



蓝血十杰

(美国) 约翰·伯恩 / 著

陈山 真如 / 译



The Whiz Kids

美国现代企业管理教父

美国商业史第一团队，十个人造就了一个时代的奇迹

014039323

K837.125.38
218-2

杰十血蓝

[美国] 约翰·伯恩 (John A. Byrne) / 著

陈山 真如 / 译



K837.125.38
218-2



北航

C1726778

 海南出版社
HAINAN PUBLISHING HOUSE

01403233

The Whiz Kids

Copyright © 1993 by John A. Byrne

本书由 John A. Byrne 授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号：图字：30-1996-03 号

图书在版编目 (CIP) 数据

蓝血十杰 / (美) 伯恩 (Byrne, J.A.) 著 ; 陈山, 真如译. -- 海口 : 海南出版社, 2014.4

书名原文 : The Whiz Kids

ISBN 978-7-5443-4265-0

I. ①蓝… II. ①伯… ②陈… ③真… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 049384 号

蓝血十杰

作 者 : [美国] 约翰·伯恩 (John A. Byrne)

译 者 : 陈 山 真 如

策划编辑 : 刘德军

责任编辑 : 李 鹏

装帧设计 : 黎花莉

责任印制 : 杨 程

印刷装订 : 三河市祥达印刷包装有限公司

读者服务 : 蔡爱霞

海南出版社 出版发行

地址 : 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编 : 570216

电话 : 0898-66830929

E-mail : hnbook@263.net

经销 : 全国新华书店经销

出版日期 : 2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷

开 本 : 787mm × 1092mm 1/16

印 张 : 44

字 数 : 600 千

书 号 : ISBN 978-7-5443-4265-0

定 价 : 88.00 元

【版权所有 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

查尔斯·桑顿——每个人都低估他，他却让大家刮目相看。他出身于德州一个尘土飞扬的农业小镇，家庭穷苦残破。第二次世界大战期间，开始在华盛顿扬名立万。他完全靠着勇气，推展一种企业式的意识形态，在后方的办公室打赢这场战争。对桑顿而言，战争是管理策略，是一种计算飞机、补给、子弹和炸弹，并且根据预算准时将这些物资送到战场的方法。他和后来统称“十杰”的战友，把他的观念带到了福特汽车公司。多年以后，他创立了利顿工业公司，并把公司建构成年营业收入数千亿美元的集团，成为历史上成长最快的企业之一，也是有史以来第一家集团企业。10年后，他已经拥有400万美元的资产，也把专业经理人可以对公司产品一无所知，仍然可以管理和控制一切的理念，传播到全美并使之成为正统的思想。



罗伯特·麦克纳马拉——“顶尖的数字人种”是一个敌手给他的称号，一位友人说他是“人类电脑”。每一个人都认为，麦克纳马拉是几乎不带感情、极度沉迷于工作、一心向前的知识分子，甚至在朋友的葬礼上，都带着业务笔记去研究。虽然他个人对汽车毫无兴趣，却在福特汽车公司迅速蹿升，在1960年以44岁的英年，成为福特公司总裁。几个星期后，却应美国总统肯尼迪之邀，出任国防部长。他在越战初期的角色具有争议性，以致一位参议员把这场战争叫作“麦克纳马拉的战争”；他在不理性的世界里寻找理性的答案，最后成为一个悲剧性的人物。



弗兰西斯·利斯——在利斯的至爱里，数字和金属总是互相冲突的。等他最后摆脱十杰对数字的依赖，终于有机会创造一种属于自己的汽车时，他创造了一部“车轮上的贾利古柏，一部胸口有毛的汽车”。这款“水星大道巡弋”车型在1956年推出时，在行销方面的确是花招百出。这款车是利斯的婴儿，在很多方面等于是“艾德瑟车型”的前身，不料却成为汽车工业最大的惨剧，利斯始终没有从这个惨剧中恢复元气。

乔治·摩尔——娃娃脸的摩尔在第二次世界大战险恶、绝望的岁月里，由桑顿调教成熟，他好比每一个人的乖儿子，大家都喜欢保护他、减轻他的痛苦，把他从病弱中拯救出来。他脱离十杰这批朋友，离开他们冷酷无情的步调和标准，自行创业，但是始终没有达成可以和战友相媲美的成就。



爱德华·兰迪——大家说他一生只爱两样东西，就是福特汽车公司和天主教。福特的经理人知道，如果办公室里找不到兰迪，那就到教区神父那里找他。兰迪沉默寡言，也是为十杰留名的人，他招募了成千上万的后辈，把他们当成宝贵的一群人才，在公司各个部门轮调。他们把十杰的信念传播出去，传到远远超出福特汽车公司之外的地方。



班·米尔斯——他在福特汽车公司里，经历各种工作，升到副总裁的位置，负责清理“艾德瑟车型”留下来的烂摊子，这个工作没有人会感谢，艰巨程度好比清理艾克森公司华德号油轮留下来的原油污染。“艾德瑟车型”是福特公司和美国企业一次惊人的重大失败，是底特律并非团结一致的第一个迹象。

阿杰·米勒——他除了是亨利·福特的应声虫之外，其他事情都犹豫不决。米勒在福特汽车公司里能升到高位，却又证明他是个无能却聪明的总裁。在福特公司所有第二号人物里，他可能是最容易被遗忘的人，因为他不像麦克纳马拉或亚柯卡，从来没有创造过一部可以说是属于他的车型。他被亨利·福特二世开除后不久，成为斯坦福大学商学院院长，在这个职位上，他却做得有声有色，表现极为杰出。



詹姆斯·莱特——企业官僚在他手中发挥到了极致，莱特在福特公司的晋升之路上，跟着麦克纳马拉亦步亦趋，一直到错过总裁职位，错失给十杰同事之一的米勒为止。于是他辞职离开，后来成为福特公司一家大汽车零件供应商的总裁。

查尔斯·包士华——他是十杰中留在福特公司做到副总裁的唯一的。他愤恨之余，在1966年，也就是离51岁生日只有几个月时辞职，并且干脆退休，此后没有再工作过。



威伯·安德森——十杰中第一个离开福特公司的人。他对福特公司里的竞争感到失望，在进入公司八个月后离开，到西部的加州去，进入贝金斯货运仓储公司，在1969年升任总裁。

狂热的理性

许知远/文

通往市中心的道路空旷、萧条，暗红色的砖墙上满是杂乱的涂鸦，几个年轻人在街头上闲逛，他们松松散散的衣服正是嘻哈歌手的打扮；还有在等待公共汽车的老年人，神情黯淡地坐在长椅上读一份报纸，他们大多是黑人。

2005年冬日的底特律，我感觉到空气中弥漫着的衰退。美国的汽车工业正处于动荡之中，通用汽车正因劳资问题焦头烂额，像一头衰竭的抹香鲸一样缓缓下沉，克莱斯勒公司已经归属于德国，继承了亨利·福特血统的威廉·福特则力不从心地试图恢复昔日的荣光……

这座城市因汽车业的兴起而繁荣，现在则是另一番景象。它曾是世界的中心，就像曼彻斯特之于19世纪的工业世界一样，或是硅谷之于这个被计算机屏幕、互联网包

裹的全球时代一样。

在市中心望着那些孤零零的玻璃大厦时，我突然想起了1945年11月初的罗伯特·麦克纳马拉和查尔斯·包士华，他们驾着那辆老旧的T型车从戴顿的空军基地出发，沿75号公路向北前往底特律的福特汽车公司的总部。在经过工厂区时，他们看到了冒着浓烟的巨大烟囱，连成一片的造砖厂、钢铁厂、铁路调车厂，煤灰散落在成片的高楼的窗口上……

两个不到三十岁的年轻人，仍沉浸在第二次世界大战结束的喜悦中。尽管没拿着枪炮走上前线，但他们为之工作的空军统计管制处，的确是美军获胜的重要因素之一。战争是面对面的残酷与勇气的较量，也是一场调动资源的竞赛。在经常陷入慌乱的战争状态，可能前线正处于物资匮乏的困境中，而后方的物资却积压如山。但是，罗伯特·麦克纳马拉和他的同事们却比谁都清楚，用10022架飞机，加上120765名航空队员，可以完成44艘舰艇加上3200名水兵目前所做的工作；比起B-17和B-24，采用B-29轰炸机可以减少70%的机员的伤亡，每年节省2.5亿加仑的汽油……统计管制处的一群年轻人，对于这些数字，比对那些活生生的战士面孔更敏感。他们在收集战场的信息，对它们进行最优组合，再以此制定新的物资调拨计划。

统计管制处的创建人查尔斯·桑顿，雄心勃勃，充满自信，只有32岁，他确信这套思维方式不仅能够帮助军队获胜，也能够改造世界上最庞大的企业。他在同事中寻找出九位杰出的小伙子，他们都聪明绝顶，在数字里摸爬

滚打，笃信理性的力量，除去罗伯特·麦克纳马拉和查尔斯·包士华，还有弗兰西斯·利斯、乔治·摩尔、阿杰·米勒、爱德华·兰迪、詹姆斯·莱特、班·米尔斯和威伯·安德森。桑顿准备说服汽车业王子福特二世，用他们的才智来改造庞大却混乱的福特汽车公司。在那个时刻的美国，汽车意味着权力、速度、梦想，融化着铁水、喷着浓烟的厂区，不正是勇敢新世界的象征吗？

这次会面促成了美国商业史的一次戏剧性的合作。当美国记者约翰·伯恩在1993年将这段往事写成《蓝血十杰》时，这十位主人公正在被遗忘。他们中最著名的罗伯特·麦克纳马拉被视作悲剧性的越南战争的缔造人之一，直到1991年，当面对一位记者的追问时，他还不得不绝望地吼出：“我错了！老天爷，我错了！”第二著名、也是他们的领导者的查尔斯·桑顿早在1981年就已去世，他创建的利顿工业公司辉煌一时，却未能持续，人们记住他更多是因为他曾为福特二世和霍华德·休斯工作过。其他八个人命运各异，他们中的一些成为了福特汽车的最高级管理人员，另一些人在不同行业也表现卓越，但都算不上惊人的成就。

至于他们所推崇的理念，也正遭遇广泛质疑。20世纪90年代的商业世界被一种即兴表演、弹性组织式宣言所包围，人们强调的是管理中的热情、想象力，而不是冷静和控制。而他们代表的则是那个穿法兰绒的组织人的年代，人人循规蹈矩，将个性隐藏在表格之后。

我是在北大南门的风入松书店第一次阅读到《蓝血十杰》的。那是1997年的冬天，中国正处于新一轮商业热潮的前夜。80年代末的“十亿人民九亿商”的潮流，到了1992年之后更为强劲。但那时，大多数人都将商业理解成倒买倒卖，他们期待从权力的缝隙中寻找政策空间，促成货物的流通，以此赚取利润。此刻的商业思想，像是江湖术士的翻版，人们推崇的灵机一动式的解决方案，何阳式的点子大王、牟其中式的策划人是其中翘楚。

我记得《蓝血十杰》给我带来的新鲜体验。我从未读完它，从未真正理解那个复杂的公司世界，但我却对他们的野心和信念深为着迷。每个年轻人都倾向于简化世界，期待寻找到一条通往荣耀的便捷之路。这十位主人公看来正是如此，他们没有见过战场的鲜血，却成为战斗英雄；他们不知道一辆汽车如何制造出来，却改造了世界上第二大的汽车公司……

《蓝血十杰》是我读到的第一本管理书籍，在接下来的10年中，管理学变成了中国出版业最蓬勃的门类之一。观念的传播充满了意外性，西方管理学的理论，从泰勒的科学管理，到汤姆·彼得斯的激情宣言，从J.P. 摩根的银行业到杰克·韦尔奇的“通用之道”，跨越时空的人物、彼此矛盾的理念，蜂拥到中国读者面前。这也是中国商业世界强烈的饥渴感所致。从1997年至今，中国企业面临着扑面而来的机会与问题。他们有着戴卫·洛克菲勒、安

德鲁·卡内基那样的机会，他们可以在一片荒原之上建立商业帝国，中国是一个如此辽阔的市场，足以支持他们的种种雄心；但他们却不知如何建立一个有效的组织，中国人曾经依靠家族、集体化公社，而这些遗产远未能构造一个有效的商业组织；他们还面临着越来越高速的全球竞争，技术拆除了地理的藩篱，市场没有耐心等待他们的慢慢成长，他们必须提高自己的速度；20年前，他们或许还没听说过股票市场，如今却要熟知市盈率、资产负债表和对冲基金；有时，他们还要留出一只耳朵给大前研一的“无国界的世界”……中国的商业世界既兴奋又杂乱，他们试图在一代人的时间里，完成别人历经一个多世纪的演进。这就像市场上流行的很多管理书籍，出版商希望在300页的一册书里，容纳至少25种理论。

当我被这些理论所包围时，开始逐渐理解《蓝血十杰》中十位主人公的意义。在管理学的谱系中，他们或许只是泰勒的科学管理的继承人，致力于将事物简化，以使效率最高化。但在他们进入福特公司的20世纪40年代，却正是美国商业世界的转折年代，强盗资本家的年代已经过去，膨胀起来的大型企业需要更多的规范与控制以免被自身的重量压垮，这十位年轻人代表了那个时代的需求。和他们一起成长起来的还有彼得·德鲁克的管理理论、麦肯锡咨询公司……

这十位主人公最终的悲剧性命运，不在于他们的理性精神和控制欲望（这种品质是维持事物运转的必不可少的条件），而是他们没有认识到理性的局限性。对于一个混

乱的福特公司，删繁就简、统一规划的能力，至关重要，它将组织重新拉回到秩序之中。但是，当混乱开始消退后，如何再不让秩序变得死气沉沉则成了新的挑战。世界比我们想象的更复杂，也更容易变化，绝对的理性主义者经常犯的一个错误是，他们用一种方案来应对所有的问题，当情景早已转化，他们却仍像是那位执着的刻舟求剑者。十杰们的理念在20世纪50年代时是企业管理的一剂良方，但到了80年代则成了病症的源头，令他们脱颖而出的和摧毁他们的，是同一种素质。在他们表面的理性之下，是一种深深的狂热——对确定性的狂热。

人类比自己想象的更愚蠢，在大部分时刻，我们无法从别人的错误中汲取教训，我们今天的成功也经常变成明天的陷阱。这或许也是《蓝血十杰》这段美国商业史上兴致盎然的插曲带给中国商业世界的启示之一，对任何难题，我们都只能找到暂时的答案。

序

企业是最粗糙的科学，最冰冷的艺术，教导我们无数有关衡量绩效、检查品质、盈亏的学问，却几乎从未教过为什么人会一生投入工作，这样做意义何在的事情。

我报道经济新闻十五年来，大部分时间为《商业周刊》工作，我解读的大多数是企业如何生产千亿美元产品和劳务的故事。但是我始终希望探索企业神秘的人性面，想了解把社会组织成为经济体和市场的同样做法，怎么会破坏个人的生活。

因此我决定研究十位沉迷于近代企业史上最伟大梦想的英才，这十位朋友被人称为“十杰”。他们堪称企业界空前绝后的团体，所有成员都受到冷静和理性驱策，犹如曼哈顿计划发展原子弹的人员；有时候，他们被人比作登陆月球的阿波罗计划太空人，同样浑身是胆、勇猛精进，是豪杰和圣哲的有力组合。十杰自可以创造完善的世界，企业就是达成这个目标的手段，他们也说服别人相信这一点。

十杰最奇妙的事情是他们都是朋友，都忠诚拥护彼此

的使命。他们先是战友，后来成为福特公司的伙伴，他们尊重和支持伙伴程度之高，在我采访的其他企业人士之间，确属罕见。一段时期后，他们改变了效忠的对象，跟个人的事业形成浮士德式更密切的关系，成功变得越来越重要，他们之间的隔阂变得越来越深，执迷不悟使其中几位冲向绝望的深渊，细微的妒意使朋友变成敌人，骄傲打乱了才气。为了成功，他们抄捷径，这种做法给了我一个新指针，得以了解为什么人可以这么聪明，却创造出愚蠢之至的组织。

在统治上一个大时代的人当中，他们是人中龙凤；他们的世代在人口数目和希望方面，丝毫不亚于现在掌握美国政经权力的婴儿潮世代。他们是精明、英勇的美国空军军官，是后勤英雄，设计出掌控竞争力量的新方法，想出克敌制胜的数学模式，协助美军打赢了第二次世界大战。沙场英雄用生命作战，十杰的革命性新方法是印出来的图表，他们可以交运飞机、部队和紧急食粮，用来击溃敌人。对他们来说，每一个问题都有一个数字作为答案，不是踏破敌人滩头堡的激烈壮怀，不是神秘的灵光闪现。他们认为，如果他们战后一起出击，他们可以替企业完成他们为盟军所做到的事，为当时和现在一样有问题的汽车工业，引进控制和科学管理技术，汽车工业已然有成为美国工业动力的态势，十杰远远地就看得出这种潜力。亨利·福特二世在1945年把他们全数聘用，事后证明这是他做过的最佳交易之一。十杰把福特公司从低迷不振中拯救出来，协助公司振翅高飞。

十杰年轻，没有经验，十分天真，沉迷于理想。即使

是精明的人才，突然间出人头地，理当在完成任务后，退隐到历史中。但是这十个人决心改变世界，这种使命感最后拆散了他们的友谊，驱使其中一位自杀；最后迫使身为他们后辈的我们，陷入过去二十年使我们濒临经济毁灭的企业制度和仪式。美国经济的苦苦挣扎，我们对数字始终不渝的信仰，我们对公司力量等同公司规模坚持，穷本溯源，都可以追溯到他们的理念。

十杰把福特公司和美国所有工业拉进现代世界，可是这样也有着很可怕的影响。他们信仰数字，结果留给我们为了提升效率而牺牲敏感回应的制度；战后的一个世代的理性人变成了数字的奴隶，学到从每一个零件和每一种产品里，压榨出成本来。同时建立起规模庞大的白领幕僚，把权威和决策集权到中央；为了降低成本和获取控制的效益，我们牺牲了所有产品品质和顾客满意的观念，我们也忘记了个人的主动精神。

他们的观点也创造了一种崇拜管理和数字、本质傲慢而自大的教派。十杰对自己的能力具有最高的信心，美中不足的是，这种信心不是来自真正的市场知识或产品经验，而是来自使他们和其他专业经理人近乎神明的实证资料体系。最后，这种体系教导经理人信任数字，不相信人。

不过有一段时间里，他们的理念运作得很完美，美国企业需要纪律、秩序和控制，他们提供了管理成长和建立企业帝国的模式。传统的历史说，摩根和亨利·福特之流的企业家，创造了让美国享有世界最高生活水准的企业。这种历史是半对半错的，摩根、福特之流固然光荣，却不

正常。战后新一代的专业经理人在美国兴起，他们具有驾驭野马，驱策庞大、复杂企业克服无数挑战的意念，使世界各国对美国机构又敬又怕，十杰只是第一批这种新工业精英。

我一面报道、一面撰写这本书的五年期间，利斯变成了十杰最好和最坏两者间的燃点，两种极端在他的性格里交会。

十杰当中，利斯最像彗星，他原本可以像麦克纳马拉或桑顿一样，成为美国历史中的关键人物。麦克纳马拉后来来到华盛顿，在两位美国总统之下，担任国防部长；桑顿替美国两位最著名的资本家亨利·福特二世和霍华德·休斯服务，结果自己也成了有名的资本家。利斯应该有和他们不相上下的成就，他使法国福特汽车公司起死回生，胸前别着法国政府颁授的勋章，以真正英雄的身份凯旋。

利斯信心十足，替福特公司勾勒了一个策略性的计划，要正面对抗比较大、比较强、难以取胜的对手通用汽车公司，他说服自己，认定可以靠着制造比较大、比较美、比较好的汽车，做出真正“美国人梦想的机器”，赢得这场对抗。他梦想创造出“车轮上的贾利·库柏，胸口有毛的汽车”，这个原型变成了1957年的水星大道巡弋（Turnpike Cruiser）。他全心全意投入这种汽车的创造上，除了彻底的成功之外，他完全没有预期还会发生其他事情。等到这部汽车惨败，他为福特公司设计对抗通用公司的大计划随之尽去，他无法从中复原，失败使他失去热爱的工作，也摧毁了他。辛辛那提的验尸官判定他死于自杀，致命伤是0.38口径子弹造成的。