学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

汽车大王
艾克卡传

BOOK
内部资料 非卖品

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。人类在生存兢争中进步，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用在为福特公司的繁荣发展的事业里，当了 8 年福特公司总裁和 32 年职员、创造了亿万美元财富的艾克卡竟在一夜之间失业，这是令人费解的。马克思总是这样告诫人们，资本的原始积累里浸透着劳动者的血水。

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的一天。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、电视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 个平方米，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，有总裁专用洁室和卫生间，身着白色制服的仆人无时不刻地在侍候着艾克卡总裁阁下。亲朋戚友们中凡去过他的办公室的人，回来逢人遍告：“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，艾克卡被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，在艾克卡“耻辱日”的那天早晨，促使他在几个星期之后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承受的，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。屋漏又遭连夜雨。艾克卡必须全力和命运之神搏斗，但这是一种冒险，它无异于一场输定了的赌注。

艾克卡终于反败为胜，使克莱斯勒公司起死回生，创造的奇绩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、航海家哥伦布远在四百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……

汽车大王艾克卡传

第一部　新大陆之光

我的一生是从一个美国移民的儿子开始的。我一步一个脚印，终于当上了福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司的总裁，成为“野马”之父和百万富翁，我无比自豪。上帝说，且慢，你还要尝试从珠穆朗玛峰上被人踢下来的滋味……

——艾克卡

第一章　寻找光明的乐土

A.这是一个意大利移民的故事。这个贫穷的家庭终于平安无恙地迁到了哥伦布发现的一块风水宝地——新大陆。他们和千千万万移民一样，拖着疲乏和湿渡渡的身躯登上了埃利斯岛。这儿，现在已经耸立着一尊高大的自由女神像。在这尊洁白的大理石像下，昔日的移民们沉浸在对逝去的漫长岁月的回忆里……

1902 年，他的父亲尼古拉·文克卡——一个既贫穷、孤独，充满惶恐的 12 岁孩子，随着数以万计的意大利移民来到了这个国家。

当船刚驶入纽约港，首先映入他的父亲眼帘的便是那尊令人景仰的自由女神雕像，对于移民们来说，这是希望的伟大象征。当尼古拉第二次来到这座像前祈祷告时，他已是一个新的美国公民了，身旁并有他的母亲、他的年轻的太太和满腔的希望。对于尼古拉和安多伊妮蒂而言，美国是自由的乐土，只要你愿意为它努力，并能作出牺牲，你便能拥有想得到任何东西的自由。遗憾的是，早在 410 年前，就有一位叫克里斯托夫·哥伦布的意大利人比他捷足先登了。而庆幸的是，他们也终于来到了这早已令人神往的国度。自由和希望已经在向他们招手了。

这是他父亲所给予他家庭的唯一一课。同样，他也希望对自己的家庭也给予这仅有的一课。

B.他生活在一个甜蜜的家庭里。父母视他为掌上名珠，但并不娇宠自己的孩子。父母对儿子的聪颖机敏十分欣悦，他们希望自己的儿子会有出头之日的……

艾克卡的童年是在一个充满温暖和亲密无间的家庭中长大的。他们住在宾夕法尼亚州的艾灵顿，父母将他和他的姐姐黛玛视作掌上明珠。不论每天的工作如何繁重，父亲总是要挤出时间来和他们姐弟俩亲近，制造开心的欢乐；母亲则别出心裁地为他们烹制喜爱的食物，使他们感到生活的快乐。时至今日，无论艾克卡什么时候回去，母亲仍要做出他最喜爱的两道菜——鸡汤小牛肉团和意大利乳酪馄饨。在他的心目中，母亲也是全世界所有伟大的新潮厨师中的佼佼者之一。

他喜欢和父亲亲近，父亲也为他的聪明才智极其自豪。如艾兑卡在学校里拼字竞赛取胜时便非常快乐。成年后，他每当获得晋升，便立刻打电话告诉父亲，父亲就会兴冲冲地告诉他所有的朋友。在福特公司时，艾克卡每推出一种新车时，他都要第一个开它；当艾克卡在 1970 年被任命为福特汽车公司的总裁时，真不晓得父子二人之中谁比谁最为兴奋。

许多年来，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，所以才给他取名“立都”，来纪念那甜蜜温馨的一个礼拜。但可惜那只是记者们的揣测。

立都这个名字艾克卡用了很长一段时期。

当年，他的父亲尼古拉·艾克卡从意大利的坎培尼亚省内的那不靳斯西比 25 英哩的山马科来到美国。同其它同行的移民们一样，充满着野心和希望。开始，父亲曾和他的异母兄弟在宾夕法尼亚州的加勒特住了段时间，并

在那里的一个煤矿上班，但他非常憎恨那种工作，只干了一天就辞职，这是他一生中唯一替别人工作的一天。

不久，父亲和他的另一个兄弟搬到艾灵顿居住。到了 1921 年，他储蓄了足够的钱，就去做些临时性工作，大部份时间是干鞋匠活，当钱更充足一些时，便回到山马科把孤寡的母亲接过来。

就在尼古拉在意大利停留期间，这位 31 岁的单身汉和一位鞋匠的 17 岁女儿坠入情网，几个星期之内，他们就结婚了。于是，他带着新婚的妻子陪伴着母亲来到了美国。

他父亲确实去过立都海滩，但那是在结婚之前，而不是在结婚之后。并且那时是和立都母亲的兄弟在一起，所以，他的假期并非是富有罗曼蒂克的。

他们一行回到美国的旅途并不容易。新婚的妻子因伤寒症而病倒，整个旅途都耗在船上的医务所。当到达埃里斯岛时，安多伊妮蒂的头发都掉光了。依据法律规定，她应该被送回意大利的，由于他父亲知道如何在这个新的国度里巧妙处理事情，凭着他的机智总算说服了移民局的官员们，使那些人认为新娘子只是晕船而已。

3 年之后，1924 年的 10 月 15 日，立都降临在这个世界上。此刻，他的父亲已经开了一家叫做“欧费·韦纳屋”的热狗馆子，它不需要太多的资金，对于某些人而言，算是完美的事业了，真正要设置的只是一个烤架、一个烤炉和一些简单工具。

他们的家庭是那样的温馨亲密，就像是由四个部分组成的同一体；也如同许多原地出生的意大利人一样，父母对于他们的感情和爱心，非常地开放，不仅在家里，在公共场所也是一样。每当立都一有机会，他会紧抱并吻他的父亲，没有能比这感到更自然的了。

C. 当他进入 16 岁时，父亲让他去开一部“福特”汽车，在艾灵顿，他是唯一拥有汽车的大男孩……父亲还告诫他，长大了，也可以从事食品业，不管世界如何变化，民以食为天……在以后的生活道路上他却开辟了另一个令人羡慕的新地。

尼古拉·艾克卡是一个永不休息而别有心计的人，他喜欢尝试新的事物。比如，他买了几棵无花果树苗，能在艾灵顿的冷酷气候下，找出一种别出心裁的方法来种植它们；他也是这个镇是第一位买摩托车的人。他骑着这部旧的“哈雷·大卫德森”摩托车在小城的脏乱街道上奔驰。然后，由于他不能和这部旧家伙配合得很好，经常从它的上面摔下来，因此他终于抛弃了它，而再不相信任何少于 4 个轮子的交通工具了。他认为自己的儿子长大时，也不准许他去拥有一部脚踏车，每当立都想骑脚踏车时，就只好向朋友去借。但当他进入 16 岁时，父亲就让他去开一部汽车，这使得立都成为在艾灵顿直接从骑三轮车而开一部“福特”牌汽车的唯一男孩。

父亲尤为喜爱汽车。在艾灵顿，他拥有一部第一种 T 型车，也是知道如何开车的少数人之一，并且他老是在修补车子，并考虑如何来改进它们。他经常收集许多漏了气的轮胎，并一直想找出一个方法来延长每个轮胎的使用寿命。时至今日，每当在轮胎技术方面有了新的发展时，立都总是想到他的父亲。

父亲爱恋美国，而且尽全力地追求美国式的美梦。第一次世界大战爆发

时，出于他的爱国之心，他自愿加入了陆军。另一方面，他也是为了掌握自己的命运，因为已经历过千辛万苦才来到这里并归化为美国人，就不想被送回欧洲，去意大利或法国打仗。很幸运，因为他会开车，入伍后被分配离家只有两英哩的陆军训练中心的苍鹭营，去训练救护车驾驶员。

尼古拉总是告诫儿子两件事：决不要从事资本密集的事业，因为银行家们最终会把你收揽。（立都对这条特别的忠告更加注意）。其次是在最艰苦的时候，要从事食品业，因为不管世界如何变化，民以食为天，欧费·韦纳热狗店，经历了“经济大萧条”而仍然生意兴隆，后来，他把立都的叔叔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，仍在艾灵顿经营热狗生意，赚了很多钱。

当立都十岁时，国家的第一批超级市场又有一家在艾灵顿开张。放学以后及周未假日，他和同伴们就带着他们的红色推车在门口排队，就像旅馆外面的计程车一样。当购物者一出现，他们就提供服务，把他们的袋子送回家，以赚取一点小费。回顾起来，就像是从事食品运输业的了。

十几岁时，立都在一家水果店市场有一个周未的工作，替一位名叫吉米·克里提斯的希腊人跑腿。他经常在黎明时起床，到批发市场去，帮吉米把货物带回来。每一个 16 小时的工作无可得到两美元的报酬。

此时，他的父亲除了欧弗·韦纳屋之外，还有其它的企业。起初，尼古拉买进一家叫做“优驾异”的国际公司，是许多早期的汽车租赁代理商中的一家。最后，建立了一个大约有 30 部汽车的车队，大半是“福特”车。尼古拉的一位朋友的儿子叫爱德华·查尔斯，他在替一家福特公司的代理商工作，后来爱德华买了一家自己的代理权，在那里，爱德华把这迷人的汽车零售业介绍给了立都。此时，15 岁的立都已被爱德华说服，并跨入了汽车业这一行，从此他所有的精力便全部朝着汽车业的方向努力，而他的父亲的教诲始终是促成他具有行销才能的根本原因。

D.在经济不景气的年代，他的母亲仍保持一位移民母亲特有的机智，能设法让一家人吃饱肚子，经常去买一些便宜食品充饥。尊高的母爱给儿子带来了人世的温馨、慈爱、温暖、关切……

在经济上，尼古拉的家庭生活有好有坏。像许多美国人一样，二十年代时人们很容易赚钱。尼古拉除经营食品业以外，在经营不动产方面赚了很多的钱，除祖凭车队外，还有几家电影公司和“富兰克林”戏院。有几年，他们确实很富裕。但随后不景气的时候来了。

对于身临其境的立都来说，那是不会忘怀的。当他父亲失去了所有的钱时，他们几乎失去房子。立都记得他曾经焦虑问大他几岁的姐姐黛玛，是不是搬到别处去？又如何找其它的地方来往？

在那困难的几年间，他的母亲仍保持一位移民母亲特有的机智，成了家庭的中坚，总是想办法保证全家人不饿肚子，立都记得，母亲经常去买 2 角 5 分钱 3 只的雏鸟，自己宰杀来改善生活；当情况更加恶化时，她又到父亲的餐馆帮忙；后来又到一家丝厂去缝制衬衫。无论多忙多累，她总是快乐地去做。

母亲也是一位爱好摄影的业余摄影师。从家中的像册里使立都知道，从他出生一直到 6 岁，穿穿的是缎子鞋和刺绣的外套，还有一个嘎嘎作响的银

色玩具戴在手上。而突然间，大约在 1930 年，他的衣服开始看起来有些破烂了，姐弟俩也不再增添新衣服了。这只能证明是经济不景气时的结果。

同所有的家庭一样，对上帝的坚强信仰一直支配着一家人。立都记得，每个礼拜天，他必须去参加弥撒，两个星期要作圣餐礼。他花了多年的时间还弄不清楚为什么参加圣餐礼之前，还必须向牧师做一次虔诚的忏悔，直到几十岁时，他开始知道，这种天主教教堂中最受误解的仪式的重要性。他不但大声地向朋友们讲述自己所犯的事，而且发现在忏悔之后，感到精神为之一振。他也参加周未的暂时独居，在那里，耶稣的信徒们做面对面的良心考验，这使他开始思考自己的人生道路。

虽然有一段困惑的时光，但他们仍有许多的乐趣。在那时没有电视，所以人们彼此间有更多接触和依赖。礼拜天，大家聚在一间屋子，吃着面团，喝着红色的酒，嘻嘻哈哈。之后，或读一读书，或围绕在那架旧的“ 飞尔歌 ”牌的收音机旁，收听喜爱的节目演出。

对他父亲而言，虽然经济不景气是他生命中的一大震撼，没有办法克服它。经过几年的奋斗，终于又赚了一大笔钱。然后，差不多过了一夜又全部失去了。因此，他经常告诉立都，必须到学校去学习“ 经济不景气 ”是什么意思。他自己只读完四年级，他说：“ 如果有人教会我什么是“ 经济不景气 ”，我就不会把自己的事业抵押在第二个经济不景气上了。 ”

这是在 1931 年的事，当时立都只有 17 岁。父亲经历了两次“ 经济下景气 ”，使赚起来的钱两次得而复失，对他太刻骨铭心了。后来他在大学时，就注重学习所有关于景气循环的课，后来在福特公司和克莱斯勒公司时，他就学习如何来预测它们。家庭的经历，父亲的得失，对他是一个早期的暗示。

经济不景气实际已把他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。然后我要成为一位百万富翁。 ”他对势利的学位不感兴趣，追求的是金钱。

即使是现在，身为一个因工作而富有的人，他把大部份的钱仍放在非常保守的投资里。不是怕穷，而是在内心深处，仍担心经济不景气的雷电打击，怕家人将不会有足够的东西吃。

不论在财力上他是如何的富有，经济不景气的担心绝不会从他的意识中消失。他憎恶浪费。当领带从窄式流行到宽式时，他就把窄式的旧领带保存起来，直到再流行窄式领带时为止。抛弃食物的作法仍会使他愤怒发狂。他已经设法把这种意识传输给他的儿女们，而他也注意到，她们并不随意花钱，似乎得到了他的真传！

在这段经济不景气期间，他父亲的支票不止一次退票：存款不足。这永远使尼古拉觉得一个良好的信用评价，对于一个人或一个企业的廉洁是重要的。尼古拉不断地告诫全家，决不可超支赚进的钱。他相信，信用是不能轻视的。因此，全家没有一个人被允许持有信用卡，或是被允许去赊账买任何东西。

在这方面，尼古拉的确是走在时代前端。他预知，以分期付款方式购物，以及典当东西，都将逐渐腐蚀人们对于金钱的责任感。他预测，宽松的信用，最后将渗透并破坏我们的整个社会。

尼古拉常对儿子说：“ 如果你向人家借东西，即使是向一个小孩借两毛钱，一定要记下来，以免你忘了偿还。 ”立都常设想，如果他父亲活得久一些，就会看着他在 1981 年走进当铺，以便在事业上能维持住克莱斯勒公司，

不知父亲将会有何反应？这是一笔总数为 12 亿美元的大数目。

据说，人们是以他们的钱包状况来投票的。而立都也确切地认为，他父亲的政治眼光，随着他的收入而转移。当人们贫穷时，大家是民主党员。众所周知，民主党是普通人的党。他们相信，如果你努力工作，并非一个懒惰者，你理应能扶养你的家庭，而且教育好你的孩子们。而这些孩子们将能在成年后自立于社会。

而立都已经历过一个相类似的政治转变。他认为只要自己在福特公司，而且正确地对待一切世人，自己则是一位共和党员。但是，当他在克莱斯勒公司接掌几十万人后，突然遭到失业的威胁时，民主党便是那些忙碌的人，以便进行所必做的事情。如果克莱斯勒公司的危机，是在共和党的政局中出现，则公司将在你来不及呼救之前，就很快地垮了。

E.父亲告试儿子：“人生的起伏是必然的，每一个人必须跟他自己的不幸妥协。父亲是一个乐观主义者，他常对孩子们说：“忘了吧！迎接明天……”

每当家里处于困难时，尼古拉总是尽量使大家保持精神愉快。他的父亲是一位对于处世之道充满许多经验和见识的哲学家。他所习惯的话题是：人生的起伏是必然的，而每一个人必须跟他自己的不幸妥协。

他相信靠自己的努力和上帝的帮助，会克服千难万险的。

当立都的学习成绩不理想时，或为某些事物失望觉得不愉快时，父亲就会对儿子说：“在人生的旅途中，你必须接受一点忧伤，除非有某种事物来跟它比较，否则，你将绝不能真正地知道什么是幸福。”

父亲是个乐观主义者，最不喜欢看到家里有什么不愉快，总是千方百计地鼓舞大家。每当立都为某件事担心时，他就会说：“告诉我，立都，你有什么事不愉快？不管是现在，还是去年的，不一定都那么糟。忘了吧，迎接明天。”

“迎接明天”——成了这个欢乐家庭的重要家训。

总之，这位父亲是个乐观者。每当事情看起来不顺手时，他就会告诉大家：“等着吧！太阳就要出来了。”许多年之后，当立都试图挽救克莱斯勒公司免于破产的时刻，他就想起了父亲曾经说过的哲语，会情不自禁他说：“嘿！老爸，太阳在哪里，太阳在哪里！”即使在 1981 年最困难的时刻，也出现过准备认输的一瞬间时，一回想起父亲的亲切教诲：“现在看起来很坏，但要记住，这必将成为过去”时，他就使自己的头脑恢复了冷静。

尼古拉要求人们善于发挥工作的潜力，不论你干什么，都要使它体现自身的价值。如果我们到外面去上馆子，而女侍表现粗鲁，在餐后他就会叫她过来，发表他标准的小篇演讲，他会说：“我要送给你一个衷心的小费。做这个工作，你为什么这样的不高兴呢？难道是别人强迫你作女侍吗？你的不和蔼的表现等于是在告诉每一个人，你不喜欢现在的工作。我们到这里来是为了愉快。而你却把它破坏了。如果你真的要做一位好女招待员，那么你应该以世界上最卑贱女招待的心情来工作。否则，你就得另找出路。”

因此，在立都父亲的餐馆里，他会立即开除任何对待顾客态度粗鲁的职员。他会说：“你不能在这里工作，不论你是如何能干，因为你把我的顾客吓跑了。”他开门见山，直言不讳，使立都很受启发。他常想：“在世界上，

凡有才干的人，都不会宽恕故意的粗鲁。”

“粗兽是人世间的恶习！”父亲经常教导自己的儿子。在立都以后一生中，和为贵成了生活中的一种美德。

父亲也总是提醒立都，人应该享受人生。不管他如何辛勤地工作，他总是安排工作之余的空档来轻松一番。他喜爱保龄球和扑克牌，以及美味佳肴，饮料，尤其是好交朋友。当立都在福特公司做事的期间，他在那里所认识的人比立都认识的还多。

1971 年是他父亲去世的前两年，立都为父母的 50 周年婚庆，举行了一场大的晚会。立都有一位堂兄在美国造币厂工作，他委托堂兄雕造了一枚金质纪念章，在一面描出父母的肖像，在另一面则描出他们当年在意大利结婚的小教堂。晚会上，他给每一位客人赠送了一枚同样的铜质纪念章。立都的孝心和爱心赢得了父母的欢心。

那年之后，立都和妻子陪着父母亲，回到意大利去拜访他们的家乡，并且看望所有的老朋友和他们的家庭。这时，他才知道父亲有白血球过多症。父亲每两个礼拜就要输血，而且一天天地消瘦。有一天，他们有好几个小时不知道父亲上哪里去了，他们提心老人失去意志而精神崩溃。找来找去，终于在阿玛菲的一家小店里找到了他。原来，他在那里高兴地买了一些陶制纪念品，准备带回家送给他所有的朋友们。

直到 1973 年年底，父亲不再跳舞，不再吃很多的东西，但是他决心生活下去，坚持着享受人生。而最后几年对他来说是很痛苦的，对家里人来说也同样是痛苦的。看到他如此地与病魔周旋，大家简直不能接受这个事实。

现在，当回顾父亲时，立都总认为他是一位具有强大的生命力和无限精力的人。他记得有一次在棕榈泉开一个福特公司的经销商会议，他邀父亲同去度一个短短的假期。会议结束后大家到外面去打高尔夫球，虽然父亲一生中从未学过高尔夫球，但还是兴致勃勃地同大家一起玩。每当他击中一球，他就在后面追逐着。一个 70 岁的老人，而且是全程地跑。大家都很担心，立都不断地提醒他：“爸，跑慢一点。高尔夫球是一种散步的游戏！”

可父亲总是说：“当你能够跑的时候，为什么要慢慢走呢？”

是的，在一个人的一生中，你千万不要失去“能够跑”的任何机遇。该跑步前进时你一定要迅步勇往直前，这才能体会到自己生命的真正价值。

第二章　可惧的种族歧视

A.当年美国社会不只是歧视黑人，也同样鄙视一切有色人种。尼古拉·艾克卡的家庭只能在这种使人痛苦的歧视中生存。小学的老师也瞧不起艾克卡的孩子，立都受尽了委曲和虐待……

直到 11 岁，立都才知道自己是意大利人，才知道自己是来自另一个国家，但不知道它叫什么？它在哪里？他只记得曾经在一幅欧洲地图上去寻找一个叫做达哥和渥普的地方。

住在艾灵顿的人差不多都是宾夕法尼亚州的荷兰人。作为住在这个小城镇里的意大利人，总觉得许多地方与众不同。有时候，立都和同龄的小孩子们打架，不可避免地受他们的欺侮。他总是把父亲的警告记在心里：“如果他块头比你大，不要回手。要用你的头代替你的拳头，道歉。”

不幸地是，对于意大利人持有偏见的，不只是这帮同年纪的儿童。甚至有一些老师也低声慢语地叫他“小渥普”。（对意大利移民的轻蔑语）当立都上三年级的时候，就在 1933 年 6 月日那天，在他们家里举办了一个欢乐的晚会。因为这天是圣安东尼日，是意大利人的节日，在他们家庭这是一件大事。因为他母亲的名字是安多伊妮蒂，而安东尼是他的中间名字，因此每年在 6 月 13 日都要举办晚会。

为了晚会引人注目，他母亲忙着烘烤“比萨饼”。她来自那不勒斯，是“比萨饼”的发源地。因而他母亲所作的比萨饼是世界第一流的。

那年的晚会特别精彩。所有的朋友和亲戚都来了，像往常一样，有一大桶可口的啤酒。他虽然只有 9 岁，也被允许饮一点酒，而且在严格的监督之下喝。也许是这个原因。后来在高中和大学里，他也从来没有大醉过。适当的酒精饮料是他们家庭生活中不可缺少的一部份。

今天的美国推广的是汉堡包和炸鸡，这是他们最喜爱又是经常食用的食物之一。而当时“比萨饼”在这个国家却默默无闻，凡是非意大利人，没有人听到过这个奇怪的名字。

晚会后的第二天早上，一到学校，立都就向其它的孩子们自夸：“喂！昨晚我们有个晚会！”

“喔，是吗？”有人问“什么晚会？”

“一个“比萨饼”晚会。”他答。

“一个“比萨饼”晚会吗？就是那种又笨又粗俗的达哥话？”于是，他们开始嘲笑起来。

“你们这些家伙只知道吃馅饼”，他反攻他们“只知道天天吃由蕃茄做成的馅饼。”

直到他们有点歇斯底里了，立都才停止争吵，因为这些孩子对于“比萨饼”全然不知。但他们认为，凡是用意大利语称呼的东西那必定是坏的。好在这时已接近学年的尾声，随着夏天的消逝，而被孩子们淡忘了。但他从未忘记这件事，那些家伙吃“舒福来”馅饼长大，在整个美国地区的贫民窟里，他也从未嘲笑过他们。但是想到将来自己会是一位事业的决策者时，对于一个 9 岁的小孩而言，那是件不愉快的事。

在班上，他并不是唯一的受歧视者。同时有两位犹太人的孩子受到非礼，一位是陶乐丝·华沙，他是班上的第一名，立都通常是第二名。另一位是贝

拉米·苏士曼，他是一位戴着一顶黑色呢帽和留有胡须的希腊正教犹太人的儿子。在艾灵顿，苏士曼一家被看作是流浪人。立都跟他们都很友爱。而其它的孩子跟他们却保持距离，好像他们都有麻风病。意大利人虽比他们高一等，但并没有高出许多。一直到上高中的时候，在艾灵顿，立都从未见过一个黑人。

暴露在顽固中的种族偏见，使他记忆犹深，一种难言之隐一直留在他的心中。

这种不幸的种族偏见，他目击过很多次。即使在离开艾灵顿之后也屡见不鲜。它不限于学校里，就是在汽车业中，有着权贵的人们也是如此。在 1981 年，当他任命克莱斯勒的副主席葛洛注·格林华德时，他才知道他的委任是无先例可循的。直到那时，还未曾有过犹太人达到美国三大汽车制造厂的白领阶层。他难以相信，难道在他们之中就没有人够资格？

他记得读六年级时，参加过一次学生巡逻队的选举。巡逻队员们都系上白色皮带，还配有一个银色徽章，副队长和队长还穿上特制的制服和配上特殊的徽章。在小学里，学生巡逻队长是相当于高中的指挥。他多么梦想着穿那种制服，就决定去竟选，投票结果，以 22 票对 20 票的两票之差，他败给另一位小孩。他苦涩而失望。

第二天在欣赏周未日场戏时，坐在他前排的班上块头最大的孩子转过头来说：”这个笨蛋！你落选了。”

“我知道。你为什么叫我笨蛋呢？”立都说。

“班上只有 38 个小孩，但投有 42 张选票，你难道不会计算吗？”大块头说。

原来，立都的对手在投票时用了不正当的手段。有些孩子投了两次票。他便去找老师。

“过去的就算了。”老师却这样说着把它掩饰过去了。她不想有任何丑闻。那件事对他有根深的影响。也是对他第一个戏剧性的教训，人生不是永远公平的。孩提时代的这些小插曲，使他成为成年人后如何做人多了一番考虑。

B.他每天专心阅读各类书籍，书成了他最可信赖的朋友。他疯狂地阅读只要能得到手的书，犹爱读约翰·欧哈拉的故事……在班上他名列前茅，数学成绩是 A 等。

然而，不论在哪一方面，学校对立都而言，仍然是一个非常快乐的地方。他是一位用功的学生，是许多老师的宠儿。老师们总是喜欢派他去做点事，或是把黑板擦拍干净，或是按上课铃等等。如果你问他在大学或研究所里的教授名字，他难说三、四位以上，但他仍记得那些小学和高中里教过他的老师们。

在学校里，他所学到的最重要事情，是如何组织词汇。蕾波小姐是他们九年级的老师，要他们每周一早晨，交出一篇 500 字的论文，周复一周。他们都必须写那讨厌的文章。到了年终，他们已经学会如何以写作来表达自己的感情了。

在课堂上，蕾波小姐经常从《读者文摘》上找来词汇能力游戏来测验学生。没有任何事先的预告，她就把它从杂志上剪下来，要孩子们作词汇测验。

久而久之，它变成了立都的一种特有的爱好——直到今天，他仍然在每期《读者文摘》上，寻找生字表。

后来，蕾波小姐要他们作即席的演讲。立都擅长如此，于是就参加拉丁文老师米吉尔·派克斯先生发起的辩论队，那是他学习演讲技巧和学习如何独立思考的地方。

起初，他非常紧张。但是在辩论队上的经验是重要的。你能够有成熟的思绪，丰富的想象，但如果不能把它们加以概括和引伸，那么你就无法畅所欲言。

1938 年他 14 岁时，参加了“资本惩罚应该废止吗？”的正反方辩论，每一方至少要发言 25 次，那种热烈争论更能磨炼每个人技巧。

立都的口才就是从这儿得到锻炼的。

第二年是一个转折点。立都因风湿热而病倒。开始，他感觉到心脏的悸动，因惧怕几乎失去意识，好像心脏正从自己的胸部砰然跳出。医生说：“不要担心，只是要把一个冰袋放在上面。”他慌张起来：“为什么要把这宝贝冰袋放在胸上呢？我一定是快要死了！”

那时候，确实有人死于风湿热。在那段日子里，为了把病毒从病人的关节内逼出来，要用桦树皮制成的药丸治疗，每隔 15 分钟就要吃中药和那酸性的药丸，以减轻强烈的副作用和避免呕吐。

患有风湿热对于心脏更是一种威胁。但立都是幸运的，虽然体重大约减轻了 40 磅，而且躺在床上 6 个月，却终于完全康复。使他不能忘记的，是那些粗糙的托板以及用白珠树油沾湿而填塞的棉花，以便减轻在他膝盖、脚踝、手肘和手腕上那种恼人的痛苦。这种以在外表给你痛苦的烧伤来减轻你内在的痛苦的疗法，今天听起来好像有些原始，然而实际是有效的。

在他生病之前，他已是一位相当不错的棒球员，也是位棒球大球迷。像乔·迪马吉欧、东尼·拉杰利，和法兰基·克劳西提等等，所有意大利人都是他心中的英雄和偶像。像大多数男孩们一样，也梦想能在主要的联盟队里打球。但因为长期患病，使他全改变了。他不得不放弃剧烈运动，而开始玩象棋，桥牌，尤其是桥牌，他现在仍然喜欢玩扑克牌，并且经常是赢家。对于学习掌握何时利用优势，何时撤退以及何时要虚张声势等等很有教益，真是一个了不起的游戏。这对于几年之后的他，在艰苦的联合谈判中，确实起到了很大的作用，使他获得不少便利。

在大部份的时间里，立都能专心志志地看书。只要一躺下来，他就翻开书本。他发狂似的读每一本只要能得到手的书，尤其喜欢约翰·欧哈拉的故事。他的姑妈曾带给他一本《沙玛拉之约》，在那时候是本很庸俗的书。当医生在床旁边看到它时，他几乎急得跳起来。因为这不是一个患有心脏悸动症的十几岁男孩应该阅读的东西。

几年之后，当作家吉儿·西依就《先生》一书来访问立都时，立都碰巧提到《沙玛拉之约》。而她指出这是一本有关企业主管人员的小说，她问立都这本书是否影响到他对职业的选择？而他却说：“不，关于这本书，我所能记得的，是它使我对性感到兴趣。”

他也认真读了他应读的教科书。每年在高中都是以班上的前几名结业，数学必定是 A 等。他参加了拉丁文俱乐部，而且以连续 3 年被评为的最好学生赢得一等奖。为了掌握英语，后来 40 年中，他未曾用过一次拉丁字，即使是追随牧师在马斯作礼拜时也改用英语，于是使用拉丁文的生涯就此结束

了。

为了成为一个好学生，他经常地加入课外活动。上高中时，他在戏剧俱乐部和辩论社团里都是朝气蓬勃的。病后，不能参加这些活动时，他变成了游泳部的“经理”，经常带着毛巾去帮忙洗游泳池。

在七年级的后半期，他对爵士乐和即兴式爵士乐同时产生出一种热情。这是大乐团的时代，他和朋友们经常花掉每个周未，去聆听大乐团的演奏。开始他只是听，虽然他很擅于做单脚交叉跳跃和单足舞。经常去艾灵顿的‘帝国舞厅”和在宾夕法尼亚州波茨但的“阳光小河舞厅”。后来当他能够消费得起的时候，他就溜进在纽约的“宾夕法尼亚饭店”，或是在朋普敦收费公路上的“法兰克·达雷草地河边舞厅”翩翩起舞了。

在那些日子里，音乐成了他的生命。他订阅了《强拍和节拍器》杂志，而且他认识所有主要乐团中的每一个团员。他并开始玩次中音萨克黑管，在学校乐队，他还要求担任第一号手。到了七年级和八年级时，为了进入政治，他便放弃了音乐，由想当班长到真的当了班长。

在九年级时，他参加兢选全校的班联会主席。他最好的朋友吉米·雷比真是一个能干的天才人物，他为朋友的兢选积极活动，成了他竟选活动的干事，由于吉米为他创造了一个有效的政策机构，终于使立都赢得了压倒性的胜利，这使立都非常兴奋。套用一句专门术语，他真的成了“热门人物。”

一经当选，立都自命不凡起来，自认为是一个鹤立鸡群的人，开始表现出像一位权势者，渐渐与他的拥护者失去接触。结果，第二学期他落选了。在学生会里，他已没有市场了。而他的政治生涯也宣告结束了。对他来说，这当然是一个可怕的打击；另一方面，也使他得到了一个重要的教训，要学会当领导，不要因为有了权力而忘了握手和友爱——沟通的能力就是拥有一切。

虽然有这么多课外活动，但他仍然以他的天赋在一个有 900 多人的班级里以位居第十二名的成绩毕业，向人们显示了那种随着年龄增长而增长的才能。可他的父亲的反应是：“为什么你不是第一名呢？”听到如此的反应，你也许认为他气馁了！

而到他预备上大学时，他有了一个充实的基础。阅读、写作和公开演讲方面，他有着良好的成绩和分析问题的能力，以这些技巧，他必然非常成功。

几年之后，当他的孩子们问他要选什么课好时，他的劝告总是：先学一个好的学艺教育。虽然从历史中去学习是上策，只有信徒式的学生才会对所有内战的日期和地点感兴趣。重要的是在阅读和写作上更要打下一个充实的基础。

C.他决心响应罗斯福总统的号召，投军抗敌，报效祖国。病魔却把他从应征站拉了回来。他的同学中不少人牺牲在战火之中。他以优异的成绩考上了理海大学……

在立都上四年级的时候，突然传来了日本人攻击珍珠港的消息。罗斯福总统的演讲，把大家都激励起来了。一夜的功夫，整个美国都突然变得生气十足。联合起来重整旗鼓。立都也懂得了一条观念：除非人民团结起来，否则将不时的要遭受不幸的打击。

1941 年 12 月，像大多数的青年人一样，立都迫不及待地想加入军队。

很具讽刺性地是那场几乎置他于死地的疾病，也许拯救了他的生命。他在体检时被分类为“4F”，这意味着他不能加入空军去打仗。虽然他已经痊愈而且感觉极佳，但陆军已经决定不收任何患过风湿热病的人。他自觉没有病，而且两年后当他为了人寿保险去作体检时，医生还转而问他：“你是一个健康的青年人，为什么你不去海外作战呢？”

他的同学大都被征召入伍，而且他们当中有许多人在战争中死亡。他们42 年级的班里，十七、十八岁的孩子们进入海军陆战队的新兵营，然后直跨大西洋，而那里德国人正在杀害他们。到今天，他在浏览高中的同学录时，对所有出自艾灵顿高中为保卫民主而死于海外的同学们，无不感到万分悲伤而且不相信地摇着头，不相信他们已不在人世。

因为第二次世界大战根本不同于越南战争，年轻的读者们也许不完全了解到，当国家最需要你的时候，你不能力国家服务，是什么样的感觉。怀着高度的爱国心，他真想驾驶一架轰炸机在德国上空盘旋，去报复希特勒和他的军队。

在战争之际，因病不能参战，他似乎像是一种极不光彩的事，而且开始把自己当作一个次等公民。他大部份的朋友和亲戚们已经去跟德国人作殊死战斗了，他觉得自己就是在美国唯一没有参加作战的年轻人。所以，他就只好做他唯一能做的事：埋首于书堆中。

此时，他在工程学方面已产生出一种兴趣，于是就开始调查几所精于此领域的大学。在国内最好的工科大学之一是普渡大学。他就到那里去申请一个奖学金，可是希望没有实现而破灭了。然而，卡尔狄克大学、麻省理工学院、康奈尔大学和理海大学也有高水准的工程学校。他最后选择了“理海”，因为它距离他在艾灵顿的家只有半小时的开车路程，这样可以离家不太远。

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。它的冶金学系和化工学系排名在世界最优秀之列。任何学生在他大学二年级结束之前，没有保持一个足够高的平均分数，会被礼貌地请求离开。立都一周六天有课，包括在每周六早上 8 点的统计学课程。大部份的人旷课，那是因为他们为周五夜狂欢而睡过了头。而他坚持每周按时上课，所以他得到了A 下级的好分数。

在大学里他不是完全没有嗜好，也喜欢来点恶作剧，而且参加足球比赛和啤酒晚会。同时到纽约和费城去旅行，在那边有他的几个女朋友。

但是由于残酷的战争在进行中，他没有心情去玩耍。当他还是小孩子时，他已学会如何在放学后，先做家庭作业，以便在晚餐之后可以尽情玩耍。平时，如何专心一意，以及如何在没有收音机或其分心的情况下来读书。他经常告诫自己：“此后这 3 个小时，我要全心专注在这件事上。”当 3 个小时紧张学习以后，他就把工作收起来，去看电影。

D.在人生的早期，大都不善于利用时间，许多宝贵的光阴甚至付诸东流。如果你想在事业上获得成功，你一定要珍惜分秒……

如果你想在事业上有所成功，就必须专心至致和善于利用时间。自从上大学以来，他在整个一周里总是努力地工作，以便使周末有空来陪伴家人，一道消遣。除了真正危机时期，他从未在周五晚上、周六或星期天工作。每周日的晚上，他总是拟定上个在下周必须完成的工作大纲，使之得以满负荷

运行。就像是他在理海大学时所作出来的相似工作表。

对于许多不能控制自己工作表的人，他经常感到惊讶。有许多的主管人员，常以骄傲的口气对他说：“兄弟，去年我是如此辛勤地工作，以致于没有任何的休假。”实际是，那并不值得骄傲。他总想这样回答他们：“你这笨蛋，你能负责一个 8 千万美元的计划，难道你不能从一年中计划出两个礼拜，来和家人到外面去享受些娱乐吗？”

如果你想善于利用时间，你必须知道什么是主要的，分清主次。然后全心贯注地去干。这是他在理海所学到的另外一课。比如第二天已经有 5 堂课，包括 1 堂不想参加而觉得愚笨的口头测试，那么他就必然头天作好准备。任何人想要在事业上成为一位问题的解决者，必须相当早地学习如何去建立优先顺序。当然，时间的架构是不同的。在大学时，他必须算出在一个晚上他所能完成的事情。而在企业界，3 年的时间结构，更像是 3 个月。

立都说，在人生的早期，你不可能掌握那种积极的思考，掌握优先顺序和善于利用时间，也不是在哈佛商业学校所能获得的东西。正规的学习，能教你一大堆东西。但人生的许多重要技巧，必须靠你自己在未来的发展中来获取。

E.大学第一学期，他未能获得教务部长的奖励，却受到了父亲的责备。他改变了自己的主修课程，从机械工程转换为工业工程，他的成绩开始有了进步……

在大学中使他获益非浅的，不仅仅是他专心一致的努力。幸运的是，因为愈来愈多的学生被征召入伍，在理海的班级变得愈来愈小。一位习惯于一门有 50 人的演讲课程的老师，突然在教一个 5 人的研究小组，结果，这使得立都有一个非常独特的大学教育，每一个人都得到教师更多的关注。

同时，他也受到来自父亲方面的压力和激励。此种压力在移民家庭中犹算典型。任何小孩运气好，足以上大学，都被期望去弥补他父母教育的缺陷。能得到这种他们从未有过的机会，作为移民的后代，他懂得必须在班上名列前茅，以便在今后的生活中得到别人得不到的机遇。

然而，这是想到容易做到难的。第一学期，当立都未获得教务部长的奖励时，父亲就责备他了，他提出理由：“你在高中时是那么聪明，几乎以班上最好的成绩毕业，才几个月，怎么就如此笨呢？”他猜想立都是在贪玩了。其实他不了解，大学和高中有区别的。在理海大学，每个人的水平都不相上下，否则，当初他们也是进不去的。

“大一”那一年，物理学使立都很被动。有一位叫川柏格曼的教授是奥地利维也纳的移民，乡音太重。他的课对于每一位主修机械工程的人而言，是一门必修课。而立都几乎听不懂他的话而不能完全了解他的讲课内容。

但立都总算与川柏格曼教授成为好朋友了。他们一同在校园散步，听他说物理学最近的发展。他尤其对分裂原子感到兴趣，那时，这似乎还是个科学幻想的领域，听起来就像是在听希腊语一样。虽然他设法想听懂主要论点，但只能了解到他所讲的一个片断。

川柏格曼似乎有点神秘。每个礼拜五他会突然地停止上课，而且离开校园，一直到下星期一归来。几年之后，立都终于知道了他的秘密。原来他经常利用星期天去纽约是进行“曼哈顿计划”。换句话说，他是在研究原子弹。

虽然立都与他有着友谊，也得到他的个别指导，但立都在“大一”的物理学科，只得了个 D 成绩——在理海的最低分。原因恐怕是在高中时，没有打好高等微积分和微分方程式的基础。

于是，立都干脆改变了他的主修课程，从机械工程转换为工业工程。不久，他的成绩开始有了进步。到了四年级，他又放弃水力学和热力学等高等学科，而转学企业课程，像劳工问题、统计学、以及会计。他以 A 下的成绩完成了最后一个学年。他的目标是以 3.5 学分的平均成绩荣誉毕业，而实际上他却以稍超目标的 3.53 学分的好成绩作了终结。在那兢争性极强的时期，可见他作了很大的努力。

除了所有的工业工程和企业工程之外，他同时攻读了 4 年的心理学和变态心理学。他说，这可能是他大学生涯中，最有价值的课程。这不是开玩笑，而是真实的。因为比起所有关于处理汽车和其它的工程课程来说，使他后来在企业界遇到各种难题时发挥更多的作用。

有一门课，他们要花掉一个礼拜的 3 个下午和晚上的时间，在高校园大约五英哩的艾灵顿州医院去观察和接触全是些忧郁型病患者、精神分裂症者、甚至是一些剧烈型的患者。大家看到他们的罗斯曼教授跟这些精神病人诊断，就像是注视一位专家在战斗中。

学习这些课程，等于是研究人类行为产生的基本原理。比如，是什么原因使那个人受到刺激呢？这位女人是如何造成她的病因呢？是什么原因使得沙米狂奔乱跑呢？又是什么因素导致 50 岁的乔伊会而产生像一位青春期的人的行动呢？等等……后来，要他们在几分钟之内，对一批新的病人作出正确的诊断分析，来作为他们的最后考试。

这一训练的结果，使立都学习到能很快地对各种人作出行为思维的判断。他能够从与某人的第一次见面和交谈中，说出许多有关这个人的许多事情来。这是一个很重要的技巧，因为作为一位经理人所能做的最重要的事莫过于准确地挑选和雇用你最理想最适合的新职员。

但立都也觉得有两方面的问题难以在一个短暂的求职面谈中知道。第一，他是否懒惰？第二，他是否有丰富的实用常识？

但愿能有某种机器能够测出这些特性，测出一个人成熟的程度。

F.他第一次被指派去当记者，写了一篇相当好的新闻特写，从此名声大噪。几年以后他成了一名全美国最权威的报纸和杂志的版面编辑……

立都以连续 8 个学期在理海大学完成了学业，简直没有暑假可言。有时，也想如父亲劝告的那样，花点时间来闻闻鲜花的芬芳轻松一下；但一想到战争正怒吼着，他的同学和朋友正在海外抛头颅洒热血，正在战斗着，他就决心全力向着自己制订的目标冲刺。

除了完成本身的功课之外，立都也参加许多的课外活动。极感兴趣的是参加校刊《橙与白》的工作。他第一次被指派去当记者，去采访了一位已经装配好一部小型木炭动力车的教授，并写成了一篇相当好的新闻特写，后来被美联社所采用，而且在一百多家报纸转载。

凭着那篇文章的影响力，他成为了版面编辑，这是个很有实权的职位。几年之后，他在纽约时报上读到盖伊·泰利斯的著作，其中有一位编辑说道，任何报纸最有权力的位置，不是社论版的编辑，而是负责标题和版面策划的

编辑。

成为版面编辑的立都很快地理解到，大部份的人不读内容，而习惯和信赖的是看大标题和小标题。那是因为这些好的标题，对于急于获取信息的人们有着很大的影响。

另外，他还根据版面的空间多少，来决定每篇报道的长度。经常从一篇好故事中删去若干文字，以便来插登广告。他也知道如何去修改和安排好的标题和副标题，来正确地指导那些记者。几年之后，当立都成为全国最权威的报纸和杂志的优秀版面编辑时，他更加明白了报纸标题的影响力。

G.和福特公司的缘份使他为自己的未来创造了一个良好的生存空间。他拥有一部使人羡慕的“福特牌”汽车。进福特公司的条件是十分严格的，而上帝却成全了他梦寐以求的理想。……

在毕业之前,立都就想为福特公司工作。为什么他对福特公司感兴趣呢？因为他开的是一部 1938 年“巡逻型”64 马力的福特车。理海大学是建在一座山上，每当他上山时，突然间变速装置的齿轮组合松动了。在密西根州底尔本的福特公司总部，一些无名的主管自作聪明地把一个 v—8 型的引擎，降低到只有 60 匹马力，这虽然可以降低燃料的消耗，但也限制了车子只能在像爱阿华那样平坦的地方行驶。

“那些人需要我。”他经常跟朋友们开玩笑，“任何一个把车子设计得这样糟的人，一定特别需要我的帮助。”

在那时，能拥有一部福特车，是学习汽车方面知识的极佳方法。在战争期间，所有的汽车工厂都忙着制造武器，没有新车出厂，甚至连备用零件都很稀少。人们经常在黑市场或者去“拜访”废物堆积场来寻找它们。如果你那时能幸运地拥有一部车子，你就知道如何来对它善加照顾和保养。战时，汽车的缺乏是如此的厉害，以致于在毕业之后，立都把那部福特车买了 450 美元。而他父亲买那车子时只花了 250 美元。

在刚上大学时，汽油每加仑仅 1 角 3 分的售价。但由于战争，汽油日渐短缺。而作为一位工程系学生的立都却拥有一张 C 卡，那意味着他的学习对于战争的成败是重要的。它虽不是像到海外去的那些人那样爱国，但至少它是二枚荣誉的小徽章，标志着他将有一天对祖国有所贡献。

在四年级的上学期，社会对工程师的需求特别突出。他曾有过 20 次的求职面谈。而且他真的挑选到了他理想的工作。

他关心的是汽车，他想进入福特。立都跟公司的招考人员约定见面。令人难以置信的他们是林德、哈米尔顿、马柯米克一古德哈恃。他们开着一部“马克 1 号”的车子穿过校园，那是一部了不起的“林肯·大陆式”车，看起来就像它是专门订制的。一见到它，好像闻到一股香气，使立都异常兴奋，恨不得立即到福特公司工作，以度过人生最美妙的岁月。

那时，福特的招考政策是：拜访全国 50 所大学，只从每一所大学中选取一位学生。这真使立都吃惊得哑口无言。假如牛顿[①]和爱因斯坦[受]是同班同学，福特汽车公司也只能接受他们中的一位。马柯米克——古德哈特面谈

[①] 牛顿，英国大发明家，地心吸引力定理的创始人。

[受] 因斯但，二十世纪著名的美国科学家。厚子弹是根据他的理论制造出来的。

了几位理海大学的学生，而立都竟是他替福特挑选的那一位，这使立都欣喜若狂。

在毕业之后，进福特公司之前，立都跟父母亲在新泽西州的西普巴但度了一个短暂而愉快的假期。正当假期中，他接到了理海大学职业介绍指导员柏娜汀·连基给他的信，并附上一份文件，提供他一个去普林斯顿作研究工作的名额，并包括奖学金、学费、书本和零用金在内的补助金。柏娜汀告诉他说，每年只有两个这种奖学金被提供，她建议他写申请。他立即写信到普林斯顿去询问详情，对方回信要他的成绩记录。紧接着，他当然赢得了华雷斯纪念奖学金。

立都一到校园之后，他耽心拿到一个硕士学位会不会影响他到福特工作。他打电话给马柯米克一古德哈特，说他在这两个极佳的机会之间进退维谷。对方说："如果普林斯顿要你，一定要去，而且要取得硕士学位。我们将替你保留一个缺额，直到你毕业为止。"这话正是立都希望听到的，他幸福到了极点。

普林斯顿是一个愉快的求学地方。与理海的狂热步伐比起来，它几乎是轻松地倒退。立都选修政治学，以及一个新领域——塑胶学，就像在理海大学一样，由于战争的原因，普林斯顿也有一个非常好的教师和学生比率。指导他的教授是一位男性，名叫莫迪，是世界上最有名的水力学专家。他曾经在大谷水坝和其它许多地方实习和工作。而在他的班里，总共才只有包括立都在内的 4 名学生。

有一天，立都去听爱因斯但的演讲。对于他的高深理论，虽没有真正了解，但他感到一种兴奋。研究所距高等研究协会不远，爱因斯但在那儿任教，因此，立都经常瞧见他在那儿散步。

立都有三个学期的时间，来撰写他的毕业论文，但他渴望早日在福特公司开始工作，因此他决心在两个学期内就把它完成。他的方案是，动手设计并且建造一架流体动力计。一位叫索南森的教授跟他一起工作。他们一起造好后，就用钩子把它挂到一个通用汽车公司捐赠给大学的引擎上。他通过所有的测试，终于完成了他的毕业论文，并且把它装订在皮套里。对于这些立都感到无比的骄傲。

意料不到是，当立都回到底尔本时，林德·哈米顿尔、马柯米克一克德哈特均已被征召入伍。更糟的是，他在普林斯顿时忽略了跟他们保持联系，更没有得到他书面的承诺。而现在，在福特公司里，还未曾有人听过他的名字。

最后，立都只好在电话里，跟马柯米克一克德哈特的上司鲍伯·当汉取得连络，并且向他解释自己的困境。对方说："训练团结束了，而且我们也已招满了我们的 50 名成员。但是考虑这一情形，似乎不大公平。如果你能够立刻到这里来，我们将给你第五十一号。"

第二天，立都的父亲用车子送他到费城，在那儿他搭上"红箭号"列车，前往底特律就职。

那是一个通霄的旅行，但立都太兴奋了，他睡不着。当他到达福特街车站时，他背着一个帆布口袋，口袋里只有 50 美元，走出外面碰到第一个人便问道："到底尔本去该怎么走哇？"他说："往西边走，年轻人，大约向西走 10 英哩路！"

第二部　发迹之地

在福特公司任总裁的岁月里，我的智慧和意志力得到了充分的表现。但阴险的亨利·福特给我和我的家庭留下的痛苦和创伤是永远无法磨灭的。它鞭策我勇往直前，称雄于社会……

——艾克卡

第三章　从推销员起家

A.担任福特的推销员，是他初试身手的一个契机。他感到一种冲动，每天开着车去拜访那些想成为百万富翁的福特汽车经销商……

1946 年 8 月，立都到福特公司担任实习工程师，他们有个巡回训练计划，每个实习工程师要在每个部门接受几天或几个礼拜的训练，等到所有训练结束，每个人都必须熟悉整车的制造过程。

为了使他们有现场操作的实践经验，他们首先被分配到全世界最大的河洛工厂，那里有煤矿和石灰矿，这都属于福特公司的。此外，还有铸造厂、冶矿场、制模厂、试车厂，炼铁厂和汽车装配线，从挖矿炼钢开始，再把钢铁造成汽车的整个全过程都要学习。另外，他们还必须了解采购工作以及公司的医院等情形。

河洛工厂是全世界学习汽车制造工业工程最好的地方，公司也以此而自豪，国外来的访问团经常到这里参观。以前日本人还没对底特律发生兴趣，后来他们来参观河洛工厂竟达上千次。

立都终于能把课本上的知识运用在实际工作上了。在理海大学他进修过冶金学，现在正好操作鼓风炉和熔铁炉，也在制模部操作那些只在书本上看到过的机器，像镗床、铣床和车床等等。

立都在汽车装配线上实习了 4 个礼拜，主要工作是在一个汽车零件内加个盖子，既简单也单调。有一天，父母来看望他，看到他穿着一套连身工作服，父亲笑着说：“ 你念了 17 年的书，由于你不用功才落到这样的下场。 ”

各部门的主管对立都等人都很热情，但工人们对他们却有反感。开始，他们以为自己是“ 实习工程师 ”的名牌让工人们不高兴，所以就把名牌改为“ 管理部 ”，结果越改越糟。

后来，他们才知道，原来工人们以为他们是上面派来监视自己工作的‘ 间谍 ”，因为工人和管理人员的关系很恶劣。其实，他们是才毕业的学生，还乳臭未干呢！

尽管有这些压力，他们还是过得愉快。来自不同大学的 51 个人常聚在一起，一起喝啤酒，一起尽情欢乐。训练计划也很轻松，有时候可以休几天假开车去玩，也不会影响训练进度。

在训练期间，上级要他们开一次成果检讨会，并对立都说：“ 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，你以后就到那里去工作。 ”

当时立都已受了 9 个月的训练，如果去那里工作，还要再训练 9 个月，他这时似乎对这样的工作失去了兴趣。刚来的时候，就要他设计一个离合器的弹簧，他花了一整天的时间画设计图。现在他心里在想：“ 我到底来做什么？难道我后半辈子都要做这种事吗？ ”

他希望待在福特公司，但不是在工程部，而是想去销售部门，和人接触，而不是和这些没有生命的机器呆在一块。可主管部门当然不喜欢这样，公司是因为立都学工程才雇用他的，而且花了很多时间和大笔金钱来训练他这方面的经验，但立都却只想去卖汽车。

因为他的意志坚决，最后和公司达成协议。立都告诉他们没有必要留他继续训练，他在普林斯顿的硕士学位可以代替后 9 个月的训练。公司头头们

也同意立都到销售部门工作，但必须要自己去找工作。他们说：“我们希望你留在福特，如果你想走销售的路，那么你先要能推销你自己。”

立都有个在训练班中的好朋友，名叫其曼，也和他一样，放弃工程部到了纽约区的卡车销售部门工作。于是，立都和他取得联络后就到东部去找他。他们像两个小孩逛大街一样，到餐厅、夜总会，看尽五光十色的曼哈顿。他心想：“我的天，我早该口来了。”我出生于东部，这里才是我真正的家。”

他先到纽约区办事处，经理正好不在，只见到两名副手。当时，他很紧张，因为他只有工程方面的经验，要想找到工作的唯一方法就是在和他们面谈时尽量表现好些。

立都将从底尔本带来的推荐信交给其中的一位，他伸手接过去，眼睛却没离开报纸一下，他看报一看就是半小时，头也没抬过一次。

另外一位比较客气一点，他看了一眼立都的鞋子和领带，然后问了几个问题。他好像不喜欢从底尔本来的大学生，也许他以为立都是上级派来的。无论如何他不想录用立都，他说：“我们会通知你的，你不用来问了。”

初次尝试就遭到失败，立都只好去找其它地区的销售部门。他找到歇斯特地区的销售经理，经过洽谈，还算运气不错，这位经理安排他到销售部的柜台工作。

他在歇斯特的工作就是向车队采购代表说明新车如何分配的事。这个工作看起来简单实际并不容易，立都那时既害羞又紧张，一拿取电话筒就心里发慌，所以每次打电话前他要先准备好并练习要讲的话，很担心遭到对方的拒绝。

有很多人认为推销员是天生的，用不着去训练。其实，立都并不是这种天才，他大部份的同事都显得比他活泼自然。头两年他总显得很呆板，最后才不断总结经验，加以改进。一但了解情况后，他就试着去如何表达。不久，大家都开始注意倾听立都在说什么？如何说的了。

学习推销的技巧是很需要时间和努力的，必须不断地练习，直到成为自己的直觉为止。现在的年轻人不太了解，他们只看到别人的成功，却没有看到别人成功之前犯下的多少次错误。人总会犯错误，那是无法避免的，你能做的只是如何使犯错误的代价，时间不会太长，而且不要再犯同样的错。

就像在大学念书时一样，立都的运气很好。在战争时期不生产民用车辆，所以在 1945 年到 1950 年之间汽车需求量大增，每一辆车都可以照定价卖出去，有时还更高些。同时，经销商也欢迎顾客以旧车换新车，因为即使卖二手货也有很高的利润。

虽然立都的职位很低，但因为大家都期望新车，也使他的工作变得很吃香。如果他想欺瞒，他可以大赚一笔。那时有不少人拿回扣，销售人将车子优先分给他们的朋友以换取礼物和金钱。那时的标价也根本不准确，市场上叫价多少，顾客就付多少。汽车经销商都发财，立都的一些同事也趁此大捞一把。对于刚出校门一年、心中充满理想和冲劲的青年立都来说，真是震惊得很。他开始涉足社会了。

后来，他终于放下了电话筒，由办公室走到了外部世界，成为卡车和车队的旅行业务代表，去拜访经销商并给他们销售业务作指导。他喜欢这一工作，驾驶着一辆全新的车到各处去，帮助那些想成为百万富翁的福特公司经销商。

1949 年，立都成为宾州维克士贝雷城的经理，他和 18 位经销商进行着

合作，这对他来说是个重要的学习过程。

这些经销商是美国汽车行销行业的灵魂，虽然他们必须和总公司充分配合销售汽车，并提供售后服务，但他们才是美国企业家的代表，也是资本主义体系的动力。

因为他有机会和经销商合作，也更了解他们的作用与功劳。所以当他成为管理者后，他尽量地满足他们的要求。他深知：如果你想在这个行业获得成功，就必须与所有的人合作，总公司和经销商一定要在同一条战线战斗。即使你不喜欢他们的意见，也必须仔细听取他们的要求。

不幸的是，汽车行业的许多高级职员并没有这种观念，由于不尊重经销商而产生许多不满。

B.他善于抓住顾客的心理，千方百计达成交易。他能不失时机地和顾客签约，设计最合适的付款方式。他曾得益于福特公司东海岸地区的经理贝克汉先生。贝克汉对他说：“假如你做错了事，先不要找任何借口，面对镜子反省，然后再来见我……

在歇斯特那几年立都之所以学到不少汽车销售的经验，大多是维克士贝雷城的业务经理凯斯多传教给他的，他很懂得如何训练和激励推销员。

他善长于抓住顾客的心理，千方百计达成交易。如果顾客指定要红色敞蓬车，你卖给他就是。但大多数顾客不知道自己买什么车才好，推销员的职责就是帮他们选择。他认为购买辆车和买双鞋很相似，卖鞋时要先量顾客脚的尺寸，然后问他们喜欢什么式样？是便鞋还是华丽的？卖车也是一样，你要先了解顾客买车的目的，他家中有谁用这部车？还有他的预算和支付能力如何？这样才能为他设计最合适的付款方式。

凯斯多很重视推销的最后关键：请客户签约。有许多推销员在一开始表现还好，但最后因为怕被拒绝，鼓不起勇气请客人立刻签约，结果放走了可能买车的人。

在歇斯特工作期间，立都还受另一个伟大的人的影响，这就是除了他父亲之外对他影响最深的贝克汉。贝克汉是福特公司东海岸地区的经理，开始在工程部门，然后转到销售部门，他是南方人，和气而聪敏，身材高大，脸上总带着微笑。他很善于激励人，使人为他赴汤蹈火在所不辞。立都把他视作良师益友。

他能软硬兼施。有一次立都负责的区域在 13 个区域中排名最后，觉得很沮丧。贝克汉看他走进修车厂，就过来把手搭在他肩上问道：“你怎么了？这么泄气？”

立都说：“贝克汉先生，这个月我的销售成绩在 13 区中排名最后。”

“噢！这有什么好泄气的，总有入要当尾巴啊！”他走到车旁回头又说：“你可记住，你可不能连续两周都排名最后啊。”

他说话用的形容词很特殊，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，正好让母牛全部吃个精光。”

他有时说话也很直，他说过：“赚钱第一，其它都是闲事，我们在金钱挂帅的制度下，小伙子，其它都不用管。”

贝克汉由生活中学得的智慧是教不来的，他说：“记住，人和猩猩不同

的地方是人是有判断力和常识的，所以我们知道马很强壮，狗很友善。如果你分不出马粪和香草冰淇淋有什么不同，那就没救了，那你就永远不能成功。”

如果你肯为自己的错误负责，他就会原谅你。贝克汉会说：“记住，谁能无错。但有很多人不肯认错，他做错了事，却归咎于他的老婆、情人、小孩，甚至狗或天气，而绝不是自己的错。假如你做错了事，先不要找任何借口，面对镜子反省，然后再来见我。”

在销售会议上，贝克汉会花些时间把他听来的有关车子卖不出理由记下来，这样没有人敢再找那些借口。他尊重能面对失败的人，不喜欢为自己的失败辩解又不求改进的人。他是行动家也是思想家，老是在设想下一步该怎么走。

他嗜雪前成痛，医生要他戒烟，但他仍离不开雪前，他把没有点燃的雪前含在咀里咬着，每次都要用小刀把已咬烂的地方切掉再继续咬。当开完会，桌上常留下许多雪前碎片，看起来象兔子的大便。

有时候贝克汉会变成严厉苛求的上司。在 1970 年庆祝立都当上福特公司总裁的晚宴上，立都终于鼓起勇气告诉他，自己对他的感觉。立都说：“没有人能取代贝克汉先生在我心目中的地位，你是偶像，不仅是上司，也是我的老师，我敬重你。”

立都越来越有信心，表现也越来越好了。贝克汉要他去教经销商如何卖卡车，他就编写了一本《雇用和训练推销员手册》。他意识到当时离开工程部门的决定是对的，认为只有在这里才是他施展才能的地方，他庆幸自己。

立都在歇斯特的成功，除了自己的努力之外，还因为能掌握时机，福特公司改组的时候，正好有晋升的机会，他抓住了机会。不久，贝克汉又派他到更远的地方去。

立都在东海岸逐城开展工作，带着他的工作伙伴——幻灯机、海报和图表，在周日到达一站，然而主持 5 天的经销商训练课程，每天由早讲到晚，时间久了也获得很多心得体会。

因为工作的需要，立都常常打长途电话，必须请总机转，总机先问他的姓，他回答说：“艾克卡。”他们都不会拼，每次都要解释半天，然后总机问立都的名字，他回答：“立都。”他们就笑出声来。所以他对自己说：“我不喜欢这名字。”从此改名叫“李”。

有一次，他到南部旅行前，贝克汉叫他到办公室去，对他说：“李，你要到我家乡去，我得奉劝你一些话。首先，你说话太快了，讲慢一点；其次，他们不会喜欢你的姓，艾克卡，你可以告诉他们你的名字是艾克卡，姓李，这样南方人才会喜欢。”

果真如此。每次上课前立都就先介绍自己的姓名，他们都觉得很好，很喜欢，他们忘了他是意大利人，反而把他当作同乡。

立都乘火车到处旅行，工作也很卖力，他认识了南部所有的推销员和经销商，也吃下许多硬梆梆的玉米和辣死人的肉汤，但他很快乐。他希望在汽车这行业中和人们一起工作，而终于实现了这个目的。

第四章　曙光就在前头

A.经过 10 年在基层的努力，终于晋升为公司华盛顿地区的经理。一个新的销售方式成了他前途无量的转折点……

在歇斯特头几年境况都不错，但后来立都也遇到一件意外的挫折。50 年代初经济出现了轻微的衰退，致使福特公司大幅度地裁员，约有三分之一的推销员被炒了鱿鱼，其中包括一些立都的好伙伴，不过他还算幸运地逃过这场大劫，只被降级而已。但当时他也消极了一段时间，产生动摇想去从事食品方面的行业。

好在等到颓丧的低潮心理过去以后，立都又加倍的努力工作，不到几个月就又升到原来的职位。他深有感受地认识到，一个人对自己从事的事业有信心，就应该坚持下去，即使遇到麻烦和挫折，也不能轻易放弃。人的一生肯定会遇到挫折，重要的是如何面对它，如果他一直消极下去，很可能就会被开除了。

1953 年，他因为工作表现出色而晋升为费城的销售副经理。每天汽车不断地从生产线生产出来，他们会很快地想出促销的办法，千方百计设法卖掉。否则，只要迟疑一下，就会带给自己很大的麻烦。

1956 年立都的运气不佳，真是所谓屋漏偏逢连夜雨。那年，福待公司为了强调它们生产的汽车的安全性，决定改进其安全设备，包括仪表板的防撞衬垫。工厂还制作了一套影片来说明新安全设备的功效，影片中说即使驾驶员的头撞上仪表板也不会造成伤害。说新型的防护垫很厚，即使从两层楼高的地方丢下鸡蛋，蛋撞上防护垫不会破裂，只会被弹起来。

立都觉得用丢鸡蛋来证明其安全性，实在是新鲜而吸引人的点子。因此在一次大约有 1 干 1 百人参加的地区销售会上，没有放影片给大家看，而是在介绍新车种的防护垫性能作用以后，戏剧性地当场丢鸡蛋做试验。他把垫子拉开来铺在讲台上，然后手拿一盒鸡蛋爬上一座梯子。

第一个蛋丢下去没有落在垫子上，弄得地板上都是蛋汁，观众都乐得起哄；第二次很小心的描准才丢下去，可偏巧那个扶梯子的助手移动了一下，结果鸡蛋正好砸在助手的肩膀上，再度惹起哄堂大笑；第三个和第四个鸡蛋虽然掉到衬垫上了，不过都不幸地跌破了。只到第五个蛋才达到预期的效果，观众才起立喝彩。由于对要准备做的试验没有事先演练，使推销会没有达到理想的结果，以安全为主题的推销方式并不灵验，消费者的反应一点也不热烈。而那天溅到他脸上的很多蛋汁，倒成了他们在 1956 年新车销售不好的征兆，而他们区域的销售成绩也成了全国最差的。

鸡蛋事件之后，立都又想出一个新招来促销。凡是购买 1956 年新车种的客人可以只先付 20%的头期款，其它的钱分 3 年付清，每个月付 56 元，这样一来几乎人人付得起。为了刺激他们地区的销售，立都喊出了“ 56 买 56 ”的口号。

结果这个方法大大的成功了，仅在短短的 3 个月内，费城地区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麦克唐玛拉，（此人后来成为肯尼迪总统的国防部长），很喜欢立都的这个方式，并推广成为全国销售策略之一，后来他估计这种方式使公司多卖出去 7 万 5 千辆车。

就这样，经过在基层的 10 年努力后，立都突然一举成名，连公司总部

的人也知道他。一个新的销售方式成了他前途无量的转折点，他被晋升为华盛顿地区的经理。

在这令人振奋的同时，立都结婚了。他的太太玛丽·麦丽瑞本来是福特歇斯特装配厂的接待小组，他们 8 年前在一次新车展示会上认识的，由于立都经常出差，他们只能断断续续地约会，最后，终于在 1956 年 9 月 29 日在歇斯特圣罗勃教堂完婚。

结婚之前，立都和玛丽在华盛顿找房子就花了好几个月，当他们买好一幢房子后，贝克汉打电话通知立都：“ 你要调到别的地方去了。 ”

“ 别开玩笑吧，我准备下星期结婚，而且才买好房子。 ”立都回答。他说：“ 真抱歉，不过你如果想领薪水，就要到底尔本去领。 ”

立都只好跟玛丽说明情况，立刻搬到底特律，而且当他们回到马利兰州可爱的新家度蜜月时，只能留下来一个晚上，然后就离开了。

贝克汉升官了，主管汽车和卡车的销售，他把立都调去做全国卡车行销经理。l 年后，又调到汽车行销部任主管，1960 年 3 月起，立都兼任这两个职位。

立都和新主管麦克唐玛拉第一次见面时是谈地毯的事，虽然他升到福特总部很令人振奋，可他还在担心他在华盛顿买的房子，麦克唐玛拉希望他不用担心，他说公司会买下立都的房子。但立都想，他和玛丽已经花了 2 千元钱在地毯上了，那是一笔不小的数目，他希望公司也能补贴。但麦克唐玛拉摇着头表示：“ 只能买房子，不过你放心，公司可以用奖金来补赏你。 ”

听起来还不错，但回去后立都又想开了，“ 我还不知道将来的奖金是多少钱？这笔交易划不划算还不晓得哩！ ”现在回想起来，当时太荒谬了。多年后和麦克唐玛拉谈到这件事就觉得好笑；在那时候，他注重的不是声望和权力，眼睛中只有金钱。

B.一群智力过人的白领阶层是福特公司的主力，他们被誉为“ 精锐小子 ”。麦克唐玛拉就是其中的一员，后来他终于当上了国防部长……

麦克唐玛拉早在 11 年前就加入了福特公司，他是著名的“ 精锐小子 ”中的一名。

1945 年亨利·福特二世接掌他祖父这个庞大而问题诸多的公司时，正需要管理方面的人才，结果他运气很好，正好有人才送上门来，他就把握住了这次机会。

那是大战结束之后，亨利收到一封引人兴趣的电报，这是由一群空军军官发来的，他们想和亨利商谈“ 管理的重要 ”这个问题，国防部长也列名推荐人，这 10 个人本来在“ 空军统计管理处 ”工作，现在战争结束希望能一起转到民用企业中工作。

亨利·福特邀请他们到了底特律，他们的领导人桑顿中校介绍这群人能为福特公司增加经济效益，就像他们曾在空军时那么成功。桑顿同时表示，如果想雇用他们，就必须一起雇用。亨利作了聪明的决定，全部雇用了他们。虽然当时他们当中没有人有汽车方面的经验，但后来其中两位——麦克唐玛拉和米勒，都成了福特的总裁。

这群空军军官进入福特公司之时，立都也成了见习工程师。这批军官们也有实习课程，他们学习的是公司的经营管理，在 4 个月的时间里到各部门

实习，他们喜欢经常提问题，大家都叫他们“问题小子”，后来他们在福特公司的表现杰出，进步很快，大家又开始改叫他们为“精锐小子”。

麦克唐玛拉和其它“精锐小子”及其他主管不大相同，许多人觉得他一点也不温和，立都也觉得他有点冷淡，他不容易笑。但当他和贝克汉在一起时就不同了，变得很轻松。虽然他们两人全然不同，但却相处融洽，麦克唐玛拉常被当作听人指挥的机器人，事实上他很和气也是忠诚的朋友，只是因为他智商太高，因而掩盖了他的个性。

他对人要求之高，对已要求之严。可能使人难以置信。有一次他休假时要去滑雪，需要一辆能放滑雪板的汽车，立都跟他说：“没问题，我会通知在公司的车上装个架子，你随时可以去把车开走。”但他拒绝了立都的安排，他要他去帮他租辆车，然后把帐单寄给他，他不愿意在休假时用公司的车子，而那时每个周未都会有上百辆公车被公司的重要主管们借用。

麦克唐玛拉说过，老板一定要比下属更讲原则、守纪律。他认为主管们不能与属下混为一谈，他也做到了这点，他总和一般人不同。

大多的高级主管住在郊外的高级住宅区，而麦克唐玛拉夫妇却住在安娜堡，邻近密西根大学的地方，他是知识分子，常和学术界的人交往。他的政治观点也和别人不同，大家都比较倾向共和党，但他却是自由派的民主党。

他也是立都所见过最聪明的人，不但智商高，思维细密，有惊人的吸收新知识的能力，并能学以致用。他也善于假设，当你和他说话的时候，会发现他能迅速地在脑子里整理资料，分析问题，提出新的解决方案和各种可能的结果。他告诉立都每处理一个问题都要有两种以上的方案可以选择，才可以下决定，如果某种计划超过上亿美元，最好有 3 种方案可以选择。

每次需要大笔开支的时候，麦克唐玛拉会仔细地计算每一种决定所产生的结果。他脑子里好像容纳着很多的计划，而不需要用笔和纸就能说出所有的资料。

他经常要立都把新的措施和想法用笔记录下来，他说：“你对推销很在行。能把任何东西都卖出去，但这是有关 1 亿美元的事。你回家把你的新念头写在纸上，如果你写不出来，就证明你设想得还不够。”

这真是宝贵的一课，立都一直记着他的教训。以后每当他的属下提出新的计划时，他也同样要求他们提出书面报告，而不致于因为他们说得如何动听就轻易接受他们的计划，否则是要付出代价的。

麦克唐玛拉和其他“精锐小子”为公司注入了新的生机，并带来了福特公司最迫切需要的——财务制度。多年来，财务方面是福特的弱点，老亨利·福特当年他经常是在信封背面记账的。

“精锐小子”们设计了一整套控制系统，可以评估每个部门的工作是有利还是失败，同时责成每个经理必须为他本部门的财务成果负全部的责任。可以说，“精锐小子”使福特公司成功地进入了二十世纪。

除此之外，亨利·福特还雇用了许多哈佛商业学校的毕业生，都有着企业硕士学位，他们成为公司的精英，为公司除旧布新，效果良好，因此他们在公司中握有大权。

在商业界这些人常被喻成“数豆子专家”，麦克唐玛拉是个代表人物，他们的共同优点是具有理财的天赋和分析能力，在还没有发明电脑之前，这些人简直就是电脑。

在主观上，财务分析人比较保守、被动而悲观；业务行销人相反地却主

动而乐观，他们常果断他说：“就这么做吧！”而那些“数豆子专家”却非常谨慎。任何公司都需要在这两者之间取得平衡，有这两个方面的人互相牵制，才能使公司内部平衡。

假如“数豆子专家”的力量大弱，公司会花费大多而破产；如果他们的力量太强了，公司就不能符合市场需求以致失去竞争力。福特公司 1970 年就是个例子，财务人员非常谨慎，他们的态度是：“假如不阻止他们，这些家伙会使公司破产。”他们自认为有能力解救公司，不让公司在这些野心家手中破产。而他们忘了汽车市场的变化快速，眼见得生意下跌，又不采取行动。

麦克唐玛拉就不同了，他是位能干的经理人才，是很好的企业家，了解顾客心理，他主张公司应该生产实用型的汽车以满足市场的基本需求，他说那些豪华车和许多附件即算获利较高也根本是废物。他的想法和见解独特，对公司有许多贡献，因此他在公司中的地位与价值仍一直向上升高。

虽然他也望着福特公司总裁的宝座，但他从未想到有一天他会真的坐上这把交椅，有一次他对立都说：“我不可能爬那么高的，我和亨利意见不台。”他的看法很对，但他的预测却错了。

麦克唐玛拉个性强，只要是自己认为对的，就会据理力争；而亨利有个坏习惯，他排斥有能力的领导人。

1960 年 11 月 10 日，麦克唐玛拉升为福特公司的总裁，而立都同时升为副总裁，接替他的老位置。他们升官的同时，肯尼迪当选为美国总统。几天之后，肯尼迪总统开始找寻内阁入选，总统的代表乘飞机到底特律来找麦克唐玛拉，麦克唐玛拉以前当过哈佛企管研究所的教授，所以他们希望他当财政部长，但麦克唐玛拉拒绝了，而肯尼迪实在很中意他，又请他当国防部长，这回麦克唐玛拉终于同意了。

C.“猎鹰”新型车问世，第一年推出 41 万 7 千辆，麦克唐玛拉登上了福特公司总裁的宝座……

在 1959 年，麦克唐玛拉设计出一种美国最先进的小型车——“猎鹰”车，这种车既便宜又好保养，因此销路很好，推出的第一年就破记录地卖出了 41 万 7 千辆，这项成果使得麦克唐玛拉上升到福特公司总裁的位置。

麦克唐玛拉认为汽车最大的功用就是运输，不需要过多装饰。在这个信念指导下制造出来的“猎鹰”车价格可以和进口的小型车竞争。那时进口车正逐渐增多，约占了市场的 10%。而“猎鹰”车和进口车不同，它可以同时载 6 个人，对大部份的美国家庭非常适用。此外，“猎鹰”车的性能也非常好，又省油。当时推出的响亮口号是：无麻烦、无噪音、无烦脑。它设计简单，维护费很低，保险公司也为“猎鹰”车的保险费打了折扣。立都虽然不太喜欢这种车的式样，但他却钦佩它的成功。当他晋升为福特部门的总经理后，他看到这种车因车型小而利润低，附件少而收益少，并没有赚很多的钱时，便开始想设计一种又流行又能赚钱的新车型。几年之后，立都果然有机会将理想付诸实行了。

第五章　施展抱负的佳期

A.当 36 岁的立都成为福特汽车公司里最大部门的经理时，还没有什么大的名气，公司中至少有一半以上的人还不认识他，更叫不出他的名字。事业的成功使他欣喜不已。这是他显露才华的关键时刻了。

在 1960 年的 12 月的一天，亨利·福特二世通知立都到他的办公室去。他们虽曾见过几次面，这次却还是第一次真正面对面交谈的机会，在立都听来，那亨利·福特二世的声音真有如上帝声音般的美妙。因为麦克唐玛拉和贝克汉早就告诉过立都，他们一致推荐他当总经理，但一定要装作不知道，好让亨利显示那完全是他本人的主意。

这次的升迁令立都非常兴奋，但他知道自己处在一个微妙的地位。突然之间，自己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摘给了他；但另一方面，他位置在上百个比他资深又有经验的老主管们之上，他们一定对他的升迁过快感到不满，因为他还缺乏在设计部及制造部工作的经验，也没有开发任何一种福特新型车，所以他心中下定决心，一定要把在行销工作中学到的“和人相处的方法”运用到新的工作中去，而且要利用父亲及贝克汉等人教诲他的一切，加上自己的常识来面对这项新而艰巨的考验。

上任之后，立部由华尔街得到一个灵感。福特公司在 4 年前发行股票，公司有许多股东，他们很关切公司的生产情形和财务状况，公司按常规，每 3 个月就寄一份详细的财务表给股东，使他们了解公司的营运情况，同时领发股利。

既然股东是借季报表来监督公司，我们自己也可以这样做。于是，立都设计了一套管理制度，每隔 3 个月他就提出一些问题来给他的部下，要求他们也同样向他们的部属提问，并把这一制度一直推行下去，直到基层。这些问题包括——你在未来 90 天里有什么目标？你的计划是什么？你的希望是什么？你准备怎样来完成目标？你的工作顺序怎样安排？等等。这套制度在要求每个人对自己负责，时刻提醒每个人，不要忘了自己追求的目标。

每隔 3 个月，管理人员们都要与上司坐在会议桌旁，一同检讨过去一季度的执行成果，并拟定下一季度的目标；大家讨论后并记录下来，还要逐一签名表示负责。这是从麦克唐玛拉那里学来的，写下来以后才有凭据，防止了光是嘴巴说说，胡扯一番以应付过去。

这种方式虽说很简单，但效果不小，它能使每个人对自己负责，有奋斗目标；其次能使各人自我激励，提高产量；第三，使上下沟通，互相转达意见。还有一个好处，能发现优秀的人才。一家很大的公司，每个人都会受到上司和间接上司的审核，因此人才不会被埋没，而想混的人也混不下去。

在每次会议中，上司必须对下层的计划提出意见，他可以说：“我觉得你的目标太高了，如果你真能在 3 个月内实现计划，也不妨试试看。”或者说：“你的计划不错，但实行的顺序上我有点看法，我们讨论一下。”……

不管进行的方式是怎样的，上司应尽量少发命令，而是要当好参谋和顾问。

决定目标不是关键，关键在于怎样去达到目标，许多上司不让部下有自主的机会，其实只要给他们适当的指导和鼓励，他们的表现会出乎意料的好。

每个人因为能决定自己的目标，他就会努力地去完成，因为这目标是他自己订的，上司也同意了。他运用自己的方法会更加的努力，以证明他自己的方法是对的。

就算是完成不够理想，他自己会感到抱歉，不需上司说过多的话。如果这种情形连续几次发生，他一定会清楚：他自己的能力有问题。

那时再补救仍来得及，当事人一定会说：“这工作我不合适，我能不能调到另一个部门？”这种出自下属自己的内心话对大家很有好处，有许多公司就是不能量才适用，因而浪费许多优秀的人才，他调到另一个部门后，很可能表现更好又工作愉快。

如果没有这个制度，当员工表现不佳时，他可能会讨厌老板，并猜疑是别人故意排挤他。这种用人不当的例子，往往发现时己难以补救了。

立都不喜欢轮调制度，虽然目前很流行这种方式，把人员在各部门间轮调，仿佛人人都是百能，事实上很值得怀疑，就像要心脏科的医生去接生，他一定会说产科和心脏科全然不同，他所学的无法用在接生上。同样的，企业界也是如此。

立都在福特和克莱斯勒公司时，一直采用季检讨制，他告诉员工：“这就是我掌握大局的方式，我证明这个方法很有用，但你们不一定要用我的这套方法，希望你们自己找出一套更有效的方法来。”

使用这种制度之后，立都发现有两个主要问题会出现：第一，有的人会把目标订得太高，根本无法达到，不过不要紧，因为这会促使他们努力去做，即使没有完全达到目的，仍有不小的贡献，促使他们更积极地努力。第二，是有些主管们常常太早就干涉自己部下的工作，常忍不住要去管他们。他自己也这样，后来他尽量培养自己的耐性，少去干涉他们，他们会做得更好。在这个制度下，大家都是朝着同一个目标迈进，何乐而不为呢。

B.他终于发现管理的钥匙就是果断。缺乏当机立断的企业家将一事无成。果断意味着当机遇来临，条件成熟时，你必须像战场上的长官那样，果断地下达冲锋的命令，利用各种火力，置敌方于死地……

如果要立都用一句话来形容好的管理人，那就是“果断”。他认为即使你有世界上最好的电脑、详尽的图表和数据，但最后你仍要整理出一个结果，订出行动表，然后果断地去做。

所谓去做，并不是鲁莽的决定，新闻界有时候说他是喜欢出风头的主管，是随着潮流走，凭着直觉做事。也许他的确给人以这种印象，但如果真是这样的一个主管，那他永远也不能有这么大的成就。

事实上，立都的管理方式很谨慎，他研究市场，然后才下判断，他一定要有事实的根据之后，才会去冒险行动。

尤其是那种受过学院式教育的管理者遇到关键时刻不敢做出决定，菲力·卡威尔是在立都之后继任福特公司的总裁及董事长的。有次，立都对他说：“菲力，你的不足在于你念过哈佛企管研究所，他们教你要资料齐备，有确实把握后才展开行动，假如你现在手边有 95%的资料，另外那 5%的资料还要 6 个月之后才到手，等 6 个月之后，你现在的资料又过时了，因为市场变幻莫测，人生最重要的就是时间，抓住生命中有效的每分每秒。”

在理论上，收集到所有资料才能完全成功；但在实际上，一个好的经理

人又不能不把握时机。所以我们应该尽量地收集充足的资料以做出最正确的预测，但在某些时刻，我们要很有信心地果断决定，因为如果决定太迟，原本对的也会变成错的了。世界上没有绝对的事情，立都打过形象的比喻，就像是牵着一条大狗的小孩子，他只能看狗要想往哪，就随着它走。

在做决定之前，应该有多少资料才够呢？这答案是不一定，汽车业和其它行业一样随时在变化。在底恃律最大的挑战是预测 3 年之后会流行什么车子，像现在是 1984 年，立都他已经在计划 1987 和 1988 年的车型了。

如果得不到完整的资料，就必须凭靠经验了。在某个程度上，立都是凭感觉做事，他喜欢在前线拼打，不喜欢躲在后方修改战略。有一种人不能用直觉去做事，这些人大多是企管学硕士，他们认为凭直觉来制订决策是不对的，他们矫在过正，要把任何问题都当成研究论文的题目，在学院中可以这样做，但在企业界就不同了。立都每次重温到第二次世界大战历史中诺曼底登陆日时，心中感触根深：艾森豪威尔将军本来犹疑不决，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，所以开始行动吧”

这句话在企业界也很管用。有的人要求多花点时间深入研究车顶的曲线，这当然有用。但拖得时间太久，就会破坏整个计划，产品的价值和利润就会越来越低。

企业本来就要承担风险。有的人天生不愿冒险，即使在大太阳天出门也不嫌麻烦地带把雨伞，以防万一。这个世界变幻莫测，不能慢慢地等你下决定，有时就必须冒险行事，一边行动，一边修正方向。

虽然在 60 至 70 年代，果断并不最重要，汽车业好像是下金蛋的鹅，不必花多少功夫就能赚到钱。但今天不同了，一定要果断才能赚到钱。失去机遇就会束手待擒。

在企业界中大多数的重要决策是由一个人决定的，并不是由委员会决定。立都的原则是在决定之前一定要广泛征求意见，然后再果断地作出决定。

委员会的存在当然有必要，它可以让大家充分地交换意见和看法，但如果委员会完全取代了决策人的地位，就会造成生产力降低。

总而言之，世界上的一切不是静止的，而是变动的。立都喜欢去猎野鸭，他有过恰当的比喻，人生必须面对改变，就像你看到一只鸭子刚瞄准好，鸭子就游走了，因此你必须跟着鸭子的移动不断调整自己手中猎枪的准星才能打到鸭子。而委员会的反应就很慢，它不能很快下决定，等到它下决定要射击时，鸭子早就飞到别处去了。

C.决策与激励相辅相成才能赢得胜利。对于你手下的员工是应该经常鼓励的。有时候，他们的意见不一定全面正确，你不能产生反感，应该说：“你的主意真不错。”如果要奖励人就应该把他的成绩记录在案，如果要批评一个人，只须在电话里吼一声就足够了……

除了做个好的决策者之外，经理人还必须是个好的“激励者”。立都在福特公司任总经理时，曾受邀到 MIT 的思隆企业研究所发表演说。思隆研究所为了好好培养这批研究生，有计划地安排他们到欧洲研究共同市场。每星期四晚上到华尔街、五角大厦等地邀请工商界的人士去演说。1962 年立都受邀时，觉得很荣幸也很紧张，他告诉自己：“放轻松点，我只要先谈点汽车工业，然后让他们提问，没什么紧张的。”

当晚立都就讲了有关汽车制造和销售的事，然后请他们发问。原本以为这些研究生会问些抽象的理论问题，但出人意料，有人问他：“福特公司有多少职员？”立都答：“有1万1千人。”他又问：“好，假如你今天和明天都不到公司去，请问你不在的时候，谁来激励这1万1千人？”这真是一个很重要的问题，至今立都仍对那个发问的学生留有深刻的印象，所谓管理不过是要如何激励人罢人，他的发问真是一针见血。

很显然，总经理不可能认识公司里所有的人，除了采用季度检讨制度以外，还必须想办法来激励他们。

激励他们的好方法就是与职员们沟通，而要沟通就要学会善于演讲和善于听取职员们的意见。虽然立都在高中时就参加过辩论队，但他还是很害怕公开演讲，在他开始参加工作的头几年，他一直很内向。当立都被派去做福特公司卡车部门的训练经理时，公司也派他参加卡纳基演讲训练班学习，学习如何在公众场合演讲。其中有一项课程是两分钟的即席演讲，讲一些陌生的题材，例如印度佛教等。虽然他对于这题目一点也不清楚，也必须强迫自己说下去，然后会发现其实是有东西可讲的，可以边想边讲。

立都在那里学到许多演讲的技巧。首先你应该开门见山地说出主题来，再开始演讲，最后还要归纳下个结论，绝对要遵守这个原则。

其次就是在结束之前，还要给听众提出些值得考虑的问题，让他们回去有事做，千万不要在没有任何要求的情况下就下台去。

上了几星期的课之后，立都演讲时不紧张了，也开始主动发言。公开演讲的要点就是不要太拘束，后来他一旦开始演讲就能讲个没完没了。

立都认为卡纳基的训练课程很管用，他认识许多优秀的工程师，但是因为他们口才不好，无法表达自己的创见和才华，实在很可惜。许多经理也不是人人都能善言善道或有枝生花妙笔，而且现在很多人毕业之后仍缺乏基本表达能力。立都就派了许多不善于表达的员工上卡纳基训练班学习，而且大多数都有了很大的进步。

立都他还希望有个学校来教会人如何倾听别人说话，一个优秀的经理，能耐心地倾听别人的话和善于即席表达自己的思想都一样地重要，许多人忘了人际沟通是双方面的事。

你必须鼓励员工努力达到目标，也要鼓励他们研究改善工作方式，虽然你不一定采纳他的建议，但如果你不给他一句肯定和鼓励的话，像“你的主意真不错”之类，他以后可能不会再提任何意见了。适当的报酬和沟通能使部属觉得到自身的存在价值而更加努力。

想要激励部属的先决条件就是要善于听取他们的意见，一个好的公司和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本表现平凡的人变得不同凡响，这都是有人注意他们说话并尊重和帮助他们的结果。

公司演讲是激励的方式之一，这和个别交谈不同。演讲者即算知识渊博，也要先作好准备，事先构想一下，必须做到说到听众的心里去，如果你做到了，听众会说：“上帝！他的想法竟和我的完全一样。”于是他们钦佩你并全心追随你。

美国当今第一笑星鲍贝贺伯就是这样做的。他到外面演讲之前，一定先派人设法收集当地的情况，再选取适当的笑话。我们常常在电视里看到现场的观众被他逗得开怀大笑。这给我们一个启示：公开演讲一定要能引人入胜才能引起不同凡响。

立都虽然有本领连续说上两小时，但即席演讲太累了，通常他会先准备稿子，到时再看情形加入新的题材。

不过，立都对克莱斯勒公司的员工讲话时，并不像在晚餐会上那么幽默，他对自己的员工讲话直接而清楚，以便他们完全了解整个计划和目标，这样他们才知道如何贡献力量。他同样也要求其它主管将目标直接了当地告诉他们的下级，如果他们达到了目标，就有奖励。加薪和晋升是有形的奖励，也是最好的激励方式。

在给员工加薪或升级的同时，也要同时赋与他们更多责任，一面奖励他的成就一面鼓励他继续做得更好，在他正干劲十足时，多给他任务；但在他失败的时候不要过度责备他们，他失败时已经很气恼了，如果你继续责备他，那将适得其反。贝克汉常说：“如果要奖励人就把他的优点记录下来；如果要责备他，在电话内吼叫一声就够了”

贝克汉总是劝人不要一人包揽所有的事，他说：“如果你自己做一切的事，就是不懂得授权，你不要误会，你是我的得力的助手，或许你能做两个人的事，但最多两个人而已，你现在有 100 名员工，等到有朝一日你有 1 万名员工时你怎么办？”

他的确眼光长远，后来福特公司有 1 万 1 千人了，他教立都不要去做别人份内的事，而是教别人去树立目标，并且不断地激励他们达到目标。激励能使整个企业活跃起来。激励是万物的催化剂。人类社会中，激励是一种文明的、行之有效的法宝。

D.世间任何一项伟业成功的要领在于人才优势。有了人才就可以创造奇迹和财富。培养和训练人才更是一项系统工程。人才是一个群体，有了精诚团结的群体必然会赢得胜利。艾克卡不喜欢爱出风头的“球员”，经营一家公司就如同训练一支球队似的……

在一次晚宴上，立都遇到了朗伯迪，他是位杰出的橄榄球教练。立都很想知道如何训练球队而获取胜利，就向他请教成功的秘诀。他那天晚上告诉立都的话，不只可以用在体育上，也可以用到企业上。

朗伯迪说：“一开始要教些基本的东西，如比赛规则和各位置的职责，然后要训练他们互相配合。球赛是团体作战，不能只自顾自的拚打，我们不要爱出风头的球员。”

“很多球队有很好的教练，训练又很严格，但他们缺少团队精神，所以仍然不能赢球。球队想要团结的首要条件是球员们互相关心，相亲相爱，为其它队友着想。在关键时刻，他们会想：‘如果我不挡住这个攻击，保罗一定会被挤断腿，我要好好的打，让他没有后顾之忧。’当球员都有这种特殊的感情时，这球队一定会赢。”

朗伯迪又说：“优秀的球队和普通的球队就差在是否互相关照，也就是我们所说的团体精神。”

然后朗伯迪一个人大笑起来：“立都，其实经营一家公司和训练一个球队是一样的，靠自己一个人是做不出汽车来的。”

朗伯迪还说他希望到福特公司参观汽车的制造过程，立都答应会请他到底特律来。但就在那次晚宴后不久，他得了绝症。两人之间只有数面之缘，但立都永远记得他的话：“球员上场比赛时一定要全心全力的投入，有的球

员靠智慧打球，当然做任何事情都要靠智慧，而更重要的是要用心打球。”

朗伯迪说得很对。立都就看到过许多很杰出，但是没有团队精神的人，他们的成就有限。有的人本来就缺乏上进心，但有种人很努力很积极却也不能成功，一定是缺少了团队精神。

这种人常会抱怨他们受到许多挫折，或是老板不赏识他，认为自己是牺牲者，或是运气不好等等，这种人总是无法成功。过细想想，最大的原因是他们不能和同事们和谐共处。

立都见到许多在汽车业中比自己聪明的人，但他们却不成气候，为什么呢？就是不能拿别人当踏板，相反地，你要学会和人合作。

他认为：“我们这行就是要与人相处，如果他不懂，那他就麻烦了。我们不是和狗或猩猩做生意，我们是和人打交道，如果他不能和同事们和睦相处，那他还能做什么？做主管的责任就是要鼓励别人，如果他做不到，就不该待在这里。”

另外还有一种自以为是的人，大家都很讨厌。这种人才干不错，大家只好忍受他的自高自大。像有一次，福特公司有位高级主管要求公司为他出钱重新装饰他的办公室和浴室，他申请的钱是 125 万美元，亨利·福特因此很不高兴，他只在申请书上批示：“只准 75 万美元。”这位高级主管对汽车方面的工作或许很在行，但是他这种作风使他无法成为优秀的经理。

立都还记得另一个例子，福特曾聘请一位经理来整顿行销部门，但那位经理不久就被解聘了，因为他竟然用私人名义聘请了自己的公关人员，他只关心自己的知名度，所以他干不了多久。以权谋利是一种普及世界的公害，是在平等竞争的社会里人们希望消除的弊端。

自我推销是必须的。有的经理在新闻媒体面前就太害羞了或是放不开，像通用汽车公司就不鼓励个人露面太多。但立都认为，如果高层主管不追求自己的成就感，公司也就缺少知名度而很难保持充沛的活力。

能认清自我与唯我独尊是完全不同的，前者十分重要，而后者却百害而无一利。能认清自我的人才能知道自己的优点和缺点，有充分的自信去发挥优点和克服缺点，坚定地向目标前进。认清自我是一件难事，每个人很难在自我价值的天平上保持平衡。

唯我独尊的人是生活在别人的拿声之中的，他喜欢听别人的赞美之词，以为这样就是在统帅自己的员工了。唯我独尊是一种社会心理病态。

华尔街日报有次批评立都是唯我独尊的人物，如果他说的是实情，那立都绝对不能在事业上成功，尤其在这种时刻与人相处的企业界。

立都说过要把有用的事记录下来，但他主张不要太过份了。有的人简直把公司当成废纸制造厂，常把事情记在备忘录上归档保存。把东西记下来是让自己仔细思考的一种方法，但如果把写下来的东西都传给大家看，就没有必要了。

要想能出新点子的最好方法就是集思广益，这要靠同伴间的团队精神。个人事业之所以能成功，立都认为得益于自己常和同事们一起研究，两、三个人坐下来讨论一番，互通信息，常会得到意外的收获。

所以立都认为经理人应该常常与人沟通，除了正式会议之外，也可用聊天的方式，彼此提出意见，以长补短，互相参考。

E.使企业获得生命力的是人而不是资料。美国社会某些部门已产生了“资

料公害”。

许多人到过立都在克莱斯勒公司的办公室之后，都很惊讶他没有一部电脑终端机。他们也许忘了，电脑输出的资料也是靠人打进去的，现在美国企业面临的一大问题就是资料太多，主管人员反而看昏了头。

使企业成功的要素是人而不是资料。立都认为好的主管应积极进取，不怕吃苦的人，他们有远大的目标，而且他们不仅朝自己的目标努力，还能协助和带动其它同事，使他们表现更好。

另外有一种人准时上下班，不求有功但求无过，他们大概认为太狂热的工作会对自己的心脏不好吧。

其实认真努力的工作并不会使人有高血压，我们需要的就是有一股子冲劲的人。在克莱斯勒公司，立都就有十来个这样的得力人才，他们懂得授权，他们会说：“那主意不行，要 10 年才行，要干我们现在就干。”

第六章　奔腾的“野马”

A.担任福特公司总经理的时期，是立都一生中最快乐的时候，他和他的同事们浑身是劲，将满腔热忱化为努力，并且充满了理想……

他每天早上迫不及待地去上班，天黑了还不想回家，和同事们不断地构思，试验新车，凭着年轻和自信，自以为是艺术家一般，要创造出人所未见的杰作，充满时代气息的惊人之作。

1960 年，随着肯尼迪人主白宫，带来了一股清新的风气，整个形势都令人乐观，让人觉得任何事情都有可能成功。和 50 年代形成鲜明的对比，主要是因为肯尼迪比艾森豪威尔拥有更年轻的本钱，更富有生命力和领导才能。肯尼迪赢得了美国大多数选民的支持。

公司在生产“猎鹰”获得成功之后，麦克唐玛拉命令要发展另一种小型实用车在德国生产，取名“卡迪娜”，准备在 1962 年秋推向市场。此时，立都接管福特部门就要去监督它的制造。麦克唐玛拉喜欢省油而实用的车子，设计出“卡迪娜”本是想用来对抗德国的“金龟”车，它又小又不显眼，且价格低，和“猎鹰”车一样，这两种车可以代表麦克唐玛拉的观念：汽车是千家万户适用的而不是玩具。

立都上任不久，就到欧洲去视察这部车的进度，这是他第一次去欧洲，所以很兴奋，但等他看到“卡迪娜”时，却很失望。

“卡迪娜”很合欧洲市场的口味，有 4 个汽缸，前轮驱动；但在美国销售绝对不会超过 35 万辆，因为“卡迪娜”没有行李箱，虽然省油但外型很丑，像是一堆外行人设计出来的，而那时的美国人并不注重省油不省油。

麦克唐玛拉果然是走在时代的前面，比流行潮远走了整整 10 年，在 10 年后发生了石油危机，“卡迪娜”的流行时机果然到来。

汽车业不能落伍，走在时代前面是好事；但也不能超前太多，不然，一样都没有顾客。有人说汽车业主在领导大众口味，这可真是神话。每次听到有人这么说时，立都心中总是窃笑：“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，汽车业主是跟着消费者走而不是领导他们，即使用各种方法吸引顾客，但还是不能左右顾客。

几年前，福特公司曾推出一种“艾德梭”车，但遭到惨败。虽然与麦克唐玛拉和立都没有关系，但“艾德梭”成了失败的代名词。

立都由德国回来之后，立刻去见亨利·福特，他说：‘卡迪娜’一定卖不出去，我们以前推出‘艾德梭’曾失败过一次，现在不能再失败，这种车无法吸引年轻的消费者。”

他之所以重视年轻的消费者，有两个原因。第一，他开始感受到年轻人的经济力量，而汽车行业还不重视这股实力；第二，他了解老板，他希望自己能赶上潮流，能了解年轻人。

立都又和公司里的各部门主管讨论“卡迪娜”，在交谈之中，他发现大家都没有把握，那些资深的主管希望有人能作出决定。不论阻止“卡迪娜”的生产错误与否，他们的责任都不会太大。公司已经为这部样车投下了 3500 万美元，如果趁早停止，可以减少一些损失。

由于立都的见解很有说服力，大部份的人都接受他的意见，只有两个人不同意。他们是海外营业部主管布佳斯和财务长米勒。布佳斯是立都的好朋

友，但因车子是在海外生产，他希望能照原计划推出；而米勒则担心的是已投资的 3500 万元，他总是打的小算盘，只看到眼前的损失。

B.新的买方市场出现必须有新的方针和新的对策。组织新车型设计已迫在眉睫。一批具有灵活头脑的决策班子成立了，他们由青年人组成。国内大学生人数到 1970 年要增加一倍人，这个预测给汽车制造业注入了活力。大学生们希望有自己的小汽车……

“卡迪娜”轿车生产计划停止之后，开始执行立都自己的计划。他从福特各部门中召集一批具有创新力的年轻人，每周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。因为立都刚升上副总裁，还没受到大家肯定，而且招集的人是有才华的，但不一定受人欢迎。

堂夫瑞是这个团体的关键人物，他是产品经理，现在是比豪公司的总裁。史波立现在是克莱斯勒公司的主管人员。还包括了行销部门的其曼，公共关系经理摩菲，来自汤普森公司的欧尔生，他是个有才气的作家，曾为罗斯福总统撰写讲稿，美国在第二次世界大战时被称为“民主国家的兵工厂”，就是由他发明的。

自称为“菲尔兰”委员会，大家兴致极高。人人感觉到汽车市场将会有变化，把通用汽车公司的实用车“康威尔”改装之后，加上一些附件如：折椅、装璜等，再以“康威尔曼沙”之名推出，反应很好，所以我们认为这个市场很有开发价值。

那时公司也常收到顾客来信，要求购买公司工人上下班乘坐的“蓝鸟”车，这令立都惊讶，因为“蓝鸟”本来并不热门，推出 3 年只卖了 53 万辆。但从顾客的要求看，他们的口味改变了。所以公司相信如果再度推出“蓝鸟”车，销路一定不错。

市场调查人员也证明，新一代朝气蓬勃，全国人口平均年龄正在下降，在第二次世界大战结束后出生了许多婴儿，现在他们也有购买能力了，20 岁到 25 岁的年轻人会大批增加，并且预测未来 10 年内汽车业会有大幅度增长，这要归功于 18 岁到 34 岁之间的新一代。

市场调查人员并且说，不仅年轻人大量增加，而且他们教育程度也提高了。公司早就知道受过大学教育的人比较喜欢买车，因此公司预测到 1970 年大学生的人数会增加一倍。

有一个很有趣的改变是，消费者已经不再喜欢 1950 年代的简单车型，也就是“猎鹰”车系的车，相反地，他们开始喜欢豪华时髦的车种。

经过许多分析之后，如今有一个广大的汽车市场。在底特律一般是先设计车再推销给买主，而现在是有一个大市场在等着公司造出新车来。

C.市场瞬息万变。瞄准市场的变化就是胜利者和赢家的最重要的一步。小型车愈来愈受顾客欢迎，女士们开始购车，她们需要适合女性特点的小车——美观、轻巧。一切预测都显示出美国人在未来的几年会把大笔钱投到交通娱乐方面。试制一辆新型车需要 3 亿至 4 亿美元……

任何小汽车如果想吸引年轻的消费者，一定要是：式样美观、性能佳、价格低。要设计符合这些条件的车并不容易，但是如果设计出来，一定不同凡响。

研究市场的同时，立都发现许多家庭拥有两部车，第二辆车通常比第一辆轻便一点；还有许多女性开始买车，她们也喜欢简单易操作的车；单身汉买车的也愈来愈多，他们只需要轻巧的车。总之，一切都很明显地显示美国人在未来几年内，会花更多的钱在交通娱乐上。

立都在整理资料的同时，也回顾了一下“猎鹰”车的记录，检查一下老客户的变化，结果发现有许多用过低价“猎鹰”车的人，现在改买了自动变速型或改买强力引擎型的车。小型车愈来愈吃香了，消费者需要经济实用的车子。

菲尔兰委员会仔细研究了新的车型，车虽然要小，但不能太小，两人座的车子虽然有人买，但总销量顶多 10 万辆而已。今天的车必须是四人座，最大负重量不超过 2000 公斤，而且它必须价格低廉，立都计划每辆车不会超过 2，500 美元售价。

立都此时已经有了新车式样的腹稿，他以前常翻看《汽车世界》这本书，其中有一部车的车型最吸引他的注意，那就是“大陆马克 1 号”，他曾梦想能拥有这部车。“马克”型的车引擎盖很长、后盖很短，看来气派完美，他认为这就是大家心中所期望的车。

大家越讨论，看法越一致，这种车的外型看来轻便实用，有点仿古的味道，它必须与众不同，容易操纵；它要有 4 个座位和一个够大的行李箱，它像辆赛车但性能比跑车更好，它可以周五开到俱乐部，周六开去参加赛车，周日开去上教堂。

这就是说，公司的目的是同时吸引各类的消费者，购买者的范围越大越好。唯有大量销售，才能以低价薄利多销。公司决定只发展一种基本车型，但可以配上许多不同型式的配件，使顾客可以依需要购买他所需的配件，不论实用型或豪华型的都有。

现在只剩下一个问题，公司能做出这样一部车吗？试制一种新车型大约要 3 亿至 4 亿美元，如果利用现有的组件，就能降低成本。经过多次试验之后，决定新车的外型重新设计，保留“猎鹰”车的引擎和底盘，这样只需花 7，500 万元就能试制出一种新车型了。

D.“美洲豹”——新丰的诞生是一场攻坚战。人们不分昼夜地加班研制。它像一只动感很强的“猫”。“美洲豹”的确漂亮——白色车身，红色的轮子，力度感很强。亨利·福特终于全力支持这种车型的生产……

1961 年底，立都订下目标，认为 1964 年 4 月在纽约要召开的世界博览会正是推出新车的大好时机。传统上新车都是在秋季展出，但是福特公司的产品将与众不同，即使不在销售热季推出，又有什么关系。而且，也只有世界博览会的大规模及其特色可以展示立都理想中的完美的新车。

1962 年的前 7 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。

立都似乎渐渐失去耐性了，如果希望在 64 年推出这部新车，就应该快

点设计好，而只剩下 21 个月时间了。而公司还有许多事要做：等上级核准制造、决定型式、选工厂、买原料和机器，然后安排销售事宜。现在是 1962 年夏天，如果公司希望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。

时间不断流逝，立都决定举行一次设计比赛。7 月 27 日，公司的设计主任伯迪纳把他手下的 3 名最好的设计师请到办公室，告诉他们公司要举办一个比赛，征求小跑车的设计模型，他们每人至少要交出 1 件作品，而且必须在 8 月 16 日前将模型交来。这个要求是过份的，通常没办法用这么短的时间设计一辆新车，但在设计师们不分昼夜的加班下，8 月 15 日一共做出了 7 件模型。

戴富的设计显然优胜，他是福特设计室主任的助手。他的模型做到一半时，立都就去参观过，他一看到模型，突然有种感觉：仿佛这个放在设计室内的模型正在移动。设计室的人员认为它像猫，因此叫它为“美洲豹”，他们把车子漆成白色车身和红色的轮子，前面格子中镶入一只美洲豹的标牌模型，看起来既漂亮又有力度感觉。

8 月 16 日之后，“美洲豹”立刻被送入设计室再进一步研究，公司终于有了初步的车型，但还没做出一辆实品，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。

立都知道他将有场硬仗要打，才能把这个构想让大家接受，因为高级主管们对年轻人的市场还没有认识，而且他们对“艾德梭”的失败仍耿耿于怀，推出新车一定会特别谨慎。同时已经计划好在 1965 年时投入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新的构想，他认为销售可能不错，但又担心新车推出后会使“福特”车销路下降。研究之后，大家估计“美洲豹”大约可卖 87，000 辆，还算不错，但却不值得花大笔钱来发展。

而亨利·福特比较容易地接受了这个计划，立都第一次对高级主管讲解这个计划时，亨利·福特突然站起来离开会议室，态度冷淡地走了。立都回家还对玛丽说：“我得意的计划泡汤了，亨利没听完就离开了会场。”

立都真很失望。但到了第二天他才知道，亨利的突然离去是因为他身体不舒服，他生病在家休息了 6 个礼拜，等他再来上班时，他心情很好，表示支持立都的计划。

有一次大家在制作汽车原型时，亨利爬进车内，提出意见：“后座窄了一点，再加宽一时放腿的地方。”

糟糕的是，在汽车内加宽一时可要花不少功夫，因为这牵涉到整个外型的变动。大家都反对任何改变，但大家也都知道亨利的话就是圣旨，是不能不听的。他常说：他的名字就刻在这座大厦上。如果他说要加长 10 时，立都也非做不可，不然这计划就可能泡汤了。

E. 耐人寻味的是，“野马”的命名经历了一番周折。“野马”是从“美洲马”、“美洲狮”、“印度豹”、“小马”、“美洲豹”、“野马”这些名字中选定的，且各执己见，争论不休。也许人们不希望忘记战争，因为美国战斗机“野马”曾在战争中逞雄一时，是一种克敌制胜的空中霸王……

设计好的模型叫它“美洲豹”，决定力新车取名，还想过其它名字。亨利想为它取名“蓝鸟二号”，但除了他之外没人同意。

在5月份的产品策略会议中，大家把可能的名字缩小到“蒙迪卡乐”、“摩那克”、“特雷诺”和“美洲豹”四个名字。后来查出前两个名字已被别的公司抢先登记了，所以只剩下两个，于是想用“特雷诺”，这是个意大利城市的名字，有点异国风味，但仍保留美洲豹做为标志。

正当准备以“特雷诺”之名做广告时，公共关系部的主管打电话给立都说：“你得为新车另取一个名字。”他说，亨利正在离婚，他的新女友克莉丝汀是个意大利人，有的人认为给新车取意大利风味的名字会引起不好的联想，可能会使老板下不了台。

必须立刻为新车取一个名字，为新车取名字必然经历一场争论，因为命名时大家都很主观、各持己见，互不相让。

公司的广告代理商建议用鸟的名字，像“蓝鸟”、“猎鹰”等，公司也派人到图书馆去查各种野兽的名字，像南非的食蚁兽和斑马等。最后大家选了六个名字：“美洲马”、“美洲狮”、“印度豹”、“小马”、“野马”和“美洲豹”。

“野马”本来是个新车模型的名字，它不是马的名字，也是来自第二次世界大战时的战斗机的名字。立都很喜欢这个名字，他说听起来就让人想到广阔舒适的空间和完全美国式的设计。

“野马”推出之后，有人说马头的方向错了，它是顺时针方向，而赛马场都是逆时针方向跑的，立都即刻回答他：“野马不是人养的家畜，而且不管它朝哪个方向跑，我知道那方向一定是对的。”

F.最大限度地满足消费者的要求是公司取胜的公开秘密。乘坐“野马”车的人有两种：中产阶级和穷人。公司的研制者们动了脑筋，兼顾了这两种人的消费水平。“野马”似乎给穷人脸上贴了金。新车推出不久，国内经济开始全面复苏……

车型决定后，就开始内部的设计，立都希望既能符合豪华型顾客的喜好，又要能吸引需要实用车型的顾客。立都不想生产没有附件的车，“野马”决不是穷人的车，因此实用型和豪华型的装璜不能相差太多，所以每部车至少要有折椅、地毯等。还设计许多不同的组合附件，如果顾客想要豪华型的，他可以多买一些组合件自己组装上去；就算顾客付不起过多的钱，也有许多附件随车赠送，不另加费用，他还是会满意的。

在新车上市之前，公司做了一次市场调查，抽样地邀请52对夫妇来参观新车。他们大部份是中产阶层，家中已有一部汽车了，公司让他们分组参观，同时把他们的反应录音下来，调查的结果很令人满意。看来，顾客是能够接受“野马”的。全体试制者心中自然感到一种说不出的安逸……

调查结果显示，白领阶层的夫妇喜欢“野马”的式样，蓝领阶层的夫妇认为“野马”可以代表地位和声望。公司的决策者们请他们估计这车的价格，几乎大家都高估了一千元以上；又问他们会不会买这种车，大部份的人都说不想买，理由是担心新车的价格太贵或不容易操纵。这似乎给立都的头上浇了一瓢冷水。

但等到告诉他们这新车的实际售价时，一件很有趣的事发生了，大部份

的人说：“那我还担心什么？我要了。”他们不再找反对的借口，反而说这种车该有多好多好。有人说：“如果我把这部车停在家门口，邻居一定以为我发财了。”另一个人说：“这车看起来不像普通车，但照你说的价格市场上应该是买不到的。”

这些意见给公司新车研制人员上了很宝贵的一课，当推销人员外出推销“野马”时，一定得强调它的低价位，方可能赢得顾客的心理承受能力。社会经济情况的好转给汽车业的销售增加了一种气氛……

“野马”最后的定价，正如立都所预期的，在 2 千 5 百美元以下。这部车比原设计长 1.5 时，重量增加了约 40 公斤，但售价只要 2，368 元。

情况继续好转，1964 年 1 月，公司刚推出新车不久，经济又开始复苏，汽车销售达到了高峰，而且国会制定减税案，个人所得增加，全国都处于极度自信和乐观的气氛中。

G.任何人绝不可低估促销的热潮。新闻媒体帮了大忙。广告费用巨大也是顺理成章的。用一种为消费者易于接受的促销方式是值得花费血本的。“野马”汽车像一阵旋风席卷全美国。一位西雅图的卡车司机开着车经过“野马”经销店，两眼盯着“野马”发呆，结果闯了大祸：连人带车开进了经销商店的橱窗里……

1964 年 3 月 9 日，也就是决定设计模型之后第五百七十一天，第一辆“野马”终于开出了生产线，公司准备在推出前至少要生产 8，160 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”，公司邀请大学报纸的编辑到底尔本来，请他们试开“野马”。还有 100 名新闻记者乘坐由纽约开到底尔本的“野马”车队，车子开了 700 公里都没出一丁点儿毛病，证明了“野马”的性能。于是新闻界显著地报导这件事，刊登在好几百家报刊杂志上。

4 月 17 日正式推出“野马”，各地的福特经销部都挤满了顾客。芝加哥有位经销商甚至把展示间上锁，因为顾客实在太多了。匹兹堡的经销商说顾客多得使他无法把车开下台阶；底特律的一位经销商说，有许多人开车来看“野马”，使他的停车场像个车辆展示场。

在德克萨斯州一家经销商店内，有 15 个人抢着要买那辆停在展示窗内的新车，结果卖给了出价最高的人，那个人付钱之后，整晚都坐在车子里面，以免又被别人抢去。在西雅图一位卡车司机开车经过福特经销商门口，“因为只注意看“野马”，结果把卡车撞进玻璃橱窗里面。

“野马”真是不可思议，在推出后第一个周末，有 400 万人去参观这部新车，完全超过了全体设计人员原先的预计的反应。

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”同时出现在全世界最畅销的《时代杂志》和《新闻周刊》的封面上，产生了巨大的宣传效果。两本杂志都说“野马”会畅销，他们说的“这句话能使“野马”车多卖 10 万辆车。

两本封面就是最好的广告。《时代杂志》说艾克卡的名字听起来好像是“爱喝可乐”，它说：“艾克卡不只是造了一部新车，这车有长引擎盖、封闭式的通风口、意大利名车的性能，对于美国的跑车迷有很大的吸引力。而且艾克卡使“野马”的设计具有弹性，价格又合理，可供选择的附件又多，

“野马”一定能符合所有人的要求。”立都也完全同意它的说法。

《汽车生活杂志》说：“大家期盼已久的车终于来了。”《消费者报导》杂志也写道：“在极短的时间内造出几乎完美的作品。”“野马”车真像一位受万户千家欢迎的吉祥物。街头巷尾，咖啡馆、餐厅，人人都在议论“野马”，“野马”成了人们见面的话题。

新车推出那天，全美国 2600 家报纸上都刊登了全页的广告：一辆白色“野马”的车型，旁边列上价格和一句“意料之外……”的话。只要产品的路子弄对了，即使你不是很好的行销人也没多大关系。

但公司并不依赖新闻界的宣传，公司通过电视台也频繁地打出电视广告，广告公司制作一系列的广告片，主题是一位年轻人梦想成为赛车选手。其中有一个画面是：有个保守的古董商亨利提着袋子离开商店，隔壁店里一位女士问：“你知道亨利吗？”这时亨利走进街上一部红色的“野马”车内，摘下礼帽换上一顶软呢帽，脱掉外套露出红背心，并戴上赛车镜。

“亨利怎么了？”女士的声音问。

“亨利有辆‘野马’”。另一位年轻的女士回答，她正坐在一片绿草地上，旁边摆着野餐和酒，在等着亨利。

这一广告后来被评上了“最优”的广告设计。

同时，公司也在各地举办促销活动，在机场内，在假期旅馆内，在足球场或是停车场展示“野马”。还寄出去上百万份的广告信给那些买过小汽车的人。

公司的决心是：让“野马”在世界每一个角落驰骋……

H.破纪录的“野马”车在全美畅销，打破了公司原预测的销量，汽车经销商们说，“野马”车在全美国占各种销售汽车的 10%，这对于决策者们是一个鼓舞。公司在全国又增设了几家生产“野马”车的分厂，终于打破了“猎鹰”车的生产记录……

几周之后，公司的设计人员认为必须再建一个汽车工厂，原本估计“野马”第一年可以卖 75，000 辆，但实际销售量早就超过预测。于是，设计人员想说服高级主管同意把“福特”圣荷西厂也用来生产“野马”汽车。

其曼在俄亥俄州做了一个实验，当地有几家通用汽车公司的厂房，立都和当地的“福特”经销商说：“这里市场竞争激烈，现在‘野马’刚推出，我们来看看它的销售好不好，我现在给你们每人 10 辆车，一有订单立刻交车。”结果很惊人，“野马”汽车的销售量占了 10%，这是很大的鼓舞，“野马”车一直缺货，不然一定可以卖得更多。在 9 月，人们开始改装圣荷西厂，使公司每年可以生产 36 万辆；不久之后，又改装新泽西州的一个厂也来生产“野马”车，这样连续改装两个工厂虽是危险的，但决策者们不能把目标订得太低，像以前推出“猎鹰”车时就因为产品太少供不应求，而遭受了不小的损失，现在不能再犯这种错误。

“野马”车的销售量创下了纪录，同时它的组件和附件也很畅销，顾客就像饥饿的工人看到了满桌上可口的三明治一样，他们买下一部车花了 2，368 元，平均又花了 1，000 元买附件。

立都的心中早想到第一年的销售量，他希望打破“猎鹰”车每年 41 万辆的记录，提出的口号是：“4 月 17 日，41 万 7 千辆”到 1965 年 4 月 16

日晚上，一位加州人买了一辆红色的活动折篷跑车，这是卖出的第四十一万八千八百十二辆“野马”车，第一年的销售成绩果然创下了纪录，公司全体员工感到无比欢欣鼓舞。

“野马”车推出 4 天之后，有位住在布鲁克林的先生写来一封信，他说：“我从来没钱买新车，而且有了车也很不方便，狗常在车轮上小便、贫民区的小孩把车轮偷走，警察会开罚款单，鸽子在车顶筑窝，最糟的是马路一天到晚在修补，还得防止被大公共汽车和计程车撞倒，要把车停在家里还要先抵押房屋，汽油也比别的地方贵 30%，保险费也高得离谱，市场街道狭小难行，华尔街又堵塞，想要到新泽西州都很困难。”可是这个人最后写道：“虽然环境这么糟，如果我有钱，我一定立刻买辆‘野马’。”

大家分析“野马”车的买主，发现他们平均年龄是 30 岁，有六分之一的人在 45 岁到 54 岁之间，而且一半以上的购买者是大学程度，可见不只是年轻人买“野马”。

“野马”推出 1 年之中，以“野马”车做为商标的产品已有上百种，像太阳镜、帽子、钥匙炼和玩具“野马”车。连一家糕饼店都贴出一张广告：“我们店里的饼像“野马”一样畅销。”

立都知道：“野马”已经飞进人们的心中了。

I.美梦成真了。“野马”车冲出了美国国界，艾克卡飞越冰岛上空时，气象员发现了福特公司的专机，他忙问道：“艾克卡在吗？我有一辆“野马”……

立都说他可以写一本关于“野马”车的许多故事，随便再说一个吧。当他第五十二次赴欧洲时，是在一个星期天早上，他乘坐的飞机飞越冰岛上空时，下面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：“气象如何？”那气象员说：“天气恶劣，有 12 尺高的海浪，我都站不稳了。”他们聊了一会儿后，那个气象员知道飞机是福特公司的，他立刻问：“我有一辆“野马”。艾克卡在不在机上？”

这时一架荷兰的飞机也正飞过，荷兰驾驶员说：“喂！你们是福特公司吗？艾克卡在不在？我想和他说话。”

一架泛美航空公司的客机也飞过，他们的驾驶员也加入了谈话的阵容。

于是，驾驶员跑来叫立都，有人要和你通话，同时有一条船和两架飞机上的人要和你说话。”

立都说：“真是躲不掉，现在是星期日早上，而我是在半空中，但还要受到“野马”迷们的包围哩！”

“野马”车终于在全世界受到不同层次的人的欢迎，这是福特公司的决策者们预料不到的大喜事……

J.物极必反。变形的“野马”车终于遇到了危机。设计者们标新立异，加大了“野马”车的车身和重量，销售数字骤然下降……

虽然立都常被认为是“野马”之父，成功的时候大家都想分享好处，但失败时呢？如果有人想找谁是“艾德梭”车的主事人，一定会半个也找不着。既然有许多人都自你是“野马”之父，立都总不能自称是“野马”之母吧！

俗话说，物极必反。“ 野马 ” 车也不例外。在 1968 年福特股东大会上，有个股东上台说：“ “ 蓝鸟 ” 本来是一部漂亮的跑车，结果被你们改得没有自己的风格，“ 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，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，不再是一匹膘骏的马。1968 年克鲁森成为福特的总裁，他立刻把 “ 野马 ” 引擎马力加倍，车身加大。到了 1971 年，野马比原型车增长了 8 英时，加宽了 6 英时，加重了 250 公斤。

这已经不再是 “ 野马 ” 车了，销售数字直线下降。1966 年时公司只卖了 55 万辆 “ 野马 ” 车，到了 1970 年时，只卖了 15 万辆，这是很悲惨的记录。。“ 野马 ” 车的售价从 2，368 元直升到 3，368 元，那是因为车型改变所造成的。公司先背弃了顾客，改变他们喜欢的东西，当然顾客也远离公司而去。

1969 年底，公司计划推出一种 “ 野马 ” 2 号，让它回复到轻巧的车型。许多汽车界的人都不相信公司会如此做，因为车都是愈做愈大，公司愈做愈小岂不是承认自己以前都做错了。

公司决策者过去的确是错了。立都把设计 “ 野马 ” 2 号的任务交给创造 “ 野马 ” 的功臣之一——史波立。他们两人一起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。

那时，公司的决策者们早已预计 “ ‘ 野马 ” 2 号不可能和 “ 野马 ” 一号一样造成那种轰动，但值得安慰的是 “ 野马 ” 二号也相当的成功。

第七章　天生我才必有用

A.因为“野马”的成就不凡，不到一年之后，艾克卡的职位又上升了。1965 年他担任了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”的车。但是人们仍习以为常地叫他“立都”。这一次升迁又给他一次极为宝贵的施展才干的契机。他决心用全部心血再创事业的辉煌……

立都的新办公室在福特总部，他已经是公司的高级主管，每天中午和亨利·福特一块吃饭。在这之前，亨利是高高在上的老板，当麦克唐玛拉在 1960 年任职肯尼迪内阁之后，亨利才渐渐看重立都。现在立都因为“野马”的成功不仅成为公司的重要决策者，也成为了颇为得宠的人物。当一个人用心血和智慧获取了荣誉和地位时，一种满足感也会从心底里迸发出来。立都却对此不以为然。

当然，立都的责任和工作更多了，特别是广告和行销方面，但他的主要任务据亨利所说，是要力挽“林肯一水星车”系列，以便打进市场并获得巨额利润。

“林肯车系”是高价位、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。公司本来希望“福特”车的主顾会升级购买“林肯”和“水星”车，但有很多主顾却改买通用公司的汽车，他们买“伯克”、“奥斯摩比”或是“凯蒂拉克”车，很少有人改买“水星”或“林肯”车。

等立都接管“林肯一水星”部门以后，他才了解，原来这些车造的虽好，但没有特点，式样也不突出。例如说，“慧星型”就像豪华一点的“猎鹰”车，“水星车”又像大型的“福特”车，总之没有特色，不能给人独特的印象。因此“林肯”车的销售一直不好，”林肯”车本来是要和“凯蒂拉克”车抢市场的，但销售量一直是 5：1，落后很多。“水星”车也差不多这样，对通用公司的“伯克”车和“奥斯摩比”车毫无威胁。

有人认为是经销商不卖力的缘故，但立都觉得这样说不公平，事实上这些经销商能把车卖出去已经是不简单了。

最重要的是要造出新产品，到 1967 年公司设计了两种新车型：“水星美洲豹”车是豪华跑车型，“水星侯爵”车是大型的轿车，足可与通用汽车公司的“伯克”竞争。

B.引人注目的展示会和广告“轰炸”。公司找来一只活生生的美洲豹做广告，美洲豹站立在“美洲豹”小轿车上怒吼着。广告是一种人们最容接触商品的媒体……

为了让新车一推出就产生轰动效应，公司向经销商展示的方法必须引人入胜。在 10 年前，全美汽车城底特律每年举办一次新车展示会，在展示会开幕之前，经销商们用布把新车盖起来，小孩子就从窗户缝中一直张望，盼着能看到新车的风采，现在已经没有这种仪式了。

以前，公司每年也在拉斯维加斯办新车展示会，公司准备了美酒佳看来招待经销商，还有许多精彩的节目以及一些奢华之事，像让汽车从喷泉中升起，美女由汽车内走出来，配上烟雾和灯光效果，简直可比得上精彩的百老

汇的节目。

公司同时也对经销商实行奖励的办法，那时有 3 家大汽车公司都很赚钱，因此福特公司办事都是大手笔的，对于经销商的鼓励更不惜花费血本，有许多经销商 1 年可以赚上百万美元。

到了 60 年代，公司又为经销商举办免费旅游活动，他们当然不会放弃这种精心安排的旅行。结果使许多经销商成为了朋友，他们的积极性提高，也增加了向心力和责任感。有时立都代表公司参加这类活动，使他在短时间认识了许多经销商，并且成为愉快的朋友。

1966 年 9 月，公司举办“林肯—水星”海上之旅，招待销售量较高的一些经销商，以每天 44，600 美元的昂贵价钱租下“独立号”邮船，在上面展示新车。第二天傍晚，所有的经销商聚集在船尾，依时放飞出好几百个汽球升上天空，同时立都和玛拉菲一起介绍“水星侯爵”新车的特点和性能。

两天之后，公司又推出新型“美洲豹”轿车出场，先是一排火炬把沙滩照得雪亮，然后海面驶来一艘登陆艇，靠近沙滩停下来，门慢慢地打开，大家都耐心地等着，这时里面驶出一辆雪白的“美洲豹”车，停在沙滩上，车门打开，走出一位名歌星给大家演唱。这是当时最精彩的新车展示活动了。这些经销商已经很久没这样兴奋了，他们为“美洲豹”欢呼，新车的推出无疑给公司带来了勃勃生机。

新的“美洲豹”车前盖长后盖短，有跑车的外型，果然如预期的那样，大为畅销，成为“林肯一水星”车系是最受注目的车型。时至今日，1967 年产的“美洲豹”车已成为汽车收藏家价值连城的珍品。

有许多别出心裁的新车展示会都是其曼出的点子，他是个推销天才。现在他退休了，住在南卡罗莱纳州，他虽然瘦得像芦苇杆一样，但有用不完的精力，又很有幽默感。和他在一起工作也是种享受。他很有挑战性，几乎每隔几分钟就会想出个新点子，虽然有时很荒谬。

例如说，其曼建议找只训练有素的熊来驾驶“美洲豹”，从纽约将车开到加州去；要不然找个侏儒躲在仪表板后用特殊的设备驾驶。其曼说，这部车可以一路停下来让人参观和拍照。他说：“新闻的大标题这么写：大熊驾‘美洲豹，横越美洲。”

立都喜欢有创意性的点子，但觉得他这计划实在荒唐。几年之后，亨利·福特还真的收到一封信，来信人说他有一匹马会驾驶“林肯大陆型”车，而且那匹马还会用鼻头按喇叭！亨利把信交给立都，他义转交给其曼，最后不知道其曼怎么处理了。

公司确实在广告公司的提议下，找来一只真的美洲豹，经过一段时间的训练，然后让它站在“林肯—水星”标志上拍段影片。这工作真不容易，大约经过 1 个月，才真的拍了一段电视片，美洲豹站在标志上怒吼着。“福特”车系靠了匹野马的标志而成功，现在看来，这只美洲豹是不是也有功可居。

结果用美洲豹做广告真的发挥了效力，广告公司就建议我们用美洲豹来代表整个部门，立都照做了，这可为“林肯—水星”车系带来新的形象，不久后，“美洲豹”的标志也和“福特”的椭圆形商标、“克莱斯勒”的五角星标牌一样出了名。

要推销新车时，首先一定要使它引人注目，让人留下深刻的印象。“麦当劳”食品店的金拱门就是很好的例子，连小孩也知道那里卖汉堡包。在没有用美洲豹做标志之前，“林肯—水星”车默默无名，而现在大家都知道了，

且走出了国门，远销五洲四海。

同时，其曼还不断想出促销新招，例如他在国内找些和著名探险家哥伦布同名的人，找到之后，就请他上电视说：“哥伦布发现‘新水星’。

“美洲豹”的广告很成功。其次轮到“侯爵型”车了，“侯爵型”车行驶时特别平稳，有特殊的防震设备，是世界上最平稳的车。

但要怎样才能让大家了解这个特点呢？公司的工程师告诉广告公司说“侯爵”车比任何车都要平稳时，广告公司的反应是：“请用例证来说服顾客。”于是工程师请广告公司的人来，把眼睛蒙起来，请他们坐上“奥斯摩比”车、“伯克”车和“凯蒂拉克”车、“侯爵”车，绕几个圈子，结果大部份的人都说“侯爵型车最平稳舒适”。

广告公司利用这种蒙眼测验方式拍了几部广告片，请一般消，费者来参加试验，每个人也蒙起眼睛乘坐不同牌子的车，请他们选一辆最舒服的车。

之后，广告公司又制作了另一套广告片，其中一集是在行驶的“侯爵”车中，放件毛大衣，上面悬空吊着一瓶浓盐酸。另一集是一架电唱机放在行驶中的车内播放唱片，还有一集是一位理发师坐在车内替足球明星巴特史达修脸。

其中最著名的一集广告片是“侯爵”车开在高低不平的公路上，里面有一位切割匠正在细心的切割钻石，颇为紧张，也颇为感人。

C.“马克”车系的再兴起意味着新局面的开创。这种“马克”车面目一新，豪华庄重，超过了“蓝鸟”车的质量。他又领导了汽车业的新潮。卖出一辆“马克”车等于卖出 10 辆“猎鹰”，这意味着给公司带来十分丰厚的利润……

自从推出“侯爵”车和“美洲豹”车之后，“水星”车系的销售情况很好，但公司还需要用更新更高级的“林肯”车来与“凯蒂拉克”车相抗衡。这叫竞争，一场不流血的竞争和商战。

有次立都到加拿大参加会议，晚上睡不着觉，突然灵机一动，他立刻打电话给福特设计部主管，跟他说：“我想在“蓝鸟”车前面加上栅格，像“劳斯莱斯”车那样。”那时的四门“蓝鸟”车在市场上已是欲振乏力，立都准备采用“蓝鸟”的底盘、引擎、车头来改装成另一辆新来，使它面目一新，和“蓝鸟”车完全不同。

同时，他想到一个先例。大约在 30 年代末，艾德索·福特曾生产一小批极高级的“马克”型豪华轿车，到 50 年代中期，他的儿子威廉·克莱也生产了同系的“马克”2 号车，都是高级轿车，即“劳斯菜斯”。虽然每个人都想拥有这种车，但只有少数人买得起。

而现在正是重新推出“马克”系列车的大好时机，立都要以现有的“蓝鸟”车为基础，大加改造后，使它表现新潮。这部“马克”3 号车将有很长的前盖和很短的后盖、8 缸引擎，车后还加放个备用胎，看起来车身大而有力，又很吸引人。有位记者说这辆车很像第二次世界大战时德国参谋长用的车。

“马克”3 号在 1968 年推出，第一年的销售量比“凯蒂拉克”型的“艾多拉多”车还要多，这原本是计划要多年后才能达到的目标。后来的 5 年同样做得有声有色，因为这种车使用了许多现成的设计和零件，所以成本很低，

总共只要 3，000 万美元的投入就能造出这样的车。

后来，公司将“马克”3 号在各大城市同时推出。在好来坞，车放在皇宫剧院的舞台上，大家走上台观看。在底特律，这种车在美国报纸发行人的晚会上展出，平常是把车放在旋转台上转动，这回却让发行人们坐在旋转台上，他们可以清楚地看到早期的“林肯”车和“马克”车，最后布幕拉开，让他们看到“马克”3 号，令人印象深刻，许多发行人当场就订购了 1 辆。

在“马克”3 号之前的每一部“林肯—水星”系列车都赔钱，1 年只卖了 18，000 辆“林肯”，连成本都赚不回。因为生产汽车必须投入许多固定成本，都要设置工厂和全新的铸模，如果销售不理想，达不到预期的目标，那当然要赔本！

有句话说得很对：“大车带来利益。”公司卖一辆“马克”车赚的钱，等于卖 10 辆“猎鹰”车赚的钱，一部“马克”，车可以赚到 2，000 美元的纯利，很惊人的。到后来赚得更多，成绩最好的 1 年，生产“林肯”车的分厂就赚了将近 10 亿美元，这是立都事业中最大的成功。

接着在 1971 年公司又推出“马克”4 号，“福特”厂还一直生产“马克”车，现在已经到了第七号了，“马克”车是福特公司中最赚钱的车，就像“凯蒂拉克”车为通用公司赚了不少的美元一样。

思隆有个理论：“你要为每一个人着想，必须制造穷人买得起的车。这是老亨利的主张。但也要有高级的车，因为蓝领阶层不晓得什么时候又要大批失业，而美国一旦在不景气经济萧条时候，有钱的人会变得更有钱，所以要时时准备些高级车出售给发了大财的人。”

第八章　事业是没有顶峰的

A.事业的成功是一个企业家的辉煌和荣誉。汗水和智慧既创造了财富也磨炼了人的个性。奋斗就是胜利。到 1968 年时，立都的运气来了，下一任的福特总裁已胜券在握，非他莫属。“野马”使他倍受瞩目，“马克”3 号便证明他的成功不是昙花一现，在他 44 岁的鼎盛之年，亨利·福特重用他，使他成为得力的助手，他对自己的前途极为乐观。

那时似乎没有什么因素会阻碍立都在坦途上前进，但是造化捉弄人，“通用”汽车给予亨利一个无法拒绝的机会！

当时“通用”汽车公司有位负有盛名的执行副总裁名叫克鲁森，汽车界称呼他为“邦基”，克鲁森是麻省理工学院工程学系毕业，44 岁那年便当上了通用公司庞边亚克部门的主管，是通用公司有史以来最年轻的部门总裁，他的杰出的表现使他在底特律声名大噪！

另一个原因是他的父亲曾一度担任通用公司的总裁，大家都期望克鲁森能继承老克鲁森的壮志。但尽管“邦基”对汽车生产很内行，通用公司却选择了柯尔为下一任总裁，克鲁森立即意识到自己在通用公司已达到事业的顶端，很难再往上爬升了。

福特汽车公司总是密切注意通用汽车公司的动向，亨利对通用公司的一举一动更是细心观察，钦羡三分。对他而言，克鲁森无异于是从天而降的宝物，他相信克鲁森的基因中储藏着所有通用公司成功的秘决。他一听说克鲁森有辞职的念头，就立刻打电话给他，不浪费半秒钟的时间。

亨利不想请他到自己的办公室谈，因为玻璃房里没有任何秘密可言，不出半小时，新闻界便会知道。他也不想请克鲁森到自己家里，因为怕引起邻居注意。亨利喜欢暗中行事，所以他从黑兹租车公司租了一部“奥斯摩比”汽车，穿件雨衣，他以最佳的 007 装扮，自己开车到克鲁森家里。

一周之后，他们达成了协议，克鲁森立即接任福特的总裁，领取和亨利相同的年薪——60 万美元。

为了克鲁森，亨利设法将已经担任 5 年福特总裁的米勒让位，米勒被明升暗降的“升任”为副董事长，这个职位是专为安排米勒而新设的。1 年之后，米勒便辞职，荣任史丹福大学商学院的院长。

克鲁森是 1968 年感恩节时被雇用的，当时立都和家人正在外度假滑雪，突然接到亨利办公室的电话，要他次日立刻回公司，公司还派了架 DC—3 专机来接他。

感恩节的次日，立都去见亨利。亨利担心克鲁森的就任新总裁会令立都失望，他希望立都能了解状况，并深信聘用通用公司的高级主管加入福特公司，会使福特公司在未来几年内改头换面，他也尽力向立都保证，克鲁森的加入并非代表立都的事业已经结束，相反地，他告诉立都：“你还是我的得力伙伴，你还年轻，可以学到更多新的东西。”

亨利认为这个“邦基”能够带来有关通用公司系统的宝贵资料。立都比克鲁森年轻 12 岁，他提醒立都要有耐心，他很清楚地告诉立都他并不想失去他，而且他也强烈暗示立都如果现在能忍耐，将来一定会有更远大的前程。

几天以后，立都接到温伯格的电话，他是福特公司的资深董事，传奇的华尔街理财天才。他多年来一直扮演亨利的资深顾问，也非常欣赏立都，他

总是称呼立都为“理海”。

温伯格请立都去他纽约的公寓共进午餐，他认为立都对于克鲁森的介入一定很懊恼，但他劝立都不要走，温伯格也听到了立都所听到的谣传：通用公司私底下非常乐意克鲁森的辞职，甚至有位通用公司的高级主管直接了当地告诉温伯格说：“你们为我们解决了一个大问题，我们正在为克鲁森的去留而头痛，不知道该把他摆在哪里好，现在仁慈的亨利把他请去了，我们真是感激不尽。”

温伯格告诉立都：“假如‘邦基’真如他们所说的那么不中用，那你的机会便会很快就会到来！”

立都并不那么确信，那段时期他觉得克鲁森的到来对他的打击还是很大。他想成为总裁，他也不认为自己还有许多东西没有学，因为他已经通过公司的各项严格的考验，而且每次都成果辉煌！

有几个星期，立都曾慎重地考虑过辞职。他有位在理海大学的毕业生名叫西格尔，现任克利斯公司的总裁，给立都提供了一个诱人的机会，他想将克利斯拓展为休闲业的企业集团，他欣赏也仰慕立都在福特公司的工作成就。

西格尔说：“如果你留下来，便会一直受亨利的摆布，假使他这次愚蠢地错过用你的机会，难保以后再来一次。”

西格尔说的工作的确吸引立都，甚至立都已开始在纽约和康乃狄格州找房子，玛丽也喜欢回东部去，她的眼睛且因兴奋而发亮，她说：“至少我们可以再度享受新鲜的海味。”

最后立都还是决定留在福特公司，他深爱汽车这个行业，他也爱福特公司，他实在无法想象出离开福特公司而去转入他所陌生的行业是个什么滋味，而现在仍有亨利做后台，他的前途仍充满希望，他更希望克鲁森干得不好，那么他的机会可以早点到来。

B.可悲的克鲁森的失败原因很简单：他没有用福特公司的规章制度来管理这个庞大而运转正常的超级公司。他长期忽略了包括立都在内的公司决策阶层的权限与职责，经常侵犯他们的决策权……

克鲁森从通用公司跳槽到福特公司，在底特律成为人们的话题，在汽车业跳糟的新闻是很少听到的，即使以底特律的标准来讲，很喜欢内部互调的通用公司，这样的跳槽也是唯一的了。

更令人感兴趣的是，“邦基”并非是克鲁森家庭中第一个为福特公司做事的人。大约五十多年前，“邦基”的父亲威廉也曾为亨利的祖父工作过。在老克鲁森监督下，两年内设立了 14 个 T 型汽车制造工厂，包括著名的河洛工厂，第一次大战后，他被派往欧洲，对拓展海外福特公司业务贡献很大。

等老克鲁森升上公司高级主管以后，他经常和老福特意见不和，老福特便在 1921 年请他走路，他离开福特的时候年薪 5 万元，在那时是极高的价码。1 年之后，他便加入了通用公司。

现在克鲁森和亨利的关系相当友善，底特律的人喜欢这种戏剧性事件，增添了广大市民茶余饭后的新闻话题：老亨利·福特请老克鲁森走路；而小亨利·福特却请小克鲁森回来当总裁。

当时“邦基”的任命宣布时，许多福特公司的高级主管都对请通用公司

的人来做自己的老板而愤愤不平，立都更是特别担心，因为有人传言克鲁森会带着迪罗伦来取代他的位置。那时迪罗伦是通用公司杰出的干才，曾在庞迪亚克部门与“邦基”共事。

立都和他的同事很清楚通用公司的管理制度在福特公司起不了什么作用，但亨利始终认为只要请克鲁森到玻璃屋上班，就会引人通用公司成功的秘诀。

但亨利的美梦始终没有实现，福特公司原本就有一套自己运作的方法。亨利一贯喜欢行动快速，迅雷不及掩耳，而克鲁森却考虑再三，有跟不上福特公司的步伐，并且他并不擅长管理，不久之后，立都就明白了为何通用公司不升他当总裁的原因。

克鲁森始终对立都怀有戒备之心，他认为立都在他来之前便一直是总裁的候选人，而且即使他来了目标仍不会改变。他的想法完全正确。幸好大家都太忙了，没有时间在办公室里勾心斗角，而两人的确有时意见不合，尤其是有关新车的式样。

克鲁森一到公司，便开始增大“野马”型车的外观和重量，他是个车迷，但他并不知道赛车的全盛时期已经过去了。他一意孤行，下令重新设计“蓝鸟”车，使它看起来像“庞迪亚克”车，结果是画虎不成反类犬了！

克鲁森虽是总裁，可是他在公司并没有多大影响力，尤其是他没有从通用公司带来任何得力的助手来协助他的工作，在福特公司也找不到可信任的部下，因而他完全没有自己的班底，最后乃至完全被孤立了。10 年之后，立都去克莱斯勒公司，就记取这个教训，以免重蹈克鲁森的复辙。

新闻界经常报道立都领头对抗克鲁森，其实克鲁森的失败与他无关。克鲁森不用福特公司的制度来管理福特公司，并且忽略了包括立都在内的现任公司高级管理阶层的权限与职责，还常常侵犯他们的决策权。

福特公司和通用公司的两个截然不同的公司，通用公司的组织严密，有许多的委员会和多层次的管理机构；而福特公司刚好相反，是个意气风发、竞争气氛强烈的地方，福恃公司通常对一项问题能做出迅速的决策，冒险精神强，没有通用公司那种繁琐的内部审核。克鲁森慎密的组织能力可以在通用公司适得其所，但在福特公司却无用武之地了！

亨利雇用这位通用公司的高级主管只做了 19 个月，开始风光一时，之后他发现一个能在甲家汽车公司的人，并不能保证在乙公司也同样成功。

克鲁森失败的原因故然与他毁了“野马”车和管理方法错误有关，但真正的原因是他激怒了亨利·福特，他常常不敲门便闯入亨利·福特的房间。

亨利的助理曾说：“亨利气疯了，邦基老是不敲门便闯进来。”当然这只是小动作，但使他与亨利每况愈下的关系变得无法弥补。亨利自认是一位“国王”，他无法忍受别人与他平起平坐。这一点克鲁森似乎没有察觉，他只希望和亨利的关系热乎，却料想不到反而犯下大忌，就是太接近“王座”了。贝克汉几年前就劝过立都：离亨利远点，别忘了他的血液是蓝色的，而你却是红色的。”

亨利请克鲁森走路的方式本身就是一个很有趣的故事，也表现了亨利的性格。劳动节那周的周一晚上，他派了公共关系部门的总裁麦克去克鲁森家里，任务就是通知请他走路。

但麦克实在说不出口，他只说：“亨利要我来告诉你，明天上班你可能不会舒服。”

克鲁森太太是个有坚强意志的妇女，她说：“等会儿，你到我这儿准备做什么？谁派你来的？究竟有什么事？难道是来请我先生走路的吗？”她立刻就猜到了真象，麦克只好承认。

第二天早上，亨利走过大厅来找立都，他知道立都会很高兴地知道克鲁森被开除的消息，这时他还没有亲自告诉克鲁森这件事。

麦克终于通知了克鲁森：“我想，你最好去看看福特先生。”

克鲁森走进福特房间时，亨利问他：“麦克告诉你了吗？”

克鲁森要求解释：“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。”他最喜欢说这种含糊笼统的话。

几分钟之后，亨利又走进立都的房间，他说：“邦基要召开记者招待会。”

立都问：“怎么回事？”那时立都心里已经有数了，但他希望亲耳听亨利说出来。

亨利告诉立都他刚请邦基走路，立都站在那里一直望着他，他似乎很难把话说出口，最后他说：“邦基不了解我们这里的问题。”

这段时间真令立都不知如何是好，紧接着克鲁森进入立都的办公室说：“我可能被解雇了，但我还是不太相信。”

克鲁森一出去，亨利又进来问：“克鲁森对你说了些什么话？”几分钟之后，亨利又回来说：一我们现在该怎么办？邦基要在这里举行记者招待会。”

立都说：“如果他真的被解雇了，他当然要抖出一些事情来。”

亨利说：“他是被解雇了，不过我认为他应该到旅馆去举行记者招待会，没理由在这栋大楼里。”

立都对整个事悲喜交加，喜的是邦基要走了，但又非常同情他；悲的是，他不愿见到福特公司任何一位总裁是这样的下场。

亨利总是不愿直接了当地请人走路，而总是找个替身来替他做这种残酷的工作，立都不禁开始想到自己将来的结局是否也会这样？那天晚上他和玛丽谈论这件事时，玛丽问他：“你为什么不辞职？”

他再一次犹豫，他又再一次决定留下来。

C.立都仍留在福特的王国里。他热爱汽车，热爱事业，热爱福特公司。他决心用自己的意志力去征服挡在他前面的一切艰难险阻，就像率领一队士兵去攻克一个城堡一样。他终于如愿以偿。这是在圣诞节前夕，亨利·福特走进了立都的办公室，给他送了一件很重的圣诞礼物……

克鲁森辞退走了，亨利也没有提升立都的意思，却改为“3 人总理制”，立都负责福特公司在北美洲的经营业务，地位比其它两位重要。史蒂文生负责福特公司海外部，汉普森领导非汽车业务。

不过 3 人总理制并没有维持太久。次年，也就是 1970 年 12 月 10 日，立都终于如愿以偿的成为福特公司总裁！

亨利正式宣布任命令的前几天，他来到立都的办公室，提前告诉了立都这一好消息，两人点燃了烟，一边吞云吐雾，一边坐下来交谈了一会儿。立都从心眼里感到高兴：“这真是送给我的最好的圣诞节礼物！”等亨利一出去立刻打电话通知太太玛丽，然后又告诉了父亲，他父亲漫长而多姿多彩的一生经历了许多快乐的时刻，立都确信那天给他的电话是他最快乐的时刻之

一。

立都升任总裁时，福特公司大约有 432，000 名员工，每年薪水开支全部加起来超过 35 亿美元，光是北美洲一地，每年约制造 250 万辆轿车和 75 万辆卡车，在海外分厂每年还有 150 万辆车的生产量。

1970 年的营业额总计达 149 亿美元之多，净利为 5 亿 1 千 500 万美元。

这个数字虽然不是一笔小数目，但只是营业额的 3.5%，在 60 年代初期，公司的净利率从未低于 5%，立都决心使公司的净利率明显增长。

每个人都知道要赚更多的钱只有两种方法：一是多卖出产品，二是降低成本减少开支。立都对公司的销售是很满意的；但当他更了解公司的作业程序后，更坚信可以在许多地方削减开支。

他的第一个行动便是召开公司高阶层主管会议。会中决议削减成本计划。他称之为“ 4 个 5 千万计划 ”，目的便是减少因时机延误、产品复杂、设计成本过高和缺乏工作效率 4 方面所造成的不合理费用各 5，000 万美元。如果公司可以在 3 年内达到目标，就可以在现有的销售量上增加两亿美元的利润，可提高 40%的获利率。

公司也还有许多地方可以改进，举例说：为了推出次年的新车型，每年需要两个星期的时间来重新调整工厂的生产。在这段时间内工厂停工，机器和工人都等于闲置。经过电脑更精密的计算和更科学的作业安排之后。这段过渡时间可以缩减为两天。当然，这并非一蹴可及的。但到了 1974 年，公司终于达到目的，工厂的调整在 1 个周末即可完成，而周末本来就不上班，等于没有浪费分秒时间。

另外，福特公司也开始削减运输成本，运费虽只占全部费用的一小部份，但一年的费用超过 5 亿美元，所以值得再检查一次。立都以前从来没有注意运输问题，一旦经他深入研究之后，发现铁路公司在占公司的便宜，他们是以体积而不是以重量来计算运费的，而公司却是毫无依据的安排运货。

公司将挡泥板的设计改短两时后，可以使一个车厢多装几台汽车并尽量将车厢塞满，而且尽可能不用空运。空运运费高达 5 亿美元，即使是 0.5%的微小节余也有 250 万美元。

立都还计划淘汰一些不赚钱的部门。像福特这么大的公司，一定有许多亏本或获利甚微的营运部门。他始终认为公司的每一个营运部门都得以获利能力来评估它的效益。每个工厂经理都应该知道他的经营是否为公司赚钱，或是他所生产的零件成本是否比向外购买便宜。

于是立都宣布各个部门经理必须采取措施使其在 3 年内都成为赚钱的部门，否则就把那个部门关停并转或卖掉。就像大型百货公司的经理们说的：“ 我们那个专柜不赚钱，所以必须关闭它。 ”

结果福特公司在 70 年代初期大约关闭了 20 家亏损部门，其中一家是制造洗衣机设备的部门，10 年来，年年吃掉公司的利润，没有赚进一分钱。

这个削减费用和减少损失的“ 4 个 5 千万 ”计划将立都的工作带人了新的领域。在此之前他一直专注于他的业务行销和设计方面，成为公司的总裁后，他首先寻找各种可能的方法来降低成本。增加利润。虽然这并不是件轻松和讨好的工作，结果连当初很怀疑他的“ 数豆子专家 ”们也很佩服立都了。

D.全球有 50 万员工的福特公司可称得是一个王国。除亨利 · 福特外，立都应该是第二个“ 国王 ”了。他必须用全部精力从宏观上精心管理

这个全球庞大的汽车托拉斯。应该说，这是一项伟业。立都当上总裁后，要负责承担多项事务，他必须学习各种不同方式的管理技术。虽然他不愿意承认，但实际上他已没有在“野马”时代的那种精力了，在那时啃个汉堡包当晚餐，随后在办公室工作到深夜也不当一回事……

福特公司在全球大约有 50 万名员工，他意识到自己只不过是其中一员罢了，这表示他无法事事躬身而行，可能一连几个星期也没空回老友一个电话，他决意要保持自己的身心健康，这比为别人提供芝麻小事的服务重要得多。

他有了自己的司机，而不是像以前那样每天开一辆不同型号的汽车回家以便熟悉车子的性能。他虽在车上办公和回信，但他仍继续遵行每周的作息表。除非出差在外，平时一定在家度周末，一直到周日晚上才打开公事包，认真地读有关工作报告，并计划下周的工作。每到星期一早上，他已准备好了全身心地在公司努力工作，他也期待他的部属和他一样的努力，他认为老板的速度便是整个团体的工作速度。

在他担任福特总裁的这些年，常有人玩笑似地对他说：“即使给我全世界的钱，我也害怕做你这份工作。”这使立都不知如何回答才好。他热爱工作，虽然有些人认为这样工作使人心力交瘁，但他从不这样想，反而觉得只有工作才使他精神振奋。

事实上，登上总裁的宝座之后，他也有些茫然。为了达到顶峰他花费了多年的心血，然而一但达到目的之后，又开始怀疑自己如此急于达到目标何在？自己才不过四十多岁，但不知以后还要追求些什么？

立都当然喜欢自己的职位所带来的权力与声望，但成为知名人物是件好坏掺半的事，这点他有深刻的体验。记得有一个星期五的早晨，在上班途中，他漫不经心地收听收音机里的节目，突然插播了一则消息，开始播报一系列全国著名企业领袖的名字，这是曼逊家族准备暗杀的黑名单，而他是其中之一。这则消息对他来说好比是促他猛然省悟的清醒剂！

他不想对这个世界上最显赫的职位抱怨太多，假如亨利是国王，那他则是皇太子，而且国王毫无疑问的喜欢他。记得有一次亨利和他的太太克莉丝汀娜来他家吃晚餐，他的父母也在场。亨利花了半个晚上的时间尽说他的好话，说福特公司少不了他。有一次还带立都去看他的好友约翰逊总统，亨利真把立都视为自己的心腹。

那时的日子多么美好，所以玻璃屋的高级主管过着如同皇宫里的生活，有时甚至比皇族过得更高级，所有的享受都是最好的。白衣侍者整日待命，随侍左右，中午在高级主管餐厅一同进餐。这里并不是普通的自助餐馆，而是全国最好的餐厅，多佛海峡的螺沙鱼每天从英国空运抵达，同时还享受四季新鲜水果、美味的巧克力、外国进口的鲜花等，只要点得出名字的好东西都可以得到。穿白衣的职业侍者为他们提供所有的服务。

起初他们每顿午餐只付 1.5 元，后来随着通货膨涨而调到两元。那时有几个人为了了解高级主管餐厅所提供的午餐的实际费用，依照福特公司典型的做法，做了一项研究，研究的结果是每个人一餐花费 104 美元，这是 20 年前的价钱。

你在餐厅中可以点任何东西，从洛克菲勒牡蛎到烤野雉。但亨利的标准

午餐却是一个汉堡包，他很少吃其它东西。有一天吃午餐时，他向立都抱怨他家的私人厨师，很不满意他 1 年收入三、四万美元，却做不出可口的汉堡包。而且说除了高级主管餐厅所做的汉堡包外，没有任何餐厅做的汉堡包合他的胃口。

立都觉得他的抱怨很有意思，便走进厨房向瑞士意大利裔厨师乔·白纳迪请教：“ 乔，亨利喜欢你做的汉堡包，你可不可以告诉我怎么做法？ ”

他说：“ 当然可以。 ”并从冰箱里拿出一片一时厚的纽约牛排放进绞肉机里，然后把绞出的碎牛肉做成汉堡饼，再放到烤架上烘烤。他微笑着说：“ 如果你用 5 块钱一块的牛肉来做它，效果当然不一样！ ”

第九章　烦恼与困惑

A.亨利·福特甚至像个掌握了生杀大权的国王，一切似乎只能言听计从。恼人的困扰使立都有时难以自持。一位以“同性恋”罪名的主管险被亨利除名。滥用职权、颐指气使的作法是亨利·福特的致命弱点，给他的事业带来了可怕的后果。亨利·福特的世袭制后患无穷……

立都虽然身为公司的总裁，但感觉到亨利与自己的距离似乎仍很遥远，即使他的办公室与亨利的办公室只一墙之隔，不过都是在会议室里见面。他对亨利愈了解，也就愈为公司及自己的未来担忧。

玻璃屋好比王宫，而亨利则是至高无上的君主，每当他来到时，就会传出“国王驾到”般的消息，高级主级们故意在大厅里逛来逛去，希望装作无意间碰到他，如果运气不错，可能福特先生会注意到他们并打个招呼，有时也可能停下来谈谈话。

每次亨利一走进会议厅，全场气氛顿时改变，似乎他掌握了大家的生杀大权，他可能突然会说：“砍掉你的脑袋。”他是说到做到的，他让你没有辩解的机会就“葬送了光明的前途”。

亨利更注意一些表面的东西，尤其重视外表，如果有人穿着与谈吐合他的口味，他就会对此人颇有印象；如果仪表不好，那就算了吧！有一次亨利命令立都开除一位他认为是同性恋的主管，立都说：“别开玩笑了，那个人是我的好朋友，他结婚了并且有了小孩，而且我们经常在一块吃饭。”

亨利重复他说：“开除他，他是个同性恋者。”

立都又说：“没有这回事。”

他却说：“你看他，他的裤子太紧了。”

立都平静他说：“亨利，他的裤子宽紧与他做的事有什么关系呢？”

亨利仍坚持己见：“他很奇怪，讲话一口娘娘腔，开除他！”

最后立都只好把他的好友降级，非常难过地把他调出玻璃屋，去做一个不重要的工作，否则只能开除他。

这种滥用权利、颐指气使的做法不只是亨利性格上的缺点，而是滥用权力的手法。当立都初任总裁时，亨利曾向他传授管理的哲学，他说：“别让为你做事的人过得太舒服，不要让他们有太多的意见或自作主张，要经常安排他们做些与自己期望相反的事，使他们焦虑不安而任人摆布。”

可能有人会想，究竟为什么福特公司的董事长，世界上最有权力的人之一怎么会像一个被宠坏的小孩一样？

答案也许是因为亨利一辈子不用去奋斗，或许这也是继承了庞大遗产的“遗少”的通病。他走过的人生尽是坦途。却不知道他假如没有个好爸爸他将怎样活着？穷苦的人埋怨没有人给他们机遇，但有钱人却永远不知道自己能否独立于出什么事业，也没有人愿意告诉他真话，只可能告诉他想听的那些顺耳的好话。

同时，立都觉得福特公司的创办人亨利·福特之孙亨利·福特二世，时刻地没有安全感，一辈子都在担心受到威胁。如果他看到两个人在一边谈话，他立刻会认为他们是在进行一项阴谋。如果对亨利内心恐惧的原因作心理分析的话，那是因为亨利年轻的时候，他的祖父也极端恐惧他的家族成员遭到绑架，他们的小孩都在门禁森严的环境中成长，都有警卫保护，除了自己的

家人以外，他们对任何人部保持戒心。

在这种环境中长大的亨利所以很偏执，举个例来说，他讨厌任何写下来的东西。虽然立都和他两人共同管理公司长达 8 年之久，在立都保存的档案里几乎没有任何经过他签署的文件。亨利事实上也常自夸他不留下任何档案，也经常烧毁他的文件。

他告诉立都说：“ 这些东西只会害人，任何喜欢保留自己的档案资料的人都是在给自己找麻烦，最后总有些不合适的人看到那些东西，结果你或公司就要付出代价。 ”

有一次著名的加拿大摄影师卡许为亨利拍照，卡许的作品一向是一流的，这张使亨利看起来更体面的肖像照也不例外，为此，亨利寄了许多他亲笔签名的照片给他的亲朋好友。

一天，亨利的助理和立都一起欣赏这张照片，立都说：“ 这张照片很不错，对了，我还没有他的照片，可不可以给我一张？ ”

助理说：“ 当然可以，我去请他签名。 ”

几天之后助理说：“ 福特先生不想立刻在照片上签名，所以我把照片留在他那里了。 ”

后来立都进入亨利的办公室，看见他的桌上正摆着那张肖像照。亨利却说：“ 这张照片是准备送给你的，可惜我还没有机会在上面签名。 ”

从此，亨利再也没有提过这件事；照片不见了，立都也没有收到。对亨利而言，被他赠送亲笔签名的照片，代表着很亲密的关系，甚至连他的总裁也不配得到。

仿佛亨利已经知道，将来有一天他们俩个会转变成对立的关系，他不愿意留下任何他们曾经友好的证据。

B. 伴君如伴虎。意见分歧渐渐变成了难以愈合的伤口。立都的自尊心和阅历说明他不愿忍受超过自持力几倍的压力。在最初的几年中，立都总是很小心地提醒自己：“ 如果我和亨利的意见相冲突时，我宁可不提，如果和他有严重的分歧，也只在私底下告诉他。他也应该心平气和地听听我的看法。 ”

身为总裁的立都没有时间和精力耗在小事上，他必须规划公司的大汁。比如说，公司在 5 年后将变成什么样子？哪些是公司必须注意的主要趋势？

1973 年的以阿战争和随之而来的石油危机后，这些问题的答案开始十分明显。这个世界将会有一阵混乱，公司必须立即采取对策。省油和前轮驱动的小型汽车将是未来的潮流。

不是天才也能明白这种趋向，只要阅读一下 1974 年的销售资料，这一年对底特律而言是很惨的一年，通用公司的销售量减少 150 万辆，福特公司减少 50 万辆，日本车大多是小型车，他们的销售量却大量上升。

美国汽车业如果想改为生产小型车将要耗费大笔资金，但公司这时除了做重大的投资外别无选择。通用公司已投资数十亿美元来改造整个公司的规模。即使是克莱斯勒公司也投入一部份资金来生产省油的车型。

但是亨利认为小型车是死路一条，他最得意的说法是：“ 小车赚小钱。 ”

现在的确不错，在美国生产小型车获利率不高已是明显的事实。但这并不表示公司不该生产小型车，纵使我们不能预计到还有第二次石油危机，也

应该让经销商高兴一番，如果公司不提供顾客想要的小型车，经销商便会离公司而去，转而和日本的本田、丰田公司签约，替他们卖车。

很简单的道理，公司必须保住低利润的市场，能源危机使事实摆在眼前，如果公司不生产省油的小车，就如同鞋店告诉顾客说：“对不起，我们这里只有大号码的鞋子。”

小型车成为亨利喉中之骾，立都则坚持应生产前轮驱动的小型车，至少在欧洲也要如此。欧洲的汽油价格比美国要昂贵许多，而且道路也狭窄多了。连亨利也承认小型车适合欧洲。

立都派公司的产品计划主管史波立飞越大西洋考察，不久立都和史波立设计出一种由前轮驱动的新型小车——“飞雅斯特”型车，它外型与性能俱佳。

20 年来，福特公司里的“数豆子专家”们，曾举出许多理由反对造这种小车，现在连我们欧洲部门的高级主管们也开始反对“飞雅斯特”牌车，海外部门的副总裁告诉立都说，欧洲的总裁菲力·卡威尔也激烈反对，他说立都一定神智不清，因为“飞雅斯特”车肯定卖不出去！就算卖得出也赚不到一分钱。

立都知道自己必须坚持，他走到亨利的办公室当面告诉亨利：“在欧洲的人反对生产这种车，而你必须支持我，我希望你不要像那次生产“艾德梭”车那样犹豫不决，如果你无法全心支持我，我们就吹了。”

庆幸的是亨利的决定做对了，他最后同意拨出 10 亿美元来生产“飞雅斯特”车。结果“飞雅斯特”车大为畅销，这种车保住了亨利在欧洲的市场，它的重要性就如同 60 年代“野马”车使福特公司反败为胜一样。

立都和史波立马上着手研究把“飞雅斯特”车引进美国，做为 1979 年的新车，公司看到日本车大量进口，也晓得通用公司正在制造前轮驱动的“X 型”车，克莱斯勒公司也即将推出“欧尼”车和“水平线”型车，而福特公司却没有新东西推出。

对美国市场而言，“飞雅斯特”车造型有些大小，所以立都和史波立决定将两侧稍微加宽，加大内部的空间，取名为“大型飞雅斯特”，又称其为“野狼”车。

这时由于日本的贸易优惠加上美国工资高涨，使美国的汽车公司几乎不可能造出与日本竞争的小型车。光是成立 1 个 4 缸引擎和变速箱的工厂须耗资 5 亿美元，所以亨利不愿下赌注了，可是史波立和立都对这个计划十分热衷，不愿放弃，相信一定可以找到制造“野狼”车的好办法，而且能赚钱。

在一次去日本时，立都了解到本田公司不想生产汽车而想继续生产机车，而且他们已经有生产小型汽车的引擎的设备，也很想跟我们做生意。于是立都安排和本田公司高级主管会面，而且相处很愉快，他为立都举行了一个盛大的家宴，还施放了大量的烟火助兴。离开东京之前，双方草签了一份协议：本田以每台美元的价格，每年提供福特 30 万台的引擎变速箱，这使公司可以随时组装在想生产的任何车型中。

立都从日本回来就立刻全力推动生产“野狼”车的计划。他和史波立完成一台黑黄两色的模型，看起来棒极了，这将是“一匹新的野马”，将令美国耳目一新！

可是等立都将和本田草签的协议内容告诉亨利时，他立即否决，他说：“引擎盖上有我名字的汽车绝不容许在里面装日本引擎。”

这个最好的机会便这样夭折了。

C.唯我独尊的亨利决不允许第二个人超越他的“自尊和荣誉”，立都的一次讲话给他的事业埋下了苦果。也许是因为亨利不喜欢日本人，但他却非常喜欢欧洲。因为欧洲还有古老的等级制度，还有拥有大量土地的皇室贵族，那里的家族财富仍然意味着名望和特权，因而也注意“你的祖先是谁”。而美国却愈来愈不重视权威，特别是在越南战争以后，也愈来愈不重视“福特”这个名字了。

不管亨利到欧洲什么地方，他必然与皇室、贵族或高层人士在一起，与他们亲密地谈笑、饮酒，与他们为伍。所以亨利时常讲起他退休后准备住在欧洲去。

“飞雅斯特”车在欧洲的成功却使亨利开始烦恼起来，他不允许外人在他的领域有所成就，当大家开始在这块旧大陆上的厅堂里为立都的成功喝彩时，就好比是在他的棺材上钉了一颗钉子。

虽然有石油危机，公司在 1973 和 1974 年初仍然赚了很多钱，公司的高级主管去纽约向一百多位主要的银行家和证券分析家发表演说时，亨利坚决反对，他常说：“我不想去推销我们的股票。”但每个上市公司与金融界的经常聚会，是公司的例行公事。

结果亨利在一次聚会中站起来高谈阔论，并喋喋不休他讲公司如何的度过困境，公司的财务主管蓝迪忍不住对立都说：“李，你最好现在当一次坏人，出来讲讲好解救我们大家，否则他们会视我们同白痴一样。”

立都只好站起来讲话，这次讲话可能就成为他在福特公司失宠的开始。次日一早亨利叫立都去并说：“你在外面对这些人怎么那样讲话了。”他的意思是立都只可以向经销商或供应站讲话，但是要回避华尔街，否则别人会以为是立都在经营这家公司。这是亨利所不乐意的。

当天在芝加哥及旧金山类似的会议也取销了。亨利说：“够了，再也不要做这种事，不必向外界告诉我们所做的事。”

只要是和公司的产品有关，亨利并不介意立都成为新闻人物，有次立都成了《纽约时报》杂志的封面人物，他还打电报到罗马向立都表示祝贺，但如果立都在他的势力范围内受到赞誉时，他便不能容忍了。

D.亨利·福特是一个十足的伪君子和公子哥儿。他从他祖父、父亲的手中接过的这家大公司后，没有一天不是生活在妄自尊大的天井里。在当今的世界上，每个人都必须对另外一些人负责。有些人对他们的父母或子女负责，有些人对他们的配偶、老板、甚至狗负责，还有些人认为该对上帝负责。上市公司的董事长该对他的员工及股东负道义责任。从法律的角度来讲，也须对他的董事会负责。但亨利·福特从来不向任何人负责，仿佛一切都凭他的兴趣来对待董事会。

福特汽车公司在 1956 年公开股票，但亨利却无法真正接受这项改变，仍然和他祖父一样认为亨利·福特才是这家公司的正统主人，公司可以随他的好恶来处理。至于董事会，他比大多数的公司董事长更相信暴发户的做法——就是蒙蔽董事们，使他们一无所知。这也因为亨利和他的家族虽只拥

有 12%的股票，却掌握有 40%的投票权，使亨利养成这样傲慢的态度。

亨利对政府的态度也和对公司没太大差别，他想尽办法逃税，6 年来只付了 11，000 美元的税金。就他而言，尽量利用政府才是最重要的。

立都和亨利一起工作这么多年，从没见过他花过一分他自己的钱，后来终于有一群股东聘请纽约的一位名律师代表他们指控亨利假公济私，拿公司的钱支付各种私人费用。

公司买了一架波音 727 喷气客机，亨利把它改装成豪华客机，律师们曾告诉亨利除非他自己付帐，否则使用公司飞机去度假或赴欧洲旅游都是不合适的。对他而言，宁可游泳去欧洲也不愿掏一分钱腰包。

立都那时常常使用波音 727 飞机出差到海外，使亨利十分苦恼，即使他不用，也不高兴看到别人乘坐那架飞机。

有一天，亨利突然下令把那架飞机以 500 万美元卖给伊朗国王巴列维。负责公司飞航的先生吓一大跳，他问：“ 我们可不可以试试用招标的办法出售这架飞机？ ”

亨利说：“ 不行，我要这架飞机今天就离开这儿。 ”结果公司在这项交易上损失了一大笔。

经过公司内部查帐以后，亨利必须退还 34，000 美元给公司，他的手伸进糖果罐里偷吃被逮着，连他自己的稽查人员都无法为他脱身，亨利唯一的借口是归罪于他的前妻。最后柯恩讼案在法庭外和解，虽然股东没有得到什么，柯恩却饱赚了一笔律师费，大约是 26 万美元。而亨利再一次轻松过关。

这件事如果比起文艺复兴中心一事来那又是小巫见大巫了。复兴中心是一所著名的综合商业大楼，有办公大楼、商店及世界上最高的旅馆，兴建这栋建筑物是为了改变底特律市中心的愈来愈荒凉的面貌，因为许多企业都搬到郊外去了。

亨利决定募款兴建这栋建筑物使自己名留后世，而福特公司会议中决定的拨款是 600 万美元，随后加倍到 1，200 万美元，最后兴建的费用增加到 1 亿美元，这只是公司发表的数字，如果加上一些设备及人员的投资总额，至少投入了数亿美元在复兴中心，公司的巨额投资只有一部份是公开的。

立都对这件事非常气愤，他认为公司应该将资金用于追赶通用汽车公司，使之与其并驾齐驱。通用利用他们的利润来研究发展小型车而不是没有用的房地产。虽然立都曾私下多次告诉亨利，但他总是忽略了。

亨利指派公司负责采购的副总裁保罗飞往全国各地向其它公司施加压力，请他们投资复兴中心，最后有 51 家公司投资，其中有 38 家是靠汽车业吃饭，而福特是最大的主顾。

复兴中心从一开始就注定要失败，因为看在福特的面子上，有些美国和欧洲最好的商店也同意到复兴中心营业，但他们坚持要福特公司做财务担保，这使得福特汽车公司很荒谬可笑地投入流行服饰业、珠宝业或上等巧克力的生意，而且负担了他们头两年的亏损，后来他们也的确亏损了。

现在复兴中心正面临经济崩溃的边缘，今天是一堆杂乱的建筑物，十分平凡的购物中心和昂贵的停车场。而那里有一间花费 270 万美元修建的亨利在市区的办公室，里面还有螺旋阶梯和壁炉。

立都常常想：新闻记者在哪儿？时常听到有人要撰写专访报道，在底特律为何没人来发掘复兴中心背后真正的内幕呢？原因是我们是个大广告主，报纸都不想冒这个险，得罪亨利而失去这个大主顾。

立都认为，亨利只是一个公子哥儿，他从不卖力工作，却会吃喝玩乐，他只对美酒、女人和听歌有兴趣，除了他母亲以外，他厌恨所有的女人。亨利的父亲死时，他的母亲掌管家务并且将她儿子扶上宝座，她也使亨利有所节制。但她在 1976 年去世，亨利一生中唯一敬重的女性走了，使他的世界开始一片混乱。

亨利是个极端的大男子沙文主义者，他认为女人的存在目的便是取悦男人。后来他的家族里增加了 13 名成员——他的孙子与孙女，比起他的兄弟姐妹们有更多的投票权，而令他遗憾的是，其中有 7 名是女孩，而男孩只有 6 个。

玛丽很早就看出亨利的为人，她常对立都说：“酒可以显露一个人的本性，你要小心亨利不是个好东西。”

亨利希望自己显得有教养而且举止像个文明人。他知道如何具有吸引力，甚至懂得一些艺术，但这都是些外表的，一旦三杯美酒下肚就原形毕露，简直变成了另一个人。

因为他酗酒，所以立都尽量在社交场合中与他保持距离，立都一直记着两位好友贝克汉和麦克唐玛拉的警告：“离他远一点，他会醉酒，他会使你惹上麻烦，而一无是处！”

亨利的助理也给立都类似的劝告：“你即使赔了 10 亿美元也不会被开除，但有一天晚上你碰到亨利醉酒的时候，他叫你意大利佬，你如果和他争论，你就会被炒鱿鱼。记住我的话，你尽量与他保持一定距离。”

立都试着这样做，但亨利显现得更粗鲁无比。真正了解他的转折点是在 1974 年的“机会均等计划”会议上，每个部门必须报告他们雇请客人的情况及升迁的情况，听完那些不大理想的报告后，亨利生气了，他对大家说：“你们这些人只会耍嘴皮子说大话。”他接着激动地要求大家为黑人争取更多的福利，他甚至表示主管的年终红利跟这件事的成效有关。最后他下结论说：“如此一来，你们才会站起来为黑人社会做一些他们所需要的事情。”

他在这次会议上的发言是如此地动人，以致使立都感动得要落泪。但等会议结束之后，与会者都到顶楼高级主管餐厅吃午饭时，大家一坐下来，他立刻破口大骂：“这些该死的黑人，他们在我家门口的大路上把车子开来开会，真令人讨厌，我想搬到瑞士去，那里一个黑人也没有。”

这一刻使立都永远也不会忘记，心想这个人刚才几乎让我感动得流泪，才一会儿却大骂黑人，原来刚才全是在做戏，他的骨子里实在是厌恶透了黑人。这时才真正地明白：我是在替一个混蛋做事。

除了乖戾顽固外，他是个地地道道的伪君子。在一般大众面前，他设法塑造成一位全世界最进步的企业家，可在暗地里，却是瞧不起所有的人。

如果说在 1975 年以前，在有立都出现的场面上，他唯一不曾公开侮辱的是意大利人、但不用多久，他就没有耐心再掩饰下去了。

第十章　可怕的亨利·福特

A.亨利·福特的迫害阴谋刚刚开始。他害怕他死后福特公司会变成艾克卡公司，艾克卡会把他的名字从纪念碑上抹掉。1975 年，亨利开始进行他逐步要搞掉立都的计划。这是一个里表不一、阳奉阴违的伪君子……

以前，亨利·福特一直不大理睬这个总裁，而这年开始，他经常胸部疼痛，而且气色也越来越不好，他知道一但心脏病发作，就有去见上帝的可能。随着病情的加剧，他离死神也越来越近了，因此脾气越变越坏。他的第一个念头就是：我的家族企业在我死之后，绝不能让那个意大利佬接管。他担心立都会偷偷地把公司大楼上福特的名字换成“艾克卡汽车公司”的名号，那时他的儿子艾德梭将何处安身？

当亨利想象着立都在窥视着他的家族的财宝时，必须除掉这个总裁的念头与日俱增，但又不能亲自直截了当地下毒手，他只能采取了“马其维利”的方式——百般刁难，直到对手自动滚蛋。

B.亨利下毒手了。“艾佛利”的第一枚“炸弹”把立都抛向一个痛苦的深渊。事业的损失和心灵的创伤是无法弥补的。1975 年初，当艾克卡随《时代》杂志组织的商界领袖考察团出访中东两周时，果然，亨利投下了第一枚置艾克卡于死地的“炸弹”。

正是立都在沙特阿拉伯会见费瑟国王那天，亨利忽然召开高级主管会议，他担心石油输出国家发动的油价攻势会带来一次重大的经济衰退，下令把发展产品计划削减了 20 亿美元，即把公司较具竞争力的产品计划都取消了，其中包括所迫切需要的小型车以及前轮驱动的技术等。

这是 2 月 3 日立都回国下飞机时，他的执行助理告诉他的。在那天的会议中，亨利宣布：“我是福特公司的‘艾佛利’。”

艾佛利曾是蒙哥马利百货公司的总裁，也是个极端保守的企业经营者，他认为在二次世界大战后世界末日即将来临，美国注定要毁灭，因此不拨任何费用以供研究发展之用，结果使西斯百货乘机而入占领市场，蒙哥利马公司遭受了一场巨大灾难。

显而易见，趁立都还在几千英哩外时，乘机召开会议，反对立都所信仰和追求的目标，完全是剥夺总裁的权利与职责。

亨利带给福特公司的伤害是严重的。本应在四、五年以前应该推出的小型车，拖到 1983 年 5 月才迟迟推出两种前轮驱动的“托帕兹”和“天波”小型车。

石油输出国家组织早已明白地表示：如果不生产节油小型车，汽车业只有死路一条，当通用公司和克莱斯勒公司都在积极地进行小型车时，福特公司的老板却像鸵鸟般把头埋在沙堆里逃避现实，这使立都无比愤怒。

C.亨利·福特终于在一起贿赂案件中找到了“替罪羊”，使自己安然无恙。“替罪羊”被开除了，亨利赐给“替罪羊”保罗的是 10 万美元的补偿……

摩菲是主要董事之一，他是前加州大学的洛杉矶分校的校长，也是洛杉矶镜报公司的董事长及亨利的心腹和知己。他经常诚恳地忠告立都要如何与亨利相处。有一天摩菲对立都说：“亨利目前遭受很大压力，你要对他宽容一点，他和大太之间有点摩擦。”

大家都知道，亨利与太太克莉丝汀娜的婚姻裂缝愈来愈大，有一次趁克莉丝汀娜与菲律宾总统马科斯夫人在加德满都度假时，亨利与他的女友茱罗丝因为在圣塔芭芭拉酒后开车而被捕。

几天之后，立都因流行性感冒在家休假，亨利召开一项高级会议讨论印度尼西亚形势，又授权公司的执行副总裁保罗付给印度尼西亚一位将领 100 万美元佣金，而获得 2，900 万美元的合同，修建 15 座地面卫星站。结果佣金之事泄漏了，亨利又从底尔本调了两人去雅加达和那位将领订攻守同盟。

立都一听到此事，立刻找到保罗：“你为何同意给那位将领 100 万美元当佣金？”

保罗是个行事规矩旦有工作能力的忠实伙伴，他不想给任何人添麻烦，他说：“这是误会。”

立都说：“误会？没有人会因误会而付 100 万美元！”

他说：“你不会认为是我自作主张吧，这是老板示意我这样做的。”

的确，有些美国公司曾在第三世界用贿赂来争取生意，但福特公司还没有干过这种事。一但新闻界知道福特公司行贿的企图而公开于世时，会失去公司的民心。因此，整个公司上下都尽力掩饰，那精彩的程度不亚于“水门事件”。

于是公司开始清理内部档案，并举行特别的协商会议来解释事件的原因。公司不得不开除保罗，并和往常一样，指派立都去处理这一棘手的事。

而保罗对立都说：“如果你们不在我的档案上留下任何污点，我会安静地离开，但你知道，如果没有得到最高阶层的指令，我不可能这样做的。”立都了解他的为人“当然相信他说的是事实。

一年半之后，立都在审阅公司的红利名册时意外地发现亨利决定付 10 万元红利给保罗。

两年之后，立都还为这事被司法部门传去作证，而亨利却没事，新闻界与法庭对他一样客气。几乎就是“水门事件”的重演，是老板花钱让保罗给他承担起罪名，亨利自己却躲过来了。

D.汽车经销商支持艾克卡更激起了亨利·福特的无名怒火。他赤裸裸地在公司高层人士面前贬低艾克卡的威信。福特公司不是一个民主的团体，艾克卡越受欢迎，亨利更会百般仇视他……

就在那年冬天，公司宣布 1974 年第四季度的营业亏损为 1，200 万美元，比起汽车业在 1979 到 1982 年这段期间的营运状况，实在微不足道而值得庆幸的了。

但这是福特汽车公司自 1946 年以来的第一季亏损，因此亨利除了要为自己的健康不佳及婚姻破碎担心外，又多了一层心病，结果使他变得比以前更偏激和固执。

后来的事情出人意外。4 月 10 日公司每月一次的董事会上，决定减少

每股的红利 20 分以反映最近的亏损，这样公司 1 年可节支 7，500 万美元。可是同一天亨利却把董事的年薪由 40，000 元提高为 47，000 美元，很显然亨利的目的是想收买董事们保持中立。

4 月底公司宣布 1975 年首季的税后营业亏损为 1，100 万美元，这意味着公司已连续两季亏损了。

亨利的情绪到底控制不住了，7 月 11 日他终于公开发作了。

他召集 500 名公司最高级主管开会，事前没有向任何人打招呼。等每个人坐下后，他说“我是这条船的船长。”在经营管理方向的错误上，身为总裁的艾克卡心里当然有数。但在这个会议上，亨利语无伦次，会后大家议论纷纷，开始怀疑他是不是失去了理智，整个公司仿佛冰冻了起来，人们无心做事，忙着猜想，亨利下一步要干什么？谁会遭殃？

虽然新闻界不太了解公司内部的混乱状况，而经销商们觉察有点不对劲了。在 1976 年 2 月 10 日在拉斯维加斯所举行的福特经销商会议记录上有这么一段话：“福特汽车公司的领导阶层似乎在政策上呈现多头马车，如此会削弱领导的效能……亨利·福特二世的领导能力实在无法合乎经销商的愿望。”

经销商同时表达他们对于公司缺乏新产品的关切及他们感觉福特已落在通用公司之后！

在艾克卡与亨利的冲突过程中，经销商们很明确地表示支持前者，但这使事情更糟了，经销商们每一句支持艾克卡的话，都使亨利怒火中烧。

福特汽车公司并不是一个民主的团体，艾克卡越受欢迎，使亨利更确认艾克卡是危险人物！

E. 亨利·福特为了达到整跨艾克卡夺回公司大权的目的，不惜无中生有地制造各种事端。欲加之罪，何患无词？接睡而来的陷害开始了。1975 年秋天，亨利传唤柏格莫斯，质问他关于艾克卡和傅格志做生意的事，傅格志在纽约经营租车及旅游业，并负责安排公司经销商的奖励节目。

亨利问柏格莫斯：“你不是害怕傅格志吗？你不是担心会成为河中沉尸吗？！”

不久亨利把艾克卡叫进去，他说：“艾克卡，我知道傅格志是你的好朋友，我正全面调查他。”

艾克卡问：“有什么问题吗？”

亨利回答：“我认为他跟黑手党有关系！”

艾克卡说：“别说笑话了，他祖父在 1870 年就开始经营旅游业务，况且我和他及史贝尔曼红衣教主一起吃过饭，他来往的人都是很正当的。”

亨利说：“这我不清楚，他有一家租车公司，而租车公司经常是黑手党经营的行业。”

艾克卡说：“你真是玩笑开过头了，如果他与黑手党有关系，为何他赔了这么多钱。”但这似乎不能引起亨利注意，艾克卡又提醒亨利教会领袖保罗访问纽约时乘坐的专车是“林肯”牌而不是“凯蒂拉克”牌，这完全是由傅格志安排的，可是亨利仍无动于衷。

后来傅格志告诉艾克卡，他办公室里的档案被移动过，而且电话可能也

被窃听。然而亨利却没有发现任何可疑的线索！

艾克卡很快明白：傅格志事件只不过是一种表像，亨利所要针对的并不是傅格志而是艾克卡自己。

F.一项耗甩巨额资金的调查开始了，它涉及艾克卡的私生活：如赌钱玩女人之类的事一一列入调查项目，连艾克卡支付的各种小费也不放过……也许是由于水门事件的灵感，亨利·福特不惜花了公司近 200 万美元，从 1975 年开始调查，并指定前密西根州高等法院的苏瑞斯为特别检察官。调查却一无所获。艾克卡已经成为亨利·福特的靶心了。

这项调查，开始集中在拉斯维加斯的经销商会议。圣地亚哥的销售主管柯尔曼因为是此会议上处理财务登记的一员，被召去接受严厉的讯问，他非常愤怒，以致于给艾克卡写了一份长篇报告。

柯尔曼于 1975 年 12 月 3 日被请到福特公司的世界总部接受两名财务人员的“面谈”，一开始他们告诉他所拥有的权利，然后告诉他这不是福特部门的稽查，而是应福特公司总部的要求所做的调查，并且要求他绝对保守秘密，不要向公司里的任何人提起这事！

这次询问的开始是先仔细调查在拉斯维加斯经销商会议的细节，他们问是否有女人参加了晚宴？而且特别问到有没有女人陪艾克卡？然后又质问他为何如此慷慨地给旅馆如此多的小费？傅格志有没有参加聚会？是否有主管涉及赌博，以及柯尔曼有否供应他们赌资等等。

柯尔曼告诉艾克卡说：“这简直是存心迫害，他们拼命地想在赌博、女人上找把柄。”当柯尔曼拒绝回答问题时，他们干脆直接地问：“你是否给艾克卡提供赌资？”

“没有。”柯尔曼回答。

“有任何主管向你要钱去赌博吗？”

“没有。”柯尔曼让那些调查人员相信所有的金钱收支都是经由最高阶层通过的。

享利开始借查核高级主管差旅费用之名，对艾克卡的公私生活展开全面性调查。这个调查大约有 55 人次的面谈，不仅有福特公司的许多高级主管，还有许多供应商，如美国钢铁公司和庞德公司，以及公司的广告代理商。

尽管费了好大的气力，这项调查没有找到任何对艾克卡及其属下的不利证据。整份报告交给资深董事摩菲，他后来来看艾克卡并说：“艾克卡，你不必担心，整个事件都已经过去了。”

艾克卡很生气：“这件事发生时，为什么你们这些董事会的人一言不发呢？”

他说：“算了吧，你晓得亨利那小孩子的脾气，他总是开头轰轰烈烈，而未了草草收场。”

一个正常的人，如果花了近 200 万美元去调查而一无所获，他也许会感到抱歉和自责，而亨利却面无愧色。在那几个月里，公司成员都害怕在办公室打电话被人窃听，而到外边去打电话。亨利去过日本，他对当地一种高效能的新型电子装置设备很感兴趣，副总裁包尔克说他看见亨利买了一个价值 1 万美元的设备，能够窃听到另一栋大楼里的谈话。

这件事对高级主管们的影响真难以相信，大家开始放下窗帘低声交谈，连黑兹租车公司总裁毕德威甚至不敢走过大厅，堂堂的男子汉们却因亨利走路的脚步声而心怵发抖，害怕亨利“国王”判他们的死罪。

实在令人不可思议，一个继承庞大遗产的人竟然把公司弄得乱七八糟，简直像地狱一样。他是在玩弄别人的性命，许多人因此酗酒，家庭也就此破碎。

这就是玻璃屋在 1975 年的气氛，当时艾克卡就应该辞职的。亨利的调查令他一无所获，没有达到他想赶走艾克卡的目的，许多朋友对他说：“艾克卡，应该感谢上帝，灾祸终于过去了。”

艾克卡心里说：“不尽然，亨利白费力气，即使他看起来像个傻瓜，其实我们的麻烦才真正开始呢！”

第十一章　走为上策

A.“和为贵”对亨利·福特这个专横拔扈的魔鬼是毫无用处的。只能走为上策了。艾克卡怀着难言之痛决定离开他奋斗多年并建立了卓越功勋的福特公司……

艾克卡时常在心里问自己：“我为何不辞职呢？为何我要接受亨利的折磨？为何要让一个混世魔王支配我的命运呢？”

然而，他还是留下来了。

他有他的期望。和任何身处逆境的人一样，总希望事情有好转的时候，或许亨利会恢复理智；或许董事会会支持他；或许亨利的弟弟比尔有一天会说：“我的老哥过时了，必须把他换下来。”

因为比尔比他哥哥多两倍股权。

艾克卡还有另一个想法。因为他已将他生命的大部份消耗在福特公司，“野马”车、“马克 3 号”车和“飞雅斯特”车是他的心血，况且还有众多的好伙伴，供应商源源地拿到大批订单，经销商说：“我们从来没有做得这么好。”经理人员拿到大量的红利，诚心接受总裁魔法般的控制。这些使艾克从自己的成功里获取许多的满足，尽管与亨利有摩擦，他也不想到福特公司以外的地方他尽量不愿意摊牌，但如果形势所逼，他也有所准备，他知道自己对公司的价值，不管从哪一点考虑，他都比亨利重要。因此，他总是天真地想：福特是一个公开上市的公司，能者终必获胜。

当然，艾克卡也有贪婪的一面。他喜欢总裁的宝座和派头，特别保留的车位，私人浴室及白衣侍者的使用，总之，舒适的生活也使他迷恋，他无法想象在其它环境下的工作。

而且艾克卡也知道自己 97 万美元的年薪比通用公司的总裁还多，他虽然是第二大公司的第二号人物，但追求的是百万美元的年薪，以致无法面对现实。

他绝对相信《圣经》里说的，贪婪是 7 项致命罪者中最糟糕的一种。他也知道自己性格中有较弱的地方，即有人对他说的“果断而无情”的确不足，玛丽一直要他对亨利以牙还牙，她说：“假如你允许的话，我会把他撕裂，或许你会丢了工作，但至少你和我都会过得开心一点。”

与此同时，当亨利的调查结果失败的时候，有人谣传亨利列了一份与艾克卡有关系的黑名单。但他很快知道，这不仅仅是谣传。

一天，亨利拿起电话叫负责公司“林肯一水星侯爵”车系业务的克尔门生，毫无理由地咆哮道：“克尔门生，开除比尔恩。”

比尔恩是艾克卡最亲近的朋友之一，刚刚被任命做一项特别的促销工作，在此之前，他自己经营一家公司，他常常为公司负责每年一度的经销商展销会，而且干得很有声色。

当克尔门生通告艾克卡关于比尔恩被开除的消息时，他正准备由密西根州立大学所主办的商务研讨会议上做一次讲演，而当晚演说时，他却一直想着比尔恩的事情。他无法想象亨利为何要如此做？比尔恩是一个非常容易相处的人，他不曾与人争论过，常常把公司交给他的事办得很杰出，而亨利连比尔恩是谁都不晓得，他根本不应该开除他。

艾克卡心中明白：亨利这么做完全是冲着他来的，亨利随便决定开除比尔恩，只是一项对他的苯拙的间接攻击，也是对他长期消耗战的开始，而真正爆发“战争”是在 1976 年，即亨利决定对史波立的开除，便是很明显的证据了。

史波立是典型的底特律传奇人物，人们常说：“他的血液里有石油。”他是一位工程师及产品规划能手，他跟艾克卡在 60 及 70 年代一起共事，在生产“野马”车和“飞雅斯特”车的期间，发挥了非常重要的作用。他更是位做事的天才，可以说是底特律最懂汽车的人，工作效率高，不过他倒楣的起因，是一项不小心的举动引起的。

身为福特公司总裁的艾克卡，必须亲自主持产品规划的会议，在会议上，史波立坐在艾克卡的左边，而亨利坐在艾克卡的右边，每次亨利都是以点头或是嘀咕几句来表示他的看法，在会上从不多说，他的表情及手势足以表示他的主张，事实上，与会者比较注意他的这些表情而不是艾克卡和史波立两人的讨论构想。

史波立却很直率，所以有时没有显示出对这位“国王”的足够尊重，亨利却设法保持自己的威严与风度，每个人都知道将有事情要发生！史波立是一个了解汽车和对未来有不可恩议的敏锐观察力的人，他一直催促公司往小型车的方向走，而这正是亨利最不想听到的话。

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

艾克卡别无选择，只得告诉史波立，并说：“史波立，我知道这听起来很可笑，但你不能坐在我的身边了。”

这是艾克卡最不愿意做的，史波立有如一个球队上的最有价值的球员，而现在只能让他坐在冷板凳上。唯一能拯救史波立的办法便是让他从亨利的视线中消失，立都派他到欧洲处理事务，这使他必须两头跑来跑去，尽管他遇到各种难题，还是能把工作做好，“飞雅斯特”车的问世便是他的杰作，他似乎有点石成金的本事。

可是，过了不久，亨利叫艾克卡把史波立开除。立都说：“亨利，你不要开玩笑了，他是我们公司最好的人才啊！”

亨利说：“立刻就开除他。”

那天正是下午，艾克卡正要赶搭飞机前往纽约，他问亨利是否可以等他回来再作决定？

亨利却说：“如果你不马上开除他，那你就跟他一块走。”

艾克卡仍然尝试跟他讲理，他告诉亨利：“史波立研制了“野马”车替公司赚进了数百万美元。”

亨利毫无怜悯之心：“你少废话，我不喜欢他，你不需要去问为什么，我就是感觉不喜欢他。”

史波立很难接受，虽然艾克卡与他两个人早就预知这件事会来临，但总抱着一线希望，总认为只要把工作做好了，公理势必胜利，纵使老板不喜欢他，可以凭着才能，他一定能留在福特公司。可是他们忘了，他们是在专制统治下工作的。

艾克卡对史波立说：“这真是无耻的举动，我的职位比你高，也必须同样忍受这相同的侮辱，我应该跟你一道走。或许亨利的举动反倒帮了你一个

大忙，在更民主的环境下，你的才能会更被人采用和赏识，将来回想今天，你会感谢亨利把你踢出福特公司大门。”这些话既是对朋友的同情也是心理上的安慰。

预言完全正确，吏波立被开除不久，克莱斯勒公司的总裁请他吃午餐，就在 1977 年初，史波立开始在克菜斯勒公司上班，他立即在其公司发展小型车上扮演着领导的地位，他完成了他在福特公司想做的事情。

不到两年，艾克卡又和史波立在同一家公司工作。他已是克莱斯勒公司的总裁了，而且最令人愉快的是，他的前轮驱动车，特别是在福特公司时亨利不让他研制的新“T115 型迷你旅行车”，正毫不留情地占领着福特公司的市场。

B.这是一个滑天下之大稽的最后通牒。亨利·福特又采用惯用技俩，把要开除艾克卡的消息，通过第三者告诉他。这个第三者就是《汽车新闻》杂志的发行人克兰恩。克兰恩是亨利·福特的儿子艾德梭的好友……

1977 年初，亨利开始给公司动手术了，他请来了麦肯塞管理顾问公司，以便改组最高阶层。花了数月的研究及数百万元的费用之后，麦肯塞提出了它的建议计划，这个计划是 3 头马车制一一有 3 位执行的主要总裁，以取代一般的董事长及总裁的制度。

这项新的安排在 4 月份开始实施，当然亨利仍任董事长及执行总裁，菲力·卡威尔被任命为副董事长，艾克卡仍续任总裁。但亨利的备忘录明白的写着：“董事长不在时，副董事长即为执行总裁。”不言而喻，亨利是 3 人之首，菲力·卡威尔位居第二。有位麦肯塞公司的主管在立都的办公桌上留下了一张小纸条，上面写着：“艾克卡，支持住，我知道你的老板是个完全的独裁者，但不知道你们如何能忍受他。”

升卡威尔为第二号人物使艾克卡和亨利的对抗由暗转明，在此之前，他们不过是游击战，而亨利现在却愈来愈大胆，整个领导阶层的改组不过是亨利以较隐蔽的方式步步削弱艾克卡的权力，不必和他发生正面冲突，搬出个卡威尔摆在艾克卡的头上。

每次有聚会时，亨利是第一桌的主人，卡威尔是第二桌的主人，艾克卡当然是第三桌了。这种公开的羞辱使艾克卡内心备受折磨，也折磨着他的妻儿，他们晓得艾克卡承受着极大的压力。但艾克卡没有将详细情况告诉妻子，他不想让她生气，宁愿自己承受，但绝不投降，绝不夹着尾巴逃走，要树立自尊。

公司的领导制度就像是一只 3 头怪兽，卡威尔过去是艾克卡的手下，如今却爬在他的头上，除了亨利想整他之外，实在毫无别的理由。大度的艾克卡还私下告诉亨利他的安排是一项大错误，可是亨利还是老调重弹他说起假话：“别担心，艾克卡，以后会变好的。”

尽管艾克卡内心在沸腾，抱有幻想的心理常常使他在公开的场合极力为新的安排辩护，并一再向他的属下保证：新的安排是完美的。

3 头马车制并没有维持多久，14 个月后，即 1978 年 6 月，亨利又宣布另一次的高层改组，由 3 人制改成 4 人制，新加入的是亨利的弟弟比尔，比尔的加入是为了在亨利万一因生病或死亡时，可以代表福特家族继续控制公

司，这并不意外。

艾克卡又降了一级成了第四号人物，而且不再接受亨利的指挥，反而听命于卡威尔，为了彻底地羞辱艾克卡，亨利直到改组的头一天才通知他。

艾克卡对亨利说：“我认为你做错了。”

亨利愤怒他说：“这是我和董事会的决定。”

这种分尸般的酷刑一刀一刀地宰割着艾克卡，他几乎每天都发现自己少了一部份，他忍不住放出风声表示拒绝这项新的安排。

4 天以后，6 月 12 日亨利与几位公司以外的董事会面，告诉他们要把艾克卡开除，这回董事们不同意了，他们劝导亨利说：“你不要再做错事了，冷静一下，我们跟艾克卡谈一谈，你再去向他道个歉。”

隔日，亨利果然来到艾克卡的办公室，他假腥腥他说：“我们谈和吧！”

董事会决定要艾克卡和在公司外的几位董事会面商谈以便解决这个事件。以后几周，艾克卡搭公司的飞机去和几位董事见面，并交上了费用报告，一切都有记录在案。

和平的假象仅维持了 1 个月，1978 年 7 月 12 日，亨利在公司董事会后的晚宴上，他突然宣布要请艾克卡走路，理由是艾克卡联合外面的董事们阴谋策划对付他，这真是一个自欺欺人的圈套。

这次仍然有几位董事持反对意见，他们举出事实证明艾克卡对公司的贡献及忠诚，并要求亨利重新恢复艾克卡为二号人物。

对于董事们公开顶撞，亨利愤怒了，他咆哮起来：“不是他走就是我走；限你们 20 分钟做出决定。”然后气呼呼地走出房门。

在此之前，亨利还不敢开除这个为他赚了许多钱的人，艾克卡是“野马”、“马克”及“飞雅斯勒”等车的缔造者，在公司深孚众望。现在，他兽性大发，他充满了挫折感，董事们的公开顶撞使他失去了理智：“已经 3 年了，这个王八蛋还赖在我这里！他不辞职，我总能找出开除他的借口，我会有办法的。”

同一天晚上，《汽车新闻》杂志的发行人克兰恩打电话给艾克卡：“快告诉我，这消息是不是真的？”

艾克卡完全明白了，克兰恩是亨利之子艾德梭的好友，一定是亨利暗示艾德棱故意透露这个消息给他的，这样通过新闻界造成舆论，使开除的消息成为既成事实。

这是亨利的惯用伎俩，他要把解雇的消息通过第三者告诉被开除者，以免使他在当面的场合下不了台！

C.艾克卡终于平静地离开了福特公司。他为福特公司操劳 32 年，赚了上百亿美元，是福特公司有史以来最能干最会赚钱和最会管理最会开发的总裁。专横鄙劣的吸血鬼亨利·福特终于露出了狰狞的面目，背信弃义……

隔日一早，艾克卡仍若无其事般地去上班，在办室里一如平常，到了中午时刻并无异样，他开始怀疑是不是克兰恩听错了。快到 3 点钟的时候，亨利派秘书来请他到办公室去，立都心想：“终于摊牌了。”

亨利和他的弟弟比尔坐在大理石会议桌前，见艾克卡进来，他们拘谨而紧张，脸色凝重。相反，艾克卡显得相当轻松，因为他已经有心理准备了，

他知道会发生的事终于变成现实了。

他不希望比尔在这种场合里出现，比尔的出现会造成一种假象，即这个决定不仅是亨利个人的，而代表是整个福特家族的。比尔是公司最大的股东，如果比尔在场赞成他哥哥的决定，则使艾克卡毫无挽回的余地，这也足以表明亨利狡猾的政治手腕。

因为亨利需要一位见证人，他平常把开除别人的工作交给别人——尤其是艾克卡，来执行他的命令，现在需他亲自动手，有比尔在旁边，或许他会感到轻松一点。

然而，艾克卡又觉得有比尔在场；心里似乎好受一点，因为比尔平时是支持他的好朋友之一，他曾向艾克卡表示过，在事态严重的时候，他会支持他。但立都也明白不能完全依赖他，毕竟比尔一辈子也没有反对过他的哥哥。

待艾克卡坐定之后，亨利清一清嗓门，终于吞吞吐吐地开口了：“ 艾克卡，有时候我必须按照自己的方式行事，我决定重组公司，这件事我不愿意去做，而我必须这样做，我们曾经愉快地合作，现在，我想你应该离开，也许对公司会好一点。“

艾克卡以下信任的眼光看着亨利，问他：“ 这究竟是怎么回事？ ”

亨利没有说出理由：“ 这是我个人的事情，我无法多说，反正就是这样。”

但是艾克卡坚持并强烈要求他说出理由，他知道亨利无法说出一个好理由，亨利只是耸耸肩然后说：“ 因为有时候我就是不喜欢某些人。 ”在面对面的 45 分钟谈话里，亨利从没有用到“ 开除 ”的字眼，最后只剩下一张牌，艾克卡问：“ 那么比尔的意见呢？我想听听他的想法！ ”

亨利抢先说：“ 我已经做好决定了。 ”

艾克卡很失望但不惊讶，毕竟血浓于水，比尔究竟是王国的一份子。

艾克卡说：“ 我还有一些权利，我希望在那些事上没有任何争议。 ”他所指的权利是他的退休金及其它退休报酬。

最后，亨利同意艾克卡的辞职期限是从 1978 年 10 月 15 日起，那天正是他 54 岁生日，假如提早离开，他会丧失许多权益。

然后，他与亨利的交谈相当地平静，他列举了他在福特公司一连串的成就，为亨利立下了汗马功劳，并提醒亨利这两年是福特公司有史以来最丰收的时期，好让他知道会失去些什么。

这是最后的会晤了，艾克卡开始提高他的音调：“ 亨利，你看着我。 ”亨利无法正视他的眼睛，他继续说：“ 你真会挑时候啊，我们刚赚 10 亿 8 千万美元，连续第二年赚这么多钱，过去两年我们赚了 35 亿美元，你记住我的话，你们再也赚不到 10 亿 8 千万了，你知道原因吗？因为你根本不懂得我们是怎么赚的。 ”

这的确是真的，亨利是个花钱大王，他只会坐在玻璃屋里，看着自己的腰包变粗：“ 我的天啊！我们真是赚得不少啊！ ”但他绝不了解事情是如何办的？钱是怎么赚的，快谈完的时候，比尔终于诚心地劝他哥哥改变主意，但毕竟力量太小为时太晚了。等艾克卡离开亨利办公室时，比尔泪流满面地说：“ 他太残忍了，这事不应该发生的。 ”

然后比尔使自己恢复平静，他继续对艾克卡说：“ 艾克卡，你刚才很冷静，你在公司干了 32 年了，他居然毫无理由的请你走路，你却把他摆平了，一辈子还没有人敢这样说他，我很惊讶他耐得住性子。 ”

艾克卡说：“ 谢谢你，比尔，不过我已经死了，而你和他都还活着。 ”

比尔是个好人，但他毕竟是福特家族的一员，身不由己。艾克卡仍和他保持着朋友的关系，艾克卡明白他真心希望他留任总裁，比尔也相信艾克卡理解他是无能为力的。

艾克卡回到办公室开始接受一些朋友与同事的电话询问，他被解雇的消息已经传开了，那天会议结束之后，亨利己发布了一道非公开的通知给主管们，上面写着：“从现在开始你们向卡威尔呈报一切。”

有些人在办公室里收到这份通知，大多数人是在停车场的车座上看到这份通知的。通知是亨利亲自下去放的，这是他能够做好这件事的唯一方法。

从办公室出来，艾克卡感到很轻松，他坐在车里对自己说：“感谢上帝，我不必再受精神虐待了。时机也不错，我们刚结束上半年，获利打破了过去的记录……。”

艾克卡回到家里就接到小女儿丽亚从网球营打来的电话，那是她第一次出远门，刚从收音机里听到这一消息，她在电话里一边哭泣一边诉说：“爸，你怎么会不知道？你是这个大公司的总裁，你应该知道会有什么事发生的，你为什么不事先告诉我？”

艾克卡说：“亲爱的，这次我真的不知道。”

丽亚很痛苦，她痛恨亨利这种做法，这样对待她的父亲。艾克卡估计一定是有小孩子幸灾乐祸，看见平常娇生惯养的总裁之女得到报应。

不久之后，立都了解到，虽然这件事无法避免。那一周公司还寄出去一套 1979 年“野马”车的宣传资料，里面有一张他站在“野马”车前的广告照片，而后由包尔凯代表公司在底尔本正式推出“野马”汽车。他已经不再是“野马”之父了……

D.艾克卡被解职成了美国的一大新闻，新闻媒体不约而同地发出叹息。昔日的朋友同事为了饭碗远离艾克卡而去。《华尔街日报》在评论艾克卡的遭遇时竟信口雌黄地写道：“艾克卡飞得太接近“空军一号”（总统座机）了！”这家报纸不敢提及亨利·福特的专横暴虐……

艾克卡被解雇以后，尝到了平生第一次被解雇的痛苦，仿佛觉得自己不再存在，也不能再用“野马之父”一类的话，过去的部属，同事及朋友都很怕见他，他成了人人避之唯恐不及的人。

因为大家都知道亨利·福特必然对艾克卡的支持者进行大整肃运动，任何人若不与他断绝朋友及社会上的关系，就必然有被炒鱿鱼的危险。

以前的朋友也都不敢打电话给艾克卡，因为害怕被窃听，他们曾在汽车展示会上遇见过他但很快转过脸去，即使有勇气的人上来跟他握一下手，然后匆匆离去，以免被底特律《自由日报》的记者捕捉镜头，如果亨利在报上看到照片同样会遭到放逐的下场。

就是在刚解雇的那一周，曾是艾克卡亲密伙伴并负责公司全球公共关系业务与艾克卡共事 20 年之久的摩菲，在午夜接到亨利的电话。

电话里问：“你喜欢艾克卡吗？”

摩菲答，“喜欢。”

亨利说：“那你被开除了。”

第二天，亨利又取消了那道命令，但这可以证明这位“国王”有多么疯狂！

数个月后，艾克卡的两位老朋友为他举行一个宴会，仅有少数的福特公司的同僚参加，其中的高级主管只有毕德威一人，他冒了很大的危险，第二天一上班，就被训斥了一番，亨利并追问他：“宴会中还有些什么人？”

这类的例子不胜枚举：公司里的一位主管，是艾克卡多年的朋友，以前经常去他家拜访，而后来没有在他家出现过；一位按摩师被人看见去艾克卡家为他按摩，后来必须矢口否认，以免丢了自己的差事；还有位公司的女服务生领班因继续与艾克卡的太太及女儿们来往而被立刻降级并调往别处；还有一位结交 25 年的密友，以前每周五晚上都在一起玩扑克牌并一起外出度假，在艾克卡被解雇后，连一次电话也不敢打来，就是玛丽在 1983 年去世时，甚至连葬礼都没有参加。

总之，对艾克卡的事情已结束，而对他及他的朋友们的伤害仍在继续着，这是一种难以言状的痛苦，几十年的患难之交，甘苦与共的朋友，现在都离他而去。他想到了父亲常说的一段话：“如果一个人在死的时候，有 5 个真正的朋友，就不虚此行了。”现在才真正理解了人生真正的涵义。

艾克卡在痛苦中沉思：假如我可以重新开始，或许会把我的家人保护得更好。她们所承受的压力真是太大了。看着妻子的病情日益严重，他又怀疑自己是否真有能力保护她们，因为有一个残忍的入及残酷的命运在阻碍着自己。如果有人打电话安慰他：“艾克卡，让我们一起喝咖啡吧！我对你的遭遇感到震惊。”那肯定会使他心里好受一点，但残酷的现实实在是对他一次最大的打击。

就某种程度而言，艾克卡能够理解他们，他们在独裁制度下工作，如果与自己保持联系的话，就会打破饭碗，他们有抵押贷款要偿还，而且必须为自己的孩子们的未来着想。

董事会怎么样呢？他们是福特汽车公司的监护人，建立有审核制度，以防止高级主管滥用权力。当亨利命令他们在他和艾克卡之间做选择时，他们至少可以辞职抗议，可是没有人这样做，也没有一个人说：“艾克卡一年为我们赚进几亿美元，而你居然要他走路，那我也走好了。”

这是艾克卡有生之年要了解的谜题，这些董事们晚上如何睡得着觉？他们为何不挺身出来面对亨利·福特？在面对外界的舆论或扪心自问时如何为自己辩护？

离开福特后的艾克卡，只有 3 个人与他有过联系，即周库尔曼、海丝蔻尔、巴奈特 3 位董事。他去克莱斯勒公司任职那天，海丝蔻儿打电话来预祝他成功，她真是一位善良的女士。

做信托投资业务的巴奈特对艾克卡说：“你知道，如果我有勇气的话，我应该和你一道走，但我负责一部份福特退休金业务，如果我和你去克莱斯勒公司，我的工作马上就丢了。”

此外，在玛丽死后，艾克卡收到比尔·福特的一封信和摩菲一纸短笺。这就是他在哀伤期间从董事会所收到的全部信息。

在被解雇后的第一次年度股东大会上，柯恩律师站起来对亨利说：“你开除艾克卡，对股东们有什么助益？”

亨利只是一笑地回答：“董事会支持我，这件事是授权给我决定的。”

艾克卡的免职也引起外界社会相当大的注意，华特克郎凯在哥伦比亚广播公司电视晚间新闻评论说：“这好像是一本讲汽车行业的小说所发生的故事。”《纽约时报》在头版的标题上这样写着：“福特汽车公司有史以来最

戏剧性的骚动。”

《汽车新闻》的一篇社论中提到他的 100 万年薪时说：“……不管从哪个角度看，他都该赚那么多钱。”而没有直接批评亨利，接下来又提及：“这个行业的最佳球员现在已被放逐了。”

许多社论主笔及专论作家却对艾克卡被解雇无法理解而且很难置信,《华盛顿邮报》财务版里艾根如此写道：“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》解释此事的说法是因为艾克卡飞得太靠近“空军一号”专机（即总统座机）了。

第十二章　太阳一定升起

A.为了平息经销商的抗议，亨利·福特假腥腥地给每一个经销商写信，以稳住福特公司的经销阵地。在著名律师爱德华的干预下，福特公司付给艾克卡一笔退休金……

当福特公司经销商们听到李·艾克卡被解雇的消息之后便群起抗议了。

柏根城·新泽西州的经销商莫兰，是拥有 1，200 名会员的福特经销商联盟会会长，他尤为愤怒。事前，他曾给亨利写信表示支持艾克卡，亨利回信叫他别多管闲事。后来，莫兰发起一项活动，试图联合一些公司的股份经销商发动一次有组织的抗议行动，要求艾克卡仍回公司，要求董事会里要有经销商名额。他算计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。但是莫兰的计划失败了。

然而，亨利的确开始担心起来，他便给全国的每个福特公司经销商写信，向他们保证绝不受忽视，信中写道：“公司有着稳健及老练的经理群，北部汽车部更是由一群优秀的专家们领导着，这是你们所熟知的。他们将充分反应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，这封信也就没必要写了。

最令艾克卡气愤的是，在报纸上他常被形容为“只会要求”、“态度强硬”、“缺乏同情心”，等等。并且，亨利指定比尔·福特和卡特董事来决定他的津贴，艾克卡告诉他们应该给他多少，但他们满嘴空泛他说想公平处理这件事，只是为了“股东的利益”，不能定下任何赔钱的恶例。艾克卡只好请来最优秀的爱德华律师，最后才得到了他所主张金额的 75%。

使艾克卡得到安慰的是，接到好多来自经销商的电话和信件，对他表示支持，这些信都是用左手写的，这是为了不被亨利捉到把柄。

另外也收到很多信及电话，那是急于想帮艾克卡寻找新的工作。他们的关心和慰问对艾克卡有着莫大的意义，证明报纸上的那些都是废话，否则这些经销商就不会如此支持他。

B.解雇之后，艾克卡的心情略微平静了。他是清白的，黑手党与他根本风牛马不相及。一切不实的污蔑之词终将真象大白。有人要帮助艾克卡报复亨利·福特。艾克卡谢绝了朋友们的仗义。他想得很远很远……

被解雇之后的艾克卡得到相应的解放。一件有趣的事情便是可以邀请爱斯特夫妇来家里同进晚餐。爱斯特宅离艾克卡家不远，他是通用汽车公司的总裁，过去几年来，他们早就彼此相识，但从未正式聚在一起过。

只要艾克卡在福特公司工作，就必须遵守一项不成文的规定，那就是不能和通用汽车公司的人私下聚会。如果违反规定被发现，就会被认为是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更是倍加小心，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 3 大汽车公司的高级主管们甚至都没有互相打过招呼。

而现在使玛丽觉得很愉快，因为她很喜欢爱斯特太太，而她们终于可以公开交往了。

遗憾的是，他们和爱斯特的交往不久也结束了，当艾克卡一加入克莱斯

特公司，他们必须又变成陌生人。

可恼的是底恃律一家报纸刊载了一篇福特公司“发言人”说明解雇艾克卡的理由，他说立都“缺乏礼貌”、“大急切”，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”等等。对于这些恶意的毁谤，艾克卡并不太感到意外，对福特家族来说他永远是个外人，连亨利的太太克莉丝汀也是个外人，福特家的人都叫她“皮萨饼皇后”。

了解亨利·福特对意大利人的看法，那么就不难理解了。在过去的几年中，亨利总认为艾克卡是黑手党的一份子，有了《教父》这部电影足以使他相信所有的意大利人都和犯罪组织有关。

如果亨利知道：当报纸上出现那些匿名污蔑艾克卡的文章后，艾克卡接到的一些意外电话时，他将会忧虑起来而坐卧不安。一个操意大利口音的入打电话对艾克卡说：“我们在报纸上看到那些毁谤你的话，真令人气愤。我们一定要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，无论何时，你告诉我们，我们将为你打断他的手脚，这样我们才会觉得好过一点，当然，你也会心里舒服一点。”

“不，谢谢你！”艾克卡说：“这不是我想采用的方式，如果你们这样做，我并不能得到什么。即使真要使用武力的话，我自己会打断他的腿。”

在 1975 年调查艾克卡的时候，亨利一直影射艾克卡和黑手党有牵连。凭心而论，艾克卡一辈子也没有接触过黑手党，但亨利却捏造事实妄下定论，他真该受到谴责和报应。

亨利坑害了不少的人，艾克卡并非不想报复，但他的报复，并不采用武力，因为他还要领福特公司的退休金。每当艾克卡到公司去取款时，亨利依然得付给他许多钱。艾克卡把许多事想得很远，一切不能鲁莽冲动从事。

C.艾克卡心中留下了永远的创伤。亨利·福特解雇艾克卡的目的是想让儿子继承福特家族的这份产业。亨利最害怕的是他死后的大权旁落。不能让艾克卡掌握福特公司大权。3 年半之后，在一次宴会上艾克卡与福特相遇，做贼心虚的亨利，拉着太太拔腿就跑……

当解雇给艾克卡的冲击有所消退时，他冷静下来后开始想：“我到底做错了什么事呢？”他从没想过要当公司的头号人物，如果真有这个想法他有很多机会早就跳槽到别的公司了，直到最后时刻他还相当满意自己的职位，而董事长的交椅那理所当然地属于福特家族。

亨利认为艾克卡对他构成了威协，因此对待他的副手心狠手辣。亨利早已声名狼籍。

艾克卡并不是不知道公司的历史，他知道布里奇被逐过，也知道“精锐小子”桑顿和麦克唐玛拉都迫不及待地离开，更知道贝克汉每天在说：“他是个疯子，你最好准备坏日子的来临。”米勒·克鲁森也遭受同样的命运，只要回顾一下公司的历史，他便预料到自己的下场。

另外亨利的健康也每况愈下，他认为如果自己有个三长两短，艾克卡一定会想法子操纵他的家族并接管公司。有次亨利告诉《财星》杂志的记者说：“当我在 1976 年 1 月得到狭心症，我突然担心我不可能一直活着，如果福特公司没有我该怎么办？我决不能让艾克卡继承我的职位。”这些话是他内心的表白。这个像地主在压榨佃户一样的家伙从来没有向艾克卡或董事会表

白过。

福特家族是美国硕果仅存的几个家族“ 王国 ”之一，不管是任何“ 王国 ”，第一个本能便是自我防御，每一件事，只要可能影响到“ 王国 ”，就会变成“ 国王 ”心目中的潜在心事。

亨利从不隐瞒他要儿子艾德梭继承他的事业，当然他认为艾克卡是实现他的愿望的最大阻碍。

3 年半之后，艾克卡夫妇被凯萨琳邀请参加《新闻周刊》50 周年庆祝会，底待律的庆祝会是在复兴中心的友谊厅举行。这时玛丽身体不舒服，离去世只有几个月了。所以艾克卡整晚都陪着她，夫妇俩与庞士同坐一桌，庞士是底特律最优秀的新闻播音员，当玛丽和他在谈话时，立都突然发现亨利和他的太太正走进来。

艾克卡赶快给玛丽示意，玛丽很吃惊：“ 喔！不太妙！ ”艾克卡过去时常想到这一刻的来临，他是很镇静的人，常担心在喝酒过量之后如果碰到亨利会怎么样？也许会控制不住，冲过去对准仇人的要害痛击，那时是没有把握控制住自己的。

他们的眼光终于相遇了，艾克卡朝他点了点头。此刻艾克卡揣测亨利会有 3 个选择：第一个是同样点头打个招呼，然后消失在人群中，这样可以下失去他的身份和地位。

第二个选择是走上前来说几句话，也可以握握手，他甚至可以拍拍艾克卡的肩膀说：“ 过去的事就让它过去了。 ”这当然是一种奢望。

然而，他选择了第三个：拨腿就跑，而且是拉着他的太太跑的。

这就是艾克卡最后一次见到亨利 · 福特。

从 1978 年 7 月 18 日以后发生了很多事，亨利 · 福特给艾克卡和他的家庭留下的创痛大多了，伤害也太深了，将永远无法磨灭。然而，以后凡年发生的事逐渐使这种创伤慢慢地愈合了。

第三部　反败为胜

克莱斯勒公司像一只即将沉没的大船，我终于冒险地爬上了这条船的桅杆。我曾在狂涛中搏击，在烈焰下煎熬。在晨曦中，我们终于迎来了曙光，迎来了再度的辉煌……

——艾克卡

第十三章　天无绝人之路

A.艾克卡终于加入了克莱斯勒公司。在人生的征途上他又一次站在新的起跑线上。克莱斯勒公司决心用艾克卡的才，不惜重金为艾克卡偿还了福特公司的退休年金。艾克卡想与自己较量一下意志力。当亨利·福特得知艾克卡入主克莱斯勒公司，他气疯了。日夜不安的亨利·福特只好借酒消愁，望洋兴叹……

假如艾克卡对加入克莱斯勒公司后所要面临的问题有所预感的话，那他肯定不会耗尽一切可用的精力跑到那里去。困难在迎接他。他只有深呼吸一口气支撑下去……

解雇的消息经报纸一发表，就有许多家经营其它事业的公司派入来找艾克卡，包括国际纸业和洛克希德公司，甚至雷第欧席克公司的老板查理·斯邓第也请艾克卡去他那里工作；同时，包括纽约大学在内的三、四家商学院，还请他去做教务长。这当中虽有许多诱人的机会，他却很难认真地接受。他一直待在汽车业，而汽车业也正是他所希望从事的，只要他还对汽车有所牵挂，在他生命中谈及转业改行都没有什么意义。

在 54 岁这个年纪，退休他还嫌太早，而又去从事全新的事业又觉得大晚，更何况他打心底里与汽车事业密不可分。

艾克卡认为某种技能在一切行业并不是互通的，同样，福特公司的总裁不可能成功地经营任何其它大公司。对他而言，改行就好像一个在乐队里吹萨克黑管的，某一天指挥对他说：“你是个好音乐家，怎么不改行弹钢琴？”萨克斯风手回答说：“且慢，我已经吹了 20 年萨克斯风，但是对弹钢琴一窍不通。”

有一家汽车公司的确曾给过艾克卡机会，法国的雷诺公司就想聘他为世界级的汽车顾问。但他不是作顾问的那种人，他喜欢在实际工作的岗位上负直接的责任，工作有成就则让他受赏，不能成功也甘愿受责备。

这时，艾克卡心中的“企业家精神”愈来愈强烈，在 1978 年夏季的一段时间里，他被自己称为“环球汽车计划”的想法所困扰，这是一个大计划，不是那种一朝一夕就能完成的工作。他希望在欧洲、日本、美国诸汽车公司建立一个联盟，汇成一股强大的力量向通用汽车公司的占有率挑战。他把自己想象成在争夺混战中重组通用公司的阿弗雷得·史隆，他心目中历来崇拜的汽车业最大的天才。

他构想中的环球汽车联盟的伙伴是福斯公司、三菱公司，以及克莱斯勒公司。虽然计划中也可列入其它合伙成员，像菲亚特公司、雷诺公司、日产公司、本田公司。克莱斯勒公司则是合理的美国地区代表，至于通用公司当时太大了，大到不可能和他人合作，福特公司也是如此，更不用提了。

克莱斯勒公司可提供环球汽车联盟强有力的工程技术基础，这是它唯一的优势，但却是极重要的一环。

艾克卡去请教一位银行家朋友——沙勒门兄弟中在纽约作投资银行家的比利沙勒门，请他研究这种联盟计划可能涉及的情况，借此机会他将对包括克菜斯勒公司在内的几家汽车公司有更深层次的了解。比如对它们的资产负债表内容有确切的认识，这些公司报表上所显示的和实际经管的情况，就有

天壤之别。

据沙勒门冗弟所说，环球汽车联盟所面对的最大阻碍是美国的反托拉斯法。在 1978 年，即使像克莱斯勒公司和美国其它汽车公司的合并都不允许。而现在，白宫对通用公司和丰田公司的结合深表欢迎，5 年间变化竟如此之大！足以显示世事变化难以预料。

自从艾克卡被福特解雇以后，四周就流传他将成为克莱斯勒公司的领导人的舆论，克莱斯勒公司遇到困难，人们自然把艾克卡看作是大有作用的人才。最先提议的是曾经当过弗罗理达州长的克劳德·柯克，他邀请艾克卡到纽约和克莱斯勒的两位董事狄克·狄尔和路易斯·华伦共进午餐。狄尔经营洛克菲勒家族的金融王国，而华伦是一位和克莱斯勒合作达 35 年之久的华尔街律师。艾克卡欣然赴会，他现在仍记得那次午餐吃带着半片壳的生蚌，味道好极了，他一口气吃了 24 个。

这不是正式聚会，而是增进了解的一个见面会，谈话的内容很广泛，狄尔和华伦表明是以私人交往的身份而不是公司代表的立场和艾克卡交谈，他们以关切的口吻谈论汽车事业，尤其表达了对克莱斯勒公司的深刻关怀，虽是社交，但意味着试探。

不久，艾克卡便接到克莱斯勒公司董事长约翰·李嘉图的电话，他和狄克·狄尔邀请艾克卡到庞嘉川饭店见面，目的是初步谈谈去克莱斯勒公司工作的条件。

为了尽可能地保持会见的秘密，艾克卡还是开着自用车从边门进到饭店的，所以连克莱斯勒的总裁吉尼·柯斐洛也被蒙在鼓里，李嘉图和柯斐洛的夙愿是尽人皆知的。

在这次会见中，狄尔和李嘉图的态度仍不十分明显，李嘉图只是说：“我们想要作改变，但一切并不很顺利。”

他们所表达的程度就此打住，只想把话说一半就能请到艾克卡。艾克卡就直截了当他说：“我们来这里究竟要谈什么事情？”李嘉图说：“关于聘请你的事，你有兴趣再从事汽车业吗？”

艾克卡表示，在深入讨论这问题之前，他对克莱斯勒公司的现状有几点问题，希望有确切的了解。他说：“我不希望这样盲目地走进去，我想知道公司境况坏到什么程度？公司所处的地位究竟如何？现金还有多少？下年度营运计划是什么？你们未来的产品打算设计什么样的？尤其是你们这些成员是否真的相信能够成功？”

接着，他们在底特律市郊的希尔顿饭店聚会了两次。李嘉图虽然给公司勾画了一个凄惨的前景，但艾克卡绝不相信克莱斯勒公司的任何人有意对他隐瞒什么，他认为这一切还可以在 1 年以内扭转过来。然而不久以后，他才发现克莱斯勒公司的最大问题是连最高层主管也对实况不太了解，克莱斯勒公司不止是正在流血，而是正在大出血。

参加聚会回家，艾克卡即征求玛丽的意见，她说：“除了干汽车业，你做别的事情都不会快乐，你待在家里还大年轻，让我们重重地给那该死的亨利·福特一记耳光，让他终生难忘。”玛丽对亨利的余怒未消，她大声咆哮着。艾克卡又和孩子们商量，他们的态度是：“只要是能让你快乐的事，你就去做。”

现在只剩下一个问题：克莱斯勒公司是不是能给他足够的机会——不只是薪水，而是足够的权力。艾克卡希望自己能作主，不再是作别人的下属，

那种滋味他尝得大久了。如果真接下克莱斯勒公司的工作，就要在 1 年左右成为大赢家，要不然就干脆不参加好了！这其中的原因一方面是吸取和亨利·福特相处的经验教训；另一方面是有了充分自由的决断权才能扭转公司的命运。他知道自己的工作方法和他们完全不同，没有充分行使管理风格和政策的实权，否则进克莱斯勒公司反而会是一大新的挫折。

艾克卡从印象中分析李嘉图是请他去作总裁兼总经理，而李嘉图本人仍任董事长兼总执行长。但出入意外的是，李嘉图说：“ 艾克卡，我不想再留任这项职务了，这里只能由一个人作主，若你加入就由你作主，要不然，当初我们也不必费尽心机安排那么多次聚会。 ”

很显然，李嘉图知道公司遭遇到极大的困难而自己无能为力挽救败局。他打算辞退柯斐洛而让艾克卡接替，最后再接替他的董事长职务。遗憾的是这只是他个人的想法，根本没有得到董事会的事先许可和支持。最后他们协商好了，艾克卡先任总裁，到了 1980 年 1 月 1 日，再升任董事长兼总执行长。后来，李嘉图还是提早几个月辞职，艾克卡在 1979 年 9 月总揽克菜斯勒公司大局。

约翰·李嘉图和他的妻子莎尔玛是艾克卡听见过的最好的人，愿意牺牲自己，希望拯救公司，他作了对自己不利的决定。虽然他知道不得不如此，但这意味着他的事业的结束。他鞠躬退场只希望尽所能使工作顺利转移，竭尽自己的全部力量而使克莱斯勒公司获得新生，这正是一个真正英雄的表现。遗憾的是克莱斯勒公司的危机太严重了，而使艾克卡根本没有时间和机会进一步与他们夫妇深谈。

在启用人员的过程中，艾克卡必须和克莱斯勒公司偿债委员会在纽约华尔道夫聚会，这一次，经过慎重考虑，艾克卡坐电梯直上第三十四楼，李嘉图则坐另一部电梯随后上去。因为刚被福特解雇还是新闻焦点的艾克卡如果被别人看到在克莱斯勒公司董事会谈话，报纸会迫不及待地登出他被雇用的消息，即使委员会还没有达成协议，艾克卡也会被强迫中奖。

到 11 月份，艾克卡加入克莱斯勒公司的消息被报界公布，这对亨利·福特是一个晴天霹雳。通常被开除的人会拿着退休金退居弗罗里达而消声匿迹。而这个消息像故意激怒亨利一样，据可靠消息说，亨利每晚都深感痛苦，他本是一个大酒鬼，现在却喝得更凶，谣传他每晚要丢掉两个“ 查特鱼·拉夫特罗 ”酒的空瓶子，这种酒一瓶要 2，000 美金，真是昂贵得很。

在福特公司开除艾克卡的时候，除了付他 150 万美元的资遣费外，还附带了一个苛严的条件，规定他将来如果到其它汽车公司工作时，必须退还这笔钱。

李嘉图对艾克卡表示：“ 不用担心这点，我们会全额补助你。 ”当任命的消息一公开，报纸媒体就遍传艾克卡已经拿了克莱斯勒 150 万美元作为交换，实际上他在签约时还没有拿到一分钱。而这笔所谓的资遣费是他在福特公司多年来工作的报酬，只不过借养老津贴的名义延缓支付而已。克莱斯勒公司愿意付钱来抵销艾克卡的这笔损失，等于是买下艾克卡的工作合约而已。

艾克卡在福特公司的年薪大约 36 万美元，在景气好的时期，加上累积的红利共可以拿到 100 万。他知道克莱斯勒公司没有能力支付更多的薪金，就告诉委员会只须参照相当数额即可。

然而，当时李嘉图的年薪还只有 34 万，刚进来的新的总裁不可能高于

董事长。为解决这一问题，董事会决定立刻为李嘉图加薪两万元，才不令人尴尬。

艾克卡从不为拿高薪而不安，他认为追求高薪象征个人成就。这是把事情做到最好，完成了不平凡事业的必然结果。他也不喜欢乱花钱，常记着父亲的话：“小心钱这东西，当你有 5，000 元时，你会想 1 万，等你有了：万，你又会想 2 万。”

的确如此，在福特公司工作时，他常妒忌地看着汽车经销商赚进大把的钞票，到了 70 年代中，艾克卡和亨利·福特成了全美收入排名里最高的两个。他的父母亲认为那真是了不起，是荣耀的象征。

然而，艾克卡的收入所得并不像这些大经销商和一些从事房地产生意的朋友，而是公开为众人所知的。因此他经常接到许多的邮件和信函向他募捐，数量之多，超过了他所能承受的范围。每所大学，每家医院，地球上每一个可以募捐的理由都要和他分享这笔财富。他几乎要花大部分时间来决定如何分配才好。这时又使他想起父亲喜爱的另一句格言：“你以为赚钱难吗？更难的是决定如何将你的钱捐出去！”

B.克莱斯勒拥有光荣的过去是艾克卡决定入主这家公司的初衷。这是美国一家很有名望和历史悠久的汽车公司。艾克卡决心振兴这家公司并超过福特公司，实现自己的全球汽车联合大托拉斯的美梦。当然，他没有忘记要报亨利·福特一箭之仇……

艾克卡对汽车业是相当熟悉的。当他在福特公司时，很少去注意克莱斯勒公司，因为他们的竞争对手是通用公司。只有两次机会才被迫去注意克菜斯勒公司。

第一次是在标志上。那是 60 年代初，克莱斯勒公司总裁赖·唐逊德做了一次全国性的调查研究，他从贺漏·强森那明显的桔色屋顶标志得到启发，决定克莱斯勒公司的产品必须有个符号标志才能增强人们的注意力，于是委托一家公司设计生产出衬着蓝底的白色五角星的连体铅字标志，使其产品在市场上到处都看得到。标志所产生的巨大成功迫使福特公司的许多经销商抱怨亨利·福特，原来的蓝色椭圆形标志才被迫作了位置上的改动，增加了经销商的标志。

另一次跟着克莱斯勒公司走的是 1962 年举办长期信誉担保期。在此之前，福特公司所产汽车的信用保证期是：年或：万 2 千英哩，没有注意到克莱斯勒公司将自己的产品的保证期限一下子提高到 5 年或 5 万英哩的决定 J 年之后，才发现克莱斯勒公司产品的市场占有率急速上升，迫使福特公司也跟着作出类似的优惠。

这次所谓的“担保大战”在 3 大汽车公司之间持续了大约 5 年，结果使克莱斯勒公司得到了机械技术优秀的名声。机械工程师的优秀向来是这个公司的突出点。这得益干他们的工程学会。艾克卡屡次向亨利建议设立这样的研究机构，而亨利从没想到要做。几年中，福特公司从克莱斯勒公司挖走不少人，仅 1962 年艾克卡就拉过去不止 12 名工程师，这些人之中己有不少在福特公司已经升到了最高阶层。

汽车业初创时，只有一个重要人物，那就是老亨利·福特，他虽然性格怪僻和顽固，但他是个少见的天才。他从焊补汽车开始，到实行装配线而大

量制造。

汽车业的第二个重要人物就是瓦特·克莱斯勒，他是引擎、传动装置、机械组件的创新者。1920 年时，瓦特离开通用公司，因为当时的主席不肯给他充分的自由按自己的方式去经营“伯克”车。他也和艾克卡一样，是不喜欢受过多约束的。3 年后，他重整麦斯威尔和谢乐门汽车公司，当时这家公司正濒临倒闭，由于瓦特推出了新车型，并大力促销，自己还上了广告，从而取得成功。1925 年他开玩笑似地把公司改组变成克莱斯勒公司。

1928 年，瓦特又买下了道奇公司和普里毛斯公司，他自己的公司是这个大家族中的主要成员。到 1940 年，瓦特·克莱斯勒去世时，这家公司已超越福特公司，占有国内市场的 25%。回忆到这些，使艾克卡再度兴奋起来，他多么想去重振瓦特时代的雄风，去占有那 25%的市场，去击败现在的亨利·福特！

克莱斯勒公司虽然从 70 年代后期开始遭遇了一些困境，但它确实拥有设计和改良引擎的悠久历史。

30 年代，公司的主管工程师佛瑞德利克·季德是第一个想出如何降低车辆震动的人，他将引擎改装在一个橡皮垫上。季德还发明了高度压缩引擎、化油器和空气滤清器。

艾克卡还知道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，阿拉巴马的工程师设计过全世界最早的汽车电子点火装置，他们也发明过最早的节省能源改良锁圈，还有第一具变压器，第一具空气刹车，第一具附在引擎盖的电脑。总之，克莱斯勒公司拥有汽车业界最佳的引擎和传动系统。

艾克卡坚信：克莱斯勒拥有光荣的过去，也必然将拥有美好的未来。因为公司已经有稳固的经销商组织，就像上述这些工程师一样，都是最优秀的。唯一的困难是他们现在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，知道自己适合在汽车业去开创。他坚信在两年之内，一定会使克莱斯勒公司再度兴旺发达起来，并报亨利·福特一箭之仇。

C.伊朗的政局变化像飞来的厄运击中了艾克卡的头部。美国汽车工业遇到了 50 年来的萧条局面。艾克卡承认：他是一个快被水吞没的落水者……

客观世界的变化却与主观愿望背道而驰。首先是伊朗发生危机，然后是石油危机。在 1978 年，没有人会预计到次年的春天伊朗会发生动乱，并导致石油价格突然上涨两倍，接着就达到高潮，使汽车业遇到了 50 年来最严重的一次经济不景气。

所有这些突变发生在艾克卡和克莱斯勒签约后的几个月之内，他真怀疑是厄运又已缠上了他。由于各种不同的因素，克莱斯勒公司变得比他想象的还要糟。但立都一但决定了的东西，他是不会轻易改变的，他从没有想到要离开。当然这种固执的坚强并不是上策，人们常因为过于固执而力竭而死。这种过份的陷入困境而坚持，就像水淹过脖子仍然固执不放。

虽然他没有想到签约后汽车业的情况会变得更坏。回顾过去，艾克卡也承认，在克莱斯勒的日子里，有好几次他都感觉自己像快被淹死的落水者了。

第十四章　并非发生在“沉船岛”上的故事

A.艾克卡终于踏上即将沉没的大船，在惊涛骇浪中顽强行驶。克莱斯勒公司已经到了破产的边缘，纪律松驰，制度混乱，人心惶惶。他们只能在死亡线上挣扎：每天忙着去银行借债。这是一个拥有 35 个副总裁而无力回天的庞大公司……

1978 年 11 月 2 日，底特律《自由报》刊着两个显著标题：“克莱斯勒公司损失惨重”和“李·艾克卡加入克莱斯勒公司”。

此时的克莱斯勒公司恰似一条险将沉默的破船，而选在这个时刻，艾克卡上船了。就在这个时刻，公司宣布了第三季度的亏损，将近 1 亿 6 千万美元，是公司有史以来最严重的赤字。也是同一天，克莱斯勒公司的股票成交了$\frac{3}{8}$。艾克卡不禁自语道：“噢！好吧！这是因为我的加入投的信心一票！往后事情只会变好的。哈哈……”

当艾克卡还是福特的总裁时，他只到过一次克莱斯勒公司，但那时他有司机，用不着自己注意走哪条道。每隔 3 年，“3 巨头”的首脑们聚会一次，称作高峰会议，主要商讨去和劳工交涉的联合策略。其中一次就是和亨利·福特去高地园的，一起参加的还有克莱斯勒公司的林·汤森和约翰·里卡多以及通用公司的人和所有的律师。而第一天去上班，艾克卡只知道克莱斯勒的总公司在高地园，办公室在哪里是靠问才到达的。

那天早上一到公司，就由里卡多带领去参观和熟悉环境，并与一些主管见面。然后和几位高级主管开会，像平常一样，他点燃了一支雪前，里卡多转向他的主管们说：“大家知道我有一个印象，那就是开会时不可抽雪前，从今天起我们取消这个规定。”艾克卡一听就联想到克莱斯勒公司方面面沿袭下来的旧规定是有破除的必要，心想这倒是个好兆头。

在这天结束之前，文克卡也注意到两件似乎不重要却令他深思的细节。头一项是凯菲洛的总裁办公室似乎被当作办公间的通道，一些主管们手持咖啡杯在总裁办公室直接穿来走去，这个地方处于一种无政府状态，这里迫切需要秩序和纪律。

其次是里卡多的秘书用她的专用电话线花了许多时间打私人的电话，其它秘书则在聊天打发时间，给人的印象似乎这个地方已经瘫痪了。

在一个新的工作单位的头两个星期，这种现象给立都的烙印太深了，他为新加入的这个公司不无忧虑。

他的优虑是正确的，他很快地发现克莱斯勒公司完全不像一个公司那样运作，就像一个世纪前的意大利那样，公司包含了许多的“小公国”，每个“小公国”有一个自大的统治者，而在这一大群的“小王国”里，没有人会去管别的“王国”的人在于什么。

原来克莱斯勒公司竟有 35 个副总裁，每个人都有自己的领地。没有设置真正的委员会，在组织图上没有隶属的关系，缺乏彼此交流的会议制度。比如说管理工程部门的人和制造部门的人根本不经常联系，互不往来，每个人各行其是，情况就是这么乱糟糟的。艾克卡几乎想辞职不干了，他知道自己碰到大的麻烦了。因为这些人根本不相信牛顿的第三运动定律。就是对每

一个作用力，存在着一个方向相反而大小相等的反作用力。情况是如此不妙，说他们全像是在真空中工作，还不能完全确切地形容出来。

艾克卡召来一个工程部门的人，向他了解公司在工程和制造部门的关系上有哪些相互联系？而他则站在那儿哑口无言，这个人也许有能力去发明一项能省很多钱的工程设计，而他却不知道制造部门的人无法生产，因为他从来没有和他们商讨过。在克莱斯勒公司工程部门和制造部门的人可以说是睡在一起的，却从来不互相配合，似乎没有一个人了解公司内不同部门相互作用的重要性。

另一个例子是：销售和制造是既庞大而又独立的两大部门。而使艾克卡难以相信的是它们同属一个副总裁管理，两者却无联系。制造部门的人从不征询销售部门的意见，只管生产车子，由它放在厂里，最后积了一大堆存货，而使财务上遭受困境。

就克莱斯勒公司的结构和福特公司对照真是令人非常惊讶。在这里的人似乎连每个人必须了解自己的工作以及如何去和其它部门的工作配合这一基本常识都不懂，更如何谈及事先开会研究并加以公告于众来经营一个大的公司。

然而，里卡多和出纳却必须花很多的时间去拜访所有曾借钱给公司的银行，而无法去整顿内部和筹划远景，他们忙于不停地从一家银行到另一家银行，只是为了借款维持继续生存，也就是说他们忙着处理每天的危机。

B.艾克卡还经历了更为恼人的困境。这是一个没有完整财务制度的公司。许多主管和负责人，甚至是副总裁终日无所事事，他们像一群进入原始森林的迷途孩童。有的人竟不知道英国汽车的驾驶座是在左边……

两个月之后，艾克卡又遇到第二次重大的打击：公司的现金快用光了。

前段日子他已经弄清了一些存在的问题：内部管理不良，研究发展停滞落伍，而对财务控制还是稍有信心的。毕竟底待律的人都知道克菜斯勒公司是一群搞财务的人在经营，因此立都认定，这里的财务控制一定是最受重视的。

但现在他发现克莱斯勒公司竟没有一个完整的财务控制制度。虽然林·汤森（两年前已退休了）和约翰·里卡多是从底特律的罗丝稽核公司出身的会计师，但他们没有引人任何财务分析人员，一切都是自己包揽。一个这样大规模的公司，那是绝对行不通的。当要去做一个财务规划时，全公司没有一个人能回答出最基本的问题，别提什么答案和计划了。

在福特时，艾克卡一接任总裁，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，而在这里任你怎么去说，等于同外国人对话，什么也得不到。

艾克卡一想到这些，不禁要发狂起来。他已经知道那些堆积滞销的车子，也理解员工士气低落和厂房的破旧，但他完全没料到，甚至无法挑选到适当的入选来动手整顿公司的问题。

林·汤森以处理财务而闻名，但他的决策就像大多数的生意人一样，只考虑到下一季的利润，而没有为公司做长期打算。多年来，克莱斯勒完全由一些并不真正喜欢汽车业的人在经营着。

结果，公司一直跟着别人走。工程部门过去是克莱斯勒公司的王牌，凭能力会是同行业的开路先锋，而在林·汤森的领导下，不受重视，当利润下降时，首先遭殃的就是工程部门和产品发展部门了。

林·汤森和他的属下不注重生产好的新车，反而想扩充海外市场，一心想成为一个国际公司，买下了一些已经不可救药的欧洲公司，像法国的信卡公司和英国的庐特斯公司。当进入国际性的营运时，他们就像进入大森林的迷途孩童，有些克莱斯勒公司的人甚至不知道英国的驾驶座是在左边。这一切使艾克卡哭笑不得……

林·汤森很受股东们的欢迎，身为股东之一，他自己变得很有钱。但他不曾认真地去了解公司的基本问题，在他任职期间，除了南极洲以外，克莱斯勒在其它地方都是勉强支撑或亏损。

当然，汤森也做了些好事，比如说建立了克莱斯勒公司金融于公司，一个提供经销商及消费者信用的子公司。今天金融公司已成了这一行业的楷模。因此克莱斯勒公司的困境不能完全归咎于汤森，艾克卡时常怀疑：当这些困境发生时，董事会的人干什么去了？

当艾克卡去参加第一次董事会时，发现克莱斯勒公司的董事们比起福特的同行，消息来得更闭塞，而且是口头报告的，没有幻灯片和财务评审，里卡多甚至是凭一个封套所记的东西，作一个简单的报告。他们竟然用这种方式来经营全国第十大公司。

当立都以主席的身份出现在会场时，尽量有礼貌地告诉他们：

“这是你们的过失。”偶耳也询问一下：“管理部门是如何将他们的计划通过你们这些杰出的实业家审核的？你们是不是得到过任何的咨询？”

克莱斯勒公司的问题不只是限于高阶层管理部门。整个公司，人们既害怕又沮丧，副总裁几乎全部是不胜任的，汤森那帮人把在某一处表现良好的人，随便调到别的地方，似乎有点才能的人可以攀登任何一座高山。经过几年的东迁西调之后，每个克莱斯勒公司的人干着一些他从没有受过训练的事。

一个负责南美洲零件和服务的人，曾被调来做主机设计人员，而他讨厌这个工作。当立都让他走路时，他感到真正地解脱了。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，在此之前，他从未接触过采购工作。

艾克卡强烈地意识到，这些人如果留在他们原来的岗位，很可能会有很好的成就。他们怒力向艾克卡诉说困境：“嘿？我从来没有要求这项工作，你现在问一个有关主机的问题，我不知道答案，我只知道零件和服务。我是个真正的捕手，但他们偏要我当游击手。我不知道如何当游击手，呈可以去学习，但需要更多的时间啊！”

他们全都知道艾克卡是来清理公司的，每个人都害怕自己成为清理的目标，不能确定自己的命运，生活在恐惧之中，当然是有理由的。在 3 年时间里，艾克卡解聘了 35 位副总裁中的 33 位，也就是说每个月除名 1 个。

有时候，艾克卡想尽力留用一些主管人员，但没有办法，他们就是改不了。立都记得贝克汉曾说过，一但一个人过了 21 岁，你将很难真正地去改变他们的作风和习惯，他们的自我形象已经根深蒂固了。

贝克汉说的有一定的道理。当保罗·柏格莫斯进来时，艾克卡对他说：“要设法保留一些人。”柏格和他们工作了半年之后，然后对艾克卡说：“那是不可能的，这些人已经习惯克莱斯勒公司的方式了，只顾表现自己，永远

不会改变，一切太迟了。”

这种恶习带来了可怕的后果。当你有个不能胜任的人时，他决不顾底下有个能干的人。他会这样想：“假如这家伙干好了，他的表现会超过我，最后取代我。”结果，一个无能的经理带了一群不能干的人来支持他，而他们千方百计把自身的弱点都隐藏起来。

艾克卡的意思并不是说一个人在学习某种专业，就必须以专业为职业，而不管他有其它的才能。他认为每个人在他职业学习的早期必须有发展计划，在足够的时间待在一个工作岗位时，必须努力干好本职工作来证实他所学到的东西。

艾克卡认为：人不要过度专业化，因为假使你走极端，你将不能成为一个好经理人。然而，也不是每个人都可能被训练成经理人的。

C.艾克卡经过调查研究，终于发现了克莱斯勒公司产品和制度老化的程度。他从改革车型着手，实施自己改造这个濒临破产的公司的庞大计划……

克莱斯勒公司的问题千头万绪归结到一点：没有人知道谁是领队。好比一群凑合的球员，许多人连自己的位置都不清楚。

在理论上去说明某件事物的意义是一回事，而眼睁睁地看着现实的发生与变化则是另一回事。经营着当今世界上数十亿美元的大公司，如果栽了跟斗却又无人能阻止，这是件多么可怕的事，而每天的坏消息不断传来，这对艾克卡来说当然是个很大的冲击和考验。

立邵唯一能想到的相类似的情况是亨利·福特二世在 1933 年所遇到过的。当时年轻的亨利刚从海军退役下来，加入了他祖父快要破产的公司。老福特因对健全的经营业务一无所知，公司全由摆空架子的创办人例行经营，而不是懂规划的管理人员负责，在一个部门里，费用甚至依照发货单加权力来估计。

而现在的克莱斯勒公司甚至更糟，虽然这不能归罪于前一个世纪出生的创办人。它的惨败发生在战后科学管理之后的 30 年，一个 70 年代的大公司，却仍然像一家小杂货店一样经营，真是令人难以置信。

这些问题不是在一夜之间产生的，在底恃律的汽车行业里，克莱斯勒公司的名声已沉寂多年，这里成了收容所，只有在别处于不了的人常找到克莱斯勒公司来；而这里士气低落的人们，又担心会破产和失业，常去找钻漏洞的机会，所有的机密也逐渐泄漏出去。唉！可怜的高地园！

艾克卡从通用和福特两家公司发表的 1978 年的销售统计表上得知，通用汽车接近 5.400 万辆，福特是 2，600 万辆，位居第三的克莱斯勒公司下到 1.200 万辆。更重要的是，克莱斯勒公司的产品在美国汽车市场的占有率，在一年内，从 12.2%降到 11.1%，严重地衰退；而在卡车市场的占有率也从 12.9%落到 11.8%。

尤其更糟的是，在过去两年中，克莱斯勒公司员工的忠诚度已下跌了 7%，当艾克卡上任时，员工的忠诚度已跌到 36%。比较而言，福特公司是 53%，通用公司则相当稳定地维持在 70%左右。

另一个让人困扰的问题是自身的销售形象，克莱斯勒公司的汽车一直被人们认为是老人车。艾克卡一上任也作了研究统计，购买“道奇”车和“普

里毛斯”车的顾客，平均年龄要比买“伯克”车、“奥斯摩比”车、“庞迪亚克”车、甚至“林肯”车的顾客更高。购“克莱斯勒”车的顾客大多是蓝领阶级、年纪较大、教育程度较低的，且大多数集中在东北部和中西部的工业州。

这些统计更进一步证明了艾克卡的看法：克莱斯勒公司的产品是古板而保守的。非要立刻改革车型不可，假如你仍停滞不前，那么就只有被淘汰。

D.艾克卡决心从管理和质量入手，诊治克莱斯勒公司的“病诊”。他认为无论什么客观因素和压力，都必须维持高标准管理，这一招术方可能使这个濒临破产的公司起死回生，反败为胜……

使艾克卡感到自信的是，克莱斯勒公司有着革新的传统，这是艾克卡一直想极力维持的观点。在几年前，克莱斯动公司的系列产品还是很多年轻人都想要的热门货。像“突击者”车和“达斯特”车在大街上跑的比任何车快；竞赛车有高速的“道奇”车、“戴唐纳”车、“300 系列”车、“卫星”车和“梭鱼”车，成群地从缅因州到加州各地的休息站和汉堡站进进出出。

克莱斯勒公司还发展了最早的街道跑车“跑路者”，配备有 426 立方英时的“汉弥”引擎，几乎像火车头那么有力，这是年代后期的典型。每天傍晚这些强劲车子在底特律林荫大道上追逐，这里是专业的工程师和汽车主管在回郊区的必经之路。这似乎是克莱斯勒最光彩的写照！

然而，克莱斯勒公司的车子在阳光带的州销售很差，在加里福尼亚州又特别差。而加里福尼亚州才是真正有价值的地方，尽管汽车业起源于密西根，但使它成长的是加里福尼亚州。加里福尼亚州建立了最早的高速公路系统，那是进入年轻人市场的重点。另外，加里福尼亚州有进口的风气，比其它州买了更多的进口车，过份繁杂的标准，几乎把加里福尼亚州变成另一个国家。因此，强劲有力的车，奇怪的轮胎盖盘，五花八门不同的车，开始在密西根的工厂里问世了。

艾克卡曾经说过多次，现在认为值得再说：“加里福尼亚州是看到未来的一面镜子。”至此，他打定主意：我们必须首先在加里福尼亚州成功，在我们能做到煎，必须先改进产品。

目前，克莱斯勒公司的产品不仅在造型方面评价很低，在品质方面也有严重问题，最坏的例子是“白杨”车和“法拉利”车。这两种车是“达特”车和“维利特”车的后继系列，“达特”车和“维利特”车还一直在跑，而将“白杨”车和“法拉利”车没经过设计、测试和造车的正常程序，提前半年于 1975 年匆忙推出，结果成了顾客失望的车。顾客为了车的造型而来，特别是旅行车，当时福特公司和通用公司都还没有类似车型，还处于发展阶段的“白杨”车和“法拉利”车，使顾客大有受骗之感。当你加油时引擎会熄人，刹车会失灵、引擎盖会自然打开、顾客抱怨不已。350 万辆车被退回免费处理，而公司仍必须承受这笔费用。

不久之后，没退回的那部份车开始生锈。1980 年，为了“法拉利”车的挡泥板防锈计划花了公司 1 亿零 9 百万美元，当时无力支付。虽没有收回这些车，却有义务帮顾客修理，以后的销售价格也只能垂直滑落，严重地伤害了克菜斯勒公司的形象。

在福特公司时，艾克卡曾在 1975 年曾推出一部漂亮的“费尔蓝 500”

车，造型优美，卖得很好。但同“法拉利”车一样，制作质量很差，当行驶在崎岖不平的路上时，后门会弹开来，只能用一根绳子从里面绑住。1960年又生产了另一个失败的产品，典型的福特公司顾客，每 3 年要换一部新车，当有的人连续被戏弄了两次以后，再也不会购福特公司的车。他们会去买通用公司的汽车或进口车了。

通用公司的汽车也有过惨败纪录，对此艾克卡也清楚。像他们的“康威尔”车和配备扁平的铝制引擎的“织女星”车很不安全，是两种可怕的灾祸。但通用公司如此强大，承受起一两次灾祸不会造成严重的损失，而小小的克莱斯勒公司是承受不起任何伤害的。

想到坏车，给艾克卡印象最深的还是福特公司的“斑马型”小车。“斑马”车有两个问题，第一油箱装在车轴后面，碰撞时容易着火；其次是有个漏斗头装在油箱上，常因碰撞而扯裂，原油泼出来就会起火。有数百件起火事故被控告为过失杀人而起诉，对公司所造成的损害是难以估计的。当时的全国道路交通安全局的强硬领导人乔恩。克莱布鲁克有一天对艾克卡说，“艾克卡，你没有为“斑马”车做出努力真是羞耻，你没有工程方面的问题也会有法律和公共关系的难题呢！”

那是谁的错，艾克卡当然清楚，那是包括他自己在内的福特公司管理阶层的错。最后，福特公司自动收回了将近 150 万辆“斑马”车。

回忆就是很好的反恩。艾克卡坚信，无论什么客观因素和压力，都必须维持高标准的管理和坚持做到一般性的责任要求相结合。这才能使克莱斯勒公司起死回生，反败为胜。

E.艾克卡决心从改革中找到出路。新的销售制度的建立在短期内取得了明显的效益。盲目生产造成损失的漏洞终于被艾克卡的谋潞制服了……

上班的头个星期，艾克卡参加了一次非正式的会议，结果 1 万辆车的生产计划被取消了。一周后，在另一次正式的会议上，又有 5 万辆车从 1979 年第一季的生产计划中被取消。艾克卡既迷惑又沮丧，这是一种怎样的赚钱方式啊？他真担心这种没有接到经销商的订单就盲目生产，最后被迫取消计划的事再度出现！

在他看来这完全是愚蠢和落伍的：经常是制造部门告诉销售部门他们将生产的车辆数量和型式，然后就由销售部门去想办法卖掉。公司招募来那么多聪明年轻的大学毕业生，只是整天坐在旅馆房间里，忙着打电话，想办法把车行仓库里的积压滞销品推销给经销商，而整个系统已经这样维持经营了好多年。

艾克卡永远也忘不了当时去视察的情景：大部份被积压的车放在底特律地区密西根的露天车场，成千上万卖不出去的“通奇”车、“克莱斯勒”车和“普里毛斯”车都停在那里。这正是公司结构存在弱点的最鲜明的证据。

1979 年夏天，当克莱斯勒公司被迫第一次向政府求援时，销售行库里积压没卖掉的高达 10 万辆车，这意味着有 6 亿元的资金积压在存货上。而此时，公司的现金日渐短少，利率高涨，持有这么多存货的成本费用简直成了天文数字。而更为糟的是，这些车子摆在外面已慢慢锈损变坏了。

制造汽车已经变成了一种猜谜式的大游戏，完全凭坐在办公室里的人怎

么说就怎么办。这个说：“ 这种车要有强力推进系统。 ”那个说：“ 那种车要有自动换档装置。 ”“ 我要 1 千辆蓝的， ”“ 我要 1 千辆绿的。 ”已经和顾客想要什么车或经销商说顾客可能要求什么车都毫无关系了。

总得想办法处理那些车啊！因此每到月底各地分部就来个大拍卖，把那些“ 废铁 ”运走。分部的人每个月至少花 1 星期的时间打电话，设法把这些存货处理掉，而经销商们也习惯了，一到月底分部就有电话来叫他们去买便宜车，稍动脑筋，就常能用低于正常批发的价格买到各种汽车。虽然在福特公司，偶尔也有大拍卖，而在这里却成为一种习以为常的销售方式，经销商们就像巴甫洛夫条件反射的狗：一听到铃响，就心跳开始加快。他们知道什么时候这天会到来，反正等着这一天，依赖这种大拍卖，以最便宜的价格来买车转销赚取公司的钱。

艾克卡知道除非永远废除这种系统，否则克莱斯勒公司绝对不会赚钱。他也知道这很不容易；因为销售行仓库如此庞大，公司里的人已经习惯了并且依赖它，有的人甚至已沉溺其中，他们认为艾克卡要废除销售行库是在做梦。

艾克卡很强硬地告诉经销商们：“ 这样下去，销售行库会毁了我们。从现在起，我们的营运部门再也没有销售行库了，连那个名字都要废除。 ”他同时宣称，从现在开始，除非接到订单，否则就不会生产车辆，要使公司和经销商都能从正常的营运中获利。

同时，艾克卡对经销商们反复解释和动员：“ 我们不能把这些车子卖给西斯公司或班尼斯公司，也不能收回重新再造，更不能任凭我五、六亿元的存货资金变成废铁。只有你们是我们唯一的顾客，你们必须设法买下这些车子，并竭尽全力推销出去。 ”最后，经销商终于接受了，他们也尽了很大的力气来克服困难，因为他们的存货也不少，而利率又高，但都尽力去做。终于在两年内，清除了销售行库，也使工厂和经销商在订单的配合下正常生产和营运了。

在新的制度下，公司的销售人员到每家经销商洽谈，他们一起计算下个月的订单和估计下两个月的需要，然后签定合理的契约，依照这些协议，再安排我们的生产计划。

这些制度是公开的，公司按照订单生产，和经销商保持联系，准时送交品质良好的汽车；而经销商必须尽力去完成任务，他如果买 100 辆车才可以得到某些折扣的优惠，他可以接受也可拒绝，但签约的数字是不能讨价还价的，而且月底也不会有什么大拍卖了。

新的制度和改革终于得到了良好的结果和效益。公司终于不再在盲目的慌乱中营运了。

F.艾克卡为了要达到新的管理目标，日夜苦战在总裁岗位上。他太疲劳了，简直到了力不能及的地步。光靠他一个人是扭转不了这种混乱的局面的。艾克卡应该有一支强悍、精干、有魄力的中层智囊和管理人才，否则这条船是会沉没的……

解决了销售行库存积压这个大难题，却还有租赁公司的老大难问题。当时，克莱斯勒公司经营着世界最大的哈兹和艾维斯租车公司，先将新车租给它们，每半年后公司把这些旧车赎回来，而 经销商也不会要这些旧车，因此，

公司必须同样用大拍卖的方式解决这些旧车。

艾克卡选择了一个办法，决定把这些旧车廉价处理给租车公司，经过艰苦地交涉，虽然获利很小，却将 6 万辆旧车的大包袱甩给了他们，头一年避免了 8 千 8 百万美元的旧车亏损。

出租车却给克莱斯勒公司做起了免费广告。比如哈兹公可平均一部车每星期有两到三人来积门，那意味着一星期就有两到三次被宣传的机会。那些从前未曾开过克莱斯勒公司生产的汽车的人们，坐过车以后会问：“ 这部车是哪家公司生产的？ ”公司就接到很多租车的顾客寄来的信函说：“ 我租了一辆“ 瑞蓝待 ”车，从西雅图到旧金山，着实让我享受了一番，你们为什么不推销这种车子？过去它都躲到什么地方去了？ ”……

出租的汽车为公司打了免费广告，它们吸引了年轻人的市场。公司决意要更深入西南部各州和加里福尼亚州，在那儿租车业特别兴旺。

总之，在处理销售行库、出租车和其它不同的问题中，艾克卡意识到，若想去分享当时渐趋热门的市场，必须先去勾销因经营管理错误而造成的 5 亿元的损失。

艾克卡感到力不从心，感到疲倦极了，纵使你有天大的才能，却有那么多事情要做，而时间却是那么少、那么紧迫。他必须消灭那 35 个小“ 公国 ”，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，必须发现有经验而反应快的人取代他们，而且必须尽快建立一套行之有效的财务控制制度。

这些问题都急待解决，答案只有一个：艾克卡必需有一支有经验的队伍，一起来扭转局势。这是当务之急，在这条险将沉没的破船还在波涛中挣扎之前，为时还不晚。

第十五章　开辟新天地

A.在重新开创新局面的关键时刻，艾克卡从亨利·福特那里挖来了一名干将——格林瓦。亨利的甜言蜜语也无法阻止格林瓦离开福特公司的决心。和艾克卡一样，格林瓦希望在风浪中逆水行船，以考验自己的意志力……

从几十年的汽车业生涯中，艾克卡领悟到："所有的商业活动归纳为 3 要素：人事、产品和利润。3 者中人事最重要，没有完善的人事组织，就无法实现理想的其余两点。"

当他来到克莱斯公司时，随身带来了从福特公司带出的记事本，这是本收集了几百名福特主管的资料。这个黑色笔记本是自己的，但一定会有人反对他说："应属于公司。"当被解雇时，他不想冒这个险，因为和亨利总是活不投机，所以他拿着它找比尔·福特，而比尔答应让他带走。

现在它可派上用场了。公司需要一流的财务人才，他马上回家翻这本册子，那上面有兰迪给他的一份全福特最好的财务人才名单。兰迪曾是"精锐小子"之一，专门负责福特的财务系统。

打开笔记本看下去，兰迪曾注明 A、B、C 三种，大约有 20 个 A 在名单上，但立都不敢确信其中的任何一位，他尊敬兰迪，但和兰迪的眼光大力不同，名单上标 A 的人，大都是只能"数数豆子"，而现在需要的人才必须比名单上开列的人还要能干，否则是达不到拨乱反正的目的的。

再看名单列日的，格林瓦只有 44 岁，但已成就不小，艾克卡记得他总想跳出财务圈子，有次就派他到巴黎接管力齐尔公司发展他自己的才能。以后又派他到委内瑞拉，那是福特公司的附属工厂，生产卡车系列，但成本高于其它厂。格林瓦干得很漂亮并成为出色的经理。在这两份工作上，都表现了卓越的商业知识。显而易见，在艾克卡的心目中，格林瓦不只是个理财的能手，他是圣路易拥有的 31 个大鸡场的老板的儿子，在普林斯顿受过很好的经济学，而后为了锻炼自己又有计划地从事体力劳动，经历过失败，具有分析困难解决困难的企业家才能，善于埋头苦干，是个杰出的商人。

1978 年 12 月，艾克卡打电话找格林瓦，他和太太参加宴会去了，只好利用录音电话的功能留下话在他家。当他回来时，他大大马上猜到艾克卡的目的，并说："不要回话！"因为格林瓦一家人在凯拉凯斯过得很舒服，他在那儿如同小鱼池里的大鱼，而回到底特律来一同挽救濒临倒闭的公司，并不是吸引人的事情。

但格林瓦还是回了电话，决定在迈阿密见面。他很隐秘地出现，没有确定是否会到克莱斯勒公司来，而且再三要求保密。

第二次会晤在阿拉斯加，当时艾克卡正在参加克莱斯勒公司的总裁会议。当格林瓦到时，他知道福特公司的会议也同时举行。他待在饭店里 1 整天，以免碰到福特公司的入。两个人谈了半晚，格林瓦思考了一整夜的计划，然后在清晨 5 点半钟敲开了艾克卡的房门，还要问他清楚几个问题。

"我在福特公司总想挣脱算账的并发症，而在克莱斯勒公司能如我所愿吗？"他问。

立都说："首先要重整财务状况，稳定后，只要你找到适合人选，就可

以调到其它职务上。”

离开房间走下大厅时，艾克卡又在背后叫住他：“格林瓦，你会比你想象中还快升上总裁。”他给了艾克卡一个怀疑的眼光，但艾克卡却是一本正经。

当格林瓦离开福特公司前来任职时，特地到公司向老板报告，出乎意料的是亨利要求见他一面。亨利和比尔视格林瓦为法宝，试图说服他远离克莱斯公司。格林瓦向他们解释他无法抗拒一个参与拯救像克莱斯勒这么大公司濒临倒闭的刺激与挑战。亨利当然体会他的动机，因为在 1946 年亨利也曾面临类似的挑战而进入他祖父的公司。

亨利沉默着，他已被格林瓦击中要害。

B.格林瓦的第一招术就是重建财务队伍。艾克卡和格林瓦一致认为财务制度是企业的生命线……

格林瓦第一个责任便是集中收缴帐款。刚从福特公司来，使他惊奇地发现，这些帐单来自 30 个不同的地方。

在到职的前几天，他和财务办公室的同仁们进行了详细交谈。

他发现这些同仁不知道如何从财务观点来判断公司营运，且无法说出其重要性；也没人能明确地对任何事划分职责。他们虽然会说：“每个人都要尽责于成本控制。”但毕竟还是没有人懂得分析财务状况。

格林瓦从发现的公司弊病中突出的问题便是售后服务的成本太高，每年竟高达 3 亿 5 千万美元之多，真是太离谱了。他立刻要求列出 10 大售后服务的负责人名单，并拟出一个修正错误、减低成本的正确规划。他很快地得出一个和艾克卡相同的结论：在克莱斯勒公司，要想从财务资料中发现问题，就必须首先建立一个完整的行之有效的新财务系统，从而取得第一手资料报表。

格林瓦经常提醒艾克卡不要忘记他曾预先说的“不只想当财务长”的话。几个月以后，立都也告诉格林瓦：“只要你找到和你一样能干的人，我就让你调换位置。”艾克卡也不会食言，因为格林瓦的表现实在卓越。

格林瓦马上引荐了米勒，米勒曾是格林瓦在委内瑞拉的重要财务主管之一，在和数百个银行那种永无休止的谈判日子中，米勒的表现是无话可说的。他和格林瓦永远是那样冷静沉着地处理所有事情并一同渡过难关。现在，米勒也成了新来的生力军，克莱斯勒公司的重生，他们的功劳是不可抹杀的。

C.千军易得，一将难求。充分发掘人才是艾克卡治理克莱斯勒公司的核心和当务之急。他颇有用心地从亨利·福特的手下挖来了一些精英，使他们在克莱斯勒公司大显身手……

艾克卡请人参与克莱斯勒公司时，他无论何时心中总有一种负罪感，因为要说服拉拢这些人，他必须说许多违心的话。对于这个无法想象有多糟的地方，他不能说：“远离这个地方吧！”的心中实话，而只能说他希望也是大实话：“如果我们有了一个好管理班底，便能拯救这个公司。”

对于艾克卡来说，只有史波立才让他没有这种负罪感。因为在他来此之前，史波立早在 1977 年被亨利·福特开除后便来这里了。有了史波立在克

莱斯勒公司，艾克卡便像是在沙漠中有了一大杯清凉的啤酒似的，他忍不住喊道：“谢谢你，亨利！”

史波立全然知道这里的状态有多糟，他对这里的全盘了解加上他的老成经验，使迟来的艾克卡大大地受益，他有时就像艾克卡的前辈。有次艾克卡笑着骂他：“你这狗娘养的，为什么你不先警告我？为什么要让我接下这个烂摊子？！”其实，史波立也和艾克卡一样，先是骗自己，再违心地拉拢别人进来一同改变现状。

现在，里米多仅仅可以给艾克卡提供资产负债表，而唯有史波立才能提供公司的整个营运特征，很多被前任主管忽略的人才，也被他挖掘出来，这些人有许多都在公司生产结构的中下层，有才能又热心，还有不少聪明的年轻人也被陆续地发现出来。

很幸运，克莱斯勒公司的“癌症”并未扩散至全身。艾克卡立刻提升史波立为产品计划部门的副总裁，不久，又再升他为南美洲作业的总管，史波立是个理想主义者，但他崇尚实际行动；他知道如何赚大钱，但不致于在小事上浪费；他要求知道研究了解事情真象，一但到了某种程度，便会果断他说：“好吧！就这么干吧！”然后，努力地去忖诸于行动。

史波立同时有相当的预见能力，市场三、四年后的变化与需求，他都分析比较准确。立都记得在发现福特“野马”车系的时代，两人共同互测感应力许多次，同时被人们冠上“超人”的大名。他觉得，有史波立与他共事，更甚于与世界上汽车行业者板们的联手。

从一开始，格林瓦和史波立便是一对好帮手，但光是他们两个人还不可能组成一个好的管理班子，艾克卡明白需要尽快地找出入才。哪里可以找到呢？有个充满经验及才能却又闲置不用的人才库，那就是福特公司已退休的主管们，他要从那个人才库里去集中他们的智慧及应变的能力来重新整顿充实这个濒临倒闭的公司。

鲁克思曾做过福特公司的行销及经销商业务。当“野马”车上市，他便是主管“福特”车系的业务经理，这以后，他便是“林肯一水星”东系的总经理。当克理森主权于福特公司时，卡尔·鲁克思离开公司去当这位斯的商会主持；几年以后，他又换了另一个工作，和网球名将艾尔瓦·帕玛合开一家“凯蒂拉克”车的经销店。艾克卡被他吸引的不只是他曾有的经验，还器重他的处事态度。卡尔·鲁克思是那种很有人缘而人家也很喜欢和他小酌和互诉心事的人，他的参与可以改善公司经销商们的关系。

总公司和经销商的关系很差，艾克卡惊异地发现双方不仅态度恶劣，出言不逊，而且连来往的信件也充满怨恨的字眼。在福特公司时，艾克卡和经销商的关系非常好，可那是他花了 20 年的时间赢得的信任。而现在已无法再花 20 年来做，也总不能由他本人亲自来做。那么，就只有卡尔·鲁克思非常适合这个工作了。“这真是上帝的恩赐啊！”艾克卡心里这样想。

鲁克恩的到来终于起了有益的作用，他的调解使总公司和经销商们降低了争吵的音调，而且开始坐下来互相聆听对方的意见，逐步解决他们的不满及问题成堆的大环境。

多年来，公司对经销商没有很妥善的关顾，公司卖给他们低质烂货，而又不能重新退回，在这种情况下，如何能要求他们有礼貌又热心呢，公司也收到过对参加克莱斯勒公司产品展览会的不满信件，有的说：“那些销货员不是喝咖啡，就是去看赛马，广告上说欢迎我们去参观比较，而他们却没时

间和我们说话，我又能怎么样呢？！”

每次看到这些类似的信件，艾克卡真愤怒极了，公司要做生意，而被这些小事弄砸了。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，推销员必须热情接待，和他们交谈，给他们的买卖提些建议。有的人不懂传动轴是干什么用的？前轮驱动是什么意思？同时现在女性顾客渐渐多了，几乎有 50%的车子是女性购买，她们总弄不清车子的技术性问题，因而更需要热心育礼的帮助，和这些顾客相处，既需要专门知识，还需要时间和耐性。如果连这些都做不到的话，那这样的推销员只能转业了。”

卡尔通知经销商说，公司将采取新的措施重新整顿公司地区以上的营运轨道，并保证着手改进产品质量等问题。他郑重解释：“公司重承诺，在交货期内一定如期完成，克莱斯勒公司不久将面目一新，请相信我们。”

本来，卡尔·鲁克思开始只同意任顾问几个月，并保留他在南卡若州的合伙生意。后来，艾克卡要求他多待几年，负责行销及销售部门。

D.艾克卡要实现公司的质量保证诺言：每台汽车 5 年内行驶 5 万公里的免费维修服务。这是一个十分诱人的允诺。新老顾客期盼优质汽车……

产品的质量与形象，也是克莱斯劫公司的大问题。要改变顾客心目中对克莱斯勒公司的坏印象，并不是一朝一夕就能实现的。从车的款式和产品质量到价格都是促使购买率提高的原因。即使现在马上造部好车出来，要使大家了解，光依靠广告是没有用的，甚至举行记者招待会或公开亮相也没有用。只有质量好，款式佳，价钱合理，再加上主动服务顾客，才会使顾客找上门来，哪怕踏破几双鞋子也再所不惜。

为了提高产品质量形象，艾克卡聘请了汉斯·马士思从退休行列出来做公司的顾问。马士恩曾在“福特”车系当总工程师，后来又负责整个福特公司的生产制造部。他善于对产品质量的控制，直到 1972 年退休时，对于改善福特公司的产品质量的成就，无人匹敌。

马士思和史波立共同为制造系统建立了一套纪律。史波立致力于未来 3 年所需求的车型设计；艾克卡告诉他：“此事不可太轻率，如果我们在转型期能维持正常营运的话，那我们就能继续生存下去，就能使我们的产品质量得到提高，甚至可以好于美国其它车种，那么迎头赶上日本车也不成问题。”

大家对大企业持怀疑的态度也是可想而知的，因为转型时的产品质量很难保持稳定状态。最符合公司利益的，便是一次成型的而无差错的好车子。如果在厂内时发现技术差错，耽误 1 小时只损失 20 美元，而出厂后让经销商去修理，根据售后服务规定，1 小时便要花 30 美元。优秀的设计必须考顾平衡各种因素，还要根据顾客的需要，在其问寻求最佳选择。

汽车是复杂的机器，且每年都在更新产品。就拿空调设备来说：要想使顾客在夏天真正享受凉爽，那就必须设计出在短短几分钟之内能产生制冷效果的设备，因为大多数汽车的车程用不着 30 分钟。这就要求无噪音，又必须安装高速吹风器，因为顾客在享受空调的同时他也要享受值得 300 元的音响。设计人员不但要负责自己的部份还要与整部车的系统相结合，绝不能说：”那不关我的事，我只关心如何使车内凉快些。”

设计者必须将如下几点谨记在心。第一，自我负责部份重量要轻，以免加重车重影响车速；第二，成本要低，理由不言而自明；第三，必须易于制

造和维修。装两个零件绝对比装三个零件容易而可靠。

易于制造，质量上乘，设计是关键。“我的设计最捧！”这些行话，艾克卡还从未听过，每次听见的总是说：“嗨！我为什么想不出好的来。”

当然，这些并非只靠工程师即可，还需靠工程师和工人们形成的共识。自从产品管理协会成立以后，工人们比以前更多了一种参与感，先请他们一起开研讨会，征询他们的各种看法。

散会后，他们如果觉得有什么行不通，便会来说：“这主意不好，还有个好法子。”管理人员关心质量，接受意见加以改进，不再是一些只能吃饭的家伙。这些现象的改变，很快在工人们之间传开，都来考虑质量这一重要问题。

公司同时也成立了美国汽车工人工会和克菜斯勒公司产品质量管理计划委员会。谈到产品质量，大家都可互相争辩，绝不相互攻击。在工人和管理阶层，质量问题成为共同关心的目标，再不像其它事情一样有讨价还价或妥协的余地。

工人们对质量意识的增强，还归功于汉斯·马士恩，他每天早上轮流地选调几个工人同他去研究“丰田”汽车，寻找对比自己车的不足，看过的人便说：“我们的车子真的很糟。”在 1 年半时间内，他将克莱斯勒公司的制造系统纳入了纪律，并不同于其它顾问，而是亲自从头到尾地来执行。

其次就是乔治·布兹，他先于艾克卡到达公司，在改善克莱斯勒公司的产品质量上，也有很大的成绩。艾克卡专门成立了一个独立部门来管理产品质量，任命乔治为最高负责人。

1979 年为货款争论最高潮的一年，公司各部门力求降低成本，马士恩和布兹拟出一份提高产品质量而需要增加 250 人的计划。本来公司是负担不起这笔开支的，但为了能有优良的产品质量，为了克莱斯勒的未来，立都还是批准了。

提到公司的产品质量更不能不提到帝及·雪夫，他现在主管整个制造工艺。他也是比艾克卡早来克莱斯勒的，是颗未经琢磨的主石，多年来一直未被重视，艾克卡重新赋予他新的任务，他做得比谁都好。

还有就是狄克·道奇，曾在通用及福斯公司做过事。道奇为了使克莱斯勒公司新生，在艾克卡的影响下，他从这两个公司带过来 15 位优秀人才。现在，已经从福斯公司、福特公司和通用公司找到了所需要的行销、财务、采购的人才和建造高质量汽车的高手。所以既有老兵和新秀，也有将军和小兵，还有一些退休人才，他们全结合在一起，成了使质量快速提高的关键，成了人才荟萃的大熔炉。

马士思、布兹和道奇的聚合，成就了制造系统的整体纪律。由唐·狄罗斯和杰克·威斯罗领导的一群精干的工程师和设计师，成了生产高质量汽车的保证，为公司承诺制造保证 5 年行驶 5 万哩的唯一的免费服务。

售后服务的保证并不是为了促销的空头支票。车子在开四、五年之后，引擎和传动系统的大修是会压死人的重负。幸运的是，所有为产品质量的努力都有益于生产力。产品质量的提高使售后服务的成本大大降低，检修费也是如此。如果一开始就做好了这件事，引擎和工具成本不断降低，那么购车的老客户也随之增多起来。

E.艾克卡永远不能忘记原福特公司的老朋友对他伸出的热情之手，他们

真的助了艾克卡一臂之力。过早退休的制度造成有经验的管理人才严重匮缺。日本汽车公司出色管理的原因之一是留住了一批老人，他们70 岁仍在健康地工作……

除卡尔和马士思之外，立都还请了另位前任福特公司退休人员加入克莱斯勒公司。保罗·相格莫斯曾在福特公司待了 30 年，是采购部门的副总裁。他既独特又坚韧，别人说办不到的事，让他来干至少能有 12 个以上的好办法。人们对他称颂不已。

当时，艾克卡在电话里邀请他：“ 喂！老朋友，听着，我正在这里孤军奋战， ”艾克卡还说明克莱斯勒公司没有任何像福特公司一样的组织系统，而他欣然同意助艾克卡一臂之力，先当顾问，1 年以后，也许干总裁。

当保罗来到了克莱斯勒公司，眼前的一切令他吃惊。他来到办公室对艾克卡说：“ 李，你知道，我正发现问题呢，说来你也不相信，有时只能使我们大笑，这里实在是太乱了。 ”l 年后，他又对艾克卡抱怨说：“ 李，艾克卡，手上的会计报表显示今年亏损 10 亿，却没有人告诉我为什么会这样？ ”就像所有在福特公司做过事的人一样，保罗也习惯于高效率的工作。他发现采购部门几乎没有所谓的系统效率，即使是用克莱斯勒公司的标准度衡量，也是极差的部门。而克莱斯勒公司比福特公司和福斯公司更加依靠对外采购。

由于克莱斯勒公司是 3 大汽车公司的最小一家，以前和供应商的关系又坏，多年来，一直未改，越不景气，越是被人以牙还牙。但公司总不能老是没有稳定充足的零件来应付售后服务。

幸运的是，有鲁克思、马士恩和柏格莫斯这些退休老将再来帮忙。没有他们，艾克卡也很难度过难关，他们都是有多年经验且又有欲望来投入重建工作的人才。

他们为什么会如此？难道完全如他人所猜测的，是因为艾克卡的说服力过强说服的吗？一方面，他们和艾克卡都是好朋友；另一方面他们都是喜欢接受挑战的，喜欢帮人奋战的，即使条件不好，也有一股内在力量来维持到底。即使是辛苦劳累，亦无人投降。没有自我怀疑，没有束手无策，更没人自责：“ 为什么要放弃前景美好的公司来这里？ ”他们都有精神，有个性，都是敢作敢为的人。艾克卡非常感激他们，永远不会忘记他们。

然而，艾克卡依然觉得欠了他们一份不小的人情，那就是到了 65 岁时，不论他身体多么好多么灵敏，只能强迫他们退休。而事实上又需要年长的主管，因他们有经验，有智慧。

在日本就不是这样，仍是年长者掌权。艾克卡上次去日本，跟他商谈者最年轻的是 72 岁，这种政策对日本汽车业的发展并无多大伤害。

近几年来我们的健康标准有大幅度提高，如果你体力好，又有耐力继续工作、为什么要强迫他们放弃专业呢？艾克卡曾看到许多人 55 岁退休时，突然觉得自己人生快完了，精神快崩溃了，而产生一种人生的失落感，成为一种悲剧，事实上就有一些人在退休后几个月就辞世了。

当然，过度的工作会伤害自己，但适当地工作是可以延长人生的寿命的。

F.广告公司的作用是无与伦比的。艾克卡利用顾客的销售心理推销克莱斯勒公司的产品。

广告费用耗资亿元，但赢来了效益。顾客对公司的促销方式并不感到陌生和难以接受。

艾克卡赢得了市场和顾客……

对于克莱斯勒公司的行销手段，艾克卡并不欣赏，必须聘请新的行销人才。他决定以不寻常的方式来解决它。

1979 年 5 月 1 日，艾克卡在纽约记者招待会上发表了重要声明：“我们决定以艾克哈德广告公司取代原来的两家广告代理商——杨·鲁毕肯和 BBDO 公司。”艾克哈德公司曾替福特公司的“林肯一水星”车系做了很出色的广告。

既使以纽约圈的标准来看，辞掉广告代理商是相当无情的，以 1 亿 5 千万之巨的最大金额代表着历史上空前的异动。这一举动告诉大家，只要能使公司转好，将不惜以任何代价来达到目的。

当时，艾克喻德和“福特”、“林肯”水垦车系仍有 7 千 5 百万美元的合同，为了加入克莱斯勒公司，他们必须马上终止。艾克卡估计亨利一定会大吃一惊并很不高兴。公司的计划非常保密和谨慎，整个交易过程绝密，而在底特律几乎无人在发表声明前知道。经过这次震荡后，杨·鲁毕肯公司接替了“林肯一水星”车系的广告代理权。几年后，BBDO 取得了“道奇”车系的广告权，以应付公司发展的需要。整个事情的过程就像听音乐抢坐椅子般的游戏。

被换掉的那两家广告商，并非不好。艾克卡认为自己有太多的事情要作，根本没时间花上一年数载来熟悉这个全新的搭档，也没功夫把自己的哲学方式来教给他们。而引进一个很熟悉有默契的搭档，可以说上文便能接下文。这样的搭档太宝贵了。

因此，艾克卡认为艾克哈德是最好的伙伴。在福特公司，便是艾克哈德设计了豹的标志，使得“林肯一水星”车系市场占有率提高了一倍。

“福特公司有较好的主意！”这句广告语就是出自约翰摩斯里的观念，他最近升为艾克哈德的董事会主席。因为艾克哈德和福特公司合作了 34 年，文克卡和他们相当默契。首先就给他们一个 5 年的合同，在一切只着眼于短期行为的广告界，这是很突出的了，同时也提供给他们以往任何广告公司深入了解克莱斯勒公司.的一切机会。

每推出一部新车并被大家认可，便赢得了战争的一半胜利。广告公司了解的越深入，双方获益便越多。克莱斯勒公司是最活跃的伙伴，他们成了克莱斯勒公司最重要的两个委员会——计划与行销委员会的当然会员，成了行销及传播的左右手。

在汽车业，和广告公司如此密切合作的更是前所未见。艾克卡认为如果要花 1 亿美元给新车作宣传，你不能要求他们一夜之间便有创意。因而只能是在新车的整个研制发展过程中让他们实际参与。他们也会尽可能的给你最好的建议，让他们参与所有讨论新车的会议，他们会有许多好的看法，如：“这样不好卖，因为……”或是“取这名字不好，因为……”等等。

这样合作的最大好处便是加速生产的制造过程。星期四下午 4 点，艾克卡决定提供新的 10.9%的新利率给客户，克莱斯勒公司马上制作广告，到星期五早上 5 点片子便能拍好，星期六便已上电视了。

克莱斯勒公司第一次便是重新推出“道奇”车系使用多年而又放弃的“公

羊”标志。根据市场调查，市场要的卡车是坚固、耐用、不出故障的产品。于是他们创意了“‘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。不久前，这种卡车就与“福特”车和“雪佛兰”车并驾齐驱了，使一向不考虑克莱斯勒公司产品的顾客也想试一试了。

当销售处于低潮时，广告公司赶紧打出新的广告：“希望你考虑克莱斯勒公司的产品，欢迎光临惠顾和试开我们的车，如果你放弃了对我们的选择，公司仍奉上现金 50 元，以感谢您对我们产品的考虑。”

老实说，这主意连艾克卡也觉得有些太突出，许多经销商反对，他们说这样做会被滥用。但他们错了、结果吸引许多人去展示室，也成功地进行了交易。

几个月后，由于经销商视其为太滑稽唐突，不予支持，迫使公司放弃了这个方式，但艾克卡仍认为这实在是非常好的主意。

另一行销方式是克莱斯勒公司策划后的退款保证：凡买了我公司的车子，开回家后，30 天内不论任何理由你不喜欢，可开回退款。只扣手续费 1 百元，因为我们无法再以新车买出。此乃唯一规定。

在 1981 年行使这计划时，底特律的人都以为艾克卡疯了！“如果那人的老婆不喜欢这车的颜色呢？！”“如果他改变主意呢？！”“如果这买车的家伙本来就不喜欢呢！？”

但出人意料的是这计划非常成功。大多数人都非常公平，只有个别投机份子。原设想可能有 l%的人会退车，结果退货的顾客比这个比例要少得多。

这真是个革命性的主意，艾克卡很庆幸采用了。要注意的是公司尽可能的向顾客保证：“说到做到，绝不后悔。”

在克莱斯勒公司成为组织一员时，大家准备上场“赛球”时。不幸的是，“球季”已过了一半，因经济衰退又跌到了谷底。在想成为类似纽约的“扬基”老球队前，一段好长的时间，仿佛在扮演着芝加哥“小熊”队那样吃亏的角色。

天有不测之风云。经济衰退的浪潮真是难以预测。

第十六章　中东石油危机的阴影

A.由于中东局势骤变，伊朗国王巴列维被推翻，石油输入减少，经济衰退的冲击波辐射到美国的汽车业。艾克卡束手无策。善解人意的温和妻子是艾克卡的同路人，她为他分忧解愁，减轻了艾克卡部分精神负担……

一旦艾克卡的人事班底完全各就各位时，对于克莱斯勒公司的东山再起，他认为那只是时间早晚的问题。但没料到经济的衰退又开始来临，更没有料到伊朗的巴列维王朝会下野。何况是艾克卡，就连吉米·卡特总统也难测天下风云。

当总统上任后不久，公司的市场占有率急速减少，甚至只有 8%，即使以克莱斯勒公司最保守的标准估计，也是非常低。艾克卡意识到公司要再重新迈开脚步，又得需要好几年。

在福特公司任职期间，对于美满的家庭生活，艾克卡感到非常骄傲。不论工作如何忙，离开办公室他就一切可以不管了。而现在他开始在午夜中惊醒，他的大脑从未休息，工作也从不间断。有时，他怀疑自己是否神智清醒？是否心力集中？在呼吸未停止前，他才发现短距离的冲刺也是如此难熬。

他感谢上帝赐予他如此善解人意的妻子，在汽车行业同他一同滚打了 20 年之久的她，甚至也开始为自己的丈夫担忧。

事情的发展虽使艾克卡颤面尽失，但也算是经受新的考验。雷夫·奈德曾说过：“艾克卡是市场行销的怪杰，他能卖出人们根本不想买的车子。”此言当然不假。一直到现在，克莱斯勒公司面临的困难是众所周知的。他除了应付所有难题外，还要应付所谓“公司即将倒闭”的谣言。当一个人买部价值 8 千或 1 万美元的车子，这是个大投资。他必须关心公司两年内是否能提供零件或服务。如果客户总是听到“克莱斯勒公司有倒闭的可能”这类话，他怎么会下决心来买车子呢？！

传出很多有关克莱斯勒公司的笑话，成了全国漫画家们的创作素材。如强尼·卡孙的：

卡孙：“上帝呀！他够小气了！”

观众：“有多小气呢？”

卡孙：“小气到早上打电话到克莱斯勒公司问：‘生意怎么样？’或者说：“我不管克莱斯勒公司怎么样？但第一次听说公司有人用会议电话打祈祷电话，乞求上帝保佑呢！”

B.石油危机笼罩着全美国，汽车业每旷愈下。在变换难测的连连灾难中，艾克卡领导的克莱斯勒公司居然承受住了经济萎缩的冲击波，并顺应形势做了快速反映……

艾克卡到任不足 3 个月，1979 年 11 月 16 日，伊朗国王下台。几星期后，石油价格涨了 1 倍，加里福尼亚州首先遭能源危机冲击，1 个月后，危机转到东部。6 个月后，要发现尚在营业的加油站是相当困难的。艾克卡感到美梦都成了泡影。

危机的到来，大型休闲车是首当其冲。克莱斯勒公司是以休闲车及家庭用拖车为拳头产品，现在，这些“吃油车”便成了头号牺牲者。早在 6 月份，公司已停止对休闲车业汽车底盘及引擎的供货，另一种营销很大的中型货车也已停了一大半。

公众对汽车工业界的批评之一是“我们应该早知道伊朗国的石油输出减少。”事实是连政府都被蒙在鼓里，又何况企业界呢？！直到巴列维国王下台前，要买“V18S”车子的人还大排长龙，汽油也照常供应。

有种不实之说：美国所有汽车公司卖的都是不符时势需求的大车，而国外卖的都是以省油为主的车。这并不是实话。

日本真的预测美国只需要小型省油车吗？30 年来，他们除了这些什么也没制造，所以市场一需要时，他们就早已准备就绪，守株待兔了。而在 1978 年前，他们的汽车卖都卖不掉，即使是在伊朗暴乱前几周，日产车系只收回扣，丰田公司、本田公司本身不卖汽车，而由三菱公司制造的小型“库特”车，1 千元 1 辆也卖不出去，更不要说美国产的“欧尼”型和“水平线”型的车了。

一夜之间，形势完全改观。两个月前汽油每加仑只售 0.65 元，工厂全面加班，日本在圣地亚哥及巴尔地摩有 70 万辆小型车停在码头上。到 4 月份，这 70 万辆小型车全卖了，被想马上节约能源的美国人买走，而且许多还是以黑市价买卖的，有时加价高于 1 千元。而这种变化绝不是福特公司、通用公司和克莱斯勒公司 3 大公司所能预测到的。

通用公司还算幸运，他们于 4 月份率先推出“X 型”新车。那种“雪佛兰”车系的奖励型车车身低、前轮驱动的省油小型车。上市刚两天，不仅被购一空，而且还预订购 2 万 2 千辆。

克莱斯勒公司可就倒媚了。当人们逐渐淡忘了 1974 年石油危机后，跟随人们的大流热衷于大型车，一到人们刹那间改变主意时，就赶不上骤变的脚步，市场上再次无小型车现货供应。

艾克卡清楚地记得每晚的电视新闻里加里福尼亚州、华盛顿及几个纽约的服务站加油人潮的奇景。恐慌的人们尽可能地把油箱加满，有些驾驶员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的配给问题，杂志也不断地以封面专题报导底特律是如何地被石油击伤了。市场上对于家用拖车、“V18”引擎车、中型货车、或休闲车的需求马上终止。

在 1979 年的 5 个月间，小型车市场占有率马上从 43%升至 58%——高达 15%的改变。在汽车行业，一年有 2%的改变都是很难的，现在的转变真是令人难以相信。在 1979 年 5 月间，克莱斯勒公司的销售量下降了 42%，这是艾克卡从业以来还不曾经历过如此猛烈的冲击。

然而这场大革命所造成的伤害竟使艾克卡的克莱斯勒公司承受住了，并顺应这种形势做了比任何底特律的人还快的应变，只需要作出对新计划及产品在 5 年内增加信信投资，就可以挺得过去。

但是，就在艾克卡准备这些花大钱的措施开始第一步时，美国突然进入了经济萎缩。克莱斯勒公司还处在第一次打击的阴影下，又遭到第二次打击，几乎被击垮了。全美汽车销售量几乎只有往年的 1/2，没有任何一家企业可以度过需要双倍财力投资而只能回收一半利润的难关而复活。对艾克卡和克莱斯勒公司而言，可谓全盘皆输。在不可知的未来形势中，没有规则可循，

没有任何灵丹妙药。

C.在经济萎缩的阴影下摸爬滚打的艾克卡像一名战地军医一样，手执锋利的手术刃把最有希望的伤员救活，只能让那些濒危的伤员死去。他卖掉了克莱斯勒公司除汽车企业以外的许多工厂。他甚至想买下一家银行，以钱赚钱，应付风云突变的市场大滑坡……

立都从 1946 年加入汽车业起直到 1979 年 5 月，还从未对如何经营成功的企业有过什么疑问。现在，忽然记起了先前人们常说的一句话：“查查公司组织章程吧！”是的，通用公司先立了规矩，福特公司也采用了，克莱斯勒公司也吸取了一些。面临如此局势，他突然想起组织章程，不光只能知道少赔钱，做生意也要讲究战略。老实说为了生存下去，简单的办法是关掉赔钱的厂，辞掉那些不甚需要的人或者说是那些根本不知道在干什么的人。

他觉得自己现在像个军医。全世界最艰难的职务便是在前线战场上当军医。记得在菲律宾野战医院作军医的表哥回来说的几战地故事。他常说：“这是优先与否的顺序问题。比如有 40 个伤势严重的士兵，医务人员得马上决断：只有 3 个小时，要先救哪一个？必然是先救最有生存希望的那些人，其它的只好让他死去。”

现在的克莱斯勒公司也是一样，必须动大手术，尽可能地抢救，时机好时可以有完整的计划，计算可达两年之久。福特公司最善于这样做，连死去了的都还在研究。

而现在处在危机时期，没有时间允许你反复研究。一张纸上必须排列出至少 10 项需马上解决的事，这是你所注意的，其它的暂时忘掉它！以免死亡的幽灵在瞬间转移你的注意力。

艾克卡咬紧牙关，经过慎重考虑，决定关闭一些厂，其中包括：密西根州里昂市的汽车装璜厂，底特律波兰人的汉母翠克的道奇车系主厂。当决定关闭道奇主厂时，有许多示威游行行动，但显然公司也别无选择。

同时，公司又必须使供应商继续供应原料，即使已无现金付给，也要说服他们公司并不是倒闭破产，请他们参观未来所要做的新产品，使他们有信心，让他们继续供货。

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“零货暂存”制度，这是降低成本的好方法。日本已实行了相当长的一个时间，很可能就是沿袭美国的。

艾克卡回顾 20 年代，装矿砂的船队到达福特公司的罗基微时，马上炼成钢铁，只用 24 小时即可装上引擎。而到了后来，汽车业养成了坏习惯。公司力图改变之一的是加速使零件及装配早到装配工厂。例如，以前总用火车将传动轴从印第安州的康纳摸运到利诺州的毕利达市，后来改装货车，当天便可以收到零部件，简化作业，提高效率。

几个月后，“零货暂存”制度果然奏效了，以致于底特律引擎厂来了一场全面罢工，使威德森装配厂一整整 4 个小时停工待料。

公司无所不在地节省每一厘钱开支。当设计“K 型车”时，为了能在标准运货车上多装车，便特意地使其长度不超过 167 英寸，平时，绝没有人注意这些小事的。当要印 1979 年年度报表时，公司又决定放弃传统的彩色全页豪华版，而改用白纸黑字。简单明白的表格文件送给 20 万位股东时，公

司省了一大笔钱，也使股东们知道如此地节约意味着什么？！

但仅仅是节省开支尚不够，为了支付帐单，艾克卡仍必须筹一大笔钱。在此赔钱的紧要关头，公司卖掉了经销商的土地所有权给堪那萨斯市的 ABKO 公司，包括几百块在市中心的土地，而这本是确定将来在全国四处设立克莱斯勒公司供销商的重要阵地。但此时为了筹钱，这笔钱是 9 千万美元。后来，为了保障经销商权益，又以双倍的价钱，卖回只有一半的土地。事后艾克卡一想，廉价拍卖土地所有权是个不可原谅的大错，但为了解燃眉之急，实在迫不得已，那时的 9 千万的价值如同现在的 10 亿美元。

在里卡多退休前，他曾尽全力来解开公司曾犯下错误的死结。他和三菱公司做生意，把投在澳洲的厂卖给他们，把设在委内瑞拉厂也卖给了通用公司，再把巴西和阿根廷厂卖给福特公司，而且把欧洲人以 230 万美元和 15%股权的交换来和标志汽车公司达成协议，使标志公司成为欧洲最大的汽车公司，当这些都告一段落时，克莱斯勒公司除了拥有美国、加拿大和墨西哥的厂外，什么也没有了。

这以后，公司终于毫无选择地以 3 亿 4 千 8 百万美元把坦克工厂卖给了通用动力公司，这是令人痛苦的决定。国防器材部门是唯一有美国政府支持保证购买产品的企业，是每年替公司赚 5 千万美元的部门，为了得到现金来缓冲对公司的延期付款，艾克卡只得忍痛割爱。

他心不甘情不愿地做这决定，其部份原因是因为卖掉的是有法律明文规定不能加入竞争的部门。事实上，艾克卡心里很想卖掉所有汽车公司而保留坦克车厂，如果就财务状况而言，这是合情合理的，但毕竟造坦克并非公司本行，如果还想要未来，克莱斯勒公司必须保有汽车产业。

这是一个痛苦的决定。坦克车厂是很成功的分公司，有很多得力的职员，有 42 年制造坦克车的历史。二战期间，曾在民主兵工厂占有一席之地，曾造出全世界最好的战略坦克。几个月前，艾克卡还亲自试开过“M—I 涡轮马力坦克，公司正在设计很新奇、而又获利高的产品。现在是只能以卖掉最心爱的工厂来平衡其它工厂所急需的现金以度过经济危机，集中精力于汽车和卡车，别无选择。

那时候，利率高得吓人，如果不是要现金周转来求生存，只单从卖给通用公司的所得款项，一年便有 5，000 万美元的利息收入，而这相当坦克车厂一年的利润。突然间，艾克卡第一次产生了买下一家银行的念头，以钱赚钱总比卖卡车、汽车，甚至坦克车来得容易。

D.艾克卡只得心狠手辣、大刀阔斧地进行裁员。其得与失呢？以少数的人力来经营一家大公司并取得好的效益是上策。他革除了克莱斯勒公司沿袭的重头不重尾的工作恶习。两次减员为公司节省了 5 亿美元的开支……

所有使克莱斯勒公司起死回生的措施都非常艰苦，但再困难也没有如大量裁员那样地为难。从 1979 年 1980 年 4 月共辞去白领阶层 7 千人之多，几个月后，又解雇了 8 千 5 百名领固定工资的员工，这两项措施便减少了公司一年 5 亿美元的支出。这次裁员包括了委员会总公司，甚至印地安那分公司。

解雇员工本就是悲剧，这是无法掩饰的。艾克卡总亲自出面，向一些资深的员工作实事求是的解释，并尽可能地付给他们最高的遣散费。常常必须

控制自己的感情来面对他们，将心比心，设身处地的为他们着想。因为员工们总觉得错不在他们，而在于管理不佳使他们成了牺牲者。

艾克卡也确信自己曾犯下过错，特别是在第一年内，很可能有些人只是因主管不喜欢他，或者是太直言而遭爱不白之冤而被解雇。整个过程就像是动紧急手术，只求快点实施，虽然尽了全力，也在手上沾了他人的血。

大多数的员工离职后，很快地找到了工作，有的仍留在汽车业或在供应业工作，有的则是作教师或顾问。这些成员比艾克卡在福特公司的那群人来得友善来得好，让他们走实在让人伤心。

看着员工们一个个地离开，艾克卡心里产生了很大的冲击，这使他开始思考社会责任问题，这是他在福特公司时从未想到过的。在那时，艾克卡就像其它身居高位的人一样，既未面临如此重大的危机，从不需大量地解雇员工，没有亲临其境的体会。而现在他真对自己也怀疑起来，对这些曾信赖自己的人，如此心狠手辣，这样做是否对？

裁去幕僚人员是公司必须减少开支的措施之一，而幕僚人员是全盘计划的人，是策划带领生产线上员工的一个系统。如果这些人是长期在生产线上，那便能很快地达到效率。然而一般情况下，也和福特公司一样，都是些口头知识多实务经验少的哈佛商业学院毕业的人来当幕僚。他们从未参与实际生产，而要指导那些已有 30 多年经验的生产线上员工，只能常出差错。艾克卡已花了太多的时间来调解生产线上员工与这些幕僚之间的纠纷与分歧。

艾克卡认识到，当你的确需要幕僚人员时.绝不能本末倒置。在福特公司时，当亨利想甩掉艾克卡时，竟带进了麦克康撒恩公司的顾问团，组成了一个多达 80 人的超级幕僚团，似乎已成了福特公司的主权者，好像公司本来就是他们的。

而现在克莱斯勒公司遭遇挫折时，立都必须让大多数的幕僚人员走路，他尽可能地起用生产线上的员工。他的想法简单得很：我需要人造车。有人卖车。我养不起一个做这不该做那不会的“数豆子”专家，即使他是对的，我也没有余力来遵行。

通过几次的解雇，公司合并为几个管理阶层。艾克卡把决策层的人数大大减少了，原本是为了减少支出以求生存，但过了一段时间，他发现以极少的人力来经营大公司实际上事情更简单而工作效力提高了。从现实看，很明显地克莱斯勒公司以前的重头不重尾的工作作风是十分有害于公司的。这一课的教训也是艾克卡的竞争对手们尚未学会的，他也希望不会有那么一天。

第十七章　回天之力

A.艾克卡采取了一系列断然措施方才保住了快要咽气的公司性命。人们为他捏了一把汗。“真能起死回生吗？”，“他有回天之力吗？”。从 1979 年初夏开始，连续采取釜底抽薪的断然措施，来拯救克莱斯勒公司，虽然艾克卡已竭尽所能，但终因经济形势日益恶化而使公司的赤字上升。如同一个身陷泥潭的溺水者，要想再站起来是力不能及的，只有唯一的办法——求援，向政府求援。

凭空而论，艾克卡永远是个自由经济主义的企业家，一个适应生存的信徒。当身任福特公司总裁时，他到华盛顿首府只有一个原因，希望政府减少对公司的干涉。而当他以克莱斯勒公司总裁之名重返华盛顿以求政府援助时，每个人都说：“你怎么会如此呢/他只能回答：“我能有其它选择吗？这是唯一的途径。”

所有可试行的办法立都几乎都尝试过了。在 1979 年和年间，他和有购买希望的投资者已超过 100 次的面谈。其中大多数是骗子、捐客或有好意而无作用的人。即使希望很小，他仍然尽可能和他们见面。

那时还有自称代表有钱的阿拉伯人的说客。艾克卡知道有钱的阿拉伯人很多，有时实在可笑，他必须安排和 156 位阿拉伯人会谈。他曾和财政部的人取笑：“我们是否还要安排和有钱的沙特国王见面？”他至少和 12 个以上自称和阿拉伯有良好关系的优秀青年会过面，他们都说和某位阿拉伯王子熟识，正有大笔钱投资，但最后总是不了了之，大部份都是骗子。

值得注意的是，与众不同的亚当·凯雄基是一个带着以石油致富而身携巨款的百万富翁。凯雄基是受美国教育的知识分子，他是个中间商，经营各种战争物资及政府投资货品的生意，可以有很高的佣金。

艾克卡试着告诉他，阿拉伯民族已因石油输出组织而不得人缘。从公共关系来说，不论代表亚瑟·阿拉法特或费瑟国王对克莱斯勒公司的投资都有助于阿拉伯世界的形象。但不论是凯雄基或其它阿拉伯人，艾克卡所说的话没有任何结果。

艾克卡和福斯公司的负责人汤尼·史姆克的讨论还稍为实际。他和汤尼已是相识二十几年的好朋友，那是自从汤尼任职福特西德公司的采购代理商开始。他们曾私底下讨论福特和克莱斯勒公司的合伙关系。商定计划生产同样的车子，克莱斯勒负责销售美国市场，而福特公司则供给欧洲市场。早些时候，还安排一年内向他们购买装置“欧尼”车及“水平线”型车的 34 万个 4 缸引擎装置，这和福待的“兔子”型车系有很多类似之处。这计划有很明显的利益，公司的经销商数目必定会增加，采购能力更会增强，可以省下大量的固定成本以做更多的事。

艾克卡从一进克莱斯勒公司开始，从未放弃”世界汽车集团”的想法，有时候还和史波立讨论此计划。克莱斯勒公司和福斯公司的合并即意味着这个计划真正的开始。

和福斯公司的谈话很特别。在克莱斯勒公司濒临倒闭之际，有次福斯查看克莱斯勒公司的资产负债表，发现根本未赚得一分钱。如果他们被拖下水，那危险性太大了，于是他们全面退缩了。

因为会谈内容泄漏，两公司即将合并的谣言四起，也登在汽车工业的每

周贸易新闻——《汽车新闻》上。这对华尔街股票是个大振撼。克莱斯勒公司的股票从每股 11 元一跃为 14 元。根据谣言传来，福斯公司已决定以每股 15 元购入。

当新闻登出时，里卡多正在华盛顿与卡特的幕僚代表史塔兹·伊士但及财政部代表麦克·布鲁门会谈，这两人皆鼓励里卡多接受福斯公司的出价。遗憾的是，他们并没有出价，又从何接受呢？

史姆克对此很有兴趣，但遭到市场行销副总裁史密地的强烈反对。史密地曾是艾克卡在福特办公室的见习生，是个大块头的德国人。他以不能再强硬的语气对艾克卡说明福斯为什么永远也不可能和克莱斯勒公司合作的理由。什么“你们的形象太坏了，车子太烂了，而经销商组织太不坚强了”等等。想当年定是艾克卡将他训练得太不错了，因为他只短短几句轻鄙的话便推翻了合并的方案，真是先生被学生打了。

4 年之后的 1983 年，两个公司又有进一步的会谈。具有讽刺意味的是，风水轮流转，形势完全改观。此时是他们的经销商组织出了麻烦，没人买他们的“兔子”车了。

因为美国政府一直没有任何的能源政策，任何造小汽车的公司都得处于石油价格波动的左右之中。又由于福斯公司只造小车。而日本车已轻易地迎头赶上。德国马克和美元一样地无法与有政府操纵的日元相抗衡。

另外，不管“兔子”型车是在德国或宾夕尼亚州造的，劳工成本都太高了。福斯公司还得负担大笔由亚德到美国的船运成本，这也是相当贵的。

福斯公司成了最积极寻求合作的对象。但仍有其它人，像约翰·迪罗伦。他是从离开通用公司后自资经营汽车公司的业主，他想寻求是否有两家公司合并的可能性。

迪罗伦是第一流的汽车人，当他只是“庞迪亚克”车系的高级工程师时艾克卡便认识了他，以后他又升为“雪佛兰”车系的最高指挥者。当艾克卡于 1964 年因“野马”车系上了《时代》杂志封面时，他曾取笑说：“怎么会是你上《时代》杂志而不是我呢？”1982 年他因涉嫌毒品走私也上了《时代》杂志封面时，艾克卡暗暗替他惋惜：“约翰，你虽然也如愿以偿了，可你实在有更多的才能应发挥在正道上。”

当约翰来访时，正是两家公司都有大麻烦的时候，艾克卡告诉他：“我父亲曾告诉我不要把两位失败者放在一起。所以你或我有一方起死回生时，我们再重新来谈。”

合并的念头行不通后，约翰又来见过艾克卡一次，这次他要艾克卡考虑 RSD 免税保护计划。他以后也是因迪罗伦的保护计划闻名于世的。这计划是他和几位助手严加策划的，并被《幸运》杂志用很大的篇幅予以介绍。这是以招募小股的合伙人为股票，是钻政府法律规则空子的计划。

约翰认为克莱斯勒公司应该走这条路子，所以他准备了一份花费五、六万元成本的研究报告。艾克卡告诉他：“约翰，我很欣赏这计划，但即使可行，也必须以最现代化方式来做。因为‘IRS’会来调查我哪来的两亿元。这种避难法必须收回，因为不合时宜。”

B.汽车业的危机政府是有责任的。政府制定的反托拉斯法太严厉了，以致使美国的汽车产品不能和日本竞争。这种优越性的丧失等于为美国的汽车业掘了个无底深渊……

最后，经过各种的选择而无效后，他们只好还是求救于政府，别无它法。但艾克卡一行到华盛顿去并不是要求以贷款保证来寻求政府协助的。

如同艾克卡一般，里卡多对于这一天的来临越来越烦乱不安。业务上他仍然是董事长，尽管艾克卡即将接替他的职务来掌管公司，但公司到了如此日益严重的关头，也是他飞向华盛顿求援的时候了。

首先他试着说服政府停止实施能源法两年，以便争取国会的支持，这样公司便可不要花费经费来极力降低排气管的碳化物，而用这笔钱去开发新车型，但在华盛顿，政府没人理会这件事。

里卡多这样做是对的。虽然克莱斯勒公司有很多问题皆因管理不善而引起的，但政府方面也该负部份责任，在设立了一大堆为汽车安全问题的令人讨厌的刁难性规定后，又告诉汽车业者说：“你们不可一起讨论或发展这些工作，各人做各人的事即可。”而日本的做法完全相反，他们不像美国一样，实行反资本法，是集中力量和智慧来寻求发展。

而华盛顿总是做些笨蛋事。法律规定的项目本就不该是有竞争性的，而根据业主一致同意的法定规则，如果不是坐牢就不要在同一房间来讨论事情，甚至要避讳听到通用公司在介绍他们的系统，一听到相关内容不马上起身离开就视为有罪。为什么不把某家公司发展效果更好、功能更佳、成本更低的控制系统拿来分享，让大家一起来共谋良策标价出售？

不过，当执笔至此时，美国政府已改变了他们的姿态。有消息传来，政府已经明白，制定的反托拉斯的法律太严格了，以致于使本国的产品不能与日本相竞争，除非再重新制定法令。遗憾的是，政府的新姿态似乎是想拉拢汽车业两大巨人——通用公司和丰田公司的合作，这样无异于又在头上打个大洞。

无论如何，因为这个反托辣斯的法令，使得通用、福特、美国汽车公司和克莱斯勒公司必须分别设立专门机构和拨出预算来谋求解决同一个问题。而这样做对任何公司都没有经济效益可言。

“自从 1966 年汽车安全保护方案实施以来，已花下了将近 190 亿美元来发展各种设计精巧的装置及设备来保护驾驶员以免伤害。通用公司一年可以有 500 万辆车子来平均转嫁成本，福特公司有 250 万辆，而克莱斯勒公司只有 100 万辆左右。

不需要计算机也可得出以下结果：如果通用公司在特定项目花费是 100 万美元而卖出了 10 万辆车子。每位买车人便多负担 10 元，而如果克莱斯勒公司成本花费一样，但只能卖 20 万辆车。便必须使每位车主多负担 50 美元。

这还只是研究和发展的费用，然后必须生产，一样是如此不合理的成本转嫁，只是金额更大了。通用公司由于拥有广大的消费群，可以造出更便宜，比克莱斯勒公司卖得便宜的车子，这差距也就日益增大。

另一个拖慢时间的因素便是准备环境保护局的 EPA 规范证明，单单提出这份书面报告需要的人力时间便够多了。只就 1978 年来说，1 年的书面报告竟有 228，000 页之多。

各大经济研究所的报告也都指出政府对于汽车、卡车所做的安全、放射物成份及环境控制系统是对汽车业的不平等待遇，且是极其落后的。这也是艾克卡和里卡多共同认可的结论。政府帮了汽车业的倒忙，所以也得帮忙协助解决问题。

C.向政府贷款是艾克卡极不情愿的选择，它将严重影响公司在汽车业、经销商和顾客中的声誉……

当里卡多的冻结法规的提议没人理会后，艾克卡又开始奔走于大厅以进行退税的游说行动。根据这个计划，政府必须退回克莱斯勒公司为配合政府的安全、污染标准设备所花的金钱，总金额高达 10 亿无，其中 1979 年 5 亿元，1980 年 5 亿元。在日后所赚的盈余上，公司将付较高的税来抵偿。

克莱斯勒公司不是第一个提出询问申请的公司，美国汽车公司曾收到 2.200 万美元的免税退款；福特公司也曾与宾州政府为了取得建厂计划而给予的 4，000 万元免税破例。奥克拉荷马州最近也对通用公司提供了优厚的免税方案；雷诺几乎是法国国营的汽车公司，也得到了威斯康辛州的 1 亿 3 千 5 百万的贷款。大家也都知道密西根州和伊利诺州为了争取新行业的设厂而竞争激烈。底特律市更是对克莱斯勒公司提供优惠免税方案。在不少的欧洲国家，许多美国汽车公司也收到当地政府的当然赠款或补助费。

里卡多提议当一个公司处于亏损时，应该予以免税。艾克卡再次赴华盛顿寻求国会的支持，但被他们拒之门外。

约翰知道求援于政府是毫无办法后的选择。公司一直在赔钱，又无法很快地淘汰冗员。由于国际石油危机，使得公司负担越来越重。由于石油价格成倍成倍地上涨，公司必须尽快地推出前轮驱动、超高省油率的车系。每月投资 1 亿，一年就是 12 亿，这只是为了未来需要。而每星期五还必须筹集 2 亿 5 千万来付前一星期所买的汽车零件。

1979 年 8 月 6 日，新就任的财政部长威廉米勒便声明他支持政府为大众利益而支援克莱斯勒公司。他反对免税方案，但说如果克菜斯勒公司能提出全面自救计划，他将说服卡特政府考虑贷款保证。

一直到这时候，艾克卡才决定申请贷款保证。但仍有激烈的辩论，特别是史波立至死地反对。他坚决地认为政府的介入只能加快缩短公司的寿命。有些人以英国礼兰汽车公司为例，当他们请求政府援助时，便马上降低了民众对他们的信赖，市场占有率立刻下降了一半，从此一蹶不振。艾克卡说，“好！既然你们都不喜欢政府的介入，我也一样不喜欢，那么你们给我更好的办法吧！”

但没有任何的提案。虽然大家不愿选择倒闭，却又实在别无它法，只得以极不情愿的心情决定向政府申请贷款的保证手续。

D.艾克卡终于找到了谁是向政府请求贷款先例。6 个月以后，跟在艾克卡后面的是通用公司和福特公司，他们果然和克莱斯勒公司一样身负重债，他们竟以高达 50 亿美元的债务和克莱斯勒公司为伍……

立都知道这申请手续一定会引起很大的争论，所以他作了一番充分的准备，也同时发现已有很多类似的先例。

1971 年，洛克希德飞机公司在经过国会决定后收到了联邦保证贷款 2 亿 5 千万元，国会为此成立了贷款保证委员会监督其运用情形，而洛克希德也缴回了所有的贷款外加 3，100 万的税金给财政部。纽约市政府也曾收到保证贷款，而至今仍没有关闭，这是较知名的例子。

艾克卡很快地知道收到保证贷款的还有电汽公司、农夫公司、铁路公司、化学公司、造船公司、各种小商人、大学生和航空公司，政府总计有 4 千 09 亿美元的贷款在外。但没人知道这些情形，反而说允许克莱斯勒公司的贷款会立下危险的先例。

艾克卡一次又一次地告诉记者和编辑多注意以前的 4 千 09 亿的保证贷款，到现在已增为 5 千亿了。

又是谁得到了这些保证贷款呢？在 1974 年进口救济法下有 5 家钢铁公司，包括琼希公司和来富林公司得到了 1 亿 1 千万元。最近，惠林彼得兹堡钢铁公司也收到了 1 亿 5 千万保证贷款以更换工厂现代化装置及防污染设备装置。还有建筑业及烟农也享受了好处，海运业、航空界、以至于人民贷款，农民委员会、进出口银行、贷物信用公司、中小企业委员会等的保证贷款也是如此，甚至华盛顿的地下铁路也得到了 10 亿元之多。

在国会会场上，他们不喜欢听艾克卡说的这些，似乎没人记住这些其它的保证贷款，那些新闻传播媒介也应该报道这些事，仍有很多人感到惊奇。其实创下先例的并不是克莱斯勒公司，艾克卡只是顺应时势罢了。

老实说，当艾克卡还是福特总裁时，他也不会理会这些争论，或许还会对克莱斯勒公司说：“不要拖政府下水，我是深信适者生存，不适者便该淘汰的自然生存道理的。”

但今天艾克卡对这世界有了极度不同的看法。如果他早知道保证贷款必须和国会有这么多次全国听证会时，一定会另想法子。对那些愿意听他说的人而言，他仍然要强调克莱斯勒公司并不是唯一的先例。相反地是整个美国社会的缩影。没有哪一行比汽车业来得辛苦，政府的法令和能源危机及经济萎缩几乎置汽车业于死地。

身为汽车业最弱小的一员，克莱斯勒公司首当其冲。而这只是整个美国汽车业的一个小冰山而已，艾克卡曾预测到通用公司和福特公司会很快地会加入赔钱的行列。6 个月以后，他们果然也如克莱斯勒公司一样身负重债，而且使艾克卡料想不到的是，他们竟以高达 50 亿美元的赤字来和克莱斯勒公司为伍。

而在美国的 10 大企业组织里，还只有克莱斯勒公司有勇气在将发生倒闭危机时向政府求援呢。

第十八章　在一片喝倒彩声中……

A.该不该挽救克莱斯勒公司？在华盛顿引发了一场极大的争论。清算与破产是消除无纪律市场的上策。政府的贷款保证却违反了自由企业的精神，鼓励失败并削弱了市场经济的纪律。艾克卡据理力争，上书反驳并退出产业圆桌会议……

从一开始，政府支援克莱斯勒公司贷款就受到许多人的反对，最大的反对声浪来自于企业团体。大多数的企业领袖坚决反对这个计划，其中包括通用公司的汤姆·摩菲和花旗企业集团的华特·李斯顿。

对于大部份将美国企业视为宗教圭臬的人而言，联邦政府对克莱斯勒公司的援助不啻是一种亵渎、异端和否定。克莱斯勒的体系是个互有损益的体系，清算与破产是消除无纪津市场的上策。贷款保证却违背了自由企业的精神，鼓励了失败，而削弱市场经济的纪律。人往高处走，适者才能生存，这是不变的竞赛规则。缺乏风险的社会就是没有奖励的社会。失败对资本全义而言就像地狱对基督教徒一样。

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

> 市场体系的基本前提在于其允许失败与成功，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是最根本的，广泛的社会中正因有赚有赔，才得以维持大局的平衡。
>
> 在新修改的《破产法》下，如果失败及调整的程度严重的话，其后果是不难想象的。也许可以避免损失所有的工作及生产，在调整时，当无用的部门出售给其它生产者之后，或许可以得到企业再生存的机会，在这种情况下，政府的支援也才有其意义！
>
> 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“无须政府挽救”，原则的时机。

这段叙述使艾克卡感到愤怒。他试图去找出是哪些人投票赞成的，但当他所查问的每个人都出城去了，没有人愿意为打击克莱斯勒公司负责。

艾克卡只好寄出下迷信件作为答复：

> 诸位先生：
>
> 我深感困惑，当我知道我在华盛顿的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公司也是这团体中的一员。在此，我想说出几个看法。
>
> 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。这些讨论于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公司形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、农民及住宅业采取相同的立场，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、圆桌会议的报告诉诸于自由市场体系“允许失败与成功”的原则。它完全忽

略了政府法规介入市场体系而导致了大部份克莱斯勒公司问题的事实。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的贷款保证，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用这种说法是错误的。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，我们不可能筹到我们所需要的资金。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用于克莱斯勒，而且破产会导致立即的清算。

在圆桌会议中显示，在准备这份报告时，他们并未访问破产法的专家。艾克卡敢确定如果他们曾询问过的话，报告中将不会对破产法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“无须政府挽救”的政策，的确可以将争辩减至最低限度，但对于国内成千上万依靠克莱斯勒公司为生的工人，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它会员的困窘。我曾经期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，请接受我诚挚地抱歉以及克莱斯勒公司的退出产业圆桌会议的行动。

B.艾克卡为克莱斯勒公司申辩的理由是充足的、有说服力的。撒手不管克莱斯勒公司，使这个美国的大公司破产，最终会导致全国的纳税人在福利、失业及其它费用上多花费 160 亿美元。破产选择的花费如此巨大，政府能见死不救吗……

寄出上述内容的信之后，艾克卡还言犹未尽，恨不得要当面质询圆桌会议的参与者：“你们自认为是国家的企业中坚份子，但是你们不过是群伪君子。你们是由一些把政府绞死的铁匠组成的团体。还记得肯尼迪总统曾向钢铁公司开汽水并称呼他们是一批多愁善感者吗？你们反对政府对克莱斯勒公司的援助，当提供贷款保证给钢铁公司，造船厂及航空公司时，你们在哪里？为什么对外国钢铁限定价格时你们默不作声？你们是要看跟谁的利益有关而言。”

在前面所说的那些情况下，产业圆桌会议一直保持缄默，但是当艾克卡要求政府贷款和保证时，他们却发表了声明，只要对他们有利他们绝不反对干涉。而克莱斯勒公司要求拯救时，突然之间他们又事事坚守原则。甚至连一些主要的供应商也开始犹豫了，克莱斯勒公司显得孤立起来成为已过时的意识形态的俘虏了。

艾克卡很清楚自己所处的情况，自由主义中的资本主义是世界有史以来最好的经济体系。他百分之百的喜欢它，假设其它情形不变，它是唯一的方向。

但是，如果其它情形有变呢？如果一个公司实际生存的问题并非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？

这些都发生在克莱斯勒公司身上。当然过去管理的错误是问题的一大部份，克莱斯勒公司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，应该更注意质量。但是最后迫使公司失败的则是愈来

愈多政府法令的无情冲击。

艾克卡在国会花了一星期企图说明这点。

他们不断地问：“为什么你一直来这里叫喊着‘法规’呢？”

艾克卡说：“因为你们制定的法规，却把矛头指向我们。”

“那是由于愚蠢的管理制度。”他们诡辩说。

艾克卡实在受够了：“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过。你们要我做什么？把那些不在这里的家伙钉上十字架？他们是犯了错。但我们必须正视眼前的问题：你们让我们走入了困境。”

艾克卡表示：为什么我们的自由企业体系如此坚强？绝对不是由于它站得稳，墨守陈规，而是因为它总是能适应变化的现实。我是自由企业的强烈支持者，但是并不表示我仍停滞在十九世纪，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。

1890 年时它适应了撒穆尔，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，但是真正该为这运动负责的人却是他们自己。他们让童工整天工作，不改善工厂恶劣的工作条件，还制造了无数需要纠正的不平等的事件。

如果你用心读一读历史课本，你会发现那个时代的商人坚信新的劳工工会导致了自由企业的结果。他们相信资本主义完蛋了，而美国的社会主义幽灵正暗中潜行着。

但是他们完全错了。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，劳工阶层变得几乎与管理阶层一样成功与有力。

自由企业同样也在大萧条下获得生存，相反地，我们的企业领袖认为大萧条已经是资本主义的终点。佛兰克林·罗斯福决定为丧失工作的人创造工作时他们觉得愤怒。但是当企业领袖高谈阔论时，罗斯福却做了该做的事，以行动代替了口号。当他完成工作以后，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低语：“艾克卡是个背叛者，他迷失了自己，他竟然喜欢罗斯福。”但他们忘了，没有罗斯福的惊人见识，他们现在不知置身在何处呢？！

罗斯福领先他的时代 50 年。证卷交易委员会与联邦存款保险公司正是在经济循环受挫时，他为了防止自由企业可怕的事情发生而设立的机构中的两个。

现在，自由企业必须做进一步的调整。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候，就像当野狼在你家门口时，你必须马上变得实际而匆忙。

到底什么是自由企业？唯有竞争！竞争就是贷款保证所能提供的许多东西之一。为什么？因为它将保证克莱斯勒公司继续留在通用汽车公司和福特公司周围并与之竞争。

竞争是汽车业所需要的。在辩论克莱斯勒公司的前途时，一位福特公司

的经销商投书到《纽约时报》：“过去 25 年来，我一直是克莱斯勒公司的竞争者。但是我接受编辑你对克莱斯勒公司请求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。当产业努力发展汽车比预期来得快时，如果克莱斯勒公司失败了，福特公司还能维持吗？”

另一个在奥勒冈现在代理“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！”广告上继续说：“竞争对我们，对产业，对政府及身为顾客的你都有好处。”

除了保持竞争，拯救克莱斯勒同样也保持了许多人的工作机会，使总计有 60 万的工人、经销商、供应商濒临危险而得到解除。

有些人或许认为即使克莱斯勒公司失败了，那里的工人也可以在福特公司和通用公司找到职位。但情况并非如此。当时福特公司和通用公司刚好能卖出所有他们制造的小汽车，但并不是恰好有空的厂房而需要过剩的工人。如果克莱斯勒公司关门时话，那公司的工人几乎都要遭受失业。本来靠进口车才能满足美国市场对小汽车的突然不知足厌的需要，将不仅输入小汽车，还将输出工作和就业机会。

艾克卡发问：“如果克莱斯勒公司关门的话，国内的失业率在旦夕之间上升半个百分点，对国家是否有什么好处？而千万个美国工作被日本人抢去的话，自由企业是否会得救？如果没有克莱斯勒公司所制造与出售百万台汽车和卡车，我们的自由市场体系真的会更有竞争力吗？”

艾克卡向政府说：“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公司崩溃的话，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。

艾克卡向国会说：“你们可以选择，在现在付出 27 亿美元或者在资金大量的收回情况下，用一半的金额提供贷款保证？你们自己决定吧！”

只有这样的谈论才会引起人们的注意。艾克卡是因为接受过卡内基训练课程，才有颇多受益。对正在阅读本书的年轻人，这件事提供了宝贵的一课——要经常考虑别人的利益。

就是这样，艾克卡必须以国会代表的角度来说明道理。在潜意识中，国会也许反对援助公司。但当公司在其它州内与克莱斯勒公司有关的工作和生意上逐步突破时，国会马上就改变了主意。当知道在其选区内有多少人依赖克莱斯勒公司为生时，国会的想法就完全改变了。

当这场论战在国会内进行时，艾克卡正忙着尽量去筹措资金，他觉得自己像个急需现金的毛毯商。他的情绪低落，因为不管他到什么地方，没有人会说：“加油！你会成功的！”

在讨论期间，对克莱斯勒公司问题的解决，支持破产的说法相当流行。在联邦破产法案第十一章下，公司一直受到保障，直到债务清理完毕。几年以后，克莱斯勒公司也许会以一家较小但较为健全的公司的姿态再出现。

可是，当艾克卡请教各种专家时，就像公司心里早已有数的一样，他们说，像你们这种情形下的破产，将造成大灾难。你们情况特殊，既不像泛中公司，也不像洛克希德公司。不像处理政府已经给你们国防合同的案子，也跟谷类业不同。

当破产的传言切断了公司的现金流量，导致周转困难，顾客也会取消订

单，他们担心未来担保的范围及取得零件及服务的困难，汽车再出售的价值就更不用寄予太多的奢望了。他们会说：“噢！他们破产了，我想还是买别人的车子好。”

有的银行家想要艾克卡的公司走上这条老路。“为什么你们要扯上政府呢？宣告破产啊！”艾克卡不断他说：“我们是消费产业里一家主要的消费制造公司，如果这样做，我们无法熬过两个星期呢！”

如果破产时，克莱斯勒公司的经销商会失去向其它厂商进贷融资的能力。几乎所有经销商融资的渠道会在一、两天内被银行和融贤公司截断。公司估计大约有一半的经销商要被迫破产。其它的会被通用公司与福特公司吸收，将使克莱斯勒公司在主要的市场上没有销售通路。

供应商会要求预付款或采取货到付款的策略。克莱斯勒公司的供应商大多是少于 500 个员工的小企业。克莱斯勒公司破产对上千个依赖克莱斯勒公司生存的小公司的伤害是不能忍受的。他们之中的许多公司也必须宣告破产，接着也会使艾克卡的公司失去某些生存的基本条件。

那么，撒手不管克菜斯勒公司。试想美国这个历史上最大的公司破产，会对这个国家有多么大的影响？根据资料来源公司做的一次研究，估计最终会使纳税人在福利、失业及其它费用上多花费 l60 亿美元。

破产的选择竟值这么多的钱！

C.无端的攻击是新闻媒体错误的偏见与误导造成的。令人百思不解的是，《华尔街日报》一篇又一篇尖刻、讥讽的社论把艾克卡的公司说得一无是处。他们似乎认为：美国总统吉米·卡特“送给”艾克卡的 10 亿美元支票是无须偿还的……

在对克莱斯勒公司的前途引起的全国性辩论时，公司遭到了新闻媒体的广泛抨击。专栏作家汤姆·威克在《纽约时报》上写着：“克莱斯勒公司应该把精力投入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公司要求政府协助的报道内容。

《华尔街日报》尤其冷酷无情。他们用令人难忘的标题“不可救药的克莱斯勒”。他们不仅是用社论反对克莱斯勒请求政府的援助，而且按时报道每一件坏消息而忽略好兆头。即使在公司获得贷款保证之后，他们还指出虽然该公司有足够的资金，有重组的公司，有崭新的管理，有正确的产品和良好的品质，但是天有不测风云，经济情况可能变糟，汽车的销售也许会更差劲。

《华尔街日报》几乎每天都会刊登一篇对克莱斯勒公司境况的反对文章，而每当这种事情一发生，公司就必须用本已有限的时间和精力去控制其在社会大众间造成的损害。

例如，1981 年的第一季，福特公司损失了 4 亿 3 千 9 百万美元，克莱斯勒公司却有所好转，不过还是损失了 3 亿美元，《华尔街日报》的标题怎样写呢？“福特公司损失比预计的少，而克莱斯勒公司损失比预期的多”，这是不用数字显示而使人们看起来比福特公司还差劲的标题写法。

几个月以后，公司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，因为克莱斯勒公司去年的销售已经跌到谷底了。”但人们不会忘记，《华尔街日报》曾以去年生

意较好作为指责公司低销货的借口。

这件事使艾克卡想到了一则古老的犹太笑话：

> 戈德保先生接到银行一个电话通知，他的帐户已透支 400 美元。
>
> 戈德保说：“ 你查查上个月的对账单。 ”
>
> 银行职员说：“ 你还有 900 元的余额。 ”
>
> 戈说：“ 那么再上个月呢？ ”
>
> “ 1，200 元。 ”
>
> “ 再上个月呢？ ”
>
> “ 1，500 元。 ”
>
> “ 请你告诉我， ”戈德保说：“ 在其它月份时，当我的帐上还有很多钱时，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，艾克卡已经直接知道标题有多大的影响力，大多数人很少读完整篇报道的全文，对他们而言，标题就是报道内容。

在贷款保证危机期间，在艾克卡借用法律允许公司再借一部份金钱之后，《华尔街日报》在社论上建议克莱斯勒公司应该“ 驱除困境 ”。而该报至今闻名的社论《让他们尊严地死》如今已成在美国新闻谩骂自由的历史的经典之作。而宪法修正案保障他们这一种权利。

艾克卡被惹火了，他寄给编辑部一封信，上面写道：“ 事实上由于患病者服用了一半指定的药方还没有完全康复，你就宣称应该被处死。我实在庆幸你并不是我的家庭医师。 ”

当克莱斯勒公司恢复元气之后，《华尔街日报》有时还不忘攻击一下。

1983 年 12 月 23 日，艾克卡在全国新闻俱乐部宣布在年底时公司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，报道说“ 这种转变几乎到了夸张的地步……怎么能这样快就把这家病得奄奄一息的公司变成如此？ ”

在同一天，《华尔街日报》也刊登了一篇报道，标题是“ 克莱斯勒公司就好像减肥者，去了一身赘肉，但是仍须休养。 ”对于《华尔街日报》这种持偏见的报道，只能限于社论版，那是他们的权利。但起码也得尊重现实，难怪有那么多的民众不了解事情的真相如何，也不足为奇了。

问题的另一部份还在于用来描述公司那种情况的文字，“ 挽救 ”是个富有色彩的隐喻字眼，它造成了一种漏了水的船快被汹涌的大海所淹没的印象，它暗示只有船员的自身努力是不够的。不过“ 挽救 ”至少比“ 乞求 ”这个词汇要好得多了。艾克卡并未要求任何免费的赠送。也自信不曾收过任何的赠送。

有一种普遍的看法，认为克莱斯勒公司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，艾克卡作说明：“ 事实上我们是许多小个的合并体，我们是一家组合而成的公司。有 1 万 1 千家供应商和 4 千家经销商，他们大部份都是小生意人，而不是阔佬。我们需要援助，但绝不是乞讨。 ”

许多人认为克菜斯勒公司是在要求赠送，他们似乎认为吉米 · 卡特送给艾克卡一张 10 亿美元的支票，而且公司永远不须偿还。

真是天大的误解！

第十九章　国会听证会

A.艾克卡终于出席国会听证会。与其说是听证会，不如说是在审判艾克卡。机智的艾克卡对答如流，应付有余。在这个“非法的法庭”里，还坐着一排发难艾克卡的理论家。众所周知，要艾克卡在参、众两院议员面前做证是他极不愿意的事，但为了争取国会有可能批准公司的货款保证，他决心亲自到国会去说明克莱斯勒公司的立场，这是不能由别人替代的。

举行听证会的大厅设计是要求威吓证人的。议员们围坐成半月形，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，这对证人的心理是一个很大的威慑力，而且一抬头就会看到耀眼的灯光，那是电视记者们打开的灯光。

艾克卡在那里被称为证人，其实如果称被告更恰当。他坐在那里，一连好几个小时，为克莱斯勒公司所有的错误接受审判。

那里有时就像个非法法庭，一排的理论家坐在那里发问，他们的问题又快又狠，而且都别有用意。他们的助理常常传纸条给参、众两院议员，艾克卡得回答一切问题，而且都得靠自己机智而灵敏的反应，简直是一种谋杀。

克莱斯勒公司被指控没有预见性，不能像日本人一样生产省油汽车，只会一味迎合美国消费者而生产大车。公司还被指责不能预测伊朗国主巴列维下台。真是岂有此理，连卡特总统、基辛格、洛克菲勒或国务院都不能预料这些事，何况艾克卡一个没有灵通消息的生意人呢？！

他们还指出公司的不能配合能源部的燃料分配系统，在加油站惹事。不管政府是不是刻意压低油价，不管政府对汽车业的规定，反正在国会和新闻界的心中有个根深蒂固的看法，克莱斯勒公司有罪，扰乱了市场，应该受罚。

克莱斯勒公司确实受到了惩罚，在听证会期间，全世界的人都以为美国企业界是一团糟，公司也因不愿放弃经营而遭受报纸的羞辱。甚至成为卡通插播画中的人物受尽侮辱。连公司员工的妻子、儿女也受人嘲笑。如果公司关门大吉一走了之，也不会付出这么大的代价。

B.艾克卡向国会陈述了 7 个要点，目的是说服国会接受公司贷款的请求，7 个要点好像是艾克卡的一份述职演说，它富有生机和远见，言简意明地回答了人们的怀疑和忧虑……

10 月 18 日，艾克卡参加众议会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，所有的委员竟然都到齐了，这事可不寻常，因为平常的听证会总有些议员缺席。

艾克卡先简单的介绍了公司的情况：“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，他们必须靠着克莱斯勒公司来维持生计，情况很简单，我们有 14 万员工和他们的家人；我们有 4 千 7 百家经销商和他们的员工约 15 万人，还有 1 万 9 千家供应商和员工 25 万人，当然还得加上这些人的家属。

“有的人不了解克莱斯勒公司向政府要求什么援助，因此我特别声明，本公司不是要求施舍，也不要求什么礼物，克莱斯勒公司只是要求贷款保证，

这些钱以后都一分不少的还回去，还加上利息。”

艾克卡在声明中向委员会指出 7 项重点：

第一，公司的问题是内部管理不良，法令多、再加上能源危机、市场不景气等共同造成的。现在公司已经改善制度，但另外 3 种因素却不是公司改得了的。

第二，公司尽快采取许多有效的方法来解除困扰，公司出卖多余的资产，并等到一笔资金，一年内成本减低约 6 亿元。公司内 1，700 位高级主管减薪，暂时停止加薪，停止员工认股计划，股利也减少，公司的供应商、银行、经销商、员工和州政府都同意继续支持公司，这对公司是很重要的。

第三，为了维持利润，公司维持汽车、轻型卡车的全线生产，公司不能只生产小型车，现在每部小型车的边际利润约 700 元，还要与日本的低工资和税法竞争，恐怕很难维持。

第四，公司不能破产。

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

第六，公司除了生产大型车外，还生产最好的经济型省油车，每加仑可跑 25 英哩，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 5 年计划，并且考虑到各种情况了。公司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做了更深入的解说，提出了细节。但仍有许多问题和咨询，有的议员好像永远不肯相信克莱斯勒公司已经改组了。还有许多议员不断指出以前管理的错误，并要求解释。

加州议员问：“你凭什么向政府保证不会重蹈复辙？你说你已经改善公司的管理，而且将要赚钱了，但是你能提出一些证明吗？”

艾克卡回答说：“议员先生，你要相信我的话，我在克莱斯勒公司有新的组员，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，所以敢说敢做到，我们靠的是经验。这就是我所能说的。”

加州议员：“克莱斯勒公司过去的纪录令我们无法相信你。”

艾克卡说：“我相信我们做得到，你等着，你会看到克莱斯勒公司大展鸿图，你会看到更好的车，更好的服务和更好的质量的车，这些才是到头来最重要的事。”

每个人都会找替罪羊，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 千 8 百万元；通用公司也赔了 3 亿元，这怎么解释，总不会大家同时都变笨了，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公司只生产耗油惊人的大车，没有节约能源的小车，其实克莱斯勒公司是第一家生产小型车的公司，比通用公司和福特都早。就在他参加听证会之时，全美国有 50 万辆以上的“奥尼”车和“水平线”车在各地奔驰，这两种车都是目前最小型的车。而且，今年公司将要推出 K 型车。

问题并不是克莱斯勒公司生产大多的大型车，事实上大型车仍供不应求，而且大车才能赚更多钱，就像肉店里，卖牛排总比碎肉的利润高。

全国 70%的大型车是通用公司生产的，其中的“凯蒂拉克”车每辆就

净赚 5.500 元，克莱斯勒公司却必须卖 8 辆“奥尼”或“水平线”车才赚得到这么多钱。并且通用公司的定价能影响市场，他们也不会把小车提高售价，好让克莱斯勒公司赚更多的钱。

艾克卡还解释了许多类似的问题，但现在每回想那次听证会，他总会想起另一个人的声音，就是反对者——加州参议员理查·凯利，他这么说：“我看你是想骗我们，如果我们同意克莱斯勒公司的贷款保证，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。”

凯利说克莱斯勒公司已经失去竞争力了，他并不断鼓励公司宣告破产，他反对任何贷款保证。

C.意大利裔的议员支持艾克卡，黑人社团同情艾克卡，底特律市市长亲自出席国会听证会，以支持艾克卡的正当要求，一切外部条件似乎对艾克卡极为有利。艾克卡终于因日夜操劳而病倒了……

到参、众两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们相处不错，有一次新泽西州的众议员带他到一间会议室说：“请你和我的朋友见见面。”房间里有 31 位议员，其中一位就是后来被提名为 1984 年副总统候选人的考拉洛女士，他们投票结果有 30 位支持艾克卡。这些议员有的是共和党，有的是民主党，但他们投下的都是“意大利票”。

艾克卡一直没时间参加黑人社团的会议，但曾和他们的领袖见了面。

1979 年，全美国黑人的薪水中，有 1%是由克莱斯勒公司发放的。在公司请求贷款保证中，黑人团体帮了很大的忙。

底特律市长柯曼详也特地到华盛顿来，在国会中为克菜斯勒公司作证，他直接了当的指出，克莱斯勒公司若是倒闭了将对底特律有不良影响，因为柯曼详长期支持卡特，他的话也很有效力。

在 1979 年最后 3 个月，艾克卡的压力相当沉重，每礼拜要到华盛顿作证好几次，同时要兼顾公司的业务。他的太太玛丽又在此时糖尿病发作，他需要放下手边的工作回家陪伴她。

每次艾克卡到华盛顿，总会安排个疯狂的日程表，一天要参加 8 到 10 次会议。每次的会议要重复相同的话，指出相同的重点，面对相同的争论，一次又一次地重复。

有一次，他走在国会内的大理石长廊上时，突然觉得不舒服，脚步不稳，好像在鸡蛋上走，头晕脑胀而差点摔倒。其它的人立刻将他送到诊所，然后又转到附近医院，医生检查的结果说他患了晕眩症。他以前也患过一次，那是在 20 年前，当时他和麦克唐玛拉沿着走廊行走，突然撞上墙壁。

晕眩症是由内耳不平衡造成的，出院之后他又发过一次病，他说脑中好像装满了石头，但他总算熬过来了。

D.艾克卡使用文字广告战的作用和威力是不可低估的。具有诱惑力的广告词字字珠玑，动人心弦。他抓住了普通消费者的心理，最大限度地为他们排除心中的疑惑。艾克卡向世人宣布：克莱斯勒的大旗不会倒！卡特总统最终和艾克卡站在一起了……

在这段期间，公司最困难的工作就是如何维持消费者对公司的信心。听证会举行之时，公司的销售量大幅度的跌落。有谁愿意向快要关门的公司买车？想要买克莱斯勒公司汽车的人由30%降到只有13%了。

面对这个危机，公司内提出了两种不同的意见。负责公共关系的人员认为不必做任何反应，他们说：“船到桥头自然直，我们要一步一步慢慢来，千万不能引起大家注意公司的状况。”

但代理克莱斯勒广告的艾克哈多公司却持相反看法，他们说：“情况已经很危险了，你必须选择一下，是要无声无息地关闭，还是先让大家了解然后关门，如果你们大喊几声，别人才能体谅你们的处境。”

公司接受广告公司的建议，并推出一系列广告向客户保证服务到底，公司要让大家知道：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。公司舍弃了平日图文并茂的产品广告，改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期计划。由推销产品变成推销自己公司的选景规划。

广告公司的狄洛加写下一整版的文章，解释克莱斯勒公司的处境。在写的过程中，他常在艾克卡的办公室里待上几小时来讨论，让艾克卡修改后，又互相讨论，直到两人都满意为止。

这些广告词非常的但白直率，狄洛加采用热情洋溢的笔法，尽量设身外地的为消费者着想，说出一般人心中的想法，预测他们的疑虑，并以事实攻破谣言。广告收到了预期的效果。

其中有一则广告，采用粗黑的字体印下标题：“没有克菜斯勒公司美国会更好吗？”这标题正说出消费者心中的话。在其它广告中，也拟了类似的问题，然后加以回答。

·是不是克莱斯勒的车跑一英哩时比其它车都费油？
·克莱斯勒车是不是太大了？
·克莱斯勒拖了多久才改组？
·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困难？
·克菜斯勒的新管理者有能力扭转情势转危为安吗？
·克莱斯勒是不是尽了最大的努力？
·克莱斯勒有前途吗？

这些广告还有一点与众不同的地方，公司决定末尾要附上艾克卡的签名，公司要让社会大众知道，克菜斯勒公司会有新气象，这家公司的负责人将保证到底，其含意是：“我在这里，一点不假，我为公司负责，为了表示诚意，我签名在此。”

在这些广告的最后，艾克卡也要求大家写信绪他，诉说他们的想法和不满意之处。同时公司宣布，这家庞大复杂的公司从今开始，其负责人将投入自己的声誉和姓名，全力经营改善。到了最后，大家终于相信克莱斯勒是家可靠的公司。

艾克卡相信这项广告战将促使国会同意给公司贷款保证，他听说国会中有许多人，手上拿着这份广告来往各办公室间，有的人表情愤怒，有的人很兴奋。

而这个广告无疑地对一般大众产生极大的影响。大家看报纸时，先在头版看到克莱斯勒公司即将倒闭的消息，而翻到内页中又看到这家公司的说

明。

同时，在另一方面，克莱斯勒公司华盛顿分公司也组成了一个庞大的游说团，每天都有大批的经销商到华盛顿来，公司副总裁赖森先生做过简短的报告后，指示游说团应该去找哪位议员，和谈些什么？

汽车经销商通常很有钱，而且在地方上相当活跃，因此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钱，这一点是很多议员不敢忘怀的。

派一批汽车经销商到华盛顿，他们的成就绝对超乎想象。而其它公司的汽车经销商也主张有竞有争有进步，他们也认为政府应该给克莱斯勒公司一次翻身的机会。

为了使申请成功，艾克卡要议员们先从人性的观点来思考问题。每一位议员都收到一份名单，上面有他选区中的克莱斯勒供应商和经销商的名号，艾克卡强调，如果克莱斯勒公司倒闭了，他的选区内将会有什么后果。据艾克卡所知，全国 535 个选区中。只有两个选区中没有克莱斯勒公司的往来商。这份名单产生了很大的效果。

有一位名叫都格·福斯的人自动为克菜斯勒公司游说议员，事实上公司如果破产并不影响到他，但他深知如果克莱斯勒公司倒闭了对全国民众将有多大影响，他知道公司的警告都是真的。

福斯尽了很大的努力，他明白地指出如果贷款保证能通过，大家必须付出的代价是：“我不是为克莱斯勒公司请命，我关心的是破产将带给工人和社会的影响。”

福斯马不停蹄地会见众、参议员，他还是副总统蒙代尔的好朋友，他曾到白宫做过几次重要拜会，向蒙代尔副总统陈述克莱斯勒公司的合理要求。

艾克卡也亲自到白宫去晋见总统，卡特对克莱斯勒公司的案子并未深入研究，但基本是支持艾克卡的。而且总统夫人罗莎琳和他都很欣赏艾克卡的电视广告，他开玩笑地对艾克卡说：“你和我一样出名了。”

卡特总统把克莱斯勒公司的案件交由财政部处理，但他明白地表示支持公司的要求。如果没有最高行政阶层的支持，这项法案是绝对难以通过的。

卡特卸任之后，他曾两次看过艾克卡，他为克莱斯勒公司的成就骄傲，大概觉得自己也有功劳。他说：“我任内做了不少事，而这件事真是做对了。”

卡特是有些缺点，但艾克卡不能低估他的成就。

E.病中的艾克卡终于盼到了希望的曙光，这是他用忠诚、智慧和心血换来的，它们代表着人的精神和意志力。

当投票日来临时，艾克卡的要求在国会中已赢得了许多支持者，尤其以欧尼尔议长的支持最重要。投票之前，他步下讲台，代表麻省众议员为克莱斯勒公司说话，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：“我要为多保留 100 个工作机会而努力，今天晚上将有 50 万个家庭等待着我们的判决，而我们却在这里争论。”

欧尼尔用最原始的感情来说服议员，在整个讨论中，他一直扮演着重要的角色。既然连议长也支持，事情就容易多了。投票结果是 271 票对 136 票

获得通过。艾克卡第一个回合的战斗胜利了。

参议院也通过了，恰好在圣诞节前通过这项法案，使全国的许多家庭可以快乐地庆祝佳节。艾克卡也累坏了，虽然松了一口气，但对未来的不敢乐观，因为在真正收到贷款之前，他还得做一些事。

在贷款保证案中，规定克莱斯克公司必须重新改组，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。

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 年以前偿还。其中还有些条款。

·目前借钱给克莱斯勒的借方必须增加 4 亿美元的信贷，并由借款中减少 1 亿元。

·外国的借方再增加 1 亿 5 千万美元的信贷。

·公司必须出售资产，自筹 3 亿美元。

·供应商提供 1 亿 8 千万美元，其中 1 亿美元用来购买股票。

·克莱斯勒公司所在的政府提供 2 亿 5 千万美元。

·公司必须发行 5 千万美元的新股票。

·工会会员在工资上让步 4 亿 6 千 2 百 20 万美元。

·非工会会员减薪 1 亿 2 千 500 万美元。

还有一点，很少人注意到的是，政府将克莱斯勒所有资产当做抵押，公司所有的东西，汽车、不动产、工厂、工具和其它，公司估计值 60 亿美元，但政府只估计成 25 亿美元，政府是做了准备的，假如公司失败了，在其它债权人要求之前，政府可以先收回所贷的 12 亿美元。

如果政府所估计的 25 亿美元仍是高估，或是公司的资产只值 25 亿美元的一半，政府仍稳赚不赔，如果克莱斯勒公司无法付还所有贷款，贷款保证委员会可以进行清算，政府根本不承担任何的财政风险。

贷款保证法通过之后设几个星期，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背，如果克莱斯勒成功了，我们会尴尬，而且我们不希望其它公司在财务上也做此幻想。”

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、民众、工作等打交道较多，而共和党是处理投资理论。

艾克卡愿意承认这点，在福待公司大赚钱的时候就拥护共和党。但进入克莱斯勒公司之后，他倾向民主党，因为当他陷入困境时，一定找民主党帮忙。

同时他也深信不疑，如果 1979 年是共和党在台上的话，克莱斯勒公司也无法生存下了。共和党的人连和艾克卡说声“哈罗！”都不肯。克莱斯勒公司如果倒闭了，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，大部份的共和党入都会这样说：“联邦政府保证贷款？你神经有问题！”共和党连想也不会想的。

如果克莱斯勒公司的危机出现在 3 年之后，届时福特公司和通用公司也都遭遇困难，国际哈斯特公司也快破产了时，连民主党也无暇顾及克莱斯勒公司了。他们会看见有 50 个人排在克莱斯勒公司后面等待救授而又无法可施。

所以克菜斯勒公司早点出事，反而得到较多的好处。不然华盛顿当局可能会告诉克菜斯勒公司说：“对不起，你得慢慢排队。”其它的那些公司如

果也想向共和党要求一样的贷款保证，他们得到的回答必然是：“你们别痴心妄想了！”

4 年以后，艾克卡已使成千上万的人不必去排队领取失业救济金了，并向政府上缴了上亿元的税金，保持了汽车工业的竞争局面，克莱斯勒公司比计划提早 7 年还请贷款，而且政府在出售克莱斯勒公司的保证时还大赚了一笔。

回顾这一切，文克卡不免想起一个富哲理性的问题，克莱斯勒公司向国会申请贷款保证，是否破坏了自由企业精神？或者公司因为成功，反而帮助美国的自由企业呢？这个答案是很朋白的。即使在 1979 年反对公司的人，现在也认为克莱斯勒公司的贷款保证是明智的。

只有持《华尔街日报》这种顽固脑筋的人才不肯改变！

第二十章　同等牺牲的代价

A.亨利·福特的失败就是艾克卡的胜利。在艾克卡冲锋的商场上还有许多险阻、障碍须要用更大的耐力去超越。争取贷款法案的通过，实际上是要求经济平等的斗争。在为拯救克莱斯勒公司的这场战役中，艾克卡意识到自己是这场战争的将军，他确信不是一个人孤军战斗，使他感到骄傲的是公司上下能亲爱精诚，团结一致，完全显示了在困苦的时候。“团结就是力量”的重要性。

艾克卡首先决定把自己的薪水每小时减少 1 美元。他认为领导者就是要以身作则。当发现自己处在一个领导者的地位时，人们常常跟随你的每一个行动。当领导者说话时，部下在听，当领导者在行动时，部下在看。因此你必须小心自己所说的每一句话和做的每一件事。

艾克卡这样做并不是要做一个殉道者，而是因为他必须和大家站在同一条线上。只有这样他才可以向工会主席道格·佛拉色提出要求，而工会主席也无法反驳，使所有的员工和供应商觉得：我应该跟随这样一个以身作则的人。

节约，在克荣斯勒公司是一个新的主意。自来到这里，艾克卡听到各种有关前任主管挥霍无度的事实，但他并不退缩。毕竟他和亨利·福特共事多年，他有权利要做什么就做什么。和福特比较之下，通用公司的老板林·汤森看起来像个乞丐似的在靠福利金过活。

艾克卡的主动减薪行动在底特律成了头条新闻，这显示了公司上下能团结一致。只要克莱斯勒全体员工每个人勒紧皮带，公司就能生存下去。这个戏剧化的行为，当然很快地传开了。

在克莱斯勒公司 3 年间，艾克卡觉得比在福特公司 32 年还学得更多的东西。他说，他发觉只要大家同心协力，就能度过难关。如果有人不愿共同吃苦，那整个事件就没有办法得到解决了。他说这叫“同等的牺牲”，当他自己开始牺牲时，其它的人也开始了。这就是克莱斯勒公司之所以能渡过难关的原因。并不是贷款救了大家，虽然公司迫切需要贷款。由于每个人的参与，使全公司节省下了数以百万计的美元。这好像一个家庭成员聚在一起说：“我们从有钱的叔叔那里借到一笔钱，而现在我们要证明我们能还清欠款。”

这就是民主和合作发挥了公司全体员工最大的力量。当然，全体员工的奋斗也有艰苦的一面。为了削减经费，公司必须解雇很多人，这就像在打仗一样，虽然赢了，但也失去了自己的儿子，这是很痛苦的。有些人只好让自己的儿子退出大学，有的入酗酒、离婚。总之，公司是保住了，有些员工也作出了不小的牺牲。

由于越来越多的美国人的了解和支持，克莱斯勒公司不再被视为是一只只知道要求施舍却不抓老鼠的肥猫。公司东山再起的奋斗成为人们广为传播的美谈，也终于得到广泛一致的认同。

很多人写信给艾克卡，以各种不同的方式表示支持艾克卡，他们说亨利·福特的失败，就是克莱斯勒公司的胜利。

也有些名人来帮助公司。鲍勃·霍怕来看望艾克卡并告诉他，在电视上看到克莱斯勒公司的广告，决定要帮我们做些事。

有一天晚上在拉斯·维加斯晚餐时，艾克卡碰到艺术表演家比尔·克斯

贝，当天深夜一点，比尔打电话到旅馆给艾克卡说：“我佩服你所做的，我很感激你对黑人的帮助。我想为你做点事情，我赚了很多钱，但却有些人在挨饿。”他到底特律为公司两万员工表演，然后坐飞机离去。他没要一分钱，更没提出要求给他一部车，他只是要帮助公司。

有一个晚上，艾克卡在市中心一家糖尿病机能中心，珍珠·贝利来找到他并对克莱斯勒公司保全了许多员工的工作机会表示感谢，并主动地为杰佛逊厂的员工举行一场演讲，这是个很了不起的行动。

还有法兰克·辛那屈也帮助公司做了许多广告，第二年艾克卡让他选购一些股票，但他婉言拒绝了。如果他接受的话，他现在已经赚进大把的钞票了。

这种例子有很多，在这期间，艾克卡确实看到了人性光辉的一面。在遇到危机时。有那么多人前来援助克莱斯勒公司，他们没想到要图名图利。虽然传播媒介似乎认定贪利是商业的唯一目的，但大多数人都愿意鼎力相助，只要他们不是被挑选出来当垫脚石——牺牲品。同时，在危机时期，人们能表现充分的镇静。他们能接受命运的挑战，知道这会是很艰苦的，但仍咬紧牙关战胜任何艰难困苦。

能看到人性的闪光，艾克卡以为这是他最大的收获！

B.在困境中，艾克卡带头减薪，全公司的员工也就对减薪无怨言了。同舟共济的全体员工为公司复苏尽责尽职，上下出现了一种十分融洽的精忠团结气氛……

在艾克卡带头削减了自己的薪水以后，除了低层人员和秘书们外，公司削减了所有人的薪水，经理人员的薪水也削减了 10%，这在汽车工业史上是从来没有发生过的事。

这些经理人员相当合作，因为减薪是由艾克卡首先开始的，所以下面的人都通过了。他们都知道一为了大家的利益，大家必须同舟共济，每个人都要作出同等的牺牲。因而在这种时候，几乎没有任何的阻力，在同一条求生存的跑道上大家跑得更快！

和经理人员取得一致以后，艾克卡又开始同工会洽谈，这时他得到一个真正的职业专家汤姆。麦诺的支持。他负责公司的工业关系，商业界认为工会的让步是理所当然的。

而工会认为经理人员是肥猫，而工人是受压榨的。艾克卡向他们表示：“好，现在你们可以看到一些非常瘦弱的‘肥猫’了，你们还有什么话可说？”从此，艾克卡和他们成了好朋友，受到工会的喜欢，他们拥抱着艾克卡兴奋他说：“这家伙会引导我们走向了成功的园地！”

艾克卡心中明白，这只是简单的开始，必须让它走上正轨，他半玩笑半认真地向他们说：“我可是拿着枪对准你们的脑袋，我还有很多 1 小时 70 美元的工作等着你们，而我自己的连 1 小时美元都没有，你们自己看着办吧。”

1 年过后，当公司的形势更趋恶化时，艾克卡决定再次要求工会作出让步。在一个寒冷的冬天，晚上 10 点钟左右，他找到工会交涉委员们，向他们作了最短促的毫无余地的演讲：“在明天早上之前，你们一定要做决定，如果你们不帮助我，那我也要‘炸掉’你们的脑袋。我明天早上会宣布破产，

而你们也将没有工作了，只剩下 8 个小时给你们作决定了，这全看你们的了。”

对于这种并非谈判的方式，对艾克卡来说是迫不得已的。而佛拉色说这也是他所同意的最坏的一次经济解决方式，如果不这样就将意味着工人们再也没有工作了。

工人们当然做了相当大的让步。立刻，工人们的薪资。1 工时少了 1.15 元。1 年半以后，1 工时又增减到 2 元。

19 个月又过去了，在这一阶段，克莱斯勒的员工每人损失了近 1 万美元。

工会习惯了艾克卡全年每工时减薪 1 元的新薪制。当第二年他没有再继续减薪时，工会似乎有些不满，然而工会也没有要求福特公司或通用公司的高级主管们削减任何薪水。

实际上，在通用公司和联合汽车工会协议的新合同中，要工人答应减薪，这使得通用公司增收入了 25 亿元，而他们的董事长罗杰·史密斯 1 年只减了 1，620 美元的薪水。而在工会答应让步签约时，通用公司宣布了一个为高级经理人员得到更多红利的新计划。这个公司根本不理解什么叫做同等的牺牲。

多年来，克莱斯勒公司的工人的态度第一次有了改善。当 1982 年加拿大工会罢工要求加薪时，他们并没有捣毁汽车和机器，没有做任何损害公司的事，而这种破坏行为在以往是习以为常的。

在贷款法案中，有一项是员工购买股票来分享股东权益计划，这 4 年来，每年要花费公司 4.000 万美元，但这可以产生好的经济意识，让员工们分享利益，他们就会更加发挥积极性而使工作完成得更好。

同样，拥护自由企业的人也发狂了，艾克卡也为他们准备好了。他说在这个国家的大笔养老金计划里拥有大量股票，包括一大笔通用汽车公司和其它以公费为主的贸易公司的股票，让工作着的工人们加入并无过错。

而自由放任主义者认为，这是表现社会主义的第一步。但艾克卡不认为工人的参与会干涉和影响好的管理阶层。今天的工人已拥有公司 17%的股份，并没产生不良结果。又何必去在意公司的股票是被 1 个华尔街的经济商所拥有，还是被 1 个生产线上的工人所拥有？只要能替公司多做一点工作就行了。

在怠工困扰方面，艾克卡也得到了工会的支持。总有一些人不想干工作却还想拿薪水，现在公司和工会一起来制定规划，处罚这些可恶的懒惰者。

在这段时间，必须关闭一些工厂，使得很多人失去工作，这对一些有二、三十年工龄的工人来说，是很伤感情的，甚至他们的父辈也曾在这里工作，而突然地关门必定有不少人表示抗议。但工会了解公司的苦衷而必须采取这种严竣的措施，他们也知道公司的供应商、经理人员和银行等都作出了同等的让步，他们也只能接受这一事实。

在 1980 年之中，艾克卡亲自到克莱斯勒公司的每一个分厂去，和工人们直接交谈，并告诉他们，当情况好转时，公司会让他们得到和福特公司及通用公司员工一样的待遇，但这不可能在一夜之间就可达到。他也征求工人有些什么疑问和意见，即使意见有时不一致，甚至有的奚落，有的发牢骚，但也有人鼓掌喝彩表示支持，他总是感谢他们在这段困苦的时刻能和公司一道共度难关。

上面和下面的人谈话，这是最好的沟通。能让每一个人都能听到和感觉到事情的发展过程。然而，在克莱斯勒公司危机一个接一个的而来，使艾克卡太累大惨了，每天和数百人的握手，和生产线上的工人拥抱，这种日子是不可避而令人敬畏的。他们或给他礼物，或诉说他们在教堂为公司、为艾克卡祈祷，因为他保全了他们的工作。

还有一位叫丽莲·瑞渥丝的女士，是底特律一个工厂的职员，她在厂刊上写了一篇文章，劝说她的同事们要理智和条理化，在被解雇后的时间里多想一想，不要和那些无用的职员一起去对抗。

艾克卡很欣赏她这篇文章，并写信邀请她到他的办公室来。那位女士果然来了并带来了一个她自己烘制的蛋糕。艾克卡记得那是一个有巧克力糖衣的啤酒蛋糕，是他所吃过最好吃的蛋糕了，他的太太还向那女士写信请教制作的方法哩！

当然，并不是所有的工人都同意丽莲·瑞渥丝女士的看法。毕竟克莱斯勒公司的员工的工资减少后比福特公司或通用公司的工人每小时低了 2 元，那是令人很不舒服的。

不像福特公司和通用公司。克莱斯勒公司的工作能量就比一般公司要弱，又有很多退休的员工，还解雇了成千的人，对这些人公司还得付养老金、医疗费和保险费，而这些费用都是由在职员工所生产赚来的钱来负担的。

在平常的时候，这不会成为问题，至少两个在职工人可以负担一个退休工人，而且他们的生产能力还足够负担他们自己的养老金和其它费用。但在 1980 年，公司呈现了荒谬的、空前的比率：93 个在职工人要养活 100 个退休工人。

这又是一个反映美国社会的现象，一个破坏社会安定的制度。人们过早地退休，又活得长寿，然而，并没有一定数量的基层工人来负担和养活他们。

虽然公司的工人每小时减薪 2 元，可是大多数的退休工人却认为公司的劳工成本并没有因此下降。而有些员工并没看到这一面，却认为：“ 这不是我的问题，我不是负担那些兄弟的人。 ”

艾克卡则认为：“ 工会一向是以这个连带责任为基础的，工会设立了养老金计划，现在问题是有一大堆人坐在家里，而工业生产又衰退了，克莱斯勒公可又不得不缩小，我们的工人必须承担这些费用，更不能取消养老金计划。 ”

C.艾克卡终于把工人佛拉色拉进了董事会。这是不明真象的或具有保守思想人们所不愿意的。佛拉色的出色工作和表现逐渐为人们所接受。艾克拉拟向政府推荐他任政府的谈判贝……

在工会作出任何让步之前，艾克卡邀请了道格·佛拉色参人公司的董事会。不管新闻界怎么报道；佛拉色的任职并不成为公司和工会交涉的包袱，反而起到了别人起不到的作用。

本来工会要求让劳工出席董事会已多年了，但这变成了一种仪式。而艾克卡知道佛拉色很精明，也有政治理解力，他想什么就说什么，能作出一些特别的贡献。

道格加入董事会后，首先就发现了克莱斯勒公司的管理阶层具有优越的能力；他知道公司的转变不只是由于工人，供应商也 做了很大的贡献；他

了解到损益报表是实在的，不该避而不谈。于是，他向工人们诉说事实，希望工人们不要罢工，公司的实力大弱了，是经不起罢工的，否则，就只有破产而使大家失业。以至于有些工人开始还视他为背叛者。

佛拉色的话有很大的效力，当公司有一个工厂要关门时，他劝说大家如何去减小因转变所带来的痛苦，后来他成为公司公共政策委员会的主席，也是健康保健委员会的一员。他和前卡特政府健康福利部门的秘书裘·卡利佛诺、前密西根州长比尔·密利肯以及艾克卡，是对健康保健了解最多的 4 人小组。

这个 4 人小组是代表劳工、管理阶层、联邦和州政府。经过这 4 个人多年的努力作出了各种决定，以达到美国今天的这个境界。由这 4 个不同的团体紧紧的结合，成了一个完整的健康保健制度。

当艾克卡这种破格的做法——带领道格·佛拉色进入公司的董事会，自然受到商业社团很激烈的反对：“你不可以这样做，你把狐狸放进了鸡舍，你一定疯了！”

而艾克卡反驳道：“为什么当你们欠银行 1 亿元时，要请个银行家来加入董事会就可以？为什么请个供应商也可以？这不都是和利益冲突吗？那为什么请 1 个工人来就不可以？”

在此之前，从没有一个劳工代表可以进入美国较著名的大企业的董事会，但在欧洲和日本是相当自然的，问题就在于一般的美国企业公司都相信那些空谈理论家的一派胡言。他们认为劳工是经理人员们的天然敌人，始终相信劳工和经理人员是相对立的，不可能站在同一边的。

不仅是管理阶层的人持有这种陈腐的观念，连大多数工会会员也反对佛拉色的加入，他们担心佛拉色一旦进入董事会后，会和董事会妥协，勾结在一起来榨于他们的最后一滴血。因为他们总认为管理阶层从不会做一些对工人有益的事，只会以暴力压榨而发生流血事件。

艾克卡认为只有让劳工了解公司内部的工作情况，共同参与管理才会把公司治理得更好。而且，美国未来的经济，要靠政府、工会和管理阶层的合作，只有同心协力，我们才能占有世界市场。

要改变这些陈腐的观念，必须要有个有理性的人，他能来共同商议这利益的共享办法。而利益共享也只有在有利可享时才能谈得到。就像提高工资，也只有在生产效率提高时才行。因为当这个“蛋糕”愈来愈小时，我们彼此还在力争奔某一块较大的而浪费精力时，结果会让那些日本人把公司的那份当午餐吃了。

在福特公司时，劳工和管理阶层的人每 3 年才见一次面，那是当他们要为一个新合同签约的时候。隔 3 年才见一面，大家都很陌生。就像对立的双方在桥上交换间谍一样，你怀疑我，我也怀疑你，即使交换是一件好事也成可敌对的逆反心里。

道格·佛拉色进入董事会的确很不错，艾克卡很高兴地尽可能带他进入任何一个董事会。他知道如何去商谈，如何去妥协，也能分辩一项政策的好与坏。他的优秀表现，促使艾克卡曾向里根政府推荐他去做政府的谈判员。

如果道格·佛拉色曾为林·汤森公司的董事会服务，也许克莱斯勒公司不会买下欧洲最差劲的公司。只要有一个有胆识的人能出来问一问：“我们为什么要这样做？这样做有道理吗？”这些可怕的行动都可以被阻止。

公司没有什么必须对工会隐瞒的，公司需要的是以较少的成本来制造更

好的汽车，如果不是工会的主席，谁能帮公司达到这目标？

每当艾克卡要佛拉色加入董事会时，他都必须费一番口舌：“ 为什么你们那么下快乐？你们只会得到好处的，如果这变成了一个错误，你们也可以不再会试它。你们可以对人们宣布说那个艾克卡真是个苯蛋。 ”

第二十一章　银行的双重标准

A.艾克卡对银行的双重标准和种种刁难颇为不悦。但这并不奇怪，因为银行家们在国会听证会上是极不愿意让艾克卡得到贷款的。他们愿意看到克莱斯勒公司的破产，而不是它的复苏……

所有与克莱斯勒公司有关的债权人、供应商或员工，本来都不肯轻易让步，但当他们了解了公司的情况，而且其它人都在尽其努力共同度过难关的时候，他们很快表示愿意合作。

唯独银行不同，在向 40Q 家债权银行申请延长还清贷款 6 亿 6 千 6 百万美元所花的时间，比国会通过 10 亿 5 千万保证贷款长多了。在与银行打交道上比较，国会听证会就像在风和日丽的春天换轮胎一样，轻松自在。

艾克卡对很行所持的态度非常失望，但不惊讶，因为在众、参两院的听证会上，银行家的态度就一直是非常反对的，花旗银行负责人瓦特、雷斯敦、美国银行总裁汤姆、克劳森以及雷哈曼克银行负责人彼得森全都反对政府给公司保证贷款，彼得森甚至过份到把公司的情况比作越南战争，暗示克莱斯勒公司如同陷进无底的沼泽一样。

艾克卡和彼得费帝、花旗银行的代表隆·杜拉克及欧文银行的代表有过几次非常艰苦的会谈。杜拉克擅长于财务的重整，是专解疑难杂症的专家。他们共同的基本态度就是认为克莱斯勒公司的人全是笨蛋，只希望公司破产，根本就不管就业或投资的问题，所关心的只想要回他们的钱。

艾克卡尽最大的努力来说服他们，凭着牺牲奋斗的精神和新的管理组织，让他们相信克莱斯勒公司一定会成功的。他和隆·杜拉克有几次很激烈的争辩，甚至彼此仇视，但经过一场混战，事后关系才逐步改善，如今成了好朋友。

当保证贷款案于 1979 年通过时，克莱斯勒公司及其财务公司共欠了 400 家银行及保险公司 4 亿 7 千 5 百万美元，这些贷款都是多年积累而成的。

而近五十年来，克莱斯勒公司一直是财务稳固的公司，信贷关系非常良好，大量的红利照付，在这些银行的眼里就像是一座金山，根本不怀疑克莱斯勒公司的财务是否健全。

现在年景一坏，他们也退缩的很快。大多数的银行家都是保守的共和党员，他们对保证贷款方案有效性采取怀疑的态度。他们以为贷款是针对财务公司的，而不是克莱斯勒公司本身，即使宣布倒闭，对他们影响不大。

当格林瓦要求米勒和洛杉矶的破产处理专家隆·催斯特准备的“破产清算备忘录”出来后，才知道不论是克莱斯勒公司或财务公司得到的贷款都没有区别时，如果真的破产，所有贷款都会被法院冻结 5 到 10 年之久，银行便得损失其投资。而根据密西根州的法律，贷款的利率也必须降到 6%。此时，银行家才了解最好的办法就是让步，使克莱斯勒公司继续经营下去。

即使如此，他门比供应商和员工还不愿妥协，只有一个原因，银行不依赖公司的恢复也同样生存。另外，美国的债权银行实在是数都数不清。当洛克希德公司于同一年得到贷款保证时，只和 24 家本土银行有关系。而克莱斯勒公司的债权银行几乎遍布本土 50 个州，以欠纽约汉华制造商银行的 2 亿多美元为最多，汤温市银行最少，只欠 7 万 8 千美元。但公司还欠了伦敦、多伦多、渥太华、法兰克福、巴黎、东京和德黑兰等银行的贷款。

每个银行都有他们自己的一套作风，汉华制造商银行是商业界有名的，它和克莱斯勒公司关系密切达 9 年之久。林思·汤恩森曾任他们的董事长有 9 年的历史，而其中两位的董事长又曾是克莱斯勒的董事，他们多次帮公司度过了那些艰苦时间。而现任董事长约翰·麦克麦吉林迪曾融资 4 亿 5 千 5 百万美元的可循环信用贷款给克菜斯勒。除此之外，尚在保证贷款案上，能助艾克卡一臂之力。他说："我相信克莱斯勒公司是可以生存下去的。"他对委员会说："我并不是断然地反对政府对企业界的援助，而是认为如此下去是对自由经济制度的威协。"

汉华银行是公司的最大债权银行，而约翰·麦克麦吉林迪是力护克莱斯勒公司的英勇白衣战士，是他力促他的同事们对克莱斯勒公司的折衷方案予以接受。

克莱斯勒公司其它的白衣战士是财政部长吉·威廉·米勒，他在众议院委员会前做证说克莱斯勒公司是个例外的案子，而给予保证贷款又是个好办法。他毫不同情银行，认为银行应该自己承担损失，自疗伤口。

但身为全国举足轻重的花旗银行家瓦特就坚决反对贷款保证。他像只信天翁，确信公司即将倒闭，只想早早地拿回原先决议的每 1 元债务付 15 分的借款。

B.各个银行之间的冲突和分歧由来已久。由于各个银行的立场和出发点不同，且各执己见，不肯让步……

美国的债权银行包括了汉华银行和花旗银行这两家大户和无数国内国外的小银行，甚至还有几家保险公司，他们对克莱斯勒公司、克莱斯勒加拿大公司、克莱斯勒财务公司均有贷款，连几家附属分公司及一些信用社贷款部都有业务往来。

而令人头疼的是贷款的利率各不相同，有 9%的固定低利率，也有随着浮动利率的高利率，有从一月份和银行借款时的 12%的利率，到四月份草拟协议时的 20%的利率，而当协议签订时，又降到了 11%。

有些银行的贷款额度已用完了，而有些只剩一点而已，还有些贷款已超过该付期 6 个月以上。例如，公司向西班牙银行所贷的 500 万美元，是于 1979 年 6 月贷的，应该在 90 天后归还；也有一些较长的贷款是向保险公司贷的，应到 1995 年才到期。

事实上，各银行间对于任何一种公平的解决办法也是意见分歧的。最大的冲突并不在和克莱斯勒公司之间，而在于各银行的立场不同，各持己见，不肯自己先让步。

对于美国银行来说，它从不管外国银行是否会下地狱，也从不担心对一些外国银行的贷款会被拒绝履行。不久前，当墨西哥银行需要 1 亿美元来偿还美国银行的贷款，联邦银行主席保罗·伏尔克立刻在周末签了一张支票给他们，这就是银行兄弟会之间的直接服务，没有听证会，也没有人加以阻止，更没人对银行加以处罚，用不着像克莱斯勒公司那样被大众注目和引起群情激愤。

各银行不接受对于克莱斯勒公司的保证贷款，却贷款给外国银行，因为有国际货币基金会的支持。而银行却要克莱斯勒公司主管减薪，停发股息及其它种种措施，也无人来刁难他们放出那死呆八板的贷款。艾克卡真希望花

旗银行的财务重整专家出面干预，要他们的主管也开始减薪，并停止发放股息。

银行准备委员会的成员很可笑，没有企业家，只有银行家，若是哪家银行面临困境，他们立刻大事夸张。在奥克拉荷马州有两家小银行经营不善关门，保罗·伏尔克立即大喊经济危机并放松银根、但当克莱斯勒公司和国际收成公司将近上百万员工失业，即将倒闭时，他们就高唱自由经济的高调。

如此双重标准，实在是太不公平了。

C.外国各家银行的态度不一。为了吸引银行对克莱斯勒公司的让步，艾克卡决定对贷款的银行提供优厚的奖励政策。最后期限到了，银行家们才在达成的协议上签字……

同时，外国银行也同样有怨言。日本银行说：“你看，在日本如果发生这种事，外国银行可收回其所有权，而本国银行要全权负起责任。这是美国本身的问题，让美国银行自己来处理。”

加拿大银行说：“我们不要美国银行来告诉我们该怎么做。不愿再被牵得团团转。”加拿大政府也支持这一立场。加拿大政府要求克莱斯勒公司提供就业标准，以此做为保证贷款的条件。

在加拿大，克莱斯勒公司的分厂主要是制造前轮传动系统汽车。克莱斯勒公司达成协议决定给予保证加拿大人在员工中所占比例为 11%，事情很容易地办到了。因为美国没有任何能源政策，当汽油价格下降，那些大货车销售稳如磐石，所以加拿大人一度占北美洲员工比例达 18%之多。

欧洲银行说：“我们才不循你们的路子走！德律风根的事怎么说？”两年以前，德国联邦政府曾想替德律风根解决问题，但美国银行扯了后腿，只剩下德国银行独撑大局。就像日本一样，德国的态度是：“这是美国的问题，你们应该自己去解决。”

当各国银行群起反对时，美国才开始醒悟了：“我们真是息息相关的，如果破产了，结局对大家来说都是一样惨。”明摆的事实，唯一解决的途径是大家公平又合理的贡献，如此才能成功。

问题仍然存在。较小的银行说：“去他妈的纽约银行，我们占克莱斯勒银行的总和比例加起来，也比纽约银行多得多。所以贡献的多寡应该以所贷款的多少来决定。”

为了吸引银行对克莱斯勒公司的需求让步，艾克卡决定提供奖励。120 万股票认股权，有效期间至 1990 年，如果一股到达 13 元以上，就能行使其权利。当保证贷款委员会听到这消息后，也要求作同样的安排。理论上他们认为自己是借款人，又要承担比银行多出 50%的风险，所以政府最后也增加了 1 千 4 百 40 万美元的认股权。

到后来公司放弃了 2 千 6 百 40 万美元的认股权，这成了公司股东潜在的担忧。因为开始公司并不大重视认股权的问题，只需要的是大家的合作协助，而且那时是 3.5 美元一股，13 元一股好像是遥远的梦想。

公司花费了 1 个月的时间才达成了让银行可接受的计划。开始时是艾克卡亲自参加了几次会议打开谈判的局面，后来剩下的那些最艰苦的工作是让格林瓦和米勒来完成的。

与银行协调的工作相当烦复，使得格林瓦只能从总公司那里协调整个计

划而难以兼顾其它，他成立了 22 个工作小组，于每周五和米勒见面。同时，米勒如空中飞人一样飞遍各地，从纽约到华盛顿，再兼程到渥太华、巴黎、伦敦等其它数十个城市。

米勒的时间表令人难以置信，他花了大部份时间在纽约，几乎每天 6 点半要和公司的一位律师来个早餐汇报。紧接着是和银行家及律师们参与一整天数不清的会议，下午 6 点他又和其中一组银行家来应酬。到了 8 点，仍然和其它人共进晚餐。到 10 点钟回到饭店又必须为明天的会议作准备，到了午夜，还必须打电话给三菱及其它日本银行来执行安排事项。

史帝夫真是累得不亦乐乎，并愿与同胞分担一点担子。他对银行的态度是：“ 这份工作非常困难，你们以前从未做过，我也一样没做过，让我们一起来穿越这股逆流。 ”

史帝夫 · 米勒非常适合这个工作，他既非常强硬却又有组织能力，且知道何时该放轻松些。在各银行互相坚持不下的一个会议里，他拿着玩具手枪对着自己的头说：“ 如果你们不同意这方案，那我就自杀。 ”

在另一个类似的会议上，他们要当地小店送三明治来，小店店主马上回话说：“ 你们是从克菜斯勒公司来的吗？对不起，除非事先付款，否则我们不送。 ”这就是克莱斯勒公司所面临的形势，那时公司正试着和银行协调处理取得几亿美金的贷款，而那个小店却连花半小时帮公司送三明治也不肯。似乎克莱斯勒公司在许多地方已经寿终正寝了。

一开始，米勒将银行分成几组会谈，但如此却更形成彼此间的意见分歧，于是他很快地决定让大家在同一地方见面，这样做彼此可以和别人交换意见，也可以让某些人知道一个横蛮的人是什么德性。

如此的改变也是某些银行家的第一次见面，史蒂夫趁机作了即兴演讲：“ 我了解这计划是无法使你们大家都觉得非常公平的。我只希望能对每个人都公平。你们把这些研究报告拿回去研究到周未，下星期二，我们再举行会议，你们再于 4 月 1 日来告诉我是否可以。 ”他告诉银行家们，“ 我们无法再对这计划作进一步的讨论，如果你们不接受这计划，最好干脆忘掉这整个事件。 ”

某些银行家恐吓说他们星期二不会来。但都来齐了。当会议开始时，正是银行的战国时代。韩特兄弟正把白金市场搞得天翻地覆，而利率正上升到 20%，好像还会升到 25%呢！

如果银行家们不在这次会议上投票同意的话，这件事就真的完蛋了。也因此时全国经济已乱七八糟了，非常可能因克莱斯勒公司的倒闭而引发全面的经济混乱。

当各家银行于 4 月 1 日共聚一堂时，史蒂夫一开始就使人震惊他说：“ 各位先生，昨晚克莱斯勒公司的董事会举行紧急会议，因为经济是如此糟，公司前途正日渐黯淡，而吓死人的利率又猛涨，更不提债权入对我们的不支持了，今早 9 点半我们决定让公司宣布倒闭。 ”

顿时室内无人吭声，格林瓦也大吃一惊，他身为董事会的一员，可是却是第一次听到这样的会议。然而，米勒又加上了一句：“ 或许我该提醒各位。今天是 4 月的第一天。 ”

这时大家才松了一口气，不幸的是欧洲代表不曾听过“ 愚人节 ”这日子，仍然是互瞪傻眼，仍不晓得这个日子和整个事件有何关系？

米勒也是在会议开始前的 5 分钟才想出这小小的玩笑，虽很危险，但却

非常管用，使每个与会者能着眼于大局，开始考虑不能达成协议的后果。史蒂夫提出的妥协计划被每个参加的银行所接受。总计 6 亿 6 千万的利息延期支付并扣减这期间的利息，再增加展延 5 年的 4 亿美元贷款，其利息是年利率 5.5%。

D.贷款协议终于在各大银行家面前达成。协议生效后，史蒂夫拿着一张 4 亿 8 千万美元的支票走进汉华银行，如同其他存款人一样，他填写了一张存款单……

这个协议必须经每个借钱给公司的银行都同意才能生效。有些银行，如伊朗的德黑兰银行便使公司非常紧张。虽然公司只欠他们 3 千 6 百万美元，但此时正值伊朗人质危机刚过不久，而美国政府又冻结了该行 80 亿美元的存款，幸喜伊朗同意了这一计划，总称使公司放心了。一块石头终于落了地。

到了 6 月份，几乎每家银行都同意贷款计划，直至每家银行都同意后，公司终于从他们那儿拿到了第一笔 5 亿美元保证贷款。但很快地公司付清了全部帐单，现金又几乎用尽了，到 1980 年 6 月 10 日，又必须对供应商停止付款，否则倒闭似乎又很有可能了。

即使供应商不逼克莱斯勒公司立即倒闭，如果他们停止供贷，那情况还是一样地糟。因为公司的仓库里库存量实在不多，任何零件一缺，必定是大灾难一场。当站在悬崖边缘时，庆幸地是供应商终于答应通融几天。

在此之前，90%以上的银行都同意遵行公司的计划，他们拥有 95%以上的贷款，但克莱斯勒公司仍需要 100%的参与率。否则，这理想便全泡汤了。时间很快地来到了，即使银行全部同意这一计划，交件及签署等仍是个大问题。

例如在阿拉斯加有家银行签署了同意书，但他们以普通邮件来投递而不用快件寄回，眼看文件就要延误了，所以只好请他们另签一份。

在明尼苏达银行有位主管把文件放在桌子旁的箱子内，本打算第二天早上来签的，那天晚上，清洁女工把它丢在垃圾桶内了。

一家在黎巴嫩的银行已完全签好了文件，但因为内战，而无法将其从贝鲁特机场送出。公司只好请他们送到美国大使馆，请求保证贷款委员会同意由大使馆作证说全部文件齐全且签署完毕。

公司重整财务时，为了使事情进行得更顺利无碍，最常用的方法是大银行以适当的折扣买下小银行的债权，但公司仍坚持对大小银行必须一律平等。公司知道先例一开，事情便会难以收拾。

一些小银行真诚地认为，再度的贷款给克莱斯勒公司会越来越糟，对他们而言，现在承认赔钱这个事实比以后长期赔下去要好些。

五月间，史蒂夫”米勒到欧洲开始旋风式的旅行，拜访在那儿的一些顽固银行家，他的任务并不是如《财路时代》杂志所说的正暗中给予暗盘，当他到达每家银行时，他们都很想知道详情。他们失望地发现其唯一的选择就是跟随同意妥协，不然就是使公司倒闭。

回到国内，那些固步自封者又都是一些名不见经传的小银行。其中有家只有 7 万 5 千美元债权贷款额的银行，扬言要破坏整个克莱斯勒公司的复苏计划。也有人暗中传言公司已偷偷地付钱给若干不合作的银行了。这些传言助长了那些顽固份子，但后来一个个地被公司也说服了。当顽固份子数目越

变越少时，那些人所受的压力也越来越大。从 5 月到 6 月这段日子，艾克卡被这些传言折磨着，甚至怀疑不知何时才结束这种可悲的日子。

最惨的冲击就是来自美国国家银行及信托公司，这个在劳克福及伊利诺州的银行董事长大卫·奈伯总认为即使有联邦保证贷款，克莱斯勒公司大概也快倒闭了。他一点也不希望被牵涉其中，他的银行已贷款 65 万美元给克莱斯勒公司了，他决定不再继续贷款了。

艾克卡很幸运，因为劳克福是在公司分厂的所在地，当地有许多居民是为公司工作或是公司的供应商，他们对银行施加压力迫使银行同意已达成的协议。

当这一招还不管用时，史蒂夫·米勒又飞去和奈伯见面。米勒没有把握奈伯是否会见他。如果拒绝会见，他扛算到当地报社告诉他们，奈伯先生要使劳克福 5 千居民失业。

劳克福市市长为奈伯及米勒在市府大厅举行了一个会谈。米勒试图说服他这计划虽不能使每个人都完全满意，但其它银行都愿意执行。他也不愿意为任何一家银行破例。而奈伯还是听不入耳，不改变初衷，坚持他的立场：“对不起，如果要再贷款，就必须先还清前贷款。”

几天以后，奈伯接到了从前靠克莱斯勒东山再起的公司的电话，又听了各方面说客的劝言。成千以上的美国汽车工人和工会会员威协要将存款从这家银行的帐户上提走；甚至有人要以炸弹来威胁。奈伯一直以为是公司唆使别人干的，但劳克福银行终于同意了这个计划。

从劳克福回来后，米勒又去找另外两位顽固份子，到 6 月底，终将其全部说服，使这项计划最终达成。

按通常惯例，一但克莱斯勒公司有了全部银行的同意书，再收集齐所有签署的文件，召集律师们一起来审核就可签约并宣布工作完成。

但是克莱斯勒公司的工作量又大又复杂，有上万种不同的文件，最后签约文件的印刷费竟然达到 200 万美元，全部文件垒在一起，就和 2 层楼房一般高。这些文件分别存放在纽约及其它几个城市的律师办公室里。大部份是放在曼哈顿公园大道 229 号的威士帝大厦，公司的法律顾问帝比夫土、菲林顿。莱恩及盖兹都在律师办公室内。

6 月 23 日傍晚，为了第二天签约，公司工作人员把所有的文件聚集在一起。一大群律师在忙着处理，因为即使有一份文件有误，将影响整个工作的进行。

大概在晚上七点左右，米勒在第三十三层楼的自助餐厅内看到了黑烟正从窗户冒出，开始以为是厨房油烟起火了，但马上他判断是第二十层楼着火了。史蒂夫也本想不去理会，以免惊动他人而影响签约，但几分钟后整个大楼都空了，所有人都跑到了街律师小组也下楼了，整个公园大道被消防车堵住、浓烟正从窗内冒出。史蒂夫忽然冒出一个想法：“这是上帝的旨意吧，借此来反对这项计划。我们是不是不应该把市场经济制度拿来开玩笑。”

公司所有的工作人员和律师们看着高涨的火焰一层楼一层楼地将办公室吞没，玻璃被烧得粉碎撒得满地都是。

幸运的是，火势被逐渐控制了，没有蔓延到公司的文件所在的第三十楼。当米勒走到街上时碰到正飞来这城市签署文件的格林瓦。格林瓦就在威士帝大厦前遇上了史蒂夫，格林瓦说：“现在交通秩序乱得不可思议，似乎有火警发生，如果是我们的大楼该怎么办？”

史蒂夫回答：“是我们的大楼。”

格林瓦很清楚史蒂夫幽默的性格，以为他在开玩笑，格林瓦直往前走到不能再通过时，才知道原来并不是开玩笑。

终于在凌晨两点，格林瓦和其它律师在花旗银行大楼见面了，他们决定把所有的文件从烧黑的大楼里转移走，否则整个工作就危险了。到了 2 点半钟，和警察争吵一通后，才获准通过封锁线进入大楼，因为他们解释说克莱斯勒公司必须全靠这批文件才能东山再起。

他们共 20 人乘电梯上楼。大家把文件装入箱子和手推车内，1 小时后，一群律师推着手推车经过花旗银行进入另一个律师办事处，又花大半夜工夫把所有文件集中一起。

第二天 6 点到 9 点，将这些文件重新排编，不可思议地竟没有任何损害或遗失。9 点正，一大群律师和银行家井然有序地进入律师办公室的大会议室开始签约。现代化的电信手段把整个现场传送到巴黎、底特律、华尔街、多伦多及华盛顿，在这些地方，公司的贷款保证委员会正在洗耳恭听。

克莱斯勒公司的首席律师比尔·曼坦森开始依序唱名，他一一念过银行代表们的长名单，透过麦克风问各地银行：“多伦多，答应签约吗？”“巴黎，准备好了吗？”每个人都答：“是！”

6 月 24 日中午 12 点 26 分，签约完成后引起了一阵欢呼声。公司终于有权来领取联邦保证贷款的第一笔贷款了。当天下午，公司的财经部经理史蒂夫拿着一张金额为 4 亿 8 千 6 百 75 万美元的支票，走到汉华银行，如同其它存款人一样，他填写了一张存款单。

终于，经过长时间的折磨，脱胎换骨的克莱斯勒公司可以东山再起了。第二十二章“K 型车”的问世 A. 艾克卡迅速抓住市场的变化，不失时机地推出了“K 型车”。这是一种能容一家 6 口人乘坐的舒适省油车。也许是否极泰来的良好兆头。含苦如宰的搏斗是美国经济领域里的常事。磨炼意志是男人的必修课。在那段黑暗的日子里，发展“K 型车”一直是克莱斯勒公司的希望。多年来，公司所提供的远景规划是美国制、省油、前轮驱动的汽车。在国会听证会里，在和银行无止境的协调中，“K 型车”是支撑公司成员的力量。

“K 型车”是个出了名的产品，是自荷·史波立于 1977 年来到克莱斯勒后一直努力发展的。艾克卡因来克莱斯勒公司稍晚而没能参与它的出生，但他和史波立在福恃公司时就一心要研制的，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”为前轮驱动，非常舒服.而只须 4 个汽缸就能跑得很好。它在市区每加仑汽油可跑 25 英哩，高速公路可跑 41 英哩。这个数字令人刮目相看，吏重要的，它比通用公司 1 年半前问世的“X 型车”还好。底特律以前也发展过小型车，而“K 型车”却是第一部能容纳 1 家 6 口宽适有余且能省油的汽车。

史波立最成功的招术是使“K 型车”结实且性能稳定。不像市场上其它车那样看起来很单薄。像福特公司的“野马”一样，“K 型车”小巧，车体力流线型，只用一个很小的引擎来发动。

为了对付日本的竞争对手，公司将广告做成红、白、兰三种颜色，指出“K 型车”能一次容纳 6 个美国人，且装了 6 个座位的安全带，这是美国人的另一种选择。

在公司的行销技巧中，直接采用了“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。艾克卡也参与了这个决定，他认为是很荣幸的，经过那些艰辛之后，觉得是否报泰来的开始。

一部新车在研制阶段，设计师为了内部行事方便，常以代号来称呼这部车。在福特公司一直用动物的名称，克莱斯勒公司和通用公司则用英文字母，而后行销部门列出一张参考名称并详细研究。

在克莱斯勒，“K 型车”意味着最后一张王牌，如果失败则一切就完了。

很自然，全公司都接受了“K 型车”这个名称，公司就拿它来做广告，宣传“K 型车”快问世了，打出“K 型车”到达“K 型”市场的口号。“K”这个字号很快地大受欢迎，而它原来的名字“艾利斯”和“信赖型”反而像是别名了。

1983 年，公司把车后的 K 字拿掉，广告代理公司认为这是个大错误。

“艾利斯”和“信赖型”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，连《汽车流行》杂志也将它评为 1981 之车，这是公司的殊荣。

“这就是我们要的车”，这家杂志说道：“它们是品质的楷模，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付诸行动。有了“艾利斯”和“信赖型”汽车，克菜斯勒公司将能够提供更好的车来抵抗石头盐水的侵蚀，并弥补购车者的疏忽。”

《流行科学》杂志的汽车编辑吉姆·唐这样说：“如果克莱斯勒公司是在 3 个星期以前而不是 3 年半以前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”已成为公司一切的基础，公司其它车型都以它为蓝本，包括“雷比伦”车、“克莱斯勒 E 型”车、“道奇 600”、“新纽约人”，甚至于公司生产的跑车，“道奇德透纳”和“克莱斯勒雷射型”。

以前底特律确实有想把每部新车按不同价格分等的构想，但制造一套全新的模具和型具大约要投资 10 亿美元，这只是一种幻想。每一部“新”车都只是部份新、旧零件的组合，新组件包括金属板、传动系统或是底盘。连通用公司也无法负担一部队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设计新车蓝图的，日本人一开始就是这样子的，通用公司也是如此，“雪佛兰”车的许多零件就可以在“别克”车和“凯蒂拉克”车里看到，而福特的“野马”就是“猎鹰式”的翻板，聪明人可以用互换组件来降低成本，这不仅是可行的，而且是必要的。因为当你对市场情况不了解时去从头设计一部新车，那注定是要破产的。

为了生存之需要，通用公司就学了两手乖。

1979 年时，通用公司发现“奥斯摩比尔”的 V 型 8 引擎缺货，他们就将同型的“雪佛兰”V8 引擎装入部分“奥斯摩比尔”车、“庞迪亚克”车和“伯克”车中。

不幸的是，他们忘记告诉他们的顾客，有些人非常气愤，认为受了骗而告到了法院，等风波平息后，光是更换引擎就花了通用公司 3 千多万美元。

另一类问题是“凯蒂拉克”系列车中的“史马龙”。“史马龙”车本是某些销售人员在察觉到“凯蒂拉克”车的购买者大多是 70 岁以上的老年人时而赶工生产的。但这新的“史马龙”和“雪佛兰”、“卡维利亚”差不多，光是座垫和自动调光器是不足以和“J 型车”区别的。当消费者一察觉到认

为有被欺骗的感觉时，“ 史马龙 ”车的市场销路马上一蹶不振。

B.接二连三的难题使艾克卡头晕目眩。人们在经济旋涡中游泳。优胜劣汰的商品经济规律像一个又一个巨浪，向艾克卡扑打过来。由于“ K 型车 ”起步太晚，1981 年的经济效益不能乐观……

“ K 型车 ”虽然救了克莱斯勒公司，但即使最好的产品也可能出错。

1980 年 10 月，公司推出“ 艾利斯 ”和“ 信赖型 ”车，结果公司面临的最大的难题，工厂的新自动熔焊机出了问题，使生产受挫，为了正式推向市场，汽车展示间规定必须拥有 3 万 5 千辆车的厂家方能在这儿向顾客介绍，而公司只有 1 万辆。

其次是公司的标价过高，把客人吓住了，当时克莱斯勒公司正和通用公司的“ X 型 ”车进行一场艰苦的价格战，“ X 型 ”是美国国内最大的竞争者。通用公司每辆的优质车基价是 6 千 2 百 70 美元，克莱斯勒公司每辆定价为 5 千 8 百 80 美元。

公司的价格比通用公司低，且能正常生产，靠的是车内的附加设备，因为公司生产的这种车内有空调、自动传动系统、绒丝椅套和电子自动窗，如此设备本是可在基价上增加几千元的。较早的资料显示，顾客对售价在 6 千元左右的“ 阳春 ”车比较有兴趣。但公司决策者却不相信。“ K 型车 ”卖出的价格在 8 千到 9 千之间。当顾客离去时，艾克卡询问他们，他们异口同声说：“ 我本以为这车物美价廉，没想到这么贵！ ”结果他们大部份没留下订单。

这个错误的代价很大，公司本应该等到“ K 型车 ”获得一般接受后再介绍车上其它的设备。于是公司决定迅速组织多生产附件少的车。不久，销售量果然大增。

但是 12 月份又发生了另一个问题，银行基本利率已经升到 18.5%，两个月前“ K 型车 ”进入市场时，利率比现在低 5 个百分点，如果利率维持在 13.5%，公司必然可以卖更多的车，利率天天在变，这样一来，汽车同房子一样卖不出去了。

艾克卡对联邦储备银行处理利率多变化的行为很生气，但又无能为力去改变它，只能以变对变。为了应付高利率，设计了一个浮动退款计划，根据当时利率和 13%的差额，将多出来的退还给分期付款的顾客，不久，福特公司和通用公司也效法克莱斯勒公司，实行了退款计划。

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 ”在小型车市场占有率已超过 20%，收到的资金正好可以用来发展其它车型的生产。

但由于 ”‘ K 型车 ”起步太晚，1981 年的整个情况不甚乐观，虽然公司尽力不让克莱斯勒的坏消息上报纸头版，但艾克卡却马不停蹄地前往华盛顿，去筹另一笔 4 亿美元的保证贷款了。

当真的要借那笔钱时，贷款保证委员会对艾克卡加以阻挠。比如，他们说公司不能马上获得贷款，而要分几期提取。1980 年的前两期款倒是较接近的，但一年后的第三次取款从公共关系的角度来看是相当麻烦的。大部分的人并不知道怎么回事，只是在电视上看到这个消息，甚至心里想，“ 这些人刚才拿了 15 个亿，为什么现在还要呢？ ”

艾克卡后悔当初真不该同意分 3 次取款的，每次取款，就得忍受上头条新闻的羞辱，那真是恐怖。如果只分两次取款，一次提取 6 亿美元多好。

每当公司派人再去取款，公司的销售额就下滑，大众以为克莱斯勒公司是个无底洞，许多原本考虑买公司车的人都转而去买克莱斯勒公司竞争对手的车了。真实的情况如何，公司尚未作出精确调查，但据艾克卡估计大约 1 千 200 万美元的贷款是浪费在因大众关系而失去的销售上。

为能获得最后 4 亿元的贷款，公司必须安排另一个回合的让步。公司要求银行以债务转成优先股的方式再申请 6 亿美元的贷款。公司要求工会冻结调整生活费，也要求供应商延长付款期限。并在 1981 年第一季降价 5%。财政部长威廉·米勒要求银行放弃公司尚存的一半债务，银行又一次提议要求公司宣告破产。

这次银行总共放弃 11 亿美元的债务来交换优先股。本来优先股是要配给股利的，但根据克莱斯勒公司的情形，须要等到公司还清所有的保证贷款才有能力支付，银行家们对克菜斯勒的股票不以为然，但乐观的人都知道，一旦克莱斯勒起死回生，他们会获得丰厚的回报。

整个 1981 年，情况没有好转多少，尽管有了“K 型车”，公司 1 年仍亏损 4 亿 7 千 500 万美元。而贷款保证委员会又加了不少约束，对公司全体员工的士气打击不小。

他们其中一条规定是要公司每个月付给他们 100 万美元的行政费。这下可把艾克卡惹火了：“去他的！我要能替克莱斯勒赚这么多钱，根本就不需要贷款保证了。”光是一月份的 100 万就足够让贷款保证委员会整年的费用了，还有 1 千 1 百万就成了财政部的余益了。

艾克卡第二次又和委员会发生争执，本来一份明白的报表就够贷款保证委员会了解所有情况的，而他们却要求如山的公文。他们并不信任克莱斯勒公司，如果有什么问题，只要一通电话就能解决的。

后来，委员会又提出一个不可想象的要求，命令公司把喷气式专机卖掉。对华盛顿那些心胸狭窄的官僚而言，克莱斯勒的喷气式专用飞机代表了一个大公司的挥霍象征。而他们却没有想到自己正用纳税人的钱养了成百架飞机供他们处理事务。他们应该知道公司有些工厂分散在各地并不是民航机可以到达的。假如公司聘请的职员年薪 20 万元，绝不能要他把时间消耗在机场里。

喷气式专机节省了公司员工许多的金钱和劳力，行外的人以为决策人在混日子而已。其实，他们每天工作 12 到 14 小时，时间对于公司员工来说是宝贵的。公司的喷气式专机不是什特权的象征，它是公司必需的。搭乘民航机的头等舱有空中小姐周到的服务，绝对比乘专机更舒服，但乘公司专机可以节约大量的时间，同时也可以减少压力。

凭心而论，他们的要求并不是每件都是琐事或无理要求，其中较合理的一件是要艾克卡寻找一位合并的伙伴。艾克卡初来克莱斯勒时，也抱有全球公司的理想，何常又不想寻找伙伴呢？但他认为，任何合理的合并，都难免不和外国公司拉上关系，像三菱公司或是德国的福斯公司，但当他看完克莱斯勒公司的财务报表后，清醒地意识到决没有人会上门来的。

C.艾克卡在困境中突生一计，策划了和福特公司合并的计划书。此举除了想挽救濒临倒闭的克莱斯勒公司外，也希望合并能重振美国汽车工

业的雄风，但这是一厢情愿之事。福特公司的决策者不加半点考虑就否决了艾克卡的建议……

1981 年，情况紧急得似乎唯有合并才有救，有人说：“ 需要是发明之母。 ”情况既然对公司这样不利，全体员工只有尽力发挥创造力了。于是提出了个破釜沉舟的计划——和福特公司合并。这个想法表面上看荒谬，但事实上是很合理的，因为公司手上有“ K 型车 ”，而福特公司没有这张相同的王牌。

这个计划即使有千种阻碍，但公司每个决策人心中想到的同一个问题便是人事的问题。有位银行家对艾克卡说：“ 就算一切都行得通吧，但亨利仍在管理福特公司，而你仍在管理克莱斯勒公司，你们怎么合并呢？ ”

艾克卡说：“ 请注意，我的做法是这样，亨利早就表示下台，我也愿意这样做，我只想再干一年把计划实现，然后我就走，这很明显的比我和福特之间的事重要。 ”

另外一个主要的问题是这个合并一般而言是违反了美国的反托拉斯法。艾克卡为此请教了 ”因“ 水门事件 ”而声名大噪的罗蒂诺和司法委员会的一些委员。他们认为，由于克莱斯勒公司的情况不好，可能不会引用反托拉斯的条文。艾克卡又打电话给芭 · 吏特斯，他是一位有名的律师，同时也是国会的重要人物。他也认为公司可以应付得过去。

一旦“ 反托拉斯法 ”的问题解决了，至少是理论上解决了，公司开始研究实际问题。

1980 年克莱斯勒情况很惨，总共赔本 17 亿美元。福特公司也好不了多少，共赔了 15 亿美元，和克菜斯勒公司差不多。但是，福特公司的市场占有率直线下降，1978 年福特公司的占有率达到 28%，而 3 年后突然下降到 15%了。

艾克卡请公司的狄诺米在几个星期后提出了一份切实可行的建议书。

照他的建议书来看，福特公司来接管克来斯勒公司，因为福特的规模较大，营业状况也比较好，自然让福特留在市场上。“ 克来斯勒 ”和“ 道奇 ”编成和福特的“ 林肯 ”、“ 水星 ”车系并列的第三和第四车系，继续生产，投入市场。

狄诺米和艾克卡都认为两家合并能互蒙其利，福特公司的长处正是克莱斯勒公司的短处一反之亦然。他们两人都在福特公司待过一段时期，完全了解问题的所在和双方的需要。如果合并成功，那么对克莱斯勒公司的利益非常明显，用一句话来说，那就是克莱斯勒公司得救了。

但对福特公司又有什么好处呢？多着呢！福特公司虽然在欧洲方面势力很大，在那儿花了大笔费用，但在美洲他们的市场很惨，在第二次石油危机后，他们受进口车打击很大，不但是小型的“ 艾斯克 ”和“ 林斯 ”，就是福特的 ”世界型 ”和克莱斯勒公司的“ 欧尼 ”和“ 豪力 ”任何级车也一样，他们没有前轮驱动的车。

其次，福特公司正想大量投资几十亿美元来生产“ 天豹 ”、“ 特帕斯 ”，这是像克莱斯勒公司的“ K 型车 ”那样空间大、前轮驱动的车。如果合并成功，则福特公司可用福特“ 艾斯克 ”来取代克莱斯勒的“ 欧尼 ”和“ 豪力任 ”，而福特公司也可以推出新式的“ 艾利斯 ”和“ 信赖型 ”。根据这个计划，福特公司将提供较大型的前轮驱动的车，以及大部份的大型车和卡车；俪克菜

斯勒则于 1984 年推出“迷你”客货车。

对福特公司而言，合并是再度跳回汽车产业第二代的最快、最容易的方法。只要下笔签约，福特公司在卡车销售上便将超越通用公司并在加拿大和墨西哥称雄。在国内，则使福特公司的市场占有率将由 17%直线上升到 27%。

如果合并成功，福特的公司产业将达到通用公司销售的 75%，合并后的新公司将有 4 个车系和通用公司的 5 个车系对抗，这两家势均力敌的竞争对美国而言实在是了不得的事，是美国工业史上最大的对抗。银行家和律师们将会高兴死了，连汽车天才艾弗德·史隆都会在坟墓里翻过身来的。

公司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，产品合适，真是配合得天衣无缝。”

克莱斯勒公司提出的财政报告看来也完美无缺，甚至草拟了发展计划，还愿意多提出 10 亿美元来作为合并的资金，这些数字具有很强的说服力。投资银行家谢乐门兄弟认为这个计划很好，负责处理克莱斯勒公司帐目的吉姆·伍夫森同意去找福特公司的代表葛登曼·沙克，用财务资料加上福特公司所能出示的任何东西作为合并谈判的依据。谢乐门兄弟还提出了两家合并的构想和福特公司协商，并将互惠互利的有利因素一条一条的列了出来。

福特公司的代表葛登曼·沙克对这建议书显得很有兴趣，将它呈送最高当局。此时这计划是保密的，每件事都在幕后进行，千方百计地不让外界知道，不漏只字片语地传给新闻界。艾克卡找到福特·比尔向他介绍了这个计划，因为这可以说是个千载难逢的机会，不能让外界搅黄了。

第一个要疯狂阻止这个计划的实现的便是通用公司，他们的态度将会是：“哼！我们在 1920 年就试过了，没有人可以再如此做。要出现一个克莱斯勒一福特公司吗？那绝对不行！那会使我们的事情碍手碍脚的。”

然而出乎意料之外的，竟然是福特公司的董事长菲力普·卡威尔阻止了这个计划，他以公开的声明取代了彼此的讨论，他说：“克莱斯勒公司提出了合并的想法，上帝保证，我们永远不会那么笨的。”

这是一种公开的嘲笑。他们一点也没有去分析那份计划，据福特公司的一位董事告诉艾克卡说，他们只花了两分钟看了看那份建议书，而在 24 小时以后就作了公开反应，其实要研究那份计划得花 24 天呢！

艾克卡认为，福特的管理阶层是被迫作出这种反应的，因为他们不能容许克莱斯勒公司一夜挖走他们许多精英，如果合并成功，他们担心会被打入冷宫。况且亨利也快退休了，他听到这个计划心里肯定是不好受的。不过他们却失去了一个大好机会。

艾克卡也发表了自己的声明，说明合并对国家是件好事，美国需要一家能和通用公司抗衡的公司。合并的失败只能使人感到遗憾，因为艾克卡在华盛顿都做好了安排，只等福特公司接受这项计划，美国政府的要人就会尽力促使它成功，谁知福特公司一点也不领情。

D.分钱难倒英雄汉。艾克卡为资金短缺苦脑之至。他必须按月发放全公司员工的 5 千万美元的巨额工资。艾克卡回忆起 30 年前他父亲对他说的话，现在才领悟到了：现实是无情的真谛……

合并计划如果成功，将彻底地改变美国的汽车工业。克莱斯勒公司和福

特公司将不必互相模仿，固定成本将大幅度降低，许多另件可以互换，克莱斯勒公司将省下三、四十亿美元的投资费用。

也许现在仍是合并的好时机。不过，艾克卡担心的是司法部不会允许的，因为在这供不应求的市场上只有 3 大汽车公司，且有两家要合并，司法部必会用反托拉斯法来驳回申请。当然还要看通用公司和丰田公司的反应和政府对合并的看法。

按现在形势下去，到 2000 年时，汽车竞技场上恐怕只有两位选手了，即通用公司和日本集团公司。只有福特公司和克莱斯勒公司的合并才可能是美国汽车产业对抗日本汽车集团的一项最有力的行动。

当然，形势的发展还要看人们怎么想，如果福特公司仍以为汽车产业还会像当年那样火暴，他们定会是赢家，那么，日本会用低价格吸引小型车市场，而通用公司又拥有大部分昂贵豪华的大型车市场，处在夹缝中的福特公司，就会成为三明治中的一块肉被一口一口吃掉。

文克卡估计，即使不和福特公司合并，克莱斯勒公司坚持到 1981 年底就可以站稳脚跟。但没有想到居高不下的利率和萎靡不振的经济会持续不断。到 11 月 1 日，整个公司只剩下 100 万元流动资金，又是一场危机。克莱斯勒大约每天要支出 5 千万美元，在汽车业，100 万就像是放在抽屉里的零钱！

每个月应付给供应商的帐款达 8 亿美元，在这时候，任何一位大供应商都可以置克莱斯勒公司于死地。唯一的办法就是请求宽延时限，而信誉是公司和他们合作的基础，如果向他们说：“ 嘿！这期的帐款要延几天！ ”立刻会有连锁反应，他们会为自己的利益采取行动，那么必然会破坏合作的关系而导致灾祸。

有些小供应商果然停止供货，公司被迫将杰佛森大道的工厂停产了几天。艾克卡束手无策，只好设法请他们宽延，由 20 天到 23 天，有的甚至延到 1 个月，固特异轮胎公司和国民钢铁公司一直站在克莱斯勒公司一边。裘克 · 菲力德和彼得洛夫也一直很守信用。

艾克卡也为发放工资的问题担心，每到逾期发放工资时，必事先征得工会的同意，但从不拖延。有时候他也会焦急得向上帝祷告：“ 上帝！我们需要多生产 1 千辆车换现金，否则我们将无法应付星期四要付的 2 千 800 万的帐款或是星期五该付的 5 千万薪金。 ”一天又一天，每天都迫在燃眉之急，每天都在盘算着哪一笔帐可以晚一点付款，哪些账不可拖欠。艾克卡为筹钱真是苦不堪言，坐卧不宁。

当然，还必须看到公司有一定的存款。银行才能给 60 天的最长期限。要贷款吗？也要看到你在银行有否存款，你才有很好的信用，如果你没有，那么你到哪儿也借不到。

面对眼前这活生生的现实，这在 1981 年 11 月发生的现实，艾克卡才忆起了 30 年前他父亲曾告诉过他的话，当时只是穿耳而过，现在才悟到了，现实是无情的真谛！

第二十三章 “入主白宫”的谣言

A.人们也许需要一个真正的领袖。艾克卡能够真正成为领袖人物吗？他能领导全公司员工冲破黎明前的黑暗，迎接属于他和克莱斯勒公司全体员工的曙光吗？到 1983 年时，公司再一次站稳了脚跟，而此时竟流传着艾克卡要参加总统竞选的谣言。这可能是因为他曾在电视里为克莱斯勒公司作广告的缘故，许多人都知道，在国会听证会期间，所有说明公司的立场、境遇的广告也是由艾克卡签署的。这些广告产生过轰动效应。后来广告代理商决定策划一个新构思，要更进一步地将他的立场和责任感配上艾克卡的头像出现在电视广告上……

广告构想一提出来，艾克卡就持否定态度。他认为这等于是写一连串的公开信给美国公众，而当时公司的可信度也还不够，而信用只能靠时间的积累和客观的事实才能获得，如果你还没有得到它，那你就无法使用它。

但堪洋公司的老板里欧·亚瑟·盖儿门森是艾克卡的老朋友，尽力劝说他改变了主意，盖儿门森强调唯一让他出现在电视广告里的正当理由就是为了加强克莱斯勒公司的可信度。1 年之后，在国会听证会期间，艾克卡成了一个全国有名的人物，克莱斯勒公司的故事不断地出现在报纸上，而广告人员也渴望将这种负债感变成资产。

广告商在高地公园的策划会议上陈述道：“每一个人都认为克菜斯勒公司快破产了，必须有人来告诉他们并没有破产。最具有说服力和具有可信度的人就是艾克卡。第一，他是大众所熟知的人；第二，观众也知道，他作了这广告之后必须回去制造这些广告上宣传要销售的汽车。他出现在广告上，就是把钱装进他口袋里去了。

仔细考虑之后，艾克卡也承认他们是对的。他在广告中的出现，便是克莱斯勒公司复活的必要因素。他回忆起这些精心创作的广告是花了大量的时间和精力的。这一切就像是看着小草成长一样。你希望动作快一点，但拍摄一个单独 60 秒的广告，却常常就花上 8 到 10 个小时，他每天花了大部份时间在电视摄影机前，使他没有太多的时间去从事他的汽车生意了，演员和企业家是不能同时集于一身的。

同时，艾克卡也担心自己出现在电视广告上会让大众认为，这是企业主管不顾一切地使出最后的招数来推动自己的公司，而这可能会给企业招致负效应。

多年来，都有名人在电视上推销产品，克菜斯勒公司也曾请过裘·克洛吉拉、里卡多、孟德本，后来又请约翰·赫斯曼和法兰克·辛那屈。直到最近才有少数商业界的领袖人物开始出现在他们自己公司的广告中。而其中最值得注目的有三个都是叫法兰克，像东方航空公司的法兰克·伯曼，史奇里兹的法兰克·赛林格和鸡大王法兰克·伯度。

艾克卡觉得除了可信度外，还有一个原因使老板出现在广告中，就是想以此作为号召，然而这并不太好，如果企业失败而没有达到广告的效果，就会立刻显现出自己的愚笨，甚至被人指责为自大的老板。

早几个月前。堪洋公司的人要求艾克卡准许他们来拍摄一个会议情况，作为公司复元的纪录。他们拍摄了一些艾克卡对一群经销商演说的镜头，作

为广告的结尾。

他们认为这个广告很好，要求再多拍一些类似的镜头，而艾克卡表示不喜欢这样作。直到有一天在飞机上遇见一个底特律的广告商时，这位叫约翰·墨里士的老板对他说：“我们必须告诉大家我们是一个新的公司，和以前的克莱斯勒公司完全不同。传达这种讯息的最好方式便是让新老板现身说法才有号召力，而除了你以外，别无其它人选。”听了这番话后，艾克卡才决定这样做了。

而艾克卡感到自慰的是，他不像以前的那些发言人，他的工资很便宜，没要高额报酬。有一次他在 10 小时内完成了 108 张原稿，所得的酬劳只是 1 份牛肉三明治和 1 杯咖啡。

起初，艾克卡只在广告结束时，出来做个简洁的收场语，例如：“我不是要求你们凭着信心来买我们的车，只想请你作个比较。”或者是“如果你们买车时没有考虑到克莱斯勒，这是我们双方的遗憾。”

后来，他渐渐有胆量了，就开始做一些更积极的表达，包括“你可以和克菜斯勒公司同行，你也可以和其它的车同行，那就要碰碰你的运气了。”而最有名的一个广告是，他用手指着摄影机说：“如果你能找到一部更好的车，那你就买它。”同时将手转指向他自己的座车。

这个广告已经以 100 种不同的方式被模仿下来了，一定是因为很凑效的原因。因为艾克卡常接到人们写给他的信：“我照你所说的做了，我到处逛，可是找不到一部更好的车。”

艾克卡的这句广告用语变成了职业上的行话，在数百个以同样这句话为主题的广告建议流行开来，比如：“如果你能找到一种更好的饮料，那就喝它。”或者“如果你能找到一个更好的柠檬，那就吸它。”艾克卡只好不闻不问。

艾克卡的广告做得愈多，就变得愈主动参与。每当一个主管想出一个好的句子时，总使得广告商显得有些困窘，他们可能在想：“咦，这样好的句子，为什么我们没想到呢？”

最近的一个很有名的广告里，艾克卡一开始就说：”曾几何时当我们说‘美国制造的’它的意思就是最好的，很不幸，很多美国人现在再也不相信它了。”说到这里他停顿一下，当人们呆住时，又继续补上一句：“也许我们现在可以扫除这些疑虑，而使大家恢复以往的信心了。”

当时，这些广告相当不俗。但是艾克卡不愿永远当一个宣传商品的人，他对这些感到很累了。相信大众也一定疲乏了。在今天这个自由社会里，没有所谓真正的英雄，没有人能够永享盛名。

每个礼拜《名人》杂志都报道一大堆名人，但在几个月之后，大都消失了。

艾克卡也要爱惜自己的羽毛，见好就收。因为他是生活在人们之中的，所以他要在人们说：“哦！这个人又来了！”之前停止。

危机过去之后，克莱斯勒公司已经有它自己的特性了，克莱斯勒公司已经被认为是不同于其它的美国汽车工业公司了。

在行销条件上，公司可以试着加入群体成为他们其中之一，也可以保持克莱斯勒公司单独的特性。由于公司是以主管的身份出现在广告中，而在电视里或报章杂志上领先别人，公司决定仍以直接的方式来打消大众的疑虑和保守态度。

美国消费者历来对美国车印象不好，大多数人相信德国和日本车比底特律生产的任何一种都要好，这是大家都知道的一种恶习。

为了要让这些人知道这个坏印象已经过时了，公司主张以提供 50 元的鉴赏费给任何一位顾客，只要他在买车时能比较一下克莱斯勒的车和其它的厂牌有什么差别，“即使是在最后他仍买了别家公司的车子，也照给不误。

艾克卡所要表现的是一种自信心，而不是狂妄自大、骄傲。艾克卡不直接宣称克莱斯勒制造的车是最好的，只须要大众认识克莱斯勒的产品，让顾客自己来做决定，这样才能使每一个买新车的人至少会考虑一下克莱斯勒公司的产品。有比较才会有鉴别，艾克卡坚信，只要任何人检查一下，公司的车子的优越性就会显现出来。而汽车展示问如果有足够的顾客来参观，那么克莱斯勒的销售量自然会增加。

新的促销方式开始取代艾克卡的现身说法，但堪洋广告公司仍是用尽方法使他继续出现在广告中。他们又设计了一个秘密计划，制造出一个李·艾克卡的玩具木偶和猪小妹加入肯米特及其它一些有名的卡通人物之中，这个设计事先未告诉艾克卡，就在一些观众面前作试探性的演出，结果观众对这广告大感兴趣，使艾克卡哭笑不得。

B.广告带来了金钱和繁荣，广告同时也带来的困扰和苦恼。每天在大街上，人们开着汽车追赶艾克卡。人们在尊敬他爱戴他的同时，也会产生一种天生的忌妒心理……克莱斯勒公司的危机已过去几年了，当艾克卡从电视广告上消失后，他希望人们说：“我们不会再看到那个人了，因为他已经站起来了，他来找我们时是因为他有困难，而现在他已经挣脱了困苦和忧郁……

然而，广告也引起了另一个问题，给艾克卡带来难以想象的麻烦。在底特律这个工业城市，多年来他已是个名人了，再加上广告的影响，他甚至不敢在纽约走路。每走一条街，像有 5 倍长的路程，有 6 个人阻挡他，有 7 个计程车司机大喊他的名字。如果这现象是短时间的，那还是有趣的，但时间长久了，那真是有难言之苦了。

几年前曾在底特律的一个电视节目中，当节目主持人访问一位地区性的专栏作家时，要专栏作家说出几个名字所象征的意义。

第一个名字就是艾克卡。

专栏作家的回答是：“名气。”

“名气？”主持人问“怎么解释呢？他是有权势吗？”

作家说：“不，并不是他有权势，他只是很有名气，因为他经常做电视广告。”

有时候名声是令人愉快的。有一次，艾克卡在纽约的华都饭店的电梯里，一位妇人对他说：“艾克卡，我们实在为你骄傲，你勇往直前，是个名副其实的美国人。”她和他握手之后便离去。一位公司的董事便接着对他说：“怎么样？这种感觉不错吧？”

几分钟后，艾克卡走到街上，又有位妇人跟了上来，她说她来自波多黎哥，到美国没几年，但她知道他是谁，为这个国家立了大功，是非常坚强有力的美国人。这许多的境遇都显示着爱国心的潜在。

名声也有它令人不愉快的一面。每次艾克卡在餐厅用餐时，几乎每隔 5

分钟，就有人靠过来找他谈这谈那，不是谈 65 年的福特公司的“野马”轿车仍然可以跑，就是谈道奇公司的“银镖”轿车已经不行了等等。

也许各位不相信，其实艾克卡是个相当内向的人。多年以前，有一次他被邀担任纽约哥伦布新大陆发现纪念日（10 月的第二个星期一）游行队伍的典礼官，那是至高无尚的荣誉。在千百万群众面前，人们那样地挥手，就好像艾克卡是麦克阿瑟，是战场上凯旋而归的战士一样，使他难以接受或相当紧张。

他当然希望自己的所作所为被人们肯定，而他经常向同事们表白并提醒自己：“我的名声与我的成就贡献并无多大关系，我是因为福特“野马”轿车而有名的吗？还是因为福特汽车公司有史以来最赚钱的几年是由于我的领导？还是因为扭转了克莱斯勒公司的命运而成名的？完全不是这么回事！我有一种感觉，我之所以被人们记得，是因为电视广告。啊！是那要命的电视显像管哩！”

25 年前，艾克卡无意间发现一个惊人的数字，在美国家庭里，平均每周观看电视 42.7 小时。从那时起他就敬畏电视广告的魅力了。他开始投入大量的金钱去购制电视广告，甚至曾经以每分钟 50 万美元包下了美国国家橄榄球联盟赛的全部广告，而那是今天不可能做到的。

虽然他知道了电视广告的效力有多大，但个人并没有体验到。直到他做克莱斯勒广告的结果，使他几乎成为家喻户晓的人。一大堆眼镜专家看到他的眼镜，就下结论说这个镜架是法国的，他们忘记了这对一个宣传‘美国制造’的人来说是多么地不适当。还有 3 个口腔科医生写信给他说他的牙齿松了，他们有一种“美的程序”的治疗方法，帮他把牙齿往前推，或把咀唇往后移。艾克卡很生气，写信说：“我的牙齿都是真的，并且相当整齐。”

还有，即使他没有在广告中抽雪茄，只是在电视上手中夹着雪前，然而报纸上坚称他一天抽 12 到 100 支雪前，全是些虚构的报道。为了促销汽车，艾克卡做了很多事，可是竟出现这么多荒唐的现象时刻困拢着他，使他大为脑火。

C.谣言能杀人在美国似乎是天下奇谈，美国人的脸皮也许厚一些。但谣言的困扰与流传仍使艾克卡陷入了难堪的境地。当然艾克卡是能承受飞短流长的诽谤的。大江大河都过来了。大难不死必有后福。他相信自己。当然，也是那些要命的广告，才使得艾克卡要竞选总统的谣言开始流传。谣言最多的时候是在 1982 年的 6 月。《华尔街日报》头版新闻写道：“艾克卡，在底特律盛传他渴望公职，不只是一般的公职，而是一个足够能满足个人自我的职位。艾克卡是克莱斯勒汽车公司的总裁，传说他希望成为美国的总统。如果一个好莱坞的名星可以，那一个底特律的汽车销售人为什么不可以？”何况他经常发表演说，上电视广告，参与自由女神像的重建工作，他是产业界响当当的人物。他自视甚高，所以他要参加竞选总统。”这种逻辑推理确实有引人入胜的地方，足可以令人信以为真……

这些传言到底是怎样开始的？艾克卡猜想，大概是有一次他和底特律的新闻界人士酒兴所致随口打诨引起的，他们问艾克卡：“想不想当总统啊？”而艾克卡不知道该奴何应付，随即开玩笑地回答：“想啊，只要我被任命，

而且任期 1 年，我当然想当总统啊！”而从他内心说，不要说当满 1 届任期的总统，因为那会使人快速衰老的，在他担任克莱斯勒汽车公司总裁的任期中就已衰老了许多。

尽管他毫无半点竟选总统之心，但那些传言却为他招来了人们的密切关注，信件不断的向他飞来，许多报章杂志消息迭出。《华尔街日报》头版的半幽默性专栏中，出现了一篇阿曼达·宾奈特所写的有关密西根最后一家青楼妓院的报道，而说艾克卡想当 1 年总统的报道也正好出现在同一位置，真令人哭笑不得。

几个月后，《时代》杂志列出几位有可能参加 1984 年竟选总统的名单，而艾克卡的名字又赫然在榜。并说他有“一张很写意的脸”可以参加竟选总统，这也成了一条政治逻辑推理。

这句话使艾克卡忆起了 1962 年，当《时代杂志》的创办人亨利·路司在底特律举办一次宴会时，他当时正是年轻有为的福特汽车公司的副总裁，也被应邀出席并介绍给路司先幸。路司先生仔细地端详他一番后说：“嗯！一张很写意的脸。”片刻后。亨利先生的一位部属对艾克卡说：“亨利先生喜好写意的脸，来日你会成为封面人物的！”

20 年后的今天，这句话竟然重新被提出，真使艾克卡被压得喘不过气来，难道美国的领袖人物是这样被挑选出来的吗？

想入主白宫当总统的人，有着各式各样的动机和理由。有一次，艾克卡问吉米；卡特为什么要竟选总统？卡特回答说：“我在乔治亚州州长任期内，曾有几位有意竟选总统的人士来拜访我，而他们看起来并没有超人的机灵与不凡。”

艾克卡当然体会得出卡特的感受，如果说艾克卡或许有点想当总统的念头，那也仅止于幻想而已。眉为他实在不敢想象那种忙碌的日子，每天在各部门各单位间穿梭，像机械人一样地工作，一天被各种活动排满 16 个小时：午宴，晚宴，酒会，不停地握手，参观访问……你没有那股狂热劲，不能忍受辛苦而无聊的工作就别去那么想了。

在过去的 40 年里，艾克卡已经握了数百万人次的手，参加过的会议和谈判也已经超过了他的记忆力。他因为手举过太多的鸡尾酒杯，以至于右手都变成弯曲的了，他觉得好像看遍了世界上的每一个工厂。

艾克卡在华都饭店的交际厅举行过上百次的演说，现在那里的职员都同克莱斯勒公司的员工一样了解克莱斯勒的状况。那里的一些侍者听了艾克卡演说的上半句，就能模仿说出他的下半句要说的话。

凭心而论，艾克卡实在是精疲力竭了，他在克莱斯勒的日子使他快速衰老了许多。他自我意识到，如果再年轻 10 岁，那也许会进入政坛的。但在那时，先是在福特公司尽力后被开除，再加上克莱斯勒公司的长期危机，使他充满了愤怒与辛酸，而更甚的是在此期间失去了亲爱的太太，这真让他身心俱损。

艾克卡有他的自知之明，他认为他的性格也不适合从政。他说：“我看过麦克唐玛拉的例子，如果他都不能帮助国家，那我更不可能做到。因为他比我更有修养。此外，他太没有耐性，他也太正直，容易承认错误，而且，他不是一个善于谋略的外交家。他简直不敢想象，他竟然等了 8 年，能源法案仍未通过！”

同时，艾克卡也认为美国国家的领袖来自底特律的太多，而来自商业界

的太少。他觉得可以请 20 位优秀的经理人员来管理国家商业方面的事，甚至可以付他们每年 100 万美元的年薪，并且免征税，那就会产生一种真正的激励，使有更多有能力的人，来关心大众的生活。

几年前，密西根有一个强权势力的政治团体想说服艾克卡，希望他加入州政府做事，因为做一个州长是要做总统的最好跳板。他们说：“ 艾克卡，你救了克莱斯勒公司，而现在公司已经变得非常好了。来密西根怎么样？它有完全一样的问题，它现在是你的家乡。 ”艾克卡回答：“ 如果要我为州政府做事，那就帮我找个有钱的州，像亚里桑那州，也许我会考虑。但绝不再是一些银行里没有钱的选民，一次就够了！ ”

自从 19s2 年《华尔街日报》的报道出现，虽然艾克卡已经花了很多时间来否认要竟选总统。但都是徒劳无获的。因为即使是真正的竞选人他们也不会承认自己参加竞选，直到最后才露出真面目。所以越解释人们越不相信，他们反而问：“ 如果他不是要竟选，那他为什么要写书？为什么要参与自由女神像的重建工作？除非他是想把自己包在国旗里！ ”

既然如此，艾克卡只好来开一个玩笑了，每逢有人问他是否想竟先总统时，他就说：“ 让我把这些谣言澄清一下，我发觉有些人是不公平的，想故意制造混乱，他们还在我的助选员之间，挑起一大堆麻烦。 ”

总之，对这个谣言的臆测，艾克卡也无法做个结束。如果他只谈论汽车，人们说他太偏狭了；如果他谈及国家和世界事件，人们又要说你要竟选总统了。

最后，在 1983 年，艾克卡干脆和克莱斯勒公司签了 1 个 3 年的合同，他想用此举来对他有“ 政治野心 ”的谣传，作一个彻底的结束。

D.人们的谣传当然是阳光下的冰雪。他的荣誉和满足并不在于他是否竟选总统。他的生命意义在于他敢为天下先，敢在逆水中游泳。虽然艾克卡不是个竟选者，但他从竟选总统的许多谈论中学到了很多东西……

一位广告界人士对他说的很有趣：“ 我了解为什么每个人在谈论你要竟选总统，这很简单，他们不再相信任何人了。你和他们谈的，使他们相信你代表某件事，而且你努力追求去完成它，你并没有欺骗他们，因为美国的大众被欺骗的次数太频繁了。 ”

的确，艾克卡的所作所为明确地向人们表达，他是一个优秀的企业家。他能减少成本，能经营一个大公司而让它赚钱。无论有任何事情，他都能决策拍板。他知道如何去控制一个预算，也有经验来扭转一个衰败的公司，使它东山再起。美国人要的领导者，就是一个能平衡预算，又要能重振国家雄风的人。

正是基于上述心态，所以艾克卡接到很多来信，这使他注意到，确实有一段真正的真空存在，人们热切地盼望有人来填补这个真空。美国并不差，它是强大的，只要我们再回到轨道上，它可以更加强大起来。一个人在信中写道：“ 艾克卡，为什么你不来使这个国家有所转变？为什么你要浪费时间在销售汽车上？ ”

人们渴望被人领导，而艾克卡一点也不相信美国人是生存在一个反英雄的社会。自艾森豪威尔后，美国人没有找到一个人们可以信赖的领袖。肯尼

迪被杀后，约翰逊把人们拖进了战争；尼克松让我们丢脸；福特只是一个被指派的临时代理人；卡特，虽然有他的长处，但却生不逢时；里根活在过去。

人们总希望找到一个真正的领袖，而有很多人想到艾克卡。仅此一点就使他感到非常的荣幸。而且，仅这一点也使美国公民艾克卡得到了无可比拟的满足。

第二十四章　反败为胜

A.艾克卡终于得到了纽约市市长一桶苹果的奖勋。艾克卡终于结清了公司的资产负情表，把一张面额为 8 亿 1 千万美元的支票呈现在纽约各位银行家的面前。他在会场上风趣而幽默他说：“我们交这张大额支票时是否应该有美国军医署署长在场，以备有人当场晕倒……”这是一次大胜仗，克莱斯勒公司终于昂首挺胸了。到了 1982 年，重重的阻碍终于扫清，否极泰来。当经济开始复苏，汽车的销售也天天看好，当这一年结束时，克莱斯勒不但有了实在的些微利润，而且增雇了员工，和新的经销商签约……

艾克卡的第一个念头就是去召开一个记者招待会：“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’的‘财务困难’公司了；如果你们愿意的话，你可以继续称我们为‘全国第三大汽车制造者’，而过去的形容词，从现在起。彻底埋藏永远抛弃。”

接下来的 1983 年，公司达到了实际营运利润 9 忆 2 千 500 万美元——克莱斯勒有史以来最好的一次。

从贷款合同听证会起，公司已经做了很多的努力。当时，艾克卡作了许多的承诺，承诺要使公司所有的工厂现代化和改用最新技术；承诺所有的车型都改用‘前轮驱动’的技术；公司承诺要在节省能源方面领先；承诺要继续雇用 50 万名员工以及要提供令人鼓舞的产品。

在 3 年之内，艾克卡做到了每一项承诺。

1983 年的春天，公司预备发行新股票，原先只计划发售 1 千 2 百 50 万股，顾客排队等候着，由于需求量太多了，首批全部提供的 2 千 600 万股，在 1 个小时里全都卖光了，就总数 4 亿 3 千之百万美元的市价而言，这是美国历史上发行的第三大股票。最后，总共发行了超过原计划两倍的数量。

通常，当发行更多的股票时，实质上稀释了每一股流通在外股票的价值。而这次却出乎寻常的意料：当公司的股票发行时每股卖 16.625 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，更快地又上升到 35 元。

股票卖完不久，公司偿付了贷款合同里的 4 亿元，即三项束缚中最昂贵的一项——贷款的 15.9%的利息负担。

几星期之后，公司又做了一项重大的决定，提前 7 年偿还所有的贷款。当时.并不是所有的克莱斯勒公司的人都认为这是个明智的举动，毕竟担心未来的几年是否有雄厚的资金实力。

然而，艾克卡一直对公司的前途充满信心，他决定要尽可能快的脱离政府的援助。在全国记者会上，他郑重地宣布 1983 年的 7 月 13 日偿还所有贷款。也许是一种令人称奇的巧合，在 5 年前的这一天，亨利·福特宣布解聘艾克卡。

“这一天的到来，使近 3 年来的艰苦变得有价值，克莱斯勒公司用不合时宜的方式借了钱，今天偿还了！”艾克卡高兴地在致词中说：“华盛顿的人们有许多借钱的经验，但很少收回它。当我们交回支票时，或许应该有军医署署长在一旁侍候，以备他们万一有人晕倒。”

实际上，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1个月的时间，才想出该如何处理这件事，似乎以前还不曾有过这种先例。

在纽约的一个庆祝酒会上，艾克卡展示了一张面额最大的支票给我们的银行家们，它的面额是8亿1千348万7千500美元。有趣的是，艾克卡还得到了纽约市长的一桶苹果。因为在国会听证会时，纽约市长和艾克卡打赌一桶苹果，看谁先偿还联邦贷款。而现在当克莱斯勒结清自己的资产负债表时，纽约市仍有10亿以上的债务还未付清。

B.艾克卡突然在脑海里冒出了“ 敞篷车效应 ”。他又想试一下自己的市场应变能力。他是否“ 好了伤疤忘了痛 ”呢？亲自动手改装了一辆敞篷车，飞速地行驶在大街小巷，整个夏天他都在开这辆新车。果然，有人开着车像警察追捕肇事者一样，把他团团围住，要求马上向他订购这种时尚的敞篷车。生意来了，能不做吗？他回到办公室，当机立断，马上组织生产这种已经淘汰多年的产品。“ 即使不赚钱，也要扬名。 ”艾克卡眉头一皱，计上心来……

10 年前，底特律已停止生产敞篷车。很多人以为敞篷车是突然被政府禁止的，事实上不完全那样。虽然在华盛顿立法机关确实努力想禁止生产，或想在它的结构上做重大的改变。而当时真正的致命伤是空调设备和音响，这两者都没有用处，尤其当你驾驶一辆没有车顶的车在外奔跑时，这两种装置根本不起任何作用。而这是个比法令管制更难的难题，因此克莱斯勒公司从1971年停止了“ 梭鱼型 ”敞篷车的生产。就全美国而言，最后一辆叫“ 凯蒂拉克 ”的“ 多拉多型 ”敞篷车也在1976年停止生产了。

现在已经脱离了危机险境，是再次考虑享受乐趣的时候。艾克卡突然怀念起敞莲车来，他将一辆克莱斯勒的“ 宙比伦型 ”车用手工改成敞篷车，来当做试验品。整个夏天，他驾着它到处跑。自我感觉就像敞篷车附着一种魔力，开“ 宾士 ”和“ 凯蒂拉克 ”车的人像警察似的在路上追逐艾克卡，并要他停车。

“ 你开的是什么车？ ”他们都不约而同地问。

“ 是哪一家公司生产的？我在哪里可以买到这种车呢？ ”

当他们认出从驾驶室伸出的这张太熟悉的面孔时，都当场要求签约。

有一天，艾克卡开着车到附近的购物中心去，结果一大堆人围着他和他的敞篷车，似乎他正在当街散发10元一张的钞票呢！

显而易见，这部车正造成一股热潮。

回到办公室，艾克卡决定省略研究决策当即表态：”就让我们生产它，即使不会赚钱，但它一定会大大地出名；如果幸运地话，我们将可以收支平衡。”

几乎就在公司宣称要推出“ 雷比伦 ”型敞篷车的同时，全国各地的人们开始取出他们的存款。其中一位就是有“ 漂亮宝贝 ”之你的布鲁克·雪德丝，于是公司把第一辆“ 雷比伦 ”敞篷车送给了这位女演员，使之成为一项特别的促销活动。结果证明：公司在头一年就卖出了2万3千辆，而不是原先预计的3千辆。

不久，通用公司和福特公司也各自推出了他们的敞篷车。然而，排行老三的、小而旧的克菜斯勒公司现在不是屈居人后，而是领导新潮流了！

C.艾克卡真的如愿以偿了。公司为了迎合顾客的口味，迅速推出了有利可图的时尚产品 Tll5 型“迷你”客车。这种型号的汽车并非新的开发，早在福特公司时，艾克卡就和史波立设计了一种名为“迷你马克士”汽车。汽车造出来后，竟被有眼无珠的独裁魔王亨利·福特当场一票否定了。亨利·福特十分主观他说：“忘了它吧！我不要试验品。”从此，谁也不再提这件事了……

如果说敞蓬车的制做动机主要是为了好玩和提高知名度，但 在 1984 年，公司又推出了一个既有趣又有利可图的新产品——“TI15”迷你”客车，这种车是为了那些希望有比传统小货车稍大、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，一加仑油可跑 30 英哩。而又适应于一般的车库。

当艾克卡在为国内企业管理学校的学生们演讲时.有人问他：“身为一个经理人，在脱离濒临破产的 3 年后，你怎么能将 7 亿美元投注在这项产品上？”

艾克卡觉得这是个好问题。实际上，他知道不能吃掉要做种子用的谷种，然而他没有其它选择。当公司用自己的双脚再次站起来后，如果没有东西被人买，那公司的奋斗努力等于是在原地踏步。于是艾克卡半开玩笑似的说：”我已经一身是债了，再周转 7 亿美元也无妨。”

实际上，”迷你型”客车在福特公司时就已经诞生。在第一次石油危机之后不久，艾克卡和史波立设计了一个称为“迷你马克士”的计划，然后他们花了 50 万美元精心研制了一种外型精巧、空间宽敞、前轮驱动的原型小客车。

在研制过程中，他们注意了 3 件事，第一是踏板的高度作了降低，以吸引大部份穿裙子的女士们；第二，必须把车子做得矮些，以适应入出车库；第三，引擎的前上方必须有个“突起”的空间，以备万一意外时，双脚有个收缩的地方。

研究显示。他们的计划正在盯紧着 1974 年的年销 80 万的市场。于是、艾克卡立即去见总裁。

然而亨利说：“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.而这部车会是另一个赢家。”

遗憾的是亨利不愿生产它。

事后，艾克卡曾坦诚他说：“假如你不是一流的，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，你必须抢先他们而出手。”

在 1978 年福特公司没生产的“迷你”客车，而终于在 1984 年艾克卡和史波立在克莱斯勒公司做成了，也就意味着福特公司的顾客被克莱斯勒公司抢过来了。

早在‘迷你’客车推出前，《鉴赏家》杂志就选它为设计最优的车；《财星》杂志宣称它是当年度 10 大最有创意的产品之一；而发售前 1 个月的《黄包车》杂志把它刊在封面上。

当新型的“迷你”客车一上市就完全卖光的时候，福特公司和通用公司

也彼此间竞争地推出他们自己的车型，这种模仿实在是奉承的一种最真诚的形式。

自 1964 年推出“野马”车以来，从未有一个新产品能使艾克卡如此兴奋，如此具有成功的信心。他仍然记得头一次在试验场驾驶“迷你”客车的场面，他只是一圈一圈地绕场跑，根本不想离开跑道，他感谢工程师们在操作方面所作出的努力，使他得到一种从未有过的享受。

贷款的偿还，盈余的记录，“迷你”客车的风光，这些就是克莱斯勒公司所拥有胜利的成果。

D.艾克卡又被权力利剑当头刺了一下。他忍痛用 3 亿美元赎回了致命的委托书，而政府竟从中捞了一大把。艾克卡两次晋见里根总统。总统虽然同情和支持艾克卡，但毕竟没有帮上忙……

然而克莱斯勒公司的成功也同样有黯淡的一面，公司赢得了战争。但也承受了严重的损伤,在庆祝胜利时的队伍里,失去了许多并肩奋斗的伙伴——蓝领员工、白领员工和经销商们。他们在 1979 年曾经和公司员工在一起，而现在不能和大家共同分享胜利的果实。

1980 年的 6 月，就在公司收到合约贷款里的第一批 5 亿美元之前，公司曾经签署了 1 千 440 万美元委托书给贷款委员会。这些委托书规定执票人购买相应数目的克莱斯勒的股票。当时，公司的股票每股才 5 元上下，而每股以 13 元的价格购买时看起来是太离谱了。但现在的价格维持在 30 元，政府发了一笔不小的横财。而在 1990 年贷款正式到期之前，对方随时能运用委托书。

这些委托书就像一把高悬在克莱斯勒公司头上的利剑。在未来 7 年里，政府、或者任何拥有委托书的人能要求我们，以拍卖的价格，发行额外的 1 千 440 万股的克莱斯勒股票。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。而公司所有的东西他们都有抵押权，并且这些东西总价值远超过了 12 亿美元。

虽然公司曾借了 12 亿美元，已在 3 年内偿还了。在这 3 年里，已经支付了 4 亿零 40 万美元的利息、3 千 3 百万美元的联邦政府管理费和给律师们及投资银行团的 6 千 7 百万美元。换句话说，公司已提前 7 年偿还了那笔不合时宜的贷款，还要准备付出远远超过政府合同贷款的钱，这种赚钱的方式简直是无耻。

更重要的是，所有那些在重建公司中协助过公司的人，没有一个人从公司的成功中获益。当公司受困时，他们同样地牺牲了，当得到奖赏时，他们同样应该分享。假如政府甲克莱斯勒委托书——这把利剑来进行谋杀，那公司的工人们和供应商，以及那些曾如此努力的经销商们将会遭到什么样的厄运？

因此，艾克卡平静地向政府请求，希望少花或不花费用将委托书赎回。

出人意外，这竟是一个天大的错误！艾克卡的请求引起了大骚动。《华尔街日报》竟以不屑的口气说“简直是无耻！没有其它的形容词适合克莱斯勒的要求了。”连其它的舆论界也认为公司太贪心了。一分钟前，艾克卡是提前 7 年偿还贷款的英雄，而现在竟成了无赖。从公共关系的观点看，这真是个大灾难，是一场含血吞牙的痛苦。

克莱斯勒公司只能从原来的立场撤退，为了表示妥协，公司愿意付给贷款委员会 1 亿 2 千万元以换回委托书，却因价码太低行不通。艾克卡将这笔钱提高到、亿 8 干 700 万元，还是没用。

最后，7 月 13 日，也正是偿还贷款的同一天，艾克卡又提出以 2 亿 5 千万元价格换回委托书，而贷款委员会说：“ 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。黎根部长恢复了他原来的股票经销商的本来面目，坚持要拍卖。从一开始，他就因为意识形态的理由反对贷款合同，坚持说政府不能对克莱斯勒的贷款首开恶例。而后在整整的 3 年中，他既没有召开过贷款委员会的会议，也从未协助过克莱斯勒一次，现在却企图充当华尔街的经纪人而获得大笔费用。

争论是如此的激烈，艾克卡只好两次去拜会了里根总统，总统说，就权益问题来看，艾克卡的理由很正当的。于是，里根总统要吉姆 · 贝克去调查这件事。然而贝克只是把调查的问题仍丢给黎根部长，也不知白宫里究竟发生了什么，反正最后黎根得胜克莱斯莱被迫以超过原先提供的 2 亿 5 千万元的价格，用 3 亿 1 千 100 万元才买回了委托书。艾克卡生气得很，为什么政府要在股票上玩弄我们的委托书呢？政府的态度竟然是“ 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，让我们用这 3 亿 1 千 100 万元来训练失业的汽车工人，从克莱斯勒得到的钱，让我们用来还到汽车业去，帮助那些被克莱斯勒解雇的工人。 ”但政府对此毫无兴趣。

艾克卡又提出另一个计划“ 既然你们原先没想到会有这笔意外之财 ”他对政府说：“ 为何不拿出这笔钱，以 10 ：1 的比例，用 30 亿元协助我们的汽车业，以便与日本竞争呢？ ”

但是，政府决定把这笔意外之财拨入一般基金里。艾克卡说，我们的 3 亿 1 千 100 万元对联邦政府的巨大财政赤字能有多大的帮助，只怕是杯水车薪罢了。

E. 艾克卡成功的背后有个玛丽。这对令人敬慕的恩爱夫妻，足以使天大的灾难化为烟尘。玛丽女士支持文夫的人生选择，理解丈夫的喜怒哀乐，处处为丈夫和孩子着想。她经常要忍受各种非寻常的精神压力。艾克卡被亨利 · 福特除名之后，玛丽女士的糖尿病加重，半夜送往医院抢救。她只活到 57 岁。她没有能看到丈夫的峰回路转，也无法同艾克卡分享胜利的喜悦……

克莱斯勒的胜利和委托书事件，使艾克卡在一阵兴奋之后又倒足了胃口，而恰在这时也让他碰上了整个人生中最悲哀的事。

在艾克卡任职于福特和后来在克莱斯勒期间，他的太太玛丽一直是他最大的支持者，他们非常恩爱。

但玛丽有糖尿病，并导致了其它并发症，他们的两个女儿都是剖腹生产，同时她也曾 3 次流产。糖尿病患者必须避免紧张的压力刺激，而不幸的是，艾克卡所选择的人生之路，不可避免的经受着许多非寻常的压力。

玛丽第一次心脏病发作是在 1978 年，恰好是艾克卡被亨利 · 福特开除后，她本来已患病很久了，而这件事的打击使她的病情更加恶化。

1980 年 1 月，玛丽在佛罗里达时心脏病再度发作，而此时艾克卡远在华盛顿的一家餐馆中，正在庆祝公司的贷款合同法案刚获得卡特总统的签署，他只能在电话里送去一声安慰。

两年后，1982 年春天，玛丽的心脏病又发作了一次。每发作一次，都给她的健康状况带来更快的恶化，而这些又直接受到艾克卡在福特或克莱斯勒的紧张和困难期间的影响。

每个糖尿病患者以及和患者一起生活的人都能体会到那种痛苦。玛丽是个非常脆弱的患者，她的胰脏只在少部份时间可以发挥作用，虽然她的饮食控制得很好，可她每天仍要注射两次胰岛素。胰岛素的药理反应经常在半夜发作，病人出现身体僵硬，猛冒冷汗的状态，有时在家里急救无效则必须迅速送医院救治。

艾克卡经常要到远地出差，一天要打两、三次电话给玛丽，从她的声音中.他就可以听出她的胰岛素有多高。每当晚上艾克卡不在家时.就完全靠两个女儿陪护着，因为她经常会有休克或昏睡的潜在危险。

1983 年春天，玛丽的病非常严重了。5 月 17 日，她劳累的心终于停止了跳动。她悄然离开人世，而只活了 57 岁，但她仍然不失她的美丽、贤慧。善解人意和女性的同情心。

太太的早逝，对艾克卡来说真是最大的遗憾。在她去世前还时丈夫说：“你们的车子真的做得愈来愈好了，不像你两年前开回来的破铜烂铁了。”如果她能坚持到两个月之后，能活着看到公司还清了贷款，她一定会比任何人都高兴的。

她活着的最后几年身心上都是不轻松的，起初她并不了解艾克卡和亨利·福特之间的关系在变坏，在 1975 年对艾克卡的调查之后，她要丈夫去公开事实真相。必要时去控告亨利·福特。然而当丈夫决定留下来时，她还是尊重丈夫的决定并继续支持他。

艾克卡设法不让玛丽和两个女儿知道办公室里发生的坏消息，当他被开除时，他为她们感到难过更甚于自己，毕竟她们不知道事情变得那么糟了。

玛丽始终是艾克卡的力量的支柱，被开除后，她知道他想留在汽车业，因而鼓励他到克莱斯勒去，她说：“上帝会使得一切都变得好的，也许被福特开除是对你最好的一件事的开始。”

在克莱斯勒的头几个月之后，发生了伊朗危机和利率上升。石油是汽车业的动脉，利率则是氧气，世界经济再度开始崩溃。如果这两件事情早一年发生，艾克卡是不会到克莱斯勒去的。有一次，玛丽试着劝丈夫离开：“我爱你，我知道你能做好任何事情，只要你决心去做。但这座山太陡峭了，放弃一件不能办到的事并不是可耻的。”

艾克卡当然不想放弃，他说：“我知道，但事情总会好转的。”于是，她仍继续支持着他。

在艾克卡被福特开除后，她和他一样，为许多老朋友都躲开了他们而感到难过。但她并未因此而被击倒，她一直坦诚而坚毅，一如既往。有一天玛丽从报纸上得知他们从前的好朋友的女儿要结婚，她坚持要去参加婚礼。

艾克卡说：“不能去，我们是不受欢迎的人物，而且也没有接到邀请。”

“那是你的想法，”玛丽说，“我们当然要去，我们都喜欢那孩子，我想看着她结婚；如果她的父母因你被开除而不理我们。那是他们的想法。”

就连福特的周年聚会，她也要去。并说，“我已经参加了很多年，为什

么不可以去？记住，除了福特家族以外，我们是最大的股东。”

当出现意外情况时，玛丽也仍然神态自若，常在危急时担起重任。有一次他们夫妇俩去拜访好友韦恩，韦恩突然心脏病发作，当时连艾克卡都慌了。而玛丽像个消防队员似的，协助医生用心导管急救，在短短的 20 分钟，一切又恢复了正常。

另一次，一个亲近的朋友安妮·柯洛兹打电话给玛丽，抱怨她头痛得厉害，玛丽开车去她家，发现她昏倒在地板上，于是打电话叫来救护车送去了医院，并且在安妮脑部动手术时一直陪伴着她。

不论遇什么事她都不惊慌失措，她可以在车祸现场毫不畏惧地看一个人的头断了，而她的反应则是“下一步我该做什么？”她总是果断地行动，因此有两人因她而救回了一命。

给艾克卡印象最深的，是女儿凯西 10 岁时，因脚踏车的刹车锁住了，一个猛然急刹使凯西跃过了把手，头先落地跌下来，艾克卡看了一下女儿的瞳孔既大又黑，扩散开来，他立刻要晕倒了。而这时玛丽抱起凯西，赶快叫救护车，半小时之内把她送到医院。回来后，又做艾克卡最喜爱的汤喝，让他在床上躺了半个小时，一句责备的话也没说，在双重压力下仍然不失本色。

玛丽很关心糖尿病的研究，她自己本身就是其它患者的志愿服务员，她用极大的勇气正视自己，并镇定地面对死亡。她常对艾克卡说：“你认为我的情况很坏吗？你应该看看那些和我一起待在医院里的人。”

为了说服人们了解并重视糖尿病，使大家知道糖尿病仅次于心脏病和癌症，不要低估了糖尿病的严重性，因此，他们夫妇在波士顿的乔士林糖尿病中心设立了“玛丽·艾克卡基金”。

艾克卡和玛丽一起度过了许多快乐时光，也一起分担着精神上的痛苦与忧伤。她从不受公司生活的影响，也不想去追赶时髦的家族。身为一个企业主管的太太，她尽力做好她需要做的事，并常带着微笑，她把她的价值观与丈夫的价值观联系在一起了。

玛丽去世前的两个礼拜的一天晚上，她从多伦多打电话给艾克卡，告诉丈夫，她多么因他引以为荣，这是公司刚宣布了第一季度的盈余时。艾克卡不由得回忆在过去艰苦的几年里，他却从未说过这些话。

艾克卡在心里默默地对自己说：“玛丽支持我，她将她所有的一切都给了女儿凯西和丽亚，也同样都给了我。我之所以有一份成功而美好的事业，完全是因为有了她。比起我的家庭来，我的事业算不得什么。”

第四部　自由女神像下

自由女神是美丽、光明、圣洁的象征，埃利斯岛就是现实的奋斗。自由只是一张入场的门票，如果你想谋求生存和昌盛，那就要付出毕生的代价……

——艾克卡

第二十五章　挽救生命的上策

A.艾克卡为了挽救交通事故中的生命，降低汽车车祸死亡率，费尽了心血。汽车安全带的发明和推广经历了一个较长的时间。当时美国没有一个州通过了强制使用安全带的法案。据全美国道路交通安全管理局统计，如果每个人都使用安全带，汽车的伤亡事故可以减少 50%……

从总体上来说，美国是当今世界上因交通事故发生车祸死亡率最低的国家之一，即每一亿交通英哩死亡率力 3.15 人，但每年死亡的人数仍不是一个很小的数目。

因此，作为从事汽车业的艾克卡一直在为降低因车祸而伤亡的人数而努力。具体的说就是一直在促进一项不太受欢迎的主张：强制使用安全带。

1972 年，当时身为福特公司总裁的艾克卡，曾写信给全美国 50 个州的每一位州长，让他们知道，我们公司赞成强制使用安全带，并力促他们积极支持这项挽救生命的主张。

然而 12 年之后，当他挽救了克莱斯勒公司并使它重新站起来之后，全美国还没有一个州通过一部强制使用安全带的法案。

反对强制使用安全带的主要因素是思想观念上的。持这种观念的人认为这是政府侵犯公民权的作法，是不合某些人的心意，是不台美国作风的，而宁愿让数千人死亡和上万人受到伤害。因而艾克卡每一次到外面演讲支持强制使用安全带时，他总会收到一大堆人们反对的信件，他们抱怨说艾克卡妨碍他们外出的自由权利。

这种要尊重自由的观点是何等荒唐。你必须有驾驶执照才可以开车；遇上红灯时你必须停车 如果你骑摩托车必须戴上安全帽等等,有什么不同吗？难道这些法律性的安全措施也是政府的过份干涉吗？这是一个文明社会所必需的规范，否则没有这些实在的法律，那还有何安全可言。

而有些州的法律规定某些人不能开车，除非他们戴上眼镜，这又如何解释呢？如在宾西法尼亚州，艾克卡因没有戴眼镜开车，竟被警察拦下并递给他一张罚款单。他想：如果在驾驶执照上加上“未系安全带是不正确的”那就好了。

他很遗憾，他没有在宪法上发现任何说开车是天赋的权利的条文，因为它不是天赋的权利。但开车毕竟是一种权利，而就像所有的权利一样，它同时也伴随着某些义务。

是否一项强制使用安全带的法律促成了过度的政府干涉呢？

当然不是。就像其它任何生活范围政府必须采取某些手段以维护社会。而只有在美国，才会让一些抽象的空论压倒对安全的要求。

对于这种观念的追求，完全忽略了不使用安全带对人们所造成的损害，增加了人们的税赋，提高了保险费率等，这不是对人们的自由的一种干涉又是什么？！

艾克卡不想在安全带问题上陷入哲学上的争论，因为那只是空头理论游戏，而必须考虑到什么是现实中最实际有效的。

很明显的事实是，假如你佩带一副联结肩和膝的皮带系统，在每小时 30 英哩的速度下，几乎不可能受到致命的伤害，除了其它的因素，也能免除你

的各种不知觉的碰撞，有时这种情况甚至在相当慢的速度下也可能发生。

而真正让艾克卡高兴的，是一项由北卡罗莱纳大学统计交通事故所做的著名研究指出，安全带能降低严重伤害达 50%，降低致命的伤害达 75%；而且在 60 年代后期，瑞典的一项研究表明，从安全带使用者中，检验了将近 2 万 9 千件的意外事故，没有发现一件曾导致死亡的。

全美道路交通安全管理局统计，假使每个人都使用安全带，伤亡至少可降低 50%；然而现在每 8 个人当中，大约只有 1 人扣好了安全带。

有人告诉艾克卡，强制使用安全带是不可能的梦想。然而，他不认为大多数人是积极的反对者，他们只是嫌佩带麻烦，多此一举，有点不方便罢了。

这些抱怨也不是什么新鲜事。

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，只有 2%的顾客指定要装它们，而其它 98%的顾客表现得很冷淡，有的抱怨安全带和车内的颜色不调和；还有的说太庞大了，坐起来很不舒服。

艾克卡也曾听人说他们不想被绑住，以防意外时，车子着火而无法逃走。当然，那样的情况也有可能，但事实上，火灾只占交通事故伤亡因素中的 10 分之 1。即使你遭遇火灾，要松开安全带就像打开门一样容易，而绝没有人主张敞开门开车的吧。

另一个反对强制使用安全带的说法是，当撞车时你可能被抛出去，不致于彼绑在车内。然而，这种情况不是经常发生。事实上，被抛离车辆而导致死亡的比例，要比留在车内让车体保护你的高出 25 倍之多。

还有一个争议是，只有在高速公路行驶时，安全带才是真正需要的，但大多的人不了解，80%的意外和重伤害是发生在市区，时速不超过 40 英哩时。

安全带开始是在飞机上使用的，那是在人类飞行的初期，一次大空难中，只有在驾驶舱里的人才安全无恙，因而发展开来，到了 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，民航飞行远比过去更进步更安全，法令仍规定，起飞降落时，未系安全带者要受到纠正和批评，就是因为安全带在陆地要比在空中更有效果。

B.艾克卡认为人们对汽车安全的忽视来由已久，这与乘车人的素质是分不开的。艾克卡为了这根救人一命的安全带，奔走呼吁了近 30 年。艾克卡的行动批驳了另外一种奇谈怪论：宣传安全带对汽车业的行销不利，它会使人想到车祸和死亡的威胁……

开始，安全带的使用仅限定在进行拉力比赛时。1956 年，当福特公司和克莱斯勒公司开始在他们生产的汽车里提供安全带，当时很少有人接受，而在 8 年后的 1964 年，安全带变成所有客车的标准配备物了。

艾克卡已经为使用安全带呼吁了几乎 30 年，这可以追溯到 1955 年，当时他是福特公司行销部门的一员，1956 年，公司决定生产提供安全设备在自己的销售产品车上，用今天的标准来衡量，那些组合的安全装备非常原始粗陋，但在当时都是革命性的东西，除了安全带，还有安全门锁、遮阳板、深刻度的方向盘和冲撞护垫等。在 1956 年的车型广告竞争中，福特车被公认是安全的汽车。

促销中宣传汽车的安全当时在底特律是一项革命性行动。而有些通用公司的高层人士就打电话给亨利·福特，要他停止这项行动。他们的观点认为，宣传安全带对汽车业的促销是不利的，那样会令人想到受伤和死亡，对市场会有妨碍的。而麦克唐玛拉和福特的其它主管人员的观点显著的不同，决定要宣传安全带，为此他几乎丢了工作。

当福特公司在宣传乘汽车应注意安全的时候，竞争的主要对手是“雷佛兰”，正以它的快速车轮和强力的 8 缸引擎来促销，结果那一年“雷佛兰”大获成功。

而福特公司花了好几百万美元来努力做广告，促销公司带安全带的汽车，但顾客仍不为所动，不能消除心理上的障碍，他们说：“当然，我要买这部车，但你们必须把安全带去除掉，否则，我决不会有兴趣的。”

1956 年，艾克卡第一次到底特律时，他是个汽车安全的支持者，虽然那次特别的宣传没有成功，但他仍然很引以为荣，因为他参与了涉及最先提倡安全设备的先锋行列中。

坚持了近 30 年，1982 年艾克卡和《纽约时报》的编辑们共进午餐，他谈了一些有关安全带的知识，并画图表示安全带在防止严重伤亡时的重要性。

几天之后，他收到主编西莫·杜赛的一封来信。在一起进午餐前，他是个忽视安全带的人，但听了艾克卡的演讲后，决定要系好安全带了。

就是那个礼拜，西莫在暴风雨中开车回家，他前边的一部车停了下来挡住他的去路，他紧急杀车以免意外，但因下雨，车子滑行冲出去撞上了一道护墙，幸好他系上了安全带，没有受伤的离开了。现在，他也成了安全带的拥护者。

不论你是个多好的驾驶员，没有人会预计到发生车祸，但为了自己和别人的安全，你仍然应该系好安全带。

C.艾克卡关于联锁装置的设想遭到众议员、共和党人魏姆的反对而被废除了。以后又改用 8 秒钟的鸟鸣器提醒乘客系上安全带。目前美国对系安全带一事，各州仍未作统一规定……

大约在 11 年前，艾克卡估计在短时期内，联邦政府的法律还不会强制使用安全带，因此艾克卡拟定了一项强迫驾驶人和乘客系上安全带的的计划，通过福特公司工程师们的协助，他发明出一种称为联锁的装置，除非驾驶员和前座乘客已经系好了安全带，否则车子将无法点火启动。美国汽车公司加入这一行列，支持这种联锁装置，但通用公司和克莱斯勒公司则反对。

经过一场激烈的争论，全国道路交通安全管理局在 1973 年规定，所有新车必须配备联锁。但大家讨厌联锁装置，并很快想方设法避开它，很多人把他们的安全带互相扣住，但不是锁在身上。于是这个法令失败了。

反对联锁的阻力是如此巨大，因此，众议院在新罕布什尔州的众议员、共和党人路易士·魏姆的倡导下，通过了废除联锁装置，而改以 8 秒钟的鸟鸣器来提醒乘客系好安全带。

于是，艾克卡又拟定了另一项计划：在车上装一个特别的灯，当人们系好了安全带时会显示绿灯，而没系好时则是红灯；当红灯亮时，你将会被收到罚款单。然而，步联锁装置的后尘，仍没有人感兴趣。总之，唯一的办法

是立法强制使用安全带。

显然并不是只有艾克卡是唯一关注安全的人，有 30 多个国家和加拿大的 10 个省中的 5 个省，已经通过了这样的法令。以多伦多为例，自从通过强制使用安全带后，车祸伤亡率已降低了 17%，而在法国通过一项类似的法令后，交通事故的死亡率，已降低了 25%。

在有些地方，违规的处罚是罚钱，而有些地方则是失去保险，或者两者兼有。但在美国还没有通过如此的法律，联邦政府通常交由各州去裁定，但各州并不行动。到底还要多少人去作不必要的死亡，人们才会想要系上安全带呢？

有些州又制定了儿童必须系安全带的法令，现在也该是要同样保护他们父母的时候了，否则任务只算完成了一半，而会造成一大群孤儿的，岂不悲哉！

艾克卡经常想到汽车的大本营密西根州应该在这件事上起领导带头作用，只要任何时候有关强制使用安全带的提案送到兰辛的州议会时，他一定出席做证，并公开支持它。

D.艾克卡对安全空气袋的认识恰恰相反，他认为这是一种“被动限制”，开车人不能主动操作来有效地防止两辆汽车相撞的事故。安全空气袋的危险性也是显而易见的。苏打碳合物不是一种理想的、能防爆的化学物质……

有些人认为空气袋是解决安全的办法，但艾克卡却又持不同看法。

空气袋是 60 年代，由一家克里夫兰的汽车供应商伊顿公司的工程师们发明出来。空气袋本身是尼龙做的，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上，加上 100 克的苏打碳合物，一旦车祸时，特殊的计测器立刻反应，使苏打碳台物产生足够的氮气把袋子充满，膨胀得像个大气球，减少冲撞时撞击力。

1969 年，全国道路交通安全管理局认定并督促全国的车子装上这种设备。同一年，国会也通过法令，授权交通部实施；但 1972 年被联邦法庭取消这项规定，卡特政府于是放弃了空气袋，但卡特政府又在 1977 年指定汽车制造业必须装置这种“被动的限制设备”，直到 1982 年，有关这种装置的问题就在国会和法庭之间争论不休。

空气袋听来似乎是个理想的办法，但艾克卡认为仍存在大问题。因为这是一种“被动限制”的东西，不是人们主动采取行动操作它，只有在两车正面相撞时才会产生作用，而在其它意外情况时，毫无助益。

空气袋也存在有危险，经常在它该膨胀时没有膨胀，或是不该膨胀时却胀了起来，甚至也可能因不小心而爆破。一旦发生也能使人受伤甚至导至死亡，同时苏打碳合物也不是一种理想的化学物质。

不能否认空气袋是项有力的科技发明。具有讽刺意味的是，艾克卡有次在欧州看到一份英国报纸，很惊讶地看到标题写着：“美国人建议用空气袋执行死刑”。他以为这是开玩笑，但后来发现这个提议竟是一位密西恨的退休安全工程师，建议用空气袋来取代甲电椅和其它处死刑的方法，以便更人道些，起码可以减轻受刑人的痛苦，他己向美国利专局提出了申请。

艾克卡从资料中得知，1974 年，通用公司投资了 8 千万元生产 3 万个

空气袋，供应在部份“凯蒂拉克”车、“伯克”车、“奥斯摩比”车上做选择性配备，直到 1976 年只卖了一万辆这种装备的车。

空气袋从一开始就引起争论，除非有什么意外的发展，这争论可能还会持续很久一段时间。艾克卡仍一再坚持认为，我们需要的不是空气袋，我们所需要的是一项强制使用安全带的法律，我们愈快通过这项法律，愈能挽救更多的生命。他呼吁人们，在通过这项法律之前，拜托大家，为了你自己和家人的安全，请你系好安全带。

第二十六章　劳工万岁

A.艾克卡热爱神圣的劳工。他认为，为了眼前，就得放弃未来，为了未来，就要付出代价。人在创造中消亡，在消亡中诞生。这种不可舍弃的恶性循环似乎是唯物的。

当然，艾克卡自称绝不是个社会主义者，但由于他来卤艰苦的意大利移民家庭，强烈地相信劳工是神圣的。对于劳工们所付出的时间和努力是否能得到好的报偿，他是非常关心的，只要是公司赚钱，他赞成财富分享。

早在 1914 年，当亨利·福特一世决定付给他的员工一天 5 美金的工资时，这过程中就产生了中产阶级。他的见解是，只要在这个国家里的劳工们能过上好的生活，社会的中产阶级就自然产生了。今天美国整个民主政治的基石就是那些每小时赚 15 美金的工人，他们买房子、购置汽车、冰箱，他们是整个国家经济的润滑剂。

大众传播媒介的关注焦点集中在极富与极穷的人们间，然而实际上是中产阶级让我们有稳固的生活和不停滞的经济。一个人能赚的钱只要能支付他的贷款，吃的很好，有车可开，能送他的孩子上大学，并且每个礼拜能和他的太太出去吃顿可口的饭菜，看场表演，他就满足了。而只要中产阶级满足了，那国家就不会有内战或革命了。

美国和欧洲是不同的，这里的汽车工人既是资本家也是经营者，无疑他们是世界上一流的工人。

因此，高工资并不是经营者和联合汽车工会之间的真正矛盾。真正的问题是出在他们所有的福利待遇方面。

只要底特律赚钱，那工会的要求就很容易被经营者接受，这可以提高价钱来补偿他们，避免他们罢工或干扰公司的正常秩序。因此，通用、福特、克莱斯勒三家汽车公司的总经理对长远的计划从不感兴趣，他们只过份注意权宜办法和增加下个季度的收益和赚更多的红利。

艾克卡也毕竟是经营者之列的一员，是那个制度的一部份。他说：“慎重为勇气的大部份，应满足工会的要求，因为如果他们罢工，那公司会损失数亿元，公司会失去红利，而他自己就会损失 50 万的现金。”因此，他渐渐地、一点点的接受工会所有的要求，只要工人不罢工，自己赚了大笔钱，何必要固执自己的原则。

经营者们的动机是贪婪的，而直觉是快速地解决问题。由于这个缘故，即使总有危机存在，也总是首先考虑眼前。

为了眼前，就得放弃未来；为了未来，就得付出代价。这是艾克卡的不可舍弃的恶性循环。

B.艾克卡不失为经济领域的开路先锋，更具有一个聪明的经济学家的胆识和头脑。回忆和思考，使艾克卡深知有 3 个主要的因素，而使得经营者们（包括他自己）现在像砧板上的鱼肉一样任人宰割。

这三个主要因素就是他们对员工们的给予：“无限制的生活费用津贴”，“工作 30 年可退休”，“从摇篮到坟墓的医疗补助”。

首先是生活费用津贴。起因是因为通货膨胀。起初是两百万汽车工业的工人得到了这个权益，今天发展到数百万的美国产业工人和政府员工都得到这项权利的保障。

尽管艾克卡也想责备工会，但事实上生活费用津贴不是工会出的点子，而是管理阶层的人所想到的。1946 年，通用公司的总裁查理·威尔生提出这个生活费用津贴来应付当时由于政府解除价格管制而发生的暂时性的通货膨胀。

1948 年仲裁中，就根据消费价格指数，制订了这个伸缩条款，来调整生活费用的津贴。

后来，福特公司和克莱斯勒公司也随着有了相似的计划。有几年，公司设法使这生活费用津贴有最高限价，但汽车工人罢工，这限价也就打破了。

生活费用津贴造成了愈要跟上物价，就愈会通货膨胀的原因，就像其它利益一样，一旦有了就不可废除，而像滚雪球一样。

在 50 年代至 60 年代之间，它还不成为问题。因为那时汽车业景气，美国工业享有广大的市场。西欧和日本被战争破坏的伤痕还在复元之中，而且当时通货膨胀率低，每年在 2%左右，而国家的生产力每年在 3%左右，那表示生活费用津贴不是通货膨胀的产物，因为生产力是可弥补通货膨胀的。

而这几年正好相反，通货膨胀不断增大而生产却减缩了。当第一次提出生活费用津贴时，是公司赢得了合约，但现在它已渐变成为一种仪式了。相反的，提高生产力过去是一种仪式，现在却成了历史。因此，工资当然就上调了。

今天，虽然生活费用津贴在社会有了安全保障，医疗补助，军队和政府员工计划里有了立足之地，这是美国汽车业界的经营者们发明了这种坏习惯，而现在这些团体和各界人士都在遭受这种坏习惯带来的痛苦。

C.艾克卡对美国现行的退体制度的遗憾是颇有见地的。他以为这种现行制度不能很好地发挥人的主观能动性，对社会生产的发展和人的积极性能量的发挥百害而无一利。……

和生活费用津贴相反的是“工作 30 年可退休”，这是工会的主意。它规定一个人在工作满了 30 年之后，就有退休的权利，不论他的年龄如何，每月可领取他薪水 60%的退休金。联合汽车工会的创始人华恃·路德以此做为和通用公司谈判的主要项目，直到 1970 年他死之时，再加上无限制生活费用津贴的要求，它成了工人对抗通用公司而罢工的原因。

“工作 30 年可退休”听起来不错，它的目的在为年轻人增加就业工作的机会，使年轻人的精力投入工作中，但这种计划却使美同的竞争力愈来愈小。为什么呢？艾克卡作了一个假设：如果有一个 18 岁的年轻人进入公司的厂里，训练他多年，而他却在 48 岁就可退休回家，这不仅使公司损失了一个技术工人，还必须付他后半辈子的养老金，平均起来，公司要付 30 年左右。

根据这个规定，这个退休的人不准再回厂工作的，否则他就会失去他的养老金。而他还只有 48 岁，年富力强的时候决不会待在家里太久的，他可能去当计程车司机或者去打零工，但又有准去查他们呢？

艾克卡说：“结果，有些曾在福特公司或克莱斯勒公司工作过的优秀电

气工，现在开计程车，可笑的是，当我要雇新人来做电气工时，竟会募来一群不懂汽车的计程车司机，我还必须训练他们，这真太荒谬了！”

工作 30 年可退休真令人愤怒！一个 50 岁的人正处于事业的颠峰，他有丰富的经验和各种技能。可是他不能利用这些经验和技能，却去开计程车或是坐在家里无聊地休闲！

艾克卡认为：“ 不是争论该不该给退休金的问题，而是我们公司实在负担不起 50 岁至 55 岁这个年龄段的人的退休金。规定应修正为工作满 30 年可提早退休，如果身体正常年龄可推迟到 60 岁或 60 岁以上。 ”

试问：公司每月付 800 元雇用一个应该帮公司工作却不来上班的人，这有道理吗？

D.艾克卡认为，医疗费的天文数字应该刻不容缓地纠正。4 名看脚病的医生每人每年净赚 40 万美元……

在这制度中第三个被滥用的就是医疗费的给付。当艾克卡来到克莱斯勒公司后，他发觉克莱斯勒公司、福特公司和通用公司 3 家每年光是付给医院、药店的费用达 30 亿美元，而克莱斯勒公司虽是 6 忆美元，但每天要超过 100 万美元，平均每产一部车就花医疗费 600 美元。

就像管理阶层提供给劳工的利益一样，医疗费一开始是合理的。但经过这些年后，公司却必须支付你可能想像到的任何名义的医疗账单，如皮肤病、精神病、牙齿矫正甚至眼镜。

真正的难题是在药品与医疗服务中，没有买方与卖方的关系存在，病人的态度反正是让国家来支付这些费用，于是这个制度被过份地滥用。

艾克卡最近发现 4 位外科医生，每人每年赚 40 万美元，都是赚克莱斯勒公司员工的钱。一个外科医生怎么可能那么多病人？他们一定是一次只看一个脚趾头，还发现有一年公司付了 24 万美元的验血费用，公司只有 6 万员工，可见医院一定每次都验了很多的血。

医疗保健费使得公司每制造一部车要增加 6 百美元的成本。相当于某些小车标价的 7%。以 1982 年为例，公司付了 3 亿 7 千万美元的医疗保险费，包括在职员工、退休工及其眷属；另外还付了 2 千万美元的医药税，估计还要再加上供应商支付的医疗保险费总的两亿美元。

每次和工会交涉过后，公司就必须给员工和白领阶层相问的待遇，从董事长到最低层人员一视同仁。几年前，他的太太玛丽住院两个礼拜，整个账单是两万美元，艾克卡只须付 12 美元，公司要付 19，988 美元。虽然不合理，制度却一直在执行着。

艾克卡认为，公司虽很努力地在排除这些弊端，但还有很长的路要走，唯一的合理解决方法也许是政府对公司所付给的员工医疗保险分担金抽税，这样一来，当人们却做额外的检查时也许会考虑一下。只要这制度不改，医生和医院就会要公司的命。

E.艾克卡认为劳与资的矛盾十分突出。假如公司要生存下去，劳工和管理阶层的人必须寻找一个更切合实际的方法进行合作，拯救克莱斯勒公司的例子似乎可以提供人们借鉴……

除了上述的三个因素外，现在还有第四个因素的出现，一个礼拜工作 4 天，这也是工会讨论很多年的，说穿了就是拿 5 天的工资做 4 天的工作。

每提到这件事，艾克卡就想起第二次世界大战，法国人 1 个礼拜工作 4 天，而德国人 l 个礼拜工作 6 天，结果谁是赢家？

工会太聪明了，他们不会公开地谈 1 个礼拜工作 4 天，他们知道大多数的人不会接受的。前联合汽车工会主席奥拿·伍德库克对艾克卡说：“李，我可以弄到 1 周工作 4 天，而你甚至不知道那是如何做成的。”他的计划是要求多几天的假，最后等于 1 周工作 4 天。

这就是所谓支薪休假的明智发明，每个员工每年可多得到几天固定的支薪休假。在 1976 年，工会赢得了每年有 12 天的休假。有一阵子甚至每一个人的生日都可以过一个支薪休假。这真令人头痛，后来工会同意改变。现在公司在同一天庆祝每个人的生日。通常是在圣诞节前的星期六定为工作日。

艾克卡认为所有这些计划——无限制的生活费用津贴、工作 30 年可退休、没有限定的医疗费用和支薪休假，都是违背常理的，无论支薪休假听起来是如何有理，但付钱给一个坐在家里的人是不合逻辑的。

假如公司要生存下去，劳工和管理阶层的人必须找出一个新的更实际的方法合作。大家共同努力来拯救克莱斯勒公司的例子可以作为借鉴。

F.艾克卡认为，工会的影响力不可低估和忽视。成立工会的目的在于保障工人的权利，特别要保障和保护被虐待和工资过低的工人的权利。工会的有力武器是动员和号召工人罢工。罢工的损失是难以估量的……

艾克卡知道，要使劳工和管理阶层的人共同合作是不容易的。本世纪初的汽车业劳资双方就发生过强烈冲突，1937 年，国家军队就曾被派到福林特来平息通用公司汽车工人的暴动。

工人和管理阶层的人代表了不同的社会阶层，为了各自的利益，这是双方对立的原因。那些在生产线上劳作的工人就看不惯管理阶层的人，认为他们只是成天在喝咖啡，根本不努力工作。

老资格制度也是一个造成他们对立的原因。在不景气的时候，年轻一辈的总是先被解雇；当一个新的合同表决时，又总是资深的工人来投票。老工人不怕交战，因为他们工作有保障，除非是整个工厂倒闭。但年轻而暂时失业的人则愿意让步，以便挽回工作，但通常又没机会说话。

工会成立的目的是在保障工人的权利，保护被虐待和工资过低的工人，它是很成功的。但今天工会所代表的是一群收入很多及被高度保护的优秀分子。也就是说，联合汽车工会使得一些年轻没有技术的工人很难在汽车工业中找到工作，在很多情况下，被工会排除了。

在第二次世界大战后，那时汽车和食物一样重要。有能力生产汽车就像有执照能印钞票一样。使通用公司、福特公司和克莱斯勒公司有幸成为了汽车业的 3 巨头，这伟大的成功靠的是两个不同的团体。一个是管理阶层，由一群高收入的人员领导，今天这些管理阶层，企业管理硕士占了大部份。但在以前，汽车业是被一群个人主义者所领导，他们自大、有权、并且富有。

另一个团体是工会，工会也一样有权力。汽车联合工会一向是个垄断组织，他自己供给劳工，并推动整个工业。由于主要的汽车制造商和工人们发

生几次强烈的冲突后，联合汽车工会于 30 年代成立。

艾克卡因为太年轻而下认识工会的创始人。

1946 年至 1970 年的工会主席华特·路德就是个相当有智有识的人物，他的态度很简单：劳工的任务是尽可能地去分一个大饼，这饼越大工人就该分得越多。而此时艾克卡正在福特公司当总裁。他听底特律的老人说，路德在开会时画了一个大饼图，他宣布“管理人员的工作是烤这个饼，”然后指着每块切开的饼说：“这部份是分给原料的，这部份是分给总经费和租金的，这部份是给管理人员的薪水，这部份是给劳工的。而今天我们要改变一下分配的方式。”

由于路德着重利益和生产力，而且他了解劳工的命运和公司的命运是相关连的，因此他同时赢得了两个团体方面的尊重。

路德从不反对自动化，即使临时工的利益受到威协。从一开始他就支持机械的装置，他告诉劳工“不要和新机器对抗，因为这是提高生产力的方法，如果公司生产力增加，就会多赚钱，就有利于我们的谈判。”

他的这种态度，使得管理阶层的人和劳工能成功地在一起，使得它的工会领先其它行业的工会。像铁路局因柴油机发明后，不再需要烧锅炉的工人，而工会却坚持要工人留下来，即使他的工作己成了废物，这就阻止了生产力的发展了。

1948 年，在路德的领导下，管理阶层的人和工会发展出一套多年的合同，分别地和通用公司、福特公司、克莱斯勒公司签约。

每 3 年就选 1 个模范公司，并以该公司作为其它的模式。

模范合约使每个人的日子都好过些，在协商时就不会有讨价还价的情形了。

70 年代，艾克卡是福特公司总裁，参加过几次谈判。经过那些年，他觉得公司总处于不利地位，因为工会最有力的武器就是号召罢工，这是管理阶层最害怕的事。

G.艾克卡认为停工也是解决罢工的一种唯一的方法。关闭工厂虽然损失惨重，但老板们为了保存自身的最后一滴血，不得不以此来改变劳资关系……

底特律的人都清楚地记得,1970 年通用公司的工人罢工在美国持续了 67 天，在加拿大持续了 95 天。这是管理阶层和劳工共同的悲哀，40 万工人不做事损失了 7 亿 6 千万美元的工资，工会的罢工基金很快就没有了，工人必需靠自己的储蓄来度日。

通用公司的损失同样惨重，1970 年的收入跌到上年的 64%，少生产 1 千 5 百万辆汽车，这些车的总产值在 50 亿美元以上。

1950 年，克莱斯勒公司也有过 104 天的罢工，这是福特公司超过克莱斯勒公司的原因。因此罢工所造成的影响，直到今天还可意识到。艾克卡在福特公司时也有过罢工，那时罢工 1 周，公司损失约 1 亿元。

由于罢工是如此地具有破坏力，企业领袖者总是尽全力来避免它。在那时，艾克卡与他的同僚们总是表现很大方，因为汽车业有独占的市场，他们能将加给劳工们的钱，转嫁到顾客身上。

停工也是解决罢工的唯一方法，关闭工厂一虽然损失惨重，但老板们为

了保留自身的一滴血，只能在迫不得已时用这唯一的办法来改变劳资双方的关系。

但是在汽车工业里还没有使用这办法，也从未停过工。艾克卡在福特公司时曾主张用这方法，然而通用公司不为钱发愁，总是默许工会的要求；而克莱斯勒公司却愿意向工会屈服，因为它的情况很危急，长期的停工它只有倒闭的可能。

每次谈判前，3 个公司的巨头都会来开会决定对付的策略，停工的办法也总是被提及，但又因各自的情况不同而没有采取这一行动。正由于多年来 3 家公司的意见从没一致过，因此，工会也就更加有恃无恐了。

第二十七章　来自日本的威胁

A.艾克卡认为，面对日本的挑战是摆在今天美国金融界、企业家面前的一个十分急迫的重要课题。第二次世界大战后，日本经济的重新崛起对美国和全世界的经济发展和生存造成了很大的威胁。日本人的狡猾和计谋是全世界第一流的。罗斯福是曾经上过日本人当的美国总统……

当艾克卡加入克莱斯勒公司后，不久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，进口一些三菱性能优越的小汽车，从那时起两公司就开始合作。

会议在京都的神社举行。在会议休息期间，艾克卡和三菱公司的会长富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，艾克卡间久保为什么他的公司要在这安静的田园环境里建造巨大的引擎工厂。

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。”

艾克卡不解：“为什么要选在风景这么漂亮的地方呢？”

“就是因为这里风光美丽，”久保说，“战前，你们的罗斯福总统和他太太曾来这里度假，他们爱上这地方。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命令后，就决定在这儿安全地造飞机。”

当艾克卡听完这故事后，他只摇摇头说：“我想在爱和战争之间这都是公平的。”

久保点头道：”我们日本人注重自身的利益，我不了解你们为什么不这样做？”

B.艾克卡认为，有恃无恐的日本工业在无形或有形地腐蚀着美国经济的生存空间。现在美国最可惧的竞争对手是日本人。具有国际竞争力的日本汽车工业是日本政府的掌上名珠，它一直处在日本政府的保护网中，日本的汽车工业从 50 年代中期的 10 万辆上升到今天的 1 千 1 百万辆。日本政府、银行、股东、供应商、工人都拧成了一股绳——一致对外……

美国为什么不这样做？艾克卡不是不了解。现在美国和日本又在作战了，不过这次不是枪炮的战争，而是一场贸易战争。但因为美国政府拒绝去看这场战争是怎么回事，所以注定美国是要打败仗的。

的确，两国的经济争斗关系着美国公司的未来，美国正面临着可怕的竞争对手，所有的条件并不平等，而比赛的场地对日本是有利的，美国就像是把 1 只手绑在背后来参加比赛，无疑美国会输。

日本的工业并不是靠它自己作战，它的背后有日本政府的支持，就是国际贸易工业局。

以美国人的观点来看，他们的国际贸易工业局听起来似乎是一个爱管闲

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，在此任职的人都是有才能的。

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。其经济不是自由放任的上升，而是有目标的重点制度使政府和工业能合作来达到他们国家的预定目标。但也不是当年苏联式的完全是计划经济。

因此，日本的汽车工业处在一个受政府保护的网中。政府贷款，加速折价，禁止进口外国车和外商的投资等，由于这种努力，日本的汽车生产量从 50 年代中期的 10 万辆上升到今天的 1 千 1 百万辆。

而且，管理阶层、股东、政府、银行、供应商和工人们都一起合作，他们用一流的技术设计出世界级的产品。由于国家的能源政策，他们改装省油的车。因此在 1973 年的以阿战争和 1980 年伊朗国王巴列维的被黜，日本都没有受到什么影响。

另一个有利的条件是他们不必负担国防费用。自第二次世界大战结束后，美国已替他们负担起来，只要他们停止制造武器，美国就承诺他们的国家安全，并助他们一臂之力发展像汽车等民用产品。所以日本的税是世界上所有工业国家最低的。

美国在履行这个承诺的过程中，等于养大了一只猛虎，今天它已 35 岁了，膘肥体壮而狂乱地在美国汽车市场穿梭。它还要继续逞凶下去。日本汽车工业在世界汽车市场的来势十分凶猛。

日本国民每年只须负担 80 美元国防经费，而美闰是他的 10 倍以上。当美国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上。

另一个对日本有利的因素是人为操纵日元逞弱势，他们操纵的技巧，让你不得不屈服。他们的银行和工业寻同谋使通货软弱。使出口货物的价钱更能吸引西方的市场。

每当艾克卡在华盛顿抱怨日本人操纵日元时，政府总要他拿出证据来。而艾克卡既不是驻东京的大使，也没人去伦敦和苏黎世帮他找出答案，美国财政部有 12 万 6 千职员，这是他们的业务范围。

艾克卡说：“我只知道一个东西走路像鸭子，叫声像鸭子，那它很可能是一只鸭子。当我们的利率从一开始的 10%到 22%，又回到 10%，在这段时间内，而日元始终停留在 240：1 的汇兑率上，你就知道东京方面是有问题的。”

日元至少被低估了 15%，听起来似乎不多，但这可使每一辆新的丰田车减少 1 千美元的成本，美国人在底特律的人如何与他们竞争？

每次提出这个问题，日本总是说不是日元太弱，而是美元太强。当然这是事实，而美国的财政措施也无济干事。里根政府必须接受这些责备，由于他紧缩货市的政策和高利率，使得美元更加吸引外资。

艾克卡最担心的是，即使克莱斯勒公司再努力 10 年，使每辆车可得到 1 千元的利润，但是日元可以用这种方法，在突然间把人们辛苦赚来的利益一扫而光。

不能再这样下去了，是美国的政府应该采取行动的时候了。

C.艾克卡认为美国对日本该采取行动了。每当一辆汽车装上船销往美国

后，日本政府给制造商退税 800 美元。日本人只遵循自己的规则，所以美国和日本人做生意总是得不到好处。日本有一张“ 网 ”，它由 500 家大企业织成，是受日本政府保护的。美国的许多产品很难打进日本市场。日本人爱吃美国的油炸土豆片，却被日本人改换名目，重征进口土 豆片的税……

其次是自由贸易的问题，这在世界上也出现过 4 次。1 次是教 科书，另外 3 次在现实世界中的尝试者是荷兰，但是很短暂的：工业革命初期的英国，和第二次世界大战后的美国。

英国早在两百年前就能这么做，但他们没有竞争对手，而当 其它国家工业经济发展后，英国又放弃了自由贸易。美国也曾拥 何这种事，然而多年来美国的优势已被侵蚀，只是在国民的心里， 仍沉醉在 1947 年的美景中。

自由贸易是好的，只要每个国家都遵守同一个规则。而日本 却遵循他自己的规则，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，日本政府就退给制造商 8 百美元的税。这在关税贸易中是合法的，换一句话说，一个家庭主妇，在东京买一辆“ 丰田 ”汽车，比在旧金山买还贵。在欧洲，他们会例行地抽关税来抵销日本政府出口的补助，而在美国该如何反应呢？

一辆“ 丰田 ”汽车在日本卖 8 千美元，到了旧金山只卖 7 千 2 百美元，但到了法兰克福价钱会升到 9 千美元，而在巴黎提高到 1 万零 5 百美元。因为美国自认是自由企业的堡垒，所以美国是自找苦吃。

现在美国能怎么做？在 1 个 1 千 2 百万辆汽车市场中,美国答应进口 25%后，再恳求他们不要达到 35%。

欧洲比美国有经验多了，如果自由贸易那么重要，那为什么他们要限制进口？

意大利说他们只能容忍每年进口两万辆日本车，法国说只要 3%，德国呢？这伟大的自由贸易国，他们不喜欢严格的限制，但当日本人占的市场达到 11% 时，他们说：“ 10% ，而且不能再多了。 ”英国也是这样。

日本人在进口美国货物时公平吗？绝不。最近美国一些贸易代表团和日本讨论这些不平等，美国要谈有关牛肉和柑桔类的进口，因为这在日本是限制进口，还要谈开辟新的市场。

但日本人说这是无法协商的。他们笑都不笑他说愿意取消善前浓汤的关税。请注意，不是著前，只是蕃茄浓汤。真伟大，难道这 1 千美元就能削减美国和日本 300 亿美元的贸易赤字！

同时日本限制美国药品出口，禁止美国电信设备和光纤物质输入。他们制造了 1 张网，由将近 500 家受政府层层保护的企业织成，日本的市场，使得美国无法输入货物。

举例来说，他们货品分类的制度，根本是骗人的。日本人爱吃的上豆片，被分类为加工食品，要加 16%的关税，但当美国厂商准备进军日本时，他们马上将土豆片改为糕饼类，并抽 35%的关税。

艾克卡最喜欢举香烟的例子。他们允许美国香烟在日本销售，但是只在 8%的香烟店出售，而且每包烟要加 0.5 元的税。这是自由贸易吗？

在 1981 年以前，美国烟厂商被禁止在日本做广告。也许美国也该规定，“ 达盛 ”车和“ 丰田 ”车只准在日本做广告。如果美国真这么做，保证会有

人说：“ 日本人会怎么想呢？ ”

D.艾克卡认为，美国和日本不公平的贸易往来的原因是美国的软弱造成的。美国现在只能束手待擒。美国人却只能坐看日本人把目标对准美国一个又一个工业圈。日本人把“ 丰田 ”汽车一辆又一辆地输往美国，同时还输进美国一样可怕的东西——失业……

当有人问艾克卡是喜欢自由贸易还是喜欢保护主义时，他的回答是：“ 两者皆非。 ”艾克卡既反对保护主义，也反对政府满于现状。但美国现在是世界上唯一从事自由贸易的国家，没有进步、合乎现代的贸易政策，终究是会被击倒的。

因此，艾克卡采取中间路线，他称之为公平贸易。公平贸易中包括了选择性和暂时性的限制，以便来对抗世界上不以公平待美国这个国家。

让人们看看这是怎么回事？美国运给日本小麦、玉米、大豆、煤和木材。而他们二给美国的是汽车、卡车，摩托车、采油设备和电器。

请问你称呼一个出口原材料而进口成品的国家叫什么？答曰：殖民地。

这就是美国和日本维持的关系，以前也有过类似的情形，当时美国可以把一大堆茶叶倒进波士顿港口而结束了这种地位。

但现在，美国却只是坐着观看日本人把目标对准美国一个又一个的工业领域。

他们已经独占了电子工业，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，偷愉地将钢铁输入了美国市场。他们把它涂上漆、放在 4 个轮子上，并称之为汽车。

当日本人将“ 丰田 ”汽车输入美国时，他们同时还输入了一种比车子还重要的东西，那就是输给美国的失业。美国的原材料和副产品在于维持国内的就业率，这政策很有效。日本人的失业率是 2.7%，而美国人的失业率是他们的 3 至 4 倍，甚至还远远超出这个数字。

下一步又输送美国什么呢？这不是秘密，他们也已告诉了美国人：飞机和电脑。

艾克卡不想让别人误解了他对日本人的态度。他是生气日本人玩弄的这些花招，而更生气的是美国人自己只是被动地坐在那里往其发生的一切在继续着。不过，日本人并没有错，正如久保先生说的，他们只是为他们的利益着想。

当艾克卡说出这些不平等时，而他的汽车工业界的同仁们却都保持沉默。因此，人们认为艾克卡是反对日本的，甚至在国内还流行了一个幽默式的小故事：

一个小学三年级的历史老师给同学们出了一道口试题：“ 同学问，谁说过‘ 我只遗憾我只有一条生命贡献给我们的国家？ ”老师问。

一个坐在前排的日本女生纪子站起来回答：“ 纳森 · 海尔，1776 年。 ”

“ 太好了 ”，老师又问：“ 谁说过‘ 不自由毋宁死 ’？ ”

这个日本小女孩又站起来说：“ 派翠克 · 亨利，1775 年。 ”

“ 很好 ”，老师说：“ 同学们，我想纪子知道这答案是很好的，但你们应订觉得惭愧。记住，你们是美国人，而她是日本人。 ”

就在这时，坐在后面的一个男生低声说：“去她的日本人。”

“谁说的？”老师很生气地问。

这时有个声音喊到：“李·艾克卡，1982 年。”

这虽然是个讽刺式的幽默,但实际上艾克卡是很敬佩日本人的,为什么？因为他们知道自己从哪里来，而且要往哪里去，而最重要的是他们的国家有好的策略在帮助他们完成目标。

E.日本人的聪明、强悍、忍耐是日本民族的一种美德。在日本的大工厂的工种只分为两种：技术工和非技术工。每个工人看事做事，一个工人每天可以做几种工作而毫无怨言，而在美国这是难以想象的……日本的车为何能造得这么好？是因为他的工人好。日本的工人的工资比美国工人低多了，只有美国工人的 60%。他们没有随消费指数而增加的生活费用津贴，也没有由公司支付的医疗费用，但他们却更有积极性。他们所遵循的规则和美国是不同的。

在日本，工作只分为两种，技术和非技术的。这要看工作的需要而定，一个工人可以在一天内做几种不同的工作。比如地板脏了，他可以拿起扫帚来扫干净，而不考虑这是不是他的工作。自然，这种责任感就产生了更大的效率。

而这在底特律是不可思议的事。在这里每个人都有特定的工作，工会把工作分成将近 150 种，工人的态度是“这不是我份内的工作”视而下见，这种规定是不是近于荒谬。

日本劳工联盟和管理阶层非常接近。他们彼此了解他们的成功与否利益是相关连的。因此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，如果有东西弄弯了，他会将它扳直，假如生产线上出了问题，他也会等着，直到它被修好。他们把工作当作是一项任务，在那里，你看不到怠工，也看不到工人之间的离间。

艾克卡还曾听说过有些日本公司要处罚他们的管理人员，因为他们在休假日也要工作。而在密西根州或俄亥俄州是不可能看到这些情景的。

日本的管理阶层人员和他们的工人是生活在同一个世界。一个主管就可能在生产线上干过，而他们所赚的钱和底特律的比起来差得很远，而且也不曾得到任何股票和延期赔偿。当听说三菱公司的主管曾做过工会的主席时，美国的经理人员就很吃惊。日本管理阶层的这些做法，对美国人来说很奇怪，但又很成功。而在美国，工业界和劳工总是对立的，私人工业和政府是不会合作的。

艾克卡首先要责备的是那些空头理论家，他们认为政府介人同家经济会危害自由市场的制度。当然，过度的干涉会造成这种情形，但如果继续落后日本，那很明显，政府的干预未免太少了艾克卡认为，假于日本或任何一个国家保护它的市场、鼓励本国工业、或在通货市场上耍花招，那美国也必须同样采取行动来平衡汇兑率。

艾克卡只希望快点行动，否则，在二十世纪末美国的经济武器会只剩下一些汽车银行、汉堡包连锁店、电动玩具店了。

这难道是二十世纪末，美国人所希望看到的美国处境吗？艾克卡的回答

是否定的。

第二十八章　再创辉煌不是梦

A.艾克卡认为，为了美国再度辉煌，美国国防预算应该削减 5%，省下 150 亿美元是不会影响武器制造的。艾克卡终于走进了美国总统椭圆形的办公室，卡特总统手持《新闻周刊》欢迎他。他们两人的谈话并没有什么结果，只好像是在总统先生那里做了一次客，进行了一次礼貌性的拜访……

近一个时期，每个人部在谈论美国国家赤字。因为几年前美国差点失去了克莱斯勒公司，所以艾克卡比大多数人尤为关心这个问题。克莱斯勒公司被高利率压得喘不过气来，而很明显，只要政府运用超过 50%的国家信用贷款。利率是不会下降的。

1982 年的夏天，艾克卡在新闻周川上写过一篇文章，提出了一种简单的方法能将国家赤字削减一半。那时的赤字仅有 1 千 200 亿美元，他的计划是削减 300 亿美元的政府经费，并同时提高同家收入来解决另一个 3 百亿美元。

艾克卡知道克莱斯勒公司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，他考虑用这种“同等的牺牲”的原理能不能适用于减少联邦赤字上？

他的计划很简单，首先，他主张将每年的国防预算削减 5%的经费，这样会省下 150 亿美元，而且下会影响武器制造的计划。

然后把民主党在过去 40 年中所投入的社会计划经费也削减 150 亿美元。

接下来最难的是，要把削减了 300 忆美元的经费从每年的收入中补回来。首先，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在 34 美元 1 桶的价格。其次，在汽油卖出时加 0.15 美元税，这样又可增加 150 亿美元的收入。

即使加上了这些悦，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。这样除了可以增加每年的收入外，还可以形成一种能源政策，当石油输出组织下次再罢工时，美国政府就有准备应付了。

这 4 个 150 亿美元加起来，每年就可削减 600 亿美元的赤字。而这个计划最好的就是在于每个人都做相同的牺牲，无论是共和党、民主党、商业界和劳工界。

当艾克卡提出这个计划后，他去华尔街向他所认识的每一个公司的主管说：”假如总统在电视上宣布要减少一半的联邦赤字，那会怎么样？”主管们都认为，这项宣布将带来美国历史上最大的投资，这会恢复国家的信用，也会证明美国知道自己在做什么。

许多有识之士都在关心艾克卡的新策划，成千的《新闻周刊》读者写信给艾克卡，说喜欢这项计划。白宫也打来了电话，要他去见总统。

当艾克卡走进总统椭圆形的办公室时，里根总统手上拿着《新闻周刊》欢迎他。“李，我喜欢你在这上面所写的，而且我也在担心这赤字。”里根说，“但是我的民意测验专家理查·屋斯林告诉我，汽油加税是我能做的最不受欢迎的事。”

艾克卡心里想：“难道我们的国家是靠民意测验来治理的吗，这就是所谓的领袖？”

总统又谈及国防预算：“在卡特执政时，我们的国防预算大少，我们必须多花一点钱来保卫我们的国家安全，你不了解这整个情况。”

“这是实话”，艾克卡回答：“我是一点都不懂，而我也不想冒犯。但是国防预算已超过 3 千亿美元。我是个商人，我可以削减 5%的经费，但你却不知道我已经做了。事实上，我一生部在这么做。”

在 1982 年 8 月，美国没有减少赤字，而现在赤字已经超过两千亿美元了。当艾克卡在 1984 年春天回忆这些时，政府仍在搓着双手不知所措。

预算赤字只不过是冰山上的一小点，假如任何一个人对美国已经失去的一些强大经费优势还感到怀疑，让人们来考虑艾克卡提出的下面这些问题：

为什么一个能生产“华特·克莱斯勒”、“阿弗列德·恩隆”和最初的“亨利·福特”等汽车的国家，在制造和销售汽车竞争上有如此多的困难？

为什么像安德鲁·卡内基的国家，在钢铁的竞争上有这么多的困难？

为什么像汤姆士·爱迪生的国家（以下均指美国——编者）必须进口大部分的留声机、收音机、电视、录像机和其它消费性的电子产品？

为什么像约翰·洛克菲勒的国家有石油的问题？

为什么像艾里·威特尼的国家必须进口那么多的机械工具？

为什么象罗伯·富而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，现在变成了什么？

在这过去 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？

美国失去领袖不是一夜间的事，从第二次世界大战后这几年平稳的日子里，美国的力量慢慢开始腐蚀，在历史上任何一阶段，美国也从未有比这过去的 10 年显示出这么多的弱点。

第一，一天早上美国醒来后，发觉一个所谓石油输出国的组织能有办法叫美国屈服。就像巴甫洛夫按铃来达到他想要的“条件反射”的结果。石油输出组织按了铃，美国也反应了。现在，过去了 10 多年，美国仍没有真正的计划来应付随时会发生的石油危机。

第二，在自由贸易的名义下，美国坐视日本掠夺美国的工业和技术的基地，任凭他们将自身的文化的技巧和效率与不平等的经济利益相结合，若无其事般地侵吞美国的市场。

自由放任经济是华盛顿喜欢的，东京更喜欢。现在日本人来证服了，而美国对日本的依赖却还会继续下去，直到对他们有所实际地限制。

第三，苏俄全国性的核能力已经赶上了美国，美国已不再有决定性的优势了。没有一个强大的有生命力的工业基础组织，只是一个发射导弹的国家，被一片空荡荡的工厂、失业的工人和衰败的城市所包围着，这政策的明智何在？

最后，最近的美国失去了真正力量的来源和优势。一个国家的力量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了。

因此，美国的大公司花大量的钱去购买其它的公司的股票，这些资金到哪里去了？建设新的工厂？购新的生产设备？还是产品的革新？

当然，有一部份钱是做了这些事，但是不多，大多数的钱都到银行和其它金融机构去了。而银行把这些钱又借给了像波兰、墨西哥、阿根廷这类国家。他们对美国并没有什么帮助，当这些闰家破产时.银行反而收不回钱就

会像狼一样地嚎叫。他们能做到克莱斯勒公司、国际哈唯斯特公司和房屋工业所不能做到的事，他们可以说服联邦准备银行放松紧缩的银根。

每一个月都有新的金融对策产生，其目的在吸收消费者购买力和富裕房屋经纪业。看一看这个阶段的减价与优待的行动，在历史上从没有投入那么多的资金，却只产生这么少的价值的情形。

从目前来看，美国雇用员工最多的工业是汽车、钢铁、电子、航空和纺织。如果政府想挽救百万人的工作，就必须保留这些工业。保留了这些工业才能开辟服务业和高科技市场，才能真正地保持美国的防御系统。

没有一个强大的工业作基础，国家就没有安全可言，人们也不会有什么高工资的工作。如果没有每小时 10 至 15 元工资的工作、那整个的经济会削弱，中产阶级也不复存在了。

所以政府一定要做这些必要的工作，除非美国的行动快，否则在 2000 年来到时，将会失去钢铁和汽车业，甚至是在不经过激烈争斗在束手无策的状态下放弃了它们。

B.艾克卡不支持美国某些人主张放弃基础工业的奇谈怪论。高科技工业对美国固然重要和不可缺少。汽车工业如果在美国倒闭了，那美国的橡胶工业也会被击垮，钢铁工业也会随之瘫痪。美国政府应该迅速制定一个合理的工业政策，一个富国利民、行之有效的工业政策，不应该把到口的面包让给日本人……

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一些基础工业，而赶紧专心致力于高科技的工业发展上。

但是，艾克卡不支持这种观点。现在，他不想争论高科技工业对美国工业前途的重要，然而独有高科技工业并不能起死回生，它对美国的经济固然重要，但不能忽视如此多的其它工业是它的顾客。

特别是汽车工业，美国都采用自动机械化，用电脑来辅助设计和生产设备，用电脑来省油、清除放射物，使制造技术更先进，产品更优良。通用公司，福特公司、克莱斯勒公司成了电脑工业的 3 大客户，没有底特律就没有硅谷。

如果没有基本工业来广泛使用，你不能把硅片装在牛皮纸袋里摆在五金行里，基本工业关闭，他们也要关闭；汽车工业倒闭，那钢铁和橡胶业也就完了。那么整个国家内每 7 种工作就要消失种，最终会变成一个卖汉堡包和硅片的国家。

其次，高科技不会像今天的基础工业雇用那么多人，美国应该从纺织工业的崩溃中吸取教训。在 1957 年到 1975 年中，在英格兰有 67 万 4 千名纺织工人被解雇，虽然在这一带是以高科技工业享誉的，但在这批被解雇的工人中只有占 30%的人在电脑工业中找到工作。

所以美国不能以牺牲基本工业来促进高科技工业，而是要全国一致努力同时促进。换句话说，美利坚合众国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，它就像在一个剧院里喊“夫人”一样，每个人听了都惊慌失措。空头理论家争论工业政策，他们当然希望美国强大、健康，但他们会使自由企业制度结束。美国优秀的自由企业制度包括了两千亿美元的赤字、一个失去控制的经费计划、和 1 千亿美元的贸

易赤字。而美国政府一再地证明自己没有足够的能力来处理这些。

但是，艾克卡的意思并不是要政府来挑选谁是赢家？谁是输家？也不希望政府来干涉各个公司的运作，其它公司也一样，因为现存的关系已经够糟了。他只希望政府必须采取有效行动来帮助美国工业面对外国竞争者的挑战来适应这个变化中的世界。就是说，工业政策应该是意味着重建和恢复全国正陷入困境中的有关工业。

几乎每一个人都羡慕日本，羡慕他们对未来有清澈的远见，在他们的政府、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借鉴他们的作法时，就突然间转变成苏联式的 5 年计划的幻影。其实美国政府的计划并不意味着社会主义，它需要的是结合所有的经济政策制订一个实体的计划。

克莱斯勒公司有很多计划，其它每家公司也会如此。足球队有计划，大学有计划，工会有计划、银行有计划，政府也有对全世界的计划，然而却没有对未来经济发展的全盘宏观规划。

有人认为国家计划都是攻击资本主义的，美国必须摒弃这种荒谬的观念。因为美国是当今世界上唯一没有工业政策的发达国家，不摒弃这个恐惧的观念，美国将不会有任何进展。

C.艾克卡认为现行政策的弊端应即速加以纠正。十九世纪和二十世纪的美国能迅速发展的重要原因之一是美国政府有一系列良好的工业发展方针大略。上述的两个世纪中，美国的铁路、运河、大学、钢铁、汽车。橡胶、喷气式飞机、登月火箭等领域得到了长足的发展，且瞩目于世界。

事实上，美国还是有工业政策的，只是这个政策太糟了而已。在华盛顿当局没有人承认，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，每一项津贴结果变成了一项工业政策。

让美国从联邦贷款开始进行改革，克莱斯勒公司不是第一个，在此之前，已经有 4 千多亿美元的贷款贷出，现在上升至 5 千亿美元，还在继续上升，这就是工业政策。

还有国防工业方面的改革。艾森豪威尔在提到军事和工业合并时，曾警告过美国人，这个合并使美国一年的经费超过 3 千亿，这是唯一受保护的工业，也是用法律形式规定下来的。这是日本唯一不能与美国争夺的工业。这就是当克莱斯勒公司当年卖掉但

克分厂给通用公司时，有许多人问：“ 为什么你们不卖汽车厂保留坦克分厂呢？坦克分厂可以使你们每年可赚 6 千万美元，而且还受到保护。 ”

还有美国宇宙航空总署的太空计划，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 4 家航空公司。使艾克卡困扰的是他们从税收中借给了佛菜得・雷克公司 9 千 500 万美元去买回“ DC 一 10 ”客机，以便他可以和泛美及环球两家航空公司在大西洋航线上竞争。可是佛莱得・雷克破产了，而 9 千 500 万美元也飞了，这是哪家的工业政策？

还有国际金融基金会，他们担保那些国外贷款超出他们偿还能力和根本无力偿还贷款的国家。不久前，保罗・渥克又给墨西哥 10 亿美元来保持他

完整的信用，并解救那些借钱给外国的美国大银行。而为了得到 120 亿美元来拯救克莱斯勒公司，公司和国会请求了几个礼拜，这算什么工业政策，同时，国际金融基金会以 6%的利率贷款给波兰，当政府要求波裔美国人以 14%的利率来买房子时，民主党又从中搅乱，看来下台也是应得的。

有关税收政策呢？汽车工业总计付了 50%的所得税，银行业 只付了 2%，相差如此之大，这又是工业政策的另一形态。

所以，美国的确又是有工业政策的国家，确切他说是有数百个工业政策的国家，但唯一的问题是对汽车工业基本没有一点帮助。

工业政策是一种急进的新观念吗？一点也不。早在有了联邦政府前，就有了工业政策。

1943 年马萨诸塞州曾允许一个新的熔铸公司独占生产生铁，给的这个特权长达 21 年之久，国家以此来鼓励这种工业的发展。

在十九世纪，美国的工业政策广泛地包括了政府支持美国的铁路、伊利湖运河，甚至大学。

二十世纪，政府支持美国的高速公路、合成橡胶、喷气式客机、登陆月球和高科技工业等。

在过去的几十年，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。还养活了世界上很多的人，这就是大农业生产。

而这是如何成功的？是因为这里的正常的气候、肥沃的土壤和勤劳的农民，这些条件在 50 年前就具备了。

不同的是，在于政府的支持计划与多方面的安排。有联邦政府调查授权，有州和联邦政府联合雇围的农业和家政顾问对人民进行教育，有州政府实验农场，有乡村电器比，有灌溉计划（如田纳西流域的水力发电）.实行农作物保险，出口信用，支持物价，限田政策，还有现在的农作物补助，补助农民下生产固定农作物，这个计划就使得每年要超过 200 亿美元的经费。

就是靠美国的农业工业化政策，以政府的这些帮助，创造出一个奇迹，使美国成为世界上令人忌妒的国家。

现在，如果说美国有农业工业化政策，军事工业化政策，那为什么没有工业的工业化政策？

D.艾克卡认为，美国的工业政策新计划有 6 点。美国应该迅速成立一个重要工业委员会，吸收政府、劳工、企业管理中的有识之士参与，共同找出解决造成混乱局面的有效办法。在政府采取任何措施之前，管理阶层应先想出一些自救的办法……

下面是艾克卡的 6 点计划，可以作为一些新工业政策的基础。

第一、美国应该对外国能源征税，以便在 1990 年可以能源自足。美国不能因现在的不景气而被吓住了，石油输出组织只会为他们的自身利益来考虑，而这利益将是以提供高价和减少供给为手段。美国人愿意为能源自足付出代价，他们知道没有牺牲是不会有收获的。

第二、美国应该在市场占有上给日本一些特定的限制，美国应该对这些工业宣布它的经济危机。美国无法接受一个只卖不买的贸易伙伴，因此，也不必为采取这些措施而抱歉。

第三、对于一些联邦计划在成本及资金结构上，虽然对政府当局是一个

政治烫手货，但美国势必面对它。所以，必须采取一些令入不快的做法，不能再继续这种入不敷出的状态了。

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美国的 4 倍，而美国法学院的毕业生是工学院的 15 倍。美国应该提供特殊教育补助和贷款给高等科技工业的研究。苏联和日本致力于建立起他们的高度科技能力，但美国却没有往这个方向去努力。

第五、美国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。其中一条是提供投资税和与投资生产有关的折旧率。

第六、为重建美国的商业大道——美国的公路、铁路、桥梁和水运系统，需要建立一个长期的计划。这些基础设施正以惊人的速度衰败，而这却是工业发展最重要的先决条件。美国可以建立一些制度，像征用石油能源税，对未来工业自动化所产生的雇主变位，这种不可避免的结果，也能起到一些缓冲。

要使上述计划能实现，美国应该成立一个重要工业委员会，让政府、劳工、管理阶层的能人能够聚在一起，共同找出解决这种混乱局面的办法。但在美国采取联合行动之前，必须先学会如何彼此交谈。

这三者的结合会产生一种特定的方法来加强美国的重要工业，并且恢复美国在国际市场上雄厚的竞争力。

艾克卡要声明的，不止是在提出一个福利制度来救济每一个陷入困境的公司。而是当美国公司有困难时，同意在管理阶层、劳工、供应商和金融支援者之间能做个同等的牺牲。如果这些在克莱斯勒公司行得通，那在其它公司也能畅通无阻。

当一个工业集团或公司前来要求协助时，就像艾克卡 5 年前在华盛顿那样，委员会该找个代表纳税人利益的公司来问问，看管理阶层的人士和劳工能带给这公司什么？

在政府采取任何措施之前，管理阶层的人士应做些自救的工作。如贷款、进口限制、投资减税等。也同时应将赚来的钱，在本国转投资到有利于就业的机会上，也应该同意利益与员工分享，甚至同意价格的限制。

至于工会，他们必须走出这一黑暗时代。同意修改阻碍生产力的工作规章。就像装配工厂分成 114 种工作一样，其实分成 6 种就行了。他们也必须同意限制不可收拾的医疗费用。

如果管理阶层和劳工都不愿作出牺牲，那这种会议也就该结束了。天下没有白吃的午餐，不管谁申请帮助，都应该认识到这种帮助是有条件和有限制的。

如果这些听起来有点像“马歇尔计划”，那也不必否认。假如在第二次世界大战后，美国能重建西欧；假如我们能建立国际金融基金会和 12 个国际发展银行来帮助重建世界，今天我们就能重建我们自己的国家。一个获利的世界银行如果能成功地帮助一个未开发的国家，那为什么一个新的国际发展银行不能同样地帮助美国工业界？

美国人所需要的是美国金融基金会，一个有 50 亿美元资金的国家发展银行，重振美国基础工业的竞争力。

在 1984 年，基辛格委员会要求，80 亿美元给中美洲国家来发展经济。艾克卡认为，中美洲就好像美国的密西根、俄亥俄、印第安那这些州，这是

美国自己的中美洲。美国可以花 80 亿美元去加强其它国家的经济，为什么忽视美国人自己国家背后在害病的工业呢？

有人说工业政策不过像一个柠檬社会主义。就算它是，那艾克卡也要一箱。因为美国不赶快采取行动，那工业的心脏地带会变成工业荒废地带了。

E.艾克卡认为，需要实际的行动才能重振美国工业的雄风。任何一个实际的工业政策，必须包括货币和财政的政策。艾克卡一向崇拜罗斯福总统。一些空头理论家拼命反对罗斯福总统的求实精神。这位总统大胆地把在街头巷外买苹果的穷人带到了新的工作岗位……

在高利率或起伏频繁的利率下，美国无法有一个稳定和健康的经济。高利率是人为造成的祸害，也只有人们自己来解决了。

货币专家说过：“唯一能打破通货膨胀的方法就是控制资金和不要去计较利率。”当艾克卡回顾 1979 年 10 月 6 日这国家不光彩的一大时，就是保罗·渥克和联邦准备金评议员让主要利率高升。这种决定更加激发了经济的崩溃。难道就没有更好的方法来控制通货膨胀？一定要以汽车工业、房产工业的工人来牺牲！当未来的历史学家回顾美国人治疗通货膨胀的方法和因这种方法所引起的痛苦时，他们很可能会以为这和中世纪的放血一样。

50 年来，这是美国遭受最长一次的汽车销售不景气时期。首先是底特律受到打击，其次是房产工业，之后，几乎全国每一个纳税人都受到打击。

在主要利率固定之前，整个历史上只有一次利率高达 12%，那是在内战的时候。但是现在只要一达到 12%，他们还继续上涨。曾经有一次高达 22%，不过这是合法的高利贷。但有些州的法律规定，利率在达到 25%时是有犯罪倾向的，可是黑手党认为这是大好时机。

当利率高涨到 20%时，更糟的是它带来了利率的频繁跳动从 1979 年 10 月 6 日到 1982 年 10 月，利率跳动达 86 次之多，平均每 13.08 天跳动一次。对于这种状态你还能拟定什么计划呢？

当利率升高时，消费者就将许多的钱转投到短期的保险中。但是以钱赚钱没有生产力，它无法创造工作机会。而公司能创造工作机会，投资生产，而且愿意扩大生产。愿意纳税的人，却因等待少数人无用的贷款，因而使更多的人回到工作岗位上。

高利率鼓励了一些人玩“以钱赚钱”的新游戏。当货币的价值汁高时，投资在研究和发展方面的钱就是冒险了。在利率高时，买 1 个公司要比新建立 1 个公司还便宜。

在美国历史上 10 次最大的公司合并中，有 9 次是发生在里根执政时期。其中一次是美国的钢铁公司，正当保护价开始时（这使得公司 1 部汽车需多花 100 美元去购买钢铁），美国钢铁公司以 43 亿美元买下马拉松石油公司，而大多数的钱是借来的，那完全应该用来买一些现代化的氧熔炉以继续铸造钢铁，和日本竞争，占领市场。

当钢铁工人看到这种情形发生时，他们很生气，并要求收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地被训诫一顿。

还有杜邦公司以 75 亿美元买下了克诺克石油公司使得公司借债增加 3 倍而达到 40 亿美元，还花了 1 年 6 亿美元的利息。如果杜邦公司用这些钱来发展新的产品而使他们闻名于世，这不是对大家都有好处吗？

还有本迪克斯公司、美国工业技术公司和马丁·玛丽埃塔公司借了 56 亿美元来作为他们兼并其他公司的资金。在这过程中，能创造了一个新的就业机会吗？

想想看，在 1972 年至 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 1 百万个。有两个来源，一个是小的商业，一个便是政府。遗憾的是，这可能是真正成长起来所留下的唯一的工业。

为什么不通过这样一个法律——当你借钱来吞并别人时，这贷款的利息是不能打折扣的。于是，这个制度很快会变成多余的。

现在，如果你要买下一个竞争对象，这是不可能的。也是违反“反托拉斯”法律的。但是如果你要买一个小公司做些别的业务，那就可以另当别论了。

毫无道理。一个钢铁公司可以在一夜之间忽然间变成了油商。这是两个完全不同的企业，这需要花几年的时间来重新学习，而更重要的这不是生产。

如果降低利率，结束这合并的愚蠢行为，就可使管钱者退出国家经济。人们可以再投资和竞争来代替买下对方，并且创造更多的就业机会，使更多的人能参与美国的经济成长。地方、州和联邦政府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。

降低利率是削减联邦赤字的有效方法。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承诺，现在国家的债务已经失去控制了。1835 年时，联邦债务是 3 万 8 千美元，

1981 年时破了 1 千亿美元大关。今天是两千亿，未来的 5 年会达到 1.5 兆亿美元。

在 1776 年到 1981 年这 206 年的时间中，有 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 任总统在位时造成的。现在美国人要用 5 年的时间使它变成两倍，而这 5 年可说是美国的经济复苏。

换一个方式来说，全国有 6 干 1 百万个家庭，政府要他们每个家庭每年负债 3 千元，而且不经过他们同意。这就像山姆大叔用你的信用卡，问都不问一声。结果，美国是在抵押自己子孙的未来。从他们还不知道投票时，有人就夺过来他们的使用权，而且没好好使用。如此看来，华盛顿当局的人在预算上的成绩都是不能及格的。

艾克卡是经历过经济大萧条的人，他一向崇拜罗斯福总统。罗斯福为这个国家做了不少事，即使那些空头理论家一直对抗他。他接受了那些破拒绝的人，大胆地把那些在街头巷尾卖苹果的人们带到新的工作岗位上。

可以说，罗斯福总统是个实用主义者，当他遇到大的困难时他就作些改变。这比他不做什么事需要更大的勇气。罗斯福不以图表，不以拉佛曲线或者哈佛商学院的理论来对抗经济萧条等问题。他以具体的行动，愿意尝试新生事物，如果这样不成功，就再试别的。

今天美国面临的困难是巨大而复杂的，因而今天的政府当局更需要罗斯福总统那种精神。

这个大而复杂的问题不是民主党或共和党的问题，这些政党可以争论这些方法，但他们必须在预算赤字和其它经济问题上采取攻势，也必须抱有最

终的目的，那就是使美国再强大起来。

美国能完成这个任务吗？有人曾说：“一个伟大的任务即使失败了也是光荣的。”所以美国一定要试试看，美国应当相信，只要努力去做了，就一定会成功。

毕竟，美国是一个有意志力的民族，是一个富裕的国家。只要有方向，有领袖和美国人民的支持，美国是不会输的。这个国家必定再次成为自由强大的光辉象征，没有人能对抗，而且为全世界所羡慕的。

F.艾克卡的肺腑诤言。他的父母亲都曾在生活的底层煎熬多载，亲身体验了人间冷暖，他们为美国社会的发展贡献了毕生精力。这对从意大利远涉重洋到美国求生的夫妻刚登上哥伦布发现的这块土地时，它是那样陌生、荒凉、贫穷。艾克卡对哥伦布充满感激之情……

当里根总统邀请艾克卡担任自由女神像——埃利斯岛落成百年纪念委员会主席时，那时他正忙着整顿克莱斯勒汽车公司。但是，艾克卡还是接受了总统的邀请。于是有人问他：“你怎么接受了这个任务呢？你难道没有更多的事得去做吗？”

这对，艾克卡想到了他的父母亲，以及父母亲曾经告诉过他有关他们和埃利斯岛的故事。那时，他的父母亲是新来美国的意大利移民，他们不会英语，刚到达这块大陆时，身上一文不名，不知道该怎么办？这个埃利斯岛简直就是自己的躯体的一部份，不仅仅只是一个地方，她是一次又一次艰辛困苦的见证和经验的象征。

艾克卡想：“当我参与这两项伟大精神象征的重建工作时，我也体会到父母亲艰辛与经验，而不只是对他们的纪念。”在他参与之后，他发现几乎所遇到的每一个美国人都有这种感觉。

那些穿越埃利斯岛大门的 1 千 7 百万先人，繁育了千千万万美国的后代子孙，也就是说美国这个国家几乎有一半的人，他们的很就在那儿。

人们希望回归到人生的基本价值，努力工作，劳工神圣，为真理而斗争，这就是自由女神像及埃利斯岛所象征的精神意义，也正是这个国家所渴望的根。

可以这么说，除了印第安人外，大部份美国人都是美国的移民或侈民的子孙。而重要的是，这些美国人不能固步自封，要走出移民这个固有民族圈子。意大利人带给这个国家不只是比萨饼和通心面；犹太人带给这个国家的不只是炸圈；而德国人带给这个国家的也不只是啤酒。每个民族都带来了他们的文化、音乐和文学，他们融在美国这个大熔炉中，虽然彼此摩擦着，但他们仍保留有他们完整的文化。

当移民们的父母们到这里来时，是因为工业革命改变了这世界的面貌。而现在又有新的高度科技革命，每个人都害怕失去常态。当你处在一个变革的时期中，就像艾克卡现在一样，最感到惊恐的是有一群人要受到伤害，而自己可能就在其中。这就是为什么总有那么多人在担忧，他们问自己：“我们能像父辈们那样适应这些新的改变吗？是否会被抛弃呢？”而移民们的孩子也会问：“一定要降低我们的希望和生活标准吗？”

艾克卡认为，不会这样。如果移民们的父辈们能够克服，你也可以克服。你也许从没去想过它，但他们是从这煎熬中苦过来的，他们放弃了很多，他

们希望大家的生活比他们更好。

当纺织业不景气时，艾克卡的母亲并不认为纺织工厂的工作有什么不好，所以她做她必须做的事，也使得艾克卡上学才有钱交午餐费。当艾克卡到克莱斯勒公司时，他发现这是一团混乱，而他也做了该做的事。

想想这些，过去的 50 年可以给未来的 50 年作个借鉴。过去的 50 年教会自己分辩对和错的不同，只有努力工作才会成功，天下没有白吃的午餐，你必须要生产。这些就是使这国家强大的原因。

而这也是自由女神象所表达的意义。自由女神象只是一个意味着自由的美丽象征，真实在埃利斯岛，自由只是允许进入的门票，如果你要茁壮地生存，你是要付出代价的。

艾克卡有一个很不错的事业，而这是这个国家给他的机会。他抓住了这个机会，他从不怀疑，他就这样努力工作了近 40 年。

人们问他：“你那么成功，你是如何做的？”艾克卡告诉他们是自己的父母教育的，只要运用到自己身上，尽你的能力去受教育，做些实事，不要只是站在那里。这不是简单的，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，这当然也要感谢上帝所赐予给你的一切。

由于艾克卡的一生大部份都是在从事销售工作，无论是销售产品、销售计划、或是价值观。在这本书结束之时，要求读者们不要违背自己的职业本能，全力支持他，或将捐款寄给他，帮助他完成埃利斯岛自由女神像的重建工作，让神圣的火焰永不熄灭！

最后，他要特别感谢哥伦布，艾克卡把他看作父亲，是他发现了新大陆。