

总裁的道路

■〔德〕恩斯特·博伊姆勒 / 著 殷寿征 等 / 译

DER
WEG
AN
DIE
SPITZE

12 Karrieren in der Wirtschaft



时事出版社

总裁的道路

[德] 恩斯特·博伊姆勒 著
殷寿征等 译

时事出版社

004110218

图书在版编目 (CIP) 数据

总裁的道路/ (德) 博伊姆勒著; 殷寿征等译. —北京: 时事出版社, 2000

ISBN 7-80009-605-X

I. 总… II. ①博… ②殷… III. 企业管理-经验-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 70409 号

时事出版社出版发行

(北京市海淀区万寿寺甲 2 号 邮编: 100081)

发行热线: 68797590 68797595

传 真: 68418647

电子邮箱: shishichubanshe@sina.com

新华书店经销

北京工大印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 8.25 字数: 200 千字

2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

定价: 12.50 元

译者的话

《总裁的道路》一书现在和读者见面了。本书作者恩斯特·博伊姆勒，系德国资深编辑、记者和作家。曾在赫希斯特股份公司任社会工作部主任达 20 余年，还在《南德意志报》和其他一些报社工作过。本书系作者与 12 个重要公司的总裁进行了富有成效和详细的谈话之后撰写而成。

《总裁的道路》介绍了活跃在经济界的 12 名总裁。他们比多数政治家往往拥有更多的权力，作出的决定有时关系到数十万人的生存，但公众仅仅知道他们的名字而已。本书根据谈话记录生动地刻划了这 12 个人的经历、政治活动以及他们所在公司的兴衰。重点描绘了他们在成功的道路上如何迎接挑战、战胜困难，一步一个脚印地登上总裁的宝座。特别值得一提的是，在对每个人的介绍之后，还叙述了 12 个人对有志在事业上作出一番成就的青年人，提出了有针对性的、富有启发性的建议或忠告。

当前，我国改革开放形势大好，企业家人材辈出。本书的出版发行，对那些新型企业家和准备要在事业上作出一番成就的年轻人在探索成功的道路上定会给以启迪；同时也有助于读者洞悉经济界的一些内部生活和丰富自己的知识领域。

书中第一至第二、第四至第八、第十一至第十二篇由殷寿征同志翻译，第九至第十篇由孙恪勤同志翻译，第三篇由刘敏同志

翻译。翻译过程中，由于时间紧迫，有的人物译得难如人意，谨希读者不吝赐教指正。

此外，在译稿的打印上，我们还得到了殷岚、李斐小姐及纪清和先生的帮助和支持，我们也向他们表示深切的谢意。

译者于北京
2000年8月

ERNST BAÜMLER



恩斯特·博伊姆勒

德国资深编辑、记者和作家。

曾在赫希斯特股份公司任社会工作部主任达20余年，

还在《南德意志报》和其他一些报社工作过。

本书系作者与12个重要公司的总裁

进行了富有成效和详细的谈话之后撰写而成。

目 录

马尔克·韦斯奈尔（贝塔斯曼公司董事长）	
——无论如何要有自信	1
迪特尔·施托尔特（德国电视二台台长）	
——从专题报告人到经理	23
汉斯－迪特里希·温克豪斯（汉高公司总裁）	
——并非青云直上的企业巨人	45
曼弗雷德·施奈德（拜耳公司总裁）	
——从足球中锋到球队队长	59
吉乌塞佩·维塔（舍林公司总裁）	
——为什么不可以是维塔呢？	
一位登上舍林公司老板宝座的	
西西里人	79

弗里茨·格贝尔（罗赫公司总裁）	
——懂得如何与人打交道的人	101
赫尔穆特·毛舍尔（雀巢公司总裁）	
——渴望取得很大成就的人	127
埃贝哈德·马尔蒂尼（地产抵押银行总裁）	
——银行巨头和“会享乐的人”	147
亨宁·舒尔特·诺勒（安联保险公司董事长）	
——安联集团掌舵人	163
海因里希·冯必乐（西门子公司董事长）	
——网球明星，地方政治家，企业领袖	183
于尔根·施赖姆普（奔驰公司董事长）	
——戴姆勒的新主人	201
罗伊·瓦盖洛斯（默尔克公司总裁）	
——默尔克公司的发展和变化	227
后 记	249

MARK
WÖSSNER



– oder der Glaube
an sich selbst



马尔克·韦斯奈尔

〔贝塔斯曼公司董事长〕

无论如何要有自信

在马尔克·韦斯奈尔办公室的墙上悬挂着一台外形似船、外壳为铜的挂钟，这是由他父亲设计制造的。“他是我们这个城市里一位聪明绝顶的人，”韦斯奈尔说，“可是他在企业经营上并不成功。”

韦斯奈尔家在施瓦本地区的施文宁根市开了一个小小的钟表厂。可是，钟表厂的运转从来都没有正常过，数十年来都要在艰难的日子里拼搏。为了给厂里雇用的少数几名职工支付工资，和为她丈夫及两个儿子（马尔克，1938年生；弗兰克，1941年生）购买日常生活品，韦斯奈尔的母亲有些时候只好把家里的一些首饰送到银行去抵押。

弗兰克与他颇有些名望的哥哥很像，只是身材细长一些、年轻一些，但与他哥哥一样常常喜形于色。年轻时，他大多受到哥哥的照料。“马尔克过去和现在都是一位天生的企业领导人，”弗兰克·韦斯奈尔说。那么，弟兄俩在他们年轻并还住在施文宁根的小阁楼时有哪些美好的理想呢，这是不言自明的。他们都想成为英雄式的人物。马尔克要在经济界，而弗兰克则想在舞台上成为一名演员。

那时，马尔克和弗兰克每天在他们父亲的身边生活，自然也是其得力的助手。他们的父亲在技能上有天赋，但从来没有成为一个真正的企业家。

确切地说，马尔克·韦斯奈尔在中学毕业并在卡尔斯鲁厄以1分的优异的成绩学完机械制造和精密机械之后就想成为一名成

功的企业家了。在最后一学期，他把所有的时间都用于学习。在这之前，他特别爱好体育运动，尤其是田径运动、打网球和滑雪。他在从事这些体育运动时练就的专注力以及要获得成绩的意愿，对他通过考试起了决定性的作用。

毫无疑问，出色地通过考试又使这位 25 岁青年的自信心进一步增强。他在西门子公司完成了他的毕业论文。在那里，他的叔叔是一个企业的领导。于是，他在那儿谋职的想法就产生了，并与人事部门的领导进行了一次谈话。但韦斯奈尔很快就意识到，根据他的考试成绩固然可以很快进入领导的后备队伍，步入“金鱼缸”。可是类似他这样的人还有好几百人，这样做与他的性格不符。有几家距离韦斯奈尔家较近的钟表公司，如金次勒和容汉斯公司对这位年轻并获得学位的工程师也没有吸引力。

这样，韦斯奈尔又回到斯图加特理工大学精密机械学院，并立即被格拉塞尔教授聘请为助手。任助手期间的出色表现以及在这 4 年中取得的博士学位进一步增强了他对自己的高度自信。

通过广告谋求公职

建立自己的小型企业，光靠家里的资金显然不够。到他父亲的企业干活，他又不乐意。于是，他就开始物色其他适合自己的企业。他不断地写生平经历，求职申请和搜寻招聘广告。突然有一家公司引起了他的兴趣，它是吉特斯罗市贝塔斯曼公司的一家子公司，对公司图书协会的情况他也略知一二。他敏捷地撰写了谋职广告。这家公司与年轻人非常直截了当地进行了攀谈，而且提出了较高的要求。可是吉特斯罗市究竟位于何方？

韦斯奈尔乘车前往位于威斯特法伦地区的这座小城市，认识了莱因哈德·摩恩先生。在进行了详细地交谈之后，摩恩对他说：

“您必须到我们这里来。”“他没有说，您可以到我们这儿来，而是用了‘必须’两字。”韦斯奈尔强调。

贝塔斯曼公司虽说有一段历史了，但在当时还只是一家中型企业。公司是由书籍装订工人卡尔·贝塔斯曼于1835年创立的。创立之初出版的第一部书为《基督歌曲集》。该公司很早就搞起社会福利事业，这与卡尔·贝塔斯曼出身于基督教家庭有关。例如早在1887年，公司就搞起第一家养老和残疾人保险，这在当时的德国工业界并不多见。

1887年，海因里希·贝塔斯曼逝世后由他的女婿约翰奈斯·摩恩接管了公司。贝塔斯曼公司在印刷厂的业务不断扩大，并兼并了其他几家出版社之后逐渐成为一家拥有相当规模的企业，公司的员工至少有400名。但在1944年却被纳粹强令关闭。

不过，贝塔斯曼公司只是在莱因哈德·摩恩（1921年生）接任后才由一个小型企业发展成一家享誉全国的出版社，如同今天吉特塔罗人所说的“全球性选手”。摩恩是一位天生的不畏风险的企业家。1944年，他被关押在美国俘虏营。在这里，他获得了经营出版业必须具备的基础知识，因为他不仅第一次接触到各种各样的美国报纸，而且了解到美国现代化的经营和销售手段。

1950年，摩恩开始创建读者俱乐部。这是一个很好的想法，它受到公众的好评。尽管在这之前也有类似的组织，如柏林德国图书协会，但摩恩的读者俱乐部却在读者和出版社之间建立起更为密切的联系。

1958年，贝塔斯曼公司的发展又迈出了重要的一步，即创建了阿里奥拉唱片公司并于同年生产出自己的唱片。尽管如此，他并没有举行什么仪式，大肆声张。因为摩恩不喜欢抛头露面，认为突出个人的成就并不重要。在他看来，大肆声张只有招来人们的妒忌。有一种看法认为摩恩不是爱虚荣的人，但在他身边的人并不完全苟同。

摩恩提出了要用不断进取的速度去开拓的思想，它在整个德国被人们称之为“贝塔斯曼理念”。尽管他具有很高的自我价值感，但他仍然花好多时间物色一些助手，并给予他们能充分发挥个人才能的空间。在这些助手中，一开始是曼弗雷德·奎恩来希奈尔，之后是曼弗雷德·菲舍尔，末了是马尔克·韦斯奈尔。他们在各自的领域内，都是绝佳的人选。

韦斯奈尔于1968年开始进入公司印刷厂工作。厂长是赫伯特·穆尔特豪普特。他是一名老军官，战后才来到吉特斯罗摩恩公司，并经过一番努力才爬上高位的。他管理企业有相当的权威，对刚刚进入企业工作的新手也相当严厉。不过对正好不胆小怕事的韦斯奈尔来说，穆尔特豪普特的严格管理并不算回事。1970年，韦斯奈尔出任摩恩印刷厂、也是欧洲最大的胶印厂的领导人之一。

除了马尔克·韦斯奈尔之外，还有其他两个人被选拔出来进入领导层。他们是：盖尔德·舒尔特-希伦和迪特·福格尔。前者是贝塔斯曼在汉堡的子公司——格鲁奈尔和亚尔公司的领导人；后者曾在蒂森商务联合会当领导，现在是贝塔斯曼公司监事会主席，已经两年了。不太愿意与别人做比较的韦斯奈尔，总是用极其夸奖的口吻说起他们两个人，并认为他们不仅绝顶聪明，而且也是非常能干的人。

如果在议论最高领导层人选时，使用“非常能干的人”这一评价，特别是出自韦斯奈尔之口，是具有决定性意义的。他很早就持有这一看法。在这个问题上，他作为贝塔斯曼公司的新手，曾与奎恩来希奈尔发生过争论。他与奎恩来希奈尔是性格极其不同的两个人。摩恩非常器重奎恩来希奈尔，因为他在早期曾为公司做出许多贡献。特别是他能做到及时地向公司的所有成员发放工资，它确保了莱因哈德·摩恩在贝塔斯曼公司的领导地位。

与奎恩来希奈尔的首次会面

韦斯奈尔与奎恩来希奈尔首次见面是在奎恩来希奈尔给年轻领导人做报告的时候。“当时我非常焦急地期待着聆听这位伟人的报告。”韦斯奈尔如是说。“每当他默默地骑着马穿过城市时，人们私下都把他称为吉特斯罗市的统领。”奎恩来希奈尔是一位好绝对肯定，有才智而又好决断的人。归根到底，才智本身决定着企业经营得成功与否。而韦斯奈尔，每当想起父辈的经验，总喜欢提出不同的看法。对一位企业家来说，性格上的内在力至少可以说是同等重要的，他不需要在数学和其他科目上总得1分。

这一情况使人想起颜料公司前总裁、诺贝尔奖获得者卡尔·博施，有一次他在与其人事部门的领导人交谈时，曾就他个人的经验做了如下的概括：“倘若要您在性格和才能之间作出选择，那么您别忘了才能。”

有“国王”之称的奎恩来希奈尔不习惯别人提出异议。他的反映开始时是茫然不知所措，然后是非常敏感。他甚至试图要把韦斯奈尔从印刷厂弄到公司的行政部门去，但韦斯奈尔基于他自己的考虑并没有上圈套。

前辈曼弗雷德·菲舍尔

奎恩来希奈尔手下已经有了一名很有发展前途的年轻人，他就是对资产负债和税收问题很精通的曼弗雷德·菲舍尔。来自绍尔兰德的菲舍尔学过企业管理。他在奎恩来希奈尔以及对人才很重视的摩恩的提拔下，仕途很顺利。他被委任的第一个要职就是

税收司司长。“当时在贝塔斯曼公司，这是一个极其重要的职务。因为企业发展得愈快，税收上就愈吃亏。”菲舍尔说。

起初，韦斯奈尔与菲舍尔工作上的直接接触不多。他们之间友好关系的确立开始发生在吉特斯罗市的网球场上。网球打得很平常的菲舍尔，在比赛中似乎没有一次胜过比他年轻5岁，而且具有相当职业球员水平的韦斯奈尔。在球场上，他们的两位夫人很快就结成了友好关系。“这样，曼弗雷德也就成为我最老的朋友了。”韦斯奈尔说。

韦斯奈尔和菲舍尔丝毫没有怀疑过，有朝一日他们俩将担任公司的领导。大概摩恩很早就让韦斯奈尔觉察到，他终有一天要进入核心领导圈。具有自信心的韦斯奈尔自然也感觉到这一点。有一次，曼弗雷德·菲舍尔不知什么时候也从摩恩那儿获悉，摩恩要把他视为今后的接班人。

尽管资金短缺，贝塔斯曼公司仍处在急剧发展阶段。1971年，企业转成股份公司，即贝塔斯曼股份公司。它有5个分公司：书籍和唱片公司、出版社、印刷厂、电影和电视公司、格鲁奈尔和亚尔公司。

现在，书籍出版公司在欧洲许多国家，如西班牙，也建立了子公司。除此之外，贝塔斯曼也兼并了许多出版社和印刷厂。

汉堡的格鲁奈尔和亚尔出版公司，是由约翰·亚尔和理夏德·格鲁奈尔创建的，主要出版一些杂志，如《勃里吉特》、经济类的《资本》月刊等。它的主导杂志是《明星画报》。1968年，贝塔斯曼公司在格鲁奈尔和亚尔公司的股份占25%。尽管摩恩对印刷媒体的前途持怀疑的态度，但他参与的股份却在不断地增加。

为巩固贝塔斯曼公司的参股地位，就需要物色一位能到汉堡去接任格鲁奈尔和亚尔公司领导权的合适人选，因为这家报业康采恩的经营状况不佳。另外，这一人选不仅贝塔斯曼公司要满

意，而且约翰·亚尔和盖尔德·布塞里乌斯也能接受。末了，合适的人并没有找到。在这种情况下，摩恩决定派曼弗雷德·菲舍尔到汉堡去出任格鲁奈尔和亚尔公司的董事长。开始，他必须勤奋地熟悉编辑业务。为此，摩恩委派了一名经验丰富的编辑协助他工作了数星期。这位编辑叫约亨·施泰因迈尔，他是从《南德意志报》培养出来的，曾担任由汉斯·哈贝创刊的《慕尼黑画报》的主编，接着又出任《周报》主编和《明星画报》的副主编。

摩恩与菲舍尔协商后确定：菲舍尔在汉堡工作8年后将作为摩恩的接班人返回吉特斯罗市。“对此，摩恩一再向我保证，但我对他说：‘莱因哈德，时机成熟时我们再谈吧。’”菲舍尔说。

一开始，菲舍尔在汉堡的日子过的并不轻松，特别是《明星画报》的库存积压太多。主编亨里·纳内，是位自信心极强和十分傲慢的人。他一直坚持要拥有广泛的独立性。以前，《明星画报》对许多读者来说是一份能得到满足而又爱发表耸人听闻消息的杂志。但在纳内担任主编的那几年，它已成为政治色彩很浓的刊物。有人说它明显地滑向了左翼。在任何情况下，纳内对勃兰特的东方政策都给予毫无保留的支持，而批评他的人都作为“冷战分子”而遭到谴责。曾担任基督教民主联盟联邦议院议员的盖尔德·布塞里乌斯，不止一次地要纳内收敛他的激情和指责。具有保守倾向的吉特斯罗人，对《明星画报》大张旗鼓的行动尽管常常感到不舒服，但也只好避免与其发生公开冲突。

与施普林格的谈判遭到失败

的确，一步非常大的棋——在施普林格公司参股——走错了。1970年2月，阿克塞尔·施普林格和莱因哈德·摩恩与他们各自的全权代表克里斯蒂安·克拉赫特和曼弗雷德·奎恩来希奈

尔，在极度保密的情况下举行了会谈，并就如下事项达成协议：贝塔斯曼公司（年营业额为 22 亿马克）将收购施普林格出版公司三分之一的股份，售价为 3 亿马克。

谈判结果在上层人士中的泄露和在《明镜》周刊、《明星画报》上的过早曝光，使计划成为泡影。贝塔斯曼公司的伙伴盖尔德·布塞里乌斯和约翰·亚尔也拒绝了谈判协议。在这紧要关头出现的纰漏最后导致了一系列的人事变动。

是曼弗雷德·奎恩来希奈尔使谈判遭受挫折。从头到尾都没有赶上贝塔斯曼公司与施普林格公司谈判的韦斯奈尔，很佩服奎恩来希奈尔作为“行侠骗子”在联邦德国一举成名。“我大概做不到这一点。”韦斯奈尔说。

与此同时，马尔克·韦斯奈尔却使他在吉特斯罗市的企业实现了技术的现代化。他说：“我对技术现代化非常有兴趣。在我身边的职工，也愈来愈多。32 岁时，我领导的厂有 500 名工作人员。34 岁时，我负责管理一个有 3000 名职工的大厂。我关心大家，与孩子们一起搞戏剧演出等等。”1976 年，韦斯奈尔接替穆尔特豪普特进入董事会。

在此期间，盖尔德·舒尔特—希伦被派往汉堡担任曼弗雷德·菲舍尔的副手。他的主要任务是领导格鲁奈尔和亚尔公司在国内和国外的印刷厂并使其实现现代化。

1978 年，菲舍尔也进入贝塔斯曼公司董事会。这是公司采取的第一个步骤，它标志了菲舍尔回到了吉特斯罗公司的总部。这期间，公司的业务又有了较大的发展。不过，公司的收益没有以同样的幅度增长。

与此相反，菲舍尔在出任格鲁奈尔和亚尔公司老板期间所取得的成绩则光彩照人，例如在国内和国外都有好几种新刊物问世。菲舍尔至今仍引以为自豪的是他创办的经济杂志《搏动》。

在世界性的大都会、自由港汉堡，菲舍尔年复一年地生活得