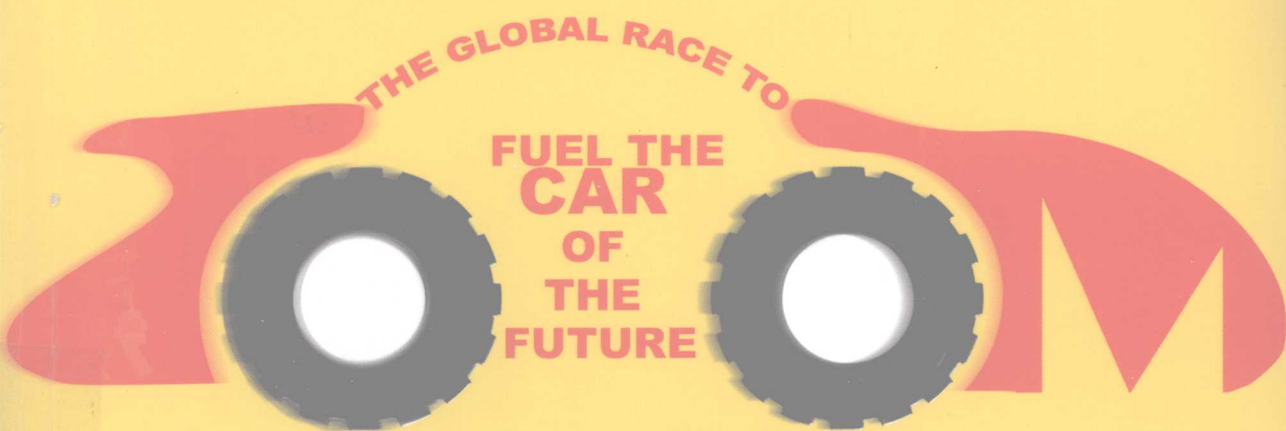


[美] 伊恩·卡森 维杰·V·维塞斯瓦伦◎著



衰败、灭亡抑或创新、崛起……缘何百年品牌**通用汽车**濒临破产？“尾大不掉”难道成为汽车产业巨头挥之不去的噩梦？**面对困境，汽车产业的出路在哪里**？美国、欧洲、亚洲三大汽车产业区“重量级选手”狭路相逢，谁能引领全球？

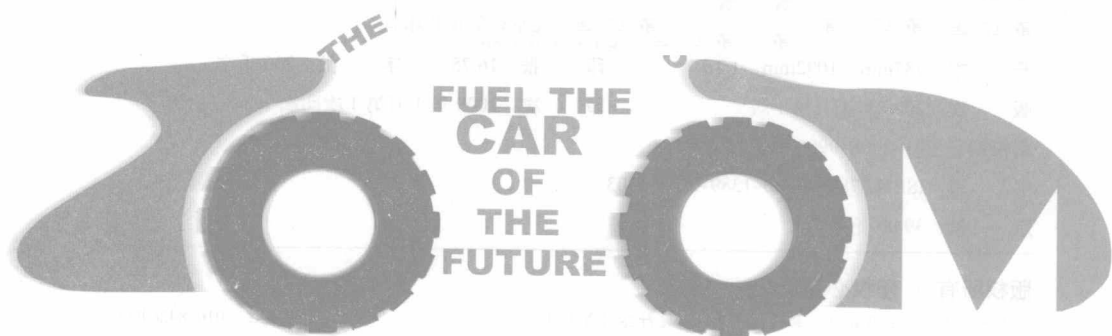
汽车不确定的未来



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

ZOOM 汽车不确定的未来

[美] 伊恩·卡森 维杰·V·维
杨春晓◎译



衰败、灭亡抑或创新、崛起……缘何百年品牌通用汽车濒临破产？“尾大不掉”难道成为汽车产业巨头挥之不去的噩梦？面对困境，汽车产业的出路在哪里？美国、欧洲、亚洲三大汽车产业区“重量级选手”狭路相逢，谁能引领全球？

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

汽车不确定的未来 / (美) 卡森, (美) 维塞斯瓦伦著; 杨春晓译. —北京: 中信出版社, 2009.1

书名原文: Zoom: The Global Race to Fuel the Car of the Future

ISBN 978-7-5086-1389-5

I. 汽… II. ①卡… ②维… ③杨… III. 汽车工业—经济发展—研究—世界 IV. F416.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 186425 号

Zoom: The Global Race to Fuel the Car of the Future by Iain Carson and Vijay V. Vaitheeswaran

Copyright © 2007 by Iain Carson and Vijay V. Vaitheeswaran

Simplified Chinese translation Copyright © 2009 by China CITIC Press

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

汽车不确定的未来

QICHE BU QUEDING DE WEILAI

著 者: [美] 伊恩·卡森 维杰·V·维塞斯瓦伦

译 者: 杨春晓

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 16.75 字 数: 210 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2008-0900

书 号: ISBN 978-7-5086-1389-5/F · 1503

定 价: 39.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

我们处在“大觉醒”的时代。人们在寻找环保节能的替代型汽车，底特律汽车王朝已经终结。

美国《时代》杂志评选出 2008 年度十大金融灾难，通用、福特和克莱斯勒三大汽车公司濒临破产竟然名列其中。

“福特和通用汽车如同丢弃在抽水马桶里的厕纸，在被冲走之前做最后几圈旋转。”

传统汽车产业如何陷入了难解的困境？它们又能否重振雄风？“汽车不确定的未来”到底谁是最后的赢家？

目 录

CONTENTS

第一部分

汽车产业到了最危险的时候

美国汽车和石油产业会自取灭亡？

第一章 “底特律”要垮了！ 3

克莱斯勒、福特、通用三大汽车公司如何走向了衰败？

克莱斯勒的瓦解 7

改变汽车产业的游戏规则 11

福特的困境 15

通用的衰败 20

第二章 “产业之王”的难堪境地 27

汽车和石油改写了 20 世纪美国资本主义的发展史

汽车创新天才 29

“产业之王” 32

美国汽车产业“黔驴技穷”了吗？ 33

汽车：罗曼史一去不复返了 36

汽车的辉煌时代 38

环保运动拿汽车“开刀” 40

汽车产业与石油产业的“貌合神离” 41

为了大多数人的利益 42

“无碳”汽车的后石油时代 45

第三章 石油大亨难逃厄运 47

全球石油并未耗竭，但石油巨头依然烦恼不断……

- 无底的啤酒杯 49
- 黄金时代风光不再 52
- 陷入停滞 54
- 非对称战争时代 55
- 与欧佩克抗争？ 57
- 即将来临的衰退 58
- 反攻 60
- 无底的油井 61
- 发现的新时代 63
- 纺锤岭精神 64
- 石油的“中央银行” 66
- 不创新就死亡 68
- 集中 Vs. 短缺，集中才是问题 72

第二部分

汽车巨头能否重振雄风？

美国汽车和石油游说集团依靠华盛顿的政治力量保持自身地位，丰田和 BP 公司却向世界证明恐龙也会跳舞。

第四章 丰田成为汽车“老大” 75

丰田的企业文化使其一跃成为击败通用汽车的世界老大

- 残酷的竞争世界 80
- 把丰田“开到”美国 85
- 超越亨利·福特 87
- 丰田之道 93
- “琼斯太太，为您服务” 96
- 普锐斯寓言 98

第五章 石油轴心 101

美国的石油依赖是石油地缘政治复杂性的根源

别提“油”字 103

资源丰富的怪圈 104

石油诅咒 106

石油引发的疯狂 109

假如石油遭遇“不测” 110

女巫佳酿 116

第六章 巨人苏醒了 119

美国对石油依赖和全球变暖的“大觉醒”促使企业行动起来，但企业巨无霸能否真正解决问题呢？

飓风之后 122

当“罗马大火”燃烧时…… 126

美国的立场 128

燃油标准出台了！ 129

绿色革命的困局 130

布朗的“绿色证书” 133

不仅仅是宣传 136

与恐龙共舞 140

石油时代的终结 141

第三部分

汽车产业的未来

谁能跑赢汽车的全球竞赛？

第七章 亚洲汽车产业的崛起 145

亚洲汽车产业的崛起可能会拯救而不是摧毁地球

需要多少个地球？ 147

中国和印度引领潮流 148

“碳”排放的难题	152
亚洲是关键	154
下一个底特律	155
库里奇巴药方	158
摒弃“发展——污染——治理”模式	159
21 世纪的底特律	161
中国的“技术蛙跳”	165
印度的交通系统	168
天下没有免费的午餐	170
巴西：戈登伯格的甜蜜胜利	177

第八章 汽车产业的助推剂 181

催生互联网和电信革命的同一股神奇力量，正朝着未来清洁能源和智能汽车的方向疾驰……

先生们，发动引擎	185
减少依赖还是继续走死胡同	186
生物燃料潮流	189
石油巨头让人担忧	191
让人怦然心动的绿色希望	192
价格的力量	195
制造汽油	197
电动老爷车	199
如何保持发展动力？	202
充电汽车创造未来	204
谁来振兴电动车？	206
超级创造	208
燃料电池前景光明？	212
比赛开始！	215

第九章 吹响竞争的号角 219

为清洁能源和未来汽车的发展创造公平竞争的环境

施瓦辛格的绿色智囊	221
大觉醒	227

奥斯汀动力	230
石油实用派和登月派	232
石油的真实成本	235
营造公平环境	238
集结号	243

后记 汽车产业的大问题 247

石油是问题，汽车是答案	
汽车的真正麻烦	249
下一次汽车革命	251



第一部分

汽车产业到了最危险的时候

美国汽车和石油产业会自取灭亡？

“底特律”要垮了！

克莱斯勒、福特、通用三大汽车公司如何走向了衰败？

美国民众近年来逐渐认识到“石油依赖”的严重性，并要求采取行动限制温室气体排放，但此时的底特律汽车制造商景况惨淡，无力应对挑战。通用、福特及戴姆勒－克莱斯勒美国公司连年亏损，曾经盛极一时的汽车三巨头缘何在突然之间衰败至此？

20 世纪 90 年代末，克莱斯勒被戴姆勒－奔驰兼并，但通用和福特依然蒸蒸日上。当时美国皮卡车、SUV 及其他轻型卡车市场需求火爆，这些制造商在此类市场仍占统治地位，因此利润源源不断。可惜好景不长，不久互联网泡沫破裂，再加上“9·11”事件对消费者心理造成的强烈冲击，使得美国经济增长放缓，汽车工业原先潜伏的危机开始暴露。与此同时，日本和欧洲品牌也开始加入生产 SUV 的行列，致使竞争更加激烈。汽车厂家必须推出高达 3 000 美元的现金优惠，才能够吸引顾客购车。尽管美国汽车市场的销售维持在 1 700 万辆左右，但由于竞相推出打折优惠和“零融资”购车业务，汽车厂家的利润空间大大萎缩。底特律汽车制造业曾在 90 年代中期出现明显复苏，备受称赞，可惜其后又由盛转衰。

通用、福特以及当时刚换了新东家的克莱斯勒还一步步陷入了财务危

机。互联网泡沫破裂、股价下跌，致使这三家企业的养老基金出现严重亏空，基金市值大为缩水。与此同时，日渐激烈的市场竞争也蚕食了它们在过去寡头垄断时代赚取的超额利润。市场供给的汽车太多，而需求太少。为了节约成本，提高生产效率，汽车制造商只好裁员，但这就意味着参加养老保险计划的在岗工人越来越少，而他们要负担的退休工人越来越多。到2003年为止，通用汽车公司平均每个工人在北美要负担将近3个退休工人的养老金。而另一方面，丰田、本田和日产美国公司的工人普遍年轻，退休工人只有几百人，而且这些公司的养老金没有底特律汽车巨头那么高。可以说，在万般无奈之下，底特律汽车巨头被迫迎来了减少石油依赖、控制温室气体排放的变革。

美国汽车工业的历史包袱要追溯到很久以前。在20世纪40年代末，美国汽车工人联合会（UAW）试图在伊利诺伊、密歇根等州建立以全行业为单位的养老基金，把风险转嫁给企业，使退休工人的晚年生活得到保障。但企业认为这样一来，权力就将集中在工会手里，过于危险。因此包括汽车生产商及零部件供应商在内的雇主提出了更加可行的方案，即向工厂工人提供企业年金。因此，汽车企业现在的负担其实是自己当年一手造成的。在利润丰厚的景气时期，企业支付养老金还不是问题。但是到了20世纪90年代，汽车三巨头的市场份额开始缩水，它们不得不减产裁员。企业面临的第一个问题就是，根据工会与企业签订的协议，企业解雇工人之后，在工人再就业之前必须支付其一定薪水。如果不解雇工人，转而为其办理提前退休的话，就会进一步加重企业养老金负担。美国汽车企业的境况因此雪上加霜，被迫向外国竞争者寻求保护伞。

克莱斯勒1998年被戴姆勒-奔驰纳入麾下之后，到了2006年秋天，同样的命运开始觊觎通用和福特。但目前局势尚未明朗。通用汽车最大股东柯克·科克莱恩力主通用董事会和卡洛斯·戈恩进行接触，戈恩在雷诺和日产结成汽车联盟之后同时出任雷诺和日产的总裁。科克莱恩得意地

认为，通用以某种形式加入雷诺－日产联盟，将会形成铁三角的关系，有利于巩固通用在世界最大汽车市场的地位。比尔·福特在更早前曾向卡洛斯·戈恩递橄榄枝，游说其出任福特总裁。后来福特董事会对企业日渐恶化的处境越来越担忧，福特再次和戈恩接触，这次提出了福特加盟的要求。比尔·福特说，他曾致电高盛以前的一位银行家，商量应该出售哪部分业务，这样福特就可以把精力集中在北美地区岌岌可危的核心业务上面。福特公司在路虎、捷豹、沃尔沃等欧洲品牌上投入了大量精力，结果它们大部分都成了“烫手山芋”。光是捷豹在17年间就吃掉了福特公司100亿美元。绝望之下，福特聘请艾伦·穆拉利出任总裁，他曾经在20世纪90年代末期带领波音公司走出困境。穆拉利就任后面临的最大问题是重振经理人低落的士气，同时防止福特家族干预公司业务。

在过去10年间，底特律汽车三巨头走向衰落脚步越来越快，但在此之前已经有迹可循了。三巨头对局势的变化反应迟钝。一直被称为“进口品牌”的外国汽车制造商在美国建立了自有生产线，突破了进入美国市场的最后一道防线，从而瓦解了轻型卡车进口关税对本土市场的保护作用。汽车三巨头在SUV和小型货运汽车市场仍保持一定的优势，但是来自亚洲和欧洲的品牌在美国生产产品的竞争越来越激烈。

自20世纪80年代中期以来，日本进口汽车开始严重威胁美国汽车三巨头，三巨头只好望风而逃。80年代中期，好莱坞制片人迈克尔·穆尔在影片《罗杰和我》里影射时任通用董事长罗杰·史密斯，指其斥资几十亿美元开发机械设备，以为这是挽救通用的灵丹妙药。通用的生产问题在于管理不善、效率低下，机械化并非通用的出路。不久史密斯又投入100多亿美元回购通用股票，利用企业自有资金抬高股价，取悦投资者。紧接着，他又在工会的施压下提高工人的薪水和福利，提高的幅度从长远看通用汽车公司根本无力承担。

就这样，由于企业劳动力成本固定，经济不景气时不能随意减产（丰

田等日本汽车公司却可以)，汽车三巨头陷入了恶性循环的怪圈，市场需求减少，却不能及时减产、关闭工厂。外国进口品牌在美国南部各州设立新工厂，不用建立工会组织，相比之下，美国汽车三巨头的竞争力就更加缺乏了。唯一的解决办法也许是尽可能地提高生产力，保持现金流入。在整个 20 世纪 90 年代，美国经历了前所未有的繁荣时期，过去曾经影响底特律汽车工业的经济周期因素基本消失，但汽车工业的经营状况仍然每况愈下。汽车工业表面上看波澜不惊，但其实各种五花八门的促销措施成为影响销量的唯一动因，消费者购车融资业务是企业保持盈利的唯一途径。美国汽车制造商为了维持资金流和短期生存苦苦挣扎，而日本的竞争者则着眼长远，悉心进行产品布局和投资，前者自然难以与之匹敌。

老实说，所有底特律汽车制造商，尤以克莱斯勒为甚，已经被唱衰了很多次。每隔 10 年左右，汽车三巨头好像就要走向末路。然后过了几年，它们又演绎出触底反弹的精彩故事，犹如枯木逢春。在 20 世纪 70 年代末，政府贷款担保拯救了克莱斯勒；80 年代初，福特家族出手挽救了福特公司；到了 90 年代，SUV 成为市场消费潮流，使得汽车制造商的利润水涨船高。但现在潮退了，“沙滩”人满为患。在多重危机之下，美国汽车工业虚弱不堪，陈旧的组织架构和运行体制已经不能适应现代社会的复杂要求。曾经不可一世的三巨头垂垂老矣，在光怪陆离的环境中渐渐黯然失色。

在此之前，美国汽车三巨头在最辉煌的时期曾雄霸美国 2/3 的汽车市场，几乎坚不可摧。它们拥有规模化的生产设备、健全的零部件供应链以及庞大的销售网络，构筑了对市场新进入者的强大防线。但自从外国进口品牌以加利福尼亚州和东海岸为桥头堡四处出击之后，游戏格局改变了。底特律汽车制造商的巨额投资反而成为退出市场的障碍。工会协议和特许经营限制了汽车三巨头及时根据市场份额调整生产的能力，每辆汽车的生产成本上升，使其在竞争中处于更加不利的地位，加速陷入衰退的怪圈。在全球化的背景下，进口限制减少，资本自由流动，从而进一步降低了外

国品牌进入美国市场的门槛，底特律汽车制造商长久以来受到的庇护消失了。汽车三巨头在过去寡头垄断时代积累的资产日渐耗竭。汽车企业在美国战后经济扩张的长周期里曾繁荣一时，但它们在此期间积累的缓冲利润不是真实的利润，而是经济学家所称的“经济租金”，是汽车企业通过其垄断地位取得的虚假、特殊的利润。

一旦进口品牌和外国直接投资进入美国，美国国内汽车企业垄断地位消失，汽车三巨头的真正实力就会浮出水面。情况实在不妙，克莱斯勒在三巨头当中最早出现衰退迹象。从某种意义上说，克莱斯勒已经完结，公司丧失了独立地位，而且早在新东家接手之前就已经困顿了好多年。但对于福特和通用，悲惨的日子才刚刚开始。如果不走运的话，克莱斯勒的过去就是它们未来的序曲。更为棘手的是，人们对环保的要求推动了新兴革命性技术的发展，比如由新进入的市场竞争者开发的电动车越来越多。底特律汽车制造商正疲于对付全球化环境下的外国竞争对手，殊不知前有围堵后有追兵，带着革命性新技术进入市场的另一批对手已经开始磨刀相向了。

克莱斯勒的瓦解

克莱斯勒被戴姆勒-奔驰合并之前，曾经两度陷入衰退的危机。最近一次是在20世纪80年代末，和前一次危机中由政府出面对克莱斯勒进行贷款担保时隔仅10年。1990年2月13日，克莱斯勒董事长李·艾柯卡大步走进位于底特律城郊高地公园的公司总部新闻发布室——环境欠佳的高地公园是亨利·福特规模化生产系统的诞生之地。艾柯卡面容憔悴，预示着有不好的消息要宣布。结果他宣布克莱斯勒公司在1989年第四季度的亏损达到了创纪录的6.64亿美元，并计划关闭两家工厂。克莱斯勒在短短10年内第二次濒临破产的边缘。当时克莱斯勒在美国汽车市场的份

额排在本田和丰田之后，仅列第五位。美国联邦政府在 20 世纪 70 年代末对克莱斯勒施以援手，提供贷款担保，克莱斯勒曾经一度复苏，但最终还是失败了。艾柯卡提出减少企业 1/3 产能（即每年 67.5 万辆汽车）的计划，并相应裁减工人。计划一开始似乎行得通。

就在艾柯卡实施挽救计划 4 年之后，位于日本名古屋附近、南距东京 200 英里的丰田公司总部大厅举行了一场特殊的行业集会。丰田公司所有工程师以及零部件供应商云集丰田汽车城，参加竞争对手车辆的“解剖会”。日本所有汽车公司都会不定期召开这种展示会，拆分新车型，研究其中的构造和新技术。

这次被日本人分解研究的新车型是克莱斯勒的霓虹系列，该系列在激烈的竞争中瞄准低端市场，比丰田、本田同类车型售价低将近 2 000 美元。时任日产公司总裁迁喜文（Yoshifumi Tsuji）对克莱斯勒的新车型大唱赞歌。他说：“我们的零件有五个组件，但霓虹只有三个；我们要用五个螺丝，而霓虹的设计非常精妙，只需要三个螺丝。”

日本人对克莱斯勒的研究和赞扬表明，3 年之后的克莱斯勒与艾柯卡在 1990 年 2 月那个灰暗日子里描述的糟糕境况不可同日而语。那时克莱斯勒的利润达到 38 亿美元，几乎与当时蓬勃发展的福特公司比肩，重新恢复到通用公司的一半水平，而且克莱斯勒每年只售出 250 万辆汽车，通用则是 750 万辆。克莱斯勒后来迁出了肮脏的底特律，在郁郁葱葱的奥本山建造了亮堂通透的新办公楼（是美国仅次于五角大楼的最大低层建筑），克莱斯勒重振雄风一时传为汽车界的美谈。

艾柯卡在 1993 年初卸任董事长职位之前，最后一项行动就是挫败公司第二号人物、时任总裁鲍勃·卢茨的接任野心。卢茨和艾柯卡只有一个共同之处，那就是骄傲自大。艾柯卡是工程师出身，心直口快，作风强硬，而卢茨则出生于一个富裕的瑞士银行家家庭，后来移民到美国，他能说流利的法语和德语，举手投足优雅得体。虽然如此，卢茨还是忍不住在