



世界500强企业发展丛书

成思危◎主编

美国的大众汽车经历了巨大的成功、低谷和痛苦的失败，从1949年的历史转折点，就开始了

产品销量、市场占有率、品牌、

美国的大众汽车

无法与之

美国的大众汽车

美国的大众汽车

美国的大众汽车

美国的大众汽车

美国的大众汽车

美国的大众汽车

峰回

大众汽车在美国的崛起

路转

(美) 大卫·基利 (David Kiley) 著
田祖开 田华 译

GETTING THE BUGS OUT
THE RISE, FALL, AND COMEBACK
OF VOLKSWAGEN IN AMERICA



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS
民主与建设出版社



峰回路转

——大众汽车在美国的崛起

THE RISE, FALL, AND COMEBACK
OF VOLKSWAGEN IN AMERICA

(美) 大卫·基利 (David Kiley) 著
田祖开 田 华 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS
民主与建设出版社

本书讲述的是大众汽车公司动人的和富有启发意义的传奇经历,它详细记述了大众公司如何利用营销智慧和广告,再次赢得美国消费者欢心的过程。汽车业专家和新闻记者大卫·基利在书中描绘了大众汽车峰回路转的非凡事迹,展示了大众公司螺旋形发展的所有详细资料。他考察了大众汽车投放美国市场的经过,用大众汽车的价值观和对汽车性能的详细描述来吸引探索者的好奇心,同时也激起了汽车爱好者的热情。

本书富有启迪的叙述适合寻找品牌洞察力和企业发展灵感的企业管理者阅读。

Copyright © 2002 by David Kiley. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc., New York.

Getting the bugs out: the rise, fall, and comeback of Volkswagen in America/David Kiley.

All rights reserved.

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2003-1858

图书在版编目(CIP)数据

峰回路转:大众汽车在美国的崛起/(美)基利(Kiley.D.)著;田祖开,田华译.

—北京:机械工业出版社,2005.5

(世界500强企业丛书/成思危主编)

书名原文:Getting the bugs out: the rise, fall, and comeback of Volkswagen in America

ISBN 7-111-16569-1

I. 峰… II. ①基… ②田… ③田… III. 汽车工业-工业企业管理-经验-美国

IV. F471.264

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第049081号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

项目总策划:刘菊生

策划编辑:李卫东 刘秀云

责任编辑:贾秋萍

责任印制:石冉

三河市宏达印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年5月第1版·第1次印刷

1000mm×1400mm B5·8.375印张·1插页·247千字

00001-10000册

定价:29.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

.....

大卫·基利是《今日美国》驻底特律记者局（站）的首席记者，他专门撰写汽车业稿件的生涯已有15年。他为《阿德周刊》和《品牌周刊》杂志写过很多报道，并为《Nightline》、《CNBC》、《CNN》、《Today Show》和其他电视新闻节目做汽车新闻和广告分析特写。

.....

世界500强企业发展丛书

《斯隆规则：通用汽车塑造轨迹》

《世界橡胶之父：查尔斯·固特异传记》

《钱伯斯的思科之道》

《安然沉浮》

《峰回路转：大众汽车在美国的崛起》

《失落的帝国：斯普林特发展史》

《北电网络：创新和理念造就网络巨人》

《网络团队的力量：惠普公司网络营销模式》

《实现知识创新：部分世界500强企业发掘隐性知识
掠影》

《投资圣经：巴菲特的真实故事》·（精装全译本）

《投资圣经：巴菲特的真实故事》·（平装精选本）

中国与世界500强企业发展研究基金会筹委会
东方强势企业发展研究中心 组织策划

“世界500强企业发展丛书”工作委员会

主任委员：李学谦

副主任委员：李忠、姚军、刘菊生、李卫东

责任编辑：贾秋萍

封面设计： 010-84473188

成思危◎主编



世界500强企业发展丛书

世界 500 强企业发展丛书

编 委 会

主 编 成思危 (全国人大常委会副委员长)

常务副主编 李荣融 (国务院国资委主任)

副 主 编 (按姓氏笔画排序)

卫留成 (海南省省长)

冯 并 (经济日报总编辑)

刘 江 (国家发改委副主任)

刘家义 (国家审计署副审计长)

许善达 (国家税务总局副局长)

陆百甫 (国务院发展中心副主任)

路耀华 (国务院国资委监事会主席)

欧新黔 (国家发改委副主任)

金建栋 (中国证券业协会理事长)

罗冰生 (中国钢铁协会会长)

郑斯林 (社会保障部部长)

柳斌杰 (新闻出版总署副署长)

徐锡澄 (全国总工会副主席)

编 委

- 马蔚华 (招商银行行长)
陈月明 (国家电网公司总会计师)
蒋祖祺 (国家进出口银行监事会主席)
崔雷平 (中国农业银行监事会主席)
李禄安 (中国国际旅行社董事长)
朱继民 (首钢集团董事长)
竺延风 (一汽集团总经理)
苗 圩 (二汽集团总经理)
周 林 (深圳发展银行行长)
周 寰 (大唐电信集团董事长)
赵新先 (原三九集团总经理)
陈忠表 (原中国远洋运输集团董事长)
施继兴 (东方通信集团董事长)
张瑞敏 (青岛海尔集团总经理)
倪润峰 (原四川长虹集团董事长)
谢企华 (上海宝钢集团总经理)
夏克强 (上海机场集团董事长)
杨祥海 (上海申能集团董事长)
王远枝 (国家发改委企业监督司司长)
马荣凯 (国家发改委产业司副司长)
王连洲 (全国人大财经委办公室巡视员)
张永建 (中国经营报副社长)
刘 伟 (北京大学经济学院副院长)
杨大壮 (民建中央调研部巡视员)
辛国斌 (国家发改委产业司副司长)

争创世界 500 强,振兴我国民族经济

——“世界 500 强企业发展丛书”序



在 20 世纪经济发展史上,崛起了一个实力雄厚的企业群体——“世界 500 强”跨国公司。据有关资料显示:“世界 500 强”企业从事和控制着全球生产总值的三分之一,世界贸易的三分之一,国际直接投资的 70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新,推动了全球经济的飞速发展,而且在创造巨大物质财富的同时,创造了卓越的企业文化,成为全球企业的可资借鉴的范例。

纵观“世界 500 强企业”排行榜自 1954 年诞生至今的起落变化,具有以下特征:一是排名前 10 位的行业基本没变,主要是汽车、石油、电信、通信;二是信息时代所产生的新兴产业越来越多地迅速跻身于世界 500 强,如计算机软硬件、证券、保险、医药等;三是凡能长期稳定地名列前茅的企业,都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和先进的管理经验。我们可以从中借鉴许多宝贵的经验、教训。

我国是个有着 13 亿人口、2 000 多万家企业的大国,但在“世界 500 强”企业中仅有 5 家,这与我国的国际地位极不相称。在 21 世纪,改革、开放空前发展的今天,有许多重大课题摆在我国各级领导面前:制定什么样的经济政策、采取什么样的有效措施,才能培养出具有在世界经济竞技场上搏击能力的企业家队伍?广大经济工作者、在校的大中专院校师生以及一切有志于振兴民族经济的有识之士更应当深思:如何才能改变我国经济落后的现状,如

何才能建立起大批足以进入“世界 500 强”的中国企业?因此,我们有必要系统地了解、研究一下“世界 500 强”企业创立、发展、壮大的历史以及它们的经营之道。需要特别指出的是:我国正处于百业待举的世纪之交的创业时代,而今天的“世界 500 强”企业,绝大多数是从小到大,从弱到强,在激烈的竞争中逐步发展形成的。他们的创业精神、创新精神、敬业精神、拼搏精神,尤其值得我们学习和借鉴。

由成思危同志牵头主编“世界 500 强企业发展丛书”,旨在对世界经济“奥林匹克”竞赛中获胜的群体进行系统的介绍,弘扬“世界 500 强”的优秀企业文化,展示 500 强企业集团成员的智慧人生,并力图多视角、全方位地剖析 500 强企业的兴衰之道。这套大型丛书立意新颖,设计严谨,具有较强的可读性、可信性和实用性。丛书的出版发行是一件利国利民的好事,必将对我国的现代化经济建设产生积极的影响。据了解,目前在世界范围内尚没有一套完整反映“世界 500 强企业”发展历史和经验总结的系统读物,所以,编撰、出版好这一大型丛书,也是对全世界企业精神财富的提炼和积累。我希望一切关心国家经济建设的各界人士,都来关心、支持“世界 500 强企业发展丛书”的编辑、出版工作,并做好发行、宣传推广工作,以此来激发我国人民了解世界 500 强、学习世界 500 强、争创世界 500 强的热情。

主 编 絮 语

成思危

我同意牵头主编“世界 500 强企业发展丛书”，是因为这件事很有意义。这一方面是“以史为鉴”，从历史中确实可以受到很多教育和启示；另一方面是“他山之石可以攻玉”，从国外的经验和教训中可以找到解决问题的思路和方法，这两个方面对企业界和学术界都是十分重要的。李鹏委员长在为本书所作的序中提出“了解世界 500 强，学习世界 500 强，争创世界 500 强”，我认为这套丛书就是为这三个目的服务的。

首先，我们应当从以下三个方面了解世界 500 强：

一、了解其发展历程

世界 500 强不是自封的，是在经济发展的大风大浪中，经过优胜劣汰，不断筛选出来的。企业作为一个组织，是有其生命周期的，我们应当认真了解其创立、成长、胜败、兴衰的发展历程，区分其中的若干个发展阶段，并分析每个阶段的得失成败及其时代特点。

二、了解其关键人物

一个企业能进入 500 强固然有各种主客观的因素，但其创始人及主要高层管理人员的关键作用是不可低估的。没有优秀管理人物，就不可能有优秀的企业。即使有机遇，没有强有力的管理队伍也是不行的。我们应当认真了解这些关键人物的出身、经历、性格、品德、管理思想及其待人处事的态度，等等。

三、了解其核心能力

核心能力是企业将其在技术、管理、文化等方面的有利因素综合集成而形成的独有专长，企业以此占据并保持其领先地位，而且也不易被别人所模仿。例如英特尔、微软、夏普等公司，不仅分别在芯片、视窗、液晶显示等技术上有其专长，而且相应地形成了一套独特的管理系统和企业文

化。我们应当识别出 500 强企业的核心能力，并了解其形成的过程。

“学习 500 强”，要从三个方面来学习：

一、学习他们的经验和教训

据报道，在 20 世纪初的世界最大企业中，至今仍能位居世界 500 强之列的只有 3% 左右，很多公司经过了大起大落，其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素，但不可否认有管理方面的主观因素。在同样的环境下，有的企业善于趋利避害，能取得令人赞叹的绩效，有的企业却因没有抓住机遇，被挤出时代的主流。我们要从中学习他们的经验，吸取教训，适应环境，规避风险。

二、学习他们的管理思想和艺术

管理既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙。我们要研究世界 500 强的管理者如何从实际出发，在不断变化的客观环境下，巧妙地利用各种资源来达到其预定的目标。每个成功的管理者都有其独特的管理风格，在美国汽车行业的发展历史中，福特 (Ford)、斯隆 (Sloan) 和亚科卡 (Iacocca) 三人都曾各领风骚若干年，他们所处的环境各不相同，管理风格也大不相同。我们应从他们处理组织、激励、营销、竞争等等具体问题的方式方法中来领会其管理思想和管理艺术。

三、学习他们适应环境的能力

随着社会的进步和科技的发展，企业面临着迅速变化的环境。只有预见到环境的变化并主动予以适应，才能使企业得以生存和发展。我们要研究 500 强企业在其发展过程中如何主动适应环境的变化，及时进行技术、制度和管理等方面的创新。如在机械制造企业中如何将信息技术和企业管理相结合，从而发展出灵活、有效、低成本的计算机集成管理系统和企业资源计划技术。

“争创 500 强”¹ 是一个更加艰巨的任务，是一个值得更深入研究、探讨的问题。

第一，要想争创，首先要学习。我国现在正处在从计划经济向社会主义市场经济转变的过程中，企业的多数管理者对市场经济不够熟悉，缺乏经验。他们对资本市场、货币市场、金融工程、企业评价、现金流量分析、国际贸易惯例、国际新的经济发展等等都知之不多。另外，企业管理者过去只对国家的计划负责，有政府作靠山，不必担心企业的前途问题，

1 《财富》杂志公布的 2004 年全球 500 强企业名单中，16 家中国企业入榜。

不用研究企业的发展战略。再加上他们对西方企业管理的理论和实践了解甚少，研究不够，对企业重组、核心能力、法人治理结构等等新的观念不太清楚。这就要求管理者有一个学习的过程。争创，首先就要学习，不学习，争创只是一句空话。

第二，要将西方的管理科学和经验与中国的历史传统及文化相联系。任何一个成功的企业都是与它自己所处的国家、行业甚至企业本身的实际紧密结合的，只有这样才能从实践中提炼出有效的企业管理理念。如日本企业管理经验，美国企业就难以照搬。我们中国的企业也不应照搬西方的管理理论和经验，而一定要和我国古代的管理思想相结合，与中国现代的环境、文化相结合。例如中国古代的以人为本、和为贵等都是可以古为今用的很好的管理思想。

第三，就是要勇于实践，埋头苦干。我们现在面临着很大的挑战，加入世界贸易组织对于我们既是挑战又是机遇。世界经济的全球化既有利于我们引进技术、资金、信息和先进的管理经验，同时也可能会对我国的经济安全，甚至主权造成一定的威胁。所以我们要注意趋利避害，埋头苦干，在实践中学会管理企业并参与国际竞争的本领。

最后，我作为本丛书的主编，希望能和编委会的全体同仁一道，尽量把工作做好。我们要尽量地选好书，选好译者和作者，提高丛书的内在和外观质量，争取使每一本书都成为精品送到读者的手中。

2004年5月20日



译 者 的 话

《峰回路转》记述了美国大众汽车公司动人的、富有启发意义的传奇经历。本书作者大卫·基利抓住围绕拯救品牌情景背后斗争悬念的各个瞬间——富有新鲜感的、不合常规的广告最终使公司转危为安的事实，详细叙述了大众汽车东山再起活动背后的天才人物，考察了理想主义倾向管理、先进技术、过硬的产品开发，当然还有带来成群结队大众汽车广告的汽车买主，使大众汽车成为营销策略领导和在美国的头号欧洲汽车品牌。

引人注目的和富有启迪的叙述使《峰回路转》为大众汽车爱好者或者寻找品牌洞察力、尚未显露的革新人物和在前进道路上寻找灵感的经理们提供了一切。

《峰回路转》展示的是美国跨国大型公司——大众汽车公司，记叙的是大众汽车在 20 世纪 30 年代进行孕育；40 年代早期奠基；50 年代早期蒸蒸日上、在美国成长、甲壳虫牌汽车成功；60 年代在美国火爆起来；70 年代大众汽车的甲壳虫牌汽车达到鼎盛；80 年代德国的母公司疏忽大意以及大众汽车因自己的骄傲自大而屡受困扰；90 年代，受人爱戴的大众汽车甲壳虫牌汽车制造商失去了自己的辉煌，被挤出占领的一席之地，几乎销声匿迹，与灭顶之灾擦肩而过。但这个不寻常的公司找到了自己身坐鳌头的回身术，以一种新生的偶像面貌在美国出现，而大众汽车的销售额之高，30 年中未曾见到过。到 2000 年时，大众汽车已经是世界上少数几个在全球迅速发展的幸存强手之一。在 2001 年底特律汽车展览会上，大众汽车介绍了另外一种有代表性的车，即大众汽车微型公共汽车（一般有 12 座位的中客车/面包车）。本书特别描写了大众汽车在美国的奇异峰回路转、东山再起。

本书描述了如何利用营销智慧和广告光辉——把怀旧之情与嬉笑娱乐精神结合起来——再次赢得美国消费者的欢心。

人们常说汽车是改变世界的机器，现在汽车种类齐全、技术先进、样式纷繁、款式翻新、造型优美、价格趋稳、舒适超前。在当今快节奏的时代里，无论国家领导，还是国际友人、行政首脑、政府要人、公司经理、银行总裁、企业精英、部门顾问、企业领头、行业雇员，无论公务羁身，或是观光旅行，无不盼望快捷来往，缩短途中时间，腾出时间完成更多的任务和使命，时间就是金钱。所有人员都可以从本书的下述部分获得有益的营养、答案、启迪、指导、帮助和教益。

1. 显露端倪。展览会是产品的展示，品牌的亮相，是受欢迎程度的试探，潜在顾客的意向走势，新闻界的反应，产品生命的晴雨表，是生产、销售、管理和决策者分析、研究、判断、取舍的根据以及决定走向的奠基。

2. 初次兴盛。第二次世界大战后，德国很多地方成了瓦砾堆，食品短缺、恐惧笼罩着干活的工人。战后这个工厂由英国接管，英国的运输部公开表示对大众汽车不感兴趣。运输部部长报告说，这种车辆脆弱、不漂亮，在英国没有市场，甚至这个部还进一步建议，砍掉这个工厂，只是这个讲话不是英国的定论。在 1945 年 6 月和 8 月的波茨坦会议期间，四个同盟国开列了一个德国应销毁的制造设备清单。在富拉斯特本市的 KdF 工厂在指定要销毁的名单里。也许是历史的重复，在第一次世界大战后，同盟国有类似的命令，要销毁德国的工业不动产。但更冷静的头脑占了上风。绝大多数证据证明，工厂原意是为民用生产的，之所以转为军火工厂是因形势需要，使它免遭劫难——但不是完全免灾。

到 1948 年时，工厂看起来需要真正的生产经理来决定要做些什么事情才能使这个工厂运行下去，而不是两年来那样凭感觉经验行事。历史选择了海因茨·诺德霍夫，从此有了大众的领导人——受命危难之中的海因茨·诺德霍夫，他与工人同甘共苦，和工人兄弟相称，千方百计筹集资金扩建厂房，忍辱负重，只身赴美，得到的是冷遇和回绝。工程师们不断改进设计，零部件升级换代，多种车型相继投放市场，在国内外销售量稳步攀升，供不应求。大众汽车公司在美国各州建立了销售网络，物色到了合格的销售人员。20 世纪 60 年代大众汽车在美国火爆起来。

3. 魔力戏法。本章主要阐述的是广告的本质、性质、作用和广告的实施和效果，以及对广告的评估标准、优劣、潜力和利用。

4. 山穷水尽。值得后人借鉴的是，只要产品的设计出现缺陷、管理措施不先进、管理策略不正确、生产成本不控制、生产工艺技术不先进、管理没有凝聚力甚至分离、不注意走在竞争对手前面、产品质量落后他人、销售的眼睛——市场研究——模糊停顿、销售的喉舌——广告——出现哽咽不顺、没有训练有素的销售队伍等等，路子就越走越窄，甚至到处碰壁。

5. 德国人的耐心。本章主要描述对待广告的看法和态度以及广告对促销的关系。

6. 投标成功。本章主要描述对广告的评估、选择、取舍。

7. 复苏时期。本章主要讲明媒体的作用，对复苏的直接和间接关系。

8. 汽车王子。人们用幻影空想家、逞能的贵族、迷住心窍的人、盲目的爱国者、超级焦点、德国罗特威尔猛犬、好战的街头斗士来描述大众汽车传奇式的英雄人物费迪南德·皮彻博士。认识费迪南德·皮彻博士的人很多，可是熟悉他的人却很少，能与他友好相处的人就更少。他这个人性格倔强，经受挫败而不灰心，不像他那个时代其他汽车公司的执行官。费迪南德·皮彻博士也许就是这种空前绝后的人物——他出生在汽车制造商奠基人家庭，他实实在在地经营汽车公司，是大众汽车公司执行主席，他影响经营业务、管理具体事情，有时候会做出对他可敬的祖父费迪南德·波尔施博士的公司不利的事情。但鬼使神差，费迪南德·皮彻博士所做的大多数事情都获得了成功。到2000年时，他把大众汽车推上世界上少数几个在全球迅速巩固的幸存强手之一，在这个过程中他看到许多汽车公司，像克莱斯勒汽车、漫游者汽车、美洲虎汽车、(瑞典)富豪汽车、绅宝牌汽车、日产汽车、(西班牙)移动别墅(西特)、(捷克现归属大众汽车)斯科达汽车、(日)马自达汽车、三菱汽车、五十铃汽车、铃木汽车、(意)菲亚特汽车、(韩)现代汽车、吉亚汽车和(韩)大宇汽车都是无法独立竞争、少数几个幸存的大亨巨人。

9. 曲折前途。大众汽车面临的问题有：巩固复苏的成果、适应美国

市场和标准、提高质量、扩大汽车品种、创造雄厚的利润、让大众汽车重新定位为富人汽车、扩大生产能力、自强后吞并其他汽车公司。

大卫·基利在本书里列举了足够的历史资料，反映出敏锐的心智，并把有关对大众汽车的辨识能力贡献给读者。他的目标是提供大众汽车历史经历梗概，回顾 20 世纪 30 年代的往事，使读者欣赏到产品品牌在 20 世纪的重要性。

最后，我们还要感谢参与此书翻译过程的各方人士，他们是田中、何国维、金晖峰、王领恩、刘凤茹、李丽华、陈丽、孙光勇、杜凤秋、侯涛、杨丽霞、周胜江、周琳、许第薇等。他们中有些人对于我们翻译中遇到的一些术语进行了多方查找，予以确认；有些人则参与了审校工作和文字校对工作；有些人参与了其中的组织传递工作。我们尤其要感谢该项目负责人刘菊生先生，如果没有他的独具慧眼，在万千书海中寻得此书，也就不可能有此译著的问世。