

美国现代企业管理之父

# 蓝血十杰

美国商业史第一团队

十个人的团队，造就了一个时代的奇迹



约翰·伯恩 著 陈山 真如 译

海南出版社

成就一个企业家或有偶然  
成就一批企业家则有必然



TEN FOUNDING FATHERS  
OF AMERICAN BUSINESS

他们之间的联系与友谊，短的只有8个月，但他们的相互交往和影响却持续了一生；他们之间都是至交，以早年歃血为盟的情分，却坐视朋友失败而不加援手；他们的成就非常高，但背后却埋藏了无数娇妻幼子的深闺幽怨……绚烂终归于平淡，蓝血十杰的情节，有如现代工商企业社会的翻版，无情得令人动容。

他们和我们一样的脆弱，一样的自我怀疑，一样的困惑和寻觅。他们不光是成功者，也同时是悲剧人物甚至罪人。而这也许是那些作为“畅销书”的人物传记永远无法触及的真实吧。在作者充满人文关怀的温暖笔调下，如此的质感，像一幅毛呢布料，缓缓地展开。

——网友 liuye01

ISBN 978-7-80617-547-7



9 787806 175477

01 >



ISBN 978-7-80617-547-7 附01

定价:39.80元

陈列类别 ◇ 管理类 ◇ 企业管理

美国现代企业管理之父

# 蓝血十杰



约翰·伯恩 著 陈山 真如 译

海南出版社

---

## 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,A.)著;陈山、真如译.-海口:海南出版社,1996.10(2008.5重印)

书名原文: The Whiz Kids

ISBN 978-7-80617-547-7

I. ①蓝... II. ①伯... ②陈... ③真... III. ①企业家-生平事迹-美国 ②福特汽车公司-工业企业管理-经验 IV. K837.125.38 F471.264

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第035001号

---

## 蓝血十杰(修订版)

---

作者: [美] 约翰·伯恩

译者: 陈山 真如

出版人: 苏斌

总策划: 刘靖 任建成

责任编辑: 李智勇

特约编辑: 尹响林

装帧设计: 嵇倩女

责任印制: 杨程

印刷装订: 北京冶金大业印刷有限公司

读者服务: 杨秀美

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: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2008年5月第3版 2008年5月第1次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 28

字数: 420千

书号: ISBN 978-7-80617-547-7 附01

定 价: 39.80元

---

本社常年法律顾问: 中国版权保护中心法律部

【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

# 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；战后一整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回国。

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年的水星厂大道巡弋（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。

朋友要是知道利斯绝望程度之深，或许会协助他渡过这场危机，但是利斯完全孤立无助。事业当然会妨碍友谊，但是有时候，友谊会胜过事业，利斯之死有多少是十杰的共谋？在我所得知料想不到的事情中，有一个内幕故事，说明福特公司如何推出声名狼藉的艾德瑟计划——到今天仍然公认是历来最大的商业产品惨剧之一，知道十杰的友谊是造成这场惨剧的关键，一定会让很多人震惊。十杰中有好几位从一开始，就反对这场庞大的投资，甚至有一位冷峻而精确地预测说，和通用公司正面冲突等于自杀；各种数字后面的假设愚不可及，几近虚构。但是十杰中的其他人却没有坚决反对，因为计划是由他们的同事利斯构思和推动的，诚如米勒的话：“我们不想在利斯的兴头上泼冷水。”友谊和野心毕竟不是经常可以共存的。

在利斯的故事里，我在自己的恐惧和野心方面，发现一些值得探讨的地方。我知道工作经常使自己变成自作自受的堡垒，我可以轻易地想象到，利斯的成功一定使他跟自己实际的力量脱节，开始把组织的力量误认成自己的力量。我需要沉思利斯的故事，好摸索一个人能够前进到什么地步。我一看到一则广告，销售利斯俗艳的创作——1957年的水星奇怪汽车时，就急急忙忙地赶去看这部大烂车。我在一位古董汽车收藏者肮脏的车库里，看着这部在空心砖上的车子，怎么看怎么像博物院里的恐龙骨骼，是完全用钉子、不用其他物品凑在一起的东西。我一定买下这部车，即使它丑陋之至，这是用钢铁做成的青年才俊利斯，代表他的人格、他的狂热。坐进这部旗舰，开着它走在街上，感觉它像战车一样的力量，让我对

他这个人、对他想追求的东西，有了一层新的了解。

在他们接近人生旅途的终点时，十杰中的每一个人都发现企业不是科学，甚至还算不上是艺术，麦克纳马拉、利斯、桑顿和他们的亲密战友，终于用他们的方法改造了世界，只不过不是他们所预期的样子。

十杰是我们的企业先贤，他们很可能太精明，太热心，对自己和自己的方法太有信心了。继承他们工作狂热的我们这些后辈，的确可以从他们那里学到很多东西。



# 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，仍洋溢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·巴士华，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，熔化着铁水、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，他创建的李腾工业公司辉煌一时，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。1990 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。

## 二

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”，跨越失控的人物、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，如今却要熟知市赢率、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世界里，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1940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著的刻舟求剑者。十杰们的理念在1950年代时是企业管理的一剂良方，但到了1980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。

**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，他创立了李腾工业公司，并把公司建构成年收入数十亿美元的集团，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**——“顶类的数字人种”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，如果在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，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，他可能是最容易被人遗忘的人，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却没有做到副总裁的唯一的人。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。



# 目 录

1	序
1	第一章 工业王子福特二世
8	第二章 “拿破仑再世” 桑顿
22	第三章 数字帝国麦克纳马拉
34	第四章 工作狂利斯
44	第五章 多情摩尔
54	第六章 十杰会师
64	第七章 青年才俊
79	第八章 眩目者未必是金
88	第九章 野心的冲突
105	第十章 桑顿出局
114	第十一章 择木而栖
123	第十二章 十杰各自纵横
137	第十三章 摩尔的王国
148	第十四章 利斯征服法国
160	第十五章 美国梦
176	第十六章 摊牌