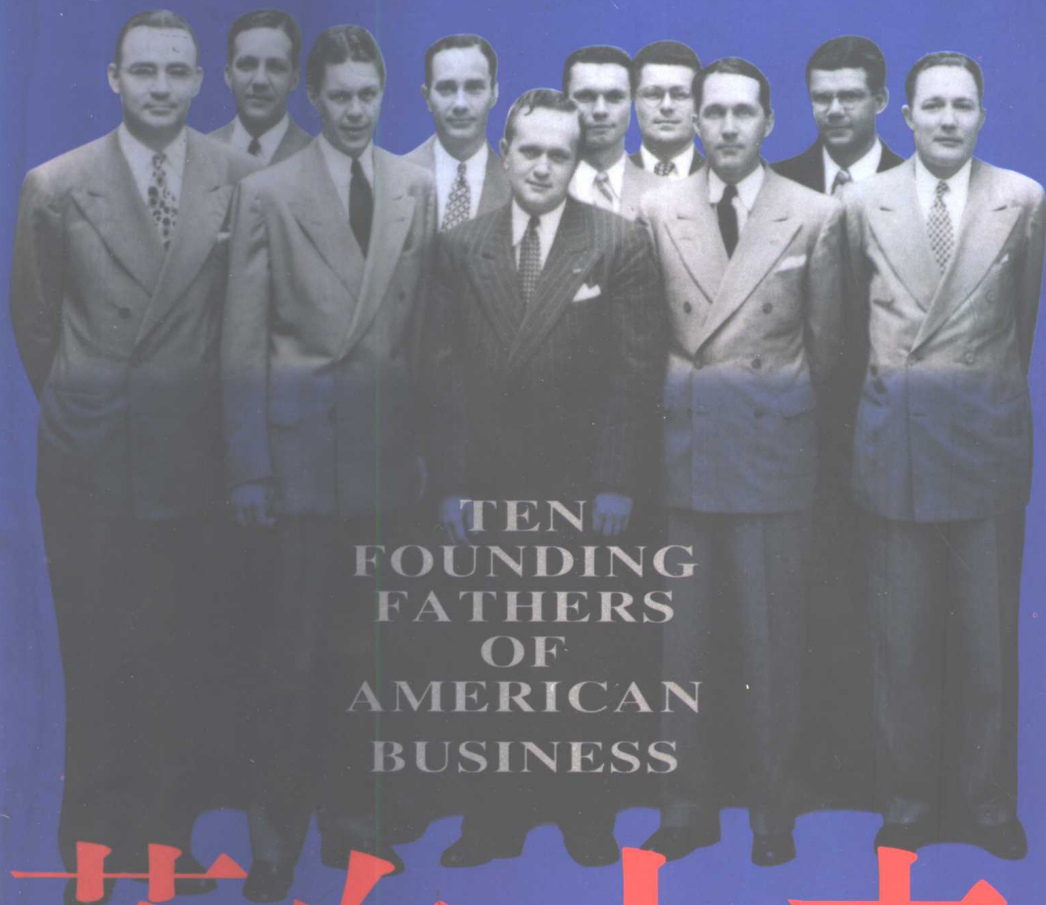


美国现代企业管理之父



TEN
FOUNDING
FATHERS
OF
AMERICAN
BUSINESS

蓝血十杰

约翰·伯恩 / 著

陈山 真如 / 译

海南出版社

蓝血十杰

——美国现代企业管理之父

约翰·伯恩 / 著

陈山 真如 / 译

**TEN
FOUNDING
FATHERS
OF
AMERICAN
BUSINESS**

海南出版社

The Whiz Kids

Copyright ©1993 by John A. Byrne

Published by arrangement with Currency/Doubleday,
a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group,
through Triumph Publishing Co., Ltd. Taiwan

Chinese Translation Copyright ©1995 by Triumph Publishing Co., Ltd.

中文简体字版由 Triumph Publishing Co., Ltd. 授权出版

版权所有 不得翻印

蓝血十杰

作者:约翰·伯恩

译者:陈山 真如

责任编辑:苏 斌

出版发行:海南出版社

社址:海口市滨海大道华信路2号

印刷:中国人民解放军1201工厂

开本:850×1168 1/32

印张:21.5

字数:415千字

版次:1996年9月第1版第1次印刷

印数:1—10000册

ISBN 7-80617-547-4/F·36

定价:29.80元

本书如有印装质量问题,请直接与承印厂联系

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攀升，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“水星大道巡弋”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——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。

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、是企业如何生产千百亿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。

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。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，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；战后的一个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。

目 录

1	工业王子福特二世
13	拿破仑再世桑顿
35	数字帝国麦克纳马拉
53	工作狂利斯
69	多情摩尔
85	十杰会师
101	青年才俊
125	眩目者未必是金
139	野心的冲突
167	桑顿出局
181	择木而栖
195	十杰各自纵横
217	摩尔的王国
233	利斯征服法国
251	美国梦
277	摊牌

目 录

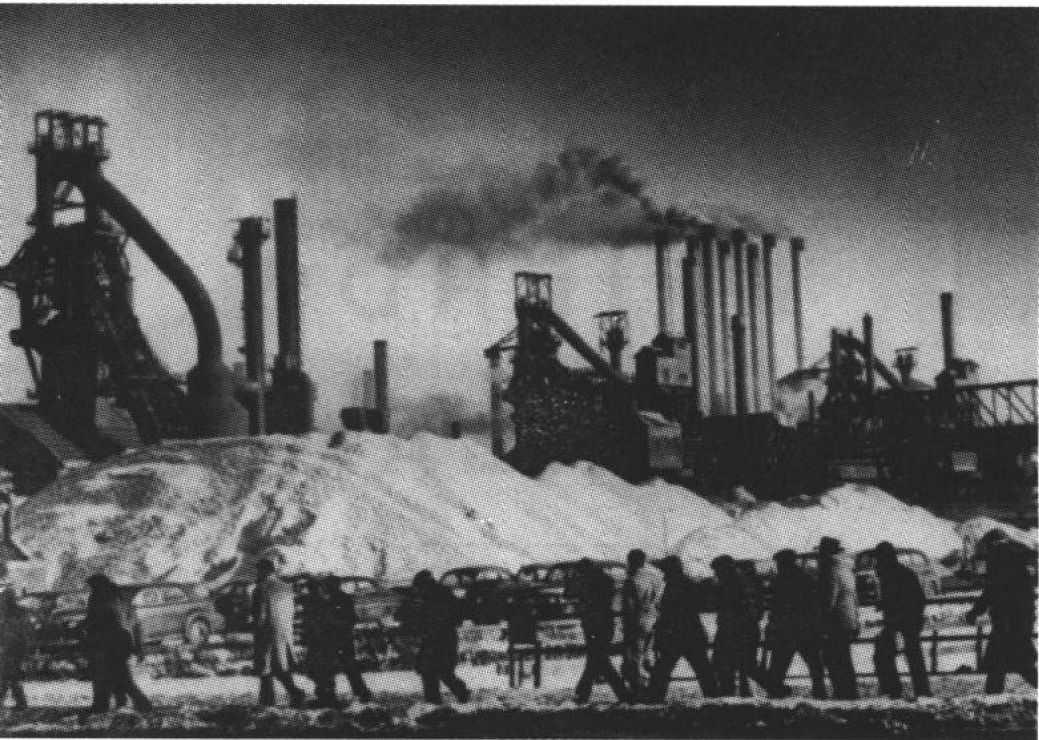
299	人类电脑的风格
327	钢铁卡通
351	桑顿新纪元
371	闺怨
383	兵败如山倒
415	滑铁卢
431	生辰忌日
447	冷血总裁
469	分庭抗礼
485	计算机战士
509	兄弟反目
541	麦克纳马拉的战争
577	英才早逝
597	颓废的形象
621	重聚
641	遗泽
648	结语

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



广袤的福特汽车公司鲁治河厂区一瞥。十杰初次看到这个世界最大的工业园时,都被它所代表的无穷机会震慑住了。

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。