

世界名人名家名传

SHI JIE MING REN MING JIA MING ZHUAN

亚科卡自传 松下幸之助传



中共中央党校出版社

SHI JIE MING REN MING JIA MING ZHUAN

本册书目

◎亚科卡自传 (1)

◎松下幸之助传 (291)

亚科卡自传

〔美〕李·亚科卡 著
姜法竹 译

中共中央党校出版社

目 录

译序.....	(5)	☆
在美国成长		☆
1 我的家庭与学生时期	(7)	企
在福特公司		业
2 初出茅庐.....	(16)	
3 铁算盘.....	(25)	家
4 管理工作的关键.....	(33)	
5 野马.....	(47)	卷
6 再来一个.....	(66)	
7 走向顶峰.....	(74)	☆
8 高处不胜寒.....	(84)	☆
9 1975：致命的年头.....	(97)	
10 摊牌.....	(106)	
11 解雇之后.....	(122)	
在克莱斯勒公司		
12 应克莱斯勒的聘请.....	(127)	
13 搭上一条下沉的船.....	(138)	
14 搭班子.....	(153)	

世界名人名家名传

- 15 伊朗国王出走之日..... (171)
- 16 果断的措施：求助于政府..... (181)
- 17 应该搭救克莱斯勒吗？..... (192)
- 18 克莱斯勒找国会去..... (205)
- 19 做出同等的牺牲..... (223)
- 20 银行界：严峻的考验..... (235)
- ☆ 21 K型车和侥幸脱险..... (249)
- ☆ 22 社会活动家和公职..... (264)
- 23 又苦又甜的胜利..... (276)

企

业

家

卷

☆

☆

译 序

李·亚科卡，曾任美国福特汽车公司副总裁、总裁，美国克莱斯勒汽车公司总裁、董事长。在任克莱斯勒汽车公司董事长期间，殚精竭虑，终于将濒于破产的克莱斯勒汽车公司从内忧外困中解脱出来，成为美国妇孺皆知的公众人物和举世闻名的大企业家。

亚科卡于1924年10月15日出生在美国的艾伦敦，小的时候正好经历经济大萧条时期，经营餐馆的父亲给了他一生中最大、最持久的影响。正因为如此，上大学及攻读研究生期间，学工科的他在职业上还是最终选择了经营管理这条道路。后来的事实证明，这条路他选对了。

1946年，从普林斯顿大学毕业后的亚科卡来到朝思暮想的福特汽车公司工作。在福特公司工作了32年，从最底层的推销员一直做到公司的副总裁、总裁，成为仅次于亨利·福特董事长的“二号人物”。由于亨利·福特难于容忍亚科卡的才能而于1978年7月13日被解雇。

塞翁失马，焉知非福。54岁的亚科卡又开始担任起美国第三大汽车公司——克莱斯勒汽车公司的总裁，不久又成为董事长。公司的管理混乱、使汽油价格猛涨的德黑兰危机、70年代末的经济衰退，把亚科卡这位经营天才逼上绝路。内部大刀阔斧地整顿改革、象征性地每年只拿一点点工资甚至不拿工资、到国会作证申请政府贷款、向银行家游说给予支持，甚至

又冒天下之大不韪上电视推销自己的汽车，终于使克莱斯勒汽车公司起死回生，创下了经营史上的奇迹。

亚科卡在自己的这份自传中都一一向读者作了交待。

除此之外，亚科卡在自传中还披露了自己被亨利·福特解职的内幕、美国国会及政府的官僚主义作风、一些银行家的趋炎附势等等。这也是了解美国 60 年代至 80 年初社会历史的一部佳作。

亚科卡是一位勇于进取、敢于冒险、永不服输的企业家。他重视家庭生活，爱自己的妻子和女儿，哪怕再忙，也要抽出时间陪陪他们；工作中凡事从他人立场考虑，以自己的人格魅力影响、团结了一批人，得到了诸多供应商、银行家、政府官员的支持；做事中讲求原则、计划和技巧。这些都是值得我们中国的企业家及立志成为企业家的人们学习和效仿的。

由于此书出版较早，我们故将亚科卡展望未来前景的最后那一部分内容没有译出，以不耽误读者更多的阅读时间。

☆

☆

企

业

家

卷

☆

☆

在美国成长

1 我的家庭与学生时期

我父亲尼古拉·亚科卡是在 1902 年 12 岁时第一次来到这个国家的。

在他再次见到自由女神像时，他已经是一个美国的新公民了。在尼古拉和他的妻子安托内特看来，美国是自由之邦——自由地实现你所追求的一切，如果你确实有所追求并决心为之奋斗的话。这是我父亲给他家留下的唯一一条做人的经验。

我是在宾夕法尼亚州的艾伦敦长大的。当时，我们一家感情融洽，互敬互爱，感觉 4 口人就如同一个人一样。

我的父母，同许多土生土长的意大利人一样，对他们的感情和他们的爱都是毫不掩饰的，不仅在家里是这样，在外面也是这样。

他热爱美国，他总是攒足了劲儿地去实现美国的理想。第一次世界大战爆发后，他自愿参加了美国陆军。他这样做，一部分是出于他的爱国主义精神，另一部分是出于自己想多些锻炼，把自己的命运掌握在自己手中。因为他会驾驶汽车，所以交给他的任务就是在美国国内培训驾驶救护车的司机。

我于 1924 年 10 月 15 日出生。父亲早已开了一家热狗店，叫做奥费姆·威纳餐厅。

父亲一直向我灌输两种思想：决不搞资本集中的企业，因

☆

☆

企

业

家

卷

☆

☆

为那样，银行家最后会把你吞掉（我本该更加重视这个具体的忠告的！）；时势艰难时，就经营饮食品，因为无论经济状况多么糟糕，人们总要吃东西。在整个经济大萧条时期，奥费姆·威纳餐厅没有遇到什么困难。

以后，父亲除了奥费姆·威纳餐厅以外，又办了一个汽车租赁行。在此以前，他就曾买进一家叫做“请您用车”的汽车租赁公司的股票，那是全国最早的一家汽车租赁公司。后来，他终于自己买了30辆汽车，多数是福特牌，从而办起了他自己的汽车租赁行。父亲的好朋友查利·查尔斯的儿子爱德华·查尔斯在福特公司的一家经销店工作。后来，爱德华·查尔斯自己也成了经销商，于是，他便让我在他那里从事推销汽车的工作。到我15岁，他劝我干脆就干汽车这一行。从那以后，我的全部心血就都倾注在这个行业上。

我搞销售工作的本领可能来自父亲。我父亲那时拥有两家电影院，其中一家叫富兰克林的电影院至今还在使用。艾伦敦的一些老人对我说，我的父亲推销方面十分在行，星期六下午来看电影的小伙子们对于他的一些优待办法比看电影本身还要高兴。有一天，他宣布让10个脸上最脏的孩子免费入场。人们至今还津津乐道那一天的事。

经济上的大萧条使我成了一个讲究实际的人。几年后，当我大学毕业时，我的态度是：“不跟我讲什么大道理。到了25岁，我要每年赚它1万元，然后慢慢地当一个百万富翁。”

我11岁才知道我们家是意大利人。

艾伦敦差不多所有的人都是宾夕法尼亚州的荷兰移民。我这个小孩由于这点与人不同，经常受人欺负。

对于一个孩子，周围的这种偏见会在他身上留下深深的烙印。对于这种偏见，我记得非常清楚，就是现在回想起来也还很不是滋味。

现在回想起来，我还记得童年时候的某些插曲，它迫使我认真对待大人世界里的做法。六年级时，童子军小队选过一次小队长。

到了投票选举时，我以 20 票对 22 票之差败给了另外一个孩子。我大失所望。第二天，我到当地剧院去看星期六下午场的演出，我们常在那里看汤姆·米克斯的影片。

我们班年龄最大的一名同学坐在我的前排，他回过头来看着我。“你这个傻沃普人，”他说，“你到底落选了。”

“我知道落选了，”我说，“可你为什么骂我傻呢？”

“因为，”他说，“班上只有 38 个人，却投了 42 张票。你们这些达戈人连这都算不出来？”

原来是我的对手把假选票塞进了票箱了！我跑去告诉老师，说有些孩子投了两次票。

“我看就算了吧，”她对我说。于是，不爱看到选举丑闻发生的女老师就把这件事掩盖起来了。这件事对我产生了深刻的影响。它是我的人生第一课：生活并不都是很公平的。

然而，从其他各个方面来说，我的学校生活还是很愉快的。我是一个用功的学生。许多老师都喜欢我，他们常常叫我去擦黑板，或者摇上下课的铃。你要是问我大学或研究生时的教授的名字，我只能说出三、四个来。但是，在小学和中学里教过我的老师的名字现在我都还记得。

在学校里，我学到的最重要的东西是怎样表达思想。我九年级时的老师拉伯小姐每星期一上午都让我们交一篇 500 字的作文。一个星期都没停顿过，写得我们都有些厌烦了。但是到年底，我们就都学会如何用文字表达我们的思想感情了。

当一名好学生对我来说是非常重要的，但这还远远不够。我一直都参加许多课外活动。中学时期，我是戏剧俱乐部和辩论学会里的活跃分子。患风湿病后，我不再参加田径运动了，

☆

☆

企

业

家

卷

☆

☆

我又当上了为队员拿毛巾、洗游泳衣的游泳队的干事。

九年级时，我竞选全校学生会主席。我最亲密的朋友吉米·利比是个天才，他当了我竞选活动的组织者，他还建立了一个真正的政治机构。我在竞选中大获全胜，这使我有有点牛气起来。用当时的本地话来说，我真的以为我交了好运。

但是，当选以后，我失去了同我的选民们的接触。我以为我比他们都高明，我开始谄上欺下。后来我懂了，善于交往的能力才是最重要的，可是当时我根本不明白这一点。

结果，我在第二学期就落选了。这对我是一个沉重的打击。我曾为了进入学生会而放弃了音乐，现在我的政治活动结束了，因为我当选后忘了跟人握手，对人也不友好。这是从事领导工作的人值得好好反思的。

在我高中读了一半那年，日本突然向珍珠港发动袭击。罗斯福总统的讲话唤醒了我们，整个国家都在国旗下团结起来。我从这次危机里懂得了一些道理而且终生不忘，即：灾难往往会使人通力合作。

同大多数青年人一样，1941年12月，我急不可耐地要求参军。具有讽刺意味的是，那场险些使我丧命的疾病结果却也许保住了我的命。使我大失所望的是，我被列于4F类，即由于健康原因推迟应征类，这就是说，我不能到前线去打仗了。

大战期间，我背着一个由于健康原因而被推迟应征入伍的包袱，这似乎是一种耻辱，所以我开始把自己当成了二等公民。我的大多数朋友和亲属都去跟德国人打仗去了。我觉得自己就像是美国唯一没有参战的年轻人，所以，有着极大压力的我只好埋头读书。

这时候，我已对工程学产生了兴趣，并且了解了这方面的几所专门大学。珀杜大学是美国工程学方面最好的大学之一。我申请了珀杜大学的奖学金，但是没有得到批准，这对我是个

沉重的打击。不过，加利福尼亚理工学院、麻省理工学院、康奈尔大学和利哈伊大学，也都有第一流的工学院。我最后挑选了利哈伊大学，因为它离艾伦敦近，从我们家到学校乘汽车去上学只需要半个小时，再说我也不愿意离家太远。

坐落在宾夕法尼亚州伯利恒的利哈伊大学，是伯利恒钢铁公司的附属学校。它的冶金系和化工系是世界上最好的工科系。但是，作为大学一年级的学生，学业上也有和新兵训练营同样的要求。在大学二年级结业时，学校就会对不能保持较高平均分数学生婉言劝你退学。当时，我们一周上6天课，包括一门统计学。统计学是每星期六上午8时上课。大多数学生都不去上这门课，我不仅学了，而且还得了个全班第一名。这与其说是我的统计学学得很好，不如说我有毅力。

我不是说我在大学期间没有其他的娱乐。我也喜欢打闹，经常去参加橄榄球赛和啤酒会，还经常到纽约和费城去旅行，在那两个地方我有几个女朋友。

但是，战争继续打下去，我也没有心情再游手好闲了。我懂得了怎样专心致志地学习，如何不让收音机或其他的事来分散注意力。

如果你想在企业或其他任何方面取得成功的话，那么你就必须要集中精力和充分利用时间。自从上了大学，平时我总是非常勤奋，以便周末尽量不安排工作，把这个时间用于同家人团聚和搞些娱乐活动。除非没有办法，星期五晚上以及星期六或星期日我都是不工作的。每个星期日的晚上，我都要收一下心，为下一周要做的事记下要点。这基本上是我在利哈伊大学养成的习惯。

这是我在利哈伊大学得到的另一个经验。

我个人认为，人在一生中，要及早养成那种积极思考的习惯，否则以后就养不成这种习惯了。抓住重点和充分利用时

间，都是在哈佛大学商学院里学不到的东西。正式教学可以使你学到很多东西，但是，生活里的诸多办事本领还得靠自己去摸索。

然而，说起来容易做起来难。第一学期，我就感到特别吃力。我的学习成绩未能达到优秀的水平，父亲认为这是因为我贪玩造成的。我怎么都不能使他理解，大学与高中完全是两码事。在利哈伊大学，学生们个个都是好样的，否则他们首先就进不去。

在大学一年级，我的物理差点不及格。我们有一位教授，名叫伯格曼。我几乎听不懂这位来自维也纳的移民教授所讲授的课。他是一位大学问家，但是他缺乏教一年级学生的耐心。

说来奇怪，虽然我学物理课挺困难，但我却成了伯格曼教授的好朋友。我们常在校园里散步，这时候，他就给我讲物理学方面的最新发展。

伯格曼的有些事显得神秘莫测，每个星期五他总是草草结束讲课，离开校园，直到下星期一回来。一直过了好几年，我才终于发现了他的秘密。根据他的兴趣的特点，我本来早该猜到的。原来，他每个周末都到纽约的曼哈顿计划中心去研制原子弹。

尽管我们的友谊很深，尽管有他的个别指导，我在大学一年级的物理成绩也只是达到尚能及格的水平，这是我在利哈伊大学最差的成绩。

我最终下决心把主修课从机械工程改为工业工程。不久，我的学习成绩就上去了。到大学四年级，我已经放弃了水利学和热力学的课程，而把精力转到了关于企业管理的学科方面，诸如劳工问题、统计学和会计学等。我学这些学科的成绩就好多了，大学最后一年的成绩都达到优等水平。我的目标是要达到平均 3.5 分，以便能够以优异的成绩毕业。我稍稍超额完成

了这个计划，最后平均分数为 3.53 分。

除了工程学和企业管理方面的课程外，我在利哈伊大学还修了 4 年的心理学和变态心理学。如果我说，这两门课也许是我在大学里学的最有价值的课程，这并不是开玩笑。我运用这两门课里学到的东西去解决公司中遇到的问题，比我运用所有工程学的知识去处理汽车制造技术方面的难题的机会还要多。

我一口气念了 8 个学期的书，连暑期都没有休息过地完成了我在利哈伊大学的学业。我真想挤出一点时间，像我父亲一向劝我的，去闻闻花草的芳香。但是战争正打得很激烈，我的朋友们正在国外打仗，牺牲，我就得开足马力向前。

除学习外，我还参加了大量的课外活动。最有意义的是我花在办校刊《棕色和白色报》上的时间。我作为校刊记者的第一项任务就是去采访一位装配了一辆用木炭作燃料的小汽车的教授。我那篇报道被美联社都转发了，并且有 100 家报纸采用。

因为那篇报道写得成功，我当上了版面设计编辑。我很快就懂得，这是报纸真正的力量所在。几年后，我读到盖伊·塔利斯撰写的一本介绍《纽约时报》的书。在这本书中，一位编辑说，任何一家报纸，其权力最大的职务不是负责社论版的编辑，而是负责各版标题和版面设计的编辑。

这是我早就懂得的道理。作为版面设计编辑，我很快就认识到，绝大部分人并不读报道本身，而只是看看标题和副标题。这就是说，写这些标题和副标题的人会在读者了解新闻方面对其施加巨大的影响。

甚至在大学毕业以前，我就想到福特汽车公司工作。当时，我有一辆 1938 年出产的 60 马力的旧福特车，这正是使我对这家公司发生兴趣的原因。不止一次，在我驱车上坡时，传动装置突然失灵了。福特公司的管理与技术人员显然是想把 V

-8 型引擎的牵引力减为 60 马力以便节省燃料。这个想法是好的，如果他们限定这种汽车在较为平缓的地方行驶的话。遗憾的是，利哈伊是一座山城。

“福特公司的那些家伙需要我，”我常跟朋友们开玩笑说，“制造这么蹩脚汽车的人是需要帮一帮了。”

那时候，拥有一辆福特汽车，是帮助你了解汽车构造的最好办法。战争期间，所有汽车工厂都忙于制造武器，不生产新车。就连汽车零件也很稀罕，人们常得到黑市上或旧货摊上去找。战争时期汽车奇缺，大学毕业后，我的那辆福特车还卖了 450 美元。你想想，我父亲给我买那辆车也只花了 250 美元，我多上算啊！

在我的大学时代，每加伦汽油只要 13 分钱。但是由于战争，汽油供应却非常紧张。因为我是学工程的缘故，发给我一张 3 级供油卡，意思是说，我的学习对于战争很重要。

大学四年级那年春天，社会上需要大量的工程师。大约有 20 个地方希望我去工作。当时，我想去哪里就可以去哪里。

但是，汽车工业是我最感兴趣的。由于我仍然想去福特汽车公司，所以我便约见了该公司的一位招考官员利安德·哈米尔顿·麦考密克-克德哈特。他乘坐着一辆马克一型小汽车来到校园，那是一种非常时髦的林肯大陆型汽车，看起来像是专门定制的。这辆车真把我吸引住了。瞧一眼车的外表，嗅一嗅车里边皮革坐垫的气味，就足够让我下定决心，把一生献给福特汽车公司了。

当时，福特汽车公司的招聘雇员的作法是，跑遍 50 所大学，然后从每所大学挑选一名学生。这一点使我有点惊讶，所幸的是我被选中了。

没等我参加工作，我又收到了利哈伊大学工作介绍处主任伯南丁·伦基的一封信，随信附来一张通知，说普林斯顿大学

☆

☆

企

业

家

卷

☆

☆

有一个研究生的名额，还有一笔包括学费、书费和零用费在内的助学金。

伯南丁对我说，这种研究生名额每年只有两名，她希望我提出申请。“我知道你没想考研究生，”她说，“但是，这个名额是很难得的。”我写信给普林斯顿大学，要求了解更详细的情况，他们便回信要我的成绩报告单。马上我就得到了纪念华来士的奖学金。

我面前突然同时出现了两个极好的机会，我找麦考密克—古德哈特谈了我选择上的困难。他对我说：“你只管去攻读学位吧，我们将给你保留一个位置直到你研究生毕业以后。”这正是我求之不得的。

在普林斯顿大学读书期间，有一天，我去听爱因斯坦讲课，我对他所谈的一点都不懂。但是，就是因为他在那里，大家显得十分兴奋。研究生院离爱因斯坦在那里任教的高级研究所不远，所以我经常看见他在散步。

学校给我三个学期的时间写论文，但是我急于要到福特公司工作，所以我只用了两个学期就把论文写好了。

当我回到迪尔伯恩后，利安德·哈密尔顿·麦考密克-古德哈特已经应征入伍了。由于我学习期间没有与他联系，又没有拿到他的书面许诺，在我结束普林斯顿的学习后，福特公司就没有人知道我了。

最后，我打电话找到了麦考密克-古德哈特的顶头上司鲍勃·邓纳姆，向他说明了我的问题。最后破格接收了我。