

1 透不过气的东京

知人者智；自知者明。
胜人者有力；自胜者强。

——《道德经》

东京——1991年10月

对车展的朝圣者而言，这是一个参观的好天气。艳阳高照，秋风一扫东京惯有的乌烟瘴气。车龙在通往幕张（Makuhari）的首都快速道路上缓缓推进，两旁是市区周围的工商区。塞车在这条交通要道上是很平常的事情，通常得花45分钟才能走完这段路。但是这一天游客从下榻饭店的华丽大厅出来已经两个多小时了。

这是东京汽车大展的开幕之前的媒体记者参观日，每个人都想早一点到达才盖好两年的幕张会议展览中心（Makuhari Messe），这是一栋专供大型展览和商展之用的办公/旅馆大楼。幕张和东京狄斯尼乐园近在咫尺，游客从高速公路就可以看到梦幻城堡的尖塔。

来自美国纽约贾维茨中心（Jacob Javits Center）或是底特律科博大楼（Cobo Hall）的美国佬，会对东京车展整个交通、人潮和围绕在车展上的未来景象感到新奇。就参观人数和对世界汽车业的宣传媒体及产业领袖的吸引程度而言，东京车展的规模不下于日内瓦、法兰克福和巴黎等世界顶尖级的汽车大展。虽然美国曾经是汽车产业的大本营达一世纪之久，但是车展的规模一直不大，通常只需花一个下午的时间就可以逛完。尽管最近底特律方面试图改变作为，但是，仍然无法达到像东京车展那种令人对未来充满憧憬的效果。

东京方面则全然不同，不只是风格迥异，连实质内容也大异其趣。每两年举办一次的东京汽车大展，是重要的商场盛会，前往参观的人潮，包括外国汽车公司的主管、世界各国的汽车商和日本的汽车迷，争相一睹时下最新的款式。它不只是一个陈列新产品的展示场，汽车业希望靠它来促进本国市场的销售状况。在短短一周之内，就有200多万人次参观。参观者多半不是搭乘汽车前往，而是搭乘火车——离东京市中心只有30分钟的车程。

为了证明日本重视产业，尤其是汽车产业，皇太子浩宫亲自莅临会场为大会揭幕，和裕仁天皇四年前为车展揭幕一样。虽然他的出席象征意义大于实质（很难想象未来的天皇亲自驾车的景象），但这说明了日本企业和国家之间的密切关联。每家日本汽车厂的主管都排队向皇太子行礼致意，并热切地引导他到处参观。在丰田的展示场，德高望重的会长丰田英二，他的侄子、也是公司社长的丰田章一郎博士，以及公司其他重要主管，依照职位高低，排队向三十一岁的皇太子鞠躬致意。每个人都毕恭毕敬地行礼，身为皇位继承人的皇太子则简单回礼。

尽管仪式隆重热闹，但是欢愉的气氛显得有些做作。日本人对于展览非常重视，每个节目的时间都安排得非常精确。展览的安全措施十分严密，这在日本是典型的做法。入场处身着制服的警卫逐一查验证件，虽然彬彬有礼，但是绝不含糊。

已经是第二十九届的东京汽车大展，是有史以来最大的一次盛会。除了日本本国的民众之外，更吸引了数千名外国参观者、媒体记者和汽车同业。在幕张方圆十英里之内，皆感染到车展的活力。东京及会议中心附近的饭店

都人满为患，并且举办许多会议，记者招待会、午餐会和各大汽车制造商自己举办的酒大会充满未来主义的主题：“发现人类新关系：人、车、地球三位一体”（Discovering a New Relationship: Man, Car and Earth as One），透露出在冲突之间追求和谐的宗旨——意味着“绿色”意识、高科技的眼光和尊崇真正驾驭力量的人类精神。

这次车展的目的在迷惑和告知——尤其强调前者。声光充斥整个会场，漂亮的新车在展示台上旋转，年轻貌美的日本小姐身着亮丽的服装和戴着潇洒的帽子，到处可见，成为展览场内不可或缺的一部分。每家公司竞相推出最吸引人或不寻常的车型和最美丽的小姐，以博取电视采访人员的青睐，当晚便有机会出现在日本顾客家中的电视频道上。媒体和应邀的参观者挤在闪闪发光的展示会场，仿佛进入太空一般，金黄、银白和电光蓝色让人目不暇接。到处都是汽车——为了得到最大的吸引力，有些配合车展推出的新车型还只在概念阶段。这些“概念车”使人能一窥未来发展的趋势。尽管有些汽车款式太过怪异，可能永远不会生产，但是却足以吸引摄影师的注意。有取名“Cappuccino”（一种意大利咖啡）的可爱车子；有用铝、钛和复合塑料制成的轻巧迷你车；有用氢、甲醇、电力等替代能源的汽车；还有能加强夜间视线、引导汽车行进，或是当汽车遇到障碍会发出警报的“智慧车”。

马自达公司展示的是有透明罩的 HR-X 银色太空舱型车，以氢为燃料，蓄势升空的姿态令人印象深刻。日产公司的魔茧（Cocoon）是日产加州设计实验室的杰作，明显带有加州梦想者的理念，配备如母体子宫般的厚实内装，后门有宠物专用的小门，还有防止瞌睡的警报监视装置，当驾车人昏昏欲睡时，车子会自动发出警报及喷洒清醒剂。本田公司推出全铝车身的轿车 FS-X，和像战斗机一般的前后排列双人座跑车 ERX。

另外还有一些新奇的车子，虽然不实用但是噱头十足。五十铃公司的 Nagisa 宣称是第一辆水陆两用的汽车，将汽车展开之后便成为一艘船。铃木公司的丑小鸭（Ugly Duck）是一辆适应各种地形的全能摩托车，全黄的车身和大型气胎，配备像鸭眼般的前灯和有如鸭喙般的挡泥板。

席卷美国小型车市场多年的丰田公司，利用这一次展览进一步进攻美国传统车市场，推出了像“跑乐”（Fun Runner）之类的汽车，一种宽敞的四人座车，具有天窗及后座阳台；较豪华的 Aristo（蜂刺）是 GS 300 的延续车种，也将在美国上市。另外还有与众不同的概念车 Avalon；和蝙蝠车的设计理念类似，配备椭圆形的罩框，当车子不用时可将车身罩住；但是不像一般的敞篷车，它缺乏保护汽车配件的设施，只能在气候良好的时候驾驶，不够实用。但是 Avalon 的创意却吸引了大批人潮在丰田的展示场前伫足。

在会场的另外一头陈列的是电动车。虽然不像传统汽车吸引这么多的注意，但是未来前景看好。大发公司的橄榄球（Rugged）型汽车时速可达 25 英里；日产公司的电气总统（Electric President）时速 12 英里。电动车尚未达到商品化的阶段，但是足以显示日本已经作好准备，一旦市场需求确定，他们就有办法供应。

德国的汽车厂在日本竞争对手之间就显得冷清稀落。他们的大部分新车在六周前的法兰克福汽车大展中，就已经亮过相。

当时大众就已经展示过全新的高尔夫（Golf）车，宣布全车可完全回收，当车子寿命终了时，车厂将负责回收，颇获好评。

但是当大众揭幕推出奥迪的 Avulse Quattro 时，它立即成为东京车展的

瞩目焦点，在开幕日下午4点钟，大众总裁卡尔·哈恩（Carl Hahn）在美丽影星玛丽·海明威（Mariel Hemingway）的协助之下，将这辆新车介绍给蜂拥而至的媒体记者。与衣着整齐的日本模特儿相比较，海明威小姐玲珑有致的身材显然更具号召力。

Avus 具有流线的全铝车身及超大的轮胎，令人想起 30 年代的汽车大奖赛（Auto Union Grand Prix）和破纪录的赛车。这辆车的时速高达 212 英里。

倒也不必在意现代世界的高速公路车辆太多，使 Avus 在现实世界英雄无用武之地。日本人非常倾心高科技的装置、流线的造型和 Avus 是德国车的事实。他们尊崇德国的工艺，甚至不惜使对德国的汽车贸易出现逆差的局面。奥迪公司能在幕张展出这款重要的车型，使他们觉得十分高兴，有如登上颠峰。

启人疑窦的是，大众的高级豪华汽车子公司奥迪公司的董事长和总裁费迪南德·皮区（Ferdinand Pinch）并未出席。官方的说法是他的肾脏有问题。私下里谣传是哈恩让他不要出席。哈恩喜欢让自己成为众所瞩目的焦点，无奈大众漂亮的展品竟是奥迪立下的功劳，使他不悦。

皮区或许不在意在家休养。尽管他是一个杰出的工程师，然而他的社交手腕却还不如哈恩。日本汽车公司的主管们不时会谈论到皮区上次到日本访问的事情。有一天皮区被安排参观靖国神社，由神社神官带领参观古代武士刀的收藏。皮区挑起一把最漂亮的武士刀把玩，交还给解说人员前还很仔细地研究，最后苦笑着鞠躬致意。他告诉神官这把刀是赝品，当时全场愕然。日本的传统礼节不允许这么鲁莽直接的说法。皮区的主人对于他的批评十分尴尬，尽管事后证实他的说法是对的。这件事情说明皮区只要站在真理的同一边，就顾不得世俗礼节的要求了。哈恩的作风就完全不同。他是个懂得讨人欢喜的专家。在东京车展的会场上，有海明威小姐的相伴，哈恩显得容光焕发。当然，东道主们乐于待他有如上宾。事实上，如果你是西方的名流或是实业家，没有地方比得上日本能让你有这种感觉。你会觉得自己备受重视，所有记者都会注意你所说的每一句话，有如聆听上帝的教诲。这样的尊敬有些做作，不切实际，但是却令人自我膨胀。

尽管哈恩因为时差显得有些疲惫，但他在会场上还是表现出玲珑八面长袖善舞的本性。他喜欢在大庭广众前公开主张德国必须开放市场，不像美国人小气地抱怨日本人。德国汽车厂和日本一样仰仗出口，哈恩不愿意攻击日本而成为众矢之的。大家心知肚明他的主意是要扩张大众的新市场，包括日本在内。

哈恩在日本被视为朋友，而非敌人。在日本市场，大众是销售第一的进口车。日产还曾经为大众装配 Passat 牌汽车达数年之久。虽然 Passat 的销售成绩平平，但是毕竟这是唯一在日本当地生产的外国车。大众和丰田也有一段特别的关系，因为丰田的平底货车是委托大众在欧洲建造的。在大众位于沃福斯堡（Wolfsburg）的接待厅中，哈恩还会很骄傲地向客人展示丰田章一郎博士送给他祝贺两德统一的纪念品，他觉得这份礼物是他和日本关系特殊的明证。

幻想当然是东京车展的重头戏——只是不知道是太空时代的科技远景，还是无所不在的美女引人遐想，她们在打开的车门前，送上饮料或者在闪光发亮的汽车四周的平台上，随着音乐一前一后地扭动摇晃。

展示的东西经常超乎现实生活中的实体，让人瞠目结舌，叹为观止。寿

司、啤酒，甚至香槟在会场上随处可见，这对日本人而言是很大的转变。他们在以前经济拮据的时代严格限制铺张浪费，宴会请柬上写明酒要自备。和欧洲车展的穷极奢华不可同日而语。眼前这幅兴隆的景象显示，世界汽车市场由日本车主宰的时代已经来临。他们新贵的地位要求他们必须善待嘉宾。

不关心的门外汉（甚至一些较具知识的行家）绝对想不到，星光闪烁的展览会背后，正暗藏波涛汹涌的玄机，日本人的梦想即将破灭。在幕张闪亮的灯光之下，日本汽车公司的总裁们个个忧心忡忡。表面上他们谈笑风生，但是日本证券市场每天都创新低，他们在东京汽车大展上的信心，就像数里之外的梦幻乐园的五彩霓虹一样，明灭不定。

他们内心的恐惧掩饰得很好，即使是能透过假象洞悉内幕的久经世故的资深产业观察家，也以为这次车展是有史以来最重要的汽车盛会之一。

少数例外的是美国汽车公司的总裁们。尽管他们推出的车子已经比以前进步许多，但是在展览会上却显得并无新意。日本消费者急于一睹通用公司风采的土星牌汽车（Saturn）却赶不及参展。在德国摊位挤满记者的同时，美国摊位几乎门可罗雀。即使美国的汽车厂已经尽力试图制造更多噱头，但总引不起太大的注意。日本人根本不重视美国车。他们的态度是，如果你开得起奔驰（Mercedes-Benz）或是宝马（BMW），为什么要开凯迪拉克呢？再加上美国车并不生产驾驶座在右边的车型，吸引力就更小了。经常抱怨日本人排斥美国车的人，却忽略了美国车价位高、缺乏应有的形象和认同的简单事实。

这时通用公司的总裁劳埃德·罗伊斯（Lloyd Reuss）在走道上闲逛，面无表情却带着一丝推销员常有的微笑。当他经过迫使他陷于窘境的竞争对手的摊位前，看着别人一整排的新车，便生气地拉下脸孔。媒体记者尾随其后，想听听这位世界最大、但有些黯然失色的汽车公司总裁有何高见。他最后耸耸肩无奈地表示“没什么看头”，认为世界汽车业在东京车展上并没有突出的表现。即使事实摆在眼前，他无法，或是根本拒绝给日本车厂应有的评价。

美国汽车制造商还在等日本车的神勇在一夕之间烟消云散。他们在展览会上黯然的神色似乎在昭告世人：“我们不承认日本车的威胁，所以它们根本不存在。”罗伊斯和其他有相同想法的人还不明白，在二十多年的努力之后，日本汽车业的成功绝非侥幸。

东京——1992年1月

这是第二次朝圣。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、拥挤破旧的成田机场。机场一片混乱，陈旧的柜台及候机室人满为患，烟雾弥漫。只有一条起降跑道的机场，外围用布满铁丝网的高墙围绕，以防止附近的农民团体，及有时会聚众抗议的左派分子闯入机场。机场的用地是从农民手中强取过来的，少数农民至今依然扬言要报复。几年前，农民团体一度控制机场的管制塔台并摧毁部分设施。那次事件的阴霾让政府官员伤透脑筋，深怕旧事重演。

布什此行的目的是扮演“美国企业领袖”的角色，揣有二项任务：第一项是催促日本开放市场，进口更多的美国产品。美日贸易逆差日益严重，其中有四分之三是汽车和汽车零件。1991年美国共出售三万二千辆汽车给日本，其中大部分是日本公司设在美国的工厂所生产的。相反地，同期的日本共销售二百三十多万辆汽车到美国。虽然日本一再保证会缩短贸易差距，但

是事实显示差距反而越来越大。布什希望提出密歇根州参议员唐纳德·里格尔 (Donald Riegle) 的“经济珍珠港事件”控诉。

布什的第二项任务，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。虽然除了大发汽车公司之外，所有的日本车厂在北美都设有装配工厂并且雇用美日劳工，但是这不过是冰山的一角，装配工厂并不包含所有的生产设备，有些零件和部件必须仰赖从日本进口。所谓的移植工厂，显示出零件制造对产业创造财富的重要性。美国零件制造厂抱怨，他们根本无法打破日本车厂只向特定集团成员的零部件供应厂商采购零件的会社结构。最近在欧洲也出现相同的问题。

布什想借这次日本之行为总统大选制造声势，显示他关心美国人的工作机会及把他们的利益作为他全球奔波的重点。布什一直受到批评，说他把太多时间花在外国事务上，不顾美国国内日益恶化的经济状况。事实上，为了表示他重视国内事务，他已经将原本订在去年 11 月的行程延到今年 1 月。当他最后决定成行时，他又企图利用随行成员的组合，显示他的目的主要是为美国人争取工作机会。美国的衰退依然低迷，而汽车制造业更创 1982 年衰退以来的新谷底。失业率居高不下，布什需要援助。他希望此行能达成一些他在国内无法达到的目标。

随同布什访问日本，共有 20 多位美国企业界的领袖，其中最引人注目的是底特律三大汽车公司的董事长：高而垂肩、看起来冷酷疲惫的通用公司董事长鲍勃·斯坦普尔 (Bob Stempel)；精力充沛、傲慢自大的克莱斯勒董事长李·艾科卡 (Lee Iacocca)，他一直都很仇日（在尼克松水门事件的录音带中就听见他用“小日本” (Japs) 的轻蔑字眼）；以及沉默寡语、红发的福特董事长哈洛德·波林 (Harold Poling)。他们的同行决非偶然仓促地决定。早在 10 月份的东京汽车大展期间，美国商务部早就运筹帷幄居中拉线，安排美日两国汽车厂的主管会谈。当布什总统重新排定行程时，三大公司的董事长自然成为重要的随行成员。他们的出席旨在昭示美国人，已经做好“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。有位观察家认为，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，法国人不屑地将日本首相斥为“晶体管推销员”。

当时日本首相宫泽喜一表现出急于会见布什总统和他的随从密使的样子，和他以往的言论背道而驰。他曾经狡诈他说，“通用汽车公司对于美国的重要性有如他们的国旗，我可以理解这家公司被日本人击垮时所产生的震动。”

日本汽车经销商协会会长小友 (Atsushi Otomo) 和宫泽一样直言无讳，但是态度更加傲慢。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，驾驶座又在左边。”小友问道，如果说是日本设置关卡阻碍进口，那么为什么欧洲车在日本却销售顺畅呢？在 1991 年，光是宝马一家汽车公司的销售数量，就超过美国三大汽车公司的总和。事实上，当美国车在日本销售节节下降的同时，德国车在过去十五年间共增长五倍。尽管德国车只占日本市场的 2%，但是整个信息很明白：德国车受欢迎是因为它有号召力，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。

虽然这次访问已经筹划了好几个月，但是准备工作做得并不理想。日本方面知道布什此行的目的和随行的成员，却不清楚他们希望达到的程度。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，毕竟布什连任的稳定局面，比民主党执政的风险要小。在初选期间，民主党已明确表示若执政将加强贸易限制。尽管日本有意助布什一臂之力，但是布什的幕僚却未订出明确具体的目标。

美国汽车厂的主管们被安排参加一连串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（Hotel Okura）。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。美国人打算出“波林牌”。这是福特董事长波林提出的计划，企图以贸易限制逼日本就范。他是继艾科卡之后的贸易煞星，他的主张得到其他同业的支持。根据美国人的说法，日本汽车公司的表现不像一个称职的全球公民。他们在美国市场大量倾销汽车，但是国内市场却不容外人侵入。对于日本人而言，他们深表赞同必须化解两国人民的敌意并缩短贸易差距。但是他们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，却一味地试图通过贸易壁垒来解决本身的问题。

这次会谈日本让步不大，艾科卡也不掩盖他心中的忿怒。艾科卡抱怨说，“日本人说所有的问题都是我们的错，好像珍珠港事件是美国军队自己准备不周似的。”

鲍勃·斯坦普尔则把矛头指向丰田。他挖苦他说，“丰田是野蛮的竞争者。应该把他们归类为武士。什么防御与闪避，根本是砍伐与杀戮。”

事后斯坦普尔抱怨道，“我根本不想去，我向董事会报告，此行只会产生更糟糕的负面宣传，事实果然不出我所料。”

本田社长川本信彦（Nobuhiko Kawamoto）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他外国厂牌的汽车。这个信息恐怕尚未正确地传达给日本的顾客吧！”

原本打算“狠狠地对付日本人”，最后反而是布什和他的底特律伙伴自己难堪。老实说，含糊笼统的应允是得到了，因为到处都是笑脸“永远殷勤有礼的日本人，甚至当布什总统在国宴上吐得日本首相一身时还保持风度。布什回国之后，除了日本同意多买美国汽车和零件及鼓励进口美国车外，没有什么成绩值得向国人交代。事实上，布什此行的确卖出了好些汽车，有几家日本企业的主管争相买辆凯迪拉克或是林肯轿车作为座车。这个举动只是做个姿态，并没有太大的实质意义。

布什和他的随行人员都知道此行的收获不大，麦金西咨询公司（McKinsey Consulting）东京分处的总裁大前研一也证实这一点。他承认日本公司可以毫无困难地达成他们的承诺，而无需真正购买美国货。

他说，“我们日本人会买轮胎，于是布里奇斯通轮胎公司（Bridgestone）买下了费尔斯通轮胎橡胶公司（Firestone）。住友橡胶（Sumitomo Rubber）拥有邓禄普轮胎公司（Dunlop）。横滨橡胶控制摩霍克（Mohawk）。”大前的批评说明了一个让人不悦的新事实：人们可以通过购买日本控制的工厂的产品购买“美国货”。

布什回到美国不到一个星期，攻讦的言论就在太平洋两岸漫天飞舞。日本某位国会议员首先发难，发表了考虑欠周详的批评言论，指责美国工人懒惰及教育水准低落。美国觉得备受屈辱，以爱用美国货的活动回应。这不是日本人第一次口无遮拦。每隔一段时间，相同的情节就会重演一次。1987年日本通产省（Ministry of international Trade and industry, MITI）副

大臣黑田诚 (Makoto Kuroda) 就曾经因为措词不当, 使美国国会决议对日本半导体产品施以关税报复。讽刺的是, 最近的事件并未使日本的处境恶化, 因为美国人十分担心日本猖獗地收购美国的不动产。一些著名的地标, 如佩布尔海滩高尔夫球场 (Pebble Beach Golf Course)、哥伦比亚电影公司和洛克菲勒中心, 一一落入日本财团的手中。这次布什访日, 虽然给人山姆叔叔黔驴技穷, 以政治手段逼迫日本开放市场的恶劣印象, 却也因此唤起美国民众的不安全感。他们早就被高失业率和不景气压得透不过气来。艾科卡以他惯有的暴躁脾气率先回击, 他忿怒他说, “我受够了日本人老是说美国的问题全是我们的错。通用、福特、克莱斯勒和所有零件供应厂的老板都不是白痴, 我们的工人也不懒惰、愚蠢。”

这个回击的背后, 反映出美国酝酿已久的反日情绪。根据 1992 年太平洋学会 (Pacific institute) 的研究报告显示, 过去二十年来美国人对于日本的印象毁誉参半, 但是整体而言, 还是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民心目中最大的阴影。

美国人有理由对日本人的优越感忿怒, 企业界领袖更有理由对日本公司的影响担忧。但是根本上两国人民失和的主要原因是日本的文化与人民, 很难用西方社会的思维逻辑去分析。美日两国的差异, 是地理、民族文化和宗教等诸多因素的综合结果。美国人很难想象, 1.23 亿的人口 (大约是美国人口的一半), 挤在只相当于蒙大拿州大的土地上的情景。日本人是生活在一个不容异端的单元社会, 没有强烈的宗教观束缚他们的价值观和道德行为, 但是佛教、儒家思想和几乎是日本国教的神道教的力量, 创造出一个高度一致的社会。每个人各得其所, 并且安于自己的地位及规范。融合祭拜祖先和奉祀天皇的神道, 在政治意识形态上的重要性, 高于对道德及民族行为的约束力。日本人种族优越性的起源, 在于神道的教义揭示日本人是太阳女神的子民, 因此他们在世界上应享有独特的地位。太阳女神的家乡在五十铃川 (Isuzu River) (五十铃汽车公司就是因此命名), 其他诸神都是由此衍生出来的。

日本人被这样的神话传统蒙蔽了许久, 19 世纪末期以前, 日本在天皇的幕府制度统治之下, 一直是一个完全封闭的农业社会。和西方社会接触的行为根本不被允许。即使在明治维新开放门户之后, 日本人在文化上, 依然盲目地爱国, 并继续奉行其文化优势的传统观念。

尽管日本人宣称, 他们一直受到西方世界的威胁, 但是他们很少承认自己文化上的缺乏。民族意识在学校教育中植根, 然后在商场上发扬光大。举例来说, 日本政府宣称日本人的血液和西方人种的血液不同, 规定在欧洲或是美国核准的药物, 必须追加五年的试验才能在日本上市。就在他们无视于本身的种族意识的同时, 又喜欢对西方国家冠上种族主义的罪名, 尤其是针对美国。日本国会议员石原慎太郎 (Shintaro Ishihara) 在颇受争议的《敢说不能的日本》(The Japan That Can Say No) 一书中, 粗率地写道, “第二次世界大战时……美国轰炸德国的城市及杀害许多德国百姓, 却未对德国使用原子弹。美国飞机对日本投掷原子弹, 是因为我们是日本人。我接触过的美国人, 都否认是种族差异的原因。但事实显示, 原子弹就是落在广岛和

长崎。我们不应该忘记，同样充满敌意的种族主义，也深藏在美日之间的贸易摩擦里。”

美国人可能会反诘，他们没有理由不对日本偷袭珍珠港感到忿怒。但是日本人早就准备好充分的借口，说他们之所以会出此下策，完全是因为美国拒绝出售钢铁和石油给日本。作为一个资源贫乏的国家，他们能怎么办？两边的争论就这么一来一往，甚至搬出最合乎逻辑的话，来掩饰两国之间早已深埋的敌意。

威廉·霍尔斯坦(William Ho1stein)在《日本的权力游戏》(The Japanese Power Game)一书中，对于日本未来扩张经济力量的看法是：“日本是一个追求权力至上的社会……只问目的，不择手段。在日本根本没有和西方社会‘公平’(fair)一字完全对等的字眼，他们另有一番解释。其中的说法之一是，只要我的力量强过你，你在表面上就必须臣服，尽管私底下你可能设法扭转局势。”

美国人和德国人也不是杰出的世界公民。美国也有自我优越的种族情结，觉得自己没有受到应有的待遇而不满。从日本方面感受到的威胁，使美国人丑陋的一面浮现出来，即使是国家领袖也不例外。另外德国也有以自我民族为中心的毛病，在许多方面和日本非常类似，他们一直拘泥于德国人的做事方法。

在世界经济逐步趋向相互依存的时代，世界经济强权的瓦解是不可避免的，这在上一代根本无法预见。然而敌对和保护主义的主张，完全忽略了90年代全球企业的本质。实际上，谁也没有办法肯定他说哪件产品是完全由日本、美国或德国制造的。如果只是针对就业问题而言，不得不承认美国目前有超过4万人在日本的汽车厂里工作。然而，或许有8万以上的美国劳工，在进口车和效率较高、用人较少的移植工厂的双重竞争下失去工作。合资和技术合作使这种分野愈发模糊。

但是大家似乎无意探究问题的根本，或是承认把头埋在沙中，鸵鸟的保护主义在这个日益复杂、相互关联的世界已经失去意义。

欧洲共同体有担心“日本入侵”的理由。虽然德国汽车在日本市场上的销售情形比美国车好，另一方面，日本车只占整个欧洲市场的11.6%（与美国市场的30%相比较），但是保护主义的争议在欧洲非常热烈，尤其是当丰田和本田宣布将在英国成立装配工厂之后。日产在英国早已设立工厂，并准备开设第二家工厂。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，希望在日本车席卷西欧和进犯东欧之前，能给欧洲车厂一些喘息的机会。欧洲国家已经决定，不让日本车有像自由进出美国一样的便利。欧洲不欢迎日本车的姿态非常明显，日本车厂要求合资的提议也被拒绝。像美日合伙的情形，就不可能发生在欧洲。生产速霸陆汽车的富士重工，向法国申请成立装配工厂时，法国的企业和政府便断然拒绝道，“滚吧！法国不欢迎日本车设厂。”

在德国，只要人们谈到汽车，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，认为买德国车的买主是世界上最精明挑剔的消费青。在许多地方，消费者还担心买到日本车或是美国车。

在欧洲人确定他们不欢迎日本车入侵他们市场的同时，他们的处境也非常不利，尤其是柏林墙倒塌之后，局势就更加复杂了。

原先的欢欣鼓舞不久就被残酷的经济现实所取代。欧洲的汽车厂无法顶

估前东欧集团国家的远景，长期的销售潜力究竟是助力还是阻力。

* * *

20 世纪最后十年的汽车制造有时注重风格，有时重视实质内涵，关键是如何两全其美。1991 年东京汽车大展的讽刺之处，在于即使来访的外国汽车主管，在看了日本新的出击之后奉承不已，即使车展本身已显示日本车厂已成各国畏惧（尤其是美国）的车坛新霸，日本车厂明白他们国内市场已经开始出现裂缝，因此衷心地希望这次大展能够挽回颓势。由于经济不景气，日本对于汽车的需求也开始疲软。从 1986 年到 1990 年的景气期间，日本消费者钱包饱满，对新车情有独钟。现在需求消退，大家遂收紧钱包，尤其是潜在的购车者，眼看他们的股票价值每况愈下时更为明显。人们开始意识到从前乱花钱的不明智，对车型追新逐异的兴趣减退。于是 70% 的新车买主，改用贷款的方式购车，这在几年前是前所未有的。

在都市地区问题更糟，法律规定只有能够出示合法停车空间的市民，才有权利购买汽车。街头（尤其是东京地区）违规停车严重到人行道及路边全都塞满了车，几乎到了寸步难行的地步。过去停车空间规定的法律有漏洞，汽车商人通常会租用几个车位供顾客购车之用。但是车厂担心警察部门严格执行的决心，会使原本已经很脆弱的销售状况更加恶化。

日本汽车也许曾经是世界上最好的汽车，但是使日本汽车成功的因素，如旺盛的不动产市场、廉价的日元和飙升的股市，皆已盛况不再。危险的程度甚于经济萧条。在 80 年代的景气期间，许多日本公司已经放弃他们的基本原则，同时他们庞大的股票市场和不动产资产，掩盖了他们不再简朴的事实。日本的车厂不断扩张，甚至无视销售潜力，便大举推出各种新车——这在精简时期根本是难以想象的策略。甚至当日本消费者都已认清现实的压力，使他们再也负担不起豪华轿车时，丰田还鲁莽地制造高级、昂贵的豪华新车。新的冠乐拉（Corolla）打破日币 200 万元的价位让购车人望而却步，蜂刺（Arisio）的情况也相同。丰田的产品策略未能预见当头的景气衰退——只知道制造更多、更大的汽车。但是在日本公司的心田深处，残酷的事实摆在眼前：那就是美景不再。即使如此，车厂还是寄望东京汽车大展能够再度刺激顾客的购买欲。他们深知这次车展的重要性。

* * *

全世界的大汽车公司都已经开始转变，到了 90 年代，大家都不愿意安于现状。旧王朝的瓦解、文化的分歧和经济的恶化，也波及通用、丰田及大众三家公司，它们都是财力雄厚、足以睥睨其他车厂的全球企业。每家公司对于未来汽车产业整体，也都想拥有深远的影响力，每家公司都有足以引发核子爆炸般的惊人潜力。

现在还看不出来谁会是最最后的赢家。在每家车厂的主管办公室内，堆满了过去成功与荣耀的历史，毕竟成功绝非偶然。但是过去的致胜秘诀——甚至是最近的成功策略——在这个速变的世界，马上就变得过时落伍。现在每家公司所面临的难题，将是新旧方法、孤立化与全球化和停滞与冒险之间的整体战争。每家公司都必须和超乎他们掌握的经济力量相抗衡。

三家车厂的领导人——底特律的斯坦普尔，名古屋的丰田章一郎和沃福斯堡的卡尔·哈恩——有着比他们自己公开承认的更多的相同点。每一个人都是雄霸一方的领导者，也都需要开拓全球市场以维系增长，更是同样受到企业文化抗拒改革的拖累。他们在 1992 年间全都面临能够同时创造出混乱、

危险与机会的权力冲突。

坐在 90 年代大汽车公司的驾驶座上，意味着驶向 21 世纪不可知的旅途，背负的重任不亚于整个国家的经济前途。在 80 年代，经营汽车产业成功的人士，其中不乏具有远见的企业家，得力于消费者需求旺盛和经济情况稳定的双重优势。世界局势容易预期，产业难题也容易解决。但是 90 年代的问题就复杂得多，解决的对策也更难以捉摸，允许犯错的空间就愈发狭窄。这是一个沉重的负担；因为汽车产业的兴衰命运，一直都掌握在少数个人的手中。至少，到目前为止从未改变过。

2 通用汽车的危机

如果有你为无名企业的自助团体的话，通用汽车一定是主要成员。

——《新闻周刊》

底特律——1991年11月

如果劳埃德·罗伊斯在1991年东京汽车大展上显得心神涣散和粗暴的话，或许他有正当的理由。当时他和董事长彼此都明白，通用输了今年这场仗，而且美国市场的占有率，在强敌环伺的竞争之下节节下降。同时，即使是以前不闻不问的董事会，现在也察觉出事态严重。当罗伊斯在幕张的会场走道上踱步的同时，斯坦普尔留在底特律试图解决这个难题，并安抚董事会的不满。

有一段时间，董事会的部分董事曾经设法探究通用和经营者的真实状态。越来越多的董事要求经营者对公司日益恶化的状况，及不能在利润、现金流量和市场占有率等方面达标承担责任。不只是董事会的好奇与勤于问事打破传统，事实上他们也不喜来硬的。

斯坦普尔深受董事们的爱戴，认为他改善了80年代的罗杰·史密斯（Roger Smith）的任性的和失败的管理。斯坦普尔具备前几任经营者所欠缺的经营车厂的专业知识。他接任董事长给通用带来一线生机，同时他开放的胸襟和当初史密斯的呆板作风完全不同。私底下他是一个亲切有思想的人，喜欢与部属对话而不是发号施令。他似乎是一个很好的听众，会常常要求别人提供意见，开会时必定勤作笔记。6英尺4英寸的魁梧身材，加上年轻时便是橄榄球员的体魄，光是外表就让人敬畏三分。更理想的是，套句底特律的说法，他是“汽车人”（car guy），即工程技术人员，不像前几任出身财务的总裁，把公司搞得一团混乱。董事会很希望斯坦普尔能够继续留任，但是他们实在无法容忍每况愈下的经营业绩，甚至他们本身的信誉也开始受到考验。他们准备要求斯坦普尔放弃不再热门的“革命”途径，在解决通用公司切身问题上采取更积极的态度。

斯坦普尔不愿意承认这个事实，但是他已经危在旦夕。他把问题归咎于自己无法控制的因素，并不断告诉人们只要经济景气恢复，通用的业绩也会跟着好转。他在作风上也许和罗杰·史密斯迥然不同，但是在内心深处还是忠诚的通用员工。相信所有问题都是暂时性的，一切难关迟早都会度过（只要景气复苏或是日本人垮台）。而且没有问题能够拖垮像通用这种规模和财力的企业。即使董事会最近担心的问题他也不以为意，他擅于用富于思考和从容的态度和丰富的专业知识，安抚人心的恐惧。

在通用大楼专供主管们办公的独立舒适的第十四楼，1991年底的决议根本是自我安慰：事情正在好转，我们已经稳定局势，马上就会改观，我们现在的方向完全正确。事实上，斯坦普尔已经开始撤除一些他在1984年通用大规模（注定要失败的）改组时亲自设立的结构和组织。但是这次斯坦普尔决定一步一步慢慢来。他认为公司无法再一次承受这种大规模的改变。缓慢的步调显示通用逐渐恶化的问题，使斯坦普尔的承诺，变得空洞不实。尤其是在董事会上，现实与幻想之间越来越大的差距，开始让关心的董事们警觉到事态的严重。

在80年代，罗杰·史密斯以他作的决定及投资是长期的需要时间证明为

由，掩饰他的错误时，董事会的成员多半勉强同意，很少例外。其中一个例外是通用的主管们认为他自己也做得一团糟的普罗克特。甘布尔（Procter & Gamble）公司董事长兼总裁的约翰·斯梅尔（John Smale）。他质疑为什么通用的生产成本比福特还高。斯梅尔知道财务人员的回答在打迷糊仗，但是当时他的确人单势孤，起不了作用。当通用公司推出新车型时，市场占有率就会回升到40%，罗杰·史密斯一直以此来抵挡董事会对销售和市场占有率下降的疑问，大多数董事也就不再提出质疑。但是他的预售却一再落空——甚至在80年代也不敢这么挥霍的福特公司和克莱斯勒公司，在面对不景气时的表现都比通用要好。一家公司究竟能够容忍多久、其财务表现像自由落体般的直线下降才拉伞着陆？的确令人好奇。

或许通用的主管们养尊处优，与世隔绝的时间太久了，通用大楼的十四楼简直有如仙境。在底特律和汽车界，“十四楼说”就相当于“教皇说”，每个人都知道这句话的含义。十四楼的神秘力量，正是通用问题的根源，它已远离寻常企业的真实世界。迈克尔·摩尔（Michael Moore）在影片《罗杰与我》（Roger and Me）中，企图步步高升最后徒劳无功就是最好的写照。即使有像摩尔这样的寻常百姓梦想一步登天，事实上根本没有人能够穿门而入。滴水不漏的安全系统，使主管们在防弹玻璃的笼罩下高枕无忧。在大楼里面可能感受没有这么明显；在这个恐怖的时代，严密的安全系统必须时刻伴随着企业主管。然而一旦长期身处其中，必然会觉得枯燥。毛呢装饰的壁饰与家具，以及安静空荡的厅廊完全没有创造的活力。当人们知道公司日渐严重的财务危机时，企业主管的许多特权似乎变得污秽卑劣。免费的私人座车、专用的饭厅、各种额外的津贴、丰厚的薪水和红利——所有这些特殊待遇甚至当他们步履蹒跚时还继续维持。这种主管根本没有自我牺牲的危机意识。

通用大楼本身就是另外一个时代的产物——巨富企业的标志。它反映出设计与工艺时代的富丽外观，经常使在里面工作的人感受不到。通用反映出底特律核心都市的衰落，甚于它本身花岗岩与大理石建材的耐久性。

虽然形容这些高高在上的主管朱门酒肉臭，有点酸葡萄的意味，但是通用主管的许多特权已经不止是象征意味而已。这也反映出从斯坦普尔开始的高级主管，对于事情不比往昔那么了解。通用再怎么讲，也负担不起现在的奢侈浪费，但为什么仍一切依然如故？到通用大楼十四楼参观，仿佛进入通用光荣历史的时光隧道，便可知道通用是当代企业主管报酬与绩效完全无关的典型病例。

斯坦普尔刻意培养的外表让人觉得无异于常人，但是他有一种与众不同的自大。他不了解董事会和媒体对他的看法，也不相信事实已经糟透了。他对公司真实状况的无知，使他在1990年10月，也就是他接任董事长后的几个月，签下通用有史以来代价最高的劳工协议。这份协议只有在经济景气、产品实力和销售旺盛三者兼具的条件下才有意义。身为一个“汽车人”，斯坦普尔应该很清楚这些条件无一存在，尤其是产品方面。但是他认为通用的质量问题，可以通过提供劳工就业保障，促使工人同心协力的方式解决。虽然他有心缓和工人的忧虑，但是他应允给与解雇员工三年工资的承诺，显示出他不切实际的期望。

斯坦普尔不是凭空而降的通用董事长，他在担任董事长之前已有两年总裁的历练了，但是他似乎一直没有认清通用沉痾已久的事实。直到最近，为

数 2.1 万名的解雇员工嚷着要求偿付应允的遣散费时，斯坦普尔才被迫认清这份协议的不合理性。通用迫切需要用于支付新产品开发的现金储备，就这么用来津贴失业在家的劳工。

负面压力和广泛挫折的刺眼强光，使斯坦普尔作出自我防御，并且越来越期望时间或是经济奇迹能够证明他是对的。有讽刺意味的是，就基本层面而言，通用汽车本身应该表现更好。根据一份 J·D·鲍尔斯（Powers）对通用、福特和克莱斯勒三家车厂出厂新车故障比例的调查研究显示，三个月内，每辆车的平均故障次数是 1.5 次，几乎和日本车不相上下。但是汽车销售的竞争地位，不只是靠平均故障的统计次数，还包括造型与工程技术，更遑论整个组织的经营效率。在这方面，通用的脚步似乎配合不上。虽然经营者一直在谈论要协调设计人员、工程人员和制造人员，以便以更短的时间和更少的费用创造出新的车型（和日本的做法一样），但始终无法执行。1984 年组织重整，给通用留下一个效率不彰和成本高昂的不良结构，这段期间推出的新车成本惊人，例如耗费 70 亿美元开发的中型汽车 GM10，以及 1991 年推出的“幻想者”（Caprice），普遍的反应是设计不良和外型丑陋——顾客都摇手拒绝。

大家似乎不知道，装配线的设计与工程的决策，关系成本甚巨，有没有使用机器人反而是其次。一项从 1989 年开始，称为“制造设计”（Design for Manufacturing, DFM）的迟到计划，开始指出这个问题。但是和过去的许多计划一样，都只接触到问题的单一层面。除非组织整体动员起来，使制造设计的结果与发现，发挥到极限，否则很难产生效果。

最困扰的是，斯坦普尔认为一切良好的公开声明，或许可以疏解经销商和大众的疑虑，但是在公司内部，这些言论便使一切致力于改革的努力和心血破坏殆尽。斯坦普尔忽略了激烈的措施可能会获得认同，并可解决组织和产品的根本问题。并不是所有的员工都同意他的乐观看法。一些希望斯坦普尔时代能够有所作为扭转局势的局内人，私底下失望地表示，斯坦普尔已经无法挽回颓势。一位气馁的主管说，“斯坦普尔似乎从未真正全力以赴。他没有勇气面对难题，也不喜欢艰巨任务的冒险行为，拒绝承认问题的存在并无法解决问题。”另一位主管则补充道，“这样下去，最后一定会拖垮公司。”

斯坦普尔的确有些退缩。他承认在公司里面没有多少知心的朋友。和魔笛手派卜的勇敢作风完全相反，他拒绝采取强硬的作为。当事情恶化时，他就用寻找借口和玩数字游戏的老伎俩应付——通常是针对金融界的媒体及反对者而发。

更糟的是，斯坦普尔被一群公司老班底组成的管理群所拖累，尤其是劳埃德·罗伊斯和财务主管罗伯特·奥康奈尔（Robert O'Connell），两人过去在工作上一一直是斯坦普尔的竞争对手。即使如此，斯坦普尔还是必须对通用的问题负责。毕竟他在 1990 年成为董事长之前已经担任两年总裁的职务（1988—1990 年）。在此之前，他是通用六大汽车集团之一 BOC（Buck 别克—Oldsmobile 奥斯摩比尔—Cadillac 凯迪拉克）集团的负责人，同时也兼任卡车和客车部门的首脑。他应该比任何人都清楚通用的问题，包括罗杰·史密斯在内，因为斯坦普尔是职能单位升上来的人，对于公司的实际经营情况应该一清二楚。他应该知道，早在 80 年代，通用的成本结构就已经不具竞争力，产品也不如人。其中许多车型还是从他手中推出的。现在通用是汽车界高成本的制造者，它旗下六个部门的车种彼此竞争。

早先，斯坦普尔对于解决过去通用汽车质量不佳的问题贡献良多，但是他似乎不了解如何同时解决通用的诸多问题。斯坦普尔最值得一提的事情，是在 1990 年公司挑选继任董事长的人选时，他因为是两个候选人中缺点较少的一个，所以脱颖而出。另一个人是罗伊斯。罗伊斯的失败相当出名，他后来被任命为总裁就是彼得原则（Peter Principle）的好例子。人们可能觉得纳闷，以通用的规模和声誉，应该有很多优秀的人才才对。但是从总裁的选拔中可以发现，最有才能和实力的人未必升得上来。斯坦普尔和罗伊斯都是重视忠诚和资历甚于一切的通用企业文化的产物。

罗伊斯原本是一个狡黠圆滑的政客，早已练就一身求生存的好本领，即使在公司之内也不太受人欢迎。当他被任命为总裁的消息发布时，在 CPC 集团（Chevrolet 雪佛兰—Pontiac 庞蒂亚克—GM-Canada 通用加拿大，是罗伊斯亲手创建的集团）的礼堂中，讪笑的嘘声哄堂四起。对于许多人而言，他们最担心的事情终于发生了。罗伊斯把别克轿车传统形象改变成强调肌肉的动力机器的举动，几乎毁了别克。他创造了绩效不彰的 CPC 集团，又东施效颦地模仿丰田的生产奇迹，天真及徒劳无功地成立别克城（Buick City）。他担任通用总裁期间败仗连连。罗伊斯的命令被称作 LSD，即“劳埃德吩咐这么做”（Lloyd Says Do It）。显然劳埃德交待的命令经常不易理解。

1991 年美国市场的占有率跌到 34%，北美市场的营运每个月亏损 6 亿美元。这个骇人的数字使通用股票连番下跌，经销商也吵着要求比较好的车型，并扬言考虑放弃通用的代理权，另结新欢。1991 年 11 月，信用评估机构警告通用，如果他们无法提供充分的证据支持通用的情况会好转，则考虑降低通用的评估等级。

虽然罗伊斯从未显示他解决问题的本领，却依然步步高升。一位消息人士指出：“更糟的事情是斯坦普尔退居幕后而由罗伊斯管事。”这种安排无助于解决问题，因为罗伊斯的优先考虑并不在解决问题，而在于说服人们相信事情已经解决了。和其他在十四楼办公的通用主管一样，罗伊斯拒绝接受坏消息的事实，好像只要不相信，事实就会自然消逝一样。曾经有人这么说罗伊斯，“他身边围绕着一群逢迎拍马的人，不管他说什么，一律点头称是。”

斯坦普尔让肥胖、爱管闲事的奥康奈尔留任财务主管。在 80 年代时，奥康奈尔就已是史密斯忠心耿耿的左右手。他曾经尽力运用连串的会计变更，使通用的财务状况变得比较好看。在这段期间，他利用和史密斯之间的深厚交情，获得不少权力。在 1980 年史密斯担任董事长之前，通用的财务实力一直被保守的会计方法所低估。到 1990 年时，通用自由的会计政策经常传为金融界的笑柄。斯坦普尔的个性，加上他对财务方面一无所知，自然是继续留任奥康奈尔担任财务长。

虽然一些董事从未真正信赖过这位狡黠的财务主管（不像大部分的财务主管，奥康奈尔并未担任公司的董事），但是他在公司服务多年，使他成为公司经营组合的基本成员。奥康奈尔本人一直相信他孜孜不倦的工作狂式的投入，总有一天他会赢得董事的宝座。早年他在纽约财政单位任职的时候，曾经一连数天待在办公室里加班，靠一支支的香烟，大量的披萨饼和可乐支持，甚至连衣服也没换。到底特律工作之后，他每天要求司机把一大堆的报表和公文搬回家里的习惯，给公司的基层员工带来许多茶余饭后的笑料。没人相信一个普通人每晚真的能够翻阅这么多的文件。

斯坦普尔和罗伊斯一直都不亲密，在 80 年代中期，两人分别成为通用两

个新成立部门的负责人时，角逐董事长宝座的竞争就已展开。他们两人的管理风格截然不同——斯坦普尔比较重视团队精神，罗伊斯则偏向个人主义。1988年当吉姆·麦克唐纳（Jim Mc Donald）从总裁的职务退休后，斯坦普尔击败罗伊斯接任总裁。曾经谣传罗伊斯将离开公司另谋高就，但是后来他还是留了下来，是通用的忠诚员工。当斯坦普尔在1990年升任董事长时，不顾部分董事的反对，极力推荐罗伊斯担任总裁。斯坦普尔未必完全认同罗伊斯，但是至少肯定他对公司的忠诚和服务。罗伊斯最后还是担任总裁，但是并非执行董事，这表示董事会怀疑他的能力。

另外还有几位角逐总裁职位失败，但是值得一提的人物：杰克·史密斯（Jack Smith）（和罗杰·史密斯没有亲戚关系）原本是通用欧洲部门负责国际业务的执行副总裁，1988年才调回美国，一直未能进入权力核心。最后被任命为副总裁，比安慰奖的地位稍高一点；比尔·霍格伦（Bili Foglund）是个有才能、受欢迎的主管。他第一次受到高级主管的注意，是他在80年代初期推出的广告运动——“制造刺激，庞蒂亚克”（We build excitement, Pontiac）。他是土星车系的首任负责人，斯坦普尔担任通用总裁时，他被调到底特律担任别克—奥斯摩比尔—凯迪拉克（BOC）集团的负责人，现在是零组件部门的执行副总裁；以高级主管的职位而言，霍格伦被认为太直言不讳，尽管大部分的圈内人都看好他。另外一个黑马姿态的候选人是艾伦·史密斯（Alan Smith，他和罗杰·史密斯及杰克·史密斯也未沾亲带故），和蔼可亲、满头银发，是服务部门的执行副总裁，后来成为公司的董事。他问鼎总裁的机会，在离婚绯闻闹得满城风雨之后，便大大地降低。

1991年末，斯坦普尔面对董事会不悦的责难，开始怀疑起罗伊斯和其他主管的办事能力。从前董事会从未采取过强硬、独立的立场，但是这次连斯坦普尔本人也无法预测董事会将如何表达他们的失望。

* * *

像一个巨人从昏睡中刚刚苏醒过来，通用的董事会逐渐认清艰难的现实处境。情势迫使他们觉醒，虽然迟了些。董事会的观点和管理者的看法如出一辙，都是二十年前的陈腔老调。这些对汽车业所知不多的外行董事，在80年代只能听任罗杰·史密斯宰割；过去从未听说董事之间能够相互讨论公司的问题，也未闻过董事们能够单独和公司员工甚至最资深的主管共同讨论有关汽车经营的问题。罗斯·佩罗（Ross Perot，一度有意角逐美国总统的得州大亨）有一次就嘲笑通用董事会，是“宠物的摇篮”（Pet Rocks）。

史密斯完全控制传达给董事会的信息，每次会议他都会亲自拟定议程，并且避免深入回答问题。例如有董事表示关切通用汽车的质量时，史密斯就会用准备好的杂志评论和片面的报道，呈现出个别车种最好的一面。他是提供片断信息的能手。公司的问题越严重，董事会接收到的信息就越少。当董事们要求对他们关切的问题进行调查时，罗杰·史密斯就会和他们个别面谈，然后再向整个董事会提出报告，通过这种方式，他让董事们以为自己是多虑。罗杰·史密斯很担心董事会不赞同他挑选斯坦普尔继任的决定，所以一直等到提名委员会完全通过之后，他才放下心头重担。

不论是史密斯还是斯坦普尔，两人都对相关信息严加控制。至少到1991年止，董事会还一直以为公司的财务状况很好。同时董事们也不愿努力通过其他渠道发掘真相。和其他美国公司的董事会一样，他们和董事长之间有一种违背伦常的暧昧关系，主要是长期的私人交情和慷慨大方的津贴制度。董

事们每三个月可以自由挑选一辆公司为他们特别准备的通用新车，接洽商务时可以搭乘公司专用的喷气式飞机，另外还有许多特权、荣誉和金钱报酬。通用擅长照顾和呵护董事会的成员。每件事情都成为惯例，他们自然顺理成章地比照办理。大部分的董事都以身为通用董事为荣。此外，他们也都忙于本身的前途和事业，大部分董事本身也是其他企业的负责人，多半站在被人围攻的总裁这一边，对于媒体和华尔街的传闻，也多持怀疑的态度。

如果有人问为什么董事会这么久才采取行动，相同的问题也可能指向国际商用机器公司（IBM）、西尔斯公司（Sears）、美国运通、西屋和其他许多美国的大型企业。和其他公司的董事会一样，通用的董事会也是由一群保守、但是顶尖聪明的人士组成，他们自认相当称职。在史密斯和斯坦普尔蓄意的掩饰之下，他们无法接触到公司的财务真象，自然没有理由相信外面的传言——直到事情爆发出来，他们才见到所谓的真象。

几个不属于汽车业的董事，在1991年事态严重之前，早已失去耐心，并要求改革。其中4个“活跃分子”是哥伦比亚广播公司（CBS）前任总裁托马斯·怀曼（Thomas Wvman）；前任劳工部长安·麦克劳林（Ann McLaughlin）；马里奥特公司总裁J·威拉德·马里奥特（J. Willard Marriott）和J·P·摩根公司的丹尼斯·韦瑟史东（Dennis Weatherstone）——他们都是由史密斯亲自任命力董事的。听过多年的老调重弹，他们对于史密斯的借口感到不耐烦了。如果福特和克莱斯勒也和通用一样，每况愈下，他们或许不会这么怀疑。如果正如斯坦普尔所言，是美国萧条的经济和日本蛮横的竞争造成的问题，那么其他两家车厂应该也岌岌不保才对。但是就在通用持续巨额亏损、市场占有率连连下跌和面临信誉评等降级威胁的同时，福特的表现相对好多了。甚至一度营运不佳的克莱斯勒，也推出一套完善的重整计划，即将推出的新车也让人印象深刻。通用只有在欧洲的表现还差强人意。

在12月底的董事会议中，董事会要求斯坦普尔提出应付的计划。接着就是被称为“九日奇迹”（Nine Day Wonder）的笑话，也就是从斯坦普尔答应提出应付计划，到宣布找出“解决”的办法，前后只花了九天的时间。在这九天之内，斯坦普尔和他的亲信呕心沥血共同拟出一份包含各种可能行动的庞大计划。其中一项提案——削减主管薪资——一直被否决。最后的产物是像满汉全席一样多的行动计划，根本毫无策略可言。

12月8日斯坦普尔宣布，通用将关闭六座装配工厂和十五座其他工厂，并视程度裁减员工。他只提出一些模糊的大纲，并列出一阶段可能关闭的工厂名单。他试图突出他重视搏节成本的程度，但是即使上榜的工厂名单，也有浮夸虚报的成分。至少：一些榜上有名的工厂（所谓的未来工厂，设在萨吉诺）早就关闭了。其他榜上有名的单位根本不是工厂，只是一些和其他事业合并的部门。

斯坦普尔的计划，让事前毫不知情的董事会吓一大跳。显然斯坦普尔相信自己还有能力，让董事会看不出破绽。其中一位董事，在斯坦普尔宣布关闭工厂的当天早上，还私下问我，知不知道斯坦普尔会怎么说。我一时不知如何回答，便反问他，“你不知道吗？”他说他也毫不知情。

后来通用的报道指出，这项决定完全获得董事会的同意。显然董事会只同意必须提出整顿计划，并未赞同计划的细节内容。

现在董事会已经大感不悦，发现整个措施完全不恰当。最糟的是，计划的行动显得零零落落——依然缺乏降低成本和巩固市场的整体计划。整个计

划不知掌握重点，削减的项目根本不是问题的核心。董事会低估了斯坦普尔，他根本不愿意做否定他和罗杰·史密斯一手创造出来的局面的痛苦决定。

通用的老对头早已摩拳擦掌，准备好好地收拾它。《汽车杂志》(Automobile)的编辑兼发行人戴维·戴维斯(David E. Davis)在“华盛顿汽车新闻协会”(Washington Auto Press Association)的演说中，狠狠地抨击通用过去和现在的管理。戴维斯说：“通用疏于管理、计划、重整、分析和对外咨询，结果沦落到汽车业的二流地位。没有人打算毁了通用，但是通用最后是否会落得如此下场，就不得而知了。”

戴维斯严厉的批评，使他的杂志得到拒刊广告的惩罚，有人传言是罗伊斯的意思。通用经常用这种手段对付不利于他们的文章报道，《幸福》、《汽车新闻》(Automotive News)就常吃这种苦头。

这么做其实无济于事。

1991年的统计数字说明了一切糟糕的情况。根据通用自己的报告，该年他们就亏损了70亿美元，在美国市场的占有率也跌到34%的谷底。恶化的情形似乎无法遏止。

12月底董事会聘请现在已经从普罗克特—甘布尔公司退休的约翰·斯梅尔，以按日计酬的方式约谈通用的主管，试图找出问题的症结。到目前为止，董事会只听过斯坦普尔的一面之词。

斯坦普尔和他的同济知道董事会已经无法驾驭了，但是他们绝对意想不到斯梅尔努力的结果。表面上斯梅尔的姿态很低(他曾自称是个迟钝的人)，但是意志坚决。当斯坦普尔和罗伊斯极力地想防堵漏洞，并表示出有利的繁荣景象时，斯梅尔暗中早已开始调查事实真相了。

1月份时，董事们在董事会上都很气馁。他们想给斯坦普尔一个扳回颓势的机会，但是以目前的人事组合来看，董事会没有大大的信心，董事会认为罗伊斯是更大的障碍。董事会后不久，董事们一起参观在纽约举行的北美国际汽车大展，通用的主管要求他们不要对媒体发表任何评论。他们搭乘电动高尔夫球车在会场参观时，身旁伴随着通用的公关人员，试图规避采访的记者。其中一位记者突破重围访问到安·麦克劳林，请她发表对最近事件的看法。她小心谨慎地回答道，“只听说斯坦普尔和罗伊斯有些麻烦。”他们还有机会扳回颓势，尽管机会渺茫

2月24日，斯坦普尔又在原先的主要计划中加入更多的具体计划。在劳埃德·罗伊斯的指导之下，北美地区的业务将作八年之内的第二次重整。为使工厂能在1995年完全发挥产能，通用将陆续关闭二十一座工厂；现在他要宣布那些可能被关闭的工厂名单。其中包括密歇根州的威洛伦(Willow Run)厂和纽约州的塔里敦(Tarrytown)厂。整个计划将在1995年以前裁撤7.4万名蓝领和白领职工。

像关闭威洛伦厂的故事，在通用将越来越普遍。12月时斯坦普尔宣布像雪佛兰的“幻想者”和别克“路王”(Roadmaster)等后轮传动的大型车将合并，因为它们的销路不佳。(威洛伦厂的一位工人描述，当时大家听到这个消息时的反应是，这是第一次这种事情降临在“幻想者”身上。人们望着车子喃喃说道，“下回就轮到我们的工作不保了。”)于是威洛伦厂和得州的阿灵顿(Arlington)厂便开始竞争(他们也生产同型的汽车)，争取不关闭的命运。关闭工厂对整个小镇有很大的影响，威洛伦厂共雇2400名工人(另外1800人十八个月前就被裁撤了)，是支持小镇生存的命脉。它离通用

底特律的总公司只有 30 英里的距离。两座工厂的工人都不愿意狠心地看对方工厂被关闭，实在是被通用的政策逼得不得不铁石心肠。工会严厉地指出这种做法简直有如“鞭笞”，并且公开谴责通用关闭工厂的方式冷酷无情，甚至在工人已经倾全力配合降低成本时，通用还是依然如故。

威洛伦厂相信他们比较占优势，至少它所处的位置，使每辆车的运输成本要比阿灵顿厂低 325 美元。它素有高品质的声誉——尽管阿灵顿厂也不差。而且不久之前，通用才对这座工厂投资 7500 万美元的现代化设备。工厂的管理阶层信心十足地认为，斯坦普尔 2 月 24 日宣布关闭名单时，威洛伦厂绝不会名列其中。所以他们还订购了 5000 条热狗，准备为工人庆祝，甚至还搭建一座胜利演说的讲台。当通用一位经理上台宣布他们将被关闭的消息时，台下先是一片愕然，接着哭泣、昏厥和混乱便充满整个会场。没人明白为什么威洛伦厂会败给阿灵顿厂。斯坦普尔和其他有关人士都不愿正面回答（在威洛伦厂和通用总公司的诉讼档案文件中可以发现，阿灵顿厂的劳工成本较低及工人愿意接受三班制，似乎是主要的决定因素）。

斯坦普尔的计划范围太窄，时机又迟，同时他通过自然损耗的方式裁减职位，根本是不可能达成的诺言。80 年代浪费资金和对产品缺乏一致性的眼光，现在由工人付出代价。斯坦普尔把责任归咎给日本人、媒体，甚至波斯湾战争，他企图为通用的市场失利开脱责任。“我们的计划是在不论市场占有率多少，都能获利的基础下拟定的，”斯坦普尔如是说。然而通用自 1987 年以来，已经关闭了十一座工厂，而且本国市场的占有率比以往任何一年都低。市场占有率下降——顾客流失，导致工厂关闭。一位通用的经济分析师就曾无力地说，“我们无法使工厂关闭的速度，赶上市场占有率滑落的速度；我们需要先稳住市场占有率，才能计算出究竟需要多少产能，”他的说法是正确的。如果没有事先考虑哪些工厂是公司生存的关键，哪些工厂关闭的代价较低，那么斯坦普尔任意关闭工厂的举动根本毫无意义。由于根本没有人真正知道未来三五年内究竟可以卖出多少汽车，所以所有的决策都是凭空想象。

斯坦普尔关闭工厂的宣布，使全国笼罩在一片愁云惨雾之中，唯独华尔街一片欢欣鼓舞，原来他们主张勒紧裤带的紧缩措施，终于得到认同。报纸以头条新闻报道这则消息，并且以很大的篇幅让忿怒、惊慌的通用工人发表感想。即使如此，斯坦普尔还是拒绝承认公司士气受到打击。他说，“工厂的员工都能认识到，如果我们要继续生存，就必须提高产能、生产力和质量。”这么做根本是把错误归咎给受害者。工会对通用公司把过错推给无辜的工人很愤怒。汽车工会的主席欧文·贝博（Owen Beiber）认为错在公司主管，他们粗心和不公平的政策才是问题的症结。贝博的见解不无道理，似乎工人是和管理者合作的，但是工厂关闭，所以合作与否无关紧要。

就在斯坦普尔和罗伊斯执行他们的计划，并把新组织结构的故事透露给媒体时，董事会依然坚持己见。尽管越来越大的责任困扰着斯坦普尔，但是他从不明白董事会已经准备反击了。权宜之计的整顿和借口已经用了太久，但是从前董事会从未真正插手介入。为什么现在会呢？董事会坚持他应该开始改革管理并开除一些老干部，斯坦普尔从未认真对待。当董事会开始施压力要求罗伊斯离职时，斯坦普尔变得恼羞成怒。2 月份时他还在闭路电视上公开表示，“劳埃德是我的人。”后来他暗示，如果罗伊斯被炒鱿鱼，他将不惜辞职。

副总裁目睹事情演变，逐渐体会到情况已到危急存亡的关键。

年底时他还怀疑自己是否有可能被征召接手收拾残局。这位健壮结实、略带童稚气息的前任欧洲通用的总裁，是在 80 年代成为公司耀眼明星的，尽管他一直没有进入十四楼的权力核心。杰克·史密斯在欧洲的表现可圈可点，和其他同事在国内浑浑噩噩的行为有如天壤之别。在通用连年亏损的同时，欧洲的营运却创造巨额的利润。史密斯被召回美国总公司，担任国际业务的执行副总裁，欧洲通用成为公司的经营表率。欧洲通用在 80 年代初期成立之初，整个欧洲的营运毫无竞争力可言。底特律控制资金和独揽大权的权力核心，根本不把欧洲通用放在眼里。传统上，进入通用海外部门的人，多半只在不同的地区轮调，很少有调回底特律总公司的例子。

80 年代初期，通用决定在欧洲地区设立一个总揽业务的专职机构，以便和欧洲福特相抗衡，于是这个最赚钱的部门就这么诞生了。但是真正的转机是在 80 年代中期到末期杰克·史密斯接掌之后——他管理人事的天赋和向制度挑战的能力尤其重要。他删除不必要的资本预算，维持稳定的劳工人数，大幅提高生产力，并且控制原本由通用外围卡特尔组成的混乱的、定价太高的零件供应网络。他最大的成就就是知人善任，并且能够团结人心。整个欧洲部门只有 200 名职员，包括所有秘书在内，简陋的总部设在瑞士的苏黎世。

杰克·史密斯所采取的许多措施，实在值得国内借鉴，但是当时罗杰·史密斯正大手大脚地花钱，他投资 600 亿美元资金用于工厂自动化和购买罗斯·佩罗的电子数据系统（Electronic Data Systems）以及休斯航空公司（Hughes Aircraft）。

五十四岁的杰克·史密斯在公司里是个谜样的人物。一方面，他似乎是在典型的通用模式下成长起来的；他整个职业生涯完全投注在通用，像士兵一样从基层做起。最早是在马萨诸塞州的弗雷明汉厂任职（现在已经关闭），而不是在比较空洞的底特律基层工作。然而，他确实只在这个汽车的大本营待过很短的时间，结果他培养出一种有别于通用传统的独特气质。他行事敏锐，但是不会玩弄权术；温和谦让却不失立场。他很幽默，不过也有固执的时候。说他广受欢迎并不为过，几乎每个人都称赞他平易近人又风趣幽默，他知道如何让人们独立工作，却同时以尊重、不妨碍个人的方式监督。当年被杰克·史密斯授命改革欧洲通用供应网络的伊纳基·洛佩斯（Inaki Lopez）就一本正经地说，“我愿意为史密斯赴汤蹈火。”

私底下，史密斯和一般的底特律主管有所不同。他自己扶养两个儿子，和第二任妻子、瑞士籍老于世故的莉迪亚（Lydia）决定维持公私分明的生活。在专业上，史密斯完全有别于传统的企业主管。他乐于聆听不同的意见，尽管他未必完全同意，并且急于找出问题的核心加以解决。或许史密斯是在通用的传统文化下成长起来的，但是并未沾染通用的习性。罗杰·史密斯很欣赏他，但是不了解他。斯坦普尔对他一无所知。所以 1990 年的总裁提名时，根本未考虑他。现在已经身为公司的副总裁，史密斯觉得自己老是站在外围袖手旁观，虽然有心插手，却不得其门而入。即使史密斯也在十四楼办公，同时每个人都肯定他在欧洲通用的成就（现在刚好用来弥补北美市场的亏损），斯坦普尔从未征询过他的意见，或是请他一起讨论国内市场的业务。

另外一个重要的人物是杰克·史密斯的老同事鲍勃·伊顿（Bob Eaton）。他是一个精明能干的主管，接替杰克·史密斯的欧洲通用职务。但是 1992 年 3 月传闻伊顿将离开通用，跳槽到克莱斯勒担任副总裁，准备将来接任艾

科卡的总裁职务。不久之后，伊顿证实这个消息，马上他就接到斯梅尔的紧急电话，斯梅尔希望他能慎重考虑两三个星期之后再作决定。他拐弯抹角他说，“或许有个理由能让你留下来。”伊顿大概猜得出斯梅尔的暗示，因为他也曾经是斯梅尔接受董事会委托搜集信息的咨询对象之一。于是他告诉斯梅尔，他会慎重考虑之后再给他答复。

但是伊顿立刻想到他不可能被考虑接任通用的最高职务——不论是总裁或是董事长。他和杰克·史密斯的年纪相仿，所以一定是史密斯会被优先考虑。他无法预测在这个混乱的阶段他会被任命担任何种职务，但是至少到克莱斯勒，前途和地位都很清楚，只要艾科卡信守诺言，按照计划退休，那么将来克莱斯勒的董事长职务就非他莫属。于是他回电话给斯梅尔，表明到克莱斯勒的决心。但是这件事情让他警觉到，通用内部将会发生重大的改变。果然，3月中旬斯坦普尔私底下被告知4月将改组人事，董事会已经没有耐心等斯坦普尔自己提出了。

所有人事几乎完全更动。杰克·史密斯被任命为总裁，罗伊斯则被贬为大杂烩的执行副总裁，负责的业务包括土星车系、电动车和环境问题等等。对于罗伊斯而言，这还是人道的降职，另外他和艾伦·史密斯都被除去董事的头衔。几位董事甚至坚决要他辞职，其中一位董事忿忿地说，“只要看到劳埃德·罗伊斯，我就马上想到有7.4万名员工即将失业。还有什么理由留他呢？”最后在斯坦普尔的恳求之下，罗伊斯才被允许留下来，工作到届龄退休。

董事会另外决议将奥康奈尔降为资深副总裁，负责GMAC和通用的退休基金。比尔·霍格伦则被任命接掌财务主管。许多董事们对奥康奈尔的作为感到不齿，他们尤其气愤他在罗杰·史密斯任内，无视董事会对于财务信息的需求。例如，在2月份的董事会议上，奥康奈尔提出在“全国汽车租赁公司”（National Car Rental）的投资将遭受巨额损失。董事会觉得很惊讶，因为事前奥康奈尔从未提醒他们公司有可能面临投资亏损的事情。比尔·马里奥特气极败坏地骂道，“你到底还隐瞒多少财务危机的消息？”奥康奈尔沉默不语。于是马里奥特要求他在下次董事会议时，报告所有可能危及通用未来财务状况的事情。奥康奈尔竟然不甘示弱，在太岁爷头上动起土来，顶撞马里奥特说这种事情根本无法预知。马里奥特当场气疯了，在董事会议中场休息期间，他严肃地警告奥康奈尔，“如果你无法预测，那么公司可能需要更换财务主管了。”

奥康奈尔之所以能够继续担任财务主管，完全是因为他在董事会里面还有不少人事关系——多半是罗杰·史密斯时期的旧相识。甚至有人在最后关头还在企图力保奥康奈尔。经过一场热烈的讨论之后，主席安·阿姆斯特朗（Ann Armstrong）宣布，“我们已经决定好了，大家都应该遵守，奥康奈尔降职成立。”

对于斯坦普尔而言，最后的侮辱是他本身的许多权力和业务，都移交给执行委员会，只保留董事长头衔的空壳子。这件事情也引起董事们的热烈讨论，他们之所以没有撤换斯坦普尔，主要还是因为一时找不出适当的继任人选。

董事会告诉斯坦普尔，这些决议将在4月份的董事会中通过及实施。

就在董事会即将召开的前几天，斯坦普尔还神秘兮兮地召唤杰克·史密斯到他的办公室，告诉他董事会即将发布的决议。对于其他关系人，斯坦普

尔也一一召唤他们，企图缓和他们的情绪。这就是斯坦普尔的作风。但是对于奥康奈尔，模糊的暗示还不够。虽然一再被提醒，他却一直不肯相信。他拒绝接受事实的态度，使斯坦普尔不得不在董事会召开的前一天，将这个信息写在纸上，派人送到奥康奈尔住的饭店房里给他。

达拉斯——1992年4月

整顿旧秩序的地点，选在通用电子数据系统(EDs)子公司的达拉斯总部——讽刺的是，这儿曾经是罗斯·佩罗的产业。这栋现代化的建筑坐落在美丽的庭园之中。对于通用抨击有加的佩罗，一定很高兴作壁上观。果然，他的出席比大家明显地感受到他的意图。一座巨型的金鹰陈列在大厅之中，象征佩罗的英雄主义。如同肯·福利特(Ken Folleitt)在《苍鹰之翼》(On Wings of Eagles)一书中描述的景象一般。佩罗似乎有意要提醒其他人——尤其是他最看不起的浮夸不实的企业主管——他才是“真正的男人”。

习惯上在召开董事会议之前，董事们会和公司的主管们共进晚餐。通常这种场合都是欢欢喜喜的聚会，但是这次晚宴的气氛却全然不同。杰克·史密斯后来回忆道，“这是我有生以来觉得最难受的几个小时。”在即将有重大变动的情况下，大家根本无心闲话家常。相反地，交头接耳和最后的游说之声（尤其是关于奥康奈尔部分），使得整个晚餐根本难以下咽。

第二天当所有董事都出席会议时，大家都是心情沉重，会场气氛紧张。没有人知道该怎么办，都显得手足无措。这种事情还是第一次发生。美国最引人注目的董事会，即将采取一项革命性的创举，这是一个可怕的时刻。

其中有一位董事觉得孤独无依，那就是罗杰·史密斯。两年前他还是汽车产业里的第一号人物，现在已经人事全非。虽然没有人明讲，但是董事会的决议根本就是完全否定史密斯任内的作为。史密斯本人坚决否认有这一回事。后来他向记者和部分同事透露，他觉得董事会这项行动没有必要，只要过一段时间，通用自然会恢复过来。史密斯在1990年退休时，曾经说过，“我的功过，五年之内就可认定。”仿佛公司在五年之内便能奇迹般地起死回生。他依然这么认为，并且觉得董事会太过紧张，从他退休到现在不过才两年而已。他似乎活在一个脱离现实的状态，拒绝承认通用的情况及他个人在公司衰败中扮演的角色。的确，许多人都认为，这位埋下通用没落种子的前任董事长，还有脸坐领一年100万美元的退休福利，简直是丑闻一桩。史密斯的退休金，完全出自他自己的手笔。就在退休之前的四个月，他提议修改退休金的办法，宣称根据财务人员对于不同公司的比较分析显示，通用的基金会福利不及企业的一般水准。

经过例行的会议程序后，除了斯坦普尔之外，杰克·史密斯和其他有关人士全被要求离席，静候董事会的决议。

董事会的决议不只是人事更动而已。整个领导型态几乎全被推翻。多年以来，董事长一直是公司内部最有权势的主管，由他决定一切，并且对外代表公司。在80年代罗杰·史密斯担任董事长期间，总裁吉姆·麦克唐纳的地位根本不明显，他的名字很少见报，只有默默地工作。罗杰·史密斯是相当受欢迎的董事长，当迈克尔·摩尔的电影造成轰动之后，他的名气就更为响亮。在斯坦普尔任内，罗伊斯的角色就比较突出，部分原因是因为两个人是一起升上来的，同时罗伊斯也掌握自己的权力基础。但是斯坦普尔的曝光率比罗伊斯高。

现在公司决定给杰克·史密斯一展才能的机会。斯坦普尔被撤除执行委员会主席的职务之后，他的角色就仅具象征意义——和政府官员、经销商和公司以外的人士交际而已。事实上，这种角色反而比较适合不习惯董事长包袱的斯坦普尔。至少一位和斯坦普尔相当亲近的主管认为，他没有被拉下董事长的宝座，已经很不错了。

董事会结束之后，董事们要艾伦·史密斯对新闻媒体发布消息，告诉外界通用的变化。这份措词温和的新闻稿，意外地漏写艾伦·史密斯也被撤除董事职务一事，只是简单地陈述改组的名单。

奇怪的是，在会议厅外静候结果的杰克·史密斯，竟然没有被董事会邀请进入会议室，接受正式的任命及道贺，甚至连简单的问候也没有。相反地，他、霍格伦、奥康奈尔和艾伦·史密斯一行人直接被送到机场，完全不知道事情的经过。直到飞机快抵达底特律时，艾伦·史密斯才给杰克·史密斯一份他已发布给新闻界的人事改组名单。所以新闻界和社会大众比杰克·史密斯本人还先知道他升迁的消息。他的妻子莉迪亚接到媒体记者和朋友道贺的电话时，兴奋不已——当时她的丈夫还在从达拉斯飞回底特律的途中。斯坦普尔和罗伊斯自然是伤痛不已，改搭不同飞机回底特律。

第二天，通用“冷血政变”的消息，成为全美各报的头条新闻。当这个消息传遍公司上下时，反而出现庆祝欢腾的气氛。一位资深的员工窃喜地表示，“这是柏林墙倒塌之后的必然反应。”

尽管表情凝重，罗伊斯当晚还是准时出席工程学会顶奖。第二天，奥康奈尔也照常出席底特律经济俱乐部的演讲。两人的出席都显得十分尴尬，大家也不知道该说些什么，只好装作若无其事的样子。

杰克·史密斯回到底特律之后，还不清楚董事会的真正意图。许多细节都来交待，使他觉得很不自在。但是他还是勇敢果决地徐徐前进，这就是他的作风。他的第一个行动，有如新世纪降临的洪钟，那就是宣布重新审查主管的津贴。然后把大部分的业务，从总公司的十四楼迁到位于密歇根州沃伦（Warren），离底特律只有10英里之遥的技术中心。公司的主管不会再有和业务脱节的现象，十四楼的地位也从此成为历史。

在这些变动之后，通用立即宣布大举公开发售股票。公司迫切需要现金，所以史密斯的第一个行动就是全球奔走，说服投资人通用有光明的前景。在这次筹募资金活动中，史密斯总算大开眼界，知道原来人们对于通用待多大的怀疑态度。有一天清早他参加一个早餐会，受到愤怒的证券经纪人的强烈质疑，所有经理都在用早餐时，他连一杯咖啡也没有。他所受到的待遇，正象征通用还有很长的一段路要走。

通用的权力交接并不顺利，至少斯坦普尔在新角色上的表现并不理想。虽然对于他本人和所有人而言，事实都很明显，权力已经转移到史密斯身上。但是斯坦普尔仍然对媒体宣称，“是我当家。”而且在公开场合里，史密斯还得同这位有名无实的董事长配合。唯一不知道自己不再掌权的人，只有斯坦普尔本人。由于他已脱离权力核心，所以他对外界发表的言论，未必代表技术中心采取的真正策略。另外再加上罗伊斯还留在公司任职，经过一段时间之后，董事会4月所采取的行动，似乎不再显得那么激烈了。

经过几个月之后，对于杰克·史密斯而言，事情越来越明显，董事会的工作只做了一半。斯坦普尔并不安于新的角色，更糟的是，为数不多的少数利润全被亏损给吞没了。在通用的传统之下，史密斯无法捏造帐目，只能据

实以报。比尔·霍格伦后来描述当时的情景说，“当我接掌财务工作时，我很惊讶所有错误最后一定影响到利润的结果。在这个制度之下，根本没有不分胜负的情况。”史密斯和他辛苦工作的伙伴，在面对痛苦的事实时，绝对不会自欺欺人。同时，虎视眈眈的觊觎者还在上空盘旋着。

3 公路上的武士

让我们用自己的双手保卫我们的城堡。

——石田泰三

搭乘时速 100 多英里的子弹列车，从名古屋到日本的都市中心东京只要花两个小时，到大阪只要一个小时。流线型的白色车厢，车头鼻翼点缀着蓝色的斗大标记，是长途旅行的理想交通工具，而且非常准时可靠。名古屋中央车站坐落在名古屋的市中心，离名古屋城堡只有 15 分钟的车程，后者是 1609 年兴建的文化城名古屋。这是一个多彩多姿的热闹车站，有地下购物商场和小吃摊，尤其是小吃摊更是日本生活的特色。旅客喜欢吃车站出售的各种便餐（包括咸菜、炒蛋、鱼片或肉片的盒饭），购买包装精美的水果、米果之类的小礼品，作为馈赠同事、客户或是亲友的礼物，它们的价钱可能会让美国游客大吃一惊——例如用礼盒包装的哈密瓜，可能索价 100 美元。

在上学放学的时候，成群穿着制服的学生会群聚在名古屋车站里面——男生穿着黑色的学生制服，女生则穿着蓝色的长裙。一些地区性的小火车也连接名古屋，丰田厂牌的计程车在火车站外排队等候进出车站的旅客。日本大部分的汽车都是丰田制造的，它的影响力可见一斑。

名古屋如今已是一个重要的商业都市。在江户时期，它曾经是日本规模最大的城堡都市之一。日本历史上第一个幕府，后来重建的德川家康城和环绕四周的护城河，至今仍是人们聚集的中心。这个城市大部分的文化古迹，都在第二次世界大战期间被摧毁了，主要的街道后来都扩建成今日的格局。在堀田道和樱道的交会地带，街道的宽度达到 100 英尺以上，以防止火灾时火势的蔓延——因为早期的木造房屋和狭窄的房舍，常因炊火引起祝融肆虐。连接东名快速道路的街道，点缀着现代化的装饰，和当地极端保守的风土人情显得格格不入。现代化的艺术雕塑屹立在人行道上，像火炬般蓝白相间的路灯，排列在道路的两旁——和这个具有历史意义的都市颇不相称。路中的安全岛上种满杜鹃花和草皮，把日本想象成花园都市的旅客，可能难以想象路旁矮树丛里竟然也有不少垃圾。

名古屋可以算是丰田汽车公司在地域上和文化方面的基地，虽然公司真正的中心是在丰田市，丰田市原本是举母（Ko-romo）的封邑，离名古屋约 35 英里。到丰田参观的来宾在抵达中央车站时，就会有身着蓝色西服手戴雪白手套的司机驾驶公司黑色的礼车迎接。从他们搭乘的车型就可以判断出参观者的重要程度。

如果名古屋在地理上和日本各大城市往来方便的话，那么它在气质上仿佛是一个异国都市。美国人将所有日本企业想象成一个全国一致的大型“日本企业”集团——对于了解日本区域、家族和当地文化特色差异的人而言，这种说法根本是无稽之谈。在日本，丰田和它的发源地名古屋是连成一气的；即使丰田的巨大财富，也必须归因于它节俭的传统。日本的青年也喜欢娶名古屋地区的女孩，因为她们懂得节俭储蓄。虽然丰田是现代企业的典范，多年以来一直是日本最赚钱的实业，但是名古屋和它的居民，依然保持以往的淳朴民风。他们创造出日本人的勤奋、不苟言笑和刻苦耐劳的刻板形象。他们不轻易受民族精神的蛊惑，尤其是视东京地区为挥霍浪费的消费者及纪律松散的工人经常出没之地。名古屋的人民怀疑以牺牲地方繁荣为代价的国家

目标，这也是为什么丰田经常和通产省（MITI）争论，是否遵循国家贸易目标或是扩张计划的原因。

要了解丰田和它发迹的这个地方，人们必须牢记三十年前，名古屋还完全是一个乡村地区。第二次世界大战之后，贫苦的农民认为丰田汽车是可以实现他们子女梦想的地方，在工厂里工作可以脱离农村贫苦的生活。这个梦想使丰田员工特别勤奋卖力工作。

整体而言，日本汽车公司彼此在文化上的差异颇大，不像美国三大车厂全都集中在底特律的权力中心。日本的汽车公司并未集中在特定地区，而是分散在日本第一大岛本州的各地。总公司设在广岛的马自达公司，承袭该市的坎坷历史包袱。被原子弹夷为平地之后，整个城市全部重建，宽阔的街道和现代化的建筑，掩盖了战争受害者的阴影。

本田是从经营成功的摩托车公司发展成为今日规模的。创始人是一个崇尚独立精神的杰出工程师，并未因为自己不是日本汽车产业的创始成员之一，便放弃建造汽车梦想。时至今日，本田依然是日本汽车产业的门外汉，它的成功是大家意想不到的。它制造汽车的起步比别人晚，被迫在国际市场上要比其他在日本市场发迹的竞争对手更快速。它的总部坐落在东京青山区的钢铁玻璃建筑中，这是东京最流行和富裕的地区之一，区内还有东京最高级的灵堂和墓地。

日产也是以东京为基地，它在郊区的特殊环境，掩盖了它不佳的绩效。在它令人眼花缭乱的银座总部，主管们（通常是知名的东京大学毕业生）衣着入时，表现得比许多日本主管还老成世故，不少高级主管甚至讲着流利的英文。

以东京的标准而言，丰田有如乡巴佬——但是他们自己却引以为豪。东京人常常拿名古屋的“庄稼汉”开玩笑，批评他们缺乏教养，并且抹黑他们节俭勤奋的天性。

日本人经常创造一些表达新概念的新名词——有时还夹杂部分英文，为了显示丰田的庄稼气息，*koromo politan* 的用法就应运而生。

Koromo 是丰田市的旧名；*politam* 是英文“大都会”（*cosmopolitan*）的字尾。*koromo polian* 具有讽刺的意味。

丰田总公司的规模，以西方的标准来看显得有些寒酸。办公大楼的四周，围绕着细心修剪的杜鹃和姿态优雅的松树。室内除了少数专属的私人办公室外，几乎全是仅以屏风区隔的开放办公空间。公司上下到处都看得到身着公司制服的接待小姐（*office ladies*），她们大部分是刚从大专毕业的年轻女性，负责泡茶、接听电话和做一些职员的工作。最漂亮的接待小姐，通常被分配在一楼或是主管办公室的楼层，负责引导来宾到会议室。她们殷勤的态度，会让人觉得置身古代。

在主管办公的楼层，依照惯例是由会长和社长共同一个办公室，以利协调合作。这种领导风格和欧美企业的荒野游侠作风截然不同。基层主管甚至连自己的办公室都没有，更别提私人秘书了。

大厅和走廊上摆设着包括景泰蓝花瓶、华丽挂钟、油画、日本传统艺术和西方印象派作品的各种装饰。在二楼设有一些来宾室作为贵宾会议室，重要的会议很少在主管办公室里举行。会议室宽敞气派，但是低矮的座椅让长

“会长”相当于美国公司中的董事长，“社长”相当于美国公司中的总裁。——译者

手长脚的西方人大感吃不消。大型的茶几上摆着做成丰田汽车模型的烟筒、烟灰缸和打火机，墙上还有一个大钟面对客人，提醒他们还有多少时间谈生意。会议通常都准时开始，也多半在预定时间之内结束。如果外国访客没有注意到会议即将结束，会有一位接待小姐出面提醒上司，还有其他重要会议。

丰田在实力强大的日本企业里面表现独特，因为它的财力使它可以得到一般企业很难享受到的不受政府、银行和企业联合约束的自主地位。1991年，丰田共有180亿美元的资产。它并不依赖所谓的财阀，大部分日本公司都归属于一个由特定银行、贸易公司和保险公司组成的集团。相反，丰田的财阀还得看它的脸色。它的供应厂商也因为跟着它而繁荣兴旺，许多企业也是因为丰田的需要才成立的。

丰田的发达使它不必寻求外部的同意和忠告，但是也有例外的时候。丰田曾经有过一次负债的纪录，但是它也因为那次贷款，才发现银行对它收取太高的利息，从此丰田便脱离银行的钳制。

对于丰田的活力和行动，人们很难不留下深刻印象。由于大量供应厂商陆续在相邻的城镇和村庄设立工厂，它可能是世界上最大的企业城，而且它的规模还在继续扩张之中。似乎所有的事情都是同时进行——零件的生产制造和汽车的装配几乎同步。在丰田总公司方圆数英里之内，共有四家装配工厂和几十家经营相关零件的关系企业。每天不分昼夜，路上总是挤满运送零件的卡车和准备将汽车送往港口装船的大拖车。身穿制服的工人则在工厂川流不息。除了少数稻田、柿子园和一些种植洋葱和蔬菜的小块零地，整个地区都贡献给汽车了。

日本丰田市——1992年1月

丰田的社长丰田章一郎博士，六十七岁，是个身材短小壮实、聪明而且意志坚定的主管。他的管理风格非常拘泥礼仪，即使是向来遵守阶级礼仪的日本人也觉得严格。章一郎是丰田公司创立者丰田喜一郎的儿子，他管理公司的方式有如治理国家，私底下被称为皇太子。当他述说自己的贡献时，谦虚他说，“我的才智远不如我的父亲，幸好周围都是贤德的能人，否则以我愚钝的资质根本无法管理公司。”他的话反映出标准的日本谦虚，即贬低自己的重要性。举例来说，一般人到日本人家中作客，主人通常会这么招呼客人，“欢迎光临寒舍，这是贱内和犬子，没什么东西招待，就用一点粗茶淡饭吧！”

日本商人是世界上最小心谨慎的，丰田章一郎更是个中能手。他的英文并不流利，但是和许多日本人一样，理解的能力远胜于会话的能力，经常比翻译人员还厉害，能抓出措词的微小差别。

章一郎亲自主持1991年东京汽车大展中丰田新型豪华轿车的揭幕仪式，当时他对公司在国内外市场所面临的严重挑战，心中早已有数。当然丰田不像通用“危在旦夕”，但是所有大型企业都有一些共通的问题，丰田也不能幸免。

丰田过去二十年的成功，一半是靠实力，一半是靠运气。每次灾难临头时，最后都逢凶化吉，变得有利于丰田。日本人称为“神风”。此外，丰田似乎从未出过差错，就好像总是名列前茅的好学生，让人又羡慕又嫉妒。这家在1955年以前从未大规模制造汽车的公司，竟然能成为日本第一，占日本国内汽车市场的41%（和通用在美国的鼎盛时期相当），并且继续向国际市

场扩张。它在降低生产成本、积聚财富和连年成功推出新车（1991 年以前）方面的成就，令人羡慕。章一郎和他的叔父兼良师益友，也就是丰田汽车目前的会长丰田英二，二十年来共同创造出丰田今日的局面。

然而，公司内部和外部的的问题正开始考验丰田的眼光和策略，日本低迷的经济是头痛的问题之一。丰田不久之前才投下巨资扩充资源，在田原、九州、英国和美国的肯塔基州成立四座新的工厂，加上开发新车型的重大投资，使它的固定成本大幅增加。

除了公司内部的问题之外，美国及欧洲的贸易壁垒与配额也是一大问题，另外通产省也压制丰田的扩张计划。章一郎指出丰田的目标是“全球十”（Global 10），即在 20 世纪末要吃下全球市场的 10%。现在因为各国反日情绪高涨及本身后继无力，章一郎被迫冻结公司的扩张计划。但是其他日本汽车公司不论本身有没有能力，纷纷仿效丰田的扩张计划。

其他问题也一一浮现。备受推崇的丰田生产系统需要更新，人口出生率下降和现代年轻人不愿意到工厂工作，使丰田市出现劳工短缺的问题。原本丰田市的人口几乎人人都在丰田或是它的相关企业工作，现在丰田和它的供应厂商，越来越倚赖年长的和外国的劳工。他们甚至开始考虑雇用妇女劳工，可见问题的严重。

虽然丰田仍然以 180 亿美元的现金储备名列世界上经营最成功的企业之一，但是这些挑战，对于这个许多竞争对手都认为是难以匹敌的大企业，仍是一大震撼。

刚好章一郎又在考虑一项重大的管理改革，使得问题更加复杂。已经担任十年的社长了，章一郎现在该是升任会长和另觅社长人选的时候了。已经七十九岁的丰田英二现在很少再过问公司的业务。另外，章一郎把大部分的时间和精力花在全国性的事务上，多半待在东京新建的办公大楼里。他目前是日本经济组织经团联的副会长并积极争取担任会长的机会。虽然经团联的影响力已经不如从前，但是它目前依然是日本产业界最重要的组织。经团联的会长有机会影响国家的经济政策，它的地位也能相对提升自己公司的地位。传统上，经团联的会长是由诸如日本钢铁或是东京电力等东京地区的企业产生。

章一郎的主要竞争对手是日产汽车公司的会长久米丰（Yutaka Kume）。在章一郎眼里，曾经尖锐地批评丰田行为激进的久米丰根本不可能赢得经团联会长的职位。此外，在市场中日产也被丰田击得溃不成军，在财务上的表现也不理想。但是像日产之类以东京为基地的企业，即使它不是规模最大或是财力最雄厚的公司，也还是日本统治精英的一分子，使久米丰占尽便宜，而章一郎却吃亏许多。由于担任经团联会长的人必须也是自己公司的会长，所以章一郎升任会长成了顺理成章的事情。

关于章一郎的传言在 1992 年初传播开来，大家的注意力很快就移转到继任社长身上。大家相信章一郎将挑选他的弟弟，六十三岁的达郎接任社长。

在大部分日本公司中，真正的权力都掌握在社长手中。会长的地位虽然较高，但是很少掌握实权。另外日本公司的董事也和美国截然不同，完全是由公司内部的主管组成，是货真价实的执行委员会。

然而丰田英二担任会长的丰田汽车，情况有些不同。因为丰田英二在公司里面的地位非常崇高，因此他的影响力也特别深远。章一郎前后整整花了四年的时间才真正接掌权力。现在他已经完全掌握形势，可以由自己决定接

任社长的人选。

当大家热烈讨论章一郎接班人选的问题时，甚至有人传言继任社长可能不是达郎，而是丰田家族以外的人选。但是这种说法并不可靠，因为对于章一郎而言，似乎不太可能把这么重要的职务交给外人，尤其现在几位副社长中，并没有年龄和资历都符合的合适人选。这种困扰在价值数百亿美元的股票上市公司是前所未闻的，但是丰田的情况不同，它所处的环境是受传统束缚的社会。在日本，家族和企业之间的关系是共生的。原则上创始人的长子是当然继承人，但是必须通过重重的考验，证明他有管理公司的能力。如果没有男孩可以接任，那么长女的丈夫可以入赘之后，继承公司负责人的职务。丰田早期就有过这种例子。最近铃木汽车的领导人铃木修也是同样的情形。

虽然丰田是股票上市公司，但是在精神上却是属于私人公司，由创始人的家族所控制。即使是最优秀和最有才干的经营主管，也知道他们的升迁有一个永远不可能突破的鸿沟——不可能成为公司的最高负责人。血浓于水是无法改变的事实，只有和丰田汽车的创始人丰田喜一郎有血缘关系的人，才可能成为社长。

唯一例外是丰田英二，他和丰田喜一郎是堂兄弟，却情同手足。在 30 和 40 年代，喜一郎在英二的协助之下，才得以建立首座工厂，成立实验室，以及创造汽车的原型车。当所有家族成员都反对喜一郎尝试制造汽车时，只有英二支持他。英二有如喜一郎的右手，所以他随着公司的成长而成为公司的会长，是完全合情合理的事。

丰田英二是一个很了不起的人，短小、强壮而且粗暴，是丰田许多产品和营销成功背后的功臣，至今依然是公司的长老人——公司目前唯一硕果仅存的创业元老。他是一个工程天才，知道如何解决问题，也深谙组织的运作，使它发挥最大的功效。私底下，英二是个沉默、喜欢深思又很果断的人。一旦决定的事情，绝不改变。他是一个天生的领导者，懂得授权，创造出坚强的管理团队。他鼓励身边的人独立自主，视自己为公司的合伙人，使公司茁壮成长。对他而言，致力产品质量是成功的不二法门。

击败美国成为世界第一大汽车公司，是他多年以来的梦想。他曾经非常惊讶美国人对于他们的汽车公司竟然如此挑剔，在日本，消费者权益根本不存在。当丰田英二看到 60 年代诸如拉尔夫·纳德（Ralph Nader）等人的强烈抗议，他很惊讶地发现美国脆弱的一面。每件事情都被搬上台面公开检查，他认为丰田可以利用美国汽车公司的这些弱点。他和他的管理小组设计了一个策略，最后使丰田成为美国市场上销售最成功的外国汽车——在美国市场上蚕食美国三大车厂的市场——先是福特和克莱斯勒，到 80 年代时轮到通用。

章一郎在忍耐性和气质上和英二很像，但是他们经营公司的方式却不一样。英二不大有兴趣听别人献计，喜欢自己构想。即使他在 1982 年将社长的职务移交给章一郎之后，还是经常以会长之尊亲自参与各种决策。章一郎对英二非常尊敬，但是经过这些年，效忠英二的主管纷纷退休，章一郎才有机会选用自己的人。这使公司的管理风格趋于成熟，丰田不再是刚刚创业的小公司，而是规模庞大、活力充沛、骄傲自负，由一群不知早年创业艰辛的年轻人所经营的大企业。

丰田英二和丰田章一郎有时候在政策上，会有意见不一的情况——尤其是关于新车的产品策略。例如英二主张针对美国市场发展豪华轿车，相信这么做会使丰田的工程技术提高到与宝马和奔驰相当的水准。章一郎对于这种看法则抱怀疑态度，认为消费者尤其是美国的消费者，根本不会购买日本的高级轿车。他希望多生产传统丰田顾客需要的汽车，而不是只为少数有钱人制造汽车。这也是过去丰田成功的地方——以相同的价钱向顾客提供比大量生产的竞争品牌更多价值的汽车。然而英二却深信通过产品向组织挑战的道理，在豪华轿车方面，他的看法显然是对的。当丰田在1991年末推出“凌志”（Lexus）Ls400高级车时，立刻造成轰动。销售数量是日产几个月之后推出的高级车“无限”（Infiniti）Q45的三倍。

这两位丰田领袖的基本差异，在于他们担任社长期间，面临不同的挑战所致。当英二在1967—1982年担任社长期间，所有问题都和产品、生产力和扩张有关。丰田满腔热血想击败美国及成为日本第一。这段时期是日本尚未被世界各国视为一大“威胁”的蛰伏期。另一方面，章一郎面对的问题，则是80年代涉及政治及经济的复杂层面。早期的热情和制造小型国民车的寒酸形象，已经无以维系公司扩张及发达之后的需要。章一郎接任社长的时候，正是各国热烈讨论日本管理秘诀和经营之道的时候，同时大家也抨击日本不公平的法规，阻碍各国产品输往日本。一方面是天性，一方面也是迫于需要，章一郎比英二更具国际观，他明白名古屋精神不足以应付国内及国际的挑战。章一郎就任之后曾经主张消除公司的地域色彩，虽然这么做和已经深入人心的地方文化有所抵触。

现在章一郎面临一个重大抉择：应该将权力传给家族成员或是交给外人。他自己的儿子丰田昭夫（Akio Toyoda）才二十六岁，是丰田冠乐拉国内管理处的经理，年纪太轻，经验又不够，还不足以担任大任。英二的三个儿子也都在丰田工作，但是在年龄和经历上也都不适合：长子简志郎（Kanshiro），五十岁，是丰田主要组件供应厂爱信精机（Aishin Seiki）的副社长（以西方的标准来看，五十岁并不年轻，但是在日本则看法不同）。家族中唯一合适的人选只剩章一郎的弟弟达郎（Tatsuro Toyoda），目前担任丰田的副社长，负责国际销售业务。

但是由达郎接任社长又有违日本文化的传统。日本的家族企业是以长子继承为原则，和皇位继承人一样，是从小就决定的事。次子是注定不可能担任领导者的职务，不论在训练和安排上都是如此。章一郎是长子，所以从小便知道要继承父业。他的母亲二十子（Hatako）是显赫的京都家族（是高岛屋百货公司的创始者）的名门闺秀，算是丰田喜一郎高攀这门亲事。媒体时常报道二十子希望她的长子能够继承父业，完全掌握丰田汽车。在1984年去世以前，身为丰田家族的女主人，二十子以日本传统妇女的坚忍毅力治理整个家族，是丰田家族中地位最高的人。这在妻子寿命通常比丈夫长的日本，是很普遍的现象。二十子的孙子们在东京上学的时候都与她同住，而不是住校，所以能密切注意孙子们的发展。她也知道公司里面大大小小的事情，是章一郎最大的支持者。但是从来没有听她谈论过次子达郎的事情。

达郎刚进入丰田汽车销售部门时，完全不像章一郎般受人重视。章一郎有人悉心照顾，达郎则只能自求多福。公司里许多人认为达郎雀屏中选的机会很小，因为不论在实务上或是心理上，达郎从来没有担任社长的准备。虽然他整个职业生涯完全投注在丰田，或是其相关事业上，但是他缺乏最高主

管所需要的领导技巧。大家担心他在需要远大眼光的时候或是险恶的经营环境下无法胜任。他缺乏英二的领导风格和章一郎的自主能力。公司传言如果达郎担任社长，丰田在需要强人领导的情况下，可能会面临困境。

这种反映未必公允。不论在各方面，章一郎的长予地位显然得天独厚，也因此阻碍达郎的发展机会。达郎根本没有机会得到类似的经验，而章一郎一直在父亲丰田喜一郎和叔父丰田英二的照料下成长。两人的待遇显然有别。根据一位丰田内部人士的观察指出：“在丰田里面，不论职务高低，人人都必须向章一郎鞠躬。但是在销售部门的达郎，却还得向别人鞠躬。”

另外，选择外人接替社长的可能性并非没有，因为在1950年，丰田就曾经有过由非家族成员出任社长的纪录，但是这种选择是不寻常的例外状况。的确，章一郎的父亲喜一郎卸下社长职位的故事，只有可能发生在荣誉和个人责任为生活重心的日本社会。

1950年时日本正处于不景气的状态，丰田喜一郎努力经营二十多年的丰田汽车也濒临破产边缘。虽然丰田汽车奇迹般地躲过二次世界大战的浩劫，但是它只是一个组装军用卡车的小工厂，从未成功地大量制造过汽车。在财务拮据的情况下，没有工会和银行的支持，丰田根本无法度过难关，喜一郎觉得相当沮丧。他曾经向工人保证，会提供工作保障；他也明白，把公司交给银行，他们一定不能了解他违背诺言的痛苦。日本银行名古屋分行答应支持丰田，但是要求喜一郎必须裁撤1600名员工。这项要求使他相当痛苦。对于未能信守诺言令他觉得羞愧，但是最后不得不向银行低头：但是他既未裁撤员工亦未放弃公司，他请英二说服工会，裁减员工是生存的唯一途径。

在2000名愤怒员工面前，英二恳求工人们共同牺牲，拯救公司。他说，“丰田像一艘正在沉没的船只，除非有人跳船，否则整艘船都会沉没。”

工人非常激动，纷纷叫喊，“取消裁员！取消裁员！”

这种情形在西方企业也常发生，但是喜一郎个人对于危机的担当，和欧美人士的做法却大相径庭。在日本，一旦公司有了麻烦，第一个要负责的人就是公司的社长。他必须承担所有责任，如果要减薪，一定从他开始。情况严重的话，甚至必须辞职。在喜一郎心目中，他觉得自己未能信守承诺，又连累公司。终于含着泪水，向工人宣布，“个人也相当反对裁员。但是除非裁员，否则公司将无法维系。个人将辞去社长职务，以示负责。”

石田泰三(Taizo Ishida)听了喜一郎的宣布之后，心情非常沉重。数周前喜一郎才告诉他，如果自己必须辞职，他希望石田能够接任社长。石田回答道，“如果社长这么认为，我将全力以赴。”但是内心却担忧前途。因为丰田是喜一郎的事业——也是他儿子的事业。谦卑但是才能卓越的石田，认为自己没有权利担任社长。丰田汽车原本是丰田自动织布机厂，由喜一郎的父亲丰田佐吉(Sakichi Toyoda)创办。他对于制造汽车，也所知不多。在没有其他选择的情况下，佐吉只能慨然让自己的继承人辞职。当时喜一郎的长子章一郎才二十五岁，英二也才三十六岁，都不适合接任。

在这种情况下，石田以外人的身分成为丰田的社长。但是他一直认为这只是暂时的权宜之计。他一再向喜一郎表示，当公司情况稳定之后，他一定会交还社长的职位。两年之后，靠朝鲜战争之赐，美国向日本购买卡车，丰田因此再度兴旺起来。石田劝喜一郎回来，喜一郎的父亲也乐观其成。不幸在喜一郎准备重掌社长职务的前几周突然淬逝，公司只好让石田继续留任。等到1967年时才由英二接任。值得注意的是，丰田是在石田时期开始变成强

大的竞争者。是石田为丰田奠定成功的基础，例如他控制成本和兼顾增长与利润的策略，都是其他日本公司难以企及的。

在英二担任社长期间，他心里一直想着有一天要把公司交还给章一郎。石田私底下对章一郎的能力略有怀疑，但是和章一郎关系密切的英二并不赞同。他是章一郎的叔父、“教父”、保护者、老师和监护人。当章一郎接任社长时，丰田在英二的悉心经营之下，已是实力雄厚的汽车公司。章一郎花了好几年的时间才真正接管公司——即英二的老班底在 80 年代中期全数退休之现在的问题是家族经营的哲学，是否适合时代的潮流。丰田是世界上唯一仍由创始人家族成员担任公司负责人的汽车厂。尽管章一郎拥有二千万股丰田股票（价值约为 2 亿美元）。然而章一郎掌权的原因不在于股份的多寡，而是因为他创办人的后代。虽然达郎能力不强，但是毕竟他有丰田家族的血缘关系。

在某些方面，达郎也可算是一时之选。他在美国接受教育，精通英语（章一郎则不同，他只有在寒暄时讲一点英语，正式会议时从不使用英语），曾在美国工作过，还被丰田派到美国监督新联汽车制造公司（NUMMI）（通用和丰田在加州的合资事业）的设立。

但是新联汽车制造公司（NUMMI）并非达郎的功劳，另有主管负责实际业务，所以不能代表他的能力。由于他大部分的时间都在营销部门，显然具有一些其他长期待在名古屋封闭环境下的主管所欠缺的品质。他对事业的远见也对他有利。有人认为达郎会被列入考虑，是因为他在 4 月时才刚当选日本企业主管协会经济同友会（Keizai Doyukai）的副主席兼会长。这个协会的影响力虽然不如经团联，但也是日本重要的产业团体。有一个相当讽刺的事情，是经济同友会的主席刚好是日产的前任社长石原（T. Ishihara），是他推荐达郎担任副主席的职务。有人认为这是日产的计谋。一家日本杂志指出，是石原知道如果达郎成为副主席，那么丰田势必会让他接任社长，因为区区一个副社长根本不够格担任副主席的职务。这家杂志认为是石原设法在丰田领导人上削弱它的实力，使日产有较大的周旋空间。

虽然达郎娴熟国际习俗，个性也非常随和，但是一般人认为他在管理技巧方面较弱，这一点非常麻烦。在需要艰难决策和创造思考的时代，达郎似乎欠缺强有力领导的人格素质。

他有些优柔寡断，常常只着眼在不重要的枝微末节，诸如安排招待外国记者和经销商的午餐，却忽略了重要的根本问题（有一个在公司里面流传很久的故事，有一次有一批美国经销商预定前来拜访，达郎未准备会议的商讨内容，反而花了半天的时间研究菜单）。当美国丰田准备推出新型的平底货车时，达郎突然宣布延后上市，对员工士气造成很大的打击，已经答应交车给顾客的经销商更是光火。由于丰田进入大型平底货车市场，对于美国厂商是一大威胁，所以达郎希望借着上市策略，等待美国经济复苏，使丰田造成的威胁不致太过明显。但是这次事件让达郎周围的主管，担心他欠缺果断的个性，可能使问题更加复杂，丰田反而要做更多的调整。

一位曾在达郎手下做事的退休主管，也认为达郎掌权会有困难。他记忆犹新他说，“达郎最大的问题，是他无法做决定。即使在几个方案中，有一个显然较佳的方案，他还是举棋不定，或是根本毫无反应。最后我只好先做决定之后，再告诉他这是我们的决定。在有人承担责任的情况下，他才放心地同意。”

毫无疑问地，英二对达郎要求甚严，或许是想借机磨练他所欠缺的领导能力。每次开会英二都对达郎很凶，常常要他报告一些细节。外人反对达郎担任社长，英二觉得无法想象。在日本，选择继任人选是每位社长庄严神圣的责任，表示公司的未来将决定在这个人手中。英二和其他人可能会对达郎的任命感到担忧，但是这件事情的决定权最后还是在章一郎，没有人能够插手。但是了解英二的人可以感觉出，他对达郎的未来非常关心。

终于在 1992 年春天，章一郎决定由达郎继任社长。

东京——1992 年 7 月

7 月 29 日在经团联大厦举行的记者招待会上，章一郎正式宣布将由达郎继任公司的社长职务。基于公关的理由，章一郎特别喜欢在这个地方宣布重大的消息。记者招待会上章一郎坐在中间，达郎和新任的副会长岩崎(Masami Iwasaki)分别坐在左右两边。丰田英二并未出席。

当天大部分的时间，都是由章一郎代表发言，明眼的日本记者很快就领略到，达郎不可能像他的兄长一样，成为独当一面的社长。最明显的是，新社长的四周成立了一个精巧的支援系统。在达郎上面有英二和章一郎，分别担任荣誉会长和会长；下面则有一群精明能干的主管帮他决策。虽然对外章一郎避免损及英二的威信，但是他的确说过下面这段话：“未来公司的经理们不应该是依赖社长一个人。公司 8 位资深主管（包括 5 位副社长及 3 位丰田家族的最高主管）都是决策的咨询对象，所以公司的权责将不明确划分。”

9 月 28 日在大仓饭店又举行一次记者会，正式交接，当天英二、章一郎、达郎、岩崎和五位副社长全数出席，这次大部分是由达郎负责发言。他似乎有意淡化他的任命，当被问到有关未来的计划时，都含糊回答道，“我将再和荣誉会长和新会长共同研究新的政策。”同时，他也强调自己是因为经历和长处才被任命为社长的。他很严肃他说，“我不认为因为我是丰田家族的一员才当上社长的，我之所以被选上，完全是因为我有适当的资历。裙带关系的说法完全是无稽之谈。”二十五年前，英二也说过几乎完全相同的话，章一郎在 1982 年时也是这么表示。他们的成就斐然，使人无从怀疑这些话的真实性。达郎声明他的任命和家族毫无关连，虽然未受到媒体太大的质疑，但是公司里面的人却不这么认为。

10 月 29 日，丰田为达郎在大仓饭店举行一个盛大的就职晚宴，数百名企业界的领袖前来道贺，这种宴会是日本企业的文化传统，只是有许多人并非以庆祝的心情前来参加这个宴会。

达郎担任社长的消息正式宣布之后，公司内部并未出现反对的声浪，这是日本公司的传统作风。但是一位公司主管承认，资深主管们已经开过许多会，研究在不破坏传统文化的原则下，如何适应达郎的管理风格。

日本一家著名的杂志《选择》(Sentaku)报道，丰田英二将继续出席例行的主管会议，证明英二并不赞同由达郎出任社长。因为身为荣誉会长，英二实在没有必要参加那些会议。《选择》认为他的出席无异是对达郎担任社长投下不信任票。然而，英二的角色并不明确。他年事已高，但是依然精力充沛，思路敏捷。不过毕竟是老一辈的人，现在公司的经营者全是比他年轻三十多多的新生代。他不认识这些年轻人，年轻的主管也不是他的人，所以英二根本无法影响他们。他的角色似乎比较适合在重要场合亮相，代表公司的象征色彩。

有些观察家认为达郎接任社长只是短期的权宜措施，任期不会超过四年。但这又引起一个长期的问题，即丰田将如何调整它的管理阵容呢？

就在丰田面临前所未有的全球挑战时，似乎不宜做这种短期的人事安排。和其他竞争对手一样，丰田需要比以前更为有力的强有力的领导。即使章一郎选择达郎继任社长，他也开始认识到公司正面临一个重大的文化变革；老式的家族工朝即将没落。

他感伤他说道，“唉！我们是最后一代了。”

对丰田而言，当前的问题和挑战，范围既深又广。在国际舞台上，公司显然在向全球化的概念挑战——不只是营销策略而已，还包括所有的基本问题。一位批评家认为，包括丰田在内的许多日本企业，都没有意识到这个问题。他说，“全球化表示公司的人事组合，必须包含不同国籍的人。”例如他指出日本公司的闭门政策，使在日本公司工作的欧美人士觉得十分丧气。他说：“在美国和欧洲，外国人一样有升迁的机会，但是在日本公司绝不可能。”甚至在西方国家生活及工作的日本人，依然和当地的文化格格不入，群聚在各大城市的日本社区里面。

甚至丰田的一些营销策略，也反映出它和世界其他地区之间令人惊讶的种族歧异。举例来说，几年前丰田在东京成立一个设计中心，以吸收外界的文化和观念。一位公司的设计主管在一场演讲中指出，在相关市场设置设计中心的重要性。他仔细分析文化差异和颜色偏好之间的关系——为什么欧洲人特别偏好某些颜色，而美国人和日本人又各有所好。他的结论是，欧美人士之所以偏好某些颜色，是因为他们是蓝眼珠的缘故。

丰田在生产、产品发展和设计平民汽车方面，一直表现卓越。但是新的挑战完全不同。其中包括和西方世界的文化冲突、日本整体产业成长造成的压力，以及不愿意再辛勤劳动的新一代劳工的不满情绪。在制造汽车和推出上市是公司唯一经营目标的时代，公司各阶层都能对准目标，同心协力。现在则是对未来方向感到彷徨不定。

日本国内的萧条动摇着整个经济，使原本无法征服的巨人变得脆弱。日本、欧洲和北美市场衰退的震撼，丰田茁壮成长的基本原则受到严厉的质疑，迫使丰田不得不重新检讨它的策略——尤其是必须考虑只顾追求扩大市场占有率、利润次之的策略，是否依然适用？展望未来，一位丰田的主管曾经感伤他说，“我们必须改变丰田的财务结构，摆脱连续增长的窠臼：经济增长导致生产力提高，于是引进更多的投资使生产力继续提高。企业的素质必须先考虑，而不是一味地追求持续成长或是扩大产量。”

他的意见道出公司面临的一些无法避免的新遭遇。增长一直是章一郎的优先考虑；他经常强调世界是如何广阔，还有许多空间尚未开拓。“全球十”（达到10%的世界市场占有率）的扩张计划，现在正遭到通产省和其他日本车厂的挑战。他们责怪丰田攻击性的扩张，使他们遭到池鱼之殃。然而除了增长之外，什么会是丰田的新目标呢？

退缩的压力同时来自日本政府和日本企业的领袖。基本上，他们指责丰田的成功是以其他日本车厂为代价。这种指责绝对不可能发生在西方企业身上，因为只有适者才能在市场上生存。但是日本的“强制”观念——即必须和竞争对手合作的“共生竞争”，深植于日本的传统文化之中。虽然许多现代的思想家相信，这只是扶持失败者的借口，对日本未必真正有利。

就像球队中的明星球员常被指责抢出风头一样，日本规模最大、最富有

的丰田汽车公司，也被指责缺乏团队精神。日产抱怨丰田太强大，迫使其他公司不得不追随丰田的脚步，然而他们却缺乏适当的资源，支持相同的做法。其他公司则指责丰田一味追求全球市场占有率，使他们对西方国家的出口越来越困难。一位官员曾经表示，“除非丰田改变它的扩张政策，否则整个日本都会完蛋。”

各阶层之间的不和谐，使形势更加紧张。长期不变的劳工政策，遭到新一代厌恶工厂刻板生活的年轻劳工的挑战。即使在工厂内部，丰田的企业风格还是带有浓厚的阶级意识。年轻的工人受够了压抑个人成长和创造力的制度，以及要求对公司必须绝对忠诚和沉闷的工作步调。丰田在一项 1990 年日本企业的评论调查中表现不佳。评论的项目包括：创造力、眼光、适应力、给员工的感受，和父母是否鼓励子女到这家公司工作。在最后这个项目，本田名列第一，丰田则落在第十九名。

甚至包含蓝领阶级和白领阶级的所有日本员工，普遍认为劳工并没有分享到他们应得的利润。索尼会长盛田昭夫 (Akio Morita) 认为，日本劳工创造财富，却未真正分享，这项指责就显得更严厉了。尽管日本公司几十年来，极力反驳外国指控他们的成功是建立在剥削勤奋的劳工之上。但是近年来的改变，已使日本劳工对公司的忠诚度有很大的变化。统计资料显然支持盛田昭夫的观点：日本工人的水平根本和公司的财富不成比例，尽管这些财富最近因为不动产和股票市场的下挫而损失不少。和其他公司一样，丰田被迫采取更宽容的劳工政策，尤其是在关系产业未来竞争能力的年轻男性劳工日渐短缺的今天。丰田和其他公司一样，有白领员工过剩的困扰。日本的年轻人已经不愿意再到工厂工作，父母都希望男孩能找到办公室的工作，也希望女孩能找到白领阶级的对象。

1992 年，日本政府宣布“时短” (jitan) 目标，即缩短工作时数——到 1996 年时所有的公司都应该设法达到每人全年工作时数 1800 小时的目标。目前日本汽车产业每人每年的平均工作时数在 2200 小时以上，与日本政府的目标差距甚远。缩短工时的目标，对于向来每日工作 10 小时和周六上班的日本汽车产业而言，的确是一项艰巨的挑战。缺乏年轻的工厂劳工和政府缩短工时的政策，使日本汽车产业面临雪上加霜的双重压力。

当这些问题萦绕公司时，丰田的未来突然不若 80 年代那么清晰明确。这些挑战可能会使世界上最自信、最聪明的企业领袖也束手无策。这些问题突然之间全数落在达郎头上，让人怀疑达郎只会担任短期的社长职务，然后改由外人接替。其中呼声最高的是管人事的执行副社长矾村 (Iwao Isomura)。在日本公司，人事部门的地位相当崇高——不像美国公司。另一位竞争者是管财务的执行副社长奥田宏，他以思想敏锐和经验丰富著称。

但是在丰田的家族成员之中，也可能有人出线接任达郎的社长职务。章一郎的儿子丰田昭夫颇被公司里面一些资深主管看好，有机会在公司内部形成一股势力。昭夫有可能成为丰田新时代的典型代表。他毕业于美国的巴布森学院 (Babson College)，在回日本元町 (Motomachi) 厂工作前曾在美国的证券经纪公司工作三年；在担任目前的营销工作前，也曾在丰田汽车信用公司工作。一位熟悉昭夫的人士透露，他具有双重身分一方面是和经销商往

在美国，人事部门毫无分量，通常是由女性担任主管。在日本，被任命为人事部门的主管，通常有机会升任为公司的最高主管。——译者

来的业务人员，另一方面则是公司创始家族的成员。对于后者而言，据说昭夫已在默默努力了解公司应该改变的方向。

不论如何，这些都是未来的事情。就短期而言，算是达郎倒楣，因为整个情况都不是他所能控制的，所以未来两三年，他必须承担丰田利润下降的责任。不幸的是，在日本传统里，他必须对丰田的所有问题负全责，不论个人是否有错。和负责人经常规避责任的通用公司不同，日本传统要求社长对公司的兴衰荣辱负全部责任。

就在丰田继续向名古屋以外的地区扩张的同时，已经出现警告，显示丰田或许应该回归名古屋的简朴传统，至少在精神上应该如此，用他们的双手“捍卫自己的城堡”。换言之，该是丰田整顿家园的时候了。

4 倒塌的高墙，变换中的街景

从我的办公室向外看，你会看到一幅不可思议的景观。你再也不会看到铁幕了。取而代之的是一幅美丽的景象，一路通往莫斯科。

——卡尔·哈恩

法兰克福——1990年10月

卡尔·哈恩博士在大众公司的专用喷氩机上坐定之后，便拿来起准备明天要用的确良演讲稿预习。坐在他后面的是他的随身保镖和《明星》(Stern)杂志的记者克莉丝汀·奥珀曼(Christiane Oppermann)。这是一趟不到一个小时的短程飞行——由法兰克福飞往布拉格，大众的董事长看起来比平常略为紧张。平常在诱途中他都会和同行的人说说笑笑，但是这一次他却赏罚分明洒在自忆的思绪里——时而翻阅报纸、整理笔记，时而停下来远眺窗外。

哈恩此行的表面理由，是到参加一场国际管理会议的演说，但是么底下却有一个更重要的任务，就是说服捷克的政治人物，大众才是拯救捷克斯科达(Skoda)汽车厂的最佳伙伴，而非法国的雷诺汽车公司，这个由捷克政府经营的车厂，现在正成为激烈竞争的对象。最近世界和大重要汽车厂，都曾经和斯科简单晤谈过，包括通用在内。现在只下大众和雷诺两个竞争对手。尽管捷克总统哈威尔(Havel)个人比较属意雷诺，但是哈恩相信斯科达的工程师和工人比较偏好大众。哈恩此行的目的就是说服他们放下情感的包袱，了解为什么大众才是他们最佳的选择。

六十四岁的哈恩看起来比实际年龄年轻许多，非常适合搞国际外交。他具有迷人及大都市的个人特质，精通多国语言，包括捷克语在内。在东欧开放之后，他对东欧尚未开发的市场机会兴趣浓厚。柏林墙倒塌之后，他喜欢指着地图夸耀大众的大本营，“沃福斯堡过去一直是在西德的边缘地带，现在则是欧洲的核心，距离布拉格只有360公里、华沙670公里、巴塞罗那1300公里、布鲁塞尔470公里。”他的意图在博取东欧国家的认同，显示大众和他们的关系反而比西欧密切。

哈恩对大西洋对岸的美国也相当熟悉，那儿是他个人和职业历程中最成功的地方，因为大众的甲虫般的小轿车是美国最受欢迎的进口车。1959年，哈恩被派到美国销售这种长得像甲虫的国民车，在前人惨败的阴影之下，他个人也不抱太大希望，但是却意外地大受欢迎，哈恩本人也因而备受推崇。1964年他回到沃福斯堡时，他已是美国家喻户晓的大众先生，一年销售数量超过五十万辆。

在美国期间，哈恩认识了她的太太玛莉沙(Marisa)，是通俗小说作家丹尼尔·斯蒂尔(Danielle Steei)的妹妹。哈恩喜欢讨好丹尼尔，虽然哈恩的阅读品味颇高，但是他总是告诉别人他很欣赏丹尼尔的作品。哈恩的四个子女都是在被召回德国之前在美国出生的。这段时间是他职业生涯最坎坷的时期，除了管理的挑战之外，甚至遭到被开除的命运。后来他担任摇摇欲坠的大陆轮胎公司(Continental Tire Company)的董事长，在使公司起死回生之后才重建声名。

1982年大众聘他回来担任董事长，算是光荣地凯旋。

由于他丰富的国际阅历和偏好沃福斯堡以外的世界，哈恩似乎充满文艺复兴时代的浪漫气息。但是他也深受文化传统的影响，表现出普鲁士民族古

老的优良价值观。他教养好，礼节周到，在各种场合都表现出高贵、近乎帝王般的举止。和其他毫无流行感的汽车公司总裁不同，哈恩的衣着非常入时，在公司主管和社会名流之中，他总是特别醒目。他喜欢天南地北地谈论各种话题，举凡政治、社会、经济和环境无所不包。在讨论过程中他会小心地引用统计分析支持他的论点，并使批评者根本没有开口的机会。他经常引用知名作家和哲学家的话，让学识较差的主管胆战心惊。哈恩是天生的领袖，身为欧洲最大汽车厂的董事长，事实上等于欧洲汽车产业的代言人，他也乐于扮演这个角色。

哈恩抵达布拉格机场时，受到相当隆重的接待。在等待入关核对护照时，哈恩本着他潇洒的个性，用流利的捷克语从容地点了一杯咖啡，并且自助服务。在机场外面，两辆奥迪轿车已经等候多时了。哈威尔总统还为哈恩安排了驾驶员和保镖。大众驻布拉格的联络员霍尔泽（Holzer）先生和哈恩共乘一辆车，以便向他汇报捷克斯洛伐克日渐分裂的幕后新闻。

1989年11月，在不流血革命成功后不到一年的时间，就传言斯洛伐克将从捷克独立出来。所有重要产业和重要政府职位，都被捷克人掌握的情况下，斯洛伐克人觉得自己有如次等公民。两个种族之间的冲突，在共产党政权成立之前早已存在。追溯到奥匈帝国时代，捷克人就已经享有许多斯洛伐克人所没有的权利。捷克人掌握政治权力，并且培育出许多精英知识分子，而斯洛伐克人只能做埋怨自己次等公民身分的农民和工人。

哈恩不发一言地听霍尔泽的简单介绍，其实他的内心深处是站在捷克这一边的，并且相信斯洛伐克人会后悔脱离捷克独立，基本上，他相当关切东欧目前的分裂局势，不只是商业机会的考虑，他也担心大批涌人的难民会造成德国的不安定。但是他相信东欧市场的潜力很大，因为路上看不到多少汽车。他也觉得自己应该为德国和东欧的复苏尽一份力量。哈恩的英雄情结，让他多少带有一些利他主义的倾向，他相信自己可以使欧洲的局势改观，这一点让他觉得非常欣慰。他经常谈论共产主义留下的空虚和边界开放的威胁；担心东欧人民为了追求较好的物质生活，发生移民浪潮造成的严重后果。

哈恩相信捷克人在这场种族冲突中会获得胜利，但是他不愿意冒这个风险。在他和斯科达公司协商的同时，大众也和设在斯洛伐克首都的布拉提斯拉伐汽车公司（Bratislava Motor Company）接触。这项生意还未确定；哈恩要求斯洛伐克暂时保留，等他和斯科达谈完之后再作决定。

哈恩的哲学是在欧洲接手当地车厂再重新整顿，会比用大众的名义成立新车厂的做法妥当。在哈恩担任董事长之前，大众的所有扩张，都是以在卫星工厂生产“金龟车”或是“高尔夫”等车系的方式进行。哈恩认为公司应该在消费者对家乡厂牌的忠诚度上汲取利益，并举欧宝（Opel）为例。大部分的德国消费者并不认为欧宝是美国车，在人民“购买德国货”的民族情结之下，丝毫未受影响。

在驱车前往旅馆的路上，车窗外面的景象是哈恩最大希望的有力证明。布拉格是个纷扰嘈杂的大都市，现在已经自由了，但是布拉格的市民还在适应新的生活方式。街道上挤满穿着西方流行服饰的年轻男女；有些人的发型还是MTV上面的最新款式。咖啡厅和餐厅门庭若市，谈笑声和酒杯的碰撞声不绝于耳。啤酒和葡萄酒的价格便宜，食物也物美价廉。一顿包括啤酒和咖啡在内的套餐，只要一美元就够了。爵士音乐处处荡漾，很难想象几年前这些音乐家还被关在牢里。除了破旧的建筑（一些建筑物甚至还留有第二次世

界大战期间的弹痕)和路上汽车稀少之外,布拉格算得上是欧洲的重镇之一。大部分的人几乎都是步行、骑自行车,或是搭乘电车及巴士。汽油的价格非常昂贵,即使人们有钱买得起汽车,也负担不起油料的支出;一辆汽车加满油得花掉一般市民一个月收入的五分之一。但是布拉格的空气却相当污浊,不是来自汽车废气,而是因为大部分人还是以煤炭为主要燃料。

当哈恩一行人抵达目的地——豪华的普拉哈饭店(Hotel Praha),前共产党政权的宾馆时,他又恢复多话的个性,他喜欢和人分享文化方面的知识,现在刚好就谈到饭店建筑的外观。他指出所有政府部门的建筑物,都有大理石的圆弧装饰,是古巴用来交换石油和机器设备的。大理石和糖是古巴的两大出口项目。用来向共产党盟国购买能源和工业设备。

当天晚上哈恩离开饭店,到城里参加一个私人聚会。车子开到布拉格著名的雷达坎尼(Hrálany)城堡时,停了下来,该处是哈威尔总统的官邸,进入城堡之后,他看见有50名左右的军人,正在庭院操练阅兵分列。这幅景象让哈恩觉得毛骨悚然,不自在地看着士兵整齐划一的跺枪动作。他警觉到是否有某种军事力量在反抗哈威尔政权,所以转身问霍尔泽这是怎么回事?霍尔泽告诉哈恩这只是总统卫队的操练课程而已。哈恩稍微释怀,但是还是无法完全除去这突如其来的战栗感。他惊讶地表示,“他们真了不起,比俄国军队的动作还整齐,而且他们也以优秀著称。”

* * *

第二天哈恩的演讲共有200名左右的听众,大部分是捷克当地的企业人士,演讲的地点是前共产党总部的礼堂。他演讲的主题是经济改革的必要过程,和这种激烈变化背后隐藏的陷阱——尤其是工资上升和现代化技术投资方面的风险。捷克的产业和其他共产党国家一样,冗员充斥和不够发达。为了和西欧国家竞争,必须大量引进技术和订定有耐心和稳定的发展计划。

午餐过后,哈恩接着参加一个小型的座谈会。原本容纳30人左右的会议室,当天竟然挤进100多人,空气显得相当闷热。大家似乎都只想聆听哈恩的意见,其他与会人士都备受冷落。哈恩风采迷人、真情流露,他也利用这个机会为大众促销。他夸赞大众在工程和技术上的成功,一再重复大众自从1986年接手西班牙塞亚特(SEAT)汽车公司之后,如何使它转亏为盈的故事,仿佛在告诉与会人士说:“让我们证明我们也能够拯救斯科达。”

购并及改造塞亚特是哈恩的一大胜利。在大众购买这家车厂之前,塞亚特是西班牙政府经营的赔钱事业,由佛朗哥军事政权的腐败官僚管理,算不上是有生气的汽车厂。包括菲亚特在内的合伙车厂,觉得再投资在这个可怜的车厂身上实在可笑。但是哈恩却说:“让我们放手去做。”两年之内,塞亚特竟然奇迹般地转亏为盈——连哈恩本人也觉得惊讶。尽管塞亚特成长的部分原因,是因为西班牙国内汽车市场的需求突然增加,哈恩也不介意把功劳留给自己。

大众从购并塞亚特学到在欧洲建立低成本制造基地的经验。西班牙的工资水准只有德国本土上的四分之一。塞亚特也生产大众的“波乐”(Polo)车型,但是依然保持它自己的特色及生产自己原有的车系。大众就像慷慨仁慈的父母,毫不吝惜地为西班牙分厂的成长付出一切。现在哈恩保证斯科达也可以得到和塞亚特一样的帮助,尤其是这两个国家有许多相似之处。

斯科达是东欧集团国家中最现代化的汽车厂,但是因为东欧国家曾经一度处在共产主义的时光隧道里,所以还谈不上真正的“现代化”。它的工厂

是 60 年代兴建的，其中最先进的车型“最爱”（Favorit），只有西方汽车 70 年代初期的水准——坚固耐用但是做工粗糙，而且只有两种颜色可以选择。捷克人对这款汽车相当自豪，就像它的名字一样，多年以来一直是东欧集团国家最受欢迎的车款。斯科达在西欧颇具知名度，所以哈恩相信这是开发新市场的大好良机。虽然斯科达的情形以现代的标准来看显得有些落伍，但是哈恩相信它会给大众一个改善这些国家产业的机会。在这个过程中，他希望能够帮助大众解决一些国内的问题——尤其是高昂的劳工成本。

哈恩渴望得到斯科达。他希望能东欧建立一个重要的据点，虽然不知道要多久才能回收成本。他相信最先进入市场的人，将是最后的胜利者，他不希望这个机会被法国人，甚至美国人或是日本人抢走。他说，“五年之后当日本车厂进入欧洲市场时，我认为欧洲车厂应该专注在工程和制造上面。我们也必须面对现实，东欧国家不会盲目地选择合伙人。他们既然会找德国人、意大利人和法国人，自然会寻求和美国或是日本合作的可能性。日本早就和东德建立合资企业了。”

哈恩先占先赢的论点，并不为所有人所接受。如同福特董事长波林最喜欢引用的例子，在美国市场中最成功的汽车厂，是最晚进入市场的日本人。

向斯科达的投资是很大的冒险；哈恩之所以想买下斯科达，实在是因为他不想错失这种机会，同时他也觉得这家捷克公司刚好和大众气味相合。虽然因为希特勒的缘故，捷克人至今还有一点仇视德国人，但是两国在风土民情方面，还是有许多相似之处。哈恩认为捷克的劳工技术熟练、勤奋且有秩序，在工程技术和价值观上和德国相当契合，使他们有可能成为德国人理想的事业伙伴。他最喜欢引用的例子，是斯科达曾经模仿“高尔夫”的轮轴设计。

他也觉得斯科达和塞亚特的重要性不相上下。当德国整个经济大幅跃进的时候，哈恩无法得知他向外发展的政策，是否会疏远劳工和代表他权力基础的管理阶层之间的关系。他知道大众的劳工成本太高，必须想办法解决。唯一能够解答他疑惑的办法，就是到德国以外的国家投资设厂，使公司每辆车的平均成本得以降低。

从捷克回到公司之后，哈恩召集主管共同研商，如何提出更具吸引力的条件，以便击败雷诺和它的合作伙伴“富豪”（Volvo）。大众开出的条件相当慷慨及有吸引力，答应更新斯科达的现有设备，建立一座新的车厂，在本世纪末使生产能力提高到四十万辆，发展新车型，以及在欧洲建立一个斯科达专属的经销网。另外大众也答应，保留目前在斯科达工作的 2 万名工人。虽然雷诺在法国政府经营四十年之后并不特别突出，但是法国政府已经准备慷慨解囊了。但是哈恩答应扩大投资及不裁减员工的提议，比较占上风。

12 月 9 日捷克政府正式宣布由大众得标。这项协议使大众拥有斯科达 35% 的股份，到 1995 年底将增加到 70%。

哈恩个人觉得洋洋得意，对于其他国家的人、包括汽车产业的人士而言，这项交易不啻是德国公司的一大胜利。唯一质疑的声音来自金融界，他们怀疑大众将如何筹措这笔庞大的支出，也有人担心大众承担了所有率先进入市场的风险，其他公司会在捷克的政治经济情况稳定之后才进入市场。菲利浦德鲁证券（Phillips & Drew Securities）企业策略部门的史蒂芬·赖特曼（Stephen Reitman）认为，“大众必须花费数十亿美元的代价，成为捷克市场第一个当地的制造厂，但是他们的竞争对手却不必投资这么多钱就可以坐

收渔翁之利。”也有人担心斯科达会和塞亚特互相竞争，使大众面临同时销售两种廉价车的挑战。

但是整体而言，哈恩的地位因为这笔交易而提升不少，许多人认为他的眼光远大。似乎在哈恩冷静的领导之下，大众正逐步走向国际企业的路上。不论如何，大众都足以成为世界三大车厂之一。它是欧洲最具规模和最有野心的汽车厂，如果欧洲和德国的统一得以真正实现，那么它的影响力将更强大。和通用及丰田一样，大众在遭遇国内市场饱和及劳工成本太高的双重压力之下，只好向海外发展。也和通用及丰田一样，大众绝对不会向国内艰巨的挑战低头。

德国沃福斯堡—1992年4月

从卡尔·哈恩在德国沃福斯堡大众总公司十三楼的办公室往外看出去的景象，绝对不会令人心旷神怡。当这位董事长背对办公桌望着窗外反省的时候，他根本看不到晴朗开阔的天空，也见不着大众大楼周围的乡村田园景色。他所看到的是整片竖立着巨大烟囱的灰色砖瓦建筑——是希特勒口中的“不朽建筑”，其中大部分是汽车卫厂。即使在晴朗的3月天，整幅景象也都显得灰黯沉重。由于岁月的关系，大部分的建筑物都颜色黯淡，加上附近工厂的冲压机器不时传来隆隆的震动，使到公司来访的客人个个神经紧张。但是哈恩在这里却相当快活，这里是他的领土。

希特勒曾经梦想沃福斯堡能成为他欧洲帝国中闪耀的工业中心。虽然希特勒的梦想一直没能实现，但是到了90年代，使沃福斯堡成为现代工业中心的目标却逐步实现，而且是在大众一家汽车公司的手中完成。

沃福斯堡的单一文化让人觉得消沉。所有的生活都是以大众为中心，显得阴沉和单调——一个巨大的灰色工业城。沃福斯堡是以大众为中心建造的都市，缺乏欧洲古老城市所具有的恬静气息，也看不到历史或是文化的景观。例如一般欧洲古城的特征之一，就是以教堂或是市政厅为主体的市中心，所有的街道都通往市中心，像动脉汇聚到心脏一般，沃福斯堡并没有市中心或是历史文化的遗迹。另外，由于第二次世界大战之后德国的分裂，它也不是通往任何地点的交通要道。尽管有投资的租税优惠，德国的企业也都避免到下萨克森（Lower Saxony）地区投资。

居住在沃福斯堡的13万居民，大部分在工厂里面工作，实施两班轮调的轮班制度。一般工人有一周从上午5点30分工作到下午2点，隔周则是从下午2点工作到晚上10点30分——这种安排使社交生活相当困难。必须在凌晨4点30分就起床工作的工人，多半早早就休息了，而那些必须工作到深夜的工人，则沉溺在电视和啤酒上面。

即使改变这种轮班制度，也无助于沃福斯堡的社区生活。社会学家马丁·施汪克（Martin Schwonke）对这个工业城的文化生活做过深入的调查研究，发现人们的社会关系不仅只受工作时间的影响。施汪克教授发现，只有四成的居民对邻居具有好感。访问的结果显示，居民有“彻底的集体偏见”。具体的例子包括下面一些说法，“沃福斯堡的居民糟透了，他们太过狂妄自大”，“每个人都爱表现及证明自己比别人优秀”，“社区并不团结，各个民族的人都有，而且自大”。

从一开始，这个人工都市的人口就是来自不同地区的大熔炉，大家都是为了到大众工作才到这里来的。有来自东普鲁士和西里西亚的难民（第二次

世界大战后落入苏联的统治)，也有从莱茵低地涌来的工人，以及来自意大利、葡萄牙和土耳其的外籍劳工。各种风俗、语言和期望虽然混在一起，却无法相互同比、融合。和日本人一样，德国人传统的排外情绪使他们很难接纳外人，所以沃福斯堡的各个民族都自成一体。

并不是每个人都对社交生活特别有兴趣。但是人们在工作场所、医院、酒吧或芬兰浴池，都会碰到其他民族的人。公司里面的阶级意识，也延伸到工作以外的休闲环境。一位工人无奈地表示，“这是事实，工厂经理出了工厂之后，绝对不会和冲床工人谈话，即使他们穿着相同的制服。”这种精英主义思想是德国社会的特征，每一个人都对阶级非常在意。两家公司举行会议时，甚至公司内部不同部门开会时，他们都会先确定对方的头衔和学位是否和自己相称。

怨怼之声在工人和管理阶层之间四起，然而在沃福斯堡这种封闭社会里，根本难以避免。如同施汪克教授所言，“父母辈的嫌隙和敌意也会影响到子女，造成下一代的暴力冲突和公开谩骂。父母对于这种情形的反应，通常是严格控制子女的社交圈，及禁止他们和其他种族的小孩来往。”

在城里的某些社区，人们还筑起围墙以隔绝不受欢迎的邻居。住家的型式多半是有矮墙和庭院的传统洋房，许多家庭甚至在面对街道的那面墙上不开窗子，以避免和外人接触。

这个闪耀的工业城，实际上并不如想象中的美好。甚至整洁的街道和明亮的角落，都是使沃福斯堡看起来冷清和不实在——不像一个有活力的城市。这个城市远离德国的许多重要都市，以及它位于柏林墙旁边的历史事实，使大众很难吸引到第一流的优秀人才。其他公司的主管断然拒绝到沃福斯堡工作，即使有额外的津贴也不愿意，虽然沃福斯堡是个不毛之地，但却是一个相当富裕的社区，是下萨克森地区平均个人收入最高的地方。它有二十座网球场，七十座体育馆，另外还有无数的游泳池和运动设施，全部向社区居民开放。

然而单一的文化使生活单调，卡尔·哈恩喜欢旅行，有部分原因要归咎于总公司的单调环境，沃福斯堡离柏林有两个半小时的车程，离汉堡三个小时，汉诺威一个小时。

不过，哈恩非常热爱他的工作，并且陶醉在欧洲汽车产业领导人的地位。这也是为什么他会在4月的某一天，在办公室看着窗外思索，考虑是否应该比原订计划提早一年退休，而不是延长合约面对震惊和意想不到的耻辱。

这位被视为眼光远大、深受各方瞩目和推崇的英雄人物，才刚解除自己的职务。现在他坐在办公室里检查当天下午将发布出去的消息，宣布将比预定的时间提早一年退休，虽然因为他大胆的全球扩张策略，才刚被《汽车产业》(Automotive Industries)杂志封为年度的风云人物，但是大众突然在国内遭遇严重的打击，迫使哈恩不得不提早退休。大众公司的生产豪华汽车的奥迪公司总裁兼主管皮区，54岁，是设计第一批大众汽车的波尔舍的侄子，是他迫使哈恩退休的。

对于一个终生投身在汽车产业的人而言，这是一个相当严重的打击。他从小出生就在汽车世家。他的父亲老卡尔·哈恩是“联合汽车”(Auto Union)的创始人，在二次世界大战以前非常活跃。大战后汽车厂被苏联军队拆除，后未才在西德的因戈尔施塔特(Ingolstadt)重建公司，改名为奥迪(Audi NSU)，1965年被大众合并。很讽刺的历史故事是，哈恩的父亲和皮区的叔

父波尔舍（Ferdinand Porsche），两人曾经对希特勒大量生产廉价国民车的主张有相反的看法。最后波尔舍赢得希特勒的青睐和这场论争。

哈恩任期将满的信号，在 1992 年初就已经昭然若揭。3 月初在日内瓦汽车大展上，全球汽车产业齐聚一堂，较量最新的车型和旧型车的改良时，大家热烈谈论的话题之一，就是谁会是哈恩的继承人。哈恩将被强迫提早退休的传闻越来越多。在车展会场，新闻记者和同业的领袖人物似乎都有意避免让他尴尬——更显示他将不久于位。哈恩似乎也不像原来的他，往日潇洒自信的领导人，突然变得神情落寞。很难想象几个月前，大众新型的畅销车“高尔夫”才被选为欧洲年度风云车；他在接收斯科达汽车厂谈判上的策略备受赞扬；他对东欧产业及社会问题深入的了解和多场精辟的演说，使他几乎成为政治家；难怪这个消息让人特别惊讶。

哈恩在日内瓦车展经过竞争对手的摊位时，他已经意识到这个警告了，这对他而言的确是莫大的打击。十七个月前，大众的常务董事会才延长他的退休年龄——这在德国企业界是非常罕见的事情，对他来说是无上的光荣。在某些场合，或许是在他的内心世界，他已经超越公司内部的世俗问题。或许他过于自信，使他忽略了胜利背后迅速恶化的情势。显然德国汽车销路旺盛，和大众在欧洲市场的占有率节节上升，掩盖了大众内部日益加深的危机。事实上，大众的财务结构，已经受到无法正常运作的管理体系和失去控制的成本结构的严重威胁。举例来说，尽管“高尔夫”的订单大量涌入，但是零件缺货，造成上万辆汽车半成品堆积在大众最主要的工厂 54 号厂（Halle 54），甚至连外面的草地和大众其他建筑物内也堆得到处都是。整个大众公司看起来像是一个大型的停车场。

最大的问题在于如何节制高昂的生产成本——这是大众的制度问题，也是德国汽车厂的普遍问题。虽然汽车的需求量依然很高，但是显然德国很快就要为统一所带来的不景气付出代价。在劳工过剩的情况下，尤其是在前东德境内，加上西德工人拒绝降低工资，德国工人成为世界上工资最高的工人之一，使原本严峻的形势变得更加复杂。

多年以来，德国汽车产业因为工艺精湛，一直能够将较高的成本转嫁给消费者。尤其是以生产高级车著称的宝马和奔驰。但是在许多方面，大众却深为这个德国的普遍现象所苦。然而，它的确与众不同。至少，它在价格上比宝马或是奔驰便宜许多。另外，大众有部分厂区在下萨克森区，现在是由绿党和社会民族党联合控制，使董事会根本不敢碰劳工成本的问题。

可以想见整个制度完全失控。以哈恩区区一个汽车公司的董事长根本很难解决问题，除非他愿意和工会硬碰硬，偏偏工会又是他背后最大的支持者。但是高昂的劳工成本和工厂的效率不彰，使公司的生命力快被吸干。虽然大众因为口碑良好，可以比竞争对手卖得较高的价钱，但是即使将德国允许隐藏利润的独特会计制度纳入考虑，大众 2.8% 的税后净利还是偏低。

哈恩的海外出击虽然扩张了大众的领土，但也相对增加公司财务和经营的风险。没有人可以预见欧洲的形势会如何演变，而在政治动荡、经济萧条的东欧国家投资风险更大。再者，大众在世界竞争最激烈的美国市场上已是铙羽而归。在树立美国市场小型车的典范及保持十年的领先之后，终于将市场拱手让给日本人了。

整个 80 年代，哈恩和他的手下对于大众在美加的市场完全没有明确的定位。他们只是以关闭宾州威斯特摩兰（Westmoreland）的工厂弥补亏损，然

后将剩下的少部分装配工作全数移到墨西哥境内。在洛杉矶郊区用来观察发展趋势的新设计室，根本无助于提高销售，因为公司缺乏产品和营销。甚至在布什总统日本之行失败之后，他们也没有适时地推出适当的广告促销，只是在电视上广告向失业的顾客提供贷款和保险。美国普通消费者根本不买大众的车。在 1991 年，大众在美国市场的销售不到十万辆，而且看不出有复苏的迹象。同时，当大众的老干部还沾沾自喜地回顾金龟车的光荣历史时，他们根本无法了解，美国年轻的新一代根本没有听说过这种风靡一时的畅销车。他们脱离现实太久，无法了解大众在美国根本早已一蹶不振。他们自认能够在美国市场保持优势，纯粹是一厢情愿的想法。不论在价格或是设计上，大众根本无法和日本车甚至许多美国车竞争。

更基本的问题是，大众未来依然缺乏产品发展的整体策略，使它能够不再只依赖“高尔夫”一种车型。在大众，是汽车（更精确他说，应该是希特勒眼中的国民车）创造了公司，而不是公司创造汽车。大众从未真正脱离婴儿期和成长期，进入壮年期和成熟期。就某个角度而言，由于单一车种的销售旺盛，反而阻碍了它的整体发展。大众只知道提升设计和制造水准，却不知道应该在销售汽车方面改进。战后大众的首任总裁是海因里希·诺尔多夫（Heinrich Nordhoff），他使大众从希特勒的碎梦中重新站立起来。他知道如何制造汽车，但是却认为汽车会自己销售。他并未意识到应该发展多种车型。诺尔多夫只知道制造更多的汽车，却不了解顾客的心理，也不知道该创造出全能的汽车公司。从 60 年代以后，大众在国际市场上再也无法重新创造金龟车的佳绩，即使是欧洲最畅销的车型“高尔夫”也望尘莫及。这项因素使大众的未来充满挑战：尽管哈恩作了国际性的投资，但是大众依然是德国的一个公司。

长久以来，哈恩一直不愿意面对家乡的问题。东欧的改革，使他有机会解决大众的成本问题和市场问题。大众的常务董事会也乐见哈恩的计划成功，并嘉许他的策略。哈恩很高兴听到自己的任期将延到 1993 年以后，所以他完全没有退休的准备。他以比实际年龄年轻的声音说道，“当你从事自己钟爱的事情时，是很难放弃的。”

然而哈恩却不知道，他职业上的手足费迪南德·皮区，已经忙于布置一场权力游戏了。

1992 年初，就有消息走漏到媒体，使大众的问题曝光。税前净利由 1989 年的 30 亿马克，跌到 1990 年的 24 亿马克，到 1991 年时，只有 17.85 亿马克。利润下降最多的是大众车，奥迪则依然利润丰厚。但是这项报道却缺乏一些关键性的事实，譬如它并未将美国市场的损失列入，而这些损失也必须由大众承担。另外这项报告也没有提到，奥迪在 1991 年时拿出 2 亿马克的现金储备，充实当年利润。然而，和母公司大众汽车公司分离经营的奥迪，是大众王国的财务明星；皮区则是削减成本和发展新车成功的背后功臣。

有谣言指出，大众营运不佳的风声是皮区故意放出来的。奥迪虽然是大众旗下的子公司，但是财务和经营完全独立。这个不利的消息走漏之后，哈恩的伟大立刻受到侵蚀和打击。记者挖苦地写道，“在他主掌大众十年之后，这位前任的金龟车先生，在全球汽车销售最旺盛的一年，竟然创造了 7.7 亿马克损失的奇迹。”

这项不利大众的报道，使常务董事会的成员开始担心起来。这是他们第一次认真地关切公司的财务状况——认真到董事会要求哈恩提早退休。在许

多方面，大众常务董事会的觉醒和通用汽车公司的故事颇为相似。和通用一样，他们也会让哈恩随心所欲，他们忽略了哈恩行动的含义，也不质疑他的政策和优先目标。董事会一直配合哈恩的计划，只要这些计划不妨害他们和下萨克森区工会之间的关系就好。有关哈恩的报道几乎都是好的一面：销售量蒸蒸日上；在欧洲的占有率节节升高；成为国际公司等等。常务董事们假设——他们被引导作如此的推论——巨额的利润将随之而来。

但是现在，随着哈恩即将被解职的传闻，董事们才猛然停止让他继续留任。大众之内不乏适当的继任人选，其中之一是马丁·波斯茨（Martin Posih）。他负责成立及经营大众上海厂，调回德国之后，担任人事经理。他向来以率直地批评公司的成本问题和要求公司提高生产率著称。

其他的人选还有财务部门的迪特尔·乌尔斯柏格（Dieter Ullsperger）和宝马的前任销售主管埃伯哈德·柯伯（Eberhard Koerber）。甚至有报道指出，哈恩和经营委员会的成员，私底下也和通用欧主的总裁卢·休斯（Lou Hughes）接触过。另外一个可能人选是法国的丹尼尔·戈德佛特（Daniel Goeudevert）。

戈德佛特是德国福特公司的前任总裁，现任大众汽车部门的负责人。他试图使自己成为哈恩的理想继任人选——90年代的新潮派，有时候会采取不同于传统的作法，尤其对环境问题特别关心，这也是德国目前非常重视的问题之一。

但是呼声最高的继任人选，还是费迪南德·皮区。据说不利哈恩的传言，就是他放出来的。皮区的最大优势，就是他经营奥迪的具体成绩。当他在1988年接收奥迪时，奥迪有如欧洲高级车的童养媳。但是现在奥迪已经威胁到宝马在德国高级车市场中的地位。另外皮区也有一些非常有力的关系，或许是因为他在德国精英社会中的地位（据估计皮区的个人财产约在50亿马克左右，使他成为汽车产业中的首富）。他和罗兰·柏格（Roland Berger）的关系良好。柏格是德国罗兰·柏格咨询公司的创办人，是当今最具影响力的德国企业界人士之一。他和皮区交情深厚，也是皮区家庭事业的顾问。柏格在大众的常务董事会中为皮区游说，说他是踏实负责的好主管，并指出他在奥迪的经营成绩就是他有能力领导大众的最好证明。柏格的话非常具有说服力，董事会于是同意由皮区接任。

4月份时董事会要求哈恩辞职，并且宣布由皮区继任董事长，于1993年1月生效。同时董事会也展现它的强硬作风，宣布到1996年时，全公司13万名工人中有1.25万人将被裁撤或被要求退休。

虽然有些人认为皮区的个性上有些瑕疵，但是或许他是适当的入选；大众的情况或许可以改用小本经营的方式，这也是皮区的专长，同时他也是众多候选人中唯一有实际绩效的人。在大众能够成为国际性的大企业之前，它首先需要解决国内严重的生产问题。皮区肯定会针对沃福斯堡开刀，并且不惜作出困难的决定，包括关闭工厂和对供应商采取强硬的态度。哈恩对索价过高的德国供应商向来百依百顺，也未威胁要到其他地区设厂。但是皮区的作风完全不问，他不惜收拾供应商，并且经常亲自出马谈判。哈恩从来不会向供应商挑战，但是皮区会。

财务分析家也对皮区有好感。伦敦鲁德威森财务公司（Ludvigsen Associates）的卡尔·鲁德威森指出，“新任的董事长在对大众有利的困难决定之前毫不退缩。”史蒂芬·莱特曼在提到皮区有名的暴躁脾气时说，“现

在不是讨好大家的时候，他是雷厉风行的人。”

在许多方面，皮区和哈恩的作风完全不同。哈恩八面玲珑，长袖善舞，尤其是在公众场合更是泰然自若。皮区则是坦率、桀骜不驯——在公众场合显得很不自在。他说话的时候速度缓慢（他的英文并不流利），眼睛直盯着地板。虽然他是一个杰出的技术人员，但是许多人怀疑他是否有能力成为领导者。

他以前的同事对他有一些严厉的批评。有人不屑他说，“皮区是一个善用权术，踩着别人的头往上爬的人。”另外有人则说，“在皮区身上根本看不到公平、人道和宽容这些优点。”

奥迪里面的一些人还记得，皮区毫不留情地开除引擎生产部的负责人弗里茨·英德拉（Fritz Indra）和开发部的朱尔金·斯托克马（Jurgen Stockmar）。斯托克马曾经在短短的两年之内，成功地开发出奥迪 100 的六汽缸引擎，但是不久之后就被迫离开公司。许多人相信皮区开除斯托克马的原因，是因为他不能容忍斯托克马一个人出太多的风头。

最关切皮区动态的人，莫过于他的老仇敌戈德佛特。戈德佛特是个少见的汽车业的奇人，他同时是一个学者（他曾经在学校教授文学），也是一个机智的推销员。在许多方面，皮区都很难比得上他。他高挑的身材和自信的举止，与皮区在众人面前便显得手足无措的情形完全相反，尽管有人批评他空有外表，缺乏内涵。现在他成为皮区的副座，这一方面是个好消息，另一方面也是个坏消息。好消息是戈德佛特或许可以调和皮区的寒酸气质，坏消息是两人向来不合。

戈德佛特喜欢说话，有时候甚至会失言。他从不掩饰自己对皮区的观感。他曾经公开批评他对某车型的看法是“汽车史上的老古董”。另一次他谈到皮区的领导时则说，“和他谈论毫无困难，问题在于，他根本听不进去。”

至于皮区，他很快就决定好他和戈德佛特未来之间的关系，让大家知道谁是老板。他毫不客气他说，“我不期望推销员会和工程师一样诚实，我不喜欢人们把老太婆吹捧成小女孩的说词。”

戈德佛特不是唯一怀疑未来皮区政权的人。从皮区被任命为董事长的那一天起，公司就笼罩在激烈的权力斗争之中，一些主管争相讨好皮区。许多人则知道他们在大众的日子不长了。

皮区也努力地在改进他的风格。据说他常和公关主任卢茨·希林（Lutz Schilling）密谈，希林会传授在公开场合说话的秘诀——试图将腼腆内向的人改造成适合总裁职务的人。他也加强自己的英语，并且学习其他语言。有好几个幕僚人员的工作，就是将皮区的乡下工人气息，改造成让人能够接受的发言人。皮区不会像哈恩一样成为全球的论战者，他的主要目标还是摆在国内。

即使皮区给人的形象是彻底革新，但是并不会改变公司将面临更多危机的事实。如果大众想从泥沼中爬出，皮区就必须在复杂的全球竞争经营环境下，找出快速削减成本的办法。对皮区而言，立即改组人事是势在必行的事。谣传他将大幅更动人事，把奥迪的班底调到大众总公司。

那些几乎肯定要下台的人，是财务主任迪特尔·乌尔斯柏格。他应该知道大众的财务状况有多糟，但是他和通用的奥康奈尔一样粉饰太平，欺骗董事会。他在 1992 年秋天提出一项第 41 号集团计划（Group Plan 41）已经表明他的失败，当时董事会已经知道公司的问题了。

41号集团计划是哈恩的天鹅之歌，在他下台前向董事会提出的最后一次报告。虽然报告是由哈恩具名签署，但是实际上完全出自乌尔斯伯格的手笔，是一个描述公司现状和未来五年计划的报告。

1992年的数字显示出大众亏损的残酷事实，赤字高达10亿马克，而不是销售创高峰的喜讯。最令董事会惊讶的是未来五年的计划，是令人难以置信的乐观。在1992年的赤字之后，预估在1993—1997年间，大众将会在财务上逆转，打破以往的销售纪录，最后达到10亿马克的利润目标。但是报告中完全没有具体的实施方案，只是虚构的海市蜃楼，和事实不相符合。

这项报告遭到董事会严厉的批评，并使哈恩无法光荣地退休。或许让他觉得痛苦的是，在德国不景气的阴霾之下，他过去的许多成就完全被抹杀。同时，在目前亏损的情形下，大众需要的是一个脚踏实地的工作者，而不是一个能言善道的政治家。

他或许会认为，皮区在处理公司的问题时，未必会比他幸运。但是毫无疑问，皮区会寻求更多人的合作以达到他的改革目标。这个危机的程度大到人们无法像哈恩一样视而不见，而许多问题会因此变得比较容易解决。同时，皮区也让每一个人知道他接了一个烂摊子，他不希望受人指责。

当1992年接近尾声时，哈恩还坐在董事长的宝座上，等待奇迹出现挽回他的声誉和证明他的无辜。他一直都很乐观，但是这次他的愿望似乎难以实现。在短短的十个月之内，他从一个众人崇拜的英雄变成一名狗熊。

皮区在一旁虎视眈眈，磨练他的战斗技巧。对于那些怀疑未来的人，他的答复是，“要成为一个神枪手，就必须走到战场的最前线。”

5 谁的世纪？

祸兮，福之所倚；福兮，祸之所伏。

——《道德经》

汽车创造了底特律；底特律也毁于汽车

当底特律因为汽车产业的蓬勃发展而兴起时，成群的工人蜂拥而至，希望能够在汽车厂谋一份工作。不论是白人、黑人、移民，或是来自阿帕拉契山区贫困地区的人民——都希望到底特律寻求较好的生活。他们的确在底特律实现了他们的梦想。

繁荣的经济随着汽车装配的发展一起起飞。当 20 年代通用汽车在底特律市中心的壮观大楼破土兴建时，象征着新发明的时代即将来临。几十年以来，这个承诺的确付诸实现。

然而具有讽刺意味的是，汽车使底特律变成有活力的大都市，最后却变成都市人逃离城市混乱的工具，向北方宁静的郊区迁移，与山丘树林和安静的环境为邻。企业与高速公路不久之后也接踵而至，接着是工业园区和办公大楼，最后许多购物中心也陆续开设，支持这个迅速成长的郊居人口。留在底特律的人则是一些负担不起汽车或是新型生活方式的人，能够买得起汽车的人都开车离开底特律了。

1992 年，克莱斯勒宣布把总公司迁到底特律 10 英里外的郊区奥伯恩山庄 (Auburn Hills) 价值 10 多亿美元的科技中心里。被遗留在高地公园 (Highland park) 的办公和工程大楼，过去曾经是汽车产业精英荟萃的地方，现在已经沦为入烟稀少的弃地。

福特公司在伍德沃德大道 (Woodward Avenue) 的装配厂，早在他们将公司重心移到底特律以西 10 英里的迪尔伯恩 (Dearborn) 后，便废弃不用。虽然这栋建筑物曾被视为底特律的重要地标之一，但是现在只剩下空壳。冷风在破窗间呼啸，大门则用木板钉死以防止流浪汉群居。

通用公司的建筑物依然屹立在花木扶疏的小岛中央，尽管通用千方百计想使整个社区复苏，但是底特律城的衰败在两三条街之外就相当明显。虽然通用大楼一直是汽车产业的权力象征，但是这栋大楼给人们越来越空洞的感觉。杰克·史密斯在打破通用汽车公司事业单位之间的官僚体制之后，把大部分的幕僚迁到离底特律 10 英里远的沃伦。现在整个旧大楼几乎空无一人。汽车产业弃守底特律的市中心和留下破碎的残局，道尽了美国汽车产业的兴衰历程。

在整个 20 世纪，汽车制造一直是美国最重要的产业，直接或间接支撑了数百万人的生计。一家汽车工厂不只是一些工厂和公司办公室的组合而已，它是一个整体的企业系统，包括数千家零部件的供应厂和经销商，以及包括卡车和火车等运输产业在内的各种支援产业。

美国的工业力量在 20 世纪大半时间内是无人能够与之匹敌的。有数不清的理论曾被提出，试图解释美国如何丧失它的“竞争地位”，汽车产业的例子常被用来代表整个美国工业的式微。

美国汽车产业的式微绝非出于偶然。并不是一场大地震之后，美国产业的力量便瞬间烟消云散；相反地，这是一个缓慢的连续过程。历史的教训告诉人们，最强大的通常也是最脆弱的。

如同俗谚所云，“刚则易折”。

全球汽车产业的历史也是个人沉浮的故事，他们将个人的财富和梦想投注寄托在汽车身上，相信汽车有创造财富和改造社会的力量。人们经常学到成功比失败更危险的痛苦和教训。通用汽车公司成长的故事，以及后来如何受到丰田和大众的挑战，是所有想要成为伟大企业的公司最好的借镜。

纽约市——1920年8月

当阿尔弗雷德·史隆坐在通用汽车纽约总公司的办公室里，聆听他的上司热中地形容另一个拯救公司的狂妄计划时，他觉得和比利·杜兰特(Billy Durant)一起工作的挫折感，会让他整个人爆炸。他几乎按捺不住心中的忧虑。杜兰特觉得美国是否处于萧条，股票市场是否会发生恐慌，以及通用现金是否即将用罄，都无关紧要，他充满自信，甚至有些窃喜。他似乎最喜欢面临挑战的时刻，就像这个时候一样。他有把握他的最新计划一定能够成功，方法非常简单，那就是他以个人的力量，买进其他公司持有的通用股票，维持通用的股价。

史隆不敢相信他的老板是认真的，听起来简直是一个疯狂的计划。后来史隆表示，“我觉得当时他如果能够悬崖勒马的话，事情或许还有一半成功的机会。”

这个计划是比利·杜兰特自己的主意，通用的创始者对于汽车本身从未如此浪漫，但是他就是喜欢高风险的企业赌博性刺激。在20世纪初，杜兰特创立通用汽车时，是改造世界的机械奇迹和创新的蓬勃时期，也是史无前例的经济扩张时期。机遇和决心使一个平凡百姓摇身一变成为企业大亨。资本充裕，劳工普及，工业的勃兴创造了一些由安德鲁·卡内基(Andrew Carnegie)、约翰·洛克菲勒(John D. Rockefeller)和皮埃尔·杜邦(Pierre du Pont)等人领导的主宰整个产业的巨型企业。杜兰特就是被时代的风潮所迷惑——认为凡事都有可能。

当时没有东西比汽车带来的冲击更大——它给人们带来机动性和自由，和亨利·福特及兰森·奥兹(Ransom Olds)的看法相同，比利·杜兰特也认为汽车是使人们能够随心所欲、自由来去的可靠工具，它是投机者的美梦，不久之后美国所有家庭都会拥有一辆汽车。杜兰特看到这个创造财富的机会，但是和其他创造汽车的人不同，杜兰特的梦想是创造一家汽车公司，他的哲学是公司越大越好。然而从一开始，整个过程都很艰巨。

比利·杜兰特在20世纪初期的企业领导人中，经常被人冠上浪漫煽动者的帽子。他是一个聪明但是不够完美的天才，在通用创业的最初十二年间，他以个人的决心和个性维系公司的营运。他135磅重的健壮身材充满旺盛的精力，而且经常滔滔不绝地游说生意。他对汽车事业的热中非常具有感染力，使得像皮埃尔·杜邦那样保守的企业家，也成为杜兰特事业的投资人之不幸的是，杜兰特对于企业的日常营运毫无兴趣。他天真地相信如果有办法制造汽车，那么人们自然就会购买，公司也就跟着大发利市。

在四十四岁时，阿尔弗雷德·史隆成为杜兰特的副座，也是他的反对者。瘦高严肃的史隆一口浓厚的布鲁克林腔，成为公司形象的标志。从1916年加入公司起，他就认为杜兰特的作法根本很愚昧。他后来回忆道，“我对杜兰特先生有两种心情：第一，我敬佩他的天分、想象力和宽厚的个性，还有勤勉。但是第二，我认为他在管理方面太大意，使自己负担太重。重要的事情

必须等他有空时才能决定，而且经常只是凭一时冲动就妄作决定。”

杜兰特的第二个性格，几乎使史隆决定辞职。在 1926 年时，通用汽车虽然在四十五个城市有七十五座工厂，但仿佛是一个乏人看管的公司，全由杜兰特一个人全权负责。而且，通用这十二年来在杜兰特毫无节制的大手笔投资之后，也开始为日渐升高的债务而挣扎。这段期间他买下当时大部分最具创新能力的汽车制造厂，许多零件厂也纷纷纳入通用的旗下。但是在经济萧条的压力之下，市场对于汽车的需求逐渐减少；通用的现金储备也逐渐吃紧。史隆无法想象一个人怎么能够独自管理这么大的公司，也无法领略杜兰特增加公司负债却能够使公司繁荣的逻辑。有很长一段时间，史隆不断劝他的老板改组公司，希望能让公司更合乎理性、便于管理和更具效率，但是杜兰特听不进去。

史隆听到杜兰特最后一项计划的详细内容后，觉得失望透顶。他并没有马上辞职，而是决定先休息一个月把整个事情想想清楚。他度假回来之后，发现公司一团混乱。通用的股票价值大幅滑落，杜兰特的经纪商要求他弥补差额。当然，杜兰特绝对筹不出这么多现金。

最后，皮埃尔·杜邦和 J·P·摩根联合出面接手，但是条件是杜兰特必须辞职。杜兰特别无选择地接受这个条件，但是当他辞职后回家的当天，见到家人时不禁潸然泪下。当时他正好六十岁，输掉了他最后一场豪赌。

为了安抚紧张的金融界，杜邦只好接管通用董事长的职务。当时五十岁的杜邦对于汽车产业所知不多，而且他对工厂的兴趣还不及温室中的植物浓厚——他之所以答应接管通用，完全是因为银行家们告诉他只有这么做才能挽救通用。于是他要求史隆继续担任副总，全权负责重整公司。当史隆在 1923 年接任杜邦的董事长职位时，通用已经逐渐在改变之中。

在短短的几年之内，比利·杜兰特几乎认不出来这个强调内部组织合理、财务有序和产品及营销策略协调的公司竟然会是通用。他觉得被人一脚踢开，痛苦及被人误解。在一封给史隆的信中，杜兰特哀伤地写道，“史隆先生，我衷心地认为我们在创建公司时你就了解我的想法——速度与行动是必要的。”

史隆对于杜兰特还是保持相当的尊敬，并且承诺在财务上将给他终生的支持。但是时代变了，掌权的人也不同了。

阿尔弗雷德·史隆，这个沉默寡言的布鲁克林人，虽然不是通用的创始人，却是使它茁壮成长的关键人物，他为美国所有的大型企业树立了学习的榜样。史隆认为通用的难题在于：身为一家大型企业，它需要中央集权控制，但是控制不能脱离真正的技术诀窍（know-how），而技术诀窍掌握在业务阶层。再者，公司也不能诉诸人治，受领导人一人的风格左右。以通用的规模和复杂程度，它已经不再适用这些方法了。

著名的企业管理教授彼得·杜鲁克（Peter Drucker）后来描述史隆面临的难题说，由于杜兰特买进其他工厂之后，还是放手给原先的所有人经营，通用后来变成一个无头组织。杜鲁克叙述史隆接掌通用时的情形：

它是一个放任独立领导的松散组织，在几年之前，这些工厂的主管还是经营自己的事业，而不是为通用工作。杜兰特采取的策略是希望这些意志坚定的领导人，能够在调和谋求他们自身利益和公司整体利益上努力。史隆发现这些人拒绝合作，只会毁了公司。这

并不是长期、短期的问题，而是单纯大型企业的问题。史隆认为大型企业需要统一方向和中央控制。但是这种作法需要精力、热诚和魄力。业务经理必须有足够的自由，以自己的方式行事。他们需要责任与权威相配合，证明他们有能力做，成败全看绩效。

史隆的计划需要中央控制和业务自主之间的平衡，有一点中央支持各部门，而各部门负责开发、生产和营销的民主形式。

史隆的计划遭到许多抗拒，尤其是汽车部门的主管根本不愿意把权力交回给中央当局。史隆为领导树立了一个新的标准——对企业利益负责的会计责任制度。完成的方式有部分是靠鼓励各阶层员工荣誉心的红利制度。

当新的组织逐渐成型时，史隆把注意力转移到汽车身上。消费者的需求是什么呢？通用如何让顾客一再回头寻求更多的满足呢？当时通用汽车的产品线不够合理，一片混乱，被抄袭及任意订价的政策所拖累。各个部门之间相互竞争，而不是和真正的对手福特公司较量。史隆告诫部门主管，警告他们，为制造汽车而制造汽车是毫无道理的。汽车产品线之间必须有所区分，并且符合特定消费者的需求。他希望扩大销售及鼓励重复购买，那么已经拥有汽车的顾客在车况良好的情况下，还会购买新车。他描述汽车产业曾经经历三个不同的时期：第一个阶段是1908年以前的初期阶段，当时只有“阶级”市场，因为汽车的研究及制造昂贵，只有少数特权阶级才负担得起。第二阶段是“大众”市场时期，是由福特的廉价汽车和大众基本交通工具的概念主导市场。他指出，未来的市场将是“大众阶级”市场，车子将朝向越来越好的多角化发展。他宣称，这个时代将是通用汽车的时代。他们的口号是，“为各种钱袋及目的设计汽车。”

每一型号的通用汽车，在订价的金字塔和人口统计图上，都有一个特定的地位。凯迪拉克是最高级的一层，处在价格金字塔的顶层，雪佛兰型则是金字塔底端的平价大众车。居中间的是别克、奥斯摩比尔和庞蒂亚克车。一位通用的主管曾经这么说，“在那段期间，你到任何一个地方，只要从街上的汽车类型，就可以判断出当地居民的愿望。史隆率先为市场定义范围，使汽车的生产能够符合各种层次消费者的需求。”

但是即使有史隆的重新组织公司和汽车车型策略，如果不能了解提供投资标准和指导方针的财务原则的重要性，通用还是无法成功的。它能够预防过度支出及控制成本。史隆的个人财务智囊唐纳森·布朗（Donaldson Browne），就设计出一种称为“标准存量会计”（standard volume accounting）的方法，控制在80%生产能力的标准作业情况下，能够达到预定的投资报酬率。所有的成本都在节省成本的原则下运作，每年并且会核对一次制造程序，使生产能力维持在80%的财务有利水准。这个控制成本的方法，使通用在大萧条期间，避免遭受资本不足的损失。

30年代初期的汽车霸权，是掌握在美国汽车厂手中，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，甚至购并外国的汽车厂——就像通用买下德国的欧宝。欧洲方面的竞争并不激烈。虽然德国也有自己的汽车工业，他们也以工艺精湛著称，但是没有一家德国厂商发展出大量生产的有利的做法。即使他们能够发展出大量制造的方法，德国当时的生活水准还无法让人民买得起汽车。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，全是通

用或是福特的进口车。虽然美国有意在日本设立装配厂，但是因为日本法令严格限制外国汽车的生产，所以这项计划也就胎死腹中。

美国称霸整个汽车工业——早期则全是通用的天下。

柏林——1933年5月

费迪南德·波尔舍（Ferdinand Porsche），这个年轻的奥地利工程师兼设计师兴奋极了，因为再过几个小时他就可以见到希特勒了。这并不是两个人第一次见面，九年前在赛车场的修车槽两人就见过面，只是波尔舍怀疑希特勒是否还记得他。

希特勒对赛车的疯狂曾传为奇闻，这一天波尔舍陪同德国汽车公司的主管克劳斯·厄尔岑（Klaus vonoertzen）和著名的赛车好手汉斯·斯塔克（Hans Stuck）参加一个重要的社交场合。希特勒很高兴见到斯塔克，并且热情地问候他。但是突然之间，希特勒的眼光落在斯塔克身后的年轻人身上，并且微笑地问他，“喂！波尔舍，我们以前见过。”波尔舍很惊讶希特勒还记得上次在赛车场修车槽的谈话内容。当希特勒把他拉到一旁，问他可否私下谈话时，他更吃惊了。

多年以来，波尔舍一直在设计一种能够廉价生产的国民车，似乎这就是希特勒想要谈论的主题。他们两人完全忽略了其他人，谈了许久。波尔舍告诉希特勒，汽车普及在德国是可以实现的目标。最后他说，美国已经做到这一点了。美国人口中每5人就有一辆汽车；相反地，在德国每50人才拥有一辆汽车。

当希特勒继续追问时，波尔舍告诉他自己目前从事的汽车设计的大概内容。他向希特勒保证，绝对有办法做出时速可达100公里，每公升汽油可行驶14公里以上，以及售价在1000马克以下的四人座汽车（相当于142美元，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深刻。两人分手之后，波尔舍盼望希特勒能够给他机会，创造出他认为将来德国人民应该有权享受的汽车。

在这次晤谈之后，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。

德国汽车公司的反应并不热烈。大量生产汽车的概念，以前宝马、阿德勒（Adler）和车联等公司都曾经尝试过，但是大家的结论都是无利可图。当时德国的汽车公司都非常保守，而且缺乏资金，在大萧条期间几乎撑不下去。大家的态度是希特勒的理想太崇高，而德国汽车产业当前的问题是如何维持下去。

唯一的例外是欧宝（Opel）公司。当时它推出一款P4的小型车，非常省油，而且售价只有1450马克。但这是欧宝的特例，因为从1929年起欧宝就被通用买下，在通用先进的生产技术和产品开发的强力支持下，欧宝才能够以较低的成本生产P4汽车。

德国的汽车制造协会（Reichsverband der Automobilindustrie，RDA）曾经研究过这个问题，它怀疑没有一家德国汽车厂，能够把成本降到P4车的水准。即使有可能把成本压低，然而在谈论普及大众的国民车时，如果不考虑昂贵的油价和德国人民的贫困，就显得荒唐可笑。没有人能够负担得起这种梦中的理想汽车。汽车制造协会（RDA）于是悄悄地把这个案子压了下来，希望过一段时间希特勒的注意力会转移到其他事情上去。

在反对希特勒国民车计划的人士中，有两个人的态度最为坚决。一个是车联的老板老卡尔·哈恩，另一个是欧宝在汽车制造协会的代表，年轻的工程师海因里希·诺德霍夫(Heinrich Nordhoff)。诺德霍夫曾经公开反对希特勒的主张，这在当时是相当危险的作法。他拒绝配合希特勒的计划，并且扬言，“在不久的将来，欧宝将自己开发出普及大众的国民车。”老卡尔·哈恩非常赞同诺德霍夫的意见，并且警告，以一家公司的力量要靠单一车种赚钱根本是愚蠢的想法，不论这种汽车多么先进。

1934年5月，距离希特勒和波尔舍上次见面之后整整一年，希特勒在斯图加特(Stuttgart)的办公室召见波尔舍，讨论建造国民车的计划，他已经不耐烦汽车界的拖拖拉拉了。

突然之间，波尔舍成为希特勒心目中的汽车英雄，在所有纳粹党员中，赞成汽车普及是可实现的美梦的唯一人士。在1934年的柏林汽车大展中，波尔舍成为会场谈论的焦点。而汽车制造协会的领导人，则在一旁试图降低他新形成的影响力。

1936年，波尔舍已经完成国民车的原型车，准备进行测试。三种不同型号的原型车在汽车制造协会和斯图加特及柏林两所技术学院的监督下，进行5万公里的测试。在测试完毕之后，其中最好的一辆被送到希特勒在上萨尔茨堡(Obersalzberg)的避暑别墅。希特勒很高兴地检视了这辆汽车，并且嘉奖工程师们的努力与成就。汽车制造协会嫉妒地提出评估报告，指出，“这辆车的构造足堪大任。整体而言，在5万公里的测试中，已能达到要求的水准，而且表现优异，建议继续研制开发。”

波尔舍在其他德国汽车厂的懊恼之下，继续测试其他改良的原型车。当时，其他车厂根本无法与政府授权及资助的汽车竞争。在德国严重缺乏原料、建筑材料和其他公司劳工的影响之下，希特勒全力支持波尔舍，让他得到一切援助。他希望能够由最先进的工厂和最精良的工人制造这些汽车，而且他承诺各种资源将不虞匮乏。

这个新公司将仿效福特的作法，于是从福特雇用了20名技工来指导生产过程。大部分是在美国工作的德国人，有一小部分是德裔的美国公民，在1939年大战爆发后返回德国。在美国技术的引导之下，波尔舍开始实现他和希特勒共建创造世界上最伟大的汽车公司的美梦。

下萨克森——1938年5月

波尔舍和他的同事勘查了一些地方，挑选适合建厂制造汽车的地点。希特勒希望在工厂外围建立一个城镇，让工厂工人就近居住，使他们能够制造出更多汽车。波尔舍最后在下萨克森区找到一个建厂的理想地点，1万英亩的翠绿农地，足以建造一座完整的厂区和一个闪耀的工业城。

这块土地是舒伦贝格伯爵(Count Werner von der Schulenberg)的财产，他的沃福斯城堡就在旁边。伯爵收到通知，纳粹政府将征收这块土地。伯爵曾经试图反抗这项征收命令，但是在那个时代无人能够违拗希特勒的旨意。于是，在伯爵的土地上就这么盖起了一座工业城，称为大众城(Volkswagen City)。

1938年5月26日的落成启用典礼当天，共有7万人参加，场面非常浩大。希特勒亲自奠基，并发表演说，“我奉德国人民之命，为这个车厂奠基。这个车厂将凝聚全德国人民的力量，为全德国人民的福祉努力。”这款新车

的车名叫做“喜悦的力量”（the Strength Through Joy Car），预计每年生产一百五十万辆。

当地的主要报纸《汉诺威日报》（Hannoverscher Anzeiger）在落成仪式当天兴奋地报道：

独眼兽的巨拳

“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，可以见到起伏的山丘和苍翠的森林。这儿将成为德国政府最现代化的和最美丽的工业域。快乐的人民将在这儿建立属于他们自己的家园！”

这是一个庄严隆重的开始，但是转眼之间，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遭到搁置。隔夜之间，大众城便成为生产军事机械的重镇。生产汽车的所有设备全部束之高阁，工厂摇身一变成军事机械的制造工厂。速度之快，令一些讽刺的观察家怀疑，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预作准备的幌子。比较可能的情况是，希特勒的确有心制造汽车，只是要等战争结束，纳粹控制整个欧洲之后。

随着工厂转为军事机械工厂，训练精英工人的计划也跟着停顿。现在的重点变成招募大量的劳工，让他们像奴隶般地在工厂工作。理想的入选自然是战俘和集中营的囚犯。数千人就这么被带到工厂，住在几乎不是人住的简陋工棚，被迫在最恶劣的环境下工作。他们只有等劳力被剥削殆尽，体力不支倒地之后才得以解脱。

大众是纳粹德国最早利用集中营囚犯工作的工厂之一，波尔舍眼见他的理想破灭，只能尽量运用自己的影响力，为工人多争取一些食物和供给品。然而他依然接受从集中营送来的囚犯到工厂工作。

战火最后还是蔓延到这个奋力挣扎的生产城镇。大众工厂位于空旷的田野上面，自然容易成为盟军轰炸的目标。三分之二的工厂被炸弹摧毁，许多人因而丧生。然而生产依然继续进行，为希特勒制造战争所需的机械。

1945年5月，盟军进入大众时，看到的根本不是什么“快乐城”。1.7万人在瓦砾堆中挣扎求生。伟大的闪耀城市梦想，一直没有实现。根本看不到柏油道路和漂亮的房舍——只有残垣断壁和数千名处于半饥饿状态、饱受战争蹂躏的人民。

日本名古屋——1936年5月

当丰田喜一郎听到德国已经设计出国民车的消息时，他了解到自己的梦想的大致方向。他对希特勒政权或是当时德国政府的国民车只是一知半解，但是他知道制造属于大众的汽车，是他成年以来最大的梦想。

同西方世界的德国和美国比较起来，日本只是工业的初生儿。当美国三大汽车厂在20年代已经称霸全球时，日本除了纺织制造之外，根本没有其他基础工业。喜一郎的父亲佐吉发明了一种织布机，使亚洲的纺织技术有了革命性的发展。他的丰田自动织布机厂在国际上相当成功，而佐吉的眼光显然比名古屋的同乡们还要远大。他将自己的儿子送到东京帝国大学学习机械工

程，喜一郎也认为他将继承父业，把毕生的精力投注在生产纺织机上。但是佐吉有一套自己的哲理：“一代一个事业。”他告诉自己的儿子，“我已经制造了织布机，你应该做点别的。”

喜一郎选择了制造汽车。20年代的日本还是相当落后，街上只有少数的机动车辆，而且根本没有制造引擎、传动轴和其他零件的基础，他的决定相当特别。佐吉鼓励他的儿子朝这个目标迈进，便送他到美国学习如何制造汽车。当喜一郎回到名古屋之后，便开始一连串的试验。虽然中间遭遇不少挫折，最后还是试验成功。在织布机厂工人的协助之下，他以雪佛兰汽车的引擎为蓝本，自行设计制造了一个引擎。

佐吉临终前的愿望，就是他的儿子能够在汽车事业上成功。但是他将织布机厂的事业交给女婿利三郎（Risaburo，也是他的养子）经营，他对冒险不大有兴趣。利三郎是个务实的商人，他了解汽车事业风险太大，即使像三菱这种大财团都无法成功地发展汽车事业，更不要说他们只是小规模的企业。利三郎觉得有责任守住佐吉的事业，不愿意把家族的财产投资在高风险的汽车事业上。如果佐吉生前没有交代支持喜一郎的汽车事业，这个计划可能早就随着佐吉的去世一起结束。在整个家族和大部分主管都不支持的情况下，喜一郎只有在年轻的堂弟英二的协助下，两人齐心协力共创一个真正的汽车公司，他们决定命名为丰田汽车公司。

有一个争论是为什么公司要命名 Toyota 而不是 Toyoda。说法之一是为了和丰田织布机厂的事业区别，另一个说法是公司在登记时拼字错误（可能性很小），另一个较可信的说法是日本的迷信。Toyota 的日文笔划是十划，而 Toyda 只有八划。在日本，十比八吉利。事实上，许多东西都是以五为单位贩售，因为大家觉得四的倍数不吉利。四、死同音，所以用丰田比较吉利。

日本举母市——1938年11月

在11月初一个寒冷的清晨，穿着工厂制服的喜一郎和姐夫利三郎、堂弟英二和一些工厂的主管，一起在离名古屋35英里远的举母市（后来改名为丰田市）举行工厂落成典礼。喜一郎用严肃的声音奉献祭文：“先父生前的遗志之一，就是丰田家族能够建造一家汽车工厂，我们必须完成他的遗愿。今天大家齐聚在此，为日本自己汽车产业的诞生作见证。”

当喜一郎回想起父亲的梦想时就显得情绪激动。私底下他对这个梦想的提早实现有些担心，因为日本和美国之间的战争似乎无法避免。

喜一郎反对战争，并非因为他是和平主义者，而是因为他是理想主义者。他曾经公开表示，他相信美国的工业力量（他曾经亲眼目睹）是产业仍在规划阶段的国家无法征服的。

当时日本弱小的汽车工业，总共只生产过数千辆的军用卡车；另一方面，美国每年则生产三百五十万辆汽车。喜一郎说，我们获胜的机会十分渺茫。

在大战期间，许多日本企业都被炸毁。很幸运地，丰田并没有被完全摧毁。后来才知道原来丰田汽车公司也在美军的轰炸名单上面，但是只在候补名单上，因为它不是重要工厂。或许常令喜一郎觉得沮丧的发展落后，最后竟成为幸运。

并不是每个人战后都觉得幸运，整个日本笼罩在一片混乱之中，为投降感到震惊。最基本的生活必需品如食物、水和住宅，全部匮乏。企业自危，工业无着。喜一郎曾经答应提供员工工作保障，但是局势并不利于汽车产业。

政府和金融机构都不认为这是值得优先发展的产业。比西方国家相对有利的产业，才是投资的优先目标。几乎生产不出小客车的汽车产业，自然不在考虑之列。1950年，喜一郎因为愧对自己一手建立起来的公司而辞职时，似乎整个努力和大汽车厂梦想都将付诸流水。

* * *

通用、大众和丰田三大公司的创始人比利·杜兰特、费迪南德·波尔舍和丰田喜一郎，在许多方面都很类似。每个人一开始的梦想，都是希望通过普遍拥有汽车，创造财富和民族荣耀，但是没有一个人亲自实现这个梦想。杜兰特被迫辞职，波尔舍战后入狱服刑（他的赞助人希特勒则举枪自杀），喜一郎则因为未能履行诺言而羞愧辞职。每个人的继任者对汽车都不像他们那么迷恋，但是却比较能够掌握制造汽车的诀窍。他们分别是阿尔弗雷德·史隆、石田泰三和海因里希·诺尔多夫，每个人都把公司带领到成熟的阶段。他们确实可以成为任何公司的核心人物，并不是因为热爱汽车激发他们的灵感，而是他们掌握了事业经营的秘诀。

史隆懂得必须对工人的努力给与激励，这是一切的核心。根据企业生存必须能够维持适当利润的原则，建立财务奖励制度，并且把汽车从单纯的交通工具，变成人人想要的奢侈品，及代表荣耀和个人形象的象征。

石田建立严格的财务控制，成为丰田自我经营的基础。丰田之所以能够有今天的规模，完全是因为石田的成本控制系统，把固定成本降低。这部分得归功于“及时化（Just-in-Time）”的生产体系，使公司能够一直维持高利润水准。

诺尔多夫在工程上的成就，远高于财务方面的表现。他在建立大众长期财务原则方面，并不很成功，但是在短期方面，则成功地使一个饱经战争蹂躏的公司重新站稳脚步。

* * *

美国在第二次世界大战中无疑地征服了德国和日本两个顽敌。战争扩张了通用的势力，而大众及丰田则在生存边缘挣扎。但是战后四十年的变化，对美国这个巨人是一大讽刺，整个局势完全改观。

通用的没落就像是婚姻的破裂，它并不是一朝一夕的事，而是日积月累的结果。刚开始只是一个小小的裂痕，而后越变越大。以往相敬如宾的姿态变得漫不经心，听不进去不同的意见，脑筋变得迟钝起来。有一阵子，也许是几年的时间，这些问题被大意和表面的解决所掩盖。不改变也许可以说是稳定，但是维持不变未必安全。

这种近乎盲目的自以为是，显然是荒谬的，但是这的确是通用在第二次世界大战以后的作法。他们安于自己的历史、规模和权势。1952年通用董事长查尔斯·威尔逊（Char Wilson）宣称“对国家有益的事情，就是对通用有益的事情，反之亦然”，在当时被认为是显而易见的真理。通用在商业和文化方面都是难以驾驭的势力，它是世界最大的汽车厂，也是其他公司的楷模。

就某方面而言，是成功毁了通用，但是不止于此。通用衰败的原因很复杂。或许有人归咎于一人或是多人的领导不当。虽然在阿尔弗雷德·史隆之后的通用经营者的确不太理想，但是真正该怪罪的，或许是公司背后潜藏的文化因素。

每一家公司都有一种有别于整个行业或社会文化的企业文化，它是环境和传统的产物。企业的个性通常会反映出企业文化的根源。例如有人曾

经戏称通用是“中西部的汽车公司”，说它有浓厚的地方色彩。当通用已经是不折不扣的全球企业时，它的决策还是带有孤立的底特律色彩——十足的美国主义作风，使它未必能彻底地全球化。部分是因为这种中西部地方传统的色彩（有好几代经营者都是中西部的人），企业的伦理偏重内部问题。

通用的组织导师阿尔弗雷德·史隆，的确也是美国整个汽车行业的导师。在他的领导之下，通用在 50 年代成长繁荣，成为大规模且赚钱的企业。它的成功从股票市场投资人争相持有通用的股票，可见一斑。它在美国市场的占有率，一直维持在 50% 左右。

但是随着岁月的增长，尤其是当史隆不再亲自料理日常业务时，一种新的企业文化逐渐产生。企业演变本身并不是坏事，变化是成长的必要过程。在 50 年代新的社会经济情况下，通用有机会重新创造自我。但是它并没有寻求成长与变化，反而选择退缩和依赖既有的声誉。

50 年代以后新形成的通用文化，显示通用的变化方式不是向外扩张，而是向内退缩；变得保守和不愿意承担风险。

就人类整体而言，是倾向于抗拒改变的——讽刺的是，变化是人生中最经久不变的特征之一。以一家公司而言，通用发展出一种良好的自我保护行为。虽然所有证据都和他们的看法不一致，但是他们依然相信，过去使他们壮大的汽车，在未来依然能够使通用维持相同的地位。从 50 年代起，似乎有一种拒绝改变美国生活与价值观的病态心理——而这种心理又影响到汽车的购买行为。虽然通用不乏人才和相关的组织，但是认真的市场调查和长期的规划，实际上根本不存在。有一位通用主管曾经丧气地指出，“你可以听到最糟的消息，就是要成立一个专案小组负责研究某个问题，因为专案小组是通用的黑洞。”

虽然通用是全球性的汽车公司，但是其领导层从未想到有其他欧洲或是日本公司也会发展成为全球企业。俗语说：如果心中不相信的事情，眼睛就看不到。在通用公司大楼的十四楼，通用的主管几乎不受外在世界的影响，不愿面对社会正在发生的变化。外国的竞争只被视为小小的捣蛋行为，而不认为是严重的攻击。这种幻想一直萦绕在通用的心里，所以继续制造笨重耗油的汽车。

* * *

没有人看出来变化即将到来。大众的金龟车就是一大笑话——位底特律的主管嗤之以鼻地说这是“个人的侮辱”。当这种形状像甲虫的奇怪汽车运抵美国港口时，一位记者写道，“当底特律以马力、风格和舒适安静为销售重点时，金龟车却坚持亲切、嘈杂、束缚和小引擎——甚至是气冷式而不是水冷式的，而且引擎装在后行李厢。”

这种其貌不扬的小车，在美国巨人的土地上出奇地销售成功，让美国汽车厂的主管摇头纳闷，百思不解战后的新一代为什么会一窝蜂地抢购这种德国车。甚至连广告也做得十分可笑，或许这是自贬身价的手法首次得到这么大的成功。典型金龟车的广告是描写甲虫本身，浑圆矮胖的造型看起来十分滑稽。简单的广告词说“美丑只是表面的”，或是“它不会把你载到救济院的”。

广告塑造出金龟车的人性，使它具有感情和个性。有一则广告是描写在一个月色昏暗的周末夜晚，一只甲虫孤独地坐在车库里。广告的标题是：“它做完所有的家事，但是最后是谁去参加周末的派对呢？”（灰姑娘的故事）

以金龟车的来历和战后被作为希特勒的车厂遭到摧毁来说，金龟车还能销到大洋彼岸的美国的确是一大奇迹。如果没有海因里希·诺尔多夫的话，或许这一切都不可能发生。在大战之前，当诺尔多夫还在通用的欧宝厂工作时，他是德国汽车行业里有影响力又直言无讳的人。大战爆发之后，欧宝被希特勒没收，改成生产军用卡车的工厂。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。当通用在战后重新控制欧宝之后，诺尔多夫因为和纳粹政权合作而被开除。由于对过去几年一些事情的失落感和对工作的失望，诺尔多夫虽然不情愿，但是还是接受英军的指派，接收大众市（后来改名为沃福斯堡）。

当诺尔多夫抵达大众市时，他对所见的景象感到惊讶。他后来回忆当时的情景：“触目所见是一片荒芜和一群绝望的工人。

市区完全没有重建，群龙无首，组织也毫无秩序——根本难以进行工作。我必须另外创造一些新的结构和计划，一些以前从来没有的东西。”他披挂上阵，试图对一群毫无纪律的工人发表激励人心的演说。

他告诉工人，“一切掌握在我们手中，将德国最大的汽车设施变成战后德国经济的最大贡献者。未来大众的兴衰命运将完全掌握在我们手中。”

诺尔多夫最担心的是新汽车公司的技术问题。一群包括诺尔多夫在内的专家，曾经批评金龟车的原始设计，在未生产前就已经落伍了。战后批评的声浪更大。有人向诺尔多夫抱怨道：“你必须改变这种型号的汽车，它看起来活像第三帝国（纳粹）。”但是大众并没有钱发展新的车型。在缺乏研究与开发的情况下，诺尔多夫下令依照原来的蓝图开始生产两万辆金龟车。

1948年1月，这两万辆新车从生产线上完工之后，诺尔多夫也成为金龟车最热心的支持者。

身为领导者，诺尔多夫非常用心和努力地工作，把整个生命奉献给公司。他经常通过公司的广播表扬工人人们的辛劳，并勉励他们为公司的未来更加努力。他相信努力总会有收获的时候。在1948年9月，当第三万辆金龟车出厂时，他宣布工资调升15%，并且承诺，“只要我负责公司一天，工人们绝对不会被亏待。”

大众逐步尝试翻新旧车型，最后金龟车大部分的零件设计都更新了。但是依然不够完美，德国消费者的抱怨不断，但是诺尔多夫置之不理，只是针对金龟车的缺点研究改进。当驾驶者抱怨倒车档不易打入时，诺尔多夫竟然不客气地回答，“金龟车永远向前。”

虽然诺尔多夫既聪明又仁慈，但是他和美国的竞争对手犯有相同的毛病：他独断及顽固，看不出来汽车是一个复杂的学问。他是一个优秀的生产工程师，但是还没有好到足以掌握整个大公司，这是无可否认的事实。他经常丧气他说，“我不可能受到启发。”有人建议公司应该增加新车型，他就带人去参观大众的测试中心，里面已经有三十六辆未通过测试的新车型。诺尔多夫的观点是：没有车子比得上金龟车。

成功的事实摆在眼前。到50年代中期，诺尔多夫已经使大众奇迹般地重生。利润丰厚，工厂也全数重建，新的维修网络和经销渠道也一一建立。德国最后还是制造出它们的国民车，而且国家经济发展使人人几乎都负担得起。该是考虑进攻美国市场的时候了。

50年代初期，诺尔多夫送往美国开拓金龟车市场的小组，几乎都被讪笑离开美国。美国经销商对这种外观丑陋、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。最后诺尔多夫领悟到，美国市场需要不同的做法。他开始成立一个独立的组织——美国大众（Vwoa），是完全由大众控制的美国子公司。美国大众建立了一个一千多个经销商组成的经销网络（都使用大众的蓝白标志）。或许最重要的一点是，经销商们对服务非常重视。当时美国市场的进口车如雷诺、菲亚特和英国的路宝，都因为缺乏零件和维修点而为人所垢病。美国大众保证，通过广大的经销网，每一辆卖出的汽车一定能够得到充裕的零件供应和完善的服务。配合在美国建立的反文化情绪，新的策略终于奏效。

1958 年在美国共售出十万辆金龟车。

当 1959 年诺尔多夫授命卡尔·哈恩经营美国的业务时，卡尔·哈恩还只是沃福斯堡外销部门的年轻主管。哈恩活力充沛，风格独特，有一个合作良好的团队，更有无数的创新点子。但是最重要的是，他很幸运。即使有世界上最好的经销/服务网，在这个讲究流线型、做工精致和大马力为主的美国汽车市场中，令人怀疑如果没有反文化传统的诉求，金龟车是否还能够得到消费者的青睐。到 1962 年为止，大众在美国共售出一百万辆金龟车，大部分功劳应归哈恩。但是在德国本土批评的声浪却越来越高，有人毫不客气地问道，“当美国人对金龟车不再好奇时，结果会如何？”

这是一个很值得深思的问题。但是不幸地，金龟车在美国市场的成功，使这家依靠战前的概念和车型的公司，沉溺在虚幻的自信里。美国大众公司的荣耀使总公司倍增光采，但是仅止于此。限于他的工程知识，诺尔多夫不了解新产品发展的重要。他从未想到金龟车也会有落伍过时的一天。只知道不断生产更多的金龟车，把它像传教士传教般地散布到世界各地。也不太积极发展新的车型。当金龟车的热潮在 70 年代消退时，几乎毁了整个大众。

在诺尔多夫的经营之下，大众赚的钱太多，以致根本不考虑财务控制，似乎现金流入永远不会枯竭。他们大笔花钱，从未想到要控制成本。他们只是单纯地认为，生产的汽车越多效率就越高，单位成本自然可以降低。然而却从未设法控制劳工和原料等可变成本。

大众未能突破它的单一文化，或许是往后严重问题的根源——而且没有比美国市场更严重的。到 70 年代末期，年轻的美国人已经不再对反象征地位的事情感到兴趣，他们又开始喜欢质量良好经久耐用的平价汽车，大众于是丧失他们在美国市场的吸引力，而日本人却作好准备打入美国市场。

* * *

日本丰田市——1957 年 8 月

加腾诚二觉得既兴奋又紧张。他高兴他说，“出口日本小客车到小客车家乡的美国，简直是难以想象的事情。”

自从第二次世界大战结束之后，喜一郎的公司在名古屋的家乡缓慢、小心和默默地持续成长。在一些年代，丰田几乎无法达到目标——例如在萧条的 50 年代，喜一郎就被迫辞去社长的职务，改由石田接任，也因为这次危机，公司分为两个独立的部分：专门制造汽车的丰田汽车公司和专门销售的丰田汽车销售公司。产销分离的目的，是要使公司能够严格贯彻一些销售纪律。到 1982 年之后，产销两个部门才又合而为一。

有英二从旁协助，石田将公司重新组合，使它在往后几十年问得以持续成长。但是即使如此，丰田在 1955 年时才生产出第一辆载人小客车——皇冠

(Crown)。它在新年当天推出，在工厂举行盛大的庆祝仪式。神采飞扬的英二穿着燕尾服把第一辆车开出生产线。

丰田汽车在日本推出之后立刻大受欢迎，使丰田汽车销售公司的社长神谷正太郎 (Shotaro Kamiya) 催促加藤和英二试试美国市场。

神谷对金龟车的成功印象深刻，他相信美国是个开放的市场。他主张，“我们现在不进入美国市场，将来就永远没有机会了。”

因此保守的丰田公司便开始探头进入美国市场。刚开始时并不太顺利。英二后来说，“皇冠的表现简直糟透了。一开始车子的马力就不足，根本无法在高速公路上奔驰。回顾当时，我们的第一辆车的确表现极差，但是机会并未从此结束。事实上，有了那次痛苦的经验之后，我们从此更加努力，制造出专属于美国市场的汽车。”

加藤更深刻地描述当时失败的情景，“当我们的梦想像船底出现一个大破洞，即将沉没破灭时，我们写信回东京建议干脆放弃整个计划。但是我们受命继续进行，即使只有公司名称在美国登记也好。整体策略是尽量推销皇冠汽车，哪怕只卖出五十或一百辆，只要建立桥头堡就好。”

丰田又花了七年的时间才推出第一辆在美国销售成功的汽车，定价 1700 美元的可乐娜，是公路上最便宜的车型，终于一举成功。接着又推出比可乐娜更畅销的冠乐拉。美国盲目的主管却一点也看不出来，市场正在形成一种对质优价廉的小型车的新偏好。更重要的是，石油危机使它们占尽优势。

许多美国主管相信，丰田早期的成功是 1973—1974 年石油禁运的直接结果，造成省油车的需求旺盛。这个理由部分正确，至少在短期如此。但是这些主管们忽略了更深一层的因素，即使他们有选择的机会，他们也不会相信美国人民会喜欢进口的小型车。当大众汽车横扫美国时他们不相信这个事实；当丰田赠送银盘给热情的冠乐拉顾客时，他们还是不愿意相信。不只是不愿意听消费者的话，他们也拒绝事实，并且编织借口。这也是为什么在 70 年代中期美国的世纪宣告终结。底特律的辉煌时代已成过去。

1930 年 CBS (哥伦比亚广播公司) 一个称为“丰田入侵”的新闻特别节目，报道在严重萧条的情况下，底特律的停滞和日本兴盛的对比情形。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：丰田市的干净明亮的工厂里，自豪而生气勃勃的工人正快乐地工作着。

同年全国广播公司 (NBC) 又推出一两个类似的、夸张美日两国对比景象的节目。然而一个基本信息不应该被忽略：对日本不能等闲视之。当年夏天，有 25 万美国劳工被裁掉，而底特律仍在继续摸索能和进口车对抗的新车。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问题的根源。工会呼吁国际贸易委员会 (International Trade Commission) 严格限制日本的汽车公司。

的确，日本进口车真的逐渐占领了美国汽车市场。但是底特律衰败的根源，却有待商榷。根据国际贸易委员会的正式报告，日本的通产省认为美国汽车产业的停滞，并非因为汽车进口的原因，而是美国汽车厂对于美国汽车市场偏好小型车的快速变化，未能及时适应所致。虽然这个解释令美国人觉得更不舒服，但却是实情。为什么他们反应太慢呢？失败的原因之一是缺乏想象力，另一方面则是制度问题。他们想不通为什么便宜车也能赚钱。他们也看不出来可以通过制度的改变解决这个问题。

国际贸易委员会同意日本通产省的看法，并且撤销对日本的控诉，但是

争论并未因此停息。虽然通产省同意三年之内减少对美国的汽车出口，然而日本车是问题根源的想法，已经深入美国产业核心的通用，日本车成为它自己诸多弊端的替罪羔羊。最明显的证据，是通用汽车本身的质量日益低落。

在 60 和 70 年代，通用被自己的市场占有率冲昏了头。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，却很少想办法从内部控制成本。

通用似乎不了解公司要达到高的投资报酬率，就必须协调设计和生产，使其具有共同目标。公司只知道设定目标之后责成各部门达到，却从来不问如何发展具有效率的生产系统，削减成本的措施更常常是舍本逐末。

通用的高级主管或许可以从日本的古语中得到一些教训，即“为山九仞，功亏一篑”。以经营成本来考虑的话，很难有完美的汽车，汽车公司必然要接受汽车难免有瑕疵的事实，有些毛病就不必太在意，通用的主管正是这种心态。例如通用的雪菲加（Chevy Vega）汽车在急转弯时会有打滑的缺点，可能导致数百起的顾客投诉。工程部门建议十四楼的主管加装一个防倾杆以减少偏滑。但是高层财务控制人员计算整个费用后发现，每辆车的成本将增加 50 美元，成本太高。最后公司在雪佛兰部门主管威胁将辞职及向媒体公布内幕的情况下才让步，同意装设防倾杆。

最明显的是，公司的决策者根本不知道自己目光褊狭。通用的整体策略可以归结为一句话：节省小钱等待日本人撤退，将自己的失败归咎于竞争。即使到 1991 年日本已经占有全美 30% 的汽车市场时，鲍勃·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，通用还会再度壮大起来。

6 董事会战场

铁石不用则锈；水不流则腐，遇寒成冰；故不动则心灵的活力尽失。

——达芬奇

密歇根州沃伦——1992年10月

在杰克·史密斯被任命为总裁的头六个月，他被同事之间的危机感和士气所鼓舞，驻扎在通用的技术中心，终日苦思，试图找出困扰通用数十年老问题的解决办法。问题比杰克想象的严重许多，他知道通用必须赶快采取行动，并且把危机意识从高层主管，散布到组织的各个阶层。

密歇根州的沃伦和美国其他数千个地方相同，是个平凡的郊区。街道两旁排列着整齐的农村房舍和两层楼的花园洋房，大道的两侧则是整排的购物中心。阿尔弗雷德在50年代将通用的技术中心设在此地，作为工程部门的核心。它的建筑设计其实是一个工厂大楼，属于现代化的长形建筑，四周围绕着人工湖。

80年代成为别克—奥斯摩比尔—凯迪拉克集团和CPC的根据地，鲍勃·斯坦普尔和劳埃德·罗伊斯都在这栋大楼的办公区办公。杰克·史密斯搬到以前的别克—奥斯摩比尔—凯迪拉克集团大楼，罗伊斯把它更名为北美汽车业务总部。

史密斯搬迁总部是符合实际的考虑，也具有象征意义，因为他的目的是要瓦解总公司办公室的官僚作风，他们孤立的环境和实际业务脱离太久了。他认为没有必要维持大批的资料管理人员，提供一些和生产优良汽车无关的干预。

5月时史密斯成功地从股票市场筹募到20多亿美元的资金，似乎已经克服因为资金不足而延宕许多重大投资的问题。这个阶段的目标之一，也在减轻公司医疗福利的负担，公司的白领阶级员工被要求多负担一些医疗费用。

接着在8月和9月，通用发生一连串工厂内部的小规模罢工，反映出通用和工会之间的紧张关系。虽然每次公司都对工会让步，但是罢工问题显示管理阶层缺乏预测及解决问题的计划。斯坦普尔似乎被罢工完全打垮，对工会的要求只能予取予求。

另一方面，当杰克·史密斯被任命为总裁的震惊过后，公司又逐渐恢复原本的老样子。史密斯根本无法施展开来；在公众场合又要配合斯坦普尔。斯坦普尔还是大谈他的老方法，完全破坏史密斯想要营造的危机意识。

当史密斯解决公司资金不足的问题之后，他试图不理睬还封闭在通用十四楼象牙塔里的斯坦普尔。事情变得越来越困难。整个夏天和初秋，董事会的铁腕行动非但未见成效，而且怨气渐生。不光是实际做法问题，也是因为新的政策所显示的信息。许多被要求提早退休或是多支付医疗保险的员工，抱怨造成大家围扰的人却还保有饭碗。有些人私底下表示，罗伊斯和其他主管应该被开除才对，不应该只是降职而已。让他们继续留在公司显示出美国企业的双重标准。道理很明白：如果你在公司的职位够高的话，那么不管你出了多大的纰漏，都不必担心丢掉工作。另一方面，却有数千名工人必须为此付出失业的代价。一个刚被裁撤的工人忿怒地咆哮道，“在公平的社会，把公司搞垮的人应该被开除才对；至少我个人这么认为，或许时代已经变了吧？”

斯坦普尔继续担任董事长使每个人都觉得碍手碍脚。只要斯坦普尔继续对新闻媒体抱怨通用的问题，完全是经济不景气所致时，史密斯就很难大刀阔斧地改革公司。斯坦普尔的言论使一些人仍抱希望，认为问题自然可以解决，不必过于操心。但是当杰克·史密斯发现通用的现金不足及市场占有率每况愈下时，他明白除非有剧烈的改革行动，否则局势是不可能改变的。

对斯坦普尔而言，他也挺不好受。并非董事会无情，而是一时想不出更好的办法。诚如一位支持斯坦普尔的董事所言，“他们让斯坦普尔十分难堪。”实际上，董事会只让斯坦普尔保留董事长的头衔，但是却解除了他大部分的权力。4月时，有一些董事进一步要求解除斯坦普尔的职务，但是大部分的董事都希望能够小心行事。至少，目前还找不出适当的继任人选，另一方面，董事会里面支持斯坦普尔的人认为，应该再给他一次机会，说不定可以挽回颓势。事实上，董事会要求斯坦普尔扮演的角色，跟他的个性完全不台。

因此，也不能一味责怪斯坦普尔不清楚董事会传达给他的信息。有一位主管说，“仿佛董事会替公司开刀，却没有将病人的伤口缝合一样。”

10月时，各种传言像防空炮火一样，漫天四散。有人谣传公司的财务状况恶化，已经濒临破产边缘。虽然这些传言并不可靠，但是却使通用原本已经不佳的形象更为恶化，并且严重打击内部的士气。

该是采取行动的时候了。董事会大部分的成员，对他们扮演的积极角色，越来越有自信，并且进一步认真考虑更换斯坦普尔。这一次考虑的入选不是外人，而是董事会内部的成员。这个消息经媒体披露之后，主张改革最力的董事约翰·斯梅尔，成为大众关注的焦点人物。

这个压力也传达到斯坦普尔身上，的确是慢性的折磨。10月13日斯坦普尔在华盛顿突然感到身体不适，被送往医院。医生检查的结果发现他血压太高，心脏也有问题。斯坦普尔躺在医院的病床上，考虑他的未来。他知道自己在董事会还有不少支持者，除了少数例外，他相信自己还能得到董事会的支持，也自忖能够继续留任。但是实际上支持他的董事已经越来越少，他下台的命运已经无法避免。

经过一周的调养之后，斯坦普尔重回工作岗位。他向记者表示公司一切良好，在稳定进步之中。他自认身体状况极佳，不愿意以健康问题为由退休。他对自己的乐观态度依然信心十足。但是另一方面，外面还是谣传他即将下台。通用的公关人员不得不请斯梅尔和董事会发表声明，向外界辟谣。于是斯梅尔对媒体宣布，通用董事会“对于通用的高层人事尚无更动的计划”。

当斯坦普尔听到这个消息时，觉得非常难过。虽然斯梅尔并未明讲要斯坦普尔辞职，但是董事会的意图已经十分明显。斯坦普尔这时才警觉到董事会可能要求他辞职。有一阵子他曾经考虑反击，但是已经是强弩之末了。尽管无法接受这个事实，但是他知道大势已去。

纽约市——1992年11月

终于，通用的第二次政变发生了。11月2日通用的董事会在纽约办公大楼的镶抽木会议室召开会议——完成他们六个月没有完成的工作。任命约翰·斯梅尔为董事长；而杰克·史密斯除了继续担任总经理外，并且兼任总裁。接下来几天，董事会的矛头又指向劳埃德·罗伊斯和亚伦·史密斯。当这波行动尘埃落定之后，罗杰·史密斯的旧党已经完全廓清。还有传言指出，罗杰·史密斯本人也将被迫辞去董事职务。当他听到这个传言时，觉得备受

屈辱，并斥责这是一派胡言。毫无疑问，他的确曾经被要求辞职。罗杰·史密斯继续出席董事会，似乎是对董事会的决定表示抗议。他们所做的每一件事情，几乎都是否定他以前的决定，而继续担任董事却关系到他百万美元的退休金。要强迫一位董事辞职并不是一件容易的事，因为董事是股东选出来的代表。所以罗杰·史密斯还是继续留在董事会里面，并且在公开场合依然为自己辩解。或许有人觉得罗杰·史密斯是自找屈辱，但是他未心如此认为，他似乎还不明到底发生了什么事情。根据董事会内部的消息指出，“即使他被屏除在大部分的董事会议之外，而且董事会的行动完全否定他的领导，他还是毫无辞职的表现。罗杰·史密斯的脸皮的确够厚，他认为只要他继续否认，最后大家可能反而会相信他。”

这个一分为二的政变是一件麻烦的事情，而且留下不小的疤痕。在斯坦普尔辞职之后，许多公司内部的人私底下为他抱不平，认为他是公司问题的替罪羔羊，是不公平的事情。马萨诸塞理工学院的研究报告《改变世界的机器》（The Machine That Changed the World）的作者之一，产业专家詹姆斯·沃马克（James Womack）在谈到斯坦普尔时，表达出许多人共同的心声：“他是一个好人，他之所以被董事会开刀，完全是因为他站在另一个人的位置上——那就是罗杰·史密斯。”其他人对斯梅尔的继任也有所不满。这位六十五岁的前任普罗克特-甘布尔公司董事长被诽谤者讥讽为“牙膏推销员”，“他懂汽车吗？”他们认为斯坦普尔才是真正的“汽车人”——已经有几十年经验的工程师。他们认为公司缺乏有竞争力的车种，工厂生产率低和高昂的劳工成本，大部分是罗杰·史密斯的错，不能完全怪罪斯坦普尔。罗杰·史密斯被认为是罪魁祸首，而斯坦普尔和罗伊斯则是从犯。

斯梅尔继任董事长也谈不上幸运。他根本不想要这份工作，他宁可逍遥自在地出去钓鱼，也不愿意为通用僵化的企业文化伤神。他被选为董事长可算是革命性的创举，因为这可能是其他公司即将遵循的新方向：由外人担任董事长，打破董事和经营主管之间的关系。如同一位分析家所言，“斯梅尔的角色比较像国会议员，而不是手握生杀大权的国王，是设法代表选民。如果做得好，才有可能获选连任。”

斯坦普尔辞职之后，痛苦并未因此稍减。他说，“我认为我在董事会里还有不少支持者。”意味着有人煽动，要把他赶下台。他也抱怨他将下台的风声提早走漏——尤其是怀疑董事会对他依然不满，但是事情不尽然全是如此。董事会也很后悔事情被媒体渲染，他们绝非有意要斯坦普尔难堪，只是这是无可避免的结果。此外，如同一位董事后来所言，“我们对斯坦普尔不满是公开的秘密，他自己也知道。我们在4月时曾经给他一次机会，但是他置之不理。我们希望他能够主动辞职，而不是被迫下台。”

即使没有董事会的激烈行动，通用在未来几年也可能自己从泥淖中抽身。但是没有人知道未来的竞争局势会如何演变，如果照目前的情况发展下去，通用必须加速改革才能够遏止杰克·史密斯和董事会面临的嫌隙。

而且，这对公司的文化核心有深远的影响，需要董事会格外注意。如果通用继续照目前的步调行事，那么将永远无法赶上汽车产业的迅速进步。微量增加的做法永远无法产生革命，而通用需要的正是革命。

对美国的董事会而言，以外部的力量改造公司并非少见，尽管这个过程速度缓慢。举例来说，70年代的社会运动，使女性和黑人有机会进入董事会，并且因此改变以往纯粹由白种男性组成的网络。基本上，通用董事会面临的

困难不只是财务问题而已，而是美国企业的整体问题。随着时间的进展，许多美国公司的董事会变成狭隘的小型社会，内部经营者和外部董事的分野越来越不明显。董事会代表股东行使权力的主要任务，在这个过程中逐渐丧失，使公司失去稽核和制衡经营主管的功能。股东权益只有当公司兴旺，并能向未来投入更多资金时，才能经由利润的增长获得保障。但是因为权责不明，一些问题可能好多年未被注意。经营者可以为所欲为，而甚少招致董事会抱怨。就更深一个层面而言，公司的董事会缺乏对股东负责的责任感。

通用的董事会已经让股东失望好几年了。他们并未尽到为股东有效地看管资产的责任。董事会同意公司向外国贷款支付股息以安抚股东，使他们误以为公司情况良好。董事会对于经营者未能制造出消费者需要的汽车和适当地控制成本，未尽到督导之责。董事会接受以会计手段掩饰的妥协作法，显然有意掩饰公司财务恶化的真相。

在过去的确可以忽略股东。因为他们可以自由买卖手中的股份，所以很少人认为自己“拥有”公司。但是随着机构投资人的成长，公司的股份逐渐集中在少数大股东手中，他们很难在短期间把手中的股份完全脱手。于是这些大股东开始要求严格监督经营者使用资金的情况。董事会经常觉得进退维谷，两面不是人：他们是由经营者任命，却必须对股东负责。

有一些值得深思的根本问题，最近经常被提出讨论。诸如为什么会有公司？它们存在的理由是什么？谁是公司的选民，公司必须对谁负责？这也是一位纽约的律师艾拉·米尔斯坦（Ira Millstein）经常喜欢探究的问题。他是1986年通用以7亿美元买回罗斯·佩罗的股份时才加入公司的行列。当时董事会担心部分股东可能会发现这笔交易过于大方，无法接受，在罗杰·史密斯首席顾问埃尔默·约翰逊（Elmer Johnson）的引荐下进入公司，保护董事会不致受到愤怒投资人的讨伐。史密斯或是其他人很少会想到，斯坦普尔竟然会成为鼓励董事们扮演积极角色的背后策动力量。

米尔斯坦主张董事会应该负责的言论，并非秘密。在80年代，他经常以此为题发表文章和演说。他的观点敏锐清晰，主张对美国企业的董事会认真地重新评估。在一篇引人深思的文章中，他如此写道：

只有一小部分人被要求负责。他们比以往更清楚这项责任的重要性，尤其是疏于职守时自己将面临的风险。他们投注更多的工作时间在工作上。理论上，他们似乎有更大的权力和弹性。只要他们能够提出充分的理由，说服股东他们的权益将因此增加，他们就可以用各种方式重新建立公司的目标……

另一方面，他们也觉得他们的角色受到太大的限制。认为没有足够的时间充分了解公司的产品，尤其是这些产品在市场上真正竞争能力。他们没有充裕的时间亲临工厂了解，和中级主管谈话，听取不同的意见。虽然他们能够挑选公司董事长，处罚他们，甚至开除他们，这些人也很不愿意这么做。因为，经营主管是他们自己挑选出来的，比所有董事更了解公司的实际情况。他们把大部分的时间都投注在公司的事情上面，需要董事会全力支持。

曾经担任哈佛大学教授的米尔斯坦认为，要重新改造美国的董事会困难重重。他对通用的改革相当满意，在11月的政变结束之后，他个人觉得有些

退缩，他的工作已经完成。现在一些曾经受他鼓励的人，将继续这个改革的过程。他说，“通用的董事会完成了一项不寻常的任务。以前担任董事是一份荣誉的兼职角色，通用的例子结束了董事会这种角色的企业神话。虽然花了很长的时间，但是却为其他产业塑造了不寻常的典范，他们让遭遇困难公司的董事会有采取行动的权力。”的确，就在通用董事会采取行动后几个月，国际商用机器公司、西尔斯、西屋、美国运通（讽刺的是，美国运通撤换掉的董事长詹姆斯·鲁滨逊（James Robinson）正是通用的前任董事）和其他公司都纷纷仿效。通用的董事会使其他公司的董事会知道，他们也有采取行动的权力。

米尔斯坦反省了通用的行动及这些行动对有关人士的意义。他说通用的董事会会在经历这个过程时，会弄得遍体鳞伤，现在他们则对自己的表现引以为傲。他们视自己为英雄，在企业界完成了一项革命性的创举。

公司如何自我管理是企业界的核心问题——而且势必越来越受重视。虽然通用、丰田和大众三家公司的形态不同，但是三家公司都需要以言语和行动，澄清他们存在的目的和必须负责的对象。一家公司的特性和行为决定于它所采取的权责制度，因为企业是财务制度和社会制度的产物。在美国，上市公司必须对股东说明公司经营的情况。公司和投资人都是衡量风险和报酬之后，才决定是否筹措资金或是投资金钱。公司的目标是赚取利润，满足投资者。没有一家企业的制度是以社会目标优先（例如充分就业），只是认为能够赚取足够利润、维持未来成长及繁荣的健全企业，自然有助于充分就业和贡献社会。但是欧洲和日本的制度就完全不同。

如果美国稽核及制衡的企业制度，是在董事会艰苦奋斗几十年之后才得以建立的话，那么日本的企业制度几乎完全没有公开承认问题的余地。在日本，即使是上市公司也是自成体系。丰田汽车公司的董事，全部是由内部人士组成的。如果股东之中有个别投资人，那么他们多半是和丰田有业务往来的企业。同样地，丰田也拥有其他公司的股份。由于只有一小部分股份流通在外，所以丰田或是其他日本公司，根本不可能被人收购。股东通常不是以股利衡量投资报酬，而是以两家公司之间的业务关系为考虑。事实上，任何交易的前提之一，是双方必须互买对方的股票。他们的主要目的，不在获得资本利得或是股息，而是一种关系的象征。它的利得在于两家公司合作关系的增进。

缺乏股东参与，在丰田这种公司特别明显。他们财力雄厚，有时候被人称为丰田银行。股东根本不敢梦想对丰田的政策有任何争议——他们也没有必要这么做。即使银行也不敢得罪这么有权势的公司。如同一位丰田内部人士指出，“银行对丰田还得鞠躬弯腰，感谢他们接受银行的贷款。”大部分日本企业和银行维持相当固定的关系，丰田还能够自由选择利率最低的银行往来。一位日本银行家指出，“丰田有盈余的资金时，它的财务部门会召集所有的银行，找出利率最高的银行存钱。”因此日本企业会用“丰田利率”来代表最高利率。

丰田并非正式财阀使它更具力量。在第二次世界大战之后，占领日本的盟军企图解散财阀和财阀的领导者。日产就曾经因此解体，而且受害最深。丰田为了避免自己作为财阀解体，更换了旗下的公司名称。例如丰田钢铁厂更名为爱知钢铁厂，丰田机床厂更名为刈谷机床厂。丰田以这种变更名称的方式解散财阀，避免财阀真正瓦解。根据丰田章一郎的说法，他们因此比日

产更具优势。

丰田的股东对于公司的经营者非常尊敬，而且毫无怨言。每个月举行一次的董事会只是徒具形式，一切事情事前早已决定妥当。这个过程称为“根回”（nemawashi）——在事情决定之前先建立共识。因此，丰田和所有日本公司一样，公司的董事都是由内部成员组成（通常是由丰田英二、章一郎和一些高级主管亲自挑选），所以他们可以严格控制决策结果。像通用董事会这种“政变”，永远不可能发生在丰田。

丰田或许比其他公司对于股东的干预更为敏感。这个教训可以追溯到喜一郎的父亲佐吉，以及他对外人的轻蔑。他把公司的股份局限在公司内部人士手中。虽然丰田最后还是成为股票上市公司，但是喜一郎维持公司独立的态度还是不变。不幸的是，他在1950年时必须仰仗银行支持才能使公司脱离困境。如果没有日本银行的支持，丰田早就倒闭了。但是银行介入的代价也很高，其中包括裁撤许多员工。喜一郎也因此辞去社长的职务，公司也一分为二。这次痛苦的经验，使丰田继任的经营者，发誓不再仰仗银行的力量。当石田接替喜一郎担任社长时，他呼吁把丰田变成一个无负债的公司。他曾经说过，“即使丰田放假365天也能够生存下去——换言之，丰田能够一年不动工也没问题。”英二则承诺，只要丰田的董事会不再有外人时，就是这个时代的到来。他们真的在70年代时做到这个程度。

丰田每年举办一次股东大会，事前都会经过精心的筹划及多次的预演，以防止发生任何抗议的举动。丰田的股东大会在9月召开，和其他日本公司不同。除了五十铃之外，所有日本公司都是在6月的同一天召开股东大会。这么做可以防止有心的股东出席不同公司的股东大会——也是日本公司阻绝股东影响力的做法之一。

在正式召开股东大会的前一天，董事会的所有成员都必须参加彩排，大家依照职位高低一字在讲台上排开，会长职位最高，坐在中间。在讲究阶级的日本，只有会长有资格在股东大会中发言。

在预演中，总公司里的年轻主管被指定扮演股东的角色，提出一些严厉的批评和问一些尖锐的问题，和美国的主管辩论相当类似。这么做的目的只是要让会长在股东真的提出问题能够加以反驳。这种做法显得可笑的地方，在于事实上几乎没有股东在会议上发言。整个会议都经过细心设计，时间也严格控制，通常不会超过30分钟，如果能够缩减到20分钟就更理想了。虽然股东绝对有权力发言，但是他们被鼓励不要发言。

1992年9月25日，在丰田市总公司举行的股东大会，算是相当重要的一次会议，因为这次大会的议程，包括宣布由丰田达郎接任社长及任命一些新的董事。当天共有498人出席，有两个股东提出有关国内市场的问题，整个会议共历时50分钟，以平常的标准而论，算是特别长的股东大会。

在日本社会当中，使个人和团体一致的力量非常强大，使人们不得不安于其位。站出来讲话的风险相当大，严重时可能影响到一个人的名誉和未来的前途。如果一个人的行为和别人不一致，将会受到别人的排挤——悲惨的程度是一般人很难想象的。日本社会有一种很强烈的社会规范，如果有人与众不同，将被指控为没有日本精神。在日本公司的生活就像参加团体舞蹈，如果有一个人脚步不对，整个队伍就全乱掉了。一致性不只是在企业生活中受到重视，也延续到社会行为的各个层面，甚至连日常琐事也不例外。笔者一位住在日本的美籍朋友，就曾经说过他亲身经历的体验。有一回他记错倒

垃圾的日子，并且放错分类的垃圾桶，结果受到邻居们严厉的指责及排斥。这在日本是很严重的过失，邻居们写信到有关当局抱怨这位不守秩序的邻居。更粗暴的例子，是发生在日本的学校里面。与众不同的学生会受到其他同学的欺凌，受害者多半是不能够遵守纪律的学生，也包括曾经在国外生活过的学童。

日本人从一出生，就被教育要对集体纪律负责。他们穿类似的衣服、梳相同的发型、开相同颜色的车子（通常是白色的）。在学校，学童被教导除非别人也举手，否则只有自己举手是不礼貌的，因此没有人会抢着回答问题。

这种求同的心态，导致强烈的流行主义。例如多年以前曾经有过“烧酒热”。烧酒是一种类似伏特加的烈酒，并不是大家特别喜欢喝，而是因为流行。烧酒热之后，又流行喝一种法国酒 Beaujolais nouveau，热烈的程度到有人专程赶到成田机场附近的饭店等候，只要这种酒一卸货，他们便能够率先品尝到它的滋味。

这种态度制造出一种独特的企业游戏，称为“总会屋”（sokaya）。

按照字面的意义解释，总会屋是“股东大会的打手”——是日本企业的勒索者。在仪式和现实之间有所差距的日本企业界，有极大的生存空间。总会屋于 60 年代首次在日本的企业界出现，当时有一家公司付钱给帮会分子（暴力团），收拾一群有意在股东大会中捣蛋的股东。于是暴力团的势力开始坐大：如果公司这么怕股东发言，为什么不从中搅局呢？于是总会屋就这么产生了。他们表面上是生意人，成立一家空壳子的公司，然后成为专业的股东，他们唯一的目的是向公司讹诈金钱。

下面是总会屋的运作方式：他们首先会买进一些公司股票，使自己成为合法的股东。然后找上公司的社长或是他们手下的人（许多公司还真的专门负责总会屋事务的部门），然后向公司勒索钱财。如果公司不从，那么他们就会在股东大会上当场让社长出丑或是难堪。在秩序良好的股东大会上，有总会屋分子站出来叫骂或是问一些难堪的问题，这是重视面子的日本公司所无法忍受的事情。所以几乎每家公司都会花钱消灾，使股东大会能够圆满顺利。这虽然是不合法的事情，但是似乎别无选择。

西方人士或许会问，如果每个人都知道股东大会被干扰都是总会屋从中作怪的缘故，为什么他们不揭露呢？因为这是在日本，他们通常认为表面和真实是一致的。

丰田的协作厂就曾经利用过总会屋保障自己的利益。1986 年德州石油商人布恩·皮肯斯（T. Boone Pickens）买下丰田家族企业零件协作厂之一的小系（Koito）制造公司 26% 的股份。丰田本身则拥有 19% 的股份，在董事会拥有 3 个席位，对于重要主管的任命有相当大的影响力。

皮肯斯觉得他在小系的股份不少，甚至比丰田还多，至少在董事会应该拥有一个席位。皮肯斯并且指控小系没有提供投资人合理的报酬，因为丰田干预太多，把零件的价格压低。但是这位大摇大摆的德州佬根本不知道，他作对的对象是何等人物。

不论皮肯斯如何努力，他就是无法争取到任何权益——或是他自以为是的权益。于是他决定利用股东大会的机会主张他应该拥有一席董事的职位。

总会屋在股东大会当天全员到齐。每当皮肯斯试图发言时，就有一大群人嘘他，而面无表情的董事们则安静地坐在台上。场面混乱，使皮肯斯根本没有机会说到重点。在整个股东大会的过程中，总会屋的下流话不绝于耳，

使得隔天的工商新闻变得十分精彩有趣。到了会议最后，这位德州佬才明白，小系和它背后的丰田，将会不惜花费任何代价以阻止美国人，或是其他任何外人进入董事会。

在 1992 年法律介入之前，总会屋依然公然讹诈公司的钱财。在一桩震撼日本企业界的大丑闻中，共有二十二家公司被控非法支付金钱给总会屋。这些公司的社长都被起诉，只好纷纷羞愧辞职。但是这桩丑闻案并不代表总会屋从此销声匿迹，而是更精明地装扮成合法生意人的模样。董事会装模作样的会议仪式始终未变。这桩丑闻案只被当成一些非法行为处置，却未能深入探究整个制度的问题。日本美林证券公司（Merrill Lynch）的分析家铃木贵（Takayuki Suzuki）指出：“日本公司拒绝向公众揭露大部分的情况，企图保密。总会屋就是喜欢企业这种心态。但是重点在于，日本的股东根本毫无民主权利可言，股东大会只是徒具形式而已。”

这种情况或许有改变的转机。由于皮肯斯的坚持和美国方面的压力，日本方面逐渐让步。

1993 年初，日本法务省宣布将修改商务法规，迫使日本国会对于股东在日本公司中的参与采取新的政策。新的法规较能保护股东的权益，强迫企业必须聘请外部的稽核人员，并且公开公司的情况。这也使得股东会有大声说话的机会，也使非日本籍的股东有较大的机会成为董事。就长期而言，新的法律将使股东的角色更为积极，因而重新塑造日本的企业。

当然，实际的权力并不是那么容易取得的，尤其是在日本，大部分权力都掌握在少数核心分子手中，股东们已经习惯当“沉默的投资人”。

日本企业制度表面形式之下的力量到底是什么呢？日本公司的责任结构和企业权责，与美国公司大不相同。最大差异在于，日本是“负债资本”，美国是“产权资本”。

在日本工业化的初期，银行提供公司营运所需的资金，50 年代丰田寻求银行的支持就是典型的例子。相对的，银行会运用控制力量索取高昂的代价。在美国，一个世纪以来，在权益基础之下的资本市场，孕育出股东是公司所有人的观念。像丰田这种日本公司的股东，大部分是由丰田集团的其他公司组成。因此不强调个别利润——只求整体的力量发挥到最大。日本流传一句俗语：“当丰田的供应厂永远发不了大财，但是也不必担心没有生意。”

如果丰田不是对股东负责，那么是对谁负责呢？同样，日本的制度虽然不像美国公司那么直截了当，但是却比美国社会更为残酷。如果像丰田这种规模的公司一旦遭遇困难，压力将更为强烈，公司的主管会受到公众排斥、羞辱和个人财务报酬上的惩罚（这是美国公司所缺乏的）。如果个人因为未能达到公司经营目标而被迫辞职，其耻辱比死亡还严重。在日本，像鲍勃·斯坦普尔和卡尔·哈恩的情况，更容易被迫辞职。这是文化的约束力量迫使主管时时自我检讨，而非仰仗外部的稽核和制衡。

虽然丰田是独立自主的公司，但是实际上它还是对外部的团体负责，包括媒体、经销商和通过公共压力节制丰田的政府和社会机构。

以日本的标准而言，日产和本田承担企业风险的能力一直很强。丰田是一家相当保守的公司，对于媒体特别敏感。它花费许多心血在公共关系上面，制作文件、简册，甚至将公司的历史和领导人的事迹整理成书。

丰田的经销商在产销分离的 50 年代，掌握相当大的权力。以独立公司形态经营的丰田汽车销售公司的权力基础，建筑在经销商之上。丰田汽车销售

公司的首任社长神谷正太郎，曾经在日本通用工作过，非常清楚经销商掌握有关顾客、产品和竞争者的重要情报。他充分利用这些情报，使丰田在初期进展神速。由于丰田愿意聆听经销商的心声，及欢迎他们提供意见，所以在市场上极具优势。丰田汽车公司和丰田汽车销售公司在 80 年代又台而为一时，经销商的影响力还是很大。但是因为丰田的规模已经十分庞大，所以经销商提供情报的方式，变得十分正式。经销商设法影响公司的决策，但是并非每次都能够成功。譬如经销商告诉丰田“可乐拉”的售价太高，在日本市场根本卖不出去，但是公司还是照做不误。

通产省对战后日本企业扩张至关重要。它代表国家的目标，协助政府完成整体工业政策，促进企业竞争之间的平衡。多年以来，它的目标一直是扩张——即使没有利润也在所不惜。但是今天通产省企图停止继续扩张的目标，而丰田则是目标之一。

通产省本身的力量，并未强大到足以迫使丰田事事都必须言听计从。但是通产省的政策多半是反映舆论的意见，所以虽然丰田能够在日本的官僚制度之下特立独行，却不敢太拂逆众议。或许丰田的作法有些阳奉阴违，然而到目前为止，似乎还没有出过太大的问题。毕竟，丰田是日本最成功的实业。

在这些虚假的稽核及制衡之下，其实包括丰田在内的日本公司，真正的权责形式是出于对“村八分”（mura hachibu）的畏惧，按照字面翻译就是“被村庄放逐”。这个名词在企业上，普遍用来表示不能遵循既定行为原则的公司。一位日本商人严肃他说：“如果一个人成为‘村八分’的目标，那么他的命运将比死亡还悲惨。”

以西方习俗的观点而言，这些规划并非伦理标准。例如在日本，经常可以发现股票丑闻及其他启人疑窦的商场交易，但是关系人甚少遭到“村八分”，更少人因此坐牢。这种行为规范是社会性的，而非道德性的。最近的一个例子是，有一家公司的社长宣布裁撤 5000 名员工，但是当他被发现未先删减自己的薪水时，他只好收回成命。在日本，如果涉及股票丑闻还有幸存的机会，但是如果违反社会规范就毫无生机。“村八分”就是日本企业权责的最高形式。

在这三家全球企业之中，大众是经营制度最复杂的一家公司，因此它改变的弹性也最小。由于公司有部分股权掌握在下萨克森政府和工会手中，所以维系公司稳定的权责问题，因为必须保障劳工就业及工资水准而更加复杂，而且还涉及地方繁荣的问题，通用的情形也有些类似，密歇根州政府掌握了通用部分股权。

大众的董事会（Aufsichtsrat）是由 20 位董事组成，其中包括 8 位股东，2 位下萨克森的代表，以及 10 位员工。其中有 7 位员工是由全体员工选举产生，另外三个席位由工会决定。股东只有权力推举出 8 名代表，在董事会中的力量相对减弱。

董事会成员彼此互选产生常务董事会（Vorstand），相当于执行委员会。常务董事会遇重大事项时，必须由董事会决议，但是过去常务董事会很容易就掌握住董事会。从哈恩如何粉饰太平，就可略窥究竟。和通用的董事会一样，大众的董事会成员缺乏可以质询哈恩和财务长迪特尔·乌尔斯柏格的财务情报。只要公司继续繁荣，他们也没有兴趣追根究底。

使大众的经营形态和其他两家公司有所区别的地方，在于共同决定的概念。它的主管机构董事会，必须有相同的人数分别代表劳方和资方。董事长

由董事互选产生，拥有两票，以防止劳资双方意见不同而僵持不下的局面。

大众董事会的主要特征，和通用的精英会议，及丰田的内部集会有明显的区别。大众的董事有蓝领阶层的劳工代表、职员代表、专业人员和外部的工会会员。金属工人工会（IG Metall）的主席弗朗兹·斯坦克鲁勒（Franz Steinkuehler）就同时兼任大众和奔驰的董事，也是大众董事会的副主席。没有一家公司的工人，能像大众劳工对公司的决策有这么大的影响力，使得过去大众甚至保证，不会因为西班牙分厂和捷克分厂的成立而裁撤德国工人。当大众在东德工厂投资时，西德工人也得到保证不会因此丧失工作。

即使正式的管理结构非常严谨，但是过去被选为董事的人，多半是沉默的合伙人。在卡尔·哈恩担任董事长期间，他几乎可以自由决定任何政策。在公司的问题演变成危机之前，董事会从未怀疑过他的决定。

根据产业专家吉姆·沃马克的形容：“德国的管理阶层是全欧洲最糟的，他们不愿思考或是承认现实。这个由大男人组成的社会已经僵化了。像大众这种规模的公司是由坚强的功能性主管组织而成，他们一旦升到部门的最高职位之后便拒绝改变。董事长必须面临的问题之一，是他们不止有蓝领劳工的工会，还有白领阶级的工会，他们不会让董事长随随便便除掉任何人。”

德国沃福斯堡——1993年1月

卡尔·哈恩的借别晚会，是在离沃福斯堡50英里之遥的戈斯勒（Goslar）举行。那是一个迷人的中世纪城镇，有蜿蜒的街道和古老的石板房屋。戈斯勒是一个富裕的城镇，附近盛产银矿，是财富的主要来源。晚会在戈斯勒的巴拉汀宫廷举行，是亨利二世在1005—1015年间兴建的大型城堡。有很长一段期间，巴拉汀宫廷一直是神圣罗马帝国的中心。卡尔·哈恩的晚会在城堡的帝王厅中举行，算是相当光荣地离开大众。

出席的人士几乎是清一色的大男人，他们是德国企业的核心。全场只有两位女性——哈恩的太太玛莉莎和皮区的母亲波尔舍女士，她是费迪南德·波尔舍的妹妹，由于她是彼尔舍汽车公司的主要股东之一，所以本身就极具权势。

不久之前，皮区才向董事会建议改变常务董事会的结构，并将总公司迁到法兰克福。他对自己的许多建议觉得信心十足。其中包括建议开除哈恩任命的执行委员会成员，并且计划为奥迪单独成立一个经销网络。更换哈恩的盟友对于皮区而言，是相当重要的事，他怕他们会利用董事会的权责阻挠他的计划。

当他被任命为董事长时，皮区觉得自己的强悍足以拯救大众。但是他的蜜月期甚至还没开始，便宣告结束。

他得知董事会拒绝更动常务董事会的成员时，大吃一惊。他曾经很肯定自己能够重新开始，而大部分的观察家也预期大众将会有重大的改变。但是大部分的主管依然在位，即使该对许多不实财务报告负责的迪特尔·乌尔斯柏格也毫发未伤。在4月份的董事会中，皮区曾经大获全胜，但是现在董事会的态度十分明白，任何行动都必须慎重考虑，小心行事。

接着，皮区把奥迪的经销网络独立出来的建议也被驳回，原因是成本太高。把总公司迁出沃福斯堡的建议也遭到相同的命运。

皮区预期自己将得到董事会的全力支持，但是董事会不愿意鲁莽行事，尤其是更换经营主管一事。董事会希望皮区提出人事更动的细节计划，但是

皮区拿不出来。

吉姆·沃马克并不惊讶皮区建议更换人事的提案会失败。他说，“不可能将这些人缴械，或许未来他可能除去其中一两个人，但是这个由大男人组成的小型社会依然非常团结。他们彼此之间都有相当程度的关连。这些人使大众的董事会看起来像是突击队。”

底特律——1993年1月

劳埃德·罗伊斯已经不再为通用工作，但是他发现自己很难打破自己和通用的关系。不论他的能力如何，毕竟公司曾经是他生命中的一切。被董事会强迫退休之后，他根本不知道自己该何去何从。在他被迫退休之后，曾经有好几个星期的时间，他每天都照常到办公室走走，没有公事需要他督导，也没有事情等他决定，他只是希望能到公司去。

在1月份的底特律汽车大展上，鲍伯·斯坦普尔和劳埃德·罗伊斯竟然不约而同出现在通用的摊位上，仿佛他们还在公司里面。罗伊斯自在地向记者介绍公司新推出的车种，其中一位记者表示，“真奇怪，他说话的语气好像他还是通用的主管。”

斯坦普尔看起来憔悴及面带病容，在心脏手术之后瘦了许多。他告诉每一个人，权力的更动并非因为他管理不善。他满脸倦容，但是说到外部董事强迫公司采取这些行动时，他又显得神情激动。

杰克·史密斯在技术中心的办公室，忙得不可开交，只是匆匆到会场巡视一下。但是有斯坦普尔和罗伊斯在场，许多人都避免到通用的摊位上，怕引起难堪。曾经是汽车业中最有权势的两个人，现在却双双失业，他们甚至还无法接受这个事实。丧失权力有如停止吸毒一般，是一个漫长的挣扎过程，甚至非常痛苦。再过三个月，罗杰·史密斯就要加入他们的行列。

1月26日《华盛顿邮报》引述不具名的消息来源指出，罗杰·史密斯同意离开董事会。史密斯还勃然大怒，斥为无稽之谈。而且，他认为自己知道是谁走漏风声。他指控安·麦克劳林是走漏消息的人，因为她住在华盛顿，可能和《邮报》的记者关系密切。麦克劳林曾经在里根政府任内担任劳工部的秘书长，是通用董事会中的大嘴巴，从来不避讳发表自己的意见。但是这一次她坚决否认，认为是史密斯无的放矢。她很生气只有她一人被指控，她说史密斯的话毫无根据。她忿怒地表示，“我坚决否认曾经散布任何消息。这完全是谎言，我们十分努力维持保密。”《华盛顿邮报》不愿意置评，只说有3个人提供相同的消息，而且都是值得信赖的人士。

接着发生一件十分可笑的事情。就在《华盛顿邮报》事件后不久，史密斯突然宣布将离开董事会，从4月6日起生效。据他本人表示，这个决定是一个月以前私底下作成的。他否认有人强迫他退休，只说辞职的原因是有太长的时间住在旅馆里面，根本没有时间回家。他已经六十七岁，希望能换到“低速档”的位置。

根据《华尔街日报》报道，斯梅尔和公司希望史密斯和斯坦普尔在11月2日一起辞职，但是史密斯表示除非董事会收回删减他每年120万退休金的15%的决议，否则他不愿意辞职。董事会拒绝接受，所以他继续留在董事会。但是因此受到其他董事的排挤，他们不愿意见到他继续留在董事会。在5月的董事改选即将届临之前，或许史密斯突然有自知之明，知道自己可能不会再被选为董事，不如自己提前辞职。但是他依然不明白，他曾经是一个

好董事长。在 1990 年交棒时，公司还相当有声势，究竟发生了什么事情？

到 2 月份时，鲍伯·斯坦普尔看起来比以往更为苍白和衰弱，但是还是照常到十四楼的办公室。在这段期间，他写了很长的备忘录，向董事会辩解他的纪录。虽然其他人并未拒绝，但是斯坦普尔拒绝史密斯为他办一个退休晚会的提议。2 月 17 日，通用正式向劳埃德·罗伊斯、艾伦·史密斯和鲍伯·舒尔茨挥别。斯坦普尔则无法参加这个感伤的聚会。

7 区区一辆汽车

“工程”这个名词在英文字典里或许有“技术”的意思，但是在日文里，它却有“艺术”的意义。

——小野太一

密歇根州沃伦——1993年1月

每天早上，五十二岁的伊格纳西奥·洛佩斯（J·Ignacio Lopez de Arriortua）都很早起床，先慢跑一下，吃一顿斯巴达式的水果早餐，然后便到通用的技术中心办公室，开始一天15小时通用全球采购业务的工作。通常从清晨5、6点他就开始工作。瘦高的洛佩斯喜欢举行晨间会议——但是他坚持会议中不供应咖啡或是蔗糖之类的非健康食品。

洛佩斯的作风和通用的传统格格不入，也和众所周知的美国企业文化大相径庭。自从1992年5月，杰克·史密斯把这个西班牙的采购怪杰，从欧洲通用的德国分公司带回底特律之后，他马上就成为汽车业里大家谈论的焦点人物，在六个月之内，他就成为杰克·史密斯掌权之后倍受争议的象征。有一些公司里的主管称他为“外国佬”，在许多方面他的确也名副其实。对整个团队而言，洛佩斯是一个与众不同的救世人物；对于批评者而言，则是一个疯狂的西班牙佬。然而，即使是对他的风格和计策有所怀疑的人，都无法否认这个人的确有用。他似乎能在一夜之间达到（并且激励其他人共同达到）通用的长期目标。

把这个昔日欧洲通用的老战友带回美国，是杰克·史密斯担任总裁之后的第一步行动。他喜欢洛佩斯的做事方法，并且认为欧洲通用在不景气的1991年和1992年，能有15亿美元的盈余，有40%应该归功于这个强悍的采购大师。杰克·史密斯很欣赏洛佩斯，视他为工作伙伴中的知己。如果在企业界有朋友义气的话，史密斯和洛佩斯可以算得上是金兰之交。

洛佩斯第一次受到杰克·史密斯的注意，是他在通用西班牙分厂担任生产经理时。有一天西班牙分厂的负责人汉斯·赫斯基斯（Hans Huskes）打电话到苏黎世告诉杰克·史密斯，说他那儿有一个充满怪念头的工程师，但是没有人愿意接纳他的意见。杰克·史密斯十分好奇，于是邀欧宝的总工程师弗里茨·洛尔（Fritz Lohr）一起到西班牙厂看看。他们抵达时发现洛佩斯站在欧宝厂科萨（Corsa）型车的分解零件中间。洛佩斯热情地向两人问候之后，便带着大家绕着这些零件参观，并且随手拾起零件指出，如变更设计、零件或是材料可以节省多少钱。洛佩斯的建议的确很好，洛尔对陪同的人员表示赞同。于是在几个小时之内，每辆“科萨”车的成本便降低数百美元，并且毫不影响它的外观、性能和质量。杰克·史密斯对洛佩斯佩服得五体投地。

但是洛佩斯鼓吹的不只是成本效益，他的表现宛如基督教的十字军。他到通用之后的第一件事，就是给所有的同事一份他的“战士食谱”，呼吁大家注意饮食，以产生最充沛的精力。当大家看到他这份简单、低脂肪、近乎僧侣饮食的食谱时，觉得他一定是在开玩笑。公司主管以身作则，鼓励员工改变饮食习惯，在一开始就引得大家哄堂大笑。于是大家便用影印或是传真，把这个养生之道的食谱分散给同事或是朋友，分享这个笑话。但是洛佩斯的态度是十分认真的，他耐心地向有疑问的人解释他的哲学；过重的体重会导

致过重的心灵。他提醒大家，日本是世界上饮食热量最低的国家——平均每人每天摄取 2850 单位卡路里，美国则是 3670 个单位。洛佩斯认为营养和职业效率，以及健康和武士精神之间，有直接密切的关连。

洛佩斯称呼他手下的采购人员为“战士”。他们的工作有如拯救通用未来前途的十字军——他们的目标是降低通用的生产成本，打败日本。身为世界性的采购主管，洛佩斯在美国的做法和在德国时并无两样。降低零件供应成本，并且协助供应商学习优良的制造技术，使他们能够比以前更赚钱。他知道除非通用能够降低成本，否则必定无法挽回颓势，也没有办法和日本站在相同的立足点上竞争。为了时时提醒自己这个目标，他在办公室里放一个日本玩偶。有客人来访时，他总是喜欢拿给客人看，笑着说，“希望日本人只做这种东西。”

但是一开始并不是日本人担心洛佩斯和他的采购人员，而是通用自己的供应商。他们认为洛佩斯的任职，是他们最大的灾难。当通用的供应商，一直是一件伤脑筋的事情。公司不断要求降低价格和提供免费的研究协助。再者，通用一直说大话，它的销售预估从来没有准确过。和通用做生意，几乎不可能得到通用应允的数量。供应商现在面临一个新对手，主张从采购上面节省数十亿美元，帮助这个摇摇欲坠的汽车公司度过难关。

洛佩斯的主张并非异想天开，而是有事实根据。在欧洲，尤其是规模最大的德国市场，零件供应商自己组成行会和公司讨价还价。洛佩斯拒绝向这个制度妥协，于是把订单转向西班牙、意大利或是其他价格较低廉的地方。他的计策不久就发挥功效，德国的供应商很快就把价格调低，以挽回生意。由于以往的价格偏高，所以洛佩斯很轻易地就节省 30% 的成本，购买到相同质量的零件。

杰克·史密斯曾经花了两年的时间向公司游说，希望能把洛佩斯带到美国，但是斯坦普尔和罗伊斯没有兴趣。洛佩斯或许真的有用，但是他们不希望把这个备受争议的人物带回通用总公司——尽管他很聪明能干。如果他把整个供应系统搞砸了，将得不到最高阶层的全力支持。在 4 月 6 日董事会采取行动前一周，洛佩斯接到杰克·史密斯的长途电话。史密斯拐弯抹角地问他，“如果你调到美国做和在欧洲时一样的业务，你意下如何？”洛佩斯望着窗外的树木思索着这通电话的含义，考虑该如何回答，莫非杰克·史密斯要掌权了？

的确很讽刺，不过三周前，洛佩斯才打电话给他在密歇根三河镇（Three Rivers）的朋友天主教神父科伊尔（Coyle），请他就近照顾在通用汽车学院就读的两个女儿（现在已经不由通用控制的一所技术学院）。当时科伊尔神父曾经问洛佩斯，通用如何才能起死回生。洛佩斯毫不迟疑地回答，“那就要看杰克·史密斯的了。”科伊尔神父回答说，“好。这个礼拜天是圣约瑟的节日，我会为杰克·史密斯祷告。”现在洛佩斯认为，是否祈祷的力量和神父的干预真的起了作用。杰克·史密斯告诉洛佩斯，“我知道搬家不容易，如果你不愿意，我也能够谅解。”洛佩斯立即回答道，“杰克，对我我只有两种回答，是和是的，先生。”一个月之后，洛佩斯就到底特律办公，虽然他依然负责欧洲方面的业务。

在工作上，洛佩斯的策略是赶尽杀绝。他会多找许多公司比较，然后从中选择几家价格、质量和服务最好的公司。接着他会订定一个比所有投标价格都低的目标价格，要求供应商做到。半信半疑的供应商最后出的价格，都

比他们原先想象的低许多。所有承包商，不论规模大小，都要接受检查。数周之内，洛佩斯就成为汽车产业里最令人头痛的人物，而PICOS则是最新的咒语。PICOS是洛佩斯的计划，是“系统采购投入最优化概念”（Purchased Input Concept Optimization of Systems）的缩写。目标是针对所有生产过程改进质量、服务和价格。洛佩斯组织一个由200人组成的PICOS小组，巡回全国各地，像蝗虫过境一样，光临每一家供应厂，在五天内，使他们的制造过程完全改观。根据洛佩斯的说法，经过PICOS训练过的供应厂商，不论在人力资源、生产力、空间利用和存货管理各方面，都有很大的改善——即使降低标价，一样有利可图。

供应商中有一些人真心地相信，PICOS让他们接触到全新的方法，是以前没有想到，甚至从未听过的概念，但是大部分供应商对于洛佩斯的反应，都是不好的。8月份时，汽车零件供应厂商聚集在密歇根湖畔的特拉弗斯市（Traverse City），参加一年一度的密歇根大学汽车研讨会。会场中，对于洛佩斯“百日恐惧”的愤怒之声此起彼落。其中一人悻然地表示，“我还没去看牙医，就被拔掉四颗大牙了。”

他们批评洛佩斯试图摧毁通用和供应商好不容易才建立起来的关系，现在供应商对于这种不公平的投标方式觉得不满。他们抱怨或许这种方式在欧洲行得通，但这不是美国人做生意的方法。汽车工会也不喜欢洛佩斯，怕他把这套方法应用到公司内部，那么将因为效率提高而必须裁掉大批工人。通用的许多工厂的确冗员充斥，生产效率不彰。洛佩斯企图缓和大家的恐惧，宣布他将鼓励供应商在通用工厂内设置分厂，让多余的员工不致丢掉工作。

在8月份的研讨会中，有厂商提出应对通用违反合约提出控告。但是其中有人无奈地表示，“对通用起诉，就像大象做爱一样，进行不到一半就被压死了。”洛佩斯的“恐怖统治”似乎没有停止的时候。

他的外号有“龙卷风洛佩斯”、“刽子手弗雷德”、“恐怖英那基”，但是令人惊讶的是，私底下其实他是一个迷人、容易相处的人——和他在公务上的军事作风完全不同。他曾经公开表示，对大家小题大作感到惊讶。他坚持说绝没有打击供应厂商的意图，而是完全想帮助他们。他的做法很简单——精简的生产方式和良好的控制，对大家都有益处，不论是通用、供应商或是顾客。这不就是大家想要的吗？

一开始时并不十分顺利，洛佩斯把他在欧洲的采购班底拉到美国来。他的人有一种共同的特点——即洛佩斯的风格。当成果逐渐展现时，他们变得更有冲劲，因为现在他们已经成为挽救通用的关键人物。

为了表示自己的决心，洛佩斯把手表戴在右手。他告诉人们，当他任务完成之后他才会把手表戴回左手，并且回到西班牙的乡下老家养老。通用每一位主管和所有洛佩斯的部下，全部把手表戴在右手，象征现在是改革时期。甚至杰克·史密斯的妻子莉迪亚也共襄盛举。

* * *

在罗斯·佩罗担任通用董事的短暂任期内，总是喜欢说，“这又不是登月艇，只是一辆普通的汽车而已。”但是制造汽车不是一件普通的事情；要靠制造汽车赚钱更不是一件单纯的事。它涉及人、机器、零件、组件共同构成的效率和成本效益，要以最低廉的成本，制造出最高质量的汽车。和制造登月艇不同，这是时时刻刻，年复一年的工作。

通用无法使设计、工程和制造协调同步是它最大的问题。不论大家是否

喜欢，洛佩斯是杰克·史密斯改造公司的希望所在，这些年来公司已经累积太多的脂肪和淀粉质，需要靠洛佩斯为公司减肥。洛佩斯经常抗议他和公司的生产系统毫无关联，他的工作只是负责外部的供应厂商。但是供应成本和质量，以及工厂质量和最终成本之间的关系，非常明显。由于他使通用对外节省这么多成本，他的概念何时会被应用到公司内部，只是时间问题而已。此外，洛佩斯通过引进创意小组——解决各种疑难杂症的跨部门小组，逐渐加重他在公司里面的影响力。他从公司的各个部门集合人员，共同研讨有关设计、生产和销售汽车的任何问题。在 1993 年初期，洛佩斯就已经打破长久以来无法解决的基本设计和制造问题之间的藩篱。

虽然洛佩斯矢口否认，但是他的许多计划根本就是丰田系统的西方版。丰田制造汽车到底有什么诀窍呢？在 70 年代，到丰田无町（Motomachi）厂参观的人可能不会发出任何赞叹的声音。工厂里看不到一点自动化的设施，和欧洲或是美国工厂里面多彩多姿的设备比较起来，一点也不起眼。相反的，大家触目所见只是身穿制服的工人辛勤有序地工作，丝毫不浪费任何一个动作或是时间。工厂虽然整洁，但是破旧；不杂乱，但是狭小。在工厂里面的小组会议室里，偶尔可以见到一些绿色的盆景点缀，增添工厂里面的绿意。当美国人到日本工厂参观时，觉得工人就像人肉机器人一样，很难想象如果美国工人也像他们一样努力和勤奋工作，结果会是如何？来自通用和其他美国公司的参观者发现日本工厂缺勤率低、工作时间长、有纪律，没有怠工和罢工的事情；知道这些环境都是美国学不到的。

由于丰田总是让外国访客到较旧的元町厂参观，令人不禁怀疑新工厂里是否藏有一些不为人知的秘密武器。事实上，虽然元町厂较旧，但却是丰田汽车旗下的典型工厂。生产线的制造速度出奇的缓慢——大约每小时生产五十二辆车，和通用的六十至七十辆车相较少了许多。但是制造速度缓慢只是障眼法，因为高质量能够让丰田的生产成本比快速生产的工厂低。而且每辆车所需的人工小时不到通用一半的水准。参观者实在无法明白其中的道理，他们认为，丰田其他工厂里面一定藏一些不让他们看见的东西——或许是自动化的生产设备。

西方公司，尤其是像通用或是大众这种财力雄厚的公司，特别喜欢自动化的主意。机器人的生产速度较快，质量较佳，最重要的是可以减少昂贵的劳工人数。他们对于机器的力量有一种天真的想法：如果有适当的技术，所有的情况将会奇迹般地改观。

在 50 和 60 年代，当西方公司陆续机械化的时候，丰田没有多少资金可以购买机器，但是许多工人都愿意增加工作时数，并且接受较低的工资。工厂使工人对未来的看法、目标和价值观都和管理阶层完全一致。为了赢得员工的忠诚，公司提供终身雇用的保障。

丰田负担不起也不需要高资本支出的自动化设备，因此他们采取不同的途径——最后竟然让西方工厂里所有昂贵的机器设备相形失色。

* * *

大野耐一（Taiishi Ohno）是一个没有受过大学教育，但是工作投入，并且具有天份的工程师。他在 50 年代初期担任丰田制造部门的总经理。当时他寻求各种方法，试图提高装配线的效率。有讽刺味道的是，他的灵感并非来自技术或是学习西方竞争对手的方式，而是从美国超级市场观察到的心得。他的基本想法是这样的：在超级市场货架上的东西，卖完时就会加以补

充。货架上的存货不是由制造商控制，而是由存货管理员和最终使用者控制。超级市场不可能因为货架上已经堆满东西，就将货物堆在地板上。订货系统是由商店决定，而不是由产品的供应者决定。超级市场如果订了过多的货物，不只会产生储藏和管理的问题，还可能堆积一些永远消化不了的货物。事实上，这个系统的运作是通过最终需求而非制造商的供给推动。

大野的方法也受到当时日本汽车产业的影响，在 50 年代的日本，每年汽车的总产量只有三万辆左右，所以任何一种车型都不可能达到美国大量生产的标准。结果，大野的方法只能针对少量多样的生产方式，设法提高生产效率。同时还必须考虑到工厂规模小、缺乏资本、有充足的廉价劳工和必须减少设备以及原料投资等因素。

这些因素构成大野“及时生产体系”（JIT）通过消除浪费，达到降低成本的过程。浪费的定义是指额外的人力、时间、空间、金钱——以及任何有关最终汽车装配的任何资源。它也成为质量伦理的基本依据。由于生产系统中没有预存的空间，所以质量问题必须快速更正，如此整个系统才不会停顿。而且责任是被赋予给生产线上实际操作的工人，不是负责管理的人员。

及时生产体系很快就显示出其重要性，并且和丰田的生产规模，以及产品线的复杂程度息息相关。经过一段时间之后，及时生产体系逐渐被所有日本制造业采用，虽然他们实施的程度并不如丰田精确和完美。但是即使像及时生产体系所描述的简单概念，西方世界还是花了二十多年的时间才弄清楚它的含义，而且到目前还没有一家公司能够掌握这种“简单”的生产体系。

像通用这种西方公司之所以无法抓住及时生产体系的要领，在于工厂内部、供应商和整个生产计划之间，各种职能部门及实际作业无法充分协调。你不能只变更交货计划，便坐等奇迹出现。

每一个步骤都必须掌握得恰到好处，这个体系有它自己的韵律和灵魂。

美国和德国公司尝试将丰田的生产体系引进装配工厂，却都面临失败的命运，其实这是组织结构的问题。当亨利·福特发明装配线的概念时，对整个产业造成革命性的影响。它使制造汽车的成本大幅降低，并使汽车成为大众负担得起的普及品。在福特之前，制造汽车需要许多技术熟练的技工。福特则引进不熟练的工人，让他们做简单、重复的动作，借着输送带的方式逐步组合一辆汽车。但是他并没有突破这种移动生产线和重复动作的概念。福特和其他传统的大量生产的业者，都没有注意到整个生产系统——汽车设计和组件质量之间的关系，或是工人在生产过程中投入程度的重要性。福特的装配系统曾经被批评为“以防万一”（Just-in-Case）系统，因为连续的生产过程，必须仰赖大量零件和许多生产线上的副装配线。

西方的大量生产方法应付零件质量不一的对策，是囤积大量零件，以弥补零件质量不佳的缺失。设备也会发生故障，也必须准备维修零件及预备机器。如此在修理其中一台机器时，生产线上的其他工序才能够继续进行。另外还必须要有检查人员，以确保产品达到要求的质量水准。这是一个落伍的生产系统，因为只能消极地防备错误发生，同时也增加生产的成本。相反，及时生产体系迫使公司维修设备，并且在发生故障之前便预作检查。

对于美国或是德国汽车厂而言，似乎不可能因为日本人工作狂造成的成功，而改变他们生产系统的基本前提。他们死守着 20 世纪初便开始使用的系统，不知变通。

而且，丰田知道要维持装配厂的质量和效率，必须从汽车的原始设计着

手。结合设计师、工程师和制造专家于一体，在开发初期就密切合作，使创造和生产汽车所需的资源减至最少。供应厂商的早期合作，可以缩短开发汽车的前置作业时间，进一步提高效率。

在西方传统里，不同领域之间很少有合作的情形，设计人员经常和生产过程脱节。不久之前，通用的设计人员还是直接向董事长报告，而不是向汽车集团负责；或许这是 80 年代经常发生的车型紊乱问题的原因。汽车工程又另外自成一个体系。

1984 年以前，通用大部分的装配工作都是通过 GMAD，起码提供一个全公司协调一致的制造过程。在组织重整之后，GMAD 撤销，把将原型车发展为实际成品的工作交给个别工厂的经理——每个主管经理可以依照自己的概念管理工厂，也可以自行决定要购买何种机器设备。

在 80 年代中期通用的疯狂投资时期，总共成立了六座装配工厂，而且彼此没有多少共通点。最荒唐的是，通用缺乏协调和弹性的例子，可以从其中四座工厂竟然同时开发和制造四种不同型号的中型房车而一窥究竟。虽然汽车大部分的结构都大同小异，但是两种汽车就是无法在一家装配厂里生产。

丰田之所以与众不同的原因，是因为它把汽车制造的各个层面全都纳入同一个生产系统里面，而通用一直遵循产品创新比制造过程创新占优势的策略。大众的制造哲学，是诺尔多夫在大战之后发展出来的，着重扩大工厂规模和制造更多同型的汽车，好像公司在生产面包或是啤酒，从来没有考虑要更换配方。即使大众在墨西哥和巴西成立工厂之后，他们还是坚守大量制造同型汽车以尽可能地增加利润的概念。

当金龟车的市场需求大于产能的时候，大众及诺尔多夫还不必注意到充分利用资源的问题。产品发展和生产的固定成本保持稳定的时候，产出大量增加使单位成本下降。当时德国正从战后复苏，经济也在起飞，工资又低廉，加上大众本身的声誉，使他们的汽车能够卖到很好的价钱。最大的问题，则是如何满足市场上顾客的需求。这段期间大众赚了很多钱，大部分都重新投资在扩大工厂规模，有一些则变成闲置的资金。

60 年代，卡尔·哈恩被派到美国扩展业务的时候，他很惊讶地发现，竟然有 3 亿美金放在银行里赚利息。虽然当时大众和金龟车都还在负债阶段，但是这笔钱似乎证实了诺尔多夫哲学。

在德国有一个称为“艺匠”（Technik）的概念，也就是工匠结合艺术和技术于一身。至少必须当三年学徒才能出师的熟练技工，即使当机器故障或是零件不完美的時候，他们也能靠双手做出质量良好的汽车。他们可以用手工上漆、打造车身，必要时还可以靠蛮力把车体不平整的地方弄平。德国人认为机器和训练有素工人的结合，可以提供成本和质量的永久优势。

在德国，工程（尤其是机械和化工）是所有应用科学中最受重视的，机械和金属加工是工业的主流。或许是因为这个原因，加上教育和投资的力量，说明为什么德国在生物技术、电子和电脑等方面落后日本和美国这么多。这或许可以解释为什么奔驰汽车的旗舰 S 系列价格昂贵，但是消费者依然趋之若鹜。奔驰工程师甚至设法解决一些一般人以为不以为意的问题。以这款汽车两边的双层防雾车窗而言，它使车身加重，车门变厚，而且成本更是出奇的高——只是为了防止车窗起雾。其他汽车公司的解决方式，只是单纯地把热风

通到车窗上就可保持视界清晰。奔驰公司的总裁赫尔穆特·沃纳（Helmut Werner）现在承认奔驰的做法矫枉过正，没有注意到顾客的真正需求。他承诺重新检讨奔驰的所有车系，使奔驰车更社会化和大众化。

德国汽车公司几十年来，一直对他们在工程上的技术和造型流线做工精细的汽车引以为傲。但是他们从未因此发展出生产系统，丰田在70年代跃入世界舞台，并且威胁到他们时，他们还是无法了解和赶上丰田。丰田是以制造为前提，他们明白为了使生产率、质量和资源利用达到最高水准，必须有可以预测的生产计划，良好和可以信赖的供应厂，以及能够应付任何干扰的优秀劳工，这样的生产系统曾经被认为是“脆弱”的生产系统，因为每件事情都息息相关。丰田在日本最大的竞争对手——以东京为根据地的日产汽车，比较喜欢自动化的生产方式。但是它在各方面都比不上丰田，尤其是利润。丰田是1973—1974年整个日本陷入萧条的石油危机中，唯一没有亏损的汽车公司。在这次危机之前，除了有廉价、努力工作的劳工优势之外，其他日本汽车公司在功能上几乎和美国汽车公司大同小异。然而因为丰田的利润比其他公司高出许多，虽然大家知道要学习丰田的做法困难重重，但是还是纷纷仿效丰田的生产系统。其中一个重要的因素，是丰田有坚强的供应网络，全都集中在丰田市。其他汽车厂没有这么多零组件供应厂座落在自己的工厂附近。

使丰田生产系统发挥作用的基本因素，在于强调质量管理，在生产线上快速地解决问题，以及非常注意细节。出现问题被视为是改进的契机，而不是干扰和不方便。这一点和通用的精神完全相反。正如一位年轻的通用工程师所言，“没有一个产品开发小组的人员能够解决所有的问题。只是单纯地假设被分派到其他工作时，接手的人员自然会加以解决。这就是通用的办事方法，也是为什么汽车进入批量生产之后问题特别多的原因。”

讽刺的是，丰田是从美国人身上学到解决问题的方法。50年代时，后来被封为质量管理之父的爱德华兹·戴明（W·Edwards Deming），试图向通用和福特推销如何灌输工人质量观念和荣誉感，进而提高公司经营成效的概念。这个概念听起来狂妄又无说服力，没有公司有兴趣。但是刚从战后复苏的日本公司却有兴趣，当时丰田只是一家不引人注目的小公司，一心梦想成为大公司，却认识到日本缺乏使美梦成真的资源。丰田非常重视戴明的意见，尤其是大野，他的很多哲学都是从戴明身上学来的。其中一个相当重要的概念，就是通过解决问题让员工对于公司有归属感。如同大野所言，“当遇到问题时，你是否停下来问自己五个为什么？听起来很容易，做起来却不然。举例来说，如果一台机器突然不转了：

为什么机器不转了呢？原来是电流超负荷，保险丝烧断了。

为什么会电流超负荷呢？原来是轴承润滑不够。

为什么会润滑不够呢？原来油泵抽汲不够。

为什么油泵会抽汲不够呢？原来是油泵的轴心磨损震动。

为什么油泵轴心会磨损呢？原来是没有滤网，金属屑掉入所致。

如此一路问下去，直到问题的根源找出之后，才能够作出正确的调整和修理。如果工人在第一个问题之后就停止思考，那么他的解决方案只是更换保险丝，反而留下更多问题。

丰田生产系统和福特主义之间的最大差异，在于赋予工人责任和个别的控制权。在西方，装配线上的工人就像一台大机器上面的小螺丝，他们的工

作被分解成单纯的动作——拧螺丝、装门、安装排气管，或是其他工作。这个只要花费几秒钟就可完成的工作，一天之内要重复做上好几百次。他们不必知道如何制造整辆汽车，或是某个组织零件的作用。工人对于个人表现和未来汽车质量之间毫无了解。汽车被化成手边的工作，强调的重点只是速度。西方公司不重视质量不良的问题，认为生产线最后阶段的修理站会矫正这些缺点。对于最终产品的质量，几乎没有权责归属，即使工人告诉领班设备有问题或是零件不良，通常他们得到的答复都是，“只管好好做你的工作，不要抱怨。”这种生产过程疏离了工人，也使工人对主管轻视。

在丰田的工厂里，工人同样地重复装配线上的工作，其中的差异在于分摊责任的哲学。每一个工人都必须接受小组里面其他工作的训练，以小组为工作单位。所以小组是丰田责任制度的主要组织结构。工人不只要装配汽车，还必须负责检查。公司希望他们能够思考如何改进工作、零件或是设备。工人的建议会被审慎地研究，如果具有价值，就会被采用。为了灌输高质量的重要性，体验制造的困难，每一个职员在开始工作的前三个月先要到装配线上实习。每一个在生产线上工作的人，都有权暂停整个生产流程，以便解决问题。虽然现在美国公司也普遍采用这种做法，但是在 80 年代，这是前所未有的做法。主管们认为工人会假借任何借口停止生产流程——而非真正要解决问题。

丰田生产系统的逻辑和简单明了，是它在市场上成功及获利的关键。丰田在本质上，是比较缓慢和不愿意承担风险的公司。就像龟兔赛跑的寓言故事一样，丰田在做决定之前有仔细思考的习惯，因此比较少出差错，能够持续成长。其他日本公司为了击败丰田，在缺乏和丰田一样雄厚的现金准备情况下，只好甘冒更大的风险。但是这种事情是逃不过像罗杰·史密斯这种人的眼睛的。史密斯相信日本还有一个不为外人知道的秘密武器，是丰田效率和质量的真正原因，或许他认为是令人眼花缭乱的自动化设施吧！史密斯和丰田合资设立的 NUMMI（新联汽车制造公司，New United Motor Manufacturing, Inc.）就是想通过生产小型车让丰田把诀窍传授给通用，当时，通用计算他们生产一辆小汽车的成本，比日本高出 2578 美元。罗杰·史密斯迫不及待地想把丰田这套方法引进美国，那么就不用在其他赔钱的小车上面投资了。他也希望雪佛兰牌能有一款小型车上市。

通用和丰田合作的计划，前后花了两年的时间才谈妥。虽然两家公司的主管都颇有怨言，但是罗杰·史密斯和丰田英二都乐见其成。罗杰·史密斯认为这是发掘丰田秘密的方法，英二则认为这是让丰田知道，是否能够将它的生产系统移植到美国的低风险和政治上妥当的完美做法。虽然本田和日产早就在美国成立自己的装配厂，但是丰田还是比一些日本同行小心。步步为营是丰田英二的作风——先探听虚实，再采取行动——试图以看起来没有威胁性的作法，避免受到保护主义的赤焰。

1983 年 3 月两家公司达成协议，结合双方的力量，共同制造一款小型汽车。丰田出资 1 亿美元，而通用也提供相等的资产，主要是通用在美国加州佛里蒙特（Fremont）的一座已经关闭的工厂。关闭的原因是通用的生产能力过剩、劳工关系紧张和质量不佳。新联汽车制造公司有自己的董事会，双方各半，总经理和总裁由丰田担任。新联汽车制造公司根据丰田冠乐拉车型制造一款小型汽车，再以雪佛兰诺瓦（Nova）的名称由通用销售。雪佛兰的经销商吵着要一款显眼的车型，因为雪佛兰是价格取胜的厂牌，而像加州这种

市场早就被日本车占领了。第一次买车的消费者通常会选择日本车，而要购买第二辆或第三辆车的家庭也会优先考虑日本车。虽然经销商希望能有一款纯种的美国车，但是也不排斥新联汽车制造公司能够解决他们小型车的问题。

但是罗杰·史密斯对这项合作计划的公开宣言，使许多底特律的强硬派忿恨不平。好像把小型车的发展拱手让给日本人，尤其是不久之前通用在评估巨额损失之后，才宣布取消制造一款用来打击进口车的次小型车的计划。私底下，史密斯坚持他的策略，是要靠学习和采用日本成功的技巧，打败日本车厂。但是对于公司内外许多批评者而言，新联汽车制造公司根本是背叛美国汽车产业的做法。他们相信解决日本威胁的真正办法，是严格管制汽车进口。虽然通产省从1981年起，就同意自我设限，但是美国方面要求进一步限制进口。然而，通用现在却与敌人共枕。

史密斯对背叛的罪名觉得深受伤害，但是通用自己并不知道，该如何制造出能够赚钱的小型车——至少当时并不知道。或许是为了驳斥这些批评，在新联汽车制造公司合作计划签署之前不久，史密斯马上又作了一个令人十分惊讶的宣布——通用将另外发展自己的未来小型概念车。史密斯承诺，这款尚未命名的新车，将使通用和丰田的合作计划成为暂时的替代品。

史密斯这项新的计划来得太突然，也太意外——这就是后来被命名为土星计划的案子，因为将美国第一艘航天飞机送上天空的火箭就叫土星。这时通用在丰田的新联汽车制造公司小组，也被整得灰头土脸。当时是这个小组负责人的杰克·史密斯记得，日本上司问到这个计划和罗杰·史密斯所说的新联汽车制造公司只是暂时替代品，是什么意思时，他根本无言以对。因为他对土星计划根本毫不知情，也不知道为什么罗杰·史密斯会这样宣布。

虽然罗杰·史密斯对土星计划透露的信息不多，因为当时通用技术中心事实上也只有概念的雏型，但是这项宣布使罗杰·史密斯的公众形象提高不少。加上新联汽车制造公司的事，在某些社交圈他似乎成为一个独具慧眼的人物。但是这给人一种不搭调的感觉。他梦想成为使通用东山再起的英雄人物，也认为自己对抗进口车的新联汽车制造公司和土星计划，是一个伟大的计划。尽管媒体的批评不恶，但是罗杰·史密斯料想不到，这两个计划都无法扭转通用的命运，只是意外地道出通用问题的根源。最后这两个计划都只是通用改革的一个小插曲。

罗杰·史密斯的真正想法是，新联汽车制造公司（和后来土星计划）的智慧结晶，将会奇迹般地使通用脱胎换骨。相反的，它不过是另外一个被浪费的机会，不知道公司该如何适应环境，才能解决许多人公认的问题。

加利福尼亚弗里蒙特——1984年9月

史蒂芬·贝拉（Stephen Bera）是一个典型的通用经理，来自中西部，已经在公司工作二十年了，他的专长是生产物料的管理，最先在雪佛兰车厂，接着到AC车厂的火花塞部门，然后调为中央幕僚——一步一步地往上爬，努力工作，希望在退休之前能有好的个人表现。随着公司的发展，薪水和红利也跟着增长。他是一个有能力的经理，标准的通用员工，他为公司劳心劳力，也得到了自己应得的报酬。和大部分被派到新联汽车制造公司工作的通用主管一样，觉得为日本主管工作很不自在。美国人想象中的日本工厂情景，是一个没有人性的工作环境，工人被当作机器，被迫在恶劣的工作环境下工作

很长的时间。他和其他主管都被交代，“到合资企业中带回丰田生产系统中的秘诀。”所以每个到那里的人心情都是：“我要尽量学习，努力学好，将来回去协助公司改革。”

这是贝拉被派到新联汽车制造公司的任务。但是他在那儿的所见所闻，却改变了他的一生。

他惊讶地承认道，“我在那里经历了人格的转变，我觉得为丰田工作比较好。不必再玩弄政治，也不必只为个人利益汲汲钻营。只问‘哪些事情对公司有好处？’我所做的每一件事情和从前有一百八十度的转变。”

新联汽车制造公司的“神奇力量”，只是穿上西方制服的丰田生产系统。丰田知道加州的工人不会同意和日本完全一样的工作习惯，它的哲学包含七个基本原则：

- 一、改善（Kaizen），永无止境地追求完美（持续改善）。
- 二、看板（Kanban），通过及时生产体系节省成本。
- 三、充分发挥人的潜能。
- 四、建立互信。
- 五、发展团队绩效。
- 六、视所有员工为合伙人。
- 七、提供所有员工安定的生活。

在新联汽车制造公司的工厂里，只有四种工作分类，通用有些工厂多达一百八十三种，相差悬殊。工人以小组的方式工作，由在丰田市受过训练的工人担任组长。组长不是老板，而是顾问。他们的目标是让所有工人最后都必须接受领导小组工作的训练。

丰田的管理阶层担心美国工人会害怕为日本人工作，所以态度上比较温和。新联汽车制造公司的第二任总裁东款（Kan Higashi）深受员工爱戴，他是在新联汽车制造公司成立第二年，接替丰田达郎的职务。1989年他被调回日本时，许多工人还热泪盈眶，舍不得他走。东款对美国工人一直很重视，他并不是在做表面工夫，而是真诚地发自内心。在新联汽车制造公司任内，他以强化工人在公司内的重要性并赋予美国工人权力。他后来说，“工人因为曾经被通用开除过，所以有过痛苦的经验。我们的责任是照顾他们的生活。在一开始我就说过，当这些人退休时，如果他们觉得在新联汽车制造公司的日子非常快乐、充实，那么公司才是真正成功。这是我的基本想法，我总是个别地探望工人，我听到许多他们在通用时的痛苦故事，不希望他们再遭遇相同的问题，大家必须同心协力使公司欣欣向荣。然而我们日本人必须懂得谦卑，我们被允许在其他国家工作，所以必须时时谦卑。因此，我尽量不让日本人担任管理职务。有一些非日本人不可的职位，我后来还是小心地改为由美国人担任。”

他很骄傲地说，“我觉得新联汽车制造公司今天已经是一家当地的公司了。人们告诉我，他们在这里觉得很快乐。但是日本公司很难让美国人担任重要的职务，因为他们不懂日文。传真必须先通过翻译，才能送到相关人员手中。有一次我在日本演讲，告诉他们最重要的事情就是传真必须使用英文，即使要用画图才能沟通也必须用英文。否则，公司绝对无法成为国际公司。”

东款的态度在丰田和通用都引起相当大的争议。但是新联汽车制造公司在许多方面的确相当成功，最重要的是它让员工有一种社区的归属感。东款了解人性，也很同情那些曾经因为佛里蒙特厂关闭而生活陷入困境的工人。

他希望工人和经理受到相同的尊重，管理人员并没有专属的停车位，大家也都在同一个餐厅排队用餐。这些虽然是微不足道的小事，但是对于管理阶层向来享受惯了特殊待遇的公司而言，却是极具意义。

虽然新联汽车制造公司的经营相当成功，但是丰田和通用管理人员之间的关系，并不是一直像公司经营一样顺畅。一位丰田的经理说，“有时他们是不错的合作伙伴，但是朝夕相处时，便不尽然。他们自我促销的倾向太过强烈。每当我向罗杰·史密斯报告生产、订价或是其他事情时，都觉得备受挫折。通用是最没有效率的公司。”

大部分被派到新联汽车制造公司工作的通用经理，都急于想要将学到的经验带回通用本身的企业里。但是他们回到通用的工作岗位时，事实上通用根本没有如何应用这些新取得的技术和经验的计划，媒体已经大肆报道这个非自动化的奇迹如何改造通用原本最没有纪律的工人。但是通用根本无心学习新联汽车制造公司的这些教训，尤其是管理阶层应该为工厂的问题负全部责任的原则，而不要把责任归咎给工人。史蒂芬·贝拉三年任满回到底特律时，他非常兴奋，希望能够受命将新联汽车制造公司的方法和经验传授给通用。但是他根本没有机会，一切都回到从前的老模样。由于通用对他的新方法不感兴趣，贝拉失望之余便辞职离开公司。有趣的一点是，一些新联汽车制造公司的“毕业生”，包括前任新联汽车制造公司的主计长鲍伯·亨德里（Bob Hendry）、经理马克·霍根（Mark Hogan），甚至原本新联汽车制造公司案的谈判主角之一卢·休斯（Lou Hughes），后来都成为杰克·史密斯的管理小组成员。

在新联汽车制造公司证明人工作业也能成功之前，罗杰·史密斯一直认为自动化才是问题的答案。十年前史密斯就主张，自动化是提高质量和生产率的关键，通用将靠自动化在市场竞争获胜。1980年时，他还洋洋得意地向媒体宣布，十年之内通用将引进一万四千台机器人。通用雄厚的财力，使他能够花别人花不起的钱。在80年代中期，通用在北美市场经营不善濒临关闭工厂边缘时，罗杰·史密斯还宣布“自动化将及时挽救通用的危机”，但事实证明自动化工厂的问题更大。

通用展示最先进的自动化设备的地方，是在底特律东区新建的汉特兰克厂（Hamtramck），里面有最新型的高科技仪器。通用将在这座工厂生产最新型的凯迪拉克轿车。

汉特兰克厂的历史或许是问题将至的前兆。在70年代末期，由于凯迪拉克轿车质量一直有问题，与欧洲的竞争对手相较之下相形见绌。于是通用便在底特律东区买下一块地皮作为自动化厂的展示样板，生产最新较小型的凯迪拉克系列埃尔多拉（Eldorados）和塞维尔斯（Sevilles）两种车型。这个地区的居民大部分是19世纪波兰移民的后裔，是一个典型的移民社区。由于通用在此设厂，社区居民虽然得到房屋和土地的适当补偿，但是被迫迁移一事让居民颇为愤怒。这也是造成通用公共关系紧张的原因之一。现在汉特兰克厂已经正式营运，但是整个系统还是问题重重。虽然许多人都清楚这些问题，但是没有一个人有权力解决。从为自动化请命到支持它完成，史密斯显然并不了解自动化的真正含义——而且鼓励他支持自动化的工程人员也未必清楚。这座工厂共有260个闪闪发光的机器人，从焊接、组装到涂漆全部自动化；有五十部自动导引装置的车辆会将零件运送到装配线上；高性能的摄影机和电脑则监督、检查和控制整个生产过程，是罗杰·史密斯心中所有装

配工厂的模范。

虽然工人在汽车出厂之前努力矫正错误，但是缺乏效率和质量不佳，最后还是成为无法避免的梦魇。埃尔多拉和塞维尔斯曾经是通用最赚钱的车种，现在却成为亏钱的主因。唯一让员工稍感安慰的是，消费者认为这两种轿车又小又贵，因此市场销售并不成功。所以通用一直未能让工厂发挥最大生产能力。

问题其实很简单：机器人不会思考，就这方面而言，它们大有效率。它们完全接受命令，即使是错误的命令也照做不误，对于制造出来的问题也毫不理会。不像人类发现有问题时，会弹性地改变做法，机器人完全不管错误，继续做下去。有些机器人不够耐用，经不起连续重复的装配工作。软件的设计也不尽理想，工作岗位之间的联系也不够，所以工厂经常陷入混乱之中。

汉特兰克厂疯狂机器人的传奇屡见不鲜：有一个机器人的工作是安装挡风玻璃，但是电脑指令错误，变成摔挡风玻璃；无人监督的涂漆机器人，对经过的任何东西全部喷漆，就是不喷汽车；而装配机器人则把零件装入不同的车型里。错误严重的程度经常要工人在一旁重新焊接、装配和涂漆。生产线经常中断（每停工 1 秒钟的成本是 200 美元），有一位工人形容生产过程有如“观赏慢动作电影，甚至还经常停格不动”。

另一方面，丰田正准备把在新联汽车制造公司工厂学到的美国经验，用到它自己的第一座海外工厂。它和汉特兰克厂的理念完全不同，并不是日本人对自动化没有兴趣，而是他们认为自动化只有融入生产系统中，才能发挥作用。和以往一样，丰田在自动化的过程中也是小心行事。他们看到通用的例子，更是不敢大意。罗杰·史密斯邀请丰田英二到汉特兰克厂参观时，这位丰田的会长当场发现许多破绽。但是当史密斯问到英二的意见时，他沉默不语，事后英二告诉同事说，“真不好意思批评。”

就在通用的主管们膜拜自动化这个虚假的偶像时，劳埃德·罗伊斯却正落入另一个陷阱之中。他在丰田市草率地看过所谓的丰田生产系统后，他宣布要模仿丰田的做法相当容易。他参观了丰田的工厂，但是并没有真正“看清楚”丰田生产系统的精神。

他天真地认为，通用可以建造自己的丰田市，也就是后来成立的别克市。罗伊斯夸口这个通用的汽车制造城的计划，将以日本人的方式击败日本人。别克市的地点是在密歇根州的佛林特厂（Flint），是把 1906 年兴建的旧厂翻新，总共耗资 3.5 亿美元，引进最新的技术。

在 1985 年正式启用的别克市，采用丰田的及时生产体系零件供应系统。虽然现在萨布里斯（Le Sabres）是通用最好的汽车之一，但是有好几年的时间，在别克市产的萨布里斯汽车，却是市场上最糟糕的汽车之一，只比南斯拉夫的尤果（Yugo）汽车稍好。萨布里斯也是问题重重：涂漆不佳、组合及做工不够细致、窗户升不上来等等——自动化混乱的质量不佳问题再次浮现。员工的士气很快就瓦解了，在别克市的员工和供应厂，根本不知道如何使及时生产体系发挥作用。环绕工厂的道路并没有适时拓宽，还是狭窄的双车道，经常被来往的卡车挤得动弹不得。在别克市开始运作的最初两年，因为销路奇差，使得遣散员工的事情不时发生。罗伊斯的别克市之所以一团混乱有几个原因，但是其中最重要的一点，是及时生产体系零件供应系统能够发挥功效的前提，是销售预估必须准确，而且不能随意更动零件需求的请求——包括每一个小时需要多少零件、零件的运送方式，以及其他许多数不清

的细节。后来新的厂长巴滕伯格（J. T. Batten-burg）不得不放弃一些基本构想，拆除许多机器，最后才逐渐使别克市的生产步入正轨。

大众在了解如何平衡产量、质量和成本方面也好不到哪里。德国人向来有机械大师的美誉。从 19 世纪以来，他们就以精密与优良的机械著称——不只是汽车，其他产品如自行车、枪支大炮以及照相机都很有名。大部分数学、物理和工程方面的巨著也都是用德文写成。他们在建造例如发电厂和钢铁厂之类的大型工业设备方面，也是世界的领导者。大众的诞生就是德国人天赋的一部分；它曾经是希特勒梦想中世界上技术最先进的大量制造汽车的工厂。但是和美国人一样，德国公司太强调汽车的工程和机械设备，却疏于注意改进生产系统和充分利用资源。

大众就是这种传统之下的产物，尽管它特殊的历史背景，使它无法奠定深厚的根基。诺尔多夫在战后接掌工厂时，他决定最容易和成本最低的生产方式，就是遵循波尔舍和希特勒的原始设计。建造落伍的小型车的大众工厂，根本无法达到美国车厂大量生产的规模。但是诺尔多夫从来不以为意。在大众成功经营十五年后，诺尔多夫在底特律经济俱乐部的演讲中终于可以宣称，“在美国，教科书中记载亨利·福特 5 美元一天工资的历史。在德国，大众四座工厂里面的工人是工资最高的工人，而且有最好的工作环境。大众的生产方式和美国差异不大，而且对于我们能够达到和你们产业相同的水准，感到十分光荣。”

在 70 年代末期，大众的情况和通用相去不远——没有抓到重心地大量投资在自动化上面，当世界开始需求多变化的小型车时，它还坚持大量生产单一车种。它决定购买克莱斯勒在宾州威斯特摩兰（Westmoreland）未完工的工厂，生产第一代高尔夫的捷兔（Rabbit），从一开始就一团混乱。大众从雪佛兰车厂聘请吉姆·麦克勒南（Jim Mc Leron）负责经营工厂，从 1978 年起正式生产。但是有人忘了如何进行真正的计划工作，或是研究如何在美经营一个最先进的工厂的问题。虽然麦克勒南是美国人，但是德国人并没有给他大多自主权，让他以最有效率的方式经营工厂。缺乏本土化的象征，可以从工厂里面重要的公文都用德文看出端倪。而且工厂里面的度量单位也是用公制，习惯英制的美国人根本难以适应。在开工不到数周的短暂期间内，就发生工人罢工的事情，而且情况一路恶化下去，终于在九年之后卡尔·哈恩决定将工厂关闭。并且把逐渐萎缩的美国市场业务，转移到墨西哥的皮普拉厂（Puebla）。哈恩抱怨捷兔标准零件的质量问题，是出在美国供应厂的零件上，但是这只是诸多问题中的一环而已。即使供应商运交的是不良的零件，人们不禁怀疑，这种严重的问题怎么可能延宕九年而没有解决。而且，针对美国雅皮士市场而设计的捷兔车，根本无法吸引到预期的消费对象。在日本车里面可供选择的已经太多了——而且物美价廉。大众非但不知适应消费者的口味，反而回过头来责怪美国人不懂得欣赏精巧的工程技术。到哈恩关闭工厂时，工厂每年亏损 1.2 亿美元。

* * *

德国沃福斯堡——1990 年 11 月

大众的大本营 54 号厂，正以最大产能运作。部分设备已经被拆除重建，准备用来生产新型的高尔夫车系列。自动车载着参观者沿着生产线前进，在焊接前保险杠的机器人工作点前面停了下来。这个工作点是由一部监视器监

控，荧屏会显示在这个阶段以前生产线完成的数量，身着白色制服的工人，坐在监视器前面负责控制。在 20 分钟之内，参观者看到三辆车中有两辆没有完成就被送离工作点。来自监视器的声音依然重复“更换螺丝”、“重新拧螺丝”。但是工人自己发展出一套解决的办法，他们干脆直接走到用铁丝和机器人工作区隔开的待修区，按下一个按钮，未完成的车子便继续移到下一个工作点，问题仍然没有解决。问他们为什么不在这一站就把问题解决，工人回答，“太忙了，夜班工人会负责修理机器人。”

在生产线末端的质量管理人员则忙得满头大汗，他们的确太忙了。保险杠装配点的工人，不是唯一的把问题留给后面解决的人。

这显然是世界上最臃肿的生产系统，他们似乎一点都不在乎浪费原料、时间和人工。工作区更是一团混乱，工人得小心地跨过地上破碎的挡风玻璃和挡在路中间的半成品汽车。

1982 年，54 号厂启用的时候，这个耗资 21 亿马克的大规模自动化工厂，号称是世界上最先进的高度自动化生产系统。在开幕启用典礼当天，大众曾经夸口 54 号厂“将证明它在技术上领先，有人情味的工作环境和稳固的公司政策”。54 号厂里一千二百台机器人协助 5.7 万名工人装配新型的高尔夫汽车。这座厂的面积相当庞大，里面共有 43 英里长的铁轨，火车将原料直接运进工厂，另外还有四百辆脚踏车供工人在厂区内使用。整个工厂的面积相当于摩纳哥。

早期到工厂参观的人，对机器人在整条生产线工作的情形叹为观止，下面是一段逼真的描述：

“在第五线上，刚运到尚未完成的引擎正由机械定位。机械装置利用滑轮把引擎准确地安置到机轴的尾端。不到几秒钟的工夫，螺丝通通拧好了。下一个阶段，优美的机器‘手指’小心翼翼地将一个 V 型皮带从零件槽中拾起，准确地装在滑轮上。”

听起来神妙极了，和真人几乎没什么差别：具有精确动作和温柔爱心的可爱机器人。但是真实的情形却有所出入。虽然 54 号厂被大家认为是创新、聪明和充满未来的工厂，但是实际上高尔夫汽车的生产 and 公司的营运却是一塌糊涂。大众是使用自己设计和制造的机器人，而非向外面的厂商购买性能比较稳定和测试过的机器人。和通用一样，大众很难接受别人做得比他们好的事实。这种心态也使大众几乎无法去除功能不佳的机器人和设备。工厂内部的态度是（即使事实证明并非如此）：“因为这是我们做的，所以一定是最好的。”

在 1990 年出版的《改变世界的机器》（The Machine That Changed the World）一书中，马萨诸塞理工学院耗资 500 万美元对汽车未来做了一番研究，显示 54 号厂是无效率的代表。这个计划的欧洲负责人丹尼尔·琼斯（Daniel T. Jones）在参观大众的工厂时发现，“德国工厂花在解决自己刚刚制造出来问题上的精力，比日本工厂花在第一次就做出近乎完美的汽车上面的精力还多”。当我们向坐在生产线末端身着白色制服的先生问及他们的工作内容时，他们说他们是工匠。亨利·福特早在 1914 年就把工匠从工厂中废除了，而在 1991 年时竟然需要工匠来修补机器人做出来的不良品。而且未完成的高尔夫车堆得大众的工厂到处都是，正足以证明它的工厂缺乏效率。身着白色制服的工人依然需要矫正机器人的错误——有一个例子是负责汽车窗户橡皮的机器人，每次做到第三个窗户时就固定出错。

如果通用的问题是“不够注重质量”，那么大众的问题就是“大注重质量”。大众并没有领略到，质量必须和其他条件共存时才有意义。毫无疑问，手工也能制造出完美的汽车，但是却不符合以低成本大量制造的现代需求。再者，现代的思潮正在远离自动化，而大众的动作也未免太快了。他们也没有接受马萨诸塞理工学院研究人员的警告：“只有在精简的组织前提下，自动化的技术才有意义。”

当世界的汽车业共同向下一个世纪推进时，新的压力使整个规则改变。

丰田或许曾经是世界上最好的生产系统，但是没有永久不变的事情。90年代，通用和大众分别为自己的制造问题困扰时，丰田也面临新的挑战，迫使他们不得不考虑采取激烈的改变。丰田预计到1995年时，必须增加8000名工人才能递补退休的人员和适应发展所需的人力，但是公司估计只能招募到一半的人数。它的零件供应厂，尤其是第二级和第三级工厂，更难招募到工人，只能依赖非法的外籍劳工。

如何吸引把工厂工作视为“三K”（困难（kiisui）、肮脏（ki-tani）和危险（kiben））的日本年轻人，是一大难题。丰田的挑战是如何提高公司的形象，使工作场所看起来更吸引人。不论丰田的生产系统是多么精良，人类是会不断改变他们的价值观和对生活方式的偏好。丰田一直自诩能够顺着时代潮流改变，但是这次似乎是它有史以来所面临的巨大挑战：如何使工厂工作成为人们追求的职业选择？

位于九州，离丰田市700英里的九州新厂，是丰田向这个目标迈进的第一步。负责生产和工程的副社长田川（Tadaaki Ja-gawa）解释为什么这个工厂能够迎接这个挑战：“近几年来，年轻人都说他们希望在有女性、背景音乐和空调的舒适环境下工作，我们准备尽可能迎合这些需求。”

九州新厂的确有所不同。室内装潢让眼睛觉得非常舒服，所听到的声音则是柔和的音乐。有空调设备和明亮的灯光。从圆形的窗户可以看到工厂外面的田园景象，男女员工则在一起工作——对于日本公司而言，这是很大的文化改变。它已经不是普通的汽车工厂，除了环境之外，工厂还运用技术消除许多工厂工作最常遇到抱怨的压力和紧张。输送带使工人的劳动减至最低，创新的装配线是锯齿形的设计：不是工人配合生产线，而是生产线配合工人。整个景象显示工厂是一个愉快的工作环境，它是否真正能够舒解劳工短缺的压力，还有待观察。如果新的生产方式还是无法吸引年轻劳工，丰田已经作好减少用人的准备。在丰桥（Toyohashi）的田原4号厂（Tahara #4）已经采用高度自动化的弹性生产系统，每班只需411个工人，比汉特兰克厂的3000人少多了。虽然田川相信，是人而不是机器使事情有所差别，但是弹性自动化可能是丰田解决劳工短缺的最终方案。田川说，“我们必须使汽车设计配合自动化生产。”并且承诺公司将从田原4号厂的自动化实验汲取经验。但是他明白自动化可能需要付出失去工人的代价。田川强调，“技术的目的是要减轻工人的负担。”

同时，丰田也从新联汽车制造公司的经验中学到仓储的概念。九州新厂所使用的中央仓库将作为零件运交工厂之前的协调点，丰田是在随时代改变。

* * *

洛佩斯觉得很愉快，他的系统采购投入最优化概念(PICOS)计划已经为通用节省大约70亿美元。在公司内部，他被奉为未来的主流。人们争相加入他的采购工作——以前采购工作被认为是最不重要的吃力不讨好的小角色，没有人愿意担任。情势越来越明显，洛佩斯达成的成就不只是改变供应系统而已，他正在酝酿一场能使通用彻底改头换面的革命。

洛佩斯让他的“战士”从早忙到晚。在系统采购投入最优化概念计划之下，他已经成立了四百五十九个创意小组了，每个小组负责采购系统中的一部分。他说，“每天下午5点钟，有五个小组必须到我的办公室来报告进度，他们的责任是找出减少零件和组件需求的数目。举例来说，我们准备采购二十五种不同的打火机，但是事实上我们只需要五种，于是我们马上改变计划。这样子就为公司省下170万美元。”

他满意地微笑着，一天的辛劳工作总算没有白忙。洛佩斯创意小组的成员来自公司内部各个部门，小组中的工程师被授权可以立刻更改必要的措施。他最新的点子，是一个称为“6号高原”(Plateau 6)的计划，指的是只需“十个人工小时的汽车”。他要求供应厂在通用的生产线上当场装配，要他们用卡车把配件运到工厂里面，当车体上线时，他们立刻把配件安装上去。通用的工程师听到这个概念时，大家都吓呆了。其中一位工程师承认，“似乎太离谱了。”但是不到两个月之内，心存疑问的工程师逐渐明白，这是可以办得到的事情。

洛佩斯的成功，在他自己看来只是刚刚开始而已。他目光中闪烁着传教士般的热情说，“12月我会到家乡的农场动脑筋好好想一想，1994年我该有什么新的计划。丰田的方式无法解决通用的问题，西方要应付日本人的挑战并且克服它，必须准备创造一个全新的环境让公司能够大步迈进。否则我们只能在人家后面跟着走，永远追不上。”

洛佩斯对整个组织的影响不止是物质的，也是心理的。他的手下大部分是像追随宗教领导人般追随他的西班牙人，视他为组织的救星。报章杂志也都认为他是革命的一大动力。

但是围绕在洛佩斯四周的热情，使通用里面其他许多主管觉得不自在。有些人担心如果他在公司里面掌握更大的权力——尤其是在制造领域上，他的方法可能会毁了公司逐渐改变的系统化过程，他不一定熟悉工厂和工会的情况。有些人认为他的标新立异和背离传统的作法实在太棒了。另外一些人则认为，这纯粹是“洛佩斯的个人问题”。

虽然汽车工业的历史曾经多次显示，个人的力量也可以产生巨大的影响，但是洛佩斯的批评者怀疑围绕在他四周的狂热是否健康，他们将仔细观察洛佩斯影响力增长的动向。

但是在大西洋的对岸，费尔迪南德·皮区却特别注意洛佩斯。受到逐渐升高的成本和董事会不采纳他的建议的打击，他正在寻找一种有戏剧性影响力的改革方式。他私底下曾经放话，如何才能够说服洛佩斯到大众工作？

* * *

人们制造汽车已经有一个世纪的历史了。有零件、工具和一个车库，人们就可以动手制造汽车了。

但是汽车不只是零件的组合而已，汽车制造也不仅止于汽车装配。

它是一个活的系统，其复杂的程度远超过组合零件和拧螺丝而已。

洛佩斯喜欢将精简的生产比喻成苗条的身材，卢·休斯也同意他的看法。

多年以来，休斯一直在通用的财务部门工作。和许多财务人员一样，他相信公司的成败取决于一些数字，这是标准的通用哲学。

但是 1982 年时，休斯有了一百八十度的转变。身为新联汽车制造公司谈判小组的一员，他也陪同杰克·史密斯一同到丰田市参观。他的工作是计算数字，但是当他看到丰田的生产系统时顿时有所醒悟。休斯是通用主管中少数由财务部门转到业务部门的人。他先被调到欧宝，后来则成为国际业务的执行副总裁。自从参观了丰田市之后，他再也不敢轻视生产过程的重要性。事实上，他坚持自己和手下的幕僚，每年必须花几周的时间待在生产线上，他们才不会忘记公司经营的目的。

休斯的主张和洛佩斯等人不谋而合。他说，“精简的生产系统和人体一样。如果你牙痛，牙齿里面一根小小的神经就足以让你全身不舒服。精简的生产系统也是同样的道理。一个敏感的系统必须具备一些基本要件——人、设备、制度和原料。除非全部到齐，否则你根本无法行动。”

很难想象，过了大半世纪，通用和大众竟然还不明白这个道理。丰田就是抓住了这个要领才能够有今天的竞争优势。但是整个汽车世界即将再次改变，连丰田的生产系统也不得不改弦更张。他们不会再同时生产多种不同的产品，或是四年就更新一次产品线。丰田市周围的道路和高速公路，数百辆运送丰田及时生产体系零件的卡车使马路为之堵塞，动弹不得。丰田生产系统本身也是如此，所有的系统最终都是如此。

8 生产线上下

转型需要整个心态和形态一起改变，而不是将目前的管理制度拼凑即可。

——爱德华·戴明本·汉普尔（Ben Hamper）的小说《装配线上》（Rivthead: Tales from the Assembly Line）中的主人公路易，是在密歇根州通用公司佛林特厂的卡车及客车部门工作的焊锡工，是汉普尔在通用工厂工作的真实写照。关于路易的事，汉普尔写道，“路易正在做一些黑市买卖。他手中抱着一大箱的啤酒，蹒跚地通过出租车工作区的生产线。他每瓶啤酒的售价是3美元，几乎是外面商店售价的两倍，但是没有人会和他争论价钱的问题。里面正在狂饮，你不必等着向路易买酒，他自然会送到你跟前。”

汉普尔继续写道，“饮酒问题一直是不了解通用工厂内部情形的人的一大争议。并不是每个人天天都酩酊大醉，酒是很多人生活中的重要部分。就像数百万的美国人每天非得喝上二十杯咖啡，才能熬过一天的工作一样。我们喝的是适量的咖啡，但是在工厂里面的环境，似乎还有其他东西能让他们更有活力。”

这是美国工厂里面工人生活的典型写照：无聊、酒精和毒品的结合；大家无精打采地工作，就等下班的钟声结束另一个皮肉生涯的日子。汉普尔还逼真地描绘出，有一个计划竟然让一半的工人在工作时间内有几个小时闲着没事坐着发呆。就是在这些“空档”时间里汉普尔才开始写这本书的。

本·汉普尔描写通用工厂下层社会的生活故事，无疑让人觉得很沮丧，而且每一页的情节，似乎都说明美国蓝领阶层工人典型的负面形象。在汉普尔的世界里，生活明显地划分为厌恶工作的工厂工人（因此逃避现实的方式就是酗酒、吸毒和赌博）和整天和工人玩猫捉老鼠游戏的白领阶层的管理人员。当他们抓到工人偷懒时，便狠狠地收拾工人一顿。在汉普尔故事情节中的经理是没有头脑的大嘴巴，只会空口说大话。但是他们对工人非常严格，并且利用权力控制蓝领工人。这种情节并不出人意外。

对于“一般”劳工轻蔑的描写，已经有很长的历史了，并且在各种不同文化之下，形成一个所有产业普遍存在的精英主义。或许这种精英主义只是承认每个劳工深刻认识到的一个事实：不论对工人的管理方式多么友善，在工厂工作本身就是一个辛苦、炎热和负担沉重的工作。不论在美国、德国或是日本的工厂里，白领阶层的职员和蓝领劳工之间的关系从未和谐过。而且蓝领阶层很少有实权能够真正掌握自己的命运或环境。

但人力资源的真正问题，已超过蓝领、白领阶层的划分，或是好坏工人之间的分野。或许可以说没有坏工人或是不好的组织。从20世纪的中期以后，世界大型汽车公司在高层人事清理门户的时候，问题总是向下影响到基层的工人。除非有坚强、清晰的哲学在背后驱使着人们，否则不论采取的制度有多么精巧，没有公司能够成功的。今天，三大汽车公司各有不同的人事危机。西方的模式是通过标明权利义务的复杂契约，规范双方团体的行为。日本没有这种契约，但是有强制遵循的文化规范。

通用公司劳资摩擦的悠久历史，不是双方有诚意就能够解决的。公司应该停止责怪中级主管的官僚作风瘫痪了组织的运作，因为这是最高阶层自己造成且有意维持的。丰田的经常被误解的传奇性的管理智慧，并不是以动机和个人成就为基础，而是靠使个人对同事团体、上司和公司负责的结构支撑。

靠这种力量，丰田成功地创造了世界上最具生产力的工厂。但是人员过多的办公室里面，似乎并没有充分发挥应有的效率，终身雇佣制度被用来交换，使员工放弃个人动机，树立追求公司整体目标的忠诚。大众的社会精英虽然提供给劳工优越的生活水准，但是工人并没有强烈的社区归属感，或是和公司之间的情感。共同决定事务的规定使劳工在董事会中有代表权，这么做虽然带来了和平，却缺少同舟共济的意识。

最近几年新的管理风潮中，相当流行的口号是“人是公司最重要的资产”。但是不论东、西方的公司，大部分都只是在口头上说说而已，真正有关庞大劳动力的长期政策和态度，并没有太大的改变。公司规模越大越拘泥在既有的方法上，对于真正能够使工作场合转型的基本文化转变，也越不容易领悟，更难真正实施。不幸的是，通常都要等到他们碰到严重的危机时，才会让他们觉醒。

* * *

多年以来通用和劳工之间，一直有一种精神分裂的关系。就像行为不当的父母，不知道应该呵护还是处罚不乖的小孩。通用曾经因为对工人照顾有加而得到“慷慨汽车”(Generous Motors)和“妈妈汽车”(Mother Motors)的昵称。公司强调所有对公司忠诚的员工，都能得到工作和福利的保障。就某个程度而言，通用和工会之间有一种暧昧的关系。通用先给劳工相当优厚的合约，但是白领职员马上比照办理，这些额外的负担就被转嫁给顾客。这种照顾给工人一种安全的错觉，当经营情势恶劣时，蓝领和白领员工都难逃被裁撤的命运。

从70年代以后，蓝领劳工的命运一直在遣散、重新雇用的循环之中轮回，似乎公司没有方向可循，更谈不上关心工人的福祉。从1974年石油危机之后到1991、1992年关闭工厂之间，工人觉得被公司背叛、唾弃，尤其是当他们被告知，配合公司新的计划可以换取工作保障时。

80年代，激进的工会领袖，如通用汽车工会主席唐纳德·埃夫林(Donald Ephlin)，就曾经鼓吹劳资双方应该放弃传统的敌对关系，视彼此为合伙人，共同携手建立成长与效率的新纪元。埃夫林算是工会里面备受争议的人物，他不像大部分汽车工会里面的领导人物，基本上就不相信资方的动机和诚意。历史的教训告诉他们，通用不会为他们的利益着想。但是罗杰·史密斯的“远大眼光”使埃夫林相信。在和罗杰·史密斯及其他主管密切的合作之下，埃夫林是质量网络(Quality Network)背后推动的主要力量。这是资方和工会合作的联合计划，旨在建立双方的团队精神。这是通用期望建立一个更人性化的工作环境和共同承担命运的理想。

罗杰·史密斯辩才滔滔地描述劳资双方如果能够放下手中的武器，一起共同努力，那么未来的远景将是如何美好。他说这种合作将使通用再度壮大起来。他暗示如果劳工能够支持公司的长期目标和计划，他们便能够得到较佳的工作环境和保障。汽车工人工会的会员，最初对太接近这些掌握他们生杀大权的管理阶层感到害怕，但是埃夫林和其他质量网络背后的支持者，都主张应该理性地重新调整双方的关系。他说，“劳资双方必须面对挑战，承认我们必须改变做事的方式；因为在强大的竞争压力之下，我们正逐渐丧失产业的根基。”质量网络是在1988年大肆宣扬中成立的，这好像是通用有史以来第一次文化革命。

但是质量网络的承诺并未实现。埃夫林还没来得及看到通用的管理阶层

实现他的理想便退休了，他深信工作保障只有在公司健全及有相当利润的情况下才可能实现。他以自己的声誉为赌注，主张通用负担不起对工人完全的收入保障。讽刺的是，管理阶层——尤其是鲍伯·斯坦普尔，却主张对工人给与许多保障。在后来几年可以清楚地看出来，通用对劳工的承诺只是表面的。

最明显的例子是发生在纽约州塔里敦（Tarry town）工厂的实例。塔里敦厂算得上是劳资合作的模范工厂。一位厂里的工人说，“我们配合公司削减成本的计划，为提高效率，大家分成小组辛勤地工作，尽量配合公司。公司说如果我们能够全部办到，将是对自己未来最好的投资。我们认为自己是全国做得最成功的工厂，但是这对我们有多少好处呢？”

以塔里敦厂分配到的生产任务而言，好处不多。那是一款设计和制造工程都很粗糙的塑料制的运货车。不论工人的动机多么强烈，他们对于提高汽车本身的质量并没有太大的帮助，问题在于汽车本身。通用的承诺又落空了，因为他们没有认清，员工的合作无法弥补设计不良和顾客不爱的缺失。

1992年，鲍伯·斯坦普尔宣布塔里敦厂列在预定关闭的名单中时，工人最初是不敢相信，接着便是勃然大怒。至少这是通用近几年来第四次工人极力配合资方的要求，企图挽救他们的工作，却眼睁睁地看着公司自己撕毁诺言。

并不是只有蓝领劳工是通用漫不经心的管理哲学下的牺牲者，白领阶层也经历了另外一种屈辱。在表面上，通用对于年轻人而言，是一个充满机会的地方，是受过良好教育年轻主管理想的工作场所。在他们接触到公司的实际政策之前，他们只看到优厚的薪水和良好的福利。如果有心往上爬的话，年轻的主管很快就会明白，自己不应该鼓励任何风潮或是表现出创造力。大家都知道在通用要晋升的第一步骤，就是要忠于公司的政策，不要在乎成本。一位退休的通用主管鄙夷地表示，“你进入这个圈圈之后，就会发现整个系统发臭。如果你希望继续往上爬，那么你就必须在对公司有利，或是对升迁有利之间，作个取舍！”

“我真替那些小丑感到难过。他们从一个工厂跳到另一个部门，然后突然之间，他们的墙上挂满了匾额和勋章，嘉许他们的伟大成就——但是工厂和部门正在一个一个地崩溃之中。”

通用于1984年改变组织结构，企图使组织结构减少层次，并且将决策权下放到实际面临问题的阶层，但是事情反而变得更糟。重组的效率不彰，最后非但没有将权力下放下去，反而增加权力的层级。结果反而降低效率、打击士气。

一位弗林特厂的经理不平地抱怨道，“除非你是在十四楼工作，否则你会有成千上万个上司，每一件小事都必须向上级呈报。他们在公司设置了1.3万名稽核员以确保所有事情都做对了。他们甚至用稽核员来稽查稽核员，真是疯狂。”

80年代末期，公司不太认真地展开一项称为“当代领导”（Leadership Now）的计划，表示将把主管训练成为更好及更坚强的领导者。这个研讨会形成的计划最初使许多人十分兴奋，但是最后还是徒劳无功。一位经理回忆，以他们在公司里面的地位根本起不了作用，因为整个公司根本拒绝改革。他说，“你走进研讨会里，花几天的时间坐在里面，你会听到感人的演说，教你如何成为一个细心、神奇的主管。但是回到工作岗位之后，你会发现还是

相同的官僚体制和相同的人在管事。他们根本没有改变，你又如何期望自己能够改变？”

到 1990 年时，通用已经越陷越深。虽然公司表面上还是口头答应质量网络和其他改进计划，但是已经失去信誉。如果你是一位经理，你会期待斯坦普尔、罗伊斯或是其他高级主管，将你视为他们中间的一份子。如果你是一个蓝领劳工，你只能祈祷有奇迹出现，在孩子长大和房屋贷款付清之前，工厂还能继续营运下去。

杰克·史密斯的掌权，有如给整个公司注入一股清凉的空气，并且立刻显出差异。那些一辈子只会逞口舌之能的人，开始发现事情有所转变。新的史密斯想要知道通用的真正问题，他希望得到建设性的批评、新的点子和最糟糕的情况，而不是只想听到好消息。

六个月之内，他把办公室里面的职员人数——包括稽查稽核员的稽核人员在内——从 1.3 万人减少到 2500 人，并且重新调整部门的人事。他将主管的餐厅关闭，使工作场所变得更宽敞。和其他整天关在办公室里面的前任主管不同，杰克·史密斯是一个经常看得到且容易亲近的主管，甚至常常穿着运动服出席策略董事会议。

这是一个充满机会的时代。杰克·史密斯知道，光是改变公司的管理风格或是重新调整组织结构是不够的，还必须掌握工会及阻止金钱和市场占有率的流失。即使如此，这不过是刚开始而已。

* * *

德国沃福斯堡——1991 年 11 月

在 11 月底一个寒冷的星期四，一位在大众 54 号厂参观的访客，见到工厂里面安静和黑暗的景象时觉得大为吃惊——以为今天是国定假日。因为新型的高尔夫车才刚推出不久，据说订单增加的速度已经使生产工作应接不暇，她以为会看到一幅繁忙和紧张的景象。当她请陪同参观的经理解释时，这位经理有点不好意思他说，“今天有三分之一的工人不上班。”

她百思不解地问道，“为什么？有流行病吗？还是停工？”

经理向她解释一切正常。只是工人决定要弹性休假，昨天刚好是下萨克森地区清教徒的忏悔节。

这位参观者隔年 7 月初再到沃福斯堡参观时，人们劝她星期五最好一早就出城。过了中午之后，公司的白领和蓝领员工将有连续三周的年假，出城的人潮会使交通瘫痪。

参观者不禁纳闷，为什么德国的工人老是在放假？这并不是懒惰的问题，即使德国总理科尔也说德国是“假期共和国”。

如果通用的蓝领劳工还需要一直担心裁员的斧头何时会砍到他们身上，那么大众的员工根本没有这层顾忌，因为他们是世界上最得天独厚、养尊处优的工人。

在第二次世界大战刚结束时，德国是一片混乱，政府、资方和工人一起携手合作，重建破坏殆尽的经济。“共同决定”的概念，使德国有坚强和具影响力的工会。在大家共同努力之下，创造出德国 50 和 60 年代的经济奇迹。1974 年德国国会通过一项法律，规定德国公司的董事会必须有劳工代表的席位。工人在公司经营上面的影响力，加上 IG 钢铁工会的规模（会员囊括大部分汽车制造和其他产业的工人），使德国产业工会的力量大过美国的汽车工

人工会和日本的公司工会。

在董事会里面的产业工会代表，对公司的决策有很大的影响力——而且大部分是有求必应。例如为了征求劳工代表同意大众在德国以外的投资，卡尔·哈恩必须答应他们的条件。塞亚特厂和斯科达厂的交易，是因为大众答应他们，不会因为转移任何生产到西班牙或是捷克而裁撤德国工人。这项协议虽然在短期保障了劳工的工作，但是却遮蔽使大众无法再负担劳工要求的事实——高工资和福利，以及 20% 的缺席率。

现在德国工会要求政府和企业，必须在 90 年代中期将前东德境内的工资率，提高到西德的水准。目前东德已经有 50 万人口因为私有化而失去工作。如果工资被迫快速提高，那么可能有更多人会失去工作。东德的工业基础陈旧，需要大量投资。在刻意提高工资却未相对提高生产率时，失业情况势必更为严重。

在刚开始时，两德的统一对于经济的确有很大的刺激作用。当东德人放弃老旧的特拉本 (Trabant) 和沃特堡 (Wartburg) 汽车，改买大众和欧宝汽车时，汽车销售数量的确曾经大幅增加。有一段期间，德国公司确实享受到前东德共产党时代的东西，因为汰旧换新带来了繁荣。但是在经济兴旺的景象背后，德国的产业界却未认清事实：高成本和僵化的雇佣条件，使德国正逐渐丧失作为制造业基地的吸引力。到目前为止，东德只吸引到少数大型的外国投资，德国几家高级轿车的公司也开始认清，如果他们只以德国为生产中心，将无法满足世界市场的需求。以前坚持只能由“黑森林的精灵”制造的宝马，在 1992 年宣布将在美国南卡罗来纳州成立装配厂时，震惊了德国上下。

1993 年时，奔驰也承认将在美国装配它的高级车种。已经在许多国家设厂的大众，表示他们也别无选择，只好考虑在北美生产奥迪汽车。

1991 年时，德国的电影观众可以在戏院里看到一个由企业联合赞助的卡通短片。内容是叙述一个有关进化的故事，生物由鱼、爬虫类、猿、穴居人、农人，最后进化成为木匠。木匠带着他的锯子沿着一条红线稳定地向上爬，表示德国自第二次世界大战之后的成长。到 1990 年时这条红线朝水平方向发展，于是木匠便坐下来开始用锯子朝他坐的地方锯了下去。观众哄堂大笑。但是事实上并不好笑，这是这个国家的真实写照。

大众的成本继续在上升之中。管理阶层责怪员工，在公司面临例如欧宝等来自自己后院的挑战和日本公司逐步入侵的威胁时，还坚持要求提高工资和缩短工时。劳工则抱怨管理阶层投资及规划不当。产业工会的格哈特·尤赫 (Gerhard Uhl) 抱怨，“近十年来德国公司的经营哲学已经转向以美国为导向的短期管理思想，管理阶层只考虑到自己的事业前途和个人福祉，很少真正替公司和工人着想。”

管理阶层认为，工会在 1992 年，争取到 5% 的工资调整和每周 35 小时的工作时数，忽略了削减成本的必要性，使公司难以和工资水平较低的国家竞争。虽然他们的工人教育水平较低，但是生产率却不输德国人。

事实上，劳资双方都有错。而整个制度的僵化又彼此无法实际地讨论如何适应变化的环境。群策群力为公司及国家的利益而努力的精神，老早就被自我中心的意识所取代，每个工人都只为自己打算。大众的工人可以连休五天假都不会觉得良心不安——即使未完成的汽车堆满工厂，因为他们没有努力的动机。他们还是照领全薪，而且公司似乎一直人手充足，不会没人做事。

这种心态或许是深入人心的精英主义作祟，劳工根本没有荣耀地位。劳工虽然待遇很好，但是却是德国僵化的社会阶层的最低层。一旦成为工厂工人，就一辈子难以翻身。

由于受教育的年限和类型规定了一个人的角色，所以整个制度毫无弹性。在德国社会，很难转换职业或是接受和学历或资格不符的工作。一个受过九年技术教育和经历三年学徒生涯，才能成为有执照的机械师或技工的汽车工人，如果不接受修补马路或是工厂工人的工作，马上就会面临失业。在汽车工厂里面，资历和分级使工人很难随意变换工作。甚至领救济金的人也有权拒绝“道德上难以接受”的工作。在德国，一个人的认同和价值，是由他的社会地位所决定。整个德国则是一直趾高气扬。

围绕在德国精英主义四周的，是一种不自在的气氛，尤其是当新纳粹主义死灰复燃，及对来自土耳其的外籍劳工和非洲及前共产党国家的难民暴力相向之际。第二次世界大战之后，德国之所以接受外国人，部分原因是因为德国需要劳工支持它的经济增长，另一方面则是要为过去的种族主义赎罪。在文化上，这些外国人依然维持他们自己的文化，并且没有和德国邻居融合。当德国再度兴盛起来，年轻的一代也成长之后，彼此之间越来越不能容忍，旧时的偏见又死灰复燃，今天许多德国工厂里面的外国工人，还是无法成为德国公民，即使他们的家族已经在德国居住好几代了，他们对于祖先的出生地，不是记忆模糊便是一无所知。德国公民资格，只给那些能够证明他们有德国血统的人。

缺乏工作动机，导致工人严重的酗酒和吸毒问题。一位大众的职员承认在工厂或是厕所都不难买到毒品，这些地方已经成为固定的毒品供应站了。劳工部门也警觉到事态的严重，在工厂成立了戒毒辅导站。

由于过去的历史背景和工厂一贯强调生产、机械和工作规则，大众从未发展出超越“制造更多汽车”的整体经营哲学。现在大众准备迎头赶上，但是它的努力经常不是与现实脱节便是徒劳无功。大众在实施及时生产体系方面并不比通用成功。至少大众曾经因为引擎工厂的生产问题，而必须从卡塞尔（Kassel）空运引擎到沃福斯堡。在卡尔·哈恩还担任董事长时，经常抱怨生产线停工，但是似乎也找不出解决的对策。和通用一样，大众对于及时生产体系的概念也是相当天真。另一个例子是在哈恩下台前不久，公司宣布开始实施“改善”计划——借用日本人不断改善的概念。在54号厂餐厅旁边设立了一间“改善室”，但是马上引发该如何实施及由谁负责的争论。生产、设计和采购等部门，担心工作会被裁掉或是分派给别人。大众的各个部门根本无心要使改善计划发挥功效。

改善计划的第一个产物，是成立一个新的部门，专门负责处理改善的建议案。刚开始时，提出改善建议的员工可以得到一个袖珍型计算器。随后戈德佛特主张，每个建议案应该得到50马克的奖励，但是因为缺乏客观的标准可以衡量建议案的价值，因而未被采纳。

改善计划成为企业组织不知如何适应而导致无法执行的好例子。最后，大家承认改善计划的价值，但是没有人知道该怎么做。

* * *

“丰田有一流的工厂却只有三流的办公室，”一位批评家认为丰田的经营哲学迫切需要更新。他说，“请不要弄错了，丰田有能力建造有效率的工厂和发展出精简的生产系统，它使整个世界的制造业掀起一阵革命，但是一

流的生产系统，并不一定表示管理或是决策也是一流的。”

在丰田快速增长的年代，即使是瞎子也能顺利前进。但是今天丰田的处境，却是面临国内外市场多重挑战的十字路口。这个曾经以精良生产系统叱咤国际舞台的公司，现在面临一个不容易应付的新处境，就要看丰田有没有决心和适当的主管。

这个问题令许多人感到吃惊。在 80 年代，西方世界最流行的，就是日本式的管理。有一种浪漫的观念，日本人会把工作中的小事变成精神化的大事，这一点和西方公司的个人风格及动机完全不同。但是逐渐地，好的日本工场与坏的西方工场对立的刻板印象，已经成为一种刻意修饰的现象了。在《日本的管理魅力》(The Japanese Management Mystique)一书中，作者乔恩·沃伦诺夫(Jon Woronoff)就试图对这个神话加以挑战：

“日本的制度和西方制度之间，存在一种奇怪的竞争。日本人珍惜个别工人，并且寻求他们的参与；西方的经理则视工人如器物，只会下命令。日本提供工作保障，甚至终身雇用；但是在西方则是动辄开除。日本工人穿着整洁的制服，埋首质量管理；美国工人则穿着牛仔裤，并且随手把空的可乐罐子留在车上。”

仔细分析，日本公司在人力资源方面，的确有严重的问题存在。1982 年，日本一位记者镰田(Kamata Satoshi)到丰田的工厂里工作，并且把他的经历记载下来，后来出版一本极受争议的书《绝望的汽车工厂》(The Auto Factory of Despair)。和一般人想象的情况不同，镰田指出丰田的工人有一种“绝望感”，因为例行工作的单调和公司视他们为“人肉机器”。镰田生动地描述难捱的例行工作：工人一天有 8 到 10 个小时要待在狭小的空间里工作，只有短暂的休息时间，而且工作的步调和机器一样。组长不时会催促加速生产，指派额外的工作，并且经常要求工人加班。镰田画了一幅画，显示疲惫的工人因为注意力不集中而经常受伤。员工流动率出奇地高，不幸的是，有些人离开公司的方式，竟然是激烈的自杀方式。

镰田的描述或许有些夸张，但是大野的生产系统显然掩盖了一些有问题的公司政策。很少人知道大野在 50 年代引进这个生产系统时，曾经遭受公司工会的强烈反对。当时工人接受的训练，是一人只负责一种机器，而且不必编组工作。他们拒绝接受加速工作速度、增加工作分量和延长工作时间的额外负担。但是大野和工会领袖之间的关系密切(事实上工会领袖也是管理阶层的一份子)，使他的计划得到支持，反对的工人则被开除。大野后来承认，“如果我面对的是日本国家铁路工会或是美国工会，恐怕早就被谋杀了。”

即使如此，当时的情况和现在大不相同。所有工人都视能在工厂工作是幸运的差事，不像种田那么辛苦，待遇也比较好。当时日本正从战后重建，工人对于不满比较能够忍耐，以换取未来可能收入较好的工作及终身雇用的保证。逐渐地，汽车产业的工会，便成为管理阶层共识结构的一部分。当有挑衅分子企图组织起来时，管理阶层会另外扶持一个反对的工会，并且鼓励工人参加。丰田工厂里面过火的工作形态，从 50 年代以来就未曾改变过，即使新一代的工人要求改变也未曾变过。在和平时代成长起来的日本年轻人，对于困难、肮脏、危险的蓝领工作，避之唯恐不及。他们无法像父执辈和祖父辈那样有牺牲精神，因为他们没有受过战时和战后物资贫乏之苦。他们喜

欢较好、较平衡甚至有趣的工作，这是汽车工厂难以提供的，即使丰田有游泳池、运动场和舒适的宿舍。

丰田的工人会开始要求改善并不奇怪，这是所有公司趋于成熟的必经过程。有一种疾病入侵这个系统，使大家企图在日渐缺乏效率的官僚体制里，寻找机会使它趋于完美。丰田章一郎就试图医治他所谓的“大公司症”，也就是大型公司自鸣得意的癌症。

1987年，丰田为庆祝公司成立五十周年，特别举办员工征文比赛，结果显示至少还有一些员工为丰田的未来担忧。征文比赛的题目是“面对21世纪的挑战”。有一篇文章直截了当地道出问题的症结。它画一个小女孩站在一头恐龙身旁，旁边写着：“告诉我21世纪威胁生存的新挑战在哪里？”恐龙代表丰田，而整个信号相当清楚：丰田将濒临绝种。

80年代时，章一郎经常表示将使丰田的官僚制度简化。在他担任社长的最后几年，宣布重新调整组织——合并部门及撤除课长的头衔。但是官僚制度并不容易简化，即使撤销了课长的头衔，但是名片上还是照常使用，这样往来的公司才能知道交涉对象的阶层。在公司内部，即使不用这个头衔，大家也都清楚谁是课长。因此本质上并没有改变。

为了使有意义的改组得以实现，公司的基本态度和价值观必须跟着改变，丰田并没有做到这一点。在章一郎改变组织结构之后，越来越严重的官僚制度依然存在，因为公司的实际运作并没有跟着改变。至少不像以前有一些像丰田英二、石田泰三和大野等心胸开放的思想家，能够引进新的观念。公司里面充满想法一致的分析家，及和通用一样的信息收集者——都是根深蒂固无法改变的官僚。这里有一个例子：章一郎担心丰田的决策过程太长，耗时费事。因为一项提案要得到共识，必须在公司上下传阅，需要很多人在公文上面副署。越重要的文件，副署的人数就越多。重新调整组织结构之后，副署的人数减少到3至4人。但是诚如一位主管所言，整个组织并未改变。送到最高管理阶层的文件的确只有三个批示和副署，但是事实上私底下经手人数多达12人以上。换言之，同样的官僚制度还是照常运作，只是表面上改变而已。

高级管理层在层层官僚节制之下，行动越来越迟缓时，丰田的白领主管发现不断改进的动机开始凋零。一些原本很有创意的好主意，逐渐变成难以驾驭的怪兽。拿鼓励员工建议的政策来讲，表面上这是鼓励员工参与公司经营的一个积极的、有创造性的做法。但是实际上呢？有一年丰田总共收到一百九十万零六千个建议案，平均每个员工有三十九个建议。其中有95%被采纳，换言之，一年之中就有一百八十万个新做法付诸实施。即使大部分的建议案都是简单的小改善，但是累积起来仍然是很大的改变。许多建议案根本毫无意义，只是在参与的强大压力之下提出的。当改变变成目的本身，以及缺乏一致的原则时，除了制造紧张的压力之外，并无太大的实质成效。

白领职员感受到来自工作和下班之后和客户及同事交际应酬的双重压力。每天十二个小时的工作和应酬，再加上耗时的上下班，使他们心力交瘁。

最近有越来越多有关日本薪水阶级“过劳死”的报道——因为工作过度而暴毙死亡。据估计每年大约有一万多人死于瘁劳。一些受害者的家属对公司提起诉讼，还获得胜诉，但是工作狂的民族性还是丝毫未变。一种含有咖啡因和维他命的混合饮料，成为日本上班族每日不可缺少的饮料，以保持旺盛的体力工作。有一种称为Regain的提神饮料，广告词是：“日本上班族们，

你们能对付 24 小时吗？”有一阵子这个广告词还是流行榜的榜首。

在日本薪水阶级之中，有一种新的偏执狂正在兴起，因为相同的情形到处可见，越有效率的工厂，官僚组织白领员工过剩的情况就越严重。在西方公司，过剩的员工会以提早退休或是裁撤的方式解决。但是在日本，因为有终身雇佣的保障，所以取而代之的恐惧是坐冷板凳。坐冷板凳的员工，通常是接近五十岁左右的中年职员，对公司已经没有用处。他们还是照常上班领薪水，只是在公司里面无事可做。在视生产效率为第一的日本文化里面，被贴上坐冷板凳的标签，是很没面子的事——全家人都将因此蒙羞，社会地位也受影响。大部分人会想办法找一些事来做——例如写一些没人会看的报告，甚至做一些打杂的事情。有一些人则被冠上一些无意义的头衔以保留颜面，但是无济于事，因为每个人都知道实情。如果一般的白领阶层因为过度工作而备受压力，那么坐冷板凳的员工一样感受到工作不足的压力，有些人受不了这种压力而提早退休。

要养这些没有工作的员工，是日本公司的一大负担，尤其是当人口结构老化，这些人的数目越来越多时。电脑化和其他技术更新，带来的效率提高，更加深这个危机。因为办公室里面需要的人力越来越少，迹象显示终身雇佣正面临危机，尤其是在目前的情况之下，包括经济发展迟缓及海外投资减少。传统以忠诚换取保障的劳资默契，可能会成为历史。

日本公司到海外设厂时，还是一样有问题，因为日本的管理文化，和当地的风土民情实在差异太大。新联汽车制造公司因为丰田和通用事前已经妥善规划如何分担经营责任，所以算是例外。它也是得力于双方经理早期的努力，创造出结合两种文化的混合体。但是一般而言，日本公司到海外设厂的风险还是很大，尤其是在西方。

在美国公司，好的主管必须能够独立思考和自我激励。在遵循传统的日本，另有一套不同的价值观。工人不只被训练要在小组中合群互助，还必须配合公司这个大群体的文化。举例来说，丰田的企业文化和日产就差异极大，只要在其中一家公司待上几年，就会发现要适应其他公司的文化，有如到外国公司工作一般。

日本人鼓励通才，不鼓励专才。事实上，个人野心太大在日本未必是好事。曾经在海外待过的经理，要重新融入旧的组织并非易事。他们并不会因为有与众不同的经历而备受重视，反而经常被总公司派往子公司任职。

这就是新联汽车制造公司前任会长东款的命运。他在美国的成功并没有得到报酬，也没有被派任需要发挥他了解西方做事方法的职务。在美国工作六年之后，他先回丰田市工作短暂时间，接着被派任为丰田在东京新成立的移动电话公司的社长。虽然这是一个重要的工作，但是能在大规模的老公司工作，总是比在小规模的新公司工作有面子。

通用、大众和丰田在不同的企业文化之下，各有他们自己独特的问题——而且各国的文化传统也有相当大的影响。几十年来逐渐形成的态度、行为和政策，很难改变。

当通用变得自大、自满时，它逐渐和顾客和员工脱节，因此自然无法充分利用这两方面的资源。主管不论是否达到绩效目标，一样都能获得升迁（劳埃德·罗伊斯就是一个例子），而且工人并没有得到适当的训练及相关的设备和生产系统，让他们能够以具有竞争力的成本来制造出高质量的汽车。只要有适当的环境、工具和管理，通用的蓝领劳工已经证明他们有足够的动机

和生产力。

大众和通用一样自大和自满，很遗憾地，大众并没有把通用的衰败引为殷鉴，反而在僵化的管理制度和过度自信的情况下，嘲笑通用。毕竟，通用不像大众有天才型的工程人员和受过特殊职业教育的工人。

大众和通用一样活在自己的象牙塔里，无视周围的现实状况。虽然压力和抑郁的警告日增，但是大众还是继续听任劳工的要求，不思财务控制或是聆听不同消费团体的意见——大众的忠实顾客一直是受过基础教育的中年男性。大众认为它们的车子是这些主顾的最佳选择，他们不会计较价格，这样的一厢情愿的想法，批评者不以为然。

丰田的蓝领劳工，在充分发挥潜能的组织和生产系统支持之下，是全世界最具生产力的工人。虽然丰田在工厂的功能方面相当成功，但是在办公室方面的成效，并没有达到相同的水准。白领阶层的职员一整天待在狭小的办公桌前，被不鼓励发挥个人潜能的管理制度所牵制。直到现在这个制度还未受到质疑，因为人们认为能到丰田工作，不仅是未来个人成长的保障，更是一种荣耀。但是日本和丰田的一些原则，已经受到挑战。

具有讽刺意味的是，三家公司的官僚化都是由个别的思想家只手创造的。丰田因为鼓励大家提供创意才有今天的局面，而许多人在今天的环境中无疑会感受到压抑。它必须改变的危机会像通用和大众一样严重吗？

通用有一个丰田和大众所没有的优势——学习在美国设厂的外国公司。许多美国人对于日本人在美国设立装配厂，由最初的讥讽转为后来的恐惧时，这些工厂显示美国是一个可以作为制造基地的地方，而且给美国上了宝贵的一课。整体而言，美国人易于接受新的概念，比较有弹性和开放。和德国人或是日本人不同，美国人比较欢迎外人，并且较能适应和自己不同的做事方法——即使这个适应过程经常是缓慢且痛苦的。由于德国和日本在自己后院并没有外国工厂，所以他们没有机会见识到不同的概念，或是经历外国竞争对手强压入境的真实经验。

* * *

肯塔基州乔治城——1992年12月

安静的两旁绿树林立的街道和老式南方宅院，让人联想到恬静的牧场生活。在绵延的山丘和苍郁的树林围绕下的牧场，成为丰田在1985年决定成立第一个美国装配厂的所在地。

当丰田宣布肯塔基州雀屏中选时（同时有好几州激烈角逐这个机会），当地居民的心情是既期待，又恐惧。肯塔基州是美国最贫穷的州之一，极需要就业机会。当地的报纸《乔治城新闻时报》（Georgetown News and Times）在丰田宣布这个消息时，以醒目的标题写着：“丰田点头，州民同庆。”但是许多人并不确定，日本人的到来究竟是得还是失。当地的民风还是相当淳朴，对于“外国人”还不太习惯，抱着谨慎怀疑的态度，即使是对城里或是北方来的美国人也不例外。

但是迫切的需要使恐惧消减，这个一直与贫穷搏斗的州，的确需要一个欣欣向荣的汽车工厂，为它带来就业机会和商业。

在1985年，对于那些对为日本人做事心存疑虑的人，仍然没有定评。好的方面是新联汽车制造公司在成功的经营之下，工人的满意已经使当地居民对本田建立了信心。本田虽然曾经经历过一段艰苦的岁月，但是大体而言，

在俄亥俄州乡间的工厂还算顺利。

对于日本车厂而言，对黑人有种族歧视的指控，是一股问题重重的暗流。虽然没有明显种族歧视的迹象，但是另外有一种线索可循。日本工厂通常都是选择在有色人种较少的乡村地区设厂。虽然公司宣称他们的选择完全基于经济因素，但是人权团体一再表示关切，尤其是对舍都市就乡村的偏见。显而易见，本田在俄亥俄州马里斯维尔（Marysville）的工厂，就曾经是大家关注的焦点。当本田工厂成立时，它宣布只接受方圆 30 英里内居民的应征。这个距离若再延伸 5 英里便包括哥伦布（Columbus）的黑人区。在马里斯维尔本田把距离定在 30 英里而不是 40 或是 50 英里，显然是有意避免雇用黑人。的确，在本田的工厂里面，黑人的比例不到 3%，尽管本田在一场和解的诉讼案后，已经增加少数民族工人的雇用比例。

在肯塔基州，甚至在丰田的工厂尚未完工之前，就已经有许多批评。其中最令人诟病的，就是肯塔基州为了吸引丰田到当地设厂，所提供的 1.25 亿美元的投资奖励，是美国各州有史以来金额最高的投资奖励。但是肯塔基州的州长马沙·柯林斯（Martha Lane Collins）却为这项投资奖励辩护，他说丰田在肯塔基州设厂，在它的及时生产系统之下意味着将有许多其他零件供应厂会跟着到当地设厂。但是其他日本人似乎对这个民风保守的乡下地方，反应不太热烈。

汽车工会也担忧。最初他们认为肯塔基州的丰田厂，应该是和工会友善的工厂才对，因为新联汽车制造公司和工会之间合作愉快。但是肯塔基州的丰田厂从一开始就拒绝汽车工会的安排，主张应由工人自己决定要不要组织工会。这对汽车工会无异是一大打击，似乎是移植工厂逐渐形成的趋势。

丰田也觉得左右为难，因为肯塔基州失业的人口有 10 万多人，但是他们能提供的就业机会只有 3000 个。真正的关键在于工作，只要有工作，大家都愿意尽力配合。对于许多听说在日本工作有保障、劳资之间关系融洽的人，都认为这是不可错失的良机。甚至有一些大专毕业生也来应征，一些在其他工厂工作过的工人则认为自己胜算较大。一个满怀希望的应征者解释其中的道理，他说，“你把以前曾经做过的工作都写出来就对了。如果厂里有人能帮你写推荐信，那效果就更佳。”

但是到丰田应征的人，发现他们不是用类似抽签的方式来录取工人，觉得不可思议。每个应征的人都要经管理阶层仔细的筛选。首先是基本测验——阅读、算术、手工的灵巧性、机械常识和“工作合适度”。接着是心理测验，目的在于淘汰态度不能配合公司的人选。典型的是非题是：“必要时工人应在休息时间把工作完成。”

如果应征者通过上述测验，下一个步骤则是到生产线上进行模拟测验，测试技术工作的速度和熟练程度，然后到医疗室体检和进行药物测试。

工会的职员在一旁怀疑地看着这些过程。其中一人愤怒他说道，“我知道这些测验的目的何在，他们是要筛除那些有自己想法的人，以及任何同情工会的人。”

丰田的管理阶层说这根本是无稽之谈，他们说每一个测验都是公平及有意义的。那些仔细在我日本人有偏见的人，根本挑不出雇用过程的瑕疵。丰田甚至请都市局（Urban League）的人帮忙，以确定雇用足够的少数民族。只有在不小心的时候，日本人的偏见才会泄漏出来，例如一位丰田的训导师批评，他们担心美国人的手掌太大，可能无法做精巧的装配工作。

丰田强调选择工人的过程和工作场所的气氛，比美国工厂雇用工人的情况要仔细多了。在日本雇用工人就不必这么麻烦，因为同业的压力会使独断独行的人最后也不得不配合大家。美国人天生就比较独立，丰田必须选择能够适应他们做事方式的工人。

他们有足够的理由这么做。虽然没有工会，但是工人的薪水却是全国最高的。工作环境整洁，而且和谐愉快。由工人自己挑选的美国音乐，通过扩音器传送到整个工厂。不管从任何角度看，它都是一个不折不扣的美国公司，而且比美国公司更好。肯塔基大学商业暨经济学院经济研究中心，在 1992 年发表的一份研究报告，给丰田很高的评价，尤其是在振兴地方经济方面。据估计在 1992 年间丰田在薪水和其他福利上的支出，对当地经济的投资达到 5.745 亿美元。如果加上间接的效果，譬如员工的消费、零件的购买和其他相关成本，这个数字几乎加倍。丰田在 1985 年宣布设厂计划时，预定的资本投资额是 8 亿美元。但是后来又陆续宣布增加大动力汽车厂和第二装配厂，使整个投资金额达到 20 亿美元。

在丰田的日本主管们听惯了肯塔基的乡村民谣之后，丰田在当地的工厂也被认为是受欢迎的居民和邻居。但是它并不完全是由美国人自己经营的独立工厂，它和丰田市之间的关系还是非常密切，肯塔基厂重要的职务还是由日本人担任，包括许多制造工程的职务。虽然丰田曾经承诺几年之后，大部分的管理职务将会由美国人担任，但是显然有些职务将永远非日本人莫属，就和许多在美国的日本公司一样，只有少数的白领阶级工作会留给美国人，而且通常阶层都不高。

今天，通用在东德又借用日本移植工厂的模式。它在艾森纳赫的工厂是全东德最现代化的工厂。而且通用非常谨慎地从过去的工人中挑选部分优秀的工人。由于以前的工人对于精简的生产系统毫无概念，也不熟悉现代化的生产设备，所以没有预存的偏见，非常愿意学习。因为工厂没有雇用多余的劳工，所以工人不必担心随时会被裁掉。在许多方面，艾森纳赫厂都是美国人从日本移植工厂学到的经验的翻版。

新联汽车制造公司是美日合作双方同时受益的罕例。它的根本在于“不分彼此”。汽车工会也是备受尊敬的合伙人。一半对一半的协调将大部分的高级管理职务交给日本人，但是通用的人却是无所不在。通用从新联汽车制造公司学到很多东西，从那里出来的人后来在通用的重生上扮演重要的角色。

同时，丰田也学到如何使它的生产系统能够适应美国人的做事方法。它在新联汽车制造公司的经验为后来的肯塔基厂铺路，提醒公司在美国设厂可能遭遇的陷阱。

汽车工会也学到它可以协助提高生产率，但是对于会员的责任也毫不妥协。

曾经在新联汽车制造公司担任质量管理工程师的约翰·克拉夫西克(John Krafcik)后来在一份报告中指出新联汽车制造公司的贡献在于“它的工人是东西方世界中最好的”(借用通用诺瓦车的广告词)。诺瓦车就是在新联汽车制造公司生产的。

大众在巴西、墨西哥及其他地方也有数十年的设厂经验。但是劳资双方甚少和平相处的例子。或许大众认为在这些贫穷的国家工人不敢计较太多，但是大众在墨西哥的工厂在经历几年的德国式管理之后(该厂以相对较

高的成本生产低质量的汽车)，工厂的工人终于反叛了。

当大众宣布计划引进日本的生产技术时，大部分的工人都表示赞同，但是有小部分掌握权力的工人表示抗议。管理阶层没有人去找出他们反对的理由，最后竟然演变成暴力事件，使生产工作停顿。这是德国主管们始料未及的。最后只好靠警察驱散工人，但是工厂也因而关闭。

于是大众向劳工法庭请求撤销它和工会之间的协议，最后获准通过，工人重回工厂，但是工会也被解散。

但是这段插曲还不足以显示大众缺乏劳工实务的基本知识，导致生产停顿——尽管多年以来它一直是墨西哥最大的汽车工厂。

另一个文化差异的例子是美国东岸一个大众经销商的经验。他向一位大众的高级主管抱怨从巴西进口的大众小汽车 FOX 需要增加自动调挡车型，以吸引不习惯手工调挡车的顾客，他也建议大众的大型车帕萨特（Passat）需要采用 V-6 引擎、电动车窗和座椅调整装置，以便和它的高售价配合。但是他得到的答复却是：“大众的决定是工程的考虑而非营销的考虑。我们让市场追随我们。”这种对于产品优越感的自大，变成销售不佳的借口。

当通用从外国移植工厂上学到许多宝贵经验时，却没有适当的竞争对手从德国工人身上学习一些不同的东西。或许德国工人真的有许多值得学习的地方，但是如果大众还继续坚持像“高尔夫”这种单一车型的路线，恐怕很难有人愿意追随学习。

* * *

密歇根州沃伦——1993 年 2 月

杰克·史密斯坐在通用技术中心的办公室里，衬衫的衣袖高卷，似乎不像从前那么责任重大。这天他正在思考洛佩斯的系统采购投入最优化概念计划，为何在短短的几个月内就使供应零件价格的采购策略起了革命性的变化。但是节省 70 亿美元只是洛佩斯的目标之一而已。史密斯也很欣赏他的领导和热情，使公司里面的官僚摇身一变成为前线的战士。而且和他之前的主管不同，洛佩斯是在短期之内达到这个目标的。对洛佩斯而言，事情很简单：“确认问题和目标，然后找出对策。忽略那些认为事情不可能的所有内部障碍。”

史密斯说，“洛佩斯的成就在于使一群来自公司核心以外的采购人员，变成动机强烈、工作卖力的奉献者。洛佩斯让他们了解到自己就是公司改革的重要关键。他教导大家如何改变。现在不断有人想加入采购部门，以前大家则是迫不急待地想离开那个地方。没有人相信采购部门竟然可以成为改变公司的媒介。”

现在洛佩斯已经证明他在采购方面的能耐。史密斯正在思考如何将系统采购投入最优化概念计划应用到整个通用。他说，“通用可以从系统采购投入最优化概念计划中得到更多好处，这是降低成本的好方法。公司内部最大的问题在于生产率提高之后，将产生许多闲置的人力。在工会合约的约束之下，这些人该如何处理？现在工人的人数已经减少 1.5 万人，问题比较不那么严重，而且洛佩斯正试图把工作机会引入工厂，将使闲置的工人有转移工作的机会。”

史密斯正遇到一些有待理解与解决的重大工会问题。他坦白地承认，“我知道过去通用公司和汽车工会之间的关系非常恶劣。当我接任这个工作时，

问题正在沸腾。斯坦普尔和罗伊斯在 2 月宣布即将关闭工厂的计划中，汽车工会并未事先被告知哪些工厂将要关闭。至少在礼貌上他们应该被告知。当杰克·史密斯接任董事长之后，他马上体会到汽车工会代表史蒂夫·约奇什（Steve Yokich）的挫折感。“他根本无从知道通用内部到底发生了什么事情。”

和以前的相互猜忌完全相反，史密斯相信洛佩斯的效率提高计划对于汽车工会也有鼓励作用。他说，“他们喜欢洛佩斯的原因是他把工作机会带入工厂，并且使通用具有竞争力。但是在通用和汽车工会双方可以建立完全的信赖关系之前，一些旧的敌对关系还有待修正。”

当史密斯和约奇什坐下来会谈时，史密斯马上说，“我们之间，毫无信赖可言。当我们开始沟通时，我知道阻碍彼此关系的小事情已经有一些改善，但是重大问题并未解决。就好像双方彼此试探对方是否真的改变了。我们谈得越多，越发现过去有许多事情做错了，其中最让我震惊的就是上一次的合约签得有多离谱。知道这些事情让我觉得十分羞愧。在通用，工会合约是由财务人员和中央的劳工部门共同拟订的，没有工人参与。当合约签订之后，很多人根本不知道这对他们有何影响，所以他们也不知道是否违反合约。我已经成立了一个劳工策略会（Labor Strategy Council），避免以后再犯相同的错误。我们的工人以后就会明白合约的内容及运作的情形，我敢向你保证汽车工会会了解合约里面每一页和每一条的具体内容。”

一切似乎都相当明显。但是由于多年来的忽略，通用不得不重新学起。

9 缩小的高速公路

我们现在经历的是历史上少见的时期，世界性冲突的威胁已经减少，经济和技术的进步，使国家的界限日渐模糊。

——罗伯特·赖克

文明世界的永无尽头的高速公路，曾经给个人带来前所未有的自由。在汽车的私人空间里，人们可以逃离喧闹的古老欧洲城市，过度拥挤的日本沿岸都市以及烟囱林立的美国工业城。

汽车已成为 20 世纪的美国文化中很重要的一环。人们很难想象，以前坐马车到 15 英里外的邻近城镇，得花上一天的时间。当时最重要的环境问题是街上成排的马匹。人们终其一生，活动范围通常只在住家和步行可及的范围之内。

许多赞歌被用来歌颂汽车的光荣历史，许多年轻人则以口袋中能有一副汽车钥匙为最大的满足。

但是在这个伟大发明的一百年后，汽车已开始愚弄全世界的人们，因为这种自由已经被剥夺了。不管是隐喻还是直述，这个刹车是为驾车人和车厂踩的。

汽车在加州的高速公路上缓慢前进，废气和黑烟遮蔽了阳光。为了需要，装有电话、传真机甚至电视机的汽车成了活动办公室。东北部和中西部的公路和桥梁，每天有数百万车辆通过。大部分都市地区高速公路的速限根本没有意义，每天长达数小时的高峰时间，高速公路简直像停车场，驾车人为了保持心平气和，不得不听一些有声书籍或是调剂的音乐。

德国的高速公路曾经没有速度限制，是德国工程技术和汽车性能的终极象征。东西德统一之前，沃福斯堡是位于西德的东北角，到西德主要城市的道路方便及宽阔。今天，沃福斯堡附近的高速公路可直达东德和柏林。以前汽车可以用 180 公里的时速在高速公路上飞驰，现在汽车必须在穿梭东西德的大货车车阵中蜗行。

在日本，消费者可以买到有冰箱或是活像一个小型起居室的汽车。驾车人不管开车到哪里都塞，周末到东京附近的游乐场箱根，开车得花上五个小时的时间，平时则不到两个小时。

在《车阵：郊区挫折故事》(Carpool :A Novel of Suburban Frustration) 一书中，作者珍妮·米德 (Jenny Meade) 将“车阵倦怠症”列为最严重的现代慢性病。她形容这就像是战场的震吓痴呆症一样，唯一的差别是得不到退伍军人的福利，他们会替你加满油之后再把你送回前线。米德又补充说，“如果亨利·福特还活着的话，我一定会勒死他。”

自然的，也会有一些反对汽车的运动。1992 年 5 月举办的第二届国际无汽车城市会议 (International Conference for Auto Free Cities) 共吸引 1500 多人参加，大部分人都主张以认真的态度让汽车从世界上消失。与会的一位韦恩州立大学 (Wayne State University) 的教授拉尔夫·斯洛文科 (Ralph Slovenko) 就一直被底特律的人嘲笑为世界末日的疯教授 (或是他自称的“汽车末日”)。但是斯洛文科教授却是一个非常严肃的人，他相信是汽车毁了这个世界。他说，“当你们陷入坑洞时，就必须停止挖掘。”他承认恐怕得靠第三次世界大战轰炸世界各大城市，才有可能使汽车从世界上消失。

甚至心理学家也加入这个行动。一个医疗行业甚至因为治疗和汽车有关的忧郁症而兴起。在《心理与法律杂志》(Journal of Psychiatry and Law)中提到“陷在车阵中会引起愤怒和挫折,还会产生敌意,不论是在路上,进入办公室或是回到家中”。一位心理医师的病人就深为交通所苦。在每小时200美元的诊疗期间,他大部分的时间都是在谈论交通问题。

在道路交通已经瘫痪的同时,汽车制造厂还预测汽车市场将继续发展,和阿尔弗雷德·史隆一样的传统汽车制造哲学认为,在每个人都拥有汽车之前,汽车市场不会达到饱和。其实衡量汽车使用的较佳尺度,是每英里道路上汽车的密度。汽车制造厂认为这个目标是一段长远的路程,尤其是在第三世界和新兴工业国家。即使日本本身已经没有容纳汽车的空间了,丰田还是公开表示对中国大陆五千万辆汽车的大市场有兴趣。有人怀疑中国没有足够的道路,汽车如何通行,毕竟基本建设必须先建立之后,才谈得上汽车需求。

最近,日本最大的汽车进口商柳濑公司(Yanase & Company),下令公司1.2万名员工必须搭乘火车上下班,七十六岁的董事长柳濑次郎(Jiro Yanase)也要求丰田和日产采取相同的措施。他的观点是,促销汽车的最佳方式,就是使驾驶成为一种享受。而其中的方法之一就是减少日本高速公路的拥挤程度。柳濑谈的是生意经。一位公司的经理表示,“我们每天检查停车场,以确认没有未经允许的员工把车子开进来。如果他们违反一次规定,会受到警告。如果一再重犯,将会遭到降职及减薪的处罚。”

阿姆斯特丹宣布,它将成为世界上第一个禁止汽车进入旧城区的城市。每天有六万七千辆汽车挤在狭小的市中心里,几乎使整个交通瘫痪。拓宽的人行道和自行车道将把汽车挤出去。昂贵的停车费及拖吊费,将进一步吓阻汽车进城。一位官员表示,“多年以来,整个城市被迫适应汽车,现在汽车必须反过头来适应城市。”

实际上,市场饱和率的真实尺度,或许不是每人拥有的汽车数目,而是每英里道路的汽车数目。当道路拥挤到汽车无法发挥速度和效率的时候,汽车的价值也随之降低。这对世界上的主要车厂而言是很沉重的压力,因为大家在本国市场都面临市场饱和的问题,只好积极向海外扩展。

这在过去是比较容易的事情,汽车厂可以自由地出口汽车到许多市场,或是把老旧的机器设备转移到如拉丁美洲等地,生产已经过时的车型。但是过去容忍这种情形的国家,现在已经要求在当地装配,或是要求现代化的新车型。

当各个市场的发展趋于一致,以及各个国家要求当地市场的发展时,国际性的汽车公司所面临的挑战也应运而生。

大型汽车公司已经多角化,能够适合各种需求。举例来说,虽然通用在美国是以生产大型汽车著称,但是它在欧洲生产的欧宝汽车也受到国际的肯定。认识到外国油价比美国高出许多的差异,通用赋予欧宝开发北美以外市场的责任。今天通用最有效率的工厂,是在巴西和匈牙利的小型装配厂。

从60年代起,大众开始在海外设立生产基地,主要是在拉丁美洲,成果有好有坏。在卡尔·哈恩的时代,大众开始向亚洲及东欧拓展。大众的小型车在有些外国市场和在德国一样受欢迎。事实上,巴西政府最近表示有意在巴西生产大众的金龟车(在当地称为Fusco)。在墨西哥,大众是第一大汽车品牌,比大众在德国本土的市场占有率还高。

丰田或许是海外投资意愿最低,但是也最成功的汽车厂。他们完整的产

品线，显示他们有能力满足不论贫富各种市场的需求，他们也展示出追求世界销售的娴熟技巧和决心。丰田的策略很简单：尽量从高效率的日本工厂出口汽车到各国市场，除非有贸易壁垒阻挡。在外国市场当地生产时，在功能运作上也尽量和丰田市保持联系。没有一家汽车厂能够有这么高效率的内部组织，能够支援各种类型及规模的装配工作网络，从完全自己控制的工厂，到只占小部分股份的合资企业，不一而足。丰田有许多不同的海外生产点，规模最大的是在肯塔基州乔治城耗资数十亿美元的装配厂，规模最小的是在亚太地区与当地厂商合作的 CKD 散装零件厂。在亚太地区丰田最为活跃，因为在当地如泰国生产的汽车就不算是日本车，便不受西方进口配额的限制。

这些公司之间的冲突有日渐升高的趋势——不只是在本国市场如此，甚至在无人享有特别优惠的外国市场也是一样。最后大家被迫采取比较文明的扩张方式。他们所遇到的风险，是经济学家西尔维亚·奥斯特里（Sylvia Ostry）所称的“制度摩擦”（system friction）——太多国家采取相同的系统和技术，生产过多相同的产品，但是市场成长的速度不足以容纳所有的产品。

这是前所未有的新局面。所以通用和大众必须争夺欧洲的霸权，丰田和通用必须巩固美国市场的占有率。但是当这些大公司面临例如中国大陆和印度尼西亚等不熟悉的环境时，情况就完全不同了。在这些市场，需要对当地的经济和人民的利益敏感，而且更具挑战性的是，确认当地消费者的需求和利益。如果主要的干部不是当地人，要管理海外子公司的工作就显得格外困难，但是当地的国家又希望有汽车厂前来投资——他们视此为赚取出口外汇、取得技术和创造就业的主要来源。而且，大部分的经济学家相信，世界性的经济增长如果能够超过 4% 或 5%，所创造出来的就业就足以鼓励自由贸易。但是预估 90 年代的增长迟滞，将意味着有更多的政府会选择贸易手段来保护本国的就业机会。

每个国家都喜欢维持竞争力，保持世界第一和赢得经济战。但是今天的汽车厂和其他产业，被迫采取新的成功标准。

产业的老规则就像恐龙的骨骸，阻碍了改变的道路，新的规则还不明确。如同罗伯特·赖克在《国家的作用》（The Work of Nations）一书中所言：

历史很少直线发展……那些预估今天会延续昨日的改善（或是恶化），到明日会更加明显的人，经常在未来真正来临时变得窘迫不堪，在演进的过程中，可能有地震、新的观念、革命、企业信心突然丧失、科学的新发现等等使原本似乎昭然若现的趋势逆转，让大家不禁怀疑，未来是否可能有其他新的变局。

美国新劳工部长的这一段话是一个鲜明的例子，说明我们正经历着一场多么大的变化。

所有的公司都必须在被动改变（被局势拖着走）和主动改变（引导事情的走向）之间，作一抉择。在过去，通用、丰田和大众都有这两种经验。穷则变，变则通。丰田生产体系就是因为太穷，才会想出这种不浪费资源的办法。大众的金龟车也是一样的情形，因为大众负担不起另外设计新车型的费用。

在全球经济之中，竞争不只是存在于公司之间，而是植根于整个社会经

济结构之中。大环境已经决定了影响个别厂商行动和命运的方向。在未来几年，国际上最有力的公司，将是增长与发展政策最进步，同时对社会责任与汽车在社会的地位等广泛问题最注重的公司。

* * *

新罕布什尔——1992年1月

在一个寒冷的冬天，雪花堆满了结冰的讲台四周，在新罕布什尔州的总统竞选活动中，保罗·聪格斯（Paul Tsongas）站在台上大声地疾呼，“如果你们要在克莱斯勒的吉普和日本的五十铃之间作一个选择的话，买吉普。”

1992年美国总统竞选活动正如火如荼地展开时，其中最重要的主题，就是民主党的聪格斯、汤姆·哈金（Tom Harkin）和极端保守的帕特·布坎南（Pat Buchanan）主张的孤立主义和保护主义。这种论调每每获得群众的支持，尤其是最近布什总统的日本之行完全失败之后。

就在当时，洛杉矶运输委员会宣布取消与日本住友株式会社（Sumitomo Corporation）一项价值1.21亿美元的有轨机动车合约。反击开始了。

这种问题多半是意气之争。或许聪格斯不知道五十铃有34%的股份是属于通用的，而他鼓励大家不要购买的“外国”汽车却是在印第安纳州装配的。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。例如艾科卡就经常抨击亚洲进口车的罪状，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“顺风牌”（Plymouth）和“道奇”（Dodge）等美国车上。

事情已经不像从前那么单纯了。虽然文化差异使美国、德国和日本在全球普遍增长的过程中合作并不愉快，但是不可能再回到从前的老路子了。

只要看看通用、丰田和大众及全世界许多车厂和公司之间的相互关系，就不难明白其中的道理。下面是一些利益相关的例子：通用在德国拥有欧宝，拥有五十铃34%的股份及铃木3%的股份，和丰田共同拥有澳洲的霍尔登（Holden），在拉丁美洲销售相当成功，另外和丰田共同经营新联汽车制造公司。丰田则拥有大发的股份，在中国大陆生产卡车，在日本则进口大众与奥迪的汽车，委托大众在德国制造卡车，在美国及英国都有装配厂，在世界各地还有许多小型的合资散装零件厂。大众除了在欧洲、墨西哥和捷克斯洛伐克有工厂之外，在中国大陆也有工厂，并和福特联手在葡萄牙生产小货车，和福特在巴西制造Auto-latina，在台湾组装货车，并且将和铃木合作在欧洲生产汽车。

突然之间，世界变小了。新联汽车制造公司的销售开始影响到通用的利润，正如同Autolatina的销售影响到大众的市场。而贸易限制和保护主义的老问题，也许就像自食恶果一般得不偿失。

有时候，一些国家关闭进口的门路时，反而开启一些更不利的威胁。美国汽车厂要求限制日本汽车进口，日本汽车公司的做法是在美国成立十家汽车装配厂，接着又有数百家日本零件厂跟着成立。造成美国的生产能力过剩及就业机会的损失——尽管日本汽车厂创造了数千个就业机会。日本移植的工厂的生产率比美国工厂高，相对减少了对劳工的需求。

毫无疑问，日本人似乎对于开放市场和自由贸易最感兴趣，即使他们的本国市场不容易打入。日本消费者在汽车购买行为上非常爱用国货。大量制造汽车的外国厂商相信成立经销网络的成本太高，因为日本不动产的价格实

在太高，在成果开始回收之前，恐怕无人能够负担得起长期的亏损。

日本企业对于经济萧条的地区进行投资，给世人的印象好像他们是国际主义的支援者，但是必须仔细探索他们的真正用意。例如丰田章太郎在世界汽车年会中向欧洲汽车厂商表示，“丰田的所有员工都相当尊崇欧洲文化与技术的传统。我们决定追随欧洲汽车传统的最高精神，使丰田汽车适应欧洲的需求和情形，而且我们知道，要达到这个目标的最好方式，就是和当地的厂商合作。这也是为什么我们要把汽车发展的工作转移到欧洲，在欧洲大量制造，并且在当地采购零件和原料。在这个过程中，我们融合了丰田的做事方法和欧洲的传统与价值。”

其实他的意思是：“我们希望进入你们的市场，并且在当地生产我们的汽车。我们会雇用你们的人及采用欧洲的设备，但是必须由日本管理。我们会在当地采购零件和原料，但是有部分‘当地’供应厂商是跟我们一起过来的日本零件厂。我们尊重你们的文化，但是我们会按照我们自己的方法做事，因为我们相信这是比较好的方法。”

这或许有一点夸张，却是不争的事实。欧洲人怀疑日本人的说法，并且注意他们在美国的做法之后，证实没有理由相信他们的话。他们深怕日本人只对一件事情有兴趣：支配全球——在兄弟情谊面具背后的战争。如同大众一位高级主管彼得·弗雷克（Peter Frerk）博士谨慎他说道，“丰田博士是一个很好的人——总是面带微笑，谦和有礼，他和西方产业领袖趾高气扬的作风完全不同。但是日本人却有计划地在追求支配全世界，他们无法靠一己的力量完成，因为这个幕府阶级已经和商业的成功合而为一了。他们在二百年前很幸运地没有启蒙运动，没有如孟德斯鸠、卢梭或是康德、伏尔泰，或是宪法的创始人。何其有幸，二百年后他们也没有受到个人主义的影响。没有真的工会、记者——他们本身就是一个完全透明的社会，没有移民的困扰，也没有多元民族和多元文化的行事方法。他们只是努力寻求支配市场。”

1991年11月，在欧洲共同市场与日本会议的一场演讲中，弗雷克博士警告道，“欧洲人并不准备放弃一些我们已有的文化特色。但是我们的日本伙伴曾被问到，是否有意更广泛地遵循欧洲当地国家的习惯和做法，即使这么做可能会稍微降低与日本国内相比较的生产力。”弗雷克说他很担心日本移植工厂在英国雇用劳工时所采取的精英原则。在1.9万名应征的劳工中，只录取400个名额，而400个应征者要角逐22个领班的工作。他说，“未来不可能有任何一个产业能够这样挑剔地选人。在汽车产业未来全球化的过程中，我们欧洲人认为在各地如果都只接受最好的精英分子，似乎并未善尽社会责任。我们的劳工就不是这样挑选出来的。”

德国人从70年代，就因为日本人大量出口，阻碍了德国照相机、电视机和摩托车等产业的发展，甚至使许多公司倒闭，感到印象恶劣。感受到趋势发展的警告，德国的经济部长兰布斯多夫（Otio Graf Lambsdorff）还特地到日本参观，看他们到底有什么特别的地方。他回国后指出日本人相当勤奋，而且不要求特别高的薪水——这就是他们的竞争优势。他的一番话使德国的工人相当不满，认为这是对工作士气和生活水准的直接打击。有些人因此视日本人为“黄祸”。

当时恐惧感还没有散布到汽车产业。日本车被视为便宜和低档的象征（在70年代末期一位德国的银行家告诉笔者，在德国只有土耳其人开日本车）。日本车这种形象一直持续到80年代，在80年代的前半期，美元特别坚挺，

德国车大赚其钱——尤其是奔驰和宝马等豪华车，使他们逐渐自大起来。他们觉得自己不会像其他产业一样受到日本人的威胁。像卡尔·哈恩之类的企业领袖就有恃无恐地表示欢迎自由贸易。他说没有真正的威胁，为什么要担心呢？

但是日本汽车厂却悄悄地进逼欧洲市场。他们先将力量集中在没有民族汽车工业的国家——结果一举成功。当日本车在瑞士、爱尔兰、芬兰和丹麦等国家的市场占有率超过 30% 时，于是欧洲汽车业特别是法国和德国的车厂要求贸易限制的呼声和压力便越来越大。

在丰田推出“凌志”之前，奔驰和宝马的反应都是嘲笑的态度，日本怎么可能在高级轿车市场竞争？宝马的董事长孔汉姆（Eberhard von Kunheim）怀疑为什么丰田的高级轿车能够比宝马的车子便宜那么多。宝马的工程师将“凌志”解体研究后发现，它是一部做工精良的好车——事实上，以这种质量和售价，丰田应该无利可图才对，于是德国的汽车厂开始指控日本倾销。

但是问题似乎不在日本人身上，而是德国车厂让自己变懒、自大，并且和消费者和竞争脱节。到 1990 年时，德国人才发现世界已经改变，而且丰田做到了他们原先认为不可能的事情。如果“凌志”在美国市场能够击败奔驰，那么为什么丰田大量生产的便宜汽车不可能取代大众的地位呢？

今天日本人指称“欧洲壁垒”是欧洲人限制贸易自由，不让消费者有充分的选择。但是欧洲共同市场和日本之间的贸易逆差，以及美日之间的贸易逆差，使日本人除了尽量争取减少贸易限制之外，根本不能多说什么。虽然日本人一直是很好的谈判者，但是他们根本无法阻止日元对美元及欧洲货币升值——迫使他们不得不提高售价，并且把更多的生产工作移到日本以外的地区。

日本和欧洲制造商之间的争议，和美日二十年来的争执不同，但是结果相去不远。在 1993 年 1 月的世界经济高峰会议上，皮区就指着丰田章一郎，毫不客气地指责日本封闭市场。章一郎一定吓了一跳，因为过去他已经习惯了卡尔·哈恩的热诚和彬彬有礼。

大众和德国必须小心谨慎地看待日本人。虽然彼此竞争激烈，但是他们不能过度强调保护主义，因为毕竟德国也非常依赖出口。

通用在欧洲则没有受到任何偏见，欧洲的大门对通用而言是敞开的。道理很简单，一位大众的经理说，“通用完全融入当地的工业基础。管理则结合了美国和德国的风格，并且倾向一种‘多国籍欧洲’的色彩。”

通用和福特从很久以前就一直是德国工业的一部分。两家公司从 30 年代起，就和当地的经济融合在一起。虽然欧洲的汽车公司试图将他们排除在一些会议之外，但是一般人还是将他们视为德国或是欧洲公司。

有讽刺意味的是，日本消费者一直很景仰德国汽车。在“泡沫经济”（1986—1990 年）期间，日本的证券市场 and 不动产市场制造了许多百万富翁，大家抢着买德国车。年轻人把买主马车当作地位的象征。在东京地区尤其普遍，到处都是片欧洲热：流行戴法国或是意大利的领带，手提路易·威登的手提箱，开宝马的汽车。（不幸的是，奔驰在成为日本黑社会山口组最喜欢的品牌之后，形象大打折扣，因为常常可以看到黑色车窗的奔驰汽车在东京的风化区出入。）

或许是日本人对德国人工程及产品的高度推崇，使德国汽车厂没有注意到日本威胁的到来。到 1991 年时，德国车在日本的销售开始下跌，另一方面

日本车在德国的销售反而节节上升。

虽然欧洲和美国的汽车公司希望维持贸易壁垒，直到他们完全恢复竞争能力为止。但是实际上，即使贸易壁垒能够完全排除日本车厂的竞争，新的三大车厂的内部挑战依然无法避免。

当我们仔细检查日本移植车厂在美国的地位时，就可以清楚地看出这种情形。日本现在在美国有十家移植车厂，每年的生产能力达到二百万辆汽车。美国汽车厂或许会抱怨州政府百般呵护日本移植工厂是不爱国的举动，但是事实上这些移植工厂对于当地的经济的确是一大贡献。而且他们强大的竞争力，也迫使美国的车厂不得不提高质量、生产率和对顾客的服务，他们或许是竞争的威胁，但是也是促使改变的媒介。欧洲车厂可能不像美国车厂，有模范可资学习以进行改革。本田、日产和丰田最近才到英国设厂，还在适应环境的摸索阶段。欧洲五大汽车市场的其中四个——意大利、法国、西班牙和英国，在 1993 年 1 月之前对于日本车有相当严格的限制，后来才逐步开放市场。但是就整体而言，欧洲车厂在一些关键性的竞争方面，例如产品多样性和成本方面，就落在美国之后。

内部结构的问题又使他们的选择变得更加复杂。欧洲的市场规模不及美国市场大，却必须容纳六家大量制造的工厂（大众、菲亚特、通用、福特、雷诺和标致）以及许多专门的制造厂（包括绅宝、富豪、奔驰、宝马、罗尔斯-罗伊斯和美洲虎）。除了通用和福特之外，每一家欧洲车厂都有他们自己的民族情结。但是现在，当汽车标准随着欧洲共同市场统一标准后，各国的公司会开始追求其他国家的顾客。除此之外，他们也会发现来自美国的激烈竞争。通用和欧洲福特在产地遍及欧洲各地的泛欧公司中，占有相当重要的优势，和强调民族主义的欧洲车厂多少有些不同。他们的成本结构比较好，对于整个欧洲消费者的需求比较敏感，而且在当地的供应厂没有竞争力时，他们也没有扶持的义务（如同洛佩斯所显示的）。欧洲车厂的最大压力不是来自日本车厂，而是彼此之间和来自美国的竞争。当所有的厂商试图降低成本提高竞争力时，是否要把日本挡在欧洲之外，或许会成为辩论的焦点。无论来自何方，现有的状态一定会受到震撼。

日本的车厂在本国市场并未遭遇太强的外国竞争，但是他们已进入低增长和日元坚挺的时期，使他们在本国市场和海外市场都面临彼此之间的竞争。日本人发现主要的出口市场限制越来越严，利润也越来越低。即使是长期目标的投资，也必须有利可图才行。像马自达这种非常依赖出口的小型公司，在这种趋势下受到的影响最大，因为他们的财力最薄弱，经不起国内市场迟滞和出口利润下降的双重压力。

国内市场的真实情况是激烈残酷的竞争：生产能力过剩、蓝领劳工人数不足、损益平衡点过高等等。小型的日本车厂如何生存？

显然，如果不是因为强制，丰田可能强大到足以令其他日本竞争对手全无生存的余地。幸好国内的竞争环境使丰田在社会层面的考虑上无法这么做。丰田甚至可能成为日本汽车产业的救星。

虽然出口的机会减少了许多，但是显然现代社会需要的不再是传统的老方法，而是投资当地装配厂。对全球汽车厂商最具挑战压力的是发展而非贸易。唯一例外的地方是尚未开发的处女地：拉丁美洲、墨西哥、东欧和远东。最大的竞争将是在这些车厂自己的家园以外的地区。如果这些大厂认为他们能够入侵这些市场，像早期入侵殖民地那么容易的话，那么他们简直是和自

已开玩笑。

尽管卡尔·哈恩对于东欧的复苏很关切，但是大众对于斯科达厂的主要兴趣，是以在劳工较低廉的市场生产汽车，以削减它的整体成本。但是捷克人的着眼点又不一样。他们期望大众带来繁荣与高薪——因为大众工人的待遇好得不得了，即使是生病或是休假都照样有钱可领。大众答应给捷克工人的待遇及工作保障非常有吸引力，对于捷克的经济也有相当大的帮助。但是大众接手两年之后，销售反而下跌 50%（部分原因是大量二手车从西欧涌入东欧市场），营运赔钱，大众已经准备减少工人班次及营运规模。但是值得注意的是，斯科达厂的质量已经大幅提高，车子不会再有窗子摇不下来或是车门关不上去的情形。但是大众本身的财务问题，可能会减损它对斯科达厂的承诺，而且几乎可以确定的是，实现诺言的时间会延后。

许多一开始相信大众说法，认为自己也是大众一份子的斯科达厂工人，对于沃福斯堡工人的工资水准一直是他们的两倍，感到不是滋味。同时，大众方面还不时要求捷克政府降低租税，并且给与德国出口品免征关税的待遇。在所有对话之中，大众一直暗示如果成本太高，可能转移阵地。

斯科达厂是大众如何漫不经心地进入一个未开发市场的例子。当哈恩决定这件投资案时，他的主要诉求点之一是捷克人和德国人有许多共同点，所以捷克厂一定会相当成功，并且容易管理。但是两个国家之间的共同遗产是很久以前的事了，是在第二次世界大战和共产党统治之前。文化并非“静止”的永不改变的事情。人们的态度和行为会随着经验而改变，而且大众和斯科达的工人在许多方面都不一样，人们不必亲临其境就可以知道其中的差异。大众在东德的投资就显示出，相同的人民在四十年的分离之后，就塑造出两种截然不同的工作伦理。大众在斯科达的管理风格，就显示出自我中心及要求严格的倾向。在这项合作能够真正成功之前，现在两家公司之间的热情已经衰退许多。现在主要的问题是：大众只是想要廉价的劳工以便改善恶化的生产成本，还是真的它对东欧负有更大的社会及经济责任——一如哈恩在他的“声明”中所强调的。

现在大众或许会以 1996 年将在东德成立的莫泽厂（Mosel），取代两德统一之后取得的特拉班特（Trabant）旧厂。虽然工会曾经得到大众的承诺，西欧的工人不会因为新厂的成立而被取代，但是因为大众已经准备裁减 3.6 万名工人——在德国只有 1.25 万人，其他工厂的工人有理由担心他们工作的安危。

大型公司必须寻求增长以外的手段，达到全球化的目标，而非一味地盲目追求增长。丰田的平底货车就是策略不当的最好例子。通常丰田的汽车策略，是完全针对特定市场对象设计的。它会研究市场，找出未被满足的需求，然后提供产品满足需求。在 1992 年底，丰田在美国市场推出全系列的平底货车的时候就打破这种传统。多年以来，美国市场销售情况最旺盛的就是平底货车——福特是市场之冠，雪佛兰则位居第二，市场上并没有未被满足的市场利基。这是丰田第一次在美国市场和销售最佳的汽车正面冲突。这毫无意义，而且结果也令人失望。丰田估计在 1993 年可以卖出六万辆平底货车，但是情况并不乐观。

这是所有日本车厂必须共同面临的问题。如同本田的社长川本信彦最近向笔者承认，“在 80 年代日本车厂犯了许多产品错误。之所以不容易被发现，是因为我们推出太多的新产品，其中有一部分产品相当成功。”

在 80 年代日本推出大多车名及车款，这种扩张也反映出他们雄厚的财力，但是却忽略了市场的趋势——而这却是他们以往成功的关键。

过去，三家车厂都还负担得起国际投资。新市场通常没有经过彻底的研究便草率地投资下去，所造成的损失因为其他市场的成功而不明显。欧洲通用成立及调整结构之前，通用在欧洲市场亏损了很多钱。大众在福特的合作之下，在巴西、墨西哥及其他地方也经常出现亏损，而宾州的威斯特摩兰厂更是一塌糊涂。丰田从移植工厂吸收了不少损失，但是利润终究是必须注意的重点。现在没有公司能够只追求增长而不顾利润，而且现在车厂开始发现，国际投资非但无法解决问题，反而会制造一些新的问题。

* * *

东京——1992 年 12 月

国际企业为保障全体利益，而产生默契与合作关系的国际强制合作，是丰田一直极力对抗的问题。国际开发或是国际合资都是可以接受，但是强制合作的观念，日本人很难接受这种做法，你必须和你的合伙人合而为一，日本公司能够做到这一点吗？

一位丰田的前任主管（他要求不要透露姓名）有不同的看法。他说丰田已经达到增长的极限，现在面临它过去一直做得不好的国际合作的挑战。他说，“丰田就像一棵枝干过于茂密的大树，它代表丰田成功的海外经营。但是癌症也沿着这些新生的枝干蔓延。”这位观察者认为美国公司比较会处理这种问题：“在美国公司，如果有枝干枯萎，他们便会锯掉。但是在丰田的制度里面，你不能这么做。它是一个非常保守的公司，拒绝成为多国籍企业。它并未利用派往国外人员的作用，而且当这些人回国之后也未充分发掘他们的经验。丰田无法接受外国人担任公司的高级主管。”

根据这位人士的说法，丰田海外经营的主要缺点，是和丰田市之间脐带相连的关系。和一些诸如国际商用机器公司、普罗克特-甘布尔公司等辛苦建立地方市场自主性的成功的国际企业不同，丰田完全由日本掌握，所有的国际经营都直接向日本方面报告，即使小事，也不例外。这位内线人士承认，“有很长一段时间，这种结构曾经是丰田的优势。人们假设美国、欧洲和日本等市场的基本结构都一样，所以每件事情都可以和日本方面协调。但是今天假设前提已经不同了。市场不像从前那么容易预测，顾客的需求也有所不同，而且政治和经济的压力，都迫使企业必须表现出良好企业公民的风范。即管理阶层必须多一些外国人，并且在形式上和实质上必须更本土化。像丰田这种公司很难做到这点，因为丰田并不知道如何授权自主。”

就在发展中国家寻求全球性汽车制造商转移产业技术之际，没有国家希望自己的产业最后被外国人支配。全球性汽车制造商最终将被迫面临所谓文化上全球公民的压力，而不是客人或是兄弟情谊的关系，他们可以衡量当地提供条件的好坏，自由选择去留。

表面上，三大车厂会各自在自己的领域之内，发展出属于他们自己的市场。日本雄霸亚洲，大众主宰欧洲，通用支配美国。在短期内，或许会是如此。在文化及习俗比较类似，语言障碍较少的地方，本土化的经营总是比较容易些。但是在 21 世纪，随着世界不断地缩小，以及国际公司彼此之间更为依赖，胜利将属于那些能够超越文化及语言障碍的公司。

有一件事情可以确定的是，如同通用的主管乔治·伊兹（George Eads）

所言；“地理因素不是命运。一个国家的政治及社会环境，以及它对贸易与发展的态度，是构成命运的因素。”日本科学、技术与产业协进会（Japanese Directorate for Science, Technology and Industry）的总干事田中信夫（Nobuo Tanaka）更进一步他说，“企业全球化是将三角依存的关系提高到史无前例的程度，并且使整个竞争的局势，无法用传统的国家或是集团竞争的观念得到清晰正确的图像。”田中怀疑当全球企业的利益不再局限于本国的人民时，事情会如何演变？这是海外销售与发展的结果之一。另外一个问题是，为了建立真正国际主义的“第三文化”，势必牺牲民族主义。

今天，全球化优点背后的一些基本假设前提已经受到挑战。过去，大众投资塞亚特及斯科达等海外企业是为了弥补国内的高成本。但是，廉价的劳工已经不再廉价，新市场也不再静止不动。他们要求更高的质量、技术转移和公平的待遇。

* * *

法兰克福——1991年9月

回到未来

在东京车展的前六个星期，法兰克福的汽车双年展已显示出“绿色意识”。在法兰克福的巨型展览中心 Messegelände，环保主义成为整个展览的重点，而不是马力或是新奇的功能，显示了德国目前最盛行的绿色运动。

法兰克福车展是世界上规模最大的车展，而 Messegelände 占地广大，由九个以移动人行道贯连的大型建筑物组成。奔驰和大众都拥有一栋专属的展览馆。整个车展的规模实在太太大，根本不可能看完所有的东西。

在东京车展上不太明显的电动概念车，在法兰克福却是展览的主题。日产的未来电动车是具有 150 英里续航能力、流线形的豪华电动车。宝马也推出一款豪华的电动车。

大众推出一款混合车，牌名奇可（Chico），是专为市区驾驶所设计的，当电瓶的电力用罄时可以转换成汽油动力。这款汽车非常可爱，并且显示出只使用电池单一动力的电动车，在实用上还未达到商业化的阶段。

每一家车厂都自诩为最安全、最关心环境问题的汽车制造厂。回收是讨论的一大主题，几乎每家车厂都有一个展示台说明汽车将如何分解与回收。

但是在法兰克福车展上所说的，未必真的反映了德国的真实做法。例如德国的“绿色主张”，似乎和他们真正喜欢追求的高速与大引擎不相吻合。到现在德国的车厂还认为，在高速公路限速会威胁到工作与销售。尽管在高速公路上飞驰（非高峰时段），每年共造成一千多人死亡，并制造大量污染，但是德国的车厂还是觉得如果高速公路限速的话，他们的车子是地球上速度之最快的标记，就会失去吸引力。

速度限制是德国主要的辩论焦点之一。绿党和社会民主党主张实施速度限制，但是保守的政府却持反对的态度。毫无疑问，民意调查也显示出男女性别对于问题的分歧看法。70%的妇女赞成实施速度限制；男性只有 44% 赞成。然而，速度限制的争论显示德国汽车厂尚未准备为善尽社会责任牺牲引擎马力。德国的问题是如何在这个车迷普及的德国，将一些好意转化为实际的行动。

宝马汽车厂的设计与工程部门一直强调高性能甚于燃油效率，现在这个厂将被迫把研究与开发的优先顺序转移到环保与安全等关键（虽然较不迷

人)问题上。他们被不在乎汽车制造的光辉历史、但是重视其他问题的消费者,逼得作出这种转变。

德国经常以绿色国家自称,因为它的国民经常谈论这个主题,甚至因为环保运动而产生了一个政党——绿党。但是德国家庭垃圾回收的工作,甚至还不及美国的水准。

在某些方面,大众看起来像是一个重视环保的绿色公司。研究与发展部门的负责人乌尔里克·塞佛特(Ulrich Seiffert)就非常热情地讨论这个问题。他对下一个世纪汽车的使用可能减少的看法,并不悲观。他说他希望大众在环保及安全上面的研究能够领先。但是塞佛特也不讳言汽车必须同时兼具马力与性能,才会为消费者所接受。皮区似乎更坚持传统德国汽车的优点。

大众是第一家承诺回收汽车的车厂,这个消息是在法兰克福车展之前不久,大众推出新型的高尔夫车时宣布的。当其他公司很快也认同这种做法时,大众也觉得很惊讶。今天,在德国里耳(Leer)一座大众的实验工厂内,正研究利用旧车如何重新组合,达到回收使用的目的。但是,大众大部分的环保主张可能只是装饰点缀而已。同时经济目标和环境保护之间未必一致。在1993年1月,由于财务问题,皮区宣布放弃大众将生产奇可电动车的计划。皮区并不是以绿色意识著称,他的未来观被戏称为“坐在车阵中”(Sitzverkehr),意思是陷在交通拥挤的车阵中,将是驾车人获得个人自由时间的机会。

在美国,克莱斯勒就抓住了人们对于环保和安全问题日渐重视的机会——促销安全气囊,最近并且广告道奇工厂的英勇(Intrepid)车系列将成为可回收的汽车。事实上,“英勇”未必比竞争对手的汽车更能够回收利用,但是克莱斯勒却是美国第一个将这个概念用在广告上的车厂。

通用公司距离被社会公众公认为重视社会责任的公司,还有很长的一段路要走。《绿色消费者》(The Green Consumer Letter)和《绿色企业》(The Green Business Letter)的编辑兼发行人乔尔·马克沃尔(Joel Makower)认为:“在为企业平均燃油效率(corporate average fuel economy)和清洁空气法案奋斗了二十年之后,我不认为通用公司会是注重环保的冠军。”

有讽刺意味的是,通用最早发明触媒转换器减少废气排放,也是通用在70年代最早在车上安装安全气囊,比富豪、奔驰或克莱斯勒都早。但是到了80年代,通用却将领先的地位拱手让人。通用在法兰克福车展一年之后宣布取消型号称为冲击(Impact)电动车的发展计划,受到外界不小的批评。宣布取消这个计划,本身并不是一个坏主意。真正的问题在于,通用发展出和汽油车性能一样的电动车之前,罗杰·史密斯在多年之前就宣布这个消息。在他退休前几个月“冲击”计划刚刚成立,是典型的过分乐观心态,承诺通用在90年代中期将生产五万辆这种电池动力的车子。和罗杰·史密斯的许多公开声明一样,这张支票也作废了。

在许多重要的场合,通用并没有意识到环境和安全性的重要性,尤其是后者。80年代,当政府要求汽车加装安全气囊时,罗杰·史密斯还嘲笑这个主意,由于里根总统并不支持这个计划,所以他不相信安全气囊会成为汽车的标准配备。但是他忘了促进改变的主要力量是顾客的需要,而非法规。克莱斯勒很快就在所有的汽车上安装这项设施,而抢走它的光采。先前曾经批评这项设计的艾科卡,很机灵地意识到这是一个适当的时机。克莱斯勒的电视

广告不时提醒顾客克莱斯勒公司的领导地位。这则商业广告突出描绘坐在克莱斯勒汽车内的驾车人，在汽车遭到撞击的时候，握着安全气囊，嚷着“我还活着！”另一方面，由于延迟安装安全气囊装置，通用1993年的车型在大部分的竞争对手都提供安全气囊的情况下，在市场上的处境相当不利。

在杰克·史密斯的领导之下，通用已经开始重新评估它对社会责任的态度。通用的执行副总裁哈里·皮尔斯(Harry Pearce)承认，“通用过去一直不愿意承担社会责任。我们必须让顾客清楚地知道我们正在做些什么，也需要对这些问题更敏感些。我们通常表现得太过自我防卫。”

他保证，“关于环境问题，你将会看到通用有完全不同的态度。从现在起，环境问题和安全问题将是产品开发整体计划的一部分。你无法强制，因为这已经是汽车设计过程的一部分。”

哈里·皮尔斯是通用新生代主管的代表。他在1993年2月全国广播公司“日线”(Dateline)节目不实地报道通用平底货车安全问题的事件中，扮演揭露事实真相的侦探角色，使他首先受到大众的注意。在这次事件中，他努力不懈追求事实真相的态度，让人了解到新旧通用的差异。在拉尔夫·纳德的时代，通用的形象是一个不在乎产品是否安全的不负责任的大型公司。通用全系列的平底货车似乎是通用明知这些货车不安全，但是依然把它卖给顾客的另一个例子——因为油箱的位置在货车的侧边。

“日线”节目的报道是从通用和亚特兰大一位青少年父母之间的诉讼开始的，这个青少年在通用的平底货车遭到另一辆酒醉驾驶的汽车撞击后爆炸死亡。“日线”接着作了通用货车遭到侧面撞击起火爆炸的测试。结论是油箱被戳破之后引燃迸出的汽油产生爆炸。

当这则报道播出之后，对于通用而言不啻是一个杀伤力极大的控诉。但是哈里·皮尔斯怀疑这是全国广播公司一手导演这个测试，于是他亲自展开调查，像福尔摩斯探案一样不屈不挠。他的发现在记者会上显示，全国广播公司在货车的底盘装了遥控的引爆器，漏油则是不合适的油箱盖引起的（那并不是通用原厂的油箱盖）。而且，在撞击试验中油箱并未被刺破。

通用威胁对全国广播公司提出控诉，“日线”自知理亏，史无前例地在电视上公开道歉，承认哈里·皮尔斯的发现都是事实。这是通用的一大胜利，因为过去类似的争议通用都只有挨打的份。全国广播公司新闻部总裁迈克尔·加特纳(Michael G. Gartner)两周之后宣布辞职，媒体都认为是通用事件造成他下台的。

哈里·皮尔斯教导通用，该如何表现出泱泱大公司的气度和小心谨慎的态度。他对这次调查的成功深表骄傲，并且认为这对员工是很好的刺激作用。他说，“这就是证明。”但是通用依然必须面对平底货车销售困难的问题。后来，通用在亚特兰大诉讼案中败诉后，政府要求通用召回售出的平底货车。这也显示：通用从此将正视安全的问题，但是媒体和消费大众也不能耍诈。这次事件通用也意识到必须以社会大众的感觉为基础，不只是产品的质量应该如此，公司本身的价值观和诚实也应该如此。

虽然丰田也经常强调环保与安全的诉求，但是它却一直是追随者而不是领导者——尽管面临挑战时丰田懂得如何快速调整适应。举例来说，在美国销售的汽车都有安全气囊装置时，“凌志”的LS400却是豪华轿车中唯一因省油而不必缴额外燃料环保税的车种。

丰田适应不佳的原因之一，是日本缺乏消费者运动。这是西方社会经常

被迫改变的力量。如日本消费者运动的重要人士大木（Shigeo Ohki）所言，“在美国的西部电影中，老百姓有时候也会主动帮忙警长缉拿歹徒，但是在日本片中，人们会坐在家中等待长官的指示。”

联合国环境计划委员会在 1989 年的一项调查中，日本在十四个国家中环保意识排名末位。人们只要到日本的海边和山间的小径走一走，从成堆的垃圾中就不难发现，日本还有很长的一段路要走。

从日本人对于稀有动物的态度，就可以看出他们对于国际社会责任普遍缺乏兴趣。在西方国家列为禁止买卖的鲸肉、象牙、玳瑁梳子和其他稀有动物，在日本的商店中可以自由买卖。但是当西方国家日渐自以为是及强调道德主义时，值得提醒的是：真正有社会责任的公司，绝对不会因为他们比别人正直无私，就自以为是。未来的环保和安全问题也并非完全没有金钱上的利益。为什么重视社会责任的汽车公司会比较赚钱呢？最近一项盖洛普民意调查显示，有 87% 的车主愿意多花一点钱，买比较没有污染和较安全的汽车。但是到目前为止，厂商仍然只是应付消费者的需求，才会被动地注重环保。虽然民意调查显示人民愿意这么做，但是尚无证据显示美国民众真正会这么做。大家还是不太重视燃油的经济性，汽车厂商不愿意带头重视社会问题，显示他们也不比消费者前进多少。

这些严重的问题威胁到世界的汽车厂时，管理大师彼得·杜鲁克警告说，没有时间可以浪费了。他说，“我们已经进入一个新的世纪，一个和以前我们想象完全不一样的时代。不论是在美国、日本、德国、英国或是东欧，几乎每一个人对现在的政治和经济政策普遍不安。事情似乎有些不对，在我们还未见到新的时代之前，已经有一个明显的标志出现，我们知道旧时代已经不对了，不合时宜了。”

的确，令人窒息的高速公路，日渐缩小的世界，以及社会责任等压力，都和汽车厂在过去面对的时代完全不同。有时候这些趋势可能比较受企业领导人的喜好，因为他们必须同时解决这些问题。丰田达郎在就任丰田的社长一段时间之后，不经意地透露出这种渴求的欲望。当被问到有什么梦想时，他回答道（或许是想到日本拥挤的高速公路），“我想建造一种不是在马路上开的车子，而是在马路上空飞驰的车子。”

创造的工作继续不断地在进行。

——阿尔弗雷德·史隆

纽约市——1993 年 2 月

经常有人问我，“哪一家公司是世界上最好的汽车制造公司？”“最好”的定义因人而异——工厂规模、汽车质量、车型的多寡、财务状况、投资潜力、竞争地位等等。我们看企业的竞争，受到有明显输赢的传统战争形式的影响。然而，事情并没有这么简单。

这种问题让我想到，汽车业在整个发展历史中，是多么容易变化，尤其是在最近这几年，事情变化特别快。当我开始写这本书时，根本想不到鲍勃·斯但普尔在通用董事会对总裁的不信任投票后会辞职，或是董事长的继任者竟然会是杰克·史密斯这种非传统型的主管。我更想不到会由公司以外的人杰克·斯梅尔担任董事长，或是通用新任的采购首脑洛佩斯会成为汽车杂志的封面人物，并且使这个最枯燥的部门变成充满戏剧性的地方。卡尔·哈恩被迫辞职也是意料之外的事情。一年半前哈恩还是位于世界的顶端——一个眼光远大、手握大权的主管，是欧洲最大汽车公司的首脑。他的任期被延长到 1993 年底，被认为是管理阶层的宠儿。看得出来他会被人从董事长的宝座上拉下来。他在任的最后几个月，也就是大众财务状况不佳的资料见诸报端的时候，实际上等于是对他整个任期的否定。至于丰田，丰田章一郎准备选择继任人选，自己则升任会长，并非意外之事。但是这件事情看得出来会这么快就决定——因为实在还没有适当的继任人选。再从日本混乱的经济局势来看，如果丰田想要在这个艰困的时代，在世界的舞台上维持领先的地位，章一郎的领导似乎是必要的。

整体来看，在短短的一年之内，每家公司从上到下都有很大的改变。这一年对我们分析家和预言家而言，是很特殊的一年，提醒我们假设前提随时会变，而且企业界总是充满惊奇。这给大型企业的领导人上了很宝贵的一课，他们可能是改革的牺牲者，也可能是改革的领导者。

人们问我，“那么哪一家车厂在全球不景气之中能够获胜？谁会是世界第一？”

我把问题重新表述，因为这已经不是传统非赢即输的战争。真实的问题是：“在我们已经进入的新的国际时代中，哪一家公司的地位最有可能成为领导者？”如果是这么问的话，我就有答案。

未必需要有一家最大的厂商，大并不一定表示是领导者。通用很早以前被日本和欧洲打得溃不成军时，就学到这个教训。从创新和领导的角度而言，历史显示 1920—1955 年之间是通用的年代。

1955—1970 年是大众的天下，大众是第一个威胁到美国三大车厂的汽车公司。从 1970—1990 年，则是丰田独领风骚。从那时候起，各家公司便忙于应付规模、经济萧条、社会压力和竞争等不可预期的挑战。

今天，这三家车厂都是本国市场里面的领导厂商。现在这三家公司同时从过去自我陶醉的迷梦中惊醒，每一家公司的规模和复杂性都有类似的问题。而且每一家公司的组织核心，在不同的国情和企业文化之下，都各自面临不同的危机。

历史的教训是，需要有危机才能使公司的管理阶层认清现实，并且产生必要的变革。克莱斯勒就是一个很好的例子，在十年之内有两次几乎解体，到1992年后才成为有竞争实力的公司。虽然克莱斯勒缺乏通用的规模和国际性影响，但是在许多重要领域，克莱斯勒都位居领导的地位。尤其是克莱斯勒已经彻底改变作风，它了解到光是短期内的纠正行动是不够的（在过去这种做法就足以奏效）。克莱斯勒在经营上有了根本性的改变。同时，克莱斯勒也推出一系列在市场上销售成功的新型轿车和货车，除了提供顾客需要的安全保障外，在造型、性能和功能等方面也毫不逊色。但是历史显示，一家公司在实际遭遇危机的时候，比非常顺利的时候还容易管理。

全球三大汽车公司现在都遭遇到危机，因此是最有改变潜力的时候，同时也最有失算的危机。

放眼下一个世纪，我用四个标准来评估全球三大汽车厂的潜力。这些标准并不反映在财务报表里面，但是却潜藏在每家公司的文化之中。它们是：

- 一、知道问题。
- 二、企业眼光。
- 三、适应环境。
- 四、了解产品和消费者。

知道问题

在所有自助的方法中，每个人都熟悉第一步：承认有问题存在。听起来这是理所当然的事。如果你的生活或是公司正在分崩离析，显然你有问题，对吗？但是许多人在证据十足的情况下还矢口否认。最近，我读到一篇罗杰·史密斯的采访纪录，发现他竟然不知道自己是通用近年来衰落的关键人物。他依然不明白为什么董事会决定必须采取激烈的行动。鲍勃·斯坦普尔也有相同的盲点。他抱怨是媒体和外人害他下台，正如他抱怨是萧条和日本入使通用的利润和市场占有率下降。斯坦普尔是一个光明磊落的人，但是他不知道如何采取决定性的行动。或许是他的性格，使他无法指出组织中该对公司衰败负责任的人。

公司的确会受到外在环境的影响，但是管理阶层必须检视内部，了解他们该如何迎接及对付无法控制的经济和竞争的挑战。将自己的失败归咎给竞争，是很可笑的事情。试想：国际商用机器公司因为竞争而脱离了轨道吗？当然。国际商用机器公司的问题是因为竞争引起的吗？当然不是。国际商用机器公司有麻烦的原因是它自满于自己的领导地位，和通用一样，不再注意市场的动向。在有空前机会的时代，它凭借着自己的领导地位而不思变革。在国际商用机器公司的例子里，技术进步使电脑和汽车一样普及，但是国际商用机器公司还是坚持大型电脑的老路线。在通用的例子里，重视时间、金钱和人力资源的公司所推出的价廉物美的汽车，使通用面临强大的竞争。

值得注意的是，通用承认它有问题（和许多遭遇危机的公司一样）。董事会所采取的行动是革命性的，因为已经超出任免的范围，不只是把绩效不佳的领导人换掉而已。它引导的是一个真正改革的过程。任命外人为董事长，并且起用一个不是忠于传统秩序的人当总经理和总裁清楚地显示董事会行动的不寻常。通用董事会的积极态度非常特别，对于其他大公司有很大的示范效果。在通用董事会采取行动之后的几个月，国际商用机器公司、美国运通、西尔斯、西屋和其他公司也都觉得非改革不可。

虽然通用承认它有问题，但是它是否真的会起来面对挑战还有待观察，因为这需要彻底的改变。通用有许多技术上的优势，譬如低成本的防锁死刹车系统，优质的引擎，以及非常优异的引擎管理系统与电动机。在美国的车厂中，通用是目前质量不良率最低的车厂——从1982年平均每辆车7.8个缺点，到1992年的1.4个缺点。现在通用比其他竞争对手从事更多的安全研究，并且和竞争对手分享它的发现。

但是通用必须努力将其长处转换成一个能够适应市场需要的整体性产品计划。它有太多重复的汽车产品线，但是在许多市场中却连一款有竞争力的车子都没有——尤其是在中型面包车和小型面包车方面。通用还未完全明白，为什么货车会吸引原先轿车的顾客——部分的原因正如同一位通用的主管所言，“以前的管理阶层似乎怨恨货车。”而且，通用的成本太高，需要在各方面重新思考该如何设计、制造、组合及营销汽车。

因此，当通用向前迈出一大步认清它的问题后，它必须充分掌握问题的范畴。

丰田领导人的交接，并不影响到公司方向的改变。虽然丰田有问题，并不影响丰田达郎担任社长，但是他也不是为了解决丰田的问题才被选为社长。

丰田的问题和日本发生的变化有关，而且是关键性的文化问题。日本的经济动乱使得传统的产业与经济政策为之破坏，这种政策需要靠个别企业强烈的团队精神维系，强者不会淘汰弱者。

丰田（和整个日本汽车产业）了解西方消费者的需求，并且以比西方竞争者更低的价格满足消费者的需求，因此成功地主宰外国市场。在通产省管理指导及促进国际扩张的政策之下，整个产业一起成长，尽管丰田在各方面都优于其他日本竞争者。当所有日本汽车公司努力扩张出口时，丰田对于自己在国外市场的逐渐成长感到满意，加上它在日本市场的领先地位，正好适合它规避风险的个性，以及充分利用资源产生大量现金盈利的做法。同时，丰田在日本市场的领先地位，迫使其他日本公司寻求日本以外市场的成长机会，因为他们知道不可能在日本国内和丰田竞争。

但是在日本和外国市场，由于持续及结构大变动之后，现在日本汽车产业已经无法依赖传统出口市场的海外增长来弥补日本国内市场的呆滞。美国和欧洲的配额以及战后日元升值，使日本许多较弱的汽车制造厂的收益减少。

日本汽车产业的危机使丰田遭遇到独特的文化难题：是一意孤行独立行事，牺牲他人利益以谋取最大机会呢，抑或是加入重视团队责任的传统日本产业与经济结构，遵循大厂必须扶持小厂的传统？一个拥有140多亿现金和大量适合各种顾客需要的汽车的大公司，要拿下其他能力较差的竞争对手的市场，无疑是轻而易举的事。

有很大的压力迫使丰田选择后者。它积极追求增长与市场占有率，受到竞争者尤其是日产的公开批评。日本汽车产业责怪丰田是美日及欧日贸易摩擦的关键。虽然强制的政策是日本产业学习同外国竞争者和谐相处的方法，但是它的真正效果，或许是钳制像丰田这种有势力的公司，使日本其他汽车厂能够生存。如果丰田取消世界市场10%的目标，最后的受益者将是马自达、本田、日产和其他日本公司。

必须说明的是，丰田的问题不像通用那么深刻和严重。杰克·史密斯宁

愿面临丰田的问题：二十年的稳定增长、高质量的汽车和涉足世界各大市场。但是丰田也无法幸免于“大公司症”，它逐渐侵蚀着一个成功企业的根基。

讽刺意味的是，如果丰田章一郎成为日本企业界最有力的政策团体经团联的会长（预测明年他将成为该会的会长），到时候对丰田将更为棘手。一直独立于日本产业主流之外的丰田，最后或许会被引入和其他日本汽车厂相互依存的地位。这将使增长和改变的过程减慢。即使章一郎没有成为经团联的会长，丰田也已经是美日贸易逆差和其他事件的替罪羔羊。

大众是一个高成本、没有竞争力、只以少数几种车型追求多元化的国际市场的公司，这已经不是什么秘密了。在德国和其他许多国家，大众曾经成功地以不常改型的高尔夫汽车，以及优异的机械技术的名声，使它能够比竞争对手卖得更高的价钱。

但是世界一直在变，大众不能再忽视以前可行的方法现在已经不灵的事实。它必须改变。它的损益平衡点基本上等于它的生产能力，成本也高涨，而且愿意购买高尔夫汽车的消费者人数也有限。答案是降低成本及多推出各种不同款式的车型。但这并非是容易达到的目标——尤其是这个僵化、官僚的公司才开始承认它有问题的事实。

任何试图解决大众核心问题的尝试，都会遭遇德国自第二次世界大战结束后劳资双方能否和谐共存的基本问题。生产汽车并不需要受过三年学徒训练及精干各种引擎技术的工人。这种训练过去一直被认为是德国汽车产业最大的策略优势。现在受过高度训练员工的报酬，反而成为一种负担与障碍。最后，墨西哥、印度、韩国，以及所有学习工业国家的制造技术的发展中国家，都能够制造出高质量的汽车。优异的汽车制造技术不再局限于少数几家公司。大众改革的第一个挑战就是改变它的想法。

大众在下萨克森区要将生产率提高至少达到欧宝的水准时，也必须找出安排多余员工出路的方法。大众的供应商也有类似的问题。如果大众真的从德国以外的地区寻找比较便宜的零部件，这些工厂可能就无法生存下去。对于大众和整个德国而言，这是一个痛苦的转变。因为这个时机刚好是德国为两德统一付出代价的时候。德国和它最重要的产业必须经历结构性的重大调整，才能维系产业的活力与人民的生活水准，对于整个国家和它的工人而言，是很大的打击。

我为写作这本书而访问大众的主管时，无法从他们的言谈之中找出任何明确、有说服力的目标。当我问到有关大众的问题时，他们总是倾向采取规避的策略。在卡尔·哈恩最后几年的任期内，大众工厂内外，甚至草皮上都堆满未完成的高尔夫汽车，似乎一点也不会让他感到紧张。公司里的每一个人好像都不愿承认，大众最主要的工厂——54号厂，其实是一团糟。它没有弹性的自动化设备，除了相同尺寸及形状的高尔夫汽车之外，根本无法生产其他任何东西。在整个世界趋向生产多样化的车型时，大众还只是生产单一车型。

再者，似乎没有人愿得罪工资过高又没有生产效率的德国工人。卡尔·哈恩的失败的政策，是企图以购并劳工成本较低国家的工厂来降低大众的平均工资成本。每一次购并都附带承诺，不会牺牲德国工人的工作机会。但是哈恩的不智之举可能使整个公司都被牺牲掉，因为他无法改变现实的需要。表面上，他将厂转移到德国以外，使德国人较优越的神话继续维持下去。皮区面临的问题是全国性的——也是德国汽车厂普遍面临的问题，尽管其他汽车

厂的问题没有这么急迫。如果皮区想要成功，他必须说服工人，他们不能期望一年比美国工人少工作 400 至 500 小时，或是比日本工人少工作 700 小时还能够生存。公司的健全需要他们的合作来共同提高生产率——这表示就业机会的减少。虽然现在皮区承认大众有问题，但是依然存在的问题是：他是否能够说服每个人认识这个问题的急迫性，以及大家在解决这个问题时所扮演的角色？

* * *

企业眼光

“有眼光”一词已被滥用到失去它真正意义的程度。“有眼光”经常表示“大胆”，但是大胆的作为未必有眼光。举例来说，大众接手斯科达厂是大胆的行动，但是有远见吗？通用决定关闭工厂的措施是大胆的，但是有远见吗？有眼光未必意味着与众不同。在这个世界上有很多标新立异的做法根本称不上有远见，也并不表示它有争议性。相反的，或许只是表现在一些小地方，就像丰田的管理阶层曾经尝试的做法。

伟大的企业眼光，表示它了解为什么它的组织和产品是重要和可取的，并且要有能力预测组织和产品未来可能如何演变。

一个有远见的领导人，应该具有许多特征，但是我认为至少应该具备：没有个人的考虑（事事以个人的工作为第一优先）；愿意找寻忠告及聆听不同的意见；对新方法持开放的态度；最后，要有能力为公司建立一个长远的计划，并且照着计划实施。有远见的领导人不会害怕解决问题，甚至甘冒个人去留的风险，实施不受欢迎的决定；他们绝不会人云亦云，这在日本公司扼杀了许多个人的自主性及创造性。

杰克·史密斯是一个脚踏实地的人，努力工作并且苦思不怠。这些年来，他已经有明显的成长。他具有坚强领导人的许多素质，包括实际的行动计划、乐于从不同的来源取得反馈，以及不喜欢玩政治游戏。如果人们因为分配办公室的空间和公司内部的政治游戏等问题，来浪费他的时间，他会马上翻脸。他不是精英主义者，他喜欢轻便的服装和朴实的办公室，胜于正式的套装和高高在上的十四楼办公室。当杰克·史密斯咧嘴大笑时，看起来不失年轻人的童稚。虽然他笑起来很自在，但是了解他的人都知道他很凶悍。

他非常有人情味——所有的领导者都是如此。但是并非所有他作出的决定都受到称赞。尽管他不是斯但普尔和罗伊斯的亲信，但是他也建立起一个效忠于他的人事网络。有些批评者认为，并非所有他的安排都是最适任的人选。然而，史密斯的管理组合显示这是一个心胸开放，令人印象深刻的管理集体。负责通用国际业务的卢·休斯是一个值得一提的多才多艺的主管。在杰克·史密斯给他机会经营欧宝之前，他一直留在财务部门。卢·休斯非常珍惜这个挑战，努力学习德文，在他主持的会议上一律用德语，力求融入当地的环境。在罗杰·史密斯时代，因为经常口无遮拦而被视为“麻烦制造者”的比尔·霍格伦，很快就成为公司的万事通。不计较名位的他，曾经为杰克·史密斯解决各方面的问题。在“日线”节目的纠纷中，哈里·皮尔斯表现出他是一个不俗的主管。皮尔斯聪明、细心和了解媒体，看不起官僚作风。他拒绝接受执行副总裁的头衔，认为通用最不需要的就是多增加一个管理阶层。

虽然杰克·史密斯和他的管理团队的品质都很重要，但是赋予他最大力量的因素，是他是董事会选定的领导人。董事会授权给他从事根本的改革。

通用的董事会或许没有洞悉未来的能力，但是却认清老方法已经不管用了。现在他们已经采取行动，通用绝不会再回到从前的老路子。

但是要改革光靠松散的命令是不够的。杰克·史密斯必须让人们对自己的绩效负责，才能产生必要的改变——在通用的传统中这并不是件容易的事。这已经不是不论成败都可以得到升迁的老通用了——过去有人可以扶摇直上，却把烂摊子留给倒霉的继任者收拾。经理必须有经理的样子，并且依据绩效给予奖惩。杰克·史密斯的工作是创造一个有明确目标、成败可以容易衡量的公司。他必须避免过去那种把决策丢给委员会或不负责的官僚制度的做法。

人们对于丰田达郎有许多不同的看法，但是没有一个人认为他是有远见的领导者。虽然他本人否认，但是大家都相信他之所以会被任命为社长，是因为他是章一郎的弟弟。丰田英二和章一郎都是公司创办人家族的成员，两人都是强人型的领导者。但是达郎就不同了——丰田可能因此受到连累，除非章一郎和其他执行副总裁能够从旁协助，或是达郎奇迹似地给人意外的表现。

然而，就公司整体而言，怎么样才算是有眼光的领导。丰田英二是个有远见的人，但是他已经八十多岁了，而且他的影响力逐渐缩小。章一郎是个务实的功利主义者。虽然他无法防止“大公司症”的扩散，但是过去十二年来，他也是一个有力的领导者。可能是在他社长任内，不经意地造成丰田组织膨胀的问题。但是章一郎或许在日本的商业界投入了太多注意力，而花太少的时间在丰田市。当然，丰田还有许多有实力的主管，只是丰田的制度和并不鼓励个人出头。章一郎只是独善其身，并没有把他的经验传授给有潜力的年轻主管。

当丰田的开国元勋丰田英二去世之后，它将无法避免领导危机的问题。历史显示，大部分的公司创办人去世后的一段期间内，都会出现混乱的局面。通用在阿尔弗雷德·史隆去世后，经历了一场混乱。严格说起来，史隆并不是通用的创办人，但却是不折不扣的通用第一个企业领导人。当他在世时，他身旁的人无一不遵循他的哲学。在史隆死后，通用便开始出错。

丰田英二的影响力还是很大，或许他还能够再活十年，甚至更长。但是他一旦去世，将意味丰田一个时代的结束。谁将承继他的薪人呢？很怀疑会是丰田达郎。最后，丰田还是会把管理的棒子交给家族以外的人。

一般而言，公司会经历短暂的混乱和内部权力斗争，当官僚制度取代创办人的个人领导时，会丧失冲力。日本特殊的地方在于有许多公司目前正处于这种状态——在可预见的未来，丰田势必也会走上这条路。

大众的一个顾问最近告诉我：“每一个人都说卡尔·哈恩是个有远见的人，因为他掌握了塞亚特和斯科达两种车型的生产。但是哈恩并不是真正有远见的人，他是一个机会主义者。二者是不同的。”这位人士的剖析，道出通用领导问题的核心。试想大众和丰田在美国成功的差异。当诺尔多夫决定在美国营销金龟车时，并不是他看到市场有此需求，也不是他真正了解美国的消费者。海外销售只是刚好符合他多生产金龟车的简单目标，在美国销售显示出大众的国际地位。美国经销商见到金龟车最初的反应是：“你们一定是在开玩笑。”它最后受到欢迎，是意外的社会变迁和有创意的营销策略的结果。不论是金龟车或是它的后续车种“捷兔”，大众从来没有设计出一个可行的计划，只是想办法多销售它的单一车种。当日本人以又便宜又好的车

子攻下美国市场后，大众积压了十万辆卖不出去的“捷兔”车，不知道问题出在哪里。另一方面，经过长期的研究和精心的计划之后，丰田英二有他自己的远见。丰田进入美国市场并不是侥幸，而是从早期的错误中学到的经验。

就某些方面而言，皮区似乎正是大众需要的将它从昏睡中摇醒的人。但是从一开始就不太顺利，他不是那种受人爱戴的领导者。和能够凝聚共识及受人喜爱、乐于接近的杰克·史密斯不同，皮区的个性直率唐突，而且有见树不见林的管理倾向。混乱的公司是脆弱的，而领导正是将这股混乱的力量导向建设性或是破坏性的关键。

公司需要用简单、易懂的话，向员工解释它的目标和价值观。近几年来，有些公司赶时髦地跟着发表公司的企业远景，但是最后却一事无成。举例来说，通用曾经发表一份由劳埃德·罗伊斯准备的企业远景。其中共包含二十多个目标，最终的目标是要制造更好的轿车及货车。内容粗糙空洞，既无法当作企业的指引方针又不能激发行为。

企业的远景必须为大家所了解，而且必须是可做到的，还必须将组织引导到长期目标。企业远景最重要的部分不是在目标本身，而是公司如何运用资源（人力和物质）达到目标。在业务经营之中是否有一致的目标呢？投资是否导向这些目标呢？如果没有实际行动的支持，企业的远景将失去它的意义。

每一家汽车公司的基本目标，都应该包括制造更好的轿车和货车，但是眼光必须激发每一个人达到一些能够使公司变革的事情——除了达到目标之外还必须看得更远。

通用的眼光必须扩展到服务顾客的哲学。如果达到这个目标，其他目标也自然而然地达成——诸如降低成本、提高质量以及制造更有吸引力的汽车等等。

丰田的企业眼光应该朝向成为一个真正国际化的公司，将人力、思想、主意、弹性和敏感注入组织机制，使丰田能够成为它宣称的国际好公民。

大众从未学会如何有效率地发展和使用它的资源，而这应该是它创造未来企业远景的基础。要达到这个目标，大众必须睁大眼睛向世界其他公司和市场的顾客学习。

* * *

适应环境

每一家大型公司第一件要做的事情，就是学习其他公司成败的教训。通用从来没有这种机会，它一直扮演老师的角色，或是至少它自己如此认为。它越强大，就越不愿意学习和聆听。在自大的心态之下，通用认为应该是顾客调整他们的需求，配合通用的汽车，而不是通用追随顾客的改变。不幸的是，虽然后来罗杰·史密斯了解通用必须调整方向适应市场的改变，但是他并不知道该如何改变，而且他的一些政策反而使情况更糟。在整个 80 年代，他作出一连串错误的决定。第一个错误是自动化。接着组织重整使情况更为混乱。然后是多角化，发展出 EDS 公司、休斯航空公司和全国汽车租赁公司等非汽车事业，使通用在 1992 年增加 7 亿美元的成本。同时，通用也变成生产成本最高的车厂。它的价格和市场竞争对手的造型和标准毫不相称。福特、克莱斯勒、雷诺、标致及其他车厂显示，一旦他们了解某个方法行不通时，在三、五年之内他们就会调整过来。欧洲通用在某个合适的领导人及时扭转

乾坤之前，曾经被考虑放弃。虽然通用是世界上第一个国际化的汽车公司，它在 20 年代就在德国、英国和澳洲购并当地的车厂，甚至出口不错的汽车到日本，但是它并未发展出有很多效率的国际经营业务。这些海外业务成为一些主管的容身之地，他们长期待在海外，从未将他们学习到的知识传授给总公司。许多人滥用他们的职权，追求只有世界上最富裕的汽车公司才负担得起的豪华享受，通用的主管甚至在欧洲租下一座城堡作为自己的住处。

70 年代末期的危机，使欧洲通用认真考虑是否要成为一个有力的竞争者。

日本人一直是勤奋的学习者。许多早期的工业进步，都是他们学习别人的技术之后加以改进的结果。丰田喜一郎设计的第一个引擎，就是以雪佛兰车的引擎为蓝本。他的使普通国民拥有汽车的概念，来自费迪南德·波尔舍的理念。在 60 年代，当一群群日本访问团带着相机和笔记本到美国的工厂参观时，美国公司的人都嘲笑日本人。因为他们努力吸取生产的细节，并且拍下任何看得到的东西，甚至连出口通道的标志也下放过。从这些有礼貌、殷勤的访问团中，很难感受到日本人的威胁，但是他们回国之后就建造了更好的工厂、设备、制度和汽车。

最近几年，到日本在美国的移植工厂，看他们如何对付和本国市场完全不同的挑战，是非常迷人的事情。他们在新联汽车制造公司和肯塔基的经营，都相当成功。

丰田对国际强制的呼吁只是口头敷衍，这种态度也是民族文化的产物——它的基本态度是只有它的方法才是可行的方法。在美国人的包容作风之下，丰田并没有学到（似乎也不愿意学习）真正的国际化。这在它设在美国和英国的移植工厂中的高层人事结构中表现尤其明显。在目前丰田仍处于传授知识的阶段，似乎一切都没问题。但是丰田认为西方人无法领略他们的经营哲学和组织行为的绝妙。丰田的国际问题，在它面临国际独立或是国家合作的新选择时，将更为复杂。目前，它试图找出一个中间地带。一方面，证据显示丰田正在计划一个独立的行径。它积极地在亚大地区扩张它零部件工厂的网络，并且似乎决定在既有的市场中维持或是增加它的占有率。丰田在日本和美国的占有率并没有下降，但是在欧洲的占有率却逐渐上升。在日本国内市场，其他竞争对手要求它提高价格和延长产品周期，以便让别人得到喘息的机会，丰田并未向他们妥协。

另一方面，丰田却向美日汽车贸易问题低头。它最近和通用签订一项协定，答应在 1996 年以丰田的名义在日本市场销售通用制造的小客车。但是日本汽车产业的其他厂商并不受这项协定的约束，免遭损失。这么做对丰田并没有好处，显然丰田是为了配合国家的政策而牺牲自己。

从大众的发展史来看，它一直在自己的象牙塔里打转。在三家公司之中，大众或许是最不能适应变化的公司。最好的例子是二十五年来，它还在制造相同款式的汽车。虽然金龟车已经停产（除了墨西哥之外），但是大众只是以另一款汽车高尔夫车（现在是第四代）取代而已。汽车销售不出去时，大众并未检讨市场或是车型，只是责怪。最近一位大众的主管，为第三代高尔夫车在美国卖不出去找寻合理的借口。他说那是因为高尔夫车对美国人来说过于精巧。事实上，他是责怪美国不买他们的汽车，而不是企图找出美国人究竟需要哪一种汽车。

一家有国际心胸的公司明白，它和世界上其他企业的关系，不只是表面

相连而已。它必须有建立多元文化的能力——从国际伙伴身上汲取并传授彼此的长处。当它进入外国市场时，它会迁就当地市场的特点，尽管这么做会增加它本身的独特性。这个特征不是因公司而异，而是因国家而异。在全球的态度和行为上，公司深受该国的基本态度和行为左右。

在这三种文化之中，毫无疑问的是美国人对于国际化的态度比较自在，因为基本上美国这个民族就比较有弹性。大部分美国人都是其他民族移民的后裔，承袭许多不同的文化，因此也比较能够接受各种文化。

50年代的“丑陋的美国人”，如今已经摇身一变成为孜孜不倦的学习者。

即使在美国有种族及文化的偏见，但是这并非本文讨论的重点，而且大体而言，这些偏见正在消退之中。美国人会认真地看待其他文化，即使目前流行的日本旋风，也是尊重日本人的才能的产物。虽然本身有一些问题，但是美国显示它有成为世界上任何国家伙伴的潜力。

日本和德国都有文化短视和精英主义的毛病，他们跨出自己的国家之后，这些毛病便阻碍他们的发展。由于他们单一文化的民族特性，在能够建立国际化的心态之前，免不了会有一番挣扎。这两个国家都无法容忍居住在他们国家的外国人，日本人到其他地方时，都不会融入当地的文化和生活型态。

这种倾向或许有些言过其实。世界越变越小，而且年轻人对于不同的文化有更多的体验，彼此接受是必然的结果。问题是这要多久才能够实现呢？日本的学校依然向儿童灌输民族优越性的观念。在德国，年轻的光头族还企图为德国丑陋的历史翻案。

* * *

了解产品和消费者

了解公司制造及销售的产品的功能，是最基本的事情，但是这也是许多公司最容易忽略的地方。了解产品是什么意思呢？意思是需要知道人们购买的目的何在，看它满足不同需求的潜力如何，在产品卖不出去时必须改变。

产品并不是处在一种真空的状态。要有需求或是欲望，才会有产品的存在。阿尔弗雷德·史隆在创造车型金字塔，及为每个市场定义的时候，就深谙这个道理。他知道汽车除了当交通工具之外，还可以满足其他重要的次要功能。

在汽车的发展过程中，它经历了几次蜕变的阶段。第一个阶段是发明与发展期，速度、马力、造型和尺寸是主要的焦点。第二个阶段是注重效率与质量。第三个阶段强调安全与环保。每进入一个新的阶段，前一个阶段强调的重点，不是不合时宜，就是被融入新的诉求中。

今天汽车在社会中的角色已经受到挑战。路上有太多的汽车，世界各大都市的基础结构都已经不堪负荷，空气质量也日渐降低。从这些现实问题来看，车厂必须再自省一次：下一次蜕变会是什么呢？

全球三大汽车厂同样都面临下一轮的挑战。并没有明确的答案，他们还在摸索的学步阶段，未来的方向还看不出来。

* * *

在这三家公司之中，通用此时是最有可能成为强大的 21 世纪的崭新企业。这并不表示通用比其他两家公司“好”。在许多方面，它甚至比大众和丰田还糟。但是使通用脱颖而出的最大差异，是它经历了震惊所有企业的致

命危机，而它却利用这次危机改造了自己。今天的通用和一年以前已经完全不同了。

历史显示每一个伟大的机构都会失败——不论是罗马帝国，或是通用。似乎伟大使人自满，这是人性中的一部分。早期创业及成长的活力，凝结僵固了。即使所有的证据都显示这个世界已经改变了，但是寻求改变的热情，也被维持既有状态的热情所取代。这种病症的例子随处可见。试想：当消费者涌向大型购物中心，或是从成堆的邮购目录中订货，或是在家庭购物网络中选择商品的时候，西尔斯百货的主管在于什么？当电脑成为每个家庭生活的一部分，消费者要求手提电脑的时候，是什么因素阻碍了国际商用机器公司的想象力？

当每个美国大学生人手一卡的时候，美国运通公司为什么没有一个人想到，信用卡的魔力已经不再？

是什么因素阻碍成功的公司继续成长？

有许多可能的解释，但是真正的答案是，我们并不知道原因，我们只知道事情发生了。这就是大公司症。

我认为如果成功的公司注定要停滞，那么面临危机的公司将最有机会变得更好。但是他们必须知道已经身处危机之中。要有危机意识及勇气去进行改变。

回首通用公司过去三十年的历史，很容易就可以找出，这家公司是从什么时候开始停止适应市场变化的。这大约是在查理·威尔逊告诉世界，只要对美国有益的事情就是对通用有益的事情并且反之亦然的时候。如果我们仔细思考，这无疑是一个警钟。但是你如何告诉这个世界上最大、最富有和最成功的公司，它最好马上改变现状，否则将面临灭亡的命运？你会受到取笑而走出通用的大楼。

通用衰败的过程，或许正是它的竞争对手兴起的前奏。除了不可争论，无法改变的大灾难之外，还有什么能够将通用的董事会从长期的睡梦中唤醒，并且采取如此勇敢、史无前例的行动？回到80年代中期，当罗斯·佩罗将烫手的洋芋带到通用的董事会时，每一个人都只觉得他是制造麻烦的疯子。他们付给他7亿美元，打发他走路，当时情况还没恶化到今他们担忧的地步。又经历了六年的利润和市场占有率下跌，才让他们觉醒。在这次注入新的能源和危机意识之后，通用或许能够再一次成为世界性的汽车领导厂商。

和其他两家公司不同，通用非常能够掌握自己的命运。不必担心政府的控制，美国的劳工比德国或是日本的劳工还要柔顺。公司内部承认时代已经不同了，通用必须做的事情是运用资源（人力、技术和工厂）制造出顾客需要的汽车。问题是：是否有足够的领导人能够说服公司的中级主管，公司必须改变？要强迫供应厂商降低价格以改善利润，是比较容易做到的事情，如同洛佩斯的做法。但是要使一个大组织里面的成员改变彼此的关系，使整个功能更有效率，是比较困难的事情。

说通用处于比较有利的地位，并不表示丰田和大众没有改革的能力。丰田的情况比较复杂，因为它的处境就和通用三十年前的情况类似。它知道如何才能成功。问题是：丰田知道如何在比较没有保障的环境中生存吗？它能够平衡公司目标与日本汽车产业社会压力之间的矛盾吗？

丰田有独立自主和不屈不挠的历史。当它需要创造一个和亨利·福特的

大量生产系统不同的方法时，它办到了。现在它能够适应吗？在日本的社会及产业制度之下，它能够兼顾增长与合作吗？一个孤立的公司走出保护的环境能够成为其他国际公司的伙伴吗？

大众有成为伟大公司所需要的财富、组织和地位，但是它面临和其他两家公司不同的挑战。它的主要问题或许无法在公司内部解决，因为是社会结构的问题。无疑，皮区能够做一些改变并且降低部分成本，但是在他试图精简公司的制造成本时，他必须面对公司统治的管理结构，它代表不同团体的董事，似乎无法在对公司有利的东西上面达成共识。

除非皮区和董事会能够指出大众的整体问题，而不只是一些症状，否则公司的情况将继续下去，直到危机演变成生死存亡的问题时为止。

* * *

所以当人们问我“谁是世界上最好的汽车公司”时，我只能说，“是最近才克服重大问题的公司”。现在这家公司是通用。此外，从汽车产业诞生到现在，还有一个值得注意的事实，那就是个人在整个事件中一直扮演非常重要的角色，即使人们并不期待如此。当我们在注意杰克·史密斯、丰田达郎和皮区周围发生的事情时，我们或许应该记住随时都可能有惊人的事情发生。