

(1875-1966)

★ SLOAN ★

MY YEARS WITH GENERAL MOTORS



斯隆自传


我在通用汽车的岁月

[美] 艾尔弗雷德·P.斯隆◎著 卢双剑◎译



现代管理学之父**彼得·德鲁克** | 点评 |

知名企业家**比尔·盖茨** | 推荐 |

 北方妇女儿童出版社

(1875-1966)

★ SLOAN ★


MY YEARS WITH GENERAL MOTORS



斯隆自传
我在通用汽车的岁月

[美] 艾尔弗雷德·P.斯隆◎著 卢双剑◎译

WO ZAI TONGYONG QICHE DE SUIYUE

 北方妇女儿童出版社

长春

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

我在通用汽车的岁月 / (美) 艾尔弗雷德·P. 斯隆著;
卢双剑译. -- 长春: 北方妇女儿童出版社, 2017. 3
书名原文: My Years with General Motors
ISBN 978-7-5585-0079-4

I. ①我… II. ①艾… ②卢… III. ①汽车工业—工
业企业管理—研究—美国 IV. ①F471.264

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第176730号

出版人: 刘刚
出版统筹: 师晓晖
策 划: 慢半拍·马百岗
责任编辑: 张晓峰
封面设计: 红杉林文化
开 本: 880mm×1230mm 1/32
印 张: 13.75
字 数: 350千字
印 刷: 北京富达印务有限公司
版 次: 2017年3月第1版
印 次: 2017年3月第1次印刷

出 版: 北方妇女儿童出版社
发 行: 北方妇女儿童出版社
地 址: 长春市人民大街4646号
邮编: 130021
电 话: 编辑部: 0431-86037512
发行科: 0431-85640624

定 价: 68.00元

彼得·F.德鲁克点评

《我在通用汽车的岁月》是一部必读佳作

艾尔弗雷德·斯隆的《我在通用汽车的岁月》在1964年一出版，就立即成为了畅销书——斯隆在两年之后，即1966年就去世了，享年90岁。自此以后，这部佳作一直是管理人员和管理专业学生的最爱。25年来，我一直在向朋友、客户和学生们推荐本书，而他们也都发现，本书的确引人入胜，令人不忍释卷。

《我在通用汽车的岁月》一书的主要经验教训是什么呢？

根据我对阿尔弗雷德·斯隆的想法的了解，我将它们总结如下：

- 首先，管理是一种职业，经理人是——或者应该是——专业人士。在20世纪90年代的今天，这可能听起来已经是老生常谈了，但是在30年前，却并非如此。不过坦白地说，虽然如今大多数经理人都是这么宣称的，但是真正践行的人并不多。

- 和其他专业人士（例如医生或律师）一样，职业经理人也有自己的“客户”：企业。他们必须让自己的兴趣服从于客户的意愿，对客户负责是“专业化”的特征。

- 专业人士既不依靠其个人观点，也不根据其偏好来做出决策，而是通过事实来说话。我认为，这就是《我在通用汽车的岁月》一书中，查尔斯·F.凯特灵研制铜冷发动机这一章存在的意义。很多读者（包括我自己）都觉得这一章所占的篇幅过多。斯隆对凯特林推崇备至，认为他是20世纪美国杰出的发明家。斯隆在这一章花了大量的笔墨来讲述，即便伟大如凯特灵，如果不顾事实，死抓着个人的偏好不放，最后也只

能是害了他自己。

- 职业经理人的职责不是去喜欢别人，也不是去改变别人，而是要让他们全力工作。无论你是否对他们满意，是否赞成他们的工作方式，他们的业绩才是唯一重要的事情，实际上，这才是职业经理人唯一应该关注的事情。在我研究期间，杜兰特先生掌管着雪佛兰，利兰先生掌管着凯迪拉克。我曾经对斯隆说过，这两个人掌管着通用汽车利润最多的两个分部，但却是我见过的差异最大的两个人。“你完全错了，”他说，“他们非常像——他们的业绩都很好。”

- 但是业绩好仅仅是“最低要求”，职业经理人还得树立起榜样。他们必须正直。只要他们在经营业绩和树立榜样这两个方面表现好，我们就应该有绝对的宽容并允许最大程度的差异性。

- 分歧甚至冲突都是必要的，实际上也是求之不得的。没有分歧和冲突，就不会有理解；没有理解，就只有错误的决策。对我来说，斯隆的这本书中最吸引我的部分就是那些备忘录。在备忘录中，他首先会列出不同的意见，然后再将不同的观点综合成一种理解，并最终达成共识和承诺。

领导力不是“个人魅力”，也不是“处理好公共关系”，更不是“表演”。它是业绩，是始终如一的行动，是信任。

- 最后，也许也是最重要的经验，职业经理人要有服务意识。领导的职位并不能给予你特权和权力，它赋予你的是责任。



担任了23年的通用汽车公司首席执行官，并且做了25年的董事会和委员会成员，在主要的政策制定和行政活动中，我都处于焦点的位置。因此本书中有很大大一部分内容都是从我的视角来讲述通用汽车公司的故事，我相信这自有其合理之处。鉴于类似的原因，我同样相信，本书中使用了那些我以前写的或者负责过的材料，也是合乎情理的。这些材料要么直接用于制定某些政策，要么影响了某些政策，因此与通用汽车公司历史上的某些事件息息相关。本书使用的这种方法，需要做大量的调研，所以需要大量的合作也在情理之中。

首先，我要感谢《财富》杂志的约翰·麦克唐纳（John McDonald）。在本书构思以及帮助我将我所知道有关通用汽车公司的事情——我可能得说，还包括很多在几年前，在我们刚开始构思本书时，我还不知道的事情或者已经遗忘的事情——写成文字的过程中，我们都合作密切。我请求麦克唐纳先生跟我一起写这本书，《财富》杂志的编辑们就友善地批准了他的假期。我们的第一个想法，是参考通用汽车公司的具体情况，撰写一系列有关美国商业的文章。随着我们对事实研究的深入，这项工程变得远远超出了我们最初的设想。渐渐的，我们觉得我们必须坚持到底。指派麦克唐纳先生作为编辑，既是他自己的选择，大体上也是我的意愿。麦克唐纳先生的学识、技艺、想象力、职业标准以及他对商业战略的理解，使得本书最终得以付梓。

像感谢麦克唐纳先生一样，我也要感谢凯瑟琳·斯蒂文斯（Catharine Stevens），她从一开始就是我和麦克唐纳先生的亲密伙伴。十分幸运的是，她的精神、智慧以及她在组织和管理这个规模庞大且高度复杂的项目时显示出来的多方面的才能，都让我们受益良多。你

也可以说，她也是我们的编辑。约翰·凯瑟琳和我自己是使这项工作得以运转并最终完成的驱动力。我们也从其他人士那里得到了帮助。

我要将我的赞赏和感谢献给我们的编辑及技术助理费利斯·福斯特（Felice Faust）、芭芭拉·玛伦（Barbara Mullen）和玛丽·罗斯（Mary Ross），感谢他们在为本项目长期服务过程中的忠诚和高效。我也想感谢多丽丝·福斯特（Doris Foster）、林妮·格里（Lynne Goree）和玛格丽特·布雷肯里奇（Margaret Breckenridge）的诸多贡献。

我也要感谢麻省理工大学历史副教授阿尔弗雷德·D.钱德勒（Alfred D. Chandler），感谢他作为我们的咨询历史学家和研究助理时所提供的帮助。我们研究通用汽车公司发展的一项主要成果就是大部分由他创造性地完成的，而且他还用心地审阅了我们大量的手稿、初稿。

有时我会在不同的地方拜访一些专业人士，他们的重要贡献都在本书中得到了体现。在这些人中，《财富》杂志的丹尼尔·赛里格曼（Daniel Seligman）凭借自己的编辑技巧和判断力帮助我们解决了许多棘手的问题；威廉·惠普尔（William Whipple）为整本书在编辑方面提供了很好的帮助。

我想向《财富》杂志的斯坦福·S.帕克（Stanford S. Parker）表示感谢，他提供了大量的帮助，他将自己对经济学分析和评论组织的能力应用于很多领域——尤其是汽车市场及其历史的研究之中。

我还很感激《财富》杂志的查尔斯·E.西尔伯曼（Charles E. Silberman），之前任职于美国管理协会，现在任职于门罗计算器公司（利顿公司）的弗兰克·M.里西亚迪（Franc M. Ricciardi）、社会学家内森·格雷泽（Nathan Glazer）、《财富》杂志的路易斯·班克斯（Louis Banks）、之前任职于《财富》杂志的鲁斯·米勒（Ruth Miller）、约翰·威利父子出版公司的弗朗西斯·威尔逊（Francis Wilson）以及麻省理工大学的西德尼·S.亚历山大（Sidney S.

Alexander)，感谢他们提供的特别帮助；我还要感谢詹森·爱泼斯坦（Jason Epstein）的参与。《财富》杂志的玛丽·格蕾丝（Mary Grace）用她的慧眼审阅了手稿。《世界跑车》的作者拉尔夫·斯坦恩（Ralph Stein）根据自己对早期汽车史的具体了解，友善地提出了自己的建议。著名的摄影师沃克·埃文斯（Walker Evans）是我们的图片编辑。

虽然本书仅代表我个人的观点，并非公司层面的事情，我还是要感谢通用汽车公司总部和各地分部的配合。因为其中包含的人数众多，所以在这里我只能将他们作为一个整体向他们致敬，并对他们每个人为本书所做出的宝贵努力表示衷心的感谢。我咨询了很多的老朋友和助理，其中包括唐纳森·布朗（Donaldson Brown）、已故的哈洛·H.柯蒂斯（Harlow H. Curtice）、哈利·J.厄尔（Harley J. Earl）、保罗·马雷特（Paul Marrett）、已故的理查德·H.格兰特（Richard H. Grant）、奥蒙德·E.亨特（Ormond E. Hunt）、查尔斯·斯图尔特·莫特（Charles Steward Mott）、已故的詹姆斯·D.穆尼（James D. Mooney）、约翰·L.普拉特（John L. Pratt）、迈耶·L.普伦蒂斯（Meyer L. Prentis）、小约翰·J.舒曼（John J. Schumann, Jr.）、已故的埃德加·W.史密斯（Edgar W. Smith）、已故的查尔斯·E.威尔逊（Charles E. Wilson）、小沃尔特·S.卡朋特（Walter S. Carpenter, Jr.）、已故的乔治·惠特尼（George Whitney）和亨利·C.亚历山大（Henry C. Alexander）。

有许多身处不同行业的人与我保持着通信或者前来拜访过，以帮助我解决写书过程中遇到的某个问题。我尤其想感谢温·墨菲（Win Murphy），W.C.杜兰特（W. C. Durant）以前的秘书，她帮忙回忆了1920年之前的许多事情；弗兰克·A.霍华德（Frank A. Howard），与他就调研的相关概念进行的交流让我受益良多；威廉·泽肯多夫（William Zeckendorf），与他的一次谈话让我对杜兰特先生有了新的认识；艾迪·里肯巴克（Eddie Rickenbacker），他帮忙回忆了将东方

航空出售给他的情况；已故的詹姆斯·H.金德尔伯格（James H. Kindelberger），他友好地审阅了本书中关于通用汽车公司在北美航空公司的利益的那部分内容；阿诺德·J.泽克博士（Dr. Arnold J. Zurcher），他提供了有价值的评论；赫德利·多诺万（Hedley Donovan），他对我们最初的手稿做出了明智的评论；以及我的弟弟雷蒙德（Raymond），他通读并评论了全书。

虽然我们尽最大努力地进行了调研和检查各个方面，以确保准确地涵盖本书的主题，但是我们仍然认识到，就像所有调研和写作的人都应该认识到的一样，人的视野存在着局限性。我只能说，我们已经尽我们所能，为读者们呈现出了准确的情形。虽然协助我进行写作的人员数量众多，且他们的很多贡献都直接在本书中得到了体现，但是我对本书中表述的观点，得出的结论以及全书的内容都负有不可推卸的个人责任。

艾尔弗雷德·斯隆

纽约

1963年10月



我曾经答应过要在本书中记录下通用汽车公司的发展历程。对于这个全球最大的私营工业企业，可说的事情有很多。它的历史涵盖了从20世纪初到目前的所有时间，并覆盖了全球的许多地区——只要这个地方有路可达。它还与许多工程技术的现代发展息息相关。雪佛兰、庞蒂亚克、奥尔兹、别克、凯迪拉克以及GMC卡车&轿车等品牌，以及作为美国和加拿大当前约50%乘用车及卡车制造商的身份，都明确表明了通用汽车公司在汽车市场中的地位。我们的海外业务部包括英国的沃克斯豪、德国的亚当·欧宝、澳大利亚的通用汽车—海尔丁以及我们在阿根廷和巴西的制造厂。1962年，这些业务部的乘用车及卡车产量占到了美国和加拿大之外的世界乘用车及卡车总产量的1/10。通用汽车还在全球范围内生产了大量的机车、柴油机、燃气涡轮发动机以及家电产品。由于通用汽车的主营业务是汽车产品——大约占到了当前民用业务的90%——所以本书的大部分内容都是只与汽车产品有关。但是，我也用单独的章节来探讨了通用汽车公司在非汽车领域以及在战争和国防领域的角色。

我在汽车及相关领域工作了65年以上，其中有45年是在通用汽车公司，这些年的印象构成了这本书的基础。但是，本书的时间跨度之长，话题本身的范围之广，以及人类记忆的局限性，都使得我在基于我个人印象写作本书的同时，仍需以相关的记录为参考。我还经常得求助于我的同事们的回忆。为了让这些内容能够重点突出，我将我的思路集中于那些在我看来对通用汽车公司的发展影响最大的因素上——总的来说就是，通用汽车公司分权组织的起源及发展、财务控制以及在激烈竞争的汽车市场中通用汽车公司以自己的方式所表现出的对经营理念的理

解。在我看来，这三个要素构成了通用汽车公司生产经营的基础。

在历史方面，我描述了通用汽车公司的整个历史，从工业天才W.C.杜兰特于1908年创立通用汽车公司一直到现在，甚至也包括更早之前的一些事情。但是，我主要集中于1920年以后的这段时间，我将之称之为通用汽车公司的现代阶段——尤其是从1923年到1946年，我担任首席执行官的这段时间。在这段时间内，我还先后兼任了公司的总裁和董事会主席。公司在此期间形成了一些保持至今的基本特色。我也对1921年以前的老通用汽车公司进行了描述，从这些描述中可以看出我们是在什么基础上建立起现代通用汽车公司的。

作为一本自传，我也在其中描述了我早年在汽车行业的一些经历，以及我于1918年偶然进入通用汽车公司的情况。通用汽车公司及海厄特滚珠轴承公司几乎一直都是我商业生涯中唯一的兴趣点。在海厄特滚珠轴承公司并入联合汽车公司并继而成为通用汽车公司的一部分之前，我都是那里的负责人和股东。自从加入通用汽车公司以来，我一直都是公司的大股东。很长一段时期内，我都是公司最大的个人股东之一，我大概持有通用汽车公司1%的普通股。这些股份所代表的财富都已投入或将要投入以我的名字命名的慈善基金，并通过该基金来支持医疗及其他领域的教育和科研工作。

因此很自然地，我是从股东的角度来考虑问题的。我通常总是坚定地站在股东的立场上，尤其是在诸如作为董事会及其委员会的代表以及讨论股息支付的时候。但是，我也将自己视为现在被称作“管理层”的成员。管理已经成为了我的技能。在我担任首席执行官时，我在很多场合下都要为提出的政策承担个人责任。但是，无论一项政策产生于何处，在由个人执行之前，都必须得到委员会的认可和批准，这已经成为了通用汽车公司的原则。换句话说，通用汽车公司采用的是团队管理模式，尽管该团队是由能够胜任的个人所组成的。所以，我经常说“我们”而不是“我”；有时候当我说“我”的时候，我可能指的是“我们”。

在分析通用汽车公司取得成就的原因时，有一些其他方面的因素必须作为背景加以说明。美国的人民非常具有主动性和创业精神；美国的资源，包括美国的科学技术以及它在商业和工业方面的专有技术；美国广阔的空间、道路以及巨大的市场；它的变革、灵活性以及大规模生产的特征；美国在20世纪大规模的工业扩张。适应美国汽车市场这些独有的特性，是通用汽车公司在发展历程中关键而又相对复杂的致胜因素之一。如果反过来我们也为美国汽车市场这种风格的形成做出了贡献的话，那么只能说这是双方相互作用的结果。

例如，要在美国汽车行业中生存，就得去迎合新车购买者每年的偏好。年度车型的竞争就是其中一个重要的部分，每个企业要么对其他企业的年度车型做出反应，要么就可能灭亡。满足新车购买者的这一需求使得通用汽车公司至今仍然保持着活力。很多与通用汽车公司及整个汽车行业发展相关的事情，都可以归为对年度车型的理解——年度车型的起源、演化以及车型升级的相关理念等。在车型升级的理念方面，通用汽车公司在其中扮演了重要的角色，而早期的福特汽车公司则无所作为。

我也不得不指出，汽车行业代表着当代最伟大的工业机遇之一。非常幸运的是，通用汽车公司较早地抓住了这一机遇。基于这一思路，本书前两章回顾了通用汽车公司早期的历史。而且，汽车的出现将通用汽车公司与内燃机的发展紧密联系在一起，从而能够理所当然地让我们参与到将这种发动机应用于其他一些需要动力装置的领域中，如飞机和火车等。我们的成长历程，基本上就是大规模生产以内燃机为驱动的交通工具的历程。正如你们所料，我对通用汽车公司及其业绩充满了热情。但是，通用汽车公司抓住了其面临的历史机遇，满足了企业内外（企业内部的股东和职员，以及企业外部的客户）的各种需求，我认为我的这一说法是非常客观的。

但是，作为最大的私营工业企业——1962年，通用汽车公司拥有超过100万名股东，大约60万名雇员，92亿美元的资产，146亿美元的

销售收入以及14.6亿美元的利润——通用汽车公司树大招风，也会因此成为某些人的政治目标。我很高兴能够碰到关于公司规模的问题，因为在我看来，一家企业的规模庞大是该企业业绩优异、富有竞争力的结果；而且，只有规模庞大的企业，才能够为广阔的国内市场和世界市场大批量提供诸如汽车、机车等产品。我们还必须意识到，这些产品的价格相对较高，即使是一家“小”汽车生产商也能够跻身于美国工业百强企业。

我认为，成长，或者为了成长而努力，对于企业的健康发展至关重要。故意停止企业的成长会使企业窒息。美国工业界曾经发生过这样的事例。在汽车及其他一些行业中，行业成长的过程会导致许多大规模企业的涌现，这也是我们这个社会的特征。在美国，我们用“大”的方式来做事情。我一直相信要做“大”规划，但是我也总是在事后发现我们原先的规划还不够大。但是我没有预测过通用汽车公司的规模，也没有在脑海中为通用汽车公司制定一个规模上的目标。我只是认为我们应该积极地去工作，而不应受到条条框框的阻碍。我对公司的发展不设上限。

公司的成长和发展是相互联系的，因为在竞争的经济环境下，企业是无法停下来休息的。各种不同阻碍、冲突和新问题的不断出现，以及人们视野的不断开阔，激发了人们的想象力，并促进了行业的发展。但是，成功有时候也会导致自满。在这种情况下，在竞争中生存下来的渴望——它也是最强的经济动因——其作用就会降低。对变革的惰性会导致冒险精神的丧失。随着这一影响力的扩大，由于无法识别出科技的发展或者消费者需求的变动，抑或无法面对更加激烈和残酷的竞争，企业最终会陷入增长的停滞或者衰退。在任何一个行业中，想要永远保持非同寻常的成功或者想要维持远超其他企业的领导地位，有时比取得最初的成功或领导地位要难得多。这是每个行业的领导企业都必须面临的最大挑战，也是通用汽车公司未来必须面临的挑战。

我并没有将规模视为一种障碍，这一点必须明确。这对我来说只是

一个管理问题。而对于这个管理问题，我的思路都是围绕着一个观念展开的，这一观念在理论上和实际中都非常复杂。用过于简化的方式来说，这一观念就是分权。通用汽车公司的组织形式——在政策方面相互协调，在管理方面彼此分权——不仅在公司内部效果很好，而且在美国大多数企业中也已经成为了一种标准惯例。这一观念与适度的财务激励政策相结合，共同构成了通用汽车公司企业组织政策的基石。

我们的管理思想在本质上，是基于事实来进行经营判断。当然，经营判断的最终环节仍然依赖于直觉。可能有一些规范的方法能够提高经营战略或政策制定的逻辑性。但是，经营判断是以发现并认清市场及各种科技都在不断发展这一事实、并在这一环境下预测其未来可能发展的方向为基础的，这是一项艰巨的工作。现代技术的飞速变革，使得对事实的搜集，必然会永远成为现代工业的一大特征。这似乎是显而易见的，但是，过去行业中几次大的竞争地位的变动都在一定程度上与某些人一成不变的思想有关。

但是，仅仅依靠组织结构的设计依然无法保证管理的有效性。负责组织管理及权力分配的人比组织结构本身更重要。即使是在一个分权的组织结构中，他们也可能将该组织转变为集权性质，甚至是独裁性质的组织。从精神到实际行动上都奉行了分权管理的原则，这是通用汽车公司长期存在的根本保障。

从这方面来看，将通用汽车公司称为机构应该是恰当的。在通用汽车公司内部，弥漫着客观、快乐的氛围。通用汽车公司最大的优势之一，是它从设计之初就将自己定位为一个客观的公司，这一点有别于那些迷失在个人主观至上的企业。

但是，我要说的是，就我个人的经验来看，在组织形式这个问题上并没有某种简单的准则。个人的角色同样非常重要，以至于有时有必要围绕某个或某几个人建立起一个组织或部门，而不是将这些人置于组织中已有的岗位上。在我讲述通用汽车公司早期工程师队伍的发展过程时，这一点将会表现得非常明显。但是，必须对公司为了适应某些人而

将某些部门进行改造这种事情进行严格的控制，因为和其他操作过程一样，在这一过程中也会碰到很多的限制。正如我在上文中提到的，为了组织的健康，必须尽量减少从主观角度出发来办事情的频率。

如果我在本书中表达或者暗示过某种理念的话，那我想这种理念可能就是，我相信竞争是一种坚定的信仰、一种进步的手段，以及一种生活的方式。应该认识到，竞争的形式是多种多样的：例如，在组织模式上，通用汽车公司的分权模式一直与其他企业存在着竞争；在长期的运营模式上，通用汽车公司的产品升级战略一直与其他企业存在着竞争；当然，在日常经营活动上，也存在着大量的竞争。相反，老亨利·福特相信集权式的组织形式和长期不变的车型能够带来竞争优势。这种在基本政策层面上的竞争有时更具有决定性作用。我们也一直注重在这一思想的指导下前进，这在我们面向未来的投资计划方式中表现得非常明显。基于生活水平将不断提高这一假设，通用汽车公司不是为特定的少数人，而是为全体消费者生产汽车。在现代市场形成时期，在对生活水平将持续提高这一问题的重要性的理解上，我们和其他企业产生了重要的差异。

本书所揭示的关于通用汽车公司的事情，通常人们是无法知晓的。这些事情从董事会扩展到生产部门，包括日常管理、各位执行官、政策委员会、生产线和员工组织，以及生产部门之间的互动；换句话说，本书描述了局部对整体，以及整体对局部的贡献。因此，我的主题不是生产部门内部，而是被我们称为通用汽车公司的这一整体的内部。

本书分为两个部分。第一部分是关于通用汽车公司发展主线完整、连续的描述，包括公司在组织、财务和产品等领域中基本管理理念的起源和发展。第二部分由若干个独立的章节组成，分别详细讲述了关于工程技术、分销、海外业务、战争及军工产品、奖金、公司部门结构及其他方面的一些内容。但是，我并无意做到面面俱到。对我来说，完整地讲述通用汽车公司这段超过半个世纪的故事将是一件无法完成的任务。正如所有写书的人一样，我主要是从个人经历的角度选择了一些故事，并

且做好了接受人们评判的准备。

本书的写作方法是以逻辑为视角来讲述经营的故事，并在讲述的过程中将相关的想法和历史情形加入其中。本书的结构，尤其是第一部分中相关章节的顺序，是对汽车行业中所发生事件按照管理的逻辑而安排的。当然，还有其他的安排方法，如按照心理学、社会学或纯主观的方法，等等。之所以选择这种安排方法，是因为只有这种方法才能够在本书有限的篇幅内组织起如此繁多而复杂的材料。该方法还可以从经营的观点出发将业务清晰地描述出来。用这种方法来描述通用汽车公司之所以合适，是因为通用汽车公司经营战略的特点之一，就是在追求业务目标的时候尽量有意地保持客观性。

我强调了很多在过去完成的工作，这是有必要的，因为很多长期的基本政策都是在那时被首先确定下来的。但是在后来长年累月的公司运营中，我认识到，必须不断努力进行新的创造，从而对以往的政策进行完善和修正。而且，也必须制定出新的政策以适应新的环境。正如我经常所说的那样，变革意味着挑战，而应对变革的能力则是优质管理的标志。我们必须对在产品、需求及外部压力方面影响深远的变革做出回应，以维持通用汽车公司的成长和繁荣。实际上，通用汽车公司目前的管理工作就是迎接并处理好这个时代所特有的新问题。



彼得·F.德鲁克点评

自序

导论

第1部分 001

第1章 重大的机遇（1） 002

第2章 重大的机遇（2） 016

第3章 组织的概念 039

第4章 产品政策及其由来 054

第5章 “铜冷”发动机 066

第6章 稳定 088

第7章 委员会的协调 092

第8章 财务控制的发展 107

第9章 汽车市场的转型 136

第10章 政策的制定 157

第11章 财务成长历程 178