

<<我在通用汽车的岁月>>

图书基本信息

书名：<<我在通用汽车的岁月>>

13位ISBN编号：9787508037776

10位ISBN编号：7508037774

出版时间：2005-7

出版时间：华夏出版社

作者：小艾尔弗雷德·斯隆

页数：408

译者：刘昕

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<我在通用汽车的岁月>>

前言

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，此书的目的不在于让人读起来“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：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

<<我在通用汽车的岁月>>

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

<<我在通用汽车的岁月>>

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

<<我在通用汽车的岁月>>

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。

<<我在通用汽车的岁月>>

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。

<<我在通用汽车的岁月>>

内容概要

只有屈指可数的商业著作能够历经数十年的考验而成为经典，毫无疑问，《我在通用汽车的岁月》，就是这样一本伟大的著作。

管理大师彼得·德鲁克早已记不清曾经向多少人推荐过此书了：世界首富比尔·盖茨仍然坚持声称本书是所能读到的最好的商业著作；《商业周刊》把它放在“绝对必读书架”的第一名；《财富》杂志则把它列为2003年度CEO必读书。

《我在通用汽车的岁月》在1963年首次面市时，就立刻成为了超级畅销书。

从那时开始一直到现在，它就一直被当作管理者的手册来使用，并被喜爱它的人视为“管理训练”的最好著作。

这是一个其他商业人士所无法讲述的故事——它是在一个巨在产业中半个世纪的领导经历的结晶，是对许多戏剧性事件以及创造性的企业经营深刻深察的结晶。

当艾尔弗雷德·斯隆于1918年加入通用汽车之际，通用汽车正处在危难之时，人们看不到它的未来。

现在，通用汽车是世界上最大的汽车集团，而且是美国经济的标志之一。

《我在通用汽车的岁月》对通用汽车诸如计划和战略、持续经营、财务成长以及领导等企业基本的管理政策和战略概念的早期创新和发展进行了详细描述。

<<我在通用汽车的岁月>>

作者简介

艾尔弗雷德·P·斯隆（1875-1966），斯隆于1875年5月23日出生于美国康涅狄格州的纽海文，10岁时随父母搬迁到纽约，1895年毕业于麻省理工学院（他后来资助该学院成立了现在闻名世界的“斯隆管理学院”），获电子工程学士学位。

他的一生几乎都是在汽车行业中度过的。

他于1918年加盟杜兰特先生（别克汽车的创始人）领导的通用汽车公司。

1923年5月，继杜兰特先生之后，成为通用汽车公司的总裁，之后，一直任通用汽车公司总裁，首席执行官、董事会主席至20世纪50年代。

在他加入通用汽车公司时，公司正处于严重的危机之中，风雨飘摇，人们看不到公司的未来。

在他领导通用汽车公司的几十年中，通用不但超越福特汽车公司成为了世界上最大的汽车制造商，成为世界上最大的产业集团之一，而且成为了美国经济的重要标志。

他在汽车行业五十多年的管理经验，不但使自己成为20世纪最伟大的企业家，成为职业经理人的榜样，而且，对管理理论的发展也做出了伟大的贡献。

他对企业的组织结构、计划和战略、持续成长、财务成长以及领导的职能和作用的研究，对职业经理人概念和职能的首次提出，都对现代管理理论的形成和发展产生了极大的影响。

<<我在通用汽车的岁月>>

书籍目录

引言第一部分 第1章 重大的机遇（一） 第2章 重大的机遇（二） 第3章 组织的概念 第4章 产品政策及其起源 第5章 “铜冷”发动朵 第6章 稳定 第7章 委员会的协调 第8章 财务控制的发展 第9章 汽车市场的转型 第10章 制定政策 第11章 财务成长历程第二部分 第12章 汽车的发展史 第13章 年度车型变化 第14章 技术部门 第15章 外观 第16章 分销和经销商 第17章 通用汽车承兑公司 第18章 海外公司 第19章 非汽车产业：柴油电力机车、家电和航空 第20章 人事和劳工关系 第21章 激励性报酬 第22章 管理：它如何起作用 第23章 改革与发展附录1 通用汽车公司轿车及卡车销售数量附录2 通用汽车公司部门组织图

<<我在通用汽车的岁月>>

章节摘录

书摘1908年发生了两件对汽车工业的发展影响深远的事情：威廉·杜兰特以他的别克汽车公司为基础组建了通用汽车公司——也就是现在的通用汽车有限公司的前身，以及亨利·福特发布了T型车。

这两件事情都不仅仅代表着一个公司或者是它的汽车。

它们代表着不同的观点和不同的哲学。

在以后的日子里，历史见证了这两种哲学在汽车工业中的领袖地位。

福特先生的哲学首先占据了上风，并将优势地位延续了19年——也就是T型车的时代，为他带来了不朽的声誉。

随后，杜兰特的开拓性工作开始获得它应有的认可。

杜兰特先生的哲学萌芽于T型车的时代，并在该时代过去之后才得以实现——不是由他本人，而是由其他人，其中包括我。

没有人比杜兰特先生和福特先生更明白那个时候摆在汽车工业面前的重大机遇了。

在那个时代，尤其是在银行家的眼里，汽车只是一种运动；它的产品定价过高以致无人问津，它的机械故障率居高不下，而优质的公路又是那么少。

然而，在1908年整个美国汽车工业仅仅制造了65000台“机器”的情况下，杜兰特先生正在热切地盼望着年产100万辆汽车的时代的到来——他也因此被认为是鲁莽观念的推动者——福特先生则早已经在T型车中发现了将这一预言变为现实的途径。

1914年，美国汽车工业已经年产50万辆汽车了。

1916年，仅福特先生就出产了高于50万台的T型车，而在20世纪20年代，处于巅峰的他年产超过200万辆汽车。

在完成了它的历史使命之后，T型车所经历的衰落成了这个故事的关键点。

杜兰特先生和福特先生都有着非同寻常的愿景、勇气、想像力和远见。

在汽车年产量只不过是现在几天的产量的时候，他们都敢于将一切都押在汽车工业的未来上而豪赌一场。

他们都建立了庞大而持久的产品线，而且这些产品的名称都已经成为美国语言中的一部分。

他们都创建了庞大而持久的机构。

他们属于我所称之为个人风格实业家的那一代人，也就是说，他们是将自己的性格、天分作为一种主观因素灌输至他们的运营之中，而不是从方法和目标上讲求管理的规律。

他们俩的组织方式截然相反，福特先生是一个极端的集权主义者，而杜兰特先生是一个极端的分权主义者。

在产品和进入市场方式方面，他们也泾渭分明。

福特先生的流水线装配汽车的生产方式、很高的最低工资和低价汽车极具革命意义，不愧跻身于我们这个工业时代最伟大贡献的行列。

他关于以不断降低的价格提供同一型号的车辆的基本观念正是当时的市场——尤其是农村市场——所期望的。

然而，随着时间的流逝，杜兰特先生关于汽车多样性——尽管当时他没有阐述清楚——的感觉和汽车工业发展的潮流靠得越来越近。

现在，每个主要的美国汽车生产商都在提供多种型号的汽车。

杜兰特先生是一个有着伟大缺陷的伟大的人——他善于创造，却不善于管理——在他倒下之前的超过四分之一世纪的日子里，他先后在马车和汽车等领域取得了辉煌的创新成果。

他能够因自己独到的见地而创建通用汽车，却未能带领通用汽车起飞，也未能演好他自己的戏份——他在通用汽车的统治时期成为美国工业历史上的悲剧之一。

<<我在通用汽车的岁月>>

媒体关注与评论

书评如果你只想选一本商业著作来读的话，我认为，艾尔弗雷德·斯隆的《我在通用汽车的岁月》可能是你所能读到的最好的商业著作。

——比尔·盖茨 这部书并不想让人读起来“充满乐趣”，而是旨在建立一种新的职业，即职业经理人，并对职业经理人作为领导者和决策者的作用进行一番阐述。

——彼得·德鲁克 对任何商业人士而言，阅读本书都是~次被深深吸引的经历。

——《福布斯》

<<我在通用汽车的岁月>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>