



Ferrari  
Das schnellste  
Unternehmen  
der Welt

# 法拉利传奇

[德] 克里斯蒂娜·奥佩曼 著  
(Christiane Oppermann)  
王宇芳 译



中国人民大学出版社  
China Renmin University Press



Ferrari  
Das schnellste  
Unternehmen  
der Welt

# 法拉利传奇

[德] 克里斯蒂娜·奥佩曼 著  
(Christiane Oppermann)  
王宇芳 译



 中国人民大学出版社  
China Renmin University Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

法拉利传奇 / [德] 奥佩曼著; 王宇芳译.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

ISBN 7-300-07590-8

I. 法…

II. ①奥…②王…

III. 赛车-体育运动-俱乐部-企业管理-意大利

IV. G872.165.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 105458 号

## 法拉利传奇

### Ferrari: Das schnellste Unternehmen der Welt

[德] 克里斯蒂娜·奥佩曼 (Christiane Oppermann) 著

王宇芳 译

---

出版发行 中国人民大学出版社  
社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080  
电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)  
010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)  
010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)  
网 址 <http://www.crup.com.cn>  
<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)  
经 销 新华书店  
印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司  
规 格 160mm×230mm 16 开本 版 次 2006 年 9 月第 1 版  
印 张 16.25 插页 2 印 次 2006 年 9 月第 1 次印刷  
字 数 192 000 定 价 39.80 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



湛庐文化·策划  
service@cheersbooks.com  
www.cheersbooks.com

## 法拉利公司的历史

是一部

跌宕起伏、令人神往的成功史

**对此，人们也许充满了疑问：**

法拉利人究竟是怎样成功打造自己的品牌？

身处于大型汽车集团的内部，这种豪华汽车手工制造的传统是怎样维持的？

作为F1赛车世界冠军纪录的保持者，法拉利车队对F1赛车运动产生了巨大的影响力，在法拉利车队令人向往的成功背后究竟隐藏着怎样的秘密呢？

克里斯蒂娜·奥佩曼试图在她的这本书中对这些疑问进行解释。此书称得上是一本管理方面生动的教科书。



## 作者简介

克里斯蒂娜·奥佩曼为《新苏黎世报》、《法兰克福汇报》、《经理人杂志》以及《明星》撰稿,此外,她还担任《星期杂志》经济版面的主管。她的专长是经济政治学和国际汽车工业领域。



影响力

ISBN:7-300-07248-8

定价:45.00元



创意经济

ISBN:7-300-07398-0

定价:32.00元

总策划人:韩焱  
执行策划:张晓卿  
营销总监:陈晓晖  
设计总监:夏红卫  
责任编辑:季阳、张娴

试读结束:需要全本请在线购买: [www.cerfungbook.com](http://www.cerfungbook.com) 封面创意:龚臣小水

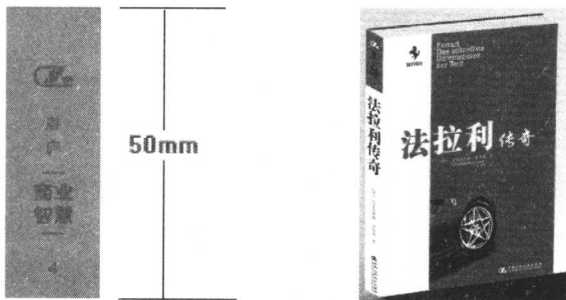
## 一切为了您的阅读体验

- 当您长时间阅读的时候，是不是会感到眼睛发酸？
- 您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？拿书时间长了，手会很酸？
- 您在阅读的时候，手会不会被油墨弄脏，被锋利的纸边划伤？
- 您是不是在书店的书架上很难发现想要找的书？
- 您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？
- 您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

我们的编辑善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

### 找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部 5cm 处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”，读者可以在浩如烟海的书堆中清楚地发现。



### 用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，价格比一般的纸更贵。我们之所以采用这种纸，主要是为了让您享受

更好的阅读体验：

a) 轻型纸的白度大约在 80°左右（国际上提倡纸张的使用白度不高于 84°，色泽为原色调），这样可以使读者在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳，长时间阅读不易对读者的视力造成损伤。

b) 轻型纸的质感和松厚度好，耐折，不透明度高。油墨吸收性好，不易脱落，不会被油墨弄脏手。

c) 轻型纸和胶版纸相比，其印制的图书比用普通纸印制的图书重量减轻约 1/3，这样无论是携带还是阅读，都更为方便。

d) 轻型纸的韧度好，与质地较脆的胶版纸比较，翻阅的时候声音小，也不容易破损；纸张不易返黄，所印书籍可长期保存。

e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤手；

f) 轻型纸是纯木浆纸，在生产过程中不含荧光增白剂，造纸时不会对纸浆进行漂白、蒸煮处理，只需打浆处理，不会有废气废液排出。从环保的角度考虑，我们更愿意采用更为环保的轻型纸。

### 关注阅读体验

我们的调查显示，读者在 500~600 字的长时间阅读后会感到逐渐疲劳。我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。



法拉利的历史是一部执著于赛车运动、以生产高性能跑车为神圣梦想的历史。

正是对独立开发属于自己的完美赛车和公路版跑车竭尽所能的无止境追求，造就了这匹腾飞的骏马，并使它成为一个传奇……



# Ferrari

## 序 言

“Barchetta”<sup>①</sup>、“蒙扎”（Monza）<sup>②</sup>、“恩佐·法拉利”（Enzo Ferrari）、“马拉内罗”（Maranello）<sup>③</sup>、“612 Scaglietti”<sup>④</sup>——这一个个名字如雷贯耳，在人们眼前唤起一系列画面：风驰电掣般飞速驶过的赛车、雍容华贵的车体以及12缸发动机全速运转时的轰轰作响。“F2004”<sup>⑤</sup>、“霍根海姆”（Hockenheim）<sup>⑥</sup>、“F1”<sup>⑦</sup>、“法拉利”——这一个个拥有魔咒般神奇力量的名字将数以百万计的人们吸引到电视机前，驱使着无数的赛车迷们蜂拥而至赛车跑道的边缘。这些赛车迷们个个身穿法拉利车队标志性的红色服装，带着自己的孩子、旅游餐宿车甚至露营烧烤架，在跑道附近簇拥形成一个声势浩大的队伍。除了法拉利公司，世界上绝对没有其他任何一家汽车公司能对来自不同阶层、不同文化或者不同收入的人们产生如此神奇的影响力。在每一个新赛季来临的时候，不管是在普通市民居住的居民区，还是在位于市郊的小菜园和小果园里，都会随风飘扬起象征法拉利车队的红色旗帜——旗帜的正中间是一匹腾空跃起的黑色骏马，马首高昂，似乎正在嘶鸣，马腿凌空，似乎正在奔跃；跃马身后的



背景则采用了象征恩佐·法拉利故乡摩德纳市所产金丝雀的黄色；跃马的顶端是象征意大利的绿、白、红色国徽；底端则横向排列着代表法拉利的7个字母。整个图案浑然一体，给人一种“天地之间，任我驰骋”的感觉。法拉利公司到底拥有什么过人之处呢？尽管其他公司也能造出急速狂飙、外型美观的汽车，但是它们都不能与法拉利相比。是什么让法拉利公司不同于其他公司，并且使它能够在竞争中脱颖而出？

法拉利公司的汽车都是在位于马拉内罗的这家小工厂里被制造出来的。法拉利人究竟是怎样使得自己生产的汽车成为汽车制造业中真正的艺术品，同时还得以被人们视为效率和热情的完美化身呢？从恩佐·法拉利时期开始，法拉利公司的声誉就来自于“为道路”所生的跑车，这也成为该公司赖以维持的经济来源。为此，法拉利公司在马拉内罗组建了一个团队，这个团队虽然规模不大，但是它所拥有的员工却具备很高的资历。通过为全世界的富人和名人们生产各种跑车，法拉利公司赚取了可用于投入赛车运动的资金。即便是今天，在庞大的豪华汽车国际市场中，从这家位于摩德纳附近的工厂所生产出来的汽车仍然被视为人人渴求的璀璨宝石。

在逝去的岁月中，除了法拉利车队，还没有其他任何一支车队能够在一级方程式赛车比赛的赛场中取得如此巨大的成功。这家以一匹跃马作为徽章的公司，已经将这项顶级赛车运动中的所有奖项收入囊中。法拉利车队的车手们为马拉内罗的那些赛车制造者们赢得了接连不断的胜利，而他们所拥有的这种地位也使得他们的竞争对手几乎沦为无足轻重的陪练角色。

在相当长的一段时间内，即使是像宝马和戴姆勒-克莱斯勒这样十分成功的企业集团也无法打破“红色车队”的蝉联冠军神话。它们的车手也一再落后于沥青赛道上的“红色”巨星：迈克尔·舒马赫



(Michael Schumacher)<sup>®</sup>和鲁本斯·巴里切罗 (Rubens Barrichello)<sup>®</sup>。

很久以来，其他汽车公司的赛车部负责人都试图用 F1 超级巨星迈克尔·舒马赫杰出的个人才能来诠释法拉利车队的巨大成功。在他们看来，这名超级巨星能够冷静而准确地把握住每一段赛程，并且最终驾驶着赛车第一个驶过终点。舒马赫的崇拜者们深情地称他为“舒米” (Schumi)。在舒马赫的赛车生涯中，曾经 15 次从严重事故中生还，但是从未在自己的身体上留下任何明显的伤痕。

但是，仅仅用迈克尔·舒马赫突出的个人能力来解释法拉利车队的持续成功显然是荒谬的，因为法拉利车队的二号车手鲁本斯·巴里切罗也曾两次在一级方程式赛车比赛中获得车手年度亚军头衔。由此可见，法拉利车队一定在某些地方与其他车队有所不同。

一直以来，这个问题不仅困扰着汽车行业的经理人，也成为其他行业各个企业集团最大兴趣所在。将一群极度敏感的专家和天价薪酬的“暴徒”<sup>®</sup>融合为一个团队，这个过程简直就像创造一件艺术品，法拉利公司的管理者们到底是怎样完成这一使命的呢？他们又是怎样不断激发起这个团队的工作热情？在每一个成功的赛季结束之后，他们如何在新的赛季开始之前不失时机地再次激发起技术人员、工程师和赛车手们的效率和热情呢？

即便是法拉利公司的元老级员工们也会感慨于公司在以往岁月中所取得的巨大成功，因为他们仍能回想起法拉利车队曾经颗粒无收的困境。当时，“红色”赛车常常会因为技术上的缺陷而被迫提前离开赛道；情况最好时，也只能挤到中游位置。在那时，法拉利车队也只能靠缅怀往昔的神话获得慰藉。当然，在这种回顾中，法拉利公司创始人恩佐·法拉利的成功无疑也被神化了。但是，恩佐·法拉利的确称得上是汽车制造业中伟大的先驱者之一，他成功地率领他的车队一再渡过各种危机，踏上胜利之途，并且还成功地创立



了一个品牌。尽管这位投资者辞世已有 25 年，尽管这期间也有过无数次的失败，但这一光芒四射的品牌形象丝毫没有受到损害。

尽管如此，在恩佐·法拉利所处的时代，赛场上的胜利仍然是不够的：如果当时没有汽车集团菲亚特这个强有力的伙伴伸出援手，那么法拉利车队也许就会像许多当年的竞争对手一样在赛车运动历史长河中一闪而过。

从家族式企业到加入大型企业集团菲亚特，法拉利车队的这一转变不仅化解了倒闭的危机，从自身岌岌可危的险境中被拯救出来，而且还使得这一车队在经历了数年的青黄不接之后获得了一位全新的、现代化的投资者，这就是迪·蒙特泽莫罗（di Montezemolo）——他对赛车运动的热情以及领导能力与恩佐·法拉利相比毫不逊色。迪·蒙特泽莫罗在青年时代曾经在法拉利公司短暂地工作过一段时间，正是他，不但成功地维护了这件艺术品，继承了前任恩佐·法拉利的精神，并且还在赛场和商业两个领域中取得了新的成就。

赛车运动曾经是一项仅限于少数人享有并且专属于虚荣的年轻人的消遣活动，但在 20 世纪，它已逐步发展成一种全球性的运动，一种国际知名品牌企业集团与电视传媒之间的商业活动。戴姆勒-克莱斯勒、宝马、福特、雷诺、丰田和法拉利都争先恐后地把自己制造的高科技赛车送上沥青赛道，而在全世界范围内，数以百万计的观众们也将目光汇聚在赛车跑道。贝尔尼·埃克尔斯通（Bernie Ecclestone）<sup>①</sup>是这场巡回表演的总指挥，他的主要任务有三：一是调动观众的情绪，使他们不断保持在兴奋的状态；二是对赛车手、汽车集团做出各种规定和限制；三是照顾赞助商的情绪，以使他们不断慷慨解囊。

但最近几年以来，这种利润丰厚的“三足鼎立”形式开始面临

失衡的危险。舒马赫的连续胜利使得一级方程式赛车比赛失去了原本的悬念和刺激，观众们开始觉得无聊，并且这种情绪迅速开始蔓延。各个汽车集团纷纷对这位老车手独霸天下的局面表示不满。因此，赛车运动的各项规则不断更改，各个车队也被迫随之改变自己的战略。法拉利车队的优势本来是基于测试项目而发掘发动机的潜能、并且不考虑轮胎材料的磨损，但是新规则改变了这一切，这就要求法拉利车队转变思考方式，跟上新的形势。在新的赛季中，车队要注重的不仅仅是速度，还有持续的稳定性。这一标准对于法拉利车队而言，具有举足轻重的意义，它必须加强员工的纪律性，减少对发动机和材料的重复利用。

分析法拉利公司的成就，能够帮助人们在这些方面获得一些启发：怎样才能使传统与创新并存？并且把它作为用于激发员工令人信服的领导工具，达到最高效率。同时，在这个过程中还涉及一个问题，即如何使来自不同国家的专家们成为一个相互信任的坚强团队。在所有行业中，赛车运动在与国际化的团队打交道方面经验最为丰富，因此其他行业的经理人对于分析赛车运动所提供的知识也应该饶有兴趣。

法拉利，一个市场奇迹。这样一个广受认可的品牌，在全世界范围内也是为数寥寥。半个多世纪以来，这一品牌始终激励并放飞着无数人的梦想。但是，它首先是一个从独裁领导的家族式企业转型到现代化企业的成功案例。通过把对工作的热情和合乎时势的管理手段相结合，这家现代化的企业走上了成功之路，并且能够一再地把自己从一级方程式赛车比赛的成绩压力中解脱出来。

---

注释：

①法拉利在2000年推出550 Barchetta Pininfarina 新款跑车，全球限量



448 部，用于纪念与著名设计师宾尼法利纳（Pininfarina）长达 50 年的合作。该车的设计理念源自法拉利在 20 世纪 60 年代生产的 Testarossa 无顶跑车，整个车体如同舢板一般，没有车厢顶盖和挡风玻璃，只依靠一块透明胶片围绕车厢，将正面而来的气流从车内乘客的头部上方导走，因此驾驶这款跑车的乘客必须佩带头盔。

②意大利著名赛车跑道，分站赛名称为“意大利大奖赛”，单圈长度为 5.783 公里，圈数为 53 圈，总长度为 306.234 公里。法拉利车队在这条赛道上多次夺冠，舒马赫还在此缔造了 1'25"073 的最快圈速记录。

③法拉利公司创始地，位于意大利。

④法拉利在 2003 年 10 月推出的一款新车，由著名设计师宾尼法利纳操刀设计，是法拉利 456M GT 后继车型，为纪念法拉利著名设计师赛吉奥·斯卡利蒂（Sergio Scaglietti）而被命名为 612 Scaglietti。其最大的特色就是使用了全新的铝合金车体设计，这也是法拉利首次将 V12 引擎与铝合金车身结合的完美搭配。此外，乘坐舒适性方面的大幅度提高对于法拉利来说也是不小的进步。

⑤2004 年由法拉利车队推出，是他们在一级方程式赛车比赛历史上的第 50 辆赛车，迈克尔·舒马赫在 2004 年驾驶它为法拉利车队取得了辉煌的战绩。

⑥德国著名赛车跑道，曾经是梅赛德斯-奔驰车厂测试场地，是惟一能够与蒙扎赛道媲美的赛道。法拉利车队在此多次夺冠，舒马赫也是这条赛道上多项记录的缔造者。

⑦F1 是 Formel 1 的缩写，普遍被翻译成为“一级方程式”。这是一套专门为单座位赛车所设立的技术规范，由国际汽协每年出版一次，其中详尽记载了有关赛车尺寸、引擎容积以及允许或者禁止采用的技术等所有的条列式规范，并且始终以赛车手的安全作为赛车制造的目的。而依照一级方程式这个规范所生产出来的赛车就是一级方程式赛车。除此之外，还有二级方程式 F2（现已不存在）、三级方程式 F3、方程式 3000（F3000）等等，也都是

国际汽协对于不同等级的赛车所做的规范，只不过这几种的性能等级较F1低。

⑧法拉利车队头号赛车手，1969年1月3日生于德国，曾经7次在一级方程式赛车比赛中夺得世界冠军，被誉为车王、车神。

⑨法拉利车队二号赛车手，1972年5月23日生于巴西。

⑩此处指赛车手。

⑪一级方程式构造者协会（FOCA）主席，1930年生于英国，凭借其杰出才能和不懈努力推动了F1规范化、国际化和产业化的过程，并且使其最终成为了与世界杯足球赛和奥运会并驾齐驱的世界三大体育盛事之一。



目  
录

序 言	1
第一部分 艰难的起步	1
第 1 章 车手、机械师到企业家的漫漫之路	4
第 2 章 象征梦想和胜利的法拉利	23
第二部分 错综复杂的内部事务	47
第 3 章 斗转星移	49
第 4 章 逐渐远去的恩佐·法拉利	75
第三部分 王者归来	93
第 5 章 老树新枝	95
第 6 章 通向成功之路的钥匙	115
第 7 章 车队的二号车手	132
第 8 章 任我驰骋	148
第 9 章 谁与争锋	164
第 10 章 乘胜追击	186
第 11 章 天使与魔鬼	214
法拉利公司简史	229



# 第一部分

---

## 艰难的起步

