



THE MICHELIN MEN

DRIVING AN EMPIRE

米其林人

驾驭帝国

[美] 赫伯特·洛特曼◎著
李潇骁 周尧◎译

一对才华横溢而性格迥异的兄弟；一些令人震惊的企业家族秘密；
一段从偏僻小厂到轮胎帝国的传奇！





米其林人 驾驭帝国

[美] 赫伯特·洛特曼◎著
李澜晓 周尧◎译



THE MICHELIN MEN
DRIVING AN EMPIRE

图书在版编目 (C I P) 数据

米其林人: 驾驭帝国 / (美) 洛特曼著; 李潇骁, 周尧译.

-- 北京: 中国友谊出版公司, 2015.6

ISBN 978-7-5057-3503-3

I . ①米… II . ①洛… ②李… ③周… III . ①轮胎工业—
工业企业管理—经验—法国 IV . ① F456.567

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 052427 号

THE MICHELIN MEN:DRIVING AN EMPIRE

by

HERBERT R.LOTTMAN

Copyright: ©HERBERT R.LOTTMAN

This edition arranged with I.B.TAURIS&CO.LTD.

through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2015 CHINA FRIENDSHIP PUBLISHING CORPORATION

All rights reserved.

- 书名 米其林人: 驾驭帝国
著者 [美] 赫伯特·洛特曼 著 李潇骁 周尧译
出版 中国友谊出版公司
发行 中国友谊出版公司
经销 新华书店
印刷 北京盛源印刷有限公司
规格 710×1000 毫米 16 开
18 印张 262 千字
版次 2015 年 11 月第 1 版
印次 2015 年 11 月第 1 次印刷
书号 ISBN 978-7-5057-3503-3
定价 35.80 元
地址 北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编 100028
电话 (010) 64668676

致谢

笔者只能在没有米其林帮助的情况下写米其林的事，说到底，这倒可能是件好事。出版一部官方授权的历史书，这种做法总会让人感觉不舒服，因为这样的写作需要研究对象的配合，而读者就会怀疑自己读的书会不会因为这种官方的授权和配合而不够客观。

请放心。位于克莱蒙费朗的米其林公司没有回答任何问题。连爱德华·米其林二世（他迅速接任父亲而成为这个家族企业的老板）的生日都无法从这家公司获得。（“他出生于 1963 年 8 月 13 日，家里人都叫他‘杜杜’。”不在该公司供职的一位热心的资料提供者告诉我。）

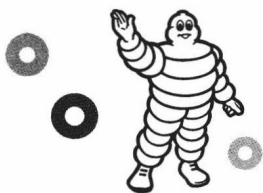
因此，这项工作变得更有趣。

但笔者仍然得到了大量帮助，并在此表示感谢：首先，感谢位于巴黎的米其林旅游服务部，感谢法国国立文化遗产学院的安托万·尚波上尉、克莱蒙费朗市属大学校际图书馆的伊丽莎白·德拉韦、旅游指南专家雅克·萨勒斯和古尔旺·吉尔谢教授，以及克莱蒙费朗《山报》的安妮－苏菲·西莫内。

还要感谢克莱蒙市樱桃时光图书馆的安德烈·贝勒罗斯和阿维尼图书馆

的安德烈·沙尼,《新工厂报》的阿兰·杰梅因,安德烈·雪铁龙的传记作者雅克·沃根辛格,堪萨斯大学的安妮·博根,埃蒂·霍夫曼,詹姆斯·劳克斯名誉教授,钱德拉西里·拉贾卡鲁纳和约翰·斯威茨教授。

也要感谢多姆山省地区档案馆(档案局)(并感谢其文献收藏管理员帕特里克·高歇),巴黎证券交易管理委员会的参考图书管理员们,米尔顿(新泽西州)公共图书馆馆长克里斯汀·里德,法国国家政治学基金会的参考图书和文献收藏管理员们,以及基斯顿《图画报》的杰罗姆·拉沙尔穆瓦斯。



目录

① 小红手册	001
② 早期发展史	005
③ 家族中的一位米其林	009
④ 神奇兄弟	013
⑤ 轮胎诞生	018
⑥ 自行车、出租马车和汽车	023
⑦ 要么从巴黎到波尔多，要么破产	029
⑧ 必比登	033
⑨ 1900年	037
⑩ 走向成熟	043
⑪ 人民的朋友	048
⑫ 输出米其林理念	052
⑬ 顶峰的屋子	060
⑭ 在家乡	067

15 安德烈的空战	072
16 安德烈的战斗	081
17 更严肃的生意	088
18 炸弹和轮胎	094
19 战场上的游客	102
20 停战之后	108
21 战后的问题	113
22 另一个安德烈	118
23 那些星星	122
24 繁荣期	127
25 低迷期	132
26 一位米其林之死	138
27 改革前沿	143
28 克莱蒙费朗和维希	149
29 米其林的选择	156
30 全新的开始	161
31 物资紧缺时代的指南	165
32 时运不济，美好愿景	169
33 指南 50 岁了	174
34 未来和弗朗索瓦	180
35 美国，我的钢琴	185

36 红色指南和绿色指南	191
37 国际化的米其林	199
38 复兴之路	205
39 全球指南	212
40 我们这个时代的米其林	224
41 必比登的大企业	228
42 道路的下一个转折	233
注释	239



① 小红手册

1900年夏天，巴黎世界博览会将吸引整个法国和很多欧洲国家的众多参观者。而那年春天，在加油站或修理店等待接受服务的汽车驾驶员不难发现，一堆唐突的红色软封皮的小册子出现在了眼前，免费发放。¹封皮上印着“米其林指南”。用“唐突”这个词形容一本为汽车车主们设计的指南是很恰当的，因为那时这类人还是稀有物种（跟在马车后步行或驾马车走上很远，也很难看到一辆不用马拉的车）。小册子3.45×5.45英寸见方，作者们大胆地宣称，他们将以此为起点，出版一套百年系列作品。“这项事业和新世纪一同启航，它的历史会和这个世纪一样漫长。汽车驾驶作为新生事物，会年复一年地发展，而一同发展的还有轮胎，因为轮胎是汽车赖以行驶的重要部件。”这种言论同样语出惊人。岁月流逝，汽车的发展变化也许会非常巨大，谁又能预言，唯一不变的就是他们生产的橡胶配件呢？

米其林豪赌中的惊人之举不断。指南的读者使用的交通方式尚处雏形期，因此为他们制作一部400页的旅行指南意味着要投入大量的财力和脑力。但在当时，法国的确已经是汽车使用、生产和出口的领军者，约有5600名注册车主（以及619家制造商和3939家加油站——有的在车库里，有的在杂货店里）。²

这些早期汽车自然是纯手工制造，工期长、成本高，厂商是数量众多的小公司——其中至今仍为人熟知的有标致、潘哈德、布雷里奥、雷诺等——现在已所剩无几。有些汽车制造商，如标致，当时更出名的产品是自行车；而刚问世的《米其林指南》也留了一手，宣称其对自行车车主同样适用。出版这第一部小红手册时，米其林公司没有先例可供参考。法国阿歇特、德国

贝德克尔等出版商出版的传统出行指南专为铁路旅客设计。在火车终点站，他们可以雇马车前往具体的地点。刚问世的《米其林指南》的编辑们涉足了一个全新领域，而他们知道，自己任重道远。

显然，目前的版本尚不够完善，但手册的质量将会逐年提升；如果有越来越多的司机为我们的问卷提供更精确的答案，手册完善的速度就会更快……没有司机们的帮助，我们什么也做不了；有了他们的帮助，一切都不是问题。

随后他们又做出了坚定不移的承诺：

我们保证会根据报告，不留任何情面地从手册中去掉所有食物难吃、房间或厕所条件差、服务态度恶劣的旅店，所有供油不足的加油站，所有引起投诉的米其林轮胎经销商。另一方面，我们将在名录中添加受读者好评的旅店和经销商……

他们为那个时代、下个时代乃至一代又一代的《米其林指南》书写着规则——那些继承者至今仍遵守的规则。

这个适合成人单手持握的小册子取得了不俗的成绩，这似乎让米其林颇为满意。这里的米其林专指一位姓米其林的人——安德烈·米其林工程师。他在巴黎处理销售和宣传工作，而他远在奥弗涅的弟弟爱德华负责制造轮胎。安德烈知道自己作品的缺陷，为了赶上场馆遍及新巴黎市中心的世博盛会（1889年以来的第一次），手册内容的编纂是匆匆完成的。也许这本雏形指南尚未实现安德烈·米其林希望的全部功能，但他保证，下一年会做得更好。到那时，他的手册会囊括法国所有重要城市中心的小地图。好奇的读者们发现，新出行指南包括了一些其他元素，现在回想起来，这些元素应该算作新汽车文化的一部分。车主们总是匆匆忙忙，需要一些易读的符号，而米其林提供了这种符号。后来，《米其林指南》的样式会发

生一些变化（变得更大，更像书架上的其他书），但它的护封颜色没有改变，精神实质也始终如一（越来越细致、精确，经过频繁修改和删减，得出坚定的评价立场）。

著名的“米其林美食星级评定”在很多年以后才会出现。在1900年的第一版指南中，星号只用来表示旅店食宿的档次或价格，这种传统方法常见于供火车和其他既有交通工具乘客使用的出行指南。有一个符号表示供旅店顾客使用的车库设施（一般是免费的），还有一个表示是否有专供私人司机进入底盘下方的修车坑。

一丝不苟的《米其林指南》编辑甚至为旅店可能储存的每种汽车燃料设计了一种符号，还（用另一种符号）标出了旅店是否提供暗房，以便顾客冲洗沿途拍摄的照片。但直到第二年，指南才开始指明旅店是否具有冲水厕所，是否可以泡澡或淋浴。指南的作者还为此表达了歉意。

其他一切对游客有价值的信息几乎都录入了这本所谓的“雏形指南”，其中列出了游客希望游览或驾车出行必经的所有村庄或城镇，而且为方便探索欲较强的车主，指南还提供了一些重要数据，包括居民人数、到巴黎的距离、附近的重要城市以及铁路、邮局、电信局、旅店、修车店、商店和工厂等便利设施。

《米其林指南》还会再发放很多年，而米其林轮胎公司出版这样一部免费指南，显然是为了向读者介绍自己的产品。这些产品信息被包装成一般的轮胎使用介绍，包括轮胎装卸（在那个时代并非易事）和维修（这部分辅以大量图解，在首版指南中占据了20页内容）。还有一个独立部分，介绍自行车车主能用到的装备。

当然，这就是他们的用意所在，他们所做的一切，无论在当时还是在之后，都是为了销售自己生产的轮胎。他们认为这些轮胎的品质举世无双，而这意味着，让人们习惯使用装有轮胎的车辆，让频繁、长途驾车出行更安全、更舒适。这还需要更优质的公路和路标，乃至编好号码的公路和使用这些号码的地图。一切能让更多人进入汽车时代的条件都是对米其林有利的。在汽车车主们意识到自己成为一个新阶层之前，这部红色指南为他们提供了一些不可抗拒的理由，让他们试开汽车，并且消耗着自己的轮胎，比如吃午饭的

合适餐馆、度黄昏的惬意旅店。后来，餐馆或旅店甚至成了旅行的理由，米其林星级评定说得很清楚——两颗星表示“绕路也要去”，三颗星表示“专门为它做一次旅行也要去”。

古谚说：“狐狸计谋再多端，刺猬一招吃遍天。”米其林兄弟爱德华和安德烈只知道如何制造轮胎——但也知道如何让它们不可或缺。



② 早期发展史

刚起步的企业家们往往要在挫折中反复尝试，最终才能进入重工业领域。这一规律也适用于米其林的早期发展，以及为米其林家族的成功铺路的先行者们——创业伙伴阿里斯蒂德·巴尔比耶和爱德华·多布雷。先讲讲多布雷家族。他们做贸易起家，主要做食糖贸易，但在拿破仑战争期间，法国海运遭到严重封锁，贸易崩溃。然而，他们似乎天生就是做食糖生意的料，当时还是职业军人的爱德华·多布雷后来就在巴黎的塞纳河岸上开起了制糖厂，而他守寡的母亲经营着一所寄宿学校，学校里有些英国富贵家庭的女学生。后来，爱德华准备开一家像样的糖厂（不仅能一如既往地用进口甘蔗榨糖，还能用本地种植的甜菜榨糖），并在遥远的奥弗涅选定了厂址。奥弗涅位于阿列河畔，西北不到 10 英里就是省会克莱蒙费朗——这里将注定成为米其林王朝之都。显然，他的生意还能得到政府的帮助，因为自从拿破仑认识到英国的封锁会影响殖民地重要物资的进口之后，政府就开始支持本地甜菜榨糖业。

我们不妨记住多布雷开始创业的时间：1830 年。约两年后，31 岁的多布雷会迎来阿里斯蒂德·巴尔比耶的加盟，后者只长他一岁。

多布雷并非只身搬往遥远的奥弗涅，与他同往的还有直率漂亮、身怀六甲的 21 岁的妻子伊丽莎白。伊丽莎白的娘家姓是普格 - 巴克，她曾经是多布雷母亲寄宿学校的学生。在一段也许比较冒险的追求之后（因为一个小伙子不该和姑娘们混在一起，尽管这个小伙子是校长的儿子），爱德华终于如愿以偿，他和伊丽莎白共赴伦敦。他们的婚姻得到了伊丽莎白家族的认可，两

人在传统的圣马里波恩教堂举行了婚礼。后来，糖厂在一条小河旁建了起来。大概在他们的大儿子欧内斯特蹒跚学步的时候，天气骤变，往常平静的小河变得波涛汹涌。据传说（现在仍只是传说，因为当时记录工业历史主要靠口口相传），榨糖设备启用不久，洪水突然暴发，阿列河水位暴涨。洪水破坏力巨大，摧毁了房屋、种植园和制糖厂。

但是创业者们又在更安全的环境中东山再起，这得益于阿里斯蒂德·巴尔比耶的到来。他是多布雷的远房表兄，也是儿时的亲密伙伴。¹巴尔比耶就这样出现在了奥弗涅，和他一起来的还有女儿艾米丽和阿代勒（本书的重要人物之一）。他带来了少量的资金和丰富的经验。两个人一致认为到了另起炉灶的时候，应该生产一些奥弗涅当地用得到的商品。他们利用熟悉榨糖业的优势起步，生产当地糖厂所需的轻工机械，以及水泵等农机。

故事发展到这里，小说家们可以自由想象两位伙伴如何进入了橡胶行业。当时橡胶是一种天然产品（由热带雨林中橡胶树渗出的胶乳硬化而成），但极难制成有用的东西。选择橡胶对他们来说并非顺理成章，因为工厂远离生产原料的热带雨林；而前往运入原料的海港则几乎要横穿整个国家，道路崎岖难行。但如果我们相信传奇故事的话，一个女人恰好在这个合适的节点帮助了这对愿意尝试一切的伙伴。可以试着还原一下伊丽莎白和丈夫的对话：“爱德华，还记不记得我跟你说过我的叔叔查尔斯和他的橡胶作品？小时候他会做小弹力球给我玩；小孩子们都很爱玩，做起来也不难。如果我们能弄些橡胶，我肯定记得怎么做。”

不知伊丽莎白·多布雷结婚时带了什么嫁妆，但查尔斯·麦金托什（她或多或少还受过他的照顾）侄女的身份显然算是她的嫁妆之一。他是个苏格兰人，曾经（1823年）让橡胶为自己创造价值。那时，发明家和企业家们正想方设法控制这种奇怪的物质，并找到它的实用价值。不久之后，一种叫“硫化”的神奇工艺（主要是利用热量和硫黄将天然橡胶瞬间变成硬度和韧性更强的物质）创造了一个行业。

距离这项工艺付诸实践并取得成功还有15年时，麦金托什已经开始剥落天然橡胶（硬橡胶）片，将其溶于低沸点的石脑油中，然后置于几层织物之

间，生产防雨材料。到了 1824 年，他已经经营起以自己名字命名的公司，制造并销售自己的专利防雨服。再后来，这项令人舒适的发明使他的名字“麦金托什”家喻户晓，成为雨衣的代名词。

用安德烈·米其林的话说，在两个创业伙伴命运艰难之时，多布雷的妻子挽救了局面。也许事实是，听到她的建议时，丈夫会心一笑，但并没有出去下令储备橡胶。很快，笑容挂在了每个人脸上，因为橡皮弹力球在商业上取得了巨大成功。²（在米其林官方的故事版本中，伊丽莎白的本意只是把弹力球发给邻居的孩子们玩。）³而我们要记住的就是，在米其林帝国创业之初，橡胶确实是通过那两个创业伙伴引入了克莱蒙费朗，姑且把功劳算在伊丽莎白头上吧。在米其林的官方历史中，伊丽莎白是新厂的“工会代表”；之后的几年中，她带领一个女工团队给巴西橡胶切条，用以制造弹力球。

米其林档案馆保存着一封巴尔比耶 1833 年写的早期信件，信中列举了橡胶可能的用途，其中就包括“包裹轻型车辆的轮子”。在引述这段文字时，米其林官方历史公正地指出，在橡胶时代的早期，英国制造商们也考虑过轮胎，例如，罗伯特·威廉·汤姆森（另一位苏格兰人）早在 1845 年就获得了著名的轮胎专利。当时，橡胶硫化技术已经使人们能够按照自己想要的方式处理橡胶。

那是工业革命中竞争激烈的时刻。人们既争着第一个注册专利，又争着第一个利用有盈利潜力的新工艺进行生产。1839 年，查尔斯·固特异首先发现了意义重大的橡胶硫化工艺，但他缺乏及时拿下专利的商业意识，甚至相信自己可以独占这一发现。进行出售谈判时，他遗失了一些样本，这时聪明的英国人托马斯·汉考克嗅到了样本中硫的气味，发现了他的秘密，于是先于固特异一年（准确地说是在 1843 年）注册了自己的橡胶硫化专利。固特异进行了反击，威胁说要起诉侵犯他权利的欧洲人。忽视了固特异道德优先权的法国橡胶厂商们被送上了法庭，为他们辩护的领军人物正是阿里斯蒂德·巴尔比耶。他凭借自己的法律背景，（至少在法国）争取到了胜利。那一年是 1854 年。⁴

此后，似乎再没有什么能够阻挡人们利用硫化的巴西橡胶树（此树甚至可在巴西以外的地区种植）橡胶浆生产任何产品。而早在 1835 年时，除了主要用

于工农业的各种金属制品外，两个创业伙伴已经开始在新厂址生产橡胶制品，品种越来越多，包括胶皮带、胶皮管，以及伊丽莎白私人的弹力球生产线。他们的继承人米其林家族至今仍在使用这个厂址，而且厂址规模已经非常巨大。⁵

此后很长一段时间内，克莱蒙费朗北边的这个小工厂成了镇上的重地。当时该镇还很小，其实是由克莱蒙和蒙费朗两个镇区不甚紧密地结合而成，每个镇区聚集在各自的火山岩丘周围，两个岩丘相距一公里。小镇坐落在死火山区，常常薄雾缭绕，从古至今一直在高耸的多姆山峰的俯视之下；而俯视着古克莱蒙中心的是一座独特的哥特式大教堂，教堂通身是令人敬畏的黑色——那是建造它的富维克火山岩的颜色。

巴尔比耶－多布雷公司开业时，克莱蒙费朗还很难称得上是一座“工厂城”，其工业主要限于食品、制帽和纺织。1831年，该地人口为2.8万人，其中约4000人从事上述轻工业，还有2000人从事农业，包括至今仍很重要的葡萄种植酿酒文化。橡胶即将改变这里的一切，把农民和酿酒人变成工厂里的工人，从广大的农村地区吸收更多的劳动力。⁶



3 家族中的一位米其林

巴尔比耶和多布雷开始可能只是冒险者，但最后证明了自己是名副其实的商人。他们开着一家没怎么规划过的工厂（任其自由发展），用着一些就地取得的能源（例如一条湍急的地下河），在行业的黎明期碰巧成了企业家。¹后来，他们在学会做自己的工作之后，还必须要教会别人——农村劳动力。这些劳动力和不久之前的他们两个一样，缺乏在工厂工作的培训。未经培训就进行工作，做得还比一般人强，这将会成为一种特质，传递给第一代米其林橡胶生产者们。

回看 150 年前巴尔比耶和多布雷的成就，他们似乎非常清楚如何制造机械，用以提升其他工厂的生产能力。他们为榨糖厂、酿酒厂、锯木厂设计了各种设备，制造出液压机、蒸汽机、锅炉以及灌溉、消防水泵，还生产了一切当时人们能想到的橡胶制品。

橡胶即将成为克莱蒙费朗的代名词。很快，另外一位厂商让 - 巴蒂斯特·陶里宏出现了，他是销售服饰和各类家庭用品的商贩。他的雨衣销量甚佳，因此决定自行生产，于是兄弟俩帮他顺利起步。同时，由于橡胶加工工艺已经成熟，他们还发现了橡胶的众多用途，其中自然包括阀门、管道、弹簧，乃至橡皮筋、吊袜腰带以及玩具，随处可见的弹力球是这当中的重要商品。此外，还有更多的私人卫生用品。²

在公司马上要传给继承人之前，他们到达了事业的巅峰，并且在广告中写道：

克莱蒙费朗市（多姆山省）巴尔比耶 - 多布雷公司。