

خلاصة كتاب

فراز و نشيب مديريت  
در فورد و كرايسلر

لي ياكوكا

مترجم: دكتور محمد ابراهيم محجوب

ناشر: مترجم

بهار ٨٠

## فراز و نشیب در مدیریت فورد و کرایسلر

### فصل اول

#### آشنایی با نویسنده و دوران کودکی و نوجوانی او

لی یاکوکا قهرمان ملی آمریکا و مورد تحسین و اعتماد مردم آن سرزمین است. لیکن او نه هنرپیشه است، نه خواننده و نه ورزشکار حرفه‌ای، بلکه مهندس است و مدیر. در سال ۱۹۹۴ یعنی یک سال پس از بازنشسته شدن از ریاست کرایسلر، در یک نظرخواهی از مردم آمریکا در مورد ۵ مدیر مورد تحسین معلوم شد که وی اولین انتخاب آنهاست. در این نظرخواهی بیل گیتس مدیرعامل مایکروسافت در جایگاه دوم قرار گرفت.

یاکوکا به عنوان پیر صنعت خودروسازی، مدیری است که یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان یعنی کرایسلر را ظرف چند سال از ته دره ورشکستگی نجات داده و به اوج قله پیروزی رسانده است.

او درباره خودش چنین می‌گوید: "هر جا می‌روم مردم از من می‌پرسند؛ چطور این قدر موفق شدی؟ چرا هنری فورد تو را اخراج کرد؟ چگونه کرایسلر را از ورشکستگی نجات دادی؟ اما من هیچگاه پاسخ فوری و درستی برای این پرسش‌ها نداشته‌ام و لذا عادت کرده‌ام که بگویم بگذارید کتابم را بنویسم، آن وقت همه چیز را می‌فهمید."

یاکوکا در کتاب حاضر که چاپ دوم آن در ۷ میلیون نسخه منتشر شده است، علاوه بر اینکه تجارب دوران عمر پربار خود را در اختیار خواننده می‌گذارد، گوشه‌هایی خواندنی از تاریخ معاصر صنعت خودروسازی را با زبانی ساده و به شیوایی هرچه تمام‌تر بیان می‌کند.

در مورد داستان زندگی کودکی و نوجوانی یاکوکا می‌توان گفت که پدرش نیکولا در سال ۱۹۰۲ یعنی ۱۲ سالگی در شرایطی وارد آمریکا شد که تنها، تهیدست و در عین حال ترسیده بود، ولی مانند هزاران مهاجر دیگر سرشار از امید و جاه‌طلبی بود.

او در مورد دو نصیحت همیشگی پدرش چنین می‌گوید: "یکی اینکه هیچ وقت وارد کارهای سرمایه‌بر نشوم، زیرا در پایان کار، بانک‌ها تمام سرمایه انسان را تصاحب می‌کردند. دیگر اینکه در روزگار کساد وارد کار مواد غذایی شوم."

یاکوکا در نوجوانی روزهای آخر هفته در مغازه تره‌بار فروشی یک یونانی کار می‌کرد. در همان زمان پدرش علاوه بر مغازه ساندویچ فروشی، با داشتن سی دستگاه خودرو، اتومبیل کرایه می‌داد. در این میان فرزند دوست پدرش، یاکوکا را با دنیای جادویی فروش خودرو آشنا ساخت.

بحران اقتصادی شدید سال‌های نخست دهه ۱۹۳۰ آمریکا موجب شد که پدرش داروندار خود را از دست بدهد و به همین جهت خاطرات روزهای تلخ آن دوران همواره بر ذهن نویسنده باقی است. او در این باره می‌گوید: "مانند بسیاری از خانواده‌های دیگر اعتقاد عمیق به خداوند، ما را در گذراندن آن روزهای سخت یاری می‌داد. بسیار دعا می‌کردیم و هر یکشنبه برای برگزاری مراسم آیین عشای ربانی به کلیسا می‌رفتیم."

نویسنده سپس می‌افزاید: "سختی‌های دروان رکود بزرگ از من فردی مادی ساخت، به طوری که سال‌ها بعد یعنی در پایان دانشگاه فقط یک فکر در سر داشتم و آن هم این بود که در ۲۵ سالگی هر سال ۱۰ هزار دلار درآمد داشته باشم و بعد هم میلیونر شوم." او آنگاه به دوران مدرسه اشاره می‌کند و می‌گوید: "مهم‌ترین درسی که در مدرسه آموختم این بود که چگونه با دیگران ارتباط برقرار کنم ... درس دیگری که آموختم این بود که زندگی همیشه برپاشنه عدالت نمی‌چرخد."

یاکوکا با این نگرش که **ارتباط با دیگران مهم‌ترین اصل زندگی است** به بیان خاطرات دوران دانشگاه و تحصیل در رشته مهندسی می‌پردازد و می‌گوید: "تمرکز در کار و استفاده درست از وقت، کلید کامیابی در هر کاری است ... استفاده صحیح از وقت چیزی نیست که انسان در مدرسه بازرگانی‌ها را بیاموزد. آموزش کلاسیک خوب است، اما خیلی چیزها را باید در میدان عمل آموخت." او که در دانشگاه لیهایی (یکی از مؤسسات آموزشی اقماری شرکت فولاد بتلهم (Bethlehem) تحصیل کرده است می‌گوید: "در دانشگاه علاوه بر درس مهندسی و بازرگانی، درس‌هایی در زمینه روانشناسی عمومی و روانشناسی تخصصی گذراندم. محور درس، رفتارشناسی انسان بود ... من آموختم که چگونه خیلی زود اشخاص را از روی رفتارشان بشناسم. داشتن این مهارت برای مدیر حیاتی است زیرا مهم‌ترین کار او استخدام است."

نویسنده از زمان دانشجویی کار کردن برای فورد را دوست داشته است، در آن سال‌ها نیز بازار استخدام مهندس خیلی داغ بوده است. وی داستان استخدامش را در فورد چنین بیان می‌کند: "در آن زمان شیوه استخدام فورد این بود که نماینده آن شرکت هر سال به پنجاه دانشگاه مراجعه و از هر دانشگاه یک نفر را انتخاب می‌کرد. رئیس تأمین نیروی انسانی فورد با چندین دانشجو مصاحبه کرد، اما از میان آنان من انتخاب شدم و از این بابت در پوست خود نمی‌گنجیدم."

او سپس با مهلت گرفتن از فورد، دوره کارشناسی ارشد خود را در دانشگاه پرینستون به اتمام رساند و آنگاه خود را برای آغاز فعالیت در شرکت فورد آماده ساخت. یاکوکا که ۲۸ سال از عمر خود را در صنعت خودروسازی گذرانده است در صفحات آغازین کتابش به طور کوتاه به سرگذشت فراز و نشیب حیات کاری خود در شرکت‌های فورد و کرایسلر اشاره دارد و می‌گوید: "... تا مقام مدیرعاملی شرکت فورد هم با او رفتم. زمانی که برصندلی مدیرعامل آن شرکت تکیه داشتم، خودم را برفراز بلندترین قله جهان می‌دیدم ... اما روز ۱۳ جولای سال ۱۹۷۸ شرکت فورد مرا اخراج کرد. من مدت ۲۲ سال در آن شرکت کار کرده بودم که ۸ سال آن در پست ریاست گذشته بود ... طبق استعفانامه‌ای که نوشتم قرار شد تا پیدا کردن کار دیگر، دفتری به من واگذار شود."

او محل جدید کار خود را این چنین ترسیم می‌کند: "سوار اتومبیل شدم و به طرف دفتر جدید راه افتادم. آدرس را درست بلد نبودم. انباری بود در نقطه دورافتاده‌ای به فاصله چند کیلومتری ساختمان مرکزی شرکت ... دفتر جدید فقط کمی بزرگ‌تر از یک کیوسک بود، با میز کوچک و تلفن. منشی خودم با چشمان اشکبار پیش از من در آنجا حضور یافته بود ... تا همین دیروز من و او در برج عاج کار می‌کردیم ... دفتر جدید برای من مثل سیبری بود. مثل تبعیدگاهی در دورترین نقطه دنیا."

او نیز به دوراهی‌های مختلف در سر راه انسان‌ها اشاره دارد و می‌گوید: "در کوره‌راه زندگی، آدمیزاد به هزاران دوراهی کوچک برمی‌خورد. اما همیشه چند دوراهی بزرگ هم سر راه انسان سبز می‌شود ... من هم به یکی از آن دوراهی‌های بزرگ رسیده بودم و نمی‌دانستم چه کنم."

او معتقد است که حضورش در آن انبار در صبح آن روز، انگیزه‌ای شد که به فاصله ۲ هفته سکان رهبری شرکت کرایسلر را در دست بگیرد.

یاکوکا می‌گوید: "در زیر بار فشارهای عصبی و به هنگام بروز مشکلات جدی، بهترین کار این است که انسان خودش را سرگرم کند ... اما انگار قسمت این بود که از چاله به

چاه بیفتم. يك سال پس از آنکه قرارداد استخدام در کرایسلر را امضا کردم، آن شرکت در آستانه ورشکستگی قرار گرفت." نویسنده در ادامه به پیروزی خود در این مبارزه اشاره دارد و چنین نتیجه‌گیری می‌کند که "خوشبختانه کرایسلر از سقوط حتمی نجات یافت و من امروز قهرمانم. اما شگفتی در این است که من این قهرمانی را مدیون همان يك لحظه تصمیم در آن انبار هستم." یاکوکا در مجموع در این کتاب، داستان زندگی خود را در سه بخش تحت عنوان داستان کرایسلر، و سخنان بی‌پرده بیان می‌کند که ما سعی می‌کنیم در ادامه نکات مهمی از زندگی و نظرات این مدیر برجسته صنعت را از نظر بگذرانیم.

## داستان فورد

### فصل دوم: دستگرمی

یاکوکا در اوت ۱۹۴۶ همراه با ۵۰ کارآموز دیگر با عنوان مهندس کارآموز خدمت خود را در شرکت فورد آغاز کرد و با تمام مراحل گوناگون تولید آشنا شد. او در این باره می‌گوید: "شرکت فورد برای ما سنگ تمام گذاشته بود. ما را برای کارآموزی به کارخانه مشهور ریور روژ (River Rouge) یعنی بزرگ‌ترین مرکز تولیدی جهان فرستاده بودند ... در آنجا می‌توانستی دقیقاً ببینی که اتمبیل چگونه مرحله به مرحله ساخته می‌شود."

نویسنده سپس بخشی از مشاهداتش را این‌گونه بیان می‌کند: "سرپرست ما آدم متین بود، اما کارگرها با خشم و بدگمانی به ما نگاه می‌کردند. هنری فورد اول یعنی بنیانگذار شرکت اکنون دیگر پیر شده و شرکت را به عده‌ای از مردان مورد اعتمادش سپرده است. رابطه میان مدیریت و کارگران افتضاح بود و بسیاری از کارگران گمان داشتند که ما جاسوسان کارفرما هستیم."

او درباره جذب شدن به بخش فروش و نحوه کسب مهارت‌های مورد نیاز در این زمینه می‌گوید: "نه ماه از کارآموزی ما گذشته و نه ماه دیگر به پایان آن باقی مانده بود. اما مهندسی دیگر چنگی به دل نمی‌زد. دلم می‌خواست وسط گود یعنی در قسمت بازاریابی یا فروش باشم. شور و هیجان در آن قسمت‌ها بیشتر بود. آنها موافقت کردند که من به بخش فروش منتقل شوم. سرانجام به اداره فروش شرکت فورد در نیویورک مراجعه کردم. معاون شرکت گفت خبرت می‌کنیم. سپس به سراغ اداره فروش شهر چستر (Chester) در پنسیلوانیا رفتم و شغل پشت میز نشینی کم‌اهمیتی در بخش فروش به من واگذار شد ... نگران بودم که مبادا از پس کار برنایم. بعضی‌ها براین گمانند که فروشندگان موفق، ذاتاً موفق به دنیا آمده‌اند. من هیچگونه استعداد ذاتی در این زمینه نداشتم. رفته رفته تجربه به دست آوردم. کسب مهارت‌های فروشندگی حوصله و تلاش لازم دارد. اشتباه بخشی از زندگی است، نمی‌توان آن را به صفر رساند. فروشندگان به سرعت پولدار می‌شدند. چیزی به نام قیمت رسمی وجود نداشت. سرانجام از پشت میز به وسط گود منتقل شدم و وظیفه من این بود که از نزدیک بر کار هجده نمایندگی نظارت کنم."

او معتقد است که در آمریکا نمایندگی‌ها همواره ستون فقرات فروش خودرو بوده‌اند. آنان در عین حال که با شرکت مادر رابطه کاری دارند، در واقع جوهره اصلی کاروکسب در آمریکا به شمار می‌روند. آنها مظاهر حقیقی و قلب سیستم سرمایه‌داری در این کشورند.

نویسنده پیرامون اهمیت نمایندگی و فروش می‌گوید: "اگر می‌خواهید در این‌گونه کارها موفق شوید باید تیمی کار کنید. منظور این است که دستگاه مدیریت و فروشندگان همگی باید مثل اعضای يك تیم واحد در يك جناح زمین بازی کنند ... نمایندگان فروش از دست تولیدکنندگان شاکی هستند به این دلیل که در تصمیم‌گیری

مدیران شرکت سهمی ندارند. نمایندگان فروش در واقع یگانه مشتریان شرکت‌های اتومبیل سازی هستند، بنابراین عقل حکم می‌کند که به حرف‌های آنان گوش دهیم." یاکوکا در طی اقامتش در چستر در مورد فروش خودرو تحت تأثیر دو تن از مدیران قرار داشته و از آنها چیزهای زیادی آموخته است. او در این مورد اظهار می‌دارد که "مدیري داشتیم به نام موری که در آموزش دادن و برانگیختن فروشندگان ید طولایی داشت و من پنجاهی زیادی از او آموختم. یکی از شگردهای او این بود که یک ماه پس از فروش خودرو به خریداران تلفن می‌زد و پس از حال و احوال نظر دوستان او را در مورد اتومبیلی که خریده بود می‌پرسید. موری همچنین همیشه از اهمیت مرحله پایانی فروش سخن می‌گفت.

یاکوکا نیز در چستر تحت تأثیر مرد بزرگ دیگری به نام چارلی بیچام مدیر منطقه‌ای شرکت فورد در سواحل شرقی امریکا قرار داشته که او را مربی خودش نامیده است و بعد از پدرش بیشترین تأثیر را از او گرفته است. نویسنده درباره او می‌گوید: "بیچام استعداد عجیبی در برانگیختن آدم‌ها داشت. او خصلت نادری داشت و آن هم این بود که در عین سخت‌گیری بسیار باگذشت بود. بیچام از تجربیاتی سخن می‌گفت که فقط در میدان عمل به دست می‌آید. او می‌گفت فرق ما با حیوانات این است که ما عقل و منطق داریم و گرنه اسب از ما گردن کلفت‌تر و سگ صمیمی‌تر است، آنچه که ما را ممتاز می‌کند همین عقل خداداد است."

نویسنده در مورد بیچام می‌افزاید: "او به آنان که رودرویی شکست خویش می‌ایستادند احترام می‌گذاشت و از کسانی که پیوسته نق می‌زدند و یا به جای نبرد با آینده پیوسته با گذشته سرشاخ می‌شدند بدش می‌آمد. او خودش اهل مبارزه بود و به آینده می‌اندیشید."

یاکوکا پس از کسب اعتماد به نفس بیشتر و رسیدن به پیروزی‌های نسبی، رهنمودهای خود را طی کتابچه‌ای در اختیار فروشندگان قرار داد و در این مرحله بود که بیچام مأموریت‌های بزرگ‌تری را به وی واگذار کرد.

### فصل سوم چرتکه اندازان

یاکوکا در سال ۱۹۵۳ به معاونت فروش منطقه فیلادلفیا رسید. وی در سال ۱۹۵۶ همزمان با کساد نسبی فروش اتومبیل، تصمیم گرفت که خودروهای مدل سال ۱۹۵۶ را با ۲۰ درصد پیش‌قسط بفروشد. کافی بود خریدار تا سرسال ماهانه ۵۶ دلار بپردازد. این طرح که به طرح ۵۶ × ۵۶ معروف شد. باعث گردید که در عرض سه ماه فروش منطقه فیلادلفیا از رده آخر کل کشور به رده اول برسد. در آن هنگام مک نامارا (که بعدها وزیر دفاع کندي شد) معاون فورد، این طرح را به عنوان الگوي بازاریابی شرکت فورد در سراسر کشور انتخاب کرد. یاکوکا در این مورد می‌گوید: "پس از ده سال تلاش، من یک‌شبه ره صدساله را طی کردم و نام من یک‌باره در تمامی ادارات مرکزی شرکت فورد برسر زبان‌ها افتاد ... سپس شرکت فورد برای قدردانی از من، مدیریت منطقه واشنگتن را به من سپرد."

نویسنده کتاب درباره مک نامارا چنین می‌گوید: "او یکی از باهوش‌ترین اشخاصی بود که تا آن زمان دیده بودم. هنگام هزینه کردن پول‌های کلان، کلیه پیامدهای احتمالی را پیش‌بینی می‌کرد. همیشه مرا نصیحت می‌کرد که افکارم را روی کاغذ بیاورم. او اسوه چرتکه اندازها (مالیچی‌ها) بود. تاجر خوبی بود، اما طرفدار مصرف‌کننده بود.

مک نامارا به خاطر قابلیت‌هایش در سال ۱۹۶۰ به ریاست شرکت فورد رسید و در همان سال یاکوکا به جای او معاون شرکت و مدیر کل شاخه فورد شد. اما چند روز پس

از این جابه‌جایی‌ها، جان اف کندی به مقام ریاست جمهوری امریکا دست یافت و مک نامارا به عنوان وزیر دفاع کابینه خود انتخاب و پیشنهاد کرد.

### فصل چهارم کلید مدیریت

یاکوکا در ۳۶ سالگی مدیر کل بزرگ‌ترین شاخه شرکتی (فورد) شده بود که از نظر بزرگی در دنیا مقام دوم را داشت. اما در عین حال عملاً برای همه ناشناخته بود. وی در مورد شیوه جدید مدیریتی خود می‌گوید: با خودم گفتم اگر صاحبان سهام شرکت، هر فصل به وضع مالی شرکت رسیدگی می‌کنند، چرا در مورد مدیران چنین برنامه‌ای اجرا نشود؟ لذا شیوه مدیریتی برقرار کردم ... و سال‌هاست که از افراد کلیدی خودم چند سؤال اساسی می‌کنم، از جمله می‌پرسم برای ۹۰ روز آینده چه هدف‌هایی دارید؟ برای رسیدن به این هدف‌ها چه برنامه‌ای در پیش خواهید گرفت؟ اولویت‌های شما کدامند؟ آنگاه از آنان می‌خواهم که از افراد کلیدی خود همین سؤال‌ها را بکنند. این کار نه تنها مدیر را مجبور می‌سازد که هدف‌هایش را مرور نماید، بلکه موجب می‌شود که او مسیر رسیدن به هدف‌های خودش را گم نکند. به گفته یاکوکا بازنگری فصلی (هر سه ماه یک بار) به چند دلیل کارایی دارد: نخست اینکه موجب می‌شود هر کس رییس خودش باشد و برای خودش هدف تعیین کند. دوم اینکه در انسان ایجاد انگیزه می‌کند. سوم، باعث جوشش فکر و اندیشه می‌شود. بازنگری سه‌ماهه مدیر را به این فکر وامی‌دارد که تا به حال چه کرده و از این پس چه باید بکند و چگونه باید به هدف‌هایش برسد. من هنوز شیوه‌ای بهتر از این برای حل مشکلات مدیریت نیافته‌ام.

امتیاز دیگر بازنگری سه‌ماهه این است که از غرق شدن اشخاص در کارهای متفرقه پیشگیری می‌کند و بدین ترتیب افراد زحمتکش مشخص می‌شوند و به همان نسبت آدم‌های از زیرکار دررو کمتر می‌توانند خود را پنهان کنند. آخرین و شاید مهم‌ترین امتیازی که برای این روش می‌توان برشمرد این است که بازنگری سه‌ماهه موجب گفت و شنود میان مدیر و مقام مافوق او می‌شود. این مسئله موجب می‌شود که هر دو به مرور یکدیگر را بشناسند و رابطه بین آنان بهتر شود.

در حالت گفتگو نقش رییس عوض می‌شود، یعنی رفته رفته از حالت مافوق درآمده و به شکل مشاور و یا همکار قدیمی درمی‌آید.

هر چقدر فرد در تعیین هدف‌های خویش دخالت بیشتری داشته باشد، به همان میزان برای رسیدن به آنها فداکاری بیشتری نشان می‌دهد. حتی اگر فرد شایستگی لازم را نداشته باشد، بازهم سیستم بازنگری سه‌ماهه جواب خواهد داد.

مؤلف کتاب با اشاره به متقاعد کردن همه افراد زیردستش به اجرای سیستم بازنگری سه‌ماهه اظهار می‌دارد: پس از سال‌ها استفاده از این شیوه، آموخته‌ام که به دو مسئله احتمالی توجه داشته باشم. اولی اینکه مدیری که به مزدش بیارزد ترجیح می‌دهد که با فردی کار کند که دوست دارد کمی بلندتر بپرد تا با کسی که به اندک قانع است. مسئله دوم تمایل رؤسا به دخالت زودرس در کار مدیران است. بازنگری سه‌ماهه در بیشتر موارد بدون هیچگونه دخالتی موجب پیشرفت کارها می‌شود. بهترین نتیجه را من هنگامی گرفتم که در کار مدیرانم دخالت نکردم.

یاکوکا که یک مدیر عمل‌گراست می‌گوید: شما اگر پیشرفته‌ترین کامپیوترهای دنیا را بیاورید، باز لازم است که در پایان کار تمام اطلاعات و آمار را همراه با برنامه زمان‌بندی شده به دست مدیری بدهید و از او بخواهید به آن عمل کند. او تمام صفات مدیر خوب را در یک واژه به نام "عمل" خلاصه می‌کند.

پاره‌ای از مدیران به ویژه آنها که بیش از حد لازم درس خوانده‌اند، گاهی در هنگام تصمیم‌گیری کم می‌آورند. همیشه لحظه‌ای فرا می‌رسد که دیگر باید توکل کرد. زیرا اولاً

تصمیم درست، اگر دیر گرفته شود چندان فرقی با تصمیم غلط ندارد. دوم اینکه در بیشتر موارد چیزی به نام قطعیت وجود ندارد.

انسان هرگز نمی‌تواند صددرصد اطلاعات لازم را به دست آورد. بزرگ‌ترین دشواری در صنعت اتومبیل این است که بینیم در سه سال آینده چه چیز نظر مشتری را جلب می‌کند. گاه در مواردی که به همه اطلاعات لازم دسترسی نیست، مدیر مجبور می‌شود به تجربه خویش رجوع کند.

مؤلف می‌گوید: تصمیمات من همواره تا حدودی بر ندای درونم استوار بوده است. من از آنهایی نیستم که درگیر برنامه‌ریزی‌های بی پایان خود می‌شوند، من دوست دارم وسط گود باشم. متأسفانه دنیا منتظر نمی‌ماند تا انسان زیان هر کاری را پیش‌بینی کند. گاهی لازم است دل به دریا بزنی و در حین حرکت اشتباهات خویش را تصحیح کنی.

علی‌رغم آنچه که در کتاب‌های درسی می‌خوانیم، بیشتر تصمیمات سازمانی را افراد می‌گیرند نه کمیته‌ها. یاکوکا در مورد روش تصمیم‌گیری خود اظهار می‌دارد: شیوه من همواره این بوده است که از لحظه اول کار تا زمان گرفتن تصمیم دموکرات باشم. از آن پس به فرمانده قاطعی تبدیل می‌شوم و خطاب به افراد می‌گویم "بسیار خوب، نظر همه را شنیدم، حالا باید چنین کنیم."

مدیر علاوه بر تصمیم‌گیر بودن، باید "برانگیزنده" باشد. مدیریت چیزی جز برانگیختن دیگران نیست. تنها راه برانگیختن افراد نیز ارتباط برقرار کردن با دل آنهاست. یکی از راه‌های ارتباط برقرار کردن، سخن گفتن در جمع افراد است.

مؤلف، با اشاره به اینکه در کلاس سخنرانی مؤسسه دیل کارنگی، زیر و بم حرف زدن در برابر جمع را آموخته است. می‌گوید ای کاش مؤسسه‌ای وجود داشت که به مردم یاد می‌داد چگونه گوش دهند. هر چه باشد هر مدیری دست کم به همان اندازه‌ای که نیاز به حرف زدن را در خود حس می‌کند، باید به حرف دیگران گوش فرادهد. بسیاری از مردم فراموش می‌کنند که جاده ارتباط با آدم‌ها دوطرفه است نه یکطرفه. اگر می‌خواهید در برانگیختن کارکنان خود موفق باشید، باید گوش دادن را خیلی خوب فراگیرید.

البته سخنرانی در جمع بهترین راه برای برانگیختن يك گروه بزرگ است. با مردم به زبان خودشان سخن بگوئید. دلیل پیروی مردم این نیست که شما با جادو آنها را به دنبال خود می‌کشید، بلکه این است که شما به دنبال آنها می‌روید.

پاداش و ارتقای مقام دو اهرم پر قدرت است که مدیر می‌تواند از آنها بهره بگیرد. لحظه پرداخت پاداش زمان مناسبی برای اضافه کردن بار مسئولیت‌های فرد است.

نویسنده کتاب درباره روش‌های مدیریتی چارلی بیچام می‌گوید: بیچام همیشه می‌گفت اگر می‌خواهید کسی را تشویق کنید این کار را کتباً انجام دهید، اما اگر می‌خواهید از او انتقاد کنید تلفنی بهتر است. پند جالب دیگر او این بود که مدیر نباید ارکستر تك نفره باشد.

وینس لودباری مربی نامدار فوتبال و دوست یاکوکا با اشاره به ضرورت نظم و انضباط و روحیه تیمی در يك بازی پیروزمندانه می‌گوید: بازیکن باید با تمام وجود بازی کند. بعضی از بازیکنان از مغز خود کمک می‌گیرند، اما از آن مهم‌تر این است که با دلت بازی کنی. تیمی که هم با دلش و هم با مغزش بازی کند هرگز با رتبه‌ای پایین‌تر از نخست از زمین بیرون نخواهد آمد.

بچه‌های زیادی هستند که باهوشند اما نمی‌توانند تیمی کار کنند. يك دلیل مهم برای اینکه افراد شایسته پیشرفت نمی‌کنند این است که نمی‌دانند چگونه با دیگران کار کنند.

یاکوکا می‌گوید: دوست ندارم بینیم روی برگه ارزیابی مدیری، با همه هوش و استعدادش نوشته باشند "در کنار آمدن با افراد مشکل دارد." از نظر من این جمله یعنی ناقوس مرگ.

اما افراد تکیه را هیچ کس دوست ندارد. البته خودشناسی با خودپرستی فرق دارد. خودشناسی لازمه مدیریت است. کسی که خود را می‌شناسد نقاط قوت خود را می‌داند و اعتماد به نفس دارد. او به توانایی‌های خود آگاه است و لذا با انگیزه حرکت می‌کند. اما شخص خودپرست مدام در فکر این است که دیگران او را ستایش کنند. تافته جدا بافته است و به دیگری که با او کار می‌کنند به چشم حقارت می‌نگرد.

بهترین راه برای پروراندن اندیشه‌های مدیر، هماندیشی با سایر مدیران است. در این صورت فضای حاکم بر جمع، روحی پیدا می‌کند که در وصف نمی‌گنجد. مؤلف کتاب بخش بزرگی از کامیابی خود را مرهون همین روحیه جمعی می‌داند.

بزرگ‌ترین مشکل در آمریکا این است که بیشتر مدیران بیش از حد لازم اطلاعات دارند. کلید کامیابی، داشتن اطلاعات نیست، بلکه داشتن نفرات است. افرادی که شیفته کار و تلاش و پیروزی‌اند همیشه در حال جنب و جوشند و افراد خود را پیوسته به تلاش و کوشش ترغیب می‌کنند.

### فصل پنجم اتومبیل موستانگ

در این فصل کتاب، مؤلف به شرح ماجرای تولید، بازاریابی و فروش و استقبال مردم از تولید ابتکاری فورد به نام "موستانگ" می‌پردازد.

یاکوکا سال‌های مدیرکلی خود را در شرکت فورد بهترین سال‌های عمر خود می‌داند و می‌گوید در آن روزگار ما پیوسته در حال اجرای طرح‌ها و ابتکارهای خود بودیم و هر بار مدل جدیدی به سکوی آزمایش می‌فرستادیم.

پس از پیروزی بزرگ اتومبیل فالکون، مک نامارا اجازه تولید اتومبیل دیگری را به نام کاردینال صادر کرد. مک نامارا به صرفه‌جویی در مصرف بنزین و نیز فلسفه حمل و نقل در حد نیاز، خیلی اهمیت می‌داد و در واقع کاردینال واکنش آمریکا در برابر اتومبیل فولکس‌واگن بود.

اما یاکوکا به دنبال تولید اتومبیلی بود که بتواند نظر جوان‌ها را جلب کند. این نوع اتومبیل باید سه ویژگی داشته باشد: اول اینکه بسیار خوش استیل باشد، دوم عملکرد عالی داشته باشد، سوم ارزان باشد. طراحی مدلی که هر سه ویژگی را داشته باشد، کار دشواری بود.

برای اتومبیل جدیدی که طراحی شده بود، نام‌های گوناگونی پیشنهاد شد تا اینکه نام "موستانگ" انتخاب شد. موستانگ نام اسبی از نژاد اسپانیاست. البته وجه تسمیه این نام حیوان نبود، بلکه هواپیمای جنگنده فوق‌العاده قدرتمندی بود که در جنگ جهانی دوم به کار رفته بود.

خیلی قبل از اینکه موستانگ از خط تولید بیرون بیاید، مطالعه بازاریابی شروع شده بود. با بررسی‌ها مشخص شد که زوج‌های پشت میز نشین از شکل و شمایل موستانگ خوششان می‌آید، حال آنکه کارگران آن را نشانه منزلت اجتماعی می‌دانستند.

هنگام عرضه موستانگ به بازار باید روی ارزان بودن آن خیلی تأکید می‌شد و در نتیجه در نمایشگاه‌ها قیمت آن زیر ۲۵۰۰ دلار بود، یعنی همان قیمتی که از اول روی آن گذاشته شده بود.

در معرفی موستانگ سنگ تمام گذاشته شد و در روز معرفی، مردم در سراسر کشور به نمایشگاه‌های فورد هجوم بردند.

سرنوشت موستانگ این بود که باید به ستاره درخشانی تبدیل شود. در همان هفته اول ورودش به بازار، بیش از چهار میلیون نفر از آن دیدن کردند که تا آن تاریخ سابقه نداشت.

به علت استقبال شدید مردم، کارخانه‌های دیگری در چند شهر امریکا برای تولید بیشتر موستانگ تجهیز و راه اندازی شد. فروش موستانگ رکورد می‌شکست. برای اتومبیلی که فقط ۲۳۶۸ دلار قیمت داشت، مشتریان به طور میانگین هرکدام هزار دلار خرج تجهیزات جانبی می‌کردند. در پایان سال اول، تعداد موستانگ‌های فروخته شده به بیش از ۴۱۸ هزار دستگاه رسید که در تاریخ بی‌سابقه بود. در طی فقط دو سال، موستانگ یک میلیارد و یک میلیون دلار سود خالص به بازار آورد. آن هم در سال ۱۹۶۴. سیل نامه‌های تشکرآمیز مردم از عرضه موستانگ ادامه داشت و تنها شکایت مردم در مورد کمبود عرضه و لیست طولانی انتظار بود.

در مجموع از یاکوکا به عنوان پدر موستانگ یاد می‌شود. البته به قول نویسنده کتاب، مانند همه پیروزی‌های دیگر در چنین مواقعی خیلی‌ها حاضرند آن را به نام خود ثبت کنند.

می‌گویند عمر همه چیزهای خوب روزی به پایان می‌رسد. موستانگ هم از این قاعده به کنار نبود. موستانگ دیگر آن اتومبیل سابق نبود. سقوط میزان فروش آن این حقیقت را به روشنی تأیید کرد.

نویسنده سرانجام به موستانگ دیگر اشاره می‌کند و می‌گوید در اواخر سال ۱۹۶۹ به فکر تولید موستانگ دوم افتادیم که در واقع رجعتی به اتومبیل بسیار موفق اولیه بود. البته موستانگ دوم مثل نمونه اصلی ندرخشید، اما با این همه بسیار موفق بود.

## فصل ششم

### اتومبیل آنکور

موستانگ آن‌چنان زود گل کرد که حتی پیش از اولین سالگرد تولیدش، یاکوکا ترفیع درجه گرفت و در ژانویه ۱۹۶۵ به عنوان معاون گروه خودرو و وانت انتخاب شد.

در همان سال تولید دو اتومبیل جدید شروع شد. یکی کوگار بود که اتومبیل اسپرت زیبایی بود، دیگری مرکوری مارکیز بود که آن هم اتومبیل لوکس بزرگی بود. یاکوکا با اشاره به رونق بازار اتومبیل می‌گوید: در آن زمان سه غول اتومبیل، پول پارو می‌کردند. بسیاری از آنان سالانه یک میلیون دلار درآمد داشتند و از هر چیزی بهترین آن مال ما بود. سال‌ها بود که فروشندگان محصول چشم‌گیری ندیده بودند، لذا با دیدن کوگار بسیار شاد شدند، آژانس تبلیغاتی ما برای جانداختن اتومبیل کوگار واقعاً هنر به خرج داد. با عرضه دو اتومبیل مارکیز و کوگار، شاخه موتوری شرکت فورد وضع خوبی پیدا کرد. با این حال هنوز اتومبیلی که به درد قشرهای ثروتمند بخورد تولید نمی‌شد. نویسنده در مورد تولید اتومبیل جدید دیگر می‌گوید:

وقت آن رسیده بود که یکی از مدل‌های قدیمی یعنی مارک را با تغییراتی به نام مارک سوم تولید کنیم. سرانجام مارک سوم در آوریل ۱۹۶۸ بیرون آمد و استقبال فراوانی شد و دلیل آن بود که خیلی ارزان تولید شده بود.

بقیه اظهارات یاکوکا در این مورد خواندنی است. او می‌افزاید: تا پیش از مارک سوم ما سالانه هجده هزار دستگاه لینکن می‌فروختیم که پول آن کفاف هزینه‌های ثابت تولید را هم نمی‌داد. در کار و کسب ما هزینه ثابت وحشتناک است. حال اگر پیش‌بینی فروش درست نباشد، باید این هزینه‌ها را روی تعداد اتومبیل کم‌تری سرشکن کرد.

کلیشه قدیمی "سودبزرگ در اتومبیل بزرگ" قطعاً درست است. ما از فروش یک دستگاه مارک به اندازه فروش ده دستگاه فالکون سود می‌بردیم. سود هر دستگاه مارک به دو هزار دلار می‌رسید که رقم درشتی بود. در بهترین سال فروشمان ما تنها از خط

لینکلن تقریباً یک میلیارد دلار پول درآوردیم و این بزرگ‌ترین پیروزی سرتاسر عمر حرفه‌ای من بود.

این فرضیه آلفرد اسلوان است که می‌گفت: برای هر کس باید متاعی داشته باشی. برای اینکه آب باریکه را برقرار کنی همیشه باید برای فقرا اتومبیلی عرضه کنی. در عین حال باید به فکر خودروهای کم‌مصرف هم باشی. از کجا معلوم که کارگر کم‌درآمد خریدار اتومبیل ارزان، پس فردا از کار بیکار نشود. ظاهراً در آمریکا، حتی در روزهای قحطی، پولدارها پولدارتر می‌شوند. پس باید برای آنها هم چیز چشمگیری در کیسه داشت.

## فصل هفتم نردبان ترقی

در این فصل از کتاب، نویسنده ماجرای صعود خود را برای رسیدن با بالاترین مقام در شرکت فورد، یعنی مدیرعاملی باستانی ساده و روشن بیان می‌کند. آنچه در پی می‌آید خلاصه‌ای از اظهاراتش پیرامون این مسئله است.

در سال ۱۹۶۸ بخت من برای ریاست شرکت فورد بیش از هر وقت دیگر بود. مارک سوم ثابت کرد که من برقی نبودم که لحظه‌ای بدرخشم و خاموش شوم. در آن دوران جنرال موتورز، معاون اجرایی بسیار ورزیده‌ای به نام سمون کنودسن داشت که در دنیای خودرو به بانکی معروف و بسیار مورد توجه بود.

به موجب قراردادی که بسته شد، کنودسن با حقوق سالانه ششصد هزار دلار - یعنی به اندازه حقوق هنری فورد - در مقام مدیرعامل شرکت فورد مشغول به کار شد. من در آن روزها دیوانه‌وار عجله داشتم که نوك قله صعود کنم. آمدن کنودسن برای من ضربه بزرگی بود. به شدت دلم می‌خواست مدیرعامل شوم.

بسیاری از ما که در رده‌های بالای مدیریت فورد بودیم از اینکه فردی از جنرال موتورز بر ما ریاست کند چشمگین بودیم. من و همکارانم تقریباً اطمینانی داشتیم که سیستم مدیریت جنرال موتورز کارآیی چندانی در شرکت فورد نخواهد داشت. ما دوست داشتیم تند و تیز حرکت کنیم، ولی افکار کنودسن مشکل می‌توانست پایه‌پای ما بیاید.

کنودسن از دیدگاه مدیریت تأثیر چندانی روی شرکت فورد نداشت. او حتی نتوانست افراد تراز اولش را از جنرال موتورز بیاورد تا او را در اجرای طرح‌هایش یاری دهند. کنودسن سعی می‌کرد بدون استفاده از نظام اداری شرکت فورد مدیریت کند. سلسله مراتب موجود را نادیده می‌گرفت.

شرکت‌های فورد و جنرال موتورز از آغاز تاریخ صنعت خودرو کاملاً با یکدیگر فرق داشته‌اند. جنرال موتورز همیشه خیلی اتوکشیده و مقرراتی بوده است، در حالی که فورد برعکس محیطی پرحنب و جوش و رقابتی است.

کنودسن نوزده ماه بیشتر دوام نیاورد. هنری فورد خیلی زود دریافت که توفیق کسی در یک خودروسازی لزوماً به معنای توفیق او در شرکت دیگر نیست.

واقعیت امر اینکه هنری فورد، سلطانی بود که نمی‌توانست کسی را با خودش برابر ببیند، اما کنودسن این مطلب را درک نمی‌کرد.

سرانجام فورد عذر کنودسن را خواست و من هم در دهم دسامبر ۱۹۷۰ مدیرعامل شرکت فورد شدم. روزی که من مدیرعامل شدم شرکت فورد ۴۳۲ هزار نفر پرسنل داشت که سالانه بیش از ۲/۵ میلیارد دلار دستمزد می‌گرفتند. تنها در امریکای شمالی نزدیک به ۲/۵ میلیون دستگاه سواری و ۷۵۰ هزار وانت و کامیون می‌ساختیم. در سایر نقاط دنیا جمع تولید ما به ۱/۵ میلیون دستگاه بالغ می‌شد. فروش سال ۱۹۷۰ ما به ۱۵ میلیارد دلار سیده بود که بیش از نیم میلیارد دلار آن سود بود. این مبلغ چشمگیر بود اما فقط ۲/۵ درصد فروش ما را تشکیل می‌داد.

جا برای اصلاحات زیاد بود. از جمله این اصلاحات کاهش هزینه‌های بسته‌بندی و حمل بود. هزینه حمل به مبلغ ۵۰۰ میلیون دلار در سال رقم درشتی بود و می‌ارزید که بازنگری شود. برنامه دیگری به نام غربال کردن زیان‌ها داشتیم. در شرکتی به بزرگی فورد عملیات زیادی پیدا می‌شد که یا زیان‌آور بود و یا سود خیلی کم داشت. لذا به مدیران اعلام کردیم که ظرف مدت سه سال، یا بخش مربوط به خودشان را سودآور کنند یا اینکه آن را بفروشند. به این ترتیب تا اوایل دهه ۱۹۷۰ نزدیک به بیست شرکت زیان‌آور را جمع کردیم.

از زمانی که مدیرعامل شدم مهم‌ترین دغدغه من این بود که برای کاهش هزینه‌ها و افزایش سود در جستجوی صدها راه گوناگون باشم.

مسئولیت‌های زیادی به دوشم بود لذا می‌بایست راه تازه‌ای برای اداره کارها می‌آموختم. سرانجام به این نتیجه رسیدم که حفظ سلامت روانی من مهم‌تر از آن است که برای همه دایه مهربان‌تر از مادر باشم.

در سال‌های ریاستم در فورد، افراد زیادی به من می‌گفتند که حتی در ازای همه پول‌های دنیا هم حاضر نیستند شغل مرا داشته باشند. من عاشق شغلم بود و شغل من یک پارچه هیجان بود. ولی پس از احراز پست مدیرعاملی، سستی خاصی در خودم می‌دیدم. من برای صعود به قله سال‌ها وقت صرف کرده بودم، اما وقتی که به بالا رسیدم از خودم می‌پرسیدم چرا آن قدر عجله کردم. البته از قدرت و احترامی که به واسطه شغلم نصیب من شده بود بسیار خوشنود بودم.

آن روزها، روزهای خوش ما بود. همه ما که در رده بالای مدیریت فورد بودیم. در برج عاج زندگی می‌کردیم و از هر چیزی بهترینش را داشتیم.

## فصل هشتم آتش در گلستان

یاکوکا نویسنده کتاب در این فصل، قدرت و چهره واقعی هنری فورد و زمینه‌هایی را که موجب اختلافش با فورد شد بیان می‌کند و نتیجه می‌گیرد که چگونه چهره چندگانه او و ریخت و پاش‌هایش به شرکت فورد لطمات سنگینی وارد ساخته است. نکات عمده‌ای از این فصل تلخیص شده است که آنها را بازگو می‌کنیم.

اکنون دفتر من، درست مجاور دفتر فورد در عمارت شیشه‌ای قرار داشت. هر چه بیشتر با وی آشنا می‌شدم بیشتر در باره سرنوشت شرکت و خودم نگران می‌شدم. عمارت شیشه‌ای قصری بود و هنری فورد فرمانروای مطلق آن. هرگاه که او وارد ساختمان می‌شد همه جا می‌پیچید که سلطان وارد شده است. هر بار هم که هنری وارد جلسه‌ای می‌شد جو جلسه ناگهان تغییر می‌کرد. اختیار مرگ و زندگی همه ما به دست او بود.

هنری آدمی سطحی‌نگر و ظاهربین بود. در اوایل دوران مدیرعاملی من در باره فلسفه مدیریت خودش مرا موعظه می‌کرد: "به کارمندان رو نده، نگذار خیلی با تو خودمانی شوند. همیشه برخلاف انتظار آنها عمل کن."

هنری فورد هیچگاه در عمرش برای به دست آوردن چیزی زحمت نکشیده بود. شاید این آفت بچه‌های ثروتمندی است که پولشان را از راه ارث به دست می‌آورند. وی تمام عمر با این ترس زندگی می‌کرد که مبادا از پس کار برنیاید. شاید به همین دلیل بود که همواره احساس می‌کرد مورد تهدید است و نگران شورش در قصرش بود.

من و فورد نزدیک به هشت سال شرکت را اداره کردیم، اما تقریباً هیچ نوشته‌ای از آن دوران که امضای او پایش باشد در بایگانی من دیده نمی‌شود. در واقع هنری همیشه افتخار می‌کرد به اینکه هیچ پرونده‌ای را نگاه نمی‌دارد و هراز چندگاهی تمامی

کاغذهایش را به آتش می‌سپرد. پدربزرگش زمانی گفته بود "تاریخ چرند است" او براین اساس هر چه را که به گذشته مربوط می‌شد نابود می‌کرد.

از همان سال‌های اول من و هنری در مواردی اختلاف نظر داشتیم. برای نمونه پس از جنگ اعراب و اسرائیل در سال ۱۹۷۳ و بحران صادرات نفت خام، آینده روی شاخ اتومبیل‌های کوچک می‌چرخید. در همان دوران جنرال موتورز میلیاردها دلار خرج کوچک کردن سازمان خود می‌کرد، اما در نظر هنری فورد، اتومبیل کوچک یعنی بن بست. تکیه کلامش هم این بود: "ماشین کوچولو، سود کوچولو."

فهم این مطلب بسیار ساده است که تولیدکننده خودرو باید سطوح پایین بازار را نیز در نظر بگیرد و به ویژه اگر بحث بحران انرژی هم در میان باشد.

خودروهای کوچک مثل استخوانی در گلوئی هنری گیر کرده بود، اما من اصرار داشتم که برای اروپا یک اتومبیل کوچک کم مصرف پلوس جلو بسازیم. بالاخره ظرف فقط هزار روز، خودروی کاملاً جدیدی به نام فیستا (اتومبیلی که فورد دانش فنی تولید آن را به شرکت یک موتور کره فروخت و سایپا در ایران اتومبیل پراید را برهمن اساس تولید کرد) بیرون دادیم. فیستا بسیار عالی بود. پس از صحبت‌های فراوان سرانجام هنری موافقت کرد که برای تولید فیستا یک میلیارد دلار کنار بگذاریم. فیستا مانند موستانگ سال ۱۹۶۰ غوغا کرد.

فورد دانسته یا ندانسته تصمیمی گرفت که موجب نجات او در اروپا شد. قرار گذاشتیم فیستا را به نام اتومبیل فورد مدل ۱۹۷۹ در امریکای شمالی عرضه کنیم. در سفر به ژاپن با سران هوندا ملاقات کردم و براساس امضای تفاهم‌نامه‌ای قرار شد هوندا سالانه ۳۰۰ هزار دست موتور، گیربکس، دیفرانسیل به قیمت هر دست ۷۱۱ دلار برای ما تولید کند که فرصت بسیار مغتنمی بود. اما فورد گفت: "اتومبیلی که نام مرا یدک می‌کشد نمی‌تواند موتور ژاپنی داشته باشد." و بدین ترتیب فرصت استثنایی از دست رفت.

هنری فورد اگر از ژاپنی‌ها خوشش نمی‌آمد، در عوض کشته مرده اروپایی‌ها بود. وی هر وقت به اروپا می‌رفت با سلاطین ملاقات می‌کرد. او آن قدر دیوانه اروپا بود که اغلب می‌گفت می‌خواهد دوران بازنشستگی خویش را در اروپا بگذراند. از این جهت است که توفیق من در فیستا شاید میخ تابوت من بود.

از نظر فورد، بعضی از قلمروها منطقه ممنوعه به شمار می‌رفت. اروپا و وال استریت از جمله آنها بودند. البته هنری فورد مخالف مشهور شدن من نبود، منتها شرط آن این بود که شهرت من از محصولات شرکت فورد سرچشمه بگیرد نه از شخصیت خودم.

هرکس در این جهان در مقابل کسی مسئول و پاسخگوست، اما فورد هرگز در مقابل هیچکس پاسخگو نبود. او با استفاده از وکلای خود همواره از زیر بار پرداخت مالیات فرار می‌کرد. عده‌ای از سهامداران شرکت برضد او شکایت کردند، وی بعضی از هزینه‌های شخصی خود را با پول شرکت می‌پرداخت.

هنری خطای دیگری هم داشت. از جمله برای ساختن برج عظیم مرکز تجاری اداری مجلل رنسن در اطراف دیترویت، نزدیک ۳۰۰ میلیون دلار از بودجه شرکت هزینه کرد و شرکت را زیر فشار بار مالی سنگینی قرار داد.

از نظر من هنری آدم عیاشی بود. او هرگز رنج سخت کار کردن را به خود نمی‌داد و فقط دنبال زن و شراب و موسیقی بود. من به دلیل شرابخوارگی هنری در مجامع از او فاصله می‌گرفتم. یکی از رفقا می‌گفت: "توحتی اگر یک میلیارد دلار هم به شرکت فورد ضرر بزنی اخراج نمی‌شوی، اخراج تو آن شبی صورت خواهد گرفت که هنری مست باشد."

من چهره واقعی این مرد را در یکی از نشست‌های مدیران در برنامه "تساوی حقوق" شناختم. گزارش‌های مدیران درباره استخدام و حمایت سیاهپوستان خوانده

شد. هنری برآشفت و گفت: " شما فقط زبانی طرفدار تساوی حقوق هستید." سخنان او آن چنان نافذ بود که عملاً اشک به چشمان من آورد. بعد از جلسه، همگی ما برای صرف ناهار رفتیم. هنری شروع کرد به بدوی‌راه گفتن به سیاهان: "جانورهای لعنتی، یک‌بند از جلو خانه من رد می‌شوند، من از آنها متنفرم، از آنها واهمه دارم ... " هرگز آن لحظه را فراموش نمی‌کنم. همین یک ساعت پیش برای سیاهان اشک مرا درآورده بود و حالا داشت بدوی‌راه نثار آنان می‌کرد. همه‌اش تظاهر بود. در آن لحظه بود که فهمیدم که برای چه حرمزاده‌ای کار می‌کنم. تا سال ۱۹۷۵ تنها کسانی که در حضور من از نیش زبان هنری در امان مانده بودند ایتالیایی‌ها بودند، اما دیری نگذشت که او او جبران مافات کرد.

### فصل نهم سال سرنوشت

یاکوکا در این فصل نشان می‌دهد که چگونه هنری فورد با استفاده از روش‌های مختلف از جمله تحقیقات پرهزینه، نقشه‌کنار گذاشتن او را به اجرا درمی‌آورد. اظهارات او در این باره خواندنی است.

در سال ۱۹۷۵، هر ماه فورد، نقشه‌ای را که برای کوبیدن من طرح کرده بود به اجرا درآورد. در آن سال نیز وی به علت پیدا کردن ناراحتی قلبی متوجه فانی بودن خودش شد.

او به فکر افتاده بود که از شرمن خلاص شود، این بود که تصمیم گرفت شیوه‌ماکیاولی را به کار گیرد، یعنی آن قدر به من اهانت کند تا من خودم کناره‌گیری کنم. هنری اولین تیرش را هنگامی رها کرد که یاکوکا در سفر بود. نویسنده در این زمینه می‌گوید: در غیاب من هنری ناگهان مدیران ارشد شرکت را به یک جلسه اضطراری فراخوانده بود. وی متقاعد شده بود که کسادی عمیقی در پیش است و لذا دستور داده بود دو میلیارد دلار از بودجه تولیدات آینده کسر شود. ما با این پول می‌توانستیم در زمینه ساخت خودروهای کوچک با سازندگان دیگر رقابت کنیم. اما او با تصمیم خودش این فرصت را از ما گرفت.

یاکوکا خشم خود را از این تصمیم چنین بیان می‌کند: من از این بابت بسیار خشمگین بودم. او یک کاملاً برای ما روشن ساخته بود که ما بدون خودروی کوچک محکوم به فنا هستیم.

یاکوکا با اشاره به دستور هنری فورد برای پرداخت مبلغ یک میلیون دلار به یکی از ژنرال‌های ارتش اندونزی در قبال امضای قراردادی به مبلغ ۲۹ میلیون دلار برای ساختن ۱۵ ایستگاه زمینی ماهواره‌ای با دولت اندونزی، این ماجرا را دست کمی از واترگیت نمی‌داند. وی همچنین با اشاره به پرداخت‌های مشابه و با رقمی کمتر نتیجه می‌گیرد که زمستان همان سال شرکت در سه ماهه چهارم سال مالی اعلام زیان کرد و به ترتیب از سال ۱۹۶۶ این اولین بار بود که شرکت فورد زیان می‌داد.

در پایان ماه آوریل، برای بار دوم، مالیات دررفته زبانی معادل ۱۱ میلیون دلار اعلام شد. در ماه جولای، هنری فورد در حضور پانصد تن از مدیران شرکت، خشم خود را نسبت به وضعیت شرکت اعلام کرد. یاکوکا می‌گوید پس از برگزاری آن جلسه همگی ما در مورد سلامت عقل هنری به شک افتادیم.

نویسنده کتاب در مورد ادامه درگیری‌هایش با فورد می‌گوید: طی دوران درگیری با فورد، حتی فروشندگان به روشنی به پشتیبانی از من موضع‌گیری کردند. همین مسئله یعنی محبوبیت من در میان کارکنان کافی بود که هنری فورد باور کند که من موجود خطرناکی‌ام.

هنري فورد تحقيقات خودش را در مورد ياکوکا در ماه اوت ۱۹۷۵ آغاز کرد، ياکوکا در اين باره اظهار مي‌دارد: اين تحقيقات بيش از دو ميليون دلار براي شرکت آب خورد. فورد حتي يك عضو سابق دادگاه عالي ميشيگان را به عنوان بازرس خصوصي استخدام کرد. کار حسابرسي فورد از حدود ۵۵ مصاحبه تشکيل شده بود که نه فقط مديران فورد، بلکه بسياري از پيمانکاران و حتي اژانس‌هاي تبليغاتي شرکت را دربر مي‌گرفت. علي‌رغم تلاش‌هاي زيادي که شد، هيچ مدرکي برضد من يا افراي که با من کار مي‌کردند به دست نيامد.

ياکوکا نويسنده کتاب، اين فصل از کتاب را اين گونه پايان مي‌برد که: باورکردني نبود. يك نفر آدم باثروتي که از راه ارث به دست آورده بود، همه چيز را به هم ريخته و شرکتي را به مدت سه سال به شکل جهنم درآورده بود، آن هم فقط به اين دليل که دلش مي‌خواست. سرانجام کار تحقيقات به پايان رسيد. به دوستان گفتم هنري تيرش به سنگ خورده، لذا تازه اول دردسر است.

## فصل دهم زورآزمائي

ياکوکا شماره ۲ شرکت فورد در اين فصل ضمن بيان آخرين زورآزمائي‌هايي که بين او و فورد صورت گرفت، چگونگي اخراج خود را از شرکت بيان مي‌کند. نکاتي که او در اين زمينه بيان مي‌کند خواندني است:

من مهرة مار نداشتم که افراد را به طرف من بکشد، بلکه رفتار و عملکرد من بود که آنان را جذب مي‌کرد. من به ارزش خودم براي شرکت آگاه بودم و ارزش من براي شرکت بسيار بيش از هنري بود. در ضمن من طمع‌کار هم بودم و از ريبس بودن خوشم مي‌آمد. از اينها گذشته دلم نمي‌آمد حقوق سالي ۹۷۰ هزار دلار را رها کنم و دستمزد من از مديرعامل جنرال موتورز هم بيشتر بود. اکنون قاطعانه باور دارم که در ميان هفت گناه کبيره، طمع از همه بدتر است.

در اين بين هنري همچنان کمر به اخراج من بسته بود. لايد او به خودش گفته بود من نمي‌توانم او را به دليل محبوبيت بين کارکنان اخراج کنم، پس بايد شيوه مثله کردن را به کار ببرم و بازوهاي او را يك به يك قطع کنم. بازوهاي من افراد دوروبرم بودند. شايع شده بود که هنري فورد ليست سپاهي از ياران ياکوکا تهيه کرده است. روزي بدون هيچ دليل، دستور اخراج بيل وين را از اژانس تبليغات مرکوري صادر کرد. بيل از نزديک‌ترين دوستان من بود.

اخراج بعدي، اسپرليخ بود. وي پيشکسوت نمونه ديترويت است. به جاي خون، بنزين دررگ‌هاي او جاري است. او در خلق چندين اتومبيل جديد نقش اساسي داشت. يکي از وظايف من در جايگاه مديرعامل شرکت فورد، رياست کميته برنامه‌ريزي توليد بود. در جلسات کميته، اسپرليخ در سمت چپ و هنري فورد در سمت راست من مي‌نشستند. اسپرليخ در مورد خودرو، دانش زيادي داشت و انگار آینده را بو مي‌کشيد. هر مشکلي که داشتيم اسپرليخ به جنگش مي‌رفت و آن را حل مي‌کرد. در هر پروژه‌اي دست به خاک مي‌زد طلا مي‌شد.

به فاصله کوتاهي پس از اخراج اسپرليخ، مديرعامل کرايسلر او را به کار دعوت کرد. او در اوایل سال ۱۹۷۷ در کرايسلر بي‌درنگ در برنامه‌ريزي توليد خودروهاي کوچک نقش مهمي برعهده گرفت. کمتر از دو سال بعد، هر دو دوباره همکار شدیم. هم اينک او مدير عامل کرايسلر است. گردش روزگار کاري کرد که هم اکنون خودروهاي پلوس جلوي ساخت کرايسلر، يعني همان خودروهايي که هنري اجازه ساخت آنها را به او نداد، بي‌رحمانه سهم شرکت فورد را در بازار مي‌بلعد.

در آغاز سال ۱۹۷۷، هنری با یک شرکت مشاور در امور مدیریت قراردادی به ارزش ۲ میلیون دلار برای اصلاح نظام مدیریت شرکت فورد امضا کرد. بعد از چند ماه بر اساس پیشنهاد شرکت مشاور، اداره شرکت به دست یک شورایی سه نفره افتاد، هنری در رأس کارها همچنان باقی بود. فیل کالدول معاون و در عین حال قائم مقام هنری شد و یاکوکا همچنان در سمت مدیرعامل ابقا گردید.

به گفته نویسنده کتاب، دادن حکم قائم مقامی به فیل کالدول، نبرد پنهانی یاکوکا و هنری را آشکار کرد و تمام این بازی جز نمایش پرخرجی برای کاهش قدرت وی نبود، یک سال بعد هنری با آوردن برادر کوچک خود، اعضای تیم کوچک مدیریت ارشد شرکت را به چهار نفر رساند و به این ترتیب یاکوکا نفر چهارم شرکت شد.

اختلافات و درگیری میان هنری و یاکوکا همچنان شدت می‌گیرد، و علی‌رغم اصرار هنری به هیئت مدیره برای برکناری یاکوکا، هیئت مدیره موافقت نمی‌کند و حتی اعتراض هم می‌کند و از هنری می‌خواهد مجدداً یاکوکا را به جایگاه دوم در شرکت برگرداند.

سرانجام پس از اینکه هنری نتوانست یاکوکا مدیرعامل شرکت را مجبور به استعفا کند، تصمیم می‌گیرد راساً دست به کار شود. منشی هنری، یاکوکا را به اتاق هنری فرامی‌خواند. در این لحظه، هنری و برادرش بیل دور میز کنفرانس اتاق هنری نشسته‌اند و در نهایت تصمیم خانوادگی اعلام می‌شود: هنری پس از مقدمه‌چینی خطاب به یاکوکا می‌گوید عقیده من این است که تو بروی و این به صلاح شرکت است.

آنگاه نوبت به یاکوکا رسید. وی در این لحظه لیستی از دستاوردهای خود در شرکت فورد را برای هنری فورد برشمرد و گفت دو سال آخر حضورش در آنجا بهترین سال‌های تاریخ شرکت فورد بوده است. طی این دو سال شرکت ۳/۵ میلیارد دلار سود داشته است، اما محال است دیگر چنین پولی در این شرکت سرازیر شود.

واقعیت این است که به گفته یاکوکا، هنری در پول خرج کردن استاد بود، اما هرگز نمی‌دانست که چگونه پول وارد دستگاه می‌شود.

یاکوکا سپس ماجرای پس از برکناری خود را چنین توضیح می‌دهد: پس از خروج من از شرکت، احساس آرامش زیادی کردم. در اتومبیل به خودم گفتم "خدایا شکر که این مسخره‌بازی‌ها تمام شد.

از قدیم گفته‌اند هرچه بزرگ‌تر باشی، محکم‌تر زمین می‌خوری. باید بگویم که بدجوری زمین خورده بودم و همین باعث شد که درد آنهایی را که تا آن روز اخراج کرده بودم حس کنم. این برای اولین بار بود که در عمرم مزه اخراج شدن را می‌چشیدم. افرادی که با من کار می‌کردند از دیدن من طفره می‌رفتند. تا دیروز قهرمان بودم، امروز کسی هستم که به هر قیمتی شده باید از من دوری می‌جستند. دوستان قدیمی از تلفن زدن به من خودداری می‌کردند، زیرا امکان داشت تلفن من تحت کنترل باشد. بسیاری از دوستان من در فورد من را تنها گذاشته و این بزرگ‌ترین ضربه‌ای بود که در عمرم می‌خوردم.

یاکوکا نویسنده کتاب درباره بازتاب اخراج خود می‌گوید: اخراج من سروصدای زیادی در رسانه‌ها کرد. شبکه سراسری سی بی اس این خبر را یکی از وقایع بزرگ صنعت اتومبیل‌سازی خواند. روزنامه نیویورک تایمز در صفحه اول خود این ماجرا را بزرگ‌ترین تحول تاریخ شرکت فورد قلمداد کرد.

وی سپس می‌افزاید: یکی از فواید جنبی اخراج من این بود که حالا دیگر می‌توانستم پیتر استس و همسرش را برای شام به خانه دعوت کنم. او مدیرعامل شرکت جنرال موتورز بود. سال‌ها بود که ما یکدیگر را می‌شناختیم، اما هرگز با هم رفت و آمد نکرده بودیم. در طی مدت زمانی که در فورد بودم هر دو می‌ماندیم اما به اجبار از یکدیگر دوری می‌کردیم، زیرا از دید بسیاری اگر یک نفر از فورد و یک نفر از جی ام با یکدیگر گلف یا تنیس بازی می‌کردند، بی‌گمان یا در حال تباخی برای تثبیت قیمت‌ها بودند یا اینکه برای سرنگونی نظام تجارت آزاد آمریکا نقشه می‌کشیدند.

یاکوکا در صفحات پایانی فصل دهم کتاب، باور و نیت خود را نسبت به عمل فورد، چنین بیان می‌کند: من اعتقاد ندارم که اگر کسی ما را سیلی زد، گونه دیگرمان را هم پیش ببریم. اما من بدون دست زدن به خشونت از هنری انتقام گرفتم. او هنوز هم - بابت حق و حقوق برکناری از فورد - هر روز مبلغ هنگفتی به من می‌دهد تا به سرکار بروم و با خودش رقابت کنم. به گمانم این موضوع او را دیوانه کرده است.

## فصل یازدهم خواستگاری

در این فصل یاکوکا نویسنده کتاب با بیان ساده و شیوای همیشگی خود ماجرای چگونگی آغاز به کار خود را در شرکت نیمه‌جان خودروسازی کرایسلر شرح می‌دهد. او نکاتی را بازگو می‌کند که خواندنی است. پاره‌ای از این نکات را مستقیماً از زبان او می‌خوانیم: اگر کوچک‌ترین اطلاعی از آنچه که در کرایسلر در کمین من بود داشتم، حتی در ازای تمام پولهای عالم به آنجا نمی‌رفتم. به محض خبر برکناری من از فورد، شرکت‌های زیادی برای استخدام من پا پیش گذاشتند. چندین دانشکده بازرگانی از جمله دانشکده بازرگانی دانشگاه نیویورک پیشنهاد کرد ریاست مؤسسه آنها را برعهده بگیرم. اما من تمام عمرم را در صنعت خودرو کار کرده بودم و دوست داشتم در همان میدان باقی بمانم.

من هرگز قبول ندارم که انسان تجربه‌ای را که در شغلی به دست آورده می‌تواند در شغل‌های دیگر هم به کار گیرد. لذا از همان نخستین روز اخراج از شرکت فورد شایع شد که ممکن است به کرایسلر بروم. از طریق یکی دوستانم با چندتن از مدیران ارشد کرایسلر از جمله جان ریکاردو رئیس هیئت مدیره کرایسلر آشنا شدم. در ملاقات با ریکاردو وی آمادگی کرایسلر را برای استخدام من اعلام کرد.

دیری نگذشت که دریافتم یکی از مشکلات بزرگ کرایسلر این است که حتی مدیران رده بالای آن به‌درستی نمی‌دانند در آن شرکت چه می‌گذرد. آنها فقط می‌دانستند که کرایسلر به حال اغما افتاده است. اما من پس از چندی دریافتم که کرایسلر نه در حال اغما، بلکه در سكرات مرگ به سر می‌برد. در هر حال در سپتامبر ۱۹۷۹ همه کاره کرایسلر شدم.

یاکوکا ادامه ماجرا را چنین بیان می‌کند: در روزگار نوپایی صنعت خودروسازی، تنها یک چهره کلیدی وجود داشت، آن هم هنری فورد بزرگ بود. او یک نابغه خوش‌فکر بود. ابتکار او در این بود که در سال ۱۹۱۴ یکباره دستمزد کارگران را به ۵ دلار افزایش داد. تا آن زمان کارگران نصف این مبلغ را هم به زور درمی‌آوردند. البته دلش به حال زندگی کارگران نسوخته بود، هدفش این بود که درآمد کارگران خود را آن قدر بالا ببرد تا آنها بتوانند اتومبیل بخرند. او فهمیده بود که صنعت خودروسازی هنگامی واقعاً موفق می‌شود که طبقه کارگر نیز مانند طبقه ثروتمند قادر به خریدن اتومبیل باشد.

علاوه بر فورد بزرگ، چهره ممتاز دیگر صنعت خودروسازی، والتر کرایسلر بود. او در موتور و گیربکس و قطعات مکانیکی خودرو، دست به نوآوری زد. وی تا سال ۱۹۲۵ از هیچ و پوچ شرکت کرایسلر را بنیاد کرد و در سال ۱۹۸۲ کرایسلر را به صورت یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های خودروساز زمان خود درآورد. در سال ۱۹۴۰ (سال درگذشت والتر) شرکت کرایسلر با قبضه کردن یک چهارم بازار آمریکا، بعد از جنرال موتورز به مقام دوم دست یافت. کرایسلر بهترین موتور و بهترین سیستم انتقال قدرت موجود در بازار آن روز را می‌ساخت. آن شرکت هنوز یک شبکه نمایندگی استوار و یک تشکیلات مهندسی بی‌نظیر داشت. تنها مشکل کرایسلر این بود که برای بیرون دادن کالای خوب به منابع لازم دسترسی نداشت.

نویسنده کتاب آنگاه به مشکلات پیش‌بینی نشده نظیر انقلاب اسلامی ایران و بحران انرژی اشاره می‌کند و می‌گوید: در دلم مطمئن بودم که به فاصله دو سال، کرایسلر را مثل ساعت راه می‌اندازم. اما در عمل درست برعکس شد. همه چیز فروریخت. بحران ایران پیش آمد و بعد بحران انرژی. در سال ۱۹۷۸ هیچکس تصور آن را نداشت که در بهار بعد همه چیز در ایران زیرورو می‌شود و بهای نفت ناگهان به ۲ برابر می‌رسد. به دنبال این واقعه، آن‌چنان رکودی بر بازار اتومبیل حاکم شد که در ۵۰ سال پیش از آن بی‌سابقه بود. تمام این اتفاقات به فاصله چندماه پس از امضای قرارداد کرایسلر به وقوع پیوست. انگار سرنوشت با من گلاویز شده بود.

## فصل دوازدهم

### سوار برکشتی توفان زده

در دوم نوامبر سال ۱۹۷۸ روزنامه دیترویت فری پرس دو عنوان درشت زد. اولی، "کرایسلر در ته دره زیان"، و دومی، "لی یاکوکا به کرایسلر پیوست". عجب تفاوتی! در نخستین روز کارم، یکی دو مورد به‌ظاهر بی‌اهمیت دیدم که مرا به فکر واداشت. اول اینکه دیدم دفتر مدیرعامل مثل گذرگاه عمومی است. بی‌درنگ فهمیدم که در آن مکان، نظمی حاکم نیست. کرایسلر آمپول نظم و انضباط لازم داشت. خیلی هم فوری. دوم اینکه دیدم بیشتر وقت منشی ریکاردو، صرف گپ و گفتگوی خصوصی با تلفن می‌شود. وقتی که کار منشی اداره‌ای خراب باشد، معلوم است که کار تمام آن اداره خراب است. از همین دو نشانه فهمیدم که وارد چه محیطی شده‌ام.

گویا نگرانی‌های من بی‌مورد نبود. کرایسلر مثل یک شرکت اداره نمی‌شد. کرایسلر از چند گروه کوچک تشکیل شده بود که هر یک برای خود سازی می‌زد و رهبر ارکستر جداگانه داشت. چند امیرنشین کوچک که هیچکدام کاری به اینکه دیگری چه می‌کند نداشتند. سی و پنج معاون هرکدام قلمرو فرمانروایی خویش را اداره می‌کردند. برای نمونه، هرگز باورم نمی‌شد که رئیس اداره مهندسی با هم‌تای خودش در بخش تولید بی‌ارتباط باشد، اما چنین بود. ظاهراً این افراد در مورد قانون سوم نیوتون - که می‌گوید هر عملی را عکس‌العملی است - چیزی نمی‌دانستند، بلکه همگی در خلاء کار می‌کردند. برای مثال بخش فروش و تولید تحت یک معاونت واحد اداره می‌شد. از این بدتر، هیچ رابطه‌ای میان این دو بخش نبود. تفاوت میان فورد و کرایسلر شگفت‌انگیز بود. هیچکس در کرایسلر درک این را نداشت که یک شرکت بزرگ را نمی‌توان بدون هماهنگی اداره کرد.

ولی یاکوکا نویسنده کتاب و به قول خودش همه کاره کرایسلر در ادامه در مورد بقیه مشکلات کرایسلر که عمدتاً ناشی از ضعف مدیریت و عدم هماهنگی است چنین بیان می‌کند: به فاصله دو ماه از حضورم در کرایسلر، چیزی مثل بهمن برسر فروریخت. گویا کفگیر نقدینگی شرکت به ته دیگ خورده بود. کم‌کم دریافتم که کرایسلر اصولاً سامانه‌ای برای کنترل گردش مالی ندارد. از همه بدتر اینکه هیچکس در مورد برنامه‌ریزی مالی چیز زیادی نمی‌دانست و حتی برای ساده‌ترین سؤالات مالی هم پاسخی وجود نداشت.

پس از اینکه به ریاست هیات مدیره انتخاب شدم، آرام آرام یقه اعضای هیئت را گرفتم. البته مشکلات کرایسلر منحصر به مدیران ارشد نمی‌شد. افراد در تمامی رده‌ها مرعوب و منفصل بودند. همگی مدیران می‌دانستند که من برای خانه تکانی به کرایسلر رفته‌ام، لذا هر کس می‌ترسید مبادا هدف واقع شود. حق هم داشتند. ظرف سه سال مجبور شدم از ۲۵ معاون ۳۳ نفر آنها را اخراج کنم.

بدی می‌آورد. مدیر بی‌کفایت هیچوقت دوست ندارد فرد با کفایتی را در کنار خودش ببیند. مدیر نالایق افراد نالایق را به سازمان می‌آورد و آنگاه همگی آنها در پشت ضعف‌های کاری تشکیلات پنهان می‌شوند.

نویسنده کتاب با شکافتن مشکلات کرایسلر درصدد پیدا کردن راهکارهایی برای رفع آنهاست. او همچنان مشکلات و موانع پیشرفت کار را بازگو می‌کند. از زبان او چنین می‌خوانیم:

تمام مشکلات کرایسلر به یک نقطه ختم می‌شد. آن هم این بود که هیچکس نمی‌دانست باید به کی جواب پس بدهد. تیمی در کار نبود. فقط مشتی بازیکن منفرد وجود داشت. البته این مشکلات یک شبه ایجاد نشده بود. سالها بود که در حلقه خودروسازان دیترویت، اعتبار کرایسلر خدشه دار شده بود و هر کس از هر کجا رانده می‌شد، سر از کرایسلر درمی‌آورد. با چنین وضعی شگفت‌آور نبود که روحیه افراد بسیار پایین باشد. زمانی هم که روحیه پایین باشد، محیط کار مثل آبکش می‌شود. یعنی هیچ مطلبی در آن محرمانه نمی‌ماند مطبوعات به جاسوسی صنعتی، به ویژه در صنعت خودروسازی علاقه دارند و گاه در مورد آن زیاده‌روی هم می‌کنند.

در کرایسلر ردپای روحیه بد و نیز سوراخ بودن سیستم اطلاعات را می‌توانستید در ترازنامه شرکت مشاهده کنید. یعنی در زمانی که دیگر شرکت‌های خودروساز بیشترین سود تاریخ خود را نشان می‌دادند، کرایسلر دچار چنان مشکلاتی بود. از این بدتر سهم کرایسلر از بازار داخلی و نیز میزان وفاداری مشتریان کاهش یافته بود. همچنین براساس تحقیقات، اتومبیل کرایسلر در نظر مردم اتومبیلی جاافتاده و حتی کمی ملال‌انگیز بود، هرچه زودتر بایستی نوآوری می‌کردیم.

خوشبختانه لازم نبود از صفر شروع کنیم. کرایسلر در نوآوری پیشینه درازی داشت. کرایسلر با وجود سابقه درخشان به روغن‌سوزی افتاده بود، حال آنکه راننده‌ها جوان‌تر و پولدارتر شده بودند. البته فقط شکل و قیافه خودروهای کرایسلر نبود که بدنام بود. از نظر کیفیت نیز کرایسلر با دشواری‌های فراوانی دست به گریبان بود.

علاوه بر اینها، شروع کار یاکوکا در کرایسلر مقارن با یک مسئله بزرگ دیگر یعنی کاهش اجباری تولید در تیراژ بالا بود. او در این مورد می‌گوید: با وحشت تمام دریافتم که سفارشی از طرف فروشندگان نرسیده و پارکینگ‌ها نیز پر است و جایی برای پذیرش اتومبیل جدید نیست. او در این زمینه چنین ادامه می‌دهد:

در تابستان ۱۹۷۹ که شرکت کرایسلر برای اولین بار از دولت تقاضای کمک کرد، در خزانه (پارکینگ‌ها) شرکت بیش از هشتاد هزار اتومبیل آماده فروش بود. زمانی رسید که این رقم به یکصد هزار دستگاه بالغ شد. برای جلوگیری از انبار شدن بیش از حد خودرو در اواخر هر ماه افراد هر منطقه خودروهای کرایسلر را با قیمت ارزان حراج می‌گذاشتند. در کرایسلر مال آتش زدن کار روزمره شده بود.

با فروشندگان قاطعانه سخن گفتم. برای آنان روشن کردم که از آن تاریخ به بعد، بخش تولید شرکت تا از فروشندگان سفارش نگیرد، هیچ محصولی بیرون نخواهد داد. در نظام جدید، بچه‌های اداره فروش با نمایندگان جلسه می‌گذارند و به کمک یکدیگر فروش ماه آینده هر نمایندگی را برنامه‌ریزی و میزان نیاز دوماهه هر نمایندگی را ارزیابی می‌کند. آنگاه نماینده التزام کافی برای خرید می‌دهد و سفارش‌ها هم سر وقت با کیفیت بالا تحویل می‌شود.

مشکلات دیگر کرایسلر را هم‌چنان از زبان یاکوکا رییس هیئت مدیره کرایسلر می‌شنویم: هنوز مشکل موجودی زیاد برطرف نشده بود که دریافتم کرایسلر بزرگ‌ترین شرکت اجاره‌دار خودرو در جهان است. یعنی بدون هیچگونه اعتراضی شده بودیم دلال فروش خودروهای دست دوم.

گفتم شرکت‌های کرایه دهنده اتومبیل باید خودروهای مورد نیاز خود را به جای اجاره از ما خریداری کنند. علاوه بر خسارات ناشی از موجودی بالا و خودروهای کرایه‌ای،

سالانه نزدیک به پانصد میلیون دلار هم بابت سوء مدیریت ضرر می‌دادیم. کار بسیار زیاد و زمان بسیار اندک بود. حل دشواری‌ها برای ما فوریت داشت و همگي نیز به يك نقطه ختم می‌شد و آن هم اینکه تیم مناسب نداشتیم. اولین حرکت ما این بود که يك تیم قوي و باتجربه را دور خود جمع کنیم.

### فصل سیزدهم ساماندهی تیم

یاکوکا برای حل مشکلات و سازماندهی اداره شرکت کرایسلر از روش‌ها، ابزارها و تجارب گوناگون بهره می‌گیرد. در این فصل، با این گونه روش‌ها و تجربه‌ها آشنا می‌شویم. سخنان او در این زمینه خواندنی است.

هرسازمان توليدي سه وجه عمده دارد: نیروي انساني، کالا و سود. اول نیروي انساني است. وقتي که افراد خوبی نداشته باشي، دو وجه دیگر را نخواهي داشت. در دفترچه‌هاي یادداشت شرکت فورد، سوابق اجرائي چندتن از مدیران اجرائي شرکت فورد را یادداشت کرده بودم. همین که فهمیدم کرایسلر به مدیران مالي درجه يك نیاز دارد به سراغ دفترچه‌ها رفتم. در بین نام آنها جرالد گرینوالد نظرم را جلب کرد. او فقط ۴۴ سال داشت. اما پروزي‌هاي بزرگي به دست آورده بود.

پس از چندین بار گفتگوي پنهانی با جرالد، موافقت او را برای خارج شدن از شرکت فورد و آمدن به کرایسلر گرفتم. يکي از اولین مسئولیت‌هاي جرالد این بود که به وضع حساب‌هاي بدهکار شرکت سروساماني بدهد.

يکي از اسفبارترین چیزهايي که جرالد کشف کرد هزینه ضمانت‌هاي پس از فروش در کرایسلر بود که سالانه ۳۵۰ میلیون دلار از این بابت خرج می‌شد. جرالد در این زمینه دستور داد تا ده مورد از بدترین عیوبي را که کرایسلر باید ضمانت دهد تا رایگان برطرف شود مشخص گردد تا معلوم شود چه کسی مسئول رفع کدام عیب است.

جرالد در قدم بعدي، استیو میلر به عنوان مدیر مالي ارشد کرایسلر معرفی کرد. بدون کمک این دو نفر اميدي به نجات کرایسلر نبود. هال اسپرلیخ پس از آنکه هنري فورد در سال ۱۹۷۷ او را اخراج کرده بود به استخدام کرایسلر درآمده بود. حضور هال در کرایسلر برای من به منزله نوشابه خنکي در دل کویر بود. ثمره تجربیات هال این بود که توانست عده زیادی از افراد مفیدی را که مدیران پیشین نادیده گرفته بودند شناسایی کند.

خوشبختانه سرطان کرایسلر چندان ریشه ندوانده بود. مجبور شدم تقریباً تمام مدیران اجرائي را عوض کنم. اما بسیاری از زیردستان آنها جوانان فعال و باهوشي بودند. هرچه بیشتر افراد بی‌لیاقت را کنار می‌زدیم، افراد با کفایت بیشتری گیرمان می‌آمد.

اسپرلیخ را به معاونت برنامه‌ريزي توليد ارتقا دادم و پس از چندي عملیات امریکاي شمالي به طور کامل به او واگذار شد. جرالد و اسپرلیخ از همان شروع کار غوغا کردند. اما به نیروي بیشتری احتیاج فوري داشتم. معدني از نیروهاي باتجربه زیرگوش من در حال تلف شدن بود. منظورم مدیران بازنشسته فورد است.

گار لاکس هم در بازاریابی و هم در نمایندگي شرکت فورد کار کرده بود. روابط میان نمایندگي‌ها و مدیریت کرایسلر خیلی شکرآب بود. ما برای بهبود روابط کرایسلر با نمایندگي‌ها به چنین شخصيتي نیاز داشتیم. از گارلاکس خواستم به هر دو طرف کمک کند. هرچه بود مصلحت نمایندگي‌ها مصلحت کرایسلر بود و بالعکس. رفتار درستي با فروشندگان نشده بود. آنها حرف‌هاي زیادی برای گفتن داشتند.

سیل نامه مشتریان ناراضي به سوي ما سرازير بود. دلم از این می‌سوخت که می‌دیدم همان کسانی که قرار است برای ما مشتري جلب کنند آنها را می‌پراندند. گار به فروشندگان اعلام کرد که آنها می‌توانند به ما اعتماد کنند.

خودروهای کرایسلر از نظر کیفی مسئله جدی داشتند. چیزی که باعث تداوم فروش خودرو می‌شود کیفیت آن است. وقتی که بحث درک عامه از کیفیت در میان است از تبلیغات چندان کاری ساخته نیست. تنها راه چاره این است که جنس خوب بسازي و قیمت رقابتی روی آن بگذاري و خودت را برای خدمات پس از فروش آماده کنی.

برای حل مشکل کیفیت، ماتیاس را که بازنشسته بود به سمت مشاور استخدام کردم. وی مهندس ارشد و مسئول تولید شرکت فورد بود، ماتیاس به کمک اسپرلیخ کار تولید در کرایسلر را نظم و نسق داد. من به اسپرلیخ می‌گفتم تنها راه نجات این است که در دوره انتقال، کارهای زیربنایی را ادامه دهیم.

اگر ما مشکلی را در کارخانه کشف کنیم، درست کردن آن ساعتی ۲۰ دلار برای ما هزینه دارد، اما اگر نمایندگی آن را کشف کند، هزینه رفع عیب به ۳۰ دلار در ساعت خواهد رسید. اتومبیل دستگاه بسیار پیچیده‌ای است و طراحی خوب یعنی برقرار کردن یک توازن ظریفیت. کلید معمای کیفیت در سادگی ساخت قطعه است. کیفیت فقط به مهندسی کنترل کیفی ختم نمی‌شود. کیفیت باید در رگ و پی تک تک کارکنان باشد.

ما با حمایت مدیریت کرایسلر و اتحادیه کارگران اتومبیل‌ساز، منشوری برای ارتقای کیفیت طرح کردیم که مضمون آن چنین است: "ما ممکن است در هر زمینه اختلاف نظر داشته باشیم، اما در مورد کیفیت هرگز مجادله نخواهیم کرد." ماتیاس در شرکت فورد، کیفیت را واقعاً جا انداخته بود.

شخص دیگر جورج باتر است که در افزایش کیفیت خودروهای کرایسلر سهم به‌سزایی دارد. به همه کارکنان کرایسلر اعلام کردیم که کیفیت اولین خواسته ماست. به همین منظور برای نظارت بر کیفیت، بخش مستقلی درست کردم و جورج را به ریاست آن گماشتم.

یاکوکا رییس هیئت مدیره کرایسلر در هر حال سعی کرد همه افراد ورزیده شرکت فورد را که در بخش‌های بازاریابی و مالی و خرید شرکت فورد فعالیت داشتند و نیز مهندسان جنرال موتورز و فولکس واگن را که در تولید سرشناس بودند در کرایسلر به خدمت بگیرد، به طوری که به قول خودش در آشی که ما پختیم تمامی اجزای لازم وجود داشت و همین امر بود که موجب شد ما در مدت کوتاهی توفیق نجات کرایسلر را پیدا کنیم.

**وی در مورد رابطه نزدیک کیفیت و تولید می‌گوید: کیفیت و توان تولید، دوروی یک سکه‌اند. هر چه کیفیت محصول شما بالاتر باشد، توان تولید شما هم بیشتر می‌شود. در عین حال، کیفیت بالا موجب کاهش هزینه ضمانت محصول و نیز کاهش هزینه بازرسی و تعمیرات می‌شود. از اینها گذشته، اگر همان بار اول کار را درست انجام دهید، هزینه مهندسی و ساخت نیز کاهش می‌یابد و در عین حال وفاداری مشتری روبه افزایش می‌گذارد.**

علاوه بر لاکس و ماتیاس، یکی دیگر از بازنشسته‌های فورد را به کرایسلر آوردم. پل برگموزر مدت سی سال در سمت معاون خرید شرکت فورد خدمت کرده بود. او قاطع و نوآور است و برای کاری که از نظر دیگران نشدنی است دوازده روش اجرا ردیف می‌کند. من بدون این سه نفر که از پیله بازنشستگی بیرون آمدند هیچ بودم. آنها هرکدام سالها تجربه داشتند و مایل بودند تجربیات خود را به کار گیرند.

ما بایستی به مدیران پیرتر خود تکیه کنیم. آنها تجربه و عقل دارند. در ژاپن هنوز این پیرترها هستند که کارها را اداره می‌کنند. در آخرین سفرم به آن دیار، جوان‌ترین مدیری که ملاقات کردم ۷۵ سال داشت.

یاکوکا در مارس ۱۹۷۹ قرارداد کرایسلر را با دو آژانس تبلیغاتی فسخ کرد و به جای آنها با شرکت کنیون قرارداد بست. او در این زمینه می‌گوید این جابه‌جایی ۱۵۰ میلیون دلاری در تاریخ صنعت تبلیغات سابقه نداشت، زیرا به دنیای تجارت نشان داد که ما برای نجات کرایسلر از برداشتن گام‌های جسورانه ترسی نداریم.

جا انداختن يك خودروي جديد، يك نبرد است، نيمي از اين نبرد جلب توجه خريداران است. هرچقدر كه آژانس تبليغاتي عميق تر درگير شود براي هر دو طرف بهتر است. كنيون در مهم ترين شوراهاي ما شركت مي كند و تقريباً به شكل جزء جدائي ناپذير شركت كرايسلر درآمده بود. در واقع كنيون به منزله بازوي كرايسلر در امر بازيابي و برقراري ارتباط با مردم بود.

تحقيقات كنيون نشان مي داد كه مردم انتظار داشتند وانت كرايسلر يك خودروي قوي و بادوام و اعتمادبرانگيز باشد. اين بود كه كنيون علامت قوچ را احيا كرد. يكي ديگر از برنامه هاي كنيون كه به اجرا درآمد، برنامه پس دادن پول مشتري بود. به مردم اعلام كرديم خودروي ما را بخرید و به خانه بريد. تا سي روز پس از تاريخ خريد چنانچه به هر دليلي از خريد خود ناراضي بوديد، آن را برگردانيد و پول خود را پس بگيريد. برنامه ما با پيروي تمام اجرا شد. پيش بيني ما اين بود كه يك درصد خريداران اتومبيل خود را پس خواهند آورد. اما در كمال تعجب ديديم كه تعداد خودروهاي برگشتي كم تر از دودهم درصد كل خودروهايي بود كه به فروش رفت.

ياكوكا در پايان اين فصل از كتاب علي رغم موفقيت هاي به دست آمده به شكست هايي اشاره دارد كه يك قهرمان قبل از رسيدن به مقام قهرماني آنها را تجربه مي كند. او در اين زمينه مي گويد: با داشتن كنيون در تيم خود ما ديگر آماده بازي بوديم. با اين همه گمان مي كرديم كه براي بازگشت به ميدان فقط به زمان نياز داريم. غافل از اينكه پيش از رسيدن به مقام قهرماني، بايد بارها تن به شكست مي داديم.

### فصل چهاردهم روزي كه شاه از ايران رفت

پس از تشكيل تيم، يقين کرده بودم كه نجات كرايسلر فقط نيازمند زمان است. اما گمان نمي كردم كه ممكن است روزي اقتصاد کشور فروبريزد. انقلاب ايران هم كه اصلاً به ذهن خطور نمي كرد. ورودم به كرايسلر با کاهش شديد فروش خودروهاي آن شركت مقارن شده بود و كم كم به اين نتيجه رسيدم كه نجات كرايسلر ممكن است سال ها طول بكشد. ياكوكا در ادامه اظهارات خود پيرامون مشكلات روزافزون شركت كرايسلر مي نويسد: مشكلات كرايسلر به قدری جدي شده بود كه همگان از وضع ناپايدار ما آگاه شده بودند. بدتر از همه شايعه شوم انحلال كرايسلر سر زبان ها افتاد.

كم تر از سه ماه پس از ورود من به كرايسلر فوران آتشفشان شروع شد. يعني در ژانويه سال ۱۹۷۹ شاه از ايران رفت و به فاصله چند هفته قيمت بنزين دو برابر شد. اين حوادث اثر سهمگيني بر فروش خودروهاي بزرگ و خودروهاي تفريحي كرايسلر داشت. كرايسلر در توليد كاروان حرف اول را مي زد، اما موتور كاروان مثل شلنگ آب، بنزين مي خورد. لذا اولين قربانيان طوفاني كه درگرفت همين خودروهاي تفريحي بودند. علاوه بر اين تا پيش از سرنگوني شاه ايران، مردم براي خريدن خودروهاي بزرگ سرودست مي شكستند. اما يك شبه وضع دگرگون شد و مردم امريكا به خودروهاي كم مصرف روي آورده بودند و لذا تمام اتومبيل هاي كوچك ژاپني روي دست رفت.

نويسنده كتاب مي گويد آشوبي كه در بهار آن سال در صنعت خودروسازي رخ داد، در طول تاريخ اين صنعت سابقه نداشته است. اما هنوز از گيجي مشت اول بيرون نيامده بوديم كه مشت بعدي، تقريباً ما را به زانو درآورد. ميزان فروش خودرو در کشور تقريباً به نصف حد معمول رسیده بود. سرمايه گذاري دو برابر، فروش نصف. وضعي پيش آمده بود كه نمونه قبلي نداشت و ما در آب هايي شنا مي كرديم كه براي همگان ناشناخته بود. ياكوكا رييس هيئت مديره كرايسلر براي از بين بردن آثار اين طوفان راه حل هايي را به اجرا مي گذارد كه براي مديراني كه با چنين بحران هايي مواجه مي شوند آموختني است. او در اين باره مي گويد:

در کرایسلر باید دست به يك جراحي اساسي مي‌زدیم و آنچه را که مي‌توانستیم نجات مي‌دادیم. جراحي را با بستن شماری از کارخانه آغاز کردیم. همزمان با این کار باید پیمانکاران را متقاعد مي‌کردیم که ارسال قطعه را متوقف نکنند. به آنان فهماندیم که از میدان به در نمی‌رویم. برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها قرار گذاشتیم قطعات در آخرین لحظات ممکن به کارخانه فرستاده شود. این برنامه را در اصطلاح "تحويل به‌هنگام" می‌نامند و روش خوبی برای کاهش هزینه انبارداری است.

در فرآیند تولید اصلاحات زیادی کردیم. از هر سوراخي که می‌شد سعی می‌کردیم هزینه‌ها را کم کنیم. اما صرفه‌جویی در هزینه‌ها کافی نبود. برای پرداخت بدهی‌های فوری باید نقدینگی فراهم می‌کردیم. زمانی رسید که از روی احتیاج، ملک تمام نمایشگاه‌های شرکت از جمله دوپست نمایشگاه واقع در نقاط شلوغ مراکز شهرهای بزرگ را به فروش رساندیم. فروش این املاک برای ما ۹۰ میلیون دلار آورد. البته بعدها مجبور شدیم نیمی از همان مستغلات را بار دیگر به دوبرابر قیمت بخریم. فروش ملک اشتباه بزرگی بود، اما در آن هنگام، آن ۹۰ میلیون برای من به منزله يك میلیارد بود.

هرکاری را که برای نجات کرایسلر می‌خواستیم انجام دهیم بادشواری همراه بود. اما هیچکدام از اقدامات ما به تلخي اخراج گروهی از کارکنان نبود. در سال ۱۹۷۹ و بار دیگر در سال ۱۹۸۰ مجبور شدیم هزاران نفر از کارکنان شرکت را بی‌کار کنیم. اخراج دردناک است. البته من سعی کردم دلایل اخراج را برای آنها شرح دهم و در عین حال به بهترین شکل ممکن حق و حقوق آنها را پرداخت کنم. من یقین دارم که مرتکب اشتباهات زیادی شدیم، به ویژه در سال اول احتمالاً خیلی‌ها را بی‌دلیل اخراج کردیم.

تماشای دربه‌دري افراد اثر عمیقی در من گذاشت و باعث شد که من درباره مسئولیت اجتماعی انسان بیشتر فکر کنم. این درسی بود که هرگز در شرکت فورد نیاموخته بودم. با اخراج‌هایی که کردیم چندین لایه از پست‌های مدیریتی حذف شد. فقط کسانی را نگهداشتیم که وجودشان برای اخذ تصمیمات مهم لازم بود. ابتدا این کار را صرفاً برای ادامه بقا انجام دادیم، اما بعدها به این نتیجه رسیدیم که با يك گروه کوچک بهتر می‌توان شرکت بزرگی را اداره کرد.

### فصل پانزدهم اقدامات قاطع

یاکوکا در این فصل چگونگی تلاش مدیران کرایسلر را برای ادامه حیات و سرانجام نحوه دریافت کمک از دولت (علی‌رغم میل باطنی) بیان می‌کند. اظهارات او در این مورد خواندنی است: در تابستان ۱۹۷۹ دیگر معلوم بود که نجات کرایسلر تنها با اجرای يك سلسله اقدامات قاطع میسر است. رو آوردن به دولت آخرین کاری بود که دلم می‌خواست انجام دهم. اما فقط همین يك راه مانده بود.

او در ادامه می‌گوید: من طرفدار تجارت آزاد هستم و معتقدم آن کس با محیط سازگارتر است باید باقی بماند. هنگامی که مدیرعامل فورد بودم تنها به يك دلیل به پایتخت می‌رفتم، آن هم اینکه کاری کنم که دولت دست از سرما بردارد.

برای جلب سرمایه‌گذار به هر دري که توانسته بودیم زدیم. از جمله با رییس فولکس واگن مذاکره کردم. این گفت و شنود برای ما که در حال احتضار بودیم بسیار ارزنده بود. اما چنین نتیجه‌گیری شد که در آن برهه، ادغام دو شرکت ریسک بزرگی است و امکان دارد به جای اینکه فولکس واگن ما را بالا بکشد ما آنها را پایین بکشیم.

با گروه‌های دیگری هم مذاکره شد. سرانجام پس از جلسات مکرر با ناجیان احتمالی، آخرین تیر ما هم به سنگ خورد. در نتیجه چاره‌ای نماند جز اینکه به سراغ دولت برویم. در ابتدا ریکاردو از دولت تقاضا کرد که مدت ۲ سال از اجرای مقررات حفظ محیط زیست معاف باشد. بسیاری از مشکلات کرایسلر نتیجه مدیریت غلط بود، اما گناه بخشی از آن

هم به گردن دولت بود. دولت مشتی مقررات سخت در باره ایمنی خودروها و کاهش آلاینده‌های آنها وضع کرده و خودروسازان را موظف کرده بود هرکدام به طور جداگانه تحقیق کنند. اجازه نمی‌داد در این کار شریک شوند.

عامل دیگری که باعث کندي حرکت ما می‌شد حجم کاغذبازی و وقتی بود که باید برای تهیه گزارش‌های مربوط به کنترل آلاینده‌ها صرف می‌کردیم. تقاضای ریکاردو برای معافیت کرایسلر از مقررات ایمنی و زیست‌محیطی به گوش کسی نرفت. لذا او طرح دیگری ارائه داد و شروع به جلب حمایت برای تصویب آن کرد. طرح جدید ریکاردو این بود که دولت، پولی را که کرایسلر بابت رعایت استانداردهای ایمنی و پیشگیری از پخش آلاینده خرج می‌کند پس بدهد. در عوض کرایسلر در آینده با پرداخت مالیات اضافی آن را جبران کند. کل این مبلغ به یک میلیارد دلار می‌رسید.

شرکت کرایسلر همچنان زیان می‌داد و سرعت کاهش هزینه‌ها کافی نبود. بحران بین‌المللی نفت موجب شده بود که هزینه‌های شرکت سربه فلک بزند. یاکوکا نویسنده کتاب چگونگی دریافت کمک از دولت را این‌گونه بیان می‌کند: در اوت ۱۹۷۹ وزیر جدید خزانه‌داری آمریکا اعلام کرد که برای حفظ منافع ملی از کمک دولت به کرایسلر حمایت می‌کند. البته او پیشنهاد بخشودگی مالیاتی را رد کرد. بدین ترتیب کرایسلر تصمیم گرفت که از دولت فدرال درخواست تضمین وام بکند.

بعدها فهمیدم که وام تضمینی مثل آب رونده از همه سردرآورده است. به همین جهت زمانی که کرایسلر درخواست یک میلیارد دلار وام را مطرح کرد چیزی در حدود ۴۰۹ میلیارد دلار وام و تضمین وام در دست افراد در گردش بود.

یاکوکا در سطور پایانی این فصل تأکید می‌کند که مقررات دولت و بحران انرژی و رکود اقتصادی نزدیک بود که پرونده ما را برای همیشه ببندد. او در عین حال قاطعانه پیش‌بینی می‌کرد که اندکی بعد ترازنامه جنرال موتورز و فورد نیز همانند کرایسلر منفی خواهد شد، به طوری که زیان آنها به ۵ میلیارد دلار رسید.

## فصل شانزدهم

### آیا کرایسلر باید نجات می‌یافت؟

تقاضای کرایسلر برای دریافت وام زیر چتر حمایت دولت، از همان آغاز با مخالفت همگان روبه‌رو شد. بیشترین مخالفت از جانب صاحبان صنایع بود. بسیاری از رهبران صنایع، از جمله تام مورفی از جنرال موتورز، با شدت تمام با این کار مخالفت می‌کردند. برای بسیاری از آنان، نظام صنعتی آمریکا یک نظام مقدس بود و لذا کمک دولت فدرال به کرایسلر به منزل کفر و توهین به مقدسات تلقی می‌شد.

یاکوکا نویسنده کتاب در اینجا موضع خود را نسبت به اقتصاد بازار و دخالت دولت در اقتصاد چنین بیان می‌کند: به نظر من سرمایه‌داری متکی بر تجارت آزاد بهترین نظامی است که جهان تا کنون به خود دیده است. من صددرصد طرفدار این نظام هستم. اگر شرایط برای همه یکسان باشد، این بهترین راهی است که می‌توان برای شکوفایی اقتصاد یک جامعه انتخاب کرد. اما اگر یکسان نباشد و شرکتی در زیر ضربات مقررات دولتی، بیش از رقیبانش آسیب ببیند چه باید بکند؟ این بلائی بود که برسر کرایسلر آمد ... آنچه که سرانجام ما را به زانو درآورد مقررات متعدد و دست و پاگیر دولت بود.

اگر نظام تجارت آزاد ما قدرتمند است نه به این دلیل است که ساکن است، بلکه درست برعکس، قدرت و توانمندی نظام اقتصادی ما به این دلیل است که همواره خود را با تحولات اجتماعی و سیاسی، هماهنگ کرده است.

یاکوکا در ادامه چنین می‌گوید: این روزها هم جای آن دارد که نظام تجارت آزاد بار دیگر متحول گردد. این بار تجارت آزاد باید با دنیایی تطبیق یابد که در آن هیچکس به طور مطلق طرفدار عدم دخالت دولت در امر تجارت نیست. به نظر من جوهره تجارت آزاد،

رقابت است. وام تضمینی کرایسلر هم چیزی بود که به رقابت دامن می‌زد، جوهره صنایع خودروسازی، رقابت است. نجات کرایسلر علاوه بر آنکه بازار رقابت را گرم می‌کرد، موجب نجات شغل‌های بسیاری می‌شد. اگر همه دست اندرکاران تولید و توزیع را به حساب می‌آوردیم، در حدود ششصد هزار شغل به کرایسلر وابسته بود.

به گفته یاکوکا طبق برآورد وزارت دارایی اگر کرایسلر فرومی‌ریخت، هزینه بیمه بیکاری و تأمین رفاه اجتماعی در همان سال اول از ۲/۷ میلیارد دلار فراتر می‌رفت. در کنگره یاکوکا همین مسئله را علم می‌کند و می‌گوید: آقایان انتخاب کنید. یا همین الان ۲/۷ میلیارد دلار حق و حقوق بیکاری بپردازید یا وامی به نصف این مبلغ برای کرایسلر تضمین کنید. یاکوکا در اینجا به خوانندگان توصیه می‌کند که همواره به منافع طرف مقابل هم فکر کنند.

نکته دیگر اینکه در کشاکش مناظرات، راه حل ورشکستگی کرایسلر خیلی طرفدار پیدا کرده بود. اما یاکوکا با هر خبره‌ای در این زمینه مشورت کرده بود گفتند اعلام ورشکستگی فاجعه است.

یاکوکا نویسنده کتاب می‌گوید: اگر ما اعلام ورشکستگی می‌کردیم، نیمی از نمایندگان‌های فروش محصولات ما نیز ورشکست می‌شدند. عده زیادی هم به سوی جنرال موتورز و فورد می‌رفتند و ما دیگر نمی‌توانستیم در جایی حضور جدی داشته باشیم. از دیگر تبعات اعلام ورشکستگی این بود که پیمانکاران ما قبل از تحویل قطعه یا همزمان با آن تقاضای پول نقد می‌کردند. فشار ناشی از ورشکستگی کرایسلر ناگزیر باعث ورشکستگی بسیاری از پیمانکاران می‌شد و این ما را از داشتن قطعات اساسی مورد نیاز محروم می‌کرد.

در هر حال تقاضای وام کرایسلر از دولت، سوژه هر روزه کاریکاتوریست‌های مطبوعات شده بود، اما بی‌رحم‌تر از همه روزنامه وال استریت جورنال بود که دست از سر کرایسلر برنمی‌داشت.

## فصل هفدهم

### کرایسلر به کنگره می‌رود

در این فصل، نویسنده کتاب ضمن بیان چگونگی تصویب لایحه تضمین وام در کنگره آمریکا و نحوه توضیحات خود در کنگره و سنای آن کشور، چگونگی نجات کرایسلر را از سقوط و ورشکستگی شرح می‌دهد.

وی در این زمینه می‌گوید: در ۱۸ اکتبر برای اولین بار در مقابل کمیته‌ای که از طرف کنگره تعیین شده بود ظاهر شدم. برای نمایندگان کنگره توضیح دادم که ما صدقه نمی‌خواهیم. ما فقط از دولت می‌خواهیم که ضمانت ما را بکند تا بتوانیم وامی بگیریم. وامی که تا دلار آخر آن را همراه با بهره‌اش پرداخت خواهیم کرد. توضیحات کافی با دلایل محکم برای آنها دادم و اجازه ندادم تمام کاسه و کوزه‌ها را بر سر مدیریت کرایسلر سابق بشکنند. جلسات مشابهی نیز برای ادای توضیحات در مجلس سنا برگزار شد.

در ضمن برگزاری این جلسات، فروش کرایسلر به شدت پایین آمده بود. در مورد شیوه مبارزه با بحران کرایسلر دو نوع طرز تفکر وجود داشت. روابط عمومی معتقد بود که در آن اوضاع و احوال، سکوت بهترین کار است و لازم نیست عالم را از بدبختی خود آگاه کنیم. اما آژانس تبلیغاتی ما (کنیون) قویاً مخالف بود و می‌گفت تا دم مرگ دست از فریاد زدن برندارید. در آن صورت امکان دارد کسی صدای شما را بشنود. ما به نصیحت آنان گوش دادیم و از کنیون خواستیم با چند پیام بازرگانی اعتماد مردم را به آینده ما جلب کند. ما باید مردم را از ۲ چیز آگاه می‌کردیم، یکی اینکه مطلقاً قصد نداشتیم میدان تولید را خالی کنیم. دیگر اینکه درصدد بودیم خودروهایی تولید کنیم که خواست مردم آمریکا باشد.

پیام‌های تبلیغاتی صریح و ساده بود. کنیون روش کوبنده‌ای انتخاب کرده بود. برنامه تبلیغاتی با توفیق بزرگی همراه شد و یقین دارم که تأثیر مثبتی بر روند تصمیم‌گیری مجلس گذاشت.

علاوه بر این يك بار هم در این زمینه با رییس جمهور (کارتر) ملاقات کردم. او موضوع کرایسلا را به وزارت دارایی سپرد. اما به‌صراحت اعلام کرد که از ما حمایت می‌کند. بدون حمایت قوه مجریه، لایحه ما هرگز تصویب نمی‌شد. خلاصه تا رسیدن زمان رأی‌گیری حامیان زیادی پیدا کردیم. سرانجام نتیجه رأی‌گیری اعلام شد و لایحه تضمین وام از طرف کنگره و سنا به تصویب رسید.

در پی تصویب وام، هیئتی به نام هیئت تضمین وام، با اختیارات لازم برای ضمانت ۱/۵ میلیارد دلار وام که ظرف مدت ۲ سال به کرایسلا واگذار می‌شد، انتخاب شد و کرایسلا باید اصل و فرع وام را تا پایان سال ۱۹۹۰ بازپس می‌داد.

دو هفته پس از تصویب لایحه تضمین وام، جمهوریخواهان به قدرت رسیدند. نظر آنها در مورد لایحه مزبور این بود که "این لایحه مربوط به زمان کارتر است. ما قانون را محترم می‌شماریم و به آن عمل می‌کنیم، اما يك پول سیاه بیش از آن نمی‌پردازیم." یاکوکا سپس می‌گوید بی‌تردید اگر در سال ۱۹۷۹ جمهوریخواهان حکومت را در دست داشتند، امروز اثری از کرایسلا باقی نمانده بود.

وی از اقدامات خود چنین نتیجه می‌گیرد که: اکنون چهار سال از تصویب لایحه تضمین وام کرایسلا می‌گذرد. در این مدت صدها هزار نفر را از بیکاری حفظ کرده‌ایم، صدها میلیون دلار مالیات پرداخته‌ایم، تنور رقابت را در صنعت خودروسازی گرم نگاه داشته‌ایم، وام‌های خود را هفت سال پیش از موعد بازپرداخت کرده‌ایم. کارمزد هنگفتی به هیئت تضمین وام داده‌ایم و دولت نیز با فروش سفته‌های ما پول یامفتی به چنگ آورده است.

## فصل هجدهم همه باهم

نویسنده در این فصل ضمن بیان اثرات با هم بودن انسان‌ها در جهت کاهش مشکلات و دستیابی به موفقیت‌ها، نکاتی را در زمینه رهبری و مدیریت توصیه می‌کند که برای هر مدیر آموزنده و خواندنی است. اظهارات او را در این مورد می‌خوانیم: پس از تصویب لایحه تضمین وام، اگر با چنگ و دندان مبارزه می‌کردیم احتمال داشت سرپا بمانیم. جداً باید مبارزه می‌کردیم. مأموریت ما جنگیدن بود منتها در جبهه تولید. درست است که کسی برای کرایسلا کشته نمی‌شد، اما حیات اقتصادی صدها هزار نفر بستگی به این نبرد داشت. فداکاری را از خودم شروع کردم. حقوق خودم را به سالی يك دلار کاهش دادم. رهبری یعنی اینکه ردپا بگذاری. زمانی که در مقام رهبری هستی، افراد پاجای پای تو می‌گذارند. زمانی که رهبر سخن می‌گوید پیروان گوش می‌دهند و زمانی که رهبر عمل می‌کند آنها تماشا می‌کنند. پس باید حواست جمع باشد که چه می‌گوید و چه می‌کنی.

در عرض سه سالی که در کرایسلا بودم فهمیدم وقتی شانه همگان به تساوی زیر بار باشد، تحمل جمع خیلی زیاد می‌شود. اگر فشار به تساوی تقسیم شود مردم قادرند کوهی را جابه‌جا کنند. به محض اینکه من شروع به گذشت کردم. دیگران هم پاپیش گذاشتند (فداکاری بالسویه).

مبارزه ما روزهای تاریک هم داشت. برای کاهش هزینه‌ها مجبور شدیم بسیاری از بچه‌ها را اخراج کنیم. درست مثل جنگ بود. پیروز شدیم اما خیلی‌ها از میدان نبرد بازنگشتند. زندگی بسیاری نابود شد. زمانی رسید که دیدم مردم برای ما هورا می‌کشند. این کمی کار ما را آسان‌تر کرد، ما مثل ستم‌دیدگانی بودیم که دست به نبردی قهرمانانه زده بودیم و مردم نیز متقابلاً واکنش نشان می‌دادند.

بعد از آنکه حقوق خودم را قطع کردم به سراغ کارمندان رفتم. از کارمندان که گذشت به سراغ کارگران رفتم و ضمن توضیح مشکلات برای آنها گفتم که حقوقها باید کاهش یابد. از رییس اتحادیه کارگران خواستم که در جلسه هیئت مدیره شرکت کند. تا آن زمان هیچ نماینده‌ای از طرف نیروی کارگری در هیئت مدیره هیچ شرکت بزرگ امریکایی شرکت داده نشده بود. کارفرمای امریکایی اسیر ایدئولوژی است و می‌خواهد امریکایی خالص باشد و لذا عقیده دارد که کارگر دشمن خونی و غریزی کارفرماست. اما این طرز تفکر کهنه است. من دوست دارم که کارگر از چند و چون فعالیت‌های شرکت سردرپیورده. آینده اقتصادی امریکا به همکاری تنگاتنگ دولت و کارگر و کارفرما بستگی دارد. تنها به یاری یکدیگر است که می‌توانیم بازارهای جهانی را فتح کنیم.

### فصل نوزدهم بانک‌ها: آزمایش در آتش

نویسنده در این فصل از کتاب به سخت‌گیری‌هایی که بانک‌ها در راه پرداخت وام اعمال می‌کنند و نیز بالا بودن نرخ بهره وام‌ها می‌پردازد. او ضمن بیان خاطرات خود در این زمینه می‌گوید: گرفتن التزام ۶۵۵ میلیون دلاری از چهارصد بانک و مؤسسه اعتباری وقت و نیروی بیشتری از ما گرفت تا گرفتن ضمانت برای ۱/۵ میلیارد دلار وام از دولت فدرال. در تمام جلساتی که در گنگره و سنا برگزار شد بانکدارها برخوردی بسیار منفی داشتند. یاکوکا با اشاره به چندین جلسه‌ای که با نمایندگان چند بانک داشته است می‌گوید: آنها هم مانند بقیه بانک‌ها پیشنهاد می‌کردند اعلام ورشکستگی کنیم. اما من جلوی آنها ایستادم و به آنها قبولاندم که با فداکاری بالسویه و با تیم جدید مدیریت، خواهیم توانست سرنوشت کرایسلر را عوض کنیم.

کرایسلر برای بانک‌ها گاو شیرده بود، زیرا مدت پنجاه سال به طور پیوسته از بانک‌ها وام گرفته بود و در عین حال حتی یک بار هم در بازپرداخت قسط آنها کوتاهی نکرده بود. با این همه کنار آمدن با بانک‌ها بسیار سخت‌تر از مصالحه با پیمانکاران و کارکنان کرایسلر شد. یک دلیل آن این بود که تعداد بانک‌های طلبکار خیلی زیاد بود. همه جور بانکی اعم از بانک‌های بزرگ، کوچک، داخلی و خارجی از کرایسلر طلب داشتند. از این بدتر مشکل بهره وام‌ها بود. کرایسلر وام‌هایی داشت با بهره کم اما ثابت ۹ درصد. وام‌هایی داشت با بهره زیاد اما شناور. بدین ترتیب بر سر رسیدن به یک راه حل عادلانه، اختلافات و تنش‌های زیادی بین بانک‌ها پیش می‌آمد.

نویسنده کتاب با اشاره به حمایت دولت فدرال امریکا از بانک‌های این کشور می‌گوید: خیلی مسخره است که اعضای هیئت مدیره بانک‌های ذخیره فدرال همگی بانکدارند و هیچ تاجری در میان آنان نیست. لذا اگر بانکی به دلیل تصمیم‌های غلط سقوط کند فوری دستش را می‌گیرند. اما هنگامی که شرکت‌های بزرگی مانند کرایسلر و اینترنشنال هاروستر با بیش از یک میلیون شغل در لبه پرتگاه قرار گیرند، آقایان یاد تجارت آزاد می‌افتند. واقعاً یک بام و دو هواست. بانک‌های خارجی هم نظیر بانک‌های ژاپن، کانادا و اروپا شکایات خاص خود را داشتند.

وی در ادامه می‌افزاید برای اینکه بانک‌ها را به همکاری وادار کنیم مجبور شدیم به همه شیرینی بدهیم. شیرینی ما هم این بود که هرگاه ارزش سهام کرایسلر از ۱۳ دلار بیشتر شود، آنها اجازه داشته باشند ۱۲ میلیون سهم از سهام عادی شرکت را قبل از آنکه در بازار بورس عرضه شود، خریداری کنند. این اجازه تا سال ۱۹۹۰ اعتبار داشت. به محض اینکه هیئت واگذاری وام از موضوع آگاهی یافت خواستار پذیرایی مشابهی شد. خلاصه در پایان این ماجرا، اجازه خرید ۲۶/۴ میلیون سهم از سهام شرکت به رسم شیرینی به این و آن واگذار شد. در نتیجه مالکیت بالقوه مدیران شرکت بر کرایسلر خیلی رقیق شد.

ماه‌ها طول کشید تا راهکار پسندیده‌ای برای بانک‌ها تهیه شود. مذاکرات به راه افتاد. سرانجام برنامه‌ی مصالحه مورد قبول همگان واقع شد: مبلغ ۶۶۰ میلیون دلار تخفیف در بهره و تعویق پرداخت آن. به علاوه چهار سال مهلت اضافی برای بازپرداخت ۷ میلیارد دلار بدهی با بهره ۵/۵ درصد. این برنامه فقط زمانی مفید بود که یک بانک‌های طلبکار همکاری می‌کردند. بعضی بانک‌ها مثل بانک تجارت ایران، کلی مایه ترس کرایسلر شدند. کرایسلر فقط ۲/۶ میلیون دلار به آن بانک بدهکار بود. اما زمان درست مقارن بحران گروگانگیری کارکنان سفارت آمریکا در ایران بود. به گفته یاکوکا ایرانی‌ها بدون هیچگونه مشکلی با برنامه آنها موافقت کردند.

با فرارسیدن ماه ژوئن، تقریباً تمام بانک‌ها موافقت خود را اعلام کرده بودند. بدین ترتیب کرایسلر توانست به اولین قسط وام که ۵۰۰ میلیون دلار بود دست پیدا کند. بالاخره در روز ۲۴ ژوئن اولین قسط وام تضمین شده کرایسلر پرداخت شد. مبلغ ۱۳ میلیون و ۲۵۰ هزار دلار دستمزد مشاور مالی شرکت هم از همان قسط اول پرداخت شد. به دنبال آن استیو میلر (مدیر ارشد مالی شرکت) برای سپردن چکی به مبلغ ۴۸۶ میلیون و ۷۵۰ هزار پول مثل مشتریان عادی قدم به بانک هانور گذاشت. سرانجام پس از مدتی آزرگار، شرکت جدید کرایسلر وارد عرصه تولید شد.

### فصل بیستم روزنه امید

در تاریک‌ترین روزهای ما، تنها چیزی که نور امید را در دل ما زنده نگاه می‌داشت، تولید اتومبیل کم مصرف "کا" بود. یاکوکا در اظهارات خود، تولید این اتومبیل کوچک آمریکایی را موجب جان گرفتن دوباره کرایسلر و حرکت جدید در این شرکت می‌داند؟ سخنان او در این زمینه خواندنی است.

ما در تبلیغات خود، اتومبیل کا را جانشین آمریکایی خودروهای کوچک خارجی معرفی کرده بودیم. اما شاه بیت هنر ما در صحنه بازاریابی، استفاده از لفظ کا به جای نام اصلی آن است. عامه مردم لفظ اتومبیل کا را پذیرفتند. طولی نکشید که نام کا آنچنان مشهور شد که نام‌های واقعی این خودروها یعنی آپریس و ریلایننت حکم زیرنویس پیدا کرد. مصرف این نوع خودروها کم و سواری آنها راحت و نمایی آنها قشنگ است. ما به چنین خودروهایی نیاز داریم. به یقین اینها نشانه کیفیت و نشانه دوران جدید است. اما مهم‌تر از آن، تولید چنین خودروهایی نشان دهنده این است که برای اولین بار یک خودروساز آمریکایی به خواست خریدار توجه کرده است.

این روزها خلق اتومبیل کاملاً جدید دست کم یک میلیارد دلار سرمایه می‌برد. به خصوص اگر میزان کثرتش بازار معلوم نباشد، به معنای نسخه قطعی ورشکستگی است.

در هر حال، اتومبیل کا سرانجام کرایسلر را نجات داد. این خودرو به‌رغم شروع بد، بیست درصد بازار خودروهای کوچک را قبضه کرد. در نتیجه نقدینگی کرایسلر افزایش یافت و شرکت توانست به خلق مدل‌های دیگر پردازد. اما مشکلات کم‌وبیش ادامه داشت. در سال ۱۹۸۱ همین که بادهای مخالف وزیدن گرفت حس نوآوری زنده شد. به عنوان آخرین تیر ترکش پیشنهاد شد دو شرکت فورد و کرایسلر در یکدیگر ادغام شوند.

یاکوکا در ادامه به موانع این پیشنهاد سازنده اشاره می‌کند و می‌گوید هزاران مانع کوچک و بزرگ بر سر راه آن طرح وجود داشت. از جمله پیوندهایی از این دست، با قوانین جاری ضد انحصاری دولت فدرال در تضاد است. تام (یکی از مدیران کرایسلر) و من در این پیوند برای هر دو شرکت امتیازات زیادی می‌دیدم. نقاط ضعف فورد نقاط قوت ما بود و بالعکس. هر دو ما پیش از آمدن به کرایسلر، سالیان دراز در فورد کار کرده بودیم و لذا مشکلات و نیازهای هر دو طرف را خوب می‌شناختیم. فواید این پیوند برای کرایسلر از

آب روشن تر بود: "بقا." آسان ترین و سریع ترین راه برای اینکه فوراً بار دیگر بتواند جایگاه اصلی خود را حفظ کند همین پیوند با کرایسلر بود. اگر دو شرکت ادغام می شدند، قدرت فوراً در بازار آمریکا به ۷۵ درصد قدرت جنرال موتورز می رسید.

در آن سوی قضیه، تحقیقات نشان می داد در صورت حذف کرایسلر از میدان رقابت، عمده میراث کرایسلر نصیب جنرال موتورز و به ویژه نصیب خودروهایی وارداتی می شد. ترازنامه مجازی هم نشان می داد که نتیجه کار بسیار عالی خواهد بود.

سرانجام طرح پیشنهادی ما به دست سران فوراً رسید. اما ناگهان همه چیز فرو ریخت. فیلیپ کالدول مدیرعالم وقت فوراً با گفتن يك جمله به تمام رسانه ها تمام رشته های ما را پنبه کرد. جمله او این بود: "کرایسلر به ما پیشنهاد ادغام داده است، ولی ما هرگز دست به چنین حماقتی نخواهیم زد."

یاکوکا در زمینه رد این پیشنهاد می گوید آنها فقط بدترین سناریو را در نظر گرفتند و فرصت بزرگی را از دست دادند. من نیز طی بیانیه ای واکنش نشان دادم و اعلام کردم که پیوند فوراً و کرایسلر به نفع کشور است و اینکه آمریکا به رقیب واقعی برای جنرال موتورز نیاز دارد.

اگر چنین پیوندی شکل می گرفت صنعت خودروسازی آمریکا برای همیشه متحول می شد. از بامداد روز بعد از ادغام، دیگر در فوراً و کرایسلر محصول تکراری تولید نمی شد و بدین ترتیب سه تا چهار میلیارد دلار در سرمایه گذاری صرفه جویی می شد. هزینه های ثابت نیز به مقدار زیادی پایین می آمد، زیرا بسیاری از قطعات ما نیز مانند جنرال موتورز قابلیت جایگزینی پیدا می کرد. اگر برای تقویت صنعت خودروسازی آمریکا در برابر ژاپن فقط يك راه وجود داشته باشد. احتمالاً آن راه به ادغام فوراً و کرایسلر ختم خواهد شد.

البته، پس از گذشت ۱۷ سال، خواست یاکوکا به شکل دیگری تحقق یافت. در ژوئن ۱۹۹۸ اعلام شد که شرکت کرایسلر در شرکت مرسدس بنز آلمان ادغام شده است. یاکوکا در ادامه به مشکلات جاری کرایسلر و کمبود نقدینگی اشاره دارد و می گوید در نوامبر ۱۹۸۱ با بحران دیگری روبه رو شدیم. فقط يك میلیون دلار پول نقد داشتیم. در کار تولید اتومبیل، يك میلیون دلار مثل پول خردی است که کاسب ها در کشوی پیشخوان مغازه شان نگاه می دارند. در چنین وضعی، هر يك از پیمانکاران گردن کلفت ما می توانست ما را بخواباند. پرداختی ما به پیمانکاران ماهانه به ۸۰۰ میلیون دلار بالغ می شد. بنابراین تنها عاملی که موجب تحکیم پیوند میان شرکت های تولیدی و پیمانکاران آنها می شد، اعتماد متقابل است.

اظهارات نویسنده کتاب در پایان فصل بیستم خواندنی است: مثل شعبده بازها تردستی می کردیم. باید می دانستیم کدام بدهی را عقب بیندازیم و به کدام درخواست جواب مثبت بدهیم قصه ما، همان قصه کهنه همیشگی بود: وام می خواهی؟ نشان بده که اعتبار داری، نشان بده که به وام احتیاج نداری تا ما وام بدهیم. اگر ثروتمند باشی و اگر در بانک پول داشته باشی، همیشه کلی اعتبار داری. اما اگر پول نداری، کوفت هم نمی توانی بگیری.

## فصل بیست و یکم

### قضیه نامزدی ریاست جمهوری

اواسط سال ۱۹۸۳ یعنی زمانی که کرایسلر با قدرت تمام سرپا ایستاده بود شایع شد که یاکوکا خیال دارد نامزد انتخابات ریاست جمهوری شود. به گمان وی پخش پیام های بازرگانی او از تلویزیون سبب راه افتادن آن شایعه شده بود.

به اعتقاد یاکوکا پخش پیام ها بسیار موفق بود و در پایان آن آژانس تبلیغاتی کرایسلر تصمیم گرفت با پخش تصویری در این پیام های تلویزیونی، به شکل مستقیم تر مسئولیت

یاکوکا را در کرایسلر به مردم القا کند. او در این زمینه می‌گوید: یکی از پیام‌های تلویزیونی من که شهرت پیدا کرد این بود که من در حالی که انگشتم را رو به دوربین گرفته‌ام آن را ادا می‌کنم: "اگر اتومبیل بهتری یافتید آن را بخرید." این جمله به يك اصطلاح بازاریابی تبدیل شد و به صد شکل گوناگون از آن تقلید کردند. از جمله روی تابلوی بزرگی در دالاس نوشته شده بود: "اگر نوشیدنی بهتری پیدا کردید آن را بنوشید."

یاکوکا معتقد است که هدف کرایسلر در پیام‌های تلویزیونی این بود که مستقیماً با شك و تردیدهای مشتری نسبت به ساخت خودروهای آمریکایی برخورد کنیم. او در مورد میزان تأثیر این پیام‌ها می‌گوید: من از صدقه‌سری‌های بازرگانی کرایسلر، تقریباً از هر کسی چیزی شنیده‌ام. برخی از عینک‌سازها دقت کرده بودند به اینکه قاب عینک من ساخت فرانسه است. لذا نتیجه‌گیری کرده بودند که برای کسی که دم از ساخت آمریکا می‌زند چنین چیزی پسندیده نیست.

نویسنده کتاب با اشاره به مطلب روزنامه وال استریت ژورنال در مورد شایعه نامزدی یاکوکا برای ریاست جمهوری آمریکا می‌گوید: من هیچوقت داوطلب این پست نشدم، اما از گفتگوهای که در این زمینه پیش آمد خیلی چیزها آموختم. یکی از بچه‌های تبلیغات به من گفت دلیل شایعه نامزدی تو این است که مردم دیگر حرف کسی را باور ندارند. تو با مردم حرف می‌زنی و آنها را متقاعد می‌کنی که به حرف‌هایت پایبندی و دنبالش را می‌گیری. به گمانم يك دلیل دیگرش این باشد که مردم می‌پندارند من مدیر خوبی هستم. من می‌توانم هزینه‌ها را پایین بیاورم و سازمان بزرگی را بچرخانم. من تجربه این را دارم که يك شرکت در حال مرگ را به حیات بازگردانم.

یاکوکا با ذکر این نکته که مردم تشنه هدایت هستند، این فصل از کتاب را با این پیام پایان می‌دهد: سرانجام ما کسی را خواهیم یافت که شایسته رهبری باشد. من از اینکه بسیاری از مردم می‌پندارند که آن کس من هستم عمیقاً احساس افتخار می‌کنم.

## فصل بیست و دوم

### پیروزی شیرین و تلخ

در سال ۱۹۸۲ که سرانجام گردوغبار میدان نبرد فرو نشست، نوبت به جمع‌آوری غنائم رسید. در اواخر آن سال تنور اقتصاد بازار فروش اتومبیل گرم شد. اولین واکنش طبیعی کرایسلر این بود که با برگزاري يك کنفرانس مطبوعاتی، یاکوکا از خبرنگاران خواسته بود صفات بدی را که در دوران بحران به کرایسلر نسبت داده بودند بزدایند.

یاکوکا ویژگی‌های کرایسلر در سال ۱۹۸۳ را چنین توصیف می‌کند: در این سال دفاتر سال ۹۲ میلیون دلار سود نشان می‌داد - سودی که تا آن تاریخ در کرایسلر بی سابقه بود. وعده داده بودیم که کارخانه‌های کرایسلر را نوسازی کنیم، تمام تولیدات خود را به پلوس جلو تبدیل کنیم، در زمینه کاهش مصرف سوخت پیش‌تاز شویم، دست‌کم نیم میلیون نفر را استخدام کنیم و بالاخره پیمان بسته بودیم که محصولات عالی به بازار بفرسیم.

ظرف سه سال به تمامی این تعهدات عمل کردیم. در بهار سال ۱۹۸۳ خریداران سهام کرایسلر نوبت گرفته بودند. تمامی ۲۶ میلیون سهمی که عرضه کردیم ظرف همان يك ساعت اول فروش رفت. ارزش کل آن سهام به ۴۳۲ میلیون دلار می‌رسید که از لحاظ منبع در تاریخ عرضه سهام در آمریکا در جایگاه سوم قرار داشت.

نویسنده در ادامه می‌گوید: چند هفته بعد عزم کردیم تمام بدهی خود را یکجا پرداخت کنیم. این در حالی بود که هنوز ۷ سال تمام به سررسید آخرین پرداخت ما باقی مانده بود.

اکنون دیگر خطر برطرف شده بود. کرایسلر تصمیم گرفت در سال ۱۹۸۲ اتومبیل تفریحی کروکی خود را تولید کند. یاکوکا می‌گوید همین که خبر پیچید سفارش از اقصی نقاط کشور سرازیر شد. کرایسلر بعداً یعنی در سال ۱۹۸۴ اتومبیل دیگری به نام مینیون تولید کرد که هم جنبه سرگرمی داشت و هم بسیار سودآور بود. نویسنده کتاب معتقد است سکه براق پیروزی کرایسلر یک روی سیاه هم داشت. او در این باره می‌گوید: هنگام برگزاری رژه پیروزی، بسیاری از سربازان ما غایب بودند. ما جنگ را برده بودیم، اما با دادن تلفات فراوان. افراد زیادی اعم از کارگر، کارمند، فروشنده که در سال ۱۹۷۹ با ما بودند، دیگر حضور نداشتند تا طعم پیروزی را بچشند. اما آنچه که باعث شد پیروزی کرایسلر را برای یاکوکا به صورت یک واقعه تلخ و شیرین درآید، تقارن آن با درگذشت همسر یاکوکا در ماه مه سال ۱۹۸۳ است. نویسنده کتاب در این زمینه می‌گوید: ما به هم خیلی نزدیک بودیم و او همیشه در کنار من بود. من و او و بچه‌ها زمان زیادی را با یکدیگر سپری کردیم. من در دوران فعالیت‌م به هر کاری که مشغول بودم، دو روز آخر هفته به علاوه شب‌های زیادی از عمرم را با خانواده گذرانده‌ام. با وجود این مدیران زیادی را می‌بینم که خانواده خود را فراموش می‌کنند و این موضوع من را رنج می‌دهد.

یاکوکا - این مدیر ارشد سومین خودروسازی بزرگ دنیا - این فصل از کتاب را با این عبارت پایان می‌دهد: شرکت نباید به اردوگاه کار اجباری تبدیل شود. سخت‌کوشی اساس کار است، اما برای رفع خستگی و تفریح و تماشای بازی فرزندان در زمین مدرسه نیز باید وقتی را در نظر گرفت. من در زندگی حرفه‌ای‌ام بسیار موفق و شاد بوده‌ام، اما در مقایسه با زندگی خانوادگی‌ام، آن زندگی هیچ ارزشی برای من نداشته است.

### فصل بیست و سوم لطفاً "کمربندتان را ببندید"

مطالب این فصل تا پایان کتاب (فصل ۲۵) تحت عنوان "سخنان بی‌پرده" به خواننده عرضه شده است. در این فصل نویسنده بر استفاده از کمر بند ایمنی در هنگام رانندگی تأکید فراوان دارد و در این زمینه می‌گوید: به نظر من باید پشت گواهینامه رانندگی افراد نوشته شود "بدون استفاده از کمر بند ایمنی اعتبار ندارد".

وی در ادامه می‌افزاید تحقیقات دانشگاه کارولینای شمالی نشان می‌دهد که کمر بند ایمنی، آسیب‌های جدی را تا ۵۰ درصد آسیب‌های منجر به فوت را تا ۷۵ درصد کاهش می‌دهد. امروزه با وجود اینکه هواپیماهای مسافری بسیار پیشرفته‌تر از دوران گذشته شده‌اند. قانون هنوز مقرر می‌دارد که در هنگام بلند شدن و نشستن هواپیما، باید کمر بند ایمنی مسافران بسته باشد. علت این امر آن است که اثر کمر بند در روی زمین بیش از آسمان است.

خیلی‌ها کیسه هوا را کلید این معما می‌دانند، اما یاکوکا با آن مخالف است. به اعتقاد وی کیسه هوا مشکلاتی دارد. در عمل کیسه هوا فقط وقتی مفید است که کمر بند بسته باشد. چنانچه کمر بند بسته نباشد، کیسه هوا فقط در تصادف شاخ به شاخ به درد می‌خورد. بدین ترتیب در ۵۰ درصد تصادفات یا برخوردهای ثانوی، کیسه هوا به تنهایی هیچ فایده‌ای ندارد. کیسه هوا می‌تواند خطرناک هم باشد. همیشه این خطر هست که کیسه هوا در موقعی که باید باد شود عمل نکند و یا زمانی باد شود که قرار نیست عمل کند. این احتمال هم وجود دارد که کیسه هوا به طور خود به خودی عمل کند و موجب آسیب دیدن سرنشین و یا حتی کشته شدن وی می‌شود.

به گفته یاکوکا یک بار یک مهندس آمریکایی پیشنهاد داده بود که به جای استفاده از صندلی الکتریکی و سایر روش‌های موجود می‌توان از کیسه هوا که روشی انسانی‌تر است استفاده کرد. این مهندس در روزنامه‌ای نوشته بود که اگر کیسه هوا درست در

زیر چانه محکوم باد شود، نیرویی معادل ۱۲ هزار پوند ایجاد می‌کند که بسیار مؤثرتر از طناب دار خواهد بود، آن هم با چنان سرعتی که محکوم مجال احساس کوچک‌ترین دردی را نمی‌یابد.

یاکوکا در پایان تأکید می‌کند که ما به کیسه هوا احتیاج نداریم، به قوانینی نیاز داریم که استفاده از کمر بند ایمنی را اجباری کند. تا آن روز کمر بندتان را سفت ببندید.

### فصل بیست و چهارم هزینه زیاد کارگر

یاکوکا در ابتدای این فصل نظرات خود را درباره کارگر این چنین بیان می‌کند: من برای طبقه کارگر احترام زیادی قائلم و عقیده دارم که کارگر در مقابل زحمتی که می‌کشد و وقتی که می‌گذارد باید مزد مناسب دریافت کند. من سوسیالیست نیستم، اما اعتقاد دارم که درآمد باید تقسیم شود. امروزه تاروپود دموکراسی ما، همین کارگری است که ساعتی ۱۵ دلار دستمزد می‌گیرد. او روغن موتور اجتماع است. رسانه‌های خبری ما یا به طبقه خیلی ثروتمند توجه دارند یا به طبقه خیلی فقیر. در حالی که طبقه متوسط است که به جامعه ما پایداری می‌دهد و چرخ اقتصاد را به گردش در می‌آورد.

وی معتقد است تا هنگامی که طبقه متوسط راضی باشد، ما جنگ داخلی یا انقلاب نخواهیم داشت. یاکوکا در زمینه هزینه بالای کارگران می‌گوید: با نگاهی به گذشته می‌بینیم کارفرما در سه زمینه کلیدی کوتاه آمده و همین باعث شده است که امروز ما دچار مشکل باشیم: اول مورد معاش نامحدود، دوم بازنشستگی پس از سی سال خدمت، سوم بیمه درمانی از گهواره تا گور. اولین این سه، یعنی پرداخت مدد معاش به کارگر، مایه اصلی تورم افسار گسیخته است.

وی در مورد بازنشستگی معتقد است که بازنشسته کردن شخص فقط به این دلیل که ۳۰ سال کار کرده جنایت است. او در ۵۰ سالگی به اوج رسیده و در واقع گنجینه‌ای از تجربه است.

### فصل بیست و پنجم پنجه در پنجه ژاپنی‌ها

یاکوکا در آخرین فصل کتاب ضمن اشاره به حمایت‌های گسترده دولت ژاپن از مدیران بنگاه‌های اقتصادی و صادرکنندگان ژاپنی به بیان تفاوت‌های کسب‌وکار میان آمریکا و ژاپن می‌پردازد. او می‌گوید صنعت خودروسازی ژاپن در پیله‌ای از حمایت دولت قرار دارد؛ وام دولتی، استهلاک سریع، کمک به تحقیق و توسعه، محافظت در برابر واردات و منع سرمایه‌گذاری خارجی. به واسطه همین حمایت‌ها تولید خودروی ژاپنی از یکصد هزار دستگاه در دهه ۱۹۵۰ به یازده میلیون دستگاه در حال حاضر رسیده است.

امتیاز دیگر ژاپنی‌ها این است که صاحبان صنایع ژاپن در مقایسه با سایر کشورهای جهان مالیات بسیار کمی می‌پردازند.

وی همچنین می‌گوید چگونه می‌توان با کشوری رقابت کرد که هزینه سرانه دفاعی آن در سال فقط ۸۰ دلار است. حال آنکه آمریکا ده برابر این مبلغ را هزینه می‌کند. ژاپنی‌ها برتری دیگری هم دارند و آن هم ضعف ساختگی بین است. بانک‌ها و تولیدکنندگان ژاپنی برای پایین نگاه داشتن ارزش بین همدستان شده‌اند تا بدین ترتیب قیمت کالاهای صادراتی ژاپن برای بازارهای غرب جالب باشد.

یاکوکا آنگاه از تجارت آزاد و برداشت‌هایی که از آن می‌شود یاد می‌کند و می‌گوید: تجارت آزاد خوب است. اما تا جایی که همگی بازیکنان تحت یک قانون بازی کنند، ولی ژاپنی از قوانین خودش پیروی می‌کند. همچنین اگر تجارت آزاد این قدر خوب است، چرا اروپاییان برای واردات خود محدودیت قائل می‌شوند.

وي در ادامه مي‌گويد به نظر من امريكا تنها کشور جهان است که هنوز سياست روشن و مدون بازرگاني ندارد. ما يك کشور جهان هستيم که بسيار نزديک به تجارت آزاد عمل مي‌کنيم و چوبش را هم مي‌خوريم.

او همچنان ژاپن را مورد مقايسه قرار مي‌دهد و اظهار مي‌دارد: شعار کارگر ژاپني اين است: "چه کمکي از دست من ساخته است؟" حال آنکه همتاي امريکايي او اغلب مي‌گويد: " اين کار جزو وظايف من نيست." اتحاديه‌هاي کارگري ژاپن همکاري تنگاتنگي با کارفرما دارند. رابطه بين کارگر و کارفرما براساس همکاري و احترام متقابل استوار است. حال آنکه در امريكا اين رابطه به طور سنتي براساس خصومت و سوءظن شکل گرفته است. علاوه بر اينها برخي از شرکت‌هاي ژاپني مجبور شده‌اند سرکارگرهاي خود را جریمه کنند زيرا بسياري از آنها حاضر نبوده‌اند که روز تعطيل نيز دست از کار بکشند. آیا مي‌توان تصور چنين اتفاقي را در ميشيگان يا اوهايو کرد؟ مدير ژاپني برخلاف همتايش در ديپرويت - که در برج عاج زندگي مي‌کند - در همان دنياي کارگران به سر مي‌برد. ما حصل کلام اينکه در ژاپن دولت، صنعت و کارگر همگي دوشادوش يکديگر کار مي‌کنند. در کشور ما کارفرما و کارگر به طور سنتي با هم سرشاخ هستند و برخلاف تصور عامه، دولت امريكا با صنايع بخش خصوصي سر ياري ندارد.

**در نهايت ياکوکا اين گونه نتيجه گيري مي‌کند که ما بايد دست به عمل بزيم و تجارت عادلانه را جانشين تجارت آزاد کنيم.**

### کلام آخر

ياکوکا نويسنده کتاب که سالها به عنوان مدير ارشد در دو شرکت بزرگ خودروسازي فورد و کرايسلر فعاليت داشته در صفحات پاياني کتاب، تجربه‌هايي را ولو کوتاه به خواننده انتقال مي‌دهد که به کارگيري آنها براي کاميابي هر مديري ضروري است.

او مي‌گويد: از وجود استفاده کن، کنار گود منشين. طرحي نو در انداز. کسي به رايگان چيزي به کسي نمي‌دهد. انسان بايد خودش مولد باشد. البته يادت باشد که براي هر آنچه که خداوند به تو ارزاني داشته است شکرگزار باشي.

او کتابش را با اين جملات پايان مي‌بخشد: تجربيات گذشته ره توشه آینده ماست. ما آموخته‌ايم که رمز بقاي ما کار و کوشش ماست. آري من مجسمه کاميابي‌ام، اما اين عنوان را آسان به دست نياورده‌ام. چهل سال تلاش بي‌وقفه به پاي آن گذاشته‌ام. يقين دارم که اگر شما هم از مشکلات نهراسيد، روزي اين عنوان از آن شما خواهد بود.