

# اندیشه‌های مدیران پیشگامان مدیریت

مقاله این بخش:

لی یا کوکا  
کرت لوین

این بخش به شناخت اندیشه‌های صاحب‌نظران و نویسندگان مدیریت و همچنین پیشگامان مدیریت و بنیانگذاران شرکت‌ها اختصاص دارد. در هر شماره به معرفی آثار و اندیشه‌های یکی از مهمترین و با نفوذترین نویسندگان مدیریت و همچنین معرفی یکی از موفق‌ترین رهبران کسب و کار خواهیم پرداخت.

# لی یاکوکا

گروه نشر جهان میثاق مدیران  
info@MisacModiran.com

تکریم مدیران ارشد توسط لی یاکوکا آغاز شد. در دهه ۱۹۸۰، موفقیت چشمگیر او در شرکت بزرگ خودروسازی او یعنی کرایسلر<sup>۲</sup>، باعث شد که این شرکت به یک قهرمان در این صنعت تبدیل شود. او در واقع نمونه دیگری از جک ولج<sup>۳</sup> مدیر جنرال الکتریک<sup>۴</sup> است.

او که در سال ۱۹۴۶ به عنوان کارآموز مهندسی وارد شرکت فورد شد، توانست در آنجا بهترین آموزش‌های این صنعت را فرا بگیرد. او مدتی طولانی در فورد کار کرد که نه تنها بخش مهندسی بلکه بخش فروش را نیز شامل می‌شد. او همواره مدعی بود که یک فروشنده نیست اما با طرح تحول مالی خود، بیشترین تأثیر را بر فورد از خود بر جای گذاشت. او سرانجام به سمت رییس این شرکت منصوب شد. پس از یک جنگ قدرت داخلی که توسط هنری فورد دوم<sup>۵</sup> آغاز شد، یاکوکا در سال ۱۹۷۸ اخراج شد. او به سراغ کرایسلر رفت و در سال ۱۹۷۹ به سمت مدیر عامل آن منصوب شد.

■ پیشنهاد نویسی کنید

به عنوان یک کارآموز در کارخانه فورد، یاکوکا تمام مراحل تولید خودرو یعنی از استخراج سنگ و زغال سنگ از معادن تا تولید فلز و تولید خوددور در خطوط مونتاژ را تجربه کرد. این بهترین آموزشی بود که صنعت خودروسازی می‌توانست در اختیار کسی قرار دهد. یاکوکا با گذراندن دوره کارآموزی تصمیم خود را گرفت، مهندسی را رها کرد و به کار در دفتر فروش فورد پرداخت. سرانجام در سال ۱۹۴۹، او به سمت مدیر فروش شرکت فورد منصوب شد. دهه ۱۹۵۰ ایام خوشی برای یاکوکا بود. در سال ۱۹۵۶، او یک طرح

- 1- Lee Iacocca
- 2- Chrysler
- 3- Jack Welch
- 4- General Electric
- 5- Henry Ford II
- 6- E.V. Global Motors



- ۱۹۲۴ تولد.
- ۱۹۴۶ پیوستن به فورد به عنوان یک مهندس کارآموز.
- ۱۹۴۹ انتصاب به عنوان مدیر فروش.
- ۱۹۵۶ معرفی طرح جدید تأمین مالی به نام «۵۶ برای ۵۶».
- ۱۹۷۰ انتصاب به سمت رییس هیأت مدیره فورد.
- ۱۹۷۸ اخراج توسط هنری فورد دوم.
- ۱۹۷۹ انتصاب به عنوان مدیر عامل و رییس هیأت مدیره کرایسلر.
- ۱۹۸۳ امضای چکی به ارزش ۸۱۳,۴۸۷,۵۰۰ دلار برای تسویه بدهی فدرال کرایسلر.
- ۱۹۹۲ بازنشستگی از کرایسلر.
- ۱۹۹۹ تأسیس شرکت موتورهای جهانی ئی.وی.<sup>۶</sup>

■ پیشنهاد و نظیر

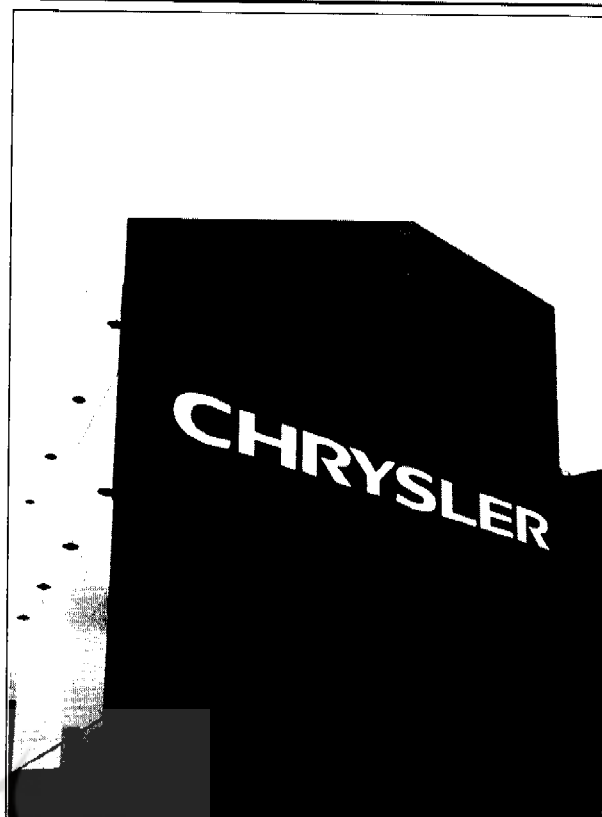
لی یاکوکا در ۱۵ اکتبر ۱۹۲۴ در پنسیلوانیا چشم به جهان گشود. پدر او یک فروشگاه کوچک هات‌داگ داشت. همانند بسیاری از خانواده‌ها در اواخر دهه ۱۹۲۰ و دهه ۱۹۳۰، برای خانواده یاکوکا نیز روزگار به سختی می‌گذشت. پدر یاکوکا تمام پولش و حتی خانه‌اش را نیز از دست داد. اگرچه لی یاکوکا در آن زمان تنها ۷ سال سن داشت اما رکود اقتصادی، اثرات شدیدی بر او گذارده بود به طوری که او هرگاه در تمام طول عمرش می‌خواست سرمایه‌گذاری کند، با احتیاط کامل این کار را انجام می‌داد.

فورد را به یکی از برترین شرکت‌های بازار خودرو تبدیل ساخته بود، مشکلات را در زندگی عادی خود شاهد بود. مثلاً وقتی یاکوکا از یک سفر کاری به اروپا با هواپیمای شرکت فورد به خانه‌اش بازمی‌گشت، خلبانان دو هواپیمای دیگر و اپراتور رادیویی یک کشتی در زیر دریای هواپیما با هواپیمای فورد تماس گرفتند تا با مسافر معروف آن صحبت کنند. یاکوکا در پاسخ گفت: «این تعجب‌آور نیست؟ الان صبح روز یکشنبه است و من در وسط جایی قرار دارم که اصلاً نمی‌دانم کجا است. این جایی نمی‌توانم از دست مصایب موستانگ راحت باشم!» اما به هر حال یاکوکا بخش اعظم موفقیت خود را مدیون موستانگ است. در ژانویه ۱۹۶۵، او به سمت معاونت گروه خودرو/ کامیون شرکت و در ۱۰ نوامبر ۱۹۷۰ به سمت رییس هیأت مدیرهٔ امپراطوری فورد منصوب شد.

او به سمت رییس هیأت مدیره منصوب شد اما عملاً قدرت لازم را در اختیار نداشت و فرد پر قدرتی در این سمت به شمار نمی‌رفت. در واقع، قدرت در دستان هنری فورد دوم بود که پسر ارشد مؤسس شرکت بود. او یک سبک مدیریتی استبدادی داشت و سعی می‌کرد کارش را با ارباب و تهدید پیش ببرد. به هر حال یاکوکا طوری عمل می‌کرد که هم سبک مدیریتی خویش را در شرکت اعمال کند و هم ضمن توجه به فرامین هنری فورد دوم از اخراج شدن فرار کند. این امر باعث شد که او تا طولانی‌ترین زمان ممکن در این سمت باقی بماند.

بیماری هنری فورد دوم همراه با شکست در زندگی زناشویی، باعث شد که او به فردی بدگمان با دستوراتی عجیب و غریب تبدیل شود. حتی در همین دوران نیز یاکوکا شرکت را سرپا نگه داشت. در سال ۱۹۷۷، فورد از شرکت مشاورهٔ مک‌کنزی درخواست کرد تا به بررسی وضعیت آن بپردازد. مشاوران این شرکت اعلام کردند که شرکت فورد نیازمند تجدید ساختار مدیریتی است. مک‌کنزی ساختاری جدید شامل مدیر عامل/ رییس هیأت مدیره و نایب رییس هیأت مدیره را معرفی کرد و بالاترین سمت را برای رییس مجمع شرکت قایل شد. بدین ترتیب یاکوکا جایگاه خود را از دست می‌داد و به فرد سوم شرکت تبدیل می‌شد. حتی برای محدود کردن اختیارات یاکوکا، هنری فورد دوم او را به روابط عمومی شرکت فرستاد. سرانجام در سال ۱۹۷۸، یاکوکا اخراج شد. دلیل این اخراج توسط هنری فورد این گونه بیان شده بود: «زمان‌هایی فرا می‌رسند که شما دیگر کسی را دوست ندارید.»

در آن زمان یاکوکا ۵۴ ساله بود. او می‌توانست بازنشسته شود. اما



جدید تأمین مالی به نام «۵۶ برای ۵۶» را به منظور مقابله با فروش ضعیف خودروهای فورد معرفی کرد. در آن زمان، روش فروش اعتباری خودرو، تازه در ابتدای راه خود بود. این روش اجازه می‌داد تا خریدار ۲۰٪ مبلغ خودرو را بپردازد و سپس مبلغ باقی‌مانده را در سه قسط بپردازد. این طرح موفقیت‌آمیز بود و در کل شرکت توسعه یافت. این امر باعث شد که یاکوکا به یک ستاره در شرکت فورد تبدیل شود. اما یاکوکا پیشرفت دیگری را نیز شاهد بود. در سال ۱۹۶۰ و در حالی که تنها ۳۶ سال سن نداشت به سمت مدیر عامل دومین خودروساز برتر جهان منصوب گردید.

او خیلی زود قدرت را در شرکت به دست گرفت و نقشی تأثیرگذار را در توقف طرح یک مدل جدید خودرو به نام کاردینال<sup>۷</sup> ایفا کرد که علیرغم موفقیت شرکت، ضرری ۳۵ میلیون دلاری را به بار آورده بود. یاکوکا در یکی از نخستین اقدامات خود، خودروی معروف موستانگ<sup>۸</sup> فورد را وارد خط مونتاژ کرد. این خودرو از ابتدا توسط متخصصان شرکت طراحی شده بود و قیمتی مناسب داشت. آغاز تولید آن موجی از اقبال عمومی را در پی داشت به طوری که عکس آن بر روی جلد نشریاتی همچون تایمز و نیوزویک نقش بست. موستانگ همان خودرویی بود که بازار انتظارش را می‌کشید. در سال نخست، ۴۱۸۸۱۲ دستگاه از آن فروش رفت که یک رکورد محسوب می‌شد و سود آن نیز بالغ بر ۱/۱ میلیارد دلار بود.

برای یاکوکا که قهرمان موستانگ محسوب می‌شد، معروفیت این خودرو عوارض جانبی ناخوشایندی به دنبال داشت. مردی که

7- Cardinal

8- Mustang

پس از چند ماه او به شرکت کرایسلر موتور پیوست و در سپتامبر ۱۹۷۹ به سمت رییس هیأت مدیره و مدیر عامل آن منصوب شد. در طول مدت فعالیت در کرایسلر، یاکوکا یکی از تأثیرگذارترین و مهم‌ترین اقدامات را در صنعت خودروسازی انجام داد. وقتی او وارد شرکت کرایسلر شد، یکی از مطبوعات تیتزر زده بود: «بدترین زیان کرایسلر در تمامی اعصار... وقتی یاکوکا به کرایسلر پیوست، این شرکت به شدت در حال تقلا و کشمکش بود اما تا قبل از آن یاکوکا نمی‌دانست که مشکل چقدر جدی است. او خیلی زود متوجه شد که کرایسلر هیچ پولی ندارد. خیلی سریع یاکوکا اقدامات اصلاحی خود را آغاز کرد؛ او شرکت را از دست موجودی مازادش رها ساخت، مذاکرات شرکت را با شرکت‌های اجاره خودرو از سرگرفت و افراد با استعدادی را استخدام کرد. مهم‌ترین کار او این بود که به سراغ دولت رفت و درخواست وامی به ارزش ۱/۲ میلیارد دلار را رایه نمود.

این وام نیازمند مصوبه قانونی جدیدی بود. برای جلب حمایت دولت، یاکوکا مجبور شد در جلسات مجلس سنا و مجلس نمایندگان در واشنگتن شرکت کند و از طرح خود دفاع کند. سرانجام درخواست او مورد قبول قرار گرفت.

یاکوکا تمام هزینه‌های کرایسلر را کاهش داد (او سطح حقوق خودش را به ۱ دلار کاهش داده بود). سرانجام دوران خوش اقبالی کرایسلر فرا رسید. در سال ۱۹۸۳، کرایسلر به ۹۲۵ میلیون دلار سود دست یافت و اندکی پس از آن اقدام به عرضه سهام خود در بازار بورس کرد. در همان زمان، یاکوکا دست به کاری تاریخی زد و با امضای چکی به ارزش ۴۸۷،۸۱۳،۵۰۰ دلار، تمام بدهی مالی کرایسلر به دولت را تسویه کرد.

یاکوکا کرایسلر را به موفقیت‌های بزرگ تری رساند. او شرکت آمریکن موتور<sup>۹</sup> را به ارزش ۱/۵ میلیارد دلار خرید و از طریق ادغام با شرکت جیپ<sup>۱۰</sup>، محصولات جدیدی را به بازار ارایه کرد. در سال ۱۹۹۲، یاکوکا از کرایسلر بازنشسته شد اما اشتیاق او به این کسب و کار از بین نرفت.

او که سابقه کار در بزرگ‌ترین شرکت‌های خودروسازی جهان را داشت، در سال ۱۹۹۹ اقدام به تأسیس یک شرکت کوچک به نام شرکت موتورهای جهانی تی.وی کرد که در زمینه فروش دوچرخه‌های دارای موتور برقی فعال است.

### متن و نتیجه

مردان درخشان عرصه کسب و کار همچون هنری فورد، والتر کرایسلر و بیلی دورانت<sup>۱۱</sup> توانسته بودند از مدت‌ها قبل جایگاه خود را در صنعت خودرو تثبیت نمایند. اما در میان نسل پس از جنگ، افراد معدودی توانستند به جایگاه نسب قبلی دست یابند. لی یاکوکا یکی از آنهاست که زمانی مدیریت دوکارخانه از سه کارخانه بزرگ خودروسازی ایالات متحده را بر عهده داشته است.

یاکوکا با ترکیبی استثنایی از یک فروشنده با استعداد و خصوصیات مدیریتی، همواره می‌دانست که کدام مدل‌ها فروش دارند و کدام یک نمی‌توانند فروش زیادی را تجربه کنند. او موستانگ را در فورد معرفی کرد و باعث نجات این شرکت پس از مرگ مؤسس آن یعنی هنری فورد اول شد که عملاً از مسیر خود منحرف شده بود. در کرایسلر، یاکوکا یکی از مهم‌ترین اقدامات آن دوران در صنعت خودروسازی را انجام داد و به همین دلیل او به نماد این شرکت تبدیل شد.

### برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

«یاکوکا: بیوگرافی صنعت خودرو»،

لی یاکوکا با همکاری ویلیام نواک<sup>۱۲</sup>، ۱۹۸۴

«مستقیم صحبت کنیم»،

لی یاکوکا همراه با سانی کلینفلد<sup>۱۳</sup>، ۱۹۸۹

«یاکوکای ناشناخته»، پیتر وایدن<sup>۱۴</sup>، ۱۹۸۷

وبسایت:

www.chrysler.com: سایت شرکت کرایسلر

9- American Motor  
10- Jeep  
11- Billy Durant  
12- William Novak

13- Sonny Kleinfeld  
14- Peter Wyden

لی یاکوکا

«اگر دلواپس نباشید، دیوانه‌ایید که می‌خواهید اینجا کار کنید.»

لی یاکوکا

«ما در کرایسلر پول را به روشی قدیمی فرس می‌کنیم، اما ان را به شما باز پرداخت می‌کنیم.»