

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

汽车帝国风云录



本书呈献给您的，是一部人类汽车的创业史，是一部风云激荡、刀光剑影的商战实录。

本书将生动地向您描述：发明世界上第一辆汽车、使“奔驰”汽车誉满天下的戴姆勒和本茨；创建世界上第一条自动生产流水线，使 T 型车产销量高达 1500 万辆的亨利·福特；提出“协调控制，分散经营”的现代企业管理原则，使美国通用汽车长盛不衰的阿尔弗雷德·斯隆；命运大起大落、救活濒临绝境的美克莱斯勒汽车公司的李·艾柯卡；创立独具特色的“丰田生产方式”，使世界汽车业进入“丰田时代”的日本丰田汽车公司创始人丰田喜一郎，及其事业继承人石田退三和丰田英二，等等。

全球的超级汽车大王及其麾下的庞大公司，都将在书中展演他们坎坷崎岖的成长历程和百折不挠的悲喜人生。

这是一幅气势磅礴的当代汽车帝国各路诸侯争夺全球霸主地位的宏伟画卷。

商场就是战场。汽车之战，正是一场没有硝烟的世界大战。

究竟谁是来日霸主，仍当待以时日。

这是一个企业神话，也是一部世界汽车工业发展史；这是一幅争霸图，也是一部世界汽车工业竞争史。

一切关心汽车的人，都会喜欢书中的内容。

赚钱之神

1954年，邱永汉在日本横滨登岸，手上仅挟着一把雨伞。

他涉足日本文坛，仅仅发表了两篇小说，就以发韧之作《香港》捧走日本最高文学奖直木奖，成为第一位获此大奖的中国人。

他的金钱文章倾倒日本，风靡台湾香港，洛阳纸贵，畅销不衰，月进百万，他也由此而赢得“赚钱之神”的美名。

他闯入东京股市，翻手为云覆手雨。经他点评的股票，说涨就涨，一直涨到停牌为止，股民招他当“股票神仙”顶礼膜拜。他写股评，也买股票，日息百万。如儿戏耳。

他投资不动产，仅在东京闲市。就竖下十几幢大楼，至今日，大地皮所值。就有几百亿日元他是东京赫赫有名的地产大王。

谁也无法想象他哪来这般旺盛的精力，他年愈七十，仍同时为10家报刊写连载，身兼理财顾问，经营数十家立业，一年还演讲200场。他是日本闻名遐迩的演说家，滔滔不绝，妙语连珠，听众反响热烈，连台上都坐满了人。

人们自然还会关注，号称赚钱之神的邱永汉，究竟赚了多少钱？

邱永汉的公司没有一家上市，并且财产分散在日本、台湾、美国、香港、中国内地等地。邱永汉是日本屈指可数的超级富豪，这一点是毋庸置疑的。

别以为他一生一帆风顺，处处阳光。他饱经磨难，挫折多多，他以他的高超智慧和非凡毅力，化险为夷，绘制出人生的灿烂图画。

邱永汉，无愧于“赚钱之神”的尊号！

美国微软公司创始人盖茨传奇

何斐 著

在 1995 年 7 月的美国《福布斯》杂志上，美国微软公司总裁比尔·盖茨被评为全世界最富有的人。他的私人财产达 129 亿美元最令人惊羨的是，盖茨的财富完全是凭个人的努力而获得的！

盖茨从无到有、从一文不名到富可敌国的创业历程。至今正好 20 年，也就是说，这期间他平均每天赚 160 多万美元。这种如有神助的奇迹。在当今世界堪称绝无仅有！

盖茨的成功，靠的是敏锐的眼光和过人的勇气。

在个人电脑发展史上。对创业者来说有几次大好发财机会。人人机会均等。但是，对于机会，有人看得准而且抓得住。有人看得见却抓丁住，更有人视而不见。而盖茨对每次机会都把握得恰到好处，所以，他成功了是普通人对现代电子科技的需求。造就了盖茨这一代巨富：而微软公司的产品则引导普通人轻易地敲开了应用现代电子科技的大门。

盖茨年仅 10 岁这位超级电脑神童其实也是一个普通人在发展历程中。他胆怯过，颓丧过，遇到的困难和阻力一次比一次大，甚至被围攻、被指控。对于他。淹没在市场竞争的狂风恶浪中的可能性，远比面临的飞跃机会要多得多。

盖茨的创业史对读者所具有的启示、激励作用，无论怎么估价。也不过 1954 年，邱永汉在日本横滨登岸，手上仅挟着一把雨伞。

他涉足日本文坛、仅仅发表了两篇小说，就以发韧之作《香港》捧走日本最高文学奖直木奖，成为第一位获此大奖的中国人。

他的金钱文章倾倒日本，风靡台湾香港，洛阳纸贵，畅销不衰，月进百万，他也由此而赢得“赚钱之神”的美名。

他闯入东京股市，翻手为云覆手雨。经他点评的股票，说涨就涨，一直涨到停牌为止，股民招他当“股票神仙”顶礼膜拜。他写股评，也买股票，日息百万。如儿戏耳。

他投资不动产，仅在东京闲市。就竖下十几幢大楼，至今日，大地皮所值。就有几百亿日元他是东京赫赫有名的地产大王。

谁也无法想象他哪来这般旺盛的精力，他年愈七十，仍同时为 10 家报刊写连载，身兼理财顾问，经营数十家立业，一年还演讲 200 场。他是日本闻名遐迩的演说家，滔滔不绝，妙语连珠，听众反响热烈，连台上都坐满了人。

人们自然还会关注，号称赚钱之神的邱永汉，究竟赚了多少钱？

邱永汉的公司没有一家上市，并且财产分散在日本、台湾、美国、香港、中国内地等地。邱永汉是日本屈指可数的超级富豪，这一点是毋庸置疑的。

别以为他一生一帆风顺，处处阳光。他饱经磨难，挫折多多，他以他的高超智慧和不凡毅力，化险为夷，绘制出人生的灿烂图画。

邱永汉，无愧于“赚钱之神”的尊号！

世界汽车发展大事记

- 1861 年
美国通用汽车公司创始人威廉·克拉波·杜兰特诞生。
- 1863 年 7 月 30 日
美国福特汽车公司创始人亨利·福特诞生。
- 1875 年 5 月 23 日
通用汽车公司继任总裁、董事长阿尔费德·斯隆诞生。
- 1879 年
德国人卡尔·本茨发明第一辆三轮汽车，他的发动机第一次采用火花塞点火。
- 1883 年
德国人特利布·戴姆勒发明内燃发动机。
- 1886 年
戴姆勒制造出第一辆四轮汽车。
- 1893 年 11 月 6 日
福特汽车公司继任总裁埃塞尔·福特诞生。
- 1899 年 7 月
意大利菲亚特汽车公司成立。
- 1899 年 10 月
法国雷诺工厂创立；后改为雷诺股份有限公司；
- 1945 年
被国有化后改为国营雷诺汽车公司。
- 1892 年
查尔斯·社里埃制造出第一辆美国汽车。
- 1903 年
美国福特汽车公司成立。
- 1908 年
美国通用汽车公司成立。
- 1908 年 10 月
福特汽车公司 T 型车问世。
- 1914 年 1 月
福特汽车公司推行“8 小时 5 美元工作日”。
- 1914 年 1 月
福特汽车公司建立第一条全过程链式总装传送带，宣告福特流水线诞生。
- 1916 年
德国巴伐利亚汽车公司成立。
- 1917 年
福特汽车公司继任总裁、董事长亨利二世诞生。
- 1921 年
斯隆开始对通用汽车公司实施大整改，提出著名的“分散经营、协调控制”的组织管理原则。

- 1920年1月
日本马自达汽车公司成立。
- 1924年
阿尔弗雷德·斯隆就任通用汽车公司总裁。
- 1924年10月15日
李·尼古拉·艾柯卡诞生。
- 1925年
美国克莱斯勒汽车公司成立。
- 1925年10月30日
福特汽车公司创造出一天生产9109辆汽车的纪录。
- 1926年6月
德国戴姆勒—奔驰汽车公司成立。
- 1926年
福特汽车公司推行“5日工作周”。
- 1928年
通用汽车公司汽车产量超过福特汽车公司，此后在美国汽车生产中一直居于首位。
- 1929年11月
福特汽车公司推行“7美元工作日”。
- 1933年12月
日本日产汽车股份有限公司成立，1934年改名为日产汽车公司。
- 1934年1月
日本丰田自动纺织机械厂成立汽车制造部，此为丰田汽车公司前身。
- 1935年8月
第一辆丰田汽车问世。
- 1936年9月
丰田汽车正式启用著名商标“TOYOTA”，此前为“TOYODA”。
- 1937年8月
日本丰田汽车公司正式成立。
- 1937年9月
德国大众汽车股份公司成立。
- 1939年8月
大众汽车公司生产出第一批“甲壳虫”牌汽车。
- 1940年
丰田汽车公司创办丰田钢铁公司，后改名爱知钢铁公司。
- 1941年
丰田汽车公司成立丰田机械公司。
- 1943年5月26日
福特汽车公司总裁埃塞尔·福特逝世。
- 1947年4月7日
亨利·福特逝世。
- 1950年4月
丰田汽车公司设立丰田汽车销售公司。直到1982年7月，才和总

部重新合并，并正式改名为丰田汽车公司；在此之前，公司名称一直为丰田汽车工业公司。

1950年5月

丰田喜一郎被迫离开丰田汽车公司。

1950年7月

石田退三接任丰田汽车公司经理。

1951年2月

丰田汽车公司开始实施“生产设备现代化5年计划”。

1952年3月26日

丰田汽车公司创始人丰田喜一郎逝世。

1955年1月

丰田汽车公司生产出“皇冠”轿车。

1956年

通用汽车公司技术中心全面建成。

1956年

斯隆从通用汽车公司退休。

1956年

艾柯卡推出“1956年56元”销售策略。

1967年8月

丰田汽车正式向美国出口。

1958年

大众汽车公司的“甲壳虫”牌汽车对美出口大获成功。

1959年

丰田汽车公司专门生产小轿车的元町厂建成；全面采用“丰田生产方式”。

1960年

丰田汽车公司中央研究所成立。

1964年4月

福特汽车公司推出“野马”牌汽车。

1966年

阿尔弗雷德·斯隆逝世。

1966年10月

丰田汽车公司推出“花冠”牌轿车。

1967年10月

丰田英二接任丰田汽车公司总裁。

1967年

福特汽车公司推出“美洲豹”牌豪华跑车和“侯爵”牌轿车。

1968年

丰田汽车公司东富士研究所成立。

1970年12月

艾柯卡就任福特汽车公司总裁。

1971年8月

尼克松总统下令对进口产品征收10%的关税。

1973年

第四次中东战争爆发，引起石油危机。

1974 年

丰田汽车公司与丰田汽车销售公司、日野汽车工业公司、大发工业公司等 16 家公司组成丰田集团。

1977 年

日本汽车年出口总量达 447 万辆，占年生产总量 51%，创历史最高纪录。

1978 年 7 月

艾柯卡被福特汽车公司解除总裁职务。

1978 年 11 月

艾柯卡就任克莱斯勒汽车公司总裁。

1979 年

第二次石油危机。

1979 年

石田退三逝世，终年 90 岁。

1980 年

丰田汽车公司除产品数量亚于通用汽车公司外，其余各项经济指标均雄居世界各大汽车公司之首。

1980 年

日本成为世界上最大汽车生产国，同时汽车出口量亦居各国之首。

1980 年

美国三大汽车公司全面亏损：通用汽车公司亏损 7 亿美元；福特汽车公司亏损 15.4 亿美元；克莱斯勒汽车公司亏损 17 亿美元。

1981 年

日美汽车贸易谈判。日本实行自动限额，将年输美汽车数量减少 8%，即 168 万辆。

1980 年

美国联邦政府向克莱斯勒汽车公司提供 15 亿美元贷款担保。

1980 年 3 月

亨利二世辞去福特汽车公司董事长职务，把管理大权移交给家族以外的人。

1986 年 6 月

日本首相铃木访欧。日本汽车输欧实行自动限额。

1989 年

日本汽车在美国市场占有率达到 30%。

1991 年

美国对日本贸易逆差达 4120 亿美元，其中汽车及其零部件占 3/4。

1992 年 7 月

日本和欧洲共同体达成协议。日本输欧汽车再次实行自动限额。

1992 年 1 月

布什总统率团出访日本。两国达成协议，进一步限制日本汽车向美国出口。

1992 年

日、美、欧三大汽车生产中心，日本成为最大的输家。

前 言

这里呈献给您的，是一部人类汽车的创业史。

自 19 世纪末人类发明了第一辆简陋的汽车，迄今不过 100 余年，而开始仅仅被视作交通工具的汽车，无论从材料到性能、从内部构造到外型设计、从生产方式到营销策略、从管理手段到科技应用、从产品风格到消费观念，都发生了极其深刻的变化，并且仍在继续发生着变化。

无数风流人物在这部创业神话中，贡献才智，谱写华章，迸射出与日月同辉的光彩。

本书将生动地向您描述：发明世界上第一辆汽车、使“奔驰”汽车誉满天下的戴姆勒和本茨；创建世界上第一条自动生产流水线，使 T 型车产销量高达 1500 万辆的亨利·福特；提出“协调控制，分散经营”的现代企业管理原则，使美国通用汽车长盛不衰的阿尔弗雷德·斯隆；命运大起大落、救活濒临绝境的美国克莱斯勒汽车公司的李·艾柯卡；创立独具特色的“丰田生产方式”，使世界汽车业进入“丰田时代”的日本丰田汽车公司创始人丰田喜一郎，及其事业继承人石田退三和丰田英二，等等。

这是一部事迹翔实、人物鲜活的世界汽车发展史。

全球的超级汽车大王及其麾下的庞大公司，都将在这儿展演他们坎坷崎岖的成长历程和百折不挠的悲喜人生。

同时，这又是一幅气势磅礴的当代汽车帝国各路诸侯争夺全球霸主地位的宏伟画卷。

19 世纪末，德国人发明汽车，欧洲成为世界上第一个汽车生产中心。但进入 20 世纪不久，便很快让位给美国。直到 本世纪 60 年代，“车轮上的美国”一直处于无可置疑的霸主地位。

然而形势在悄悄发生变化。第二次世界大战之后，从废墟中挣扎而起的德、意、英、法等欧洲汽车业，渐渐开始重振昔日的雄风；而以丰田汽车公司为代表的日本汽车业；更集各家之大成，迅猛发展壮大。在此前后，各汽车王国积极攻占海外市场，由此在全球范转内逐步形成了日本、美国和欧洲三大汽车生产基地三足鼎立的格局。

70 年代后期，日本以集中生产低耗能、少污染的小型车为主要战略战术，并借助两次世界性的石油危机，向美国市场发动了全面进攻，并最终打败美国，跃居群雄之首，成为世界最大的汽车生产王国。

在这场争夺世界霸权的汽车大战中，欧洲汽车业以其优质低产的特色，取相对保守的态势；而美日之争则被推向前台，成为全球瞩目的焦点。到本世纪 90 年代初，美国对日本的贸易逆差高达 400 多亿美元，且一直居高不下，其中汽车就占了 2/3 以上。它引起美国朝野高度震惊，纷纷疾呼筑起国门壁垒。

美国一方面调整对策，一方面谴责日本封闭国内市场；日本则一面赔笑脸说好话，一面紧紧咬住美国市场不放。美、日之间的汽车贸易磨擦火垦迸溅，愈演愈烈。

乘日本委顿之势，美国在全球范围内对日本发动了全面反击。在这一轮较量中，日本频频受挫，叫苦连天。与此同时，日本对欧洲市场的攻势也遭到了惨重的打击。

20 世纪末，日本、美国、欧洲三大汽车生产基地加快了实施各自的全

球合纵连横战略的步伐，敌我之间互相渗透，既斗争又联合，你中有我，我中有你，从而形成了关系错综复杂、敌我阵势模糊的新格局。

然而商场就是战场。20 世纪末的这场汽车之战正是一场没有硝烟的世界大战。

鏖战正未有穷期，究竟谁是来日霸主，仍当待以时日。

因此，这是一部企业神话，也是一部世界汽车工业发展史；这是一幅争霸图，也是一部世界汽车工业竞争史。

作者相信，一切关心汽车的人，都会喜欢书中的内容。

汽车帝帝国风云录

第一章 梦想成真 划时代大发明

火车吐着浓烟朝德国开来。平静的田园生活一去不返。马车商人的生意被抢走了。父亲狂怒不已，提出跟火车商打赌，谁输谁滚蛋。于是展开了一场马车和火车的竞速比赛。结果父亲丢尽了脸。儿子戴姆勒决心替父亲挽回面子，发誓要造出一种不用马拉的车辆。

1886年，戴姆勒和另一个德国人本茨几乎同时发明了人类历史上第一辆汽车。从此，一颗吉祥之星高高升起，这就是那颗闪烁在圆环之中的三角星。

1883年8月15日，这是人类渴望已久的日子，也是工程师特利布·戴姆勒一生中最走运的时刻。

在他面前，世界上第一台轻巧的内燃发动机正飞快地转动着！

这个面包师的儿子挥舞双手，欣喜若狂地高喊起来：“我成功了！我成功了！”

是的，成功了。呆在发动机前的威廉·迈巴赫，用沾满油渍的双手拭擦着自己兴奋的泪水。

为了实现这个梦想，这一对同胞兄弟在一起度过了多少个日日夜夜！这个梦想，自幼年时代就一直萦绕在他们的心头。

在戴姆勒无忧无虑的童年，父亲经常赶着四轮马车往返于城市与乡镇的土道之上。父亲那时还是一个贩运货物的马车商人，每次回家，父亲会把一大叠钞票扔给母亲，然后跳上马车，得意地把手中的鞭子甩得脆响。

可是不久，从前的马车道上出现了两根莫名其妙的铁轨，接着从铁轨的尽头，一个从未见过的庞然大物正轰鸣着滚动而来，在这个庞然大物上面，负载着父亲用马车几个月也拉不完的货物。小戴姆勒后来从大人嘴里听说，这是英国人发明的火车。

火车几乎把父亲的生意全抢走了。当火车又一次驶来，父亲气得顿足大骂：

“该死的英国佬，见上帝去吧！”

父亲既愤怒又无奈。其实，那时的火车十分简陋，作为动力的蒸汽机车上的锅炉是竖着的，样子像个压路机，功率只有10多马力，时速22公里，比马车快不了多少，烧的燃料不是木材就是煤炭。

父亲是个脾气倔强的人，居然想出一个主意，要用自己的马车和火车打赌比赛，看哪个跑得快，他要向人们证明火车是没有用的，是个害人的魔鬼，除了抢夺马车商的生意，就只会冒出浓烟，搞得到处乌烟瘴气。

比赛这一天，人们倾城而出。一条5英里长的铁路，沿线站满了人。本地的马车商人对这次打赌特别关注，因为火车商人已经答应，如果跑不赢马车，就立即拆除铁轨，火车从此不再开到这里来。

为了显示公平，比赛之前，火车和马车都规走了一定的载货重量。父亲在3天之前就开始作准备，3匹马蓄足了劲，这时和火车站同一条起跑线上，父亲一手持缰，一手执鞭，只等一声令下。

“砰！”

发令枪响了。父亲的三套马车像离弦的箭，眨眼就冲出去数百米，而火车还在原地打鼾似地启动机器。

围观的人们欢呼起来。

在人们嘲讽的叫喊声中，火车徐徐启动了，强烈的轰鸣声和滚滚的浓烟，

使人们不得不捂紧耳朵和蒙住眼睛。

待人们再把眼睛张开，发现情况已经发生了变化。

火车速度越来越快，和马车的距离渐渐拉近，眼看就要追上了。父亲从马车上站起来，不停地挥甩鞭子，三匹马汗水淋漓，撒开四蹄狂奔。马车的速度已到极限。

而火车还在加速，那从容不迫的样子让马车商们恨得直咬牙，父亲则使尽全身解数，奋力驱车。

火车开始和马车齐头并进了。火车司机故意放慢速度，探出头来朝父亲做鬼脸，而坐在车顶上的那个火车商人，则一边拎着酒瓶朝父亲挥动，一边大声取笑。

火车再一次加速，彻底把父亲的马车甩在了后头。

这次打赌让父亲丢尽了脸。

一气之下，父亲把马车卖了，开了一间面包作坊。

火车商人取得了胜利，铁轨越修越长，火车越来越多，甚至开进了城内。

在生意清淡的时候，父亲经常趴在窗口，仇恨地望着从眼前呼啸而过的火车。

这番情景，在幼小的戴姆勒心里留下了深刻的烙印。从那时起，他就一心想着要给父亲挽回面子，他也要造一种车，但决不造火车，火车虽然拉得多跑得快，但是火车只能在规定的路线上跑，它在很多方面还不如马车。他羡慕的是火车上的那个威力无比的发动机，他想，如果把火车上的发动机装在父亲的马车上那该多好，可是火车上的发动机太笨重了，他要造一个轻巧些的，造一种人们从来没有见过的不用马拉的车辆。

怀着这种梦想，渐渐长大的戴姆勒一直醉心于机械制造，起初在一家军工厂学习制造枪支，后来独立负责一家瓦斯发动机工厂，下班之后，长年累月和同胞兄弟威廉·迈巴赫一道，钻研一种“轻便快速发动机”的设计和制造。

今天，终于梦想成真！

这个汽油内燃发动机每马力约能带动 80 公斤重量，达到了相当高的转速。戴姆勒先是将自己这个发明安装在一辆“骑式车子”——一种自行车上，由此，世界上出现了第一辆摩托车。

3 年以后，戴姆勒获得了更加轰动的成功：他在一辆用 795 金马克买来的四轮“美国马车”上，装上了他进一步研制成功的发动机，以每小时 18 公里的速度，从斯图加特驶向康斯塔特。

人类第一辆汽车诞生了！

在那个发明创造层出不穷的年代，拥有汽车梦的人并不止戴姆勒一个。巴登的钳工卡尔·本茨同样梦想着公路上能行驶一种无轨的、不用马拉的车子。几乎是在戴姆勒发明第一辆汽车的同时，1886 年 1 月，42 岁的本茨也兴冲冲地夹着皮包来到专利局，获得了一种以汽油为动力的自动车的专利权。本茨的发动机达到了 4 马力，并且第一次采用火花塞点火，直到今天，每一辆汽车都还在沿用着这一原理。

在拿到专利权的几小时以前，本茨还在自己的院子试验自己发明的自动车。在众目睽睽之下，卡尔·本茨手扶车把，驾驶着这辆木制的、装有辐条的三轮汽车嘎嘎嘎地开动起来，最后一下子撞到了砖墙上面，本茨差点儿从座位上栽下来，他顾不得擦去一身的汗水和油渍，一路欢呼着朝专利局跑去。

这辆三轮汽车迄今还陈列在德国慕尼黑德意志博物馆里。

为了充分利用自己的发明，戴姆勒和本茨相继建立了自己的公司。人们奔走相告，庆贺人类这一划时代的发明。从此，位于曼海姆的“奔驰（即本茨）公司莱因瓦斯发动机厂”和位于康斯塔特的“戴姆勒公司发动机厂”，再也用不着为缺少订货而发愁。

1896年，戴姆勒设计了第一辆马达载重车；奔驰也制造出第一个计程器，并于1894年，抢在戴姆勒之前制造出了第一辆公共汽车。

1900年，戴姆勒成功地研制出一种高速新式轿车。这年3月，赫赫有名的戴姆勒工厂的大主顾、奥匈帝国总领事埃米尔·耶利内克来了，要求订购36辆新式轿车，同时提出一个颇具浪漫色彩的条件，那就是在转售这批汽车时，用他美丽的女儿的名字“梅塞德斯”作为汽车的新商标。于是，从1902年起，一颗吉祥之星就开始高悬在这家企业的上空，这就是那个闪烁在圆环之中的三角星，它装在每一辆梅塞德斯汽车的水箱盖上，象征着人类科学技术的进步和拥有者身份的显贵。

这一批梅塞德斯新车的设计，的确非同寻常，因而引起了当时人们的极大兴趣。它拥有一个长长的冲压钢柜，和一个斜置的转向柱，位于车头的是四缸发动机、蜂窝状的水箱、水泵以及连杆变速器。在以后的近50年时间里，这种结构几乎成了现代汽车的标准。

在第一次世界大战爆发以前，这种小轿车已经成为欧洲各国较为普遍使用的时髦交通工具，与此同时，奔驰发动机的马车式三轮汽车眼看着就要给梅塞德斯高速轿车挤垮，奔驰只得改产其它各种型号的汽车。

1918年，第一次世界大战结束之后，严重的通货膨胀使德国经济陷入危机之中。德国这两家最大的汽车制造厂，除了互相竞争外，还面临着美国新兴汽车工业的威胁。廉价的美国福特汽车不断涌进德国市场。奔驰公司莱因瓦斯发动机厂和戴姆勒公司发动机厂，为了避免在相互竞争中两败俱伤，也为共同对付国外汽车业的竞争，于1926年6月，合并为戴姆勒—奔驰汽车股份公司，并且统一了它们的设计和生產。10年之后，开始批量生产著名的“260”型柴油发动机小轿车。用现代眼光来看，那的确是一辆巨型汽车，乘客坐在它的后座里显得特别的小。此后不久，又生产出当时速度最快的“540K”型小轿车。而1938年生产的230马力、8个汽缸和压缩发动机的新车，便是名震遐尔的“大梅塞德斯”了。

梅塞德斯的名声大振，还得益于当时已经开始流行的汽车大赛。在德国的各次汽车大赛中，梅塞德斯赛车总是能创造出新的速度纪录，到1939年为止，梅塞德斯赛车在各类大赛中一共76次获胜，17次打破世界纪录，获得了“银箭”的美称。通过比赛，使公司的声誉得到进一步的提高。

第二次世界大战期间，公司下属的工厂几乎全部被毁，但战后在美国垄断资本的扶持下，戴姆勒—奔驰汽车公司很快恢复了生产。

1953年，由于框形底盘上的承载式焊接结构的产生，一个具有崭新意义的新产品被推向市场，它使得衡量汽车车身制造的标准朝着既美观、又安全的方向迈进了一步。此后，梅塞德斯汽车一律推行“安全客舱”，即使发生严重的交通事故，乘客的内舱也不会被挤瘪。梅塞德斯汽车特别重视安全因素，如今的每一辆小轿车上，专门为安全设置的零部件，一共有136个。

在以后的几十年里，梅塞德斯的质量不断提高，功能不断完善，几乎可以说达到了尽善尽美的地步。1973年，“梅塞德斯450EL6.9”以其尖端的

技术，被选为“本年最佳汽车”。

由于在国内外买主中享有极高的声誉，在质量相当的情况下，一辆梅塞德斯的价格比一辆日本车要贵上一倍，而梅塞德斯几乎是不在乎汽车销售量下降的，它的年产量一直控制在 70 万辆左右，仅为美国通用车的 1/9 左右。这种有钱却不放开手脚去赚的做法，的确叫一些人迷惑。

也许正是这种“饥饿销售法”，使梅塞德斯在日本小型车称霸欧美的当代，不仅顶住了日本的压力，而且增加了对日本的出口。

就在几年前的一天，一辆黑色、锃亮的大型轿车，带着轻微的马达声，平稳地驶出了位于辛德尔芬根的戴姆勒—奔驰汽车制造厂的大门，它是这种型号车的最后一辆，是 2677 辆神话般的“梅塞德斯—奔驰 600”轿车的最后一辆。

这种完全是用手工制造出来的高级轿车，历来只是世界上各国元首和少数知名人士的重要交通工具，它是身分和财富的象征。那么，这最后的一辆将属于谁呢？

戴姆勒—奔驰汽车公司宣布，它不属于任何人，因为它根本就不会被出售，在公司下面的斯图加特—温特吐克海姆汽车制造厂，有一座闻名世界的博物馆，这最后一辆“梅塞德斯—奔驰 600”轿车，将永远陈列在那儿。它意味着某种历史的光荣结束，未来将更加辉煌。

特利布·戴姆斯和卡尔·本茨的汽车发明开创了人类发展史上的新纪元，它立刻带动了整个欧洲汽车工业的迅速发展，并无可置疑地使欧洲成为 20 世纪以前世界汽车工业的制造中心，同时，又以其不可抵挡的魅力，吸引着世界各地的人们，并将这种比较先进的汽车制造技术传遍全球，在一些适合汽车工业发展的地区，激起空前热烈的经久不息的反响。

早在 13 世纪，英国伟大的思想家、实验科学的先驱者罗吉尔·培根就曾经梦想：“总有那么一天，我们会赋予运输车以难以置信的速度，而无需求助于动物！”

勇于探索的德国人终于圆了人类几个世纪的美梦，而下一个开创汽车发展新时代的重任，又似乎得天独厚地落在了充满挑战精神的美国人的肩头。

第二章 一代英豪 汽车大王福特

天性好奇，酷爱机械，7岁时，见了钟表就拆，以至于家里人一看见他进门，就会慌慌张张地把钟表藏起来。

16岁离家出走，投身底特律。33岁造出第一辆汽车。36岁创立底特律汽车公司。40岁改为福特汽车公司。45岁推出风靡美国的T型车。他由两手空空变成百万富翁。然而，有两次他差点儿把公司卖了。接着又打了一场官司，有人向法院起诉，告发他的汽车侵犯了别人的专利权……

在美国台奔（迪尔本）镇附近的一个农场主的房子里，有一个年约10岁的男孩正埋头忙碌着。他在拆卸一只大人的怀表。这是一只很漂亮的怀表，表盖上绘有帆船，金制的表背面刻着在森林中振翅欲飞的九命鸟。他把好端端的一只怀表拆得七零八落，眼看几乎还不成原了。他害怕表的主人回家发现后责骂他，因此急得直抓脑袋。

这个男孩就是亨利·福特。

怀表的主人下工回来了，他叫阿德夫，是亨利家雇佣的长工。阿德夫没有责备他，拿过怀表看看，发现怀表的机械部分全被拆过又装好了，只是外壳一时没能合严。阿德夫笑着鼓励亨利：“再仔细装一次，我看你能成一个钟表匠！”

在家里，只有阿德夫会这样对待亨利。小亨利的好奇心超乎寻常，见了钟表就拆，以至于福特家的人，只要一看见亨利回家，就会立刻慌慌张张地把钟表藏起来，担心遭到他的肢解。

还在7岁的时候，亨利就开始收集各种器械，几乎摆满了他的小房间：枕头上边吊着父亲送的“凯撒表”，床旁边的小柜子里，整齐地摆放着钻机、锉刀、铁锤、铆钉、锯子、螺拴和螺帽；而锉刀是他用捡来的铁片切割而成的，钻机则是从母亲那里偷来的棒针改造的。

小亨利对机械简直到了着迷的程度。

也是在7岁这一年，有一天，亨利跟父亲到8英里外的底特律车站，在那儿，他第一次看到了火车头。亨利对这个庞然大物非常感兴趣，以至于使那个好心的列车长允许他进入火车头，并特别为他开了一段路，亨利兴奋得简直再也不想回家了。

平时，小亨利手里拿的、口袋里装的，几乎全是捡来的机器零件，以至于父母亲从1863年生下他以后，经常逢人就埋怨说：“我们生下的完全不是一个孩子，而是一台机器！”

一般来说，每个人童年的特殊兴趣，将会影响到未来所追求的事业。而这一点在亨利·福特身上表现得特别强烈。他在晚年的回忆中，经常提到有两个人他永远无法忘记，一个是那位在底特律火车站为他开动火车头的列车长，另一位就是鼓励他了解怀表内部结构的阿德夫。在回忆录中，亨利·福特还回忆说，他对农田劳作从没有产生过一分钟的好感。这一点，使他那当农场主的父亲耿耿于怀又无可奈何。

随着年纪的增加，亨利在农场再也呆不住了。底特律当时是个繁忙的湖港，也是一个聚集着10万人口的新兴工业中心，日夜传来的机器声，好像是在对他发出某种召唤。

果然，在母亲逝世4年之后，1879年的一天，刚满16岁的亨利，不顾父亲的反对，毅然离家出走了。

亨利来到底特律城，先是在密西根车厂当见习生，日薪 1.1 美元。可是他在上班的第 6 天就被开除了，原因非常简单，因为亨利往往不费什么事就修好了损坏的机器，而那些老资格的工人在这之前费了吃奶的劲也没能修好。于是这些人便在老板面前讲亨利的坏话。

接着，亨利又到一家黄铜工厂找了份差事。这家工厂是父亲的一位朋友开的，每周可以拿到 6 美元，但规定每周必须工作 60 小时，产品简单透顶，就是制造黄铜门阀。6 个月后，亨利又辞职了。他的理由是“这里已经学不到任何东西”！

辞掉这份差事之后，由于没钱付每周 3 美元的房租，亨利每天晚上便去钟表行打工，虽说从中得到了不少乐趣，可是每晚只有 50 美分的工资，交完房租，吃饭还是个问题。正左右为难，恰好遇上小麦收获的季节，家里忙得不亦乐乎，在父亲的再三催促下，亨利暂时回到了农场。

再次回到底特律，亨利被一家专门制造湖上贸易用的船舶发动机厂雇作技工学徒。几年以后，亨利成为独当一面的熟练技工，被一位制造商雇去，在湖边及各大农场帮助安装、修理蒸汽机和汽油机。

1887 年，24 岁的亨利·福特在自己选定的职业上先后干了 8 年，不知什么原因，他突然返回父亲的农场，接受了父亲送给他的脱粒机和 40 亩土地。一年以后，他与邻居——一个富裕农民——的女儿，克莱恩·布赖恩特结了婚。

婚后在台奔的逗留，使亨利再次发觉农场丝毫也不值得自己留恋，不到一年，他终于在 1888 年带着年轻的妻子，永远离开了农场。他决定在底特律找到更合自己心愿的工作。

亨利被供应底特律全市照明及动力的爱迪生照明公司聘为机械师。他在这里连续工作了 11 年，成为公司里一位颇受器重的雇员。

1892 年，查尔斯·杜里埃发明了美国第一辆汽车。消息震动了整个美国，也使底特律兴奋不已。

亨利为杜里埃的成就所吸引，如痴如狂地翻阅当时有关汽车制造的报刊，并立即着手制造自己的汽车，这样没日没夜地折腾了 7 年。

在这 7 年中，由于生计所迫（结婚第四年生下了儿子埃塞尔·福特），他还得在动力公司上全班，试验只能从业余时间里挤，工具简陋，大多数部件得凭手工制作，制造车间只是屋后一个破旧的小木棚。

亨利还算幸运，第一辆汽车刚脱离试验阶段，就结识了同乡查尔斯·金，两人很快成了朋友。金也在致力于汽车制造，他是一位很有名气的船舶工程师，显然更有经验，他正在制造的汽车远远胜过亨利制造的那辆。

查尔斯·金这时已经完成了他的汽车，眼下他决定去巴黎，考察法国的汽车工业，为了表示特别的友情，他将自己 1894 年制造的汽车零件和图纸赠送给了亨利。

1896 年春季的一天，下着寒冷的小雨。亨利花了两天两夜的时间把各个部件检查完毕，准备试验自己制造的汽车。由于担心失败招人嘲笑，亨利凌晨两点就上街试车，妻子克莱恩·布赖恩特打着雨伞，关切地望着他启动马达。

汽车抖动着发出强烈的轰鸣声，慢慢地启动了。那时还没有车灯，车头上挂着一盏带玻璃罩子的煤油灯，亨利借着微弱的光线观察道路。汽车在树林间并不宽敞的人行道上，朝还没消褪的夜色深处驶去。

努力终于获得了成功。

这是一辆汽油机“四轮车”，没有后向齿轮，只能前进，不能后退。亨利费了好大一番功夫，才让它掉转头来。

望着试验成功的汽车，妻子克莱恩流下了欣慰的泪水。33岁的亨利顾不得一身透湿，抱住妻子一阵好吻。

从此，亨利一有闲暇就钻进百格雷大街自己那间小棚子里忙个不停。用了几年功夫，又造出了两台试验汽车。像当时的汽车制造商一样，他的行车试验也越来越公开了。不过如果在光天化日之下，他还是不敢把汽车开进底特律市的街道，因为这必然会受到马车驾驶者的谩骂和威胁，甚至会招呼一群人来把他的汽车当场掀翻，马车主的理由是“这该死的魔鬼车”会惊扰他们的马匹。为此，亨利特地去请求市长给予保护，领到了一张能在白天通过街道的特别行车执照。其实对亨利来说，白天试车比晚上试车或许更不安全，有时汽车在中途发生故障，不得不把它抛在陌生的街道上，然后步行回头取工具或是寻找沿路丢失的零件。这时，如果恰好旁边有根路灯柱子或者结实的栅栏，亨利就会用铁链将车子套在上面锁住；如果四周空旷那就苦了，顽童和一些仇恨汽车的大人就会趁他暂时离开，一拥而上，把车子推得乱跑，甚至干脆推下路坎，让它翻个四脚朝天。

1899年，亨利已经成功地制造了3辆汽车，为此受到伟大的发明家托马斯·爱迪生的热情祝贺。这显然提高了亨利·福特的声望。

就在这时，底特律几个头面人物，如威廉·梅伯里市长、麦克米兰和威廉·墨菲等人，准备投资汽车制造及销售业，觉得亨利是个不错的合作者，因此邀请亨利入伙。亨利觉得这是个好机会，以前自己一直是个业余实验家，现在就要成为货真价实的制造商了，何乐而不为，于是欣然应允。

底特律汽车公司于1899年8月5日正式成立，拥有资金15万美元。麦克米兰是最大的投资人，亨利分文未出，但拥有若干股份，而且被聘为总工程师。

亨利·福特上任后的第一宗生意，是借助梅伯里市长的政治势力揽来的，底特律邮局决定使用亨利的4辆汽车运送邮件，交货期限是10月份。

但是亨利对制造商品没有经验，在制造过程中错误百出，向外订购的零件不是尺寸不对，就是送货不及时，到了交付使用的日期，连一辆车也没有造出来。这样，底特律汽车公司终因合股人之间的不和，而于1900年倒闭。

1901年，亨利又在一伙推销商手下成立了福特汽车公司，并担任经理。谁知他重蹈覆辙，将时间和财力都浪费在一种无法销售的大马力高价格的竞赛汽车上。这样，福特汽车公司与底特律汽车公司一样，只勉强持续了一年，在1902年又解散了。

此后，亨利比以往更加努力。他继续一门心思研制赛车，希望自己的工艺成就以及精彩的驾车表演能引起社会的注意，从而好让自己有机会重新进入生产领域。

在不断的改进中，赛车的马力越造越大，速度越来越快，第一次显著成绩是在底特律市郊举行的一次汽车大赛上取得的。亨利冲到终点的样子引起了人们善意的嘲笑，因为他从头到脚都是油渍，连“领带也像在猪油里煎过似的”。亨利得了第一名。《新闻报》评论说，福特汽车的性能“妙极了”，它使福特一跃成为“全美第一流的司机”。《无马时代》杂志刊载文章，称福特为“速度之魔”。

1902 年的夏季，亨利改变了做法，不再亲自驾车比赛，他已经造出了最出名的“999”型汽车。

“999”是一辆大红色赛车，车速极高，跑起来引擎喷射出长长的火舌。1902 年 10 月，“999”参加了在格罗斯—鲍因地举行的一次隆重的汽车大赛，把第二名远远甩在半英里之后，而赛程总长只有 3 英里。

大赛后不到一个月，一个富有的煤商亚历克斯·马尔科姆逊屁股着了火似地找到亨利·福特。经过谈判，成立了福特—马尔科姆逊公司。按照谈妥的条件，双方愿意在收益方面平分，各持该公司 25% 的股权，同在董事会任职，马尔科姆逊任司库，负责销售；亨利任副总裁兼总经理，主管制造，年薪 3000 美元。这家公司于 1903 年改名为福特汽车公司。

底特律市银行家兼制造商约翰·格雷，全凭着对马尔科姆逊的信任，给福特公司贷款 1 万美元，由此被推举为董事及公司总裁。

另一个投资者名叫阿伯特·斯特莱罗，他在底特律市中心商业区附近的麦克大街有一栋两层楼的小木工厂，他用自己这份产业换取了福特公司的一小份股票。

于是，福特汽车公司没花一分钱就得到了一座汽车制造厂。

约翰和霍勒斯·道奇兄弟被马尔科姆逊说服充当福特公司的主要供应商，第一批福特车的发动机以及其它关键部件都由他们负责制造。在这以前，道奇兄弟一直在为沃尔兹汽车厂生产部件，合同签订之后，他们便立即改装设备，以适应首批投产的福利—威利斯车型的要求。

其实马尔科姆逊并没有时间来监管福特公司的业务活动，他必须尽力先把煤炭生意经营好，以此确保自己以及福特公司的财政信誉。所以，他挑选了一个名叫詹姆斯·库兹恩斯的人充当自己在福特公司的代理人。在公司开始营业时，库兹恩斯被任命为秘书兼销售经理。

1904 年 1 月起，福特汽车公司开始推销第一批产品。这种汽车再不同于亨利从前热衷的那类赛车，既实用又便宜，每辆 850 美元。亨利把这种车叫做 A 型车，并准备按照英文字母的排列顺序，陆续推出各种型号的汽车。

由于经营有方，定价合理，买卖非常兴旺，前 15 个月就售出 1700 辆，净赚红利 10 万美元。

神话般的成功使公司的两个股东冲昏了头脑。首先是那个以木工厂入股的斯特莱罗。他渴望投机发财，1905 年，将自己所有的福特公司股票，以每股 2.5 美元的价格全部抛售出去，并将这笔钱投到了金矿生意上。

接下来，精明过人的马尔科姆逊也开始忘乎所以了。他并不打算撤出对福特公司的投资，也不打算放弃自己经营成功的煤炭生意，可是他有些眼红了，试图另外办一个完全属于自己的汽车制造厂。结果心有余而力不足，贷款人纷纷登门讨债。为了躲避债主，马尔科姆逊好些日子只有东躲西藏。

1906 年，为了避免破产，马尔科姆逊只好把自己的福特股权割爱，以 17.5 万美元的价格，将他占公司 1/4 的全部股票卖给了亨利和库兹恩斯。亨利没有这么多现款，但由于已有一定的经济实力，于是向银行借到了购买这批股票的现金，并且在后来的 9 个月年用利润偿还了这笔贷款。

至此，福特汽车公司的控制权便完全转到了亨利和库兹巴斯手里。其中亨利的股权由开初的 25.5% 上升为 58.5%，成为公司最大的股东。

不久，发生了一次权力转移。随着马尔科姆逊的退隐，约翰·格雷又离开了人世。在填补空缺的过程中，亨利·福特接替格雷，担任公司的总裁。

公司初步出现了辉煌气象，福特公司迁进了一座新盖的三层楼房办公。产品销路也很好，仅一季就卖出 5000 辆汽车。成了同行中的佼佼者。1906 年下半年到 1907 年年底，当时全国性的经济萧条已露出端倪，但福特车的顾客之多却是前所未有的，公司共盈利 125 万美元。这使福特公司的全体董事们十分满意，1907 年 12 月，投票决定将公司总裁、总经理——亨利·福特的年薪从原来的 3000 美元升到 3.6 万美元。

1908 年初，亨利·福特表现出了他一生中最伟大的天才，真正开始财源亨通。经过长期摸索，他作出了一生中最重要的决定：福特公司从此致力于生产标准化，只制造经济实惠的单一品种。

应该说，亨利当时作出这个决策是适合时宜的，但是后来亨利也是栽在这个顽固不变的决策上面，真可谓“成也萧何，败也萧何”。

早在 1908 年以前，亨利就经常说，公司的产品如果不做成像“别针或火柴”那样的统一规格，就永远不可能进行大规模大批量的生产。从这时起，亨利在考虑产品的销路时，不再着眼于腰缠万贯的商贾和为体育竞赛而使用汽车的主顾，而是着眼于和自己一样的广大普通劳动者。亨利曾经满怀深情地说过，他十分希望制造一种农民们能买得起，带有活动引擎，可拆可装的大众汽车，亨利想像那是一种万能汽车，农民们可以乘它去集市，又可以拆开用来锯木头、抽水、带动农具，甚至用来碾磨粮食。

于是，在亨利整个汽车制造生涯中占有极其重要地位的 T 型车诞生了。

这种敞篷 T 型车的确百分之百的实用，浑身上下找不到一点儿装饰物。而车体轻巧，坚固耐用，简直就是一个装有四个轮子的黑色长铁盒子，一切可以去掉的附件全部去掉了。当然，用现代人的眼光来看，T 型车可能并不美观，甚至有几分丑陋和怪异，但这就是亨利·福特长期以来一直梦寐以求的大众车。

T 型车一投产就受到了广泛欢迎，每辆 850 美元，简直无须推销，主顾就找上门来了。

这种车辆在当时的确价格低廉，普罗大众都买得起，而且很快就能学会使用。那时的美国找不到一条像样的公路。狭隘曲折、坎坷不平，旱季尘土蔽日，雨季泥泞难行，是密西西比河谷农业区的道路特征，而落基山脉各州的道路更是崎岖险峻。可以说，T 型车就是针对这些恶劣的路况设计制造的。

1912 年，T 型车因征服科罗拉多州大峡谷而蜚声全美；同年，T 型车穿越从达拉斯到圣安东尼奥的开阔地，获得农田汽车越野赛一等奖。由于在各类大赛中不断取得最好的成绩，T 型车在市场上的影响越来越大了，第一年就销出了 1.1 万辆。到 1916 年亨利制造出 50 多万辆 T 型车时，价格已降为每辆 350 美元。后来，又同时推出 A 型车，到 1913 年年底，福特公司的汽车产销量已经占据美国汽车总产销量的一半，福特汽车公司成为当时美国和世界最大的汽车公司，而亨利·福特本人则获得了“汽车大王”的称号。

此时，福特汽车公司已经取得了辉煌的成就，而作为个人的亨利·福特，能够在事业上攀至如此令人眩目的高度，就最初的外部条件而言，基础是由三件大事奠定的。一是世界上第一辆汽车已经在欧洲诞生，其技术发明成果迅速传到北美洲；二是北美大陆，尤其是美国，应用这项发明成果的一切条件都臻于完备；三是将汽车投入批量生产的第一个美国人兰塞姆·沃尔兹已经开始在密执安州着手试验，亨利·福特父亲的农场正在沃尔兹试验工厂的附近。因此，可以说是时势造就了亨利·福特，但是，和亨利处于同一时代

的汽车制造者并不在少数，但所取得的成就却无法和亨利相比，这便是各人对机遇的把握和对未来的选择不同了。

今天，在美国密执安州迪尔本市城郊，人们可以见到一座高耸入云的摩天大楼。它与周围的工业建筑群相比，显得特别雄伟壮观。这就是福特祖孙三代经营长达 77 年之久的福特汽车公司的世界总部。公司在 1979 年汽车产量多达 300 余万辆，拥有资本 221 亿美元，雇佣工人 30 多万，年销售额仅次于埃克森石油公司和通用汽车公司，是名列全美大公司第三位的公众持股公司。

无论就个人还是就社会而言，这都是了不起的成功。

而在 T 型车取得巨大成功之后，1908 年和 1909 年，福特汽车公司先后两次差点儿因为急功近利，而彻底失去今天它在汽车工业中的显赫位置。

1908 年，有一个敢想、敢干、足智多谋的人物出现在福特汽车公司，他叫杜兰特，举世闻名的通用汽车公司创始人。他来和亨利商谈。请亨利出卖福特汽车公司的全部股权。在这之前，杜兰特成功地将别克、凯迪拉克、奥克兰和沃尔兹四家公司合并为一家联合公司。这次他建议福特汽车公司成为通用公司的第五分号，出价 300 万美元。亨利福特同意按此价出手，但坚持现金交易，而杜兰特执意用通用公司股票偿付，结果买卖未成。

1909 年，通用公司再次提出以 800 万美元的价格收购福特汽车公司，亨利·福特再一次表示同意出手，但仍然坚持要求通用公司交付 800 万美元现金。接着，杜兰特作出部分现金、部分债券偿付的让步。但由于亨利·福特一口咬死“一手交钱，一手交货”，结果不欢而散。

这两次交易虽说没有成功，却说明了亨利在当时对自己的事业缺乏长远的设想。如果当时这笔交易成功，年仅 46 岁的亨利就将成为拥有数百万美元财产的富翁，当然也许正由于这笔交易的流产，才使福特汽车公司在今后有了迅猛发展的可能。

1909 年至 1911 年之间发生的诉讼案，虽然使进入中年的亨利·福特感到人世险恶并且深受其累，但从生意角度来说，却帮了他很大的忙。

争端围绕一项发明专利权而展开。

早在 1895 年，美国联邦政府就授予了一个名叫乔治·塞尔登的律师兼业余发明家一项包罗万象的汽车专利权，当时的任何汽车都被包括在内。塞尔登的发明的确极有创见，时间上不仅先于亨利·福特，而且先于查尔斯·杜里埃发明的美国第一辆汽车。但是出于种种原因，塞尔登从来没有制造过一辆汽车，只是不断地向联邦专利局打报告，申请保护他的“纸上发明”。当汽车的前景变得越来越充满引诱力时，纽约一伙有钱的金融家正愁有钱没有合适的项目投资，这时赶紧找到塞尔登，买下了他的发明专利。

这伙金融家没有考虑积极建厂制造汽车，而是组织了一个特许汽车制造商协会。商会决定，美国境内只有承认塞尔登专利的厂商才有权生产汽车，条件是凡申请特许证的厂商，必须将其年零售总额的 1% 上缴商会，作为使用这项专利的税金。

在亨利推出 T 型车时，汽车业 90% 的厂商是这家商会的特许成员。1908 年，只有极个别零散的厂商处于协会统领之外，而其中规模最大、生意最盛的就是福特汽车公司。

在 T 型车产销量猛增的时刻，亨利不断地收到这样的警告信：“美国专利 549.160 号已于 1895 年授予乔治·塞尔登，他对商业用途的汽油动力车

有广泛的控制权，获得这一专利许可证的有以下一些制造厂家……你们必须立即停止生产所有汽车，否则……”亨利·福特认为商会是个不劳而获的组织，决定采取不予理睬的态度，并对前来企图说服他加入商会的人严词相对：“这分明是另一种形式的市场独占！对不合理的钱我坚决不付，付了这些不必要的专利费，成本相对提高，只会加重消费者的负担！”

由此冲突逐步升级，最后亨利被指控侵犯专利权，不得不列联邦法院出庭对质。

第一轮较量亨利败诉，法庭宣布塞尔登专利有效，适用于福特汽车公司以及所有的汽车制造公司。

亨利不服，继续向上一级法院申诉。

上诉待审阶段，亨利几乎处于孤立无援的悲惨境地，心灵受到了极大的创伤。在他 59 岁所写的回忆录中，亨利这样写道：

“我的人生道路是坎坷不平的。我们受到了由汽车制造协会这个市场团体引起的塞尔登事件的沉重打击……对我提出控诉、兴师问罪的并不是塞尔登本人，而是汽车制造协会中的那一小撮人，他们千方百计想把我们逐出汽车市场，然后自己独霸。……”

经过艰苦的辩论，亨利终于战胜了特许制造商协会。1911 年，联邦上诉法庭宣布塞尔登专利不适用于亨利·福特的 T 型车，也不适用于在美国境内制造的其它类型汽车。

这一起重大事变，使以前那些承认或是不反对塞尔登专利权的制造商纷纷脱离了特许制造商协会，而这个协会由于没有成员支持，再也收不到任何专利税，只好偃旗息鼓解散了。

这次诉讼事件，把公众的注意力极大地吸引到了福特汽车公司，诉讼期间，福特公司共售出汽车 1.8 万辆。几年之后，亨利回顾塞尔登诉讼案时，称之为这是自己所欣赏的最佳广告媒介之一。所以说，从生意方面来看，这次斗争对福特汽车公司的发展有百利而无一害。

当然，在这一时期，尤其是此后 20 年中，亨利能取得惊人的成就，关键还是在于大众欢迎他的产品。

20 世纪 20 年代之前，在美国，福特汽车公司出产的汽车，无论在数量上还是在质量上，均可称得上首屈一指，是亨利·福特创业史上的辉煌年代。尤其是在 T 型车问世之后，福特汽车公司几乎达到了全盛的阶段，无可置疑，它将进入另一个更加辉煌的时期。其令人振奋并为之瞩目的情景，正如一位名叫凯斯·斯华德的美国作家在他的一部书中写道：

“T 型车开始风靡整个美国，其胜利的最佳象征之一，就是 1908 年装在凯迪拉克广场老底特律歌剧院屋顶上的照明招牌。当夜幕低垂，万家灯火通明之时，招牌上就显示出一辆行驶中的福特汽车。它的轮子飞转，车上坐着一位艳丽的时髦女郎，长长的围巾在她后面被风拂动着。闪光的字体随后显示：‘请看，福特汽车驶过’。”

但是，在 20 世纪初，福特汽车公司的崛起与勃兴，在当时的美国，甚至在底特律，也绝对不是一个孤立的现象。19 世纪末的底特律，受欧洲汽车工业的影响，到处呈现出一片造车用车的热烈景象。到 20 世纪初，除福特汽车公司外已经很有几家颇有名气的汽车制造工厂。而且，一些目光远大的商人，为了扩张实力和垄断市场，已经开始吞并弱小企业的托拉斯行动，其中最为引人注目的人物，就是年纪仅比亨利·福特大两岁的威廉·杜兰特，

他是当今美国，也是全世界最大的汽车制造企业通用汽车股份有限公司的鼻祖。

第三章 通用鼻祖 精明的杜兰特

美丽的夫林特河畔森林茂密，名震全球的通用汽车公司就从这里发祥。第一辆汽车开到这里，马车商人杜兰特大声喝阻孩子们：“不要去坐，那不是人坐的！”可是不久，他便再也克制不住坐一坐汽车的欲望了。

底特律城机声隆隆，汽车制造业如火如荼。杜兰特顺应潮流，买下别克汽车公司。事业迅猛发展。1908年，20多家汽车公司合并，通用汽车公司宣告诞生。然而仅仅两年，杜兰特就被迫辞去了，总裁职务。通用汽车公司走完了第一段历程……这只是故事的开头。

1881年左右，在往返于底特律和庞蒂亚克的火车上，经常可以见到一个20来岁小伙子向旅客兜售雪茄，他身上背着一个鼓囊囊的帆布袋子，不停地从这节车厢走向那节车厢。他嘴里叼着一颗雪茄，发现有抽烟的人，他会马上凑过去，但并不先和别人搭话，而是自顾自地吸着雪茄，时而举到眼前看看，使人觉得那雪茄味道确实不错。这时候，小伙子才不紧不慢地从帆布袋里掏出一支雪茄来，递给跟前抽烟的人，并且用火柴替对方点上火。对方吸了几口，果然赞不绝口，问小伙子是从哪儿买到的，如果有的话，他想多买一些。小伙子便从口袋里掏出事先准备好的订单。一笔生意就这样谈妥了。

这个聪明的小伙子不是别人，他就是当代世界最大的工业公司——美国通用汽车股份有限公司的创始人，威廉·杜兰特。

威廉·克拉波·杜兰特出生于1861年，祖父克拉波是一位勇敢的拓荒者，早年，底特律西北50英里外的夫林特河畔还是一片茂密的森林，在森林边缘的一个印第安部落遗址上，住着为数很少的一群白人，他们把野生的小熊捉回家来，圈在栏里当作家畜喂养。

就是在这里，威廉·杜兰特发出了来到人间的第一声啼哭；也就是这个地方，经过克拉波的外孙威廉·杜兰特的奋力开创，成了举世闻名的通用汽车公司的发祥地。

夫林特河畔富饶的木材资源，使克拉波发了大财，后来当上了密执安州的州长。这位拓荒者有9个女儿，而威廉·杜兰特则是其中一个女儿招婿所生的。

杜兰特的父亲完全是个投机分子，整天考虑的是如何用家里的钱通过炒股票发财，结果人算不如天算，炒股连连失败，岳父严厉指责，他不仅不听，反而和岳父大吵起来，终于被岳父赶出了家门。

杜兰特是外祖母带大的，在他身上流淌着生意人所特有的敢于冒险的血液。少年时期，他就在外祖父的木材厂工作，一到晚上便溜出门去，拿着一些不知从哪儿弄来的仁丹之类的药物向附近的农夫们推销。外祖父和外祖母去世之后，遗留下来100万美元。克拉波有9个女儿一个儿子，按照遗嘱，各得1/10，杜兰特的母亲得到了10万美元。由于夫林特河畔的森林连年来遭到乱砍滥伐，克拉波留下的木材厂被迫关门了。

逐渐成年的杜兰特不能再呆在家里吃老本，于是到一家生意兴旺的雪茄厂谋到了一个推销员的职位。他推销跑动的范围很广，有时去迪尔伯恩，有时去温莎，更常去的是庞蒂亚克，因为一直都是乘坐火车，所以他对汽车的兴趣和认识，远远不如农场里长大的亨利·福特那么强烈和深刻。

雪茄厂破产以后，杜兰特又到一家自来水公司，担任催缴水费的工作，

如有时间，他还业余兼任电力公司和瓦斯公司的收费员，后来，他和夫林特铁路上的一位票务员的女儿克莱恩结了婚，俩人是在杜兰特当雪茄推销员的时候认识的，杜兰特那时经常找克莱恩的父亲买火车票。有趣的是，杜兰特妻子的名字居然和亨利·福特妻子的名字一样。

杜兰特后来成为一名马车商人，原因有些偶然，结婚以后，杜兰特不愿意再继续当一个无足轻重的收费员，他发誓自立门户，像故去的祖父那样当一个响当当的老板。有一次，他无意中认识了一位名叫道尔特的马车车厢的制造者。道尔特告诉杜兰特，他屁股下坐着这辆马车比一般的马车要平稳得多，因为里面安装了弹簧，并且告诉杜兰特，这是从 120 英里外的冷河镇买来的，那儿有火车直达。

杜兰特觉得生产这种马车车厢一定能挣上钱，立即搭乘火车赶到了冷河镇。

杜兰特后来不仅以 1500 美元买下了这家工厂，而且取得了专利权，他把这家工厂移到了夫林特。

经过刻苦经营，杜兰特终于成为全美第一的马车制造业主，拥有资本达 200 万美元。这是 1886 年发生的事情，这年杜兰特 25 岁，而此时，还有整整 10 年，汽车大王亨利·福特才能造出他的第一辆汽车。

1900 年以后，夫林特出现了一些汽车公司，虽然在当时还没有形成什么气候，但精明的杜兰特已经感觉到潜伏着的竞争危机，他开始对那些发出怪叫又散发着油臭味的铁家伙大为恼火。

第一辆出现在夫林特街上的汽车是一个喜欢捣鼓机械的法官造出来的。他经常开到街上来，引诱看热闹的小孩去坐他的车。如果叫杜兰特遇见，免不了对小孩怒喝一通：“不要坐，当心你的小命，那不是人坐的！”

而第二辆在街上跑动的汽车，则是一个从欧洲回来的工程师制造的，他并且创办了夫林特汽车公司。杜兰特便在心里诅咒：“等着瞧吧，用不了多久就会倒闭的！”而事实上，杜兰特对这种新颖的交通工具开始有了几分兴趣。

1904 年，这个身材高大、体重 135 磅的中年汉子，再也克制不住坐一坐汽车的欲望了。

1904 年 8 月的一天，杜兰特领着妻子和女儿乘坐舒适的四轮马车，从妻子家串亲返回，途中后面驶来一辆汽车，驾车的是当地一个有名的医生希尔兹。

希尔兹知道杜兰特对汽车的态度，但还是十分友好地打招呼，问杜兰特要不要试坐一下他新买下的这辆别克车。杜兰特丝毫没有犹豫，满口答应。杜兰特坐在前面的驾驶座旁边，妻子和女儿坐在后座。一路上杜兰特不停地向希尔兹医生问话，从汽车的引擎结构、耗油量、点火装置，一直到汽车轮胎的使用寿命，没完没了。

可以断言，杜兰特制造汽车的打算就是从这次试乘别克车开始的。

别克车是一个名叫大卫·别克的人制造的，别克生于 1855 年，比福特大 8 岁，也是汽车创业史上的先驱。很早的时候就组创了别克汽车公司，并于亨利·福特创建底特律汽车公司失败后的第三年，即 1901 年，推出了第一辆测试车。别克汽车的上置汽门式引擎不同于当时美国其它汽车的 L 型引擎，采取的是活塞上装有汽门的直立式结构，所以体积小，内燃速度快，因此前景颇为乐观。但是，作为开创者的别克总共只有 300 美元的股份，并因

此遭到排挤。

别克公司的主要投资者布里斯柯兄弟是以生产垃圾桶而致富发家的，由于控制着公司 95% 以上的股份，在有利可图的情况下，把别克公司卖给了夫林特的大马车制造商霍依丁，而自己从欧洲买回先进的设备，重新成立了马克斯威尔·布里斯柯汽车公司。

20 世纪初，在底特律一带，汽车制造业的确显示出一派热火朝天的景象。

1903 年 9 月 12 日的《夫林特日报》曾发表这样的社论：“历来以制造马车为特色的夫林特市，出现了由底特律转移来的别克汽车公司。据创始人霍依丁说，该公司不论引擎或零件都将在本市制造。奥兹莫比尔汽车公司年产 4000 辆，底特律的福特汽车公司年产 1900 辆。密执安州除了以上 3 家公司外，还诞生了一打以上的汽车公司，目前别克汽车公司的汽车不需多长时间就可以超越其他公司，霍依丁春风得意地笑着说出该公司的资本编列计划。”

1904 年夏末的一天，夫林特银行总经理对杜兰特说：“霍依丁野心很大，他居然买下了别克汽车公司，难道你就没有什么好的打算？”

杜兰特给问得有些发急，结结巴巴地说道：“霍依丁难成什么气候，他们连资金都不够。”

这位经理知道杜兰特的马车生产规模铺得很大，在密执安州的杰克森镇上甚至有一家被称作“皇帝马车”的高级马车制造厂，但是由于汽车的冲击，他的所有马车工厂都处于半停工状态。银行总经理说：“霍依丁的确资本不足，我看你还是把别克公司接过来吧，反正你有钱，这样决不会比你生产马车挣的钱少，何况这也是顺应潮流。”

这次谈话之后，霍依丁果然几次来找杜兰特，目的是希望得到杜兰特的巨额投资。

杜兰特终于拿下嘴里叼着的大雪茄，下定决心了：“好！我同意。”

1904 年 11 月 1 日，杜兰特当选为别克汽车公司的董事长。此后，别克汽车公司的资本增加到 50 万元，其中杜兰特拥有 32.5 万元的股份。

杜兰特取得别克汽车公司的控制权后，曾经坚定地表示，一定要超越福特汽车公司。

杜兰特迅速展开了他的积极攻势。掌握别克公司控制权后，先是不失时机地在纽约的车展中展示别克制作的 B 型车，从而轻易销掉了 1180 辆汽车，同时，杜兰特背着别克，悄悄雇了一个名叫梅森的技工，他是被凯迪拉克公司解雇的。杜兰特要梅森加紧制造每分钟 4000 转的高速引擎。一直被蒙在鼓里的别克，由此走上了早晚会被解雇的道路，这个“没有金钱观念的男人”，随着后来自己那一点儿微小的股份被别人买走，于 1929 年，悲惨地结束了自己的人生之梦。

终于，梅森造出了功率强大的引擎，在此之前，大卫·别克制造的引擎是每分钟 1800 转，而梅森的引擎比别克的强 2.2 倍。

别克汽车公司 1904 年夫林特工厂的生产量只有 29 辆，但是到了杰克森工厂开始生产的 1905 年，22 马力的 C 型车以 1250 美元的价格大量出售，一下子就卖出 725 辆，1906 年又卖出 1400 辆。

这时候，每当有做马车生意的老朋友来访，杜兰特必然会得意而又诚恳地规劝说：“马车已经过时了，把那些老古董忘了吧！像我这样，改弦易辙，

现在正是时候，再过几年，恐怕就赶不上趟了！”

1908年，别克汽车公司年产汽车8487辆，超过了福特汽车的年产量，这年福特汽车公司只生产了6181辆汽车。

1908年初是威廉·杜兰特事业的重要转折关头。大约在2月中旬，布里斯柯给身在夫林特的杜兰特打来一个长途电话，要杜兰特马上跟他见上一面，神秘兮兮地说，华尔街的摩根商行托他转告一些事情，非常非常重要。

杜兰特早就知道布里斯柯这家伙跟摩根商行交往甚密。当初布里斯柯卖掉别克汽车公司的股份，和马克斯威尔共创后来的新公司时，摩根商行给了他不少投资。杜兰特估计摩根那帮人可能又嗅到了什么气味，暗中告诫自己一定得千万当心，于是在电话里冷淡地说：“有事还是你来找我吧。”

当夜，布里斯柯就乘车赶到了夫林特。他向杜兰特转达了摩根银行的合伙人之一——巴金斯的若干行动倡议。

最后，布里斯柯明确说道：“我们要将所有的汽车企业联合起来，摩根先生是这么说的。”

杜兰特注意地听着。

布里斯柯接着说：“摩根银行想以别克、比亚雷斯、匹斯、亚诺等汽车公司为核心，建立20家汽车公司的联合企业。”

围绕这个话题，两人商讨了一整天。最后，杜兰特说：“请你转告摩根先生，我认为，就目前的情况而言，摊子不宜一下子铺得这么大。在考虑把东部，以及美国各地的20家公司联合起来之前，应该先从眼前做起，先联合密执安州附近的汽车公司，这样逐步发展会更为有利。”

“你有没有具体的想法，比如，应该首先联合哪几家公司？”布里斯柯问。

杜兰特侃侃而谈：“不用说，底特律的福特汽车公司是必须首先考虑的，然后是我的别克汽车公司，另外还有REO公司，再加上你的马克斯威尔—布里斯柯公司。以这四家公司为轴心，再想控制全美汽车市场就易如反掌了。”

所谓REO汽车公司是继福特之后成立的新公司，这是兰索姆·E·奥斯被自己创立的奥斯莫比尔汽车公司解雇后再度独立创设的公司。公司名称是以他的名字Ransom·E·Olds的开头字母组成的。

很快，摩根接受了杜兰特提出的构想。紧接着，安排由杜兰特召集上面提到的四家公司的首领——亨利·福特、奥斯、布里斯柯，在底特律举行秘密会谈。

会谈先后共举行过两次。亨利·福特首先表示反对，原因是牵头人拿不出购买福特汽车公司的现金，尽管亨利当时正被塞尔登的专利官司搞得焦头烂额，从而几度有心干脆把公司卖掉了事，但是他坚决不同意以公司的全部实力入股，他已经看出这不过是摩根企图搞控股公司的一种手段，当摩根掌握这个拟将建立的联合公司之后，必然会以投资家的身份来提高大众车的价格，而就亨利的内心而言，他只对降价有兴趣，他当时正在大量生产大众喜爱的T型车，既然拿不到现钱，他还是愿意把命运掌握在自己手里。

奥斯也是这种态度。

这么一来，就只剩下布里斯柯和杜兰特二人来推动企业联合方案了。

首先，他们这两家公司先行合并，然后再以现金和股票交换的方式，买下了评估额为180万元的奥斯莫比尔汽车公司。

奥斯被解雇后，奥斯莫比尔公司由史密斯家族控制，由于管理不善，经

营状况越来越差，1904 年还卖出 5000 辆汽车，到 1908 年，只卖出了 1000 辆。

接着，杜兰特又买下了凯迪拉克汽车公司。

凯迪拉克公司以销售大型豪华汽车为主，当时销售额也在不断下降。但是，杜兰特对凯迪拉克的贵族风格很感兴趣。凯迪拉克在 1904 年卖出 4000 辆，1907 年降为 2700 辆，然而它却很受大都市的上流社会人士的欢迎。

联合方案之所以能够进行到这个地步，主要是华尔街的摩根财团在背后操纵。在杜兰特和布里斯柯两家公司合并时，摩根财团同意承担新公司全部股份（150 万美元）的 2/3，也等于说，两家公司只要有 1/3 的现金就可以合并。但是，当杜兰特以这个合并方案为基础，又开始进行奥斯莫比尔和凯迪拉克的交涉合并计划时，摩根亲自派人前来干预。

在激烈的辩论中，杜兰特慢慢明白了，摩根早就怀有私吞利息和侵占公司的野心。精明的杜兰特警觉到，股票一旦停业变动，摩根便会独占企业联合后的利润，然后逼自己滚蛋。这是一个早已布置好的圈套，他可不能上这个当。

1908 年 7 月 31 日，纽约时报登载了这样一条消息：“汽车业界首次大联合计划正在进行之中。该计划称，本企业联合中设立的新公司名叫 International Motols.....如果此计划付诸实施，则今后美国的汽车业有可能在大资本下一体化。新公司的优先股有 1400 万元，普通股 1100 万元，合计 2500 万元.....”

这条令人震惊的消息最终迫使摩根财团暂时退出了企业联合行动。因为当时美国正处于罗斯福执政时期，反独占、反垄断的民众舆论正日益高涨。罗斯福总统多次公开发表演说，代表政府明确表示反对一切形式的对市场经济的垄断。在这种情况下，摩根财团不得不做缩头乌龟了。可是，究竟是谁泄露给报纸这个企业联合的大秘密呢？

有可能是拒绝了企业联合的亨利·福特和奥斯，也有可能是杜兰特。但这至今还是一个谜。

不过从摩根后来的表现来看，至少摩根一帮人是怀疑杜兰特的。随着摩根财团的退出，布里斯柯也像只跟屁虫似地退出了这幕联合剧。

勇敢精明的杜兰特顺势而起，信心百倍地独占了企业联合计划。有限的资本使他无法垄断整个汽车制造业，他用不着像摩根那样担心受到政府和有关法令的钳制。联合计划只会给杜兰特带来好处。

杜兰特开始单枪匹马推动汽车联合公司成立的计划。

1908 年秋天，由杜兰特发起，在新泽西州成立了通用汽车公司，以股票调股票的方法，把 20 多个制造和销售汽车及汽车零配件的公司合并起来了。这些公司包括：产销汽车的别克、奥克兰、奥斯莫比尔、凯迪拉克等 4 个大汽车公司，以及 15 个较小的汽车公司，3 个卡车制造公司，10 个汽车零配件公司，还有 1 个推销汽车的公司，即加拿大麦克拉夫林汽车公司。

但是，这时的通用汽车公司还只是一个控股公司，所辖的各公司是独立的经营单位。杜兰特在组成通用汽车公司之后，既没有建立必要的公司管理机构，也没有建立必要的现金储备，只是依靠卖车得来的现钱支付工资和原材料费用。尽管公司的销售收入由 1908 年 2900 万美元上升到 1910 年的 4940 万美元，然而，1910 年上半年，由于汽车销售量下降，杜兰特连支付工资和购买原材料的资金都周转不动了。

为了渡过难关，杜兰特向当地银行举债未成后，又向东部财团求助。当时波士顿的李·希金森公司和纽约的锡立格曼公司愿意帮助通用汽车公司渡过难关，但是条件十分苛刻，不仅要求杜兰特辞职，而且要采用投票信托的方式来控制公司。

1910年9月，通用汽车公司董事会授权的希金森公司和锡立格曼公司举债1500万美元，同时宣布11名董事退休。

为了公司的生存，威廉·杜兰特无可奈何，只能被迫辞去才当了两年多的总裁职务。

通用汽车公司以杜兰特的落魄结局走完了它的第一段历程。

这年秋天，取得了通用汽车公司控制权的新的领导班子，对公司进行了大改组。但是毫无成效，一直到投票信托于1915年10月1日到期为止，公司还是一个松散的联合组织，很少受到公司总部的控制。在这并不算短的5年里，通用汽车公司无论在经营管理上，还是在生产销售上都没有丝毫起色。

当时不少报纸预言，“通用汽车公司正一步一步走向死亡，生还的希望至少在目前还无法看到”。

但与此同一时期，亨利·福特独自当家的福特汽车公司，却在大刀阔斧地改进生产技术，随着T型车的销售量剧增，钞票洪水一般朝亨利滚滚而来。亨利气壮如牛而又毫不懈怠，产品供不应求，他要让生产效率增长百倍，千倍！他天天在工厂里窜来窜去，甚至经常连家也不回，干脆睡在公司里。

就在这苦干加巧干的技术革新过程中，一条举世瞩目的汽车生产流水线诞生了。

杜兰特的下场确实让不少人嘲笑，不过亨利可没有嘲笑任何人的时间，甚至亨利并不认为杜兰特从此就真正倒下了，他得抓紧时机，自己给自己插上翅膀，蓝天是大家的，飞得怎样却完全靠自己。

第四章 空前创举 神奇的流水线

1914年至1925年，福特汽车公司每生产一辆T型车，从93分钟缩短到10秒钟。汽车如同流水一般驶出“玻璃大厦”。从1908年开始，到1927年为止，19年时间生产出1500万辆T型车。它所倚仗的，就是举世闻名的“福特总装流水线”。

然而，无人知晓，流水线诞生的直接诱因，不过是亨利·福特从屠宰场获得了启示，他觉得宰牛流水线正好和生产汽车相反。亨利大发其财，而流水线上的工人却怨声载道。

T型汽车出现之后，福特汽车的市场占有率不断扩大，但是由于生产方式的陈旧，使福特汽车无法满足市场的需求。实际上，福特汽车公司1908年生产T型车的设备条件，和5年前在斯特莱罗木工厂房中的造车条件相比没有多大改进。

福特汽车公司和当时底特律其它汽车公司一样，完全依靠技术全能的工人组装汽车。技工必须不停地从这种工程跑向那种工件，不停地取零部件，往返跑动，在这个过程中浪费了大量宝贵时间。后来略有改进，到1908年，组装工人无须再离开岗位去取工具或零部件了，工厂专设了传递工，就像护士给主刀大夫递送手术器械；原来是一名技工负责从头至尾完成一辆汽车的组装过程，后来改由数名技工各自负责特走的几道工序，同时组装同一辆汽车。但是这种经过改进的生产方式，仍然经常造成混乱局面。

亨利清醒地意识到他们的生产方式必须作进一步改革。1908年底，决定请沃尔特·法兰德斯进厂主持这项改革。

法兰德斯是当时公认的工厂专家，他不仅是一个机械商人，而且也是引导美国走向大量化生产方式的大功臣。他出生于美国东北部的弗莱蒙特州，曾担任过圣家缝纫机的对外业务员，为了使缝纫机生产规范化、标准化，从而达到大批量生产的目的，做了极有创造意义的工作。他除了提出大量采购标准部件外。还提出了流水作业的生产方式。亨利认为只要法兰德斯能够把他关于缝纫机生产流水线的构想，结合福特厂的实际情况加以灵活运用，完全可能给福特厂带来根本上的改观。

可是能人有能人的本领，也有能人的架子，亨利几次派人去恭请，法兰德斯均避而不见，亨利只好亲自前去，“三顾茅庐”之后，法兰德斯接受了请求，表示愿意替福特厂服务，但是，法兰德斯最后说：“我有两个条件，你必须答应。第一是我个人的工资由我自己定；第二是我有权自由地干预生产的所有环节。”

亨利考虑了一下，当即决走，任命法兰德斯为福特汽车公司的生产经理。在工资方面更没二话，亨利最后还说：“工资除外，如果你能在12个月内生产出1万辆车，我还要发给你2万美元的奖金。”

这是从未得到过的待遇，法兰德斯深知亨利求贤若渴，以生产发展大局为重，于是很快走马上任了。

法兰德斯以自己的名誉担保，日以继夜地干。他将旧设备加以改装，又添置新设备，简化了公司千余名工人的工作程序，最后，1万辆车的年度指标终于提前两天完成。

可是就在亨利对法兰德斯的信任日益加深，并准备进一步倚重他的时候，突然被人挖了墙角——在底特律新建工厂的韦恩汽车公司抢走了法兰德

斯。

亨利·福特苦苦挽留，无奈法兰德斯去意已定。

这以后，把经法兰德斯改造过的工厂和福特公司的其它老厂比较，老厂的设备和生产方式就显得特别落后了。值得庆幸的是，亨利从法兰德斯那里学到了金钱所不能买到的生产和管理技术。

“还是靠自己吧！”亨利这样对自己说。

亨利决走淘汰扩建规模明显受到限制的老厂。

亨利的手下人报告，在底特律市郊的高原公园有一大片廉价地皮。亨利悄悄地去看过几次，觉得在这儿建一座新厂非常之妙。于是买下了这片地基。接着，亨利把设计高原公园新厂的任务交给了 27 岁的年轻设计师阿尔巴顿·康。在此之前完成的别克汽车新工厂也是阿尔巴顿·康设计的。

康指着图纸征求亨利的意见：“我准备把这个厂设计成长 865 英尺，宽 75 英尺，四方形的 4 层楼建筑，以钢筋混凝土为材料，你看行吗？”

“我看可以。”亨利对康的设计相当满意。

康又说：“这幢新建筑的外观，玻璃要占总面积的 75%，这样无论是阳光灿烂的白天，还是明月高照的夜晚，看上去都会像一座神奇的殿堂。”

如果是一般人，当时对这种设计简直会觉得不可思议，几乎所有的墙面都用玻璃围成，这不是太浪费了吗？而亨利却对此赞叹不已，满心欢喜他说：“这真让我太喜欢了！我想今后在这儿工作的人们也会跟我一样喜欢这座厂房。外人看见，至少得承认我这座新厂在设计上目前是第一流的！”

接着亨利又指出：

“旁边这栋玻璃屋顶的一层楼建筑用来作机械厂房，总厂和这栋厂房之间用钢梁沟通，上面设置吊车，这样一来，制造完成的引擎就可以通过吊车搬运到总厂进行组装。”

这座新厂于 1910 年开工生产，福特汽车厂组装方式的伟大革命就是在这里进行的。

亨利的第一步重大改革，就是反复改组各部门的工序。有人曾经说过，亨利创建组装流水线是受到“科学布局之父”弗雷德里克·泰勒几年前在美国钢铁业提出的流水线生产理论的影响，这种说法也许有一定根据，但是，据与亨利关系密切的人士透露，底特律的肉类食品工业屠宰系统才是诱发亨利产生用大规模大批量的流水作业线组装汽车的直接原因。

据说，在重金聘请法兰德斯以前，亨利曾经多次一个人开着汽车，悄悄跑到底特律市的一家屠宰场去观察，他看到一条条活着的整牛被杀死之后。用钩子挂在不停地运动着的传动杆上，工人们站在固走的工作台上，把牛一块块地肢解开来，最后整条牛全部变成了无数个碎块。亨利当时受到一种启示，他的汽车制造不正好与这相反吗？

亨利就是这样把屠宰流水线的原理灵活地运用到汽车组装上面。并且竭尽全力，不断地把汽车生产流水线推向完善。

这意味着亨利不仅生产出一辆辆汽车，更重要的是，亨利同时还生产出一套更加科学更加富有效率的现代生产方式。

1910 年，福特汽车公司在流水线生产方面虽然已经取得了辉煌的成就，但是，生产线上的加工部件仍然是用笨拙的方式进行传递的，即靠人力从一座工作台搬运到另一座工作台。后来安装了一系列重力滑槽，将各工作台连接起来。前一名工人完成自己的工序之后，便可利用身边的滑槽将自己加工

过的部件滑向下一座工作台。这一项改革，特别是在轻小部件的加工方面效果更为显著。

1913年初，福特汽车公司已经停止使用旧式的静态组装法，而改为将底盘和车体60个一排依次摆开，每一个底盘分别安放在一对木马上面。工人们不再像过去那样要等全部装完一辆再装另一辆，而是要求他们不间断地从一个工作位移向另一个工作位，不断重复各自特定的动作。这样一来，以往的全能组装工被分解成了“轴工组”、“发动机组”或者“喷漆组”等小组中的一员，第一组后面是一群助手和传递工，这些辅助技工的职责是保证组装工的工具和零部件供应。

很显然，这样的生产程序是不能满足福特车的定货量和生产规模不断发展的需要的。因为生产规模越大，情况就会越糟糕，以前只需几百个人的工作场地上，现在却挤着上千个繁忙的工人，大家摩肩擦背地四处穿行。互相干扰，搞得组装线混乱不堪。一直到1913年夏天，福特厂的工人即使全力以赴，组装好一辆T型车，最快速度也需要12小时零28分钟。

于是继续改进，利用纯机械方法安起了一套简陋的装置，使工件处于“不断运动”状态，让运动着的装置把工件送到工人手边，而不是像从前那样，工人跑动着去取工件。这项改革技术被应用到发动机、主轴和磁电机组三条供给线上，效果远远胜过重力滑槽的传送效果，试验颇为成功。但是也造成了灾难性的局面。因为这样一来，弄得组装线的最后一段空前紧张，组装工们对源源不断地运送到面前来的工件应接不暇，最后甚至被洪水一样涌来的机械部件所淹没。

亨利针对这种情况，又想出了一个办法。他想，既然“运动组装法”能在供应线上大显神通，为什么不把它在总装线上推广开来呢！

经过几个星期的反复试验，“运动中的组装线”历尽磨难，终于取得了成功。

1913年8月，福特公司在高原公园新厂演示了“运动中的组装线”。公司的所有高层人物都兴致勃勃地前来观摩。亨利·福特还特别穿了一套新买的白西装，鲜红的领带映照着他一脸的喜气。

试验演示从车底盘开始运行，以成品T型车终止，由一根卷扬机上的钢索缓缓牵动，经过一条250英尺长的通道，前进的每一分钟都处于“生产之中”，6名受过专门训练的组装工参加了表演，他们随工件移动，时而行走，时而“坐乘”，零部件及所有的必需品全都提前堆放在沿线选定的位置上，伸手可得。当钢索运动到终点，一辆崭新的汽车便诞生了。

组装获得了空前成功，亨利为世界汽车工业史写下了光辉灿烂的一页。

亨利立即下令，再建造两条运动式总装线。

1913年年底的一天，由于一次意外的停车事故，促成了又一项重大改革。

那天，有一条处于运动状态的总装线不时出现故障，不是超载停止传动，就是运动太快，突然在强大的张力作用下发生断裂，整条钢索上面的车辆一齐翻滚出来，撞在墙上，差一点毁了整个厂房。

亨利得到报告，立即赶到现场，发现问题出在钢索上。他带头设计、研究，终于找到了一个既能自如地控制运动速度又能确保安全的办法。

1914年1月14日，高原公园厂出现了第一条全过程链式总装传送带。

3个月后，福特汽车公司无比自豪地宣布了一项崭新的世界纪录：它能

在 93 分钟之内，从无到有地组装成一辆汽车！

总装流水线的诞生，使福特汽车的生产成本不断降低，销售量不断扩大。从下面的统计数字，以福特厂的主要产品 T 型车为例，可以清楚地看到这一点。

1908 年	850 美元
1909 年	950 美元 (产量 13840 辆)
1910 年	780 美元 (产量 22727 辆)
1911 年	690 美元 (产量 53488 辆)
1912 年	600 美元 (产量 82388 辆)
1913 年	550 美元 (产量 189088 辆)
1914 年	490 美元 (产量 230788 辆)
1915 年	440 美元 (产量 394788 辆)
1916 年	360 美元 (产量 585388 辆)

福特汽车公司的 T 型车自从 1908 年问世以来，到 1927 年为止，在整整 19 年的时间里，总共产出了 1500 万辆。

如此巨大成就的取得，不能不首先归功于亨利·福特本人。曾经有人问亨利：“是什么力量推动着你？”亨利回答说：“因为我有一个愿望，就是要以每分钟一辆的速度生产汽车。”

这种回答当然不够全面，但是也可以从中看出亨利持之以恒的敬业精神与经营思想。他矢志于为大众造车，他还曾经说过，他造车艺术所追求的经济性目标，就是每加仑汽油可跑 22 英里，而且时速可达 47 英里，最终愿望是使每辆 T 型车的成本下降到 260 美元。

可以说，通过流水组装线的诞生和进一步完善，亨利·福特基本上实现了他的愿望。

1925 年 10 月 30 日，福特厂一天造出 9109 辆 T 型车，平均每 10 秒钟就造出一辆，所有与福特厂竞争的厂家当时都无法打破这项纪录。

有人曾经说过，亨利不仅生产出汽车，而且生产出一种方法，这就是著名的“福特生产方法”。与此同时，亨利还生产出了一种人类的生活方式。

1913 年，福特厂的一般技术工人仅仅是从事组装或机器操作，工作比以往更加单一、繁重，也就是说工人在劳动中对智力的要求减低了，相反，对体力的要求却加强了。普通工人不得不一口气坚持 4 个小时千篇一律的半自动式动作，除了单调、枯燥，就是精神高度紧张。实质上，人已经不是人，而是一台“人肉机器”。凡是看过卓别林主演的《摩登时代》的人，恐怕都会记得，银幕上的喜剧大师双手握着一只大扳手，不停地旋扭着眼前稍纵即逝的流水线上的机件螺帽。大师所控诉的正是和福特工厂 1913 年流水线上工人们一般的苦难。

在组装线建成之前，福特公司普遍实行一种促进生产、调动个人能动性的奖金式的工资制度，亨利那时候也显得对工人们特别客气和友好，尤其是对那些有所发明和创见的雇员，不论职位高低，都视为朋友，常常把某一个人拉到一旁，塞过一叠钞票，然后拍拍对方的肩膀，说：“没什么，这算不了什么。”这种情景在工厂里差不多每天都可以见到，以至于工人们之间也常常拿亨利这句话来互相取乐，“没什么，这算不了什么！”打开纸包一看，常常是迭废纸。厂房里欢声笑语不断。由此可见那时候工人们的工作热情是何等高涨。

但是，机械传动式的流水组装线试验成功并投入运行之后，亨利·福特立即取消了这一物质刺激，重新回到了最初的小时工资制。

由此可见，组装线的推行，不仅使普通工人失去相对自由地运用自己所具备的各种能力的可能，而且还丧失了改善工资状况的可能，他们的最高工资被固走在每天 2.34 美元。

也就是说，生产技术的改进并没有给工人们带来甜头，恰恰相反，工人们被自己造出的组装流水线折腾得紧张不已；吃尽苦头。所以新技术新发明在福特工厂越来越丧失民心，深受其苦的工人们开始成群结队地辞职离厂，这一带的其它工厂并不像福特厂这样搞得人精疲力尽，至少能有偷空到外面撒泡尿的时间，而每天的工资同样有福特厂这么多。

组装流水线成功后的 1913 年，福特厂的劳工队伍的变更率高达 38%。劳工们对这种新的机械操作法深恶痛绝，而到 1913 年底，公司每添 100 个工人，其招募额就要定到 963 名。

亨利·福特清楚地看到劳工队伍的不稳定给公司造成的巨大经济损失。因为成千的新工人进厂之后，每人都有一个慢慢学习的过程，到他们学会做自己的工作之前，要花掉不少用于指导培训的费用，平均每人要耗费 50 至 100 美元。而且，在生产中拖后腿的往往就是进厂不久的新工人。令人痛心的是，往往等到这些新工人成了较为熟练的工人时，他们就要跑掉。1913 年，福特厂由于工人不安心生产，或者说逃避超负荷、低工资的劳作，所造成的直接经济损失达到了 300 万美元。

经过审慎考虑，亨利提出了营救公司的重大策略。

1913 年末，初步制定了 5 美元工作日的方案，并于 1914 年 1 月 5 日向全世界宣布了这个计划。

福特公司的业务经理库兹恩斯对云集在高原公园厂的记者们宣称：“福特汽车公司将在工人报酬方面，实行一项工业世界迄今未曾有过的最伟大的革命。公司将实行 5 美元工作日，任何合格的福特厂的工人，即使是最低工种，即使是车间清洁工，也决不会例外，我们认为，社会正义先及亲友。”

库兹恩斯还说，除“利润分享”计划外，公司还将 9 小时工作日改为 8 小时工作日。并且从今以后，福特厂内工头随意解雇普通工人的行为要受到工人上诉权的制约。另外，公司还将设立工种调换部，负责监管工人的工种调换，以保障工人找到适合自己的工作岗位。最后，库兹恩斯还代表福特汽车公司许下诺言：公司保障雇员在一年内的职业稳定，即使在生产淡季无法进行汽车生产，也会送工人去农场劳动，同样发给工资。

亨利站在库兹恩斯旁边，对计划给予了热情的肯定。亨利说：“我认为，5 美元工作日和 8 小时工作日应该马上实行，我宁愿在本厂出现几万名富裕、满足的工人，也愿意在我的公司里看到一小撮新贵族和百万富翁！”

亨利的讲话激起了一片热烈的掌声。

亨利最后还宣布了一条振奋人心的消息，福特厂即将招收 4000 名新工人。

就在亨利宣布 5 美元工作日和招收新工人的第二天清晨，1 万余名申请者冲到了福特厂的大门外，大家一边猛力捶打着福特厂的铁门，一边发疯般地嚎叫：“5 美元！5 美元！”

疯狂的求职者分别来自中西部的印第安纳波里、辛辛那提、密尔瓦基等地，人们都是从报纸上看到招工的消息。面对这种混乱不堪的局面，福特汽

车公司只好亮出警示广告：“底待津市民优先！”

但这种广告牌根本不起作用，求职者继续从全国各地朝福特厂涌来，到1月12日，福特厂的门外已经拥塞着15000余人，周围的栅栏被挤倒了，女人发出尖厉的叫声。当时天气十分寒冷，很多求职者已经几顿没吃上饭，许多人等得不耐烦了，但大家都克制着。

当时没有发生暴乱，是因为缺乏由头。1月17日，早晨5点钟左右就有2000名求职者赶到福特门前排队，等候应招。更多的人头天夜里就一直守在原地，大约有上万人因为又冷又饿，大家互相挤在一起，使福特公司上早班的正式工人也无法通过，接着，八方汇集的人潮把工厂的各条通道全部堵塞了。当厂方试图从人潮中打开一条通道时，人们终于到了忍无可忍的地步，先是互相推搡，接着便扭打起来。警察很快闻讯赶来，于是，上万名求职者和警察之间发生了两个多小时的混战。最后警方动用两只高压水龙冲散了人群。当时至少有3千人被浇湿，气温在零度左右，刺骨的寒风从西北方的开阔地带袭来，人们冻得嘴乌面白，浑身发抖，赶忙逃窜，寻找暖和的地方。另有一些不甘屈服的人，不断地向警察掷石块和空瓶子还击。福特厂的许多玻璃在混战中被击得粉碎。

社会上不少言论把这次事件归罪于亨利·福特。

金融界对亨利的激进政策愤怒不已，攻击他日薪5美元的做法实际上是一种欺骗性的策略，“薪资革命”的目的不是保护劳工，而是为了避免罢工，因此这是一种无能和可耻的行为。主要城市的报刊纷纷载文，说亨利·福特是幻想家、追名逐利者，他的愚蠢做法将会导致一场全国性罢工的传染病。

《华尔街日报》的老板们把5美元工作日，说成是犯了“经济罪”，而已也违反了道德规范，即把“圣经上的原则”误用到了“不该应用”的领域。美国的最大金融报纸《纽约时报》也使用了同样激烈的措辞，它谴责亨利的计划是“道地的乌托邦幻想”、“从一诞生就包含着失败”。当然，也有不少舆论支持和赞扬亨利的做法，但都被一片责骂声淹没了。

当时正反两面的舆论都显得过于走极端，公允的评价十分罕见。

不久之后，那些诅咒福特汽车公司会因为5美元工作日而破产的批评家们，就不得不为亨利付出较小代价而换来巨大利润的事实而惊叹了。他们竟然没有想到，亨利·福特从来就不是什么慈善家，他是一个货真价实的商人，只是他比一般商人更加狡黠而已。

不到一年的时间，人们都清楚地看到，新的工资制度不仅没使福特公司赔本，反而大赚特赚。因为这种手段激励雇员发挥了更高的生产能力，使用在每件产品上的资金比以往更少了。车间里人人竭尽全力，产量猛增，不久就远远抵消了提薪的花费。福特汽车公司1914年纳税后的净收入是3000万美元；1915年2400万美元；而1916年达到了6000万美元。

亨利所采取的这种加薪政策，有以下凡方面的实际意义：第一是搜集了劳动力中的精华；第二是使生产大大加速；第三是非常阴险的，它表明凡是被招进福特厂的工人，他只有驯服地去适应机器的新要求，否则只有被解雇，而且被解雇之后再也找不到比福特厂薪水更加丰厚的服务处所，高工资相对来说等于断了工人另谋高就的念头；第四，福特对雇员要求更加严格，凡不合5美元工作日要求的雇员，厂方将借口改组劳资安排而进行剔除，这才是亨利·福特放心推行5美元工作日和8小时工作日的初衷，这里完全表现了亨利作为一个商人的精明，而这种惠而不费的政策给他赢得了数不清的美

誉。

亨利曾在自己的良传中坦白了为什么推行 5 美元工作日的原因。亨利写道：“8 小时 5 美元工作日的决定，是我们做出的降低成本的最佳措施之一。……”

亨利一向把自己 5 美元工作日的恩惠看作是纯粹的生意经。有次亨利的朋友当面称赞他的 8 小时 5 美元工作日是“人道主义”之举，亨利嘲讽他说：“这只是一笔好生意。”而当记者问他对慈善事业的看法时，亨利几次这样刻薄地说：“对这个我不懂，反正我一分钱也不会掏。”

在实行 8 小时 5 美元工作日的日子里，亨利收到过一名爱尔兰移民雇员的妻子写给他的一封信。信中这样写道：

“我一个雇员妻子的身份向你投诉，若有冒犯请你原谅。

“对于丈夫的调薪我们由衷感激，但事实上，高原公园厂的作业方式无异于南北战争前茅草田的奴隶制度。我的丈夫由于工作的超负荷和夜班的增加，几乎丧失了人性。贤明的亨利先生，相信你了解人决不是机器，不能光工作而不休息。近日来，我总是祈求上帝让我的丈夫不要每天从工厂回来之后，总是精疲力竭地躺下。

“一天 5 美元的薪水，虽然是你的恩赐，但是这样的作业制度十足毁灭了我的家庭！”

据亨利晚年回忆，读完这封信他气得直咬牙，打算马上派人把这个爱尔兰移民雇员辞掉，但是由于中途插进一件公务，他只好暂时把这封信塞在什么地方，事后居然忘掉了。好多年过去，在清理文稿时又偶然发现了这封信，于是再读了一遍，这一次的感觉和前一次完全不同，他马上打电话找那个女人的丈夫，但是下面的人报告说，那个雇员早在几年前就离开了福特厂。

这件事只能表明亨利·福特到了晚年才多了一些对人的关注，我们不能否定这种忏悔意识在人类社会中的意义，但是亨利也从不后悔他在中年时期所做过的一切。“我只能那样，否则就不可能有今天的负疚心情。负疚毕竟是轻松的，而当时我非得把脑袋掖在裤腰上干不可，不能太讲良心。”亨利这样说。

“不能太讲良心”，可能真是亨利的大实话，就在他拼命推动福特公司向前发展的同时，许多野心勃勃的财团和商人正朝他张开血盆大口，伺机要把他吞并甚至完全吃掉。一度被排挤出通用汽车公司的杜兰特也在奋力卷土重来，亨利·福特深知自己真正的竞争对手不是别人，而是这个实力雄厚的通用汽车公司，是这个很快就会掩杀回来的倔强的威廉·杜兰特。

因此他也必须磨刀霍霍，随时迎接老对手的挑战。

第五章 潮起潮落 总裁跌下宝座

总裁职位丢了，两次婚姻破裂，儿女离他而去……仅仅几年时间，杜兰特几乎什么都失去了。而他最不甘心的，是被自己一手创立的公司所抛弃。就在这时，又一个美丽女郎投入他的怀抱，并给他指点迷津。杜兰特再度奋起，趁“通用”债务危机，买下控股权，再次登上通用汽车公司总裁的宝座。然而，他到底缺乏管理才能，在新的经济危机冲击下，他第二次，也是最后一次交出了总裁的权力。没有人再给他机会，也没有人可怜他，包括那个曾帮助他获得成功的美丽女郎。

入夜，座落在底特律市南部街区的紫丁佛尔大酒店开始了它纸醉金迷的夜生活。各种各样的有钱人，成双结对地朝这里汇集。一楼的营业大厅里，喝酒逗乐的喧嚷声响成一片，乳房高高耸起的侍应女郎穿行在男人们肆意喷出的烟雾之中。大厅一侧的小舞台上，来自西部地区的牛仔们正在表演粗犷的舞蹈，其中有个全身几乎赤裸的艳丽女郎，一边挑逗地扭动身体，一边朝观众发出勾魂的媚笑。

和楼下相比，楼上的咖啡座就显得安静和优雅多了。一个个包厢完全用古色古香的木板隔开，互不干扰。每一个包厢内都有一个年轻漂亮的侍应女郎，随时准备向光顾的客人提供全套服务。

在“F”号包厢里坐着一个50多岁的男人。女郎被他撵走了。他不紧不慢地品尝着手中的一杯咖啡，在他对面的桌子上还放着一杯没有动过的咖啡。看来他在等人。

已经等了很久了，所等的人还没有来。

他开始显得有些烦躁。

被撵开的侍应女郎并没有走远，她躲在外面朝包厢里窥探，她认识这个男人叫杜兰特，这会儿，她估计杜兰特想等的人可能不会来了，心里不由暗喜，便壮着胆子走进去，甜蜜蜜地柔声说道：

“杜兰特先生，您不想让我陪陪您吗？”

说着，女郎慢慢把身体朝杜兰特身上靠。

杜兰特盯了女郎好一会儿，突然大吼起来：“滚出去！”

女郎吓得脸色都变了，她才不过20来岁，干这一行还不算久。

杜兰特觉得自己有点过火，掏出一张钞票，亲手塞到女郎手里，绷着脸说：“去，到楼下等着，有找我的就带到这儿来。”

女郎连连点头，乖巧地走了。

杜兰特继续坐下等待。

很长一个时期以来，威廉·杜兰特一直处于一种被人羞辱却无力雪耻的愤怒之中。

自己一手发起和创立的通用汽车公司，居然把自己排弃在决策领导层之外，从1910年9月起，他再也无权过问公司的一切重大事情。

当初他为了抵制来自摩根财团的高压，独占汽车企业联合计划，把20多家公司拢到一起，经受了多少困难和曲折。那时他的抱负决不是仅仅成立一个通用汽车公司。通用汽车公司的成立不过是他的事业的一个起点，他的目标是把美国的汽车行业全部联合起来，处于他的领导之下，那样的话，华尔街的财主们便再也不能对他指手划脚，同时，他不仅可能轻而易举地占领全美国的汽车市场，而且可以依靠强大的经济实力和欧洲汽车展开竞争。

可是，居然因为自己的经营能力太差，而丢掉了通用汽车公司的总裁职位。

杜兰特感到莫大的羞辱，几乎陷入了绝望之中。

祸不单行，就在那时，他的婚变又掀起了轩然大波。25岁的漂亮秘书凯瑟琳把他彻底迷住了，这个多情姑娘是杜兰特女儿的朋友，她不动声色地向杜兰特进攻，居然让杜兰特觉得愧对于她。杜兰特认为自己有老婆儿女，年纪比她大一倍多，做她的父亲还差不多，自己的女儿只比她小一岁，现在她却经常躺在自己的怀里，不时地背着人和自己同床共枕，欢度春宵。在创建通用公司的艰难日子里。杜兰特的确自内心感谢这个姑娘给予自己的温情和抚慰。那时他差不多经常回不了家，凯瑟琳跟着他四处奔波，即使和一些汽车公司举行联合计划的谈判，凯瑟琳也是他最得力的工作助手。

他们的关系一直很秘密，可以说最后是他们自己对外公布的。

通用汽车公司成立以后，杜兰特如愿以偿，登上了总裁的宝座。凯瑟琳这时提出要和他结婚。杜兰特觉得这是顺理成章的事情，他早有这种精神准备。但他觉得难办的是自己的老婆，那个替自己生儿育女的家庭主妇克莱恩的性格，几乎和自己同样倔犟，克莱恩绝对容忍不了这种羞辱，杜兰特认定克莱恩会同意离婚。

事情的发展恰好和杜兰特料想相反。当杜兰特把情况如实讲明之后，克莱恩毫不犹豫地表示马上跟他离婚，而且儿女全站在母亲一边。

这是杜兰特没有想到的。以致于使杜兰特突然来了一个一百八十度大转弯，他不提离婚的事了，并且向克莱恩表示，从此以后跟凯瑟琳断绝关系。

谁知克莱恩不从，坚决要求离婚。后来的情况变成老婆要甩掉杜兰特了。

如果在以前，这正是杜兰特求之不得的。可是这时候，杜兰特好像是自尊心受到了伤害，他怎能容忍自己一个堂堂大丈夫被一个女人抛弃？于是坚决表示不同意离婚。

但克莱恩决定了的事情是从来不会改变的，于是向法院提出控诉，决心由法院判决离婚。

刚上任的通用汽车公司总裁发生婚变的消息，立即像旋风一样刮遍了整个底特律。

事情闹到这个地步，一个女人推他，一个女人拉他，杜兰特主持只好顺坡骑驴，同意离婚。

法官判处杜兰特补偿前妻15万美元。杜兰特要求多补偿一些，法官说，“那是你们私下的事。”

杜兰特离婚之后，另外付给前妻克莱恩200万美元。和凯瑟琳的婚礼是在离婚的第二天举行的，的确快如闪电。

克莱恩离婚后去了加利福尼亚，后来也在那里重新结婚。

杜兰特和凯瑟琳之间有过一年多的快乐时光，随着通用公司在杜兰特主持下不断出现危机，两人之间的关系也开始发生变化，凯瑟琳总是干预杜兰特的各种重大决策，甚至背着丈夫直接插手公司若干人事安排，这使杜兰特极为恼火。凯瑟琳并不认为自己有什么错，后来还经常在会议上公开指出杜兰特的种种经营决策上的失误。两人的矛盾越来越尖锐。1910年9月，杜兰特被迫辞去通用汽车公司总裁职务之后不久，凯瑟琳也和他分手了。

仅仅两三年时间，杜兰特几乎什么都失去了，老婆、儿女、事业、地位……似乎一切都离他们而去。有一段时间，他是在精神崩溃的边缘挣扎。他成了

一个单身汉，钱有的是，为了寻找寄托，开始涉足以前从不问津的酒吧舞厅。紫丁佛尔大酒店是他光顾得最多的地方。

在这里，杜兰特又结识了一位聪明美丽的女郎——《纽约时报》记者雪·玛丽。是雪·玛丽使他认清了形势，提高了勇气。重新又振作起来。

杜兰特不能忘记，就是在自己所坐的这间包厢里，第一次认识了雪·玛丽。

那是他被解除通用总裁职务的第三天晚上，一头金发、30岁左右的雪·玛丽一直追到这个包厢，她是专程来采访杜兰特的。

两人坐下不久，杜兰特说：“玛丽小姐，没什么好谈的了，我已经不是通用汽车公司的总裁。”

雪·玛丽说：“我知道了。我不是来采访总裁，而是来采访您——杜兰特先生的。”

杜兰特从鼻孔里“哼”了一声，然后似笑非笑地望着对方。那副表情，像是在嘲弄自己，又像是在嘲弄对方。

雪·玛丽把一张报纸扔在杜兰特跟前，让他看上面的一篇报道。

杜兰特接过报纸，这是一张两年前出版的《纽约时报》，上面肩篇文章这样写道：

“雄心勃勃的杜兰特开始实施他的企业联合计划……他以450万美元买下了凯迪拉克公司……虽然它的业绩下降，但每年还是有200万美元的收入。被合并的公司都加入GM的股份。杜兰特的企业联合毅然舍弃了华尔街没有远见的投资家，大胆执行计划，终于获得了初步成功。有理由相信，全新的通用汽车公司将在杜兰特先生的统领下获得引人瞩目的成就。”

文章的署名是《纽约时报》记者雪·玛丽。

“让你见笑了。”杜兰特说罢，将报纸还给玛丽小姐。

“你现在准备怎么办？”雪·玛丽逼视着他。

杜兰特耸耸肩，两手一摊，苦笑道：“完了，已经全完了！我已经50岁，过去的都过去了，我无法再度辉煌……”说罢低下头，一只手揪紧自己的头发。

沉默片刻，雪·玛丽猛地站起来，激动地嚷道：“我原来对你寄予很大希望，想不到你竟然是一个这样的人……算了，是我瞎了眼睛！”

说完就气冲冲地走了。大约过了几分钟，雪·玛丽又跑回来补了一句：“记住，我们再也不会见面的！”

就在雪·玛丽说这句话的第二天，两个人又在老地方见面了。

雪·玛丽和上次相比，这次穿得更加漂亮，还化了妆。她坐在杜兰特对面，表情显得有些复杂。两人喝了一会儿咖啡，雪·玛丽说：

“很抱歉，我刚知道。”

杜兰特明白她是说才知道他和太太离异的事。他抬起头来，想听对方接下来还会说些什么。

雪·玛丽眼中闪动着女性的柔情，把脸转向一旁，说道：“也许我们有相似的经历。”然后回过头来，双眼望定杜兰特，“我能理解你。坦白说，我一直很欣赏你这样的男人，现在我依然不希望看到你遭受挫折，更不能容忍你承认失败。”停了好一阵子，雪·玛丽最后说：“我相信，只要你不拒绝，我就一定能帮助你！”

那个夜晚是他们第一次同居。

但是至今那也是唯一的一次。第二天清早玛丽就离开了杜兰特。玛丽只说她要抓紧进行卓有成效的活动，活动的内容暂时保密，并嘱咐杜兰特摒弃杂念，专心致志地把由他负责的雪佛兰汽车公司经管好，在合适的时候，她会主动和杜兰特联系。

1910年春季，也就是他们同居之后的3个月，雪·玛丽给杜兰特来电话，约他今天晚上在这里——紫丁佛尔大酒店二楼包厢见面。

已经9点钟了，玛丽还没有来。杜兰特是个急性子，这时早已等得五心烦躁。

虽然和玛丽有过极端亲昵的关系，但是杜兰特并不了解玛丽的底细，他暗中揣摸玛丽一定具有非同寻常的社会背景，说不定她有一个声名显赫的家庭，可以在关键时刻帮自己一把。为了和玛丽积极配合，杜兰特振作精神，重又豁出命来干开了。雪佛兰汽车公司在他全身心投入的经营下，取得了极为可观的巨额利润。现在他重又长成羽毛丰满的巨鸟，等待着搏击长空的机遇到来。

与此同时，杜兰特一刻也没放松对两个方面的关注。一是福特汽车公司。这个时期，亨利正在举全厂之力进行总装流水线的试验，并且取得了轰动性的成功，大量的福特车正如洪水泛滥一般地涌向整个美国市场，涌向南美洲和欧洲。杜兰特把亨利看作自己最大的敌人，而且从内心有点儿羡慕亨利，整个公司全由他一人说了算，无论盈亏都是自己的，别人无权过问，这种总裁当起来实在过瘾。二是通用汽车公司。这个由他始创并苦心经营两年的联合公司，现在落到了一帮根本不懂经营的投资家手里，因此形势丝毫没有好转，他在任时公司所有的毛病，现在依然一个不少地存在着，“通用”仍然是一个由一些汽车、卡车、零配件的产销厂商组成的松散联合组织，仍然没有受到公司总部的控制。杜兰特相信，“通用”现任总裁纳什——一个无名之辈，根本没有能力治理如此庞大的一个联合企业。

1910年9月，“通用”向东部财团波士顿的李·希金森公司和纽约的锡立格曼公司所借的1500万美元债务，按当时谈定的条件，很快就要到期（投票信托的期限是一年，从1910年9月开始，到1915年10月1日为止）。对于“通用”，杜兰特怀着一种十分矛盾的心理，一方面他巴不得它垮掉，让所有的人看到，杜兰特办不好的事，换个人也照样办不好；另一方面他觉得难以割舍对“通用”的那份情感，这是他一手创立起来的，就像自己生下的孩子，他不忍心看到别人把它从自己手中夺去，并且在别人无能的抚养下日益消瘦多病，慢慢接近死亡。

我要重新杀回去，夺回自己创建的公司。杜兰特的确有过这种想法，但是一时还没有想好从何处下手。

现在他正在等待着雪·玛丽的到来，想听听她的意见。除了玛丽，这段时期杜兰特几乎没有任何可以推心置腹的朋友。

10点整，包厢的侍应女郎过来告诉杜兰特，有一个电话找他。

杜兰特马上预感到了什么。他跟着侍应女郎来到电话机旁，提起话筒一听，果然是雪·玛丽，她是在纽约给杜兰特打电话。

雪·玛丽在电话里说：

“很抱歉，我让你久等了。我想在此之前，你一定考虑过了许多问题，我宁肯你考虑的是自己的处境和事业，而不是我们之间的事情。如果你真在考虑我所希望的，那么这也就是我让你久等的原因。……”

“亲爱的杜兰特，我爱你，但是我必须对你说实话，离开你之后，我虽然一直在关注着你，但是我并没有为你作任何有实际意义的事情，或许你会以为我一定大有来头，其实我只是一个普通的记者，和别的记者不同之处，是我特别不能容忍你承认失败，特别希望你重振雄风，特别希望看到你成功。

“你没有辜负我的期望，你真是好样的，杜兰特。现在我很想给你一个建议，目前，通用公司借贷的1500万美元今年10月1日就将到期，而公司的状况还是半死不活。这是上帝给你的又一次机会，你万万不可错过。你可以利用雪佛兰的大量资金，在你的许多朋友的帮助下，到市场上去购买通用公司的信托证券。这件事你必须马上开始办，不要让人知道买主是你，相信你明白这一点十分重要。我等着听你的好消息。

“最后，请允许我再一次向你表示抱歉，我们的关系在某种意义上说，自那天晚上开始就已经结束了，我有丈夫儿女，他们都很爱我……”

“再见，杜兰特。”

“……再见，玛丽！”说完这句道别的话，泪水打湿了杜兰特的眼眶。

和雪·玛丽的这段关系，极大地鼓舞了杜兰特，坚定了杜兰特重新夺回“通用”的决心。

从1910年秋季开始，杜兰特只剩下一个奋斗目标，拼命加速雪佛兰汽车公司的发展，并将所得的巨额利润，用朋友的名义。大量购买“通用”的信托证券。

通过5年的艰苦拼搏，到1916年4月，杜兰特已经取得“通用”普通股的50%以上。

在这种情况下，“通用”的原总裁纳什只好提出辞职。杜兰特于1916年6月再度担任“通用”的总裁。他大刀阔斧地改组了董事会，以别克、凯迪拉克、奥克兰、奥兹、通用卡车公司的总经理，取代退出去的银行家担任董事会的董事。

在原“通用”董事会得知卖出去的50%以上的信托证券，最后完全集中在幕后的真正买主杜兰特手上时，曾经大为震惊，但杜兰特大获全胜的局面谁也无法扭转了。杜兰特成功之后，更加感激雪·玛丽对自己有过的特殊帮助，马上和玛丽取得联系。因此雪·玛丽是第一个由杜兰特亲口告知他重任通用汽车公司总裁的人。雪·玛丽在电话里表示祝贺。杜兰特原以为玛丽一定会高兴得发狂的，但事实上对方并没有表现出他想像中的兴奋，口气真诚但也十分平淡。杜兰特知道雪·玛丽是故意这样的，以便疏远和他的关系。而在这时，另有一个年轻漂亮的女人闯进了杜兰特的生活，杜兰特也乐意接受她。这些情况雪·玛丽是不知道的，因此对雪·玛丽的这种做法，杜兰特内心更加感动。后来，杜兰特和雪·玛丽之间再也没有发生过任何故事，直到杜兰特再次倒霉。

1916年10月13日，杜兰特接受从前的教训，致力于把“通用”由控股公司变成经营公司，于是在特拉华重新成立了“通用汽车股份有限公司”，并以这个公司的股票调换原通用汽车公司股票的办法，取得了后者的全部股权。1917年8月1日，新的“通用”取得了原“通用”的全部财产，从此，原通用汽车公司便宣布彻底解散了。

经过一系列改组，杜兰特把所管辖的各个公司变成了经营部门。这时表面看起来，新成立的通用汽车公司已经变成了一个经营公司，但是事实上，它下面的许多经营部门依然和过去一样，继续像独立单位那样各行其事，仅

仅是由于杜兰特个人原因，这些单位才表面上结合在一起。

杜兰特对这个新公司的管理，仍然采取他过去的那一套办法，根本无意接受董事会的领导，可以这么说，他完全是为了满足法律上的规定和接受商业上的惯例而设置董事会的。杜兰特非常羡慕福特汽车公司老板——亨利·福特的统帅风格。干脆他说，杜兰特脑子里根本没有真正的民主观念，在他很需要大家的财力合作的时候，他的确赞成民主；而在大家不赞成他的意见甚至和他作对时，他觉得民主简直就是“祸根”。因此，新成立的通用汽车股份有限公司很少召开董事会，即使开会，也是由杜兰特提议而不是由董事长提议召开的。杜兰特把自己看成是公司的霸主。

曾经有人提议要成立一个健全的机构，达到对目前这个庞大的公司的有效管理。杜兰特一直不予理睬。通用公司的活动，主要集中在密执安州，可是杜兰特自己却长期住在纽约市。

在公司重建的初期，杜兰特的领导班子核心成员，除了他自己，另外只有3个人，一个总出纳，一个稽核，再一个就是法律顾问。这3个人天天都跟在杜兰特的屁股后头跑。那时候，一个有趣的情景就是，乘载着这个庞大公司的小小管理班子的几辆小型汽车，经常在纽约市和密执安州之间的公路上跑来跑去。

一直到1920年，“通用”的中央管理机构中也还只有7个工作人员。

在经营上，杜兰特再度掌权之后，就着手推行他一向追求的扩张计划。甚至在公司完成法律上的改组之前，他就开始把大量的资金投入“通用”，并且对他直接控制的雪佛兰汽车公司也采取了类似的扩张计划。

除此之外，杜兰特又与别人一起创建了联合汽车公司，这是一个控股公司，杜兰特利陌这个公司的股票，通过股票调换，先后控制了海厄特、新方案、头顿工程实验、雷米电器和珀尔曼·里门等公司，并且任命阿尔弗雷德·斯隆负责这个控股公司的管理。

这里有必要特别提到的是海厄特公司和阿尔弗雷德·斯隆这个人。因为阿尔弗雷德·斯隆对通用汽车公司所作的贡献是无与伦比的，他是使“通用”战胜“福特”，并且最终成为世界最大的企业公司的关键人物。

所谓海厄特公司，是成立于19世纪末的一家专门制造汽车滚珠轴承的公司，它当时向大多数汽车制造厂出售轴承。也就是在19世纪末，斯隆在父亲的资助下，买下了海厄特公司的控股权。20世纪初，该公司两个最大的主顾是福特公司和通用汽车公司。这种境况使斯隆感到担忧，由于“福特”和“通用”两家公司的要货量很大，其它小公司便很难随时到这里买到货，因此只好另找货源，斯隆担心一旦福特公司或者通用公司自己开始制造轴承，海厄特公司就将陷入绝境。基于这种考虑，1916年，斯隆以1350万美元的价格将该公司卖给了杜兰特的通用汽车公司。海厄特纳入联合汽车公司之后，斯隆被任命为该公司总经理，并且表现得十分出色。

1921年以前，“通用”的管理一直很混乱。董事长皮埃尔·杜邦十分担心。早在1918年夏季，他就要求杜邦公司派人去调查“通用”各办事机构和各厂的情况。伯格兰在1918年秋季完成了这项调查，并且提出了颇有见解的报告。

伯格兰一针见血地指出，“缺乏制度是由于‘通用’仍然是一个人的事业这个事实而产生的。杜兰特先生显然完全负责所有计划工作并规定大家所要遵守的政策。在绝大多数情况下，最后的决走都要征得他的同意。在‘通

用’似乎再没有其他人是各个工厂或各种新发展的最后仲裁者了。”伯格兰还在他的报告里指出，“杜兰特亲自对每一细小的事情作出决定，这种办法在具有适当组织的情况下是不需要的。”伯格兰说：“甚至听说有这种情况，安装电线的设计细节也要提交杜兰特决定。当引起争论时，似乎再没有人能够或有足够的权力作出决定似的。”由于杜兰特在纽约市办公，只是偶尔去密执安看看，因此许多紧急而重要的事情，往往拖延几个星期才被批准和采取行动。

随联合汽车公司并入“通用”而改任“通用”副总裁的阿尔弗雷德·斯隆，对于“通用”的管理不善也十分不安。他先后一共写了3份关于“通用”内部管理弱点的报告。第1个报告完成于1919年下半年，是关于部门间结算问题的。第2个报告是关于公司经营管理体系的根本性改组的。对于这些报告，杜兰特心里是赞赏的，但他这时个人主义膨胀已经十分严重，容不得比自己更有能耐的人，所以根本不予采纳。时年45岁的通用汽车公司副总裁斯隆曾这样严肃地提醒比自己年长14岁的杜兰特：“如果对公司出现的一系列问题再不乎取有效的措施，杜兰特，我担心你会重蹈覆辙！”

杜兰特态度粗暴地回答说：“用不着你来教训我！你只管做好我吩咐你做的一切！”

斯隆看出杜兰特已经听不进任何意见，于是在1920年9月，直接向通用公司董事长皮埃尔·杜邦报告了这些情况。

杜邦对斯隆和伯克兰的报告都极为重视，但到底因为杜兰特对这些不感兴趣，所以没能针对报告中提出的问题采取任何有效的行动。

结果灾难降临了。

由于杜兰特忽视公司的经营管理和工作效率，只是片面地强调筹资扩充，终于导致了“通用”的1920年到1921年的最严重的危机。

从1920年10月底起，公司的流动资本开始枯竭。“通用”在1920年年初，银行里还有16000万美元的存款，现在却反过来倒欠银行8000万美元，而且还用其它方式借了1200万美元。公司新车的销售量不断下降，收入只能抵偿公司经营费用的一小部分，即使把用于完成新建项目和支付已订购的工厂设备的那部分资金，移用于支付工资和供货者的货款，也已逐渐感到困难。因此，许多经营部门不得不以很高的利息向当地银行借款。

11月和12月的情况越来越糟。12月销售量下降到12432辆，只及6月份的1/4。公司被迫减产，1921年1月，通用汽车公司总共只生产了6150辆汽车，是几年中的最低纪录。由于生产下降，原料消耗减少，而早先订购的原材料和供应品却按计划源源而来，使库存越积越多。加上当时物价猛跌，这些按以往价格买进的存货以及订购的原料的账面价值，便大大高于当时市场上的价值了。因此，公司不得不把价值8490万美元的存货作为纯损失注销。从1920年到1922年的3年中，公司总共在账面上注销了1亿美元以上的财产。

幸亏公司当时的现金地位和举债能力还比较强。1920年，公司的纯收入仍然高达6727万美元。这年公司又以出售普通股票得到了6000万美元的现金。同时由于得到杜邦财团、摩根财团和诺贝尔公司的支持，在1920年10月又以短期信贷形式借到了8278万美元。正是由于这样东挪西借，才使“通用”度过了这个严重的财政危机。

威廉·杜兰特本人在股票市场上也丧失了大量的个人财富，从此陷于一

蹶不振的地位。最后终于再一次被迫辞去了通用汽车公司总裁的职务，从万人仰止的宝座上重重地跌了下来。

这一次倒台，几乎没有激起任何人的同情，人生的机遇是有限的，尽管杜兰特曾经一再恳求再给他一次机会，但是人们有理由不再相信他，况且机会从来都是依靠自己去努力获得，杜兰特上次重返“通用”便是如此。

但是，杜兰特已经完全丧失了奋斗的热情。或许作为“通用”的开拓者，他已经完成一代人的使命。无论是成功的经验还是失败的教训，他都为后来者提供了宝贵的财富，这些财富是无价的。

那么究竟是什么原因使“通用”陷入了1920年至1921年的危机呢？当时身为董事长，后来又兼任总裁的皮埃尔·杜邦认为：主要是因为公司在管理上失去控制，由于经营管理不好，使各部门发生了严重的亏损。

1921年，全公司的34个部门中就有10个部门发生严重的营业性亏损，这10个部门包括奥兹、奥克兰、雪佛兰、谢里登、斯克里普斯—布思，以及萨姆逊卡车部等，亏损总额达1530万美元，这一年全公司的职工人数下降到35000人。

“通用”在1920年至1921年所遭受的重大挫折，使它远远落后于迅猛发展着的福特汽车公司，仅以1921年为例，福特汽车公司生产的汽车在美国的市场占有率高达55.45%，而通用汽车公司的市场占有率仅有11.79%。

但是，历史的演进早有定评，“通用”并没用多久就全面超过了“福特”进而成为美国，乃至全世界无与匹敌的汽车公司，那么，是谁对“通甲”“这头睡眠惺松的大象屁股上猛击了一掌”，使它“抖落一身累赘，撒开四蹄”，不仅赶上了“福特”，而且从那以后持久地坐在了老大哥的位子上？

这个人便是经营管理方面的旷世奇才—阿尔弗雷德·斯隆。

就美国当时的实际情况而言，两只眼睛，只要分别盯住了“通用”和“福特”，就等于盯住了整个美国的汽车制造业。因此必须随时准备转动脑袋，不可放过这两家公司所推出的任何重大举措。

眼下，“通用”这边的斯隆正准备披挂上阵，制订救世奇方；而“福特”那边也丝毫不敢闲着，虽说这会儿正是“大红大紫、钱财广进”的鼎盛年月，总裁亨利的苦恼却不少，他领着众人没日没夜地吃苦受累，而另一些袖手旁观、高谈阔论的人，却凭着老资格干得红利，“这些该死的寄生虫”，亨利发火了，他终于举起了扫帚，决心清除这些“寄生虫”。

第六章 恩威并施 独霸福特王国

事业成功，使亨利·福特越来越专横跋扈。他先是解雇了劳苦功高的副总裁库兹恩斯；接着又剔除了眼中钉道奇兄弟。然后他玩弄权术，赶走所有股东，使福特公司完全成为他的家族公司；又设下陷阱，吃掉林肯汽车公司，逼走利兰父子。

为了笼络工人，他不断地从待遇上做文章，提出“8小时5美元工作日”、“5日工作周”等所谓“与工人分甜瓜”的福利政策。尽管他使尽招数，赢得美誉，然而他毕竟目光短浅，以至于看不清他的摇钱树——T型车的气数已尽。

1914年之后，亨利·福特为自己所取得的成就陶醉，加上社会热烈而广泛的宣传和赞扬，使他的个人英雄主义日益膨胀，越来越觉得自己是个了不起的人物。

但亨利并不是完全没有对立面，即使在福特汽车公司内部，他的号令也难以做到畅通无阻。身边那个司库兼副总裁库兹恩斯就老是跟他闹磨擦，甚至后来发展到明目张胆地跟他作对。在亨利眼里，这个副总裁居功自傲，越来越古怪、固执，使他非常不快。就性格而言，亨利这个人其实很腼腆，拙于言词，也不擅长社交，尤其害怕遇到不愉快的场面，因此他总是尽可能地躲着别人。

1914年前后，亨利去参加公司召集的会议，他总是蹑手蹑足地往会议地点走，一路上还老是问身边随行的人“老熊”是否“在洞”。这种脆弱性格的另一面便是容易发火，而且一旦发起火来便难以收拾。

终于，亨利和库兹恩斯之间爆发了由来已久的冲突，结果导致了库兹恩斯于1915年10月14日提出辞职。

冲突的导火索是对于战争的态度。

当时，第一次世界大战正在残酷地进行，1915年春，欧洲战事吃紧，死亡人数已逾数万之众。亨利厌恶战争，反对战争，他认为战争是一种惊人的浪费，而不认为欧洲战争是刺激市场的大好时机。亨利的这一观点和副总裁库兹恩斯把战争视为发财良机的观点大为对立，因而冲突在所难免，且不断升级。

战争开始不久，美国陆海军部曾提出把高原公园厂改为军械工厂的要求，遭到了亨利的严厉拒绝。后来亨利还以惋惜的口吻说：

“欧洲大陆那些笨蛋，他们不知道一发大炮炮弹就可以生产一辆福特T型车，一个来福枪弹夹就可以换得半个汽车火花塞。现有战场上所使用的火药原料硝酸，如果用来生产氮肥，那么撒遍全世界的农田都绰绰有余！”

亨利放弃发财的机会，拒绝军用武器的订单，这使库兹恩斯震惊不已。

亨利对于战争的看法，被当时《底特律自由报》记者德拉宾加油添醋地以整版篇幅大肆渲染一通后。以极为醒目的大标题《反战论者——亨利·福特的提议》报导出来，立即引起社会各界的强烈反响。尽管亨利看来对报导提出异议，想说明自己不是那个意思，但影响已无法挽回。德拉宾在这篇报导中如此写道：

“亨利·福特先生表示，只要能停止这场随时可能将美国卷入的世界大战，即使投入自己的生命和所有财产也在所不惜。视自由与和平为珍宝的美国，正受到如龙卷风袭来一般的军国主义的侵袭，人们高喊‘备战！备战！’”

这种令人厌恶的风潮，无论如何，一定要彻底消除才行。亨利认为，绝不能为了消除对战争的潜在民惧，便采取扩充军备的愚蠢行动。我们绝不能让欧洲的战火蔓延到美国！不断愚昧地扩充军备所导致的沉重负担，将会使美国人为建国创造出来的心血结晶付诸东流。”

这篇报导发表之后，有些反应使福特汽车公司一时措手不及，比如匹兹堡和纽约的许多工商业都纷纷取消 T 型车的订单，英格兰的报纸拒绝继续为 T 型车刊登广告。

但是这一切并没有吓倒亨利·福特，他毫不退缩地坚持自己的原则立场。

在这种形势下，亨利还准备送小册子给福特公司的每一位顾客，反对备战，号召美国人起来反对战争。

这个建议受到库兹恩斯的强烈反对。库兹恩斯说：“这简直愚蠢到了极点，拒绝军火生产已经使我们蒙受重大损失，现在订单日益减少，我坚决不同意散发这些该死的小册子！”

“在这里是我说了算，而不是你！”亨利把脸扭向一边。

库兹恩斯毫不示弱，严厉地说：“我是负责销售的副总裁，我不允许把这种宣传品夹在公司的广告中向外散发，这是我的权力！”

亨利气得脸红脖子粗，但还是尽量控制自己的冲动，说道：“我可以考虑取消你的权力！”

库兹恩斯这时已经把结局考虑过了，于是再也无所顾忌，所有积怨全部爆发出来，大声吼道：“你这是以牺牲公司的利益来抬高你自己！你这个专制魔王，我已经受够了，一分钟也不能再忍受！”

亨利也不愿再控制自己，咆哮起来：“我成全你吧，你马上辞职！”

于是库兹恩斯辞去了福特汽车公司副总裁的职务。

其实，他们两人在公司更关键的决策问题上已经冲突了一年之久。焦点是 T 型车的前景问题。亨利认为 T 型车的市场是无止境的，主张大胆扩充生产规模，并打算把所得利润全部投入再生产。而库兹恩斯则反对把摊子撒得太大，到时无法收拾，因为他已经看出 T 型车这个单一品种已经露出危机，但是除了他，再也没有人敢对 T 型车提出半点异议，因为这是亨利眼里“终生依赖的摇钱树”。

说到底，亨利极端厌恶与旁人分权，——想到自己的意志还得通过这个固执的副总裁就大为恼火。库兹恩斯被解雇之后，由常务董事霍普金斯接任福特汽车公司副总裁，可是不久，亨利又以霍普金斯跟华尔街的关系太过密切为由，把他解雇了。

AUTOCRATIC——这个字眼意为“独裁的，专制的”，当时人们专门为亨利·福特创造出这么一个词汇。因为他企图把埃塞尔放逐到遥远的加利福尼亚分公司，对自己的儿子都毫不留情。

库兹恩斯被赶走之后，亨利在第二次权力之争中选定的对手是道奇兄弟。

约翰·道奇和霍勒斯·道奇是除亨利·福特、库兹恩斯外，福特公司原股东中最有野心的人。道奇兄弟在福特公司拥有 10% 的原始股份，但他们从来不是坐吃红利的傻瓜，他们在替福特公司装配车辆的同时，还为福特车制造部件。这种股东兼供应商的身份，使他们大发其财。但是两人在福特公司中都被排斥于权力圈子之外，其中一个被冷落到无权发言的地步，另一个则是随叫随到的董事会成员。两兄弟中较有能力的是约翰·道奇，他期望做

一番大事业，1912 年曾对底特律的记者抱怨说：“我烦透了被装在亨利的衣袋里行动的处境。”

早在 1912 年以前，道奇兄弟就感到部件生意不会持续多久了，发大财的生意已经不会再有，这个领域的竞争越来越激烈，供应商们都争抢福特厂的合同。亨利作为大批量的买家，对供应商们越来越苛刻，利用部件制造商之间的竞争，使他们互相残杀。道奇兄弟不愿意丧失自己工厂的独立性，因此不等亨利动手，就自动退出了福特厂的经营范围，他们拥有雄厚的资本，在 1913 年退出福特汽车公司董事会时，他们公开宣布成立属于自己的独立的汽车公司，而在另一方面，他们还照样可以根据所持有的福特股票获取巨额红利。

后面这一点是最叫亨利恼火的。公司创建初期，资本匮乏，而且投资者具有相当的风险，那时亨利十分欢迎各路投资，而现在公司有了长足的发展，并且不再缺少资金，从前的那些投资者现在稳稳当地坐收红利，想赶走他们却又做不到，而且还对劳碌奔波的经营者指手划脚，因此他恨他们，把他们称作“吸血鬼”、“寄生虫”，总要找些办法打击一下他们，尽管这种搞法也会连累自己遭受巨大损失，因为亨利个人在公司中所占股份这时已经达到了 58.5%。

亨利终于开始了对道奇兄弟的制裁。

这是 1916 年冬天的一个早晨，亨利走进道奇兄弟的办公室，开门见山地说：

“从现在开始到今后一个时期，所有股东都不必指望从对福特汽车公司的投资中挣大钱了！”

这话说得不明不白，道奇兄弟全怔住了。

亨利接着说：“我已经决走，从今年开始，红利上限为 120 万美元，一分也不能再多，除此之外，所赚的每一分钱都要用到再生产上。”

约翰·道奇马上明白了亨利的歹毒用心，依然不动声色他说：“总裁先生，你无权这么做，福特公司并不完全属于你个人，你要是真想这么做的话，你应该事先买下所有股权。”

亨利冷笑着一摆手，说：“我可以考虑增加自己的股份。”

约翰·道奇也加重了语气：“既然你一意孤行，我将把福特公司的股权全部出卖给你。”

亨利说：“可是，我不会收购你的股份，也不会有别人收购你的股份，你不必动别的心思。分红标准由我决定，小股东要么依从，要么弃权。”

在道奇兄弟眼里，亨利这样做的目的是企图阻止他们独立制造汽车，如果亨利减少红利的企图得以实现，他们已经开始经营的汽车公司就必须作出相应的调整，特别是对福特公司的巨额投资就会因获利微薄而变得没有价值。按亨利提出的红利极限，他们每年能得到的红利极为有限，而每年从福特厂的生意上刮点零星油水也值 3000 万至 6000 万美元。

道奇兄弟觉得亨利欺人太甚，立即向法院起诉，要求法庭裁决亨利分给股东合理的红利，并在分到红利前制止福特汽车公司扩大经营规模。

1915 年 11 月，亨利建立了“亨利·福特父子公司”，这是一家福特拖拉机公司。在公司成立的庆祝仪式上，亨利宣布，至少在他的拖拉机生意中，“再也没有股东、董事、无职厂主”，再也没有“寄生虫”。

亨利如此厌恶并执意打击、剔除“非生产”伙伴的做法是有一定道理的。

在福特公司的共同创始者中，亨利是到 1916 年为止唯一的“生产经营”者。库兹恩斯和道奇原也在内，但现已先后被除名。其余的小股东有库兹恩斯的妹妹、原总裁格雷的继承人、安德森和拉克姆两位律师。他们对福特公司的生产没有任何贡献。但是到 1915 年止，这些小股东们所得的红利就有 2500 万美元现金。眼见这些“创始人”不曾贡献一丝一毫的力气，现在又都坐享其成，亨利怎么能不愤怒？

其实这仅仅是原因之一。最重要的原因是由于亨利的权力欲在作怪。因为亨利并没有为扩大再生产充分地合理使用利润，福特家族后来掌握了公司的全部股权之后，他和妻子、儿子在其后的 17 年中，为自己私用所提取的红利，平均每天竟达到了 2.5 万美元。

1919 年 2 月，最高法院维持下级法院判决，驳回亨利“无红利”的理论，责令亨利即时宣布一项分期付清总额 1900 万美元的特别红利，并且责令亨利将来任何时候都不许再采取这种政策。

可以说，这是对亨利·福特专制主义的惨重打击。

但是此后亨利又从另一个方向发起了进攻。他采取了一生中最厉害的战略措施，使股东们又陷入极度恐慌。

亨利打输了官司，心里十分气愤，放出风来威胁说，他将退出福特汽车公司，使小股东处于树倒猢狲散的境地，他要建立与之竞争的独立企业。不久，亨利真的辞去了公司总裁的职务，仅保留了董事会中的位置。董事会大惑不解，只能接受亨利的辞呈，改选亨利的儿子埃塞尔为总裁，但谁也猜不出老亨利推出他的儿子包含着什么意图。

亨利在法庭上失败后的一个月，和家人在加利福尼亚度假时发表了一项声明，说他希望生产一种“更加先进”的大众汽车，价格只是目前 T 型车的一半甚至 1/3。

1919 年 3 月 4 日向世界宣布这一消息的《洛杉矶时报》，称这一新型汽车已在它的创造者头脑里酝酿成熟。

根据这一宣传，比 T 型车“更先进”的大众车价格只有 250 美元一辆，很快，福特汽车公司的汽车销售额开始受到极大的影响，人们都克制着买车的欲望，兴奋地等待着即将出世的新车。

其实，老亨利正在玩一场捉迷藏的游戏。他是在等待条件，促成无须与外界叫价者冲突就可以认购小股东们的股权。当亨利一经察觉出外部金融家、实业家对小股东的股权不再感兴趣的时候，便开始试探小股东们依他的条件出售股权的可能。他采用的办法和杜兰特以前使用过的完全一样，购买采用间接手段，找准购买股票的代理人，要他们发誓保密，不准泄露真正的买主。

没有多久，几乎所有的福特汽车公司的小股东都与亨利的代理人达成了交易，而且大家都不知道购买人是亨利·福特。

亨利·福特处心积虑、惨淡经营的这个骗局，彻底赶走了福特汽车公司中的一切福特家族以外的股东，真正使自己成为独揽公司大权的统治者。

1919 年夏季，亨利·福特极为开心地说：

“好啦，现在没必要成立新公司啦！”

1919 年 1 月 2 日，亨利宣布，从今往后工厂最低日工资由 5 美元升高到 6 美元。亨利还说，现在“寄生虫们”再也不能坐享他的经营利润，这回可以无拘无束地大干一场了。他又一次声明，衷心希望继续与自己的工人们

“分甜瓜”。

事实上，这时的6美元工资并不比1914年的5美元工资优厚。战后的1918年，许多汽车制造商都已经把工资水平提高到了亨利原来颁布的标准，其中有一些还超过了5美元。这5年间，底特律市的生活费用上涨了108%，因此实际上6美元的工资水平还不如以前的5美元。

但是，6美元工作日和亨利早已闻名的先例一样，高工资和高速度相结合，立刻为亨利带来了可观的利润。不过，尽管金钱滚滚而来，亨利还是没有能够完全解除他的财政之忧。就在他从6美元工作日中获利不久，他需要7500万美元现金，用来认购小股东的股值。为了尽快赶走这些股东，亨利从波士顿老侨民信用公司和纽约大通债券股份公司借款7500万美元，直到1921年4月，他还欠这些银行家几百万美元。

距还债期限4个半月的时候，亨利采用了一项财政绝技。

他逼迫全国各地的分销商集款还债，然后把债务及其后果全部转嫁到他们头上。这项绝技使福特公司的游资骤然增加到5000万美元。然后，亨利把库存的所有部件全都装配成T型车，仓促之间总共装成9.3万辆。

1921年1月，正当美国全国性经济萧条的高潮，亨利把这一大批T型车劈头盖脸地压到美国每个福特车经销商身上。

福特车经销商们都违心地收下了汽车，因为凡是不服从命令的经销商都将被取消专卖权。当时据一家报纸透露，印第安纳州的一个经销商本来已经积存了一批崭新的T型车，突然获悉必须立刻收下又一批车辆，这使他十分为难。后来幸亏一位有钱的朋友包下了这批车，拿到农村减价叫卖才使他免于破产。

这个绝招的确使亨利渡过了难关。1921年下半年，生意好转，福特车经销商的前景大为改观，首次在一年内突破销售量100万辆大关。

对于亨利的高原公园厂来说，产量急剧上升并不是第一次出现，但是，1921年的增产和1914年、1915年这两年不同，它完全是靠对公司内部人员的巧取豪夺而达到的。

在1921年的增产中，首当其冲者不是设备，而是人。因为1921年的福特工厂已进入成年期，技术革新的年代已经过去，所以帮助福特产量急增主要是依靠廉价的劳动力。

1921年福特工人无论在体力消耗和精神紧张程度上都远远超过以往，可是他们并没有获得额外报酬，这批工人之所以服从于1921年的增速，是因为他们别无选择，这一时期全国的经济和工业都处于萧条状态。

亨利不仅强迫工人增产100%，同时还实行了最剧烈的工资下降，1921年夏季将工资等级下调20%—25%。

所以可以这么说，20年代初时期的福特是言而有信的，他迎合了大众市场的要求，使普通人都买得起他的小巧廉价的汽车。1921年至1922年，福特汽车公司净获利润2亿美元，的确富得流油，但他曾经申明的要与“工人伙伴们分甜瓜”的诺言，则完全是见鬼的谎话。

1922年，亨利·福特接收林肯汽车公司的事件，仍然以“社会救星”的面目出现，再一次显示出了他作为一个狡黠的商人的特点。

与亨利谈判购买林肯汽车公司的对象是颇负盛名的亨利·利兰和他的儿子威尔弗雷德。利兰父子的精工生产和汽车业的崛起齐名，他们生产了两种车——凯迪拉克和林肯。1909年，他们将凯迪拉克车股权卖给了通用汽车

公司，并在其后 8 年中留任通用公司凯迪拉克厂的经理。第一次世界大战之后，利兰父子重返汽车业，创建了林肯公司。这家公司只出售一种产品，即价格昂贵、质量优异的林肯汽车。但是，林肯车的生产者无法应付 1921 年出现的经济萧条，不得不宣布破产，进行公开拍卖。

利兰在谈判中向亨利诚挚地表示了自己不想让公司原股东们受挫的愿望。他当时已经年逾八旬，为公司的失败深感内疚。利兰对亨利说：“如果条件合适，一切都还顺利的话，我还希望再干几年，我不会吝啬这一把老骨头的，只图给我的投资者带来尽可能多一点补偿。”

亨利当即表示说：“你就卖给我好了，你加入进来，继续在这儿当头儿，替我管理。至于所有的贷方和股东，我马上就支付，保证让大家个个满意！”

利兰见亨利如此慷慨大度，立即以不与其他出价人洽谈拍卖事宜为成交条件，同意了这笔交易。在这件事上，亨利又显出了济人危难的高尚姿态。其实，亨利从来就不是这种“慈善家”，他正一步一步地达到自己的目的。

首先，亨利把林肯公司经理人员们全部收留下来，这种比金钱更可贵的人才是其他任何出价人所不能得到的。接着，亨利根据和利兰父子谈妥的条件，在正式开始的拍卖中出 500 万美元的开拍价格，一分也不多叫。

主持破产公司拍卖的联邦法官驳回了这一出价，宣布开拍价不得低于 800 万美元。亨利只好让步。于是，1922 年 1 月 4 日，亨利以 800 万美元购下了这份产业。

主持拍卖者的小锤刚一落下，观众群中的铜管乐队就奏起了“元首万岁”的曲子，而“林肯”办公大楼前则突然降下一幅巨大的亨利·福特的肖像。记者们为了争先发回报道，竟以 80 美元的价格购下了林肯公司办公楼内各条电话线路的专用权。着实热闹了好一阵子。

而利兰父子头痛受苦的时刻转眼就来到了。

他们在新资助人亨利手下重新开展工作，可是，第二天就发觉亨利并不打算给他们真正的自主权——管理上，他们受到了副官兼生产总负责人查尔斯·索伦森的蓄意挑战。

十几名索伦森的下属强行插到了林肯工厂，他们把利兰父子撇在一旁，擅自发号施令。两套人马互相扯皮，各行其事，结果是乱成一团。

亨利·利兰只好去找亨利·福特，要他干脆点，明明白白地规定出利兰的权限，不要来这一套。

亨利·福特说，虽然他的人无权干涉林肯工厂的管理，但是他们的工作热情和主动性是非常可贵的，所以没有把他们撤出来的理由。

后来，索伦森在亨利·福特的暗中支持下，越来越放肆。利兰终于忍无可忍，决定彻底结束这种麻烦。

利兰建议亨利·福特允许他们父子以亨利当初付出的价格买回林肯厂。

亨利这时回答说：“利兰先生，别说是 800 万，就是 5 个亿，我现在也不会出卖林肯厂了。我要这个厂是有目的的，我根本就不可能考虑放手。”

亨利这是说的实话。首先这是一个好不容易才弄到手的便宜货，其次，优质林肯车由他生产，就等于取得了和帕卡德厂竞争的资格，而这个厂的优质产品当时正掌握在亨利的政治对头乔伊和纽伯利的手中。更主要的原因，是亨利对以前遭受的挫折耿耿于怀，20 年前他失去了底特律汽车公司生产经理的职位，而当时取而代之的正是利兰。

后来，亨利表面上还对利兰父子作了一次让步，保证林肯厂的生产再不

会遭受双重管理的灾难，他将下令撤出索伦森一班人马。

但是，亨利的副官们不仅没有撤走，反而行动越来越极端。这场古怪的斗争于 1922 年夏季达到了顶峰，直到这年 6 月 10 日，在一个星期天的早晨彻底赶走了利兰父子，这场斗争才算告终。

在这天早晨之前，亨利让手下的人替利兰准备好一份“自愿辞职”的文稿，然后以自己的名义签署一份通知，命令凯迪拉克和林肯汽车的发明者，带上“他们的私人财产”，在当天下午之前离厂。

这次事件一直受到当时新闻界的密切关注。《皮普周刊》措辞刻薄地对这次事件的结局发表感慨说：“亨利·福特言而有信，他有言在先要救出利兰父子，这回他们真的被救出去了”

利兰父子离职后，亨利的人马在生产上没有任何发展，其后三年半时间里，产量竟远远低于利兰当政时期。14 年后的 1935 年，福特汽车公司每周只生产 10 辆林肯车。因为这种车辆全是靠手工操作装配的，亨利难于采用流水线进行大规模生产，他曾悲观地感慨道，林肯车的缺点就在于造价过高，无法大量出售。因此，亨利管理下的林肯车厂从 1929 年到 1937 年总共赔掉 1600 万美元。

亨利·福特在利兰事件上没讨到便宜，88 岁的亨利·利兰也于 1932 年含恨去世。

几乎每一次遭遇危机，福特厂都会出现一点新玩意儿，表面看上去都是一些给工人和顾客带来好处的作法，比如 8 小时 5 美元工作日、6 美元工作日，但是在技术、产品的革新上，自从总装流水线完成之后，再也没有出现突破性的进展。

1926 年秋，亨利·福特又宣布实行 5 日工作周。马上有人跟在后面大肆吹捧，称福特汽车公司的这项改良，将给整个经济界带来深远的“道德影响”。

但是，和从前亨利耍弄过的许多花招一样，福特的雇员们很快就发现，亨利用星期六休假换来了增速，换来了职业不稳，换来了立竿见影的工资削减。

《华尔街日报》当时透露，作为工作日减少的直接结果，亨利付给他最高薪水工人的日工资从 10.80 美元下降为 7 美元。而新政实施两个月后，亨利·福特宣称：

“我们现在以相同的工人人数生产出了与 6 日工作周一样多的汽车。”

随之而来的就是精简人员，“6 个工人里面剔除一个”，并且使老工人和新工人“争饭碗”，用日工资为 3.20 美元的孩子和单身汉，取代日工资为 7—8 美元的持家男人和老雇员。

在此之前，公众舆论赞扬亨利新政，他们原以为这一优待是建立在工资不变的基础上的。亨利本人也力图加深人们的这种错觉，不断地慷慨陈词：“我认为实行 5 日工作周，只有照发 6 日工资才有实际意义。”

实际情况是，福特汽车公司变相削减工资后，直到 1926 年 11 月，利用增速方式从 5 天的工作时间内挤出了 6 天的劳动，还没有恢复到原来的工资水平。这其实是亨利实行的又一种榨取措施，而不是什么“义举”。

可是说亨利这样做也是在迫不得已的情况下想出的一条妙策。

因为当时工厂正处于改产 A 型车的过程之中，需要暂时解雇上万名雇员。当时正值 1926 年秋天，美劳联恰恰要在底特津市举行年会，即将要组

织汽车工业工会的传闻不绝于耳，如果在这种情况下载减雇员，亨利必然成为众矢之的。因此“急中生智”，一反常态地宣布了40小时劳动付给48小时工资的计划。这样，亨利一石二鸟，既降低了劳动成本，又遏止了雇员的工会化。

后来，亨利惬意而直率地强调说：“购买劳动力和购买商品一样，一定要留心不花冤枉钱。”而底特律一个牧师说得更加有趣，他说：“亨利·福特否认他实行5日工作周是出于慈善目的的作法，正像一个老处女强调她风骚的名声被粗暴地夸大了一样。”

1921年，亨利·福特在《国家商业》上发表文章，吹嘘福特公司的一切发明都“归世界所有”。其实，在产品改进方面，亨利根本没有这种吹牛的资本，这是因为他在这方面的贡献微乎其微。他推出的T型车，连续18年不更新换代，至少他的汽车设计一直没有丝毫改观，美感、舒适和更加科学、先进的技术设计都没有在T型车上体现出来。后来，还是由于对手们的成绩，方使亨利意识到了“沉舟侧畔千帆过”，这才迫使自己放弃T型车。

等到亨利决定放弃T型车，以后每年推出一个新车型时，他再也不说一切发明归世界所有了。亨利开始严格保守每种新车型的秘密，T型车取消之后的每一辆新车型的完成，都是在极端保密的条件下进行的，最关键的环节只有亨利和另几个核心人物才知道。

1926年，随着T型车丧钟的敲响，标志着美国汽车工业跨进了一个全面竞争的时代。在这个时代里，“福特”和“通用”两大对手彻底换了位置，名次重新排定。通用汽车公司从此打败国内所有对手，一直遥遥领先。

但是，曾经几度险些夭折在社兰特和一小撮投资家手中的通用汽车公司，究竟是怎样起死回生、迅速壮大、走向辉煌的呢？

只要对通用汽车公司发展史略知一二的人，就会立即想到一个了不起的人物——企业管理之神阿尔弗雷德·斯隆。

第七章 革故鼎新 斯隆大显身手

斯隆是“通用”历史上贡献最大的总裁和董事长。日本企业“经营之神”松下幸之助在 85 岁时，盛赞他是“世界上最伟大的董事长”。这主要在于他创立了“分散经营，协调控制”一整套组织管理原则。他不仅使“通用”超过“福特”，成为美国最大的汽车公司，而且成为世界最大的工业公司之一。他还提出了“汽车不仅仅是交通工具”的现代消费观念，并创造了汽车工业时代的重大特点之一——“式样年年翻新，产品档次齐全”。“福特”的 T 型车在“通用”的猛烈攻击下，“像过时的黑套鞋一样无人问津”。

世界最大的家用电器公司总经理，也是举世公认的企业“经营之神”——松下幸之助先生，曾对美国通用汽车公司总裁阿尔弗雷德·斯隆作过如下崇高的评价：

“如果在已经去世的名人中，评定谁是世界上最伟大的董事长，我想没有比通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆更适合的人选。……他的确是所有经营者中最值得我们效法的理想经营者。我过去也接触过许多经营者，但并没有十全十美的。斯隆先生堪称千载难逢、十全十美的人，也可以说是最理想的经营者的。”

在世界汽车工业发展史上，尤其是在美国通用汽车公司发展史上，阿尔弗雷德·斯隆的确是个贡献杰出的人物，他的丰功伟绩早已彪炳史册。

阿尔弗雷德·斯隆，1875 年 5 月 23 日出生于美国康涅狄格州的新港，父亲是一个在布鲁克林从事咖啡和茶叶生意的进口商。

少年时代的斯隆，对机器和实业毫无兴趣，整天沉醉在书的海洋里，是个典型的书呆子。

小斯隆特别爱干净，鞋子上只要沾着一点泥土，他就要蹲下来擦掉。妈妈最爱洗他的衣服，因为哪怕穿了一个星期，他的衣服几乎还是一尘不染。小斯隆讨厌机器的理由也很简单，就因为机器满身都是油渍。

有一次，哥哥邀他一块儿去钓鱼。小斯隆喜欢钓鱼时的那份清静，高兴地去了。两兄弟在池塘边分别选好位置。不久，哥哥已经钓着好几条鱼了，可是小斯隆连一条也没钓着，不仅没钓着，反而把渔竿高高举着，鱼钩竟悬在水面上。哥哥便叫道：“把钩沉到水里去！”小斯隆说：“鱼饵吃光了。”哥哥又说：“那你赶快换呀，你旁边的铁盒子里有鱼饵！”小斯隆竟然说：“不，我嫌脏！”

斯隆的青少年时代一直和书本为伴。

1893 年进入麻省理工学院，3 年之后毕业。1897 年在海厄特滚珠轴承公司找到一个制图员的职位。后来，在父亲的资助下，购买了海厄特公司的控股。这家公司当时是汽车业的主要轴承供货商，主要主顾是福特汽车公司和通用汽车公司。这种情况使出道不久的斯隆也感到忧心忡忡，因为这两家大公司的要货量很大，使得另一些早有业务关系的小厂商因难以插足而另觅新货源，斯隆担心一旦福特公司或通用公司自己独立开始制造轴承，海厄特公司就可能陷入绝境，而恰好通用汽车公司在杜兰特的统领下正加紧实施企业联合计划，多次提出要购买海厄特，于是斯隆断然决定，在 1916 年以 1350 万美元的价格将该公司卖给了通用汽车公司。而斯隆仍然留在海厄特，被杜兰特任命为该公司的总经理。

1918 年被选为通用汽车公司副总经理。

在 1920 年至 1921 年之间,由于通用汽车公司总裁杜兰特管理上的错误,汽车销售量急剧下降,远远落到福特汽车公司的后面,最终导致了杜兰特的彻底垮台。

杜兰特在垮台之前,成立了一个联合汽车公司,海厄特是其子公司之一,斯隆被任命为联合汽车公司的总经理。后来,联合汽车公司并入“通用”,斯隆升为副总裁。这时候,斯隆先后写了三份关于“通用”内部管理弱点的报告,但杜兰特始终置之不理。随着杜兰特的引咎辞职,在通用公司拥有大宗股本的杜邦家族把公司接管了过来,由皮埃尔·杜邦兼任总裁,并继续担任董事长。杜邦对汽车所知甚少,但他非常信任斯隆。1923 年,48 岁的斯隆成为通用汽车公司的总经理,1924 年任公司总裁。

斯隆在杜邦的支持下,对通用汽车公司进行了一系列重大改革。这场改革从杜兰特在任时便已经开始,从 1921 年一直进行到 1924 年。

斯隆首先分析了“通用”公司的根本性弊病,指出它的管理机构是非常不健全的,领导决策权完全集中在少数高级领导人手中,他们事无巨细,大包大揽,终日陷于事务堆中,无暇考虑大政方针,并且限制了各级工作人员的积极性和主动性。造成公司各部门失去控制的局面。斯隆认为,大公司的较为完善的组织管理体制,应以集中管理和分散经营二者之间的协调为基础,只有在这两种显然相互冲突的原则之间取得平衡,把两者的优点结合起来,才可能获得最好的效果。他由此得出结论,认为“通用”应采取“分散经营、协调控制”的管理组织体制。

斯隆关于一个大型工业公司的管理组织的概念,用他自己的话来说,就是“尽可能一贯地把它分成许多组成部分,任命所能找到的最有才干的经理人员来负责每一部分;规定协作体制,使每一部分能加强并支持其它每一部分,这样不仅使各个部分在整个企业的共同利益的基础上结合起来,而且更重要的是:借助于责任心和事业心来增强工作人员的才干和首创精神——产生人才,并给予这些人才以发挥他们的才能的机会,这不仅是为了他们自己的利益,同时也是为了整个企业的利益”。

早在 1920 年 9 月,斯隆就向杜邦提出了改组“通用”管理组织的计划,同年 12 月 30 日,这个计划得到董事会的一致同意,次年 1 月 3 日,这个计划开始在通用汽车公司推行。

这次改组所依据的原则——即分散经营和协调控制相结合——在半个世纪以后,仍然指导着今天的通用汽车公司,除了进一步完善之外,没有发生根本性的改变。

斯隆这项计划的具体内容是针对各级机构所要解决的任务,而提出的一种新的管理组织体制。他把公司的任务分成两类,即决策任务和执行任务。决策任务由公司董事会来担任,它和过去一样设立两个委员会,即财务委员会和执行委员会。财务委员会将继续对公司财务及财务工作人员实行总控制,执行委员会则继续保持它对公司业务经营活动的全面控制,建立直线指挥部门的组织体系。斯隆把直线领导部门分成公司总管理处(或称总公司)、各事业部(过去称分公司)、各工厂三级。总管理处由“总执行经理”领导,下面分成四个事业部,即汽车、零件、配件、杂品,分别由“事业总部执行经理”来监管。此外,在各级还建立了必要的“职能部门”,以便一方面当顾问、作后勤,另一方面在其职能范围内参加日常管理活动。

在进行大改组时,为了消除人们对新体制的怀疑,杜邦曾遍访各个经营

部门，并和一些重要经理人员谈话，指出汽车工业和“通用”的光明前景，说明新制度的优越性，以提高他们对“通用”及其新体制的信心。所有这一切，都对“通用”的改组成功产生了有利影响。

1921年底，斯隆对一年来实行新的管理组织体制的经验，进行了认真的总结，并向董事长提出了备忘录，指出公司管理上存在的问题和改进的办法。斯隆建议扩大执行委员会，增加委员会名额，使一些富有业务经验的执行经理人员能参加委员会，并要执行委员会避免处理业务琐事，而把注意力集中在制订政策方面；其次，斯隆还要求任命一个“拥有采取行动权力”的负责公司业务经营活动的总执行人，并必须赋予他真正的权力，以便在紧急时使用。

董事长杜邦很欣赏斯隆后来提出的两项补充建议，但是他暂时不愿意改变最高领导层的人事结构，既没有扩大执行委员会，也没有赋予公司执行总经理以“真正的权力”。只是尽量使执行委员会摆脱日常事务，赋予斯隆领导各经管部门经理人员的某些权力，此外，还同意给“通用”的职工发送一份关于新组织体制的原则和概念的详细说明书，使大家对组织改革有进一步的了解。这个说明书后来由斯隆起草发出，它对新的管理体制的推行起了推动作用。

1924年，皮埃尔·杜邦辞去总裁职务，而由斯隆继任，时年49岁。

斯隆继任不久，即在这年12月份，把他过去建议过但没有被采用的一些改组措施付诸实行，扩大了公司执行委员会，并把一些富有经验的部门经理人员吸收到执行委员会中来，同时加大了自己的直接权力。经过三四年的不懈努力，斯隆有关改组“通用”组织管理体制的计划，基本上付诸实施了。

斯隆的改组计划取得了成功。以后的50多年里，“通用”凭借着这套管理体制，渡过了许多困难，发展也很快。它的产品在国内汽车市场上的占有率，从1923年的12%，发展到1956年的53%，1977年又上升到56%。从1928年以后，通用汽车公司一直是美国和世界上最大的汽车公司。1977年，它又成为美国最大的工业公司。

斯隆的这套管理方法究竟有什么奥秘，能使通用汽车公司几经危难而安然无恙，并且得到长盛不衰的发展呢？

这是因为斯隆这套管理方法具有诸多的特点和优势。

通用汽车公司管理组织体制的特点，是政策制定与行政管理分开，分散经营与协调控制相结合。公司经营方针政策的决定和控制是集中的，方针政策的执行和动用却是分散的。在分散经营、协调控制的管理体制下，公司的各个经营部门，是公司的基层执行单位，是利润负责中心，独立性很强，整个公司的生产经营活动，实际上是在各经营部门的分工协作下分散完成的。但是，各经营部门的这些分散经营活动，又是在公司总管理处的总裁、部门执行经理人员以及各职能部门的协调控制和支援帮助下来行进的。正是由于这些协调控制和支援帮助，使各个经营部门能按照整个公司的总目标，进行协调一致的活动。

而上面各经营部门的分散经营活动和总管理处的协调控制、支援帮助活动，又是在公司的最高领导机构——董事会及其各个委员会所制定的方针政策的指导下进行的。这样，整个公司的各组成部分，便能在董事会所制定的方针政策的指导下统一地进行活动。

从上面这些情况不难看出，通用汽车公司的管理组织体制，至少有如下

几个显著优点：一，各经营部门是根据专业化协作原则进行分工分散经营的，不仅有利于组织大批量生产，更好地利用公司的各种资源，提高各方面的工作效率，并且能增大各方面的灵活性，有利于发挥各部门的积极性。二，公司总管理处对各经营部门进行协调控制和支援帮助，从而可以使分散经营的各经营部门能更加有效、更加协调地为整个公司利益服务。三，由于各种分散的经营活动是在领导部门所制定的政策和制度的集中领导下进行的，从而能使各种经营活动步调一致。四，由于最接近实际的人对其所辖单位拥有全部权力并负有全部责任，不仅可以及时而正确地评价各级管理人员的贡献，而且有利于管理人才的培养。五，领导部门摆脱了日常行政管理事务，可以成为强有力的决策机构。

历史经验证明，通用汽车公司的管理组织体制，正因为存在着上述诸多优点，所以才使该公司自 20 年代以来不断取得进展，终于成为美国乃至世界上最大的工业公司。

有不少人认为，斯隆，以及通用汽车公司对人类社会最杰出的贡献，就在于成功地创造出了一整套大型工业公司的管理组织体制。人们把通用汽车公司在这方面所取得的成就，视为企业管理上的一次伟大革命。正是由于这个原因，通用汽车公司的管理组织体制在资本主义世界中得到普遍的推广。据资料统计，1969 年，美国的 500 家大公司中，有 76% 的公司以不同方式采用了这种管理体制。而目前，在日本的各大公司中，约有 1/2 的公司采用了这种管理体制。

当然，一切新体制的推行都会因为它有相对的局限性而存在一定的困难。比如要把分散经营、协调控制这个概念应用到实际中去是很不容易的。把各工种加以划分，并为这些职责选定最优的执行方法，既没有一成不变的规则，而在公司的职责和各事业部门的职责之间所达到的平衡，也是不断变化着的，即各事业部门的自由独立与公司对它们的协调控制怎样才能最恰当地结合起来，是要随着所要作出决定的事情、不同时期的情况、过去的经验以及有关执行人的性格和技能等的不同，相应地加以解决的问题，并且这种结合的建立，也不可能是一劳永逸的，而是要随着情况的变化而变化的。为此，在以后的长期实践中，通用汽车公司对自己的管理机构作过多次调整，而它所依据的基本原则却没有任何重大改变。

斯隆在组织管理上所提出并付诸实践的“分散经营、协调控制”的著名理论，在美国工业管理史上开辟了一条先河。他废除了杜兰特在任时设立的许多附属机构，将力量最强的汽车制造单位集中成几个部门。这种战略现在早已为人们所熟悉，但在当时却是前无古人的。这样不仅使产品档次齐全，而巨促进了各个部门之间的竞争。世界汽车工业的发展史，其实就是汽车工业的竞争史，而大规模的激烈的世界性竞争，最开始也是各汽车制造厂内部管理机制的竞争。斯隆在这轮的竞争中取得了决定性的胜利，而福特汽车公司的失败，究其根本就是败在管理机制上，因为亨利·福特始终把权力牢牢掌握在自己一个人手中，以专制独裁的面目成为斯隆的对立面。斯隆曾经说过：“‘通用’的所有政策在交由各人实施之前都必须经各委员会评议和批准。换句话说，‘通用’是由一群非常能干的人集体管理的。”而福特汽车公司根本就没有集体管理这一类的东西。

对于“通用”产品的档次和种类安排，斯隆有过这样的说明，他说：“我们的产品品种是有缺陷的。通用汽车公司出产一系列不同的汽车，当然有较

强的竞争力。对我来说，聪明的办法是造出价格尽可能不同的汽车，就好像一个指挥一次战役的将军，希望在可能遭到进攻的每一个地方都要有一支军队一样。我们的车在一些地方太多，而在另一些地方却没有。首先要做的事情之一是开发系列产品，在竞争出现的各个阵地上对付不同的挑战。”

通用汽车公司出产的车自凯迪拉克牌以下，有别克牌、奥克兰牌、奥兹莫比尔牌，最后是雪佛兰牌。这是 20 世纪 20 年代的产品阵容。以后有所变化：1925 年增加了庞蒂亚克牌，以填补雪佛兰和奥兹莫比尔中间的空缺；奥克兰被淘汰了，又增加了拉萨利，后来拉萨利也被淘汰。这样通用汽车公司就有五种不同档次不同价格的车，人们可以根据自己的消费能力，购买不同的车。

这些生产不同牌子汽车的部门，每个部都有自己的产品和总经理管理人员。每个单位的总经理相互之间不得不进行合作和竞争。这意味着生产别克牌的部门与生产奥兹莫比尔牌的部门要合作生产共同的零件，但式样和价格却要互相竞争。

这样，许多买别克牌的主顾可能对奥兹莫比尔牌也感兴趣，反之亦然。斯隆希望在保留竞争的有利之处的同时，也享有规模经济的成果。零件、卡车、金融和通用汽车公司的其它单位差不多都有较大程度的自主权，其领导人成功获奖赏，失败则让位。通用汽车公司后来成为一架巨大的机器，但斯隆却给它注入了小公司所具有的那种活力。

斯隆能够看到汽车的式样经常翻新有利于销售这个事实，是他比亨利·福特更高明的地方。正是斯隆，创造了汽车工业时代的重大特点之一——式样年年翻新。当亨利·福特告诉公众，他们可以买到 T 型汽车，而且只能买到 T 型汽车时，斯隆却向他的顾客供应形形色色的车子。

斯隆宣称，他的经营的基本观念是：“汽车越造越好、附件越来越全、革新越来越多，使汽车不仅仅是交通工具。”

由于通用汽车每年更新换代，使通用汽车所有者心里激起了一种求新厌旧的不满足感，促使通用的旧车主顾拿着自己还可以使用的旧车折价换取通用公司的新产品。

斯隆主张的这种消费观点在美国市场上形成了一种消费导向，甚至培养出了一种美国人乐于接受的消费观念。那时候，一辆用了三四年的车常常被说成“仅仅是运输工具”，意思是汽车不应该仅仅是将人从一个地方快速、舒适而安全地送到另一个地方的机器，拥有车应该有更多的含义。

斯隆在 1956 年退休后这样写道：“当第一批汽车买主回到市场转第二圈，并带上旧车作为购买新车的首次付款，他们是在卖掉自己的基本交通工具，并要求从新车中得到更多的东西。中等收入的买主得到折价和分期付款的方便，便产生了这种需求，不是为了基本的交通运输，而是为了新车所显示的进步，为了舒适、方便、功率和式样。这是美国生活中以及适合这种生活的人们当中所出现的实际趋势，也是美国生活的真正潮流。顺此潮流者繁荣昌盛。”

斯隆设想的情景是这样的：一对刚刚步入生活的年轻夫妇，先买一辆雪佛兰，几年之后，折价卖旧换回一辆庞蒂亚克车，然后根据经济和社会条件的允许或需要，不断换成“通用”生产的更高档次的汽车。在这条理想之路的终点是气派非凡的凯迪拉克。斯隆之所以把凯迪拉克设计为最高档次，是试图赋予它特殊的重要意义：它是高贵的象征，是成功的勋章，让所有人都

敬仰、崇拜。

历史事实已经证明，斯隆的设想是符合实际的，因而取得了显著的效果。

经过 20 年代初期斯隆领导的大整顿大改组，通用汽车公司的经营管理大有起色，以后更是根据客观条件的变化而不断改进提高，使其得到日益完善。

1978 年，通用汽车公司的销售额达到了 632.21 亿美元，雇佣职工 83.9 万人，居美国各工业公司首位，这一年，它的资产达到 305.98 亿美元，资本支出 46 亿美元。在全世界的汽车、卡车生产量达到 948.2 万辆，占美国生产并在美国销售的汽车的 56%。

通用汽车公司前总裁哈洛·柯蒂斯曾经这样分析该公司成功的根本原因，他说：“20 年代以来，美国经济的快速增长，汽车工业比整个经济增长得更快，这两个因素，对于通用汽车公司的发展壮大，是起了极大的作用的。但是这还不能说明，‘通用’为什么能比整个汽车工业以及汽车工业中任何公司发展得更快这一事实。

20 年代以来，许多汽车公司失败了，消失了；许多汽车公司虽然没有失败，但却落后了，被‘通用’远远地抛在后面了。这又是什么道理呢？这是因为‘通用’既能抓住市场的需求，生产了人们所需要的产品；又能有效地经营管理，为它的股东们提供巨额利润，并为公司内部重新投资提供大量资金。而‘通用’所以能做到这一点，则主要应归功于前总裁阿尔弗雷德·斯隆在 20 年代整改以来提出和后来逐渐完善的一整套管理制度。这套制度在工业中的应用是独特的，它的独特之处首先表现在组织结构方面，其次表现在处理问题的方法方面，这两个方面都与人的因素有关，事实上，只有人才能使这两个方面发挥作用。正是从这个意义上，‘通用’的管理体制特别突出地强调人的因素的重要性。这一个贯穿历史、现实和未来的现代观念的确立，是‘通用’具有永久性魅力的根本所在，也是阿尔弗雷德·斯隆的伟大功绩所在。”

在斯隆担任通用汽车公司总裁的 32 年中，他并非仅仅把卓越的领导才能停留在理论上或口头上，他不仅在组织管理的理论体系上建树卓然，而且在具体的管理、生产经营、销售等各个领域均取得了辉煌的成就。

1924 年，斯隆就任“通用”总裁之后，迅速提出了著名的“四条销售原则”；40 年代初，为了对付日益激烈的市场竞争，实现产品的多样化和进一步提高质量，斯隆又在汽车行业首次建立了独立的技术中心。这个庞大的技术科研机构座落在底特律市西北的沃伦镇。

这是阿尔弗雷德·斯隆在总裁任上留给通用汽车公司的最后一项壮丽辉煌的政绩。凡是来到世界著名的汽车城——底特律——的人们，都希望去看一看当年由斯隆主持创建的这个充满艺术情调的现代化建筑群。

“通用”在斯隆的领导下奋然起飞了，而它的对手“福特”却笼罩着重重惨雾。人们踊跃购买“通用”不断推出的各种档次和花色的新车，全身乌黑的 T 型车在“福特”经销商们忧伤而焦急的目光注视下，“像过时的黑套鞋一样无人问津”。

亨利·福特如同热锅上的蚂蚁一样不得安宁。

然而，他到底是积极应变呢，还是抱残守缺，敝帚自珍呢？

他是福特王国的专制帝王，谁也不能替他作主。

第八章 抱残守缺 T 型车的末日

旧车使“福特”失去统治了近 20 年的廉价汽车市场；“通用”新车则迎合并创造了消费者的新需求。然而，冥顽不化的亨利依然高喊，T 型车“唯一的缺点就是我们造得还不够快，造得还不够多”。但 T 型车到底还是死掉了。事实教训了亨利。但是，随后两次延宕的改产均无法使其重现昔日的辉煌。

加上工潮等诸多危机的轮番袭击，亨利·福特终于感到力不从心了。

亨利·福特实行高机械化、高工资、低价格的主要目的是为了获取最大利润，种种做法均源于他那独特的经营思想。

亨利认为：“浪费和贪求利润妨碍了买主的切身利益。浪费是指在完成某一工作时花费了多于这项工作所需要的精力，而贪图利润则是由于目光短浅。应该以最小的物力和人力的损耗来进行生产，并以最小的利润将货销出，以达到整个销货额的增加，即薄利多销。”

这种经营思想使他在本世纪 20 年代的同行业中独占鳌头，闻名世界的“福特生产线”就是在这种经营思想的指导下诞生的。

福特汽车公司的这种经营状况有一个假设的条件为前提，那就是市场对某种定型产品有很大的需求量。

应该承认，在本世纪 20 年代之前，这种假设的条件是存在的。它的有力证明，就是福特公司在 20 年代中期的几年中，纯收入高达 5 亿美元，其中最主要的利润来自 T 型车的销售。这种坚固、实用、廉价、摒弃所有附件、毫无美感可言的车型的确使亨利·福特赚了大钱。

1926 年，T 型车的好运走到了尽头，彻底灭亡的结局已不可避免。

厄运似乎突然降临，亨利措手不及。

促使 T 型车走向灭亡的是市场销量陡然下跌。而使闻名世界的 T 型车遭受致命打击的根本原因，则是制造者不愿面对消费者的要求变换新的式样。

20 年代中期以来，美国汽车消费市场宏生了明显的变化，顾客对汽车的要求不再仅仅从经济实惠考虑，而已也开始追求“时髦”，廉价、实用已经不足以招徕买主。而当时的 T 型车结构粗陋呆板，跟不上形势的发展。买主们要求有漂亮的颜色、四轮制动、减震器、变速器、低压大轮胎和流线型车体。

通用汽车公司在斯隆的领导下，顺应时尚的发展，实行了在全国范围内每年推出一种新车型，相比之下，福特汽车永远是一副老面孔，因老而衰，因衰而亡，竞争失败也就在所难免。

这个时期公路质量的提高也使福特车居于不利地位。马车时代的路面这时已经由坚硬的砂石路面所替代。有了这种路面，美国人就开始讲究速度，而福特车，尤其是 T 型车，则完全是依据马车时代的路面而设计速度性能的。因此，在爵士乐、咖啡酒吧和华丽影剧院相继涌现的过程中，T 型车终于成了面目古怪的历史遗物。

斯隆当选通用汽车公司的总裁，无言中宣告了美国国内汽车行业竞争白热化的时代到来。

就像早期 T 型车所作的那样，斯隆注视着市场上的风吹草动，并开始为社会提供所需要的新产品，为了搞好汽车设计，斯隆把研究机构都集中到了一起。

而亨利却拒绝变化。在 20 年代中期，福特的 T 型车还仍然是一副老骨

头架子，如需要各种附加设备还必须另行购买；“通用”的雪佛兰汽车价格其实和福特的T型相差无几，但顾客所希望的附加设备早已成为雪佛兰车上的固定部件了。1926年，T型双座敞篷车在底特律的销售价格为290美元一辆，这样低的价格是没有竞争者的。但是这种最低价格的福特车既没有可卸轮圈，也没有自动启动装置。如果加添这两种装置，必须再花55美元。等到顾客把“赤身裸体”的T型车打扮完毕，这些部件购置费加上原车总价，只比雪佛兰便宜25%。对于许多顾客来说，那么多的麻烦，还不如直接买一辆“通用”的雪佛兰合算。

实际上，T型车基本上是“自杀身亡”的。

也就是说，最终取消T型车竞争资格的，既不是优惠的赊购条件和良好的路面，也不是对新型汽车的需求。而是任何人都无法阻挡的旧车经销商，旧车商们手持的武器就是各种陈旧的车辆，其中当然包括大量的福特T型车。

到1926年，全世界共有2500万辆汽车，这些汽车新旧杂陈，然而最后都免不了转手出卖。为此，旧车便夺走了被福特统治了近20年之久的廉价汽车市场，它使后来任何廉价车的制造商也无法与旧车的价格竞争。那些收入微薄的买主如果想买到便宜车，旧车有的是，他只需要花10到15美元就可以买到一辆。

这样一来，从1926年开始，T型车就再也没有立足之地了。

20年代初是T型车的晚年，民间有不少笑话对福特进行奚落，主要是讥讽亨利·福特墨守成规，不求改革。有一个在当时十分流行的笑话是这样的——某人问另外一个人：“喂，你的福特车用的是什么减震器？”另外一个人便怪模怪样地回答说：“当然是用乘客。”

从机械方面来说，福特公司的这种T型车也已经不合时宜。因为没有减震器，农民们就没有办法运送鸡蛋到外地去卖；而有了水泵冷却装置，就比福特现在采用的土法冷却要强。福特车的司机如果要知道油箱里现在还有多少油，就要用尺子或螺刀伸进油箱进行人工测试。在严寒的冬季，开车的人还必须用手拉住被风张开的敞篷车的帘布。当时电池打火系统已经发明，而福特车还在使用磁电机，随着车速的变换，车灯跟着忽明忽暗，若是因为地段陌生或遇到某种情况需要停车来观察前面的道路，就必须让车上的发动机飞快地空转以便供电照明，这一切都使买主们难以忍受。

应该说，T型车的诸多缺欠是有目共睹的，亨利·福特也不是不知道，但是如果没有这么多的缺欠，那么它就不用“能是如此廉价的T型车了”。问题在于亨利对人们消费心理的变化熟视无睹，或许因为亨利是个农民的儿子，觉得汽车就是运输工具，坚固耐用是最重要的，如果讲究舒适美观，还不如干脆别出门，就呆在漂亮的屋子里算了，亨利可能厌恶这种奢侈的消费心理，他坚持要生产这种T型车似乎在表明他所坚信的某种观念，他要人门接受他的观念，要么，就是他对这棵由他辛辛苦苦种大的摇钱树有着不可割舍的情感。

在T型车奄奄一息的时候，亨利的表现便让人想到上述的一切。

确实如此。亨利·福特似乎永远相信T型车完美无缺。相信T型车的缺点不是缺点，而是优点，和T型车身份相等的人永远存在，因此T型车永远存在。别人怎么想，亨利毫不介意，别人怎么说，亨利充耳不闻。他自以为是一意孤行，当分销商们由于产品大量积压乞求他改革产品时，他一唾了

之。

1922年，亨利·福特在推销员全国年会上听到关于福特产品需要根本改进的呼吁后，气得半天说不出一句话来，呆呆地坐了两个小时，最后一怒而起，高声呼喊：“福特汽车没有任何缺点，如果说有缺点的话，唯一的缺点就是我们造得还不够快！造得还不够多！”

在T型车末日来临之际，63岁的亨利·福特越发变得暴躁、阴沉，动不动就找茬骂人，或者胡说八道。

1926年7月，他不顾事实地叫嚷：“汽车掉下些零星的小附件，聪明人不会停车去抬。就是丢了一个部件，汽车还是能开，我们何必操心这些！”问题就在这里。当时的情况是，小附件、小装置的问题已经唤醒了曾购买过1500万辆T型车的、注意节俭的平凡的美国人的理智。而这位制造商如此自信，竟在已经来临的灾难面前，吹嘘自己一生中从没犯过错误。

虽然T型车在1926年底死期已到，但是，它仍然应该为自己的一生感到骄傲。因为T型车毕竟交下了千百万朋友，留下了同类车近20年来无与伦比的既坚固又廉价的纪录。由亨利·福特亲手创造的这种大众车还有一项更值得自豪的成就，就是它在离开这个世界之前，总共带来77亿美元这样一笔惊人的销售总额。它在最后的10年里，其产量已占据全美国汽车产量的一半，T型车共售出1500万辆，18年来走遍了全世界，它的出产率高达平均每分钟1到6辆。另外，无论在过去还是在当时面临绝境的情况下，以至今天，都能够使亨利家族感到欣慰的是，福特汽车公司曾经创造了工业革命发端以来最先进的技术设备，无人不知，T型车的全盛时期，的确是世界上生产规模最大的汽车城底待律的骄子，它给经历过那个时代的人们带来过无限多的美好回忆。

然而，历史以它毫不容情的秉性在阔步前进，T型车终于被它自己所促进的技术变革所遗弃，所消灭。

这是悲壮的死亡。

这是历史的规律。

亨利·福特沮丧万分，然而无力回天。

亨利只有顺应潮流，否则别无生路。

再次观察市场，亨利看清了自己正面临着—批强大的对手的挑战，而第一个挑战的对手就是自己。多少年来，巨大的成功使他志得意满，使他在商业活动中掺进了越来越多的主观色彩，因为他并非出于恶意，所以他深感痛苦，清醒之后又觉得自己幼稚得可笑。“顾客就是上帝，市场的需要就是我的需要”。亨利·福特在花甲之年再一次端正着自己的位置，重新把目光拴定在风云变幻的市场。

亨利是一个极要面子的人，他无法一下子全部改变态度，T型车死亡之后，他所表现出的第一个积极态度就是妥协。

他要替自己寻找一个台阶。

为此，他打破以往的常规，允许公司总部资助一场全国范围的广告战，结果收效甚微。亨利这样做，似乎是不相信T型车真的死了，于是给它打一剂兴奋剂看看。T型车仿佛又睁开了一只眼睛，显出恳求亨利救救它的表情。于是亨利就像一个老顽童一样，真的准备给它来点小手术。公司提供了翻新T型车的方案，改革发动机，添加新座饰，上一层新漆，收款60美元，保修3个月。然后是化妆整容，福特的工程师们只是小打小闹地把前挡板弯曲，

风挡倾斜，延长几英寸车身，再把散热器四只角加工成圆形，油箱从前座下取出换个位置，最后把黑色的车身涂成黄灰色、浅棕色或墨绿色，革新便算是完成了。

亨利一直在旁边观察，他根本不相信 T 型车这样就能起死回生，因此一直表现得心不在焉，脸上挂着戏谑的表情。

结果经过市场诊断，T 型车到底还是死掉了。

人被逼到了绝路上，说不走还真能找到别的活路，真正的绝境至少比似是而非的绝境要好得多，因为它可以使人丢掉一切幻想，免除由幻想带来的折磨。

亨利·福特从对 T 型车的绝望中转过头来，以无比坚忍的气魄作出了明智但却充满风险的决策，宣布从 1927 年 5 月起，福特汽车公司停产。

在这个生死攸关的时刻，公司面临着两大任务：一是重新设计一种崭新的车型；二是拆除已经定型的 T 型车的生产设施，围绕所设计的新车型，全面改装福特汽车工厂。

1927 年至 1928 年发生在福特汽车厂的改建工程，其规模之大和时间之紧，在福特的建厂史上是前所未有的。

为了这项改建工程，以前为了生产“永存的”T 型车而安装的庞大机器设备，现在每一件都必须拆掉重建，要求更换 1.5 万台机床，重造 2.5 万台机床，重新设计、安排价值 500 万美元的模具和卡具。

这种繁杂而浩大的变革工程使福特厂面对着巨大的困难。因为这次改革几乎是在没有什么准备的情况下仓促进行的，人材十分缺乏，公司原有的干才在此之前差不多已经被亨利·福特清洗一空，因此，福特汽车公司完全是在人材短缺的情况下应付这一剧变的。所以这时候，充分地调动现有人材的积极性和广招干才是极为必要的。

然而在这重大转折关头，亨利却又重犯了过去的错误，他不但不征贤纳才，反而妒贤嫉能，好大喜功，不懂装懂，任何细小的工程环节都要去插上一手。工程师和设计师们在亨利的盲目监督下左右不是，无所适从。有些本来已经通过了的设计方案，往往被亨利异想天开地抛弃。新车的制动系统完成 8 个月后，又要重新设计制造，原因居然是由于设计者被亨利弄昏了头，没有查核新泽西州、华盛顿哥伦比亚特区和德国早已实施的交通规则，而这完成的制动系统和那些交通规则存在着不可调和的冲突。

在这个过程中，亨利又赶走了一大批有能力的经理级人员。在亨利眼里的这种“根除杂垢”的工作，其实使福特汽车公司蒙受了伤筋动骨的重创。剔除了一大批人之后，并没有加速正在设计制造的 A 型车的问世，因为亨利赶走的那批人，以前都是对亨利·福特忠心耿耿并表现出了优异才能的左膀右臂，这使得所有留下来的人们都感染上了焦虑不安的症状，担心自己在某一日也遭到同样的下场。

但是在来自各方面的强大的压力下，A 型车经过 12 至 16 个月的紧张奋战之后终于出笼了。然而这种做法却造成了巨大的损失。光从资金上计算，这次改产总共花掉“福特”1 亿美元左右。更不幸的是，伴随着革新而发生的耽搁，使销售市场对通用汽车公司敞开了大门，等到“福特”挣扎起来，雪佛兰已经夺去了“福特”市场的大量地盘。这种苦果是由于福特公司在亨利的专制统治下缺乏远见卓识，而改产又过于迟缓滞后所造成的。

更为严重的是，福特改产的延宕给整个汽车工业和产业工人的生活带来

了恶劣的后果。

因为 T 型车的停产，福特仅在底特律就解雇 6 万工人达一年之久。由此带来的社会动荡波及到美国大陆最遥远的角落。一切和福特汽车有关的商人、专业人员、纳税人以及提供部件、材料的厂商都被卷入福特解雇的大旋涡当中。1927 年 9 月，纽约《世界报》载文指出：全部或部分依靠福特工资收入维持生活的雇员总数达 50 万人，1927 年福特的人为停产，使这些雇员的基本生活受到严重影响，有的到了挨饿受冻的边缘。

于是，成千上万的福特雇员无工可做，只好向底特律市的救济机构求援。

底特律市公共福利长官托马斯·多兰在一份报告里说，1927 年该市救济工作的 45% 是福特厂停工造成的。

然而，亨利·福特并不关心由于自己的停工所造成的社会性大失调，他居然把雇员的失业看成是“从自己的溢洪道里涌出的废水”。亨利甚至对记者发表过这种言论：“我知道，这对他们（指失业工人）大有益处——因为人人都变得奢侈起来——这回叫他们知道事情并不总是一帆风顺的。”在 A 型车出笼后的 1928 年春天，亨利乘坐远洋客轮去英国，登岸时曾对记者说过这样的话：“如果说美国有失业，那仅仅是因为失业者不想工作。”

事实表明这完全是亨利不负责任的一派胡言。

因为在 A 型车大规模投产之后，福特的失业工人都努力争取回到自己离开的岗位，这些被亨利解雇了一年多的 6 万多名雇员，不是负债累累，就是经济濒于崩溃，重新开工后，前来要求复职的大多数员工不得不忍受比停工前苛刻得多的受雇条件，迎接他们的是降职、减薪、增速，以及朝不保夕。

必须指出，福特在和它的对手——通用汽车公司——竞争时最常使用的手段，就是冷酷无情地削减成本，具体来说就是压榨劳动力。

1927 年 5 月，《福布斯》杂志登载了一篇福特雇员寄来的匿名信，信中描述了小型车微 A 型车转产过程中福特厂车间里的工作情况，匿名信上这样写道：“这里只有持续的增速，从星期一早晨熬到星期三或星期四夜里。下班的男女工人疲惫不堪，常常瘫倒在公共汽车里或者街道上。”

然而从客观上来看，A 型车应该说还是取得了相当大的成功。

1929 年 1 月，A 型车在麦迪逊广场花园公开展出时，蜂拥而至的参观者和顾客把展厅挤得水泄不通，来宾人数打破了室内展出的历史最高纪录。在克利夫兰，参观者也是人山人海，几乎要把 A 型车的展览橱窗挤垮。在圣保罗，竟有 2.5 万多名顾客冒着零度以下的严寒前来一睹 A 型车的风采。亨利为了这次在美国和加拿大举行的历时 5 天的车展，仅仅广告费一项就花掉了 200 万美元。

在此之前，即将面世的 A 型车早已成为全国关注的新闻热点，人们迫不及待地盼望 A 型车的公开展出。而福特公司在 A 型车试产阶段进行了高度的保密，全新的发动机是装在 T 型车的车体内进行试验的。当时的各种新闻媒体对 A 型车作了大量捕风捉影的报道，把人们的胃口极大地吊了起来。亨利·福特本人所拥有的崇高声誉以及为推出新车投入巨额资金的种种传闻，使广大公众对即将出世的新产品信心十足并充满渴望，以致在 A 型车投入批量生产的头 6 个月，就已经有 50 万名顾客在不知道定价，从未见过车型的情况下就预付了 A 型车的走货款额。

从颇为轰动的车展可以看出人们对新面世的 A 型车的欢迎程度。

福特公司的经销商们也对 A 型车充满信心。全新的 A 型车共分 4 种不同

的颜色，车体式样有 17 类，附加装置几乎应有尽有：液压减震器、四轮制动系统、标准变速器、电池打火、防盗锁、自动雨刮、尾灯、水泵、各类油表、脚刹、计速器。并且在一些特定的项目上 A 型车已经走到了其它类型车的前头，比如 A 型车把安全玻璃作为标准部件装在挡风窗上，这在各类汽车中尚属首次。

但是，A 型车的到来对于它的经销商而言，已经是太晚了，因为成百上千家福特分销商在等待新产品的过程中，要么负债累累，要么宣告破产了。

咬紧牙关坚持下来的经销商们，开始还以为 A 型车的面世给他们提供了一根救命稻草，那知道随之而来的竟然是无穷的烦恼和惶恐。

因为亨利为了夺回被“通用”抢走的市场占有率，拼命生产，结果却造成了 A 型车的大量积压。但是亨利强迫他的经销商们接货，说：“有福同享，有难同当，以前我没少给好处你们，现在你们也应该替我卖力！”

经销商们只好不断地用现金换来难以卖动的 A 型车。这使许多经销商的新车收入无法补偿他们在过去一年多的时间里所蒙受的巨大的损失。

A 型车就当时情况而言还应该算是优质车，但由于它结构连续 5 年不变，不久就被通用汽车公司的雪佛兰夺去了市场。早在 1929 年 A 型车问世之初。雪佛兰便被改装成了 6 汽缸，通用的广告大肆宣传雪佛兰是“六汽缸的车，四汽缸的价”，很快就把顾客吸引了过去。

而美国的三大汽车公司之一的克莱斯勒汽车公司，趁福特停滞之机，于 1931 年把新品种普利茅斯打进了廉价车市场。

普利茅斯具有 30 年代初期最先进的设计和造型，它装有液压制动器，车体线条优美大方，在发动机的运转性能方面，任何廉价车都无法和它相比。克莱斯勒为自己的新车深感骄傲，投产不久，克莱斯勒就从生产线上开出一辆普利茅斯，直奔亨利·福特的老家——台奔。

克莱斯勒十分得意地开着车在亨利·福特和他的儿子埃塞尔面前表演了一番，然后把车停在他们旁边，走下车来，笑着说：“怎么样，不错吧？”

亨利没有做声。

埃塞尔上前仔细察看着汽车的各个部位，然后谦逊地说：“的确很好，比我们的 A 型车好。”

克莱斯勒问亨利：“你看呢？”

亨利又沉默了一会儿，只说了声：“还行。”

克莱斯勒高兴地一拍巴掌，兴高采烈地说：“你说行就一定不错。这样吧，这辆车就送给你们作个纪念，请多指教。”

“谢谢。”埃塞尔说。“那，你怎么回去呢？”

“这不是太容易了，”克莱斯勒说，“我打的士回去！”

后来克莱斯勒真的是租乘一辆出租车回到自己的工厂。

随着普利茅斯在市场上销售量大增，通用的雪佛兰也跟着再作改进，1932 年又采用了全钢车顶和同步变速装置。

这样一来，从 1929 年到 1932 年，仅仅 4 年时间，福特汽车又一次成为汽车领域的落伍者。

1932 年，亨利不得不决定将 A 型车抛弃掉，再一次革新自己的产品。

决定开发的新一代产品品牌为福特 V-8 型。

这次改产使福特汽车公司的鲁日厂和其它几个分厂又停工 5 个多月。福特的经销商们在 T 型车滞销和新产品迟迟不打照面的形势下焦虑万分。然

而，69 岁的亨利·福特恐怕是麻木了，居然心安理得地对外界人士发表这样的言论：“我有我的办事方法。对于通用的雪佛兰去年售出多少，今年售出多少，或是明年可能售出多少，我都毫不介意。”

福特公司准备生产新车的传闻一经扩散到社会上，A 型车的订单便立即减少。当时正处于美国经济大萧条时期，困境中的福特经销商们个个急得发疯，不少经销商为了避免因无货可卖而发生的破产，只好主动放弃福特产品的经销生意。这个时期，福特公司在国内最大的经销机构——纽约市德利色汽车有限公司，也投奔了道奇和普利茅斯的厂商。这一次转产，福特失去 1000 个分销点，而克莱斯勒的分销点则增加了 1000 个。

1932 年的第二次改产，使亨利·福特丢掉了美国汽车业第二巨头的地位。自从推出 A 型车，到 1932 年 12 月为止，通用汽车公司在销售额方面已连续 3 年压倒福特。而从 A 型车向 V—8 型的缓慢过渡中，福特公司又给普利茅斯提供了良机，使克莱斯勒汽车公司在 1933 年快步超越了福特，在销售量方面仅次于通用汽车公司。

然而就在这时，亨利·福特极不明智地作出了有史以来最无远见的政策变动。

这项政策变动，使持有“福特车特许权”的经销商们突然面临着削减佣金的危害。

削减佣金的目的是要降低售价。例如，当时一辆都锋牌福特轿车的售价是 525 美元，降价 25 美元。问题在乎降价的钱有 70% 是从经销商的佣金中扣除的，这使他们的收入大减，而亨利的利润却几乎和以前一样丰厚。

经销人员实在难于忍受亨利的如此盘剥，大量经销人员干脆卷铺盖另觅明主。

这一下倒把亨利吓坏了，他十分清楚经销商的重要性，因此连忙对实行不久的销售政策作了调整，首当其冲的是亨利撤销了一名贯彻亨利这一主张的推销经理，然后宣布了一项浮动佣金制度。

亨利对自己的经销商作出这种让步，确实是前所未有的事情。当时，专门研究金融问题的《巴伦周刊》这样评论说：“看起来，尽管福特经销界在其抗议福特政策方面第一次取胜，但由于福特的政策不时对销售组织采取非常手段，这使福特的经销人作为一个整体，已经陷入士气低落的状态。”

福特汽车公司的两次改产发生在 20 年代末到 30 年代初，而这个时期正是美国自第一次世界大战结束以来的又一个经济萧条时期。

底特律的经济形势显得更为恶劣。这当然就迫使着集中在这里的美国三大汽车公司经受更严峻的考验和磨难。在激烈的竞争中，通用汽车公司由于斯隆的杰出经营，在第一个回合中便打垮了福特，而克莱斯勒趁着福特第二次转产，乘虚而入，用普利茅斯迅速占领了由于福特暂时退出造成的空档，继而超越福特，坐上了第二把交椅。当了 20 多年老大哥的福特落在了他们后面。而当福特咬牙推出 V—8 型车，企图奋起猛追之时，又与自己的经销商发生了纠缠不清的矛盾，与此同时，迅速蔓延和加剧的经济危机不仅死死拽住了底特律，而且笼罩注了整个美国。

然而就在这十分严峻的历史时期，福特汽车公司却爆发了一次规模空前的工人大示威。

1933 年，底特律市已成为占密执安州 70% 失业率的中心地带，1/3 凭工资收入维持生计的人们，连续 4 年失业，失业人数高达 21.1 万人，每天

有 4000 名儿童排队接受救济。

这次发生在福特汽车公司的工人运动的原因应追溯到 1928 年年底。那时大萧条就已露出端倪。

当时 T 型车大限已尽，亨利竟然宣布将在鲁日厂招雇 3 万名新工人，并说计划在以后 3 个月中平均每天招收 400 名新手。

1929 年 1 月 2 日，3 万多名求职者涌向福特公司的鲁日厂。经过 18 个星期的招工，共招收 8000 人。而亨利却对外界宣称他招收了 3 万人。

亨利的这种做法，使很多人怀疑他是企图在严峻的贸易战中赢得人心。

1929 年 11 月 22 日，在华盛顿白宫，由胡佛总统召集的全国主要实业家会议上，亨利宣布福特厂实行 7 美元工作日。

这个声明立即成了各大报纸的头条新闻。

其实这只是亨利惯用的手段，事实很快就证明了它的虚伪性。亨利正是利用这一迷惑人的伪装，以无情的增速法抵消工人所多得的工资差额。

1933 年 2 月 24 日，《纽约时报》载文指出：“福特从头至尾都在用别人的血汗制造自己的巨额利润。”

正当亨利在大唱“不景气的年代应该向工人发放高薪”高调的时候，福特厂内发生了底特律第一次萧条期的大罢工。事情是由福特公司的布里格斯厂引起的，那时正好是 1933 年，布里格斯厂正利用高原公园厂的设备制造 V—8 型车的车体。

罢工的原因很快查明，是由于布里格斯曾宣布 4 美元工作日，而许多工人每天工作 14 个小时以上，而每小时收入仅合 10 美分。另外一个原因是，该公司过去一贯迫使工人连续呆在岗位上 5 至 6 个小时，甚至一整天，而他们的实际工作时间却只有 2 小时，因此工资也只按 2 小时发给。

这次罢工以工人失败而告终，只赢得厂方某些微不足道的让步。

但随之而起的又一次罢工却没有像这样草草收场。同样是发生在 1932 年初的这次大罢工，不仅震撼了底特律，而且震撼了整个美国。

这次罢工的参加者不仅局限于福特厂的雇工，据说还有美国共产党人参加。但是到底为什么选定福特厂作为示威地点，这是亨利自己无法理解的。很有可能就是由于亨利实行福利政策的虚伪性已经暴露无遗，因此成为公众攻击的靶心。

罢工活动开始是以和平的方式进行的。

1932 年 3 月 7 日，组织者先行公布了示威游行的程序，即进军福特工厂，呈送厂方一份为失业者要求工作或给予救济的正式请愿书。然后浩大的工人队伍打着旗帜由底特律出发，走向台奔市。有一幅横标上醒目地写着这样的口号：“我们要工作！”“工人们，前进，不要畏惧！”

游行队伍临近台奔市，大约有 40 多名手持催泪弹的台奔警察警戒在市界上，挡住了示威者的去路。警察们发出警告，只要跨入台奔市界就要诉诸武力。因为这里离福特公司的鲁日厂还有一英里的样子，游行者无所畏惧，勇敢地跨进禁区，朝预定的示威集中地鲁日厂前进。台奔的警察见警告无效，果然打开催泪弹抛向失业者的队伍。

和平示威迅速演变为暴力冲突。工人们随手捡起砖头、石块向警察还击，甚至展开了你死我活的肉搏战。队伍大乱，再也没有谁能控制得住。

先上阵的 40 多名警察眼看招架不住了，台奔市消防队闻风出动，赶来救援，但是两辆消防车上的高压水龙还没来得及接好，就被一阵冰雹似的石

块打得狼狈而逃。

紧接着，福特公司鲁日厂的卫兵和私人警察又迅速赶来助战，帮助台奔警方镇压工人。随着枪声大作，响起一片凄惨的嚎叫……

在这次武装冲突中，总共造成 4 人死亡，多人受伤。底特律的《时报》载文指出：“……台奔警方把一场秩序井然的示威游行变成了流血骚乱。这种杀戮无辜工人的行为，是对美国现行法律的蛮横挑战。”

事过之后，亨利·福特闭口不谈此事，但是亨利在出事的第二天，曾向骚乱中受伤的鲁日厂负责人贝内特赠送了一辆林肯轿车，作为对他的勇敢精神的奖励。而贝内特就是命令私人警察向工人们开枪射击的人。

最后，亨利搬出“赤色起义”的说法，来为自己开脱，并且亲口宣布，“那些示威者从来不是福特汽车公司的雇员，也不是合法工会的会员”。

然而大量事实驳斥了亨利的说法。

这次事件并没有这么简单了结，它像酝酿着暴风骤雨的乌云一样长久地笼罩着底特律，笼罩着福特汽车公司。尽管后来福特汽车公司仍然磕磕碰碰地向前发展，并且超越克莱斯勒，重新在底特律三大巨头中夺回了排名第二的资格，但是亨利·福特却由于接二连三的政治事件，丧失了民心，使人们对他准备实行的所有福利政策都持怀疑态度。

亨利老了。1933 年，亨利进入 70 岁高龄。他觉得自己越来越难以适应这个世界，许多事情，结果都是事与愿违，更不用说那些从一开始就没有替别人考虑的事情了。

时代的飞快发展，汽车业日益剧烈的竞争，福特厂面临的重重危机，个人年纪的老迈和精力的不支，使亨利觉得一轮夕阳正苍凉地坠向大海，人力无法逆转。

他已经考虑好了自己的接班人——儿子埃塞尔·福特。在这几年以前，埃塞尔就已经被安排在重要的领导岗位上了。老亨利对这个性格温文尔雅的儿子有些担心。他又想到自己的孙子——亨利·福特。老亨利觉得亨利二世各方面都比他的父亲埃塞尔更像自己。但亨利二世年纪还轻，还需要锻炼。眼下的重担，还只有先放在埃塞尔肩上，趁着自己还能动弹，得慢慢帮助他，把福特这个大摊子管起来，然后，自己就可以放心地休息了。

老亨利不知打过多少次这种算盘，可以说每逢遇到不顺心的事，他都会产生一次撂挑子的念头，而一旦走入顺境，他又会紧紧抓住权柄，把让位的事情忘得一干二净。

老亨利只会考虑把王位传给谁，而从来没考虑过像通用汽车公司那样建立一套民主管理制度。福特的管理体制和美国这个国家的管理体制似乎有些格格不入，反而有点像封建专制王国的管理体制，因此，凡是封建帝王在老之将至时所遇到的麻烦和困惑，老亨利几乎都能沾上一点儿。

不过，类似的内容却可能有完全不同的表现。

就在老亨利焦头烂额哀叹夕阳落兮的同一时刻，遥远的东方却有一轮旭日在冉冉上升。它以温暖和刚健的光束投向碧波浩瀚的大海。

这一轮令全球瞩目、焕然一新的朝阳，便是东方世界崛起的汽车巨子——丰田家族。

按说，丰田汽车公司从它创建一直到如今，在管理上的家族意识比福特家族还更要强烈，但是丰田成功了。或许是由于福特所处的文化背景和丰田不同，丰田的文化背景基本上是单一的，而福特的文化背景却是多元的，而

且民主、开放是文化的主流，同时，福特还面对着一个管理体制完全和自己对立的通用，这也是福特容易招来攻击的原因。历史证明，在美国社会中，福特的管理体制虽受个人羡慕（总裁拥有至高无上的权力），但为社会所难容（人们很难容忍某个人拥有如此巨大的权力）。所以最终福特放弃了家族的统治。

福特在 20 年代末的衰落确实和亨利的专制独裁有关系，而丰田在 20 年代的创立以及后来的高速发展，却并不完全仰仗家族的统治，它包含着更加广泛的社会内容，而最根本的地方却是人类所共通的，那就是坚韧不拔的进取精神，明智务实的科学态度以及脚踏实地的流血流汗。

丰田在这个时期的出现，无疑给整个空气污浊的汽车业带来了一片清风，但它在开始的时候是微弱的，以致使人难以察觉；先察觉到它的人，可能会觉得这阵风只能给人带来一股凉意，使人在剧烈的竞争之余回过头来，把它当作一片清心爽目的风景；然而，当人们全部发觉它的存在之后，它已经是激卷浮云，横扫长天的大风、暴风和飓风了！

我们还是先以敬仰的心情，拜访丰田的故里，聆听一回她童年的故事吧。

第九章 丰田出世 崛起东方骄子

欧美汽车业早已进入成熟时期，丰田喜一郎才开始研究一台从美国买来的汽车发动机。他立下宏愿，要造出适合日本人需求的小型汽车。1935年，第一辆丰田车问世了，但这是一辆卡车。3年之后，丰田汽车公司从喜一郎之父创立的丰田纺织机公司脱颖而出。各种汽车人才纷纷聚拢到他的麾下。事业突飞猛进。举母工厂的建立，使从前荒凉的小镇逐渐扩展为规模庞大的汽车工业城。

侵华战争犹如“救命神风”，使日本汽车市场成为没有竞争的“卖方市场”。然而战争中“丰田”的产品几乎全是粗制滥造的卡车。战后岁月艰难，喜一郎再次主张生产小型车。

1932年4月的一天，在爱知县刈谷市丰田自动织布机制造厂院内，有个年轻人正在整理一个仓库的角落。这个从地面上凹进去的角落大约有60平方米，看上去像个地窖，平时没有什么人来。年轻人用扫帚把地上的垃圾清扫干净，然后用废弃的胶合板做成间墙，把这片角落变成一个小屋，并使它和仓库的其它部分隔离开来。他在出入的地方留了一道小门，小门上有锁，只要把门锁上，便没有人能进来。

收拾完毕，年轻人锁好门，站在阳光下，信心十足地微笑着。

接着，他来到街道上，正想去找什么人，恰好这人从前面走过来了，是本厂职员白井武明。他赶紧叫住白井武明，说：“你马上到大阪丰田汽车商会去，给我买一台雪佛兰发动机来！”

白井武明是从浜松高等工业学校毕业的，脑瓜灵活得很，听对方这样一说，马上就明白了，问道：“把货送到哪？”

年轻人眨眨眼睛，说：“就送到你家好啦！”

发动机很快送到了，白井武明悄悄地把它从家里搬到了那个年轻人收拾好的地方。然后那个年轻人走了进来。

在这以后的半年多时间里，这个简陋的屋子里面究竟发生了什么事情，外面没有任何人知道。人们经常看到，只要一有空，那个年轻人就往屋子里钻，然后把门关上。那里面的灯光常常是昼夜通明，因为里面十分阴暗，白天进去也必须点着电灯。

而当年轻人从里面走出来的时候，人们总是发现他的手上，衣服上，甚至脸上都沾着油污。

这个年轻人就是丰田自动织布机制造厂老板的儿子——丰田喜一郎。就是他，创建了举世闻名的丰田汽车公司。

丰田喜一郎是丰田自动织布机的发明者丰田佐吉的长子，毕业于东京帝国大学（现东京大学）机械工程学科。

丰田喜一郎自幼深受父亲的影响，特别喜欢摆弄机器，并且在以后把机械制造定为自己的终身事业。

喜一郎毕业后就参加了父亲经营的丰田自动织布机械厂，慢慢由普通职员晋升到常务董事。在这期间，他协助父亲在国产纺纱机方面取得了好几项专利，并实现了当时世界上还处于研究阶段的大牵伸细纱机的国产化，从而把过去纺纱机依靠进口的局面扭转为向外出口了。

1929年秋天，喜一郎去了一趟英国，代表本厂去签订一项向英国普拉特公司转让丰田自动织布机专利的合同。在伦敦街头，喜一郎对身边川流不

息的汽车产生了深刻的印象，并且浮想联翩。尽管当时没有多少人注意到这位来自东方国度青年，尽管即使注意到了也不免对他流露出傲慢或漠然，然而，一个汽车王国的大梦就在此刻开始酝酿。这个相貌平常、充满自尊的年轻人，就是半个世纪后在世界汽车制造的大舞台上独领风骚的东方骄子。

从英国回到日本之后，喜一郎开始把决心付诸行动。他开始阅读有关汽车制造方面的书刊和报纸，并作了大量的笔记。

从 1932 年 4 月起，他让白井武明买来一台美国通用汽车公司生产的雪佛兰发动机，关起门来潜心研究。喜一郎让白井武明买发动机并悄悄进行研究，是因为家里不少人反对他制造汽车的想法，所以喜一郎只能悄悄地进行他的研究。在这间屋子里，喜一郎对买来的雪佛兰发动机进行了拆卸，从发动机的一端依次全部拆开，把零件放在桌子上整齐地排列起来。接着按照拆下零件的尺寸绘制侧面图，并且把每个零件的长短、重量分别记录下来。这台发动机总共有 100 多个零件。

喜一郎后来这样回忆这段生活：“那时我几乎忘了吃饭和睡觉，全副精力都投入到研究和学习中去了。我所做的是对过去自己从未接触过的汽车进行研究，这是入门的开始，对每个螺丝钉的作用都必须熟练掌握。”

经过一段时间的准备，喜一郎对自己能不能搞成汽车还没有十分的把握。他决定去请教几位朋友。

1933 年 9 月，喜一郎前往帝国大学，拜访在研究室工作的隈部一雄。

隈部一雄是喜一郎在帝国大学时的同班同学，两人十分要好，曾经合作过一篇毕业论文。现在隈部是帝国大学的副教授，也是日本为数极少的汽车研究专家之一。

“我正在研究汽车。”喜一郎见面就这样说。

隈部给喜一郎这句没头没脑的话闹懵了，等明白过来又感到很吃惊，因为他参加过“六甲号”轿车的设计，知道制造汽车是十分费钱的事情。

喜一郎补充说：“还没动手搞，眼下正在研究。虽说这不是我的专业，可是，这是我的爱好。”

两人渐谈渐拢。当话题转到美国当时的汽车业时，隈部说：“无论怎么看，我认为福特的 T 型车和通用的雪佛兰应该是现在一般汽车的代表。T 型汽车的发动机可以说是一种天才的设计，但是，雪佛兰的发动机比较容易拆卸，而且也是比较节省燃料的。”

几天之后，喜一郎又拜访了拔山大三。拔山大三是帝国大学应用物理学教授，曾协助改进丰田自动织布机，他和喜一郎也是大学同学，当时喜一郎在工程学部，拔山在物理学部。

喜一郎一坐下就开口问道：

“拔山，你认为在日本能搞成汽车吗？”

见拔山沉默不语，喜一郎便把他怎样拆卸雪佛兰发动机和同隈部全面长谈的详情说了一遍。

拔山明白了老同学制造汽车的决心已经下走，便说：“有用得着我的地方，你尽管吩咐。不过我得提醒你，我们国家匮乏的就是工业原料。生产汽车需要大量的钢材，我建议你对这方面再作些调查。”

此后几天，喜一郎分别访问了东京帝国大学的三岛德七博士和仙台东北大学的本多光太郎博士，他们都是特殊钢的国际权威。

两位先生都认为，当前对特殊钢的研究是围绕着军工工业的需要进行

的，但从现实情况看，在日本生产可以用来制造汽车的特殊钢是完全可能的。

回家之后，喜一郎又对日本的造车历史进行了一番回顾。1907年前后，内山驹之助和吉田真太郎造过塔库利牌汽车，丰川顺弥造过欧特莫牌汽车，但都是出于个人兴趣，产量很少。到昭和初年，铁道部和商工部规定了汽车的标准型号，不过那时年产量也只有千把辆。并且，那时的汽车贵如古玩，比福特、雪佛兰的价格高出一倍以上。因此喜一郎确认：过去在日本谁也没有想到要造廉价汽车，而贫穷的日本是需要廉价汽车的。我应该担当起这种责任。

从此以后，这种责任感一直支配着喜一郎。

一个月之后，喜一郎再次去东京拜会隈部一雄。

两人一道对市场作了实地调查，最后一致认为，福特车和雪佛兰是很好的样板，如果要搞，就要取这两种车的长处，作出新的设计，发动机要采用雪佛兰的，行走系统则采用福特的。他们认识到，在日本这个缺少燃料的国家，造汽车必须把节油问题放在首位。

1933年10月，喜一郎又买来一辆当年产的最新型雪佛兰轿车，作为自己生产汽车的借鉴。11月份，又请来了当时为数不多的工作母机专家管隆俊，两人跑遍大阪、东京的汽车商行，购买各种国产的汽车零部件，还访遍了国内制造汽车零部件的工厂，当时都是一些制造福特、雪佛兰仿造品的中小型企业。

1934年1月，丰田织布机械厂董事会作出决定，开始在厂内兼搞汽车制造和炼钢。董事会还决定派遣管隆俊前往美国，考察汽车制造技术，就汽车部件的材料质量、制造工艺、工厂设施要点等问题进行调查和搜集资料。

管隆俊带着喜一郎的重托，历访了福特汽车公司和通用汽车公司，他把自己事先在日本就设计好的“部件制造工序表”随身带着，随时把所见所闻的重要情况记在工序表的空白处。7月份，管隆俊回到日本，立即着手整理这份草稿。1936年11月整理完毕的这个工序表，后来成为丰田汽车公司的标准工序表。

刈谷的试制工厂的建厂工作同时紧张进行着。汽车实验室已投入工作。试制工厂的厂房是简陋的木板房，但是从美国买来的格里逊切齿机等机器设备却是一流的。建筑物简单朴素，设备上大方花钱，这是丰田的一贯作风。

就在喜一郎紧锣密鼓地筹备汽车生产的时候，1934年6月，东京的鲇川义介在横滨新子安海滨成立了日产汽车公司，它的全套设备都是从美国葛拉哈姆·培基公司引进的。后来在日本国内，它成为丰田汽车公司的较为有力量的竞争对手。

为了加快速度，1934年9月，喜一郎下令，刈谷试制工厂首先开始试制发动机。

喜一郎深知发动机在整个汽车制造中的重要性，每天都按时赶到铸件现场。经过反复研制，第一台发动机终于造出来了。

但是试验结果很不理想，每分钟为3000转，只有45马力，而作为样品的雪佛兰发动机却是60马力。

喜一郎毫不气馁，认真寻找失败的原因。经过连续几个月的苦战，问题找到了，于是再作试验。经过马力表测量，竟达到了62马力，超过了雪佛兰！

1935年8月，终于造出了第一辆丰田车。这是一个具有历史意义的日

子，工人一内外呈现出一片节日般的喜庆气氛。喜一郎和他的伙伴们更是欣喜异常。这是经过整整5年摸索所获得的成功。虽然这只是一辆以福特牌卡车为样板的G1牌卡车，但它足以给喜一郎增添不断进取的自信。

这个时期，组装汽车的所有零件几乎都是从美国进口的。根本谈不上什么自制率。所以当时的美国报纸提出批评，说日本“汽车业盛行一种抄袭的风气”。

喜一郎当时这样做的原因有三个，一是日本自产的零部件质量不过关，而且价格偏高；二是若要迅速增加产量，争取早日成为政府批准的公司，就不允许长期停在自制车的试验过程中，而要马上拿出成品车来。三是为了迎击外商的挑战。当时福特在横滨，通用在大阪，都设有装配工厂，他们的产品正源源不断地流向日本市场，并且福特还宣布计划在川崎正式设立制造工厂。主张开发国产车的日产和丰田在这种形势下，受到外商的很大压力。日本政府当然主张保护本国的汽车工业，因此颁布了《汽车制造事业法》，这部法令规定，“凡在本国一年间生产汽车3000辆以上者必须先经得政府许可”，而且，“这种汽车公司半数以上的持股人必须是日本国民”。这可能是日本官方最早颁行的汽车贸易保护法。这部法律也更坚定了丰田喜一郎独立造车不与外商联营的决心，因为他不能设想自己的公司将来年产量被限制在3000辆以内，而独立的日本制造公司是不受数额限制的。

由于这三个原因，丰田车在初期大量使用了福特车和雪佛莱的部件。

G1型卡车一辆接一辆地开出丰田的装配厂，而零部件则大量地采购进来。

这时资金周转发生了重大困难。自动织布机械厂方面所支付的480万日元资本已经全部用完。在全厂董事会上，喜一郎再次提出，“当前需要研究费，至少也得500万日元”。

所有董事都默不做声。他们深感不断追加的巨额投资风险巨大。与上次会议决定成立汽车试验厂一样，丰田利三郎这一次又和喜一郎搞得很不愉快。利三郎是喜一郎同父异母的妹妹爱子所招赘的丈夫，比喜一郎年长10岁，他以前一直反对喜一郎搞汽车，认为这是不务正业，何况这么大的投资，谁知道会弄成个什么结果。

喜一郎也深感这个妹夫难缠，但还是耐心地讲道理，指明前途，最后总算在大家既不赞成也不反对的情况下落实了这笔资金。

在采购汽车部件继续组装车辆的同时，喜一郎更着重兴建自己的炼钢工业和母机制造业，高价引进了不少迫切需要的仪器设备。

喜一郎认为，材料工业和机器制造业是汽车工业的两条腿，缺一不可。据此他向政府提出，发展这两个支柱产业是当务之急。喜一郎之所以被称为日本汽车的“大批量生产之父”，就是因为他刚一发现这种材料工业的不平衡，就立即致力于炼钢工业和机器制造业的开发。这种高瞻远瞩的举动，为其后解决这个难题创造了良好的条件，为汽车业的综合发展带来后劲。在当时，喜一郎把两次巨额投资都用光了，在资金吃紧的情况下，他仍然全力推进钢铁业和机械工业的发展，足见其作为一个有眼力的经营家的伟大气魄。

应该承认，喜一郎当时既有充分的自信，也有顽强的冒险精神。他当时在日记中这样写道：

“如果万一以失败告终，那就勇敢地承认自己的能力不够，干脆剖腹自杀。但是不管怎样，在失败到来之前，还是尽最大努力干吧！”

在 1935 年 8 月出产第一辆丰田卡车之后，公司又陆续生产出了公共汽车和小轿车。为了扩大市场，加快资金流通，喜一郎在 8 月份就把神谷正太郎请来当了自己的销售部长。神谷是美国通用汽车公司日本分公司的副经理，到丰田任职之后，神谷很快把名古屋、大阪、东京等地原来属于通用汽车公司的零售店争取过来，变成了丰田零售店。在神谷“爱国主义宣传”的鼓动下，全国各地的汽车零售店几乎全都陆续转到丰田这边来了，很快在全日本形成了一个巨大的销售网络。这不仅缓解了丰田汽车的资金周转的困难，更重要的是为国产化汽车的发展开辟了广阔的市场。

1936 年 9 月 11 日，丰田首次在东京丸之内的东京府商工奖励馆举办“国产丰田大众车完成纪念展览会”，展出了三种大众化汽车（卡车、公共汽车和小轿车）。为配合展览，特别制作了《发展汽车的过程》这部电影，在展览会上放映。这次展览，进一步坚定了日本朝野人士汽车国产化的信心。

展览会开幕的第一天，喜一郎在会场接到刈谷总公司打来的电话，被告知“丰田汽车公司已经从政府领到了第一号许可证书”。

这次展览会，政府有关部门的高级官员和产业界代表都到场祝贺。也就是在这次展览会上，丰田商标正式改用“Toy-ota”，在这以前的商标名称是“Toyoda”，原因是 da 在日文中被认为是“浊音”，所以“去浊存清”，将商标名称改为“Toyota”。

旨在保护国内汽车业的《汽车制造事业法》也是在这次展览会期间正式通过的。会后，政府派人把喜一郎和日产公司的站川义介二人找去，问：“丰田、日产决定生产国产车，政府应该如何进一步制定政策，帮助你们的发展？”

喜一郎和站川的回答几乎是一致的，他们说：“政府到目前为止制定的辅助方法一点儿也没有发挥功用。我们不需要政府帮助。”两人都主张自力更生。

但这并不意味着喜一郎拒绝政府的帮助，他所担心的是政府的帮助不得法，反而成为对他事业发展的束缚。喜一郎有极强烈的社会责任感，他现在制造汽车已经不是出于从前所说的“个人爱好”，而是为国家、为民族作出自己的贡献。

1936 年，日本爱知县举母镇举行了一次隆重的开工典礼。丰田喜一郎为他占地 198 万平方米的汽车制造厂铲起了第一铲象征性的泥土，其后，各种施工机械齐声轰鸣，汽车制造厂的土建工程正式开工了。当时的举母镇还是一个只有 17000 人口的田园式小镇，随着隆隆的机器声，这座小镇的规模不断扩大，郊外这片贫瘠的丘陵地带，逐渐耸立起一个庞大的现代化城市，准确地说，是丰田汽车工业城市，而昔日的举母镇也变成了今日的丰田市。

一年之后，一大片厂房拔地而起，丰田汽车公司宣告正式成立。

丰田喜一郎没有独揽大权，自己只担任副经理，而推举妹夫丰田利三郎担任经理，公司发展后，又请利三郎出任公司董事长。这种做法当时使很多人难以理解，但不久人们就看到喜一郎这样做的好处。因为公司尚属草创时期，汽车制造面临着许多意想不到的技术难题和管理上的困难，喜一郎让自己从繁杂的事务中挣脱出来，专心致志地管理工厂生产，亲临第一线，发现和解决各种问题，这样，也就是掌握了整个公司的命脉。

1936 年，丰田汽车公司的刈谷工厂生产并运往销售店的汽车共计 1000

辆。但由于当时在日本装配并推销的福特汽车和雪佛兰汽车占有压倒性的优势，使日本的国产汽车的销路很不顺畅，而且经常发生被用户退回的事情，主要原因是丰田汽车公司在自己生产的车辆上逐步加大了零部件的国产率，而国产零部件的材料质量又差，比如 G1 型卡车底盘就在很长时间不能符合丰田汽车对它的要求。喜一郎多次和制造零部件的日本厂商交涉，督促他们迅速提高产品质量。喜一郎这样做，目的在于希望早日实现真正的汽车国产化。他知道产品质量的提高有一个过程，但在这个过程中，首先受到损失的是丰田汽车公司，因为这直接影响到丰田汽车的销售。实际情况就是这样。喜一郎认为，为了促进国产零部件质量的提高，丰田的这种等待和牺牲是必要的。他尽量少采购美国厂商生产的汽车零部件。

丰田喜一郎的这种做法，的确有效地促进了日本汽车机械工业技术水平的提高。

但是，1937 年 7 月，日本侵华战争爆发了。丰田汽车公司几乎每天都有工人被征入伍。同时汽车市场也发生了巨大的变化。

战争开始后，日本国内现有的福特牌和雪佛兰卡车都被军方征用，送往前线去了，迫不得已，原来外国车的用户只好转头来买质量较次的日本国产车。于是丰田、日产和五十铃都开始有了销路。这样一来，丰田汽车公司库存的汽车很快就卖光了。

日本汽车业在发展阶段遭遇过两次死亡危机，而两次都被战争救活了。这一次是侵华战争，后来发展为太平洋战争，连美国也成了日本的敌对国。下一次是朝鲜战争。难怪当时汽车界人士称战争是“日本汽车业的救命神风”。

当时，丰田汽车公司正在举母镇大兴土木，建造丰田汽车总厂，迫切需要大量投资，处于进退两难的节骨眼上。由于战争的爆发，库存一扫而光，而且要货订单雪片似地飞来，所以也就意外顺利地脱离了困境。

1938 年夏季，经过两年的建设，举母丰田汽车公司总厂正式落成，原来刈谷的工厂便向总厂迁移。喜一郎在这时大力加强了基础设施的引进。当时丰田是政府指定的汽车制造厂，所以进口机械全部免税。喜一郎充分利用政府的这一援助，从欧美进口了大量汽车制造设备。

1938 年秋后，新厂设施全部安置就绪，在 11 月 3 日，喜一郎邀请各方贵宾，举行了隆重的开工典礼。

于是，丰田汽车公司确定把 1938 年 11 月 3 日作为正式创立的纪念日。

总厂投产之后，汽车产销量急剧上涨。面对大好生产形势，丰田喜一郎头脑冷静，提出了三条重大方针：

一、集中人力、物力、财力，扩大高、精产品的制造能力，使丰田车的关键部位有独到之处。

二、非关键性部件采用外厂订货的方法，优质优价，既节省了本厂的人力财力，又充分利用了其它企业的力量，而且有利于比较选择，有最大的主动权。

三、把总公司下属各部改为独立的分公司，并让这些公司拥有更多的经营自主权。如炼钢部改为钢铁公司，制造部改为丰田机械公司。

这三大方针倾注了丰田喜一郎的巨大智慧和心血，并破日本企业界众多后来者不断仿效。

随着战争形势的发展，日本政府对于汽车这种军用物资的需要越来越迫

切，需要的数量也越来越大。1938年6月，日本政府已经宣布实施“物资总动员计划”，对金属、燃料、工作母机等大约300种重要物资加以统制，实行定额分配制度。另一方面，政府又制定了“生产力扩充计划”，提出“汽车工业通过增强设备，到1941年要具有1938年5倍的生产能力”，也就是说1941年国产卡车产量要达到8万辆。

丰田汽车公司与政府的计划相呼应，把股份资本定为3000万日元，并及时扩建了厂房。而年产8万辆卡车的任务则由丰田和日产两家公司平均分担。

1941年，在日本的通用汽车公司和福特汽车公司正式停止了装配生产。

随着战争的逐步升级，日本军国主义和德国法西斯在东西两大战场遥相呼应。越来越多的国家被卷入了这场空前残酷的世界大战。

在日本，汽车成了奉军部命令生产的产品。

1942年，政府设立了日本汽车配给公司，日本全国每个府、县都设立了汽车配给机构。以前属于各制造厂系统的汽车零售店，这时都以县、府为单位进行合并，组成一个公司。

从这时开始，汽车已经不再能随便买卖而成为统一分配的物品，汽车市场一下子变成了没有竞争的“卖方市场”。

1939年，日本军国主义加快了侵略中国的步伐，日本的汽车业也随之向中国内陆扩张。日产汽车公司进入了中国东北，并设立了“满洲汽车制造公司”。丰田汽车公司则在天津创办了华北汽车公司，1941年又设立了华中丰田汽车公司，还在中国设立了若干个服务据点。

当时丰田销往中国的卡车故障率非常高。1940年7月至9月，丰田喜一郎曾来华参加丰田汽车公司在天津设立的“华北汽车公司”落成典礼，并且进行售后服务的指导。

后来，日产汽车公司又进入了泰国和缅甸，丰田汽车公司则向南洋方面扩展。

当时日本的主要汽车工业完全控制在军国主义者手中，汽车在海外主要是为侵略服务。

太平洋战争爆发之后，由于汽油缺乏，日本的汽车制造商只好寻找代用燃料。那时的日本街道到处乌烟瘴气，因为无论是出租车还是卡车或者公共汽车，都是冒着木炭的青烟跑路。

由于能源匮乏，汽车的产量猛然下跌。更为严重的是质量的改进已处于停滞状态。丰田汽车公司长年累月地重复着一种简单的“战时型”卡车的生产。研究的自由已被完全剥夺，军方只是不停地催促完成定额的数量。那些一辆接一辆被送出厂的“战时型”卡车，在喜一郎眼里简直就不像一辆车，而是一个个怪物——缓冲器和散热器被省去了，车头原来两只灯现在简化成独眼龙，前闸取消了，因为缺少钢铁，座位也全部改成木制的。更令喜一郎忧伤的是，这些车被送到战场上，转眼就成了一堆破烂。

丰田汽车公司战时最高年产量是1942年的16261辆，战争的最后一年，即1945年，下降到3275辆。包括试制阶段在内，从1935年到1945年10年间，丰田汽车公司所生产的卡车、轿车和公共汽车共计93293辆。有形固定资产达到45110万日元，为创办时的33倍。但是在生产技术和设计方面却没有有什么长进。

1945年8月15日，日本天皇通过广播宣布无条件投降，从而结束了给

人类带来了深重苦难的第二次世界大战。

听到这个消息，喜一郎既痛苦又庆幸。在天皇广播的3个小时之后，他召集公司全部首脑到总公司开会，悲痛而又充满希望地说：“我们的工厂迟早要成为赔偿的工厂，产品也一走要作为赔偿品而被拿走的。然而，即使这样不是也很好吗？如果汽车能够充当赔偿品，这也是对受尽战争之苦的人们的一种悔罪。我们的国家是有罪的，现在只有我们来承担这种后果。让我们一天也不休息地继续进行汽车的生产吧！”

1945年9月，经盟军占领总部批准，为了用于战后恢复，日本全国每月可以生产1500辆卡车，并且批准从12月起，汽车可以作为民用产业重新开始生产。

10月份，丰田喜一郎提出了公司的改革方针：“丰田汽车厂应当作为一个专门生产汽车的工厂而坚持到底，不能杂七杂八什么都搞。近期内，统制经济就会向美国式的自由经济过渡的，我们的经营体制也要与此相应地加以调整，要把大量生产优质廉价的汽车进入世界第一流汽车企业的行列作为我们的奋斗目标。”

丰田喜一郎在战争刚一结束，就能提出这样的改革方针是极为难能可贵的。

为了达到这个目标，喜一郎又极为敏锐选定了一个主攻方向，这就是他决定大力发展小型车。

小型汽车的发展和柴油车的增加，是战后汽车工业的新现象。这两种车的共同特点是节省燃料。喜一郎在战争期间就对发展小型车的问题进行了种种思考。他知道，第一次世界大战后，欧洲汽车工业的发展也是以小型汽车为重点的，同样，他也认为今后多造小型车与日本的经济情况是相适应的。

1946年3月，喜一郎来到东京找隈部一雄，对他说：“我决定开始制造小型轿车，你来当我们的副经理吧！”

隈部同意了。后来由他负责丰田汽车公司的小型轿车的设计工作。

1947年10月，在隈部的指挥下，开始了SA型轿车的生产，产量由3500辆增长到5000辆。

年轻的丰田汽车公司在丰田喜一郎的正确统率下，从无到有，从小到大，其间跨过了多少险流急滩，经历了多少痛苦磨难，直到现在，它才颤颤巍巍地站起来了。但它面前的道路并不平坦，接踵而至的危机等待着它去克服。它将怎样迈步，怎样拼搏，在这个东方骄子身上，渐渐集中了无数道关注的目光。

东方的丰田汽车公司，终于从第二次世界大战的硝烟中走了过来，而在欧洲，在德国，那个和日本一样，曾经挑起罪恶的战争，现在又饱受战争创伤之苦的国度，它的汽车工业在弥漫的硝烟中，又演绎过一个怎样的传奇故事呢？

第十章 战火纷飞 德国的汽车梦

欧洲汽车界群星灿烂，而第二次世界大战却令其失去了应有的光芒。德国汽车业更是饱受创伤。大战之前，希特勒许下诺言：“保证每一个德国家庭拥有一辆汽车。”以此强迫所有工人入股，并亲自命令波尔舍担任设计任务。

于是宣告了大众汽车公司的成立。

然而，就在工厂建成投产之际，纳粹德国突然进攻波兰……大众汽车公司转眼变成军火工厂。战后，工厂几乎成为废墟，波尔舍也因曾协助希特勒，遭到盟军军事法庭的审判。

自从 1926 年戴姆勒—奔驰汽车公司这颗熠熠夺目的三角星照亮人类汽车史的漫漫长夜之后，一颗接一颗的汽车之星陆续升上欧洲这片辽阔而嘈杂的天空，众星光华四射，交相辉映，霎时间，呈现出了一派壮丽辉煌的繁荣景象。

先说戴姆勒—奔驰。卡尔·本茨是世界汽车的鼻祖之一。1879 年“本茨发动机”问世之后，他所研制出来的马达发动并能变速的三轮汽车，是世界上最早的汽车。他的“火花塞点火”原理，至今世界上的每一辆汽车还在采用。1936 年，戴姆勒—奔驰开始成批生产著名的“260 型”柴油发动机小轿车，不久后又生产出“540K 型”小轿车。1938 年生产出 230 马力、8 个汽缸和压缩发动机的“大梅塞德斯”豪华轿车。到 1939 年为止，奔驰车在各种世界性汽车大赛中 76 次获胜，17 次打破世界纪录。

在第二次世界大战期间，公司下属的制造航空发动机的工厂全部被毁。战后在美国垄断资本的扶植下，很快又恢复了生产。

1973 年的石油危机，曾使戴姆勒—奔驰汽车公司在 1974 年稍受影响，但 1975 年的主产就超过了历史最高水平。自 1974 年以来，虽然经历了两次石油危机和两次周期性经济危机的冲击，以及与日本汽车业的激烈竞争，但是戴姆勒—奔驰汽车公司的奔驰车在三角星的拱照之下，一直在飞快地奔驰。

再说巴伐利亚。巴伐利亚汽车公司（即 BMW 公司）是德国的一家以制造高级轿车和摩托车为主的公司，1916 年成立于德国的巴伐利亚州。BMW 公司的成立，完全是为了战争的需要，当时第一次世界大战正酣，欧洲战场上德国东西两线作战，因此对军需车辆要求的数量很大。BMW 公司生产了数以万计的军用车辆与坦克、火炮。第一次世界大战结束之后，BMW 公司转为民用，开始研制高级轿车。该公司曾经特别为法西斯魔王希特勒制造高级防弹汽车，这种轿车被誉为现代科技的结晶，名噪一时。在第二次世界大战中，BMW 公司几乎完全毁于战火。直到 50 年代才得以恢复生产。进入 60 年代以后，BMW 公司才有了长足的发展。

然后看看大众汽车股份公司（Volkswagenwerk AG）。

这是德国汽车制造业最大的垄断组织，德国的第二大汽车制造公司，也是世界上最大的汽车制造公司之一。总部设在沃尔夫斯堡。

大众汽车股份公司成立于 1937 年 9 月 16 日。第二次世界大战之前，德国政府提出过一项蓄储计划，要求所有工人为“大众汽车”提供资金，当时共有 34 万人入股。

1937 年底，总股金额已达到 170 万马克。

1938 年 5 月 26 日，该公司在沃尔夫斯堡开始建立当时世界上最大的一

家汽车制造厂。1939年8月15日生产出第一批“甲壳虫”牌汽车。这种型号的汽车在战争期间只生产了630辆。随着第二次世界大战的爆发，“甲壳虫”牌汽车的生产中断。

在战争年代里，大众汽车股份公司为德国法西斯政府生产了大量军用产品，其中包括越野汽车、水陆两用汽车、坦克，甚至飞机等。

1941年5月，资本总额达1.5亿马克。

第二次世界大战结束以后，大众汽车股份公司处于相当困难的境地，因为在战争中，几乎2/3的厂房和设施遭到破坏，损失共达1.56亿马克。但是尽管如此，由于一部分机器设备和零部件早已疏散到了邻近地区，所以生产并没有完全中断过。

1945年德国战败后，按盟军协约，大众汽车股份公司的财产为英国占领当局接管。大众汽车厂改名为沃尔夫斯堡汽车厂，专门修理盟国的军用汽车，同时继续生产吉普车。

1949年，根据占领军颁布的法令，大众汽车股份公司的财产归还给当时的联邦德国政府，而联邦政府则委托下萨克森州政府代管。

从这时候开始，大众汽车股份公司进入了稳定的发展阶段。

从40年代末期开始，大众汽车股份公司开始大量生产著名的“甲壳虫”牌汽车。在国内销量剧增的同时，也向丹麦、卢森堡、瑞典、比利时、瑞士等国大量出口，在加拿大、巴西、美国、南非等国设立了销售子公司。到1955年，“甲壳虫”牌汽车累计产量已达100万辆，1965年达1000万辆。50年代末，联邦德国出产的每10辆汽车中就有4辆是大众汽车公司生产的。

1960年3月16日和7月6日，联邦德国议院通过法律，国家垄断的大众汽车股份公司改为公私合管性质的股份公司。其中联邦政府拥有20%股权，下萨克森州拥有20%股权，其余60%股份向私人出售。

60年代和70年代，大众汽车股份公司国内外业务进一步扩大。1965年购买了汽车联盟股份公司，1969年又购买了内卡苏尔姆汽车厂，随后这两个厂合并，专门生产“奥迪”型汽车。另外，大众汽车股份公司还与波尔舍汽车厂合作生产驰名世界的“波尔舍914型汽车”。

20世纪末，大众汽车股份公司主要生产“乌球型”、“高尔夫型”、“海风型”和“帕塞特型”汽车。奥迪内卡苏尔姆汽车联盟股份公司生产“奥迪80型”、“奥迪100型”、“奥迪200型”等。波尔舍汽车厂“生产“波尔舍924型”。国外子公司大多数生产“桑塔纳型”汽车。

谈到德国人的汽车之梦，很有必要仔细地谈一谈波尔舍和波尔舍汽车。

这是由于波尔舍具有相当典型的“德国意义”。

总体上说，德国汽车和所有欧洲汽车都具有一个共同的特点，那就是性能卓越和价格昂贵，同时，欧洲是世界上最早的汽车发展中心，而德国则是汽车的发祥地。但德国又有自己独特的地方，它是第二次世界大战的挑起国，同时又是战败国，这种历史的沉浮给德国汽车工业带来了巨大而深刻的影响。种种悲痛和欢欣都可以从“波尔舍”找到印证，几乎可以说，“波尔舍”的经历是“二战”前后德国汽车工业的缩影。

当今，在经济比较发达的国家，只要一提起“波尔舍”，即使不怎么熟悉汽车的人也都知道这个名字。大量的汽车迷都把“波尔舍”推为汽车之冠。

波尔舍汽车制造厂座落在德国巴登-符腾堡州的首府斯图加特市。只要来访者走进这座工厂，主人就会这样充满自豪地介绍说：

“我们深信波尔舍的无论哪个部件在世界上都是最出色的。其中尤为突出的要数发动机了。我们发明了世界上第一台气冷式发动机，它的基本构造至今没变，为此我们深感自豪。”

“波尔舍 956 型”赛车是当前世界上速度最快的赛车，50 个工程师潜心工作，而一年只能生产出 10 辆，因为装配完全是由手工操作来完成的，不使用一台自动装置，连一只小螺丝钉也是由人工来安装。所以售价也是惊人地昂贵。

“照相机日本第一，汽车是‘波尔舍’第一。”

这是波尔舍汽车厂的工程师们爱说的一句话。

波尔舍汽车公司创建的时间不算很早，仅领先于日本的丰田汽车公司和意大利的兰博尼奇汽车公司。它的创始人是奥地利工程师兼设计师费迪南德·波尔舍。

波尔舍没有受过正规的教育，青年时代当学徒时，仅短期上过维也纳工业专科学校的夜校，可以说是个半路出家的技术发明家。

波尔舍在汽车技术创造史上却留下了不可磨灭的功绩，突出的成就首先是 SOHC 发动机（历史上速度最快的发动机之一）的研制；其次是轻量快速赛车—萨夏汽车的设计，以及四汽缸航空发动机和超容量充电器的发明。

波尔舍辗转过许多公司，因为他过于自信，对任何看不惯的事情毫不妥协，经常跟上司的意图相违背，所以不得不经常更换服务的处所。他曾经较长时期在戴姆勒—奔驰公司担任技术长之职，后来又转到奥地利的休塔阿汽车公司，由于休塔阿公司破产只好又离开了。

1930 年，波尔舍正式独立开设了波尔舍汽车设计办事处。

波尔舍一生有三个理想。

第一个是制造划时代的赛车；第二个是为大众制造汽车；

第三个是制造用于农业生产的拖拉机。

波尔舍的第一个理想实现了。他所设计制造的如参加 1934 年汽车比赛的赛车，可以说是至今国际汽车大奖赛赛车的鼻祖。国际汽车大奖赛分两种比赛形式，一种在环形赛车场比赛，另一种在普通公路上比赛。参加赛车场比赛的各厂家的汽车，都必须按照要求制造成统一的规格。波尔舍所参加的大奖赛是指赛场车比赛。直到今天，世界上赛车的形状基本上沿袭了当时波尔舍赛车的形状。波尔舍赛车在从 1934 年到 1939 年的各类国际汽车大赛中，一直与戴姆勒——奔驰汽车公司的梅塞德斯汽车力敌群雄，以压倒多数的优势而名扬世界。

波尔舍的第二个理想与德国大独裁者希特勒有直接关系，同时也由于第二次世界大战的爆发而胎死腹中。

20 世纪 30 年代初期的世界汽车霸权，早已由欧洲转移到了美国汽车制造厂的手中。而且不仅美国本土市场如此，连海外市场也一样。

通用汽车公司和福特汽车公司在海外的势力逐渐增长，不仅在世界各地制造和销售汽车，而且不断吞并和购买外国的汽车工厂。当时欧洲大陆的汽车业竞争并不激烈，拿德国来说，虽然也有自己的汽车工业，并且以工艺精湛著称，但却没有一家德国厂发展出了大批量生产的有利方法，即使发展出了大批量生产的方法，但就当时德国的生活水准而言，也无法让人民负担得起汽车的消费。日本在汽车生产方面更是落后美国几十年，30 年代在日本奔跑的车辆，不是通用车就是福特车，几乎完全是美国车的市场。”

就是在这种国际汽车形势下，波尔舍立下宏伟的志愿，要为德国生产出一种人民能够接受的廉价的大众车。

波尔舍的这个理想得到了当时的德国政府的支持。1933年5月，希特勒为此专门召见了波尔舍。

波尔舍非常激动。这其实是波尔舍和希特勒的第二次见面。第一次是在一个社交场合，人们都在谈论刚举行不久的一次世界赛车大奖赛，波尔舍赛车拿了第一名。希特勒本人对赛车的爱好到了疯狂的程度，凡是在德国举行的汽车大赛他必然要去观摩，因此对波尔舍赛车及其设计制造者波尔舍印象非常深刻。在这一次赛车集会上，希特勒经人介绍，在人群中发现了波尔舍。他马上丢开同伴，兴高采烈地朝波尔舍走去，一面大声招呼：

“ 喂！波尔舍，你好！ ”

波尔舍当时惊呆了。

希特勒又说了几句祝贺之类的话，很快被人叫走了。

这件事过了很久，波尔舍几乎完全忘了，希特勒忽然又郑重其事地召见他。

希特勒这次见面就说：

“ 波尔舍，还记得吗，我们见过面。 ”

波尔舍暗自惊叹希特勒的记性真好。于是笑笑，表示还记得。

希特勒拖过一张椅子让波尔舍坐下，然后认真地说：

“ 谈谈你的计划吧，或许我能给你一些帮助。 ”

多年来，在设计赛车的同时，波尔舍花了更多时间在设计一种能够廉价生产的国民车，他知道这是希特勒感兴趣的问题。考虑了一下，波尔舍说：

“ 汽车普及在德国是可以实现的目标，美国已经做到这一点了。美国人口中每5人就有一辆汽车，而在德国，每50人才拥有一辆汽车。 ”

希特勒插话说：“ 德国的汽车太昂贵，太奢侈，根本原因是由于德国的汽车制造者一直只考虑为少数有钱人制造汽车，而从来不考虑为普通国民制造汽车！ ”

波尔舍马上表示同意希特勒的观点。

两人谈得非常愉快。

当希特勒继续提问时，波尔舍告诉他目前正在进行的国民车设计的大致内容。他向希特勒保证，绝对有办法制造出时速可达100公里，每公升汽油可行驶14公里以上，以及售价在1000马克以下的4人座汽车（相当于142美元，而当时美国廉价汽车的价格是425美元）。

希特勒对这次谈话印象极为深刻。两人分手之时，波尔舍希望希特勒能够给他机会，使他创造出他认为将来德国人民应该有权享用的汽车。

正是在这次谈话之后，纳粹头子阿道夫·希特勒向德国的汽车业公开宣布，将以建造适合德国大众的廉价“国民车”

为第一要务，并向德国人民作了政治许诺：“ 保证德国每一个家庭都拥有一辆汽车。 ”

德国汽车公司对此反应并不热烈。在此以前，大批量和平价汽车的设想，BMW、奥迪内卡苏尔姆等公司都曾经尝试过，但是大家的结论都是无利可图。当时的德国汽车公司都非常保守，而且缺乏资金。大家的态度是希特勒的理想虽然高尚但不切合实际，而德国汽车面临的问题是如何维持下去。

当时唯一的例外是亚当·奥佩尔汽车公司。它推出一种P4的小型车，

非常省油，而且售价只有 1400 马克。但是亚当·奥佩尔汽车公司是特例，因为从 1929 年起，亚当·奥佩尔汽车公司就被美国的通用买下，在通用先进的生产技术和产品发展的强力支持下，奥佩尔才能够以较低的成本生产 P4 汽车。

德国的汽车制造协会曾经研究过这个问题，它怀疑有任何一家德国车厂能够把成本降到 P4 车的成本上，即使有能力把成本压得很低，也担心贫穷的德国人买得起汽车却又买不起昂贵的汽油。因此不少德国汽车厂采取阳奉阴违的手段把这件事压下来，希望过一段时间希特勒的注意力会转移到别的事情上面去。

1934 年 5 月，距离希特勒和波尔舍第二次见面已整整一年，希特勒在司图加特的办公室再次召见波尔舍，讨论制造国民车的计划。他已经不耐烦汽车界的拖拖拉拉了。

在所有纳粹党员中，除希特勒本人之外，波尔舍是唯一一个认为汽车普及是可能的人。因此，波尔舍成为希特勒心目中的汽车英雄。

这次谈话，波尔舍坚持廉价国民车可以成为现实。

1936 年，波尔舍已经完成“国民车”的原型车，准备进行测试。3 种不同型号的原型车，在司图加特和柏林两所技术学院的监督之下，进行 5 万公里的测试。测试完毕之后，其中最好的一辆被送到希特勒在奥伯萨尔斯堡的避暑别墅，作为给希特勒的献礼。希特勒高兴地接受了这辆汽车，并且嘉许工程师们，尤其是波尔舍的努力与成就。

由于有希特勒的授权，政府给予了资金和原材料方面的大力支持，所以波尔舍无所顾忌地继续测试和改良他的原型车。

德国政府成立了一个专门生产“国民车”的汽车公司，并且命令由波尔舍负责。

这个新公司试图模仿福特汽车公司的作法，于是从“福特”雇佣了 20 名技术工人来指导生产过程。而公司的大部分雇员是在美国工作过的德国人，少数是德裔美国公民，这些人是在 1939 年第二次世界大战爆发后返回德国的。

在美国技术的指导下，波尔舍开始和希特勒进一步合作，企图圆他日思夜想的“国民车”之梦。

波尔舍开始为建立新厂选址。希特勒要求在工厂外围建立一个城镇，让工厂工人就近居住，便于他们制造出更多的汽车。

最后选定在下萨克森州的沃尔夫斯堡。这是一个理想的地点，约有 1 万英亩的农田面积，足以建造一座完整的厂区和一个规模可观的工业城。

这块土地是舒能柏格伯爵的财产。伯爵收到纳粹政府征收这块土地的通知后，非常愤怒，他曾经试图反抗这项征收命令，但结果无济于事，在那个时期，希特勒的意旨是没人敢违抗的。

于是，在伯爵的土地上迅速耸起了一座规模庞大的工业城。这就是德国大众汽车公司的大本营——沃尔夫斯堡市。

1938 年 5 月 26 日举行了新厂开工典礼。当天参加典礼的共有 7 万多人，场面非常浩大，希特勒专程出席，并发表演说，他以沙哑的富于煽动性语调宣称：“我奉德国人民之命，为这座新厂奠基。今天，它就要开始兴建了。这座车厂将凝聚全德国人民的力量，并为全国人民的幸福而努力。”

在开工典礼的当天，当地主要报纸《汉诺瓦日报》作了这样的报导：“一

个小世界即将形成，宁静的下萨克森区就将落入独眼兽的掌握，但是这是一个了解工作之美的现代独眼兽。从落成仪式会场，可以见到起伏的山峦和苍翠的森林。这儿将成为德国政府最现代化和最美丽的工业城。快乐的人民将在这里建立属于他们的新家园。”

1939年8月15日，波尔舍的“甲壳虫牌”大众汽车正式投产。当时预计每年生产150万辆。

这的确是一个庄严、隆重的开端。

但是，几乎是转眼之间，一切都变了。

随着欧战的爆发，希特勒大量制造国民车的计划立即被搁置起来，一夜之间，工厂摇身一变，猛地变成了军事机械的制造工厂，其变化的速度之快，以至于使一些观察家怀疑，从一开始希特勒就没有打算制造汽车，整座工厂只是为生产军事机械而打出的幌子。

工厂变成军事机械生产基地之后，进一步大量培训汽车制造技术工人的计划也被取消，变成大量招募劳工，最廉价的当然是战俘和集中营的囚犯。

沃尔夫斯堡工厂是纳粹德国最早利用集中营囚犯工作的工厂之一。

眼见得自己的理想变成泡影，波尔舍痛苦万分。但是他还存在幻想。他并不完全相信观察家们对希特勒的怀疑，他宁肯相信，希特勒的确有建造国民车的愿望，只是要等战争结束之后。

因此，波尔舍极其渴望战争早一天结束。他眼下能做的事情，就是尽量动用自己的影响力，为工厂的各种身份不同的工人多争取一些食物和供给品。但是他无力拒绝替希特勒制造军事机械，也无力拒绝从集中营送来囚犯到工厂工作。战后这一切都成为波尔舍替希特勒卖命的罪证。

波尔舍的等待看来毫无指望。战火最终还是烧到了奋力挣扎的沃尔夫斯堡。巨大的工厂位于空旷的田野之上，成天招来欧美盟军飞机的轰炸。2/3的工厂被炸弹摧毁，大量的人员被炸死炸伤。但是生产一刻也不曾中断，随着战争形势的发展，希特勒对军事机械的需要量也越来越大。

直到1945年5月，盟军占领了沃尔夫斯堡工厂，波尔舍等来的不是恢复“国民车”的生产，而是占领军军事法庭对他的审判。

这时，正好适合谈到波尔舍的第三个理想。

他的第三个理想是制造用于农业的拖拉机。波尔舍在沃尔夫斯堡工厂建立之前，就已经研制出了他的这一独创的产品，但是，在战争中，他的这一产品却被希特勒强令改装用来制造成了坦克。因而战争一结束，波尔舍便被指控为战争罪犯，作为希特勒的帮凶，被囚禁在法国监狱。

当时，波尔舍的儿子费利和设计师卡洛·拉贝为他的获赦四处奔走。没有多久，波尔舍重新获得了自由。

后来，波尔舍在汽车制造方面还作出了极其显著的贡献，波尔舍汽车公司的发明专利收入高达本公司销售总额的15%，并且以出让技术成为本公司一大特色。另外，值得庆幸的是，波尔舍本人在30年代所做的制造廉价“国民车”的美梦终于得以实现，大众汽车公司在第二次世界大战之后继续推出的“甲壳虫”汽车几乎覆盖了全球。

由于各种各样的灾难，使本来已经够保守的德国汽车业现在变得更加保守。他们矜持于自己精湛的造车工艺，他们的确能够制造出优质昂贵的各类汽车，大众车似乎一直引不起他们的兴趣。

德国汽车业的特点差不多在整个欧洲具有代表意义，他们始终没有丢掉

在世界汽车发展史上以质取胜的优越地位，但是他们同时也因此失掉了不少利润巨大的大众汽车市场。

第二次世界大战结束之后，欧洲汽车进入了一个稳步发展时期。随着经济的日益国际化，原本没有什么竞争意识的欧洲汽车业主们，也只好放下汽车老祖宗的架子，充分利用起自己的优势，走出家门“出海”了。为了更有力地保护自己和打败竞争对手，他们甚至也组成了阵营强大的跨国“联合舰队”。

但是从历史事实来看，欧洲汽车业的竞争始终是不够激烈的，他们虽然时有进攻的举动，但给人的总体印象目的还是在于自卫。因此，哪怕是纯粹看热闹的人们也往往对欧洲的汽车竞争丧失兴趣。

至少在 20 世纪中期以来，全世界关注的焦点一直在美国和日本之间。这东西方两个国家之间的汽车大战才是引人入胜的活剧。甚至连美国和日本各自也似乎都没有把欧洲汽车看成自己的竞争对手。日本首先盯任的是美国，而美国则是在吃了败仗之后关注起虎视眈眈的日本。诚然，日本汽车是美国汽车的徒弟，但后来却发生了“教会徒弟打师傅”的局面。

应该指出，直到 1945 年第二次世界大战结束数年之后。美国人还没有这种先见之明。当时世界汽车的形势是，欧洲汽车业刚从战火中拣起一条老命，正忙于疗治战争的伤痛；而美国汽车的竞争大势其实是一种“窝里斗”，世界汽车从第二次世界大战中得利最多的是美国汽车。日本汽车也从二战中获利不浅，它和德国同是战败国，但战争没有在日本本土进行，所以汽车工厂没像德国等欧洲国家那样遭到毁灭性破坏，如果说日本汽车在战争期间没有得到发展，那也仅仅是从技术上而言。

在这种形势下，美国汽车的发展需要有极强的自觉意识，不可因为国内市场的寸土之争而丧失清醒的理智。而这些从“福特”身上几乎毫无看到的希望。

技术上的全面进步，组织管理的科学化，是美国汽车在 30 年代之后的重大主题。

令人庆幸的是，有的美国人做到了这一点。他们的代表人物就是通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆。

他在 30—40 年代决定并建立的通用汽车公司技术中心，是世界汽车制造史上第一个把汽车设计与制造单独分开的重要部门。这也是斯隆担任通用总裁 32 年中，“改革管理体制：建立技术设计中心；提出四条销售原则”三大功绩中的一项。

现在我们就来看看斯隆建立了一个什么样的技术中心。

第十一章 奋发图强 再创技术中心

战争使美国汽车业大发横财，“通用”也不例外。然而，硝烟散尽，汽车竞争的时代就要到来。斯隆高瞻远瞩，在汽车发展史上首次提出创建“技术中心”，并付诸实施。这是斯隆的又一巨大贡献。

就在“通用汽车公司技术中心”全部建成并开放的这年，斯隆御去一身重负，离开了他为之奋斗了 32 年的通用汽车公司。正是从斯隆之后，通用汽车公司才开始具备逢凶化吉、问鼎八方的神功。

在底特律北边的沃伦镇，距离通用汽车公司总部大厦约 12 英里的地方，耸立着一个由 42 幢建筑物组成的庞大的建筑群，在建筑群的三面，环绕着一个 22 英亩的人工湖。

这就是举世闻名的通用汽车公司技术中心。它是一个包括从研究实验室到设计工作室、制造车间等各种工程研制设备的多个建筑物的综合体。东边是制造部和工程部大楼，南边是设计部大楼，其中包括一座富有特色的圆顶会堂。整个设计简洁明快、气势恢宏、在阳光灿烂的时候，洁白巍峨的建筑群在湛蓝色的湖水和绿化带的映衬下，呈现出一派现代都市的壮丽景观；而每当夜幕降临，灯火闪亮，整个建筑群透体通明，就像一座未来世界的不夜城，抑或是一艘在夜色中航行的巨舰。

“通用”技术中心是在总裁阿尔弗雷德·斯隆的一手策划和精心组织下建立起来的。

公司早期的科研和发展部门的设备条件很差，即使在第二次世界大战以后也还是这样。许多科研和发展工作都分散在底特律地区的各个临时性的办公室里进行。而设计部门的环境尤其糟糕，它的车间设在离这个部门几英里外和一家陈旧的费舍尔车身厂厂房中，与一家搞重型工程的工厂相邻，噪声极大，而且车间的面积也很小。

斯隆在 1924 年完成了“通用”公司的组织管理重大改革之后，就考虑过要把所有科研和发展部门集中到一个地区，这不仅是公司自身建设的实际需要，同时也是公司发展战略的重要组成部分。斯隆清楚地看到，在组织体制改革完成之后，加强科研投入和进行产品革新成为“通用”公司的第一要务。为此他曾提出“产品档次齐全，每年推出一个新车型”的具体生产目标。要实现这个目标，有关部门过于分散、条件太差是不行的。

然而，由于斯隆上任不久便遇上 30 年代初期的经济危机，以及危机过去的恢复时期，紧接着又发生了第二次世界大战，“通用”和许多公司一样，都卷入了军事机械的生产，这一切都使他无力顾及公司本身的大规模建设。他只能让各部门拟订战后的基建计划，提前做好精神和财力的准备。

1944 年 3 月，欧美盟军眼看胜券在握了，斯隆抓紧时机，及时提出必须立即建立通用汽车公司技术中心，并且授命当时负责科研和发展工作的副总裁凯特林制订具体计划。

只用了几个月的时间，凯特林就拿出了一个扩大研究设施的计划，打算除了机床和模型车间外，计划把其它有关单位全部迁到一个新的地方去。

斯隆对这个计划比较满意，他在计划书这样批示道：

“通用汽车公司技术中心将包括凯特林提出的扩大研究工作；在工程工作中将包括……车身设计，并结合像当前在底特律正在进行的广泛的产品研究工作。”

1944 年年底，这个计划得到了进一步的完善，并且得到了管理委员会的赞同。

接下来的问题，是技术中心应该设在什么地方。当时是提出了 3 个方案，最后选定了现在的地址。

对于技术中心要建成一个什么式样，当时争论颇为热烈。

有不少人认为式样应当以朴素实用为妙，强调外型美观，既没有实际效用又白白浪费金钱。

欧尔一开始就坚持要邀请一位杰出的建筑师负责这项工作，他希望建成一个具有特色的中心。

欧尔当时是通用汽车公司的副总裁。他原来是加利福尼亚州的一个青年设计师，1926 年初被聘为凯迪拉克部设计顾问，1940 年 9 月被任命为副总裁。

欧尔说：“技术中心的外形设计具有极其重要的象征意义，它应该体现通用汽车公司的超前意识，从某种意义上看。未来的技术中心就是我们公司的产品之一，而且因为它具有不可改变的特点，更应该在设计上强调领风气之先的持久魅力，不光注重外形，而且注重内部结构。”

斯隆对这位搞设计出身的副总裁的话十分赞同，这使欧尔的主张占了上风。

于是由欧尔出面，聘请美国著名建筑师萨令嫩负责技术中心的设计工作。

1945 年 7 月，萨令嫩草拟了初步计划。9 月计划被通过。10 月，技术中心开始破土动工，后来工程因故停顿，一停就是 4 年。1949 年建筑工程才告恢复。通用汽车公司技术中心正式对外开放是在 1956 年，也就是斯隆退休的这一年。

当然，通用汽车公司技术中心早在斯隆退休之前就部分投入了运转。

这个中心拥有 6000 多名科学家、工程师、设计师和后勤人员，其中有 353 名是有博士学位的专职科研人员。中心分成 5 个部门，包括研究实验室、工程部、设计部、制造部以及环境保护部。每个部是一个独立的单位，分别向自己的领导——通用汽车公司的一位执行副总裁——负责。

以下分别介绍各部的简单情况。

一、研究实验室。它是技术中心里的一个重要部门，主要负责科学研究工作。

通用汽车公司的科学研究工作以前并非一片空白，只是经过逐步的发展才走上规范化和系统化轨道的。

早在 1911 年，李特尔公司就为“通用”设置了一个主要搞材料分析和测试工作的实验室。而“通用”的研究工作，则主要开始于头顿工程实验公司，这家为汽车发展工作服务的公司是由凯特林等人带头创办的。1912 年，这个实验公司就采购了启动零件，进行装配，成为既是实验室又是制造厂的工作单位。3 年之后，它为 18 家公司提供电气发动设备。凯特林在“通用”研究工作中，是一个成就突出的人物，他的头顿工程实验公司的名称的字首字母 Delco，后来被作为著名商标德尔可的名称。德尔可于 1916 年和斯隆的海厄特轴承公司一起并入于联合汽车公司，1920 年，通用汽车公司合并了联合汽车公司，把头顿工程实验室的活动与公司的其它研究活动合并起来，成立了通用汽车研究公司，并由凯特林担任经理。

1925年，“通用”的一般研究工作统归凯特林管辖。凯特林在1947年退休后，改由麦克恩继任。麦后于50年代中期退休。

1955年，“通用”聘用著名核科学家哈夫斯塔特为负责研究部的副总裁，从此以后，“通用”的科学研究工作进入了一个新时期。

“通用”的研究实验室主要工作有3个方面。一是为公司解决难题，如消降齿轮噪声，减少震动或测试材料等。二是在解决问题的过程中，对工程作出创造性的革新，从一般性改革，如传动液、油漆、轴承、燃料的改革，到更高级的应用研究，如燃烧、高压引擎、冷却剂、柴油引擎、燃气轮机、滑块活塞引擎、铝制引擎、空气污染研究等。三是尽可能进行一些基础研究。基础研究是一种以探索知识本身为目的的研究，一般说来，基础研究应由大学、政府机构担任，但许多基础研究的成果是企业所需的知识基础，因此“通用”不仅出钱支持有关的外单位进行这种研究，并且在某些特定的领域中自己也进行基础研究。

实验室的任务和工作范围也在日益扩大。它包括21个学科的研究：分析化学、生物学及医学，计算机科学，电力工程，电化学，电子学，发动机研究，工程力学，环境科学，流体动力学研究，燃料及润滑剂，燃气轮机研究，仪器制造学，数学，冶金学，物理化学，物理学，聚合物，社会分析，交通学、运输及城市分析。

研究实验室位于“通用”技术中心北面，共有10栋大楼，占地约100万平方英尺，有1500多人，其中352人是拥有自然科学、社会科学以及工程学博士学位的专职研究人员。

二、工程部。工程部是研究实验室和各经营部门的工程部之间的联系纽带。主要任务是搞出新的工程构想和设计，进行新产品研究，并对它们在商业上的应用进行评估。

工程部正式成立于1931年，其实，公司在这方面的机构，早在20年代初期就已经存在。比如1924—1925年间，亨特和柯兰恩为了搞庞迪亚克新车，即在雪佛兰部组成临时工程工作班子。而1923年组成的总技术委员会则是体现工程部构想的另一步骤。这个委员会是从公司搞“铜—冷引擎”工程的经验中成长起来的，它后来成为协调、交流“通用”工程工作的起点。它建立了公司的第一个正规的测试方案。

1924年开始，公司为了改进汽车的测试工作，在总技术委员会的推动下，建立了汽车试验场。

1929年，工程工作领域内出现了一个巨大变化。从这一年起，各经营部门的远景工程工作变成了公司一级的职能，原总技术委员会的职能逐渐并入公司的其它部门。列如，为了处理工程上的某种重大问题，建立了特种产品小组。这种小组由承担某种特殊任务的有关工程师所组成。在多数情况下，小组虽然驻在有关的经营部门那里，但它却代表公司进行活动，经费从公司的预算中开支。后来，公司把设在各经营部门的这种产品研究小组，改为永久性的组织，就动力、变速、结构与悬置以及新车型设计等4个主要领域进行持续的研究和试验，终于在1931年把这些组织从各经营部门收了上来，放入公司的工程部门，这些组织成了工程部的核心组成部份。

“通用”的工程部自从1931年成立以来，其工程技术和产品设计工作对“通用”的产品改进，作出了非常重大的贡献。比如，这个部研制或协助研制了“通用”的第一个自动变速器、第一个燃油喷射系统、高压压缩比发动

机、“通用”铝机身发动机等。多年来，工程部还设计、制造、试验各种原型车作为以后车辆投产的基础；协助设计废气控制系统；指导“通用”车辆轮胎和车轮系统方面的详细的设计、研制和试验方案；此外还设计过前轮驱动组件，并对吸收能量的保险杠、乘客保护系统、车辆空气动力学、电动车辆、小客车电学控制系统等方面作出了重要成绩。

“通用”的汽车试验场是工程部直辖的一个重要单位。

这也是斯隆上任以后，于1924年开始筹建的。1924年，斯隆希望搞到一大片适于警卫并且与外界隔离的空地，用来作汽车试验场。并且认为，在试验场中，一定要可以为高速、不同坡度、不同平滑和崎岖程度、不同涉水性能等，安排各种类型的道路，以便把公司投产的汽车，以及竞争者的汽车，在可以控制的条件下，进行全面试验。

经过多次实地勘察，最后选定在密执安州的密尔福特建设试验场。

建成之后的这个试验场，不仅建有各种跑道以供试车之用，并且还建立了工程所，以便使室内与室外配合测试。试验场还为公司的工程师和各经营部门的工程技术人员提供办公室和有关设备。这样，不仅公司可以对各类汽车进行试验，各经营部门也可以保持试车的自主权。例如，除公司测试之外，雪佛兰部如果认为有必要，它可以自己再进行试验。由于试车场距离城镇遥远，供应不便，又为试车场工作人员建造了俱乐部、宿舍、食堂等服务设施。

后来，公司还在亚利桑那州的米沙设置了一个沙漠试验场；在科罗拉多州的曼尼陶斯普林斯设置了一个山区试车站、车间和修理工场；在科罗拉多州的丹佛和加利福尼亚州的范奈斯设立了车辆废气实验室。这些试验场的总面积加起来达到了9000英亩，它提供了完整的道路系统和各种试验设备，供各经营部门进行试车以及研究废气、安全、耗油量等。

此外，工程部还协调并管理各种“设计中心”。“设计中心”是后来出现的一种组织形式，它是协调公司技术人员和各经营部门工程技术力量，以便使他们为设计客车或其它特定任务而共同努力的一种组织形式。各设计中心的一般任务，是为将来“通用”汽车提出设计方案。

设计部。设计部主要负责汽车式样的设计。

毋庸置疑，汽车的式样在汽车市场上占有越来越重要的地位，因此，设计部的工作对“通用”来说是极端重要的。

汽车的式样设计，作为一种有组织的集体专业活动，是20世纪后期由通用汽车公司首先着手进行的。

自从1928年起，“通用”汽车式样设计和工程设计在不断相互影响下共同前进，终于形成了现代的“通用”汽车式样。

在20年代后期以前，工程师支配着汽车的全部设计。那时候，舒适是次要的，甚至外观和节约措施也不受重视，工程是压倒一切的。当时有两类工程师，一类是产品设计方面的，另一类是生产方面的。生产工程师在为大量生产创造新工艺时所碰到的问题，往往使他们要求停止产品设计上的变革。到20年代中期，产品工程师开始感到市场的压力，认识到车辆不仅应具有各种工程上的优点，并且还应是外观新颖而华丽的，从而对产品式样设计日益重视起来。1926年，斯隆提出了“从外观出发来弃旧立新”的方针，不久，他便聘任加利福尼亚的青年设计师欧尔为凯迪拉克部设计顾问，让欧尔和该车身设计师一起从事新车辆的设计工作。不久，欧尔在车辆式样设计

方面获得广泛好评。

1927年，“通用”成立了“美术色彩组”，这个组织由设计师、工人和行政人员共50人组成，由欧尔负责，任务是指挥一般成批生产车身的设计和领导特殊车辆的研究和发展规划。

此后，欧尔设立了一所美国车辆设计学校，专门培养汽车式样设计人才。

当时“通用”的设计部门认为，公司的未来，将要看公司能在车身形成什么样的吸引力来衡量，即从车身的豪华、轮廓线和色彩设计的悦目程度以及公司所做到的有别于其他竞争者的程度来衡量。

在相当长的一个时期里，“美术色彩组”设在公司的附属建筑里。黑板室是这个组的重点所在，它是“美术色彩组”推荐设计、提供图纸和了解销售进度的橱窗。“美术色彩组”的主要任务之一，是制订汽车式样设计的发展方向，使对汽车未来式样的发展有个设想，以便适应年度式样规划的要求。

30年代以后，“美术色彩组”改组为“式样设计组”，这个组就是设计部的前身。

1940年9月，欧尔被任命为副总裁，这象征着汽车式样设计的日益重要。但在第二次世界大战期间，由于战争的需要，汽车式样设计基本上处于停顿状态。战后开始几年，由于汽车供不应求，式样也很少改革。

进入40年代后期，汽车业竞争日渐激烈，式样设计才重新成为工程工作的重点。但这时的车身改革仍习惯于4至5年为一个周期，主要也只作一些外观上的“整容”。50年代开始，市场对新车型的要求愈来愈迫切，变革式样的周期才大大缩短。

通用汽车公司设计部的中心是“设计室”。这是一个由经过选择的、少数有才干的设计师和雕塑家组成的集体。在“设计室”中，每个“通用”的小型车部门都各有自己的技术室。这些技术室至少有一个部分着重于该部门各种车型的内部设计，另一个或一个以上的部分则专注于外部设计。

设计的过程是这样的：技术室接到一项方案后，设计师就立即开始拿出发展设想的草样。工程师设计内部的尺寸、座位、地板外形、车身基体构造，并建立立体的有座位的大型模型来检查那些在纸面上不能估计的情况，如进入和出外，车厢容量和负载量，以及车辆宽敞和舒适程度等。接着，对这些设想草样进行讨论、审查、选择，再画出全尺寸的基础工程设计图。

车型外表的实际设计是由设计师和雕塑家以全尺寸的粘土模型经设计部和技术室主管认可以后，在粘土模型上共同完成的。

粘土模型涂上一层薄塑料涂膜，做成一个极为逼真的完整汽车外貌。同时在车身上凡需镀铬之处，都包上铝箔，直至全尺寸粘土模型的外貌非常逼真，堪与真车比美时，这项工艺才算完成了。接下来，就是将粘土模型交给设计部、有关汽车部门以及公司的主管复查批准。最后一步是根据已经批准的设计，研制极为准确的全尺寸玻璃纤维模型。这样，公司执行经理就可以在产品实际投产之前，对它进行精确的评价。

在设计过程中，技术室在技术方向上得到有关人的因素、照明、安全、座位、织物等各个领域的专家的支持。同时，还设有车身研制技术室和内饰部件组来协调各技术室的工作。最后的工程设计图则发交各有关部门，以便准备工具并进行试制。

所有这一切工作，大约要在公众见到汽车的前两年进行。

制造部，通用汽车公司的工程工作分成两大部分，一部分以产品研制为

中心，另一部分以制造产品的工艺为中心。制造部从事于预测、试验和远景模型的构思。当证明这种构思能解决问题时，即通过改革工具、设备、工作方法等方式把它应用于日常生产操作中。这个部门的主要任务，是处理从原材料进厂到产品出厂之间所出现的各种制造技术问题，包括工具和机器设计，原材料管理，工厂设计，厂房维护，设备维修，工作标准，工艺方法，原材料利用，工艺和设备改进，装配和产品测试，包括用于生产的电子计算机在内的各种操作体系的发展，以及有关不动产、工业摄影、生产控制和采购等方面的某些事务。这个部门的总的目标，是通过发现、发展和建立各种方法为目标的应用研究和发展工作，来改进产品质量，提高生产率，降低制造费用。

这些活动早已开始，但把这些活动集中起来由一个公司的部门来管理，则是 40 年代才实现的。1945 年，公司领导之一肯格尔认为：汽车制造工艺包罗万象，需要不断研究新材料、新机器、新方法，需要有专职的专家来专心致志于这些方面的工作，把这些工作归入公司的一个职能部门来负责，比由各经管部门分别来负责可以更好地完成任务。斯隆就是根据肯格尔的这些意见而设立制造部的。

制造部的工作，大多集中在工艺设计和工艺改进方面。过去遇到的重要问题之一，就是自动化问题。半自动和全自动机器的发展，显示出半自动和全自动工厂的前景。但在制造技术上，究竟应把自动化提高到何种程度，却是个有待于公司高层领导研究和决定的难题。

自从石油涨价以来，如何把车型缩小、车重减轻、提高燃效，已成为制造部门的重大课题，由于汽车的重量 75% 以上是由金属薄板、钢铁铸件所构成，制造部减轻车重规划已指向研制高强度低合金钢、铝铸件、薄板、塑料等代用材料方面去了。

环境保护部。这是“技术中心”的一个最新的部门，正式成立于 1971 年。但是在 50 年代前后，斯隆就组建了类似的职能部门，但那时相对来说是较为分散的，也没有后来这么重要。

环境保护部的主要职能，是在日益复杂的环境中，协助公司确定努力方向，保证“通用”产品能符合各种环境保护政策的要求。

环境保护部通过几项研究活动，认识到煤是美国仅有的丰富能源，必须设法充分利用，但只有使煤在环境保护允许状态下燃烧，煤才能得到充分利用。比如，该部从 60 年代中期开始，一直在雪佛兰的俄亥俄州巴马动力厂中，对一个全面净化系统进行评介。这个系统能消除煤燃烧时所发生的二氧化硫的 90% 以上。

环境保护部还协助“通用”各经管部门估计新设备和现有设备的大修大改对环境保护可能产生的影响，并从事于诸如工厂废气、废水和固体废物等污染的控制。

环境保护部另外一个主要职能就是净化汽车排出的废气。它协调公司各方面的努力，保证“通用”车辆能符合废气管理规定。它还负责使“通用”的最新车型符合政府所实施的燃油经济标准。

面对陆续出台的各种环境保护法规，通用汽车公司遵循 4 点原则。第一，按照那些适用于通用公司产品及其生产的法律和规章办事；第二，搞清通用汽车公司产品及其制造工厂对环境保护的真正影响，包括对人的健康和社会观瞻要求的影响在内，并搞清经济成本和环境保护利益之间的平衡关

系。第三，通过向立法团体和执法机构提供有关技术、成本、收益、经营限制等资料和阐明汽车公司的立场，来参加法规制定程序；第四，为环境污染控制建立长期计划和目标，并随着污染控制技术和进程的发展而不断发展，同时并保持一个充分的科研基础。

从斯隆创立通用汽车公司技术中心可以看出，20年代以来，斯隆就已经十分重视科学研究和技术发展工作。这个中心在70年代以后又有很大的发展，但是它的机构基本没有多大改变，工作的方向依然遵循斯隆当年的创意。

从1976年起，连续5年，通用汽车公司均以65亿美元的巨额资金来保障科研和技术发展工作的稳步进行。这个数目是美国各大公司中最大的，一般来说，“通用”每年所花的科研与发展费用，约为其销售额的3%，其中绝大部分直接用于技术发展方面。

如果说，斯隆改革“通用”管理体制、创立技术中心，奠定了通用汽车公司逢凶化吉、长盛不衰的基础，那么，20年代中期，斯隆提出的“分期付款、旧车折价、年年换代、密封车身”4条销售原则，则是救活被前总裁杜兰特搞得气息奄奄的“通用”，并且继而使“通用”赶上“福特”的灵丹妙药。

这4条著名的销售原则是斯隆对通用汽车公司的三大贡献之一。

斯隆不愧是一个经管汽车业的全才。4条销售原则的提出，表现了斯隆同时还是一个杰出的大众心理学家。

分期付款和折价车减轻了顾客购买时经济上的负担。年年更换车型，使得每年秋季，新型车便与美国棒球联赛一样吸引着新闻界和公众的注意。斯隆根据人们的需求心理，把“通用”的产品系列化。从最豪华、最气派的凯迪拉克开始，依次是别克、奥兹莫比尔、庞蒂亚克，最后是雪佛兰。当福特告诉顾客，他们可以买到T型车，而且只能买到黑色的T型车时，斯隆却向他的顾客供应形形色色各种式样的车子。向富豪们供应凯迪拉克，向中等富裕的人供应奥兹莫比尔，而向不那么有钱的人则供应廉价的雪佛兰。

20年代初期，斯隆面对的最强劲的对手是亨利·福特，那时，通用汽车的国内市场占有率只有10%，而福特汽车已达56%以上，力量悬殊，简直不可同日而语。

然而，斯隆的4条销售原则，竟使两大汽车公司的市场占有率，完全掉换了一个位置。这样的奇迹不是偶然的，因为斯隆的4条原则是以科学认识为基础的。

斯隆曾经这样写道：“开创汽车的时代已经过去。在这之前，市场扩展十分迅速，因为许多人扔掉马车，换用汽车。对于这样一种市场而言，福特车顺应从乡村转入城市这一潮流，车身敞开式的T型车自然是完美无缺的。但是，到了20世纪20年代，市场上的买主是已经有自己一辆车的人，他们期望得到的车，决不再是只能作交通工具的车辆。T型车这时不再会满足人们作为其所有者的自豪感，人们需要新颖入时的样式、魅力和舒适。”

通用汽车公司战胜福特公司是美国企业发展史上的一个耐人寻味的故事。

最根本之处在于，它使一切明智的企业家们看到了人在企业中的重要性。只有“恰当的人”才可能提出科学的管理方法：同样，只有科学的管理方法才可能发挥出人的伟大作用。

斯隆的组织管理原则是“分散经营，协调控制”，这是一种民主管理的原则，和福特的专制独裁相比，无疑这会削弱作为最高统率者的权力，会增加许多管理上的麻烦，这需要管理者具有博大的胸怀以及卓越的能力，不能因为权力的削弱而看不见民主管理的重大意义。客观地说，亨利·福特也不是不知道民主管理的诸多优越性，然而他终究还是没有采纳，最根本的原因，在于他个人缺乏斯隆的能力。亨利·福特曾经这样写道：“在使大量人员一起工作时，对过大的组织和随之而来的官样文章需要极力反对，对我的心灵来说，没有什么癖好比有时人们所描绘的‘组织关’更危险了。”

这充分证明亨利·福特脑子里缺乏的并不是组织观念，而是运用这种组织的能力。

站在更高的层次上观察，斯隆在“通用”32年中所提出和实践的一整套企业管理理论，不仅是使“通用”最终战胜了“福特”、也不仅是使“通用”后来成为世界汽车业的头号霸主，最重要的是他创造了一种科学、合理的生产关系，创造了一种健康的人类生活方式。

被誉为“企业管理之神”的松下幸之助先生，已经让无数的人所倾服，而85岁时的松下先生却给予了阿尔弗雷德·斯隆更加崇高的评价，现在不妨来看一段松下先生对斯隆的评述：“……虽然他很亲切而且喜欢社交，但在GM（通用汽车公司）集团里并没有朋友。年轻时他很喜欢户外活动，但这些伙伴都是GM以外的人。到了晚年，斯隆先生眼见亲友一个个地去逝，他觉得非常孤独，但仍不去访问GM的人，也绝不招待他们到家里来。他认为：‘必须绝对宽容，不能计较工作的方式，更何况，不应该对别人有主观上的好恶。唯一的基准，就是对方的业绩与为人。如果公司的最高负责人和公司的某人有私人来往，就难免会有偏袒。至少外面的人会以怀疑的眼光来看，因而所带来的影响远比其它的因素深刻。孤独、保持距离、拘泥礼仪，每一个人都愿如此做，而我自己又何尝不是这样呢？但我有义务不得不这样做。’”

“我认为斯隆先生是最理想的经管者，堪称千载难逢、十全十美的人……但愿我能效法他的优点。不过，我已经85岁了，恐怕不易达成这个愿望，因此，我希望我身边的年轻人以斯隆先生为榜样，效法他的作为，不仅对自己、公司、甚至社会，都有说不尽的益处。……我认为，斯隆先生之所以伟大，是在于他重实践的精神。有和斯隆先生一样想法的人并不少，但大部分人都挂在嘴上，而不去实践，很多人不去力行，却有许多借口支持自己。我之所以对斯隆先生予以高度的评介，是因为他正确地认识了经管者应该做些什么，并以严于律己的态度忠实地实践。我深深感到，不仅企业家，甚至经管国家大事的政治家也应该有这种作风。或许政治家还更应该比企业家有这种严于律己的精神。……任何一个人，一旦地位升高，站在领导别人的立场时，就会变得孤独，我想这可以说是一种宿命吧。因此，不能忍受孤独而去做该做的事，就不能胜任身为经营者或政治家的工作了。而仅这就一点而言，斯隆先生也不愧为所有经营者的典范。”

在通用汽车公司技术中心全面建成并公开对外开放的1956年，年过80的斯隆离开了他为之奋斗了32年的通用汽车公司。

离职之后，他回到纽约市5号街的大厦里，和太太过着平静的生活。他一生不喝酒，不抽烟，也没有子女。但对社会公益或慈善事业则不断慷慨解囊，他一生中在大学、研究所等部门的捐款超过了3亿美元。

1966年，阿尔弗雷德·斯隆以90岁高龄离开了这个世界。

在逝世前的几年中，斯隆的耳朵完全聋了，但他还是一如既往地关心着“通用”的发展，并对“通用”充满信心。这时他只能依靠笔谈和别人交流。曾经有一个记者问他：“现在美国最有成长希望的股票是什么？”

他立即用笔写下：“General Motors”

第二次世界大战结束之后，底特律第一批创业者都已经进入老迈之年。亨利·福特比斯隆年长12岁，当时也过了80岁，他先于斯隆辞世，在1947年便离开了人间。而亨利的独子，原准备继承父业的埃塞尔，竟然于1943年突然夭折，死在了老父亲的前头。

先是被通用汽车公司打败，接着又被克莱斯勒汽车公司抢去了第二把“交椅”，然后又是经济危机，又是掌门人相继辞世，福特汽车公司在30至40年代摇摇欲坠，濒于崩溃。

但事实上，福特汽车公司并没有垮掉，它又坚强地站起来了。虽然它后来一直没有压倒“通用”，但是，底特律的第二把“交椅”还是给它夺了回来，并且坐得稳稳当当。

究竟是怎么一回事呢？

这就要看亨利·福特的孙子——亨利二世的神勇了。

第十二章 祖父归天 亨利二世接班

由于儿子埃塞尔夭折，老亨利只好重新披挂上阵，勉为其难；同时选定孙子亨利二世作为福特公司的继承人。老亨利死后，亨利二世总揽大权。大清洗开始了，异己分子和“福特服务处”的头目纷纷被革除。为了振兴公司，亨利二世使用挖墙揭顶的手段，把“通用”副总裁布里奇拉到自己身边。而当公司出现转机，他又犯了祖父嫉贤妒能的老毛病，先是一脚踢开了布里奇，然后又解雇了艾柯卡。然而，在他的晚年却有一个惊人的举动，这就是他把公司经营大权让给了家族以外的管理专家。就在阿尔弗雷德·斯隆对通用汽车公司大举改革管理组织体制，并建立了一整套民主管理制度的同时，专制、独裁的亨利·福特也没有闲着，为了有效地维护和加强福特家族的统治地位，他组建了一个臭名昭著的“福特服务处。”

这个组织的核心人物便是哈利·赫伯特·贝内特。

1909年，贝内特17岁，他应征入伍当了海军。在服役的4年之中，先后当过水手和锅炉工。后来乘一只西班牙货轮来到纽约。

1916年，贝内特被福特公司雇用，在摄影处当职员，当时23岁，与亨利的儿子埃塞尔年龄相仿。

亨利·福特喜欢贝内特的相貌和他那洋洋自得的举止，就询问了他在海军服役的情况。然后，福特心血来潮，当场任命贝内特为台奔鲁日厂的警长。

贝内特野心勃勃，又忠心耿耿，从无名小卒晋升到福特汽车公司的重要人物，共用去他20年之久的时间。当他成为“福特服务处”的头目时，他已经在公司服务了12个年头，又一个10年过去之后，他才当上了福特人事部门的首领。

多年来，贝内特在福特汽车公司一直是专横跋扈、目中无人。底特律报业记者在采访台奔重要新闻时，既不去亨利·福特的办公室，也不去找埃塞尔。贝内特以福特的名义接见记者，全权处理有关问题。《纽约时报》1937年曾发表社论，把贝内特说成是“福特公司中仅次于福特父子的权威人物”。

《时代》周刊1941年进一步指出，贝内特在公司的高位，主要是因为老福特。这篇文章说：“儿子埃塞尔”是公司的总裁和“技术上”的首脑，但“父亲福特”才是“主子，并且仍然是这一工业王国的绝对统治者”。1940年《美国信使周刊》的一篇题为《福特地窖里的小人》的文章说，贝内特“受到所有福特经理人员的提防和尊敬，他的命令只有亨利·福特本人才能撤消，在这个世界上，他只对福特负责”。

可以肯定，美国历史上任何公司中也没有贝内特在福特厂所担任的这种角色。

他是亨利的朋友、顾问、发言人、心腹、战略分析家、招工代理人、人事事务总管、生产监督、政治斡旋者、私人保镖、勤务、警备队队长、私人部队司令，更确切地说，他是摄政王，是最高执法官。

由于要完成如此众多的任务，贝内特自然必须运用一种全能的工具，这个工具就是“福特服务处”。

这是一个由密探和私人警察织成的罗网。《纽约时报》1937年指出，“这是一个现存最大的私人军事机构。”

“福特服务处”在私人警察史上具有独特的地位。就连好战的15世纪意大利亲王拥有的雇佣兵，也不如贝内特招进福特汽车公司的这些门客的阵

容强大。它向整个福特汽车公司的人员施加一种军事、封建混合的统治。

它把铲除福特厂内工人的个性和男子汉气概当成它引以自豪的奋斗目标。为了达到这一目的，贝内特的雇佣者们掌握了各种各样的战术，轻者为人身攻击，重者则发展成了迫害狂。夜班时，只要愿意，他们可以任意逮住一个工人，用手电筒照着工人的脸，找个借口把工人臭骂一通。贝内特还实行了另一个恐吓战术，叫做“走廊里练练他们”，就是拎到走廊里猛揍一顿，几乎不需要太多理由。

实际上，“福特服务处”是一架残酷镇压工人的机器。1932年在鲁日厂向和平游行的工人队伍开枪的，就是贝内特所率领的“福特服务处”，贝内特当时也负了伤。为表示对他“忠诚、勇敢”的嘉奖，亨利·福特事后送了他一辆汽车。

简直可以说，在整个美国与之类似的企业，都无法找出这样一个机构。

而亨利·福特则这样认为：“让警察管理国家。他们知道怎样维持秩序，怎样走出去调查。例如：这里工厂出了什么事，警察会负责处理，他们也可以为全国作同样的事。我不是说联邦警察，我说的是地方警察，例如我们的服务处。”

1941年，在福特厂与联合汽车工人工会的冲突中，“福特服务处”再次使用武力，写下了美国劳工史上最黑暗的一页。关于“福特服务处”的罪行难以一一枚举，在此不加以详述。

在整个第二次世界大战期间，福特汽车制造厂和别的汽车厂一样，都在生产军火，大发战争之财。在此期间，福特公司发生的最大事件就是1943年5月26日，亨利·福特的儿子、公司总裁埃塞尔病故。

埃塞尔·福特出生于1893年11月6日，终年50岁。埃塞尔在担任公司总裁期间，反其父之道而行，极立维护公司与底特律财界之间，尤其是与工人之间的良好关系。这一方面经常引起亨利·福特的种种不满，另一方面则使埃塞尔在工人中产生了广泛的好感。当时，福特汽车公司正根据联邦政府的要求，在福特公司的威罗兰工厂生产B—24型轰炸机。埃塞尔本来胃病就非常严重，但他仍然带病坚持工作，为轰炸机制造工程呕心沥血，终于引起胃出血。死亡的原因是胃癌。鉴于埃塞尔一直在尽力改善福特的劳工政策，他去世之后，工会竟破格致哀，称他在改善劳工政策方面作出了比公司其他高级经理人员都要重大的贡献。

埃塞尔的突然死亡，对福特汽车公司，尤其对福特家族是一个沉重的打击。

为了准备接班人，80岁高龄的亨利·福特，匆匆从自己的3个孙子中挑选了老大——亨利·福特第二。

亨利二世1917年出生于风光迷人的克雷尔湖边，父亲死时他正在海军服役，担任少尉。接到祖父来信的几周之后，亨利二世就被允许退役。这一年，27岁的亨利二世被指定为福特汽车公司的执行副总裁。

年轻的亨利二世几乎在一夜之间被推上了公司的最高层。当时各方面均报道他颇像父亲埃塞尔，举止优雅、雍容、寡言。工业界视他为温和派，甚至是自由派，而不像老亨利。

在此同时，外界对埃塞尔表示遗憾。认为埃塞尔在世时，虽然手中有一定的权力，但从来没有自由发挥的机会。年轻时，埃塞尔和被老亨利辞退的那些人都能相处得很好，而对贝内特之类的人则从未表示过赞许。但是，只

要老亨利还控制着公司，埃塞尔就无法给福特汽车公司带来根本的变化。事实上，埃塞尔已经做了自己所能做的，比如他反对父亲的反犹活动。老亨利不支持任何形式的慈善事业，而他自己多年来却一直底特律公共资金最大的捐款者之一。另外，如果当初老亨利肯听取儿子的意见，就不会有后来改变 T 型车时的折磨和 A 型车被淘汰的痛苦。埃塞尔鄙视那种造成无数天才的公司经理流失的人事政策。在他逝世之前，汽车界已把他看作是福特官僚阶层中自由派一方的领袖。

埃塞尔与老亨利的冲突还表现在对艺术品的看法上面。老亨利曾扬言，“世界上的所有艺术品加在一起也不值 5 分钱”。而埃塞尔却如饥似渴地追求艺术，并有相当高的鉴赏能力。他本人就是出色的风景画家，他和妻子艾莉亚·克蕾都受过著名艺术评论家瓦伦泰纳博士的教诲。埃塞尔晚年曾任底特律艺术委员会主席，同时他也是底特律艺术学院的主要资助人。

现在轮到亨利二世接管福特公司了。

上任数月之后，亨利二世毫不掩饰地表明自己“是新手，正在寻求各种问题的答案”。

这位新任执行副总裁有一些明显的短处，年纪太轻，又没有工业生产经验。他的履历非常简单，从那鲁大学毕业一个月后，便和一个经纪人的女儿安妮·麦克唐纳结为夫妻，再加上在海军服役 3 年。就这些。因此当时谁也不敢肯定亨利二世能胜任范围如此广泛的福特王国的管理。《生活》杂志评论说。亨利二世此时还没有显示出什么“突出的才干”，也没有什么迹象表明他“身上潜伏着这种才干”。

事实上，亨利二世这时还没有什么施展才能的机会，他在 1944 年接替父亲埃塞尔的职位，祖父老亨利还紧紧掌握着公司 58.5% 的股权，他仍然控制着整个公司，像以往一样容不得半点不同意见。尽管老亨利给了长孙职位，但是拍马谄媚者还在掌权，刚刚得到董事头衔的哈利·贝内特显然还是福特汽车公司里举足轻重的人物。

亨利二世母子都讨厌贝内特。任公司董事的母亲艾莉亚·克蕾讨厌贝内特是由于贝内特近 20 年来一直侵扰埃塞尔，使埃塞尔受尽了窝囊气，而亨利二世讨厌贝内特，因为他从小就受到“福特服务处”的监督，成年后的各种活动也都通过贝内特的服务处传到爷爷的耳朵中。

但是在亨利二世上台后的最初几个月里，仍然要听从老亨利和贝内特的摆布。因此，母子二人处于一种既讨厌又无能为力的境地。从当时情况看，亨利二世的命运似乎并不强过他死去的父亲，只是名义上当了福特汽车公司的领袖，其实是个无杖之王。

严峻的考验摆在这位 27 岁的副总裁面前。

亨利二世这时所面对的是每年亏损 900 万美元的“死亡公司”，担任高级职员的 500 人中，竟没有一个大学毕业生；大多数厂房和机器设备陈旧，无人过问技术更新；公司什么账册都没有，没有预算，也没有决算，连死去多年的职工的名字还列在工资单上。

而与之形成鲜明对照的是通用汽车公司和克莱斯勒汽车公司，他们对市场需求十分敏感，这时已经夺去了福特公司的大部分生意。在改产换代方面也远远胜过“福特”。至于在公司的组织管理方面，“福特”根本就无法和他们相比，或者说根本就设想到过要比。眼下，他们正以调整过后的崭新姿态，向福特公司步步进逼过来，准备进行最后的围歼，把“福特”全部吃掉。

只要老亨利抓住权柄不放，这种悲惨的结局就有变成现实的可能。

多亏老天保佑，老亨利终于不行了。

1945年春天，年近83岁的老亨利首次感到精神和体力方面的急剧恶化，再也无力插手管理自己的生意。

同年秋天，病魔缠身的老亨利就要永远退出公司的经营了，公司的大权在9月中旬正式传给了他的继承人。

28岁的亨利二世被推上福特汽车公司总裁的地位，成为有名有实的显赫人物。与此同时，亨利二世的弟弟本森也迅速进入董事会，埃塞尔最小的三子威廉被宣布将在以后加入公司的管理机构。

亨利二世在巩固了自己的地位之后，立刻作出了一些人们以前所说的埃塞尔在世若有机会也要作的事。他在母亲的积极支持下，首先闪电般地与哈利·贝内特决裂。在摊牌会上，亨利二世的母亲发言痛斥贝内特，指称是他葬送了她丈夫埃塞尔的一生，现在她决不能再让自己的长子重蹈父亲的旧辙。

贝内特当场被解除了在福特公司的行政职务。10月中旬，贝内特被彻底解雇，他在福特厂的朋友也多数被辞退。到了这步，贝内特只好屈尊求存，退而成为福特公司的代销商。

亨利二世主持的大改组可以和老亨利当年的大清洗相媲美，然而性质及意义则完全相反。老亨利赶走的全是一些有能力的经理人员，而亨利二世这次剔除的大多数是贝内特的残渣余孽和专门进行内部斗争的政治机构，包括“福特服务处”。到10月底，这场“大扫除”已经基本结束，而这时新总裁上任才刚刚超过一个月的时间。

清洗完成之后，亨利二世开始引入新生力量，无论经理人员还是经销人员都得到了充实。公司多年来对外流的状况开始有所好转，福特公司着手大批招募能干的专家和行政长官，就像公司过去曾被夺去人才那样，现在他也开始挖竞争者们的墙角。

亨利二世坦率地宣布，在各种管理和推销政策方面，他需要好好地和他的主要竞争对手通用汽车公司和克莱斯勒汽车公司学习，以使福特公司赶上时代的发展。他背叛了他的祖父在公司销售地位降到第三名时曾作出的“不在乎”汽车销售量的表示，宣布从现在开始，福特汽车公司要竭尽全力使它的销售量回到原来的地位上——即跃居底特律群雄之首。

这时，各种新闻传媒开始宣传福特公司士气上涨的迹象。福特公司最底层的工人也嗅到了变革的气息。以斯隆和克莱斯勒为首的两大公司随之提高了警惕。

1945年10月1日出版的《生活》杂志撰文指出，“15年来对福特公司毫不担心”的那些竞争对手，“现在正在密切注视着它的发展”。

福特汽车公司在战后对工人工资和汽车售价问题采取什么态度，是通用公司和克莱斯勒公司迫切关注的问题。因为如果这个问题处理不好，将会导致一场劳资双方激烈的拉锯战。使联邦政府处于莫衷一是的难堪境地。所以这成了当时美国国内的头号大事。

当时，通用公司和克莱斯勒公司已经表示，要在战后立即发一笔横财。它的首要目标是政府的物价管理局。在过去的整整4年中，市场上没有一辆新汽车出售。汽车制造商们在美国1941年12月8日对日宣战后，坚持要把汽车的售价提高6%—60%。在迫使物价管理局作出让步，甚至逼迫该局解

散的一致行动中，各大企业都投入了这场争夺。全国制造商协会敦促国会和政府尽早取消物价控制法令。

直到 1945 年 11 月，汽车制造商们才真正感到有把握取得战后发财运动的胜利。国会通过了它第一次重要的战后税收法。有了这一税收法案，金融家和企业家就有了他们反对物价管理局和劳工所需的理由。

这时，通用汽车公司和克莱斯勒汽车公司开始向福特汽车公司投去焦虑的目光。

因为“福特”与众不同，它是一家收入不受任何条件牵制的家庭公司，可以在工资、价格和产品的质量上作出其他竞争者所不能作出的让步。最使“通用”和“克莱斯勒”担心的，是“福特”再不是处于其创始人的控制之下，亨利·福特已经隐退，他在 12 月初已经宣布永远退休，他遗留下的 10 亿美元财富和生产设备，现在已经掌握在一位耶鲁大学社会学毕业生手里。

亨利二世的言行证实了他的主要竞争对手的担心。1945 年夏季，亨利二世宣布自己坚定地相信劳资双方集体谈判的益处，并说明自己已经计划提高工人的工资，而且认为，某些物价控制体系对于避免通货膨胀的灾难仍然是不可缺少的一环。

但是，“福特”的雇员并不满足亨利二世提高工资的幅度，还是支持联合汽车工会关于将实领工资数额提高 30% 的要求，并就此一事在雇员中进行投票。结果“福特”雇员代表以 11 比 1 的票数通过了这项决定。这项决定意味着如果福特公司方面拒绝与工会讨论某些问题，甚至拒绝谈判的话，他们的代表就有权组织罢工。

这时，亨利二世的态度突然发生了变化，并且作出与他的诺言相反的行动。

亨利二世在通用汽车公司工人大罢工的 6 天前——11 月 15 日宣布，现在不是玩弄工资的时候，如果联合汽车工会强求他提高工人工资收入的 30%，那么他将拒绝讨论提高工资的问题。

1945 年 11 月 21 日，通用汽车公司成了美国由战争向和平过渡时期中的劳资冲突的中心。这天，联合汽车工人工会组织浩大的工人队伍，向这个底特律的第一号巨头发动了进攻。

为了不因为自己而使陷入罢工的“通用”处于尴尬的境地，亨利二世在同一天与他的雇员代表举行会谈，磋商待决的议题。几天之后，亨利二世提出将工资额提高 12%，同时又提出了工会方面“完全不能接受”的前提，其中有一条是，如果公司将来能通过物价管理局的让步，进而获得较高的汽车售价，工会方面也不许再提出提高工资的请求。雇员代表发现，亨利二世的确是他们所遇到的最强硬的讨价还价的高手。

其实，亨利二世与通用汽车公司持完全相同的立场。当联合汽车工人工会要求按照通用公司的支付能力调整工人的提薪要求时，通用公司反驳说工会要求“分享利差”是侈谈“社会主义”。这时，亨利二世也站在了通用汽车公司的一边，说有一些书“资方必须管理”，因为这并不是劳工的事。而当物价局在 11 月宣布仅能允许福特公司的产品平均涨价 2% 时，亨利二世暴跳如雷，声称“如果按此条件执行，福特汽车公司到 1946 年年底就得净损失 3500 万美元”。

杜鲁门总统却不这么认为。他授意国防动员局的官员作出估计，汽车业可以在不调整价格的情况下提高工人工资 20%，如果不提高 24%，美国全

国的年购买力就会立刻下降 300 亿美元。

因此，政府坚持要工业界听命；而工业界则同样坚持反其道而行之。

为此，《基督教科学箴言报》11 月载文指出，美国工业界很大一部分人正在“以限制生产的手段，抬高商品价格、降低工人工资”。

这一激烈的斗争最终由于政府出面才得以缓和，拖延已久的资方作出了让步。

为此，亨利二世严厉地攻击物价管理局，1946 年 2 月，他又亲自去众议院银行委员会，要求支持取消汽车业所有的价格控制法。接着他又向白宫打电报，声称“就是有一点政府价格控制”也是危险的事。他说，按照现在物价管理局规定的价格，他每造出一辆车就要损失 300 美元。

杜鲁门总统 2 月 1 日作出答复，表示反对亨利二世的观点，仍然坚持控制物价，以防止恶性通货膨胀的发生。两星期后，政府经济协调人斥责亨利二世一再宣称部件生产中的低物价上限在阻碍汽车生产，这并没有事实根据，而且，部件厂的价格控制已经取消，可亨利二世竟然不知，这不能不使人 3“惊讶”。还指出，包括亨利二世在内的汽车制造商们，近年来根本就没有生产什么汽车，既然没有正常的生产额作为根据，怎么能得出照物价管理局规定每辆车要损失 300 美元呢？

经济协调人最后很不客气地说，福特公司急于废除价格控制的做法并不新鲜，该公司一向是这样做的。

似乎真是如此。亨利二世好像从一开始就主张通货膨胀，他要求自己 1946 年的产品价格比 1942 年高出 55%，而 1942 年产品的价格就已经高出战前的价格标准。他在 1945 年提出的福特 4 门轿车的售价要比 1938 年同样汽车的售价高出 100%。这样作个比较，劳工方面关于提高工资 30% 的要求已经是十分温和的了。

国会取消了所有物价控制令后，1947 年秋季，通用汽车公司带头，福特公司紧随其后，全面提高了产品价格。福特客车和卡车分别上涨 20 美元和 97 美元，林肯牌轿车和水星睡轿车分别是上涨 86 美元和 229 美元。这一涨价决走于 1947 年 8 月 25 日实施。

福特车涨价之时，正是通货膨胀即将爆发之际，按照公正的经济学家们的观点，这乃是向着灾难性的经济萧条推进。

这一切，老亨利都管不着了，因为就在这一年的 4 月 7 日，在菲尔莲的私邪里，福特汽车公司的创始人，84 岁的老亨利·福特与世长辞了。

逝世的头一天黄昏，老亨利还和老伴克莱恩在一起进餐。克莱恩多年来养成了一个习惯，就是每天晚上就寝之前，都要为老亨利念一段文章。这一天和往常一样，克莱恩念完文章就起身走进浴室。当她回到卧室，听见老亨利在咳嗽。克莱恩连忙给他倒了杯水，并扶他坐起来。老亨利用微弱的声音对老伴说头有点儿疼。慢慢地，老亨利的咳嗽停了，呼吸也停了。

脑溢血夺去了这位伟大的创业者的生命。他逝世时 84 岁。

当这位传奇式人物的遗体停放在格林菲尔村时，有 10 万群众列队向他告别。在亨利·福特下葬之时，密执安州各工业企业的工人都被要求在工作台前静立片刻，以示敬意。

1947 年 4 月 7 日，亨利·福特永远离开了人间。但是他的事业还在，有关他的故事还在广泛地流传。

20 世纪第一个 30 年中，时代的潮流把他推上了民间英雄的宝座。这位

发迹的普通农民的儿子，成了个人奋斗者崇拜的偶像，许多人以他为榜样，渴求创造出他那样的成就。一名普通的技工竟成为 10 亿美元资产的巨富大亨，这一事实使“伟大的美国冒险更有根据”。福特汽车公司为一个渴求新设备的民族及时地提供了 1500 万辆 T 型车，由于它性能良好，质量稳定，所以在停止生产后的第 22 个年头，人们仍然可以在世界各地的公路上见到轰鸣奔驰的 T 型车。

由于福特汽车公司是福特私人占有，所以他作为技术革命大师的地位就更加显著，福特汽车公司的成就更容易被说成是他个人的成就。虽然通用汽车公司的业绩并不比福特公司逊色，但他们无法以某个人的名义出现。另一项提高亨利·福特声誉的事实，是他的工厂集中而又完整。世界上的其他企业很少有能与鲁日河畔奇迹城的规模相比的。庞然大物的台奔市（迪尔本市）是本世纪的伟大创举之一，在许多人眼里，人工造就的这座纪念碑比大自然壮观景象还要慑人魂魄。而最终使亨利·福特戴上“最伟大的大规模生产家”桂冠的还是他所宣传的高工资理论。他给人以现代世界建设者的形象，机械化文明如果不吸收他所生产的一切，就无法生存。他似乎找到了关于战争灾难的缘由、商业周期的秘密，以及生产过剩和贫富不均的病因。正是由于亨利·福特这种政治家式的经济活动，使得波士顿慈善家爱德华·费林提名福特为 1930 年诺贝尔和平奖金候选人。欧洲三个国家的政府曾授予他勋章，许多高等学府授予他学术职称，如：名誉工程学博士、名誉法学博士。某南美作家 1926 年曾说，在巴西公众眼里，亨利·福特与克伦威尔、培根、哥伦布、巴斯德和摩西齐名。一群美国大学生曾把这位生产商列为有史以来的第三号伟大人物，他的前面仅有拿破仑和耶稣基督。

事实上，亨利·福特是个极其复杂的人物，因此对他的评介历来也是众说纷坛，但无论如何，对于 1947 年正面临各种危机挑战的福特公司而言，这些都是无足轻重的。

当时，继任福特公司总裁的亨利二世已经开始了卓有成效的改革。但是，他毕竟太年轻了，经过几个回合的胜利和失败之后，他开始清醒地认识到，单靠他自己和自己本家族的几个人是不可能把庞大的福特公司管好的。亨利二世在沉思中写道：“公司当前的首要问题，是需要一个具有全面管理经验的人，他懂得采纳些什么，取消些什么，使得这个地方振作起来，并且把通用汽车公司的一些行之有效的制度和办法带进来。”

亨利二世使用“挖墙角”的手段找到了这样一个合适的人选，他就是底特律杰出的通用汽车公司的青年经理欧内斯特·布里奇。

布里奇辞掉本迪克斯分公司总裁和通用汽车公司副总裁的职务，来到福特汽车公司担任执行副总裁。

布里奇在汽车界一直被认为是通用汽车公司总裁的继承人。1946 年 7 月，布里奇走马上任。因为布里奇是通用汽车公司的高层人物，深知福特汽车公司的最大弊病是权力过于集中，于是决定引进“通用”的管理机制，从根本上进行改革。原来的集权制下公司的干部唯命是从，人浮于事，影响着整个公司的效益。于是，布里奇把全公司分成 15 个自治部门，各部门经理全权负责本部门工作，并授权可以根据需要和具体情况作出各种决定。第二步，他着手进行了财务整顿，完全废弃了以往称不上财务制度的财务操作过程，在专家的帮助下建立了一套科学的财务运行机制。

布里奇在“福特”任职的第一年就使公司转亏为盈——尽管在除去税款

后只剩下 2000 美元，但在当时已经很不容易了，因为在此之前每年亏损 900 万美元。第 2 年，1947 年，除掉税款，取得了 6636.7 万美元的净收入。

1948 年，公司净收入达 9434.6 万美元。1949 年的利润为 17705.6 万美元，而在 1950 年，利润高达 25851 万美元。

“这的确是令人难以置信的转变。”“福特”的一个高级官员说。

亨利二世却是这样评价布里奇的：“以一种荣誉感把这个地方的人拧成一股绳，把公司管好，使它有节奏地进行活动，让我们大家处于一种稳定的状态之中，这一切都得归功于市里奇。他在这里工作确实做得非常出色，使我们渡过了难关。”

在财务执行方面，运用“通用”公司的那一套做法确实有效，但在分权制方面，福特公司却遭到了失败。按照布里奇的主张，曾把公司分为各个独立的单位。1949 年，福特的一家分公司成立了，在 50 年代初期，这家分公司曾成功地与“通用”对抗，但是另外一个分公司，即林肯·默库里分公司却不那么成功。“通用”在中档和高档价格的车子方面干得比“福特”好，因此“福特”又建立了一个分公司——特别产品分公司，生产一种价格在 2400 美元到 3100 美元之间的车子，即 1957 年上市的、使福特公司倒霉的埃塞尔牌汽车。在亏损了估计达 35000 万美元之后，只得于 1959 年停止了埃塞尔汽车的生产。此后不久，福特汽车公司便放弃了把公司分为几个独立的生产单位的做法。

亨利二世解释说：“对我们来说，这种做法在经济上恰恰不可取。我们不可能向这些分公司提供全部的管理费用。‘通用’不得不这样做，因为它们的规模比我们大一倍……它们的每家分公司都有自己的管理部门。我们把公司分成若干分公司，这绝对行不通。我们以为我们有了一个默库里分公司，但实际上徒有虚名。我们称它为默库里分公司，自以为得计，其实很愚蠢。”

“福特”确实比它的劲敌“通用”小得多，但是亨利二世采取权力分散的做法之所以没有取得成功，却不能完全归咎于规模大小。也许真正的原因在于一个人控制了全公司、作出所有的最后决定。只要亨利二世独揽大权，“福特”就不可能有真正的权力分散。其实很难设想，一个由家族集权统治的企业会容得下分权式的管理体制，布里奇的失败似乎从一开始就可以预见，原因在于他对福特公司的性质缺乏清醒的认识，抑或是对于亨利二世寄予了某种不恰当的幻想。

此后，布里奇的权力逐渐被削弱，亨利二世变得越来越武断专横，终于在 1960 年露出了和死去的祖父一样的面目，他对布里奇说：“欧内斯特，我看我已经毕业了！”

于是布里奇知趣地退居一旁，其后不久就离开了福特汽车公司。

客观地说，亨利二世强于祖父的地方在于善于利用有才干的人，但是不能容人和留人这一点又酷似他的祖父。

布里奇离去之后，亨利二世又任用了几位才干卓越的总经理，其中特别值得一提的是著名企业家艾柯卡（另有专章细述）。

但由于亨利二世的家长制管理，使公司有才干的人最终纷纷另觅新主或独创伟业；公司经营缺少生气，无所发展，推向市场的合乎顾客需求的新汽车不多，产品赶不上潮流，市场占有率一年低于一年，1978 年尚占美国汽车市场的 23.6%，1978 年 7 月突然解除了艾柯卡的总经理职务之后，1981 年跌至 16.6%。这使福特汽车公司再次面临新的危机。

日本住友银行的顾问山本曾写下过饮誉世界的名言：“对事业的进步和发展最为有害的，不是青年人的过失，而是老年人的跋扈。”

亨利二世在晚年终于也认识到了这一点。

1980年3月，63岁的亨利二世忍痛割爱，宣布辞掉福特汽车公司董事局主席的职务，把由他掌管达35年之久的经营大权，让给福特家族以外的管理专家菲利普·卡德威尔。

亨利二世这一举动意义极不寻常，它意味着“78年的福特王朝的结束”，开创了美国企业家把家族企业大权传给非家族人之先河。这是福特家族对美国企业发展的又一开创性贡献。

1982年，65岁的亨利二世根据公司规章制度，正式退休。从此，他和他的亲属除了拥有这家公司40%的股份之外，不再是这家公司的老板，也不再是职员了。

1981年以来，福特汽车公司又进入了兴旺发展时期。1982年产销汽车432.8万辆，仅次于通用汽车公司（624.4万辆）、丰田（444.4万辆）、大众（213万辆）、克莱斯勒（100万辆）等全球超大型汽车公司望尘莫及。

但这些都是后话，即便如此，以上所列举的三家美国汽车大公司，也无法避免在后来发生的国际竞争中蒙受被日本打得头破血流的羞耻。

作为战胜国，美国各家汽车公司都在第二次世界大战中捞足了钱，翅膀的确硬了不少。而作为战败国的日本，则到处是一片萧条的景象。作为汽车生产基地之一的丰田汽车公司，虽说工厂设施没有被战争毁坏，资本也有所积累，但它已经变成置身于贫民窟里的汽车工厂，所处的境况完全不能跟美国的汽车公司相比。

但是，丰田汽车公司到底还是从战争的废墟里站起来了，并且向前迈出了坚实的步伐。

那么，丰田是怎样穿过战争的硝烟，走向和平，走向发展的呢？

第十三章 临危受命 石田退三上任

战后严重的经济危机，迫使丰田喜一郎离开“车田”，并恳求石田退三出面收拾残局。哪知石田刚上任，又迎面刮来一股“救命神风”：美国在朝鲜开战，向“车田”订购军车。“丰田”再次起死回生，且由此崛起腾飞。当生产小型车的时机日趋成熟，石田一边全面实施“设备现代化计划”，一边遵守诺言，准备把“丰田”的经营大权交还给它的创始人。可是，就在丰田喜一郎欣然答应重返“丰田”的半个月之后，突然传来噩耗：喜一郎病逝了。

1945年8月15日，日本天皇宣布无条件投降。第二次世界大战结束。

当时的日本到处呈现出一片凋败的景象，公路上几乎看不到什么汽车。为了用于战后恢复，1945年9月，盟军占领军批准日本全国每月可以生产1500辆卡车，并从12月起，允许汽车作为民用产业重新开始生产。

10月份，丰田喜一郎提出了著名的丰田汽车公司战后的改革方针，并且把开发小型汽车这种节省燃料的汽车作为今后相当长时期的重点目标。

1947年10月，丰田汽车公司开始了SA型轿车的生产。从1946年着手试制小型卡车，1948年投产。随着战后各种产业的恢复，市场对私人用卡车的需求量不断增加，而丰田公司一直注重于生产小型卡车。从1948年起，按不同用途装上特殊车身的小型卡车逐渐地被应用于更多的方面。丰田汽车公司把改进小型卡车的平稳性作为重点问题予以解决，把钢板簧和轮胎搞得和轿车一样柔软舒适。

战后几年中，丰田汽车公司的经营是靠小型车来支撑的。生产量不断上涨，1948年生产3500辆，过了一年，即1949年就已经达到了5000辆。1950年前后，又把小型车的规格从1000CC增大为1500CC。

但是，这种好势头并没有维持多久，就被席卷而来的全国性通货膨胀所压垮。事实上，通货膨胀在战争刚结束就开始露出端倪，并且持续地发展，只是到了1950年才达到极为严峻的程度。因此从经济角度看，日本战后几年中汽车业的迅猛发展是一种病态现象。

生产过剩，购买力下降，导致了此起彼伏的劳工运动。1949年9、10月间，日产和五十铃两大汽车公司由于被迫裁减雇员，引起了日本自战以来的第一次汽车产业工人大罢工。

丰田汽车公司很快也遭到了同样的厄运。

1950年4月7日，丰田汽车公司的工会向公司方面递交了“对抗行动通知书”，宣布进入对立状态。

丰田的工会之所以这样做，是由于吸取了日产和五十铃两家公司因裁员而引起罢工的经验，他们认定丰田汽车公司迟早也会进行裁员，所以干脆先发制人，提前采取对抗行动。

这次罢工总共延续了两个月时间。对抗行动以4月1日为起点。这一天，丰田工厂的房顶和院内插满红旗，示威游行的队伍高呼着口号前进，到处飘散着传单，墙上张贴的标语上写着：“按时发放工资”、“埋葬断绝粮道的恶棍”、“反对裁减雇员”、“公司萧条的责任应由谁负责”等等。

4月22日，在办事处会议室举行了第8次劳资集体谈判。根据当时的实际情况，丰田喜一郎出席谈判，并且代表资方提出了以下重建丰田汽车公司的方案，实际是个全面压缩公司的应急措施，主要有以下4个大项：

一，由于减产，每月的赤字达到了 2820 万日元，为了扭转这种局面，争取能有 595 万日元的黑字，要从降低材料费、缩减开支方面挤出 1039 万日元。二，从本公司在册人员 7900 人中征求出 1600 人的自愿退职者，对留职者也要改革工资制度，并且通过降低工资 10%，把人事费用削减 2285 万日元。三，关闭蒲田、芝浦两个分厂。四，除此以外还要采取积极措施，以保证资金的需要，比如增发股票和公债、收回货款、清理放出的款项等。

丰田汽车公司的常务董事大野修司代表公司详细地申诉了当前面临的困境，他说：

“公司现在已经不能按时发放工资，到了必须重新作出安排的重要关头。在战后以来持续发展的严重通货膨胀的情况下，由于公司和工会的共同努力而增加了生产，并且以此作为复兴汽车工业的第一步而互相勉励。可是，为了防止战后日本通货膨胀的恶性发展，使之恢复正常，现在强制推行了抑制通货膨胀即称为‘道奇方案’的紧缩政策。结果是产业活动全面地受到了限制，即所谓‘银根吃紧’。大家已经知道，由于贯彻紧缩通货的政策，过去一直支持汽车工业的复兴金融金库已停止贷放，一般商业银行也要对借款者实行严格的审查，因而企业筹措资金的渠道被堵塞了。连以前借的债都很难归还。另一方面，去年以制造业为中心破产企业已达到了 1100 家，被解雇的人员超过了 51 万人。眼下形势极端严峻。在一般的通货膨胀时期，销售汽车可以用预付款的形式，如今即使用按月付款的形式也卖不出去了。本公司虽然有一些按月付款的票据，但不能按期收回现款；票据兑换现金越来越困难了。本公司如继续按照原来的规模进行生产，每月就要增加 4100 万日元的赤字。为了减少赤字，现在提出上述重建方案，实在是迫不得已的办法。如今，解决办法只剩下节省人事费这一条了。因此，打算征求自愿退职者。对自愿退职的人，除发给津贴外，另发给本人一个月的基本工资，并加给单身者 3000 日元、有家者 5000 日元。”

最后，丰田喜一郎站起来说话，他的表情痛苦，语调沉重：“我在去年 12 月的时候还想得很简单。我的健康状况不太好，工作做得不够。如今，两条路必择其一：或者把丰田解散，或者让丰田这条船上的一部分人下船，以减轻它的载重量。如果解散，必将牵连别的许多企业，这样做不是轻而易举的。因此万望大家体谅我们这些主事者所承担的重任和很大的外部压力，务必予以通力合作。”

“不行！我们不能接受！决不能！”

工会一方的代表斩钉截铁地表示。

谈判再次不欢而散。

4 月 20 日，工会方面从自己的立场出发，提出了一个避开裁减人员内容的公司重建方案，再次与资方进行对抗。

显然这是资方难以接受的。

于是，公司里外《国际歌》的歌声如同怒涛翻滚，此起彼伏。而生产现场则一再出现拒绝工作的情况，有的部门负责人、厂长也被工人叫去，逼迫他们当众表示赞成工会方面提出的重建方案。

这种骚乱一直持续到 6 月 3 日开始的总罢工。

在这期间，举行过 36 次集体谈判，工人采取对抗行动的有 16 天，使公司每天损失达 1400 万日元。因此生产幅度大大下降，同 3 月份的实际产量 992 辆相比，4 月份降到 619 辆 5 月份更减少到 304 辆。股票价格也反映了

这种情况，4月份平均为27.9日元，5月份跌到25.5日元。

事态的发展已经到了十分危急的时刻。

丰田公司的上层首脑非常清醒，如果照此发展下去，丰田汽车公司必将彻底完蛋，而皮之不存，毛将焉附，广大丰田职员也都将为此付出沉重的代价。为了挽救公司，现在只有一条路可供选择了。丰田喜一郎认识到做出这种选择只有自己带头。

于是在有副经理以上人员参加的董事扩大会议上，丰田喜一郎含着眼泪，提出自己带头辞职，走下丰田汽车公司即将沉没的这条大船。在他的带领下，除大野修司常务董事之外，几个经理、副经理以及西村常务董事都跟着辞职。

丰田喜一郎这样做，绝不是不负责任地撒手不管，他完全是出于一种崇高的动机。在这种生死存亡的关头，他只有这么做，广大雇员才会充分认识到公司所面临的绝境。

辞职提出之后，喜一郎经过与少数公司首领商量，决定请石田退三接替自己的经理职务，并请董事长丰田利三郎给石田退三打电话。

这是1950年5月底的一天。

石田退三接到电话，很快就赶到了约定的地点。石田退三是喜一郎的父亲丰田佑吉的老朋友，为人厚道温和，当时担任丰田自动织布机械公司的经理，他一直主管该公司的日常事务工作，大家都尊敬地称他“老掌柜”，在丰田家族中威望很同。

赶到约定的地点之后，石田退三看见在场的丰田利三郎、丰田喜一郎、丰田英二和冈本藤次郎四人。大家的表情既严肃又恳切，因为他还不知道究竟要在这里商量什么事情，只凭直觉知道一走是十分严峻的大事，因此心里也很紧张。

人到齐后，喜一郎上前，双眼望着石田退三，恳切地说：“石田先生，有件事情我本来很难启口眼下到了非走这一步不可的时候了。我们商量好了，决定请你去搞汽车。我们几个公司首脑将要总辞职。这些当然要请股东大会作出决定，但我们希望请你把濒于死地的丰田汽车公司重建起来，除你之外再无适当的人选了。”

石田退三吓了一跳，再三坚持不受。

喜一郎一直望着他，脸部的肌肉因为痛苦而扭曲着。

这时，丰田利三郎从旁边插进来说道：“已经不能再犹豫等待了。而且，丰田有丰田的传统精神和面子。虽然我们的处境相当困难，但也不能轻易地把公司交给丰田以外的人去管。石田先生，你是最合适的人选，在座的各位也都是这个意见，请你务必不要推辞。”

其他几个人先后都表示了同样的态度。

“既然如此，那么就让我接受下来吧！”

经过一段沉默，石田退三终于完全答应下来。

由于6月5日丰田喜一郎带头辞职，要求自动退职者迅速增加，很快就达到了1700人。

6月8日，为了尽快解决争端，劳资双方连夜举行集体谈判，直到第二天早晨4点钟，工会方面终于表示接受公司提出的方案。6月10日，双方在以公司方案为基础的备忘录上签了字。到这时为止，持续了两个月的工潮才宣告结束。

这一次自愿辞职的人员，包括分厂 378 人在内，共有 2146 人，而留在丰田汽车公司的人数为 5994 人。

1950 年 7 月 18 日，在丰田总厂召开了临时股东大会。会上按原定的方案配齐了公司新的领导班子，即由石田退三任经理，帝国银行大阪办事处负责人中川不器男任专职常务董事，大野修司以及丰田英二、斋藤尚一任董事，另外，石田退三仍然兼任丰田自动织布机械公司的经理。

在股东大会上，石田退三表情十分严肃地致词说：“在座的各位都知道，丰田汽车公司是前经理丰田喜一郎苦心创立起来的。如果没有丰田经理，这个近代产业也许不会诞生。如今，这位经理中途辞职而由敝人来接替，这是因为认识到时机不利和经营不善的责任而对股东和债权人采取的二种赔礼谢罪的形式。我被选作他的后任，愿竭尽微才，不惜粉身碎骨地为公司营业状况的好转而努力，以不负各位的期望。同时，我也已经打定主意，准备在这个期望实现之日，请本公司的创建者和培育者丰田喜一郎再一次出任经理。现在，特在这里事先说明，希望大家了解我的这个意思。”

石田退三就任丰田经理，在当时还需要经过盟军占领军总部的批准。在等待批复的过程中，石田退三仔细查阅了一遍 1949 年度丰田汽车公司的决算书，情况是这样的：股份资本总额是 21000 万日元，当年生产汽车共计 10824 辆，销售额 212926 万日元，本期亏损 7652 万日元。公积金和盈余共赤字 6420 万日元。赤字加固定负债、流动负债共达 10 亿日元。

情况极其糟糕。

此后，石田退三到处奔走，为丰田举债筹款。

1950 年 7 月 31 日，这是石田退三正式上任的日子。

这一天也是丰田汽车公司时来运转的日子。前文曾经提到过，战争是丰田汽车公司的“救命神风”，第一次是侵华战争。在丰田濒临死亡的绝境里，又第二次吹来了“救命神风。”

这天石田退三的汽车到达丰田公司门口比平常稍晚一些，约摸是下午两点多钟。在那里等得有点着急的总务部长快步迎到门口，说道：“石田先生，出大事了！”

石田一听这话，心里不由紧张起来，但从对方的表情又看出不像发生了什么坏事，于是连忙三步并作两步走进经理室，刚点上一支烟，丰田英二走了进来，满面春风地说道：

“经理，您来了。菩萨保佑，丰田有救了！”

“你坐下，慢点说！”石田退三给丰田英二让过一把椅子。

丰田英二兴致勃勃他说，负责出口业务的丰田汽车销售公司，今天上午 11 点钟打来电话，7 月 10 日驻日美军后勤部透露要正式订购军用卡车，今天已经明确了第一次订购的数量。这次丰田接受了 1000 辆卡车的订货，五十铃公司接受 320 辆，据说今后还要继续订货。

“嘿！”石田退三高兴得一拍大腿，“这种大宗交易真是惊人，太好了，太及时了！朝鲜正乱成一团，肯定是运往朝鲜的！”

石田退三的估计一点没错，美国军队正奉命对朝鲜进行武装干涉。

站在一旁的经理部长藤直说：“这批订货折合现款为 52800 万日元！”

石田退三问：“什么时候可以收进订货款？”

“10 月份。”英二说，“但是现在就必须在生产安排赶快确定下来。”消息传出，丰田汽车公司上下一片欢腾。就在这样一片群情激昂的气氛

中，石田退三走马上任了。

这是任何人当初也没有想到的。

在接受美军进行朝鲜战争急需的订货之后，1950年8月6日上午，丰田汽车公司召开了一次高级职员会议，会上宣布了5项重要决定，这也是石田退三上任后的第一次裁决。

1.调整生产幅度。丰田裁员之后，曾规定每月限产650辆，到11月要提高到每月生产1000辆。2.不再雇用新人员，通过现有人员的调整和加班两小时来努力完成增产任务。3.BM型卡车保持原来的车身式样，待特需订货完成之后，再向BX型转变。4.抑制公共汽车底盘和下型发动机货车的生产。5.筹备款额38000万日元，以满足增加生产所必需的设备资金等需要。

经过紧急动员，丰田汽车公司又热火朝天地大干起来。

原估计的增产幅度现在看来过于保守，到8月就恢复到了1000辆的生产水平。

第二次和第三次的特需订货又远远超过了第一次的数量。

丰田汽车公司由此显得格外活跃，充满生气。

丰田汽车公司在朝鲜战争期间共接受美军订货总额为36亿日元，此外还有警察预备队的订货10亿日元，共计达到462700万日元。

因此，存货很快销光，生产迅速上升。1951年3月份，竟生产出1524辆汽车，创造了战后的最高水平。

由于生产增加，开工率和劳动生产率也随之提高，加上销售价格的上涨，更兼接受特需订货在金融上得到优待，筹措周转资金比较容易，因此，每月的损益状况迅速好转。和1950年6月份亏损12959万日元的情况相比，8月份转为盈余2145万日元，10、11月份分别盈余4254万日元和4331万日元。结果，在1950年10月1日到1951年3月31日的决算中，纯利为24930万日元，股东按年利2成分得红利。此外还有15000万日元的企业内部保留。这以后，因为特需的关系，营业继续保持良好状态。在1951年4月1日至9月30日的决算中，纯利为48377万日元，普通股和特殊股都得到了3成的红利，同时有20400万日元的企业内部保留。

从以上情况可以清楚地看出，是朝鲜战争的“救命神风”又一次把丰田汽车公司从濒死状态给救活过来了，并且使它把10亿日元的债款归还了大半。不仅丰田这样，连日本的整个汽车业都是由于朝鲜战争而获救。

丰田汽车公司依靠朝鲜战争的军事订货，终于从第二次世界大战之后的疲惫状态中恢复过来了，并且形成了以后急剧发展的基础。

美国《纽约时报》当时曾载文指出：“就汽车而言，日本的汽车工业从一开始就是由于战争的需要而正式搞起来的，它由于战争而濒于毁灭，如今又由于战争而苏生过来。颇具意味的是，这第二次机会完全是美国提供的，似乎可以说是美国无意之中扶植了日本的汽车工业，美国极有可能为这次无意的友好而感到苦恼，因为不久的将来，美国可能会因此招来报应。”

说日本汽车是由于战争需要而搞起来的可能不够客观，但是说美国无意中扶植了日本的汽车业却是千真万确的事实，至于“美国将要招来报应”的说法，现在看来，能在当时发表这种观点，的确是颇有远见的。只要想一想本世纪70年代以来，日美两同汽车大战的输赢情况，就无法不令人感叹和发笑。

事实上，不仅美国发动的朝鲜战争帮助了日本汽车业脱离困境，而且日

本最初的汽车制造技术和管理方法也是从美国学来的。

1950年7月，就在石田退三就任丰田经理，并且拿到朝鲜军需订货的时候，深谋远虑的石田经理当机立断，他已经看到了丰田汽车的曙光，于是派出丰田英二前往美国，去福特汽车公司作为期3个月的“留学考察”。

石田退三在为英二送行时，这样语重心长地嘱咐道：“丰田的困难日子很快就要过去，大批量地制造小型车，不仅是前经理喜一郎的梦想，也是丰田汽车公司的梦想，现在是准备实现这个梦想的时候了。你这次去美国，重点是要考察福特汽车公司，而不是通用汽车公司，因为‘福特’是一个家族经营的公司，这一点和丰田完全相似。“你这次去，特别要注意发现他们的新机器设备和大规模生产的组织管理方式。我对你这次行动寄予厚望。”

1950年7月，丰田英二抵达美国福特汽车公司的时候，正巧亨利二世请来布里奇在福特公司大行改革，生产和销售出现了欣欣向荣的景象。

福特公司从1947年开始在各地增设新厂，设在克利弗兰的工厂正在把新发展起来的自动控制技术应用于生产。就在这一年的6月爆发了朝鲜战争。

当时，福特公司虽然正忙于汽车以及飞机和其它军需品的生产，但对登门拜师求教的丰田英二表现得非常友好。这是因为现在丰田销售部的负责人神谷正大和福特汽车公司有老交情，1937年以来，神谷就是福特汽车在日本的销售代理人。这次英二赴美也是神谷一手安排的。

布里奇对福特的老朋友很够意思，让丰田英二自由地参观和考察福特汽车公司，在工厂管理方面也无保留地给予指导。

1950年10月，丰田英二结束考察回到日本，关于福特公司提出了这样的报告：

“福特汽车公司的设备、组织以及其它一切方面，规模之大是令人惊讶的。仅鲁日一个工厂的建筑面积，就相当于丰田工厂的10倍。那里边设有熔矿炉、玻璃工厂以至船坞，确实是从材料制作到最后装配的连续作业的完整体系。在鲁日工厂的全部产品中，约有10%是本厂直接装配的成品车，另90%为汽车部件，是供应全美各地的汽车装配工厂的。担负着巨量材料和物资搬运任务的搬运管理最为引人注目。各式各样的原材料、部件等等，统统由互相衔接的传送机进行搬运。在这过程中，各种部件逐渐地分别组合起来，准确无误地奔向最后一条总装配线。这样的一套装置实在令人赞赏。我以为，这种大规模的‘福特生产线’是值得丰田效法的方面之一。”

丰田英二接着也向暂避一旁的喜一郎作了一次汇报。喜一郎当时身体非常糟糕，但他还是极有兴趣地听着堂弟的汇报。

英二说：“若就人家日产8000辆汽车的工厂来和我们日产40辆汽车的工厂做比较，那实在是没法比的。但是，从内容方面来看，除了规模上的相差悬殊之外，两者并没有什么大的差别。当然，机械设备的性能是不可比的，但是就具体的作业方法和工序而言，我们的做法倒是更为填密细致的。他们其实也没有什么奇方妙术。如果我们想干也是可以干得成的。”

喜一郎对堂弟的话非常赞赏，他嘱咐英二好好协助石田退三，拿出大胆的行动方案来。

这番话也是丰田英二的真实感受。他并没有为福特公司规模之大所迷惑，而是客观冷静地分析它的实际情形，从而增强了自主自强的信心。英二的这种洞察力和自信心，对于建设未来的丰田具有重要的意义，后来的事实

也证明了这是他出国的最大收获。

1951年2月，根据丰田英二的出国考察报告，结合当时丰田汽车公司的实际，公司最高首脑会议具体制定了“生产设备现代化五年计划”，决定着扩大生产规模。即在不增加人员的前提下，提高全厂的现代化水平，通过增强设备的合理经营，使生产翻一番。

设备五年计划的进展情况是这样的：通过陈旧设备的更新和搬运系统的合理化而提高生产效率；通过引进高度精密的自动化设备而提高产品质量、改善工作环境；通过健全通讯系统而增强生产管理的效率；通过动力来源等的集中化而提高质量水平；通过办公器具的机械化而提高办事效率。……

从1951年4月开始动手，首先是老机器的修理，旧式机器的拆除，新型机器的增设；同时，也把切齿机械等当时最新的高效能机器准备齐全了。

为了与机器设备的现代化相配套，关于具体的作业问题也重新作了安排。

过去计算“加工时间”是把物件装上、卸下的“间接时间”都包括在内的，现在改成只把切削所需要的实际时间算作“加工时间”。另一方面，实现了搬运装置的标准化：把传送机改成一种“活动仓库”，采用铲车和小型拖车，统一容器规格，将梁架式吊车与别的搬运系统连接起来，从而减少不必要的重复搬运。过去传送机只用于直接作业，现在也扩大用于搬运方面，形成了立体化的作业线。

至此，丰田汽车公司的设备现代化计划的第一步已经完成。

1952年初，朝鲜特需仍在持续，但已经不再是丰田公司的“救命神风”，“丰田”现在已经有能力平静地对待它的订货了。这时丰田喜一郎开始策划一个大动作。

喜一郎先把神谷正太郎叫来，二人一起进行谋划，并与日产汽车公司协商，最后和福特汽车公司进行了谈判。

这次谈判的中心议题，是丰田、日产两家共同与福特汽车公司合作，开办一个和丰田宠儿、达特森所不同的专门生产轿车的公司，使福特康沙尔国产化，也就是通过同外国第一流大企业的合作来实现20年来的愿望。

喜一郎的这些想法，作为当时丰田经理的石田退三心里非常清楚。当初，喜一郎把经理大权拱手让给了石田，无论是朝鲜战争的偶然原因，还是别的其它什么原因，反正在石田手上，丰田已经完全活了过来，并且具备了相当雄厚的实力，虽然石田有言在先，待公司好转之日重新把经营大权奉还原主，但喜一郎却觉得自己不能这么做。可是多年来生产国产化轿车的那个梦，始终在折磨着他，他不想再等待了，决定另起炉灶。

但是石田退三的想法完全和从前一样，丝毫没有改变。石田认识到，眼下重建丰田汽车公司的条件已经成熟，各方面形势都对丰田十分有利，应当趁这个时机，实践自己就任经理时许下的“大政奉还”的诺言。石田迟迟没做出表示的原因，是由于他想把丰田再经营得更好一些，等那时，喜一郎重新上任就会更加顺利一些。当他听说喜一郎打算另起炉灶的消息，这一下急了，于是在3月上旬，心急火燎般地去见喜一郎。

当时，喜一郎注在东京的赤坂一木。

见面之后，石田退三恳切地说：

“公司情况已经好转了，我本打算等再好一些，但听说你另有打算，也就顾不得了，请你作好准备，马上重返经理的岗位……”

等石田说了一大通公司日益见好的形势之后，喜一郎说：

“虽说有了好转，可是，那也只是就卡车的生产来说的，你知道，很久以来，我的愿望就是要实现小型车的生产。”

石田接着说：“我明白。在特需告一段落之后，就可以考虑搞小型车了，我认为公司已经具备生产小型车的条件了。”

喜一郎兴奋地问：“确实有生产小型车的能力了吗？这可不是简单的事情啊！我和神谷商量，正准备同福特公司合作“别说了，”石田说，“我知道那不是你的真正心愿，你不是历来主张依靠自己的力量吗，何苦要去受制于外人呢？回来吧，我说话算数，这种时候你要是不听我的，我也会生气辞去经理职务的。相信我，公司有能力和生产小型车了！”

喜一郎知道石田讲的完全是肺腑之言，于是慨然应允再次出任丰田汽车公司经理。

两人接着热烈攀谈，共同展望丰田汽车公司的光辉前景。转搞小型车，将标志着与外国，特别是美国汽车展开竞争的新时期的到来。两人越谈越兴奋。最后，两人约好，喜一郎再度出任丰田经理和大举开发小型车这两件事，要赶快在月底的股东大会上决定下来。

可是天有不测风云，就在两人谈话过去还没有半个月，也就是 1952 年 3 月 27 日清晨，新闻广播中突然传来噩耗，丰田喜一郎突然逝世了。新闻说：

“丰田汽车公司前经理丰田喜一郎于 3 月 15 日因脑溢血而病倒，经医治无效于昨晚 9 点 10 分逝世，享年 58 岁。丰田喜一郎是丰田汽车公司的创始人，是发展国产化大众汽车事业的有功劳的人。”

4 月 1 日，在其长子丰田章一郎和有关的 10 个公司的代表主持下，在东京筑地本愿寺举行了葬礼；4 月 4 日，又在名古屋市日泰寺举行了一次。参加者每次均达到 5000 人。

丰田汽车公司的广大职员更是悲痛万分，他们以各种形式表达对这位创业者的哀悼追念之情。

丰田喜一郎曾经设想，通过引进福特公司的技术设备，生产出每辆价格在 40 万至 50 万日元左右的大众化轿车，在逝世之前，他把这个遗愿留给了自己的长子、当时为丰田副经理的丰田章一郎。从 1951 年开始的“设备现代化计划”，其实正是喜一郎所设想的准备引进福特公司技术设备的一个组成部分。而且，他已同石田退三商定，决心回丰田汽车公司复职。然而，就在这个时候，他突然地死去了。

喜一郎的结局，就人生意义而言，多少有些让人遗憾，他留下了一个生产轿车的未完之梦。但他仍然称得上一位成功者，他的成功和伟大之处，在于他时时处处都是一个清醒主动的进取者，他将自己的命运时刻把握在自己手中。他的勇敢选择，他所倡导的“丰田管理方法”，他亲手创造并在 1948 年实现了批量生产的名牌汽车——丰田牌小客车，无一不是他智慧和谋略的结晶。

总体来说，“丰田”、“福特”、“通用”，甚至还有德国的“大众”，这几家当今世界最大的汽车公司，它们的创始人没有实现自己最终的愿望，但是这些创始人又在不同程度上获得了成功。他们的创业史是世界汽车发展史的重要组成部分。德国的“大众”和美国的“通用”性质相似，都是公众持股的企业，而“丰田”更酷似“福特”，因为它们主要是由家族控股，

根本上的不同之处是它们所处的环境。所以，“丰田”特别关注“福特”，“福特”也越来越关注“丰田”。

喜一郎逝世之后，丰田汽车公司失去了真正的主心骨，石田退三将怎么办，丰田将怎样继续发展，客观他说，这个问题在当时还没有引起美国汽车公司的多大兴趣，“通用”在全面发展自己的同时，注意力只放在已经落伍的“福特”身上，而“福特”在赶走了布里奇之后，不久又陷入了新的困境，年轻的“福特”总裁亨利二世焦虑万分，他感到最严重的问题是公司缺乏高层管理人才。

就在这个时候，又一个经营管理方面的旷世奇才——艾柯卡，出现在福特汽车公司。

亨利二世逐渐赋予艾柯卡重大权力。在几十年的奋斗中，艾柯卡为福特汽车公司立下了汗马功劳，而最终亨利二世又犯了老祖父的坏毛病，毫不留情地一脚把艾柯卡踢了出去。

其过程确实令人惊奇，令人悲愤，而最后却只能令人扼腕叹息。

第十四章 奇才遭妒 不屈的艾柯卡

“1956年56元”战略大创销售神话；“野马”型汽车更使福特公司财源广进……一系列突出贡献，充分显示出艾柯卡的经营管理才能，也使他从福特公司最底层，一步一步地爬上了总裁的宝座。

但是，正当他趁着有利时机准备再展宏图之时，亨利二世几乎毫无理由地解雇了他。艾柯卡陷入了巨大的屈辱、痛苦和愤怒之中。但他没有倒下，转而投身濒临倒闭的“克莱斯勒”。最终，他以便“克莱斯勒”起死回生的事实，实现了对亨利二世的成功报复。

第二次世界大战之后，美国汽车工业发展经历了巨大的转折。

福特汽车公司掌门人老亨利和他的儿子埃塞尔先后死去，福特家族的第三代接班人亨利二世登上了总裁的宝座。

面对重重危机，年轻的亨利二世充分发挥了他知人善任的才能，不断地引进人才和就地发掘人才，使福特汽车公司渡过了重重难关。然而，事实证明亨利二世缺乏作为一位统帅所应该具有的广阔胸怀。很有几个被他委以重任、并为福特公司作出过卓越贡献的大能人，最后都被他无情地扫地出门。在人才竞争极为剧烈的美国汽车产业界，这种愚蠢的作法给福特公司带来的后果必然是不战自败。

继亨利二世赶走布里奇之后，最值得为之遗憾的是他又赶走了艾柯卡。

艾柯卡，1946年8月进入福特汽车公司，1970年12月担任福特汽车公司总裁。1978年7月，艾柯卡被亨利二世解雇，成了一名失业者。

亨利二世的巨大错误，不仅有艾柯卡为福特公司所立下的汗马功劳为证，更有艾柯卡此后受辱奋起，救活了行将倒闭的克莱斯勒汽车公司为凭。无疑，后者成为艾柯卡给亨利二世的一记响亮的耳光。

作为最后胜利者的艾柯卡曾在《艾柯卡自传》中，就自传一书出版有过这样的陈述：

“不是为了报复亨利二世解雇我。因为我早已用传统的美国方式——在市场上——一决雌雄——对亨利二世进行了成功的报复。”

人才竞争是当代企业竞争的一个重要组成部分。因此，一切经营企业的人们，都应该从亨利二世和艾柯卡的故事中吸取有益的教训。

李·尼古拉·艾柯卡出生于1924年10月15日，他是意大利移民的后裔。在宾夕法尼亚州艾伦敦的旧式学校里，艾柯卡度过了童年和少年。

父亲尼古拉·艾柯卡是艾伦敦地区一个成功的房地产经销商，从儿子降生那天起，他便对儿子寄予很高的期望，他希望儿子能超过自己，希望儿子替自己去实现梦寐以求的理想——成为商业舞台上的巨人。

母亲是地道的意大利女性，能烧不少意大利名菜，其中有一种菜叫“拔丝塌丝”是艾柯卡最爱吃的。成年后，艾柯卡一直念念不忘这道美味。只要有点空闲，艾柯卡就会在厨房里亲手烧制意大利菜，重温母亲当年给予的温情与欢乐。在底特律北部布鲁菲尔德山中的别墅，艾科卡和他的小女儿常常为此忙得不亦乐乎。

艾柯卡要求自己对工作“如饥似渴”、“极度勤奋”而又“极度认真”。他终生都信守这一准则，从小学到中学，他一直是学校最优秀的学生，艾伦敦地区称誉他为“神童”。

10年级时，也即是1939年，艾柯卡得了一场很严重的风湿病。由于身

体的原因，他不得不放弃了曾经非常喜爱的运动项目，后来又免除了兵役。

在大学期间，艾柯卡几乎没有玩的时间，艰难地用3年时间学完了4年的课程。在此期间，他没去过一次约会，甚至没去过学校酒吧喝啤酒。但是，他却参加了多种学生组织，并显示出了优异的组织工作能力。

1945年，23岁的艾柯卡从利哈伊大学毕业，获得工科学士学位。

大学毕业以后，艾柯卡获准到福特汽车公司工作。在当时，能够到福特公司工作是非常令人羡慕的，对此，他也高兴得不得了。然而更使他激动不已的是同时获取了普林斯顿大学研究生院颁发的奖学金，尽管他那时并不打算读研究生，但是当他到普林斯顿大学校园看了一遍之后，就迅速改变了决定，因为那个校园太迷人了。他想，有个硕士学位决不会妨碍自己事业的发展。

何去何从，面对两个好机会，他有些不知所措。于是决定打电话请示福特公司。对方回答说：“如果普林斯顿大学给你奖学金，那么你绝对应该去拿这个硕士，我们会把你的位置保留到你毕业。”这正是他所希望的答复。

1946年8月，艾柯卡正式受聘于福特汽车公司，最初在弹簧部工作，地点是鲁日厂。当时这是世界上最大的汽车制造工厂，经常有许多国家的代表团前来参观，日本人更是接踵而至。丰田汽车公司的丰田英二当年来美国主要就是考察福特公司的鲁日厂。

艾柯卡在装备车间工作了4个星期，他的工作是“给卡车车架靠里的部位套上一个螺丝帽”。这个活不难干，但是乏味透顶。

后来又把艾柯卡安排到一个自动传送组工作，又干了9个月，但艾柯卡对工程技术已经感到厌倦了。他喜欢和人打交道、而不是机器，因此他希望让自己去搞推销工作。

命运似乎对艾柯卡格外垂青。福特汽车公司恰巧正在为宾夕法尼亚物色一个汽车推销员，艾柯卡得天独厚，既有丰富的工程机械知识，又有出色的演讲才能，于是很容易地取得了这一职位。

艾柯卡从此开始步入他的经营生涯。他决心创造进入福特公司的第一个业绩——创造前所未有的销售额。

当时，正值福特汽车销售额下降，库存量日益增大。艾柯卡为此绞尽了脑汁。他把一些推销员的谈话秘密录音，然后反复播放，试图从中找到推销成功或失败的原因。

艾柯卡开始行动了。他第一个推销绝招，就是把宾夕法尼亚州一位经营者的旧汽车存货全部买了下来。

对于艾柯卡的这个作法，许多人不以为然，库存的汽车没卖掉，反而先拾一堆破烂，这简直是自找麻烦。再说，背着这么沉重的包袱怎么去推销？公司可不会认这笔倒霉帐。

然而艾柯卡自有他的主意。

他买下旧汽车后，开始大作宣传，让人们都知道这个旧汽车经营处，并展开提供折价调换新汽车的业务。

他还从本州的注册清单上找到那些拥有最古老汽车的主人，然后逐一登门造访。情况果然和他设想的一样，这些旧车主是福特汽车的潜在买主。

结果，旧汽车和旧车主的清单使艾柯卡获得了令人惊异的成功，短短3个星期，宾夕法尼亚的汽车库存全部销售一空。

所有福特公司的推销员和领导都为之震惊。

艾柯卡用事实证明了自己的推销才能，从此，福特公司的高级管理人员比彻姆成为艾柯卡的良师益友，对他倍加赞赏。而他们之间的友谊也使艾柯卡后来受益不浅。

幸运之神开始向艾柯卡招手。

然而时光如同流水，从艾柯卡一鸣惊人到再度辉煌，其间却整整苦熬了10年光景。

1956年，对福特汽车公司而言是一个危机四伏的年景，而对艾柯卡来说却是展露奇才的绝妙时机。

他的“1956年56元”推销策略成为轰动整个美国汽车业的新闻。

这里先说一个插曲。

1956年，福特公司决定把重点放在提高汽车的安全系数上。公司给艾柯卡所在的地区送来一部给汽车商看的影片，内容是这样的，有位乘客的头部撞到挡泥板上之后，由于有新的防震垫，所以安然无恙。为了配合说明这一点，影片介绍说，这种防震垫很厚，如果一个鸡蛋从两层楼的高度落下来，鸡蛋将会从垫子上弹起来而不会破碎。

艾柯卡由于没吃透影片的原意，他不是让推销员通过看电影来了解防震垫的安全效果，而是真的把一个鸡蛋从高空扔到垫子上。在这次区域性的推销会上大约有1100人观看艾柯卡的表演。艾柯卡把防震垫拆下来铺在一个台子上，然后手里拿着一盒鸡蛋爬到一个很高的扶梯上去。

他扔下的第一个鸡蛋根本没有落到垫子上，而是跌碎在木头地板上，引起观众的哄堂大笑。在扔第二个鸡蛋时，他更加小心，可是替他扶梯子的助手偏偏在这时晃了一下，结果鸡蛋从助手的肩膀上落了下来，观众再次喝起倒采。

第三、第四个鸡蛋倒是落到了防震垫上，但不幸得很，全被碰破了。最后的第五个鸡蛋达到了目的，观众发出了欢呼。

艾柯卡从这件有趣的事情上得到了两点教训，一是不能在推销会上用鸡蛋作表演；二是不能在顾客面前说无准备的话，做无准备的事。

那天艾柯卡脸上溅了许多鸡蛋汁，而那一天的事情也似乎成了1956年汽车销售不佳的先兆。

在整个福特公司的汽车销售形势中，艾柯卡所在的这个地区又是销售情况最糟的。

“鸡蛋事件”之后，艾柯卡设想出了一个新主意。

他决定，任何客户如果买了一辆1956年型的福特新车，只需先预付20%的价钱，其余的以后每月付56美元，3年付清。这种付款办法的好处是差不多人人都负担得起。艾柯卡把这个办法叫做“56元换56型。”

这种作法一经推出，就得到热烈响应，下到3个月，艾柯卡所在地区费城的销售额就由全美最差猛地跃居榜首。在迪尔伯恩，主管福特分部的副总裁罗伯特·麦克纳马拉（后任肯尼迪政府的国防部长）对这个计划十分赞赏，并把它纳入了福特公司全国销售战略。仅此一招，福特公司就多卖了75000辆新车。

辉煌的成功，很快使艾柯卡得到酬报，被晋升为华盛顿特区经理，在高级管理层获得了第一个职位。

不久，他的良师益友比彻姆也荣升为福特客车分部和卡车营业部的主管。比彻姆理所当然地把自己的得意门徒带在身旁，让艾柯卡出任全美卡车

营业部主任。此后不到一年，又让他主管客车销售。到 1960 年 3 月，艾柯卡已身兼两职，成为“福特”的一名要员。

“官运亨通”的艾柯卡继续“青云直上”，在搬进福特总部的玻璃大厦办公 4 年以后，即 1960 年 12 月，麦克纳马拉和比彻姆说服了亨利二世，让艾柯卡出任福特分部的总经理。这使艾柯卡越过了几百个强有力的竞争对手，坐到了这把令人眼热的交椅上。当时，他年仅 36 岁，并不出名，在福特公司，至少有半数人根本不知道他是谁，另一半人则连他的名字都念不好。但是这个意大利佬却当上了世界第二大公司最大一个部门的总经理，而且如此年轻。

在福特汽车公司，要坐上高层领导的一把交椅是不容易的，而要坐稳一把交椅就更加困难。拥有至高无上权力的亨利二世，别说哪个人拿不出政绩，就是哪怕感觉到哪个人有哪一点地方不顺眼，他就可以打发你马上卷铺盖回家，而且不必通过他亲口说出来。曾经挽救过福特公司总裁布里奇就是前车之鉴，何况艾柯卡一个部门经理。

因此，艾柯卡必须做出新的更大成绩来。没有多久，他萌生出一仲想法，生产一种由他主持设计和生产的新车——野马型。

在那些日子里，艾柯卡等不到天亮就爬起来工作，夜幕降临时，还舍不得离开岗位。在他周围聚集了一批富有才华的年轻人，日夜讨论如何设计出顾客喜欢的汽车。新型汽车要求款式新颖，性能良好，价格便宜。虽然全部具备这 3 个特点并非易事，但是如果能办到，就可能大获成功。经过无数次讨论、反复磋商和筛选，最后终于制定出基本方案，并定于 1964 年 4 月在纽约世界博览会开幕时将新车推出。

在此后的几个月里，虽然他们加足马力，但进展并不顺利，公司的设计人员设计出了 18 种粘上模型供挑选，其中有几个模型还令人振奋，但是却不能让人完全满意。

这时已经是 1962 年 6 月，离 1964 年 4 月的纽约世界博览会只剩下了 21 个月。艾柯卡心急如焚，在这 21 个月里，必须马上设计好新的图样，做出最唇决策，并决定由哪家工厂一生产，采购哪些设备，还要选择供货商和销售商。

为厂加快进度，艾柯卡决定在设计人员中搞一次竞赛。他把设计主任和 3 个高级设计师叫到自己的办公室，要求他们搞一场公开竞赛，每个设计室至少设计出一种模型。

8 月份，由设计室主任的助手戴夫设计的车型中选了。这个车型很漂亮，极富浪漫气息，像一只飞奔的野猫，因此最初得名“美洲豹”。后来经过几番周折，最终福特公司将其定名为“野马”，希望它能像野马一样，在广阔的天地里纵横驰骋。

车型选定了，名字有了。为了使这匹野马能够早日奔驰起来，整个福特汽车制造厂不分昼夜地投入了“野马”之战。

与此同时，艾柯卡做了周密的营销计划。

首先是在宣传上大下功夫。一些大学的校刊编辑们被请到迪尔伯恩，把“野马”车提供给他们使用几个星期，100 名报界人士乘坐由 70 辆“野马”车组成的车队，在参加正式展出还有 4 天的时候，进行了从纽约到迪尔伯恩的长途旅行。长达 700 英里的行驶完全证实了“野马”车性能的可靠。结果，新闻界表现出了前所未有的热情，几百家报刊在显著的位置刊登了大量关于

“野马”车的文章和照片。

另外，艾柯卡还从不同层次、不同年龄的顾客中请来 54 对夫妇，让他们对“野马”车进行评估，结果出乎意料地令人满意。他们不仅十分中意“野马”车型，而且还把车价高估了 1000 美元，当他们得知实际价格后，纷纷表示一定要购买一辆。

1964 年 4 月 17 日，纽约世界博览会开幕，“野马”车正式登台亮相。

这一天，福特公司各地的汽车商都被顾客团团围住。在芝加哥，有一位汽车商因为顾客大多而不得已把他的汽车陈列室上了锁。匹兹堡的一个汽车商报告说，一大堆拥挤的人群使他无法把那辆“野马”从洗车槽上放下来。底特律的一位代理商说，许许多多的人开着跑车来看“野马”，那天他的停车场里就像是在举行外国车集会似的。在得克萨斯州的加兰，一位福特汽车商遇上了 15 个顾客争相出价买他橱窗里仅有的一辆“野马”车，结果开价最高的买到了这辆车，这位顾客甚至坚持要在车里过夜，他担心在银行转来支票以前别人把这辆车买走。而在西雅图，一辆装着水泥的卡车从“野马”车的陈列室前经过，由于司机盯着“野马”车入了迷，结果导致卡车撞碎了陈列室的橱窗。

“野马”车的轰动效应令人难以置信，上市仅一周，就有 400 万人去过福特汽车经销店，简直盛况空前。第一年公司就销售“野马”车 418812 辆，创造纯利润 21 亿美元，取得了巨大的成功。

这种长车篷、短车身、座位可以容纳一个 4 口之家的“野马”车变成了艾柯卡晋升的阶梯，是他成功的显著标志。

在克莱斯勒董事长的办公室里，至今仍展示着早期“野马”车模型和 1964 年艾柯卡与新型“野马”车合影的照片。

“野马”车的成功使艾柯卡在不到一年的时间里就得到晋升。1965 年 1 月，他出任福特汽车公司轿车和卡车系统副总裁，负责公司福特部和林肯—默库里部的汽车计划、生产和销售工作。

在福特总部的玻璃大厦里，他现在与其他几个公司的高级官员一样，每天都可以同亨利二世共进午餐。他受到了亨利陛下的特殊保护。亨利二世从一开始就对他的工作十分关注，有意无意地培养艾柯卡做他的接班人。他把艾柯卡调到林肯—默库里部来，用意很明显，就是想让艾柯卡将“野马”的成功经验介绍到这个部里来。这个部一直生产高级轿车，但是效益总是不佳，成了福特公司的负担。

艾柯卡对林肯—默库里部进行一系列调查研究之后，找到了问题的症结所在。原来这里生产的车难以激起人们的兴趣，不是它们的质量不佳，而是缺少鲜明的特点。没有特色是林肯—默库里汽车的致命弱点。此外，经销商们也士气低落，因为，在福特总部没有人真正关心他们的利益。

现在迫切需要的是特色鲜明的产品。艾柯卡大刀阔斧地行动起来。1967 年，推出了两种新车，默库里的“美洲豹”牌汽车是一种豪华跑车，意在同“野马”媲美。随后推出的是“侯爵”牌轿车，既大又豪华，足以同通用汽车公司的“布伊克”和“奥兹”竞争。

为了要引起人们对这种新车的兴趣，艾柯卡决定以戏剧性的方式让新车同汽车商见面。于是在 1966 年 9 月，福特公司为达到一定销售额的承销商安排了一次规模盛大的游览活动。他们以每天 44000 美元的价格租用了独立号邮轮，从纽约启航驶往加勒比海，然后在那里展示新车。船抵岸后，艾柯

卡把所有经销商召集到船头，在预定时间，放出无数个带有“1967年默库里侯爵”信息的氢气球，同时把遮盖“侯爵”牌轿车的帷幕揭开，让它那迷人的风采顿时展现在人们的眼前。

两天以后，在圣托马斯岛，他们又举行了“美洲豹”牌豪华跑车的揭幕仪式。在被一丛丛耀眼的火把照亮的海滩上，一辆第二次世界大战时期的登陆艇爬上了海滩，降下了活动盘道。观众们屏住呼吸，看着在月光下闪闪发光的白色“美洲豹”开上海岸。车上的门打开了，歌唱家维克·达蒙走了出来，他的表演使已经入迷的观众越发激动不已。

这两次推销活动都取得了巨大成功，使默库里部一改颓势，焕发了生机。

艾柯卡发扬连续作战的精神，接着又推出了马克3型车。这种车型较大，也较豪华，每辆车就可盈利2000多美元，相当于10辆“猎鹰”牌小型车的利润。在最兴旺的一年，福特公司仅从艾柯卡分管的林肯分部就获利10多亿美元。这是艾柯卡平生的又一次大成功。

1968年，艾柯卡44岁。“野马”车的推出使他成了引人注目的人物，马克3型的出台更使他大放异彩。此时的艾柯卡在亨利二世的卵翼下，变成了福特公司的风云人物，很可能出任福特公司的下一任总裁。

正当艾柯卡官运亨通的时候，命运出来作梗了。通用汽车公司给亨利二世出了一道难题，准确他说是出示了一种诱惑。

当时，通用汽车公司有一位声望颇高的前总裁西蒙·努森。努森毕业于马萨诸塞技术学院，专修工程技术，中年时就当上了庞蒂亚克部的头，因而成了通用汽车公司历史上最年轻的部门负责人，在底特律非常引人注目。

其实努森成名的原因是他的父亲曾当过通用汽车公司的总经理。许多人都期望努森能步其父后尘。但是通用汽车公司还是选定了埃德·科尔为公司的下一任总经理。努森明白，他在“通用”的仕途算是走到尽头了。

福特公司的人常把眼睛盯着通用公司，亨利二世尤其如此，并且对通用公司赞赏不绝。在亨利二世看来，努森的出现就像天上掉下来的骄子。也许亨利二世认为，努森的头脑里集中了举世闻名的通用汽车公司的全部智慧，还有一种可能是，亨利二世养成了挖别人墙角的习惯，每次通用公司人心浮动他都要去挖几个人过来。以前的布里奇就是一个例子。总之，亨利二世对“通用”的高层人才几乎到了迷信的程度。因此，他不失时机地同努森接近。当亨利二世听到努森想要辞职的时候，立即前去拜访他。一个星期之后，他们商定，努森立即接替福特汽车公司总经理的职务，年薪和亨利二世一样——60万美元。

为了给努森让出位子，亨利二世把当了5年公司总经理的米勒赶到了楼上，给了他一个副董事长的虚职。一年之后，米勒辞职，到斯坦福大学商学院当了校长。

努森在1968年感恩节正式上任。

对于野心勃勃、一心想登上总裁宝座的艾柯卡来说，这无疑是一个沉重的打击。在以后的几个星期里，他一直在认真地考虑辞职。他的一个大学同学邀请他加盟克里斯克拉夫公司，对此他很动心，真想一走了之。然而出于种种原因，他最后还是决定继续留在福特公司，静待良机。

努森虽然成了福特公司的总裁，但是，他并没能把通用汽车公司中其他的高级人员带过来，以便和他一道实施他的计划，而福特公司里对他效忠的人又寥寥无几，这使他号令不灵，失去了权力的基础。此外，由于两家公司

的性质和工作作风截然不同，他在通用汽车公司的经验，在这里却派不上多大用场，使他如同失水之鱼。最终，努森用的只干了 19 个月，就被亨利二世解雇了。

一般认为，努森被解雇的直接原因是他糟蹋了“野马”牌汽车。他一到福特公司上任，就开始增加“野马”汽车的重量，增大它的体积，他本人极喜欢这种车。可是实际上解雇努森用的不是这个理由，而是说他常常不敲门就擅自走进亨利二世的办公室。

而亨利的一个名叫奥利里的助手却站出来证明说：“这是亨利编造出来的！事实上是，门打开了，努森还站在外面。”

其实，亨利二世编造这个理由是由于他和努森之间的关系从一开始就相处得不好。亨利二世是一个帝王，容纳不下任何一个可与之匹敌的人。对这一点，努森还来不及了解，他力图向亨利二世表示亲近，这就大错特错了。在福特公司，有一件事必须注意，那就是与这个帝王的关系不能太密切。

努森被赶走，看来艾柯卡又有希望了。然而亨利二世还是不愿意聘任他担任总裁，而是建立了一个总裁职务 3 人共管小组。这就是福特汽车公司管理史上有名的所谓“三架马车”。

但是，这“三架马车”没能维持多久，第二年，即 1970 年 12 月，艾柯卡终于如愿以偿，当上了福特公司的总裁，这年艾柯卡 46 岁。

在艾柯卡登上总裁宝座的时候，福特公司大约有 43200 名雇员，每年生产 250 万辆小型车和 75 万辆卡车，其中外销 150 万辆，每年销售额达到 149 亿美元，盈利 5 亿多美元。这个数字虽然不小，但却只占销售额的 3.5%，在 60 年代，福特公司的利润从没低于 5%。

为此，艾柯卡决定首先烧一把火，把利润率提高起来。他把高级经理人员召集在一起，制定了一项“四个 5000 万”计划，即在公司的四个方面分别减少 5000 万美元的开支。这四个方面是：减少机器故障，防止产品复杂化，控制设计费用，革除陈旧的经营方法。如果这项计划取得成功，公司利润可增加 2 亿美元，前提是保持原有的销售量。

幸运的艾柯卡又取得了成功。

金钱源源不断地朝福特汽车公司涌来。

然而情况在慢慢发生变化，艾柯卡好运快要走到头了。

在当上总裁之前，艾柯卡很少和亨利二世直接接触，现在他们的办公室相邻，经常见面。在福特总部的玻璃大厦中，有一个独立的王国，而亨利二世就是那个至高无上的皇帝。很多人在大厅里徘徊，希望有机会向这位王国的统治者顶礼膜拜，对此，这位皇帝常常是不屑一顾。

每当亨利二世走进会场，气氛就会骤然紧张起来。因为他手中掌握着每个人的“生杀”大权。他随时可以叫任何一个人“夹包滚蛋”。

有一次，亨利二世命令艾柯卡解雇一名经理，因为他猜测，这名经理在搞同性恋。

艾柯卡对亨利二世说：“别瞎扯，这小伙子是我的好朋友，他结了婚，也有孩子，我们常在一起。”

亨利二世坚持说：“不要他。他搞同性恋。”

“你能不能说具体点，比如……”

亨利二世说：“你看他的牛仔裤，多紧！”

艾柯卡继续说：“裤子紧跟同性恋有何相干呢？”

亨利二世一口咬死：“女里女气，很古怪。我说了不要他就是不要他。”

最后，艾柯卡不得不遵命。但是私下拐了个弯，让这位朋友离开玻璃大厦到一个偏僻地方去落脚。

亨利二世疑心很重，总感到在受别人的威胁。这种心理也许产生于童年。他的祖父老亨利伯他被别人绑架，就让他有卫兵守护的深宅大院里长大。也许正是这种心理，使他在处理问题时，常常有悖常理。

艾柯卡当上总裁不久，亨利二世曾向他谈起自己的管理哲学。他说：

“不管谁在你的手底下干活，都不要让他过得太舒服了，不要让他轻松地、我行我素地行事。要让他们干些与自己愿望相反的事情，使他忧心忡忡，不知所措。这样他就会既希望围着你转，又不敢太靠近你。”

艾柯卡和这个深藏于玻璃大厦中的皇帝挨得越近，接触得越久，就感到越难相处。

1973年的阿拉伯—以色列战争以及随后发生的石油危机，使底特律的汽车业很不景气。通用汽车公司的汽车销售量减少了150万辆，福特汽车公司减少了50万辆。市场上大多数小型汽车都是日本货，而且这些小型车十分畅销。

为此，通用汽车公司正以几十亿巨款生产小型车，克莱斯勒也正在花大笔钱生产耗油少的车型。

而在亨利二世看来，生产小型车这条路怎样也行不通，总是说：“小车赚小钱。”

但在艾柯卡看来，这不等于不应该生产小型车，如果福特公司不及时地向汽车商提供顾客喜欢的小型车，那么汽车商就会弃“福特”而去，移向日本的乍田和丰田，同他们签约，替他们卖车。

为此，艾柯卡坚持要生产前轮驱动的小型车。并且用1000天时间推出了一辆新型号汽车“菲斯特”。这是一种小型的前轮驱动车，有一个横向引擎。它造型美观，性能也好，无疑会赢得顾主的欢心。

很快，“菲斯特”作为福特公司1979年型汽车推上美国市场。当时日本进口车正在增加。通用汽车公司的前轮驱动X型汽车销路很好。克莱斯勒公司正在推出O型和H型汽车。

后来发现就美国市场而言，“菲斯特”汽车显得小了一点。

艾柯卡决定加以修改。但是这时由于日本的贸易优势和美国工资高得出奇，使美国的汽车公司几乎不可能制造出能与日本车匹敌的小型车，单是新建生产4缸发动机和变速箱的工厂就要花费5亿美元。

亨利二世不肯下这笔赌注。

接着，艾柯卡出访日本，会晤了本田公司的高级经理人员。本田公司很想和“福特”做生意。

然而，在艾柯卡从日本回来后，把同本田达成的协议告诉亨利二世时，他坚决表示反对，并且凶狠地说：“引擎盖上有我的名字的汽车决不允许里面装日本的引擎！”

“这个好机会便这样胎死腹中了。”

亨利二世不知为什么不喜欢日本人，但他却非常喜爱欧洲。越南战争以后，美国人对权势越来越显得无所谓了，同时也越来越不重视“福特”这个名号了。但欧洲却大不相同，那里，家族的财富还在起作用，是皇室和贵族的天下。出访欧洲时，不管亨利二世走到哪里，总是同皇室贵族在一起，甚

至经常说退休后到那里居住。

事实上，福特汽车公司早在 1956 年已经成为股票上市的公众持股公司，但是，亨利二世从来就没有接受这种变化。在他看来，他本人仍然像他的祖父，那位合法所有人——老亨利一样，公司还是他的公司，他愿意怎么办就怎么办。亨利二世采取这种态度，是因为他和他的家族虽然在公司只占有 12% 的股份，但却享有 40% 的投票表决权。所以可以这样说，替这种人效命，无论职位多高，时间多久，都免不了提心吊胆。

1975 年，亨利二世开始准备搞掉艾柯卡。在这以前，总体来讲，两人虽然常有磨擦，但是表面还是过得去的。1975 年，亨利二世开始出现心绞痛，他似乎意识到自己将不久于人世，极为担心他的名字将从福特汽车公司抹去，换成艾柯卡汽车公司。总之，亨利二世认为艾柯卡已经危及他的家族利益，一方面，他越来越迫切地希望除掉艾柯卡，另一方面却又缺乏足够的勇气来明目张胆地赶走艾柯卡，于是决心用办法羞辱艾柯卡，迫使他自动离开福特公司。

1975 年初，艾柯卡出国，参加由美国《时代》杂志组织的一个企业领导人代表团到中东访问。当 2 月 3 日艾柯卡回到美国时，被朋友告知“家里出了大事”。

原来亨利二世趁艾柯卡外出，朝他背后开了“黑枪”。

几天前，亨利二世突然召集福特公司的高级经理举行了一次特别会议。亨利二世十分担心石油输出国组织的形势，深信大萧条迫在眉睫，下令取消 20 亿美元的生产计划，粗暴地砍掉厂对福特汽车公司来说极有竞争力的产品——小轿车的必需品、前轮驱动技术，等等。

表面上看，亨利这不过是篡夺了艾柯卡的权限和责任，但亨利偏偏选择艾柯卡不在家的时候动手，其用心也就路人皆知了。

亨利二世这项决定给福特公司今后的发展造成了严重后果。福特公司的 T0 型和 TE 型前轮驱动小型车 1983 年 5 月才投放市场，这两种型号的车本应早四五年当社会上急需小车时就准备好的。然而亨利二世直到 1979 年才反应过来。

从中东返回几天之后，艾柯卡因患病在家，又错过了一次重要会议。

这是 2 月 14 日，亨利二世召集了一次最高级会议讨论“印尼形势”。亨利二世授权公司的一个副总裁保罗·洛伦茨，付给印尼一位将军 100 万美元的“好处费”。由此，福特公司将得到一个 2900 万美元的合约，帮助建造 15 个地面卫星站。

艾柯卡知道后大为恼怒，把洛伦茨叫来质问，为什么要向那位将军送 100 万美元？

在他的再三追问下，洛伦茨只得说：“像这种事，您相信我会自作主张吗？”

艾柯卡明白了。但是福特公司有规章在，明确规定是绝对不允许这样做的。

报界得知这一消息后，立即传播开来，一时间福特公司上下议论纷纷。最后，洛伦茨被解雇，成了亨利二世的替罪羊。

1975 年 4 月 10 日，在例行的每月董事会上，为了应付出现的亏损，决定每季将股息减少 20 美分，单这一项，一年就可以节省 7500 万美元。

然而就在同一天，亨利二世意然单独宣布，董事费从每年 4 万美元增

加到 47000 美元。

艾柯卡表示严重不满，指责亨利二世意在取消董事会的作用。

亨利的气和恨更是无以复加。于是在 1975 年 7 月 11 日，突然召集 500 名高级经理人员开会，对会议内容，他事前未作任何透露，连艾柯卡也没有告诉。

当每一位经理都被召到大堂之后，亨利二世开始讲话。他宣布：“我是这条船的船长。”还说：“我是经理们的头，对谁我都不在乎。”公然辱骂“福特公司的经理都是废物”，然后对艾柯卡直接发难，指责他把公司搞得一团糟。会后，每个人都困惑不解，同时又忧心忡忡，不知亨利在搞什么名堂，也不知该站在哪一边。这种状况使公司陷入混乱状态，谁都没心思干事，也干不成事。

一系列的矛盾冲突使艾柯卡和亨利二世的斗争越来越公开化。而在这场斗争中，福特公司的汽车经销商们明确地表示支持艾柯卡。无疑这更加激怒了亨利二世。于是，他开始“清君侧”，杀鸡给猴子看。

亨利二世选定了艾柯卡的好朋友富盖齐。富盖齐在纽约负责一家轿车和旅游车公司，并负责福特汽车商的奖励项目。

1975 年秋天，亨利二世把艾柯卡叫去，说：“我知道，富盖齐是你的好朋友，不过，我要对他进行一次全面的调查。”

艾柯卡问出了什么问题。

亨利说：“我认为他与黑手党有勾搭。”

艾柯卡说：“别信口开河了。他祖父 1870 年就开始做旅游生意。同他接触的都是正派人。”

“这些我不知道，也不管。”亨利强硬他说，“他开了一家轿车公司，轿车和卡车公司往往是站在黑手党一边的。”

随后开始了一连串的调查，其矛头直接指向艾柯卡。这个调查一直持续了好几个月，耗资 200 多万美元，然而却一无所获。

如果艾柯卡比较识趣，就此离开福特公司，恐怕这场戏也就早收场了。但是他眷恋总裁的权势，舍不得那 97 万美元的年薪。同时，对自己的力量也估计得过高，对亨利的弟弟等势力的期望又过大，这一切使他渐渐陷入绝境。

有一天，在毫无理由的情况下，亨利二世就让凯尼恩公司总裁凯尔门森把从来没有见过他面的比尔·温解雇。其真正理由，仅仅因为比尔·温是艾柯卡的亲密朋友。

此后不久，亨利二世把艾柯卡叫去，命令他立即解雇斯伯里奇。

艾柯卡说：“亨利，您真会开玩笑，他是我们当中最能干的。”

“马上把他解雇！”亨利二世毫不含糊。

当时艾柯卡正准备去纽约，上飞机的时间就要到了，他想拖一下，说不定亨利会改变主意。于是说能不能等他回来再说。

可是亨利回答说：“要是你现在不马上解雇他，我将请你和他一道离开这里！”

事情到了这步田地，艾柯卡知道已无挽回的希望，但还是坚持和亨利说理，对他说：“斯伯里奇造出了野马牌汽车，他使我们成了百万富翁。”

“别再胡诌了！”亨利打断道，“我就是不喜欢他。你没有资格问我为什么不喜欢他。我说不喜欢就是不喜欢！”

最终，由于斯伯里奇与艾柯卡长期共事，终于遭到了被解雇的厄运。

接二连三的清洗不是亨利的目的，他的真正用心在于把艾柯卡这棵大树的根基掏空，然后让他自己倒掉，可恨的是艾柯卡太倔强太顽固了，就是不肯自己栽倒。

为此，亨利二世只好开始正面进攻。

1977年初，亨利二世以公司管理不善为由，花200万美元重金请来麦金西公司帮助改组福特汽车公司的高级管理机构。

首先，他们将董事长和总裁负责的标准管理方式又一次改为“三驾马车”，即董事长、副董事长和总裁，把菲尔·考德威尔提到副董事长的位置，放在艾柯卡的前面，无形中，使艾柯卡的权力地位降下了一格。不久，亨利二世又把这“三驾马车”改为“四驾马车”，把弟弟克莱·福特安插进来，艾柯卡在这个班子里被推到了第四位，再降一格。

艾柯卡曾在自传中这样懊丧地回忆说：

“这段时期就像香肠一样，过两天切一段。我正在被切掉。每天都发现身体的某个部位被切走了。我放风说，我不会去拣回失去的部分。”

事实上，他已经捡不回来了，整个被切掉也只是转眼之间的事情了。

1978年7月13日，艾柯卡彻底倒霉的时辰到了。

这天早晨他照例去上班，几小时后，亨利二世要他去一下。

艾柯卡有了明确的预感。他在亨利二世对面的椅子上坐下。此时办公室里只有他们二人。

因为以前解雇别人差不多都是由总裁去直接执行，现在解雇总裁就非得他亲自动手不可了。冷场了半天，亨利二世支支吾吾、语无伦次他说道：

“有时候，我不得不照自己的方式行事。我决定重新组织公司。这是你最不乐意干的，但你非得接受不可。我们一直合作得很好，很愉快。但是我觉得你应该离开这儿。对公司来说，这是最好的办法。”

在将近一个小时的见面过程中，亨利二世一直没有使用“解雇”这个词，因为他心很虚。

“这都是为什么？”艾柯卡居然还提这个愚蠢的问题。

“这是我个人的事。我不能告诉你更多的。事情就是这样。我的主意已经定了。”最后，亨利耸耸肩膀，“得了，有时候一个人就是喜欢另一个人。”

艾柯卡开始一直很沉得住气，但当事情已成定局，各种委屈加愤怒便一齐涌上心头，禁不住大声嚷了起来：

“我告诉你，你的决定是错的！你将坐失良机！今年我为你赚了18亿，加上去年一共是35亿，连续两年的好势头。但是，亨利，请你记住我的话，你永远也不会再一年赚18亿了。你知道为什么吗？因为你压根儿不懂得他妈的我们是怎么把钱挣到手的！”

尽管艾柯卡大声叫嚷，事后也有许多人替他鸣不平，然而一切都无济于事。艾柯卡由一个名震八方的公司总裁，眨眼之间便变成了一个失业者。

当一个公司的老板为了盈利，压缩生产，大批解雇员工的时候，他们可能不会感受到由于丢失工作而产生的切肤之痛。但是，当艾柯卡亲身经受了这一切时，才对此产生了深刻的体会。被解雇之后，不少与他共事的雇员对他表示声援与同情，但都无法抚慰他心中的创痛。他常常们心自问：“我究竟做错了什么？”然而这一切似乎都很枉然，百思不得其解。这种令人悲痛的情绪也传染到他的家庭。他的妻子身体本来就不太好。为此又深受打击；

他的爱女获知这个消息，竟忍不住失声痛哭。

然而，艾柯卡毕竟是一条硬汉子，他决不会向各种打击低头。他很快振作起来，拒绝各种诱惑，向自己的命运发起新的挑战。

事情总有凑巧，当亨利二世砸掉艾柯卡的饭碗时，正逢克莱斯勒公司遇到了巨大的麻烦。这家公司有过光荣的历史，在本世纪 40 年代，其国内的市场占有率曾一度超过福特汽车公司，仅次于通用汽车公司。现在这家公司陷入了前所未有的危机。

1978 年第 3 季度，该公司亏损高达 1.6 亿美元。

为了扭转这个悲惨的局面，克莱斯勒公司的董事长约翰·里卡多正在四处搜罗救苦救难的高手，而艾柯卡自然就成了合乎理想的人选。

艾柯卡经与约翰多次接触，终于同意加盟克莱斯勒公司，条件是当第一把手。约翰·里卡多同意了他的要求，艾柯卡一进公司就出任总裁，一年后出任董事长。事实上还没等到一年，艾柯卡就成了克莱斯勒公司的老板。

1978 年 11 月 2 日，距亨利二世解雇艾柯卡仅 4 个月时间，克莱斯勒董事会召开规模宏大的新闻发布会，宣布艾柯卡担任克莱斯勒汽车公司新总裁。

面对陷入危难的公司，艾柯卡需要解决的问题可谓千头万绪，无数人拭目以待，想看看艾柯卡到底会有什么灵丹妙药。

艾柯卡一下子成为汽车工业注目的中心。

他上台后的第一个惊人之举是招募“福特人”，彻底改组公司上层管理机构。

首先招募的是福特公司 3 位已经退休的经理：加尔·克劳斯，福特公司销售经理；保尔·伯格莫泽。长期主持福特采购部；汉斯·马赛厄斯，福特公司负责生产的副总裁。这三个人在福特公司被人们誉为所在部门的奇才，并且都与艾柯卡有过深厚的友谊。

接着，艾柯卡又把眼睛盯在了福特公司的人才库，使用亨利二世惯用的手段，开如挖福特汽车公司的墙角。艾柯卡通过私人关系，掌握了福特大批高级和中低管理人员的档案材料，并陆续游说他们相继离开了福特公司。

福特公司在这次人才争夺战中，最重大的损失是被艾柯卡挖走了理财专家杰拉尔德·格林沃尔德。这个犹太人虽然只有 44 岁，却已经做出了极出色的成绩，他不仅是一位理财专家，还是一位精明强干的企业家。当杰拉尔德最后决定离开福特公司，进入克莱斯勒公司以后，亨利二世得知了此事，马上召见他，并竭尽全力挽留。但已经于事无补，杰拉尔德变成了艾柯卡的得力助手，而且不到两年就当上了总裁，成为克莱斯勒公司的第二号人物。

此后艾柯卡还从福特公司挖走了大量人才。为此福特公司元气大伤。亨利二世的反应是心绞痛连续发作。

艾柯卡又从公司内部启用于才，1977 年被亨利二世解雇后投奔克莱斯勒公司的哈尔·斯珀里奇，成为专门负责产品设计的公司副总裁。

企业“大换血”的结果，使公司高层经理面目一新，原有 33 名经理仅留任 3 名。各基层部门的负责人也变动很大。

艾柯卡为此招致了不少的咒骂，那些被解雇或失去职位的人多年后仍耿耿于怀，称他为暴君和独裁者。

完成了组织管理的整改之后，艾柯卡开始用全部力量来消除公司那个肿瘤——库存汽车积压。艾柯卡自己以前就是搞销售起家的，大量的经销商都

是他的好朋友，这一次更是拼命帮忙，因此很快销掉了大量的存货。

长期以来，克莱斯勒公司的生产一直处于恶性循环状态，不考虑订货而盲目生产。艾柯卡对此深恶痛绝，他制订出一套只能按照销售商订单生产的严格制度，从而结束了那种自我毁灭的“销售银行”的生产方式。

但是，资金短缺问题仍然威胁着公司的生存。1979年秋季，具有55年历史的克莱斯勒汽车公司面临着重大抉择，要么政府紧急贷款，要么宣告破产。

艾柯卡采取了最大胆的决策——向政府求援，请求帮助。

在美国历史上，联邦政府从未援助过规模如此巨大的消费品生产厂家，也没有任何厂家敢于向政府提出这样的请求。

艾柯卡请求政府提供15亿美元的贷款担保，这一史无前例的举措在全美引起强烈反响，反对者赞同者均各抒己见。

反对者称：“永远不应该偏袒任何人使之游离竞争之外。”

报界反应尤为强烈，《华尔街日报》、《纽约日报》、《华盛顿邮报》均持反对态度。

美国制造商协会公开表态，强烈反对由联邦政府给予贷款保证，并且发表了措词严厉的声明。对此，艾柯卡愤怒万分，马上予以回击并且在国会四处游说，争取支持。他一次又一次地飞往华盛顿，有时一天要举行10多次会晤，向不同的人宣讲同样的东西。极度的劳累，竟使坚强的艾柯卡旧病复发，不得不一度就诊于国会医院。

最终，艾柯卡在争取联邦政府紧急贷款的战斗中大获全胜——众议院以271票对136票，参议院以53票对44票，通过了政府贷款保证法案。

此后，艾柯卡在报纸和广播中频频阐述他的主张，声称对克莱斯勒公司的支持，决不限于仅仅是挽救一个面临破产的企业，假如公司真的破产，那么成千上万的工人和雇员将丧失工作机会和经济来源，而这些负担必将转嫁于政府和社会。

1980年1月7日，卡特总统亲自签署了“克莱斯勒贷款保证书”，它标志着一个新的克莱斯勒公司诞生了。

对于艾柯卡来说，人生的真正考验已经来临。贷款保证委员会由三名高级政府官员组成，艾柯卡的一切经营活动都要受到它的制约。更加艰难的是，虽然有贷款保证法条，但15亿美元的巨款却要艾柯卡一一去亲自落实。

艾柯卡很快成立了22个工作小组，深入到地方政府、供应商、工人联合会及银行各界。出乎意外的是银行贷款困难重重，有好几家银行甚至干脆不予理睬。

经过3个多月日日夜夜的工作，终于在4月17日，400多家银行同意联合向克莱斯勒公司提供贷款。

这期间，有关贷款的全部文件多达10000份，堆起来足有7层楼高，仅印刷最后协议书就耗费了将近200万美元。在所有文件签署以后，克莱斯勒公司拿到了第一笔48675万美元的贷款。

款项到手以后，克莱斯勒公司全力以赴投入K型车的开发，这种汽车前轮驱动，乘坐舒适，驾驶灵活敏捷，可以载客6人，而且非常省油，受到用户普遍欢迎。

经过全体员工上下齐心团结奋斗，1982年，克莱斯勒公司终于迎来了曙光，年底，公司已经出现盈利；1983年，销售额大幅度上升，利润达到92500

万美元，创本公司历史最高纪录。

在3年前国会听证会上，艾柯卡曾许诺把工艺现代化，改用前轮驱动工艺，开发节油汽车和新产品，雇用50万名员工，这些许诺均一一变为现实。

1983年初，克莱斯勒公司已经具备了发行新股票的能力。他们计划抛出1250万股新股票，由于需求过大，实际发行是计划数额的2倍，而且不到一小时就被抢购一空。股票的发行价格是16.375美元，然而几星期以后，便上升为25美元，不久又升为35美元。

1984年秋季，当艾柯卡巡回检查各个工厂时，工人们向他热烈欢呼：

“李——！”“李——！”

艾柯卡频频向工人们招手致意，热泪也同时挂在他的脸上。

在这之前，1983年7月13日，克莱斯勒公司做出决定，提前7年归还贷款。为此，艾柯卡举行了盛大庆典，并把一张面额为81348万美元的支票交给了联帮政府官员。

至此，克莱斯勒公司彻底摆脱了困境，重新成为美国汽车工业的第三号巨人。

而作为个人的艾柯卡，终于走上了人生最辉煌的颠峰。

不屈的艾柯卡，令人惊叹，令人敬仰。

艾柯卡所独有的大起大落的殊荣，不能不令福特王国的皇帝亨利二世惭愧。或许艾柯卡的辉煌结局早在他的预料之中，或许已经深深感到自己无能，亨利二世在赶走艾柯卡的两年之后，即1980年3月，以63岁并不太老的年纪永远退出了福特汽车公司，并打破78年的福特家族对公司实行控制的传统，将最高权力让给了宗族以外的管理专家菲利普·卡德威尔。

这算得上亨利二世在暮年做出的一项功德无量的选择。

从此，美国以“通用”、“福特”、“克莱斯勒”为首的汽车产业全面走上了兴旺之路。

但准确他说，美国的汽车业远在日本汽车业还几乎等于零的时候，就已经是威震全球的霸主。

然而，日本汽车业的发展速度却大大超过美国。尽管日本、和美国相比有诸多劣势，比如原材料紧缺、市场狭窄，也有美国同样的困难，比如同行业的竞争、自身成长的障碍。但是日本也有自己独有的优势，这主要是特殊的文化环境及其这个环境中的人。日本和美国的竞争，实质上是困境中的人和顺境中的人的竞争。

以丰田汽车公司为例。第二次世界大战的硝烟才散尽不久，丰田汽车公司依靠朝鲜战争的军事订货，总算从废墟中站了起来，就在它养精蓄锐、图谋大计之时，本应迅速站到主帅位置上的丰田喜一郎猝然病死了，这使丰田汽车公司又遭到了沉重的损失。

但是丰田人的心并没有散，也没有发生争权夺利的内部倾轧。丰田喜一郎的死居然成为一种“由悲而生”的巨大力量。这股不可小觑的力量，从根本上推动了丰田汽车公司的飞快发展。

也许这就是使日本终将战胜美国的文化优势。

现在就来看一看，丰田喜一郎死后，丰田汽车公司的发展情况。

第十五章 前仆后继 丰田走向世界

石田秉承喜一郎遗志，致力于国产小型车开发。元町厂建立，丰田公司跻身世界一流企业。富有特色的“丰田生产方式”创立。“丰田时代”结束了“福特时代”。

权力二度转移，“大权归还丰田世家”。轿车系列相继问世。“有路就有丰田车”。把最强大的竞争对手——美国汽车，确定为不可动摇的竞争目标。迎接国际竞争新时代。

就在丰田汽车公司借助朝鲜战争的军需得以起死回生，并且羽毛渐丰，石田退三正准备遵守诺言将经管大权交还原主的时候，1952年3月26日，丰田喜一郎突然因为脑溢血而病逝了。

据丰田英二认为，喜一郎是由于太激动而引起脑溢血的。

由于没有合适的人选，石田退三只得继续担任丰田汽车公司的经理。

祸不单行。喜一郎死去才2个月，6月3日，丰田第一任经理丰田利三郎也不幸病逝了，享年68岁。

利三郎在喜一郎过世时已经卧病不起，喜一郎的葬礼他也没能参加。临终前，这位以前最反对丰田制造轿车的人居然对自己的伙伴们说：

“现在丰田不能只靠卡车了，无论如何，开始制造轿车吧！”

丰田前任首领的遗愿，眼下只有由石田退三领导他的一班人来实现了。

1952年，对日和约开始生效，盟军占领时期关于经济统制的各种法律宣布失效，日本迈出了作为一个独立国家的第一步。

在这以前，日本进口外国汽车要受到外汇配额的限制，而现在则可以自由进口了。因此，欧美各国的汽车一拥而入，跑遍了日本列岛，上百种型号的外国汽车在日本的街头巷尾奔驰。

战后以来，日本的民族工业迅速获得复兴，国民的收入也在不断提高，但是日本是个小国，受道路条件和燃料资源的限制，人们本能地抵制“吃油大象”般的卡车和其它大型车，经常埋怨小型车太少。所以欧美各国的轿车在这个时期很受日本国民的欢迎。

汽车工业正处于起步阶段的日本，如何解决这个问题，当时日本官方有两种完全相反的态度。通产省主张发展本国轿车工业；运输省则为进口商和用户辩护，主张进口轿车。两者的对立已经成为日本国内的政治问题。

1952年7月，日本参议院运输委员会就这个问题进行了讨论。当时邀请了制造厂商和外国车进口商的代表，听取他们的意见。

在所有的应邀者当中，主张发展本国轿车的只有丰田汽车公司经理石田退三一个人。所有进口商代表都力主进口外国轿车，而政府某个重要部门的官员也站在进口商一边，说国产汽车价格高，而且性能很差，国内现有汽车工业还不具备足以发展轿车的力量，等等。

石田退三以其雄辩的才能，为发展国产汽车事业而孤军奋战达6个小时之久。他首先驳斥有的代表提到国产车在朝鲜战争中也发了大财的说法，然后强调了丰田的主张。他说：“刚才有人提出责难，说国产车发了大财，不知指的是哪一家公司。就丰田汽车公司来说，它不过是为自己的长期无能向股东们赔了个礼。当然，我们主张发展国产车，希望多赚钱也是原因之一。因为只有多赚钱，我们才可能有更多的资金投入，才有可能提高我们的设备和产品的质量，并且在此基础上努力降低成本和销售价格。总而言之，丰田

汽车公司的主张是不会改变的，不要多久，你们就会看到，日本的国产车将出色地跃居国际先进水平，并且超越国际先进水平。”

经过这场争论之后，1952年10月，通产省公布了“关于同外国企业在轿车方面合作和装配的方针”。其中规走，在将来全国实行国产化的条件下，允许同外国汽车公司实行合作以及进口他们的部件在国内进行组装。

从1952年到1953年，日本和外国企业达成合作的有：日产汽车公司引进了英国奥斯汀汽车公司的奥斯汀A40型轿车；日野工业公司引进了法国雷诺公司的雷诺4CV型轿车；五十铃汽车公司引进了英国鲁茨汽车公司的喜临门一明克斯轿车；新三菱重工业公司引进了美国威利斯公司的吉普车。

然而，独独只有丰田汽车公司一家高举汽车国产化的大旗。

1953年1月，丰田汽车公司公开发表了“石田宣言”，进一步明确表示要用本国技术发展轿车工业。但这并不是说丰田汽车公司从来就没有和外国企业进行合作的计划，在这之前，它其实已经和美国的福特公司洽谈过合作，由于没能达成协议，所以就干脆打消了同任何外国企业进行合作的念头。

在发表“石田宣言”的同时，丰田汽车公司积极抓紧新型轿车的试制，并于1954年10月，建成了面积达5000平方米的规模宏大的丰田技术中心。

1954年12月，日本《读卖新闻》报道了一条消息，这个消息具有某种非常特殊的意义，在当时或许并没有引起有关人士的重视，然而随着时间的推移，它的特殊意义便越来越充分地显示了出来。这条消息文字不长：

“据通产大臣透露，明年日本将很快地首次生产出正式的国产轿车。所谓首次，其含义是：以前的国产轿车用的是卡车的底盘，这一次则试制了供轿车专用的底盘。据说价格在90万日元以下。目前这种新轿车正处于在全国试跑阶段。”

这种试跑车指的是丰田汽车公司的皇冠轿车。

皇冠轿车是丰田英二第一次亲自动手制造的车，是在他的指挥下，由中村健也和藪田东三进行设计的。

1955年元旦，在丰田汽车公司总厂内，以经理为首的公司代表和工会方面的代表共200多人，为皇冠轿车和马斯特轿车的制成和出厂举行庆祝会。丰田英二驾驶着“皇冠”斋藤尚一驾驶着“马斯特”，轿车刚一开出来，人们一齐鼓掌，纷纷投掷香荷包和点放焰火，充满了热烈和欢快的气氛。

当时，日本国产轿车主要存在这几个问题，价格高，乘坐时感到不舒服，齿轮咬合不良，运转系统不是远距离换档的。而新问世的皇冠车则完全避免了这些缺点。

从1955年元月开始发售皇冠轿车以来，国内市场一直顺畅，到年底共卖出了7000辆，1956年只半年，就已经卖出去6000辆。

为了使皇冠轿车能充分地供应市场，迅速增加产量已成为丰田汽车公司的当务之急。

老靠在公司总厂内增建厂房是不够的，但又不能把总厂的全部力量都用来生产皇冠轿车。

于是，丰田公司考虑另建一个专门生产皇冠轿车的新工厂。

1956年6月间，举田市一位副市长访问石田退三，带来了一个好消息。他说：“事实上，市政方面已于1954年7月制走了招引工厂奖励条例。简而言之，就是希望招引丰田公司及其协作厂的。顺便说说，已经有一个以汽车工厂为中心的街道布置的初步设想了。东海飞机厂旧址的13万平方米国

有地，现在还闲着没用，把那一带利用起来怎么样？”

7 月上旬的董事会上，石田退三把这个好消息报告给了董事会成员。丰田英二提出就在那儿建一座专门生产皇冠轿车的新厂。石田马上表示赞成，并说：“要赶快办理购买国有土地的手续，国有土地卖得很快，千万别让人家抢在了前头。”

丰田英二很快拿出了新厂建设方案。

在下次董事会上，一致通过了购买土地、兴建元町新厂的方案，并决定由喜一郎的长子丰田章一郎董事担任建设新厂的负责人。

在新厂建设期间，1957 年 9 月至 12 月，丰田章一郎前往欧美一些汽车厂作了为时 3 个月的考察。回到日本后，他参考菲亚特和伏克斯瓦根等工厂的配置情况，并把日本多品种、小批量的生产特点考虑进去，经过与丰田英二商量，提出了一份重要计划。

1938 年 9 月，丰田汽车公司的高级职员会批准了这个计划。

这个计划的主要内容是：月产量，一班制 5000 辆，两班制 10000 辆。生产皇冠和光冠两种轿车。预算，25 亿日元。全厂采用当前世界第一流企业所采用的最新生产技术，即自动控制装置，从车身冲压到总装配的全过程实现高度自动化。最后还有一个鲜明特点，就是在全厂采用“丰田生产方式”。

所谓“丰田生产方式”也就是“看板方式”。“看板方式”究竟又是怎么样一回事呢？

据创造丰田生产方式的大野耐一所称，“看板方式”这个名字是他从理发店的招牌得到启发的。在招牌中，理发店的招牌比较特殊，而且到处都是个样子，从很远的地方就可以看到理发店的位置，以及是否正在营业。企业管理工作的任务是解决企业出现的各种问题，建立正常秩序。所谓“看板方式”，就是建立一种能及早发现存在问题和异常现象的管理方式，就像看到招牌一样，用眼睛来管理。

所谓“看板”，一般使用一种类似操作通知单的卡片，也可以用挂在车间内部搬运零部件的平板车或者存件箱上的识别标签来代替。“看板”不是单纯用于生产调度和向操作人员传达情报的东西，它必须与零部件同时传递。按照“看板”上的规定进行生产，如同乘车对号入座一样，没有时号座票就不能对号入座。如果零部件与看板上的规定不一致，就能发现问题。一般容易把“看板”想像为放在长方形塑料袋中的操作通知单，其实，通知单只要有以下几项就可以：零部件名称、需要时间、需要数量。但“看板”上应填写的内容却有：品名、数量、进行生产的工序或机台、运往何处、最低标准数量等等。总之，它应使所有的人一看就能明白。

当然，“丰田生产方式”很难用几段话解释清楚，而“看板方式”则只是“丰田生产方式”的一个重要组成部分。它已经成为丰田汽车公司的一大特色。

1959 年，元町厂一初步建成，这是日本最早的专门生产轿车的工厂。元町厂的建成是日本丰田汽车公司成为世界第一流大企业的开端。

这是因为，那些引进外国轿车技术在日本国内进行组装的工厂，其产量因外汇分配额有一定限额而受到限制，纯国产的皇冠轿车则完全不受这种限制；而且，元町厂与其它日本汽车公司相比，由于发挥了最新设备的生产能力而居于领先地位。从此，皇冠和光冠轿车的产量把日本其它轿车的产量远远地抛在了后边。以 1956 年的轿车产量为例，皇冠为 9250 辆，日产奥斯汀

为 3174 辆，日野雷诺为 3640 辆，五十铃喜临门为 2134 辆。以后，差距拉得越来越大，丰田汽车公司遥遥领先。

1961 年 8 月，丰田汽车公司元町工厂全面建成。它标志着日本丰田汽车公司进入了一个崭新的发展时期。

在这一年里，丰田的高层管理机构又有重大变动。石田退三离开总经理的职位，转任董事长，总理由三井银行出身的中川不器男担任。丰田英二等人任副总经理。

此后过了 6 年，又发生了一次权力转移。1967 年 10 月 13 日，中川不器男由于突发性心脏病而死去。同年 10 月 30 日，丰田英二接任丰田汽车公司总经理。这是丰田汽车公司最高权力从丰田喜一郎手里丧失之后，时隔 17 年，再次回到丰田族人的手中。当时日本报纸曾用大标题刊出消息：“大权归还丰田世家。”

50 年代，是丰田汽车公司的重建时期和恢复生产及开始发展小型车并取得初步成功的时期，在这一历史时期中，“管理之王”石田退三作出了不可磨灭的贡献。在此之前，美国曾以欠规模集团化生产而做视世界，而石田退三则以丰田汽车的生产结束了这个时代的神话，开创了多样化、小批量生产的新的产业结构。世界企业界把前者称为“福特时代”，把后者称为“丰田时代”。石田退三是这个时代转换的开创者。

1979 年，石田退三溘然长逝，终年 90 岁。

60 年代，对丰田汽车公司而言，是一个稳步发展的时期，其间也有猛烈的同业竞争，而竞争的日益白热化则是在丰田英二执掌大权之后。早在 1957 年 8 月 25 日，丰田汽车就登上了美国的口岸，但由于质量和车速问题，无法在美国的高速公路上跑起来。同年 10 月，丰田汽车公司又在美国设立了美国丰田公司，开始效果也很不好。丰田人毫不气馁，努力改进技术，从这时起就已经把世界上最硬的对手之一——美国汽车，确定为自己的竞争目标。这段时间，整个丰田汽车公司几乎只考虑一件事，那就是“到底什么样子的汽车才适合美国市场”。于是，继“皇冠”、“光冠”之后，1966 年又推出了“花冠”，从而开创了一个大众化私家车的新时代。到 70 年代之后，连美国汽车业也成了“丰田车的时代”。

丰田汽车公司不惜耗费巨资，在世界各地树起巨大而醒目的广告牌，上面写着：

“车到山前必有路，有路就有丰田车。”

性能日益臻于完美的丰田车，在强大的销售攻势的配合下，向美国、向全世界发起了猛烈的进攻。

在新的形势下，各国国内汽车同行业之间的斗争逐渐下降为次要矛盾，纷纷调整姿态，因为，一个全球范围内的汽车大对决的时代已经不可避免地到来了。

第十六章 波诡云谲 鏖战无可避免

大规模的汽车竞争始于 20 年代以后的“通用”和“福特”之间。30 年代以前，世界汽车的霸权牢牢掌握在美国车厂手中。国内竞争和国际竞争同时进行，而加入国际竞争者势必在国内已获得巨头地位。

逐渐趋同的消费心理，使生产技术朝同一方向发展，并使汽车产品的个性逐渐消失；高度集中的购买力，不仅使日、美、欧成为世界三大汽车生产中心，同时也成为汽车销售的主战场。三足鼎立之势业已形成，争夺霸权的号角响彻八方。

本世纪 20 年代以前，在全世界范围内，汽车的销售根本看不出什么问题。所有汽车经销商都拥有广大的销售地区和长期的市场，他们根本无需学习和施展竞争的技巧，就能够获得良好的利润。

至少在美国，首次使汽车销售成为问题的，是 1920 年至 1921 年那场严重的经济危机。

第一次世界大战之后的这场经济危机，使购买力严重下降，汽车大量积压。美国的汽车商们这才开始特别地重视起销售问题来。

美国通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆，就是在这时提出了著名的“四条销售原则”：分期付款、旧车折价、年年换代、密封车身。斯隆当时还是通用公司的副总裁，1924 年才升为总裁。根据这“四条销售原则”，通用公司迅速拉开了产品档次，以适应不同顾客的需求，同时又从根本上对通用公司的管理体制实施改革，提出了“协调控制，分散经营”的企业管理原则，从而在根本上挽救了濒临绝境的通用公司，并使之走上健康发展的光明大道。

而福特汽车公司则与“通用”相反。亨利·福特死死抱住曾给他赚过大钱的 T 型车不放，从 1908 年推出这种车型起，十几年坚持不变，并且坚信 T 型车永远会受欢迎。结果使福特公司载了大跟头。

可以说：“重量级”的汽车同业竞争，最早是发生在美国的“通用”和“福特”之间。

斯隆上台之后，就定下明确目标，把“福特”看作是自己必须战胜的对手。

为了实现这个目标，斯隆使出了浑身解数，做了许多具体细致的工作。

1921 年，斯隆与波尔克公司进行具有历史意义的安排，要该公司每月收集美国 31 个州的新汽车登记数。然后又进一步要求该公司每月再提供“通用”汽车所占市场的比重及其变化原因等资料。同时还要求经销商每 10 天向各汽车部门提交旬报，列举各种汽车的销售量、订货量及新旧车存量等资料。这样就为“通用”各单位的生产和销售经理，提供了全国汽车市场的第一手可靠数据。而波尔克的数据和经销商的旬报，也变成了通用公司领导随时审查每个地区和每个经销商成绩的基础。

折扣战也是竞争内容之一。

1925 年，斯隆下令提高雪佛兰的销售回扣，从 21% 提高到 24%。而当时福特车的回扣是 17%。这种做法的直接益处，是使雪佛兰的经销商数目增多，从 1925 年的 6700 个上升为 1929 年的 10600 个，分布在全美 8 个地区 50 个地方。此外，雪佛兰还采用根据预估销售额来制定生产计划的办法，从而使生产更能符合销售的要求。结果雪佛兰的销售额在 4 年内，便从 315000

辆不断上升最终突破了百万辆大关。

另外，使销售发生困难的原因之一，是当时美国市场旧车太多，福特的廉价 T 型车被击败也是因为旧车商手中有很多的比 T 型车更便宜的旧车。随着美国公众所拥有的汽车数量日益增多，用旧车换新车的交易自然兴旺起来，同时，旧车换新车的竞争也越来越激烈，经销商在旧车交易中便不得不给予过大的补贴。结果，尽管经销商的营业额比过去有所增长，但即使在繁荣的 1928—1929 年，其所取得的利润却有所减少。

在这种情况下，经销商们开始注意到了他们和公司之间的不平等地位。他们承担了较大的风险，但却没有得到应得的酬报。

为了研究汽车的销售问题，30 年代初，斯隆成立了市场销售方针组。在这个方针组的努力下，“通用”新的市场销售政策形成了。首先，市场销售方针组成立了经销委员会，每年三次，来自全国各城市来的 48 个大小经销商，作为委员会的成员，以 12 个为一组，到芝加哥、纽约或底特律来，和市场销售方针组成员交换看法。委员会的经销商成员，每年轮换。会议上大家坦率地讨论公司的政策，相互友好地接受各种建议。

市场销售方针组在为各经营部门拟定经销政策时，首先是要确定该部门到底应当有多少个经销商。为了保护具有良好服务设备和良好信誉的经销商，“通用”给各经销商以“领土”保障，不鼓励经销商们互相在对方的“领土”内交叉进行销售活动。这种保护，采取由“通用”付给受到“侵略”的经销商以小额边缘附加费（25 美元以上），而向“侵略”他人的经销商收取此附加费的方式来进行。每个小城镇的经销商，在其本城镇的公司销售额内受到保护；而大城市的经销商，则在反对边缘经销商都不受到保护；但在有许多经销商的城市中，各经销商都不受到保护；而没有经销商的开放地区，则对大家都开放。

“通用”市场销售的另一种改革，反映在合同本身上，按此规定，取消合同需要提前 3 个月通知。

为了给经销商以经济上的帮助，1919 年，“通用”就成立了通用汽车票据承兑公司来负责此项工作。当“通用”的经销商要作新汽车进货时，他只需付 10% 左右的现金，其余 90% 则可开出期票到通用汽车票据承兑公司去承兑，票据承兑公司立即给汽车部门付其余数额的现金，同时取得这些新汽”的名义上的所有权，一直到经销商卖出了这批新汽车为止，经销商在此期间要负担一定的利息。对票据承兑公司来说，这实际上是保险的生意，但却不如承兑经销商的零售票据那样有利。通用汽车票据承兑公司做这种生意所发生的损失是很小的。降低损失的办法很多，其中之一就是向另一单位，即通用交换保险公司进行保险。

“通用”销售活动的成功，原因不仅是采取了上面所说的一系列销售政策，同时也是由于遵循了以下一些原则：1. 要有对路的产品；2. 了解每个销售区域的潜在市场；3. 经常对销售人员进行教育，使他们了解产品，掌握推销技术；4. 经常给推销人员以鼓励，以竞赛和评比的方式来推动他们之间的竞争；5. 在推销商品时要提倡简单易行；6. 要运用各种广告；7. 要经常对推销人员的工作进行检查；8. 要和推销人员合作相处，不可以作出任何不能兑现的诺言，等等。

此外，特别强调公司最高首脑亲自进行市场调查，而不是仅仅听取汇报和审阅部下交上来的各种材料。这种做法作为一种不成文的制度，也是从通

甲汽车公司总裁斯隆开始的。

早在 20 年代初期，斯隆就和他的助手一道，几乎对美国的每一座城市都进行过视察和调查，他们每天大约访问 5 到 10 个经销商，在商业现场和经销商会晤，在经销商的办公桌边进行交谈，要经销商们对下述各方面提出意见和批评：和公司的关系，公司的政策，产品的性能，销售者需求的倾向，对未来的看法，等等。斯隆几乎就任何问题去征求经销商的批评和意见。斯隆说，他们之所以这样做，是因为具体负责某项任务的人是负责做规定的事情的，而这些事情已经耗掉他们的全部精力了，他们已经无力顾及到其它问题了。而斯隆他们去实地访问，则是从总的政策去看问题的，是以亲历其境的办法去取得事实资料的，中间不经过任何组织机构，而当事情经过这些中间机构时，许多重要观点往往会被忽视，并且往往会加上他们自己的观点。所以斯隆认为，他们的现场视察活动，对于加强“通用”在销售方面的竞争能力所起的作用，比任何人所能想象的都要大得多。

随着市场竞争的日益激烈，通用汽车公司越来越重视售后服务。1977 年，通用汽车公司专门建立了“顾客关系服务部”，采取了五项措施。1. 新的“经销商保证报酬计划”。经销商是公司与客户之间的纽带，它除了执行汽车零售职能之外，还给客户提供服务许储备替换零配件。汽车销售的一大特点，就是经销商与客户之间的关系往往是长期的。客户一般都希望经销商为他的汽车进行必要的调整，并提供保养和修理服务。由于为客户提供服务和零配件十分重要，汽车制造商必须努力改进其经销商的服务设施的质量，并执行培训服务人员的计划。通用汽车公司曾宣布的“经销商保证劳动报酬计划”就是这种努力的一个方面，根据传统方法决定经销商的小时保证报酬率时，某些经销商所得的保证报酬，可能少于他所做非保证的同样工作所收取的费用。但根据这项新的计划，经销商则可以根据需要，在下述两种补偿办法中任选一种。一种补偿办法是：如果经销商满足某些要求，可以按照它们的零售小时劳动报酬率取得补偿。另一种办法是：经销商可以根据特定公式计算出来的小时保证劳动报酬率取得补偿。这个计划改进了经销商对客户的服务，并使客户对其所购的新车更加感到满意。2. 新的 12 个月或 12000 英里保证。1978 年车型开始，“通用”实行了一种新的保证计划。根据这个计划，除了轮胎之外，给予新车以 12 个月或 12000 英里的保证。此保证包括诸如风扇皮带和引擎转速的调整等一般服务，过去对于这些方面的保证，只规定购车后的最初 90 天中有效。现在，一切因原材料或车子本身的缺点而需要进行的调整和修理，在 12 个月或 12000 英里范围内，都可以免费进行。3. 扩充服务人员并提高其级别。“通用”为了不断加强其现场服务力量，1977 年，在各有关部门中增加了近 340 名部门服务人员，以便更好地在技术上和组织管理上给予经销商以帮助，使经销商能改进服务并减少顾客的抱怨。此外，“通用”还设法提高服务人员的级别。各个汽车部门都为服务人员拟订了提升计划，从而有利于吸收并保留高质量的服务人员。同时“通用汽车协会”还对新雇佣的部门服务人员执行为期五周的培训计划。1978 年，“通用”的第 31 个培训中心在亚利桑那州的菲尼克斯开幕。“通用”的培训中心计划是 1953 年开始的，每年对经销机械师提供了约 200 万小时的指导，并为其他专家提供 1.75 万小时的课堂讲授。此外，“通用”还有 87 个流动训练单位给各经销商提供训练和指导。同时也作出特殊努力，保证使经销商拥有新的工具、设备、替换零配件存货等，以便更好地为新型

汽车的销售服务。为了保证替换零配件的迅速供应，“通用”在美国各地设有 43 个零配件库，其总面积达到了 1950 万平方英尺。4. 质量控制。“通用”越来越强调产品质量控制，它没有“可靠性主任”来推动这项工作。他们定期开会以便交流意见并制定政策。他们还进行汽车抽样检查以保证公司的质量检查程序是可靠的。在质量控制中，“通用”的供应者也起了重要作用。这是因为最终产品的可靠性，取决于它的各个组成部件的质量。“通用”对于外购零部件的可靠性计划称为 SPEAR，即“供应来源执行情况评介报告估计”。“通用”的工程技术人员对来自 2200 个供应者的零部件和原材料进行持续不断的检查。他们在供应者的合作下，还对供应者的设备、质量控制制度以及组织结构等进行评估。这不仅有利于改进“通用”的产品质量，并且还有利于供应者的业务经营活动的改进。因为产品质量是市场竞争的关键环节。5. “通用”经销商信用卡计划。大约有 7600 个“通用”经销商参加美国“全国‘通用’经销商信用卡计划”。这个计划是 1977 年由“通用”顾客关系服务部搞起来的。它使消费者能利用美国捷运等五大信用卡公司的信用卡向“通用”的经销商购买零配件和服务，或者进行日常的汽车租赁，从而给消费者提供了大量的信贷服务，成为有效的促销手段之一。

自斯隆以来，通用汽车公司在销售服务上就抱定了这样一个根本宗旨：使购买“通用”产品的顾客，比购买其它公司同样产品的顾客，感到更加称心如意。

当然，通用汽车公司为了赢得更大的市场，作出种种积极姿态，其它汽车公司也不会坐以待毙，只能作出更强烈的反应，其招术是五花八门的，但基本内容和上面提到的“通用”的销售策略没有本质上的不同，只是各具一些个性色彩而已。

发生在 20 年代的美国汽车业竞争的第一个回合，结果是斯隆统率的“通用”击败了亨利·福特统率的福特汽车公司，并且从那以后，“通用”一直遥遥领先。

20 世纪 30 年代的世界汽车霸权，无可动摇地掌握在美国车厂手中，不只是美国本土市场如此，连海外市场也一样。“通用”和“福特”在海外的势力逐渐增长，在世界各地制造及销售汽车，甚至并购外国的汽车公司。当时，欧洲方面的竞争并不激烈，虽然德国也有自己的汽车工业，并且他们以工艺精湛著称，但是没有一家德国汽车公司发展出大批量生产的有效作法，即使他们能够发展出大批量生产的方法，德国当时的生活水平也使人们无法负担得起汽车。而日本在汽车生产方面更是落后美国几十年，日本街上看得到的汽车，几乎全是“通用”或者“福特”的进口车。

第二次世界大战期间，包括美国、德国、法国、英国、意大利，甚至日本，几乎世界上所有生产汽车的国家。全部卷了进去，所有汽车业都围绕战争这一主题展开生产。基本上是供方市场，谈不上什么合理竞争。

但是，在这场战争中，各国的汽车业部发生了巨大的变化，并且酝酿着一场不久就要来临的暴风骤雨。

作为战胜国之一的美国，在这场正义与邪恶的大赛中踢的是“客场球”。汽车化和军人业一样赚足了钱，但也赚昏头。法国、英同等欧洲国家虽然也是战胜国，但汽车工业都和战败国德国差不多，遭到了几近灭顶的重创，对所剩的一点家底变得比战前更加珍惜，也更保守，唯独德国的态度不同，它的汽车业几乎成了一张弄脏的白纸，这种一穷二白的惨景迫使德国人齐心

协力，同时也更加敢于冒险。后来在短短的 10 年里，由从废墟上建起的大众汽车公司推出的“甲壳虫”车，几乎像蝗虫一样爬遍了全球的每一块大陆，以至于在战后的 50 年代和 60 年代初期，德国为代表的欧洲车几乎成为世界新霸王。

“二战”中，有个非常特殊的国家是日本。和德国一样，日本既是战争挑起国又是战败国，但日本的汽车业却没有像德国搞得那么惨，相反，日本汽车业因为战争也赚了不少钱，并由此得以壮大。加上美国 1952 年发动的朝鲜战争，又再次给日本汽车注入了强大的活力，终于使以丰田汽车公司为首的日本汽车业像巨人一般站立起来了，并且开始尝试着进入美国市场。1957 年 8 月 25 日爬上美国口岸的两辆丰田车，充分暴露了日本人的这种企图。虽然这两辆车由于马力不足，终究没能在美国的高速公路上奔驰起来，但这却是向美国汽车业发出的红色警报。总体上看，“二战”期间，各国汽车都是数量上的增长，在技术和质量上几乎没有明显进步，但是财大气粗的美国公司陶醉在胜利的喜悦之中，完全放松了对暂时尚处于劣势的对于们的警惕，而当他们清醒过来，形势已经发生了根本性的变化。

进入 60 年代末，世界汽车大对撞的格局已经逐渐形成，刚烈的国际大竞争已经无可避免。

一般来说，凡是能够参加世界性竞争的汽车企业，在这之前都已在国内获得了巨头的地位。比如 50 年代后期的德国大众汽车公司和日本丰田汽车公司。因此，在当今殊死竞争的舞台上，所有幸存的公司，都强大到足以抵抗外国入侵者。另一方面，只有强大的国内竞争者，才能战胜老牌的公司。但是，在遭到本国同行的攻击时，也会变得相当脆弱。事实上，国际竞争和国内竞争几乎是同时展开的。不妨把目光稍作调整，投庄到 70 年代。

依然从美国说起。

70 年代美国的“福特”和“克莱斯勒”均面临着通用汽车公司的威胁，这主要是因为通用汽车公司将公司分为两大部门，一个部门主管大型轿车，另一个部门负责小型轿车。大车部不存在与日本的竞争问题，因为日本不生产引擎超过 2600 毫升的轿车。因此，如果通用汽车公司的大型轿车部经营成功的话，它就会将“福特”和“克莱斯勒”的部分大型轿车市场的份额夺走。

在小型轿车部中，最大的三家汽车公司均有类似的优点和缺点。日本的 9 家汽车制造公司（丰田、日产、本田、东洋工业、三菱、富士重工业、五十铃、铃木、和台烟）在成本和性能方面，也有类似的优点。因此，如果通用汽车公司关于小型轿车部的作法能成功，并能将其小车改进到不同于“福特”和“克莱斯勒”汽车公司产品的程度，那么，“福特”和“克莱斯勒”公司就会首当其冲，并进一步影响日本的 9 家公司。实际上，如果通用汽车公司干得相当成功，甚至影响了日本的话，那么在底特律的其余两家大汽车公司，就会受到严重的威胁。另外，通用汽车公司还在日本 9 家公司中的 3 家（五十铃、铃木和丰田）下了赌注。因此根据上述情况，可以清楚地看出，美国国内的巨头——通用汽车公司，是“福特”和“克莱斯勒”的真正竞争者。

在日本也有同样的情况。诸如日产、三菱、东洋工业和本田公司，都对丰田汽车公司感到担忧。反之，丰田公司也对日产和本田公司感到头痛。它们占据市场的相对份额，每个月都刊登在报纸上。此外，丰田公司还在为二

流公司发愁。因为这些公司具有独特的优势和弱点，它们有可能用几小口就吞入丰田公司所占市场 33% 的相当一部分。

从其余 8 家公司的观点来看，与外国公司合伙，总比活活被“丰田”吃掉好。因此，日产先行了一步，同意在日本推销德国大众汽车公司的产品，以便换取在奥地利大众汽车公司生产一种型号的日产汽车。马自达公司也吸收了福特公司的资本。这一趋势的带头人，还应算是三菱汽车公司，该公司在“年代”与三菱重工业公司分开后，就与克莱斯勒公司结成了伙伴。

同样，当马自达公司（东洋工业）在 70 年代中期面临财政危机的时候，便与福特公司建立了合作关系。

日本曾经有 32 家汽车制造商，到 70 年代，已经只剩下了 11 家。除了卡车和大轿车专门制造厂外，有 9 家小汽车生产商。在这 9 家中，富士重工业公司与日产，台烟与丰田公司均已建立了松散的合作关系。但其余 7 家汽车公司独立性仍然很强。这些公司在经历了国内外激烈的竞争之后，认识到与国外合作是一种可以接受的“耻辱”，因为这总要比向老竞争对手投降好得多。

类似以上的情形不独发生在 70 年代，在日本，50 年代末期就已经开始发生，而在美国，这种同业竞争则开始得更早。只是在程度上不如 70 年以后这么激烈而已。

全球汽车业竞争日渐激烈的重要原因，从根本上来说，是由于用户对消费品的要求变得大致相同了。

首先，作为生产厂家的个性正在逐渐消失。比如在 60 年代以前，许多国家在机器制造方面表现出明显的文化区别：德国的机器表现出对工艺的重视，美国的机器反映出在原料使用上的大手大脚。但随着时代的发展，这些区别已经逐渐消失。最畅销的工厂机器，已经失去表面互相有区别的“艺术”因素，它们之间从表面上和技术水平上来看，愈来愈相似。生产工程上的革命，产生了越来越多的全球性操作标准，这些都证明了这样一个道理，劳动生产率的提高程度，将很快决定出一个公司在世界上的生死存亡。

在另一方面，用户们对消费品的要求逐渐趋于一致。

日本、美国以及欧洲共同体国家，这些地区的消费格调，既是文化格调的原因，又是文化格调的结果。而这种格调的形成和发展，在很大程度上取决于教育制度。由于教育能使更多的人使用技术，所以，各种文化格调往往大体相同。也即是说，教育导致高水平的技术成就，同时也会消除在生活方式上的差别。当代电视的推广也加速了这一趋势的发展。因为这一推广，使得每一个拥有电视的人都能立即分享到世界上现代社会活动中的各种信息。比如，在日本、美国和欧共体这些国家中，至少就有 6 亿需要和喜好明显相似的消费者。古西的背包、索尼的袖珍收录机和麦克唐纳的汉堡包，在东京、伦敦、巴黎和纽约的大街上随处可见。新一代都崇拜全球最流行的穿着，比如莱维公司的牛仔裤之类。

在日、美和欧共体国家中，代沟要比别的较为落后的国家的差别更为明显。丹麦、德国、日本和美国加利福尼亚州的年轻人都是吃西红柿酱、穿牛仔裤、弹吉他长大的。他们的生活方式、抱负和愿望都十分相似。除了语言和发色之外，很难说出脚穿耐克牌球鞋、身穿 L·L 宾牌短裤和伊佐德运动衫、手拿五子牌网球拍和身背路易斯·维伊顿挎包，在东京原宿大街上行走的年轻人的国籍。如果只将这样一个年轻人作为一个消费者看待的话，那么

他或她的需要和爱好要比其国籍重要得多了。同样，要把一个典型的纽约商人和一个东京式杜塞尔多夫的商人区别开来，也许是很不容易的。因为他们都穿深蓝色西装、黑格尔牌皮鞋，系塞林牌领带，并携带一个内装卡西欧袖珍计算器的马克·科罗斯牌皮夹。

日本、美国和欧共体的德国、英国和法国，形成了一个全球三角鼎立的局面，这些地区的消费者的需求和生活方式极为相似，很重要的一个原因是购买力都非常高。

在这些地区的国家中，拥有电视的家庭达到 94% 以上，而在新工业化国家则为 60%，在不发达国家还不到 10%。在日本、美国的消费者中，有 1/3 的人都受过高中或大学教育，但在新工业化国家受过这样教育的人，还不到总人口的 15%，在不发达国家的百分比就更低了。因此，这些地区的人的教育水平、他们的所见所闻和他们的购买力，就是使他们自成一体并有别于世界上其它地区的人的原因。

人们一旦认识到这些共性，就必然会生产出通用的产品，而反过来，通用的产品又会加强人们的共性。所以，一个公司要想在竞争中赢得用户，就必须发展在全球通用的产品。

而一旦各大公司都将通用的产品投向能够接受这些产品的市场，那么剧烈的竞争便不可避免。

事实上，日、美和欧共同体国家既是生产汽车这种通用产品的能力最强的国家，同时也是汽车购买力最强的国家。

70 年代以来，日、美和欧共同体国家既是汽车争霸的主力，同时也是汽车争霸的主要战场。

但是在这之前，60 年代前后，德国大众汽车公司以千万辆“甲壳虫”向全世界，尤其是向美国发起的进攻。却是世界汽车竞争史上的一个有着独特意义的奇迹。

第十七章 歪打正着 丑陋的“甲壳虫”

这是汽车销售史上一个非常特殊的例子。第二次世界大战结束之后，德国大众汽车公司继续生产因战争中断的“甲壳虫”牌小型车。1958年，这种面貌怪异丑陋的汽车，蝗虫一样爬上美洲各大口岸，其盛况不亚于当年“福特”的T型车。

传统的美国人惊诧不已，愤然大骂，认为坐这种车“简直是对人的侮辱”。但咒骂也无济于事，到1962年为止，仅美国就销掉了100万辆。它的广告也是那么别出心裁，令人忍俊不禁。有识之士纷纷撰文评析这一奇怪的现象。

大家知道，大众汽车股份公司是德国制造业最大的垄断组织，也是德国第二大汽车制造公司。它成立于1937年9月16日，总部设在沃尔夫斯堡。

1933年，德国纳粹党政权成立，阿道夫·希特勒就任首相。不久，希特勒向德国人民作出政治许诺：“保证德国每一个家庭都拥有一辆汽车。”同时提出一项储蓄计划，要求所有工人为“大众汽车”提供资金。到1937年底，总共约有34万人入股，投资额达到了170万马克。因此可以说，这家公司最初的建设资金实际上是从工人阶级的劳动收入中榨取得来的。

在筹集资金的同时，希特勒多次亲自召见年轻的奥地利工程师兼设计师费迪南德·波尔舍，命令他设计出一种德国国民能够接受的廉价的大众车。希特勒说：

“德国以往的汽车太昂贵，太奢侈，根本原因是由于德国的汽车制造业者一直只考虑为少数有钱人制造汽车，而从来不考虑为普通的国民制造汽车。”

尽管波尔舍不完全赞同希特勒的观点，因为当时德国甚至整个欧洲的汽车厂并不是不想生产廉价车，而是实际上缺乏这种生产能力，廉价车必须薄利多销，多销必须多产，而当时德国还没有发展出大规模生产的方法。但是，这是元首的命令，另外，他自己也十分希望能生产出一种大受欢迎的廉价国民车，并且他已经开始设计这种车型。他分析了当时世界汽车制造业的形势之后，把自己设计国民车的进展情况向希特勒作了汇报，最后还向希特勒保证，绝对有办法制造出时速可达100公里，每公升汽油行驶14公里以上，以及售价在1000马克以下的4人座汽车（相当于142美元，而当时美国廉价汽车的价格是425美元）。

波尔舍是在德国同行袖手旁观等着看笑话的情况下进行设计制造国民车工作的。这以前，波尔舍一直在研制赛车，并且取得了巨大的成功。凭着坚强的意志和对理想的献身精神，1936年，波尔舍完成了国民车的原型车试制工作。

接着，波尔舍接受希特勒的命令，开始选址建厂。最后选定在德国下萨克森州的沃尔夫斯堡。于是在这片风景古朴的大地上迅速崛起了一座规模庞大的汽车工业城。

1938年5月26日，举行了隆重的动工仪式，希特勒发表了演说。

1939年8月15日，由波尔舍设计的“甲壳虫”牌汽车正式投产。当时预计每年生产150万辆。

就在同年，德军进攻波兰，第二次世界大战爆发了。

眨眼之间，一切都改变了。

“甲壳虫”只生产出630辆就被命令停止，转而生产军用车辆和器械。

以致当时不少人认为，希特勒一开始就不是为了生产国民车，而是为了准备发动战争，这才是他欺骗人民投资建厂的真正目的。

但是波尔舍对希特勒抱有幻想，他希望战争快点结束，好继续中断的“甲壳虫”的生产。

整个战争期间，波尔舍部没有离开沃尔夫斯堡，在盟军飞机的轰炸下，他领导着技术人员和越来越多的战俘坚持生产，客观上充当了希特勒的最大军火供应商。

1945年5月，盟军占领了沃尔夫斯堡，波尔舍沦为战争罪犯，受到占领军军事法庭的审判。他生产国民车的美梦彻底破灭了。

不久波尔舍获释，另外成立了波尔舍汽车公司。

第二次世界大战结束后，大众汽车股份公司的财产为英国占领当局接管。

英军指派海因里希·诺尔多夫主持经营大众汽车股份公司。

战争爆发之前，诺尔多夫在德国的亚当·奥佩尔汽车公司工作。奥佩尔公司是属于美国通用汽车公司的海外子公司，早在1929年，“通用”就买下了它。战争爆发后，奥佩尔被希特勒没收，改成生产军用卡车的工厂。诺尔多夫在德国汽车产业界是个很有影响力的人物，他被命令继续负责奥佩尔公司的生产。诺尔多夫表现良好，甚至得到纳粹政府的表扬，虽然他并不赞同纳粹，但是他还是以自己擅长的生产技术为纳粹服务。战争结束后，“奥佩尔”重新回到通用汽车公司手中，由于诺尔多夫曾经和纳粹政权合作，而被赶出了“奥佩尔”。

诺尔多夫对于英军让他去接收大众汽车公司那个烂摊子，心里很不愉快，但他还是同意了。

诺尔多夫在一名军官和两名士兵的护送下，来到沃尔夫斯堡市。

展现在他眼前的是一片惨不忍睹的景象。工厂2/3以上遭到炮火的摧毁。在已经荒芜的废墟上，仁立着一群绝望的工人。

市区破败不堪。厂房七歪八倒。组织毫无秩序。的确是个烂摊子。

不是这样哪会轮到自己插手，诺尔多夫想，也许正因为这么一团糟，才可能重新开头。必须设计一些新的结构和作一些新的计划，一些从来没有的东西。

诺尔多夫下定了决心，要和这座百废待兴的工厂共荣辱。他开始向聚集到池跟前的工人发表激动人心的演说，他这样号召说：

“现在一切靠我们自己。我们有能力把德国这家最大的汽车工厂，变成对战后德国经济恢复贡献最大的企业。未来工厂的兴衰将完全掌握在我们每一个人的手中！”

接着开始了紧张的工厂复兴工程。

诺尔多夫当时最担心的是新汽车公司的技术问题。工厂第一步生产什么汽车，是当时十分重要的问题。最简捷的是继续生产被战争中中断的由波尔舍设计的“甲壳虫”。但是一些汽车制造专家，包括诺尔多夫在内，早在战前就对“甲壳虫”的原始设计极为不满，认为在没有生产以前就已经落伍了。战后批评的声浪更大。因为“甲壳虫”车型的样子确实是太丑陋了，它不是一般的丑陋，而是非常生动的丑陋，在一切有教养的人眼里，那模样设法不令人发笑。不少人直接向诺尔多夫抱怨说：

“你必须改变这型汽车，你瞧它那圆头圆脑的样子，简直让人想起第三

帝国！”

诺尔多夫心里也很不喜欢这种车的样子，但苦干没有钱发展新的车型。只能仰仗已有的设计和设备。

在缺乏研究与开发的情况下，诺尔多夫几乎是强抑着自己的喜恶，下令依照波尔舍战前设计的图纸开始生产 2 万辆“甲壳虫”。

40 年代末，当时的联邦德国经济迅速恢复，国内汽车需求量不断增加。1948 年 1 月，2 万辆丑陋的“甲壳虫”从生产线上进入国内市场，居然销售一空。

诺尔多夫简直闹懵了。他不明白这究竟是怎么一回事，经历了战争的人们怎么会偏爱这种丑陋的车型呢？

诺尔多夫几乎是在没弄明白这是什么原因的情况下而喜欢上“甲壳虫”车型的。

他下令加快生产速度。

1948 年 9 月，当第 3 万辆“甲壳虫”出厂时，诺尔多夫宣布给全厂工人调升 15% 的工资，并且承诺：“只要我负责公司，工人们绝对不会被亏待。”

1949 年，根据占领军颁布的法令，大众汽车公司归还给联邦德国政府。联邦政府委托下萨克森州政府代管。从此，大众汽车公司进入了稳步发展阶段。

诺尔多夫逐步尝试翻新旧车型，最后，“甲壳虫”除了外形没什么变化。大部分的零件设计都更新了。但是仍然谈不上完美，德国的消费者抱怨不断，诺尔多夫置之不理，只是针对“甲壳虫”的缺陷进行研究改进。

诺尔多夫是个很实在的人，但他也有福特创始人老亨利的毛病，独断顽固，看不出汽车是一门复杂的学问。他是一个优秀的生产工程师，但是还没有优秀到足以掌握整个公司的各个层面。他甚至有一点儿笨拙，他经常丧气地说：“我无法被启发。”

有人建议公司应该增加新车型，他就带人去参观大众汽车公司的测试中心，里面已经有 36 辆未通过测试的新车型。诺尔多夫的观点是：没有车子比得上“甲壳虫”。

50 年代初期，诺尔多夫派出一个小组，前往美国开拓“甲壳虫”市场，结果几乎都在讪笑声中离开美国。

小组负责人回来向诺尔多夫报告说：美国的经销商对这种面目丑陋、马力不足的小车毫无兴趣，他们的顾客都买造型别致和设备齐全的大车。小组带往美国的几辆“甲壳虫”样品居然也带回来了。

诺尔多夫感到纳闷。“甲壳虫”在德国一直销得不错，怎么到了美国就不行了呢？

这次他脑瓜开了点窍，决定自己到国内市场考察一番。结果他有一个惊讶的发现，原来购买“甲壳虫”的主要是年轻人，也有少量中年人，而老年人则极少。慢慢地，他悟出了一点什么。

诺尔多夫认为到美国开拓市场的小组没有把工作做到家，他们只和经销商打交道，而没有让“甲壳虫”直接面对美国的市场。他觉得这是一个重要的问题。但光解决这个问题还远远不够。

于是，诺尔多夫把公司高层职员召集拢来，进行研究。这次会议的成果是制定出了一个很有价值的策略，就是成立一个独立的组织——美闰“大

众”，这是一个完全由德国大众汽车公司控制的美国子公司。

按照总公司的安排，美国“大众”在美国各地建立了1000多个经销点，统一使用德国大众的蓝白标志。

当时，美国市场的进口车如雷诺、菲亚特和英国的路宝，都因为缺乏零件供应和维修服务，而遭到美国买主的抱怨。而“美国大众”对售后服务部高度重视，并且公开向买主保证，每一辆卖出的汽车，一定能够得到充裕的零配件供应和完善的服务。

售后服务的问题彻底解决之后，“甲壳虫”在美国所面对的市场就和在德国所面对的市场相差无几了。剩下就是买主的好恶问题，而这一问题，诺尔多夫这时心里已经有了模糊的认识。这是比完善售后服务更为重要的。

1958年，当10万辆“甲壳虫”像蝗虫一样爬上美国口岸，并且很快奔驰在美国各大城市的街道上时，美国人解开了诺尔多夫心里的这个疑团。

底特律一个汽车巨头望着满街奔跑的“甲壳虫”，先是嗤之以鼻，继而愤然骂道：“这简直是对人的侮辱！”

一位美国记者却这样写道：“当底特律以马力、风格和舒适女静为销售重点时，‘甲壳虫’却坚持亲切、嘈杂、束缚和小引擎甚至是气冷式而个是水冷式的，而且引擎装在后行李厢中。”

而美国的绅士阔佬们对其貌不扬的“甲壳虫”在美国的大地上出奇地销售成功，对战后的美国新生代一窝蜂地抢购这种丑陋的德国车，也感到百思不得其解。

当时有一位美国社会学专家在《纽约时报》发表了一篇文章，对这一现象作出了较为准确的评价。文章说：“第二次世界大战之后，许多陈旧的东西都随着时代的过去而作古，其间也带走了许多美好的东西。各种哲学思潮相继涌现，传统的信仰和价值观受到怀疑和挑战。一切权威都开始遭到冷遇和蔑视。尤其是战后的新生代，对一切都表现出满不在乎，嬉皮士到处流行，人们嘲弄一切原有的秩序，抛弃个人的尊严，以自我贬低为乐事……这一切都是反文化传统的表现，也是德国‘甲壳虫’大获成功的根本原因。”

的确是这样。

当时无数幅耸立在美国街头的“甲壳虫”汽车广告显得特别有意思。广告巨大的画面上就是一只甲壳虫，浑圆矮胖的造型，看上去十分滑稽，广告词非常简单：“美丑只是表面的”，或者是：“它不会把你载到救济院的。”

还有一幅广告更加有意思，它塑造出“甲壳虫”车的人性，使它具有感情和个性。画面是这样的：在一个月色昏暗的周末夜晚，一只甲壳虫孤独地坐在车库里。广告词是：“它做完所有的家事，但是最后是谁去参加周末的派对呢？”

从以上情况可以看出，“甲壳虫”丑陋的外形在别出心裁的广告的配合下，似乎成了一种故意追求的风格，与美国当时流行汽车款式形成巨大反差，正好迎合了战后美国大众，尤其是新生代的消费心理，加上低廉的价格和良好的售后服务，“甲壳虫”在美国大获全胜也就是在情理之中的了。

然而对于德国大众汽车公司而言，这以能说是“歪订正着”。这么说是因为大众汽车公司从一开始并不是存心这样做的，“甲壳虫”开始就是那么丑，而且限于生产条件，来不及从根本上改进，自己也很担心。主观意识上的滞后是这次成功的遗憾。但无论怎么说，“甲壳虫”在美国登陆毕竟成功了，它成为汽车销售史上的一个奇观。

诺尔多夫很幸运，战后人们的反文化心理帮了他的大忙。

“甲壳虫”继续涌向美洲大陆。到1962年为止，总共在美国售出了100万辆“甲壳虫”。

同时，“甲壳虫”也开始爬上丹麦、卢森堡、瑞典、比利时、瑞士，并且先后在美国、加拿大、巴西、南非等地设立了销售子公司。到1965年“甲壳虫”牌汽车的累计产量达到了1000万辆。

物极必反，泰极否来。

1960年3月和7月，联邦德国议院通过一项法律，原为国家垄断的大众汽车股份公司改为公私合营性质的股份公司，私人开始拥有60%股权。

实力获得进一步增强的大众汽车公司在诺尔多夫的统率下，扩大规模，继续生产赚了大钱的“甲壳虫”。

当时，许多有识之士对诺尔多夫提出批评，请他考虑更新车型，有的人甚至毫不客气地质询：

“当美国人对‘甲壳虫’不再感兴趣时，结果怎么样呢？”

这本来是一个很值得深入思考的问题。然而“甲壳虫”在美国市场的巨大成功，使诺尔多夫陷入了盲目的自信。

也许是诺尔多夫限于他自己的工程知识，不了解市场风云的变幻和发展新产品对于一个企业的重要性，居然从未想到过“甲壳虫”也有落伍的一天。他只知道不断地生产更多的“甲壳虫”，并且把它们“像传教士传教一般地散布到世界各地去”，不管它们是否受欢迎。

1970年左右，“甲壳虫”的热潮骤然消退，“甲壳虫”还其本相，真的成批成批地蛰伏在大众汽车公司的仓库里，没法出门了。

这是因为，进入70年代，年轻的美国人已经不再对反地位象征之类的事情感兴趣，哲学思潮逐渐回归传统，曾经被肆意践踏的许多传统价值观念重新又被树立起来。美国人又普遍转向喜欢品质良好、外形优雅的平价汽车。

从前的畸型消费心理已荡然无存，“甲壳虫”彻底丧失了在市面上的吸引力，而且不仅仅是美国如此。

产品的积压和转产的延宕，加上1974年至1975年的世界性经济危机，使德国大众汽车公司损失了10亿马克。虽然它在1976年就全数扳了回来，但诺尔多夫毕竟给人们留下了太多的遗憾。

总而言之，“甲壳虫”的成功是世界汽车竞争史上的一个特例，是一种畸形产品和一种畸形消费心理的偶然吻合，因此无法汇入世界汽车大对决的主流。真正的汽车大对决，虽然各方也利用多种偶然的因素，但是主要的还是一种知己知彼的充满自觉意识的正面斗争。

这种斗争是极其残酷的，因此只要有可能会回避，参战者都会尽量回避。

就国际竞争而言，首先表明参战者在国内获得了相当的地位，其次也表明参战者在国内没有太多的用武之地了，不走出国门就难以继续发展。走出国门也未必乐于和对手正面较量。因为走出国门的目的是还只是攻城略地，占领市场。只要有可以发展的空地，就没有谁愿意正面交锋。所以抢占海外无主市场，是一切走出国门的竞争者首先实行的战略。

事实上，无主市场是极为罕见的，谁也不会欢迎在自己的地皮上出现一个霸主，通行的作法是程度不同的联合。这种联合在地主一方要占相当大的主动性，它可以和这个联合，同时也可以和那一个联合。结果形成纵横交错的合作关系，并由此引起新的矛盾斗争。

所以说这种抢占海外市场的斗争，也是一种颇为引人入胜的情景。

这本身就是一种国际竞争，而就是在这种竞争的基础上，才可能引起更加壮观的国际势力大对抗。

下面就来看看日本、美国和欧洲的汽车公司在这方面的表演。

第十八章 攻城略地 抢占海外市场

在日本车厂羽毛未丰之前，美国各大车厂的子公司早已遍布全球。由于日本的后来加入，且气势汹汹，迫使美国加紧了海外扩张的步伐；而一向持保守立场的欧洲，眼看情况不妙，也纷纷打起精神，摆出以攻为守的姿态。纵览今日全球，日、美、欧三支参战主力，在国门之外均各有斩获，并且在不断地扩大、调整和排列出强大的战斗阵容。

尽管世界各国的汽车工业起步的时间有早有晚，但是，当它一旦进入成熟期，拥有了一定的竞争实力之后，就会自觉地或者被迫地走出各自的国门，在异国的土地上攻城略地，抢占海外市场。

客观上看，在出现这种情况的早期，或许并不带有丝毫的火药味，甚至可能洋溢着友好协作的亲密气氛，因为在初期常常表现为双方的需要。打个不恰当的比方，这种情形有点像成年男女之间的关系。主动出击的一方像是男人，被动需要的一方像是女人。

从主动和被动来说，走出国门的汽车业像是男人；但从卖方和买方来说，就很难把海外市场比成女人了。说不定卖方比买方更像一个女人。

汽车业走出国门是建立在被迫基础上的主动选择。它可以和海外市场分享利益，促使国家和国家之间的友好关系，但在国家和民族利益高于一切的当代，它到底还只是一种商业关系，实际上没有什么情意可言。

为了对世界汽车大对决的主要阵营及其在海外的势力有一个宏观上的了解，我们首先必须了解以下这些情况。

世界汽车的主力分布在三个地方：美国、欧洲和日本。现在从这三个地方选出 8 家世界一流汽车公司，他们是美国的通用汽车公司、福特汽车公司、克莱斯勒汽车公司，欧洲的德国大众汽车公司、戴姆勒—奔驰汽车公司、法国的国营雷诺汽车公司，以及日本的丰田汽车公司和日产汽车公司。接着就来看看它们各自在海外市场的扩张情况。

先从美国说起。

通用汽车公司。它不仅是世界上最大的汽车工业跨国公司，也是世界最大的工业公司。

1991 年销售额为 1237.8 亿美元。总资产为 1802.36 亿美元。雇用职工 69.1 万人。

20 年代初，“通用”始终屈居于福特汽车公司之下，1920 年，福特汽车公司的市场占有率为 45%， “通用”只占 17%。1928 年超过福特汽车公司之后，后来一直在美国汽车生产中居于首位，而且所占比重不断提高。当前，美国国内有 3 万多家中小公司为“通用”提供原料、零部件和各种工艺流程，实际上这些中小公司都是“通用”的分支机构。

在美国国内，“通用”是一家举足轻重的公司。它出一点险失都会引起轩然大波。因为它使用的钢占美国钢产量的 10% 以上，使用的橡胶占 25% 以上，使用的铝占 6% 左右，一旦它发生危机，美国许多经济部门都会受到影响。1966 年，正值美国经济繁荣的高峰，当“通用”的汽车生产因滞销而减产时，消息一经传出，股票市场上即出现了自从肯尼迪总统遇刺后的最大一次抛售风，道·琼斯工业指数下降了 15 个百分点。

70 年代初，“通用”的 37 万工人举行的 68 天罢工，使产品销售量下降 32%，给美国经济带来很大打击。在两次世界大战中，“通用”都因为

迅速由民用生产转为军用而大发其财。第一次世界大战期间，“通用”为美国政府生产了大批军车和军用飞机。第二次世界大战中，美国 1/4 左右的坦克、装甲车、飞机，1/2 的子弹和步枪，2/3 重型载重汽车都是“通用”生产的。朝鲜战争期间，“通用”生产了大量军用品，1952 年，它所承担的军事订货占美国汽车界首位。进入 70 年代，“通用”还集中研究 XM—1 型主战坦克。此外还生产军用车辆，如 M151A2 型通用卡车、M56 型水陆两用车，以及 M746—747 型 22.5—60 吨坦克运输车等。近年它继续接受美国政府的订货，为宇宙航行和民兵导弹系统生产设备。

通用汽车公司很早就把手伸向了国门之外。

1908 年公司成立以后，它的各个经营部门，就通过海外的经销商或采用直接卖给代理商的办法，在海外销售各种汽车。

1911 年，为了协调公司的海外经营活动，成立了通用汽车出口公司。这个公司负责除美国和加拿大以外的经营活动，为“通用”在美国的各个经营部门提供了一个海外分销图。到 20 年代初期，“通用”考虑到装运未装配的汽车到海外去就地装配，比整车出口出售更加合算，于是改变了以前成品车出口的方式，从 1923 年开始在国外设立装配工厂，把“通用”出口的零部件就地装配成汽车，并就地销售。20 年代中期，国外，尤其是欧洲，对“通用”汽车的要求发生了变化，对方要求提供型号较小、马力较小的汽车。与此同时，各国的民族主义经济思想日益活跃，当时缺乏美元的海外各国，对输入的美国汽车及其整套零部件，不仅要征收高额关税，有的还规定了严格的进口限额。有些国家，尽管国内市场狭小，效率不高，不足以维持完善的汽车工作，但从民族主义立场出发，也不顾一切地在国内制造汽车。

以英国为例，当时“通用”汽车的处境是十分可怜的。英国不仅对外国汽车进口筑起了很高的关税壁垒，而且汽车牌照税是以每匹马力计算的，这对美国“通用”的大型发动机汽车非常不利，而保险费、车库使用费一般又是按牌照税确定的，从而更使“通用”汽车处于不利的地位，何况当地生产的汽车的价格又比“通用”汽车便宜。为了改变这种不利处境，“通用”在 20 年代中期，曾经打算把当时英国一家汽车公司——奥斯汀公司吞并进来，但是没有成功。“通用”并没死心，转向另一个目标。

1925 年，经过长期谈判，“通用”终于以 257.33 万美元购买了英国的伏克斯豪尔公司，从而在英国开始了汽车制造。接着，“通用”又于 1929 年以 333.62 万美元取得了德国亚当·奥佩尔公司的所有权，从而开始在德国开始制造“通用”汽车。在澳大利亚，“通用”汽车一直受到欢迎，但也受到关税壁垒的阻碍。1926 年，通用汽车澳大利亚分公司成立，并开始在该国建设装配厂和部署经销机构。1932 年收买了当地的霍尔登公司，并把它和通用汽车澳大利亚分公司合并起来，建立通用—霍尔登汽车公司。这三个公司后来都取得了很大的进展，成为“通用”在海外的 3 个最重要的子公司。

在以后的年代里，“通用”执行在国外设厂制造汽车的政策，又先后在海外建立了一批制造汽车的子公司。1970 年，通用汽车公司在海外的 13 个国家中，拥有许多从事汽车制造的经营单位，而汽车装配经营单位则减至 8 个。

1971 年以前，“通用”海外经营单位的全部股权都是属于“通用”的。当时，在海外设立拥有全部股权的子公司或附属单位，是“通用”在海外设

厂所采取的唯一形式。到 70 年代初期，由于要对世界情况的巨大变化作出反应，“通用”才修改了长期以来所采用的拥有百分之百的股权的政策，以便使“通用”能参加拥有部分股权的合营单位的经营。

60 年代以来，在那些“通用”还没有进行汽车装配、制造经营活动的国家中，汽车制造、装配经营活动出现了飞速的增长。从 1960 年到 1969 年间，在那些“通用”只进行销售活动的国家中，世界各国汽车生产者的汽车销售量，从占全部“自由世界”海外销售量 34% 上升为 52%。许多国家由于受到外汇储备压力和民族主义经济思想的影响，纷纷对汽车及其零部件进口设置了关税壁垒和限额，有的作出了“当地容量”的规定，从而限制了汽车进口的潜在可能性。此外，为了提高这些所谓“当地容量”规定的生存能力，这些国家采用了只受权有限数目的制造商生产有限数量的车型的办法来限制该地区的汽车生产和销售。面对这些政策和措施，“通用”如果要想继续参加这些汽车业发展非常迅速的国家的汽车经营活动，就得在当地设立制造、装配单位。但在许多发展中国家，由于民族主义政策和其它考虑，往往不愿意让外资单独在该国设厂，而要求当地资本的平等参与。在这种情况下，“通用”就不得不改变过去长期百分之百拥有股权的经营方式，而开始接受合资经营的途径。

1969 年，“通用”对它的海外企业的全部政策进行了全面审查，并作了修改，使“通用”能够在不拥有全部股权的条件下在海外和当地资本合资经营企业。但是公司的政策重心仍然是：在海外经营中拥有百分之百股权的单位，仍然是“通用”追求的目标；当不可能全部拥有或从实际情况看来全部拥有不可取时，“通用”可通过谈判，从合伙人那里取得所能取得的最大股权参与比率。

这种政策修改以来，1969 年到 1976 年，“通用”在海外参加了 7 个合营单位。1971 年，“通用”取得日本五十铃汽车公司的 34.2% 的股权。此后，“通用”还和当地资本合资举办了拥有 50% 股权的阿利森日本通用汽车公司，拥有 50% 股权的高丽通用汽车公司，拥有 60% 股权的菲律宾通用汽车公司，拥有 45% 股权的伊朗通用汽车公司，拥有 60% 股权的沙特阿拉伯通用汽车公司，此外还取得了泰国的班钱总装公司的 60% 股权。

1977 年，“通用”在南斯拉夫建立了合股经营的铸造和金工工厂，还和保加利亚签订了合作协议，以便在该国出售“通用”的重型卡车。

1969 年到 1976 年间，还在海外建立了 6 个新的拥有全部股权的子公司，即在马来西亚、菲律宾、泰国、扎伊尔各一个，巴西两个。

1978 年，“通用”宣布：哈利逊散热器部和德尔可·雷米部将在法国经营零部件制造厂，费舍车身部将在北爱尔兰设厂，德尔可电子部将在新加坡设厂。

1989 年海外子公司的销售额占“通用”销售总额的 25%，其中，加拿大占 7%，欧洲占 13%，拉丁美洲占 3%，其它地区占 2%。

以前“通用”一直不允许在国外制造发动机等主要部件，甚至不允许出口技术。最近 10 余年来，国际竞争导致汽车工业的日益集中，产品发展成本和销售成本的日益增加，以及许多销售方面的问题，促使公司之间加强合作。因此，技术合作、市场合作和合资经营已经在日本和美国的汽车公司之间展开。

1983 年 12 月，美国联邦贸易委员会批准“通用”与日本丰田汽车公司

在美国联合生产小客车的协议。根据这个 12 年的计划，这两家公司将在美国加利福尼亚州弗里蒙特的通用汽车厂每年生产 20 万辆雪佛兰汽车。

在所有的海外经营活动中，“通用”一直坚持这种原则立场；即如果一个国家的政治、经济不稳定，或者对汽车工业限制太严，就坚决不接受该国汽车工业经营的任何邀请和建议。

多年来，通用汽车公司主要以两种方式在海外市场上进行活动。一种方式是出口在美国和加拿大生产的轿车和卡车，另一种方式是就地生产就地销售。在采用前一种方式时，一部分汽车以整车形式装船外运，这种汽车运到国外后只需略加调整，即可交付使用；另一部分则以大件拆装方式装船运往海外，这类汽车运到目的地后还须在“通用”设在海外的装配厂进行总装，然后才能销售。大件拆装的外销汽车，其中有些部件，如车内装饰品、玻璃以及轮胎之类，由当地供应，一般不从美国出口，这种经营活动，一般在工业较不发达的国家中采用。至于在当地设厂生产的形式，一般多在工业较发达的国家中采用。

近年来，“通用”的海外经营活动方式更加多样化了，主要有如下 9 种形式：

1. 直接销售成品或零部件。如由“通用”或它的子公司把轿车和卡车销售给国外的独立的零售商，把柴油机或其它部件销售给外国竞争者等。
2. 装配许可证交易。通过装配许可证交易，由一家外国公司在海外装配“通用”的轿车、卡车、发动机或其它部件。如一家完全由孟加拉国拥有的工业公司，在该国装配并销售英国通用汽车公司的贝德福特卡车等。
3. 技术援助。“通用”对轿车和卡车的长期援助计划很感兴趣。如外国与“通用”达成装配或制造轿车或卡车的协议，“通用”愿意提供这方面的长期专门技术援助。这些援助包括：选择厂址，制订工艺流程，研究工厂的平面布置，建造工厂设施，选购基本设备，培训监督人员及维修技术人员，选择中心和分支备件仓库的位置，建造仓库设施，选购备件存储箱及有关设备，培训备件仓库管理人员，建立为生产服务的管理情报系统，等等。
4. 制造技术许可证交易。如日本五十铃汽车公司得到全部制造西德奥佩尔公司“卡旦特”轿车的许可证。它大大修改了设计，以便安装自制的部件，采用自己的制造工艺等。
5. 提高外国独立装配厂的自制率。如下述各厂，在“通用”的帮助下，已提高了其自制率：阿根廷为 99%；巴西为 95%；菲律宾为 45%，等等。
6. 互相销售。如“通用”与东欧几个国家签订了一般合作和技术援助协定，规定：为了达到贸易平衡，由“通用”提供技术援助以提高配件出口能力，向“通用”出售商品达到返购数额，等等。
7. 返销。就是说援建一家外国工厂，同时承担购买一部分产品的义务。返销的目的，一般在于抵偿建厂所需的外汇。
8. 合建工厂。
9. 合资生产，这是“通用”比较乐意做的。

“通用”认为合资经营有下列好处：在一家外国公司中拥有资本可使“通用”获得长期利益，不存在部件销售或返销的问题；参加合资经营使“通用”的利益与合资企业的成败联系在一起；合资使“通用”可以直接参加企业的管理，可把“通用”经营管理经验用于该企业；“通用”在管理、销售、制造、技术等方面有专长，合营可以不断转移新技术和经营管理经验，帮助培养与地管理人才和专门人才；合作双方负有长期责任，有利于保障合营企业取得成功。

但是“通用”也认为合营有它的缺点。因为合营企业的决策和管理是由

合资双方一起合作进行的。这样，就可能导致在诸如市场、转移价格、管理人员的选用和提拔以及股利政策等方面的利害冲突，特别是当合营公司成为母公司的潜在或事实上的竞争者时，由于母公司在合营公司的董事会中有代表，往往容易产生各种严重问题。这些代表一定能取得有竞争价值的情报，使母公司对合营公司能更有效地进行竞争。此时，合资双方的代表，在面临有关价格、资本扩充、所提议的交易等方面决策问题时，往往会发生利害冲突。合资双方的代表，在公司的董事会中势必代表他们各自的利益投票，母公司在合营公司的代表，由于他们的工资来自母公司，他的事业前途决定于母公司，他始终是为母公司利益服务的。合资经营的另一个缺点是，拥有较大股权的一方，往往误用其权力，不公平地对待处于少数股权地位的合伙者。

“通用”认为，合营办法虽有上述缺点，但它却是当前海外投资时不能不予以考虑的事实。在许多国家中，特别在许多发展中国家中，要想取得百分之百的股权或设立受母公司严格控制的子公司，往往是办不到的。“通用”认为，要根据情况争取 51% 或 76% 的股权，只有在不得已时才考虑接受 49% 以下的股权安排。

通用汽车公司在海外的经营活动中，主观上遵循这样两条原则：即“通用”希望能成为该国的良好公司公民；并且是该国一个良好的客人。

为了便于对海外各经营单位进行管理，通用汽车公司于 1975 年在世界各地设立了 4 个地区总经理，即欧洲、拉丁美洲、中东和非洲、新西兰、澳大利亚和东亚地区总经理。

通用汽车公司的海外经营政策，是先由公司的海外政策组提出来的。这个小组成立于 1936 年，由董事长、总裁、副董事长、副总裁以及海外经营部的高层执行人等所组成。其任务就是重大海外政策问题，向公司的执行委员会提出建议。执行委员会从经营角度上对某些建议进行审批，有些建议还需得到公司财务委员会的批准。

1970 年初，“通用”建立了海外顾问委员会，它由有关部门 18 人组成。这个委员会每季度开会一次。会议轮流在纽约、底特律或一个主要海外地区举行。此外，还设有 11 人组成的海外执行委员会。

1975 年，“通用”又成立了一个欧洲顾问委员会。

以上是美国通用汽车公司迄今在海外经营活动情况。下面再来看看美国福特汽车公司所进行的海外经营活动。

福特汽车公司是美国第二大汽车制造企业，汽车产量仅次于“通用”，也是美国最大的工业垄断组织和世界重要跨国企业之一。

1991 年，该公司的销售额为 889.6 亿美元，在美国最大的工业公司中居第 3 位，在世界最大的工业公司中居第 4 位。资产额为 1736.63 亿美元，雇用职员达 38 万人。

福特汽车公司在美国国内拥有 44 个制造厂，18 个装配厂，32 个部件仓库，13 个工程和研究设施，以及两个巨大的试验场地。1982 年，它在美国生产客车 1270519 辆、卡车 803484 辆、拖拉机 24258 台。

“福特”的产品以客车和卡车为主，实行多种产品系列，从以廉价著称的 T 型车到中等价格的 V—8 型车，直到豪华的林肯一大陆型车。在第二次世界大战之后的一段时间里，它以生产适应北美市场需要的大型豪华车为重点。后来，由于石油涨价和燃料供应紧张，以及日本、联邦德国等小型车大量输入美国市场，才不得不将产品重点转向生产小型车。

福特汽车公司还生产钢铁、玻璃、工程机械、电器电子产品、通讯设备、飞机、宇航及军工产品等。“福特”的钢铁部是美国的十大钢铁厂之一。“福特”的玻璃厂的产量在美国的玻璃行业中居第3位。“福特”的宇航和通讯公司曾为美国国家航空与宇宙航行局设计并制造了休斯敦的宇航控制中心，为双子星号、阿波罗号宇宙飞船和航天实验站提供了设备，制造了从火星上送回第一张图片的IV天线。1980年12月6日，它发射了国际通讯卫星的V系列，这是它迄今建造的最大的国际通讯卫星。此外，它还生产尖端的气象卫星、橡树棍有翼导弹、一小时能读出36000个5位数邮政地址号码的电子机器，在稀薄的空气中生产1000万伏的激光光束，以及菲尔科的冷冻机、医疗研究设备和先进的纳硫蓄电池等。

在两次世界大战中，福特汽车公司都因队事军火生产获得了巨额利润。第一次世界大战期间，福特汽车公司承接了政府制造船只和坦克的订货合同，除供应了3000辆军用卡车外，还生产潜艇等。在第二次世界大战中，福特汽车公司的生产全部纳入战争轨道，它生产了5000辆军用车辆8600架4引擎B—24轰炸机，57000件飞机引擎和大量坦克、反坦克炮以及其它战争工具。战后，在侵朝和侵越战争期间，福特汽车公司也生产了大量军火。

1971年，它在美国50家军火大企业中，名列第19位。

1956年为承包尖端武器生产，它设立了一家子公司——航空系统公司，专门制造导弹。1961年它吞并了费城的菲尔科公司，并与航空系统公司联合组成菲尔科—福特公司，制造橡树棍导弹、火箭、军用通讯卫星、电子计算机等等。

从70年代中期起，福特汽车公司十分注意合理化产生，以取得合理的经济规模，发展能应付小车竞争的世界性小客车，并重新设计它的产品以适应新的排汽标准和燃料效能的需要，力求赶上联邦德国和日本的先进质量标准。1983年福特汽车公司的路易斯维尔装配厂生产的“漫游者”卡车已经达到最好的质量标准，可以和日本最好的丰田汽车媲美。

福特汽车公司非常重视发展国外业务。

它从1905年起就在加拿大设立装配厂装配汽车，1908年开始在加拿大制造汽车。后来，“福特”由于在国内受到通用汽车公司的压制，于是更加重视资本输出，到外部寻求平衡。“福特”是美国汽车垄断企业中最具向外扩张性的企业。本世纪50年代前，“福特”在英国、德国、法国、意大利、阿根廷、澳大利亚、日本、印度等10多个国家建立了汽车装配厂。第二次世界大战以后，“福特”大力向埃及和西欧的一些国家扩张。1967年，它买下了巴西第二大汽车与拖拉机制造商巴西威利斯·奥佛兰公司的大部分股权。此后，还曾买下法国制造拖拉机与运土设备的里希埃公司81%的股权。1981年买下了加拿大皮尔金顿玻璃工业公司51%的股权。

1991年，福特汽车公司在海外共生产各种汽车218万辆，其中西欧的比重最大：联邦德国占36.6%、英国占19.4%、西班牙占10.5%；其次为拉丁美洲：在巴西、墨西哥和阿根廷等国共占13.2%；其余分布在加拿大和南非等地。

总体来看，福特汽车公司在加拿大、西欧、亚洲、非洲、拉丁美洲30多个国家和地区，设有24个制造厂和装配厂、22个海外销售中心。

美国第3大汽车巨头是克莱斯勒汽车公司。1991年，“克莱斯勒”的销售额为293.70亿美元，总资产力430.76亿美元。与“通用”和“福特”

相比，“克莱斯勒”以其大起大落、几次死而夏生的传奇经历而更具特色。

在业务最好的时候，“克莱斯勒”曾经占有国内汽车市场的 25.8%，在 1936 年至 1949 年间，曾一度超过“福特”，成为美国第二大汽车公司。

1958 年和 1959 年，公司连续两年出现赤字。销售额从 1957 年的 35.6 亿美元，下降到 1961 年的 21 亿美元，下降了 40% 以上。1962 年，“克莱斯勒”的国内市场占有率降到了 8%，当时美国汽车城底特律风行这样一种说法：“现在美国最大的汽车公司已不是 3 家，而是只有两家半了。”这半家当然就是指“克莱斯勒”。后经改组，开始慢慢回升。

1974 年以后，“克莱斯勒”又开始走下坡路。从这年起陆续出卖了一些在国外的企业，最重要的是于 1978 年将在欧洲的一些企业出卖给珀若一雪铁龙公司，价值 3.11 亿美元。与此同时，还把在巴西的汽车公司的大部分股票卖给了德国的大众汽车公司；又把在阿根廷和土耳其的企业卖给了当地的合伙人。

1978 年，克莱斯勒汽车公司出现严重的亏损，于是在 1979 年进一步出卖在国外的企业。把在委内瑞拉和哥伦比亚的企业卖给“通用”，并和日本的三菱汽车公司谈判，以求增加“三菱”在澳大利亚克莱斯勒汽车公司的股份。

尽管如此，“克莱斯勒”还是刹不住下滑的势头。

1979 年头 9 个月中，竟损失了 7.21 亿美元，销售额比 1978 年降低了 12%，全年损失达 11 亿美元。

1980 年，“克莱斯勒”濒临破产，最后由于政府给予 15 亿美元的联邦贷款保证，才使它免于倒闭。

1982 年开始扭亏为盈，当年该公司的 1983 型汽车在美国国内的销售比 1980 型增加了 23%。

1991 年销售额猛增 15.7%，在资本主义世界最大的工业公司名单上从 1982 年的第 63 位跃居于第 32 位。

“克莱斯勒”以经营汽车业务为主，它在美国的汽车装配工厂有 8 家，汽车制造厂和汽车零部件厂 36 家，在美国国内的零售网点有 132 个。

第二次世界大战之后，“克莱斯勒”加快了向海外扩张的步伐。

1957 年，它买下委内瑞拉的恩萨姆布拉赫公司，后来成为克莱斯勒委内瑞拉公司。

1958 年，它买下法国第四大汽车公司西姆卡汽车公司 25% 的股票，1963 年用高价收买股票的办法，又从西姆卡汽车公司取得一部分股票，到 1966 年，在该公司中持有的股份约达 77%，最后终于把这家公司完全吃掉。

1964 年，“克莱斯勒”以双倍于市的价格购买了英国鲁士汽车公司有投票权的股票的 30%，同样以高价购买了该公司无投票权的股票的 50%。此时，“克莱斯勒”还不敢把鲁士汽车公司吃掉，只是大量占有股权，并不接管经营权。到 1967 年，终于正式吞并了鲁士汽车公司。同年，它买下西班牙巴莱洛斯柴油机公司的大部分股票。

1968 年，“克莱斯勒”和日本日产汽车公司达成协议，在西半球销售克莱斯勒日产柴油机。与此同时，“克莱斯勒”也努力向产品多样化发展，1963 年，它买下加拿大一家生产冷气与取暖设备的企业，1965 年，又买下制造游艇以及制造艇外推进器的企业。在这期间，“克莱斯勒”陆续在法国、英国、西班牙、联邦德国等国家取得一定程度的发展。到 1965 年，“克莱

斯勒”已在海外 19 个国家中拥有生产据点，其生产汽车 79 万辆，占该公司总产量的 40%。因此，60 年代是克莱斯勒公司大力推行向国外输出资本、垄断市场的经营方针的年代。

70 年代后期，它在加拿大、澳大利亚、墨西哥、秘鲁以及其它国家和地区的汽车销售额已占销售总额的 20% 左右。后来由于公司业务不振，先后卖掉了一些在国外的企业，但至今它在加拿大、瑞士、英国、巴拿马、南非、澳大利亚等国仍旧拥有许多分支机构。

美国就说以上 3 家，接着来看看欧洲的 3 家。

先说德国的戴姆勒—奔驰汽车公司。

戴姆勒—奔驰汽车公司是德国汽车制造业最大的垄断组织，也是世界商用汽车的最大跨国制造企业之一。它素以生产优质高价的梅塞德斯—奔驰汽车著称于世。它所生产的小轿车和商用汽车的性能指标、可靠性和使用寿命都达到了世界先进水平。

1991 年销售额达到 542.59 亿美元，资本总额 449.8 亿美元。按销售额排列，戴姆勒—奔驰汽车公司在世界 10 大汽车公司中居第 4 位，次于美国的“通用”、“福特”和日本的“丰田”。

戴姆勒—奔驰公司主要产品有小轿车和商用汽车两个大类。小轿车方面侧重制造各种中高档轿车，但其品种型号宽广，从耗油少、结构紧凑的梅塞德斯—奔驰 200 型到具有国际水平的 600 型，包括汽油车、柴油车在内的 10 多个基本车型。奔驰 600 型是闻名世界的高级华贵小轿车，每辆售价高达 17 万马克，多为各国政府首脑乘用。自爆发世界性石油危机以来，戴姆勒—奔驰公司着手研制省油的奔驰柴油机小轿车并获得成功，特别是 70 年代末生产五缸的增压柴油机小轿车，油耗低、排气干净，受到汽车界和用户的普遍重视。目前它正在研制用氢作燃料的新能源汽车。研制长达 10 多年的 190 型小轿车，已于 1983 年试制成功。190 型小轿车体积小、重量轻、价格便宜（低于 1 万美元）。戴姆勒—奔驰公司所生产的汽车，如按不同的轴数、轴距，不同的驾驶室及其内饰，不同的喷漆颜色加以区分，品种规格多达千余种。

戴姆勒—奔驰公司是德国著名的跨国公司之一，早在 1952 年至 1953 年间，就在阿根廷和巴西建立了商用汽车制造公司，在印度掌握了塔塔财团制造部门的部分股份。

50 年代末，该公司开始在国外开设销售子公司。60 年代末和 70 年代先后在南非（1966 年）、土耳其（1967 年）、西班牙（1968 年）、伊朗（1969 年）、南斯拉夫（1970 年）、印尼（1971 年与大众汽车公司合办）、沙特阿拉伯（1975 年）、尼日利亚（1977 年），与当地合伙者共同建立汽车制造和总装工厂。戴姆勒—奔驰公司在美国和欧洲各国的势力发展更为迅速，在欧美汽车销售市场上显得十分活跃。目前，戴姆勒—奔驰汽车公司在国外的重要子公司有：巴西梅塞德斯—奔驰公司、阿根廷梅塞德斯—奔驰公司、北美梅塞德斯—奔驰公司、英国梅塞德斯—奔驰公司、法国梅塞德斯—奔驰公司等等。

戴姆勒—奔驰公司在国外设立的制造厂和总装厂共 48 家，其中制造企业 14 家、装配企业 28 家、领有许可证营业者 6 家。在国外销售网点达 4546 处，其中，本国外的欧洲 2528 处，美洲 1132 处，亚洲 347 处，非洲 341 处，澳大利亚 198 处。

70年代初期，戴姆勒—奔驰公司销售额的近一半是在海外市场实现的。1983年，在全公司400亿马克的销售额中，国外销售额达258.3亿马克，占64%。

然后来看德国大众汽车股份公司。

大众汽车股份公司是德国第二大汽车制造公司，1991年公司销售额达437.10亿美元，资产额418.92亿美元。

从1974年到1983年10年时间，4年亏损、6年盈余。在过去长达15年中，大众汽车公司仅仅生产一种“甲壳虫”型号的轻便客车。随着世界汽车行业竞争的加剧，这种型号的汽车的生产已日渐减少。目前主要生产“马球”型、“高尔夫”型、“海风”型和“帕塞特”型轻型汽车。奥迪内卡苏尔姆汽车联盟股份公司生产较大型客车，如“奥迪80”型、“奥迪100”型、“奥迪200”型等。波尔舍汽车厂生产“波尔舍924型”。国外子公司多数生产“桑塔纳”型。

大众汽车股份公司从50年代初期开始对海外扩张。

1951年该公司在巴西建立了装配车间，这为建立巴西大众汽车股份公司迈出了第一步。目前，设在巴西圣保罗的工厂是大众汽车公司在国外的最大的工厂。1978年，大众汽车公司在巴西的子公司的汽车产量达到了51.9万辆，其型号有“甲壳虫”型、“帕塞特”型和“巴西”型等。目前，大众汽车公司控制着巴西客车市场的一半以上。

除此之外，大众汽车公司在美国、加拿大、墨西哥、法国、荷兰，比利时、瑞典、瑞士、南斯拉夫、南非、尼日利亚、日本、印度尼西亚、澳大利亚、新西兰等地也设有子公司或装配工厂。

60年代以来，在大众汽车公司的销售额中国外销售额一般占2/3左右，有些年份甚至达到3/4。

1983年，国外销售额占公司销售总额的63.9%，这一年，公司出售汽车212.7万辆，其中在国外出售137.7万辆，占64.7%。

1984年10月10日，大众汽车公司和中华人民共和国签订协议，共同投资兴办上海大众汽车有限公司，合营期为25年，投资比例各占一半。合营公司主要生产上海“桑塔纳”型轿车。

欧洲方面最后来看看法国国营雷诺汽车公司。

国营雷诺汽车公司一般通称为雷诺公司，是法国国家垄断资本组织。按照汽车产量计算，1991年它是世界第6大、欧洲第1大汽车制造公司。

雷诺公司是一个工业资本集团，在它的工业活动中，以生产汽车为主。主要制造各种轿车、卡车、游览车、客车等。

1960年，生产汽车54.30万辆，1970年为116万辆，1980年200万辆。

雷诺公司生产的车辆品种很多，型号复杂，轿车主要有“雷诺”型。

1956年以后的轿车型号主要有“雷诺4型”、“雷诺16型”、“雷诺12型”、“雷诺30型”、“雷诺5型”和“雷诺m型”。

从60年代初，雷诺公司把国际化作为本公司发展战略的重点，加强对外扩张。近年来，向美国公司的参股渗透，控制美国和西班牙的道奇欧洲卡车公司，同瑞典的沃尔沃公司签订协议，都是该公司加强汽车生产国际化的重要步骤。

1975年，雷诺公司在国外的公司89家，主要集中在欧洲、非洲、北美洲和大洋洲等地。重要的公司有：雷诺比利时工业公司、雷诺意大利公司、

雷诺葡萄牙公司、雷诺委瑞内拉公司、雷诺持股公司、雷诺墨西哥公司等。1980年，雷诺公司在国外有21家装配工厂，其中欧洲5家、非洲6家、美洲6家、亚洲4家。

1980年在海外拥有由32家子公司建立的1万个销售和服务网点，从事产品的推销和售后服务。

雷诺公司是法国最大的出口商之一，它的产品销往法国以外的150个国家和地区。近年来它所生产的汽车一半左右是销往国外的。

最后，来看看世界汽车王国的后起之秀——日本。在日本，能够称得上世界级大汽车公司的有三菱汽车公司、日产汽车公司和丰田汽车公司，另外还有几家。在这里只说“日产”和“丰田”。

日产汽车公司是日本汽车制造业第二大垄断企业，总部设在东京。

1991年，该公司销售额为402.17亿美元，资产总额为364.02亿美元。

1935年，“日产”设立横滨工厂，生产日本式的小型汽车，此后，这种小型汽车成为“日产”的主要车种。

1937年，“日产”从美国引进技术，开始生产日产牌普通小汽车。1944年，日产汽车公司曾改名为日本重工业公司，1949年恢复现名。

1952年，“日产”和英国里兰汽车公司签订技术合作合同，引进奥斯汀牌汽车的生产技术。

1962年，“日产”建立了专门生产“蓝鸟牌”小轿车的横滨厂。

1963年，建立了专门生产“摩天牌”、“桂冠牌”的村山厂。

1966年，建立了生产“日光牌”小轿车和卡车的专门工厂座间厂。

1966年，合并了王子汽车公司。

1969年，又新建了生产“赛克勒克牌”、“光荣牌”和“樱牌”小轿车的专门工厂栃木厂，这一年，“日产”生产的汽车超过了100万辆。

1977年6月，“日产”提出了“追赶丰田”的口号。

1978年又新建了专门生产发动机的九州厂。

进入80年代，日本与欧美的汽车贸易摩擦日趋激烈，加上日本国内的汽车需求量又日趋饱和，“日产”提出了“三角计划”，即1/3产品在国内销售，1/3产品供出口，1/3产品移到国外生产。为了提高产品质量，“日产”在加强研制省油、省资源、污染少的汽车的同时，又在开发电子汽车、涡轮充电汽车。1982年研制成功了一种拥有雷达自动巡航装置、同其它汽车进行声音对话系统、甲醇涡轮发动机和其它最尖端装置的小汽车。与此同时，企图通过发挥“技术日产”的优势来实现“赶上丰田”的口号。但是由于日产汽车公司劳资关系紧张，生产效率赶不上“丰田”，所以“日产”在国内的销售比例不断下降。1975年，“日产”在国内销售汽车所占比例为31.6%，1978年下降到30%，1983年又下降到26.6%，因此看来，“日产”要赶上“丰田”并不是轻而易举的事情。

60年代初期，日产汽车公司开始实施海外扩张。

1960年9月，首先在美国设立了专门进口和销售小轿车、卡车及其零部件的美国日产销售公司；1965年1月，设立了加拿大日产汽车公司，以销售小轿车和卡车；1965年7月，又跟住友商事等公司合作，设立了生产和装配卡车的子公司。其后，于1966年5月和12月，又分别在墨西哥、澳大利亚、秘鲁等国家设立了生产和销售汽车、卡车的子公司。

在70年代，随着“日产”经济实力日益雄厚，它在海外设立的子公司

也大多由合资变为独资。纵观 70 年代“日产”设立的 7 家海外子公司中，除 1972 年 10 月设立的马来西亚日产汽车销售公司和 1975 年 12 月设立的新西兰日产汽车公司是合资经营外，其余 5 家都是独资经营。

70 年代的石油危机以后，欧美各国为了保护本国的汽车工业，采取了贸易保护主义，并限制日本汽车的进口。为了打破贸易保护主义和摆脱跟丰田汽车公司竞争中所处的不利地位，“日产”加快了向海外投资的步伐。1980 年 1 月，“日产”和西班牙的伊比利亚汽车公司合作，设立了西班牙日产汽车公司；4 月，在美国田纳西州设立了子公司，专门生产小型卡车；12 月，跟意大利的阿尔法·罗密欧汽车公司合作，设立了生产小汽车的工厂。

1982 年 1 月，又设立了美国日产汽车公司；同年 3 月，设立了专门销售汽车及其零部件的荷兰日产汽车销售公司；6 月，跟丸红合作，设立了装配汽车的子公司。虽然“日产”的汽车产量和销售都落后于丰田汽车公司，但海外活动却远比丰田活跃。到 1983 年 3 月底，“日产”在海外的投资已达 1890 亿日元，相当于“丰田”在海外投资的 5 倍，居日本各大工业公司之首。

近两年，“日产”正利用丰田汽车公司和丰田汽车销售公司合并后产生了一些矛盾的机会，加紧向海外扩张，企图迅速赶上丰田，同时，也希望藉此缓和内部的劳资纠纷。1984 年 2 月 1 日，“日产”与英国贸易、工业部在伦敦签署了在英国合资建厂，生产小汽车的协议。“日产”在英国建厂从短期看是不合算的，因为投资大，收益小。但正如日本报纸分析，“日产”此举的目的“不在于眼前，而着眼于将来”。该公司副总裁久米认为，“日产”如果国内销售、成品出口和国外生产的汽车产量各占 1/3，那就有可能使年产量达到 400 万辆。

“日产”下一步将“依靠欧美两翼来扩大海外生产的汽车量”。其他汽车公司也认为，日产汽车公司此举是“面对 21 世纪的一着棋”。日本新闻界认为，“日产”率先在英国建厂，标志着日本汽车出口的战略转变，今后日本汽车工业界在美国和欧洲合办企业的竞争将进一步加剧。

最后来看看世界汽车市场的“超级杀手”——日本丰田汽车公司。

丰田汽车公司是日本最大的汽车工业公司，总部设在丰田市。1991 年，公司的销售额为 654.54 亿美元，资本总额为 553.40 亿美元。在当前世界汽车行业中，丰田汽车除了产量少于通用汽车公司而屈居第 2 外，其它各项经济指标均占第一。

小轿车是丰田汽车公司的主要产品。丰田汽车公司就是依靠小型轿车成功地打进欧美市场的。

丰田汽车公司很早就涉足海外。早在 1936 年，丰田自动织布机公司汽车部就曾向中国东北出口卡车。第二次世界大战期间，为了配合日本的侵华战争，1939 年，丰田汽车公司在中国的华北创办了华北汽车公司，1941 年又设立了华中丰田汽车公司。到战争结束，共约出口了 5000 辆卡车。在美国侵朝战争期间，丰田汽车出口有一些增加。俱当时都是作为军需品出口的，技术水平较低，总的数量也不大，1952 年，日本政府提出了一系列促进出口的政策，以此为转机，丰田汽车公司积极开展了出口活动。

事实上，作为一种商业活动，日本的汽车出口是从 1957 年才正式开始的，到 1960 年略具规模，出口比重仅占生产量的 8.1%。此后出口比重逐渐加大。1976 年，出口比重上升到生产总量的 47.3%，金额达到 110 亿美

元。这一年，丰田汽车公司的出口额为 10040 亿日元，居日本全国出口之首。

从 1955 年起，“丰田”在进行出口时确定了三项原则：1. 根据商品的性质，必须把建立售后服务的体制放在首位；2. 不让中间商插手，直接开辟市场；3. 在汽车种类方面或市场地区方面都要避免同美国之间发生竞争。

这种原则是建立在“丰田”当时的技术水平还不足以同美国竞争的基础上的，所以，“丰田”当时只能以发展中国家为对象，首先把重点放在东南亚、中南美和中近东各国。

战后初期，人们对日本商品还没有完全认可，“丰田”早期的海外扩张困难重重。贸易对象国近代工业发展较晚，随着战后民族主义的兴起，一些国家为了发展工业，创造就业机会，都希望引进汽车工业。针对这种情况，“丰田”便以长途汽车和 FA 型卡车为主要产品，以巴西、墨西哥、冲绳等为对象，出口汽车零部件到当地组装。

这是一种将收税较低的零部件出口到对方国家，在那里就地装配和销售的方式。

在这个时期，日本的制造厂商面临着即将实行的国际贸易自由化，忙于扩充设备、研制新车，没有更多的余力对海外进行大宗投资活动，所以在东南亚采取了由当地资本筹建装配工厂，或者协助当地专搞装配的厂家的办法，与对方进行技术合作。

“丰田”从 1960 年开始零部件的出口，到 1977 年，已经在 12 个国家进行装配。

1977 年的零部件出口为 19.1766 万辆。截至 1976 年 5 月，零部件出口累计超过了 100 万辆。

另外，还在 11 个国家里有 17 个参加投资的公司。其中，在美国、加拿大、西德的公司经营成品车的出口；在澳大利亚的公司从事汽车的生产、装配和零部件的制造；其它在发展中国家里的公司主要从事零部件进口。

1958 年，“丰田”在泰国开办了出资 72% 的丰田泰国公司，从事成品车进口和汽车装配。1976 年，在印度尼西亚建立了出资 49% 的丰田阿斯特拉公司，另外还建立了一个出资 60% 的部件制造公司。

1976 年，和菲律宾合作进行轿车和多用途汽车的装配，在印度尼西亚的丰田阿斯特拉公司也进行这种车的装配。在马来西亚，通过当地资本举办的公司进行轿车的装配。在新西兰，通过出资 20% 的公司进行成品车的进口和汽车装配。

中近东各国，除伊朗和伊拉克外，都是进口关税低、收入水平高的市场，其中，沙特阿拉伯是“丰田”出口成品车的最大市场。

在加拿大，“丰田”和三井物产公司共同出资，于 1972 年开办了经营成品车进口业务的公司。拉丁美洲是发展中国家当中最为成熟的市场。整个拉丁美洲有 70 多个属于不同国家的装配厂在那里互相竞争着。丰田汽车公司通过委内瑞拉及待立尼达和多巴哥当地资本开办的公司进行轿车和卡车的装配。在秘鲁开办了当地资本占 18% 的公司，进行光冠轿车的装配。中南美 6 国是成品汽车的出口市场，对日本车的需求量很大，日本车的市场占有率达 60%。在哥斯达黎加，1973 年开办了出资占 20% 的装配厂，从事轿车和长途汽车的装配。

在巴西，“丰田”于 1958 年开办了全资的汽车制造厂。1968 年到 1976 年，在澳大利亚设立了两个公司，从事成品车的进口和装配，另外还在一个

发动机制造公司参加投资，股权占 90%。

70 年代，丰田汽车公司总共在海外设立了 21 家子公司。

进入 30 年代以后，随着日本国内市场的日益饱和，“丰田”又进一步加强了对海外的扩张。

1980 年 12 月，设立联邦德国丰田汽车公司。1982 年 4 月，设立了菲律宾丰田汽车公司，同年 7 月，设立了专门销售小轿车的澳大利亚丰田金融公社，11 月，设立了马亚西亚丰田汽车公司。1983 年 2 月 15 日，丰田汽车公司又跟美国通用汽车公司签订了合同，决定各出资 50%，从 1985 年开始在美国生产小轿车。

90 年代，丰田汽车公司的目标就是全面赶超美国通用汽车公司。

从以上列举的美国、欧洲，日本 8 家汽车公司的情况来看，的确一个个全是当今世界汽车业的超级巨头。客观上比较，美国和欧洲的汽车，无论是发展的历史，还是拥有的实力。都占有相当突出的优势，如果不是已经成为事实，恐怕谁也难以相信，小小一个日本，居然力敌群雄，打败列强，登上了世界汽车王国帝王的宝座。

历史无法更改，但它永远让关注汽车的人们心情激动。人们总是情不自禁地要回过头去，以又惊又喜的心情，重温当年英勇的丰田车大举进攻美国，最终打败“通用”的辉煌经历。

第十九章 日美大战 丰田勇不可挡

1957，“丰田”小轿车正式对美出口，但整个年度只卖掉288辆，原因是“无法进入美国的高速公路”。接着又连续推出“皇冠”、“光冠”，但战绩依然不佳。此后，丰田公司“十年磨一剑”，直到1966年世界级名车“花冠”问世，才攻下美国这个通向世界的桥头堡。

70年代两次石油危机，使经过充分改进的“丰田”小型轿车，以节省能源等巨大优势，按照“两步到位”的战略战术，向美国发起了全面进攻。

1955年，德国大众汽车公司一口气在美国销出了3万辆丑陋的“甲壳虫”，成为汽车销售史上的一大奇观。当时正在美国访问的丰田汽车销售公司经理神谷正太郎目睹了这一奇迹。透过反文化诉求的效应，神谷警觉到美国的汽车市场正在发生某种极其重要的变化。

神谷注意到，在美国富裕阶层中正在出现一种购买小型车作为辅助车来用的苗头；美国的新闻媒介不断批评美国汽车一贯追求的大马力、大型化倾向。……

回到日本，神谷对他的伙伴们说：“在纽约和洛杉矶，我看到欧洲的小型汽车在各地跑来跑去的情景，十分引人注目。所以我想，美国是不是也正在出现小型汽车的市场？如果真是这样，美国是个自由市场，那么我们也有打进去的机会。”

“丰田”人对此表现出极大的兴趣。但是他们很清楚，美国汽车业历史悠久，直至本世纪30年代，都可称做世界霸主，美国汽车以大型著称，而且车越大利润越高，贪利的美国老板一味求大，从来没有碰过钉子。而日本天生条件就不能跟美国比，日本缺乏资源，国土狭窄决定了市场狭窄，工业产品特别是汽车，只能从精致而小巧的方向发展。从市场变化来看，日本汽车业的这种无奈之举，似乎正和美国大众新的消费心理渐渐吻合。

神谷说：“我们现在不进入美国市场，怕将来就没机会了！”

因此，保守的丰田汽车公司便开始探头进入美国市场。

1957年10月，丰田在美国开办了全资子公司—美国丰田公司，经营成品车出口，第一批产品是丰田的第一种试验型客车“丰边”（Toyopet）。但进展很不顺利。主要是因为产品存在着严重的缺陷，比如，引擎的轰鸣像载重卡车，车内装饰既粗糙又不舒适，车灯太暗不符合“加利福尼亚标准”，等等。尽管1957年开始整车装运时，这些问题中的一部分已得到纠正，但是与大众汽车公司正在美国出售的“甲壳虫”1600美元的价格相比，丰田公司每辆车2300美元的定价便显得没有竞争力。第一个年度只勉强销出了288辆。

接着，1959年又推出一种改进型“皇冠”汽车。丰田公司经过大量宣传之后，开始向美国销售，但是结果依然很不理想。燃料费虽然是比较节省的，但是最高时速不够，加上发动机过热、修理费太贵，因此，美国的零售店都不愿经销这种车。

丰田英二后来说：“皇冠的表现简直糟透了。一开始车子马力就不足，根本无法在高速公路上奔驰。回顾当时，我们的汽车的确表现极差，但是机会并没有从此结束。事实上，有了那次痛苦的经验之后，我们此后更加努力，目标更加明确，那就是要建造出专属于美国市场的汽车。”

另一位丰田的干将更加深刻地描述了当时失败的情景：“当梦想破灭时，

我们写信回日本建议放弃整个计划。但是我受命继续进行，即使只有公司的名称在美国登记也好。整体策略是尽量推销皇冠汽车，哪怕只卖出 50 或 100 辆，只要建立桥头堡就好。”

1960 年，丰田汽车公司又把改变型号的光冠轿车（1500CC）运往美国。可是，不论这种车还是日产汽车公司的蓝鸟轿车，一旦超过时速 104 公里行驶，发动机就会高度发热，特别是制动器很不好用。除了德国的“甲壳虫”等车以外，包括英国的汽车在内，全都丧失了在美国高速行驶的资格。在这同一年中，底特律的 3 家汽车公司都推出了新型小汽车与德国的“甲壳虫”竞争，“通用”推出“雪佛兰—柯尔旦亚”，“福特”推出“小鹰”，“克莱斯勒”推出“勇士”。尽管丰田汽车公司在当时并不是底特律竞争的目标，但是所有进入美国市场的外国小型车都遭到了沉重的打击。

“丰田”的损失更为严重，由于停止了皇冠轿车的对美出口，致使设在美国的美国丰田公司蒙受巨大的财政损失，迫使公司进行紧缩，65 名受雇的美国职员裁减了一半。

丰田汽车公司在向美国市场进攻的第一个回合中遭到了失败。从正式向美国出口到 1966 年的 8 年中，“丰田”的对美扩张几乎没有什么收获可言。

在此期间，丰田汽车公司还于 1964 年推出过 RT40 型光冠轿车，但效果仍然不佳。

进军美国的第一轮受挫，迫使丰田公司重新回到设计上来，重新研究怎样才能成功地打进美国市场。为此制订了一系列战略措施。

首先，丰田汽车公司在把握美国市场机会方面做得非常出色，在市场剖析和多种文化的分析这两个概念的指导下，对信息收集工作投入了更多的人力和物力。

大规模的市场调研工作在两条战线上同时展开：1. 丰田公司对美国代理商及顾客需要什么，以及他们无法得到的是什么等问题进行彻底的研究；2. 研究外国汽车制造商在美国从事的出口业务，以便找到缺口，从而制定出较优的销售和服务战略。

丰田公司通过运用来自多渠道的信息完成了调研工作。“丰田”曾委托一家美国调研公司访问“大众”汽车的拥有者，以期了解顾客对“大众”车的不满之处。这家公司调查了美国风格的特性、道路条件和顾客对物质生活用品的兴趣所在等几个方面。为此，丰田公司发现了美国市场由于需求趋势变化而出现的产销差距。

丰田公司发现，美国在大众对以汽车作为地位或荣誉象征的传统的迷恋程度已日趋下降，但是第二次世界大战之后曾出现的极端反文化的趋势又有所收敛，玩世不恭和故意自贬正逐渐失去市场，因此，德国大众汽车公司的“甲壳虫”将面临冷遇。这时，人们的态度变得更加实际，汽车更多地被看作为交通工具。美国人喜欢有伸脚空间、易于驾驶和行驶平稳的美国汽车，但希望在购车、节能、耐用性和易保养等方面能使拥有一辆汽车所花的代价大大降低。丰田公司还发现消费者对日益增长的交通阻塞状况的反应，以及对便于停放和比较灵活的小型汽车的需求。调查还表明，德国“甲壳虫”久盛不衰的原因之一，在于它所建立的提供优质服务的机构。由于向购车者提供了可以信赖的维修服务，消费者至少在这一方面放弃了顾虑。

综合考查的结果是使“丰田”对于自己将向美国推出什么样的汽车变得了然于胸。

经受了长达数年的阵痛之后，1966年10月，丰田汽车公司终于推出了自己的一流世界名车——花冠（Cocolla）。

花冠取名于拉丁语的植物用语，原意是“花之冠”。这是因为丰田首次以“皇冠”为名推出小轿车以后，一般评价不错，以后便以“光冠”（Cocona）、“花冠”等类似的字眼为产品命名，以期加强顾客对品牌的好印象。

“花冠”的问世，在日本国内引发了汽车普及化的热潮，以致开创了一个私家车的新时代。1960年，日本每208人有一辆轿车，到1966年，每35人就有一辆。1966年推出“花冠”时，只生产两个月，便到了年度结束之时，这两个月只生产了1.2万辆。

1967年产量达到16万辆，此后，1968年至1972年，平均以每年增产10万辆递增，其间经过数次的车型变化，到1976年6月，累计生产数达500万辆，1983年3月达到1000万辆。1980年是最盛期，“花冠”年产量达85.6万辆。

1967年；丰田汽车公司的“花冠”小轿车进入美国市场，立即引起巨大反响，销售量直线上升。60年代后半期，在美国的年销量均高达百万辆以上。进入70年代，“丰田”对美出口又有增长，如1971年294.3万辆，1976年346.8万辆；1977年493万辆。

面对“丰田”车的凌厉攻势，美国的汽车巨头们表现得惊慌失措。

日本汽车业当时是处于有攻有守的地位。虽然日本在1965年10月1日宣布实行轿车进口自由化，但通产省为了充分保护日本民族汽车业的发展，严格执行贸易保护主义措施，对进口汽车课以高额关税，同时外国汽车进入日本，还需经过特别的检查中心，还要把汽车左边的方向盘改装在右边，并收取昂贵的手续费，进口汽车几经折腾，实际价格增加了100%，如此令人咋舌的汽车定价，简直无人敢于问津，同时通产省又鼓励国产大众车的普及，要求汽车生产降低成本，努力做到人人能买得起。因此日本市场几乎完全是被自己的国产车所占领，60年代后期，外国车在日本的市场占有率在2%以下。

在日本车的狂轰滥炸之下，美国车商开始企图以其人之道还治其人之身，无奈日本市场壁垒森严，美国汽车厂商不得不避难趋易，转向邻近更加开放的欧、美市场。

避难趋易，可说与日本车商的做法恰恰相反，这是美国汽车厂商的一次极其严重的决策失误，它给美国汽车也带来了灾难性的后果。

1973年10月，第四次中东战争爆发了。阿拉伯石油输出国组织（OPEC）发出了把原油生产削减25%的通告，石油价格上涨将近3倍，每桶猛涨到8.4美元，同时还要视各国对待以色列的态度执行区别对待的政策：突然到来的石油危机给美国汽车工业重重敲了一棒。而以“丰田”为首的日本小轿车，价廉（虽然受石油影响也曾提价）、质优，特别是省油，迅即赢得美国大众的普遍青睐。日本厂商乘隙而入，仰仗自己的优势，及时扩大出口，天女散花般地推销自己的小型化轿车。

然而，美国汽车工业的三巨头这时却念念不忘过去的荣耀，尽管世界市场行情发生了重大改变，但三巨头还一味地陶醉于继续生产曾给他们出尽风头的大型轿车。不过这种价高舒适的“汽油狂饮者”属于豪门望族，整天疲于奔命、穿梭于拥挤不堪的都市里的平民巨姓只能朝它投去羡慕的一瞥。

当人们还没有从第一次石油危机的打击下完全恢复过来的时候，1979

年的第二次石油冲击接踵而至，石油价格又一次大幅度上涨。

对于似乎早有准备的丰田汽车公司来讲，这不啻于天赐良机。丰田汽车公司立即在美国展开了一场广告宣传战。当时，公司的所有经营人员，包括在美国的经销商都曾被召到东京开会，大家达成共识，认为这是千载难逢的机会，一定要乘胜追击，打它一个彻底的翻身仗。

“丰田”的新型小轿车一到美国，广告攻心战已经到处打响。铺天盖地的广告宣传，使丰田汽车以自己拥有的优势获得了巨大的美国市场。虽然当时美国经济很不景气，但是美国人还是很乐意购买日本车。日本汽车的销售量直线上升。

1979年，日本汽车在美国市场的占有率为17%，1980年上升到24%。

事实上，以丰田为首的日本小轿车在美国市场的销售利润并不高，照美国的成本该算简直无利可图，这使美国车商深为困惑。其实这正是日本车商的高明之处，因为日本厂商的首要目标就是要提高在美国汽车市场的占有率，其次才是赚到大把的钞票，更因为日本厂商看到了这两者关系的易位。

美国厂商起初对以“丰田”为首的日本车的大举进攻并不以为然，而等到他们发现丧失市场占有率是一件多么可怕的事情时，一切已为时过晚。在日本汽车的冲击之下，美国厂商又一次被逼得走投无路。一些小厂损失惨重，不得不关闭歇业。“美国汽车公司”依靠雷诺公司的追加资本才勉强维持生存。克莱斯勒公司处于破产的边缘，再也没有往日的盛况。虽然它在1981年曾重整旗鼓，但前景也依然黯淡。纽约华尔街这家专门替证券评定等级的公司，已经把克莱斯勒公司的债券评为“CCC”，这是倒数第二位的等级，意思是说：“公司付息与还本能力均不可靠。”该公司高级主管为了挽救公司，一直设法与外国大汽车公司合并，1981年5月，克莱斯勒公司宣布，“标致公司”同意与克莱斯勒公司合作开发新车型。这个联盟“无异于一个瞎子给另一个瞎子带路”，因为“标致公司”在法国的市场占有率已由原来的44%降至1980年的33%，这年它还亏损3.6亿美元。唯有“通用”和“福特”两公司因为在国外销售状况较好，才免遭克莱斯勒的命运。

经过七八年的刻苦磨砺，“丰田”终于以“皇冠”、“光冠”、“花冠”等国际一流水平的小轿车，打败了底特律的对手，使70年代的美国成为丰田车的时代，并且以年产300万辆以上轿车的产量，登上了世界第二大轿车制造商的金座。从此以后，丰田汽车公司的各项经济指标，除了数量逊于“通用”，其余均雄居世界各大汽车公司之首。

1980年，哥伦比亚广播公司制作了一个题为“丰田入侵”

的特别节目，报导在严重萧条的情况下，底特律的停滞和日本兴盛的鲜明对比。这个节目描写美国工厂悲惨黑暗的景象，以及有如汽车天堂的对照景象：丰田公司生气勃勃的工厂里，骄傲而有活力的工人们正快乐地工作着。同年，哥伦比亚广播公司又推出一两个类似的、夸张日美两国景象对比的节目。其中有一条是日本方面不可等闲视之的：当年夏天，有25万美国汽车工人被解雇，而底特律仍然在摸索能和进口的日本车对抗的新车型。美国汽车工人工会介入抵制日本汽车公司，指出日本不公平的贸易优势是底特律面临困境的根源，工会呼吁国际贸易委员会严格限制日本的汽车公司。

确实，在以丰田汽车公司为首的日本厂商穷追不舍的攻击下，美国许多厂家败下阵来。失业人数远不止25万人，而是30万以上，占汽车工业从业人数的40%。

这一年正是美国大选年。密执安州一位议员候选人发表竞选演说时大声疾呼：“我最关心的事有三件，这就是：职业，职业，职业！”美国汽车工业中心一底特律的失业更加严重。底特律的黑人市长科尔曼·扬说：“最新统计数字表明，底特律全部居民中，几乎有 20% 失业，而这个城市的黑人居民的失业率则达到了 65%，我们底特律城正经历着历史上最糟糕的一次大萧条。”当时的美国总统卡特也作出了干预的姿态，同时，美国国会发出警告：如果日本不理不睬，一旦采取行动后果不堪设想。

1980 年对美欧的汽车厂商是个大为不快的一年，日本的汽车业却登上了它的巅峰，日本汽车年产量达 1100 万辆，居世界第一，摘掉了美国的“汽车王国”的桂冠，为此美国政界大为恼怒。

日本通产省对此作出反应，认为美国汽车业的停滞并不是由于日本车进口所造成，而是由于美国车厂对于美国汽车市场偏好小型车的快速变化，没有能够及时作出反应所致。当然，这种解释越发叫美国人听了不舒服，尽管比较合乎实际。

国际贸易委员会同意日本通产省的看法，并且撤销对日本的指控。但是争执并没有因此停息。

日本车进口太多是造成美国汽车业困境的根源——这种想法，至少已经扎根在美国通用汽车公司高层人物的心里，他们只希望把日本车排除在国门之外，而很少去研究积极的对策。

在 60 和 70 年代，“通用”被自己的市场占有率冲昏了头脑，他们有一个基本的心理，那就是增加的成本要转嫁给消费者，而很少想办法从内部控制成本。“通用”的主管正是这种心态。“通用”的整体策略似乎可以归结为一句话，睁大眼睛等日本人撤退，将自己的失败归于竞争。即使到 1991 年日本已经占有全美 30% 的汽车市场时，鲍伯·斯坦普尔还是告诉记者相同的老话：一旦日本的威胁解除之后，“通用”还会再次壮大起来。

发生在 60 和 70 年代的这场日美汽车大对撞，主动权主要掌握在日本方面，美国虽有雄厚的实力，但也处于被动挨打的地位，那种情形，令人想起一个儿童和一个巨人之间的搏斗。然而日本并不是儿童。

在这一场并未结束的战争中，作为胜利者的一方，它的战略战术的确值得再次回顾。

“丰田”车这次对美作战中，采取的是两步到位的总战略，第一步是进入美国市场；第二步才是扩大在美国市场的占有率。而在总战略的下面，又制订了具体的战略。比如：产品战略、价格战略、销售战略、促销战略。

产品战略。“丰田”的产品战略是生产更加小型化的、经不断改进的“美国化”轿车，因为这种高度的美国化能够提高产品的可接受性。“丰田”新的“皇冠”小型轿车拥有多种型号，规格也非常齐全。这种小轿车具有德国大众汽车公司“甲壳虫”同样的性能，而其马力则为“甲壳虫”的两倍，这是丰田公司的重要目标。改进的方法是与燃料的效能和小型车的便利设施联系在一起。漂亮的外形和车厢内符合美国人口味的所有装饰：柔软的座垫、浅色车窗玻璃。以及侧壁有白圈的轮胎，在所有进口到美国的汽车中，只有这种车装有全自动变速器。丰田公司几乎没有放过任何细节。为手臂长的人设置了靠手，并按照美国汽车的式样对座位进行了调查，安排了更宽敞的伸脚空间。通常被疏忽的方面如质量、可靠性和维修等也得到了同样的关注，无论是打进市场之前还是以后，都持续地进行市场调查研究，以便一发

现困难和问题能及时解决，不致于进一步发展。丰田“皇冠”牌轿车由此迅速树立起了质量信誉，每售出 100 辆，因质量问题而受到申诉的平均数，从 1969 年的 4.5 次下降到 1973 年的 1.3 次。

价格战略。为了打进美国市场，丰田公司执行了一项突破性的价格战略，那就是待销售量增加以后再定边际价格。其指导原则是使经验曲线迅速降下来。丰田“皇冠”的订价低于 2000 美元，之后又推出另一种主要轿车——“花冠”，其订价则低于 1800 美元。这种与维修费用低廉相联系的进攻性价格战略，为丰田公司赢得了一个既讲究质量、又经济实惠的形象。丰田公司在低价汽车市场上直接而又明显地与大众汽车公司竞争。

销售战略。丰田公司打入市场的销售战略是以其对竞争对手所作的详尽分析为基础的。丰田公司和日产公司都把销售的努力放在提供良好服务和充足的零配件供应方面。在 1965 年推出“皇冠”车之前，丰田公司已拥有 384 个代理商和价值 200 万美元的零配件库存。在新开辟的经营区域内，服务机构的设立必须先于销售活动的展开，以便建立起一个可靠的销售支持渠道。

丰田公司将销售战略的重点放在美国 4 个主要的“西海岸”城市市场：洛杉矶、旧金山、波特兰和西雅图。一旦建立起滩头阵地，就可以朝纵深发展。这样就有可能集中销售力量，密切注视销售活动，并有可能在着手打入下一个市场之前完全掌握现有的市场。

促销战略。丰田公司首先是针对它的目标市场进行大量的广告宣传。最初的宣传于 1965 年首次在电视节目里推出，并得到出版物的支持。由于当时没有其他外国制造商在电视里做广告，所以丰田公司在小型车的电视广告宣传中占了突出的优势。

丰田公司在经过充分的挑选之后，充实了一批代理商，目标是那些公认的、享有盛誉的、经营多家公司产品的汽车代理商，对经销外国汽车很有经验，而且还偏爱拥有舶来品的顾客。到 1967 年，这些代理商中有 43.9% 只经销丰田公司的产品，这一数字仅次于经销大众汽车公司独家产品的汽车代理商，尽管这时丰田汽车的品牌不多。为了积累经验，丰田公司还在这些销售部门雇用了一批有经验的美国人。

丰田汽车公司在总战略的第一步实现之后，也就是在美国市场取得立足之地后，紧接着又立即开始实行第二步——扩大市场占有率的战略。

依然是分为产品、价格、地点、促销四个方面，同时展开实施。

丰田公司的占领市场战略是以不断完善其汽车产品来满足消费者要求为标志的。“花冠”牌轿车系列在 1970 年和 1974 年经历了重大的改型：放大了车身，扩大了左右轮间的轮距，提高了稳定性，这一切都满足了美国人的偏好。

通过广泛的调查和对顾客反馈的重视，丰田公司得以综合顾客的需要供应更多的品种。开始，丰田汽车的式样比较单调，车身颜色和内装饰的选择也十分有限，而且只提供以集装箱为单位的选购，而不提供单件选购。当然，这些措施有助于把对通用零部件的生产和标准化的干扰缩小到最低限度，从而实现最大限度经济效益。

为了吸引大量新的购买者，丰田公司将产品售价订得比自己的竞争对手低得多。这样做，迫使竞争对手进一步降低价格。然而，丰田汽车的价格仍然要比美国同类汽车的价格低得多。例如，美国的“平托”牌和“维加”牌汽车与日本车相比，价格要贵 100—400 美元。

在这一时期，丰田公司用于促销方面的广告开支是非常惊人的。比如，1969年，与“美国汽车公司”花费1200万美元推销27万辆汽车相比，丰田汽车公司推销13万辆汽车用了1850万美元，而“日产”销售8.7万辆汽车花了1000万美元。日本为每辆车所花的广告宣传费用始终超过美国竞争者的水平。与其他进口商比较，日本的广告宣传预算使其控制了各种宣传媒介。

1971年，丰田公司的汽车广告占了整个美国进口汽车电视广告节目的39%，其次是“日产”，占19%，德国“大众”占16%。

由于日美之间日益增加的贸易摩擦对日本厂商的压力很大，因此在广告宣传内容上越来越小心翼翼，尽量少介绍汽车产自日本，而强调日本汽车如何“具有美国气质”，如果其中有某一个部件是美国产生的，那么就对这个部件大加恭维。

1971年8月14日，尼克松总统下令对进口产品征收10%的关税，这项措施使“丰田”汽车的对美售价在随之而来的5个月内上涨了10%。虽然这实际上使“丰田”车的价格优势消失殆尽，但丰田公司仍设法保持了很高的全球销售额。

由于“丰田”对美进攻的总战略，策划得早，实施得顺，所以在1973年和1979年的两次石油危机的冲击下，不仅没有遭受损失，反而获得了突破性进展。

进入80年代之后，丰田汽车公司面对着内外各种危机和纷争，始终把努力生产出适合市场需要的汽车放在首位，密切地注意着消费者口味的变化：从汽车的经济性、安全性，到车身的外型和车速，并且不断探索改进产品性能、特色、外型和质量的方法。丰田公司的新车型主要强调三点：节能、安全和少污染。

90年代以来，丰田公司为首的日本汽车公司都成功地降低了汽车的能耗，使日本汽车的能量消耗比一般汽车低25%—30%。同时，“丰田”改进型汽车还提供了出色的事故和预防事故安全装置，以及事故后安全装置。

80年代末期，丰田汽车公司通过增加使用自动装置和机器人来继续提高产品质量。公司不仅使总装配线实现了自动化，而且连中期装配工序也实现了自动化，它把全自动、专用的、多点焊接机械和机器人动用到生产过程中去。这使“丰田”车在美国市场上开始失去价格竞争优势的条件下，市场占有率仍然稳中有升。

1989年日本对美汽车出口达243万辆，市场占有率从1986年的26%跃至30%。而且日本“移植”到美国的一些汽车厂，已经形成大规模生产能力，到1992年，年产量达到了270万辆，约占北美汽车产量的1/5。令美国汽车厂商最感头痛的问题是，越来越多的美国年轻人迷上了亚洲名牌产品。

1988年，45岁以下的美国人有44%选购日本或韩国的汽车。更让美国汽车厂商担心的是，日本已经开始跻身于长期由欧美公司两分天下的豪华轿车市场。日产汽车公司推出了“无限”豪华车，气派十足；丰田推出了“雷克萨斯”；本田开始销售“阿克拉”。精明的日本人已经发现，美国的豪华轿车市场有热销之势。因为一些出生于生育高峰时期的“雅皮士”们，现在正踏上中年，并日渐富裕起来，豪华车便理所当然地成了他们的目标。由于美国市场缺少2至4万美元这个档次的豪华轿车，本田公司盯住这个空子，于

1986 年推出低价豪华轿车“阿克拉”，居然在美国消费者满意度评选中荣获第一名。日本公司推出的豪华车在性能与质量上均属上乘，仅就引擎马力而言，只有售价 7 万美元的“奔驰”才胜它一筹，而其余型号的欧洲车和美洲车只有甘拜下风。只要一插入汽车钥匙，发动引擎，皮制方向盘就会悄悄地向驾驶者移过来，同时适合驾驶者体型的座椅也自动调整定位。引擎声音不大，在它疾速而平稳地奔驰时，刚好让人感受到 270 马力、8 个汽缸的引擎所具有的力量。

面对日本咄咄逼人的攻势，美国汽车开始在质量方面吸取教训。布鲁金斯学会的罗伯特·克兰达尔说：“质量信誉很难建立，也很难打破。产品质量差是当今美国的一个严重问题。”

所以，“通用”和“福特”等几家美国汽车公司正抛弃传统的车身装配法，在引擎和传动装置上不惜投入巨额资金，致力于技术的更新。以便继续和日本进行汽车“升级换代”的持久战争。

日本打败美国，意味着世界汽车大对决的舞台上，已经出现了日、美、欧三足鼎力之势。在这既有联合又有对抗的大较量中。以“丰田”车为代表的日本车继续奋勇出击。在更加广阔的全球范围内，日、美、欧之间正展开着一场更加激烈、更加壮观的汽车之战。

第二十章 两虎对峙 磨擦未有穷期

日本在美国大获全胜，使世界最大汽车公司的座次重新排定。日本几乎成为世界汽车王国的新霸主。

美国三大汽车公司无还击之力，相继出现史无前例的巨额亏损，由此导致大量车厂倒闭、工人失业等一系列社会问题。美国朝野陷入一片恐慌，大声疾呼：“限制日本车进口”……无穷期的贸易磨擦开始了。

1977年，日本汽车出口创造了历史上最高纪录，总数为447万辆，金额达33000亿日元。出口辆数达生产总量的51%，超过生产总量的一半。这一巨大的变化，使世界最大汽车企业的座次重新排定：第一是通用汽车公司，第二是福特汽车公司，第三是丰田汽车公司，第四是日产汽车公司。

同时，这一巨大变化也给日本汽车制造业招致了巨大的国际压力。

日本通产省决定将此后一个年度（1978年4月到1979年3月）的汽车出口量，比上一年度减少6万辆。并且在美国三大汽车公司降低小型车价格时，日本车提高了定价。接受价格和数量的限制，是美欧国际势力对日本汽车出口直接施加压力的结果。

1977年以前，日本汽车对美出口一直畅行无阻，此后麻烦便多了起来，而且越来越严重。

1977年4月，美国总统发表了能源咨文。其中提出了有关占全美石油消费量44%的汽车燃料节约的总方案。在方案中，对于燃料消费量过多的汽车要进行增税，对省燃料车所支付的税款要进行退还。这个方案虽然在议会上没有得到通过，但却引起了美国市场小型车的畅销。这个方案对日本车是有利的，因此，4月以后，日本车的对美出口继续保持显著的增长。

日本贸易的扩大和对国际收支巨额黑字的的增长，引起各国要求日元升值的强烈呼声。4月到11月，日本车曾数次修改了对美出口的价格，“丰田”平均提高558美元。1978年4月又进行第6次提价，丰田提高253美元，“日产”提高265美元。日本车由此明显失去了价格竞争力，但是销路依然很好。

1977年11月，福特汽车公司向美国汽车工人工会提出一份报告，主要内容是：“日本厂商把出口车的40%转向美国市场，而其出口量还要增加，它们积极地继续进行设备投资，到1982年，日本汽车的生产能力将达到1180万辆，那个时候，向美国的出口也可能要达到270万辆。因此，美国的工人将有13.5万人失业。”呼吁限制日本车的进口。但美国汽车工人工会反驳了这种要求。

1978年1月，日本车的对美出口量，超过了美国汽车销售总量的21%。日本车在美国的市场占有率已达14.5%，而美国车的销量比去年同月减少10%。在美国，市场占有率被外国车夺去20%的时候就要公开采取保护措施。在这种情况下，美国的汽车厂商从1977年底逐渐实行减产，关闭工厂，辞退雇员，比如克莱斯勒汽车公司在美国有6家工厂就关闭了4家。

1973年3月，美国汽车工人工会派代表团到日本，为了扩大美国工人就业机会，向日本汽车工人联合会强烈要求日本汽车到美国去实行就地生产。

对于到美国就地生产的问题，日本方面有如下种种考虑。

在美国生产的好处是：没有产量的限制；免除了进口关税（当时是3%）

的负担；一些价格便宜的零部件能得到供应，特别是铝制品；为当地提供增加就业的机会。坏处更多：在美国，劳动工资由美国汽车工人工会直接决定，当时美国汽车工人的工资相当于一般机械工人的两倍。在美国不能指望美国工人比日本工人更卖力，美国所有的汽车工人都从属于美国汽车工人工会，这个工会是“个人主义”色彩特别浓厚的团体。很可能由于罢工而引起生产率大幅度下降，等等。

总体来说，在美国就地生产和在日本国内生产相比，成本的提高是不可避免的。

所以，至少丰田公司是这么认为，向美国发展这个问题，必须作为市场销售战略的一环来考虑和做出决断，而如果不以设法在可能范围内积极努力地引进日本式的生产方式为前提条件，就将不能做出这个决断。

自 1977 年以来，在日本车的冲击下，美国的汽车业确实面临严重的危机。

克莱斯勒汽车公司 1978 年亏损 2 亿美元，1979 年 12 月，美国议会通过拯救“克莱斯勒”法案，由政府保证通融资金 15 亿美元，但是 1979 年赤字仍达 11 亿美元，1980 年更糟，赤字达到 17 亿美元，创美国企业赤字历史的最高纪录。

1980 年，福特汽车公司赤字达 15.4 亿美元，赤字仅次于“克莱斯勒”。通用汽车公司的亏损也是 1921 年以来最大的，1980 年赤字达 7 亿多美元。

美国国产小轿车的销售量，1979 年比前一年减少 10.5%（833 万辆），1980 年减少 21%（658 万辆），呈现继续减少的趋势。

底特律作为一个汽车工业城市的地位明显下降了。

1980 年 1 月，全美国 41 个小汽车工厂中有 15 个被迫关闭，2.8 万个汽车销售店中约 1600 家倒闭，临时被解雇的工人达 20 万人（1980 年 8 月的高峰时期，临时解雇的超过 25 万人）。

日本小轿车对美国市场的出口，1978 年下半年由于日元升值而停滞。但是 1979 年爆发第二次石油危机，美国厂家对小轿车供应不足，而日本汽车耗油量低，从而美国对日本小轿车的需求急剧增加。1979 年，美国进口日本小轿车 177 万辆，占美国小轿车市场 16.6%，占美国进口小轿车总量的 76.3%。1980 年增加至 191 万辆，占美国市场 21.3%，日本的汽车工业在美国市场上占居首位。

围绕着日本小轿车的跃进，日美之间的汽车贸易摩擦日益加剧。

1979 年 12 月，美国汽车工人工会主席揭开了抨击日本的序幕。他指出，要么限制日本汽车的进口，要么选择在当地生产的办法。随后，美国各行业、议会、政府内部批评进口日本汽车的呼声越来越高。在美国众议院支（收）入委员会贸易分组委员会及参众两院经济合同委员会上，举行了公开的报告会。通过这样的活动来表明美国政府的正式立场。

在巨大的压力下，日本方面的调整意见在国内取得了一致看法。经过 1980 年 4 月的日美汽车专家会议，5 月的日美政府间的谈判，对日本扩大对美进口问题达成协议：1. 对美国直接投资（决定日产小型车、本田小轿车工厂进入美国，年内完成有关丰田工厂进入美国的可能性调查）；2. 派遣对美国进行零部件投资的代表；3. 对于约 40 种汽车零件，废除关税（从 1981 年度开始）；4. 简化检验汽车的手续等。

然而，从 1979 年第四季度开始，福特汽车公司转为赤字。1980 年第二

季度通用汽车公司也出现赤字。美国汽车业界的不景气状况更加深刻化了。1980年6月，美国汽车工人工会根据1974年通商法201条，要求由于进口急剧增加而带来的损害给予救济，并向国际贸易委员会提出诉讼。8月，福特汽车公司虽然与丰田公司洽商准备在美国进行共同生产，但它追随美国汽车工会，也向国际贸易委员会提出了同样的诉讼。

问题的焦点是与限制日本汽车进口数量的问题绞在一起的。

1980年11月，国际贸易委员会以3比2通过了“弃权”决定。事态越过一个高峰，回避了由于汽车摩擦而引起的政治性问题。但是，美国汽车工人工会、与汽车有关的美国议员和厂家，仍然怀着强烈的不满。议会提出了限制德国部分进口车的法案，还提出了以限制日本汽车为中心的各种法案。

1981年以后，对日抨击的压力更加强了。

1981年初是日本汽车制造商的关键时期，他们在美国的汽车销售量超过了美国汽车总销售量的20%。因此，为了对付主要来自美国的国际舆论的压力，日本同意自动将1981年和1983年向美国出口小轿车的数额限制在168万辆。

这个数字大约相当于让日本9家小型汽车制造公司共同占有美国汽车市场的17%。这9家公司是：丰田、日产、本田、东洋工业—松田、三菱、富士重工业、五十铃、铃木和台烟。每家公司的份额是根据1981年末的销售量分配的。因此，销售量最大的三家所分配的份额也就最大。就上述定额达成协议，意味着这9家公司各自放弃了统治美国市场的希望，或者甚至于不能超过美国克莱斯勒公司所占的9%左右的份额。

1983年中，美国贸易代表建议，将该限额延长到1984年。然而，有的美国汽车公司，特别是在五十铃公司和铃木公司均有股票的通用汽车公司，却赞同取消定额，以便进口其公司在日本分公司生产的小轿车。更为有趣的是日本3家最大的汽车公司（丰田、日产和本田）的态度。不出所料，这3家公司公然强烈要求取消限额，并指出1981年美国要求规定的定额只是为了帮助恢复美国汽车工业所采取的临时性措施。

但是，它们在私下的态度却极为不同。在此期间，丰田、日产和本田在美国市场已经取得了巨大的利润，取消限额意味着恢复自由竞争，并可能降低价格，因而也会减少利润，因此，内心乐观地看待进行限额。而其余6家日本公司，则非常希望取消限额，这样才使他们有希望向美国市场实行渗透。

结果，美国和日本最后同意延长自愿规定的限额，并对该限额稍有增加，即1984年为186万辆，这一决定，对日本3家最大的汽车公司（丰田、日产、本田）来说是求之不得的。美国是一个极为重要的市场，因此，不能冒可能被本国公司挤兑的危险，因为在各种不同的情况下，这些公司会尽一切力量为他们自己瓜分利益，还是这样维持原有的秩序为妙。

要说明的是，美国并不是唯一利用贸易管制来保护其汽车工业的国家。在工业发达的国家中，由本国汽车制造商占有的市场的份额一般都较为稳定，如：英国为43%，美国为72%，联邦德国为73%，法国为67%，意大利为63%，日本的自产自销率程度最高，占99%。

至此，持续了4年之久的日美汽车摩擦终于告一段落。

然而，火星暂灭，隐患犹存。

80年代后期，日美之间的汽车之战呈现出时而激烈时而稀松的态势，但从来没有停止过。在这段时期，美国的汽车业，尤其是小型轿车的制造有

了很大的发展，然而日本也没有闲着。双方对抗的力量都在不断加强。尽管美国对日本实行了种种贸易限制，日本一方面在谈判桌上讨价还价，另一方面仍然把大量优质小轿车运抵美国的各个口岸。从而使日美之间贸易收入的差距拉得越来越大，导致了两国汽车贸易磨擦的不断升级。

1990年，美国对日本的贸易逆差高达4100亿美元，其中汽车贸易逆差竟达到75%。

因此，汽车贸易谈判成了日美两国之间最为频繁的外交活动。

1992年，美日8大汽车公司的巨头在伊利斯诺州的奥克布鲁克再度聚会，以图解决两国在汽车贸易问题上的纷争。会后发表的一项声明称：“会谈是在友好的气氛中进行的。”然而，这次聚会并没有取得实质性进展，旷日持久的各种矛盾依然存在。

这次会谈是“秘密”进行的，共持续4个小时，达成的唯一协议是，双方决定成立两个工作小组：一个是负责设法落实当年年初东京聚会时日方作出的许诺；一个是共同探讨与汽车有关的环境与安全问题的。

会谈没有透露细节，但从会后各公司领导人发表的谈话可略知一二。报道说，美国三大汽车公司的董事长对其汽车难以进入日本市场再次提出抱怨，并对两国贸易的严重不平衡表示关切。但是，日本本田汽车公司总裁却说，美国指控日本市场封闭是“错误的”，“如果某些公司坚持要把汽车贸易问题政治化和挑起我们两国政府的对抗，获得成功所需要的合作气氛就难以得到保证”。由此可见，这次会谈实际上进行得并不轻松。《纽约时报》评论说，从各方面的谈话看，美、日汽车公司“在如何缓解紧张关系的步子上和措施上的严重分歧依然如故”。

为了保护美国的汽车工业，美国国会已提出几项议案，要求大幅度限制进口日本汽车。众议院筹款委员会主席曾提出，要将日本在美国生产的汽车也包括在目前规定的限量以内。现在，日本只“自愿限制”对美国的直接汽车出口，并不限制在美国生产的汽车。福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司已表示支持上述议案。福特公司的董事长还说，自从10年前日本开始在美国建立汽车制造厂以来，美国已丧失了15万个就业岗位，因为汽车部件大部分还是在日本国内生产的。如果众议院筹款委员会主席的议案成为法律，日本汽车公司将遭受沉重打击。日本汽车制造协会副会长对此作出表示，认为限制日本在美国生产汽车是“保护主义”，“是不可取的”。

1992年5月19日，美国商务部正式指控日本在美国倾销小面包车。根据美国的有关法律程序，专门负责处理此类案件的美国国际贸易委员会将在7月之前就此指控作出仲裁，如果它裁定日本倾销小面包车的确损害了美国汽车公司的利益，那么，日本的小面包车将被课以7.75%至12.5%的惩罚性关税。日本有关汽车公司对美国商务部的指控立即作出“愤怒”的反应，称它是一种“事实虚构”，“显然是错误的”。

以上情况表明，美日在口头上都表示要以协商的方式解决汽车贸易之争，但在行动上却又各行其事。

多年以来，美国汽车业界人士一直抱怨日本对美国的汽车产品设置下公平贸易障碍。美国商务部长说，美国的汽车在日本市场只占1%的份额，而日本汽车在美国却夺取了30%的位置。

为了解决这一矛盾，经过美国商务部长莫斯巴克和日本通产省大臣中尾荣一的高层次谈判，美国和日本已经达成了一项汽车贸易协定，双方同意努

力消除美国汽车及零配件销往日本的障碍。

根据此项协定”日美双方要做两项研究，以找出美国汽车销往日本和汽车制造厂商购买美国汽车零配件所存在的障碍，以解决美、日汽车贸易的赤字问题。

美国商务部长认为这两项研究非常重要。双方研究的问题包括：美国汽车的潜在经销商为什么难于在日本租得展厅以及其它在经销商业体系上的障碍。要搜索各类必要的资料，以劝说日本政府采取实际行动来消除这类障碍。

美国商务部长称，这一汽车贸易协定的达成，是解决美日汽车贸易巨额赤字的一项重大突破。目前，美、日的汽车贸易赤字占美国对日贸易赤字的3/4，也是美国总贸易赤字的50%。

问题相当严重。美国国会对此意见十分强烈，不满呼声日益高涨。美国国会考虑通过立法，强迫美国政府就汽车和汽车零配件销往日本问题，对日本政府采取报复行动。

时任美国通用汽车公司总裁的哈罗德·波林，也加紧敦促日本对外国厂商开放其汽车市场。

波林在新奥尔良举行的一次会议上说，日本必须允许其贸易伙伴如同它进入美国、欧洲和世界其它市场那样进入它的市场。

波林援引有关数据指出，在截至1991年为止的10年中，日本的贸易顺差总和为5420亿美元，其中对美贸易顺差达4120亿美元。他说，每10亿美元的对日贸易逆差就使美国丧失约3万个就业机会，这对美国经济及其工业基础带来严重的冲击。

波林表示承认日本是强有力的竞争对手。他说：“日本制造商无疑非常出色”，但是“还不至于出色到在占领美国汽车市场近1/3和欧洲市场11%的同时，其进口汽车所占日本市场的份额控制在不到3%的水平上。”

这位总裁指出，美国人早在20年前就开始呼吁日本解决双方贸易问题，但日本则要求耐心等待，而现在，“我认为我们已经表现出了足够的耐心，等了足够长的时间”。

在这种形势下，日本通产省正式作出决定，大幅度减少对美国的轿车出口数量，并以行政命令的方式将新定的1992年度出口限额按比例分摊给“丰田”、“日产”等汽车厂家。

美国立即对此表示欢迎。一度火星迸发的日美汽车贸易摩擦再度偃旗息鼓。

美国方面高兴得太早了，日本厂商才没有这么老实。事实上，“丰田”、“日产”等日本厂家已在暗中谋划进一步扩大在美国当地的汽车生产，并计划增加高级轿车的对美出口，以弥补因出口车辆总数减少造成的损失。很显然，这又留下了一个隐患。

这一次，日本通产省决定从1992年度起，将多年来对美轿车出口的年度限额由230万辆，下降为165万辆。许多观察家认为，这是日本政府很久以来为缓解日、美汽车贸易摩擦所采取的一项最具实质性内容的措施。

1992年初，布什总统率美国三大汽车公司首脑访日时，同日本首相宫泽曾重点讨论了如何消除汽车贸易摩擦问题。日本只是略作让步，同意到1994年把进口美国汽车零部件的金额从1992年度的90亿美元增加到190亿美元，同时每年购买2万辆美国汽车。

当时美国对这一让步很不满意，朝野掀起一股要求对日本向美国出口汽

车采取制裁措施的旋风。美方警告说，汽车问题已成为当今美国“具有政治意义”的问题。

因此，经过 3 个多月的思考，不愿因日美关系恶化而影响自身根本利益的日本政府，终于忍痛决定降低多年来保持不变的对美汽车出口限额。

有关人士认为，日本通产省这一决定也许能暂时平息美国人的愤怒情绪，但是无法从根本上消除日美之间积蓄已深的汽车贸易摩擦。

日本的各大汽车公司历来置企业本身的利益于首位，而不太直接考虑国家的利益，因此对政府的干预政策并不心服。当然，这些厂家全都是识时务者，他们很善于拐着弯子达到自己的目的。眼下，他们打算改变过去以出口数量为目标的办法，调整出口结构，力争多出口利润较丰的高级轿车，以做到在汽车出口总数下降的情况下，企业利润保持不变或有所增加。“丰田”和“日产”两大汽车公司分别计划向美国市场投放高级轿车就是出于以上目的。

日本公司的另一对策是进一步扩大本企业在美国当地的生产。例如，日产汽车公司打算在美国启用一条年产 20 万辆“蓝岛”牌轿车的生产线。此外，日本公司还在设计扩大在其他国家的汽车生产，使汽车通过第三国再源源不断地流入美国市场。例如，三菱汽车公司决定将在澳大利亚生产的大面包车出口美国。

总而言之，日本公司总有无穷的办法对付美国的贸易限制，从而为自己不断地挣到钱。因此，美国对日本的汽车贸易逆差总也难以在根本上改观，日美汽车大战以及由此引起的两国贸易摩擦势必长久地继续下去。

事实上，日美双方都不希望发生新的汽车贸易摩擦，现存的问题已经叫人焦头烂额，坐在谈判桌旁并不是一件轻松惬意的事情。然而更不轻松的是美国，它得设法消除那个“祸国殃民的贸易肿瘤”，因而那边汽车大战打得天昏地暗，这边还得不断坐到谈判桌边来。

最新消息，1995 年 6 月 28 日，美国和日本又达成了一项汽车贸易协议。“经过长达 11 个小时的谈判之后，日美达成了汽车及汽车零部件贸易协议，从而避免了一场可能引发的贸易战。”

内容其实非常苍白，“众多日本汽车厂商纷纷宣布扩大在美国的生产计划和增加购买国外汽车零部件的数量”。丰田汽车公司一位高级官员声称，该公司将“考虑在北美再建一个年产 10 万辆汽车的工厂”。三菱公司也“计划在美国追加 3 亿美元的投资，以扩大对日本的出口”。

尽管这些计划还在“计划”中，很难预料它是否能落到实处，而落到实处之后也不知道它将出现怎样的效果，然而这个消息毕竟是令人欣慰的。因为进入 90 年代以来，这种令人欣慰的消息并不是太多的。

第二十一章 分兵西进 日欧争执难解

在顽固坚守美国阵地的同时，庞大的日本车队又朝欧洲战场大举进攻。跟在美国的情况相似，在这里同样遭到了欧洲共同体国家的强烈抵抗。要求日本车“自动限额”的呼声此起彼伏。

日本人沮丧而又坚忍不拔，他们善赔笑脸而又一身傲骨，施展种种策略，不断设法绕过一道又一道关税或非关税壁垒。

就在日美汽车贸易摩擦愈演愈烈的同时，日欧之间的汽车争执也闹得难解难分。

欧洲和美国一样，工业化程度决定其成为成品车的重要销售市场。但因为欧洲是小型轿车的发祥地，那里有不少国家生产高水平的小型轿车，所以，日本，尤其是日本的丰田汽车公司，最初对这个地区的出口活动是比较消极的。

但是由于日本对美出口受到越来越大的压力和限制，诸如美国要求日本大量地进口其汽车零部件，要求日本公司到美国设厂生产，以及要求日本自动限制对美国的成品车出口，种种原因迫使日本汽车厂商不得不调整战略，分兵西进，以顽强的斗志进攻欧洲市场。

欧洲共同体各国之间的贸易往来是互相免税的，而从共同体以外的国家进口小轿车则要征收 11% 的关税，因此，欧洲共同体国家互相之间的汽车进出口所占的比重相当高。

进入 70 年代中期以后，日本加强了对欧洲市场的攻势。

1976 年，日本出口到欧洲共同体国家的汽车总数为 70 万辆，比 1975 年增加 33%，其中“丰田”车为 22 万辆。出口对象国包括荷兰、英国、比利时、西德、法国等。其中荷兰最多，但也只有 33060 辆，占该国登记车辆总数的 2.8%。

丰田汽车公司从 1963 年在丹麦设立销售店到 1978 年，在欧洲已同 12 个国家有出口关系。1974 年，丰田公司出资 100%，在西德开办了经营成品车进口业务的子公司——西德丰田公司。从西德开始对欧洲出口的轿车，对于车身式样的改进，以及车内装备的设计，“丰田”都是十分下功夫的，完全按照当地的国情设计车辆。在这以前，进口到日本的外国车，没有一辆是因为日本实行左侧通行规则而把方向盘给改到左侧的（只有英国例外，因为英国也和日本一样实行左侧通行的规则，所以方向盘在左侧）。仅从这一点就可以看出，日本对欧洲市场的进攻，是以完善服务为基础的。因而受到欧洲广大用户的普遍欢迎。

然而，作为小型轿车的发祥国之一，具有强烈民族自尊心的英国，对于日本车的进口，首先表现出了不能容忍的态度。

早在 1973 年，由于英国汽车工会方面的强烈要求，英国曾向欧洲共同体委员会提议，要“对日本进行交涉，限制其汽车出口”。

英国对日本汽车的抵制十分强烈，但是也有另一种呼声。1976 年伦敦《泰晤士日报》载文指出：“选购日本汽车的消费者之所以增加，除了价格和式样之外，英国汽车的交货期太长是一个重要原因，在这一点上，应当受到责难的是英国的制造厂。”

其实，日本车在欧洲受到好评和在美国的情况是一样的，主要是燃料特别节省，很少发生故障，服务周到，维修费用低廉，加工搞得好等等。所以，

1977 年日本对欧洲共同体国家的轿车出口量又有增长，总数为 76 万辆，其中出口到英国的为 176129 辆。这一年，“丰田”向英国出口了 31035 辆轿车。到 1978 年 1 月，在英国市场上，日本车的进口量达到了 16%。

基于这种状况，与美国对日本车的抵制相呼应，以英国为主的欧共同体国家开始了对日本车的严厉声讨。1978 年 2 月，英国贸易大臣戴尔在英国下院说，“对于汽车实行进口定额分配等强硬政策的可能性是存在的”。态度非常坚决。

日本感到了恐惧，害怕英国带头出台什么置日本车于死地的贸易政策，各制造厂商连忙和欧共同体国家举行谈判。结果，作为日本向欧共同体出口小轿车的先决条件之一，是日本厂商必须大幅度增加从英国、法国、加拿大、美国等国买进汽车主要零部件。同时，欧洲方面也将过去成为问题的车型的批准手续加以简化，另外，从 1978 年 3 月 4 日起，撤销轿车 6.4% 的进口关税。

除此之外，欧洲各国还分别对日本进口车实行了种种限制。在英国，根据日、英同行业之间达成的君子协定，日本进口车被限制在 10% 左右。法国：根据法国政府单方面的命令，比例在 3% 以下；意大利，限制一年进口数量，即 1980 年 4 月到 1981 年 3 月为 2200 辆。这样一来，对联邦德国、比利时、荷兰、卢森堡等国的出口量便较以前有所增加，这种不同的对待使欧共同体国家之间产生了复杂的内部矛盾，最终还是导致了对日本车的反感和抵制情绪。

1981 年 5 月，欧洲共同体委员会发表了“关于日本汽车进口的报告”。一方面，批判日本对美国出口小轿车进行自动限制的决议，同时，又要求对欧洲共同体应采取与美国相同的出口自动限制的措施。

1981 年 6 月，以日本铃木首相访问欧洲为转机，日本政府同意把 1981 年度的轿车出口数量降下来。对比利时出口比上一年减少 7%；对荷兰、卢森堡的出口与 1980 年的数量相同；对联邦德国出口比前一年增加 10% 以内。同年 6 月 17 日，日本田中通产相与欧洲共同体首脑在布鲁塞尔就包括“日本汽车的有限制的出口”等内容在内的 7 个条款达成协议。至此，日本与欧洲共同体之间的汽车摩擦算是暂告一段落。

日本对欧洲市场的争夺，不仅是在美国受到挫折后而采取的消极战略，事实上也是早已拟定的世界整体战略的一个组成部分。就丰田汽车公司的远大目标而言，就是要占领全球汽车市场的 10%。同时，美国也早就盯住欧洲。如此一来，虽然欧洲各国也屡屡向日、美市场发起进攻，但相对显得保守的欧洲便成了当代日、美，特别是日本重点进攻的目标。在受到和美国同样的种种反击之后，日本厂商积极地化被动为主动，纷纷改变成品车出口的策略，转为在欧洲各国以各种方式设厂，进行就地生产和销售。整个 80 年代，日本在欧洲所实行的就是这么一个方针。

精明过人的日本厂商就是要在欧洲共同体大市场即将形成之前，通过在欧洲开设汽车制造厂，以绕过当地关税或非关税壁垒。

进入 90 年代，已有多家日本汽车公司在欧洲设厂，开始成批生产小轿车，并在全欧销售。

在日本各大汽车公司中，一马当先地冲击欧洲的，应该是日产汽车公司。它设在英国桑德兰的汽车厂已于 1991 年 8 月开始生产 1 立升和 1.3 立升缸容积的小轿车，1992 年产量是 17.5 万辆，1993 年增加到了 27 万辆。紧

随其后的是本田公司。它设在英国斯温登的汽车厂于 1992 年 10 月投入生产。预计一年半之后，产量将提高到 5 万至 10 万辆。而作为日本汽车业者大的丰田汽车公司，也已于 1992 年 12 月在欧洲生产出他们第一批“欧洲汽车”。工厂设在英国的伯纳斯登，计划每年产 10 万辆，1995 年开始增加到 20 万辆。同时，在好几年前，“丰田”已经同德国的大众汽车公司合作，在德国生产面包车。此外，三菱公司计划同瑞典的沃尔沃公司合作，在荷兰设厂生产汽车；铃木公司在西班牙的利纳雷斯和匈牙利的埃斯泰尔戈姆已拥有装配厂。

面对日本厂商咄咄逼人的攻势，欧共体国家再一次陷入了巨大的恐慌，抨击和抵制之声不绝于耳。于是再次举行谈判。

1991 年夏天，日本和欧洲共同体达成协议，其中规定，从 1993 年开始的 7 年中，日本应自觉地把每年输欧的汽车限制在 123 万辆内。据此，日本厂商必须在 1993 年以前迅速采取行动。

这项协议对日本的打击非常惨重，几乎粉碎了日本称霸欧洲的美梦。其实际程度还不止于此。客观上，日本加紧向欧洲汽车市场进攻，其苦衷在于它在国内和美国市场的销售日益不振。在 1986 年至 1990 年期间，日本汽车厂商在本国市场的销售增加了 36%，到 1991 年，销量下降了 3.3%，降到了 752 万辆。这是 11 年来的第一次销量下降。

在美国市场，1991 年头 8 个月，日本所占的市场比率从 30.2% 下降到 30%，而美国车的比率则增加了 0.4%，增加到 64.5%。其中的原因，与美国汽车，特别是小型车的质量改善和日元不断升值有关。此时，日本设在美国的汽车厂，有的已经出现从未有过的赤字。

就在这种于日本很不利的情况下，欧洲共同体的官员依然连声疾呼，要求日本减少对欧洲共同体的汽车出口，以避免双方贸易关系日益恶化。欧洲共同体委员会工业事务委员会办公室负责人约尔格·文策尔说，日本应当遵守 1991 年日欧双方达成的汽车贸易协议，“日本向欧共体出口的汽车数量应随着欧洲市场销量的下降而减少”。

根据 1991 年 7 月双方达成的协议，日本同意在本世纪内将其输欧汽车数量限制在每年 120 万辆的水平上，如果欧洲汽车市场需求量发生变化，则视其升降而增减。

这次谈判的结果留下了一个很大的漏洞，因为就 1992 年以后欧洲汽车市场销售预测，日欧双方很难达成一致看法，而这恰恰是限制日本对欧洲汽车出口数量的关键所在。此后双方举行过多次谈判，但一直没能达成共识。

1993 年上半年，日、欧双方在布鲁塞尔举行了专家级磋商，仅就 1993 年欧洲汽车市场的需求将下降这一点取得了从未有过的一致看法。但是，在对下降幅度的预测以及与此直接相关的本年度日本输欧汽车限额等问题上，仍有严重分歧。

争执难解难分，谈判继续进行。

日欧双方在 1991 年夏天达成的一项原则协议中，日方虽然承诺在未来 10 年中将对欧汽车出口控制在每年 120 万辆左右，但是同时声明，这一限额将随欧洲市场需求的变化而相应增减。

1992 年，在后来举行的日欧谈判中，日本被迫同意对欧汽车出口削减 6%，而当时欧洲市场预测下降幅度为 1.3%，实际上并没有下降。

关于对 1993 年的欧洲汽车市场的预测，欧共体的估计为下跌 7.5%，

而日本则认为这一预测过低，势必对日本汽车出口造成不必要的损失。

日本汽车的销售量当时已占欧共体汽车市场的 11%，已构成对欧洲汽车工业的严重威胁，基于这一考虑，欧共体坚持自己的立场。

由于欧共体态度强硬，使日本在 1992 年遭受了巨大的损失。1992 年，在日、美、欧三大汽车生产基地的竞争中，日本成为最大的输家。在美国（包括加拿大）汽车生产剧升，欧洲基本持平的情况下，只有日本一家产量下降。

据设在法兰克福的德国汽车工业联合会公布的材料表明，1992 年，美国和加拿大生产汽车 1149 万辆，比 1991 年的 1069 万辆增加 8%。欧洲在 1992 年共生产 1769 万辆，和 1991 年的 1777 万辆基本持平。其中欧共体国家生产 1472 万辆，比上年增加 2%。在欧洲其它国家中，意大利 1992 年减产 9%，比利时减产 11%，东欧减产 7%。德、法、英等国都有不同程度的增长。

1992 年日本国内的汽车产量，是继 1991 年以来的连续第二年下降，降幅为 6%，总产量为 1250 万辆。原因是国内需求减弱和出口遭到遏制。

但与国内情况相比，1992 年日本在海外的汽车生产形势显得良好，在北美达 189 万辆，增加 8%；在欧洲达 37.88 万辆，增加 5%。综合平衡，日本 1992 年在全世界的汽车产量下降 3%。

据日本汽车工业联合会发表的统计结果表明，1992 年日本的汽车出口量为 566.77 万辆，比 1991 年减少 1.5%，这是自 1986 年以来连续 7 年减少。

造成汽车出口减少的主要原因是对其对欧美的出口大幅度减少。据统计，1992 年日本汽车对美的出口为 177,33 万辆，比 1991 年减少 14.6%，连续第 6 年减少；出口金额为 234 亿美元，比 1991 年减少 4.7%，为两年来首次减少。1992 年日本汽车对欧共体的出口为 118.52 万辆，比 1991 年减少 6.2%，为 10 年来第一次减少。

但是，同是 1992 年，日本对其它地区的出口都比较顺利，其中，对中南美洲的出口约为 37 万辆，比 1991 年增加 38.2%；对中东的出口约为 51 万辆，比 1991 年增加 36.6%。

根据各种动向观察，日本各汽车制造厂正在实行把出口对象由欧美转向其他地区的方针。当然，这并不意味着日本将逐渐放弃在欧、美各地已经占有的广大市场。

由此可以断言，日美和日欧之间已经形成的鼎峙之争将持久地进行下去。事实上，从 1992 年起，欧洲各国已开始对日本车实施配额限制，并将持续实施到 1999 年。欧洲各国实施这一战略的目的，是希望在日本车席卷西欧和继而进犯东欧之前，能给欧洲车厂一些喘息的机会。

欧洲国家已经决定，决不让日本有像自由进出美国一样的福利。欧洲不欢迎日本车的姿态越来越明显，当前，日本车厂要求合资的提议也屡屡被拒绝。像日美合作的情形，已经很难在欧洲发生。生产“速霸陆”汽车的富士重工，向法国申请成立装配厂时，法国的企业和政府毫不客气地断然拒绝道：“滚吧！法国不欢迎日本车设厂。”

在当前的德国，人们只要谈到汽车，强烈的民族意识便油然而生。德国人相信他们的汽车是世界上最优良的汽车，同时，德国的买主也是世界上最精明最挑剔的买主，在许多地方，不少消费者甚至还担心买到日本车或是美国车。

但德国买主的态度并不能代表所有其它欧洲国家消费者的态度，无论怎

么说，日本车已经在欧洲占领了 11.6% 的市场，日本车厂商十分重视他们来之不易的胜利成果，如同重视对美国市场的 30% 占有率一样，他们会绞尽脑汁，使用各种手段保住这份胜利果实，包括暂时退却等委屈求全的手段。以意志顽强而著称于世的日本厂商，正以十年磨一剑的忍者精神，耐心等待，伺机进取。同样，早已众志成城的欧洲各国汽车厂商也决不会疏忽大意，而让日本轻易得手。所以，日欧之间的汽车市场争夺战和由此引起的贸易磨擦，只会越来越激烈，而决不可能风平浪静。

第二十二章 总统出击 国门高筑壁垒

美国总统扮演企业领袖角色出访日本；底特律三大汽车巨头紧随其后。日本首相表示：“通用汽车对于美国的重要性有如他们的国旗，我可以理解他们被日本人击垮时的感受。”

美国对日本贸易逆差高达 4120 亿美元。日方说：“这是美国产业自食恶果。”艾柯卡愤怒大骂：“都是我们的错，难道珍珠港事件也要怪美国军队准备不周？”

汽车制造业作为美国的重点支柱产业之一，本世纪以来一直受到各届政府的高度重视。历任总统几乎都对美国的汽车工业给予了程度不同的关注，有的甚至直接参予美国汽车业重大战略方针的制订和决策。这是由汽车业在美国所处的重要地位而决定的。以通用汽车公司为例，第二次世界大战以后，美国历届政府中的重要职位中“通用”都有份，特别是在艾森豪威尔政府中最为显著。人们称艾森豪威尔上台时的美国政府是“凯迪拉克内阁”（凯迪拉克是“通用”生产的最豪华轿车的牌号），这个内阁的重要人物有国防部长威尔逊（“通用”的总经理）、国防部前部长凯斯（“通用”的副总经理）、内政部长道格拉斯·麦凯（“通用”分销机构负责人）。福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司也有类似的情况。这 3 家公司一旦遇上重大危机，美国总统一般都会出面干预，甚至是非出面不可。最为引人注目的事例，是 1980 年 1 月 7 日，美国总统卡特亲自签署的“克莱斯勒贷款保证书”，以联邦政府的名义，为行将倒闭的克莱斯勒汽车公司提供 15 亿美元的贷款担保，这在美国是史无前例的。当时，总统竞选已经临近，卡特和他的班子正努力谋求连任，但由于商临着强有力的对手里根和肯尼迪的挑战，因此，卡特不能让具有 55 年历史的“克莱斯勒”倒闭，否则由此引起的失业等一系列社会问题，将成为他的政敌用来抨击他的说词。事实上，当时临危上任的“克莱斯勒”总裁艾柯卡，也曾多次以影响卡特连任“要挟”当时在贷款问题上持犹豫态度的美国财政部长米勒。这一事例足以说明底特律三大汽车巨头在美国政治和社会生活中所处的地位是何等重要。

随着社会的不断发展，三大汽车巨头在美国的经济地位也变得越来越重要，任何一个闪失，都可能给整个美国经济带 来严重的影响。同时，由于美国三大汽车巨头早已实现跨国经营，因此，它们引起的问题也不再仅仅是国内问题，而往往是国际问题。

自从 70 年代末，日本汽车打败美国称雄世界以来，日美之间的贸易发展不平衡日益严重，1990 年度，美国对日本的贸易逆差达到了 4100 亿美元，而其中汽车贸易逆差竟占到 75%。日本汽车在美国市场的占有率达 30%，而美国汽车在日本市场的占有率还不到 1%。

这使美国人感到了巨大的愤怒，“反日”情绪不断高涨。但美国林大树杂，龙蛇不一，是一个无论说什么都有人站出来反对的国家。愤怒的主要是汽车厂商和与之利益密切相关的工人，以及有民族荣誉感和社会责任感的某些人。比如新闻界就有不同的腔调，1980 年《纽约时报》曾发表一篇文章谈到国际贸易和由此产生磨擦的原因：

“重实效的商人应该记住一个很重要的信息是，政府规定和新闻界的喊叫，并不一定反映广大公众的声音。例如，日本政府和美国代表就柑桔和牛肉限额的问题进行了艰难的谈判，但这并不意味着日本人反对购买美国的柑

桔和牛肉。事实上日本人欢迎任何国家向他们出售物美价廉的食品。同样，我们也必须承认，美国人也喜欢购买日本的汽车和彩色电视机。这是因为一般人都乐意购买货真价实的产品，并不管它是什么地方制造的。”

这是典型的自由贸易观点。持这种观点的人在美国为数众多。这也是美国成为自由贸易王国的基础。但是世界上并不是所有国家都学美国，比如日本在这一点上就不学美国。这反过来使美国吃足了自由贸易的苦头，比如，日本汽车的输入就使美国的劳动大军的生存受到了严重威胁。于是，美国又有舆论抨击自己的汽车业不争气，极尽讽刺挖苦之能事。

美国汽车业就是在这种很少得到公众支持的情况下，和外国，主要是和日本展开着殊死的搏斗。与美国公众的态度不同，联邦政府倒是美国汽车厂商依靠的主要伙伴。当厂家和厂家谈判失利或政府与政府磋商未果的情况下，美国总统在白宫就呆不住了，在必要的情况下，美国总统会充分利用美国在国际舞台上的崇高威望，采取正式的外交手段，达到为本国汽车业谋取利益的目的。

这种情况在美国和日本之间发生过多少次恐怕难于计算，这里只说其中的两次，一次是1981年里根总统访日，另一次是1992年布什总统访日。两次总统出击都是在美国汽车业陷入巨大困境时所采取的重要行动。

1981年1月，就在里根战胜卡特和肯尼迪，带着自己的一班人马，欢天喜地地入主白宫的时候，立刻就面临着美国汽车工业的严峻问题。全国各地有20多家主要汽车工厂被关闭，25万多名汽车工人因遭解雇而失业。

里根总统非常清楚，这种情况在1978年就已经露出了端倪。当年，美国三大汽车公司，“通用”、“福特”都分别赚取了35亿美元和15亿美元的巨额利润，而“克莱斯勒”却亏损了2亿美元。接着，1979年，“克莱斯勒”又亏损了11亿美元，这是美国公司有史以来出现的最大一次亏损。为了拯救这家濒临破产的公司，联邦政府破例提供担保让该公司借到15亿美元。同在1979年，福特公司的北美汽车部门亏损了10亿多美元，只是幸亏福特靠着欧洲业务的成功，总算还有利润。

1980年情况就全部糟糕透了。“克莱斯勒”又亏损了17亿美元，“福特”相差不远，亏损了15亿美元。令人震惊的是，通用公司也亏损了7亿多美元，这是通用公司自30年代经济大萧条以来，第一次没有赚到钱。

汽车工业的急剧衰退对美国整个经济构成了严重威胁。在美国，每6个工作职位当中，就有一个与汽车工业有关联，共有400万个工作职位直接依靠汽车工业。这一工业耗用全国21%的钢铁产量、25%的玻璃、20%的工具机械，另外还耗用相当多的塑胶和电子产品。美国汽车公司作为全球最大的汽车工业公司，它们加在一起的总资产，超过1650亿美元。1980年，它们的全球总营业额超过1000亿美元。

里根总统认为，必须采取防止进一步恶化的措施。事态形成的外部原因也非常明显，主要是由于自1973年以来的第二次石油危机。

1979年中东战争再次爆发，巴勒维垮台，伊朗的石油输出被切断，石油组织国乘机抬高油价，导致美国各地加油站每加仑的售价，从1979年1月的0.69美元，上涨到1980年初的1.22美元。

面对突然出现的情况，美国人头一个反应就是赶快把手上“通用”、“福特”和“克莱斯勒”的汽车，换成省油的进口车。从1979年1月到1980年1月，仅仅一年之间，美国售出汽车的比例就从23%大型车、33%中型车、

40%小型车，转变成 14%大型车、32%中型车、56%小型车。

而美国的汽车厂商并没有为这种突然的改变做准备。几十年来，美国的汽车市场因为消费者偏好大型豪华车，且以此为优势免除了国外的竞争。也正因此，美国的汽车厂商一直只重视生产这种利润丰厚的大型车，对小型车却不放在眼里。

与美国相反，日本和欧洲的汽车公司，尤其是日本的公司，一直非常重视小型车的生产。

1979年，外国厂商销到美国市场的小型车，是美国厂商销售量的4倍。其实，自从50年代中期以来，新车在美国销售量的增长，都是被进口车所占据。1955年，进口车在美国新车销售量中所占比率还不到1%，到1981年时，几乎占了30%。外国汽车公司已经在美国超越福特汽车公司，而跃居第二位。

美国进口的外国车以日本居多。50年代中期，日本汽车的产量只有美国的1%，但到70年代末期，日本的汽车产量增加了2.5万倍，而美国却维持不变。1980年，日本成为全球最大的汽车制造国。

日本汽车的外销量，也占全球第一位。每年大约有50%的国内产量销到海外。汽车出口是日本最大的外汇来源，1979年，汽车替日本赚取了175亿美元，其中有一半得自美国。

日本小型车击败美国车，除迎合了石油危机的冲击，特别省油之外，价廉质优是更重要的原因。美国公司除了造车成本日益加大，另外还在品质上和创新上节节败退。而日本则走在前面，前轮驱动、四缸引擎、回转引擎、幅射轮胎、圆盘刹车、后窗除雾器、安全带、防晒车顶，以及五段变速这些创新，都是日本汽车最行采用，或是最先成为标准设备的。《消费者报告》于1980年发表了对进入美国市场的汽车的权威性评价，在评分最高的29种汽车中，全部都是外国生产的，其中主要是日本生产的；而评分最低的20种汽车，全部都是美国生产的。

根据这种情况，里根政府迫切需要为美国汽车工业争取到相当的重整旗鼓的时间，以便重振失去的竞争实力。最简单的方法当然是高筑关税等贸易壁垒，甚至干脆对日本关闭国门。

当然这是不可能的。因为美国和日本一样，都是国际“关税与贸易总协定”的签约国。这意味着两国之间的贸易活动都必须遵守自由竞争的平等原则。

但是，“关税与贸易总协定”19条规定：由于进口急剧增加而出现重大损失，即对国内产业调整成本造成损害，可以采取紧急限制进口的措施。

里根总统只能在此基础上采取行动。即以日本汽车急剧输入美国，使美国汽车业受到严重损失为由，对日本车进入美国市场实行限制。

里根总统派出本国代表布洛克与日方代表进行磋商。日本代表提出反驳，认为美国汽车业竞争的失败不是由于日本车的输入，而是在于美国汽车厂商没有及早作好应变准备；同时认为限制日本车进入美国市场是非明智之举，更不符合两国之间应当遵守的自由贸易的若干原则。

里根总统为此多次和日本政府举行会晤，并就赴日访问之机，与日本首相专题磋商此事。

之后，美日双方又举行了一系列会议，终于在1981年5月宣布了限额数量。

按照这个具有 3 年期约束力的协议，日本将把输美汽车数量减少 8%，即从 1980 年的 182 万辆，减到 1981 年和 1982 年的各 168 万辆。

1983 年以后的输美数量，则待进一步谈判解决。

这种限额措施实施了两年之后，虽然使底特律的三大汽车公司奇迹般地恢复过来了，但是它也造成了很大的副作用。因为限额规定使日本人把进入美国市场有限的汽车的价格提得很高，美国很少有人知道，1983 年美国消费者在美国购买日本汽车的价钱，要比在日本销售的同种汽车价格高 50% 至 100%。结果是使美国消费者付出了昂贵的代价。另一方面，由于日本汽车公司在定额的制度下，赚取了大笔的钱，它们便能够用这笔资金去争取日本的市场份额，使得日本 1983 年到 1984 年的汽车价格大幅度下降。实际情况便等于美国消费者资助购买汽车的日本消费者。

另外，美国的限制措施，并不意味着美国人就会一拥而上选购美国车。同时，这种限制也提醒了日本汽车厂商，使他们及时地调整了对美进攻的策略，即由在日本制造汽车输入美国，变成直接在美国建厂制造，就地销售。这样虽然会增加日本厂商在成本上的负担和一些管理上的困难，但它毕竟巧妙地绕开了美国的设置的种种限制。

第二次总统出击是布什 1992 年初对日本的访问。

时隔 10 年，美日贸易逆差日益严重，1991 年达到了 4120 亿美元，其中有 3/4 是汽车和汽车零件。

1991 年美国共出售 3.2 万辆汽车给日本，其中大部分是日本公司设在美国的工厂所生产的，实际上是返销。相反，同期的日本共销售 230 多万辆汽车到美国。尽管日本一再保证会缩短贸易差距，但事实显示差距反而越来越大。

布什此次日本之行有两个目的，一是催促日本开放市场，进口更多的美国产品；二是鼓励日本在美国能够做一个好公民，尤其是日本的汽车制造厂。虽然此时几乎所有的日本车厂都在北美设有装配工厂并且雇用美国劳工，但这些车厂用来组装汽车的大部分零部件仍然来自日本本土的工厂。美国汽车零件制造厂纷纷抱怨，他们根本无法打破日本车厂只向特定集团成员供应厂采购零部件的社会生产结构。

另外，布什这次访日面临着即将举行的总统大选。布什想借此行为争取连任大造声势，显示“美国人关心工作机会及国家利益的希望，全都寄托在他的身上”。在此之前，布什一直受到各方面的批评，说他把太多的钱花在外国务务上，不顾美国国内日益恶化的经济状况。

1992 年 1 月，美国总统乔治·布什搭乘蓝白相间的 747 总统专机，降落在离东京 40 英里的成田机场。

随同布什访问日本的共有 30 多位美国企业界的领袖，其中最为引人注目的是底特律三大车厂的总裁：通用汽车公司总裁鲍伯·施坦普尔，克莱斯勒汽车公司总裁李·艾柯卡，福特汽车公司总裁哈洛德·波林。

尚未成行，美国国内便舆论四起，说“总统领头出击，似乎美国企业做好了放手一搏的准备，但是此行却颇有被征服者向胜利者摇尾乞怜的意味”。有位美国观察家甚至认为，布什此行让他想起 1962 年日本首相到巴黎拜会戴高乐的情景，怯国人不屑地将日本首相斥为“电晶体的推销员”。

日本首相宫泽喜一率领有关官员迎接布什总统一行。宫泽喜一表现出一副急于会见布什和他的随从密使的样子。

宫泽喜一的表现和他以往的言论完全不同。他曾以十分谦虚的态度讥讽说：“通用汽车对于美国的重要性有如他们的国旗，我可以理解他们被日本人击垮时的感受。”

和宫泽首相一样直言不讳，而且态度更加狂傲的是日本汽车经销商协会会长小友，他说：“如果美国车能够吸引日本顾客，我们绝对乐于销售。但是美国车并不符合日本人的需求。车体太大，驾驶又在左边。而且如果日本设置关卡阻碍进口，为什么欧洲车在日本销售顺畅呢？在 1991 年，光是 BMW（德国巴伐利亚汽车公司）一家车厂的销售数量，就超过美国三大车厂的总和。事实上，当美国车在日本销售节节下降的同时，德国车在过去 15 年间增长了 5 倍。尽管德国车只占日本市场的 2%，但是整个讯息很明白，德国车在日本受到了消费者的欢迎，但没有人想买驾驶座在左边的美国车。现在似乎要靠总统来当推销员，强迫没有意愿的日本消费者购买。”

连日来，美国车厂的主管被安排参加一连串的与日本产业首脑的会谈，地点设在美国大使馆对街的小仓饭店。代表日本汽车业出席会议的成员是丰田、日产、本田、马自达和三菱的主管。虽然这次会议已经筹备了好几个月，但是准备工作做得并不充分。日本方面知道布什此行的目的和随行的成员，但却不清楚他们要将所抱的目的达到什么样的程度。由于美国总统大选即将来临，日本人也想卖一点人情给布什，毕竟布什连任对日本更加有利，至少比民主党执政的风险要小。在初选期间，民主党已明确表示，如一旦执政将加强贸易限制。此刻。尽管日本有意助布什一臂之力，但是布什的幕僚却没有订出明确具体的目标。

这使谈判一开始就陷入了僵局。

美国人出的是“波林牌”。这是“福特”总裁波林提出的计划，企图以贸易限制逼日本就范。波林是继艾柯卡之后的“贸易煞星”，他的主张得到其他同业的支持。美方认为，日本汽车公司的表现不像一个称职的全球公民，他们大量地倾销汽车到美国市场，但是国内市场却不容外人进入。日方认为，他们深表赞同必须化解两国人民的敌意，及缩短贸易的差距。但同时坚持美国汽车产业是自食恶果，而非日本人从中作怪。他们很纳闷为什么美国人不设法提高自己的竞争力，却一味试图通过政治手段来解决本身的非政治问题。

这次会谈让步不大。艾柯卡愤怒地说：“所有问题都是我们的错，好像珍珠港事件也该责怪美国军队自己准备不周似的！”

“通用”总裁直接把矛头对准“丰田”，他挖苦地说：“丰田是野蛮的竞争者。应该把他们归类为战士。什么防御闪避，根本全是砍伐和杀戮。”

日方“本田”总裁川本信彦的反驳显得有些含蓄。他说：

“美国人说他们的竞争力不下于其它外国厂牌的汽车。这个信息恐怕还没有正确地传达给日本的顾客吧！”

原本打算“狠狠地修理一番日本人”，最后反而是布什总统和他的底特律伙伴自己难堪。

这次出访的结果，含糊笼统的应允是得到了。日本汽车公司当时答应的“目标”是，3 年内从美国进口 190 亿美元的汽车部件，并将美国汽车的进口量每年增加 1.97 万辆。但是，这一“目标”能否实现，要看美国的汽车及部件的质量如何。

究竟是“目标”还是“许诺”，这次会谈之后，日美双方又有过多次争

论。最后，迫于美国的压力，日本决定将每年销往美国的汽车从过去每年 230 万辆，减少到 165 万辆。

但是，美国三大汽车公司认为日本说得多、做得少。随后，美国众议院也提出，“要将日本在美国生产的汽车也包括在目前规定的限量以内，现在日本只自愿限制对美国的成品车出口，并不限制在美国生产的汽车，而这些汽车的主要配件仍然来自日本”。

这次布什总统访日，虽然取得了一定成果，但却也给人留下了“山姆大叔黔驴技穷，以政治手段逼迫日本开放市场”的恶劣印象。

虽然由于经济发展的成功，使日本重塑了第二次世界大战以来在国际舞台上的形象，但由于以美国为首的老牌资本主义国家随时采取高压政策，使得成功后的日本也常有难以逃离逆境的感受。

由于两国的汽车之争，不仅严重地影响了两国经济的发展，同时也严重地影响了两国政府和两国人民之间的友好关系。

1992 年太平洋学会的研究报告显示，过去 20 年来，美国人对日本的印象毁誉参半，但就整体而言，仍偏向将日本视为友邦的正面态度。然而，这份报告指出：“在最近两年，民意调查反映出一项惊人的转变。”持续进行的盖洛普民意调查显示，将日本评为“非常”或是“最好”类别的美国人数，比以往减少 33%。这份报告认为，随着俄国军事威胁的解除，日本的经济威胁将是美国人心目中最大的阴影。

第二十三章 调整战略 美国全球反攻

在各种火力的掩护之下，美国车厂得以缓过气来，并重振昔日雄风，纷纷投入巨额资金，开发旨在与日本一决雌雄的小型轿车。

进入 90 年代不久，日本已开始失去 80 年代初期称霸全球的显赫地位，并在全球范围内频频受挫。然而，居高不下的贸易顺差依然昭示着日本汽车的强大实力。究竟鹿死谁手，还远远不到下结论的时候。

客观上看，面对外国竞争对手（特别是日本）的强有力的挑战，美国汽车业并不像有些人所认为的那样，“麻木不仁，懒惰无志，等待着被人痛打”。事实上，自 70 年代以来，美国的汽车公司就开始不断调整战略部署，只不过当时力气下得不够大，而且醒悟也过于迟缓了一些。

通用汽车公司就是一个很好的例子。

本世纪 70 年代以前，通用公司坚持的总体战略是：“公司要在利润高的大型汽车市场上取得统治地位，而不是设法进入利润较低的小型汽车市场。”

不可逆转的市场变化发生在 60 年代末至 70 年代初。1962 年到 1972 年之间，“通用”汽车在美国市场上所占的份额，从 51.9% 下降为 42.2%。它失去的份额虽然大部份是落到进口车的手里去的，但同期福特汽车公司所占的份额虽下降为 24.3%，却只下降了 2%，而克莱斯勒公司则还有所增长。

所有变化的份额都是被小型车所占居。

当时，通用汽车公司还搞不懂：进口的小型汽车对于美国公众怎么会有那么大的吸引力？一位总执行经理甚至表示：“那些喜欢小型汽车的人，一定有点儿不正常。”

1972 年，通用公司董事会中成立了一个“能源工作组”，这个特别小组于 1973 年 3 月提出了一份很有价值的报告。报告结论有 3 点：“第一，存在着能源问题；第二，政府没有特别的计划来处理这个问题；第三，能源问题对‘通用’的业务有深远的影响。”

1973 年 10 月，该小组就产品方向再度向董事会提出一份报告。这个报告促使整个公司对如何改产小型车问题展开了讨论。此后达成如下共识：美国人对于使用体积更小、燃油更加有效的汽车已作好了准备。

两个月内，董事会作出了两项关键性的决定：利用“通用”在西德的奥佩尔汽车公司和其它外国部门（主要是巴西）的装配件设计来制造雪佛兰，并于 1976 年车型问世；进行中的塞维尔也要在 1976 年车型问世。并在此之前作出了把标准汽车重量减轻 400 磅和取得燃油效率每加仑一英里的经济改善的决定。

1973 年底的石油禁运，使美国举国震惊。每加仑里程数突然变成了压倒一切的问题。

事情明摆着，“通用”的应变力度远远不够，全部产品系列都要重新设计。所有车身都要大大改小，燃油效率要大大提为了满足改小型车而引起的各种需要，“通用”成立了“特别设计中心”。

1974 年，“通用”在汽车市场上所占的比重下降为 42%，降到 1952 年以来的最低点。3 年以后，由于它执行了一个大规模的计划来满足政府规定的燃油经济标准，把它的大型车改小并减轻了重量，同时还引进了五六种更小型的新车，因此，到 1977 年，“通用”汽车的平均汽油里程，已达到每

加仑 17.8 英里，变成美国三大汽车公司中最好的。结果，1977 年“通用”所占的美国汽车市场份额（包括进口车在内），又重新回到 46.4%，而“福特”则为 22.3%，“克莱斯勒”为 11.1%，进口汽车为 18.4%。至于“通用”所占美国生产并在美国销售的汽车市场份额则高达 56.1%，而“福特”则占 26.8%，“克莱斯勒”占 14.9%。

“通用”产品革新的核心是改小车型战略。这个战略是从改小大型车开始的。当时“通用”认为，它能在美国市场上给大型车重新下定义，把它从外型大小的传统含义，改变成以它的内部空间和驾驶性能为基础的、更着重于功能的欧洲式定义。这种设想似乎是成功的。

1978 年，“通用”已重新设计了它的中型车系列。这些汽车不仅改小了车型，并且重量也比 1977 年的中型车减轻 540 至 968 磅。

当时，“通用”对于它自己满足政府关于汽油里程法律规定（1979 年 19 英里/加仑，1985 年 27.5 英里/加仑）的能力，表现出充分的信心。

但这需要有一笔巨大的资金投入。

据估计，美国整个汽车业，如要满足政府所规定的更高的燃油经济标准，就要投资 500 亿美元。这个数目接近美国空间计划的费用，比美国工业史上其它任何投资计划都大。各汽车公司不仅要研究、设计、试制新型汽车，并且还要研制出整套重量更轻的零部件新产品，处处都需要巨大的投资。

这对收入相当于美国其它三大汽车公司（福特、克莱斯勒和美国汽车公司）将近两倍的通用汽车公司来说，在集中投资方面将处于有利地位。

在 1985 年以前，“通用”准备每年将以 35 亿美元作为资本支出，而到 80 年代初期，则预计每年资本支出将高达 50 亿美元。为了适应市场需要而改小车型是一件很花钱的事情。例如，“通用”为了使 X 型小客车进入市场，它就投资了 27 亿美元。世界上能够作这样大规模的投资而不负债的公司是很少的，而“通用”就是这种公司之一。

所以说，企业竞争到了一定阶段，无法不表现为经济实力的较量。

进入 80 年代中期，整个美国都在有步骤地开发和生产前轮驱动式战略性的小型汽车，作为对席卷北美汽车市场的日本小型汽车攻势的一种反击。

美国通用汽车公司计划利用国际分工来共同生产小型汽车的。该公司在 1980 年至 1984 年共投入资本 400 亿美元，其中 100 亿美元投资到北美以外的地区。通过规模庞大的国际化合作生产小型车，是美国反击日本，进而控制整个世界汽车市场的一种战略。

1981 年 3 月，美国通用汽车公司投入 50 亿美元的开发资金，开始生产出第一批跨国化战略的小型汽车。最初主要是在美国加利福尼亚等洲的一些汽车厂生产和出售。这些汽车的质量可以追赶进口的日本、欧洲生产的小型汽车。1984 年，“通用”在美国扩大 4 个小型汽车厂，并在加拿大、联邦德国、巴西、英国、澳大利亚、南美、日本（五十铃）等国家和地区建立 8 个生产基地，大批量生产小型汽车。在世界范围内，年产可达到 200 万辆。

此外，“通用”公司为了进一步加强品质管理和焊接工程的现代化，不断增添机器人数目。众所周知，机器人故乡在美国。

1948 年，美国人研制成世界上第一个实用的机器人，但没有加以重用。1967 年，日本川崎重工业公司从美国人手中买得专利，引进第一台机器，并于 1968 年仿制出自己的机器人。此后不到 10 年，日本的机器人就比美国多了 6 倍。成千上万的机器人在日本汽车生产线上工作，使日本汽车生产力

提高、成本降低，成为美国的头号竞争对手。通用汽车公司开始只有 175 台机器人，1980 年“通用”在世界范围内增加到 300 台，1985 年达到 5000 台，1990 年已拥有 1.4 万台。“通用”不仅越来越重视利用机器人，同时还一改以往高高在上的姿态，低下头来学习日本的长处，例如仿照日本提高生产率运动的经验，在全公司范围内，展开了“提高车间生产质量”的运动。

美国的其它主要汽车公司，如“福特”、“克莱斯勒”等也进行了相应的战略调整。

在过去的 10 多年中，美国“通用”、“福特”、“克莱斯勒”三大汽车公司在激烈的争夺战中，败在以“丰田”为首的日本车商手下。经过艰苦的战略调整，终于在 90 年代开始不久，向日本车商发起了全球反击。

事实表明，多年来一直处于被动地位的美国汽车业已经出现明显的转机，而自从 1980 年汽车产量超过美国以来始终处于汽车王国宝座上的日本，眼下却处境艰难、困难重重。欧洲汽车业的日子本来就不好过，现在更加艰难。

1992 年初，美国总统布什与日本首相宫泽喜一两轮会谈之后，发表了《东京宣言》和“行动计划”。在这两个文件中，美日都向对方作了一定程度的让步：日本以对美国经济提供支持为条件，换取美国帮助日本在国际舞台上发挥更大的政治作用。在“行动计划”中，日本在汽车贸易上作出了一些承诺，并在美国的进一步压力下，同意将每年销往美国的汽车从过去每年 230 万辆，减少到 165 万辆。

然而，一年快过去了，美国对日本的贸易逆差却有增无减。日本从美国的进口在 1992 年头 11 个月又下降了 2.6%。这使美国极为不满。

为了保护美国的汽车工业，美国国会已经提出了几次议案，要求大幅度限制进口日本汽车，并要将日本在美国国内生产的汽车也包括在目前规定的数量内。

美国汽车界对新任总统克林顿也施加压力，要求日本履行布什访日所作的承诺。

美国三大汽车公司最近要求政府提高对日本小型运货车和体育用车的进口税，同时，美国正准备对进口日本钢材实行反倾销税，作为日本汽车倾销美国的一种“回报”。

日本虽然拥有世界上最强的竞争能力，但进入 90 年代之后，日子开始越来越不好过。汽车工业在出口方面碰到北美和欧洲两大市场的壁垒，在国内的需求方面也面临着饱和状态。仅 1992 年 8 月，日本国内汽车销售总量比上一年同期下降了 15%，为近 12 年来的最低谷。在这种时候，美国要求日本减少对美的汽车出口，增加对美的汽车进口，日本当然一万个下高兴。

汽车业，无论是对美国还是对日本，都是非常重要的。在日本，汽车工业的产值占日本国民生产总值的 1/10，从事汽车生产的职工占日本就业人口总数的 1/10，汽车税收占国家税收的 1/13。美国更是“车轮上的国家”。汽车工业在这两个经济大国中所占的巨大比重，使汽车问题成为日美两国矛盾的焦点。

致力于重振美国经济的新任总统克林顿对汽车这个美国对日贸易逆差中的最主要的问题，将不会不予以密切的关注。

1993 年一季度，克莱斯勒加拿大公司宣布，它将投资 6 亿加元（1 加元约等于 0.8 美元）扩建和改造设在安大略省温泽市的面包车制造厂。更引人

注目的是，福特加拿大公司在过去一年里宣布将在安大略省投资 20 亿加元，修建新的发动机制造厂和建立一条新的面包车生产线。这些巨额投资，是美国汽车厂商要在本世纪内同日本一争高低的努力的一部分。

在北美市场，汽车销售开始出现不利于日本人的变化。

1992 年头两个月，日本汽车在美国的销售份额从 30% 下降到 27%，而美国汽车的销售份额却从 65% 上升到 68%。1992 年在加拿大多伦多举行的汽车展销会上，日野公司没有派公司专业人员接待参观者，原因是加拿大人对日本车只看不买。

一位汽车工业分析家在加拿大金融邮报组织的一次会议上说，现在北美汽车制造公司同日本对手在竞技场上打成平手，这是近 20 年来第一次。

库存积压已成为日本汽车业的一大问题。到 1992 年 1 月，设在美国伊利诺伊州诺马尔的三菱公司的积压汽车达到 225 天的供应量。到同年 2 月底，丰田汽车公司积压的汽车达到 103 天的供应量。日本 5 大汽车公司在 1992 年滞销积压的汽车共达 120 万辆。

丰田汽车公司负责美国销售和市场的副董事长伊林沃思承认，日本车迅速增长的年代已经过去，今后的竞争将变得越来越激烈。

90 年代以来，美国汽车厂商从前些年的惨败中吸取了教训，借助政府出面干预，设置贸易壁垒，并且从自身建设上下苦功，终于在 1992 年获得了全球性的初步胜利。

10 多年来，美国汽车厂商主要做了三个方面的努力。一是美国汽车的质量提高了。加利福尼亚一家咨询机构有一份研究报告指出，如今的美国车平均有 1.4 个尚不完善之处，而日本车是平均有 1 个。与 1980 年美国车比日本车平均多 6 个不完善处相对照，美国车的质量无疑是大大提高了。目前，美国车和日本车之间的质量已经趋向接近。二是美国公司进行了结构调整。这种调整导致了大量裁员，关闭工厂，减少开支，同时发展新技术，提高生产效率，使美国车在价格上更有竞争力。例如，通用汽车公司生产的两种跑车，比性能相同的丰田车便宜 4800 加元，比日野车便宜 2300 加元。曾经在北美市场很抢手的装备良好的丰田车，目前比性能相同的美国车价格高出 3100 加元。当然，日本车在价格上失去竞争力还有日元升值等方面的原因。但无论如何，美国车能降低成本，价格便宜，使不少消费者开始转向购买美国车。三是美国公司不断开发出了新产品。所有新开发的新型车都是为了挤垮日本车而设计生产的。比如，面包车和家庭轻便车近年来很受北美消费者的欢迎，美国厂商便拼命推出价格比日本更低、品质比日本更好的同类产品。挤垮日本车成为美国主要几个汽车厂商近期最为迫切的目标。

1992 年的汽车战绩，揭示了日本车厂在全球范围内的失利。

北美、欧洲和日本，这当今世界三大汽车生产中心在 1992 年的竞争中，日本是最大的输家。在北美汽车生产急剧上升、欧洲基本持平的情况下，只有日本一家产量下降。

据设在法兰克福的德国汽车工业联合会的材料，1992 年美国 and 加拿大生产汽车 1149 万辆，比 1991 年的 1069 万辆增加 8%。

欧洲 1992 年生产 1769 万辆，同 1991 年的 1777 万辆基本持平。

日本国内的汽车产量，1992 年已是第二年下降，降幅为 6%，年汽车生产总量为 1250 万辆，总产量下降 3%。

但这远远不是决胜局。

日本只是因为受到美国的全面反攻，而负了一点轻伤。日本依然是实力强大的汽车生产国。以丰田、日产为首的日本汽车公司和以通用、福特为首的美国汽车公司一样，是不会轻易被任何对手彻底打垮的，优势或者劣势，对谁都可能是暂时的，因此，这种充满着人生况味的世界汽车大战仍将极具魅力地持续下去，除非汽车被另一种新的交通工具所代替。

第二十四章 来日霸主 留待历史评说

加速实施国际化战略，成为当今三大汽车生产中心的共识，它促使各大竞争对手之间出现了一种神奇的“攀亲”现象。敌中有我，我中有敌，连通用汽车公司和丰田汽车公司这样一对最大的冤家也联起手来。一时间，好像大家全变成“亲戚”了，谁还好朝谁下毒手？

然而，商场到底就是战场，六亲不认是可以理解的。不过，如果一定要问谁是来日霸主，本书难予确答，只好聊备一说，以博方家一笑。

时至 20 世纪末，随着柏林墙的倒塌和美苏冷战的结束，当代所面临的最重大事件，似乎就是产业国际市场的首度兴起，以及主要贸易国家和集团为了掌握全球经济而进行的争夺战。而主要发生在日本、美国和欧洲这三大汽车生产中心的鼎势之争，已成为全球经济争夺战的最重要的组成部分。

在这个世界性汽车市场的关键性战役中，第一个回合的胜利者当然属于美国。然而，在后来的第二个回合中，美国输给了日本，其汽车工业也随之丧失了全球性的领导地位。美国在汽车战线的溃败并不是孤立的现象，因为美国在钢铁、消费性电子工业等方面也同样遭到了惨败。

进入 90 年代，美国面临着许多严重的问题，以下任何一项危机都可能拖垮美国的经济：对中东能源的依赖；国内金融体系承受过多的消费者和公司债务；国际金融体系不能应付第三世界和东欧国家可能无力偿付的数百亿美元的负债；结构不牢的国际货币市场；剧烈的通货膨胀率；以及继续高居不下的失业率。这些问题都会危及美国庞大的汽车工业。

有不少人认为，世界汽车市场的竞争是一种没有终局的比赛，在这种比赛中，霸主地位将不断在国家和公司之间转移。日本可能神气一阵子，然后被北美或欧洲的竞争者取而代之。在这种观点下，既不会有持久的输家，也不会有持久的赢家。

这种以排座次论胜负的观点不是本书所要关心的内容。因为胜负或许会以另一种面貌呈现。

90 年代以后，世界各大汽车公司纷纷加快了生产国际化的步伐，横向联合进一步展开，汽车产销市场互相渗透，敌中有我，我中有敌，孤立别人等于孤立自己，结果弄得阵线不明，敌我难分，竞争形势变得扑朔迷离，错综复杂。从前明确的对垒，现在也许变成了令人困惑的肉搏战，一不小心，捅出去的刀子却正好刺在自己身上。在这种新形势下，一向行之有效的贸易保护主义也会变得束手无策。

比如日本的五十铃公司中就有美国通用汽车公司 34% 的股份，如果美国的贸易保护主义者提出反对购买五十铃公司生产的汽车，那么这到底是反对买外国车呢，还是反对买本国车呢？其实，这种车也许就是五十铃公司设在美国的印第安纳州的汽车厂装配的。

有时候，保护主义呼声最高的人，他们的行为却跟自己的说法背道而驰。例如克英斯勒汽车公司总裁艾柯卡就经常抨击进口车的罪状，但是另一方面，“克莱斯勒”也进口亚洲车和组件到美国，并且用在本公司生产的王牌车“茅利普斯”和“道奇”等美国车上。

只要看看“通用”、“丰田”和“大众”及全世界许多国家和公司之间的相互关系，就不难明白其中的道理。

以下都是汽车公司国籍不同而利益相关的例子，我们不妨把它称做世界

汽车攀亲现象：

通用汽车公司拥有日本五十铃公司 34% 的股份。通用牌汽车按规定在日本生产，但却通过五十铃的批发系统推销。在五十铃和通用汽车合资的公司中，通用汽车公司接管五十铃生产的超小型汽车和卡车在英国、西欧和非洲的推销工作。通用汽车公司的推销商继续负责在美国和加拿大的批发工作。此外，通用汽车公司在日本铃木汽车公司还占有 5% 的股份，以便从铃木汽车公司获得生产小型轿车的技术。同时又为铃木汽车公司充当染指美国市场的臂膀。这一合作，还使通用汽车公司与拥有铃木公司部分股份的沃尔沃公司间接地挂上了钩，并与拥有沃尔沃 10% 股份的雷诺公司建立了联系。

此外，通用汽车公司在欧洲有 7 个分公司，在澳大利亚的主要汽车批发公司中拥有部分股份，这个公司名为通用汽车—霍尔登公司，而“丰田”也拥有霍尔登公司的股份。通用汽车公司还与日立公司合作，为了节省燃料，为新型小汽车研制出一种以微型计算机为主的电子系统。它还与日本富士通丰纽克公司合资生产最先进的机器人，以加强汽车生产的技术质量。

当代全球最大的“攀亲”行动当推通用汽车公司与丰田汽车公司的合作。

“通用”想吸引日本汽车制造公司到它在加州闲置的工厂，以便每年生产 20 万辆小汽车。既然通用汽车公司已经与日本两个较小的汽车制造公司建立了合作关系，为什么还要找“丰田”呢？这也许是 1800 毫升的 T 牌汽车的销售进展过于缓慢的缘故。这种小汽车是“通用”推出参加世界小型车大战的。有些持怀疑态度的人认为，通用汽车公司和丰田汽车公司的合作，并不是从战略上考虑的，而是玩弄权术。他们还认为丰田公司有意选择通用汽车公司作为合作伙伴，是希望美国司法部的反托拉斯局会诘难此种安排。这两个公司在世界市场的总份额已超过 20%，年产汽车 800 万辆以上。还有的猜测说，“丰田”在这场贸易战中轻而易举地获得了友善的好处。这种说法，忽视了福特公司才是丰田公司的第一个选择。不管怎样，通用汽车公司与丰田汽车公司的合作已经被批准。现在通用汽车公司可以向市场提供大量的小型车了。另一方面，丰田汽车公司将获得在美国生产的牢靠立足点。

通用汽车公司和丰田汽车公司的合作，引起了汽车工业其它挑战者的进一步联合。例如，目前福特汽车公司已经拥有日本第三大汽车制造商东洋工业（松田）公司 24.4% 的股份。

与此同时，大约有 20 家日本公司联合成立了一个公司，名为奥托拉马。其目的是在日本国内推销小型汽车和其它福特牌汽车。其实，福特公司在日本的活动，不仅限于东洋工业公司。福特公司已经指定 6 家日本东洋工业公司在美国本土工厂的合格供应厂商。这些提供传动箱、油封和其它零件的供应厂商，包括东芝电器公司的两个工厂，日本电器公司和另外 3 家日本公司。此外，福特汽车公司在欧洲也有不少企业，比如设在英国、德国、比利时和西班牙的装配工厂。

克莱斯勒汽车公司在日本拥有三菱汽车公司 15% 的股份。目前它正在积极寻找新的生产合作者，打算由以东京为基地的公司在日本生产汽车，然后以雄驹、札幌和挑战者的牌子在英国销售。克莱斯勒与三菱公司的合作始于 60 年代，目前关系进入了新的阶段，开始时，克莱斯勒公司帮助三菱公司重新设计三菱原来的加兰特牌汽车，后来以道吉雄驹牌推销到美国。现在，克莱斯勒公司派设计和生产人员到三菱公司的工厂，去学习三菱公司的现代化工序和质量控制技术。

“克莱斯勒”是通过与法国的波吉奥汽车公司（“克莱斯勒”拥有该公司 15% 的股权）和德国大众汽车公司（该公司向“克莱斯勒”供应引擎）的合作与欧洲建立起联系的。克莱斯勒公司的对外联系更为紧密。该公司将其股权的 49.9%（价值 4 亿美元）卖给法国雷诺公司。两家公司合作不久，制造出了由法国设计和监造的超小型汽车“联盟”。这种汽车在美国威斯康星州制造，而 50% 的零部件都是法国制造的。

就欧洲的德国大众汽车公司而言，它除了在欧洲、墨西哥和捷克有工厂之外，在中国内地也设有工厂，并且和福特汽车公司联手在葡萄牙生产小货车，和“福特”在巴西制造汽车，在台湾组装小货车，并且和“铃木”合作在西班牙生产汽车。

突然之间，世界变小了。而采取贸易限制和保护主义，也许就会自食恶果，得不偿失。因为有时候，一些国家在关闭进口的门路时，另一方面反而开启一些更不利的威胁。美国要求限制日本汽车进口，日本汽车公司的作法是马上在美国成立 10 家汽车装配厂，接着又有数百家日本零件厂跟着在美国设立起来。乍一看，似乎日本在美国的工厂解决了不少就业机会，实际上，美国人的就业机会更少了，这是因为日本移植工厂的生产力比美国工厂强，相对会减少对于劳工的需求；而如果这些日本移植厂直接由美国自己设立，那么相对的就业机会反而会更多。

根据以上对当代世界各大汽车王国竞相“攀亲”的简单描述，可以看出汽车工业在国际关系上呈现出一个庞大的错综复杂的网络。

从表面观察，好像各汽车王国在激烈的竞争中，一个个都感到势孤力单了，表现得软弱了，因此很容易给人造成衰落的印象。其实这种看法是不对的。这是当代世界的现实，但这并不是坏的迹象。

在当今世界汽车市场上，特别是进入 90 年代以后，呈现出了小型汽车生产的单一化景观，它使竞争变得越来越激烈。为了在竞争中求得生存，各国的汽车行业势必要强化国际战略，致力于加强国际间的协调和厂家之间的合作关系。底特律三巨头加强海外合作的行为，尤其是与日本厂家的合作，反映了非常有逻辑性和非常健全的商业判断能力。遗憾的是，这一行为却给一般人造成一种错误的印象，那就是认为底特律三巨头反对日本公司，欲必置之死地而后快，实际上，无论是日美两国，还是日、美、欧三大汽车生产中心的所有汽车厂家，还从来没有过关系如此紧密和如此互相依赖的时期，而且这种关系的紧密程度还在进一步加深。

因此，必须排除舆论界所制造的日、美、欧等方面贸易磨擦的印象影响，作出自己的比较贴近事实的判断。

日、美、欧各汽车公司之间的关系，从根本上讲，不是仇敌的对抗，一方的胜利也不一定需要以另一方的死亡作为代价。事实上，各方所施展的国际化战略，正逐渐地使鲜明的敌我对垒变得日益模糊。

但是，这并不意味着世界上所有的汽车公司都可能长盛不衰地发展。在这种高度国际化的大运动中，一些相对劣势的汽车公司会在竞争中被淘汰，但它只是被强大的公司所吸附，并以另一种形式继续存在。

事实上，各国汽车公司之间正采取各式各样的合作和协调，以使世界的汽车产业走上重新组合的道路。最后演进出来的国际市场，将显示出有限的几个机会。能够把握住这些机会的，很可能就是那种成长与发展的政策最进步，同时对于社会责任与汽车在社会的地位等广泛问题最为注重公司。

美国华尔街的汽车分析家曾经预测：当代正在激烈展开的小型汽车大战的结果，是世界上将只有 9 家公司能够生存下来，即美国 3 家、欧洲 3 家、日本 3 家。

目前，全世界已经崭露头角的小轿车公司约有 30 家，其中日本占了 9 家，有些舆论认为，能够在这小型车的“战国时代”取胜的公司，将有美国的通用汽车公司、福特汽车公司，日本的丰田汽车公司、日产汽车公司，以及德国和法国的几家公司。范围缩得更小了。

但就目前的形势看，世界上能与美国通用汽车公司对抗的，就只有日本的汽车厂家。因此，这两个汽车大国的厂家在目前所施展的国际化战略的动向变得比任何时候都更加引人注目。

在 20 世纪末的最后几年里，小型汽车的决胜是各大汽车公司竞争的主要内容，小型汽车能否处于领先地位决定于各大汽车公司能否处于领先地位，而以省燃料、低公害为中心的新的技术革新，则是小型汽车能否处于领先地位的关键所在。

当今世界汽车大对决的事实，似乎令人期待着某种结果，那就是应当出现一个最后的霸主。

然而，依本书作者所见，这种期待本来是不可有的，因为它源自于舆论的误导，“汽车大对决”本身就是一个人为的虚构。汽车业之间的竞争是人类健康生活的一个组成部分，无论它激烈到何种程度，都是一种可喜的生活现象，它终归会受到人类理性的制约。它是文明和文明的对抗，结果催生的是更先进的文明，失败也不过是对文明的倾服。

当然，我们并不反对以野蛮的语汇来给汽车竞争添加色彩。但是在这个意义上，“霸主”也是不可期待的。因为既然进步的文明是一个多元的现象，那么文明便无霸主。

小型车大战之后的局面，或许就会出现汽车工业文明的多元现象。

一切关于汽车工业未来霸主的预见都是令人怀疑的。曾经有人相信，汽车公司必须走多种经营的路子才能够生存，因为汽车本身提供的发展机会有限。这种观点被证明是错误的。许多人认为，只要成为世界上最大的公司，就不会被淘汰。但是“通用”担心倒闭的事实，证明这一理论也不正确。另外，敲了丧钟的公司也会起死回生，“克莱斯勒”就是活鲜鲜的例子。

优势总是暂时的，世界第一也许并不重要。像“福特”和“克莱斯勒”这种优秀的公司，无疑将继续制造出好车并赚到钱。德国的大众汽车公司如果能变得聪明一些，肯低下头来向“丰田”学习他们也可以找出生产豪华轿车的新方法。只要汽车公司有强烈的认同感，并建筑起自己追求完美的信念，在这个能够容纳不同性质公司、欢迎多种汽车产品的多元化市场。一定能够找到适合自己的生存空间。

因此，未来世界汽车工业的最后霸主，只能留待历史加以评说，估计答案永远是一个问号。

