

艾柯卡

别传



天津科技翻译出版公司

艾柯卡别传

梅纳德·M·高顿 著

任 新 编译

天津科技翻译出版公司

责任编辑：刘永生 姜凤星

艾柯卡别传
梅纳德·M·高顿 著
任新 编 译

天津科技翻译出版公司出版
(天津市河西区吴家窑大街22号)

新华书店天津发行所发行

河北三河振兴印刷厂印刷

1989年9月第一版 1989年9月第1次印刷

开本 787×1092 1/32 印张 5.19

字数 107千字 印数 1—5500册

ISBN >—5433—0011—7/F·7

定价：2.30元

目 录

- | | |
|--------|----------|
| (1) | 1. 初露头角 |
| (7) | 2. 艾柯卡帮 |
| (19) | 3. 危机在召唤 |
| (32) | 4. 命运多舛 |
| (42) | 5. 平庸之辈 |
| (50) | 6. 四面楚歌 |
| (58) | 7. 谁能解忧 |
| (64) | 8. 无故罢黜 |
| (72) | 9. 另栖新枝 |
| (80) | 10. 输送新血 |

- | | |
|---------|-------------|
| (88) | 11. 步履维艰 |
| (95) | 12. 跨越战壕 |
| (103) | 13. 转折点上 |
| (109) | 14. 游说成功 |
| (116) | 15. 勇闯难关 |
| (125) | 16. 时来运转 |
| (136) | 17. 传奇英雄 |
| (148) | 18. 妙语连珠 |
| (155) | 19. 无意逊位 |
| (159) | 20. 艾柯卡的下一棒 |

1. 初露头角

●在切斯特地区办事处里，艾柯卡与办事处的接待员玛丽一见钟情。于是，爱情的幼芽开始萌发。当艾柯卡晋升为华盛顿区的销售办事处主任时，他们终于缔结良缘。

依靠自我奋斗而获得成功的艾柯卡——汽车工业界最负盛名的“群情鼓动者”和激励者，是怎样由一个意大利移民后裔的儿子，而爬升至美国企业界颠峰的呢？

严 父

艾柯卡回忆他在宾夕法尼亚州爱伦堡的童年生活时说，他的父亲尼古拉（小名尼克）是个保守且严厉的工头，在经济大萧条之后，靠经营代理不动产而致富。艾柯卡出生于1924年10月15日，有一个比他大两岁的姐姐德玛。尼克对艾柯卡的期望是，不论他追求什么，都必须全力以赴，出类拔萃。老艾柯卡所关切的是，不准艾柯卡口里有“假如”、“而且”、“但是”等犹豫不决的字眼。

在艾柯卡看来，苹果绝对不会从树上自动掉下。他最近写道：“我找来担任高层管理职务的人，都是努力工作，力争上游者。”这类人诚如他年轻时代的写照。当年，他带回

家的成绩单，总是如尼克所期望的名列前茅。当他在一所中学里毕业时，在1000名毕业生中他名列第12位。

艾柯卡的名字安东尼，是由他母亲的名字安东尼蒂承袭而来。安东尼蒂是意大利那不勒斯市人，精于烹调意大利菜肴。直至现在，在底特律市北部的花园山家中，艾柯卡为能和他的小女儿丽雅共享烹饪的快乐依旧感到十分自豪。事实说明，他是个事必躬亲的参与者，这也是在福特和克莱斯勒同他一起共事的专业人员所遭遇的痛苦经验。

高一年级时他得了一场风湿热，在许多方面影响了艾柯卡的一生。虽然，他的心脏并未受到损伤，但却被迫放弃各种运动。而在二次世界大战期间，为了一部4—F阻风引擎，他与亨利·福特二世征召的空军优秀军官发生争执，结果，被对方大打出手，肩膀遭到对方卑劣手段的袭击。

这些事件发生的结果，促使艾柯卡将他的雄心壮志引导到学业与演讲方面来。尽管他对个人的健康与安全以及家人和朋友的健康与安全，有着一种近乎忧郁的恐惧症，然而，他做为一位技巧娴熟的沟通者，按此较有把握的说法，却是由于青年时代的疾病和创伤而因祸得福。他的爱妻玛丽长期染疾糖尿病，终因不治而以57岁的年龄于1983年谢世。此种打击使艾柯卡对受疾病折磨的同事备怀同情，此点也证明了那种认为艾柯卡是个自鸣得意与冷酷无情的人的说法难以成立。

20年代中期，艾柯卡的父亲开办了一个名为“我们来开”的美国最早的一家汽车租赁代理机构，因此赚得大笔金钱，接着，开始了他的第一笔房地产交易。福特汽车是尼克所代理租赁的最受欢迎的汽车，艾柯卡从爱伦堡家中到他就

读的利哈伊大学往返所驾驶的汽车，就是一部福特车。

每想到艾柯卡同时拥有工程学专业的学士和硕士学位，而在当初却矢志不移于市场营销方面的工作，汽车行业的许多经理部深表惊讶。1945年，艾柯卡以工程学学士毕业于利哈伊大学，并以3.53的平均成绩毕业，获得“最高荣誉”的表扬。当新产品开发问题开始引起注目之时，艾柯卡也迅速将其目标指向这个领域。他的机械工程专业的硕士学位是在普林斯顿大学获得的，并因此在名义上成为一名“长春藤联盟会员”。

严 师

1946年，艾柯卡刚从利哈伊大学毕业不久，便申请参加了由福特汽车公司主持的50人的培训计划。但他被告知：在他完成普林斯顿的研究生学业之后，该项计划依旧适合于他。然而，当后来艾柯卡再度提出申请时，一位新的培训主管已经走马上任，前人的许诺已被人忘却。但是，艾柯卡却以其独特的风度征服了这位新主管，从而进入迪尔本（福特公司所在地），使培训计划依旧对他开放，成为第51名学员。艾柯卡认为：“自信——我们对自己的信心”，是所有事物中最具价值的成功，“如果缺乏自信，生活便毫无意义。”这便是他的自白。

最初，艾柯卡被分配到福特的离合器弹簧部门工作。但是，这位年轻的受训者毕竟是位硕士工程师，应该人尽其才的进入螺丝与螺帽的工程世界才对。然而，艾柯卡不久便发现，自己漫无目标，对从事专业技术工作缺乏兴趣。于是，

他离开迪尔本，返回爱伦堡。但是，他依旧保持着为福特公司工作的热望。

机遇终于降临。福特公司正着手为宾州切斯特区的办事处物色一位卡车推销员。负责招募工作的是佐治亚州出生的福特公司中富有推销经验的查利·比彻姆。他被艾柯卡的工程学资历所吸引，于是，便选中了艾柯卡。

艾柯卡在证明了自己是一位出色的卡车推销员之后，不久又将小汽车纳入他的推销范围。过去的他和现在的他一样，都是推销产品的专家。他曾经在一项晚间培训课程开始之前，秘密地录下一位推销员的推销技巧，并反复模仿演练。他曾得到一份宾州代理商全部旧车买主的名单，并在一份登记簿上发现了老牌汽车的所有者。由于这些顾客最容易以折价购车，所以，艾柯卡便在三个星期内将一份顾客清单整理出来，接着便在这些老主顾的所在地区推销游说。

艾柯卡形容比彻姆是他的角色楷模：他具有南方佬的特殊魅力，能象钉子般坚韧不拔。他鞭策艾柯卡达到愈来愈高的销售数量，而艾柯卡也因此迅速晋升为大西洋地区中部的销售经理。

比彻姆告诉他所钟爱的地区经理艾柯卡说：“赚钱吧！其它的事一概别管。这是一种获利甚丰的方式，孩子，其它的事都是累赘。”

早先，比彻姆责骂资历甚浅的艾柯卡不该从事超越本身职权以外的工作；同时，他也叱责艾柯卡不应在无法达到工厂规定的销售目标后，制造借口来避免责咎。诚如艾柯卡后来的回忆一样，比彻姆对他的所有托辞都知道得一清二楚。当艾柯卡把事情办糟时，比彻姆便令其去面镜思过。在预先

领教了比彻姆的管理之道之后，艾柯卡接受了他严厉对待下级的方式。艾柯卡知道，如果你不能接受惩处，那么，你也别找借口，只能与查利拜拜。

1956年，长期遭受抑制的消费者的需求得到满足之后，战后汽车的销售量终于趋向疲软，福特公司总部遂开始寻找新的销售诀窍。在一项构想欠佳的宣传活动失败后（艾柯卡试图从梯子上向地板上的安全座垫掷鸡蛋，以显示安全座垫的性能，但鸡蛋被摔得粉碎），大无畏的艾柯卡为他的费城地区代理商提出了一个口号：“月付56元换56年产的福特车”。结果，这个口号引起了福特分公司总经理罗伯特·麦克纳马拉的注意。麦氏后来曾出任福特公司的总裁以及肯尼迪总统任内的国防部长。

福特总公司采纳了这个全国性的口号，而艾柯卡这位来自宾州的“比彻姆男孩”，也因此在公司上下尽人皆知。

有其父必有其子

在切斯特区办事处里，艾柯卡与办事处的接待员玛丽一见钟情。于是，爱情的幼芽开始萌发。当艾柯卡晋升为华盛顿区的销售办事处主任时，他们终于缔结良缘。其时，离迪尔本向艾柯卡招手已为期不远，这都得感谢比彻姆的着意栽培。

诚如艾柯卡所承认的，拥有一个象比彻姆这样一位贤明良师，适时的给予他以指导扶持，对他的快速成长无疑大有助意。但是，艾柯卡的提拔并非完全仰仗运气和比彻姆的赏识。他早期在大西洋海岸地带的一些际遇，也使他从中获得

一些行为的原则，也因此帮助塑造了他日后的管理风格。

首先，他接受了比彻姆的建议，用 Lee(李)这个名字来和南方地区的代理商与推销员接触，而不用 Lido(李度)或对南方佬而言几乎无法发言的Iacocca(艾柯卡)。接着，他命令手下的当地职员，走访销售绩效不佳的代理商和批发机构。艾柯卡要求那些代理商每周呈报售货清单给他，并在次周一亲自审查结果，看那些绩效不佳的代理商是否有所改进。

这种做法导致产生了定期检查的观念，而艾柯卡日后在福特和克莱斯勒任职时，也都将这项制度贯彻始终。艾柯卡坚定地相信，之所以对部下的工作实绩每季检查一次，乃由于他至今尚未发现更佳的方式，“来刺激产生更新颖的问题解决方法”。

艾柯卡极其推崇比彻姆，因为他教会艾柯卡如何指挥部下。艾柯卡说，他很少启用那种不善于和没有能力与员工和谐相处的主管人选，其判断则是根据他们直属上级的报告。

艾柯卡从比彻姆那里学到的识人的基本标准，就是观察部属对上级的命令是否百分之百地献身参与。艾柯卡在福特公司期间，身边有一位关系密切的销售助手劳克斯，他后来追随艾柯卡投效克莱斯勒。劳克斯认为，无论是老师比彻姆还是学生艾柯卡，在涉及职业道德的问题时，都同样“冷酷无情”。劳克斯说：“假如艾柯卡认为你能够完成工作，或是你能够将工作做得更好，而你却表现不佳，他就会毫不留情地踢你的屁股。假如他发现你未能达到目标，他绝不会流露丝毫的温情；假如他真的想和你绝交，他就会完全漠视你的存在。”

劳克斯还回忆起比彻姆。其时，比彻姆以福特分部副总经理的身份，于1956年11月的同一天将艾柯卡与劳克斯举荐到迪尔本。劳克斯认为，比彻姆是所有顶头上司中最严厉的一位。有一次，比彻姆怒斥劳克斯，然而因言辞太过野蛮，从而激怒了劳克斯，惹得他丢下一句话：“我根本没必要受任何人的气。”然后，掉头而去。

比彻姆随即叫住劳克斯，对他说：“假如我认为你不是那块料，我绝不会浪费时间跟你绕舌。好了，你滚蛋吧！”

比彻姆这种对待部属的方式，艾柯卡也屡试不爽。有严父尼克，有类似父亲的比彻姆，当然也就有艾柯卡这样的儿子。

2. 艾柯卡帮

●1985年1月，汽车劳工联盟主席弗雷泽被人问到，请他谈谈艾柯卡是不是一位和蔼可亲的独裁者。精明的弗雷泽旁敲侧击地回答：“把和蔼可亲这个词拿掉吧！”

1960年12月，36岁的艾柯卡因在福特分公司主管销售工作受到普遍的好评，从而被提拔为该部门的总经理——当时，福特已是美国新车销售量排名第二的公司。

亨利五世作风

极富进取心的艾柯卡，从不掩饰其锋芒。他认为，掌管福特销售部门的工作，正是将他许多独到的管理方法付诸实施的黄金机遇。假如他的一套方法能够取得成功，福特公司就将在新车销售方面，达到超越雪佛兰型汽车的艰巨目标，而艾柯卡在公司的地位与职责也将水涨船高。

但是，假如失败，艾柯卡在福特公司的所有功绩也势必付诸东流。董事长亨利·福特二世在1960年后期，由于失去了进入肯尼迪内阁任国防部长的麦克纳马拉，于是，便勉为其难地起用了非制造业出身的财务经理阿杰·米勒出任福特公司的总裁。从管理哲学的角度看，米勒与艾柯卡绝非同路人。米勒是个比通用汽车公司的作风还保守的经理，而艾柯卡，则是汽车工业界无人能够与之匹敌的推动者与进取者。对日后成为福特公司董事长且现在依然是董事会成员的米勒而言，表现欠佳的艾柯卡可能会成为公司的一种累赘。在这种情势下，知己知彼的艾柯卡，对他个人所将要采取的冒险行为的后果，心中也相当清楚。

然而，身为福特分部主任主管的艾柯卡，绝非是个面临危险便退缩畏惧的庸儒之辈，因为，他所制订的秘密事业计划要求他在1959年而非1960年，成为总公司某个职能部门的领导者。1959年的艾柯卡年方35岁，这也是竞选美国总统的最低的年龄。

后来，艾柯卡在回忆当年的情形时说，当“魔鬼”亨利给予他操纵部门业务的权力时，双方首次就公司的经营问题

进行了冗长的讨论，这是他服务于福特汽车公司14年以来的第一次。根据艾柯卡的说法，日后类似的晤谈寥寥无几。这说明艾柯卡对那些难得抛头露面的董事长们颇有微词，因为他们只有在经理们汇报工作或举行董事会议时才接见高层管理人员。相反，“脱离群众”绝非艾柯卡的管理作风；而且，曾经在福特或克莱斯勒为他效命的人中，也绝无人会说，他们自己的聘用、晋升、加薪或解雇，是被第三者发现或一封信所造成的。

当艾柯卡成为福特销售部门的掌门人之际，粗鲁无礼的他面临着一个极大的问题有待克服，那就是他比公司中绝大多数的经理级主任要年轻得多。比彻姆有关领导与激励的金玉良言，再度使他渡过难关，并从许多较他年长的同仁那里赢得了尊重。福特公司的旨在“打击雪佛兰”的销售大战，仅在一年之内便被事实证明为是可以达成的使命。这场销售战，在高擎的旗帜号召下，也取得了增强员工凝聚力的功效。这面旗帜便是艾柯卡所倡导的亨利五世作风。

艾柯卡的作风就象莎士比亚笔下的亨利五世——他在沙翁的一出颇富爱国精神的戏剧中，领导英国人抵抗法国人的侵略，而艾柯卡在公司的各职能部门中也聚集了一批忠臣义士型的下属。他的计划是形成一个艾柯卡帮，以抵抗公司内部的任何派系，这种做法一方面表现出艾柯卡非同寻常的政治手腕，另一方面则是精明灵活的战略运用。况且，艾柯卡帮的组成份子并非平庸之辈。它包括了哈罗德·思珀利希，他在艾柯卡之前投效克莱斯勒公司，曾为福特公司的产品开发师，目前担任克莱斯勒的总裁；还有日后担任顶峰和火石轮胎橡胶公司董事长的约翰·内文；以及接替艾柯卡为销售部门

总经理，现在担任贝尔豪威尔公司董事长的唐纳德·弗雷。

艾柯卡公开承认使他在事业上得到提升的机遇，并不仅仅局限于麦克纳马拉投效美国政府，要之在于麦克纳马拉的离任使艾柯卡能够放手改良麦氏保守的生产与行销观念。50年代后期，当中型车艾德塞试验发动性能受挫之后，福特公司经历了汽车工业史上令人无地自容的惨败。艾柯卡否认自身有任何责任。事实上，他毫无责任。然而，福特想洗刷这次惨败的影响已是力不从心。于是，便把希望寄托在艾柯卡身上，期冀他能够重振公司的业绩与士气。

在汽车界从未光芒四射、大出风头的麦克纳马拉，曾经主持过1960年“平庸女人”猎鹰型小轿车的生产计划，以该型车作为雪佛兰“柯维尔”、普里茅斯系列“勇士型”和福斯“金龟型”汽车等车种相对抗的竞争者。猎鹰型车一上市就如猛虎出山，头一年的销售量就超过了417,000辆，而取得如此辉煌的成绩，还得感谢艾柯卡的销售与推广活动。此等辉煌成绩对刚正跃升为部门主管的艾柯卡而言，无异是个令人雀跃的好兆头，并且预示着同型改良式跑车的发展，将在1964年超过猎鹰型的头年销售量——那就是名震遐迩的野马车。

在福特公司的销售部中，艾柯卡继承了严格的内部财务控制，这也是米勒和福特的元老——财务部门执行副总裁爱德华·伦迪严格贯彻执行的制度。在亨利·福特一世时代，财务管理步履蹒跚。而这些事实对艾柯卡的许多观察者来说，又令人为之侧目。因为，艾柯卡的管理风格是如此严谨，以至有人会将其视为一种约束。

事实上，艾柯卡在福特公司效力的年代，从1946年到

1978年间，财务部门的幕僚人员从未被委以那种主管人员才享有的权力，也未因此造成下级对上级的掣肘。通用汽车公司前五任的董事长里有四位（包括现任的罗杰·史密斯），以前都曾担任过财务部门的执行副总裁。然而，福特公司早期的“才子”爱德华·伦迪，从未被物色作为升迁的重要人选，尽管他在福特公司的政策制订过程中，曾经发挥过重要的作用。

黑名单制度

在福特公司的销售部内，艾柯卡将忠诚于他的主管组成为一个心腹体系，并将它与彻夜审查所有高级与中级主管工作表现的“黑名单”制度连成一气。艾柯卡也由此因为对每位职工的工作表现有着透彻的了解而颇负盛名，他是通过自备的“黑名单”，详细记录每位主管直接提出的报告内容而达到目的的。当然，这些主管也各自保存有关于其统御部下的工作表现记录。这种“黑名单”方法，听起来似乎很邪恶，实际上是基于艾柯卡的信条：“假如你无法对员工进行优劣分类，你就无法对他的行为加以监督。”

这种经常评定与检查的方法，是和设定与达成每季目标的规定相辅相成的，也是艾柯卡在地区销售经理任内通过实施而卓见成效的。每当检查过前一季工作绩效之际，艾柯卡就要求高级主管为下一季设定目标。每位主管均奉命设定目标的优先顺序，如提高卡车销售量、扩大市场占有率、超越雪佛兰汽车的销售量、缩减买主的贷款担保要求，以及诸如此类的目标等，而这些主管也要求其部下进行同样的例行公

事。在福特公司内部，每一季的第一个星期是众所周知的“危机时刻”，因为艾柯卡不是一个能轻易被下级欺瞒的上司。他急于想知道，为什么保证价格依然维持原状，或是杂物箱持续发出杂音的原因。假如在第一线工作的主管将问题推诿他人，艾柯卡会问道，为何不将问题作事先的沟通协调？假如主管人员承认是自己的错误，艾柯卡就会兴风作浪，并且要求这些偏离正轨、误入歧途的“福特狂”重新评估下一季的个人目标。艾柯卡对许多自视甚高的福特主管，给予三个月一期的恐怖袭击，且毫无忏悔之意。艾柯卡认为：“假如他是个优秀的经理人才，在每年四次的工作会议上，就必然能够准时参加并提出自己的报告。有时，他们迫不及待地向我报告，因为他们知道这个报告将使他们获得提拔……而事实也的确如此。”

在艾柯卡实事求是、严谨不贻的管理制度下，他花了四、五年的功夫来重新整顿福特公司的组织结构。一位负责市场营销的主管（他现在已是美国一家大汽车制造公司的副总裁）说，他离开福特公司的原因并非是制度错误，而是对艾柯卡蛮横无理的滥施暴力，恣意处罚“艾柯卡派教徒”不喜欢的人等等做法无法容忍。他说：“检查变成了傲慢自大。”

但艾柯卡却为检查制度辩护。他坚持认为，检查制度提高了各部门经理人员自我负责的势力范围，并且说：“将某种工作记录下来，这种方法是促成它迈向实践的第一步。”这也是艾柯卡从麦克纳马拉那里学到的经验。艾柯卡列举了定期检查制度的五种积极结果：

1. 它促使老板与各部门主管定期会谈，使彼此怀怨的主管能增进群体合作的精神。