

## 蓝血十杰

### THE FOUNDING FATHERS OF AMERICAN BUSINESS

古老的西班牙人认为贵族身上流淌着蓝色的血液,后来西方人用“蓝血”泛指那些高贵、智慧的精英才俊。

蓝血十杰出身名校哈佛,是天才中的天才。

他们是二战期间美国空军的后勤英雄,卓有成效地将数字化管理模式用于战争,为盟军节余了十亿美元的耗费。

战后他们加盟福特汽车公司,把数字化管理引入现代企业,拯救了衰退的福特事业,开创了全球现代企业科学管理的先河,推动了美国历史上最惊人的经济成长期。

他们三十岁即各有建树,有自己的领域出拔萃。他们之中产生了国防部长、世界银行总裁、福特公司总裁、商学院长一批巨商。

他们信仰数字、崇拜效率,成为美国现代企业管理之父。

## 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。你早晨醒来，把自己奉献给自己的野心，日复一日，为了攀上高枝而努力，一天或一年结束时，这种例行工作替你带来了什么？更别问一辈子的事业生涯带给你什么了？野心太大像晒太多太阳、喝太多酒、睡太多觉一样有害吗？

报导经济新闻十五年来，大部分时间为《商业周刊》工作，我解读的大多数是显而易见、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作法，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，他们被人比做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。

1 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。过了一段期间后，他们改变了效忠的对象，跟个人的事业形成浮十德式更密切的关系，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，比美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，想出克敌致胜的数学模式，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功，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，汽车工业浸浸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·福特二世在一九四五年把他们全数聘用，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，可是这样并非绝无可怕

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”，这个原型变成了一九五七年份的水星厂大道巡弋（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，或许会协助他度过这场危机，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，迹近虚构。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——一九五七年份的水星奇怪汽车时，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。

查尔斯 桑顿——每个人都低估他，他却让大家刮目相看。他出身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，并且根据预算准时送到战场的方法。他和后来统称“十杰”的战友，把他的技术带去福特汽车公司，多年以后，他创立了李腾工业公司，并把公司建构成年营收数十百亿美元的集团，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。十年后，他已经拥有四千万美元的资产，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，传播到全美国成为正统的思想。

罗伯特 麦克纳马拉——“顶类的数学人种”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窜升，在一九六〇年以四十四岁的英年，成为福特公司总裁。几个星期后，却应美国故肯尼迪总统之邀，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做“麦克纳马拉的战争”；他在不理性的世界里寻找理性的答案，最后使他成为一个悲剧性的人物。

法兰西斯 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“水星大道巡戈”车型在一九五六年推出时，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复原。

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媲美的成就。

艾荷华 蓝迪——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蓝迪，总是可以放下工作，到教区神父那里找到他。蓝迪沉默寡言，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尔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升到高位，证明他是个聪明却无能的总裁。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，因为他不像麦克纳玛拉或亚柯卡，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，成为史丹福大学商学院院长，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，跟着麦克纳玛拉亦步亦趋，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——留在福特公司的十杰当中。他是唯一没有做到副总裁的人。他愤恨之余，在一九六六年，也就是离五十一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，在一九六九年升任总裁。

## 作者简介

约翰 伯恩 ( JOHN A. BYRNE)

美国《商业周刊》资深作家，以封面故事探索管理思想的愚昧、高级经理人薪资合理性、新兴企业模式等争议性话题驰名文坛。曾和苹果电及董事长史考利合著畅销书《奥迪赛》( ODYSSEY )，同时也是《猎头公司》、《商业周刊最佳商学院指南》、《商业周刊最佳经理人教育计划》等书的作者。

陈山

师范大学英语系毕业，美国加州蒙特瑞国际研究学院( MONTEREY INSTITUTE OF INTERNATIONAL STUDIES ) 翻译硕士，现从事中、英文翻译工作。

真如

台大外文系毕业，曾任报社编译主任。

蓝血十杰



## 1 工业王子福特二世

美景在望！无忧无虑的日子快来了，时髦的新车型快出现了，开着它奔向山之巅，轻抚白云，驰往罕见人迹的湖边，在微风中徜徉，迎着温暖的冬阳，奔向阳光普照的南方。

——福特公司的一则广告

在战后的荣光余绪中，没有什么是不可能的。

麦克纳马拉和包士华开车沿着七十五号公路，往北边的底特律奔驰，车子是麦克纳马拉老旧的福特路速 T型车。从他们在戴顿的美国空军基地到美国工业之都的底特律，足足有四五个小时的车程。他们在一九四五年十一月初那个星期三天亮之前就出发，空气相当干爽，预示着底特律又会有个令人难以忍受的酷冬。目的地渐渐在望时，冷风钻进车里，吹着两位吸着机油和汽油味的小人物；这两个小人物可是真英雄，因为他们和第二次世界大战结束时的很多人一样，刚刚协助美国打赢了一场大战，他们是后勤英雄，但是功绩不下于为正义战死沙场的壮士。和其他英雄不同的是，他们现在有一个更崇高的梦想，如果有什么梦想比打胜仗还伟大，那么他们的梦想的确当之无愧。这个梦能否实现，完全系于美国最重要的人物——亨利·福特二世的意向。

他们笑谈这次将跟福特二世面谈之事，此举在战前是多么不可思议，而今正处在战后世界刚复苏的时刻，每一个人脱下军服，迫切需要工作，想跟福特二世会面应该是更不可能。福特二世掌管这个时代美国最受欢迎的工业，提供他们最想要的工作，而他们现在就要去见这位工业王子，这得感谢他们大胆、专横的上司“德州佬”桑顿上校。

### 精英大批发

桑顿上校想出了这个奇怪的点子，就是以整批交易的方式，把他手下空军精英中最杰出的人送给年轻的亨利·福特运用。这个想法出入意料，却也十分高明，虽然复员军人的数字极为庞大，要优疑不定地面对未来；虽然战后的经济表示就业机会减少，但为什么一家极大的公司不能一举雇用十个人、雇用一群为了共同敌人和共同理想而聚在一起的战友呢？美国完全是靠战争才摆脱大萧条，很多人害怕战争结束后，数百万人拥进就业市场，会带来另一失业、死心和绝望的时期。

但是实际情形却是很多人想象不到的，战争带给桑顿上校新生命和新期望。他和很多大萧条时期出身的人不同，有勇气又乐观，认为自己可以在美国的大世纪历史里，决定自己的前途。

对桑顿上校来说，战争不是男人生命中突兀的片段，而是男性力争上游过程的一部分。他们从军的岁月代表弥足珍贵、可以待价而沽的经验。他们十个人不是转战沙场的勇士，但是他们在第二次世界大战中，使对敌空战的效率变成高得可怕。桑顿招徕当时最聪明的人加入他的麾下，让他们在哈佛大学接受“先进管理技术”的训练，再把这些人派驻到世界各地遥远的外站，一到战场后，他们负责搜集现代战争的事实和相关数字。桑顿在国防部奋力建立制度，追踪每一天美国空军有多少轰炸机和战斗机可以派赴战场，他们把飞机和机场、机员和飞机、武器和飞机匹配在一起，比较 B-17轰炸机和

B-24 轰炸机的相对优势；这些把战争变成科学的专家，协助美国组织、管理，推动足以让敌人致命的空战。

要是有人能把这种奇异的点子推销给福特二世，这个人非桑顿上校莫属。一九四五年时，他才三十二岁，但是在外表和言辞上却充满权威。有一位仰慕他的人说，他和你面对面时，就像太阳照着你，浑身散发活力，他可以用浑厚的德州腔迷住每一个人。人长得粗犷潇洒，身材中等，体格健硕，生就热诚迷人的面貌，圆圆的脸、淡褐色热情的眼睛、让人失去戒心的迷人笑容；牙齿间总是咬着冒烟的短香烟滤嘴，有着已故罗斯福总统那样感人的盛情，也像小罗斯福总统一样温煦直接，不顺心时会大发脾气。

战争结束以后，美国替这个世界划定了新地图，在欧洲和其他地方制定了新疆界，桑顿和他的战友也要在商业上做同样的事情。这场战争既是民主的胜利，也是美国式管理的胜利。桑顿预见战后的美国，新一代的领袖前面有着前所未有的大好机会，他了解工业界正在等待新构想和新领袖，以决定生产战争利器的工厂承平时该生产什么东西；这些领袖会决定这个国家未来的经济前途，有九位这种现成的“未来领袖”仍然在他麾下。要和年轻的福特面谈得心顺手的话，桑顿所必须做的就是说服福特，说他和这些同事可以让福特公司改头换面，就像他们摇醒死气沉沉的美国陆军航空队，使他们变得拥有超级的效率，而且强大到足以成为操纵战争输赢的关键。他们到处宣扬效率，而且在战争中证明了它的潜力，他们把效率变成他们的宗教，变成一种信仰，却没有一般宗教虔诚度不够的问题。这是一种理想，他们所处的时代崇拜机器，也受制于达尔文优胜劣败。弱肉强食的观念。他们是十位迈向另一个战场和一场新型战争的专业军人，时值美国新时代开始，大胆和冒失都是野心的代名词，正所谓“厚脸皮的时代”。桑顿上校和手下正符合时代的脉动，麦克纳马拉开着他那深蓝色的路速 T 型特车，包士华坐在他旁边，接近福特的疆土时，他们知道桑顿上校做对了。

这两位倔强的军官第一次看到庞大的鲁治河工厂高耸的烟囱，这种景象让麦克纳马拉和包士华都目瞪口呆！平地耸起的是冒着烟火，由很多工厂连成一片的庞大帝国，砖造工业厂房、钢铁厂和铁路调车场，连接成一大片广袤建筑，令人叹为观止。他们在杂志上见过这个充满阳刚之气的人造世界的相片，但是黑白照片根本表现不出这种宏伟的气势。

他们相信，如果有什么地方可以见证工业奇迹，毋庸置疑，一定是这里。他们第一次看到这个工厂，事实上，这也是他们在底特律注意到的唯一景象，也是他们初次造访之后还铭记在心的景象。从二十年代末期起，福特汽车公司的工厂就像圣像一样耸立在这里，加起来大约有九十栋建筑，占地三百三十英亩，是世界最大的制造工厂，很多窗户盖满煤灰，阳光根本透不过去。世界上只有这个地方，铁矿砂由五大洲的港口用船运来，熔化成铁水，炼制成钢铁，然后在若干天内，转变成数千种制造汽车的零部件。

他们经过这些工厂，开向雪佛路的公司总部，好跟从华盛顿搭夜班火车来的桑顿上校和其他人会合。入口大门上方的花岗石上，镌刻着亨利·福特的梦想：“发明天才勤奋运用地球的天然资源，是繁荣文明的基石。”没有任何诗句能让他们有如此深刻的感触。

福特二世的办公室在走廊尽头大理石大厅右边，小小的圆形车道旁有个专用门，这间办公室原本属于他祖父。从一大扇窗户看出去，有着像电影银幕一样的宽广视野，他们两个刚刚经过的鲁治河厂区尽在眼底。当年老亨利

曾从这间办公室望出去，越过几十条铁路支线，望着壮观的工厂，欣赏他所创造的一切。

## 少主

麦克纳马拉和包士华在十一月七日，跟桑顿和其他人在福特公司总部的大厅会师。四周身着暗色西装的人川流不息，他们穿着军装，上装是暗绿色的，配着美国空军军官略带粉红色的长裤，构成了令人侧目、不协调的景象。他们对亨利·福特的了解，只限于最近在《生活》杂志封面故事所读到的一切，是他接任世界最大私有工业帝国总裁时刊出的。他会在不够成熟时掌控大权，是因为他父亲艾索·福特在两年前，也就是在一九四三年英年早逝。艾索身任公司总裁，又是必然接任公司宝座的唯一继承人，却因为胃癌手术的并发症去世，得年四十九岁。艾索死后不久，海军就让亨利除役，协助他年高体弱的祖父，学习汽车业务。在底特律，他被称为“福特二世”，好跟他祖父有别。

一年前，他但承自己的稚嫩，尚在努力寻找纾困方案。福特公司从二十年代末期以来的纪录证明他们迫切需要良方。第一次世界大战以后，福特公司约拥有美国60%的汽车市场，但是进入第二次世界大战时，市场占有率降成不到20%。福特在一度成功至极的T型车之外，迟迟没有推出不同的新车型，几乎导致公司濒临崩溃。同一个时期里，通用汽车公司重振旗鼓，市场占有率从大约12%上升到50%，克莱斯勒汽车公司则从一无所有，一举攫取了20%的市场大饼。

更糟的是，亏损几乎把福特公司从一九二七年到一九四一年的利润彦食一空。《生活》杂志在描述这一切时指出：“美国工业史上从来没有一家公司有过的这么长久、这么大规模衰退的例子。”如果福特是一家上市公司，必定要承受华尔街和股东的压力，亨利·福特这个老头早就丧失控制权了。但是老福特早年赚了数量惊人的钞票，而且把伙伴的股权通通买了下来，公司完全由福特家族掌控，公司赚的钱只要够这个家族的需要就行了。

桑顿这帮人来的时机再恰当不过了，年轻的福特二世急于摆脱祖父身边的旧时代重臣。他在身边聚集了一小群忠诚的经理人，不过出了这个圈子，他就不知道还有谁可以信任，桑顿上校和他的战友应该怎么配合这种情势呢？

福特二世的一位手下接待他们，并陪着他们过街，来到一栋形状奇怪的建筑，这栋建筑两侧有正方形的厢房，是一九三四年芝加哥世界博览会留下的怪物。老福特在大萧条达到最谷底时，花了二百六十万美元，建造了一栋由钢铁和石灰石构成的展览馆，容纳福特公司的陈列品。博览会结束后，他下令把这幢叫做“圆楼”的建筑搬到迪波恩，在其中建了一些人工花园，做为增建的办公室。

他们来到一间没有丝毫特色的会议室，坐在一张胡桃木制会议桌四周。查尔斯·桑顿(Charles Thornton)、罗伯特·麦克纳马拉(Robert McNamara)、法兰西斯·利斯(Francis Reith)、乔治·摩尔(George Moore)、查尔斯·包士华(Charles E. Osborn)、阿杰·米勒(Arjay Miller)、爱德华·蓝迪(J. Edward Lundy)和詹姆斯·莱特(James Wright)都到了，桑顿这个小组的另一位：班·米尔斯(Ben Mills)和威伯·安德森(Wilbur Anderson)

则在加州焦急地等待结果。

## 人中之龙

这是属于他们的时刻，这个小组的成员都很杰出，但是福特敢全部雇用吗？没有人比麦克纳马拉聪明，他原本是哈佛大学商学院的助理教授，是个天生冷静的理性主义者，也是这个团体的智多星，具有高人一等的智力和敏锐的分析天分，使桑顿的小组得以把一个顶多是搜集事实的中心，转变成分析数字和大胆鼓舞行动的团体。但是麦克纳马拉却是这票人当中，唯一不那么想来这里的人，他本来打算回哈佛大学，追求学术生涯。然而桑顿上校告诉他这是个不可多得的机会。

麦克纳马拉犹豫不决，利斯则恰恰相反，他是精力和伟大构想紧紧结合的综合体，对利斯来说，有机会替福特公司工作是美梦成真。孩提的时候，他就坐在家前面的台阶上好几个小时，一一分辨每辆疾驶而过的汽车厂牌和车型，只有追求成功的野心能胜过他对汽车的热情。他看到父亲在大萧条期间亏损掉大部分的财产，发誓决不步上这种悲惨的后尘。他鄙视不稳定，热爱控制，战争结束时，他对系统控制的信念让美国空军节省了十亿美元以上。另外六个到场的人，他们的才能可以涵盖管理方面的所有层面，是领导、判断、精确、秩序、精明和耐力的象征。

几分钟后，工业王子福特二世步入房间，就像从《生活》杂志的书页里走出来一样。大家仔细地看他，福特二世长得相当潇洒，身高六尺，体重一百九十磅，是个大块头，大大的头上留着平头，蓝色的眼珠配上高挺的鼻子和小小的嘴巴，说话的声音柔软而带粗嘎，人有点过重，早在青少年时，他的同学就把他叫做“肥仔”了。但是他的气度却明显可见，或许这是他的地位、财富和权力造成的，不论是什么原因，这种气度使他的每一种动作都有着王者之风。这些人早都习惯于向军中的长官或最高阶的人报告，但是在福特二世的光晕照耀下，有些人觉得自己渺小，福特二世可以说是美国最像王族的人，他们感觉到巨富的威势，而且觉得对财势的钦敬比他们预期的多。

但是他们之间没有客套，这一切都是正经事，桑顿上校依序为福特二世介绍，小亨利绕着桌沿，跟每一个人握手，他欢迎他们来福特公司。大家相互说笑了一会儿，福特二世就坐进一旁的椅子上。

他跟他们是同一代的人，才二十八岁，除了差两个月才过二十八岁生日的摩尔外，他比他们都年轻。小亨利开始谈他对公司的目标和野心，他的话清楚地点出局势和时机都有利于在福特公司工作。旧时代崩溃后，新秩序正在兴起，他继承八十二岁祖父的基业才满七周，“我们需要有个新的开端，要用不同的方法做事，”福特二世说，“公司或许必须整顿，我们显然需要重整，我希望公司重新夺回第一的宝座。”

“你们认为可以帮上什么忙？”这句话让他们愣住了，连麦克纳马拉都不知道怎么回答这个问题，桑顿上校能够信心十足地谈论过去，可以告诉福特二世，这群高手协助有史以来规模最大、拥有最大和最迅速机队的空军建立制度。他可以畅谈这些飞机在历来最具毁灭性的空战中，怎么投下了二百零五万七千二百四十四吨炸弹，对德国、意大利和日本发射了四亿五千九百七十五万发枪弹。他知道所有的数字和所有的事实，他的责任就是知道这些东西。

但是即使在这个黄金时刻，桑顿上校也不能预见未来，没有人能看到未来，即使福特二世能够信任他们，也不清楚他们该如何融入他的汽车帝国。有多少旧僚会憎恨他们，视他们为威胁，想要摧毁他们？福特二世会给他们足够的权力，让他们做出不同的表现吗？他会让他们像一个团队般工作吗？整个大战期间，他们对困难重重的资料搜集都能够手到擒来，谈话应对方面的畅达更不在话下；突然间，他们却哑口无言，提不出答案。

## 2 拿破仑再世桑顿

知识就是力量。而在这片混乱中，我们将是唯一有知识的人，其他人只能瞎猜。

——桑顿上校

其实，多年来，桑顿上校一直都一帆风顺。

在华盛顿，他听不见大家背后常叫他“拿破仑再世”。这个绰号多少说出他不惧权威、迫切想掌握生命里每一件事的个性，但是也显示出作战部里的人对他的不满。

有一次，桑顿上校发现一名高阶将领对于飞机产量做了不实的报告，他毫不犹豫地给他难堪——毫不考虑班奈特·伊·梅那中将的官阶，远高过他。

“你那些数字有错误，”桑顿上校拖着德州西部口音向梅耶挑战，“这些数字比无中生有还要离谱！”

梅耶将军老羞成怒，立即反击说：“你要是调到我的手下，我一定把你送军事审判！”

“将军，如果真有那么一天，那我也真该受军事审判了。”桑顿上校平静地反驳。

军中的官僚，愈来愈多人发誓要在战争结束以前把桑顿上校搞下来，梅耶也是其中一个，却从来没有找到机会。这个冲突过后没几天，梅耶所负责的机务报告，整个转移给桑顿上校在华府日益扩大的统计管制处。这次战胜官僚，是年轻的桑顿上校在战时最具戏剧性的胜利之一，他把握住这个机会，建立了有史以来最庞大的空军，更建立起他自己的权力基础。

### 崭露头角

“拿破仑再世”的军事帝国，最初不过是陆军航空队的一个小组，由一些知识分子和有企业头脑的人所组成，外人也弄不清楚他们是干什么的。到二次大战结束时，桑顿手下有三千名在哈佛商学院受过训的优秀军官和一万五千名后勤人员，听他指挥调度，统计管制处有六十六个遍布全球的驻外单位，拥有全球最大的中央控制计算机设备和独立的电传系统。这个单位如同一部巨大的分析思考机器，协助美国组织、管理和推动空战，而他们的领导者就是爆出冷门的桑顿上校。四十年代初是没有电视、电脑或卫星资讯的原始世界，资讯的传达非常缓慢，桑顿上校能成功地主掌这个部门，全靠意志力不屈不挠，还有他想掌握自己命运的渴望。在军中，控制的管道就是层层

的阶级制度，桑顿着手定义他的秩序观，建立他自己的架构来行使权力。一个脑筋清楚的士兵，绝对不敢像桑顿上校挑战梅耶和其他将领一样，单挑军中环环相扣的指挥系统，但是桑顿上校自信满溢，根本没有意识到他的强硬作风为自己树立了多少敌人，他的自信心几乎像是铜墙铁壁。多年后，他的一个同事到伦敦去，途中听到作家依恩·佛来明谈论怎样成为一个出色的莎士比亚演员，就想到用桑顿作例子。佛来明说：“至少有百分之九十的成功来自自信；你一上了舞台就知道，你打内心里晓得自己可以做得很好，那就是桑顿。他散发着自信，他的信心更鼓舞手下的人充满自信。”桑顿上校年轻时候，就立志要在世上打出名号，闯出一片天地，让他能忘记过去的卑微。从军的岁月使他深信逻辑是无懈可击的，凭着事实和逻辑，他打败了

梅耶和其他许多人；凭着事实和逻辑，他掌握了影响力。在华盛顿崭露头角的桑顿上校，早已不是德州家乡不毛之地的贝茨·桑顿。

一九四一年的华盛顿，对一个有抱负、却没什么钱的年轻人是最好的地方，战争又正是最好的时机。日本偷袭珍珠港，唤醒了这个沉睡中的南部城镇，华盛顿的潜能和力量也即将发挥，桑顿和其他许许多多涌入华府的人一样，准备发挥长才。这个城市将使美国变成伟大的民主帝国，重塑世界，再创一个崭新的欧洲。来到这个城市朝圣的人，可能在这出大戏中扮演重要的角色。

罗斯福的新政把华盛顿变成了新耶路撒冷，一个流浪人和寻梦者的交汇点。毕竟，经济大萧条在华盛顿结束得很早，参与新政的人接管了这个城市，管理罗斯福政府新创的大小部门。华盛顿向来就是许多异乡人的家，现在新兴部门吸引了成千上万的公务员，对于想要逃避平凡生活的人，华盛顿更是他们心目中的天堂。这些人来自中西部和南部，来自德州和俄克拉荷马州，来自任何地方，源源不断地走出嘈杂拥挤的华盛顿车站。

桑顿上校也是其中之一，希望在华盛顿的发展中找到未来。

一九三四年，他穿着皱巴巴的黑西装、白衬衫和一双灰扑扑的鞋子，走下了巴士。新到华盛顿的人，多半都做职员的工作，坐在大办公室里。诚如某个人传神地形容：“这个城市到处都是坐办公桌的人，在小小的纸片上写着小小的事情，对着机器录写信件，在电话里和从没见过面的人谈话。”对于单身、年仅廿一岁、多话又自信的桑顿来说，华盛顿似乎很小，要征服这个地方并不困难。

## 灰色童年

如果说桑顿上校喜欢控制一切，一定要把所有事情都安排得有条不紊，那是因为父亲遗弃了他和母亲，留给他一个混乱的童年。一九一三年七月廿二日，桑顿出生在德州地势平坦、尘土飞扬的哈斯凯市。他是独子，生在一个一贫如洗的破碎家庭，没指望将来会飞黄腾达。他的人格成形期是在德州西部度过的，那里只有泥巴路，路上尽是驴子和鸡群，棉花田把原本肥沃的黑土变得愈来愈贫瘠。农夫、庄稼汉和小镇商人主宰着当地的经济，医生接生娃娃的收费也只是一个西瓜和两只鸡。

桑顿的父亲是条硬汉，没念过书，出身于德州烟不离口的下层社会，那些人成天瞎编故事，整桶整桶地喝着酒。他外号也叫“德州佬”，是个彻头彻尾的文盲，他的谋生之道就是穿上石棉衣、戴上头盔，走进烈焰熊熊的油井中，用硝化甘油把火焰扑灭。父亲狂野而遥远的影像似乎总是挥之不去。

父亲离开桑顿母子的时候，他还不到五岁，又瘦又小。他很少提起父亲抛妻弃子，但是这件事对他的伤害很大。多年来，他一直不能原谅父亲抛弃他母亲；小时候朋友都叫他贝茨，因为他不愿用父亲的外号“德州佬”。一直到他闯荡华盛顿，作风愈来愈像他记忆中的父亲，他才又用起这个名字。

桑顿胎死腹中的弟弟生下来没多久，父亲就抛妻弃子而去，再婚之后搬到阿玛利洛镇。这些年来，父亲在他的生命中来来去去。偶尔这位难得一见的爸爸会寄衣服和现金给他，甚至他的第一辆自行车、第一双牛仔靴，也是父亲买给他的。有时候父亲路过镇上，会把桑顿叫到哈斯凯旅舍去见面。

他父亲对于爸爸的角色没多大兴趣，比较喜欢的是耸人听闻、油井灭火

的事迹，这种嗜好使他成为新西部的传奇人物，一个浪漫、放荡的汉子，以勇猛、莽撞特立于人群，并且有超人的胆量——也有人说他半疯半癫——是不怕死的人，才会拿着硝化甘油走进熊熊烈火里去。他在油田的名声，几乎可以媲美一百年前亚利桑那州矿区的传奇人物，在欧凯科罗一战成名的怀特·厄普。老桑顿在一九四九年去世，死得像他生前一般莽烈——他在阿玛利洛的汽车旅馆，被一个搭便车旅行的男子用老桑顿自己的手枪痛殴至死。这名男子宣称他撞见老桑顿和他廿二岁的妻子同床共枕，一丝不挂。双人床头的墙壁上，血迹溅了三、四尺高，桑顿五十七岁的父亲被人发现赤身裸体躺在床上的血泊中，脖子上紧紧绕着他自己的衬衫和毛巾。涉嫌的凶手被以谋杀罪起诉，经过漫长的诉讼，最后获判无罪。

双亲不在身边，虽然让桑顿更独立、更有自信，但是他也等于没有了童年。因此更加早熟，更敢向权威挑战，因为他知道他生命中的第一个权威人物——他的父亲——本身就缺点累累。为了帮忙离了婚的母亲，他四处打零工，“在经济大萧条以前，”他说，“我每个礼拜六都得工作，摘棉花、跑腿、在店里打杂。至于别的小孩在做些什么都跟我无关，我就是得工作，把钱存下来。”

### 母亲的梦

有时候他和母亲出门，两个人身上带的钱只有十来分。他的母亲闺名叫莎拉·爱丽丝·贝茨，是个宗教信仰虔诚的女人，受的教育不多，身兼严父慈母的角色。她管不了桑顿的父亲，却影响了桑顿的一生。她短小圆润，一头黑发和蓝眼睛，桑顿如果犯错，她会毫不犹豫地抽出皮带打得他死去活来。

但是桑顿尊敬她。她灌输他要自食其力、出人头地，用单纯的乡下价值观念对他耳提面命，这些观念后来都成为他生命的基石。“做人说话要算话，”她总是这么说，“答应别人的事就一定要做到，一个人的信用是世界上最重要的。”同样的教训他是听了又听。他十一岁的时候母亲改嫁给路易斯，路易斯是在州政府做事的兽医，在各大农场上诊治牛群、马匹，以及检验肺结核。桑顿多了个继父，家里后来又多了同母异父的两个弟弟、一个妹妹。

桑顿的自我意识并非来自与他疏远的父亲，而是得自他专横的母亲。她不许桑顿再走上他父亲的路，做个浪荡子，她把——自己无法达成的愿望，都寄望在儿子身上；桑顿一定会出人头地，一定会做出一番大事业来，她这样告诉自己，也这样要求儿子。后来桑顿开始实现她的梦想，她的长子就成了家里每一个人的楷模，她成天对桑顿的三个弟妹洗脑，然而这三个孩子都达不到她的期望。她的小儿子艾伦被逼得受不了，逐渐与家人疏离，最后喝氰化物自杀，他的妻子为了阻止他，情急之下用手枪朝他的手开了一枪，还是挽回不了悲剧。

桑顿的家平凡无奇，是一幢老式的两层楼木造房子，虽然三餐无虞，但是手头总是不太宽裕。十几岁的桑顿就已经表现出勤劳、自食其力的个性，这也是后来他赖以攀越巅峰的力量。夏日里，他清晨四点钟就从床上爬起来，囫囵吞下一点早餐，然后搭便车到五里外的农场工作，一个小时赚十分钱。母亲会帮他准备饼干夹上一两片熏肉，再加一罐豆子当午餐，就打发他出门。他总是和朋友约翰·金伯洛一块儿上路，农场就是金伯洛的爸爸开的。“桑顿才不是什么乖宝宝，”金伯洛回忆道，“万圣节的时候，他会把仓库搞得



天翻地覆。有时候看到男生开车载女生兜风，我们会拿臭鸡蛋丢他们，如果他们停下车来，我们就去泄他们轮胎的气。”这是乡下孩子典型的恶作剧。

念哈斯凯高中的时候，桑顿的成绩平平，但是个性坚忍不拔，谁也别想把责任推到他身上。虽然他身形瘦小，却凭着勇气和毅力打进了哈斯凯红人橄榄球队担任中锋，但也因此常常遭受无情的拳打脚踢。别人欺负他个子小，老是说些尖酸刻薄的话来讥讽他，取笑他没有爸爸。“他会气得发狂，暴跳如雷，”他孩提时代的朋友华莱士·桑德回忆说，“他会毫不犹豫地反击回去。”

事实证明他的拳脚功夫的确有两下子，有一回一个小混混想搅和他跟女孩子的约会，被他打了个屁滚尿流。好斗的桑顿决不容许任何人占他的便宜，不论他胜算有多小，凭着他的双手，他保住了女朋友的名声，也顺利地做起小生意，在后院里养鸡卖鸡蛋，甚至还和一个朋友一起酿私酒来卖。

对任何有野心的人而言，哈斯凯市就象是个监狱。日常生活就以光秃秃的广场为中心，一旁点缀着典型的地方法院，就是那种有个高耸的尖塔和一口大钟的建筑。广场四周有几家破旧的商店，卖些五谷杂粮和五金杂货。这些年来他母亲老是做着同样的梦，她不断地重复说给其他孩子听，他们才知道她对桑顿的寄望有多高。在这个梦里，她儿子开着一辆黑色敞篷大车，缓缓走在一条宽敞的林荫大道上，路边挤满了上千，甚至上万的人，在人行道上对着笑容可掬的桑顿微笑、挥手、欢呼，梦里的桑顿可不是待在一个肮脏的小镇，四处找不到工作。

## 前进华盛顿

一九三一年桑顿和四十六个同学从哈斯凯高中毕业，此际，美国正碰上经济大萧条。哈斯凯市有两家银行关门，农夫也纷纷卖地还债，他继父把全家搬到路伯克，桑顿就在当地的德州工技学院念工程，后来改念商。他母亲收了几个房客赚房租，好让他继续升学，但是他念完二年级就退学，搬回哈斯凯，跟朋友布福德·柯克斯合开一家小小的朴利茅斯汽车经销店。桑顿一一想到用期票方式卖车子给农民的主意，等他们收成以后再付款。他却没料到，许多农民早就欠了银行一屁股债，虽然他是很优秀的推销员，但是他的客户信用太差，结果经销商店开张没多久就关门大吉了，最后还是父亲伸出援手，帮他解决了财务困难。这时候，桑顿决定离开哈斯凯。他向哈斯凯的一家银行借了五十美元，再跟朋友借了几块钱，就上了灰狗巴士，直奔华府和罗斯福的新政府。对一个来自穷乡僻壤的穷小子来讲，华盛顿是权力和进步的象征。哈斯凯、路伯克这些小地方听到的消息，总是说政府不断在扩大，新的机关、部门和委员会不断成立，每个单位都有几百个工作机会，等着新来的人。

然而，在那个时候，华盛顿是一个讲关系的地方，就算是想在一个机关里找个什么不起眼的工作，也得要有门路。亏他早就想到这点了，桑顿到华盛顿之前，已经拜访过同乡的新科国会议员摩尔·马宏。他走进科罗拉多市马宏的办公室，向他自我介绍，并请他写一封介绍信，好让他带着到华盛顿去。马宏帮他写了一封短筒给“公共事业振兴署”，可惜他们暂时并不缺人。

吃了很多次闭门羹之后，他不禁怀疑，他是不是根本不该离开德州。他没有想到竟然会有这么多人到华盛顿来找工作，报纸上说，每年都有五万人