

open · 世界工匠精神书系

| 德国著名企业只做不说的秘密 |

Die Flick

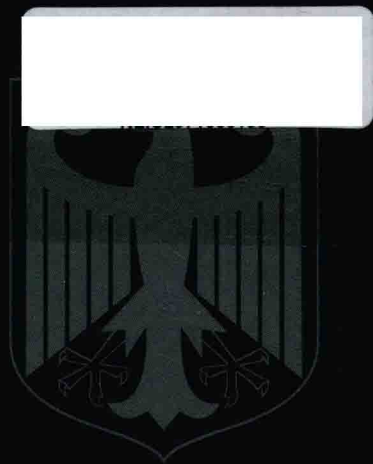
弗利克家族

德国经济发展史上的传奇色彩



[德] 徐菲·施莱克 / 主编

[德] 托马斯·拉姆什 / 著 王俊 许冰莎 / 译 李永村 / 校译



贵州出版集团
贵州人民出版社

德国著名企业只做不说的秘密

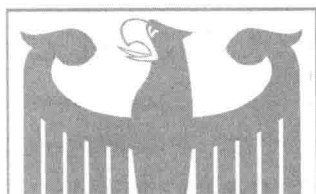
Die Flicks

弗利克家族

德国经济发展史上的传奇色彩

[德] 徐菲·施莱克 / 主编

[德] 托马斯·拉姆什 / 著 王俊 许冰莎 / 译 李永村 / 校译



贵州出版集团
贵州人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

弗利克家族:德国经济发展史上的传奇色彩/(德)托马斯·拉姆什著;王俊,许冰莎译.——贵阳:贵州人民出版社,2018.12

(open·世界工匠精神书系)

ISBN 978-7-221-14980-0

I. ①弗… II. ①托… ②王… ③许… III. ①企业家—家族—史料—德国 IV. ①K835.160.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第285145号

Impressum

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright ©2004. Campus Verlag GmbH

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

E-Book ISBN: 978-3-593-40080-8

著作权合同登记图字: 22-2017-09号

弗利克家族:德国经济发展史上的传奇色彩

著 者:[德]托马斯·拉姆什(Thomas Ramge)

译 校 者:王俊 许冰莎/译 李永村/校译

组稿编辑:谢丹华 黄筑荣

组稿编辑助理:何文龙

责任编辑:黄蕙心

出版发行:贵州出版集团 贵州人民出版社

地 址:贵阳市观山湖区会展东路SOHO办公区A座

邮 编:550081

装帧设计:贵州创世天际印务设计有限公司

印 刷:贵阳精彩数字印刷有限公司

开 本:880毫米×1230毫米 1/32

印 张:8.75 字数:17.68万字

版次印次:2018年12月第1版 2018年12月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-221-14980-0

定 价:32.00元

出版说明

近年来，无论是“一带一路”倡议、亚投行，还是“中国制造2025”，无不昭示着新时代的中国正以开放、发展、创新、合作的姿态面向世界。我们策划的这套“open·世界工匠精神书系”正是立意于此，旨在向中国读者介绍世界优秀企业和企业家以及在他们身上所体现出来的“工匠精神”。而说到“工匠精神”，“德国制造”世界闻名，其代表，如汽车领域的奔驰、电气领域的西门子、化学领域的拜耳，等等，无不享誉世界，有口皆碑，诠释着一丝不苟、兢兢业业、锐意臻美的工匠精神。

他山之石，可以攻玉。本书系选取了德国最具代表性的一些家族企业和人物的传记进行译介出版。通过这套书，读者能够更深入地了解严谨理性的日耳曼民族是如何在工作中践行标准主义、完美主义、精准主义、专注主义和实用主义的，而这些文化特征又是如何成就了“德国制造”，成为百年传承的根基的。而在此基础上，读者必将会对“工匠精神”有更深入的思考和理解。

此次出版的“open·世界工匠精神书系”共有6种书，分别是：《摩恩家族——德国贝塔斯曼出版公司的

掌舵人》《弗利克家族——德国经济发展史上的传奇色彩》《涅克曼家族——德国邮递百货巨擘的荣耀与耻辱》《厄特克尔家族——德国食品王朝的生意奥秘》《蒂森家族——德国钢铁世家的悲剧》《格茨·维尔纳——德国dm企业创始人的成功奥秘》。除《格茨·维尔纳——德国dm企业创始人的成功奥秘》一书是个人传记外，其余5本均为家族传记，主要讲述了摩恩、弗利克、涅克曼、厄特克尔、蒂森五大家族和格茨·维尔纳的创业史，并揭露了许多不为人知的企业和家族内幕。

这6种书是由本套丛书的主编德籍华人徐菲·施莱克女士选定的。徐菲主编长期在德国工作和生活，对德国的文化和国情都十分熟悉，她选择的这些作品所介绍的企业或家族，在德国乃至全世界都有着很强的影响力，能够充分诠释出“德国制造”的内涵。而且，这些作品都侧重纪实性，内容深入浅出，在德国面世以来广受读者欢迎。而在作者方面，本套丛书除了《格茨·维尔纳——德国dm企业创始人的成功奥秘》是由企业家为自己作传以外，其余5本均由德国知名报刊的记者或专栏作家执笔，而翻译则是由主编组织精通德文的译者来进行，足以保证本译丛内容的权威性和可读性。

“open·世界工匠精神书系”是一套体现创业创新精神的学习型丛书，其视野是开放的、全球性的、面向未来的，其姿态是积极的、进取的。我们希望这套丛书能够让广大读者开拓视野，有所收获。

Contents | 目 录

一、绝对的自由 / 001

二、弗里德里希·弗利克大帝 / 011

学徒时期——弗里德里希·弗利克成为铁矿主 / 012

物资运动 / 019

拿不下鲁尔，那就拿下上西里西亚…… / 026

秃鹰和通货膨胀 / 031

硬座和饭盒 / 040

钢铁工业联合会之争 / 049

“请求资助”——盖尔森贝格事件 / 053

三、弗利克家族和纳粹 / 069

“现在，先生们，该交钱了！” / 071

弗利克的人支持纳粹 / 074

炸弹买卖 / 076

“没有保证的股权变更”——雅利安化 / 082

“……如有必要，将采取暴力措施”，佩切克煤炭家族面临贱卖 / 090

“伊格纳兹-佩切克问题” / 098

接班人奥托-厄恩斯特 / 101

战利品 / 104

东部工人 / 111

弗利克和强制劳工——“殴打劳工，没人提工资，吃的太粗糙” / 114

“如遇紧急情况……”——战后计划 / 123

四、弗利克家族与经济奇迹 / 135

弗利克与克虏伯的两种选择 / 141

弗利克的第二商业帝国 / 146

明星先生 / 151

强制劳工没有得到一分钱 / 156

人情世故的影响…… / 160

父与子的对峙 / 169

“他是一个虔诚的人，上帝会奖赏他。” / 177

五、在驾驶台上的弗里德里希·卡尔·弗利克 / 182

“海员不应该回头看” / 185

“结束的开始” / 190

“像一个瘾君子……” / 197

群龙无首的集团 / 201

六、被收买的共和国 / 207

拉帮结派和拖延策略 / 210

武器交易商人和女秘书 / 211

10减2得13 / 213

- “弗里德里希·卡尔·弗利克wg. 所有人” / 215
特殊照顾的领域 / 216
“保全面子，避免生气。” / 221
现金与色情 / 224
“消灭痕迹，掩盖，蒙蔽” / 226
沉默的代价 / 230

七、从遗产中解脱出来 / 236

- 真是受够了！ / 239
树下的蘑菇 / 242
叔侄又开始互相说话了 / 244
世界上最富有的双胞胎 / 245

八、真，善，美 / 252

- “祖父的过错” / 255
被当作砝码的艺术收藏 / 256
不回家 / 259

参考咨询来源 / 264

参考文献 / 266

致谢 / 270

一、绝对的自由

“我希望自己可以掌握更多艺术史方面的知识，而不仅仅只是了解墙上的这些画而已。”格特-鲁道夫·弗利克（以下简称格特-鲁道夫）说这话，可能是跟他的弟弟弗里德里希·克里斯蒂安·弗利克（以下简称克里斯蒂安）的现代艺术收藏有关系。他的收藏是世界上最昂贵的私人收藏之一，一度引起巨大的轰动。他的兴趣在于18世纪的意大利城市风景画，包括贝洛托、瓜尔迪、玛瑞斯奇、米萨隆和范惠特的作品。2004年秋，这些收藏在柏林汉堡火车站的里克露天展厅展出。格特-鲁道夫也喜欢收藏艺术品，他的收藏也很有价值，但其在收藏规模上没有他弟弟那样大，方向也与弟弟不同。“不知道从什么时候开始，墙上再也没有位置了。”这可能是针对他弟弟说的另一句话。在接下来的5个小时里，格特-鲁道夫谈到弟弟的时候，语气中充满了关爱。兄弟之间

感觉不到竞争，大概以前也从未有过竞争。他们之间一直是盟友关系，家族中的对手另有其人，之后我们会谈到这一点。

法学博士格特-鲁道夫因为担心会被外界看作只是一个遗产继承人，所以说话一向非常谨慎。作为一个受过教育的企业家，他自律且谈吐自信。现如今，他已经和祖父一样满头白发。祖父弗里德里希·弗利克在还是一个手握大权的集团创始人时，就被纽伦堡的法官送进了兰茨贝格的监狱。生活并不总能如人所愿。他轻描淡写地提到了一点他自己的一个人生危机时刻，那是他在20岁的时候，被送往了伦敦：“当人突然拥有绝对的自由，可以做任何你想做的事情时，就会面临一个巨大的问题。可能没有人相信这句话，但事实确实如此。面对绝对的自由，是一件很艰难的事情。”

20世纪70年代中期，叔叔弗里德里希·卡尔·弗利克（以下简称弗里德里希·卡尔）给了侄子们这种绝对的自由。公司创始人弗里德里希·弗利克原想给予孙子们在公司的话语权，但叔叔这位第一继承人丝毫没有这个打算。

“结果就是，叔叔偶尔会给我们一部分年度报告，但我们并没有什么事可做。”格特-鲁道夫回忆道。当他们对公司的经营决策提出异议时，叔叔便凭借自己拥有的大多数股权予以驳回。兄弟俩搬去瑞士积累财富。弟弟克里斯蒂安留在了格施塔德（瑞士的一个小镇），哥哥格特-鲁道夫在20世纪80年代初迁往了伦敦。他的朋友海因里希·蒂森是位收藏家，不仅继承了财产，还继承了家族的艺术收藏，这使格特-鲁道夫萌生了收藏的想法。在20世纪80年

代中期，他将生活重心从资产管理转移到了艺术研究上。

格特-鲁道夫在南肯辛顿高档住宅区购买了一座庄园。华丽的联排式别墅间的第一道安全门后是宽阔的后院，左手边是高高的栅栏和第二道安全门。5台摄像机紧盯着来往的访客。身着黑色西服手戴白色手套的管家在花园洋房的门口迎接客人，将客人领到会客室“红厅”登记。沙龙有小型4室公寓那么大，里面不仅有巴洛克和洛可可式的家具，还有格特-鲁道夫收集的部分画作。收藏家坐在红色的天鹅绒沙发上，身着深蓝色条纹西装和暗红色领带，戴着一副深色角边眼镜。桌上放置着多本艺术史方面的书籍，最上面的是格特-鲁道夫所著的《丢失的杰作》，这是一部长达344页、重约3公斤的调查报告，但对于这位通过继承遗产以及30年来的保守投资积累了近4亿欧元财富的人来说算不了什么。英国杂志《旁观者》称这部书是一部关于十几幅失传画作的传记，具有高度的研究性和启发性，语言富有诗意。怀着探索的好奇心，格特-鲁道夫致力于研究在何种混乱的情况下遗失了那些艺术史上大师的作品，如米开朗琪罗的大卫青铜像。4年里，他一直专注于这本书的创作。

格特-鲁道夫作为弗利克家族的一员，大多没有机会展示他商人的天赋。如若他真的成了一个成功的商人，人们会说，当然了，他有那么好的条件；如果不成功，人们立马幸灾乐祸。他曾引用过一本书的名字：《影响的焦虑》。

祖父弗里德里希·弗利克从一个毫不起眼的小人物成了德意志帝国的首富，其影响力至今仍有迹可循，他的成就让后人难以望其项背。1945年，由于弗利克集团的大

部分企业位于东部地区，他损失了四分之三的财产。67岁那年刑满释放后，他在数年间再次建立起了德国最大的私有企业。孙子孙女都沉迷于艺术行业，克里斯蒂安偏爱现代主义，达格玛青睐浪漫主义。达格玛取得了日耳曼语言文学博士学位，并创立了文学基金会。20世纪80年代中期，格特-鲁道夫参加了佳士得拍卖行举办的为期1年的艺术课程，这是一个讲解从文艺复兴至今的艺术史的速成班，并于20世纪80年代末创办了艺术杂志《阿波罗》。在艺术起源研究（研究艺术作品的起源和创作目的）这一领域，他一步一步赢得了艺术领域学术同行的尊重。

艺术起源研究中最重要的一个问题在于：1933年到1945年间消失的那些艺术品在哪儿？由于担心索赔，“雅利安化^[1]时期”的画作在艺术市场上失去了其艺术价值。格特-鲁道夫既否定了他对这类艺术史研究的兴趣是与其家族史有关系，同样也否定了与其祖父在1936年至1940年间从没收犹太人工业财产中获利的事实相关。“纯粹是巧合。”他脱口而出，但是回答得有点过于迅速和激烈。这个问题他已经听过很多次了。“人经历的实际情况总比简单的推论来得复杂。”这句话是戈洛·曼写给古斯塔夫·克虏伯的，古斯塔夫·克虏伯1933年担任德意志帝国工业联合会主席，并全力支持纳粹政权上台执政。而这句话同样适用于弗利克家族。

格特-鲁道夫坦然面对家族史中艺术方面之外的黑暗篇章，他和妹妹达格玛以弗利克家族的独立成员身份向德

[1] 雅利安化：指将犹太人的财产转变为雅利安人即德国人的财产。

国强制劳工基金会缴纳了资金，这恰好使奥托·格拉夫·拉姆多夫把德国经济带上了轨道。奥托·格拉夫·拉姆多夫曾经和弗利克家族以及“叔叔的秘密金库”有着密切的关系往来。1984年，拉姆多夫作为经济部长因涉嫌贿赂和逃税被迫辞职。当时格特-鲁道夫捐助强制劳工的事情并没有被大肆宣扬出来，即使在“红厅”他也只是偶然提起了此事：因为他弟弟的画作在苏黎世受到了抨击，起因是克里斯蒂安拒绝给予为数不多幸免于难的强制劳工人员一些迟来的公道。克里斯蒂安认为，他的收藏是他自己辛苦赚来的。对于他的批评者，包括戏剧导演克里斯托夫·玛尔塔莱和公关战略家阿明·哈滕洛彻在内，都想拿这些画当作“抵押”，逼迫他向基金会捐钱。“罪责是没办法继承的。”克里斯蒂安表示。格特-鲁道夫对他弟弟的行为并不做评价，同样对叔叔拒绝拉姆多夫基金一事也不作评判。格特-鲁道夫反问道：“您怎么看呢？”这个回应十分巧妙。

格特-鲁道夫对于捐款金额并没有做出回应。据推测，他定期用做慈善的捐款以及在英国推广艺术及科学的捐赠款项总额应远高于一般象征性的捐款。“当人富有的时候，不应该把所有的财富都留给自己，不是吗？”他的话听起来依然很谨慎，这种谨慎源于公司的形象，对此他自己也无能为力。“弗利克这个名字总让人想起三样东西：第三帝国，强制劳工，弗利克事件。”对此，在交谈中，三兄妹的对立面变得越来越清晰，那就是：叔叔弗里德里希·卡尔。

格特-鲁道夫再次谈到叔叔的时候，言谈中并没有带

什么情绪，但表达上却很生硬。“自1945年起，弗利克这个名字就背负着很多东西，随后的献金事件更是雪上加霜……如果人们不是生活在香蕉共和国^[1]，那么你就必须遵守法律。”他接着说道，“叔叔挥霍着整个集团，而我们对此无能为力。”这听起来似乎有那么一点“轻视”的感情色彩。埃伯哈德·冯·布劳希奇是弗里德里希·卡尔青年时的好友，是他的大管家，也是重要的顾问。在问及此人扮演的角色时，格特-鲁道夫控制不住恼怒的情绪说道：“对于公司来说，他是一个十分讨厌的人……从一开始就大言不惭……怎么会有人就因为几百万马克的黑钱就将整个集团置于危险的境地呢？这不是愚蠢是什么！？”

弗利克事件后，弗里德里希·卡尔变卖了父亲60年来用其天才的商业头脑一步步建立起来的工业帝国，德意志银行作为中间商以50亿马克买下了公司。弗里德里希·卡尔作为退休人员回到了税收较低的奥地利。这一抉择，是一个从未做过果断决定的企业家做的唯一一个果断的决定。

弗里德里希·弗利克追求的是权力，而不是奢华的生活，是影响力，更是社会声誉。小儿子的座右铭刚好与其相反：赚钱。他的亲密顾问和伙伴埃伯哈德·冯·布劳希奇和君特·马克斯·帕夫根一直暗地里给他灌输这种赚钱的思想。一个真正的战略家，应该明确钢铁集团将来要向何种方向发展，而对此，弗里德里希·卡尔从未有过规划。

[1] 香蕉共和国是对一个经济体系属于单一经济（通常是经济作物如香蕉、可可和咖啡等）、拥有不民主或不稳定的政府，特别是那些拥有广泛贪污和强大外国势力介入国家的贬称。

他周围的批评家表示，实际上他也并没有这种规划能力。1975年廉价出售戴姆勒集团百分之二十的股份时，他甚至不知道应该将这22亿马克的收益投入哪里。在慕尼黑的上层社会中，人们都把他看成一个成功的商人，在一起推杯换盏是常有的事。而实际情况并非如此。

20世纪70年代中期，位于上普法尔茨地区的马克西米利恩斯冶炼厂旗下的一家重要冶炼厂，因其“只为赚钱”的经营理念而陷入破产境地。外号“叽喳”的个人责任股东汉斯-阿恩特·沃格斯和克罗克纳公司进行了长达1年的磋商，已经达成了一个他可以接受的报价。弗里德里希·卡尔就订立合约问题前往慕尼黑进行商谈。科拉德·卡莱奇，是弗里德里希·弗利克的堂兄，也是他忠诚的跟随者，对此事不愿擅作决定。同样，埃伯哈德·冯·布劳希奇也没有给予任何建议。钢厂都是沃格斯管。弗里德里希·卡尔像往常一样优柔寡断：“那要不，等等再做决定……”沃格斯心神不宁地返回杜塞尔多夫，午夜12点刚下车就接到了弗里德里希·卡尔的电话；当时，弗里德里希·卡尔正在和老朋友鲁道夫·诺伊迈斯特体验慕尼黑的夜生活，已酒至微醺。沃格斯向弗里德里希·卡尔的酒友解释马克斯炼铁厂的销售条件。诺伊迈斯特是当时著名的慕尼黑拍卖商，他对19世纪艺术的了解是公认的，但并没有接触过上千万的钢铁贸易。沃格斯对这位艺术品拍卖商解释销售条件时情绪稍微有一些激动，诺伊迈斯特最后说：“听起来倒是很有道理。”卡尔接过电话对沃格斯说：“叽喳，我现在就授权你尽快解决马克西米利恩斯的交易。”沃格斯委婉地说道：“现在还不能操之过急，我们

还得跟卡莱奇和布劳希奇商量商量。”然而弗里德里希·卡尔或者更确切地说是鲁道夫·诺伊迈斯特已经果断地决定说：“不需要也不用再问任何人了，我现在就宣布你正式接受任务，明天就可以卖了它。”

早在这个时候，弗里德里希·弗利克就应该剥夺他儿子弗里德里希·卡尔的继承权了。在70年的公司经营生涯里，弗利克从不凭直觉做任何生意上的决定。在持续不断的文件处理工作中，他每天至少要伏案工作12个小时，即使年事已高，他依然处理着公司的全部经营数据。他能清楚地把每座高炉的成本率记在脑子里，记到小数点后面那一位。他清楚地知道用多少焦炭能让高炉运转得最好。在他那个时代，阅读报表方面没有人能跟“弗里德里希·弗利克大帝”相提并论（君特·奥格尔如此评价道）。没有人比他更懂得如何把单个的企业合成一个相互协调的整体。销售对于弗利克来说必须服从于一个小目标：赚取的利润要进行再投资，以进一步获取利润，从而扩大公司规模。弗利克集团是弗里德里希·弗利克毕生的事业，为此，他放弃了很多私人生活。“你想听听关于我祖父的私人生活？我祖父没有私人生活。”格特-鲁道夫这样说道。这位有着鹰钩鼻、白发梳成背发的既高大又精瘦的男人，总是下拉着唇角，对后辈同样提出了很高的要求。他们的责任在于确保公司作为一个整体继续存在下去。弗里德里希·弗利克在世时，不允许家族中任何人提分家的事。对此，格特-鲁道夫至今仍感到遗憾：“如果大家能够相互理解，那当然是最好的；一旦出现了矛盾，那就应该分开；如果硬要在一起的话，那结果就会很糟糕。”弗

利克家族一直寻找的折中路线，却被证明是死路一条。

弗里德里希·卡尔变卖公司的时候，哥哥奥托-厄恩斯特已经去世了；即使哥哥还在世，恐怕也不能阻止他做出这样的决定。因为早在1966年，他们的父亲就用一笔赔偿金将哥哥赶出了公司。这场家族纷争的结局简直可以写成一部小说。当年，作为长子和勤奋上进的经理，奥托似乎已经被指定为接管公司的人选，但他在45岁时就急着接手公司，而他的父亲无论是在身体上还是在精力上都还是一个很健硕的人，不愿移交手中的权力。父亲经常这样喃喃低语：“他们就想让我退休。”弗里德里希·卡尔比哥哥小11岁，他还等得起，而哥哥这时已决定要跟父亲进行抗争了。父亲对他自己建立的钢铁帝国有着绝对的支配权，他根本没把奥托-厄恩斯特放在眼里。奥托-厄恩斯特为了自己那部分的遗产，甚至将父亲告上了法庭，想要从家族的两合公司中脱离出来，实现独立的管理。不管是在办公室还是在法庭上，父子两人都已经刀兵相见。奥托-厄恩斯特经过长久的对抗，最终被赶出家族。历经此事，他已心力交瘁，在父亲离世两年后，也离开了人世。

《大师与他的学生们》是格特-鲁道夫写的一本书。早在2005年，这本书就出版了。这本书研究的一个问题是：从拉法尔到马奈，绘画动机和技巧发生了怎样的变化。这本书打破了传统的印象派结尾，现代艺术挣脱束缚，向抽象靠拢。这本书的其中一个核心论点是：如今的人类不再需要老师。格特-鲁道夫认为这是不对的。他不喜欢现代艺术，因此，现在他的每句话都带有感情色彩：“不断地革新也带不来什么……当人们不会画画了，那又