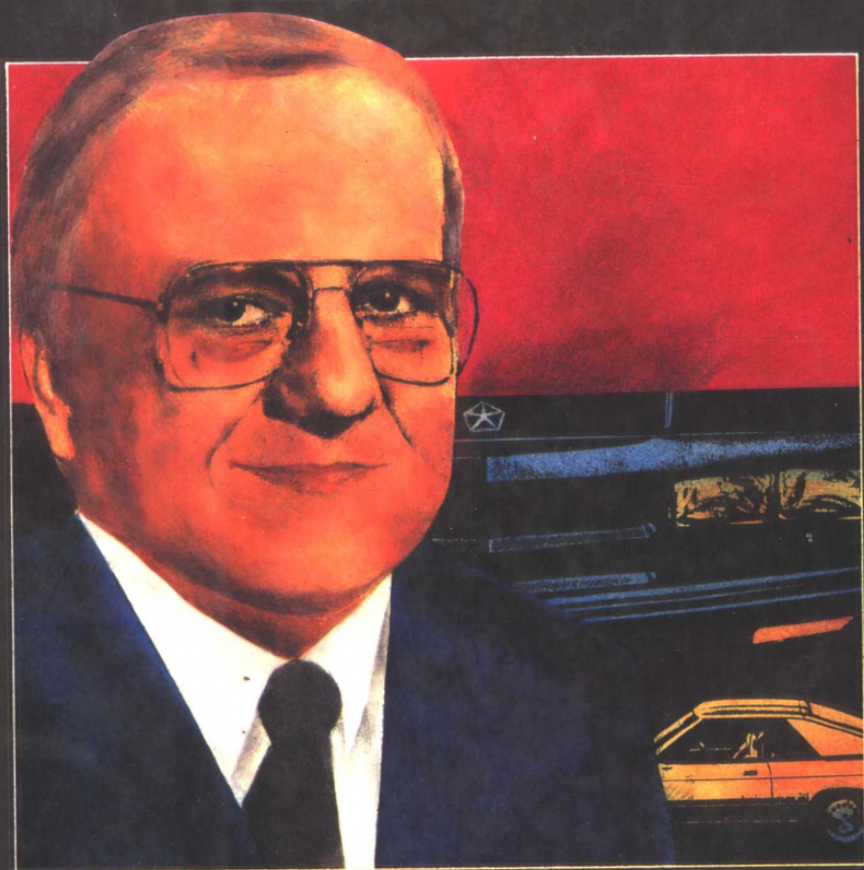


天下叢書

反敗爲勝

——汽車巨人艾科卡自傳



Iacocca — An Autobiography
by Lee Iacocca

「企業家應該要有艾科卡的果斷、眼光、活力、與擔當。」

——趙耀東（經建會主任委員）

「六年之中，他戰勝了福特，也使克雷斯勒起死回生。這是一個人人可以得到啓發的反敗爲勝的故事。」

——高希均（天下雜誌社社長）

「每一個階層都可以讀。」

「提供了對美國大企業一個細膩的觀察。」

——紐約時報評介

天下

叢書

有成書業公司

\$50.00

「天下」取名自「天下爲公」——表示大家對一個美好社會的嚮往與追求。

511
0422
101

艾科卡、諾華克 合著
賈堅一、張國蓉 合譯

反敗爲勝

——汽車巨人艾科卡自傳——

(天下叢書 33) 上



11
1986年5月 3日

天下叢書③③

反敗爲勝——汽車巨人艾科卡自傳

原 著 / 艾科卡、諾華克

譯 者 / 賈堅一、張國蓉

編 輯 / 袁宗綺、陳怡蓁

校 對 / 曉音

發行人 / 王力行

出版者 / 經濟與生活出版事業股份有限公司

地 址 / 台北市敦化北路201號後棟四F

電 話 / 7123127~9

直接郵撥帳號 / 0534888-5號

印刷廠 / 沈氏藝術印刷股份有限公司

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 聚光實業有限公司

版權所有 / 不准翻印

出版日期 / 1985年2月28日第一版

1985年4月25日第十五版

平裝定價 / 200元

Iacocca—An Autobiography

Lee Iacocca with William Novak

Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Copyright 1985 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

反敗為勝

——汽車巨人艾科卡自傳的啓示

高希均

(一)美國三大汽車公司

汽車是美國二十世紀初葉最重要的發明之一，與「電視」、「太空艙」共譽為改變人類生活方式影響最深遠的產物。

美國汽車業的重鎮在密西根州的底特律城，執美國汽車業牛耳的三大公司分別為：通用（General Motors）、福特（Ford Motor）與克雷斯勒（Chrysler）。這三個公司在美國一九八四年「財星五百大」中的情況分別是——

- (1) 排名：第二、第四、第十一名。
- (2) 總銷售額：七四六億、四四五億、二三二億美元。

(3) 員工人數：六十九萬、三十八萬、八萬一千。

另外最小的一家，也是最不爲外國人所知的美國汽車公司 (American Motors) 名列一〇五，總銷售額爲三十六億，員工二萬六千。

儘管這些公司仍是美國大企業，但已無當年的雄風與光彩。

(二) 空前的厄運

在一九五〇年代，美元無往不利，美國國力無與倫比的時候，美國製造的汽車、可口可樂、口香糖變成了全世界家喻戶曉的名字，也變成了憧憬美國生活方式的代名詞。隨著國民所得的提高，汽車早已是西方先進國家中生活上的必需品，但是對開發中國家的人民來說，汽車的魅力正與日俱增——它代表財富、社會地位、甚至權力。這正是當前我國的寫照。

在世界經濟一直高度景氣的一九六〇年代，底特律城所推出的汽車講求式樣，講求舒適。消費者買新汽車不是因爲它機器「壞」了，而是因爲它式樣「舊」了。因此，「故意的淘汰」(planned obsolescences) 變成了批評大汽車公司揮霍資源的一個流行名詞。

只講求設計上的新穎與奢侈，忽略實用與經濟，如果沒有外在因素的劇變與國際競爭的強烈，也許仍可以被消費者所喜愛。但是一九七三年秋天第一次能源危機的震撼，帶來了石油價格跳躍的上升以及石油供應的不穩定。

在這一劇變之下，以能源節省、設計實用、價格合理的日本車脫穎而出。當美國三大汽車公司無法立即改變車型與降低價格，滿足消費者需求時，美國一向自傲的汽車工業就像鋼鐵工業、造船業、紡織工業一樣遭受到了空前的厄運。

(三)重建汽車王國

面對這前所未有的挑戰，美國汽車業一面自己力爭上游——製造消費者需要的小型、省油的車種以及與日本等國家投資合作生產汽車，另一面獲得了政府短期的保護——對日本汽車進口設限。近二年來，也由於國際油價穩定及美國經濟繁榮，一九八四年變成了美國汽車業相當興旺的一年。試列舉一些數字：

——一九八四年新汽車銷售總數達一千零三十九萬輛，為近五年來最高紀錄。

——總銷售額與一九八三年比增加了一三·二%，為近六年來最好的一年。

——三大汽車公司的總營利額估計為一〇〇億美元，較一年前增加了六二%。

但是，專家們幾乎一致認為：要與日本汽車業抗衡，美國必需要在成本、管理、技術、設計、省油各方面提昇，否則「汽車王國」這頂皇冠再也無法從日本人手中奪回。

四 艾科卡

在美國汽車業面臨這些衝擊的十餘年中，經濟上受到最大傷害的是福特與克雷斯勒二個公司。而這二個公司的盈虧成敗都離不開一個關鍵人物——美國汽車業巨人艾科卡（Lee Iacocca）。

艾科卡——這位直言直語的義大利後裔，在去年十月十五日，他六十歲生日時，出版了一本轟動坊間的自傳。這本書的出版打破了底特律汽車城沉默的傳統：他公開抨擊汽車大王——福特二世。福特二世的祖父就是用裝配線來大量生產汽車的創始者。祖孫二位同樣地以自傲、自負，甚至獨斷而聞名。

艾科卡敢不顧一切地公開抨擊福特當然有他的原因：在一九七八年七月十三日，福特，這位控制百分之四十股權的第三代，以董事長身份把當時擔任福特汽車公司總裁的艾科卡免職了。這一免職是當時美國企業界的大地震，也是大眾媒體的大新聞。

艾科卡這本三百五十餘頁的書就是以敘述這段被免職的經歷開始。

這本書出版以後立刻登上紐約時報暢銷書，以每週出售十萬冊的紀錄風行，去年年底已再版十六次。

這本書共分二十八章及一個附言。其中討論到：

馬」，第一年就創造了空前的銷售紀錄：四十一萬八千八百一十二輛。

(2) 敘述福特這位大亨的言行及幕後的操縱。

(3) 如何又在一九七八年秋天以後，挽回瀕臨破產邊緣的克雷斯勒。

(4) 他對勞工成本、日本挑戰、管理理念、美國富強等的看法與建議。

艾科卡是被公認為美國汽車業中「最成功的推銷員」。他能成功，主要是他講話平實、有理、充滿活力，使聽眾相信他的話。在電視廣告上，他現身說法「如果你能買到更好的車，那就不要買我們的。」這個十分自信的廣告打動了不少消費者的心。

根據紐約時報賽林 (William Serin) 的一整頁半的長評，儘管全書是從他自己的觀點出發，但賽林與五十多位瞭解汽車業人士的訪問後認為：全書的敘述「大體上是正確的」。

(五) 一些他的話

全書有不少坦率、簡潔、有力的辭句及觀念。例如：

(1) 「如果我必須要以一個字來形容一個『好的管理者』我會說：『果斷』。你可以有最靈巧的電腦幫你取得資料，但是，最後你自己必須要訂一個時間表，然後去執行。」

(2) 「我是在追求財富，而且也很貪婪。我喜歡當福特公司的總裁及所帶來的享受：保留

的車位、專用的浴室、白衣的男侍。」

(3) 「我們必須要以公平貿易來替代自由貿易。如果日本——或者其他國家——保護國內市場，我們也應當一樣地要來保護我們自己的市場。」

(4) 「我不是在提議對所有財務困難的公司予以救濟。而是對那些有財務困難，同時資方、勞方，以及提供原料及財務支持的公司——願意共同分擔犧牲的公司予以救急性的支持。」

(5) 「不論他多有才華，但是在考績表上，我最不樂意看到的一句話就是：『他不能與同事和睦相處。』」

他也有過一個非常重要「捐棄前嫌」的建議。

一九八一年艾科卡認為如果克萊斯勒能與福特合併，雙方均有利。他相信到二〇〇〇年：世界上只有二個汽車公司：美國的通用與日本汽車公司集團（Japan, Inc）。可惜，福特公司的董事會對他的提議沒有理會。但是這個建議也顯示出艾科卡的氣魄。

公司合併，在我國難，在美國有時也不容易。

(六) 我的推薦

這本自傳之所以這樣暢銷，紐約時報的分析是：「每一個階層都可以讀。」「提供了對美國大企業一個細膩的觀察。」「文字相當口語化，讀起來生動、親切。」我推薦這本書主

要是：

第一、他生動的敘述如何從一個義大利後裔的家庭（父親十二歲移民來美），靠自己的努力奮鬥，而在四十六歲時，當了福特公司的總裁。美國社會仍然有機會出現這種傳奇式成功的人物。

第二、他以十章的篇幅敘述「福特故事」——使讀者瞭解汽車王國中福特皇宮的內幕。福特公司一度是優秀的公司，因為領導人（福特）的自滿與自負而走下坡。美國汽車公司的困難有些固然有它外來的因素（如油價），但基本上仍是內部的領導與管理。

第三、他以十二章的篇幅敘述「克雷斯勒的故事」。在起死回生的整頓中。他關閉了二十個廠，在一九七八—八〇年間裁掉了七萬四千名工人（目前約為八萬七千名）解聘了三十五位副總裁中的三十三位。員工接受了十二億美元的減薪，上游的廠商三次同意延遲收款，管理階層減薪一〇%而他自己的年薪減到美金一元，以及千辛萬苦地說服了國會批准了聯邦政府十五億美元的貸款保證。

由於這些大刀濶斧的改革，盈虧平衡點從一九七九年二百十萬輛降低到今天的一百十萬輛，一九八三年賺了九億多美元，一九八四年約賺了二十四億。而他的年薪（未包括分紅）在一九八三年也回升到美金四十七萬五千三百零八元。

任何一位企業負責人，細讀他這一段經歷，一定會得到力量及鼓舞。我們國營事業的主

管尤其應當一讀。

(七)反敗爲勝

筆者爲艾科卡的這本自傳取名「反敗爲勝」有雙重意義：

第一，當他被福特免職的時候，他遭受到一生中最大的挫敗。第二，三個半月後當他被聘爲克雷斯勒公司總裁的時候，克雷斯勒正在潰敗邊緣。在最艱困的時刻他曾講過：「被福特開革已經夠糟了，但是如果與克雷斯勒一起垮台那實在太殘酷了！」

一九七八年夏天，他的事業跌入谷底；一九八四年秋天，他又登上巔峯，前後不過六年。

六年之中，他戰勝了福特，也使克雷斯勒起死回生。

這是一個人人可以得到啓發的反敗爲勝的故事。

目前已有有人在華府及底特律認真的討論：「如果好萊塢的明星可以當兩任總統，那麼擔任過兩個大汽車公司的總裁爲什麼不可以？」

一九八五年一月二十五日



新婚夫婦：我的雙親，尼古拉與
安東烈特·艾科卡，1923年。



剛滿九個月時的裸照。



經濟大恐慌之前穿著華服的玉照，
1926年。

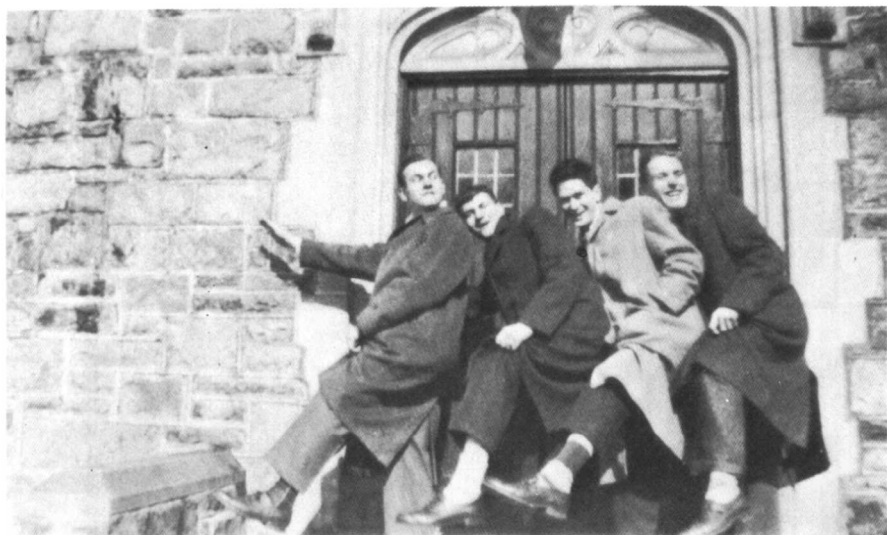


學習駕駛，1929年。



與父親合影，1934年。

理海大學的高材生，1942年（左邊第二位）



普林斯頓大學的大人物，1945年。

我從福特領到的第一張薪金支票——扣除稅金之後！



我的賢內助瑪麗，1948年。



與楊曼(Henny Youngman, 中)、
凱斯特(Murray Kester, 右), 1953年。



爲了促銷，強調汽車的安全，而把雞蛋濺到我的臉上，1956年。