管理大师彼得·德鲁克、世界首富比尔·盖茨联合推荐



我在通用汽车的岁月

MY YEARS WITH GENERAL MOTORS

[美]艾尔弗雷德·斯隆 著
陈华生 译

華夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

图书在版编目（CIP）数据

我在通用汽车的岁月：斯隆自传 /（美）艾尔弗雷德·P. 斯隆（Alfred sloan）著；陈华生译 . —2 版 . — 北京：华夏出版社有限公司，2023.3

ISBN 978-7-5222-0448-2

Ⅰ. ①我… Ⅱ. ①艾… ②陈… Ⅲ. ①斯隆—自传 Ⅳ. ① K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2022）第 256835 号

我在通用汽车的岁月：斯隆自传

著　　者　［美］艾尔弗雷德·P. 斯隆
译　　者　陈华生
策划编辑　陈小兰
责任编辑　罗　云
责任印制　周　然

出版发行　华夏出版社有限公司
经　　销　新华书店
印　　装　三河市万龙印装有限公司
版　　次　2023 年 3 月北京第 2 版
　　2023 年 3 月北京第 1 次印刷
开　　本　710 × 1000　1/16
印　　张　29
字　　数　415 千字
插　　页　2
定　　价　49.90 元

华夏出版社有限公司　地址：北京市东直门外香河园北里 4 号　邮编：100028
网址：www.hxph.com.cn　电话：（010）64663331（转）
若发现本版图书有印装质量问题，请与我社营销中心联系调换。



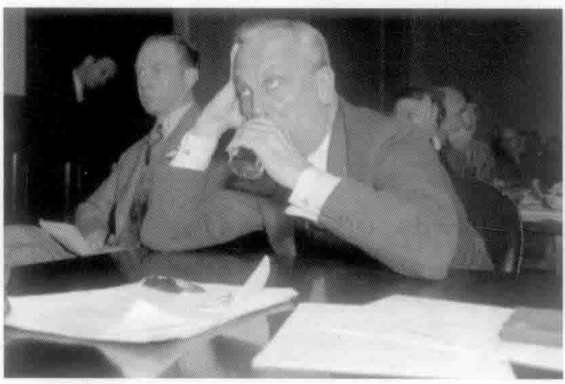
斯隆像



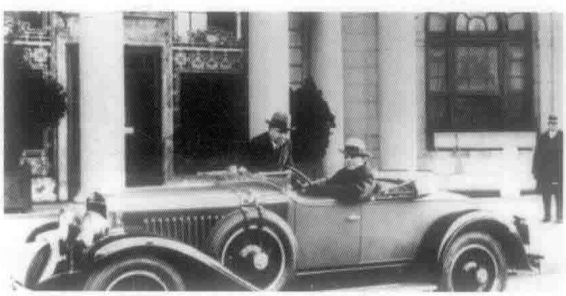
斯隆，1932 年



斯隆在通用汽车



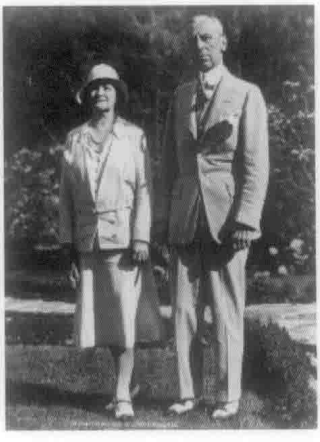
斯隆在华盛顿



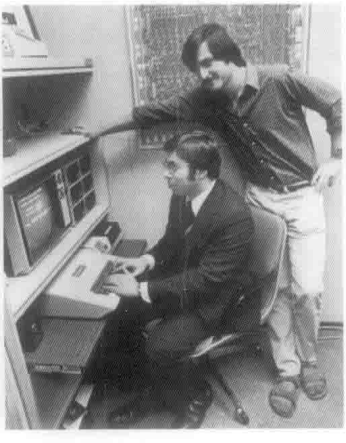
斯隆和朋友在一起



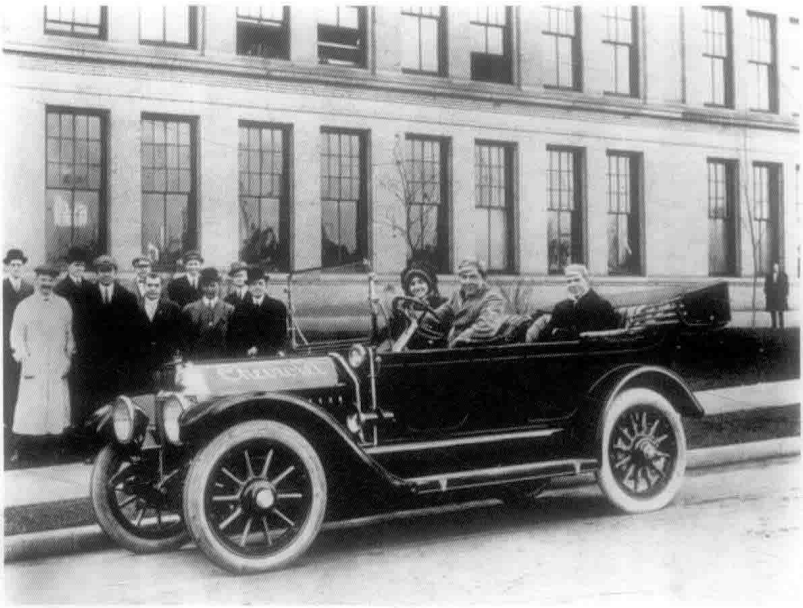
斯隆在议会呼吁减税



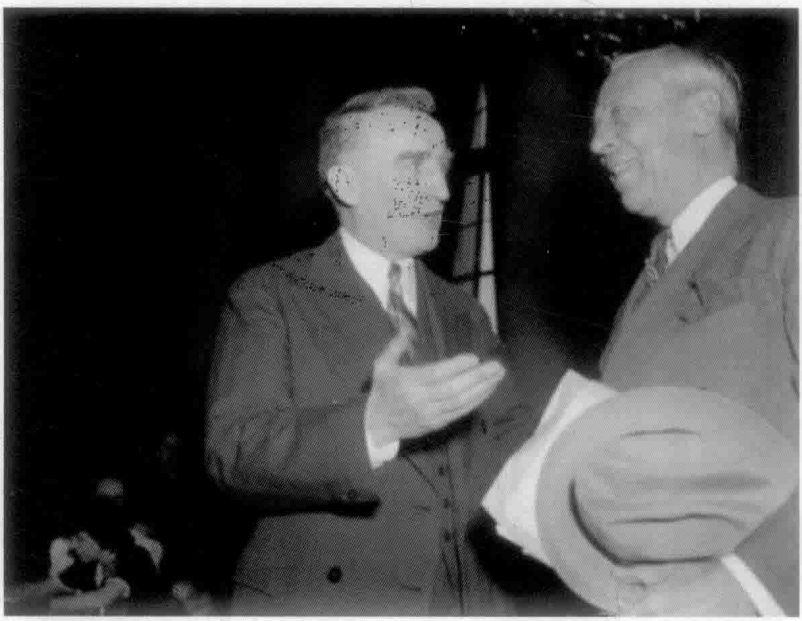
斯隆和他的妻子，1930 年



分权管理时期的斯隆



斯隆在试新车



斯隆和委员会联合主席奥马赫尼在反垄断调查听证会上，1939 年 5 月

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20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，也就是艾尔弗雷德·斯隆1966年去世的前两年，他的《我在通用汽车的岁月》出版。书一面世，就立即成为一部畅销书，目前，它仍是深受经理人和管理专业的学生喜爱的杰作。25年来，我一直向朋友、客户和学生推荐该书，他们中的每一位都认为它引人入胜、读起来赏心悦目。但是这种反应令斯隆本人感到惊愕。我们的交往长达23年，始于1943年，终于1966年他去世前的几个月。他真正向我发火只有一次，当时我在《纽约时报》为该书撰写的评论中称赞它令人愉快。斯隆怒斥说我这是成心误导读者。他认为，该书并非想要“令人愉快”，而是要缔造一种新的职业，即职业经理人，并详细阐述职业经理人作为领导者和决策者的作用。

斯隆写作《我在通用汽车的岁月》，主要是为了反驳或至少是为了抵消他认为有害的一本书：我在1946年出版的关于通用汽车的《公司的概念》。《公司的概念》是第一部将管理作为一门学科的研究性著作，首次从内部对一家大公司及其组成原则、结构、基本关系、战略和政策进行了研究，是应通用汽车的邀请，在通用汽车管理层

的通力合作下，经过1943–1945年两年努力的研究成果。但是，该书面世时，通用汽车的高级执行官们对它深感不快，以至通用汽车内部多年无人提及，而且事实上成了通用汽车的管理人员的禁忌，因为该书问及通用汽车的一些政策，如劳资关系、公司总部工作人员的使用和作用以及经销商关系是否已经过时。这对通用汽车的执行官来说简直大逆不道，而且我从未真正被原谅过。

斯隆的做法却与众不同。有一次，公司召集大家开会讨论此书，当斯隆的同事都抨击我时，他挺身而出为我辩护。“我完全同意你们的看法，”他对同事说，“德鲁克先生的确错得离谱，但是，他丝毫不差地做了他应邀过来时告诉我们他要做的事情，而且他像你我一样有权发表自己的意见，虽然这些意见是错误的。”那次会议标志着我与艾尔弗雷德·斯隆之间个人关系的开始。

我在写作该书期间经常见到斯隆，但通常是在相当大的会议上或者在通用汽车的某间办公室里。而接下来的20年，斯隆每年都会单独邀请我到他位于纽约的公寓共进午餐，一年一次或两次。进餐期间，他会讨论他的慈善计划，特别是斯隆—凯特灵癌症研究所和麻省理工学院的斯隆管理学院。最重要的是，他想谈论《我在通用汽车的岁月》，这本书他着手写作很多年了。他询问我的意见并洗耳恭听，但他从未接受我的建议，一次都没有。

斯隆是第一个——远在我本人之前——认识到，我的著作《公司的概念》是要将管理确立为一门学科的人，它也确实做到了。但是在斯隆的眼中，这恰恰是其错误所在。他是第一位实现大公司中的系统性组织的人，包括规划和战略、衡量标准和分权原则，用一句话概括就是管理学的基础概念，他为此感到自豪，也理应如此。说句题外话，实际上，作为管理学科的设计师和缔造者，斯隆的工作是美国在第二次世界大战中的杰出表现的一个主要元素，它使美国工业能够开足马力进行创纪录的生产，而且几乎是一夜之间在毫无准备和一潭死水的深度大萧条中做到了这一点。对于美国在第二次世界大战后保持40年的经济领导地位，对于日本人从我们这里学到并用以成为经济大国的主要经验，它无疑是其中的基础。但是，在斯隆看来，经理人职业是第一位的，管理学科是第二位的，而且

其作用与第一位相去甚远。

若我们一路回溯到柏拉图和亚里士多德，就会发现，一直以来有两种平行但又分离的管理方法。一种是立宪主义方法：政治活动或组织中的管理必须基于一个清晰的结构，最重要的是，该结构能够提供有序的权力交接并避免暴政。另一种方法在政治思想史中被称为“君主教育”，重点是统治者的性格和道德原则。我们长期以来就知道这两者都必不可少。实际上，我本人的著作均属于这两个范畴（1954年出版的《管理实践》主要是立宪主义的，1966年出版的《卓有成效的管理者》明确属于“君主教育”传统，后者是在艾尔弗雷德去世后仅数月出版的）。斯隆是一位博学多识得令人吃惊的人，这两种传统他都了解。他不止一次地告诉我，他是如何一遍又一遍地回溯美国宪法，以便为通用汽车、为总体而言的大公司发展管理组织和管理思想的。但是，在他看来，企业的核心是统治者，也就是作为实践者、领导者和榜样的职业经理人，这是不证自明的。他马上看出，《公司的概念》很重要，这也是为什么他认为该书有害。他对我说，该书会误导实践中的经理人和学术人员，并使他们远远偏离正轨。用今天的话来说，斯隆批评我把管理置于领导之上，他觉得对其纠偏是自己的责任。

斯隆原计划在1943年从首席执行官一职上退下来，那时他67岁，掌管通用汽车35年：先是10年的首席运营官，而后是23年的首席执行官。在为此做准备的过程中，他在20世纪30年代后期开始收集资料写作一篇自传性的短文，不是为了出版，而是作为某种向同事告别的演说。但是，当1943年到来的时候，美国却处在战争之中。斯隆为通用汽车的最高管理层培养了三四位人士，但这时他们全都为战争服务去了，等他们能够再次为通用汽车服务时，已经年龄太大而没法接手。斯隆于是勉为其难地决定，在战争期间及随后的过渡期间坚守原位。他将在这段时间培养另一批更年轻的团队来接手他和他这一代的同事们的工作。后来，当他决定自己应该写作一本明确职业经理人的角色的著作时，他回过头翻出了10年前所写且出于完全不同的目的而做的笔记。

结果是非同寻常的成就。表面看它是一部自传，而且读起来也

像。实际上，它远非一连串“案例研究”。虽然带有说教的目的，但是它生动活泼、令人愉快、可读性强，而且是关于某个人的故事。只不过这个人并非真的是艾尔弗雷德·斯隆本人，而是作为职业经理人的典范和榜样的艾尔弗雷德·斯隆。

《我在通用汽车的岁月》中的斯隆经常被批评为“没人情味”和“缺乏热情”，事实上，他在书中就是要这样描述自己的。他坚信，首席执行官一定不要有工作上的朋友。他向我指出，亚伯拉罕·林肯和富兰克林·罗斯福这两位美国历史上最引人注目的总统，他们在同僚或同事中均没有朋友，而有朋友的总统，如格兰特、杜鲁门（获得斯隆的高度评价）、艾森豪威尔（不受斯隆信任），他们都迅速被朋友出卖。“朋友太容易被你宠信了，”斯隆说，“而首席执行官必须不偏不倚，只根据业绩进行评判。”但是，在他晚年失聪而与外界隔离之前，斯隆一直拥有具有深厚友谊的朋友，而且其中不全是“工作以外的”。沃尔特·克莱斯勒就是他多年来最亲密的朋友，在斯隆说服他自立门户之前，克莱斯勒一直担任通用汽车别克事业部的首脑。克莱斯勒之所以创立了以其名字命名的汽车公司，很大程度上是因为斯隆向他指出了因福特汽车公司在20世纪20年代中期的衰落而产生的机会，还因为斯隆清楚地看出，由于福特公司迅速走下坡路，通用汽车出于自身利益考虑，需要一个强大的竞争对手。克莱斯勒一直是斯隆的亲密朋友，一直到他1940年去世，享年65岁。

最重要的是，斯隆为人极为热情，而且不论在时间上还是金钱上，都慷慨得令人难以置信。我在通用汽车调研期间，不论走到哪里，总会有人——经常是比较低层的员工，告诉我斯隆如何帮他们救急，通常不用他们开口相求便得到帮助。比如，他曾放弃整个圣诞节假期，四处寻找医院，只是为了使一位工厂经理被严重烧伤的孩子得到最好的医治，而且他与那位经理从未谋面。我常常问他们：“假如你处于严重的困境，你会找谁求助？”大多数人会立即回答：“当然是艾尔弗雷德·斯隆！”斯隆打造通用汽车，既通过政策和战略，也通过鼓舞人心的个人赞赏和对其正直的信任，二者的程度差不多。在整个20世纪20年代——在某些情况下，时间长得多——

那些掌管通用汽车的雪佛兰、别克和凯迪拉克这些大事业部的首脑们，全都亲自创办过企业，并在企业被卖给通用汽车之前把它们打造为成功的大公司。而且，他们中的每一位都比斯隆年长和富有得多，因为斯隆1916年卖给通用汽车的那家配件企业——斯隆就是因此进入通用汽车的管理层的——当时的规模还相当小。他们每个人都是通用汽车的大股东，每个人都深深妒忌斯隆的自治权，怨恨来自总部的任何“干涉”。然而，在几年之内，每个人都钦佩斯隆，并成为忠实的团队成员。

事实上，斯隆“以人为中心”达到了狂热的地步。《我在通用汽车的岁月》1954年就已基本完成，但是10年后才出版。因为只要书中提到的通用汽车的某位员工仍然健在，斯隆就拒绝出版。“管理者不会公开批评下属，”他说，“而我在书中所说的某些事情可能会被解读为批评。”斯隆当时已80高龄，风烛残年，而书中提到的仍健在的通用汽车的员工中，有人比他年轻整整15岁。双日出版社的编辑恳求说：“斯隆先生，您有活不到该书的出版之虞啊。”实际上，这位编辑拜访了这些人，他们所有人都无一例外地说他们一点儿都不觉得“受到了批评”，并催促斯隆出版此书。但是斯隆没有改变主意。“如果我活不了那么长，”他说，“你们就必须在我死后再出版，人比出版计划更重要。”结果，他比那些人活得都长，在书中提到的最后一位健在者去世的当天，斯隆才放下心来，同意出版该书。斯隆并不是“多愁善感”的人，但是，他极为关心人、关注人，最重要的是尊重人。

然而，《我在通用汽车的岁月》中没有普通人，因为斯隆相信，“职业经理人”是通过事实的力量而非个性的力量来管理的。有一次，我听到他在对通用汽车的管理人员的讲话中说：“医生对病人的态度并不能代替正确的诊断。”

斯隆还对《我在通用汽车的岁月》字斟句酌，严格地把每一件他个人关心和感兴趣的事都剔除出去。他曾深深地卷入政治活动中——总是处于失败的一方，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·罗斯福有一段长达12年的爱恨交加的关系。他钦佩罗斯福的效力，但厌恶罗斯福这个人

并反对新政。有一次他对我说："阿尔·史密斯这个人很好，但作为总统，罗斯福的确更合适。"这让我大为吃惊。斯隆在书中只提及罗斯福一次，说的是密歇根州州长弗兰克·墨菲支持1937年通用汽车的工会组织的静坐罢工，而遥远的华盛顿的某个人竟然拒绝加以阻止。关于新政，书中根本就没有提到！当我辩称20世纪30年代的历史若没有新政和罗斯福，就像《哈姆雷特》中没有哈姆雷特王子时，他说："这些对我、对通用汽车都是重要的事件，但它们全是历史性的事件，与职业经理人的工作一点儿关系都没有。"

同样，书中也丝毫没有提及斯隆长时间充满爱心地所致力的两项事业：汽车安全和位于弗林特的通用汽车研究所（现CMI技术公司）。只是以最简短的篇幅提到了他的同父异母弟弟雷蒙德，雷蒙德比他小18岁，是斯隆"唯一的孩子"，他去世时年仅50多岁，"是我这辈子最大的个人悲剧"，斯隆曾这样说。雷蒙德是医院管理领域的一位先行者，然而书中根本没有提及，艾尔弗雷德·斯隆正是通过他，才对医院管理产生了浓厚的兴趣，并辛勤地致力于斯隆—凯特灵研究所的组织工作及癌症研究的规划和方向。"这些全都是个人爱好，"他说，"它们不应该列入一部有关职业经理人的书中，至多就像我的妻子收集古董或者首席财务官系花哨的领带之类。"

《我在通用汽车的岁月》描述的是大师斯隆，而不是他这个人，然而，比这更为重要的是，该书并没有向大多数读者解释某些教益，斯隆正是出于这些教益才写作本书的。我目前仍认为，它是最棒的管理类图书，而且跟人们是否同意斯隆提出的每一件事完全没有关系。但是，虽然这本书读者广泛、备受青睐，它对管理实践的影响却小得惹人瞩目。它是以"自传"的面目呈现的，这在很大程度上解释了为什么斯隆打算使之成为一本行动指南，然而人们并未这么来读。当他把自己的打算告诉我时，我表现出满腔的热情。一部关于管理专业和职业经理人的著作，我认为这是一个绝妙的想法，而且我现在仍这么认为。然而，将其以自传的形式推出，恐怕会分散所要表达的焦点。为什么写作一本有关该主题本身的书，并只把通用汽车用作实例呢？不，斯隆还嘴说，他做不到。"但是，斯隆先生，"我辩解说，"为什么不起一个《职业经理人》之类的书名，用

诸如《通用汽车40年来的经验教训》一类的副标题呢？”斯隆认为这样过于做作。“至少，”我提议，“在每章结尾加一个小节总结经验教训。”“德鲁克先生，”隆先生固执地说，“我不是写给笨蛋看的，我是写给有经验的经理人看的，他们没必要让我指出显而易见的东西。”但是，每一位编辑很快就会认识到，那显而易见的东西恰恰是需要指明的，否则将会被读者忽视。

那么，在《我在通用汽车的岁月》一书中，主要的教益是什么呢？下面是我总结的教益：

- 首先，管理是一种职业，经理人是或应该是有知识修养的职业人士。这在1990年听起来可能比较陈腐，30年前却远非显而易见。但是坦率地说，虽然大多数经理人到现在都这么鼓吹，但身体力行者却不太多。
- 像其他专业人士，比如医生或律师一样，职业经理人也有“客户”：企业。他一定要把自己的利益摆在客户的利益之下。表现出“职业人士”的特质是对客户的义务。
- 职业人士既非依据个人意见也非根据其偏好作决策，他们是根据实际情况作决策的。我相信，这是《我在通用汽车的岁月》的某一章中的意之所指，许多读者，包括我本人，都觉得关于查尔斯·凯特灵研制铜冷发动机的那章过于冗长了：斯隆给予了凯特灵最大的赞赏，并认为他是美国20世纪杰出的发明家。但是，斯隆在该章中花了这么多的笔墨来讲述，是为了表明，即便这么了不起的一个人，当他有违事实地执着于自己的偏好和嗜好时，也只能损害自己并使自己受挫。
- 职业经理人的工作不是去讨好人，不是去改变人，而是使他们把自己的力量放在工作上。无论你是否赞成别人或他们开展工作的方式，他们的绩效是唯一要紧的事情，实际上这是职业经理人唯一允许他们去关注的事情。有一次我对斯隆说，在我调研期间，分别掌管通用汽车最赚钱的两个事业部——雪佛兰和凯迪拉克——的两个人，他们的差异很大，我很少见到比他们有更大差异的人。“你完全错了，”他说，“这两个人非常相似——他们都

业绩卓越。”

- 绩效不只是“底线”，还要树立榜样，这就要求正直。只要在经营业绩以及作为榜样和导师的绩效这两方面不过线，就应该有绝对的宽容和实际上最大的多样性。
- 意见分歧乃至冲突都是必要的，实际上人们也希望如此。没有分歧和冲突，就没有谅解。没有谅解，就只会有错误的决策。在我看来，在斯隆的这本书中，最引人入胜的部分就是那些备忘录，他首先在其中列出不同意见，然后将不同的意见综合成一种谅解，并在最后综合成一致意见和承诺。
- 领导能力不是“超凡魅力”，不是“公共关系”，也不是“表演技巧”，它是绩效、始终如一的行为和诚信。
- 最后，也许最重要的教益是，职业经理人就是公仆。职衔并不授予权力，也不给予力量，它施加的是责任。

人们可以就斯隆的基本原理进行辩论，实际上，斯隆非常欢迎读者就它们进行辩论。有一次，当我提出这个问题时，他回答说：“否则他们不会认真对待它们。”这正是斯隆写作本书以及《我在通用汽车的岁月》成为“必读”作品的原因。

引　言

我答应过要在本书中叙述通用汽车的发展历程。关于这个世界上最大的私营工业企业，有太多东西要说了。它的历史涵盖了20世纪，覆盖了地球的很多地方，无论是否有路可达。它还涉及了工程艺术在当代的很多发展状况。从实体看，雪佛兰、庞蒂亚克、奥兹莫比尔、别克、凯迪拉克、GMC卡车和长途汽车等品牌代表了通用汽车在市场中的现实地位，在美国和加拿大当前制造的小客车和卡车中，大约一半是它们合起来生产的。我们的海外业务，即英国的沃克斯豪尔、德国的亚当·欧宝、澳大利亚的通用汽车—霍顿以及我们在阿根廷和巴西的制造厂，在美国和加拿大之外的自由世界，1962年制造的小客车和卡车中，有1/10是它们生产的。公司还为全世界提供了大量的机车、柴油发动机、燃气涡轮机和家用产品。由于通用汽车主要是一家汽车产品生产商，汽车产品产量大概占当前民用业务的90%，所以本书的绝大部分篇幅是关于这个领域的。不过，我也留出独立的章节分别讨论非汽车领域及通用汽车在战争和国防方面所扮演的角色。

经过在汽车及相关领域超过65年的工作（其中的45年完全在