钢铁大亨

——克虏伯

点评：

由“天使”到“魔鬼”，再由囚犯到大亨，便是克虏伯这位钢铁大亨传奇一生的精简写照。阿尔费里德·克虏伯于 1907 年 8 月 13 日出生于德国的威拉山庄，年轻时便继承了父辈的事业，获得了一定的成功而被称誉为“天使”，但后来他又为纳粹效力，又有了魔鬼的骂名，二战后被判终身监禁并剥夺了全部财产。冷战开始后，美国和英国想重新武装德国，“使之成为新的利剑”，克虏伯因此又成为这种新的“现实政治”的受益者。 1951 年 1 月 31 日，克虏伯跟 60 位囚犯一块被释放。他在监狱中待了不足 4 年。

他一回到埃森就重整家业。不出 10 年，克

需要全本请访问 www.ertongbook.com

虏伯帝国重新崛起。到 60 年代初，他的雇员已多达 11 万，年营业额达到 15 亿美元，跻身欧洲十大企业之列，经营范围包括造船、成套设备、桥梁建筑、化工、纺织、塑料、水处理、炼油和核反应堆。

克虏伯帝国的复兴终究只是昙花一现。战后欧洲涌现出一大批受美国经济思想影响的新型企业家，过去的一套落伍了，克虏伯帝国末日的钟声已经敲响。

到 60 年代中期，克虏伯集团共欠下 263 家银行共计 10 亿美元的债务，它陷入了无力偿债的境地。

1967 年，公司改组为股份有限公司，几年之后，克虏伯集团垮台了。不过，阿尔弗雷德·克虏伯没有亲眼看到这个结局，他于 1967 年 7 月 30 日在埃森去世。

子承父业建成钢铁帝国

1907 年 8 月 13 日，在德国的威拉山庄一个婴儿呱呱坠地，这就是后来的商海传奇人物——钢铁大王阿尔费里德·克虏伯。

有关克虏伯的生平情况，他的外甥女戴安娜·玛利亚·弗里茨在《钢铁双雄——克虏伯和拜茨》一书中作了详尽的描述，这本书由吕巧平翻译，是介绍世界 500 强企业发展丛书之一。

在德国所有的工业朝代中，克虏伯是执政时间最长的。克虏伯家族连续五代担任公司最高领导，在所有的德国家族中这个纪录是独一无二的，至今没有第二个家族打破它。

历史有记载的第一个克虏伯叫阿恩特。当他想在埃森开店时，埃森的城市商业协会接纳了他。据记载，他出生在莱茵兰，为了他的信念，他离开了家乡，于 1587 年来到埃森。 30 年战争把他的晦气都冲掉了。阿恩特·克虏伯

一定是一个既有远见又很乐观的人。他到埃森不久，那里就发生了瘟疫，他乘乱低价买了份地产，瘟疫过去后，他发了财。他做的是日常用品的生意，生意做得很红火，他也是第一个出售武器的克虏伯，而且他向战争各方都提供武器，战争各方在持续 30 年的宗教战争中都大伤元气。阿恩特·克虏伯成了埃森一个富有的市民朝代的开山鼻祖。他是个严格的新教徒，他把生意上的成功看成是符合上帝意愿的美德。特别是，如果这成功是建立在艰苦的劳动和理智地利用机会的基础上。

阿恩特·克虏伯之后有六代克虏伯过去了。克虏伯一家在埃森越来越富有，越来越有权势，生意做得很好，他们也参与地方政治，偶尔也卷进一场确凿的城市丑闻。我们所感兴趣的是第七代克虏伯，就是生于 1787 年的公司缔造者弗里得里希·克虏伯。

弗里得里希·克虏伯并不是白手起家的。他是一个富有的备受宠爱的财产继承人，那笔财产在当时也是相当可观的。他的祖母阿玛利亚·克虏伯，未嫁之前姓阿舍费尔德，是极会做生意的人。因为她知道，年轻的弗里得里希

将来要继承所有的遗产，于是她就决定，及时让他参与经营。她廉价收购了一个破产的“祝福冶炼厂”，交给她的孙子经营，从而使他的孙子步入了重工业界。但这是弗里得里希经历的第一次失败，他经营不善。阿玛利亚不得不又把那冶炼厂卖掉。她也真能干，竟然还找到了一个买主，出的价钱比她当时买这厂子花的钱要高几倍。

弗里得里希的第二次尝试是做一个商人，也失败了。当他终于学会在拿破仑的大陆封锁线上挣钱时，为时已晚。有大钱可赚的走私买卖已经结束了，他不得不把他的投资折旧。

弗里得里希的第三次即最后一次尝试建立在他坚定的信念上，那就是研究并销售“铸钢的秘密”。尽管一开始他遇到许多困难，起步阶段费用很高，他还是成功地建立了一个铸钢厂。1817年，普鲁士国王的硬币发行局为他的钢授以优质证书。尽管如此，他没有赚到钱。由于他的工厂财政状况极其恶劣，他不得不使用劣质的原材料。他的钢材质量下降，生意越来越差。最后，他为揭开“铸钢的秘密”花了20多万塔勒。这相当于今天的800万马克。他失去

需要全本请访问 www.ertongbook.com

了他的钱，他的声誉，最后还搭上了他的一条命。但他的这一尝试也使他永垂不朽。因为，尽管人们现在早已忘记了他的一项项远大计划，而只记得他在商业上的失败，但是他的公司的种子还是留了下来，他于 1811 年创立的公司就是以他的名字命名的：弗里得里希·克虏伯公司。

1826 年，弗里得里希·克虏伯去世时，他年仅 14 岁的儿子阿尔弗雷德继承了一万塔勒（约合 40 万马克）的债务，和一个有 4 名工人的工厂。这个工厂生产工具和压印冲头，但它不足以养活他们全家。阿尔弗雷德的母亲特蕾泽，原来嫁的是埃森一个富有而称心如意的年轻人，如今成了一个穷寡妇。她不得不把房子卖掉，举家迁到厂区一个狭小的工人住房里。她的女儿被送到法兰克福去工作，儿子寄居到了一个亲戚家里，家里少了两张吃饭的嘴。但她从来没有叫过苦。在随后的几年中，她和长子阿尔弗雷德一起艰难度日，辛勤操持家业。直到 1834 年，他们过了 8 年困苦交加的生活以后，机会来了，而且阿尔弗雷德抓住了这个机会。

德意志关税贸易联盟的建立，帮助许多德国企业摆脱了困境，克虏伯也在其中。阿尔弗雷德将工厂交给他的两个弟弟照管，他自己则去了英国，在那里他更加完善了自己在生产一流铸钢方面的知识。他决定，只采用一级原材料，并在铸钢过程中严格管理。

阿尔弗雷德本来就极为认真，现在他慢慢变成了一个狂热的完美主义者，他要求他的工厂生产出来的产品必须无懈可击，他的钢材现在真的是一流的了，而且他也成了一个精明的生意人。当他的第二次大好机会到来时，他付清了他弟弟应得的一笔钱，终于实现了夙愿，成了工厂唯一的主人。 1848 年，法国国王被推翻，德意志发生了革命，而普鲁士的势力迅速崛起，成了德意志的领导力量，克虏伯也随之繁荣起来。统一的德国要进行基础设施的建设，基建所必需的铁轨和无缝钢管则由克虏伯提供。在克虏伯公司的鼎盛时期，每天要生产两万米铁路钢轨，即 20 公里的铁轨。其中很大一部分铁轨销往美国，美国在南北战争结束以后也在扩建自己的铁路网。

阿尔弗雷德·克虏伯称这些产品为“和平

工具”。除此之外，他也开发并生产了“战争工具”。鉴于他生产的大炮质量很好，柏林的一家报纸称阿尔弗雷德为“大炮国王”，这个称呼阿尔弗雷德非常喜欢。现在他 40 岁了，他是欧洲大陆最大的一个铸钢生产商，他取得了许多成就。

阿尔弗雷德不仅以一位优质钢材生产商而闻名，他还作为一位社会福利改革家载入史册，这一点许多人都有所保留。因为，他给工人做多少事，他就要求工人为他也做多少事，特别是，他要求他的工人要完全献身于公司。他的福利公司是现代福利意识与古老的族长制的结合。尽管如此，在德国工业企业家中，阿尔弗雷德仍然是第一个认识到，提高工人素质、解决工人的衣食住行及生老病死等后顾之忧有重要意义。早在 1836 年，他就建立了职工的工厂保险基金和职工死亡保险。几十年以后，德意志帝国首相俾斯麦就借鉴该保险的规章，制定颁布了德国第一个社会保险法。他还建造了工人住宅区，在住宅区内建有游艺场所和草地，他将一个日用品商店买了下来，以保护克虏伯人不受不法商人哄抬物价的损害，他还设立了

一家工厂医院。

事业上的成功可以让他变得更如幸福了，但因心理问题使他丧失了这个能力。他对任何人都有一种病态的不信任，他对公司前景的忧虑不断加剧，他的内心备受煎熬，他变得越来越古怪，越来越抑郁寡欢。他与美丽的贝塔的婚姻也破裂了，这次婚姻给他带来了他唯一的儿子弗里得里希·阿尔弗雷德。他与儿子的关系也一直很紧张。到后来，他的妻子和儿子都不愿意再在埃森生活。所以，只剩下阿尔弗雷德一个人生活在他亲自设计建造的豪华住宅里，即威拉山庄，他变得更加疑神疑鬼，更加离奇。

1887年，阿尔弗雷德·克虏伯，这位怕见人的百万富翁，在他自己所选择的孤独寂寞中去世，临终时只有一位仆人陪在他的身边，享年75岁。有一则讣告是这样写的：“就像他自己曾经说过的那样，就像克虏伯人后来经常引用的那句话：他所祈祷的就是工作。他的祈祷得到了回报。他如愿以偿，在他那个时代里，没有任何一个人能比他生产出更多更好的钢。”他成功地弥补了他一事无成的父亲为克虏伯朝代所造成的损失。弗里得里希·克虏伯公司就

是证明。

阿尔弗雷德去世时，他与贝塔唯一的儿子弗里得里希·阿尔弗雷德，即弗里茨，已经33岁了。

弗里茨把公司的规模扩大了两倍，公司利润也成倍增长。用当时的人评论克虏伯公司的话来讲，克虏伯公司取得了“巨大的”成功。但后来的史学家往往低估弗里茨对克虏伯公司发展的作用。在他执政期间，公司没有经历大的危机。公司只是在继续向前发展。这个有着知识分子的嗅觉、蓄着大髯须、胖乎乎的人，也不像他父亲那样怪僻，他更惹人注意的地方在于，对他那个时代来说，他外表上看来很合时宜。

在弗理茨统治下，克虏伯发明了著名的“克虏伯钢”，这种钢由于无比坚硬，适合于建造坦克，而声名远扬。是弗里茨，开始在莱茵浩渺建造了欧洲最大的炼钢厂；也是弗里茨，收购了马格德堡的格鲁森工厂。同时，他继续发展克虏伯公司在福利方面的传统，他建立了100万马克的基金，以帮助他的工人，使他们在疾病和困难情况下不必举债度日。他为克虏

伯人建造了养老院和疗养院，他还支持克虏伯人的体育俱乐部、划船俱乐部及合唱团。

阿尔弗里德作为克虏伯帝国的继承人，他于 1907 年 8 月 13 日出生于威拉山庄，在受洗礼时，他得到一位有名望的教父，威廉二世。1924 年，他 17 岁，在埃森读完文理中学。中学毕业后，他在父母的公司里实习了半年。随后他在慕尼黑，柏林和亚琛上大学，学工程，最终于 1934 年 11 月毕业，成为硕士工程师。上大学的时候，他比较清闲，尽情享受了大学生活的自由。在读书之余，他发展了自己的业余爱好——飞行和帆船运动。从 1934 年起，他开始在克虏伯工作，尽管他有经理头衔，但没有多大的权力。大学时代以及其后直到 1939 年这段时间，是他一生中最幸福的时光，他与第一任妻子安娜里泽·巴尔的婚姻就是在这段时间里发生的。尽管他这个时期的朋友们仍然把他描述成一个羞涩拘谨的人，但也都认为他很高兴，很轻松。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

充当帝国主义柱石

在阿尔弗里德大学毕业前两年，在德国和欧洲史上发生了深刻的、后果严重的事件：阿道夫·希特勒及其党羽“上台”了。

1889年4月20日，阿道夫·希特勒在布劳瑙诞生了。布劳瑙是位于流经奥地利和巴伐利亚边境的因河河畔的一个宁静小市。希特勒的父亲在那里是一个海关官员。第三帝国时期，希特勒曾经向众多德国人索取过所谓雅利安人后裔的证明，即从他们向上面三代人中间没有犹太血统。可是，希特勒本人恐怕永远也拿不出这样的证明，因为连他也没法确认，他的祖父究竟属于什么种族。

1930年选举后，希特勒就把目光放到争取陆军上。因为他深知，这是国家存在的必要支柱。他看到，冲锋队只是能喊能叫，制造声势的乌合之众。和德国的陆军不同，它没有正规军的素质和力量。希特勒内心一清二楚，没有

这样一支军队，或者至少说没有陆军将领的默许，他是不可能把政权拿到自己头上的。

也许希特勒懂得法庭是最容易吸引人注意的地方，6年后他又一次踏进了法庭，不过这次不是站在被告席上，而是作为一个在选举中刚刚获得惊人胜利的政治运动领袖出庭为三名年轻尉官作证，他们是因在军队中宣传纳粹思想被以叛国罪起诉的。本来起诉是陆军对纳粹党在军内扩充势力的警告，这对希特勒拉拢陆军的策略极为不利。然而希特勒不愧为诡辩之士，给他嘴一讲，国家社会主义不仅没有构成对陆军的威胁，而且实际上是陆军的救星，德国的救星。“我一直抱有这样的看法，”他誓言旦旦地说，“任何要想取代陆军的尝试都是发神经的……我们将努力做到，在我们执政以后，以目前的国防军为基础，一支伟大的德国人民的军队将会兴起。”而且只有依靠这支军队，以推翻凡尔赛和约为宗旨的“德国民族革命”才能获得胜利。

德国的垄断资本家看到希特勒竟有如此能耐，都把赌注押他身上。鲁尔煤炭辛迪加作出决议，每出售 100 吨煤，就抽出 5 马克给纳粹

党，一年竟达 600 万马克。其他的垄断资本家也纷纷解囊，为纳粹党提供经费。他们不仅答应更慷慨地解囊，而且就纳粹党的执政问题达成原则协议。他们联名上书兴登堡总统，以公开要求“民族运动的最大集团的领袖”希特勒上台执政。

这样，希特勒不仅给陆军戴上了紧箍咒，而且也笼住了大资本家。现在他可以左手拿来大亨们送来的钱，右手拿去加强对群众的宣传和欺骗。在 1932 年总统选举和国会选举中，纳粹党在全国各地散发数以千万计的宣传品，大小头目和冲锋队全部出动，希特勒精神百倍四处演说。甚至坐飞机一天到 10 多个地方进行“飞行演说”。这使纳粹党在 7 月 31 日的选举中更上一层楼，一共获得 1370 万张选票，在国会中占 230 席，成了国会中第一大党，戈林夺得国会议长的宝座，纳粹党成为左右国会的重要力量。

在风雨飘摇的德国政治生活中，共和国进入了它的垂暮之年，它像一叶骇浪中的小舟最终在希特勒纳粹党这块张开虎口的礁石前粉身碎骨了。

共和国最后一任总理施莱彻尔将军利用和兴登堡儿子的私人关系成了总统本人的好友。在德国最后一任社会民主党总理赫尔曼·缪勒辞职后，施莱彻尔在兴登堡面前力荐弗朗兹·冯·巴本出任总理。巴本一上台就讨好希特勒，解散了国会，取消了对冲锋队的禁令，使纳粹党的活动去掉一切顾忌。然而由于巴本无法满足希特勒的胃口，希特勒竟和原来把巴本推上台的施莱彻尔本人达成默契，把巴本拉下台。12 月 2 日，施莱彻尔担任总理后，立即邀请纳粹党二号人物施特拉塞当副总理，企图分裂和控制纳粹党。但希特勒提前罢了施特拉塞的官，同时又回头和巴本联姻来算施莱彻尔将军的账，与此同时，他还大走兴登堡儿子的后门，通过威逼和许诺使他在其父面前多多美言，进言“必须让纳粹党参加政府”。就这样，希特勒比想控制他的一个个阴谋家都技高一筹，在较量到最后一分钟时终于被任命为总理，掌握了德国政界的大权。 1933 年 1 月 30 日，魏玛共和国的丧钟，德国人 14 年来徒劳无益的实行民主制度的笨拙努力的丧钟终于敲响了，希特勒以完全合乎宪法的方式宣誓就任德国总理。

1933年2月1日希特勒召开内阁会议，研究反共、限共的措施。 2月，宣布禁止共产党的示威运动，并封闭了共产党的报纸。

1933年2月27日，希特勒一手策划了“国会纵火案”。这天晚上，纳粹党头目戈林指挥放火烧毁了国会大厦，然后诬陷共产党，造谣纵火者是荷兰共产党范·德·贝卢。当天晚上就逮捕了一万多名反法西斯战士，在以后的三四个月里，被捕人数达六七万人。在“纵火案”的第二天，希特勒内阁就通过法令，终止实行宪法中有关人身不可侵犯和言论、通讯、出版、集会、结社等自由条款，取消了工会和其他一切政党。纳粹党掌握了对每一个德国人随心所欲、生杀予夺的大权。

1933年3月23日，希特勒软硬兼施，逼迫国会通过所谓授权法，授予他立法权、批准同外国缔结条约权和宪法修改权，使他成为不受议会任何约束的总理。

1934年8月2日，87岁的德国总统兴登堡逝世。希特勒把总理和总统职务合二为一，接管国家元首和武装部队总司令的权力，头衔是元首兼国家总理。他花岗石般坚硬的意志，能

呼风唤雨超一流的嘴巴， 15 年来党内外的辛勤耕耘，强奸民意和移天易日的手法终于使他如愿以偿，站到了大独裁者的位子上了。从此，潘多拉的魔盒被打开了，法西斯主义将德国人民和世界人民推入了灾难的深渊。

希特勒的上台很快使德国的一大批人遭殃：共产党人、社会民主党的政治家、一些中层市民、那些多多少少有些“左倾”的学者、艺术家和作家、工会领导和一些“政治”官员。特别是德国的犹太人。总的来说，有一大批人成了牺牲品。但与那些没有受到“新国家”伤害，和那些从“新国家”中获益的人数相比，这个数目要少得多；企业家、商人、房地产主以及农民，他们原来绝望的境况迅速得到好转；官员、医生、学者、律师都从驱逐犹太人中获益；失业大军现在重又获得工作，一开始缓慢地就业，后来就业发展速度加快，以至于在 4 年之内劳动力市场由劳动力严重过剩转变为劳动力紧缺。这一大批人不大关心那些少数被迫沉默、受迫害的人，那些被政治警察关在集中营里和地窖里的人，没有人能听到从集中营与地窖里发出的痛苦喊声。1933 年，整整一年，全国各

需要全本请访问 www.ertongbook.com