

《金融时报》年度最佳商业图书

## CAR GUYS VS. BEAN COUNTERS

The Battle for the Soul of  
American Business

# 绩效致死

## 通用汽车的破产启示

[美] 鲍勃·卢茨◎著 张科◎译

**通用前副总裁离职后，  
打破沉默首度揭秘通用的十年沉浮历程。**

备受推崇的经理人制度为何导致全球巨头公司的崩溃？  
这一切背后不是一个产业的简单逻辑，  
而是企业管理史上的灵魂争夺战。



中信出版社·CHINACITICPRESS



**CAR GUYS  
VS. BEAN COUNTERS**

The Battle for the Soul of  
American Business

# 绩效致死

通用汽车的破产启示

[美] 鲍勃·卢茨◎著 张科◎译

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

绩效致死：通用汽车的破产启示 / ( 美 ) 卢茨著；张科译. —北京：中信出版社，2013.9

书名原文：Car Guys vs. Bean Counters: The Battle for the Soul of American Business

ISBN 978-7-5086-3950-5

I. ① 绩效… II. ① 卢… ② 张… III. ① 汽车工业—工业企业管理—经验—美国 IV. ① F471.264

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2013 ) 第 068281 号

Car Guys vs. Bean Counters by Bob Lutz

Copyright © Bob Lutz, 2011

Simplified Chinese translation edition © 2013 by China CITIC Press

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

## 绩效致死——通用汽车的破产启示

著 者：[美] 鲍勃·卢茨

译 者：张 科

策划推广：中信出版社 ( China CITIC Press )

出版发行：中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

( CITIC Publishing Group )

承 印 者：北京画中华印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

版 次：2013 年 9 月第 1 版

京权图字：01-2011-6132

书 号：ISBN 978-7-5086-3950-5 / F · 2895

定 价：45.00 元

印 张：15.25

印 次：2013 年 9 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号



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：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

本书献给那些在汽车行业各个岗位辛勤工作的人们，无论是小时工还是领月薪者。主要问题并不出在你们身上！

## 前言

1979 年，英国。我刚被提升为福特欧洲分部总裁，正召开就任以来首次月度质量会议。

当时福特车的品质在欧洲大致算是中等水平，但我们在英国生产的 V4（4 缸）发动机遇到了大麻烦：凸轮轴（控制阀门的关键部件）磨损率远远超出可接受范围。有些凸轮轴仅跑了 1 万英里就开始出现故障，几乎没有能挺过 1.5 万英里的；大量的凸轮轴在行驶 1.2 万英里之后，很快反复出现故障，而 1.2 万英里是当时普遍参照的保修里程。

我问怎样才能生产出具有业界标准寿命的凸轮轴。制造与工程部门提出了一些方案，但都会导致零部件成本上扬，并增大设备投资。我当场批准了这些提议，并强调要尽快付诸实施。

故事到此结束？才没有呢！财务部门尖着嗓子告诉我，我的仓促决定给预期利润带来了大约 5 000 万美元的缺口。那个数字就好像是零部件与服务部门通过向数十万别无选择、只能买账的顾客不断地发售以次充好、品质低劣的凸轮轴，从而赚取的利润一样。是的，他们别无选择……直到他们购买下一部车。

虽然我最终得偿所愿，却在福特接下来的日子里为此付出代价，背负了

“重品质、轻利润，没有生意头脑”的名声。这种将顾客视为不幸的受害者对其加以盘剥利用的理念，在美国企业中十分盛行，令我们付出了高昂的代价。我想说的是，我不是个蹩脚的生意人。那些为了区区 5 000 万美元不义之财，不惜牺牲商誉的工商管理硕士（MBA）守财奴，才是真的没有生意头脑，他们终将自食其果。

本书讲述的是美国竞争力发生了怎样的变化，以及为什么会这样。书中的大部分例子与观察都来自汽车行业，原因很简单——我最了解的是汽车业，并亲眼目睹了通用汽车长达数十年的衰落。但这一慢性毒瘤，令曾经不可一世、主导世界的美国经济从以生产与出口为主转为以贸易和进口为主，而且这一趋势几乎蔓延到了所有或大多数行业。

其实这可以归结为企业运营中的关注点、轻重缓急以及经营理念出了问题。主要追求财务回报的领导者，将这种回报与商业计划挂钩，操纵所有其他因素去达成该指标，结果往往事与愿违；就算目标能够实现，也只是昙花一现。而追求卓越、致力于提供超凡价值的企业，才能够实现赢利与增长，并收获丰厚的利润。如果追逐利润损害了产品或服务，那它还是商业等式的组成部分吗？利润是由满意的顾客奖励给企业的一种无法预测的财务结果吗？

对于某些餐馆老板来说，如果人们提前几个星期就开始订餐，那可能说明“我们某些事情做错了”。也许食物好得过头了……最好将食物的质量略微降低，少抹些黄油！我们可以降低成本，赚到更多的钱！而客人，如果没弄错的话，会继续前来就餐，对吧？

但对另外一些老板来说，供不应求成功的表现，它说明业务模式行得通，客人认可自己辛勤工作的价值。这时，可以通过上调部分价格，将客人

的等待时间维持在合理的范围内，与此同时，打造良好的声誉。想猜猜哪家餐馆的生意会更长久、更红火吗？

通用汽车有一款车型在全球投产，无论在哪里生产和销售都大获成功。它外观时尚，比直接竞争的车型更宽敞，从总体上超出了顾客的期望。此类车能赢利是很难得的，而它做到了。找到了制胜法宝，理应庆祝一番，对吗？是的，但有一种声音在抱怨，认为“我们做得过头了”；这款车的“品质和功能都超出了必要的范围”。为了降低成本，我们应该反其道而行，在服务上偷工减料，一味地追逐季度收入目标，而不顾其负面结果给美国各行各业——从汽车、家用电器到服务业——造成的伤害。

我认为这一势头可以扭转。美国不应只由进口商、债券交易商和风险资本家组成，他们只要有万全的退出策略，就不会关心企业的长远发展。

作为工业强国，美国具有历史性优势。汇率对美国有利，就大多数标准而言，劳动力价格也具有竞争力。美国仍有独创性、主动性，拥有许多技术创新资源。

美国现在就应当结束那些逐利者的主宰，他们生活在自己那完美、由财务数据决定、可以预知的世界里（却一再打错了如意算盘）；现在是时候让那些对顾客、产品和服务都拥有远见、充满激情的“产品狂人”大显身手了。

这适用于所有的行业。鞋类公司应由制鞋狂人来经营，软件公司应由软件狂人来经营，超市应由超市狂人来经营。来自守财奴的建议和支持自然少不了，但最终决定权应交给那些与顾客的体验同呼吸、共命运的产品人。他们追求卓越的动力与激情，将一次又一次战胜计算机一样死板、冷漠、以分析为依据的经营理念。

前言 IX

第一章 开端 1

1998~2000 年间，我遇到了一个有趣的现象：记者、分析师以及供应商高管有时会跟我联系，他们几乎都会问到同一个问题：“通用汽车哪里出了问题？为什么他们没能纠正错误？换了你会怎样做？”

第二章 势不可当 7

尽管面临越来越严厉的批评，势不可当的通用汽车的机器仍在咆哮。随着 20 世纪 70 年代的到来，通用汽车高层领导提出了“60-60-60”计划，意味着它将占有 60% 的市场份额，股票将上涨到每股 60 美元，所有这一切都在公司核心高管年届 60 岁时实现。

第三章 置之死地而后生 13

我这里绝不是说媒体的反向沙文主义（喜爱外国品牌超过本土品牌）是导致通用汽车衰退的主导原因，但是伴随着工人工资与福利上涨、令通用汽车大伤元气的医保成本，以及导致制造与工程方面产生巨大混乱的政府管制，都创造了不允许犯错的环境，只有最精明的领导层才能胜任。



## 第四章 失效的“杰出文化” 39

对更高权威的尊敬被夸大了，首席执行官及其他高层领导发出的每一个指令都被当作绝对正确的信条而全盘接受。我 2001 年重返通用汽车时，这一点依旧明显：盲目遵从不明智的企业方向在当时已造成了几乎无法计算的损失。

## 第五章 重新开始 71

曾经有那么短暂的一刻，我在思考，与通用汽车签约也许不是个好主意。随着我就任的日子步步临近，我开始反思自己到目前为止通过官方和非官方途径获悉的有关通用汽车及其核心的北美业务部门的一切。我希望我能扭转局势。

## 第六章 “这是我们的头等大事” 79

我还鼓励产品研发部门的员工打造一种健康的无政府状态，质疑那些没有前途的流程，以及毫无意义却又被要求严格遵守的规章。我设计并分发了数百张印有“谁说的？”字样的标签，希望看到顽石出现些许裂缝，以便插入必要的雷管。

## 第七章 扳倒一头800磅的大猩猩 107

我在通用汽车遇到的一个有趣的文化特征，是对权威的过于尊重。这一特征是体系与生俱来的。资深人士被认为拥有某些过人的智慧，对待他们，就算不诚惶诚恐，也应该倍加景仰。实际情况是，公司的资深高管只不过是碰巧获得提升，每天惴惴不安，不知自己是否正在做正确的事情。

## 第八章 学习全球扩张 131

有谁还记得丰田或本田最后一次发布美国利润数据是在什么时候吗？宝马北美分部呢？没有人再以这种方式运作企业了。按照地理上的部门进行利润的

地区优化，就像宣布美国各个州分别成为通用汽车北美分部的“利润中心”一样，毫无意义。

## 第九章 渴望创新 145

沃蓝达超越了通用汽车近年来其他所有大获成功的车型，有力地证实了通用汽车的愿景以及承担高风险的意愿。这标志着通用汽车的新态度。对于所有的质疑者、对手、批评者以及包括道格·科特霍夫和格兰·贝克在内的怀疑论者，我想说：“伤心去吧，沃蓝达才是未来。”

## 第十章 崩溃与重生 167

当一家公司及其产品的品质远远好过其声誉的时候，就应将注意力专注于改变公众认知。

## 第十一章 美国企业怎么回事？ 195

这些大型商学院不应沉浸在拥有美国商业教育优势的错误信念中，而应扪心自问，这一切都错在哪儿以及为什么错了。他们培养了好几代擅长摆弄数字、喜爱替换场景、对数据表格成瘾的白痴专才。他们应该为此感到羞愧。

## 第十二章 领导力 203

不论专制统治者有多么优秀，他能打造持久的成功吗？或者他的风格会令其他愿意打造领导团队的有能力的领导者在其本人离开后也选择离开呢？时间会证明一切。但不管你是否喜欢他（个人来讲，我不愿为皮耶茨博士工作），声望、市场份额、利润率还有股东价值，都在“舍我其谁”的好“医生”的领导下实现了大幅提升。未来是另一回事，如果领导的目的在于取得成果的话，技艺超群的独裁者便取得了重大胜利。

### 第十三章 如果我是首席执行官 213

我认为，强有力的领导可以准确无误地传达他认为应该完成的事情。我会倾听，但如果认定我的观点无误，我最终会用远没有那么绅士的语气建议完成那件事。我认为，如果没有来自领导的一定程度的强制力，大型机构就不能“前进”得足够快。

### 第十四章 结束语 227

### 致 谢 231

# CAR GUYS VS. BEAN COUNTERS

## 第一章 开端

1998~2000 年间，我遇到了一个有趣的现象：记者、分析师以及供应商高管有时会跟我联系，他们几乎都会问到同一个问题：“通用汽车哪里出了问题？为什么他们没能纠正错误？换了你会怎样做？”

在埃克塞德技术公司（Exide Technologies）位于密歇根州的安阿伯总部办公楼前，一辆由专职司机驾驶的凯迪拉克静静地停靠在路边。埃克塞德技术公司是全球最大的铅酸蓄电池生产商。时任首席执行官的我从办公室向外眺望，视野开阔。办公室还有一扇滑动玻璃门，方便我随时点支雪茄，吞云吐雾。

司机打开了乘客一侧的车门，一位魁梧的男子从车内探身出来，舒展开 6 英尺 6 英寸（约 2 米）的身板，径直向大门走去。他宽阔的肩膀沐浴着清晨的阳光。我的办公室已为他准备好了一切：新煮的咖啡、整齐摆放的蛋糕，还有冲好的橙汁。

这是位重要的客人，前杜克大学篮球运动员 G·理查德（里克）·瓦格纳，当时任通用汽车总裁兼首席执行官。他来到我那简陋办公楼的一幕，永远印在了我的记忆中，因为这标志着一段历时长久、时断时续发展起来的、错综复杂的友好关系的终结，也标志着原计划与通用汽车为时 3 年，但实际持续将近 9 年的合作关系的开始。后来的事实证明，这段合作关系给双方都带来了极大的回报，同时也开启了我职业生涯中最令人沮丧的时代。

2001 年，我已年届 70。自从 1998 年以 66 岁的年龄从克莱斯勒副董事长的职位上退休之后，我写了一本书，《勇气》。我还担任麻烦不断的埃克塞德

技术公司的首席执行官。（说到麻烦，是因为我的前任和当时的总裁以及首席财务官都因触犯州、地方及联邦法律被起诉、审判并定罪，投入联邦监狱服重刑。他们的罪名如果罗列出来，就像一份中国餐馆菜单。对于如此名誉扫地的公司，无论是募集急需的资金，还是寻找新客户，几乎都不可能。并且这一切，都发生在安然更大的丑闻广为人知之前。我本来期望看到的，是底特律三大汽车巨头过去为我熟知的标志性商业道德与秩序。不过，我跑题了，我在埃克塞德技术公司的时光，可以写成另一本书。）离开克莱斯勒之后，1998~2000年间，我遇到了一个有趣的现象：记者、分析师以及供应商高管有时会跟我联系，他们几乎都会问到同一个问题：“通用汽车哪里出了问题？为什么他们没能纠正错误？换了你会怎样做？”

这种追问越来越多，甚至海因茨·布雷希特（已故）——一位富有影响力的底特律居民、美国隔热技术公司（American Sunproof Corporation, ASC）的创始人——当时准备孕育一场变革：他打算召集一支资深管理团队（主要包括他、我，还有救濒临破产的企业于水火、有着“美国危机首席执行官”美称的史蒂夫·米勒），负责募集资金，收购通用汽车股份，并与通用汽车董事会磋商，说服后者清理现有的最高管理层。这是一个宏伟的计划，为此，我们在布雷希特位于克罗斯艾尔的府邸花了好几个下午和晚上进行讨论。布雷希特当时正处于躁郁症的躁狂阶段（最终导致他自杀），他喜形于色、摩拳擦掌，称该计划为“一件大事”。悲哀的是，或许幸运的是，这一计划无果而终。

有这种想法的还有其他人。J·T·巴滕伯格，当时是通用汽车拆分出来的零部件厂商德尔福公司（Delphi，同时也是埃克塞德在电池领域的竞争对手）的首席执行官。有一天上班的时候，他给我打电话，提议动用他的后台影响力，协助推选我出任通用汽车首席执行官。原因在于，虽然他对公司忠

心耿耿（在公司拆分之前，他是通用汽车最资深的汽车主管之一），但对于公司的前进方向、领导方式以及最重要的——设计方向——他担忧不已。这不仅仅是出于纯粹的利他主义，通用汽车还是德尔福迄今为止最大的客户。如果通用汽车销售额下降，立即会体现为德尔福的收入减少。我拒绝了这项提议。

2000年，通用汽车新任首席财务官约翰·迪瓦恩邀请我共进晚餐。一天晚上，我们来到迪尔伯恩的利思卡尔顿酒店的餐厅，在一张黑色长凳上享受晚饭。约翰扼要介绍了他的计划：由于他感觉通用汽车的管理架构与乘用车研发现状混乱不堪，他希望我加入公司，出任产品研发副总裁。

“这听起来不错，约翰。”我回答说，“里克怎么看这件事？”哈，这里有问题！约翰还没有与里克提起过这件事，而这必须等待里克有合适的心情，择机而动。我没有任何奢望，因此，面对这样的情形，我既没有吃惊，也没有失望。

几个月之后，我意外地遇到了弗朗索瓦·卡斯坦，他此前在克莱斯勒担任我的产品研发总监，现在已经退休。作为一位洗心革面的法国人，卡斯坦已成为美国公民，但讲话时仍有很重的口音。这位行动敏捷、能够激励团队的杰出领导者在业界享有盛誉。他曾经管理雷诺一级方程式赛车车队多年，这段经历磨砺出他对速度与精确的专注。克莱斯勒在20世纪90年代取得的巨大成功，很大部分都可以归功于他。

卡斯坦希望传达给我的信息是这样的：通用汽车曾请他担任咨询工作，对产品项目和方法进行评估，并提出改进意见。他告诉我，他看了所有的未来车型设计。自然而然，我问他有什么看法。

“那是一场灾难！”他断言，“如果觉得庞蒂亚克阿兹特克（Aztek）不好，你就不想再往下看了。那玩意儿太烂了！我无法改变它，所以拒绝了那份工

作。”这正是我想要听到的话，可以让我对于有可能得到，也有可能得不到的工作机会产生极大的热情！

接下来，我又与约翰·迪瓦恩一起吃了一两次饭，席间他一再向我表示，希望我加入通用汽车，并补充说：“里克还没拿定主意。”我开始对在通用汽车工作不抱太大的希望……这听起来很像是约翰改变了主意，但不知道怎么告诉我。

然后是2001年夏天，哈佛商学院俱乐部在奥克兰山乡村俱乐部举行晚宴。我是嘉宾演讲人和获奖者。里克既是哈佛商学院的毕业生，也是俱乐部高层，由他来向大会介绍我。里克以一贯的睿智、略带玩世不恭的态度致辞，几乎是在“祝酒”。我对此的回应是，指出任何与阿兹特克哪怕只有一丝联系的汽车公司首席执行官，也许都应该接受他的批评。

这本是玩笑话，但它显然刺痛了某些人。讲话结束后，手握奖杯的我与里克共坐一席。

“那么，鲍勃，就产品而言，你对通用汽车有什么坦诚的看法，我们又该怎么做？”

“你们还剩多少时间？”我反问，“希望我从哪里入手？”

我们打开了话匣子，忽略了餐桌礼节，还有周围其他人。里克问，我回答，问题不计其数。到了夜里，俱乐部即将关门时，里克问我是否可以再次见面，以“继续这一有趣的交谈”。

然后又过了几周，便有了前面提到的，在埃克塞德总部出现的朴素的早餐场面。我的办公室布置简陋，没有配备会议桌，于是我就坐在自己的办公桌后面，里克坐在对面，身体略微前倾。他自己很快得出了结论：通用汽车其实可以通过聘用一位直觉好、富有经验的汽车狂人。



“你认识的人中，”里克问我，“还有谁像你一样，有着类似背景、能力相当，但年龄在 50 岁？”这个问题提得好，有逻辑，但我被难倒了。

“他很可能就在某处，”我回答，“但如果真有这么个人，我肯定没有听说过他。”里克默不作声，独自思忖。

“我明白了。你愿意加入通用汽车，从事咨询工作吗？”

我大声说“不”，解释说 I 经历过挫折。虽然我有必要的知识、做事的欲望，却从未真正付诸实施。此外，我还会招致整个组织都来反对我，他们不希望现状被改变。

接下来，是一段漫长且有点痛苦的寂静。最终里克打破了沉默，语气缓慢地问我：“我不认为……要知道，以你的年纪，而且……你会……愿意考虑……真正回到通用汽车全职工作几年吗？”好了——终于说出来了！我们很快讨论了职位、薪酬以及职责，但这些还需要董事会的批准。

我告诉里克，我将分三个不同的阶段为公司创造价值：

**第一阶段。**运用我的影响力，改善现有的产品，运用我的沟通技巧以及在传媒界的声望，尽可能推广我们的产品。

**第二阶段。**牵头打造未来产品：拥有空前卓越的设计与品质的轿车与卡车。它们将如此出众、如此迷人，如果有必要，顾客甚至愿意提前付全款，等待送货。

**第三阶段。**永久改变企业文化，尤其是围绕设计、规划与工程方面的文化，使“平庸”这个字眼（或常用来形容通用汽车新车的可怕的“乏善可陈”）被永远放逐。

本书接下来将讲述我们是怎样在接近 9 年，而不是原来设想的 3 年时间内，走过这三个阶段的。