

# 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



商 务 印 书 馆

# 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

2004年·北京

所有权利保留。  
未经许可，不得以任何方式使用。

KÀN DE JIÀN DE SHǒU

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

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-00573-6/F·55

---

1987年9月第1版 开本 850×1168 1/32  
2004年9月北京第5次印刷 印张 22¼

定价：26.00元

## 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。

---

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”。

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。

## 前言：看得见的手\*

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。

### 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

---

\* “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

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。

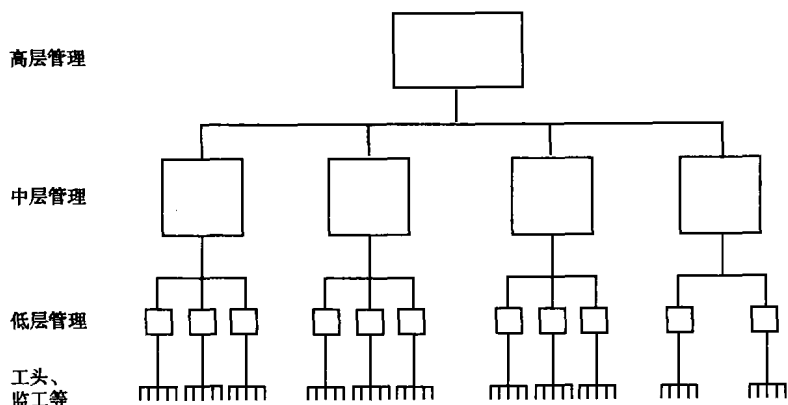


图1 现代工商企业的基本层级结构  
(每一方块代表一办事处)

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 and 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的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调和管理的行动，只会带来不完全竞争和资源的误置。因为许多经济学家长期以来就视现代工商企业为歪门邪道，甚至是一种弊端，所以很少有人会自惹麻烦去考察其起源。对他们来说，单是追求垄断势力这一点就完全可以提供足够的解释了。

直到最近，历史学家也很少对现代工商企业管理阶层的兴起进行集中而有系统的研究。他们宁愿研究个人，而不愿研究机构。事实上，美国的一般历史书上除了现代工商企业创始者外，绝少有生意人出现过。历史学家早就被企业家所吸引，却甚少注意这些企业家所创立的新机构，其管理方式和所实现的功能，以及在创立者退出这个舞台后其企业继续竞争和成长的方式。与此相反，他们一直在争论这些创业先辈是强盗企业家还是工业政治家，亦即是好人还是坏人。多数历史学家和经济学家一样，对那些人所创立的企业抱着不信任态度，也认为他们是坏蛋。可是，同样这批历

史学家,对那些其行动深深影响美国经济持续发展的新的经理阶层,却极少下好坏的价值判断。

近年来,经济学者和历史学者已经对这些现代经济机构给予愈来愈多的注意。经济学者如爱德华·梅森、卡普兰、加尔布雷思、威廉森、鲍莫尔、马里斯、彭罗斯和艾夫里特·蒙森等人,都跟在小伯利和米恩斯的开拓性研究工作之后,研究了现代工商企业的营运和活动。可是他们都不想研究其历史发展,致使他们的著作未能对经济理论产生重大影响。公司基本依然被看作是一生产单位,因而公司的理论即是生产的理论。 -

有历史癖好的经济学家则仅仅是刚开始研究机构变迁及其对工业组织的影响。诺思是这个领域里的创新者。<sup>①</sup>在他和兰斯·戴维斯合写的著作里,扼要地提出了一种极为有用的机构变迁理论,并将它应用到美国经济成长上。在与罗伯特·托马斯共同进行的研究中,他揭示了工业组织的改变是如何影响西方世界的发展的。诺思及其同事的著作以这种全面性的历史观来检验、支持并提高其理论。可是他们至今还未能集中精力对任一特定经济机构的历史发展作出详尽的分析。

研究美国经验的历史学者也已转到机构的研究上。像威伯·莫顿·凯勒、海斯、本森等等学者都曾对政治、经济和社会组织的改变着的性质进行了仔细的观察。他们在最近被一美国史分析家称之为“新机构主义”的领域中进行了开拓性的研究工作。<sup>②</sup>可是,几乎没有一个历史学者曾进行如下的尝试,即对某个单一机构从开始至完全成长的全过程加以描述。也没有人写过现代工商企业的兴起经过及随之而来的经理式资本主义的标志。

本书试图通过集中研究一特定时期和一组特定企业以填补这一空白。本书的重点放在 19 世纪 40 年代到 20 世纪 20 年代这段时期,当时正是美国的农业经济和乡村经济转变为工业经济

和城市经济的时代。在这几十年里，美国经历了生产和分配过程中革命性的改变。我仔细考察了这段时期内实现生产和分配过程改变的一些单位——包括运输、通讯和金融——被管理和协调的方式。我不打算描述这些单位或组织内劳动力所完成的工作和工人的抱负。我也不想评价现代工商企业对现有政治和社会结构的影响。我在广泛论述政治、人口和社会的发展时，仅仅涉及直接影响企业实现生产和分配过程的方式的那些发展。

## 几个一般论点

本书是一部历史。它按年代而论述。书中充满了关于人、事、特殊过程、政策、步骤和改变着的技术及市场等等的详细记载。本书力图实现作为历史学者的基本职责，即使记录正确可靠。这些记录则依次作为书中所提的一般通则的基础。里面的数据并不是被挑选来检验和证明某种假设或一般理论的正确。我希望，这些事实除了能适用于和此处所提出的一般通则有关的问题以外，对怀有其他问题和关切的学者亦能有用。

在我进入复杂的历史经验前，明智的做法似乎是，首先扼要列出使本书主旨更精确的一般论点。这些论点在开始时可以指出现代工商企业的某些特性，并说明为什么管理上的有形的手取代了市场机制的看不见的手。我把这些论点提出来，以作为相互关联的机构发生变化的复杂历史过程的导引。

第一个论点是，当管理上的协调比市场机制的协调能带来更大的生产力、较低的成本和较高的利润时，现代多单位的工商企业就会取代传统的小公司。

这一论点直接起源于现代工商企业的定义。此种企业的产生和持续发展是靠设立或购进一些在理论上可以独立运转的经营单

位而来,换句话说,就是把以前由几个经营单位进行的活动及其相互交易内部化。

此种内部化给扩大的企业带来了许多好处。<sup>③</sup>由于单位间交易之例行化,交易成本即降低。由于生产单位和采购及分配单位的管理连结在一起,获得市场和供应来源信息的成本亦降低。最重要的是,多单位的内部化使商品自一单位至他单位的流量得以在管理上进行协调。对商品流量的有效安排,可使生产和分配过程中使用的设备和人员得到更好的利用,从而得以提高生产率并降低成本。此外,管理上的协调可使现金的流动更为可靠稳定,付款更为迅速。此种协调所造成的节约,要比降低信息和交易的成本所造成的节约大得多。

第二个论点是,在一个企业内把许多营业单位活动内部化所带来的利益,要等到建立起管理层级制以后才能实现。

此种利益只有当一群经理人员被集合在一起,执行先前由价格和市场机制执行的功能时才能实现。传统的单一单位企业的活动是由市场机制所控制和协调的,而现代工商企业内生产和分配单位则由中层经理人员控制和协调。高层经理人员除了评价和协调中层经理人员的工作外,还取代市场而为未来的生产和分配调配资源。为了执行这些职能,经理人员不得不采用新的管理方法,这些方法很快就成了美国企业的标准经营方法。

因此,管理层级制的存在是现代工商企业的一个显著特征。如果没有此种经理人员的存在,多单位企业只不过是一些自主营业单位的联合体而已。建立此种联合体是为了控制各单位间的竞争,确保企业的原料来源,确保成品和服务的销路。各个自主单位的所有者和经理共同采购、定价、确定生产和市场政策。如果没有经理人员,这些政策则由立法和仲裁机构而不是由管理机构所决定并实施。此种联合体通常可以稍为降低信息和交易成本,但不

能经由生产率的提高来降低成本。它们无法提高管理协调的功能,而这种功能才是现代工商企业的最重要的功能。

第三个论点,现代工商企业是当经济活动量达到这样一个水平,即管理上的协调比市场的协调更有效率和更有利可图时,才首次在历史上出现的。

经济活动量的增加是与新技术和市场的扩大同时来到的。新技术使前所未有的产品的产出和转运成为可能。扩大的市场则是吸收此种产出所必不可少的。因此现代工商企业首先是在这样一些部门和工业中出现、成长并继续繁荣,这些部门和工业具有新的先进技术,而且具有不断扩大的市场。反之,在那些技术并不能造成产出的急剧增加、市场依然是小而专的部门和工业中,管理的协调并不比市场的协调更为有利。因而在那些领域里,现代工商企业的出现就较晚,而且发展较慢。

第四个论点是,管理层级制一旦形成并有效地实现了它的协调功能后,层级制本身也就变成了持久性、权力和持续成长的源泉。

用韦尔纳·桑巴特的话来说,现代工商企业开始具有了“其本身的生命”<sup>④</sup>。传统企业常是短命的,几乎全是合伙生意。其中一合伙人退休或去世,就得重新结伙或解散。如果儿子继承父亲产业,他会找新的合伙人。通常此种合伙制若有其中一人决定与其他生意人合作时,就会散伙。另一方面,用来管理新型多单位企业的层级制,则有持久性,它超越了工作于其间的个人或集团的限制。当一名经理去世、退休、升职或离职时,另一个人已作好准备,他已受过接管该职位的培训。因而人员虽有进出,其机构和职能却保持不变。

第五个论点是,指导各级工作的支薪经理这一职业,变得越来越技术性和职业化。

在这个新的管理阶层内，正如其他需要专门技术的管理阶层一样，选拔与晋升变得越来越依赖培训、经验和表现，而不是家族关系或金钱。随着现代工商企业的出现，企业家第一次得以想像一种沿着等级阶梯向上擢升的职业生涯。在此种企业里，经理的培训时间越来越长久，培训愈来愈正式化。不同企业内从事相同活动的经理人员通常都接受有相同类型的训练，就读于相同类型的学校。他们阅读相同的书刊，参加相同的协会。如果把他们与传统的小商业公司的雇主和经理人员相比，他们的职业性质更接近于律师、医生和牧师。

第六个论点是，当多单位工商企业在规模和经营多样化方面发展到一定水平，其经理变得越加职业化时，企业的管理就会和它的所有权分开。

现代工商企业的兴起使所有权和管理权之间的关系具有了新的内容，从而为美国经济带来了一种新型的资本主义。多单位公司兴起之前，老板管理公司，管理者即为老板。即使是合伙关系，其资本股权还是为少数个人或家族所掌握。这些公司依然是单一单位的企业，极少雇用两三个以上的经理。因此，传统的资本主义公司称之为个人企业并不为过。

可是，现代工商企业从它出现的第一天起，家族或其合伙人所能提供的经理人员就不敷需要了。有些公司里，企业创始者及其最亲密的合伙人(和家族)一直掌有大部分股权。他们与经理人员维持紧密的私人关系，且保留高层次管理的主要决策权，特别是在有关财务政策、资源分配和高层次人员的选拔方面。这种现代工商企业可称之为企业家式或家族式的企业。这种公司所支配的一种经济或一种经济的某些部门可以视之为企业家式或家族式资本主义的系统。

当企业的创立和发展需要大笔外来资金时，所有权和管理权

之间的关系就会有所不同。提供资金的金融机构通常在公司的董事会上派有兼职代表。在这种企业里，支薪经理必须和银行及其他金融机构的派出代表分享高阶层管理的决策权，尤其是在大笔资金的筹集和动用方面。这种公司所控制的该经济或部门通常可看成是金融资本主义的一种形式。

许多现代工商企业既不是由银行家也不是由家族所控制。所有权变得极为分散。股东并不具备参与高阶层管理的影响力、知识、经验或义务。支薪经理人员既管理短期经营活动，也决定长远政策。他们支配了中低阶层和高阶层的管理。这种被经理人员所控制的企业可以称之为经理式的企业，而此种公司占支配地位的经济系统则可称之为经理式资本主义。

随着家族和金融家控制的企业在规模和厂龄方面的增长，它们就变成了经理式企业。除非所有者或金融机构的代表成了该企业的专职经理，否则他们不具备在高阶层决策中起支配作用所需要的信息、时间和经验。作为董事会成员，他们诚然具有否决权。他们可以否决，可以用其他职业经理取代高层经理，但很少能提出正面的可供选择的方案。到最后，在董事会兼职的所有者与金融家和公司的关系也等同于一般的股东了，公司只是其收入来源，而不是可管理的企业。由于客观形势的需要，他们乃把日常的经营管理和未来的计划工作交由职业管理人员负责。因此，在美国经济的许多部门和工业中，经理式资本主义很快就取代了家族式的或金融式的资本主义。

第七个论点是，在作出管理决策时，职业经理人员宁愿选择能促使公司长期稳定和成长的政策，而不贪图眼前的最大利润。

对支薪经理人员而言，公司之持续存在对其职业是至关重要的生涯。他们的主要目标是确保其设备能连续使用和得到原料。他们远比老板（股东）更愿意减少甚至放弃眼前的股息，以维持其



组织长远的活力。他们关心的是保障供应来源和销路,发展新产品和服务,以便更充分地利用现有设备和人员。这种扩充又会导致增加更多的工人和设备。如果利润很高,他们宁愿再投资于企业而不愿作为股息而支出。就这样,经理人员要维持其组织被充分利用的愿望乃变成了一种使企业进一步发展的持续力量。

第八个也是最后一个论点是,随着大企业的成长和对主要经济部门的支配,它们改变了这些部门乃至整个经济的基本结构。

必须强调指出,这种新的经理式企业并没有取代市场而成为决定商品和服务生产的主要力量。有关商品流量的当前决策以及有关资源分配的长远决策,其依据分别为对当前的和对长远的市场需求的估计。以前,从原料的生产,经由各个生产过程,直到卖给最终消费者,商品和服务的流量,要由市场来协调和连接,新企业所做的只是取代了市场的这种协调和连接职能。凡是进行了这种取代的地方,生产和分配便集中在少数几个大企业手中。最初,这种情况只出现在技术革新和市场扩大使产量高速度、大幅度增长的少数经济部门或工业。但随着技术的发展和市场的扩大,通过管理进行的协调在越来越多的经济部门取代了市场的协调。到20世纪中叶,在美国的主要经济部门中,少数大量生产、大量零售和大量运输的企业的支薪经理人员,已经在协调通过生产和分配过程的商品的日常流量,并为未来的生产和分配调配资源。这时,美国企业界的管理革命乃告实现。<sup>⑤</sup>

这些基本论点可分为两部分。前三个论点有助于说明现代工商企业的起源,也就是说明了现代工商企业出现的原因、时间、地点和方式。后五个论点涉及现代工商企业的持续成长,也就是说明了为什么这种企业一旦建立起来,就会不断发展并保持其支配地位。当管理层级制能够比市场机制更有效率地控制和协调许多经济活动时,新机构就出现了。它不断发展,使得越来越多的职业



经理阶层能够被充分雇用。可是它的兴起与扩展仅限于那些技术和市场能够使管理协调比市场协调更有利的工业和部门。由于这些领域乃是美国经济的中心，而职业经理人员又正是在这些领域中取代了家族、金融家或他们的代表而成为决策者，现代美国资本主义于是成为经理式的资本主义。

当然，历史现实要比所提出的这些论点复杂得多。即使在现代工商企业以及新的经理阶层已占支配地位的不同部门和工业中，它们的出现、成长及壮大的方式都是不同的。不同的需要和机会使得管理工作的特殊本质在各个部门和各种工业中都不一样。经理和所有者之间的特定关系也各不相同。当管理层级制一旦完全建立，其后果发展也因不同的工业和部门而各异。

虽然如此，这些差异可以视之为单一主题上的变化。在新技术和扩大的市场能经由生产和分配过程能以空前速度提供产品和劳务时，管理上的有形的手就取代了市场力量的无形的手。由此可见，现代工商企业乃是为了适应 19 世纪下半叶美国技术革新的迅猛步伐以及不断增长的消费需求，而在管理机构方面出现的一种反应。