

DONGSHANZAIQI

东山再起

克莱斯勒汽车公司复兴记

DONGSHANZAIQI
KELAISILE QICHE
GONGSI FUXINGJI
〔美〕布罗克·耶茨
马云飞 阮文君 译



浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-1998-39号

COPYRIGHT©1996 by Brock Yates. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including information storage and retrieval systems, without permission in writing from the Publisher.

中文版由 Carol Mann Agency 公司授权出版

东山再起

——克莱斯勒汽车公司复兴记

[美]布罗克·耶茨 著

马云飞 阮文君 译

出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路347号)
经 销 浙江省新华书店
激光照排 杭州天天电脑信息处理有限公司
(杭州武林路125号)
印 刷 浙江印刷集团公司
(杭州环城北路41号)
开 本 850×1168 1/32
印 张 9.875
字 数 22.4万
印 数 1—5000
版 次 1998年8月第1版
1998年8月第1次印刷
书 号 ISBN 7-213-01707-1/F·277
定 价 16.80元
如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前 言

在这里,我想借用已故的理查德·尼克松的说法来澄清一件事情:这本书写的是关于克莱斯勒公司的事,但不是为了克莱斯勒公司才写的。这家公司给了我特权让我进到他们的私有领域去追踪一辆新车的研制过程,他们对我没有采取任何形式的限制,不需解释、不需事先达成协议,即便复印资料也无需征求同意与否。事实上,一直到此书脱稿时,也没有人跟我谈论过这本书该怎么写,除了在1991年年末,我向鲍勃·卢茨总裁大致地作过一次口头说明。自从他同意我纪实描写克莱斯勒公司最大汽车项目的设计、制造和销售全过程之后,克莱斯勒公司再没第二个人问过我将怎样处理这个题材。

当我跟卢茨谈起这个记录汽车研制过程的想法时,我并不知道设计板上是辆什么样子的汽车。事有凑巧,当时克莱斯勒的新面包车项目刚刚开始召集人马,所以卢茨和我都意识到这是一个好机会。毕竟这个产品是克莱斯勒的基石。这个项目是该公司有史以来最大的一次赌博,其投资额高达21亿美元(后来增加到26亿美元)。当卢茨同意写作这本书的时候,无论是新车还是这家公司本身都没有必胜的把握。克莱斯勒当时处在混乱之中。迫于公司内部巨大压力,长久以来一直领导着克莱斯勒的旗手李·亚科卡即将退位,一位名不见经传的人物——总经理罗伯特·伊顿正准备接掌大权。新面包车只能成功不许失败,因为万一失败,这家公司也将毁于一旦。这一事实给刚刚组建起来的新车研制小组造成了巨大的压力。

就像涉足一片全然陌生的新领域,我不知道这条路会把我带向何方。我对受到敌视怀疑,或被排除在很多场合之外,或某个公关人员寸步不离地伴随在我身边对我加以监视等种种境遇都作好了思想准备。然而这些事都没发生。虽然我没有享受到在工厂区域和设计部门任意出入的自由,但他们让我列席了所有涉及到面包车设计制造的会议,除了讨论公司长远战略和涉及财务保密信息的高级会议之外。

假如克莱斯勒有意对我隐瞒研制过程中的某些重要环节,就会导致描写失实的结果。所幸的是,他们没有那样做。当书中述及一些可能发生的灾难时,有个总体结论是显而易见的,那就是多功能工作小组这种模式在现代工业中是行得通的。

一个公司的自信心从对待我的那种开明姿态中可见一斑。从公司领导如鲍勃·伊顿和鲍勃·卢茨,到公司的高级管理人员如汤姆·盖尔和弗朗索瓦·卡斯坦到面包车小组的骨干成员——克里斯·西奥多、汤姆·埃德森、迪克·温特、沙姆·拉什温以及其他许多成员——他们所给予我的友好合作令我惊奇不已。有关我同面包车平台小组日常合作的详情,在后面的文字中还有交待。我确信我的这番经历在记者同行中是独一无二的。

我真希望写作此书的念头完全是我自己想出来的,与别人无关,可惜实情并非如此。早在10年前,我的老朋友出版经理罗杰·斯特劳斯就曾提议撰写这样一本书。此后,发生了一连串的变故使罗杰和我无法携手共同完成这个计划。但想出这个点子的功劳当属罗杰。此外,我还要感谢我的妻子帕米拉。在罗杰退出这项计划之后,她使这个写作计划重现了生机。当时我刚刚完成汽车制造巨子恩佐·法拉利的传记,正在为下一部书该写什么感到茫然,帕米拉建议我打个电话给鲍勃·卢茨,于是就引出了这本书。对罗杰和帕米拉两人,我不胜感激。

最后,我也要向克里斯·西奥多和汤姆·埃德森深表谢意。这两位面包车平台小组的骨干成员不惜花费大量的时间不厌其烦地向我解释有关当代汽车研制的繁杂细节。他们自始至终表现出谦恭礼让真诚恳切的态度,即便是在话题触及其制度内部的严重问题时也不例外。他们忠实于公司,忠实于他们的使命,对公司政策作了如实的评价,为本书的创作提供了宝贵的参考意见。在此谨向他们两位表示真诚的感谢。

布罗克·耶茨
怀俄明州·纽约

目 录

前言	1
1. 告别盛典	1
2. 制造“盒子”	16
3. 推倒“高墙”	35
4. “烟囱”倒塌	59
5. 主力队员上场	77
6. 692SG 阶段	107
7. 乘车与驾驶	138
8. 艰难部分开始	153
9. 无处藏身	171
10. 揭圣路易斯的面纱	194
11. 巨砾、石块与沙子	218
12. 处境艰难	238
13. 大亨卷土重来	254
14. 刚刚开始	282
附录:英汉人名对照表	300

1 告别盛典

亚科卡的告别宴会不愧为工业界一大盛事，场面极其铺张豪华。地点当然是拉斯维加斯——那是内华达沙漠怀抱中的一片浮华乐土。场地就设在拉斯维加斯大学校园内可容纳 4000 人的托马斯和麦克大会场。时间是 1992 年 8 月 27 日。那天的舞台属于两个主角：一辆可开启财源的新车和一位正走向衰老的大亨——他个人为这辆新车的诞生付出了不少心血。

主角之一，克莱斯勒新制造的 LH 中型轿车外表亮丽抢眼，这是它首次公开亮相。此前，报界早就透露了有关它的详细情况。另一位主角就是克莱斯勒著名的领导人——李多（“李”）·亚科卡。到年底，年届 65 岁的他就要告别职业生涯，辞去克莱斯勒董事长和业务总经理的职位，从这家世界上最负盛名的——如果不是臭名昭著的——汽车公司之一抽身引退了。

亚科卡的引退可不像一般人那样简简单单作一个精彩的告别演说之后就销声匿迹了。他正式退休的日子早就被媒介炒得沸沸扬扬。他的接班人——前欧洲通用汽车公司副总裁罗伯特·伊顿自 1992 年 3 月就已到克莱斯勒任职了。被公司内部人士

称为“董事长”、“李”或“亚先生”(他的姓“Lido”因被认为有贬义而成为人们严格恪守的忌讳)的亚科卡有意让自己的告别式演成一支反复咏唱的回旋曲——褒扬状、宴会、巡视工厂、电视采访以及报章杂志的颂文,不断重复,欲罢不能。

12年前,亚科卡从福特汽车公司总裁的宝座上栽了下来。后来近十年间,他仍是美国工业界最受瞩目的明星。要走下权力的长廊了,他难免有几分留恋几分无奈。

克莱斯勒管理层责无旁贷地为这位不同凡响的人物举办一个盛大隆重的告别仪式,场面的豪华与亚科卡的身份地位相匹配。告别宴会暨商业展示会上星光闪耀,名流显要,明星丽人,还有亚科卡的崇拜者、友人及工作伙伴济济一堂。人群中,有人感怀昔日荣耀而怅然若失,也有人展望未来而欢欣鼓舞。

告别会的日子安排得恰到好处,正好与八月产品预展会齐头并举——克莱斯勒、福特、通用等汽车公司按惯例每年举办一系列的产品介绍会。克莱斯勒公司最早的初夏预展会专门面向月刊社的撰稿人;然后有八九月间的商人聚会;最后是十月份面向日报和电视的产品展示会。

在此次面向商人的展示会上,粉墨登场的是克莱斯勒革命性的 LH 系列轿车,有“道奇勇士”、“克莱斯勒君王”和“老鹰”等不同车型。

与飘飘然的 60 年代相比,现今的展示会已不能够再现昔日的豪华排场了,但它仍保留着俱乐部聚会的性质,汇集了公司领导人、高层行政人员和全公司 4000 多员工中出类拔萃的精英人物。他们中的许多人曾经与公司风雨同舟数十年,走过了风险莫测、曲折多舛的兴衰历程。这是一场不同寻常的新车展示会,凡在场的人一定都会记住这一天。

展示会暨亚科卡告别会盛况空前,颇具盟军登陆日那种惊

动四方的气象。来宾名单上浩浩荡荡载着 11000 个名字,有克莱斯勒三个市场营销实体(它们是克莱斯勒——普利茅斯、道奇和吉普——老鹰)的交易商们,有公司设在世界各地的 23 个业务机构的代表,还有 1200 名公司高层员工。拉斯维加斯最大的四家旅馆——“恺撒大厦”、“希尔顿”、“巴莱斯”和“海市蜃楼”——的房间被预订一空。正如一位汽车交易商所描述的,这像是一次“御前演出”,“一次强行军”。每位来宾只要交纳 500 美元的活动费,就可以预订一个旅馆房间,可以参加各种研讨会和鸡尾酒会,当然还有星期四晚上参加亚科卡告别宴会的入场券。

比起其他城市来,拉斯维加斯对汽车交易商更具吸引力,然而亚科卡告别会的门票却不好销,因为时值汽车工业的萧条时期,平均每对夫妇此行的费用大概在 3000 美元左右(包括机票和可能因赌博输掉的钱),这是一笔不小的开支,所以,尽管明星云集的告别会十分有诱惑力,许多交易商却只能望而却步。汽车交易商们受地区业务经理的控制与摆布,日子并不好过。地区业务经理充当公司与交易商之间的纽带,他们手中执掌着分配高品质热销产品的权力,稍加以利用,便可以成为奖赏或惩罚交易商的手段;如果地区业务经理从中作梗,例行的文书事务就可以使交易商忙得焦头烂额(文书事务包括顾客反馈的品质保证书、拆让申请和零部件订单等)。交易商们背负重压,而面对的却是一个饱和的市场。

一天的会议和研讨会之后,星期四下午为自由活动时间。交易商们攒三聚五,有的去打高尔夫,有的去赌场,也有去参加社交活动的。等到了晚上,他们都将聚集在大会场内参加亚科卡的告别宴会。

庞杂而艰巨的后勤工作简直就是一场噩梦,仅将 1.1 万名来宾和他(她)们的配偶运送到会场就耗去了一个多小时。这些

汽车大亨们个个非常富有，而且都已喝得差不多了。晚会终于在逐渐增强的灯光与音乐中准时开场，时间是 5:30 左右。

会场一片黑暗，乐队在一片嘈杂的人声中开始演奏序曲。舞台布置显得过于花俏拥挤，穿着礼服、打着黑领结的来宾们感到有点透不过气来。临时搭建的舞台高 10 英尺，面积约 500 英尺见方。台上赫然挂着一个巨大的克莱斯勒徽章——五角星。它的下面，被纱幕遮挡着的是正在演奏的乐队，还有三辆等待露面的 LH 豪华轿车。会场上空，通常悬挂篮球记分牌的地方现在被一块 20 英尺×20 英尺的正方形电视屏幕占据。在空阔的圆形会场的另一头，一帘帷幕隔出一个台面，前面摆放两张讲台。一张放在地板上，灯光较为暗淡；另一张放在活动平台上，这是为亚科卡致告别演说而特设的。准备发言的人们都坐在一辆辆代表亚科卡时代的崭新的克莱斯勒汽车里，这些汽车集中停在会场上等候。

老牌滑稽演员里奇·利特尔第一个上台，他献演的仍旧是那几个老套节目——假扮尼克松和里根。过火的表演只赢得零零落落的哄笑声。接着上台的是已退休的前众议院发言人蒂普·奥尼尔。他那大块头的身体在讲台上安放妥当之后，便打开了话匣子。他首先谈起自己与亚科卡的私交历史。这个长着红鼻子的波士顿人不愧是个道行颇深的老政客，讲话慢条斯理，不急不徐。他回顾起 1980 年亚科卡在他的帮助下，如何历经曲折，终于为克莱斯勒公司申请到 16 亿美元的政府贷款；后来，亚科卡又是如何领导克莱斯勒走出困境，不到 8 年的时间就还清了债务。绵绵长长一席话早就超出了预定的 3 分钟时间。尽管奥尼尔废话连篇，讲话还带有波士顿土腔，但他就是有本事吸引观众。最后，他拿腔拿调地吟咏道，“上帝保佑你们，李和戴莲恩”，赢得全场热烈掌声。（戴莲恩·达拉斯·厄尔是亚科卡的第三任

妻子,已经 52 岁了仍精心打扮,光彩照人——她自称只有 42 岁。南加州有名的“红洋葱”餐饮连锁店就是她与前夫共同创业的成果。)

接着上台的是 60 年代红极一时的麦奎尔姐妹组合。她们个个驻颜有术,看起来出奇地年轻。她们驾轻就熟在台上唱了几个曲子,台下则有知情人在议论说,主唱菲莉斯与亚科卡多年来一直保持着一种特殊的友谊;据说,已死亡的但没有人为之怜惜的芝加哥黑帮头子山姆·吉恩卡纳生前也与她关系暧昧。(虽然说亚科卡是个爱慕虚荣、作风浮夸的角色,并且经常传出绯闻,成为公众谈论的话题,但他却从未被爱管闲事的新闻记者抓住小辫子。他与菲莉斯·麦奎尔的关系到底有多深,外人一直无从得知。同样,他与女歌手黛娜·肖尔之间长期保持着非常亲密的关系,但也从来没有被媒介曝光。)

节目一个个地上演,一切都很顺利。为调节气氛,里卡多·蒙塔尔班重映了他为克莱斯勒制作的成名广告片。维克·达蒙尔轻轻吟唱了一首献给亚科卡的歌曲。他还回忆起 60 年代初他与亚科卡相识时的往事,当时他正在福特投拍的电视节目《可爱的人》中担任主演。曾两次获世界一级方程式冠军、在印第安纳波利斯 500 英里赛中折桂的埃默森·菲蒂帕尔迪驾着一辆闪闪发亮的黑色“兰博尔吉尼魔鬼”跑车冲进舞台, he 现在是克莱斯勒吉普一老鹰车组的表演顾问。埃默森作了简短的讲话后,便将舞台让给了来自威斯康星州塞达斯堡的凯特赖特一家。凯特赖特夫妇和两个年幼的孩子为赴此次盛会,非常认真地从头到脚把自己打扮了一番。这一家四口曾在一则小面包车的广告中担任主角。广告片生动地记录了他们一家四口从发生车祸的小面包车里逃生的全过程。凯特赖特夫妇现身说法,向在场的人解说小面包车的空气袋和其他安全设备的可靠性能。同时,

他们还力图说明一点,即他们一家四口的幸运逃生应归功于亚科卡一人。而这一说法其实与事实不符,因为在空气袋研制之初,亚科卡曾表示过异议,他认为这项额外费用会使汽车价格高昂而不好销。

会场四周的包厢内光线昏暗,坐在里面的人们都已喝得晕乎乎的。他们眼中,黑暗仿佛像变焦镜似地扩大开来,弥漫了整个会场。他们没有注意到后台那边已乱了套:弗兰克·西纳特拉原本要在最后出场,给观众一个惊喜。但他迟到了,赶到时一副情绪冲动的样子。原来整个下午他都和一帮朋友泡在“海市蜃楼”旅馆房间里喝酒,压根没有练过晚上要演唱的那首歌曲——他特别为亚科卡的引退把老歌“我的路”重新填了词。他的助手们想方设法让这位情绪激动的“主席”平静下来,簇拥着将他引到后台去。

西纳特拉以亚科卡的密友自居。1979年,他帮助当时经济困难的亚科卡制作了一个极其蹩脚的电视广告。这个广告还特别用电影胶片拍摄,场景就设在纽约沃尔多夫大楼的一个套房里,两人漫无目的地谈论着克莱斯勒的前途问题。片中西纳特拉显得呆头呆脑,反应迟钝;而亚科卡也表现得缺乏自信,这同日后那个振兴克莱斯勒、霸气十足又刚愎自用的亚科卡简直判若两人。他为克莱斯勒提出的宣传口号可以证明他的自负:“如果你想要一辆更好的车,那就买下它!”公司方面的看法是,西纳特拉说是为朋友帮忙拍这个广告,但实际上从中得到了许多实惠:作为报酬,克莱斯勒公司赠给西纳特拉的股份绝不算小气。公司重振雄风后,这份股票为他带来了可观的收益。此外,1984年出产的一辆皇家特别版汽车命名为“西纳特拉”,这也给他带来不少好处。这种车型不但设计陈旧落伍,而且铬钢外壳和内部装饰都显得奢华俗丽,算得上克莱斯勒低品位汽车中的一个

典型，然而它符合亚科卡和西纳特拉的口味。

西纳特拉躺在后台平定情绪时，克莱斯勒总裁鲍勃·卢茨开一辆红色“蝰蛇”驶入会场，车上坐着亚科卡的老友——“眼镜蛇”赛车的创始人、资深赛车手卡罗尔·谢尔比。两人东拉西扯地卖弄了一番口才，然后从容地将新任董事长、亚科卡的接班人——罗伯特·伊顿引到台前。伊顿作了简短而明快的讲话，因为他清楚地知道，在亚科卡离开之前，他在聚光灯下的时间不宜过长。由伊顿引入舞台的是本·比德韦尔，他是亚科卡多年的挚友。从福特到克莱斯勒，他一直伴随在亚科卡左右，既作为工作上的助手，同时也扮演着“国王”身边的“弄臣”的角色。本·比德韦尔将亲自把亚科卡介绍到台上。与此同时，已缓过神来的西纳特拉正在后台闹腾着要离开会场回旅馆去。

现代最伟大的街头演说家之一、杰出的梦幻编织者亚科卡为最后的告别演说作了充分的准备。他把自己在克莱斯勒的日子总结为“五年艰辛加五年富足”，之后就是1987年的股市风暴几乎使克莱斯勒公司再度摧折。他的告别演说与这一段历程十分贴切，其中充满着起伏跌宕的篇章。有时他像政治家般地字斟句酌，有时又言词犀利，敢于直言冒犯。极富蛊惑力的演说俘虏了全场观众的心。人们知道，尽管亚科卡有着许多缺点，经历过许多失败——比如爱作不切实际的幻想，推行蛮勇冒进的销售策略；对经理和交易商手腕强硬，刚愎自用；购并航空公司和几家濒临倒闭的意大利汽车租赁公司而以失败告终等等——但是，他仍不愧为汽车工业界的一代伟人。今后再也不会有人能像他那样凭着一己的才干与魄力，推动偌大一个汽车公司沿着既定的方向前进。在场的人都清楚，从亚科卡走下这个讲台起，克莱斯勒将踏上一条全新的、较为谨慎的道路。这是纯粹的亚科卡式演说，直截了当，实话实说，代表了他为人的本质。

演讲稿是迈克·莫里森代笔起草的(莫里森是报业辛迪加旗下的专栏作家)。但亚科卡从不喜欢照本宣科,他对结束语作了临场发挥,他说,“没有我,克莱斯勒不会是这个样子。它会变得更好!”说完他退入黑暗之中,场内顿时掌声雷动,音乐从五角徽后边的乐池喷涌而出,淹没了全场。

他走了,片刻之间场内灯光全灭。然后,一束光从顶上探下,光圈罩住了西纳特拉。他双眼受光线刺激半眯着。西纳特拉脸上明显带着怒色,他被引向舞台中间的五角徽。接过无绳话筒,他先是用气愤的目光扫视全场一两秒钟,然后抬起穿着漆皮靴的脚踩着五角徽上的一个尖角往上爬。

台下,克莱斯勒的工作人员慌了手脚;西纳特拉神情恍惚,仍在摇摇晃晃往上爬,气氛紧张得像绷紧的弦。如果西纳特拉踩错半步,他就会摔进下面的铜管乐组中间,而晚会恐怕得就此收场了。更糟的是,安放在五角徽底座上的电视提示器离西纳特拉有十码远,他要有一副双筒望远镜,才能看清楚上面的内容——特别为亚科卡而作的改版歌词。乐队开始演奏,音乐声营造出庄重而抒情的告别气氛。观众们都安静下来,只有西纳特拉仍在摇来晃去试图往高处爬。会场上空的电子屏幕上放映的是关于亚科卡成功业绩的纪录片,画面与新版的歌词十分贴切。但画面在走,却没有歌声相配合。西纳特拉口齿不清地哼着他的经典名曲“我的路”。他头脑发昏,竟连老歌词也记不全,而这首歌他已唱过不下一万遍。

克莱斯勒工作人员急急忙忙聚集到乐池中,站在西纳特拉下面结成人网,以防他突然跌落。观众们被弄糊涂了,不知道这位老牌歌手在搞什么名堂。

乐队继续为他伴奏,西纳特拉时断时续地唱着。好不容易唱完了,他从五角徽上爬下来,终止了这场对他的名声和身体都

不利的闹剧。

燃放焰火之前，会场里的灯全灭了。片刻之后，随着一声巨响，五光十色的礼花像彩虹布满穹宇绽放在会场上空。

LH中型轿车从五角徽后面徐徐抬出，随即一大伙名人涌到台上，簇拥在面色阴沉的西纳特拉身边。整个过程就像一台精心编排的芭蕾舞剧，一丝不苟地按照事先的设计进行到剧终。

最后闹哄哄的场面似乎是有意安排的，许多人甚至从中看出隐藏的含意。在广大员工眼里，君临天下十多年的亚科卡刚愎自用已到了令人生厌的程度，该到了换一个新领袖的时候了。西纳特拉古怪的表现似乎暗示了这种必要性。

尽管亚科卡在大众中间仍享有崇高声望，在汽车工业界余威犹在，但克莱斯勒管理层中认为亚科卡已“江郎才尽”的大有人在。当然，人们都记得亚科卡对公司作出的卓著贡献：1979年，克莱斯勒陷于经济危机，是亚科卡挽救了公司。在他的游说下，吉米·卡特总统于1980年1月7日签发了一份价值16亿美元的联邦贷款；亚科卡趁势四处出击，从银行、金融机构、交易商以及供应商那里搜罗了近20亿美元的贷款；他还通过密歇根州政府以及为数众多的交易商搞到1.5亿美元的资金；另外从美国汽车工人联合会获得转让资金4.625亿美元。所有这些“输血”终于使克莱斯勒起死回生，一大半的功劳当属亚科卡。1984年，亚科卡为克莱斯勒创下了23.8亿美元的最高利润额。这一成就一方面归功于大额削减开支计划，另一方面则得益于一條新投产的生产线。在这条装配线上，通过变化无穷的排列组合，可以生产出各种各样的小型汽车。亚科卡到克莱斯勒之前，生产线已经处在策划阶段了，但它的成功投产通常记在亚科卡的功劳簿上。平平常常的四门小轿车通过设计改装——拉长或缩

小车身,改进外型或变换外部装饰——可以变化出多种车型,从流线型的 Daytona 跑车到奇特怪异的大型豪华轿车,应有尽有。据说这种豪华轿车是特别为亚科卡的好友、绰号“比利”的纽约汽车租赁业与旅游业大王富加齐而设计生产的。

然而,真正挽救克莱斯勒的车种却是面包车。以“道奇捷龙”和“普利茅斯旅行者”命名的面包车诞生于 1983 年底。无论在克莱斯勒还是在整个汽车界,它都是一种少见的突破性车种,它的出现改变了原来的市场格局。面包车降生在制车平台上的时候,亚科卡还没有到克莱斯勒任职。但是亚科卡很快便把握住形势,当面包车成为克莱斯勒王冠上的宝石时,他非常乐意人们将他的名字与面包车的成功联结在一起。

此后整个 80 年代中期,克莱斯勒依赖以面包车为龙头的多种天才构造的汽车产品招徕滚滚财源。到 1987 年,亚科卡还清了政府贷款。他被人们尊为“美国商业先知”,声誉一时间如日中天。

1991 年,在门户森严,等级分明的海兰帕克——克莱斯勒总部内,越来越多的非议矛头指向了亚科卡,原因在于亚科卡自 80 年代中期开始的无节制购并行为——他购并的公司包括美国汽车公司,湾流航空公司,美国金融公司,兰博尔吉尼公司,马塞拉蒂公司,电子航空工程公司以及四家濒临倒闭的小型汽车租赁公司,另外还加上回购大宗公司股票。这些支出使得克莱斯勒内部经济陷于一片混乱,公司计划养老金短缺达 27 亿美元。从长远看收购美国汽车公司是一个明智之举,但从短期效应看,克莱斯勒给自己找了麻烦。它得到的只是数英亩大的废弃厂区,但另一个直接结果是,公司的年保本销售量从 11 万辆上升到 19 万辆(即一年内必须卖出 19 万辆汽车才能维持收支平衡)。

1992年2月,普尔、穆迪投资机构同时将克莱斯勒的贷款信誉降到最低级别,原因是公司产品老化,团体养老基金严重短缺。

在任期的最后一年,亚科卡为了平息人们的不满意,大力鼓吹一项投入173亿美元的LH系列开发计划。虽然预期能够产生革命性的影响,然而LH系列中型轿车要到1992年才能面市,而此时的克莱斯勒已走过了复兴后的辉煌,又一次跌落低谷。1991年1月,形势变得格外地严峻,克莱斯勒总裁罗伯特·卢茨曾私下里对一位熟人说:“如果能够再坚持18个月,等LH轿车和新版吉普车面市,公司或许还有生机,但谁也不敢说有把握。”

卢茨终于挺了过来,18个月后他手中资金所剩无几。后来他曾在私下里承认:1991年中有几个月,公司差一点发不出每周的薪水。在这段非常艰难的时期,可以说每一分钱都没有挪作他用,全部资金都投到新车研制项目上——因为这是挽救公司的唯一途径。

尽管公司处境十分不妙,老板亚科卡的高压统治仍没有丝毫地放松。1990年5月,格林沃尔德离开了克莱斯勒,这在董事会里引起了恐慌。卢茨在公司管理层内到处树敌,董事会害怕亚科卡一走,局面会失去控制。针对这种忧虑,说他们是杞人忧天,尚不足以说明问题。亚科卡的年薪已提到4600000美金,还不包括额外享有的123750个普通股;此外,董事会决定自1991年12月31日亚科卡正式退休之日起,每季送给他62500个股份;董事会还答应购买亚科卡名下的资产——两幢豪华住宅,一处是在布卢姆菲尔德希尔斯,另一处是在佛罗里达。

而与此同时,这位曾经受众人拥戴的领袖正在公司里大刀阔斧地实施一个3亿美元的财政削减计划,11000多名白领员