

三大汽车公司如何丧失美国本土市场

底特律 的 没落

THE END



[美] 米什莱恩·梅纳德 著
宋敏 杨力峰等 译

Detroit

上海译文出版社

三大汽车公司如何丧失美国本土市场

底特律 的 没落

[美] 米什莱恩·梅纳德 著
朱敏 杨力峰等 译



上海译文出版社

图书在版编目(CIP)数据

底特律的没落：三大汽车公司如何丧失美国本土市场/(美)梅纳德(Maynard, M.)著；朱敏、杨力峰等译. —上海：上海译文出版社，2006. 7

(译文经管)

书名原文：The End of Detroit

ISBN 7-5327-4033-1

I. 底... II. ①梅... ②朱... ③杨... III. 汽车工业—工业企业管理—研究—美国 IV. F471.264

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 044842 号

Micheline Maynard

THE END OF DETROIT

How the Big Three Lost Their Grip on the American Car Market

Doubleday, 2003

Published by agreement with the author, c/o Baror International, Inc. through the Chinese Connection Agency, a division of the Yao Enterprises, LLC.

根据美国道布尔戴出版公司 2003 年版译出

Copyright © 2003 by Micheline Maynard
All Rights Reserved

图字：09-2004-339 号

本书中文简体字专有出版权
归本社独家所有，非经本社同意不得连载、摘编或复制

底特律的没落

三大汽车公司如何丧失美国本土市场

[美] 米什莱恩·梅纳德 著

朱敏 杨力峰等 译

燕清联合 校

上海世纪出版股份有限公司

译文出版社出版、发行

网址：www.yiwen.com.cn

200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc

全国新华书店经销

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 720×1020 1/16 印张 18 插页 3 字数 275,000

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

印数：0,001-6,000 册

ISBN 7-5327-4033-1/F·167

定价：34.00 元

如有质量问题，请与承印厂质量科联系。T: 021-56135113

献给本杰明·梅纳德和帕克·梅纳德

满怀信心地走向你所梦想的方向。
热爱你所幻想的生活。

——亨利·大卫·梭罗^①

序 言

2003年9月3日,底特律的上空飘着一层淡淡的薄雾,数以千计的汽车工业的雇员们走进他们的工厂、办公室和工业园区。由于之前是劳工节^①,对许多人来说,那个星期三的早晨才刚刚是他们夏季假期结束后上班的第二天。因此空气中弥漫着一股轻松的感觉。在那个夏天结束的时候,很少人会感觉到美国汽车工业将永远地改变了。那天下午二三点钟的时候,由于8月份全国汽车销售结果的公布,互联网上的电子邮件激增,消息迅速传遍了全美国乃至全世界。一位供职于新泽西州伍德克利夫湖的汽车资料公司(Autodata Corp.)(该公司一直跟踪每月的销售结果)的工业分析师罗恩·皮内利在邮件中这样写道:“最大的新闻就是丰田汽车公司击败了克莱斯勒汽车公司。”这真是一语中的。

即使地震都不会使底特律如此惊慌失措。自从丰田汽车公司第一次在美国销售汽车以来,时间已经过去40多年了,如今它已经在美国的汽车和卡车市场上名列第三。在整个汽车工业目睹了8月份那场激烈的销售竞争之后,丰田汽车公司的月销售量达到了20万辆,比克莱斯勒汽车公司还多1万辆。克莱斯勒汽车公司的销售量整年都在下滑,这主要是由于产品不能推陈出新,又不愿意像其他底特律汽车公司一样向顾客提供大幅的回扣和无息贷款,因为克莱斯勒汽车公司的首席执行官迪特尔·策切称这些销售措施为“汽车毒药”。但是离开了这些措施,克莱斯勒汽车公司也举步维艰。同时,当月全美国汽车制造商三巨头不再只由底特律的汽车公司组成,而变成通用汽车公司、福特汽车公司和丰田汽车公司。

对底特律的汽车公司来说,坏消息还不止如此。在那年的8月,所有底特律的汽车公司与全美国汽车和卡车市场的份额跌到了57%,这是一个自1981年以来从未有过的低水平。这样一个数字被《底特律新闻》作为新闻的标题大幅出现在第二天的报纸头版上。不过,《底特律自由新闻报》和美国

各地无数其他的报纸的编辑却看到了问题的其他方面。在第二天,也就是9月3日的《纽约时报》上有篇报道是这样开头的:“美国汽车工业多年来所惧怕的这一天终于到来了。丰田汽车公司的销售超过了克莱斯勒汽车公司,这是头一次底特律三巨头的一员跌到了第四的位置。”

尽管这是一条爆炸性的新闻,但也并非完全出乎意料。在几个月之前,丰田汽车公司的月销售量仅仅比克莱斯勒汽车公司少5000辆,并且在2002年结束的时候,它的销售量比以往更加接近克莱斯勒汽车公司。在2003年8月的一次工业会议上,资深的汽车工业专家戴维·科尔(他的父亲埃德曾经是通用汽车公司的总裁)发言认为,未来美国的汽车工业实质上只由两巨头组成,即通用汽车公司和丰田汽车公司。然而,向来以表面的谦虚来掩饰其雄心壮志的丰田汽车公司的执行官们,却坚称他们的目标不是超过克莱斯勒汽车公司,而只是让顾客们满意。无论这与击败克莱斯勒汽车公司是否相关,只要顾客们满意,他们就坚持下去。

而汽车行业其他公司的执行官们,事实上有一些还来自丰田汽车公司内部,认为丰田汽车公司的胜利并非全胜,只是局部的胜利。这是因为丰田汽车公司的月销售额包括它的高档品牌凌志(Lexus),而克莱斯勒汽车公司只统计它的传统品牌,包括克莱斯勒、道奇(Dodge)和吉普车。如果克莱斯勒汽车公司把它德国的合作伙伴戴姆勒-克莱斯勒汽车公司(Daimler-Chrysler)生产的梅塞德斯-奔驰(Mercedes-Benz)也统计进来的话,那么克莱斯勒汽车公司可以轻易地继续领先。但是,早在1998年克莱斯勒汽车公司和戴姆勒-奔驰汽车公司的合并之初,戴姆勒-克莱斯勒汽车公司的官员们就强调他们没有计划把美国公司与德国公司合二为一,他们的目的是建立世界上第一个真正意义上的全球汽车制造企业。因此,虽然通用汽车公司和福特汽车公司总是把凯迪拉克(Cadillac)和林肯(Lincoln)与其他的高档品牌一起放进各自的月销售记录,但是戴姆勒-克莱斯勒汽车公司依然使它的美国公司和德国公司保持各自的独立,分别有各自的市场和各自的销售记录。

当需要解释8月份的销售到底发生了什么的时,克莱斯勒汽车公司的官员们显得很乐观。他们无疑还没有感受到刚发生的这一事件的历史转折

① 劳工节(Labor Day),每年9月第一周的星期一,美国的法定假日。——译者

性,或者即使感到惊慌,也没有表现出来。克莱斯勒汽车公司的副总裁加里·迪尔茨就这么说:“没有人想质疑这样一个事实,现在,丰田汽车公司在美国汽车和卡车市场上干得很好。”对那天来说,这明显是没有实质内容的讲话。他说,重点在克莱斯勒汽车公司应该销售有利可图的汽车和卡车,而其实克莱斯勒汽车公司在2003年第二季度就损失了9亿美元。在6个月后再次谈起此事时,克莱斯勒汽车公司的首席执行官策切显然厌烦了,他强调说:“它不过是一个新闻事件而已,对我们没什么。”

但是在9月的那一天,丰田汽车公司却头一次不再谦虚了。公司的美国销售部的首席执行官詹姆斯·普雷斯发表言论,说那样的销售结果是必然的。普雷斯1970年就加入了丰田汽车公司,他说:“这是必然会到来的一天。我很高兴它已经到来了。”不过他拒绝预测在未来的几个月丰田汽车公司是否会继续领先,部分原因是旺盛的销售已经抽干了丰田销售商的库存。他说:“下个月,他们就会击败我们。”

事实上,克莱斯勒汽车公司确实在2003年10月就击败了丰田汽车公司,并且在余下的几个月里一直保持领先,虽然那只是很微弱的优势。然而,对底特律或是汽车工业中的任何一员来说,那个9月的下午不是那么快就能忘掉的。丰田汽车公司对克莱斯勒汽车公司的胜利是一个明显的信号,那就是底特律对美国汽车市场的长期垄断即使不是丧失,也已经是松动了。但是类似的迹象远不止这一个。

2002年是本田汽车公司在美国俄亥俄州的马里斯维尔建立的第一家汽车生产工厂成立20周年。就周年庆典而言,本田汽车公司在2002年11月举行的典礼确实比较低调。没有行进的乐队、没有庆典的气球,甚至没有灿烂的阳光,只有寒冷、灰暗又阴沉的天气。自从秋天树叶凋零之后,这样的天气就一直覆盖着美国中西部的天空。大约只有百余位当地的显要人物,一些州代表和县级政府官员出席了招待会。他们围在圆桌的周围,愉快地交谈,一边喝着咖啡(没有看到香槟),一边还踢着本田最新型的汽车的轮胎。他们用力嚼着甜饼,甜饼的外形是俄亥俄州的形状,在上面还用粉红色的糖衣写着数字20。参加庆典惟一的名人就是俄亥俄州州长罗伯特·塔夫脱。他身材高瘦,颇有思想,出身于一个传统的俄亥俄州政治家的家族。他到来时,身穿他那标志性的朴素衣着,还有一小群电视记者和报刊记者跟

随他从 30 英里外的州首府哥伦布来到这里。

记者和一些本田的管理人员避开工厂前的雨点，看着罗伯特·塔夫脱坐进一辆本田元素(Element)。这款车外观看上去像四四方方的盒子，是非传统意义上的运动型多功能车(SUV)，本田公司自称它是“装在轮子上的宿舍”。本田元素已经在距这一英里外本田的东利伯蒂工厂投入生产，这标志着本田在俄亥俄州的工厂中首次生产运动型多功能车。本田元素主要的销售对象是一些年轻的和爱赶时髦的购买者，而不是这位中年的州长。他坐在车内，审视着该车巨大的车厢，脸上带着礼貌但困惑的表情。然后州长亲切地会见了一辆本田雅阁(Accord)的车主。这辆车的里程表显示它已经行驶了 100 万英里以上，它是 8 年前在马里斯维尔的工厂制造的。在握手和寒暄之后，塔夫脱和他的随从离开寒冷的室外进入屋内。

几分钟之后，州长站在该工厂小礼堂的台上。他就本田汽车公司对俄亥俄州的重要性以及在美国汽车工业中的关键作用发表了一番评论。本田汽车公司在马里斯维尔生产汽车的 20 年里，这家日本汽车公司已经成为俄亥俄州的最大汽车制造商。它每年生产超过 70 万辆本田雅阁、小型本田思域(Civic)和豪华的阿库拉(Acura)轿车，现在还生产外形古怪的本田元素。本田的汽车产量已经明显超过无论是通用汽车公司、福特汽车公司，还是克莱斯勒汽车公司在该州的产量，尽管这些公司已经在俄亥俄州的扬斯敦、代顿和托莱多等城镇的工厂生产汽车数十年了。此外，本田汽车公司已经由开始的一家普通的工厂发展成俄亥俄州员工人数最多的厂商。

大约 25 年前，当本田汽车公司与俄亥俄州达成一项价值 500 万美元的协议，决定在马里斯维尔建立工厂时，就向该州允诺最终将会在当地雇用 1000 名员工。到 2002 年为止，如果将它在该州的所有经营计算在内，这包括在马里斯维尔的工厂和它附近的东利伯蒂的工厂，以及 60 英里外在安娜的发动机工厂和不容忽视的马里斯维尔研发中心，在本田汽车公司的薪水册上，雇用员工已达 1.4 万人，远远超过工厂周边的许多小城镇的人口。州长发言之后转向本田汽车公司在北美的生产主管，充满热情的平岛光晖，鞠躬致谢道：“多谢，光晖，多谢。”尽管州长的日语不太标准，但是，他对本田汽车公司为俄亥俄州带来的一切的感激之情溢于言表。

平岛光晖 10 年前就加入该工厂，那时本田的产品线中只有小轿车，还没有小型货车、运动型多功能车和皮卡等车型。尽管当时已经在这里生产了

销售情况很好并深受车主们喜爱的本田雅阁和本田思域，专家们仍然怀疑产品线尚不完备的本田家族能否成为汽车工业中一个主要的角色。但是平岛光辉早已懂得不应怀疑本田的能力。20世纪80年代中期，平岛光辉在日本还是一个年轻的工程师，他被任命去开发阿库拉·英特格拉(Acura Integra)，一种有舱门式后背的汽车。阿库拉·英特格拉是1986年引入美国的高档阿库拉汽车系列的原型之一。一天，本田汽车公司的创始人本田宗一郎不期而至出现在开发英特格拉的日本铃鹿工厂。本田宗一郎要求试开一辆原型车。平岛光辉就陪同这位公司创始人来到工厂的一个短试车道。本田宗一郎跳上汽车坐在方向盘的后面，加大油门沿着直道冲下去。突然，他踩住刹车。

平岛光辉本能地闭上眼睛，抓紧扶手支撑着自己以防万一测试车不能停下来，但是，车子应声而停。平岛光辉睁开双眼，发现本田正瞪着他。“你怎么回事？”这位公司的创始人大声斥责道，“难道你不信任自己生产的汽车刹车吗？”平岛光辉回忆起当时的场景就说，从那之后他就不再对本田成就事业的能力有任何怀疑。

如同庆典一样，也如同公司打入汽车市场的整个策略一样，本田汽车公司的经营哲学就是简单二字。不像它的美国竞争者那样，每年都要大肆宣传它们要完成多么大的销售量，本田汽车公司每次只是与美国市场的一个顾客打交道。本田产品最初的买主们是一些年轻的和具有环保意识的顾客，他们渴望找到一种产品去替代油耗非常大的底特律汽车。但是，到本田为自己在美国的生产厂举行20周年庆典时，本田汽车已经对不同背景、不同收入的各个阶层都具有强大的吸引力。它的影响力也从进口贸易集中的西海岸辐射到美国的各个角落。本田二字已经成为品质和经久耐用的代名词，顾客对本田的忠实程度也是首屈一指的。

每当本田汽车公司决定推出一款新型汽车时，无论是奥德赛(Odyssey)、领航者(Pilot)，还是四四方方的非同寻常的本田元素，都会有成千上万的顾客在美国各地的本田特许经营商那里预定本田的新款汽车。他们购买汽车的愿望只不过是建立在对本田汽车公司的信任之上，这种信任是由本田汽车公司先前的表现所确立的。本田汽车公司根本不需要通过不断地提供回扣和低息贷款购车方案来说服消费者尝试购买新的车型。本田汽车公司已经一次又一次地证明不会让买主们失望。到2002年，本田在美国的年销售

量,其中包括阿库拉豪华汽车已经攀升到超过100万辆。并且本田汽车公司在2002年的盈利超过通用、福特和克莱斯勒汽车公司的总盈利。

就在那一年的年初,在距密歇根州迪尔伯恩北部200英里的福特汽车公司总部,记者和福特汽车公司的管理人员们被召集在一起。伴随着汽车的轰鸣声和闪光灯的闪烁,他们获知的是另一种消息。小威廉·克莱·福特坐在会议桌前,用低沉的语调公布了到2001年为止的9年间的首次年度亏损,并宣布他的家族式汽车企业将裁掉2.3万个工作岗位、关闭5家工厂,并且将停产5种车型。作为福特家族第四代的成员之一,44岁的福特度过了糟糕的几个月,在他那张仍然有点孩子气的脸上,紧张的情绪仍有所表露。福特身穿深灰色的西装和白色的衬衣,留着黄棕色的短发。在两个小时的记者招待会中,他始终坐在那里。在接下来的午餐会上,他合起双手支着前额,做着下意识的祈祷动作,好像所承担责任的巨大压力已经使他不堪重负。

大约在一年半之前,即2000年的夏天,福特汽车公司正深陷另一场危机。当时发现福特汽车公司最受欢迎的运动型多功能车——探险者(Explorer)——所使用的费尔斯通公司(Firestone)的轮胎有可能爆胎的缺陷,它会使急速行驶的汽车发生翻车事故。并且这个缺陷已经导致了多起死亡事件。于是福特汽车公司的主席福特派遣他精心挑选的首席执行官雅克·纳赛尔,一个活跃的、野心勃勃的澳大利亚人去处理这个问题。仅仅一年前,纳赛尔才和福特在一项计划中联手合作,该计划最终提升了福特的地位,并最终使得41岁的福特登上了主席的宝座,而纳赛尔则成为公司的总裁,当时他还不到50岁。在他们领导期间,福特汽车公司的年盈利高达72亿美元。他们好像是一对绝佳的组合,被报刊文章和杂志封面赞誉为家族领导和管理专家的完美结合。

克莱斯勒汽车公司发现,在戴姆勒-克莱斯勒汽车公司合并之初业绩就开始下滑,而通用汽车公司又忙于阻止自己的市场占有率下降,福特汽车公司好像处于支配的地位。它吞并了许多著名的高档汽车品牌,它用64.5亿美元购买了沃尔沃汽车公司(Volvo Cars),并且把陆虎(Land Rover)、阿斯顿·马丁(Aston Martin)和捷豹(Jaguar)加入到它的汽车家族。它受欢迎

的运动型汽车的销售量持续增长,投资力度不断加大,这时福特汽车公司正在赶超通用汽车公司成为世界上最大的汽车公司。纳赛尔,以无比充沛的精力和源源不断的奇思妙想而闻名,他花费了上百万美元进行电子商务的投机,还购买了几家收购废旧汽车的回收场、一家电动汽车公司和一家欧洲的汽车修理公司。他宣布要将福特汽车公司建成一家消费者的公司,让消费者像热爱迪士尼或是诺茨罗姆公司(Nordstrom)一样热爱福特汽车公司。

但是,当费尔斯通轮胎发生爆胎时,纳赛尔的振兴福特汽车公司之梦也成为泡影。在这场危机的重要时刻,他犯了一个严重的错误,在委员会就探险者的翻车事故提出质询之前他拒绝作证。虽然,他迅速转变了自己的态度,但还是被迫默默地在听讼室坐了一整天,一直等到傍晚之后才有机会开口说话。任何人都可以在有线卫星公众事务电视网(C-SPAN)看到他当时的情形。尽管在这场危机中,福特探险者的销售量维持稳定,但是,由历史渊源和家族联系形成的福特汽车公司和费尔斯通公司之间的关系——小福特的母亲是费尔斯通家族的成员,94年来费尔斯通公司一直为福特提供轮胎——已经变质了。由于2001年的下滑,福特汽车公司正陷入财政赤字(那年它预计将亏损20亿美元)。福特汽车公司的销售额在该行业有史以来的最强劲的市场中受阻,而且它在整个20世纪80年代和90年代精心打造的“质量第一”的声誉也受到怀疑。

所以,纳赛尔不得不离开福特汽车公司。而福特自己只好取代纳赛尔兼任公司的首席执行官。他现在必须拿出一个计划来挽救他的曾祖父于98年前创建的福特汽车公司。在2002年1月的新闻发布会上,福特解释了该公司失败的原因。“我们的成功使我们低估了我们的竞争者,”他说,“我们在通向顶峰的道路上迷失了自己,我们发现一些策略和计划没有很充分完备的设想和安排。”福特的话也许仅仅反映了他在那个早晨的想法,但这恰恰与一些汽车工业的分析家们评价美国其他两个主要的汽车公司时的观点形成了呼应。对于2002年底特律的汽车公司们所犯的错误,它们的客户们非常清楚。美国的汽车公司一旦成为该行业中最大的、利润最高的且最吸引人的公司,就将不再保持其领头羊和指路灯的位置。一百年来底特律对美国汽车业的统治已经结束了。

目 录

| | |
|-----------------------|-----|
| 序 言 | 1 |
| 1 底特律如何失去了它的统治 | 1 |
| 2 倒下的功臣 | 20 |
| 3 殊途同归 | 38 |
| 4 从内到外的旅程 | 64 |
| 5 热狗、苹果派和佳美汽车 | 82 |
| 6 挑战者 | 105 |
| 7 攻占市场的高端和低端 | 130 |
| 8 南方底特律 | 156 |
| 9 底特律的没落 | 184 |
| 10 客户的真正需求 | 217 |
| 后记 2010 年的美国汽车界 | 236 |
| 关于解决底特律问题的五点声明 | 253 |
| 致 谢 | 265 |
| 参考书目 | 268 |
| 译后记 | 269 |

1

底特律如何失去了它的统治

底特律作为主宰的力量对美国汽车工业的长期统治终于结束了。

恰好在亨利·福特于1903年卖出他的第一辆汽车之后的100年，外国汽车公司已经在美国消费者的心目中取得了不可动摇的地位，并且正导致着美国本土最重要的工业力量的消亡。与之前的钢铁工业、航空工业和零售业一样，汽车工业的天平已经从底特律的大型汽车公司——通用、福特和克莱斯勒汽车公司——向一些更小、更灵活的公司倾斜，它们对竞争的前景能够作出更快的反应。

这是一个不可思议但又确定无疑的事实，某种事物竟可以涉及美国人的日常生活和商业领域的各个方面。整个20世纪，汽车改变了美国的方方面面，从人们上下班的方式到他们在何处居住，到如何制造浪漫。汽车促进了州际高速公路体系的发展，让美国人能够轻松地游览祖国的每一个角落。因为有了汽车，才出现了城市郊区和城市远郊的高档住宅区。开始出现的只是距离市区几分钟车程的住宅区，住宅区逐渐蔓延发展，如今已扩展到大城市外50英里或更远的距离。在40年前底特律发展的巅峰时期，它所生产的汽车占美国汽车销售量的90%以上。将近有100万人在汽车制造厂工作，而每一个由底特律提供的制造业就业机会又可以派生出五个或者更多的就业岗位，例如，为遍布全国的汽车部件提供商，匹兹堡、克利夫兰、底特律和芝加哥的钢铁工厂，或是西弗吉尼亚以及南部各州的煤矿提供了机会。汽车特许经销商店的霓虹灯照亮了从缅因到加利福尼亚的夜空。当每年秋天各公司推出该年度的新车型时，都会有排着长队的车迷争相一睹它的风采。

但是，底特律对美国汽车工业一手遮天的局面已经永远不复存在了。

从小型轿车到高档轿车、从私家轿车到小型货车，由国外汽车公司生产的汽车正越来越受到欢迎，一步步地将底特律三巨头的顾客拉拢过来。2003年，在美国汽车销售中，每10辆汽车中就有4辆是外国汽车品牌。这与1960年的情况产生了鲜明的对比，当时通用汽车公司独自就控制了60%的汽车市场份额，使得美国政府不得不经常威胁要使用谢尔曼反托拉斯法^①来打破它的经营垄断。几乎没有人能够想象得出人们在1964年时对待进口汽车的态度。当时福特野马(Ford Mustang)和它的设计者李·亚科卡完成了几乎不可能完成的成绩，亚科卡同时登上了《时代》周刊和《新闻周刊》的封面。那时，大部分美国人对进口汽车的了解仅限于大众“甲壳虫”小汽车(Volkswagen Beetle)。丰田汽车公司在当时的美国市场年销售量仅为几千辆，而本田汽车公司在日本制造的第一辆汽车也尚未成型。

然而今天，通用、福特和克莱斯勒汽车公司总共控制的市场份额无法与40年前通用汽车公司一家所掌握的市场份额相提并论。年龄不同、收入不同、种族不同，或是处于不同社会阶层的买主们，如今都会更多地选择使用外国汽车公司生产的汽车，而不是底特律生产的汽车。也许消费者们会对父辈们驾驶的汽车发出怀旧的赞叹，他们也仍然会好奇地聚在车展和商场中展示的底特律新型汽车周围，但是，一旦要他们掏出自己辛苦挣来的钱时，他们的购车决定讲述的却是一个截然不同的故事。

由于品质和可靠性方面的优异表现，今天的丰田汽车和本田汽车地位相当于当年的雪佛兰汽车和福特汽车。在豪华汽车市场，凌志和宝马已经取代了凯迪拉克和林肯的地位。曾经，外国品牌的汽车被认为代表着财富、古怪和没有爱国心，而如今人们都能理解有人之所以选择外国汽车，部分是因为那些所谓的外国汽车已经不再是真正意义上的外国货了。每年都有几百万辆外国品牌的汽车在美国生产，而且得到了不管是密歇根州的老奶奶，还是得克萨斯州的计算机程序员或是内华达州的中学生们的极大欢迎。有人认为，如果目前的这种销售趋势持续下去的话，到2010年，外国汽车公司生产的汽车和卡车将轻松地占有美国汽车销售量的50%。

是什么原因导致了这种局面呢？毕竟汽车工业曾经被认为是带动美国

^① 谢尔曼反托拉斯法，旨在限制大企业垄断能力的第一个重要的联邦法律，1890年由国会通过。——译者

经济发展的最大力量,这当然要不考虑第二次世界大战期间战争对美国产生的巨大影响(正如许多人所说的,是底特律率先将自己在一夜之间变成民主党的兵工厂)。美国的汽车工厂遍及国家的各个角落,从波士顿外围的弗雷明汉到洛杉矶,从明尼阿波利斯到亚特兰大。这要部分地归功于亨利·福特的理念,即工厂应该建在方便消费者购买产品的地方。底特律当然是汽车生产和汽车世界的中心。每天下午,底特律的上空布满了灰色的烟雾,这是由于汽车厂、钢铁厂、玻璃厂和零部件生产厂好似在永不停止地生产,不断排放出浓烟。刚刚进入90年代时,通用汽车70%的部件是由通用汽车公司自己生产的。1979年,当克莱斯勒汽车公司的经营摇摇欲坠接近破产时,人们不敢相信作为美国工业巨头之一的克莱斯勒会倒闭。虽然有一些愤世嫉俗者认为克莱斯勒汽车公司应当承担公司经营不善的后果,结束经营。但是,它的支持者决定重整旗鼓去说服国会提供一项15亿美元的贷款担保,以让克莱斯勒汽车公司有机会重新振作。

今天,由于诸如安然(Enron)、世通(WorldCom)和联合航空(United Airlines)等这些大公司的失败,拯救美国汽车工业的呼声可能受到极大的忽视和冷漠,或者在最低限度上也正面对更多的困难。当然,到这个10年的结束时,很可能底特律三巨头中至少有一家将无法以现有模式继续经营。克莱斯勒汽车公司已经被一家德国公司所拥有,20世纪90年代的经济泡沫所导致的经济萧条使得底特律维持它们原来的市场份额的努力难上加难。一家底特律汽车公司的解散对于那些受雇员工和它的销售商来说是一场悲剧。但是,对于消费者来说,因为今天他们有各种品牌的汽车可供选择,所以就不会在乎三巨头中的一家公司会不会消亡。这不是一夜之间的转变,而是在过去的20年里一直缓慢而稳步地发生着。不管底特律有没有注意到这个汽车工业的中心正处于一种被否定的状态,它依然盲目地以沉重的步伐前进着。

最讽刺的事实是,那些外国公司正是用底特律曾经最擅长的方法来促使底特律衰亡的,即制造消费者们想要购买的和符合他们想象的汽车。本田、丰田、梅塞德斯和宝马等公司从来不把扩大产业规模作为它们最优先发展的方向。汽车产品是这些公司专注的目标,他们投入所有的资源——人力、财力、工程技术、生产、市场和销售方面的资源——去实现自己的目标,并未试图让产品去符合所有顾客的要求。而通用汽车公司则是努力“按照

每个人的钱包大小和目的要求量身定制汽车”，自从 20 世纪 20 年代由艾尔弗雷德·P·斯隆^①提出这一理念之后，通用汽车公司一直坚持这一经营哲学。本田、丰田等外国汽车公司没有把注意力集中在它们的汽车系列中的某一类别，因为这样做会失去其他类别的消费者，而福特汽车公司则是在 20 世纪 90 年代盲目地投入了运动型多功能车的生产。外国汽车公司利用高效的发展方法，将精力集中在生产制造上，并且在关键的管理岗位上有着许多重要而经验丰富的工程师。它们从不会忘记它们是在做生意，而只有制造最高品质的汽车才能吸引顾客，因此，它们决不会生产租用汽车车型和政府车队用车。

通用汽车公司和福特汽车公司从来未曾有过非常完美的重大计划。它们的目标总是过大，并尽可能进行战略性的发展。那些最优秀的外国汽车公司的发展策略是紧跟每一位客户、稳扎稳打，这对于美国汽车公司来说似乎是太慢了。整个 20 世纪 90 年代，通用汽车公司和福特汽车公司向不同的外国汽车公司投入了数十亿美元的资金，包括通用汽车公司向菲亚特汽车公司(Fiat)的投资和福特汽车公司向捷豹汽车公司和沃尔沃汽车公司的投资，但最后它们都失望而归。戴姆勒-奔驰汽车公司对克莱斯勒汽车公司的并购就好像为这个德国公司提供了一个印钞机，并且让它轻易地打入了美国这个庞大的市场。但是，由于文化的冲突和生产的延迟使戴姆勒-克莱斯勒汽车公司不知不觉陷入困境，同时遭受重大损失，这使其竞争的动力在几年中一直萎靡不振。

在过去的 10 年里，推动着通用、福特和克莱斯勒汽车公司发展的是交易而不是产品的开发，这是不足为奇的。除了一些偶然的例外情况，底特律的主管们传统上一般都是财经人士。他们眼中的汽车只是一个伟大公司的成果，他们并没有把它们当作关键的产品而投入最大的注意力。长久以来，有一句话一直在底特律流传：通用汽车公司有着巨额的信贷、金融和抵押业务，与其说它是一个汽车公司，还不如说它是一个生产汽车的银行。确实，通用汽车公司最近的 4 位首席执行官中有 3 位来自它在纽约的财经部门，这其中包括现任的首席执行官(CEO)G·理查德·瓦戈纳。掌管福特汽车公

^① 艾尔弗雷德·P·斯隆(Alfred P. Sloan, 1875—1966)，美国企业家，通用汽车公司总裁(1923—1937)、董事长(1937—1956)，曾赠款给以其姓氏命名的基金会并资助慈善事业。——译者

司的家族第四代成员之一小威廉·克莱·福特本身也是一个财务主管，他曾在普林斯顿和霍顿接受教育。只有在克莱斯勒汽车公司任主管的迪特尔·策切，这个出生在土耳其的德国人，有一定的工程背景。事实上也正是他在尽最大的努力，让克莱斯勒汽车公司彻底摆脱底特律汽车制造商这一形象。他已完全意识到外国公司对底特律作为美国汽车工业的基础所作的一切，并且在它们前进的道路上，这种侵蚀不会减弱。底特律所有的主管中，正是策切最为急切地采取行动来帮助克莱斯勒汽车公司摆脱倒闭的命运，同时，他也清醒地意识到克莱斯勒的低劣的产品质量是公司成功路上的最大阻力。

那些威胁底特律发展的外国汽车公司是由了解汽车的方方面面的人来领导的，这些人将他们的整个职业生涯倾注在满足消费者的需求上。例如，热情洋溢的丰田汽车公司首席执行官张富士夫就曾经多年负责管理丰田汽车公司在乔治敦和肯塔基的巨大的制造厂，在那儿，他每天都会出现在长长的生产线旁去了解生产状况，并且还花费大量时间去了解他的员工。当时其他的丰田主管们都怀疑美国丰田汽车公司的工人们不可能生产出与日本丰田汽车公司相同品质的产品，而张富士夫坚信他们可以做到。张富士夫很谦逊，这在首席执行官中是很少见的，但是，他对丰田汽车公司成为全球性汽车公司的决心是同样坚定的。他希望到 2010 年，丰田将占有全世界汽车销售量的 15%，从而超过通用汽车公司成为世界上最大的汽车公司。通用汽车公司自 20 世纪 20 年代以来一直在汽车制造业中居领先地位。

宝马汽车公司的董事长赫尔穆特·潘克是又一位意志坚定的主管。他确信他们公司的品牌形象在世界汽车业中是最明确的。他看上去又瘦又高，有着一头银发和一双明亮的眼睛。他曾经是一位核工程师，一开始是作为麦金西公司(Mckinsey)的顾问。宝马汽车公司聘请潘克是希望他能转变宝马汽车公司的形象，使宝马由专营某类汽车产品的制造商转变为受不同种类客户青睐的厂商。潘克一方面要保持这家德国公司生产高性能汽车的传统，另一方面要抓住机遇提升宝马的地位，使这两者达到巧妙的平衡。20 世纪 90 年代他在经营北美的宝马公司期间，潘克注意到他的经销商们呼吁应当发展一款拥有最快速度的高档运动型多功能车。他也看到了迷你库柏(Mini Cooper)在吸引年轻消费者方面的极大的发展前景。潘克将这个 60 年代的品牌变成在新千年十分流行的品牌。开放的思维让宝马汽车与凌志