

20
世纪

商
戰
經
典

J I B A I M E I G U O

日美汽車世紀大決戰



击败美国

罗斯托 编著



國際文化出版公司

击败美国

日美汽车大决战

罗斯托 编著

国际文化出版公司

击败美国
——日美汽车大决战
编著 罗斯托

责任编辑 白昆荣 装帧设计 阿夏

出版发行 国际文化出版公司
经销 新华书店
印刷 人民教育出版社印刷厂
开本 850×1168 毫米 1/32
印张 14
字数 350 千
版次 1996 年 3 月第 1 版第 1 次印刷
印数 1—30000
书号 ISBN7—80105—448—2/F·58

定价 19.80 元

击败美国

日美汽车大决战

罗斯托 编著

国际文化出版公司

目 录

序 “凯迪拉克”和“林肯”上的灰尘 11

东京汽车展上，日本展位上人头涌动，热闹非凡，而美国车的展位上却门可罗雀。

原打算“狠狠地修理日本人”，最后反而是布什和他的底特律伙伴自己难堪。永远殷勤有礼的日本人，甚至当布什总统在国宴上吐得日本首相一身还保持风度。日本的经济威胁将是美国人心最大的阴影。

第1章 “雅阁”轿车：进攻美国的急先锋 22

1974年，本田决定在美国建厂，美日两国的汽车业都认为本田是小公司，批评本田计划太大胆的声音在太平洋两岸遥相呼应：也有人提醒本田，似应与其他车厂合资建厂，但那不是本田的风格。本田公司的哲学主张必须永远高举自己的

火炬。

第2章 美国人惊呼“丰田大入侵” 62

时至今日，丰田依然是日本汽车产业里的大哥大，它的成功是大家意想不到的。

1980年哥伦比亚广播公司播出一个“丰田大入侵”的新闻特别节目引起轰动，描写了在严重萧条的情况下，美国工厂悲惨黑暗的景象，以及在丰田生气蓬勃的工厂里，骄傲、有活力的工人正快乐的工作着。

第3章 挺过艰苦岁月的日产 75

就在这个节骨眼上，银行家出场了。这位银行家年方42岁，叫川岐胜治，他对汽车一无所知，据说连车都不会开，对生产和制造知道得更少。

川岐关心的是钱，如果议题是技术，他的眼很快就合上，什么时候议题回到钱上，他就立即清醒起来，而且非常认真负责。就是他造就了日产辉煌的今天。

第4章 面临挑战：通用的决心 99

杜兰克觉得美国是否处于萧条，股票市场是

否会发生恐慌，以及通用现金是否即将用罄，都无关紧要，他充满自信，甚至有些窃喜。通用的创始者最喜欢面临挑战的时刻，喜欢高风险的企业赌博的刺激。机运和决心使一个平凡百姓摇身一变成为企业大亨。

第5章 现代是我创造的！福特对世界说¹⁰⁷

亨利·福特一世晚年时，有一个很可能是他的私生子的孩子，名叫约翰·达林格，与这位老人讨论教育问题，他为福特对学校教育的狭隘观念深感沮丧。“但是，先生”，达林格对福特说，“时代不同了，这是现代……”福特打断他的话，“年轻人”，他说：“现代是我创造的”。

081549

第6章 一个时代的结束¹³³

对通产省大臣天谷来说，说服那些日本新巨头比和美国人讨价还价更不愉快，丰田和日产的人对他进行了非常刻毒的攻击。他们发动新闻界的朋友对天谷接连地进行了最恶毒的人身攻击，骂他是“洋人的婊子”、“里根的姘妇”等等。他并没把那些谩骂放在心上，他知道，世界要依靠一个很强大的美国，只有一个强大的美国才能支持一个强大的日本。

第7章 生死存亡：美国的危机 160

或许通用的主管们养尊处优的时间太久了，免费的私人座车、专用的饭厅、各种额外的津贴、丰厚的薪水和红利——所有这些特殊待遇甚至当他们步履蹒跚时还继续维持，根本没有危机意识。

第8章 挡住日本人的进攻：陷阱边缘的福特 183

公司的最高层人士说，他不是一个才华出众或有开创性的人，而是一个谨慎的、不屈不挠的、非常严格的人，善于降低成本，使一家公司度过困难时期。

他知道现在是生死存亡之际，福特公司必须挡住日本人。

第9章 两个宿敌的握手：丰田与通用的联合 210

通用和丰田的合作计划，前后花了两年的时间才谈妥。虽然两家公司的主管都迭有怨言，但罗杰·史密斯和丰田英二都乐见其成。罗杰·史密斯认为这是发掘丰田秘密的方法；英二则认为这是让丰田知道，是否能将它的生产系统移植到美国的低风险和政治上妥当的完美做法。

第10章 背水一战：艾柯卡率克莱斯勒大冲锋 237

林思·汤森受命于克莱斯勒危难之时，决定将每一辆车售出后提供5年和5万英里的保证。但没能挽救公司，债务达719亿美元。

1980年的一段长时间里公司实际上已经破产。

艾柯卡——汽车界里唯一能把优秀人才吸引到这家病情严重的公司里来的人，保证了汽车质量，而日本人自动的限制了进口。第二季度时利润来了。

第11章 开着本田车纵横美国 261

早在1987年，本田公司在北美销售了74万辆汽车，超过在日本的销量。1990年，本田在北美的销量突破百万大关。

第12章 为了胜利：元老退居第二线 288

“我们俩一块退好了！要辞就一起辞，我也退下来”。

毫无血缘关系但精明强干的河岛喜好接任本田社长和董事长的宝座。

第13章 丰田大换血 297

称为“神风”的丰田，逢凶化吉。丰田公司在1955年前从未大规模生产过汽车，竟成为日本第一，占国内汽车市场的41%，并且继续向国际市场扩张。

公司大换血，达郎继任社长。

第14章 除总统外的美国第一号人物 314

母亲的权利，迫使老福特将大权交给了孙子——年轻的亨利·福特。

亨利·福特心中除总统以外，他就是全国第一号人物。

他更加的小心翼翼，把许多精力用于避免犯错误去了，他管理的时间越久，福特汽车公司就变得越保守。

第15章 日本人的秘密武器 331

本田制度的根本目的在于明确地告诉每个人：任何人的重要性都不分轩輊。上至公司总裁，下到新近雇用的员工。

被解雇的员工可以向“法院”提起上诉，并抽签选出五位同事担任陪审团。

“本田是世界上最伟大的广告主”

“我们的生存取决于全球思考……也就是这种想法鼓舞我们到美国建厂”

第16章 “大字”和“现代”：韩国的崛起 404

美国人的目光盯住了汉城，韩国是他们最大的希望，是对付日本人挑战的一条途径，汽车的新大陆。

“那些对日本问题着了魔的人忽视了他方面的变化，尽管这些变化是微妙的，但却很重要……”

第17章 谁是天下第一：21世纪汽车大决战 425

日本、美国、欧洲：

哪一家公司是世界上最好的汽车厂？

那么哪一家汽车厂在全球不景气之中能够获胜？谁是世界第一？

谁是最后一个笑的人？

序

“凯迪拉克”和“林肯”上的灰尘

东京汽车展上，日本展位上人头涌动，热闹非凡，而美国车的展位上却门可罗雀。

原打算“狠狠地修理日本人”，最后反而是布什和他的底特律伙伴自己难堪。永远殷勤有礼的日本人，甚至当布什总统在国宴上吐得日本首相一身还保持风度。日本的经济威胁将是美国人心中最大的阴影。

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是稀松平常的事情，通常得花 45 分钟才能走完这段路。但是这一天游客从下榻的饭店出来已经两个多小时了。

这是东京汽车大展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，这是一栋专供大型展览和商展之用的办公旅馆大楼。幕张和东京迪斯尼乐园近在咫尺，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或是底特律科博大楼的美国佬，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。仅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、世界各国的汽车车商，和日本当地的汽车迷，争相一睹时下最新的车款。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开幕，和裕仁天皇 4 年前为车展开幕一样。虽然他的出席象征意义大于实质（很难想像未来的天皇亲自驾车的景象），但这说明了在日本，企业和国家之间的密切关系。每家日本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 31 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 29 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，更吸引了数千名的外国参观者、媒体记者和汽车同业。在幕张方圆 10 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、记者会、餐会和各大车厂自己举办的酒会。

大会充满未来意味的主题“发现人类新关系：人、车、地球三位一体”，透露出在冲突之间追求和谐的主旨——意味着“绿色”保育、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，成为展示场内不可或缺的一部分。每家车厂竞相推出最吸引人，或是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、银和电光蓝，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有概念阶段。这些“概念车”使人能一窥未来发展的趋势。尽管有些车款太过怪异，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、钛和复合塑胶制成的轻巧迷你车；有

用气、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讯的“智慧车”。

马自达展示的是HR—X，银色的太空舱型车，以氢为燃料，蓄势升空的姿态令人印象深刻。日产的魔茧是日产加州设计实验室的杰作。秉持加州梦想者的理念，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，当驾驶人昏昏欲睡时，车子会自动发生警讯及喷洒清醒剂。本田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，虽然不实用但是噱头十足。五十铃的NAGISA 宣称是第一部水陆两用的汽车，将汽车展开之后便成为一艘船。铃木的丑小鸭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。

媒体记者进入车展大厅，第一眼看到是凌志的摊位。丰田有理由在豪华轿车的地盘上，对自己新推出的豪华轿车感到骄傲。奔驰和BMW 对于凌志闯入他们的传统市场领域感到头痛。他们认为日本不可能做出高级的豪华轿车——以他们自己严格的标准而言。但是其实凌志的品质并不亚于他们，在日本国内也很受欢迎。

凌志成功的例子说明了自满如何毁了一家公司——以及为什么专业车厂正在与生存搏斗。一度曾经认为豪华轿车制造成本一定很高，这是它们昂贵的原因。但是遵循这种想法，欧洲得天独厚的豪华轿车，却被自己的排他性所侵蚀。他们的车子成本越来越高，消费者却越来越不愿意负担这么高的价格。或许情况最糟的例子是积架。当福特买下这个垂死的公司之后，发现积架建造一辆汽车竟然得花700个人工小时——大量制造的汽车只要20至40小时，即使豪华轿车也不过100个人工小时。这也是为什么积架快被市场淘汰的原因。700个小时中有部分时间是花在手工