



全球最大汽车公司

通用汽车

GM

Gallant Hwang / 著

一九〇二年九月十六日，美国著名的马车制造商威廉·C·杜兰特（William C. Durant）看准别克（BUICK）汽车未来的巨大潜力，毅然决定买下这家公司。

一九〇八年，通用汽车公司创立了，总部设在美国的密西根州底特律城的文艺复兴中心。百年沧桑，当年的马车制造商早已含恨九泉，而经他创立的通用汽车集团成为世界最大的汽车厂家，一九九七年到二〇〇〇年连年雄踞全球五百强企业冠军宝座，近年来亦一直位于五百强企业前三名；而底特律也因为通用等厂家的努力成为举世闻名的汽车城。

本书让我们看清楚杜兰特大起大落的创业之路，如何用极富投机精神的扩张并购策略建立庞大的汽车王国；在充满血腥的汽车市场竞争下，通用汽车如何运用亦真亦幻的营销手段，打下全球汽车销售七分之一强的江山。

世界顶级企业
传奇系列

全球最大汽车公司

通用汽车

Gallant Hwang / 著

图字:09—2007—068 号
维德文化事业有限公司授权出版
2007 年中文版专有出版权属上海财经大学出版社
版权所有 翻版必究

图书在版编目(CIP)数据

全球最大汽车公司:通用汽车/Gallant Hwang 著. —上海:上海财经大学出版社,2007.4

(世界顶级企业传奇系列)

ISBN 978-7-81098-904-6/F·850

I. 全… II. G… III. 汽车工业-工业企业管理-经验-美国
IV. F471.264

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 036296 号

QUANQIU ZUIDA QICHE GONGSI

全球最大汽车公司

通用汽车

Gallant Hwang 著

责任编辑 张 健 封面设计 路 静

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海远大印务发展有限公司装订

2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 6.5 印张(插页:2) 124 千字

印数:0 001—5 000 定价:19.00 元

前 言

1902年9月16日,美国著名的马车制造商威廉·C. 杜兰特(William C. Durant)看准别克(Buick)汽车未来的巨大潜力,毅然决定买下这家公司。1908年,通用汽车公司创立了,总部设在美国密西根州底特律城的文艺复兴中心。百年沧桑,当年的马车制造商早已辞世,而经他创立的通用汽车集团在今天成为了世界最大的汽车厂家,1997~2000年连年雄踞全球500强企业冠军宝座,近年来亦一直位于500强企业前3名;而底特律也因为通用等厂家的努力成为举世闻名的汽车城。

人们或许对“GM”并不熟悉,这取自通用汽车公司(General Motor Corporation)英文全名前两个单词的第一个大写字母,作为美国通用汽车公司名称的缩写显然并不够分量,远远没有“别克”、“凯迪拉克”、“雪佛兰”等知名汽车品牌来得响亮。



但任何人也无法抹杀的事实是,经由创业家杜兰特、资本家杜邦、经理人史隆等几代人的努力,无数通用人呕心沥血,坚持开发先进技术和树立品牌形象,坚持有步骤地收购和扩张,通用汽车自1931年起就成为全球汽车业的领导者。今天,通用汽车公司(GM)是全球最大的汽车公司,其核心汽车业务及子公司遍及全球,在32个国家和地区建立了汽车制造业务,其汽车产品销往192个国家和地区,拥有70多万名员工。2003年,通用汽车公司的轿车和卡车销售量将近860万辆,约占全球汽车市场15%的占有率。

通用汽车更将扩张的手伸向其他汽车品牌,与意大利飞亚特汽车有限公司、日本富士重工株式会社、五十铃汽车株式会社以及铃木汽车株式会社等全球知名企业展开合作,内容涉及产品、动力总成及联合采购。同时,通用汽车是韩国通用大宇汽车科技公司最大的股东。此外,通用汽车还与德国的宝马汽车公司和日本的本田汽车公司展开技术协作,与丰田汽车公司、五十铃汽车株式会社和中国上海汽车工业(集团)总公司、俄罗斯AVTOVAZ汽车公司及法国雷诺汽车共同研发生产汽车。

通用汽车旗下的轿车和卡车品牌包括:别克、凯迪拉克、雪佛兰、GMC、荷顿、悍马、奥斯摩比、欧宝、庞

帝克、绅宝、钜星和沃豪。通用汽车的部分销售网络同时还销售通用大宇、五十铃、富士(速霸陆)和铃木制造的汽车产品。通用汽车特别成立了维修机构 GM Goodwrench 和服务机构 AC Delco,既负责品牌售后服务,也负责汽车零部件的销售;而通用汽车动力总成部,则负责汽车引擎及变速器的市场销售。

通用汽车公司旗下的通用汽车金融服务公司(GMAC)是全球领先的金融服务公司,向全球客户提供汽车和商业贷款、抵押融资以及保险等服务业务。通用汽车 Onstar 是汽车安全、信息服务方面的业界领导者。通用汽车机车公司的业务包括制造柴油电动机车和商业柴油引擎。

汽车时代全面到来,任何人都无法回避通用汽车带来的冲击。创始人大起大落的创业之路,极富投机精神的扩张并购策略,建立了庞大的汽车王国。在充满血腥的汽车市场竞争下,通用汽车运用亦真亦幻的行销手段,占到全球汽车销售 1/7 强的江山。让我们从底特律出发,耐心观赏这头四轮的汽车恐龙。

目 录

前言 / 001

绪论 / OPENING

绪论

- ① 马车商的汽车梦 / 003
- ② 改变车路的 CEO / 008
- ③ 庞大的通用家族 / 011

第一章 / CHAPTER 1

多驾马车的管理

- ① 从杜兰特模式到史隆模式 / 019
- ② 行走在分权与集权之间 / 025
- ③ 财务控制 / 035



② CHAPTER 2

人力资源

- ① 招贤纳士 / 047
- ② 培训与考核 / 054
- ③ 薪资激励 / 063

③ CHAPTER 3

搏击市场,通达天下

- ① 品牌策略 / 071
- ② 和睦共处 / 079
- ③ 远交近攻 / 086
- ④ 神奇的推销术 / 091

④ CHAPTER 4

重塑通用形象

- ① 重建血统 / 101
- ② 客户管理 / 110
- ③ 重视安全 / 123
- ④ 左右逢源 / 135

⑤ CHAPTER 5

瞄准顶级消费

- ① 凯迪拉克的前世今生 / 149
- ② 豪华轿车市场的竞争 / 159
- ③ 代言豪华尊贵 / 167

⑥ CHAPTER 6

畅通之路

- ① 寻找汽车新动力 / 173
- ② 海外布局东走西顾 / 185
- ③ 多元化经营:GMAC 制胜 / 190



绪 论

OPENING

- ① 马车商的汽车梦
- ② 改变车路的 CEO
- ③ 庞大的通用家族



20 世纪之初，两个美国人登上了历史舞台，由于他们的出现，地球上人们的交通方式因此而改变。甚至可以说，世界的工业史，乃至很多人的生活方式都被彻底改变。他们就是威廉·C. 杜兰特(William C. Durant)和亨利·I. 福特(Henry I. Ford)。



① 马车商的汽车梦

20 世纪之初,两个美国人登上了历史舞台,由于他们的出现,地球上人们的交通方式因此而改变。甚至可以说,世界的工业史,乃至很多人的生活方式都被彻底改变。他们就是威廉·C. 杜兰特和亨利·I. 福特。

杜兰特出身于富裕家庭,早年,因为他对马车产生了特殊的兴趣,在父亲的支持下,他花费 1 500 美元创办了一个马车制造公司——杜兰特多尔特马车公司(Durant-Dort Carriage Company),制造厂位于密西根州(Michigan)的弗林特(Flint),距离底特律(Detroit)92 公里。后来的别克汽车制造厂也建造在这个城市。马车是那个时代最重要的交通工具,这家马车公司生意很好,杜兰特很快成了一个富有的马车制造商。

此时,他又对一种新的“机器”产生了浓厚的兴趣,那就是才问世不久的“汽车”。在那个时代,汽车价格极其高昂,而且性能非常不稳定,因此,在绝大多数人看来,那只是一种有钱人用于“运动”的娱乐休闲工具。然而,杜兰特却从中发现了商机,他认为汽车迟早会取代马车,成为主要的交通工具。与他持相同观点的还有亨利·福特。不过,尽管

他们的预见是一致的,但他们的具体看法也有差别:福特认为汽车会因为同一款型的产量加大而不断降价,由此普及到一般家庭,但杜兰特则认为汽车必定会多样化,不同阶层的人使用不同价位的汽车。

怀着对汽车制造业的信心,福特和杜兰特几乎同时将他们对汽车业的期待付诸行动。在1908年,福特的汽车公司研制出了“T型车”,在此后的近10年时间里,这种车成为汽车的代名词。而同一年,杜兰特则组建了通用汽车公司(General Motors Company),即通用汽车有限公司(General Motors Corporation)的前身。这家公司的基础是杜兰特于1904年收购的别克汽车公司(Buick)。紧接着,杜兰特又收购了奥斯摩比公司(Oldsmobile)。当年,通用汽车公司制造出8487辆别克车,而当年福特的产量是6181辆,凯迪拉克(Cadillac)的产量则是2380辆。第二年,奥克兰(Oakland)和凯迪拉克成为通用汽车公司的子公司。

杜兰特被通用汽车公司的继任者小艾弗烈德·史隆(Alfred P. Sloan)称为“有着伟大缺陷的伟大的人”。他有着近乎狂热的进取心和非凡的创新精神,他的思想和行为远远超越于他所处的时代。

当杜兰特倡导汽车的设计应该尽量舒适,以适合长途旅行的时候,普通的汽车往往开不到几公里就会在路边抛锚。而在他的坚持下所建立的通用汽车承兑公司(General



Motors Acceptance Corporation, GMAC), 即后来的通用汽车金融信用公司, 是工业领域建立的第一个为汽车买主、经销商、潜在经销商提供贷款的公司。这家公司是分期付款式销售的鼻祖, 它的建立, 开创了汽车销售的新天地。GMAC 的业绩非常好, 后来其金融业务更为多样化, 现在已是通用公司最主要的利润来源。

在通用汽车公司成立的最初几年里, 杜兰特不断地扩张着他的汽车家族。虽说当时全世界的汽车年产量不到 10 万辆, 但杜兰特坚信, 年产百万辆的时代很快就会到来, 他并且努力地为实现这一目标推波助澜。当时很多人都认为杜兰特过于莽撞, 甚至有些疯狂。事实上, 在通用和福特两大公司的推动下, 不到 10 年的时间, 全美的汽车产量就达到了 200 万辆。

但是, 正当杜兰特的预言得到历史进程的证实之际, 他自身的巨大缺陷却为他本人及通用公司带来了前所未有的打击。

雄心勃勃的杜兰特用高超的手段在投资市场上叱咤风云, 接连进行收购运作。到 1910 年, 通用公司旗下共有 25 家子公司, 初期由通用公司控股, 其他公司保持着原有的独立身份, 后来则渐渐被改组成通用公司的不同事业部。杜兰特又将这些公司进行整合, 调整出接近于现代汽车生产线的生产方式。同时, 他大力推动新型汽车的设计和研发, 研究各种汽车发展的可能方向, 力求操控未来汽车发展的



趋势。

杜兰特的兼并举动奠定了现在的通用汽车公司的基础,但却因为扩张过快,以及内部管理不善,导致了财务危机。1910年,为了得到银行的资金支持,杜兰特不得不接受贷款方的条件,交出了对通用汽车公司的控制权,只保留了副总裁和董事会的职务。

投资银行接受了杜兰特的建议,请原杜兰特多尔特马车公司的经理查尔斯·纳什(Charles Nash)担任通用公司的总裁。纳什作风稳健,为人谨慎,他在任期间,通用汽车公司的财务状况非常好。但杜兰特不甘心他的“失败”,于是,在1911年他支持著名的瑞士赛车手兼工程师路易斯·雪佛兰(Louis Chevrolet)创建了雪佛兰汽车公司。杜兰特对市场的敏锐及他的经营才能再度展现,仅仅用了4年时间,雪佛兰就成了全国性的企业,取得了很好的业绩。由于对被“赶出”通用汽车领导阶层一直耿耿于怀,杜兰特不断增发雪佛兰公司的股票,并以之交换通用汽车公司的股票。

恰巧在这个阶段,杜邦公司(Du Pont)的财务主管约翰·拉斯科布(John J. Raskob)对通用汽车公司发生了兴趣,他说服公司的老板皮埃尔·杜邦(Pierre Du Pont),加大对通用公司的投资。1915年,皮埃尔·杜邦被选为通用汽车公司的董事会主席。而杜兰特也通过雪佛兰公司获得了通用汽车公司的大部分股票。在杜邦和杜兰特的联合排



挤之下,银行家们不得不退出通用汽车公司,杜兰特于1916年接手通用汽车公司总裁一职,再度成为公司的主要领导者。随后,通用汽车公司(General Motors Company)更名为新的通用汽车有限公司(General Motors Corporation),并且接管了前者的全部资产。

杜兰特又一次开始了轰轰烈烈地打造大型企业的行动,此时已成为通用汽车财务委员会主席的拉斯科布给了他很大的支持,为他提供了充足的资金。杜兰特在扩张方面的才干和胆识都是毋庸置疑的,但他在扩张上的偏执与他在内部管理上的缺陷恰好处在两个极端上,在企业扩大之后,他的缺陷又一次更为充分地暴露无遗。通用汽车的内部协调一塌糊涂,来自不同背景的被收购的公司虽然已成为通用的事业部之一,但彼此间的利益问题无法平衡。杜兰特只是热衷于收购更多他认为公司需要的企业,投资一再追加,产品销量却因美国全国性的经济衰退而大幅下降,资金状况再度恶化。而杜兰特性格上的缺陷令他不但不思改进,反而独断专行,不听取下属的意见,甚至不接受董事会的建议。

眼看公司有陷入困境的危险,而杜兰特又总是一意孤行,皮埃尔·杜邦趁着1920年市场衰退、股票下跌之机,联合JP摩根集团(JP Morgan),收购了杜兰特手中的全部股票,杜兰特宣布提前退休,从此永远离开了他一手创建的通用汽车帝国。杜兰特的时代到此结束。



② 改变车路的 CEO

皮埃尔·杜邦赶走杜兰特之后，自任通用汽车有限公司总裁，并将小艾弗烈德·史隆(Alfred P. Sloan)任命为公司的副总裁。史隆的到任，揭开了通用汽车有限公司崭新的一页，通用汽车进入了史隆时代。

在通用汽车的发展史上，史隆称得上是具有举足轻重的地位，他引领通用汽车走进了最辉煌的岁月。史隆职业生涯的开端就是与汽车工业打交道，而他一生中的大部分时间都献给了通用汽车。

史隆的父亲是一个略有小成的茶叶商人，由于他的资助，小艾弗烈德成了海尔特轴承制造公司(Hyatt Roller Bearing Company)的主要股东之一，并担任经理一职。在1918年，也就是杜兰特大肆收购扩张之际，海尔特公司也成了通用汽车的目标。不久，杜兰特成立了联合汽车公司(United Motors Corporation)，并以联合汽车的股份加上一部分现金收购了海尔特公司，小艾弗烈德·史隆自然地成为通用汽车公司董事中的一员，并担任联合汽车公司的总裁。

这个麻省理工大学的电子工程学士在进入通用汽车之