



艾柯卡隐秘

(美) 彼得·怀顿 著 赵 滢等译

北京经济学院出版社

(美) 彼得·怀顿
赵 滢 周光熙 周耀光
程维勇 李毅春

著
译



艾柯卡隐秘



北京经济学院出版社
1989年4月·北京

责任编辑：张家慈
封面设计：刘 颀

G
HD

45029/103
4387

艾 柯 卡 隐 秘
AI KE KAYINMI
(美) 彼得·怀顿 著
赵 湜 周光熙 周耀光 译
程维勇 李毅春

北京经济学院出版社出版发行
北京市华东印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 15.25印张 5幅插页 320千字

1989年4月第1版 1989年4月第1版第1次印刷

ISBN7 5638 0085 9 D·7

定价：5.50元

序

本书的绝大多数素材来自于130多位敢于接受我采访的人。但细心的读者会发现，在本章末仅列出了109位先生的名字，这个差异可以使我们从侧面对艾柯卡这个人有进一步的认识。

在我40多年的报道生涯中，我发现几乎任何一个美国人，对作家都是无所不谈的。我认为，这是我们普遍具有的开诚布公的品质，是美国人可爱性格的一部分：希望被人注意，被人倾听，被人理解。

有时，人们为了编造谎言而浪费了许多脑筋和时间，但这并不经常发生。旁证人的亲身经历常常为一位作家枯燥无味的作品增加光彩。很久以前我就发现，即便是挣扎在死亡线上的职业杀手，严重歪曲历史事件的中央情报局的特务，以及那些终身全力以赴，而所获无几的人们，都同样是开诚布公的。

当然，也有例外。但我很少遇到像艾柯卡的追随者们这样一致对外保持沉默的。有几十个人根本拒绝和我谈话，有些人只是寒暄几句。另外一些仅仅谈了谈，还要求不要透露他们的名字。这些人非常怕艾柯卡，真的怕，而且他们自己也承认这点。

他们到底怕什么呢？经济制裁？黑名单？放逐？辱骂？尽管这些毫无根据的担心看起来有些过份（这使我想起，一位福特公司的前经理人员在和我一起吃午饭时，要我起草一个保

证，并在上面亲自签名保证永不向其他人透露我们曾在一起吃过午饭，不能向他人讲他说过的事，由于他实际上没说什么了不起的事，所以我履行了诺言），但也很难说。

下面提到一些被采访者，事先都和艾柯卡商量过。他们想知道自己是否准许接受我的采访。其中有几位在采取了这个防范措施后，最后还是决定不向我讲述他们的往事。我猜想艾柯卡一定告诉了这些艾柯卡分子们，他对我及我的这本书保持中立，但他们还是认为保持中立对他们仍隐含着危险。

众所周知，中立者是冲突双方中的第三者，决斗中的中间人，这个词怎么能应用在一本传记上呢？我实在弄不明白，也许艾柯卡认为，在他们的朋友与敌人相斗时，他自己飘浮在上空。

不管怎么说，“中立”是他与吉姆·托利谈话时，形容他自己对我的态度时用的词。和藹的詹姆斯·托利干的工作，即使给我100万美元的年薪，外加红利和其他便利，我也不干。我不知道他赚多少钱，但肯定不够多。他是克莱斯勒公司负责公共事务的副总裁。同时我还知道，艾柯卡和我之间许多与公共事务无关的事，这都是通过这位圣洁的吉姆·托利干的。

我不准备停下来概述我写给艾柯卡的那些信，无论是热情、迫切的，还是列出采访问题的信件，他都一概拒不复信，甚至连一封正式回信都没有，当我看到《妇女家庭杂志》、《时髦》、《世界主义者》及其他历史出版商对艾柯卡的访问记时，觉得自己受到怠慢。但是当艾柯卡自传的合作者比尔·诺瓦克透露出，艾柯卡也未答复他的信时，我倒庆幸自己的好运气，因为至少艾柯卡没有像他们的朋友弗兰克·

西纳特拉那样，威胁他的传记作者基蒂·凯利法庭上见。

是什么使得他们对这位敢作敢为的公众人物的隐私如此之敏感呢？在书中，我对艾柯卡的性格进行了分析。这里我想告诉读者的是，我作了各种努力来打破底特律这个王朝的沉默，而且不是我一个人作出这样的努力。

我感谢代表我去见吉姆·托利的卡米卡兹代表团，感谢比尔·富加泽（他在其他方面也提供了许多方便），感谢克莱斯勒公司副董事长本·比德威尔以及BBDD广告公司总裁托姆·克拉克。他们为把我引见给艾柯卡而作的一切努力都失败了。甚至那位出版界的谈判老手，我的老战友威廉·莫罗和赫斯特出版社的拉里·休斯也不得不放弃试图请艾柯卡的出版商、本顿出版社的阿尔伯特·瓦伊塔尔帮忙的努力。

最后，艾柯卡森严的戒备也许使这本书受益匪浅，因为它促使我寻找更多的资料，探索得更深、更细，提出更多的问题，也使我免受艾柯卡的影响，他在说服别人和自我宣扬方面的能力是有名的。

没有他参与我的研究，我可以在艾柯卡分子、评论家和本不多的一些比较客观的见证人之间掌握平衡，刻画出一个符合实际的艾柯卡来。

他不出面，他的那本权威性的自传就很有帮助了。区别是明显的——它是根据艾柯卡本人写艾柯卡，而不是完全根据事件写艾柯卡。

戴维·阿博达赫所写的艾柯卡传是部令人作呕的歌功颂德之作——为小人物工作的艾柯卡——但可以从本书中的主人公的家属生活中得到一些有用的资料。

关于亨利·福特第二和那庞大的家族的文章是很多的。我发现最新出版的，由罗伯特·莱西所著的《福特：人和机

器》是部精心之作，是我依靠的参考本。由两位制造爆炸新闻的彼得·科利尔和戴维·霍洛维茨写的关于福特的书，人们期盼已久，除了在报上发表了一些节选外，至今仍未出版。在维克托·拉斯基所著亨利·福特第二的传记《永不抱怨，永不解释》一书中，有关于福特在70年代中期对艾柯卡进行调查的珍贵资料。

关于克莱斯勒汽车公司的历史，我主要参考了迈克尔·莫里茨和巴雷特·希曼所写的《全力以赴》，罗伯特·顿克和约翰·多纳休合写的《新政》。

戴维·哈伯斯塔姆是位蹩脚的歌颂汽车工业的诗人，《回响》这本书包括了艾柯卡一些过去的秘史和引证，还描写了两位长期被福特公司和汽车历史所忽视的重要人物，艾柯卡在书中的化身查理·比彻姆和金融界的杰出人物埃德·伦迪。

哈伯斯塔姆给我提供了一些很好的建议。尼尔·夏因和基思·克雷恩为我打开了底特律的大门，纽约罗斯林的布顿恩特图书馆百问不烦，《底特律自由快报》的图书馆和《底特律新闻》的图书馆都提供了友好的帮助，这些都是不可缺少的。

在众多有关艾柯卡的文章中，我发现许多非常有帮助，有些应该列出来：

威廉·赫林早在1971年发表在《纽约时报杂志》的第一篇关于艾柯卡的文章，是篇最基本而又敏锐的传记。

柯克·切菲茨刊登在1979年《底特律月刊》上的文章，是一篇高水平的调查报告，他（与希尔·利文合写）发表在1985年《底特律大都会》上的政治评论，是至今为止最全面，而最有想像力的好文章。

理查德·盖斯特正碰上艾柯卡一生中最狂热和最出风头的时期——李刚刚再次新婚，并且准备庆祝他自己“自由女神”的再生。盖斯特在1937年的《纽约时报杂志》上报道艾柯卡在这个时期的大部分活动。

鲍伯·斯皮茨从艾柯卡和他的追随者那里挖掘了许多关于他个人的材料，比我从其他地方发现的材料都多，都更可信。他写作的时间和盖斯特一样地好，都是发表在1986年《生活》杂志上的封面报道文章。后来他又把那些大量未发表的材料加以整理，未加改动地以非常坦率的问答形式发表在《新观察》杂志上。

一般地说，在过去十年中，《时代》杂志和《华尔街日报》对艾柯卡的报道都非常详细大胆和无穷无尽，它们的对立也非常明显，我敢断定，《时代》喜欢艾柯卡的程度和《华尔街日报》憎恨艾柯卡的程度同样的强烈。没有什么事比这两大新闻巨子对艾柯卡品格的分析是如此地黑白分明、截然不同和具有戏剧性的了。

李就是这样，如前所述，是一个具有多重性格的人，我尽力对这些不同的性格进行了客观的、公允的分析，如果没有这些被采访者的坦诚相告，这是不可能做到的。特别是艾柯卡家乡宾夕法尼亚州艾伦敦那些头脑清晰、冷静和好客老年人，应该接受我格外的一拜。

彼得·怀顿

1987年6月于康涅迪格州里奇菲尔德

目 录

| | |
|---------------------|-----|
| 序..... | 1 |
| 第一章 还艾柯卡真面目..... | 1 |
| 第二章 家族发迹史..... | 19 |
| 第三章 不能低于第一号..... | 28 |
| 第四章 严师出高徒..... | 55 |
| 第五章 亨利的克星..... | 71 |
| 第六章 追踪艾柯卡隐瞒的丑事..... | 95 |
| 第七章 最喧嚣的解雇..... | 107 |
| 第八章 新的挑战..... | 133 |
| 第九章 克莱斯勒公司的新生..... | 146 |
| 第十章 贷款内幕..... | 164 |

| | | |
|-------|----------------|-----|
| 第十一章 | 艾柯卡这个电视怪物····· | 190 |
| 第十二章 | 自传是这样出笼的····· | 208 |
| 第十三章 | 他再三筛选的朋友····· | 234 |
| 第十四章 | 艾柯卡的致命弱点····· | 252 |
| 第十五章 | 艾柯卡的价值观念····· | 276 |
| 第十六章 | 艾柯卡竞选总统真相····· | 295 |
| 第十七章 | 超级星期二····· | 316 |
| 第十八章 | 赞成者和怀疑者····· | 330 |
| 第十九章 | 在艾柯卡的白宫中····· | 348 |
| 第二十章 | 艾柯卡离婚秘史····· | 365 |
| 第二十一章 | 艾柯卡的性格····· | 376 |

附 录

| | |
|-------------------|-----|
| 从艾柯卡其言看艾柯卡其人····· | 410 |
| 作者所采访之人的名单····· | 433 |

第一章

还艾柯卡真面目

昂首阔步。坚定不移。胸有成竹。充满对技艺，对美国人的技艺的自豪感，是的，先生，这些是来自中西部的出色的人，而不是像机器人一样的矮小的东方人^①。克莱斯勒汽车公司又打回来了；红白蓝三色的广告又回来了；那个身材魁梧、嗓音洪亮、有着印在杂志封面上那张脸孔的人干得真漂亮！艾柯卡搞成了！受气包终于获胜了！让我们对李·艾柯卡表示祝贺！

美国伟大的命脉仿佛又突然出现在色彩艳丽的电视机显象管上；没有自相矛盾的话：“杨基歌”欢快的乐曲^②，穿着白色外衣，满面笑容，挤来挤去的男男女女正在排队的画面（是的，就在电视机屏幕上），而穿着合身的黑色服装的领导人就笔直地站在他们前面，下巴高高翘起，洋溢着无比的信心。

信心！你还记得那古老的、地道的美国人的信心吗？信心恢复了！像我们另外一位电视大明星罗纳德·里根一样，艾柯卡看到了未来，信心起了作用。你自己可以看到它在起作用。

① 此处暗指日本人。

② 杨基原指美国新英格兰人，现为美国本地人或美国公民的绰号。“杨基歌”（Yankze Doodle）为美国一支著名的民歌。

用，就在你面前，就在你的起居室里。这多么激动人心！又是多么不可思议！

但开始情况并非如此。

对克莱斯勒公司来说，1980年是个要么干、要么完蛋的年头。这年年初，李·艾柯卡刚担任董事长不久。他上任后做的第一件事就是把自己的年薪削减到一美元。他迫使国会同意的15亿美元贷款保证，要到6月份才能开始源源不绝获得现金。当时的克莱斯勒汽车躺在承销商的产品陈列室里，无人问津。经济合算的前轮驱动的新K型汽车还没有造成。

克莱斯勒公司是在破产的深渊上摇摇晃晃地走着钢丝。新闻界说这家公司早就该寿终正寝。从报纸上看来，克莱斯勒这家名列第14位的世界大工业企业就像一具发出恶臭的尸体，在风中摆来摆去。

就在这时，艾柯卡从另一位著名的同乡弗兰克·西纳特拉那儿得到了令人振奋的消息。这位流行歌手同艾柯卡交往不多，但有一天晚上西纳特拉同邦维特·特勒百货公司前总裁比尔·法因闲聊中谈到了李的困窘处境，这位歌唱家对汽车巨子表示了祝福。“我希望他成功！”西纳特拉说。他表示愿帮他摆脱困境。法因转告了他的话。

这就像海军陆战队从天而降，艾柯卡手下的广告专家们欢喜若狂。他们花了一年多时间要艾柯卡相信，他应该同意安排克莱斯勒公司的商业电视广告节目，这样好让公众对自己有所了解，即使这位董事长往往以为他的公司维持不下去。现在他想不出有什么办法能逃避扮演电视节目的角色，而广告部的人一旦把这位半心半意的明星推上去以后，却不知道要怎样制作才能使他在荧屏上产生最佳效果。

值得称赞的是，他们不想搞任何弄虚作假的东西。只要他们让艾柯卡随他自己去演他喜欢表演的角色，他就肯定能做出最出色的表演。但怎样做呢？

有段时间艾柯卡曾允许摄影师手持手提式摄影机拍摄他参加克莱斯勒公司会议的场面。广告部人员对拍出的镜头表示满意。他们看到在国会审议联邦贷款保证的立法期间，他们的董事长出席作证时表现出若无其事，有声有色，充满机智，而且性格是那么应付自如的影片时，高兴得发了狂。再好没有了。他获得了出乎意料的成功。需要的正是这种信手拈来，妙趣天成的商业性广告节目。让艾柯卡还他的本来面目吧。而在商业性电视片里，还能找得到比西纳特拉表演得更自然的搭挡吗？

这将是登峰造极的推销技术，像一次恳亲会一样。

凯尼恩和埃克哈特广告公司的利奥—阿瑟·凯尔门森是艾柯卡的亲密好友，他兴高采烈地跑到棕榈泉去同西纳特拉商量具体细节。西纳特拉的公共关系人员已经在发布消息，宣传歌星的拯救使命。他的商务主任米基·鲁丁通常是个难对付的人，这次却以不寻常的随和态度催促实施这个计划，连手续也不需要办。

“你不想订个合同？”凯尔门森有些迷惑不解地问道。

“这以后再说。”鲁丁回答道。

“李，既然你能为一美元年薪工作，我也能。”据《艾柯卡自传》所述，西纳特拉这样对他说。事实是，歌星得到了克莱斯勒公司的一些优先认股权，这些后来变得很值钱。但在当时，歌星收到了一辆客货两用事的免费两年期“债券”，即使这一大可怀疑的祝福也起到了很好的效果。克莱斯勒汽车素以质量不佳著称，但西纳特拉的车却很好用（格雷

戈里·佩克^①对克莱斯勒送他的那辆“帝国”牌车却不能这样说，佩克也帮助过该公司，但他的车却老在洛杉矶的快车道上抛锚）。

因此，艾柯卡同西纳特拉结成的新搭档关系真是一次悬亲会，但是只延续到广告片在艾柯卡喜爱的纽约华尔道夫饭店里克莱斯勒公司包的套间里开拍时为止。

别人告诉董事长说，广告公司只想拍一场他们两人间无拘无束的交谈。这次会见既无底稿，事前也根本没有准备。按照这一独出心裁的想法，摄制人员要捕捉住这两位习惯于面对广大观众的思路敏捷的人自然流露出的思想火光。他们的理论是：只要让这两位巨人你一言我一语随便交谈，摄制工作就可以说接近于完成。广告专家只须把精彩的佳语妙句挑出来，就足够广告片所需的微不足道的几秒钟之用，而那些话也就肯定会传播开来。成功是必然的。

结果并非如此。

“这两个自我中心的人物走了进来，李立刻感到狼狈不堪。”比尔温说，他是亲眼看见这一带的人，也是艾柯卡最老的密友之一。在整个拍摄电视期间，温简直感到坐卧不安。据他回忆，其他大多数参加者都为这种明显的紧张气氛“弄得不知所措。”

“李没有做好准备，而西纳特拉则按自己的一套规则行事。他有提示的卡片。”

像顽强的骑兵，这两头雄狮较量了半天，但没有咆哮，虽然在会谈过程中最后有人写了几张提示卡片递给艾柯卡。

^① 美国著名电影演员。

“我本人是个生意人，”西纳特拉拖着声音对着摄影机说。艾柯卡闲聊起来：“我们有买主想买的事，”然后，不那么令人信服地说：“我们是认真想呆在汽车工业里不离开。”

两人都显得负担过重，面色严峻。

“场面尴尬得很，”曾当过凯尼恩和埃克哈特广告公司会计主任的约翰·莫里西回忆道，他也是艾柯卡的忠实信徒。“我们把它播放了一次。他们看起来就像两个意大利杂货商。”

“李需要一份底稿，”利奥·阿瑟·凯尔门森毫无表情地说。是的，需要一份底稿，外加上充分的自信心，才能克服艾柯卡的沉默——他很巧妙地把这种压抑感掩饰起来，从表面上看，这种压抑感同他的性格水火不相容，甚至他的朋友有时也察觉不出来，但并非总是如此。

“你看到的并不是你全明白的。”唐纳德·N·（“唐”）弗雷说，我点头表示同意。我们在谈论艾柯卡，弗雷同他亲密共事有好几年之久。

那段期间，我正在用几个月时间同克莱斯勒公司董事长的同事、朋友、亲戚、同学和老师交谈，随着我对艾柯卡的真实面貌的调查越深入，我就情不自禁地把他们的回忆同他本人为供公众了解而在《艾柯卡自传》里编写的回忆与自白相比较那本书的精装本售出260万册，平装本售出300多万册，打破了一个企业家传记的空前纪录。

艾柯卡自己的说法同我的证人提供的证明之间的差别使人感到迷惑不解，也证实了唐·弗雷刚刚对我说的关于两个艾柯卡的话：公众看到的他的品质同了解内幕的人知道的他

的性格。

虽然存在的决不只是一个艾柯卡，根据我从《自传》中了解到的（因为我已经渐渐想到艾柯卡放大的形像）和我从电视上看到的这个人，与我从这位董事长自己人那里听到的并不完全一致，这些人中许多是他的挚友，他们崇拜他，甚至对他佩服得五体投地。

在任何人身上去寻找感觉和现实之间的差异都是令人感兴趣的现象，但在李·艾柯卡的身上，我发现这种差别都是令人感到迷惑。不管怎么说，在美国几乎每个人都“认识”这个人，他的“知名度”——这是个民意测验用的专门用语，用以指能够正确辨认出某人的人数百分比——达到了可惊的92.7%（70%就是个很高的比例了），何况，认识艾柯卡的人中，绝大多数（78%）还说他们喜欢他；他在《自传》和电视上吹嘘自己时，他们都相信他。

随着我加紧探索这个人的真面目，显而易见从远处看到的艾柯卡同我开始就近观察的艾柯卡之间，有着惊人的差别，而且这种差别表现出的特别鲜明的对比，完全出乎我的意料。

我心目中的《自传》作者——以及在电视荧屏上昂首阔步推销汽车的人——是一个大嗓门、性情暴躁、易动感情和好吹嘘的人。但据艾柯卡的追随者和我最新结识的人的说法，实际上这个人缄默怕羞——多少有些像舞会上找不到舞伴的姑娘，同不太熟悉的人保持着一段距离，见到陌生人简直就像个冻僵的人一样。

尽管他公开亮相时是一个讨人欢喜、口齿特别伶俐的商品推销员，实际上他却患上了一种急性社会不安全感。比如说，表面上看来他特别爱好电视，这完全是假的，是一种

神话。虽然艾柯卡的形象是靠电视树立起来的，但他却厌恶这一种传播媒介。即使有西纳特拉作伴，电视也使他坐卧不安。

虽然民意测验确认他是个民族英雄人物，但在他的老家底特律，他的形象最多也只是毁誉参半。至少在汽车工业内部，关于他的粗暴无情，他的私欲，他的脾气，他的道德标准，流传着许多难听的流言，使他的名声大受其害。其中有些故事毫无疑问是一种吃醋心理在作怪，但有些却有充分理由使人感到不安。

即使从外表上看，艾柯卡也同一般人的印像相差甚远。在电视上看着他，听听他《自传》里反映出来的经理人员充满自信的声音，他是个身材魁梧的超人，洋溢着健康与力量。但据艾柯卡的追随者说，他却是个忧郁症患者，老是感到全身发冷，充满了他认为正在毁掉他的身体的多种症状。

这些相互矛盾的印象使我惊异，百思不得其解，因为，同答复民意测验的提问的其他人一样，我一直认为艾柯卡就是纯粹的，不掺杂质的精力充沛的化身，足智多谋，浑身是胆。也许这是不公正的，那就是当我看到了艾柯卡品格中更为复杂的深层面时，我有种上当受骗的感觉，就像小孩子知道了圣诞老人并不存在一样。每个人都知道并且喜欢的这个人，我却似乎一无所知。

这时我需要有人给我解释。唐·弗雷尽量想帮助我，他的努力本身就很感人。弗雷是个冷静、和蔼可亲的工程师，在福特汽车公司时他是艾柯卡手下的产品部主任，现在是贝尔和豪厄尔公司的董事长和首席业务负责人。他不是那种要用很多时间才能把自己熟悉的事情解释清楚的人。