

(美) 戴维·基利 著
王洪浩 何明科 吴杰 译

世纪畅优 发“22179”到
106900292251
成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

Driven: Inside BMW, the Most Admired Car
Company in the World

体验宝马

(修订本)



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

体验宝马

Driven: Inside BMW, the Most Admired Car
Company in the World

(修订本)

(美) 戴维·基利 著
王洪浩 何明科 吴 杰 译



F 451.664

01-2

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

David Kiley: Driven: Inside BMW, the Most Admired Car Company in the World

978-0-471-26920-4

Copyright © 2004 John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Limited.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2014 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由 John Wiley & Sons, Limited. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2004-4269

图书在版编目(CIP)数据

体验宝马 / (美) 基利 (Kiley, D.) 著; 王洪浩, 何明科, 吴杰译. —修订本. —北京: 电子工业出版社, 2014.4

书名原文: Driven: Inside BMW, the Most Admired Car Company in the World

ISBN 978-7-121-22179-8

I. ①体… II. ①基… ②王… ③何… ④吴… III. ①汽车工业—工业企业管理—经验—德国 IV. ①F451.664

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 302667 号

责任编辑: 晋 晶

印 刷: 北京天来印务有限公司

装 订: 北京天来印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 15.25 字数: 260 千字 插页: 2

印 次: 2014 年 4 月第 1 次印刷

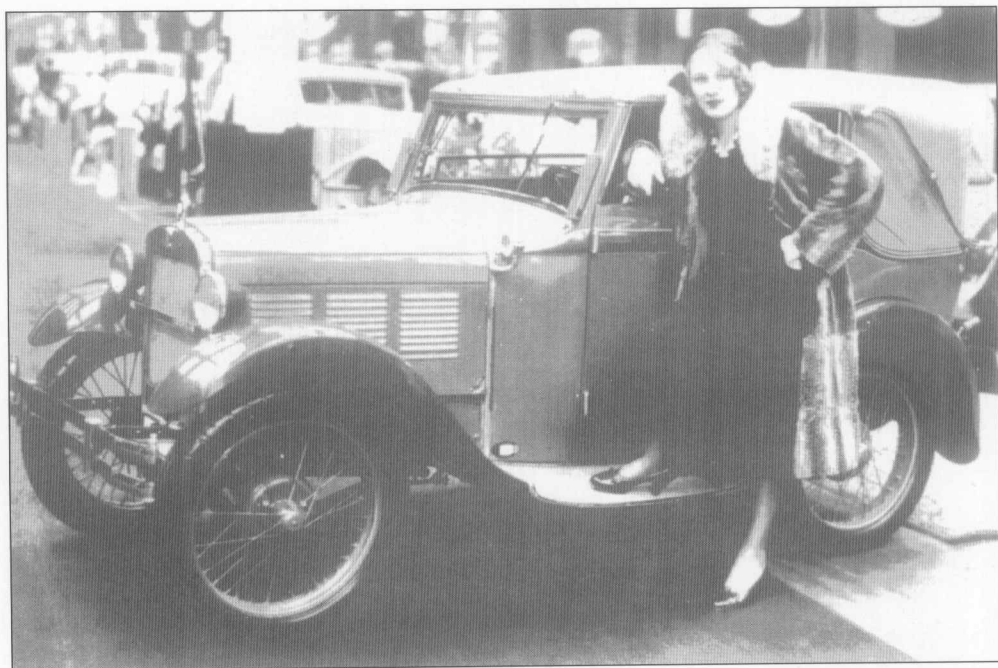
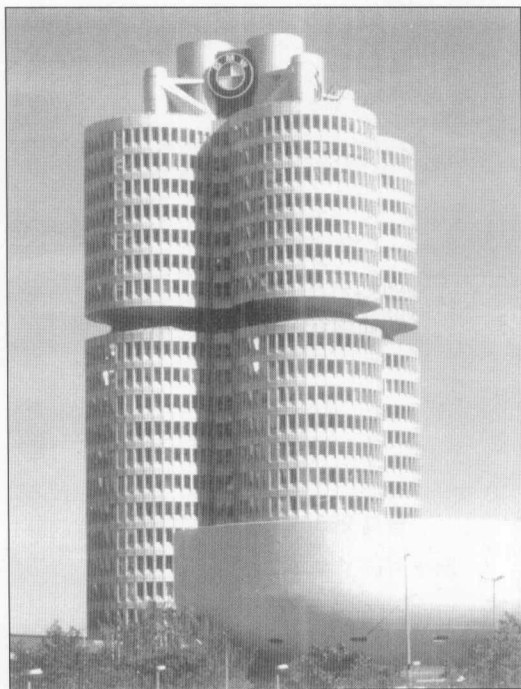
定 价: 39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

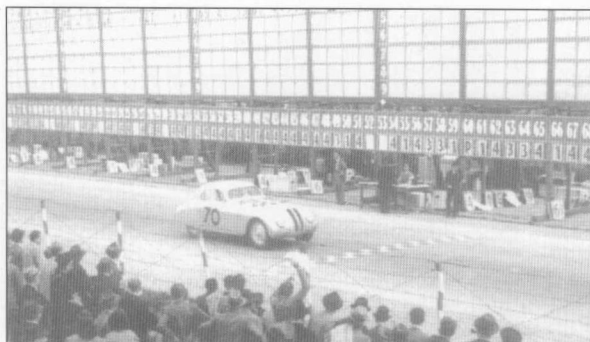
质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

宝马的 4 汽缸总部大楼：这幢大楼显示了宝马所追求的工艺艺术和创新精神。在宝马的汽车上也同样可以找到这种精神。



1928 年的 Dixi 3/15：这并不是宝马自己的汽车，但是这标志着宝马汽车业务的开始。



宝马 328：这款车确立了战前宝马对速度与造型艺术的追求。



宝马 2002：这款运动型的四门房车引领了宝马“二战”后的繁荣。



老款的宝马 6 系：保罗·罗斯克的古贝车，他代表了那个时代。



1998 款宝马 3 系：从他经典的外形到极度的平衡感、后轮驱动的艺术，被评为世界上最接近完美的车。



劳斯莱斯 Phantom：在宝马的帮助下，劳斯莱斯创造了几十年来最好的车。但是 35 万美元的价格，对于一款巴伐利亚的劳斯莱斯是否太贵了？

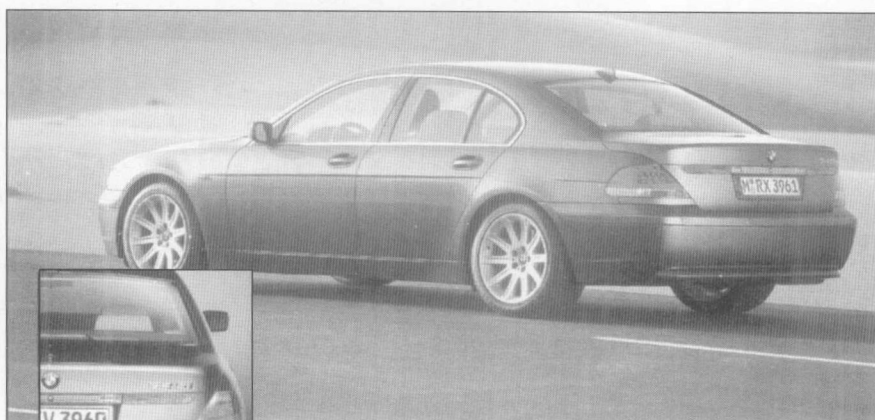
迷你 Cooper：罗孚大收购后的残余品。现今他在世界小型车市场上无比闪耀。你不喜欢他吗？



宝马摩托车：为穿西服的人准备的摩托车。真正的宝马高级管理人员都曾经驾驶或者坐过摩托车，这也证明了宝马是运动的公司。



宝马 X5 运动型多功能车：
宝马的第一款多功能车。他被认为是同级中最好的，尽管他的越野性能令人不敢恭维。



宝马 7 系：技术的奇迹还是瑕疵？只有时间可以证明。

宝马 Z4：一条拥有新的设计主题的陆地鲨鱼，宝马的车迷们要么疯狂地喜欢他，要么疯狂地痛恨他。



译者序

如果按照流行音乐的说法，把汽车也分为偶像派和实力派，宝马应该偏重实力派多一些。德国派的精准技术，运动派的驾驭感觉，无疑是以实力制胜、以内力逼人的。相形之下，数年渐进却绝不投机讨巧的外观设计，更加远离了纯粹偶像派的路线。然而，对于大多数人来说，对宝马的挚爱与欣赏，也只能发于囿囿外形而止于精巧局部、发于煌煌价签而止于遥遥距离。因为并非所有人都有亲近的契机足以触摸，而使之失于全部；也并非所有人都有充裕的财富足以拥有，而使之失于体验。因而，宝马往往仿如尚未落地的浮华，可望然则不可即，甚至失于现实而成为童话。

然对我而言，一切的改变，源自某年炎炎夏日于清华园汽车楼中的拆装实习。一款宝马的自动变速箱，让在场的所有人叹为观止。精巧而严谨的结构，已经足以使之超越纯粹的机械体而成为一件艺术品。他完美的整体，几乎令大家不忍将其拆解。但当零件终于散乱一地的时候，大家又不得不对其内部结构的丝丝入扣再次惊叹。而终极的赞美，来源于最后将这些散布的零件复原为整体之时。处处丛生的装配技巧，如同陷入迷宫，却在莫名的引导之下，不断柳暗花明。这一次拆装体验，如同一次旅行，我叹服于其内部的严谨缜密和构思精巧，同时以另外的一种方式享受到驾驭宝马的快乐。这样奇异而珍贵的经历，甚至是财富亦难以交换，并如同出走桃花源，再难寻觅。遗憾的是，对大多数人而言，绝难有此经验，因而宝马仍然飘浮在空中，无处落地。

然而，另一方面，宝马似乎已不再局限于汽车的子集中。因为他，似乎已经逐渐蔓延到娱乐、体育、电影等多个不同的空间。这样在多种空间中自由穿越的异禀，已经超越了汽车这一机电实体所能承载的能量，品牌因而得以衍生。宝马



的品牌，竟胜过其源头宝马汽车，成为更加宝贵的财富。他，赋予宝马立体的界面，运动、激情，如同带着刺儿的少年的个性；甚至，赋予宝马清晰的性别，“他”，而非“她”，更不是模糊的“它”。品牌，陷于虚无却又超越边界，就这样在无声的时间中形成，在无象的空间中穿越。然而，大音希声，大象无形，真的如斯。即使利用足够强大的媒体渠道，面对宝马如此丰富的内涵，仍不免捉襟见肘，而众生对于宝马的了解依然容易失于局部和距离。

而当偶然拾得这本书的时候，翻阅间如同跨时空的旅行。书中的内容，沿着两个维度不经意地展开。时间，从“一战”，到“二战”，到雅皮，到.com，一个个的时代见证着这个品牌的成长。而空间，从汽车，到广告，到建筑，到电影，一个个的穿越见证着这个品牌的延伸。宝马的印象和内涵，从遥不可及到清晰邻家，从平面单薄到立体丰富。一种熟悉的感觉突然涌上心头，那竟是那次多年前拆装宝马变速器的奇异经历。那种叹服和欣赏，都是如此相似。然而不同的是，拆装是一次从内到外的巡礼，而读书是一次全方位穿越时空的探寻；拆装是一种走出桃花源即无法重回的经历，而读书是一种可反复咀嚼及广而播之的分享。于是，翻译的冲动令我难以自拔，无计消除，唯有将该书的内容和精华完整地献与挚爱宝马的人，尤其那些囊中羞涩而又缺乏奇异经历零距离接触宝马的朋友。

更重要的是献给那些在生活中驾驭乐趣的人，因为宝马的精神，恰恰在于路上，在于路上乐趣，在于路上乐趣的驾驭。每一脚油门、每一次切弯、每一瞬回眸，皆是乐趣的源泉。“我的路，我做主”，不仅是一种生活方式，更是一种生活态度。即使无权选择方式，但至少可以个性地选择态度，一种驾驭乐趣的态度。

仅将此书献给座机尾号曾为812、150和721的朋友，感谢他们在无维无涯的时间中，曾经因为这些号码的拨动，共处在一维的空间中。而号码的曾经却在记忆中雕刻出如同宝马的750、525和318一样经典的深刻。因为承载这些号码的建筑——科技楼、16#楼、汽研所，都拥有一样不为人知的天台，却让我遥望到最璀璨的星空。

前言

我敢肯定，我不是这个世界上唯一如此赞美宝马的人。我与汽车制造商、汽车杂志及广告商的交往让我深信我不是孤单的人。我对于宝马的尊重来源于我十几年的汽车工业采访经历。而且20年来，我一直在世界各地驾驶宝马，我常常将宝马与无限、梅赛德斯—奔驰、绅宝、凌志、阿库拉、捷豹和其他车做对比。每当我握住宝马方向盘时，我都能感觉到他传递过来的纯正运动气息。几乎每一个时代的每一款宝马汽车都能够做到这一点。他们的造型设计哲学、发动机的强大性能及汽车的平衡敏捷都是其他品牌汽车难以媲美的。也许很多车的发动机最大功率和0~60英里/小时加速数据都比宝马出色，但是真正懂得欣赏汽车的人都会明白宝马的乐趣在于驾驶而不是显示自己孔武有力。几乎每一次，我将其他品牌的汽车与宝马3系、5系和M系相比时，我都会发现那种差距就如同杰恩·斯菲尔¹之于玛莉莲·梦露，维克·戴蒙²之于弗兰克·西纳特拉³。

宝马给公众带来的是一个品牌而不仅仅是一个产品。品牌的货真价实和始终如一构成了宝马的精髓。品牌的货真价实是成功品牌所共有的特性，在汽车工业中尤其如此。很多品牌常常制定错误的产品战略，他们忘记了自己品牌代表的是什么，他们会不断设计新潮甚至是病态的产品来取悦大众，或者迫不及待地向市场投放一个没有深思熟虑的产品，妄想市场份额能够一夜之间骤长。这样的例子比比皆是：梅赛德斯A级车，一个鸡蛋外形的城市小车，可是他与梅赛德斯的旗

1 20世纪50年代好莱坞女明星，身材火辣，戏路大胆。——译者注

2 美国流行歌手，最著名的作品为《Smoke Gets In Your Eyes》。——译者注

3 美国传奇流行乐大师，两届奥斯卡金像奖得主。——译者注



舰E级车没有丝毫的联系；大众辉腾，一款价值7万~8万美元的豪华车，却用着和1.6万美元的Polo相同的标志；克莱斯勒TC，20世纪80年代一款古怪可笑美国车，他明显就是强加入玛莎拉蒂风格的克莱斯勒男爵轿车⁴；保时捷924，这款又被称做开宴的运动型掀背越野车实际上就是一款贴着保时捷商标的大众车；捷豹X型，是福特蒙迪欧平台上的前驱车……宝马过去的30年中，还没有过一款这样愚蠢或者有违“终极驾驶乐趣”的车。即便在不幸的20世纪90年代，宝马因为错误地收购罗孚集团而蒙受巨大损失，他们的核心产品也没有受到丝毫伤害。近年来，宝马的首席设计师美国人克里斯·邦格（Chris Bangle）挣脱了前宝马产品开发主管沃尔夫冈·赖茨勒（Wolfgang Reitzle）的限制。克里斯·邦格在赖茨勒离职后设计的最初几个产品就因为少见的尾厢、奇怪的前灯，以及各处如刀割一样的线条而引起争议（指宝马新7系和宝马Z4）。宝马所遭受的猛烈批评是他的竞争对手从来没有经历过的；从另一方面讲，宝马所受到的关注也远比他竞争对手多。

通用汽车公司的产品开发主管罗伯特·鲁兹（Bob Lutz）是前宝马董事会成员，主管销售和市场。他常常说宝马是最受瞩目的品牌，“宝马的每一个产品都会被其他公司拿去研究，它们都在探究这些产品代表了什么”。在通用，鲁兹制定产品策略时也常常把宝马品牌作为基准来调整通用已经混乱不堪的产品系列。

克莱斯勒的销售和市场主管吉姆·施罗尔（Jim Schroer）跟我介绍说 he 正在把“宝马思想”引入克莱斯勒集团，从而重新整合克莱斯勒、道奇和吉普品牌。也许这让人有些惊讶，施罗尔并不赞同克莱斯勒的母公司梅赛德斯—奔驰对于品牌的理解。“宝马思想，”施罗尔说，“就是不懈地向每一个人传输一个十分明确的品牌信息和产品战略。公司的每一个人，无论高层还是普通人都必须能够理解（品牌信息和产品战略）。如果一个公司真的做到了这一点，它的价值就会立刻显现出来。”

Harbour & Associates 咨询公司主席、汽车工业产品战略专家罗恩·哈勃（Ron Harbour）曾经对世界大多数汽车公司都进行了深入研究。他认为从财务状况和产品两个方面来衡量，宝马都是最好的汽车品牌。“宝马创造了一个高雅且难以效仿的豪华品牌。这并不是在车里安置高档皮革，在车身喷涂漂亮的抛光漆那么简单。

4 这款车是玛莎拉蒂与克莱斯勒合作设计的。——译者注

宝马品牌就是一种承诺，承诺将他定义的‘最好’奉献给消费者。为了创造他们认为好的产品，宝马甚至有时候需要牺牲生产率，加大制造难度。宝马的成功就在于他的这种承诺。”

直到2002年7月采访宝马的主席赫尔穆特·庞克博士(Dr.Helmut Panke)时，我才意识到宝马成功的原因就是儿时母亲对我说的一句话。我的母亲常常对我和我的五个兄妹说：“记住你们是谁！”这句话背后蕴含着一个很简单的道理，我们需要有自己的思想，做自己认为正确的事情。这句话也刻在了我父亲的墓碑上。在1982年进入宝马之前，庞克曾经在麦肯锡咨询公司(Mckinsey & Co.)做顾问工作。我问庞克如果他现在再去麦肯锡咨询公司，他可以从宝马公司借鉴到什么有价值的东西。庞克说：“去寻找你是谁，你代表了什么，你公司的价值观究竟是什么，你所生产的产品、提供的服务包含着什么样的价值观。我们的公司不能随随便便就为产品灌输一种价值、精神或者哲学。我常常只用一个句子来定义我们是谁。用一个每个人都能理解、能记住的句子来描述我们公司的特点。我相信，这是非常重要的。宝马要生产高性能的产品，因为宝马是‘高性能’的公司。我常说的这句话并不仅仅是在谈产品，它事实上涵盖了公司的方方面面。要想生产出比别人性能更好的汽车，需要尽力的不仅仅是我们的工程师和设计师，审计和人力资源等部门都需要介入。”

这些话听起来很浅显，但事实正是如此。宝马一直以这些话为行为准则，很多其他公司也从这句话中寻找成功的答案。始终如一对于一个公司的首席执行官、设计师和营销主管来说是最难理解也最难达到的目标。每一个人都希望把前辈打下的木桩拔出，把别人的思想推开，哪怕自己的观点无益于公司的发展，他们也要树立自己的哲学。在美国，一个公司的广告口号和市场战略几乎半年就变一次。但是，宝马从来没有发生过这样可笑的事情。自从20世纪70年代中期，宝马在美国市场的主旋律就是“终极的性能机器”(The Ultimate Driving Machine)。在宝马的全球业务中，“终极的性能机器”有不同的翻译方式。在一些国家，宝马的广告口号是“追求驾驶的乐趣”。但无论字面的表达如何，它们所体现的思想是相同的。

拥有顶级品牌的公司是不会追赶潮流或者对消费者言听计从的，它们一定会将一个很有延续性的品牌形象呈现给消费者。无论时间和地点如何变化，大众因为同一个理由喜欢它。很多人花钱是在买品牌，因为他们相信他们欣赏的品牌是



拥有自己独特的性格的。如果宝马汽车或者劳力士手表不代表着什么，人们也不会将它们当做梦想去追求。那些购买本田思域（Honda Civic）、斯沃琪（Swatch）手表、匡威运动鞋的人都和追逐宝马、劳力士的人一样，他们都不自觉地追逐名牌或者说有一些自以为是。负责推广本田、斯沃琪和匡威的人都曾经花过很多时间和精力来研究宝马是如何培养品牌的。

我的这本书回顾了宝马的历史，既包括尘封已久的老故事，也有最近才发生的事情。我以不同的方式接近宝马公司的“驾驭者”，来了解他们的想法。我很幸运，宝马公司很坦诚并给了我很多“特权”。现在是了解这个品牌的最好的时机，因为宝马刚刚经历了40年来最动荡的时刻，几笔让世界震惊的大收购、管理层的大换血，以及新的设计哲学的巨变都让公司成为公众议论的焦点。

一些反对者会认为丰田或者本田才是世界上最值得尊敬的品牌，因为这些品牌的经营业绩、赢利状况及产品质量的口碑一直都非常不错。从这个角度而言，日本公司都会是世界最好的。尽管诸如本田这样的公司不断削减成本，拥有比宝马还高的生产率和质量标准，但是它们始终没有创造出一款能够拥有宝马这样利润率的产品。诚然，生产率和质量是汽车工业调查报告常常提到的数据，但是宝马在其他3个重要方面有着难以超越的优势：非常高的赢利率；不仅始终如一地为公众生产优质汽车，而且长期得到媒体的好评；在公众面前拥有清晰且具有延续性的品牌形象。本田和丰田在这些方面也有了不小提高，但是他们还是常常设计出一些糟糕的产品。2003年《纽约时报》记者丹·内尔在评价阿库拉TSX时说：“灵活，强健，不错的油耗，配置了如360瓦音响系统等豪华内饰，拥有电控天窗和稳定控制系统。TSX比相同配置的主要竞争对手宝马325i便宜6000美元。”但是，内尔又说道：“如果说TSX还有缺点的话，那就是与宝马相比他缺乏生气，没有灵魂，没有凝聚于一点的品牌形象，换句话说，我不知道这款车代表了什么。”日本汽车的工艺质量不比宝马汽车的逊色，但是他们没有办法像宝马那样赢得公众的心。

无论是产品生产还是市场定位，宝马都是这个行业中的标准。我相信没有哪个汽车公司会以丰田作为基准制定自己的市场战略，我也相信没有哪个汽车公司会把丰田和本田的造型设计作为课题来研究。和梅赛德斯—奔驰一样，人们习惯于只分析丰田和本田的工艺及加工水平。但是以宝马这个行业标准为研究课题时，他们会将品牌设计、工艺、质量和营销统一在一起分析。

如前文所述，这个传奇品牌 40 年来唯一的尴尬就是 1994 年对罗孚的收购。6 年中，它给宝马带来了 80 亿美元的损失。本书的第 6 章介绍了宝马如何收购罗孚集团并在最后如何处置这个包袱。这段故事将给我们一些启示：是否要收购和扩张，收购实现后应该如何运营手中的品牌，当收购失败后应该如何应对并重新崛起。经受重创后，宝马在仅仅几年之内就重新赢利并再度成为领导潮流的品牌。这些都是值得我们注意的。

对于机械和赛车运动着迷的人给我一个忠告：在了解一个汽车公司的历史的时候，你不能将发动机压缩比、汽缸冲程之类的东西屏蔽于你的故事之外。这些数据提供了一个独特的视角，可以深入你所介绍的品牌的核心。一些比我对于技术更加了解、更能领悟赛车精神的人已经写了很多不错的书，从机械的角度来介绍这个品牌。在第 1 章“终极的车”中我介绍了宝马一些产品的性能和数据。在随后的每章中我都对宝马的产品进行了深入的讨论。赛车也是宝马历史上重要的一部分，但是我也许让那些汽车运动爱好者有些失望，我的书中对于宝马参与赛车故事的笔墨并不是很多。我想赛车毕竟不是汽车制造，本书的主题是历史与设计，所以我只能向赛车迷们表示歉意。我用了整整一章来介绍神秘的匡特家族。这个家族 1959 年控制了宝马公司。与控制福特公司的福特家族相比，匡特非常低调。介绍匡特家族的这一章是非常有趣的，它向读者揭示了这个家族的成就、不幸及很多不为人知的故事。

宝马是世界上最稳定、最有力量并最让人刻骨铭心的品牌。与之相对的凯迪拉克、福特、克莱斯勒、梅赛德斯—奔驰、捷豹、绅宝、阿库拉和无限都常常因为糟糕的广告、糟糕的产品、糟糕的管理而陷入泥潭。2002 年 7 月，《财富》杂志在评价宝马时用了最恰当的标题：“最适合驾驶的品牌！”

目 录

第1章 终极的车 1

真正的驾驶迷从不认为驾驶仅仅是从此地到彼地的过程，而是一种乐趣，乃至一种生活方式。宝马用他敏捷的反应、矫健的身姿，令这种乐趣变得易于掌控。长期以来，宝马孜孜以求地提供着这种非凡的驾驶感觉。

第2章 终极的历史 31

蓝天是他成长的土壤，飞翔给了他强壮的翅膀，从巴伐利亚发动机有限公司到当代汽车界的巨擘，宝马公司一路走来，身后是一个个跌宕起伏的故事和一张张生动鲜活的面容。

第3章 顶尖家族 59

在德国巴特洪堡，居住着欧洲最富有、最神秘的家族——控股宝马的匡特家族。这个家族的历史可以追溯到 18 世纪末，他们深居简出，行事谨慎，但他们拥有鲜为人知的故事。

第4章 终极品牌 79

在提及宝马这个品牌时，人们最常使用的两个词语毫无疑问是“货真价实”和“始终如一”。货真价实，因为宝马从来 not 制造失败的产品；始终如一，因为从来就不会有人怀疑宝马所代表的内涵。

第5章 顶级的造型设计 117

宝马所追求的顶级造型设计并非是最奢华的装饰,而是要最契合其“终极性能机器”的品牌内涵、拥有最卓越的品质,每个在宝马从事工艺设计的人都必须懂得驾驶的乐趣。

第6章 铸成大错 152

所谓教训意味着忧虑、愤怒和惊醒,在收购罗孚的6年里,宝马经历的远比这多得多。在付出巨大心血后,宝马最后决定还是回来保护好自己的核心品牌。

第7章 终极的扩张 180

劳斯莱斯以其独特的气质为世界定义了豪华;迷你,毋庸置疑是世界小型车的高端选择。收购这样两个品牌,无疑强化了宝马自身的高端气质和形象。

第8章 氢燃料的未来 215

将要到来的氢燃料时代为汽车业带来了前所未有的挑战和契机,宝马勇敢地上路去寻找氢燃料的未来,宝马能否继续保持领先地位,我们拭目以待!

第9章 展望未来 230

宝马长期以来以“运动的公司”作为自己的口号,在未来的日子里,追求运动时的乐趣将依然是宝马的最高境界。



第 1 章 终极的车

宝马从来都没有过一款令人厌烦的车。

——宝马公司主席赫尔穆特·庞克博士

在讨论巴伐利亚汽车 (Bavarian Motor Works) - 宝马 (BMW) 公司制造的汽车时是很难保持一种客观的心态的。对于那些迷恋驾驶并认为驾驶并不仅仅是从此地到彼地那般简单的人来说，还没有什么其他的汽车品牌如宝马这样连续地为驾驶狂热者提供顶级产品。长期以来，宝马一直都代表着非凡的驾驶感受、久经考验的工艺设计，以及创新、加工技艺、速度和操控。宝马汽车是独一无二的。其他汽车公司常常拿宝马去研究如何设计一款富于驾驶乐趣的汽车。宝马是为那些为追寻驾驶乐趣的鉴赏家准备的，这就如同莱卡相机是为摄影师设计的，而不是业余爱好者的玩物；也如同伦敦萨维尔罗大街 (Savile Row) 的时装都是世界顶级设计师设计的，它们只为那些最注重自己外表的人而存在。在多数宝马汽车的后面跟随驾驶，你都会感觉前车的行驶非常平稳，不是一个空有力气的莽汉。在拥挤的城市和高速公路上驾驶宝马 325i 和 540i，你都可以很快感觉出宝马车与别克车的不同。别克驾驶起来感觉反应很慢、太软、一派脂粉气，但是宝马则非常敏捷、有生气，像一匹骏马。在宝马方向盘上典雅的蓝、白、黑色标志（巴伐利