

美国超级企业明星

艾柯卡

新

26 156  
36 055

社



世界名人小传丛书

叶 进

美国超级企业明星  
艾柯卡

新华出版社

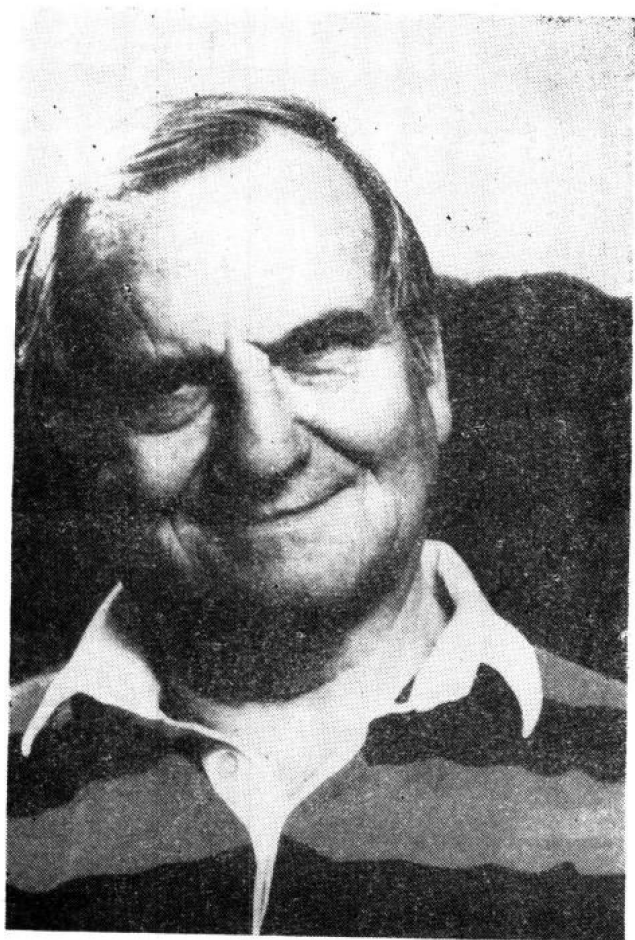
世界名人小传丛书

美国超级企业明星

# 艾柯卡

叶 进

新华出版社



美国超级企业明星艾柯卡(1985年)



艾柯卡与新婚妻子佩吉(1987年)

## 小 序

他，李·艾柯卡，是全世界闻名的超级企业家。

一股“艾柯卡狂热”正席卷美国和世界。人们为什么认为这个大腹便便、武断专横的汽车公司老板是美国的民族英雄呢？是他勇往直前的精神和男子汉的气概。他的坚定、自信和自豪感给人们留下了不可磨灭的印象。美国经过这些年的苦恼和怀疑之后，希望出现一两个“英雄人物”。艾柯卡的经历——命运坎坷，几经挫折，有痛苦，有欢乐，有烦恼，通过锲而不舍的奋斗终又出人头地，这正是美国人所赞美的那种幸福结局。

在收拾克莱斯勒这个濒临破产的公司烂摊子前，艾柯卡曾是福特汽车公司的总经理。在他领导下，福特公司每年盈利18亿美元，他为公司打开了世界销路，他成了闻名遐迩的“野马”汽车之父。他的年薪高达100万美元，而人们说他“每一个铜板都

是受之无愧的”。

时来铁也光辉，运退黄金失色。突然，他被福特公司解雇了。昔日的朋友都远离了他，妻子气得心脏病发作，女儿骂他无能。他形单影只，成了世界上最孤独的人。

然而，他不向命运投降。到了克莱斯勒公司后，他重振雄风，凭他的智慧、果断和拚搏精神，挽救了这家行将倒闭的公司，召回了成千上万已被解雇的蓝领工人，夺取了原先应归福特汽车公司的市场，在美国名声大振。

克莱斯勒汽车公司今天对中国读者来说已经不陌生。1987年7月，这家公司已和长春的我国第一汽车制造厂签订合同，共同开发中国汽车事业。

如今，艾柯卡的名字已深入到千家万户，美国各地上千单位、团体邀请他去讲演。他走到哪里，就被那里的人们包围，许多人争着和他打招呼，要他签名。有一次他在纽约政坛显要云集的一个大会上发表演说，著名的喜剧演员鲍勃·霍普很不明智地选择了在艾柯卡演讲之后登台表演。由于人们几乎已经把全部热情倾注在艾柯卡身上，对霍普的表演自然就反应冷淡了。霍普表示，他将永远不再在这位汽车业巨子之后登台。

有人这样说：“艾柯卡在政治上得人心，象艾森豪威尔一样为社会作出巨大贡献；象杜鲁门一样

态度坦率，讨人喜欢；还象汉弗莱和里根一样充满活力。”“一个好莱坞明星可以当两任总统，当过两大汽车公司总经理的何不一试身手呢？”

1984年底，《艾柯卡自传》一书问世。作者以饱蘸感情的笔触，叙述了他的成功与挫折，欢乐和烦恼，是一幅独特的美国生活方式的自画像。此书成了美国1985年和1986年最畅销的书，迄今在世界各地已发行1,500万册。

《艾柯卡自传》中译本在我国引起很大轰动。多次重印，至今仍是畅销书。在“时间就是金钱”的今天，许多读者希望有一个缩写本，以帮助还没有读过《艾柯卡自传》的人能以较短的时间认识美国这位超级企业明星；而已经读过《艾柯卡自传》者通过此书则可以更加概括地准确掌握艾柯卡其人其事。这本书能否起到这个作用，有待读者自己评说。

本书所述内容，除了关于艾柯卡的最新情况外，基本上取材于《艾柯卡自传》。

叶 进

一九八八龙年伊始 于北京玉渊潭

# 目 录

小序.....	1
一 意大利移民.....	1
二 学生时代.....	8
三 事业的起步.....	17
四 管理之道.....	26
五 “野马之父”.....	35
六 “再来一个！”.....	44
七 登上峰巅.....	55
八 天堂里的烦恼.....	72
九 痛定思痛.....	84
<del>十 登上沉船.....</del>	<del>106</del>
十一 重建球队.....	119
十二 向政府求援.....	127
十三 同等牺牲.....	134
十四 起死回生.....	146
十五 苦乐参半的胜利.....	159
十六 迎接日本的挑战.....	166
十七 新的一页.....	186



## 一 意大利移民

1924年生于宾州——  
父亲不相信少于4  
个轮子的车——唯  
有经历了痛苦才懂  
得快乐的含意——  
不忘享受人生

李·艾柯卡的父亲尼古拉·艾柯卡于1902年抵达美国，那时他才12岁，贫穷、孤单、胆怯。他唯一相信的事就是地球是圆的，因为有一个哥伦布的意大利人比他早400年到达美洲。

1924年10月15日，小艾柯卡生于美国宾夕法尼亚州艾伦敦。

艾柯卡的父亲是一个闲不住的开拓型的人，最容易接受新鲜事物。有一回，他买了几株无花果树

回来，居然在艾伦敦那么严酷的气候下种活了。他也是全镇第一个买摩托车的人。他买了一部老式哈雷摩托车，在小镇尘土飞扬的街道上开来开去。可惜这辆摩托车常常抛锚，他不得不卖掉。他从此再也不相信少于4个轮子的车了。

就是因为那辆倒霉的摩托车，父亲不准儿子长大以后骑自行车，因为它少于4个轮子！但当艾柯卡满16岁的时候，父亲就允许他开汽车，这使他成为艾伦敦唯一的从骑儿童三轮车一下跃到开福特汽车的男孩。

事实上，艾柯卡的父亲很喜欢汽车。他拥有一辆最早期的福特T型车，是艾伦敦镇上少数几个会开车的人之一。他花不少时间摆弄车子，并且不断地想法子改进车子的性能。他一直在研究如何利用已经漏气的轮胎多跑几里路。以后每当艾柯卡听到轮胎制造的技巧又有新的发展时，就不由自主地想起自己的父亲。

他父亲爱上了美国，而且竭尽全力追求“美国之梦”。第一次世界大战爆发后，他志愿去当兵。这里面有爱国主义的成分，也有想掌握住自己命运的因素。他含辛茹苦来到美国，加入了美国籍，又害怕被送回欧洲。不过他很幸运，当兵仍在家乡附近。因为他会开车，让他训练急救车驾驶员。

尼古拉是意大利坎帕尼亚省那不勒斯市北边大

约25英里的圣马可镇人。象大多数移民一样，他也充满了野心和希望。刚到美国时，他和他的继兄在宾州盖瑞城住过很短的一段时间。他曾到一家煤矿做工，但他极不喜欢，只做了一天就辞职不干了。他以后常说，这是他这辈子唯一替别人干活的一天。

他很快就东迁艾伦敦，在那里还有他一个兄弟。往后他打过零工，大部分时候做鞋匠。到了1921年，他已存了足够的钱回圣马可去接他的寡母。结果在回来的时候把艾柯卡的母亲也一起带来了。这个31岁的单身汉在意大利与一个16岁的鞋匠女儿相恋，他们认识几个星期就结婚了。

在以后的年月里，有些记者写艾柯卡的父母亲到威尼斯李都海滩去度过蜜月，因此艾柯卡的名字被取为“李”，以示纪念。这是一个很奇妙的故事，可惜不是真的。艾柯卡父亲的确去过李都海滩，但那是在婚前，不是婚后。

父亲一再告诫儿子两件事：一是绝对不要做需要太多资本的生意，因为迟早银行会吃掉你；二是如果时势艰难、日子不好过的话就改行经营餐饮业，因为即使在困难时期，人也总是要吃饭的。他自己则在艾伦敦开了一家热狗店。这家热狗店在经济大恐慌时期也一直没有关门。

小艾柯卡差点进入食品业。他觉得搞食品联营

可以很快致富。他曾计划利用一家食品店作为中心供应站，由10家联营分店卖外餐。这是早在麦克唐纳的创始人——克劳克脑子里闪都没闪过这档发财生意的时候。他有时想他是不是错过了一辈子最难得的机会。说不定他现在已有5亿美元的身价，前面摆着个牌子写道：售出100亿个汉堡包！

几年后，艾柯卡也真的在艾伦敦开了一家餐饮店，在店里卖三明治，也卖费城奶酪牛排。艾柯卡出资本，由艾柯卡父亲负责经营。结果非常成功，第一年就赚进了125,000美元，使艾柯卡的收入骤增而得想法子逃税。这家食品店首次使艾柯卡对美国的所得税和累进税制有点儿认识。

事实上艾柯卡从事食品业比他沾上汽车业要早得多。早在他10岁的时候，艾伦敦开了一家国内最早期的超级市场。放学后及周末，他和一些小朋友都推着红色的手推车排队等在门口，好象出租车排列在旅馆门口一样。当购物者出来时，他们就替这些人把大包小包的东西送回家，从而获得一点小费。现在他回想起来实在很有意义——他从事的是食品运输业！

那时，艾柯卡周末还有一份职业，就是为一家希腊人开的水果零售店送货。他一般黎明前即起床，到批发总站去把水果运回零售店。工作16个小时，老板付他2美元——外加带回家满满一筐水果

和蔬菜。

这时艾柯卡父亲除了开热狗店外，也开始经营其他行业。早先他买下一家出租汽车公司，名叫“你开它”（Y—Drive it），这是国内最早的出租汽车公司之一。后来他逐步建立了一个有30辆车的车队，大都是福特车。他一位好友的儿子原来在福特汽车经销部工作，后来他自己买下一个经销店，由他那儿艾柯卡认识了经销汽车这个奇妙的行业。

或许是父亲培养出艾柯卡行销的天分。他拥有几家电影院，其中一家叫富兰克林的至今仍在营业。艾伦敦的一个老居民告诉小艾柯卡说，他父亲做推销工作是一流的。那时小孩蜂拥着去看星期六的午场电影，艾柯卡对于父亲别出心裁的点子，比看电影还要感到兴奋。那一次他宣布脸最脏的10个小孩可以免费入场看电影，至今仍为人们所津津乐道。

在20年代，艾柯卡一家和许多美国人一样日子相当不错。父亲在房地产上也赚了不少钱。那几年他们可以说是很富有。然后经济大萧条就来了。他父亲变得一文不名，全家差点没有了栖身之处。

在他们最困难的时期，艾柯卡的母亲表现出她的应变才能。她是典型的移民母亲，也是家里的脊梁骨。一个5分钱的骨头汤也是他们家的一餐。大萧条更严重之后，她又到艾柯卡父亲的餐馆当帮

手。

尽管时日艰难，他们还是尽量找乐趣，享受人生。那时还没有电视，人们互相间的依赖关系更亲密。星期日从教堂回来后，他们常常邀一帮人在一起，喝酒唱歌，自我娱乐。

对艾柯卡的父亲而言，经济大萧条，是一个极大的打击，几乎将他击倒。他辛辛苦苦奋斗了这么多年才积蓄了一笔财富，如今几乎一夜之间全付之东流。

那是在1931年，艾柯卡只有7岁，虽不懂得何为萧条，但也体会出情况有点不对劲。后来他在大学学了经济学，在福特公司及克莱斯勒公司的时候，又学会了如何应付不景气。但他家的经历才是他的启蒙之师。

每当家里发生任何不顺利的事情，父亲总会在妻子和孩子们身边给大家打气，使他们重振精神。他常说：“人生有顺境和逆境，每个人在生命旅途中都必须承受一些悲伤与痛苦，而且唯有经历了痛苦才会了解快乐的含意。”

在艰难的岁月，他也总是乐观者。每当事情一筹莫展时，他总是告诉儿子：“耐心等待，太阳总会出来的，一定会。”

父亲一直提醒儿子要享受人生，他自己也这么做。不管他多么努力工作，都一直为自己保留充分

的娱乐时间。他喜欢打保龄球和玩扑克牌，喜欢佳肴、美酒，还特别喜欢交朋友。直到1973年去世之前，他仍不忘享受人生。他虽不能象以前那样尽情跳舞和吃喝，但他的确非常达观，且表现出坚强的求生意志。

艾柯卡就是在这样的家庭里成长的。

除了家庭，大萧条也确实 是艾柯卡的最好老师。不管日后他多么富有，他一直厌恶浪费。当领带由流行窄边转到宽边时，他把所有的旧领带都留起来等待式样再回头。他从不忍心把吃剩的半个牛排丢进垃圾箱里。他常把自己的感受告诉两个女儿，结果发现她们买东西时除非是很合算的价钱，否则就不会轻易花钱。甚至，她们还经常去赶星期六的大减价市场。

## 二 学 生 时 代

“小意大利佬”——  
发奋学习——充分利用时间  
——心理学的贡献——目标  
是福特汽车公司

艾柯卡在11岁以前根本不知道自己是个意大利人。

在那些年月里，特别是住在小镇里，他们很不愿意让别人知道自己是意大利人。艾伦敦的居民差不多都是荷兰人的后裔，艾柯卡小时候因为与众不同而受了不少欺侮。他有时和骂他的人打架，但总是记住父亲的警告：“如果对方比你高大就不要还手，用脑袋而不要用拳头。”

不幸的是，歧视意大利人不仅是和艾柯卡年纪相仿的儿童，甚至有些老师也暗地里叫他“小意大



利佬”。对他的种族歧视在1933年6月13日，也就是他小学3年级的时候，达到了顶峰。他记得很清楚，因为6月13日是圣安东尼日。这天对他们家来说，是个大日子。

为了表示隆重，母亲总要烤皮炸饼（意大利煎饼）。她来自皮炸的发源地——那不勒斯。直到今天，他母亲做的皮炸饼即使不是全世界第一，也是全意大利第一。

那年，他们邀了亲朋好友，和以往一样准备了一大桶啤酒。虽然艾柯卡才9岁，但只要是在家里，并且在严格监督之下，也获准喝几口。或许这就是他在高中及大学时从不沉迷饮酒的原因，在家里喝酒是准许的，也是生活的一部分，但必须有节制。

当时的皮炸饼在美国没有名气，如今它已直趋汉堡包和炸鸡之后成为美国人最喜爱的食物之一了。那时除了意大利人外，没人知道什么是皮炸饼。

第二天上午，艾柯卡开始向同班的小孩吹嘘：“昨晚我家举行了一个大宴会。”

“真的？什么样的宴会？”

“皮炸饼宴。”他回答。

“皮炸饼宴？那是什么玩意儿，听起来怎么那么土里土气！”人们开始哄堂大笑。