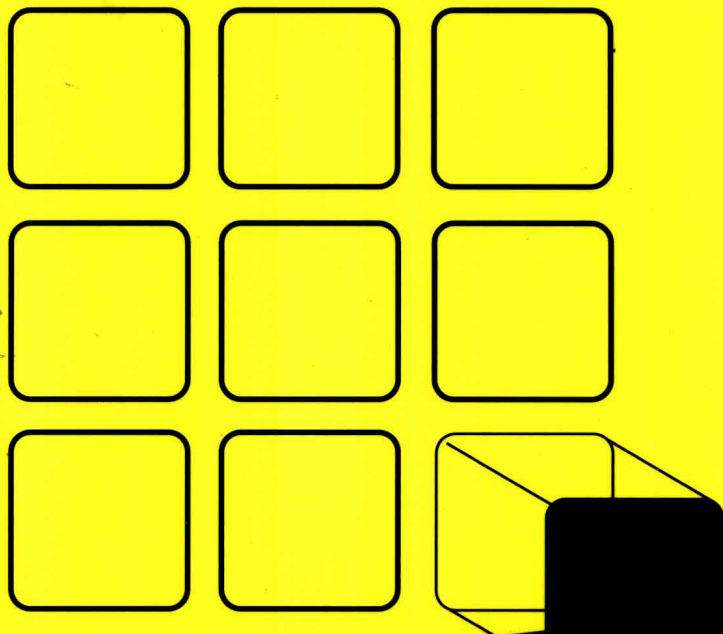




[美] 阿特·克莱纳 著
钱峰 译

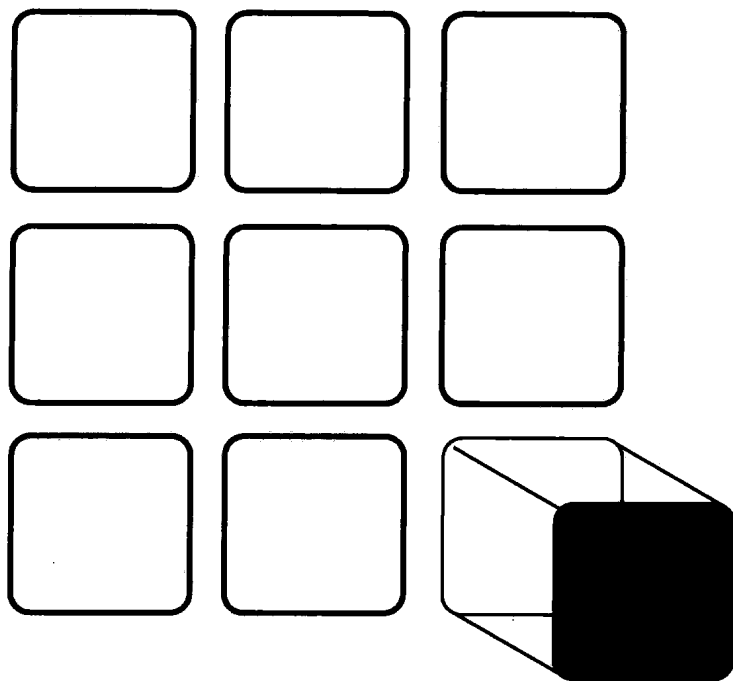


彼得·圣吉强力推荐

管理的异端

A History of the Radical Thinkers
Who Reinvented Corporate Management

[美] 阿特·克莱纳 著
钱峰 译



管理的异端

激进思想家令企业管理重生的历史

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的异端 / (美) 克莱纳 著; 钱峰 译. —北京: 东方出版社, 2012. 6
ISBN 978-7-5060-4647-3

I. ①管… II. ①克… ②钱… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 075760 号

Art Kleiner. The age of heretics: a history of the radical thinkers who reinvented corporate management.

— ISBN: 978-0-470-19070-8

Copyright © 2008 by Art Kleiner

All Rights Reserved. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by Oriental Press

All Rights Reserved.

This translation published under license

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权出版

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2009-6711 号

管理的异端

(GUANLI DE YIDUAN)

作者: [美] 阿特·克莱纳

译者: 钱峰

责任编辑: 姬利史亮

出版: 东方出版社

发行: 人民东方出版传媒有限公司

地址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印刷: 三河市金泰源印装厂

版次: 2012 年 7 月第 1 版

印次: 2012 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1—5 000 册

开本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印张: 23

字数: 400 千字

书号: ISBN 978-7-5060-4647-3

定价: 52.00 元

发行电话: (010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

序言一

阿特·克莱纳的《管理的异端》非常难能可贵，这本书不仅极具重要性，而且读来还令人饶有兴致。其副标题——“激进思想家史使企业重生的历史”，令读者从阅读的一开始就知道他们将从该书中获得耳目一新的体验，而不必又一次面对那些今天市面上绝大部分商业类书籍的作者，及其书籍里的明星式人物。这部原创性极强的书主要讲述的是管理领域先驱们的历史，包括一些怪人，甚至流氓。他们的名字大都被遗忘，但是他们却影响了美国乃至全世界的商业经营方式，以及第二次世界大战以来的组织管理模式。

这本书历史跨度巨大，写作很不容易，但这也恰恰体现了克莱纳的抱负和能力。一部全面总结并重现该领域 60 年历史的书籍，其价值肯定是无法估量的，但是这样的书也可能因为太卷帙浩繁而令人不堪卒读。因此作者非常明智地决定通过讲述最具代表性的故事来阐释主要事件，这些故事的主人公往往多姿多彩，个性绝不循规蹈矩。

正如克莱纳在书中所分析的那样，当战后美国商业充斥着灰色法兰绒西服和精致领带之时，一些不走传统路线的人们开始将商业范式转向比较接近今天的那种形式活泼的，如谷歌式的工作模式。这些改革的先驱们包括许多理想主义的社会科学家及非学术界人士，如索尔·阿林斯基。阿林斯基是利用股东激进主义使柯达公司向更多非裔美国人敞开大门的先驱。阿林斯基可以说是那种会为了吸引大家的注意力而大摔盘子的人，他是行动主义原则的化身。行动主义原则认为某些情况下不恰当的行为是必需的，因为公民权利

赞歌中唱到：“温文尔雅的态度总会失败。”

克莱纳用宗教词汇为书中的每一个章节命名，修道士、伯拉纠派、神秘派，等等。乍一看去，人们会觉得这种命名方式对于一部研究现代企业和其他俗世机构的作品来说有些奇怪。然而，克莱纳这么做是很有见地的。正如拒绝正统宗教教义的异教徒可能被送上火刑柱一样，克莱纳笔下的管理理念上的异教徒是那些找到了真理的人，这真理和他们所在机构持有的理念相抵触，但他们会两头都保持忠诚：忠于原来的体制，同时也忠于新的真理。那些愿意作出重大牺牲去改变他们所热爱的原有体制的人是英雄，同时也是异教徒。正如克莱纳所写的：“工业社会的未来取决于我们是否有能力超越以往那些具有破坏性的管理体制，并建立一套比较优越的经营模式。”

克莱纳笔下的异教徒给管理领域带来的一种改变，就是现代化的工作场所。这种工作场所越来越注重员工对工作是否有发自内心的需要和渴望。作者用“乡土”一词来形容今天许多员工所渴求的集体认同感和归属感。这种需求体现在方方面面：从公司对员工福利，到开明的领导艺术，再到员工们有做好事情的强烈意愿的同时，会希望能够自由地将零食摆在办公桌上。由此看来，谷歌的座右铭——切勿作恶，比其免费大餐更能吸引那些潜在的高素质求职人员。

克莱纳的作品在本质上来说是一部关于思想的历史，这些思想有的精辟绝伦，当然也有的乏善可陈。历史上影响力盛极一时的印度精神导师葛吉夫（G. I. Gurdjieff）极力推崇东方精神，在克莱纳书中记录的这些思潮中，有一些正是关于西方主流思想如何有选择地容纳吸收东方精神的。读者读到皮埃尔·瓦克如何在数十年前就帮助荷兰皇家壳牌石油公司准备好适应今天的石油领域现状时，一定会拍案叫绝。瓦克的成功在某种程度上除了受到葛吉夫思想的影响，同时他也受到了一位日本园艺大师的影响，是他教会瓦克如何看清自己所面临境况。因为受益于这些导师，瓦克的洞察力有了极大提高。但是，如果以西方旧有的分析方法加上自己的直觉仔细分析一下，读者也会怀疑，其实很多人只是简单地引用东方文明的词汇，来为他们取代健全稳定的西方分析模式的行为进行辩护。

克莱纳写作时表现出来的精神和活力就像一个小说家或电影制作人遇到

了极有价值的情节。读者一定很难忘记在国家培训实验室的培训中，一群美国海军军官跪在地上努力从一堆柠檬中找出属于自己那一颗的情节。同样令人难忘的还有，我的合作者及好朋友克里斯·阿基里斯（Chris Argyris）用一个惊人的论证攻击他学生的商业偏见的情节。

这本书为读者提供的乐趣之一是它的涉及范围极广，而且还提供了各种例证。我不记得有任何一本书，里面会提到海洛伊斯（Heloise,? —1164，法国女修道院院长）和阿伯拉尔（Abelard, 1079—1142，法国哲学家、神学家、诗人，他与海洛伊斯之间的爱情乃是历史上的佳话），第二次世界大战期间挪威的反纳粹斗争，我的良师益友道格拉斯·麦克格雷格（Douglas McGregor），消费者权益卫士拉尔夫·内德（Ralph Nader），还有反传统文化的漫画家罗伯特·克拉姆（R. Crumb）。更为精彩的是这本书里有几处令人意想不到的虚构故事，精彩到足以令人以为确有其事。你大概不知道如今被用烂了的“情景规划（scenario planning）”一词，最早是由在兰德公司（Rand Corporation）供职的业余作家莱奥·罗斯滕（Leo Rosten）最早提出使用的。他后来写了一本书，名为《享受意第绪语》。

尽管知道别人怎么看和怎么写自己，是一件很令人不自然的事，但我还是很高兴能成为这本书中许许多多多个异教徒式的改革者之一。正如克莱纳所指出的那样，我们——不管是英雄还是“不法之徒”——在精神与智慧上都是伟大的社会心理学家科特·勒文的孩子，也是早勒文近 2000 年的英国异教徒伯拉纠的孩子。勒文和伯拉纠都相信人类是可以通过教化变完美的，二人也都致力于帮助人类实现自身的完美。在某种程度上，他们都在摧毁那些窃取人们劳动和空闲时间的毫无灵魂的组织上，起到了推波助澜的作用。与此同时，我们都对一种新的组织形式的形成作了贡献，那就是人力资源管理和企业的发展密不可分。这是一段值得了解的历史，而且这本书所写的这段历史也值得一读。

沃伦·贝尼斯

2008 年 4 月

序言二

近几年来，人们对有效管理的本质有了越来越清晰的认识。例如，现在我们知道，如果一个组织机构的领导人推行改革的话，他必须在短短几年内抓紧机会才可能成功；对一个人的关注与否，会造成成功与失败之间的差别；如果只靠数字去经营企业而没有明确目标的话，往往会失败；高质量的团队可以放心地让其自主行动，企业的未来也可以放心地交给这个团队；将员工看做投资者，要求自己的企业能成为员工可以学习成长，喜欢为之工作的地方，最后这些企业会拥有很强的竞争力。

现在很多公司习以为常、司空见惯的一些简单的管理思想，在很久以前却被认为是离经叛道的异教徒思想。这本书就是一部关于这些反传统思想的历史，记载了这些思想从第二次世界大战之时起源，走过了 20 世纪六七十年代的文化变革，以及将来它们可能产生的影响。这本书是我们的同事阿特·克莱纳所著，他是博斯公司（Booz & Company）《策略—商务》杂志的主编。阿特在协助彼得·圣吉（Peter M. Senge，学习型组织之父，当代最杰出的新管理大师之一）撰写了《第五项修炼：学习型组织的艺术和实践》及《第五项修炼实践篇：创建学习型组织的战略和方法》这两部书之后，于 1990 年到 1996 年写了《管理的异端》的第一版。后来，我们合作撰写一篇关于战略性领导力的论文，并发表在《策略—商务》杂志的 2007 年冬季刊上。在此期间，阿特将《管理的异端》进行了修订。我们曾就变革时期领导力的实质，

以及其对组织未来的重要性进行过多次讨论，在讨论过程中，我们看到了阿特的思想变化过程，以及他后来的文章、研究等对《管理的异端》第二版的影响。

对于阿特·克莱纳来说，“异教徒”就是一个看到了与传统组织管理方法相悖的真理的人，但是这个人在坚持新真理的同时又忠于他所供职的组织。在我们的字典里，“异教徒”一词的定义可以广泛应用于领导力这一领域。作为大型公司以及大型政府机构的顾问，负责为高层管理人员和普通员工的发展提供有效策略，我们非常清楚非传统思想的价值。各种组织机构都在遇到管理难题时束手无策，这时候往往需要采取异教徒式的非传统思维方式才能打破僵局，好让我们继续前行。

异教徒之所以重要，是因为领导力很重要。一个又一个的实例证明，不论是在组织机构里还是在整个社会中，只要最高层换了一个领导，整个组织都会发生变化——不管是往好的方向还是坏的方向变化。但是人们也清楚地认识到，一名领导并不能独当一面，管理效果还要取决于周围的各种环境。最好的领导者会将很大一部分精力放在经营自己周围的事物上：他们使得所有人都拥有一个相同而明确的目标；创造高效的领导团队；小心地将各种权力按优先顺序排列；重新设置组织结构以便使决策在实施时能够更加顺利；最重要的是，他们会将自己的各种思想理念进行整合，形成一套前后连贯的战略。

之所以这样做，是因为他们很清楚地知道，企业能否取得成功，很大程度上将取决于此。而他们之所以清楚，是因为过去的 50 年里，大型主流企业里的异教徒式管理者的行为已经证明了这一点。

这本书中有些故事我们很熟悉，毫无疑问，你也可能对它们很熟悉：比如威廉·爱德华·德明（W. Edwards. Deming, 1900—1993，世界著名的质量管理专家）的故事，科特·勒文（Kurt Lewin, 1890—1947，著名社会心理学家）的故事，索尔·阿林斯基（Saul Alinsky，激进的社会改良活动家和社会学家的代表）的故事，通用电气公司的“群策群力”故事，阿莫瑞·洛文斯（Amory Lovins，战略家，也是能源变革运动的一员干将，还是落基山研究所

的创始人之一兼首席执行官）的故事，等等。再如，保罗·霍肯（Paul Hawken，经济学家）最初是通过管理一家保健食品公司开始成名的；“未来情景企划”发明者的灵感得益于葛吉夫。还有些出现在这本书里的人物已经被人们淡忘，但是他们确实为时代作出了重要贡献，像柯达公司的约翰·穆德（John Mulder）那样代表着对高质量管理有着强烈追求的力量，这种力量源源不断地从各大公司内部涌出。过去的那些异教徒思潮跟我们今天时代的重要事件有着千丝万缕的联系：比如未来情景企划思想与今天南非的种族隔离制度的终结，再比如组织发展思想和今天的全球化公司的多样性需求，等等。

这些令人着迷的故事以激动人心的方式向我们描述着“异教徒”的成功与失败，但是在这些故事的背后，还有一个更深层次的问题，那就是：关于大型组织的高效领导力及其实践，我们已经知道的有多少，还需要进一步了解的又有多少？如今，光靠数字进行管理已经不太行得通了，这一世人皆知的道理至少存在了十几年。那么到底该如何管理大型组织呢？在这个每位领导人都不得不努力为自己的组织寻求可持续竞争力的时代，如果你在进行管理，那么你又该如何推行改革呢？

在这些问题上花再大的代价探索也是值得的，因为可以说整个世界的运行是靠企业和政府的经营管理才得以维持的。如果你提高了企业和政府的经营管理，你就不单单为经济繁荣作出了贡献，还对与每个人都息息相关的社会、政治的发展助了一臂之力。另外，如果想帮助人类实现自我实现的梦想，我们就更应该关心企业和政府的经营管理。这个世界已经变成了组织机构的世界，我们在花越来越多的时间、精力以及情感于各种组织机构上。伟大的组织机构和伟大的领导不单单为我们提供更好的生活，他们还为我们创造了更美好的人生。

如果同意这一点，那么你将在这本书里了解到一种信息——不仅请你欣赏这些故事，也请你成为一名异教徒。你会从本书中找到如何成为一名异教徒的知识（有的给出了明明白白说明，有的则需要读者自己去细细体味意会），这些知识肯定能对你产生影响。

最后，我们认为读者肯定能通过读这本书接受“管理学知识确实得到了发展（尽管这个发展过程经历了困难重重，时有中断）”这一观点。这个世界越来越充满智慧，那些开始关注这些智慧火花的人会变得更加睿智。

接下来请欣赏这些故事吧。

史蒂文·惠勒

沃尔特·麦克法兰

致读者

本书的所有内容都有实有据，并尽本人最大能力，令其尽可能符合历史事实，但是本人并没有因此而将本书定位为事无巨细、无所不包的百科全书。很多符合入选本书条件的人物却最终没有被写入书中，仅仅是考虑到实现全书叙事的连贯性。我个人并不赞同“历史的伟人”这一观点，但是集中讲述几位人物的故事却能达到使叙述更为顺畅的效果。

本书采用的并不是典型的商业写作模式，而是采用了神秘文学的命运和全局观念的行文方式。虚构的故事往往将主角定位在很高的道德标准上，而这种高标准往往难以实现，不过这也正好教会我们该如何面对书中主角们的道德危机——这至少让我们意识到道德危机的出现是难以避免的。而本书中的所有人物都不是虚构的，他们有自己的真实生活。如果对书中任何一个人物出现了错误解读的话，那肯定是我的过错。

欢迎各位读者为本书提出宝贵意见和建议。读者可以通过我在《策略—商务》杂志的邮箱 kleiner_art@strategy-business，或通过网站 <http://www.ageofheretics.com>。

目 录

CONTENTS

序言一	/ 1
序言二	/ 5
致读者	/ 9
第一章 修道士	/ 1
第二章 伯拉纠派	/ 21
第三章 改革派	/ 55
第四章 抗议派	/ 91
第五章 神秘派	/ 131
第六章 信念和理智的拥护者	/ 183
第七章 帕西瓦尔的困境	/ 215
第八章 千禧派	/ 257
第九章 急进派	/ 301

第一章

修道士

历史学家约翰·戴维斯告诉我们说，当今那些主流大型企业的雏形就像是早期基督教的修道院。这些修道院成立于罗马帝国衰落解体时期，当时被建立成与世隔绝的组织，与俗世的村庄和外界的野蛮掠夺切断任何联系。修道院中的修道士们，在生活中事无巨细都与他人共享。比如，他们要到镇上去办事，就会穿上修道院里最好的袍子，回来之后又换回日常所穿的薄棉布服，再将袍子送还修道院。修道士们的生活时刻按各种例行的仪式进行。那些外界俗世中的种种事物，从做饭到人生目标，一旦进入修道院都会变得异常平静。修道士们为了实现最高目标，要学会控制自己的各种冲动。而作为这个集体中的一员，也给他们带来了一流的社会地位，这种地位是很少其他人能够享有的。这是因为在那个时代，他们的文化和地位和今天企业中经理人的文化地位有着颇多的相似之处。

有些修道院发展成为欧洲的大型基督教教会大学，如巴黎大学和牛津大学，这些都是国王特许的学习之地。这些大学反过来成为大型商业股份公司的雏形。横跨大西洋或绕好望角探险对于船长们来说实在成本太高，根本无法实现。如果船出海回不来，那么船的主人很可能就得被关进监狱。因此，欧洲的国王和皇后们特许建立了 corporation（今译为“企业”）——合法王权的产物，以拉丁语单词“corpus”（英语意为 body）命名。这种股份公司与任何自然人都没有关系，但是其意义与自然人无异。这是一部创造物质的机器。

它能拥有财富却比人活得长久，也可以借入或借出资金（这巧妙地规避了基督教禁止高利贷的规定）。君主们制定了一些新的制度来执行那些风险较高的事情。正如西班牙女王伊莎贝拉对哥伦布所说的那样，君主会对每个获得成功的探险者说：“去吧，我相信你会带着黄金和香料回来的。我允许你以我们的名义去冒险；我也允许你失败。”

“企业”这个词从 1783 年美国独立之时，随着社会进步而得到了进一步发展，国家代替了皇室，继续向人们授予这种特权。在那个工业开始发展的时代，成百上千个未来的铁路大亨和实业家，拿着申请成立公司的文件将立法部挤得水泄不通。1811 年，纽约州立法部改变了整个“游戏规则”，他们不再辛苦地整理每个人递交上来的申请书，而是设立了一份“综合企业许可证”。任何人只要达到了法定标准都有资格成立公司：可以拥有财富，比自然人长寿，任何个人不会因为公司的债务和责任而承担重担。于是，早期的企业家们纷纷涌入纽约。之后，德拉威和新泽西等州也相继颁布了新的法律来方便人们成立公司，于是人们又纷纷涌向那里。

经过 19 世纪最后几年的发展，企业逐渐形成。人们称“镀金时代”的企业家们（美国南北战争后的经济繁荣期）为强盗式贵族（既是惨无人道的剥削者，又是残酷的建设者），他们挑战民众忍耐度的底线，榨取股东的利益，排挤竞争者。这些无法无天的行为促使了新法规的诞生，于是强盗式贵族们又开始匆匆忙忙地寻找规避这些法规的新方法。与此同时，新技术的出现——如铁路、航运、电力、电报和电话——使企业涉猎的范围更加宽广。当然这些新的领域也需要更大的企业去经营。

到了 1945 年，主流大型企业已经主导了世界。工业巨头们投资建设了纵横交错的电网和四通八达的高速公路。为了自己企业的成长壮大，他们不顾一切地建立银行，因为只有通过银行他们才能为这些基础建设筹资。他们发明了新的包装和冷藏技术，不但将温度对食品的影响降到最低，而且还能将其方便安全地运往世界各地。他们所建立的流通运输系统是文艺复兴时代的商人们穷尽想象力也无法设想到的。通过广播电视，他们实现了人类古老的梦想——用魔镜观测远方发生的事；通过广告宣传，他们创造了一种新的充

满创意的销售手段，影响着千百万人的生活和消费习惯；通过飞机工业，他们实现了飞上蓝天的奇迹。所有这些以及其他许多未提到的事物，对 20 世纪 60 年代的人们来说已经司空见惯，不再会对它们唱赞歌了，因为这样做仿佛是在高喊不言而喻的陈词滥调。

20 世纪的主流大型企业还重新定义了人们眼中的成功和成就，并重新阐释了人的价值。决策者们坐在可以俯瞰城市景观的办公桌上，一边制定精细的计划书，或是发出停止拨款的通知，一边由秘书端上咖啡，呈上下午收到的邮件。男士以存款和股票的多寡，或者办公室的大小来衡量他们的价值。女人的价值则是以丈夫或爸爸事业的成功与否来进行衡量。

企业文化是个巨浪，令那些能够适应它的人倍感舒适。同时，它也翻卷着人性深处权力与成就的渴望，将进步与工业化带到社会的每一个领域中。这巨浪气势宏伟、威力强大，令人根本无处可逃。

但是浪来得越大，随后退潮的力量也越大。

这本书讲述的就是关于退潮的故事。开始，它的力量很小，但是其影响却不断加深，如今，这些企业管理历史上的异教徒思想已经成了今天和将来的主流。我们生活在一个“异教徒的时代”，在这个时代里，非传统思想的火花很快就能变成众人公认的智慧。这是一件好事，因为工业社会的未来取决于我们是否有能力超越以往那些具有破坏性的管理体制，并建立一套比较优越的经营模式。

当然这并不是说我们要欢迎所有的非传统思想。“异端邪说”也不是代表藐视权威。“异教徒”是指那些找到了真理的人，这真理和他们所在机构持有的理念相抵触，但他们会对两边都保持忠诚：忠于原来的体制，同时也忠于新的真理。异教徒并非叛教者，他们并不会脱离“教会”。相反，他们力图影响整个组织，令其进行改革以便能更好地发展，因为他们相信这个组织的生存，以及他们自己在这个组织中的角色需要在一定程度上执行新的真理。

在中世纪，异教徒所付出的代价是终极的。今天，管理思想领域的“异教徒”并不会被送上火刑柱，但是他们可能被贬得一文不值或被逼辞去职务。

他们的观点、看法可能被忽视，所付出的努力也会白费。他们可能会眼睁睁看着别人，欺世盗名地靠他们的思想获得荣誉。他们可能会眼睁睁看着企业如他们所预言的那样衰落下去，而领导们却只知利用企业中饱私囊，甚至将其卖掉而从中获利。最糟糕的是，他们知道自己所提倡的真理明明可以令企业起死回生，令企业繁荣地发展下去，可是这真理却被埋没，得不到人们的认可。

与此同时，作为个体，我们所需要学习的技巧在于如何对待强烈的进取心，而又没有限制它的发展。企业管理思想的异教徒们正是探索这些技巧的先驱。

之所以企业的改革运动会从内部发起，是因为这些机构的体制普遍存在很大的缺陷。尽管企业运转还算有声有色，但是其日常管理中仍然缺失了一些非常重要的东西，因为这些缺失，企业的发展无法真正实现。这种缺失的品质虽然没有人注意到，但是却为企业所急需。它就是日常生活中的乡土性（vernacular）。

我们暂且称之为乡土。正如作家伊凡·伊里奇（Ivan Illich，是一位集神学、哲学、社会学及历史学多种角色于一身的学者）所指出的，最能准确形容工业时代到来之前，公众生活中各种关系和文化性质的词莫过于“乡土”。那时候，所有的工作都是没有工资回报的，而且工作地点也模糊不清，往往在壁炉前或餐厅里都能进行。“vernacular”一词最早是从拉丁语中的“home-spun”或“home - grown”衍生而来的，指的是所有根植于乡村文化中的东西，村民们自给自足，生产出的所有物品都用于消费或是交换，而非用来出售。这种生活方式现在仍存在于我们的梦里。乡土文化中最美好的部分就是生活的“自由”，经济活动和日常生活融合在一起，孩子们总是赤着脚蹦来跑去，任何一次物物交换都不仅仅是经济上的互通有无，还是公众精神的体现。比如，新建一个谷仓是生活中的一件大事，因为这座新建筑表达了人们的某种需求。建谷仓并不需要付钱，因此，这种行为并没有市场经济的特点——市场经济并不关心哪里最需要这座建筑，而只关心利润和回报的多少。

在大型企业出现之前，商业的主流形式是极具乡土性的。诚然，那时候

已经开始了世界性的贸易活动，货币也进入其中。毫无疑问，每个商人都成了一张覆盖欧洲、近东的贸易网络中的一分子，这张网是由市场、行会、商业中心、航海路线编织而成的。但那时候的商业活动总体上说是个人性行为，这种情况持续了几个世纪之久，而且别无选择，因为那时候全球性商业行为的节奏实在太慢。一个 16 世纪的商人也许会为了在葡萄牙和爪哇之间实现进出口贸易而借钱，而这趟贸易往返需要花上 11 年甚至更长的时间，沿途需要在不同的港口借出借入资金，或者进行货物交易。就算一切进行得一帆风顺，该商人以富人身份回到出发港，黑发人都差不多也成了白发人了。

按照这种投资回报速度，要获得放款人的信任必须有所依据，而那时候最可靠的就是借款人的家庭。家庭的名誉就是对商人最好的约束力。同时，商人也依靠家人处理所有家庭事务，包括教育下一代，照顾上一代。工作和家庭是无法分开的，也没有人会想到要把二者分开看待。如果你是一个商人家庭的子孙，你将无法选择自己的职业和婚姻，因为你需要继承家业，而且你的行为也影响着那些靠你家族生意吃饭的人。

后来，世界的发展速度加快了。到 19 世纪初，电报和铁路的出现，在一定程度上使贸易周期大大缩短。今天，如果你借钱进行长途贸易，可能不到 3 个月就能把钱还上，根本无需依靠你、你的家庭在行会的关系来增加信用。资本家们可以自由地启动项目。强盗式贵族时代的那些敢想敢干的企业家们，可以建立起大型的跨国企业，无论规模还是复杂程度都是前所未有的。他们认为，大型企业能凭借其规模而免受消费者和供应商的牵制。这些大型企业就是他们妄图控制根本无法控制的市场的活生生的证据。

这种新型企业的发展速度特别快。到了 20 世纪 40 年代，大垄断公司时代已经过去了。现代型企业拥有大批受过良好职业训练的员工（慢慢地这些员工被称为“经理”），他们各自的职责和指挥系统（分别称为“职务”和“部门”）分工并不明确，而是互有交叉。这些员工之间互相评价彼此的工作表现（通过一套“绩效评估奖惩系统”来进行），这样就形成了一个有感知力的团体，这个团体拥有的能力绝非是成员个人能力的简单相加，而是比简单加合要强的多得多。