

悍马停产
通用汽车重组 福特不断关闭工厂
沃尔沃和克莱斯勒被收购
深刻透析底特律兴衰史

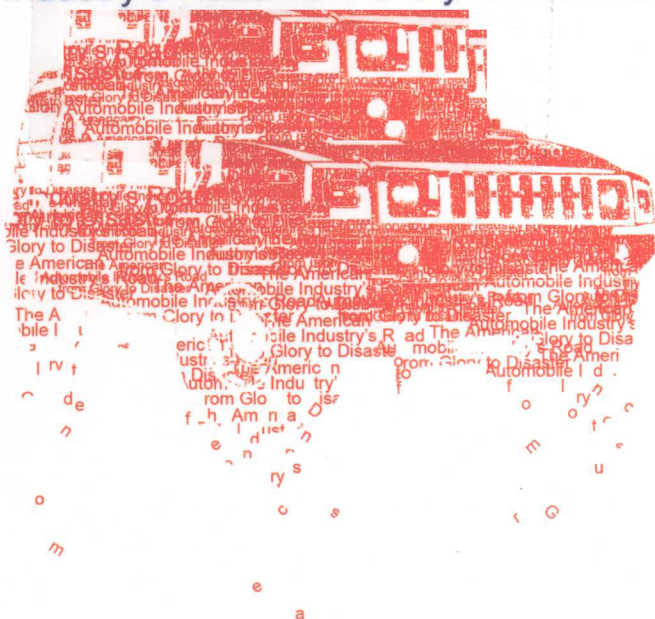
谁搞垮了 美国汽车业

普利策奖得主

[美] 保罗·英格拉西亚 (Paul Ingrassia) 著 栗志敏 译

CRASH COURSE

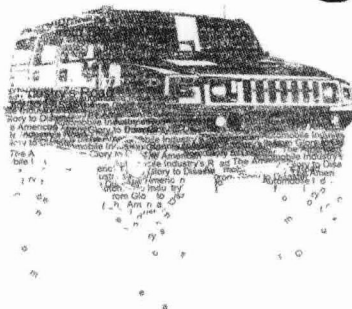
The American Automobile
Industry's Road from Glory to Disaster



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

CRASH COURSE

The American Automobile
Industry's Road from Glory to Disaster



谁搞垮了 美国汽车业



[美] 保罗·英格拉西亚 (Paul Ingrassia) 著
栗志敏 译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

谁搞垮了美国汽车业 / (美) 英格拉西亚著; 粟志敏译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-12069-0

I. ①谁...

II. ①英... ②粟...

III. ①汽车工业-研究-美国

IV. F471.264

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 078271 号

谁搞垮了美国汽车业

[美] 保罗·英格拉西亚 著

粟志敏 译

Shei Gaokua le Meiguo Qicheye

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 [http:// www. crup. com. cn](http://www.crup.com.cn)

[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2010 年 5 月第 1 版

印 张 18.75 插页2

印 次 2010 年 5 月第 1 次印刷

字 数 273 000

定 价 49.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

老 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



职位的晋升



工资的晋级



更好的生活条件



收益



花费

一本书



一张电影票



一顿麦当劳



一次打车费



两公斤肉

目录

CONTENTS

——第 1 章 弱肉强食—— 1

底特律是一个充满经济机遇的地方，它雄厚的制造能力曾是全球发展力量的象征。然而就是这样一个地方，不知何时，它的汽车巨头们却成了这座城市的“最软肋”。

——第 2 章 三足鼎立—— 13

在汽车工业的初期，众多大大小小的汽车公司纷纷跻身市场，企图分得一杯羹。在竞争中，通用、福特和克莱斯勒这三大巨头开始崭露头角，底特律的汽车王国逐渐形成。

——第 3 章 辉煌年代—— 30

底特律生产的产品，无论是什么样的，美国人都买账。一方面由于他们没有太多的选择；另一方面，似乎底特律也完全了解美国人的喜好和需求。

——第4章 垄断支离破碎——46

20世纪70年代是底特律风雨飘摇的十年。之后，三大巨头时而复兴，时而重又陷入危机。底特律对于汽车工业的控制再也不是固若金汤的了。

——第5章 本田来袭——65

日本汽车于20世纪70年代打破了底特律的市场垄断，成功进驻俄亥俄州的本田则于80年代前所未有的公开与全美汽车工人联合会对抗，开始了新的劳资关系。

——第6章 短暂的复苏——82

三大巨头从创纪录的亏损到创纪录的盈利，然后又回到了创纪录的亏损。底特律的质量得到了改善，但依然落后于日本汽车，因为对方并非在原地踏步。

——第7章 日本汽车的衰落——105

20世纪90年代中期，三大巨头得到了一个黄金机遇来改善自己的资产负债表，夺回市场份额，并期望在美国市场中重返垄断地位。

——第 8 章 再次坠入深渊——123

新世纪到来之前，底特律人在卡车上的成功让他们进行自我变革的动力逐渐消退。尽管努力地改善与联合会之间的对立关系，但事实证明，他们从未能真正摆脱联合会的掌控。

——第 9 章 从暴富到赤贫——143

20 世纪结束时，三大汽车巨头的业务如火如荼，但在接下来的 5 年内，他们都在为一些根本性的问题而苦苦挣扎——这些问题正在消耗着他们前所未有的繁荣和兴旺。

——第 10 章 飓风来袭——168

在美国的市场中，三大汽车巨头不再是最大的三家。80 年前，《汽车日报》创造了“三大汽车巨头”这个名词，现在他们开始称呼这三家公司为“底特律的三大巨头”。

——第 11 章 最后的机会——197

底特律的汽车公司还有最后一个机会，而且仅此一个，那就是得到政府的援助。但要获得援助，就必须选择正确的路径，去除多余的重负，并且尽力划桨。

——第 12 章 逼近悬崖——222

底特律对华盛顿而言是个棘手的问题，尤其是在布什和奥巴马两位总统的过渡期内。很显然，两位总统都希望对方能够来处理汽车公司的问题。

——第 13 章 底特律遇难——248

濒临破产的曾经的三大汽车巨头，无论自救还是被救，都将至少暂时带来巨大的痛苦甚至混乱。无论愿不愿意，他们都必须迈出这个也许早该迈出的一步。

——作者后记 另一次机会——278

——译者后记——284

第1章 弱肉强食

“弱肉强食”本非预言之辞。多年以来，汽车城里那些自命不凡的青少年纷纷穿着印有此话的T恤，为这座冷酷之城而备感自豪，全然不顾父母对这种错误思想的担忧。他们的T恤上赫然印着：“底特律：弱肉强食之地。”但在2008年年底到2009年年初的这个寒冷冬季里，此话一语成谶。软弱，更确切一点说是绝望，在整个底特律蔓延。

这座城市在经济上遭受重创，甚至连在橄榄球场上也未能幸免。密歇根大学橄榄球队40年来首次在赛季失利，而底特律雄狮队更是在上个赛季创造了职业橄榄球史上第一个16连败的“辉煌业绩”。2008年感恩节当天，底特律雄狮队以10:47惨败于对手。球迷们在球场上打出了一条横幅，疾呼“救救雄狮”。这句饱含苦涩的口号不仅仅是指那支球队，需要拯救的还包括底特律市的最软肋：通用汽车、福特和克莱斯勒。

● 汽车之都辉煌不再

美国的三大汽车巨头在之前4年内亏损额超过1 000亿美元，元气大伤。自21世纪初开始，他们已经解雇了33.3万名员工，足以匹敌辛辛那提市的人口数。2008年11月，通用汽车的股票收盘价低于每股3美元，创1946年以来的最低价，而1946年时任总统的仍是哈里·杜鲁门。为了节约资金，公司终止了与高尔夫选手泰格·伍兹长达9年的赞助合同，要知道后者的收入比通用汽车的还要高。就在当月，底特律的汽车制造商们前往华盛顿，请求国会给予援助，这是他们避免破产的最后一搏。

这些企业的没落标志着公司财富的逆转，令人震撼。它们一直是美国，乃至全球发展力量的象征。底特律雄厚的制造能力曾帮助美国取得第二次世界大战的胜利，也是美国在战后树立经济霸主地位、“统治”世界和平秩序的基础。这些公司让底特律成为20世纪中期的硅谷，一个充满经济机遇的地方。正是在这里，阿巴拉契亚地区的“乡下人”和南方的小佃农们能脱离贫困，发财致富。

福特发明了批量生产，从而让美国成为“车轮上的国度”，人们能任意去自己想去的的地方，而众多美国农场主们也能从繁重沉闷的农活中得到解脱。亨利·福特推出的T型车成为了第一款走入寻常百姓家的汽车，并间接激发了另一款实用车型的开发，那就是大众汽车的甲壳虫。

通用汽车则是大众营销的先驱。公司拥有一系列品牌，从实用型的雪佛兰到豪华型的凯迪拉克，一应俱全，美国各个经济社会阶层都能找到适合自己的汽车产品。通用汽车同时也开创了美国 and 全球各家企业当前所采用的组织原则，即分散经营，财务统一。通用汽车的科学家们还发明了室内空调和人工心脏起搏器。1955年，通用汽车成为全球首家年产值过10亿美元的企业。

通用汽车还会破产？这一点显得不可思议，就像美国的银行会关门大吉，以及黑人会当选美国总统一样不太可能。这三件事情的区别就在于，最后一个历史性的突破，而另外两项则是历史性的失败。但实际上，2008年年末到2009年中期，这三件事情一一成为现实，而人们在

这段时间内也开始“处变不惊”。对底特律的金融援助最终仅有美国银行救市资金的 1/8 或 1/7，但两者所带来的情感冲击远远不能相提并论。

20 世纪 50 年代流线型的汽车尾翼，60 年代的美式肌肉车^①以及年轻时在车上的种种缠绵缱绻，这些都曾让成千上万的美国人激情澎湃，念念不忘。20 世纪末，美国人对汽车的热爱逐渐演变成对运动型多用途车，即 SUV 的盲目痴迷。该车的设计针对的是越野路面，但极少有人 would 真正地将它用于越野。SUV 的畅销让人感觉不可思议。2008 年 12 月 7 日，在底特律西北部的天恩大教堂举行了一场特殊的仪式。三辆闪闪发亮的白色 SUV 车停泊在圣坛上方，就像是某种神圣而不可侵犯的象征物。这三辆 SUV 分别是雪佛兰塔荷（Tahoe）、福特爱仕（Escape），以及道奇 Aspen。此时的底特律正处于“风雨飘摇”的最困顿时期。

当天凑巧是珍珠港事件 67 周年纪念日，但这场仪式并非为了纪念珍珠港从日本鱼雷俯冲轰炸机的炮轰中安然脱险。相反，它是为了祈求自己能在与丰田凯美瑞和本田雅阁的竞争中“幸免于难”。这两款热销车型是底特律痛苦的根源，其影响力甚至超过美国的金融危机。全美汽车工人联合会（United Auto Workers, UAW）^②的一位副主席带领众人为获得国会的经济援助而祈祷，并且为所有仪式参与者祈福说：“我们联合会已经竭尽所能，所以现在，我们将请求上帝给予帮助。”

美国梦的破灭

在美国，许多远离底特律的地方也同样变数众多，前景渺茫。其中一个就是缅因州的南巴黎镇，吉恩·本纳（Gene Benner）在这里有一个贝西汽车销售公司（Bessey），经销克莱斯勒、道奇和吉普三大品牌的汽车。该镇位于波特兰的西北部，距离波特兰 90 分钟车程，一共有 2 200 名居民。本纳是一个典型的小镇汽车经销商，他的职业道路蜿蜒

① 美式肌肉车（muscle cars），专指那些车身外观线条充满肌肉张力，具有强大动力并且能跑得飞快的美式高性能奢侈品车。——译者注

② 后文简称为“联合会”或“UAW”。——编者注

曲折，是美国梦的现实版写照。

1984年本纳加入贝西汽车销售公司销售汽车。10年后，他东拼西凑，还从母亲那借了部分钱，用全部身家购买了这家经销店。在25年的汽车行业从业经历中，他目睹了克莱斯勒的种种变迁。20世纪80年代，克莱斯勒在李·艾柯卡（Lee Iacocca）的领导下东山再起，并在之后成功推出畅销的小型客货车和吉普车。1998年，克莱斯勒与戴姆勒—奔驰合并，成为了第一家后民族结构的汽车公司。2007年，德国投资方放弃合并，克莱斯勒公司被售于私募股权公司。

2008年，本纳的经销店开始亏本，他面临着如何挽救经销店的难题。但如果克莱斯勒哄然瓦解，他所有的努力就只会是白费力气。倘若真的发生此类不幸事件，他手下的30名员工将被迫加入失业大军，而他在过去25年里的一切努力都将归零。底特律的危机实质上也正是吉恩·本纳的危机。

在远离南巴黎镇的另一个小镇内，佛瑞德·杨（Fred Young）和他的儿子吉恩也面临同样的困境。他们都是克莱斯勒装配工厂的工人，佛瑞德已经退休，但吉恩依然在职。该装配厂位于伊利诺伊州的贝尔维迪尔，这是一个拥有2.2万居民的小镇。小镇位于芝加哥的西北部，距离芝加哥70英里。

1965年，克莱斯勒在镇外修建了一个全新的装配工厂，佛瑞德·杨开始在该家工厂工作。他在工厂辛勤工作36年后，于2001年退休。退休时的养老金能为他提供舒适的生活，同时还可终身享受免费医疗，或者说至少他曾经这样以为。2008年，佛瑞德已经70岁高龄。克莱斯勒是否能安然渡过危机尚不明朗，而他也开始担心起自己的未来。

吉恩·杨紧随父亲的步伐，于1999年进入工厂工作。在过去9年内，他只有一半的工作时间真正地用于制造汽车，而在另一半空闲时间里，他照样可以拿到工资。这得益于工作银行（Jobs Bank）项目^①，该项目由汽车公司和全美汽车工人联合会于20世纪80年代启动。

① 工作银行（Jobs Bank），即UAW成员在失业期间可以领取全额工资的95%，而且工人可以无限期“待业”。——译者注

该项目本意在于为失业的小时工提供一种暂时性的保障，但就像底特律的其他众多事物一样，工作银行项目很快就变质了。到 20 世纪 90 年代，失业工人可以无限期地保持其工作银行“银行家”（这个绰号的讽刺意味真是不言自明）的身份，即使什么都不干也能领取 95% 的工资。该计划本来是为了保护工人利益，但现在却让汽车制造商面临巨大的赤字；汽车公司本是工人们的工作之源，不过现在它们自身的生存也受到了威胁。

工作银行项目开始推行所谓的“反失业”活动，尽管不合常理，但也在人们的预料之中。高级工人自愿失业，从而促使初级工人重返装配线。毕竟为什么高资历的工人在辛辛苦苦制造汽车，而低资历的工人无所事事却能拿到与全工资相差无几的薪水呢？这正是导致底特律“机能失调”的逻辑推理。

吉恩·杨在失业和就业的状态中来回回，定期重返装配线，又定期离开。但就连他都认为该机制愚蠢而不切实际，不过他并不希望取消这个“美好”的计划，这点也不难理解。可是，如果克莱斯勒在 2008 年到 2009 年的危机中“不幸牺牲”，其 80 年来的起起落落也由此结束，那么吉恩也就会别无选择。

佛瑞德·杨和吉恩·杨父子俩在观望底特律的灾难进展，为自己的未来而忐忑不安，但佛瑞德仍不相信这一切会发生。“事情怎么会变成这样呢？”他伤心地问道，“危机出现的速度太过缓慢，以至于无人察觉。当我们恍然发现它的存在时，它已经摆在了我们面前。”

● 汽车寡头对阵汽车工会

2008 年年末，成千上百万的美国人也在寻思着同一个问题，而答案其实并不复杂。底特律的汽车工业建立在公司寡头垄断和工会垄断的基础之上，这种组合曾经创造了数十年骄人的辉煌成就，但也播撒下了失败的种子。70 年来，双方不遗余力地想打败对方，因而没有太多精力来关注自己的顾客，或者去化解大洋彼岸新的竞争对手所带来的威胁。

底特律汽车公司和 UAW 之间的关系在 20 世纪 30 年代和 40 年代变得尖锐而激烈，相关事件在联合会的字典中被记录为“弗林特静坐罢工事件”^①、“奔牛之战”^②以及“天桥之战”^③。20 世纪 70 年代，UAW 在与汽车公司的斗争中占据了上风。此后很长一段时间内，这些被赋予传奇色彩的事件不断强化它们的信念，促使它们将对抗作为了自己固有的处理方式，将合作的态度抛到一旁。

在那段时间内，UAW 与汽车公司签署了合同，为众多工人争取到退休后享受养老金和免费医疗的福利，尽管他们实际的工作年限可能还少于其退休后在世的时间。这些合同最初只是个小册子；但随着时间的流逝，它们已经变得与电话黄页一样厚重，有关资历（以及失业和反失业）的复杂条款就足足有 16 页之多。

此外，这些合同将小时工严格地划分为数十类，每个工人都隶属于其中一类，严禁从事其他工种的工作。这些日渐复杂的“工作规则”由企业劳资关系管理人员和 UAW 的“文员”负责实施，而这些文员的工资也由汽车公司支付。这是一个规模（和成本）相当庞大的官僚体系。

谁搞垮了美国汽车业

底特律公司寡头和工会之间的不断争斗，给美国汽车业的未来撒下了失败的种子。70 年来，双方都想智取对方，而没有精力来关注顾客。

① 弗林特静坐罢工事件（the Sit-down Strike）：1936 年年底至 1937 年年初，通用汽车位于密歇根州弗林特市的工厂爆发大罢工，罢工持续 44 天。通用汽车成为第一家与全美汽车工人联合会谈判的汽车企业。——译者注

② 奔牛之战（the Battle of the Running Bulls）：弗林特静坐罢工之后，全美汽车工人联合会再次组织罢工，迫使通用汽车高管重返谈判桌。——译者注

③ 天桥之战（the Battle of the Overpass）：1937 年 5 月，福特汽车阻止汽车工人联合会组织者在荣格河工厂附近散发传单，并最终导致工会组织者与福特汽车公司的保安在天桥上发生流血冲突。——译者注

但是，这一切不能完全归咎于 UAW，因为汽车公司管理层的行为有时让人感觉他们次次都在对工人采取疏远的态度。20 世纪 80 年代初期，美国经济出现萧条。为了与公司共渡难关，工人们同意降低自身工资，但就在同一天，通用汽车提高了其高管层的奖金数额。工人们自然会义愤填膺。

甚至就在 20 世纪 80 年代末期，通用汽车工厂内的卫生间都是按照级别（而非种族）分开使用的。“白领洗手间”和“蓝领洗手间”通常相邻而设，但从心理上来说这是两个不同的世界，它们是公司隔离制度的一部分。实际上，白领经理人的行为不断地在向蓝领工人们发出带有羞辱性的信号：“我比你强。”

多年来，这类机能失调的问题逐渐被企业视为正常现象，而这些官僚们将重点都放在了细枝末节的管理问题上。通用汽车公司内曾设有一个“公告牌研究委员会”（这绝非玩笑）。1988 年，该委员会曾建议在公司总部为通用汽车女性俱乐部和男性俱乐部分别设立新的公告牌。该委员会应该是企业众多“喜剧小品”中的“点睛之笔”。他们是尾翼年代（20 世纪 50 年代）的“遗老遗少”，也正是汽车文化僵硬不化的体现。

这是一个“与世隔绝”的世界。

来自日本的威胁

一天晚上，一位通用汽车的高管回到位于底特律郊区的家中，他惊讶地发现私人车道上停放着一辆陌生的汽车。那是一辆旧丰田车，他儿子在大学里购买了这辆车并在周末开回了家。于是父子之间进行了一番对话，并达成统一：这辆汽车让人不快，因而不能停在私人车道，甚至不能停在房子前面，但可以停在街道的拐角处。

25 年后，这位高管退休，而此时通用汽车已经徘徊在破产的边缘。他伤心地回忆起那件往事说：“也许我不应该为了那辆丰田汽车而大发雷霆，我应该问问他究竟喜欢那辆汽车的哪个方面。”

第一个答案应该就是节油性。曾经在 15 年里，丰田、日产和其他

日本汽车公司在美国市场内一直举步维艰，成效不大。1973 年，阿拉伯国家石油禁运导致燃料价格飞涨，促使众多美国人选择低油耗的日本汽车，而放弃了他们过去多年内一直购买的底特律的“庞然大物”。

在体验了日本汽车的节油性后，美国人发现其可靠性也让自己动心。到 1980 年，日本汽车逐渐风行，而美国此时也进入了另一轮严重的经济衰退期。克莱斯勒濒临破产，福特和通用汽车也出现了创历史纪录的亏损额，至少是截至当时公司历史上前所未有的亏损额。

1982 年，本田在俄亥俄州建立了一家装配工厂。就当时而言，这是一种大胆且高风险的举动，因为本田仅仅只是一家位于第二梯队的日本汽车制造商，但它出人意料地成为第一家在美国制造汽车的日本公司。本田并不需要去操心全美汽车工人联合会的工作规则或错综复杂的合同，因为它们并不隶属于任何工会。UAW 的领导人曾试图与本田在日本的高管层签署协议，以获得它们对 UAW 的认可，并几乎取得成功。但这场秘密谈判最终因为本田在俄亥俄州的管理人员和工人的干涉而以失败告终，因为他们都不希望 UAW 涉入其中。此后 25 年内，所有其他日本汽车制造商也都紧随本田的步伐，在美国修建工厂，总数超过 24 家，但他们都未曾与 UAW 签署合同。

谁搞垮了美国汽车业

日本汽车终于打破了底特律的市场垄断，这迫使底特律进行变革，但当威胁暂时消失后，底特律又故态复萌，劣习再犯。

根本问题在于 20 世纪 70 年代，日本汽车公司打破了底特律汽车公司的市场垄断。到 80 年代，他们又突破了 UAW 对汽车制造工厂劳资关系的垄断。但当这些失败似乎已成定局时，意想不到的事情出现了。

美国三大汽车公司和 UAW 开始反省和改革，那是一段痛苦的历程。他们的努力带来了一家全新的公司，即土星（Saturn）。该公司由通用