

IACOCCA
AN AUTOBIOGRAPHY

反敗為勝

陳美玉 艾柯卡 著

艾柯卡 著
陳美玉 譯

新思潮叢書 10

反敗爲勝

原著者 艾柯卡

譯者 陳美玉

出版者 志文出版社

初版 74年7月

定價 平裝 150元

目錄

艾柯卡的旋風／代譯序

開場白

序辭

第一部 我的出身背景

第一章 我的家庭

美國之夢／定居新大陸／初聞美國社
會主義／經濟大恐慌時
代之解困之道／父親的教訓

第二章 學校生涯

移民之子初嘗人生苦果／學生生活點滴／
經濟大恐慌時代之解困之道／父親的教訓
活／汽車因緣／進入普林斯頓

第二部 我的福特生涯

第三章 初出茅廬

見習生活／茅塞頓開

六九

第四章 精打細算的財務專家

成家立業／麥納瑪拉的智囊團

七九

第五章 管理制度之重要性

李檢討制度的創立／成功管理者的關鍵——決斷力／企業的动力——激勵員工士氣／

企業的長治久安之道——團隊精神——何培養構想？

九九

第六章 野馬汽車

初肩重任／我的智囊團／迎合新車主的構想／夢中之車／美洲豹胎死腹中／野馬車的
定名：拜受亨利新歡之賜／汽車業的破天荒創舉——「自行配備車」／新車上市前的市
場調查／野馬車正式推出／突破汽車市場的銷售記錄／「野馬」熱潮／「野馬」狂／

「野馬」變「肥豬」

一二

第七章 再放異彩

「林肯——水星」車系／別出心裁的宣傳花招／反敗爲勝的新車型

一三四

第八章 爬上巔峯

邦基搬基／邦基敗績／三頭馬車制／榮任總裁／寵臣的滋味

一五〇

第九章 福特王朝的真面目

初識「亨利國王」的爲人／歡樂小轎車的命運／亨利國王的領地／假公濟私的大富豪

一二

／揭穿「偽善者」的醜陋嘴臉

第十章 跌落谷底

亨利國王的隱憂／不祥之兆／行賄醜聞／心機漸露／欲加之罪，何患無辭！／兩百萬美元的代價

第十一章 最後的對決

步步為營／降級為福特的四號人物／尸位素餐的董事會／亨利國王好不容易把我攆走／家逢鉅變／爬得愈高，跌得愈重／亨利國王的報應——公共輿論的口誅筆伐

第十二章 痛定思痛

抗議運動／知恥振聵／欲加之罪，何患無辭／福特王朝的宮廷政治／福特懦夫

第十三章 克萊斯勒的力邀

待價而沽／克萊斯勒的潛力／汽車工業的關鍵性革新／迎向險境

第三部 我的克萊斯勒生涯

第十四章 登上沉船

克萊斯勒，弊病重重／管理上的積弊／清理門戶／產品上的缺點／經銷上的問題／租

車業的困擾

第十五章 網羅人才

搜求財務專家／財務幹才——葛林瓦／經營慧眼——史波里奇／重用退休老將／重建

品質新形象／採購幹才——柏格摩索／老將再締新績／廣告上的突破

第十六章 伊朗政潮的衝擊

二六七

石油危機／應變之策／迫不得已而裁員

第十七章 向政府求援

二八一

四度告急／退稅貸款／保證貸款

第十八章 克萊斯勒是否能起死回生？

二九四

企業界的反應／自由企業的精神是什麼？／宣告破產的後果

第十九章 國會裏的苦鬭

三二〇

公開聽證會／聽證會上的證辭／小組委員會上的答辯／國會裏的支持者／折衝於參議

院／身心交疲，不支而倒／別出心裁的廣告攻勢／遊說活動的最後衝刺／克萊斯勒最

後審判／共和黨與民主黨

第二十章 有難同當

三五四

年薪一美元／各方的聲援／工會的支持／勞資合作／坦誠相見／工會領袖加入董事會

第二十一章 與銀行界的周旋

三六八

各抒下石／負債累累／銀行界的一夢重臨——認股權／米勒出面／最後談判／最後

勝利／大燒摩天樓

第二十二章 K型車——轉危爲安的辛酸淚

三六六

「美國人」的車／迎合潮流的「時代寵兒」／陽春車／K型車出擊／問題重重／合併計畫／福特的反應／福特的阻撓／三明治中的玄術／父親的教誨／餘音繚繞／笑中有淚

第二十三章 風雲人物，問鼎白宫

三九一

電視廣告／親自亮相／競選總統的風聲

第二十四章 苦樂參半的勝利

四〇六

初嘗戰事／運籌帷幄／北部的失利／戰利的成果／甘苦自知／北部的行政建設

第四部 爲美國汽車工業進一言

四二五

第二十五章 行車安全

四二六

「安全帶」不可掉以輕心／強制使用安全帶／反對意見／賣不出去的「安全帶」／「救命」帶／變通之計，無濟於事／空氣袋風波／空氣袋，安全帶？

第二十六章 高昂的工資

四四〇

高工資的代價／三大致命傷／退休金的弊病／醫療福利制度的問題／節外生枝的問題／汽車工會的角色／魯德的領導魅力／罷工的破壞力

第二十七章 日本的挑戰

四五六

反敗爲勝……

日本的致勝秘訣／日本的團隊精神／日圓魔術／日本人的「算盤」／新殖民地……美

國／現代化的「武士」

第二十八章 重振美國聲威……

美國的財政赤字／國力衰退的癥結／基礎工業應該淘汰嗎？／我們需要一套切合實際的產業政策／我們沒有產業政策嗎？／成就非凡的「農業革命」／六項重點計畫／利率問題——牽一髮而動全身／高利率助長金融投機之風／羅斯福總統的教訓

尾聲：自由女神……

美國人的「根」／美國之夢

艾柯卡旋風 代譯序

空前的暢銷書

艾柯卡 (Lee Iacocca) 在美國是一位家喻戶曉的英雄人物。他饒富傳奇色彩的奮鬥生涯，因為他的自傳——『反敗爲勝』一書，更使他成爲四方喧騰、衆所矚目的焦點。這本書現身說法的傳記，共分四部，包括序辭、二十八頁及尾聲，從出生寫到一九八四年，第一版於一九八四年十月十五日作者六十歲生日那天推出。問世之後，即以平均每日二萬五千本的驚人銷售數量湧入市面，高踞非小說類精裝本的空前創新記錄。『美國書商協會』 (American Booksellers Association) 理事長柏納·拉斯 (Bernard Rath) 就曾指出：『『反敗爲勝』一書已經橫掃讀書界，而且以雷霆萬鈞，銳不可當的聲勢風靡了全國每一個階層，它掀起的搶購熱潮，在美國出版史上堪稱空前！』此書刊行四個月內，艾柯卡即已接獲兩萬五千名熱情讀者的信函，鼓勵敦請他出馬競選下屆美國總統。

這本空前暢銷的傳記，即使在美國本土之外，也無由例外。激起的波濤一浪高過一浪。『反敗爲勝』問世後，在英國，也始終高踞『倫敦每日郵報』 (Daily Mail) 暢銷書排行榜的第一位。日譯本的『反敗爲勝』上市甫一個月，就銷出二十萬冊，二個半月內發行即達三十四版，受

讀者歡迎搶購的情況，於此可見一斑。

身世背景

艾柯卡出生於義大利移民家庭。父親尼古拉·艾柯卡在本世紀初，十歲出頭就隨隨親戚，赤手空拳在美國闖天下。初抵異國，舉目無親，幹了幾年零工，攢聚了一些積蓄，便在賓州亞蘭鎮（Allentown）定居落腳，做起小生意來。他先開熱狗店，後來經營電影院及租車店，由於他爲人誠懇、豪爽、肯吃苦、耐勞，又相當具有生意頭腦，事業雖然做得不大，但却幹得有聲有色。三十年代經濟大蕭條期間，他的事業難免也受到波及，但由於他善於機變，所以能化險爲夷，渡過危機，不久就掌握了東山再起，捲土重來的契機。

艾柯卡從小就是在這樣四無憑藉、刻苦、奮鬥的移民家庭中成長。這種獨立自主，不仰賴祖蔭的早年生涯，培養了他堅忍不拔，不畏艱難困苦的性格。他父親那種洞察人情，掌握先機，創造事業的幹勁，留給艾柯卡深刻的印象和影響。他在這本傳記中不斷地想到父親的教誨、金言，字裏行間充滿懷思與親情，便是極好的佐證。

艾柯卡從小在亞蘭鎮長大，高中畢業後離開家鄉，負笈聖地牙哥大學攻讀工業工程，然後又進入普林斯頓大學深造一年，取得理學碩士學位。

嶄露頭角

一九四九年秋天，一輛「紅箭號火車」(Red Arrow)把艾柯卡載到底特律，展開他日後輝煌的傳奇性生涯。

艾柯卡初進福特汽車公司時，被派到裝配廠當工程方面的見習生。不久他發現製造汽車並非自己志趣所在，他情有獨鍾的乃是汽車銷售。於是他向廠方申請調到銷售部門，結果得償所願，調往賓州查斯特(Chester)擔當實際的汽車推銷業務。

爾後九年間，艾柯卡由於幹練、卓越表現，終於在地區性的營銷職位中逐漸爬升。一九五六年，與瑪麗結婚，成立小家庭，不久，艾柯卡即被召回福特公司出任行銷部經理，直接隸屬於當時福特副總裁麥納瑪拉(Robert McNamara)手下。是年年初，艾柯卡首創月付五十六美元的汽車分期付款辦法(“\$56 for 56”)，而使福特的汽車銷售業務有了突破性的發展。之後，他着手整頓公司，精簡人事，裁掉不賺錢的單位。一九六〇年，他陞任為福特汽車事業部門總經理。

一九六四年四年間，艾柯卡推出了風靡一時的「野馬車」(Mustang)，並打出“417 by 417”的口號，到一九六五年四月十六日——野馬車上市週年紀念日——該車共計賣出四一七、一七四輛，創下了空前的汽車銷行記錄。這項耀人耳目的業績，遂使艾柯卡成為汽車界的風雲人物，「時代雜誌」與「新聞週刊」皆以他為封面人物。單單在兩年間，野馬車就為福特公司賺進十一億美元。

一九七〇年年底，艾柯卡終於得償宿願，憑藉實力和才幹登上福特公司總裁的寶座。陞任福

特最高主管之後，艾柯卡不敢稍有懈怠，繼續發揮他經營管理的長才，使福特的業務蒸蒸日上，直追通用汽車。孰料竟因此招致福特公司董事長亨利·福特二世的猜忌、嫉妬。八年之後，在一次戲劇性的行動中，艾柯卡慘遭開革，被趕到一間舊倉庫內辦公。這位個人收入所得高居全美第二的風光人物，一夜之間，從最令人艷羨的寶座跌入失意的深谷。他在極度的羞辱中結束了在福特的事業生涯。屈指一算，他在福特公司，前後奉獻了三十二年的青春歲月。對這家公司，他真是矢志不二，生死以之。只有一句話可以形容當時的景況：由一個企業界的風雲人物淪落爲走投無路的落水狗。這是一九七八年七月十三日——艾柯卡正當五十四歲盛年，在美國企業界這是一樁轟動一時的大事。然而艾柯卡並未自此一蹶不振，倒地不起。他不是可以輕易屈服、氣餒的角色。

他在痛定思痛之餘，振袂而起，接受他生命史上另一場艱鉅無比的挑戰。

挽救克萊斯勒

經過短短三、四個月的沉寂之後，艾柯卡於一九七八年十一月二日，接受克萊斯勒汽車公司的力邀，出任該公司總裁，不久並兼任董事長。

當時由於二次石油危機的影響，克萊斯勒危機重重，新車滯銷，負債累累，再加上公司內部組織結構不健全、冗員充斥、積欠員工薪水、公司士氣消沉……而且外援斷絕，公司顯然已瀕於倒閉邊緣。

在此危急存亡邊緣，艾柯卡却毅然決然地出面整頓克萊斯勒，並白願將他在福特五百萬美元的年薪降為象徵性的一美元，此舉立即使克萊斯勒的士氣為之一振。

艾柯卡來到克萊斯勒為時僅六年五個月。在前三年時間，他臨危受命，大力整頓業已奄奄一息的公司，而在後三年期間，他則全力衝刺，突破困境，為克萊斯勒開創了新局面。

他首先重整公司的組織結構，精簡人事，將公司的卅五名副總裁削減為兩名，並大舉裁員、降低工資；為籌措資金，他變賣了公司的不動產，甚至不惜將賺錢的坦克車廠脫手；為降低公司營運成本，他關閉了公司所有不賺錢的單位，力求節約開支，縮小生產規模，而使公司的損益平衡點由售出兩百卅萬輛車大貶降至一百一十萬輛車（包括卡車在內）。最後，為了解除公司財務危機，他四處奔走，說服銀行界、政界、及國會，而取得了十二億美元的政府保證貸款。

在穩固了公司的營運基礎之後，艾柯卡便開始向汽車市場展開進擊。

一九八一年初，克萊斯勒推出了K型車，市場反應奇佳，約佔有美國小型車市場的百分之二十。事實上，K型車可說是克萊斯勒起死回生的轉捩點。到了一九八二年年底結帳時，克萊斯勒終於稍有盈餘。

接着，克萊斯勒推出的敞蓬車與迷你貨車都戰果輝煌，克萊斯勒在艾柯卡的領導之下，不僅起死回生，而且反敗為勝！

一九八三年，克萊斯勒賺取了九億二千五百萬美元的盈餘！

一九八四年，克萊斯勒創下了廿四億美元的盈餘記錄——此一數額甚且超過了克萊斯勒公司

自成立至一九八三年爲止六十年間的盈餘總額！

同年，福特汽車的盈餘爲廿九億美元，

通用汽車的盈餘爲四十五億美元。

克萊斯勒在短短六年間，已從垂死邊緣掙扎出來，並緊隨福特汽車之後。

在被裁員的汽車工人之中，已有四萬一千人回到他們原來的工作崗位。

今年三月間，艾柯卡發給克萊斯勒全體十萬名員工，每人五百美元的紅利！

在短短的六年之內，艾柯卡又從被「亨利國王」（福特二世）貶斥的「落水狗」，翻身爲舉國歡迎的「英雄人物」。而隨着他破記錄的暢銷書——『反敗爲勝』的出版，更掀起了轟動全球的一——艾柯卡旋風！

艾柯卡投身汽車界垂四十年，以個人之身，左右美國兩大汽車公司安危禍福，他的事蹟經歷饒富傳奇性和戲劇性，我們知道美國人的心態是：同情弱者，欽佩強者。艾柯卡本身的奮鬥經歷具體實現了「美國之夢」——他個人的經歷從一介凡夫直上青雲，而後被打入冷宮，然後又憑其雄心，再創奇蹟，成爲平民英雄，而此正是艾柯卡形象的魅力，亦是美國之夢的大圓場。又是落水狗，又是英雄好漢，艾柯卡兼具兩個角色——既滿足勝利者，又撫慰失敗者，誰曰不宜？！

除此之外，艾柯卡形象亦滿足了甘迺迪總統遇刺以後，長達廿年的「英雄飢渴」。廿年來，美國民衆一直渴望新的「領袖魅力」來重振美國雄風，但是正如艾柯卡本人所說的：「甘迺迪遇刺，詹森把我們引入越戰泥潭，尼克森令我們蒙羞，福特無所表現，卡特生不逢時，雷根沉痾在

過去的歲月……」

於是，艾柯卡成爲美國大眾心目中，扭轉乾坤的領導人物！

艾柯卡的訊息

艾柯卡不但擁有成功的事業，也擁有一個美滿的家庭，他懷着充滿感激和深情的語調敘述他的雙親、親情、早年的學校生活、求學的經過、成功與失敗的況味、夫妻之間的情深、他摯愛的兩個女兒、企業界的爾智風險、分秒必爭的工業社會、鮮爲人知的內幕……波瀾起伏、撼人心弦。他追敘遭到亨利·福特二世開革的往事時，也表現了硬漢作風的豪氣，他說：「當然我不是爲了報復慘遭開革的一箭之仇才寫這本書的。事實上，我已經用最古老的美國方式——在市場上擊敗他而一償宿怨了！」這是何等襟懷，何等氣魄！艾柯卡寫作這本傳記時一開始就表明了他的態度：「我寫這本書不是爲了出名，克萊斯勒公司的電視廣告爲我所打開的知名度，已遠超過我自己的期望，而且我寫這本書也不是爲了發財致富，人生在世所需要的物質財富，我全都有了，因此我決定將這本書所得的每一分錢全部捐給波士頓『喬士林糖尿病中心』(Joslin Diabetes Center)。」——因爲艾柯卡的愛妻一九八三年春天死於糖尿病引起的併發症心臟衰竭。享年五十七歲，這本傳記就是獻給瑪麗的。艾柯卡在二十四章結尾這樣寫着：「瑪麗一直是支持我的一股力量，她把自已所有的一切都奉獻給兩個女兒，的確我有美好成功的事業，但是比起我的家庭來，那真是算不得什麼。」……書中到處充滿這種出自肺腑的心聲！

艾柯卡是典型的平民英雄，而他本人戲劇性的事業生涯則是「美國之夢」的具體實現。他的奮鬥成功史爲我們清楚地傳達了一個訊息：祇要你肯幹，你必能成功。

或許，艾柯卡本人的肺腑之言更能爲我們傳達這種訊息：

「我體認到，親密的家庭生活能帶給你多大的力量。

我體認到，即使遭遇逆境，亦必須勇往直前。

我體認到，即使窮途末路，亦不可心灰意懶。

我體認到，天下沒有白吃的午餐。

我體認到，勤奮工作的價值。

最後，你必須具有創造性。

我們的國家之所以偉大其原因在此——也唯有憑藉它們，我們才能重振我們的雄風。」

一九八五年四月十五日譯者於臺北

開場白

這幾年來，不管到什麼地方，人們總會問我同樣的問題：你是怎麼成功的？為什麼幸福。福特娶你走路？你是如何使克萊斯勒公司起死回生的？

對於這些問題，我不是馬上可以答覆的，因此，我總是隨口這麼說：「等到有一天，我寫回憶錄時，你便會找到答案。」

幾年來，我經常重複這句話。因此，我自己也開始相信這番話了。最後，我覺得除了履行前諾，動手去寫我談了這麼久的書之外，實在別無選擇。

我為什麼要寫這本書呢？當然不是爲了出名。克萊斯勒公司的電視廣告爲我打開的知名度，已遠超過我自己的期望。

而且，我寫這本書也不是爲了發財致富。人生在世所需要的物質財富，我全都有了，因此，我決定將這本書所賺得的每一分錢全部捐給波士頓的「喬士林糖尿病中心」(Joslin Diabetes Center)。

當然我也不是爲了報復亨利·福特開革我的一箭之仇，而動手撰寫這本書。事實上，我已經用最古老的美國方式——在市場上擊敗他——一償舊怨了。

事實上，我撰寫這本書的真正用意，是爲了將真實的情況忠實地記錄下來（同時也爲自己討