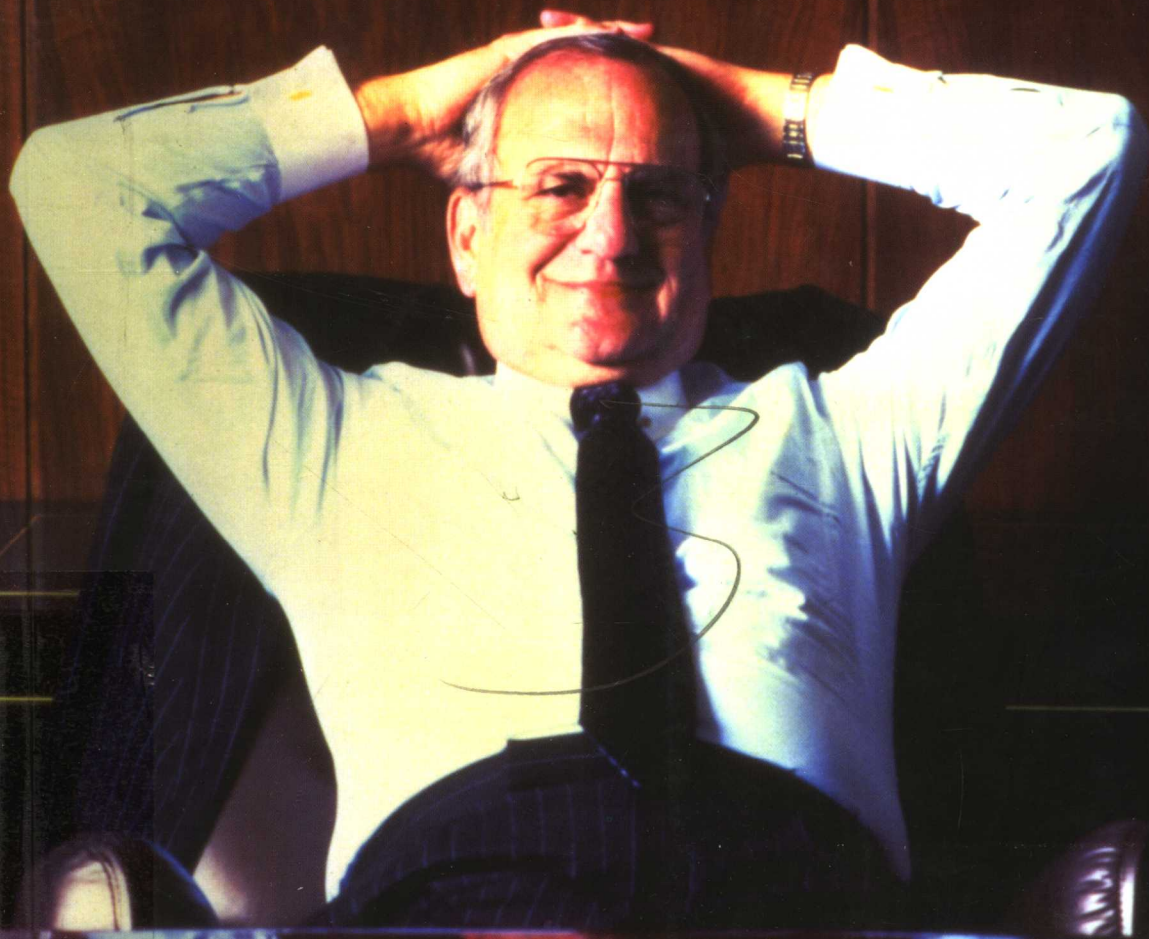


# IACOCCA

An Autobiography

# 艾柯卡自传

艾柯卡  
1



**全球畅销书，销量突破700万册！**

“所有阶层的人都应当阅读此书，感受一下艾柯卡永不言败的企业家精神，不论你是追求成功的年轻人，还是事业有成的企业家。”

《纽约时报》

[美] **李·艾柯卡** 著  
威廉·诺瓦克



中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

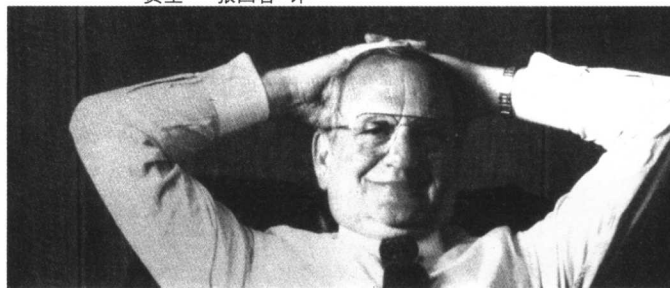
艾柯卡  
1

# IACOCCA

An Autobiography

# 艾柯卡自传

[美] 李·艾柯卡 著  
威廉·诺瓦克  
贾坚一 张国蓉 译



中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

艾柯卡自传 / (美) 艾柯卡, (美) 诺瓦克著; 贾坚一, 张国蓉译. —北京: 中信出版社, 2007. 9

书名原文: Iacocca: An Autobiography

ISBN 978-7-5086-0943-0

I. 艾… II. ①艾…②诺…③贾…④张… III. 艾柯卡 - 自传 IV. K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 103448 号

Iacocca: An Autobiography © 1984 by Lee Iacocca

The simplified Chinese edition © 2007 CHINA CITIC PRESS (the former CITIC Publishing House)

This translation is published by arrangement with The Bantam Dell Publishing Group, a division of Random House, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中文译稿由台湾天下远见出版股份有限公司授权使用。

译者: 贾坚一、张国蓉。

**艾柯卡自传**

AIKEKA ZIZHUAN

**著 者:** [美] 李·艾柯卡 威廉·诺瓦克

**译 者:** 贾坚一 张国蓉

**策 划 者:** 中信出版社策划中心

**出 版 者:** 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

**经 销 者:** 中信联合发行有限责任公司

**承 印 者:** 北京诚信伟业印刷有限公司

**开 本:** 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 18.75

**插 页:** 8 **字 数:** 208.8 千字

**版 次:** 2007 年 9 月第 1 版 **印 次:** 2007 年 9 月第 1 次印刷

**京权图字:** 01-2006-6336

**书 号:** ISBN 978-7-5086-0943-0/F·1183

**定 价:** 45.00 元

**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: 010-85322521

http: //www. publish. citic. com

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

Iacocca  
An Autobiography

推荐序

## 一个没有英雄的时代是寂寞的

一个没有英雄的时代是寂寞的，然而一个需要英雄的时代是不幸的。

艾柯卡的传奇故事在汽车界流传了已经二十多年了。20世纪80年代末期的艾柯卡是一个代表“美国梦”的商界英雄，从一个意大利移民的后裔到成功地拯救克莱斯勒的传奇人物。他1985年出版的自传，成为非虚构类图书中有史以来最畅销的书，当年印数高达150万册。他的名字和事迹激励着搏击在改革开放大潮中的中国企业家们，也使许多像我一样年轻的莘莘学子萌生了对汽车的热爱，萌生了做汽车人的冲动。

20年后，世界汽车业的竞争格局有了新的变化，但艾柯卡所代表的那种精神并没有过时。现在借《艾柯卡自传》在中国出版的机会，我想说说这位美国汽车巨子的故事带给我们的启示，应该说这种启示对中国汽车人来说都有着极高的借鉴和学习价值。

艾柯卡在福特和克莱斯勒的非凡成功，特别是让克莱斯勒起死回生的非凡成功，值得中国的企业家细细品味，而这些可以被归纳为艾柯卡精神。这种精神简单描述就是他对汽车的热爱，因这种热爱而生的奉献精神，他的荣誉感，他的钢铁般的意志，他的卓越的理性思维和改革精神。

1978年夏天，艾柯卡突然被福特公司炒了鱿鱼，他的事业跌入谷底。当时艾柯卡54岁，刚刚失业的他

有多种选择。一是去别的行业做老总，就像2006年波音公司的穆拉利去福特当CEO一样；要么当雷诺汽车公司的全球汽车顾问，这个职位不需要负太多责任，轻松而又自在，对于在福特已经建立功勋的艾柯卡来说，非常合适，不会因此而损害既往的英明。

但是艾柯卡拒绝了这两种选择。

他的回答是：“隔行如隔山，我从来不觉得生产的技术是可以互换的，福特公司的总裁去主持任何一家大型企业都没问题吗？而且，汽车的一切都已经在我的血液里流动了。”他的太太玛丽对他说：“你除非去做跟汽车有关的事情，否则是不会快乐的。”

至于为什么不去雷诺，他说：“我不是当顾问的料。我对完全投入的工作有股狂热。我爱直接负责做事，做成了，那是我的光荣，失败了，我愿意接受惩罚。”

尽管如此，离开福特前往正在溃败边缘的克莱斯勒仍然是个艰苦的挑战。艾柯卡在最困难的时刻曾讲过：“被福特开掉已经够糟了，要跟着克雷斯勒一起灭亡，那实在太残酷了！”热爱汽车的艾柯卡没有退却，他将克莱斯勒的邀请视为“精彩”却艰苦的挑战。

迎接艰难挑战仅凭对汽车的热爱是不够的。我的许多大学毕业后进入汽车业的同学大多数都离开汽车业了，这里面有各种各样的因素，但是不能说他们对汽车不热爱，但是为什么很多人坚持不下来，不能对中国汽车业充满希望呢？

光有热爱是不够的，搞汽车需要铁血精神，在中国更是如此。汽车是钢铁和汽油的混合物，搞汽车的人，他的身躯是钢铁做成，他的血管里流动的是汽油，他需要的是钢铁般的意志，需要的是铁血精神，否则将不能挺住。

艾柯卡在这部回忆录中也写道：“进克莱斯勒之前，如果我知道摆在面前的任务如此艰巨，即使把全世界所有的钱给我我都不干。上帝不让你提前一两年知道未来的命运也是件好事，否则你可能会痛苦地拿把枪自杀的。上帝是仁慈的，只让你知道一天里的命运。艰苦的日子一旦来临，除了做个深呼吸，咬紧牙关继续前进之外，实在



也别无选择。”

这里特别要强调艾柯卡对汽车的奉献精神。在克莱斯勒起死回生的整顿中，他关闭了20个工厂，在1978年到1980年间裁掉了7.4万名工人，解聘了35位副总裁中的33位。员工接受了12亿美元的减薪，上游的厂商3次同意延迟收款，管理阶层减薪10%，他还千辛万苦地说服了国会批准15亿美元的贷款。而他做这些的基础是他自己的工资减为1美元。

要知道，艾柯卡可是特别强调高工资带给自己荣誉感的那种人。他说：“我从来不觉得赚取高薪有什么不对。我不是很会或很爱花钱的人，只是很重视高薪所代表的成就感……在20世纪70年代里有好几年，小亨利·福特和我是全美国收入最高的两位企业家。我的双亲都以此为傲，觉得这是最高的荣誉。”但是为了渡过克莱斯勒的难关，艾柯卡放弃了自己的高收入。

当然，最后，艾柯卡收获了更大的荣誉。1984年，自他离开福特仅仅6年时间，他就又登上颠峰，使克莱斯勒起死回生。“很多人认为我会去竞选总统，认为我可能是美国真正的领袖，光是这件事本身就足以让我感到最大的满足了。”他说。

毫无疑问，艾柯卡的成功离不开他的卓越的理性思维和改革精神。他在福特的营销才能，他在克莱斯勒的改革举措，他的团队合作的管理才能，他对产品计划的深入研究，他所倡导重视与经销商建立和谐平等的关系等，所有这些都成就了他的伟大的汽车事业。如果说一些具体的经营举措放在今天可能不能奏效的话，那么我们还可以记住他所说的类似这样的话：

“不论你多有才华，但是在业绩表上，我最不乐意看到的一句话就是：‘他不能与同事和睦相处。’”

“工人相信他的意见会有人听取，对于质量来说没有比这一点更为重要的了。”

“同顾客打交道需要知识、时间和耐心。”

“我紧紧抓住了机会，不是靠侥幸取胜，而是整整奋斗了40个寒暑。”

“我懂得了一个亲密无间的家庭可以给人以力量；我懂得了奋斗，即使时运不济；

我懂得了不可绝望，哪怕天崩地裂；我懂得了世上没有免费的午餐；我懂得了辛勤工作的价值。最后，你会大有作为。这是使这个国家强大——并将重振其雄风的力量之源泉。”

董海洋

一汽丰田汽车销售公司副总经理

Iacocca  
An Autobiography

## 开场白

这些年，不论我到什么地方去，大家总爱问些相同的问题，例如：你是怎么成功的？亨利·福特为什么解雇你？你是用什么办法让克莱斯勒起死回生的？我实在没办法三言两语就回答出来，所以我总是说：“等我有一天写回忆录的时候，谜底就会揭晓了。”

这句话重复讲了太多次，连我自己也开始相信我不是在开玩笑。因此，除了履行承诺外，我别无选择。

为什么我要写自传？求名吗？我在电视上为克莱斯勒汽车做的广告早就打响了 my 知名度。那么是求利吗？当然不是。人活在世界上所需要的物质享受我都有了，因此，我打算把本书所得的款项都捐献给波士顿的糖尿病治疗中心。

当然我也不是为了报复亨利·福特才写自传的，当年的过节我已经用传统的美国方式——在市场上击败他——扳回来了。

我真正的用意是希望能澄清一些误解，把我在福特汽车公司和克莱斯勒公司的经历做番回顾。当我着手准备资料、回忆过去的日子时，我总会想到多年来在各大大学或是商学院演讲时所见过的那些年轻人。如果我的个人经历能为他们展现现代美国大企业是如何成功和面对挑战的，能帮助他们建立为理想而奋斗的理念，那么，所有辛勤的努力就都值了。





你们即将读到一个成就非凡的男人的故事，但是在这段奋斗的过程里也有黑暗的日子。其实，当我回顾在汽车业 38 年的生涯时，令我印象最深刻的日子却与新款汽车上市、得到升迁或是发红利的辉煌时刻毫不相干。

我出生在一个意大利移民的家庭，靠着自己的努力，当上了福特汽车公司的总裁，当时还真觉得我登上了世界最高峰。但是命运之神却对我说：“且慢，先别高兴。别以为你可以高枕无忧地安享余年了，现在让你尝尝从世界最高峰摔下来的滋味吧！”

1978 年 7 月 13 日，我被解雇了，当了 8 年的福特总裁，在福特也整整做了 32 年，我从来没在别的公司做过事，突然之间我失业了，真是令人肝肠寸断。

按规定来说，我的任期还有 3 个月。根据我“辞职”的条件，3 个月之后在我找到新工作之前，公司还会提供一间办公室供我使用。

10 月 15 日，在福特上班的最后一天，正好也是我 54 岁生日，司机最后一次送我到迪尔布恩福特总部的办公室。出门前，我和太太玛丽以及两个女儿凯西和莉娅告别。在福特最后搞得一团糟的几个月中，家人也跟着受罪，这一点令我非常愤怒。也许我该为自己的命运负责，但是玛丽和女儿呢？她们为什么要受这些煎熬？她们是那个把名字刻在办公大楼上的暴君的无辜受害者！

即使到今天，她们所受的痛苦仍然如影随形地跟着我。这就像母狮带着幼狮，聪明的猎人都知道，最好不要去碰小狮子。亨利·福特让我的孩子也跟着受罪，我这辈子都不会原谅他。

就在第二天，我自己驾车前往新分给我的办公室。那里距离福特公司总部只有几公里路，就在一栋隐蔽的仓库里。但是对我而言，这简直是到了另一个星球。

刚开始我还不能确定办公室在哪里，花了许多时间才找到。但当我终于到达目的地的时候，却连在哪里停车都不知道，结果还是在那里等着看好戏的人告诉我的。因为有人通知新闻界，福特公司那个刚刚被踢下台的总裁这天早上将会来这儿上班，所以有一小群人等在那里看热闹。一位电视记者的麦克风迎面而来，他问道：“在福特公司当了8年总裁之后到这里上班，您有何感想？”

我真不知道该怎么回答这个问题。我能说什么呢？等我躲开摄像镜头的追踪后，我低声说出了我想说的话：“我觉得窝囊透顶！”

新办公室是个有张小办公桌和一部电话的小房间。我的秘书多萝西·卡尔含着泪站在那儿，一言不发地指着有裂缝的地砖和桌上的两只塑料咖啡杯。

只是在昨天，我和她还在豪华的环境里办公。福特公司的总裁办公室有大饭店里的套房那么大，拥有自己的浴室和私人起居室，同时还有白领侍者为我服务。有一次我请了意大利的亲戚来办公室参观，他们都以为自己正在天堂里呢！

而现在呢？实在是差了十万八千里！我到了没多久，仓库经理过来做礼貌性的拜访。他在大厅的自动售货机买了一杯咖啡请我喝。他虽然好心想表示善意，但是我不协调地站在那里，反而使得彼此都感到很尴尬。

对我来说，这不啻是被放逐到西伯利亚去了。愣了好几分钟才想到，我根本不必待在这个鬼地方。家里也有电话，信件可以托公司同事带回来给我。10点钟前我离开那间办公室，再也没有回去过。

## 风雨生信心

那场最后的羞辱比被炒鱿鱼还糟糕，糟糕到令我想杀人的地步——我也不敢确定是想去杀亨利·福特还是杀我自己。杀人或自杀都未发生，但是我开始喝酒，信心也

动摇了，我真的觉得快要崩溃了。

生命的过程里充满了许多挫折，有时受到大的考验反而是你可以静心反省的时候。在仓库办公室的遭遇使我思考该何去何从。我该收拾东西办退休吗？当时我已经54岁了，也算是有所作为了，经济上已有保障，可以每天打高尔夫球过完后半辈子。

但是，怎么想都不甘心，我知道我得振作精神，重新开始。

每个人一生中总会有“风雨生信心”的经验。环境虽然恶劣，但是命运还是掌握在自己手里的。我深信，就是在仓库办公室那天早上所受到的刺激，促使我在几周后接受克莱斯勒公司总裁的职位。

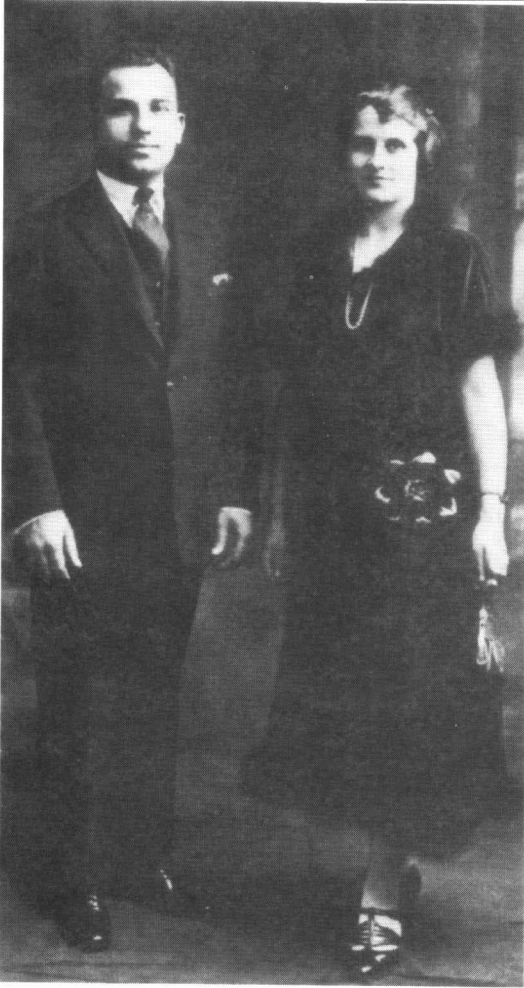
个人的痛苦我算是忍下来了，但是这种公开的羞辱实在太过分了，愤怒使我只有一个选择：化悲愤为力量，创造出新境界，否则就会被愤怒毁灭，造成难以收拾的后果。

玛丽总是提醒我：“不要只会生气，要真正做出些事情来。”面对逆境和压力的时候，忙碌总是有益的，用所有的精力和心中的愤怒耕耘出有形的成果来。

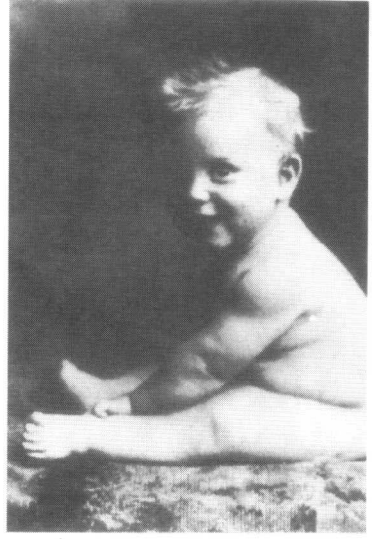
结果呢？情形是每况愈下，我到任一年后，克莱斯勒公司濒临破产。当时我常常想，怎么会蹚这浑水儿？被福特开掉已经够糟了，要跟着克莱斯勒一起灭亡，那实在太残酷了！

幸好克莱斯勒绝处逢生，我也成了英雄。奇妙的是，这都该归功于我在仓库办公室里的那一幕。靠着决心、运气和一帮好友的鼎力相助，我又从灰烬里站起来了。

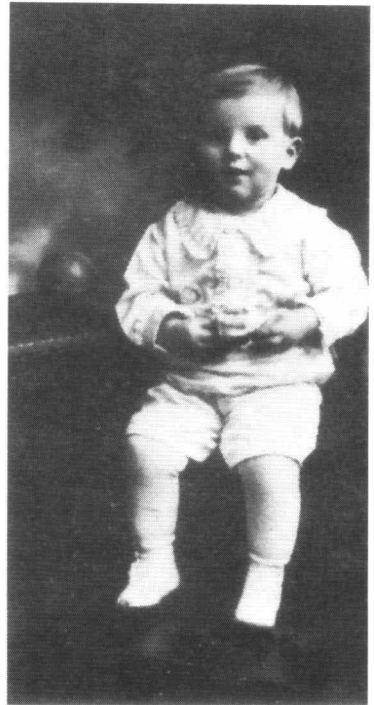
我的经历如何，且听我娓娓道来。



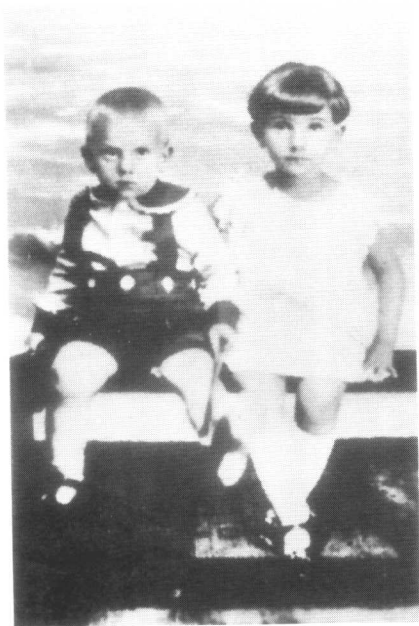
父亲和母亲刚刚结婚不久，1923



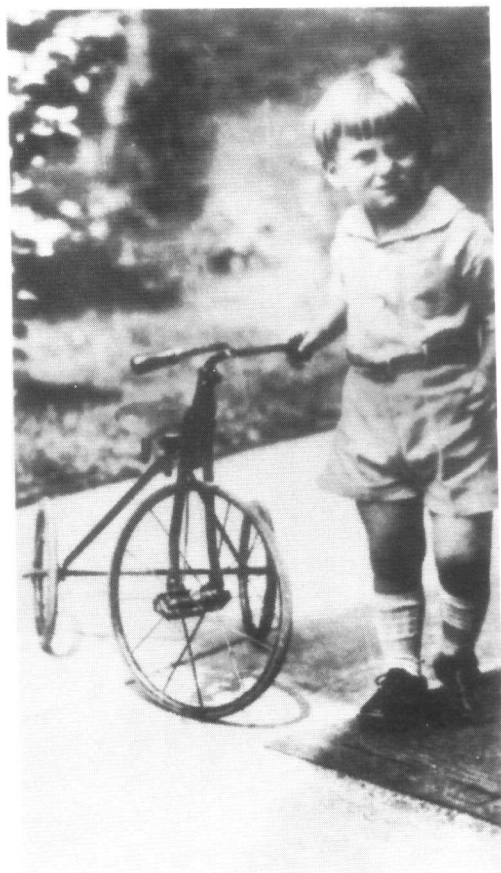
我刚刚9个月



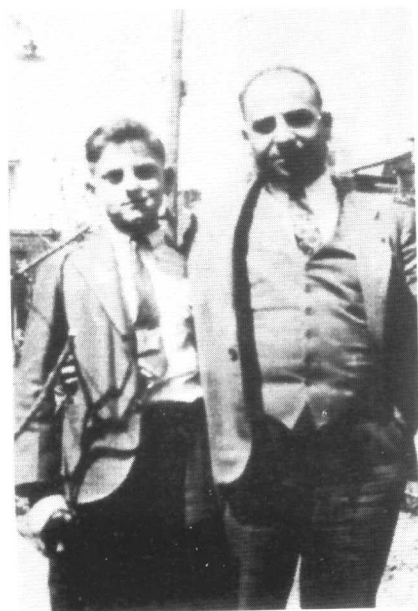
大萧条前的着装，1926



我和姐姐迪尔玛，1927



学骑自行车，1929



我和父亲，1934



在利哈伊大学（左二），1942

普林斯顿的愣小子，1945

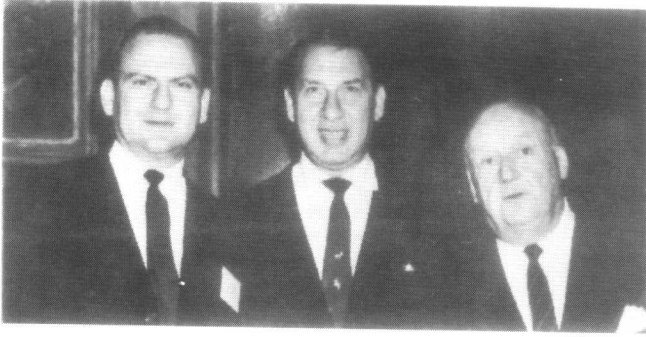




我从福特汽车公司得到的第一张支票，而且是税后！

太太玛丽，1948





我、亨尼·扬曼（中）  
和默里·凯斯特  
（右），1953

推销汽车安全性能时助手被鸡蛋砸中，1856







福特的新总裁罗伯特·麦克纳马拉（左）和亨利·福特二世，1960

和查利·比彻姆在菲尼克斯，1961

