

车海沉浮

——艾科卡经营技巧

〔美〕梅纳德·M·戈登 著
韩经纶 译
陈炳富 校



科学普及出版社

内 容 提 要

我们知道汽车大王艾科卡已经很久了，他的名字随着他的《自传》发行达六百多万册而享誉世界，他被作为人类奋斗成功的典范而列入世界名人的行列。但是，艾科卡为什么能够成为“美国的英雄”，从艾科卡的自传里却很难找到正确、满意的答案。本书作者用他汽车行业老资格“观察家”的锐利目光和40余年从事新闻生涯的丰富经验，以其记者的犀利文笔，入木三分地刻划了艾科卡的经营技巧，并把和其他汽车大王作了分析比较，如何“过五关，斩六将”，了解他们为什么“走麦城”。

Maynard M. Gordon

The Iacocca Management Technique

Dodd, Mead & Company, New York 1985

* * *

车 海 沉 浮

——艾科卡经营技巧

[美]梅纳特·M·戈登 著

韩经纶 译 陈炳富 校

责任编辑：陈莉萍

美术设计：邓领祥

技术设计：传 奇

*

科学普及出版社出版(北京海淀区白石桥路32号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京市燕山联营印刷厂印刷

*

开本：787×1092毫米 1/32 印张：5.875 字数：130千字

1991年2月第1版 1991年2月第1次印刷

印数：1—6 550册 定价：3.40元

ISBN 7-110-01791-5/C·44

前 言

“克莱斯勒的李·艾科卡是一个难于驾驭、专横、粗暴的人。但是，同时他又是一个不拘礼节的人物。”

“神气十足的企业界巨头变成了一位超级明星。谈吐直率的李·艾科卡成了美国新涌现的、最热门的民族英雄。”

“艾科卡：美国的奇才，‘消费者的头号敌人’。”

“东京特大新闻刊头，日本惊呼艾科卡。”

“两个艾科卡，一个，在克莱斯勒的转折关头，经常显出其才华横溢，成就斐然；而另一个，对其在福特的生涯却时常表现得偏执、狂妄。”

“底特律的奇迹，李·艾科卡是这一奇迹的幕后导演者，也是当今美国男子汉气概的典范。他侃侃而谈的是健康之道、英雄、意大利烹饪、天主教、家庭团结、总统职位及其新的传记。”

“艾科卡应该继续经营汽车交易而不要涉猎政治。”

“艾科卡之后，克莱斯勒还能生存下去吗？该公司是否还能继续向前发展？”

上述这些醒目标题概括地描述了一位总经理，作为一家行将倒闭的汽车公司的救星，怎样如彗星般地升起，一跃而成为美国的明星。李·艾科卡的名字已经是家喻户晓，有口皆碑。他得到了人们的普遍承认和欢迎，以致人们都在郑重地谈论，他应该作为美国总统候选人。

这些醒目的标题和广告所省略掉的大量内容，恰好说明艾科卡是怎样领悟到他的管理风格以及他如何首先作为福特

汽车公司的总经理，尔后又作为克莱斯勒公司的总经理去行使其指挥和决策的职能的。究竟是什么东西使艾科卡能够让克莱斯勒公司起死回生的——而他又是怎样战胜其前进道路上难以数计的艰难险阻的呢？

本书着重对艾科卡管理风格的演变过程进行了探索。这种探索不是以历史心理学的观点进行的，也不是以谄媚式的“传奇”文体展开的，而是用一种对羡慕者和同样客观的学生们产生启迪作用的方式加以描述的。要知道，一家大型、成功的汽车制造公司的总经理并不总是被解聘的，也不只是领导那些行将破产的企业并通过竞争，使其重振的。再者说，早在1940年，当公用事业公司的总经理温代尔·威尔基获得共和党总统提名权时，就已经使该公司的领导人变成为人们郑重谈论的有希望的总统候选人了。在艾科卡61岁时，即1985年10月15日这个时间正好是被他从坟墓的边缘拉回来的克莱斯勒公司组建61周年纪念日。这时，在美国政府的首脑部门中，可能已经为李·艾科卡安排就绪，使他将要开始一种新的生涯。

艾科卡的管理方法或任何一家可以与之比较的大企业的首席执行官员（即董事长）的指导原则能否在白宫内行之有效，这已成了人们激烈辩论的话题。美国的企业是实行股东所有制，企业的董事们通常是由股东们每年选举产生。尽管如此，这种做法并不民主。董事们选出的官员所作的决策几乎从来没有被董事们否决过。首席执行官员——通常是董事长——挑选出乐于同自己“共事”的董事。因此，董事长拥有绝对权威，这种情况与罗马教皇至高无上的权威丝毫无异，也同旧时的俄国沙皇没有什么两样！

如此每时每刻地强调“超级管理者”获得辉煌成就的原

因，这在企业界是极其罕见的。当前，出现了一股“寻求卓越”热，而且，这股狂热越演越烈。本书讲述的艾科卡风格及其故事，目的在于希望更多地描写艾科卡本人的坎坷生涯，如何在福特崛起，尔后又怎样仅在短短的6年内，就使那个行将倒闭的克莱斯勒公司重振雄风并引导该公司开创了历史上最高的销售记录，同时也获得赢利，从而完成了“不可能完成的使命”。

很久以来，许多艾科卡的关注者就已经认识到，艾科卡寓激励于管理之中，在管理中运用激励。在这个被人们称之为“管理的时代”里，本书力求向人们指出并展现这位无可争议的管理艺术大师所走过的令人惊异的曲折历程。

在他的自传里和他的一些有远见卓识的会见中，艾科卡清楚地表明，作为一个雄心勃勃的权力追求者和一位泰然自若的“君主”，当他攀上福特公司和克莱斯勒公司管理的最高层时，他是把福特的管理体系与克莱斯勒公司的体系融合在一起的。然而，在他抵达克莱斯勒公司之前的39年的经历中，他没有对自己所犯的错误给予足够的重视，或者说，他没有真正感触到克莱斯勒公司及其强大意志的统治者们所经历过的坎坷、曲折、大起大落的历史。

此外，有关艾科卡的迅速升迁，他的名字成为家喻户晓并在同辈人中独占鳌头的故事，远远胜过管理学院的一篇专门论述他的风格的论文。同样，与论述其他企业经理风格的论文相比，也有过之而无不及。如果不是各种因素的结合，处于20世纪80年代中期的艾科卡的管理诀窍可能永远也不会达到如此神化的境地；这些因素包括：经过培训，在福特公司攀上公司的阶梯；克莱斯勒公司盛衰无常的历史；使得他能够肩负起挽救濒临破产倒闭的克莱斯勒公司使命的机遇；

颇具同情心的华府的行政管理；他本人所具有的运用自己机遇的惊人能力。与此同时，他赢得了雇员、经营者、政府官员与公众的支持。

衡量任何企业的高层领导人的成就和工作的有效性如何，要看当他离开这个企业之后该企业会怎么样。艾科卡进行了一次最后考试，这次考试为高层管理选定了可行的继任人。忿怒、怨恨的艾科卡毫不怀疑，1978年，在他被亨利·福特二世解雇之后，他期待着（或希望）福特汽车公司会土崩瓦解。他目前是怎样为克莱斯勒公司准备未来的领导人的？——而在这个第三大汽车制造公司里，他是否是一位顽强不屈的、具有令人难以效仿的行为的人？

本书跨越了汽车发展史上的两个时代。是由一位记者写成的。在第二次世界大战后的整个41年间，该记者一直在汽车行业的这块沃土上辛勤耕耘、奋笔疾书。在1944年到1985年期间，该记者一直目睹着那些汽车大王们来去匆匆，成为历史的过客。而当今工作着的“救世主”们，也没有哪一个像艾科卡那样一直主宰着汽车工业的舞台。克莱斯勒公司广告代理处的一位经理曾经称道艾科卡的这种巧妙的结合为“任何汽车公司也未曾有过的最强大的优势”。这本书所描写的全部内容就是权力以及在这许多年中，一位最有能力行使权力的人怎样运用这种权力。

目 录

前 言

一、根与管理模式.....	1
二、一支企业大军正在形成.....	8
三、克莱斯勒：从顶峰到危机.....	19
四、先驱，漏隙与贿赂.....	32
五、谁需要会计师？.....	44
六、企业经营复苏的开始.....	52
七、我能求助于谁？.....	59
八、扬帆远航.....	65
九、克莱斯勒：从危机到强有力的竞争者.....	72
十、招募“福特人”.....	79
十一、公司质量第一——别无他途.....	87
十二、走出第一个谷底.....	95
十三、艾科卡紧握手中枪.....	104
十四、“领袖”求援.....	113
十五、大刀阔斧——转机开始.....	122
十六、从K型车到全盛时期.....	134
十七、怎样成为英雄.....	147
十八、“赛车全速飞奔”.....	158

十九、艾科卡之后福特的变化..... 165

二十、下步行动曲折几何? 172

译后记

一 根 与 管 理 模 式

李都·尼古拉·艾科卡是一位自强者。他成了美国汽车行业最驰名的“人的推动者”和激励者之一。他为什么能够一步登天，从一个意大利移民的后裔，一跃而攀上美国管理界最高层的呢？

李·艾科卡回忆他在宾夕法尼亚·艾伦敦童年时代时说，他的父亲是一所旧式学校的一位非常严格的监工。在经济大萧条使早期的房地产业全部倒闭之后，尼古拉·（尼克）艾科卡却成了艾伦敦地区一位成功的房地产经营者。在女儿德尔玛两岁之后，尼克的儿子于1924年10月15日降临人世。他期望儿子能够超过他自己梦寐以求的一切。对老艾科卡说来，不存在什么“假如”、“和”、“或者”、“但是”一类的条件。

在李·艾科卡看来，苹果远不是从树上掉下来的。最近，他曾经写过这样的话，“我所寻找的那种能够充任管理上层职位的人应该是对工作如饥似渴、极度勤奋而又认真的人。”正像他自己年轻时，总是把尼克所期待的最优异的学习成绩带回家；李·艾科卡中学毕业时，在由1000多名学生组成的班上，他以第12名的优异成绩毕业。

艾科卡的中间名字，安东尼是源于他母亲的第一个名字安托万内特。安托万内特·艾科卡是地道的意大利那不勒斯港市的居民，是一位意大利烹饪的上等好手。直到今天，艾科卡仍然与他在底特律北部布卢姆菲尔德山的家中的小女儿

菊阿一起烹调一些家常便菜（其中最喜欢的是拔丝塌司），并以此为荣。在福特和克莱斯勒公司，有许多技术标兵曾在艾科卡手下工作过，他们都曾经历过痛苦的学习和培训过程。在这点上，艾科卡同他们一样，是一位在各个领域都要亲试身手的人。

在艾科卡10年级时，一场风湿热病长期地影响了艾科卡生活的各个方面。尽管他的心脏没有受到损伤，但是，他被迫放弃了一切运动项目。由于在二次大战中获得过4-F 免征兵役证，使艾科卡得到了一笔意想不到的“筹码”，也就是使他后来在福特公司卷入了与亨利·福特二世招聘的一位空军驾驶员，即所谓“神童”官员之间所展开的一场竞争。

结果，艾科卡把自己的勃勃雄心转化为在学校里如饥似渴地学习和对自己能言善辩的演讲才能的培养。尽管这场风湿病给他留下了后遗症，使他好像染上了一种病态的自疑恐惧症，即对个人和亲友的健康及安全产生的自我怀疑和恐惧感。然而，艾科卡能够成长为一位训练有素的信息交流者，却是始自他童年时所患的疾病。这种说法不无道理。他的妻子玛丽由于糖尿病的长期折磨，再加上心脏病，使得病情更加恶化，终于在1983年离开了人世，时年才57岁。她的死使艾科卡对病况与遭受打击产生了同情心，这种情况与艾科卡骄横、麻木不仁的说法恰好相反。

父亲尼克·艾科卡是20世纪20年代中期美国首批汽车租赁代理商“你来驾驶”（U-Drive-It）之一。由于赚得一笔足够的资金而开办了他的第一家房地产公司。福特牌汽车是尼克最喜爱的租赁产品。若干年后，李就驾驶着一辆福特牌汽车往返于其父母在艾伦敦的一幢砖房与附近的利哈伊大学之间。

许多汽车行业的总经理在回忆艾科卡典型的营销和销售型的生涯时，对艾科卡一身兼得工科的学士和硕士两个学位这件事，至今仍然感到十分震惊。李·艾科卡1945年毕业于利哈伊大学并获得工科理学士学位。为此，他被授予“最高荣誉奖”，承认他3.53等级的平均分数。这一点使艾科卡在新产品开发时很快就达到了他在工程方面所获得的成就。他在普林斯顿大学获得的机械工程硕士学位，即使不是在精神上，也是在名义上使他成为（美国东北部哈佛、哥伦比亚等大学的）常青藤联合会的成员。

1946年，从利哈伊大学毕业不久，李申请加入福特的一个50人的培训项目。有人告诉他说，在他完成利哈伊大学的整个学业之后，该项目仍然为他保留一个位置。但是，当艾科卡后来重新提出申请时，一位新经理接管了这个项目，原先的许诺早已被遗忘得一干二净了。然而，艾科卡硬是以他的典型方式，运用其雄辩的口才，争得了一条出路，填补了第51个空缺。于是，他动身去了迪尔伯恩。艾科卡把“自信——相信自己”视为最重要的价值。他宣称：“假如不存在价值，那么所有的符号也就失去意义了。”

最初，艾科卡被分配到福特公司的离合器弹簧部工作。这位年轻的受训者毕竟是一位大学毕业的工程师，从事螺母螺栓的工作应该是天经地义的事。这就好比一只手同戴在手上的手套那样的合适与天衣无缝。然而，由于对技术生活产生了一种厌倦情绪，李不久就觉得自己无所事事。于是，他离开了迪尔伯恩，回到了艾伦敦。但是，他仍然保持着那股为福特工作的热望。

似乎是命运的安排，当时，福特汽车公司正在为宾夕法尼亚州的切斯特办公处物色一位汽车推销员。负责招聘推销

员的经理是福特公司推销工作的行家，乔治亚人C.R.比彻姆。艾科卡得天独厚，他工程方面的知识极为渊博，这一点强烈地吸引了比彻姆。艾科卡因此被选中并被招聘。因为，由一位工程师向那些内行的买主们兜售重型卡车这本身就是一种很好的结合。这一结合实在是不可多得，故而，绝不能坐失良机。

艾科卡最后证明了他是一位非常成功的推销员。不久，他公文包内的汽车推销数量巨增。如同现在一样，当时，艾科卡就是一位非凡的产品的推销者。他把一位推销员的行话秘密地录下音来，并在夜校培训的课程里重新播放，用来说明怎样可以增加销售量和减少销售量。此外，他又把宾夕法尼亚的一位经营者的旧汽车的存货全部买下来，并亲自向邻居们游说；从注册清单上找到拥有最古老式汽车的雇主，请他们用旧汽车折价调换新汽车。这样，在短短的三周内，就把全部库存销售一空。

艾科卡是把比彻姆的风格当作自己的效法模式加以刻划的：比彻姆为人冷酷、铁面无情，具有一种南部人所特有的魅力。他推动了艾科卡，使他很快成为大西洋中部地区的地区销售经理，而艾科卡的推销总量也直线上升。

“设法赚钱”，这是比彻姆对这位踌躇满志、年轻有为的地区经理的忠告。“伙计，这是条生财之道，要牢牢抓住，锲而不舍，其他的都是次要的。”

最初，比彻姆把艾科卡列入初级经理人员的行列，但艾科卡却远远超出了他职权范围内应负的责任。但是，与此同时，如果艾科卡未能完成工厂分配的销售指标并为此寻找借口时，比彻姆则会狠狠地把他责备一顿。据艾科卡回忆，比彻姆好像精于一切借口，当艾科卡借口托辞时，比彻姆干脆

直截了当地责令艾科卡先去对着镜子照照自己。因此，在事先得知有什么事故要发生时，艾科卡也是照方抓药，对他的下属也采取近乎比彻姆的那种冷酷无情的办法。对其下属说：没有什么借口可言，如果你们不勇于接受批评，那干脆请便，和查利·比彻姆分道扬镳吧！

1956年，慎重购买型顾客的需求得到满足之后，战后的销售速度终于慢了下来。这时，福特汽车公司各总部都在千方百计地寻求推销诀窍。为此，曾发动了一场提高汽车安全系数的运动。但是，由于错误的构思，结果是笑话百出并以失败而告终。（艾科卡费尽九牛二虎之力，爬上高梯，企图把一些鸡蛋从高空抛在脱去“衬垫”的汽车挡泥板上。结果，鸡蛋全部被摔得粉碎。）之后，艾科卡大胆地提出了一个口号：“每月56元可换一辆56型福特车”。这个口号的意思是：费城地区的经销人只要每月预付56美元的现金，就可以购得一辆1956年生产的新型福特牌汽车。这项计划大获成功，以致引起了当时福特部总经理，后来的福特公司总经理并曾任约翰·肯尼迪总统的国防部长罗伯特·麦克纳马拉的高度重视。

福特公司采纳了艾科卡这个口号，并把它推向全国。而李·艾科卡在宾夕法尼亚获得的那个“比彻姆伙计”的绰号，也在福特公司各总部成了人们的口头禅。

在切斯特福特汽车公司地区办事处，李与办事处的一位招待员玛丽·麦克利里邂逅，他们的爱情发展日深。当艾科卡升任华盛顿地区推销办事处经理时，两个人结了婚。不久，由于查利·比彻姆的帮助，艾科卡又走马上任，到迪尔伯恩地区就任新职。

正如艾科卡所了解的那样，有一位像比彻姆那样的良师

益友，再加上占有天时、地利的优越条件，在他人生的旅途中，会是一帆风顺、平步青云的。但是，艾科卡的一切不都是幸运所致，也绝非都是比彻姆赏识的结果。最初，他在大西洋沿岸地区从诺福克到杰克逊维尔从事定额推销工作时，他就从中学到了不少行为要素，这些对形成他自己的管理风格帮助不小。

他听取了比彻姆的忠告，在与南部经销商及推销人打交道时，首先把“李都”这个名字改掉，甚至把那个他们几乎无法拼写的“艾科卡”也省掉，而干脆改叫“李”。然后，他命令自己手下的当地的工作人员同时去走访推销不力的和创造高销售额的经销商。李要求每周都要列出需要走访的那些经销商的名单，并在下周初亲自检查结果，看看那些成绩不佳的经销商是否有什么起色。

这种做法为定期评审制度打下了基础，后来，艾科卡把这一制度运用在福特公司的上上下下以及克莱斯勒公司。每个季度，老板要对自己手下雇员的业绩进行评审，艾科卡对此深信不疑，并解释说，他从来还没有找到一个比这更好的途径“去鼓励解决问题的新方法”。

艾科卡十分感激比彻姆教会他如何管理人。艾科卡说，他并不喜欢那些空有抱负的经理人员，因为他们对其顶头上司唯命是从，缺少或根本没有同其他雇员和睦相处的能力。

艾科卡从比彻姆那里学到了一个基本的衡量标准，这个标准就是要求下级人员最起码要具备百分之百的献身精神。

E. 劳克斯是艾科卡在福特公司时负责推销的一位亲密助手，后来又随艾科卡一起到了克莱斯勒公司。他说：“一涉及到工作道德标准时，教练员比彻姆和学员艾科卡就都变得冷酷无情了。”劳克斯又说：“李会把你这个笨蛋降职的，

假如他认为你对这件工作本来可以干或干得更好一些。如果他觉得你尚未把握住做事的要领，他不会让你去干你力所不及的事。但假如他真的要与你断绝关系，他甚至根本就不理睬你。”

据劳克斯本人回忆，身为福特部的助理总经理的比彻姆，于1956年12月的同一天把艾科卡和劳克斯一起带到了迪尔伯恩。他认为，在他那些有成就的上层领导人中，比彻姆是最严酷的一位。一次，比彻姆非常粗暴地要劳克斯好好地反省一下。当时，比彻姆的态度实在太粗暴了，劳克斯无法忍受，于是当场宣称：“我不会忍受任何人对我这样！”之后，吹着口哨，离开了比彻姆的办公室。

比彻姆当即把劳克斯叫回来并对他大声吼叫说：“如果不是我认为你自己和自己过不去的话，我才不会给你他妈的这么多时间！好啦，你他妈的给我滚蛋！”

艾科长总要亲自和自己手下的工作人员重新讨论过多次，才把一项方案定下来。真是有其父——尼克，有其父亲般形像的查利，必有其子——艾科卡。

二 一支企业大军正在形成

1960年12月，艾科卡36岁时，他负责福特部销售经理的领导工作，由于成绩卓著，令人钦佩，被提拔为福特车部的总经理。现在，该部已经是美国新型汽车第二大销售公司。

富于进取精神的艾科卡一向锋芒毕露，他把这次提升视为实践其独特管理方法的绝好时机。如果这些方法获得成功，福特公司就可以实现其远大目标，在新型汽车销售额上超过“雪佛莱”车。而且，艾科卡在福特公司的地位必将进一步提高，他所担负的责任也将更加重大。假如失败了，艾科卡在福特部的“锦绣前程”就可能被断送。1960年末，福特公司总经理麦克纳马拉入选肯尼迪内阁，公司总裁亨利·福特二世从此失掉了麦克纳马拉。因此，他不得不勉强地把一位非生产型的财务经理阿杰伊·米勒提拔上来，接替麦克纳马拉担任了公司的总经理。米勒和艾科卡在管理思想上，是风格迥异的。在整个汽车行业里，艾科卡是一个无与伦比的推销能手，精力充沛，从不知疲倦。阿杰伊·米勒后来成了福特公司的副总裁并继续在董事会内留任。在他看来，艾科卡把公司搞得一团糟，艾科卡要对此负责。艾科卡知己知彼，他充分意识到了自己所冒的风险。

然而，在此转折关头，领导福特车部的艾科卡并不是那种在危险面前畏缩不前的人。归根结蒂，他的秘密职业计划要求他在1959年而不是在1960年，即在他35岁时——也就是美国总统的最低年龄的时候，攀上了福特车部的最高层！

艾科卡谈到，当亨利这个恶魔（他这样称呼亨利），把福特车部的领导权交给他掌管时，两人曾进行过一次谈话，这次谈话是艾科卡在福特公司14年中与亨利之间所进行的有关业务的首次长时间的谈话。艾科卡认为，没有更多要谈的。他暗示他不赞成首席执行官们如此超然，互不往来，只能在经理人员会议或董事会会议上才能见到高级官员。而艾科卡不是这样，至少可以说，孤零冷漠不是艾科卡的风格。况且，在福特或克莱斯勒公司里，在他手下工作过的人中，没有一个敢说，他或她被聘用，提升，受到惩罚或被辞退是通过第三者或以书面方式进行的。

当鲁莽的艾科卡接管福特车部时，遇到了一个很棘手的问题。同其他几乎所有的经理人员相比，艾科卡实在太年轻了。这一次，又是顾问比彻姆的指导与激励，帮他渡过了难关，并且赢得了那些比他年龄大的经理们的尊敬。福特公司发动的一场在销售额上击败“雪佛莱”车的战役——实践证明，仅在一个汽车型号年度内就可完成的特殊任务——对形成高擎旗帜下的大军产生了深远影响。而这支队伍是由李“王子”统帅的，具有亨利五世的风格。

在莎士比亚最富激情的剧作中，亨利五世统帅英国军队打败了法国人的入侵。正像莎翁笔下的亨利五世一样，艾科卡在福特车部荟集了所有忠诚的职员。其目的是为了要形成一个艾科卡集团来反对任何别的团体派系——一方面，这是一种最愚蠢的政治，而另一方面，它又是一个绝妙的战略。况且，“艾科卡帮”不是由“轻量级选手”组成的，它包括了哈罗德·斯伯利奇、约翰·奈温和唐纳德·弗雷等重要人物。哈罗德曾经是一位产品开发者，他先于艾科卡来到克莱斯勒公司，现在是克莱斯勒的董事长。约翰后来曾先后担任过赛尼斯公司