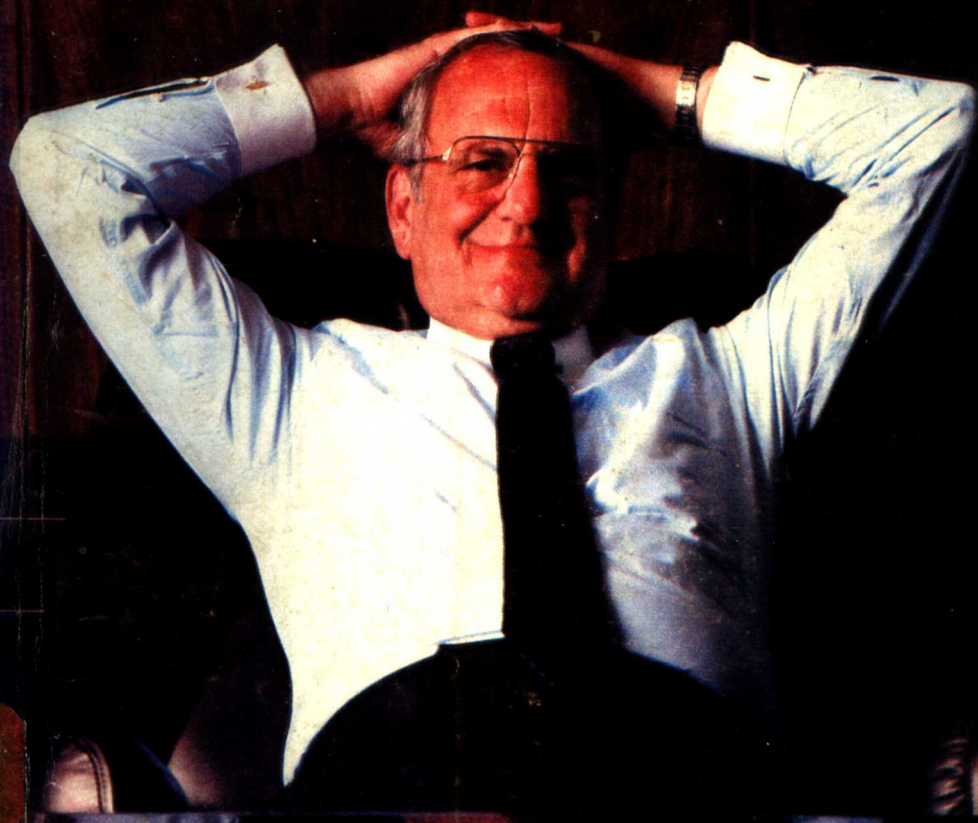


管理现代化丛书

我的经营生涯

——李·艾柯卡自传



中国管理现代化研究会

管理现代化丛书

我的经营生涯

——李·艾柯卡自传

[美]李·艾柯卡

何丽枫、张韶春 译

中国管理现代化研究会

一九八六年·北京

翻 译 说 明

中国管理现代化研究会在组织编译《管理现代化丛书》时，原本想同时编一套《现代企业家传记丛书》，介绍中外享有盛誉的企业家成长史，以帮助大家开阔眼界，启迪思路，探讨作为一个实业家在事业上取得成功的奥秘。由于种种原因，只好先把这部分也纳入《管理现代化丛书》之列，《我的经营生涯——李·艾柯卡自传》就是其中之一。

李·艾柯卡是美国汽车工业三大公司之一，克莱斯勒汽车公司的董事长。他出身于一个意大利移民家庭，学生时代在美国宾夕法尼亚州的利哈伊大学专修机械、工程和商业，毕业后以优异成绩被普林斯顿大学录取为研究生，并荣获华莱士纪念奖学金。一九四六年秋，他以一名机械工程师的身份进入美国福特汽车公司。但是，他选择了商业销售的道路，从一个普通推销员开始了他一生艰辛的经营生涯。在五十年代，当福特公司因宣传不当而导致销售额猛跌时，他大胆推出了分期付款的计划，大获成功，受到公司的赏识和重视。他注重市场调查和研究，以独到的战略眼光分析市场结构，发现青年买主的潜在市场，及时组织开发了迎合青年消费心理的、款式时髦、性能出色、价格低廉、易于驾驶、富有娱乐性的小车——“野马”，在六十年代刷新了汽车销售史的纪录，使福特汽车公司仅六四年就获利十一亿美元。一时间，“野马”风靡欧美，李·艾柯卡也被人称为“野马”之父，饮誉实业界。经过许多周折，一九七〇年底，李·艾柯卡终于当上了福特公司的总裁。

一九七八年，五十四岁的李·艾柯卡被福特公司的老板解雇，他深感自己的生命和汽车工业分不开，这突然的打击给他的家庭以沉重的创伤，但他没有沉溺于痛苦之中，毅然放弃了一百五十万重金的解雇费，迎击了一场严重的挑战。在石油危机和经济萧条的重重围困中，奋战三年，终于救活了克莱斯勒公司，创造了历史最高盈利纪录，成为美国实业界的英雄人物。

一九八四年，李·艾柯卡写了这本自传，由美国矮脚鸡出版公司出版，成为八四年最畅销书，列为十大经济佳作之一，被翻成多国文字在世界各地发行，颇受读者欢迎。李·艾柯卡有一套自己的经营哲学和价值观，他有独特的处世和解决难题的办法，他有很强的经营管理能力和手段，并对美国和世界的经济与政治结构发表了诸多见解。我们可以从他组织管理人员队伍、建立严格的管理秩序、调查分析市场、开发新产品、巧妙地运用广告进行推销等方面的经验，获取有益的借鉴。为了更确切地反映全书内容，特将书名改为《我的经营生涯——李·艾柯卡自传》。

本书由何丽枫、张韶春同志翻译，罗汉奎同志校阅。在翻译、出版过程中，承蒙有关方面的同志的大力支持和帮助，在此，谨致以真挚的谢意。

中国管理现代化研究会
《管理现代化丛书》编委会
一九八六年于北京

致 谢

作者要在卷首感谢那些帮助他成书的人，这是一个惯例。但既然这是一本记叙我几十年生活的自传，我就想在全书之首对那些曾在我的事业上真正给我以帮助的人，那些真正的朋友，在我的世界已经完全崩溃时还守在我身边的人致以真挚的谢意。他们是：毕晓普·埃德、布罗德·里克、比尔·柯伦、维克·达蒙、阿莱·简德罗、迪·托马索、比尔·富盖兹、沃尔特·墨菲、比尔·温和我的理发师乔。还有我的医生詹姆斯·巴伦，他那悉心的照料，保证了我的身心健康。

我也想对那些放弃恬静、舒适的退休生活而来到克莱斯勒给我以辅佐的人们表示感激——保罗·伯格墨萨、唐·德拉罗萨、加·劳克斯、汉斯·马赛厄斯、约翰·诺顿——还有那些年轻的后生，如杰利·格林沃尔德、史蒂夫·米勒、利奥·凯尔曼逊、罗恩·德卢卡，他们使人们可以按部就班地工作，再也没有那种对动荡不安的生活的忧虑，他们帮我救活了克莱斯勒公司。

在我从事汽车经营第三十八个年头的今天，我要衷心祝福那些真正帮助我取得如此可观的成功的秘书。第一位秘书是贝蒂·马丁，她是一位有着那样惊人才干的女性，她可以使福特公司的所有职员相形见绌。第二位是多萝西·卡尔，在我被福特解雇的当天，她也愤然离开福特公司，并出于一片赤诚之心，与我一同来到克莱斯勒。第三位是我现在的秘书，邦妮·盖特伍德，克莱斯勒公司的老雇员，她完全可以与前两位秘书获得同样的评价。

在此，我也想感谢那些福特公司的老朋友，那些在我的最黯淡的岁月里仍与我过从甚密、或给我以帮助的朋友：卡尔·博雷加德、汉克·卡里尼、杰伊·杜根、马特·麦克劳林、约翰·莫里斯、韦斯·斯莫尔、哈尔·斯普里奇、弗兰克·齐默尔曼。

我也感激我这本书的编辑内萨·拉波波特，他大量的工作使这本书完美无瑕。在此，我也向那些在“矮脚鸡”出版公司勤奋工作的人致以真挚的谢忱，特别是杰克·罗曼里斯、斯塔尔特·阿普尔曼鲍姆、希瑟·弗洛伦斯、艾伯托·维特尔、劳伍尔夫，当然也包括给我以无法估价的帮助的合作者威廉·诺威克。

至于我的两个女儿，凯茜和莉娅，就不必再讲什么了，她们无论过去、还是现在都是我的全部生命。

开 头 的 话

无论我走到哪里，人们都要问我这样一些问题：你是如何取得成功的？亨利·福特为什么要解雇你？你是如何使克莱斯勒起死回生的？

我从不直接回答这些好奇者提出的问题，只好用这样的话来搪塞：“以后，等我写出一本书时，你就会都知道了。”

多少年过去了，我曾无数次重复这句话，重复的次数之多，以至连我自己都已经相信了这些搪塞、敷衍之辞。最后，我没有任何选择，只得提笔写这本以前我曾多次提及的“书”。

为什么我要写这本书，显然不是想使我的声名更为显赫，电视节目中穿插的克莱斯勒的广告早已使我的名气远远超过了我想要得到的声望。

我写这本书，也不是想要得到金钱，我已经拥有了世界上一个人所需要的一切。这正是我想把这本书挣得的每一美分都捐赠给波士顿的乔斯林糖尿病中心的缘故。

我写这本书也不是为了报复曾解雇我的亨利·福特，我已经以传统美国人的方式——在市场上和他决一雌雄了。

我写这本书的真正目的在于得到一份率真的记录（当然这要保证我的思想本身的公正），把我在福特和克莱斯勒的故事真实生动地告诉人们。当我伏案写作，不断地回忆起那些往事时，我的脑海里时常浮现出那些在大学和商业学校演讲时遇到的年轻人的面容。如果我这本书可以为他们真实地再现当代美国实业界

的全部骚动、激奋和挑战，使这些年轻人懂得这是值得为之奋斗、拼搏的一切，那么，所有这些艰辛的劳动都是值得的了。

序 言

你将要读到这样的故事：其主人公赢得了远远多于他应得的成功，但与此同时，他也有相当坎坷、艰辛的经历。其实，每当我回首我置身于汽车经营业三十八年的漫长道路时，我所能最真切、最清晰地记起的日子却与我的成功：新汽车的生产、推销及赢利完全无关。

我作为一个移民的儿子来到这个世界，开始了我的奋斗，并踏上了一条通向福特汽车公司总裁地位的道路。当我最后赢得这个职位时，我已经完全沉浸在成功的快乐之中，但这时，命运却在我耳边低语：“等一下，我们不想让你的事业到此为止，你要去体验一下怎样征服真正的珠穆朗玛峰。”

一九七八年七月十三日，我被解雇了，这时，我已经在福特公司做过八年总裁，在这里工作了三十二年。我从未在任何其他地方供职，而现在，突然间，我失去了自己的工作，这是什么样的痛苦啊。

我的雇佣期在三个月之内正式终止，但根据“辞职”规定，在我到任新职之前，公司还可以给我一间办公室。

十月十五日，这是我还能在我原来的办公室里逗留的最后一天，这也恰恰是我五十四岁的生日。清晨，我的司机为我开着车子，最后一次驶向迪尔伯恩的福特公司世界总部。离开家前，我吻了我的妻子玛丽、女儿凯茜和莉娅。我留在福特公司这动荡而愤怒的最后几个月里，我们全家也承受着巨大的不幸。或许我应

该对自己的命运负责，但玛丽和孩子们又有什么过错？她们是无辜的呀，为什么也要让她们承受如此痛苦的折磨呢，她们成了暴君无辜的牺牲品，而暴君的姓名却镶嵌在这高高耸立着的建筑物上。

即使在今天，她们当时那种深重痛苦也时常使我难以忘却，难以平静。这正如雌狮和它们的小狮子，如果猎手知道什么对他有用，他决不会顾及那些小狮子们的哀嚎，而亨利·福特正是这样的刽子手，我永远也不会忘记他。

第二天，我钻进我的轿车，向我的新办公室驶去。这是位于电报路的一栋光线暗淡的货栈。虽然它距福特的世界总部只有几里之遥，但对于我来讲，到这里来，莫过于造访另一个星球。

我当时都弄不清办公室究竟在哪儿，花了几十分钟的时间才找到那幢楼。当我最后开车到那里时，我几乎都不知道该在哪儿停车。

当我走出汽车时，有许多人来围观。有些人已经向新闻界披露过，福特公司刚被免职的总裁今天早上到这儿来工作。一群人一同走了过来，其中一位电视台记者拿着麦克风在我的脸前晃来晃去：“当你在上层工作了八年之后被贬到这小货栈来的时候，你有什么感触？”

我不能让自己来回答这样的问话，我能讲些什么呢？当我终于躲过那闪光灯的包围圈时，我倒咕哝出一句真话：“我觉得讨厌。”

我的新办公室比小卧室还要小许多，这里只放得下一张桌子和一部电话机。我的秘书多萝西·卡尔已经在这里等候多时了，她的眼睛里闪动着泪光，她没说什么，只是指了一下那铺着有裂缝的亚麻油毡的地板和桌子上两只塑料的咖啡杯。

仅仅在昨天，她还和我一道在豪华舒适的环境里工作。总裁办公室大得象一套豪华宾馆的房间，我有自己的浴室，甚至有自己的生活间。作为福特公司的一个高级主管人员，我还有一名可

以随叫随到的穿白衬衫的侍者。一次，我带了一些从意大利来的亲戚来参观我工作的地方，他们还以为我升入天堂了呢。

但今天，这一切对于我来讲都是咫尺天涯了。我到这里几分钟之后，一位仓库管理人员来到我的身边，礼貌地和我打了声招呼，递给我一杯从仓库的机器上端来的咖啡，这是一种友好的表示。但此时此地，我在这里的不协调，使我们两人都很不自在。

对我来讲，这里无异于西伯利亚，这简直是一个王国中最偏远荒凉的角落里的放逐地。我是这样惊愕，以至呆立了好长时间才想到我没有必要在这里逗留，我在家里至少还有一部电话机，还有人给我送邮件。没到十点，我就离开了这个鬼地方，再也没回来。

这最后的侮辱比解雇还要糟糕得多，我简直想去杀人，虽然我几乎不能肯定杀谁，亨利·福特还是我自己？但事实上，自杀还是谋杀都没有任何可能性。喝了点咖啡之后，头脑略为清楚了一些，我感到有种撕心裂肺一般的痛楚。

在你的生活道路上，会有成千上万个岔路口，有许多是无关大局的小岔路口，也有几个真正的大十字路口，这是你做出选择的紧要关头，是你一生最关键的时刻。在我考虑何去何从时，就面临着这样的十字路口。我应该就此终止我的事业去享受退休生活吗？我是个五十四岁的人了，我已经创造了许多值得回忆的功绩，我在金钱上有足够的保障，我完全可以在家打打高尔夫球来安享晚年。

但我觉得这样做并不符合我的性格，我必须振作起来，继续前进。

生活总是这样相反相成的：惊人的创造、不朽的建树恰恰诞生于不幸、逆境和苦难之中。你的境遇越是坎坷，你的条件越是恶劣，你才越想扼住命运的喉咙，征服它。我深信，正是在货栈里的这个耻辱的早晨，才驱使我在两个星期之后接受了克莱斯勒总裁的职务，踏上了一条曲折、崎岖而又通向我现在的辉煌的成

功的道路。

个人的痛苦我还可以忍受，但这种蓄意制造的当众污辱我却难以承受，我气愤已极。这时，我只有一个相当简单的选择：要么就让痛苦来折磨自己，听任它带来一切灾难性的后果，要么就从中摆脱出来，用我剩余的精力来做一些有益的事。

“不要发疯”，玛丽忠告我，“平静下来。”在遇到不幸，承受巨大的压力时，最好的办法就是让你自己忙碌起来，把你的愤怒和精力转移到其他有积极意义的工作上去。

但结果，我摆脱了难耐的煎熬，却又踏进了熊熊的烈火，在我签约受雇于克莱斯勒一年之后，克莱斯勒将濒于破产了。在克莱斯勒，我不止一次诧异，我怎么情愿置身于这样的困境中啊！福特公司的解雇就已经相当耻辱了，而和克莱斯勒这条破船一同沉没更不是我所想得到的结局。

幸运的是，克莱斯勒奇迹般地死而复生，并迅速壮大发展了。今天，我成了一个英雄。奇怪的是，这一切都是当初我在那个货栈的关键的一瞬促使我做出的选择，有了决心和毅力，凭借我的幸运，在许多人的帮助下，我终于使一个公司死而复生了。

好啦，现在，我就开始讲讲我的故事吧。

目 录

致谢·····	(1)
开头的 话·····	(3)
序 言·····	(5)

在 美 国

第 一 章 家 庭·····	(3)
第 二 章 学 生 时 代·····	(15)

在福特的岁月

第 三 章 初 出 茅 庐·····	(35)
第 四 章 “铁 算 盘”·····	(45)
第 五 章 管 理 的 关 键·····	(54)
第 六 章 “野 马”·····	(72)
第 七 章 再 来 一 次·····	(92)
第 八 章 通 向 上 层 的 路·····	(101)
第 九 章 天 堂 里 的 烦 恼·····	(114)
第 十 章 一 九 七 五 年：多 事 之 秋·····	(129)
第 十 一 章 最 后 摊 牌·····	(138)

第十二章	以后的日子·····	(153)
------	------------	-------

在克莱斯勒的岁月

第十三章	为克莱斯勒所起用·····	(161)
第十四章	站在沉船的甲板上·····	(172)
第十五章	建立一支团队·····	(189)
第十六章	在伊朗国王下台的日子里·····	(206)
第十七章	紧急措施：向政府伸手·····	(217)
第十八章	克莱斯勒应该被救吗？·····	(227)
第十九章	克莱斯勒在议会面前·····	(239)
第二十章	牺牲均等·····	(256)
第二十一章	银行：火的考验·····	(267)
第二十二章	K型车——侥幸脱险！·····	(280)
第二十三章	公职人员、公职·····	(294)
第二十四章	痛苦而欢乐的胜利·····	(306)

率直的谈话

第二十五章	在马路上救命·····	(321)
第二十六章	昂贵的劳动力成本·····	(331)
第二十七章	日本人的挑战·····	(343)
第二十八章	让美国再次崛起·····	(353)
后记	伟大的自由神·····	(369)

在 美 国

第一章 家 庭

尼古拉·艾柯卡、我的父亲，一九〇二年踏上了这片国土。当时，他只有二十岁，一贫如洗、孑然一身，还有点胆怯。他经常讲，当他一踏上这片土地时，唯一可以肯定的就是地球是圆的。因为另外一位名叫克利斯托弗·哥伦布的意大利青年在他之前就来过这里，宣布地球是圆的。从那时起到我父亲踏上大西洋彼岸时，已经近四百一十年了。

当船驶进纽约港时，我父亲从舷窗口探出头来，一眼就看见了自由女神的雕像，这百万移民的希望的伟大象征。当他第二次横渡大西洋时，他又看到了这尊雕像。这时，他已经成为一个美国公民了。他带着他妈妈、他年轻的妻子，也带着希望来到这里。对于尼古拉和安托万内特来说，美国是一片自由的土地——自由意味着你可以得到想要的一切，只要你十分迫切地向往，并乐于为之勤奋地工作。

这就是我父亲给他的全家上的一堂课。我真希望我也给我的全家上过这样一课。

我在宾夕法尼亚州的阿伦敦出生。那时，我们全家是那样融洽、亲密，使人觉得这好象不是一个四个人组成的家庭，而是由四个部分构成的一个人。

我的父母亲总要我姐姐德尔玛和我感到自己十分重要而特殊。他们从不给我们安排过多的工作，给我们留下过多的困难。