



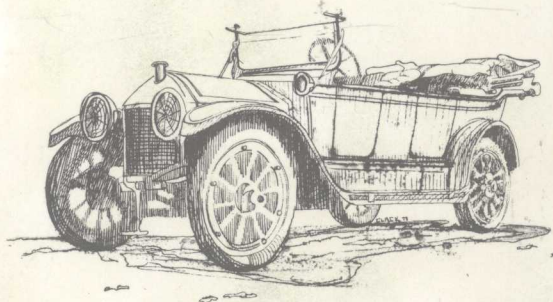
BILLY DURANT

Creator of General Motors

通用汽车的 缔造者

比利·杜兰特

[美] 劳伦斯·古斯廷 著
徐雯菲 姚晨辉 宋苗 译



上海远东出版社



BILLY DURANT

Creator of General Motors

通用汽车的 缔造者

比利·杜兰特

[美] 劳伦斯·古斯廷 著
徐雯菲 姚晨辉 宋苗 译

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

通用汽车的缔造者: 比利·杜兰特/(美) 古斯廷著; 徐雯菲, 姚晨辉, 宋苗译. —上海: 上海远东出版社, 2008
(坐标书架)

ISBN 978 - 7 - 80706 - 819 - 8

I. 通… II. ①古…②徐…③姚…④宋… III. ①杜兰特, B. 一生平事迹②汽车工业—工业企业管理—经验—美国
IV. K837.125.38 F471.264

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 112798 号

Billy Durant; Creator of General Motors.

Copyright © by Lawrence R. Gustin 1973, 1984, 2008.

Published by The University of Michigan Press.

Simplified Chinese edition copyright © 2008 by Shanghai Far East Publishers.

All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, or otherwise, without the written permission of the publishers.

本书由 The University of Michigan Press 授权上海远东出版社独家出版。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字: 09 - 2008 - 458 号

策 划: 学习事件

责任编辑: 应韶荃

封面设计: 李 廉

版式设计: 李如琬

• 坐标书架 •

通用汽车的缔造者: 比利·杜兰特

著者: 劳伦斯·古斯廷

译者: 徐雯菲 姚晨辉 宋 苗

出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址: 中国上海市仙霞路 357 号

邮编: 200336

网址: www.ydbook.com

发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版: 南京前锦排版服务有限公司

印刷: 昆山亭林印刷有限公司

装订: 昆山亭林印刷有限公司

版次: 2008 年 8 月第 1 版

印次: 2008 年 8 月第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16

字数: 249 千字

印张: 16.75 插页 2

ISBN 978 - 7 - 80706 - 819 - 8/F · 338

定价: 39.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话: 62347733)

如发生质量问题, 读者可向工厂调换。

零售、邮购电话: 021 - 62347733 - 8555



序

我们非常高兴看见《通用汽车的缔造者：比利·杜兰特》中文版一书在中国境内付梓出版。本书作者劳伦斯·古斯廷先生，曾在报社任职汽车版编辑，后加入通用汽车公司，退休前任别克品牌的公共关系助理总监。本书讲述了通用汽车成为全球最大的汽车制造公司的历程，以及其如何影响了整个汽车行业乃至整个世界。

1908年，通用汽车公司由本书主角，威廉（比利）·杜兰特建立。公司以现在中国消费者耳熟能详的“别克”品牌起家，杜兰特先生随后又创立了一系列汽车公司。

在那个年代，人们的主要代步工具是马和马车，汽车还只是个新鲜玩意。但在美国，数以百计的公司已经开始试制“不需要马拉的马车”。大多数公司都失败了，但也有一些品牌从全球汽车工业起步之初就一直蓬勃发展，例如别克、雪佛兰和凯迪拉克。在今天的中国汽车界，这些名字已经广为人知。

之后的若干年，通用汽车公司在销售稳步增长的同时，不断发展成为一家全球化的企业。尽管市场份

额起起落落,但通用汽车以其广受尊崇的品牌和产品线成为了全球汽车工业的领袖。从早期的电子前灯和自动点火装置,到最新的混合动力、插电式电动车型,以及燃料电池系统等领域,通用汽车在一系列行业技术的发展中,自始至终保持了领先地位。

中国在通用汽车的发展历程中,始终发挥着非常关键的作用。通用汽车与中国的关系可以追溯到 20 世纪 20~30 年代。据说,当时上海滩街头每 6 辆汽车中,就有 1 辆是别克汽车。21 世纪之初,带着别克三色盾牌标示的汽车和通用汽车其他品牌一起,再一次来到中国,无论在高速公路上还是在胡同里,都能看到通用汽车产品的身影。

在通用汽车即将步入第二个世纪之际,及时地回顾历史能有助于启发我们对未来的思考,包括通用汽车及全球汽车产业的发展方向。面对即将展开的另一个 100 年,有一点是肯定的,汽车产业将继续变革,而通用汽车仍将是变革的最重要推手。同时,正如 20 世纪早期那样,中国将在通用汽车未来的成功中继续扮演至关重要的角色。

甘文维(Kevin Wale)

通用汽车中国公司总裁兼总经理



新版前言

本书以前的版本曾提到,威廉·克拉博·杜兰特(William Crapo Durant)^①的职业生涯,在未来某日无疑会受到更加充分的肯定。在《通用汽车的缔造者:比利·杜兰特》(*Billy Durant*)一书自1973年首次出版后的数十年间,事实证明了上述预言的正确性,尤其是在其成就最为卓著的密歇根州弗林特市(Flint)。

本书第一版发行后的6星期,弗林特市市长保罗·C·维什(Paul C. Visser)宣布,12月8日杜兰特生日那周,被定为弗林特市“威廉·克拉博·杜兰特周”。这个决定来得正是时候,杜兰特的遗孀凯瑟琳(Catherine)获悉后极为高兴。她于1974年1月19日在纽约辞世。

有些因纪念杜兰特而萌生的活动是短命的。1984年,弗林特市区的比利酒吧开张,内部饰以杜兰特夫妇的照片,几年后它就关门大吉。市里的“比利·杜兰特节”也是匆匆地来,又是匆匆地去。

但有些东西长久保存了下来。陈旧的杜兰特-多尔特马车公司(Durant-Dort Carriage Company)办公大楼原本要被摧毁,在新闻媒体的帮助下得以幸存,如今已经被修复并成为一个国家的历史地标。在别克公司搬到城里之前,这里是杜兰特在弗林特市的办公场所。它也被认为是通用汽车(General Motors,简称GM)的真正诞生地。三层高的别克大楼现被列在《美国国家史迹名录》(*National Register of Historic Places*)上,同时也是密歇根州的一个历史地标。不远处,在弗林特市“马车城”,有该州的另外两个历史地标建筑物。它们分别是经过修复的弗林特公路马车公司(Flint Road Cart Company)工厂,以及查尔斯·W·纳什(Charles W. Nash)任杜兰特-多尔特公司主管时的寓所,后来他曾担任过通用汽车和纳什汽车公司的总裁。

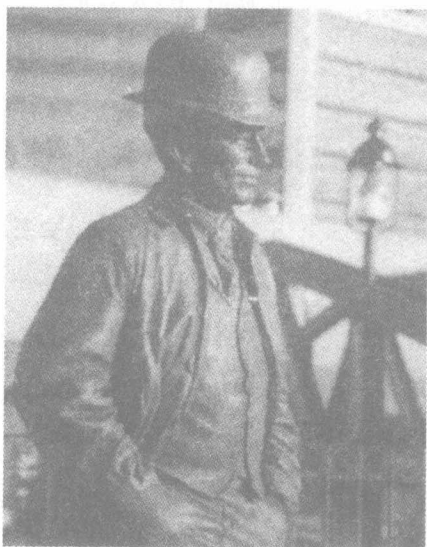
^① 比利·杜兰特(Billy Durant)是昵称。——译者注



当密歇根州的雕刻家德里克·沃纳(Derek Wernher)创作出一尊杜兰特的等身铜像[之后又添加了一尊其合作伙伴达拉斯·多尔特(Dallas Dort)的雕像],并由官方在他127周年诞辰(1988年12月8日)之际在杜兰特-多尔特公司总部前将铜像树立起来之时,通用汽车的一位副总裁、杜兰特的两个孙子和四个曾孙,以及《纽约时报》(*New York Times*)都见证了这一刻。银行家罗伯特·J·惠利(Robert J. Whaley)在弗林特市中心附近的家已经被修复,其中保存着弗林特公路马车公司的原始银行账簿,上面显示1886年杜兰特和多尔特每人存了1000美元——这是通用汽车诞生之前最早的相关文献记录。弗林特市的斯隆博物馆(Sloan Museum)陈列着一尊杜兰特的塑像,并存有大量有关他的文件和照片;该博物馆还与别克公司合作,在附近建立了一家别克展览馆和研究中心(Buick Gallery and Research Center)。凯特林大学(Kettering University)位于离开市中心不远处,用于本书更早版本中的杜兰特文书被收藏在这里。杜兰特位于弗林特的家[长年为作者童年时的朋友珍妮

特·加德纳(Janet Gardner)的父母所有]后的一间马厩也被保存下来,并搬到了邻近的历史十字路口村(Historical Crossroads Village)。

然而,还是有很多事物被遗失了。在通用汽车百年诞辰之际,本书正文中列出的弗林特市对杜兰特的“最好纪念”,大多数都不复存在。不再有费舍尔车身公司(Fisher Body)。AC火花塞公司(AC Spark Plug)成了褪色的记忆。庞大的别克总部——1908年通用汽车诞生的基础——于1999年被关闭,它在这里的大多数工厂也在千禧年之初相继迁出。该地仅存的重大纪念是别克



杜兰特雕像,1988年在弗林特市树立,神形酷似杜兰特。但他的最后一位秘书阿里斯托·斯克罗博格纳(Aristo Scrobogna)说,杜兰特从未在公共场合松开过领口。



公司最后的产品 3800V-6 引擎(别克公司在弗林特市制造引擎的历史超过了 100 年)。尽管雪佛兰卡车仍在当地生产,但雪佛兰的工厂群却消失了。

20 世纪 80 年代,人们试图用一个名为“汽车世界”(AutoWorld)的主题公园讲述弗林特的汽车故事,这个尝试颇具艺术创造力,但在经济上却没有获得回报,很快遭到取笑,并最终崩溃、消失。1978 年,弗林特地区通用汽车工厂雇佣了约 78 000 名员工;而到了 2008 年,只雇了不到 9 000 人,且这个数字还在下滑。

但杜兰特创造或留存的事物却产生着更为广泛的影响。别克和凯迪拉克都经历了百年沧桑,奥兹莫比尔(Oldsmobile)在管理出现混乱前也已有了百年历史。雪佛兰已成为汽车的主导品牌。GMC 的卡车和源自奥克兰汽车公司(Oakland Motor Car Company)的庞蒂亚克(Pontiac)汽车继续表现着生命力。通用汽车仍经常位于各汽车制造商的销售榜之首。作为通用汽车的创始人,杜兰特的名字用青铜被镌刻在密歇根州底特律市中心通用汽车新总部前方的一个历史地标上,是再恰当不过的事情。如果不是他的创造或竭力保存,今天就可能既不会有通用汽车,也不会有最著名的美国汽车品牌。无怪乎汽车历史学家协会(Society of Automotive Historians)将威廉·C·杜兰特排在他们的“30 位最杰出汽车界先锋”榜单的第二位,仅次于亨利·福特^①(Henry Ford)。

《通用汽车的缔造者:比利·杜兰特》的新版本几乎和前两版一模一样,这意味着有些信息可能会过时。通用汽车不再在序言中提到的通用汽车大厦办公,而是搬到了市中心的底特律文艺复兴中心(Renaissance Center on the Detroit River)。通用汽车学院(General Motors Institute, 简称 GMI),现在变成了凯特林(Kettering)大学。弗林特市不再生产别克汽车,事实上,全美国生产的别克车都不及在中国生产的多。而另一个变化也十分值得关注:比利·杜兰特作为一名历史人物,将不再被人遗忘。

^① 福特汽车公司创始人,该公司是世界最大的汽车企业之一。——译者注



前言^①

本书对威廉·克拉博·杜兰特职业生涯的讲述，部分是根据未公开的手稿和文件、对他的遗孀、两位私人秘书以及其他相熟者的访谈。

本书的撰写参考了大量文稿，其中最多的是来自杜兰特的自传性笔记。这七章短小的打印稿，以及零星的笔记，并不总是准确的——很多都写于20世纪30和40年代，即相关事件发生后的数十年——但却包含珍贵的信息，能深入洞察杜兰特的创业动机。这些笔记以及大量书信和私人文书，由杜兰特的遗孀凯瑟琳·杜兰特夫人以及杜兰特文书的法定保管者、其最后一任私人秘书阿里斯托·斯科罗博格纳共同提供给笔者。

最怀念杜兰特的城市当属密歇根州的弗林特市，这座城市的所有大型工业基础，以及它作为通用汽车诞生地的历史名望，都是拜杜兰特所赐。真正为本书叙述提供基础的手稿，是20世纪40年代早期由弗兰克·M·鲁道夫(Frank M. Rodolf)编撰的一份600页的《弗林特产业史》(*Industrial History of Flint*)，当时鲁道夫是《弗林特日报》(*Flint Journal*)的记者和档案管理员。《弗林特产业史》无疑是关于杜兰特职业生涯的最好和最完全的阐述之一。鲁道夫在手稿完成后不久离开了《弗林特日报》，笔者在纽约市找到了他。经过他和持有他手稿著作权的《弗林特日报》许可，本书采用了其中的部分内容。鲁道夫手稿的一份复印件被收藏在弗林特市公共图书馆。可以说，这是《弗林特日报》数位记者长达半个多世纪工作的结晶。鲁道夫从其前辈的文章吸纳了精华，而他之后的人又作出了新的贡献。该文稿曾被节选刊发在《弗林特日报》1958年8月14日的“通用汽车金色里程碑”头版。

许多人以各种形式给予本书帮助。弗林特市制造业者协会(Manufacturers Association of Flint)主任助理查尔斯·斯图尔特·莫特

① 该前言沿用1973年第一版前言。——编者注



(Charles Stewart Mott)的传记作者、长期被认为是杜兰特研究的顶尖专家的克莱伦斯·H·扬(Clarence H. Young),为本书提供了原初动力和指导,以及大量资料。作为一名杰出的演说家,扬让杜兰特精神在弗林特市——杜兰特大部分成功的起点——保持了生命力。该市对杜兰特关注的重新点燃,很大程度上归功于扬。

通用汽车学院社会科学专业副教授理查德·P·沙克伯格(Richard P. Scharchburg)一直在寻找关于杜兰特职业生涯的新信息,并在指导、协助研究、核对信息准确性等方面给予了极其宝贵的帮助。关于杜兰特职业生涯某些阶段的资料,目前尚未完善到完全让笔者和沙克伯格满意的程度,但研究仍在继续。

作家、历史学家及东密歇根大学(Eastern Michigan University)的教授乔治·S·梅(George S. May),给予笔者以鼓励,并提供了研究建议和帮助。梅博士现在正撰写一部密歇根州汽车产业起源的通史,吸收采纳了很多原始资料。他和他的妻子提什(Tish)花费数周的时间通读杜兰特的老律师约翰·J·卡顿(John J. Carton)的长篇记录,并为笔者提供了该文档中重要信件的复印件。

斯隆博物馆的主管罗杰·万·波尔特博士(Dr. Roger Van Bolt)从该馆收藏的大量文书和照片中,为笔者提供了很多信息。《一个巨人的诞生》(*Birth of a Giant*)的作者理查德·克拉布(Richard Crabb),以及在1968年的《汽车季刊》(*Automobile Quarterly*)上撰写了别克公司精彩历史故事的比佛利·雷·凯姆斯(Beverly Rae Kimes),鼓励我完成了本书。

与斯蒂芬·萨尔斯伯里(Stephen Salisbury)合著《皮埃尔·S·杜邦和现代公司的建立》(*Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*)一书——该书是对杜兰特任通用汽车总裁那些年最详细的阐述——的阿尔弗雷德·D·钱德勒(Alfred D. Chandler),阅读了本书中关于那些年的描述,并提出了建议。

密歇根州哥伦比亚维尔(Columbiaville)的克拉克·D·蒂比茨(Clark D. Tibbits)开展了一个私人项目,寻找关于杜兰特的父亲的详细信息——杜父在杜兰特年幼时失踪。1972年末,他在其家乡新罕布什尔



前言

州东兰姆斯特(East Lempster)的一处公墓里找到了杜兰特的父亲威廉·克拉克·杜兰特(William Clark Durant)的墓碑,以及先前不为杜兰特家族和历史学家所知的他的死亡日期:1883年。

笔者和我的合作者采访过的人包括:查尔斯·斯图尔特·莫特——汽车业界最后一名先驱领导者,1973年于97岁高龄去世;W·W·墨菲(W. W. Murphy)——杜兰特30多年的私人秘书,由理查德·沙克伯格采访;杰·(弗朗西斯·威尔森·)汤普森夫人[Mrs. Jay (Frances Willson) Thompson]——她的祖母是杜兰特的阿姨;乔伊斯·S·库克夫人(Mrs. Joyce S. Cook)——《弗林特日报》前女性版编辑,她熟知弗林特早期汽车家族的所有历史;盖里·佛斯(Gerry Fauth)——杜兰特家族的铁杆爱好者,收集并因此为弗林特市公共图书馆保存了大量汽车纪念品;卡尔·W·邦布赖特(Carl W. Bonbright)——其父是杜兰特经营马车业务时期的销售经理,他在很小的时候就乘坐过弗林特市制造的第一辆汽车[查尔斯·维斯纳(Charles Wisner)法官的车];拉弗内·马歇尔(Laverne Marshall)——十几岁时就开车在弗林特市接送杜兰特;阿瑟·H·萨维斯(Arthur H. Sarvis)——早在1910年就为《弗林特日报》报道杜兰特的活动;小威廉·S·巴伦杰(William S. Ballenger, Jr.)——杜兰特在别克和雪佛兰早期业务中一位亲密合作者的儿子;乔治·H·考斯基(George H. Koskey)——他在汽车业获得了长期成功的职业生涯,包括与沃尔特·克莱斯勒(Walter Chrysler)和查尔斯·W·纳什的合作;阿奇·坎贝尔(Archie Campbell)——杜兰特职业生涯晚期的一位商业合作者,为本书提供了原始资料。

《弗林特日报》的编辑格伦·A·布瓦索诺特(Glen A. Boissonneault)以及当地新闻编辑鲁道夫·H·帕罗塔(Rudolph H. Pallotta),给予我鼓励,并提供了宝贵时间。约翰·R·戴维斯(John R. Davis)、S·高登·加珀(S. Gordon Gapper)、柯林·麦克唐纳(Colin McDonald)、罗杰·万·诺德(Roger Van Noord)以及艾德·海曼(Ed Hayman)对本书的多个部分提出了编辑建议。《弗林特日报》的档案管理员威廉·D·蔡斯(William D. Chase)提出了研究建议。《弗林特日报》的剪报和缩微胶卷是关于杜兰特的资料的最重要来源之一。该报的记者与杜兰特很亲



近,很多早期的报道似乎都来自“内部”消息。

同意核校书稿精确性的人有:密歇根大学商业管理研究生院的商业史教授大卫·L·刘易斯博士(Dr. David L. Lewis);哈佛大学商业管理研究生院的商业史教授斯特劳斯、作家阿尔弗雷德·D·钱德勒;乔治·S·梅教授;理查德·P·沙克伯格;克莱伦斯·H·扬;理查德·克拉博;凯瑟琳·L·杜兰特夫人;阿里斯托·斯科罗博格纳;盖里·佛斯以及阿奇·R·坎贝尔。

其他提供了帮助的人还有:迈克尔·L·基佛(Michael L. Kiefer)、布鲁斯·麦克唐纳(Bruce MacDonald)、乔治·戴曼(George Dammann)、G·H·莱德奥特(G. H. Rideout)、小雷蒙德·J·凯利(Raymond J. Kelly, Jr.)、罗伯特·W·多诺万(Robert W. Donovan)、默尔·佩里(Merle Perry)、大卫·G·戈斯勒尔(David G. Gosler)、斯坦利·T·理查兹(Stanley T. Richards)、爱德华·P·约瑟夫(Edward P. Joseph),以及我的妻子罗斯·玛丽(Rose Mary)和我的父母罗伯特·S·古斯廷(Robert S. Gustin)夫妇。

征得《弗林特日报》和华莱士先生的同意,本书中采用的大多数照片来自《弗林特日报》以及弗林特市的肯尼斯·华莱士(Kenneth Wallace)收藏的原始历史资料。另有部分照片来自上述其他人的私人收藏,以及通用汽车的文档。

一些重要信息的来源需保密。

通用汽车未曾参与本书写作的任何环节,但公司内部的很多个人提供了帮助。

凯瑟琳·杜兰特夫人和阿里斯托·斯科罗博格纳分别在纽约和新泽西接受了数日采访。杜兰特夫人是一位优雅、聪慧、极具魅力的女性,对她的丈夫充满温暖的回忆,并对她和丈夫财产的失去表现出一丝愤懑。她仍然不时对谈及这些事感到痛苦,而对其夫晚年的回忆则让她感慨落泪。斯科罗博格纳不仅让笔者接触了他所持有的全部文档,还提供了超过一年时间的研究帮助。

除了上面列出的文书和访谈,还有一些重要信息来源于可在图书馆找到的资料。密歇根大学安娜堡分校(Ann Arbor)的密歇根州历史典藏



前言

(Michigan Historical Collections)中有亨利·H·克拉博(Henry H. Crapo)的文章,让人们了解杜兰特神秘的父亲。杜兰特的老秘书约翰·J·卡顿的文章也在那里。杜兰特的高中学业记录被保存在弗林特市院校系统行政大楼中。他的离婚文书存留在吉纳西县法律大楼(Genesee County Courthouse)。杜兰特-多尔特马车公司的手写会议记录保存在弗林特市的斯隆博物馆。

很多已出版的资料也被仔细审读过。本书结尾会列出详细的参考书目列表。

本书是1972年3月发表在《弗林特日报》上的一个专题的扩充。那个专题的名称是,《比利·杜兰特和弗林特市:通用汽车的起源》(*Billy Durant and Flint: The Beginnings of General Motors*)。

劳伦斯·R·古斯廷

密歇根州弗林特市



作者序

来到底特律市的新记者被一家大杂志社分派到这里，他从自己的办公室窗口望向街对面巨大的通用汽车总部灰色大楼。接近顶端的小块装饰性石块引起了他的注意，随后他发现了一个细节——在某些石块上刻有字母“D”。他给那幢有着半个世纪历史的大楼里的某个办公室打电话，询问字母“D”代表的含义。那位秘书说她不知道，但她能找到答案。几分钟后，她回到了电话边。那代表杜兰特，她说。这个首字母代表威廉·C·杜兰特。

那些刻着字的石块是通用汽车大楼中为通用汽车——这个世界历史上最大的工业公司——的创造者设立的惟一公共纪念物。这位新记者的困惑并不奇怪。威廉·克拉博·杜兰特已不再是一个家喻户晓的名字，他很少被与亨利·福特、沃尔特·P·克莱斯勒以及阿尔弗雷德·P·斯隆等人相提并论。

然而，在所有将美国推向汽车时代的具有传奇色彩的人之中，威廉·C·杜兰特或许是最不同寻常的一个，并且，从汽车工业先驱时代组织化的角度来说，或许又是最重要的一个。如果杜兰特不曾出现在汽车产业成型期的舞台上，那么通用汽车将不会存在，而销量最大的雪佛兰汽车也就不会产生。很可能现在没有别克或是奥兹莫比尔，也可能没有庞蒂亚克或凯迪拉克。查尔斯·W·纳什可能没有机会组建自己的汽车公司。沃尔特·P·克莱斯勒或许仍在铁路上讨营生。阿尔弗雷德·P·斯隆的职业生涯可能与现实中大相径庭。这样的种种可能列举不尽。当然，即使没有杜兰特的参与，当今世界还是会有一个强大的汽车产业。但同样可以肯定的是，那将会是一个完全不同的格局。

杜兰特直接或间接地影响了现存的三四家美国主要汽车制造公司的形成。他创立了通用汽车，深深地影响了后来的美国汽车公司(American Motors Corporation)的创立者纳什，并在相对较小的程度上影响了创办



克莱斯勒公司的沃尔特·P·克莱斯勒的职业生涯。在美国现存的主要汽车制造商中，只有亨利·福特没有受到杜兰特的深刻影响。曾有一次，杜兰特差点控制了福特汽车公司，但最终因为银行不理解他对汽车业未来发展的信心而失败。

与大多数汽车巨头先驱不同，杜兰特并不是一个修理厂的小工匠。当其他人忙着拼装汽车的时候，他却在热火朝天地忙着整合组织。他是个极为复杂和矛盾的人，一名用柔和的声音说话的超级推销员，一位对金钱满不在乎的财富缔造者，去世时不名一文。他梦想宏大并能够逐一实现它们，因为他有着无与伦比的远见和勇气、钢铁般的意志，以及魔术般的魅力，这使得他成为千万人爱慕的领袖。即使是那些不总是赞同他的方法的人，也称他为天才，尽管他们有时也叫他独裁者或赌徒。这三者皆是他！

即使是他最忠实的追随者也无法理解他，无法预测他的下一个行动。他远远地超越在了他们的前头。他能够取得神奇的成功，但同样也会遭遇令人难以理解的失败。有时他在商业场面上显得孩子气，另一些时候则比最敏锐的财务官还要聪敏。他会一头扎入普通人就能轻易看清的困境之中，但也是这样的不顾一切的乐观主义使得他缔造出优秀的团队。

他有着大多数有钱人没有的态度，他试图保护与他共同投资的人，即使这样的行为会让自己破产。最终的确也是这样的结局。当最后他无力保护支持者的钱财时，他自己从千万富翁变成了穷光蛋。

1940年，杜兰特又回到了起点，在密歇根州弗林特市辛苦地工作，同时计划着伟大的业务扩张，尽管当时他已是78岁高龄，不再富有，且他的业务是保龄球而非汽车。他几乎就在自己一手创建的别克汽车制造厂旁边经营着他的保龄球馆。他仍有着伟大的梦想。由于当时经营保龄球馆——如他一贯的超前作风——他计划在全国建造50个保龄球中心。“我身无分文”，一天晚上，他对一位来到北弗林特娱乐场(North Flint Recreation)的游客说，“但我很快乐，并且在继续自己的事业，因为我停不下来。生命的含义远不止金钱。”

经常去保龄球馆拜访杜兰特的一个人是弗兰克·M·鲁道夫，当时他是《弗林特日报》的一名记者。30多年后，鲁道夫坐在纽约市一家餐馆



里，回忆道：“我们经常聊天，但我记得他从不坐下。他跑来跑去，招待顾客，说话的语速总是很快。我怎么评价他？我想他是一个奇迹。”

杜兰特会告诉来访者他 1908 年创立通用汽车的全过程。但他说那并不是起点。事实上，1886 年时在弗林特市的街道上，一切就开始了。关于杜兰特这段时期的一些回忆部分来自弗兰克·鲁道夫的记录。另一些细节则由杜兰特本人口述，他希望完成一本自传，但未能实现。接下来，我们要讲述的是杜兰特创立通用汽车的故事。



新版前言 / 1

前言 / 1

作者序 / 1

第一章 公路马车 / 1

在结束他的第一次销售之旅后,威廉·克拉博·杜兰特带着超过 600 辆马车的订单乘上了驶往弗林特市的火车。此时,弗林特公路马车公司刚刚才生产出第一辆马车。

第二章 四轮马车制造之王 / 9

杜兰特回到弗林特市时,老板已经在等着他。他的开销是多少?每天 8 美元 15 美分,杜兰特回答。老板绝望地挥了挥手,叱问杜兰特,如果他的推销员在旅行途中花费那么多钱,他还能赚到什么呢?杜兰特回答说,两天里他一共收到了 22 000 支雪茄的订单。

第三章 “无马马车”降临弗林特 / 31

“车子在行驶过程中丝毫没有停顿”,马尔先生今天说,“并以它的最佳状态抵达本市。我们用高速传动装置轻松地翻山越岭,汽车的声音怒吼起来像是火车。它爬山的时候就是这样。在一个地方,我们和一辆电力车比赛并为他们指路。还有一次,我们开得太快,都没看见那个村子的‘每小时六英里’标志牌”。