

經營之神求生寶典

Management Innovators

31位管理教父帶你渡過
蕭條年代

作者／丹尼爾·瑞恩 (Daniel A. Wren)
雷諾·格林伍德 (Ronald G. G)
譯者／王紹婷

國家圖書館出版品預行編目資料

經營之神求生寶典：31位管理教父帶你渡過蕭條年代／丹尼爾·瑞恩（Daniel A. Wren），雷諾·格林伍德（Ronald G. Greenwood）作；王紹婷譯 -- 初版 -- 臺北市：新新聞文化，2001〔民90〕面；公分 --（新·trend：37）
譯自：Management Innovators
ISBN：957-8306-91-1（平裝）

1. 企業家 美國 傳記

490.9952

90000816

新·Trend 37

經營之神求生寶典

31位管理大師帶你渡過蕭條年代

作者／丹尼爾·瑞恩（Daniel A. Wren），雷諾·格林伍德（Ronald G. Greenwood）

譯者／王紹婷

發行人／王健壯

出版者／新新聞文化事業股份有限公司

地址／106台北市敦化南路二段218號16樓

電話／02-23779977 傳真／02-23775880

新新聞書店 <http://book.new7.com.tw>

e-mail：books@new7.com.tw

郵撥帳號／13201218 新新聞文化事業股份有限公司

總編輯／郭宏治

責任編輯／李若祺

封面・版型設計／周賢恭

內頁排版／唐家瑞

登記證／局版台業字第4504號

印刷／中原造像

總經銷／黎銘圖書公司

補書專線／02-29818089

出版日期／2001年2月 初版一刷

定價 320元

Printed in Taiwan

版權所有・翻印必究

本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

Management Innovators: The People and Ideas That Have Shaped Modern Business

Copyright © 1998 by Oxford University Press, Inc. New York, N.Y. U.S.A.

Chinese Translation Copyright © 2001 by The Journalist, Inc.

This translation of Management Innovators originally published in English in 1998 is published by arrangement with Oxford University Press, Inc.

All Rights Reserved

經營之神求生寶典

Management Innovators



31位管理教父帶你渡過
蕭條年代

作者／丹尼爾·瑞恩 (Daniel A. Wren)
雷諾·格林伍德 (Ronald G. Greenw)
譯者／王紹婷

經營之神求生寶典

目錄

序 導論

經濟生活不斷改變

8 4

第一章

棉花機及燈泡改變你的生活

——惠特尼與愛迪生

13

第二章

從收割機開始的生產革命

——麥寇米、卡內基與福特

35

第三章

郵差就是推銷員

——史都華與希爾斯

69

第四章

統一美國的開路先鋒

——西爾與哈里曼

95

第五章

顛覆空間的通訊革命家

——摩斯、康乃爾與貝爾

123

第六章	炒翻華爾街的金融資本家	143
	——古德與摩根	
第七章	用碼表與攝影機的監工	177
	——泰勒、吉爾伯瑞與上野洋一	
第八章	企業王國的組織家	205
	——杜蘭、史龍與伯納	
第九章	胡蘿蔔與棍子的哲學家	225
	——梅尤、馬斯洛與赫茲伯格	
第十章	打開領導統御的黑盒子	251
	——馬基維利、弗列與麥葛瑞格	
第十一章	追求品質的文藝復興	271
	——戴明、朱蘭與大野耐一	
第十二章	杜拉克總是站在最高層	299

序

美國歷史以商業為中心：歷史學家予以分析、記者加以報導、政客為之爭辯、工會與之討價還價、小說家拿來奚落、消費者用來購物、詆毀者則批評其運作方式。雖然偶有瑕疵，但商業以各種方式供應每個人生活所需。商業碰觸我們生活的每個面向，其興盛繁榮與國家的進步息息相關。小至為我們帶來麵包、牛奶的街角小店，大到跨國企業，都對我們的日常活動、生計和胃口有所貢獻。

許多人感受到商業的魅力，部分來自從商可以獲得跨越社會階級的機會。這是典型的美國夢：一個人白手起家，從貧窮的出身到達財富與成功的頂峰。商業的魅力還來自於我們與其愛恨交織的關係。雖然商業帶來生活所需，商業卻為人所懼怕，即使是大人物也會害怕，害怕受到商業左右。正因為美國人民——也許是全世界的人——的這種分裂人格，使得商業在歷史進程中有其獨特性。

本書旨在討論我們教授企管課程中所提及的某些人物，由於他們的想法使得商業世界因此有所不同。在選擇這些人物的時候，我們瞭解到不可能完整記述他們所有的活動；我們也知道還有其他人物應該選進來，但是我們並沒有。我們念茲在茲的是，希望目前的經理人、未來的經理人以及學習企管的學生能夠透過理解這些塑造現代企管世界的人物和想法，從而在自己的專業領域內培養出宏觀的歷史眼光。

我們在第一部分追溯美國運輸、製造、通訊、發明、金融及經銷產業的起源。這些人物所樹立的典範，讓其他人能夠從他們身上看到美國企業的成長；以及隨著成長而來

的問題：如何提昇效率、如何加以組織、如何激勵人心、如何領導、如何達成品質標準，如何透過不斷創新讓組織脫胎換骨。第二部分所選的都是為了尋找更佳企管方法的人物；他們在現代企管實務的演進中扮演先鋒的角色。

每一個試圖瞭解我們的世界，以及這個世界是如何開展的人，都是歷史學家。我們也許沒有蘇格拉底、柏拉圖或亞里斯多德的才華，但是身為知識及學術的愛好者（這就是哲學的意義），我們想要拓展知識，如此我們才能向更淵博的學識邁進，進而欣賞這個複雜的世界。這種歷史學家的眼界，讓我們能夠藉著過去發生的事情；藉著擴展對所見、所聞、所感的縱向瞭解；藉著產生問題、然後尋找以往無法觸及的另類解答，分辨出一個觀念是否經得起考驗，進而以更銳利的眼光觀察現在。

這本書能夠從理想成為現實，得力於多人的幫助：數位協助潤稿而不具名的審閱者；協助研究的克里斯多·愛里森和戴安娜·蘭道爾；不斷給予支持的麥可·普萊斯商學院院長李察·克希爾和大學圖書館館長蘇·李；對羅瑞塔·牛頓的感謝更是超乎筆墨所能形容，她的文字處理技巧將我潦草的文體轉變為容易閱讀的文章。最後，我要將這本書獻給雷吉娜、小雷諾、彼得·格林伍德以及雷諾·格林伍德的朋友、同事和學生。我們都想念他接電話的聲音：「我是格林伍德。」

D.A.W.

奧克拉荷馬州諾曼

一九九七年二月二十八日

導論

經濟生活不斷革命

導論

當我們想到革命，想到的是社會、經濟或政治突如其來的劇變。但工業革命卻是逐步地發生變化，持續了半個世紀甚至更久。自從人類開始生火當作武器，用裂開的骨頭當成針，把木犁改成鐵犁，並且利用水力來碾穀物的時候，技術的改良——也就是製造工具設備技術的改良——於焉展開。雖然數千年來技術的進步不斷，但直到十八世紀晚期發生在英國的變革，才算是揭開新科技的序幕，從此科技的發展一日千里，前所未及。

在此之前，協助人們完成製造、運輸、舉重等日常工作的是自然界的力量：人或動物的肌力、風力、水力。所謂「工業革命」的中心——蒸汽機——現在只剩博物館才有，以前卻是經濟發展的重要關鍵。幾個世紀以前，人們早就知道蒸汽的原理：液體加熱後膨脹形成的蒸汽具有移動物體的力量。當時的人雖然知道這原理，但是要利用蒸汽的力量來滿足人類的需要，仍是非常困難的事。湯瑪士·紐可曼（Thomas Newcomen）就曾設計過利用蒸汽推力，將煤礦深處的水抽出的機器。紐可曼機是劃時代的發明，但其中還有許多機械問題有待解決。

結果是一位努力工作至極限的工具製造商詹姆士·瓦特（James Watt），發明了當時最有效率的蒸汽機。瓦特早在一七六五年就製作了一具可用的蒸汽機，只是苦於沒有資金，直到十多年後，他的蒸汽機才上市出售。蒸汽機的商業化正如我們經常在生意場合看到的，就是出點子的人和出資金的人攜手合作的結果。

瓦特的金主是馬修·波頓（Matthew Boulton），一位成功的鐵器、黃銅器、金器和其他金屬物品製造商。原型蒸汽機在波頓的小工廠內，經改良成為實用的機型。第一個購買的人是約翰·韋金森（John Wilkinson），他把蒸汽機接上打鐵舖的風箱，讓火燒得更熱，如此一來就能鍊出強度更好的金屬。（韋金森的公司製造劍之類的鐵製品，是現在製造刮鬍刀片同名公司的前身。）

你會給市面上最好的蒸汽機定出什麼價位？是十一年研發的成本加上合理的利潤？還是為擴大市場定個低價？事實上，瓦特兩種策略都沒用；他把蒸汽機的工作效率和馬相比來決定價錢。

到了一七八二年，瓦特的蒸汽機還是只能在鍊製金屬時送風，或是拿來抽水。後來他得到技術上的重要突破，把原本只能上下擺動的機器改良成能夠迴轉，這樣蒸汽的用途就變廣了：既可以用來推動小船的葉片槳，也能轉動火車頭的輪子。

工業革命誕生於英國，然後慢慢影響到其他國家的經濟。例如美國的史雷特（Samuel Slater）一七九〇年便在羅德島的普羅文登斯（Providence, Rhode Island）開了第一家工廠，但直到一八二七年才將蒸汽機用在他的織布機上。話說美國產業史雖從一點一滴開始，但之後的技術改良卻使得商品的製造、行銷和運輸起了重大的變革。隨著成長而來的，則是創業或擴張需要資金以及資源累積之類的管理問題，而這些問題已經不再是獨資者或單純的合夥關係所能掌握的了。正是這些成長、改變，以及個人在其間的構想與行動，吸引了我們的注意力。

歷史要一點一點慢慢說才有趣味，所以我們建議你隨心所欲地閱讀本書。如果你關

注的是財務，也許會想從第六章開始。本章告訴你美國金融市場的歷史背景，討論傑·古德（Jay Gould）和皮朋·摩根（Pierpont Morgan）的活動。要是你的興趣傾向行銷，你也許會覺得第三章很有用，讀讀百貨公司設計者亞歷山大·史都華（Alexander T. Stewart），還有把各種商品載入目錄，帶到美國內陸銷售的李查·希爾斯（Richard W. Sears）的故事。或看看第五章，瞭解電報如何改革通訊科技，在當時造成比今日的電腦網路、電子郵件和人造衛星更深切的影響。第一章、第二章和第四章，則是讓你看到發明創新的重要，看到新構想如何成為商品，然後運輸到市場去。

或者你可以跳到第十二章，欣賞作品流傳最廣的當代商業作家，也是最受歡迎的顧問——「彼得總裁」杜拉克（"Chairman Peter", Drucker）的言論。第十一章說明麥克阿瑟將軍的一個重大決定，是如何為愛德華·戴明（W. Edwards Deming）和約瑟夫·朱蘭（Joseph Juran）打開日本的大門。第十章帶你瀏覽各家理論，從尼可洛·馬基維利（Nicolo Machiavelli）、瑪麗·弗列（Mary Follett）到道格拉斯·麥葛瑞格（Douglas McGregor），看他們對人性的探討以及他們的理論是如何地主導後代的管理和行為。第七章、第八章和第九章裡面的故事，改變了我們對組織和管理的看法，例如「經營第一夫人」莉莉安·吉爾伯瑞（Lillian M. Gilbreth），就是女性從商的先驅。

除了當成歷史名人故事之外，你還可以把本書當成是在描述企業的興起、以及關於組織與管理構想是如何沿革的報告。書中講到的人物和我們非常相像，都希望能解決當時、當地所面對的難題。他們得到的經驗不會過時，仍能在今日為我們所借鏡。我們把蒸汽機和電報當成博物館裡沒用的東西，卻忘了它們對我們的祖先來說是革命性的發

明，就像我們看現代科技一樣。瞭解過去能幫助我們解決當代有關科技的問題，甚至能讓我們展望當你我眼中的現代科技也成了廢物的時候，下一代或下下一代的子孫會面對什麼樣的課題。

這本書企圖涵蓋全方位的討論，而不是專門敘述一個論點；更明確地說，這是一篇包含許多主題的敘述文，內容是美國商業組織發展的故事。首先登場的是發明家列傳，在其中能看到發明和創新如何改變我們的生活方式，創造全新的工業，而且必須隨著嚴苛的環境變化繼續下去。製造商則是把創意變成商品的人——這是個從小量生產變成大量生產，然後進入裝配線生產的漸進過程。銷售者把這些產品帶到市場上，讓我們看到透過銷售和發行的革新，使得現代消費者過的生活比幾百年前的帝王還要好。發明家、製造商和銷售者需要運輸業來創造天時地利，而他們全都需要通訊才能協調整合。

「企業管理」的歷史悠久，從古至今，在政府、教會、寺廟、軍隊和所有古老的組織中都佔有一定的地位。但是這些組織沒有一個發展出現代商業組織的規模。公司不只要適應瞬息萬變的經濟、社會和政治環境，在適應的同時還要有能力營利。所以本書的第二部分討論的便是早期的思想家，他們研究工作不斷變化的本質，以期找出怎樣才能工作得更聰明，而不只是更努力的方法。只有領導有方的企業才能成功。就像比利·杜蘭（Billy Durant）和小艾佛瑞·史龍（Alfred P. Sloan Jr.）所言，一個公司的成功或失敗決定於有或沒有組織。若我們研究人際關係論者和領導論者，就會看到不同的人對商業活動的不同看法，以及這許多不同的思考方式是如何引導我們前往各個不同的方向。第十一章和杜拉克的故事再次提醒我們，問對問題，從一堆瑣碎的難題中找出癥結所在，是多麼

地重要。

這本書最後又把我們帶回開頭——在一個從不靜止的世界中，發明創新的重要性。讀你所愛，我們希望你會愛你所讀。

第一章

棉花機及燈泡改變你的生活

——惠特尼與愛迪生



西元一七九〇年，美國總統華盛頓在賓州費城首次對國會發表演說時，曾就常備國防的必要性提出呼籲，他提到：「為戰爭做好準備是維持和平最有效的方法之一。」「美國不應只是保持武裝，更應鼓勵製造業發展，尤其在軍備供應方面，如此才可逐漸擺脫對他國的依賴。」「美國人應該尋求國外的新發明，同時也應鼓勵本土工業技術的改善……因為科學和文學的進步，最能確保國家的優勢。知識在每一個國家都是民眾幸福最有力的保證。」經過兩個世紀，這項聲明仍和初發表時一樣適用於當今由知識所建構的美國社會。

華盛頓總統的演說，促使美國國會根據憲法第一條第八項所賦予徵稅、借款、發行貨幣、制定度量衡、懲罰製造偽幣、發給專利權，及「管理國際及州際商業」的權力，於一七九〇年通過第一次的專利法。第一項專利在一七九〇年七月三十一日授與，保護發明人的專利達十四年，同時受到智慧財產權保護的還包括文學與藝術創作。一七九三年國會又通過一項專利法，內容包括申請專利權和智慧財產權的手續，發明人的權利，以及手續費三十美元等規定。

美國總統和國會鼓勵工業與藝術的企圖十分明顯，那就是建立一個經濟獨立於前殖民帝國（英國）的國家。英國由於害怕初期的本土工業受到威脅，曾多方壓制殖民地的製造業；棉花、羊毛、亞麻等天然原料可以輸往英國，但除了個人用途，美國不能生產由這些原料所製成的紡織品；其他抑制殖民地工業發展的手段，包括禁止生產設備進口，以及禁止英國高技術勞工移民美國。獨立之前，美國輸出原料，進口成品；作為一個新國家，美國的政策是藉由發明及立法保護來達成獨立的目標。

美國若要展開自己的工業革命，發明是絕對必要的。本書所討論的對象，只是活躍



於十八世紀末到十九世紀的發明家的一小部分。首先登場的是艾利·惠特尼（Eli Whitney），他的成功使得紡織業轉型，成為新時代工業的象徵；而湯瑪士·愛迪生（Thomas Edison）的故事則讓我們看見美國歷史上最具創造力的天才，他的靈感造就了許多全新的產業。惠特尼和愛迪生透過發明與革新來呈現創造知識的重要，也向世人證明知識的提昇是如何影響我們所使用的商品和服務，以及我們的工作與生活。

艾利·惠特尼所處的美國是個剛脫離殖民地時代的新興國家。在由農業社會轉型至工業社會的過程中，美國本地發明才能的展現扮演十分重要的角色。一七九〇年當惠特尼還是大學生的時候，美國進行首次人口普查，統計出全國人口有三百二十三萬一千五百三十三人，其中百分之九十以上從事農業。當時最大的城市是紐約，人口為三萬三千一百三十一人；第二大城是費城，人口兩萬八千五百二十二；再來是波士頓，人口一萬八千三百人。當時美國前三大城市的人口，可以全部舒適地坐在一座現代的大足球場裡。

小艾利·惠特尼是艾利和伊麗莎白（Eli and Elizabeth Whitney）四個孩子中的老大，一七六五年十二月八日出生於麻州偉斯布洛（Westborough）。他的祖父在農場中有一間小工作室，內有基本的工具和車床，小惠特尼就在這裡學習使用工具。他能夠製造、修理小提琴，而且童年時就表現出企業家的特質。獨立戰爭期間，小惠特尼發現釘子的價錢很高，便說服父親讓他利用工作室製造釘子零賣；戰後對釘子的需求減少，小惠特尼又注意到女士們開始用別針固定帽子，於是改變製造流程，開始生產別針。

小惠特尼渴望接受高等教育，卻受限於家計，直到一七八九年二十四歲時才進入耶