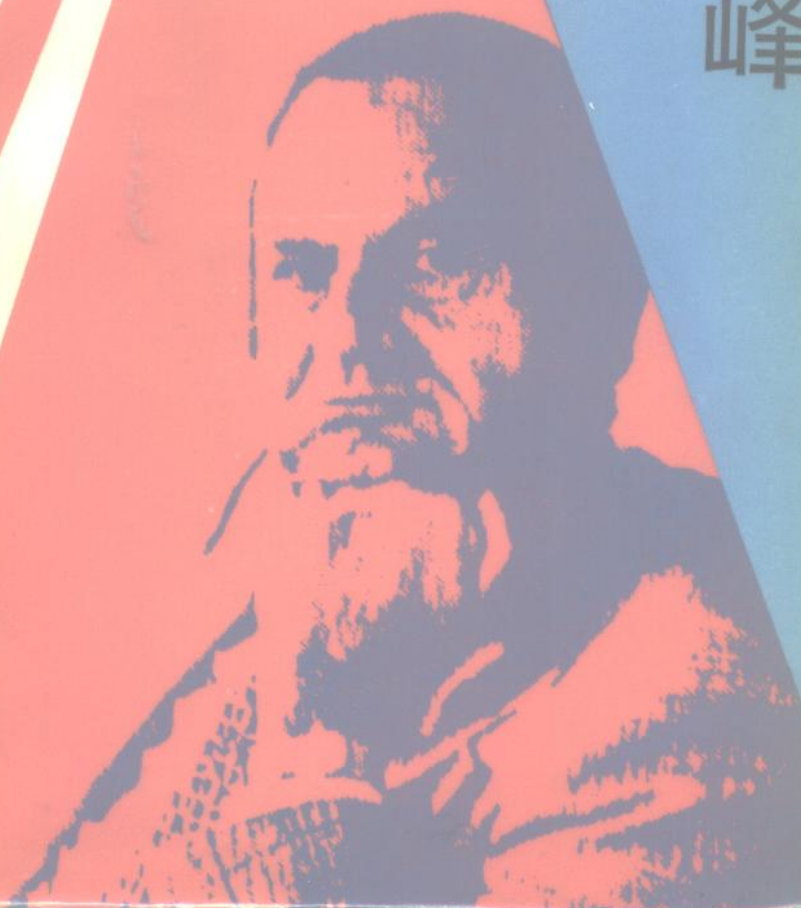


通向顶峰

艾阿科卡自传



通向顶峰

艾阿科卡自传

〔美〕李·艾阿科卡 著

刘锦 董敏 丁寿和 门京旭 译

何似 校译

辽宁文艺出版社·一九八六年·沈阳

IACOCCA
An Autobiography
LEE IACOCCA
WITH WILLIAM NOVAK
A Bantam Book/ November 1984
根据美国矮脚鸡出版社1984年11月版译出

通向顶峰
Tongxiang Dingfeng
——艾阿科卡自传
【美】李·艾阿科卡 著
何 似 校译
刘锦 董敏 丁寿和 门京旭 译

春风文艺出版社出版
(沈阳市南京街6段1里2号)

辽宁省新华书店发行

沈阳新华印刷厂印刷

字数: 315,000 开本: 850×1168 $\frac{1}{2}$ 印张: 12 $\frac{1}{2}$ 插页: 4

1986年8月第1版 1986年8月第1次印刷

印数: 1—4,000

责任编辑: 自 平

责任校对: 唐惠凡

封面设计: 耿志远

统一书号: 10158·1024

定价: 2.55 元

献给我心爱的玛丽，
为了你的勇气……
为了你对我们家还
活着的三口人的献身。

致 谢

作为一种惯例，书作者总是要感谢所有帮助他写书的人。然而这是一本自传，所以我首先要感谢那些在我生活的风风雨雨中，始终不渝地与我共患难的真诚的朋友们，他们是：毕晓普·爱德·布罗德里克，比尔·柯伦，维克·达蒙，阿勒杨德罗·德托马索，比利·福卡奇，弗兰克·克劳茨，瓦尔特·墨菲，比尔·温，以及我的理发师济伍；还有我的医生詹姆斯·巴伦，他使我的身心不致由于久经磨难而垮下来。

同时，我也衷心感谢那些牺牲了安逸的退休生活，而来克里斯勒公司帮助我的朋友保尔·伯格莫泽，唐·德拉罗萨，卡·劳克斯，汉斯·马迪雅和约翰·纳顿等人；还要感谢杰利·格林瓦尔德，斯蒂夫·米勒，利奥·凯尔门松和罗恩·德卢卡这些年轻活泼的小伙子们，他们放弃了理想的工作，竭力来帮助拯救一个濒于倒闭的公司。

在我从事汽车行业的三十八年中，我有幸得到了三位秘书，她们使我的工作能够得以顺利进行。第一位是贝蒂·马丁，一位相当有才干的女子，她使福特公司里的许多雇员相形见绌。第二位是多萝西·卡尔，在我被福特解雇的当天，出于对我的绝对忠诚，她跟我一起离开了福特公司，后又冒丧失养老金的危险，随我来到克里斯勒公司。第三位是邦妮·盖特伍德，也就是我现在的秘书，克里斯勒公司的一名老雇员，她的

才干也不亚于前两位秘书。

我还要感谢那几位在我落难之时仍同我在一起的老朋友卡
尔文·比乌尔加德，汉克·卡里尼，杰伊·杜根，马特·麦克
劳克林，约翰·莫里西，韦斯·斯莫尔，哈尔·斯帕利希和弗
兰克·齐默曼等人。

在此，我要感谢本书的责任编辑内萨·罗伯特，他保证了
我的书得以出版；同时，我还要感谢在贝特姆书局辛勤工作的
人们，特别是杰克·罗马恩斯，斯图尔特·阿普波姆，希瑟·弗
洛伦斯，阿伯托·维塔尔以及我最珍贵的合作者威廉·诺瓦
克^①。

在致谢结束时，我不能忘掉我的女儿，凯西和莉娅，她们
过去是现在仍然是我生命的灵魂。

^①威廉·诺瓦克(William Novak)是一名讲师、记者，艾阿科卡写本书
的合作者。

卷 头 语

不管我走到哪里，人们总是向我提出同样的问题：你是怎样获得成功的？亨利·福特为什么要解雇你？你怎么使克里斯勒公司起死回生的？

对这些问题，我从未作过认真的回答，我常常习惯地顺嘴说一句：“等我把书写成时，你们就能找到答案了。”

这些年来，我总是重复着这句话，以致我自己也受到了它的感染。终于，我别无选择，只好写成此书以了夙愿。

我为什么要写这本书呢？当然不是为了出名。克里斯勒的电视广告早已把我捧得昏昏然让人受不了。

我写这本书也不是为了发财。就物质方面来说，我已拥有了一个人所能拥有的一切。这就是为什么我把这本书的全部稿酬捐赠给波士顿的乔斯林糖尿病治疗中心的原因。

我写这本书更不是因为亨利·福特解雇我而对他加以报复。我已按照美国的传统方式解决了这个问题——在市场上决出了雌雄。

我写这本书旨在说出事情的真相，真实地记述我在福特公司和克里斯勒公司的工作经历。在写这本书来记述我的生活时，总是想起每次我到大学和商学院演讲时所见到的那些年轻人。如果我的书能在他们面前展现出一幅今日在美国干一番大事业所需要的振奋和搏击的栩栩如生的画，并能为他们出个值得为之而奋斗的主意，那么，写作的辛劳也就有了报偿了。

序 言

展现在您面前的是一个意外获得成功者的故事。但是在这条成功的道路上，也曾有过艰险的历程。当回顾我在汽车行业的三十八年岁月里，我最难以忘怀的日子绝不是生产新型汽车、晋升和利润。

作为移民者的儿子，我开始踏上了人生的旅程，一步一步奋斗着，直到当上了福特汽车公司的总裁。当我最终得到这个位置时，我觉得我已经到达了世界的顶峰。但是命运却对我说：“且慢。你的路程仍未终结。现在，你该尝尝从珠穆朗玛峰被踢下去的滋味了。”

一九七八年七月十三日，我被解雇了。我在福特公司当了八年总裁，总共在那里作了三十二年雇员。除了福特公司，我没有在其他任何地方工作过。可现在我突然失业了，真叫人肠断心碎。

根据法定，我的雇用期是在三个月后结束。但依据我“辞呈”中的条件，雇用期结束后，我仍可以使用我的办公室，直到我找到新的职业为止。

十月十五日，是我在福特办公室的最后一天，恰巧也是我的五十四岁生日。我的司机最后一次把我送到世界总部^①，临

^①世界总部，即福特公司总部，为公司内部的称呼。

行前我亲吻了我的妻子玛丽、女儿凯西和莉娅。在我供职于福特公司最后三个月的动荡的日子里，我们家，遭受了巨大的痛苦，这使我感到非常愤怒。我可能应该承受命运的打击，可这与玛丽和我的女儿们又有什么相干呢？为什么她们也要跟着我受罪呢？她们是那个名字刻在这座大楼上的专制者的无辜受害者。

即使在今天，她们遭受的痛苦在我心灵上留下的创伤仍在隐隐作痛，就象猎手碰到了母狮和它的幼狮的情况一样，如果猎手明白事理的话，就会把幼狮留下。但亨利·福特要我的孩子也跟着遭罪，对此，我永远也不会宽恕他。

就在离开福特公司的第二天，我开车向我的新办公室驶去。新办公室在电报路上一座偏僻的仓库里，距福特公司的世界总部只有几英里。可是对我来说，却象是到另外一个星球去观光一样。

我不能确认新办公室的地址，花了好几分钟才找到了右边的建筑物。当我终于找到我的办公室时，我简直不知道在哪里停放汽车。

于是，附近有许多人指点给我看停车的地方。有人事先已告诉他们，福特公司刚被免职的总裁今早来这里上班，所以已有一小帮人聚集在这儿等我。一位电视记者把麦克风伸到我面前，问道：“在福特公司最高职位上就任八年，现在来到了这样一个仓库，先生对此有何感想？”

我委实无法回答他。我能说什么呢？当我完全避开了摄像机镜头时，低声说出了我的真实感受，“我感到自己象狗屎一样被人抛弃了。”

我的新办公室充其量只有一间更衣室那么大，里面有一张小桌子，一部电话。我的秘书多萝西·卡尔早已来到，眼里含着泪水。她一言不发，指了指地上铺着的破裂的亚麻油毡和桌子上的两个塑料茶杯。

是啊，就在昨天，她和我还在那陈设豪华的地方办公。总裁办公室如同高级饭店中的一套华丽的房间，有自己的浴池，自己的起居室。作为福特公司的总裁，我受到身着白色制服的仆人们的侍奉，他们随叫随到。一次，我带了几位从意大利来的亲戚参观我工作的地方，他们都惊呆了，以为是走进了天堂。

而今天，我已被抛出了十万八千里，在我到达几分钟之后，仓库经理出于礼节前来看我。他让我从大厅的售货机中弄一杯咖啡，这是一种善意的表示。但是在这里我和他的地位是不相容的，这种气氛使我俩都感到尴尬。

对我来说，这里是西伯利亚，我已被流放到了这个王国最边远的角落。我被弄得如此糊里糊涂，以致于过了好几分钟，我才意识到我没有理由在这种地方呆下去。我家里有电话，而且会有人给我送邮件。十点钟前，我就离开了这个地方，以后再也没有回去过。

这种最后的耻辱比被解雇还难堪，它足以逼我去杀人——我也不知道该去杀谁，是亨利·福特，还是我自己。不管是凶杀还是自杀，都是不可能的。但我的酒却开始喝得多起来了——身子比以前颤抖得更厉害了。我真的感到自己的身体就要分崩离析了。

在人生道路上有成千上万个分岔口，但仅有几个真正的大分岔口——思考未来和寻求真理的紧要关头。此刻，我就面临着重大抉择。

难道我该就此善罢甘休吗？现实情况是，我已经五十四岁了，也取得了许多成绩。从经济上来讲我是有保障的。我可以在余生之年去打高尔夫球。

不，我的性格不允许我这样做。我明白我应该振作起来，继续战斗。

在人的一生中，有时某些成就恰恰是在逆境中创造出来的；

有时当形势严重到极难对付时，人们就会去掌握自己的命运，去战胜厄运。我确信是那个早晨，在仓库发生的事促使我在两周后答应了接任克里斯勒公司总裁的职务。

个人的痛苦我可以忍受，但有意让我在公众面前丢脸却是我无法忍受的。我几乎气炸了肺，我只有一种选择，或是忍受耻辱，落得个人走茶凉，无声无息了却残生的悲惨结局；或是将它变成一种动力，催我发奋。二者必居其一。

“别发疯了，”玛丽提醒我，“冷静些吧。”是啊，人在艰难困苦之时，身处逆境之中，最好总是让自己处于忙碌之中，将愤怒和力量投入到做一些实实在在的事情中去。

结果，我出了油锅又进火坑。我到任后一年，克里斯勒公司已到了濒临破产的境地。在那些日子里，我惊讶自己怎么又到这样一个破烂摊子中来。被福特公司解雇就已经够惨的了，现在又要随着克里斯勒这条船沉下去实在太不值得。

幸运的是，克里斯勒公司终于在死亡线上挣扎过来，恢复了元气。现在，我成了一名英雄。而奇怪的是，这一切都应归因于那个早晨在仓库的“契机”。决心、命运以及许多好心人的帮助使我从灰烬中得以重新站立起来。

现在，我就开始讲述我的生活经历。

目 录

致 谢
卷头语
序 言

11705/31

移 居 美 国

第 一 章	我的家庭.....	3
第 二 章	学生时代.....	15

在福特公司

第 三 章	初出茅庐.....	35
第 四 章	精打细算的人.....	45
第 五 章	管理的金钥匙.....	54
第 六 章	野马汽车.....	71
第 七 章	再次尝试.....	91
第 八 章	通向顶峰之路.....	100
第 九 章	乐园中的烦恼.....	113
第 十 章	决定命运的一年.....	128
第十一章	最后的较量.....	138
第十二章	离职后的日月.....	154

在克里斯勒公司

第十三章	克里斯勒的力邀	163
第十四章	登上沉船	175
第十五章	组建班子	193
第十六章	伊朗国王失去宝座的日子	212
第十七章	果断措施：向政府求援	224
第十八章	拯救克里斯勒	235
第十九章	克里斯勒在国会上	248
第二十章	风雨同舟	266
第二十一章	银行：火的洗礼	277
第二十二章	K型汽车——侥幸脱险	291
第二十三章	一代风流	311
第二十四章	胜利的辛酸与喜悦	324

随 想 录

第二十五章	如何保全乘车人的生命	341
第二十六章	劳动的价值	351
第二十七章	日本的挑战	363
第二十八章	振兴美国	374
尾 声	自由女神	390

移居美国

第一章 我的家庭

我的父亲尼科拉·艾阿科卡一九〇二年来到美国，当时他年仅十三岁，是一个贫穷、孤独和胆怯的孩子。他常说，当他到达美国时，他确信不疑的唯一的一件事就是地球是圆的。而这仅仅是因为有另一位名叫克利斯托弗·哥伦布的意大利男孩在四百一十年前几乎同一天来到美国的缘故。

船驶进纽约港时，我的父亲向外望去，看到了自由神像，看到了这千百万移民希望的伟大标志。当他第二次驶经纽约港时，他又一次看到了这尊神像，这时他已是一位新的美国公民了，只带着母亲、年轻的妻子和心中怀着的希望。对于尼科拉和安托瓦内特来说，美国是自由的国度，这种自由就是你想做什么就做什么，只要你真心想做并且原意为此而努力工作，你的愿望就会实现。

这是我父亲留给全家的唯一一条遗训。我希望我的事业也会给后代留下我的遗训。

我是在宾夕法尼亚州的阿兰顿长大的。那时，我们家庭非常和睦，四口人亲近得如同一个人的四肢一样。

我的双亲对我的姐姐德尔玛和我非常器重，总是给予特殊的照顾。既不让我们多干活，也不让我们受委屈。不管怎么忙，爸爸也总是要腾出时间来关照我们的。母亲总是想方设法

为我们做可口的东西，让我们高兴。直到今天，每当我去看望她时，她还要给我做我最喜欢的两种食物——鸡汤下牛肉丸子和奶酪馅的小包子。我敢说，就是在全世界的名厨师中，她也肯定是其中最为出色的一位。

我和爸爸关系非常好。我愿意让他高兴，而他也总是对我的成功感到无比的自豪。假如我在学校的单词拼写比赛中获胜，他简直就成了世界上最幸福的人了。在后来的岁月中，每次我得到晋升，我都立即打电话告诉他，而他就会立刻跑去告诉他所有的朋友。在福特公司的时候，我每设计出一种新型的汽车，他总是要首先驾驶一会儿。一九七〇年当我被任命为福特汽车公司总裁时，我真难说在我和父亲之中究竟谁更为高兴。

我的双亲正如许多意大利人一样，性格开朗，在家里和外面都不掩饰自己的感情。我的绝大多数朋友不拥抱他们的父亲，我料想他们怕这样做会显得不刚强和不够自立吧。但是每有机会我总是要拥抱和亲吻我的爸爸，总觉得这是再自然不过的事情了。

父亲是一个不知疲倦并有创新本领的人，他总想独树一帜。有一次他买了几株无花果树，居然在阿兰顿这样气候恶劣的条件下找到了栽培它们的方法。他还是我们镇上第一个购买摩托车的人，他买的是一台老牌哈利·戴维森摩托，还在我们的小镇的土道上骑来骑去。不幸的是父亲的驾驶技术较差，他从摩托车上摔下来过好几次。最后不得不把它扔掉。从此以后他再也不相信车轮的数目少于四个的车辆了。

由于那台倒霉的摩托车，当我长大时，父亲也不允许我买自行车。因此，每当我要骑自行车时，只好从朋友那里借。可是相反，我刚满十六岁，父亲就让我开汽车了。这样，我便成了阿兰顿城唯一的一个从坐三轮玩具车直接过渡到开福特汽车的孩子。

我的父亲喜欢汽车，事实上他有一台首批生产的T型汽