

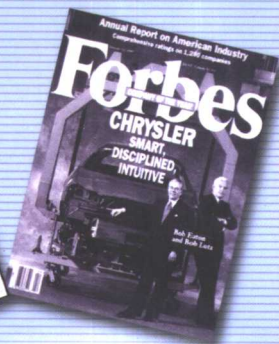
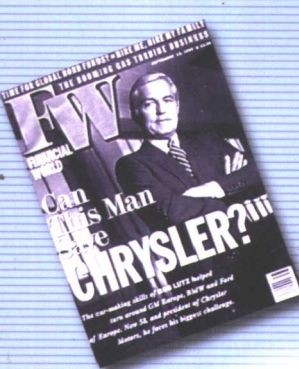
卢茨挑战经典商业法则

——克莱斯勒总裁的7条军规

GUTS

—— The Seven Laws of Business
That Made Chrysler
The World's Hottest Car Company

〔美〕罗伯特·A·卢茨
(Robert A. Lutz) / 著
马小兰 石洪宇 / 译



中国标准出版社
科文(香港)出版有限公司
STANDARDS PRESS OF CHINA

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD.(H.K.)

科文西方工商管理经典文库·著名总裁谈经营管理

卢茨挑战经典 商业法则

克莱斯勒总裁的7条军规

GUTS

**The Seven Laws of Business That Made Chrysler
the World's Hottest Car Company**

[美] 罗伯特·A·卢茨 (Robert A. Lutz) 著
马小兰 石洪宇 译

中国标准出版社
科文(香港)出版有限公司

著作权合同登记图字：01-2000-3323 号

图书在版编目 (CIP) 数据

卢茨挑战经典商业法则：克莱斯勒总裁的 7 条军规 / (美) 卢茨 (Lutz, R. A.) 著；马小兰，石洪宇译. —北京：中国标准出版社，2001. 1

ISBN 7-5066-2314-5

I. 卢… II. ①卢…②马…③石… III. 企业管理-经验-美国
IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 76356 号

Guts: The Seven Laws of Business That Made Chrysler

The World's Hottest Car Company

Copyright© 1998 by Robertz A. Lutz. All right reserved.

Authorized translation from the English language edition

published by John Wiley & Sons, Inc.

中文简体字版版权©2001 科文 (香港) 出版有限公司

中国标准出版社

中国标准出版社 出版
科文(香港)出版有限公司

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码：100045 电话：68522112

北京科文剑桥图书有限公司承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦四层

邮政编码：100011 电话：64203023

北京市京东印刷厂印刷

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

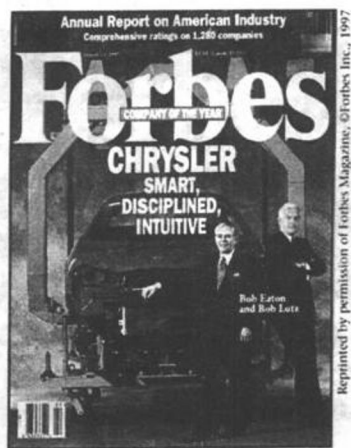
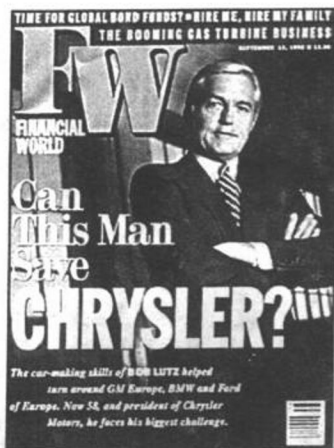
开本 850×1168 1/32 印张 8 插页 4 字数 179 千字

2001 年 1 月第一版 2001 年 5 月第二次印刷

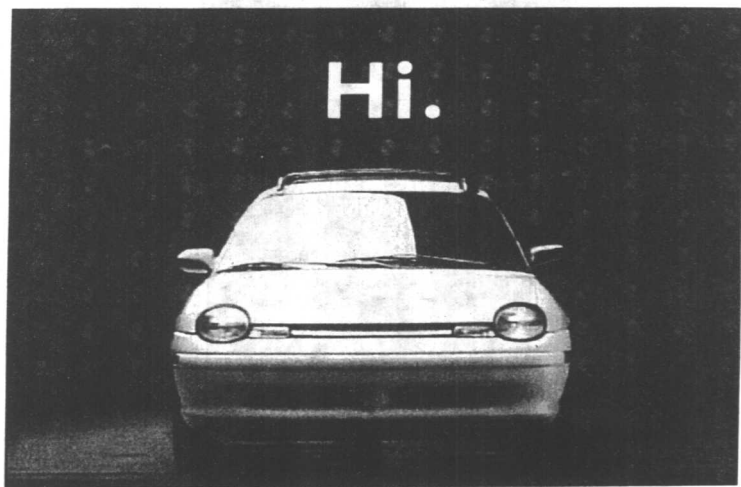
ISBN 7-5066-2314-5/F·069

印数 1—6000 定价 16.00 元

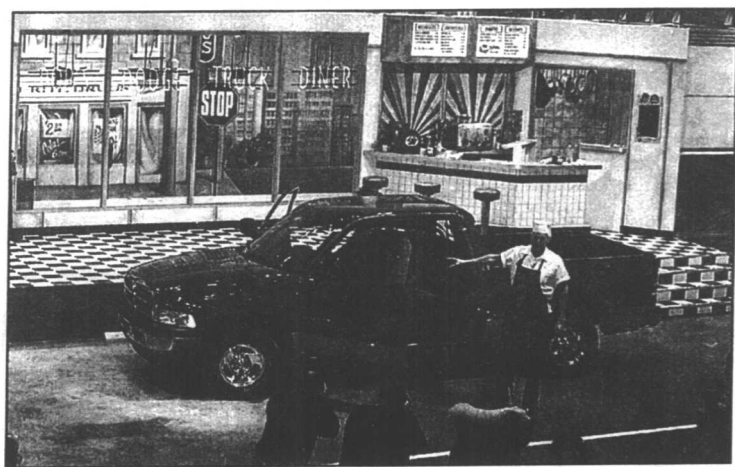
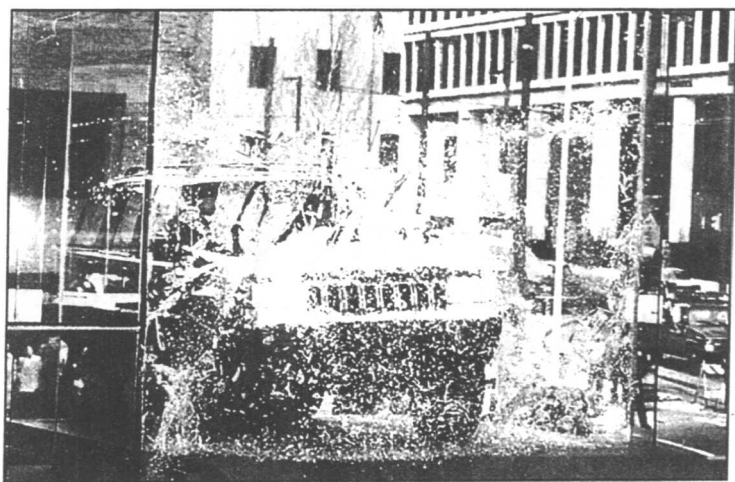
MA135/07



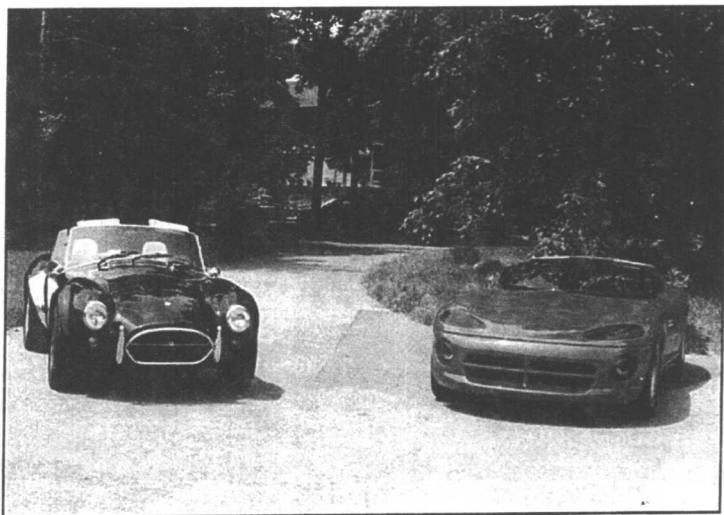
“克莱斯勒故事”的报摘：1979 年的第一次震动（上左），1990 年的第二次震动（上右），1997 年一个健康的“克莱斯勒”的写照。我特别喜欢 1997 年报纸标题中：克莱斯勒“聪明”的说法。



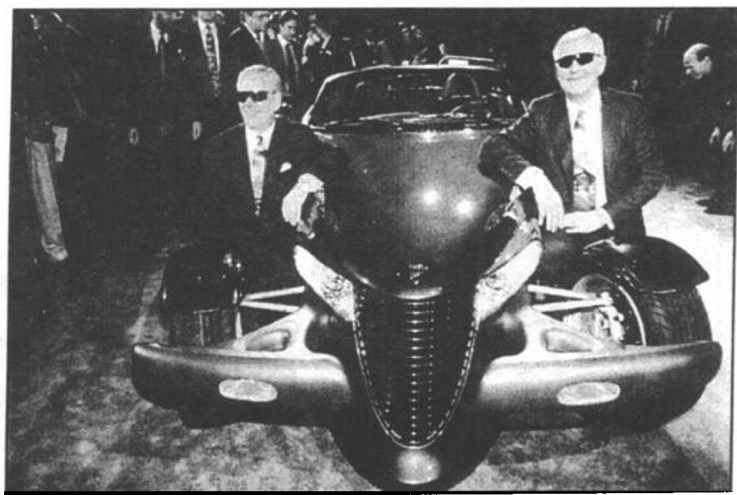
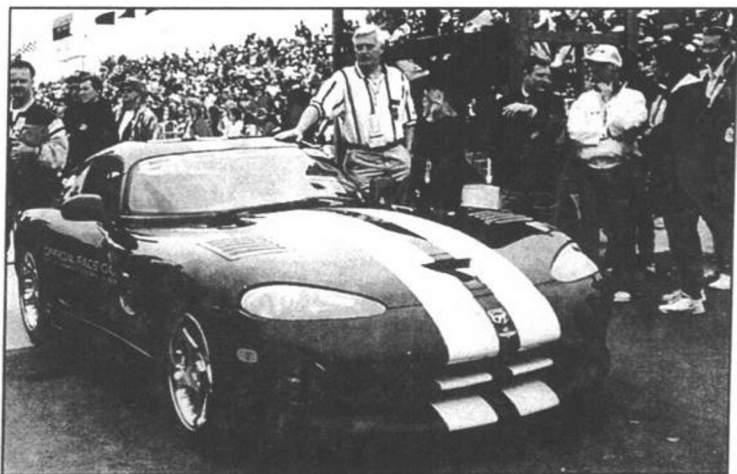
“舒适和体”成为汽车设计的宗旨：1993 款的道奇 LH 家用车（上）和它的“表弟”1994 款的内昂轿车就是例证。



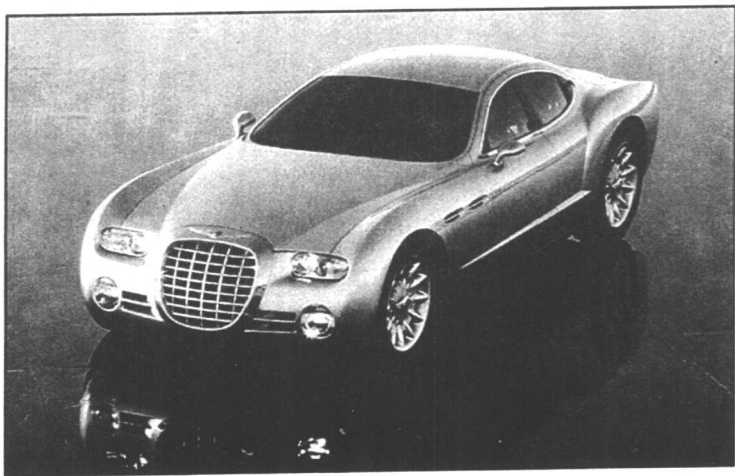
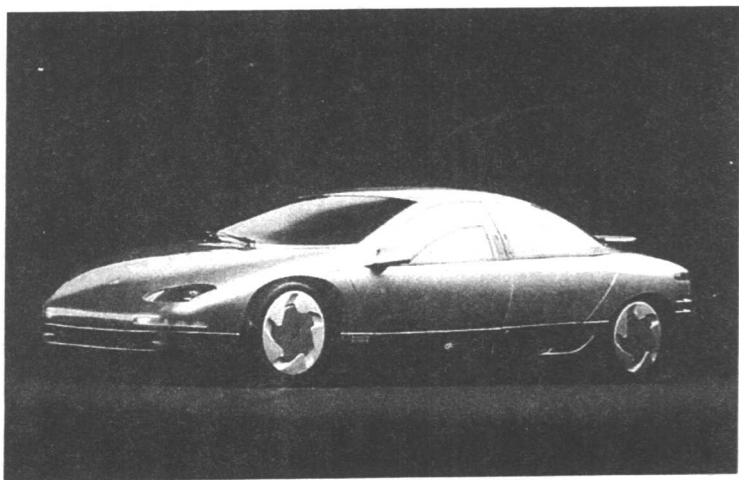
“大切诺基”（上）在底特律汽车展上亮相。我在芝加哥车展上介绍道奇公羊两用车。



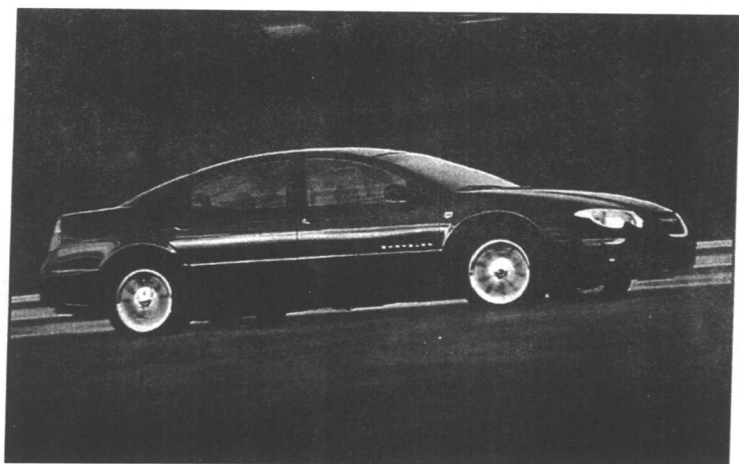
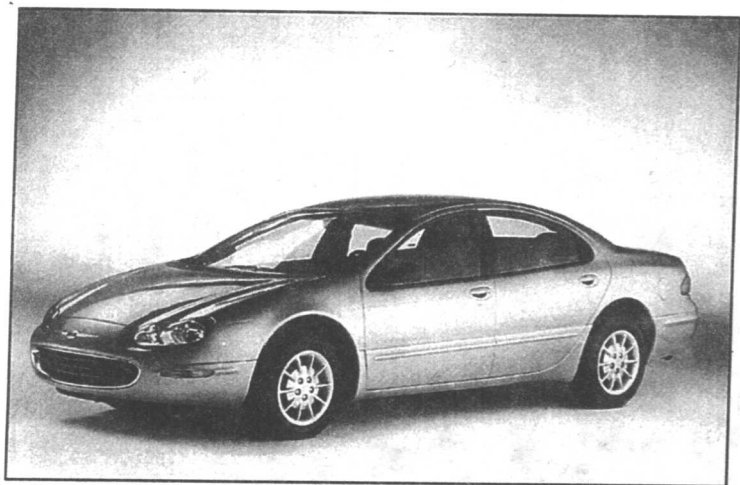
卢茨的最爱：我的黑克波拉跑车、蝰蛇原型概念（上），
和“极速机器”L-39 战斗机。



1996 年印地 500 大赛上展出的蝰蛇“GTS”型跑车
(上)。鲍伯伊顿和我在 1996 年底特律车展上推出当时无人
能比的普利茅斯“巡游者”跑车。



克莱斯勒汽车设计的精华：1988 年的波特菲诺概念车和 1998 年“世纪”概念车，在这款车里我们甚至装了雪茄专用盒！



第二代 1998 款克莱斯勒协和轿车和 1999 款克莱斯勒 300M 轿车，这款车在美国和全球市场都很好卖。



约根施姆普（左）——“奔驰”公司的首席行政官和鲍勃·伊顿共同宣布了汽车工业史上最大的一次合并——“戴姆勒克莱斯勒”的合并。

作 者 按

几位当今最具法律头脑的人深知我在激起纠纷方面(或者用法律术语讲,我在因处理不当而招惹麻烦方面)具有非凡的天赋,所以建议我在文章之前加一小段不承担责任的声明。下面就是我的声明:本书中所表述的观点不是别人的而是我的。它们不是克莱斯勒的,不是戴姆勒—克莱斯勒的,也不是月球人的。好啦,大家是不是感觉好多了?但是在你放宽心之前,请记住我一向不善于使用外交辞令。如果面对的是一把铁锹,我绝会说:“好铲子。”所以系好安全带,我们要起程了。

前 言

这本书中充满了矛盾，因为鲍勃·卢茨从不盲目地追求一致性。一手端着一杯马丁尼酒，另一手拿着支雪茄，他可以滔滔不绝地讨论素食的好处。他对于现在的学校会容忍那些像他当年一样的学生深为不满。克莱斯勒产品开发、生产和销售中许多重要的变革都主要归功于鲍勃的贡献，但他对于他所说的“未加考察的改变”却总是持怀疑态度。他痛恨在办公室里穿便装，但在守旧的分析家的数据和图表面前他却更相信那些不讲究衣着的创造型人才大胆的直觉。

像鲍勃·卢茨这样标新立异的人在像汽车业这样崇尚确定性的行业中显得格外突出。大规模汽车生产要想盈利，就需要有严格的工程和生产过程、财务管理、销售策略以及其他商业行为。尽管鲍勃这本书可能会给大家留下一些别的印象，但他是一个具有高度纪律性的海军陆战队队员，他知道系统该如何运作，他也尊重它。这是他能有效地帮助克莱斯勒改变机制，甚至使克莱斯勒接受了像 Viper 汽车这样惊人的产品的一个首要的原因。

汽车业和大多数其他工业一样，要改进一个系统，就不能轻松地把它停下来再改。停下来倒是很容易，但是对于汽车业而言，变化必须在运作中进行。“卢茨法则”所体现的独特管理理念会有助于经理们完成困难的转变过程。我们公司曾有人把这种过程比作在空中给一架波音 747 飞机更换电线。

每当听到他在讲话中说“客户并不总是正确的”、“过分注重质量会毁了你”以及“协作并不总是好事”时，我总感到很紧张。幸好，新闻界通常都会给他解释的余地，而（你将会读到的）他的解释只是把一些颇有见地的常识运用到了商业界一些更为漫不经心的老生常谈之中。当他写到“捣蛋的人们是块宝”时，他指的是像他那样挑战传统思维的人们——不是为了与人作对，而是想搞清楚那些传统想法是否还恰当。

鲍勃在克莱斯勒的最后6年无疑是公司历史上最富创造性的一段时间。平台式工作组的理念在公司内部生了根而且开了花。我们在90年代推出的全新轿车和货车比以往20年都要多。轿车和货车的设计和完成使我们一次又一次地获得回报。在开发激动人心的车辆方面，我们已经成了世界范围内众所周知的佼佼者，我们的前进速度是任何厂家所无法比拟的。我们现在的盈利超过了克莱斯勒从前存在的60年的总和，这证明了鲍勃在“商业的最初目的不是赚钱”一章中的观点。

克莱斯勒有一条规定，要求经理们65岁退休。为了鲍勃我们破了例，让他做副董事长，但他马上把这个头衔改成了“教练”。他在职的最后18个月里，参加了我们所有的重要会议。他总是靠在椅子上，嘴里永远叼着一支雪茄（没点着，这是公司的规定），吐着想像中的烟圈。他还像以前那样频繁发言，是以教练的身份。

这本书记录了卢茨教练的比赛策略和方法。

鲍勃·伊顿

克莱斯勒公司董事长兼首席执行官

致 谢

我想，头一次出书的人在复杂的写作和出版工作面前总会不知所措（像我一样）。如果没有许多人（多得不胜枚举）的倾力相助，我自己是不可能完成它的。有几位的帮助特别值得一提，他们是（没有特别的顺序）：

小T·奎恩·斯皮茨，Kepner-Tregoe公司董事长，他最先说，“你该写本书”。而且一直催促直到我答应为止，然后他又帮我联系到了合作者和出版商。

罗伯特·J·伊顿，克莱斯勒公司首席执行官，我的老板。当我告诉他我打算写本书时，他本可以轻而易举地说“不行！”，但他没有。

阿兰·法恩汉姆，作家兼《财富》杂志撰稿编辑。作为我的有创造力的合作伙伴，他不仅把我常显呆板乏味的文章变成了人们可能真正想读的东西，而且这本书从策划到脱稿，他花费了很多的心血。

提莫斯·L·约斯特，克莱斯勒编辑服务和核心通信部经理。他本人文笔很好，在我的写作过程中，他贡献了不少业余时间和聪明才智，起了不可缺少的作用。其实这些年中在其他方面，他帮我写了许许多多发言稿，所以很早以前就分不清是他的才智还是我的才智了。

汉宁·哥特曼，我的编辑。他对于这本书的看法甚至超过了

我自己的看法，他代表出版商 John Wiley & Sons 公司，在后勤和销售方面给予了全面的支持。

彼得·M·托比亚，我的代理人和事务经理。所有的接洽和事务问题全都由他一手负责。

朱迪丝·M·巴克维茨，我在克莱斯勒的行政助理。她愉快而能干地承担着大量的日常工作及有关这本书的工作。

弗洛德·R·詹米森，司机，职业保镖，也是我的朋友。如果没有他的驾驶技术和组织才能，我花在路上的时间就会被白白浪费掉而得不到充分的利用。

我在克莱斯勒的其他同事，包括(以字母顺序):丹·保迪恩，朱利安·巴克斯，乔·盖·克雷尔，约瑟·戴维森，笛约克·费彼格，芭芭拉·弗朗扎克，桑姆·吉利斯，凯恩·格拉克曼，史蒂夫·汉特勒，史蒂夫·亨利斯，彼得·荷林萨德，瑞克·赫特曼，范·朱利森特，詹姆士·凯扬，卡洛·里勃，辛迪·玛罗莎，麦克·莫里斯，比利·斯图尔特和帕特里克·怀特。

最后，也是很重要的，我的妻子，丹妮丝·S·卢茨。当我牵碍到她、所有孩子以及宠物们的正常生活时，她总是给我以支持、建议、鼓励、爱和理解。

序 言

眩目的相机闪光灯嚓嚓地响着，我站起身，扣好夹克（我开始所受的不协调的瑞士-德国混合式教育和在美国海军陆战队服役的 10 年使我知道一名绅士起身时总要扣好衣服），摆好姿势，照了一张我最不想照的照片。

站在我旁边的是鲍勃·伊顿，克莱斯勒公司没上任的新任首席执行官（来自通用汽车公司），他旁边站着李·亚科卡——仍在任的克莱斯勒首席执行官。在李的领导下，克莱斯勒于 80 年代惊人地东山再起，他是美国商界真正的偶像。也正是他使我——克莱斯勒的总裁——没能得到鲍勃·伊顿刚得到的职位。那天是 1992 年 3 月 16 日，地点是在一间又小又破的房间前面的平台上。那房间是当时位于密歇根海兰德公园的克莱斯勒总部一层的记者室。

就在几分钟之前，李宣布完这个信息后，我宣读了自己前一天晚上写好的一个简短讲话。在讲话中，我说我把自己看成是一个球队的队员。作为队员，我觉得自己没有任何理由因为别人被任命为队长就收拾起球来回家去。这都是我的真心话。

但是那些该死的相机闪光灯还是不停地闪。然后就有人问：“卢茨先生，您真的还打算呆在克莱斯勒公司吗？您应该失望极了。”