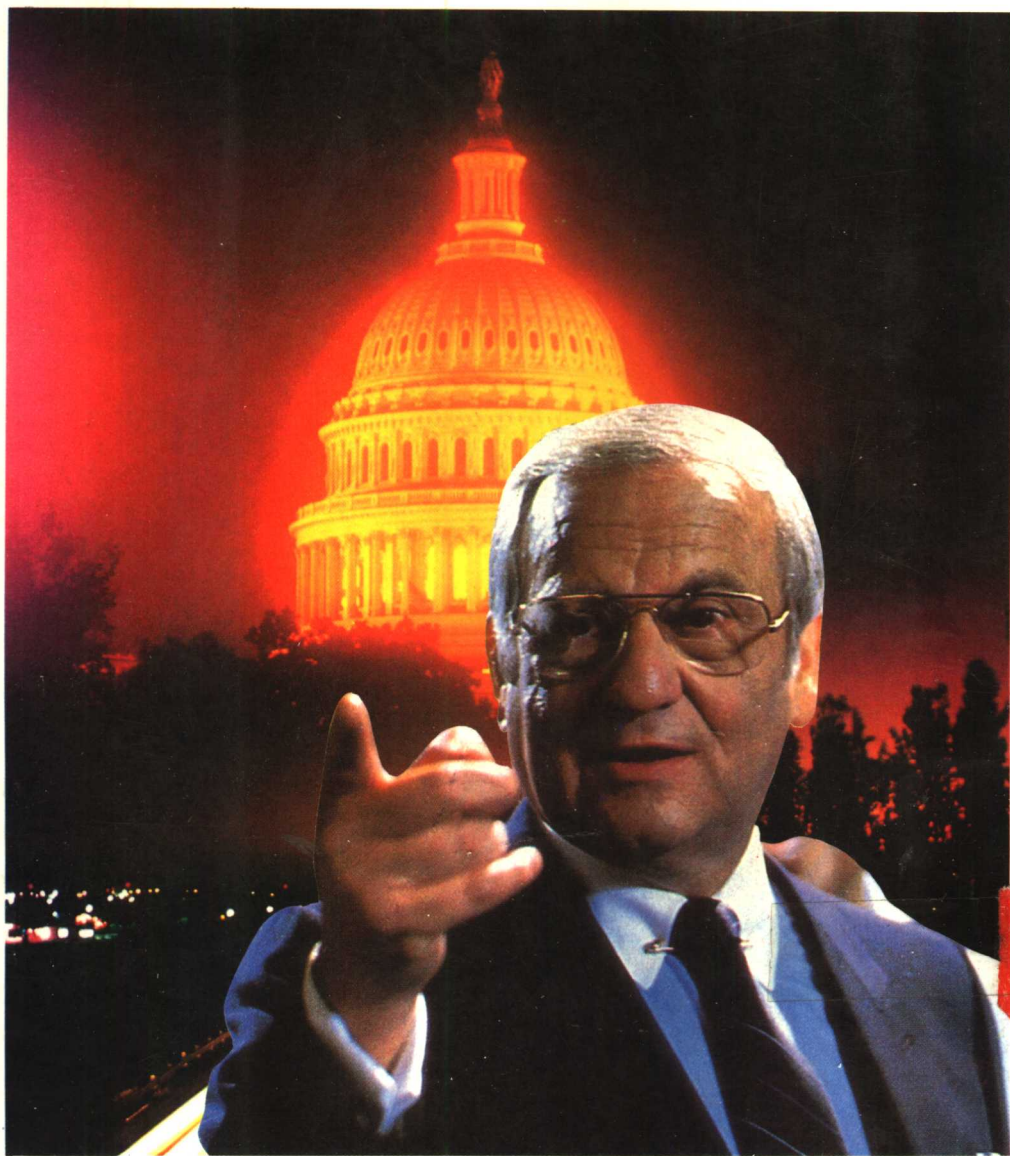


艾科卡何去何從

梅納德·葛爾登 (MAYNARD M. GORDON) / 著

柯順隆 / 譯



業強出版社 / 印行

K83
20

梅納德・葛爾登（Maynard M. Gordon）／著

艾科卡何去何從

柯順隆／譯

葉強出版社

現代企管新知 121

艾科卡何去何從

著 者：梅納德·葛爾登

譯 者：柯順隆

出 版 者：業強出版社

發 行 人：陳春雄

主 編：李文茹

編 輯：方小凌

總 經 銷：大鴻圖書有限公司

地 址：台北市溫州街 48 號

電 話：(02) 3419187 · 3217947

郵 撥：1090640-1 大鴻帳號

打 字：健弘電腦排版股份有限公司

印 刷：永美印刷公司

裝 訂：佳合裝訂廠

定 價：新台幣 140 元整

新聞局登記證版台業字第 3220 號

1987 年 1 月初版

■ 版權所有 · 翻印必究 ■

(如有缺頁或破損，請寄回本社更換)

006	無聲的語言	140
005	走向春天	100
004	愛·生活·學習	100
003	愛	100
002	人·人生·人性	100
001	愛·你·我	100
《業強叢書》		

007	鏡子·面具·影子	110
008	中國饕餮故事	130
009	本能·學習·理解	110
010	一條未經開採的路	160
011	父田·子女·情	120
012	世界飲食風情	120
013	三歲定終生	110

014	教子有方	100
015	使人敬服的謀略	100
016	自我控制的方法	90
017	成名的策略	100
018	未來的女性	110
019	女性的權利	110
020	友誼和影響力	120

021	抓住機會的方法	120
022	昨日·今日·明日	120
023	九路公車上天堂	100
024	說話的藝術	130
025	服務的藝術	110
026	處世的藝術	110

目錄

●前言	1
●第一章 家世	6

嚴父 / 7

賺錢吧 / 10

有其父必有其子 / 12

●第二章 艾科卡軍團	15
------------	----

亨利五世的姿態 / 16

艾科卡的考績簿 / 19

新制度的功能 / 21

總經理兼工會主席 / 24

野馬車上市 / 27

●第三章 騰空的一條龍——克雷斯勒	30
-------------------	----

君主制公國 / 31

拯救了通用的創業者 / 33

向第四大廠之路邁進 / 35

零負債的公司／39

缺少胎環的車輪／42

●第四章 開路先鋒／47

艾科卡與通用的史密斯／48

燕尾車的功過／51

採購回扣風波／56

●第五章 會計事務專家湯生／61

往事重演／62

快刀斬亂麻／65

數豆子數過份／67

●第六章 爲了生存／72

十一年來的第一次赤字／73

背水一戰／75

窮途末路／79

●第七章 找誰去？／82

一朝被蛇咬，十年怕草繩／83

幸運之神的恩賜／86

●第八章 王爺／91

填平護城河／92

過河拆橋／94

時間就是朋友／98

●第九章 以克雷斯勒公司爲賭注／101

全球汽車公司之夢／102

入贅／106

女婿的評價／109

●第十章 新血、福特人／112

「羣雄」割據／113

換班開始／116

工會之助／119

●第十一章 消除缺陷車／123

幸得跟著格林沃德走／124

竭盡全力提高品質／130

●第十二章 跳出戰壕，衝！／133

荒唐的經營方式／134

和廣告代理店簽約／140

●第十三章 艾科卡的奮鬥／143

預言不幸言中／144

日本車正式登陸美國／146

和福斯公司合作嗎？／150

●第十四章 接受政府救濟／152

「艾科卡式」領導者型／153

「領導者」的勝利／155

艾科卡曉財政部長／158

●第十五章 快刀斬亂麻／162

不通融的銀行／163

艾科卡式鐵腕戰術／166

艾科卡的魔力是唬人的？／169

突破難關／173

●第十六章 勝利之神——K型車／175

提議和福特公司合作／176

艾科卡現身電視廣告／179

重視代理店的艾科卡／182

咆哮雷根政權／186

●第十七章 英雄應走之路／190

美國的傳奇人物／191

吼是獅子的本性／194

向總統咆哮／196

美國是日本的殖民地？／198

●第十八章 像賽車一樣衝刺／204

決不饒恕福特二世／205

擋路者粉身碎骨！／212

●第十九章 艾科卡去後的福特公司／214

學日本模式經營／215

由個人下達重要決定／218

讚揚屬下！／221

●第二十章 克雷斯勒公司的前途／225

希望永遠是國王的艾科卡／226

艾科卡是實業界的英雄／228

前言

● 背負著克雷斯勒公司的大力士，衝刺再衝刺，出擊再出擊。但是在家庭裡，艾科卡是一位好父親。

● 由一位果敢的大企業家一躍而為超級巨星。直言不諱的艾科卡，是民衆眼中的新英雄，是轟動美國的風雲人物。

● 艾科卡，將出馬競選下一屆美國總統？

● 使日本屈服，天天被東京的大眾傳播媒體渲染的艾科卡。

● 兩個艾科卡：一個為克雷斯勒公地的重建而大顯身手；另一個却再三戀棧福特公司的經歷與職務。

● 底特律城的奇蹟，唯有李·艾科卡才是製造奇蹟的英雄。是全球大丈夫氣概之典範，是鐵漢。艾科卡論健康、論英雄、論意大利大餐、論天主教教義、論家族團結、論總統一職、論剛寫完的自傳。

●艾科卡，繼續賣汽車吧！切莫投身政治！

●艾科卡之後留下了些什麼？克雷斯勒公司仍可維持現況嗎？

由這些報紙和雜誌的標題，腦海中浮現出一篇描述像彗星般在美國的星空中爬升，拯救了瀕臨破產的汽車廠商的一位公司經營者的傳奇故事來。

現在，連主婦、兒童們也都開口艾科卡、閉口艾科卡，簡直是無人不知、無人不曉。提起他的名字，人人都點讚美他。總統大選之年——一九八八年——即將來臨，他的名字來勢汹汹，成為社會議論的核心，有成爲民主黨候選人之勢。

可是在這些報章雜誌的大標題和幾乎讓人喘不過氣來的大肆渲染之中，有一件事却給忘得一乾二淨，那就是早期任福特公司總經理，後來任克雷斯勒公司董事長的艾科卡，究竟如何學穿會了他的經營管理方式？又如何以挽救危機的膽識，果斷地指揮企業。

艾科卡憑什麼能奇蹟似地使克雷斯勒公司起死回生呢？還有，艾科卡如何克服在重建過程中所遭遇到的重重困難呢？

本書雖然追溯艾科卡經營方式的發展，但目的固不在於以心理學的觀點來考察過去的歷史，而且也不是滿篇恭維與奉承的爲「選舉活動」而寫的傳記。故本書是以顧慮到讚美艾科卡的人，以及立場客觀的研究者，使雙方都能獲益而執筆的。

原本一帆風順的大汽車公司總經理被革職，繼而挑起經營已奄奄一息的競爭對手的重擔；結果，圓滿地使其起死回生。不僅如此，一個成為茶餘飯後的談話材料的企業負責人，有可能被擁為總統候選人？這是自從一九四〇年，一位名叫溫德爾·威爾基的公益事業主管，被提名為共和黨總統候選人以來，再也沒有聽說過的新鮮事。

一九八五年的現在，李·艾科卡六十一歲，雖然和他從墳場邊緣拉回來的克雷斯勒公司同齡，但他也許有登上美國政府最高首長的機會。

我們談論艾科卡也好，不比他遜色的某公司總經理也罷，其經營手段在白宮，是否也派得上用場？美國的公司名義上是每年選出董事的股東們的所有物，儘管如此，其作風却很很民主。這些董事們所選出的常務幹部行使決策下達決定，而董事會也絕對不會否決他們所下的決定。

企業的最高負責人通常是董事會的董事長，由他選出「願同甘苦，一起工作」的董事們。董事長掌握著和羅馬教皇，甚至古代帝俄沙皇沒兩樣的絕對性權力。

實業界幾乎不會深入詳細調查那些得高分的超人的經營者，看看他們的行動理由和動機，只是一味熱中於「挖掘出類拔萃的人才」而已。

艾科卡憑什麼本領在福特公司發跡呢？又如何使正走上毀滅之路的克雷斯勒公司起死回生，在短短的六年間獲得破記錄的營業額與利潤，高明地完成幾乎無法達成的使命呢？本書期望能著眼於這一焦點，來談談艾科卡式的經營手段，展開艾科卡的故事。

凡是不斷地觀察艾科卡的過來人，在很早以前便已充分了解，他是一面喚起部下的敬業精神與

工作幹勁，一面管理經營；反過來，也可以這麼說：他是一面管理經營，一面喚起部下的敬業精神與工作幹勁。有人說現代是個「管理者的時代」，筆者爲了介紹這一位任何人都承認的經營技術高手那人嘆爲觀止的實績，自信已盡了最大的努力。

艾科卡在接受訪問時表露了豐富的見識，或是在自傳中，公開發表他已身爲野心勃勃的權力追求者，以及自爬上了最高地位那一天起，便儼若不懼一切的帝王，順利地溶和於福特及克雷斯勒的公司組織中的事實。可是，對於在這兩個公司的三十九年期間，發生的埋沒人才或任用錯誤的事却隻字未提。而且也沒有提及宛如坐雲霄飛車似的浮沉激烈的克雷斯勒公司的歷史，以及他未入該公司時的那一夥意志堅決的管理者。

還有，出人頭地，躍升爲最高經營負責人的地位，使一般人常提起他的名字，這位艾科卡的傳奇，有著將他的作風，與其他企業經營者的經營作風作一比較的商學院式論文，所無法論述到的深不可測的奧秘。

艾科卡於一九八〇年代中期所釀造出來的「神秘感」，可以說是由許多要素合而爲一的結果；否則，也許就不會那麼神秘了。

諸如，在福特公司步上成功階梯的履歷、變化多端的克雷斯勒公司的歷史，有效運用領導克雷斯勒公司的絕好時機、寄以同情的華盛頓政府當局、掌握千載難逢的良機而加以利用的驚人能力，再加上公司員工、經銷商、政府輔導者、進而足以喚起社會一般人士支持的能力——就是這些要素融和在一起的啊。

對一位居於頂尖企業的領導者，從他可不依賴別人的情形下領導公司，以及他離開了公司之後對公司的影響來推測，就可以概略了解其實力之一二。由他是否培育了絕對不會使公司倒閉的卓越的後繼者，保留上層經營管理人員，便可評價該領導人的最終價值。

一九七八年被亨利·福特二世趕出了福特公司之後，艾科卡痛心之餘，一定預料（或是期望）福特公司即將崩潰——但事實並不如此。

爲了領導將來的克雷斯勒公司，艾科卡所採取的是什麼對策呢？或者是因爲艾科卡過於能幹，使得排名美國第三位的汽車廠商，再也找不到接班的人選了嗎？

將焦點放在以兩個時代汽車歷史爲背景的本書，於第二次世界大戰以來的四十一年間，換句話說，也就是自一九四四年起，至一九八五年的這一漫長的歲月裏，由一天也不放棄執筆活動，在這期間慢慢觀察過來，且不斷地去接觸實業界的大人物們的記者所執筆的。

而今「尚存的」大人物中，連一個像艾科卡那般，在汽車界有壓倒性才略的人也找不到。這是因爲凡是和艾科卡有關連的事，一切都是「任何汽車廠商都沒有的，最強力而有利利用價值的材料」的緣故。這一點，連克雷斯勒廣告代理商的幹部，也都深表贊同。

職是之故，本書的主題也就在於描寫「能力」——亦即能完成種種事之力——以及將該能力作最有效之利用的一切人物。

第一章

家世

嚴父

李度·安索尼（安東尼）·艾科卡（Lido Anthony Iacoca）——一位在汽車界最「使人感動」，最懂得如何鼓勵別人勤奮工作的高手，充滿活力，精神飽滿的人物——到底如何從一個意大利移民的兒子，一飛冲天，被捧為美國的經營管理者的最高權威呢？

在賓鼓法尼州的亞倫鎮（Allentown）度過孩提時代的艾科卡本身也曾說過，他的父親尼古拉·艾科卡（Nicola Iacoca），是個絕不讓孩子游手好閒，非常注重兒女們教養的嚴父。

小名尼克的尼古拉·艾科卡，在一九二九年的經濟大恐慌時期，經營不動產失敗之後，在亞倫鎮重整旗鼓，終於成功，成為有名氣的不動產業者。

父親尼克期望一九二四年十月五日，晚女兒迪爾瑪（Delma）二年出生的兒子李度（Lido）將來凡事不依賴別人，且其所作所為必須駕凌別人之上。而在尼克的字典裡，是沒有「萬一」、「如果這樣的話」或「不過」這幾個詞彙的。

而身為兒子的李度呢？他不會坐在蘋果樹下等待蘋果從樹上掉下來。最近，艾科卡在自傳上這麼說：

「我爲了要爬到經營者智囊團的最高地位，所需求的是希望能夠得到一個勁兒地從頭到尾不停歇地工作的，像海狸那樣勤奮，力爭上游的一些人。」

艾科卡自己自孩提時期起，就未曾辜負過父親的期望，每次都從學校獲得優異的成績，即使是在同年級學生多達千人以上的高中，也以第十二名的成績畢業。

艾科卡的小名——安索尼（Anthony，安東尼奧）是承襲他母親的名字安東妮葉姐（Anthonette）所命的。安東妮葉姐·艾科卡生於那不勒斯（Naples·拿坡里），是一位精於烹調的意大利菜一流廚師。

艾科卡至今仍然住在底特律城北部的花原山（Bloomfield Hills）自己家裡，以能和次女麗雅（Lia）一起下廚幫忙做些零碎的烹調工作而自豪，他最拿手的一道菜是巴士達。（編者註：巴士達爲義大利麵及通心粉的統稱）曾經在福特公司和克雷斯勒公司爲艾科卡致命的一夥技術人員透露，他們切身感到艾科卡是個喜歡在許多方面都插上一手的人，這一點有時幾至令人討厭。

艾科卡在十年級（等於高中一年級，美國的國民義務教育爲十二年制）時罹患風濕症，此一疾病後來以種種形態，長期影響了艾科卡的人生。

舉個例子來說，雖然心臟未曾有過毛病，但是艾科卡不得不放棄運動。第二次世界大戰爆發時，他的身體狀況正符合了緩徵的「F」條款。因此，艾科卡晚年任職福特公司，每當和亨利·福特將二世聘用的那一夥空軍的「秀才」軍官意見不合時，每每不知不覺地氣得喘息吁吁。

就是這個原因，使得艾科卡以學校的功課和雄辯的口才來發洩野心。他之所以變成一個可以把