

优秀经理人的成长圣经

杜兰特信札

通用公司创始人

[美] 威廉·杜兰特 / 著

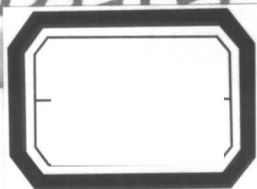
一本启迪阿尔弗雷德·斯隆等一代经理人
商业智慧的经典之作



美国大公司员工人手一册
出版以来畅销不衰

线装书局

优秀经理人的成长圣经



杜兰特信札

通用公司创始人

[美] 威廉·杜兰特 / 著

一本启迪阿尔弗雷德·斯隆等一代经理人
商业智慧的经典之作



美国大公司员工人手一册
出版以来畅销不衰

线装书局

图书在版编目(CIP)数据

杜兰特信札:优秀经理人的成长圣经/(美)杜兰特著;柯林斯编译.
—北京:线装书局,2004.8

ISBN 7-80106-364-3

I. 杜... II. ①杜...②柯... III. ①杜兰特一书信集
②成功心理学—青年读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 085835 号

杜兰特信札

作 者:[美]威廉·杜兰特

编 译:柯林斯

责任编辑:林君雄

监 印:初 仁

出版发行:线装书局

社 址:北京西城区古楼西大街 41 号

邮 编:100009

电 话:64034443

经 销:新华书店

印 刷:北京北七家印刷厂

开 本:16 开(787mm×1092mm)

印 张:16.25

字 数:20 千字

版 次:2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1—5000 册

书 号:ISBN 7-80106-364-3/G·101

定 价:25.00 元



序 言

造就最优秀的经理人

● 最优秀经理人

在通用汽车公司的成长阶段，公司总经理艾尔弗雷德·斯隆是那个时期最著名的经理之一。《追求卓越》的作者彼得斯说：“当时，斯隆的话到处引述，就像当今的比尔·盖茨一样。”

《财富》杂志曾向比尔·盖茨提问：“在本世纪最有影响力的企业家中，你最崇尚谁？”盖茨顺手推了一下眼镜，回答：“斯隆。”

1923年，斯隆成为通用汽车公司总经理，当时的总经理与现在的首席执行官有同等的权力。事实证明，斯隆是管理方面的天才。强有力的集中控制是那个时期公司的普遍做法。斯隆竭力推行并完善了分权管理，让各部门自行设计、生产和销售自己的汽车，从而产生了一大批可与福





特、克莱斯勒竞争的产品。在斯隆所建立的管理体制下，下属各分公司的经营积极性被充分地调动了起来，汽车产量逐年上升，自 1928 年超过“福特”之后，一直稳居世界首位，其车国内市场占有率由 1921 年的 12% 增加到 1941 年的 44%。

通用汽车在 20 世纪成功实施的管理方法不仅在汽车行业，在其他行业也已经成为了可供效仿的典范。

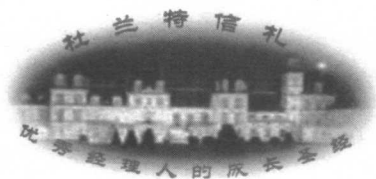
坎特说：“通用汽车公司明白了现代的公司应该是什么样子。它确实是战后时期现代工业公司的典范。”

到 50 年代，前通用汽车公司经理、当时的国防部长查尔斯·威尔逊宣告：“对通用汽车公司有利就会对美国有利。”

彼得·德鲁克正是在查尔斯·威尔逊先生的举荐下前往通用汽车公司（GM），去对当时世界上最大的工业企业进行研究。幸运的是，他遇到了当时 GM 的掌门人、天才的企业家阿尔弗雷德·P·斯隆。斯隆是他那个时代最优秀的管理者，其影响不下于今天的杰克·韦尔奇，美国一所著名大学的管理学院就是以他的名字命名的，包括松下幸之助在内的许多企业家和经理人都受到了他的启迪。德鲁克正是在斯隆当家的 GM 深入透彻地研究了该公司的组织，并写出了《公司的概念》一书。

● 背后的管理大师

而在斯隆辉煌的背后，还另有一位伟大的管理大师，他就是威廉·



杜兰特。

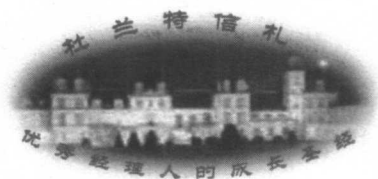
威廉·杜兰特是世界汽车发展史上的一位传奇式的人物。当他看到了汽车的发展前景时，果断地利用自己手中所掌握的巨额资金，创建了今天名震全球的通用汽车公司。

通用汽车公司初出茅庐时的核心是别克（Buick）汽车公司，该公司由底特律的大卫·别克创建于1902年。时过2年，号称“马车制造王”威廉·杜兰特便独资买下了该公司，1908年成立通用汽车公司。此后两年中，他一共创立或者买下了17家公司，包括后来的雪佛兰汽车公司。

在创立通用之时，他预言“总有一天人们会每年求购一百万辆汽车，而通用将会一跃成为全美最大最有影响的汽车制造商”。为了达到这个目标，威廉·杜兰特把法律上是新泽西州的公司设在密执安州，他不但网罗了一批原料供应商和制造人，并鼓励其他商行也将其设备安置在该州，此处他还专设了一种旨在研究公司管理的职业。

1911年，威廉·杜兰特接受了下属的建议，设立了一个聚集机械工程师、汽油发动机工程师、设计师、生产专家及其他专家的综合员工处，并规定他们不从属于任何一家工厂，但其建议和服务又可提供给每一家工厂。杜兰特还任命了一位生产经理，成立了一座试验室等。

实际上集咨询、建议、落实、试验为一体的概念就是如今综合员工部门的起源。今天它囊括设计、工程、制造、劳动关系、市场、广告、人事、购买、消费者关系、服务、环境、能源活动、企业—政府关系、传播、金融和法律等等广泛的领域。杜兰特创建的研究公司管理的职业



部门由一批在美国工业扩展阶段富有驾驭能力并善于挖掘其潜能的人来经营，使得美国以及通用汽车公司都逐步进入了现代化管理的年代。

1918年，由于公司缺乏进行有效管理的组织机构，加上汽车行业及外部市场的诸多困难，通用陷入了严重的财务危机中。杜兰特坚信：“有些人被不景气的市场环境吓坏了。但我从来就没有向经济悲观主义低头，在那段时间里，我一直坚信商业形势最终会好转，会进入一个强劲增长期。”因此他首先运用了分权管理系统和市场导向的商业模式。

通用汽车的分权管理模式的核心就是公司每个部门的独立性；每个部门拥有自己的管理团队，对自己的盈亏负责。公司另设一个管理委员会（The Executive Committee），负责监督每个部门的工作。盈利状况，并制定公司政策。

20世纪20年代，正是美国汽车行业风起云涌的时代，作为行业领头羊的通用，占据了越来越大的市场份额。但福特汽车一直是通用的最大竞争对手。亨利·福特和杜兰特不仅经营管理的方式不同，对市场的看法也大相径庭——福特信奉集权式的管理，而杜兰特主张分权管理。尽管两者采用不同的管理模式，但都对汽车行业的发展做出了极大的贡献——福特发明了生产线，从而大大提高了生产效率；而通用汽车则把各个生产部门都推到了市场。

斯隆深刻了解在通用汽车的经营管理中分权管理的重要意义，所以在他执掌GM的时间里，一直坚持这种商业模式。斯隆继承并发扬了杜兰特的思想，进而推出有效管理需要的三个要素：分权管理、财务控制



和根据市场实现商业概念，因此通用获得了巨大的成功，斯隆也得以享誉整个企业界，而背后其实有杜兰特的卓越贡献。

● 必读的管理圣经

《杜兰特信札》是威廉·C·杜兰特掌门通用汽车时给员工们的书信，杜兰特认为企业内部的所有想法都应保持自由开放的状态，上下级和各部门之间应普遍开展技术、信息和思想交流，把企业建成一个高效、灵活、沟通“无界限”的企业，因此他常常与员工们沟通，尤其是他所认定未来的企业掌舵者们。《杜兰特信札》中有不少书信就是写给斯隆的。

阿尔弗雷德·斯隆是当时杜兰特所青睐的“王储”。斯隆在 20 世纪初曾向福特兜售滚珠轴承。谁知道后来没过多久，他就让福特汽车公司差点向他匍匐称臣。1898 年，斯隆的父亲花了 5,000 美元买下海厄特滚珠轴承厂（Hyatt Poller Bearing）送给儿子。1916 年，小艾尔弗雷德以 1,350 万美元（2,700 倍于其原始投资）的价格把工厂卖给了威廉·杜兰特。

杜兰特发现了斯隆，1918 年，他把海厄特并入通用汽车公司，并请斯隆加入通用。通用当时是一个由彼此缺乏协调的形形色色的企业组成的大杂烩。幸亏杜兰特是一个善于笼络人心的总裁，在他一封封书信中鼓舞下，为通用的崛起积累了充足的人才储备。





当我看了这本书后，就能够理解斯隆的管理天份的源流，并深深为通用感到幸运，它能有这样一个不为人知的管理大师，默默地培养了诸多管理天才。因此，本书算得上是不可不读的优秀经理人成长和管理圣经。编辑们让我提醒读者：在本书的编辑中，由于杜兰特的这些信件是分别写给数十人之众，所以格式、体例、人称、事例经过了编辑的加工整理，以方便读者阅读。因此，每封信就不署是写给谁的了，还请读者理解。

柯林斯



目 录

序 言 造就最优秀的经理人

- 第 1 封信 你想让自己功成名就吗 /1
- 第 2 封信 选择合适而非体面的工作 /5
- 第 3 封信 走好职场的第一步 /8
- 第 4 封信 主动问候是人际关系的钥匙 /12
- 第 5 封信 个人的内涵将从你的仪表中显露出来 /15
- 第 6 封信 百灵鸟型和猫头鹰型 /19
- 第 7 封信 妙用备忘卡 /23
- 第 8 封信 一屋不扫何以扫天下 /26
- 第 9 封信 无数小志向累积起来就是大志向 /30
- 第 10 封信 让公司需要你 /33
- 第 11 封信 严格地执行自己的计划 /36
- 第 12 封信 知人者智 知己者明 /39
- 第 13 封信 两种含义的“常识” /42
- 第 14 封信 良好沟通与相互认同 /45



- 第 15 封信 如何向上司推销建议 /48
- 第 16 封信 不要以“不可能”为借口 /51
- 第 17 封信 说了还是没说 /55
- 第 18 封信 注意别给自己的人际关系带来负面影响 /58
- 第 19 封信 看着对方的眼睛说话 /62
- 第 20 封信 做份外之事 /65
- 第 21 封信 培养个性丰富的人格 /69
- 第 22 封信 工作的报酬除了金钱外还有工作本身 /72
- 第 23 封信 态度决定一切 /76
- 第 24 封信 我会用我的一生来完成它 /79
- 第 25 封信 一专多能的人才 /83
- 第 26 封信 尽快融入企业文化 /86
- 第 27 封信 如何向上司汇报 /89
- 第 28 封信 资讯搜集的注意事项 /94
- 第 29 封信 传达情报的问题 /97
- 第 30 封信 必须掌握的倾听技巧 /101
- 第 31 封信 积极提出自己的看法 /105
- 第 32 封信 个人原则与风格 /108
- 第 33 封信 优秀的职员让上司心悅 失败的职员让上司疲惫 /111
- 第 34 封信 工作中的人际关系 /114





- 第 35 封信 学会挖掘别人的优点 /118
- 第 36 封信 使自己拥有更强大的心理承受能力 /121
- 第 37 封信 不必过分公私分明 /125
- 第 38 封信 从生命的低谷中奋起 /129
- 第 39 封信 把“知”与“行”结合起来 /134
- 第 40 封信 刚强者与软弱者 /137
- 第 41 封信 从体验中获得经验 /141
- 第 42 封信 与同事喝两杯 /145
- 第 43 封信 团队精神的理解 /148
- 第 44 封信 多说不如多做 /152
- 第 45 封信 能者多劳 /155
- 第 46 封信 责任感的理解 /159
- 第 47 封信 现在就行动 /162
- 第 48 封信 耐心地叮嘱和确认 /165
- 第 49 封信 把商机转化为胜势 /168
- 第 50 封信 培养自己的职业道德 /171
- 第 51 封信 视别人为顾客 /174
- 第 52 封信 结果重于过程 /177
- 第 53 封信 怎样让别人信服你 /181
- 第 54 封信 宽严并济是企业管理的重要准则 /184





- 第 55 封信 领导能力和领导权力 /188
- 第 56 封信 判断和决定能力 /191
- 第 57 封信 大处着眼小处着手 /194
- 第 58 封信 站在公司的立场行事 /197
- 第 59 封信 预算在企业运营中的重要作用 /200
- 第 60 封信 社会经济危机时的管理 /203
- 第 61 封信 激励你的下属 /207
- 第 62 封信 管理最重基本功 /211
- 第 63 封信 如何处理犯错误的老员工 /215
- 第 64 封信 企业需要干劲十足的员工 /220
- 第 65 封信 先获取现金而不是利润 /226
- 第 66 封信 领导从尊重开始 /229
- 第 67 封信 维持企业运转的资金 /234
- 第 68 封信 用产品组合来赢利 /242
- 后 记





第 / 封信

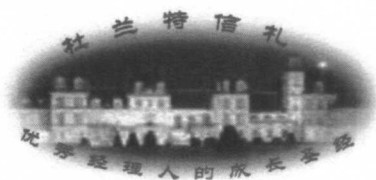
你想让自己功成名就吗

当

你看到“功成名就”这四个字时，会联想到什么呢？在这个竞争非常激烈的社会里，很多人宁愿快快活活地得过且过，或者去发展自己的休闲志趣，或者花多点时间去兼顾亲人和家庭，因为这可能要比“功成名就”来得重要。那么，你是否想通过成为主管、部门经理、总裁、董事长，或者投资老板，来实现你的“功成名就”呢？

我曾经拿着这个问题去问过许多刚刚踏入社会的年轻人，结果其中大多数的回答出乎我的意料之外。他们当中大多数人是这样回答我的：“我的目标至少是要当上董事吧！”此前，我一直认为，现在的年轻人大多喜欢追求时尚，注重生活享受，却又不愿意主动付出，不愿意为企业拼命工作。我想，也许是那些年轻人才走入社会工作一两年，还想像不





出来成为董事时要求具备什么样的能力，需要付出什么样的努力，所以他们才会有这样一个回答吧。

一个人胸怀大志固然是好事，可我们也应该清楚地认识到，不是所有人都能当上董事长的。因为在任何企业和大多数领域里，地位和职位越高，就表明其肩负的责任越重，承受的压力也越大，而不仅仅是在你锃亮的名片上印上响亮头衔，就代表你已经获得了伟大成就。

如果看过以描写企业为题材的流行社会小说和以家族企业恩怨为主线的现代时装剧，你就会发现，里面有很多企业内部的各派系之间的争斗和职场白领间激烈竞争的场面叙述。因而，在谈及企业内部的各种关系时，你就很可能联想到一句十分流行的话——“物竞天择，适者生存”。事实上，从长远眼光来看，这种想法是错误的。若被此思想所左右，则难以取得成功。因为如果要在企业中“功成名就”，就要靠良性竞争，更要靠个人对环境的适应能力。有谚语说：“学问之道无捷径”，要取得一番成就，是没有多少捷径可走的，只有靠我们不断地积累个人的能力并为工作付出大量的努力。

细心观察我们会发现，企业界的骨干精英和优秀白领们，相比大多数员工而言更能适应企业的环境和胜任其工作，甚至很多时候还做得比公司要求的标准还要好，自然他们就更容易获得提升。如果一个员工连企业内部环境也无法适应，他将很难令人满意的完成其工作，更谈不上获得地位上的提高了。

职场中的人们要明白，工作并不仅仅是工作。当我们把商业活动所需的诸如专业知识与技能、逻辑推理能力、创造能力等基本能力置于人为的社会环境、也就是企业中，与适应企业环境的行为相辅相成时，方

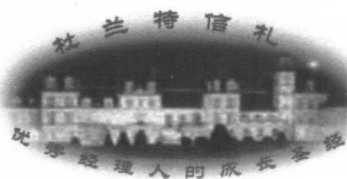


能发挥其最大效用。这也是“学校里的高材生不一定是企业人才”的一个原因。往往学校里的高材生适应社会的能力比较差，他们从小到大，在很长的读书期间一心钻进了书堆里，只知道为了分数而拼命，几乎与社会隔绝了。相对地，那些不一定是一流名校出身的，学习成绩也并非一流，但社会和企业适应能力良好的员工，却能在企业精英行列中挥洒自如。

社会和企业适应能力属于一种个人态度因素，因为一个人适应环境与否深受其性格、需求和价值观念的影响。相对于掌握理论知识能力，适应能力中经验明显占较多成份。因此，你若想在年轻时就取得一番成就，实现个人目标，就应在个人态度和提高适应能力上下足功夫。在这里，我愿意把我的经验之谈付诸笔端，以供有志于“功成名就”的人，更快地懂得和掌握如何在企业中生存和发展之道。

或许，在社会未完全进入经济高速发展期之前，我们去干各项事情时的步子可以慢上半拍；但是在商业社会的步伐已变得日渐快速的今天，很多时候已不允许我们在等到一件事情万事俱备后，才决定行动。故而早日提高个人的各项能力，尤其是态度性能力，不管对公司还是个人都是一件幸事。在这个意义上，那些功成名就者和比我们更具丰富经验者给予我们的指导和经验就显得特别实用，使我们受惠无穷了。





若要想在企业中“功成名就”，就要靠良性竞争，更要靠个人对环境的适应能力。

细心观察我们会发现，企业界的骨干精英和优秀白领们，相比大多数员工而言更能适应企业的环境和胜任其工作，甚至很多时候做得比公司要求的标准还要好，自然他们就更容易获得提升。如果一个员工连企业内部环境也无法适应，他将很难令人满意完成其的工作，更谈不上获得地位上的提高了。“学校里的高材生不一定是企业人才。”往往学校里的高材生适应社会的能力比较差，他们从小到大，在读书期间都一心钻进了书堆里，只知道为了分数而拼命，几乎与社会隔绝。相对地，那些不一定是一流名校出身的，学习成绩也并非一流，但社会和企业适应能力良好的员工，却能在企业精英行列中挥洒自如。

