



Guanlichuangxin

管理创新

美国通用汽车公司
发展之谜

徐向艺 著

山东大学出版社

管 理 创 新

——美国通用汽车公司发展之谜

徐向艺 著

山 东 大 学 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理创新：美国通用汽车公司发展之谜/徐向艺著.
—济南：山东大学出版社，2001.3
ISBN 7-5607-2249-0

I. 管…

II. 徐…

III. 美国通用汽车公司-企业管理-经验

IV. F471.264

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 12117 号

山东大学出版社出版发行

(山东省济南市山大南路 27 号 邮政编码：250100)

山东省新华书店经销

山东滨州新华印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 9.25 印张 2 插页 154 千字

2001 年 3 月第 1 版 2001 年 3 月第 1 次印刷

印数：1—2500 册

定价：14.80 元

前言

那已是五年前的的事了，中国工业经济研究与开发促进会开年会时，一批中青年学者在闲谈中忽然产生了每人写一部研究世界知名企业管理精粹的书。甚至有人在分派研究的具体企业，相约半年后各自拿出稿子来，每部书15万字左右，出版一套丛书。我当时就毫不犹豫地选择了美国通用汽车公司。因为还在我读大学时就看过一本介绍美国汽车工业发展的书，通用、福特、克莱斯勒三大汽车公司的创业与发展给我留下了极深的印象。

——虽然我当时正在最后修改我的学术专著《企业制度变迁与管理创新》（该书已由山东大学出版社于1997年出版），我还是着手整理了过去保留的关于美国汽车工业和三大汽车公司斗法的资料，又从北

京图书馆、北京大学图书馆以及我所供职的山东大学图书馆收集了大量有关研究美国通汽公司的书籍、文章和资料，这些资料有500多万字。经过近一年时间写了大约15万字。看来对一些事情我也太认真了，当时承诺写书的朋友大多未能履约，可能他们太忙，手头有其他任务，也可能本来他们仅仅是说说而已，我可当了真，下了大半年的功夫拿出了书稿。看来这部书稿不可能成套出版了（当时北方一家出版社对出版此书曾表示了极大的兴趣，可因为无法成套，也就没有了出书的热情），我也就把它放在书柜里了。

最近，我较多地接触了一些大企业，和许多企业家成了朋友。他们表示也很想读一些介绍和研究国外知名大企业创建历史和持续性发展的书。于是我又拿出了这部书稿，进行了加工整理，交给山东大学出版社出版。

美国通用汽车公司（GM）自1908年诞生以来，已走过了90多年的历程。几十年来，通汽公司在世界汽车业中一直保持资产额、产量和销售额的领先地位。它在世界汽车业乃至整个制造业中都是一颗耀眼的明星。人们所看到的是通汽公司曾经创造的不朽业绩，但很少人明白，它所走过的每一步都充满着坎坷和艰辛。一百年来，汽车工业从幼稚走向

成熟，汽车的功能从单纯的交通运输发展到为各种产业服务，从少数人豪华享受的专用范畴走向大众普遍实用的生活范畴。汽车生产形成了独立的产业，同时又支持了更多产业的诞生和发展；汽车给了人们更多的方便，也给人们生活带来的色彩。汽车工业的生产与消费形成了一种汽车文化和汽车文明。这一切都离不开通用汽车公司的贡献。研究通用汽车公司，实际上可从一个侧面了解美国百年文明工业史。通汽的诞生，通汽的发展，通汽的挫折，通汽的振兴，无不与美国整个现代工业发展进程息息相关。本书从学术角度研究通汽公司组织与管理的经验教训，探索通汽公司一步步成长壮大并稳坐汽车业头把交椅的发展之道。通汽公司持续发展的根本经验是不断追求创新，这包括企业组织创新、技术创新、市场创新等方面，这一切都可归纳为企业管理创新。本书的写作有着以下特点：第一，从案例着眼，又不局限于案例，通过典型的个案分析揭示企业发展的规律性；第二，以创新为主线，以充分的资料、数据和事实为依据，对通汽公司的组织与管理进行系统和全面的实证分析；第三，它是一部学术著作，但与一般学术著作不同的是，书中一切深奥的理论阐述力求语言生动，用词活泼，以增强其可读性。本书适用于企业尤其是大中型企业高

目 录

前言	(1)
一、创业之路	(1)
(一) 世界上最大的汽车王国	(1)
(二) 通汽鼻祖——杜兰特	(7)
(三) 旷世奇才——斯隆	(15)
(四) 经营大师——史密斯	(26)
二、企业并购	(37)
(一) 另辟蹊径	(37)
(二) 兼并电子数据系统公司	(44)
(三) 兼并休斯飞机公司	(47)
(四) 企业并购的多样化动机	(51)
三、组织创新	(59)
(一) 组织创新的原则	(60)

(二) 领导决策系统·····	(63)
(三) 事业部、工厂及职能部门·····	(67)
(四) 生产、财务、供销管理制度·····	(73)
(五) 组织管理的一场革命·····	(78)
四、技术创新·····	(80)
(一) 举世闻名的技术中心·····	(81)
(二) 研究与开发体系·····	(84)
(三) 新产品设计与工艺管理·····	(93)
(四) 改进生产线·····	(107)
五、市场创新·····	(111)
(一) 复杂多变的汽车市场·····	(111)
(二) “四大销售原则”的魔力·····	(115)
(三) 灵活的营销方针与策略·····	(118)
六、生产控制·····	(128)
(一) 物料需求计划·····	(129)
(二) 最优化生产技术的应用·····	(138)
(三) 柔性制造系统的建立与运行·····	(144)
(四) 计算机辅助管理·····	(147)
七、劳资合作·····	(152)
(一) 职工参与管理·····	(152)
(二) 安全管理·····	(157)
(三) 改善劳资关系·····	(159)
(四) 员工培训·····	(165)

八、合资战略	(169)
(一) 面对日本人的挑战	(170)
(二) 合资战略：从对抗到合作	(177)
九、以变求进	(185)
(一) 重新制定战略	(186)
(二) 调整产品结构	(192)
(三) “土星计划”	(202)
(四) 再振雄风	(214)
十、全球战略	(221)
(一) 全球化行动	(222)
(二) 海外企业的所有权结构	(233)
(三) 海外企业的价值转移	(237)
(四) 跨国投资经营方略	(240)
十一、展望未来	(247)
(一) 世界汽车工业的发展趋势	(247)
(二) 通汽需要解决的问题	(254)
附录 1 通用汽车公司下属主要子公司	(265)
附录 2 通用汽车公司发展大事记	(274)
参考书目	(280)

一、创业之路

美国通用汽车公司（GM）简称通汽公司，自1908年诞生以来，已走过了90多年的历程。几十年来，通汽公司在世界汽车业中一直保持着资产额、产量和销售额的领先地位。它在世界汽车业乃至整个制造业中都是一颗耀眼的明星。人们所看到的是通汽公司曾经创造的不朽的业绩，但很少人明白它所走过的每一步都充满着坎坷和艰辛。

（一）世界上最大的汽车王国

1891年，德国制造商卡尔·本茨的固定式汽油发动机使汽油驱动的汽车达到了商业上可行的阶段，而法国工程师、企业家埃米吕·孔斯唐·莱瓦

索创造了现代汽车的基本机械结构。早在 1895 年，几家法国和德国的厂家生产了一些供出售的汽车，而且在巴黎的街道上，汽车的行驶已经成为一种普通的景象。显然，欧洲人在研制汽油汽车方面比美国人先行了 10 年。出乎欧洲人意料的是，进入 20 世纪以后，美国人在汽车工业方面迅速取得了领先地位，并把这种领先地位一直保持到 20 世纪末——尽管在这期间受到日本、德国汽车业的挑战。

1899 年，由亨利·福特投资的底特律汽车公司成立，该公司于 1903 年改名为福特汽车公司。自 1904 年 1 月起，福特汽车公司开始推销第一批产品，这种汽车再不同于福特以前热衷的那类赛车，既实用又便宜，每辆 850 美元。亨利·福特把这种车叫做 A 型车，并准备按照英文字母的排列顺序，陆续推出各种型号的汽车。1908 年，福特汽车公司又推出了在现代汽车工业史上占居重要地位的 T 型车。T 型车一投产就受到广泛欢迎，每辆也是 850 美元，普通大众都买得起，而且很快就能学会使用，简直无需推销，主顾就找上门来了。正当福特汽车老板们欢欣鼓舞、欢庆胜利之时，想不到冒出了一个强劲对手——通用汽车公司。这一对手迅速越过美国汽车业的所有同行。

本世纪初，美国底特律城机声隆隆，汽车制造

业如火如荼。当时的马车制造商威廉·C·杜兰特顺应历史潮流，促使 20 多家汽车公司合并，于福特汽车公司推出 T 型车的 1908 年，成立了通用汽车公司，当时叫新泽西通用汽车公司。这个公司成立不久，在汽车生产销售量和利润方面便占居美国汽车行业的首位。半个多世纪以来，通汽不仅在美国，而且在世界汽车业中一直保持第一。它在经济危机的冲击和同行业的激烈竞争中，也曾几度起落沉浮。通汽的创始人杜兰特是个充满魄力和自信力的企业强人，他创立了强大的家业，但是在他的经营的生涯中，也数次陷入严重的财政危机的困境中。继任的通汽总裁受命于危难之际，以其特有的企业家气魄，大胆地进行管理创新，使通汽冲破难关，扭转了颓势。虽然在新兴的日本汽车工业的强大冲击下，通汽公司曾一度陷入危难之中，但它很快从自满的情绪中清醒过来，加紧创新并领先于世界。进入 80 年代以后，通汽公司在“最伟大的生意人”罗杰·史密斯的领导下，居安思危，保持着良好的管理体制和高质量产品制造队伍。

中国有句古语，叫做“富可敌国”，形容某些私家豪门的财富之巨。拿到今天的公司世界里来看，这句原本夸张的话成为现实的写照了。我们以美国包括通汽公司在内的若干大公司与 5 个发展中国家和

新兴工业化国家相比较，足可见通汽等公司规模之大了。如表 1-1 所示。从表中可以看出，在 1990 年，美国通用汽车这一家企业的销售额相当于中国 GDP 的 1/3，分别是土耳其、泰国这种中等水平国家 GDP 的 1.3 倍和 1.57 倍！如果拿通汽与一些穷国、小国相比较，那不知将“富可敌国”多少倍了。

表 1-1 1990 年通汽公司与中国等 5 国生产规模比较

排名	国家	公 司	国内生产总值 (百万美元)	销售额 (百万美元)
1	中国		364 900	
2	印度		254 540	
3	韩国		236 400	
4		美国通用汽车公司		126 017
5		美国埃克森石油公司		105 885
6		美国福特汽车公司		98 274
7	土耳其		96 500	
8	泰国		80 170	69 018
9		美国 IBM		58 770
10		美国莫比尔石油公司		

资料来源：史正富著：《现代企业的结构与管理》，上海人民出版社 1993 年版，第 2 页。

当然，进入 20 世纪以后，企业的平均规模都有所扩大。但是，通汽公司的经营规模一直稳定地排列在世界最大企业的前 10 名。1995 年 8 月，全球经济界最权威的刊物之一，美国的《幸福》(FORTUNE)

杂志对 1994 年度全球企业按销售额进行了排序,列出了最大 5000 家企业,通汽公司在其中排列第 5 位。表 1-2 所列是 1994 年世界最大 500 家大企业中的前 10 位企业的指标。可以看出,通汽公司在世界最大企业中,销售收入居第 5 位,利润额居第 4 位,资产额居第 2 位,职工人数居第 1 位。

表 1-2 1994 年世界最大 10 家企业

序号	企业名称	销售收入 (亿美元)	利 润 (亿美元)	净资产额 (亿美元)	职工人数 (万人)
1	三菱商社 (MITSUBISHI)	1758.37	2.19	1092.56	3.60
2	三井商社 (MITSUI)	1714.91	2.64	824.62	8.0
3	伊藤忠商社 (ITOCHU)	1678.25	0.82	740.63	0.73
4	住友商社 (SUMITOMO)	1624.76	0.732	589.74	2.20
5	通用汽车 (GENERAL MOTORS)	1549.51	49.00	1985.99	69.28
6	丸红商社 (MARUBENI)	1501.87	1.04	788.03	0.99
7	福特汽车 (F·M)	1284.39	53.08	2193.54	33.79
8	埃克森石油公司 (EXXON)	1014.59	51.00	878.62	8.60
9	岩井 (MISSHO)	1008.76	0.53	564.13	1.70
10	壳牌石油公司 (RDISG)	948.81	62.36	1083.00	10.60

资料来源:《FORTUNE》1995 年 8 月号。

如果对世界上最大企业排序作一下调整,将制造业单独排列出来,可更加明显地看出通汽公司的规模优势。表1—3所列的是1994年制造业世界最大20家企业。

表1—3 1994年制造业世界最大20家企业

序号	企业名称	销售收入 (亿美元)	利润 (亿美元)	资产 (亿美元)	职工 (万人)
1	通用汽车(美)	1549.51	49.01	1986.09	69.28
2	福特汽车(美)	1284.39	53.08	2193.54	33.78
3	埃克森石油(美)	1014.59	51.00	878.62	8.60
4	皇家壳牌(英—荷)	948.81	62.35	1083.00	10.60
5	丰田汽车(日)	881.58	11.84	980.37	11.05
6	日立电气(日)	764.31	11.47	1052.37	33.16
7	三菱电气(日)	699.46	9.11	944.40	26.54
8	通用电气(美)	646.87	47.26	1944.84	22.10
9	戴姆—奔驰(德)	641.68	6.49	603.65	33.06
10	IBM(美)	640.52	30.21	810.91	24.30
11	莫比尔石油(美)	596.21	10.79	154.42	5.85
12	尼桑汽车(日)	587.32	-16.71	828.20	14.56
13	菲利浦—莫里斯(美)	537.36	47.25	526.49	16.50
14	克莱斯勒汽车(美)	522.24	37.13	495.39	12.10
15	西门子电气(德)	510.55	10.67	505.79	38.20
16	英国石油(英)	507.37	24.16	486.99	6.00
17	沃尔夫岗汽车(德)	493.50	0.92	523.29	24.23
18	东芝电气(日)	482.28	4.50	629.04	19.00
19	尤里夫(英—芬兰)	454.51	23.89	284.39	30.40
20	伊利(意)	453.88	-10.85	1166.25	29.27

资料来源:同表1—2。

在上述企业中，不仅明显地看出通汽在汽车制造业中独占鳌头，而且在整个制造业中也是名列前茅。在20家世界最大制造业企业中，通汽公司销售额占第1位，利润居第4位，资产额居第2位，职工人数居第1位。

通汽公司，这颗20世纪工业文明的新星，在长达90多年的历史长河中闪耀着光芒。考查通汽公司这个世界最大的汽车王国的经营业绩，人们会自然追忆起在这个王国里创造了辉煌成就的三巨头：杜兰特、斯隆、罗杰·史密斯。

（二）通汽鼻祖——杜兰特

1. 涉足汽车业

美国现在的通用汽车股份有限公司的前身是新泽西通用汽车公司，它是由威廉·C·杜兰特发起创立的。

威廉·C·杜兰特出生于1861年，外祖父克拉波是一位勇敢的拓荒者。夫林特河畔富饶的木材资源，使克拉波发了大财，他后来当上了密执安州的州长。这位拓荒者有9个女儿，威廉·杜兰特则是