

外来的和尚 好念经

主编：文深特

——评析 外来 CEO 成功管理



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

外来的和尚好念经

——评析外来 CEO 成功管理

主 编：文 深 特

副主编：郭晓明 孙 竞

王冠辉



天津大学出版社

TIANJIN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

外来的和尚好念经:评析外来CEO成功管理/文深特
主编. —天津:天津大学出版社, 2007. 1
ISBN 978-7-5618-2376-7

I. 外... II. 文... III. 企业管理—案例—世界
IV. F279. 1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第 148283 号

出版发行	天津大学出版社
出版人	杨欢
地 址	天津市卫津路92号天津大学内(邮编:300072)
电 话	发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742
印 刷	廊坊市长虹印刷有限公司
经 销	全国各地新华书店
开 本	170mm × 240mm
印 张	10.75
字 数	217 千
版 次	2007 年 1 月第 1 版
印 次	2007 年 1 月第 1 次
印 数	1-3 000
定 价	18.00 元

前言

总有一个出轨的理由

文深特

(一)

宇宙无垠的背景上，群星璀璨。

哪怕是遥远的星系，也将其存在的证据用光的速度宣告给宇宙的尽头。每一次脉动都是一段骄傲的和弦，律动着创造的美妙。

冷峻的空间里，万物似乎都在以一定之规运行着，即使是倏忽而至的陨星，即使是游弋着的小行星，甚或猜想中的神秘终结者——黑洞，也受着各种力的役使，流转在自己的轨道上。于是，从人类第一次鼓起勇气抬头仰望浩瀚的天穹，那些敬畏的眼睛便在尽力寻找一条条无形的轨道。

(二)

布鲁诺是个英雄。他在熊熊火光中捍卫了一个打破常规的真理：存在着想象之外的另一种轨道。

牛顿却没有办法冲破自己预设的轨道，最终将“第一推动力”归功于上帝，于是成为教廷钦点的“科学”理论。

一条条错综复杂的轨道，就这样交织在世界的边边角角，回旋在意识的细枝末节，固化成不可逾越的鸿沟，神圣不可侵犯的神抵，重压在人类几千年的文明史上。

于是，膜拜在轨道前的身躯越来越多，高贵的头颅低垂着，战斗的双手高举着，摔献着的，正是自己多彩的未来、有限的生命以及冲破旧物的权力。

(三)

古希腊神话的英雄西西弗能够挣脱冥王的枷锁，却最终躲不过苦挨的命运：永生的代价是巨石无尽的下落。

勇敢的英雄，智慧的头脑，为什么要在固定的轨道上反复折磨？

伟大的报复，超人的体力，为什么要在封闭的思维内周而复始？

救世主Neo游走于真实和虚拟之间，回旋于数字化和真实性的双重世界，灵与肉的矛盾，虚与实的抗衡，最终冲破了Matrix的枷锁，源于粉碎宿命的勇气，创造新生的冲动。

运行在固定轨道上，享受着惯性的助推，意味着放弃了探索美丽新世界的魄力。盘古开天辟地的壮举，便是对于混沌状态的不满；女娲造人的灵感，其实是由于她对生活一成不变的改造。

宇宙飞船冲出地心引力的束缚，才能奔向更广阔的宇宙空间。遵循思维定式，固守旧物，等同于一个物种停止进化，或许这就是明天腐烂的开始。

冲破轨道，融入新生，或者可以去获得，或者意味着失去。在取舍之间抉择着，却听见铜壶滴漏冷峻的滴水声，时间就这样在徘徊中一去不返。

(四)

很多人喜欢做冷静的旁观者，因为这样比较容易观敌阵，运筹帷幄，而一旦口没遮拦地说错了话，也只是落个支嘴蛤蟆而已，不会被揪住辫子往死里打。于是，观棋不语才是“真君子”，因为一来不必爬高，露不出猴子红臀；二来不会露怯，惹不来众口铍金。长此以往，人们势必生活在氤氲的“君子国”里，慢慢成为历史的垫脚石。

然而，当现实如同一团雾气一样遮住了我们想望的眼，当既有的已经阻滞了前进的势头，是否还要袖手？没有射穿团团雾气的阳光，哪来晴空万里？

人类社会，从来不乏新鲜理念和创造的冲动。冲破固有定式，踩在巨人肩膀上采摘更高理想，正是这种“出轨的冲动”激励着世界不断螺

旋式上升。

放弃一个旧的狭隘的轨道，为的是创建一个更新更广阔的轨道；不断重复这样的努力，拓展人类的疆野，由此文明的火光将照亮更加深远的宇宙。

(五)

不论是自然科学还是社会科学领域，脱离旧有模式，投身崭新生活总是要面临极大的压力，需要付出超乎想象的努力。本书旨在采撷当代国际大企业中勇敢地直面这种挑战的CEO的事迹，固然有意浓墨重彩于成功的案例，却并非误导读者诸君的视线离开艰辛的努力和充斥着炮火的商战现场。

成功转战在不同战场的CEO们，为什么有的会自斜刺里杀出，夺上将之首级如探囊取物？为什么有的带着一身旧伤痕却依旧开辟新天地，并玉汝于成？为什么某些战役拖垮了身经百战的老将军，中途接手的新晋猛将却终成正果？

这些活生生的案例和成功者多彩的人生经由优美的文字铺陈在读者诸君面前，会带给您思考的空间和灵感。

主编简介：

本名王欣。笔名文深特、会好起来的。大学讲师。英语翻译专业硕士。曾任某电视台娱乐节目编导。自诩“拥有鲁迅式的感情用事和梁实秋式的雕虫小技”，嗜表演，好写作。

主编《成功的女人与女人的成功——20位成功女企业家背后的故事及给我们的启迪》（即本书的姊妹篇），与别人合作编译了《天赋儿童成功指南》、《名人情诗与情歌》、《浪漫智商》、《口译》、《现代企业管理词汇汇编》、《管理英语》、《贝利尼小提琴演奏入门教程》、《猫城故事》等著作，在各类报刊发表文章百余篇。

个人博客地址 <http://blog.sina.com.cn/m/vincentwang>

目 录

- 1 阿尔弗雷德·斯隆——中世纪的完美骑士
- 22 安迪·格鲁夫——萦绕在偏执上空的华彩名钻
- 35 卡洛斯·戈恩——迸发于异元文化的耀眼火花
- 50 雷蒙德·克罗克——翘首出断崖 举目见骄阳
- 70 卡莉·费奥莉娜——烈焰簇拥下的锋锐岚刃
- 82 玛格丽特·惠特曼——晴空下的一抹彩虹
- 96 迈克尔·卡佩拉斯——冲破阴霾天空的希望之光
- 104 詹姆斯·迪蒙——屹于荣耀石之巅的孤胆雄狮
- 113 艾柯卡——永世经典的清涩黑咖
- 122 路易斯·格斯特纳——挽大厦于将倾的救世主
- 142 麦乐年——杯中异彩 灵感人生
- 151 特里·塞梅尔——执导困境大逆转的保守派导演

阿尔弗雷德·斯隆



中世纪的
完美骑士

——“专业经理人等于仆人。职权不赋予特权，但赋予责任。”

基督教义的骑士精神包括8大美德：怜悯、荣誉、牺牲、卑谦、精神、英勇、公正、诚实。这些在阿尔弗雷德·斯隆的身上都得到了全面的体现。他，就是中世纪的完美骑士！

从22岁买下了海厄特公司的控制股份开始，斯隆开始了自己的骑士生活，他看重身份，注意修养，恪守诺言，尊重法规，在通用形成一种社会有序化的文化精神。

他勇于创新，勤奋勇敢，重用人才，任人唯贤，恪守规则，公平竞争，延续了西欧民族中所谓的“绅士精神”。他达到这样一个高度：通用成为汽车业的龙头；自公司成立以来，通用已将2/3的收入分配给股东；通用的员工从1917年的2.5万人，成长到1962年的600多万人；股东从1917年的3000人，成长到1962年的100多万人；汽车销售量从1918年的20.5万辆，增加到45年后的450万辆；营业额从1917年的2.7亿美元，成长到1962年的146亿美元；公司的总资产从1917年的1.34亿美元，增加到1962年的92亿美元……

斯隆就如同史诗中的英雄一般，用胳膊为善良的民众效劳，以教会的名义行使仗义，带领通用公司一步步走向辉煌！

前世今生



1875年5月23日出生于康涅狄格州纽黑文市。

1897年由他父亲提供经济援助，买下了海厄特公司的控制股份。

1918年进入通用任生产部副总监，后任公司副总经理。

1923年5月杜邦辞职，斯隆接任总裁和首席执行官。

1946年辞去总裁和首席执行官职务。

1963年管理学经典《我在通用汽车的岁月》(*My Years with General Motors*)一书出版。

1966年去世。

英雄列传



执掌通用大印

阿尔弗雷德·斯隆于1875年5月生于康涅狄格州纽黑文市。父亲是布鲁克林的茶叶和咖啡进口商。斯隆的一生都在学习和分析中度过。在孩提时代，他就喜欢为课堂做准备，而不是玩耍。他哥哥回忆到：“阿尔弗雷德一直不停地在钻研学术问题，而对买卖和力学没有任何爱好。他因为嫌脏，甚至不愿往鱼钩上挂鱼饵。”斯隆只用了3年就从麻省理工学院毕业，并且获得了工程学的学位。毕业后在新泽西州的一家海厄特滚珠轴承公司当绘图员。这家公司是汽车工业轴承的主要供应商之一。

1898年，斯隆说服了他的父亲以500美元买下了这家麻烦缠身的公司，并且在6个月的时间里重振了这家公司。在经营了这家公司17年以后，斯隆于1916年以1350万美元的价格把它卖给了威廉·克拉普·杜兰特(William K. Durant)。杜兰特是股票市场的投机商和交易商，早在1908年他



外

来的和尚好念经

——评析外来CEO成功管理





阿尔弗雷德·斯隆——中世纪的完美骑士

就创立了通用汽车公司（General Motors，简称“GM”）。

就在GM创立的那年，美国发生了两件对汽车工业影响深远的事件：其一，亨利·福特宣布推出T型车，开始以装配线、高工资及批量生产降低汽车售价的概念组织公司。（不到8年，福特汽车循此模式平均每年卖出50多万辆T型车。仅1920年，该公司卖出的T型车就多达200万辆。）其二，威廉·杜兰特于1908年9月16日成立通用汽车公司，接下来两年的时间里，别克、奥兹莫比尔和凯迪拉克在内的25家公司，通过历史上最成功的企业整合，加入了通用汽车公司。

福特与杜兰特因在汽车业起伏动荡的时期建立了两家汽车公司而成为著名的企业家。

在成立通用汽车公司时，杜兰特遵循了3大经营理念：

- ①针对消费者不同的品味与经济能力，提供不同种类的汽车；
- ②多元化发展，尽可能把握汽车工程未来的各种可能性；

③借助把汽车零部件的制造商以“汽车装配厂”的角色纳入公司集团，提升整体整合能力。

杜兰特在创业初实行买入汽车公司和汽车配件厂的策略，目的是在汽车工业中拼凑起一个最大的公司。在两次过热活动时期（1908~1910年和1916~1920年），杜兰特继续以狂购乱买为乐，抛出通用汽车公司股票，换回其他公司。第一次狂潮卷进的公司，有现在仍颇负盛名的别克公司、奥兹莫比尔公司、凯迪拉克公司、冠军火花塞公司等，也有现在已被忘却的卡特卡公司、斯克里普斯-布思（Scripps-Booth）公司、韦尔奇（Welch）公司、谢里登（Sheridan）公司和奥克兰公司。在第二次狂潮中，他又买入了雪佛兰公司、费希尔·博迪公司、弗里吉达勒公司和海厄特公司。如果杜兰特当时可以筹集到亨利·福特提出的要价，他会把福特公司也吞下的。

杜兰特擅长创业，但经营能力稍差。正像斯隆后来说的：“他

外

来的
和
尚
好
念
经

评
析
外
来
CEO
成
功
管
理



阿尔弗雷德·斯隆——中世纪的完美骑士

有能力创造，但他不能管理。”通用创立两年后，因为财务资源过度分散，杜兰特失去了公司的掌控权。银行家答应提供能用1 500万美元的贷款，条件是必须让查尔斯·纳什接任总经理。此外，通用还可以得到一笔900万美元的贷款，增加公司的营运资金。

1915年，通用汽车的财务再度稳健，由于资金实在太充裕，董事会同意分配每股50美元的股利，通用一共分配800万美元的股利，创下纽约证交所当时上市股票现金股利的最高纪录。

就在银行财团接管通用的同时，杜兰特-路易·雪佛兰合作，成立雪佛兰汽车公司。1915年，杜兰特开始利用雪佛兰，试图重新取得通用的控制权。1916年，杜兰特顺利将通用汽车公司重新登记为通用企业集团，并将资本额由6 000万美元增加到1亿美元。

接下来几年，杜兰特也邀请杜邦公司投资通用。到1919年底，杜邦已经投入4 900万美元，从公开市场上的散户手中买下了28.7%的股权。杜兰特与杜邦联手控制通用。

幸运的是杜兰特发现了斯隆，而此时的斯隆也成立了凯悦滚动轴公司，为汽车业供应滚动轴承。1916年，杜兰特与斯隆接洽，看看是否可能买下凯悦。双方最后以1 350万美元成交，一半以现金支付，另一半则以新公司“联合汽车公司”的股票支付。1918年，联合汽车与通用合并，斯隆成为通用的副总裁，负责好几家集团企业的事务。此时，通用的营业额也以惊人的速度增长，公司营业额在1918年只有27 000万美元，第二年却增加到51 000万美元。

当时通用是一个由彼此缺乏协调的形形色色的企业组成的大杂烩，在通用汽车的成长过程中，斯隆差点儿就在沮丧之中辞职不干了。幸亏杜兰特是一个善于笼络人心的总裁，他一封封鼓舞书信，为通用的崛起积累了充足的人才储备。可不幸的事还是发生了，杜兰特再度失去通用的控制权。美国经济在1919年陷入萧条时期，杜兰特以他自己在通用汽车的股份做担保，个人借贷了

外

来的和尚好念经

——评析外来CEO成功管理



外

来的和尚好念经

评析外来CEO成功管理

大约2 000万美元，结果为了偿还贷款，杜兰特被迫卖掉大部分的通用股票，并在1920年11月20日，辞去通用总经理的职务。杜兰特的位置由拥有通用36%普通股的杜邦董事长皮埃尔·杜邦接任。通用的管理委员会由四人组成，包括皮埃尔·杜邦（总经理）、约翰·拉斯科布（董事长，通用财务委员会总经理）、阿尔弗雷德·斯隆（执行副总）、亚摩力·哈斯凯尔（执行副总）。

后来，斯隆说道：“多亏了杜兰特，让通用汽车打下了厚实的底子。杜兰特于1921年把通用股权卖回给杜邦，以解决债务问题，他所拥有的23万股通用汽车股票，当时市价是299万美元。但重点不是杜兰特处置了这些股票，而是如果杜兰特将股票留到去世那一天，也就是1947年3月19日才卖掉，股票市值将高达25 713 281美元，若再加上股利与出售股票所有权，他可以实拿27 033 625美元。”

杜邦接管总裁后，对汽车工业几乎一无所知，但他颇有自知之明。他把管理工作交给了斯隆，斯隆于1923年担任了通用汽车

公司总裁，并很快使通用起死回生。

1921~1924年间，在斯隆的主持下，通用汽车公司进行了一系列的整顿与改组，涉及范围包括公司的经营方向、相互协作、行政管理体制、组织系统、生产计划、报告制度、产供销管理、人事管理、财务管理、海外扩张战略等。这次改革非常成功，使通用汽车公司发生了一次质的变化。斯隆为通用汽车公司构筑的一套完善的组织机构与管理、财务制度，为公司日后成长为



美国乃至世界最大的工业公司打下了坚实的基础。

1918年，斯隆出任通用汽车公司副总时，该公司还是一家小型汽车制造公司。当时整个通用有数十个品牌，成员包括别克、奥兹莫比尔、凯迪拉克、奥克兰（庞蒂克），Ewing、Marquette、Welch、



阿尔弗雷德·斯隆——中世纪的完美骑士

Scripps-Booth、Sheridan、Elmore和Rapid、Reliance货车等。初期因管理失常，造成各家品牌在同一市场内竞争，加上汽车行业及外部市场的诸多困难，通用陷入严重的财务危机中。斯隆说：“公司同时面临着来自外部的经济压力及内部的管理危机。”但是，斯隆对汽车行业及通用的前景表示乐观，并尝试制定出长期的管理计划。他说：“有些人被不景气的市道吓坏了。但我从来就没有向经济悲观主义低头，在那段时间，我一直坚信商业形势最终会好转，进入一个强劲增长期。”

斯隆成功迈出的第一步就是实行了“多品牌策略”。斯隆说：“我们的产品品种是有缺陷的。通用汽车公司出产一系列不同的汽车，当然，它有较高竞争力。对我来说，聪明的办法是造出价格尽可能各有不同的汽车，就好像一个指挥一次战役的将军希望在可能遭到进攻的每个地方都要有一支军队一样。我们的车在一些地方太多，而在另一些地方却没有。首先要做的事情之一是开发系列产品，在竞争出现的各个阵地上迎接挑战。”为改变这种局面，斯隆果敢地将旗下数十个汽车品牌按档次划分，以“一个市场一个品牌”的原则，大刀阔斧地斩成几个互补竞争的“旗舰品牌”，积极投入市场。车系在经过斯隆大力整合之后，控制到了5种，以价格作为区分依据：雪佛兰450~600美元，庞蒂克600~900美元，别克900~1 700美元，奥古斯都1 700~2 500美元，凯迪拉克2 500~3 500美元。斯隆的基本政策是，满足不同购买能力、不同种类顾客的消费需求，为每一个人和每一种目的提供一种汽车，有利于整个公司与竞争对手展开全方位的市场竞争。从此，通用开始大批量生产这5款基本车型，并逐步塑造出了5个具有竞争强势的知名品牌。这也是细分市场最早的例子之一。

生产这些不同品牌汽车的单位各自都有管理人员和生产线。各个单位的经理既相互合作又相互竞争。这意味着生产别克牌的部门与生产奥兹莫比尔牌的部门都要合作生产共同的零件，但式样和价格却要互相竞争。斯隆这样做的目的是既保留竞争的好处，又享用大规模的生产节约的成果。同样，通用汽车公司的配件、

外

来的和尚好念经

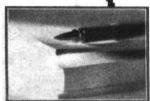
——评析外来CEO成功管理



外

来的和尚好念经

——评析外来CEO成功管理



卡车、财政和其他部门也享有很大的自主权，各部门领导中成功者受奖，失败者撤职。

针对公司存在的很多问题，如内部分工不够明确，多家生产分部在同一档次的产品上相互竞争，生产批量少、产品成本高，无法与竞争对手进行全面竞争。斯隆根据市场服务的性质划分部门，并充分调动每个部门的积极性，以更好地参与竞争，谋求大量生产的经济效益。为了最大限度地满足市场竞争的需要，公司对各经营部门进行了专业化分工，还要求内部各单位间的协作也应建立固定关系，相互交易以内部协作价结算。协作价按成本加合理利润制定，如果协作价高于市场价，受货方可报告公司要求供货方降价，若对方无法降价，受货方有权向外界采购。通用的这一协作关系有着极强的生命力，直到20世纪末仍没有太大变化。

斯隆的管理智慧

（一）组织结构的确立

亨利·福特的T型车正式投放市场的那一年，威廉·杜兰特成为别克公司的总裁。他将一些独立的汽车和汽车配件生产商联合起来，成立了通用汽车公司。在得到了凯迪拉克和雪佛兰公司之后，他继续按照自己的思路去做。不过，其内部各公司之间仍然相互竞争，就像他们要同福特汽车公司竞争一样。杜兰特组成了我们熟悉的通用汽车公司，但是他从未想出一个如何将公司所有厂家真正组合成为一个生产整体的方法。



这项工作落在了比杜兰特更为著名的继任者身上，他就是阿尔弗雷德·斯隆。斯隆于1923年接任通用公司CEO一职。此时通用公司的组织结构混乱，权力过分集中，且各部门之间协调性极差，难以控制。通用汽车公司要想取得根本性的改变，必须改革这种组织结构。所以，斯隆的

阿尔弗雷德·斯隆——中世纪的完美骑士

下一步是为通用汽车公司建立一个能够协调发展的新的组织结构。斯隆是个天才的“组织者”，他发明了一种新型管理概念——联邦分权式的公司管理方式。这一管理方式被许多大公司仿效，直到今天仍占据通用汽车公司经营管理的统治地位。

这一组织结构的核心理念就是“分散经营、协调控制、部门集中、互为补充”，其基本原则是“政策制定与行政管理分开，分散经营与协调控制相结合”。斯隆把公司的任务分成两类，即决策和执行。决策任务由公司董事会来完成，各部门负责决策的执行。为了进一步加强不同部门之间的沟通，斯隆在公司内部设立了财务委员会和执行委员会，同时建立了三级组织体系，即公司总管理处（或称总公司）、事业部、各个工厂。此外，在各级还建立了必要的“职能部门”充当顾问和做后勤工作，同时可在其职能范围内参加日常管理活动。每个分公司负责某些特定的消费群，让有关产品和营销的决策更加敏锐。各部门均能获得其自主经营所需的资金、工厂和销售队伍。为了将各部门连接在一起，斯隆颁布了预算、聘用、预测、销售汇报等方面的一系列标准程序，并设立了一些跨部门委员会，使经理们和员工们能交换意见，或寻找发展规模经济的途径。斯隆的机构设置让通用汽车公司开始关注市场营销以及生产和设计的经济指标。

这种组织结构的优点很快得以显现。在给予经营单位自主权的同时，对于各部门的经营战略与方向在总公司层次上做统一安排，这样不但保持了一定程度的集中，也加强了各部门之间的相互补充。这套管理体制的建立，使通用的基层部门既可发挥各自的积极性，又在公司的总体控制下进行经营运作，还可将高层管理人员从日常事务中解脱出来，全身心地投入到高层决策中去。这次组织变革，后人称之为企业管理上的一场革命。

通用汽车公司已经成为一个巨型公司，但为满足经营战略的需要，它必须像一个小公司那样灵活运转，这就是斯隆管理大公司的艺术。用他自己的话来说，这种方式代表了一种“恰当的中间状态，就是让公司的管理处于像福特公司那样的高度集中与通

外

来的和尚好念经

——评析外来CEO成功管理





阿尔弗雷德·斯隆——中世纪的完美骑士

外

来的和尚好念经

——评析外来CEO成功管理



用汽车公司的过于松散之间”。斯隆首创的事业部体制已成为现代大公司的基本结构。斯隆的组织构想之所以获得巨大成功，在于它符合人的本性（即追求成就、追求权力的本性）和对人性的固有缺点的认识（即对人性中因自私而目光短浅、急功近利的弱点的认识）。现代组织要有效率，必须符合人性，而组织要实现远大的目标，又必须超越人性的局限。这个道理不仅适合于企业，也适合于任何有组织的人类活动。

为了加强对供应商的管理，斯隆把零配件制造商与不同的制造部门结合在一起。这种整合策略大大降低了生产成本，与从外面的供应商处购买零配件相比，使各部门对其产品的零配件有更深入的了解。事实证明，对通用汽车的零配件供应商进行的整合管理，是一项成功的商业决策，大大减少了通用与外部供应商的合同数量。而外部供应合同的减少，使通用汽车可以完全依赖自己员工的生产，减少因完全依赖外部供应商而造成的很多麻烦。因为一家公司与其外部供应商之间的合同非常难以管理，例如供应商经常供货效率低下，而该公司又不能完全控制外部供应商。相比较而言，通过直接统一管理的方法管理自己的员工，效率会更高。

（二）人性化的管理

在管理中，正因为斯隆采用人性化的管理，才能始终以友好的态度对待自己的下属和所有员工。斯隆曾有一句名言：“把我的资产拿走吧，但要把我公司的人才留下，5年后我将使拿走的一切失而复得。”斯隆重用人才，任人唯贤。他从战略伙伴的角度来对待汽车经销商，尊重他们并友好地对待他们，确认双方共生共荣的关系，尽量使其有利可图。斯隆经常走出总部遍访全国各地的经销商，实地了解需要，倾听其意见，和他们共商企业发展战略，他和许多经销商建立了友好关系。这种深入基层的做法在当年是绝无仅有的。

斯隆一生中少数几次迅速的人事决定也体现出他在识才、选