

世界汽车 名厂名车名人

韩 印 李晓峰 主 编
刘 闯 赵秀荣 副主编
李惠乐 主 审



人民交通出版社

世界汽车名厂名车名人

韩 印 李 晓 峰 主 编
刘 闯 赵 秀 荣 副 主 编
李 惠 乐 主 审

人 民 交 通 出 版 社

内 容 提 要

本书汇集了世界著名汽车制造厂家的资料,全书共分三章,第一章介绍一个世纪以来世界汽车业风云激荡的商战竞争历史;第二章资料直接来自于厂家,展示最近几年来推出的各种世界级车型;第三章介绍世界汽车界的13位名人,介绍他们坎坷的成长历程和百折不挠的人生。

本书可供汽车行业人员,以及喜爱世界名车和关心汽车业发展的朋友们阅读。

图书在版编目(CIP)数据

世界汽车名厂名车名人/李晓峰,刘学斌,韩印编著.
北京:人民交通出版社,2000.7
ISBN 7-114-03667-1

I. 世… II. ①李…②刘…③韩… III. ①汽车-概况-世界②汽车工业-名人-生平事迹-世界③汽车工业-工业企业-世界 IV. F416.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 60938 号

Shijie Qiche Mingchang Mingche Mingren

世界汽车名厂名车名人

韩 印 李晓峰 主 编

刘 闯 赵秀荣 副主编

李惠乐 主审

版式设计:刘晓方 责任校对:张 捷 责任印制:张 凯

人民交通出版社出版发行

(100013 北京和平里东街10号 010-64216602)

各地新华书店经销

北京交通印务实业公司印刷

开本:787×1092 $\frac{1}{16}$ 印张:7.5 字数:198千

2000年7月 第1版

2000年7月 第1版 第1次印刷

印数:0001—3000册 定价:13.00元

ISBN 7-114-03667-1

U·02653

前 言

本书是为适应我国现代化汽车工业发展新形势,以及普及、提高汽车技术教育的需要而编写的。

目前,全球拥有汽车 5 亿多辆,汽车年产量 6000 多万辆,汽车工业已成为全球高投入的现代化工业的代表性产业。汽车已是一些国家的支柱产业,如美国(汽车、钢铁、建筑)、日本(汽车、造船、钢铁)等,在国家经济中的地位举足轻重。

这里所展现的是世界著名汽车制造厂的发展历史,最近几年面世的名牌轿车和跑车,介绍一些世界著名厂商从汽车的材料到性能,从内部构造到外型设计,从生产方式到营销策略,从管理手段到科技应用,从产品风格到消费观念的变化过程。

本书还生动地讲述世界车坛上的著名人物。这里有汽车业的鼻祖,制造出世界级梅塞德斯·奔驰豪华轿车的戴姆勒和本茨;创建世界第一条自动生产流水线,令人敬畏的一代汽车大王亨利·福特;推出“协调控制,分散经营”的现代企业管理制度,对通用公司贡献最大的总裁阿尔弗雷德·斯隆;通用汽车创史人,两次登上总裁宝座的威廉·杜兰特;野马车之父,克莱斯勒的救星,命运大起大落,汽车业奇才李·艾科卡;使世界汽车业进入“丰田时代”,在美国刮起“丰田旋风”汽车公司的创史人丰田喜一郎;重塑福特的阿列克斯·图特曼;推销魔术师齐莫卡;推销王戴维·普拉斯托;汽车设计大师费迪南德·波尔舍和富·赫尔舍等。

本书第一章和第二章中的部分内容由佳木斯大学韩印、李晓峰编写,第三章和第二章中的部分内容由佳木斯大学刘闯、沈阳农业大学赵秀荣编写。同时参加此书编写的有薛大维、刘学斌、彭迎军、王树林、张春鹏、江丽伟、段群杰、袁继杰。第一汽车集团总公司杂志社总编、《汽车维修》杂志主编李惠乐主审。同时得到喜爱汽车的张强、陈洋、董立恒、徐火鑫等朋友的大力帮助,在此一并表示感谢!

由于编者水平有限,书中难免有一些缺点和错误,恳请一切关心汽车业发展、喜欢书中内容的朋友提出宝贵意见。

编 者

2000 年 5 月

目 录

第一章 世界著名汽车制造厂发展史.....	1
第一节 美国汽车工业.....	1
1 通用汽车公司	3
2 福特汽车公司	9
3 克莱斯勒汽车公司	17
第二节 德国汽车工业	23
1 戴姆勒-奔驰公司	23
2 宝马汽车公司	27
3 大众汽车公司	30
第三节 日本汽车工业	33
1 丰田公司	36
2 日产公司	45
3 本田公司	46
4 三菱公司	47
5 马自达公司	49
6 铃木公司	50
7 大发公司	50
第四节 法国汽车工业	51
1 标致-雪铁龙公司	51
2 雷诺集团	52
第五节 英国劳斯莱斯公司	53
第六节 欧宝公司	54
第七节 意大利菲亚特集团	55
第八节 韩国汽车工业	56
第二章 最新世界名车与商标鉴赏	58
第三章 世界汽车业名人创业史	84
1 汽车业的鼻祖特利布·戴姆勒	84
2 汽车业的先驱者卡尔·本茨	85
3 通用公司创建人威廉·杜兰特	87
4 令人敬畏的汽车大王亨利·福特	90
5 东方骄子丰田喜一郎	92
6 贡献最大的总裁和董事长阿尔弗雷德·斯隆	95
7 野马车之父克莱斯勒救星李·艾科卡	98
8 汽车推销王戴维·普拉斯托	102

9 一代汽车设计大师费迪南德·波尔舍	103
10 重塑福特的阿列克斯·图特曼	105
11 本田公司的创始人本田宗一郎	107
12 推销魔术师齐莫卡	108
13 富·赫尔舍 35 年的汽车设计生涯	109
参考文献	114

第一章 世界著名汽车制造厂发展史

第一节 美国汽车工业

美国被称为“捆在车轮上的国家”，目前在全美约有1亿多辆汽车，汽车普及率居全球首位，每100人中约有75辆车。全美国每年销售新车约1500万辆左右，是全球最庞大的汽车市场，所以，美国又是全世界汽车业最重要，竞争最激烈的地方。汽车工业是美国经济的三大支柱（汽车、钢铁、建筑）之一，它的兴衰直接关系到美国经济的命运。

美国于1893年制造出第一辆汽车，至今已有107年的历史。起初，汽车发展较为缓慢，1893~1907年这14年间共生产了汽车16万辆，但1908年以后，汽车产量迅速增加，至1929年汽车产量已达到534万辆。1929年由于全球性经济危机的影响，汽车产销量大跌，到50年代初，产量仅增加到800万辆左右。1963~1972年年产汽车约900~1100万辆，1973年产量曾达到1248万辆，后由于石油危机爆发，产量一直徘徊不前。至80年代美国轿车产量维持在1000万辆左右。

在汽车发展史上，美国汽车工业首先以大量生产的方式把汽车变成了一项普及性的商品，并借此打败了发明汽车的欧洲。70年代两次石油危机之后，经济的日本小型汽车崛起，“三巨头”从此陷入了长期的衰退，其间风波迭起，克莱斯勒公司险些破产，虽然美国人曾迫使日本人“自愿”限制出口数量，保持了多年的第一大生产国的地位也一度被日本人抢占。与日本人的竞争，促进了美国汽车工业的全面的现代化，加之日本汽车价格优势逐渐减弱，以及设计和生产的汽车开始面向第三世界国家，因此，从1993年起开始了美国汽车工业的复兴时代。

美国生产的汽车，外观尺寸较大，车厢电气化程度高，显得高档豪华；内部装饰考究，乘坐宽松舒适，发动机排量一般较大，具有优良的动力性能，这些是亚洲和欧洲人眼中美制汽车的特点。但是，有什么路，就要有什么车。在国土广阔，道路宽敞的北美地区，大型车决不是什么缺点，它的舒适和安全性是小型汽车绝对无法比拟的，从实际使用来看，狭小的车厢确实较容易使人烦躁和疲劳。而且在节油性方面，美国汽车各大公司经过八十年代的惨痛教训后，痛下苦功，其新式发动机性能已基本上达到了日本车的水平。其安全标准和废气排放标准是全世界最高的，由此推动了世界汽车工业在这两个方面的长足进步。

美国汽车工业自诞生之日起，就充满着激烈的竞争。1926年时美国有汽车制造企业40多家，到1935年只剩下9家。而时至今日就只剩下三家最有实力的综合性汽车公司了，即“三巨头”通用汽车公司（General Motors Corporation）、福特汽车公司（Ford Motor Company）和克莱斯勒公司（Chrysler Corporation）。本世纪以来美国的汽车工业一直受到历届政府的高度重视，历任总统都给予了程度不同的关注，有的甚至直接参与美国汽车业重大战略方针的制订和决策，这是由汽车业在美国所处的重要地位所决定的。日本是美国生产和销售汽车最大竞争国，1981年里根总统访日，以及1992年布什总统访日，两次总统出访都是在美国汽车业陷入巨大困境时

所采取的重要行动。美国汽车工业的困境在 1978 年就已经露出了端倪。当年美国三大汽车公司,通用、福特都分别赚取了 35 亿美元和 15 亿美元的巨额利润,而克莱斯勒却亏损了 2 亿美元。接着,1979 年,克莱斯勒又亏损了 11 亿美元,这是美国公司有史以来出现的最大一次亏损。为了拯救这家濒临破产的公司,联邦政府破例提供担保让该公司借到 15 亿美元,同在 1979 年,福特公司的北美汽车部门亏损了 10 亿多美元,只是靠着欧洲业务的成功,总算还有利润。1980 年情况就更糟了,克莱斯勒又亏损了 17 亿美元,福特则相差无几,亏损了 15 亿美元,令人震惊的是,通用公司也亏损了 7 亿多美元,这是通用公司自 30 年代经济大萧条以来,第一次没能赚钱。汽车工业的急剧衰退对美国经济构成了严重威胁。在美国,每 6 个工作职位中,就有一个与汽车工业有关,共有 400 万个工作职位直接依靠汽车工业。这一工业耗用全国 21% 的钢铁产量、25% 的玻璃、20% 的工具机械,另外还耗用相当多的塑胶和电子产品。美国的汽车公司作为全球最大的汽车工业公司,总资产加在一起超过 1650 亿美元。1980 年,它们的全球总营业额超过 1000 亿美元。针对上述情况,里根总统认为,必须采取防止进一步恶化的措施,以应付自 1973 年以来的第二次石油危机。1979 年中东战争再次爆发,伊朗的巴勒维政权垮台,伊朗的石油输出被切断,石油输出国组织乘机抬高油价,导致美国各地加油站每加仑油的售价,从 1979 年 1 月的 0.69 美元,上涨到 1980 年初的 1.22 美元。面对突然出现的情况,美国人的第一个反应就是赶快把手上的通用、福特和克莱斯勒汽车,换成节油的进口车。从 1979 年到 1980 年,仅仅一年之间,美国售出汽车的比例就从 23% 的大型车、33% 的中型车、40% 的小型车,变为 14% 的大型车、32% 的中型和 56% 的小型车。自从 70 年代末,日本汽车打败美国称雄世界以来,日美之间的贸易发展不平衡日益严重,1990 年度,美国对日本的贸易逆差达到 4100 亿美元,而其中汽车贸易逆差竟占到 75%,日本汽车在美国市场占有率达 30%,而美国汽车在日本市场的占有率不到 1%。1991 年美日贸易逆差达到了 4120 亿美元,其中 3/4 是汽车和汽车零件。1991 年美国共出售 3.2 万辆汽车给日本,其中大部分是日本公司设在美国的工厂生产的,实际上是返销。相反,同期的日本共销售 230 多万辆汽车到美国。尽管日本一再保证会减小贸易逆差,但事实表明差距反而越来越大。当时,布什的日本之行就有两个目的,一是催促日本开放市场,进口更多的美国产品;二是鼓励日本人在美国能够做一个好公民,尤其是日本的汽车制造厂。虽然此时几乎所有的日本车厂都在北美设有装配工厂并且雇用美国劳工,但这些车厂用来组装汽车的大部分零部件仍然来自日本本土的工厂。美国汽车零件制造厂纷纷抱怨,他们根本无法打破日本车厂只向特定集团成员供应厂采购零部件的社会生产结构。这次出访只得到了含糊笼统的应允的结果,日本汽车公司当时答应的“目标”是,3 年内从美国进口 1.97 万辆。但是这一“目标”能否实现,要看美国的汽车及部件的质量如何。究竟是“目标”还是“许诺”,这次会谈之后,日美双方又有过多次争论。最后,迫于美国的压力,日本决定将每年销往美国的汽车从过去每年 230 万辆,减少到 165 万辆。然而,一年过去了,美国对日本的贸易逆差却有增无减。日本从美国的进口在 1992 年头 11 个月又下降了 2.6%,这使美国极为不满。为了保护美国的汽车工业,美国国会已经几次提出议案,要求大幅度限制进口日本汽车,并要将日本在美国国内生产的汽车包括在目前规定的数量内。致力于重振美国经济的新总统克林顿,对汽车这个美国对日贸易逆差中的最主要的问题,将不会不予以密切的关注。1993 年一季度,克莱斯勒加拿大公司宣布,它将投资 6 亿加元(1 加元约等于 0.8 美元)扩建设在安大略省温泽市的面包车制造厂。更引人注目的是,福特加拿大公司在过去一年里宣布将在安大略省投资 20 亿加元,修建新的发动机制造厂和建立一条新的面包车生产线。这些巨额投资,是美国汽车厂商要在本世纪内同日本一争高低的努力的一部分。10 多年来美国

汽车厂商主要做了三个方面的努力。一是美国汽车的质量提高了。加利福尼亚一家咨询机构的一份研究报告指出,如今的美国车平均有 1.4 个尚不完善之处,而日本车是平均只有 1 个。与 1980 年美国车比日本车平均多 6 个不完善处相对照,美国车的质量无疑是大大提高了。目前,美国车和日本车之间的质量已经趋向相同。二是美国公司进行了结构调整。这种调整导致了大量裁员,关闭工厂,减少开支,同时由于发展新技术,提高生产效率,使美国车在价格上更有竞争力。例如,通用汽车公司生产的两种跑车,比性能相同的丰田车便宜 4800 加元,比日野车便宜 2300 加元。曾经在北美市场很抢手的装备良好的丰田车,目前比性能相同的美国车价格高出 3100 加元。当然,日本车在价格上失去竞争力还有日元升值等方面的原因。但无论如何,通过降低价格,使不少消费者开始转向购买美国车。三是美国公司通过不断地开发新产品。比如,面包车和家庭轻便车近年来很受北美消费者的欢迎,美国厂商可以推出价格比日本更低、品质比日本更好的同类产品。实现了对汽车工业的高度垄断。

1 通用汽车公司

1.1 通用汽车公司初创阶段

美国通用汽车公司是世界上最大的汽车公司,创建人是威廉·杜兰特(William C. Durant)。1908 年 9 月 16 日,以别克(Buick)汽车公司为核心,创建了通用汽车公司,原名为 General Motors Company,后在 1916 年 10 月 13 日改名为 General Motors Corporation,公司标志为“GM”。公司总部设在密歇根州底特律市,现任总裁兼首席执行官是理查德·瓦宫纳。该公司主要从事制造和销售轿车、载货车、客车及汽车零配件。此外还制造内燃机车、燃气轮机、柴油机、推土机、半导体集成电路、数控系统、航天系统中使用的涡轮飞机发动机、制导和控制系统等产品。在美国 25 个州、88 个城市有各种汽车装配厂 76 家,其它生产厂 26 家,机械部件工厂 22 家,动力产品工厂 7 家。在美国各地设立技工培训中心 30 个,并建有一个技术中心和一些试验所。该公司在国内外共有汽车经销商 1.8 万家以上。通用汽车公司在世界 53 个国家和地区,共设有 60 多家制造和装配工厂,在全球雇用的员工有 711000 名。

通用汽车公司在 20 年代的整改过程中,提出并确立了分散经营协调控制相结合的管理体制。半个世纪的实践证明,通用汽车的管理体制符合现代化大专业公司管理的需要,许多企业管理专家对此都给予肯定,甚至一些人把通用汽车公司在这方面的成就视为现代企业管理上的一次革命。

威廉·杜兰特创建的通用汽车公司原名为新泽西通用汽车公司,成立后不久先后兼并了别克、欧尔茨、奥克兰德、凯迪拉克等汽车公司;1918 年又兼并了雪佛兰汽车公司和联合汽车公司;1919~1926 年收购了费休汽车公司;1929 年购买了福克飞机公司;1971 年又购买了得克萨斯州达拉斯的电子数据系统公司。

从 1908 年成立以后,到 1920 年改组前,通用汽车公司的管理组织机构非常不健全。当时公司的许多工作都由少数高级领导掌管,使公司领导既要考虑日常事务抓生产与销售,又要考虑公司的重大方针政策,从而影响了各级工作人员的积极性。生产效率的降低,支出的增大,也影响了公司的继续发展。所以改革通用汽车公司的管理组织体制已成了迫在眉睫的重大问题。

1920 年 9 月,斯隆向当时的董事长兼总裁皮埃尔·杜邦提出了改组整个公司管理组织体

制的计划。斯隆提出建立新的组织机构的原则是：每一个经营活动的执行总经理所负的责任不受任何限制，重在发挥创造才能，使之适应发展的需要；另一方面提出对公司活动的适当控制和合理的发展，必须由某些中央组织来决策，所以把任务分为决策任务和执行任务；另外，在各级部门还应建立必要的职能机构，一边当顾问做后勤，一边在职能范围内参加日常管理活动。1920年12月30日，斯隆的改组计划得到董事会的一致同意，于1921年1月3日开始执行，1921年底斯隆对一年来实行新的管理组织体制取得的经验进行了总结，并向董事长皮埃尔·杜邦提交备忘录。1924年皮埃尔·杜邦辞掉职务而由斯隆接替之后，新的管理组织体制于1924年12月开始实施。经过5年的实践和改组，直至1929年才基本确立了通用汽车公司的管理组织体制。从计划的提出到基本付诸实施，斯隆付出了近10年的时间才奠定了现代化大型专业公司管理组织体制的基础，这种管理组织体制很快在资本主义世界得到广泛的推广。从此通用汽车公司也誉满欧美国。1922年美国杜邦化工公司还占有通用公司股票37%，以后虽有所减少，但1925年以后仍长期有该公司股票总额的1/4以上股份。1962年美国最高法院根据“反托拉斯法”，命令杜邦化工公司出售所持有的通用公司23%的股票。由于通用汽车公司在美国经济中的实力地位，所以该公司的股票价格变化常被视为华尔街股票市场的晴雨表。

通用的管理组织体制分3个层次，即领导机构、各级直接指挥机构、职能机构。

通用汽车公司的领导机构及最高决策机构是董事会。董事会下设执行委员会和财务委员会，以及根据需要设立的其它委员会。财务委员会主席由负责财务部的副总裁担任，委员由董事长和一部分董事担任，财务委员会负责处理通用汽车公司的所有财政问题，制订通用汽车公司的长期财务目标；审查批准执行委员会提出的各种产品价格方针，为公司经营筹措资金；决定高级职员的薪金；年终对公司的决算进行审查并拟定股利分配方案等。

各级直接指挥机构。总管理处的负责人是总裁，也是通用汽车公司的最高业务领导。总裁配有若干助理协助工作，又设副总裁数名，分工负责各经营部门组的工作。

经营部是通用汽车公司内部完全独立的经营单位，也是利润中心。各经营部门总经理，对于自己的经营部门负全面责任，拥有全部的权力。

工厂是通用汽车公司直接从事生产的单位。它们根据上级经营部门下达的生产任务，进行生产经营活动，不从事产品的销售业务。

职能机构是通用汽车公司直接指挥机构，即公司总管理处。各经营部门、工厂都设有自己的职能机构。

通用还涉足其他行业。通用零部件集团向包括通用汽车公司在内的各大汽车生产商提供汽车零部件。通用汽车商业承兑公司向通用公司的用户及经销商提供保险等金融业务。通用休斯电子公司专门制造汽车电子部件、通讯设施，以及宇航、国防电子产品。通用电子动力分部是世界上第二大柴油电力机车生产厂家。通用艾利逊传动公司是美国第一大货车变速器生产厂。

通用汽车公司组织管理体制有两大特点：一是政体制定和行政管理分开；二是分散经营和协调控制相结合。这种组织体制的设立使企业具有许多优点：有利于领导部门形成坚强有力的决策机构；公司总管理处对各个经营部门实行有效的宏观协调控制和支持帮助；各经营部门可以根据专业化协作原则并按照分工进行分散经营形成公司内部完成自治的经营单位和利润中心；各经济部门分散经营活动是在领导部门所规定的政策和制度的集中领导下进行的；最接近实际的人对其所辖单位拥有全部权力并承担全部责任，形成一种公平、公正合理的人才竞争

机制。

通用汽车公司生产轿车厂家主要有:雪佛兰部、凯迪拉克部、奥兹莫比尔部、旁蒂克部和别克部。

通用汽车公司最具有代表性的汽车主要有5类:第一类是包括雪佛兰小型车,深受中产阶级青睐;第二类包括奥兹莫比尔中小型车,以经久耐用著称;第三类包括旁蒂克中小型车,发动机功率大;第四类包括别克世纪、林荫大道常规型车;第五类包括豪华型凯迪拉克塞威、弗利伍德总统级高档车。此外还有德国子公司制造的欧宝汽车等。通用公司仅在美国本土生产的汽车使用的钢就占全美钢产量的10%以上,使用的橡胶占25%以上,使用的铝占6%左右,可见该公司在美国经济中的地位。

通用在北美拥有雪佛兰、别克、旁蒂克、奥兹莫比尔、凯迪拉克、土星和专门制造货车的GMC的7个生产汽车的分部,并和丰田合资拥有GEO汽车公司。GM占有北美汽车市场约36%的份额,GM很早就拥有一个世界架构,在欧洲它100%地拥有德国欧宝汽车公司,专门生产欧洲风格的轿车,并占有瑞典绅宝公司的一半股份,在亚洲也拥有日本五十铃公司和韩国大宇公司约1/3的股份。

1.2 通用汽车公司的好年景

通用汽车公司还是全球最大的汽车工业跨国公司。正当全球企业兼并浪潮汹涌澎湃之际,公司宣布从80年代被兼并的电子数据系统公司撤出全部股份。通用汽车公司的执行副总裁和首席财务执行官迈克尔·洛什先生说:“当初,电子数据系统公司是以25亿美元购入的,而今卖出价已升到220亿美元;两年前,通用汽车公司有笔巨额公积金无法筹集,通用公司让电子数据系统公司分离出去,有利于以更大的自由度在本行业发展与合作。”通用汽车公司在1992年赤字80亿美元的重负下,开始了艰难而重大的内部变革。通用公司在1993年占有美国汽车市场的33.2%,全球市场的18.2%;1994年销售额达到1550亿美元,利润达57亿美元。

该公司1995年第四季度净收入达创纪录的19亿美元,1994年同期为16亿美元;全年累计净收入也达创纪录的69亿美元,而1994年时为49亿美元。这是自1993年实现扭亏为盈以来,该公司迎来的又一经济增长年。

通用汽车公司1995年第四季度及全年的重大成绩是其所属各大业务部门共同努力取得的。其中以北美业务部门和国际业务部最为突出。北美业务部1995年第四季度净收入为6.03亿美元,1994年同期为5.98亿美元;1995年全年净收入为24亿美元,而1994年全年为16.77亿美元;国际业务部1995年汽车总销售量为299.6万辆,第四季度净收入为4.98亿美元,1994年同期为4.54亿美元;1995年全年净收入为16.4亿美元,而1994年全年净收入为15.8亿美元。1998年通用公司汽车总产量为817万辆,居世界第一位。1998年通用汽车公司销售额为1680亿美元,也居世界首位。

当时通用汽车公司董事长兼首席执行官约翰·史密斯先生说:“我们深知将面临更大的挑战,但是我们将继续巩固质量领先地位,重视普通工艺及系统,利用全球资源优势,使成本具有竞争力,向特定用户提供市场对路的产品,从而使我们继续立于不败之地。”下面就来看一看通用汽车公司的几个分部。

雪佛兰(Chevrolet)分部:雪佛兰一直是GM旗下最大的一个分部,它生产的大众化经济型轿车、越野车和轻型货车在北美一直是畅销产品,即使在七十年代亦有一款车每年销售过百万

辆的佳绩。今天要重演这样的历史已很困难了,不过雪佛兰生产的美式轿车在北美地区始终有一大批传统的顾客,加上近几年面对 MPV、越野车和轻型货车的需求不断上升,所以雪佛兰的地位还是很巩固的。

别克(Buick)分部:别克是 GM 公司中专门负责生产准高级轿车的部门,拥有 GM 中最漂亮的车身,而且是美制车中质量最好的车种。在新车瑕疵率检验中,它的成绩甚至超过了日产、丰田。它针对的顾客是年龄成熟、做事严谨有一定地位的中上层人士。别具一种尊贵而得体的气质。

旁蒂克(Pontiac)分部:在 GM 众多的车系中,旁蒂克素以生产高性能运动型房车和跑车而闻名,所以它的车款在 GM 中最具活力及年轻化。GM 的 3.4L、V6DCOHC 高性能发动机就是由该部负责开发的。不过过分鲜明的个性有时也限制了顾客对它的认同。

奥兹莫比尔(Oldsmobile)分部:奥兹莫比尔是 GM 的一个定位最不明确的车系,它属于风格保守的一派,不像雪佛兰那么大众化,又缺乏别克车高级的形象。GM 曾让它跟旁蒂克结伴,结果在旁蒂克鲜明的个性映照下,仍是不明不暗。1995 年它推出了原为凯迪拉克准备的新车“黎明女神”(Aurora),似乎又有走向新潮豪华的趋向。

土星(Saturn)分部:1984 年,为了改变 GM 在和日本汽车竞争中的不利局面,通用发起了一个代号“土星”的庞大计划,生产一种现代化的经济小型汽车。独立制造这样一种小车在北美车厂历史上还是第一次,当时被称为“最后一道防线的战斗”,结果导致了土星分部的成立。土星汽车在 1991 年推出后颇为成功,标志着北美第一次具备了与日本小型车竞争的能力,不过这时日本车已在忙着“蚕食”北美的中大型车和豪华汽车市场了。

凯迪拉克(Cadillac)分部:60 年代一首流行歌曲唱到,“凯迪拉克载着美国的梦在飞驰着”。确实,凯迪拉克是美国的骄傲,是美国造车技术和工艺的代表作。尽管近 10 年来在欧日两面夹攻下,一度丧失很多市场,但在北美 3~5 万美元级别市场中,凯迪拉克和林肯还是一直占据着统治地位。

1.3 走出国门,抢占海外市场

20 年代初,通用始终屈居于福特汽车公司之下,1920 年,福特汽车公司的市场占有率为 45%,通用只占 17%,1928 年超过福特汽车公司之后,后来一直在美国汽车的产量中居于首位,而且所占比重还在不断提高。当前,美国国内有 3 万多家中小公司为通用提供原料、零部件和各种工艺流程,实际上这些中小公司都是通用的分支机构。

在美国国内,通用是一家举足轻重的公司。它的一点闪失都会引起轩然大波,一旦发生危机,美国许多经济部门都会受到影响。1966 年,正值美国经济繁荣的高峰,当通用的生产因滞销而减产时,消息一经传出,股票市场上即出现了自从肯尼迪总统遇刺后最大的一次抛售风,道琼斯工业指数下降了 15 个百分点。70 年代初,通用的 37 万工人举行了 68 天罢工,使产品销售量下降 32%,给美国经济很大打击。在两次世界大战中,通用都因为迅速由民用生产转为军用而大发其财。第一次世界大战期间,通用为美国政府生产了大批军车和军用收音机,第二次世界大战中,美国 1/4 左右的坦克、装甲车、飞机,1/2 的子弹和步枪,2/3 重型载重汽车都是通用生产的。朝鲜战争期间,通用生产了大量军用品,1952 年,它所承担的军事订货占美国汽车界首位。进入 70 年代,通用还集中研究 XM-1 型主战坦克。此外还生产军用车辆,如 M151A2 型通用货车、M56 型水陆两用车,以及 M746-747 型 22.2~60t 坦克运输车等。近年来它继续接受美国政府的订货,为宇航和民兵导弹系统生产设备。

通用汽车公司很早就把市场拓展到海外。1908年公司成立以后,它的各个经营部门,就通过海外的经销商或采用直接卖给代理商的办法,在海外销售各种汽车。1911年,为了协调公司的海外经营活动,成立了通用汽车出口公司。这个公司负责除美国和加拿大以外的经营活动,为通用在美国的各个经营部门提供了一个海外分销图。到20年代初期,通用考虑到装运未装配的汽车到海外去就地装配,比整车出口出售更加合算,于是改变了以前成品车出品的方式,从1923年开始在国外设立装配工厂,把通用出口的零部件就地装配成汽车,并就地销售。20年代中期,欧洲对通用汽车的要求发生了变化,对方要求提供车型较小、功率较小的汽车。与此同时,各国的民族主义经济思想日益活跃,当时缺乏美元的海外各国,对输入的美国汽车及其整套零部件,不仅要征收高额关税,有的还规定了严格的进口限额。有些国家尽管国内市场狭小,效率不高,不足以维持完善的汽车工业,但从民族主义立场出发,也不顾一切地在国内制造汽车。

以英国为例,当时通用汽车的处境在那里是十分可怜的。英国不仅对外国汽车进口筑起了很高的关税壁垒,而且汽车牌照税是以每匹马力计算的,这对美国通用的大型发动机汽车非常不利,而保险费、车库使用费一般又是按牌照税确定的,从而更使通用汽车处于不利的地位,何况当地生产的汽车的价格又比通用汽车便宜。为了改变这种不利处境,通用在20年代中期,曾经打算把当时英国一家汽车公司——奥斯汀公司吞并,但是没有成功。通用并不死心,继而转向另一个目标。1925年经过长期谈判,通用终于以257.33万美元购买了英国的伏克斯豪尔公司,从而开始在英国制造汽车。接着,通用又于1925年以333.62万美元取得了德国亚当·奥佩尔公司的所有权,继而开始在德国制造通用汽车。通用汽车在澳大利亚一直受到欢迎,但也受到关税壁垒的阻碍。1926年,通用汽车澳大利亚分公司成立,开始在该国建设装配厂和部署经销机构。1932年收购了当地的霍尔登公司,并把它和通用汽车澳大利亚分公司合并起来,建立通用-霍尔登汽车公司。这三个公司后来都得到了很大的发展,成为通用在海外的3个最重要的子公司。

1971年以前,通用海外经营单位的全部股权都是属于通用的,当时,在海外设立拥有全部股权的子公司或附属单位,是通用在海外设厂所采取的唯一形式。到70年代初期,由于要对世界市场的巨大变化作出反应,通用才修改了长期以来所采取的拥有百分之百的股权的政策,以便使通用能参加拥有部分股权的合营单位的经营。

1969年到1976年,通用在海外参加了7个合营单位。1971年,通用取得日本五十铃汽车公司的34.2%的股权。此后,通用还和当地资本合资兴办了拥有50%股权的阿利森日本通用汽车公司,拥有50%股权的高丽通用汽车公司,拥有60%股权的菲律宾通用汽车公司,拥有45%股权的伊朗通用汽车公司,拥有60%股权的沙特阿拉伯通用汽车公司,此外还取得了泰国的班钱总装公司的60%股权。1977年,通用在南斯拉夫建立了合资经营的铸造和金工工厂,还和保加利亚签订了合作协议,以便出售通用的重型货车。1969年到1976年间,还在海外建立了6个新的拥有全部股权的子公司,即在马来西亚、菲律宾、泰国、扎伊尔各一个,巴西两个。1978年,通用宣布:哈利逊散热器部和德尔可·雷米部将在法国经营零部件制造厂,费舍车身部将在北爱尔兰设厂,德尔可电子部将在新加坡设厂。1989年海外子公司的销售额占通用销售总额的25%,其中,加拿大占7%,欧洲占12%,拉丁美洲占3%,其它地区占2%。

以前通用一直不允许在国外制造发动机等主要部件,甚至不允许出口技术。最近两年来,国际竞争导致汽车工业的日益集中,产品发展成本和销售成本的日益增加,以及许多销售方面的问题促使公司之间要加强合作。因此,技术合作、市场合作和合资经营已经在日本和美国的

汽车公司之间展开。1983年12月,美国联邦贸易委员会批准通用与日本丰田汽车公司在美国联合生产小客车的协议。根据这个12年的计划,这两家公司将在美国加利福尼亚州弗里蒙特的通用汽车厂每年生产20万辆雪佛兰汽车。

在所有的海外经营活动中,通用一直坚持这种原则立场:如果一个国家的政治、经济不稳定,或者对汽车工业限制太严,就坚决不接受该国汽车工业经营的任何邀请和建议。

多年来,通用汽车公司主要以两种方式在海外市场上进行活动。一种方式是出口在美国和加拿大生产的轿车和货车,另一种方式是就地生产就地销售。在采用前一种方式时,一部分汽车以整车形式装船外运,这种汽车运到国外后只需略加调整,即可使用;另一部分则以大件拆装方式装船运往海外,这类汽车运到目的地后还须在通用设在海外的装配厂进行总装,然后才能销售。大件拆装的外销汽车,其中有些部件,如车内装饰品、玻璃以及轮胎之类,由当地供应,一般不从美国出口。这种经营活动,一般在工业较不发达的国家中采用。

近年来,通用的海外经营活动方式更加多样化了,主要有如下9种形式:

1.直接销售成品或零部件;2.装配许可证交易;3.技术援助;4.制造技术许可证交易;5.提高国外独立装配厂的自制率;6.互相销售;7.返销;8.合建工厂;9.合资生产,这是通用比较乐意做的。

通用认为合资经营有下列好处:在一家外国公司中拥有资本可使通用获得长期利益,不存在部件销售或返销的问题;参加合资经营使通用的利益与合资企业的成败联系在一起;合资使通用可以直接参加企业的管理,可把通用经营管理经验用于该企业。通用在管理销售、制造、技术等方面有专长,合营可以不断转移新技术和经营管理经验,帮助培养当地管理人才和专门人才;合作双方负有长期责任,有利于保障合营取得成功。1970年初,通用建立了海外顾问委员会,它由相关部门的18人组成。这个委员会每季度开一次会。会议轮流在纽约、底特律或一个主要海外地区举行。此外,还设有11人组成的海外执行委员会。1975年,通用又成立了一个欧洲顾问委员会。美国通用汽车公司计划利用国际分工来共同生产小型汽车。该公司在1980年至1984年共投入资本400亿美元,其中100亿美元投资到北美以外的地区。通过规模庞大的国际化合作生产小型车,是美国反击日本,进而控制整个世界汽车市场的一种战略。

1981年5月,美国通用汽车公司投入50亿美元的开发资金,开始生产出第一批跨国生产的小型汽车。最初这些车主要是在美国加利福尼亚等州的一些汽车厂生产的,质量可与日本、欧洲生产的小型汽车相媲美。1984年,通用在美国扩大4个小型汽车厂,并在加拿大、前联邦德国、巴西、英国、澳大利亚、南美、日本(五十铃)等国家和地区建立8个生产基地,大批量生产小型汽车;其全球年产可达到200万辆。在过去的10多年中,美国通用、福特、克莱斯勒三大汽车公司在激烈的争夺战中,败在以丰田为首的日本车商手下。经过艰苦的战略调整,终于在90年代开始不久,向日本车商发起了全球反击。

凭借强劲的销售和大刀阔斧削减成本的举措,通用汽车公司1998年最后一个季度的净利润达18亿美元,超过1997年第四季度的16亿美元,为历史同期最佳,通用汽车普通股的每股基本收益在1998年第四季度达到2.64美元,创下公司历史上新的季度纪录。

通用汽车公司同时宣布,由于受到罢工的影响,公司1998年全年的净利润为30亿美元,每股收益4.62美元。低于1997年度的63亿美元及每股8.45美元。1998年第四季度销售额为464亿美元,1998年全年为1610亿美元。

通用汽车公司1998年经营收入来自汽车业务部、德尔福汽车系统、通用汽车金融公司和休斯电子公司四个业务部门。

通用汽车公司在四季度的强劲表现主要归于通用北美汽车业务部的出色业绩。该业务部1998年最后三个月净利润达16亿美元,改写了1998年一季度创下的8.41亿美元季度利润最高纪录,净增7亿多美元。同期净利润率达到5.7%。四季度通用汽车在北美共销售汽车115.4万辆,占北美市场的29.1%。

新上任的总裁理查德·瓦宫纳决心改革机构,他说,我们更须精简机构,才能更快地前进!前不久经营有方的刘易斯·胡杰斯从瑞士调回底特律任国际企业领导人,他要实行“新的商业政策”。有消息说,奥贝尔公司的领导人将由前开发经理波得·哈嫩贝尔格接任。改革内容包括:解散现有的北美业务部和国际业务部;成立4个组;北美组,由罗纳德·查列拉领导;欧洲组,由米歇尔·布恩斯负责;亚太组,由卢迪·施累斯管理;中东北拉组,由理查德·内罗德领导。原设在瑞士苏黎士的国际业务部撤消,改由欧洲组管理奥贝尔公司和伏克斯豪尔公司,驻地设在格拉特堡。

通用汽车公司1998年按年产量和销售额均居世界首位,现正昂首向前迈进。

2 福特汽车公司

1903年6月16日,亨利·福特和他的11位合伙人在密歇根州的兰辛州会议大厦签署组建福特汽车公司的文件,仅凭2.8万美金,这群有着高度自信,并富于开拓精神的实业家们缔造了世界上最大企业之一的福特汽车公司。

福特汽车公司目前是世界上第二大汽车制造商,在美国按销售额排名的500家最大产业公司中居第二位,公司总部设在美国密执安州迪尔本市。该公司以生产汽车、货车和拖拉机而闻名于世,目前还生产多种其他产品,如工业发动机、工程机械、玻璃、塑料、电子电器产品、通讯设备、飞机、卫星、导弹和医疗设备。除此以外,该公司还经营金融、保险和房地产等多种业务。

福特汽车公司的生产厂家主要有:福特部和林肯默寇利部,福特部主要生产福特牌和野马牌等轿车,林肯默寇利部主要生产林肯牌豪华轿车,如“大陆”、“城市”等。该公司在国内拥有44个制造厂、18个装配厂、13个工程研究机构及两个试验场,在36个国家和地区设有24个制造厂和装配厂、22个海外销售中心。

2.1 福特汽车公司19年艰苦创业

自1908年开始,亨利·福特在主持生产福特牌T型小轿车时,首次采用大规模流水线生产方式生产,降低了造价和售价,使得福特公司一跃成为美国最大的汽车公司。后由于品种单一,影响了销路,终于在1927年让位于通用汽车公司,一直处于第二位。因此可以说,没有几家公司像福特公司那样在整个20世纪都与美国经济的发展如此息息相关,也没有一家企业像福特公司这样如此享誉全球。

福特公司(现福特汽车公司)成立之初,只有11名员工(今天,在世界各地每天有325000名员工在福特汽车公司的工厂、实验室和办公室工作,福特产品通过全球10500个网点销售至200多个国家和地区。其年销售额超过了许多工业国家的国民生产总值,1995年福特公司在全球的年销售额和总收入为1371亿元,1998年汽车总产量为664万辆,居世界第二位,1998年按销售额为1470亿美元,仅次于通用汽车公司,世界排名第二)。

亨利·福特在公司创立的前五年中先是担任公司的总工程师,以后作为总裁指导了一个发

展生产的计划。公司最初是设在底特律迈克大街一间改装车厂内,后迁至皮克特和博宾街一所较大的大楼内。在前 15 个月内生产了 1700 辆 A 型汽车。

在 1903 ~ 1908 年期间,尽管有些汽车仅用于实验而从未进入市场,但亨利·福特及其他工程师们还是利用字母表的头 19 个字母为新车起名。早期生产的汽车获得最大成功的便是 N 型汽车,它是一种小巧轻便的 4 缸小车,市场价每辆 500 美元。售价为 2500 美元的 6 缸 K 型豪华车的销售情况不尽人意。

福特先生主张,公司的前程应基于大批廉价车的生产上。K 型车的失败,及马尔科姆森,价格行动的引起福特先生与他的摩擦的升级,导致以马尔科姆森先生辞职而告终。这时福特先生本人的股票占有率增加到了 58.5%。1906 年他取代了底特律的银行家约翰·斯格雷成为总裁。

股东之间的矛盾并没像乔治·塞尔登那样严重地威胁着年轻的福特公司的前途。塞尔登先生有个以内燃机为动力的“公路火车头”专利。为保护其专利,他在美国组织了强有力的行业联合会,只给指定的制造商发许可证,并对制造和销售各种“非马拉动力工具”厂家收取专利权税,企图垄断该产业。悄然进入该行业而无塞尔登执照的福特公司当然也受到他的指控,致使福特先生在迈克街的工厂几乎无法开张。历时 8 年以后,1911 年经过难以想像的繁杂的法庭诉讼程序,福特汽车公司最终赢得了这场诉讼的胜利。

福特汽车公司尽管在这 8 年里遭受了塞尔登的种种刁难,但合作伙伴们并没有忘记自己的职责,这个小公司仍不断地完善自己。到 1908 年,车型从字母表的 A 型车发展到了 T 型车。与以往各类型车相比,这种小汽车的改进较理想,很快获得了成功。

经历了一段坎坷历程的锻炼,福特汽车公司业务不断扩大,1917 年开始生产货车和拖拉机。亨利·福特开始全部拥有该公司,其儿子爱德塞尔于 1919 年接替其父当了总裁;1922 年收购了林肯汽车公司;1925 年为美国首家商务航空公司首次制造了福特 196 三引擎商用飞机。

经过 19 年的艰苦创业至 1927 年,制造出了 1500 万辆 T 型汽车,福特汽车公司已发展成为一个巨大的工业集团,业务遍及全球,它的汽车曾带动了城市革命,它的 5 美元的日薪制和它的理念曾带动了社会革命,它的移动组装线曾引发了一场工业革命。

2.2 战争使福特公司重新改组

1927 年福特汽车公司不再制造 T 型汽车。车型虽有改进,但基本上保持数年不变,因而逐渐失去市场,而被车型更新颖、动力更强劲的竞争对手的车型所取代。同年 5 月 31 日全美福特歇业六个月,其间致力于改进生产 A 型汽车。这是一种所有部件都经过重大改进的汽车。在 1927 年至 1931 年间,许多车身式样和各种颜色的福特汽车出现在国家公路上。

在历经了 6 个月的设计,4 年(1927 ~ 1931 年)的改进,还是不能满足消费者对更豪华、功率更大的车的需求,即便是 A 型车也难以满足。这时福特汽车公司的设计师们才开始认真考虑满足消费者对豪华和功率的需求。1932 年 4 月 1 日,公众终于首次看到了福特的 V8 车型。

V8 发动机问世后的 1938 年正式开始生产水星系列车。该类汽车使福特公司进入发展价格适中车的生产阶段。1942 年,该公司已将其全部资源投入到了战争中,停止了民用车的生产。那时爱德塞尔·福特制订了一个战略计划,即不到 3 年时间内生产 8600 架 4 缸发动机组成的 B24“解放者”轰炸机,57000 台飞机发动机,250000 多辆吉普车、坦克、装甲车以及其他武器。1943 年,正当他的计划正在产生最大效益时,爱德塞尔·福特与世长辞了。悲伤的亨利·福特又重新担任总裁,战争结束时他第二次辞去职务。他的长孙亨利·福特二世于 1945 年 7

月 21 日接任总裁职务。

正当第一辆战后汽车从组装线上下来的时候,他正在制订重新组织和分散管理该公司的计划。他的战后重组和扩大计划使公司迅速地恢复了正常。

将公司经营重新交给其孙子后,亨利·福特与他的妻子克拉拉过着平静的生活,直至 1947 年 4 月 7 日去世,享年 83 岁。

在战后福特公司在其历史上,另一重要角色是安纳斯特·勃利奇,他于 1955 年 1 月 25 日起担任公司董事长职务,直至亨利·福特二世于 1960 年 7 月 13 日接任为止。1955 年 4 月 15 日,这个工作班子在福特公司董事会提出了打入中档汽车市场的计划。亨利·福特二世和其他董事一致赞同这个建议。当年夏天,以“埃兹莫比尔”的名字命名的新车分部宣布成立。这种车型设计于 1955 年,1957 年开始销售。但由于存在着严重的质量问题,加之美国人对中档车已不感兴趣,使其销售量锐减。1955~1956 年间,在酝酿制造“埃兹莫比尔”车期间,中档汽车占整个汽车市场的 40%;1958 年下降到 25%;此后愈发一蹶不振,再也没有真正回升过。原计划“埃兹莫比尔”车年产 20 万辆,结果只造了 11 万辆,两年才销完,1959 年 11 月不得不停止生产。“埃兹莫比尔”车的夭折,不仅因其式样丑陋,易出故障,更重要的是该车型是在经济大萧条的谷底时推出的产品。

1960 年 7 月,福特公司进行了一次新的人事变动。亨利·福特二世任命了公司的二号人物,并结束了多年来一直存在的总经理与董事长到底哪个职务重要,不尽分明的混乱状态,从而明确由总经理罗伯特·麦克纳马拉协助董事长亨利·福特二世进行工作。但是不久之后,1961 年 1 月 3 日,麦克纳马拉出任了约翰·肯尼迪政府的国防部长职务。

罗伯特·麦克纳马拉的离职,对福特汽车公司无疑是一个损失。不过,此时的亨利·福特二世已经逐渐成熟起来,他没有对公司实行独裁统治的意图。他对福特公司的贡献,就在于他把公司从独裁专制中解救出来。亨利·福特二世于 1961 年 4 月任命约翰·戴克斯特拉为总经理。为了扩大公司经营范围,亨利·福特二世特别注重多种经营。1961 年开支波动时,他花了 618 亿美元买下了公众持有的福特在欧洲的许多分公司的股票,又以交换股票的方式,用 8300 万美元买下菲柯公司,用 2800 万美元买进汽车电器照明公司火花塞制造设备。于是,福特公司的非汽车行业与通用汽车公司的多种经营范围不相上下了。

2.3 福特二世与李·艾科卡

李·艾科卡曾不断地试验各种模型汽车,醉心于创造出世界上从未见过的车型。李·艾科卡认为,制造一种新型汽车不能样样从头搞起,设计时应当考虑尽可能利用现有的零部件,这样才能大大降低生产成本和产品售价,使产品具有更强的竞争力。为了赢得时间,他在设计人员中发起了竞争运动,给优胜者以重奖。不久新车就设计出来了,1964 年推出,专门为年轻顾客设计制造的“野马”I 型,并获得很大成功,打进了强劲的跑车市场,上市的第一年就售出 42 万辆,头两年的利润高达 11 亿美元,30 年来,几经换型,仍是畅销的车型之一。随后,李·艾科卡又取得了“美洲狮”、“侯爵”等一系列车型的成功,进而得到公司老板亨利·福特二世的重视,成为每天陪同老板进午餐的极少数亲信之一。

60 年代初,智囊团在企业界兴起,公司体制进入了专家集团领导阶段。许多大公司组成了总经理办公室、董事长办公室、管理委员会等,以代替过去董事长、总经理一两个人决策的传统经营方式。但是,亨利·福特二世重蹈复辙,又犯了其祖父当年的错误。他不允许属下人员“威高震主”。因此,一旦感到这种威胁时,不论其有多大的贡献、多高的功劳,一定要将其辞