直陪伴我走在这条诱人的、工作繁忙的路上的许多人表示衷心感谢。如果没有他们，我将不会获得这一巨大的成功。在所有这些人中，我尤其感谢我的妻子，伊蕾娜，是她在我陷于困境的时候不断给我鼓励，并且以她异常的行动力支持着我。同时，我还衷心感谢我多年的朋友和合作者赫伯特·E·格劳斯。正当ce为生存而抗争的时候，他来了，同时还将他

对半导体市场丰富的了解输入了我的幻想当中。

在此，我还要向一些特别的人表示我深深的谢意，如果没有他们，ce的持续发展和全球联网都将成为不可能——那就是世界上所有我们的顾客和供货商。对我和所有ce人来说，出色地培养合作中的人际关系是一个伟大的义务。我们正是在顾客的忠诚和供货商及代理同人的可靠的基础上实现了今天的增长。而这增长又将把ce带进一个全新的发展阶段。为此，我把这本书献给你们中的每一位。

埃利希·J·勒让

ce消费者电子股份公司创立者及董事会主席

1998年5月，于慕尼黑

目 录

序言

- 1 芯片，精神与未来 / 1
- 2 芯片世界 / 44
- 3 芯片走进未来 / 73
- 4 一个想法的诞生 / 95
- 5 一个想法的实现 / 106
- 6 合作关系 / 128
- 7 联系 / 172
- 8 世界上最快的分销系统——芯片代理人 / 209
- 9 走进股票交易所——ce成了股份公司 / 226
- 10 ce股份公司的未来 / 241

1 芯片，精神与未来

一个非常普通的工作日

7点。一个非常普通的工作日在ce高度现代化的大办公室里开始了。早餐时，我刚刚和我的一位同事进行了一次深入的谈话。此刻，我再次浏览了一下昨天晚上写在记事日历上的工作安排。随后，在等待接通东京的合作者的电话时，我的目光便落到了面前的一张张办公桌上。同事们都已经紧张地忙碌起来了。几个人正聚精会神地注视着他们的PC机的屏幕。另外一些人则就亚洲半导体供应商问题展开了认真的讨论。此时，在远东，一天的工作就要结束了，而在我们这里，传真机刚开始打印首批顾客的问询。世界各地的供货证明和订货单都已经到了——有日本的、台湾的、香港的和新加坡的。积攒了一夜的从美

国发来的传真正等待着我们的分析利用，其后就立刻要在企业网中发出购货询问。每天早晨，只要一打开自己的PC机，就首先迅速打开已经爆满的E-mail信箱，浏览最新的半导体信息，这已经成了每一位同事的例行工作。

突然，一阵悦耳的钟声打断了办公室中由德语、英语，间或还有法语汇成的交响曲。这是在做成一笔较大的生意后发出的充满胜利的喜悦的信号！一时间所有人的目光都集中到了一位同事的身上，而那人正像一位刚打赢一盘球的网球运动员一样，通身洋溢着快乐。在短短几十分钟内，为找到一批急用的电子配件他使出了浑身解数。找到之后他又和顾客们为价格和供货条件进行了一番艰苦卓绝的战斗。就在刚才，他终于得到了一份购买一万多片微控制器的订货合同。而能让一位德国顾客在这么早的时间打来电话的，显然是件十万火急的事。几位女士和先生们都停下了手里的工作，向这位同事投去充满敬意的微笑，并高高地向他挑起了大拇指。“了不起！干得好！”

每个人都为他的成功感到高兴，因为他们知道，这份成功是来之不易的。尽管在我们的业务中，这样的订单已经是家常便饭了。况且，这还是我们今天的第一份订单，我们每个人都需要这种日常的成功的感觉。它使我们动力大增，使我们向前迈进。所以每一笔订单，尽管还这么小，都会使我们感到高兴。对待

它们我们就像对待大批订货一样认真。因为即便是我们的顾客订货很少，我们也要拿出自己的成绩来。

我一直想在全球市场上开展自由代理业务。这次，我的这一想法再次得到了实现。我们在美国、日本、香港或台湾找出人们急需的商品，然后同供货商和买主在自由公平的基础上磋商价格。现在我们要做的是，在“顾客服务”领域里确定准确的供货日期，为货物的运输设计最快的后勤服务，制定托运单和供货文件，以及从整体上保障整个过程的圆满顺畅——因为合作伙伴对ce的要求就是“按时”。如果我们不按时供货，他那里的生产线可能明天就停了。他相信我们的承诺，而这份信任我们无论如何也不能辜负。这便激励着我们始终去创造最好的成绩，因为只有让顾客满意才会赢得信任。为了建立这个用信任构架起的网络，ce付出了二十余年的艰辛劳动。对ce消费者电子股份公司（CE CONSUMER ELECTRONIC AG）来说，这份信任就是自由代理贸易不可或缺的基础。牢不可破的信任比有期限的合同更能将人紧密地联系在一起。

成功：我们共同的目标

我的同事们在上面这种情况下所作出的反应总是

让我感到高兴：在这个集体里，每个人都不是孤立的斗士，每个人都不是仅仅在为自己的成功而工作。在这个集体里，每个人都为别人着想，每个人都坦诚地向别人学习。在这个集体里，每个人都为能够在 ce——CONSUMER ELECTRONIC AG（消费者电子股份公司）工作而感到骄傲。

还在我筹备公司上市时，为了进一步提高工作效率，我对公司的工作方式进行了改进：每四个或五个同事组成一个销售小组。他们把办公桌合并在一处工作，在偌大的办公室里俨然就像一座座小岛。通过这种方式，年纪较小的成员就可以向“老队员”学习经验。在一支球队里，每一个成员都应该相互喜爱或者至少要相互尊敬。集体工作的前提就是，每一个“队员”都能坦诚待人，都能经得起批评和表扬。尽管如此，体育运动中的竞争意识在这些集体里仍然十分强烈。毕竟每个人都想积累成就，同时也积累经验，因为每个人都想有一天能够向人证明：我已经能够带领一个自己的队伍了。

在这支队伍里，实现 ce 幻想是令所有人都感到振奋的奋斗目标。这首先就意味着我们要极其准确地了解顾客的愿望，并通过在 ce 与供货商之间架设稳定而无懈可击的桥梁来使这些愿望得到满足。所有这一切都容不得像“其实”、“大概”、“或许”、“可能”

或者“对不起”等字眼。

所以我的同事常常会这样问：“您肯定货会准时到吗？”他们的这种怀疑态度也总是让我感到高兴，因为这表明，我的同事们已经从内心里认同了我的信条。对我们来说，最重要的就是向顾客提供迅速有效的服务。ce所追求的决不仅仅是获取最大利润。要想获得成功，就要绝对保障整个运作过程准确无误，这就是说，从输入问询到货物出手都容不得半点差错。

ce的同人们都无可挑剔。他们守时，认真。此外，由于ce是一个异常开放的企业，一个人是否愿意并且有能力遵循这一基本原则来工作，很快就暴露无遗。在ce，如果一个人缺乏工作兴趣，空许诺言或者纯粹就是自私，那么他就只能走开了。使一支一流水平的球队不同于中等水平的球队的，就是队员们的好胜心。对一个一流的运动员来说，失败总是痛苦的。为了避免这一痛苦，他必须总是保持最佳水平。这听起来容易，却需要你每天都恪守纪律，积极进取！

全球寻货——方便地方

德国、奥地利和瑞士的所有处于领导地位的大中

型企业都是ce消费者电子股份公司的顾客。每当他们遇到十万火急的业务时，也就是他们通过传统的贸易途径无法搞到某种电子配件时，他们总是向我们求助。譬如说，如果产品分销商或者制造者未能遵守供货时间，如果因为订货突然增多，需求大涨，或者，如果我们的科技客户的发展部急需一些尚未推广的全新部件，我们都要全力为他们提供帮助。此外，我们还为顾客寻找那些无处寻觅的所谓“过时”的零部件。为顾客找到在普通的“超市”货架上无法找到的商品——这便是我们的主要工作范畴。

在处理所有这些寻货业务时，我们所遵循的最高原则始终是——以最有利的价格找到质量最好的货物，并让我们的顾客得到相应的好处。毕竟只有让每一个参与者都获利，成功才会得以最大限度地体现。

半导体行业中的消防队

在过去的22年里，ce首先就是通过这样的“救火行动”获得了世界声誉。要做到这一点，光是靠接受订货，然后再把订货单送到仓库去是不够的。ce没有传统意义上的仓库，那样的仓库只会造成上千万美元的积压，让人承担巨大的风险。ce所拥有的是人所能想象得出的最大的仓库——它是潜在的，分布

在整个地球的每一个地方。千百万的零部件就在那些制造者、产品分销商和代理人手里，随时等待召唤。要说这个零部件仓库是全球性的，那的确一点也不过分。在这样一个分散在世界各地的仓库中找到所需的零部件，当然不是件很简单的事。要做到这一点，除了大量的先进技术和我们极度专业化的高级软件以外，我们还常常需要很强的创造性，巨大的努力和坚决满足顾客的愿望的绝对意志。当然，出色的交际能力也是必不可少的。

这些基本美德过去是，现在仍是ce消费者电子股份公司获取巨大成功的重要保障。是的，我承认，对这一成功我感到非常骄傲。这份成功决不是从天上掉下来的，而是我用艰苦的工作换来的。而且是从一个十分不利的起点开始的。不过，那时我有几条不可动摇的基本原则，那就是：1．我决不气馁！ 2．我要成功，我也会成功！ 3．不付诸行动，任何想法都是空谈！

全球化的幻景

随着岁月的流逝，我越来越清楚地意识到，要想实现这些基本原则，除了保持那些基本美德，如勇气、守约、勤奋、毅力，再加上艰苦的劳动以外，尤其还要诚实。因此，我的一本书的书名就是：“诚实

地生活——你会富起来！”

除了上面这些美德以外，一个行动，一个企业是否能够获得成功，有些东西是必不可少的——这就是一个幻想！这一点是显而易见的，因为许多人尽管很努力，却没有有什么成就。许多人的经历都使我认识到：心中没有幻想，就算是起点再好也无济于事——即便你的父母成就显赫，即便你受过最好的教育，而且有最强大的经济后盾，你也不会获得成功。只有借助于富有创造性的对未来的设计，借助于向前的动力，借助于良好的交际能力和美好的幻想，金钱和理论知识才会发挥作用。

这一基本原则对整个经济生活都是适用的。在美国的那些经济巨头身上，当然还有一批出色的德国企业中，我们都可以看到：至少一半的经济成就都应归功于他们的动力、热情和为实现幻想而全力以赴的献身精神。如果一个企业没有了明确的行动目的，没有了幻想，一心只追求利润，那么这个企业就不再是一个富有生命力的有机体了，而只是一个由一群拿薪水——这份开支常常高达几百万——的人构成的集合体了。而这样一个企业是早晚都要衰败的。

及时培养接班人

在这方面，德国就有很多例子。如果一个企业的

建立者没有像马克斯·格伦迪希或者约瑟夫·耐克曼那样，将自己狂热的开创精神传递给下一代，使之永葆活力，那么这个企业很快就要易主了。许多了不起的开创者都显露出一种难以克服的人性弱点。他们不愿把自己的权力、影响和责任交给别人，哪怕只是一点点。因此，在他们的企业里就不会有出色的第二代管理者。

这一点我看得非常清楚，因此，我现在已经开始利用大量时间来和ce消费者电子股份公司的年轻人进行交谈了。我这样做，并不是想培养几个和我一样的人。我只是想让我的同事们更清楚地认识到，要想使企业不断获得成功，并在未来的某一天最终获得巨大成就，他们不仅要凭借自己的努力和独立精神来实现一个个幻想，而且要着眼于变幻的形势，在坚持基本原则的基础上，灵活地设计新的远景。创业的辉煌决不会重复，但那种使ce从零点走向股市的精神必须传递下去。

我生命中的幻景：一个新市场

ce是如何起步的呢？——也许我的起步条件并不好，但是，早在ce成立的那一天，我眼前就有了一幅幻景——那是一个在世界各地，就是人们今天