

世界畅销书之冠

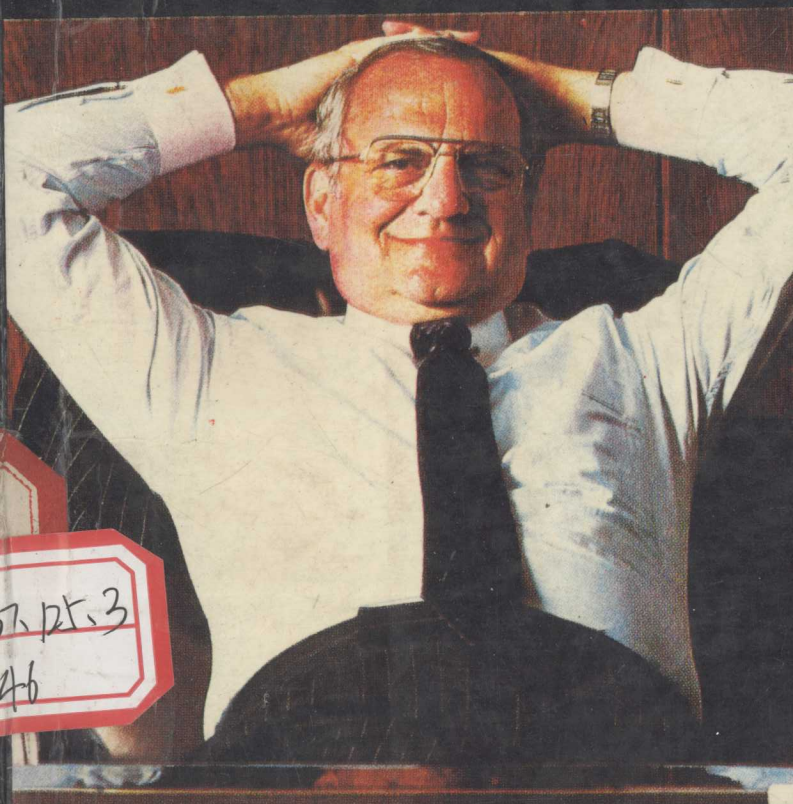
强者的道路

艾科卡自传

(节译本)

[美] 李·艾科卡

和威廉·诺瓦克著



世界畅销书之冠

强者的道路

艾科卡自传

(节译本)

[美] 李·艾科卡

和威廉·诺瓦克著

陆建民 王建军 译

上海人民出版社

责任编辑 段光玲
封面装帧 孙宝堂

强者的道路
艾科卡自传
(节译本)

〔美〕李·艾科卡 威廉·诺瓦克 著
陆建民 王建军 译

上海人民出版社出版
(上海绍兴路54号)

新华书店上海发行所发行 常熟周行印刷厂印刷

开本 787×960 1/32 印张 7.25 插页 2 字数 104,000
1986年10月第1版 1987年3月第3次印刷
印数 50,001—80,000

书号 11074·748 定价 1.30元

开 场 白

无论我到哪里，人们总是问我相同的问题：你怎么会取得成功？亨利·福特为什么解雇你？你又如何使濒于破产的克莱斯勒汽车公司得以振兴？

对这些问题我从未径直作答，我习惯于说：“待我把书写出后你会知道的。”

几年来我一直这么说，以至到头来只能将诺言付诸实施，把讲了许久的书写出来了。

写这本书的目的当然不是为了出名。克莱斯勒的电视广告已使我的知名度远远超过了我的奢望。也不是为了赚钱。人所需要的一切物质条件，我都已有了。这也是我将稿费全部捐赠给波士顿乔斯林糖尿病中心的理由。写这本书也不是为了自己被亨利·福特解雇而对他报复。那事我已以传统的美国风尚予以回报，也就是在市场上——决雌雄。

写书的真正目的，只是忠实地记录我在

福特公司和克莱斯勒公司的真实生活。写作本书并重温往事，我总是惦念着自己去大学和工商学校讲演时遇见的那些年轻人。如果本书能给他们提供一幅今天美国大企业令人兴奋而又富有挑战的现实图景，如果它能告诉他们什么是值得为之奋斗的，那么我的所有辛劳将是值得的。

序 言

你阅读的这本书，叙述的不仅仅是一个人的成功，也叙述了他生平的倒霉境况。事实上，回顾自己三十八年汽车业生涯时，我记得最清楚的日子却同新型轿车无关，同晋升和盈利也毫不相干。

我以移民儿子的身份开始了自己的生活，孜孜不倦一步一步登上了福特汽车公司总裁的位子，自感心满意足。然而命运却对我说：“且慢，对你我们尚未了结。你要体会一下从珠穆朗玛峰顶上被踢下来的滋味！”

1978年7月13日，我被解雇了。其时，我当福特汽车公司总裁已有八年，作为该公司的一名雇员则已有三十二年了。我从未在其他企业工作过，但现在却突然失了业。这真叫人痛苦不堪。

我的任期将于通知解雇三个月之后结束。按照我的“辞职”条件，在找到新职业前，我仍然

可以使用另一个办公室。

10月15日是我在职的最后一天，也正巧是我五十四岁生日。我由司机最后一次驾车送到迪尔博恩福特总部去上班。离家前，我吻了吻我的妻子玛丽和两个女儿，凯茜和莉雅。在离开福特公司前动荡不安的几个月中一家人为我受尽苦痛。这使我感到怒火满腔。也许我自己命该如此。但玛丽和女儿们有什么罪？为什么她们也要遭这份孽？就为这一点，我永远饶恕不了亨利·福特。

第二天，我就驱车前往新的办公室。那是电报街上一个阴暗的仓库，离福特总部仅几英里。可对我来说，仿佛到了另一个星球。

我吃不准办公室在哪里，花了好几分钟才找到那所大楼。车到那里，我甚至找不到停车处，问了好几个人，请他们给我指路。有人早已告诉了新闻界，说是福特公司被黜免的总裁今天上午要来这里上班，让他们等着我。于是一小群人聚集着准备与我会面。一位电视记者把话筒塞到我脸前，问道：“身居福特公司高位八年之后，今天到仓库上班，您感觉如何？”

我无法回答。能说什么呢？在安全地走出摄像机镜头范围外面后，我咕了一句实话：“我

觉得窝囊透了！”

新办公室比一只方盒子好不了多少，仅有一张桌子，一架电话机。我的秘书多萝西·卡尔已在那里，她眼含泪水指了指有裂缝的漆布地板和桌上两只塑料咖啡杯，没说一句话。

但就在昨天，我和她还是工作在华贵的环境中。总裁办公室有豪华旅馆的套间那样大小。作为福特公司高级经理人员，我有自己的起居室和盥洗室。白领侍者整天值勤，随时为我服务。一次我带了几位意大利亲戚来看看我工作的场所，他们觉得恍惚已进入天堂。

今天与昨天相比，真有天壤之别。过了片刻，仓库经理顺便进来作礼节性拜访。他要为我从大厅里去取一杯咖啡来。这是善意的表示，然而今天的处境与我一贯的身份是那样格格不入，我俩都觉得挺尴尬。

这里可是我的西伯利亚，我被流放到了福特王国最边远的角落。那时我实在有些不知所措，直到几分钟之后，才认识到我没有理由呆在这里。我家里有电话，信件可以让人送来。我为什么非要呆在这里不可，不到十点我就离开了，从此再也没有去过。

这最后一次受辱比起遭解雇来，还要使人

难堪，我狂怒得差一点要杀人。但不知道要杀谁，杀亨利·福特呢还是杀我自己。我开始贪杯，心绪大为不宁，觉得实在有点无法收拾了。

在生活道路上，小叉道多得不可胜数，大叉道也不少。在面临大叉道时，需要你审时度势，生死一决。那时我就是这样在考虑：应该偃旗息鼓，悄然隐去吗？我五十四岁，也干了一番事业。我不愁吃穿，可以玩玩高尔夫球，聊度余生。但转念一想不对，我得重振旗鼓，继续干下去。

每个人生活中都有这种时刻：逆境出建树。有时境况险恶无比，以致你必须抓住命运的双肩，同它较量一番。我坚信，就是那天早上在仓库里感受到的一切，促使我几星期之后决定接受克莱斯勒汽车公司总裁的职位。

私下的痛楚我可以忍，但故意在大庭广众加以侮辱，孰堪承受？我怒火中烧，只有一个简单的抉择：是自暴自弃，做出些灾难性的举动呢，还是从中汲取力量，再展雄风。

玛丽提醒我：“镇静点，不要发怒。”在高压下，在逆境中，最好的办法是不要闲着，要把你的愤怒和精力倾注到积极的工作上去。

但结果我却愈陷愈深。签约加入克莱斯勒

汽车公司后一年，公司濒临破产的边缘。在克莱斯勒，我不止一次地想，我怎么又会陷入这种困境？从福特公司解雇已够我受的了。再登上克莱斯勒这只沉船，实在不值得。

幸而克莱斯勒从死亡线上挣扎了过来。今天我成了英雄。靠了决心，靠了运气，也靠了许多好人的帮助，我得以象火凤凰一样从灰烬中升腾展翅而起。

下面，请听我的故事吧。

I 3
688

目录

开场白	1
序言	3
家庭	1
学生时代	12
涉足汽车业	24
管理要诀	36
野马	52
再来一个!	66
爬上顶峰	78
天堂里的烦恼	89
摊牌	109
踏上沉船	125
外科手术	140
断然措施	157
有难同当	173
悲喜参半的胜利	181

迎接日本的挑战194

复兴美国205

尾声：伟大的女神217

1 白 云

2 青 山

1 黄 河

12 外 国 主 权

12 业 本 质 与 新

28 知 道 的 理

22 江 南

66 一 个 一 家 民

78 我 们 的 土 地

88 如 何 的 三 世 天

100 我 们

122 我 们 的 土 地

141 木 子 林 林

152 我 们 的 理

173 当 向 家 家

181 我 们

家 庭

我的父亲——尼科拉·艾科卡于1902年来到美国。那时他只有十二岁，孑然一身，囊空如洗，惶恐不安。他常说起，当他到达美国时只对一点是可以确信的，那就是地球是圆的，而且另一个名叫克里斯托弗·哥伦布的意大利人在四百十年前几乎同一天也来到了这里。

船一进纽约港，父亲看到了自由女神像。对成千上万移民来说，那是希望的伟大象征。第二次漂洋渡海，再次看到神像时，他已是一位美国新公民了。在他身边的只有老母、少妻，还有希望。在父亲尼科拉和母亲安托万内特看来，美国是自由的乐土。只要有热切的向望并愿意为之奋斗，你有取得任何地位的自由。这也就是父亲给全家的唯一训诫。

我在宾夕法尼亚州的阿伦敦长大成人。那时我们一家四口，父母、姐姐德尔玛和我，紧密相偎，共度时光。德尔玛和我是父母的掌上明

珠。父亲虽是整天忙碌，但他总是挤出时间，与我们一起玩耍。母亲则为了让我们高兴，特地做些我们喜爱吃的食物。至今，我去探望她时，她仍旧会做上两道我最喜欢的菜：带小牛肉丸的鸡汤和奶酪浆馅的小包子。

象许多意大利人一样，父母不仅在家里，就是在大庭广众中也不掩饰自己的情感和爱。我的大多数朋友从不拥抱他们的父亲，想必生怕这样做便不能显出自己的独立和坚强。但我却一有机会就拥抱爸爸，吻他。我觉得这是再自然不过的了。

父亲喜爱汽车。事实上，他是拥有第一批福特T型汽车的主人之一，是阿伦敦中仅有几个会开车的人之一，老是摆弄着汽车，考虑怎样改善它们的性能。那年头，他象其他司机一样，常常遇上轮胎泄气，不得不想方设法把瘪胎汽车再坚持开几英里到达目的地。他经常被搞得十分恼火。如今，每当轮胎技术有新发展，我就会想到父亲。

他爱着美国，不遗余力地追寻美国梦。第一次世界大战爆发后，他自愿报名参军。部分是出于爱国主义，后来他向我承认，部分也是为了更能掌握点自己的命运。为了来到美国，加

入美国国籍，他历尽艰辛。想到可能被派回到欧洲，在意大利或法国作战，他又感到恐慌。然而他很幸运，驻扎在离家只有几英里的一个部队训练中心克兰营地。由于会驾驶汽车，他被指派去培训救护车驾驶员。

尼科拉·艾科卡来美国之前，住在意大利那不勒斯东北二十五英里坎帕尼亚省的圣马可。他象众多的移民一样，雄心勃勃，满怀企望。在美国与他继父的儿子一起在宾夕法尼亚州的加勒特住了一小段时间，还到当地一个煤矿上干过活，可他憎恶这个行当，以致干了一天就不去了。他喜欢对我们说，那是他一生中唯一为他人干活的一天。

不久他东迁至阿伦敦，那儿他还有个兄弟。至1921年，靠打点零工（大部分时间当鞋匠徒工）积下了足够的钱，他可以回圣马可去接寡母。结果，他还带回了我的母亲。在回意大利期间，三十一岁的大年龄单身汉爱上了十七岁的鞋匠女儿，没几个星期，他们便成了婚。

父母亲上美国的旅程不很顺当。母亲染上了伤寒，整个旅途都是在船上的医务室里度过的，到埃利斯岛时，她的头发全掉了。根据美国法律，是该遣返回意大利的。可父亲已懂得如

何在这个新世界中周旋应付。他遇事不慌，巧舌如簧，不知怎么地一下子蒙住了移民局的老爷，使他们相信他的新娘只是有点晕船而已。

三年后，1924年10月15日我出生时，父亲经营着一家热狗餐馆。对于手头没有多少现金的人来说，这是个理想不过的行当。开业所需的全部资本就是一付烤架，一只面包烤炉和几张凳子。

父亲总是向我灌输两条道理：第一，不要从事资本密集型的行业，因为银行家最终会将你抓在手里。（这一告诫特别应该引起我的注意！）第二，时世艰难时，去干食品业，因为不管形势怎样糟糕，人总得吃饭。事实果然如此，在整个大萧条时期，热狗餐馆的经营状况一直很不错。

事实上早在进入汽车业前很多年，我就和食品业打交道了。十岁时，属全国首批的一家超级市场在阿伦敦开张。每天放学后或周末，我和小伙伴们推着红色小推车，排队候在超级市场门口，向那些买完东西走出店门的顾客提供服务，把他们的大包小包运回家去，收取一点儿小费。回想起来，这事挺有意思，我是在为食品业的成品运输服务。

十几岁时，在周末我又到一个希腊人开的

水果蔬菜商场打零工。天不亮就动身到批发市场去把水果蔬菜拉回来。一天干十六小时，店主付我两美元，外加我所能背得动的全部水果和蔬菜。

此时，父亲除开餐馆外又在一家出租汽车经营处入股。它是第一批汽车出租机构之一。最后他建立起有三十辆左右汽车的车队，大部分为福特牌。父亲的一位好友名叫查利·查尔斯。他的儿子，爱德华·查尔斯在一家福特汽车经销商号工作。后来爱德华自己已经办经销商号，他把我带入了迷人的汽车零售业世界。我十五岁时，爱德华使我确立了从事汽车业的理想。尔后，我的全部精力都使向了这一目标。

也许我市场营销的天性来自我的父亲。他还拥有几家电影院，其中一家叫富兰克林剧场的今天仍在使用。阿伦敦的老土地曾告诉我，父亲是位了不起的推销员，那些来看星期六日场电影的孩子们常常对他的特殊优惠比电影本身更感到兴奋。今天人们还谈起这么一件事：有一天他宣布十个脸最脏的孩子可以免费入场。

我们家的经济状况有好的时候，也有困窘的时候。二十年代时，我们象许多美国家庭一样，过得很顺当。除了其他生意外，父亲开始在