

汉译世界学术名著丛书



分科本◎经济

纪念版

# 看得见的手

〔美〕小艾尔弗雷德·D.钱德勒 著



SINCE 1897

商務印書館  
The Commercial Press

汉译世界学术名著丛书



纪念版

# 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

2017年·北京

## 图书在版编目(CIP)数据

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. —北京：商务印书馆，2017  
(汉译世界学术名著丛书：120周年纪念版·分科本·经济  
学)  
ISBN 978-7-100-13860-4

I. ①看… II. ①小… ②重… III. ①工业企业管  
理—美国 IV. ①F471.25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 096527 号

权利保留，侵权必究。

汉译世界学术名著丛书  
(120周年纪念版·分科本)  
**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 邮政编码100710)  
商务印书馆发行  
南京爱德印刷有限公司印刷  
ISBN 978-7-100-13860-4

---

2017年9月第1版 开本 880×1240 1/32  
2017年9月第1次印刷 印张 24½  
定价：86.00元

Alfred D. Chandler, Jr.

**THE VISIBLE HAND**

**The Managerial Revolution**

**in American Business**

© The Belknap Press of

Harvard University Press, 1977

本书根据美国哈佛大学贝尔纳普出版社 1977 年版译出

与哈佛大学出版社协议出版

# 汉译世界学术名著丛书

## (120 周年纪念版·分科本)

### 出版说明

2017年2月11日,商务印书馆迎来120岁的生日。120年前,商务印书馆前贤怀揣文化救国的理想,抱持“昌明教育,开启民智”的使命,立足本土,放眼寰宇,以出版为津梁,沟通中西,为中国、为世界提供最富智慧的思想文化成果。无论世事白云苍狗,潮流左右激荡,甚至战火硝烟弥漫,始终践行学术报国之志,无改初心。

译译世界各国学术名著,即其一端。早在20世纪初年便出版《原富》《天演论》等影响至今的代表性著作,1950年代后更致力于外国哲学和社会科学经典的译介,及至1980年代,辑为“汉译世界学术名著丛书”,汇涓为流,蔚为大观。丛书自1981年开始出版,历时三十余年,迄今已推出七百种,是我国现代出版史上规模最大、最为重要的学术翻译工程。

丛书所选之书,立场观点不囿于一派,学科领域不限于一门,皆为文明开启以来,各时代、各国家、各民族的思想与文化精粹,代表着人类已经到达过的精神境界。丛书系统译介世界学术经典,



引领时代思想,为本土原创学术的发展提供丰富的文化滋养,为推动中国现代学术和现代化进程做出了突出的贡献。

为纪念商务印书馆成立 120 周年,我们整体推出“汉译世界学术名著丛书”120 周年纪念版的分科本,延续传统分为橙色、绿色、蓝色、黄色和赭石色五类,对应收录哲学、政治·法律·社会学、经济、历史·地理和语言学等学科的学术经典著作,既利于文化积累,又便于研读查考,同时向长期支持丛书出版的译者、编者和读者致以敬意。

两甲子后的今天,商务印书馆又站在了一个新的历史时间节点上。我们不仅要铭记先辈的身影和足迹,更须让我们的步伐充满新的时代精神。这是商务人代代相传的事业,更是与国家和民族的命运始终紧密相连的事业。我们责无旁贷,必须做好我们这代人的传承与创造,让我们的努力和成果不仅凝聚成民族文化的记忆,还能成为后来人可以接续的事业。唯此,才能不负前贤,无愧来者。

商务印书馆编辑部

2017 年 5 月



## 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<sup>①</sup>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”<sup>②</sup>比亚当·斯密所谓的市场协调的“看不见的手”<sup>③</sup>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

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”。



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。

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 .....	2
几个一般论点 .....	7
<b>第一部分 传统的生产和分配过程</b> .....	<b>15</b>
<b>第一章 传统的商业企业</b> .....	<b>17</b>
机构上的专业化和市场协调 .....	17
殖民地世界的一般商人 .....	19
商业中的专业化 .....	22
金融业和运输业中的专业化 .....	33
管理商业中的专业化企业 .....	44
管理金融业和运输业中的专业化企业 .....	50
商业中机构变化的技术限制 .....	60
<b>第二章 传统的生产企业</b> .....	<b>63</b>
生产中机构变化的技术限制 .....	63
工厂以前时期生产的扩充,1790~1840年 .....	64
管理传统的生产 .....	79
大农场——老式的大规模生产形式 .....	82
纺织联合工厂——新式的大规模生产形式 .....	86
斯普林菲尔德兵工厂——现代工厂的另一种原型 .....	93
技术束缚的解脱 .....	97



<b>第二部分 运输与通讯中的革命</b> .....	101
<b>第三章 铁路:第一个现代工商企业</b>	
19世纪50年代~19世纪60年代 .....	103
技术和组织的创新 .....	103
铁路对建筑业和金融业的影响 .....	113
机构的创新 .....	119
会计和统计的创新 .....	137
组织创新的评价 .....	149
<b>第四章 铁路的联营与竞争</b>	
19世纪70年代~19世纪80年代 .....	152
铁路公司间关系的新格局 .....	152
扩大直达运输的合作方式 .....	154
控制竞争的合作方式 .....	167
卡特尔 .....	172
经理的作用 .....	180
<b>第五章 建立庞大的自给系统</b>	
19世纪80年代~20世纪头10年 .....	184
高阶层管理的决策 .....	184
建立第一批系统 .....	188
19世纪80年代铁路系统的建立 .....	203
19世纪90年代的改组和合理化 .....	220
新系统的结构 .....	226
铁路管理的官僚化 .....	240
<b>第六章 完成基础设施的建设</b> .....	243
其他的运输和通讯企业 .....	243
运输:轮船公司和城市运输系统 .....	245
通讯:邮政服务、电报和电话 .....	252



组织上的反应 .....	263
<b>第三部分 分配和生产中的革命 .....</b>	<b>267</b>
<b>第七章 大量分配 .....</b>	<b>269</b>
基本的转变 .....	269
现代的商品经销商 .....	270
自营批发商 .....	277
大零售商 .....	289
百货公司 .....	290
邮购公司 .....	298
连锁商店 .....	302
速度的经济性 .....	306
<b>第八章 大量生产 .....</b>	<b>311</b>
基本的转变 .....	311
工厂系统的扩展 .....	317
机械化工业 .....	322
提炼和蒸馏工业 .....	327
金属生产工业 .....	334
金属加工工业 .....	348
科学化管理的兴起 .....	352
速度的经济性 .....	364
<b>第四部分 大量生产与大量分配的结合 .....</b>	<b>367</b>
<b>第九章 现代工业公司的出现 .....</b>	<b>369</b>
结合的原因 .....	369
采用连续作业技术工厂的结合 .....	372
易腐坏产品加工厂的结合 .....	385
需要专门销售服务的机器制造厂的结合 .....	389



追随者 .....	403
<b>第十章 经由合并的结合 .....</b>	<b>408</b>
联合与合并 .....	408
19世纪80年代的合并 .....	415
1890~1903年,企业的合并 .....	430
合并企业的成功与失败 .....	438
<b>第十一章 结合完成 .....</b>	<b>447</b>
概述:1900~1917年 .....	447
经由纵向结合的成长——进一步的描述 .....	451
食品工业和烟草工业 .....	452
石油工业和橡胶工业 .....	454
化学工业、造纸工业和玻璃工业 .....	459
金属加工工业 .....	463
机器制造业 .....	465
原生金属冶炼工业 .....	469
经由纵向结合的成长——一次综合的分析 .....	473
市场的重要性 .....	474
结合与集中化 .....	476
多国企业的兴起 .....	479
结合和美国经济的结构 .....	483
规模和集中化的决定因素 .....	485
<b>第五部分 现代工业企业的管理和成长 .....</b>	<b>493</b>
<b>第十二章 中阶层管理:功能和结构 .....</b>	<b>496</b>
企业家式的企业 .....	496
美国烟草公司:袋装产品的大量生产和分配的管理 .....	497
阿穆尔公司:易腐坏产品的生产和分配的管理 .....	510
辛格公司和麦考密克公司:机器的制造和销售 .....	525
美国工业中中阶层管理的开始 .....	537



第十三章 高层次管理:功能和结构 .....	543
经理式的企业 .....	543
标准石油托拉斯 .....	547
通用电气公司 .....	559
美国橡胶公司 .....	569
杜邦炸药公司 .....	578
经理式的企业日益增长的优势 .....	591
第十四章 现代工商企业的成熟 .....	597
使组织结构完善化 .....	598
管理的职业化 .....	609
现代工商企业在两次世界大战期间的成长 .....	616
1941 年以后的现代工商企业 .....	626
现代工商企业支配地位的取得 .....	634
结论:美国企业的管理革命 .....	636
机构发展的一般格局 .....	636
经理人员的支配地位 .....	644
美国:经理式资本主义的策源地 .....	654
附录 A 和附录 B .....	659
注释 .....	670
译名对照表 .....	763



## 前言：看得见的手<sup>\*</sup>

本书的书名即已指出其主题，但不是其重点或目的。本书的目的信息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。

---

<sup>\*</sup> “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



## 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。

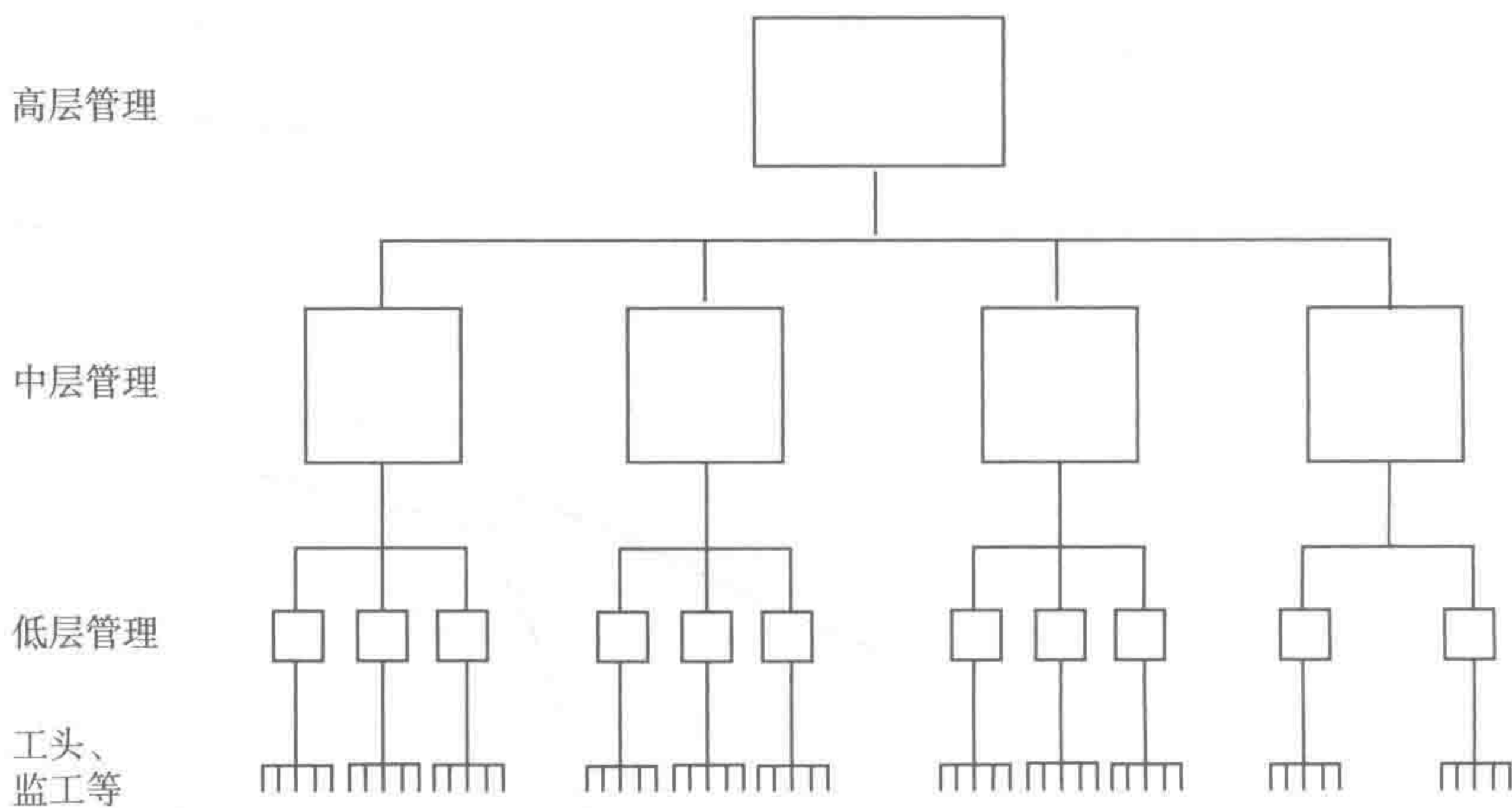


图 1 现代工商企业的基本层级结构  
(每一方块代表一办事处)

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账簿,账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20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。一种机构在如此短促的时间内变得如此重要，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、何地和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了的实践和程序的发展。一旦他能回答出何时、何地和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

