

世界富豪百传

One Hundred Richmen of the World



奔驰总裁

〔德〕尤根·格莱斯林 著

施伦普传

One Hundred Richmen of the World

时代文艺出版社

施伦普

奔驰总裁。
他的重大举措
是使原来的
“戴姆勒——奔
驰”变成了“戴
姆勒——克莱
斯勒”，实现了
20 世纪最大的



一次公司合并，使美国的三大汽车产业变
为两家。提起世界的豪华车，谁都会想到
“奔驰”，那是施伦普的 Baby。

One Hundred Richmen of the World

ISBN 7-5387-1500-2



9 787538 715002 >

责任编辑：叶天洪

封面设计：褚黎丽

世界富豪百传

奔驰总裁

——施伦普传

〔德〕尤根·格莱斯林 著
刘火昆 译

时代文艺出版社

目 录

引 言	以不同寻常的方式	(1)
-----	----------------	-------

第一部分 野心家

第一章	第六大猛兽	(1)
	坚定向上	(13)
	难以成为爱因斯坦	(13)
	和自己也和他人斗争	(17)
	蚕食和被蚕食	(24)
	跳板南非	(33)
第二章	猛烈进攻	(40)
	上等人	(44)
	来自各方的强烈谴责	(44)
	来自比勒陀利亚的被动抗议	(47)
	贸易、转变并行?	(53)
	盈利第二位	(58)
第三章	按企业风格行事	(63)
	在狼群中	(67)
	追逐大象	(67)
	感谢德希	(70)
	林内的秘密卷宗	(76)

解雇一个又一个朋友	(78)
感谢德意志银行	(88)

第二部分 整顿专家

第四章	硝烟与玫瑰	(91)
	皮洛士式的胜利	(97)
	糟糕甚于输棋	(97)
	拒绝辞职	(101)
	坦诚相见	(108)
第五章	蛇王	(111)
	绊脚的西班牙台阶	(118)
	莫林根之行	(118)
	巨人之战	(124)
第六章	赤字，红地毯	(131)
	随机应变	(144)
	惨淡的经营业绩	(144)
	奥托布鲁恩之大力神	(153)
	流星	(156)
第七章	决策和痛苦	(165)
	无能和无知	(172)
	倾翻试验事件中的施伦普	(172)
	当施伦普叫骂时	(174)
	时髦车和灌肠的关系	(183)
第八章	随大流者还是领头羊	(185)
	懦夫先生？	(193)
	董事会里的领头羊	(193)

第三部分 全球化专家

第九章	纯粹资本主义·····	(198)
	被抛弃和被出卖·····	(206)
	经久不息的掌声·····	(206)
	利润至上·····	(218)
	走冲突路线的资本家·····	(223)
	没有指名道姓的决斗·····	(227)
第十章	超级明星施伦普·····	(231)
	对美国一无所知的先生·····	(236)
	惬意的时光·····	(236)
	全球 γ 计划 ·····	(245)
	一个人掌权·····	(250)
第十一章	思变之风·····	(255)
	爱丁堡荣誉公民·····	(266)
	亚洲销售市场·····	(266)
	南非情结·····	(271)
	后记·····	(274)
	外国的胆小鬼，德国的怕事人·····	(284)
	无畏战士——不只在莫林根·····	(284)
	一个活生生的施伦普·····	(289)
	感谢·····	(291)
附 录	·····	(293)

引言：以不同寻常的方式

才能、判断力和进取心

“他来的时候智商就高。”

——汽车销售联营公司董事长利奥·鲍曼

“我们看到的是他的才能，他的强大和他的梦。”

——麦卡锡集团有限公司总裁特奥·斯瓦特

“尤尔根·E·施伦普亲自提着行李走进轿车。”

——南非开普敦梅赛德斯公司司机理查德·温策尔

是靠机遇、幸运，还是靠才能和判断力？实际上，尤尔根·E·施伦普从德国南巴登地区梅赛德斯分厂的一名学徒工到现在成为一位权倾世界的名人，绝不能用偶然和幸运来解释，而是才能和判断力的综合验证。这位德国弗莱堡人身上所体现出的独特性格、才干和知识，即使不能说水到渠成，迟早也会坐上欧洲第一大康采恩的董事长宝座。

相对而言，施伦普的开头不怎么好。他和德国金属公司的卡尔·约瑟夫·诺伊基尔兴博士同属一个类型。作为法兰克福著名的贸易公司总裁的后者，来自于一个地下室酒店之家，靠打工读完大学。出身相似的施伦普也走过了一段大致的艰苦历程，先是前往南非，尔后又派驻美国，接着加盟慕尼黑德国航

空航天股份公司（简称达萨公司——译者注），最后才入主 12 层高，位于斯图加特——莫林格的康采恩总部。

在盛名面前，这位戴姆勒——奔驰公司的董事长从不会丧失自我。南非一位出版商胡·穆雷评价说，“尤尔根·E·施伦普是奔驰公司首位能自己安装汽车的董事长。”

在南非，尤尔根·E·施伦普从一位技术行家成长为可对公司进行通盘考虑的首席经理，期间经历了许多难以想象的考验，他的才能也因此开始得以显露。施伦普的同事很早就意识到，此人决非等闲之辈。

当时在康采恩总部负责南非子公司业务的董事格哈德·林内那时就毫不隐晦他对施伦普才能的赏识：“他会成为南非梅赛德斯——奔驰公司的董事长。”南非工业界名人特奥·斯瓦特在 70 和 80 年代与施伦普交过手，和当时年轻的施伦普经常进行艰艰的谈判，就在那时，作为南非著名的汽车经销商——麦卡锡集团南非有限公司总裁的斯瓦特已认识到：“尤尔根·E·施伦普终有一天会攀上权力巅峰。”斯瓦特所指的巅峰并不仅仅是位于比勒陀利亚的子公司的头把交椅，而是整个戴姆勒——奔驰公司的董事长之职。“尤尔根·E·施伦普总有一天会得到这个职位，对此，我毫不怀疑。”施伦普的前任，南非梅赛德斯——奔驰公司总裁毛利斯·申克也完全同意斯瓦特的话。

要坐到这个位子上的人必须具有坚强的意志和强烈而健康的进取心。充满自信的施伦普在与他的秘书瓦特劳特·莱恩哈德告别时说的一句话充分说明了这个德国人强烈的权力欲：“我再见你时将已是董事长。”

当尤尔根·E·施伦普在 1986 年开始掌管南非梅赛德斯——奔驰公司时，他的秘书卡罗拉·布洛克预言说：“10 年内，他将成为康采恩的董事长。”而实际上，这段路程只用了 9 年。布洛克跟着他的时候，施伦普已是总公司董事会成员了。这个

时候的预言尽管还是大胆，但也决不是不着边际。

施伦普渴望达到平步青云，他也从来不隐瞒自己的这种欲望：“我坚信自己迟早会进入公司领导层。”施伦普当年就对南非汽车工业界风云人物利奥·鲍曼这么说。“我，尤尔根·E·施伦普只相信尤尔根·E·施伦普。”他是如此自信，也的确一步一步实现了自己的目标。

在施伦普的奋斗经历中，他的高智商只是其中一个重要因素。鲍曼高度评价说，施伦普的过人之处在于他很少受“情商”控制，鲍曼亲眼看到了“一个独立而极为自信的男人”在南非迅速成熟和成长。

由于施伦普拥有的非凡才干，作为南非梅赛德斯—奔驰公司前身的汽车销售联营公司总裁鲍曼，曾当面对施伦普预言说，“你早晚会成为戴姆勒—奔驰公司董事长的，而不仅仅是梅赛德斯—奔驰公司的总裁。”鲍曼在解释施伦普的成功时，更多地将其成功归功于他的优越其前任的性格，“扎恩、普林茨及罗伊特都不及他坚强。”就在鲍曼作出预言后几年，1995年夏天，他接到了从德国斯图加特总部来的一个电话，告知了他这一消息。今年已76岁的鲍曼对这一结果毫不奇怪：“施伦普的星座是处女座，这个星座的人一般都特能干。”

我们从哪儿可以认识到一个看起来是那么冷酷无情的首席经理的真实性格呢？是从职工人数的增加，还是销售额、经营利润的增长？实际上，某些人确实是如此看待这个问题的。但另一部分人却认为要从他的人性特征来看。像尤尔根·E·施伦普那样的首席经理在90年代果断地公司内部大刀阔斧地砍除工作岗位，在当时无疑是极不受欢迎的。然而，如果人们不能意识到今天的经济政策的急迫性已是与10年前不可等量齐观时，那么他就不可能生活在当今提倡全球化的年代里。要真正认识这位戴姆勒—奔驰公司总裁，恐怕不能只从他的那些大

决定，而是要更多地着眼于小处。

理查德·温策尔一直颇受生活的厚爱。婚姻幸福的他有 3 个孩子，在南非属于介于白人和黑人之间的有色人种。在开普敦的职业司机圈子里，他是最著名的一个。他服务过的名人从大使到世界足球明星，什么人都有。自 1996 年开始，理查德达到了一个职业司机生涯的顶峰：作为南非梅赛德斯—奔驰公司的唯一一名职业司机，他负责将大老板送到其目的地。每年至少有 1 到 2 次，他的老板待他会非常友善。

当尤尔根·E·施伦普来到开普敦时，理查德会从他的口里听到他的每一个愿望。施伦普很喜欢开车，也爱让司机为他开车。但坐车仅限于离城市方圆 50 公里的限度内。超出这个范围，他就坐飞机。那架 8 座位的飞机随时等候其主人飞往位于东伦敦的梅赛德斯公司厂区。理查德的工作范围就只限于开普敦附近。有时候，他们也会开着奔驰 600 去郊外或码头区。有一次，他们开了一辆黑色 420C 奔驰车搭上了缆车。施伦普的口号是每天换点口味，这里不是指某家他喜好的饭店或者是一个好地方。休息对他而言是太单调了，他喜欢不断地变换花样。

有一天晚上，他们驱车向东部开去，为的是赶上在南非西南部城市斯特棱博世体育场举行的帕瓦罗蒂音乐会。该城是南非第二大古老城市，也是大学城兼葡萄酒中心。当施伦普到开普庄园接了他的生意上的朋友，南非颇孚重望的工业家安东·鲁泊特后，他们就直奔演出场地而去。理查德小心翼翼地问道，“是否要超速？”因时间实在是来不及，施伦普同意了。在迟到了 20 分钟后，他们 3 个赶上了音乐会。

接下来发生的事可能不值一提，但对理查德来说确实是太出乎他意料了。当他们到达斯特棱博世后，等待施伦普他们的将是美妙的音乐，而理查德只有坐等他们听完音乐会。这在理

查德已是习以为常，他也从来不抱怨什么。施伦普在与他道了别后几分钟又突然折回来，“我的司机一定要吃饭，”他富有同情地解释道，并递给了一脸惊愕的司机一份丰盛的晚饭。然后，才坦然地回去欣赏大明星的演出。

就如预料的那样，他们回到开普敦时已是深夜。但第二天一早6点30分，理查德已在门外等候了。施伦普自己开了门，手里拎着行李上了车，他没有要理查德为他做这一切。这让司机颇感意外，尤其是理查德服务的对象都是名人。在赴早晨第一个约会的途中，施伦普点燃了他今天的第一支香烟，接着就在座位上开始了他这一天的工作。有时候，他也会在电话中粗暴地责备对方。即便理查德听不懂德语，也能从声音中猜出个大概。

直到现在，理查德·温策尔还记得他在1995年12月第一次见到他的大老板的情景。施伦普在那天给他的司机留下了不可磨灭的印象。当他从机场接到了举世闻名的康采恩总裁后，送他前往目的地。在那里，他受到了这位大老板和他的夫人让他去家里的邀请。

“现在我听听你说，”一直在周游世界的施伦普就开始让理查德·温策尔慢慢叙述，顺便也了解一些信息。理查德呢，说得多的同时，也了解了不少信息。尤尔根·E·施伦普善于捕捉各类信息，不管是在和世界银行行长通话时，还是在和一个友善的司机喝酒时。

这在被人骂作冷酷而从不让步的施伦普并不是例外，而更是一种习惯：友善的邀请、不菲的小费，特别是对下属从不吝啬赞美词。理查德·温策尔就从这位来自德国总部的大老板那里感觉到了他的和蔼。虽说这些插曲不足挂齿，但对当事人来说则是分量十足。

如今的南非梅赛德斯—奔驰汽车公司总裁克里斯托弗·科

普克毫无疑问是最了解施伦普的人之一。可以说，是施伦普一手将其提拔到南非子公司头把交椅上的。他们俩除了在生意上常有交往外，私交也不错。科普克是属于能将自己想法向施伦普和盘托出的少数人之一，无论好坏。在无数次生意聚会外，他们还常去位于南非德兰士瓦省共有的庄园。

科普克在4岁时就随父母来到了开普敦。工作后从一开始就跟从施伦普。前者对施伦普的敬佩和忠诚，保证了从他口里说出的赞美之词绝不会是考虑到自己仕途及公司利益的溢美之词。按科普克的说法，除了施伦普在80年代初去美国克利夫兰出任奥克里德股份有限公司的总裁外，在1974年7月到1986年12月这段时间里，施伦普的唯一成功在于，没有人能像他那样，在领导比勒陀利亚联合汽车和柴油机销售公司及后来的南非梅赛德斯—奔驰公司的那段艰难岁月里，总能让其同仁振奋。在经营情况顺利的情况下，施伦普特别具有“鼓动人的艺术”。施伦普的这种本领为他在许多地方赢得了赞赏和好感。他们心甘情愿地在以后为他“赴汤蹈火”。

熟悉施伦普家庭的科普克说，施伦普的妻子对他影响巨大。她总在适宜的时候提醒施伦普，“施伦普对他的妻子雷纳特极为尊重。”雷纳特的冷静使得这位最有权利的经理没有陷入骄傲自满，而是仍然为人喜爱。俗话说，一个成功的男人背后有一个能干的太太，这在施伦普那里也是无疑的。不过，施伦普在家也不是“万事皆请示的”。

应该说，最了解施伦普的当属他长年信赖的伙伴，来自威斯特法伦州的德特马·格罗斯—黎格。他长期担任其新闻发言人及私人顾问之职。这位传媒专家被推举为新闻部经理也并非没有道理的。他知道如何用最简洁的词来形容他的老板。“他最让我敬佩的是他的公正、意志坚定、坦荡、勇于做决定及其长远的战略眼光。”格罗斯—黎格称赞道。施伦普对部下的工

作要求高而准确，也很能容忍反对意见，同时还欢迎他们提出的建设性意见。

戴姆勒—奔驰公司前任总裁维尔纳·布莱特斯威特教授在回答施伦普是否是超人这个问题时马上予以肯定，“否则他不会坐到这个位置上。”虽然如此，对施伦普的许多褒扬仍掺杂了些毫无根据的夸张或有神化之嫌。因为，如果没有巧合、没有机遇和那些赏识他的人在帮助他，施伦普不可能，至少是不可能在如此短的时间里成为戴姆勒—奔驰公司董事长。要说他身上的“弱点”，那么其不同寻常的质朴和多年来都无法改变的拘束算得上是。普通人身上的才能特征在优胜劣汰的经济世界尤其难以平衡。

很长一段时间，施伦普都用显而易见的傲慢口气说道，戴姆勒—奔驰需要他，而他却不一定需要戴姆勒—奔驰。好了伤疤忘了疼。当初他在两名亲信陪同下在罗马有过一次越轨行动，结果在深夜遭到警察的盘问，给当时的报刊提供了不少花边新闻。毫无疑问，施伦普会全力以赴地继续对公司进行全面整顿，并将力量集中在未来的资产组合和增加盈利上。当然，他也会注意不让自己成为其对手所说的“德国兰博”，这些人现正等着他在某天犯错。同样，他亦要小心谨慎地控制自己的弱点，争取将自己的公众形象定位在一个意志坚定、贯彻力强，以及严厉和权欲重的世界级经理上。要做到上述这些，他还尚需继续努力。

当尤尔根·施伦普 1995 年夏天接过欧洲最大的工业企业帅印后，他认识到其前任给他留下了个堪称大杂货铺式的“技术康采恩”，经营多样化但却缺少整体性。罗伊特离任后留下的资产负债表是欧洲康采恩中有记载以来的最糟的。

施伦普只用了 3 年，就止住了公司的亏损势头。在集中进行了资产组合后，康采恩保留了 23 个经营领域，使其做好了

盈利的准备。戴姆勒—奔驰公司在去年取得了极大的成功，企业资产如计划那样增值不少，一切的努力均以成功和可盈利而告终。就拿 1998 年夏天的数据来说：销售额上升了 19%，达到 1240 亿马克，经营利润更是增长了 79%，达到 43 亿马克。不是施伦普，德国没有一个经理人员能做到这一点。

然而之前，曾发生为维护股东权益引起工会和工人上街游行的恐怖事件。当以整治公司闻名的施伦普又创立了 12000 个新工作岗位后，一切又复归平静。其前任罗伊特留下的乌烟瘴气也已烟消云散，取而代之的是一股清新的空气：80% 的产品年龄低于 5 年；梅赛德斯汽车售出超过 71.5 万辆，比前一年超出 11%，这样的销售业绩是空前惊人的。

1998 年，施伦普满意地宣布，“我们在整个康采恩树立了一种全新的企业精神。”因为，在戴姆勒—奔驰工作不仅意味着成功和效率，对所有 10 名董事而言，还意味着富有乐趣。

能取得现在这个成绩，也得益于一支高度自觉的领导队伍，其领头人就是施伦普，依靠幸运和不少技巧，他游刃有余地控制着这支队伍。不过，尤尔根·E·施伦普，奔驰公司的领头人尚未完全到达他的目标。他的理想是将戴姆勒—奔驰公司再向前推，成为一个高度现代化，盈利达到最大程度，同时又是高度灵活，提供全方位服务的世界一流公司。施伦普为 2008 年定的销售指标是 2500 亿马克，这个数字在不久前看来还是个天方夜谭，现在很可能会提前实现：由于奔驰和克莱斯勒的合并，其目标有可能在世纪之交就能实现。现在，不管乐观的梦想家施伦普会到达哪一个高度，有一点是明确无疑的，他头上的光环肯定比任何时候都亮。

在施伦普的生命中，他就好像一直在攀登一座峭壁，开头并不清楚如何解决面前的问题。然而，这位业余登山爱好者总能在途中找到绝佳的解决方法，最后将不可能变成可能。

当他刚踏上南非的土地上时，他面对的是审慎的环境。在那里，他从技术服务部门经理一直做到南非梅赛德斯—奔驰公司总裁的位子，赋予了南非子公司全新光环。就在实行种族隔离政策的这个国度里，他凭着“手指上的感觉”，领导公司制造专为白人提供的豪华轿车。在这期间，他还被派往美国克利夫兰的奥克里德股份有限公司，整治经营不善的这家子公司，但在无法使其盈利后他将其出售。

随后，又有一项任务摆在他的面前，即将一个过度庞大而分散，且只重视各部门自身利益的德国航空航天工业重组为德国航空航天公司（以下简称达萨公司）。现在，戴姆勒—奔驰公司旗下的戴姆勒—奔驰航空航天公司（施伦普在出任戴姆勒—奔驰公司董事长后，重新进行资产组合，原德国航空航天公司随之更名为戴姆勒—奔驰航空航天公司——译者注）能获得非常可观的订单，实现创利，并跻身世界最大的航空航天康采恩之列，得完全归功于尤尔根·E·施伦普。他能取得如此成绩相当不易，因为他接手时正赶上东欧解体、美元疲软等一系列不利因素。施伦普在作为达萨老板的6年时间里，成功地将其扭亏为盈，使之拥有了一个灿烂的前景。

与此同时，他也登上了个人职业生涯的辉煌高峰。随着埃德扎而特·罗伊特的退位，1995年夏天，尤尔根·E·施伦普出任戴姆勒—奔驰公司的董事长之职。他上任后取得的成绩，在此不言而喻。在他的领导下，公司发展成为世界上最具创新精神，最能赢利的德国企业领头羊。对尤尔根·E·施伦普而言，似乎没什么克服不了的困难。这位弗莱堡人现在已牢牢地坐稳了他在戴姆勒—奔驰公司头把交椅的位子。从1998年秋季起，他将和罗伯特·J·伊顿共同领导戴姆勒克莱斯勒股份公司。谁都知道，高处不胜寒，那个位子不是那么好坐的。但在碰得头破血流之前，尤尔根·E·施伦普还是要再显他的才能、判断力

和职业进取心。

传统的有关经营人才的传记都是以类似手法开启一个成功故事序幕的。本书从头至尾都贯穿了这一系列故事。因为以上讲述的情节只是事实中的一部分。传记中的陈述、态度及引用的语句很有对主角大加赞扬的味道。我对施伦普进行了大量采访，在传记中大部分予以正面报道。其原因我在以后会提到。

这是一方面。另一方面我在写作此书时又认识到，不能只传达被采访者提供的，有意进行过加工的信息。在了解尤尔根·E·施伦普作为一个人和一个经营人才的批判性一面时，我越是深入挖掘内幕信息，越是震惊。

此外，在我深入采访时，不断会出现问题和矛盾之处，不管是有关内容的，还是针对一些陈述的。一部分特别明显的矛盾之处和问题，在本书中会找到解释和答案。之所以能做到这点，是与我能够遇到一批能尽可能客观讲述事实的康采恩内部及外部的人有关。

有一点是一样的：描写和惊叹，分析和崇拜，也有能够让人接受的批评。有关经理的传记，就如有关政治家的传记让人常常想起古代和中世纪的名人肖像画。带着对画中人物的崇拜，总会不自觉地美化或拔高，偶而甚至达到让人忍受不了的程度。这就像今天的一些上层贵族、教会和康采恩会秘密委托写手为他们出传记，写成普通报道相同。

戴姆勒—奔驰公司内部写传记也是有传统的。一般而言，这些传记或多或少都带点主观。这只需回忆一下 90 年代初有关罗伊特的传记是怎样将他捧上天的。罗伊特时代的康采恩被他搞成了一个“一体化技术康采恩”，最后无法收场。尤尔根·E·施伦普在其前任的位子上将一个已是无利可图的公司变成了一个高度灵活，提供全方位服务，又全面盈利的康采恩。

最早出版的经尤尔根·E·施伦普同意的关于他的传记是什

么时候？在罗伊特的传记中，有施伦普的照片，他看上去目光坚定，对未来充满信心，其目光已表露了他将有一番英雄作为。该书的作者将施伦普称为“奔驰之星”。此外，就没有出版过关于他的通常意义上的传记了。

罗伊特的传记中最聪明的一句话莫过于对罗伊特的结局的预测：“罗伊特的命运将掌握在经济形势手里。”实际上，他就是为形势所逼，将他集约经营的公司交到一个比他年轻很多的经理手中。也许，罗伊特的“一体化技术康采恩”之所以失败，只是“因为他从不止一次让司机为他提公文箱”，他的传记作者埃格劳这样说。如果施伦普也是这种人，那么他的帝国也同样好不到哪里去。这得感谢施伦普的父母教育得好。

现在，戴姆勒—奔驰公司的经营状况比以往任何时候都好，对此，尤尔根·E·施伦普的贡献最大。伴随公司赢利的增加，施伦普在德国的公众形象也已明显得到改善，在国际上的知名度也迅速上升。他当然拥有非凡的才干和独特的性格，否则他就不可能在这么大的康采恩中出众，这也是促使我和戴姆勒—奔驰公司头号人物深入交流的原因。施伦普很有幽默感，本书中的某些段落因此充满了嘲讽的意味。至于施伦普的阴暗面，本书也一样不回避，否则“肖像画”就不完整了。

一般传记都会有个问题，即会受到书中主人公的影响。如想写罗伊特，必须与他保持一致，以便获取内部消息。反对或加工，拒绝或合作将会使外人一看这本书，就知道是“假货”。这本书并不是通常意义上的传记，要写传记至少还要等个 10 到 20 年。今天的尤尔根·E·施伦普还将有许多动作，还将有许多可圈可点之处。因此这本书只是对一个成功的经理作了剖析，在描述其职业生涯的同时顺便展示了他的经济政策观、社会观和个人世界观，包含他的批评性总结。

正由于施伦普和他同事乐于接受采访，才有可能知晓销售