

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

Mc
Graw
Hill

Education



伟大的斯隆
经典的管理

里程碑

【美】艾林·弗里曼 (Allyn Freeman) 著
高嘉勇 刘晓萍 郝婕 译

一个让德鲁克折服的人

一个让后世管理者仰视的人

他开创了现代管理实践的先河，缔造了通用汽车王国

The Leadership Genius of Alfred P. Sloan



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

里程碑

伟大的斯隆 经典的管理

The Leadership Genius of
Alfred P. Sloan

【美】艾林·弗里曼 (Allyn Freeman) 著 高嘉勇 刘晓萍 郝婕 译

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

里程碑：伟大的斯隆 经典的管理/[美] 弗里曼著；高嘉勇，刘晓萍，郝婕译.
—北京：人民邮电出版社，2007.1

ISBN 978-7-115-13843-9

I. 里... II. ①弗... ②高... ③刘... ④郝... III. ①斯隆—生平事迹
②汽车工业—工业企业管理—经验—美国 IV. ①K837.125.38②F471.264
中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第145582号

内 容 提 要

本书既是一部简洁明了的通用汽车发展史，也是一部引人入胜的个人职业生涯传记；它以全新的视角诠释了斯隆的管理理念与技巧，是对斯隆实践经验的总结和提炼。本书在讲述通用汽车公司是如何从一个效率低下、人员涣散的汽车联合体，成长为一个高效运营、组织结构先进的汽车巨头的同时，阐释了斯隆是如何将精妙的商业理念运用于公司运营的实践之中，以及如何解决和处理在企业变革过程中出现的各种问题与矛盾。

本书内容有两大特点：一方面，各章内容鲜明地列举了斯隆的管理智慧；另一方面，其他大大小小的公司和组织的大量案例也编排其中，这些案例同样闪耀着斯隆富有指导和创新价值的实践智慧的光芒。

本书适合企业管理者和管理咨询人员以及MBA师生阅读。

里程碑——伟大的斯隆 经典的管理

-
- ◆ 著 [美] 艾林·弗里曼
译 高嘉勇 刘晓萍 郝 婕
责任编辑 王莹舟
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：15.5 2007年1月第1版
字数：240千字 2007年1月北京第1次印刷
著作权合同登记号 图字：01-2006-1262
ISBN978 7-115-13843-9/F·663
-

定价：29.00元

读者服务热线：(010)67129879 印装质量热线：(010)67129223

中文版序

FOREWORD

真正关注斯隆这个人始于10年前清华大学经管学院与美国麻省理工学院斯隆管理学院的合作。世界上有许多以人名命名的商学院或管理学院，像沃顿商学院（Wharton School，宾夕法尼亚大学）、斯特恩商学院（Stern School of Business，纽约大学）等，用其名字给学院命名的这些人多是与学院有某种渊源或是对学院有过慷慨的捐赠。我从斯隆管理学院的同行处得知，艾尔弗雷德·斯隆是麻省理工学院早期的毕业生，后来慷慨捐资帮助麻省理工学院成立了管理学院。为了纪念他的善举，褒扬他的成就，管理学院在1956年更名为斯隆管理学院，这就是今天在全世界众多商学院中地位显赫的Sloan School of Management。

今天提起艾尔弗雷德·斯隆，许多人不会感到陌生。一本《我在通用汽车的岁月》让很多人认识了这位20世纪美国最杰出的管理天才之一。斯隆的一生几乎都是在汽车行业中度过的，他于20世纪20年代加盟通用汽车公司，之后成为公司总裁、董事会主席直至20世纪50年代退休。在他加入通用汽车公司之际，公司正处于严重的危机之中。在他的领导下，通用汽车公司不但超越福特公司成为世界上最大的汽车制造商，而且成为美国经济的重要标志。斯隆在汽车行业五十多年的管理经验，不但使其成为20世纪最伟大的企业家，也对管理理论的发展做出了伟大的贡献。

本书记录了斯隆在通用汽车公司近40年的辉煌业绩，但绝不是流水账般的简单叙述。作者从斯隆的管理生涯中截取了几大板块儿，从分歧与冲突管理、为消费者提供更多的选择、依据数据做出决策、组建专业团队等诸多方面深入剖析了斯隆在处理各种问题和挑战时的一思一谋、一举一动，不仅精心刻画了管理者的决断和举措，还提供了翔实的背景材料，使我们仿佛亲见在当时的商场硝烟中伟大管理者的运筹帷幄。更为难得的是，本书不是就斯隆说斯隆，而是把不同行业类似的经典案例（如可口可乐、亨氏公司、IBM、伊卡璐公司、万豪集团、哈根达斯、米高梅电影公司等）一并纳入书中加以剖析。不仅如此，作者还给许多案例配以“斯隆视角”进行归纳和评述，以进一步佐证经典的斯隆管理模式和管理思想。

套用书中最后一章的题目：斯隆的处事原则——做正确的事情，我认为把这样一本内容经典、剖析深刻、总结精辟的好书推荐给读者是一件很正确的事。读一本好书是一种享受，《里程碑——伟大的斯隆 经典的管理》确实是本好书，愿与各位分享。

全允桓 教授

全国MBA教育指导委员会秘书长

清华大学经济管理学院副院长

译者序

提起别克、凯迪拉克、雪佛兰、悍马和欧宝这些车名，即使不是车迷，也会对它们耳熟能详。这些汽车品牌已不仅仅是商业品牌，它们早已成为现代人生活的一部分，而这些品牌全部来自全球最大的汽车公司——通用汽车。通用汽车公司成立于1908年，自1931年起便成为全球汽车产业的领导者，现共拥有324 000名员工。根据美国《财富》杂志2006年数据显示，美国通用汽车是全球企业500强前五名中惟一的汽车公司。通用汽车公司的创始人是威廉姆·杜兰特，但真正将通用汽车公司带上发展快车道的，却是通用汽车公司的第八任总裁小艾尔弗雷德·斯隆。这是一位在汽车产业乃至全球商界名声如雷贯耳的风云人物和管理奇才。

相比之下，虽然我国的企业也在迅速成长，但真正意义上的世界级跨国公司还很少见。那么，究竟是什么使这家汽车巨头得以在全球不计其数的汽车公司中脱颖而出、傲视群雄？又是什么让这家百年公司能够在如今瞬息万变、超强竞争的环境中长久地立于不败之地？它基业常青的秘诀是什么？它应对挑战的制胜法宝又是什么？在读过本书后，我得到了答案，通用汽车公司的领袖小艾尔弗雷德·斯隆的管理智慧，是使企业获得成功的最重要原因。

斯隆是真正的管理大师，他既有先进的管理理念，又有高效

的执行能力。斯隆对美国汽车产业的贡献涉及管理的方方面面，包括组织结构、市场销售、财务管理以及广告方式。在打造通用汽车公司的过程中，他对企业管理的理论与实践方面的贡献可谓前无古人，后无来者。

本书既是一部简洁明了的通用汽车公司发展史，也是一部引人入胜的个人职业生涯传记。它既从不同角度记述了通用汽车公司的成长历程，也以全新的视角诠释了斯隆的管理理念与技巧。它讲述了通用汽车公司是如何从一个效率低下、人员涣散的汽车联合体，成长为一个高效运营、组织结构先进的汽车巨头；它阐释了斯隆是如何将精妙的商业理念运用于公司运营的实践之中，以及如何解决和处理在变革过程中出现的问题与矛盾。本书有以下三大特点：

首先，本书内容丰富全面。本书涉及通用汽车公司发展的方方面面，从架构有效的组织结构，到组建专业团队；从如何重点发展公司的核心产业，到怎样兼顾辅助产业；从处理管理过程中出现的意见分歧，到改善公司与公众的关系。对所有这一切，本书都在不同章节中予以了详细阐述，其中有很多商业理念值得中国企业借鉴，例如，斯隆认为管理者必须重视真实数据的收集和分析，只有在此基础上制定决策，才能真正切合公司实际，利于公司发展。而这一点，恰恰是中国企业的弱势所在。

此外，书中所提到的商业理念有很强的普适性。本书在对斯隆的商业理念进行阐述时，并未拘泥于汽车产业，而是旁征博引，运用其他产业中成功或失败的案例对此加以说明。例如，百事可乐公司、高露洁公司和哈根达斯公司等知名案例，不仅增强了本书的可读性，也使书中所提及的商业理念的普适性得到凸显。

最后，本书语言流畅，有很高的可读性。毫无疑问，本书所阐释的商业理念发人深省。但本书并没有像其他同类书籍一样，充斥着高深晦涩的专业术语，使得读者在阅读过程中如雾里看花、

水中望月，对真正精妙的商业理念却不甚了了。本书语言简明流畅，将原本晦涩难懂的商业理念与管理原则以简洁、轻松的语言向读者娓娓道来，使读者能在读过本书之后对精妙的商业理念心领神会。在每章结束时，作者都会就本章内容做出归纳总结，向读者提供具体的意见和指导，便于读者借鉴引用。

本书整合性地分析了斯隆对汽车产业的独到管理理念，是对斯隆实践经验的总结和提炼。由于全书涵盖了各个产业大量生动的案例分析，而不是纯理论性的探讨，所以读者可以迅速从中吸收有益的经验并将之融入到日常的企业管理和商务决策中。本书对于企业家、公司高层管理者有着重大指导意义，为他们提供了丰富的实践经验和管理技巧，并展现了一名卓越的管理者应具备的管理智慧和人格魅力。相信当读者在阅读本书时所感受到的不仅仅是管理知识的增加，更能感受到穿越时间长河与伟人对话的乐趣。

译者

2006年12月

前 言

PREFACE

我们经常缺乏赏识和赞颂创新精神的能力。

——艾尔弗雷德·斯隆

公共广播服务公司（PBS）的一档电视节目接近了尾声，屏幕上写道：“资助单位：艾尔弗雷德·斯隆基金会。”这个艾尔弗雷德·斯隆究竟是谁？他怎么能够像大名鼎鼎的洛克菲勒家族与卡耐基家族一样一掷千金，资助得起美国公共广播服务公司的一整部纪录片呢？

若想找到上述问题的答案，您不妨访问网站www.sloan.org。从该网站上您可以获悉，斯隆基金会成立于1934年，它的慈善事业范围涉及科学、经济、教育、文化等诸多领域。到2003年年末，斯隆基金会的资产已经达到了惊人的13亿美元。

通过进一步调查，我们发现，斯隆于1946年出资建立了斯隆-凯特林癌症纪念研究中心，该中心为世界顶级癌症治疗和研究中心之一；他还出资在麻省理工学院建立了著名的斯隆管理学院；此外，由斯隆资助成立的、位于福林特的斯隆博物馆，是密歇根州历史上划时代的汽车和区域历史的中心。

浏览该网站的传记栏，我们可以看到斯隆正是在通用汽车公司担任总裁和首席执行官的职业生涯中，积累了自己所有的财富。

人们普遍认为，斯隆的成就是管理业绩和领导力业绩的巅峰。同时，纵观整个20世纪美国商界，斯隆的成就也象征着无可比拟的商界职业生涯的伟大成功。

其背后的事实便是自从斯隆掌管了通用汽车公司后，他永久地改变了现代公司的理念。

本书的编排

本书包括两大方面：一方面，各章鲜明地列举了斯隆的管理智慧；另一方面，其他大大小小的公司和组织的大量案例也编排其中，这些案例同样闪耀着斯隆富有指导和创新价值的实践智慧的光芒。

从斯隆的两本自传以及其他作品（尤其是著名管理大师彼得·德鲁克的作品）中，我们可以领略斯隆的领导力和管理经验。这些经验书写了一段应用现代公司理论而大获成功的历史，它们体现了在解决公司普遍问题和具体问题方面，斯隆采用的最基本的、远见卓识的方案。直到今天，斯隆方案依然适用。

本书的案例取材广泛，涵盖了诸多行业的公司、组织，这些公司、组织都无一例外地发扬着或者推崇着斯隆独特的经营之道。活生生的事实印证了斯隆商业理念的成功；此外，其中的一些案例也诉说了由于拒绝采纳斯隆原则而遭遇失败的教训。

艾尔弗雷德·斯隆为我们提供了一个崭新的、动态的领导和运营现代公司的视角，他还以自己非凡的洞察力和杰出的判断力实践着自己的理念。通过审视斯隆在通用汽车公司的历史，本书试图展现实践思考与逻辑思维的探索之旅，从而为当代管理者走向成功指出一条光明之路。

艾林·弗里曼

目 录

CONTENTS

第 1 章 伟大的成就——斯隆模式/1

- 了解斯隆/2
- 斯隆模式概述/4
- 新型管理者/5
- 计划大师/6
- 实践天才/8
- 斯隆的著作/9
- 斯隆的深远影响/10
- 阅读指导/10

第 2 章 分歧与冲突管理/12

- 斯隆沟通理念的形成/13
- 斯隆初涉汽车制造业/14
- 斯隆与联合汽车公司/15
- 杜兰特的独裁风格/16
- 善于听取不同意见/20
- 员工分歧挽救凯迪拉克/24
- 通用汽车公司：特殊委员会的圆桌会议/26
- 可口可乐公司的新可乐/27
- 玛瑞恩实验室：逐层向上反映/31
- 美国军方命令链/32
- 汤汁传奇/33
- 如何应对反对者/35
- 公司听取异议的好处/36

第 3 章 为消费者提供更多选择/39

- 美国消费主义简史/40
- 通用汽车公司模式形成/42
- 斯隆的剖析/43

斯隆改写了雪佛兰的历史/44
拉近豪华车与消费者的距离/45
拉塞尔把通用汽车公司带入了创新的世界/47
创办通用汽车公司设计部/49
每年的新车变换/51
斯隆理念应用之一——电脑业的发展为消费者提供了更多选择/54
斯隆理念应用之二——伊卡璐公司为女士提供更多选择/56
斯隆理念应用之三——万豪集团五花八门的食宿招待/60
斯隆理念应用之四——霍马克贺卡的多种选择/62
为消费者提供更多选择的启示/63

第 4 章 依据数据，制定决策/69

通用汽车公司的旧模式/70
斯隆初试身手：第一个植根于事实的计划/71
组建采购委员会/74
注重财务数据/74
年青一代：新兴的全球市场/76
对棒球队所有权的经济分析/79
数据和事实是做出决策的惟一依据/81
汽车供应商的实际情况/83
事实情况影响经济发展/85
新产品的终结：以事实为准绳/87
利用数据决策的注意事项/88

第 5 章 与世界接轨/91

早期在海外成功的美国制造业/91
汽车公司走出国门/92
斯隆首次进军法国/93
斯隆进军英国/94
权衡利弊/96
帕布使斯隆认识了欧宝/97
锁定欧宝公司/98
斯隆登陆澳大利亚/100
对通用汽车公司国际化扩张的评价/100

跨文化管理与语言失误/101
用美国人的眼睛观察欧洲/102
招兵买马，实现海外市场的扩张/104
国际扩张的成功舞台/105
开拓新市场，维持老市场/107
委内瑞拉的可乐大战/109
进入欧洲的哈根达斯冰淇淋/110
爱尔兰迎来了超品质冰淇淋/113
国际商务的启示/115
斯隆视角/120

第 6 章 组建专业团队/121

斯隆的组织结构图/122
挑选合适人选/123
广告业用人天才——威廉·伯恩巴克/138
福特公司的员工重组/140
斯隆正确用人的启示/143

第 7 章 汽车辅助产业/146

斯隆哲学/147
通用汽车公司的早期业务/148
杜兰特实行多元化生产的原因/149
斯隆的首批收购/152
通用汽车金融服务公司/152
斯隆振兴通用汽车金融服务公司/153
斯隆涉足其他产业/156
格柏公司的辅助产业/161
米高梅电影制片公司与娱乐业/164
开发辅助产业的经验/166
辅助业务——结语/171

第 8 章 分权组织结构与财务控制/172

酝酿“组织研究”/173
一个人，一项计划，一个组织/175
两大主要原则/176

五个目标/177
管理委员会按部就班/179
初次尝试分权制/180
为财务管理收集信息/182
史密森学会——成功的分权制度/184
采用分权制度和集权制度的经验/187

第 9 章 销售代理和分销/188

对销售代理商反馈的思考/190
重组销售代理商/191
对代理区域的再思考/192
旧款汽车的年终折扣/193
建立对销售代理商的财务控制/194
投资代理商/195
销售代理商沟通新机制/197
销售代理商改革的最后一步：仲裁/198
开设手机经销店——复制代理模式/199
生产商与汽车销售代理商的新交易/200
大型销售代理商/201
销售代理商改革的经验/202

第 10 章 企业形象——广告与公共关系/204

斯隆慧眼识巴顿/205
通用汽车公司的广告宣传/207
通用汽车公司的广告活动/210
通用汽车公司的广告效果/213
通用电气公司——相媲美的广告/213
耐克公司——尽管去做/217
广告使福特公司获得新生/219
万事达卡的“珍贵”系列广告/222
商誉广告的经验/223

第 11 章 斯隆的处事原则——做正确的事情/226

斯隆留给我们的理念/228
管理和领导的经验/229

伟大的成就——斯隆模式

小艾尔弗雷德·斯隆 (Alfred P.Sloan, JR.) (以下简称艾尔弗雷德·斯隆或斯隆) (1875—1965) 改变了美国的汽车产业，范围涉及制造和生产的方方面面，包括制造工艺、组织结构、市场销售、分销渠道、财务管理以及广告方式。此外，在这个彻底而巨大的产业转变过程中，他对美国企业的改革也可谓前无古人，后无来者。

1963年，斯隆出版了第二部自传——《我在通用汽车的岁月》 (*My Years with General Motors*)。在开篇中，斯隆提到了两个人物——杜兰特先生 (William Crago Durant)^① 和福特先生，他们创造了美国汽车产业的制造流程和营销体系，他们有着非同寻常的愿景、勇气、远见卓识以及大胆的想像力，他们将自己的个性特点融入管理之中，而并未倚重于管理方法和客观数据。

对于企业未来的改革，斯隆模式的核心是将原则、方法和具体数据作为管理依据，强调对管理方法和客观事实的尊重。当时

① 威廉姆·克拉博·杜兰特，是通用汽车公司 (General Motors) 创始人，通用汽车公司第六任总裁。1920年，杜兰特卸任之后，皮埃尔·杜邦继任总裁。——译者注

机到来时，斯隆胸有成竹地要将“斯隆模式”付诸实践。1923年，斯隆担任通用汽车公司总裁，他指出：“在很久之前，我就清楚，这是一次能成就伟大事业的良机。”

这个艾尔弗雷德·斯隆和通用汽车公司的故事，展示了斯隆卓尔不凡的领导力和管理技能。斯隆的领导才能在美国商界历史上已成为难以逾越的丰碑。

了解斯隆

斯隆领导通用汽车公司这支团队超过42年。1916年，斯隆是海厄特滚珠轴承公司（Hyatt Roller Bearing Company）的总裁和主要股东。这个公司位于新泽西州的纽瓦克（Newark）。该公司在这一年被通用汽车公司收购之后，时任通用汽车公司总裁的杜兰特任命斯隆担任联合汽车公司（United Motors Company）总裁。这个新成立的子公司，当时主要为通用汽车公司生产零部件。

1920年，当斯隆由联合汽车公司的总裁晋升为通用汽车公司的执行副总裁时，正值公司的第七任总裁皮埃尔·杜邦（Pierre du Pont）任职期间。杜邦领导下的通用汽车公司组织结构松散，财务管理混乱，只是个汽车公司的联合体。1921年，通用汽车公司是美国排名第二的汽车制造商，其下属五个子公司生产的所有汽车，在美国汽车市场上所占的市场份额仅为12%，福特汽车公司（Ford Motor Company）则主导了市场份额的60%。

从历史的角度来说，亨利·福特（Henry Ford）曾经以他的T型车、汽车装配流水线、公正的薪资、规模生产及其带来的低价格而大获成功。“福特主义”^①在全世界都被用来表示成功的规模化生产和全员就业，甚至连前苏联的领导人都喜欢引用这个新奇的口号。

① 福特主义1908年出现在密歇根的福特公司，是指这样一种生产模式：依靠预测与规划、大量生产、领先市场且由一人决策。福特主义基本等同于计划经济。——译者注

1910~1920年，是福特公司的辉煌时期，其骄人的销售额和巨大的成功，使得斯隆领导的海厄特滚珠轴承公司获益匪浅。福特公司几乎每年都把这个轴承公司所产滚珠轴承的50%买走。具有讽刺意味的是，斯隆后来之所以能成为汽车产业的巨头并获得大量财富，一部分是得益于亨利·福特的T型车。

20世纪初期，福特公司在美国汽车市场上的霸主地位可谓无人能望其项背，这对于任何人来说也许都是个巨大的挑战，但对斯隆来说并非如此。他感觉到福特公司是一头停顿不前的巨兽，是一块岌岌可危的巨石，即使推不倒，也可以尝试着挑战一番。所以，无论是在1920年成为通用汽车公司的执行副总裁，还是在三年后成为总裁时，斯隆总是跃跃欲试，想要检验他的想法。

消费者渴望能对汽车的颜色、风格和型号有更多的选择，而亨利·福特对这一变化趋势却持视而不见的态度，这为通用汽车公司取得竞争优势提供了可乘之机。福特曾做过一次声名不佳的评论，他说：“顾客可以随心所欲地挑选汽车颜色，但我只提供黑色T型车。”这句带着独裁意味的话，将他不愿改变的特点暴露无遗。

1923年底，福特公司在美国汽车销售市场上的份额从60%跌至52%。1929年，福特公司生产了A型车，该车型提供各种车身外形和颜色供消费者选择。借此，福特公司连年下降的市场份额出现了两年左右的复苏。

1936年，通用汽车公司在国内市场的份额已攀升至43%，克莱斯勒公司（Chrysler Company）占25%，而福特公司的市场份额则跌至22%，同1923年60%的市场份额相比下跌了38个百分点。

在13年的时间里，斯隆提高了通用汽车公司在美国汽车产业里的市场份额，这给公司带来了优厚的利润，为股东带来了巨大的回报，也给斯隆本人带来了极高的威望。这段时期，斯隆将酝酿多年的、有关公司运营的设想和理念付诸实践，而通用汽车公司的连年赢利和成功也证实了他改组策略的高明。