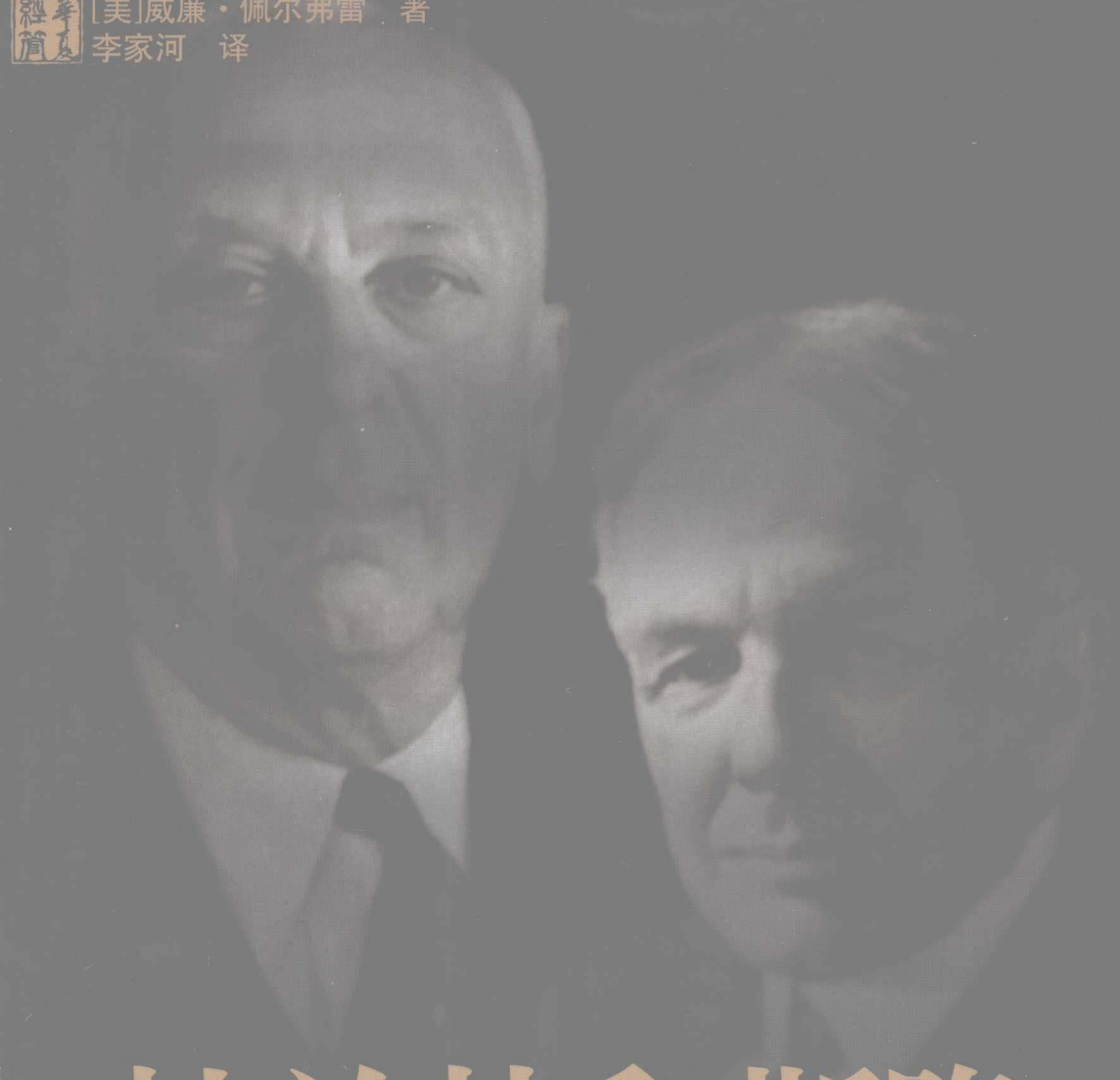




[美]威廉·佩尔弗雷 著
李家河 译



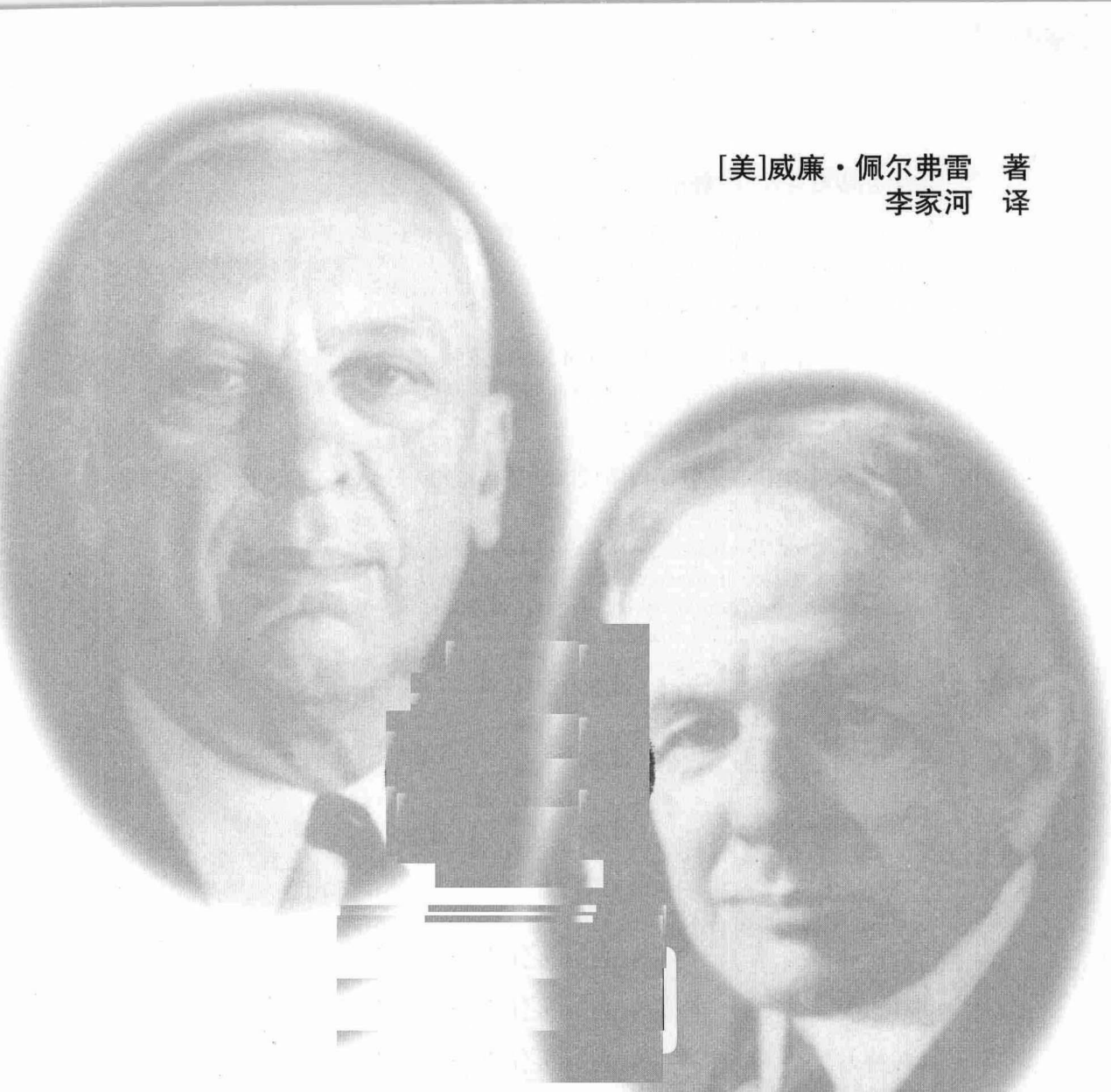
杜兰特和斯隆

——通用汽车两巨头传奇

Billy, Alfred, and General Motors

华夏出版社

[美]威廉·佩尔弗雷 著
李家河 译



杜兰特和斯隆

——通用汽车两巨头传奇

Billy, Alfred, and General Motors

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

杜兰特和斯隆:通用汽车两巨头传奇/(美)佩尔弗雷著;李家河译.
—北京:华夏出版社,2008.9
ISBN 978-7-5080-4846-8

I. 杜… II. ①佩… ②李… III. ①杜兰特,B. —生平事迹 ②斯隆
—生平事迹 ③汽车工业 — 工业企业管理 — 经验 — 美国
IV. K837.125.38 F471.264

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 142129 号

*Bily, Alfred, and General Motors: the Story of Two Unique Men, a Legendary Company,
and a Remarkable Time in American History* by William Pelfrey.

Copyright © 2006 by William Pelfrey published by AMCOM, a division of the American
Management Association, International, New York.

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by Huaxia Publishing House.

All Rights Reserved.

本书英文版由 AMCOM 于 2006 出版。

本书中文简体版权由 AMCOM 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面
允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2008-0911

杜兰特和斯隆:通用汽车两巨头传奇

[美]威廉·佩尔弗雷 著

李家河 译

策 划: 陈小兰

版权策划: 吕 娜

责任编辑: 罗 云

出版发行: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028 电话:64663331 转)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中科印刷有限公司

装 订: 三河市李旗庄少明装订厂

开 本: 700×1000 1/16 开

印 张: 16.5

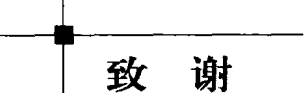
字 数: 270 千字

插 页: 2

版 次: 2009 年 1 月北京第 1 版 2009 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换



致 谢

我要感谢迪尔德丽·克劳利和塔卢拉·克劳利的鼓励、信任以及出色的编辑眼光；感谢陆军中校（已退役）特伦斯·多尔蒂，从我们在旁遮普的珍珠市相识时起，他就一直给予我友谊和支持；感谢空军的罗恩·索登（已退役），他在一个名叫 LZ 居德的地方时就是“做而不说”这一领导风范的好榜样；还有约翰·罗奇，他对引导我写作本书的建议提出过富有洞察力的评论。特别感谢我的经纪人尼娜·格雷比尔，她在这个别人没有注意到的故事中看到了潜力；感谢我的编辑、AMACOM 出版公司的阿德里安娜·西齐，她的热心、勤奋和耐心使本书终于面世。最后，我要感谢妻子莉丽娅，她在我最奇特、最不可预测的事业中给了我爱和信心。



关于本书材料来源的说明

除了在“参考书目”中引用的著作以外，本书大量运用了通用汽车公司底特律总部所保存的公司文件和现在弗林特凯特林大学沙奇伯格档案馆中保存的比利·杜兰特所留下的个人文件。这两个机构都慷慨地允许作者接触这些材料。特别感谢通用汽车公司的研究馆员苏珊娜·彼得和她的同事乔安妮·卢科娃斯基，还有沙奇伯格档案馆管理员戴维·怀特和他的同事卡罗琳·菲利普斯。

前五幅照片（三幅比利·杜兰特的肖像，一幅雷默庄园远景图和一幅凯瑟琳·杜兰特的肖像）采自凯特林大学沙奇伯格档案馆，得到了该馆的使用许可。所有其他照片都采自通用汽车公司媒体档案馆，并得到其使用许可。特别感谢沙奇伯格档案馆的戴维·怀特和通用汽车公司媒体档案馆的拉里·金赛尔。

引自阿尔弗雷德·斯隆《我在通用汽车的岁月》一书中的内容也得到了哈罗德·马特森图书馆代理有限公司的使用许可。

前言

他们创造了什么

他们在各方面都正好相反。威廉·克拉波（比利）·杜兰特，一个从高中辍学的学生，是个浮夸的梦想家和赌徒，重视人际关系，喜欢冒险。而小阿尔弗雷德·斯隆则是麻省理工学院毕业的工程师，是严厉的管理者和经理人，重视数据和逻辑（当然还有利润）。比利勇敢地蔑视当时的工业和金融巨头，奋然创办了通用汽车公司。斯隆则将其转化为世界上最大而且最成功的企业，不管怎样，今天，全球各个企业的管理人员和员工都还在应对他们两个人在20世纪前50年所创造的那些先例的影响。

他们留下的企业管理方面的遗产，跟他们的生活一样，也是截然不同的研究课题。比利在通过金融操纵和投机来扩张其企业王国的过程中，被自己的奇思妙想搞得精疲力竭。斯隆则既富有远见，又掌握了具体管理企业的科学，却不能理解员工、企业和政府这三者不断变化的关系的性质，以至于留下了一份怨恨和不信任的遗产，至今仍未消解。

两人在性格、奋斗和成功方面的鲜明反差，从他们最后的肖像上可以很清楚地看出来。通用汽车公司的创始人比利·杜兰特，坐着，套装皱巴巴的，不太合身；目光微微偏向一边，斜视而不是直视着画家；那浅浅的、有点紧张的笑容，只有切身经历过逆境的人才会有；从画中可以看到，他仍很高傲，但已经不再能够确定到底该不该信任注视他的那些人。继任者阿尔弗雷德·斯隆则笔直地站着，灰蓝色套装做工精良、合体，扣子一丝不苟地扣着；既没有笑，也没有皱眉头，而是直视画家（稍微有点俯视），重权在握而内心坦然，人对己都从容应对的样子，左手还拿着一份备忘录。

1904年，比利在朋友们的敦促下闯入汽车业时，美国人的平均寿命是47岁；只有14%的家庭拥有浴缸；平均工资为每小时22美分；全国只有8000辆汽车，可行使汽车的道路才144英里。纽约市的街道遍地是马粪（城市共有一万多辆出租马车）。五十多年后，当阿尔弗雷德·斯隆组织了一个班子来写他的故事的时候，工资增加了近30倍；绝大多数美国工人可

以在 65 岁退休的时候领到一份退休金；覆盖全国的州际高速公路网赋予了流动性以新的含义；而被称为世界主宰的通用汽车公司主导着它所进入的每一个市场，其对美国制造业和广告业的影响过去无有匹敌，今后也难以伦比。比利和斯隆创造了一个不仅是世界上最大的同时也是最被人误解的企业。

比利于 1947 年 3 月 18 日在纽约市平静地去世了，享年 85 岁。5 年前，在密歇根州弗林特市（这个城市是他给写在地图上的）的一家旅馆里，他的心脏病发作过一次。死前他已经沦落到靠斯隆和三个以前的下属（他们都是由比利提拔到通用汽车公司的董事会中的）秘密送的救济金过活的地步。他不仅创办了通用汽车公司，而且不是一次而是两次失去了对它的控制；他积聚了后来又失去了个人财富。在 1929 年的股市崩盘和大萧条时期，他在股票市场上丧失了一切，最后不得不宣告破产，全部家当只值 250 美元，就是他身上穿的衣服。

比利的讣告着重说了他戏剧性的衰败，而没有讲他为汽车业和管理艺术所作出的贡献，这也就不奇怪了。《纽约时报》只提到他曾经“建造了通用汽车公司”。实际上，他是单枪匹马地创办了它。报纸也没有提到他把以前的木材中心、只有不多的农业人口的弗林特建设成了国家重要的工业城市之一。比利去世那年，弗林特流传着一个笑话：

问：现在美国还有多少个州？

答：47 个。田纳西州已经迁到了弗林特。

相反，四十多年后，阿尔弗雷德·斯隆的名字仍然是成功与大企业的同义词。到 20 世纪 50 年代，斯隆还是通用汽车公司董事会的主席，当电视节目主持人黛娜·肖尔为美国人唱起“在你的雪佛兰中看到了美利坚”时，她触动了每个家庭的心弦。由于斯隆的管理团队每年都推出新车型，实行了零售资助计划，采用了大众营销手段，让每个人都渴望购买来年的新车，而不好意思再驾驶去年的老款；世界也是年年都有新气象。

1966 年，斯隆去世，享年 90 岁。所有的讣闻都说他是如何率领通用汽车公司走向现在的辉煌的。在他的领导下，公司在美国汽车市场所占的份额由 12% 增长到了 52%。其组织结构和产品战略成为世界各国企业的楷模。它的年收入超过世界半数国家的毛收入。

斯隆收集了不少公司文件、剪报和正式的不同信函，并且自己组织了一个 20 人的研究班子，利用那些材料整理他对管理学的贡献，还出版了

(请人捉刀)《我在通用汽车的岁月》这本畅销书。比利则只留下一些零散的、片段的材料，回忆了自己的成功和失落。他的绝大多数回忆都是不连贯的、不完整的，只有45页打印稿，标题为“通用汽车公司的真实故事”。它很明显是为了反驳包括阿尔弗雷德·斯隆在内的那些批评者和敌人的攻击、为自己的遗产进行辩护而作，但是从来没有完成，更没有出版过。杜兰特的其他文件都是随意收集的信笺、备忘录和新闻剪报。

1941年12月比利·杜兰特80岁的时候，将他手稿的一部分寄给女儿马杰里审阅，并在所附的信中说：“现在提供给公众的绝大多数故事都是意气用事而不重事实。虽然我不是一个好写手，但是‘真实的故事’只依据事实。对于你为我所做的一切，我现在还是无力表示感谢。”¹

颇具讽刺意味的是，比利所强调的“事实”恰好跟阿尔弗雷德·斯隆自己的公开哲学合拍。斯隆经常对比利提出的一个批评就是他总是根据直觉和幻想行事，而不重视事实。但正是比利这个梦想家作出的成就和决策，才使斯隆辉煌的管理事业成为了可能。

本书不是要揭示通用汽车公司审定的“官方的”历史。相反，它是想重新审视这两个人所应对的机会和难题：他们是如何通过不同的视角看待事情的；他们互相矛盾但都具有开创性的对公司本质的认识是如何影响到今天的大公司处理与员工、投资人和政府的关系的。它主要依据三个来源：杜兰特留下的文件，现保存在弗林特市凯特林大学沙奇伯格档案馆；阿尔弗雷德·斯隆留下的政策通知、讲话和小册子，现保存在通用汽车公司底特律总部档案馆；还有数十份20世纪20年代和30年代出版的、不为人知且几乎失传的文章、论文和这两人及其同时代人（包括亨利·福特）的传记。

现在，企业界的并购、兼并和整合比以往任何时候都多，比利在1908年创办通用汽车公司的时候就通晓这门学问。同时，企业理论家、公司高级管理人员和投资者都在怀疑阿尔弗雷德·斯隆所确立的结构和政策在21世纪是否已经成为阻碍而不是促进发展和创新的因素。在这个远比利或斯隆所能想象的更为复杂、更加相互依赖和更变化多端的世界，各种各样的大小企业都在试图重新定义其企业。他们仍然在努力解决比利和斯隆也曾面对的那些同样的问题。随着时间的推移，随着他们及其领导的企业对于哪些办法管用、哪些不管用的认识的不断深化，比利、斯隆和通用汽车公司是如何崛起的故事也就比以往更具针对性（和借鉴意义）了。

4 杜兰特和斯隆

一切都是如何发生的？他们都爱着的通用汽车公司不断在壮大，而两个人的命运为何如此不同？

答案值得探究，也非常复杂。正如斯隆所说：“在任何工业领域，要守住非凡的成就，始终保有非比寻常的高水平的领导地位，有时候比当初获得那些成就和领导地位还要困难。那是一个所有企业的领导人都必须面对的最重大的挑战。”²

目 录

前 言 1

第 1 章 1920：决定命运的一年 1

美国和通用汽车公司风头正健 3

克莱斯勒走了 6

摊牌的前夜 8

第 2 章 一个早慧的辍学生打造了他的第一个王国 14

未完成的学业 16

父亲的坏毛病 19

仅仅是一次穿城而过的乘行 23

先推销比利·杜兰特，再推销产品 24

生产管理方面的苦涩教训 28

从白手起家到业界领袖 30

第 3 章 一个安静的学生成了一流的供货商 32

控制信息 34

一个极严肃的年轻人 36

早期的风险和周折 39

看到一个新市场 41

第 4 章 新机器带来新订单 43

一个古老的想法逐渐变成现实 43

冒出一个兰塞姆·奥尔兹 47

利兰，追求精确的大师 51

2 杜兰特和斯隆

- 亨利·福特及其坏习性 53
- 利兰进来了，凯迪拉克诞生了 57
- 斯隆会见亨利……亨利东山再起 60

第5章 在弗林特的不安和在纽约的焦虑 63

- 在弗林特的好日子 64
- 暂时避免了冲突 65
- 比利管理团队的不同风格 66
- 一个果敢的人在比利没有比利的情况下冒险一搏 68
- 比利也去休假了 70
- 戴维·别克的尝试 72
- 布里斯科兄弟和弗林特的怀廷来了 73

第6章 辍学生的下一件大事 76

- 事情办成了 78
- 另一个工业先例；斯隆捅向比利的第一刀 81
- 比利找到一个新恋人 82
- 旗开得胜的别克汽车 84
- 别克没有留下遗产 87
- 震荡初露端倪 88

第7章 一个“通用”的诞生 90

- 海厄特滚柱轴承公司的一个客户准备大干一场 92
- 亨利·福特独特的生产战略 94
- 比利作了另一次拜访 95
- 比利将四大厂商召集起来了…… 97
- 亨利·福特毙掉了摩根的大主意 99
- 比利做成了自己的买卖 102
- 比利的新生儿没有上报纸头版 103

第8章 敢上九天揽月 106

- 通过将“孩子”一分为四对奥尔兹汽车公司进行整顿 107

凯迪拉克使自己成了世界的标准……尽管销售低迷	110
劝诱利兰	111
又一次谋算亨利·福特	113
大竞赛……和更大的机遇	115
一个奋勇前行且不受约束的苦行僧	118

第9章 虽然下台了，但没有出局 121

比利跟通用汽车公司说再见……不过是暂时的	123
阴谋还是审慎	124
亨利绝尘而去……带着美国	125
供货人斯隆早年精明而不稳定的日子	127
银行家们转而倚重脱俗之士詹姆斯·斯托罗	129
比利举荐了自己以前的部下	131
任何想聘任一位经理的人都梦想得到的候选人： 沃尔特·克莱斯勒	132
银行家们的底线	135
凯特林和他的自动点火器	136
银行家们的哲学与亨利·福特的哲学	137

第10章 靠雪佛兰赢得胜利 139

慢慢地跟T型车较量	140
创立品牌意识和公共关系的不同路径	144
最后，等待已久的成功到来了	145
亨利再次改变了游戏	147
来自特拉华州的保护人及其助手	150

第11章 董事会上发生的古今仅见的政变 153

所有代理权争夺战的根源	155
又一次理念的冲突：皮埃尔与比利在 公司治理问题上的分歧	158
打好基础：第一步，锁定克莱斯勒	159
第二步，将斯隆诱入彀中	161

斯隆的地位跟着比利上升 164

第12章 比利逐渐失去对“孩子”的控制 167

亨利·福特滑到了和平主义、政治和偏见的泥潭 168

比利·杜兰特 vs. 利兰父子 171

在新泽西海岸的得意和在华尔街的倒霉 174

奇才又赌了一把……因此削弱了自己的权威 176

第13章 跟“孩子”的最后告别 179

危机的前奏 180

通用汽车公司的反应与福特汽车公司的反应 181

在领导集体保持沉默的时候，比利有自己的疑虑 183

再次……精疲力竭地被赶到大街上 184

比利的“孩子”待他不薄 188

一个时代的终结 189

第14章 斯隆重整旗鼓 192

皮埃尔从幕后走到了台前 193

凯特林的“铜冷却发动机” 193

从僵持到败绩 196

不惧“权威”，力保雪佛兰 198

分散经营与协调管理 199

亨利·福特错过了一次市场巨变 201

都能买得起、能派多用途的汽车 203

第15章 从渐进的改革到全面的控制 205

产品设计的新样式 206

年度新车型 207

在美国之外 208

涉足其他行业 210

财务（以及其他）控制 211

吸引、培养和留住各级最优秀的人才 213

员工的骚乱	215
高级管理人员与政客不同流	218
最好的时刻：通用汽车公司为了美国而参战	219
斯隆的哲学和遗产	220

后 记	222
大事记	228
注 释	230
参考文献	244
译后记	251

第 1 章

1920 年：决定命运的一年

1920 年，身材瘦长、性格内向、讲话略带布鲁克林口音的高级管理人员小阿尔弗雷德·斯隆，作出了一个后来使他成为历史上最伟大的企业管理奇才的重大决定。在随后的三年中，斯隆将受命拯救和改造通用汽车公司，而他的业绩表明，他不愧是现代企业之父、把握大众消费市场的大师和有史以来最出色的首席执行官之一。

在决定命运的 1920 年夏天，斯隆因为受够了曾经是他导师的比利·杜兰特，正考虑离开通用汽车公司，去开创自己的事业。他后来所取得的非凡成就在当时还只能说是一个不确定的未知数。

对斯隆来说，从表面上看，那年夏天一切都很顺当：所获得的财富超出了自己的梦想；已经身居通用汽车公司副总裁的高位，并且是董事会的成员，通用汽车公司本身则是华尔街人人关注的对象。斯隆还是公认的汽车业界最精明、最能干、最有发展前途的高级管理人员之一，而汽车业已经成为美国经济的关键力量并仍具有广阔的发展前景。

通用汽车公司在 1920 年对股东发表的年度报告中，对汽车工业的发展和意义作了简练而乐观的估计：

资料表明，马萨诸塞州波士顿市在 1899 年春天就开设了储存和修理汽车的工厂。那一年向汽车工业的投资是 576.8 万美元，总共生产汽车 3 700 辆；而在 1919 年，向汽车工业的投资估计达到 18 亿美元，汽车产量为 1 974 300 辆。在 20 年内，资本增长了 300 倍，汽车产量

增长了 500 倍。

报告还指出，汽车工业的就业人数在 1904 年（即通用汽车公司的奠基人比利·杜兰特将全部注意力转到汽车生产的一年）是 1.3 万人，1919 年达到 65.1 万人，增长 5 000%。同期，汽车业的年均工资从不到 850 万美元增长至 20 亿美元。汽车工业位居国家 10 大产业之首，制衣业远远落在后面，位居第二；其下依次为煤炭、牧草（是，就是牧草！）、建筑、铁矿、小麦、棉花、生铁和石油。

总之，汽车业已经成了业界的龙头老大，而斯隆则离总裁之位只有一步之遥了。

但是阿尔弗雷德·斯隆这时对自己前途的担忧比其他任何时候都大得多。虽然已经获得成功，而且具有光明的前程，他还是看到了越来越严重的问题；而其他人士似乎除了看到盈余和利润的持续增长外，看不出有其他问题。一方面，他觉得在道义上应该与给过自己最大机会的通用汽车公司共存亡；另一方面，他又觉得由于其远见卓识的创始人（也是当初提携他的人）领导上的失误，公司正处于危险之中。

斯隆认为，雄心勃勃的比利·杜兰特已经深受媒体连篇累牍的赞扬和他自己没有止境的梦想的毒害（正如许多年以后不少更加雄心勃勃的后起之秀所经历的那样）。斯隆认定，在通用汽车公司的增长中，太多的部分是通过发行股票和比利的个人魅力而不是通过现金和硬资产来实现的。他还认定，企业内部的数十个独立经营单位已经失去控制。他发现，在所有的生产线、员工和工厂中都存在着重复和不负责任的现象，他认为其原因就是公司的管理核心缺乏清晰而一贯的政策。

虽然斯隆也知道，公司的其他管理人员和员工都认为比利是个天才，但他还是确信，他们不清楚公司内部各经营单位是如何相互协作的，更不用提每个单位支出多少、借贷多少或者账面上的总债务到底有多少这样的问题了。公司有五个最大的汽车子公司（别克、奥尔兹、凯迪拉克、雪佛兰和奥克兰），如果从通用汽车公司分离出去的话，每一个都会成为独立的生产商和销售商。但杜兰特不是充分激发各个单位的力量去开发新品牌、提高营销和生产效率并进而强化整个企业的效能，而是在很大程度上让子公司各自为战，忽视（如果不能说是鼓励的话）了内部竞争可能带来的危害。

斯隆该怎么办？冒着可能失去自己的影响力和从企业内部促成改革的

能力的风险，向比利挑明自己的担忧？辞职？还是等待时机，寄希望于危机到来的时候公司还能够坚持足够长的时间，以便新的管理层能够拨乱反正？

他所作出的回答将使他成为一个传奇人物，并将彻底改变美国企业的结构和管理。

美国和通用汽车公司风头正健

正当斯隆左右为难的时候，比利·杜兰特和所有的美国人一样，还对那年共和党的总统候选人沃伦·哈丁所谓的回归“常态”（normally）信心十足。“常态”是哈丁偶然发明的一个词，当时他本想说的是“正常状态”（normality）。在他那著名的竞选演说中，哈丁揪住了国民的神经。他宣称：“美国需要的不是英雄史诗而是疗伤康复，不是偏方而是常态，不是革命而是复原……不是手术而是宁静。”

哈丁当选总统那年，三K党发动了一场全国性的、空前的（也是成功的）招募运动，没有遭到多大的抗议。在当时公认为最有创意且最精明的工业家——雄辩的亨利·福特——在他全资所有的《迪尔本独立报》（*Dearborn Independent*）上宣传他那美国的一切不幸都根源于犹太人的信念时，也没有多少人表示担忧。

对绝大多数美国人来说，政治的、社会的、经济的以及所有其他方面的进步主义，是一个远比三K党和福特的仇恨与偏执要耐听的主题。住在城市的美国人破天荒地超过了生活在乡村的人。尽管前一年通过的美国宪法第十八修正案禁止销售和饮用酒类，女人的裙子还是越来越短，而私酒也是无处不有。人们用一个流行的新词“爵士时代”来描述当代人的享乐主义风尚，这代人决心把对战争和将就着生活的记忆抛在身后。妇女刚刚被赋予了选举权，天也没有因此就塌下来。

阿尔弗雷德·斯隆认为，比利·杜兰特那松松垮垮的管理风格以及连贯政策和严密控制的阙如导致了不少问题；而整个国家和通用汽车公司的投资人则没有看到那些问题，甚至看到了也不甚在意。美国参加第一次世界大战后进行了前所未有的战争动员，因此对新的制造厂和设备的投资从1915年的6亿美元飙升至1918年的25亿美元。在战争结束后，企业界和