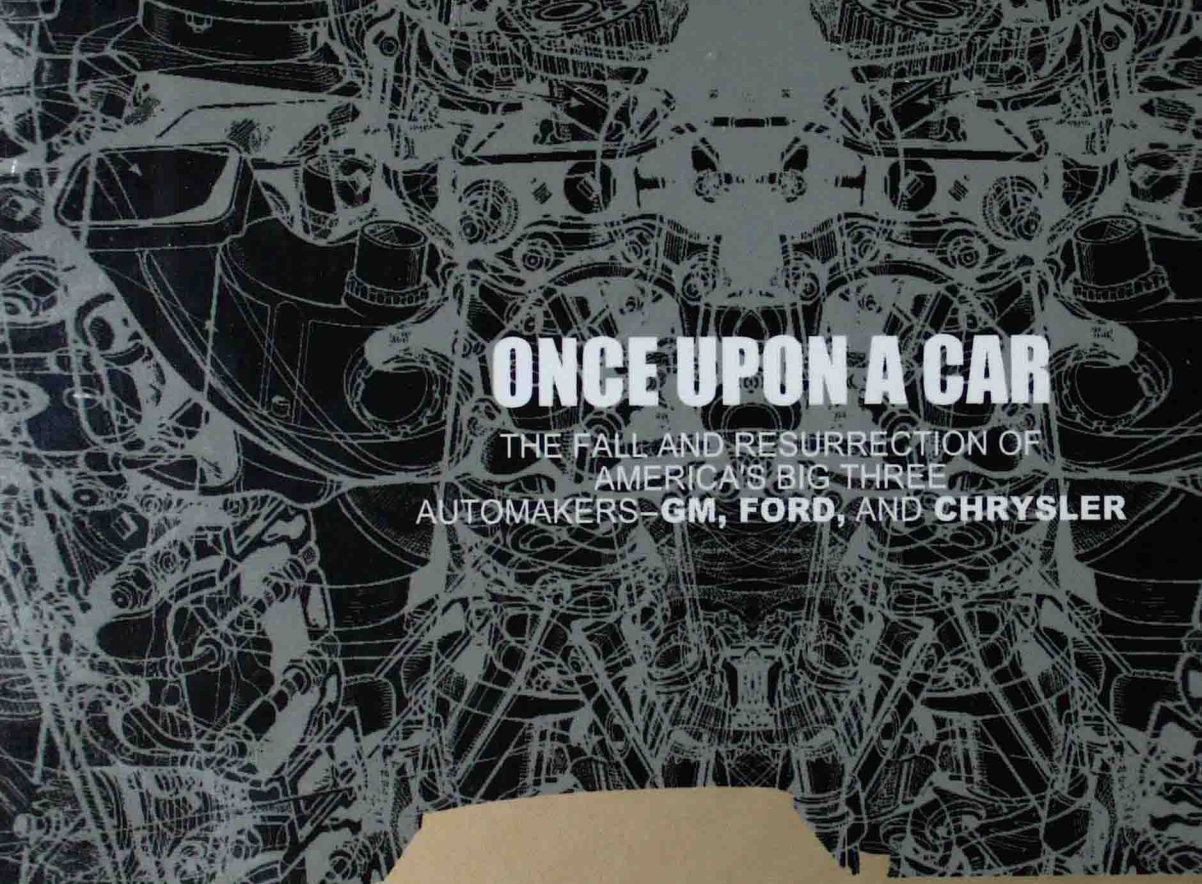




# ONCE UPON A CAR

THE FALL AND RESURRECTION OF  
AMERICA'S BIG THREE  
AUTOMAKERS—GM, FORD, AND CHRYSLER

## 底特律 往事

第一本记录底特律破产内幕的商业传记

从“汽车之城”到“悲惨之城”  
真实还原美国三大汽车巨头的衰落之路

汽车之城  
衰落史

Bill Vlasic

[美] 比尔·弗拉斯科◎著

郭力◎译



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

ONCE UPON A CAR

THE FALL AND  
RESURRECTION OF  
AMERICA'S  
BIG THREE  
AUTOMAKERS—GM,  
FORD, AND  
CHRYSLER

底特律  
往事 汽车之城  
衰落史

Bill Vlasic

[美] 比尔·弗拉斯科◎著

郭力◎译

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

底特律往事：汽车之城衰落史 / ( 美 ) 弗拉斯科著；郭力译. —北京：中信出版社，2014.1

书名原文：Once Upon a Car: The Fall and Resurrection of America's Big Three Automakers-GM, Ford, and Chrysler

ISBN 978-7-5086-4305-2

① I. 底… II. ① 弗… III. ② 郭… III. ① 汽车工业 - 工业史 - 美国 IV. ① F471.264

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2013 ) 第 251823 号

ONCE UPON A CAR: THE FALL AND RESURRECTION OF AMERICA'S BIG THREE AUTOMAKERS-GM, FORD, AND CHRYSLER by  
BILL VLASIC

Copyright © 2011 by Bill Vlasic.

This edition arranged with Dystel & Goderich Literary Management through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese translation edition © 2014 by China CITIC Press

All rights reserved.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

底特律往事：汽车之城衰落史

著 者：[美] 比尔·弗拉斯科

译 者：郭 力

策划推广：中信出版社 ( China CITIC Press )

出版发行：中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

( CITIC Publishing Group )

承 印 者：北京吴天国彩印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

版 次：2014 年 1 月第 1 版

京权图字：01-2011-7590

书 号：ISBN 978-7-5086-4305-2 / F·3051

定 价：48.00 元

印 张：15.5 字 数：372 千字

印 次：2014 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com



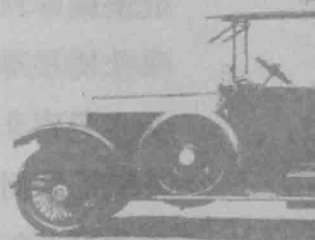
|      |             |     |
|------|-------------|-----|
| 第一章  | 福特公司寻找新鲜的血液 | 001 |
| 第二章  | 通用汽车内部的秘密   | 011 |
| 第三章  | 吉姆·法雷的忧虑    | 025 |
| 第四章  | 克科里安的收购计划   | 037 |
| 第五章  | “克莱斯勒人”     | 049 |
| 第六章  | 工会不相信公司的法务  | 057 |
| 第七章  | 德尔福的申请破产报告  | 069 |
| 第八章  | 福特汽车微妙的关键时刻 | 081 |
| 第九章  | 凶狠的菲尔茨      | 095 |
| 第十章  | 数字不会说谎      | 111 |
| 第十一章 | 通用汽车的“讣告”   | 123 |
| 第十二章 | 汽车生产工人的祷告   | 137 |
| 第十三章 | 现金数据流出错了    | 153 |
| 第十四章 | 自愿放弃工作的员工   | 171 |
| 第十五章 | 太过完美的新总裁    | 191 |
| 第十六章 | 究竟鹿死谁手？     | 209 |
| 第十七章 | 福特的高额贷款     | 225 |



- 第十八章 “克莱斯勒必须滚蛋” 241
- 第十九章 英雄还是狗熊？ 255
- 第二十章 三大巨头的秘密会议 275
- 第二十一章 艰难的谈判 289
- 第二十二章 前行的幻想 311
- 第二十三章 真正的考验 327
- 第二十四章 被剥离的底特律 343
- 第二十五章 各自行动 359
- 第二十六章 恶化 377
- 第二十七章 一损俱损 395
- 第二十八章 底特律的生命线 417
- 第二十九章 恐慌 437
- 第三十章 崩盘 463
- 第三十一章 让它沉下去吧！ 479

# ONCE UPON A CAR

The Fall and Resurrection of  
America's Big Three Automakers-GM,  
Ford, and Chrysler



## 第一章

## 福特公司寻找新鲜的血液

他已经为这场会面连续忙碌了好几个月，这一天终于来了。

这天是1月的第二个星期，正在底特律市中心举行的2005年北美国际汽车展吸引了大量的观众。科博会展中心的面积超过了十来个橄榄球场，里面挤满了熙熙攘攘的人群，人们纷纷赶来见证这场世界汽车巨头云集的盛会。美国本土汽车巨头通用汽车和福特汽车精心设计的展位占据了一半的展览大厅。德国的豪华汽车品牌梅赛德斯-奔驰和宝马则占据了大厅的另一半。

拉里·布尔要找的那个人，正站在这两个展区中间。

他沿着铺有地毯的走道，穿梭在一个个价值达百万美元的展台之间，每一个展台的风格都折射出了其背后的企业文化——本田和日产的展台透着前卫和时尚的气息；道奇和克莱斯勒的展台充斥着大量的镶边装饰和绚丽色彩；法拉利和兰博基尼的展台上竖起了特色鲜明的背景板，还有多位身穿丝质礼服的车模点缀其间。各种尺寸和型号的名车都沐浴在聚光灯下，每一辆车都被参展方擦得闪闪发亮，摆好了造型，热情地迎接众多记者、摄制组和汽车公司高管。

在这里，布尔有一种宾至如归的感觉。他现在住在康涅狄格州，但却是在离底特律不远的北部小镇格罗斯波因特长大的。他每年都会来参观这场盛会。来底特律观展就像是他的圣诞长假的延续——从圣诞节到新年再到汽车展。他也可以借此机会混入人群当中，然后在不知不觉的情况下接触一些人。他穿过会场的一端，绕过顶部架着一辆吉普车的假山，在丰田的展台前向左一拐，悄无声

息地步入了整个展会中最小、最不引人注目的一个展区——三辆不起眼的小车被安置在展台中央，周围都是一些大学生模样的销售代表，穿着统一的马球衫和卡其布裤子。而正在红色塞恩（Scion）标旗下忙碌的那位男士，就是吉姆·法雷。

从去年夏天开始，布尔就一直希望能够为福特汽车的董事长兼首席执行官小威廉·克莱·福特和法雷安排一场会面。前者是与布尔相处时间最长的挚友，后者是丰田汽车的一位新秀高管，也是丰田新推出的塞恩车系的负责人。布尔是在与法雷的父亲聊天时想到这点的，当时他们正在密歇根州北部的一个高尔夫球场上打球。布尔后来回忆：“当我见到吉姆的父亲时，突然灵光一闪。我觉得福特肯定会用得上吉姆的。”

拉里·布尔和比尔（“小威廉”的昵称）·福特是从小一起长大的好朋友。他们曾经在同一所私立学校读书，一起参加体育比赛，在大学里一起出入社交场合，并且到40多岁都一直保持着密切的联系。现在，他们中一个人专注于在美国东海岸从事特种金属买卖的业务，成了一名成功的企业家；另一个人则成了全球第二大汽车公司的掌门人。

布尔一直以来都非常珍视两人之间的友谊，也非常担心好友的近况。布尔能够感受到比尔·福特在经营福特汽车公司时面临的压力，毕竟这是福特家族的百年家业。福特总部的高管换了一拨又一拨，但是没有一位高管能向比尔提供强有力的帮助，他们只能眼睁睁地看着丰田、本田以及其他外国汽车如潮水般涌入市场，无情地吞噬福特的市场份额。布尔发现比尔在与他讨论这个问题的时候，情绪非常低落。他不断劝慰比尔说：“你的压力实在太大了，你怎么可能一个人扛下所有责任？”



福特现在最需要的就是新鲜的血液。布尔绝不会自作主张地直接建议比尔聘用吉姆·法雷。但是如果他能够为二人创造一次见面机会，谁知道会发生什么呢？当他向比尔提出这个想法时，比尔表示非常乐意。但是要想说服法雷，就有点儿难了。

布尔的兄弟罗比是一名职业赛车手，也是一名狂热的车迷。多年以来，罗比一直和法雷保持着密切的联系。然而，当布尔拨通法雷的电话时，法雷冷静地表示，自己没有兴趣会见福特公司的任何人，因为福特是丰田最有力的竞争对手之一。

“我没兴趣去其他公司，”法雷说，“我在丰田工作得很开心。”

布尔仍不依不饶。“拜托了，”他说，“我只是想把我的一个朋友介绍给你。”

“你这样做让我感觉很不舒服。”法雷说，“现在我们公司发展得非常顺利，我自己也是。”

“你必须见一见他。”布尔说。

“为什么？”

“为什么？”布尔说，“因为这对你有好处。”

尽管布尔已经走到了塞恩展台旁，但是他依旧无法确定法雷到底会不会考虑离开丰田。然而他唯一能够确定的是：吉姆·法雷是一个卖车的天才，他推销汽车的能力远远超过了世界上其他任何人。

法雷每天都在用自己的实际行动证明着这一点。短短两年之内，他成功地推动了丰田旗下新品牌塞恩的发展，这款设计特别、针对年轻人的车型，在美国的销售量从零一路攀升到了每年10万辆。他在日本和洛杉矶的老板们此前对他委以重任，将丰田这款处于劣势的品牌交给他打理，尽管塞恩产品平淡无奇，但是他却热情地接受了挑战。法雷把塞恩带进了摇滚音乐会、街头庆典、大学校园以及

任何Y世代年轻人出没的地方。他在丰田的经销商店里开设专门的塞恩展区，打造出一片时尚而轻松的精品区域，用于停放那些有着新潮设计和轻便发动机的日本汽车。远在日本丰田市的高级管理团队从一群美国高管中选定了他，由他负责将丰田和那些不想与父辈们使用的乏味、古板的凯美瑞（Camry）扯上关系的年轻人紧密地联系起来。法雷把工作当作了生活——整天与20多位沿海地区的时尚先锋交流沟通，深入了解他们选择不同品牌的电脑、服装以及汽车的原因。他指出：“你必须热爱你的消费者，感受他们的欢乐，理解他们的痛苦。你必须尽可能地接近他们，直到你能感受到他们的呼吸。”尽管他的言论显得冲动且过于理想化，法雷还是拥有自己的优势。其他汽车生产商都在争夺这一领域，但法雷永远都是寸土不让。美国汽车行业的权威人士、通用汽车公司副总裁鲍勃·卢茨曾表示鞋盒形状的塞恩“看上去怪里怪气的”，法雷听到这句话时并没有生气，因为大家都是各为其主。“我根本不关心底特律的这些汽车公司，”法雷说，“看看现在的形势吧，它们在年轻人的市场上已经被打得落花流水了。”

他在塞恩的展台如鱼得水——和记者们聊天，推销自己品牌的汽车，招呼参观者。他的额前压着一缕棕色的头发，身上的西装也大了一码，尽管法雷已经42岁，他看上去还是比实际年龄要小一些。与那些在各自展台上西装革履、正襟危坐的高管们相比，他显得乐在其中。媒体将法雷团团围住，法雷也尽可能有问必答。他的言论犀利而坦率，也不介意直接批评老一辈对现代青年的偏见。他指出：“这些孩子绝对不会像70年代的购车族那样选择科迈罗，他们眼光锐利，对产品有更高的期望。”他在说这段话的时候脸上露出了顽皮的笑容，不禁让人们联想到了他的堂弟——《周六夜现场》



的知名喜剧演员克里斯·法雷。他的声音也与克里斯相似，特别是笑声。

法雷看到布尔走近展台时，马上热情地打招呼，仿佛见到老朋友一样。他们俩一起穿过会展中心，来到了繁忙的前厅。这里屹立着一尊拳击大师乔·路易斯的青铜雕像，尽显底特律汽车之城的王者风范。当他们步入停车场时，法雷打了个寒战，他生活和工作的地方都在南加州，底特律1月的气温对他而言还是颇为寒冷。他们迅速地钻进了布尔的汽车，开上了密歇根大道，沿着6车道的柏油马路穿过了底特律最萧条的一段城区，驶入了附近的迪尔伯恩社区，这里是福特汽车公司的诞生地，也是这家公司的总部所在地。

汽车经过路边一排排的快餐店、脱衣舞厅和折扣商店，法雷一路上都默不作声。他看到了不远处的雪白色大烟囱，那里是福特著名的荣格汽车生产基地。这处生产基地的面积超过了1平方英里，这里有几十家工厂，其中很多工厂的历史可以追溯到20世纪20年代。天空中深灰色的乌云黑压压地聚集在大楼的屋顶上，一切仿佛都凝固了。“我住在圣莫尼卡，在托兰斯上班，也去过日本的丰田市，”法雷暗自思忖，“那才是我心目中的汽车业。这里真是……太古旧了。”

他为什么要去见一个福特公司的人呢？法雷是在丰田的大家庭里成长起来的。他在15年前加入丰田的第一天，就爱上了这家企业。当时丰田还是一家小型企业，正试图在美国市场上立足。多年来，包括福特在内的许多汽车制造商都出现了效益下滑、品质下降的趋势，而法雷一直都在努力从这些汽车制造商手中争取消费者。对法雷而言，整个汽车行业就是一个你死我活的竞技场，而他自己明显占了上风。“我们才是好人，我们才是正义的一方。”法雷说。

法雷坚信，丰田生产出了全世界最安全、最实用、性价比最高以及最节能的汽车产品。而福特则是一只史前恐龙，靠着高油耗的皮卡以及体态臃肿的SUV（运动型多功能车）等产品，勉强维持着饥寒交迫的生活。毫无疑问，有些企业在成长，而另外一些在消亡。几天后，2004年的汽车销量官方数据终于出炉。丰田的全球销售额终于超越了福特，并且正在步步逼近霸占冠军榜长达70年之久的底特律汽车工业三巨头之首——通用汽车。

当法雷答应让布尔安排会面时，他强烈要求布尔要保证这场会面的隐秘性，会面地点一定要远离车展，当然也肯定不能在福特汽车的总部。当然，一位未来的丰田高管借此机会深入了解一下自己在底特律的主要竞争对手还算不上背叛。在底特律，没有人的声望能超过比尔·福特。但是法雷还是十分担心有人会认出他并将此事传到他在丰田的同事那里。然而当他得知这次秘密会面的地点之后，这才松了一口气。地点选在位于偏远小城艾伦帕克的底特律狮子橄榄球队的训练基地。这是比尔·福特的父亲老威廉·克莱·福特斥资3500万美元为他最喜爱的橄榄球队建立的一处开阔基地。狮子队在1月份一般没什么训练。他们的赛季在数周前就结束了，比赛成绩还是一塌糊涂，又一次止步在季后赛的门外。球队的基地非常安静，球员早已散去。法雷放心了。他想，至少这里不会有人认出自己。他们一起走到了大门口，在前台的桌子上登记完毕。前台背后是一幅巨画，画上是狮子队的众多老一辈球星。当他们走近董事长办公室的时候，布尔也开始紧张了。毕竟这一切都是他一手安排的。自己是不是应该为两人做完引荐之后就出来等着呢？他突然意识到，自己了解比尔，但对法雷可是一无所知。



就在这时，比尔·福特已经从办公室里出来迎接他们。法雷没有想到比尔居然如此年轻——只比自己大5岁——如此精力充沛、友好热情。比尔中等身高，有着和田径运动员一般的身材，他身上的那件蓝色定制西装衬托着他那双犀利的蓝色眼睛。比尔快言快语，仿佛总是迫不及待地与人分享想法或故事。三个人刚刚坐定，比尔就开始大谈福特公司——公司的历史、公司员工以及这家公司对自己的重要性等。“我对这家公司的激情源于让人类生活更加美好的愿望。”他说，“要靠我们大家的努力，靠我自己不断的努力，才能放眼未来。”法雷静静地听着比尔继续介绍他的家族——福特家族拥有具有投票权的特殊股票，因此在福特公司中有着至高无上的权力。福特家族也一直致力于推动汽车行业的发展。“我们确实碰到了不少问题，但都不是财务方面的问题。”比尔表示，“我们做好了打持久战的准备。”

布尔的双眼一直紧盯着法雷，对方似乎被这个场景震慑了。布尔能感觉到法雷的大脑正在飞速运转，准备找到一个恰当的时机切入到谈话中来。当比尔问起他在塞恩的新工作时，法雷一开始有点儿抵触。

“你应该了解，我在丰田已经工作了15年，”他回答，“我曾经在欧洲做过市场和销售。我是雷克萨斯的首位产品规划师，和日本的工程技术团队共同设计了雷克萨斯的整套产品规划。”

现在换成比尔专注地倾听了，他一边点头，一边追问更多的问题，同时探听更多的信息。又过了几分钟，法雷终于彻底放松了。他在自己的职业生涯中遇到过很多汽车行业的高管，但比尔与众不同。“他不像是因为走运而开心，而是因为对生活充满热情，”法雷事后回忆，“他对某些事物非常感兴趣。”当两个人开始谈

论各自中意的汽车经典款时，都特别提到了福特的野马汽车，布尔不禁露出了微笑。“我从来没见过两个人能如此迅速地产生共鸣，”他心想，“这两个人已经开始分享各自对汽车以及相关业务的热情了。”

接着，两个人谈到了市场，这可是法雷的专长，比尔还拿福特最近的宣传口号开起了玩笑。这句“为未来的道路而打造”的口号让法雷忍俊不禁，因为他和他的同事都觉得这是他们听过的最无趣的宣传口号。紧接着，比尔冷不防地抛出了关键性的问题。

“如果换作你负责，你会如何设计呢？”他问法雷。

哈哈，法雷想，他要开始游说了。“事实上，我并不打算跳槽到福特。”他回答。

比尔完全无视对方的回应，自顾自地继续说了起来。

“你知道我需要帮助，”他轻轻地说，“我们一直在物色能够帮助我的人。”

法雷大吃一惊。他简直不敢相信自己的耳朵，比尔居然在向他求助！他的语气中充满了无助，这种发自肺腑的真诚是法雷未曾预料到的。他曾设想各种对方挖角的情形——直接的游说，用金钱和利益为诱饵把他骗进福特等，但是这些情况都没有发生。

一个小时很快就过去了，其间布尔几乎一言未发。当他们起身握手道别时，比尔长握住法雷的手，然后从口袋里掏出了一张名片。

“我觉得我们这儿会让你大显身手的，”他对法雷说，“这上面有我的电话。我们保持联系吧。我希望你会给我打电话。我想让你知道，当你需要我的时候，我随时欢迎。”

在开车回底特律市区的路上，差不多都是布尔在讲话，他非常兴奋地表示这场会面非常顺利。但是法雷几乎完全没有听他说话。



比尔的那句“当你需要我的时候”在他的脑海里挥之不去。

当我需要他的时候？

法雷不禁陷入了沉思，现在到底是谁需要谁啊？

法雷的思绪飘回了那个炎热的下午，那个让他感到孤独和迷茫的下午。

那个下午，他独自一人走在底特律的街头，看着那些匆匆忙忙的行人，

听着那些嘈杂的汽车喇叭声，他感到一种前所未有的孤独。

他想起比尔的话，想起那个曾经陪伴他度过无数个日夜的朋友。

比尔是一个什么样的人呢？他是一个充满激情和梦想的人，

他是一个有着坚定信念和远大理想的人，他是一个有着无限可能的人。

法雷想起他们一起度过的时光，想起他们一起奋斗的岁月，想起他们一起

面对困难和挑战的时刻。他想起比尔的笑容，想起比尔的眼神，想起比尔的

声音。他想起比尔对他说的话，想起比尔对他的期望，想起比尔对他的鼓励。

法雷想起比尔是一个什么样的人呢？他是一个充满激情和梦想的人，

他是一个有着坚定信念和远大理想的人，他是一个有着无限可能的人。

法雷想起他们一起度过的时光，想起他们一起奋斗的岁月，想起他们一起

面对困难和挑战的时刻。他想起比尔的笑容，想起比尔的眼神，想起比尔的

声音。他想起比尔对他说的话，想起比尔对他的期望，想起比尔对他的鼓励。

法雷想起比尔是一个什么样的人呢？他是一个充满激情和梦想的人，

他是一个有着坚定信念和远大理想的人，他是一个有着无限可能的人。

法雷想起他们一起度过的时光，想起他们一起奋斗的岁月，想起他们一起

面对困难和挑战的时刻。他想起比尔的笑容，想起比尔的眼神，想起比尔的

声音。他想起比尔对他说的话，想起比尔对他的期望，想起比尔对他的鼓励。

法雷想起比尔是一个什么样的人呢？他是一个充满激情和梦想的人，

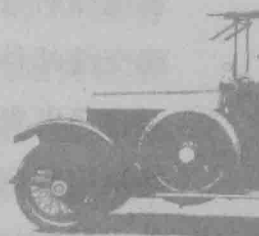
他是一个有着坚定信念和远大理想的人，他是一个有着无限可能的人。

法雷想起他们一起度过的时光，想起他们一起奋斗的岁月，想起他们一起

面对困难和挑战的时刻。他想起比尔的笑容，想起比尔的眼神，想起比尔的

# ONCE UPON A CAR

The Fall and Resurrection of  
America's Big Three Automakers-GM,  
Ford, and Chrysler



## 第二章

## 通用汽车内部的秘密

身为通用汽车公司的董事长兼首席执行官，里克·瓦格纳每次演讲前都会反复斟酌自己演讲稿里的每一句话。他的一丝不苟不仅表现在对待演讲稿的态度上，他也会对新闻稿、文件、信件以及内部交流邮件等各种由助理撰写、自己签名的材料进行审核。瓦格纳对自己发表的言论特别谨慎。“我不希望在公开场合发表任何事后可能被迫收回的言论。”他一直如此叮嘱他的下属。他还有另外一个精益求精的标准，这是从他的导师、前任首席执行官杰克·史密斯那里继承下来的理念——杰克是这家全世界最庞大的汽车帝国的一代明主——“我们不希望做出过多承诺，却言而无信”。

法雷此时刚刚和比尔·福特见过面，正在赶回车展的途中，瓦格纳则准备离开车展了。

底特律车展里的通用汽车体验展区无疑是整个展厅里最为华丽的。数百辆小轿车、卡车以及SUV布满了通用公司的展区，而通用旗下的8个美国品牌——从傲气十足的雪佛兰到小巧的萨博——都有各自的专属区域。展区的一角搭建起了一座百老汇剧场规模的舞台，舞台背后的巨型屏幕是专门用来举行推介新车型的新闻发布会的。展区的正上方还有整整一层楼，楼面的一部分被开辟成了新技术展示厅，另一部分则可以根据时间的安排用作咖啡吧或者鸡尾酒吧。

瓦格纳的临时办公室被隐秘地安置在舞台附近一处厚重的黑色布帘里。大多数通用汽车的高管都在这一片区域办公，接受采访、