

一 始计篇

孙子曰 兵者 国之大事 死生之地 存亡之道 不可不察也。故经之以五事，校之以计，而索其情：

一曰道 二曰天 三曰地 四曰将 五曰法。

道者 令民与上同意也 故可以与之死 可以与之生，而不畏危。

孙子说 战争是国家的大事 关系着人的生死 国家的存亡 不能不认真地考察研究。所以 要从以下五个方面分析研究 比较敌我双方各种条件 以探求战争胜负的情况：

一是道 二是天 三是地 四是将 五是法。

所谓道，是要使民众与国君的意愿相一致。

这样民众在战争中就可以为国君死 为国君生 而不怕危险。

孙子指出战争关系着人的生死 国家的存亡 而要取得战争的胜利，首先要比较敌我双方各种条件。孙子主张取胜不在众 而在和，“道”是一切胜负条件之首。

管子说：“上下不和 虽安必危。”一个企业的兴旺和员工的团结密切相连，因为团结精神是焕发职工工作热情的最主要的动力。在一个组织中能够团结一致 才能巩固组织 才能

提高管理效能 才能提高生产力。作为经理人员对待职工应如伙伴、待之以礼、待之以诚 使每一个人有参与感、被信任感以及归属感 从而使上上下下产生一种休戚与共、同甘共苦 以厂为荣、以厂为家的精神，一心一意为企业的发展尽心工作，而不计较得失。如若企业内部存在着普遍的敌对情绪 各部门之间各自为营 不但正常的工作无法进行 公司业务也将会日渐陷入危机之中。

长盛不衰的“占美餐馆”

如今香港餐馆林立 竞争十分激烈 能“木秀于林”不易，能“长秀于林”更不易。香港有一家外国人开的“占美餐馆”几十年来 生意兴隆 长盛不衰。如若问起香港那一家外国餐馆最出名 香港人都会脱口而出——“占美餐馆”。

经营餐馆业达四十年之久的占美餐馆的老板利奥·兰杜却承认说“在厨房里我不是一把好手”不过在经营上却是一位真正的行家里手。利奥·兰杜有三家餐馆，家家业务兴旺，在近年越来越激烈的餐馆业竞争中 其生意没有受到冲击 反而愈加昌盛，天天食客如潮。

兰杜家族在香港经营饮食业已有半个多世纪，占美餐馆始终能以其独特的吸引力 获得食客们的青睐。占美餐馆之所以赢得顾客，关键在于有一套好的经营方法。

利奥·兰杜认为开餐馆应“保持食物的质和量”，永远不要以为顾客可以被你欺骗。也许你可以蒙骗他们一时 但是或迟或早 他们是会发现自己上当 为什么许多餐馆开张后不久就关门了呢 就是因为老板发财心切 试水太深 偷工减料 降

低食物质量 结果把顾客赶跑了”。占美餐馆长盛不衰 还在于有支忠诚可靠的职工队伍。餐饮业中，有些老板为了搞垮对手 经常用高薪拉走对方的服务员 但在占美餐馆 这类事情从来没有发生过 谁也别想拉走占美餐馆的工作人员。利奥·兰杜在这方面很有见地 他认为忠诚是相互的。他说：“我们有一些职工一连三代都在我们这里工作 他们知道 在他们困难的时候 我们不会不加以理睬 而是会给予帮助的。我们对于职工的困难总是施以援手 尽力帮助。”通过对职工的关心和帮助建立了感情 因而职工也能卖力地为餐馆工作 另攀新枝的事难以发生。

1945年第二次世界大战后，“占美餐馆”复业时 餐馆受到了严重破坏 人手不够 但过去的职工听到这个消息后 很快一个接一个地赶来，当时利奥·兰杜对他们说：“我没有钱发薪给你们 但我愿意把每天赚来的钱和大家分账。”

就这样“占美餐馆”的生意一步步恢复过来了 重新成为人来人往、座无虚席的名牌餐馆，而且几十年保持不败记录。

孙子曰 天者 阴阳、寒暑、时制也。

孙子说 天时是指昼夜、阴晴、寒冷酷热季节等情况。

带兵打仗 为将者若善察天时 就能借天公之力助军一臂之力 诸葛亮“草船借箭”充分体现了巧用天时的变化赢得战争。

在商场上利用气候的变化 也能避害趋利。古人说：“不务天时 则财不生。”这同样阐明善观天时也能找到发展企业的

良机。

测天观地，藉此赢利

2600年前古希腊有一位哲学家泰勒斯，虽学识渊博，但生活很清贫。一天一位商人见泰勒斯衣衫破旧，就嘲笑他：“泰勒斯，据说你是知识渊博的哲学家，并有预测未来的能力，可这又有什么用呢？知识能给你带来金子和面包吗？不能，只能给你带来贫困和寒酸。”泰勒斯见他如此无礼，便驳斥道：“你别以为自己有钱就可以欺侮人，如果仅仅是讲我个人贫困，还没什么，但贬低知识的价值，却不能容忍，我会给你一个教训。”

泰勒斯运用丰富的天文、地理、数学、农业知识，经过周密的计算，预测明年橄榄将丰收。于是，在当年冬季用自己所有的钱，把当地榨油器用低价几乎全部租下。

到了第二年收获季节，橄榄获得了大丰收，应证了他的预测。此时榨油器需求量激增，泰勒斯借机抬高租金，狠敲了那些商人一笔，其中也有前面提到的对他非礼的那位。

火山爆发后

1982年2月底至3月初墨西哥埃尔·基琼火山大爆发。据报道，此次爆发所喷发的火山尘埃量是观察史上前所未有的，大量的尘埃弥漫在天空上。读完这则消息，你有怎样的想法？看看美国人又做了些什么？美国人作出了减少三分之一耕地的决定，美国在想什么？

美国政府历来重视对气象的观察、分析和研究 密切注视着世界的农业状况，而这次火山爆发所引起的一系列地球气象环境的变化，同样在美国人的注视之下，他们有哪些推断？

由于观察史上最大量的火山尘埃飞上了天空，使大量的尘埃散布在大气中 它们将成为雨“核”容易形成水滴 从而形成云。云的增多增厚 对太阳光的反射率增大 结果从遥远太阳传来的能量就大量被反射回去了 其结果是 气候大异往常 全球会因此形成一种大雨、干旱、寒潮和热浪交叉发生的气候环境。在如此恶劣的气象条件下 世界各国的农业必将大受影响 歉收是无法避免的。美国作为世界谷物出口大国 每年都出口大量的农产品 而今却作了减少耕地的决定 会给美国带来怎样的效果呢？

到 1984 年 出现了世界范围的“粮食危机”。原来具有出口能力的国家，纷纷自顾不暇，只有美国还有谷物出口能力。芝加哥的粮食市场谷物价格上涨到原来的 1.6 倍。如此美国农民受益匪浅 并且还带动了与农业有关的企业一同发展 美国总统也捞足竞选资本。

在国际上 由于苏联的粮食不能自给 此时不得不依靠美国 花费了 1.6 倍的外汇购进，美国把粮食作为战略物资成功了 迫使苏联在核武器谈判、阿富汗等问题上作出让步。

孙子曰 地者 远近、险易、广狭、死生也。

孙子说 地是指路途远近、地势的险要与平坦、作战区域的广阔与狭窄、是否有利于攻守进退。

在企业经营上，地理环境对企业的成败有着至关重要的影响。在可能的情况下，经营都要尽量利用地利这一因素，考察厂址对原料渠道和销售市场有何影响，企业的地址选择不当，往往会陷入进退两难的境地。对地利的考察和鉴别不是一件简单的事，经营者要善于发现优势。

那些“住在宝地叫穷”的，是不善于分析，不识地利的缘故。

因 地 生 财

解放前，郭乐、郭泉创立的永安公司是上海“四大公司”中规模宏大、资本雄厚的一家大型百货公司。任何厂家的产品能摆进永安公司，就如同得了一块“金牌”，其知名度会陡然而升。永安公司从1918年开始营业以来，业务蒸蒸日上，顾客始终如云。商场赢得顾客，除了经营有术外，对商场地址煞费苦心的选择也是生意兴旺的重要保证。

郭氏家族在选址建店时，十分注重商场的地理位置。郭氏兄弟于1915年到上海察看地址，他们在繁华的南京路上，仔细观察，反复对比，最后看中了日升茶楼这片地。接着，郭氏兄弟为了取得确切的数据，又派出两人分别坐在日升茶楼的南北两端，对两边的人流量进行计数，结果南面的人数多于北面的人数，最终选定了这块地。

1916年4月，永安公司破土动工，全部建筑共花费了230万两银元。在第一期工程即将完工时，郭氏两兄弟又对商场的布局开始操心，为了迎合顾客的心理，兄弟俩对商场的布置精心设计，一楼是各种日用品，顾客进门就可看见。二楼摆设是

布匹、绸缎等 因为这类商品的购买者多是妇女 需要细心挑选花色、品种 所以设在二楼为好。三楼为珠宝、首饰、钟表、乐器和其它贵重物品。四楼是家具、地毯、皮箱等大件商品 顾客挑选这些东西 购后是需要送上门 在四楼上不影响营业。这样整个商场布局层次分明 充分发挥了各个楼层的优点 顾客购物十分方便 因而大受购物者的欢迎。公司开张那天 日盈利达一万元，这在当时很少见的。

永安公司不但把商场建在黄金地段，而且充分优化内部结构 深化了“地利”这一概念 抓住顾客的习惯和心理 把他们吸引过来。

孙子曰 将者 智、信、仁、勇、严也。

孙子说 将帅应足智多谋 赏罚有信 爱抚部属 勇敢坚毅 树立威严。

“千军易得，一将难求”将帅的才能对军队来说关系到军队的生死 刘邦因得萧何、张良、韩信等文武将才 击败了楚霸王，建立起了汉朝。

对一个企业来说领导者的才能同企业的兴衰存亡密切相关。如同一个乐队指挥者的才能不同，乐队会作出不同的反响：

或者演奏得杂乱无章，

或者表现出激情与才华。

经营者的领导才能的不同，企业的状态也会不同：

或者在风雨中摇摆，惨淡经营，

或者生机盎然。

优秀的经营者能使企业充分发挥其潜力，“有了千里马，何愁千里路”。

一个优秀的经营者应具备“智、信、仁、勇、严”。

智 领导者应足智多谋 遇事能作出准确无误的判断和及时合理的决定。

信：领导者必须依赖自己的下级，并能获得下属的信任。

仁 领导者应该体贴 爱护下属 时刻把部下的事挂在心上。

勇 领导者必须有勇气 有魄力 处事果断 干起工作来要雷厉风行。

严 作为领导者也应遵纪守法 对部下赏罚分明。

“经营之神”松下幸之助

松下公司是世界五十家最大企业之一。在 1984 年日本“综合经营最佳”的 15 个公司中 松下公司名列第三。作为松下公司的创始人 松下幸之助因其卓越的管理才能 被人们誉为“经营之神”。

松下幸之助出生贫寒，他的第一份工作是在一家自行车店当学徒 每天的收入是 0.25 美元。当美国科学家爱迪生发明电灯的消息传到日本时 松下幸之助由此大受启发 决心创办自己的公司 毅然辞去了工作 和妻子两人在无资金、无经验的情况下 以家为厂 经过一番苦干 生产出了他们的第一项产品——双插座接合器，由于这种产品满足了日本人的需要 产品的销路很好 生产渐渐兴隆起来。十年后 公司在松下幸之助的辛勤耕耘下逐渐壮大，成为日本电器业的龙头。

企业的成败 其关键在于管理品质的优劣。松下幸之助把经营视为一门综合性的艺术，把经营者看作是广义上的艺术家。松下提出企业有责任使人们享受到自来水似的产品和服务 随处可取 人人可用 并且给世界繁荣与幸福。企业要从社会的顾客的需要出发 提供完善的服务 才能为社会和顾客承认。经营上要注意学习其它公司的长处“以人为镜 可以正身”。企业的发展壮大是建立在不断开发价廉物美的产品之上，同时对老产品的质量要有所提高。

松下幸之助对经营者的工作热情十分重视，在工作中投入巨大的热情 就会不畏艰险 发挥主观能动性去克服它 就能获得辉煌的成就。经营者的热情能激励部属 使之能与经营者一道共同为公司奋斗“经营者就像一名武将 要有‘身先士卒的勇气’”，“士卒”才能同你共进退 为公司的存亡而奋斗。单凭智慧和知识经营的人 未必会成为一个好的经营者。进取心也是经营者必须具备的 有进取心才能让思想日有所新 才能跟上不断变化的世界经济。

松下公司的机构庞大 权利分散 但公司始终保持着强大的凝聚力 这是与公司强调企业精神分不开的。松下公司宣扬的信条是：进步和发展只能通过公司每一个人共同努力和合作才能实现。每天上午 8 时 松下公司遍布日本的八万七千名职工都高唱公司之歌，在日本众多的企业中是独一无二的。工作上松下对员工的要求十分严格 松下有一句名言 如果你犯了一个诚实的错误 公司会宽恕你的 把它作为参加学习的学费 从中汲取教训 然而你背叛了公司的原则 就要受到严厉的批评 直至开除。

松下幸之助认为企业必须训练具有高度生产力与技能的

工人。由于世界范围的经济衰退 集团公司的新加坡分公司销售萎缩 库存积压 利润下降。此时公司并不乘裁减雇员 而是加强对职工的培训 工作，花费了三千万日元开办了综合的教育和业务训练，一千三百多名工人受到了培训。通过训练，提高了工人的生产技术，而且使人感到公司在困难时期能与工人同舟共济，加深了工人对公司的感情。

在提高生产力方面 松下公司还有两项措施。一是建立职工建议制度 公司每年都举办职工建议竞赛 奖励有成效的意见。一是全面的品质管理制度。进行生产安全检查、劳动保健、不合格产品的展示会，举办技能比赛等。

松下公司为了保证其产品的市场占有率，保持产品的质量长期优良和稳定 处于领先地位 与国内及国外的公司大搞技术联合。如与日本 RCA 公司、美国通用电器公司、英国的 EMI、荷兰飞利浦在新技术、新工艺材料的应用方面进行合作 同时还学习别人的先进的管理方式。松下公司的“乐声”牌产品被誉为“日本第一”。

松下幸之助有勇有谋 对松下王国调度得当 对市场以智取 以力胜 从中人们可见为“将”者拥有“智、信、仁、勇、严”，企业能劈风斩浪 由弱变强 走向兴旺之路。

“将强强全队 将弱弱一窝”。没有失利的士兵 只有失败的将军。

孙子曰：“法者 曲制、官道、主用也”。

孙子说：法是指军队组织体制的建设，各级将官的管理，军需物资的掌握。

企业的组织形式是企业进行生产活动所采取的结构形态。企业的组织形式是否得当，直接关系到企业能否充分利用社会生产、经济、技术管理的进步成果。企业的组织结构不但影响企业的资金、物资和信息的流通和利用效果，而且也影响企业组织中人们的心理和社会气氛，影响人们的工作热情和劳动的积极性。因此正确地设计企业的组织结构，对于保证企业的生产经营活动取得最大的经济效益至关重要。

美国的钢铁大王卡内基曾说：

“将我的工厂设备、市场、资金全部拿去，只要保留我的组织、人员，四年后，我将又是一个钢铁大王。”

福日公司管理之“法”

中外合资企业福建日立电视机有限公司，在管理上积极追求管理的新境界，采用先进的管理办法——“零缺陷零库存管理”。

“零缺陷管理”要求职工在生产和工作中尽可能不出差错，发现有错，立即纠正。“零库存管理”是指要求原材料、半成品、产成品的库存量达到最低限度，使资金周转率提高，资金效益达到最高水平。

“双零管理”对企业的管理水平要求很高。这种管理是以人为中心，通过各种方式，激发员工的责任心和荣誉感，在思想上确立“第一次就要把工作做好”。福日公司在推行“双零管理”时，首要工作便是提高职工的素质，专门拨出资金对职工进行专业技术轮训。为充分发挥每个人的积极性和创造性，公司建立了激励机制，在企业内部推行民主管理，全员参加对公

司的提建议活动 对有成效的建议给予奖励 制定开展零缺陷活动计划 组织研讨班 举办不合格产品展示 增强职工的参与意识和质量观念。另一方面把全体职工的工作质量与经济效益挂钩 推行质量工资制。

为了把“双零管理”做好 公司完善了各项规章制度 建立了严格的质量控制系统。他们还很注意质量管理的社会化 与协作单位密切联系 共同把好质量关 使原料和产品能以最快的速度投入运转 使公司流动资金周转天数最大限度地缩短。同时公司还对仓库管理实行了规范化和数字化，运用计算机进行管理。

“双零管理”实施以来福日公司获得了很大的经济效益，使公司在竞争中稳步前进。

孙子曰：凡此五者 将莫不闻 知之者胜 不知者不胜 故校之以计 而索其情。曰：主孰有道 将孰有能 天地孰得 法令孰行 兵众孰强 士卒孰练 赏罚孰明 吾以此知胜负矣。

孙子说 这五个方面情况 将帅是不能不知道的。只有了解和掌握这些情况才能获胜，不了解这样的情况就不能取得胜利。因此要从七个方面计算敌我双方的条件 以探索战争胜败的趋势。要看 哪一方的国君政治开明 哪一方的将帅有才干？哪一方占有天时地利？哪一方的法令贯彻更彻底？哪一方军队的实力强大？哪一方的士兵训练有素？哪一方的赏罚分明？根据这些，我们就可以预计判断谁胜谁负了。

作为企业家通过“索五情”、“校七计”既看竞争对手 也

对自身进行评估 见别人长短 分自身优劣 学别人长处,完善自己。

反躬自省时,不可主观臆断,不能带上有色眼镜。

“天下之事,虑之贵详,行之贵力,谋在于众,断在于独。”

车到山前必有路,有路必有丰田车

丰田公司在世界汽车制造业中声名赫赫,丰田车名扬四海。在日本国内头把交椅非它莫属,从 1984 年开始,在全球十大汽车公司中列第二位,仅次于美国通用汽车公司。丰田车是名副其实的“有路必有丰田车”。

丰田汽车公司成立于 1938 年,初期是进口美国通用和福特公司的引擎,使用福特公司的车架来制造汽车。到了 1950 年,因丰田喜一郎虽精于技术,但不善理财,使资产只有二亿一千万日元的丰田汽车公司负债达十亿日元,企业面临破产的边缘,不得不引咎辞职,由丰田自动纺织机械公司的副总经理石田退三继任。石田退三上任后,在公司内部开展消灭浪费、全面节俭的活动,赢得了“小气鬼”企业的称号,另外只要有钱就用于更新设备,淘汰技术落后的设备,提高生产率,并且逐步大量采用机械人,以备生产不景气时不增加成本。以上措施实施后,公司劳动生产率、产品质量都得到了提高,成本下降。丰田公司的生意渐渐地恢复了勃勃生机。

丰田公司作为一家带有浓厚的家族色彩的企业实体,在经营上克服了家族企业的消极影响,由一家小公司发展到如今举世尽知,丰田车跑遍世界每一条道路,关键在于经营上有一套创造性、独特性的管理方法“丰田方法”。

、如“六大原则”不把不良产品送给后道工序 密切配合后道工序 只生产后道工序所需的数量 生产平均化 采用微调手段 工序要安定化、合理化。

“七不浪费”避免过量 制造浪费 手中存款的浪费 搬运浪费 动作浪费 制造次品浪费 库存浪费 加工过程浪费。

“看板方式”是丰田公司管理的重要方法。以往原料总是先进库房放上数日后 装配线需要时 才送往生产场地。现在改为在装配线需要时直接将零件送到，而不需要仓库来作中间周转部。丰田公司在生产的各个环节上采用了这种称为“看板方式”的管理方式。汽车制造公司根据销售公司提供的需求量生产 各工序按“看板”指示的方向向前一道工序索取零件，向后继工序送达。这样的生产方式中工作人员是依据“看板”，而不是靠指挥进行工作 因而对职工的素质要求很高 因此丰田公司在不断完善“看板方式”的同时 加强对职工的技术培训 使劳动生产率不断得以提高。“看板方式”减少了该公司的仓库损失 降低了产品成本 提高了竞争力。

丰田公司还根据市场变化情况 不拘一格 以抓住市场为原则 对其销售部门和生产公司 采取由合到分、由分到合灵活机动的策略。50年代初 公司遇到了巨大的危机 就把销售公司与生产公司独立开来 各行其职 使两个公司都具有高度的灵活性和强大的生命力。销售公司与生产公司分开后 既克服了互相牵制又能相互合作，在经营上双方都提出各自的生产计划，经讨论，达成共识后，双方携手努力去完成。到了1982年 由于经营环境的转变 为加强竞争力 两个公司重新合并成一家公司。

在用人方面 丰田知人善用 大力罗致优秀人才。公司的

销售部长神谷正太郎为公司的壮大立下了汗马功劳，神谷正太郎凭借其才能，在世界各地为公司建立了强大的销售网路。他提出了“顾客第一 经销第二 公司第三”，需求是创造出来的 需要就能创新”等销售思想。

丰田公司用人注重人的专长、品格、素养等。用人力求发挥一技之长 激发人的创造性和积极性。公司的口号是“网罗天下人才 为己所用”。

建议制度在丰田的管理制度中占据了重要地位。公司大力实施这一措施，职工的建议一经采用即付给相应的奖励。1976 年公司收集了 46 万多条建议。其中一职工关于改进汽车坐垫下的弹簧的建议，为公司每月节约 240 万日元 该职工也得到了 10 万日元的报酬。“三个臭皮匠顶个诸葛亮”丰田公司数万职工一起为公司出谋划策 那是何等威力、何等无穷的力量。

孙子曰 将听吾计 用之必胜 留之 将不听吾计 用之必败，去之。

孙子说：将领听从我的计策，使用这样的将领就能取胜，就留用他 将领不听从我的命令 用他指挥打仗必然失败 就不用他。

“军令如山倒”是战场最基本的原则 军队一切行动听指挥 才能克敌制胜。一个企业如若令不行 有禁不止 就为“兵败”埋下了伏笔。一个优秀的运动员动作要协调，一个杰出的企业也需上上下下协调一致 共同奋斗。人才是企业最宝贵的资源，但如果干部不能秉承企业领导集团的决策，自以为

是当面一套 背后又是一套 违背决策 自做主张 对这类人，应学学‘诸葛亮挥泪斩马谲’的气魄。否则兵败街亭之悲剧 就会再次上演。企业会为此遭受重创，悔之晚矣。

“听吾计”并不是要求职工只是照章办事 唯唯诺诺。经营者应鼓励职工各抒己见 不断改进公司的方针策略 因“人无完人”每一个人都有其局限性，一个人能从一个或几个角度去思考，千万个人就能从千万种角度去认识事物。集合众智，就是一股巨大的力量。如领导者刚愎自用 听不进意见 把任何意见都作为是冒犯其权威的行径而加以排斥 奉行“顺我者昌 逆我者亡”最终是在“灭”自己威风，“亡”自家企业。而职工也会因此在工作上失去热情和积极性，更谈不上发挥创造力。企业走向衰败 可以说是指日可待。企业领导人对自身的优缺点应随时进行实事求是的分析 善于扬长避短 对于善意的批评虚心接受，克服和纠正错误，培养平等待人的良好品质。

从第一到第二的教训

20 世纪初期 福特公司是世界上最大的汽车公司。当时，福特的 T 型车 畅销世界各地 利润可观 公司一派欣欣向荣的景象。但仅过了二十年 福特公司的地位就被通用汽车公司取而代之 其中的原因是什么呢？

企业的兴衰与其领导机构密切相关，现代企业领导体制经历了四个变化。家长式的行政领导——精通技术的“硬专家”——熟悉企业经营管理的“软专家”——专家式集团领导。领导体制的转变是经济发展不同程度的要求，违背这一要求

的领导体制难以在时代的经济环境中维系强大的生命力和活力。福特一世在企业刚刚兴旺之时，在 1915 年辞退了公司总经理库兹恩斯 实行独裁 把权力集于一身 大权独揽 取消了经理制 公司的决策机构不过是虚设的组织形式 公司的一切决定 人事变动 一切生产和买卖事务均由他一人说了算 没有他点头的事 绝对不能办。从此公司就只开名不符实的研讨会。这种家长式的领导造成了内部管理的极度混乱 机械、厂房陈旧无人过问 财务无预算等。福特一世一意孤行 不听忠言。凡有异议者 都视为是对他权威的冒犯 必欲去之而后快。使有才干的管理人员纷纷离去。此时 通用公司却在大力罗致人才 而不惜重金 很有一些从福特公司出来的人被通用公司聘用。该公司聘用了被誉为“现代管理组织天才”的斯隆担任总经理，斯隆在通用公司实行了“集中领导分散管理”、“中央集权和地方分权”兼而有之的组织形式 把公司管理做得有条不紊 管理体制充满了活力。公司集思广益 分工合作，充分发挥了每一个人的能力。在 1928 年 超过福特公司的销售量 跃居世界首位。

到了 1943 年，福特公司由福特三世接手，此时公司每月亏损 900 万美元。福特三世上台后烧了“三把火”。其一是 打破家族统治的传统，用重金礼聘管理人才，让他们有职有权。福特三世先后聘请了原通用公司的副总裁欧内斯特·蒲里奇，还有后来担任世界银行行长的罗伯特·麦克纳马拉 几十个在经营管理和生产技术方面的“神童”。其二是 改革领导体制，由原来的集权专制改为分权制。把公司分为 15 个自治部门 各部门经理全权负责本部门的事务 还可以根据实际情做出各种决定。其三是 抢在别人之前 在国外建立网络销售