

世界经济王国里的巨子

青年人看世界丛书

邓捷 赵晓勤 编著



青年人看世界丛书(20)

世界经济王国里的巨子

邓捷 赵晓勤 编著

人民邮电出版社

内 容 提 要

本书以详细而生动的材料，向读者介绍了当代世界17位著名的企业管理家，其中包括日本的松下电器创始人松下幸之助和汽车大王本田宗一郎、法国的艺术经营大师皮埃尔·卡丹、沙特的石油大亨亚马尼等。

本书通过对企业家们的经营活动和管理经验的介绍，向读者揭示了企业经营管理成功的奥秘，为有志于企业管理的年轻人提供了有益的借鉴。

青年人看世界丛书(20)

世界经济王国里的巨子

Shijie jingji wangguoli de Juzi

邓捷 赵晓勤 编著

责任编辑：高坦弟

人民邮电出版社出版

北京东长安街27号

北京隆昌印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

开本：787×1092 1/32

1989年5月 第一版

印张：5 页数：90

1989年5月北京第1次印刷

字数：103千字

印数：1—10 500 册

ISBN7-115-03884-8/Z·183

定价：1.65 元

青年人看世界丛书

编委会

主
执行主
副主
编

编
编
编
委

姬鹤飞

穆宪

宗光耀 江山

(按姓氏笔划)

万永祥 王泰来 江山

刘卫平 陈汉元 陈自明

陈新权 李刚 林子云

吴煥加 宗光耀 杨煦昌

洪君燕 姬胜德 姬鹤飞

柳斌杰 穆宪

序

方 毅

“青年人看世界丛书”是一套为青年朋友服务的知识性书籍。这套丛书生动地介绍了世界政治、经济、文化、教育、科学、艺术、体育、宗教、军事等各方面的情况。它在内容、结构、写作手法上都有些独到之处。我向青年朋友们推荐这套丛书。

青年是我们国家的未来和希望。我国社会主义现代化事业的胜利，要靠全体人民的努力，而最终要靠青年一代来完成。党和人民总是把最大的希望寄托在蓬勃向上的青年身上。党和国家历来都把培养和教育青年作为一项重要工作，给予极大的关注，并希望青年同志不断提高自己的思想道德素质和科学文化素质，成为有理想、有道德、有文化、有纪律的一代新人。

在改革开放的新形势下，中国在走向世界，中国青年也在走向世界。青年人迫切希望了解世界，认识世界。这种良好的愿望逐渐形成一股新的“读书热”。在这种形势下，为青年人提供思想性、知识性、趣味性强的精神食粮，是我国出版界义不容辞的责任。培

养青年成为“四有”新人，除了要加强思想政治教育外，还应当从帮助青年开拓视野、丰富知识着手，使他们通过了解世界，激发自己的爱国热情，砥砺自己为振兴中华英勇奋斗、矢志不移。

“青年人看世界丛书”的编辑出版适应了形势的要求。丛书体现了从介绍知识入手，帮助青年开拓视野、陶冶情操、提高自身素质这一鲜明的主导思想。各书题材新颖，构思别致，信息量大，资料丰富，文笔流畅，观点鲜明，寓意深刻，可读性强。这套丛书的主编是我国老资格的外交家姬鹏飞同志，22本书的作者均是各方面的专家、学者和从事专业研究与教学的人员。作者队伍实力较强，具有一定的学术、文字水平和写作经验，决定了丛书具有较高的质量。

在我国出版事业日益发展的今天，“青年人看世界丛书”的问世，又在繁花似锦的百花园中增添了一株争妍斗丽的奇葩。希望它作为青年人了解世界的窗口，受到青年人和其他层次读者的喜爱和欢迎，成为大家的好朋友。

目 录

序

方 毅

- 一、美国的传奇人物——李·亚柯卡……………(1)
- 二、勤奋好学的“三洋”总裁井植薰……………(14)
- 三、大器晚成的祖母级企业家玛丽·凯……………(27)
- 四、不赶潮流的经营者——西夫勋爵……………(31)
- 五、创业知命的松下幸之助……………(38)
- 六、旅馆大王希尔顿……………(55)
- 七、时装女皇莎涅尔……………(64)
- 八、驰骋于海洋的包玉刚……………(68)
- 九、令同行望而生畏的本田宗一郎……………(83)
- 十、神秘的世界首富——琼·保罗·格蒂……………(96)
- 十一、法国造船业女强人阿奈特·鲁……………(109)
- 十二、香港地产大王李嘉诚……………(114)
- 十三、自信自立自强的盛田……………(121)
- 十四、可口可乐王国的改革者——戈苏塔……………(133)
- 十五、艺术经营大师皮埃尔·卡丹……………(144)
- 十六、沙特石油大亨亚马尼……………(152)
- 十七、政治外交型企业企业家阿曼德·哈默……………(162)

一、美国的传奇人物——

李·亚柯卡

70年代后，西欧、日本的工业日益崛起，而曾有过显赫成就的美国工业则呈现衰落的势态，以至于不得不频举“保护主义”免战牌。这使美国企业界有识之士忧心忡忡。有些人提出要向日本企业管理学习，却无奈美国企业积重难返，难以更张改弦。另一些学者则认为堂堂美国必有自己的佼佼者，无需东土就教。于是，他们开始总结自己，寻找自己的企业英雄。在这种民族竞争的背景下，一个具有传奇色彩的美国企业家脱颖而出。他，就是自称“从灰烬中站立起来”的美国克莱斯勒公司董事长李·亚柯卡。

命运的选择

亚柯卡从小酷爱汽车并介入经营，这和他的父亲密不可分。1924年10月15日，亚柯卡出生于美国宾夕法尼亚州艾伦顿市。这个意大利移民的后代，上小学时，曾受到同学们的歧视，但思想上却继承了父母的不屈不挠的民族传统。他的父亲尼古拉虽然只受过初等教育，但乐观豁达，是个精明的生意人，到美国不

久，即以一家热狗小店起家，不断扩大经营，逐渐成为较富有的人。尼古拉对儿子寄予厚望，在学习上要求很严。他希望儿子在学校里弄清所有他不懂的经济现象。

小亚柯卡学习很刻苦，成绩一直名列前茅。与此同时，在周末课余，他还去市场进行服务，到水果店打短工，赚取一点小费。15岁时，在别人的说服下，他竟然开始致力于汽车买卖。也许，他和汽车的缘分还要更早一些。父亲尼古拉酷爱汽车，不仅经营过车队，而且只要有功夫就设法改进其中的某一部分，这引起小亚柯卡对汽车极大的兴趣。尼古拉不许儿子骑自行车，但当儿子16岁时，他却慷慨地使儿子成为艾伦顿市第一个拥有一辆福特汽车的小伙子。

生活中总有不顺心的时候。“必须接受生活中一点小小的悲伤，如果你没有可与幸福比较的东西，你就不会懂得什么是真正的幸福。”“忘掉今天的烦恼，想想明天的事吧。”这是当亚柯卡遇到困难时，尼古拉对儿子经常的教诲。多年之后，在亚柯卡面对巨大困难和风险的时刻，他就是以这种教诲而保持正常的思想状态，一次次战胜自己，渡过难关的。

学生时代的李·亚柯卡，不仅学业突出，而且兴趣广泛，对音乐、舞蹈、文学、体育都有狂热的爱好。即使打扑克，他也会从中学到如何利用有利的条件。九年级时，他尝试从政，竞选校学生会主席获得成功；第二年又由于脱离选民而落选。这小小的沉浮使他受益匪浅。

1942年，正值第二次世界大战。由于身体不合格，他得以免役，于是埋头于读书。那年他进入有名的利海大学，受到了特殊的专门教育。在那里，他养成了利用时间和集中精力做事的习惯，并根据自身的条件，改学工业工程学和商业课程，同时坚持学了4年的心理学和变态心理学。这些知识在他日后的事业中发挥了巨大的作用。

大学毕业时，在20家公司的选择面前，他毫不犹豫地选择了福特公司。挑剔的福特公司招聘人员也看中了这名不平凡的学生。恰在此时，普林斯顿大学为亚柯卡提供了研究生奖学金，机会难得，他又入普林斯顿大学进修了政治课和塑料课。1946年8月，福特大门再次为这位踌躇满志者敞开，他做为一名见习工程师，迈出了他传奇生涯的关键一步。

登上总裁宝座

亚柯卡学的是工程学，但是在福特公司开始接受全过程培训时，他发现自己对工程学毫无兴趣，于是他主动迈出了关键性的第二步。不到一年，他自己联系到汽车销售部门工作，开始和人打交道。旺盛的精力和聪明才智，使他很快地掌握了销售工作的规律。不久，他就被提拔成宾夕法尼亚州威尔克斯巴勒的地区经理。销售，是汽车业的关键。亚柯卡从中明白了一个道理：想在这一行获得成功，必须和销售商站在同一立场上。在以后的风风雨雨中，他始终牢记这一

条，因此深得销售商的拥护。

在那段日子里，福特公司东海岸地区经理查利·比彻姆在管理方法上给亚柯卡很大影响。查利严厉又慷慨，说话有鼓动性，能容忍错误。他不仅是亚柯卡的良师益友，而且是亚柯卡工作压力的制造者，使亚柯卡不断取得成绩。尽管在50年代初由于经济萧条导致公司裁员，亚柯卡被无缘由地降了一级，但过了没多久，1953年他就被提成费城地区销售副经理。

1956年，福特汽车销路不佳。亚柯卡别出心裁地提出了一个“给56年新车付56美元”的分期付款办法，大获成功。这一办法很快成为全国性销售策略的一部分。亚柯卡为此连获提升。1960年，随着他的上司麦克纳马拉当上公司总裁，亚柯卡接替了副总裁和福特部总经理的职位，时年36岁。

在福特部，亚柯卡的才华得以全面发挥。他首先建立了季度检查制度，提高了工作效率。接着，他根据前任的教训，组织手下年轻有为的人每星期聚会一次，分析预测消费者心理和市场，把目光对准年轻的消费者，加紧新型轿车的设计和论证。1964年4月，一种被称作“野马”的新型轿车，以优良的性能、质量和出人意外的低价格引起美国消费者的轰动，全国几百家报刊作了热情的报道。展出之日，各地经销部门被围得水泄不通，市场供不应求，福特公司不得不再开两个工厂生产“野马”。头一年，“野马”的销量就超过了走红一时的“猎鹰”牌汽车；到第二年底，“野马”为福特公司带来了11亿美元的纯利润。

亚柯卡因此被人称为“野马之父”。

成功，使亚柯卡身上的担子更重，亨利·福特又把比较薄弱的林肯——默寇利部以及计划生产和推销业务交给了他。3年后，在他的领导下，一直以生产豪华轿车而赔钱的林肯部先后推出了“侯爵”、“美洲狮”和“马克Ⅲ型”高级轿车，形势大为改观。特别是“马克Ⅲ型”给公司带来了巨额赢利，以后逐渐形成了“马克”系列。

在进入福特公司24年后，1970年12月10日，亚柯卡以自己的努力和成就，毫无争议地当上了这个举世闻名的美国第二大汽车企业的总裁。

跌落珠峰

作为一个从基层上来的头脑清醒的年轻总裁，亚柯卡不仅十分了解公司的整个情况，而且有对其弊端改革的迫切感。他上任之初，即开始施行“降低费用”和“消灭亏损部门”两个计划，先后撤销了近20个亏损单位，大大压缩了管理费用。他以自己的政绩，赢得了下属的尊敬。但是，随着他在人们心目中的地位提高，特别是越来越为董事会成员所赞赏，他就越来越受到公司董事长亨利·福特的猜忌与戒备。

在经营管理上，亚柯卡和亨利常有分歧。1973年中东战争引起石油危机，公司准备发展小型车。为了省钱，亚柯卡和日本本田公司谈成了一笔发动机生意。但这笔合算的生意却让不喜欢日本人的亨利轻而

易举地否定了。此外，公司一些必须有的管理例会也遭到亨利的反对。董事长的刚愎自用、反复无常和无节制的挥霍，使亚柯卡处处感到掣肘，但又无可奈何。

实际上，真正引起福特担忧与戒备的，不是经营上的问题，而是家族的利益。福特公司是美国最后一个带有家族色彩的企业。虽然从1956年起福特改为共有公司，但亨利·福特占有12%的股票和40%的选举权。1975年，亨利健康欠佳，使他更加担心身后大权旁落。亚柯卡在公司的威信之高，成为亨利的最大心病。但他又没有任何理由解雇亚柯卡。于是亨利开始寻找各种借口，并无缘无故地清除亚柯卡身边的助手。为了降低亚柯卡的威信和权力，亨利又增加了一些虚职，把总裁降到第四位。在这种气氛中，为了心爱的汽车事业，亚柯卡忍辱负重。董事会成员都是亚柯卡执政以来的受惠者，大多数人反对亨利的作法。但这并没阻止亚柯卡的厄运。

命运是如此的巧合。1978年10月15日，在亚柯卡54岁生日的时候，他终于被迫不急待的福特一脚踢开。这正是他为福特带来几十亿美元利润之后。亚柯卡用“从珠穆朗玛峰一头栽下”来形容这巨大的变故，他永远也不会原谅福特选择这一巧合的时机。

入主克莱斯勒

亚柯卡被解职，引起舆论哄动，不少人著文支持

这位政绩斐然的人；福特的经销商们甚至联名上书要求恢复他的职务。但是，亚柯卡在福特的朋友们，却害怕被牵连而有意疏远了他。这使被解职后即被赶到一间仓库上班的亚柯卡倍感痛苦。巨大的耻辱竟使他痛不欲生。

亚柯卡的才能已为外界所知，不少其他行业的公司闻讯后找上门来，几家商学院也希望他主持工作。亚柯卡权衡后，实在不愿中年改行离开汽车行业。然而，当法国雷诺汽车公司请他去当顾问时，他又谢绝了。他自认为不是顾问的材料；他需要一个疆场，当一名亲自负责的企业家。他想不到，厄运给了他机会。

不久，正面临重重困境的克莱斯勒公司董事长约翰·里卡多亲自约见了亚柯卡。作为条件，里卡多主动提出辞去董事长职务，让亚柯卡出任克莱斯勒公司一把手，以拯救正在下沉的克莱斯勒。里卡多真诚的牺牲深深感动了亚柯卡。1978年11月2日，《底特律自由报》同时出现两幅大标题：“克莱斯勒遭到空前的严重亏损”、“李·亚柯卡参加克莱斯勒公司。”

出任总裁那天，亚柯卡面对的是克莱斯勒公司历史上最大的季度赤字——亏损1.6亿美元。而那天公司的股票却上涨了3/8，公众投了亚柯卡的信任票。

从灰烬中站起

克莱斯勒是美国的第三大汽车公司，以生产小汽

车和卡车为主，也生产坦克、游艇、宇航用品及多种发动机、化学品等。公司具有革新的传统，曾一度超过福特而成为美国第二大汽车企业并跻身于世界十大企业之列。但是，当亚柯卡一脚踏上公司总裁之位时，他的另一只脚却陷在烂摊子里。这几乎使一心振兴企业再次打败福特的亚柯卡产生了动摇退却之心。

现实的公司情况比他了解和预料的还糟糕。在外部，有强大的竞争对手，市场受到日本产品的冲击，不久由伊朗危机引发的石油危机更是雪上加霜；在内部，由于前任的无能，使公司几乎处于无政府状态，机关纪律松懈，35位副总裁各把一方，互不通气，每个人和部门都在单独工作，制造和销售部门毫无联系，会议制度和财务管理制度不健全，财务状况混乱，现金枯竭。公司的决策机构董事会形同虚设，生产的产量和质量脱离了市场，一面在粗制滥造，一面是数万辆汽车的积压。公司的士气一落千丈。要让这样的企业起死回生，决非易事！

俗话说：赢得下风官司的才是好律师。美国人决不把一帆风顺的人捧为英雄。正是克莱斯勒的现状，为亚柯卡的才能提供了用武之地。

亚柯卡上任后，做的第一件事是整顿队伍。他从福特公司管理人员中挖来一些尖子，并发掘和提拔内部的优秀分子，大刀阔斧地整顿各管理部门，毫不留情地撤换不称职人员，加强了财务管理和销售队伍，使公司的管理逐渐走向正规。为了对付伊朗危机给公司带来的毁灭性影响，紧缩开支，集中资金抵挡萧

条，亚柯卡又下决心关闭了一些工厂，并忍痛出让了国外的业务和有稳定利润来源的坦克业务。与此同时，他还冒着巨大的风险，进行了大规模的裁员减薪、精简机构。他率先将自己的年薪降低，并逐步裁掉33位副总裁，在危机之时，公司先后裁去近10万名包括高级职员在内的职工，以维持公司的生存。

亚柯卡的主观努力，解决了公司内部的问题，但仍无法抵挡萧条的影响，压缩下来的资金形同杯水车薪。为了获得维持和发展的更多资金，他不得不亲自出马，向政府申请贷款担保。然而他的这种做法，被人认为是违反了“自由企业精神”，遭到几乎所有人的反对。为了得到国会的通过，在那段时间里，他投入了主要的精力，作了大量充分的准备，每天都在不停地辩论、作证。他把公司破产的严重后果列表呈给每个议员，并列举事实指出这种做法决非首例且不违犯原则。他的雄辩有力地打动了议员们的心。最终，他的提案获得参众两院的多数票通过，公司得到了救命的同时又是利率较高条件苛刻的12亿美元贷款，使几十万相关人员由于公司的继续存在而免于失业。

在解决资金问题的同时，公司还加紧研制新型小车。这是他们打开市场的最后希望。1981年，K型车面市，一下占领小型车市场的20%以上，为公司的新发展创造了良好开端。

1982年底，亚柯卡领导克莱斯勒公司奇迹般地走出谷底，第一次出现了赢利。1983年，公司出现了历

史上最高的利润：9.25亿美元。这一年，克莱斯勒发行2600万股票，每股上升到35美元，总市价达4.32亿元，这是美国历史上占第三位的最大股票上市额。短短3年，亚柯卡在贷款担保听证会上所许诺言一一兑现；他向外界宣布提前7年还清全部贷款。1984年，他们继续前进，取得了23.8亿美元的纯利润，形成90.6亿元的资产，并以高价从国家买回了贷款抵押股。克莱斯勒从灰烬中站立起来！

在成功的后面

成就的取得，诚然和亚柯卡不懈的努力，在危机关头夜以继日的苦干分不开，但更主要的是得力于他卓有成效的管理和不断总结提高的领导艺术，得力于他个人的素质。

亚柯卡认为，健全严格的管理制度，是规范人们的行为，约束不自觉的人，使工作科学合理的必要条件，因此必须重视制度的建立。但这仅仅是被动的。领导者和管理者最主要的作用，是发动所有职工的积极性和创造热情。一方面，领导和下属的牺牲机会要均等，要以身作则；另一方面，领导要使下属有更多的施展自己才能的机会。

作为高高在上的总裁，亚柯卡时时不忘和下属保持经常的联系。他坚持和高级人员个别谈话，这谈话有时并没有明显目的，但他能从闲谈中了解公司情况，发现对方的价值和新的思想，也使对方时刻感到