



## 书籍 里程碑

### 伟大的斯隆经典的管理

艾林·弗里曼  
McGraw-Hill, 2005  
其他语言版本: 英语

### 导读荐语

阿尔弗雷德·斯隆在通用汽车42年中所取得的成就远远不止制造和销售汽车。他将通用汽车塑造成了举足轻重的大公司，并且用批判性思维和民主信条重塑了美式的管理模式。作者阿林·弗里曼将斯隆还原于当时的历史和公司背景中，展示了他的管理方式在当时的历史条件下，是多么的有勇气、有创意。弗里曼将斯隆置于全书的核心，但是也穿插了大量当代的例子来解释斯隆的管理方式在当今商业世界的应用。这些案例本身确实有趣，使得书中的叙述有时不免偏离斯隆那扣人心弦而卓尔不凡的事迹。*BooksInShort*向经理人和企业战略家强烈推荐这本书，这本书介绍了出自美国商业巨人亲身经验的管理技巧和指导。对于公司发展历史感兴趣的读者，这本书也是很好的读物。这是一本关于一位非凡人物的非凡好书。

### 要点速记

- 小阿尔弗雷德·斯隆 (Alfred P. Sloan Jr.) 于1920年加盟通用汽车，发现通用汽车的管理程序十分不合理。
- 当斯隆在1921年成为通用汽车总裁时，他根本就没有任何汽车制造方面的经验。
- 斯隆的管理创新包括采取以事实为依据的、通过协商而达成一致的决策方式、开展开放式讨论、中央集权以及招贤纳士。
- 通用汽车是向购车者提供分期付款信贷的先行者。
- 通用汽车的销售信贷额度达到了13000亿美元，在全世界销售了1.6亿辆汽车。
- 斯隆聘用了汽车产业内的第一名车身设计师，毕业于斯坦福大学的工程师哈雷·厄尔 (Harley Earl, 1893-1969)。
- 在1939年世界博览会的未来世界展中，通用汽车展出了prototype cars (原型汽车)。
- 斯隆乘坐私人火车行遍美国，甚至一天之中走访多达五位代理经销商。
- 斯隆曾经花费4个小时讨论有关高级工程师的资质问题。
- 通用汽车从20世纪20年代中期起就开始收购外国汽车公司，英国的沃克斯豪尔汽车公司 (Vauxhall Motors) 首当其冲，随后收购的是欧宝汽车公司 (Adam Opel Company)。

### 浓缩书

#### “一款涵盖各种价位、具有多种用途的汽车”

在小阿尔弗雷德·斯隆坐镇美国通用汽车的42年间 (1875-1965)，他不仅改造了美国的汽车工业，而且影响了全世界公司管理者的管理方式。

1916年通用汽车聘请斯隆之前，他还是Hyatt Roller 轴承公司的总裁。通用汽车的总裁威廉·杜兰特 (William Durant) 任命斯隆领导通用汽车的美国分公司。1920年，斯隆成为通用汽车的运营主管。他发现通用汽车在组织结构和运营方式上都有缺陷，公司的管理程序很不合理，存在着任人唯亲的问题，执行主管们做决定的时候根本不征求员工的意见。通用汽车共有五个分公司，市场占有率却仅有12%，而福特公司占据着美国60%的市场。但是斯隆在详细研究了福特公司之后，认定福特公司存在软肋，因为福特公司并没有为消费者提供足够的选择。斯隆为通用汽车公司提出了全新的口号“生产一款涵盖各种价位、具有多种用途的汽车”。1923年，斯隆走马上任，成为通用汽车公司的总裁。1923-1936年，他将通用汽车公司的市场占有率提高到了43%，与此同时，福特汽车的市场占有率下降到了22%。在斯隆的领导之下，通用汽车公司成为世界第一大汽车制造商。

#### “斯隆体系”

斯隆于1895年毕业于麻省理工学院，取得电气工程学位。他的工程背景为他的很多管理创新和管理手段奠定了基础。斯隆认为，公司应该：

- 决策必须要基于事实和数据。
- 鼓励开放性的讨论和辩论。
- 中央集权化，但工作小组分权化。
- 寻求并聘任一流人才。
- 实现民主决策。

“斯隆的未来公司变革核心在于对纪律、管理方法和数据事实的重视。”

在1919年的一份报告中，斯隆描绘了通用汽车公司的新公司结构，他强调：

- 为顾客提供更多的产品选择。
- 充分利用公共关系和广告效应。
- 启动包括营销部门在内的海外业务。
- 寻找新的相关业务机会。

斯隆的管理风格与通用汽车公司总裁威廉·杜兰特迥异。充满创造力而又风度翩翩的杜兰特在做决定时往往不征求别人的意见，比如赞助法国赛车选手阿尔伯特·尚普兰(Albert Champion)，后者声称他能够以陶瓷为材料制造出性能更优良的火花塞。通用汽车在1925年购买了尚普兰的发明。同样，杜兰特为通用汽车公司的底特律商业区总部买下地皮也没有征求任何人的意见，甚至连地价也没有问。最终，杜兰特冲动的决策给公司造成了财务危机，迫使其下台。

“斯隆是现代公司组织结构的缔造者，他绘制的公司组织结构蓝图成为了全世界各公司和组织的范本。”

与杜兰特打交道的经验告诉斯隆，他必须采用强有力的纪律来管理通用汽车庞杂的分部及各零部件供应商。在20世纪20年代早期，他整合了通用汽车纷乱复杂的采购操作。同杜邦公司执行官唐纳森·布朗(Donaldson Brown)一道，斯隆引进了成本计算体系和向委员会提交的报告中采用数据表的形式。

## 提出异议的自由

斯隆相信最佳的决定来自于开放性的讨论，甚至是辩论。很可能是他作为通用汽车公司运营主管的经历影响了他关于异议的理解。他担任运营主管期间，通用汽车主席皮埃尔·杜邦(Pierre du Pont)坚持认为通用汽车应采用风冷发动机，而不是当时广泛采用的水冷发动机。斯隆提出了异议，他认为新型的发动机尚未经过足量的测试，即使经过了足量的测试，斯隆仍认为新型风冷发动机也应该首先在某个车型上小规模应用，然后再逐步推广到全公司的生产线。

“当巧手的工匠们争先恐后地研制所谓‘无马的马车’时，美国早期的汽车制造商代表了一种标新立异的心态。”

尽管斯隆提出了异议，尽管新型的风冷发动机在初期测试的时候出现了严重的问题，通用汽车公司还是停止了水冷发动机的生产。斯隆于是通过一系列以事实为基础的的内部信函，试图说服公司高管相信新型风冷型发动机确实存在问题。他相信公司取消水冷发动机的生产将带来不可承受的风险。然而，通用汽车依然在部分雪佛兰轿车中使用了风冷发动机。1923年，风冷发动机出现故障，导致了大规模的召回。斯隆虽赢得了这场争论，但是他并不将胜利看成是个人的胜利。他是为了整个公司的利益而不断地争取。

为了安抚风冷发动机发明者查尔斯·凯特林(Charles Kettering)(此前发明过电启动器)的不满情绪，斯隆提供给他通用汽车研发部首席研发人员的职位，年薪高达12万美元——比斯隆本人的年薪还高出2万美元，此举收效甚佳。凯特林带领研究小组最终成功地研制出乙基汽油和氟利昂液化气，这两项发明都在制冷工艺中得到了应用，两项发明创造均给通用汽车带来了数以百万计的利润。1945年，斯隆和凯特林将这些钱捐出，帮助建立了享有盛誉的纽约癌症研究医院，并以两人的名字命名。斯隆无论是对待凯特林，还是其他与他有不同意见的同事一律一视同仁，充满尊敬，他还极力鼓励发表不同的观点，并且推行内部通信的方式，以便在会议结束之后继续延续辩论。

## 产品多样性能为利润添砖加瓦

与亨利·福特(Henry Ford)相比，(由于黑色T型房车的大受欢迎，福特曾扬言道，即便顾客可以为他们的新车选择任何颜色，他们也还是会选黑色的那一款)斯隆给美国的汽车消费者提供了更多样化的选择，因为他坚信，汽车消费者会乐于为这种选择的自由掏腰包。产品选择性越多，对大众的吸引力就越强。斯隆是一名营销的天才，他认识到20世纪20年代的四项发展将永远改变人们买卖汽车的方式：分期付款、以旧车作价购买新车、轿车车身和每年推出的新车型。他意识到，美国正在逐渐成为消费型的社会。

“在美国汽车制造史上最著名的争辩就是风冷和水冷发动机之争。”

分期付款的方式由一家法国百货公司率先使用，此后不久，胜家缝纫机公司(Singer Sewing Machine)的爱德华·克拉克(Edward Clark)将其引进美国，只需5美元的首付和3美元的月供就可以买走价值125美元的胜家牌缝纫机。斯隆将这种做法引进了汽车领域，到1929年，美国30%的汽车都是通过分期付款的方式购得的。同时斯隆还推广了以旧车作价购买新车的销售形式。

亨利·福特的销售策略是，集中向农村市场销售低价汽车。斯隆却坚信，日渐城市化的美国人将会更愿意为豪华而多样性的汽车买单。为了与福特的T型车竞争，通用汽车推出了雪佛兰K型车，此车价格不仅低于T型车，而且功能性更强。斯隆随后将此竞争逻辑引入到了通用汽车的高端车型。1927年，购买一辆豪华凯迪拉克只需要3790美元，尽管如此，凯迪拉克对消费者的吸引力仍不敌每辆才1795美元的低价车型别克。通用汽车的执行主管们纷纷建议生产低价位的凯迪拉克，或者生产更多的高价位的别克轿车，但是斯隆不想有任何一个品牌内涵被稀释，所以通用汽车推出了新车型拉萨尔(the LaSalle)，这是一种八缸、四开门轿车，价格为2685美元——仅比其竞争者帕卡德(Packard)贵出100美元。

“对于斯隆来说，异议是通向共识和理解的途径。”

通用汽车于1919年收购了费希尔(Fisher)汽车车身外观设计公司,然后利用它的资源制造凯迪拉克的封闭式车身。之后,斯隆决定将拉萨尔的车身设计得更加流畅、更具时代感。他任命费希尔七兄弟之一,劳伦斯担任拉萨尔的首席设计师。费希尔公司则聘任了一名才华出众的斯坦福大学毕业的年轻工程师哈雷·厄尔(Harley Earl)。厄尔全权负责设计事宜,将当时最为时尚的汽车——欧洲产的Hispano-Suiza——的元素揉合到了1927年版的拉萨尔车身上,因此,时尚的车身外观成为通用汽车所有车型的重要特征。

## 出口的好处

1903年,福特成为美国第一家向欧洲出口汽车的汽车制造商。1905年,福特在伦敦开设了第一家汽车展厅,1911年,在曼彻斯特城外建成了第一家海外汽车制造厂。在福特公司成功的基础之上,通用汽车的主管们于1919年对欧洲市场进行了考察。他们曾考虑购买法国的雪铁龙公司,但是当它们表达购买意愿之后,遭到了法国政府的阻挠。通用汽车的高管对雪铁龙公司的管理再三衡量之后,决定放弃购买雪铁龙公司的计划。

“当1923年斯隆就任通用电气总裁时,他主持了世界上少有的几次最大规模的人事变动。”

通用汽车随后将注意力转移到了英国,并在英国收购了自1903年就开始生产汽车的沃克斯豪尔汽车公司(Vauxhall Motors)。在20世纪30年代早期,通用汽车还收购了拥有庞大生产线的欧宝汽车公司(Adam Opel);随后又并购了澳大利亚的一家汽车底盘制造商。在大萧条时期,这些并购使得通用汽车能够在欧洲直接生产汽车,而不是间接地出口到欧洲。斯隆在经过了仔细的调研之后进入了国际汽车制造市场。为了尊重当地市场,他总是聘任本土的管理人员并赋予他们实权。

## 机构组织的中心人物

斯隆在1937年编制了一张著名的组织结构图,他将股东置于最顶层,然后才是董事会成员,董事会成员进一步组成政策委员会和管理委员会。委员会下的政策组是与CEO联系的纽带。公司的实际运营部门——分销、工程、制造、公共关系、劳资关系、海外运行、执行和财务人事——都需要向CEO报告(相比之下,1920年福特公司的所有组织结构图都将亨利·福特本人置于结构的顶端,因为公司没有管理委员会)。

“事实很明白:在斯隆担任通用汽车总裁和CEO期间,他没有收购美国国内除汽车、航空、家电和机车行业外的任何一家企业,直到1953年他才购买了Euclid筑路机械公司。”

斯隆积极参与人才的招聘活动,他认为应该不拘一格降人才。管理专家彼得·德鲁克(Peter Drunker)在通用汽车工作过两年,他说有一次曾亲眼目睹斯隆花费4小时的时间,与工作委员会讨论高级机械师的职位由谁来就任。斯隆之后解释说,那四个小时的讨论,事实上能为公司节省由于错误决定而可能浪费的几百个小时。工作表现是斯隆决定人员去留的唯一标准。他提拔了自1911年开始就供职于通用汽车沃特·克莱斯勒(Walter P. Chrysler),是他缔造了别克品牌。当帕卡德汽车公司(Packard Motors)想要挖走克莱斯勒时,当时的通用汽车总裁杜兰特将他的年薪从5万美元提升到50万美元。

斯隆也曾经和两名财务专家约翰·拉斯科布(John Raskob)和唐纳森·布朗(Donalds Brown)共事。布朗强调在生产管理、工厂投资、运行资本、销售和存货等环节中采用统计数据和经济预测的重要性。拉斯科布以建立通用汽车金融公司(GMAC)而著名,正是GMAC支持着公司日益庞大的经销网络。拉斯科布还开发了现金管理系统和通用汽车的员工储蓄投资计划。随后的1928年,拉斯科布支持民主党总统候选人阿尔·史密斯(Al Smith),由于斯隆认为公司应该保持政治的中立,公司的执行主管不应该有明显的政治取向,因此他要求拉斯科布辞职。

“虽然斯隆确立了美国的商业规则,但是他很明白,国外市场具有其自身的特点,需要不同的产品。”

斯隆聘任机械师出身的威廉·克努森(Knudsen)作为雪佛兰品牌的主管,他最终成为通用汽车的总裁。在克努森的领导之下,雪佛兰的销量从1925年到1929年增长了162%。1940年,斯隆又选择查尔斯·威尔逊(Charles Wilson)接任通用汽车总裁的职位,威尔逊以其在1953年就任美国国防部长时,以其在听证会上的一句名言而蜚声于世,他说“我认为对于美国有利的事情就是对通用汽车有利的——反之亦然”。

## 扩张法则

通用汽车公司早期的扩张计划是由未来技术发展的不确定性驱动的,并且由发展多重梯队供应商的需求而成就的。每次兼并和收购都带来新的管理人员和工程师,所以通用汽车在兼并冰箱、电器元件和滚珠轴承制造商的同时也吸收了大量的技术和人才。

“斯隆得到的重要经验是:生动的对话能够带来灵感,甚至连员工间的摩擦也能够给企业带来益处。”

为了了解通用汽车的销售情况,斯隆乘坐私人火车走遍了美国,甚至一天之内走访5名经销商。基于实地调查的所见所闻,他于1927年撰写全新的经销合同方案。他主张建立集融资、培训和提供就业支持的特许经营体系,作为融资的回报,通用汽车认购经销商的股票。当经销商发迹之后,通用汽车则鼓励这些经销商回购股票。斯隆认为这是“在销售渠道领域少有的最佳创意之一”。

## 关于作者

艾林·弗里曼(Allyn Freeman)是一名咨询顾问和商业作家,著有六本商业专著。20年中,他为数家财富500强企业(Fortune 500 companies)提供定性研究和管理咨询。他还经营一家国际咨询公司。