

点书成金

贝塔斯曼和他的文化帝国

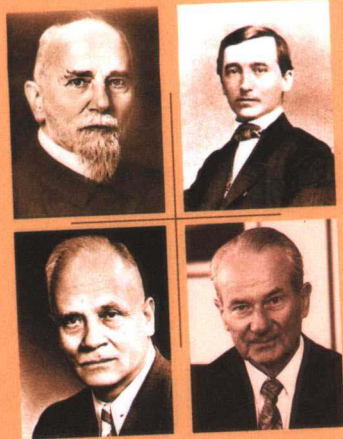
吴超超 编著

Turn book
into gold

世界传媒品牌人物系列丛书



重庆出版集团
重庆出版社



贝塔斯曼和他的文化帝国

吴超超 编著

点书成金



重庆出版集团
重庆出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

点书成金: 贝塔斯曼和他的文化帝国 / 吴超超编著.
重庆: 重庆出版社, 2006.12
(世界传媒品牌人物系列丛书)
ISBN 7-5366-8197-6

I. 点... II. 吴... III. ①贝塔斯曼—企业家—生平事迹②传播媒介—企业集团—简介—德国
IV. ①K835.165.38②G219.516

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第124810号

点书成金——贝塔斯曼和他的文化帝国

DIANSHU CHENGJIN —— BEITASIMAN HE TADE WENHUA DIGUO

吴超超 编著

出版人: 罗小卫

策划: 李楠

责任编辑: 陈小丽 刘培杰 (特约)

责任校对: 陈小丽

装帧设计: 章英 邹优阳



重庆出版集团 出版
重庆出版社

重庆长江二路205号 邮政编码: 400016 <http://www.cqph.com>

杭州海得宝图文制作有限公司制版

杭州长命印刷有限公司印刷

重庆出版集团书林图书发行公司发行

E-MAIL: fxchu@cqph.com 邮购电话: 023-68809452

全国新华书店经销

开本: 700 mm x 1 000 mm 1/16 印张: 13.25 字数: 160千字

2006年12月第1版 2006年12月第1次印刷

印数: 1~6 000

定价: 25.50元

如有印装质量问题, 请向本集团书林图书发行公司调换: 023-68809955转8005

版权所有, 侵权必究

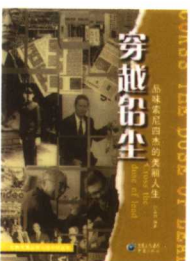
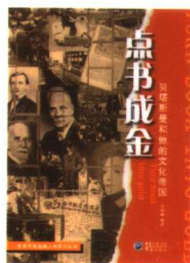
作者简介

吴超超

祖籍浙江嵊州。毕业于浙江大学人文学院传播所，在各类刊物上发表有关企业品牌建立、重塑、整合的文章。着力品牌战略研究。

现从事新媒体的开发、操作、运营研究。是养生堂品牌开发维护和广告实施首席主任研究员。

世界传媒品牌人物系列丛书



中艺文化策划制作
趣味阅读 享受生活
www.o-right.cn

出版人：罗小卫
策划：李楠
责任编辑：陈小丽 刘培杰（特约）
责任校对：陈小丽
装帧设计：章英 邹优阳

在世界六大传媒航母中，
贝塔斯曼离我们最近，也离我们最远

BERTELSMANN

media worldwide

目录



第一章	左手《圣经》，右手算盘·····	1
第二章	朝没有上帝的地方进军·····	14
第三章	古典时代的终结·····	30
第四章	废墟上的新帝国·····	42
第五章	开启辉煌之门·····	63
第六章	在没有硝烟的帝国拓疆·····	95



BERTELSMANN

media worldwide

- 第七章 帝国的巩固和改制 125
- 第八章 企业文化的宏伟篇章 143
- 第九章 贝塔斯曼的哥伦布之旅 156
- 第十章 后赖因哈德时代的贝塔斯曼大整合 169
- 第十一章 多媒体时代的贝塔斯曼文化帝国 179
- 第十二章 贝塔斯曼的漫漫中国路 191



第一章

左手《圣经》，右手算盘



1945年3月，德国居特斯洛。

夜很静，空气中弥散着一股来自远方的硫磺味道。偶尔有风吹过，树叶沙沙作响，有点凄凉，如同在为一个垂暮的帝国作入土前最后的诗唱。

而后，西边天空出现几个亮点，接着是战斗机呼啸的声音，再接着是炸弹从天而降时与空气剧烈的摩擦声，最后是一声又一声的巨响，仿佛巨大的锤子狠命敲击着棺材上的板钉，棺材里躺着的是一个迷失心性与良知的帝国，以及寄生在这个野心膨胀的帝国上无数纸醉金迷的发家梦。

几里外的防空洞里，50多岁的海因里希·摩恩静静地看着远处咆哮的火焰，拳头攥得很紧，微微抖着，指甲嵌在肉里，几乎要掐出血来。但他始终紧抿着嘴唇，没有让眼泪流下来。一个雄伟的商业版图在顷刻间化为废墟。海因里希不知道自己错了，国家错了，还是历史错了。他只是想成为一名如同亨利·福特那样伟大的企业家，把先辈留下的企业运营成一个庞大的文化帝国，可他却却在历史和道义的抉择中输掉了全部，甚至自己大儿子的生命。先辈为他树立的引以为豪的政治与商业完美结合的战略在他身上遭到了彻底的失败。他想到了自杀，但是脑海中有个身影给他温暖的力量，他的二儿子，赖因哈德。他仿佛听见小儿子轻声对他说：“没事

的，还有机会，很多困难不是都挺过来了吗？”海因里希告诉自己，儿子还被关在遥远的大洋彼岸，他不能就这么倒下，他应该如同当年他的父亲等待他归来那样等待儿子的归来。可他真的累了……

那一刻，他眼睛模糊了，时光在他心里飞转，他如同一个厌倦生活的老人，在临终前回想过往……

110年前，1835年，还是德国的居特斯洛。

19世纪40年代的德国正经历着跨时代的变迁。扩张的铁路如同血管一样在这个迈向工业化道路的国家蔓延。机器轰隆的声响日益取代了工人们劳动的号子。

这里的气候每到7月就出奇地闷热。卡尔·贝塔斯曼从居特斯洛教会开完会回来，热得满头大汗。他是教会的会长，还是市政委员，每天都有开不完的会议。妻子给他递来一条湿毛巾，卡尔擦了擦冒汗的额头，对妻子说：“亲爱的，我们家里还有多少积蓄？”

妻子回答：“不多，30000 马克多一点吧。”

“很好，够了。我想用它来办一个印刷作坊。”

“印刷作坊？亲爱的，你能印刷什么呢？现在什么都不好卖，包括书。你都56岁了……”

“不，你错了。有些东西永远有人买的。比如《圣经》。它永远不会过时，是永恒的畅销书，你知道吗？我就想开个印刷作坊，专门印刷《圣经》和其他圣歌集。这是永远不会过时的，我相信只要人有灵魂，灵魂需要救赎，就会有人买《圣经》去祷告，买圣歌集去赞美我们的上帝。”卡尔信心十足地说，“今天我在教会开会的时候，发现新教徒运动缺少《圣经》，很多教徒都买不到。我们可以印刷大量的《圣经》给这些新教徒，这样我也更像一个教会会长和市政委员了。而且，我们会变得富有，亲爱的。我们是上帝的选民，应该富有。”卡尔看着妻子。

妻子没有说什么，显然是答应了。她知道丈夫有着德国人传统的固执和自信。她想，有个自己的作坊，也总比丈夫每天教会、市政两头跑要强。

卡尔用3万马克买了一台印刷机和其他印刷设备。一个简陋的印刷作坊就这么诞生了。也许当时谁都不知道，这个不起眼的靠印刷《圣经》起家的小作坊，在150多年之后，会发展成全球六大传媒集团之一。但有的



确在最开始时，贝塔斯曼家族就显现出了其家族血统中优异的商业基因。

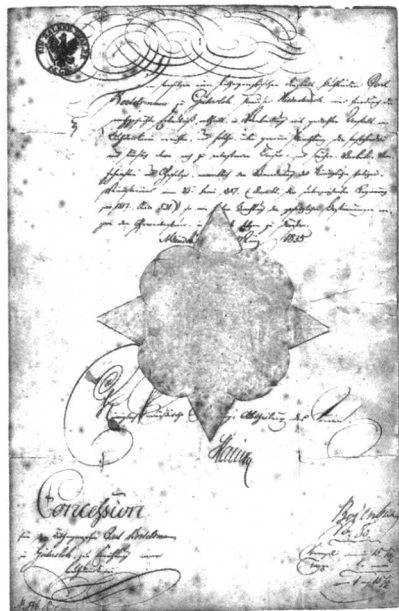
开始的时候《圣经》并不好卖。《圣经》的确是永远都不会褪色的畅销书，但卡尔没有注意到，每家每户也就只需要一本《圣经》。更换周期非常之长。当那些没有《圣经》的新教徒买走了十来本之后，就很少有人过问了。看着堆满作坊的《圣经》，卡尔不知道怎么继续经营下去。让一个成天在讨论耶稣如何救赎世人或者争议该不该建一个市政广场的卡尔来经营图书，在一开始似乎有些困难。

一天在教会做礼拜的时候，牧师带领着唱诗班在神坛上演唱着庄严的赞美诗：

远在天地形成之先
混沌初开神恩彰显
圣父创造日月星辰
天上三光普照人间

众光之源，三一上主
赐恩无限，照耀辉煌
荣耀赞美归于上主
我众齐声高歌颂扬
圣子耶稣道成肉身
成全救赎，妙爱深恩
世界明光驱散黑暗
跟随他行，生命丰盛

众光之源，三一上主
赐恩无限，照耀辉煌
荣耀赞美归于上主
我众齐声高歌颂扬
受造众人有神形象
寻求真理，爱慕善良
圣灵启迪感化内心



1835年，卡尔·贝塔斯曼获得了建立贝塔斯曼出版社的许可



弃暗就光，前程明亮

众光之源，三一上主
赐恩无限，照耀辉煌
荣耀赞美归于上主
我众齐声高歌颂扬
有主恩佑，心灵安康
随主引领，步履稳当
在地反映属天光芒
见证我主无上荣光

众光之源，三一上主
赐恩无限，照耀辉煌
荣耀赞美归于上主
我众齐声高歌颂扬
阿门.....



圣诗庄严而雄浑，在场的每个人都被圣洁而神圣的氛围包围了。卡尔为之一振，仿佛每个毛孔里都渗透出《圣经》的神圣和商业的敏感：我为什么不出版圣歌集呢！

有了这个想法之后，卡尔开始收集圣歌和赞美诗。从巴赫到亨德尔，到莫扎特，从《旧约》到《新约》，再到历代诗人赞美上帝的篇章，卡尔从中精心选择了180首，编录成了他的第一本圣歌集《圣歌》（*theomele*）。看着手中的书，卡尔仿佛听见了耶稣为他指明了一条兼有名望和财富的路。

《圣歌》卖得很好，第一次印刷的300本3天之内就卖光了，它成为了贝塔斯曼历史上第一本畅销书。这也许就是这个伟大的文化帝国第一次以直觉的方式去追寻市场的动向。

接着，卡尔又陆续出版了一些基督教作品，都获得了不小的成功。他的贝塔斯曼作坊越来越有名气。更重要的是，印刷基督教读物是一件神圣而伟大的事业，他以这样的方式支持着当时在德国兴起的新教觉醒运动。

卡尔越来越因为传播上帝的福音而获得良好的社会形象，逐渐成为了当地新教运动的领袖人物，在当地的地位越来越高。而他的印刷作坊也因为他的声名显赫而更加声名远扬。卡尔发现这是一种美妙的循环。

几年后的一天，卡尔对妻子说：“我决定要办一份期刊。”

妻子回答道：“我们的赞美诗集不是卖得很好么，为什么还要办期刊？”

卡尔笑了笑：“赞美诗和圣歌集是上帝的声音，而我办一份期刊，发出的是我自己的声音。赞美诗太含蓄了。我只有用期刊的力量去支持新教的觉醒运动，才能真正为我们的贝塔斯曼印刷作坊获得强有力的支持。”

妻子看了看卡尔。卡尔是一个固执的人，拥有一个新教徒的所有特质，他从来不会为自己的决定做任何更改。

于是第一份期刊《威斯特伐利亚新教徒月刊》发行了。它成为了Minden-Ravensberg觉醒运动中最重要的期刊，而卡尔·贝塔斯曼也因为这份期刊在新教运动中获得了举足轻重的地位，成为当时横跨商界、政界、宗教界的名流。他的印刷作坊的规模也日益扩大，在宗教读物之外，开始少量印刷一般的和宗教相关的教育类图书。

1842年的一天，卡尔回到家里，告诉妻子：“我决定赞助一所新教的高中。这是非常值得的。印刷厂已经有了一定的规模，我们也有钱了。该是我们搞些公益事业的时候了。这会让我，也让我们的作坊赢得更加辉煌的声誉。”妻子没说什么。卡尔的儿子，海因里希·贝塔斯曼却把这些都听在耳里，记在心上。“父亲，我支持你。”海因里希对父亲说。

卡尔满意地看着儿子，对他说：“你要记住，孩子，将来你继承了我们的印刷厂，千万不要一味地只想赚钱。一个企业的目标不只是需要宏大，而且需要长远。要长远，只有通过其他非商业的途径来使你的企业享有声望和地位，比如以上帝的名义，比如以慈善的名义。这才是让你的企业如同《圣经》一般久远和神圣的办法。”

这番话对海因里希的触动很大。1850年卡尔去世，他的儿子海因里希继承了这个印刷作坊。23岁的海因里希踌躇满志，他看着这个印刷作坊，虽然只有一台机



■ 《威斯特伐利亚新教徒月刊》



器，虽然只有14个印刷工人，但是却拥有着远远高出于规模的社会声望。他非常佩服父亲的经商智慧，并立志做一个如同父亲般的男人。

但是在海因里希面前摆着一个严峻的问题。作为一个印刷出版《圣经》和赞美诗歌集的印刷厂来说，经过了十五年的成长，要继续朝下一个梯级发展已经很难了。19世纪中叶的德国徘徊在威严的古堡和摩登的都市之间，尽管宗教读物是人类心灵的永恒的依靠，但上帝的庄严和机械化的大生产的矛盾已经越来越深，人们的生活日益物质化，对精神读物的渴求越来越薄弱，宗教读物也失去了其原有的魅力。更重要的是，在这样一个由自由资本主义向帝国主义过渡的变迁时代里，新教运动尽管重要，但已经不再那么需要一种理论上的支持了，其本身的特质也决定了其更多的是心灵和实践，而不是死板的理论教条。这一切对贝塔斯曼——家依靠《圣经》和新教觉醒运动起家的企业来说，意味着消费群体的流失。

不过很快，一件事情改变了海因里希的观念，更给贝塔斯曼带来了新的机遇。

那是来自印刷厂一个工人的商业灵感。

印刷厂里有个叫约瑟夫的工人，能够熟练地操作印刷机器，非常聪明能干。他看出了海因里希的难题。一天，他对海因里希说：“贝塔斯曼先生，我们的宗教读物越来越难卖了，您为什么不试试其他类型的书籍呢？我女儿最近就迷上了一本小说，听说她的很多朋友都买了这本小说。”

海因里希回答：“可是我们的贝塔斯曼印刷厂向来以神圣的读物赢得良好的社会声誉，虽然也出版过非神学的读物，但毕竟都是很严肃的题材。如果将经营领域扩展到世俗读物，会影响到贝塔斯曼的声望。”

约瑟夫说：“先生，您拥有着你父亲的执著和果敢，可是你想想，如果你的印刷厂倒闭了，声望又从哪里来呢？再说你可以通过其他途径来继续赋予你的企业神圣庄严的特色。出版一些通俗的读物只会让你拥有更加平易近人的形象，而无损你父亲和你建立起来的良好口碑。”

海因里希想了想，被触动了。也许一个企业要发展和壮大，放弃一些原本坚持的理念是迫不得已，也是成长所必需的。作为掌门人，海因里希所能做的，就是尽量在理念和现实之间恪守一条中间道路。

这样，第一本非宗教读物出版了。海因里希没有选择很通俗的小说，而是小心翼翼地选择了同样严肃的历史题材。这是一个很巧妙的选择。当时欧洲盛行着平民阶级阅读的通俗娱乐小说，这显然是最为有利可图的领



域。但海因里希的商业直觉告诉他，一个企业不可以迈过大的步子。也许从那个时候起，贝塔斯曼公司就已经选择了一种谨慎的发展战略，而这种日耳曼式的谨慎和保守也的确让贝塔斯曼在后来的160多年里一次又一次化险为夷，而一旦脱离这样一种谨慎，就会招来横祸。

事实证明这个选择很正确。第一本历史书卖得相当好。海因里希看见了无限的商机。一个全新的领域就这么被打开了。人生和商场就是这么奇妙，有时候一个决定可能意味着一个崭新的天地。当这本历史书在很短时间内卖出五百本的时候，海因里希在他的笔记本上写下了贝塔斯曼的第二条信条：尊重人才，人才才是一个企业获胜的最终保证。而之前的第一条，则是他的父亲卡尔的告诫：一个企业的目标不只是需要宏大，而且需要长远。

不过出版基督教读物之外的书籍却也给贝塔斯曼和海因里希带来了诟病。

海因里希继承了父亲在教会和市政厅的事业。教会中便有人攻击海因里希玷污了基督教的圣洁。海因里希没有回击这样的批评，他以无言的行动继续支持着宗教运动。不久，海因里希成为了保守派“Volksblatt für Minden-Ravensberg”（1859年成立，3年后更名为“Konservativer Volksfreund”）的创始人之一，这是一个对东威斯特伐利亚地区影响非常巨大的新教觉醒派别，海因里希深谙这样的社会活动能减少他出版历史和小说读物所造成的负面影响。他自觉地意识到，当一个企业规模还很小的时候，领导人的形象和品牌形象是高度重合的。



同时他也继续拓展宗教读物市场，力图建立起一个在《圣经》的光辉笼罩下的商业家族。

这样，他如同他的父亲卡尔那样，一面活跃在宗教和政治领域，不断地将自己的宗教和政治事业与商业进行捆绑；一面又以日渐雄厚的出版业为基石，不断地在自己的期刊上发表各种有影响力的评论。人们很快为海因里希的领导水平和个人魅力所迷倒，而这种微妙的信任和崇敬也转化为他的印刷厂的品牌价值。也许卡尔·贝塔斯曼和海因里希·贝塔斯曼称得上是“领导人为企业创造美誉度”这样一种品牌战略的先驱。

贝塔斯曼出版印刷的业务不断扩大着，员工从14人变成30，30变成50……海因里希非常注重员工的录用，每一个新员工的录用，他都自己亲

自把关。他始终认为人才是极其重要的战略资源，并且一再地以此告诫身边的人。

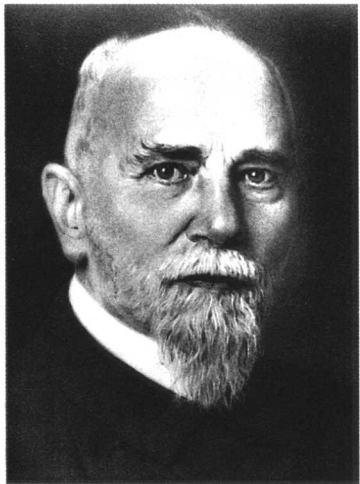
有次有一个人应聘。海因里希问他：“现在有两条路让你选择，一条是贝塔斯曼将放弃神学出版物，而主攻通俗小说，这会使贝塔斯曼在短期内赢得很大的利润。另外一条是绝不放弃神学读物，但可能会让贝塔斯曼发展很缓慢，你选择哪条路呢？”这个人选择了后者。海因里希遗憾地告诉他：“对不起，你并不是我们贝塔斯曼想要的人。贝塔斯曼要的人才，需要商人的精明，但更加需要哲学家一般的人文关怀。”



但人才也是海因里希的苦恼所在。他膝下只有一女，显然难以继承自己的家业。如何让贝塔斯曼传承有人，成为让日渐衰老的海因里希头疼的事情。也许为女儿找个有精明头脑的丈夫来继承自己的家业是唯一的办法。

当时追求海因里希的女儿——弗里德里克·贝塔斯曼的有两人。一个是贵族的公子，叫卡特内里，家世显赫，他的家族在当地非常有影响力。另外一个则是来自莱茵兰德的牧师的儿子，叫乔汉纳·摩恩，家境并不显耀，但在贝塔斯曼接受过出版商教育，有良好的宗教修养和社会阅历，同时也是一个虔诚的新教徒。

有一天，海因里希把两个人都邀请到自己的出版印刷厂里参观。言谈间，一位年老的工人突然昏倒在地。贵公子看着老人身上的油墨，嫌恶地避开了。而乔汉纳·摩恩则上前扶起老人，叫来了救护人员。海因里希将这些都看在眼里。在那一刻，他做了决定，将女儿许配给乔汉纳·摩恩，并且将自己的出版印刷厂也继承给他。很多年后，当乔汉纳·摩恩回想过去的时候，他感慨地对身边的人说：细节往往决定成败。而海因里希后来给出的理由则是：乔汉纳·摩恩尊重人，这是一个企业领导人最重要的品质。



19世纪70年代，贝塔斯曼的员工增加到了60

■ 乔汉纳·摩恩