
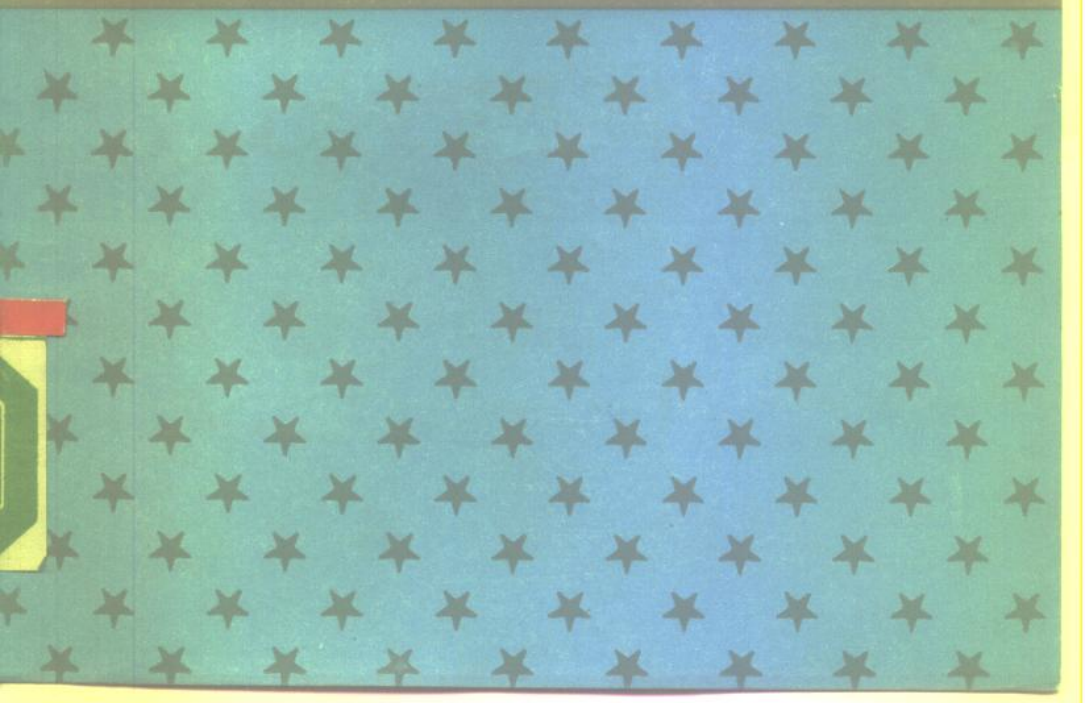




看得见的手

——美国企业的管理革命

〔美〕小艾尔弗雷德·D. 钱德勒 著



看得见的手

——美国企业的管理革命

[美] 小艾尔弗雷德·D. 钱德勒 著

重 武 译 王铁生 校

商 务 印 书 馆

1987年·北京

853202

Alfred D. Chandler, Jr.

THE VISIBLE HAND

The Managerial Revolution

in American Business

The Belknap Press of

Harvard University Press Cambridge, 1977

本书根据美国哈佛大学贝尔纳普出版社 1977 年版译出

KÀN DE JIÀN DE SHǒU

看得见的 手

——美国企业的管理革命

[美] 小艾尔弗雷德·D. 钱德勒 著

重 武 译 王铁生 校

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街 36 号)

新华书店北京发行所发行

三河县二百户印刷厂印刷

统一书号：4017·367

1987 年 9 月第 1 版

开本 850×1168 1/32

1987 年 9 月北京第 1 次印刷

字数 534 千

印数 9,200 册

印张 22¹/₄

定价：4.15 元

60020/20
01

出版说明

本书作者小艾尔弗雷德·D. 钱德勒教授是美国著名的企业史学家,任教于美国哈佛大学、约翰·霍普金斯大学、麻省理工学院等校,著有经济和企业史书籍多种,如《策略与结构:美国工业企业史中的组成部分》(1962年)、《皮尔·杜邦和现代公司的创建》(1971年,合著)。本书初版于1977年,是作者的主要著作,美国《纽约书刊评论》誉之为“……对经济学和公司历史研究的一个重大贡献”。初版后仅四年已五次重印。

本书通过食品工业、烟草工业、化学工业、橡胶工业、石油工业、机器制造业和肉类加工业中的大量史料,论证了现代大型联合^①工商企业的诞生乃是市场和技术发展的必然结果。作者认为,凡是进行大批量生产和大批量分配相结合并在产品流程中可以协调的那些工业,必然会产生现代的这种工商企业,因为管理协调的“看得见的手”^②比亚当·斯密所谓的市场协调的“看不见的手”^③更能有效地促进经济的发展,同时也更能增强资本家的竞争能力;现代工商企业的管理体制取代了市场机制而协调着货物从原料供应,经过生产和分配,直至最终消费的整个流程。作者通过大量史料论证了高效率的销售组织对于保证企业顺利发展的极端重要性,阐述了管理的变革对生产发展的促进作用,并指出,随着生产的扩大,客观上又要求管理进行变革。

① 本书译为“结合”,英文为 integrated。

② 或译为“有形之手”。

③ 或译为“无形之手”。

作者认为，“经理阶层支配”的现代工商企业在本质上已不同于传统的资本主义企业；资本主义国家的宏观干预似乎可以防止经济衰退和危机等，这类观点显然都是错误的。但是，作者对经济管理等问题所作的一些分析，特别是所收集的大量史料，对于了解和研究美国经济、研究企业管理及其历史发展，对于当前我国的经济体制改革，仍都有一定的参考价值。因此特予译出，以飨读者。

目 录

前言：看得见的手	1
现代工商企业的定义	1
几个一般论点	6
第一部分 传统的生产和分配过程	13
第一章 传统的商业企业	15
机构上的专业化和市场协调	15
殖民地世界的一般商人	17
商业中的专业化	19
金融业和运输业中的专业化	29
管理商业中的专业化企业	33
管理金融业和运输业中的专业化企业	45
商业中机构变化的技术限制	53
第二章 传统的生产企业	56
生产中机构变化的技术限制	56
工厂以前时期生产的扩充，1790—1840年	57
管理传统的生产	71
大农场——老式的大规模生产形式	73
纺织联合工厂——新式的大规模生产形式	76
斯普林菲尔德兵工厂——现代工厂的另一种原型	83
技术束缚的解脱	86
第二部分 运输与通讯中的革命	90
第三章 铁路：第一个现代工商企业 十九世纪	
五十年代—十九世纪六十年代	91

技术和组织的创新	91
铁路对建筑业和金融业的影响	100
机构的创新	106
会计和统计的创新	122
组织创新的评价	133
第四章 铁路的联营与竞争 十九世纪七十年代—	
十九世纪八十年代	135
铁路公司间关系的新格局	135
扩大直达运输的合作方式	137
控制竞争的合作方式	148
卡特尔	153
经理的作用	160
第五章 建立庞大的自给系统 十九世纪八十年代	
一二十世纪头十年	163
高阶层管理的决策	163
建立第一批系统	167
十九世纪八十年代铁路系统的建立	180
十九世纪九十年代的改组和合理化	195
新系统的结构	201
铁路管理的官僚化	213
第六章 完成基础设施的建设	216
其它的运输和通讯企业	216
运输: 轮船公司和城市运输系统	217
通讯: 邮政服务、电报和电话	224
组织上的反应	234
第三部分 分配和生产中的革命	237
第七章 大量分配	239
基本的转变	239

现代的商品经销商	239
自营批发商	247
大零售商	257
百货公司	258
邮购公司	265
连锁商店	269
速度的经济性	272
第八章 大量生产	277
基本的转变	277
工厂系统的扩展	282
机械化工业	287
提炼和蒸馏工业	291
金属生产工业	298
金属加工工业	311
科学化管理的兴起	313
速度的经济性	324
第四部分 大量生产与大量分配的结合	328
第九章 现代工业公司的出现	330
结合的原因	330
采用连续作业技术工厂的结合	332
易腐坏产品加工厂的结合	345
需要专门销售服务的机器制造厂的结合	348
追随者	361
第十章 经由合并的结合	365
联合与合并	365
十九世纪八十年代的合并	371
1890—1903年,企业的合并	385
合并企业的成功与失败	392
第十一章 结合完成	401

概述: 1900—1917 年.....	401
经由纵向结合的成长——进一步的描述	405
食品工业和烟草工业	406
石油工业和橡胶工业	408
化学工业、造纸工业和玻璃工业	412
金属加工工业	415
机器制造业	417
原生金属冶炼工业	420
经由纵向结合的成长——一次综合的分析.....	425
市场的重要性	426
结合与集中化	427
多国企业的兴起	430
结合和美国经济的结构	432
规模和集中化的决定因素	435
第五部分 现代工业企业的管理和成长	442
第十二章 中阶层管理: 功能和结构	445
企业家式的企业	445
美国烟草公司: 袋装产品的大量生产和分配的管理	446
阿穆尔公司: 易腐坏产品的生产和分配的管理.....	457
辛格公司和麦考密克公司: 机器的制造和销售	471
美国工业中中阶层管理的开始	482
第十三章 高阶层管理: 功能和结构	487
经理式的企业	487
标准石油托拉斯	490
通用电气公司	501
美国橡胶公司	510
杜邦炸药公司	516
经理式的企业日益增长的优势.....	529
第十四章 现代工商企业的成熟	536

使组织结构完善化	537
管理的职业化	546
现代工商企业在两次世界大战期间的成长	553
1941 年以后的现代工商企业	562
现代工商企业支配地位的取得	569
结论：美国企业的管理革命	571
机构发展的一般格局	571
经理人员的支配地位	578
美国：经理式资本主义的策源地	587
附录 A 和附录 B	592
注释	603
译名对照表	691

前言：看得见的手*

本书的书名即已指出其主题，但不是其重点或目的。本书的目的是考察正在变化中的美国的生产和分配过程，以及生产和分配的管理方式。为达此目的，本书讨论的重点是从事生产和分配的工商企业。因为由支薪经理所管理的大企业，已取代了传统的家族小公司而成为管理生产和分配的主要工具，所以本书将特别着重阐述现代工商企业及其经理人员的兴起。本书是关于企业机构和管理阶层的历史。

这里要探讨的主题是：现代工商企业在协调经济活动和分配资源方面已取代了亚当·斯密的所谓市场力量的无形的手。市场依旧是对商品和服务的需求的创造者，然而现代工商企业已接管了协调流经现有生产和分配过程的产品流量的功能，以及为未来的生产和分配分派资金和人员的功能。由于获得了原先为市场所执行的功能，现代工商企业已成为美国经济中最强大的机构，经理人员则已成为最有影响力的经济决策者集团。因此，在美国，随着现代工商企业的兴起，出现了所谓经理式的资本主义。

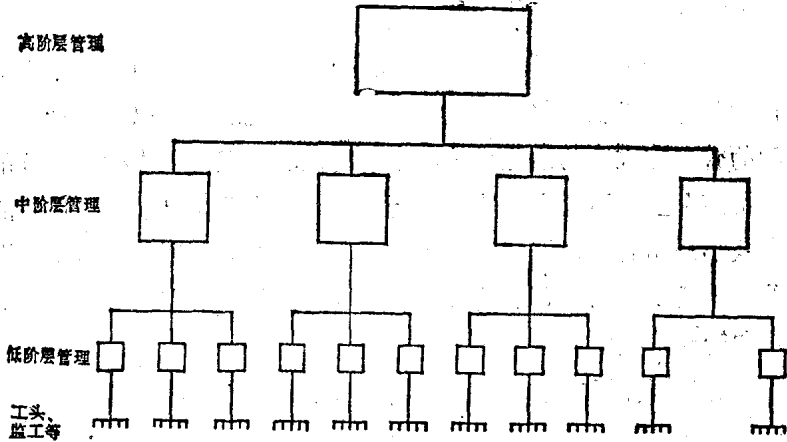
现代工商企业的定义

现代工商企业的定义很好下。如图 1 所示，它有两个特点：它

* “看得见的手”是亚当·斯密理论“看不见的手”的对称。按照斯密的说法，凡是追求自身利益的人，都好像被一只看不见的手引导着去增进各自的最大利益，其结果是造成了社会全体的利益。提出这一理论旨在反对政府对自由放任的干预。——译者

包含许多不同的营业单位,且由各层级支薪的行政人员所管理。

图1 现代工商企业的基本层级结构
(每一方块代表一办事处)



现代多单位企业内的每个单位都有自身的管理办事处。每个单位由专职的支薪经理所管理。它有一套自己的会计帐簿,帐目的检查清算可与总企业分开来进行。从理论上说每个单位都是作为独立的企业而运转的。

反之,美国传统的公司是单一单位的企业。在此种公司内一个或少数所有者是在一个办事处内经营其商店、工厂、银行或运输公司的。通常此种类型的公司只掌管一种经济职能,经营单一的产品系列,且仅在一个地区内经营。在现代公司兴起之前,这种小规模、由个人拥有和经营的企业各项活动是由市场和价格机制来协调和控制的。

现代企业则将许多单位置于其控制之下,经营于不同地点,通常进行不同类型的经济活动,处理不同类型的产品和服务。这些单位的活动和它们之间的交易因而被内部化,它们是由支薪雇员

而非市场机制所控制并协调的。

因此,现代工商企业雇用各种层次的中、高层支薪经理来管理并协调在其控制下的各单位的工作。这些中、高层经理乃形成一个完全新的企业家阶层。有些传统的单一单位的企业所雇用经理的活动与现代工商企业最低层经理的活动类似。农场、工厂、商店和银行的所有被聘的支薪雇员在管理或帮助其经营。随着单一单位内部工作量的增加,这些管理人员又雇用其下属——工头、监工和助手——来监督工作队伍。但是直到1840年,美国还没有出现中层经理人员,也就是说,还没有这样一种经理人员,他们监督其他经理工作,并向同样亦是支薪的高级行政人员的经理提出报告。当时几乎所有的高层经理都是企业的所有者,他们不是合伙人就是主要股东。

因而,由一组支薪的中、高层经理人员所管理的多单位企业即可适当地称之为现代企业。此种企业在1840年的美国尚不存在。到第二次世界大战时,这类公司已在美国经济的许多部门中成为占优势的企业机构。到了二十世纪中期,这些企业雇用了数百甚至数千名中、高层经理来监督数以百计的工作单位,而每个单位则雇用了几十个或成千上万个工人。这类企业为几十个或几十万个股东所有,它们每年的营业额都以十亿美元计。即使是在本地的或地区性的市场上经营的较小的工商企业里亦有中、高层经理人员。一种机构能在如此短促的时间内成为如此重要,而且如此普及,这在世界史上实属罕见。

为这种具有如此重大的历史意义和时代意义的机构阶层的兴起作一番描述及分析,对于研究美国经济的历史学家来说,乃是一种引人入胜的挑战。由于此种机构定义明确,且最近才出现,因而学者在回答历史学家的一些特殊问题(诸如这种现代企业兴起的时间、地点和方式)时,就不致有什么困难。他可以精确地记录何

时、何地 and 何种方式下这些新机构首次出现，以及随后又持续成长。这样，他就可以把经济人的新亚种——支薪的经理人员的兴起作成资料，并记录下已在美国生产和分配管理中成为标准的实践和程序的发展。一旦他能回答出何时、何地 and 何种方式等历史问题，也就可以解释何以这个机构第一次出现后，接着就变得如此地强有力的原因了。

这场挑战特别吸引人之处，是因为迄今尚未有人进行过此项研究。尽管此种机构的历史具有极其巨大的意义，却没有得到阐明。学者对其历史发展极少注意。1930年以前，经济学家只是勉强地承认其存在，此后他们对大型工商企业抱着高度怀疑的态度。许多基本经济理论仍然基于下述假设，即：受市场看不见的手所调节的传统小企业乃是或至少应该是生产和分配过程的管理者。依此理论，完全竞争只存在于单一单位的企业之间，且依然是协调经济活动和分配经济资源最有效的方式。现代多单位企业通过其协调和管理的行动，只会带来不完全竞争和资源的误置。因为许多经济学家长期以来就视现代工商企业为歪门邪道，甚至是一种弊端，所以很少有人会自惹麻烦去考察其起源。对他们来说，单是追求垄断势力这一点就是以提供足够的解释了。

直到最近，历史学家也很少对现代工商企业管理阶层的兴起进行集中而有系统的研究。他们宁愿研究个人，而不愿研究机构。事实上，美国的一般历史书上除了现代工商企业创始者外，绝少有生意人出现过。历史学家早就被企业家所吸引，却甚少注意这些企业家所创立的新机构，其管理方式和所实现的功能，以及在创立者退出这个舞台后其企业继续竞争和成长的方式。与此相反，他们一直在争论这些创业先辈是强盗企业家还是工业政治家，亦即是好人还是坏人。多数历史学家和经济学家一样，对那些人所创立的企业抱着不信任态度，也认为他们是坏蛋。可是，同样这批历

史学家，对那些其行动深深影响美国经济持续发展的新的经理阶层，却极少下好坏的价值判断。

近年来，经济学家和历史学者已经对这些现代经济机构给予愈来愈多的注意。经济学家如爱德华·梅森、卡普兰、加尔布雷思、威廉森、鲍莫尔、马里斯、彭罗斯和艾夫里特、蒙森等人，都跟在小伯利和米恩斯的开拓性研究工作之后，研究了现代工商企业的营运和活动。可是他们都不想研究其历史发展，致使他们的著作未能对经济理论产生重大影响。公司基本依然被看作是一生产单位，因而公司的理论即是生产的理论。

有历史癖好的经济学家则仅仅是刚开始研究机构变迁及其对工业组织的影响。诺思是这个领域里的创新者。^①在他和兰斯·戴维斯合写的著作里，扼要地提出了一种极为有用的机构变迁理论，并将它应用到美国经济成长上。在与罗伯特·托马斯共同进行的研究中，他揭示了工业组织的改变是如何影响西方世界的发展的。诺思及其同事的著作以这种全面性的历史观来检验、支持并提高其理论。可是他们至今还未能集中精力对任一特定经济机构的历史发展作出详尽的分析。

研究美国经验的历史学者也已转到机构的研究上。象威伯、莫顿·凯勒、海斯、本森等等学者都曾对政治、经济和社会组织的改变着的性质进行了仔细的观察。他们在最近被一美国史分析家称之为“新机构主义”的领域中进行了开拓性的研究工作。^②可是，几乎没有一个历史学者曾进行如下的尝试，即对某个单一机构从开始至完全成长的全过程加以描述。也没有人写过现代工商企业的兴起经过及随之而来的经理式资本主义的标志。

本书试图通过集中研究一特定时期和一组特定企业以填补这一空白。本书的重点放在十九世纪四十年代到二十世纪二十年代这段时期，当时正是美国的农业经济和乡村经济转变为工业经济

和城市经济的时代。在这几十年里，美国经历了生产和分配过程中革命性的改变。我仔细考察了这段时期内实现生产和分配过程改变的一些单位——包括运输、通讯和金融——被管理和协调的方式。我不打算描述这些单位或组织内劳动力所完成的工作和工人的抱负。我也不想评价现代工商企业对现有政治和社会结构的影响。我在广泛论述政治，人口和社会的发展时，仅仅涉及直接影响企业实现生产和分配过程的方式的那些发展。

几个一般论点

本书是一部历史。它按年代而论述。书中充满了关于人、事、特殊过程、政策、步骤和改变着的技术及市场等等的详细记载。本书力图实现作为历史学者的基本职责，即使记录正确可靠。这些记录则依次作为书中所提的一般通则的基础。里面的数据并不是被挑选来检验和证明某种假设或一般理论的正确。我希望，这些事实除了能适用于和此处所提出的一般通则有关的问题以外，对怀有其它问题和关切的学者亦能有用。

在我进入复杂的历史经验前，明智的作法似乎是，首先扼要列出使本书主旨更精确的一般论点。这些论点在开始时可以指出现代工商企业的某些特性，并说明为什么管理上的有形的手取代了市场机制的看不见的手。我把这些论点提出来，以作为相互关联的机构发生变化的复杂历史过程的导引。

第一个论点是，当管理上的协调比市场机制的协调能带来更大的生产力、较低的成本和较高的利润时，现代多单位的工商企业就会取代传统的小公司。

这一论点直接起源于现代工商企业的定义。此种企业的产生和持续发展是靠设立或购进一些在理论上可以独立运转的经营单

位而来,换句话说,就是把以前由几个经营单位进行的活动及其相互交易内部化。

此种内部化给扩大的企业带来了许多好处。^③由于单位间交易之例行化,交易成本即降低。由于生产单位和采购及分配单位的管理连结在一起,获得市场和供应来源信息的成本亦降低。最重要的是,多单位的内部化使商品自一单位至他单位的流量得以在管理上进行协调。对商品流量的有效安排,可使生产和分配过程中使用的设备和人员得到更好的利用,从而得以提高生产率并降低成本。此外,管理上的协调可使现金的流动更为可靠稳定,付款更为迅速。此种协调所造成的节约,要比降低信息和交易的成本所造成的节约大得多。

第二个论点是,在一个企业内把许多营业单位活动内部化所带来的利益,要等到建立起管理层级制以后才能实现。

此种利益只有当一群经理人员被集合在一起,执行先前由价格和市场机制执行的功能时才能实现。传统的单一单位的企业的活动是由市场机制所控制和协调的,而现代工商企业内生产和分配单位则由中层经理人员控制和协调。高层经理人员除了评价和协调中层经理人员的工作外,还取代市场而为未来的生产和分配调配资源。为了执行这些职能,经理人员不得不采用新的管理方法,这些方法很快就成了美国企业的标准经营方法。

因此,管理层级制的存在是现代工商企业的一个显著特征。如果没有此种经理人员的存在,多单位企业只不过是一些自主营业单位的联合体而已。建立此种联合体是为了控制各单位间的竞争,确保企业的原料来源,确保成品和服务的销路。各个自主单位的所有者和经理共同采购、定价、确定生产和市场政策。如果没有经理人员,这些政策则由立法和仲裁机构而不是由管理机构所决定并实施。此种联合体通常可以稍为降低信息和交易成本,但不