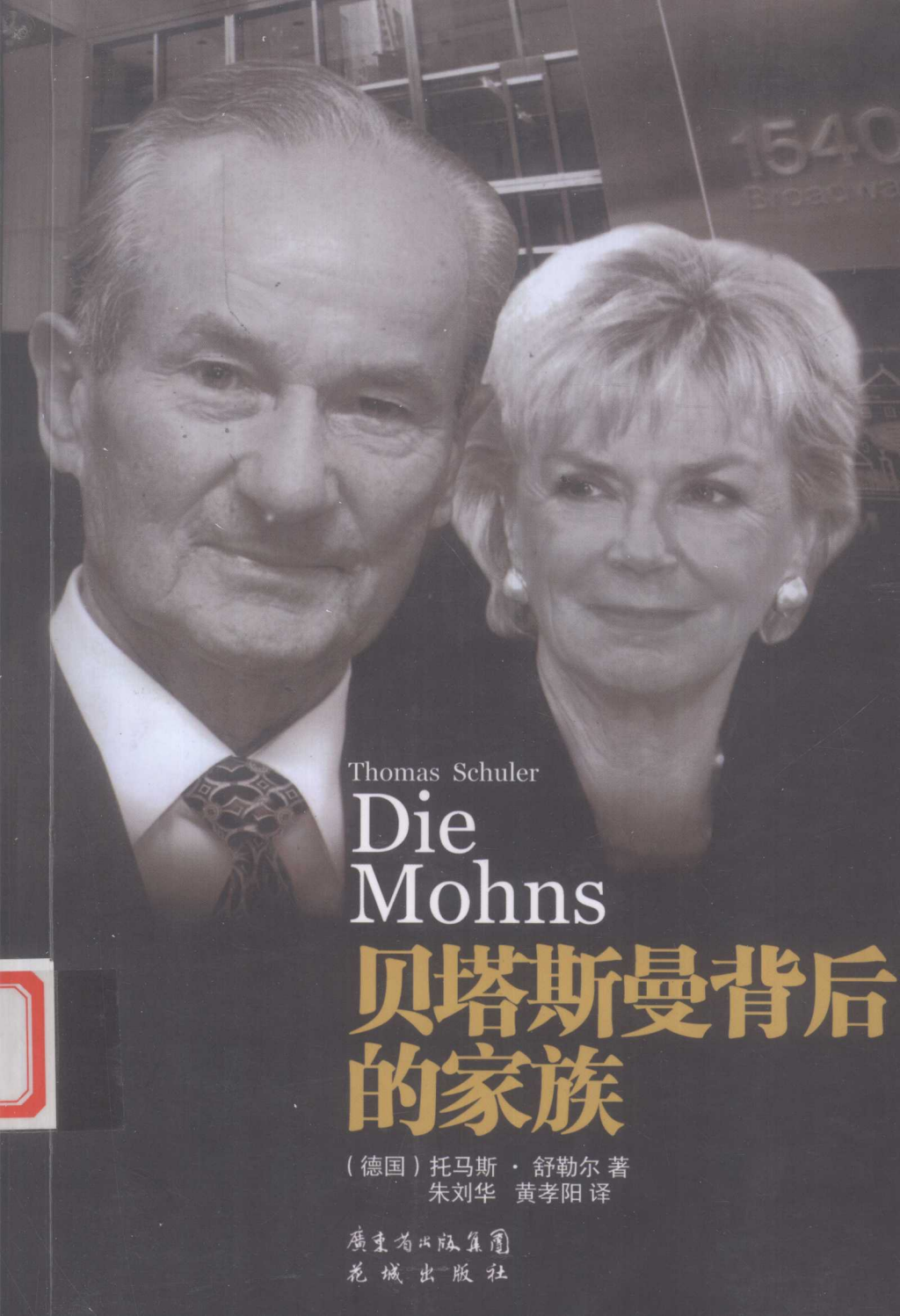




Thomas Schuler

Die
Mohns

贝塔斯曼背后的 家族

(德国) 托马斯·舒勒尔 著
朱刘华 黄孝阳 译

广东省出版集团
花城出版社

Thomas Schuler

Die
Mohns

贝塔斯曼背后的 家族

(德国) 托马斯·舒勒

朱刘华 黄孝阳译

广东人民出版社
花城出版社

图字：19 - 2007 - 021

Title of the original German edition:

Die Mohns. Vom Provinzbuchhändler zum Weltkonzern:

Die Familie hinter Bertelsmann by Thomas Schuler

Copyright (C)

Chinese language edition arranged through HERCULES Business &
Culture Development GmbH, Germany

图书在版编目 (CIP) 数据

贝塔斯曼集团背后的家族

(德) 托马斯·舒勒尔著; 朱刘华, 一人译.

—广州: 花城出版社, 2007. 5

(名门世家丛书)

ISBN 978 - 7 - 5360 - 4975 - 8

I. 贝... II. ①托... ②朱... ③一... III. 传播媒介—
企业管理—史料—德国 IV. G219.516

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 021757 号

责任编辑: 钟洁玲 孙 虹

技术编辑: 易 平

平面设计: 王 越

出版发行 花城出版社
(广州市环市东路水荫路 11 号)

经 销 全国新华书店
印 刷 广州市官侨彩印有限公司
(广州市番禺区石楼)

开 本 850×1168 毫米 32 开

印 张 13.625 4 插页

字 数 280,000 字

版 次 2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

印 数 8,000 册

定 价 26.00 元

如发现印装质量问题, 请直接与印刷厂联系调换。

购书热线: 020-37604658 37602819

欢迎登陆花城出版社网站: <http://www.fcph.com.cn>

编者的话

“名门世家”丛书自德国 CAMPUS 出版社引进，介绍了一个世纪以来世界闻名的大家族，包括政治家族、实业家族和艺术家族。这些家族或权重或位尊，风云一时，他们的财富、地位、声望及志趣，对他们所处时代构成举足轻重的影响。

“名门世家”自然是成功者之家：他们掌握着一定的社会资源，代表着一定的文明成就，为普罗大众提供了值得追求的人生梦想。他们的传奇故事，刺激着大批具有雄心壮志的年轻人，勇猛进取，力争上游。

值得一提的是，这些世家不仅仅是一个因富而贵的群体，他们的多数人都在远大理想的框架下实施人生规划，注重精神财富，对后代进行言传身教，包括如何养成磊落大方的行为举止、沉着冷静的心态、临危不惧的自制力、成熟老练的外交手腕，以及因为优越而兼容万物的胸怀。这些教育自幼年起，从餐桌到书房，全部贯穿着。鉴于此，CAMPUS 出版社推荐这套丛书为大学生课外阅读范本，当作精英教育的一个部分。

编辑这套书的过程，我们如见苍茫世事，百年沉浮，英雄、伟人、智者起伏其间。他们的累累伟业或流血牺牲，筑成人生大美，让人悲欢不止。

目 录

前 言 / 1

第一章 向神提出你的请求 / 11

第一节 镶有木墙裙的房间 / 11

第二节 我通常一人独行 / 12

第三节 卡尔·贝塔斯曼的创业史 / 18

第四节 海因里希·贝塔斯曼当好出版社的接班人 / 25

第二章 企业大权落到“外姓”手里 / 31

第一节 来自乡下的摩恩家族 / 31

第二节 约翰尼斯·摩恩娶回一家出版社 / 34

第三章 畅销书是个高利润的领域 / 41

第一节 海因里希·摩恩的战略思维 / 41

第二节 将书带给尽可能多的人 / 47

第三节 经历狂喜 / 53

第四节 一年之内卖出 10 万册 / 58

第五节 让图书畅销的方法 / 63

第四章 众城门哪，你们要抬起头来！ / 69

第一节 贝塔斯曼在纳粹时代的行为 / 69

第二节 犹太人受迫害之夜 / 75

第三节 同帝国文献室的辩论 / 78

第四节 对战争来说，印书不够重要 / 81

第五章 这家伙不简单！ / 89

第一节 阿格娜丝·赛勃尔照料家庭 / 89

第二节 海因里希·摩恩的孩子们 / 91

第三节 莱恩哈德·摩恩的少年时代 / 94

第四节 几分钟后我们又站起来战斗了 / 100

第五节 继承人在战俘营 / 106

第六章 在废墟上重建出版社 / 111

第一节 城里什么也没有 / 111

第二节 愿上帝祝福我们 / 116

第三节 出现图书危机 / 119

第七章 抵抗出版社的神话 / 127

第一节 工厂没有瘫痪 / 127

- 第二节 谎言重复千遍，就是真理？ / 129
- 第三节 见风使舵的贝塔斯曼 / 135
- 第四节 他不得不将领导权交给 25 岁的儿子 / 139

第八章 一场史无前例的宣传战役 / 145

- 第一节 女友 / 145
- 第二节 读者俱乐部的妙主意 / 149
- 第三节 招徕会员的技巧 / 156
- 第四节 大谈崇高使命 / 160

第九章 红色资本家 / 167

- 第一节 走向传媒帝国 / 167
- 第二节 谁的贡献都不及您大！ / 173
- 第三节 刊物失败了 / 176
- 第四节 购买古纳亚尔（Gruner + jahr） / 178
- 第五节 搅局的《明星》 / 180

第十章 二女争一夫 / 185

- 第一节 这天晚上是一种折磨 / 185
- 第二节 丈夫的出格行为 / 191
- 第三节 那一天改变了我的生活 / 193
- 第四节 一场假婚姻 / 198
- 第五节 婚姻是个错误 / 204

第十一章 退休这事有点儿复杂 / 207

- 第一节 希特勒日记 / 207
- 第二节 这是一个公正的决定 / 214
- 第三节 理论上，莱恩哈德·摩恩是想遵守他的承诺 / 215
- 第四节 曼弗雷德·费舍尔必须走人 / 217
- 第五节 伊丽莎白·拜克曼成为莉茨·摩恩 / 220

第十二章 谁来领导公司？ / 223

- 第一节 光有他是我儿子的事实还不够 / 223
- 第二节 “养子”马克·伍斯纳尔 / 227
- 第三节 RTL 代表性交、乳房和口齿不清 / 232
- 第四节 “孙子”托马斯·米德尔霍夫 / 236
- 第五节 安德烈亚斯·摩恩不适合做接班人 / 240

第十三章 一个敏感话题 / 245

- 第一节 收购兰登书屋 / 245
- 第二节 全球化时代的孩子 / 249
- 第三节 托马斯·米德尔霍夫接任董事长 / 253
- 第四节 赫施·费希勒强迫贝塔斯曼承认真相 / 255
- 第五节 独立历史委员会成立 / 258

第十四章 贝塔斯曼的权力分配 / 263

- 第一节 500 马克代表了一切 / 263

第二节	他将托马斯·米德尔霍夫形容为“苍蝇屎” / 266
第三节	关系降到冰点以下 / 269
第四节	在家里招待英国女王 / 271
第十五章	用 5000 万赚了 80 亿! / 277
第一节	走向 e 时代 / 277
第二节	上市决定 / 281
第三节	人们多半以为莱恩哈德·摩恩是疯了 / 284
第四节	企业家搞捐赠的奥秘所在 / 287
第五节	贝塔斯曼基金会的作用 / 291
第十六章	家族返回公司最高领导层 / 295
第一节	他应该走人, 因为他反对自己 / 295
第二节	托马斯·米德尔霍夫被赶走 / 300
第三节	用金钱和财富来说服一切 / 305
第四节	家族将重新发挥更大的作用 / 311
第十七章	女王登基 / 319
第一节	莉茨·摩恩掌权 / 319
第二节	冈特·蒂伦面临的最大挑战 / 325
第三节	谁会成为下任董事长? / 329
第四节	做女人也是一种特权 / 331
第五节	这辆车肯定不符合这位亿万富翁之子的身份 / 334

第十八章 被贝塔斯曼遗忘的人们 / 339

第一节 比勒菲尔德的贝塔斯曼先生 / 339

第二节 玛格达伦·摩恩的痛苦 / 344

第三节 安德烈亚斯·摩恩的模特艺术 / 347

第十九章 国王与被炒鱿鱼的王储们 / 355

第一节 莱恩哈德·摩恩的孤独 / 355

第二节 曼弗雷德·克恩莱希纳摇身一变 / 359

第三节 曼弗雷德·费舍尔破口大骂 / 361

第四节 马克·伍斯纳尔特别不愉快 / 362

第五节 托马斯·米德尔霍夫的失望 / 363

作者跋 / 369

译者跋 / 377

附录一：贝塔斯曼的发展简史 / 385

附录二：资料来源 / 389

附录三：致谢 / 427

前言

一天，一个穿西服的男人出现在院子的篱笆外面。他笑容可掬，腋下夹着个书包。他讲的话让年幼的我顿感骄傲。他为我在班级绘画竞赛中取得的成功表示祝贺。说我获奖了。奖品为一册绘画本和贝塔斯曼书友会会籍。我很惊诧，但更兴奋。当时我还是个小学生，这是我头一回赢得某种东西。我想得到我的奖品。

父母看穿了这位贝塔斯曼书友会代理人所要的善意花招。当我喜滋滋摆弄奖品的同时，他们订购了一本健康词典、一本园林手册，以及当年的冒险图书和长篇小说。一年后，家里的书橱摆满各种图书。父母退出书友会。尽管如此，我对贝塔斯曼已生出好感。

从90年代起，我开始关注贝塔斯曼。我

调查了马克·伍斯纳尔时代的最后几年、托马斯·米德尔霍夫时代和莉茨·摩恩的上升之路，研究过莉茨·摩恩和莱恩哈德·摩恩的无数次公开亮相。我同贝塔斯曼公司的许多雇员和观察家们谈论。我立志要写一本介绍贝塔斯曼的书。它现在成了一本有关摩恩家族的书了。因为随着研究的深入，我越来越清楚，只有理解了摩恩家族才能理解贝塔斯曼。在莱恩哈德声明要进一步加强家族的影响之后，贝塔斯曼的未来同摩恩家族的未来就结合得更加紧密。

贝塔斯曼的历史可以追溯到 19 世纪上半叶。1835 年 7 月 1 日，印刷商卡尔·贝塔斯曼在德国小镇居特斯洛创建了以自己名字命名的图书印刷公司。实际上它只是一家出版圣经和圣歌集的小作坊。到了第二代，卡尔的儿子海因里希·贝塔斯曼接管这家公司时，总共才 14 名员工。尽管出版的品种扩大到小说和历史，但其业务范围仍以神学类作品为主。但海因里希积极参加社会政治活动，建立养老金和残疾人基金制度，使之成为德国第一家拥有这些福利的公司。海因里希去世后，他的女婿约翰尼斯·摩恩成了掌门人，并于 1910 年引入带薪休假制度，两年后公司的员工达到 85 人。第四代掌门人海因里希·摩恩于 1921 年继承父业，为公司注入了出版娱乐文学作品这一新鲜血液，在扩大读者群方面获得了重大突破。公司发行部大胆创新，使用全新的销售方法和广告策略，如新颖的图书装帧，书店装饰橱窗，开展礼品套装和有奖比赛等，使公司得到很大发展，员工达到 400 人。

真正使贝塔斯曼公司从一个中等规模的印刷和出版企业，逐步发展成为世界级传媒巨人的，是其第五代接班人——莱恩哈德·摩恩。

1947年，年仅26岁的莱恩哈德在废墟上重组出版公司。他为积累资本，在公司内部实行了“利润分享”的新举措，公司将盈利分给员工，员工再将这笔资金投入公司以求发展。他倡导的“分权管理，权责分明，自由创新，遵守公司规章制度”的理念被誉为“贝塔斯曼模式”，一直沿用至今。“贝塔斯曼模式”帮助贝塔斯曼公司从一个中等规模的印刷和出版企业，逐步发展成为立体、多元的传媒公司。在莱恩哈德领导下的贝塔斯曼总是能够敏锐地捕捉到新的机遇。20世纪50年代，莱恩哈德创立书友会。书友会的理念打破传统的销售模式，以往读者都是去书店买书，而现在图书送到读者手中，直销的模式取得极大成功，仅仅6个月，书友会的会员便达到52000人。目前书友会在全世界有4000万会员，它的创立是贝塔斯曼成为现代媒体企业的重要里程碑。后来莱恩哈德引入了“去中心化公司结构”，使公司具有独立的利润中心，并逐渐将这些做法形成了“贝塔斯曼原则和公司结构”，此后又进一步演变成“公司宪章”、“管理指导原则”，最终形成了今天的“公司要义”，要义的内容始终如一，即去中心化、社会责任和企业内部的团队合作。

与此同时，莱恩哈德继续稳步开拓业务领域：出版学术词典、建立印刷公司、成立唱片公司、创立音乐公司。分析贝塔斯曼集团的发展历史进程，可以看出，莱恩哈德执掌阶段是贝

塔斯曼重要的转折期，他成功奠定了企业运营基础，也成功地开拓了媒体产业经营模式，为贝塔斯曼后来走上快速的并购之路奠定了基础。1971年，莱恩哈德将公司变成了一个财团。作为一个大股东，他仍然出任董事长，这对于公司转制后的管理至关重要。这一转变使贝塔斯曼从一个中等规模的家族企业转变为由董事会管理的大型现代企业。

莱恩哈德不断打破常规，研究发展趋势，未雨绸缪。当其他人还没有开始想，他已经在想；当其他人刚刚想到，他已经这样做了。他被称作“开明的红色资本家”。他开给雇员的工资比竞争对手高，他宣布工会是合作者，这导致贝塔斯曼从未爆发过罢工。他激发雇员的积极性，让他们变成企业的一分子。结果，贝塔斯曼每年以相当于一个布尔达出版社（Burda）的规模迅速增长。他的创业和收购从根本上改变了出版界。

这位值得尊敬的男人的创业史和传媒王国，是一段德国战后史。他是德国战后创业者中唯一健在的代表性人物。

1986年，时事评论员君特·高斯称赞莱恩哈德是“联邦共和国最成功的企业家”。1998年，因其领导企业的方式，《时代周报》将他标榜为“世纪企业家”。若他没有将集团转让给贝塔斯曼基金会，他将是最富有的德国人。如今他在排名榜上“仅”居第五位。他不同于贝鲁斯科尼、基尔希或默多克，对于广大的公众来说，他并不知名。北德意志电台的一部介绍他的文献片，名为“来自居特斯洛的默默无闻的人”。他并不关注自身的知名度，只在意人们是否在消费他的产品。

在很多人眼里，贝塔斯曼只是一家经营邮购业务的图书公司，丝毫不能把它和世界 500 强的身份联系起来。但这家低调的像德国古堡一样森严的公司，其业务范围广及图书、工业、报刊杂志、娱乐、电台、电视和多媒体等领域。附表一或许有助于我们理解贝塔斯曼。贝塔斯曼旗下的兰登书屋是世界上最大的图书出版社，它既出版约翰·格利沙姆、托尼·莫利森、丹尼尔·戈尔德哈根、理查德·封·魏泽克、米谢尔·戈尔巴乔夫和比尔·克林顿等人的作品，也出版鲍利斯·贝克、迪特·鲍伦和丹尼尔·科布尔布克的作品；RTL 是欧洲最大的电视集团，在德国，它的旗下签有维洛娜·菲德布什和君特·约翰赫，它播放“大兄弟”和“德国寻找超级明星”这些节目；BMG 是全球最大的音乐制作公司之一，出售乌多·尤尔根斯、卢泽诺·帕瓦罗蒂和布利特奈·施佩尔斯特的音乐；古纳亚尔（Gruner + jahr）是欧洲最大的刊物公司，《明星》是它的旗舰。自从鲁道夫·奥格斯坦因去世之后，古纳亚尔（Gruner + jahr）对竞争对手《明镜》的重要决策也有了否决权。Arvato 是欧洲最大的印刷公司，它在德国承印了绝大部分的图书。最后，贝塔斯曼基金会还是德国最大最有效的基金会，它牵涉到经济，也牵涉到政治、文化、社会等所有方面。

比起莱恩哈德所创造的辉煌，我更钦佩他的坦率。莱恩哈德与妻子莉茨爱谈论贝塔斯曼的点点滴滴，记者们在这方面始终感受不到任何禁忌。遗憾的是，他们不愿意谈自己，只要话题涉及摩恩家族，比如和遗产有关的事情，他们就“王顾左右

而言其他”。2001年，莉茨出版自传。为了1985年的纪念活动，莱恩哈德向公众介绍了他的生平。另外，在1999年和2000年，在独立历史学家委员会面前，他再一次作出介绍。两次谈话引发的问题同他们回答的问题一样多。为创作本书，我多次要求采访莉茨和莱恩哈德。他们基本上拒绝了我的请求。我无法就一些相互矛盾的问题提出询问。但是，我还是接触到摩恩家族，尤其是同莱恩哈德的学友古斯塔夫·艾勒特，以及莱恩哈德的第一位妻子玛格达伦和小儿子安德烈亚斯的交谈，让我在一定程度上得以了解莱恩哈德及其家庭。艾勒特同摩恩家庭至今保持联系，他的女儿嫁给莱恩哈德的儿子约翰尼斯。

2000年12月12日，莱恩哈德在居特斯洛同独立委员会的四位历史学家见面。交谈中，诺贝特·弗赖询问这位贝塔斯曼的控股人是怎么看待家族历史的。莱恩哈德避而不答，说：他总是在思考未来。弗赖反驳：一家注重未来的公司，尤其是一家传媒公司，“也应该有历史记忆”。莱恩哈德的回答是：“那我就干脆地回答您。常有人问我什么时候决定由谁来写我的传记。我说，不会有人写它。”

莱恩哈德说，前不久来过一群科威特客人，贝塔斯曼在那个王国创办了一个交流中心。他们问我：“您希望人们以后能回忆起您什么来？我说：他们不必回忆我……我发现，人们——包括政治家、演员或企业家，都一个劲地想炫耀自己，我从本质上厌恶这种自我表现。”

莱恩哈德常感到自己“被彻底误解了”。对他来说，这一答

复是公司政策的一部分。在一个靠个人崇拜生存的行业里，这位控制着全球最有影响的传媒公司的人表现得异常谦逊。只要他点头，无数新闻媒体都会将他登上头版头条，在最佳的播放时间采访他。他在德国拥有的传媒权力无人能及，但他拒绝喧嚣。这种行为实际上同西尔韦奥·贝卢斯科尼和鲁佩特·默多克构成有趣的对比。它似乎暗示了，传媒的特点不仅仅是秘密生意、贪财和权力，还有社会责任和慷慨大度。但事情并不完全这么简单。

贝塔斯曼基金会成立后，莱恩哈德及其家族集团拥有的资本虽不到20%，却最终以绝对的方式统治着它——要搞清楚谁在贝塔斯曼集团拥有最后发言权并不是件易事。目前，在公司资本方面，贝塔斯曼基金占57.6%，摩恩家族持有17.3%，比利时企业家阿尔伯特·弗雷尔及其GBL集团占25.1%。然而，表决权的分配却是：GBL占25%，BVG占75%，而后的股东又是摩恩家族占23%股份，贝塔斯曼基金占77%股份。如今，他的基金会是贝塔斯曼集团的控股人。依靠它，莱恩哈德建立起一张庞大的关系网，连接着所有重要党派的政治家，将他们聚集在一张圆桌边。人们觉得基金会的学术研讨会就像是议院的委员会。贝塔斯曼基金会在幕后为德国和欧洲的许多题材制定政策。

贝塔斯曼拥有非常大的权力。它的势力，从今天的女当家人莉茨·摩恩跟世界政治领导人的关系可见一斑。她谈到跟瑞典女王一起搞一个慈善活动时说：“茜尔维亚（女王的名）给我