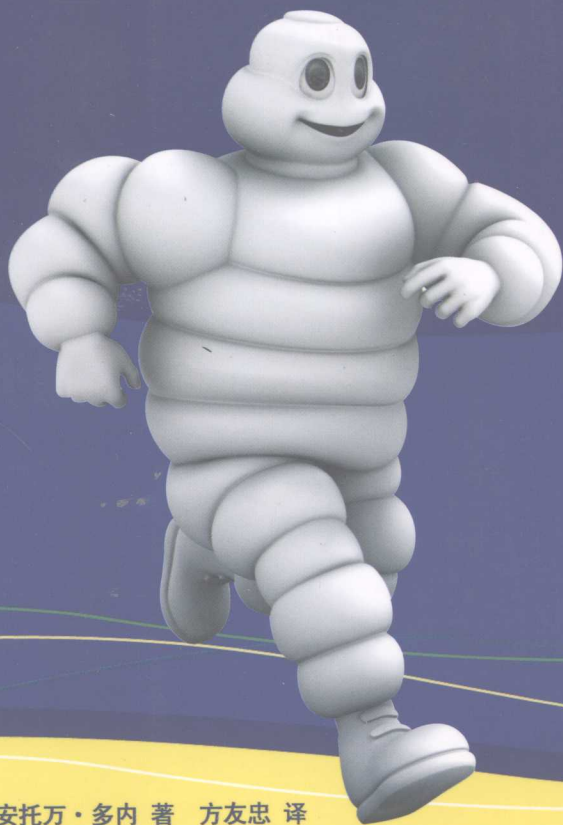


MICHELIN



[法] 皮埃尔-安托万·多内 著 方友忠 译

米其林传奇

从偏僻乡镇小厂到全球轮胎帝国



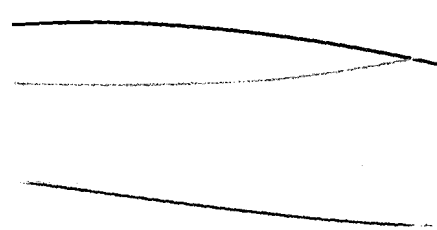
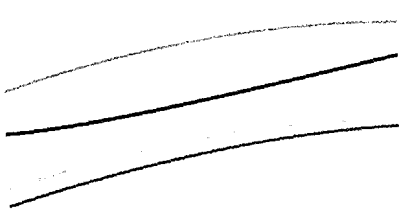
GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

[法] 皮埃尔-安托万·多内 著 方友忠 译

米其林传奇

从偏僻乡镇小厂到全球轮胎帝国



广西师范大学出版社·桂林·

La Saga Michelin
Pierre-Antoine DONNET
© Editions du Seuil, 2008
Simplified Chinese Edition © Guangxi Normal University Press, 2009
All Rights Reserved.

著作权合同登记图字:20-2008-187号

图书在版编目(CIP)数据

米其林传奇:从偏僻乡镇小厂到全球轮胎帝国/(法)多内著;
方友忠译. —桂林:广西师范大学出版社,2009.8

ISBN 978-7-5633-8750-2

I. 米… II. ①多…②方… III. 橡胶工业—工业企业管理—经验—法国 IV. F456.567

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第109725号

广西师范大学出版社出版发行

(桂林市中华路22号 邮政编码:541001)
(网址:www.bbtpress.com)

出版人:何林夏

全国新华书店经销

发行热线:010-64284815

北京忠信诚胶印厂

(北京市通州区张家湾镇 邮政编码:101113)

开本:700mm×1000mm 1/16

印张:13 字数:158千字 图片:29幅

2009年8月第1版 2009年8月第1次印刷

印数:0 001~6 000 定价:29.80元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

这就是人们所说的难以忘怀的相遇。在爱德华·米其林 (Édouard Michelin) 悲剧性地辞世之前,我曾与他匆匆见了一面。当时他由妻子陪着,像以前一样(每两年一次)来到克莱蒙费朗 (Clermont-Ferrand) 附近的蓬日博 (Pontgibaud) 村参观这一地区的旧银矿展,这些银矿曾一直被开采到20世纪末。这位将公司在巴黎CAC40上市、领导着一家在全世界拥有13万员工的航母级企业的年轻老板,给我留下了深刻的印象:温柔的微笑,特别是年轻有为。爱德华·米其林当时42岁,比我刚好小10岁。他潇洒自如,风度翩翩,陪同着他的妻子同样风华正茂,十分优雅,两人共有6个儿女。看到他们,我不禁想到,有些人的确生来具有不一般的命运,就像我眼前这一位:身体健康,充满朝气,领导一个全世界最大的轮胎集团已达6年之久。

当他在1999年受家族之命接替弗朗索瓦·米其林 (François Michelin) 的位置时,所有员工都很清楚,这个潇洒活泼的新老板接替这个位置是为了家族企业的延续,而且或许也能像他父亲那样“亲政”42年。命运捉弄了他。2006年5月26日,星期五,爱德华所乘坐的小渔船失事,他在桑 (Sein) 岛附近海面遇难,据说可能是溺毙。当时他由一个有着丰富海上经验的老手陪同,乘坐小渔船去钓狼鲈鱼。这一悲剧的具体情况从来都没有被弄清楚,但有一件事情是可以肯定的:米其林家族的生活永远不会像先前一样了。这个家族企业从1832年创立

以来，其发展历史似乎总是充满悲剧，爱德华的祖父、叔叔以及家族的其他成员都是骤然英年早逝。

4月份见面，紧接着爱德华突然死亡，这让我有了给这个家族写一本传奇的想法。米其林家族引领一个极其特别的工业时代，正是在这个时代，米其林企业声名鹊起，成为法国工业的典范。

我们将会看到，米其林的成功并非一蹴而就，也非命运垂青的结果，而是工业界罕见的多种品质融合的结果：富于创造的天才智慧，良好的治理，敏锐的商业意识，优先注重研发，尤其是果敢决断、魄力十足。米其林成功地融合了这些品质，反过来又极大地促进了米其林的发展。米其林的两位创业先祖安德烈·米其林和爱德华·米其林的这些基本品质都传给了后代，到现在已经传了四代人。

事实上，在一个竞争空前激烈的世界，米其林企业的强盛力量能够始终巍然存在而不消退，这首先要归功于人的作用，归功于它的领导者，特别是它的两位创建者。他们并非生来注定要成为企业家，但的确表现出了天才般的创造智慧。作为在多个领域改变法国工业面貌的先驱，为了使企业更加强大，他们很早就企业中留下了许多有关企业生存的规则，得到企业界大多数人的认可。他们还留下了一种“企业家长式管理”的作风，米其林在很大程度上一直保持着这种作风，直到现在。

爱德华生于克莱蒙费朗。他们兄弟俩是怎样将一个位于法国外省城市的小企业推向世界轮胎舞台前沿（而且特别是这个城市所在的地区是全法国最贫困、最封闭的地区之一）的？什么样的内部推动力使得企业几乎总是青春永驻？他们的孙子弗朗索瓦，富有责任心、坚持己见、勤俭节约、谨小慎微，总是与那些发家致富后往往又身败名裂的美国或法国工业大腕远远地保持着距离，他又留下了什么样的宝贵财富？是什么样的元素结合在一起，演绎了这样一段堪称典范的传奇呢？

我们将会看到，“金钱”毫无疑问是革新动力。如果缺少这种寻求新方法、新产品的意愿，毫无疑问，公司经营将会迅速陷入山穷水尽

的地步。我们将试着重现领导企业长达150多年的米其林王朝历代成员所建立的经济、社会及技术“秘方”；正是通过这些方法，米其林王朝才得以逐步跻身世界大企业的行列。

优先考虑顾客满意度，不断寻求提高质量，严格（甚至是人们往往用来形容奥弗涅人的那种严酷）的管理，注意保密，发展遇到瓶颈时注意风险计算，敏锐的商业意识和压力集团意识，很早就开始注重企业的全球化，企业员工与领导之间交流的简单方便，公司对于员工及其家庭的大量补助，使得员工愈发忠于企业。归根究底，自从集团创立以来，它的众多政策取向就一直如此，我们在这里仅是列举一二。

当然，在米其林企业中，一切并非总是那么美好：有些时候也会出现荒年，有些时候会出现大规模裁员浪潮（特别是在20世纪上半期），有些时候让人怀疑企业的未来，有些时候企业财政极度脆弱，有些时候企业内部抱怨纷纷、决策失误，甚至有些时候在技术革新方面被美国的竞争对手完全占据上风；调整公司领导与普通员工之间关系的公司生活规则和企业文化有些时候遭遇质疑，甚至在有些时候被视为旧时的家长作风。它们当然也会引起争论。在本书中，我们非但不会否认这些不是那么正面的内容，反而会对这些反面事例（在人们的眼中，极有可能只看到这些反面事例）持有一种应该具有的认同态度。

写作本书的目的并非是要赞美一种“米其林体系”，我们也并没有要将这种所谓的“米其林体系”宣扬成一种适用于所有法国工厂的通用体系。对于米其林世界的现实情况，我们将保持着一种批判的、平衡的、理性的眼光。不过，虽然我们要保持中立态度，但这并不妨碍我们强调一种企业文化的典范性。米其林的这种企业文化，在法国工业界是非常罕见的。在法国工业界，人们往往不惜任何代

优先考虑顾客满意度，不断寻求提高质量，严格（甚至是人们往往用来形容奥弗涅人的那种严酷）的管理，注意保密，发展遇到瓶颈时注意风险计算，敏锐的商业意识和压力集团意识，很早就开始注重企业的全球化，企业员工与领导之间交流的简单方便，公司对于员工及其家庭的大量补助，使得员工愈发忠于企业。

米其林的这种企业文化，在法国工业界是非常罕见的。在法国工业界，人们往往不惜任何代价，优先注重追逐利润，相对忽视了人的重要性和企业员工关系，而这两者却是起着决定作用的。

价，优先注重追逐利润，相对忽视了人的重要性和企业员工关系，而这两者却是起着决定作用的。

总而言之，无论过去还是现在，米其林在法国人眼中一直有着非常好的形象。良好的品牌形象，使得它多次被法国舆论界评为最佳企业，就像2006年7月进行的民意调查所证明的那样。这一年的民意调查让人感觉颇像一次全民公决，米其林企业获得了86%的民众支持，负面意见只有6%。

怎么来看待这些数据？它们是对兢兢业业、脚踏实地、仿若璀璨明珠的米其林老板们的工作进行的公正的奖赏？抑或仅仅是公众因为爱德华·米其林不幸死亡而打出的同情分？在过去，如果要给被法国人溺爱的企业发放排名榜的话，米其林肯定时常名列前三甲。这一点，哪怕是爱德华担任了集团的最高领导，也一直没有改变。

爱德华就像他的父亲一样，凭借着他的真诚，凭借着直截了当的风格，很快获得了他的员工们的好感，同时又将米其林公司带上了现代化、具备更高透明度的征程。这一征程与公司以前“弗朗索瓦先生”更为传统的经营方式、极度强调保密的工作风格明显是一次决裂，一次受人欢迎的决裂。

本书的资料来源既有米其林的一些官方资料，也有一些以前发表或最近发表的有关米其林公司的资料，同时还有一些老“必氏”，包括橡胶工或工程师，由于他们不再直接参与公司的生活，所以说话能够更为自由一些。

对于一个一直以来十分注重保密的公司来说，十来位曾经在米其林工作的高层负责人和高级管理者吐露隐情，诉说米其林企业的生产制造，企业的发展，企业的认同、成功与失败以及企业的未来；一些工会负责人对这些方面做了辩解，同时对企业极度的家长作风表示不满；所有这一切都难能可贵。

在接下来的内容中，我们将注重研究这一非比寻常的传奇的历史，此为本书的第一部分。在本书的第二部分，我们将研究米其林的国际

化历程。之后，在第三部分中，探讨全球化对于唯一的一个总部依然设在外省的如此规模的法国企业有着什么样的危险。

本书未曾想面面俱到。它也不是某位专家所著，因为我本身不是专家，而是一名记者，所以如果书中有什么错误或遗漏之处，还望读者见谅。

书中内容编写事实上颇有点随心所欲。我的目的是想向大家表明，某几个人的意志和韧性到了某种程度，足可实现“愚公移山”的壮举，这甚至在法国也是一样的，虽然这个国家总是遭遇形象和身份令人怀疑、种种政策和领头人物总是不被信任的窘境。

目 录

引 言 /

写作本书的目的并非是要赞美“米其林体系”，我们也并没有要将这种所谓的“米其林体系”宣扬成一种适用于所有工厂的通用体系。对于米其林世界的现实情况，我们将保持一种批判的、平衡的、理性的眼光。

Ⅲ. 一部独特的创业史诗 001

米其林的创建者是谁？他们是如何将企业发展成为最大的轮胎制造商之一的？他们是如何成功地应对很快就愈演愈烈的全球竞争的？他们是如何涉足一些全新的领域（广告、压力集团）的，为什么要开始此类的革新？

果敢的兄弟俩 004

米其林兄弟俩“开始了一场伟大的人和产业的冒险：让技术革新服务于自由和经济发展的工具——现代交通手段”。

驭下有术的爱德华与极富远见的安德烈 009

兄弟俩外貌上非常像，一个戴着单片眼镜，一个戴着近视眼镜，两个人都留着浓密的胡须，前额光秃，脸型宽大粗犷。不过，他们俩性格迥异：一个喜好社交，活跃于巴黎上层人际圈，一个耐得住寂寞，坚守在克莱蒙费朗的工厂里。

第一个可拆卸的轮胎 012

1891年9月，运动员夏尔·泰龙骑着装备米其林可拆卸轮胎的自行车在第一届巴黎—布雷斯特—巴黎自行车赛中赢得比赛。米其林的“可拆卸”牌轮胎因此获得巨大成功。这为米其林下一步发展提供了扎实的资金保障。

汽车轮胎，前进中的革命 017

从自行车轮胎中获得巨大收益的米其林很快就进入了汽车轮胎的研发之中。在巴黎—波尔多—巴黎汽车赛中，米其林虽然没有赢得比赛，但它很好地展示了它在汽车轮胎技术上的先进性。

吉祥物“米其林轮胎先生（必比登）” 023

能“喝”掉各种障碍的“必比登”成为米其林公司的传播王牌，出现在公司各种形式的广告中：海报、邮政卡片和气球。同时它以巨大的比例出现在“米其林之家”的正门口。

现代旅行指南及地图 027

1900年，安德烈又一个天才想法得以实现：出版《米其林指南》。按照安德烈的想法，这个指南应该像随身携带的手册一样，供开车或骑自行车的人们使用。当时无论在法国还是在其他地方，汽车市场都还处在雏形阶段，发行这样的指南，无异于一场豪赌。

米其林展翅高飞 034

安德烈·米其林对于航空的迷恋从他牙牙学语的时期就已表现出来。爱德华的精力全部放在位于克莱蒙费朗卡姆广场的公司总部，对于航空领域并未在意；但他的兄弟很早就感觉到，让比空气重的机器飞起来，对于人类来说，是充满未来的技术进步。

保密文化 038

这是一种很奇特的矛盾：米其林越明白广告的重要性（因为广告，米其林才能处于法国和世界舞台前沿），它的领导人（特别是爱德华和安德烈兄弟）就越早重视保密。

首创公司福利政策 043

在法国其他大多数企业还没有意识到的时候，米其林已经在另外一个领域进行了革新：公司福利。公司为职工们考虑，实行了众多的福利措施，以至于后来出现了人们所称的“米其林城”，一个在克莱蒙费朗的城中城。

全球化中的飞跃 049

爱德华和安德烈很快就明白，要保证企业的未来，就必须在法国和国外市场保持持续发展。不过，要打造品牌，创立品牌的知名度，将轮胎销往国外，当时并没有多少选择。要进入被保护主义法令封闭或是差不多封闭的市场，就必须落户在当地，在国外设厂或设立代表处。

为避免被淘汰而革新 053

如果没有持续的革新，米其林公司不可能取得这样的成就。米其林在

很多领域都领先于时代，例如生产最早的可拆卸自行车轮胎、参加汽车赛、出版驾车人必读的米其林丛书和米其林地图。不过，米其林公司之所以闻名，主要有赖于其生产的轮胎的质量。

米其林发明了一种新轮胎——“X”轮胎 057

“X”轮胎使米其林公司在技术上比竞争对手至少领先了10年时间。技术发展迟缓的竞争对手们最后也只能复制米其林的这一先进技术。这种轮胎给米其林公司带来了巨大的利润。辐射状轮胎的发明以及发展也反映出了米其林公司永不满足的革新精神，让人感叹！

前所未见：使用橡胶轮胎的火车和地铁 062

1931年，米其林开始研制轨道轮胎，推出了第一列“米其林线”火车，即配有与铁轨相匹配的特殊轮胎的快速蒸汽火车。米其林铁路轮胎不仅消除了冲击和颤动，也消除了噪音。在“米其林线”火车上，人们可以用正常语调说话，就像在家里一样。

②. 米其林，全球第一 065

米其林集团在1974年成为全球第三大制造商，1978年上升到第二位，从20世纪90年代开始，成为全球第一大轮胎制造商。这种如此快速的攀升，其诀窍是什么？如果说米其林与其他企业相比不同，这种不同又到了何种程度？

米其林的“价值标准” 068

米其林的“价值标准”是通过公司的各种内部发行物得以在公司员工中广泛传播的，特别是通过20世纪四五十年代发行的《内部通报》以及60年代的《必氏杂志》。有一个词很早就有决定性的意义：尊重。尊重客户、尊重事实、尊重员工。

企业文化还是家长作风？ 074

米其林家族企业的力量在于一种独特的公司文化，这种公司文化从一开始便在米其林兄弟以及他们之后的公司管理者们的指引下发展起来。不管是前任领导还是现任公司高层，都喜欢使用“米其林精神”这个表达。

老“必氏”发言 078

有些人认为米其林存在一种古代家长作风、一种君主体系。这些曾

经在米其林工作的老员工对此有什么反应？他们如何看待“米其林精神”及其内涵？他们如何看待公司的未来？看看这些老“必氏”又说出了什么真相。

破除神话 096

一个不争的事实是米其林神话一直存在着。这种神话导致了一种虚假的公司形象产生：公司很节约，就像喜欢节约的奥弗涅人一样，“这是纯正的克莱蒙费朗形象，纯正的法兰西形象”。还有另外一种看法更加深了这种神话色彩，就是米其林公司始终只由一个家族的成员管理着。

企业人文主义的虚影 102

一部由女导演若瑟琳·勒迈尔-达尔诺在2001年拍摄的名为《必氏论语》的纪录片，去除了米其林的神话色彩，揭示了米其林的“价值准则”、它的公司形象以及公司老板弗朗索瓦·米其林（他以自己的方式推行独特的公司人文主义）的形象。

官司缠身的米其林 106

米其林公司曾经多次官司缠身，这使它的形象大受影响。其中的一次官司在2006年11月16日引发了一定程度上的激烈情绪。

竞技世界舞台 115

1958年，欧洲开历史之先河，实施欧洲经济共同体条约，规定在共同市场国家内降低关税并在规定期限内最终将不加任何条件取消关税。与此同时，共同体的六个成员国承诺协调各自的经济、社会、税收和货币政策。米其林充分利用这个有利时机拓展欧洲市场。

征服美洲 118

面对全球化和不断加剧的竞争，米其林别无选择，只能推进它的国际化进程。在加拿大的尝试取得成功之后，米其林开始向美国进军，将公司的未来都押在了北美市场。美国要么是米其林的坟墓，要么是米其林的黄金国。所幸的是，米其林很快就打开了美国市场，随后又挺进南美和亚洲市场。

光辉岁月 123

当时的情形就是米其林实际上是唯一制造辐射状轮胎的企业，这种旺

盛的市场需求给米其林提供了很大的发展空间。那段时间里，米其林总部派出几个团队在全世界巡回培训，忙着建立一个又一个工厂。真是光辉岁月呀！

亚洲：新的征服地 125

继美国和东欧之后，亚洲成了米其林想要征服的土地！米其林在中国的尝试始于1978年，但直到1995年才开始在中国东北的沈阳生产轮胎。如今，米其林已经控制了在中国本土大约四分之一的轮胎市场，而且中国的公路网和高速路网正处在快速发展中。米其林将其发展的前景押在了中国。

重回竞争擂台 127

曾犹豫是否要重回汽车赛的米其林，最终庆幸自己作出正确的选择，因为汽车赛为它带来了许多革新方面的启示。米其林不断将它在汽车赛上获得的胜利公之于众，公司通过这种方式表明它有能力赢得世界冠军。

3. 米其林派和“家族”的未来 135

必比登是否还能保持“喝下障碍”的能力？面对无情的竞争，它会不会反而“咽下苦果”？世界已经成为一个地球村，也许不再需要那么多的轮胎制造商。米其林要在这个世界生存，是否会被迫推行它的“标准化”？它会不会因此加入那些没有灵魂的跨国公司的行列，变成它们中的一员，即便以失去它的本色为代价？

米其林与克莱蒙费朗，一部情史 137

为什么米其林选择一个远离客户、远离重点工程师学校和政治权力中心的城市作为公司的总部？是因为地方保护还是因为其他什么原因？总之，米其林总部100多年来都在克莱蒙费朗——一个只有24万人口的普通城市。

一个上下齐心、共御外敌的家族 144

两合股份公司的公司性质，使得米其林的管理人面对股东有高度的自主权，但也造成了股东很难进行实际有效的监管。

族长弗朗索瓦·米其林 147

这位执掌米其林大印达40年之久的“族长”，不同于一般的法国企业老板，他将简朴发挥到了极致。他从不炫耀财富和奢华，只过着简单而朴

素的生活。不管他是否有意营造一种神秘，人们在工厂门口遇到他时，他或步行，或是骑着一辆Solex自行车，或是开着他那陈旧的2马力雪铁龙。

继承人爱德华 159

爱德华虽然比他父亲弗朗索瓦瘦一些，但两人非常像。他们的性格也有许多共同点：两人都非常谨慎，都信教，都做礼拜，有毅力，坚忍不拔，坚持米其林集团的“价值标准”。不幸的是，这位年轻的米其林“舵手”因渔船失事而英年早逝。

代理总裁米歇尔·罗利耶 168

这位与米其林家族关系十分密切的外姓人，在小爱德华逝世的第二天开始接掌米其林的大权。2007年5月11日，米歇尔·罗利耶在股东大会上向大会建议，将财务经理迪迪埃·米拉东和研究及工业性能部经理让-多米尼克·塞纳尔提为“不负无限责任的管理人”，米歇尔·罗利耶由此成为米其林的真正老板。

必比登勒紧裤腰带 174

米其林虽然在轮胎领域已经取得了骄人的成绩，但是面对周遭的一些不利形势，比如橡胶价格不断上涨和股票净利润下跌等，还是压力巨大。连米歇尔·罗利耶都说：“我们比任何时候都需要减少集团的整体开支，向市场提供始终更具竞争力的产品，推动我们销售量的增长。”

你争我夺，前途未卜 179

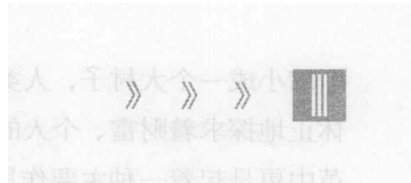
随着环境恶化、能源缺乏和全球变暖，人们对包括汽车在内的交通工具的发展提出了沉重的不利论。那如何看待这样一个世界呢？米其林会不会因此受到影响？一切都是未知数。

结 语 187

不管是米其林还是它的对手，很难说谁是保护工业航船的船长，谁是进行轮胎业掠夺的海盗。那种时代已经过去。一部分严谨的管理人和财务监督者，为了重新赢得一席之地，把目光投向了经营账户和他们的“商业计划”。米其林要继续演绎它的传奇，很大程度上取决于它是否有正确适应世界需求的能力。

附录：米其林大事记 192

Ⅲ · 一部独特的创业史诗



“米其林”这个名字从来都是与一种独特的工业冒险联系在一起。米其林兄弟爱德华和安德烈创业之初几乎一无所有，只接手了一个烂摊子，一个濒临破产的小小的家族企业。但紧接着，兄弟俩在1889年建立新的企业，并且把企业逐步发展起来，使它在后来成为一个受人尊敬、让人害怕的龙头企业，随后在轮胎业又跻身世界前列，由此写下了一部辉煌的史诗。不过，史诗不是一两天就能写成的，米其林家族为此付出了许多的努力。它能写下这么一部史诗，是因为它具备了19世纪末期大工业家们身上典型的一种企业精神：富有远见，富于冒险，面对困难一如既往，特别是疯狂的永往无畏。在那个时期，思想和决策的正确与否，能让人迅速致富，也能让人迅速破产，而当时的企业家都表现出一种疯狂的果敢。在那个时候的工业社会，不断有新技术出现，已经表现出我们今日社会的雏形。几位具有远见的企业家，包括米其林兄弟在内，都在想象着各种工具、事物和技术的发展，对发展进行预测并始终加以关注。我们现在的日常生活中依然渗透着这些工具、事物和技术。哪怕是以失去一切为代价，这些企业家仍将命运押在了这些技术上，投入到20世纪伟大的工业冒险中。

在当时的这些未来技术中，交通技术使世界发生了一场变革，其影响是任何其他技术都无法比拟的。它缩短了距离，将我们的地球逐

米其林能写下这么一部史诗，是因为它具备了19世纪末期大工业家们身上典型的一种企业精神：富有远见，富于冒险，面对困难一如既往，特别是疯狂的永往无畏。