

克莱斯勒公司

克莱斯勒汽车公司是美国第三大汽车公司，其汽车销售额在全世界汽车公司中名列第九。它的前身是麦克斯韦尔汽车公司。

克莱斯勒公司以经营汽车业务为主，也涉足产游艇、钢铁、艇外推进器等业务以及军用物资生产，以及出口、运输、金融、信贷、租赁和保险领域。公司在国内拥有 36 家汽车制造厂和汽车零部件厂 22 家零部件仓库以及 10 家国防及宇航业工厂。公司产品分两大类：一是汽车产品。包括成品汽车及其零部件，公司也从其他 汽车公司进口并为其销售小汽车，生产所需的工程技术、设计制造设备由克莱斯勒技术中心提供。二是克莱斯勒金融业务。克莱斯勒金融机构及其附属机构为克莱斯勒的客户提供各式金融服务。也提供批发和零售金融服务、租赁服务、库存金融服务和消费信贷。此外还有其他的，主要指五星运输公司及其附属机构从 80 年代末开始提供的汽车租赁服务。

克莱斯勒公司在二战以前曾有过辉煌的历史，创业短短的十年间迅速上升为美国第二大汽车公司。然而，由于 40 年代公司为降低成本一直不肯改进原有车型，墨守成规，未进行重大技术创新而使公司在汽车市场迅速扩张的时期丧失大好机会，丢掉了很大部分市场分额。此后，公司以购买克莱斯勒澳大利亚公司的大部分股权为开端开始了在北美以外扩张的历史。然而在公司努力扩充业务的同时，内部却不断发生人事摩擦，致使公司一度陷入濒临破产的窘境。尽管如此，这一时期公司还是进行了一系列较大规模的扩张活动，扩张同时还开展了规模不大的多样化经营活动，此外公司还兼并了许多汽车零部件制造商，以提高公司自身的产品种类。

在七十年代的石油危机中，为应付原油价格上涨、国际竞争激烈、不断上升的投资成本，公司被迫将大部分重要的国外资产处理掉或进行改组。这时公司并没有吸取以往的教训——当时石油价格飞涨，消费者不得不选用省油、质高、价低的小型车，对此公司则缺乏正确的判断力和对形势的客观估计，在这重要的转型时期并没有迅速调整生产方向，而是继续保持大型车的生产，公司市场占有率再度迅速下降，几乎破产。

1978 年李·艾科卡担任总裁后，才针对公司内部人浮于事、部门重叠、任人唯亲、秩序混乱、缺乏沟通、效率低下的种种弊端，对公司进行改革，两年内，亚克卡关闭二十家工厂，裁员半数以上，解聘 33 名副总裁，高级管理人员减薪 10%，将留用职工薪金减少 12 亿美元。同时引进财务人才，建立公司内部沟通制度，聘用一流的广告公司。

其次是紧紧团结经销商。多年来，克莱斯勒与经销商的关系不好，因为，所有经销商几

乎都习惯于收到克莱斯勒的新车后再重装一次。艾科卡到任后，很快组织与经销商们见面，与他们交流意见，告诉他们公司准备在各领域树立纪律观念，并再三许诺，保证产品质量，之后又多次经销商讲习会，为他们提供商品信息，介绍汽车技术知识等。修复好关系后，利用经销商们社会影响与惊人的活动能力，克莱斯勒得到了新的贷款，获取了新的战斗机会。

艾科卡逐渐使人认识到：我们从阔舅舅那里借到一笔钱，现在得证明，咱们不会欠债不还。首先，艾科卡把自己的薪水减到每年一块钱。并把当前情况如实向工会说出来，阐明：如果不帮忙，那么明天公司如果破产，大家全部都会失业。总裁带头，经理主管人员相当服帖，工人们也作了相当大的让步。克莱斯勒团结工人的办法：一是，让工人拥有公司股票，让工人分享利润，把员工的个人利益与企业紧紧结合起来。二是与工会一起对少数旷工不好好干活的人严厉处罚，并订出了处罚规章。三是关闭一些厂子，裁员。

为此艾科卡走遍公司每个生产车间，与工人直接对话，在一系列职工大会上，他感谢工人在艰苦日子里与公司合作。并承诺，待情况好转，一定使工人们重获与福特和通用汽车公司工人相同的待遇。

艾科卡很善于应用心理学的理论调动员工的积极性。他的基本做法是：

(1) 与员工交流。他认为好的经理人员不仅应具有向董事会或委员会说明自己脑子里的想法的本领，而且花在听上的时间至少要跟讲的时间一样多，真正的交流须得有来有往。经理人员要善于听取意见才能调动员工积极性。作为经理人员，艾科卡最得意的事情莫过于看到被称为中等或才能平庸的人受到赏识，使他们感到自己的意见被采纳，并发挥了作用。

(2) 让员工了解经理人员的行动。艾科卡说，他发现动员员工的最佳方法是让他们了解整个精心策划的行动，使他们各个成为其中的一部分。

(3) 要掌握好奖赏的时机。艾科卡认为提升某人的时候就是增加其责任的时候。下属如果心情好，经理人员要肯定他们的成绩，同时又要鼓励他百尺竿头，更进一步。当下属高兴时，就让他多做点事；如果下属因自己的失败闷闷不乐，经理人员如果再在此时落井下石就有伤害他、打消其上进心的危险；当下属心灰意懒的时候则不要让他太难堪。

艾科卡认为一个经理人如果能调动另一个人的积极性，他的成绩就很大。要使一个部门能够正常顺利运转，一切都要靠调动积极性，经理人员可以做两人的工作，但经理人员不能是两个人，经理人员应激励其副手，副手在激励其部下，层层激励就能焕发极大的工作热情。

后来，克莱斯勒又与银行艰苦谈判，获得了政府保证的借款，在技术上则转产新型省油的汽车，直到石油价格下降后才恢复生产克莱斯勒大型车和新型敞篷车。通过努力，三年之中，公司发生了根本变化，比原定偿还期提前七年还清贷款。