

Alfred D. Chandler, Jr.
Thomas K. McGraw
Richard S. Tedlow

MANAGEMENT
PAST & PRESENT



工商管理经典译丛

管理学历史与现状

〔美〕

阿尔弗雷德·D. 小钱德勒
托马斯·K. 麦克科劳
理查德·S. 特德劳 著

郭 斌 主译

哈佛商学院
案例教程

中译本



DUFEP



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press

汤姆森国际出版集团

International Thomson Publishing Inc.

工商管理经典译丛

管理学历史与现状

[美] 阿尔弗雷德·D.小钱德勒
托马斯·K.麦克科劳
理查德·S.特德劳 著
(哈佛商学院)

郭 斌 主译
(浙江大学管理学院)

东北财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学历史与现状/(美)小钱德勒(Chandler, Jr., A. D.)等著;郭斌主译. —大连:东北财经大学出版社, 2001. 3

(工商管理经典译丛)

书名原文: Management Past and Present: A Casebook on the History of American Business

ISBN 7-81044-681-9

I. 管… II. ①小… ②郭… III. 企业管理-概况-美国 IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 49592 号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字 06-1999-166 号

Alfred D. Chandler, Jr., Thomas K. McGraw, Richard S. Tedlow: Management Past and Present: A Casebook on the History of American Business

Original English Edition Copyright © 1996 by South-Western College Publishing, an ITP Company, Original ISBN 0-538-85412-X

Simplified Chinese Translation Copyright © 2001 by Dongbei University of Finance & Economics Press

All Rights Reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、发行, 未经出版者书面许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: chbooks@online.ln.cn

东北财经大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本: 787 毫米 × 960 毫米 1/16 字数: 619 千字 印张: 33.75 插页: 2

2001 年 3 月第 1 版

2001 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 高 鹏

责任校对: 孟 鑫

封面设计: 冀贵收

版式设计: 单振敏

定价: 58.00 元

工商管理经典译丛编审委员会

韩经纶（南开大学国际商学院教授，博士生导师）

赵曙明（南京大学国际商学院院长，教授，博士生导师）

于立（东北财经大学MBA中心主任，教授，博士生导师）

张文贤（复旦大学管理学院教授，博士生导师）

李一军（哈尔滨工业大学管理学院院长，教授）

刘晋（南京航空航天大学工商管理学院副院长，副教授）

李东（北京大学光华管理学院管理信息系主任，副教授）

译者简介

郭斌,管理学博士,浙江大学管理学院副教授。目前主要研究领域为战略管理与创新管理,在国内外发表学术论文 50 余篇。作为项目负责人主持的国家纵向研究课题有国家自然科学基金资助项目“基于核心能力的企业竞争优势理论及其在管理中的应用”与国家社会科学基金项目“我国产业风险投资体系的构建及其相关政策的研究”。近年来还参与了多项研究项目,其中包括国家自然科学基金“八五”重点项目“技术创新的过程、机制与政策”第四子课题《技术创新模式研究:组合创新的理论与方法研究》(1997 年)与加拿大国际发展与研究中心(IDRC)资助研究项目“Paths and Policies of Improving Indigenous Technological Innovation Capability in China”(1997 年)。近年来还从事一些上市公司和高科技企业的管理咨询工作。

译者序

本书实际上既是一部美国商业史,也是一部反映管理发展和演化历史的著作。它涉及1750—1994年间对美国商业管理发展影响相当大的一些人物和事件。作者通过选取这些典型的历史人物和事件,以案例的形式来展开描述,使得人们可以更为深刻地理解一些原本比较抽象的概念和范畴,更好地理解企业管理在一个较长的历史时期内的动态演化。

在内容上,首先,本书为人们更好地了解企业管理专业化的产生以及企业经营权与所有权的分离提供了清晰的历史线索,事实上,它们也构成了现代工业发展的重要基础。其次,通过对美国大企业产生、发展的过程与背景的详尽分析,使得人们能更为深刻地理解管理的思想、工具和方法是如何伴随着大企业的发展而演化的,企业组织结构又是如何随着大企业的产生和发展而相应地发生变化的。再次,众所周知的是,垄断与反垄断问题一直是美国经济生活中的一个重要议题,本书从不同的侧面,反映了政府与大企业之间的关系以及隐藏在这一关系背后的经济与政治思想在美国整个商业史中的演化历程。

在结构上,本书包括30个案例,按照它们的历史时序以及围绕的相关主题被分为6篇,第1篇是关于美国商业发展的早期历史(1750—1840),包括美国商业价值观念体系的确立以及政府在早期工商业发展过程中的角色。第2篇围绕着铁路工业,叙述了1840—1910年间的历史事件,尤其是铁路工业的发展和兴起对企业管理带来的影响,以及竞争因素对产业结构形成所发挥的作用。第3篇涉及19世纪50年代中期至1921年期间美国大规模生产和大规模分销体系的发展,以及标准石油公司和杜邦公司发展历程所展现出的大企业组织结构与管理的演化。第4篇以奴隶制和工会运动为主题,阐释了劳动力与工作场所之间变动着的相互关系,帮助人们了解美国商业史中真实的另一面。当然还必须着重指出的是,在这一篇中,有相当的篇幅是关于科学管理理论思想及其发展的,这对于人们了解管理思想史的发展提供了良好的背景材料。第5篇就美国经济中大企业时代确立之后产生的一些现实问题进行了阐述,这些问题包括垄断与反垄断、混合经济体制以及政府在宏观经济体制中的职能与角色,这些现实对美国乃至整个世界范围的现代工业经济有着深远的影响力。第6篇则覆盖了管理历史的过去与现在(1994年止),涉及对美国经济具有重要影响力的汽车工业、金融业、通信产业,以爱滋病为契机产生的现代企业伦理问题,以及政府如何在一些重要的产业部门对经济发展发挥其影响。

因此,本书不仅仅可以为人们理解企业管理与管理思想的发展历史提供帮助,不仅仅可以为管理史学习提供典范的案例,它对于我国当今的经济发展实践和企业管理实践也具有颇为重要的价值,可以为人们理解、处理和解决经济与管理的现实问题提供有益的借鉴和参考。

读者们对本书的作者也许并不陌生,他们是美国哈佛商学院的阿尔弗雷德·D.小钱德勒、托马斯·K.麦克科劳和理查德·S.特德劳等三位教授。尤其是阿尔弗雷德·D.小钱德勒,作为一位国际知名的管理学史大师,他的另一本相当有影响的著作《看得见的手》(商务印书馆出版过中译本)也已经成为商业史研究必读的经典之作。

本书案例1至案例12、第1篇序言、第2篇序言由王毅翻译;案例13、案例14由徐笑君翻译;

案例 15 由郭斌、袁安府翻译;案例 16 由吴伟浩翻译;案例 17、案例 26 由吴伟浩、郭斌翻译;案例 18、第 3 篇序言、第 5 篇序言由应瑛翻译;案例 19、案例 20 由王求真翻译;案例 21、案例 22 由谢筱栋、郭斌翻译;案例 23、案例 24、第 4 篇序言、第 6 篇序言由郭斌翻译;案例 25、案例 29 由袁安府、郭斌翻译;案例 27 由陈祥槐翻译;案例 28 由陈祥槐、郭斌、袁安府翻译;案例 30 由郭斌翻译。全书由郭斌主持翻译并负责全文的统稿、校对。

必须指出的是,由于译者本人水平与时间所限,本书译稿难免存在一些错漏之处,非常欢迎对本书译文的任何评论和改进建议,并通过出版社或是 E-mail 与译者联系。

郭斌 guob@mail.hz.zj.cn
2001 年 2 月于浙江大学求是园

前言

本书讲述了我们在哈佛商学院教授的课程“管理资本主义的到来”(The Coming of Managerial Capitalism)中运用的 30 个案例。该课程已成为哈佛商学院课程计划的有机组成部分。我们希望本书的出版能让其他高等院校的学生学习到该课程。

本书与该课程来源于以下三个问题,这三个问题也正是它们所要讲述的:

1. 两个世纪以前,并没有专业的企业管理。也就是说,并不存在这样一群人,他们为了工薪而为企业工作,并拥有极少量的该企业的股票。管理企业的人就是这些企业的所有者。所有者管理,管理者所有。

直到今天,美国和世界各地还有数百万由所有者管理的企业。然而,也有数以万计的由专业企业经理人管理的企业,并且,这些企业都属最大企业之列。

因此,我们的第一个问题是:企业管理是如何成为专业职业的?一些大企业的管理是如何与其所有权相分离的?

2. 巨型企业的发展使其职员与他们所属的经济世界建立了全新的关系。

因此,我们的第二个问题是:随着企业规模的扩张,企业经历了由所有者管理到专职经理人管理的变革,这些企业的职员做何反应?

3. 美国政府的作用不仅仅是促进经济发展,从更普遍的意义讲,是提供公共福利。

因此,我们的第三个问题是:政府,特别是联邦政府,对这些专职经理人管理的大公司的规模做何感想?

本书通过“案例方法”来讲述这些问题。案例教学在商学院教学中已运用多年。如果正在阅读本序言的您是一个正在攻读工商管理学士或硕士学位的学生的话,您可能已经接触过许多案例。当然,如果您攻读的是历史或经济学学位的话,您可能对案例不太熟悉。

我们每个案例的目的是,让它成为集中讨论美国经济制度史中的一个重要事件的工具。本书不是一本传统的叙述性的历史教科书。我们的目的不是要全面地涉及所有的细节和背景,相反,我们力求集中。我们集中于自认为最重要的问题和关键的转折点,为您提供大量的有关信息。

我们希望,您不要费时去记忆这些事实,而要运用案例中的数据形成您自己有关这些问题的判断和见解。案例讨论不应该仅仅是案例中所讲述的事实的简单重复。应要求学生基于这些事实,积极地形成和陈述他们自己的见解。事实只是手段,不是目的。您必须举一反三。任课教师应该给您提供研讨的问题,以促进该过程的进行。您会发现这些问题不存在最合适的答案,现在回答它们与它们第一次提出来时一样颇有争议。

我们希望运用本书的学生,不仅从本书和任课教师那里学习,也从他们自己的课堂教学中的评述学习。当您自己教学时,不仅班上的其他人学习您已经学到的知识——您的工作经验或作为消费者的经验,如果您不只是被动重复书中的原话,您将发现会学到更多一些。

正如一句拉丁谚语“Qui docet discet”所说,教学相长。该谚语之所以能流传两千年之久,就因为它是真理。案例教学方法使得该教学观念成为现实。

致 谢

本书的完成是哈佛商学院多位同仁帮助的结果,对于他们的贡献,我们谨在此表示衷心的感谢。

首先应该感谢的是约翰·H.麦克阿瑟——商学院的院长。约翰·H.麦克阿瑟任院长的15年来,大力支持商学院的管理学历史的研究,本书就是一个很好的见证。

我们也对主管研究部的三位高级副院长致以深深的谢意,他们为获得这些案例所进行的研究、旅行和写作提供了资助。这三位就是E.雷蒙德·柯雷教授、杰伊·W.罗希教授和F.瓦伦·麦克法兰教授。

我们学院其他同事也对本书给予了大力支持。特别要感谢南希·F.科恩,她撰写了关于迈克尔·米尔肯的案例,指导了关于帕特里夏·奥斯钱德的案例。学生们认为这些案例的讨论课特别吸引人。

我们现在和以前的同事中提供过慷慨帮助和良好建议的有:詹姆斯·P.鲍夫曼、N.S.B.格拉斯、拉尔夫·希迪、亚瑟·M.约翰逊、亨丽塔·拉尔逊、乔治·C.罗杰、阿布罗·马丁、托马斯·R.纳文、格伦·波特、史蒂芬·萨尔斯伯利、布鲁斯·R.斯科特、巴利·萨泊尔和理查德·H.K.维特。哈佛大学/纽康门博士后研究学者也使我们受益匪浅,他们中应特别指出的有威廉·E.拉桑尼克、丹尼尔·A.泊普和苏珊·史翠泽。许多研究助理也为本书提供了一些建议,进行了一些研究,我们也感谢他们。他们是塔卡希·希奇诺、约瑟法·M.佩里、莱杰·M.莱西阿迪、戴维·B.西西里亚和奥德雷·T.斯布罗特。

在此,不能不感谢多年来的数千名工商管理硕士研究生。他们提供了无数的热情、思想和建设性的批评。他们中有两位——唐纳德·J.爱德华和安东尼奥·F.韦斯——需要特别地指出,他们为“帕特里夏·奥斯钱德”案例奉献了许多努力。

因为有了上述各位的帮助,本书得以更为完美。当然,对于本书的缺漏之处,我们将负全部责任。

阿尔弗雷德·D.小钱德勒
托马斯·K.麦克科劳
理查德·S.特德劳

目录

◆ 第 1 篇 美国经济初具雏形

案例 1	本杰明·富兰克林和美国价值观的确立	5
案例 2	亚历山大·汉密尔顿的战略眼光	17
案例 3	约翰·雅各布·阿斯特:1763—1848	36
案例 4	纽约港的兴起	50
案例 5	美国第二银行	62
案例 6	萨缪尔·斯洛特、弗朗西斯·卡伯特·洛威尔与工厂体制 在美国的兴起	76

◆ 第 2 篇 运输与交通的革命

案例 7	铁路时代的到来	97
案例 8	铁路公司与现代管理的开端	109
案例 9	杰伊·古尔德与铁路合并	127
案例 10	J. P. 摩根:1837—1913	140
案例 11	铁路问题及其解决	158

◆ 第3篇 分销与生产的革命

案例 12	19 世纪零售业与百货商店的兴起	172
案例 13	连锁店	185
案例 14	大规模生产与大规模分销的一体化	199
案例 15	标准石油公司:联合、合并与一体化	210
案例 16	杜邦公司:集权组织结构	233
案例 17	多分部企业	249

◆ 第4篇 劳动力与工作场所间变动着的关系

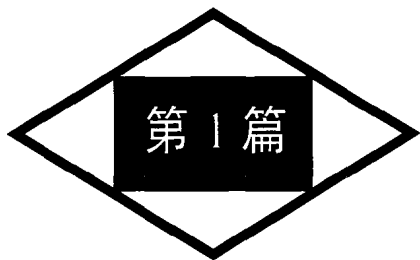
案例 18	奴隶制度	274
案例 19	工作:19 世纪美国的手工工厂与机器化工厂	296
案例 20	大规模生产与科学管理的起源	314
案例 21	有组织的劳工和工人	329
案例 22	两次世界大战期间的劳工运动	340

◆ 第5篇 大企业时代中政府的角色

案例 23	反垄断:在大企业问题中的观念与现实	356
案例 24	新政与混合经济	371
案例 25	联邦政府与就业	390

◆ 第6篇 历史与现状

案例 26	亨利·福特和阿尔弗雷德·斯隆	408
案例 27	迈克尔·米尔肯	432
案例 28	帕特里夏·奥斯钱德	457
案例 29	列维·斯特劳斯公司和爱滋病危机	484
案例 30	通讯革命	505



美国经济初具雏形

本篇中的案例讲述的是大约 1750 年(本杰明·富兰克林的《通往财富的道路》于 1758 年出版)到 1840 年间,也就是第一次铁路热潮前的美国。这期间,美国变化巨大。

最重要也是最明显的变化是国家独立。美国领土上的第一块英国殖民地在弗吉尼亚州的詹姆斯镇,当时是 1607 年。从那年起,一直到 1776 年,成为美国最初 13 个州的 13 块殖民地成为统治权集中于伦敦的大不列颠全球帝国的一部分。1776 年 7 月 4 日,美国成为一个独立的国家,其历史从殖民地时代向新生国家过渡。这前六个案例就是描述这段过渡时期的。

本篇中的六个案例如下:

案例 1 本杰明·富兰克林和美国价值观的确立

案例 2 亚历山大·汉密尔顿的战略眼光

案例 3 约翰·雅各布·阿斯特:1763—1848

案例 4 纽约港的兴起

案例 5 美国第二银行

案例 6 萨缪尔·斯洛特、弗朗西斯·卡伯特·洛威尔与工厂体制在美国的兴起

本杰明·富兰克林几乎一生都生活在殖民地时代,因此他更多地过着殖民地居民的生活,而不是独立国家公民的生活。亚历山大·汉密尔顿的战略眼光有助于这个“新生国家”成为统一的政治实体,而不只是徒有虚名。新国家的弱点虽然有碍约翰·雅各布·阿斯特的生意,但他巧妙地利用了它不断增长的力量。阿斯特家庭所在地与事业基地——纽约市,是他后半生主要的财富来源,它发展成为新国家的商业中心,至今仍是许多产业的中心。美国第二银行是为帮助国家成长而建立的公私联合机构。最后,从萨缪尔·斯洛特与弗朗西斯·卡伯特·洛威尔的故事里,我们可以看到当时在以农业为主导的新国家里建立工厂面临的各种挑战。

这六个案例,每一个都在某种程度上有助于我们随时间的变迁讨论管理、劳工和政府问题。如下表所示,每个案例又各有其侧重点。

第1篇中案例所涉及的管理、劳工和政府问题

1 表示非常重要						
2 表示中等程度的重要性						
3 表示涉及该问题						
	富兰克林	汉密尔顿	阿斯特	纽约港	第二银行	斯洛特与洛威尔
管理	1	2	1		1	1
劳工	3		3			1
政府		1	2	1	1	3

详细分析这些案例之前,简要地叙述一下 1750—1840 年间的重要发展,对理解会有帮助。后面其他五篇的前面也有一个相似的美国历史概述。

第一,最明显的大背景前面已经提及,即美国独立战争和新国家成立。随着国家独立和基本法律的不断修订完善,美国成为一个政治实体,从理论上讲,它能够掌握自己的命运。

第二,人口和地理面积以惊人的速度增长。独立战争时,人口仅 250 万左右。1790 年时,增至 400 万人左右,并继续高速增长。1870 年前的每次人口普查,都会比上一次增长 32% 以上。因此,到南北内战发生时,已有 3 100 万以上人口住在美国。人口居住地也在不断变化,人口逐渐往西迁移。1790 年的人口中心是马里兰州巴尔的摩往东 23 英里处;1850 年是帕克斯堡东南 23 英里处,现在属西弗吉尼亚。同样重要的是,美国的城市化加速。出生在乡村的美国人都迁往城市,这种迁移运动 1860 年还在延续,当时已有 16% 的人口住在超过 8 000 人的城市中。

领土的扩大也是很惊人的。独立战争时,美国有大约 86.5 万多平方英里的土地;而到南北战争时,领土面积几年就达到 300 万平方英里。

第三,独立战争到 1840 年(之所以选择这一年,是因为此时可充分感受到铁路和电报的影响)期间,可以看到很多重要的经济变化。政治独立和宪法确立强化了国家经济的一体化,原来殖民地时期各地区经济则比较独立。棉花,在独立战争之前还没有商业化种植,此时却成了经济增长的发动机。从 1812 年战争到南北内战期间的很多年中,它都占美国出口总额的一半以上。随着棉花商业化种植的发展,奴隶制度在美国更为牢固。东宾夕法尼亚州煤矿的无烟煤可以大量供应后,有史以来,企业家第一次从风、水、人或动物动力中解放出来。烧煤的蒸汽动力引擎对纺织加工和金属加工产生了重要影响。运河系统缓解了运输交通问题,有助于沿海和国际贸易的系统化。

第四,19 世纪 40 年代后,不论是州政府还是联邦政府,特别是联邦政府的经济影响下降。建立中央银行的努力随美国第二银行的关闭而消失,直到 1913 年伍德罗·威尔逊首任总统期间创立联邦储备体系。但可以肯定,联邦政府仍然在经济中扮演重要角色,主要通过关税政策、传递邮件、授予铁路公司土地等。特别是 19 世纪末期,它还出动军队镇压工人起义。而且(虽然一般

不从这个角度来看),于1865年废除奴隶制的宪法第十三修正案,实际上可以说是美国历史上最重要的劳动力法律。虽然微观和宏观经济管理对理解现代美国非常重要,但19世纪时根本不这么看。建国初期的一些主要企业家,如约翰·雅各布·阿斯特、尼古拉斯·比德尔和弗朗西斯·卡伯特·洛威尔(我们将会在第1篇中遇到这些人)都与华盛顿保持着密切联系。而那个世纪后半叶的大企业家,如约翰·D.洛克菲勒、安德鲁·卡耐基等,就不是这样了。

这一点必须强调,因为大多数美国人会觉得很奇怪。以前的观点认为,美国经济是从无管制的自由经济和私人企业开始,逐步走向国家和政府控制的。

回顾19世纪,要下这个结论也不是很容易。约翰·雅各布·阿斯特对联邦政府的行动非常敏感,其他商人也是这样。让我们来对比一下处于世纪之末的安德鲁·卡耐基的态度。当问及谢尔曼法案时,他对国会的一个委员会说:

你们真的希望那些努力奋斗以在制造业中谋一条生路的人,知道法律及其决定,并在这里、那里到处应用吗?……在我的记忆中,从来没有人跟我提过谢尔曼法案。^①

我们很难想像弗朗西斯·卡伯特·洛威尔敢在1815年讲同样的话。

除联邦政府之外,我们也会看到州政府、市政府对企业发展的推动作用。即使在这个层次,政府的作用也随时间发展而相对减弱。许多运河都成为毫无产出的公共投资,使若干个州政府财政紧张。1840年宾夕法尼亚州法律明令禁止州政府发行债券投资于运河或铁路。

* * * * *

概览了这个大的背景后,现在让我们简单回顾一下工商业本身的变化。有四点值得我们注意。

第一,整个国家的商业贸易总量,虽然没有计量,也不可计量,但增长迅速。而且,这些交易日益以非个人的方式进行,发生的数量和涉及的地理范围都日益增大。殖民地时代的商人,虽然也会涉及国际贸易,但接触到的世界很小。商人依靠血缘关系连接在一起,他们的买者、卖者和贷款者都是认识的人,或知道其名声的人。1840年,形成了更为自由的市场经济。

第二,专才取代了通才。这个转变可以在商业界看到,约翰·雅各布·阿斯特是本书引用的例子。在经营早期,阿斯特每种生意都做一点儿。而到晚期,他主要集中于曼哈顿的房地产投资。诚然,乡间还有杂货店。但在城市里,商店越来越大,越来越多,商人都开始专业化,例如,要么进口,要么出口。产品的专业化也开始出现。

第三,新的财富被创造。特别是在阿斯特的案例中,我们会看到一个除了有特别的企业家才能之外,其余都很平常的人如何创造财富。萨缪尔·斯洛特也做到了,虽然他的财富没有阿斯特那么多。还有很多例子可以引证。

第四,这些工商业活动的增加提高了美国的生活水平。斯洛特和洛威尔的案例充分说明了这一点。

因此,工商业界发生了很多事,不过,其中很多都要加以排除。1840年的企业与现代企业有何区别呢?

最重要的区别是,无论从哪个角度来讲,不论从员工数量、日交易量,还是销售总额来看,1840年时都没有真正的大企业,很少有专业经理。当时最大的商人阿斯特,依靠几个办事员经

^① Edward C. Kirkland, *Industry Comes of Age* (Chicago: Quadrangle, 1967), p. 323.

营。美国第二银行总部,也只有几个办事员帮助尼古拉斯·比德尔,他亲自处理经营事务。为伊利运河工作的人,能称经理的还不到半打。在纺织厂,只有少数工厂代理人在生产现场代表所有者。在南方,虽然有监工管理种植,但这些人以及他们赖以存在的制度是过去旧事物的遗留,而非新事物的先驱。即使包括监工,1840年美国1700万人口中,领取薪水的经理人员也还不到人口的1‰。

因为没有大规模的组织,所以基本上没有经理人员也不足为奇。既然经理人员很少,不存在管理层次就更不奇怪了。为什么虽然发生了以上描绘的重大变化,1840年时还是没有现代大企业的基本特征呢?整个国家有了更多人口、更多领土、更多商业交易,但没有现代意义的大企业。

以下两条原因造成了这种情况:第一,交通还不便利。第二,获得大量煤炭还不是很容易,不可能有大规模工业化生产。19世纪20年代后期,煤炭开始在新英格兰纺织厂商业化使用。19世纪30年代,无烟煤生产开始加速。而到19世纪40年代末,修建大铁路的热潮才开始兴起。

* * * * *

历史是研究事物随时间的发展变化的。第1篇中的六个案例是将要发生的巨大变化的开端。

第1篇是大企业史的前史。

案 例

1

本杰明·富兰克林和
美国价值观的确立^{*}

本杰明·富兰克林,于1706年出生于波士顿,以才华全面而成为当时美国在国际上最知名的人物。他的父亲——约瑟亚,一方面出于改善经济条件的缘故,另一方面出于与英格兰教廷的分歧,于1685年左右离开英格兰。他与妻儿在波士顿定居,波士顿当时还只是一个拥有5 000~6 000人的小镇。他发现他的染布技艺在此一无用处,转而靠制造和出售蜡烛与肥皂来维持生计。几年后,他妻子去世。不久,约瑟亚与阿比娅·富尔姬结婚,她是南塔克一个早期来自英吉利的定居者的女儿。她为他生了十个儿女,本杰明是六个男孩中最小的。

本杰明的父亲想把他教育成一个牧师,为此,在他八岁时把他送到一个古典语法学校。但几个月以后,鉴于这些教育费用(包括哈佛大学四年),约瑟亚把本杰明送到了更为实际的学习环境,那里的主要课程是写作和算术。因此,他的拉丁文学习推迟了二十年,直到他自己想学习时,与法文、意大利文、西班牙语和德语一道进行。

他10岁那年,他父亲把他带到他的杂货店。但本杰明不喜欢这种工作,而对去看海表现出无限的兴趣。为了让他有一个更喜爱的工作,约瑟亚要他跟他同父异母的哥哥詹姆斯做学徒。詹姆斯是一个印刷商,不久以后他开始出版每周一期的《新英格兰报》。

该报主要反映一群经常与市政府意见相左的自由主义者的呼声。因此,本杰明工作于一群激进知识分子的氛围中。他废寝忘食地阅读每一本他所能接触到的书,主要是一些散文和《观察家》杂志,他的写作灵感就来自于此。他最初发表的文章是所谓的“安静的空想社会改良家”的文章。它们被悄悄地匿名塞到他哥哥的办公室的门下,然后由《新英格兰报》根据文章的优劣登出,

^{*} This case was originally prepared for published sources by Josepha Perry under the direction of Dr. Barry E. Supple. This revised and expanded version has been prepared by Professor Richard S. Tedlow.
Copyright © 1983 by the President and Fellows of Harvard College.
Harvard Business School case 383-160.

而丝毫不怀疑它们的作者。

五年后,本杰明与詹姆斯吵了一架。不顾家庭的调解,他跑到了纽约,然后又到了费城,在那里的一家印刷厂找到了一份工作。在他花光所有的荷兰盾和先令,也就是他到达后拥有的所有资财之前,结识了萨缪尔·凯默。到17岁时,本杰明已是一个熟练的印刷工,能进行排字和印刷操作。更为重要的是,他已经有了交友和吸引他人注意力的能力,这为他以后的政治生涯铺平了道路。

他吸引的第一个赞助者的支持是软弱无力的。宾夕法尼亚州的总督威廉·凯斯爵士,从本杰明的姐夫那里知道他。他鼓励本杰明建立自己的印刷厂。本杰明的父亲拒绝为该投资提供资金。于是,凯斯送本杰明去伦敦购买设备,并承诺为该项目提供资助。但凯斯没有遵守自己的诺言,因此,富兰克林在伦敦身无分文,没有钱购买设备,连回程旅费都没有。还好,他的专长保证他找到一份职业,过上较好的生活。

虽然他以节俭的美德而闻名,但富兰克林当时好像是一个大手大脚为朋友花钱的人。在伦敦时,他给了詹姆斯·拉尔夫许多钱。拉尔夫是与他一道从费城来的,是一个富有文学抱负的青年,但无力维持生计。而且,与拉尔夫在一起,富兰克林去的大都市娱乐场所也很多,如剧院等。因此,他没有存下回美国的旅费。但1725年在伦敦的生活对他是有意义的。那是一个“智者的时代”,受到霍加斯、菲尔丁、笛福和伊萨克·牛顿等人的影响,富兰克林撰写了一本名为《论自由与贫困、幸福与痛苦》的小册子,这是当时他自己追求幸福生活的部分写照。同时,他勤奋工作,排字技艺日益精湛。

19个月之后,富兰克林接受建议,与托马斯·邓翰返回费城。邓翰是教友会信徒,一位富有的商人,他与富兰克林同船来到英格兰,并在船上相识。邓翰要富兰克林与他回去,并到他要开的商店帮忙。不到一年,邓翰逝世。于是,富兰克林结束了店员和簿记员的生活,又回到他在费城的第一个雇主——凯默的印刷厂工作。

在凯默印刷厂与外界的联系较少。富兰克林的一个同事休·美雷狄斯说服他合伙开一个印刷厂,资金由美雷狄斯的父亲提供。美雷狄斯的父亲从伦敦购买了必要的设备。于是,1728年,美雷狄斯和富兰克林在马克街以年租金24英镑租了一栋房屋。他们把房子的一部分租出去,并与那一家同吃同住。印刷设备安放在房子的其他地方。

开始,费城有3家印刷厂,竞争激烈。但是1729年凯默失败,不再成为威胁。富兰克林买下他开办不久的报纸,以《宾夕法尼亚报》为名发行。安德烈·布拉福是一个强有力的竞争者。作为宾夕法尼亚的官方印刷商,他积有大量的可获利的工作。富兰克林采取措施,使布拉福的这个优势迅速崩溃。他在自己的报纸中印上“立法会给总督的请愿”,并给每个立法会成员赠阅一份。这个手段非常有效,到1730年,富兰克林获得了政府合同。随后,他也成了新泽西和马里兰的官方印刷商。

事实证明,美雷狄斯是一个不可靠的合伙人,他父亲还没有付清引进设备的费用。富兰克林最后同意承担合伙人的私人债务以及公司的债务,并且偿付老美雷狄斯100英镑,合伙关系就此解除。

独立设厂后,富兰克林为了获得竞争力,力行勤奋与节俭。他开始闻名费城,并有一群热诚的朋友,他是当时美国最好的作家。他的“现实幽默专栏”增加了《宾夕法尼亚报》的发行量。他在《自传》中写到:

为了赢得信誉与资格……我不仅注意勤奋与节俭,也避免在国人面前表现。我衣着朴素,不