

IACocca
AN AUTOBIOGRAPHY

反敗爲勝

汽车业巨子艾柯卡奋斗史

艾柯卡 著
陈美玉 译

內 部 交 流

S83/18 (中1-18/134)

反敗為勝—汽車業巨子

艾柯卡奮鬥史 (IACO-

CCA AN AUTOBI-

OGRAPHY)

BG000280

新思潮叢書 10

反敗爲勝

原著者 艾柯卡

譯者 陳美玉

出版者 志文出版社

初版 74年 7月

定價 平裝 150元

目錄

艾柯卡的旋風／代譯序……………

七

開場白……………

一五

序辭……………

一七

第一部 我的出身背景……………

二

第一章 我的家庭……………

二三

美國之夢／定居新大陸／初聞美國社會／經濟大恐慌時代／解困之道／

第二章 學校生涯……………

三六

移民之子初嘗人生苦果／學生生活點滴／戰火爆發／積極人生觀的培養／理海大學生

活／汽車因緣／進入普林斯頓

第二部 我的福特生涯……………

三七

第三章 初出茅廬……………

三八

見習生活／茅塞頓開

第四章 精打細算的財務專家

六九

成家立業／麥納瑪拉的智囊團

第五章 管理制度之重要性

七九

季檢討制度的創立／成功管理者的關鍵——決斷力／企業的動力——激勵員工士氣／企業的長治久安之道——團隊精神／如何培養構想？

第六章 野馬汽車

九九

初肩重任／我的智囊團／迎合新車主的構想／夢中之車／美洲豹胎死腹中／野馬車的定位：拜受亨利新歡之賜／汽車業的破天荒創舉：「自行配備車」／新車上市前的市場調查／野馬車正式推出／突破汽車市場的銷售記錄／「野馬」熱潮／「野馬」狂／「野馬」變「肥豬」

第七章 再放異彩

一二三

「林肯——水星」車系／別出心裁的宣傳花招／反敗爲勝的新車型

第八章 爬上巔峯

一三四

邦基撤基／邦基敗績／三頭馬車制／榮任總裁／寵臣的滋味

第九章 福特王朝的真面目

一五〇

初識「亨利國王」的爲人／歡樂小轎車的命運／亨利國王的領地／假公濟私的大富豪

／揭穿「偽善者」的醜陋嘴臉

第十章 跌落谷底

亨利國王的隱憂／不祥之兆／行賄醜聞／心機漸露／欲加之罪，何患無辭？／兩百萬美元的代價

第十一章 最後的對決

步步為營／降級為福特的四號人物／尸位素餐的董事會／亨利國王好不容易把我攆走／家逢鉅變／爬得愈高，跌得愈重／亨利國王的報應——公共輿論的口誅筆伐

第十二章 痛定思痛

抗議運動／知恥振聵／欲加之罪，何患無辭／福特王朝的宮廷政治／福特懦夫

第十三章 克萊斯勒的力邀

待價而沽／克萊斯勒的潛力／汽車工業的關鍵性革新／迎向險境

第三部 我的克萊斯勒生涯

第十四章 登上沉船

克萊斯勒，弊病重重／管理上的積弊／清理門戶／產品上的缺點／經銷上的問題／租車業的困擾

第十五章 網羅人才

搜求財務專家／財務幹才——葛林瓦／經營慧眼——史波里奇／重用退休老將／重建

品質新形象／採購幹才——柏格摩索／老將再締新績／廣告上的突破

第十六章 伊朗政潮的衝擊

二六七

石油危機／應變之策／迫不得已而裁員

第十七章 向政府求援

二八一

四處告急／退稅貸款／保證貸款

第十八章 克萊斯勒是否能起死回生？

二九四

企業界的反應／自由企業的精神是什麼？／宣告破產的後果

第十九章 國會裏的苦鬭

三〇

公開聽證會／聽證會上的證辭／小組委員會上的答辯／國會裏的支持者／折衝於參議

院／身心交疲，不支而倒／別出心裁的廣告攻勢／說活動的最後衝刺／克萊斯勒最

後審判／共和黨與民主黨

第二十章 有難同當

三三四

年薪一美元／各方的聲援／工會的支持／勞資合作／坦誠相見／工會領袖加入董事會

第二十一章 與銀行界的周旋

三三八

落井下石／負債累累／銀行界的「雙重標準」／認股權／米勒出面／最後談判／最後

衝刺／火燒摩天樓

第二十二章	K型車——轉危爲安的辛酸淚	三六六
-------	---------------	-----

「美國人」的車／迎合潮流的「時代寵兒」／陽春車／K型車出擊！／問題重重／合併計畫／福特的反應／福特的阻擾／三明治中的夾肉／父親的教誨——餘音嫋嫋／笑中有淚

第二十三章	風雲人物，問鼎白宮	三六一
-------	-----------	-----

電視廣告，親自亮相／競選總統的風聲

第二十四章	苦樂參半的勝利	四〇六
-------	---------	-----

初嘗戰果／還清債款／敗部復活／勝利的成果／世態炎涼——此情可待成追憶

第四部	爲美國汽車工業進言	四二五
-----	-----------	-----

第二十五章	行車安全	四二六
-------	------	-----

「安全帶」不可掉以輕心／強制使用安全帶／反對意見／費不出去的「安全帶」／「救命」帶！／變通之計，無濟於事／空氣袋風波／空氣袋，安全帶？

第二十六章	高昂的工資	四四〇
-------	-------	-----

高工資的代價／三大致命傷／退休金的弊病／醫療福利制度的問題／節外生枝的問題／汽車工會的角色／魯德的領導魅力／罷工的破壞力

第二十七章	日本的挑戰	四五六
-------	-------	-----

目錄		五
----	--	---

日本的致勝秘訣／日本的團隊精神／日圓魔術／日本人的「算盤」／新殖民地——美國／現代化的「武士」

第二十八章 重振美國聲威……

四六九

美國的財政赤字／國力衰退的癥結／基礎工業應該淘汰嗎？／我們需要一套切合實際的產業政策／我們沒有產業政策嗎？／成就非凡的「農業革命」／六項重點計畫／利率問題——牽一髮而動全身／高利率助長金融投機之風／羅斯福總統的教訓

尾聲：自由女神……

四九二

美國人的「根」／美國之夢

目錄

艾柯卡的旋風／代譯序

七

開場白

一五

序 辭

一七

第一部 我的出身背景

二

第一章 我的家庭

二三

美國之夢／定居新大陸／初聞美國社會／經濟大恐慌時代／解困之道／

第二章 學校生涯

三六

移民之子初嘗人生苦果／學生生活點滴／戰火爆發／積極人生觀的培養／理海大學生

活／汽車因緣／進入普林斯頓

第二部 我的福特生涯

三七

第三章 初出茅廬

五八

見習生活／茅塞頓開

第四章 精打細算的財務專家

六九

成家立業／麥納瑪拉的智囊團

第五章 管理制度之重要性

七九

季檢討制度的創立／成功管理者的關鍵——決斷力／企業的動力——激勵員工士氣／企業的長治久安之道——團隊精神／如何培養構想？

第六章 野馬汽車

九九

初肩重任／我的智囊團／迎合新車主的構想／夢中之車／美洲豹胎死腹中／野馬車的定名：拜受亨利新歡之賜／汽車業的破天荒創舉：「自行配備車」／新車上市前的市場調查／野馬車正式推出／突破汽車市場的銷售記錄／「野馬」熱潮／「野馬」狂／「野馬」變「肥豬」

第七章 再放異彩

一二三

「林肯——水星」車系／別出心裁的宣傳花招／反敗爲勝的新車型

第八章 爬上巔峯

一三四

邦基撤基／邦基敗績／三頭馬車制／榮任總裁／寵臣的滋味

第九章 福特王朝的真面目

一五〇

初識「亨利國王」的爲人／歡樂小轎車的命運／亨利國王的領地／假公濟私的大富豪

／揭穿「偽善者」的醜陋嘴臉

第十章 跌落谷底

亨利國王的隱憂／不祥之兆／行賄醜聞／心機漸露／欲加之罪，何患無辭？／兩百萬美元的代價

第十一章 最後的對決

步步為營／降級為福特的四號人物／尸位素餐的董事會／亨利國王好不容易把我攆走／家逢鉅變／爬得愈高，跌得愈重／亨利國王的報應——公共輿論的口誅筆伐

第十二章 痛定思痛

抗議運動／知恥振聵／欲加之罪，何患無辭／福特王朝的宮廷政治／福特懦夫

第十三章 克萊斯勒的力邀

待價而沽／克萊斯勒的潛力／汽車工業的關鍵性革新／迎向險境

第三部 我的克萊斯勒生涯

第十四章 登上沉船

克萊斯勒，弊病重重／管理上的積弊／清理門戶／產品上的缺點／經銷上的問題／租車業的困擾

第十五章 網羅人才

搜求財務專家／財務幹才——葛林瓦／經營慧眼——史波里奇／重用退休老將／重建

品質新形象／採購幹才——柏格摩索／老將再締新績／廣告上的突破

第十六章 伊朗政潮的衝擊

二六七

石油危機／應變之策／迫不得已而裁員

第十七章 向政府求援

二八一

四處告急／退稅貸款／保證貸款

第十八章 克萊斯勒是否能起死回生？

二九四

企業界的反應／自由企業的精神是什麼？／宣告破產的後果

第十九章 國會裏的苦鬭

三〇

公開聽證會／聽證會上的證辭／小組委員會上的答辯／國會裏的支持者／折衝於參議

院／身心交疲，不支而倒／別出心裁的廣告攻勢／說活動的最後衝刺／克萊斯勒最

後審判／共和黨與民主黨

第二十章 有難同當

三三四

年薪一美元／各方的聲援／工會的支持／勞資合作／坦誠相見／工會領袖加入董事會

第二十一章 與銀行界的周旋

三四八

落井下石／負債累累／銀行界的「雙重標準」／認股權／米勒出面／最後談判／最後

衝刺／火燒摩天樓

第二十二章 K型車——轉危爲安的辛酸淚

三六六

「美國人」的車／迎合潮流的「時代寵兒」／陽春車／K型車出擊！／問題重重／合併計畫／福特的反應／福特的阻擾／三明治中的夾肉／父親的教誨——餘音嫋嫋／笑中有淚

第二十三章 風雲人物，問鼎白宮

三六一

電視廣告，親自亮相／競選總統的風聲

第二十四章 苦樂參半的勝利

四〇六

初嘗戰果／還清債款／敗部復活／勝利的成果／世態炎涼——此情可待成追憶

第四部 爲美國汽車工業進言

四二五

第二十五章 行車安全

四二六

「安全帶」不可掉以輕心／強制使用安全帶／反對意見／賣不出去的「安全帶」／「救命」帶！／變通之計，無濟於事／空氣袋風波／空氣袋，安全帶？

第二十六章 高昂的工資

四三〇

高工資的代價／三大致命傷／退休金的弊病／醫療福利制度的問題／節外生枝的問題／汽車工會的角色／魯德的領導魅力／罷工的破壞力

第二十七章 日本的挑戰

四五六

日本的致勝秘訣／日本的團隊精神／日圓魔術／日本人的「算盤」／新殖民地——美國／現代化的「武士」

第二十八章 重振美國聲威……

四六九

美國的財政赤字／國力衰退的癥結／基礎工業應該淘汰嗎？／我們需要一套切合實際的產業政策／我們沒有產業政策嗎？／成就非凡的「農業革命」／六項重點計畫／利率問題——牽一髮而動全身／高利率助長金融投機之風／羅斯福總統的教訓

尾聲：自由女神……

四九二

美國人的「根」／美國之夢

艾柯卡旋風／代譯序

空前的暢銷書

艾柯卡 (Lee Iacocca) 在美國是一位家喻戶曉的英雄人物。他饒富傳奇色彩的奮鬥生涯，因為他的自傳——『反敗爲勝』一書，更使他成爲四方喧騰，衆所矚目的焦點。這本現身說法的傳記，共分四部，包括序辭、二十八章及尾聲，從出生寫到一九八四年，第一版於一九八四年十月十五日作者六十歲生日那天推出。問世之後，即以平均每日一萬五千本的驚人銷售數量湧入市面，高踞非小說類精裝本的空前創新記錄。「美國書商協會」(American Booksellers Association) 理事長柏納·拉斯 (Bernard Rath) 就曾指出：「『反敗爲勝』一書已經橫掃讀書界，而且以雷霆萬鈞，銳不可當的聲勢風靡了全國每一個階層，它掀起的搶購熱潮，在美國出版史上堪稱空前！」此書刊行四個月內，艾柯卡即已接獲兩萬五千名熱情讀者的信函，鼓勵敦請他出馬競選下屆美國總統。

這本空前暢銷的傳記，即使在美國本土之外，也無由例外。激起的波濤一浪高過一浪。『反敗爲勝』問世後，在英國，也始終高踞「倫敦每日郵報」(Daily Mail) 暢銷書排行榜的第一位。日譯本的『反敗爲勝』上市甫一個月，就銷出二十萬冊，一個半月內發行即達三十四版，受

讀者歡迎搶購的情況，於此可見一斑。

身世背景

艾柯卡出生於義大利移民家庭。父親尼古拉·艾柯卡在本世紀初，十歲出頭就跟隨親戚，赤手空拳在美國闖天下。初抵異國，舉目無親，幹了幾年零工，攢聚了一些積蓄，便在賓州亞蘭鎮（Allentown）定居落腳，做起小生意來。他先開熱狗店，後來經營電影院及租車店，由於他爲人誠懇、豪爽、肯吃苦、耐勞，又相當具有生意頭腦，事業雖然做得不大，但却幹得有聲有色。三十年代經濟大蕭條期間，他的事業難免也受到波及，但由於他善於機變，所以能化險爲夷，渡過危機，不久就掌握了東山再起，捲土重來的契機。

艾柯卡從小就是在這樣四無憑藉、刻苦、奮鬥的移民家庭中成長。這種獨立自主，不仰賴祖蔭的早年生涯，培養了他堅忍不拔，不畏艱難困苦的性格。他父親那種洞察人情，掌握先機，創造事業的幹勁，留給艾柯卡深刻的印象和影響。他在這本傳記中不斷地想到父親的教誨、金言，字裏行間充滿懷思與親情，便是極好的佐證。

艾柯卡從小在亞蘭鎮長大，高中畢業後離開家鄉，負笈理海大學攻讀工業工程，然後又進入普林斯頓大學深造一年，取得理學碩士學位。

嶄露頭角

一九四九年秋天，一輛「紅箭號火車」(Red Arrow)把艾柯卡載到底特律，展開他日後輝煌的傳奇性生涯。

艾柯卡初進福特汽車公司時，被派到裝配廠當工程方面的見習生。不久他發現製造汽車並非自己志趣所在，他情有獨鍾的乃是汽車銷售。於是他向廠方申請調到銷售部門，結果得償所願，調往賓州查斯特(Chester)擔當實際的汽車推銷業務。

爾後九年間，艾柯卡由於幹練、卓越的表現，終於在地區性的營銷職位中逐漸爬升。一九五六年，與瑪麗結婚，成立小家庭，不久，艾柯卡即被召回福特公司出任行銷部經理，直接隸屬於當時福特副總裁麥納瑪拉(Robert McNamara)手下。是年年初，艾柯卡首創月付五十六美元的汽車分期付款辦法("\$56 for '56")，而使福特的汽車銷售業務有了突破性的發展。之後，他着手整頓公司，精簡人事，裁掉不賺錢的單位。一九六〇年，他陞任為福特汽車事業部門總經理。

一九六四年四年間，艾柯卡推出了風靡一時的「野馬車」(Mustang)，並打出一「417 by 417」的口號，到一九六五年四月十六日——野馬車上市週年紀念日——該車共計賣出四一七、一七四輛，創下了空前的汽車銷行記錄。這項耀人耳目的業績，遂使艾柯卡成為汽車界的風雲人物，「時代雜誌」與「新聞週刊」皆以他為封面人物。單單在兩年間，野馬車就為福特公司賺進十一億美元。

一九七〇年年底，艾柯卡終於得償宿願，憑藉實力和才幹登上福特公司總裁的寶座。陞任福