

企业研究
丛书

【美】阿尔伯特·李 著

罗杰·史密斯传

——世界第一大企业董事长纪评

ROGER

264



吉林大学出版社

内容简介

这是一本独特的书！

书中主人公罗杰·史密斯被描述成一位企业改革的失败者。他1981年升任通用汽车公司董事长后，面对日本的挑战，决心把这家世界最大企业改造成具有21世纪水平的高技术公司。他前后花掉100亿美元，走遍全球，购求高技术设备，并涉足电子、航天等尖端科技领域，作出许多雄心勃勃的决策。可惜，由于他的管理思想陈旧和忽视人际关系，却产生了悲剧性的后果。到1987年已使通用公司濒临破产边缘。后经多方敦促，他才被迫改弦易辙，使通用公司这艘巨轮驶出了“百慕大三角”……

本书作者阿尔伯特·李曾任职于通用公司，谙熟上述情况，笔之所至，尽探精微。该书文字质朴，资料翔实，实为企业研究之佳作。

罗杰·史密斯传

——世界第一大企业董事长纪评

[美]阿尔伯特·李 著

史汝楫 富侠 译

陆坤元 苗助一

吉林大学出版社出版
(长春市解放大路85号)

吉林省新华书店发行
第一汽车制造厂印刷所印刷

开本：850×1168毫米 1/32	1989年10月第一版
印张：8.5	1989年10月第一次印刷
字数：214千字	印数1—10 000册

ISBN 7-5601-0325-1/F·59

定价：3.60元

企业研究丛书前言

耿昭杰

当今社会,聚集生产力的各种企业,是经济建设的主力军。如何办好企业,是人们非常关注的一件大事,是摆在面前的一个重要课题。正鉴于此,我们出版一套“企业研究丛书”,奉献给对此感兴趣的广大读者。

世界企业之林,风云际会,蔚为大观。我们从做为国民经济支柱产业的汽车工业企业入手,陆续把描述世界上一些著名企业和企业家的著作,经过译编,列入这套丛书。读者可从中了解情况,进行研究,加以借鉴。

任何企业的兴衰荣辱,都有其自身的内在原因与外在因素,和时代背景及国情有密切关系。但是,在各种情况下,都有其客观发展规律。我们应当坚持改革开放,广闻博览,开阔视野,看人家是怎样成功的,怎样失败的,有什么经验教训可以汲取,有什么客观规律可以遵循。这样才能避免耳目闭塞,见解局限。居高望远,尽收眼底,才能搏击时代的潮流,驾驭企业的航船,顺利行舟。

广闻博览,必有扬弃。我们的目的在于,采撷

天下之精华，酿造营养自己的蜂蜜；达到为我所用。因为条件千差万别，情况千变万化，没有现成的模式可依。只有脚踏实地，从中国的国情出发，吸收世界上一切有益的东西，经过自己艰苦的实践，才能创建具有中国特色的社会主义企业。

“企业研究丛书”之宗旨，正在于为创建具有中国特色的社会主义企业服务，为关心企业建设的广大读者服务。敬请各界人士对此予以关怀，不吝指教。

目 录

绪论.....	1
1. 自以为是的预言家.....	7
2. 斯隆的抬棺人	37
3. 记帐墨水是蓝色的	65
4. 千篇一律的轿车	81
5. 这里花几十亿,那里花几十亿.....	97
6. 买到一个传奇人物.....	122
7. 一门失控的大炮.....	149
8. 赶走了一个传奇人物.....	168
9. 土星环食.....	192
10. 向华尔街求爱	213
11. 算总帐	239
结尾.....	249

绪论

“至少要等我退休 10 年后再写关于我的书，现在还为时过早，你们必须等等看。”罗杰·史密斯常常这么说。在某种意义上，他这话是对的。这个人的想象力几乎无所不包。他作出的改变是如此之大，也许要等到他 1990 年退休后好些年才能对他 10 年任职期间的全部影响做出最后的评价。要在 10 年之内打破世界上最大的、受传统束缚最深的公司的每一种传统，更新每一种方法、每一个工厂和每一种产品，真是一件过于宏大的事。罗杰的目标简直是要创造一家新公司，21 世纪第一家公司。正如他——有时只有他一人——所展望的那样。

但是美国却不能再等待了。美国的工

业——及其所激发的高标准生活——要在世界上有竞争力，已是迫不及待之事了。在美国，已有几十种基本工业落在产品质量高、售价低的外国制造厂商之后。大多数人的想法是，再过三至五年的时间，美国要么成为世界上强有力的竞争者，要么沦为二等工业国的地位。正如罗杰常说的：“不再有任何避难的海域，可以不受世界竞争炮舰的威胁了。”

这一挑战显然是对领导能力的挑战。外国制造厂已经证明他们能生产高质量的产品。这些产品作为商品航运数千英里之后，除掉人为的外汇比价因素，售价仍然低于美国售价的 25%~30%。而且许多外国制造厂家已在北美建厂，利用美国工会工人和厂商，其产品性能比大多数土生土长的公司产品好。这种差异完全是领导能力问题。

罗杰·史密斯的故事就是领导问题的悲剧。这是关于一个有天赋智慧、决心和精力的美国人的悲剧，他拥有世界历史上最充足的财力和任何企业家所不能拥有的人力，但他不能够——或者主观上就不愿意——转变管理方式，用新的方法来管理职工。罗杰对他所在公司的超过 75 万职工的管理，不是采取诱导和鼓励的方法，而是分裂他那庞大“帝国”内部的各个集团；用对抗取代合作。正如他的一位高级管理人员对我说的：“悲剧在于罗杰可能是对的。毫无疑问他是通用公司历史上最大胆的战略家和规划者。但没有领导能力，完成如此重大的使命是不可能的。”

有个关于一个小男孩的故事。他上了“玛丽女王号”轮船感到很害怕。他问他看到的第一个水手，“先生，这么大的船也常常会沉吗？”水手回答：“不，只有一次。”通用公司是世界上最大的公司船——这是一艘能容下约 300 万雇员、推销商、厂商的救生船。由于一个人的行动，这家庞大的公司或者在随后几年内降为平庸的企业，或者如罗杰展望的，成为世界工业的一种新型破冰船。他的行动似乎是决定性的，不存在中间道路。

有人认为，当一个高级行政领导的讲稿撰写人结束了过去的

生涯，去写上级的传记时，人们往往预料，能看到风格华丽的散文，可最终得到的是不能满足自己愿望的酸葡萄；或者如果故事令人倒胃口，人们就会确信那是为了丰厚的收入。本书不属于这两种情况。

实际上，我在 20 余年著书和为杂志撰文之后，意外地成了通用公司的讲稿撰写人。当时我没有写揭露真象的文章的意图。自由作家写讲演稿一向是写得很快，而且惊人地不费力，用的是写点令人兴奋的废话挣点零用钱的方法。我加入通用公司后，起初在校园式的通用科研实验室里当科学实验撰稿人。不久调到公司世界总部作高级领导人员讲稿撰写人。这时，我开始被卷入到正如当时我写的“任何公司在和平时期历史上最大的复兴事业”。从工厂车间到洁净的实验室，到销售办公室，都有一种生气勃勃的紧张的精神，一种欲改变现状，并迎接世界竞争挑战的精神。这是一种令人激动，有感染力的鼓动。有如一场重大比赛之前更衣室里酝酿着的情绪。但在实际比赛中，教练却做出了许多与公认目标不符甚至矛盾的决定。以致使大多数运动员心灰意懒，导致比赛成绩成了问题。

20 年来，自从我写了一本关于亨利·福特的书以来，我一直在研究管理方法（你将在本书中读到，管理科学创始人彼得·德鲁克是我崇拜的导师）。我也为桑迪公司写了激励员工方面的材料。该公司是通用的供应商，最近获准可以培训全部通用公司推销员。在通用公司，使我迷住的是罗杰阐述的，但不能灌输到庞大的通用公司帝国的企业家精神。其所以失败，我认为几乎完全是由于他个人的管理作风。如果确如塞尼加^①所说，作风如其人，那么十分清楚，通用公司的复兴将是困难的。

将近三年来，我是通用公司内部的旁观者。从我到通用公司的第一天起，凡是有点见识的人都不曾指望我留下来。我简直不

① 塞尼加（公元前 4？——公元 65 年）罗马政治家、哲学家、作家。

是具有公司显著特征的人。我特别爱好各种色彩的衬衣，穿肘上补缀过的茄克衫。吸棒子芯烟斗。我有不落俗套的习惯，不穿鞋、不系领带就写作，习惯于用零碎时间。这一切都使我成了一个“不属于球队的运动员”。但公司待我甚厚。我在公司不满三年，就四次给我加薪并晋升，而且在我辞职时，老板正在为给我再次加薪而努力。在任何机构中都存在需要保持一致的压力，我在通用公司的经验是：该公司能容忍在一定范围内的不一致；只要你有本事并且能做到被认为是一个怪人而不顾。实际上在每一部门我都发现了大胆的勇于革新的人。我遇到的完全不是预料中的清一色的灰暗烟囱，而是一幅富丽的、有生动活泼的人物和各种各样景色的织锦图。

正因为我特别尊敬通用公司的人，我才觉得不得不写罗杰的故事。在通用公司内部我遇到的几百人之中，没有一个男人或妇女不想做出杰出的成绩，他们都想自豪地显示他们的贡献，对他们的子女和亲友炫耀他们劳动的成果。然而，他们受到领导的阻挠。领导人不信任他们，他们也不信任领导人。这一分歧——或者说全部分歧——就在于平等的献身、相互的信任和领导的民主化。正如沃尔特·惠特曼^①所说，“我深为那样一些广大群众所感动，他们紧跟领导人，但领导人却不信任他们。”

在开头时就应该回答的一个问题是：罗杰·史密斯和通用公司对本书持合作态度吗？回答是：“不合作”也“合作”。或者，用谢威·蔡斯的说法：“他们合作，但不乐意。”

当我对通用公司公共关系部副主任，我的上司杰克·麦克纳尔蒂说，我打算写一部关于罗杰的书时，最初的回答是：“这我们没有办法合作。”杰克说，他已同意跟著名的、极受尊重的财政分析家玛丽安·凯勒合作。她计划写八十年代通用公司的历史。杰克说，玛丽安写的书将是“可靠的”。在他的词典里，“可靠的”含

^① 沃尔特·惠特曼（1819—1892）美国诗人。

意是她已经同意将 75 页的书稿大纲提交通用公司公共关系部批准，然后才能安排任何采访。我对玛丽安有足够的了解，并对她的正直有足够的尊敬。知道杰克也许是根据对这位女士温文尔雅的印象做出的未必正确的判断。事实上，我曾采访了她曾采访的人。他们对我说，玛丽安并不是象杰克所暗示的可由通用公司左右的人。但杰克仍然相信她是“朋友”。而我，则是一个不守规矩的人。

优秀的讲稿撰写人有如优秀的政治家，一旦获得信任，就会保持下去。作为通用公司总裁、副董事长、几位行政委员会成员、有时是董事长本人的讲稿撰写人，我的确知道的事太多了。这是真的。我完全可以随时进入通用公司每一部门和领域，并听到关于任何问题或事件的真实故事。处于任何其他职位的管理人员，比如说人事或采购部的副总裁，他们对公司的了解要狭窄得多，并且接近最高领导的权利受到较多的限制。杰克把我看作一种威胁，就在我辞职那天，叫人换了门锁，并给保安警卫人员下了条子，通知他们，我已“被解除职务”，并禁止入内。其次，他召集起他认为我可能认识的通用公司的每一个人，警告他们不要跟我有合作。但这大门是在马已脱缰并逃出之后才闩上的。

在这时候，我本可以用我大量的笔记和回忆来写这本书。但我决定进一步扩大我的眼界。我有以我的经验为基础的一些激烈的意见，并且需要加以证实或考核。因此我写信给我在通用公司遇到的 300 多人——从管理人员到工会领袖和工厂职员。为了把路拓得宽阔些，我在底特律和密歇根主要报纸登了广告：“罗杰·B·史密斯，通用公司董事长是本书的主人公，征求有关该人及其决策的第一手材料。绝对保密。投××信箱。”

这些信件和广告引起罗杰的注意。通用公司的最大最长期的广告社“坎贝尔·埃瓦尔德”已退休的董事长汤姆·亚当斯解释说：“你必须明白，通用公司从来没有过真正的公共关系。他们只有公司的防御机构。他们并不寻找好消息，但要避免坏消息。”这

些信件和广告使他们清楚地认识到我并不打算离开。因此，罗杰通过他的代理人杰克·麦克纳尔蒂表示，愿意就本书与我合作。杰克指定他的左右手，法定继承人比尔·奎格利来“协助”我。我见到奎格利那天早晨就明白了“协助”的含义。我向他提交了我
想采访（有些是再次采访）的以坦率著称的一些人的名单。可奎格利交给我一份他提的名单，名单中提到的人大部分是罗杰的家属和终生朋友。他同意联系我提的名单上的人，但后来以过多为藉口，没按我提的名单安排较直率的人与我约会；然而，他却能毫无困难地联系他名单上的每一个人。

我按照奎格利（可解释为罗杰）推荐的名单进行了许多“安排好的”采访。我很高兴这样做了，因为我能够了解到更多有关罗杰的私事；这甚至对他公司最亲密的同事也是个禁区。而且我有机会就罗杰管理上的重大问题对他本人进行采访。

通过将近三年的准备，进行个别谈话，通信，广告采访，包括对罗杰推荐人选的采访，使本书能完全立足于各种各样的知情人见解的基础之上；因为这些人同罗杰·史密斯董事长职位直接有关，或对这个职位极为关注。由于许多对通用公司知情的人都要求书中不露名字才肯说话，所以就保密所允许的范围内，我将笼统地提到他们——副总裁、董事会成员、工厂经理、秘书等等。我不愿意断送通用公司各类人员的前程。他们勇气十足，说出他们见到的实情，他们是为了关心美国历史上最悠久、最受尊重的大公司之一的生存而说话的。本书也出于同一目的。

1

自以为是的预言家

“我在驾驶我们自己的船。”

罗杰·史密斯

“**就**叫我罗杰吧。”这位身材瘦小的人伸出手，以刺耳的声音说。

我大吃一惊！惊讶的不是这位世界上最有权势的企业家会在记者招待会上跟我讲话。甚至也不是惊讶他会允许我直呼其名。我惊讶的是，罗杰显然不知道我是谁——尽管我已写好他即将发表的和以前的好几篇演讲稿；尽管以前我见过他许多次，并参加过许多他出席的会；尽管我曾跟他同坐过只载八名乘客的公司喷气飞机，飞行过数千公里。现在在这里我握着他的手时，不晓得该用何种外交辞令告诉他，我是他的职员。

“罗杰，我已检查了麦克风的高度。如果你需要，我这里还有另外一份你的演讲

稿。”我说道。他那近乎白化病的皮肤骤然通红。他放开了我的手，仿佛我手里有个欢叫的蜂鸣器似的。罗杰很快地一转身去迎接更要紧的人物去了。

也许我本来不该惊讶。毕竟，这位庞大公司最高行政领导人有许多比记住他的讲稿撰写人的相貌更重要的工作。这个职位的权力令人敬畏，激动人心。通用公司是世界上最大的公司——所属员工超过美国海军和海军陆战队人数之和，拥有的资产超过世界上24个最大国家之外的其他一切国家。通用公司从澳大利亚至扎伊尔有300家工厂或机构，并制造从微晶片至导弹的多种产品。在我们的星球上，每五辆轿车中就有一辆是通用公司制造的。而且停在月球表面的唯一的一辆汽车也是通用产品。在国内，通用公司的最大竞争者也只有它一半的资产。除75万多直属雇员外，还有50万经销商和150万左右的厂商、雇员都靠“汽车之母”（这家巨型公司的绰号）维持生计。在有代表性的年份里，通用公司消耗的钢材约占美国生产总数的25%，合成橡胶占总产量的22%，铝占总产量的10%。除汽车外，通用帝国还生产世界上绝大部分柴油机车。它还拥有比地球上任何一家工厂都多的计算机。拥有除美国政府外最大的金融交易。在好年景，总收入超过1000亿美元。通用公司在工业上拥有最充足的财力和史无前例的财政威信。例如，自从1918年以来，从没有误过付股息——连续272次付现金股息，这在动荡的汽车工业中是无与伦比的。罗杰就是这样一个庞大公司的董事长兼最高行政领导人。因而，不应该指望他能记住他的讲稿撰写人面貌这些细节。

也许我本不该对他不认识我而感到惊异，因为以前我在任何场合遇到他时，他都从来没有正面看过我一眼。我记得在他那14层楼办公室初次和他见面的情景。我的上司，即罗杰以前的常任讲稿撰写人本·汤普森感到不得不提醒我说：“如果罗杰无礼或冷淡，不要认为是对你个人如此，他对谁都是那样。”

本·汤普森是个有专业知识、有教养的爱尔兰人，而且是小有

名声的小说家。他对我详细讲述了第一次为罗杰写讲稿的情景，用以强调他的提示：

“我跟杰克一道上楼去看罗杰。”他说。这里杰克是指我们共同的上司公共关系部副总裁约翰·麦克纳尔蒂。“我正好坐在罗杰办公桌前面，杰克则坐在一边。虽然唯一话题是我写的讲稿，罗杰仍转向一旁，面对杰克。他从来不直接对我讲话，而是对杰克说：‘告诉本，我不喜欢这一段’、‘叫本重写这一部分’、‘今天晚上本能交给我修改稿吗？’虽然我本人一直活生生地就正坐在他前面。”

我对本讲的故事哈哈大笑，然后两人一同走上 14 层楼。人们把这座通用公司世界总部大楼简称为“大楼”。当你说“14 层楼”时，人们自然想到这是指最高领导层。你必须通过两道防弹玻璃门，第一道有武装警卫把守，第二道由一位名叫希尔达的可爱的英国小姐保护着。假如有个陌生面孔试图通过她时，她会变得象卫兵一样凶。但她认识我们二人，于是低声说了句话就放我们过去。就 14 层楼上的一般行政官员一年大致能挣几十万到二百万美元的情况而言，这个环境显然不够气派。胡桃木嵌板大厅挂满了油画；守旧的海景画、无人的田园景色画，是为了赏玩，为了审美，也是为了投资而购买的。罗杰的外部办公室大致有装三辆车的车库那么大，里边坐着两个秘书，她们的办公桌会使大多数高级职员昏倒。这些小姐跟警卫和希尔达一样象地狱门前长着三个脑袋的狗那样在守卫着。罗杰的首席秘书玛丽·基洛斯琴，对副总裁都不放在眼里。副总裁早到几分钟，她会皱着眉头，叫他回到外部客厅，让他等得不耐烦，和希尔达毫无意义地闲聊。

我和本准时到达。我们走了进去。内部办公室很大，但和门厅一样平平常常。罗杰正弯着腰坐着看桌上的文件。他坐在桃花木大办公桌后边，看来甚至比五英尺八英寸还要矮小。他的头发呈粉红微黄色，并带有波纹（绝不是如报纸报道的红头发）。我特别记得他的头发，因为罗杰在我们就座之后，有相当时间一直低

着头专心看文件。他不会在寒暄上浪费时间的。

我在罗杰办公桌前面，本坐在一边，罗杰终于抬起头来。他的皮肤比平常明净。但那几乎无色素的皮肤变化无常，景况好时，脸色非常苍白，景况糟时，呈小块皮疹似的鲜红色。罗杰坐在皮椅子上转向一边，对本谈起我写的讲稿：“告诉阿尔·李核对一下生产方面的数字……叫阿尔·李重作那个图表……阿尔·李能不能在这里另找个使人发笑的话，或者把它删去？”

正如他们所说，这是回忆幻想的重复出现。

我最后打断了他的话，递给他一份备忘录说：“罗杰，新闻部说你不想把土星计划透露给新闻界。他们说，你说过，那样太显眼了。”罗杰大发雷霆，揉皱纸条，猛掷于地。“毛病就出在这个地方，”他对本喊叫：“无稽之谈，我没说过那话。你告诉阿尔·李，在讲稿里要加上土星计划。”一瞬间他的暴怒立刻消失了，目光回到办公桌上的文件上，好象我们不复存在似的。后来我才得知，这就是他对下属说“再见”的离奇有趣的方式。

这就是《底特律新闻》的记者曾恰当地把他描写为“人性畅通，才华出众”的罗杰·史密斯。不错，在财务领域，他即使不是天才，也称得上才华出众。他是战略规划大师，他有得天独厚的无限精力。从早7点到下午6点，他一天所投入的精力比三个一般管理人员投入的都多。他把每一秒钟都安排好，仿佛每一宝贵的瞬间都关系到盈亏。一位副总裁说：“我从未遇到过对工作比他更胜任，而对人比他更漠不关心的人。很久以前他就从他的用词里丢掉了‘请’、‘谢谢’等字眼”。罗杰容忍自己大发脾气，对无进取心的人极尽挖苦之能事。大家都熟知，如果什么事不对他的心意，或工作进度不够快，他会搅散重要的委员会会议。他假定每个人对每一问题都具有充足的背景知识，所以说话时，常常只说半句。他在公共场所感到不自在，神经质地拽耳朵或调整眼镜。在讲台上他照稿宣读，无停顿、也无加重语气。如果他真想加重某一音节，也常常读错。罗杰讲话毫不考虑听众，从不让他

们在精采处有喘息机会，在轻松处笑一笑，总是一个劲儿继续讲。

在办公室里，罗杰机关枪般地发短笺，由于匆忙，常常漏字或拼错明显的字。如将“sure”拼写成“shur”。罗杰喜欢脱口而出，来点枯燥的幽默话，却不容忍别人开玩笑。他神经质地习惯于摘眼镜，所以几乎不可能正视人，因为他有一只眼视力较差，总是无目的地转动，这奇妙地适合于他这种特殊的人，因为这个人的灵魂之窗在任何瞬间似乎总是朝不止一个方向开着。一只眼朝前转动，盯着他议事日程上的下一个项目。罗杰热衷于进行任何项目，不管这项目是什么。

在商业报刊和工业观察家中间，对这个人的看法很不一致。他曾被称为“幻想家”、“时代的革新家”，并被赞誉为热衷于为美国节省劳力之人。从前有些记者一会儿称他为“犯大错误的人”，一会儿又称他为“悲剧人物”。例如《加拉格伯消息报》有一年把他列入美国最差10位管理人员，接着第二年又列入最佳10位管理人员；第三年又再列入最差10位管理人员。罗杰对这种伎俩十分生气。但一般来说，他似乎对赞美和批评都无动于衷。罗杰根本没有工夫长时间地为舆论而烦恼。

他对雇员的士气甚至更不关心。罗杰是在富有自我激发精神的人群中培养起来的，所以他认为没有必要去鼓励、关心、抚慰或激发他人。他管理的事情牵连着几十万人的生活，当这些人不积极听从指挥时，他似乎大吃一惊。前联合汽车工人工会主席，现为大学教授的道格拉斯·弗雷泽说：“罗杰认为大家都象他，或应该象他那样。果属如此，他将使一切如愿完成。但事实并非如此。他是个简直不懂人情的怪人。”

他长期身居高位，一连串无止境的行动和告示使他的形象受到了影响，那些计时工人和领薪水的职工都认为他是个麻木不仁和毫无感情的人。他在公共关系方面犯过惊人的大错。如一方面付给他本人和高级领导层以巨额红利，一方面又宣布取消一般职

工的分红和奖金，而且要求其他雇员为保持职位作出重大让步；在工会选举前夕，他宣布向墨西哥扩散建厂；接着又对公司进行改组，想模仿中国人的做法“将权力下放到基层”。但后来又收回决策大权，并象对孩子一样，责备管理人员说：“当你们表现出能负起给你们的责任时，我将再多给你们一些。”这类事真是不胜枚举。连他最亲密、最忠心的一位同事都说：“如果罗杰有意想破坏这个最自信、最牢固的公司的全体人员的士气，他压根儿就不能做好工作。”

罗杰当董事长以来做的最具有破坏性的事，也是最暴露他对领导性质理解局限性的事，也许就是洛斯·裴乐特事件。罗杰非常想买洛斯的得克萨斯州电子数据系统公司。尽管财务人员一开始就坚决反对，他还是醉心于裴乐特使电子数据公司具有的那种生气勃勃企业文化，并同样迷恋裴乐特这个民间英雄般的公司创始人。当裴乐特从伊朗监狱里救出他的两名雇员时，他成了传奇人物，而卡特总统的营救使团却遭到惨败。洛斯是靠超凡的领导魅力创建公司的。他给雇员低工资、长工作时间和指派艰巨任务，并且只是口头答应给予报酬。这两个人共同之处很多，而作风差异也很明显——洛斯热情、乐善好施；罗杰孤僻、吝啬小气。罗杰的祖先签订了英国大宪章，洛斯购买了英国大宪章的原件并将这一历史文件借给国家档案馆。

极引人注目——但多半令人误解的电子数据系统公司的瓦解显露出，罗杰对人类天性的洞察力多么肤浅。他以高价购进电子数据公司，并向得克萨斯公司提供索价过高的股票作为一种激励。他留用了电子数据公司的 1.38 万人员，把他们合并于 80 万人的文化之中，指望这少数人的文化能普及到通用公司；他违背契约的诺言，迫使裴乐特开始当众批评通用公司时，他却大吃一惊。接着，正当通用公司时运不济时，他却以两倍的股票市场价格和可笑的产权合同买下了洛斯的全盘生意，留下很大漏洞，使大多数电子数据公司的人员能在 1988 年中期又随随便便回到洛斯的公