

管理大师彼德·德鲁克、世界首富比尔·盖茨联合推荐

Alfred P. Sloan, JR.

斯隆自传

[美] 艾尔弗雷德·斯隆 著
刘昕 译

我在通用汽车的岁月

MY YEARS WITH GENERAL MOTORS

华夏出版社

我在通用汽车的岁月

斯隆自传

[美] 艾尔弗雷德·斯隆 著
刘昕 译



华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

我在通用汽车的岁月:斯隆自传/(美)斯隆著;刘昕译.

—北京:华夏出版社,2005.7

ISBN 7-5080-3777-4

I. 我… II. ①斯… ②刘… III. ①斯隆—自传 ②汽车工业—经济史—美国 IV. ①K837.125.38 ②F471.264

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 079892 号

Alfred P. Sloan, Jr.: *My Years With General Motors*

Copyright©1963 by Alfred P. Sloan, Jr. Renewed 1991

Permission to reprint granted by Harold Matson Co., Inc.

本书中文版专有出版权由 Harold Matson 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2002-0717

我在通用汽车的岁月:斯隆自传

[美]艾尔弗雷德·斯隆 著

刘昕 译

责任编辑:李杰 陈小兰

特邀编辑:朱元伟

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

经 销:新华书店

印 刷:北京集惠印刷有限责任公司印刷

版 次:2005年7月北京第1版

2005年7月北京第1次印刷

开 本:670×970 1/16开

印 张:24

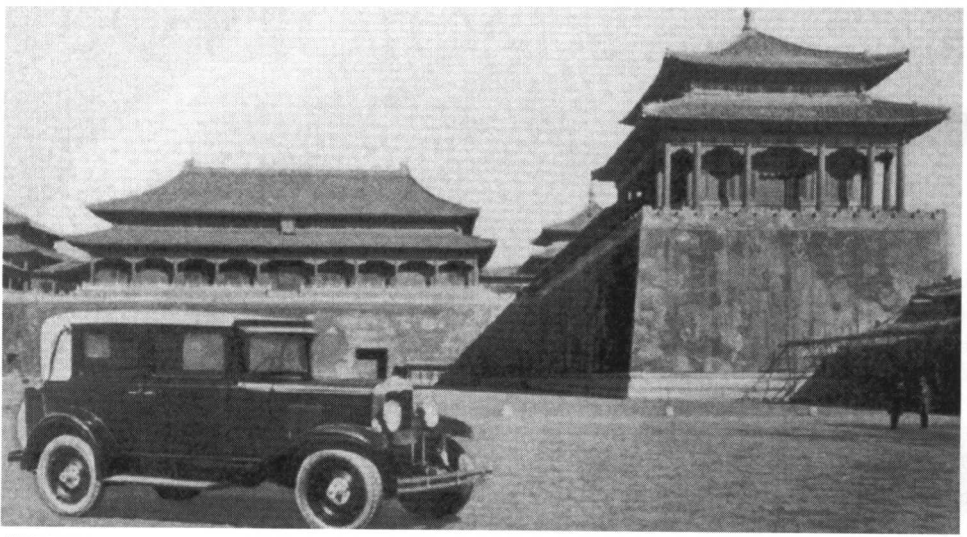
字 数:360千字

插 页:2

定 价:39.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换





总裁寄语

亲爱的读者朋友：

对于您选择了阅读艾尔弗雷德·斯隆先生撰写的《我在通用汽车的岁月》一书，我们所有通用汽车人都感到与有荣焉。斯隆先生在通用汽车公司发展壮大成为世界最大的全球性汽车公司的过程中发挥了至关重要的作用。

我们很高兴您有兴趣进一步了解通用汽车公司。通用汽车和中国的关系可追溯到本世纪 20 年代，别克车是当时在中国最受欢迎的车型之一。今天，通用汽车再度积极参与到中国的汽车工业中。我们与上海汽车工业集团总公司合作建立了世界一流的生产企业，这正是通用汽车为协助建立中国现代化汽车工业所做种种努力的最佳表现。

在本书中，斯隆回顾了通用汽车经历的许多重大事件以及公司的关键性战略和决策。正是决策、战略和事件使通用汽车成长为汽车领域无可争议的翘楚。斯隆先生当年首创的许多方针和策略至今仍被业界人士奉为典范。尤其是他独树一帜的企业财务管理方法，以及制造“人人买得起，用得好的车”的产品哲学，都是在时间的

考验中历久弥新的宝贵财富。

真诚希望这本书能给您带来阅读的乐趣，并使您有所收获。

此致



约翰·史密斯

通用汽车公司董事长



墨斐

通用汽车(中国)公司董事长
兼首席执行官

2001年7月

为什么《我在通用汽车的岁月》 是必读之作

彼得·德鲁克

1964年，艾尔弗雷德·斯隆的《我在通用汽车的岁月》一上市立即就成为畅销书，而这恰好发生在离斯隆1966年他90岁去世刚过去两年。从次以后，这部巨著一直是经理人和管理专业的学生的心爱之作。25年来，我一直在向朋友、客户和学生推荐这本书，而他们每一位都发现，该书不仅引人入胜，读起来还充满乐趣。但是，斯隆本人肯定会对此反响感到吃惊。在我们长达20年的交往中（始于1943年，终于1966年他去世前的几个月），他惟一一次真正对我发火，是得知我在《纽约时报》撰写的书评中称赞此书“充满乐趣”。斯隆叱责我这样做是在故意误导读者。他认为，此书的目的在于让人读起来“充满乐趣”，而是旨在建立一种职业——职业经理人，并且对作为领导者和决策者的职业经理人的作用进行详细阐述。

斯隆写作《我在通用汽车的岁月》的初衷原本是为了驳斥——或者至少是为了抗衡——他认为有害的一著作作：我写的那本关于通用汽车的书《公司概念》，本书于1946年出版。《公司概念》第一次将管理作为一门学科进行了研究，第一次从内部对一个大公

2 我在通用汽车的岁月

司、它的章程、准则、组织结构、基本关系、战略和政策进行了研究。应通用汽车公司的邀请并在公司管理层的通力合作下，1943~1945年，我对通用汽车进行了研究，《公司概念》就是这次研究的成果。然而，当该书出版后，通用汽车公司的高级主管们却对它如此深恶痛绝，以至于多年来通用内部无人提及此书，实际上，对通用公司的经理来说，这本书就是禁读书，因为书中对通用汽车的一些政策——如劳资关系、总部员工的使用和作用以及经销商关系——是否过时提出了质疑。对通用汽车的主管们来说，这种质疑犯了大忌，而且我从未得到真正的宽恕。但是，斯隆的做法却与众不同。在一次专门召集大家来讨论此书的会议上，当他的同仁们都对我进行攻击时，斯隆挺身而出为我辩护。“我完全同意你们的意见，”他对他的同事说，“德鲁克先生的看法是完全错误的。但是，他确实做了我们邀请他来时他告诉我们他要做的事情，而且，就像你我一样，他也有权表达自己的看法，虽然这些看法是错误的。”实际上，那次会议标志着我与艾尔弗雷德·斯隆之间私人关系的开始。在我写该书的那段时候，我经常能看到斯隆，通常是在大型会议上或通用汽车公司的某间办公室里。然而，在接下来的20年里，斯隆每年总会有一两次单独邀请我到他在纽约的办公室公寓共进午餐。期间他会讨论他的慈善计划，特别是斯隆-凯特林癌症研究所和麻省理工学院的斯隆管理学院。除此以外，他还想谈及《我在通用汽车的岁月》，多年来他一直在写作此书。他征询我的建议，并仔细倾听我的想法，但他从没有接纳我的建议。

斯隆是第一个认识到——也在我自己之前——我的《公司概念》一书将把管理建立成一门学科，事实也的确如此。在斯隆眼里，那本书错就错在这儿。他感到很骄傲，他也应该感到骄傲，因为他是第一个在一家大型公司里设计出了一套系统化的组织架构、规划和战略、评估体系以及分权原则——简而言之，就是一套管理学的基本概念。说句题外话，作为管理的设计师和缔造者，斯隆的工作确实就是美国在第二次世界大战中取得的成就中的一个主要因素。它不但促使美国的工业界为空前的生产任务进行总动员，而且几乎是在转瞬之间从毫无准备的状态和严重的大萧条中振作起来。

毫无疑问，斯隆的工作为美国经济在二战后 40 年中的领导地位打下了基础，日本人将美国的主要经验学到手从而成为经济强国。但是，斯隆认为，“经理人的职业化”是第一位的，“管理学科”是第二位的——而且远远落后于第一位。

回溯到柏拉图和亚里士多德的年代，从那时起就有了相互平行而又彼此独立的两种治理方式。一种是立宪主义：政治（或组织）的治理必须建立在一个清晰的结构之上。这种结构最重要的是使权力交接井然有序和避免暴政。另一种方式则在政治思想史上被称为“君主教育”——最为要紧的是统治者的性格和道德准则。我们一直都很清楚，这两者都是不可或缺的。实际上，我的著作可以纳入这两个范畴之中（1954 年出版的《管理实践》基本上就是立宪主义，而 1966 年的《卓有成效的管理者》——恰好在艾尔弗雷德去世后的几个月出版——则秉承了“君主教育”的传统）。斯隆的博学多识令人吃惊，他对两种传统思想都很了解。他不止一次地告诉我，他是如何一遍一遍地研读美国宪法，以便为通用汽车以及所有大公司制定出管理组织和管理思想。但是，对他来说，不言自明的是，必须以统治者为核心，由职业经理人作为实践者、领袖和表率。他很快发现，《公司概念》一书非常重要，这也是他认为其有害的原因。他对我说，书中内容会误导职业经理人和学术研究人员，使他们远远地偏离正轨。用今天的话来说就是，斯隆指责我将“管理”置于“领导”之上，他觉得自己有责任对其进行纠正。

斯隆原本打算在 1943 年从首席执行官的位置上退休，那时他已经 67 岁了，掌管了通用汽车 35 年，他先是做了 10 年的首席运营官，又在而后的 23 年里担任了首席执行官。在准备退休的过程中，他在 30 年代后期就开始为一篇自传性的短文收集资料，这篇短文不是为了出版，而只是作为向同事告别的演说。然而，随着 1943 年的来临，美国陷入了战争。斯隆长久以来为通用汽车高层管理培养的三四个人全都为战争服务去了。等到他们再次能够为通用汽车服务时，已经年事太高，无法执政管理。于是，斯隆决定——尽管很不情愿——在战争期间以及随后的过渡阶段中继续留任。在这段时间里，他开始培养另一批更年轻的团队以接替他和同事的工作。随

4 我在通用汽车的岁月

后，当他决定他应该写一部书来确立职业经理人的形象时，他又找出了大约 10 年前为了完全不同的目的而做的笔记。

这一结果产生了一项非凡的成就。从表面上看，这是一部自传，读起来也确实如此。但实际上，这部书远不止是一个接一个事件的“案例研究”。而且，尽管这部书包含有说教的目的，但它非常生动，充满乐趣，可读性强，讲述的是一个人的故事。只是，这个人并非真正的艾尔弗雷德·斯隆本人，而是作为职业经理人模特和典范的艾尔弗雷德·斯隆。

《我在通用汽车的岁月》中所描述的斯隆常常被批评为“没有人情味”和“冷酷”，事实上，这正是他在书中要刻画的自己的样子。他坚信，一个首席执行官一定不能产生工作上的朋友。他向我指出，美国历史上最有影响力的总统亚伯拉罕·林肯和富兰克林·罗斯福在同事中均没有朋友和伙伴，而那些在工作上有朋友的总统——格兰特、杜鲁门（斯隆对其评价很高）、艾森豪威尔（斯隆不信任他）都很快被朋友出卖。“朋友很容易成为宠信之人，”斯隆坚持己见，“一个首席执行官必须不偏不倚，只能依据业绩来做出评判。”然而，直到晚年由于听力衰退使他与外界隔离之前，斯隆一直是一位注重友情的人，而且他的朋友也不全是“工作以外的”。多年来，他最亲密的好友就是沃尔特·克莱斯勒，在斯隆说服他另起炉灶之前，克莱斯勒一直担任通用汽车公司别克分部的总裁。克莱斯勒创立了以自己的名字命名的汽车公司，这在很大程度上是因为斯隆向他指出了 20 世纪 20 年代中期由于福特汽车公司的衰落而产生的机会。另外，斯隆还清楚地看到，随着福特公司迅速走下坡路，出于自身利益的考虑，通用汽车公司本身也需要一个强劲的竞争对手。直到 1940 年 65 岁去世，克莱斯勒一直是斯隆的密友。

除此之外，斯隆非常热情，而且慷慨得让人难以置信，这种慷慨既包括他的时间，也包括他的金钱。在我的研究过程中，无论走到通用汽车公司的哪个角落，总有人会告诉我——常是比较低层的员工，斯隆是如何帮助他们的，并且通常是主动提供帮助。比如，为了使一个工厂经理严重烧伤的孩子得到最好的医治，他是如何放弃了整个圣诞节假期去四处寻找医院的，而他与那位经理从未曾谋

过面。我常常问通用的员工：“如果你陷入严重困境，你会找谁相助？”大多数人会立即回答：“当然是艾尔弗雷德·斯隆！”正如他通过制定政策和战略打造通用汽车一样，斯隆也同样通过自己激动人心的个人魅力和值得信任的品格来塑造通用公司。在整个20年代——有的甚至时间更长，那些掌控通用汽车公司大型分部——雪佛兰、别克及凯迪拉克——的头头门全都是各自公司的创始人，而且在将公司出售给通用汽车之前已经把这些大企业打造得非常成功。他们中的每一个都比斯隆年长和富有。而斯隆在1916年出售给通用汽车的配件企业当时规模还很小——斯隆藉此进入通用汽车的管理层。这些人全都是通用汽车的大股东，每个人都非常妒忌斯隆拥有的自治权，并对总部的所有“干涉”牢骚满腹。然而在几年之内，他们全都成了斯隆的赞赏者和忠心耿耿的团队成员。

确实，斯隆对“人的关注”到了狂热的程度。《我在通用汽车的岁月》一书于1954年基本完稿，但在10年之后才得以出版。因为只要书中提到的通用汽车的员工仍然健在，斯隆便拒绝出版。“一个经理人不会公开地批评下属，”他说，“我在书中提及的有些事情可能会被理解为批评。”斯隆当时已经年届80高龄，身体逐渐衰弱，而书中提到的仍健在的通用汽车的员工中，有人比他小整整15岁。双日出版社的编辑请求他说：“斯隆先生，你在冒险，你也许活不到这本书的出版。”这位编辑实际拜访了书中提到的那些人，他们无一例外地说自己一点也不觉得“受到了批评”，并催促斯隆出版此书。但是斯隆丝毫不肯让步。“如果我活不到那一天，”他说，“你们就得在我死后再出版，人比出版计划更重要。”他竟然活得比那些人都长，在书中提到的最后一位健在的人去世的当天，斯隆才同意出版该书。当然，斯隆并非那种过于敏感的人。但是，他极为关心人，注重人，最重要的是，他尊重人。

但是，在斯隆所著的《我在通用汽车的岁月》一书中并不存在普通人。斯隆坚信，对于“职业经理人”而言，管理要靠事实来说话而非人格上的力量。我曾经听到他在对通用汽车公司经理的演讲中说：“医生对病人的态度不能代替正确的诊断。”

在《我在通用汽车的岁月》一书中，斯隆还严格地将他个人关

心和感兴趣的每一件事情排除在外。他深深地卷入政治中——总处于落败的一方，他积极参加了1937年兰登的竞选活动和1948年杜威的竞选活动。他与富兰克林·罗斯福有着一段长达12年的爱恨交加的关系。他赞赏罗斯福的影响力，但厌恶罗斯福这个人，并且反对新政。“阿尔·史密斯是一个比罗斯福好得多的人，但罗斯福确实是一位更好的总统。”有一次他这样对我说，让我大感惊讶。但是，斯隆在书中惟一提及罗斯福的地方就是，在遥远的华盛顿，某人拒绝制止密歇根州州长弗兰克·墨菲支持1937年通用汽车公司工会组织的静坐罢工。而关于新政，书中则一点都没有提及！当我提出没有新政和罗斯福的30年代历史犹如没有王子的《哈姆雷特》时，他说：“对我和通用汽车而言，这些都是重要的事件，但它们全是历史事件，与职业经理人的工作没有关系。”

同样，书中也未曾提到斯隆充满爱心地长期努力的两项事业：汽车安全和位于弗林特的通用汽车研究所（现为GMI技术公司）。书中只是极为简短地提到了比他年轻18岁的异母弟弟雷蒙德——斯隆“惟一的孩子”。雷蒙德年仅50来岁就过世“成了我一生中最大的个人不幸”，斯隆曾经这样说。书中一点也没有提及，雷蒙德是医院管理领域的先驱，正是通过他，艾尔弗雷德·斯隆才对医院管理产生了浓厚的兴趣，并为斯隆-凯特林研究所的组织工作以及癌症研究的规划和方向付出不少心血。“这些全都是个人爱好，”他说，“他们并不属于一部论述职业经理人的书所要涉及的内容，就像我的妻子收集古董，或者一位首席财务官系花哨的领带一样。”

然而，《我在通用汽车的岁月》向我们展示的是思想大师斯隆，而不是斯隆这个人，但是比这更为重要的是，对大多数读者而言，该书并未点明斯隆撰写本书所要阐述的经验教训。我一直认为，这是一部最好的管理著作——这和是否全盘接受斯隆提出的每一个观点无关。尽管这部著作拥有广泛的读者和极具号召力，但它对管理实践影响甚微。这部著作以“自传”的形式出现，在很大程度上解释了为什么该书未能像斯隆希望的那样成为一本行动指南。当他把自己的计划告诉我时，我表现出极大的热忱。一部论述管理以及职业经理人的著作是一个绝妙的想法，我当时这么想，现在还

是这么认为。然而将其以自传的形式推出，我觉得会使主题含混不清。为什么不就这个主题本身写一部书，将通用汽车作为实例呢？不，斯隆说，他做不到。我又问：“斯隆先生，为什么不起个《职业经理人》之类的书名，再加上类似《通用汽车40年来的经验教训》的副标题呢？”斯隆认为这样过于做作。“至少，”我建议，“在每章结尾放上一段话总结经验教训。”斯隆先生固执地说：“德鲁克先生，我不是写给笨蛋看的，我是写给有经验的经理人看的。他们无需我指出显而易见的事情。”然而，正像每位编辑很快发现的那样，显而易见的事情恰恰是需要明确指出的——否则会被忽略掉。

那么，依我对艾尔弗雷德·斯隆意图的了解，《我在通用汽车的岁月》一书的主要教训是什么呢？我总结如下：

- 首先，管理是一种职业，经理人是——或者说应该是——职业化的。这在20世纪90年代的现在听起来有些陈腐——30年前却远非如此。不过坦率地说，尽管如今大多数经理人都这么宣扬，但身体力行的人并没有很多。
- 像其他职业人士——如医生或律师——一样，职业经理人也有“客户”：企业。他注定要让自己的兴趣服从于客户的意愿。对客户负责任是“职业化”的特征。
- 职业人士做决策，靠的既不是个人观点，也不是其偏好，而是依据事实说话。我认为，这就是《我在通用汽车的岁月》中关于查尔斯·凯特林研制铜冷却发动机一章的主旨所在。许多读者，其中包括我自己，都觉得这部分过于冗长。斯隆给予凯特林最高的赞誉，认为他是美国20世纪杰出的发明家。即便是这样一个伟人，斯隆在这一章花了如此多的笔墨讲述，如果不顾事实地紧抱自己的偏好不放，反而会损害了自己。
- 职业经理人的工作不是去讨好人，不是去改变人，而是要激发他们的能力去工作。无论你是否对别人满意，是否赞成其工作方式，他们的业绩才是惟一要考虑的事情，确实，这才是职业经理人惟一被允许关注的事情。我曾对斯隆说，在我见过的人中最为不同的要数两个人，他们在我研究期间分别掌管着通用汽车盈利

8 我在通用汽车的岁月

最多的分部雪佛兰和凯迪拉克。“你完全错了，”他说，“这两个人非常相像——他们都业绩非凡。”

- 但是业绩不是“底线”，还要树立榜样。这需要诚实正直。只要在这两方面——经营业绩和作为榜样——不过线，就应该有绝对的宽容和最大程度的多元化。
- 意见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；而没有理解，就只有错误的决策。对我而言，斯隆著作中最引人入胜的部分就是那些备忘录：他首先列出不同意见，然后将不同观点综合成一种理解，最后达成共识和承诺。
- 领导力不是“魅力”，也不是“公共关系”，更不是“表演”。它是业绩，是始终如一的行为，是值得信赖的。
- 最后，也许最重要的教训是，职业经理人就是公仆。职位并不能给予你特权和权力，它赋予你的是责任。

人们可以就斯隆的理论进行辩论，实际上斯隆非常希望读者能就此展开辩论。当我提出这个问题时，他这样回答：“否则，他们不会认真对待。”但是，这正是艾尔弗雷德·斯隆撰写本书的原因，也是《我在通用汽车的岁月》成为“必读之作”的缘由。

引 言

我曾答应在本书中对通用汽车的成长历史进行完整的记录。关于这个世界上最大的私营工业企业，可说的事情太多了。通用汽车的历史覆盖了当前的这个世纪，覆盖了地球上的很多地区——无论这个地方是否有路可达。它还包括大量工程艺术在当代的最新发展史。雪佛兰（Chevrolet）、庞帝亚克（Pontiac）、奥兹尔莫比（Oldsmobile）、别克（Buick）、凯迪拉克（Cadillac）、GMC 卡车和轿车等品牌在市场中的地位，以及占美国和加拿大当前乘用车和卡车生产量约 50% 的制造能力，奠定了通用汽车的现实存在。1962 年，我们在美国和加拿大之外的海外业务——英国的沃克斯豪（Vauxhall）、德国的亚当·欧宝（Adam Opel）、澳大利亚的通用汽车——海尔丁（GM - Holden's）以及我们在阿根廷和巴西的制造厂——的乘用车和卡车产量占自由世界总产量的十分之一。通用汽车同时还生产了大量的机车、柴油机、燃气涡轮机以及家用产品，这些产品在全世界总产量中也占一席之地。由于通用汽车的主营业务是汽车产品——大概占当前民用业务的 90%——所以，本书的大部分内容是对这个领域的描述。但是，我也会在后面留出专门的篇幅

2 我在通用汽车的岁月

来探讨非汽车领域以及通用汽车在战争和国防等领域的角色。

我在汽车及相关领域工作超过 65 年——其中 45 年在通用汽车——的印象构成了本书的基础。然而，本书所覆盖的历史之长，话题本身的范围之宽，以及人类记忆的局限，使得我在将本书构筑于我个人印象基础之上的同时，还需要以相关的历史记录为参照。同样，我还经常求助于我的同事们的记忆。为了让这些纷杂的记忆能够重点突出，我将我的思路集中在了一些在我看来对通用汽车的演化史影响最大的因素上——总的说来，就是通用汽车分权组织的起源和发展、相应的财务控制以及在激烈竞争的汽车市场中通用汽车以自己的方式所表现出的对经营这一概念的理解。在我看来，这三项因素构成了通用汽车企业经营的基础。

作为历史，我描述了从工业天才杜兰特（W. C. Durant）于 1908 年——甚至以前的一些事件——创业至今通用汽车的整个历史。但是，我主要集中于 1920 年后的这段时间，我将这段时期称之为现代公司——或者准确地说，从 1923 年到 1946 年，先是作为总裁，然后是董事会主席，与此同时，我一直都担任首席执行官一职。在此期间，公司形成了一些基本的特色——一些现在仍然具备的特色。我也对 1921 年以前的公司进行了描述，从这些描述中可以看出我们在准备建设现代公司时的工作基础。

作为自传，我也描述了我在这一行业的早期活动，以及我于 1918 年偶然进入通用汽车的经历。通用汽车以及海厄特滚珠轴承公司（Hyatt Roller Bearing Company）——在它成为联合汽车公司（United Motors Corporation）的一部分并继而成为通用汽车的一部分之前，我是那里的负责人和合伙人——几乎是我的商业生涯中惟一的兴趣点。加入公司以来，我一直都是一个大股东。在很长的一段时期内我都是公司最大的个人持股人之一，大概拥有 1% 的普通股。这一股份所代表的财富现在已经成为以我的名字命名的慈善基金，并进而支持医疗及其他领域的教育和科研工作。

因此，从股东的角度谈论问题自然是再适合我不过了。通常我总是站在股东的立场上，尤其是在诸如代表董事会以及它的委员会以及讨论股息红利的时候。然而，我同时还会从我们称之为“执行