

4

ANJICONGSHU

JZHU

S

世纪人物传记故事丛书



管理大师——亚科卡

建
辉

北京图书馆出版社

60482/18

管理大师

——亚科卡

建辉 编著

北京图书馆出版社

图书在版编目(CIP)数据

世纪人物传记故事丛书 第四辑/刘俊峰主编.-北京:北京图书馆出版社,1997.1

ISBN 7-5013-1353-9

I. 世… II. 刘… III. 故事-中国-当代-丛书 IV
.1247.8-51

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 19141 号

书名 世纪人物传记故事丛书(第四辑)

著者 刘俊峰 主编

出版 北京图书馆出版社(原书目文献出版社)

发行 (100034 北京西城区文津街 7 号)

经销 新华书店

印刷 秦皇岛市卢龙印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米·1/32

印张 60 印张

字数 1050(千字)

版次 1997 年 1 月第 1 版 1997 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—10000 册

书号 ISBN 7-5013-1353-9/K·235

定价 75 元

前 言

在美国这个崇尚个人奋斗和自由竞争的国度里，李·亚科卡无疑是一位传奇性的人物。卓越的才能、超凡的胆识加上严谨的工作态度，使他成为一代闻名的管理大师。

在福特汽车公司工作的日子里，亚科卡创造了辉煌的业绩。他创造了独特的管理制度，创造了轰动一时的野马牌汽车，并被人们尊称为“野马车之父”。此外，他还为福特公司研制“美洲狮”牌、马克Ⅲ型和喜庆牌汽车作出卓越贡献，为福特公司创造了历史上一年获得利润最多的纪录。可以说，福特公司六、七十年代的辉煌是由亚科卡撑起来的。遗憾的是，专横的亨利·福特最后解雇了亚科卡。

到了克莱斯勒公司后，亚科卡又扮演了拯救者的角色。他历尽艰辛，对克莱斯勒公司进行大改组，并力排众议，向美国政府求援。在他的努力下，克莱斯勒公司从奄奄一息的窘状迅速复苏，不仅彻底摆脱了破产的危险，而且创造了克莱斯勒公司最辉煌的成绩。从这方面来说，他的领导和管理能力确非常人所及，难怪人们都称他为“管理大师”。

我们抛开亚科卡的个人性格和美国的社会制度不谈，

亚科卡的那些管理方法和胆识的确令我们敬佩。认真研究亚科卡的经历，也许可以从中悟出一些真谛。

亚科卡可以称得上是当代巨人。重要的是，学习亚科卡，首先得象他的童年生活一样，踏踏实实地一点一点把事情做好。

目 录

第一章	少年有成	(1)
第二章	初出茅庐	(11)
第三章	牛刀小试	(20)
第四章	登峰造极	(31)
第五章	居高思危	(40)
第六章	泪别福特	(51)
第七章	披挂上阵	(60)
第八章	柳暗花明	(69)
第九章	求助政府	(80)
第十章	绝处逢生	(90)
第十一章	风雨同舟	(100)
第十二章	终成正果	(109)
附录一：亚科卡年谱		
附录二：推荐书目		

第一章 少年有成

19 世纪末 20 世纪初的美国是一个充满了机会的国度，人人都可以到那里去实现发财的梦想，但关键的一点是他必须努力奋斗。美国的幅员辽阔，资源丰富，一切都有待于开发。全世界的人纷纷涌向美国，尤其欧洲人。自从英国的“五月花”号船开拓了美国大陆以来，欧洲各个国家向美国的移民就没有停止过。

1902 年有一个 12 岁的意大利少年尼古拉·亚科卡来到美国。尼古拉是意大利坎帕利亚省的小城圣马科的市民，随父兄来到美国，象别人一样寻找发财机会。他先是在宾夕法尼亚州的加勒特住了一段时间，后来又迁到艾伦敦，在那里定居下来。到了 1921 年，尼古拉已经积攒了不少钱了，于是他返回意大利，把母亲接到美国来，同时也带来了妻子安托内特，随后又在艾伦敦开了一家叫做奥弗姆·威纳的餐厅，一家汽车租赁行，两家电影院，逐渐在美国扎下了根。

1924 年 10 月 15 日，尼古拉的第二个孩子李·亚科卡出生了。这时候的尼古拉早已成了美国公民，他的企业很赚钱，而且经营得当，家中本来就有一个聪明漂亮的女儿德

尔玛，现在又有了一个可爱的儿子，怎能不叫尼古拉和他的妻子高兴呢？三口之家总是在欢乐的气氛中享受天伦之乐。当亚科卡逐渐长大时，他的父母就亲自教他辨认人间的一切，指引他自己去奋斗。这一点在美国人眼中是很重要的，如果他们看见一个人因为自己的奋斗而飞黄腾达，那么就会为他鼓掌庆祝。尼古拉正是希望儿子长大以后能够靠自己干出一番事业来。

亚科卡的童年使他学到了很多東西。他本来无忧无虑地成长，但是美国经济的大萧条却使他父亲的企业受到了影响，他多年辛苦积蓄的钱也几乎在一夜之间化为乌有，因此家庭生活中有那么一段时间比较拮据。但他父亲却是个乐观的人，他总鼓励亚科卡及全家，人生有起落，每个人处于逆境时都要安之若素。“你得明白，生活中不如意的事总是有的。没有一些不如意的事作比较，你就不会真正懂得什么是幸福了。”每每在亚科卡遇到什么不顺心的事时，父亲最常说的一句话就是“太阳还会出来，它会照常出来的”。对于亚科卡来说，尽管他以后在大学里受到良好的教育，但是父亲给他上的人生第一课，却对他以后的事业有最大的影响。

尼古拉在经济大萧条时期差点破了产，那是因为他没有接受过专门的教育，不知道“经济萧条”是怎么回事，否

则的话，他就不会拿一个企业去作另一个企业的抵押品了。为此，他决心让自己的孩子受到最好的教育，以免在将来再吃这样的苦头。他坚信自己的儿子李·亚科卡将来会成为一名出色的企业家。

小亚科卡从六岁开始就接受学校教育。和大多数孩子一样，童年的亚科卡是懵懂无知的，他天真、幼稚，对一切充满了好奇，在学校里任性、顽皮，具有一般孩子应有的一切。但是随着年级的增高，亚科卡逐渐显示出他的过人之处了。看起来他比别的孩子更聪明，因为他在班上通常都是前两名，并且从来没有因为其他因素的影响而使学习成绩大起大落。他的父亲因此非常高兴，经常为他的亚科卡骄傲。

但是在那个时期，严重的种族歧视还存在于许多美国人心。那些自诩为纯美国人的家伙们不但歧视黑人，还歧视意大利人。亚科卡深受其害，因为同学们都嘲笑而且排挤他，甚至有些老师对他也有些侮辱性的称呼。年幼的亚科卡根本搞不懂这是为什么，他只能把这些深深记在心里。

小学六年级时，亚科卡决心竞选童子军小队长。他作了大量的努力，认为稳操胜券了，但是班内的投票结果却是他以 20 票对 22 票之差败给另一个孩子。原来这是一次舞弊，班里只有 38 个孩子，却投了 42 张选票！愤怒的亚科卡马上找到老师，揭露了真相，要求老师重新选举。老师明显表示

出对她的这个学生的不满，她说，“算了吧，亚科卡”，就把这事给遮盖过去了。这件事对年幼的亚科卡产生了深刻的影响。它是亚科卡的人生第一课：生活并不都是很公平的。

幸好，在其它许多方面，亚科卡是很愉快的。他是一个聪明而用功的孩子，许多老师喜欢他，经常让他干点儿小事，这些小事被认为是老师亲密的表现。良好的学校教育也让亚科卡学到了非常多的东西，他总是名列前茅，总受到学校的嘉奖。

在学校里，亚科卡学到的最重要的东西是如何表达思想。在九年级时，亚科卡的老师拉伯小姐让他的学生们每周都交一篇 500 字的作文。最初的日子，亚科卡很厌烦，但是到了年底，这种强制写作就有了成效：亚科卡已经学会如何用文字表达自己的思想感情了。

随后，拉伯小姐又开始让学生们做即席演讲练习。亚科卡最初时吓得要命，他不敢站在众人的面前大声说话。然而，随着时间的推移，亚科卡逐渐消除了这种恐惧，他变得好象善于演讲了。于是后来亚科卡又参加了一个辩论组，在那里他学会了如何进行独立思考，并提高了他的演讲技巧。当以后亚科卡在福特公司和克莱斯勒公司里作着滔滔不绝的演讲时，他一定会想起这段时间，想起那个受人尊敬的拉伯小姐。

不料这个时候亚科卡得了风湿症。这把他自己吓坏了，因为在那个时代，风湿症也会死人的。于是亚科卡不得不卧病在家，认认真真地治疗他的病。当时的治疗方法是服用桦树皮做的药丸，每隔15分钟一次，并且在浑身上下缠满用冬青油浸泡的棉花以减轻膝关节、踝关节、肘关节和腕关节的疼痛。这场治疗是令人痛苦的，在卧床6个月，体重减掉40磅之后，亚科卡终于痊愈了。

亚科卡曾是个不错的棒球选手，他有自己的崇拜偶像，也梦想参加第一流的棒球竞赛联合会。但是，这场病改变了一切。亚科卡放弃了体育运动，开始下棋、打桥牌，尤其是打扑克。这些都是学习如何利用脑子，如何利用优势，如何摆脱困境，如何虚张声势的运动，对亚科卡以后遇到的各种谈判，的确有很大的帮助。

中学时的亚科卡爱好与兴趣似乎特别广泛。他是戏剧俱乐部和辩论学会的活跃分子，后来又当上了游泳队的干事。7年级时，他迷上了爵士音乐和摇摆舞，并开始吹次中音萨克斯管，甚至被邀请在学校乐队里吹高音喇叭。8年级时他竞选班长，结果成功了。9年级时亚科卡又竞选校学生会主席，大获全胜。但是，由于失去了与选民的接触，同学们很快对他失去了信心，在第二个学期他落选了，这对他是一个沉重的打击，也许是一个关于怎样当领导的教训。

亚科卡尽管花了很多时间用在了课外活动上，他还是以优异的成绩升上了高中。高中生活是美好而充实的，但是日本偷袭珍珠港却打破了这些年轻人的美好生活。罗斯福总统一番讲话，美国对日本宣战了。美国人民也迅速团结起来，同仇敌忾。亚科卡和他的同学们纷纷报名参军，决心为了美国而战斗。身边的同学一个个都应召入伍了，有的甚至已经牺牲在战场上，亚科卡却还呆在家里，原因是他患过风湿症，被列为 4F 类，即由于健康原因推迟应征类。

这对亚科卡来说也许是一种幸运，如果没有那场疾病，他也许已经战死在太平洋荒凉的小岛上或法国诺曼底的海滩上。他在艾伦敦中学的同学很多已战死，他却活着。但是亚科卡并没有因此而庆幸，当时的美国正处于爱国主义的高潮之中，亚科卡也是这样的热血青年，他认为自己不能参战是一种耻辱。在这种心情的支配下，亚科卡觉得自己只有一事可做，那就是埋头读书。他决定到大学里深造。

亚科卡当时对工程学非常感兴趣，因此他申请了美国工程学方面最好的大学——珀杜大学的奖学金，但是没有被批准。最后亚科卡选中了离家很近的宾夕法尼亚州伯利恒的利哈伊大学。

美国的大学对学业要求非常严格。如果一个学生不能保持相当高的平均分数，学校里就会婉言劝他退学。在这样

的环境下,亚科卡如鱼得水,他懂得如何专心致志地学习并一直坚持。他还养成了这样一个习惯:周一到周五非常勤奋地学习,但在周五晚上以及周六、周日他却一点也不学习,尽情地娱乐或度假,周日晚上开始打起精神,并把下周要做的事记下一些要点。

在利哈伊大学得到的另一个经验是:如果想充分利用时间,就该知道什么事情重要,然后就全力以赴。亚科卡在这点上做得尤为突出,甚至在他将来做了公司总裁之后,还是这样做的:每天在做某一件事之前,要做好充分的准备,哪怕是微不足道的准备。

在大学里,不仅是专心致志的能力帮了亚科卡的忙。由于越来越多的学生应征入伍,利哈伊大学各班的学生越来越少了。一个五十人的班,最后也许只剩下五个人。结果,亚科卡所受的学校教育好象是专门为他办的。很多教授在对寥寥无几的学生授完课后,可以直接问亚科卡几个问题,或是帮他解答几个难题。而这些如果在一个五十人的班里,是不可能发生的。亚科卡这一次又非常幸运。

父亲的压力也给了亚科卡学习的动力。这种压力在移民家庭中是很有代表性的。父亲牢牢记着经济大萧条给自己带来的灾难,他希望亚科卡能学得非常好,以弥补他未受到教育的遗憾。亚科卡非常争气,他一直投入极大的精力在

学习上，而不是象有些学生那样花天酒地，挥霍时间。他一口气念了8个学期，完成了在利哈伊大学的学业。成绩当然很出色，在那些毕业生中间亚科卡是当之无愧的佼佼者。

这时候亚科卡面临着择业的问题。由于从小就在父亲的汽车租赁行里玩耍，亚科卡十分了解汽车这个行业，而他自己学的又是机械工程专业，因此进入汽车行工作是再合适不过了。亚科卡很想到福特公司去工作。福特公司当时是美国第二大汽车公司，也是美国第二大公司。

亚科卡会见了福特公司的一位招考官员利安德·哈米尔顿·麦考密克—古德哈特。麦考密克—古德哈特的招聘很奇怪，他在全美50所大学中各挑一名学生作为福特公司新的雇员。再好的大学也只有一个名额，因此竞争很激烈。亚科卡惴惴不安，他不知道能否被聘用。显而易见的是，亚科卡是利哈伊大学最好的毕业生之一，因此麦考密克—古德哈特毫不犹豫地选择了他。

亚科卡欣喜若狂。这个时候，他收到了一张通知，普林斯顿大学给了他一个研究生的名额。这是一所著名的大学，于是亚科卡毫不犹豫地提出了申请，他想在自己的名字后面再加个硕士头衔。结果普林斯顿大学给了亚科卡一大笔奖学金，欢迎他入学。但亚科卡有点舍不得放弃进入福特公司的机会，对于他来说，进入福特公司是他梦寐以求的。麦

考密克—古德哈特向亚科卡作出了保证，将为他保留一个位置，直到他硕士毕业。这是亚科卡求之不得的，因此他放心地前往普林斯顿大学就读。

普林斯顿大学同样是一个学习的好地方。不过在这里，亚科卡并没有象以前那样疯狂地学习了。他学得从容不迫，游刃有余，甚至还选修了政治学和一个新领域——塑料。同样，由于战争的原因，普林斯顿大学的教师和学生的比例也是非常有利于学生的。常常一个班只有4个人在听课，而讲课者却是世界著名工程专家。更令人兴奋的是，亚科卡在那里可以听伟大的爱因斯坦讲课，还可以看到这个白发老人经常一个人静悄悄地散步。

学校给了亚科卡三个学期的时间作毕业论文，但因为亚科卡急于到福特公司去工作，所以只用了两学期就把论文写好了。在经过各种检验和审查之后，论文获得通过，亚科卡就这样戴着硕士帽走出了普林斯顿大学，也永远走出了学校的大门。

毕业以后，亚科卡迫不及待地去找麦考密克—古德哈特，但是他已经应征入伍了，福特公司并没有其他人知道或认识亚科卡，看来福特公司的工作泡汤了。但是亚科卡并不甘心，他打电话找到了麦考密克—古德哈特的顶头上司，向他说明了情况。那个上司，鲍勃·邓纳姆说：“培训小组现

已结束，再说，我们已经招聘 50 个人了。但是，考虑到种种情况，不招聘你似乎有点不公正。所以，如果你能马上到这里来，我们就收你做第 51 名吧。”

这真的是最后一个机会。亚科卡欣喜万分，他的父亲也非常高兴，亲自驾车把亚科卡送到底特律。那里有福特公司的总部。当亚科卡的双脚踏进福特街时，一阵热情涌上心头。他知道，这是他征途的开始。

第二章 初出茅庐

1946年8月，亚科卡作为实习工程师开始在福特汽车公司工作。作为刚进公司的年轻人，他们的培训课是转一圈，即随着整个生产过程实习一圈，在每个部门呆上几天，熟悉它们的运转情况。接着，这些年轻人又被派往著名的鲁日河厂去继续实习。鲁日河厂是全世界最大的综合制造厂，亚科卡在这里什么都可以接触到，真是大开眼界。

不过有一些烦恼总是萦绕着亚科卡。随着实习期结束时间的越来越近的，他发现自己似乎更喜欢“制造工程”这些东西，整天与测量器打交道是令人心烦的。他觉得自己喜欢销售或推销，而不是制造。也许这一点是受了他父亲的汽车租赁行的影响。于是亚科卡向上司提出请求，要求改换工作。负责培训他的人当然很不高兴，公司花了很多钱培训这些年轻人学习怎样造汽车，他却要到推销部门去？

亚科卡却坚持要去。上司无奈，只好与他达成一个折中方案，由亚科卡自己去联系工作。得到上司的允许，亚科卡立刻与自己的一个朋友弗兰克·齐默曼取得联系。齐默曼