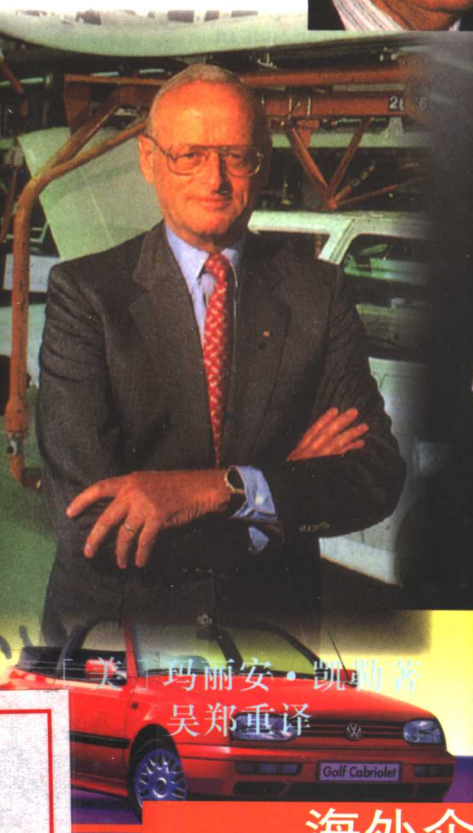


# 汽车大战

占领 21 世纪的竞赛



玛丽安·凯勒著  
吴郑重译

海外企业家丛书

# 汽车大战

——占领 21 世纪的竞赛

[美] 玛丽安·凯勒著

吴郑重译 徐荻洲校

上海译文出版社

Maryann Keller  
**COLLISION: GM, TOYOTA, VOLKSWAGEN AND  
THE RACE TO OWN THE 21ST CENTURY**

Doubleday, October 1993

根据美国道布尔戴出版公司1993年10月版译出

Copyright © 1993 by Maryann Keller  
Published by arrangement with Doubleday, a division  
of Bantam Doubleday Dell Publishing Group  
through Triumph Publishing Co., Ltd.  
Translation Copyright © 1996 by Triumph  
Publishing Co., Ltd.

**汽车大战——占领 21 世纪的竞赛**

(美)玛丽安·凯勒著

吴郑重 译

徐获洲 校

---

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 14 号

全国新华书店经销

文华新技术公司排版

上海长阳印刷厂印刷

---

开本 850×1168 1/32 印张 8.125 插页 5 字数 191,000

1996 年 4 月第 1 版 1997 年 6 月第 3 次印刷

印数: 20,001—30,000 册

ISBN 7-5327-1837-9/F·076

定价: 16.20 元

## 出版说明

本书是我社出版的“海外企业家丛书”的一种。“海外企业家丛书”通过译介外国著名企业家的自传或传记,有关海外著名大公司的创业历程和经营经验的著作,向国人介绍外国企业家的创业精神、经营之道和管理方法,以供学习借鉴。

企业家在许多国家被奉为当代的新英雄。当今的世界确实是企业家称雄的时代。如果说 20 世纪上半叶是血与火的时代,是政治家、军事家主宰世界,那末 20 世纪下半叶则是经济和贸易的时代,是企业家、科学家称雄世界。企业家们驰骋于世界经济的大舞台,在激烈的竞争中生存发展,创造出种种惊人的奇迹。他们勤奋工作,白手起家,善于经营,抓住良机,创造了世界一流的大企业;他们敢冒风险,勇于创新,利用最新科技成果,推出了誉满全球的新产品;他们审时度势,锐意改革,使老企业绝处逢生,使小公司蒸蒸日上。企业家创造财富,造福人类,是社会的精英。

中国正处在改革开放,经济起飞的伟大时期,我们当前的一个迫切任务是要建立现代企业制度。现代企业家则是管理现代化大企业的灵魂。建立现代企业制度就需要造就一大批优秀的企业家,来管理和经营现代化大企业。我们希望中国的企业家们能从这套“海外企业家丛书”中得到启发,受到鼓励。

## 目 录

|    |              |     |
|----|--------------|-----|
| 序言 | 全球汽车新三大      | 1   |
| 1  | 透不过气的东京      | 8   |
| 2  | 通用汽车的危机      | 26  |
| 3  | 公路上的武士       | 49  |
| 4  | 倒塌的高墙,变换中的街景 | 71  |
| 5  | 谁的世纪?        | 91  |
| 6  | 董事会战场        | 117 |
| 7  | 区区一辆汽车       | 139 |
| 8  | 生产线上下        | 170 |
| 9  | 缩小的高速公路      | 195 |
| 10 | 21 世纪的汽车公司   | 219 |
| 后记 | 日内瓦风云        | 239 |

## 序 言

### 全球汽车新三大

好风凭借力，及时上新路。

——D·H·劳伦斯

大部分人都记得他们拥有的第一辆汽车，第一次握着方向盘的感觉，新皮革的气味，以及战战兢兢开车上路的那种拥有及满足的心情。这是全球共同的经验，无论你身处芝加哥、东京或是柏林。阿瑟·克拉克(Arthur C. Clarke)曾说：“科技与魔术无异。”汽车正是如此。它的发明改变了千百万人的生活，注入速度、自由与机会的神奇力量。此外，制造与销售汽车的事业，改变了全世界的工作方式，这些正是本书的主题。

只要看看车子有没有开出去，就可以知道这个人在不在家里。只不过百年左右的光景，现代人已经很难想象，没有汽车的生活会是如何？汽车已经是人类生活的一部分。

但是汽车不仅是一些零件的组合。尽管今人觉得汽车平凡无奇，它的影响却是深远广大的。

以制造及销售汽车而论，世上没有其他产品，在生产以及后来的使用年限中，结合如此多的材料、加工过程、技术和这么复杂的信息系统。没有其他产品对世界经济有如此大的冲击。大部分人都可以领略到这层意义，因为汽车是仅次于房屋的第二大个人购买项目。就实用及感情的角度来看，汽车都是基本必备

的。人们也许不清楚家用电器的厂牌，但是每个车主对自己车子的制造厂商都略知一二。再者，人们会不断注意新车的动态，不像家电是等到发生故障需要更新时才注意有关信息。人们会逐渐更新性能完美的车型，以充分享受科技的进步。

就全球企业的规模而言，汽车业是一个需要有自己的基础结构的巨型产业，包括能源、技术、电子、电脑程序、工程和各种科学，以及许多不同的系统与材料——塑料、橡胶、石化材料、机床、金属压铸、输送设备和油漆装潢系统。为了制造汽车，必须聚合各种资源及人才，构成一国经济的重大部分。没有汽车，许多工业根本无法生存。诸如中国、墨西哥、印度和巴西等发展中国家，都明白经济发达的首要步骤就是建立汽车工业——初期也许是移植其他大汽车公司的设备，但是最后一定会由引进国控制整个生产过程。

汽车产业屹立不动的原因，在于它对一国经济命脉的影响能力，正如它对个别消费者生活的无可比拟的影响一样。这是一股强大的力量。本书将带领读者进入汽车产业的核心，去了解一下人生的戏剧，这出戏剧同我们生活中的许多体验一样。

每当我告诉别人我是汽车业的财务分析师时，人们首先的反应是表示吃惊，因为我是在“男人的地盘”中工作的女性。但是吃惊之余，他们的目光便开始模糊，认为我的职业和他们毫无关联——那是一个遥远的领域，是专门研究股价的变动及记录公司盈利的起伏变动。

不只是汽车业关切财务状况，所有的事业都是一样，都是整个经济的一部分。为了做好我的工作，除了研究趋势和数字之外，我还必须深入了解整个行业的历史。我体会到就本质而言，汽车产业是属于男人（及少数女人）的事业，他们设法解决遭遇的各种难题，也因此发挥自己潜能的极限。汽车产业的故事融合了大家熟悉的各种角色——从盲从愚忠的公司干部、心胸狭隘

的企业总裁，到谈及十二汽缸的引擎、活动悬架及防锁刹车便眉飞色舞的“汽车狂”，不一而足；还有政治消息灵通的内线人物，反抗传统的圈外人士，沉默不语的工人及罕见的梦想家。这是一个关于热爱汽车产业者的故事，他们的父兄将祖父辈的热诚传授给他们——一家三代都生于斯长于斯，献身于汽车制造。当然，本书也将描述一些虽然完全不谙汽车制造，却深刻了解人们需求并帮助大家实现梦想的人。

这些演员分散在世界各大汽车公司，对整个汽车产业有大小不等的各种贡献。在五十年前，这些面孔多半是美国人。但是时至今日，这些人已经具有各种不同的文化背景。他们设法了解其他对手并努力学习他人的经验，以便在世界舞台争夺一席之地，而非局限在偏安的本国市场。他们彼此之间是竞争者，但是和我们想象的竞争方式不同——与其说像战争，倒不如说像是一场棋赛。

在这样的新环境之下，大汽车公司所做的一些决定，将会影响整个国家数年之久。

\* \* \*

我认为全球汽车业新的三大巨头是通用、丰田和大众。很多人对我的选择表示惊讶，尤其是我未将福特及克莱斯勒列入。毕竟，“三大”(Big Three)向来是美国三大汽车公司的同义语。尤其是福特汽车公司，自亨利·福特(Henry Ford)发明大批量生产(mass production)以来，便一直是汽车制造的主力。本世纪的每一家汽车制造商，或多或少都借鉴过福特的生产哲学。另外，福特也是“生活工资”(living wage)的先锋，当时每天5美元的工资，使制造汽车的工人也有能力购买汽车。虽然亨利·福特的公司依然保持强劲的地位，它在20年代以后便失去其创新者的特征，在市场中也丧失了鳌头地位。

克莱斯勒有一段期间似乎是创新者，尤其是在艾科卡主义

(Iacoccaism)盛行的年代。在几次败北复活之后,今日它已是经营最好的几家汽车公司之一。但是它并不符合我认为应该具有的全球竞争的条件。

不只是福特和克莱斯勒,其他诸如本田或是日产等竞争者,也都缺乏像通用、丰田和大众一般的规模、财富和全球性。虽然这三家公司的许多问题经常见诸报端,但是他们遭遇的问题并不影响他们成为“全球三大”的资格。我们必须一一检视这些因素。

首先,这三家公司在本国市场都是名列第一的领导者,这是不可忽略的重大因素。我们所谈论的公司是影响深远的大企业——他们每年的收入和支出动辄数十亿美元,对相关产业的生存有直接的影响。

其次,这些公司在不同时期都曾经是汽车产业的领导创新者。譬如,他们曾经给为汽车业及其他产业创造新典范的管理原则、组织战略和产品及营销概念下定义。几乎整个 20 世纪,通用公司一直是汽车产业的化身。在本世纪 20 年代,汽车工业的天才阿尔弗雷德·史隆(Alfred Sloan)提出为不同阶层及目的制造汽车的想法。大众则是从第二次世界大战后的德国废墟中站起来,成为第一家打入美国市场的外国汽车公司。此外,大众也是率先推出可靠、廉价大众车的公司。丰田更超乎西方世界想象的能力,发展出神妙快捷的生产系统,使其他公司不得不师法其长。

这三家公司的贡献有目共睹,其他经营成功的公司还必须归功于他们披荆斩棘的努力。

今日,不只是他们的规模、财力和过去的成就使他们脱颖而出,还因为他们都面对企业文化剧变的重大挑战。他们依然规模庞大及深具影响力,但是他们却不为现实的潮流所淘汰。这些危机不独困扰汽车业,但是这三家公司却率先设法解决。由于他们

目标明确且深具影响力,通用、丰田和大众将备受瞩目,其中任何一家都有可能成为其他公司效法的楷模。

他们面临的挑战需要解决一些问题,这些问题以前很少以如此紧迫的方式出现。这些挑战包括:

- 公司如何从巩固的本国市场中抽身,完全投入全球化的经济过程中——是什么方法使他们锐不可当地适应其他文化的需求?
- 成功的企业是如何摆脱僵固、谨慎的成长模式,学习、实验和适应周围变化的环境?
- 企业如何自我掌握,确保所有关系人(不只是股东)都兴隆发达,并保持长期目标的整体一致,而非仅求残喘生存?
- 汽车公司非常清楚社会不能没有他们的产品,为何还自我限制以减少对环境及基础结构的破坏?
- 为何传统的公司会培养出在与当前命运搏斗时仍不失远见的反传统的领导人?

这些将是本书即将探讨的几个重大问题。同时,我们也将找出通用、丰田和大众在奋斗求生存的同时仍能具有独到之处。当然,读者可能会怀疑,如果通用、丰田和大众有这么多的问题,我们如何能期望他们领导解决全球性的问题?

在观察汽车和其他产业的过程中,我了解到严重的打击有时候能够发挥净化的功效,进而导致变革。尤其是大型汽车工业,人们的态度和组织结构已经根深蒂固,通常只有重大的危机才能够唤起改革的契机。从全球新三大汽车公司身上,我们可以看到许多例子,因为他们正站在缅怀过去与开创未来的十字路口,有待他们作出明智的抉择。

我之所以选择这三家公司,也是因为今日我们所处的环境与二十五年前迥然不同,当时美国的汽车厂商认为他们可以无

视海外竞争者的存在。我的全球三大公司也代表了美国、欧洲和日本的三角国际竞争关系，三者都深刻地反映他们自己的民族遗产和社会文化，可从中一窥各国的民族精神。

由于这些公司面临的问题是各种企业普遍共有的问题，所以本书将不局限在汽车和汽车制造方面，希望能够当作唤醒各种企业的寓言故事，尤其是那些机构已经十分膨胀，却还沉溺在过去成就中的公司。

最重要的是，所有公司都必须敞开胸襟——不论身处何处都不忘学习他人长处，仔细观察竞争形势。最大的危险在于不了解产业的全球性。尽管许多人士（包括企业和政府领袖）叫嚷着回归民族主义的老路，但是事实显示，现在这个时代早已超越任何国家，或是企业能够与世隔绝的年代。汽车产业就是最明显的例子。从 70 年代以来，美国的汽车业者发现，他们最大的敌人不是其他美国公司，而是日本人。欧洲的产业也面临相同的挑战。过去欧洲一直是一个封闭及备受保护的市场。但是突然之间，随着消除内部壁垒的共同市场的形成，它不得不预期将面临更多的外来竞争。

世界变得越来越小，相隔千里之遥的厂商之间的影响力有如隔室。企业不再拥有他们本国的地盘，同时在国际市场上也不再能鲁莽行事。再者，读者可以从这些公司的经验中，了解到商场上没有最终的胜利者。当达到成功的颠峰时，自我膨胀、奢华和志得意满便悄然流露——接着就是脆弱和易受攻击。

\* \* \*

本书原书名是《21 世纪汽车公司的大碰撞》(*Collision*)，乍看之下读者可能会误以为在这三家公司之间将发生碰撞——最终从中产生一个真正的胜利者。但是真实世界更为复杂，我相信我们即将看到的对撞，不是发生在竞争对手之间，而是现在与未来的决战。21 世纪将向 20 世纪“尝试成功”(tried-and-true)的

做法挑战,并提供一个大家全然陌生的情景。本书的中心问题在于:分别代表美国、欧洲和日本三种文化和经济体系的三家汽车公司,是否能够在遽变的潮流中幸存,或为时代所淘汰?这些操舟掌舵的决策者是否明智且有远见,抑或他们将重蹈历史的覆辙?

这些问题是根本的重大问题,对所有个人、企业,乃至国家都息息相关。让我们看看全球新三大公司如何迎接挑战,并从他们与 21 世纪的奋斗中学习。

——玛丽安·凯勒

1993 年 3 月

# 1

## 透不过气的东京

知人者智；自知者明。

胜人者有力；自胜者强。

——《道德经》

### 东京——1991年10月

对车展的朝圣者而言，这是一个参观的好天气。艳阳高照，秋风一扫东京惯有的乌烟瘴气。车龙在通往幕张(Makuhari)的首都快速道路上缓缓推进，两旁是市区周围的工商区。塞车在这条交通要道上是很平常的事情，通常得花45分钟才能走完这段路。但是这一天游客从下榻饭店的华丽大厅出来已经两个多小时了。

这是东京汽车大展的开幕之前的媒体记者参观日，每个人都想早一点到达才盖好两年的幕张会议展览中心(Makuhari Messe)，这是一栋专供大型展览和商展之用的办公/旅馆大楼。幕张和东京狄斯尼乐园近在咫尺，游客从高速公路就可以看到梦幻城堡的尖塔。

来自美国纽约贾维茨中心(Jacob Javits Center)或是底特律科博大楼(Cobo Hall)的美国佬，会对东京车展整个交通、人潮和围绕在车展上的未来景象感到新奇。就参观人数和对世界

汽车业的宣传媒体及产业领袖的吸引程度而言，东京车展的规模不下于日内瓦、法兰克福和巴黎等世界顶尖级的汽车大展。虽然美国曾经是汽车产业的大本营达一世纪之久，但是车展的规模一直不大，通常只需花一个下午的时间就可以逛完。尽管最近底特律方面试图改变作为，但是，仍然无法达到像东京车展那种令人对未来充满憧憬的效果。

东京方面则全然不同，不只是风格迥异，连实质内容也大异其趣。每两年举办一次的东京汽车大展，是重要的商场盛会，前往参观的人潮，包括外国汽车公司的主管、世界各国的汽车商和日本的汽车迷，争相一睹时下最新的款式。它不只是一个陈列新产品的展示场，汽车业希望靠它来促进本国市场的销售状况。在短短一周之内，就有 200 多万人次参观。参观者多半不是搭乘汽车前往，而是搭乘火车——离东京市中心只有 30 分钟的车程。

为了证明日本重视产业，尤其是汽车产业，皇太子浩宫亲自莅临会场为大会揭幕，和裕仁天皇四年前为车展揭幕一样。虽然他的出席象征意义大于实质（很难想象未来的天皇亲自驾车的景象），但这说明了日本企业和国家之间的密切关联。每家日本汽车厂的主管都排队向皇太子行礼致意，并热切地引导他到处参观。在丰田的展示场，德高望重的会长丰田英二，他的侄子、也是公司社长的丰田章一郎博士，以及公司其他重要主管，依照职位高低，列队向三十一岁的皇太子鞠躬致意。每个人都毕恭毕敬地行礼，身为皇位继承人的皇太子则简单回礼。

尽管仪式隆重热闹，但是欢愉的气氛显得有些做作。日本人对于展览非常重视，每个节目的时间都安排得非常精确。展览的安全措施十分严密，这在日本是典型的做法。入场处身着制服的警卫逐一查验证件，虽然彬彬有礼，但是绝不含糊。

已经是第二十九届的东京汽车大展，是有史以来最大的一次盛会。除了日本本国的民众之外，更吸引了数千名外国参观

者、媒体记者和汽车同业。在幕张方圆十英里之内，皆感染到车展的活力。东京及会议中心附近的饭店都人满为患，并且举办许多会议，记者招待会、午餐会和各大汽车制造商自己举办的酒会。

大会充满未来主义的主题：“发现人类新关系：人、车、地球三位一体”（Discovering a New Relationship: Man, Car and Earth as One），透露出在冲突之间追求和谐的宗旨——意味着“绿色”意识、高科技的眼光和尊崇真正驾驭力量的人类精神。

这次车展的目的在迷惑和告知——尤其强调前者。声光充斥整个会场，漂亮的新车在展示台上旋转，年轻貌美的日本小姐身着亮丽的服装和戴着潇洒的帽子，到处可见，成为展览场内不可或缺的一部分。每家公司竞相推出最吸引人或不寻常的车型和最美丽的小姐，以博取电视采访人员的青睐，当晚便有机会出现在日本顾客家中的电视频道上。媒体和应邀的参观者挤在闪闪发光的展示会场，仿佛进入太空一般，金黄、银白和电光蓝色让人目不暇接。到处都是汽车——为了得到最大的吸引力，有些配合车展推出的新车型还只在概念阶段。这些“概念车”使人能一窥未来发展的趋势。尽管有些汽车款式太过怪异，可能永远不会生产，但是却足以吸引摄影师的注意。有取名“Cappuccino”（一种意大利咖啡）的可爱车子；有用铝、钛和复合塑料制成的轻巧迷你车；有用氢、甲醇、电力等替代能源的汽车；还有能加强夜间视线、引导汽车行进，或是当汽车遇到障碍会发出警报的“智慧车”。

马自达公司展示的是有透明罩的 HR-X 银色太空舱型车，以氢为燃料，蓄势升空的姿态令人印象深刻。日产公司的魔茧（Cocoon）是日产加州设计实验室的杰作，明显带有加州梦想者的理念，配备如母体子宫般的厚实内装，后门有宠物专用的小门，还有防止瞌睡的警报监视装置，当驾车人昏昏欲睡时，车子

会自动发出警报及喷洒清醒剂。本田公司推出全铝车身的轿车 FS-X，和像战斗机一般的前后排列双人座跑车 ERX。

另外还有一些新奇的车子，虽然不实用但是赚头十足。五十铃公司的 Nagisa 宣称是第一辆水陆两用的汽车，将汽车展开之后便成为一艘船。铃木公司的丑小鸭(Ugly Duck) 是一辆适应各种地形的全能摩托车，全黄的车身和大型气胎，配备像鸭眼般的前灯和有如鸭喙般的挡泥板。

席卷美国小型车市场多年的丰田公司，利用这一次展览进一步进攻美国传统车市场，推出了像“跑乐”(Fun Runner)之类的汽车，一种宽敞的四人座车，具有天窗及后座阳台；较豪华的 Aristo(蜂刺)是 GS 300 的延续车种，也将在美国上市。另外还有与众不同的概念车 Avalon，和蝙蝠车的设计理念类似，配备椭圆形的罩框，当车子不用时可将车身罩住；但是不像一般的敞篷车，它缺乏保护汽车配件的设施，只能在气候良好的时候驾驶，不够实用。但是 Avalon 的创意却吸引了大批人潮在丰田的展示场前伫足。

在会场的另外一头陈列的是电动车。虽然不像传统汽车吸引这么多的注意，但是未来前景看好。大发公司的橄榄球(Rugger)型汽车时速可达 25 英里；日产公司的电气总统(Electric President)时速 12 英里。电动车尚未达到商品化的阶段，但是足以显示日本已经作好准备，一旦市场需求确定，他们就有办法供应。

德国的汽车厂在日本竞争对手之间就显得冷清稀落。他们的大部分新车在六周前的法兰克福汽车大展中，就已经亮过相。当时大众就已经展示过全新的高尔夫(Golf)车，宣布全车可完全回收，当车子寿命终了时，车厂将负责回收，颇获好评。

但是当大众揭幕推出奥迪的 Avus Quattro 时，它立即成为东京车展的瞩目焦点。在开幕日下午 4 点钟，大众总裁卡尔·哈

恩 ( Carl Hahn ) 在美丽影星玛丽·海明威 ( Mariel Hemingway ) 的协助之下,将这辆新车介绍给蜂拥而至的媒体记者。与衣着整齐的日本模特儿相比较,海明威小姐玲珑有致的身材显然更具号召力。Avus 具有流线的全铝车身及超大的轮胎,令人想起 30 年代的汽车大奖赛 ( Auto Union Grand Prix ) 和破纪录的赛车。这辆车的时速高达 212 英里。

倒也不必在意现代世界的高速公路车辆太多,使 Avus 在现实世界英雄无用武之地。日本人非常倾心高科技的装置、流线的造型和 Avus 是德国车的事实。他们尊崇德国的工艺,甚至不惜使对德国的汽车贸易出现逆差的局面。奥迪公司能在幕张展出这款重要的车型,使他们觉得十分高兴,有如登上巅峰。

启人疑窦的是,大众的高级豪华汽车子公司奥迪公司的董事长和总裁费迪南德·皮区 ( Ferdinand Piech ) 并未出席。官方的说法是他的肾脏有问题。私底下谣传是哈恩让他不要出席。哈恩喜欢让自己成为众所瞩目的焦点,无奈大众漂亮的展品竟是奥迪立下的功劳,使他不悦。

皮区或许不在意在家休养。尽管他是一个杰出的工程师,然而他的社交手腕却还不如哈恩。日本汽车公司的主管们不时会谈论到皮区上次到日本访问的事情。有一天皮区被安排参观靖国神社,由神社神官带领参观古代武士刀的收藏。皮区挑起一把最漂亮的武士刀把玩,交还给解说人员前还很仔细地研究,最后苦笑着鞠躬致意。他告诉神官这把刀是赝品,当时全场愕然。日本的传统礼节不允许这么鲁莽直接的说法。皮区的主人对于他的批评十分尴尬,尽管事后证实他的说法是对的。这件事情说明皮区只要站在真理的同一边,就顾不得世俗礼节的要求了。哈恩的作风就完全不同。他是个懂得讨人欢喜的专家。在东京车展的会场上,有海明威小姐的相伴,哈恩显得容光焕发。当然,东道主们乐于待他有如上宾。事实上,如果你是西方的名流或是实业