



美国实业界巨子 雅科卡自传

李·雅科卡 合著
威廉·诺瓦克

IACOCCA

AN AUTOBIOGRAPHY

China Translation & Publishing Corporation

中国对外翻译出版公司

K537.256.01

美国实业界巨子 雅科卡自传

李·雅科卡
威廉·诺瓦克 合著

范存恒 刘达政
何大基 李朝增 严明新 译

中国对外翻译出版公司

1986年·北京

IACOCCA
An Autobiography

Lee Iacocca
with William Novak

A Bantam Book/ November 1984

美国实业界巨子
雅科卡自传

中国对外翻译出版公司出版
(北京太平桥大街4号)
新华书店北京发行所发行
北京双桥印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 13.375印张 字数: 331 (千)

1986年2月第一版 1986年2月第一次印刷

印数: 9,000册

统一书号: 4220·38 定价: 2.50元

中译本出版说明

李·雅科卡被认为是继美国报业巨子赫斯特之后，在美国全国范围内产生巨大影响的企业家。很多美国人把他看作是传奇式的英雄人物。他的这部回忆录自从1984年11月问世以来，连续半年高踞非小说类畅销书的首位，读者反映之热烈为多年来所仅见。

雅科卡是意大利移民的第二代，他父亲是个小商人。1946年他进入福特汽车公司时只是一个普通的推销人员。但是由于工作富有创造性，推销有术，经营有方，他得以在福特公司步步高升，到1970年被任命为总裁，成为美国第二大汽车王国的第二号人物。当时福特公司的董事长是世袭的汽车大王亨利·福特，原来对雅科卡非常倚重。但自从雅科卡当了总裁，“功高盖主”，亨利·福特对他日益猜疑。尽管雅科卡每年替福特公司赚下利润超过十亿美元，终于还是在1978年被解雇。这是雅科卡一生中遭到的最大打击。

美国第三大汽车公司是克莱斯勒公司，它那时因经营不善，一蹶不振。它把富有管理才能和经验的雅科卡视为救星，礼聘他先后担任总裁和董事长。雅科卡就任之后，又遇上了世界石油危机和美国的经济衰退，美汽车工业濒临破产，克莱斯勒处境极为危殆。但是他克服了重重困难，经过三年艰苦努力，挽救和重建了朝不保夕的这家公司。该公司不仅扭亏为盈（1984年盈利2.4亿美元），而且还提前偿还了十二亿美元的政府贷款。其股票价格从1981年的每股3美元，上升到1984年年底的30.75美元。这在美国被认为是创造了一个神话般的奇迹。

在这全部过程中，雅科卡成为美国家喻户晓的新闻人物，甚至出现了所谓“雅科卡热”。各方盛传他有被提名为下届总统候选人的可能，尽管他本人表示对当总统不感兴趣。

这部回忆录详尽地记述了他在底特律两大汽车王国的实际经历，写得很坦率、真实、生动。他娓娓动听地讲述了他招徕顾客，推销汽车的窍门，着眼于市场需要研制新产品的做法，以及重视企业科学管理、注意调动职工积极性和讲求经济效益的许多经验（如在福特公司大砍赔钱买卖，推出极受欢迎的野马车，建立季度工作审查规划制度），在克莱斯勒大刀阔斧地精简机构、罗致人才、增强公司活力等等。书中还揭露了美国汽车王国种种骇人听闻的内幕。当然他也处处宣扬他的一套处世哲学。

本书不仅是有助于了解这位红得发紫的美国企业家波澜起伏的职业生涯，而且对了解美国企业界各种内情，特别对借鉴美国企业经营管理的经验，有一定参考价值。现把它赶译出来以飨国内读者。这个译本是联合国总部审校范存恒、刘达政两位先生与我公司何大基、李朝增、严明新三位同志合作翻译的成果。范、刘两位先生很熟悉美国情况，本书加上的译注中有很多得益于他们的帮助，特此表示感谢。

中国对外翻译出版公司

1985年8月8日

开 场 白

无论我到哪里去，人们总是问我同样的问题。你是怎样平步青云的？为什么亨利·福特要你卷铺盖？你是怎样起死回生，把克莱斯勒汽车公司救活过来的？

对于这些问题，我从来没有一次能干脆利落地回答，每次我都是照例这样顺口说说：“我写了书，你们就知道底细了。”

多年以来，我这句话讲了又讲，讲多了，自己也信以为真。后来，我没有办法，只好把自己宣扬已久的书写出来。

为什么我要写这本书？当然不是为了出名。克莱斯勒汽车公司的电视广告已把我的知名度提高到我从来不敢奢求的地步。

我写这本书也不是为了发财。在物质方面，我已经应有尽有，别无他求。因此，我已决定将这本书能赚到的每一分钱捐给波士顿的乔斯林糖尿病医疗中心。

我写这本书也不是为了要向亨利·福特报解雇我之仇。我已经用美国人的老办法报仇雪恨了——就是在市场上一决雌雄。

我写这本书的真正目的是要清理旧帐（也要清理自己的思想），把我在福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司的经历如实地公之于世。当我在埋首写作，重温旧事的时候，我在各大学和商学院讲演时见过的所有年青人经常浮现于脑海。如果这本书能向他们如实地反映今天美国大企业内含的刺激与挑战，让他们知道什么是值得奋斗争取的，那我这份苦差事就不是完全没有价值的了。

序 幕

读者诸君在看的是一个比一般人幸运、取得较大成功的人的故事。但在他的生活历程中，也不乏相当坎坷失意的日子。事实上，当我回顾三十八年的汽车业生涯，我记得最清楚的一天却是与新车、升级和利润等等扯不上关系的。

我自幼过着移民后裔的生活，一步一步的往上爬，最后当上了福特汽车公司总裁。其时，我感觉到站在世界之巅，幸福到了极点。但命运告诉我：“且慢，你的事还没有了结呢，现在要尝尝在珠穆朗玛峰被一脚踢下来是什么味道。”

1978年7月13日，我被解雇了。我替福特汽车公司工作了三十二年，当了八年总裁。我从来没有在别的地方工作过。现在，突然之间，我失业了。我受此奇耻大辱，真是痛入骨髓。

我的聘任期限要在三个月后才正式届满。但根据我“辞职”的条件，到时他们要提供一个办公室给我使用，直至我找到新的工作为止。

10月15日是我到办公室上班的最后一天，凑巧当天也是我五十四岁生日。我的司机最后一次把我拉到迪尔伯恩的“世界总部”。离家之前，我吻别了我的妻子玛丽以及两个女儿，凯瑟和丽雅。在福特汽车公司最后纷乱得很的几个里，我一家人饱受痛苦。我怒气难消。或许我该为自己的命运负责。对于玛丽和两个女孩，这事与她们何干呢？为什么要她们受此折磨？她们都是总部大楼前面刻有名字的暴君的无辜的受害者。

就算在今天，我还是没有忘记她们受过的痛苦。就好象是母狮和小狮。如果猎人懂得适可而止的话，他就会放过小的。亨

利·福特故意要我的孩子受苦，因此，我永远不会饶恕他。

第二天，我坐上自己的车前往新的办公室，那是电报路上一座不显眼的仓库，离福特汽车公司世界总部只有几英里路。不过，对我来说，那次旅程就好象是访问另一个行星一样。

办公室座落何方，我不十分清楚。我花了好几分钟才找着正确的地方。当我最后抵达目的地，我连在哪里停车也不知道。

其实，有许多人在那里替我引路。有人还通知了新闻界，说最近被免职的福特汽车公司总裁今天上午要到那里办公。结果，有一大群人等着要见我。一个电视记者把麦克风塞到我的面前，问道：“你当了八年总裁，今天来到这个仓库，有何感想？”

我没办法回答他。我能说些什么呢？当我安全地踏出了摄像机拍摄的范围时，我含糊地说了一句我的心里话，我说：“我觉得混帐得很。”

我的新办公室不过是一个小房间，里面有一张小桌，一个电话。我的秘书多萝西·卡尔早已在那里，泪眼汪汪。她没说一句话，只是用手指指满是裂缝的亚麻油地毯和桌子上的两个塑料咖啡杯。

只不过是昨天，我们俩的工作环境是豪华奢侈的。总裁的办公室与大饭店的套房一般大。我有自己的盥洗室。我甚至有自己的起居室。我身为福特汽车公司高级职员，可以享受穿白制服的服务员的照顾，他们整天随传随到。有一次，我把意大利来的一些亲戚带来参观我的工作场所，他们以为已经到了西方极乐世界。

今非昔比，现在已是相去万里。我到了不多久，仓库经理跑过来作礼节上的拜访。他表示要到走廊的自动售货机买一杯咖啡给我。那是好意的表示，但是我出现在仓库显得很不当，我们彼此都觉得很尴尬。

对我来说，那仓库就是西伯利亚。我是被放逐到王国最远的

角落。吃惊之余，一时我不知所措，过了一阵子才了解到我没有理由留在那里。我家里有电话，信件可以托人给我捎来。我十点钟之前就离开那地方，此后再也没有回去过。

这次最后的羞辱比当初被解雇更难忍受。它把我刺激到要杀人——我不很清楚要杀的是谁，亨利·福特还是我自己。杀人或自杀的事情从未真的发生，不过我开始多喝一点酒——发抖的时候也增加了许多。我真的感到心烦意乱到不能自制了。

人生的历程有无数的小岔口，也有几个真的很大的岔口——那些生死一决、是非立断的关键时刻。这就是我一辈子受最大考验的时刻，我在思量对策。我应否承认失败，退休不干？我当时已五十四岁。我已有不少成就。经济上我是有保障的。我可以在有生之年只打高尔夫球不干活。

但始终我觉得这样做不对劲。我晓得我要振作起精神，继续奋斗。

有时一个人的建树是在逆境中产生的。有时候，当你时乖运蹇，你不能听天由命，要振作起来，与自己的命运搏斗。我深信，就是那天早上在仓库的遭遇促使我在不到几个星期之后就接受担任了克莱斯勒汽车公司总裁一职。

个人的痛苦我可以忍受。但是蓄意把我当众羞辱是太过分了。当时，我满腔怒火，我可能作出愚蠢的抉择：我可以把怒火引向自己，其后果是不堪设想的。我也可以将怒火化为力量，设法有所建树。

“不要发疯，”玛丽提醒我。“要一报还一报。”在艰难困苦之时，最好是埋首工作，将怒火与精力变为积极的成果。

结果，我才脱龙潭又入了虎穴。我签约就聘于克莱斯勒汽车公司一年之后，它就差一点儿破产。在克莱斯勒汽车公司，我有好多天在想我是如何陷入这种困境的。被福特汽车公司开除已经

是够糟的了。与克莱斯勒汽车公司同归于尽恐怕不是我应有的惩罚吧。

可幸克莱斯勒汽车公司能死里逃生。今天我成了一位英雄。说也奇怪，这都是仓库受辱造成的。我能够重振雄风，是我的运气，但也是我下定决心，在许多善良的人的帮助下努力工作的成果。

言归正传，就让我讲我的故事吧。

目 录

开场白.....	7
序幕.....	8

美 国 制 造

第 一 章 我的一家.....	3
第 二 章 学生时代.....	14

在福特公司的经历

第 三 章 初出茅庐.....	33
第 四 章 理财大员.....	42
第 五 章 管理之道.....	51
第 六 章 野马型车.....	67
第 七 章 再来一个!	86
第 八 章 平步青云.....	95
第 九 章 天堂风波.....	109
第 十 章 1975 年: 决定命运	125
第 十 一 章 最后较量.....	135
第 十 二 章 解雇之后.....	152

在克莱斯勒公司的经历

第 十 三 章 委以重任.....	161
第 十 四 章 登上危舟.....	173
第 十 五 章 建立班子.....	192

第十六章	风云突变·····	212
第十七章	断然措施：求援政府·····	224
第十八章	应否挽救？·····	236
第十九章	国会活动·····	251
第二十章	同等牺牲·····	272
第二十一章	银行：火的考验·····	285
第二十二章	K 型汽车——起死回生·····	300
第二十三章	社会贤达与政府公职·····	322
第二十四章	终于胜利：又苦又甜·····	337

肺 腑 之 言

第二十五章	减少公路伤亡·····	355
第二十六章	高昂人工费用·····	366
第二十七章	日本提出挑战·····	379
第二十八章	重振美国之道·····	391
后 记	伟大的女神·····	409

美国制造



第一章

我的一家

我父亲尼科拉·雅科卡是在 1902 年来到美国的，当时他只有十二岁，两手空空，孑然一身，诚惶诚恐。他老是说，到美国来的时候，唯一一件事他知道不会错的就是地球是圆的。他这样有把握，只是因为另外有一个叫克里斯托弗·哥伦布的意大利人比他早 410 年来到这个地方，而且到达的日子没差几天。

船驶进纽约港，我父亲朝窗外远望，看见了代表着千百万移民的希望的伟大象征自由神像。在他第二次横渡大西洋再次看见自由神像的时候，他已经是一个新的美国公民——在他身旁只有他的母亲、他年轻的妻子，但充满了希望。对于尼科拉和安托万内特来说，美国是自由的国度——只要你求之心切，全力以赴，人人都是可以如愿以偿。

这是我父亲给他全家上的唯一一课。我希望我也能够给我一家上好这一课。

我在宾夕法尼亚州阿伦敦长大，一家四口亲如一人。

我父母总是要我和我的姐姐迪尔玛觉得自己与众不同。他们从来不说太辛苦或太麻烦。我父亲就算在百忙之中，也总是抽出些时间来陪伴我们。我母亲经常不怕麻烦，特意烧我们喜欢的菜——只是为了让我们开心。直至今今天，每次我回去看她，她仍然为我做我最喜欢的两道菜——牛肉丸鸡汤和意大利利科塔干酪角子。在全世界所有了不起的那不勒斯厨师当中，我母亲肯定是其中的佼佼者。

我们父子俩很要好。我愿意讨他喜欢。他总是对我的成就感到非常自豪。如果我赢了学校的拼写比赛，他就会高兴得不得了。后来，每当我升了级，我都会立刻打电话告诉父亲，他就会冲出去告诉他的所有朋友。我在福特汽车公司做事的时候，每次我生产新车，他都要第一个试开。1970年，我被提名担任福特汽车公司总裁，我不知道我们父子俩谁比谁更为兴奋。

象许多土生土长的意大利人一样，我父母很喜欢公开地表示他们的感情和他们对我的爱——不仅是在家里，在公众场所也是一样。我大多数朋友从不会紧紧拥抱他们的父亲。我想他们是怕人家说他们不够坚强，不够独立。但我一有机会就紧抱我爸爸，吻他——这种感情是最自然不过的。

他是个精力充沛、富有创造性的人，经常要尝试新的东西。有一次，他买了几棵无花果树，他真的想出了法子，在气候条件恶劣的阿伦敦种起了这些树来。他又是镇里第一个买摩托车的人。他买的是一部哈利·戴维森牌的老车，整天在我们小镇的泥巴路上穿来穿去。可惜我父亲跟他的摩托车不大投契。他摔倒的次数太多了，最后不得不放弃那部车。自此以后，他再也不信任少于四个轮子的车子。

就是因为那部该死的摩托车，我长大了也从来不让我有一部自行车。我要骑的话，就得从朋友处借。可是另一方面，我一满十六岁，我父亲就让我开汽车。这使我成为阿伦敦中从三轮车骑士直接晋升为福特牌汽车驾驶员的唯一一个小孩。

我父亲酷爱汽车。事实上，他有一部第一批出厂的福特T型车*。他是阿伦敦当时少数几个会开车的人之一。他总是在修补汽车，总是在想如何加以改进。当时开车的人碰上车胎漏气的机会不少，他也不是例外。许多年来，他对如何在车胎漏了气之后多

* T型车是福特公司在二十世纪大规模生产的第一种车。——译注

开几英里路这个问题着迷得很。直至今天，车胎技术一有新的发展，我就会想起父亲来。

他爱美国。他竭尽全力追寻美国梦。第一次世界大战爆发，他志愿参加陆军——部分是出于爱国，部分原因，他后来跟我说，是要掌握多一点自己的命运。为了要来美国，为了要入美籍，他艰苦奋斗。他害怕被遣送回欧洲，派去意大利或法国打仗。他运气不错，他的基地就是克兰营，是离家不过数里的一个陆军训练中心。由于他会开车，他分配到的任务是训练救护车司机。

尼科拉·雅科卡来美国之前住在意大利坎帕尼亚省那不勒斯东北二十五英里的圣马尔科。象许多移民那样，他雄心勃勃，满怀希望。到了美国，他在宾夕法尼亚州加雷特同他的异母兄弟住过一段很短的时期。我父亲曾去当地的一个煤矿工作，但他很不喜欢那活儿，只一天就辞职不干了。他喜欢说那是他一生中为别人干活的唯一一天。

不久他就迁往东边的阿伦敦，他有另一个兄弟住在那里。他到处打零工，主要是学做鞋子。到了1921年，他已经积蓄了足够的钱，可以回圣马尔科把他守寡的母亲接到美国来。结果，他把我的母亲也带过来了。在意大利逗留的时候，这个三十一岁的王老五爱上了一个鞋匠的十七岁的女儿。几个星期后，他们就结了婚。

多年以来，有些记者报道（或拾人牙慧）说，我父母曾去威尼斯利多海滩度蜜月，而且我被命名利多，是为了纪念那快乐的一周。这个故事美妙极了，只有一个问题：与事实不符。我父亲的确去过利多海滩，不过是在结婚前而不是结婚后去的。当时陪伴他的是我母亲的兄弟，我不相信那次度假是很罗曼蒂克的。

我父母来美国的旅程并不顺利。我的母亲染上了伤寒，整个旅程中都躺在船上的医疗室。到达艾利斯岛*的时候，她的头发

* 纽约港外一个小岛，以前是新移民上岸接受审查的地方，后来多年荒弃不用，现拟辟作移民博物馆。——译注