

智庫企管 3

21世紀

汽車大對決

通用・福斯・豐田三大車廠贏的策略

Maryann Keller

瑪麗安・凱勒 / 著

吳鄭重 / 譯

COLLISION

GM, Toyota, Volkswagen and the Race to Own the 21st Century



21世紀

汽車大對決

通用・福斯・豐田三大車廠贏的策略

21世紀汽車大對決

目錄

序論	新全球三大	1
第一章	透不過氣的東京	11
第二章	通用公司的危機	37
第三章	道路戰士	71
第四章	倒塌的高牆和變換的街景	101
第五章	誰的世紀？	131
第六章	董事會戰場	167
第七章	區區一輛汽車	197
第八章	生產線上	241
第九章	縮小的高速公路	277
第十章	21世紀的汽車公司	313
後記	日內瓦風雲	341

序論 新全球三大

好風適時導新潮。

——D·H·勞倫斯(Lawrence)

大部分的人都會記得他們擁有的第一輛車，第一次握著方向盤的感覺，內裝皮革的氣味，以及戰戰兢兢開車上路的那種擁有及滿足的心情。這是全球共通的經驗，無論你身處芝加哥、東京或是柏林皆然。亞瑟·克拉克(Arthur C. Clarke)曾說：「科技與魔術無異。」汽車正是如此。它的發明改變了千百萬人的生活，注入速度、自由與機會的神奇力量。此外，建造與銷售汽車的事業，改變了世界工作的方式，這也正是本書的主題。

只要看看車子有沒有開出去，就可以知道這個人在不在家裏。只不過「百年左右的光景，

現代人已經很難想像，沒有汽車的生活會是如何？汽車已經是人類生活的一部分。

但是汽車不僅是一些零件的組合。儘管今人覺得汽車平凡無奇，它的影響卻是深遠廣大的。

以製造及銷售汽車而論，世上沒有其他產品，在生產以及後來的使用年限中，結合如此多的材料、過程、技術和這麼複雜的情報系統。沒有其他產品對世界經濟有如此大的衝擊。大部分人都可以領略到這層意義，因為汽車是僅次於房屋的第二大個人購買項目。就實用及感性的角度來看，汽車都是基本必備的。人們也許不清楚家庭電器的廠牌，但是每個車主對自己車子的製造廠商都略知一二。再者，人們會不斷注意新車的動態，不像家電是等到故障更新時才注意有關訊息。人們會逐漸更新車型，以充分享受科技的進步。

就全球企業的規模而言，汽車業是一個需要自己的基礎結構的巨型產業，包括能源、技術、電機、電腦程式、工程和各種科學，以及許多不同的系統與材料——塑膠、橡膠、石化材料、機械工具、金屬壓鑄、輸送帶和塗裝系統。為了建造汽車，必須結合各種資源及人才，構成一國經濟的重大部分。沒有汽車，許多工業根本無法生存。諸如中國、墨西哥、印度和巴西等開發中國家，都明白經濟發達的首要步驟就是建立汽車工業——初期也許是移植其他

大車廠的設施，但是最後一定是由地主國控制整個生產過程。

汽車產業屹立不搖的原因，在於它對一國經濟命運的影響能力，正如它對個別消費者生活的影響一般。這是一股強大的力量。本書將帶領讀者進入汽車產業的核心，瞭解它和你我的生活一般的許多人性化的故事。

每當我告訴別人我是汽車業的財務分析師時，人們普遍的反應是眼睛一亮表示吃驚，因為我是在一男人的地盤——中工作的女性。但是當吃驚消退之後，他們的目光便開始模糊，認為我的職業和他們毫無關連——那是一個遙遠的領域，專門研究股價的變動，及記錄公司營收的起伏變動。

不只是汽車業關切財務狀況，所有的事業都是一樣，因為大家都是整體經濟的一部分。為了做好我的工作，除了研究趨勢和數字之外，我還必須深入瞭解整個行業的歷史。我體會到就本質而言，汽車產業是屬於男人（及少數女人）的事業，他們設法解決遭遇的各種難題，也因此提昇自己潛能的極限。汽車產業的故事融合了大家熟悉的各種角色——從盲從愚忠的公司幹部、心胸狹隘的企業獨裁，到談及十二汽缸引擎、主動懸吊及防鎖死剎車便眉飛色舞的「汽車狂」，不一而足；還有政治消息靈通的內線人物，反抗傳統的圈外人，沈默不語的工

人及罕見的夢想家。這是一個關於熱愛汽車產業者的故事，他們的父兄將祖父輩的熱誠傳承給他們——一家三代都獻身於汽車製造。當然，本書也將描述一些雖然完全不諳汽車製造，卻深刻瞭解人們需求，及幫助大家實現夢想的人。

這些演員分散在世界各大汽車公司，對整個汽車產業有大小不等的各種貢獻。在五十年前，這些面孔多半是美國人。但是時值今日，這些人已經具有各種不同的文化背景。他們設法瞭解其他對手並努力學習他人的經驗，以便在世界舞台爭奪一席之地，而非局限在偏安的本國市場。他們彼此之間是競爭者，但是和我們想像的競爭方式不同——與其說像戰爭，倒不如說像是一場棋賽。

在這樣的新環境之下，大汽車廠所做的一些決定，將會影響整個國家數年之久。

*

*

*

我認為全球汽車業新的三大車廠是通用、豐田和福斯。很多人對我的選擇表示訝異，尤其是我未將福特及克萊斯勒列入。畢竟，「三大」(Big Three)向來是美國三大汽車廠的同義字。尤其是福特汽車公司，自亨利·福特(Henry Ford)發明大量製造(mass manufacturing)以來，便一直是汽車製造的主力。本世紀的每一家車廠，或多或少都有借用福特的製造哲學。

另外，福特也是「生活工資」(living wage)的先鋒，當時每天五美元的工資，使製造汽車的工人也有能力購買汽車。雖然亨利·福特的公司依然保持強勁的地位，它在一九二〇年代以後便失去其創新者的特質。

克萊斯勒有一段期間似乎是創新者，尤其是在艾科卡主義(Jacoccaism)盛行的年代。在幾次敗部復活之後，今日它已是經營最好的幾家汽車公司之一。但是它並不符合我認為應該具有的全球競爭的條件。

不只是福特和克萊斯勒，其他諸如本田或是日產等競爭者，也都缺乏像通用、豐田和福斯一般的規模、氣候和全球性。雖然這三家公司的許多問題經常見諸報端，但是他們遭遇的問題並不影響他們成為「全球三大」的資格。我們必須一一檢視這些因素。

首先，這三家公司在本國市場都是名列第一的領導者，這是不可忽略的重大因素。我們所談論的公司是影響深遠的大企業——他們每年的收入和支出動輒數十億美元，對相關產業的生產有直接且重大的影響。

其次，這些公司在不同時期都曾經是汽車產業的領導創新者。譬如，他們曾經定義一些為汽車本身，及其他產業創造新典範的管理原則組織策略和產品及行銷的概念。幾乎整個二

十世紀，通用一直是汽車產業的化身。在一九二〇年代，艾爾佛雷德·史隆(Alfred Sloan)想出為不同階層及目的製造汽車的概念。福斯則是從二次世界大戰後的德國廢墟中站立起來，成為第一家打入美國市場的外國汽車公司。此外，福斯也是率先推出可靠、廉價國民車的車廠。豐田更超乎西方世界想像的能力，發展出神妙快捷的生產系統，使其他公司不得不師法其長。

這三家公司的貢獻有目共睹，其他經營成功的公司還必須歸功於他們披荆斬棘的努力。今日，不只是他們的規模、氣候和過去的成就使他們脫穎而出，還因為他們都面對企業文化不變的重大挑戰。他們依然規模龐大及深具影響力，但是他們卻不為現實的潮流所淘汰。這些危機不獨困擾汽車業，但是這三家車廠卻率先設法解決。由於他們目標明顯且深具影響力，通用、豐田和福斯將備受矚目，其中任何一家都有可能成為其他公司效法的楷模。

他們面臨的挑戰包括：

- 公司如何從鞏固的本國市場中抽身，完全投入全球化的經濟過程中——是什麼方法使他們銳不可當地適應其他文化的需求？
- 成功的企業是如何跳脫僵固、謹慎的成長模式，學習、實驗和適應周遭變化的環境？

· 企業如何自我掌握，確保所有關係人（不只是股東）都興隆發達，並保持長期目標的整體一致，而非僅求殘喘生存？

· 汽車公司非常清楚社會不能沒有他們的產品，為何還自我限制以減少對環境及基礎結構的破壞？

· 為何傳統的公司會培養出，在與當前命運搏鬥時，仍不失遠見的反傳統的領導人？

這些將是本書即將探討的幾個重大問題。同時，我們也將找出通用、豐田和福斯在奮鬥求生存的同時仍能與眾不同的獨到之處。當然，讀者可能會懷疑，如果通用、豐田和福斯有這麼多問題，我們如何期望他們領導解決全球性的問題？

在觀察汽車和其他產業的過程中，我瞭解到嚴重的打擊有時候能夠發揮洗滌的功效，進而導致汽車轉型。尤其是大型汽車，人們的態度和組織結構已經根深柢固，通常只有重大的危機才能夠喚起改革的契機。從新的全球三大身上，吾人可以看到許多例子，因為他們正站在緬懷過去與開創未來的十字路口，有待他們做出明智的抉擇。

我之所以選擇這三家公司，也是因為今日我們所處的環境與二十五年前迥然不同，當時美國汽車廠認為他們可以無視於海外競爭者的存在。我的全球三大也代表了美國、歐洲和日

本的三角國際關係，三者都深刻地反映他們自己的民族遺產和社會文化，可從中一窺各國的民族精神。

由於這些公司面臨的問題是各種企業普遍共通的問題，所以本書將不局限在汽車和汽車製造方面，希望能夠當作喚醒各種企業的寓言故事，尤其是那些已經組織膨脹，卻還沈溺在過去成就的公司。

最重要的是，所有公司都必須敞開胸襟——不論身處何處都不忘學習他人長處，及仔細觀察競爭情勢。最大的危險在於不瞭解產業的全球性。儘管許多人士（包括企業和政府領袖）叫嚷著回歸民族主義的老路，但是事實顯示，現在這個時代早已超越任何國家，或是企業能夠與世隔絕的年代。汽車產業就是最明顯的例子。從一九七〇年代以來，美國的汽車業者發現，他們最大的敵人不是其他美國公司，而是日本人。同理，歐洲的產業也面臨相同的挑戰。過去歐洲一直是一個封閉及備受保護的市場。但是突然之間，隨著消除內部壁壘的共同市場的形成，它不得不預期將面臨更多的外來競爭。

世界變得越來越小，千里之遙廠商的影響力有如隔室。企業不再擁有他們本國的地盤，同時在國際市場上也不再能夠魯莽行事。再者，讀者可以從這些公司的例子中，學到商場上

沒有最終的勝利者。當達到成功的顛峯時，自我膨脹、奢華和志得意滿便悄然流露——接著就是脆弱和易受攻擊。

*

*

*

本書的書名是「21世紀汽車大對決」(Collision)，乍看之下讀者可能會誤以為對決將發生在這三家公司之間——最終從中產生一個真正的勝利者。但是真實世界更為複雜，我相信我們即將看到的對決，不是發生在競爭對手之間，而是現在與未來的對決。二十一世紀將向二十一世紀「嘗試成功」(tried-and-true)的做法挑戰，並提供一個大家全然陌生的情節。本書的中心問題在於：分別代表美國、歐洲和日本三種文化，和經濟體系的三家汽車公司，是否能夠在遽變的潮流中倖存，或為時代所淘汰？這些操舟掌舵的決策者是否明智且有遠見，抑或他們將重蹈歷史的覆轍？

這些問題是根本的重大問題，對所有個人、企業，乃至於國家，都是息息相關。讓我們看看新的全球三大如何迎接挑戰，並從他們與二十一世紀的舊鬥中學學習。

——瑪麗安·凱勒

(Maryann Keller)

一九九三年三月

第一章 透不過氣的東京

知人者知；知己者智。

馭人者力；馭己者強。

——道 (Tao)

東京——一九九一年十月

對車展的朝聖者而言，這是一個參觀的好天氣。豔陽高照，秋風一掃東京慣有的烏煙瘴氣。車龍在通往幕張(Makuhari)的首都快速道路上緩緩推進，兩旁是市區周圍的工商區。塞車在這條交通要道是稀鬆平常的事情，通常得花四十五分鐘才能走完這段路。但是這一天遊客從下榻的飯店出來已經兩個多小時了。

這是東京汽車大展的開幕之前的媒體記者參觀日，每個人都想早一點到達才蓋好兩年的幕張會議展覽中心(Makuhari Messe)，這是一棟專供大型展覽，和商展之用的辦公／旅館大樓。幕張和東京狄斯奈樂園近在咫尺，遊客從高速公路就可以看到夢幻城堡的尖塔。

來自美國紐約賈維茨中心(Jacob Javits Center)或是底特律科博大樓(Cobo Hall)的美國佬，會對東京車展整個交通、人潮和圍繞在車展上的未來景象感到新奇。就參觀人數和對世界汽車媒體，及產業領袖的吸引程度而言，東京車展的規模不下於日內瓦、法蘭克福和巴黎等世界頂尖的汽車大展。雖然美國曾經是汽車產業的大本營達一世紀之久，但是車展的規模一直不大，通常只需花一個下午的時間就可以逛完。儘管最近底特律方面試圖改變作為，但是，仍然無法達到像東京車展那種令人對未來充滿憧憬的效果。

東京方面則全然不同，不只是風格迥異，連實質內容也大異其趣。每兩年舉辦一次的東京汽車大展，是重要的商場盛會，前往參觀的人潮，包括外國汽車公司的主管、世界各國的汽車廠商，和日本當地的汽車迷，爭相一睹時下最新的車款。它不只是一個陳列新產品的展示場，汽車業希望靠它來促進本國市場的銷售狀況。在短短一週之內，就有二百多萬人次參觀。參觀者多半不是搭乘汽車前往，而是搭乘火車——離東京市中心只有三十分鐘的車程。

為了證明日本重視產業，尤其是汽車產業，皇太子浩宮親自蒞臨會場為大會開幕，和裕仁天皇四年前為車展開幕一樣。雖然他的出席象徵意義大於實質（很難想像未來的天皇親自駕車的景象），但這說明了在日本企業和國家之間的密切關連。每家日本車廠的主管都排隊向皇太子行禮致意，並熱切地引導他到處參觀。在豐田的展示場，德高望重的會長豐田英二、他的姪子，也是公司社長的豐田章一郎博士，以及公司其他重要主管，依照職位高低，列隊向三十歲的皇太子鞠躬致意。每個人都畢恭畢敬地行禮，身為皇位繼承人的皇太子則簡單回禮。

儘管儀式隆重熱鬧，但是歡愉的氣氛顯得有些做作。日本人對於展覽非常重視，每個節目的時間都安排得非常精確。展覽的安全措施十分嚴密，這在日本是典型的做法。入場處身著制服的警衛逐一查驗證件，雖然彬彬有禮，但是絕不含糊。

已經是第二十九屆的東京汽車大展，是有史以來最大的一次盛會。除了日本本國的民眾之外，更吸引了數千名的外國參觀者、媒體記者和汽車同業。在幕張方圓十里之內，皆感染到車展的活力。東京及會議中心附近的飯店都人滿為患，並且舉辦許多會議、記者會、餐會和各大車廠自己舉辦的酒會。

大會充滿未來意味的主題「發現人類新關係：人、車、地球三位一體」(Discovering a New Relationship: Man, Car and Earth as One)，透露出在衝突之間追求和諧的主旨——意味著「綠色」保育、高科技的眼光，和尊崇真正駕馭力量的人類精神。

這次車展的目的在迷惑和告知——尤其強調前者。聲光充斥整個會場，漂亮的新車在展示台上旋轉，年輕貌美的日本小姐身著亮麗的服裝和戴著瀟灑的帽子，到處可見，成為展示場內不可或缺的一部分。每家車廠競相推出最吸引人，或是不尋常的車型和最美麗的小姐，以博取電視採訪人員的青睞，當晚便有機會出現在日本顧客家中的電視頻道上。媒體和應邀的參觀者擠在閃閃發光的展示會場，彷彿進入太空一般，金、銀和電光藍，讓人目不暇給。到處都是汽車——為了得到最大的吸引力，有些配合車展推出的新車型還只在概念階段。這些「概念車」使人能一窺未來發展的趨勢。儘管有些車款太過怪異，可能永遠不會生產，但是卻足以吸引攝影師的注意。有取名「Cappuccino」(一種義大利咖啡)的可愛車子；有用鋁、鈦和複合塑膠製成的輕巧迷你車；有用氫、甲醇、電力等替代能源的汽車；還有能加強夜間視線、引導汽車行進，或是當汽車遇到障礙會發出警訊的「智慧車」。

馬自達展示的是HR-X，銀色的太空艙型車，以氫為燃料，蓄勢升空的姿態令人印象