



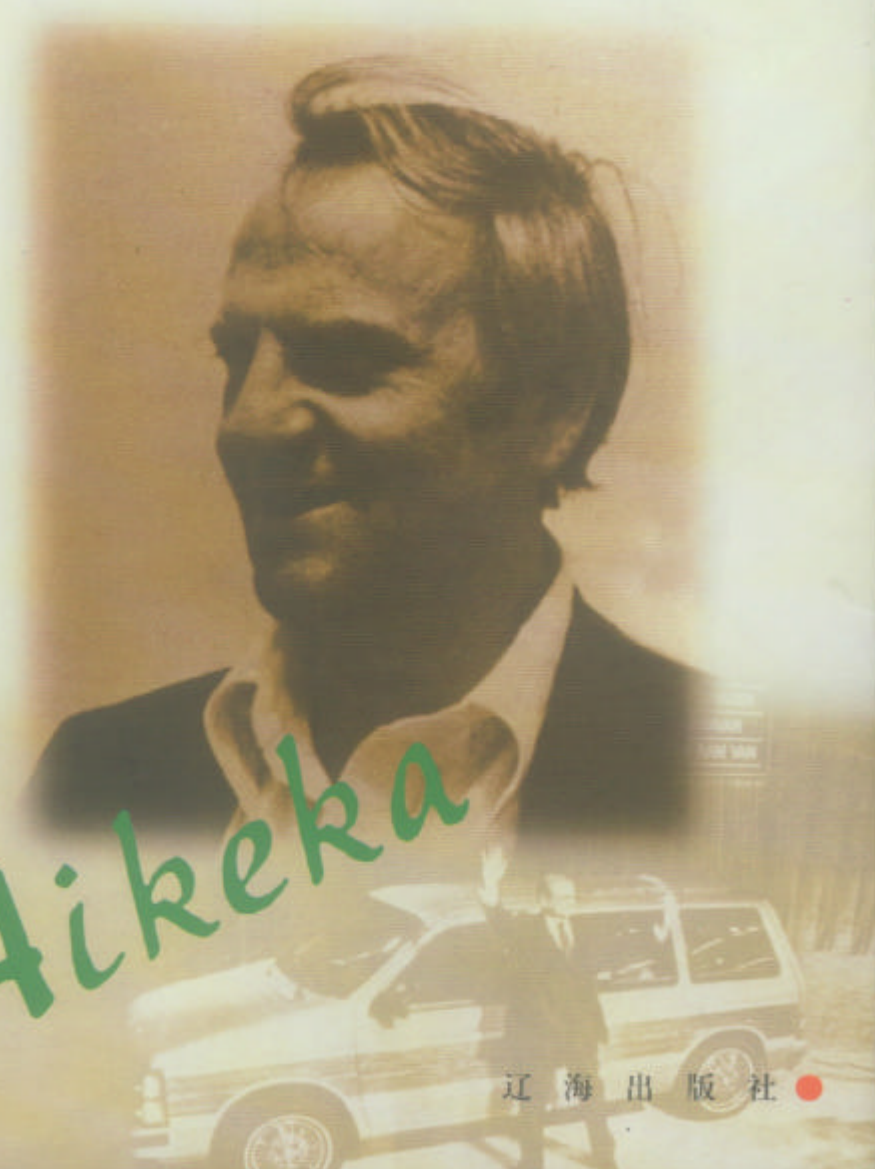
布老虎传记文库·巨人百传丛书

工业家卷

# 艾克卡

晓歌 宋城 廖志红编著

Aikeka



辽海出版社 ●

## 引 言

这是一个当代美国汽车大王的故事，也是一本美国金融巨子感人肺腑的传记。

这部传记谈的人和事纯属大洋彼岸——美利坚合众国的公民艾克卡的个人奋斗史。世人如此称赞艾克卡，崇拜艾克卡，迷恋艾克卡，他的书在世界各国印了上千万册，这是不足为怪的，这足以证明人的能量是无限的，人的感情是没有国界的。人类在生存竞争中进步，社会在发展中走向光明和公正。艾克卡则是这种发展和进步大道上的一块活的和成功的里程碑。

艾克卡这个成功者是在逆境中成长的，他攀登的每一步都付出了汗水、心血和代价，有时甚至是屈辱的代价。他曾尝试过从珠穆朗玛峰被人一脚踢下来的痛楚。

1978年7月13日是他的“耻辱日”，他被福特公司的董事长亨利·福特——一个背信弃义的阴谋家革了职。这是他永生难以忘却的。艾克卡曾把全部心血都用在福特公司的繁荣发展的事业上，当了8年福特公司总裁和32年职员，创造了亿万财富的艾克卡竟在一夜之间失业，这是令人费解的。

按福特公司规定，他的任期还有3个月，在“期满”辞职的名义下，他还可以在找到新的工作前继续使用他的办公室。10月15日是艾克卡的54岁生日，也是他在福特汽车公司最后一天。离家之前，他吻别了爱妻玛丽和两个宝贝女儿，他的司机最后一次用专车把这位即将革职的总裁送到福特汽车公司总部。

亨利·福特向他公开摊牌和发难的几个月是艾克卡一生中最为动荡不安的日子。他的妻子和女儿忍受了极大的痛苦和屈辱，这都是亨利·福特这个暴君强加在成功者头上的。艾克卡回忆这段艰难的日子时痛苦地说：“直到如今，我仍不能忘却妻子和女儿的痛楚和忧伤。假如猎人在捕捉狮子时懂得什么东西对他有用，他就不会去伤害那些无辜的幼狮。然而亨利·福特却加害于我的妻子和女儿。对此，我永远铭心刻骨，永远不会原谅这个欺世盗名的暴君。”

7月14日，艾克卡来到一个昏暗无光的仓库里，这就是他的新办公室。新闻记者把艾克卡团团围住，他们的发问简直像一发发连珠炮弹：“你现在的感觉如何？”“当了8年福特公司总裁的你，今天来到这个地下室仓库有什么异样的感觉？”这简直是向艾克卡挑衅。艾克卡终于闪开了摄像机。他说了真话：“我感到自己成了一堆废物……”这间小办公室只有10多平方米，漆布地板已经开裂，茶几上放置了两个普通咖啡杯……

昨天的艾克卡办公室宽大明亮，装饰豪华，有总裁专用的清洁室和卫生间，身着白色制服的仆人无时无刻地在侍候着艾克卡总裁阁下。亲戚朋友中凡去过他的办公室的人，回来逢人便说：“我们看过艾克卡下榻和办公的地方，觉得好像是死后进入美妙的天国一般……”艾克卡却认为此刻的他，离天堂有万里之遥。他似乎到了荒芜的西伯利亚。上午10时前，艾克卡受理智和感情的双重驱使，永远离开了这个使他感到屈辱的地下室。

艾克卡几乎要发狂了，他想杀人，但不知是杀自己还是杀亨利·福特。他深知，谋杀和自杀从来不等于现实可行的事。他开始狂饮了，以酒解愁愁更愁，他感到自己快毁灭了。

此刻，他必须认真对待人生了。在人生的道路上有无数艰难险阻，艾克卡要在困难面前作出选择。振作精神，再接再厉。这是他的结论。艾克卡担任了克莱斯勒汽车公司的总裁，反败为胜的契机终于来临。

艾克卡认为，个人的痛苦是可以忍受的，但亨利·福特对他人格的侮辱却是无法忍受的。他气愤到了要爆炸的极限，他只能作出绝对的选择：用这种愤怒来对待自己，会产生灾难性的后果；化愤怒为力量去干某种能产生成就的大事才是上策，才是君子之风。

克莱斯勒汽车公司濒临倒闭前夕，艾克卡踏入了它的门槛。艾克卡必须全力和命运之神搏斗，但这是一种冒险，它无异于一场赌博。

艾克卡终于反败为胜，使克莱斯勒公司起死回生，创造的奇迹使美国企业界为之惊呼：艾克卡，我们时代的骄子——当代英雄。

伟大的冒险家、航海家哥伦布远在 400 多年前发现了一块宝地——新大陆。哥伦布是意大利人。400 年后，又是一个意大利人（说准确一点则是美籍意大利人）艾克卡在哥伦布发现的这块土地上崛起，被世人称颂着……

## 总 序

郭锷权

一个对人类充满美好遐想和机遇的 21 世纪正悄无声息地向我们走来。21 世纪是竞争的世纪，是高科技知识爆炸的世纪。竞争的关键是人才，人才的关键是素质。素质从哪里来？有人说，3（语文、数学、英语）+X=素质。素质=传记人物的 EQ 情怀。这话有一定的道理。

翻阅《巨人百传丛书》书稿，不难发现多数巨人的伟业始于风华正茂、才思敏捷的青少年时期，我们的丛书记录着以下巨人们创造的令人赞叹的辉煌业绩：美国飞行之父、16 岁的莱特兄弟已是多种专利的小发明家；诺贝尔 24 岁首次取得气体计量仪发明专利；爱迪生 29 岁发明电灯；居里夫人 31 岁发现钷、钋、镭三元素；达尔文 22 岁开始环球旅行并伏案构思巨著《物种起源》；克林顿 46 岁出任美国总统；比尔·盖茨 28 岁成为全球电脑大王，并评为 1998 年度世界首富；普希金 24 岁开始创作传世之作《叶甫盖尼·奥涅金》……读着巨人们的一本本使人激动不已的奋斗史，他们追求卓越的精神和把握机遇的能力，使人肃然起敬，这一切对今天的青少年朋友无疑具有启迪、教育和诱惑力。正是基于这一点，我们编撰了这套丛书。获悉《巨人百传丛书》即将付梓，北京大学附属中学校长赵钰琳先生、清华大学附属中学校长赵庆刚先生、天津南开中学校长康岫岩先生和复旦大学附属中学校长曹天任先生先后寄来了热情洋溢的信，对丛书出版寄予殷切的期盼和高度评价。

北京大学附属中学校长赵钰琳先生说：“我们高兴地向广大青少年朋友推荐《巨人百传丛书》。在世纪之交，能有这样的精品丛书陪伴你，是智慧上的愉悦。”

清华大学附属中学校长赵庆刚先生说：“每一位具有世界影响的伟大人物，都蕴藏着一部感人至深的故事。”

天津南开中学校长康岫岩先生说：“高山仰止。巨人是人类的精英。世纪伟人南开中学最杰出的校友周恩来以及毕业于南开中学的四十多位院士校友和各界杰出校友们的业绩，充分证明了这一点。”

复旦大学附属中学校长曹天任先生说：“仔细阅读这套丛书，犹如看到他们的音容笑貌，言谈举止，感受他们的理想、信念、胸怀、情操，这将帮助你学习做人，学习做学问，学习做事业……”

有必要说明的是，《巨人百传丛书》的读者对象为初、高中学生和部分大专学生，因而在传主和传主内容的选择上有针对性的考虑，如果有挂一漏万或不足之处，敬请学界原谅。

1998 年 6 月于盛京

艾克卡

## 第一章 幸福的家庭是相似的

艾克卡的父亲尼古拉·艾克卡，于1902年来到这个国家时，才12岁，当年的他，既贫穷、孤独又感到惶惑。他经常提到的一件事是他确信地球是圆的。他清楚地知道在他之前有一个叫克里斯多福·哥伦布的意大利人，在距离当时差不多有410年的时候，已经捷足先登了。

当海轮徐徐驶入纽约港时，他父亲向外一望，一眼就看到了矗立在码头附近的自由女神塑像，她对于数以万计的移民们来说，是希望的伟大象征。当他的父亲再次看到这座塑像并向她做第二次祷告时，他已是一个新的美国公民了。他的身旁站着他慈祥的母亲以及他年轻的太太。对于尼古拉和安多伊妮蒂来说，美国是自由的乐土。他们心里都怀着这样一个希望，即假如谁非常想要并且乐意为它而努力的话，它便能给你变出你所想要的任何东西来。

这是他父亲所给予他的家庭上的仅有的一课，当然，艾克卡也希望他对自己的家庭也充满这样的信心。

### 1 甜蜜的家庭

当艾克卡在宾夕法尼亚州的艾灵顿逐渐长大时，他们的家庭是亲密无间的，有时好像他们是同一个整体，而只是分为四个部分而已。

他的父亲虽然总是有忙不完的一大堆事情，但是总是抽出时间来陪他们。艾克卡的母亲还别出心裁地拿出她的拿手好戏来烹煮他们所喜爱的食物，为的是使他们感到快乐。直到今天，无论他们什么时候回去探望她，她一如既往，仍然做出艾克卡最喜爱的两道菜——鸡汤小牛血肉和意大利乳酪馄饨。艾克卡认为在全世界所有伟大的新潮厨师中，她算得上佼佼者之一。

艾克卡的父亲和他非常亲近，艾克卡常设法使他高兴，父亲对于艾克卡的才华也总是津津乐道，看得出他是以此自豪的。如果艾克卡在学校里参加拼字竞赛获奖，他便乐呵呵地夸艾克卡。成年后，每当艾克卡获得晋升时，就立刻打电话告诉他父亲，而他就会立即兴致极高地冲出门去把好消息告诉他所有的朋友。在福特公司时，每当艾克卡推出一种新车时，他父亲都要第一个驾驶它。当艾克卡1970年被任命为福特汽车公司的总裁时，他真不晓得他们之中哪一个最兴奋，是他父亲还是他自己。

如同许多本地出生的意大利人一样，艾克卡的父母对于他们的感情，总是非常的开放，不仅仅在家里，就是其他公共场所也是一样。据艾克卡所知，他的大多数朋友，从未紧紧拥抱过他们的父亲，艾克卡猜想，大概是害怕不能表现出坚强和独立。但他却不然，一有机会，他都要跑过去紧紧拥抱并且吻他的父亲，他以为没有比这感到更自然更惬意了。

艾克卡的父亲是一个永不疲倦而又别出心裁的人，他总爱尝试新的事物。这里不妨举一个例子。有一次他买了几棵无花果树，尽管在艾灵顿那样寒冷的气候条件下，也能找出一种方法来种植它们。他也是镇上第一个买摩托车的人，虽然只是一部旧的哈雷大卫·德森，他愉快地骑

上它在他们小城市的脏乱街道间穿行。由于他和他的摩托车合作得不好，他的驾车技术不好，他经常从车上摔下来，因此他最后只好把它卖掉了。从此他绝不再相信任何少于四个轮子的交通工具，现在看来，他的这种想法是多么可笑啊！

就因为那该死的摩托车，当艾克卡逐渐长大时，就连一部脚踏车也不允许购买。由于自己没有脚踏车，只好向当地的朋友去借。可当艾克卡一进入 16 岁时，他的父亲就让他开一部汽车，这样，他便成为在艾灵顿直接从骑三轮车到开一部福特牌汽车的惟一男孩。

他父亲喜爱车子，他拥有一部第一种 J 型车。在艾灵顿，他是知道如何驾驶汽车的少数人之一。他经常修理车子，并且考虑如何去改良它们。就像那个时候的每一位驾驶员一样，他经常收集许多漏了气的轮胎，有好几年，他一直在想办法，好让每一个漏气的轮胎能多跑几里路，直到后来，每当轮胎技术方面有了新的发展时，艾克卡免不了要想到他的父亲。

他爱恋美国，而且他竭尽全力地去追求美国式的美梦。当第一次世界大战爆发时，他自愿加入陆军，这一方面是出自于爱国心，另一方面，后来艾克卡才知道，是为了控制自己的命运。他已经辛辛苦苦来到美国并且成为美国人。他不想被送回欧洲去意大利或法国作战。很幸运，他被分配在苍鹭营，距离他家只有两英里路的陆军训练中心，又因为他会开车，于是他被派去训练救护车驾驶员。

## 2 勤劳的父亲

尼克拉·艾克卡已经从意大利的坎培尼亚省内，那不勒斯西北方 25 英里的山马科来到美国，就像多数的移民们一样，充满野心和希望。在美国有一段时间他曾住在宾夕法尼亚州的加勒特，和他的异母兄弟住在一起。他曾在那儿的一个煤矿上班，可他非常憎恨那个工作，于是仅仅一天之后，他便辞职不干了，他常说，那是在他一生中，他惟一曾替别人工作的一天。不久，他就搬到艾灵顿，那儿有他另一位兄弟。到了 1921 年，他储蓄了足够的钱，就去做些临时性的工作，大部分时间是做见习鞋匠，这样，他可以回到山马科，把他的寡母接过来。谁知，就在他在意大利停留期间，这位 31 岁的单身汉和一位鞋匠的 17 岁的女儿坠入了情网。几个星期之后，他们就结婚了。

多年来，许多新闻记者报道说，艾克卡的父母是到威尼斯的立都海滩去度蜜月的，而他被命名为立都，是为纪念那快乐的一个星期，可惜事实并非如此。那只是一篇美好的故事。他父亲确实到过立都海滩旅游过一次，但那是在结婚之前而不是在结婚之后。而且因为那时他是和艾克卡母亲的兄弟住在一起。艾克卡猜想他父亲的假期是极其富有罗曼蒂克情趣的。

他父母到美国来是很不容易的，旅途中他母亲因为伤寒症而病倒，整个旅途都是在海船上的医务所度过的。当他们到达约里斯岛时，她所有的头发都掉光了。依照当时的法律规定，她应该被送回意大利。但艾克卡的父亲是一位积极进取、性子又急的人，他知道在这个新世界里如何巧妙地处理事情，应付当时发生的情况。他终于说服了移民局的官员

们，谎称他的新娘子只是晕船而已。

三年以后即 1924 年的 10 月 15 日，艾克卡出生了。此时，他父亲已经开了一家叫“欧费·韦纳屋”的烤狗肉馆子。它不需要很多现金，对于一些经济并不宽裕的人来说，这算是一项完美的事业。别的设备可以不需要，需要的只是一个烤架，一个包子烤炉和一些零星的工具。

这期间，他父亲总是训练艾克卡做两件事：其一决不要从事资本密集的事业，因为银行家最后终究会把你收揽，其二，在最艰苦的时候，要从事食品事业，因为不论情况如何的糟，人总得吃东西。欧费·韦纳屋，虽然历经经济大萧条而仍然保持飘浮不沉的原因就在这里。

后来，他把他的弟弟迪奥多瑞和马可也带进这个行业，直到现在，迪奥多瑞的儿子，朱里亚斯和爱伯特·艾克卡，仍在艾灵顿经营烤狗肉生意。他们的公司叫做“优科”，那是因为宾夕法尼亚州荷兰人居住区，过去经常能够用拼音读出他们的名字的缘故。

在 1952 年的某一个时候，艾克卡曾认真考虑过离开福特投入食品经销行业。因为他想到任何人只要去经销一种食品，一定能够致富。艾克卡计划有 10 个速食销售分店，一个中央采购站。这个计划比麦当劳早很多，甚至在雷·克劳克的头脑中也未出现过。他有时候也曾怀疑，是否错过了他一生中的真实职业，谁知道呢？如果真是这样，也许他今天只凭一纸事先声明的签字就值 5 亿元，甚至百亿元。

几年以后，艾克卡确实开设了他自己的营业处，它是在艾灵顿一家叫做“四名厨”的小型三明治店，它供应费城乳酪牛排。这是艾克卡出资由他父亲出面开设的。它经营得很好，第一年他们便赚了 12.5 万美元，它把艾克卡的纳税阶层提升到他必须想办法节税，“四名厨”使艾克卡知道他们税率的累进性。

事实上，在他从事汽车业之前，就在食品业呆过，当他 10 岁时，国家的第一批超级市场中有一家是在艾灵顿开业。放学后以及周末或其他假日，小朋友和艾克卡一道带着他们的红色推车在门口排队，就像旅馆外面的一排计程车一样。当购物者一出现，他们就提供服务把他们装得满满的袋子送回家，以便赚取一点小费，每当艾克卡回顾起来，感慨都很多，原来他是从事过食品运输业的呢！

十几岁时，他在一家水果市场有一个周末的工作，替一位名叫吉米·克里提斯的希腊人跑腿。他经常在黎明前起床，送货到批发市场去并且把产品带回来。吉米每天付给艾克卡三美金。

此时，他父亲除了欧费·韦纳屋之外还有其他的企业。早先他买进一家叫做“优驾异”的国际公司，这是早期汽车租赁代理商中的一家。最后，他建立一支大约有 30 部汽车的车队，其中大部分是福特车。他父亲跟一位叫做查理·查尔斯的是好朋友，他的儿子爱德华·查尔斯担任一家福特的代理工作。后来爱德华自己买了一家代理权，在那个地方，他把这迷人的汽车零售业介绍给艾克卡，那时他 15 岁，爱德华已经说服艾克卡走入汽车业这一行。从那天起，他全部的精力，便都朝着汽车业这一方向努力。

艾克卡的父亲拥有几家电影公司，还有一家叫做“富兰克林”的戏院，它一直在运营着。艾灵顿的老前辈告诉他说，他父亲是一位伟大的首创者，小孩子来戏院看周末日场戏，对于他所提供的特殊服务，比起



电影来更令人感到兴奋和满足，有一天，他竟然宣布说，凡是脸比较脏的 10 岁的孩子们，可以免费入场。

今天，艾克卡怀疑会有任何小孩子到富兰克林去，因为它现在改名叫珍蕾戏院，不是放映汤姆·密克斯和查烈·嘉普林，而是放映春宫电影。

### 3 经济上不景气

在经济上，艾克卡的家庭时好时坏，就像许多美国人一样，在 1920 年时，他父亲开始在不动产方面赚了很多钱，此外，还有其他的事业，有几年他们真的很富裕，随后就不那么景气了。

凡是曾经亲身经历过劫难的人，对于劫难始终是不会忘记的。有一个时期，他父亲失去了他所有的钱，甚至几乎失去了他们的房子。艾克卡曾经问过他姐姐，是不是他们一定得搬出去，他们如何去找其他的地方来住。那时，他大约六七岁，但他已开始对未来感到不安和焦虑。

在那艰难的几年中，他母亲始终保持着清醒的头脑和难得的机智，她是一位真正的移民母亲，家庭的中坚。别人家中常常没有什么可吃的，可他们总是够吃。艾克卡记得，她经常去买雏鸟，三只鸟 2 角 5 分钱，她还自己宰鸟，因为她不相信屠夫。当不景气的情况更加恶化时，她到艾克卡父亲开的餐馆帮忙。她曾到一家丝厂，做缝制衬衫的工作。无论她从事什么工作，她总是很乐意。

如同那时候的许多家庭一样，他们对上帝的坚定信念支配着他们。他们经常祈祷，每个星期天，艾克卡必须去参加弥撒，并且每一个星期或两星期要做圣餐礼，他花了很多年的时间，才真正了解到：为什么在他参加圣餐礼之前，必须向牧师好好地忏悔一番。他十几岁的时候，他开始认识到这种天主教教堂中最受误解的仪式的重要性在哪里。他不但必须悟出他对朋友们所犯的罪，他还必须大声地向他们讲，这以后几年，他发现自己的忏悔之后，精神特别爽快。他甚至参加周末的暂时独居，在那个地方，耶稣的信徒们在做面对面的良心考验，这使他开始思索如何去度过美好的人生。

虽然有一些难以打发的时光，但他们仍有许许多多的乐趣，那个时候还没有电视这玩意儿，所以人们彼此之间更要互相依赖，在星期天做完礼拜之后，他们照例聚在一间屋子里，大家嘻嘻哈哈，吃着面团，同时喝着一种红色的酒。这期间，他们也读了许多书。每个星期天的晚上，他们就围坐在那架旧的“飞尔歌”牌收音机旁，收听他们喜爱的节目，像耶德嘉·伯琴和查烈·麦卡西，此外还有殷纳·山克腾。

对他父亲来说，经济不景气常常使他受到震撼，他没有办法去克服它。经过几年的奋斗后，他终于赚了一大笔钱。然而差不多只过了一夜，又全部失去了。在艾克卡小的时候，他经常告诫他，说他必须到学校去学习“经济不景气”这个词包含的意义。他自己只读完四年级。他经常说：“如果有人肯教我什么是‘经济不景气’的话，我就不会把一生的事业抵押在第二个经济不景气上。”

1931 年，艾克卡只有 7 岁。在那时，他觉得某种事情不对劲，后来在大学时，他就学习如何来预测它们，至于他家的经验则是一件事情来

临前的早期预测。

他父母是了不起的摄影师，从他们家庭保存的相簿中，他知道了许多事情，从出生一直到 6 岁，艾克卡都穿缎子鞋和刺绣的外套，可以看到他婴孩时的相片上，手上有一个嘎嘎作响的银色玩具。大约在 1930 年，他穿的衣服，看去有一点破烂，他姐姐和他都无法再添制新衣服。对此，他无法真正了解，这也不是他父亲能解释得清楚的，他怎么能对一个小孩说：“孩子，你失去了你漂亮的衬衫，可我不知道为什么？”

经济不景气使艾克卡变成一个唯物主义者，几年之后，当他大学毕业时，他的态度是：“不要拿哲学来烦我，到我 25 岁时，我一年要赚一万，然后再成为一位百万富翁。”他对学位一点也不感兴趣，他所追求的是金钱。

即使身为一个因工作而富有的人，他仍然把大部分的钱放在非常保守的投资里。因为在内心深处仍然认为雷电能再打击他，他担心家人将不会有足够的东西吃。

不论他在财政上是如何地盘算，经济不景气的阴影决不会从他的意识中消失。直到今天，他仍然憎恶浪费，当领带由窄式逐渐向宽式流行时，他便把所有的旧领带保存起来，直到款式的流行再回到窄式为止。抛弃食物哪怕把半块牛排丢入垃圾桶的做法，仍然会使他愤怒甚至发狂。他已经多次设法把他的这种感受传输一些给他的儿女们，艾克卡已经留意到他们并不随便花钱。他们确实得到艾克卡的真传，为此艾克卡感到极其快乐。

在经济不景气期间，他父亲开出的支票不止一次退票，原因是存款不足，这永远使他感到遗憾，因为他觉得一个良好的信用评价对于一个人或一家企业的廉洁是十分重要的。他不断把有关财政责任的福音讲给黛玛和艾克卡，并且激励他们，决不可花掉比所赚的钱更多的钱。他相信，信用是不可忽视的，所以在他们家中没有一个人被允许持有信用卡或是用赊账的方式购买任何东西。在这方面，他父亲算是走在时代的前头。他深知用分期付款的方式购物以及典当东西都将腐蚀人们对于金钱的责任感。他预测宽松的信用最终将渗透并破坏他们的整个社会。同时消费者如果好像银行里有他们取之不尽的钞票来对待他们的小塑胶卡，他们终将遭遇麻烦。

他常对艾克卡说：“如果你向人家借东西，即使是向学校里的一个小孩子只借为数不多的两毛钱，一定要把它记下来，以免你忘了偿还。”艾克卡时常怀疑，如果他父亲活得更久，就会看见他 1981 年走进当铺，以便在事业上能维持住克莱斯勒公司，不知他将会做出怎样的反应，这一笔钱比起两毛，数目不知要大多少倍。总数达到 12 亿美金。虽然他回忆起他父亲的劝告，他内心里不由得产生一种很有趣的感觉，这是一笔不需要记下来，他也不会忘记的借款。

据说，人们是以他们的钱包状况来投票的，这话不假，他父亲的政治眼光就是以他的逐年增加的收入为转移的。当他们贫穷时，他们是民主党员。众所周知，民主党是普通人的党。他们相信，如果你愿努力工作而不是一个懒惰的人，你理应抚养你的家庭，而且教育你的孩子们。

身为一个成年人，艾克卡经历过与他父亲相类似的政治转变。只要他在福特而且一切对于世人都是正确的，他是一位共和党员。然而当他

掌管有数十万人的福特，突然遭到失业的威胁时，民主党人便忙碌起来了，大家都在考虑如何进行必要的工作。如果克莱斯勒的危机是在共和党执政时出现的话，不用说这个公司将在你呼救之前，就已经很快地垮了。

#### 4 勇往直前的乐观者

每当艾克卡家处境艰难时，使他们精神始终保持愉快的是他父亲。不管发生了什么事情，他总是在那边给他们帮忙。可以说，他是一位对于处世之道，充满许多教诲和训诫的哲学家，他自以为得意的话题是：人生有它的起伏，而每一个人必须跟他自己的不幸妥协。当艾克卡对于学习的坏成绩或其它一些事感到不快和失望时，他就会对艾克卡说：“在人生的旅途中，你必须接受一点忧伤。”“除非你有某种事物来跟它比较，否则你绝不能真正知道什么是幸福。”他讨厌看到他们之中有任何人不快乐，总要试着从一旁来鼓舞他们。每当艾克卡对某种事情感到担心时，他父亲就会说：“告诉你，立都，上个月你对什么事感到不愉快，也许是去年，你看，你都记不起来了！所以不论对什么事多么担心，事实上并不是都是那么糟。忘了吧！迎接明天。”

每当困危之时，艾克卡的父亲总是乐观者。每当事情看起来有些不顺时，他就会告诉艾克卡：“等着吧！太阳就要出来了，事情总是如此。”许多年以后，当艾克卡试着挽救克莱斯勒免于破产时，他就不由得想起了父亲这叮当作响的话语，他会情不自禁地说：“嘿！老爸，太阳在那里！太阳快要出来了！”他决不让他们任何人在绝望中屈服。艾克卡得承认，他在1981年打算认输的念头，已不是一时半会儿了，在那些日子里，回想起父亲那谆谆教诲：“现在看起来很坏，但是要记住，这也将成为过去。”他的头脑就冷静得多。

尼古拉总是要求人们最大限度地发挥潜力，不论干什么都要使它有所表现。如果他到外面去上馆子，而女侍表现粗鲁，在餐后，他就会叫她过来，发表他那标准的短篇演说，他会说：“我要诚心地给你一点小费。做这个工作，你为什么这样的不高兴呢？有人强迫你做女侍吗？当你表现不和蔼时，你实际在告诉每一个人，你不喜欢现在的工作，我们到外面来是为了享受愉快，可你把它破坏了。如果你决心要做一位女侍，那么你就应当用世界上最卑贱的女侍的心情来工作，否则，你就得另找出路。”

在他自己开设的餐馆里，他会毫不犹豫地立刻开除任何对顾客态度粗鲁的职员。他会说：“你不能在这里工作，因为你把顾客们吓跑了。”他总是开门见山地直提事情的核心，艾克卡也经常是这样。他以为在世界上，凡是有才能的人都不会宽恕故意的粗鲁。

他父亲总不忘提醒他，他应该享受人生，他自己就是这样做的。不管如何辛勤的工作，他总要留有足够的空闲来轻松一番，他喜爱保龄球和扑克牌以及佳肴和饮料，特别是那些好朋友们，他总是和艾克卡同在一起工作的同事交朋友，当艾克卡在福特工作期间，他父亲在那里认识的人比他所认识的人还多。

1971年，他父亲去世的前两年，艾克卡为他的父母结婚五十周年举

办了一场大的晚会。他有一位堂兄弟在美国造币厂工作，他委托这位堂兄弟雕造了一枚金质纪念章。纪念章的正面刻有艾克卡父母的肖像，背面则刻着他们在意大利结婚的小教堂。在晚会上还给每一位客人一枚铜质纪念章。

那年以后，艾克卡和妻子带着他的父母一同回到意大利去拜访他们的乡亲，并且去看看所有的老朋友和他们的家庭。这时艾克卡知道他父亲患有白血球过多症，他每两个星期就要输一次血，身体也日渐消瘦。有一次，他们几个小时看不到他父亲的身影，担心他失去意识或精神崩溃，他们到处寻找，终于在阿玛菲的一家小店里找到了他。在那里，他父亲高兴地买了一些陶制纪念品，打算带回去分送给他所有的朋友。

一直到 1973 年的年底，他仍然试着享受人生，他不再跳很多舞，也不再吃很多东西，可他对自己并没失去信心，他决心勇敢地生活下去。虽然这样，最后几年对他来说也够痛苦的，看到他受到这样的伤害，他们简直无法接受这个事实。

艾克卡清楚地记得，父亲是一位具有强壮体魄和无限精力的人。有一次艾克卡在棕榈泉开一个福特经销商会议，他邀父亲顺便出去度一个短暂的假期，当会议结束后，他们有几个人到外面去打高尔夫球。虽然他父亲在他一生中从未接触过高尔夫球，可他们还是请他一起玩。

每当他一击中球时，他便在后面追逐它，要知道 70 岁的老人要那么飞快地跑，多么不容易呀！他只得不断地提醒他：“爸，跑慢点，要知道高尔夫球是一种散步的游戏！”可他总是不以为然地说：“当你能够跑的时候，为什么要走呢？”这就是艾克卡的父亲——一个到晚年还不服老的可敬的老人。

## 第二章 求学时代

到 11 岁，艾克卡才知道他们是意大利人。直到那时他才知道他们是来自另一个国家。但他并不明白那个国家叫做什么名字，也不知道究竟在哪里。他曾经在一幅欧洲地图上认真地去寻找叫做达哥和渥普的地方。

在那些日子里，住在一个小城镇里的意大利人，都会知道去隐藏一些什么。住在艾灵顿的人差不多都是宾夕法尼亚的荷兰人，他小时候，常把许多误用的东西当作与众不同，有时候他会跟叫他名字的小孩子打架，但是，艾克卡总是把他父亲的警告记在心里：“如果他块头比你大，千万不要回手，要你的舌头代替你的拳头，想办法道歉。”不幸的是对于意大利人怀有偏见的不仅是与他年龄仿佛的儿童。甚至包括一些老师也低声慢语地叫艾克卡“小渥普”。毫无疑问，这是对意大利移民的轻蔑语。当他上三年级的时候，他的人种问题就在 1933 年的 6 月 13 日那天到来，因为 6 月 13 日是圣安东尼日，在他们家庭，它意味着是一件大事。他母亲的名字是安多伊妮蒂，而安东尼是他的中间名字。因此每年 6 月 13 日这一天，他们家里都要举办一个大型晚会。为了使这个晚会引人注目，他母亲总要烘烤比萨饼，它是意大利的一种大馅饼。他母亲来自那不勒斯，而那不勒斯又是比萨饼的发源地。直到今天，他母亲在乡下所做的比萨饼仍是世界上第一流的。

那年，他们跟朋友和亲戚们，有一个特别棒的晚会，像往常一样，准备了一大桶啤酒，艾克卡当时只有 9 岁，也破例地被允许痛饮一番，只是在严格的监督下喝，也许这就是他以后为什么在高中和大学里从未酩酊大醉的原因。在他们家里，酒精饮料是可接受为生活的一部分的，但要求要适度。那个时候，在美国这个国家比萨饼可说是默默无闻，自然，作为美国的拿手食物之一，要算是汉堡包和炸鸡。

晚饭后的次日早晨，在学校里艾克卡开始向其他小孩子夸耀：“喂！昨晚有个热烈的晚会。”

“喔，是吗？”有人问道，“是何种晚会？”

“一个比萨饼晚会。”他回答。

“一个比萨饼晚会吗？那是哪种笨蛋达哥话。”于是他们开始嘲笑起来。

“等一下。”他说，“你们这些家伙喜欢馅饼。”艾克卡知道它们都是非常油腻的，因此他知道他是站在绝对有利的地位。“嗯，那便是所谓的比萨饼了。它是一种由番茄做成的馅饼。”

当艾克卡占上风时，他应该停止了，因为他们现在有点歇斯底里，他们对于艾克卡所讲的一点也不懂，但他们知道，如果它是意大利语那一定是坏的。对于整个事件，惟一有利的是它发生在接近学年的尾声。比萨饼插曲随着夏天的过去而被淡忘了。

但艾克卡从未忘记这件事。那些家伙吃舒服来馅饼长大，但他从未嘲笑过他们用糖蜜馅饼当早餐。在他们班上，他并不是顽固的惟一牺牲者，事实上同时有两位犹太人的小孩，他跟他们两个都非常友爱。桃乐斯·华沙总是班上的第一名，而艾克卡则是第二名，另一位犹太人的小孩，贝拉米·苏士曼是一位戴着一顶黑帽和留有胡子的希腊正教犹太人

的儿子，在艾灵顿，苏士曼家被认为是流浪人。其他的小孩们跟这两位保持距离，就好像他们患有麻风病似的。最初，艾克卡并不了解，直到他三年级的时候，他才知道。身为一个意大利人，他被看作比犹太人的小孩高一等，可高得并不多。一直到他上高中的时候，在艾灵顿，他从未见过一个黑人。很不幸，在艾克卡离开艾灵顿之后，他目击过许多带有偏见的行为，这一次它不是来自于上学的孩子而是来自于汽车业中，一些有地位的人。1981年，当他任命克莱斯勒的副主席葛洛德·格林华德时，他知道对他的指派是无先例可循的。直到那时未曾有过犹太人达到这三大汽车制造厂的上层，艾克卡不相信，在他们当中会没有一个够资格的。

从孩提时代起，艾克卡就记得某些插曲，迫使他用成年人的世界观来加以考虑。当他上六年级时，他参加了一次学生巡逻队长的选举。巡逻队员都系上白色皮带，配有一个银色徽章。但是队长和副队长则可穿上特制的制服和配上特殊的徽章。在小学里，学生巡逻队的队长是相当于高中的总指挥的。只因为他梦想着那种制服配那种徽章于是就决定去竞选队长。

谁知道当投票揭晓时，他以 20 票对 22 票的两票之差败给一个小孩，心里不免感到苦涩和失望。第二天艾克卡在本地戏院里，欣赏着周末下午的日场戏，那是他们经常去看汤姆·密克斯的电影的地方。他前排坐着他们班上块头最大的小孩。他转身过来看到了艾克卡，“你这个笨蛋，你落选了。”他说道。

“我知道。你为什么叫我笨蛋呢？”艾克卡说。

他说：“因为班上只有 38 个小孩，却有 42 个小孩投票，你难道不会发现这中间有什么秘密吗？”

他的对手在投票箱做了手脚，艾克卡便去找老师，告诉她有些小孩投了两次票的情况。

“过去就算了。”她对艾克卡说，是她把此事掩饰过去了，她不想闹出任何丑闻，那件事对他无疑有着很深的影响。那是艾克卡第一次遇到的一个戏剧性的教训，他从中认识到人生不是永远公平的。

## 1 风湿热的侵袭

即使如此，学校对于艾克卡来说也是一个快乐的地方。他是一个颇为用功的学生，同时他也许是老师心目中的宠儿，他们总是挑他去把黑板擦干净，要不就是按上课铃。如果你问他，大学或研究所里的教授的名字，他说不上三四个，但对那些在小学或高中塑造他的老师们的印象却是十分清晰的。

在学校里，艾克卡学会的最重要的事情，是怎样去沟通彼此间的感情。蕾菠小姐是他们九年级的老师，她规定他们每个星期一早晨要交一篇 500 字的论文，周复一周，他们必须去写那讨厌的文章，可到了年终他们已经学会如何用写作来表达他们自己的思想了。

在课堂上，她会从《读者文摘》上找出词汇，并以此作游戏来测验他们。事先没有任何预告，她便把它从杂志上割下来要他们作词汇游戏。经过一段时间的训练，艾克卡形成了一种良好的习惯，直到今天，他仍

饶有兴味地在每期《读者文摘》上寻找生字表。

经过几个月的这种测验后，他们认识了许多字，但是他们仍然不知道如何去把它们组合起来。那时候，蕾薇小姐开始要他们作即席讲演。对于这个，艾克卡自认为比较擅长，于是他就去参加辩论队，它是由教他们拉丁文的老师米吉尔·派克斯先生倡导发起的。他不会忘记那是他学习演讲技巧和学会如何独立思考的地方。

对于当众演讲，起初，他快吓死了，他非常紧张，心里像藏着个兔子似的。直到今天，在他演讲之前，他仍然有一点神经质。但是在辩论队里积累的经验是重要的。有完整的思绪，但如果不能把它们加以运用，那么你的脑子将无法带你到任何地方，这样你就不可能畅所欲言。当艾克卡 14 岁时，他开始通过像“资本惩罚应该被废止吗”那样的双方辩论来磨炼他的辩论技巧。那是 1938 年的热门争论，辩论的每一方至少要发言 25 次。

有一年，艾克卡因为风湿热而病倒了。第一次他产生一种心脏悸动，因为他害怕，有时他几乎失去意识。他甚至担心他的心会从他的胸部怦然跳出来。医生说：“不要担心，只要把一个冰袋放在上面就好了。”他惊惶地说：“究竟是怎么一回事，为什么要把这宝贝冰袋放在胸上呢？我肯定是快要死了。”那时，确实有人死于风湿热。在那个时候，要把传染病从你的关节内逼出来，要用桦树皮制成的药丸来治疗。药性非常强烈，因此每隔 15 分钟他就要吃中和带酸性的药丸，以避免呕吐，今天有了抗生素，这种桦树皮药丸早就给淘汰了。

不论怎么说，风湿热对于心脏总是一种威胁。但艾克卡却是幸运的。虽然他的身体减轻了大约 40 磅并且躺在床上有 6 个月之久，他终于完全康复，但他决不会忘记，那些粗糙的托板以及用白桦树油沾湿而填塞的棉花，以便减轻他膝盖、脚踝、手肘和手腕上那种恼人的痛苦。他们实际上是通过在外表给你严酷的烧伤来减轻内在的痛苦，今天听起来，似乎有点原始的味道，然而那样确实收到了良好的效果。

在艾克卡生病之前，他已是一位相当不错的棒球员。就像大多数的男孩们一样，他梦想能在主要的联盟里打球。可由于长期疾病缠身，他的梦想破裂了。于是他只好放弃棒球运动，开始下象棋、打桥牌，尤其是扑克牌。他现在仍然喜爱扑克牌，和别人较量通常是胜多负少。对于何时利用优势，何时撤退以及怎样虚张声势来说，它的确是一种了不起的游戏，直到后来，它给艾克卡的工作还带来了方便。

当他躺下来时，他就发狂似地读每一样能拿到他手上的东西，尤其喜欢约翰·欧哈拉的故事。他的姑妈带给他一本《沙玛拉之约》，在那时候，这是一本内容非常肮脏的书，当医生在他床边看到它时，急得几乎跳起来，他认为这决不是一个患有心脏悸动病的十几岁的男孩所应该阅读的东西。

几年以后，当吉儿·喜依就《先生》一书来访问他时，吉儿·喜依凑巧提到《沙玛拉之约》，他指出，它是一本有关企业主管人员的小说，同对问艾克卡是否认为它已经影响他对职业的选择。关于这本书，艾克卡所能记得的是它使他对性感到兴趣。

他通读了他应读的教科书，在高中，每年他都是以班上的前几名的成绩结业。数学全都是甲等。他参加了拉丁俱乐部，被评为拉丁俱乐部

里表现最好的小孩，因而赢得一个奖，40年来，他未曾用过一个拉丁字，这对他的英文词汇确实有所帮助。

做一个好学生，这对艾克卡是十分重要的，但仅仅是好学生还不够。于是他经常地参加课外活动。在高中时，他在戏剧俱乐部和辩论社团里都是活跃分子。病愈后，他不能参加激烈的运动，只好到游泳部去，身边带着毛巾，不时帮忙清洗游泳池。

在七年级的后半期，艾克卡开始对爵士乐和即兴式爵士乐感兴趣。这是大乐团的时代，他和他的朋友们，利用每个周末，去聆听大乐团的演奏，通常他只是听，虽然他很擅于做交互单脚跳跃和单足舞。他们有时去艾灵顿的帝国舞厅和在宾夕法尼亚州波茨坦的阳光小河舞厅。当他能够负担得起的时候，他就溜进设在纽约的宾夕法尼亚饭店，尽情地享受一番。在那些日子里，音乐可以说是他的生命，他不仅订阅了《强拍和节拍器》杂志，而且认识所有主要乐团中每一个团员。此时，他已经开始玩次中音萨克管。在学校乐队里，他甚至被指定吹奏第一喇叭。但他放弃了音乐，以便有机会进入政治圈。在上七年级和八年级时，他想当班长的愿望实现了。在九年级时，他竞选全校的班联会主席。他最好的朋友吉米·雷比，算得上是个天才。他成为艾克卡竞选活动的干事，他创组了一个颇为精干的政策机关，结果，他赢得了压倒性的胜利，这使艾克卡非常兴奋，套用一句专门术语来说，他真的成为热门人物了。

艾克卡一经当选，便与他的拥护者们失去接触。他自认为是一个鹤立鸡群的人，于是他开始表现出自傲。当时他尚未学到现在他所知道的，那就是沟通能力决定一切。这样一来，到第二学期，他落选了，那是一个可怕的沉重的打击。在学生联合会里，他没戏可唱了。似乎他的政治生涯就此结束，因为他忘了握手和友爱。

虽然有这么多课外活动，但他在一个有900多人的年级里，仍然以第十二名的成绩毕业。他父亲的反应是：“为什么你不是第一呢？”听到他这种问话，让人以为他失败了。

到他准备上大学时，他有一个坚实的基础，那就是阅读、写作和公开讲演，以及良好的归纳能力，凭着这些，艾克卡获得了成功。

几年之后，当他的孩子们问他要选什么课时，他的答复总是先学好一门艺术，他以为重要的是在阅读和写作上必须打下一个坚实的基础，难道不是吗？

## 2 未能参战的遗憾

在艾克卡上四年级时，日本突然袭击珍珠港。罗斯福总统充满激情的演讲把他们惹怒了。整个国家都动员起来，重整旗鼓。一夜之间，整个美国突现活气，团结的气氛十分浓厚。自从那个危机之后，他形成一种观念：除非人民团结起来，否则就不可避免地遭到不幸的打击。

1941年的12月，像大多数的青年人一样，艾克卡迫不及待地想加入军队，具有讽刺意义的是：几乎置他于死地的疾病，拯救了他的生命。他在体检时被分类为4F，那意味着他不能参加空军而在战场上打仗。虽然他的病已经痊愈了，自我感觉极好，但陆军已经决定不收任何有风湿热病史的人。可是他并不觉得有病，而且两年后，当他为了人寿保险再



次去体检时，医生却对他说：“你是个身体健康的青年人，为什么不应征去海外作战呢？”

他的同学大都被征召入伍，他们中间有许多人已经死亡。艾克卡他们是四二年级的，十七八岁的孩子们进入海军陆战队的新兵营，然后直跨大西洋，那里德国人正在屠杀他们。到今天他有时翻阅他高中的年鉴，对于所有出自艾灵顿高中为保卫民主而在海外失踪的同学们，心里感到极度悲伤，他怀疑他们是否都已离开人间。

第二次世界大战根本不像对越南的战争，年轻人也许并不完全了解当国家最需要自己的时候，自己不能为国家效力，心里该是什么样的滋味。怀着高度的爱国心，艾克卡只想有那么一天，驾驶一架轰炸机飞到德国上空去报复希特勒和他的军队。

在战争时期，因病不能参战，似乎并不光彩，艾克卡开始把自己当作一个次级公民。他的大部分朋友和亲戚们，纷纷去跟德国人作殊死战斗。他觉得自己就是在美国的惟一没有参战的年轻人。他只能做他惟一能做的事，那就是埋头于书本中。

此时，他对工程方面产生了浓厚的兴趣。于是，他开始调查几所精于此领域的大学，普度大学是国内最好的大学之一。他希望在那里申请一份奖学金，当他没有被批准时，他的希望像肥皂泡一样破裂了。此外卡尔狄克大学、麻省理工学院、康奈尔大学和理海大学也都不错。他最后选择理海，因为它距文灵顿只有半小时的乘车路程，他可以不至太远地离开他的家。

理海大学在宾夕法尼亚州的伯利恒城，是伯利恒钢铁公司的卫星学校，它的冶金学系和化学系排名在世界前列。任何学生在他大学二年结束之前，没有保持足够高的平均分数，都会被礼貌地请求离开。他每周6天都有课，包括一科在每周六早上8点的统计学课程。对这门课，大部分人都感到头痛，可他却得到甲下级成绩。并不是他精于统计学，而是正当其他人因为周五熬夜而睡过头时，他却早已开始听课了。

艾克卡并不否认他在大学完全没有嗜好。他喜欢来点恶作剧，有时也参加足球比赛和啤酒晚会，有时到纽约和费城去旅行，那里他有几个要好的女朋友。但是战争在进行中，他没有心情去混。当他还是小孩子时，他已学会如何在放学后先做家庭作业，以便晚餐后他有足够的时间玩耍。可上学时，他懂得如何去专心致志，以及如何在没有收音机和其他分心的事情的情况下来读书，他经常提醒自己：“此后这3个小时，我要潜心专注在这件事上，而当那3个小时来到时，我就把工作收起来，安心去看电影。”

### 3 成功的要诀：善于利用时间

如果想在事业上，甚至其他任何地方取得成功，艾克卡认为关键在于专心致志和善于利用时间。自从上大学以来，他在整个星期里，总是努力地工作以便周末有空来陪伴家人并尽情玩耍。除了真正危机时期，他从未在周五晚上、周六或周日工作过。每星期日晚上，他就要预拟一周要完成的工作计划。这是他在理海大学形成的习惯。

对于许多不能控制自己按计划工作的人，他经常感到惊讶。有许多

主管人员，总是带着骄傲的口气对他说：“小兄弟，去年我是如此辛勤地工作以至于没有休过一次假。”其实，那并不值得骄傲。他心里总想回答他：“你这笨蛋，你的意思是你能负责一个 8000 万元的计划，难道你不能从一年中有计划地抽出两个星期去和家人到外面找寻快乐吗？”

如果你想好好利用时间，你必须知道什么是最重要的，然后潜心贯注地去做，这是艾克卡在理海学到的另外一课。第二天也许他已经有 5 堂课，包括一堂他看起来最呆板的口头测试，他必须作准备。任何人想要在企业上成为解决问题的能手，首先必须学习如何去建立优先顺序。在大学时，他必须估计在一个晚上他所能完成的事情。在企业界时间观念更加重要。

根据他的经验，在人生的早期，就必须学会积极地思考，必须建立优先顺序并且善于利用时间。正式的学习，能够教给你一大堆，但是人生的许多重要技巧，你必须靠自己来掌握。

#### 4 父亲的激励

在大学中使艾克卡得到帮助的，不仅仅是他专心致志的学习能力的培养和提高。同时，他也是幸运的，因为愈来愈多的同学被征召入伍。理海的班级变得愈来愈小，一位习惯于教一个 50 人的演讲课的老师，突然教一个 5 人的研究小组，于是他得到一个非常独特的大学教育机会。因为在小的班级里，每个人都会得到许多关注。一位教授说：“告诉我，你为什么做那个机械设计问题的研究，我会帮助你成功的。”由于这样，他们受到极佳的训练。

同时他受到来自他父亲方面带有压力的激励，这种压力，在移民家庭中，可以说具有典型性。任何小孩只要运气好，能够上大学，就能期望去弥补他父母教育的缺陷。艾克卡必须想方设法珍惜并且利用这难得的机会，在班上他必须名列前茅。

然而说起来容易，做起来就难啦！在第一学期，他有一个特别困难的时期。当他未获得教务长的奖励时，父亲就针对他的问题教诲他。他的理由是他在高中是那么聪明，几乎以班上最好的成绩毕业。为什么才几个月就变得如此笨拙呢？他猜测他是在嬉戏胡混。艾克卡实在无法使他了解，大学和高中情况是完全不同的。在理海，每个人的成绩都不错，否则他们就进不去。

大学一年级那一年，他的物理学考试几乎砸锅。有一位教授名叫柏格曼，是一位维也纳的移民，由于他的乡音太重，以至于艾克卡几乎听不懂他讲的意思，而他的课又是主修机械工程的人不可缺少的必修课。虽然在他的班里，艾克卡遇到了困难，但一段时间以后，他总算和柏格曼成为好朋友。他们可以一同在校园里漫步，他不时给艾克卡说明物理学的最新发展。对分裂原子，他尤其感兴趣。那个时候，原子分裂似乎还停留在科学虚构的领域。乍听起来就像是在听希腊神话一样，虽然艾克卡尽力设法去听懂主要论题，但他只能了解他所讲的某些片断。

柏格曼有点神秘。每个星期五，他会突然地停止上课并且离开校园，一直要到下星期一才回来。时隔数年，艾克卡终于知道他的秘密。他把兴趣献给了大自然。他过去经常花掉每个周末的时间，在纽约进行曼哈

顿计划。就是说当柏格曼在理海教书时，已经着手研究原子弹。

虽然他们之间建立了友谊，得到柏格曼的个别辅导，可艾克卡的大学一年级物理学成绩，只得了个丁等，这是他在理海的最低分数。

最后，艾克卡干脆改变他的主修课，由机械工程转换为工业工程。不久他的成绩开始进步。到了四年级时，他已放弃水力学和热力学等高等科学而转换到企业课程，像劳工问题、统计学，以及会计，对于这些科目，他学得更好，终于以甲下的成绩完成他最后一个学年。他的目标是以 3.5 的平均成绩以便能够以高尚荣誉毕业，最后以比 3.5 略高一些的成绩达到而且超过目标。据说，他们这一代是具有极大的竞争性的，从上述不难看到他们所作的努力。

除了所有的工程和企业课程以外，在理海，艾克卡同时攻读了 4 年的心理学和变态心理学。当 he 说道，这些也许是他在他大学生涯中最有价值的课程时，大概没有人会认为他在开玩笑吧！

在离校园大约 5 里远的艾灵顿州的医院里，他们要花掉一个星期的三个下午和晚上的时间，用在精神病学这门课上。在这里，他们看到那些全是些躁郁病患者、精神分裂症患者以及一些剧烈型的患者。他们的老师是一位叫做罗斯曼的教授，看到他跟这些病人在一起，就意味着一位专家在战斗。

这一课程的重要性，并不亚于人类行为的基本原理。是什么使那个人受到刺激呢？这位女人是如何发生问题的呢？是什么使得沙米奔逃呢？是什么导致年过 50 的乔伊行动却像一位青春期的年轻人呢？他们被介绍给一群新的病人，作为对他们的最后考试，布置给他们的作业是：在几分钟之内，完成对每一个人的诊断分析。

这一训练的收获使艾克卡学习到很快地对人加以判断。今天他之所以能从他们第一次见面中就能说出许多有关某人的事，原因就在这里。这是一个很重要的技巧，因为一位经理人员做的最重要的事情就在于雇用适当的新职员。但是对于一位候选者，有两点却是无法从一次短暂的面谈中了解到的。第一是他是否懒惰；第二则是他是否具备了任何实用的知识，但愿有某种机器能够测出这种特性，因为它们能准确表达出一个人的成熟的程度。

## 5 连续冲刺

艾克卡连续 8 个学期在理海完成学业，这期间，基本谈不上过什么暑假。只愿能如他父亲劝告他的那样，他可以花一些时间来闻一闻花儿的芬芳。但是战争正在怒吼着，同时他的朋友正在海外流血牺牲。他别无选择，只有全力冲刺。

除了他的功课之外，他参加了许多课外的活动。最有趣的是他花时间在《橙与白》上的那段时间。他第一次被指派去当一名记者，任务是去访问一位已经装配好一台小型木炭动力车的教授。他猜想自己一定是写了篇相当动人的故事。所以被美联社所节录，同时在一百多家报纸转载。

凭着那篇故事的力量，他成为版面编辑。不久他便知道这是报社真实权力所在。几年之后，他在纽约时报上读到了盖伊·泰利斯的著作。

其中有一位编辑说道，最有权力的人，不是社论版的编辑而是负责标题和版面设计的编辑。作为版面编辑，他很快了解到大部分人不读故事，他们信赖的是大小标题。这就是说任何人来写这些标题，对于人们获得消息，都有很大的影响。此外他必须视版面有多少空间可以利用来决定每一篇故事的长度。他时常从一篇好故事中删掉 2 英寸，以便利用那个空间来插放广告。他也知道如何通过标题和副题的使用来扭转他们的记者的注意力。几年以后，当艾克卡被全国最有权威的报纸和杂志的版面编辑所接纳时，他更加认识到报纸标题的影响了。

## 6 和福特的缘分

在毕业以前，艾克卡就想为福特工作。他之所以开一部 1938 年巡逻型 60 匹马力的福特车，就说明他何以对这个公司感兴趣的原因。不止一次，当他正上山时，突然间变速装置的齿轮组就松了。在密西西州的底尔本的福特公司总部，一些无名的主管已经断然决定把一个 V - 0 型的引擎，降低到只有 60 匹马力，这样使用的燃料就经济得多。这的确是一个好的设想，可是它使车子只能适用于爱德华那样平坦的地方，而理海是建在一座山上。“那些人需要我。”艾克卡经常对他的朋友们开玩笑，“那些把一部车子造得这样糟的人肯定需要得到帮助。”

在那个时候，拥有一部福特车，是学习有关车子方面所必须的。在战争期间，所有的汽车工厂都忙着制造武器，因而没有新汽车出厂，甚至备用零件也很稀少。人们经常通过黑市或者到废物堆集场去寻找它们。如果你那时幸运地拥有一部车子，你就会对它倍加爱护。战争使汽车缺少的程度是这样的厉害，以至于在毕业以后，他把那部福特车卖了 450 元美金，他父亲买那部车子时，只花了 250 美元，这说明艾克卡干得很好。

在艾克卡上大学时，汽油售价每加仑只 1 角 3 分，由于战争的缘故，汽油日渐短缺，凭一位工程系的学生，他拥有一张 C 卡，这意味着他学习的辛苦并不亚于参军打仗。它虽不像到海外去的那样爱国，但至少象征一枚荣誉的小徽章，说明有那么一天他对他的国家将有所贡献。

在他上四年级的那年春天，各方面对工程师的需求颇为急切。他大约有 20 个求职面谈的机会，后来他真的挑选到他理想的工作。

汽车是艾克卡最关心的东西。因此他想进入福特，他跟公司的招募人员约定见面。令人难以置信，他的名字是林德·哈尔米顿·马柯米克—古德哈特。他开着一部马克 1 号的车子穿过校园，那是一部了不起的林肯大陆式的车子，看来它们就像是订做的。那部车子真使他兴奋，看到它华丽的外形，闻到它内部的一股香气，就足以吸引艾克卡到福特工作。

当时福特的招募办法是，拜访 50 所大学，从每一所大学中选取一位学生。这使艾克卡有一点难堪，如果依撒克·牛顿和阿尔伯特·爱因斯坦曾是同班同学，福特就只能接受他们中的一位。马柯米克—古德哈特面谈了几位理海的学生，而艾克卡是他为福特所挑选的一个，不用说艾克卡多么欣喜若狂。

毕业以后，工作开始以前，他跟父母亲在新泽西州的西普巴坦度了

一个短暂的假期。正当他们在那里时，他从理海的职业介绍指导员柏娜汀·连基那儿接到一封信。她附上一张名单，提供一个在普林斯顿作研究工作的奖学金名额，一项包括学费、书本和零用钱在内的补助金。

柏娜汀告诉他，每年这种奖学金只提供两个名额，她建议艾克卡立刻申请。她说道：“我了解，你不打算上研究所，看起来你是很有把握的。”于是他写信去普林斯顿，详细询问那里的情况，他们回信要艾克卡的成绩记录。紧接着，艾克卡知道他已经获得了华雷斯纪念奖学金。一进校园之后，他知道他就要呆在那里。他想拿一个硕士学位也不会影响自己的工作。突然间，他有两个极好的机会。他打电话给马柯米克—古德哈特，谈到他进退两难的处境，他告诉艾克卡：“如果普林顿特需要你，你一定要去，并且在那里取得硕士学位，我们将在那里替你留下一个缺额，直到你毕业为止。”那正是艾克卡希望他说的，艾克卡感到幸福极了。

普林斯顿是一个愉快的读书的地方，和理海的狂热步伐比起来，它几乎是轻松的。他选修政治学还有一个新的领域——塑胶学。就像理海一样，由于战争的缘故，普林斯顿教师和学生的比率非常恰当。在他的教授中有一位名叫莫迪，他是世界上最有名的水力学专家。他曾经在大谷水坝和其他许多地方工作，在他的班里，只有他们4个学生。

有一天，艾克卡去听爱因斯坦的演讲，对于他所谈到的许多事情，他并没有真正理解，但能听他演讲，不能不说是一种幸运。研究所距离高等研究协会不远，爱因斯坦在那里任教，艾克卡时常看见他在散步。

他有3个学期的时间来撰写他的毕业论文，但他渴望着早日去福特公司工作，因此他在两个学期内就把它写完了。他的设想是用手设计并且建造一架流体动力计。一位叫做索南森的教授跟他一起工作。他们一起把它造好并且用钩子把它挂到一个通用汽车公司捐赠给大学的引擎上。艾克卡通过所有的测试，完成了他的毕业论文，并且把它装订在皮套里。对此他感到十分骄傲。

当他回到底尔本时，林德·哈密尔顿·马柯米克—古德哈特已经被征召入伍。艾克卡很后悔自己在普林斯顿时，忽略了跟他保持联系，更糟的是自己没有得到他书面上的承诺，以致等他完成普林斯顿的学业时，在福特公司里，没有人听到过他的名字。

不得已，他在电话里与马柯米克—古德哈特的上司鲍伯·当汉取得联系，并且向他讲述自己的困境。他说：“训练团结束了，我们已经招到50位成员。但是，考虑到你的实际情况，似乎不太公平。如果你能够立刻到这里来，我们将给你第51号。”第二天他父亲用车子送他到费城，在那儿他搭上红箭号列车，前往底特律去就职。那是一个整夜的旅行，因为他太兴奋了，翻来覆去总是睡不着。当他到达福特车站时，他背着一个帆布袋，袋里有50美元，走到外面碰到第一个人便问道：“到底尔本怎么走？”他指着西边说：“年轻人，大约向西走10英里就到了。”

### 第三章 福特时代

#### 1 初试身手

1946年8月，艾克卡到福特公司担任实习工程师，他们有个巡回训练计划，规定每个实习工程师都要到每个部门接受训练。他们在每个部门呆上几天或几个星期，等到所有的训练结束时，他们就必须熟悉制造车的全过程。

公司安排他们学习现场操作的经验，把他们分配到全世界最大的河洛工厂，那里有煤矿和石灰矿，都是属于福特公司的，他们看到了整个制造过程，由挖矿炼钢开始，再把钢铁造成汽车。

他们实习的地方还有铸造厂、冶矿场、试车厂、炼铁厂和汽车装配线。除了学习制造汽车的技术外，他们还必须了解采购工作以及公司医院的情形。

河洛工厂是世界上学习制造汽车和工业工程最好的地方，福特公司也以此自豪，国外来的访问团体常到这里来参观。以前，日本人对底特律没有什么兴趣，但后来来参观河洛工厂，竟达千余次之多。

艾克卡终于能把从课本上学到的知识运用到实际工作中去了。在理海大学时他修学过冶金学，现在正好操作鼓风机和熔铁炉，也亲自在制模部操作那些只在书本上看见过的机器，像刨床、铣床和车床等等。

他还花了4个星期在汽车装配线上，主要任务是在汽车零件内加个盖子，工作很简单也很单调。有一天，父母亲来看他，父亲看到他穿连身工作服的样子，笑着对他说：“你念了17年书，只怕是因为不太用功，才落到如此下场。”

各部门主管对他们都很好，但工人却对他们有反感。一开始他们认为“实习工程师”这个名牌使工人不高兴，所以，他们只好把名牌改为“管理部”，谁知越改情况越糟。后来，他们才知道，原来工人们以为他们是上面派来监视他们的间谍，工人和管理人员之间的关系很恶劣，其实，他们哪里知道这些人刚毕业，乳臭还未干呢？尽管有这个压力，他们还是过得很愉快。来自不同大学的51个人聚集在一起喝啤酒，工作之外还尽情娱乐，训练计划安排也很松，有时候即使休几天假开车到外面去玩，也不会影响训练进度。

在训练期间，上级要他们开一次成果汇报会，他们对艾克卡说：“艾克卡，你学过机械工程、流体力学和自动变速等课程。我们现在要设立一个自动变速部门，你以后会被派到那里。”当时，艾克卡已受了9个月的训练，还要再训练几个月，但是他对工程已经失去兴趣了。记得他刚到的时候，他们叫艾克卡设计一个离合器弹簧，他花了一整天的时间，画了一张设计图，他暗暗问自己：“我到底在做什么？难道我后半辈子都要做这种事吗？”

艾克卡希望呆在福特，但不是在工程部，他想去销售部门和人接触而不是老是和机器在一起。训练的主管当然不喜欢这样。起初公司是因为他学工程才雇用他，而且花了大量时间大笔金钱来训练他这方面的才能，而现在他却只想卖车子。因为他意志坚决，最后和公司达成协议，他坦白地告诉他们没有必要留他继续训练课程，他在普林斯顿取得的硕

士学位完全可以抵过后 9 个月的训练。结果，他们同意艾克卡到销售部门工作，但工作必须自己去找。他们说：“我们希望你留在福特，但如果你想走销售的路，你先要推销你自己。”

艾克卡立刻和其曼取得联系，他是艾克卡在训练班中的好朋友，和艾克卡一样，他也是放弃工程这门工作而到纽约区销售部门工作的。他到东部去找他，他们像两个年幼的小孩逛大都市，到餐厅，去夜总会，看尽五光十色的曼哈顿。艾克卡想：“我的天，我早就该回来了。”他出身东部，这里才是他真正的家。

艾克卡到纽约区办事处的时候，经理正好不在，他只能见到两名副手。他非常紧张，因为他只有工程方面的经验，他想他能得到工作的惟一办法就是在面谈时要尽可能表现得更好一些。他把从底尔本带来一封推荐信，交给了其中一位，他手虽伸过来接，眼睛却没离开报纸一下，他看报足足看了半小时连头也没抬过一次。另外一位比较好一点，他先看了看艾克卡的鞋子和领带，然后问了几个问题，他似乎不喜欢艾克卡这个大学生，又是从底尔本来的，大概他以为艾克卡是上级派来的。看样子，他是不想录用他了。他说：“我们会通知你的，你不用来问了。”艾克卡初次尝试就吃了败仗，只好去找其他地区的销售部。他和歇斯特地区的销售经理接洽，这回他运气不错，这位经理不仅和他面谈而且还让他担任销售部的柜台工作。

在歇斯特，他的工作是向车队采购代表说明新车分配的事，这个工作真不容易，他那时不但害羞而且笨拙，一拿起电话筒就很紧张，所以每次打电话前，他不得不预先练习要说的话，他很担心遭到对方的拒绝。

有很多人认为推销员是天生的，无法用训练的方式培养出来。可艾克卡没有这种天才，他的大部分同事都比他活泼自然。头二年他的确很呆板，以后就逐步好转。一旦他了解情况后，他就试着去表达，不久大家就都能细心倾听他讲些什么了。

学习推销的技巧是很需要时间和付出极大努力的，必须不断地练习，直到成为直觉反应为止，现在有许多年轻人不了解其中的艰辛，他们只看到别人的成功，却没有看到成功之前必须犯下多少次错误。人总要犯错误，那是无法避免的。所期望的只是犯错误付出的代价不要太大而且不要重复同样的错误。

就像在大学念书时一样，艾克卡的运气很好。在战争时期不生产民用车辆，所以在战后 1945 年到 1950 年之间汽车需求大增，每一辆车都可照定价卖出去，有时还可更高些，同时经销商也欢迎顾客用旧车换新车，因为即使卖二手价也有很高的利润。

虽然艾克卡的职位很低，但大家都希望得到新车，这使他的工作变得十分重要，如果他想用欺骗的手段，他可以大赚一笔，那时有不少人家暗示销售人将车子优先分配给他们的朋友，以换得礼物和金钱。

汽车销售商都发财了，那时的标价根本不准，市场开价多少，顾客就付多少，艾克卡同样趁此机会大捞一笔，对他这个刚出校门才一年，心中充满理想和冲劲的年轻人来说，看到这种情况，真是震惊得很。

后来，艾克卡终于放下电话筒，由办公室走到户外，成为卡车和车队的旅行业务代表，拜访经销商并给他们销售指导，他很喜欢这个工作，他终于得以进入现实的世界。他驾驶一辆全新的车到各处去，帮助那些

想成为百万富翁的福特经销商。

艾克卡在 1949 年成为宾州维克士贝雷城的经理，他必须和 18 位经销商亲密无间地合作，这对他来说也是一个重要的学习过程。这些经销商是美国汽车界的灵魂，尽管他们必须和总公司充分配合，但他们才真正是美国企业家的代表，也是资本主义体系的动力，当然他们也销售汽车并提供售后服务。因为艾克卡有机会和经销商合作，所以他了解他们的功劳。于是，当他成为管理者后，他尽量设法满足他们的要求。如果想在这行取得成功，就必须与所有的人合作，总公司和经销商一定要在同一战线，这是非常重要的。但不幸的是有许多汽车界的高级长官并没有这种观念，结果经销商因为不受尊重而产生不满情绪。艾克卡认为经销商是总公司的惟一顾客，所以就算不喜欢他们，也得虚心仔细听取。

## 2 “行销高手”——贝克汉

在歇斯特那几年艾克卡学到了不少汽车销售经验，其中大多是维克士贝雷城的业务经理凯斯多教给他的，他很懂得如何去训练和激励推销员。他有一个小花招，就是在每位顾客买新车 30 天后，他便打电话问他们：“你的朋友认为这东西怎么样？”这策略很简单，如果他问顾客自己喜欢不喜欢新车，客人一定会想挑出些毛病来，但如果问他的朋友喜欢不喜欢，他一定会说这车有多棒。就算他的朋友未必喜欢，他也不肯承认，他仍想证明自己能买到好东西，如果谈得愉快，你还可以问他朋友的姓名和电话号码，也许他会产生买部新车的兴趣。任何人买了一样东西，不论房子、车子或者股票债券，在买回的前几周，一定只想好的方面，即使自己买错了也不会承认的。

一方面多多跟凯斯多学习，一方面艾克卡也常教经销商一些推销技巧，他告诉他们必须能提出问题，抓住顾客心理，才有机会达成交易。如果顾客指定要买红色敞篷车，当然无话可说，但大多数顾客不是这样。他认为买辆车和买双鞋很相像，卖鞋时只要量量顾客脚的尺寸，然后问他们喜欢什么式样，是一般便鞋还是华丽的？卖车也是一样，先要了解顾客买车的目的，他家中还有谁要用这部车，还有他预算如何，这样才能为他设计出最佳的付款方式。

凯斯多很重视推销的最后关键，那就是请客户签约。有许多推销员开始都表现很好，但最后因为怕被拒绝，鼓不起勇气请客人签约，结果放走了一些可能买车的客人。

在歇斯特工作中，艾克卡还受另一位伟大的人的影响，他就是除了他父亲外对他影响最深的人——贝克汉。他是福特公司东海洋地区的经理，也是出身工程部门，然后转到销售部门来的。他是艾克卡良师也是益友。他是南方人，和气而聪敏，身材高大，脸上总带着笑容，他很懂得激将法，使人为他赴汤蹈火，在所不辞。他能软硬兼施，有一次艾克卡负责的区域在十三区中排名最后，他为此感到沮丧，贝克汉看见艾克卡走进修革厂，他走过来把手搭在艾克卡的肩上问道：“怎么回事，你这么泄气？”

艾克卡回答道：“贝克汉先生，这个月我的销售成绩排在十三区的最末一个。”他说：“哟！这有什么好泄气的，总有人要当尾巴啊！”



他走开了，但到车子旁时又回头对艾克卡说：“你听着，你可不能连续两周都安排到最后呀！”他说话时用的形容词很特殊。有一次有人建议派个新人去拜访凶悍的费城经销商，贝克汉认为不行，他说：“这些小孩嫩得像春天的新芽，正好让母牛吃得精光。”有时他说话也很直爽，他说过：“赚钱第一，其他都是闲事，我们都是在经济挂帅的制度下，其它都不用管。”

贝克汉从生活中学得的智慧是教不来的。他经常说：“李！记住，人和猩猩不同的地方是人有判断力和知识，所以，他们知道马很强壮狗很友善，如果你不分出马粪和香草冰淇淋有什么不同，那就无可救药了，那你就永远不能成功。”

如果谁肯为自己的错误承担责任，贝克汉就会原谅他，他会说：“记住，谁能没有过错，但很多人不肯承认错误，他做错了事却归咎于他的老婆、小孩甚至狗或天气，从不认为自己有错。假如你做错了事，先不要找任何借口，要面镜子深刻反省以后再来看我。”

在销售会议上，贝克汉会花些时间把他听来的车子卖不好的理由写下来，这样没有人敢再找那些理由作为借口了。他尊重面对失败的人，最不喜欢为自己的失败而辩解又不求改进的人。他既是行动家也是思想家，他老是设想下一步该怎么走。

他嗜雪茄成瘾，医生要他戒烟，但他始终离不开雪茄，他把没点燃的雪茄含在嘴里并且紧紧地咬着，每次都要用小刀把已咬烂的地方切掉再继续咬，以致每次开完会后桌上留下许多雪茄碎片，看上去像兔子的大便。

有时候贝克汉会变成严酷的上司，在1970年庆祝艾克卡当上福特公司总裁的晚宴上，艾克卡鼓起勇气告诉贝克汉自己对他的感觉，他说：“没有人能取代贝克汉先生在我心目中的地位，他不仅是上司，还是位偶像，更是位老师，我爱他。”

艾克卡越来越有信心，表现也越来越好。贝克汉要他去教经销商如何卖卡车，他还制作了一本《雇用和训练推销员》的手册，他想自己离开工程部的决定是对的，这里才是他出击行动的地方。

艾克卡在歇斯特的成功，除了他的努力外，还因为他能掌握时机。福特公司改组的时候，正好有晋升的机会，他抓住了这个机会。艾克卡在东海岸一个城市一个城市地旅行，带着他的那些幻灯机、海报和图表，在星期日到达一站，然后主持5天的经销商训练课程。他每天从早到晚，时间久了，心得也就多了。因为工作需要他常常打长途电话，必须请总机转，总机先问他的姓，艾克卡回答：“艾克卡。”他们都不会拼，总要解释半天，接着总机问他的名字，艾克卡回答：“立都。”他们就笑出声来，因此，艾克卡不喜欢这个名字，于是改名为“李”。

有一次，艾克卡到南部去旅行，出发前，贝克汉叫他到办公室去，他说：“李，在你到我家乡前，我得奉劝你一些话。首先，你说话的速度太快了，要讲慢一点。其次他们不会喜欢你的姓，你可以告诉他们你的名字是艾克卡，李是姓，这样，南方人才会喜欢。”果然，他们真的喜欢，他们忘了他是意大利人反而把他当作同乡。

艾克卡乘火车到处旅行，工作也很卖力，他认识了南部所有的推销员和经销商，虽然吃了许多硬邦邦的玉米和辣死人的肉汤，但他觉得很

快乐。他希望在汽车这一行业中和更多的人一起工作，他的这个目的终于实现了。

## 第四章 “数豆子专家”

### 1 意外挫折

艾克卡在歇斯特头几年境况都不错，但后来却遇到了一个意外的挫折。

50年代初期正好有轻微的经济衰退，致使福特公司大幅度裁员，约有三分之一的推销员被炒鱿鱼。艾克卡还算幸运地逃过了大劫，只被降级。但艾克卡自己并不觉得幸运，极其颓丧地想到从事一些关于食品方面的行业。

艾克卡认识到应该对自己的事业有信心，他在心情处于低潮时仍坚持努力工作，而没有轻言放弃。不到几个月，他又升回原来的职位。

1953年，艾克卡因良好的表现升到费城的销售副经理。汽车每天成批地不断地生产出来，他们必须设法把它们卖掉。艾克卡很快地学会了迅速地解决问题的办法。他知道，只要迟疑一下便会给自己带来很大的麻烦。

正所谓屋漏偏逢连夜雨。1956年，福特公司决定强调汽车的安全性而推出了一套安全设备，包括仪表板的防撞衬垫。工厂为此制作了一套影片来解释新安全装置的功效。影片里说即使驾驶员的头撞上仪表板也不会造成伤害，还说新型的防护垫很厚，即使从两层楼高的地方丢下鸡蛋，蛋撞到防护垫后也不会破裂，只会被弹起来。

艾克卡觉得用丢鸡蛋来证明其安全性，是很吸引人的一招，因此在一次地区销售会上，他没有放映影片给大家看而是更戏剧性地当场丢鸡蛋作试验。参加会议的大约有1100人，艾克卡上台介绍了新车种的防护性能后，把垫子拉开来铺在讲台上，然后拿着一盒鸡蛋爬上一座梯子。第一个丢下的蛋没有落在垫子上，弄得地板上都是蛋汁，观众都乐得起哄。第二次他小心地瞄准后才丢下去，偏巧扶梯子的助手移动了一下，结果鸡蛋正好砸到他的肩膀上，再度惹起哄堂大笑。第三、第四个鸡蛋都丢到了衬垫上，不幸地都破了。直到第五个鸡蛋才达到预期效果，于是观众都起立喝彩。

艾克卡从这里学到了两课。第一，千万不要在销售会上用鸡蛋。第二，对准备做的事和准备说的话，一定要事先演练一遍，然后才能去向顾客推销产品。

他们以安全为主的推销并不灵验，因此1956年的福特车销售情况普遍不佳。而艾克卡所负责的区域的销售是全国最差的。就在“鸡蛋事件”之后，他又想到一个新计划。

他的新招是：凡是购买1956年新车种的客户，可以先付20%的头期款，其余的钱分3年付清，每个月付65元。这样一来，几乎人人付得起款。为了刺激他们这个区的销售，艾克卡喊出“56买56”的口号。结果这个方法大大地成功了。在短短的3个月内，费城区的汽车销售成绩由最后一名跃升为全国第一名。福特公司在底尔本的副总裁（后来成为肯尼迪总统的国防部长）麦克纳马拉很喜欢他的这个计划，并马上推广使之成为全国销售策略之一。

就这样，经过10年来的准备后，艾克卡一夕成名，连公司总部的人

也知道他了。他在基层努力了 10 年，现在有了转折点，正可谓前途无量。随即他被升为华盛顿区的经理。在这些令他振奋的事发生的同时，他结婚了。他的太太玛丽·麦丽原来是福特歇斯特装配厂的接待小姐，他们是在 8 年前一次新车展示会上认识的。由于艾克卡经常外出旅行，他们只能断断续续地约会，直到 1956 年 9 月 29 日才在歇斯特完婚。为了找房子，他们在华盛顿花了好几个月。当他们买下一幢房子后，贝克汉却打来电话，将他调往底特律。这样，当他们回到马利兰州的新家度蜜月时，艾克卡只呆了一个晚上便马上离开了。

贝克汉升级了，主管汽车和卡车的销售。他把艾克卡调去做全国卡车行销经理。一年后，又把他调为汽车行销部门的主管。1960 年 3 月起，他兼任这两个职位。

艾克卡和他的新主管麦克纳马拉第一次见面是谈地毯的事。虽然升到福特总部很令他兴奋，但他还在担心他在华盛顿买的房子。麦克纳马拉劝他不用担心，说公司会买下他的房子。艾克卡提出希望公司能补贴他已经花在地毯上的 2000 元。麦克纳马拉摇着头说：“只能买房子，不过你放心，我们可以用奖金来补偿你。”艾克卡听起来觉得似乎不错，但他一直盘算着这笔交易是否划得来。多年后他和麦克纳马拉谈到这件事时，还觉得荒谬可笑。那时的艾克卡，并不注重声望和权力，他心目中只有金钱。

## 2 汽车王国的“干练小子”

麦克纳马拉早在 11 年前就加入福特，他是著名的“干练小子”中的一个。1945 年，亨利·福特二世接掌他祖父这份庞大而多问题的公司时，正需要管理人才。他运气很好，刚好有人才送上门来，这便是大战后国防部长列名推荐的本来在“空军统计管理处”工作的 10 个人。亨利·福特将他们邀至底特律。当这群空军军官进入福特时，艾克卡正是见习工程师。他们学习的是公司的经营管理，得花 4 个月的时间到各部门实习，并且常提出问题，大家都叫他们“问题小子”，后来由于他们在福特的杰出表现，大家才开始叫他们“干练小子”。

麦克纳马拉和其他“干练小子”、其他主管不大相同。他一点也不温和，从不轻易笑，只要和贝克汉在一起就不同了，他变得轻松。虽然他们两个全然不同，但相处却十分融洽。麦克纳马拉常常被当作机器人，但其实他很和气，对人十分忠诚，只因为太高的智商遮掩了他的个性。

他并不是一直很好相处的，他对人的要求很高，与常人不同。他的智商高，心思细密，是心智方面的巨人，有惊人的吸收新知识的能力，并能学以致用。他除了重视事实外，也能注意假设。当你和他说话的时候，他能迅速在头脑中整理资料，提出解决方案和预测各种可能的结果。他教艾克卡每次都要有两种可供选择的方案，比较之后再作决定，如果计划超过亿元的话，最好有三种方案。他常叫艾克卡要把新念头用笔记录下来。这是宝贵的一课，艾克卡一直记着这个教训。后来，当他的下属提出新计划时，他便要求他提出书面报告，决不会因为他个人的优美声调或某种魅力就接受他的计划，而不致为此付出代价。

麦克纳马拉和其他的“干练小子”为公司注入新的血液，并带来了

福特公司所特别需要的财务控制。“干练小子”使福特公司进入 20 世纪，他们设计了一套控制系统，可以及早评估每个部门有利还是失败，同时每个经理必须为部门的财务成果负全部责任。

除了“干练小子”之外，亨利·福特还雇佣了许多哈佛商业学院的毕业生。他们都具有企管硕士学位，成为公司的精英，在公司中握有大权，在商业界被喻为“数豆子专家”。他们的优点是具有理财天赋和分析能力，在电脑没有发明以前，可以说这些人就是电脑。

1959 年，麦克纳马拉设计推出一种小型的猎鹰车，销路很好，仅仅一年就破纪录地卖出 41.7 万辆，这项战果使他升到福特总裁的位置。

尽管猎鹰车受到欢迎，但并没有赚进很多钱，小型车附件利润少，而附件是收益的大来源。当艾克卡升到福特部门的总经理后，他开始设计一种又风行又能赚钱的新车型。几年之后，他果然有了机会将这理想付诸实现。

## 第五章经营者的诀窍/TITLE

艾克卡在 36 岁时成为福特公司里最大部门的经理，虽然他那时并没有名气。

1960 年 12 月，亨利·福特叫艾克卡去办公室，开始了第一次真正的交谈。麦克纳马拉和贝克汉早就告诉过艾克卡，他们推荐他当总经理，要他装作并不知道，以便让亨利表示那是自己的主意。

这次的升迁使艾克卡非常兴奋，他处在一个十分微妙的地位。突然之间，他将负责福特公司最重要的部门，亨利·福特等于是把皇冠上的珠宝先给了他，但另一方面，他的位置处在上百个比他资历深又富有经验的老主管之上，他们对他的升迁感到不满，因为他缺乏在设计部及制造部工作的经验，也没有开发过任何福特新车。因此，艾克卡必须把在行销工作中学到的和人相处的方法运用到现在的工作中，利用他父亲和贝克汉教给他的一切，以及他自己的常识来面对这项新而艰巨的考验。

上任之后，艾克卡从华尔街得到一个灵感，福特公司的股票 4 年前上市，公司有许多股东，他们很关注公司的生产情形和财务状况，福特公司每三个月要寄一份详细的财务报表给每个股东，让他们了解公司的营运情况，给他们发放股利。艾克卡从中受到启发，设计了一套管理制度，每隔三个月便提出一些问题来问他的干部，并要求他们以同样的问题问他们的下属，一直推展到基层。这些问题主要包括：你在未来的 90 天里有什么目标？你的计划是什么？你的希望是什么？你准备怎样去实现自己的目标？你将按怎样的顺序来工作？

这套程序是上司要求下属的方法，最重要的是这套制度要求每个人都对自己负责，它不仅使经理人考虑自己的目标，更提醒人不要忘了自己的理想。

每隔三个月管理人员和他的上司坐在会议桌旁，检查过去一季度的成果，并拟定下一个季度的目标，经过大家共同讨论通过，就记录下来，同时签名表示负责，是艾克卡从麦克纳马拉那里学来的好办法。写下来才会去做，如果光说，胡扯一番便应付过去，可能连自己也不晓得说了些什么，如果把它写下来，就必须用脑子思考，写出来才具体可行，检查起来也有根据。这种检查方式既简单又有效果，它能使每个人都对自己负责，明确自己的目标，其次是使每个人都能自我激励，努力去提高产量。它还能使上下沟通意见。季检制度是艾克卡认为最好的管理方法。即使在一家很大的公司，优秀的人也能显露出来，因为每个人都会受到他上司或间接上司的审核，不致埋没人才，想滥竽充数的人也混不下去。艾克卡觉得这制度最珍贵的一点是：可以沟通每个人和他的上司之间的意见，决定未来共同努力的方向，久而久之双方越来越得到了解，关系也越来越得到改善。他认为上司应尽可能地少发出命令，把自己摆在顾问的位置上。

比较起来，决定目标较为容易，问题是如何去实现它。许多上司不让下属有自主的机会，其实只要适当地加以指导和鼓励，他们的表现会出乎意料的好。他们会为自己确定的目标想方设法去完成，以证明自己方法的正确。即使表现不够理想，他自己必然会感到抱歉并主动承担责任。在他了解因为他自己的能力问题而尽力补救不及时，他会因为自己

的失败要求调换工作，如果将他调到另一个部门，他的表现会更好。否则，当员工表现不佳时，他可能会讨厌老板，并可能猜疑是老板故意排挤他，这种用人不当的例子，往往等到发现时已无法补救了。

艾克卡在福特和克莱斯勒公司时，一直采用季检查制，他告诉所有员工，这就是他掌握大局的方式，事实证明这套方法很有用。但他不要他们一定要用他这套方法，可以自己找出一套有效的方法来。

使用这个制度以后，艾克卡发现有两个问题值得注意。第一，有的人会把目标订得太高，根本无法实现。不过，这样可以促使他们尽力去做，虽然没有完全实现目标，贡献也是不算小的，因为他们很积极努力。第二，是主管常常过早地干涉属下的工作，他就有这个毛病常常忍不住要去管他们。后来，他尽量培养耐性，他发现如果自己不去干涉他们会做得更好。

## 1 管理的钥匙——果断

艾克卡有一句用来形容好的管理人员的话，那就是“果断”。因为尽管世界上有最好的电脑，还有许多图表和数据，但最后仍要整理出一个结果，订出行动计划，然后付诸实施。

新闻界有时说艾克卡是爱出风头的主管，随着潮流走，凭直觉做事，或许艾克卡给人的印象确实如此，但如果他真是这样一个主管的话，他就永远也不能有所成就。

事实上，他的管理方法很谨慎，他一定要在掌握有事实的根据之后，才会去冒险行事，正如他一定要先研究市场之后才下判断。很多管理者不敢做决定，尤其是那种受过学院式教育的人。如在艾克卡之后继任福特公司的总裁及董事长的菲力·卡威尔。有一次，艾克卡对他说：“菲力，你的问题在于你念过哈佛企管系，他们教你要资料齐备有确实把握后才开始行动，假如你现在有 95% 的资料，另外那 5% 的资料还要等六个月之后才能到手，可等了六个月之后你现在的资料又过时了。市场变幻莫测，而人生最重要的就是时间。”

在理论上，收到所有资料才算完全成功，但在实际上，一个好的经理人又不能不把握时机，所以应该尽量收集充足的资料以便做出最正确的预测。但在某些关键时刻，要有信心作出决定，因为如果决定太迟，原本是对的也会变成错的了。世界上很少有绝对的事情。

在做出决定前，究竟该有多少资料才算够呢？这答案可不一定。如果只有 50% 的资料就匆忙决定，那么除非运气特别好，不然后果大多不佳。但有时又必须大胆地赌一下。事实上也不可能得到 100% 的资料，汽车业和其他行业一样随时在变化。在底特律最大的挑战是预测三年之后流行的车子的形式。有时，他们甚至不知道顾客下个月喜欢什么车子，但他们还是必须预测三年后流行的车型。

如果得不到完整的资料，就必须靠经验办事。在某种程度上，艾克卡总是凭感觉做事，他喜欢在前线搏斗，不喜欢躲在后方修改战略。但是有一种人不能凭直觉去做事，这些人大都是企管硕士。他们认为凭直觉来决定策略是不对的，把任何问题都当成研究论文的题目，在学院中可以这么做，在企业界就不同了。每次艾克卡谈论第二次世界大战历史，

谈到诺曼底登陆日时，心中感触都很深，艾森豪威尔将军本来犹豫不决，但他最后说：“不管天气如何，我们必须展开行动，再拖下去会更危险，开始行动吧！”这句话在企业界也很管用。多花上一两个月深入研究车顶的曲线当然有用，但这样会破坏整个计划，拖得越久产品的价值和利润就越低。企业本来就要承担风险，有时必须冒险一下，然后一面行动，一面修正方向。在六七十年代，果断并不是最重要的事，汽车业好像是下金蛋的鹅，不必花多少功夫便能赚到钱，但现在不同了，一定要果断才能赚钱。

在企业界，大多数重要决策是一个人决定而不是由委员会讨论来决定。艾克卡的原则是，在决定之前一定广泛征求意见然后果断地作出决定。委员会仍有存在的必要，它可让大家交换意见和观点，但是如果让委员会取代了决策人的地位，便会造成生产力下降的严重情况。

## 2 决策与激励

除了做一个好的决策者外，经理人还必须是一个好的激励者。当艾克卡在福特公司任总经理的时候，曾应邀到 MIT 的思隆企管研究所发表演说，当时他感到既荣幸又紧张，先谈了谈汽车工业的情况，讲了有关汽车制造和销售的事，然后请别人发问，他本来以为那些研究生会问些抽象的理论问题，但出乎意料，有人问他：“福特公司共有多少成员？”艾克卡答道：“有 1.1 万人。”他再问：“你今天和明天都不在的时候，谁来激励这 1.1 万人？”

这是一个很重要的问题，艾克卡至今对那个发问的学生留有深刻的印象。他的问题一针见血。所谓管理，不过是要如何激励人罢了。显然，艾克卡不可能认识公司里所有的人，除了采用季度检查外，他还得想办法激励他们。

激励别人惟一的方法就是与他们沟通。虽然艾克卡在高中时参加过辩论队，但他还是害怕公开演讲，在他刚开始工作的前几年，他一直很内向，自他参加卡内基演讲训练班以后，情况就改善了。那时他正被派作福特公司卡车部门的训练经理，公司派他到这个班上，学习如何在公众场合演讲。他在那里学到许多演讲的基本技巧。上了几个星期的课之后，他演讲时不那么紧张了，也开始主动发言。他甚至一旦开始演讲就会讲个没完。他认为卡内基的课程很管用，它甚至可以改变一切。

能听和能说都一样重要，沟通是双方的事。一个优秀的经理，必须鼓励员工努力达成目标，也要鼓励他们研究改善工作方式，虽然不一定采纳他的建议，但如果不给他一句鼓励的话，他以后也许不会再提出任何意见了。适当的报酬和沟通使部属觉得自己很重要而更加努力。

想要激励部属的先决条件就是要他说话，一个好公司和一个普通公司的差别就在这里，一个经理人最大的成就就是使公司中原来表现平凡的人开始不同凡响。

当然经理人常对着一大群人演讲，当众演讲也是激励的方式之一。但演讲者必须说到听众的心坎上，使他们心悦诚服，才能引起反响。虽然艾克卡有本领连续说上两个小时，但他通常会先准备稿子，然后在演讲时视情况加入新的题材。他对自己的员工说话，是直接而清楚地让他



们了解整个计划和目标，以便让他们知道如何贡献力量。如果他们达到了目标，就给予奖励。一般说来，加薪和升官是最大的激励方式。但在给员工加薪或升级的同时，也要赋予他更多责任，一方面奖励他的成就，一方面鼓励他不断提高。

贝克汉常教艾克卡要懂得授权，不要一人包揽所有的事，而要教别人去树立目标并不断激励他们实现目标。当一个经理人能激励另一个人时，他就达到了大半个目标。激励能使整个地方或部门活动起来，这一点，艾克卡深信不疑。

### 3 胜利的要领

在一次晚宴上，艾克卡遇到了杰出的橄榄球教练朗伯迪，艾克卡向他请教成功的秘诀，因为他很想知道他如何训练球队并使他们获胜，朗伯迪那晚告诉他的话，不只可以用在体育上，也可以用到企业管理上。

朗伯迪说：“一开始要教些基本的东西，如比赛规则和各位置所担负的职责，然后要训练他们相互配合。球赛是个集体战，不能各顾各的打，我们不要爱出风头的球员。”

“有很多球队有很好的教练，训练又极严格，但是由于他们缺少集体精神，所以不能赢球，球队想要团结的首要条件是球员们互相关心，相亲相爱，为其他队友着想，使他人没有后顾之忧。”

朗伯迪还说：“优秀的球队和普通的球队的差别就体现在是否互相关照，也就是我们所说的集体精神。当每个球员都具有这种集体精神时，这个球队肯定会赢。”然后他独自大笑起来：“李！其实经营一家公司和训练一个球队是一样的，一个人单靠自己是做不出汽车来的。”

不久之后，朗伯迪得了绝症。艾克卡和他虽只有数面之缘，但他永远记住了他的话：“球员上场比赛时一定要全心全意地投入，有的球员靠智慧打球，当然是需要的，但更重要的是要用心去打球。”

他说得很对，许多杰出但没有集体精神的人的成就是有限的。艾克卡见到过在汽车业中许多比他聪明的人，但他们却不成气候。为什么呢？是艾克卡的手段比他们高明吗？不是，是因为艾克卡比他们更懂得和他人合作。

在艾克卡的干部中，不论他多有才华，如果他不能与人和睦相处，那他就没有希望了。艾克卡认为，干他们这行就是要与人和睦相处，如果他不能和同事和睦相处，他便什么也做不成了。

### 4 优秀主管的立场

许多人到过艾克卡在克莱斯勒的办公室后，都很惊讶他竟没有一部电脑终端机。他们似乎忘了电脑输出的资料也是靠人打进去的。美国企业界面临的一大问题便是资料太多，使主管人员反而昏了头。要知道，促使企业成功的要素是人而不是资料。艾克卡认为好的主管要积极进取，不怕吃苦，要有远大的目标并能朝着自己既定的目标努力，能协助其他同事，把工作做得更好。另外有一种人，他们准时上下班，不求有功但求无过，其实认真努力的工作并不会使人产生坏的影响，但艾克卡

需要的就是有冲劲的人。他在克莱斯勒大约有十来个这样的人才。

## 第六章 “野马”汽车

担任福特公司总经理的时期是艾克卡一生中最快乐的时候，他的同事和他浑身是劲，把满腔热忱化为努力，并且充满了理想。

在那段日子，他每天天刚亮就迫不及待地去上班，到天黑了还不想走，他们不断地构思，试验新车型。他们年纪轻，充满自信，自以为是艺术家，要创造出人所未见的杰作。

1960年，整个形势都令人乐观。随着肯尼迪入主白宫，带来了一片清新的风气，让人相信任何事都有可能成功，这个时代和50年代形成很大的对比，肯尼迪和艾森豪威尔最大的不同是，他拥有年轻的本钱。

在艾克卡完成他少年时的梦想之前，他还要先完成一件事。在猎鹰车获得成功之后，麦克纳马拉命令要发展另一种子型实用车，在德国制造，取名叫卡迪娜，并且准备在1962年推出上市，用以对抗德国的金龟车。艾克卡接管福特后，就要监督它的制造。

他上任不久，就到欧洲去视察这种车的进度，这是他第一次到欧洲去，所以心情十分兴奋。但当他看到卡迪娜后，心里很失望。

卡迪娜很适合欧洲市场的口味，有四个汽缸，用前轮策动，但这种车在美国销售绝对不会超过35万辆，而且卡迪娜没有行李箱，虽然省油，但那时在美国并不注重这一点，再说它的外形很丑，像是由一些外行人设计出来的。

麦克纳马拉果然走在时代前端，比流行潮流早了整整10年。在10年后发生石油危机，正是卡迪娜得以风行的时机。有时候走在时代前端是好事，但在底特律则不然。汽车业不能落伍也不能超前太多，不然一样会没有顾客。

有人说汽车业领导大众口味，这真是个神话，每次艾克卡听到有人这么说，心中总是暗暗发笑：“要是消费者真能听我们的话就好了。”因为事实上，他们只能卖消费者想买的车，他们是跟着消费者走而不是领导他们，几年前他们曾推出一种艾德梭车，就遭到了惨败。

艾克卡从德国回来以后，立刻去见亨利·福特，向他分析了卡迪娜卖不出去的原因，又和公司的其他主管讨论卡迪娜，在交谈中，他发现大家都不甚有把握，那些资历深的主管还很高兴有人能做个决定。这样一来，即使阻止卡迪娜是错误的决断，他们的责任也不会太大。公司已为这种车投下了3500万美元，艾克卡认为它销路一定不会好，还是趁早停止，以避免一些损失。他的话很具说服力，大部分人接受了他的意见，只有海外营业部主管布佳斯和财务长米勒表示反对。布佳斯是他的好友，因为车子是在海外生产的，所以他希望按原计划推出；米勒则担心已投资的3500万美元。他的算盘总是打得很精，他只看到，他们会因此损失3500万美元。

### 1 菲尔兰委员会

卡迪娜计划停止后，艾克卡开始实施自己的计划。他从福特各部门召集了一批具有创造力的年轻人，每星期到底尔本的菲尔兰旅馆聚会一次，一起吃饭和讨论。他们之所以选在旅馆内聚会，是怕太招摇了，惹

人不满，他刚升上副总裁，还未得到大家肯定，他找的人都是有才华的，但不一定是受欢迎的人。

堂夫瑞是这团体的关键人物，他是产品部经理，比豪公司的总裁。史波立是克莱斯勒公司的主管人员。其中还包括行销部门的其曼、公关经理摩菲、来自汤普森公司的一个非常有才气的作家欧尔生。他们自称为“菲尔兰委员会”。他们的劲头很大，感觉到汽车市场将会发生变化，同时通用汽车公司把他们的实用车康威尔改装之后，加上一些附件如折椅、装潢等，再用康威尔曼沙的名义推出以后，反映很好，所以他们认为这个市场很有开发价值。他们公司也常收到顾客来信，要求他们卖双人座的雷鸟车，这使他们感到惊讶，因为雷鸟车本来并不热门，推出三年只卖了 53 部，但从顾客的要求来看，他们的口味改变了。他们相信如果再度推出雷鸟车，销路一定不错。

同时，他们的市场调查人员也证明，新一代朝气蓬勃，这和全国平均年龄正在下降有关，第二次世界大战以后出生了许多婴儿，现在他们有购买力了，20 到 50 岁的年轻人会大批增加，他们预测未来 10 年内会有大幅度发展。另外，不仅年轻人数量增加，他们的受教育程度也提高了。受过大学教育的人比较喜欢买车，因而他们预测到 1970 年大学生的人数会增加一倍。

还有一样很有趣的改变，消费者已不再喜欢 1950 年代的简单车型，也就是猎鹰式的车，相反，他们开始喜欢豪华时髦的车种。

经过多方面分析之后，他们有了一个广大的市场，在底特律一般是先设计车型再推销给买主，而现在却有一个市场在等着他们造出新车来。

## 2 填补供不应求的市场

无论哪一种车，如果想吸引年轻的消费者，一定要式样美观、性能良好、价格低廉。要设计这种条件的车并不容易，但是一经设计出来，那可就不平凡了。

研究这个正在改变的市场的时候，艾克卡发现许多家庭拥有两辆车，其中第二辆一般要比第一辆轻便一些；另外，他们还发现许多女性开始买车，她们也喜欢简单容易操作的车，单身汉买车的也越来越多，他们只需要轻巧的车。总之，在未来的几年内，美国人在交通娱乐上会花很多的钱。

他们在整理资料的同时，也回顾了一下“猎鹰”车的记录，检查了一下老客户的改变情况，结果他们惊讶地发现，曾经买过低价猎鹰车的人，现在改买了自动变速型或强力引擎型的车。小车愈来愈吃香了，消费者需要经济实用的车子，而且不计代价。

艾克卡心里已经有了新型汽车的式样，他以前常翻看《汽车世界》这本书，书中有所有汽车的图片。其中有一部车型引起了他的注意，那就是“大陆马克一号”，他梦想能有一部这样的车，“马克”型的车的引擎盖很长，后盖很短，看去气派完美，他认为这就是大家心中所期望的车。

他们越讨论范围就越缩小，这种车的外形要轻便实用，有点复古的

味道，它必须与众不同，除了容易操纵以外，它要有四个座位和一个够大的行李箱，它是辆跑车，但性能比跑车更好，开着这辆车，周五可以到俱乐部，周六可以去参加赛车，周日则可上教堂。也就是说，他们的目的是同时吸引各类消费者，购买的范围越大越好，惟有大量销售，才能以低价薄利多销，他们决定只发展一种基本车型，但可以配上不同型号的配件，这样一来，顾客可以根据需要购买他们所需的配件，不论实用的或豪华的都有。

最后只剩下一个问题了，他们真能做出这样一部车来吗？发展一种新车型大约需要三亿到四亿美元，他们如果能大量地利用现有组件就能降低成本。引擎变速装置和轴承可以用猎鹰车的，这样他们只需花 7500 万元就能展出一种新车了。

这看起来很不错，但有的人却认为行不通，有个设计师认为用猎鹰车的结构做成跑车，就好像给老祖母带义乳一样。他们经过多次试验以后，决定新车的外形和设计必须重新做过，只保留猎鹰车的引擎和底盘，但外表必须是全新的，像挡风玻璃以及车灯等都要重新设计。

### 3 理想中的新车

1964 年 4 月纽约要开世界博览会，这正是推出新车的大好时机。根据传统，新车都是在秋季推出，但是他们的产品将与众不同，即使不是在销售热季推出，也没有什么关系，而且也只有世界博览会的规模和特色才可以陪衬他们理想中完美的新车。可他们还没有设计出这种新车，1962 年的前七个月，设计人员曾提出 18 种不同的设计方案，其中有几项还不错，但仍不完全合乎理想。

艾克卡渐渐地失去了耐性。如果他们希望 1964 年推出这种新车，必须快点设计好，时间只剩下 21 个月了，他们还有许多事要做，如等上级核准制造、决定形式、选工厂、买进原料机器，然后安排销售事宜。现在是 1962 年夏天，如果他们想在世界博览会上出风头，就一定要在 9 月 1 日之前决定车型并开始制造。

艾克卡决定要举行一次设计比赛。7 月 27 日，他们的设计主任伯迪纳把他手下三个最好的设计师请到办公室，告诉他们公司要举办一次比赛，主题是征求小跑车的设计模型，要求他们每人至少要交出一件作品，时间在 8 月 16 日以前。这个要求未免有些过分，一般是没办法在这样短的时间内设计一辆新车的。但在设计师们不分昼夜的努力下，8 月 16 日一共做出了七个模型。

戴富的设计获得了优胜，他是福特设计室主任的助手。在他的模型刚做到一半时，艾克卡曾去参观过，他一看到那个模型，顿时心里就产生一种感觉：这个放在设计室里的粘土模型仿佛正在动。设计室的人员认为这车像猫，因此就叫它美洲豹。他们把它的车身漆成白色，带着红色的轮子，前面的铁格中镶入一只美洲豹的模型，看上去既漂亮又有力。

8 月 16 日以后，美洲豹立刻被送入设计室再进一步进行研究。他们终于有了初步的车型，但还未做出一辆实品，想做实品必须先经过公司高级主管组成的模型委员会同意。

艾克卡知道，要使这个构想为大家所接受有场硬仗要打，因为高级

主管对年轻人的市场还没有足够的认识，加上他们对艾德梭的失败仍耿耿于怀，推出新车一定会特别小心，同时他们已经计划好在 1965 年拿出一大笔资金整顿生产线，大家都怀疑公司是否有能力再推出一种新车。

即将升任总裁的米勒下令研究他们的构想，他认为销售可能不错，但他担心新车推出后会使其其他的福特车销量下降，因此不值得花大笔钱来发展。而亨利·福特现在比较接受这个计划了。他因病在家休息了六个星期后再来上班时，同意支持他们的计划。

有一次，他们在做汽车模型时，亨利爬进车内，提了点意见，就是后座还窄了一点，再加宽一英寸放腿的地方就好了。

再在汽车内加宽一英寸可要花费不少功夫，因为这牵涉到外形的变动。因而他们每个人几乎反对作任何改变，但大家知道亨利的话就是圣旨，不听是不行的。

#### 4 “野马”的故事

在将新车取名为“野马”之前，他们还想过其他名字，最早本来叫它做“超级猎鹰”，在设计好模型时，又想叫它美洲豹，而亨利却想为它取名“雷鸟二号”。在五月份的产品策略会议上，他们可能用的名字缩小到“蒙特卡络”、“摩纳哥”、“特雷诺”和“美洲豹”四个名字上来。为新车取名字免不了一场争论，因为命名时大家都很主观，各持己见，互不相让。由于种种原因，他们所定的四个名字中一个也用不上。这样，他们又派人到图书馆去查各种野兽的名字，像南非食蚁兽和斑马，最后他们选了六个名字，即美洲马、美洲狮、印度豹、小马、野马和美洲豹。

“野马”作为一种新车型的名字，它并不是马的名字，而是来自第二次世界大战时的战斗机的名字。无论如何艾克卡都喜欢这名字，听起来就联想到广阔舒适的空间和完全美国式的设计。

“野马”推出后，有人说马头的方向错了，它是顺时针方向而赛马场上的马都是逆时针的方向跑的，针对这种意见，艾克卡就回答他：“野马”不是人养的家畜，不管它朝哪个方向跑，那个方向就始终是对的。

#### 5 消费者的心声

7

车型决定以后，就开始内部设计，他们既能适合需要豪华型顾客，又能吸引众多需要实用型的顾客。他们并不想生产没有附件的车，野马也决不是穷人的车，因此实用型和豪华型的装潢相差不能太多，每部车至少要有折椅、地毯等。还有附件组合，适合个人的需要。如果顾客想买豪华型的，他可以多买一些组件，即使他付不出许多钱，他还是会满足的，因为有许多附件是随车赠送不需增加费用。

早在新车正式上市以前，他们就做过市场调查。在抽样邀请的 52 对夫妇参观新车时，发现白领阶层夫妇喜欢野马的式样，而蓝领阶层的夫妇则认为野马可显示地位和声望。请他们估计车的价格后，几乎大家都高估了 1000 美元以上。他们问这些夫妇会不会买这种车，大部分都说想买，理由是价钱太贵或不好操纵。当他们得知这车的实际售价时，便

不再找反对的借口，反而说这车有多好多好。一个人说道：“这车看起来不是普通车，但照你订的这个价格应该是买不到的。”

这给艾克卡上了宝贵的一课，当他们推销野马时，便着重强调它的售价低。

野马最后的定价正如他们预料的一样，在 2500 美元以下。这种车比原设计长一英寸半，重了 108 磅，但售价只 2368 美元，

情况继续好转，到 1964 年 1 月，他们推出新车不久，经济又开始复苏，个人所得增加，全国都处于极端自信和乐观的氛围中。

## 6 “野马”促销热

1964 年 3 月 9 日，也就是决定设计模型之后的 571 天，第一辆野马终于开出了生产线。他们在推出前至少要生产 8160 辆，这样才够分配给全国经销商每人一部。

为了全力推广野马，他们邀请报纸的编辑到底尔本来，请他们试开野马，还有 100 名新闻记者参加由纽约开到底尔本的野马车队，车子开了 700 里都没有一丁点毛病，证明野马的性能极其良好。不久，新闻界报道的这件事被显著地刊在好几份报刊杂志上。

4 月 17 日正式推出野马，各地的福特经销商门前都挤满了顾客。各地的经销部门甚至闹出了种种趣闻。

野马真是不可思议，在推出后的第一个周末，有 400 万人去参观这部新车，这完全超出了他们的预想。

新闻界对这股热潮有很大的功劳，由于摩菲在公共关系方面的努力，野马同时出现在《时代杂志》和《新闻周刊》的封面上，它产生了巨大的宣传效果。两本杂志都说野马会畅销，这句话使他们多卖了 10 万部车。

《时代杂志》说：“艾克卡不只造了一部新车，这车有长引擎盖、闭口式的通风口、意大利名车的性能，对美国的跑车迷有极大的吸引力，而且艾克卡使野马的设计具有弹性，价格又合理，可选择的附件又很多，野马一定能符合所有人的要求。”艾克卡完全同意这种说法。《汽车杂志》界也同样热忱。《汽车生活杂志》说：“大家企盼已久的车终于来了。”《消费者报道杂志》也写道：“在极短的时间内造出如此几近完美的作品，真是不简单。”

但艾克卡并不依赖新闻界的宣传。新车推出的那天，他们在全美的两千多家报纸上刊登全页的广告，他们也采用密集式的方式打出电视广告，广告公司为他们制作了一系列的广告片。他们还在各地举办促销活动，在机场内展示野马，在旅馆里或是足球场停车场，也不放过展示的机会。同时，他们还寄出上百万份广告信给买过小汽车的人。

## 7 破纪录

几周以后，艾克卡感到有再建一个汽车工厂的必要。他们本来估计第一年野马可以卖出 75000 辆，但实际销出的数字早就超过预计。于是他试图说服高级主管同意把福特圣荷西厂也用来生产野马。可惜野马供

不应求，一直缺货，不然他们可以卖得更多。野马上市后几周，其曼在有好几家通用汽车厂房的俄亥俄州做了一个推销野马实验，结果十分惊人，他们的销量占了 10%，这对他们来说是个极大的鼓舞，到 9 月时，他们于是开始改装圣荷西厂。不久，他们又改装新泽西州的一个厂来生产“野马”。这样连续改装两个工厂是危险的，但他们不能把目标订得太低，以免因成品供不应求而遭受损失，重犯“猎鹰”受损失的错误。

“野马”的销售量创下纪录，同时它的组件和附件也很畅销。顾客就像饥饿已极的人看到满桌佳肴一样，他们买下这部车子花了 2368 元，平均又花了 1000 元买附件。

艾克卡心中早就想到第一年的销售量，他希望打破猎鹰车一年销出 41 万辆的纪录。他们提出的口号是：417 000 辆！到 1965 年 4 月 16 日晚上，一位加洲人买了一部红色的活动折篷跑车，这是卖出的第 418 812 辆野马，第一年的销售成绩果然创下纪录。“野马”已经深深地打进了人们的心中。

## 8 “野马”带来的困扰

如果需要，艾克卡可以写出半本关于“野马”故事的书，但使他记忆犹深的，是他第 52 度赴欧洲时。一个星期天的早上，当他还在飞机上飞越冰岛时，他们下方有条气象船专门提供气象资料给来往的飞机，驾驶员问他们：“气候如何？”那气象员说：“天气十分恶劣，浪有 12 尺高，我都快站不稳了。”

他们聊了一会后，那气象员知道飞机是福特的，立刻问：“我有一辆‘野马’，艾克卡在不在机上？”这时，一架荷兰航空公司的飞机正在飞过，荷航驾驶员问：“你们是福特公司吗？艾克卡在不在？我想和他说话。”这时，一架泛美客机也飞过，他们的驾驶员也加入谈话的阵容。于是驾驶员跑来叫他：“有人要和你通话，同时有一条船和两架飞机上的人要和你通话。”

艾克卡说：“真是躲也躲不掉，现在是星期天早上，而我在半空中，但还是要受到‘野马’迷的包围。”

## 9 变形的“野马”

虽然艾克卡常被视为“野马”之父，成功的时候，大家都想分享点好处，可失败时呢？既然有许多人都自称是“野马”之父，他总不能说自己是“野马”之母吧！

俗话说物极必反，“野马”也不例外，在 1968 年福特股东大会上，有个股东说：“雷鸟本来是一辆漂亮的跑车，结果被你们改得没有一点自己的风格，‘野马’也是一样，为什么不能让‘野马’保持轻巧的风格，而一定要加大它的车型呢？最后又得重新设计一种新的小车。”

不幸被他言中，几年之后，“野马”已和肥猪一般，不再是一匹骠骏的马，1968 年克鲁森成为福特的总裁，他立刻把“野马”的引擎功率加大，车身加大，到了 1971 年，野马比原型车增长了 8 英寸，加宽了 6 英寸，重了 600 磅。



这已不是“野马”了，销售数字直线下降，1966年时，他们卖了55万辆“野马”，到了1970年，只卖了15万辆，这是十分悲惨的记录。他们先背弃了顾客，改变了他们喜欢的车型，当然，顾客也离他们而去。“野马”的售价从2368美元直升到3368美元，这是因车型改变所造成的。1969年底，他们计划推出一种“野马”2型，这是一种倒轻巧的车型。许多汽车界的人都不相信他们会这样做，因为车都是愈做愈大，他们愈做愈小简直是承认自己以前都做错了。

他们过去的确是错了。艾克卡把设计“野马”的任务交给创造“野马”的功臣之一史波立。他们两人去意大利杜林城参观有名的汽车设计中心——吉亚设计室，并且和负责人特玛索见面。两个月后，特玛索就把模型送到底尔本，真不愧是一流的设计室。

艾克卡那时早已知道“野马”2型不可能和昔日的“野马”一样引起轰动，但值得安慰的是“野马”2型也相当成功。

## 第七章 再接再厉

因为“野马”的成就不凡，不到一年，艾克卡就升级了，1965年他担任汽车和卡车部门的副总裁，负责策划生产和行销“福特”车系和“林肯”——“水星”车系的汽车。

艾克卡的新办公室位于福特总部，他已经是公司的高级主管了，每天中午和亨利·福特一起吃饭。在这以前，亨利是高高在上的老板，现在艾克卡每天都要见他。艾克卡不仅是公司的重要干部，更因为“野马”的畅销使他获得重视并且成为颇为得宠的人。成为副总裁以后，他工作更多，责任也更重，特别是广告和行销方面。但亨利说他的主要任务是要力挽“林肯”——“水星”车系。

林肯车系是高价格高格调的汽车，这个部门在40年代就成立了，但销售一直不理想，公司甚至想要放弃了。公司本来希望“福特”车的主顾会升级购买“林肯”或“水星”车，但很多主顾升级却会改买通用汽车，他们会买“伯克·奥斯摩比”或是“凯迪拉克”，很少改买“水星”和“林肯”。

等艾克卡接理“林肯”——“水星”部门后，他才了解到，原来这些车并没有生命，它们虽然造得不错，但并不突出。因此，“林肯”——“水星”车系不能给人独特的印象。所以“林肯”车的销售一直不好，它本来是要和“凯迪拉克”一争高低的，可销售量却是一比五，落后很多。有人说这是经销商没有尽力的缘故，艾克卡觉得这样说并不公平，事实上这些经销商能把车卖出去已经不简单了。

现在最重要的是要尽快造出新产品，到1967年他们设计了两种新车型，“水星美洲豹”是豪华跑车型，“水星侯爵”是大型的轿车，足可与伯克竞争。

### 1 引人注目的汽车展示

为了要让新车一推出就引起轰动，向经销商展示的方法必须吸引人。大概在10年前，底特律每年要办一次新车展示会，在公开以前，经销商要用布把新车盖起来，小孩子就从窗中一直张望，一心只盼能早点看到新车的风貌。但现在已经没有这种做法了。

以前，福特每年也在拉斯维加斯办新车展示会，他们准备佳肴美酒和许多富丽的节目招待经销商，其热烈隆重的气氛，简直可以和百老汇媲美。

他们也有奖励经销商的办法，对于鼓励经销商不惜花费，即使是普通的经销商也能赚很多。1960年，他们还别出心裁地为经销商举办免费旅游活动。这样，经销商们的士气很高，大大地增加了向心力和目标感。有时艾克卡代表公司参加活动，可以在短时间内认识许多经销商并和他们成为朋友。

1966年，他们举办了“林肯”——“水星”海上之旅的活动，招待经销商较高的一些经销商。他们用每天4.46万美元的高价租下独立号邮轮，在上面展示新车。第二天傍晚，所有的经销商聚在船尾，他们同时放出好几百个气球，气球飘满整个天空。这时，艾克卡同玛拉菲一起介

绍“水星”、“侯爵”新车以及它的特性。两天以后，他们以令经销商们发狂、艾克卡从未见过的最精彩的新车展示展出了“美洲豹”。它的前盖长而后盖短，有跑车的外形。正如他们所预期的，“美洲豹”果然大为畅销，成为“林肯”——“水星”车系中最惹人瞩目的车型。直到今天，1967年的“美洲豹”仍是汽车收藏家的珍品。

艾克卡认为，要推销新品牌时，首先一定要使它引人注目，以便让人留下深刻的印象。在他们没有用“美洲豹”作为标志以前，“林肯”——“水星”车默默无闻，现在大家都知道了它的大名。

“美洲豹”的广告取得成功，现在轮到“侯爵”型了。“侯爵”型行驶特别平稳，有特殊的防震设备，可算是世上最平稳的车。但要怎样才能使大家了解这个特点呢？于是工程师请广告公司的人来，蒙上他们的眼睛，再请他们坐上侯爵型的车，绕一两圈后，大部分人都说“侯爵”型最平稳。广告公司利用这种蒙眼测试的方式拍了几部广告片，请一般消费者来参加试验，让他分别乘坐几种不同牌子的车后，请他们选一辆坐起来感到最舒适的车。在这以后，广告公司又制作了另一套颇为惊险的广告片用以宣传并证实“侯爵”的平稳性。

## 2 “马克”车系的再出击

自从推出“侯爵”和“美洲豹”之后，“水星”车系的情况很好。但艾克卡还想要更高级的新车，要用新的“林肯”车来与“凯迪拉克”车相抗衡。

有次艾克卡到加拿大参加会议，晚上睡不着，突然灵机一动，他立刻打电话给福特设计部主管，告诉他自己想像“劳斯莱斯”那样在“雷鸟”前面加上栅格的想法，那时，他们的“雷鸟”在市场上已是欲振乏力。艾克卡想采用“雷鸟”的底盘、引擎和车顶来改装成一辆新车，要使它面目一新，看去和“雷鸟”完全不同。

当艾克卡脑中闪现出新车的形象时，他想到一个前例。大约在30年代末，艾德索福特曾生产出一小批极高级的豪华轿车即“马克”型，到了50年代中期，他的儿子威廉克莱也生产了同系的“马克2号”，都是高级产品，是美国的劳斯莱斯，是每个人都想拥有的车，但只有极少数的人买得起。

现在是重新推出马克系列的好时机，艾克卡想要以现有的雷鸟作基础，大加改造后，使它出众。这种“马克3号”车将有很长的前盖和很短的后盖、八缸引擎，车后还有个预备胎，看起来大而有力，引人注目。

1968年，他们终于推出“马克3号”，第一年的销售量要比凯迪拉克的艾克拉多还多得多，本来他们计划需要多年后才能达到这个目标的，以后的5年，他们做得有声有色，因为这种车使用了许多现成的设计和零件，所以成本很低，总共才3000万美元就能造好一部车。

他们让马克3号在各大城市同时推出。在好莱坞，车放在皇宫剧院的舞台上，大家必须走上台参观。在底特律，车在美国报纸发行人的晚会上出现，他们让发行人坐在旋转台上，他们一一看到早期的“林肯”和“马克”；最后幕布拉开，他们才看到了“马克3号”，给人的印象是十分深刻的，许多发行人当场就各自订了一辆车。

在“马克3号”之前，几乎每一部“林肯”——“水星”的车都要赔钱，以前，一年只卖出1.8万辆，连成本都不够。生产汽车必须投下许多固定成本，不管是生产一辆还是一百万辆，都要设置工厂和全新的铸模，如果销售不理想，比预期的目标低，那么，不仅成本赚不回来，还要赔老本。

有句话说得很对：“大车带来利益。”他们卖1辆“马克”赚的钱等于卖10辆“猎鹰”赚的钱。1辆“马克”可以获得2000美元的纯利，数目是很惊人的。到后来赚的数目就更大，大到来不及统计。成绩最好的一年，林肯部门就赚了将近10亿美元，这也是艾克卡事业上的最大成功。

接着他们在1971年又推出“马克”4号，福特一直生产“马克”车，现在已经到第7号了，“马克”是福特最赚钱的车。

思隆有个理论：“你要为每一个人着想，你要制造为穷人买得起的汽车，这是老亨利的主张，但也要有高级的车，因为蓝领阶层不知道什么时候又要失业，而美国在经济低沉的时候，有钱的人会变得更有钱，所以你必须时时准备些高级车。”

## 第八章 走向成功之路

到 1968 年，艾克卡晋升下一任的“福特”总裁已胜券在握，“野马”备受瞩目，“马克”3 号更证明他的成功并不是昙花一现，在他 44 岁时，亨利·福特网罗他成为自己的得力助手，艾克卡对前途极其乐观。

那时似乎没有什么因素可以阻碍艾克卡前进的脚步，但是造化作弄人，通用汽车给亨利一个无法拒绝的机会。

通用有位负有盛名的执行副总裁名叫克普森，汽车界称他为“邦基”。克普森毕业于麻省理工学院工程学系，44 岁便当上了庞迪亚克部门的主管，他成为通用公司有史以来最年轻的部门总裁，这种杰出的表现使他在底特律名声大振。另一个使克普森出名的原因是他的父亲曾一度担任通用汽车公司的总裁。大家都期望克普森能继承老克普森的壮志，尽管邦基对汽车生产很内行，通用却选择了柯尔为下一任总裁，邦基立即了解他在通用已达到事业的顶端，很难再往上爬了。

福特公司总是密切注意通用公司的动向，亨利对通用的一举一动更是既留心又钦羨，对他而言，邦基无疑是从天而降的宝物。因为亨利相信克普森的基因中储藏着重通用公司成功的所有秘诀。他一听说邦基有辞职的念头，立刻毫不迟疑地打电话给他，并从黑兹租车公司租了一辆奥斯摩比汽车，穿件雨衣，以他最佳的 007 装扮，自己开车到邦基家里。一周以后，他们达成协议，克普森立即接任福特的总裁，领取和亨利相同的年薪——60 万美元。

为了克普森，亨利设法打发已经担任了 5 年的福特总裁的米勒让位，为米勒明升暗降地设置了一个副董事长的职位。他也尽力向艾克卡保证邦基的加入并非代表他事业的结束，相反地，他告诉艾克卡：“你还是我的得力伙伴，你还年轻，可以学到更多的新东西。”但艾克卡并不以为然，那段时期他会疯狂地向上爬，尽管亨利对他保证，但邦基的到来对他来说，打击还是很大。他很想成为总裁，他也不认为他还有许多东西要学，他自认已经通过公司的各项严格的考验并且每次都成果辉煌。他也慎重地考虑过辞职，但最后仍然决定留在福特。他已深深爱上汽车这个行业，也爱福特公司，他实在无法想像自己会离开福特而去转入其他陌生的行业。现在仍有亨利做后台，他的前途仍充满希望。他更希望邦基干得不好，这样他的机会就可以早点到来。

### 1 如愿以偿

当邦基的任命宣布时，许多福特的高级主管都对请回通用的人来做他们的老板而感到忿忿不平，艾克卡更是特别担心，因为有人传言克普森会带着迪罗伦来取代他的位置。要知道，迪罗伦是通用杰出的人才，又曾在庞迪亚克部门与邦基共过事。

艾克卡和福特的同事很清楚通用的管理制度在福特起不到什么作用，但亨利始终认为只要请克普森到玻璃屋上班，就会引入通用成功的秘诀。但克普森优柔寡断的性格和管理才能的欠缺，使他和本来就有一套自己运作方法的福特格格不入。这也使艾克卡明白了通用不升他当总裁的原因。

克普森始终对艾克卡戒备森严，他认为艾克卡在他来以前一直是总裁的候选人，而且即使他来了目标仍不会改变。幸好他们彼此都太忙了，没有时间在办公室里勾心斗角。

克普森一到福特，便开始增大野马型车的外观和重量，他并不知道跑车的全盛时期已经过去了。他一意孤行，下令重新设计雷鸟，使它看起来像庞迪亚克，结果形成画虎不成反类犬的局面。

克普森虽是总裁，可是在公司他却很少有什么影响，尤其是他没有从通用带来任何得力的助手来协助他扩展业务，更不幸的是，他在福特找不到可信任的部属，由于他完全没有自己的班底，最后乃至完全陷于孤立。他不用福特的制度来管理福特并且忽略包括艾克卡在内的现任公司高级管理阶层的权限与职责，常常侵犯他们的决策权。

福特和通用是两个截然不同的公司，通用的组织严密，有许多委员会和多层级的管理机构，福特却是个意气风发竞争气氛极其浓烈的地方，他们通常作决定比较快，冒险精神浓厚，较少层层的外部审核。克普森缜密的组织力可以在通用适得其所地发挥，但在福特却无用武之地。

克普森在福特任上呆了 19 个月，亨利雇用通用公司的这位高级主管固然风光一时，但不久他发现，一个在甲家汽车公司获得成就的人，并不能保证在乙家汽车公司也同样获得成功。

艾克卡很想把克普森走路的原因归咎于他毁了“野马”或是他实施的政策都错了。但事实并不完全是这样，真正的原因是他激怒了福特，是他不先敲门便进亨利的房门。虽然这只是一个小动作，但就是因为这个，他与亨利本不很好的关系变得无法弥补。

亨利请克普森走路的方式本身就是一个很有趣的故事，其中反映了不少亨利的性格。劳动节前后的一个晚上，他派了公关部门的总裁麦克去邦基家，通知克普森请他走路。可麦克实在说不出口，他只是说亨利要他来告诉他明天上班可能会不太舒服。克普森太太是个意志坚强的妇女，她一再追问麦克的意图，她也猜到了真相，麦克只好承认是来请她先生走路。

第二天亨利来找艾克卡，他正在找寻一位伙伴，他知道艾克卡会很高兴地知道克普森被开除的消息，这时他还没有亲自告诉艾克卡关于克普森这件事。

麦克终于通知了克普森：“我想，你最好去看看福特先生。”克普森走进福特的房间，要求解释。他问：“究竟是怎么回事？你要请我走路吗？”亨利点头说：“很多事情还是没法解决。”亨利最喜欢说这种含糊笼统的话。

几分钟后，亨利走进艾克卡的房间，极其为难地开口告诉了艾克卡关于请邦基走路的事。紧接着邦基来到艾克卡的办公室说：“我可能被解雇了，但我还不能肯定。”可等他一离开，亨利就进来问艾克卡：“克普森对你说了些什么？”

艾克卡对这个事件悲喜交集，喜的是邦基要走了，尽管他非常同情他；悲的是他不愿见到福特的任何一位总裁是这样的下场。

亨利总是不愿直截了当地请人走路，总要找几个杀手来做这种残酷的工作，艾克卡不禁担心起自己的结局来。并犹豫着辞职的问题，但又再

一次决定留下来。

邦基走后，亨利并未为艾克卡升级，而是建立了“三人总理制”，让他负责北美洲的经营事业。直到次年，也就是1970年，艾克卡终于如愿以偿地成为福特的总裁。

## 2 在福特的王国中

艾克卡升任总裁时，福特公司大约有43.2万名员工，薪水开支全部加起来超过了35亿美元，光是北美洲一个地方，每年约制造250万辆汽车和75万辆卡车，在海外总共约150万辆，他们1970年的营业总额计存149亿美元，净利为5.15亿美元，5.15亿虽不是一笔小数目，但只占营业额的3.5%。在1960年代初期，他们的获利率从未低于5%，艾克卡于是决定使他们的获利率回升起来。

要赚更多的钱只有两种办法：要不就多卖货物，要不就节省开支。当艾克卡了解了他们的作业程序后，他的第一个行动便是召开公司的高层主管会议，会中决定削减成本计划，目的便是减少因时机延误、产品复杂、设计成品过高和缺乏工作效率等四方面的不当的营业费用各5000万美元。艾克卡将它称为“4个5000万计划”，如果他们可以在3年内达成这个目标，就可以在现有的销售量不增加的情况下增加两亿美元的利润，大约是40%的获利率。

他们一方面在推出新车型而调整上新工厂时缩短机器和工人闲置的过渡时间，另一方面也开始削减运输成本，尽量不用空运。同时，艾克卡也淘汰不赚钱的部门计划。他始终认为公司的每个营运部门都需凭它的获利能力来评估它的实绩，结果，他们在70年代初期关闭了大约20家亏损部门。

通过实施削减费用和损失计划，艾克卡的工作进入了新的领域。在这以前，他一直专注于他的业务行销和设计方面，但自成为公司的总裁后，他首先便是寻找各种可能的方法来降低成本，增加利润，即使这并不是一件讨好的工作。这样，连当初很怀疑他的数豆子专家也很佩服他了。

自当上总裁后，就有很多事务要他负责，因而艾克卡必须学习各种不同的管理技术。但他已没有在野马时代的那股精力了。尽管他自己并不愿意承认。

福特汽车公司在全球大约有50万名员工，艾克卡必须提醒自己不过是其中的一员罢了。这表示他无法事必躬亲，于是他决定尽力保持自己的身心健康。他开始有了司机，而不像以前那样每天驾驶一辆不同型号的汽车回家来熟悉车子的性能。他就在车上阅读和回信，也继续遵守每周的作息表。除非出差在外，否则他一定在家里度周末，一直到周日晚上才打开公事包，认真地看些工作报告并计划下周的工作。到了星期一早上，他已准备好全力在公司工作，因为他发现老板的速度便标志着整个集体的速度。

经常有人对他说：“即使把全世界的钱都给我，我也不要做你的工作。”艾克卡真不知如何回答才好。他深深爱上了自己的工作，虽然有些人会认为这种工作使人心力交瘁，但他从不这样想，相反，他觉得它

使自己精神振奋。事实上，登上总裁的宝座以后，艾克卡感觉有些失望。为了爬上顶峰，他花费了多年的心血，一旦达到目的以后，他又开始怀疑自己如此急于达到那儿的目的是什么。他甚至不知道下一次自己将要追求些什么。他当然喜欢职位所带来的声望和权力。但成为名人却是好坏参半的事。在曼逊家族准备暗杀的全国著名企业领袖的黑名单上，艾克卡就是其中的一个。

他并不想对这个世界上最高级的工作作太多的抱怨。假如亨利是国王，艾克卡就是皇太子。而且国王毫无疑问地喜欢皇太子。亨利甚至把他看作自己的心腹。那些日子里，所有玻璃屋的高级主管过着如同皇宫里的生活，所有的享受都是一流的。白衣侍者整日随侍在身旁随时等待命令。他们中午在全国最好的餐厅一同吃饭，享受每天从英国空运过来的螺沙鱼、四季新鲜水果、美味的巧克力以及外国进口的鲜花。只要点得出名字的好东西，他们都可以得到。



## 第九章 天堂里的困扰

### 1 天堂状况

亨利与艾克卡的距离仍然很遥远，一直到艾克卡身为公司的总裁。艾克卡的办公室就在他隔壁，他们时常见面，不过都是在会议室里。艾克卡愈了解他，就愈为公司及他自己的未来担忧。

玻璃屋就是王宫，亨利则是至高无上的君主，每当他来到玻璃屋时，就会传出“国王驾到”的消息，这时高级主管就会故意在大厅里走来走去，希望装作无意间碰到他，如果运气不错福特先生可能会注意到他并同他们打个招呼，有时他甚至可能会停下来跟他们谈话。

每当亨利走进会议厅时，全场气氛会顿时改变，他掌握了他们的生杀大权，他喜怒无常的性格常常使人来不及辩解就葬送了光明的前途。他注重一些表面的东西，尤其重视外表，如果有人穿着和谈吐合他的口味，他就会产生好感。否则，这人在公司的日子就不会好过了。

艾克卡初任总裁时，亨利告诉他自己的管理哲学便是不要让自己做事的人过得太舒服，不要让他们有太多意见或自作主张，要经常做些和他们愿望相反的事，使他们常常焦虑不安。作为全世界最有权力的人物之一的亨利为什么会这样没有安全感呢？或许是亨利一辈子用不着奋斗而可以毫不费力地继承庞大遗产的缘故。有钱的人永远不知道他是否能独立完成什么事，也没有人告诉他真话。福特公司的创办人亨利·福特的孙子亨利·福特二世，一辈子都在担心自己是不是会把事情搞糟，这就是他感觉到备受威胁的原因，也就是他为什么一直小心防范的原因。亨利年轻时生活在门第极端森严的环境中，出入都有警卫保护，所以有时候他很偏执，他讨厌任何写下来的东西。艾克卡和他共同管理公司的时间将近8年，但在他的档案里几乎找不出任何亨利签署过的文件。亨利常常自夸他不留下任何档案，也经常烧毁他的文件。甚至在他和艾克卡还是好朋友的时候，他也不愿留下任何代表他们友谊的具体东西，仿佛他预知自己有一天会转过来对付艾克卡，因而不愿留下任何他们曾经友好的证据，哪怕一片纸一个字。

### 2 意见不合

在他们意见不合的最初几年中，艾克卡总是很小心地克制自己，每当他们有主要的意见相冲突时，艾克卡宁可不提，身为总裁的他没有时间与精力消耗在小事上。他必须规划公司的大计，比如说公司在5年后将变成什么样子？哪些是他们必要注意的主要趋势。

1973年的阿以战争和随之而来的石油危机，这些问题的答案开始十分明显地暴露出来，这个世界将会有一阵混乱，他们必须采取对策。省油并且前轮带动的小型汽车已是未来的潮流。美国汽车如果想改为小型车将会耗费大笔金钱，但他们除了进行重大的投资外，没有其他的选择。但是亨利认为小型车是死路一条，他说的“小车赚小钱”在当时也并非不是事实。至少在美国，小型车赚不到钱，而且小车获利率不高已是明显的事实。但这也并不表示他们不该生产小型车，他们若不提供顾客想

要的小型车，让经销商快乐一下，经销商便会弃他们而去，转而和本田、丰田签约，替他们卖车。

很简单的道理，他们必须照顾获利低的市场。但小型车却成为亨利鯁在喉咙中的一块骨头，艾克卡却坚持应该生产前轮带动的小型车，至少在欧洲要这样。欧洲的汽油价格比美国要昂贵得多，道路也狭窄得多，对这些，亨利也并不否认。

艾克卡于是派他们的产品设计主管史波立飞越大西洋。只用了 1000 天，他就让史波立设计出一种新型汽车，一种叫飞雅斯特的前轮带动的小型车，外形与性能极佳，艾克卡相信他们一定会胜利。

二十年来，福特公司里的数豆子专家们举出许多不应该造这种小车的理由，欧洲部门的高级主管也反对，但艾克卡知道自己必须坚持，因此他力图亨利给予他支持。亨利同意了，并决定拨出 10 亿美元来生产飞雅斯特。这种车保住了他在欧洲的市场，它的重要性正如 1960 年代野马使福特部门反败为胜，大出风头一样。

艾克卡和史波立立即着手把飞雅斯特引进美国。但对美国市场来说，飞雅斯特造型有些太小，所以艾克卡和史波立决定将两侧稍稍加宽，来加大内部的空间。他们为它取名叫“大型的飞雅斯特”或“野狼”。

由于日本的贸易优惠和美国工资高涨，致使美国的汽车公司几乎不可能制造出跟日本竞争的小型车，光是建立一个 4 缸引擎和变速箱的工厂便需花费 5 亿美元，所以亨利不愿再下赌注，可史波立和艾克卡对这个计划却十分热衷，不愿轻言放弃。艾克卡和本田拟妥了一份协定：本田以每台 710 美元的价格，每年给福特提供 30 万台的引擎变速箱，促使他们随时都可以放入他们想生产的任何车辆中。可是当艾克卡把他和本田的协定告诉亨利时，亨利立即否定，于是这个绝好的机会就这样结束了。

飞雅斯特在欧洲的成功可能是艾克卡在福特棺材上钉的钉子。欧洲是亨利的领域，当大家开始在这片旧大陆上的厅堂里为艾克卡喝彩时，亨利开始烦恼起来。虽然亨利并不介意艾克卡在公司产品有关的方面成为新闻人物，但如果艾克卡在他的势力范围内受到赞美时，他便不能忍受了。在 1975 年以前，在有艾克卡出现的场合里，他惟一不曾公开侮辱过的是意大利人，但没过多久，他就没耐心再掩饰下去了。

## 第十章 1975——致命的一年

1975年，亨利开始进行他逐步毁灭艾克卡的计划。在这以前，他一直不太管艾克卡，但当他了解到自己不久于人世之后，他变得兽性大发，他想像艾克卡窥伺福特家族的财宝时，他就下决心要除掉艾克卡。但他又不敢亲手直截了当地下毒手，而是采取了马其维利的方式，百般刁难艾克卡，企图逼使他自动走路。

### 1 冥顽不灵

不久以后，亨利趁艾克卡不在的时候，丢下了第一枚炸弹。1975年初，艾克卡参加了《时代杂志》举办的商界领袖考察团，出国在中东访问两周，以便在以色列及阿拉伯世界作更深入的了解。他在2月3日回到美国，飞机降落在肯尼迪机场，他一下飞机就惊讶地发现他的执行助理来机场接他。执行助理大略地向艾克卡报告在他出国期间所发生的令人不可思议的事情。就在几天前，“亨利国王”忽然召开高级主管会议。亨利很关心石油输出国家组织的动态；二次大战后，亨利重建福特汽车公司，如今却开始恐惧，阿拉伯人的油价攻势，他实在有些受不了。他下令把发展产品的计划削减了20亿美元，这样，等于把他们较具竞争力的产品发展都取消了，其中包括他们所迫切需要的小型车以及前轮驱动的技术。

亨利在艾克卡还在几千英里外的时候趁机召开会议，剥夺他的职权和责任而且反对任何他所信仰的事，此举给福特带来严重的伤害。福特直到1979年以后才推出大家狂热地想开的小型车，为此，艾克卡感到无比的愤怒。

### 2 贿赂案件

亨利的心腹知己摩菲一直给艾克卡许多诚恳的忠告，教他如何与亨利相处。有一天，他对艾克卡说：“亨利目前遇到很大的压力，你要对他宽容一点，他和他太太之间有些摩擦。”他们都知道，亨利和他太太克莉丝汀娜的婚姻裂缝愈来愈大。2月14日艾克卡因病请假，亨利召开一次高级会来讨论印尼情势，亨利显然授权公司的执行副总裁保罗付100万美元佣金给印尼的一位将领，这样，福特就可以因此获得二千九百万美元的合同，用以建立15座地面卫星站。

当佣金的事泄露出去以后，亨利立即从底尔本调了两个人去雅加达告诉那位将领说这不是他们做生意的方式。艾克卡听到这件事，就立刻把保罗找来，问他为什么同意付给那位将军100万美元佣金。保罗是个处事极为规矩，有工作能力且忠诚的伙伴，他不想给任何人添麻烦，他只说这是误会。艾克卡却坚持让他解释会因为误会而付出100万美元。他只得说并非他自作主张，他是遵从老板的规矩这样做的。

的确有些美国公司会在第三世界用贿赂来做生意，但据艾克卡所知，福特还从来没有干过这种事情。一旦新闻界听说他们有行贿的企图时，他们只得尽力掩饰，并开始清理内部档案，举行特别的协商会议来

解释他们为什么会那么做。他们不得不开除保罗。像往常一样，艾克卡被指派去处理这件事。保罗告诉他说，如果他们不在他的记录上留下任何污点，他会安静地走路，并说如果没有得到最高层的同意，他不可能这样做。亨利似乎也承认，他告诉艾克卡说，可能是他使保罗相信这样做是没错的，而让他误入歧途。

一年半之后，艾克卡在审阅他们的红利名册时，意外发现亨利付 10 万美元红利给保罗。这几乎成了水门事件的重演，保罗承担起罪名，老板则照顾他。

### 3 祸不单行

就在那年冬天，福特公司第四季的营业额亏损 12000 万美元，比起汽车业在 1979 年到 1982 年这期间的营运状况，这已经是很值得庆幸的事了。但这是福特自 1946 年以来首次有营业赤字的一季，因此亨利除了要为健康不佳及破碎婚姻担心外，他还必须为公司的营业状况操劳，这样一来，他变得比以前更加偏执。

1974 年底，他们宣布 1975 年首季的税后营业损失为 1100 万美元，这意味着他们已连续两季亏损了。

亨利这时的情绪已经控制不住了，7 月 11 日，他终于公开发作。他召集 500 名最高级主管开会，事前没有任何迹象，他连艾克卡也没有通知这次会议的目的是什么。谈到他们在经营管理方面的错误，亨利语无伦次，艾克卡当然知道他是针对身为总裁的自己说的。散会以后，大家议论纷纷，彼此猜测，都开始怀疑亨利是否失去了理智。每个人都变得很紧张，整个公司仿佛被冰冻了起来，公司里没有一个人在做事，大家纷纷猜测，亨利下一步将要做什么，谁第一个遭殃？

在艾克卡和亨利争执的过程中，经销商很明确地表示支持艾克卡，而这只会把事情弄得更糟，因为他们支持他的每一句话，都使亨利怒火中烧。福特公司并不是一个民主的团体，因而艾克卡越受欢迎，亨利越认为他是危险的人物。他甚至花了 200 万美元去对艾克卡的私生活做一次毫无收获的调查。当调查过后，大家纷纷庆幸这场风暴终于过去的时候，艾克卡却意识到，他的麻烦才真正开始。

## 第十一章 摊牌

艾克卡时常问自己：为什么不在 1975 年辞职？为什么要遭受亨利的折磨？为什么自己会被一个混世魔王支配自己的命运？

回想起来，他真不知道是如何度过那些年的。几乎令人不可置信，他的遭遇是这样的坏。他为什么会一再地留下来呢？

第一，他和任何身处逆境的人一样，总希望情况有好转的时候，或许亨利会恢复理智；或许董事会会支持自己。另一方面，他认为亨利的弟弟比尔比他哥哥多两倍股权。有一天会把他的老哥换下来，但比尔从没有采取过行动。

艾克卡已把大部分生命投在福特，他无法想像自己在其他环境里仍能工作，而且他也不想到福特以外的地方去。野马车、马克 3 号和飞雅斯特倾注了他的心血，况且他又有众多的好伙伴，供应商源源不断地拿到大批订单，经理人拿到了大量红利。除非艾克卡能以魔法控制这些人，否则，他之所以受欢迎完全归功于他的表现，尽管他与亨利有摩擦，但他可以从成功里获到许多满足。

艾克卡从来不愿摊牌，如果势在必行，他也有所准备。他知道自己对公司的价值，不论从哪一种角度来考虑，他都远比亨利重要。他总是很天真地想：福特是一个公开上市的公司，有能力的人最终一定获胜。

艾克卡似乎也很贪婪，他喜欢当总裁，总裁的派头，特别保留的单位，私人浴室及白衣侍者的使用等舒适的生活使他迷恋。79 万美元的年薪对他更有吸引力。他甚至希望拿到上百万美元的年薪。

艾克卡的性格中也有较薄弱的地方。有人说他果断而无情，但一旦真正需要它，却偏偏找不到了。玛丽一直要他对亨利还以颜色，而他却从未采取反击的态度。

亨利已下决心开除艾克卡，当他的调查结束彻底失败以后，便开始一次一肢地切断艾克卡的四肢，企图在不知不觉中将他解决掉。所谓四肢正是一些真正地在艾克卡身旁工作的人。

一天，亨利毫无理由地指令负责“林肯”——“水星”侯爵车系业务的克尔门生开除了艾克卡最亲密的朋友之一比尔恩。尽管他连比尔恩究竟是谁都不知道。显然，他完全是冲着艾克卡来的，他随便决定开除比尔恩，只是对艾克卡一项笨拙而间接的攻击。

比尔恩事件是艾克卡长期消耗战的开始，而真正爆发战争是在 1976 年。

有一天，在产品规划会议之后，亨利把艾克卡叫进他的办公室，说：“我讨厌那该死的史波立，我不要他坐在你的旁边，他总是在你的耳边嘀嘀咕咕，我不要你们两个在我面前交头接耳。”

艾克卡别无选择，他惟一能拯救灾波立的，便是让他从亨利的视线中消失，派他去欧洲处理事务。可是过了不久，亨利却叫艾克卡把他开除。艾克卡说：“亨利，你不要开玩笑，他是我们公司最好的人才啊！”亨利却告诉他：“如果你不马上开除他，那你就跟他一起走。”艾克卡告诉亨利，史波立制造了“野马”，替公司赚进了数百万元。亨利却坚持自己的意见，因“感觉不喜欢他”而开除了史波立。

1974 年初，亨利开始宣战了。他请来了麦肯塞管理顾问公司来改组

他们的最高阶层。花了数月的研究及数百万元费用之后，麦肯塞提出了他的建议计划。这个计划是三驾马车制，用三位执行的主要总裁取代一般董事长及总裁的制度。这项新的安排在4月份开始实施，亨利仍担任董事长及执行总裁，菲力·卡威尔被任命为副董事长，艾克卡仍任总裁，他们各司其职，但亨利明白道出最主要的改变以及新安排的真正原因。如果亨利是三人之首，则菲力·卡威尔便是第二。

升卡威尔为第二号人物使艾克卡和亨利的对抗由暗转明。在这以前，他们不过是游击战，但这个整个领导阶层的改组不过是亨利以较文饰的方式步步削弱艾克卡的权力。不必和他发生正面冲突，亨利便把卡威尔摆在艾克卡的头上。

公司的领导制度就像是一只三头怪兽，卡威尔过去是艾克卡的部下，如今却莫名其妙地爬到他头上了。尽管艾克卡内心在沸腾，在公开场合，他还是极力为新安排作解释，他一再向他的部属保证：新的安排是十分完美的。

三驾马车制并没有维持多久，也就是在实行14个月以后即1978年6月，亨利宣布另一次高级层改组，由三人制改为四人制，新加进去的是亨利的弟弟比尔。加进比尔的用意是万一亨利生病或死亡时，他可以代表福特家族继续控制公司。于是艾克卡又退一级成为第四号人物，而且他不再接受亨利的指挥，反而听命于卡威尔，为了彻底羞辱他，亨利甚至到改组的前一天才把情况告诉他。

这真像分尸的酷刑，一刀一刀地，艾克卡正在被宰割。他发现自己每天都要少一部分，于是他放出风声表示拒绝接受这项新安排。

四天以后，亨利与几位公司以外的董事会面，他告诉他们要把艾克卡开除，这回董事们有意见了。他们建议亨利向艾克卡道歉，以免做错事。

第二天，亨利来到艾克卡的办公室，说：“我们谈和吧！”

董事会决定艾克卡和几位董事会面来解决这个问题。随后几周，艾克卡单独与几位董事见面。按照他们的主意，搭公司的飞机去见他们，并交上了费用报告。

和平的假象仅仅维持了一个月，在7月12日每个月的董事会后的例行晚宴上，亨利再度宣布他要请艾克卡走路。他宣称艾克卡联合外面的董事阴谋对付他。虽然艾克卡与董事们的会面是他们要求的，他还强调艾克卡和他之间从未融洽相处过，仿佛亨利花了32年来证明他与艾克卡实在无法相处。

这次仍然有几位董事对此持反对意见，他们举出艾克卡对公司的贡献及忠诚的事实，并要求亨利重新让他做第二号人物。亨利很愤怒，充满了挫折感，最后兽性大发，他无法让艾克卡辞职，所以决定下毒手。

同一天晚上，艾克卡接到《汽车新闻》的发行人克兰恩的电话，他说：“告诉我这不是真的。”艾克卡完全了解他所说的，克兰恩是亨利的儿子艾德梭的好友，亨利指使艾德梭透露这个消息给他们，让艾克卡通过新闻界获知他被开除的消息。这是亨利惯用的伎俩，他要把解雇的消息通过第三者告诉艾克卡，这样可以使亨利国王干这种肮脏的事又不致弄脏他的手。尽管他的这种做法并不高明。

## 1 革职

次日一早，艾克卡仍照常去上班，在办公室一切都和平常一样。到了中午，他开始怀疑是不是克兰恩听错了。但快到3点时，亨利派秘书告诉他，请他到办公室去。

当艾克卡走进他的内厅时，亨利和他的弟弟比尔正坐在大理石会议桌上，脸色很沉重，表情拘谨而紧张。相反，艾克卡却十分轻松，因为他早已有了心理准备，况且他已知将会发生什么事。这次会面只不过把结果正式化罢了。

艾克卡很不希望比尔在这种场合里出现，他的出现使他了解这不仅是亨利的决定，也是整个福特家庭的决定。比尔是公司的最大股东，因而他带来了一个确切的新闻，即是如果比尔赞成他哥哥的决定，那么，他就毫无挽回的余地。就亨利来说，他也需要一位见证人，他平常总是把开除别人交给另外一个人，尤其是艾克卡，现在他亲自动手，如果有比尔在旁边，他也许会轻松一点。事实上比尔在场，艾克卡也好受一些，他是他的支持者，也是他的好朋友，他曾向艾克卡保证过，在事态严重时，他会支持他。他们都知道该发生的事总有一天会发生。艾克卡也清楚不能完全依赖他，因为比尔从来没有反对过亨利，可在这种难堪的情况下，艾克卡对他仍然抱有一丝希望，认为他会干预。

等艾克卡坐下以后，亨利清一清嗓子，然后吞吞吐吐地开口了：“有时候我必须按照自己的方式行事。我决定重组公司，这是我不愿意做的，可必须得去做，我们曾愉快地合作过，但现在我想你应该离开，这样对公司可能会好一点。”在他们45分钟会谈中，他从未用过“开除”的字眼。艾克卡问他：“究竟是怎么回事？”可亨利实在说不出理由。他只能说这是他已经决定好的事。但艾克卡坚持让他说出一个理由，他只是耸耸肩说：“有时候你就是不喜欢某些人。”

艾克卡只剩下最后一张王牌。他问：“既然如此，那么比尔的意见呢？我想知道他在想什么？”亨利说：“我们已经做好了决定。”艾克卡很失望，但并不惊讶，毕竟血浓于水，比尔毕竟还是王朝一分子。他说：“我还有一些权利，我希望我们在那件事上没有任何争论。”他所重视的是他的退休金及其他退休的福利。他们一致通过了在记录上写上艾克卡辞职的有效期限是从1978年10月15日，那天正好是艾克卡54岁的生日。如果他提早离开，他就会丧失许多权益。他向亨利列举了在福特一连串的成就以及如何为他立下汗马功劳，提醒他这两年福特有史以来最丰收的时期。他的意思是让亨利知道他丢弃了什么东西。而亨利始终无法正视他的眼睛。

艾克卡的音调开始提高，说：“你真会选择时机啊，我们刚赚了10亿8000万美元，这是连续第二年赚了这么多钱，过去两年，我们赚了35亿美元。你应记住我的话，你们再也见不到10亿8000万美元了，你知道是什么原因吗？你根本不懂这些钱是怎样赚回来的。”这的确是真的，亨利是个花钱大王，但他并不了解钱是怎么赚来的。他整天坐在那儿看着腰围变粗，可从不知事情是怎么发展的。

当他们快谈完的时候，比尔诚心地劝他哥哥改变主意，但力量太小也太晚了。当艾克卡离开时，比尔泪流满面，但他究竟是福特家族中的

一员，身不由己。艾克卡也明白他是真心希望自己留任总裁，就如同他真的相信他在这件事上无能为力一样。

艾克卡回到办公室以后，接到了一些同事和朋友的电话询问，他被解雇的消息显然已经传开了。下班之前，亨利给主管们发布了一道非公开的通告，上面写着：从现在开始向卡威尔呈报。有些人在办公室收到这份通告，大多数人则是在他们的停车场的车座上看到这份通告的，那是亨利亲自下去发放的，这是他确信能把这件事做好的惟一方法。

下午离开办公室时，艾克卡感到很轻松，他对自己说：“感谢上苍保佑，今后不会再受精神虐待了。”他被解雇的时机还不错，正是在结束上半年工作获利打破历史纪录的时候。

## 2 己所不欲 勿施于人

几个月后，当艾克卡加入克莱斯勒时，为了使公司继续生存下去，他必须将几百名主管解雇。他尽可能做得缓和，因为他尝过平生第一次被解雇的痛苦滋味。

艾克卡被解雇后，仿佛觉得自己不再存在，也不能再用“野马之父”一类的话，他过去的部属同事和朋友都很怕见他。他成了人人避之不及的人。大家都知道亨利对艾克卡的支持者进行大清理，如果不与艾克卡断绝朋友和社会上的关系，就有被炒鱿鱼的危险。因此，他以前的朋友都不敢打电话给他，他们担心被人窃听，他们会在汽车展示会上望他一眼就很快转过身去，有些有勇气的人会很快地跟他握手，只是在采访记者还未来得及捕捉镜头前，匆匆离去，因为如果亨利在报上看到照片的话，他可能下令处理那些敢于违背他命令的人。

数月之后，艾克卡的两个好朋友佛瑞德和冠迪为他举行了一个宴会，仅有少数福特的同行参加，其中只有毕德威是公司的高级主管，他为此冒了很大的风险，第二天他去上班的时候，竟被申斥了一番。亨利甚至追问他宴会中还有些什么人。

对艾克卡来说，这事并未就此结束。公司里的一位主管、他多年的好朋友经常到他家来拜访，但自从艾克卡被开除之后起，他就没有在他家出现过。甚至连一位按摩师也矢口否认到他家按摩，害怕因此而丢了她的差事。还有一位公司的女服务员领班因继续和艾克卡的太太及女儿们来往而被立刻降级并调往他处。艾克卡的一位 25 年来与他密切交往的，每周五晚上都在一起打扑克并且一起出外度假的好朋友，在他被辞雇后，连一次电话也未打来。甚至到 1983 年艾克卡的太太去世时，他连葬礼都没去参加。

艾克卡的父亲常说，如果一个人在死的时候，有五个真正的朋友，就不虚此生。艾克卡到此时才真正了解这句话的含义。

这的确是痛苦的教训，你可以和一个人交上几十年的朋友，也可以在飞黄腾达的时候和他同甘共苦，甚至在他事情变坏时，你可以拉他一把，可当你自己遇到麻烦时，却再也看不见他人了。这就促使你好好地问自己几个问题。如果艾克卡可以重新来过，他会把自己的家人保护得更好。他们所承受的压力是可怕的。看着自己的妻子病情日益沉重，艾克卡真怀疑自己是否有能力保住她们。一个残忍的人，一种残酷的命运



阻碍着并且改变一个人的一生。

艾克卡的内心由于被解雇而受到一时难以痊愈的创伤。如果有人对他稍作安慰，他也许会好受一些。但大多数在公司的人都离他而去，这对他的打击实在太大了。就某种程度来说，他能够原谅他们的态度，他们是在独裁制度下工作，他们必须保住自己的饭碗，也必须为小孩着想，但董事会呢？他们为什么不挺身而出来面对亨利·福特？他们未必能阻止这件事的发生，但至少有些人可以用辞职来抗议，可是并没有一个人这样做。他们的态度是：谁能把我们的利益照顾好，我们便跟谁。

艾克卡离开福特以后，曾与他联系的，只有周库尔曼、海丝寇儿、巴奈特 3 位董事。玛丽去世后，他只收到比尔·福特的一封信和摩菲的一页短笺。除此之外，再没有什么了。这么多年与这么多人共事，这些就是他在哀伤期间从董事会所收到的全部信息。

在他被解雇之后的第一次年度股东大会上，韧恩律师对亨利说：“你开除艾克卡，对股东们究竟有什么好处？”亨利只是笑一笑，回答说：“董事会支持我，这件事是我受权决定的。”

艾克卡被毫无理由地免职也引起外面相当大的注意，华德克朗凯在哥伦比亚广播公司电视晚间评论说：“这好像是一本讲汽车行业的小说里所发生的小故事。”《纽约时报》在头版标题上写道：“福特汽车公司有史以来最富戏剧性的骚动。”《汽车新闻》中一篇社论提到艾克卡的一百万年薪后说，不管从哪个角度看，他都该赚那么多钱。又提到“这个行业的最佳球员现在已被释放了。”

许多社论主笔及专论作家对艾克卡被无故解雇表示无法理解而且难以置信，《华盛顿邮报》财务版里艾根写道：“一个反复无常的人制造了许多问题并且把福特汽车公司这么大的机构当成自己的领土一样治理。”罗德岛的地方报纸也有类似的报道，他们摘录《华尔街日报》解释艾克卡被解雇的事，说他飞得太靠近空军一号专机，也就是说太靠近总统座机，因而遭到如此打击是理所当然的，并非太出人意外。

## 第十二章 大难之后

当福特经销商们听到这消息之后便群起抗议。一个在柏根城·新泽西州叫做莫兰的经销商，是拥有 1200 名会员的福特经销商联盟会会长，对此尤为愤怒。当他知道艾克卡遇上麻烦后，便主动写信给亨利和所有董事们表示支持艾克卡，亨利回信叫他别多管闲事。

艾克卡被解雇后，莫兰要搞一项活动，内容一是要求艾克卡回公司，二是董事会里要有经销商名额。他算了算所有经销商在公司的总投资额大约有 100 亿美元，而艾克卡正是保护他们资产的代表。所以他试图联合一些有公司股份的经销商，发动一次有组织的抗议行动，但他失败了。虽然莫兰这次的努力失败，但它使福特公司开始担心经销商们会因察觉到艾克卡无故离职而使人心动摇。因此等到艾克卡被解雇，亨利便写信给全国的每个福特经销商，试图向他们保证他们绝不会被忽视。他在信里写道：“公司有着稳健而老练的经理群，北美汽车部更是由一群优秀的专家领导着，这是你们所熟知的。他们将充分反映你们的需要及零售市场的供需问题。”当然，如果真是像信上所说的那么好，这封信也就没有必要写了。

艾克卡接到许多来自经销商的电话和信件表示支持他，他们的关心和慰问，对艾克卡有着莫大的意义。在报纸上，艾克卡常被形容为“只会要求”、“态度强硬”或“缺乏同情心”，如果真是那样，这些经销商便不会如此支持他了。过去当他们有意见不合时，艾克卡总是平等地对待他们。当亨利到处奔波而全力反对时，艾克卡仍然照顾他们，他曾帮助他们一些人成为百万富翁。

艾克卡也收到许多员工支持他的信，而这些信又都是用手写的，如此一来，他们便不会被抓到把柄了。另外也收到很多信件和电话，他们都想急着帮他找新的工作。

### 1 解雇以后的趣事

艾克卡被放逐到零件仓库的那天早上的感受，对他日后的抉择有着重大的影响。两个星期之后，他便接受了克莱斯勒公司总裁的位子。如果不是那天早上他在仓库所受的侮辱，他可能会休息一阵子，打打高尔夫球，或者和家人外出度假。

他对这件事实在气愤极了，幸好他立刻发现了一个好工作，否则他也许会意志消沉，一蹶不振。

被解雇后的第一件有趣的事便是他可以邀请爱斯特夫妇到他家共进晚餐。爱斯特的家离他家不远，他是通用汽车公司的总裁。过去几年，他们早就彼此相知，只是从未在一起聚会过。艾克卡在福特工作，他们就得遵守一项不成文的规定，那就是福特和通用公司的人不能私下在一起。如果被发现违反规定，就会被认为他们正在联手操纵价格或垄断自由交易制度。通用公司的高级主管对此更是特别小心，因为他们公司总是笼罩在企图垄断市场而被瓦解的阴影中。因此，造成了他们 3 大公司的高级主管之间的隔阂，彼此连招呼都没有打过。

这个改变使玛丽觉得很愉快，因为她很喜欢爱斯特太太。他们现在

可以公开地来往了，这事听起来很好笑，但那时互不往来是他们两公司工作人员的行为准则之一。

但他和爱斯特的友谊不久也就结束了。当艾克卡一旦加入克莱斯勒，他们必须又变成陌生人。他被解雇以后，底特律的一家报纸刊载了一篇福特公司“发言人”的说明，其中提到艾克卡被解雇的理由，是因为他“缺乏礼貌”、“太急切”而且“他是个生在艾伦镇的意大利移民之子，不适合这个地方”。这真是恶意的诽谤，但这也并不太令人意外，对福特家族来说，他永远是个外人。连亨利的太太克莉斯汀娜也是个外人，福特家都叫她“比萨饼皇后”。了解了亨利·福特对意大利人的看法，那么事情的变化也就很容易理解了。过去几年中，他总认为艾克卡是黑手党的一分子。《教父》这部电影足以使他们相信所有意大利人都和犯罪组织有关联。

如果亨利知道在报纸上出现那些匿名的文字后，艾克卡所接到的一则意外电话，他一定会忧虑起来。一个操意大利口音的人打电话给艾克卡说：“如果我们在报纸上所看到的全是事实的话，我们一定对那个混蛋有所行动，他破坏你家庭的名誉，我给你一个电话号码，无论什么时候，只要你告诉我一声，我们将为你打断他的手脚。这样我们会觉得舒服一些，当然你也会觉得舒服一些。”

“不，谢谢！”艾克卡说，“这不是我采用的方式，如果你们那样做，我并不能从中得到满足。如果我要用武力的话，我会自己打断他的腿。”

在1975年调查艾克卡的时候，亨利一直影射他与黑手党有牵连，但艾克卡一辈子也没接触过黑手党，亨利却捏造事实，妄下结论，关于这些他是应该受到良心谴责的。

艾克卡并不想报复，因为亨利的确害了不少人。但艾克卡的报复，并不采用武力，因为他还领福特的退休金，在每天早上他到公司去对付亨利时，亨利依然得付给他许多钱，这已经足使亨利疯狂了。

## 2 无法抹煞的创痛

当解雇给艾克卡的冲击逐步消退时，他便试着探索自己和亨利之间到底发生了什么事。从一方面看来，不管是公司的总裁或工友，被解雇无疑是一个可怕的打击，自己总得想一想：“我到底做错了什么事？”

艾克卡从来没有想过要当公司的头号人物，他对这些事早已心如死水了。如果他真想当董事长，他有很多机会跳槽到别家公司。当他一加入福特，他就知道福特家族会把持这个职位不放，他也接受了这个现实。如果当董事长是他一生的愿望，他早就离开了。但到1975年他还相当满意他的这个职位。他深知是因为自己对亨利构成威胁才被他解雇的。亨利在对付他副手这方面可说是声名狼藉，对他来说，这像地主压榨佃农一样自然。但艾克卡并未完全失望，仍然认为自己与众不同，可能比较聪明或幸运些，他从来没有想到过这些不幸会降临到自己的头上来。

他早该多查查公司的历史。布里奇曾被逐退过，他应该看到自己有一天也会追随他们脚步的。“干练小子”桑顿和麦克纳马拉都迫不及待地离开，贝克汉几乎每天都说：“他是个疯汉，你最好准备坏日子的来

临。”米勒、克普森也遭受到同样的命运，只要回顾一下公司的历史，他都可以料到自己的下场不会比他们好。

另外，亨利的健康也有问题，他认为只要他有三长两短的话，艾克卡一定会设法操纵他的家族，接管公司。他告诉《财星杂志》的记者说：“当我在1976年1月得了狭心症时，我突然发现我不可能一直活下去，我问我自己：‘如果福特汽车公司没有我会怎么样？’我决定不能让艾克卡继承我的职位。”这句话究竟有什么道理，恶毒的亨利从来没有向艾克卡或是董事会解释过，他也从来没有向他自己解释过。

福特家族是美国硕果仅存的几个家族王国之一，不管是哪个王国，第一个本能便是自我防御，每一件事，不管是好事还是坏事，甚至无关紧要的芝麻小事，只要可能影响到王国，就会变成领导者心目中的潜在问题。

亨利从不隐瞒他要他的儿子艾德梭继承他的事业，而他认为艾克卡是他实现他的这个愿望的最大障碍。

艾克卡被解雇之后只看见过亨利一次。4年半之后，他们夫妇被凯萨琳邀请参加《新闻周刊》创办50周年庆祝会，这项活动在全国的几个城市举行。具有讽刺意义的是底特律的庆祝会是在复兴中心的交谊厅举行的。这是在玛丽去世前数月，因为她的身体不舒服，所以艾克卡整晚都陪着她，他们与底特律最优秀的新闻广播员庞士同坐在一张桌子上。当玛丽和庞士正在谈话时，艾克卡注意到亨利和他的太太走了进来。艾克卡过去经常想到这一刻的来临，他是个遇事沉着而镇定的人，但他却不清楚自己喝了几杯酒之后碰到亨利会怎么样。他想他可能控制不住自己的感情，而对准亨利的要害加以痛击，他没有把握是否能控制住自己。

他们的目光相遇，艾克卡点了点头。他知道亨利会有三种选择：第一是点头打个招呼，然后消失在人群中，这样可以不失他的身份地位。第二种选择是走上前来讲几句话，和艾克卡握握手，但这也许是一种奢望。他的第三种选择就是拔腿就跑。亨利便是这样做的，拉着他的太太一会就不见了。

这是艾克卡最后一次见到亨利·福特。

从1978年7月18日以后连续发生了许多事，亨利·福特给艾克卡和他的家庭留下了太多的创痛，而这些创痛永远无法磨灭，这伤害实在太深了。然而几年之后，发生了一些渐渐使它愈合的事情。

### 第十三章 “克莱斯勒”和艾克卡

艾克卡被解雇的消息一经发表，就有许多经营其他事业的公司派人来找他，其中包括国际纸业和洛克希德公司，甚至雷第欧席克的老板查理·斯邓也请他去他那里工作。纽约大学和三四家商学院还请他去做教务长。这当中虽然有许多诱人的机会，艾克卡却很难认真接受他们。他一直呆在汽车业，而汽车业也正是他希望从事的。只要他对它还有所牵挂，对他自己来说，转业并没有什么意义。54岁退休似嫌太早，而从事全新的事业又嫌太晚，更何况他从心里与汽车事业密不可分。

艾克卡从不认为一切行业的技能是互通的，也不认为福特的总裁能够同样成功地经营其他任何大公司，对他来说，转业就好像一个在乐队里吹了20年萨克斯管的人，对弹钢琴却一窍不通。

法国的雷诺公司曾想聘他为全世界级的汽车顾问，但艾克卡考虑自己不是做顾问的那种人。他活跃在实际工作的圈子里，喜欢负直接的责任，工作有成绩让他受奖，不成功便甘愿受罚。他心中的“企业家精神”愈来愈难遏止，在1978年夏季的某一小段时期，他被他自己称为环球汽车计划的想法所困扰。这是一个十分庞大的计划，不是一时半会儿就能实现的工作，他希望建立欧洲、日本、美国各个汽车公司的联合体，汇成一股强大的力量，向通用汽车的占有率挑战。他把自己想像成在争夺混战中重组通用的阿弗雷得·史隆——他心目中汽车业最杰出的天才。他构想中环球汽车的工作伙伴是福斯汽车、三菱以及克莱斯勒。虽然计划中也可列入其他合伙人，像菲亚特、雷诺、日产、本田，正如克莱斯勒是合理的美国地区代表一样，但他考虑的是各自的代表性。至于通用，它的规模太大，大到不可能和他人合作。福特亦是如此，也不用说了。

克莱斯勒可提供环球汽车强而有力的工程技术基础，工程也许是克莱斯勒的惟一优势，但却是极为重要的一环。

艾克卡去请教他的一位银行家朋友，沙勒门兄弟中在纽约做投资银行家的比利沙勒门，请他研究这种结合计划可能涉及到的问题，并借此机会对包括克莱斯勒在内的几家汽车公司作了深刻的了解。据沙勒门兄弟说，环球汽车所面对的最大阻碍是美国的反托拉斯法。即使像克莱斯勒和美国汽车的合并都不允许。而现在，白宫对通用公司和丰田公司的结合深表欢迎，从这里正可以看到世事变化得难以预料。

自从艾克卡被福特公司解雇以后，四周就充满了他将成爲克莱斯勒领导人的传言。克莱斯勒遭遇到困难，而艾克卡还是中用的，人们便自然地把两者联系在一起。最早提议的是艾克卡的一位曾经当过佛罗里达州长的朋友克·克劳德·柯克，他邀请艾克卡到纽约和克莱斯勒的两位董事狄克·狄尔与路易斯·华伦共进午餐，狄尔经营洛克菲勒家族的金融王国，而华伦则是一位和克莱斯勒合作达35年之久的华尔街律师。艾克卡接受了聚会的邀请。

这不是正式聚会而是增进了解的一个见面机会，谈话的内容很广泛。狄尔和华伦都表示是以私人交往的身份而不是公司代表的立场和艾克卡谈话，他们都以关切的口气谈论汽车事业，特别表达了对克莱斯勒的深切关怀，不过这只是社交意味重于生意性质的讨论，只是作作试探而已。同时，艾克卡仍旧和乔治·班耐特作接触，他很快就知道这位曾

是福特及休赖特·派克两家公司的董事很够朋友，在和休赖特公司共同创办人之一、也是克莱斯勒董事的可敬的天才比尔的谈话中，艾克卡很诚心地介绍了自己对福特公司曾做过的贡献。

不久，艾克卡接到克莱斯勒公司的董事长约翰·李嘉图的电话，他和狄克、狄尔一起邀请他去和亨利文化复兴中心只隔几条街的庞嘉川饭店，见面的目的是大概地谈谈艾克卡去克莱斯勒工作的条件。

在这次聚会中，李嘉图和狄尔的态度仍然暧昧。“我们想到要作改变。”李嘉图说：“一切并不是那么顺利。”他们所希望表达的明确程度就到此为止。他们想只把话说到一半就能请到艾克卡去工作，对于艾克卡来说这实在相当荒谬。于是，艾克卡直截了当地问：“我们来这里究竟要谈什么事情？”李嘉图说：“关于聘请你的事情，你有兴趣再回来从事汽车业吗？”艾克卡告诉他们，在进一步讨论这个问题之前，他对克莱斯勒的现状有几点问题，他对即将进入的事业，希望有个确切的了解。他明确表示不愿盲目地走进去，他想知道公司的境况究竟坏到什么程度？公司所处的地位究竟如何？现金还有多少？下年度的营运计划是怎么考虑的？未来的产品打算设计出什么型号？尤其是他们这些成员是不是真的相信能够作成功？

接着他们在底特律市郊的希尔顿饭店聚会了两次。李嘉图描画了一个凄惨的前景，但艾克卡认为这一切可以在一两年内扭转过来。但他不久以后即发现，克莱斯勒最大的问题，连最高层主管对状况也不甚了解。他们只知道克莱斯勒正在流血。而艾克卡发现到一件他们并不曾察觉的事，就是克莱斯勒不只是流血，而且在大出血。

这真是既好但又艰难的挑战。艾克卡参加聚会以后回家和玛丽讨论，玛丽说道：“除了汽车业，你做别的事业都不会快乐，你这种年纪就呆在家里还太年轻，让我们振奋起来，重重地给那该死的福特一拳，让他终身难忘。”她几乎咆哮起来。孩子们也认为只要能给他自己带来快乐，他就去做好了。

最后只剩下一个问题，克莱斯勒能不能给他足够的机会，不只是薪水，更重要的是他希望自己能做主。此刻他再也不愿意只做别人的下属。他做二号人物的时间已经够久的了。如果他接下克莱斯勒的工作，就要在一年左右成为大赢家，要不然干脆不参与好。在讨论进入克莱斯勒工作的问题上，要求做主也是艾克卡所要的起码价钱，其中部分原因是来自他和亨利·福特相处的经验，另一方面他也希望有充分的自由的处分权以扭转公司的命运。他已经看出自己和他们做事的方法完全不同，除非掌有实行他的管理风格 and 政策的实权，否则进克莱斯勒反而会遭受挫折。

李嘉图本来是请他去做总裁兼总经理，他自己则仍任董事长兼总执行长，但等到艾克卡告诉他自己的想法时，他说：“你仔细听着，我不想再留在这个职位上了，这里只能有一个人做主，若你肯加入，就要由你做主，要不然，当初我们也就不用想方设法安排那么多次聚会。”

从某方面来说这很悲哀，因为他来找艾克卡以前根本没有先得到董事会的支持。这完全是他个人的行动，很显然他知道公司面临极大困难而自己无能为力。而且他深知如果艾克卡进公司，他的董事长就做不久了。最后他们决定，艾克卡先做总裁，到1980年1月1日，再升任董事

长兼执行长。但后来李嘉图提早几个月辞职了，艾克卡就在 1979 年 9 月总揽大局。

11 月份，艾克卡将加入克莱斯勒的消息被公布了。这对亨利·福特是一个很大的震动。通常被开除的人，拿着退休金退居佛罗里达，从此销声匿迹。但是艾克卡还留在市区而且接受了新的职位的消息，似乎像有心要激怒他。亨利每晚都深感痛苦，甚至喝酒喝得非常厉害。

在福特公司开除艾克卡的时候，公司除了付给艾克卡 150 万美元作遣资费外，还附带了苛刻的条件，规定他将来若是到其他汽车公司工作就必须缴还这笔钱。

当克莱斯勒对艾克卡的任命消息被公开以后，报纸传遍艾克卡拿了克莱斯勒 150 万美元作为他进克莱斯勒的交换金，但实际上艾克卡在和克莱斯勒签约时没有拿到一分钱，而这 150 万元是他在福特多年工作的报酬，只不过借着退休养老津贴的名义延缓支付他应得的报偿。克莱斯勒付钱给他只不过在抵消这笔金钱损失，其实，他们不过是买下他的工作合约而已。

艾克卡在福特工作时，工薪大约 36 万美元，但在光景好的时期，加上累积的红利总共可拿到 100 万。他知道克莱斯勒没有能力付给他更多薪水，于是就告诉委员会：我想获得的薪水数额，只需比照他被解雇时候的相当就可以了。不幸得很，当时李嘉图的薪水也只有 34 万美元，这使情况有些尴尬，艾克卡进来时的身份是总裁，但李嘉图仍然是董事长，艾克卡的薪金不应该超过他，董事会解决这问题的方法是立刻给李嘉图加薪两万元，这样公司给他们的酬劳就一致了。

艾克卡从不为拿高薪而感到不安，他不喜欢乱花钱，但他以为高薪象征个人的成就。为什么一个人希望成为总裁？是他喜欢这个工作？也许是吧，但这种工作会使他劳苦会令他老得更快。既然这样，他为什么还要辛辛苦苦地工作呢？因为这样做，他可以自豪地说：我把事情做得更好，我完成了不平凡的事业。他父亲常说：“小心钱这东西，当你有 5000 块时，你会想要 1 万，等你有了 1 万，又会想要两万。”他说得对，不管你手上有多少钱，你永远会嫌不够。况且，艾克卡打从心底起就是一个企业家，在福特工作时，他常妒忌地看着汽车经销商赚进大把的钞票，这并非他的生活条件不好。在 70 年代中的好几年，亨利·福特和他是全美国收入排名最高的两个。

## 1 克莱斯勒的优胜时期

当艾克卡在福特公司时，很少听到克莱斯勒。他们当时紧盯着的不是别人而是通用公司。他们不会去多考虑克莱斯勒，他们的产品甚至不会出现在福特公司每月用来比较竞争对手的销售报表上。

在福特，艾克卡只有两次被迫去注意克莱斯勒。第一次是在标志上，早在 1960 年。克莱斯勒的总裁赖·唐逊德做了一次大范围旅行，他到全国各地去拜访克莱斯勒的经销商，当他回来时，他告诉他的一个同事，说他对美国贺渥·强森销售网感到震惊，而他的这位同事却告诉他使他更震惊的事实，那就是实际上在美国境内的克莱斯勒经销商要比贺渥·强森的多得多。

唐逊德于是开始注意到贺渥·强森那明显的橘色屋顶标志，他觉得克莱斯勒的经销商也必须有个符号作标志才能增加克莱斯勒的辨认程度。于是就委托纽约的一家公司来设计克莱斯勒的连体铅字标志。很快地，衬着蓝底五角白色星星标志便到处都能看得到。

克莱斯勒的标志实在太成功了，它迫使福特不得不在一年内有所反应。他们本来就有了著名的蓝色椭圆形标志，现在他们开始把它放到经销商本来就有的标志上，但他们搞得并不好。克莱斯勒用五角星，而将商店名称放在下方，通用公司则将商店符号放在标志右方，福特地区经销商将椭圆形放在方块福特字体旁边，这样就没有空位放经销商的标志。于是许多经销商抱怨既然亨利·福特可以两次用他的名字，为什么经销商一次也不能用呢？

自从 50 年代早期福特凌驾于克莱斯勒以后，他们的注意力就开始指向通用公司，直到现在，艾克卡每天都在注视它，它像一个汽车王国，他非常羡慕它们巨大无比的力量。

艾克卡对汽车业历史相当熟悉，他也知道一些有关克莱斯勒的起源和创建者的故事。汽车业初创时，只有一个重要人物，他就是亨利·福特。虽然他有点怪癖和顽固，可他是个少见的天才。从焊补汽车开始，后来他学会了如何大量制造。

亨利·福特常因为装配线而获益，其实那是别人的发明，他真正的发明是在 1914 年一天发五美元的薪饷给他的工人。在当时，五块钱比一般工人的工薪的两倍还多，于是传播媒体争相报道。

大家始终不了解，福特这样做并不是出自慷慨和同情，他真正关心的并不是工人的生活水平。亨利·福特从不讳言他给工人发五美元薪饷的真正原因：他希望他的工人赚更多的钱来购买他们自己的车。也就是说，亨利·福特在制造一批中产阶级。他知道他所从事的这个行业以及福特汽车公司惟有使它的汽车能吸引工人的财富，才有可能成功。

汽车业的第二个重要人物是瓦特·克莱斯勒。他是引擎、传动装置、机械组件的创新者，他的公司在这几方面一直很优秀。1920 年瓦特离开通用公司，原因是当时的主席不肯给他充分的自由按照他自己的方式去经营伯克车部门。3 年后瓦特·克莱斯勒退休重整麦斯威尔和谢乐门汽车公司，这家公司正面临倒闭的边缘。他推出了新车型并大力促销。1925 年，他像开玩笑似的，把公司重新改组成克莱斯勒公司。但他并未就此罢手，1928 年，他买下了道奇和普里毛斯公司，他自己的公司仍是这个新的大家族中的一员，而且一直都存在着。1940 年当瓦特·克莱斯勒去世时，这家公司超越福特公司，占有国内市场 25%！

艾克卡多么想去重振他的雄风，去占有 25% 的市场，进而去击败福特！

虽然在 70 年代后期他们遭遇到一些困境，但克莱斯勒确实具有设计和改良引擎的长久传统。30 年代克莱斯勒的主任工程师佛瑞德利克·季德是第一个想出如何降低车辆震动程度的人，他的办法是将引擎装在一个橡皮垫上，季德还发明了高度压缩引擎化油器和空气滤清器。

在密西根的克莱斯勒工程师们曾设计过全世界最耐用的油箱。在阿拉巴马的工程师设计全世界最早的电子点火器，他们也发展过最早的节省能源的改良锁圈，第一个变压器，第一具空气刹车，第一具附有引擎



盖的电脑。克莱斯勒拥有汽车业最佳的引擎和传动系统。

毫无疑问，克莱斯勒拥有光荣的过去，艾克卡也相信它将拥有美好的未来。公司已经有稳固的经销商组织，就像他们的许多工程师一样，都是最优秀的。惟一的困难是他们缺乏制造好产品的资源。

艾克卡同样对自己的能力具有信心，他了解汽车业，他也知道自己适合呆在汽车业，他坚信，在两年之内，这个公司一定会兴旺起来。但相反地，情况变得很快，继伊朗危机发生后就是石油危机。在 1978 年，谁也不曾想到次年的春天伊朗会发生动乱，并导致石油价格的突飞猛涨，接着，他们遇到了 50 年来最严重的一次经济不景气。

## 2 厄运飞来

所有这些都发生在艾克卡和克莱斯勒签约后的几个月内。艾克卡怀疑厄运是否又缠上了自己。也许是上帝，这个真正的上帝并不是亨利把他从福特开除时，他是想告诉他一些事，也许他被开除得正是时候，恰好就在一切变得最糟糕之前，而他并不懂得自己是幸运。

因为各种原因，克莱斯勒变得比艾克卡想像的还糟糕，但一旦他加入了，一旦他决定什么是他想做的，他就决不会想到要离开。当然，这不见得永远是最好的政策，人们经常因为不肯改变某种态度，导致精疲力竭而死。他们过分坚持自己的见解，即使大水淹到了头顶，他们仍然固执不肯撤离。当艾克卡签订他的新工作合约时，他没有预料到汽车业情况会变得如此之坏。他似乎觉得，自己的确错了。

## 第十四章 踏上险些沉没的破船

1978年11月2日,《底特律自由报》上刊着两个标题:克莱斯勒损失更加惨重和李·艾克卡加入克莱斯勒。这是一个重大的时刻,艾克卡上船的那一天,公司宣布第三季的亏损达1亿6100万元,这是克莱斯勒有史以来最严重的赤字。虽有巨额的亏损,那天克莱斯勒的股票仍成交了3/8,也许是因为艾克卡的加入而投了信任的一票吧!

艾克卡工作的第一天,上班时就发生了一点小问题。他不知道办公室在哪里,只知道克莱斯勒的总公司在高地园,位于下戴维逊高速公路的地方。他必须去问路,他甚至不知道应在哪个交流道下车。

当他还是福特的总裁时,他只到过一次克莱斯勒,那时他有个司机,他并不需要太注意他们该走哪条路。每3年一次,“3巨头”的首脑们会聚集在一起,他们称它为高峰会议,目的是去准备和劳工交涉的联合策略,亨利·福特和艾克卡曾去参加过在高地园举行的一次会议,一起参加的还有克莱斯勒的林·汤森和约翰·里卡多以及通用汽车公司的人和所有的律师。

顺便要提到的是,工会常对这些会议感到不满,他们认为会议的目的是计划反对他们,他们并不了解会议所谈的都是一些例行的无关紧要的琐事。身为一个收支勉强平衡的生产者,克莱斯勒承受不了因罢工而带来的后果,因此,所有和工会交涉的强硬言词最后都落空了。

当艾克卡到那儿的早上,里卡多带着他参观这个地方,并把他介绍给一些主管,然后和几个高级主管开会。

像平常一样,艾克卡点了支雪茄。里卡多转向他的主管们说:“你们知道我一直有个印象,那就是开会时不可抽雪茄,从今天早上起,我们取消这个规定。”艾克卡把它看成一个好兆头,就他所听到的有关克莱斯勒的所有事情来说,取消一些沿袭的规定似乎是个好主意。在会议结束以前,他注意到两件似乎并不太重要却令他犹豫的细节。头一项是凯菲洛工作的总裁办公室,似乎被用作办公室的走道,主管们手捧着咖啡杯,打开门直接穿过总裁办公室。艾克卡立刻想到这地方处于一种无政府状态,克莱斯勒需要一些秩序和纪律,看来十分迫切。里卡多的秘书似乎花了很多时间来打私人的电话,而且用她专属的电话机。看到秘书们正在聊天打发时间时,不难知道这个地方已经瘫痪了。

艾克卡的忧虑不是没有道理的,他很快就被他的第一个问题阻碍了。克莱斯勒完全不像一个公司那样运行,1978年的克莱斯勒就像60年代的意大利,公司包含了许多小公国,每一个公国都有一个自大的统治者,在这一大群小公国里,没有人去管别人做什么。艾克卡发现克莱斯勒竟有35个副总裁,每个人都有自己的领地,没有真正委员会的设置,在组织图上没有连接的关系,缺乏可以让人彼此交谈的会议制度,每个人各做各的。他看了一下这个十分松散的体系后,几乎要辞职不干,这时他才知道真的碰到大麻烦了。

很明显,这些人并不相信牛顿的第三运动定律,即对每一个作用力,存在着一个方向相反而大小相等的反作用力。他们不是这样,他们好像在真空中工作,情况已经达到恶化的程度,即使这样形容也还不够确切。

艾克卡召来一个工程部门的人,跟他说明在工程和制造的部门的关系

系上有些问题牵绊着，可他却哑口无言地站在那里。他也许有能力去发明一项能为公司节省很多钱的好工程作品，他也许有惊人的设计，可问题就在于他不知道制造部门的人无法生产。为什么呢？因为他从来没有和他们交谈过。

在克莱斯勒似乎没有人了解一个公司内不同部门交互作用的重要性，工程部门和制造部门的人可以说是睡在一起的，可他们像陌生人老死不相往来。

另一个例子是：销售和制造同属一个副总裁管理，艾克卡简直不相信这是事实。因为它们是既庞大又独立的部门，两者间并无密切的联系。制造部门生产车子，从不去征询销售部门的意见，他们只管生产，放在工厂，然后希望有人走上门来把它们全部带走，这样一来，公司的存货愈来愈多，财务开支愈来愈困难。

克莱斯勒的结构和福特对照起来是非常惊人的，在克莱斯勒似乎没有人了解，事前不开会并加以公告是无法去经营一个大公司的，如何让集体中的每个人了解他的工作是什么以及如何去配合其他工作，这是十分重要的。

在这种混乱情况下，里卡多和众多出纳们必须花大量时间去拜访所有曾借钱给克莱斯勒的银行。根本没有办法去整顿内部和规划未来，他们从一家银行走到另一家银行，只是为了使借款能继续维持下去。也就是说，他们忙着去处理每天的危机，经常注意到下一个月而不是下一年的事。

## 1 又一次打击

艾克卡到任两个月后，又遇到了另一次重大的打击，他们的现金快用光了。在他进克莱斯勒前，他已经约略知道那里的一些问题，诸如内部管理不良，研究发展停滞落后等，他惟一稍有信心的是那里的财务控制，毕竟底特律的每个人都知道克莱斯勒是一些会搞财务的人在经营，因此他们都认定，那里的财务控制一定是最受重视的。但艾克卡却意外地发现，除了有两个从底特律的东拯·罗丝稽梭公司出身的会计师外，他们没有引进任何财务分析人员，他们的态度似乎是：一切由我们自己动手。可是像克莱斯勒这种规模的公司，这样做是行不通的。艾克卡渐渐发觉克莱斯勒没有一个整体的财务控制制度。更糟的是当要做一个财务规划时，全公司竟没有一个人充分了解应从哪里着手，即使连最基本的问题也没人能够回答。更不用说正确答案了。

在福特时，艾克卡一当上总裁，就立刻要求所有工厂开列一份清单，上面标明每一家的投资报酬率，但在克莱斯勒这么说，他还不如去说外国话，因为他什么也得不到。

这可能是艾克卡职业生涯中所遇到的最大冲击，当他想到这些事情时，他不禁要发狂起来。他已经知道那些大量堆积的车子，他也同样了解员工士气低落以及厂房的破旧，但他没有想到他该怎样掌握适当的人选来动手克莱斯勒。

林·汤森是以处理财务而闻名的，但他的决策就像大多数生意人一样，只考虑到下一季的利润而没有为公司作长期打算。多年来，克莱斯

勒一直由一些并不真正喜欢汽车业的人在经营着，可现在这些人都已经回家养老去了。结果，公司一直跟着市场领先者走，克莱斯勒这个身为“3巨头”中最小的一个，在发展上，若有能力也应该是产业的开路先锋，然而，过去是克莱斯勒王牌的工程部门，在林·汤森领导下，不再那么受重视。当利润开始下降时，首先遭殃的就是工程部门和产品发展部门。林·汤森和他那群人注重生产好的车，反而想扩充市场，他们一心想成为国际公司，于是买下了一些已经无可救药的欧洲公司，像法国的信卡和英国卢特斯。当进入国际性的营运时，他们就像进入森林里的无知孩童。克莱斯勒的人甚至不知英国车的驾驶座是在左边。

林·汤森很受股东们的欢迎，身为股东之一，他已变得很有钱，但他却不曾真正去了解过公司基本的问题是什么。除了南极洲外，克莱斯勒在每个地方都是勉强地支撑。

克莱斯勒的董事们比起他们在福特的对手来，消息更不灵通，而且大都是用口头报告的，既没有幻灯片也没有财务评鉴，里卡多仅仅根据一个封套所记的东西做一个简单的报告，他竟然用这种方式来经营全国第十公司。

当艾克卡成为主席时，他逐步攻击董事会的成员，但他并没有疯狂地用手指着那些雇用他的人而且告诉他们，这是他们的过失，他尽可能地做到礼貌，只是偶尔地询问董事会：“管理部门是如何将他们的计划通过一群杰出的实业家审核？你们是否得到任何资料？”

在阶层上，克莱斯勒的问题不仅限于高层管理部门。整个公司，人们既害怕又沮丧，没有人去把事情做好。艾克卡从来没有看到过这种情况。副总裁全部都是不能胜任的，汤森那群人把在某一处表现良好的人，随便调动到别的地方，他们以为一个有才能的人可以攀登任何一座山，经过几年东迁西调以后，每个克莱斯勒的人做着一些他从来没有受过训练的事。

一个负责南美洲零件和服务的人，曾被调来做主计人员，而他却痛恨这个工作。当艾克卡必须让他走路时，他认为这是真正的解脱。一个过去负责欧洲部门的人，被调回来当采购部门的副总裁，而他在此之前，从来没有做过采购工作，那景况真是够悲惨的了。如果这些人留在他们原来的工作部门，他们可能会有很好的成就。

他们全知道艾克卡是来清理公司的，每个人都害怕自己将是目标，他们不能确定自己的命运，生活在恐惧中，这不是没有理由的。在3年里，艾克卡开除了35位副总裁中的33位，差不多平均一个月开除一个。根据不同情况，他尽力留用一些主管人员，但没有用，他们就是改不了。一个人一旦过了21岁，就很难真正改变他的作风和习惯，他的自我形象已根深蒂固，长大以后，没有人会谦虚地表示要再学习，正如这些人已经习惯于克莱斯勒方式，只顾表现自己，永远不会改变。有时一个问题也会导致其他一些问题。一个妒贤忌能的经理所带的人群中，决不会允许有表现超过他的手下，结果，一群无能之辈一起把公司的弱点隐藏了起来。

## 2 问题的症结所在

所有克莱斯勒的问题都归结到同一件事：没有人知道是谁领头。没有一个整体，只是一群独立球员的集合，其中许多人连自己的位置都不熟悉。

在理论上去说明和了解事情的意义是一回事，眼睁睁地去看事情发生在自己面前则又是一回事，看着经营数十亿元的世界最大公司中的一个栽了下来却无人能阻止，是件令人害怕的事。这对艾克卡无疑是个极大的冲击，而每天却有更多的坏消息接踵而至。

艾克卡惟一能想到的类似情况是亨利和福特二世 1933 年所遇到的。当时年轻的亨利刚从海军退役下来，加入了他祖父的公司，那时快破产了。福特汽车曾因老头经营不善而发生灾难，他对健全的经营实务一无所知。在那些日子里，公司由摆空架子的创办人例行地经营着，而不是规划和管理人员负责。

克莱斯勒甚至更糟，它不能归咎到它的创办人，他是前一世纪生长的。它的惨败发生在战后科学管理之后的 30 年，一个 1978 年的大公司，却仍然像一家杂货店那样经营，这简直教人不能置信。这些问题不是在一夜之间产生的，在底特律的汽车界，克莱斯勒的名声已沉寂多年，这地方已变成最后的收容所，如果有人在别处呆不下，他可以到克莱斯勒来。克莱斯勒的主管们以打高尔夫球的能力出名，并非是个汽车专家。毫无疑问，高地园的士气非常低落。不难想像，士气低落的地方什么都会变得松懈，所以机密开始泄露出去，当人们担心将会破产和失业时，更会去找钻漏洞的机会。

汽车业的工业间谍经常是报纸津津乐道的，有时甚至表现得过分热心，福特也曾经碰到过间谍的问题。70 年代早期，就出现过克莱斯勒的人从福特这边买去机密文件的事情。而想去防止这种事情几乎是不可能的，艾克卡曾试过两次，但都毫无效果。他知道有一家公司一直设法去取得别人新车的早期照片，但一般说来，这种照片对竞争对手没有太大的用处。譬如早在野马车推出销售的两年前，通用汽车就有了野马车的照片，然而他们知道的并不多。他们不会想去照抄，直到它在市场上造成震撼后，他们才会想到若照着做该有多好。

在克莱斯勒，士气低落和安全漏洞显示在负债表上，这是当别的汽车公司最风光的时候，克莱斯勒却经营不好的原因。通用和福特发表了他们 1978 年的销售量和利润，通用接近 5400 万辆，福特是 2600 万辆，而克莱斯勒像往常一样位居第三，不到 1200 万辆。更重要的是，他们在美国市场的占有率，在一年之内从 12.2% 降到 11.1%，这表示着严重的衰退。在卡车市场的占有率也同样严重地下降，从 12.9% 落到 11.8%。更糟的是，在过去两年中，克莱斯勒的员工忠诚度已下跌了 7%，当艾克卡到达时，他们的员工忠诚度已跌到 36%，比较起来，福特是 53%，通用公司则相当稳定地维持在 70% 左右。

要人们考虑买他们的车很成问题，研究告诉他们，几乎近 2/3 他们曾吸引的顾客现在不喜欢他们了，他们不愿意再买克莱斯勒的产品。另一个使他们困扰的问题是他们的销售形象。克莱斯勒一直被人们认为是老家伙用的车，购买道奇和普里毛斯车的顾客，平均年龄要比买伯克奥斯摩比甚至林肯车的顾客更高，克莱斯勒的顾客大多是蓝领阶级，他们年龄较大，教育程度较低，而且大部分集中在东北部和中西部的工业州。

这显示出克莱斯勒的产品被视为古板而沉闷。因此，他们必须立刻着手改革自己的车子，如果停滞不前，便会很快被淘汰。

### 3 车型太差

值得庆幸的是，艾克卡不需从一无所有开始做起。克莱斯勒有革新的传统，一个他极力想维持的传统。几年前，很多年轻人都要一部克莱斯勒，因为它是热门产品，克莱斯勒的突击者和达斯特在大街上跑得比任何人快，竞赛车像高速的道奇、戴唐纳、克莱斯勒 300 系列卫星和梭鱼，成群地出现在从缅因州到加州各地的休息站和汉堡包店。克莱斯勒也发展了最早的街道跑车，配备 426 立方英寸的“汉弥”引擎，这是 1960 年后期的典型，车大、速快和几乎像火车头那么有力，每天傍晚，这些强劲的车子在底特律的向林大道追上追下，这里经常是专业的工程师和汽车主管在回郊区时通过的地方。

然而克莱斯勒在阳光带的州销售量很低，而这儿有年轻和较富裕的顾客。尽管汽车业起源于密西根，但它却成长于加州，加州建立了最早的高速公路系统，这是进入年轻人市场的重点。强劲有力的车，奇怪的轮胎盖盘和其他种种不同的车，从密西根的工厂源源不断地开出来。

加州也带给他们一些不乐意见到的事，一个是进口的风气浓，二是标准过分繁杂。加州几乎变成了另一个国家，它是一面可以看到未来的镜子。无论如何，他们总得好好地看着这面镜子。他们必须在加州成功。但在它们能做到前，必须先改进产品。克莱斯勒的产品不仅在造型方面评价很差，品质方面也存在严重问题。最坏的例子是白杨和法拉利。它们是甚获好评的达特和维利特的后继系列，达特和维利特一直在跑，而且它们不该被放弃的，竟然被那些才出厂一两年就经常出毛病的车取代了。白杨和法拉利在 1975 年推出，当这些车推出时，他们还是在发展阶段。回顾过去 20 年，艾克卡想不出比白杨和法拉利更使顾客失望的车。买这两种车的顾客都有受骗的感觉。加油时，引擎会熄火，刹车会失灵，引擎盖会打开。顾客们抱怨不已，大约有 350 万辆车被送回经销商处免费修理。而免费只是对顾客而言，克莱斯勒仍必须负担这笔费用。不久以后车子就开始生锈了，1980 年法拉利的挡泥板防锈计划花了他们 1 亿 900 万元，而他们实在无法支付，但他们有义务帮助顾客修理。即使如此，当这些车再次销售时价格垂直下落，这严重地损害了克莱斯勒的形象。

福特曾经也有过同样的问题，1975 年，他们推出一部漂亮的车即费尔蓝 500，它造型优美，但就如同法拉利一样，它做得很差，当行驶在崎岖不平的路上时，后门会突然跳开来，只好用一根绳子从里面绑住门才解决了问题。那时，典型的福特顾客每 3 年要换一部车，很不幸地，1960 年他们又生产了另一个失败的产品。

1975 年的法拉利正是同样的情况，当然，通用汽车也有过惨败，像他们生产的康威尔就是，康威尔确实不安全，配备扁平的铅制引擎的织女星则是另一种灾祸，这是两部很可怕的车，但通用汽车公司是那么强大，承受得了一两次灾害而不会造成严重的损失，可小小的克莱斯勒却承受不起任何的伤害。

说到坏车，不能不提到福特的斑马型。他们在 1971 年推出斑马型，

他们需要一部稍小的车，这是在 2000 元以下所能买到的最好的一部，因为在第一年就卖出了超过 40 万辆的斑马型。这部车很成功，他们把它归类到猎鹰和野马这个系列。然而不幸的是斑马型牵涉到几件事。车子的尾部被撞后会着火，其中有数百件被控诉，福特虽然被开释了，但对公司所造成的损害却是难以估计的。斑马型有两个问题，第一是油箱装在车轴上面，因而如果车子从前面被撞得厉害，有可能着火。斑马型不是惟一有这个问题的车子，当时，所有的小车都把油箱装在车轴后，因而所有的小车都容易着火。斑马型有个漏斗头在油箱上，当碰撞时，偶尔因撞击而扯裂，这时，原油会泼出来，造成失火事故。

他们反对作任何的改变，这样就严重地损害了自己。是谁的错呢？很明显这是福特管理阶层的错，包括阿克卡在内。最后，他们自动收回了将近 150 万辆斑马型，这是在 1978 年的 6 月，也就是阿克卡被开除的前一个月。

#### 4 惊人的存货数字

在克莱斯勒，阿克卡的加入算是一个更主要的问题。上班的头一个星期，阿克卡参加了一次非正式的会议，结果，取消了 1 万辆车的生产计划。一周后，有个更正式的会议，这一次，在 1979 年第一季度生产计划中的 5 万辆车被取消了。

阿克卡既迷惑又沮丧，这是一种怎样的赚钱心态？任意的组织生产，阿克卡很害怕地发现他们没有接到经销商的订单就制造车辆，可堆满存货的工厂里已再也没有空地放车子了。

制造部门经常会告诉销售部门他们得生产的车辆数量和型号，然后就由销售部门想办法去卖掉，在阿克卡看来这完全是愚蠢和落后的，公司招募了聪明而年轻的大学毕业生，他们整天坐在旅馆房间里，忙着打电话，想办法把仓库里的废铁推销给经销商，这个系统已经这样经营了好多年。

大部分过量的车放在底特律地区，密西根的露天车场上，堆积着成千上万辆卖不出去的克莱斯勒、道奇和普里毛斯。这正是公司结构上的弱点的最鲜明的证据，数量上有些差异并不奇怪，但这个庞大的数目却是远远超过他们希望能卖出的。1979 年夏天，当克莱斯勒第一次向政府请求援助时，销售行库里还放着没卖掉的 8 万辆车，这表示有 6 亿元的资金积压在那里，可当时，他们现金日渐短少，利率高涨，持有这么多存货的成本简直是天文数字，更糟的是，这些车子就摆在露天底下在慢慢地损坏。

总得想办法来处理这些车，因此每到月底，各地方就来个大拍卖，把那些废铁运走，分部的人一个月至少要花一个星期打电话，只是为了设法把这些存货送走，而经销商也习惯了这种事，他们很快就学到，假使他们一直等到月底，分部就会有人打电话来叫他们去买便宜车，只要稍微动动脑筋，经销商就常常能用低于正常批发的价格买到东西。在福特，当存货太多时，他们偶尔也会来个大拍卖，然而在这里，已成为一种生活的方式，大家已经习以为常，就像巴甫洛夫制约条件反射的狗一样，经销商变成依赖这种大拍卖，他们知道什么时候会到来，他们一直

在等待，只要一听到铃子响，他们的心跳就开始变快，因为他们可以用便宜的价格买到车了。

艾克卡知道除非他们永远废除这种系统，否则克莱斯勒绝对赚不到钱，他也知道这很不容易，因为公司里很多人已经习惯了销售行库，他们依赖它，有些人甚至已沉溺其中。当艾克卡发誓要改变这种状况时，他们都认为他在做梦。在克莱斯勒，销售行库是如此的庞大，很难想像，如果生活里少了它要如何才能过下去。

艾克卡很强硬地告诉经销商，向他们解释行销库会毁了公司。他反复告诉他们，他们营运里再也没有销售行库了，那个字眼要从公司的词汇里除掉，从现在起持有存货的是他们而不是公司。他也同时宣称除非他们接到订单，否则就不会制造车辆。只有这样，公司和经销商才能都从正常的营运中获利。

但仅只是改善未来的销售程度是不够的。他们仍然被库存的那些车子牵制着。艾克卡向经销商解释说：“我们不能把这些车子卖给西斯公司或班尼斯公司，你们是我们惟一的顾客，你们必须设法买下这些产品，我的意思是说现在就买下。我不能把它们收回来重新再造，而你们总不能任凭我五亿元的存货资金被套住，不管事情是怎么发生的，当你选择地订购这些车子后，你就竭尽办法把它们推销出去。”

这决不是在一夜之间就可以完成的，但最后经销商接受了，艾克卡终于清除了销售行库，那是非常困难的，经销商自己的存货已经很多了，加上利率又高，但由于经销商的努力，在两年内，他们的工厂终于能和经销商的订单配合了。在新的制度下，他们的销售人员到每家经销商去谈，他们一起计算经销商下个月的订单和估计下个月的需要。他们从经销商那里取得一个稳定的契约，依照契约安排他们的生产计划。而经销商必须去尽力完成任务。他们按照订单生产，和经销商保持联系，为他们送去良好的产品。

他们还告诉经销商，他必须买 100 辆车才可以参加某些折扣优惠方案，他可以接受也可以不要，但那个数字不能讨价还价而月底也不会有大拍卖。这样一来，公司不再每天在慌乱中营运。

## 5 新目标——汽车出租

销售行库已经够糟糕了，而克莱斯勒还经营着世界最大的租赁公司，他们将这些车全部出租，每半年一次，公司把这些车买回来，自然地他们成为旧车的经纪人。他们的经销商不会要这些车，因此他们必须用大拍卖的方式解决它们。在克莱斯勒的头一年，艾克卡勾销了 8800 万元的旧车亏损。他们选择这个办法，把车卖给租车公司，即使这样获利很小，他们也干。

去和租车公司交涉是件艰苦的事情，特别是对克莱斯勒来说，出租的汽车等于在做免费的广告。哈兹公司平均一部车每星期有两到三人来租用，这就意味着一个星期内他们的一部车有两到三次宣传机会。出租的汽车使他们曝光，它们吸引了年轻人的市场，更有钱的人和高级人士，传统上是不会考虑他们的车的。他们需要更深入西南各州和加州，那里租车业特别重要。



在销售行库、出租车和其他不同的问题中，他们若想去分享当时渐趋热门的市场，就必须先去勾销因管理错误而造成的 5 亿元的损失。

有那么多事情要做，可时间又是那么少，艾克卡必须消灭 35 个小公司，必须使公司团结而有向心力，必须除掉那些不知道自己在做些什么的人，他得找有经验而反应灵敏的人来取代他们，而且必须尽快建立一个财务控制制度。这些问题都急需解决，答案都指向同一个方向，艾克卡需要一个有经验的好队伍，抢在克莱斯勒垮台以前，一起努力来扭转局势。当务之急是在为时太晚之前，迅速组织这样一支队伍。

## 第十五章 重振雄风

所有的商业活动都归纳于三点：人事、产品和利润。其中人事最重要，除非有很完善的人事组织，否则绝无法兼顾其他两点。

当艾克卡到克莱斯勒时，随身带着从福特带出的记事本，这个记事本曾收集了几百名福特主管的资料。被解雇后，他曾想从办公室带走一份详列所有物品的清单，他拿着这份清单找比尔·福特，比尔答应了他带走。当知道克莱斯勒公司需要一流的财务人员时，他马上回家翻这本册子。在几个月前，艾克卡还是福特总裁时，曾要求蓝迪给他一份全公司最好的财务人才名单。蓝迪曾是“干练小子”之一，如同其他“干练小子”一样，专门负责福特优秀的财务系统。

这些资料非常有利用价值。艾克卡打开笔记本开始往下念，蓝迪曾注明A、B、C，大约有20个A在名单上，但艾克卡不太确信要其中的哪一位。他尊敬蓝迪，但蓝迪的眼光和他所需求的大为不同。名单上注明A的人，大都只能数数豆子，但艾克卡所要的，比这要求要高。再看看名单注明B的，格林瓦只有44岁，可成就已经不小。艾克卡记得他总想跳出财务的圈子，有次他曾帮助他到巴黎接管力齐尔公司以便于发展他的才能。那是福特在海外买下的公司工厂，后来公司倒闭了，但并不是格林瓦的错。最后他们不得不卖掉了它。以后艾克卡也曾派格林瓦到委内瑞拉，格林瓦是个出色的经理，尤其适合于委内瑞拉，那是福特的附属工厂，生产汽油卡车，但成本总高于其他厂。那时在委内瑞拉，一加仑汽油是1元4，艾克卡开玩笑地对格林瓦说，在这么好的条件下可不能再失败。在法国，他失败了，但在委内瑞拉，他做得很漂亮。在这两份工作上他显露了卓越的商业知识，他不只是个理财的人才，他更具有分析困难并且解决困难的企业家的才能，他从不谈失败的事，只是埋头苦干。他总想脱离财务管理。艾克卡之所以重用他，是因为他是个杰出的人。1978年12月，艾克卡打电话找格林瓦，他和他太太参加宴会去了；艾克卡只好在他家留了话。当他回来后，他太太马上猜到了艾克卡打电话的目的。她说：“不要回话。”因为格林瓦一家人在凯拉凯斯过得很舒服，在那儿，格林瓦如同小池塘里的大鱼。回到底待律挽救濒临倒闭的公司，对他来说，并不是非常吸引人的远景。但格林瓦还是回电了，他很隐秘地出现在艾克卡面前，他不太确定他是否要来克莱斯勒，而且再三要求保密。

他们第二次会晤的地点是阿拉斯加，艾克卡正在那儿参加克莱斯勒的总裁会议，当格林瓦到时，他知道福特的会议也同时举行，他只好整天呆在饭店里以避免碰到任何福特方面的人。他们谈了整整一个晚上，格林瓦也思考了一整夜的计划。直到清晨5点半，他打电话到艾克卡的房间问：“你醒了吗？”艾克卡回答道：“你改变主意了吗？”格林瓦说他整晚没睡，因为他在作出决定之前，必须问清几个问题。艾克卡告诉他马上到他房来，他告诉艾克卡他的疑惑时，艾克卡正坐在浴袍上。他说：“我在福特公司总挣扎着脱离算账的并发症，而在克莱斯勒我希望能如我所愿。”艾克卡解释自己需要重整账务状况，在稳定后，只要格林瓦能找到人，他就可以调到其他职位上。离开房间走下大厅时，艾克卡在背后叫住他：“格林瓦，等一下，你会比你想像中更快一些升上

总裁。”格林瓦给了他一个怀疑的眼光，像是艾克卡在给他出难题。但艾克卡很正经，两年之后，杰瑞变成克莱斯勒的两位总裁之一。

当格林瓦答应来任职时，他特地到福特总公司向老板报告，出乎意料地亨利要求会他一面，亨利和比尔把格林瓦看法宝，他们试图说服他远离克莱斯勒公司。格林瓦向他们解释他只是无法抗拒一个参与拯救像克莱斯勒这个大公司濒临倒闭的刺激与挑战。亨利应该领会他的动机，因为在1946年他也曾面临类似的挑战而进入他祖父的公司。亨利沉默着，很显然他已无话可说。

## 1 财务的重整旗鼓

格林瓦的第一个责任便是集中收款账。刚从福特来，他惊奇地发现，这些账目来自30个不同的地方。

在他到职的前几天，他曾和管理办公室财务的同事详谈，可想而知，他发现这些同事不知如何从财务观点来判断公司营运，而且无法说出其重要性。他很糟糕地发现没有人可明确地对任何事划分职责。他们会说：“每个人都要尽责于成本控制。”格林瓦深知，这里没有人懂得分析财务状况。

格林瓦发现的几个弊病之一便是售后服务的成本太高，每年高达3.5亿元，这实在太离谱了。他立即要求列一个10大售后修理站名单，而且要一个修正错误、降低成本的正确规划，如他所担忧的，他很快找到了一个艾克卡早已知道的答案。在克莱斯勒，要想从财务资料中发现问题，还必须先建立一套财务系统来取得资料报表。

格林瓦从未让艾克卡忘记他不只想当财务长。几个月后，艾克卡告诉他：“只要你找到和你一样能干的人，我就让你调换职位。”因为他的表现实在太卓越了。于是格林瓦马上引进米勒，米勒曾是杰瑞在委内瑞拉的重要财务主管之一。在他们的组织里，米勒无疑是生力军。在和数百个银行那种似乎永无休止的谈判日子里，米勒的表现真是无话可说。令人惊异的是，格林瓦和米勒永远是冷静沉着地处理一切事情并渡过难关，克莱斯勒的重生，少不了他们的功劳。

## 2 史波立其人

在艾克卡到克莱斯勒以前，史波立早在了，在1977年被亨利·福特解雇后便来了。在克莱斯勒，史波立就像是在沙漠中有了一大杯清凉的啤酒似的。在这一点上，艾克卡可真要感谢亨利。

无论何时，艾克卡请人参与克莱斯勒时，便有一种罪恶感。因为要拉拢这些人，他必须先骗自己。如果他真的诚实，他一定会说实话：“远离这地方吧！”但他不能这样做，他只能说那句他希望也是事实的话：“如果我们有了一个好组织，便能拯救这个公司。”

对于史波立，艾克卡没有任何顾虑。他在艾克卡来的前几年便到了克莱斯勒，他完全知道事情有多糟。他和艾克卡一样，先骗自己，再骗别人以便拉艾克卡进公司。但艾克卡原谅了他，因为他的经验，使艾克卡这个新兵大大地受益。他太了解这地方了，史波立就像艾克卡的前辈。

里卡多可以指点艾克卡资产负债表，但惟有史波立才清楚整个公司营运的基本特性。因此，很多被前任主管忽略了的好手，也被他挖掘出来，他们中有许多都在公司生产结构的中下层，所以史波立得花些功夫来挖掘，他发现有不少年轻人被埋没了，他们有才能而又热心，只是未被发现而已。

还算幸运，克莱斯勒的癌症并未遍及全身。虽然艾克卡曾撤换所有单位负责人，但在这批人以外，仍有许多有为青年。当他们想先辞去较平庸的同仁以后，只要有才能又热心的，一定会显露出来。直到今天，艾克卡还不能相信以前的主管都没发现他们，从他们发光的眼睛，不难看出他们是非常杰出的。

艾克卡立刻提升史波立为产品计划部门的副总裁。不久他又升他为南美洲作业的总管。据他所看到的，福特于 1960 和 1970 年间凡是路走得对的，史波立都有份功劳。

史波立是理想主义者，但崇尚实际行动。他知道如何赚大钱，他要求了解事情真相并加以研究。到了一定程度，他才说：“好，就这样干吧！”然后，他就动手去做，他是个讲究行动的人。史波立同时具有预知未来的能力，甚至三四年之后需要什么，他都知道。在发现福特野马车系的时代，艾克卡和他曾许多次互测感应力。他们俩在一起，更甚于世界上汽车界老板的联手。他们有时也会有相反的看法，但那只是某些工作上的关系。他喜欢取笑艾克卡：“你太老了，以至于不了解年轻人的市场。”也许这就是艾克卡为什么常听他的原因。他只小艾克卡五岁，也已开始显出老态了，经过 24 年的折磨，这当然是十分自然的事。

一开始，格林瓦和史波立便是一对好搭档。可是如何使二人成为一个好组织，为他们找到好帮手，艾克卡需要集中他们的智慧和应变能力来重新整顿组织。

鲁克思曾做过福特的行销及经销商业务。当野马车系刚上市，他便是主管福特车系的业务经理。这以后，他成了“林肯”——“水星”车系的总经理。

当艾克卡在福特掌权时，卡尔离开公司去当达拉斯的商会主席。几年以后，他又换了个工作，和网球名将艾尔文、帕玛合开一家凯迪拉克的经销店。卡尔吸引艾克卡的，不只是他有丰富的经验，他的处事态度也同样重要。他就是那种很有人缘而人家也喜欢和他小酌倾诉心事的人，而且艾克卡知道他可以善解他们和经销商的关系，艾克卡多么需要他！

总公司和经销商的关系十分恶劣，双方不仅态度恶劣，出言不逊，而且充满怨恨字眼的信常常互相地在经销商和克莱斯勒总公司间来往。在福特，艾克卡和经销商之间关系非常好，他曾经花了 20 年时间才赢得他们的信任。要了解全部的经销商已不可能，而且他已无法再有 20 年来做。所以卡尔·鲁克思非常适合这个工作。

艾克卡引进他来调解双方使其降低音调，而且开始互相聆听对方的说法。为了停止双方的怨恨，他们必须创造一种环境，以便把事情一件件地谈清楚。经销商当然有很多话要说，因为他们并没有好好地被对待。多年来，公司卖给他们烂货，又希望把它们卖掉。在这种情况下，怎么能要求他们有礼貌又热心呢？艾克卡也收到曾参加过克莱斯勒展览会的

不满意信件，信里说道：“那些人没时间和我说话。”或者“从广告上我看到说欢迎参观比较，我去了，但是没有人跟我说话，所有的销售员不是喝咖啡，便是看赛马去了。对此，我又能怎样呢？”每次看到这些艾克卡就生气，人家想跟他们做生意，他们却自己砸了自己的饭碗。所以他派卡尔主持经销商会议并提醒几项重点：顾客一进门时，就尊重他并和他说话，对于他所要做的一万元买卖作些参谋提出些建议。他们总是无法确定自己想要的，他们根本不懂传动轴是做什么用的而前轮传动又是什么。因为女性顾客渐渐多了，但她们总不清楚车子的技术性问题，她们需要热情有礼的帮助，要知道和顾客相处需要知识、时间和耐性。如果一个推销员连这些都不懂得，他便可以考虑转业了。

卡尔通知经销商说新的措施将重整各地区的营运，使其逐步走上正轨。他说，他们已经注意到品质问题并在着手改进中。他并且解释说：“公司重承诺，在交货期内，一定如期完成。克莱斯勒公司将面目一新，请相信我们。”

原来卡尔只同意任顾问几个月，并保留南卡罗莱纳州的合伙生意。但不久后，艾克卡要求他多呆几年，负责行销及销售部门时，他同意了。

### 3 品质上的脱胎换骨

说到品质形象，克莱斯勒可真是个大问题，事情是这么重要，但并不是说改就改的。如果马上造部好车，那也会获得大众的了解。这如同浪子回头，也需要过几年，人家才会相信他。

汽车的款式和价值是重要的，品质却是促进购买的原因。谈到大众对车子品质的了解，广告没用，甚至记者会或公开亮相也没用，只有赶快造部好车，价钱既合理，服务又热情。若达到了这些要求，顾客踏破鞋子也会找来。

为了提高品质形象，艾克卡聘请汉斯·马士思从退休行列退出做他们的顾问。马士思曾在福特车系任总工程师，后来又负责整个福特公司的生产制造部。他很善于品质控制，直到1972年他退休时，对于改善福特产品品质的成就，没有人能超过他。即使在克莱斯勒的两年中亦是如此。

马士思和史波立共同为制造系统建立一套纪律。史波立致力于未来3年所需求的车型设计。艾克卡告诉他，切不可太轻率，如果在转型期能维持正常营运的话，他们便可继续生产下去。今天他们的品质不但不比美国其他车种差，甚至比他们更好，并且他们有可能迎头赶上日本车。

汽车是很复杂的机器，一年甚过一年。举空调设备来说吧，如果想在夏天花700元享受凉爽，那是值得的。不论谁设计空调设备都必须记得，如果必须花30分钟才会变冷，那就不行，因为大多数车程用不着30分钟。还要注意噪声不能太大，且必须安装高速吹风器。因为在享受冷气的同时也要享受300元的音响。设计空调冷气的，不能说：“那不关我的事，我只关心如何使他凉快。”他必须使自己负责的部分与整部车结合。

设计者必须将以下几点谨记在心：第一，负部分重量要轻，便会影响车速。第二，成本要低。第三，必须很好地制造，装两个零件绝对比

装三个零件来得容易又可靠。

易于制造便是品质的关键，在汽车这行里，从来没有“我的设计最棒”这句话。当然，品质并非只靠工程师就可以了，还有赖于工人的共同意识。自从品管圈成立以后，他们的工人比以前更有参与感。他们也同时成立了美国汽车工人工会和克莱斯勒品质管理计划委员会。任何事都可以争辩，但谈到品质时，他们决不互相攻击。在工人和管理阶层间，品质并不像其他事情一样有讨价还价或妥协的余地。

在福特，汉斯·马士思把品质弄得很像一回事。当艾克卡开口要求他来帮忙时，他已等不及要一显身手。在一年半时间里，他将克莱斯勒的制造系统纳入了纪律。马士思和艾克卡彼此相当了解，只进公司10分钟，艾克卡就对他说：“你知道你来这里的目的是吗？你将面临前所未有的——一团糟。”但马士思没有在困难面前退缩，他每天早上随便地抽调五个工人离开生产线。让他们看丰田汽车与自己制造的有何不同。看过的人很快意识到自己的车子真的很糟。

此外就是乔治·布兹，艾克卡到公司前他就到了。在改善克莱斯勒产品品质上，他有很大的成绩。艾克卡对公司每个人强调品质是他们的大前提，而且把这种精神灌输给每个员工。艾克卡为乔治成立一个独立部门来监督品质，乔治为他注意品质，也是所有品质最高的负责人。

在1979年为货款争论的最高潮，他们各个方面都力求降低成本。马士思和布兹提出一份为提升品质而需要增加250人的计划，虽然他们负担不起，但还是准允了。因为克莱斯勒想要有未来的话，便必须有优良的产品。提到品质便不能不提到史蒂文·雪夫，他主管整个制造过程，他也是比艾克卡早来克莱斯勒的人，他是一颗未经琢磨的宝石，多年来一直未被重视，如果重新赋予新任务，他做得比谁都好。还有狄克·道奇，曾在通用及福特公司呆过，道奇为了使公司更好，从这两个公司带来了15位优秀人才。艾克卡又从福特公司找来了他所需要的行销、财务和采购的人才。从通用公司及福特公司，他有了建造高品质汽车的高手。所以，艾克卡有老兵和新秀，有将军也有小卒，还有一些已经退休的人才，他们全结合在一起，这也是使品质迅速提升的关键。

马士思、布兹和道奇的聚合，成就了制造系统的整体纪律，这就是生产高品质汽车的保证，它结合了一群精干的工程师和设计师。在唐·狄罗斯和杰克·威斯罗领导下，他们承诺保证五年，行驶五万英里的免费服务。售后服务保证并不是耍销售噱头。因为在开了四五年，车子上了年纪之后，假如支持不下去，引擎和传动系统要大修的话，费用要贵死了。这重担会压死人的。

幸运的是，品质和生产是分不开的，所有为品质的努力都有利于生产力，当提升品质，售后服务成本便降低，检修费用也是相对降低。如果一开始就做得很好，引擎和工具成本降低，老客户也就跟着增多了。

#### 4 鞠躬尽瘁的老前辈

除了卡尔和马士思，艾克卡还请了另一位前任福特退休人员加入克莱斯勒。保罗·柏格莫斯曾在福特呆了30年，是采购部门的副总裁。他是既独特又坚韧的人，别人说办不到的事，只要他来，至少能拿出一打

以上的办法。在电话里艾克卡这样对他说：“嘿，听着，老柏！在这里，我正孤军奋斗。”艾克卡试着解释克莱斯勒并没有任何如福特一样的组织及系统，柏格同意助他一臂之力，先当顾问，也许一年以后，当公司总裁。

保罗到了公司，眼前的一切令他吃惊。他对艾克卡说：“你知道吗？我正发现问题呢！”但在底下一些整顿的事，说来也许不会有人相信。有时他们会相互大笑，情况实在是够乱了。在克莱斯勒一年后，他对艾克卡抱怨：“李，手上的会计报表显示今年亏损了10亿，可没有人告诉我为什么会这样。”艾克卡只能说：“保罗，欢迎你来到克莱斯勒。”就像所有曾在福特做过事的人一样，保罗习惯于高效率的工作。在克莱斯勒，他发现在采购部门，几乎无所谓系统效率，即使根据克莱斯勒标准来看，也是极差的部门。不幸的是，克莱斯勒比福特或通用公司更需要依靠对外采购，它们可自制许多零件。

因为身为三大公司中最小的一家，克莱斯勒采购零件经常不能有好价钱，更糟的是，公司对供应商的态度又坏，多年来一直未改。结果只能是以牙还牙。到最后，他们老是没有稳定的零件来源。因此，柏杰有一大堆的事要做。

鲁克思、马士思和柏格莫斯都是退休后再来帮忙的，没有他们，艾克卡早就完蛋了。他们每一位都有多年的经验且有强烈的欲望投入工作。他们为什么会如此呢？是因为艾克卡强有力的说服吗？当然不是，他们都是他的朋友。艾克卡深知他们都是喜欢接受挑战的，更喜欢助人。说起来，个个如此，只有具有某些特质的人才能这样。因为那不只是挑战，简直可以说是冒险，即使是极度辛劳，也没有人退缩。没有人自我怀疑，没有人束手无策，更没有人问自己为什么要放弃前途美好的公司到这里来。他们都是有精神、有个性，敢作敢为的人，艾克卡非常感激他们。不管怎样，自己总是欠他们一份相当不错的人情。

## 5 广告公司的影响

艾克卡终于有了投手和捕手，但他仍需要外野手。为了使组织完美，他必须聘请某些行销人才。对于行销他很内行，但克莱斯勒的行销方式他并不欣赏。他不得不用不寻常的方式来解决它。1979年5月1日，他在纽约记者会发表了重要声明：“我们用艾克哈德广告公司来代替原来的两家广告代理商即杨·鲁毕肯以及BBDO公司。”艾克哈德公司曾替福特公司的“林肯”——“水星”系做了很出色的广告。而使用纽约圈的标准来看，辞掉广告代理商是无情的。那时艾克哈德和福特“林肯”——“水星”车系仍有7500的合约，为了加入克莱斯勒，他们必须马上停掉。他们的计划非常保密和谨慎，整个交易过程都十分保密，在底特律几乎没有人在记者会发表前知道。这次震荡后，杨·鲁毕肯公司取得了“林肯”——“水星”车系的广告代理权。几年以后BBDO取得了道奇车系的广告权，以应付公司迅速成长的需要。整个事情的过程就像听音乐抢坐椅子的游戏。

据艾克卡看，艾克哈德是最好的广告商。在福特他设计了豹的标志，这成了“福特”——“林肯”水星车系最重要内容。此举使得“林肯”——

“水星”车系的市场占有率提高了一倍。这些年来，艾克卡对艾克哈德如何善于处理危机和面临压力有着较深的了解。

因为艾克哈德和福特合作了 34 年，克莱斯勒给他一个为期 5 年的合约。在一切只着眼于短期的广告界，这是不寻常的。从而，他们也提高了比以往任何广告公司都深入了解克莱斯勒的机会。广告公司了解得越深入，双方获益便越多。艾克哈德公司是最活跃的合伙人。他成了克莱斯勒公司最重要的两个委员会的当然会员，包括计划及行销。他们成了克莱斯勒不可或缺的一员，事实上，他们成了行销及传播的左右手。在汽车业，和广告商如此密切合作的更是前所未有。艾克卡总认为如果要花 1 亿元在新车宣传上，无法要求他们一夜之间便提出全新的意见。他们必须在整个制造发展过程中有实际参与，这样，他们才有可能给你提出最好的建议。例如“这样不好卖，因为……”或“取这名字不好，因为……”

这构想最大的好处便是加速他们的制造过程。星期四他们决定提供新的 10.9% 的新利率给客户，艾克哈德马上制作广告，到星期五早晨 5 点片子便已拍好，星期六便已上电视了，为了报道及时，艾克卡希望快点，所以他需要一个能赶上他脚步的人。

艾克哈德公司第一件制作便是重新推出道奇车系使用多年而又放弃的公羊标志。根据调查他们要的卡车是坚固、耐用、不出故障的产品。所以他们再用公羊标志并用“道奇卡车比公羊卡车还强壮”的标题，且在卡车后面加上公羊标志。不久，人们将克莱斯勒的卡车与福特和雪佛兰一视同仁了。即使一向不考虑他们产品的人也开始想试试了。

当销售处于低潮时，广告公司赶紧推出了计划：“希望您考虑克莱斯勒的产品，来看看并试开我们的车，如果您放弃了对我们的选择，我仍奉上现金 50 美元，以感谢您对我们产品的考虑。”老实说，这主意未免有些太突出，许多经销商反对，他们说这种做法会被滥用。但他们错了，他们就凭这个主意吸引许多人去展示室，也成功地交易了。当然经销商仍把它看作耍噱头，即使支付错了，责任在公司不在他们。几个月后，他们放弃了这个计划，原因是经销商们不支持。而艾克卡仍认为这实在是个好主意。

另一行销计划是和艾克哈德策划的退款保证：“凡买了我们的车子，开回家后，30 天内不论任何理由，你不喜欢它，就可开回，我们负责退款。惟一规定是只扣手续费 100 元，因为我们无法当作新车再卖出去。”

他们在 1981 年实施这个计划，底特律都认为他们疯了！但出乎意料地，这计划非常成功。大多数人都非常公平，只有少数人投机。他们设想约有 1% 的顾客会退车，但事实上完全没有达到预想的百分比，这也算是革命性的主意。很庆幸他们采用了，而且获得了成功。



## 第十六章 伊朗国王垮台的日子里

一旦艾克卡的人事班底完全各就各位时，对于克莱斯勒的东山再起，他认为只是时间早晚问题，但没料到经济衰退开始来临。当然，也未预测到巴列维王朝会下野。不只是艾克卡，连吉米·卡特也不知道。

艾克卡上任后不久，克莱斯勒的市场占有率急速减少，甚至只有 8%，即使用克莱斯勒最保守的标准来看，也是非常低的。艾克卡开始意识到如果克莱斯勒要重新迈开脚步，还得需要好几年。

在福特任职期间，对自己美满的家庭生活，艾克卡是感到非常骄傲的。不管工作如何忙，只要离开办公室，他就一切也不管。这是未来克莱斯勒前的情况。而现在，他开始在午夜中惊醒。他的心志从未休息过，工作也从未间断过。有段时间，他甚至怀疑自己的神智是否清醒，心力是否集中。在呼吸停止以前，他才发现短距离的冲刺也是如此的难熬。他感谢上帝赐给他如此善解人意的妻子，在汽车界跟他一起打滚了 20 年的她，甚至也开始为自己的丈夫担忧。

事情发展使艾克卡颜面尽失，但也算是新的经验。雷夫·奈德曾经理怨道：“艾克卡是市场行销怪杰，他能卖出人们根本不想买的车子。”如果他说的不是假话，这时艾克卡所需的神奇力量在哪里？当没有人买车时，他的行销奇才又表现在哪里呢？当 1979 年买卖艰难时，他真的需要一些神奇的力量。直到现在，克莱斯勒的困难是人所共知的。所以，除了这所有难题外，还要处理公司倒闭的谣言。当一个人买部价值 8000 或 1 万的车子时，他必然关心这公司两年内是否提供零件或服务。因为这是个大投资。如果他总是听到“克莱斯勒有倒闭的可能”这类话，他怎么可能一下子来买他们的车子。克莱斯勒很快地成为笑柄，全国的漫画家可有了话题。

### 1 灾难频频

到克莱斯勒不到 3 个月，艾克卡的美梦都碎了。1979 年 11 月 16 日，伊朗国王倒台了。几星期内，石油价钱涨了一倍。加州首先遭到能源危机冲击。以后几个月，《新闻周刊》以此做封面报道。一个月后，危机转到东部，在 6 月的最后一个周末，如果发现尚在营业的加油站便算非常幸运的了。所有这些都对大型休闲车有很糟糕的影响。克莱斯勒是生产休闲车及家用拖车的顶尖好手，当恐慌开始时，这些“吃油车”便成了头号牺牲者。1979 年 6 月，他们已停止对休闲车业汽车底盘及引擎的供货，而另一种中型货车也停止了一大半。

大众对汽车工业的批评之一是，他们应该早就知道伊朗王国的石油输出减少。但是美国政府都蒙在鼓里，他们怎么可能知道。虽然他们对伊朗失策，但应变的很好。1979 年，对于 1983 年要付出的新车型，可是设想得面面俱到，石油那时会卖到每加仑 2 元 5。然后又有人叫：“说句笑话，石油会再降价，还是卖给我们大车子吧！”

如果有人于 1979 年对艾克卡说石油会成倍涨价，且 4 年以后不管通货膨胀仍是原价，艾克卡一定说他是疯子。没有法子来预测世事变化，即使伊朗石油危机或其他以后的政权。

还有一种不变的说法，说美国所有汽车公司卖出的都是不合时势需求的大车，而国外卖出的，都是以省油车为主的车，这些未免不实。直到巴列维倒台之前，要买 U18S 车子的人大排长龙。事实上，那时汽油也没有人说不用。而在日本，他们真的预测到美国需要小型省油车吗？30 年来，除了这些，他们什么也没制造，所以当市场一旦需要时，他们已准备就绪。美国人也卖小型车，但在 1978 年以前，它们卖都卖不掉。稍晚到 1979 年 1 月，也就是伊朗暴乱前几周，美国汽车界自己手上尚有卖不出的欧尼型和水平线型，而三菱制造的库特小型车，即使 1000 元一辆也卖不出去。

前两个月，汽油每加仑只卖 6 角 5 的低价，而工厂在全面加班。日本在圣地亚哥及巴尔的摩有 70 万辆小型车停在码头上。一夜之间，情势完全改观，可到了 4 月，这 70 万辆小型车就全部卖光，都被想即刻节省能源的美国人买走。而且还是以高于市价 1000 元的黑市价买卖的。这些绝不是福特、通用或克莱斯勒三大公司所能预测到的市场情形。通用公司还算好，他们于 4 月份还曾先推出 X 型新车，那种雪佛兰车系的奖励型的车身低，前轮转动、十分省油的小型车，才上市两天，不仅被订购一空，而且预购数达 22000 辆。

克莱斯勒公司可就倒霉了。当 1974 年石油危机后，人们对它逐渐淡忘时，大型车又开始活络了。但克莱斯勒已赶不上脚步，也就是说在人们刹那改变心意时，他们却再一次无现货供应。

艾克卡永远不会忘记每晚新闻里在加州、华盛顿及几个纽约的服务站加油人潮的奇景。人们处于极度恐慌中，他们尽可能地把油箱加满。有些驾驶人甚至不顾危险地在车里再多放 5 加仑的油罐。国会也开始讨论油量配给的问题，杂志也不断地用封面专题报道底特律是如何地被击伤了。市场上对于家用拖车、V18S 引擎车、中型货车或休闲车的需求马上终止。1979 年的 5 个月间，小型车市场占有率马上从 43% 升至 58%，改变率高达 15%。在汽车业这一行，一年有 2% 的改变就很难了，15% 已是令人难以相信的转变。在汽车业历史上从未有人禁得住如此猛烈的转变，如此供需改变从未像美国春季市场这样吓人。

这次大革命所造成的伤害使克莱斯勒公司或许可以顺应这种情势。他们可以做得比任何底特律的人来得快，并不需要太多。他们只要对新计划及产品在 5 年内加倍投资，就有希望挺过去。但就在正准备花大钱的措施的第一步时，美国突然又出现了经济萎缩。一次又一次打击，几乎将克莱斯勒击垮。全美汽车销量几乎只有往年的 1/2，没有任何一个企业可以从需要双倍投资却只能回收以往一半利润的重创里再复活。对克莱斯勒来说是全盘皆输。在不可预知的未来情势中，没有规律可循，没有任何可以替换的法子。

## 2 何去何从

艾克卡自从 1946 年入了汽车业这一行一直到 1979 年 5 月，从来没有对如何经营真正成功的企业有过太多的疑问。他觉得自己像个军医。他认为全世界最艰难的职务便是在前线战场上当军医。第二次世界大战时，艾克卡的表哥在菲律宾野战医院当军医。回来以后，他给艾克卡说

了几则抢救伤员的故事。他常说：“这是优先与否的顺序问题。”如果有 40 个伤势严重的士兵在你的面前，医护人员得马上想：“只有 3 个小时，要先救哪一个？必须是先抢救那些最有生存希望的那些人，对于其他的，只好让他死去。”克莱斯勒也是一样，必须大动手术，尽可能地去救。时机好时可以有完整的计划，计算得失利弊时间可长达两年之久。福特就最善于这一套，直到临死还在研究。但当在危急时刻，时间已不容许慢条斯理地进行研究。一张纸上必须写上至少四项马上该做的事，这是很应该注意的，对于其他的事，可以暂时忘掉它！同时，你必须扎下某些根基以备危机过去时用。但说起来容易，做起来就困难得多。

艾克卡开始结束一些厂，其中包括密西根州里昂市的汽车装潢厂、底特律波兰人的汉母翠克的道奇车系主厂。当决定关闭道奇厂时，有许多示威游行行动。但除此以外，他们别无选择。同时，又必须使供应商继续供应原料即使没有现金可付，说服他们公司并不是倒闭破产。供应商并不好骗，他们必须了解你的营运情况，先得请他们参观公司未来所要做的产品，使他们有信心，然后要求他们照常供货。为了省钱，公司建立了“需要时才送货”的制度，也是众所周知的“零售存”制度，这是降低成本的好方法。这种制度在日本已实行了很长时间，它很可能是抄袭美国的，回顾 20 年代，装矿沙的船到达福特罗基微时，马上做成钢铁，再在 24 小时之内装上引擎。但在 1978 年和 1945 年间，美国汽车业养成了坏习惯。

艾克卡力图改变的第一步是加快速度使零件早些装配到工厂。例如，以前总用大车将传动轴从印第安纳州的康纳模运到伊利诺州的毕利达市，改装货车，当天便可收到货物，这样简化了作业，效率就更高。

几个月后，他们的“零售存”制度太有效率了，以致底特律引擎厂来了一场全面罢工，使他们在威德柏整整有 4 小时没有引擎。

他们无所不能地在省钱。当他们设计 K 型车时，为了使能在标准运货车上多装些车，便着意地使车的长度保持在 176 英寸以下。而且绝不会有人注意到这些小事，因为正处于危机，他们总是尽可能地降低成本。当要印 1979 年年报表时，他们决定放弃传统的彩色全页豪华版来给股东。而采用了白纸黑字印成简单明了的表格文件分送给 20 位股东。这样他们省了一大笔钱，也使股东们知道如此节俭是意味公司即将一文不名。事实上也的确如此。

当然，单单只是节省开支还不够，为了付账单，艾克卡仍必须筹一大笔钱。在这赔钱很厉害的关头，他们卖掉了经销商的土地所有权给堪萨斯市的 ABKD 公司，包括几百块在市中心土地。这些本来是为确定来日可以在全国四处设立克莱斯勒经销商的重要阵地，但这时为了要钱，已使他们站都站不稳了。这笔钱数目不小，共有 9000 万。以后，为了保证经销商权益，又用双倍的价钱，买回只有一半的土地。艾克卡事后想想，卖掉土地所有权似乎是一个不可原谅的大错。但从另一个角度来看，他们实在需要钱。那时候 9000 万美元的价值对艾克卡来说如同 10 亿美元。在里卡多退休前，他曾竭尽全力来解开公司曾犯下错误的死结。他和三菱做生意，把澳洲的厂卖给他们。把委内瑞拉厂卖给了通用公司，再把巴西和阿根廷厂卖给福斯威根公司，而且把欧洲厂以 230 万美元和 15% 股权的交换来和标志公司达成协议，这个协议使标志公司成了欧洲

最大的汽车公司，当这些都告一段落时，克莱斯勒公司除了有美国、加拿大和墨西哥的厂以外，什么也没有了。

再过一段时间，他们终于毫无选择地以 3 亿 4800 万把坦克部工厂卖给了通用动力公司，这是令艾克卡痛苦的决定。国防器材部门是惟一有美国政府支持保证购买而每年替公司赚 5000 万美元的部门。但他们需要现金来缓冲供应商对他们的延期付款。艾克卡心不甘情不愿地做这个决定，有部分原因是因为他卖掉了惟一的法律明文保护而且又不能加入竞争的生意。事实上，艾克卡心里很想卖掉所有汽车公司而保留坦克厂，只单就财务状况来说，这已经是非常合乎情理了。但毕竟造坦克并非他们本行。如果克莱斯勒还想要有未来，便必须保有汽车公司。即使这样，它仍是个令人痛苦的决定。他们的坦克车厂是很成功的分公司，有很多员工，任务是制造坦克，有 40 年历史。二次大战期间，曾在民主兵工厂占有一席之地，他们曾造出全世界最好的战略坦克。就在几个月前，艾克卡还亲自试过一台 M 型坦克，他们正设计很新奇又获高利的产品，而有能力的职员正处处为公司着想。没有人想放弃这所有的一切。但到最后，他们仍然只得卖掉心中所爱来平衡对其他副厂所急需的现金以渡过经济危机。除了集中精力于汽车和卡车，此外他们别无选择。

那时，利率高得吓人，如果不是用现金周转来求生存，只单从卖给通用公司所得的款项一年便有 5000 万美元的利益收入，而这些又几乎等于坦克厂一年的利润。第一次，艾克卡有了买下一家银行的念头，以钱赚钱总比卖卡车、汽车甚至坦克好赚得多。有个故事说明了利息的另一面。他们利用美国汽车工人工会签订汽车卡车合约。为了继续生存，他们和工会协议以每小时 17 元的工资来代替 20 元 1 小时，坦克工人不履行这合约，他们因此罢工。结果是国防部打破传统，去军队中演说：“这份价值美金 6200 万的回报是一份给你们这些热爱美国者的礼物。一辆坦克 100 万美元，就像是免费给你们 62 辆坦克。”

### 3 哀莫大于裁员

所有使克莱斯勒起死回生的措施都非常艰苦，但再困难也没有比大量裁员那样地艰难。1979 年和 1980 年连续两次，他们必须辞去几千名员工。无论蓝领和白领阶层都是一样。他们曾一度于 1980 年 4 月共辞去白领阶层 7000 人之多，这样就使公司一年省下 2 亿元。前几月他们解雇了 8500 名领固定薪水的员工。这两项措施减少了一年 5 亿美元的成本。这次裁员的范围包括了委员会总公司，甚至印第安纳分公司。

解雇员工本就是件悲剧，是无法作假的。艾克卡总亲自来解雇一些资深的员工，这是无法找旁人代劳的。

解雇的事一多，艾克卡便成了反应灵敏的专家，他很清楚哪些不该说，哪些该说。他当然不会说不喜欢他们。他总说出解雇他们的确实原因，并且尽可能付给他们最高的遣散费，有时他甚至以最大的弹性来处理。

解雇的确是很不愉快的事，所以必须控制住自己的感情来面对他们。将心比心，设身处地地想，无论怎样做得自然，对他人的生活而言，必须承认都是很糟的。特别当员工觉得错不在他们时，他们都认为自己

是管理不佳而成的牺牲品或是上司从来就不关心注意他。

艾克卡确信自己曾犯了错误，特别是第一年内，很有可能有人因蒙不白之冤而遭解雇，或者只是主管不喜欢他，也或者是因为太直言、太直率了，他们必须尽快实施裁员计划，在这个过程中，不可避免地有人受了冤枉。艾克卡深信自己手上沾了血，可这是个紧急手术而他已尽了全部力量。

所幸大多数员工离职后，很快地找到了工作，有些仍留在汽车业，有些在供应商工作，有的成了教师或顾问。让他们走艾克卡很伤心。这些成员比他在福特的那群同事来得友善，但到最后，他不得不按照计划让他们走路，看着员工一个个地离开，艾克卡心里很不是滋味。这使他开始思考社会责任问题。而这是他在福特从未想到的一课。在福特，他就像其他身居高位的人一样，根本未曾涉及其中，而且那时也从未面临如此重大的危机。在过去，他从不需大量地解雇员工。并不是他忽然有了信仰宗教的狂热，而是已到了他该说的时候：“对这些依赖我的人，我做对了吗？”

裁去大量幕僚人员是他们必须降低的浪费之一，自从阿费德·皮·沙隆接下了通用公司总裁一职以后，所有人便区分为生产第一线 and 幕僚人员，好像是军队一样，生产第一线便是实际参与与营运，不论是引擎制造或采购上。

幕僚人员是全盘计划的人，是策划并带领生产线上员工成立一个系统的人。实际上，如果幕僚人员是出身于生产线，那他便能更快地提高效率。当克莱斯勒遭受挫折时，艾克卡必须让大多数幕僚人员走路。他尽其一生都是生产线上的一员，处理事情会更简单一些。他的想法很简单，他需要有人造车，有人卖车。他养不起那些只会动口不会动手的人，因此子弹一射出，第一个倒下的必然是幕僚人员。

经过几次解雇，艾克卡归结了几个管理阶层。他把决策阶层的人数降低了，原来只是为了继续生存，可经过一段时间，他发现以极少的人力来经营大公司实际上使事情更简单。

## 第十七章 该不该挽救“克莱斯勒”

早在 1979 年初夏即可明白地看出，只有以釜底抽薪的断然措施，才可拯救克莱斯勒公司。他们已竭尽他们所能做的一切包括降低费用等，但经济情势越来越坏而他们的赤字日益严重。至此，他们已如同身陷泥泞。如果要再起死回生，只有求援。再下去，就没有资金来帮助他们从溺水站起。

### 1 断然措施——求助政府

当艾克卡重返华盛顿以克莱斯勒总裁之名以求政府援助时，每个人都问：“你怎么会如此呢？”或“你怎么敢呢？”而艾克卡已别无选择，求助政府是如今惟一的途径。要知道，当身任福特总裁时，他到华盛顿首都只有一个原因，就是要求政府减少对他们的干涉。

他们试尽了其他法子，在 1979 年和 1980 年间，凡是有购买希望的投资者，艾克卡和他们的面谈已超过 100 次。而其中大多数都是骗子、掮客或心怀好意却没作用的人。到最后总是不了了之。

经过无数次的可能性会谈，他们只好择取其中的一个，那就是向政府求救。他们到华盛顿并不是要以贷款作保证来寻求政府协助。像艾克卡一样，约翰·里卡多对于这一天的来临，越来越心神不安。虽然艾克卡即将接替他来掌管公司，但业务上他仍然是董事长，里卡多也明白是他飞向华盛顿求援的时候了。首先，他试着完成以冻结政府的能源法令两年来寻求国会的支持，这样便可不要花费经费来极力降低排气管的碳化物而可用这笔钱来开发新车型，但在华盛顿却没有人管他们。

里卡多这样做是对的。虽然克莱斯勒有很多问题皆因管理不善而引起，但政府也有部分责任。在设立一大堆诸如汽车安全问题的故意刁难以及一些令人讨厌的规定后，又告诉美国汽车业者说：“你们大伙不可一起讨论或发展这些工作，各人做各人的事好了。”

里卡多的冻结法规的提议没人理会，他又开始奔走于大厅以进行退税的游说行动。根据这项计划，政府必须一元一元地退回克莱斯勒为配合政府的安全、污染标准设备所花的钱，总金额高达 10 亿元。但国会再一次将里卡多拒之门外。

1979 年 8 月 6 日，威廉米勒离开了联邦准备基金会的负责人一职而就任财政部长。他的官方行动的第一步便是声明他支持政府为大众利益而支持克莱斯勒。米勒反对免税方案，但他说卡特政府愿意考虑贷款保证，前提条件是他们能提出全面的自救计划。直到这时，艾克卡才决定申请贷款保证，尽管他是以极不情愿的心情来决定向政府申请贷款保证的手续。

### 2 “政府挽救”声明

开始，政府支援克莱斯勒贷款就受到每一个人的反对，最大的反对声浪是来自企业集团。大多数企业领袖坚决反对这个计划，其中有许多人更公开地表示他们的看法，这些人包括通用公司的汤姆·摩菲和花旗

企业集团的华特·季斯顿。

对于大部分将美国企业视作宗教类集的人来说，联邦对克莱斯勒的援助不啻是一种褻瀆、异端和否定。他们的体系是个互有损益的体系。清算与倒闭是消除无纪律市场的上策，贷款保证却违背了自由企业的精神，鼓励了失败，削弱了市场的纪律。人往高处走，适者才能生存，这是不变的竞争法则。缺乏风险的社会就是没有奖励的社会。失败对资本主义而言就像地狱对基督教一样。

全国制造商协会尤其强烈反对联邦的贷款保证。在1979年12月13日举行的会议上，产业圆桌会议里的政策委员会赞成下述对克莱斯勒状况的报告：

市场体系的基本前提在于允许失败与成功，损失与利润的同时存在。不管哪一个公司或个人遭受失败的艰苦程度如何，维持整个社会体系自由充分运作仍是最根本的。在广泛的社会中正因为有赚有赔，才得以维持大局的平衡。在新的破产法中，如果失败及重整的程度严重的话，其后果是不难想像的。也许可避免损失所有的工作及生产，在重整时，当无用的部门出售给其他生产者之后，或许可以得到企业再生存的机会，在这种情况下，联邦的支援也有其意义。

正当政府企业及大众逐渐注意政府对经济加以干涉的花费而又无效之际，提出更进一步介入的话题是极不适宜的，现在正是实践“无需政府挽救”原则的时机。

这段叙述使艾克卡感到愤怒。他尝试去找出是哪些人投票赞成的，但是当时他所要查问的每一个人都出城去了，没有人愿意为打击他们而负责。

于是，艾克卡寄出下述信件作为答复：

诸位先生：

我深感困惑，当我知道我在华盛顿为克莱斯勒公司请求贷款保证而作证的同一天，产业圆桌会议却发表了一篇反对“政府挽救”的声明，请别忽略了克莱斯勒也是这团体中的一员，在此，我想谈几点看法。

首先，圆桌会议的基本宪章中包括了通货膨胀的考虑。其目的已扩大到全国重大的经济问题了。这些讨论传统上都是在开放而自由的气氛下进行的。而我们没有机会来向政策委员会表达克莱斯勒情势的事实无非直接地违反了这种传统。

第二，圆桌会议并没有对钢铁公司、造船厂、航空公司、农民及住宅采取相同的立场，它也没有抗议对外国钢铁设定“限定价格”或者禁止政府对美国汽车业的援助。

第三，圆桌会议的报告诉之于自由市场体系“允许成功与失败”的原则。它完全忽略了政府法规侵入市场体系而导致大部分克莱斯勒问题的事实。实际上政府取消某些有害的联邦法规与自由市场的运作有莫大的关系。例如政府对钢铁公司贷款的保证，就是完全基于这一理由。

第四，圆桌会议宣称在新的破产法规下重整对公司适应这种说法是错误的。我们需要的不是减轻债务，而是筹措大量的新资金。在破产进行过程中，我们不可能筹措到我们需要的资金。我们曾经请教过国内的研究破产法首屈一指的专家，休坦特洛斯公司的罗纳德·特洛斯先生。他对新法则分析后认为破产处理并不适应于克莱斯勒，而且破产会导致立即的清算。在圆桌会议声明中显示，当他们在准备这份

报告时，并未访问破产法的专家。我敢肯定如果他们曾询问过的话，报告中将不会对破产的好处持有这样的信心。

第五，最不幸的是，圆桌会议竟成为讨论口号的活动。以印刷报告的方式来宣布一种“无需政府挽救”的政策，的确可以将争辩减至最低限度，但是对于国内成千上万依靠克莱斯勒为生的工人，他们的前途却值得忧虑。

最后，我相信我接受你们现在的邀请成为圆桌会议的一员也许会造成其他会员的困窘。我曾经希望能够参加一个产业的讨论会，在一种互信互敬的气氛下讨论经济与社会的问题。圆桌会议的出版报告却指出这样的机会并不存在于政策委员会里。因此，请接受我诚挚的抱歉以及克莱斯勒退出产业圆桌会议的行动。

### 3 为克莱斯勒申诉

以上这些，就是艾克卡告诉圆桌会议的内容。他很清楚自己的处境。自由主义中的资本主义是世界有史以来最好的经济体系。他百分之百地喜爱它。假设其他情形不算，艾克卡以为它是惟一的方向。但是如果其他情形有所变化呢？如果一个公司实际生存的问题并不是完全由自由企业决定而是由它的对手决定会怎样呢？当一个公司由于其所处的行业及其规模受到政府的法规的不公平的影响而几乎一败涂地时又该怎样呢？这些都会发生在克莱斯勒身上。过去管理的错误固然是问题的一个方面，克莱斯勒不应该投机而生产所有的产品，不应该尝试扩充到海外，不应该投入旧车市场而应该更注意品质，但是最后迫使公司失败的则是愈来愈多的政府法规的冲击。艾克卡在国会花了一个星期去试着说明这些，他们不断地问：“为什么你一直来这里叫喊法规呢？”艾克卡说：“因为你们制定了法规，却把箭头指向我们。”然后他们转身说：“那是由于愚蠢的管理制度。”最后，艾克卡实在受够了，于是他告诉他们：“好吧！我们停止指责吧！50%是法规的错，50%是我们的错，因为我知道所有管理的罪恶。你们要我做什么？把那些不在这这里的家伙钉上十字架？他们确实犯了错误。但你们让我们走入了困境。”

为什么他们的自由企业体系如此坚强？这绝不是由于它站得稳、墨守成规，而是因为它总是能适应变动的现实。艾克卡是自由企业的强烈支持者，但这并不表示他仍停滞在19世纪，事实上自由企业已不再完全代表其以往的意义了。

首先，自由企业体系已适应了工业革命。1980年时，它适应了撒穆耳·戈培士及劳工运动。公司的经理人为反对这个新运动而群起战斗，但是真正该为运动负责的人却是他们自己。他们设立工作条件恶劣的工厂，让童工整天工作，它创造了无数需要被纠正的不平等的事。他们并不知道自由企业是弹性而有机的。自由企业适应了劳工运动，事实上劳工运动也适应了自由企业。在某些产业里，劳工阶层与管理阶层一样成功与有力。

自由企业在大萧条下同样也获得生存，与此相同，他们的企业领袖认为大萧条已经是资本主义的终点。富兰克林·罗斯福决定为丧失工作的人创造工作条件时，他们觉得愤怒。但是，当企业领袖高谈理论时，罗斯福却起身行动，做了没做过的事，用行动代替了口号。当他完成工作之后，市场体系比以前更加坚强更加成功。每当艾克卡赞美罗斯福时，



他总会听到企业领袖喃喃自语：“艾克卡是个背叛者，他迷失了自己，竟然喜欢罗斯福。”但他们忘了，没有罗斯福的惊人先见，他们还不知身存何处呢！罗斯福领先他的时代 50 年。证券交易委员与联邦存款保险公司正是在不景气循环严重时，他为了防止可怕的事情发生而设立的机构之中的两个。

现在，自由企业必须作进一步的调整。它必须去适应一个新的世界，包括一个不可轻视的对手日本以及没有人会依照纯粹自由放任的法则竞争的世界。

就在这些意识形态上的争论渐趋激烈时，国内第十大企业集团却分了家。显然，现在并不是谈论意识形态的时机。到底什么才是真正的自由企业，答案只有一个，那就是竞争。竞争就是贷款保证所能提供的许多东西之一。为什么呢？因为它将保证克莱斯勒继续留在通用汽车与福特周围与之竞争。竞争是汽车业所需要的。在辩论克莱斯勒的前途时，一位福特的经销商投书到纽约时报：“过去 25 年，我一直是克莱斯勒的竞争者。但是我接受编辑你对克莱斯勒请救政府援助所写的基本论点……在一个民主自由的企业体系里联邦政府的适当角色并不是在协助强大者生存，而是维持竞争，当发展汽车比预期来得快时，如果克莱斯勒失败了，福特还能维持吗？”另一个在俄勒冈代理雪佛兰汽车的经销商在他的家乡登了全页的报纸广告，标题是“如果我们无法卖你们雪佛兰或本田，就买克莱斯勒吧！”广告又继续道：“竞争对我们产业、政府以及身为顾客的你都有益。”

除了保持竞争，拯救克莱斯勒同样地保持了许多工作机会。算算他们的工人，经销商和供应商，总计有 60 万人工作机会濒临危险。有些人相信即使他们失败了，他们的工人也可以在福特和通用找到职位。但情况并非如此。福特与通用刚好能卖出所有他们制造的小汽车，但他们并不是恰好有空的厂房，需要更多的工人。如果克莱斯勒关门的话，他们的工人几乎都要遭受失业。本来靠进口车才能满足美国对小汽车突然而不知餍足的需要，如果克莱斯勒失败，美国将不仅输入小汽车而已，也会输出工作机会。对此，艾克卡不禁要问：“如果克莱斯勒关门的话，国内的失业率在旦夕之间上升个百分点，这对国家究竟有什么好处？如果克莱斯勒失败，而千万个美国工作机会被日本人抢去的话，自由企业是不是会得救？如果克莱斯停止所制造与出售百万辆汽车和卡车，他们的自由市场体系真的会有竞争力吗？”如果对个人拯救，那么应该同时拯救他们的公司。毕竟工作是用来维持个人生活的。

财政部曾估计过如果克莱斯勒崩溃的话，第一年国家就将因解雇而花费 27 亿美元在失业保险及福利支出两方面。当国会知道在其选区内有多少人依赖克莱斯勒为生时，想法就完全改变了。在付出 27 亿元和在很大的收回机会下，用一半的金额提供贷款保证二者之中选择了后者。

当这场论战在国会内进行时，艾克卡正忙着尽量去筹措金钱，包括出售公司债券给其他公司。他觉得自己像个急需现金的毛毯商。他的精神低落，因为不管他到什么地方，从没有人对他说：“加油！你会成功的。”

在讨论期间，对克莱斯勒问题的解决，破产的说法相当流行。在联邦《破产法案》第十一章中，他们一直受到保障，直到债务全部清理完

毕。或许几年以后，他们会以一家较小但较为健全的公司的姿态再出现。但他们请教各种专家时，就像他们心里早已有数一样的，专家们告诉他们，像他们这种情形下的破产，将造成大灾难。因为他们的情况特殊，不像处理政府已经给你国防合同的案子，也跟谷类不同。当破产的传言阻断了公司的现金流量，导致周转问题，顾客就会取消订单，他们担心未来的担保范围及取得零件和服务的艰难，汽车再出售的价值就更不用寄予太多的奢望了。

还有一个具有教育意义的例子：当怀特卡车公司宣告破产时，他们以为可以藏身在第十一章的规则下掠夺贷款人，除了技术上一些问题，这种方法有可能奏效。他们的每一个顾客会说：“噢！不，他们破产了，我想我还是买别人的车子好。”有的银行想要叫克莱斯勒走上这条老路：“为什么你们要扯上政府？宣告破产啊！一直经营你们公司到破产。”但他们不断地说：“瞧！我们是消费产业里一家主要的消费制造公司，如果这样做，我们连两个星期都无法撑过去呢！”如果破产时，他们的经销商会失去向其他产商进贷融资的能力。几乎所有经销商融资的管道会在一两天内被银行和融资公司所截断。估计大约有一半经销商要被迫破产。其他的会被通用汽车与福特吸收，将使他们在主要的市场上设有销售通路。供应商会要求预付贷款或采取货到收款的方式。他们的供应商大多是少于 500 个员工的小企业。克莱斯勒破产对上千个依赖他们生存的小公司的伤害是不能忽视的。他们之中的许多公司也必须宣告破产，接着也会使克莱斯勒的职员失去某些生存的基本条件。

那么，撒手不管克莱斯勒，试想美国历史上最大的公司破产会对这个国家有何影响？根据资料来源，克莱斯勒做的一项研究估计它的关门最后会使纳税人花费 160 亿的钱在失业、福利及其他费用上。

破产的选择竟值这么多钱！

#### 4 舆论的抨击

在对克莱斯勒的前途所引起的全国性辩论时，每个人都持批评态度。专栏作家汤姆·威克在纽约时报上写着：“克莱斯勒应该把精力投到建造大众运输系统而不是汽车业。”社论漫画家曾有段时间特别注意克莱斯勒要求政府协助的报道内容。《华尔街日报》尤其冷酷无情。他们热衷于贷款保证的主题，他们甚至用上了令人难堪的标题“不可救药的克莱斯勒”。他们不仅在社论上反对政府对克莱斯勒的援助，更不肯轻易地放过艾克卡他们。他们按时报道每一件坏消息而忽略任何好的兆头。即使在克莱斯勒获得贷款保证之后，他们指出虽然克莱斯勒有足够的资金，有重组的公司，有崭新的管理，正确的产品和良好的品质，但是天有不测风云，他们的经济情况可能变糟，汽车的销售也许会更差劲。几乎每天《华尔街日报》都会刊登一篇对克莱斯勒境况的反对文章，而每当这种事情一发生，艾克卡就必须耗用本已有限的时间去控制其在社会大众间造成的损害。

例如 1981 年的第一季度，福特损失了 4 亿 3900 万美元，克莱斯勒正有所改进，不过还是损失了 3 亿美元。而《华尔街日报》的标题却是“福特损失比预计的少而克莱斯勒损失比预计的多。”那是惟一能使艾

克卡看起来比福特还差劲的标题写法。显然，这是个用数字无法支持的说法。

几个月后，克莱斯勒的月份销货显示出比去年多了 51% 的利润。但是《华尔街日报》不得不指出：“这种比较已经受到扭曲了，因为克莱斯勒去年的销售额已经跌到谷底了。”而《华尔街日报》曾以去年生意较好作为指责他们低销售的借口。这件事使艾克卡想到了一个古老的犹太笑话。郭德保先生接到银行一纸通知说他账户已透支 400 元的电话。他说：“请查查上个月的对账单。”银行职员说：“您还有 900 元的余额。”郭德保说：“那么再上个月呢？”对方回答是：“1200 元。”郭德保又问：“再上个个月呢？”对方又回答：“1500 元。”郭德保于是说：“请告诉我，在其他月份时，当我的账上还有很多钱时，我曾经打过电话给你吗？”这就是艾克卡对《华尔街日报》的看法。

在大学担任校刊编辑时，艾克卡已经知道直接标题的作者拥有的权力有多大。除非真的对主题特别感兴趣，否则大多数人很少读完整篇报道。对大多数人来说，标题就是报道内容。在贷款保证危机期间，在艾克卡借用了法律允许他们再借数额中一部分金钱之后，《华尔街日报》在社论上建议克莱斯勒应该“驱除了困境”，而他们至今闻名的社论“让他们尊严地死”，如今已成为在这个国家里新闻谩骂自由的历史的经典之作。艾克卡很清楚，是宪法第一修正案保障他们这一种权利。艾克卡被惹火了，他寄给编辑一封信，上面说：“事实上，由于病患服用了一半指定的药方还没有完全康复，你就宣称他应该被处死。我实在庆幸你并不是我的家庭医生。”

当克莱斯勒恢复元气之后，《华尔街日报》有时还不忘狙击一下。1983 年 12 月 13 日，艾克卡在全国新闻俱乐部宣布到年底时，他们就可以偿还所有政府支援的贷款。两天以后，曾经反对贷款保证的《纽约时报》刊登了一篇题为《克莱斯勒的大转变》的报道，依照这篇文章的说法：“这种转变几乎到了夸张的地步……怎么可能这样快就把这家奄奄一息的公司变得这样生气勃勃？”在同一天，《华尔街日报》也刊登了一篇有关克莱斯勒的报道，标题是“克莱斯勒就好像减肥者，去了一身赘肉，但是仍需休养”。对于《华尔街日报》的偏见，艾克卡已经不再怀疑，他们有权表示他们的意见，但是只限于社论版。他们起码也应该说：“克莱斯勒必须这样做实在可惜，不过的确干得好！”在全国性的商业报纸上就有这样的报道。

“挽救”是个富有色彩的隐喻字眼。它造成一种漏水的船快被汹涌的大海所吞没的印象，它暗示只有船员是不够的。不过“挽救”至少比“乞求”这个字眼要好得多了。克莱斯勒并未要求任何免费的赠予，也不曾收过任何的赠予。

有一种普遍的看法认为克莱斯勒是一家巨大而完全独立的公司，不值得别人的帮助。为了驳斥这种传言，艾克卡说明了事实上克莱斯勒是许多小个体的合并体，他们是一家组合而成的公司。他们有 11000 家供应商和 4000 家经销商。他们大部分都是小生意人而不是大阔佬，他们也许需要援手，但绝不是乞讨。

## 第十八章 国会听证会

艾克卡从来不觉得在参众议员前作证是件有趣的事，那是他最不愿意做的事，但只要国会有一丝可能批准他们的贷款保证，他就必须亲自到那里去说明他们的立场，这可不能由别人代替。举行听证会的房间设计是特别要来威吓证人的。议员们围坐成半圆形，位置高高在上，他们可以俯视全场，证人必须一直仰着头才能看见他们，这让证人在心理上首先就低了一截，而且一抬头就会看到耀眼的灯光，那是电视台拍片人打出的灯。

在那里，艾克卡被称为证人，其实如果称为被告更恰当些。他坐在那里，一连好几小时，为克莱斯勒所有的错误接受审判。那里有时就像个非法法庭，一排理论家坐在那里说：“不管你说什么，你完了。”在那听证会上，一切都得靠自己，要能机智反应，他们的问题又快又狠而且别有用意。他们的助理常常把纸条传给参、众议员，艾克卡得回答他们提出的任何一个问题，在他看来，那简直像谋杀。

克莱斯勒被指控没有前瞻性，不能像日本人一样生产省油汽车，只会一味迎合美国消费而生产大车。他们的领导阶层也被指责为不能预见伊朗国王巴列维会下台，但连卡特总统、洛克菲勒或国务院都不能预料到，何况艾克卡一个普通的、消息没他们灵通的人呢？他们的错误还有不能配合能源部的燃料分配系统，在加油站惹事。不管政府是不是有意压低油价，不管对汽车业的规定如何，反正在国会和新闻界的中心有个根深蒂固的想法：克莱斯勒有罪。他们弄乱了市场，应该受罚。

他们确实受到了惩罚，在听证期间，全世界的人都认为美国企业界是一团糟，他们也因不愿放弃自己的观点而遭受报纸的羞辱，成为卡通插播画中的人物，受尽轻慢和侮辱，他们的家人也受人嘲笑。如果他们关门大吉一走了之，也不会付出如此大的代价。

### 1 会上的七个要领

10月18日，艾克卡参加众议院的银行财政都市委员会所属的经济稳定小组，在这次听证会中，所有委员竟然都齐了，这事可不寻常，因为平时的听证会总有些议员缺席。

艾克卡先简单地介绍了他们的情况：“各位都能了解，我今天不是代表我自己一个人说话，我代表的是成千上万的员工，他们必须靠克莱斯勒来维持生活，情况很简单，我们有14万员工和他们的家属，我们有4700家经销商和他们的员工约15万人，还有19000家供应商和他们的员工25万人，当然还要加上这些人的家属。”

有的人不了解克莱斯勒向政府要求什么协助，因此艾克卡特别声明，公司不是要求施舍，他们也不需求什么礼物，克莱斯勒只是要求贷款保证，这些钱以后都会一毛不少地还回去，还要加上利息。艾克卡在声明中向委员会指出7项重点。

第一，他们的问题是内部管理不良，法令过多，再加上能源危机、情绪低落等共同造成的。现在他们已经改善制度，但另外三种因素却不是他们改变得了的。

第二，他们要尽快采取许多有效的方法来解困，他们出卖多余的资产，并筹到一笔资金，一年内成本减低约 6 亿元。公司内 1700 位高级主管减薪，暂不加薪，员工认股计划停止，股利也减少，他们的供应商、银行、经销商、员工和州政府都同意继续支持他们，这对他们是非常重要的。

第三，为了维持利润，他们维持汽车和轻型卡车的全线生产，他们不能只生产小型车，现在每部小型车的边际利益约是 700 元，还要与日本的低工资和低税率竞争，恐怕很难维持。

第四，他们不能破产。

第五，他们不准备与任何一家美国或外国公司合并。而且除非克莱斯勒能得到贷款保证，不然不会有人对他们有兴趣。

第六，公司除了生产大型车外，还生产最好的经济型省油汽车，每加仑汽油可跑 25 英里，而且有多种车型可供选择。

最后一点，克莱斯勒有完整的未来五年计划，并且考虑到了各种情况，他们确信能增加市场占有率，并再次有盈余。

在听证会进行中，艾克卡又对各点声明分别作了更细致的解说。虽然如此，但仍有许多问题和质询，有的议员好像永远不肯相信克莱斯勒已经重新改组了。还有许多议员不断指出以前管理的错误，要求艾克卡作出解释。加州议员问：“你凭什么向政府保证你不会重蹈覆辙？你说你已经改善公司的管理而且将要赚钱了，你能提供一些证据吗？”

艾克卡回答道：“议员先生，你要相信我的话，我在克莱斯勒有新的组员，他们是美国最好的汽车业人士，他们的成就不错。我们也知道如何制造小型车，我们已经做了 30 年了，所以敢说做得到，我们靠的是经验，这就是我所说的。”

加州议员：“克莱斯勒过去的记录令我们无法信任你。”

艾克卡：“我相信我们做得到，你等着，你会看到克莱斯勒大展宏图，你会看到更好的车，更好的服务和更好的品质，这些才是归根结蒂的最重要的事。”

每个人都会找替罪羊羔，但艾克卡不想把责任推给前任的管理人。不论怎么说，在 1979 年的秋季，福特公司也赔了 6 亿 7 800 万元；通用汽车公司也赔了 3 亿元。这怎么解释呢？总不会大家同时都变笨了吧！很显然还有其它因素造成空前的损失。

艾克卡指出，不少人误以为克莱斯勒只生产耗油惊人的大车，没有节约能源的小车。其实克莱斯勒是第一家生产小型车的公司，比通用和福特都早。就在艾克卡参加听证会的同时，全美有 50 万辆以上的奥尼和水平线车在各地奔驰，这两种车都是目前最小型的车。而且，今年他们将要推出 K 型车。他们的问题并不是他们生产太多大型车，事实上大型车仍然供不应求，而且大车才能赚到更多的钱，就像肉店里卖牛排总比卖碎肉的利润高。全国 70% 的车是通用公司生产的，其中的凯迪拉克每辆就净赚 5500 元，克莱斯勒却必须卖出 8 辆奥尼或水平线车才能赚得到这么多钱。并且通用汽车的定价能影响市场，他们也不会把小车提高售价，而让克莱斯勒赚更多的钱。

艾克卡还解释了许多类似的事，以致当他回想起那次听证会，总会想起另一个人的声音，那就是他们的反对者，加州参议员理查·凯利所

说的：“我看你是想骗我们，如果我们同意克莱斯勒的贷款保证，将使政府变成缺乏责任，也剥夺了美国工人、工业、纳税人和消费者的利益。”凯利说克莱斯勒已经失去了竞争力，他不断鼓励他们宣告破产，他反对任何贷款保证。

## 2 乱绪纷纷

到参、众院参加听证会还只是小事，艾克卡还必须花很多时间去参加小型的秘密会议。他一向和意大利裔的众议员相处得不错，有一次新泽西州的众议员带他到一间会议室，为他介绍了他的 31 位议员朋友，他们投票结果有 30 位支持他，这些议员有的是共和党，有的是民主党，但他们投下的都是意大利人票。

艾克卡一直没有时间参加黑入党团的会议，但和他们的领袖会过面。1979 年，全美国黑人的薪水中，有 1% 是由克莱斯勒发放的。在他们请求贷款保证中，黑人团体帮了很大的忙。

底特律市市长柯曼洋也特地到华盛顿来，在国会中为克莱斯勒作证，他直截了当地指出，克莱斯勒若是倒闭，将对底特律产生不良影响。因为柯曼洋长期支持卡特，所以他的话也很有效力。

在 1979 年的最后 3 个月，艾克卡的压力沉重，每星期要到华盛顿作证好几次，同时要兼顾克莱斯勒的业务。他太太玛丽的糖尿病又在这时发作，他需要放下手头的工作回家陪伴她。每次他到华盛顿，总要安排个疯狂的日程表，一天要参加 8 到 10 次会议。每次会议都要说相同的话，指出相同的重点，面对相同的争论，一次又一次地重复着。有一次他在国会中，正走在大理石长廊上时，突然觉得不舒服，脚步不稳，感觉好像在海绵上行走，头晕脑胀，差点儿摔倒。旁边的人立刻把他送到诊所，然后又转到众议院附设医院，检查结果表明，他患了晕眩症。这种病他以前也患过一次，但那是在 20 年前。当时他和麦克纳马拉沿着走廊走，突然撞上了墙壁，麦克纳马拉说：“怎么搞的？是不是喝醉了？”“什么？”艾克卡问。因为他没有觉到有什么不对劲。“因为你一直在撞墙，你知不知道？”

晕眩症是由内耳不平衡所造成的。出院之后，艾克卡又发了一次病，脑子里就像装满了石头。但总算是熬过去了。

## 3 签下保证

在这段时间里，艾克卡的困难就是如何维持消费者对他们的信心。听证会举行之时，他们的销售量大幅度地跌落。有谁愿意去快要关门的工厂买车呢？想要买克莱斯勒汽车的人，由 30% 降到只有 13%。对于这种危机，公司里提出了两种不同的意见。大致说来，负责公共关系的人员认为不必作任何反应，他们说“船到桥头自然直”，要一步一步慢慢来，千万不能引起大家对公司这种状况的注意。但代理克莱斯勒广告的艾克哈多公司却持相反的看法。他们说：“情况已经很危险了，你必须选择一下，是无声无息地关门还是让大家了解之后关门。如果你们大喊几声，别人才能体谅你们的处境。”艾克卡接受了广告公司的建议，并

推出一系列广告向客户保证服务到底。他要让大家知道：一、克莱斯勒并不想关门。二、克莱斯勒正在生产大家最需要的车。他们舍弃了平日所用的图文并茂的产品广告，改为推出一系列的专论文章，讨论克莱斯勒公司的贷款保证和公司的长远计划。他们并非推销产品，而是在推销公司和公司光辉的远景。广告公司的狄洛加写下一整版的文章以解释他们的处境。在动笔之前，他常在艾克卡的办公室里呆上几个小时同艾克卡进行讨论，艾克卡修改他的文章，他又和艾克卡进行辩论，直到两人都满意为止。

在这个广告中，他们指出一些事实，克莱斯勒有些事大家并不了解，如他们并不制造耗油的大车，他们也不向政府要求施舍，给克莱斯勒的贷款保证并不会开创恶劣的气例等等。这些异常坦白直率的广告，狄洛加采用了积极的笔法，艾克卡很是欣赏。他们了解一般人心中的想法，所以他们尽量设身处地为消费者着想，消除他们的疑虑。他们要以事实攻破谣言。其中有一则广告，采用粗黑的字体作标题：“没有克莱斯勒美国会更好吗？”这标题正说出了消费者心中的话。在其他广告中，他们也拟了类似的问题，然后再加以答复。

是不是克莱斯勒的车跑一英里时比其他车费油？

克莱斯勒车是不是太大了？

克莱斯勒拖得太久才改组？

克莱斯勒生产的车型是不是错了？

克莱斯勒是不是有更多无法解决的问题？

克莱斯勒的新管理者有能力扭转局势，转危为安吗？

克莱斯勒是不是尽了最大的努力了？

克莱斯勒有前途吗？

这些广告还有一点与众不同的地方，那就是在末尾附上艾克卡的签名。他们要让社会大众知道，克莱斯勒有新气象，这家公司的负责人将保证到底。他必须说：“我在这里，一点不假，我为这家公司负责。为了表示诚意，我签名于此。”

到了最后，大家终于相信克莱斯勒是家可靠的公司。在这些广告的最后，艾克卡要求大家写信给他，向他诉说他们的问题和不满意的地方。同时他宣布，这家庞大复杂的公司从今天开始，其负责人将投入自己的声誉和姓名，全力改善经营。

这次广告战获得了空前的成功。艾克卡相信它将促使国会同意给克莱斯勒贷款保证。当然用登广告的方法，并不知道读者到底被哪一点所感动。但国会中有许多人，手上拿着这份广告来往于各办公室，有的人表情愤怒，有的人兴奋。毫无疑问，这个广告对一般大众也产生了极大影响。大家看报纸时，先在头版看到克莱斯勒即将倒闭的消息，可翻到内页时却又看到他们的说明。

在另一方面，他们的华盛顿分公司也组成了一个庞大的游说团，每天都会有大群的经销商到华盛顿来，公司副总裁赖森先做过简报后，指示他们应该去找哪位议员，准备谈些什么。汽车经销商通常很有钱，而且在地方上相当活跃，因而对他们当地的议员颇具影响力。很多经销商是属于保守的共和党，他们给国会带来很大压力，因为在议员竞选时，这些经销商曾捐助了不少金钱，这一点是很多议员不敢忘记的。派一队

汽车经销商到华盛顿，他们的成就的确超乎想象。其他公司的汽车经销商也主张有竞争才有进步，他们也认为该给克莱斯勒一次机会，让它再次翻身。

为了使申请案能成功，他们要议员先从人性的观点来思考问题。每一位众议员都收到一份名单，上面有他选区内的克莱斯勒供应商和经销商的名号，他们更强调，如果克莱斯勒倒闭了，他的选区内将会有什么后果。就艾克卡所知，全国 535 个选区中，只有两个选区内没有克莱斯勒的往来商。这份名单产生了很好效果。有一位名叫都格·福斯的人自动为克莱斯勒公司游说议员，其实克莱斯勒破产并不影响到他，但他深知如果克莱斯勒倒闭了对全国人民将有很大影响。他很努力地做，并明白指出如果贷款保证不能通过，大家所必须付的代价是什么：“我并不是为克莱斯勒公司请命，我关心的是公司破产带给工人和社会的影响。”福斯马不停蹄地会见参众议员，他是副总统蒙代尔的好朋友，因而他到白宫作过几次重要的拜会。

艾克卡也亲自到白宫去晋见总统，卡特对克莱斯勒的案子并未深入研究，但基本上是支持艾克卡的。而且总统夫人罗莎琳和他都很欣赏艾克卡的电视广告，他开玩笑地说艾克卡和他一样出名了。卡特总统把克莱斯勒的案件交由财政部处理，但他明白地表示支持他们，要知道，如果没有最高行政单位的支持，这项法案绝难通过。

卡特卸任以后，曾去看过艾克卡两次，他为克莱斯勒的成就骄傲，他大概自觉也有功劳，他常说：“我在任内做了不少事，这件事实在是做对了。”卡特虽是有些缺点，可他的成就也常常被人们低估了。

#### 4 苦尽甘来

当投票日即将到来时，克莱斯勒在国会中已有许多支持者，其中以欧尼尔议长的支持最为重要。投票之前，他走下讲台，代表麻省众议员为他们说话，他提到波士顿在经济不景气时，工人失业，连铲雪的工作大家都抢着做。他对议员们说：“我愿意为保留 100 个工作机会而努力，今天晚上将有 50 万个家庭等待我们的判决，而我们却在这里争辩。”欧尼尔用最原始的感情来征服议员，在整个讨论中，他一直扮演重要的角色。既然议长也支持克莱斯勒，事情也就容易多了。投票结果是 271 票对 136 票通过。

参议院也通过了，时间恰好在圣诞节前，它使全国有许多家庭可以快乐地庆祝佳节。艾克卡累坏了，他终于松了一口气。可他对未来仍不觉乐观。在克莱斯勒，他常遇到正当情况开始好转却又使人失望的情况，而且在真正收到贷款以前，还得做很多事。

在贷款保证案中，规定克莱斯勒公司必须重新改组，就如财政部长威廉·米勒所说的，这是商业史上最复杂的财务交易案。光是想到这件事都觉得讨厌，法案中规定要设立：“贷款保证委员会”，在今后两年，可以拨付 15 亿元的贷款保证，但这些贷款必须在 1990 年以前付清，其中还有些条款：

目前借钱给克莱斯勒的借方必须增加 4 亿元的贷款，并由借款中减少 1 亿元。



外国的借方再增加 1 亿 5000 元的贷款。  
他们必须出售资产，自筹 3 亿元。  
供应商提供 1.8 亿元，其中 1 亿元用来购买股票。  
克莱斯勒工厂所在地政府提供 2.5 亿元。  
他们必须发行 5000 万元的新股票。  
工会会员在工资上让步 4.622 亿元。  
非工会会员减薪 1.25 亿元。

还有很少有人注意到的一点是，政府将克莱斯勒所有资产当作抵押，他们所有的东西、汽车、不动产、工厂、工具和其它约 60 亿的估计值，但政府估计只有 25 亿元，并且政府是第一顺位，假如他们失败了，在其他债权人要求之前，政府可以收回所有的 12 亿元。

就算政府所估计的 25 亿仍是高估，或是他们的资产只值 25 亿元的一半，政府仍稳赚不赔。如果克莱斯勒无法付还所有贷款，“贷款保证委员会”可以进行清算，换句话说，就是政府根本不承担任何的财务风险。

贷款保证法案通过之后没几个星期，共和党人入主白宫，他们的态度是：“这是卡特的计划，我们会尊重法律条文，但仅此而已。因为这和我们的政策相违背，如果克莱斯勒成功了，我们会感到尴尬，同时，我们不希望其他公司也在财务上存这种幻想。”

艾克卡很幸运在正需要别人拉一把时，碰到的是民主党。一般说来，民主党的人和劳工、人群、工作等打交道，而共和党只是处理投资理论。艾克卡已陷入这一种模式，他也愿意承认这点，当他们大赚钱的时候就拥护共和党。但进入克莱斯勒以后，他倾向民主党，因为当他陷入困境需要帮忙时，一定找民主党。同时，他也深信不疑，如果 1979 年是共和党在台上的话，克莱斯勒也活不下去了。共和党人连招呼都不肯向艾克卡打。克莱斯勒如果倒闭了，共和党人还可以写本书大吹他们如何保护自由企业的精神。不只是里根总统，大部分的共和党人都会这么说：“联邦政府保证贷款？你的神经一定有问题。”他们甚至连想都不想。如果克莱斯勒的危机出现在 3 年之后，届时福特和通用公司也都遭遇困难，国际哈维斯特也快破产了时，连民主党也无暇顾及他们了。他们会看见有 50 个人排在克莱斯勒后面等待救助而又无法可施。所以克莱斯勒早点出事，反而得到了较多的帮助。不然华盛顿当局可能会告诉他们：“对不起，你得慢慢排队。”

## 5 千钧一发的时刻

在克莱斯勒的那段黑暗的日子里，发展 K 型车的希望一直是他们的一线曙光。许多年来，他们所能提供的远景只是美国制、省油、前轮驱动的车。在国会听证会里以及在无止境的与银行间的协调中，对 K 型车的期望是支持他们的一股力量。K 型车是个出了名的产品，但艾克卡因为到克莱斯勒过晚而未能深入参与其中。K 型车是从荷·史伯利于 1977 年进入克莱斯勒以后一直努力发展的。在许多方面，它也是史波立和艾克卡在福特时一心要建立的。如果不是亨利·福特对小型车的看法太固执，他们早就成功了。

K 型车为前轮传动，非常舒服，而只需 4 个汽缸就能跑得很好，它在市区每加仑可跑 25 英里，高速公路可跑 41 英里。这个数字令人刮目相看，更重要的，它比通用公司一年半以前问市的 X 型车还好。底特律以前曾发展过小型车，而 K 型车却是第一部能容纳一家 6 口而游刃有余且能省油的车。

史波立最成功之处在于 K 型车坚固而稳重，不像市场上其他车那样看起来很脆弱。像福特野马一样，K 型车小而呈流线型，所不同的是 K 型车能用一个很小的引擎来跑。

在广告里，他们说 K 型车是美国人的另一种选择。为了能将这一点意思充分表达出来，他们将广告做成红、白、蓝 3 种颜色，并指出 K 型车能一次装进“6 个美国人”，这可说是为了对付他们的日本竞争对手的。他们还装了 6 个座位的安全带，如此也稍微增加了成本。但在他们的行销过程中，最有技巧的是采用了 K 型车这个名字，而不是用道奇车系的艾利斯或克莱斯勒的信赖型名称。艾克卡很荣幸参与这个决定，但这只是许多意外之喜中的一个，经过那些艰辛之后，也该是否极泰来的时候了。

一部新车在早期发展阶段时，设计师为了内部行事方便，常用代号来称呼这部车。福特一直是用动物的名称，克莱斯勒和通用则用英文字母，而后行销部门列出一张可能做名称的清单并详细研究。

在克莱斯勒，K 型车意味着最后一张王牌，如果他们失败，就一切都完了。有了这个了解，在尚未为新车命名之前，他们就不断商讨有关新车的事，K 这个字母似乎已深深印在大家心目之中了。

很自然地，大家接受了 K 型车这个名称，他们于是就拿它来做广告宣传：“K 型车快问市了！”他们甚至决定一个特别的促销方法，打出“K 型车到达 K 型市场”的口号。很快地 K 这个字号变得大受欢迎，而它原来的老名字艾利斯和信赖型反而愈像是别名了。1983 年，他们把车后的 K 字拿掉，但他们的广告代理公司认为这是个大错误。

艾利斯和信赖型这两种汽车确实是当代最好的汽车。它们省油而舒适，也很美观。《汽车流行杂志》将它们评为 1981 年之车，他们这样说道：“它们是品质的指标，新时代的象征。但更重要的，它们可能是美国的汽车公司第一次把大众心态列入考虑之中，有了艾利斯和信赖型车，克莱斯勒将能够提供更好的车来抵抗石灰盐水的侵蚀，并弥补购车者的疏忽。”

流行科学的汽车编辑吉姆·唐曾这样说：“如果克莱斯勒是在 3 个星期以前而不是 3 年半以年设计出符合现代市场要求的车，他们仍能造得出 K 型车。”

今天 K 型车似乎已成为克莱斯勒一切的基础。他们其他车型都以它为蓝本，包括雷比伦，克莱斯勒 E 型车、道奇 600、新纽约人，甚至他们的跑车道奇德透纳和克莱斯勒镭射型。因为他们太多的车型以 K 型车为本，而遭受了不少压力，尤其是《街墙杂志》对他们的批评，使人看了还以为他们发明了什么新方法来自欺欺人。

以前底特律确实有想把新车按不同价格分等的构想，但一个全新的模型大概要投资 10 亿美元，目前，“新的”车子是一种幻想，每一部“新”车都只是新和旧零件的组合，新组件可能包括金属板、传动系统或是底

盘。但连通用公司也无法负担一部从头开始，全新设计的车。底特律 50 年来一直是根据另一个模型来建立新车蓝图。日本人则一开始就已经这样做了，通用对这也很有内行，雪佛兰的许多零件就可以在别克和凯迪拉克里看到。福特里的野马就是猎鹰式的新翻版。聪明人可以用互换组件的方式来降低成本，那不仅是可行的，而且是必要的。若在市场不稳定时却倾全力全面从事一部车的设计，就注定要破产。但这也有过火的时候。1977 年时，通用发现奥斯摩比尔的 V8 引擎缺货，于是他们开始将同型的雪佛兰 V8 引擎装入部分奥斯摩比尔·庞迪阿克和伯克车中。不幸的是，他们忘了告诉他们的顾客，有些人非常愤怒，告到了法院，等风波平息后，光是换引擎就花了通用 3000 多万美元。另一类似问题是凯迪拉克的史马龙，史马龙是某些人员销售在凯迪拉克时察觉到凯迪拉克的购买者多是 70 岁以上的老年人而赶工生产的。但这新的模型和雪佛兰卡维利亚差不多，甚至通用的一位前总经理彼德·伊斯特都抱怨史马龙和雪佛兰太像了，光是坐垫和自动调光器是不足以和基型—J 型车区别的。消费者一察觉到有异，史马龙的市场销路马上一蹶不振。

## 6 接二连三的难题

即使最好的产品，也可能会出错，K 型车终于救了克莱斯勒，但上市的第一年就碰上了他们所面临的最大的问题。K 型车一开始并不好。1980 年 10 月，他们推出艾利斯和信赖型，结果失败了。工厂的新自动熔焊机出了问题，使生产受挫。为了正式推出，展示期间必须有 35000 辆车来介绍，而他们只有一万辆。更糟的是他们的标价把客人吓住了，当时他们正和通用的 X 型进行一场艰苦的价格战，X 型是他们国内最大的竞争者。他们的优卧车基价是 6270 美元，所以他们就订价 5880 美元。

他们的价格比通用低而能生存，靠的是车内的附加设备，所以他们造了很多具有空调、自动传动系统、丝绒椅套和电子自动窗的车子，这样可以在基价上加几千元。

较早的资料显示，顾客对售价在 6000 美元左右的阳春车比较有兴趣，但他们却不相信，结果卖出了许多总价在 8000 美元到 9000 美元之间的车。这个错误的代价很大，他们本来应该等到 K 型车获得一般接受以后再介绍其他车上的设备，结果他们的业务无法触及收入较高的消费者，一开始消费者就不会考虑买 K 型车的。幸好他们及早发现并赶快纠正过来。客人到展示间来，一定是有兴趣而来。但他们大部分临走前没有留下订单。他们异口同声地告诉艾克卡：“我本以为这车物美价廉，没想到它这么贵。”于是，艾克卡决定尽可能多生产附件少的车，不久果然销售量大增。

但是到了 12 月，另一个问题又发生了，银行基本利率已经升到 18.5%，两个月前当 K 型车进入市场时，利率比现在低 5 个百分点，如果利率仍维持在 13.5%，他们必然能卖更多的车，但利率天天在变，汽车和房子便卖不出去了。

艾克卡对联邦准备银行处理利率多变化的行为很气愤，可他却无力去改变它。但他能因此应付，而且也做到了。为了应付高利率，他们设计了一个浮动退款计划，他们根据当时利率和 13% 的差额，将多出来的

退还给每位分期付款的顾客。艾克卡这个赌注获得了成功。不久，福特和通用也自己提供了退款计划。

1981年初，销售有了起色，虽然一开始成绩不甚理想，但到年底K型车在小型车市场上占有率已超过20%。这以后愈来愈好，虽然有人瞧不起克莱斯勒，他们却卖出了100万辆艾利斯和信赖型，收到的钱正好可以用来发展其他车型。

但这来得有些嫌晚。由于K型车起步太晚，1981年时他们的情况还不甚乐观，虽然他们尽力不让克莱斯勒的坏消息上报纸头版，但很快地他们又必须到华盛顿筹另一个4亿美元的保证贷款了。当真的要借这笔钱时，贷款保证委员会对他们横加阻挠，比如说他们不能马上获得全部数目而要分几期拿。一年后的第3次取款从公共关系的角度来看则是相当麻烦的。大部分人都不知道怎么回事，他们只是在电视上看到这个情况，心里就想：“这些人刚才拿了15亿美元，现在为什么还要呢？”这样，每次取款时，他们就得忍着上头条新闻之苦，对于艾克卡来说，那真是一种恐怖。而且每当他们再去取款时，他们的销售额就下降，大众以为克莱斯勒是个无底洞，许多原本考虑买他们车的人都转而去购买他们竞争对手的车。艾克卡真不知道还有什么其他的方法让克莱斯勒继续生存下去。

如能获得最后4亿美元的贷款，他们必须安排另一个回合的让路。他们要求银行用债务转成优先股的方式再申请6亿美元的贷款，要求工会冻结调整生活费，他们也要求供应商延长付款期限，并在1981年第一季度降价5%。财政部长威廉·米勒要求银行放弃他们尚存一半的债务，又一次地，银行的提议是宣告破产。这次银行总共放弃11亿元的债务来交换优先股。本来优先股是要配给股利的，但以克莱斯勒的情形而论，得要等还清所有的保证贷款后才有能力付，银行家对他们的股利本不在意，但乐观的人都知道，一旦克莱斯勒起死回生，他们是会获得充分的回报的。

1981年一年中，克莱斯勒的情况没有好多少，即使有了K型车，他们一年仍亏损4.75亿美元，更糟的是，贷款保证委员会又加了不少约束，打击了他们的士气。

其中一条规定是要克莱斯勒每个月付给他们100万的行政费。这可惹火了艾克卡，因为光是1月份的100万美元就足够他们整年的费用了，那么剩下的1100万就成了财政部的结余了。艾克卡要能替克莱斯勒赚这么多钱，根本就不需要贷款保证了。根据规定，政府得向他们吸取5%的费用来执行贷款，但财政部长威廉·米勒如认为风险大，可将年费提高1%，12亿美元的1%就是一年1200万美元，但他们没有谈判能力，没有机会去说“太多了，我们不喜歡”。而这多出来的600万美元本可为安顿克莱斯勒的未来打点基础的。

艾克卡第二次和委员会争执是因为委员会加给他们过多的纸上作业，本来一份明了的报表就够他们了解所有情况的，而他们却要求如山的公文，对艾克卡来说，这实在是一件很痛苦的事。

还有更令艾克卡气愤的，就是他们并不信任克莱斯勒的人。当克莱斯勒渐入佳境后，他们却不会机动地调整一些原则。

后来艾克卡又碰到一个只有固执不通而又有想像力的人才想得出来

的问题。委员会命令他们把喷气机卖掉。对华府那些心胸狭窄的官僚而言，克莱斯勒的喷气机代表了一个大公司挥霍的象征。而他们却没想到他们正用纳税人的钱养了百架飞机来帮他们处理事务。没有人管你花 1 亿元去买机器人，但当你派人到工厂去指导工人使用新机器人时，除非他坐的是商用民航机，否则必然会有人讲话。如果他必须由密西根的高原公园到伊利诺的洛克福或印第安娜的可可姻去，而他们有些工厂并不是民航机可以到达的。私人飞机省了员工许多的金钱和劳力，外行人却以为决策者在混日子而已。但这并不是事实。实际上，他们每天工作 12 到 14 个小时，他们的时间是宝贵的。

公司的喷气机并不是特权的象征，它是必须的。搭乘民航机的头等舱绝对比专机更舒服，公司的喷气机不但可以节省时间，同时也可以减少压力。

公平地说，贷款保证委员会要求他们的并不是每件都是琐事或没事找事，其中较合理的一件是要求他们寻找一位合并的伙伴。艾克卡初来克莱斯勒时，仍抱有全球公司的理想，他以为任何合理的合并，都难免和外国公司扯上关系，如三菱或是德国福斯公司。但看完克莱斯勒的财务报表后，他想没有人会上门的。

## 7 与福特合并

1981 年，情况很紧急，似乎惟有合并才有救。有人说需要是发明之母。因此，情势再对他们不利，他们也尽力发挥创造力，提出了个破釜沉舟的计划。这个想法从表面上似乎很荒谬，但事实上是很合理的。因为他们手上有 K 型车，而别人没有相同的王牌。他们提议和福特合并。这个计划竟阻碍重重。每个人心中想法的第一个问题便是人事问题。他们交往的银行家说：“就算一切都行得通吧，但亨利仍在管理福特，而你仍然在管理克莱斯勒，你们怎样合并呢？”艾克卡却说：“听着，我的做法是这样，亨利·福特早就表示下台，我也愿意这样做，我只想再做一年把计划实现，这以后我就走，这事很明显地比我和福特之间的事来得重要。”另外一个问题是这种合并一般而言是违反了美国的反托拉斯法。艾克卡请教了因水门事件而声名大噪的罗蒂语和司法委员会的一些委员。他们认为，由于克莱斯勒的情况不好，可能不会引用反托拉斯的条文。艾克卡也打电话给有名的律师同时也是国会的一位重要人物芭·史特斯，他也认为克莱斯勒可以应付得过去。

一旦反托拉斯的问题解决，至少是理论上获得解决，他们便开始研究实际问题。前一年，也就是 1980 年，克莱斯勒很惨，总共赔本 17 亿元，但福特也好不到哪里去，共赔了 15 亿元，和克莱斯勒差不多。但他们的市场占有率直线下降。1978 年他们的市场占有率达到 28%，而 3 年后，突然下降到 15% 了。

艾克卡请公司的狄洛米提出一份计划书。不到几个星期，他就提出了一份精彩可行的建议书。照他的建议书来看，福特将接管克莱斯勒，因为他们规模较大，营业情况也较好，自然应让他留在市场上。克莱斯勒的道奇将继续作业但编成和福特公司的“林肯”——“水星”系并列的第 3 和第 4 车系。

狄洛米和艾克卡都认为两家合并能互获其利，相互取长补短。他们两人在克莱斯勒之前都在福特呆过一段时间，所以他们了解问题所在和双方的需要。如果合并成功，那么对克莱斯勒的利益将非常明显，实在是太明显了，用一句话来说，那就是他们得救了。但这对福特又有什么好处呢？那个时候，福特在欧洲方面势力很大，他们在那里花了难以计数的钱，但在美洲，他们的市场就惨了。在第二次石油危机以后，他们受进口车打击很大，不但是小型的艾斯克和林肯，就是福特的世界型和克莱斯勒的欧尼和豪力任同级车也一样，他们根本没有前轮传动的车。再者，福特正想大量投资几十亿美元来生产天豹、特帕斯，可以像克莱斯勒的 K 型车那样空间大、前轮传动的车，如果他们合并，则克莱斯勒可用福特艾斯克来取代自己的欧尼豪力任，而福特也可以买新式的艾利斯和信赖型。根据这计划，福特将提供较大型的、前轮传动的车，这原是福特将于 1987 年计划推出的以及大部分的大型车和卡车。而克莱斯勒则于 1984 年推出迷你客货车。

对福特来说，和克莱斯勒合并是再度跳回汽车第二大的最快最容易的方法。只要下笔签约，福特在卡车销售上便超越通用，并在加拿大和墨西哥称雄。在国内，合并的意义则是使福特的市场占有率直线上升由 17% 跳到 27%。

如果合并成功，福特的业绩将达通用销售的 75%。如此便可以看到真正的竞争。汽车天才艾弗德、史隆都会在坟墓里翻过身来。因为合并后的新公司将有 4 个车系和通用的 5 个车系来对抗，这两家公司势均力敌的领导战争将是一件不得了的事。对美国来说实在不得了。而银行家和律师将会高兴死了，因为这将是美国工业史上最大的对抗。

另一方面，如果克莱斯勒关门了，福特的占有率也只是微微提升而已，在这种情况下，他们大部分的生意将被通用和进口车尤其是进口车抢走。

艾克卡把建议书拿给纽约的高级银行家看，他们跳了起来说：“这真是天作之合，真是配合得天衣无缝。”

艾克卡他们提出了财务报告和运作计划，他们甚至愿意多提出 10 亿美元来作为合并的利益，这些数字具有很强的说服力。他们的投资银行家谢乐门兄弟认为这个计划很好，处理克莱斯勒账目的吉姆·伍夫森同意去找福特的代表葛登曼·沙克，用财务资料加上福特所能出的任何东西，谢乐门兄弟提出了构想而将为什么两家合并能够互利的理由一点一点地条列出来。福特的代表葛登曼·沙克对这建议书显得很有兴趣，而且将它呈到最高当局去，这时这计划仍是机密，因为这可说是千载难逢的机会。艾克卡也找比尔·福特向他推销这计划，除了这次会面以外，他千方百计地不让外界知道，每件事都在幕后进行，不漏只字片语给新闻界。

突然整个事情急转直下，福特的董事长菲力普·卡威尔阻止了这件事。他以公开的声明取代了彼此的讨论，他说：“克莱斯勒提了个合并的想法，但我们永远不会那么笨。”福特这样声明有点嘲笑艾克卡，但他们一点也没有去分析那计划，卡威尔只是声明董事会已经投票同意不与克莱斯勒谈判，而他们实际上只用了两分钟去看那一份建议书，24 小时以后就作了反应。其实，真要研究那份计划得花 24 天。一天的时间他

们所能做的只是宣布那计划不够好而赞同管理人员的看法而已。

艾克卡所看到的福特的管理阶层是被迫的，因为他们知道克莱斯勒挖走了他们的一些精英，如果合并成功，他们可能就要被打入冷宫。亨利虽然差不多退休了，听到这计划也许要作呕，所以他们只能想到最糟的情况而宁可坐失良机。

艾克卡也发表了自己的声明，说明合并对国家的好处，美国需要一家能和通用抗衡的公司。合并失败实在很难堪，因为艾克卡在华府都做好了安排，只要福特接受了这项计划，华府的人就会尽力使它成功，但福特却一点都不领情。

如果他们可能让这计划实现，第一个要疯狂阻止的将是通用公司，他们的态度将会是：“我们在 1920 年代就试过了，没有人可以再如此做。要出现一个克莱斯勒—福特的卡特尔吗？不行！那会使我们做事碍手碍脚的。”

## 8 头寸不足之苦

合并计划如果成功，将彻底地改变美国的汽车工业，克莱斯勒和福特将不必互相模仿，它们可以省下三四十亿元的投资费用，大公司采购也会容易一点，而固定成本将大幅度降低，因为就像通用一样，他们有许多组件可以互换。合并的时机虽然很好，但艾克卡想司法部不会允许，他们一定要大声尖叫，因为在这供不应求的市场里只有三大汽车公司，而其中两家却要合并，司法部必然会用反托拉斯法来驳回申请，但看通用和丰田的例子和华府对合并的看法，谁知道？可见合并仍然可行，虽然克莱斯勒健全多了。通用有 5 个车系，而福特和克莱斯勒只有 2 个，这却是用固定成本来赚钱的秘方。

按这情势下去，公元 2000 年，场上只有两位选手，通用和日本集团公司。福特和克莱斯勒的合并可能是美国汽车界对抗日本强力集团的一项最有力的行动。在福特，他们的想法仍以为汽车业将会像当年的风光而他们会再是赢家。但日本会用低价格吸引小型市场，而通用又拥有大部分大型昂贵奢侈的大型车市场。福特刚好卡在中间，就像三明治的一块肉一样，一口一口地被吃掉。

即使不和福特合作，艾克卡还是希望到 1981 年底他们可以站稳一点。但他们没有想到居高不下的利率和萎靡不振的经济会持续不断。11 月 1 日，他们又碰上另一次危机，整个公司只剩下 100 万美元。克莱斯勒大约每天花费 5000 万美元，剩下最后 100 万美元简直荒谬。这就像存款里只有一块半一样，在汽车业，100 万美元就像放在抽屉上层的零钱。这时每个大供应商都可以置他们于死地。要知道，他们每个月欠供应商的账达 8 亿美元。惟一的办法是请求宽延时限，但那真是说的比唱的好听。如果他们告诉供应商：“这期的账款要延几天！”立刻会有连锁反应。信誉是公司 and 供应商合作的基础，如果关系破坏了，供应商必定会为自己的利益采取行动，他们会很紧张，而恐惧可能会导致灾祸的。有些小供应商果然停止供货，因此他们被迫停止杰弗逊大道的工厂生产几天，但他们尽量设法请这些供应商宽延，由 20 天延到 23 天，有些则延到 30 天。其中，固特异轮胎和国民钢铁公司一直站在他们这一边，对克

莱斯勒很守信用。

艾克卡也曾担心付薪水问题，但他们从不拖延。很令人惊讶的是，他们从未少付供应商的钱，虽然曾超过时间，但事先必经他们的同意。有时候艾克卡会祷告：“上帝，我们需要多运一千辆车换现金，否则我们无法应付星期四要付的 2800 万美元的账款或是星期五该付的 5000 万美元薪水。”一天又一天，他们都处在燃眉之急中，但金额总是那样庞大。他们似乎需像魔术师一样变点戏法才行，他们必须知道哪一笔账可以晚一点付，哪些是不可大意的。当在筹钱的时候，艾克卡真是苦得不像人形。



## 第十九章 一场苦乐参半的胜利

到了1982年，重重的阻碍终于消除，好事开始到来。只在3年以前，克莱斯勒公司必须销售230万的轿车与货车，才能做到收支平衡。可很不幸，他们当时只能卖出100万，即使是最简单的计算，也不难了解这是很不合算的。然而现在，经过人们的努力，他们已将收支平衡点一路降到110万单位。不久，他们增雇了员工，而且和新的经销商签约。换句话说，他们有了一个显著的进步。糟糕的是，经济环境却不是如此。但是稍后到了1982年，经济开始复苏，汽车的销售也同样恢复。当这一年结束时，他们终于有了些微的利润。

艾克卡的第一个念头是去召开一个记者招待会，将那些在他们长期困境中用来描述的形容词都埋藏起来。他要大声宣布：“记者们！请注意，请立刻注意：克莱斯勒已不再是‘现金短缺’或‘挣扎之中’或‘财务困难’，如果你坚持的话，你可以继续称呼我们为‘全国第三大汽车制造者’。而其他的形容词，从现在起请永远抛弃！”

接下来的一年，1983年他们达到了实际营运利润9.25亿美元，这是克莱斯勒有史以来最好的一次。

从贷款合同听证会起，艾克卡他们已做了很多的努力，当时他们做了许多的承诺。他们承诺要使他们的工厂现代化和采用最新技术；他们承诺所有的车型都改用“前轮驱动”的技术；他们承诺要在节省能源方面领先；他们承诺要继续雇用50万名员工；他们还承诺要提供令人鼓舞的产品。在3年之内，他们将每一项承诺全部实现了。

1983年的春天，他们预备发行新股票，原先他们只计划发售1250万股。然而，由于对他们的股票需求太多，最后他们发行了超过2倍的数量。顾客们排队等候着，他们全部提供的2600万股，在头一个小时里完全卖光，就美金4.32亿美元的整个市价而言，这是美国历史上所发行的第三大股票。而且，无论什么时候，当你发行更多股票时，实质上，你稀释了每一股流通在外的股票价值。但这回却发生一件有趣的事，当发行的时候，他们的股票卖16.25元，几个星期之内，由于对克莱斯勒股票有太多的需求，价格一路挺升到25元，然后又更快地升到35元，如果说那就是稀释的效果，艾克卡绝对赞同这样做。股票卖了之后不久，他们偿付了贷款合同里的4亿元，也就是贷款的1/3。这象征着3项束缚中最昂贵的一项，贷款的15.9%的利息负担。

几个星期之后，他们做了一个重大的决定，立刻偿还所有的贷款，在它到期前的整整7年。并不是所有克莱斯勒的人都认为这是个明智的举动，毕竟，假如你预备放弃那么多的现金，你必须对未来的两年有相当的信心。然而艾克卡对他们的前途充满信心，他决定要尽可能快地脱离政府的援助。

在全国记者会上，艾克卡宣布偿还这项贷款，日期是1983年的7月13日，令人奇怪的巧合是恰好5年前的这一天，亨利·福特解聘了他。艾克卡说道：“这一天的到来，使近3年来的艰苦变得有价值，我们克莱斯勒用不合时宜的方式借了钱，我们偿还了。”他当时高兴至极，在致词中不无喜悦地说：“华盛顿的人们有许多借出钱的经验，但很少收回它。因此，当我们交回支票时，或许军医署署长该站在一旁侍候，以

备万一有人晕倒了。”实际上，他们的政府不可能在当天接受支票，因为那些官僚作风使得他们花了一个月的时间去想该如何处理这件事，似乎从前不曾有人这样偿还过。

在纽约的一个庆祝酒会上，艾克卡展示一张他所见过的面额最大的支票给他们的银行家们，面额是 8.134875 亿。艾克卡也因此得到一桶苹果，因为在国会听证时，纽约市长和他打赌一桶苹果，赌纽约市会比克莱斯勒早偿还联邦贷款。然而，当克莱斯勒结清他们的资产负债表时，纽约市仍有超过 10 亿的未付清债务。

## 1 拉风的敞篷车

从约 10 年前底特律停止生产敞篷车起，艾克卡就经常怀念它们。最后一部美国制的敞篷车是凯迪拉克的艾多拉多，一直生产到 1976 年。而克莱斯勒的最后一部敞篷车，则是 1971 年份的梭鱼型。很多人以为敞篷车是突然被政府禁止的，事实并非如此，虽然事情的发展多少有些影响。在华盛顿，立法机关确实想禁止敞篷车，至少想在它的结构上作重大的改变。在当时，汽车业早已遭遇比法令管制更多的难题，因此敞篷车停止生产。对敞篷车本身来说，真正的致命伤是空调设备和音响。这两者都没有什么用处，尤其在外行驶而没有一个车顶的时候，这两种装置根本起不了作用。

1982 年，当克莱斯勒的元气已经恢复时，艾克卡决定带回敞篷车。他将一辆克莱斯勒的雷比伦型用手工改成敞篷车，来当作试验品，整个夏天，他驾着它到处跑，感觉到像斑衣吹笛人一样的魔力，开宾士和凯迪拉克的人像个警察似的在路上追逐他，要求他停车。“你正在开的是什么车？是哪一家公司生产的？我到哪里可以买到呢？”他们都想弄清这些情况，不断地向艾克卡提出问题。当他们认出艾克卡从驾驶座伸出的这张熟悉面孔时，当场就要求他签约。有一天，艾克卡开着车到一家购物中心去，一下子就有一堆人围住他和他的敞篷车。显而易见，这部车正造成一种热潮。

回到办公室，艾克卡决定省略研究的工作。他当时的态度是：就让我们生产它，我们可能赚不到多少钱，但它一定会大大地出名，而且，如果运气好的话，我们将可以做到收支平衡。几乎就在他们宣称要推出雷比伦型敞篷车的同时，全国各地的人们开始提出他们的存款，其中一位就是有漂亮宝贝之称的布鲁克·雪德丝。他们把第一辆雷比伦敞篷车送给她，作为一项特别的促销活动。在当时，很明显的，他们将卖出相当多的这种新车。事实证明，他们在头一年就卖出了 23000 辆，大大超过预先估计的 3000 辆。

不久，通用汽车和福特公司也各自推出他们的敞篷车，换句话说，小而旧的克莱斯勒现在是领导潮流，而不是老是屈居人后了。

## 2 见风转舵

敞篷车的制作大部分是为了好玩兼创知名度，但是在 1984 年，艾克卡他们又推出了一项既有趣又有利可图的新产品，那就是 115 迷你客车。

迷你客车是为了那些想要比传统小货车稍大而比大客车稍小车辆的人所设计的全新车型，它可以载客 7 人，是前轮驱动，一加仑汽油可跑 30 英里，而最大的好处是它适于一般的车库。

经常有人问艾克卡，他们为什么决定那么快推出迷你客车，“身为经理人，你怎么能将 7 亿元投注在这项产品上，而就在 3 年前你们还濒临破产呢！”这的确是个好问题，但是，事实上艾克卡没有其他选择。他知道他们不能吃掉要做种子用的谷粒，然而，当他们用自己的双脚再次站起时，如果没有东西可以卖，他们的奋斗努力也就没有起点。艾克卡只有半开玩笑地说：“我已经一身是债了，再周转个 7 亿美元也无妨。”

实际上，迷你客车在福特公司时就已诞生，第一次石油危机后不久，假日中史波立和艾克卡工作着，他们在设计一个他们称为迷你马克士的计划，心里想着一种外形精巧、空间宽敞、前轮驱动的小客车，他们做成了一部原型车，而且爱上了它。然后他们花了 50 万元去研究它，在这过程中，他们了解 3 件事，第一，踏板的高度必须降低，以吸引女士们，因为她们大部分都穿裙子。第二，必须把车子做得矮些，以适合进入车库。第三，引擎的前上方必须有个“突起”，以备万一发生意外时，双脚有个收缩的空间。这份研究显示，他们正在盯紧一个一年 80 万的市场，而那是在 1974 年。自然地，他们立刻去见总裁。

亨利说：“忘了它吧！我不想要试验品。”“试验品！”艾克卡说，“野马车是一项试验品，马克三号是一项试验品，而这部车是另一个赢家。”然而亨利却执意不愿买下它。

就艾克卡所学到的来说，假如你不是第一的，你就必须去创新。假如你是福特，你就必须先把通用汽车打倒，你必须去发现他们所没有考虑到的有利市场，你无法和他们竞争而领先，因为他们太大了，你必须抓住时机，在他们前面下手。1978 年福特没做迷你客车，而 1984 年史波立和他在克莱斯勒做了。这样，福特的顾客被他们抢过来了。

模仿是奉承的最真诚的形式。不久以后，福特和通用汽车也彼此竞争地推出他们自己的车型。甚至早在迷你客车推出前，《鉴赏家杂志》就选它为设计最优美的车，《财星杂志》宣称它为当年 10 大最有创意的产品之一，而发售前一个月的《黄包车杂志》把它刊载在封面上。

自从 1964 年推出野马车以来，从未有一个新产品能让艾克卡如此兴奋，而且具有成功的信心。他清楚地记得头一次他在他们的试车场驾驶迷你客车，他们无法要他离开跑道，他只是一圈一圈地绕。他很欣赏工程师们在操作方面所作的努力，他觉得驾驶这部车真是一种莫大的享受。

盈余的记录，贷款的偿还，迷你客车，这些就是所有他们胜利的成果。

### 3 当头利剑

然而，他们的成功也同样有暗淡的一面，在他们最后庆祝胜利的队伍里，失去了许多并肩奋斗的伙伴，他们赢得了战争，但也承受了很严重的损伤。很多的人，包括蓝领员工、白领员工和经销商们，曾经和他们在一起的，已不再能和他们分享胜利的成果。同样，有关 1440 万委托

书的问题，1980年的6月，就在他们收到合同贷款里的第一批5亿美元之前，他们签署了这些委托书给贷款委员会。这些委托书规定执票人购买1440万股的克莱斯勒股票、以每股13元的价格，当时称他们为“赌徒”，他们的股票才5元上下，那个时候，每股13元看起来太离谱了。但是现在，随着他们的股票价格维持在30元，政府发了一笔横财；此外，到1990年贷款正式到期之前，他们随时能运用委托书。这些委托书就像一把放在克莱斯勒头上的利剑，在未来7年里的任何时刻，政府或者拥有委托书的人能要求他们用拍卖的价格，发行额外1440万股的克莱斯勒股票。当他们了解这一点后，便已准备付出远远超过政府合同贷款的费用。在10年里，他们已借了12亿美元，然而，他们必须在3年内偿还。在这3年里，他们已支付了4.004亿美元的利息以及3300万美元的联邦政府管理费和给律师们及投资银行团的6700万美元。根据股票的价格，这些委托书可值3亿美元，再加上利息和费用，给政府和贷款者一年24%的现值，而政府的钱绝不会放在风险最高的地方，他们所有的东西政府都有抵押权，而这些东西总价值远远超过12亿美元。这样方式的赚钱简直过于无耻。但更重要的是，所有那些在他们重建中协助他们的选民，没有一个人从他们的成功中获益。当克莱斯勒处于困境时，他们同样地牺牲了，因此，当得到奖赏时，他们同样该分享。假如政府用克莱斯勒委托书来进行谋杀，什么样的情况会发生在工人和供应商以及那些曾为此努力的经销商身上？因此，艾克卡平静地向政府请求，以少许或不用费用将委托书让给他们。

但这简直成了一个天大的错误！他们的请求引起轩然大波。“简直是无耻”，《华尔街日报》以不屑的口吻说，“没有其他的形容词适合克莱斯勒的要求。”并且这一次，《华尔街日报》并不是惟一评论的一家，每个人都认为他们太贪心了。从公共关系的角度来看，这真是个大灾难。前一分钟，他们是提前7年偿还贷款的英雄人物，而接下来却成了众所不齿的无赖，这不能不说是一场痛苦的经验。

他们很快地从原来的立场撤退，为了表示妥协，他们愿意付给贷款委员会1.2亿以换回委托书，却因价码太低，行不通。然后他们提高到1.87亿元，还是没用。最后，7月13日，正是他们偿还贷款的同一天，他们提出2.5亿元以换回委托书。可贷款委员会表示：“没有例外的情况，我们将把它卖给出价最高的人。”他们真的那样做了，黎根部长恢复本色，他坚持要拍卖，这当然要付一大笔费用给华尔街的经纪人。于是委托书就这样被期待着。从一开始，他就因为意识形态的理由反对贷款合同，在整整3年中，他没有召开过贷款委员会的会议，也从来没有协助过克莱斯勒一次。由黎根部长所领导的里根的官员们经常说：“所有卡特政府答应你们的，我们都能得到，我们不会去作丝毫的改变，不管它对你们有害或是有益，我们都不在乎。”

当他们重建克莱斯勒时，艾克卡大声疾呼：“接纳我！接纳我！给我们一点成功的信心！如果没有其他的，那就是最好的政策了！”但里根和大多数的政府官员们说：“在潜意识里我们就是反对救济的。而现在仍是这样，我们不相信结果。”他们拼命地坚持说政府对克莱斯勒的贷款已经开了一个恶劣的先例。争论非常激烈，以致艾克卡去见了里根总统两次。里根说就权益的问题来看，艾克卡的理由很正当。在艾克卡

和他搭空军一号去圣路易的途中，他告诉吉姆·贝克，并要他去调查这件事。而吉姆所做的只是把问题丢给黎根部长，但黎根部长正逐渐曲解艾克卡的说法。艾克卡不知道白宫里究竟发生了什么，但最后黎根胜了。艾克卡简直不敢相信这件事。假使他是任何一个团体的领导人，他告诉某人去做事而没有回音，他会开除他。而黎根却可以这样对付里根，实在令人难以相信。

最后，克莱斯勒被迫以超过原先提供的 2.5 亿元的价格，用 3.11 亿元以上买回了委托书。艾克卡感到很气愤。为什么政府要在股票市场上玩弄他们的委托书呢？艾克卡已经提议了 2.5 亿元，那已经是一笔很大的费用了，但这还不够，政府的态度是：“压榨克莱斯勒，挤干我们能得到的每一分钱。”一个国会议员说：“多么好的一个机会！让我们用那 3.11 亿元来训练失业的汽车工人，从克莱斯勒得到的钱，让我们还用到汽车业去，帮助那些被克莱斯勒解雇的工人。”但政府却对此毫无兴趣。

艾克卡于是提出另一个计划，“既然你们原先没想到会有这笔意外之财，为什么不拿出这笔钱，以 10 比 1 的比例，用 30 亿元协助我们的汽车业，以便与日本竞争呢？”但政府决定把这笔钱拨入一般基金里。也许克莱斯勒的 3.11 亿元对联邦的巨额赤字不会有多大帮助，但无论如何总是有一点点帮助。

#### 4 日薄西山的玛丽

委托书的事件让艾克卡倒尽了胃口，而这时又恰好碰上他个人生命里最悲哀的事。

在艾克卡任职于福特及后来的克莱斯勒期间，他太太玛丽一直是他最大的支持者，他们非常恩爱，她一直深爱着自己的丈夫。但玛丽有糖尿病，后来又导致其他并发症，他们的两个女儿都是剖腹产，玛丽也曾流产过 3 次。糖尿病患者必须避免压力和紧张，但不幸得很，就艾克卡所选择的事业来看，压力是不可避免的。

玛丽第一次心脏病发作是 1978 年，恰好在艾克卡被福特开除后。她本来已患病很久了，但那件事的打击使她的病情更加恶化。1980 年 1 月，她的心脏病再度发作，那时她在佛罗里达，艾克卡正在华盛顿的一个餐馆中和他们所有的说客在一起，卡特总统刚刚签署了他们的贷款合同法案。正在进行他们庆祝胜利的会餐时，艾克卡接到从佛罗里达来的一个电话，说玛丽的心脏病再度发作。两年后即 1982 年的春天，她又发作了一次。每发作一次，她的健康状况就恶化一次，而这些都缘于艾克卡在福特或克莱斯勒的紧张期间。玛丽是个非常脆弱的患者，她的胰脏只在少部分时间可以发挥作用，她的饮食控制得很好，而她每天都要注射胰岛素两次。胰岛素的冲击经常在半夜发作，身体僵硬，猛冒冷汗，有时在家里急救无效，必须迅速送医院救治。艾克卡经常要出远门旅行，一天要打两三次电话给玛丽，只从她的声音中，他就可以听出她体内的胰岛素含量有多高。当晚上他因事不在家时，必须经常有个人陪着她，因为她经常有休克或昏睡的潜在危险。他们那最有功劳的两个女儿，像一对小天使一样照顾着她们的母亲。

1983年的春天，玛丽病得非常严重，她劳累了一生已经心力衰竭了。5月15日，她离开了人世，只活了57岁。艾克卡为她没能看到克莱斯勒还清贷款深感遗憾，就在两个月后，她一定会感到高兴的，即使她知道总有一天他们会还清这笔贷款。她去世前还深情地告诉艾克卡：“车子真的做得愈来愈好了，全不像你两年前开回来的破铜烂铁。”

玛丽活着的最后几年一直不轻松。她从不了解艾克卡怎能和亨利·福特相处共事。从1975年的调查以后，她要艾克卡去公开，必要时去控告亨利·福特。然而，她即使不同意艾克卡留下来的决定，还是尊重他的决定并继续支持他。在福特的最后两年，艾克卡总是设法不让玛丽和孩子们知道办公室里发生的事。当他被开除时，他为她们感到难过更甚于自己，毕竟，她们真的不知道事情变得多糟糕了。他被开除后，玛丽成了他力量的支柱。她知道他想留在汽车界，因此积极鼓励他到克莱斯勒去。她说：“上帝会使得一切事情都变成最好的，对你来说，也许被福特开除是件最好的事。”但到克莱斯勒的头几个月里，他们的精神世界再度开始崩溃，石油是汽车业的动脉，利率则是氧气，1979年克莱斯勒同时经历了伊朗危机和利率上升，如果那两件事情提早一年发生，艾克卡便不会到克莱斯勒去。他不想放弃，但也许事情超出了他们能力的范围，有一次，玛丽劝他离开：“我爱你，我知道你能做好任何事，只要你决心去做。”她说：“然而这座山太陡峭了，放弃一件不能办到的事并不是可耻的。”艾克卡总是说情况会好转的。他实在不知道事情最终变好之前，情况还会更恶劣。

和艾克卡一样，玛丽在他被福特开除后，为老朋友都躲开了他们而感到难过，但她并未因此而被击倒。她一直是个坦诚而坚毅的人，直到临终，她仍然是那个样子。有一天，在艾克卡加入克莱斯勒不久之后，她从报纸上得知他们从前的好朋友的女儿将要结婚，而他们两个过去都喜欢这个女孩。玛丽告诉艾克卡，她要参加女孩的婚礼。艾克卡回答她：“你不能去，你是不受欢迎的人物，况且你又没有接到邀请。”玛丽说：“那是你的想法，我当然要去参加婚礼，我喜欢这孩子，我想看着她结婚，如果她的父母因为你被开除而不想理睬我们，那是他们的事。”

艾克卡被开除后，她仍然去参加福特周年聚会。她说：“我已经参加了很多年，为什么现在我不能去呢？记住，除了福特家族以外，我们是最大的股东。”

当情况恶劣时，玛丽仍然神态自若，她常在危急时担起重任。有一天，当他们去拜访他们的好友韦恩时，她的心脏病突然发作了，当时艾克卡慌乱了，而她却像个消防队员似的，协助医生用心导管急救，就在短短20分钟后，一切又恢复正常了。还有一次，一个亲近的朋友安妮·柯洛兹打电话给玛丽，说她头痛得厉害，玛丽立即开车去她家，发现她昏倒在地板上，于是打电话叫来救护车，送去了医院，并且在她动脑部紧急手术时一直陪着她。没有什么事能让玛丽惊慌失措，她可以在车祸的现场眼看一个人的头断了，而她的反应则是：我下一步该做什么？她总是很快地行动。当他们的女儿卡丝10岁时，她的脚踏车的刹车被锁住了，她来不及反应，把头碰到了地上。多年来，艾克卡的医生曾告诉他要知道一个人是否脑震荡可以看瞳孔，瞳孔如果扩散到充满眼睛，眼前就会漆黑一片。艾克卡看了一下卡丝的瞳孔，既大且黑，他立刻惊得要昏倒，

当时玛丽抱起她来，赶快叫救护车，在半小时之内把她送到医院床上。回到家里，玛丽又做艾克卡最爱喝的汤，让他安静地在床上躺了半个小时。她一句话也没说，她即使在再大的压力下仍然是不失镇静本色的。每当他们的朋友谈起玛丽时，他们总是说：“噢！我最得意的是她在艰苦的情况下能特别显示力量，她真是无所畏惧。”玛丽很关心糖尿病的研究，她自己就是其他患者的志愿服务员，她用极大的勇气接受自己的情况，并镇定地接受死神的挑战。她常说：“你认为我的情况很坏吗？你该看看和我一起呆在医院里的人。”她认为该教育人们了解糖尿病，因此他们在波士顿的乔士林糖尿病中心设立了玛丽·艾克卡基金。玛丽说糖尿病是全国第三大死因，仅次于心脏病和癌症。但因为“糖尿病”这个字眼很少出现在死亡证明书上，所以大家低估了问题的严重性。当她去世时，艾克卡坚持在她的死亡证明书上要陈述事实；死于糖尿病并发症。

艾克卡和玛丽一起度过了许多快乐的时光，但玛丽从不受公司生活的影 响，她不想去赶时髦。对他们两人来说，家庭是至高无上的。而身为一个企业主管的太太，她尽力做好需要她做的事并常带微笑。她的价值观和艾克卡的价值观一样，都是家庭和健康。他们有时一起去旅行，特别是到夏威夷，那是她最喜欢的地方。当他们在城里时，他们把晚上和周末的时间留 在家里，和孩子们一起共度。

艾克卡从不认为和公司的同事去打高尔夫球是件有意义的事，此外，他认为呆在公司里的时间已经太多了。他并不是想做个隐居者，但想想自己为工作已花去了太多的时间，难道还应再占用家庭的时间吗？他们一家四口人经常开车去旅行，特别是当孩子们还小的时候。那时，他们一家人特别亲密，不论艾克卡那 些年在做什么，他生活里的七分之二包括周末和一些晚上的时间，大部分都是给玛丽和孩子。

有些人认为在公司里的职位愈高，便愈会忽视自己的家庭。但事实上完全不是这样，身居高位的人才 有自由和弹性去花更多时间和妻儿们相处。然而，艾克卡看过一些主管人员忽视了他们的家庭，这使他感到悲哀。在一个年轻人暴死在他的办公桌后，福特当时的总裁麦克纳马拉发出一道备忘录说：“我希望每个人能在晚上九时前离开办公室。”他下这道命令只是要告诉人们一个事实，那就是有些事被过分扭曲了。你不能把一个公司变成一个劳工营，努力工作是需要的，但同样也需要时间休息和放松，去看看自己的孩子在学校里玩耍，或者一起去游泳，如果你不趁着孩子小时去做这些事，以后就再也无法弥补了。

玛丽去世前两个星期的 一天晚上，她从多伦多打电话给艾克卡，告诉他她多么以他为荣，那时，艾克卡他们刚宣布了第一季度的盈 余。而在过去艰苦的几年里，艾克卡从未告诉她，他多么以她为荣。对此，他是多么感到遗憾！

玛丽支持艾克卡，她将她所有的一切都给了卡丝和丽亚。是的，艾克卡有一份成功而美好的事业，然而，比起他的家庭来，那又算得了什么呢！

## 第二十章 挽救路途上的生命

大体上来说，美国人是好的驾驶人，和其他国家的驾驶人比较起来，他们算是不错的，虽然每年有不少人因车祸而死亡，但他们的每 1 亿交通英里 3.5 人的车祸死亡率仍是世界最低的。

多年来，艾克卡一直在促进一项不受欢迎的主张，那就是强制使用安全带。1972 年，当时身为福特公司的总裁的他亲自写信给 50 位州长，让他们知道，他们公司要强制使用安全带，并促使他们支持这项挽救生命的主张。12 年之后，美国依然没有一个州通过这样一个法案。反对强制使用安全带的意见来自几方面，然而主要的争论是思想观念上的。强制性的安全观念只是不合某些人的心意，很多人觉得那只是政府侵犯公民权的另一个例子。这一点在里根政府中特别实在，遗憾的是，他们对经济方面过时的、自由竞争的观点，也同样延伸到安全方面。很难叫人相信，即使在今天这个时代，仍然有许多人认为，去告诉一个人防止自杀或杀害他的邻人是不合美国作风的。因着观念的藉口，他们愿意让数千人死亡和上万人受害。这些人是活在 19 世纪里的现代人。每一次艾克卡到外面演讲支持强制使用安全带时，他都会收到一大堆反对的信件，他们抱怨说他妨碍他们外出的权利和杀害了他们，如果他们选择安全带的话。然而事情真是如此吗？你必须有驾驶执照才可以开车，不是吗？红灯时，你必须停车，不是吗？在某些州里，骑摩托车必须戴安全帽。难道这些例子是政府过分的干涉吗？抑或是一个文明社会所需要的规范？假如取消了某些在实行中的法律，人们便会到处杀人。而有些州的规定某些人不能开车，除非他们戴上眼镜，这又如何解释呢？艾克卡就是那些人中的一个。在宾夕法尼亚州，如果被警察拦住，而又没有戴眼镜，便会收到一张罚款单。所以，艾克卡认为是在驾驶执照上再加上一行：“未系安全带是不正确的”的时候了。

艾克卡很遗憾，然而他无法在宪法上发现任何说他开车是天赋权利的东西，那是因为它不是天赋的权利，开车是一项权利，它就像所有的权利一样也伴随着某些义务。是否一项强制使用安全带的法律促成了政府的过度干涉？当然不是。当它涉及到政府干涉的问题时，某些人认为你必须表明立场，是完全赞成还是完全反对。然而，就像其他许多事一样，你必须注意到实际情况，有些生活范围，政府必须去采取行动以维护社会，只有在美国，他们会让一些空论压倒对安全的要求。艾克卡并不想就安全带问题陷入哲学上的争论，做空谈的游戏，他只考虑什么是实际的，什么是现实世界上行之有效的。

很明显的事实是，假如佩带一副联结肩的皮带系统，在每小时 30 英里的速度下，几乎不可能受到致命的伤害。除了其他的因素，安全带还能在冲撞时，免于不知不觉的碰撞，这种情况甚至可能发生在相当慢的情况下。

真正使艾克卡高兴的是，即使是安全带的反对者，也承认安全带能挽救生命。一项由北卡罗莱纳大学统计事故所作的著名研究指出，安全带能降低严重伤害达 50% 和降低致命的伤害 75%。而且 60 年代后期瑞典的一项研究也说明，从安全带使用者中，检验了几近 29000 件的意外事故，没有发现一件曾导致死亡。全美道路交通安全管理局估计，假使



每个人都使用安全带，一夜之间，伤亡至少可降低 50%，然而事实上，每 8 个人当中只有大约一个人扣好安全带。

人们经常告诉艾克卡强制使用安全带是不可能的梦想，然而艾克卡并不认为大多数人是积极反对安全带，他们只是不想麻烦去佩带，调查显示消费者并不反对安全带这个观念，只是大部分人认为不方便，似乎是多此一举，嫌麻烦。而且这些抱怨也不是什么新鲜的事，1956 年，当福特公司头一次提供安全带作为选择的附属装备时约 2% 的顾客指定要它们，其他 98% 的顾客表现得很冷淡，人们不想要安全带的理由很多。有些人认为安全带和车内的颜色不协调，觉得它太庞大，坐起来很不舒服。而且，他们不想被绑住，以防万一发生意外时，车子着火而无法逃走。但事实上，火灾只占交通事故伤亡因素中的千分之一。即使遭遇火灾，要松开安全带就像打开车门一样容易，可并没有人主张要敞开着门开车。

另一个反对强制使用安全带的理由是，当撞车时，人可能被抛出去，而并不被绑在车内，这也有些是事实，毕竟，有时发生车祸时，乘客真的被抛出去。然而，这种情况不是常常发生。事实上，被抛离车辆而致死亡的比率，要比留在车内让车子保护你的高出 25 倍之多。还有另一个理由是，只有在高速公路上行驶时，安全带才是真正需要的。但许多人不了解，80% 意外和重伤害是发生在市区，时速不超过 40 英里。

在飞机上使用安全带已经很久了，那是在人类飞行的初期的一次大空难中，只有在驾驶舱里的仍然安全无恙而发展起来的。到 30 年代，联邦政府规定所有客机都必须配备安全带。到了今天，民航的飞行要比他们过去更进步也更安全，可法令仍规定，飞机起飞或降落时，未系安全带的不能坐飞机，那是因为安全带在陆地上要比在空中更有效果，如果谁违反了这项法令，航空公司有权不让他搭飞机。

## 1 行车的安全

原先，安全带使用在车上只有在比赛时，当福特和克莱斯勒 1956 年在他们的车上提供安全带时，很少人接受，可八年以后的 1964 年，安全带变成了所有客车的配备标准。艾克卡已经为安全带呼吁了几乎 30 年，这可以追溯到 1955 年，当时艾克卡是福特公司行销部门的一员，他们决定在他们 1956 年度的车上提供安全设备。用今天的标准来衡量，他们所组合的安全装备非常原始粗陋，但在当时却是革命性的东西，除了安全带，还包括安全门锁、遮阳板、深刻面方向盘和仪表板上的冲撞护垫。在他们 1956 年车型的广告竞争中，他们强调福特车是安全的车，当时，促销汽车的安全是底特律的一项革命性行动，有些通用公司的高阶层人士打电话给亨利·福特，要他停止这项活动。他们认为福特的宣传对汽车业是不利的，那样会使人想到受伤或死亡的印象，这样对市场会有妨害。而麦克纳马拉和福特公司其他主管人员的观点有显著的不同，他决定要宣传安全，为此他几乎丢了工作。

当他们在谈安全时，他们的竞争对手雪佛兰，正在促销他们的快速车轮和强力的 8 个汽缸引擎，结果那一年雪佛兰把福特打得很惨。第二年他们改变策略，强调新潮车的快速度而不是使用安全带，在市场上大

获成功。

自从 1956 年的竞争后，经常有人引用艾克卡的话：“安全是不能出卖的。”似乎他在为不制造较安全的车找借口，但这严重地曲解了他的话以及他的信念。在他们促销安全的特点失败后，艾克卡说过这样的话：“看啊！伙伴们！我想安全是卖不出去的，即使我们竭尽全力去销售它。”事实上他们做了，花了好几百万来努力，但消费大众不为所动，他们做广告、搞各种各样的促销来证明它，仍然不能消除这层障碍。顾客总是说这样的话：“当然，我愿意买这部车，但你们必须把安全带去掉，否则我不会有兴趣的。”1956 年，艾克卡第一次到底特律时，他是个安全的支持者，直到今天仍然是，但他了解安全设备是相当没有销路的装置，这也是为什么该去干涉的缘由。在这方面，喜欢讽刺的人说得对：“如果你强调安全的话，顾客会立刻想到发生意外，这是他所最不愿意想的。”有的人甚至会说：“算了吧！我永远不会出车祸的！”

虽然那次特别的宣传没成功，艾克卡对此仍然引以为荣，尽管 1956 年的安全宣传失败了，福特公司依旧提供安全带做每年的选择性配备，即使当他们的竞争对手因顾客不感兴趣而取消时，艾克卡记得有些人认为他们疯了：“安全带！像飞机上的，但我们是在开车，而不是搭飞机。”但他也记得早餐汇报时，安全研究员给他们看车祸的幻灯片，使得他们更了解两车相撞时发生了什么，那是相当可怕的一件事，以致艾克卡必须离开以防万一呕吐。但它也给艾克卡他们上了很好的一课，使他了解到目前为止，最安全的是安全带，如果系好了的话。

有时也得吓吓人们才能达到目的。1982 年艾克卡和《纽约时报》的编辑们共进午餐，艾克卡谈了一些有关安全带的事情，并画图表示安全带在防止严重伤亡时的重要性。几天以后，他收到一位主编西莫·杜赛的来信，在一起吃中饭之前，他一直忽视安全带，但自听了艾克卡说的那些可怕的故事以后，他决定要系好安全带了。那个星期，他在暴风雨中开车回家，他前边的一部车停了下来，挡住了他的去路，他只好紧急刹车以免发生意外，但因为下雨，他的车子弯开冲去，撞上了一道护墙。幸好他系了安全带而未受伤。现在，他成了一个安全带的拥护者。

## 2 连锁装置

大约 10 年前，艾克卡就已知道在短时间内，法律不会强制使用安全带，因此他拟订了一项强迫驾驶员和乘客系上安全带的计划。通过福特公司工程师们的协助，他发明了一种称为连锁的装置。除非驾驶员和前座乘客已经系好了他们的安全带，否则车子将无法点火起动。美国汽车公司加入了他们的行列，支持这种连锁装置，但通用汽车公司和克莱斯勒反对。经过激烈的争论，全国道路交通安全管理局在 1973 年规定，所有新车必须配备连锁。但这项法令失败了，大家讨厌连锁装置，并很快找到方法避开它，很多人把他们的安全带扣住，但没有系在他们身上，由于任何重量摆在前座，几乎都能使车子不能起动。如果没有系好安全带的话，即使是一包杂物都会造成问题。反对连锁的力量非常大，因此众议院在新罕布什尔州的共和党籍众议员路易士·魏姆的领导下，在约 20 分钟内，通过了废除连锁装置的决定，而改以 8 秒钟鸟鸣器来提醒乘

客系好安全带。

虽然连锁存在问题，但艾克卡仍相信它可以做得更完善并挽救更多的生命。当它被国会宣布废除时，艾克卡又拟订了另一项计划：在车上装一个特别的灯，当你系好安全带时会显示绿灯，没系好时是红灯，而当红灯亮时，你将会被开罚单。有了这种类似雷达枪的东西，警察甚至不用拦下违反规定的车辆，只须寄一张罚单给驾驶人就可以了。然而，步连锁的后尘，没有人对它有兴趣。

问题牵涉到安全时，人们往往不注意自己的利害，然而它的确关系到许多人的生命安全。对此，唯一的办法是立法强制使用安全带。艾克卡并不是惟一这样想的人，有 30 个以上的国家和加拿大 10 个省中的 5 个已有这样的法令。在多伦多，自从通过强制使用安全带的法令后，车祸伤亡率已降低 70%。法国自通过类似的一项法令后，交通事故的死亡率已降低了 25%。在有些地方，违反规章的处罚是罚款，而有些地方则是失去保险，或是两者兼行，但在美国依然未通过这种法律，联邦政府通常交由州去裁定，但各州并未采取行动。有些州有儿童必须系安全带的法令，但他们的父母亲也该得到保护，否则任务只算完成了一半，如果因而造成一大群孤儿，多么令人悲哀！

### 3 空气袋

有些人认为空气袋是解决行车安全问题的好办法，但艾克卡却不认为如此。在 20 年前有人第一次推出时他就反对。

空气袋是在 60 年代，由一家克利夫兰的汽车供应商伊顿公司的工程师们发明出来的。1969 年全国道路交通安全管理局认定空气袋是提高公路行车安全的最好方法，同时管理局开始督促全国的车子装上他们所规定的这种设备。同年，国会通过法令，授权交通部去规定汽车的安全设备，终于在 1972 年规定要装置空气袋，但这项规定很快被联邦法庭取消。福特政府放弃了空气袋，但卡特政府又恢复了它们。1977 年，全国道路交通安全管理局指示汽车制造业必须装置被动的限制设备即通常所指的空气袋，并且要求在 1982 年完成。从此，有关空气袋的问题就在国会和法庭间争论不休。

空气袋本身是用尼龙做的，外层加上合成橡胶，折叠后放在方向盘的中心，装置在放手套的小台下，里面放 100 克苏打碳合物，一旦发生车祸时，特殊的计测器立刻反应，使苏打碳合物发生作用，放出足够的氮气，把袋子充满，当这套装置启动时，空气袋膨胀得像个大气球，以减少冲撞时的冲击力。这看起来似乎是个理想的办法，但仍然有问题，而且是大问题，譬如说，虽然空气袋被认为是一种“被动限制”的形式，这意味着人们完全不用采取行动去操作它，事实并非如此。它们只有和安全带一起使用时才有效，没有安全带，只有两车正面相撞时，空气袋才会有用，而光是它们，在 50% 以上的事故和快速撞击时，空气袋是毫无助益的。大多数人存在一个错误的印象，认为空气袋可以减少安全带的使用需要，这是因为底特律的汽车业者们没有解释清楚这一点。

空气袋同时也是危险的，它经常在该膨胀的时候没有膨胀，或者在不该膨胀时它却膨胀了起来。空气袋也可能有不小心爆破的时候，而一

旦发生，可能使人受伤，甚至导致死亡。空气袋在不适当的时候膨胀起来，可能把驾驶人往后摔而造成车祸，即使没发生什么严重事故，要去修复一个提早膨胀的空气袋，价格也是昂贵的，而且，苏打碳合物也是开车时不宜携带的化学物质。

不论空气袋是否在适当时机胀起来或是过早地膨胀，这些事对律师来说都是有利可图的好机会，因为很多人把空气袋视为万无一失的，而当发生意外时，无疑他们会毫不犹豫去控告制造商。诚然，以现在的技术来说，空气袋是相当可靠的。但是，就算假定 99.99% 的空气袋都有效，假如所有的汽车都装上空气袋，而如果现有 1.5 亿辆车子在路上跑，那意味着有 0.5% 的空气袋是不可靠的，也就是说，每年约有 1.4 万次，一天平均约 40 次，某些人的空气袋会发生故障，而只要那些人中的 1% 提出控告，那就会有一笔相当可观的律师费。

空气袋所引起的问题可能要较它所解决的更糟糕。然而，它们的确是一项有力的科技发明。有一次，艾克卡在欧洲看一份英国报纸，很惊讶地看到标题写着：“美国人建议用空气袋执行死刑。”他开始以为这是个玩笑，但后来发现这个提议是认真的。想到这个问题的是一位密西根州的退休安全工程师，他建议用空气袋比用电椅和其他处死刑的方法更人道些。在他向美国专利局的申请中，这位发明人说将要处死的人直接放在充气的空气袋上，12000 磅的力量可立刻将这家伙的颈项勒毙，比用人做的套索更为有效，能减轻任何的痛苦。这样，有谁愿意在自己的车上放这么一个东西呢？

空气袋不是办法，而事实上，提议法案里从未指明说是“空气袋”，只说是“被动的限制”，而安全带可以满足这项法案的要求，一种从肩到膝的带子，当车门关上时，它会自动系好。这是福特公司发明出来的，只要你一坐进车内，这带子就会自动系好。现在兔子车已提供这种让人选择的配备，无论你喜不喜欢，那带子都会绑住你。

只有美国汽车业者曾经提供过空气袋，1974 年，通用投资了 8000 万生产 3 万个空气袋，提供在某些凯迪拉克、伯克、奥斯摩比车上做选择性配备，从 1974 年到 1976 年，只有 1 万个顾客指定要它们，换句话说，每个空气袋最后花了公司 8000 元，就像当时一位通用的人员所说：“我们最好去卖这些袋子，而把汽车放弃算了。”

空气袋从一开始就惹人争议，除非有什么意外的发展，这种争议可能还要持续很久一段时间。然而人们需要的不是空气袋，他们所需要的是强制使用安全带的法律，这个法律愈快通过，就愈能挽救更多的生命。

## 第二十一章 日本的挑战

在艾克卡加入克莱斯勒不久后就到日本和三菱汽车公司的高层人员开了一连串的会议。早在 1971 年，克莱斯勒就向三菱购买了 15% 的股份，并以道奇和克莱斯勒的名义，进口一些性能优越的三菱小汽车。从那时起他们便开始合作。

会议在京都的神社举行。在休息时间，艾克卡和三菱汽车公司的会长会男久保博士出去散步。当他们漫步经过私人的神社和庙宇时，艾克卡问久保为什么他的公司要在这安静的田园环境里建造这么巨大的引擎工厂。久保笑着回答说：“事实上，我们的京都厂是日本以前的主要的飞机制造厂。在大战时，这里是我们制造轰炸机的地方。”艾克卡问道：“为什么要选在这么漂亮的地方呢？”久保回答道：“就是因为这里美丽，战前，你们的总统罗斯福先生和他的太太曾来这里度假，他们爱上这个地方。当战争开始时，罗斯福先生下令不可轰炸京都，我们的军事情报局知道这个情况后，我们就决定在这安全地带造飞机。”当艾克卡听完这个故事后，他只是摇了摇头，说：“我想在爱和战争中这都是公平的。”久保点头道：“要是你们会怎么做？我们日本人注重我们的利益，我不了解你们为什么不这样做。”

### 1 有恃无恐的日本工业

现在，美国和日本又在作战了，但这次不是枪炮的战争，而是一场贸易战争。因为美国政府拒绝了解战争是怎么一回事，因此，他们注定是要打败仗的。的确，他们和日本的经济争斗关系到美国的未来。他们正面临着可怕的竞争对手，如果一切条件相同，他们能打成平手就很幸运了。然而所有的条件并不平等。这场比赛的场地不平坦，它们对日本是有利的。美国人就像把一只手绑在背后来参加比赛，因此，他们必输无疑。

日本的工业并不是靠它自己作战的，它的背后有日本政府支持着，就是国际贸易工业局。国际贸易工业局认为工业关系着日本的未来，所以必须帮助它们做研究和发展的工作。以美国人的观点来看，国际贸易局似乎像是一个爱管闲事的低层官僚机构，其实不然。在日本，政府机构吸收着许多优秀的青年人。贸易、经济、财政等单位都是政府中最有名望的部门，因此，在国际贸易局中任职的人都是有才能的。虽然它也曾犯过错误，但大致说来，它对日本工业界的冲击是很大的。

当战后的日本开始重建时，政府视汽车、钢铁、化学、造船和机械为重要工业目标。结果，日本的汽车工业处在受保护之中。政府贷款，加速折价，禁止进口外国车和外商的投资。由于这种努力，日本的汽车生产量在 1950 年中期从 10 万辆到今天的 11000 万辆。不管日本制造商受到多少帮助，他们仍值得敬佩。他们显示出他们是谨慎的计划者和工程师，他们不会因为坐在保护伞的下面而变得痴肥。而且，管理阶层、股东、政府、银行、供应商和工人都一起合作。他们用一流的技术设计出世界级的产品。由于国家能源的政策，他们制造省油的车。因此在 1973 年的阿以战争和 1980 年伊朗国王被黜，日本丝毫没有受到影响。另一个

有利条件是日本的税是世界上所有工业国家中最低的，而他们之所以可以负担这么少的税，是因为他们不必负担国防费用。自二次世界大战结束后，美国已替他们负担起来，他们投降后，美国对他们说：“你们听着，你们停止制造武器，我们会保卫你们的国家。我们要你们制造一些美好的、和平的东西改变一下你们的形象，像车子，我们还会教你们怎么做，底特律的人们还会助你们一臂之力。”美国人说到做到了，但在这过程里，他们生产出了一个魔鬼，今天它已成长起来了，并且有了强壮的肌肉。它狂乱地在美国汽车市场穿梭，除非美国人制止，否则它还要继续下去。

如何和日本竞争呢？一个每年每个国民只需负担80美元国防经费的国家，而美国是他们的10倍以上。当美国人忙着保护双方的国家时，日本就把钱花在他们的研究和发展的上。

另一个对日本有利的因素是人为操纵的弱势日元，他们操纵通货的技巧，让人不得不屈服。他们的银行和工业界同谋使日元软弱，这样他们出口货物的价钱就能吸引西方的市场。不幸的是，人为操纵日元是很难被证实的。每当艾克卡在华盛顿抱怨这点时，政府要他拿出证据，每个人都要知道日本是怎么做的。但艾克卡却无法找出答案。他只知道一个东西走路像鸭子，叫声像鸭子。当他们的利率从一开始的10%到22%，又回到10%，在这段变动期间，而日元始终停留在240:1的汇兑率上，从而可知东京方面是有问题的。最少日元被低估了15%，看起来似乎不多，但可使每一辆新的丰田车减少1000美元的成本。这样使得底特律的人无法同他们竞争。每次提到这个问题，日本总是说不是日元太弱，而是美元太强。当然这也是事实，而美国的财政措施对此也无济于事。艾克卡最担心的是，即使他们在克莱斯勒努力10年，使每辆车可得到1000美元的利润，但是日元可以用这种方法，突然间把他们辛苦赚来的利益一扫而光。

## 2 采取行动

他们不能再这样下去了，该是美国政府要求日本作解释的时候了。它的行动，瓦解了美国的经济，它应该花些时间来告诉美国人为什么低估日元，这样做用意何在。还有自由贸易的问题。自由贸易在历史上已练习过4次。一次是教科书，另外3次在现实世界中的练习者是荷兰，但很短暂；工业革命初的英国和二次世界大战后的美国。英国早在两百年前就可以这么做，但因为他们没有竞争对手，而在其他国家工业经济发展后，英国便放弃了自由贸易。同样，美国也曾拥有这个盛事，虽然多年来他们的优势已被侵蚀，但他们的心仍沉醉在1947年的美景中。自由贸易是好的，只要每个人都遵守同一个规则，但是日本有它自己的规则，所以美国总是得不到好处。每当一辆日本车装上船运往美国后，日本政府就还给制造商800美元的税。这在关税贸易中是合法的。换句话说，在东京买一辆丰田的车，要比在旧金山买还贵。对此，美国应如何反应？在欧洲，他们会例行地抽关税来抵消日本政府出口的补助。这是自由贸易吗？当然不是。这合理吗？当然合理。一辆丰田汽车在日本卖8000美元，到了旧金山，只卖7200美元，但到了法兰克福价钱会升到

9000 美元，而在巴黎更提高到 10500 美元。因为美国人自认是自由企业的堡垒，所以他们是自讨苦吃。

现在他们能怎么做？在一个 1200 万辆汽车市场中，自己答应进口 25% 后，再恳求日本人不要达到 35%。很不幸，美国政府发现这种行动是难以想像的，他们的很多领导者似乎还认为自己是惟一的生产者，必须要宽宏大量。但二次世界大战已过了 40 年了，情况已经发生了改变。况且日本人在进口美国货物时一点也不公平。当美国一些贸易代表和日本讨论这些不平等，谈到有关牛肉和柑桔类的进口时，日本人却毫不迟疑地说这是无法协商的。他们笑都不笑地说愿意取消番茄浓汤的关税。要知道，不是番茄，只是番茄浓汤。难道这 1000 美元就能削减美国和日本 300 亿美元的贸易赤字？日本同时也限制美国药品出售，禁止美国电信设备和光纤物质输入。他们制造了一张网，一张由将近 500 家受政府层层保护的企业所组成的网，使得美国无法输入货物。举例来说，日本的货品分类制度，完全是骗人的。日本人爱吃的洋芋片，被归类为加工食品，要加 16% 的关税，但当美国厂商准备进军日本市场时，他们马上将洋芋改为糕饼类，并抽 35% 的关税。在 1981 年以前，美国厂商是不准在日本做广告的。也许美国也应该规定，达盛和丰田的车只准在日本做广告

### 3 不公平的贸易往来

当别人问起艾克卡是喜欢自由贸易还是保护主义时，他的答案是：二者都不是。他反对保护主义，也反对政府满足于现状。美国现在是世界上惟一个没有进步、合于现代的贸易政策的国家。他们是世界上惟一从事自由贸易的国家，因此，艾克卡采取中间路线，称它为公平贸易。公平贸易中包括了选择性和暂时性的限制，并以此来对抗世界上不以公平对待他们的国家。

美国人运给日本小麦、玉米、大豆、煤和木材。而日本人运给美国的是汽车、卡车、摩托车、油井设备和电器。这里有个问题：一个出口原料而进口成品的国家叫什么？答案自然是“殖民地”。而这正是现在美国和日本维持的关系。美国以前也有过类似的情形，可是他们把一大堆茶叶倒进波士顿港口而结束了这种地位。但这次却只是坐视日本人把目标对准他们一个又一个的工业。日本人已独占了电子工业、运动器材、复印机、照相机以及 1/4 的汽车工业。他们也独占了 1/4 的钢铁工业。日本人用很聪明的方法，偷偷地将钢铁输入了美国。他们把它涂上漆，放在 4 个轮子上，并称它为汽车。当日本人运丰田汽车给美国人时，他们还输出了比车子还重要的东西——失业。他们的副产品在于维持国内的就业率，而且这政策很有效。他们的失业率是 2.7%，而美国是他们的三四倍还不止。

下一步将是什么呢？——飞机和电脑。这已不是什么秘密了。艾克卡并非对日本人持某种态度。他是生气他们不该玩弄这些花招。更令他生气的是，自己只是被动地坐视一切的发生。日本并没有错，就像久保说的，他们只为自己的利益着想，至于美国人是否也为自己的利益着想，则是美国人自己的事情。

#### 4 平等才有互惠

事实上艾克卡是很敬佩日本人的。为什么呢？因为他们知道自己从哪里来，自己在哪里，而且要往哪里去。其中最重要的，他们有国家的策略在帮助他们完成目标。他们知道如何制造好车。在 70 年代，他们的车比美国的好，许多美国人却认为现在却不见得。日本车为什么能这样好呢？这是因为他的工人好，他们的工资比美国人低多了，工人赚的钱只是美国人的 60%。他们不像美国人有防消费指数而增加的生活费用津贴。而且他们也没有由公司支付的医疗费，这样，使得每辆车的成本可以减少上百美元。日本的工人也比美国工人有生产力。当然，这并非是说他们比较好，而是因他们所遵循的规则和美国的不同。在日本，工作只分为两种，技术和非技术的。看工作的需要，一个工人可能在一天内做各种不同的工作。假如地板脏了，他会拿起扫帚来扫干净，而不考虑这是不是他分内的事。自然，这种工作责任感就产生了更大的效率。

同样的制度，在底特律是不可思议的。在这里每个人有他特定的工作。和日本工厂的简单与合理比较之下，美国人的工会的规定，似乎相当荒谬。联合汽车工会把工作分成将近 150 种。日本人的态度是：我能为你帮什么忙？而美国人的态度是：这不是我分内的。日本劳工联盟和管理阶层的人非常接近。他们彼此都了解他们的成功与否是互相关联的。他们之间的关系是合作与尊重，而在美国却一直是对立和怀疑的。日本工人有良好的纪律，如果有东西弯了，他会将它扳直。假如生产线上出了问题，他们也会等着，直到它被修好。这些日本工人都把自己的工作当作是一项任务。在日本，看不到工业总工，也看不到工人离岗。有些日本公司要处罚他们的管理人，原因竟是他们在休假和假日仍然工作。而不可想像这种情形会发生在密西根或俄亥俄州。日本管理阶层的一些做法，虽然在美国人看来觉得很奇怪，但是他们成功了。日本汽车业的主管所赚的钱和底特律的比起来差得很远，而且他们也不曾得到任何股票或延期赔偿。在一个主管的职业生涯中，他可能在生产线上做过。美国的经理人员会感到吃惊，当他发现三菱的主管曾做过工会的主管时。不像在底特律，日本的管理阶层人员和他们的工人是生活在同一世界里，而不是完全不同的环境。在日本，政府、劳工和工业界都是站在同一线上。而在美国，工业界和劳工总是对立的，私人工业和政府是不合作的。那些空论家认为，政府介入国家经济会危害了自由市场的制度。当然，太多的干涉的确会造成这种情形，但如果美国继续落后于日本的话，政府干预未免太少了些。

美国人必须采取行动了，他们必须将自由贸易改变为公平贸易。同样地，他们必须在任何一个国家保护自己的市场，他们也必须鼓励本国的工业，他们更应该采取行动平衡美元的汇兑率。



## 第二十二章 为了美国的未来

这一阵子，每个人都在谈论国家赤字。但因为差点失去了莱斯勒，因而艾克卡比大多数人要早开始担心这个问题。他们被高利率压得喘不过气来，而且很明显，只要政府用到超过 50% 的国家信用贷款，利率是不会下降的。在 1982 年的夏天，艾克卡给《新闻周刊》写过一篇文章，他提出一个简单的方法能将国家赤字削减一半。那时候的赤字仅有 1200 亿，他的计划是削减 300 亿的政府经费，并同时提高 300 亿的税收。他了解，克莱斯勒的成功是因为管理阶层、劳工、银行、供应商和政府的共同努力。所以，他怀疑为什么这种“同等的牺牲”的原理不能适用于联邦赤字上？

艾克卡的计划很简单，首先，他要在每年的国防预算上削减 5% 的经费，这样可以省下 150 亿美元，而且不会影响到武器制造的计划。然后把民主党叫来跟他们说：“好了，我要你们同样地削减 150 亿的社会计划经费，这是在过去 40 年你们所投入的。”接下来就是最难的部分了。因为他们删减了 300 亿美元的经费，所以他们得从税收中补回。首先，他们要提高 150 亿美元的进口石油附加税，使石油输出国能维持他们 34 元一桶的油价。其次，在汽油卖出时加 1 角 5 的税，这样又可增加 150 亿美元的收入。即使加上了这些税，美国的石油和汽油还是比阿拉伯产油世界以外的国家要便宜。这样除了可以增加年收入外，还可造成一种能源政策，下次当石油输出组织再罢工时，他们就有所准备应付了。这 4 个 150 亿加在一起，每年就可删减 600 亿的赤字。这个计划最大的好处就在于每个人都做相同的牺牲，无论是共和党、民主党、商业界和劳工们。

艾克卡提出这个计划后，他就去华尔街问他所认识的每一个公司主管说：“假如总统在电视上宣布要删减一半的联邦赤字，那会怎么样？”他们都认为，这个宣布将会带来他们历史上最大的投资。这也会恢复他们国家的信用。不用说，美国政府并没有这么做。但也并不是没有人在关心。成千上万的《新闻周刊》读者写信告诉艾克卡，他们喜欢他的计划。艾克卡甚至接到白宫打来的电话，要他去见总统。当他走进椭圆形的办公室时，里根总统拿着《新闻周刊》欢迎他，并说：“李，我喜欢你在这上面所写的，而且我也在担心这赤字。但是我们民意测验专家理查·握斯告诉我说，汽油加税是最不受欢迎的事。”艾克卡心想：难道我们的国家是靠民意测验来治理的吗？难道这就是所谓的领袖？

总统要谈有关国防预算，“卡特执政时，我们的国防预算太少，我们必须花多一点钱来保卫我们国家的安全，你不了解这整个情况。”艾克卡回答：“这是实话，我是一点都不懂，而我也不想冒犯。但是国防预算已超过 3000 亿了。我是个商人，我可以删减 5% 的经费，但你却不知道我已做了。事实上，我一生都在这么做。”

在 1982 年 8 月，美国政府没有削减赤字，到 1984 年春天，他们的赤字已超过 2000 亿了。而他们仍然在绞扭自己的双手而不知所措。说来令人难以置信，预算赤字不过是冰山上的一小点，假如任何一个人对他们已经失去的一些强大经费优势还感到怀疑，不妨考虑考虑下面的一些问题：

为什么一个能生产华特·克莱斯勒、阿佛列德·思隆和最初的亨利·福特等车的国家，在制造和销售汽车竞争上有如此多的困难？

为什么安德鲁·卡内基的国家，在钢铁的竞争上有这么多的困难？

为什么汤姆士·爱迪生的国家必须进口大部分的留声机、收音机、电视、录像机和其他消费性的电子产品？

为什么约翰·洛克菲勒的国家有石油的问题？

为什么艾里·威特尼的国家必须进口那么多的机械工具？

为什么罗伯·富尔敦和莱特兄弟的国家在交通运输设备上，面临了这么多的竞争强敌？曾经被世界上羡慕和希望的工具机器，现在变成什么了？

在过去的40年中，美国是如何设法去拆除民主制度的兵工厂而将松懈危急的经济调整过来？

他们失去领袖不是一夜之间的事，从第二次世界大战后这几十年平稳的日子里，他们的力量慢慢开始腐蚀，在历史上任何一个阶段，美国也从没有比这过去的10年暴露出这么多的弱点。

第一，一天早上他们醒来后，发觉一个所谓石油输出国的组织能有办法叫他们屈服。十多年后，他们仍没有真正的计划来应付这随时会发生的经济危机。

第二，在自由贸易的名义下，他们坐视日本制度掠夺自己的工业和技术的基地，在由结合他们文化的技巧和效率以及不平等的经济利益方面，日本显示他们有掠夺美国市场的能力。

在华盛顿，自由放任经济是大家都知道的，而且他们也喜欢它。在东京，他们更喜欢。现在日本人来了，他们看到了，他们也在征服，而他们对日本的依赖却还会继续下去，直到他们对日本人建立一些实际的限制。

第三，苏联全面性的核子能力已赶上了他们。美国已经不再有决定的军事优势了，他们现在要订立一个计划来再次赢得这个优势。但国家议程的支配一向是完整的，这不禁令人怀疑这些新武器究竟要保护什么。没有一个强大的、有生命力的工业基础组织，而只是一个发射导弹的国家，被一片空的工厂，失业的工人和衰败的城市所包围着，这种政策实在不为明智。

最后，美国失去了真正力量的来源和优势。一个国家的力量是来自于投资生产和货物的消费，然而美国却成了一个纸上谈兵的国家。因此，他们的大公司花大量的钱去购买其他公司的股票，这些资金到哪里去了呢？去建新的工厂？新的生产设备？还是产品的革新？有部分，但是不多。大多数的钱都到银行或其他金融机构去了。而银行把这些钱又借给了像波兰、墨西哥和阿根廷等国家。而他们对美国并没有什么帮助，反而当这些国家破产了，银行收不回钱就像狼一样的哭叫。他们能做到克莱斯勒、国际哈维斯特和房屋工业所不能做到的事，他们可以说服联邦储备委员会放松紧缩的货币。每一个月都有些新的金融办法产生，目的在吸收消费者购买力和富裕房屋经纪业。就美国目前的减价与优待的行动，只能说，在历史上从没有那么多的资金却只产生这么少的价值这种情形。他们雇用员工最大的工业是汽车、钢铁、电子、航空和纺织。如果要挽救数百万人的工作，他们就必须保留这些工业。而这些人制造

的服务业和高科技工业的市场，也直接关系到他们的国家利益。因此，在没有重钢铁、机械工具和汽车工业的情况下，美国还真的能够保持他们的防御系统吗？

没有一个强大的工业基础，也就无法保证国家的安全。人们也不会有什么高价的工作，如果没有每小时 10 至 15 美元的工业工作，整个的国民经济会减弱，也没有中产阶级了。所以，除非美国人的行动快，否则，他们到 2000 年时将会失去钢铁和汽车业，更坏的是，他们甚至将会丧失同日本争斗的能力。

## 1 轻工业与重工业

有些人似乎认为这个挫败是不可避免的，他们认为美国应该放弃自己的基础工业而赶紧致力于高科技的工业发展上。但是独有高科技工业并不能救美国，它之所以对他们重要，很明显的是因为有许多工业是他的顾客。特别是汽车工业，他们全都是采用自动化、机械化，他们有比任何人都多的电脑辅助设计和制造设备。他们用电脑来省油，清除放射物，使得自己在制造方法上更明确，品质也更优良。电脑工业除国防以外的 3 大客户是通用、福特和克莱斯勒。没有底特律就没有硅谷，如果要造硅片，首先得要有人来使用，他们就是其中的一个，他们现在所造的每部车都和电脑沾边。如果汽车工业倒闭，那钢铁和橡胶业也就完了，同样，电脑工业也要因失去使用者而关闭。然后，在这个国家里，每 7 个工作机会就会少一个了。那样，美国便变成了一个卖汉堡包和硅片的国家。高科技工业对他们的经济前途很重要，即便如此，高科技工业不会像他们今天的基础工业雇用那么多人，这是他们应该从纺织工业的崩溃所吸取的教训。从 1957 年到 1975 年中，在新英格兰有 67.4 万个纺织员工被解雇。虽然在这一带是以高科技工业著名，但这些被解雇的工人中只有 1.8 万人，约占总人数的 30%，在电脑工业中找到了工作。几乎有 5 倍的人以较低的工资在零售店和服务业中工作。换句话说，如果在麻省的纺织工厂失去工作，就有 5 倍的机会到麦当劳或凯·马特超级市场去工作。而不可能要一个在底特律或匹兹堡或纽渥克工作的 40 岁工人，给他一个白领阶级的工作，要他去硅谷做电脑工作。所以这个方法并不是在要牺牲美国基本工业来促进他们的高科技工业，而是要同时促进。是有这么一个丰富的领域来同时容纳他们，但他们也必须全国一致努力才能达到。他们的国家需要一个合理的工业政策。现在，“工业政策”是经常出现的一个名词，它就像在一个拥挤的戏院里喊“失火”一样，每个人听到都惊慌失措。难道他们不希望美国强大和健康吗？他们当然希望，但是他们没有任何计划地来达成，他们只是凭想像要使美国意外地强大。

空论家争论工业政策，自然会使自由企业制度结束。但他们优秀的自由企业制度包括了 2000 亿的赤字，一个失去控制的经费计划和一千亿的贸易赤字。实际上，商业中心不是总有效率的，他们处在一个复杂的世界，而这泵浦是需要他们给它打气的。这并不是说要在工业政策上挑出输家与赢家，而是他们的政府一再地证明了他没有足够的处理能力这些。

如艾克卡所见的，工业政策意味着重建和恢复他们所谓的日落工业。老的工业正陷入困难之中，政府必须要采取行动来帮助美国工业面对外国竞争者的挑战和这个在变动中的世界。

几乎每一个人都羡慕日本，羡慕他们对未来有清醒的远见，羡慕在他们政府、银行和劳工之间的公司和由他们的力量所引导出的方法。但每逢有人建议美国应该接受他们的指导，这幻像就突然间转变成苏联和他们 5 年的计划。但美国政府的计划并不需要意味着社会主义，它需要的是一个实体的计划、方针必须结合所有的经济政策，而不是片断的。

除非他们放弃认为任何一个国家的计划都是攻击资本主义的荒谬观念，否则美国将不会有任何进展。由于这种恐惧心理作怪，以致他们是世界上惟一没有工业政策的已开发国家。

## 2 工业政策的流弊

事实上，美国是有工业政策的，但是很糟糕。华盛顿当局没有人会承认，假如政府帮助工业就是违反了自由企业。华盛顿是一个津贴城市，每一种津贴结果变成一个工业政策。

在联邦贷款方面，艾克卡可以说是个专家。克莱斯勒并不是第一个，在他们之前，已经有 4090 亿的贷款支出，目前这数字已上升到 5000 亿，而且还在继续上升，这就是工业政策。然后，还有国防。艾森豪威尔在提到军事和工业复合时，曾警告过他们这一点。这个合并使他们一年的经费超过 3000 亿，这是他们这个国家惟一受保护的工业，也是法定上日本惟一不能和他们争夺的工业。这就是为什么当克莱斯勒卖坦克分部给通用公司时，有很多人不明白他们不卖汽车部门而保留可以稳赚 6000 美元而且受到保护的坦克部门。还有美国航空太空总署太空计划，那也是工业政策。而登陆月球是把美国的电脑工业带入了更高的境界。还有进出口银行以 80% 的资金来支持四家航空公司。但令人困扰的是他们从纳税人的钱中，借给了佛莱德·雷克公司 9500 万，做什么呢？去买 9500 万的 DC - 10 客机，这样来和泛美及环球两家美国公司在大西洋航线上竞争。可是佛莱德·雷克破产了，于是 9500 万也飞了，这是哪门子的工业政策呢？

还有国际金融基金会，他们保释那些国外贷款超出他们所能偿还和还不出贷款的国家。不久前，保罗·渥克又给墨西哥 10 亿来保持他完整的信用，并解救那些借钱给外国的美国大银行。渥克整晚都在拨弄他的贷款，可为了得到 12 亿来拯救克莱斯勒这个美国公司，艾克卡他们必须和国会磨蹭几个星期，这算什么工业政策呢？

同时，国际金融基金会以 6% 的利率贷款给波兰，当他们要求波裔美人以 14% 的利率来买房子时，民主党搅乱了这些。有关纳税政策呢？汽车工业总计付了 50% 的所得税，银行业只付了 2%，这又是工业政策的另一形态。

所以，美国的确是有一个工业政策，更确切地说是数百个工业政策。但惟一的问题是，这对他们的基本工业却没有一点帮助。工业政策是一种急进的新观念吗？不是。早在他们有了国家前他们就有了工业政策。1643 年，麻省允许一个新的熔铸公司独占生产铁的特权 21 年，并以此来

鼓励这种工业的发展。在 19 世纪，美国的工业政策广泛地包括了政府支持的铁路、伊利运河甚至大学。20 世纪，政府支持高速公路、合成橡胶、喷气客机、登陆月球以及一贯生产的巡回工业和高科技工业等等。在这过去的几十年，在农业上，美国有非常成功的农业政策，3%的农业人口，不仅养活了美国人民，还养活了世界上很多人，这就是大量生产。这些情况是怎样产生的呢？这是因为这里的天气，肥沃的土壤和勤劳工作的农民，他们在 50 年前就有这些条件了。问题是在于政府支持计划的多方安排。联邦政府调查授权，县政府代理教育人民，州政府办实验农场、乡村电气化以及灌溉计划像开发田纳西流域的电力资源。实行农作物保险，出口信用，支持物价，耕轮政策，还有农作物补助。补助农民不生产固定农作物，这个计划使得每年要花 200 亿元的经费。

也许有人认为，所有这些政府的帮助是一种干涉，然而他们创造出了奇迹，他们的农业工业化政策使美国成为世界上令人妒忌的国家。现在，如果说他们有农业工业化政策，军事工业化政策，但为什么他们没有工业工业化政策呢？

### 3 对工业政策的新计划

为此，艾克卡做了可以作为一些新工业政策基础的六点计划：

第一，美国应该对外国能源征税，以便实现能源自足。而切不可因为目前的不景气被哄住，石油输出国组织只会为他们自己的利益来议决，而这利益将是提供高价和减少供给。美国人愿意为实现能源自足而付出代价，他们知道不作出牺牲是不会达成的。

第二，他们应该在市场占有上给日本施加一些特定的限制，应该对这些工业宣布它的经济危机。他们无法接受一个只卖不买的贸易伙伴，他们也不会因为采取这些措施而抱歉。

第三，对于联邦一些计划在成本及资金结构上，虽然对华盛顿当局来说是一个政治烫手货，但是他们势必要面对。所以，他们必须采取一些令人不快的做法，而不能再继续维持这种入不敷出的情况了。

第四，美国需要更多的工程师、科学家和技师。日本工业学院的毕业生大约是他们的 4 倍，可美国法学院的毕业生却是工学院的 15 倍。他们应该提供特殊教育补助和贷款给高等科技工业的研究。苏联和日本都在致力于建立起他们的高度科技的能力，但美国却并没有往这个方向努力。

第五，他们需要新的激励措施来增进私人企业的研究和发展的努力，并加速工厂现代化和在重要工业方面的生产力。其中一条路是提供投资税和与投资生产有关的折旧率。

最后，为重建美国的商业大道，他们的公路、桥梁、铁路和水路系统，需要制定一个长期的计划。他们的基层组织正在以惊人的速度衰败，而这却是工业发展最重要的力量。

要使这些计划能实现，他们应该成立一个重要工业委员会，让政府、劳工和管理阶层的人能够聚集在一起，为他们这一混乱的局面找出个解决的办法。这三者的结合会形成一种特定的力量来加强他们的重要工业，并且恢复他们在国际市场上的竞争力。

## 4 展开实际行动

任何一个实际的工业政策，必须包括货币和财政的政策。在高利率或跳动频繁的利率下是无法有一个稳定和健康的经济秩序的。高利率是人为造成的祸，也只能依靠人们自己去解决。

1979年10月6日，保罗·渥克和联邦储备委员会让主要利率高升，当货币专家说惟一打破通货膨胀的方法便是控制资金和不要去在意利率时，这种决定激发了经济崩溃。然而，并非没有更好的方法来控制通货膨胀，而不是牺牲汽车、房屋工业工人的利益。50年来，汽车业遭受最长一次的汽车销售不景气。首先是底特律受打击，其次是房屋工业。这以后，几乎这国家的每一个人都受到不同程度的打击。

在主要利率固定以前，整个美国历史上只有一次利率高达12%，那是在内战时期。但是现在，只要一达到12%，它们还会继续涨。曾经有一次高达22%，不过这是合法的高利贷。但是有些州的法律规定，利率达到25%时是有犯罪倾向的。可黑手党却认为这是大好时机。当利率高达20%时，它更糟地带来了跳动利率的效果。从1979年10月6日到1982年10月，利率跳动达86次之多，平均每13.8天一次。对于这种情况，还能拟订出什么计划呢？

当利率高时，消费者就将多数的钱转投到短期的保险中。但是以钱赚钱没有生产力，它无法制造工作机会。高利率也鼓励了一些人玩以钱赚钱的新游戏。当钱的价值高时，投资在研究和发展的钱就是冒险了。利率高时，买一个公司要比建立一个公司还便宜得多。

在美国历史上10次最大的公司合并，有9次是发生在里根执政时期。其中有一次是美国的钢铁公司，正当保护价开始时，美国钢铁公司用43亿美元买下及拉秋石油，而大多数的钱是借来的，那应该用来买一些现代基本的氧熔炉和继续铸造钢铁来与日本竞争。当钢铁工人看到这种情形发生了，他们很生气，并要求取回他们曾做出让步的工资。这几乎是难以相信的，美国管理阶层的人应好好被训诫一顿。还有杜邦用75亿美元买下了克诺克石油，使得借债增加3倍，达到40亿美元。这一年花了杜邦六个亿的利息。如果杜邦用这些钱来发展新的产品而使它们闻名于世，便会对大家都好。还有边得士、美国工业技术和马丁·马瑞达借了56亿作为他们并吞公司的资金。在这过程中，并没有创造新的工作。当艾利扔下帐篷使得所有的事停止下来时，这大规模的活动就结束了。

试想在1972年到1982年这10年中，美国500家最大工业公司的所有员工被辞退了，所有这些新的工作，超过了100万。这有两个来源：一个是小商业，另一个是政府。这可能是真正成长所留下来的惟一的工业。为什么他们不能通过一个用贷款来并吞别人时而贷款利息不能打折的法律呢？这个制度似乎很快成为多余。现在，如果要买下一个竞争对手是不可能的。这是违反反托拉斯法律。如果买一个小公司另图他业，那就可以。

这有道理吗？为什么会一个钢铁业忽然间变成了石油商？这可是两个完全不同的事业。这种改变需要花几年时间来学习新的行业，而更重要的，这并非生产。如果他们降低利率，结束合并的愚蠢行为，他们就

可使管钱者退出国家经济。他们可以再投资和竞争买下对方，并创造更多的就业机会，使更多的人能参与他们的经济成长。地方、州和联邦的福利经费自然会有着落。资金会开始增加，工厂也会再扩展。

削减联邦赤字的方法是降低利率。今天，华盛顿当局用一半以上的信用方式来融资国家债务。不管当时里根总统竞选时许下了什么诺言，现在他们对国家债务已失去了控制。1835年，联邦债务是3800元，1981年破了1000亿，今天是2000亿，未来的5年会超过一兆五千亿甚至更多。

从1776年到1981年这206年的时间，美国经历了8次战争，两次经济大萧条，十几次的不景气，两个太空计划和开发西部，而这是在39位总统在位时造成的。现在他们要5年的时间使它变成两倍，而这5年可说是他们的经济复苏。换一个方式来说，全国有6100万个家庭，他们要这些人每年负债3000美元，而且并不经过他们的同意。结果，他们是在抵押他们子孙的未来。从他们的子孙们还不能投票起，他们就攫用了子孙们的代理权。但他们并没有好好地使用。由此可见，华盛顿当局的人在预算上的成绩都是不及格的。

他们必须在被别人压倒之前，在预算赤字和其他经济问题上采取攻势。艾克卡是个经历过经济大萧条的人，他一向崇拜罗斯福总统。他认为他为这个国家做了不少事。即使那些空论家一直对抗他，他也没有屈服。他接受了那些被拒绝的，他大胆地把那些在街头巷尾卖苹果的人带往工作岗位上。他是个实用主义者，当他遭遇困难时，他就积极地做些改变。这比他不做什么事需要更大的勇气。罗斯福不依靠图表，不以拉佛曲线或者哈佛商学院的理论来对抗经济萧条的问题。他用实际行动去解决问题，他总是不断地改革创新。

今天的美国政府当局需要的便是这种精神，他们的困难是大而复杂的，但总是有解决的办法。虽然它们并不都是很简单的，也不是很容易。但它们毕竟存在。

美国政府当前所面临的大问题并不是民主党或共和党的问题。这些政党可以争论这些方法，但他必须抱有最终的目的，那就是使美国再强大起来。他们能完成这个任务吗？毕竟，美国是一个有智慧的民族，是一个富裕的国家。只要有方向、有领袖和美国人民的支持，他们一定胜利。艾克卡坚信，他们的国家能再次成为自由强大的光辉象征，没有人能够对抗，而且会为全世界所羡慕。

## 5 伟大的自由女神

当里根总统邀艾克卡出任自由女神——埃力士岛落成百年纪念委员会主席时，艾克卡正忙着整顿克莱斯勒公司。尽管工作十分繁忙，他还是接受了总统的邀请。于是有人问他：“你怎么接下了这个任务呢？你难道没有更多的事要去做吗？”

这却是由于艾克卡对自己的父母一种敬爱的思想感情。因为他们曾经告诉过艾克卡有关他们和这埃力士岛的故事。那时，他们是新来美国的移民，他们不会讲英语，所以当刚到达这块大陆时，他们手足无措，一文不名。这埃力士岛简直就是艾克卡躯体的一部分，而不仅仅是一个

地方，她是一串困苦艰辛经验的象征。艾克卡想，当自己参与这两项伟大精神象征的重建工作时，也会体会到他父母的经验，而不只是对他们的纪念而已。在他参与以后，他发现几乎他所遇到的每一个美国人都有这种感觉。

那些穿越埃力士岛大门的 1700 万先人，繁育了千千万万美国的后代子孙。这就是说，美国几乎有一半的人，他们的根在那里。

人们希望回归到人生的基本价值，努力工作，劳工神圣以及为真理而斗争，这就是自由女神像及埃力士岛所象征的精神意义，也就是这个国家所渴望的根。可以说除了印第安人外，他们都是美国的移民或移民的子孙。重要的是，他们不能固步自封，他们要走出固有的民族圈子。意大利人带给这个国家的，不只是比萨饼和通心面，犹太人带给这个国家的不只是炸鸡，德国人带来的也不只是啤酒。每个民族都带来了他们的文化、音乐和文学，他们融合在美国这个大熔炉中，虽然彼此不免有些摩擦，但他们仍保有他们完整的文化。

当他们的父母到这里来时，是因为工业革命改变了世界的面貌，而现在又有新的高科技革命，每个人都害怕失去了常态。当一个人处在一个变动的形势时，最感到惊恐的是有一大群人要受到伤害，而自己可能就是其中的一个。他不断地问自己：“我能像我的父母一样来克服这新的改变吗？我是否会被抛下呢？”他的子孙也开始提出问题：“我们一定要降低我们的希望和生活标准吗？”

艾克卡告诉他们：“不需要这样。如果我们的祖父母能够克服，你也可能克服。你也许无法想象它，但他们是从这煎熬中过来的，他们放弃了许多，他们要你们生活得比他们更好。当不景气时，我的母亲并不认为纺织工厂的工作有什么不好，所以我上学才有钱交午餐费，她做了她必须做的事。当我来到克莱斯勒时，我发现这里一团混乱，于是我也做了我该做的事。想想这些，过去的 50 年可以给你未来的 50 年作个借鉴。过去的 50 年教我分辨对和错的不同，只有努力工作才会成功，天下没有白吃的午餐，你只有努力发展生产。这就是使国家强大的观点，也是自由女神像所表达的意义。自由女神像只是一个意味着自由的美丽象征，真实的埃力士岛，自由只是允许进入的门票，如果你要生存和茁壮成长，你是要付出代价的。”

艾克卡有一个很不错的事业，这是这个国家给他的机会。他抓住了这个机会，坚定不移地努力工作了 40 年。

人们问他为什么会那么成功时，他告诉他们把他父母所教自己的，运用到他们身上去。尽自己的能力去受教育，多做些事情，不要只是站在那里。这并不太容易，但只要持续不断地去做，在这自由的社会，你会发现，你可以成为你所想要的伟大，甚至超越它。



