

<<谁搞垮了美国汽车业>>

图书基本信息

书名：<<谁搞垮了美国汽车业>>

13位ISBN编号：9787300120690

10位ISBN编号：7300120695

出版时间：2010-5

出版单位：中国人民大学

作者：保罗·英格拉西亚

页数：285

译者：栗志敏

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<谁搞垮了美国汽车业>>

内容概要

《谁搞垮了美国汽车业》是一部美国汽车业的崛起和灭亡的历史。
全球经济衰退和来自海外汽车企业的冲击，底特律的三大汽车公司正面临着前所未有的危机。
谁会在这场危机中生存下来？
曾经作为美国强大经济实力象征的底特律，明天将会是一幅什么样的图景？

<<谁搞垮了美国汽车业>>

作者简介

保罗·英格拉西亚 曾担任道琼斯通讯社社长，以及《华尔街日报》底特律分部的总编辑。1993年，与约瑟夫·怀特凭借有关通用汽车公司管理危机的报导荣获普利策奖。过去25年里，英格拉西一直在撰稿记录美国汽车行业的发展道路。他与怀特合著了《复苏：美国汽车工业的起起落落》一书。

<<谁搞垮了美国汽车业>>

书籍目录

第一章 弱肉强食之地第二章 王国初成第三章 辉煌年代第四章 低劣的汽车、变化的社会第五章 本田来袭第六章 悔改、重生、故态复萌第七章 日本汽车公司的衰落与SUV的兴起第八章 坠入深坑，错失良机第九章 从暴富到赤贫第十章 底特律飓风来袭第十一章 第十一章？第十二章 悬崖逼近第十三章 救援、破产、还有什么？
后记 另一次机会

<<谁搞垮了美国汽车业>>

章节摘录

第1章 弱肉强食之地 这句话本非预言之辞。

多年以来，汽车城里那些自命不凡的青少年们纷纷穿着印有这句话的T恤，为这座冷酷之城而备感自豪，全然不顾父母们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年底09年初的这个寒冷冬季里，这句话一语成谶。

软弱，更确切一点说是绝望，在整个底特律蔓延。

一家破产的汽车部件公司为了节约，其郊区总部的浴室改为每两天开放一次。

部分浴室里的卫生纸都已经消耗一空，员工不得不囤积卫生纸，或者干脆从家中自带。

在市区，就业前景暗淡无光，为此一些犯人乞求继续待在监狱里，以谋得食物和一席遮风挡雨之地。

用当地的话来说，那里有“三餐热饭一张小床”。

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（University of Michigan）的橄榄球队40年来首次在赛季失利，而底特律雄狮队（Detroit Lions）更是在上赛季创造了职业橄榄球史上第一个16连败的“辉煌业绩”。

2008年感恩节的当天，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足球队，需要拯救的还包括了底特律市中最软弱的几支队伍：通用汽车、福特和克莱斯勒。

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。

自本世纪初开始，他们已经解雇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年时担任总统的尚是哈里·杜鲁门（Harry Truman）。

为了节约资金，公司终止了与高尔夫选手泰格·伍兹（Tiger Woods）长达9年的赞助合同，要知道后者的收入比通用汽车还要高。

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。

他们一直是美国，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二战胜利，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了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，从而让美国成为了“车轮上的国度”，人们能四处迁移，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（Henry Ford）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，那就是大众的甲壳虫。

通用汽车则是大众营销上的先驱。

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年末到2009年中期，这三件事情一一变为了现实，而人们在这段时间内也开始“处变不惊”。

<<谁搞垮了美国汽车业>>

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。

毕竟美国人在书中、电影中和音乐中所歌颂的是汽车，而不是银行。

海滩男孩（Beach Boys）1963年那首让人难忘的歌曲名叫《Little Deuce Coupe》，而不是《Little Deuce Coupon》。

威尔森·比吉特（Wilson Picket）数年后（1966年）的热门歌曲叫做《Mustang Sally》，并不叫《Mustang Sallie Mae》。

20世纪50年代流线型的汽车尾翼、60年代的美式肌肉车，以及年轻时在车上的种种缠绵缱绻，这些都曾让成百上千万的美国人激情澎湃，念念不忘。

密歇根州卡拉马祖市1969年发生的一件事情就是当时的一种典型。

两个男孩驾驶着畅销的新福特野马车离开Chicken Charlies免下车餐馆，女孩子们则驾驶着普利茅斯梭鱼（Plymouth Barracuda）尾随其后。

那是一种拉风和招摇的举动。

在经过路边的警察时，驾驶野马的男孩一脚油门，汽车飞速掠过前方一座土堆，即刻腾空。

这个警察肯定也受到惊吓，因为当他让男孩们靠边时，制服上还溅有热咖啡。

类似事件遍布美国各地，也促使好莱坞来数年后拍摄了一部电影，名叫《美国风情画》（American Graffiti）。

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。

该车的设计所针对的是越野路面，但极少有人会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（Greater Grace Temple Pentecostal Church）举行了一场特殊的仪式。

三辆闪闪发光的白色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。

当天凑巧正是珍珠港事件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，其影响力甚至超过了美国的金融危机。

全美汽车工人联合会（United Auto Workers, UAW）的一位副主席带领众人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。”

主持仪式的主教吟诵道：“本周，我们度日如年，变数众多，前景渺茫，迫切等待众议院和参议院决定给予援助之手。”

在美国，许多远离底特律的地方也同样地变数众多，前景渺茫。

其中一个就是缅因州的南巴黎镇，吉恩·本纳（Gene Benner）亲切地称呼它是“鸟屎大的地方”。

他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，他的职业道路蜿蜒曲折，是美国梦的现实版写照。

他曾经是缅因州大学橄榄球队的明星外接球员，也曾是学校记录的持有者。

1970年大学毕业后，本纳加入克利夫兰布朗（Cleveland Browns）橄榄球队，希望从此走上职业橄榄球手的道路，但他在球队的预选赛上被刷下来。

此后，他在康涅狄格州担任了一段时间的半职业橄榄球手，并在之后返回缅因州，在某中学任教。

1984年，他希望能够在职业生涯上有所改变，于是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

<<谁搞垮了美国汽车业>>

型客货车和吉普（Jeep）。

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，他面临着如何来挽救经销店的难题。

但如果克莱斯勒轰然瓦解，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斯州的贝尔维迪尔，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。

贝尔维迪尔镇的汽车工业历史源远流长。

第一辆汽车Eldredge Runabout于1904年在此地诞生，那是一辆敞篷的双座汽车，由当地的美国缝纫机公司（National Sewing Machine Company）制造。

同美国汽车工业早期的Zenkmobile、Orient Buckboard和大多数汽车一样，Eldredge Runabout很快也就以失败告终。

但汽车制造业未来可能难以在贝尔维迪尔继续坚持另一个60年。

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在生产制造汽车，但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（Job Bank）项目，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。

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发生了变异。

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”（这个绰号的讽刺韵味真是不言自明）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”，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都能拿到与全工资相差无几的薪水呢？

那正是导致底特律“机能失调”的逻辑推理。

吉恩·杨在失业和反失业的状态中来回，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。”

<<谁搞垮了美国汽车业>>

当我们恍然发现它的存在时，它已经摆在了我们面前。

” 2008年年末，成千上百万的美国人也在寻思同一个问题，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，双方不遗余力地想智取对方，因而没有太多的精力来关注自己的顾客，或者去化解大洋彼岸的新竞争对手所带来的威胁。

底特律汽车公司和全美汽车工人联合会之间的关系在20世纪30年代和40年代变得尖锐与激烈，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”（the Sit-down Strike）、“奔牛之战”（the Battle of the Running Bulls）、以及“天桥之战”（the Battle of the Overpass）。

20世纪70年代，全美汽车工人联合会与汽车公司的斗争中占据了上风。

此后很长的一段时间内，这些被赋予传奇色彩的事件不断强化他们的信念，促使他们将对抗作为了自己固有的处理方式，将合作的态度抛之一旁。

在那段时间内，全美汽车工人联合会与汽车公司签署合同，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年份。

这些合同最初只有小册子大小；但随着时间的流逝，它们已经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了数十类，每个工人都隶属于其中一类，严禁从事其他工种的工作。

这些日渐错综复杂的“工作规则”由企业劳资关系管理人员和全美汽车工人联合会的“文员”负责实施，而这些文员的工资也由汽车公司进行支付。

这是一个规模（和成本）相当庞大的官僚体系。

但是，这一切不能完全归咎于全美汽车工人联合会，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，美国出现经济萧条。

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。

工人们自然会为此而义愤填膺。

甚至就在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。

“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，而这些官僚者们将重点都放在了细枝末节的管理问题上。

通用汽车内曾设有一个“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通用汽车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。

一天晚上，一位通用汽车的高管回到自己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，他儿子在大学里面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，但可以停在拐角的街道上。

25年后，这位高管退休；而这时的通用汽车已经在破产的边缘徘徊。

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。”

<<谁搞垮了美国汽车业>>

” 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。之后到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节油的日本汽车，而放弃了他们在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一轮严重的经济衰退。克莱斯勒濒临破产边缘，福特和通用汽车也出现了创历史记录의 亏损额，至少是公司截至当时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了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者错综复杂的合同，因为他们并不隶属于任何工会。

全美汽车工人联合会的领导人曾企图与本田在日本的高管层签署协议，以获得他们对联合会的认可，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们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。

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，意料不到的事情出现了。

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）。

该公司由通用汽车建设，公司与联合会的合同得到了改进和简化。

此外，三大汽车公司与日本汽车公司成立了数家合资工厂，以便于底特律人学习日本人的方法。

在这些改革的步伐中，底特律的汽车公司逐渐缩小了其与美国竞争对手在质量和生产力上的差距。

他们也用行动证实了自己在创新上的杰出能力。

克莱斯勒新推出的小型客货车取代了家庭旅游车；福特在金牛（Taurus）轿车上采用了流线型的设计，为汽车造型带来了一场革命。

“这些根本性的变革并非主动而为之，”鲍勃·鲁茨（Bob Lutz）写道。

他是惟一一位在福特、克莱斯勒和通用汽车三大巨头中均担任过高管职务的人。

“变革是被迫而为之。

这些人员和机构都聪明绝顶，但他们很少能主动认定变革势在必行。

即使得出该结论，他们也从未能鼓起勇气来采取必要的行动。

”他的这些话语后来一一都成为了现实。

<<谁搞垮了美国汽车业>>

媒体关注与评论

这不仅仅是一本关于美国汽车行业兴亡的传记，也是对企业管理、危机应对、改革执行的深层次探讨，更是一部记录美国文化和精神的变迁史诗力作。

——《纽约时报》

<<谁搞垮了美国汽车业>>

编辑推荐

底特律三巨头曾是美国经济繁荣发展的标志。

2009年，他们中的两个申请破产。

美国纳税人为此付出高达千亿美元的代价，足以买下美国2009年上半年度所销售的所有汽车和卡车。

三大巨头的毁灭是否可以避免？

如果曾有转机，这个转机在什么时候出现？

为什么日本汽车商对美国工人的管理要比美国公司更胜一筹？

普利策奖得主保罗·英格拉西亚用独到的视角，带领我们深入工厂车间、小城市的汽车经销店，底特律汽车公司的董事会会议室，以及白宫。

他为我们揭示了为什么奥巴马总统置顾问们的反对于不顾，下定决心拯救克莱斯勒；也为我们揭秘了奥巴马总统罢免通用汽车公司首席执行官瑞克·瓦格纳的背后那段戏剧性的故事。

1. 一部美国汽车业的崛起和灭亡的历史 2. 普利策奖得主保罗·英格拉西亚25年深入钻研记录
3. 深刻透析奥巴马总统对汽车业的政策背后的故事 4. 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>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>