

管理只有恒久的问题
没有终结的答案

管理百年

THE
Management Century
20世纪管理思想与实践的批判性回顾

斯图尔特·克雷纳◎著
STUART CRAINER
邱琼等◎译

海南出版社



有趣、创新和进步的100年，当人类文明的曙光初现，管理就已经与我们相伴。但只是在过去的100年里，管理才被作为一项职业得到认识、分析、监控和传授，才有了一定的形式。现在，财经记者斯图尔特·克雷纳所著的《管理百年》一书，为我们提供了在管理的黄金时代的理论和实践中畅游的机会。书中回顾了众多历史人物，这些工作足以让任何一位小说家心生羡慕。从亨利·福特到爱德华兹·戴明，克雷纳所涉及的创新者们与他们提出来的观念一样有趣。这是一本将真实生活写进历史的书籍，其中充满了对每一位学习管理学理论和实践的人来说都具有价值的远见。

THE Management Century

有趣、创新和进步的100年

斯图尔特·克雷纳的书对刚刚过去的20世纪的管理思想和实践，做了最深刻、最完整和最精彩的总结。它不仅对历史进行了回顾，同时还为我们指出，下个世纪将把我们带向何方。我读过这本书后，对于新的千年，感觉更加有把握了。

——华伦·贝尼斯，南加州大学的著名工商管理教授

ISBN 7-5443-1082-5



9 787544 310826 >

ISBN 7-5443-1082-5/F·93

定价：32.00元

陈类类别◇财经类◇企业管理



管理百年

20世纪管理思想与实践的批判性回顾



The Management Century

by Stuart Crainer

Copyright © 2000 by Booz · Allen & Hamilton Inc.

A Strategy & Business Book Chinese Translation Copyright ©2003 by
Hainan Publishing House

All Rights Reserved.

Authorized translation from the English language edition published by
Jossey-Bass, Inc. a John Wiley & Sons, Inc. company.

中文简体字版权 © 2003 海南出版社

本书经授权译自 John Wiley & Sons 公司出版的英文原著

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2001-141 号

图书在版编目 (CIP) 数据

管理百年 / [英] 斯图尔特·克雷纳 (Stuart Crainer) 著;

邱琼, 钟秀斌, 陈游芳 译; -海口: 海南出版社, 2003.8

书名原文: The Management Century

ISBN 7-5443-1082-5

I. 管... II. ①斯... ②邱... ③钟... ③陈... III. 管理学-历史-世界

IV. C93-091

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 067445 号

管理百年

作 者: [英] 斯图尔特·克雷纳 (Stuart Crainer)

译 者: 邱琼 钟秀斌 陈游芳

责任编辑: 刘德军

特约编辑: 张轶西

装帧设计: 第三工作室

责任校对: 李 鹏

责任印制: 李 兵

印刷装订: 北京宏伟印刷厂

读者服务: 杨秀美

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 16

字数: 245 千字

印数: 1-5000 册

书号: ISBN 7-5443-1082-5 F·93

定价: 32.00 元

本社常年法律顾问: 中国版权保护中心法律部

【版权所有, 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

汇款地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号, 杨秀美女士 收 / 邮编: 570216

有趣、创新和进步的100年

THE
CManagement
Century



序 言

回顾过去 100 年间人类在组织理论和劳动生产率方面取得的成功，也许现在正是管理学的学生和实践者都可以相互祝贺、欢呼的时候了——可以好好品尝一下管理学领域已经获得的和因它而带来的智力成果和利益。《管理百年》却强调，这样做，为时尚早……也许，永远都是为时尚早。

斯图尔特·克雷纳从历史的角度对管理学进行研究，多半源于他并不满足于管理在过去 100 年里所取得的巨大成功。克雷纳把研究的注意力很好地集中在管理进步的本质的不确定性上。实际上，每一个对现有管理实践中存在的过激或缺陷进行修正的新观念，都在出现伊始就种下了破坏自己的种子。典型的，它会引发新的问题，这个新问题是以前那个旧观念所引发的问题的镜像。克雷纳的关键思想是简单的，但也是让人难以接受的事实：成功总是要遭遇失败。

那些试图掌握管理规律的人会发现，他们面临着多么大的困难。正如克雷纳所说的：“五十岁的律师完全可以坐下来沉迷于他们所拥有的基础知识，因为他们知道，知识更新只是偶尔发生的事件。但管理者就不能享受这样的奢侈。五十岁的管理者也可以回顾过去、沉湎于过去的知识。但如果这样做的话，他们很快就会发现，他们将失去工作。管理需要变革和持续的改进。没有什么地方可以逃避这样的变革。知识更新是永远不变的要求。”

这是一段富有挑战性的论述，但还不是失败主义的观点。这一观点并不比关于吹雪机在 1 月份工作良好而在 6 月里则没有多大用处的观点更悲观。管理的责任受到不断演进的经营环境——顾客需求发生变化、最新技术发生变革、劳动者的期望发生改变，以及竞争对手的行动发生变化的强烈影响。由于世界经济发生转型的动态变化以应对这些因素的变化，管理者必须改变他们习惯使用的观念

工具以更好地适应当前的流行趋势。

毫无疑问，管理者知识的持续更新有时也要求他们大量放弃就在不久以前还被认为是成功标准的实践经验。考虑一下克雷纳提到的一些实例（着重标志为笔者所加）：

- “（由管理学先驱弗里德里克·温斯洛·泰罗提出的）科学管理将衡量看作是管理工作。泰罗理论中的管理者只是一个监督者、一个收集信息交给决策者的记录员和报告员，所做的工作除了衡量任务情况以外就没有什么了。这就创造出一个全新的、致力于监督、衡量和观察的管理者类别。他们是组织层级中一个单独的层次。现在，我们已把它称为中层管理。泰罗这个一生致力于提高效率的人，创造出一个妨碍企业提高效率和决策有效性的最大障碍。”
- “从宏观层面来说，亨利·福特的遗产是鼓舞人心的。他完全因为在企业中的努力和创造出大量有影响力的产品，而得到全世界的颂扬。奥尔多斯·赫胥黎(Aldous Huxley)在《勇敢的新世界》(*Brave New World*)一书中将现代定义为“A.F.”——意思是，福特之后的时代……（但是）福特创造的企业是建立在害怕和不信任的基础上的。无论他取得了多么巨大的成功，这一事实也不容歪曲。确实，福特在许多方面为不要做什么提供了现实原型的教训。他管人的方式令人震惊，他管理下的公司在取得了最初的巨大胜利之后，发展也是有限的。他早期的创新最终停滞不前了。尽管福特在早期一直追求改进，但他没到最后不得已时，一直都不肯改变基本的T型车技术。”
- “（由通用汽车公司总裁小阿尔弗雷德·斯隆在20世纪20年代创造出的公司组织结构）事业部制度创造出一种在大型组织中实现分权的趋势。1950年，《财富》500强中20%的公司是分权式组织结构；到了1970年，这个比例上升为80%……（然而，尽管这）被认为是一个管理典范……斯隆模式的缺点还是逐步暴露出来。斯隆建立的分权结构是围绕一个汇报和委员会机制运转的，这最终使组织变得笨拙。随着时间的推移，公司内设立了越来越多的委员会。严格的目标和

对成功的狭窄界定，限制了组织的创新能力。到了 20 世纪 60 年代末期，公司终于失去了由斯隆成功维持的集权与分权的精密平衡——财务成为最重要的职能，而通用汽车公司被曾经使其辉煌的制度搞瘫痪了。”

- “然而，企业再造的成就有两方面。首先，它鼓励管理者重新考虑这个棘手的问题：如何最好地组织他们的公司。其次，它促使组织根据流程而不是职能层级来重新设计。这打破了职能型组织的组织刚性，这是企业再造的重大突破。问题在于，企业再造是用一种形式的组织刚性来取代另一种组织刚性。”

正如克雷纳指出的，“大多数管理现象的寿命都是有限的。它们就像方向错误的飞毛腿导弹一样，很快从公司的雷达屏幕上消失。”这并不是说每一种管理趋势都有相同的短命结局。一些管理趋势的寿命，因受到与其相联系的更大的历史力量的作用，而得到延长。

得到这样的支援的一个趋势是人性化管理运动。如果用今天的标准来衡量，管理学早期的一些著名人物的所作所为是非常残忍的。弗里德里克·泰罗曾经这样写道：“现在，对适合把搬运生铁作为职业的工人的首要要求之一就是，他得像牛一样蠢笨和懒散。”类似的，亨利·福特曾说：“我们希望工人做要求让他们做的事情。组织是高度分工的，一个部分与另一个部分是相互依赖的，我们一刻也不能允许让工人按他们自己的方式来工作。没有最严格的纪律，我们会陷入极大的混乱。”

不论这些态度曾经起到过什么样的有用效果，这一切都过去了。克雷纳引用最著名的管理思想家彼得·杜拉克的话说明：即使不是为了考虑人们的精神或生活质量，只是单纯为了追求更高的劳动生产率，这也会迫使管理者更加关心劳动者个人的需要。“杜拉克指出，本世纪管理学的最伟大贡献在于，它让体力劳动者的劳动生产率提高了 50 倍。尽管这是不可低估的成就，但这不再是下个世纪最大的挑战了。根据杜拉克的观点，下个世纪最大的挑战在于，如何提高知识工人的劳动生产率——不过，令人气馁的是，他估计在过去的 70 年里，一些知识工人的劳动生产率实际上是下降

的。”

另一个势必将继续影响管理思想和实践的历史性趋势是全球化趋势。由于《管理百年》覆盖的这个时间区间也被称为“美国世纪”，因此，毫不令人惊讶，在管理学这个领域，在最初的探索和现实的情况中，常常是以美国人为中心的。当日本公司达到鼎盛时，美国人的骄傲遭到了严重打击，但随后而来的日本经济长期停滞和美国在服务业和制造业方面的复苏，使得这种骄傲又重新复苏了。

我们只能希望，美国管理学不要冒险回到像战后美国势力达到巅峰时期的那些年一样的大国沙文主义的状态中。这样做无疑是愚蠢的。全球经济一体化的步伐正在加快，管理对新观念的持续需要意味着，需要将世界上所有最优秀的思想汇集起来共同保证和维护组织创新的趋势。

为了在丰富的管理远见和进步中找出那些非“美国制造”的东西，克雷纳的确做了大量工作。例如，他对法国矿业工程师亨利·法约尔大加赞扬——“……现在已经没有人能忽略他对管理思想所做出的贡献”——因为他是第一个认为管理是一门可以进行系统研究的“有独立规律的学科”。克雷纳也肯定了一些更晚近年代的思想家的贡献，例如奥斯陆劳动心理研究所（Oslo's Arbeidspsykologisk Institute）的创始人、挪威的纳维亚工业民主实验的推动者艾纳尔·索斯路德（Einar Thorsrud），以及英国国家煤炭理事会（National Coal Board）的里格·莱万斯（Reg Revans），后者关于“行动学习”（action learning）的观念帮助比利时实现了经济新生。

克雷纳着重指出，管理没有终结答案可寻……惟有恒久的问题存在。“管理学总是挑战那些试图将它引入角落、使它固定下来的理论家，”克雷纳强调说，“但它总是能从这些理论家手里逃脱。它总是能从他们的指缝里溜走。”最终，试图弄清楚那些世界一流公司——诸如通用电气、戴尔和 ABB 公司的成功奥秘的工作就像用瓶子捕捉闪电一样令人畏惧。但这项工作的前景是耀眼而充满诱惑力的。从某种程度上来说，许多人至少从直觉上认识到，当我们进入 21 世纪时，管理比其他任何力量都更强烈地影响着我们的日常生活。我们的本性不允许这样强大的力量仍然躲藏在神秘的面纱下。我们将继续探究大企业，继续研究伟大的领导人，直到一劳永

逸地揭示出：是什么决定了管理的成功。我们将发现，管理和领导一样是必需的。然而，也许正如克雷纳告诉我们的那样，我们也许注定只能捕捉到成功关键的一瞬间。

Booz-Allen & Hamilton 公司资深副总裁及管理合伙人布鲁斯·A·帕斯特纳克写于加利福尼亚州旧金山市，1999年11月。

前 言

工业化属于 19 世纪，而管理属于 20 世纪。在 1900 年，管理尚未为人所识；现在，它已然成为人类文明的中心活动。大量受过良好教育的人从事管理工作，它决定了我们的经济进步的步伐和质量，决定了我们的政府服务的有效性，决定了我们的国防力量。我们进行“管理”的方式，我们影响组织的方式，影响并反映出我们社会的形成过程。

——《财富》杂志，1966 年

过去的 100 年见证了管理形成的戏剧性过程。管理成为一种职业。管理从一种不可言传的、非正式的、临时性的活动，发展成为一种可以从所有可能的角度进行规范分析和评论的活动。管理摆脱了阴影的笼罩，成为社会经济和个人生活的一种重要推动力量。它的触角伸得更远。现在，似乎已经没有什么东西——没有什么组织和活动——可以超越管理的范围或抱负。

尽管管理是在 20 世纪成熟起来的，但如果认为在 1900 年之前不存在管理，则是非常愚蠢的想法。文明的曙光初现时，人类已经开始了管理的实践。但只是在过去的 100 年里，管理才得到认识、分析、监控和传授，才有了一定的形式。20 世纪是管理的世纪。

在此期间，管理常常被狭义地定义为与企业活动有关。正如伟大的管理思想家彼得·杜拉克指出的，这种行为其实是给管理帮倒忙。管理的应用远远超越商业世界。的确，杜拉克指出，早在 20 世纪初就产生了“城市管理者”一词，这是管理第一次像今人所理解的那样在某一特定工作中得到应用。管理可以在企业中产生作用，也一样可以在地方政府中发挥作用。管理在政治和政府部门中的表现，和它在健康保护和医院中的表现一样自如。它在体育运动——

教练只是管理的一个方面——和工厂中一样都有施展的机会。

管理是包罗万象的。杜拉克说：

当然，管理在不同的组织中是有所不同的——毕竟，组织的使命决定了组织的战略，而组织的战略决定组织的结构。但是，管理一个连锁的零售商店和管理罗马天主教的众多教区之间的差别，远远比连锁店管理者和主教们所认为的差别要小得多。差别只存在于应用方式上，而不是在管理原则上。例如，这些组织的管理者都同样要花费大量的时间解决人的问题——而这种人的问题几乎都是一样的。

因此，不论你是管理一家软件公司、一家医院、一家银行，还是童子军组织，其间的差异大约只占你的工作的10%。这10%是由组织的特殊使命、特殊文化、特殊历史和特殊语汇所决定的。而其他的绝大部分的工作是相同的，是可以互相交换的。

管理是一个组织成功（包括财务和伦理方面的成功在内）的衡量尺度。因此，不必吃惊，巴克夏-哈斯威公司（Berkshire Hathaway）总裁沃伦·巴菲特（Warren Buffett）总是投资管理得好的企业。巴菲特在陈述自己的投资哲学时，反反复复谈到合理管理的问题。他赞扬他的一些经理说：“他们热爱自己的事业，他们就像所有者一样思考问题，他们的身上体现了正直和能力。”巴菲特投资哲学的精华就是，在既定的良好条件下，好的管理者产生好的企业。永远不要投资于管理混乱的企业。

不过，经过艰苦努力之后，管理是一个独立学科的事实才得到了认可。尽管超级明星管理者与超级明星销售员相比，管理者明显享受到更多的权利和影响力；尽管劳动者中很大比例的一部分人是从事管理工作的，人们还是很少认为管理是最高贵职业——甚至根本都不认为这是一项职业。管理是人们总是要面对的事物。客户服务部门的工作是为了更好地进行市场营销。如果你是一位副总裁，人们围着你问管理是什么时，你就会意识到这句话的意义。

不论你是在内布拉斯加州的工厂、哈佛大学的教室还是香港的交易大厦里，只要你说：“管理就是——”，这都会引发探询的沉默和激起讨论的涟漪。与此相似，管理在社会上的地位问题，也是让

人回避的。管理是决定交易的工作、不可信的推销艺术、制定决策、繁杂的公文管理、激励、分析的科学、预算，或者是杰出的领导艺术？所有这些都是管理，但管理还意味着更多。杰出的理论家舒曼特拉·高沙尔（Sumantra Ghoshal）、克里斯托弗·巴特列特（Christopher Bartlett）和彼得·莫兰（Peter Moran）曾经说：“公司和管理者都对社会所表现出来的广泛的矛盾性感到痛苦。只有一部分人给予他们英雄式的礼遇，但大部分人根本就不信任他们。在流行的神话中，公司管理者就是好莱坞电影里的那位把贪婪作为福音来宣扬的华尔街金融家戈登·杰柯（Gordon Gecko）。而公司则是‘工作杀手’。”

管理一直承受着糟糕的压力。管理的吸引力和困难在于，管理有着多重角度。要明确说出管理是什么，就像要用钉子把 Jell-O（这是一种果冻——译者注）钉起来一样困难。管理是市场营销，是战略，是对人的激励，是预算，是组织目标和承诺。管理是一个复杂的、高度人性化的、现在又是全球化的职业。

由于这种复杂性的存在，代表同时代管理的人和事就非常多，变化也非常大，出现这样多的历史和理论观点也就不足为奇了。伟大的管理思想家来自众多令人困惑的学科和职业——他们可以是经济学家（例如哈佛商学院的迈克尔·波特）、心理学家（如麻省理工学院的埃德加·沙因）、社会学家（如哈佛商学院的罗莎贝丝·摩丝·坎特）或管理咨询顾问（如布鲁斯·亨德森和马文·鲍尔，他们中也有许多工程师（从弗里德里克·泰罗到受过土木工程训练的汤姆·彼得斯），他们甚至可以是原子能科学家或是想成为政治家的单簧管演奏家大前研一（Kenichi Ohmae）那样的人。

近年来，人们将各个领域的经验教训运用于管理的兴趣越来越高。管弦乐队的指挥、海员、足球明星、登山运动员以及诗人，现在都可以被冠以管理者的称号。他们的技能、远见和经验在现代管理中都得到实践应用（必须指出的是，他们却常常对相应的管理者的技能、远见和经验要在他们的职业中得到实践应用的观点置之不理）。

结果就构成了一幅有着令人难以置信的有关观念和最优实践活动的丰富画面。确实，管理愿意受到观念推动的事实，不断地使它独立成为一个职业。在管理中，理论是有差别的；当观念在实践中

得到应用，就能够改变数百万人的生活。

这一事实的反面就是，如果观念不起作用，就会很快被抛弃成为历史。这可以解释管理观念不断推陈出新的现象。观念出现和更新的速度越来越快。让我们回忆 20 世纪 80 年代和 90 年代所发生的一些故事。

首先出现的是由汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼（Robert Waterman）合著的畅销书《追求卓越》（*In Search of Excellence*）所推动的所谓“卓越”观念。卓越观念引发了 80 年代追求质量的运动。W·爱德华兹·戴明（W. Edwards Deming）、约瑟夫·朱兰（Joseph Juran）和菲利普·克劳士比（Philip Crosby）为企业世界引进了质量圈、全面质量管理、JIT 等管理技术。

但现实没有就此止步。随后出现的是由彼得·圣吉（Peter Senge）的畅销书《第五项修炼》（*The Fifth Discipline*）向公众推出的学习型组织的观念。而企业再造则是 90 年代早期的大观念，随后而来的是知识管理和智力资本。

现在，理论和实践更加密切地缠绕在一起（但这并没有使得明智的观念更容易成为最优的实践——想一想企业再造观念的遭遇就可以理解了）。商学院和管理咨询公司之间的差异日益模糊——许多时候，这种差异都消失了。咨询公司与世界领先的商学院相比，咨询公司也能提出越来越多的高水平的思想了。顶尖的管理咨询公司与顶尖商学院之间建立起密切的关系，这种关系一度让人讨厌，而现在也已经成为很自然的事情了。他们共同承担了在全球范围内形成企业管理的观念和实践、教育和培养未来企业领导者的使命。

《管理百年》的目的是将这些精彩多变的观点收集起来，为 20 世纪的管理思想和实践的主要发展提供准确而有远见的指引。它描述了一些伟大的管理思想家和实践者的所处的时代和生活概况，以及他们所创造的组织的情况。

为了让明智的观念、拥有超人精力的思想家和不知疲倦的管理者所组成的大漩涡更有意义，本书是按照 10 年的时间顺序组织起来的。尽管全书一般都遵循这一组织方法，但有时也会出现随心所欲的现象。结果，因为时间的缘故，一些事件、观念和思想家被迫与一些未曾预料的背景结合在一起。每一部分的结尾部分，都有一个记录了该部分所讨论的时间段里发生的企业和理论大事的年表。

我希望，本书最终能有说服力地、有效地证明管理的重要性和20世纪确实是管理的世纪这一观点。

斯图尔特·克雷纳写于
英国巴克夏，特怀福德
1999年11月

序 言 1

前 言 1

第 1 章 1900~1910:秒表科学 1

刺激与扫帚 3

开采理论(Mining the Theory) 4

使用秒表的文艺复兴式人物 6

考虑工作 8

衡量管理 11

施密特的难题 14

管理百年年表 18

第 2 章 1911~1920:摩登时代 21

通往福特之路 23

福特的普及 26

成本优势 29

A.F. 32

继续前进 35

管理百年年表 38

第 3 章 1921~1930:发现组织 41

帝国的建设 43

组织思考 46

从比利到斯隆先生 47

现代经理人 50

组织巨人 52

管理百年年表 59

第 4 章 1931~1940:关于人的探索 63

点亮明灯 65

	新的人力事务	68
	动态变化的人	70
	人的现实	73
	管理百年年表	75
第 5 章	1941~1950:战争的教训	79
	打一场有益的战争	81
	服务于军人的品牌	84
	未来的种子	85
	领导新生	88
	管理百年年表	91
第 6 章	1951~1960:在梦想中生活	95
	西部规划和公司人	97
	营销的快乐	101
	从快乐到近视	104
	富足的土地	105
	工作激励	109
	管理百年年表	117
第 7 章	1961~1970:了解战略	121
	计划未来	123
	军事模式	125
	战略的全盛时期	127
	实践中的分析	132
	分析家肩负责任	136
	管理百年年表	141
第 8 章	1971~1980:组织瘫痪	145
	在护墙的保护之下	147
	另一种方式	150

	沃尔沃方式	156
	管理百年年表	160
第 9 章	1981~1990:追求卓越的冒险	163
	西方如何苏醒	165
	转向日本人	167
	质量福音书	170
	回归基本规律	173
	重新发现人	176
	管理百年年表	183
第 10 章	1991~2000:权力的新平衡	187
	职能组织的衰亡	189
	组织模式	191
	矩阵模式	193
	管理模式	196
	精益模式	201
	新模式	203
	马克思的胜利	206
	管理百年年表	211
第 11 章	管理的状态	215
	观念决定生死	217
	追求价值观	221
	企业的消亡	225
	从确定性到混沌	227

1900~1910:

秒表科学

除非工人们从思想上对自己和对雇主的责任问题发生了完全的革命,除非雇主们对自己本身和对工人们的责任的认识发生了完全的思想革命,否则,科学管理不能存在、科学管理也不可能存在。

—— 弗里德里克·泰罗(Frederick Taylor)

刺激与扫帚

伊莱休·鲁特 (Elihu Root, 1845 ~ 1937) 是一位极为特殊的人物。总的看起来, 这位花花公子在 19 世纪末至 20 世纪初的生活可列入伟人行列, 他是一位伟大的国务卿和商业帝国的创立英雄。

鲁特是一位杰出的律师, 他非常无情, 而且有让所有事情按他所想去实现的能力。在一次法庭案件审理过程中, 法官就很中肯地建议鲁特要有点良心。受到鲁特积极支持的西奥多·罗斯福把他当作“我倾注了极大注意力的蛮横的朋友”, 罗斯福认为鲁特是“在我生命中, 在大西洋两岸出现的最伟大的人物。”

如果你想感受有刺激快感的残忍, 那你就去拜访鲁特吧。没有什么描述比戈尔·维达尔 (Gore Vidal) 的评论更为权威, 鲁特就是一支“活生生的扫帚”。麦金利总统在 1899 年邀请他出任陆军部长。这是一个出人意料的任命。鲁特是一位活跃的共和党人和律师, 但并不出名, 也没有什么政治事务的历练。麦金利认为, 鲁特身上显示出的理智的力量正是美西战争结束后的美国所需要的东西。

战争是取得了胜利。但这场战争却揭示出美国的军事机器已经完全老旧了。军队竟然因为没有所需地区的地图而不能制定战略。士兵被派往古巴时, 竟身着冬季服装。后勤管理一片混乱——一个极端的例子是, 当 300 辆火车抵达佛罗里达的坦帕 (Tampa) 时, 居然没有人知道这些车里装载了什么。战争结束后, Dodge 委员会试图了解不能取胜的原因, 他们拿来了 8 大卷的报告, 得出的结论是“没有很好的管理…… (如果像军队随后那样进行组织) 公司能够令人满意地进行商业交易”。

陆军部长拉塞尔·A·阿尔杰 (Russell A. Alger) 大方地辞职了, 为伊莱休·鲁特让出了地方。随之而来的是美国军队的全面重组。这支扫帚完全沉迷于进行严厉的春季大扫除了。

鲁特认识到, 军队中最关键的问题是各个部门间缺乏协调。他希望各个部队的司令长官既能各司其职, 又能相互联系。鲁特哀叹说, 太多的人“已经被华盛顿的扶手椅圈定起来了”。军队的管理

机制在许多有创意的想法中重新建立起来，成立了一所军事学院，创立了参谋长联席会议。当鲁特在国会接受有关他的创意的质讯时，一位议员指出“华盛顿和拿破仑都不需要战略委员会”。

“是的，他们已经逝去；我们现行的体制也应死去。”鲁特值得赞扬的回答异常简短。

在历史学上，伊莱休·鲁特也许只是一个脚注，但他在美国军中发起的变革确实得到了广泛的应用。彼得·杜拉克说，这些变革是“第一次有意识、有系统地应用了管理的原则。”现代管理就是用刺激和扫帚推出的。

开采理论 (Mining the Theory)

当伊莱休·鲁特实践着我们现在称之为“管理”(Management)的工作时，他当时也许将之称为“行政”(Administration)——从常识的角度来说，这一名称可能更确切。在19世纪与20世纪之交，管理工作尚未得到界定。^①或者更准确地说，是人们尚不知晓有人为界定管理做出了令人信服的工作。法国采矿工程师亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841~1925)的工作就是这样的。

现在，已经没有人能忽略法约尔对管理思想做出的贡献。他被视为管理学教科书理当提到的人物。他是一个法国人的事实总是有些让人惊讶——也许在盎格鲁撒克逊人主导的学科中，甚至是个大障碍。事实上，法国人一直游离在现代管理的流行理论之外。他们对那些骗人的管理大师很不感兴趣，对流行理论也持怀疑的态度，他们追求的是一门相当独立的学科。

法约尔是在法国里昂的圣艾蒂安国家矿业学院受的教育。1860年，他毕业成为一名矿业工程师，进入法国一家矿业公司：科芒特里-富香博-德卡斯维尔公司(Commentry-Fourchambault-Décazeville)。法约尔毕生都在这家公司工作。他将该公司从破产的边缘拯救回来，并在1888~1918年一直担任该公司的总裁。

在此期间，他形成了完整的管理哲学。法约尔对百年管理的贡

① 字典的解释也不能有什么帮助。当时的《简明牛津字典》把管理解释为“耍花招、不诚实的发明装置”。

献主要有3个方面。

首先，他认识到管理的普遍性。管理既可以应用于法国的矿业公司，也可以应用于法国的医院或邮政局。

其次，法约尔认为管理是一门具有独立规律的学科。现在看来，这一观点并不令人惊讶——但在当时，“管理”是一个几乎还不存在的实体。

从这一观点可以得出的逻辑结论是，管理可以被严格地定义。对于像法约尔这样固执的理性主义者，事物的存在就意味着它有清晰的定义。那些不能得到严格定义的事物是不能称之为“存在”的。如果管理真是一门学科，管理者实际上要做什么？他们通过工作希望达到什么目标？

法约尔的14条“一般管理原则”就是对这些问题的回答。他认为这就是管理的普遍特征：

- 劳动分工
- 纪律
- 统一指导
- 雇员的报酬
- 等级系列
- 公平
- 创新意识
- 职权和职责
- 统一指挥
- 个人利益服从总体利益
- 集中
- 秩序
- 人员保持稳定
- 团结精神

法约尔的14条原则是管理者关心的问题——或者说是管理者应当关心的问题。为了确保这些原则能得到有效的实践，法约尔认为管理者需要计划、组织、指挥、协调（现在已经被领导这个职能所同化）和控制。

法约尔描述的管理原则的一个逻辑推论是，如果可以对某事进行定义，就可以教授它。他为整个管理学的概念和实践的教育奠定了基础。法约尔自己在退休后执教于Ecole Supérieure de la Guerre，并建立了行政管理研究中心（法约尔的讲演在法国掀起了民众对管理的巨大兴趣——截至1925年，他的讲座资料印刷了15000份，讲座内容也集结成书出版）。

如果管理是普遍的，那么从逻辑上就可以推知：管理技能可以通过教育获得，并可以得到普遍的应用。今天，我们已经习惯地认为，软件公司的首席执行官可以到制药公司去担任新职务。我们认为，首席执行官的工作并不要求了解某种药品具体配方的知识，也不需要具备软件程序员需要的机器语言知识。首席执行官要用到的是管理技能。但在法约尔所处的时代，即使是工厂的工作也是专业化分工的。工作得到严格的限制和界定。人们都了解其界定的尺度。而管理则打开了一个新的视野。

法约尔的管理理论——行政管理理论有着惊人的生命力。随着时间的流逝和学科的发展，许多雄心勃勃的理论都衰亡了；而法约尔的理论仍被认为是基本正确的。你只要注意到最权威的管理证书名称是“工商管理硕士”（Master of Business Administration）中存在 Administration 这样的字眼，就可以知道法约尔的影响力。

所有早期的管理学思想家的工作成果中，法约尔的思想也许是最经得起时间考验的，也曾经是最被人忽视的。法约尔的著作《行政管理》（*Administrative Management*）直到 1929 年才有英文译本（那还是一个不甚准确的译本），而且长期没有得到重视。

使用秒表的文艺复兴式人物

弗里德里克·温斯洛·泰罗（Frederick Winslow Taylor）与亨利·法约尔的职业相同。法约尔考虑的是更广阔的有关管理本质的理论问题，而泰罗则是一个关注实践问题的问题解决者。确实，泰罗是一位最终解决问题的专家。在一个工作量超过外行所能承受的时代，泰罗确实是一个文艺复兴式的人物。即便是在一个夸张的时代，他的远见和兴趣之广也是令人吃惊的。

泰罗是一个发明家。他很著名的工作之一是与冶金专家莫瑟尔·怀特（Maunsel White）共同合作提出了钢铁处理工具的泰罗 - 怀特工艺流程。这对金属切割技术进行了彻底的改革，从而使批量生产技术的出现成为可能。泰罗积极从事发明创造工作，获得了 40 多项专利，这使得他非常富有。这些专利包括 1909 年发明的“移栽活树的设备”，19 世纪 80 年代末期为米德维尔钢铁公司制造

的革命性的“动力汽锤”，1900年发明的磨滚珠设备，以及1907年的“多用的葡萄园温室和玻璃暖房”。

泰罗还是一位运动健将。尽管他并不具备突出的运动天赋，但在任何活动中都投入了坚定的决心和创造力。1881年他赢得了美国网球冠军赛的双打冠军。泰罗为自己设计了匙形的网球拍。在他壮观的专利行列中，还包括了一个草场网球网（专利号 No.401082，登记时间1889年4月9日）。

后来，泰罗把兴趣转到高尔夫上。和当时的许多运动员一样，他在击球中遇到很多困难。当时没有什么高尔夫大师可以请教，泰罗就试图通过自己的发明创造来解决这些问题。成果就是Y形球杆（专利号 No.792631，登记时间1905年6月20日）——这也许是所有人都可以用它打出好球的球杆。没有证据表明这一发明提高了他的比赛成绩。但击球的问题显然抓住了他的注意力，因为泰罗很快就对与击球有关的绿地产生了兴趣。泰罗在位于宾西法尼亚州栗树山（Chestnut Hill）的家中进行绿地草皮的种植。问题在于，由于没有喷淋系统，草皮绿地的情况完全依赖于雨水的情况。泰罗相信通过用地下水而不是依靠雨水，可以培育绿地，这样问题就得到了解决。

在泰罗寻求解决方案的同时，他还努力避免诸如公平竞赛这样的概念。不论你是在谈论击打高尔夫球还是炼钢，对他来说，提高效率就是好事，其他就没有什么了。当然这种观点并不总是对的。打高尔夫的人，并不是以愿意接受变革而著名的。泰罗携带着特制棒头的高尔夫球棒在球场散步的景象，让许多人在匆忙中拼凑出他们的规则手册。如果他们看到泰罗为了每次都能完美地打球而专门制作的用具，他们也许早就把自己的规则扔到一边、去进行其他运动了。

泰罗就是这样全力投入到他参与的所有活动中。他对规则和效率有着特别的爱好——典型例子是，他在学校时就用行动告诉人们杜威学科分类法能为图书馆带来整洁和秩序。他的一位门徒亨利·甘特（Henry Gantt）曾说：“他并不像某些想代表他的人那样喜欢高压生活，但他的确认为紧张的生活才是有价值的。这样的生活不仅可以带来更多的金钱补偿，而且可以为人们增加效用和快乐。”

泰罗还有着不可思议的毅力。1906年，他向美国机械工程师协

会提交了题为《金属切割艺术》的论文，这是他进行了26年实验的结果。他的实验用工具将重达80万磅的钢和生铁切割成片，实验记录大约为30000~50000次，实验成本也很高，大约为15~20万美元。

泰罗不仅是一位发明家、运动健将，更重要的是，他是一个典型的解决问题专家。

因此，他常常被认为是第一位管理咨询专家——在他的业务名片上有一处标明着“管理咨询顾问”。他的信条是：将最先进的分析工具用于解决企业问题。这成为现代咨询业的范板。亨利·甘特曾经这样评价泰罗：“他天生就充满活力、不知疲倦，他天生就有着卓越的分析头脑，他把精力集中于那些与他关心的事实有关的问题上……他对已经做了什么很感兴趣，原因主要是这可以为应该做什么指明线索。”（泰罗的另一个门生哈林顿·爱默生 [Harrington Emerson] 后来把咨询称为“效率工程”。）

考虑工作

这位固执的修补成癖的匠人、解决问题专家和发明家生于1856年3月20日。他出生在一个富裕的费城人家，父亲是一位律师，出自费城老式贵格教派家庭；母亲埃米莉·温斯洛（Emily Winslow）则出生自一个古老的新英格兰地区的清教徒家庭（她的父亲是新班福德 [New Bedford] 的捕鲸人）。埃米莉是废奴运动和女权运动的坚定参与者。

泰罗曾受教于法国和德国，在最后回到菲利普斯·埃克塞特（Phillips Exeter）学院之前游历过整个欧洲（泰罗在他的整个一生中都与欧洲保持了密切的联系。在他过世之前，他在不列颠度假，对法国和比利时在第一次世界大战中驱逐德国侵略者的举动表示敬意）。

尽管泰罗的家世很好，但他却是从最底层开始他的工程师职业生涯的。一开始，他在费城的威廉销售公司（William Sellers Company）做学徒。1878年他离开该公司到离费城不远的米德维尔钢铁公司（Midvale Steel Company）工作。刚到米德维尔时，泰罗的职位是

秘书,但很快他在公司里的级别就降为普通工人。泰罗的职位差不多一个月就要变化一次。在米德维尔的6年里,泰罗做过工具间保管员、助理工头、工头、技工主管、研究总监,最后成为整个工厂的总工程师。工作的同时,他并没有放弃学术生涯(本来,他注定是要上哈佛大学的,这才与他的社会地位相适应;但却因视力太差而受到影响)。泰罗花了3年的时间(1880~1883)在斯蒂文斯技术学院(Stevens Institute)的夜校学习工程学。^①

泰罗在米德维尔工作到1889年,他后来工作过多个地方,其中最著名的就是伯利恒钢铁公司(Bethlehem)。在伯利恒,他试图进行大范围的改革。他的这些工作并不都是成功的或流行的,最后,1901年时他被解雇了。在米德维尔,泰罗已经奠定了现在被称为科学管理(scientific management)^②的理论基础。正是科学管理理论(泰罗说,科学管理就是“75%的科学加上25%的常识”),使得泰罗成为20世纪最有影响力的人物之一。即使在今天,全球仍有许多企业受到他的影响。《财富》杂志在1997年刊载的一篇文章指出:“泰罗的影响是无所不在的:他的思想决定了麦当劳对厨师翻烤汉堡包数量的期望,决定了电话公司希望接线员能帮助接通多少个电话。”

彼得·杜拉克认为泰罗的思想是“继联邦宪法(Federalist Papers)之后,美国对西方思想所做出的最持久的一项贡献。”难道亨利·福特(Henry Ford)不能算是做出了更大贡献的人吗?杜拉克认为,不能。流水线只不过是简单的科学管理理论的逻辑拓展。

科学管理起源于泰罗对他所管辖的工人的观察结果。他注意到,工人们常常“磨洋工”(soldiering)。他们不是尽可能快地努力工作,而是蓄意拖延工作进展。毕竟,他们没有动力要工作得更快或更有效率。泰罗说,他们的目的就是让“他们的雇主不知道他们能够工作多快”。“在整个文明世界里,20个工人中就有19个人坚定地认为,慢些干比快些干更符合自己的利益。他们坚持认为,他

① 泰罗积极参加“工程教育促进会”(Society for the Promotion of Engineering Education)的活动,强烈支持大学教育应当包括一年的工业实践的观点。

② 据说,科学管理这个名称是由一小群工程师和思想家1910年聚在纽约时决定的。他们中包括律师路易斯·布兰迪斯(1856~1941)和亨利·甘特。他们想到的替代名称包括:车间管理、效率、职能管理和泰罗系统。

们的利益就是以尽可能少的工作来回报他们实际得到的薪酬。”泰罗后来在《科学管理原理》（*The Principles of Scientific Management*）一书中这样写道。

工人们有一个可以磨洋工的优势：他们的监工对一项工作应该持续多长时间并没有概念。没有人想过要去衡量工人工作的本质情况。泰罗不能忍受这样猖狂的无效率现象存在，决定有所行动。他手持一个秒表，详细测量工作中每一个活动所需要的时间。泰罗猜测，按分钟测量工作任务可以帮助观察者了解执行工作的最优方式。也许就可以建立起惟一的一个可优先考虑的、有效率的完成任务的方法，并在未来将这种方法坚持下去。泰罗计算出，如果以最高效率的态度进行工作，从理论上来说，一位名叫施密特的生铁铲运工每天可以装运 47 吨，而普通工作量为 12.5 吨。

这就意味着工人可以准确地知道雇主对他们的期望产量，而管理者也可以准确地知道应该生产多少。这也意味着，可以制定出更为准确的计件工资率，以实行可靠的奖励和惩罚措施。沃特唐（Watertown）军工厂引进泰罗的思想后，将浇注一个驮鞍前桥的人工成本从 1.17 美元降至 54 美分。制造 6 英寸炮架的人工成本从 10229 美元降至 6950 美元。逻辑是很简单的。因为测量工作让每个人都知道他们应该做什么，所以就可以提高产出。产出的提高降低了成本，这就进一步增加了利润。产出与工资提高之间的差距增加了利润。具体来说，施密特产出提高了 400%，而收入只提高了 60%。

这些例子并没有成为特别让人印象深刻的热潮。一个人和一个秒表并不能让人们的态度发生革命。然而，泰罗生活在更为骑士的时代。有趣的是，杜威和泰罗这些人物有着执著追求秩序的思想，但他们对周围事物的灵感却是无序的。

带着泰罗的秒表吧。当他以特有的精力在米德维尔使用秒表的时候，时间意识还只是新鲜事物。在美国，1883 年才有了时区标准；此前，存在许多当地时间。泰罗的秒表是一个变革的征兆。时间不再由太阳的升起或教堂的钟声来宣告；而将由工厂的汽笛或工厂的钟声大声宣布。时间将由管理者来衡量和宣布了。

衡量管理

全世界都可以感受到泰罗思想的内涵，而亨利·法约尔的思想却没有找到大量听众。科学管理成为第一个国际化的管理理论，它就相当于那个时代的全面质量管理（TQM）或智力资本（intellectual capital）。在日本，泰罗的工作深入人心，为人们所熟知。列宁是个泰罗迷。泰罗的法国支持者是冶金学家亨利·勒·沙特勒耶（Henri Le Chatelier）。泰罗逝世的时候，《科学管理原理》一书已经有两个法文译本，卖出了4000本（据沙特勒耶说，这还不包括免费提供的3000本）。

泰罗的预言是有时间性的。泰罗思想的一个显然假设——亨利·福特最终将这些思想付诸实践——是：多即是好。以更有效的方式生产出更多，这是第一原则。当市场是被动地等待创造和发掘的时候，这个结论是正确的。世界希望生产出更多的产品，希望能以更有效的方式来管理幼稚的工业。如果美国已经有了辽阔的土地和丰富的自然资源，为什么不能拥有强大的生产能力？泰罗的思想是属于他们那个时代的，也是服务于他们那个时代的。

追求更多——更多的产量、更大的市场——这是20世纪的管理问题。泰罗提出了他的解决方法。结果是几乎所有考虑这一问题的人都被说服了，都接受了他的理论（直到20世纪90年代，许多产业生产能力过剩，这一理论的重要性才有所降低）。一个少见的怀疑者是小说家约翰·道斯·帕索斯（John Dos Passos）。帕索斯在他那本涉猎甚广的巨著《美利坚合众国》（USA）中针对不懈追求产生的现象，痛惜地写道：“更多的钢轨更多的自行车更多的卷线更多的用于制造战船的钢板更多的便盆更多的有刺铁丝更多的蜡烛更多的避雷针更多的滚珠轴承更多的美元现钞。”

在实践中，科学管理常常促进产量的提高。1910年哈林顿·爱默生宣称，如果美国铁路应用科学管理，每天可以节约100万美元。由于以前从没有注意过工作流程的问题，得到这样的成果毫不令人惊讶。根据彼得·杜拉克的说法，科学管理的直接结果是可以显著降低制造品的成本。成本常常降至以前成本水平的1/10、甚至1/20。这就使更多的人可以买得起这些商品。而且，科学管理——

至少可能提高了工资水平（即使产品成本降低了）。

从管理学的角度而言，泰罗最重要的贡献是创造性地把管理当作一门科学。泰罗将分析的力量带到了工厂车间。在泰罗之前，没有人科学地分析工作的本质。泰罗将精确和纪律带到了工厂车间。他用全新的视角看待工作。如果说有些奇怪，最著名的是，实际从事工作的人并没有对工作本身进行一些研究。这一观点对管理工作来说，是特别正确的。即使到了今天，对管理者实际上是做什么的这个问题的研究仍然是非常稀少的。最著名的研究是亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）在20世纪70年代早期做的，他后来写成了开创性的著作《管理工作的本质》（*The Nature of Managerial Work*, 1973）。明茨伯格的结论也许会使弗里德里克·泰罗感到极度震惊——明茨伯格发现管理者完全以一种无效率的状态从一个任务忙到另一个任务，从一项工作做到另一项工作。

泰罗的工作实验是非常著名的。同样著名的事实是，科学管理将衡量看作是管理工作。泰罗理论中的管理者只是一个监督者、一个收集信息交给决策者的记录员和报告员，所做的工作除了衡量任务情况以外就没有什么了。

这就创造出一个全新的、致力于监督、衡量和观察的管理者类别。他们是组织阶层中一个单独的层次。现在，我们把它称为中层管理。泰罗这个一生致力于提高效率的人，创造出一个妨碍企业提高效率和决策有效性的最大障碍。

泰罗的哲学并不只是简单地与具体工作任务相联系的。他在《科学管理原理》（1911）的引言中宣告，他的意图是揭示“可应用于各种人类活动——从最简单的个人行为到大型组织的工作的科学管理的基本原理。”至少在泰罗的想法里，科学管理是可以涵盖所有活动的。组织一旦接受并开始实践泰罗的理论，这些思想就会渗透到整个组织中去。通过对任务进行一一衡量，企业就可以建立起一个工作的流程和系统。因为企业知道每一项任务需要多少时间、多少人员，所以工作就可以进行周密的计划安排。存货就可以得到管理，因而，就可以引进财务管理和采购系统。一环紧扣一环，毫无反悔的余地。如果弗里德里克·泰罗的工作有意义，那么他的逻辑方法就会为整个世界所接受。

现在也许也有一种与此相类似的情况。确实，最近的管理时尚——企业再造的基础就是流程的逻辑方法。隐藏在企业再造背后

的基本思想就是，组织需要重新界定其关键流程，尽可能使之柔性化，尽可能使之提高效率。需要裁减非核心的流程（以及非核心的人员）。这一运动的主要理论大师、管理畅销书《企业再造》（*Reengineering the Corporation*）的作者詹姆斯·钱匹（James Champy）和迈克尔·汉默（Michael Hammer）将再造定义为“为了在关键的绩效衡量指标——诸如成本、质量、服务和速度上取得显著的改善，对企业流程进行根本性的重新思考和重新设计。”

这与泰罗思想的相似性是很显然的，甚至连夸张法的运用都是一样的。泰罗谈到思想的革命；钱匹和汉默则宣布，真正的再造是全面企业革命的药方。一位批评者指出：“再造大力号召行动，但其哲学是极端平凡的……它强调的是企业的机制，而不是远景或战略。”企业再造，正如其名称所显示的那样，主要把企业看作是人组成的机器或人组成的系统。

与企业再造更远一些的比较是，科学管理常常是无情地削减雇员人数的借口。一个典型的例子是，西蒙德滚珠轴承公司（Simonds Roller Bearing Company）采用了泰罗理论后，雇员人数从120降至35。

科学管理在企业再造中得到的最清晰的回应是对流程的关注——企业流程再造是这个运动的标志。这种流程驱动的管理模式可以追溯到亚当·斯密（Adam Smith）在18世纪所做的开拓性工作。不论是小工具制造商还是麦当劳，流程的最大化效率都是管理日程的首要任务。效率，管理成本有效的柔性流程被认为是通往利润乐园的最快途径。

当代的思想家指出，好的意图并不是总能与现实相匹配。管理咨询顾问查里斯·卢瑟尔（Charles Lucier）和珍妮特·托斯里瑞（Janet Torsilieri）指出，“大企业的一般管理费用都没有减少。”知识工人的增加是一个因素。正如彼得·杜拉克玩笑式的叹息：“知识工人是完全没有生产效率的。”

卢瑟尔和托斯里瑞指出，对创造能细分体力劳动的流程的压倒性的重视——这是泰罗思想的基本信条，现在要被对脑力劳动分工的重视所取代。这一道路还需要有多个步骤。首先，需要标准化程序性工作——程序性工作占我们工作总量的80%。这意味着要给人们更多的责任，削减中间人员。其次，卢瑟尔和托斯里瑞认为，企业要“将最复杂的（常常是最关键的）决策外包给真正的专家。”

他们指出，“将最复杂的决策外包，可以显著提高决策的质量和服务的水平。”结果将可以降低成本（尽管降低的幅度很小）。他们说：“企业可以削减专家的管理费用，同时还可以更好地管理知识工人的劳动生产率。”

这样的观点揭示出，科学管理的遗产还可以按其自然规律发展。也许彼得·杜拉克的观点更有说服力，他指出，本世纪管理学的最伟大贡献在于，它让体力劳动者的劳动生产率提高了 50 倍。尽管这是不可低估的成就，但这不再是下个世纪最大的挑战了。根据杜拉克的观点，下个世纪最大的挑战在于，如何提高知识工人的劳动生产率——不过，令人气馁的是，他估计在过去的 70 年里，一些知识工人的劳动生产率实际上是下降的。

施密特的难题

正如杜拉克的结论所指出的那样，尽管泰罗使工作研究成为一门重要的学科，并揭示出建立和界定工作流程的重要性，但泰罗的理论还是有很多负面影响的。使高尔夫球能在天气晴朗时在航道中央运动 200 码的机器是一项发明；但使高尔夫球在强风天气也能在航道中央运动 200 码的机器则是另一回事。现实生活从来就不像泰罗所想像和期望的那样有序和可控。

泰罗思想的第一个负面影响是，它把效率置于伦理道德之上（在这一点上，企业再造与泰罗思想也很类似：它主要关注的是成本降低，而不是劳动条件和企业绩效的改善）。在整个 19 世纪，商业活动背后的道德和伦理因素是很重要的。这个时期发展起来的大企业都有很强的伦理原则。想一想英国的那些大工业家——19 世纪初的罗伯特·欧文（Robert Owen）、巧克力制造商伯尼威尔（Bourneville）和卡德拜（Cadbury）、联合利华公司（Unilever）的先驱利弗（Lever）兄弟中的洛德·利弗（Lord Lever）。他们都拥有巨大的企业王国和不尽的财富，但在他们的内心深处，更有坚定的仁慈原则。

然而科学管理将效率放在了第一位。这并不是因为泰罗没有想到他的思想会有这样深远的影响。他本应指出，提高效率是为了更好地增加全人类的福利。在这方面，他的观点与那些社会主义者的

观点是基本一致的。他在《科学管理原理》一书中写道：“管理的基本目的，就是保证雇主和每一个雇员都获得最大利益。”

泰罗认为，“不论何时，任何用于交易的节约人力的装置……其结果都是使参与这一交易的人员变得更多，而不是更少。”这一理论的意思是，科学管理提高了劳动生产率、降低了成本，从而降低了产品价格，结果就可以增加销售和利润。如果企业竞争状况不发生变化，这的确是正确的。

有时，泰罗这个理性至上主义者也会显露出幼稚的乐观态度。“在科学管理的指导下，事实表现出的最伟大成果是，他们（工人们）将雇主看作他们在这个世界上最好的朋友；旧管理体制下的猜疑、工人与雇主之间存在的那种半对抗或完全的对抗则完全被取代了，取而代之的是双方的一种真诚的友谊。”

泰罗相信，提高生产效率可以巩固社会。他并不是惟一持有这一观点的人。1882年，马萨诸塞州劳工统计局局长卡罗尔·D·赖特（Carroll D. Wright）指出：“与工厂制度出现之前相比，现在有了更好的道德状况、更好的公共生活条件、更好的健康状况和更高的工资水平。这些都是实行工厂制度的结果，这些结果构成了更敏锐的智力。”（插一句，泰罗从来没有提到过“更敏锐的智力”，在他的观念里没有这个概念。）

史蒂文斯技术学院院长亚历山大·C·汉弗莱（Alexander C. Humphreys）博士在听了泰罗的一个门生亨利·甘特关于科学管理的演讲后，说：“我冒昧地以为，如果这一体系能够在整个美利坚合众国得到运用，那它对道德的提升效果将比其提高股息收益的能力更引人注目。”

科学管理也许不能产生道德提升的效果，但它也不是不道德的；它只不过是简单地把道德的问题包含在受到效率驱动的理性主义之中。人只是一种材料而已。科学管理是建筑在缺乏信任，缺乏对价值、才能和个人智力的尊重的基础之上的。在泰罗的思想里，管理是一门与人的欲望无关的科学，它不是一门有关人的科学。泰罗再一次简单地反映了他那个时代所要优先考虑的问题。英国数学家、现代计算机的先驱发明者查尔斯·巴贝奇（Charles Babbage）在他的一本商业畅销书《论机器和制造商的经济》（*On the Economy of Machinery and Manufacturers*, 1832）中声称，随着机器的功能越来越强大，操作机器的工人所需要的技能就越来越少。如果机器可以自

动化，那么还有什么理由雇佣有创造力的手艺人？

意大利的安东尼奥·格拉姆斯（Antonio Gramsci）在《美国的福特主义》（*Americanismo e Fordismo*）一书中的看法略有些离奇，他指出，“泰罗表达出了美国社会的真实目的——用一种自动化和机械的态度取代工人在旧的有关合格的职业工作的心理物理学联结关系中的地位。旧的联结关系要求积极参与、智力、想像力和创造力。泰罗的思想不是什么新东西，而是自从工业主义开始以来这一相当长时期中最近的、最集中的、最残酷的一个阶段。这一阶段与其以前和以后的阶段都不相同，它将被新的心理物理学关系所取代。作为这一阶段的一个结果，一部分传统工人阶级将从劳动的世界乃至世界中消失。”

确实，那时认为工人在工作中想得越少，劳动生产率就越高。工作不是思考。“现在，对适合将搬运生铁作为职业的工人的首要要求之一就是，他得像牛一样蠢笨和懒散，”泰罗的这一论点非常著名，但也让人感到非常遗憾，他说，“他很愚蠢，像‘百分比’这样的词语也理解不了，因此，他最终必须接受一个比他更聪明的人的训练，在他能取得成功之前，根据科学原理训练他掌握工作的习惯。”

与此相似，没有人告诉工人组织的其他地方发生了什么事情。忽视是一种非常好的企业感觉。根据泰罗的理论，没必要通过沟通来传播困惑。雇员必须不去感觉和体会，而只需去工作。泰罗的理论否认人们的个性存在。因此，在最初的热情过后，人们不再喜欢他的理论。在泰罗设想的世界里，产业冲突由“科学的判断”（*scientific determination*）所取代。在《科学管理原理》中，他这样写道：“判断工作从某些方面改变了管理体系，因此，工人和管理层之间不再有对立，而可以有共同的利益。”

科学管理得到应用以后，并没有多少迹象表明，现实中萌生了泰罗所设想的那种友谊。1909年，超过3500名工人自发抗议美国钢铁公司为追求效率而提供不人道的工作条件。该公司宣称，科学管理是其尊奉的信条。它购买了一条新生产线，并推行可以提高产量的单件价格系统。与此同时，公司还降低了绝大部分工人的实际工资。泰罗思想在其他地方的应用也是这样，总是伴随着巨大的争议。

这都归因于泰罗原理对人的忽视。工人不能识别好的事物，因为这是别人强加给他们的。在宾西法尼亚大学的豪斯顿会堂(Houston Hall)召开纪念泰罗的集会上，在表示哀悼之前，路易斯·布兰迪斯(Louis Brandeis)说：“泰罗是个伟大的科学家。他发现了一些真理和有关真理的根本性问题。我们本应考虑到工会领导人对引入科学管理的敌意，我们本应知道这种敌意很大程度上是因为误解。泰罗致力于消除的无效工作，绝大部分与工人并没有直接的关系，这主要是消除机器、供应、计划、调整生产和分配过程中的无效工作。这些变革不可能对工人产生有害的影响。但我们发现许多工会领导人还是不加区别地站在所谓的泰罗体制的对立面。”

在1911年和1912年，美国国会的一个特别委员会对泰罗进行了详细的询问。有些滑稽的是，结果通过了一项法律，禁止文职人员使用秒表，这一限制直到1949年才被取消。

泰罗被威慑住了。但管理的革命并不会因此而延缓。面对未来，泰罗构思了一个进行系统生产的标准化世界。他预见了一种新型制表机的诞生。手持秒表的人将控制世界。泰罗预言：“在未来，专家将决定我们日常活动的最佳行动方案，他们首先对工作进行分析，然后测出不同种方法做每一项工作所花时间，最后他们从准确的知识中而不是其他什么人的观念里了解到哪一种方法可以最少的投入在最快的时间里完成工作。决定最佳行动方案的事实依据就是这样而来的。将这样发展下去。这些依据将构建一系列注定要控制大部分活动的法则，而现在，控制我们的日常人事活动的是个人的主观概念。”

奥尔多斯·赫胥黎(Aldous Huxley)在其著作《勇敢的新世界》(*Brave New World*)和乔治·奥威尔(George Orwell)在《1984》一书中都谈到了规则的梦魇。卡尔·巴斯(Carl Barth)在美国工业关系委员会(U.S. Commission of Industrial Relation)总结说：“我的梦想是，有一天，世界上所有的钻孔机、刨床、车床都和谐地工作，就像音乐的曲调一样……我们就可以实现标准化，可以一说要钻1英寸的孔，世界上所有的钻孔机就都以同样的速度进行工作……也许有一天，这将成为现实。”也许，会有这么一天。

管理百年年表

1900

世纪之交，美国的人均周工资为 9.30 美元——这与 1870 年的人均周工资水平相同。

伊斯曼 - 柯达公司 (Eastman Kodak) 推出布朗尼 (Brownie) 盒式相机。

拜耳公司 (Bayer) 生产的阿司匹林是第一种作为方便药片推出的药物——现在，美国每年消费该药品 20 亿美元。

1901

沃尔特·迪斯尼 (Walter Disney) 在芝加哥出生。

J.P. 摩根 (J.P. Morgan) 买下了卡内基钢铁公司 (Carnegie Steel)，后来将它改名为美国钢铁公司。

波士顿河岸的吉列安全剃须刀公司 (Gillette Safety Razor Company) 推出了吉列这个品牌。公司的创始人金·坎布·吉列 (King Camp Gillette, 1855 ~ 1932) 历时数年才研制出该产品，并说服投资人向公司注资。直到 1903 年，该公司才开始生产剃须刀装置和刀片。

世界上第一所工商管理研究生院、达特茅斯大学的阿莫斯塔克商学院 (Amos Tuck School of Business at Dartmouth College) 开始颁受学位。

1902

查尔斯·道 (Charles Dow) 逝世后，《华尔街日报》(Wall Street Journal) 的编辑接管了道·琼斯工业指数 (Dow Jones Industrial Average) 的管理工作。

时年 19 岁的富兰克林·C·马士 (Franklin C. Mars) 开始推销甜食。

百事可乐公司 (Pepsi-Cola Company) 成立。

1903

在密尔沃基 (Milwaukee), 一个名叫威廉·哈利 (William Harley) 的年轻人和他的朋友亚瑟·戴维德森 (Arthur Davidson) 开始了“取代自行车”的实验。亚瑟的兄弟沃尔特和威廉也参加了他们的工作。1903年他们开始生产, 1906年该公司在现在的朱诺大街 (Juneau Avenue) 的地址建成了第一家企业的前身, 1907年组成了哈利-戴维德森公司 (Harley-Davidson)。当年产量为 150 辆摩托车。两年后, 开始生产著名的 V-双子星摩托车, 产量增长骄人, 达到年产量 1100 辆。

莱特 (Wright) 兄弟制成第一架飞机。

福特汽车公司 (Ford) 成立。

1904

查尔斯·罗尔斯 (Charles Rolls) 和亨利·罗伊斯 (Henry Royce) 成立了罗尔斯-罗伊斯公司 (Rolls-Royce), 公司雄心勃勃地提出, 要制造“世界上最好的轿车”。

纽约城市地铁的第一部分开始付诸使用。

1905

世界产业工人组织 (Industrial Workers of the World) 成立。

1906

威廉·基思·凯洛格 (William Keith Kellogg) 在密歇根州的巴特尔克里克 (Battle Creek) 的一个木棚里成立了巴特尔克里克烤玉米片公司 (Battle Creek Toasted Corn Flake Company)。这个木棚没能持续多长时间——一年内它就被烧塌了, 凯洛格的公司也在一年内关门了。

1906年1月12日, 道·琼斯指数首次收盘超过 100 点。

一次地震和随之而来的火灾摧毁了利维斯公司 (Levi-Strauss & Co.) 的总部和两家大工厂。为了帮助批发商自力更生、重建企业, 公司的应对之策是扩大了对批发商客户的商业信贷规模。在修建新的公司总部和工厂的时候, 公司继续向雇员支付工资, 并开放了临时办公室和陈列室让雇员有些工作

可做。后来，在经济大萧条时期，时任首席执行官沃尔特·哈斯爵士（Walter Haas Sr.）不仅没有解雇员工，反而雇佣人员到公司设在旧金山巴伦西亚大街（Valencia Street）的工厂去铺设新地面。

英国工党（British Labour Party）成立。

查尔斯·雀巢（Charles Nestlé）研究出烫发技术。

1907

股市发生恐慌。此后发生了更多次这样的恐慌。

通用电气公司（General Electric）被重新收进道·琼斯指数（1898年，该公司曾被移出道·琼斯指数，次年即回到指数中；但在1901年，它又被移出指数体系）。1907年它回到道指工业股票行列中后，再没有被赶出来过。

1908

应查尔斯·W·艾略特（Charles W. Eliot）校长的要求，哈佛大学社团法人决定成立工商管理学院。埃德温·F·盖伊（Edwin F. Gay）被任命为哈佛商学院的首任院长，第一次招收了33位正常学生和47位修习部分课程的特殊学生。该学院在1910年第一次授予管理方面的硕士学位。

威廉·克拉波·杜兰特（William Crapo Durant, 1861~1947）在新泽西州成立了通用汽车公司（General Motors Company）。

福特公司推出T型车。

1909

本年的西尔斯-罗巴克公司（Sears, Roebuck）的邮购目录上包括：1.5美元的展览门票，138美元的钢琴（最昂贵的），45美元的最好的唱机，以及价格为22.95美元的打字机。

1910

福特公司在海兰公园（Highland Park）兴建的大厂开工。

1911~1920:

摩登时代

我曾听说(事实上,我相信这是现时非常流行的一种说法):我们可以从工作中获取技能。不是这样的。我们要在工作中投入技能。我们在计划、管理和工具制造上投入了很高的技能,结果是,那些缺乏技能的人就可从中学习到这些技能。……许多工人到我们这里来时,并不具备我们要求的技能;但他们要在几个小时或几天的工作中学习。如果他们不能学习,那么,对我们来说,他们是没有价值的。

——亨利·福特(Henry Ford)

通往福特之路

1911年,如果你想从工作中找到未来,你就必须从纽约乘上开往芝加哥的火车。经过一段漫长而颠簸的旅途到达芝加哥后,你还得继续前行到一个更偏远的郊区去——密歇根的海兰公园。在那里,你就可以看到工业时代的一个奇迹、20世纪的第一个大的管理奇迹:福特工厂。福特公司在1910年1月建成了海兰公园工厂,从那时起到1927年,该厂共生产了1500万辆T型车。仅在1917年一年时间里,该厂就生产了超过70万辆的T型车。它是那个时代工业成功的标志。

现在,福特公司及其创始人亨利·福特(1863~1947)的成就得到了公正的赞扬。亨利·福特被例行公事地称赞为大规模生产和生产线的创造者。这种常见的说法只是部分反映了事实。毫无疑问,福特是第一个倡导大规模生产的人,不过他所使用的这种系统,历史渊源是很长、很复杂的。

从简单的生产角度而言,福特无疑是处于前沿领导位置的。海兰公园是制造业的标杆。经过百年的发展,企业扩张的规模和雄心已逐渐为人所知。18世纪末期,理查德·阿克怀特(Richard Arkwright, 1732~1792)在英格兰西北部地区建立了工厂。他的管理技巧是以严格的劳动分工为基础。在整个19世纪,工厂制度的演进非常迅速。19世纪早期,在马萨诸塞州的斯普林菲尔德(Springfield)就建有美国兵工厂,在马萨诸塞州的洛厄尔(Lowell)有了纺织厂。建于1873年的盛尔公司(Singer Company)伊丽莎白伯特工厂(Elizabethport factory)是当时美国最大的生产单一产品的工厂。1900年,世界最大的纺织厂是位于新罕布什尔州(New Hampshire)曼彻斯特的梅里马克河(Merrimack River)的阿莫斯科纺织厂(Amoskeag Mills),该厂有两排长度为半英里的平行相连的四层厂房。企业的雄心不是满足市场需求,而是要在全新规模下建设生产能力。1864年,斯普林菲尔德的兵工厂生产了超过60万支来福枪——该厂在此前70年的总产量不过比这个数字略多一点。

当企业致力于满足不断扩大的市场需求时,工厂也变得越来越。海兰公园占地63英亩,而亨利·福特的市场是全世界。

使这些工厂成为新工业化时代的巨兽的原因，不能简单地总结为规模。它们以新的方式工作，以新的方式组织工作。另一个原因是系统方面的创造：生产流水线，使得这些日益巨大的工厂的物理规模与大规模生产相匹配。

其实装配线早已为许多行业所采用，不过从没有达到福特所运用的规模而已。19世纪70年代，装配线在美国中西部地区的食品加工工业中已经得到了运用。而福特本人可能是从比较靠近其家乡的某处获得这个想法的。据说，他是在参观芝加哥的一家肉类加工厂时获得了灵感。为了加快生产速度，在肉类加工厂里有一个悬挂在车间顶部的推车。

也许能让福特产生灵感的更明显的来源是西尔斯-罗巴克公司1906年在芝加哥开设的邮寄定单工厂。那是当时世界上最大的商业建筑，占地面积为300万平方英尺。西尔斯公司发现，规模并不必然等于效率。大也并不能自动成为美。工厂起初是拖沓低效的。有时候，顾客只需要一份或根本不需要他们的产品目录时，他们居然给人寄去了五份目录。物流传送更是如同噩梦一样让人难以忍受。于是西尔斯公司用一个时间表把这些活动统一起来。一旦收到一份定单，就必须在规定时间内处理完毕。一个倾斜的传送带将到达定单与送出货物的联系起来。这就是一种移动的装配线。

如果回顾得更远些，装配线的更深远的根源可以追溯到生产可交换零部件的概念。通常人们认为这个概念的出现应归功于轧棉机的发明者伊莱·惠特尼（Eli Whitney, 1765~1825）。

1798年美国军队要求惠特尼为他们提供10000支火枪（惠特尼其实是个商人，他自己没有工厂，甚至没有机器）。在两年里，他设计了一种以装配架为基础的生产方法。这使他比实际生产出火枪的时间稍稍长了一些——他花了8年时间。他的生产方法是，使用廉价的不熟练工人生产出火枪的可交换部件。作为主持人，惠特尼将第一件完全呈分解状的产品交给政府。他任意拿起一些部件，把它们组合成功能完善的火枪，从而证明了产品的质量。1812年，他又得到了更大一笔定单，15000支火枪的定单。这种方法的商业潜力极其巨大。可交换的零部件使企业可通过减少差异而提高产品质量。

事实上，惠特尼也不是第一个运用可交换零部件概念的人。18世纪的钟表制造商已经认识到了这种可能性，18世纪的法国枪炮

匠欧内·布兰卡 (Honoré Blanc) 也曾这样做。布兰卡甚至这样生产了 1000 支火枪。时任美国驻法国大使托马斯·杰弗逊 (Thomas Jefferson) 曾从巴黎向国内报告了这一进步 (尽管时光逝去已无法追忆, 但似乎外交信件中的确有很多都是商业秘密)。

很快, 布兰卡每年都可以为拿破仑制造 1000 支火枪。可交换零部件意味着, 他可以使用大量非熟练劳动力。当时的法国政府并不喜欢这一点。他们宣布说, 让工人只生产产品的一部分是不可行、不明智的。手艺就意味着一个人可以生产出整件产品。布兰卡的生产方法, 其实是大规模生产的先驱, 就被这样无理地停止了。

更成功的经验来自马克·艾萨姆伯德·布鲁诺 (Marc Isambard Brunel, 1769 ~ 1849) 的冒险。布鲁诺也是法国人, 尽管他一直被当作美国人 (他是当时纽约的主要工程师)。当惠特尼生产出先进的火枪时, 布鲁诺正在英格兰开设企业以大量生产标准化的船甲板。布鲁诺使用了专门设计的机器来降低方差, 结果降低了成本、提高了甲板的使用性能。对于布鲁诺来说, 将船甲板进行标准化生产只是他和他的儿子艾萨姆伯德一起取得的工程成就的附带物。

很显然, 装配线的概念和科学管理也有非常密切的联系。福特和泰罗的观点极为相似——他们是在两条平行的跑道上奔跑的, 并没有直接地相互影响 (他们都有着令人着迷的个性, 这也意味着他们之间暗藏着某种共同的联系)。亨利·福特谈及“降低部分工人思考的必要性和将工人的移动次数减至最低, 因为工人移动一次只能做一件事”时, 也得到了泰罗明确的回应。这一思想应用到 T 型车的生产上时, 整个生产过程就被分解为 84 个步骤。

装配线就是一种严格将工作区分开来、让每个人以最有效的方式只从事一种活动的基本流程方法。福特说: “向前运行的装配线把工作送到工人的面前, 而不是让工人到工作面前。现在, 在所有的生产活动中, 我们有两条基本原则——如果可以避免, 一个人不必做超过一个步骤的工作; 以及, 所有人都不必弯腰工作。”简单明确地说, 装配线除去了传统生产方式中许多无效率之处。

福特本人将工作组织的基本原则列成三个简单的步骤:

1. 将工人和工具按生产的顺序排列, 以保证每一个生产部件在安装好前通过最短的距离。
2. 使用工作滑梯或其他形式的传送工具, 以保证工人在完成

了工作后总是能把部件放在同一位置上——这个位置必须是他的双手最便于取放部件之处——如果可能，就让部件在重力的作用下到达下一个工人的工作地点。

3. 使用让部件以最方便的距离进行传送的有滑梯的装配线。

1913年4月，海兰公园厂的移动装配线完成了试验。最初的试验是在飞轮永磁发电机的生产过程中进行的。以前，该工作由一个工人独立完成。一个工人一天工作9小时，可以生产35~50片飞轮，组装一个永磁发电机需要20分钟。福特以一种泰罗式的风格将这个组装过程分解为29个独立步骤。通过一条生产线将每个步骤安排一个工人，组装时间就减为13分10秒。1914年福特还通过将生产线的高度提高8英寸，使工作时间减少到7分钟。一些进一步的提速试验将工作时间减少为5分钟。“简而言之，结果就是：在科学研究的帮助下，现在一个人可以做几年前由4个人做的工作了。”福特写道，“这条生产线奠定了生产方法的高效性，现在我们广为使用这一方法。以前由一个人做的轿车组装工作，现在被分为84个生产步骤——所有工人所做的工作，在以前需要三倍时间才能完成。”

在福特和他的工程师做了大量完善工作后，装配线开始运行了。福特创造出一个复杂的系列生产系统，确保了零件、分组合件和组合件能在适当的时间运送到装配线上。福特早就实践了及时生产技术（Just-in-time），时间远比这项技术流行的20世纪80年代要早得多（福特对于速度产生竞争优势的理解也是对更近代的时基竞争管理理论的一种回应）。

结果是，劳动生产率得到了巨大提高。一项评估指出，福特公司的劳动生产率提高了10倍。装配线将组装一辆轿车的时间从9小时54分钟减为5小时56分钟。以前福特公司生产轿车车架时，用的是把部件搬运到固定装配点的方法，需要花超过12小时的时间。而装配线（实际就是用一条毫无技术含量的粗绳索拉动轿车车架经过部件的堆放场所）将这一时间减为1小时33分钟。

福特的普及

当然，通常情况总是这样：推动事物向前大步发展的人总是表

白说自己对自己所作所为的历史意义毫无兴趣。福特就是一个大大推动了事物发展的人。

福特的转变发生在 1893 年。那一年对福特家族来说很重要。亨利惟一的儿子艾德赛 (Edsel) 出世了, 一个月后, 福特被任命为底特律爱迪生公司 (Detroit Edison Company) 一家主要工厂的总工程师。这家工厂必须保证城市每天 24 小时的电力供应。福特必须随叫随到。不过, 可以推知底特律的电力供应是相当可靠的——福特有大量时间来鼓捣他的关于机械的想法。这年年底, 福特发明了他的第一台可以工作的汽油发动机。随之而来的是——1896 年福特发明了他的第一台不需要马的四马力四轮马车。其实就是在四个自行车轮子上架了一个不太稳的轿车框架。这些并不能让福特在竞争中领先。的确, 当时涌现出大量发明和改进。刚刚起步的轿车市场上已经很拥挤, 有很多竞争对手。诸如查尔斯·埃德加和小弗兰克·杜里亚、阿尔伍德·海尼、海勒姆·珀西·马克西姆, 以及查尔斯·布雷迪·金等人都在竞相争取伟大的轿车桂冠。

福特的战略是设计出一个模型然后卖出去。这就从资金上保证聪明的想法可以一个接一个地出现。福特的支持者不断更迭, 直到 1899 年, 成立了底特律汽车公司。后来, 福特的支持者们对他坚持寻求改进的做法感到失望, 都离开了他; 这家公司就改名为亨利·福特公司了。

这时的福特正沉浸在狂热钻研汽油发动机的牛角尖里, 还没有考虑如何将自己在机械方面的天赋转换到商业上面来。就这样, 福特生产了几款赛车。其中还包括“999”车队的赛车手巴尼·欧德菲尔德 (Barney Oldfield) 驾驶的一款车, 该车曾刷新了若干次速度纪录。

1902 年, 他离开了亨利·福特公司, 该公司后来被改组为凯迪拉克汽车公司 (Cadillac Motor Car Company)。终于在 1903 年, 福特准备推出一种新轿车。福特汽车公司由此成立, 这次, 自然人投资不超过 28000 美元。福特以前与他那些支持者的生意来往, 使他与底特律的富人们产生了抵抗情绪。他从来就不是一个好的外交家——他后来在国际外交上的努力也充分证明了这一点。

1903 年 6 月 16 日, 福特汽车公司成立, 约翰·格雷任总裁, 亨利·福特任副总裁。公司开始在底特律的麦克大街 (Mack Avenue) 的工厂里组装轿车。最先销售的是双缸 A 型福特轿车, 随后是 B

型车和 C 型车。

福特汽车公司在第一年里推出了 8 种不同车型，到了 1908 年公司每日产量达到了 100 辆。股东们狂喜，但福特并不满意，他盼望着每天能生产 1000 辆轿车。股东们很忧虑，希望能阻止他把利润用于扩张。股东的短视阻止了福特公司在既定的轨道上迅速发展。

不过，福特并不是个好对付的人。他做生意的方式很极端，要么全部接受，要么全部放弃。1909 年，让公司的部分股东大为沮丧的是，拥有公司 58% 股份的福特宣布说，他将在未来只生产一种型号的轿车，那就是 T 型车。为了从福特那投资巨大的设想中抢救出他们的资本利得，小股东们惟一能做的事情就是把他告上法庭，不过股东霍勒斯和约翰·道奇都在 1916 年去世了。

福特依然我行我素。1908 年 10 月 1 日，第一辆 T 型车面世，售价为 850 美元。福特在宣布 T 型车诞生的时候，向世人宣告：“我将为最大多数人生产轿车。”此后的 19 年里，T 型车是福特公司惟一生产的车型（福特也因严格遵守他所说过的话而著名——不论他说的话是多么糟糕或顽固）。

福特创造 T 型车的天才构想，现在就被称为远见（vision）。福特的竞争对手们关注的是产品本身，他们都是机械师，是汽车的狂热爱好者。他们的所见无非是凸轮轴。福特也一样，他是个车手、赛车手和汽车设计者。然而和他的竞争对手不同的是，福特看到了社会对轿车的潜在需求。他看到这会——很有可能会改变世界。以前驾车旅行是少数人的专利。现在所有人都可以做到了。福特提出的迷人远见、伟大想法就是公司的竞争优势。

公司宣布说：“福特轿车可以把你带到除了社交场合的任何地方。”卑微的 T 型车改变了数以百万计的人的生活。在 20 年里，它打破了产生孤立的源泉。农场主的旅行比以往任何时候都方便。的确，许多人是第一次出门旅行。因为市场不再需要大量马匹用的干草，所以大量土地就可以改种新的粮食作物。轿车成为社会发生主要变化的核心。不管是好还是坏，因为有了轿车，生活中就出现了假期、郊区、高速公路、城市化及更多的方面。

产品与福特的远见实现了完美吻合。他拒绝其他人认为已经足够的意见，多年一直坚持改进，终于得到了回报（教训：等待，直到得到适合你的产品）。我们知道，T 型车（被充满感情地叫做老

式福特车 [Tin Lizzie] 或廉价小轿车 [Flivver]) 是非常简单的。它是黑色的, 没有挡风玻璃上的刮水器, 没有油量表、速度仪、电池, 甚至没有后视镜。农场主不需要一辆想象中的轿车。而住在城里的人也想买他们买得起的轿车, 而不是其他的什么东西 (T型车非常简单, 这就意味着, 随着使用者的增加, 会有人需要额外支出许多费用。你可以很方便地利用西尔斯的邮购目录购买附件, 使得你的T型车变得舒适。1920年的时候, 西尔斯的目录上有5000种附件可供选购)。

福特的远见终于成为现实。第一年售出的T型车数量超过了17000辆, 这是一个罕见的纪录。此前的4年里, 全世界汽车工业总共生产了22000辆轿车。在T型车存在的19年里, 福特公司在美国共销售了1550万辆车, 在加拿大售出超过100万辆车, 在英国售出25万辆, 总产量占全世界轿车生产量的一半。

成功带来了市场控制权。许多准备征服新市场的、有企业家精神的人成立了许多企业, 但几乎没有人可以具备与福特相抗衡的能力。1914年福特汽车公司有员工13000人, 生产267720辆轿车; 而其他299家美国汽车企业有员工66350人, 只能生产286770辆轿车。福特占有美国轿车市场48%的份额, 年销售额为1亿美元。4年后, 第一次世界大战结束的时候, 地球上差不多一半的轿车是T型车。

成本优势

福特希望创造第一种大众轿车的潜台词是, 这种轿车必须是大众买得起的。销售标语是: “买一辆福特车——花费是不一样的。”结果, 福特必须持续地、无休止地寻求生产成本的降低。他直截了当地降低了T型车的成本。轿车越便宜, 销售量就越大。福特以他那极具特色的简明扼要的方式说: “轿车价格每降低1美元, 我就可以新增1000个购买者。”他的想法和弗里德里克·泰罗的想法极为相似, 尽管他们是从不同角度看问题的。泰罗从工作任务出发, 而福特从成本出发。

每当成本下降了, 福特就以一种特别的热情来下调T型车的价格。1908年, 福特生产了6000辆T型车, 每辆售价为850美元;

到了1916年，他卖出了6万辆车，售价为360美元——在T型车的最后一年里，第1500万辆车走下生产线，售价仅为290美元。

为了降低生产成本，福特采用了最先进的生产技术。1910年，公司的生产制造业务全部移往海兰公园厂。随后，“福特的工业杰作”在密歇根的胭脂河（River Rouge）展开。1918年胭脂河工厂开业，20年代中期达到满负荷生产——1923年福特的T型车生产量高达200万辆。

胭脂河厂区有1.5英里长，0.75英里宽。该厂可容纳81000名工人，厂房面积约为700万平方英尺，建设成本高达2.67亿美元。与它相比，海兰公园厂就显得简陋狭小多了。它的建成标志着公司重心发生了转移。福特降低成本的理想逐渐成为可控制的想法。在第一次世界大战期间，福特和其他的制造商一样必须面对原材料配给和控制的状况。他对供应商也越来越不耐烦了。福特对供应商的要求很高。不管怎样，供应商的业务必须基本与福特公司改进和扩张的剧烈速度相适应。

哈亚特滚珠轴承公司（Hyatt Roller Bearing Company）是福特公司的一个供应商。它有一位总裁名叫阿尔弗雷德·斯隆（Alfred P. Slone）。他后来回忆起作为一个快速扩张的巨人企业的供应商的生活时，这样说：“它（公司）是可靠地按秩序运作的。为了在汽车配件行业生存下去，我们必须遵守秩序。确实，如果让生产线停下来，那简直就是资本掠夺。如果供应配件的企业没有按进度交付产品，使得像福特这样的公司的某条生产线停工，那所有人都会知道这件事，从福特先生到工人都会因此而闲置下来。你将不敢再踏入你在底特律的工厂！”斯隆也许过度渲染了死亡的威胁——没有证据表明事情会这么严重——不过他的意思很清楚。斯隆后来掌管了通用汽车公司的经营。

福特的许多轮胎、车内纺织物及其他配件供应商都位于底特律，或设在距离底特律不远的地方。问题在于，福特对材料的需求增加时，就意味着要选择供应商与他们进行交易，这是非常消耗时间的事情。协调工作就像噩梦一样令人难以忍受，因此福特开始囤积原材料和其他配件。而这与他控制成本的动因是相背离的。

结果，怎样才能自给自足就成为福特的新烦恼。胭脂河工厂就像一头饥饿的巨兽，一面吞进大量的原材料，一天之后就生产出福特轿车。实现垂直一体化是雄心勃勃的计划。因为有大量的资金作

为后盾，福特可以减少中间人。他购买了一条铁路、16座煤矿和大约70万英亩（合28.5万公顷）的森林；他建起了锯木厂，购买了一支五大湖区的货运船队，以便把他在苏必利尔湖的矿山的矿石运出来；他甚至还买了一家玻璃加工厂。福特的权力和影响如此之大，从密歇根北部的铁矿到巴西的热带丛林，有一系列的公司在他的指挥之下。为了实现这一切，他没有借一分钱的债，惟一的工具就是轿车。

福特达到了垂直一体化的顶峰。每天都有一艘公司的货船满载从公司的矿山挖掘出来的、足够使用一天的铁矿石抵达。公司煤矿生产出来的煤用于加热铁矿石。还有公司自己的森林里的原木，种植园里的橡胶，等等。

垂直一体化是一种纸面上看起来完美、但实际上很难操作的想法。现在它已经是最后得到保留的控制反常现象（福特也应看到卡内基钢铁公司是如何遵循类似战略的——到1900年，该公司有了自己的铁矿、焦化厂、石灰石矿，以及运输船队）。也许早期最著名的垂直一体化的尝试是由部分本笃会（Benedictine）的僧侣组成的西多会成员（Cistercians）进行的。该组织始建于1098年，宗旨是躲避尘世的暴行，到“远离人群居住地”的地方去生活。这样做的最大困难——尤其是在11世纪——在于，一旦你远离了人类，你就必须自己供养自己。西多会的成员们在供养自己方面的纪录一直很糟糕，直到Clairvaux的伯纳德——后来的圣伯纳德（Saint Bernard）——在1112年接掌了该组织的管理工作后，情况才有所改善。伯纳德（1090~1153）决定让这个组织运行得更为有效，修建了70多家修道院。结果，该组织运用了一些最先进的技术。修道院远离人群，但都靠近河流——这是为了获得能源（水车是一项相对晚近的发明，但的确很重要）、便于用水和去除污水。

胭脂河工厂给予福特控制的能力，但也导致他像西多会成员所做的那样，远离了现实。

胭脂河工厂的开业意味着另一个新时代的开始。事实上，这也是另一个开端的结束。的确，20世纪20年代是福特的巅峰时代。1922年公司的销售达到最高。1926年之前，福特公司的收入一直都超过通用汽车公司。但从那时到1986~1987年，福特公司的收入一直都落后于通用汽车公司。1991年，福特公司亏损23亿美元。

A.F.

从宏观层面来说，福特的遗产是非常鼓舞人心的。他完全因为在企业中的努力和创造出大量有影响力的产品，而得到全世界的颂扬。奥尔多斯·赫胥黎在《勇敢的新世界》一书中将现代定义为“A.F.”——意思是，福特之后的时代。1934年，克莱德·巴罗（Clyde Barrow）这个声名狼藉的抢劫银行的大盗曾写信给福特表达他个人的感激之情：

亲爱的先生：

只要我一息尚存，我就想告诉您，您生产了多么好的轿车。只要我还能和人一起离开，我就只驾驶福特轿车。为了保持速度和免遭麻烦，福特车可以逃过任何其他车的追赶。尽管严格说来我的工作并不被认为是合法的，但我想告诉您，您生产了多么好的V型8缸轿车，这并不会对什么东西造成伤害的。

您真诚的克莱德·钱皮恩·巴罗

福特改变了社会。他也是机器时代的主要创造者之一。生产线成为那个时代的企业的的主导形象。福特在将他的远见转化为现实方面取得了全面成功，这是毋庸置疑的；但他对管理实践和思想的贡献还能剩下多少，则是个疑问。

从管理的层面来说，福特因其在人力资源管理方面所做的一项重要决定而得到赞扬：1914年实行了日工资5美元的制度。这不过是一项福特常常做的、精彩的、虚张声势的工作。这并不是出于他的善心，只不过是一项出色的公关行动和为了解决他所面临的一个经营困难：人员流动率太高了。福特把这一举措称为“我所做出的最明智的降低成本的决策”。据计算，1913年福特公司的人员流动率高达380%。日工资5美元的制度立刻就解决了这个难题。

看起来，这实在是太慷慨了。8小时工作赚5美元，取代了原先的每天工作9小时赚2.34美元（1916年，日工资5美元的制度也推广到女工）。事实上，这是一个解决人员流动问题的实用方案。

慈善从来不是福特企业战略的一部分。而且，这个5美元日工资制也不是一成不变的——1929年，福特把工资提高为每日7美元；但随着1932年大萧条的开始，日工资又降低为4美元，这一数字实际上比汽车行业的其他企业的工资水平低（福特对大萧条的看法也是难以让人容忍的：“经济萧条对这个国家来说是件好事。唯一的问题是，如果萧条时间太长，人们就不能从中学到足够的东西了。”）。

当5美元日工资成为报纸的头条新闻时，福特还采用了更多险的管理技术。如果福特可以成吨地控制原材料的供应、成百万辆地销售他的轿车，他也可以控制他自己的雇员。从某种层面而言，福特表达了那个时代的感情：工人在那里工作，就是要做要他们去做的事情。很简单。福特解释说：“我们希望工人做要求让他们做的事情。组织是高度分工的，一个部分与另一个部分是相互依赖的，我们一刻也不能允许让工人按他们自己的方式来工作。没有最严格的纪律，我们就会陷入极大的混乱。我认为在企业里没有其他的生存方式。工人就是要尽可能地多做工作，然后得到尽可能多的工资回报。如果每个人都可以按自己的方式工作，产量会减少而收入也会减少。任何不喜欢按我们的方式进行工作的人都可以选择离开。”

福特的“严格纪律”还包括一个“社会部”的出现。这个部门专门侦察工人的行为，一度有50个调查员。那些支持工会的工人都会被解雇（福特极其反对工会。他最终在1941年接受了工会——但这是在考虑到不这样做就要关闭公司的情况下做出的决定）。酗酒或赌博的工人会被发现，然后被解雇。那些有经济问题的员工也受到类似的处理。直接与福特的成功相关的是，他越来越不能宽容别人——他指出：“研究一下所有罪犯的历史，你都会发现他是个顽固的抽烟者。”他后来还谴责犹太人支持第一次世界大战。同时，福特还谈到了他希望员工和及其家人达到“某种干净程度和公民的标准”。

“为了获得奖金，已婚男子应当与家人住在一起并很好地照顾他们，”福特解释说，“我们必须打破许多在我们这里做工的外籍劳工的罪恶习俗——他们把家庭看作是花钱的东西，而不是生活的地方。不到18岁的男孩，如果要抚养兄弟姊妹，也可以得到奖金。生活健康的单身男子也可以得到奖金。这个计划是十分有益的，我

们的记录就是一个有力的证据。当计划开始实施的时候，只有60%的工人满足获得奖金的条件；6个月以后，有78%的人满足条件；计划实施一年时，87%的人都可以得到奖金。一年半之后，只有1%的人得不到奖金。”

福特创造的企业是建立在害怕和不信任的基础上的。无论他取得了多么巨大的成功，这一事实也不容歪曲。确实，福特在许多方面为不要做什么提供了现实原型的教训。他管人的方式令人震惊，他管理下的公司在取得了最初的巨大胜利之后，发展也是有限的。

他早期的创新最终停滞不前了。尽管福特在早期一直追求改进，但他没到最后不得已时，一直都不肯改变基本的T型车技术。1927年他推出了新的A型车，但这时，福特的竞争对手已经取得了很大进展。

福特最根本的错误在于，他相信成功给予他不受限制的控制能力。他能控制他的工人。有媒体批评他——因此，他就在1918年购买了这家媒体。不管怎样，他都要自行其事，傲慢代替了理智。1917年第一次世界大战爆发，德国潜艇摧毁了联合舰队，福特郑重其事地宣布说他将“一天建造1000艘小潜艇”（福特已经当过一次傻瓜——1915年11月他包租了一条被新闻报纸封为“和平之船”的远洋班轮到欧洲去，试图结束战争。《芝加哥论坛报》[*Chicago Tribune*]把他称为“无知的理想主义者”）。

海军正处于绝望状态中，也就无视他的和平主义者的立场，让福特去建造200英尺长的小型反潜军舰。你都能想像得到，福特立刻就兴建了一条生产线。1918年5月，他的分工厂建成；7月工厂就开始生产出第一艘反潜军舰。该厂的目标是每天生产一艘军舰——与福特以前夸下的海口相比，这实在是太乏味的目标了。

福特制造出来的小型反潜军舰在与德国人的战斗中并没有发挥很大用处。福特以惯常的傲慢态度行事，以为造军舰与造汽车是一样的。但这并不完全正确。特别是，轿车是不要求不透水的，而军舰则有这样的要求——福特生产的军舰总是出现渗漏。福特完全忽视海军最好的专家的意见，继续这样做。第一年生产了17艘军舰。1919年福特交付了第60艘、也是最后一艘军舰。但到了1939年，只有8艘军舰还在使用。

有了这次生产军舰的教训，福特在第二次世界大战时继续生产飞机。福特宣布说：“如果有必要，福特汽车公司可以在查尔斯·林

德伯格 (Charles Lindbergh) 和埃迪·瑞肯巴克 (Eddie Rickenbacher) 这些专家的指导下, 在我们自己的监制下, 完全不需要政府部门插手, 就可以每天生产出 1000 架标准设计的飞机。”这一次, 他做得成功多了。在战争期间, 福特公司生产了 86865 架飞机, 以及大量的飞机引擎、滑翔机、坦克和装甲车。

从个人的角度来说, 成功不足以描述出亨利·福特的全部。金钱、权力、气质和令人着迷的本性混合在一起, 福特是一个鲁莽但有时又不能平衡的混合物。

继续前进

亨利·福特和弗里德里克·泰罗是早期的管理思想和实践上不可分割的一对人物。他们之间的联系强烈而且清楚, 但他们俩又是两个拥有自己的生活和想法的独立个体。他们走过的道路都是很有效的, 但外人都难以模仿。他们都是固执的、使人着迷的人物, 有时又会引起别人的反对。

他们的方法有着毋庸置疑的影响。确实, 他们对全世界都产生了巨大影响。在制造业, 效率运动提高了单位劳动力的生产率。1907~1915 年间, 单位劳动力的生产率每年提高 33%; 而 1900~1907 年间, 单位劳动力的生产率年均增长率仅为 9.9%。

泰罗的思想和福特的实践也有一大群卫士、信徒和仿效者。其中成绩最显著的是吉尔布雷斯夫妇: 弗兰克·吉尔布雷斯 (Frank Gilbreth) 和莉莲·吉尔布雷斯 (Lilian Gilbreth)。吉尔布雷斯夫妇以一种真正的改革者的热情推动了科学管理的前进步伐。他们一生都致力于效率运动。他们甚至在蜜月旅行时也不忘在圣路易斯的世界博览会上做一停留, 以便考察建筑技术。他们建立了自己的效率王国——类似于史蒂芬·柯维 (Stephen Covey) 的现代企业王国。他们都是领先于所处时代几十年的自力更生的大师。

吉尔布雷斯夫妇是弗里德里克·泰罗和沃顿 (Walton) 的组合。在《疲劳研究》(Fatigue Study) (1916) 一书中, 吉尔布雷斯夫妇写道: “生活的目的就是快乐, 不论我们对快乐的意义的理解有多么大的差别。消除疲劳, 是以保护人们的生活和消除巨大浪费的愿望为起点的, 不论怎样去做, 都必须能增加‘快乐的时间’, 否

则它就不能达到最基本的目标。”

吉尔布雷斯夫妇计划生育 12 个孩子（当然是男女各 6 人），他们也确实实现了这个计划。其间，他们采用和弗里德里克·泰罗相似的方法对工作中的人进行了研究。他们将这种研究称为“动作研究”（motion study）。弗兰克·吉尔布雷斯最著名的工作是对砌砖工人的研究。砌砖工人的工作曾经表现出有些不可避免地低效率。为此，吉尔布雷斯设计了脚手架，并申请了专利。脚手架减少了砌砖工人弯腰和伸手的次数，使产出的提高超过 100%。吉尔布雷斯还发明了流程图，并与打字机的制造者雷明顿（Remington）一起工作，帮助雷明顿设计出更有效的 Dvorak 键盘。

在摄影记录法的帮助下，吉尔布雷斯夫妇对动作进行分析，他们总结出 16 组基本动作单位。他们将这种动作单位命名为塞布利格（Therbligs）——这是吉尔布雷斯将名字的字母次序颠倒过来、并为了便于发音做了适当调整后形成的单词。

弗兰克·吉尔布雷斯 1924 年去世后，莉莲继承了丈夫遗留下的事业，使自己成为管理学界的一个楷模。她不仅供养了一大家子，还负责胡佛总统的失业救济组织（Organization on Unemployment Relief）（1930 ~ 1932）妇女部门的工作。她获得过许多学位，成就卓著。1938 年吉尔布雷斯夫人位列“有能力成为美国总统”的 12 位女性之中。1944 年《加州月报》（California Monthly）盛赞莉莲是“掌握生活艺术的天才”。

事实上，在弗兰克·吉尔布雷斯去世后，他的咨询客户都拒绝由莉莲·吉尔布雷斯来为他们服务，只是因为她是位女性。而将她此作为自己的优势。小弗兰克·吉尔布雷斯和欧内斯廷·吉尔布雷斯在他们写的书《准备行动的美女》（Belles on Their Toes）中这样说：“如果通过厨房门是进入男人世界的惟一道路，那正是她愿意进入的道路。”莉莲把效率理论应用到她自己和她的家庭事务安排上。她以一种有效的方法来抚养孩子们。有表格可以记录他们是否刷了牙，孩子们必须给家具除尘后才能去玩。任何时候都有两个速记员在莉莲的身边以便及时记录她的想法。

吉尔布雷斯夫妇、亨利·甘特和其他一大群人的工作使管理继续前进。而且，管理也在全世界得到了推广。林德尔·厄威克在欧洲热情地宣传科学管理。法国陆军部长下令要学习和应用科学管

理。日本更是积极抓住了新思想。松下幸之助 (Konosuke Matsushita) 就是一个受到亨利·福特这个典范鼓舞的人。松下幸之助的企业王国成立的基本原则与福特类似: 提高劳动生产率, 降低成本。松下幸之助的理论是, 成功的产品必须比竞争对手的产品质量水平高 30%, 成本低 30%。

松下幸之助和亨利·福特的主要差别在于, 松下幸之助认为企业应当承担强烈的道德和伦理责任。企业不是简单的生产工具, 而是承载了社会和个人利益的列车。

仅有利润是不够的。松下幸之助这样说: “制造业的使命是要驱除贫困, 将整个社会从痛苦中解救出来, 并给社会带来财富。”他在 1929 年形成的“基本管理目标”中这样阐述道: “认识到我们作为工业家应承担的责任, 我们会通过我们的企业活动, 将自己贡献给社会的进步与发展和人民的生活改善, 这将提高全世界的生活质量。”

并不是只有松下幸之助一个人发现了科学管理的瑕疵。

令人吃惊的是, 1914 年泰罗在纽约的一次演讲吸引了 69000 名听众。科学管理对全世界都产生了巨大影响 (管理是那时的新摇滚乐——不过比 Elvis 早了 40 年)。一位日本工程师将《科学管理原理》一书译成日语 (日文版的书名为《消除无效工作和提高生产效率的秘密》 [*Secrets for Eliminating Futile Work and Increasing Production*])。在日本, 这是一本畅销书——它也是日本人愿意全面接受近代西方思想的一个征象。

管理: 电影

许多管理现象昙花一现, 就像方向错误的飞毛腿导弹一样, 很快从企业的视野里消失。也许有两部电影可以反映出科学管理的影响、大规模生产的兴起以及装配线的特殊意义: 查理·卓别林 (Charlie Chaplin) 的经典电影《摩登时代》 (*Modern Times*), 以及另一部不那么经典但同样有趣的《论‘打’计算更便宜》 (*Cheaper by the Dozen*)。

卓别林的电影是对滥用福特主义的绝妙讽刺。《论‘打’计算更便宜》对整个效率运动和吉尔布雷斯一家进行了善意轻

微的（无意的）嘲笑。该电影改编自1949年出版的、由小弗兰克·吉尔布雷斯和欧内斯廷·吉尔布雷斯·凯利（Ernestine Gilbreth Carey）合著的同名故事。默娜·雷伊扮演莉莲，克利夫顿·韦伯扮演弗兰克·吉尔布雷斯这位热心的效率专家。韦伯扮演的这个角色是如此热衷于提高效率，当他结束商业旅行回家后，甚至会用秒表计算他的孩子们猛跑到他的臂膀里需要多长时间。

无人可以想像得到，弗里德里克·泰罗对这一切会有什么看法。正如艾伦·法汉姆（Alan Farnham）后来在《财富》杂志上撰文指出：“通过《论‘打’计算更便宜》这部电影，人们将永远记住泰罗；正如马蒂·派松的《布赖恩的一生》（*Life of Brian*）会激起人们对基督的怀念一样。”

管理百年年表

1911	<p>美国最高法院裁决分解标准石油公司（Standard Oil）。</p> <p>弗里德里克·泰罗所著的《科学管理原理》出版发行。</p>
1912	<p>弗里德里克·泰罗在国会作证。管理突然成为公众关注的问题。</p> <p>环球影视公司（Universal Pictures）成立；美国政府通过《无线电法案》（Radio Act）对广播业进行管制。</p>
1913	<p>联邦储备局（Federal Reserve）成立。</p>
1914	<p>埃德温·布兹（Edwin Booz）从西北大学毕业，获得了经济学学士学位和心理学硕士学位；他自己创业，开始对管理进行分析和研究——他成立了一家管理咨询公司。公司早期的客户包括俄亥俄州爱克伦（Akron）的固特异轮胎和橡胶公司</p>

(Goodyear Tire & Rubber Company), 加拿大太平洋铁路公司 (Canadian Pacific Railroad), 芝加哥的牲畜养殖和转运联合公司 (Union Stockyards and Transit Company), 以及美国的摄影者协会 (Photographers Association of the United States)。1936年, 该公司改名为布兹-弗莱-艾伦和汉密尔顿公司 (Booz, Fry, Allen, & Hamilton), 后来又改为布兹-艾伦和汉密尔顿公司 (Booz, Allen, & Hamilton)。

1915

第100万辆福特汽车下线。

计算制表记录公司 (CTR, Computing Tabulating & Recording Company) 第一次使用“思考” (Think) 这个公司标语。同年, 托马斯·沃森 (Thomas Watson) 成为 CTR 公司总裁, 该公司后来发展成为国际商用机器公司 (IBM, International Business Machines)。

贝尔电话公司 (Bell Telephone) 通过语音电话进行了第一次横渡大西洋的通话。

道·琼斯指数增长最好的一年。年底, 道·琼斯指数达到 99.15, 涨幅达 81.66%。

可口可乐公司 (Coca-Cola) 举办设计大赛, 以对其包装瓶进行新设计。这场大赛是一次绝妙的市场营销策划。最终, 鲁特玻璃瓶公司 (Root Glass Company) 获得了大奖。可口可乐公司的总裁阿瑟·凯德勒 (Asa Candler) 说: “我们需要的瓶子是, 即使在黑暗中也能被人认出来——这是可口可乐的瓶子。”

1916

大学商学院联合会 (Association of Collegiate Schools of Business) 成立。

道·琼斯指数包括的上市公司从 12 家增加到 20 家。1928 年, 道·琼斯指数包括了 30 种股票。

1917

太平洋航空产品公司 (Pacific Aero Products) 发展成为波音飞机公司 (Boeing Airplane Company)。

1918

松下幸之助成立了松下家用电子产品工厂 (Matsushita Electric Housewares Manufacturing Works)。工厂的第一个产品是一种附件插头。

后来发展成为赫特兹公司 (Hertz) 的企业开始其汽车租赁业务。该企业由沃乐特·L·雅各布斯 (Walter L. Jacobs) 成立, 他是汽车租赁业的先驱。雅各布斯 22 岁时就在芝加哥开始做汽车租赁生意。他的第一支租赁车队是 12 辆由他自己修理和重新喷漆的 T 型车。

丰田佐吉 (Sakichi Toyoda) 成立了一家名为丰田纺纱织布机公司 (Toyoda Spinning & Weaving Co.) 的企业。该企业后来发展成为丰田汽车公司。

1919

艾德赛·福特 (Edsel Ford) 接替亨利·福特担任福特汽车公司的总裁。

第一家由演员所有和管理的工作室“联合艺术家” (United Artists) 宣告成立。

希尔顿酒店有限公司 (Hilton Hotel Corporation) 成立。

美国无线电公司 (RCA) 成立。

1920

美国城市人口总数第一次超过了农村人口总数。

1921~1930:

发现组织

已经存在一个伟大的想法和一个巨大的可能性。最直接的问题就是如何经过增减，将笨拙而不连贯的大众焊接成为相互关联、相互协调的一个整体。可以通过一个精英人士组成的决策团体，首先决定事实，然后提出实质性计划。以这样的基本管理政策为基础的组织，就可以将人们组织起来——从中，我们总是可以认识到思想开放的重要性。

——阿尔弗雷德·斯隆(Alfred P. Slone)

帝国的建设

从希腊人、罗马人到今天的公司首席执行官，在人类进步的每一个阶段，人们总是要考虑如何以最佳方式将自己组织起来。组织是人类文明中一个始终让人感觉到恐惧的事物。一些组织总是能比另一些组织更成功。例如，在印加文明最繁荣的时期，印加人控制了分布在一个广大领域内（包括现在的秘鲁、厄瓜多尔、智利、玻利维亚和阿根廷）的600万人口。这些人民讲许多种不同的语言和方言。如何管理他们和他们的土地，是比如何管理一个遥远的子公司更为困难的课题。

武力也许是印加人的一个优势。但令人感兴趣的是，他们更为和平的劝说方法成为后来的组织行为的序幕。印加人在高标准的管理系统基础上做决策，其基础是十单元制，非常近似于现代的十进制。为了更好地了解他们的土地情况，印加人将土地划分为4个部分（他们称之为 *suyus*），集中在印加首都库斯科（Cuzco）。

印加人对基础建设的投资也很重视。他们的道路系统总长超过23000公里。道路系统就意味着军队可以快速行进解决问题，货物运输也可以快速进行。所有这些成就的取得都是印加人在没有带轮的运载工具的条件下实现的。

与道路系统相联系的是高度复杂的后勤网络。该网络是由车站、帝国中心、要塞、仪式中心以及其他集会地组成。专门训练了善跑者来传递信息。该系统很有效，也很简洁：尽管印加王国只存在了100年。

不过，现代企业做梦都想这样长寿。但由于那些管理先驱们并没有把组织作为一个严肃的、值得关注的问题来对待，所以他们不了解组织的复杂关系。如果说亨利·福特有如何组织他的工业巨人的思路，那也完全是一维的思路。福特是一个有远见的汽车制造商，但他擅长处理的是那些与将他的远见转化为现实直接相关的难题——生产、成本控制和产品的机械性复杂关系。组织性的复杂关系则被粗暴地对待。福特的成功是雄心壮志的结果，而不是组织管理的成功。他成功地建成了一个没有管理的企业王国（也许这正是

他所希望的),没有精心构建的组织结构,甚至连非正式的结构也没有。

弗里德里克·泰罗同样对组织问题很迟钝。他认为完善的计划可以保证完善的流程,这为企业提供了生存所需的结构。

泰罗和福特对组织的问题无所作为,而德国的社会学家马克斯·韦伯(Max Weber)(1864~1920)对组织的理论和实践进行了研究。韦伯仔细研究后指出,工业化趋势就是具备监工和中层管理者的工厂和一种全新的规模生产方式。韦伯还探讨了组织的未来。如果这一趋势继续发展下去,一个企业应当如何以最佳方式组织起来呢?

韦伯的结论并不让读到的人感觉愉快,特别是那些人道主义者更觉不快。他在《社会和经济组织理论》(*The Theory of Social and Economic organization*,该书出版于韦伯去世四年后的1924年)一书中阐述了他对未来的看法,他指出工业化发展使人日益失去个性,他认为这种异化是不可避免的。

大型组织要求组织中的个人做到组织利益高于个人利益——不论这个组织是修建金字塔、打仗,还是从事机械制造。韦伯写到:“毋庸置疑,资本主义体制对于官僚体制的发展起到了重要作用。”

根据韦伯的观点,在新兴的工业化社会里,组织的根本形式就是官僚体制。韦伯的这一观点是不带个人感情色彩的。人们因工作而相处在一起,完全是以等级制度组合的——“组织遵循等级制度的原则,即:低层级受到高层级的控制和监督。”组织的理性近乎无情,它有着精心制定的升迁结构和部门界限。组织运行起来就像一台机器,系统中的每一个螺丝钉——组织中的每一个成员都担负着明确界定的责任。

这部机器的目标是有效地工作。不多一点,也不少一点。有效运转的机器是有生产力的,因而也是能赢利的。韦伯指出:“从纯粹技术的角度来说,组织管理采用官僚体制才能保证获得最大效率;也是从这个角度来说,官僚体制是对人类实现必要的控制所需采用的最理性的方法。与其他形式相比,官僚体制不论在精确程度、稳定性、纪律的严格性,还是可靠性方面,都更胜一筹。”

韦伯所说的官僚体制的特点是:层级制度、非人格性、执行既定的规则、工作成绩决定升迁、劳动的专业化分工,以及效率的原

则。韦伯并没有鼓吹官僚体制，他只不过是详细地描述了这一制度。作为一名社会学家，他感兴趣的是现象本身，而不是发表什么宣言。如果韦伯所观察到的趋势继续发展下去，这个体制就会成为惟一最终的一种结果。韦伯所描绘的官僚体制的社会在许多方面都与奥威尔（Orwell）在《1984》里描绘的一样，都是噩梦中的景象，而不是什么预言。

不幸的是，在某些方面，噩梦还是来临了。亨利·福特并不是独行者。许多公司按照与韦伯的想像相似的方法组织起来。官僚体制模式的基础是无条件的忠诚、屈服和荒谬可笑的层级设置，这竟成为组织的模式。

德国人提出官僚体制模式的定义并非偶然。福特管理体制的妙想可以被认为是19世纪普鲁士官僚体制的翻版。普鲁士人具有管理组织的资质。由海因里希·冯·斯特恩（Heinrich von Stein）、吉哈德·冯·沙恩豪斯特（Gerhard von Scharnhorst）、奥古斯特·冯·格赛奥（August von Gneisenau）和赫尔姆斯·冯·莫特克（Helmuth von Moltke）控制的普鲁士体制一定曾给福特灵感。普鲁士体制非常讲究控制，其中有详细的、中央集权的资源需求和后勤计划、大量的规则、丰富的操作程序标准、对职能管理设计的忠诚，以及将任务分解为许多简单组成部分的方法。

最妙的事情是，普鲁士体制与大型组织吻合得很好。小企业是不能按照这个模式组织的。只有非常大的组织能够从普鲁士的管理体制中得到好处，因为只有他们能投入大量资源用于收集和处理大量高层管理为了协调活动、分配资源所需要的数据。逻辑很简单，结论很清楚：组织越大越好。小也许是美，但其生产力不高或盈利能力不强。企业扩张是自然的、无限制的，对事业的发展是有好处的——在20世纪20年代，如果需要证据，福特公司就是最好的例证，它在全世界面前说明了这些结论。

德国人的另一个奇思妙想是军队的管理。第一次世界大战期间，艾里克·鲁登道夫（Erich Ludendorff）领导下的德国军事机构是一个将德国资源动员起来的复杂计划和控制系统，这就是所谓的总体战（Kriegswirtschaftsplan），它与福特的管理体制非常相似。另一个对德国模式印象深刻的人是列宁。苏联实行的中央计划体制——国家计划委员会——在执行其长期政策和战略计划时就采用了“总体战”思想。后来列宁曾这样将社会主义定义为世界上最好的东西的

组合：“苏维埃加上普鲁士的铁路管理加上美国的工业企业。”

组织思考

尽管有关组织本质的问题没有引起泰罗和福特的兴趣，但当时还是有许多其他理论家和实践者在思考组织的问题。组织图（Organizational chart）在铁路管理和新兴的管理教育上的应用，使人们更系统地考虑组织问题。1909年哈佛商学院的拉塞尔·罗布（Russell Robb）就组织问题举办了一系列讲座。他的理论将军队管理模式融入新工业的现实中。“所有的组织都会因目标、追求的结果和获取成果的方式的不同而有所不同，”罗布指出，“没有什么一旦习得就可保证放之四海而皆准、使得结果完美、有效和经济的公式或方法。”

切斯特·巴纳德（Chester Barnard, 1886 ~ 1961）是罗布的一位听众。巴纳德曾获得哈佛学习经济学的奖学金，1906至1909年他在哈佛努力而有效地学习，但最终却因缺少一门实验科学的成绩而没能获得学位。他离开学校后到美国电话电报公司（AT&T）的统计部工作。

作为一名实践工作者，巴纳德的职业生涯是从他进入AT&T开始的。他一直在这家公司工作，1927年成为新泽西贝尔公司的总裁。《财富》杂志曾赞扬巴纳德“也许是美国最有才智的企业总裁。”他1952年退休。

尽管巴纳德是一个典型的企业人，但他的兴趣很广泛。在第二次世界大战中，他曾担任财政部长的特别助理，与人合作撰写了后来成为美国核能政策基础的报告。巴纳德还花时间就管理学的问题进行讲演。

他最著名的著作《经理的职能》（*The Functions of the Executive*）就是以他的8次讲演为基础的，其中的语言显示出那个时代的特征，但其思想确是非常全面。这本书一直都得到那些发现了该书的现代思想家的赞扬（该书最近一次被挖掘出来，是彼得斯和沃特曼在他们1982年出版的畅销书《追求卓越》中提到：“它内容丰富使人很难读得过来；但不管怎样说，它都是一座丰碑。”）。

确实是一座丰碑——巴纳德所讨论的许多问题都触动了现代管

理学思想的心弦。他是第一位将理性制定决策提升为管理的职业核心的人士。另外，他强调沟通的必要性——他认为所有人都需要知道沟通渠道的情况，以使每一个个人与组织的目标联系起来。他还认为沟通渠道应当简短、直接。他在书中写到：“经理职能的关键首先是建立沟通的系统；其次是促进保证关键活动的安全；第三是构建和定义目标。”

对巴纳德来说，企业总裁不应是简单的满足短期目标的独裁者，而是组织价值和组织目标的培育者。巴纳德认为，组织价值和组织目标应当转化为行动，而不应成为无意义的、激励人的措辞。他认为“在社会里，所有个人和组织的行为都直接或间接地相互联系、相互依存”。

巴纳德认为，商业组织不过是使人们实现单个人所无法实现的目标的一种方法。他将组织定义为“两个或两个以上的人员自觉协调行为力量的系统。”巴纳德生活在那个时代，他的观察受到泰罗科学管理的影响，这是毫不奇怪的。尽管他的许多思想与当代理论相近，但巴纳德毕竟是属于他那个时代的人——宣扬企业支配个人，认为个人对组织的忠诚是首要任务。

尽管如此，巴纳德提出工作还有一个道德的维度需要管理者考虑（这是泰罗肯定没有认识到的点）。巴纳德在书中写到：“总裁责任的一个显著特征是，其行为不仅要符合复杂的道德准则，他还要为其他人创建道德准则。”巴纳德认为管理也有道德的问题，因此，他将管理者的任务从简单的衡量、控制和监督拓展到关注更难以捉摸、更复杂的方面，诸如价值观和组织。

从比利到斯隆先生

我们知道，亨利·福特并不是惟一追求汽车梦的人。他有一位早期竞争对手，名叫戴维·别克（David Buick）（1854~1929），此人曾是苏格兰的一名称管道工。别克在1899年成了一个制造汽车迷，1902年他成立了别克制造公司（Buick Manufacturing Company）。尽管别克将自己在管道方面的技术创造性地应用到汽车制造上，发明了第一个有阀门控制的发动机和挡风玻璃，但他的公司和许多其他公司一样，经营情况并不好。在绝望中，别克派了一位工程师到密歇

根的费林特（Flint）去，向一家更成功的汽车和马车制造企业费林特公路马车公司（Flint Road Cart Company）吸引资金。

别克的使者把该公司的一名合伙人带到别克车上兜了一圈。但另一位合伙人却很难被打动，一直拒绝乘坐。别克公司的工程师靠着顽强的毅力在这位合伙人的家外来回地兜圈子，终于打动了。当他坐到轿车上的时候，他才认识到，别人不是要卖给他一辆别克汽车，而是要卖给他公司的股份。

这位顽固的合伙人就是比利·杜兰特（Billy Durant, 1861 ~ 1947）。他非常喜欢别克车，所以他买下了公司。杜兰特预言，人们一年将购买 50 万辆轿车。对此，一位银行家评论说：“如果他还有些理智，如果他还想借到贷款，他就应该将这些看法视作秘密。”

这位银行家是对的。威廉·克兰坡·杜兰特是个新手。不过，在这个新兴的轿车产业里，谁又不是新手呢！至少，杜兰特还具备相关领域的经验——他在马车制造方面经营很成功。

杜兰特开始制造轿车。在杜兰特的领导下，仅用了 3 年时间，别克公司的产量就从 37 辆（对一个管道工来说，这个产量已经不少）急剧增加到 8000 辆。尽管企业运营情况很好，但杜兰特担心，依靠单一产品的公司会面临失败的命运。他的解决方案是建立一个轿车生产的联合体。他指出，只有这样的联合企业可以通过资源共享在降低成本的同时也降低风险（现在回顾起来，杜兰特的构想的确是非凡的。事实上，每一个产业的兼并者都持有这样相似的逻辑）。杜兰特向亨利·福特和兰塞姆·奥尔德斯（Ransom Olds, 1864 ~ 1950）提出了这样的建议，但他们都不感兴趣。

福特对此没有兴趣尚可理解，他的 T 型车即将下线，而且他本人非常难以共事，更遑论合伙办公司了。而奥尔德斯则纯粹是盲目自信。奥尔德斯汽车公司经营情况并不好。1908 年杜兰特购买了奥尔德斯汽车公司 75% 的股份，把奥尔德斯和别克合并起来成立了通用汽车公司（General Motors Company）。

杜兰特是个为人处世大而化之的人，但有时非常英明。奥尔德斯汽车公司被兼并后，一度没有新设计的车型。于是，杜兰特坐着一辆别克 10 型车来到奥尔德斯汽车公司设在兰斯宁（Lansing）的工厂。他命人将该车的车体拆开分成两半。杜兰特将这些部件装配起来，放在一边，然后宣布他的计划：“我们将制造比这辆别克更宽一些的轿车。我们可以让它更长一些，腿放起来就更舒服。把你

们常规的车篷和水箱放在上面。这样，它就像一辆奥尔德斯一样运行了。喷漆，然后进行车内装潢——这就是你们未来一年的奥德斯轿车。”杜兰特的新车型卖 1250 美元——而别克车卖 1000 美元——对这种新车型的定单如潮般地涌来。

一项项交易紧随而来。一年之后——1909 年——通用汽车公司收购了奥克兰汽车公司。奥克兰轿车随后更名为其绩效表现最好的车种之一（该车以起强劲的登山能力著称）：庞帝克（Pontiac）。随后，又花了 450 万美元购买了凯迪拉克公司。

这样的繁荣景象没有持续多久。由于 T 型车风靡全球，其他品牌汽车的销售情况一塌糊涂。1910 年，18 家汽车制造商消失了。通用汽车公司也不得不出售公司的一部分以弥补亏损，杜兰特不得不离开了通用。

但他没有选择安静地离开。相反，在那些急于从马车生产行业撤出的商人的支持下，杜兰特迅速成立了另一家公司。前别克赛车手、瑞士出生的路易士·雪佛兰（Louis Chevrolet）是他的汽车设计师，雪佛兰成为这家公司的名字。

1916 年，杜兰特用雪佛兰换来了通用汽车的大部分股权，他又可以重新坐到他一手创立的公司的驾驶座上了。这一次，他做的时间并不长。1917 年到 1919 年间，杜邦家族（Du Ponts）花了 4900 万美元买下了通用汽车 29% 的股份（后来，他们在这项投资中又追加了 8400 万美元的投资。后来事实证明，这是一项多么有远见的成功投资。1962 年，当杜邦家族开始减持通用汽车公司的股份时，他们已经收到了 20 亿的红利，而且股票价值超过 30 亿美元）。

杜邦家族的投资带来了通用汽车公司的全盛时期。杜兰特凭感觉进行判断的管理风格适合于汽车工业初创的时代，但越来越不能适应公司的发展了。一个经典的故事是，杜兰特参加了一项关于在何处建立公司办公大楼的讨论。他的一位经理建议在市区外的一处地方建楼，原因是他认为市中心的地价太高，而一家汽车制造企业不必建在底特律的中心。杜兰特同意了，于是他们去看那块底特律市区外的地皮。杜兰特看了以后就叫他的助手去买下来，并在他们想买的地上——看似随便地做了一个记号。结果，他们花了 2000 万美元建这幢楼。

在 1920 年杜兰特最终离开通用汽车之前，公司已经收购了数十家汽车生产和配件供应企业——其中包括费雪车体公司（Fisher

Body Company), 大通钢铁公司 (Dayton Metal Products), 大通 - 怀特飞机公司 (Dayton-Wright Airplane Company) 和 T.W. 华纳公司 (一家齿轮制造公司)。应该感谢杜兰特, 通用在 4 年时间里就达到 1916 年规模的 8 倍。

但是, 战后的萧条结束了杜兰特光彩的职业生涯。通用公司的股价急剧下跌, 从 400 美元跌至 12 美元, 于是他黯然离开了。杜兰特离开后又创办了杜兰特汽车公司, 生产低成本的“星”牌轿车 (Star)。和许多其他的汽车公司一样, 杜兰特公司最终倒闭了。杜兰特破产了, 最后在费林特开了一家保龄球联盟连锁店终老。

现代经理人

当杜兰特作为耀眼的企业家大红大紫的时候, 小阿尔弗雷德·普雷查德·斯隆 (Alfred Pritchard Sloan Jr., 1875 ~ 1966) 能做的事情就是: 观察、工作和等待。就在杜兰特离开公司之前, 斯隆正准备从公司辞职。他和他的夫人一起到欧洲度假。斯隆买了一辆劳斯莱斯, 准备周游欧洲。旅行中断了, 在归途中, 斯隆改了主意——斯隆后来回忆说: “我是一个制造业商人, 而这可能成就世界上最伟大的制造企业。我不能离开。”

斯隆是早慧而聪明的。他曾因过于年轻而没有被麻省理工学院 (Massachusetts Institute of Technology) 录取。当他后来得到录取进入该校读电子工程时, 他仍是班上最年轻的学生。

斯隆最初在新泽西尼沃克的一家小型机器制造企业——哈亚特滚珠轴承公司 (Hyatt Roller Bearing Company) 里做绘图员, 开始了他的职业生涯。哈亚特造就了斯隆。尽管他很年轻, 但他的影响力很大。他指引公司成为生产汽车轴承部件的企业, 1899 年当斯隆只有 24 岁的时候, 他成为该公司的总裁。哈亚特公司成为汽车行业最大的部件供应商。它生产的轴承成为行业标准, 公司成长非常迅速。

1916 年哈亚特公司与联合汽车公司 (United Motors Company) 合并。还有另外一些汽车部件的供应商也并入这家公司, 斯隆任总裁。1918 年, 通用汽车公司收购了联合汽车公司, 斯隆成为负责部件生产的副总裁, 是通用汽车公司管理委员会的成员。

斯隆，有技巧地、聪明地与杰出的创业企业家杜兰特紧密工作在一起。“所有人都说杜兰特是令人惊讶的足智多谋。也有些人认为他鲁莽无理到了一种危险的境地。从某种程度上来说，也许这两种观点都是对的，但都没有真正反映出杜兰特所做出的伟大贡献。”斯隆后来回忆说，“我们俩解决生产经营问题的方法完全不同。尽管有时我不同意他的意见，但我仍很喜欢他。杜兰特正直吗？毫无疑问，他是清白的。他努力工作吗？他是相当刻苦勤奋的工人。他对通用汽车的贡献大吗？当然，通用汽车是他的孩子！”

但斯隆在认识到杜兰特的价值的同时，也认识到杜兰特的管理风格已经落伍。这一风格曾经帮助通用汽车发展起来，但已不能很好地适应未来即将遇到的挑战，斯隆看到了这一点。斯隆说：“杜兰特先生在带领通用汽车公司谋求生存时，就像一个独裁者。但在独裁者的领导下，一个机构是不能发展成为一个成功的组织的。如果独裁者知道所有问题的所有答案，那么独裁制度是最有效的管理方式。但没有独裁者能做到这一点，将来也没有人能做到。这就是独裁者最终会失败的原因。如果通用汽车想抓住未来的远大机会，就必须在组织智慧的指引下发展。一个伟大的工业组织需要许多有智慧的头脑。”

斯隆对杜兰特管理方式思考的中心问题，就是组织的问题。杜兰特已经帮助建立了一个企业王国，但这是一个很难管理的王国。到了杜兰特掌控公司的后期，斯隆建议要研究一下组织运行方式，他认为这将对公司的发展有所帮助。杜兰特当时就拒绝了这个“组织研究”的计划。但1920年皮埃尔·杜邦（Pierre du Pont, 1870~1954）接掌权力之后，他批准了斯隆的计划，研究一家公司如何组织起来，以及这样组织起来的原因。

确实，杜邦给斯隆提供了一个强有力的权力模式。1902年，皮埃尔·杜邦和他的堂兄弟科尔曼和阿尔弗雷德共同接管了巨大的家族企业：杜邦公司。作为该公司的财务主管，皮埃尔·杜邦引进了一系列具有创造性的财务指标和衡量系统。1903年，杜邦引入投资回报率（ROI, return of investment）作为衡量组织绩效的一个标准，并且建立了一个衡量不同部门的绩效的公式。在他的副手约翰·拉斯克伯（John Raskob）的帮助下，皮埃尔·杜邦为公司会计和财务系统注入了最基本的职业风格（在此之前，19世纪时，宾西法尼亚铁路公司 [Pennsylvania Railroad] 的埃德加·汤姆生 [J. Edgar

Thomson] 已经提出了成本会计)。

斯隆对公司组织的研究工作，后来成为他在剩下的职业生涯中取得巨大成功的基础。1923年，斯隆成为公司总裁。斯隆的前任皮埃尔·杜邦当时曾这样说：“（通用汽车）在公司运营方面、在建设强大的生产和销售部门方面所取得的巨大进步，在很大程度上应归功于斯隆先生。他当选为总裁是非常自然的，这也是对他毫不倦怠的工作、非凡的能力和杰出成就的最好肯定和认可。”

斯隆用清楚提出的政策和有才干的经理人员取代了杜兰特无规律的独裁管理方式。在过去的50年里，他重新塑造了通用汽车，改变了该公司的管理模式。他的主要成就有两方面。首先，斯隆创造了一种新的高度职业化、不带感情色彩的聪明经理阶层，他们在可获得信息的基础上，而不总是依靠直觉，制定决策。正如切斯特·巴纳德所说，管理的核心是制定决策。斯隆是第一位伟大的职业经理人。彼得·杜拉克写道：“正如斯隆这个榜样所揭示的，经理首先是一种职业，最重要的特征是目标导向、不带感情色彩和思想开放。他坚持事实、坚持依据大量文件和坚持对各方面问题进行考虑，从而使他不会固执己见，更不会一意孤行。”《财富》杂志后来的评论更加深刻：“小阿尔弗雷德·P·斯隆的个人利益是有限的，他把他自己全部投入到公司的建设当中去。”

《经济学家》(Economist)杂志最近这样评论说：“亨利·福特为管理奠定了基础，而阿尔弗雷德·斯隆为此建立了向上发展的阶梯：他将管理变成可靠的、有效的、像机器一样的过程。”斯隆，作为一个训练有素的工程师，乐于进行系统思考、对事前和事后进行权衡，并在此基础上制定决策。他将管理决策的制定从一种无规则的、自发的艺术变成一种正式的、程序驱动的商业化活动。他从管理中抽掉了业余精神（以及一些快乐），取而代之的是有节制的、值得尊敬的职业精神。

组织巨人

斯隆的第二项成就也非常重要。他创造了一种新的组织形式，一种管理杜兰特领导下的一群散漫巨人的方法。斯隆的组织研究的成果是一种将分权与协调、集中控制相结合的组织模型。

20世纪20年代早期,斯隆将公司划分为8个事业部——5个汽车生产事业部,3个配件生产事业部,这是其组织研究的一个成果。在(50年后创造出来的)学术术语中,这些事业部就是战略事业单位(strategic business unit)。

福特已通过尽可能地缩短产品线的方法实现标准化和大批量生产。斯隆想在杜兰特积累起来的大杂烩里生产出更多品种的产品。他开始在这个糅合了许多个公司的企业里创造一种能使之粘合连贯起来的组织管理模式。

以前,通用汽车公司的轿车在同一市场相互竞争;为了避免这种情况发生,斯隆让每一个事业部都有自己的价格和风格档次。他还引进了每年更改一次的模式,使每一种轿车都有自己的市场。每一个轿车事业部都成为一个独立的品牌。

当福特公司还在坚守T型车的时候,通用汽车公司正在大步向前迈进。公司车型的改变是经过深入而仔细的计划研究、发展和测试的。通用的士气很快高涨起来。整个20年代见证了别克的四轮刹车系统(1923)、凯迪拉克的防震安全玻璃(1926)、铬喷镀、自动的引擎温度控制、液压减震器、自动活塞、可调节的前椅,以及许多在绩效、可靠性和生产技术方面的改进(在这一点上,斯隆应当感谢查尔斯·凯特林[Charles Kettering, 1876~1958]。1916年,凯特林把他自己的公司德尔科-大通工程实验公司[Delco-Dayton Engineering Laboratories Co.]卖给了通用,他和他的团队对燃料、减震器和致冷剂氟利昂进行了改进)。

在经历了多年的单调的T型车之后,购买轿车的公众以极大的热情回报通用的各种创新。1923年别克生产了第100万辆轿车;通用汽车公司的第500万辆轿车是1926年生产的一辆庞帝克牌轿车。1927年,通用的销售量第一次超过了福特。到了1931年,奥尔德斯汽车公司新的85英亩的综合生产企业在密歇根的兰斯宁落成,这里每隔41秒就能够生产出一辆新的轿车,每天装运800辆轿车。更美妙的事情是,随着规模的扩大,成本也降低了。

随着通用的发展,它的组织结构也日见成型。公司的每一个事业部都对自己的商业运作负责。每个事业部都有自己的工程、生产和销售部门,但都接受公司总部负责整体战略和财务的各个职能部门的领导。生产单位是半自治的,但在各自的领域内要求做到维持市场份额和保持赢利能力。作为一种特别的创新得到推广的是,生

产配件的部门不仅供应通用内部的其他公司，而且可以向外提供产品。

同时，公司总部的规模控制在可管理的范围内。总部的事务就是推敲数字。通过使用杜邦提出的系统，总部可以仔细衡量并跟踪每一个事业部的最新的资产收益绩效情况。在使公司从福特的阴影下走出来的过程中，通用的首席财务官（CFO）唐纳森·布朗（Donaldson Brown）是另一个关键人物。

斯隆的组织模式赋予事业部前所未有的责任。斯隆的管理思想的核心是，要明确每个人的责任。与此相似，当时的另一个组织创新是宝洁公司（Procter & Gamble）提出了品牌管理的概念。1931年提出的这项研究成果为使品牌管理成为一项管理职能奠定了基础。拥有“象牙”（Ivory）和“开美”（Camay）（香皂的品牌）的宝洁公司认识到，将本公司组织起来的最好方式就是：将责任赋予每一个人——品牌经理。品牌经理系统的雏形产生于20年代，但直到1931年公司的市场推广部经理内尔·麦克埃尔罗伊（Neil McElroy）才在明确不同的人负责管理相互竞争的品牌的的基础上创造出这一营销组织形式。

在提出品牌管理之前，公司并不重视品牌。宝洁公司通过引进系统的品牌管理方法，证明了在进行品牌管理时，某些组织框架可能非常有效，以及包容的态度总比漠然、特别是排斥的态度要好。系统不能在一夜之间改变世界，但品牌管理逐步成为一项被认可的职能活动。截止1967年，84%的美国大型消费类包装产品的生产企业都设立了品牌经理。

与此类似，斯隆认为，在通用汽车公司内部一旦将责任分配下去后，公司高层的经理人员还要详细了解事业部的具体情况就是不适当的，也是不必要的了。如果绩效不好，可以撤换事业部的领导人员。事情就是这样简单。正因如此，斯隆花了很多时间在选人的问题上。如果通用想保持行业第一的位置，事业部的经理就必须达到标准。绩效突出的人员会得到提升，这些人将成为通用汽车公司总部的基础。

斯隆的多个事业部的组织形式意味着，总经理有了更多的时间集中考虑战略问题，具体的经营决策则由一线人员制定，而不是由身处遥远的总部的人员来制定。尽管这需要持续的协调工作，但它还是有效的。

事实上, 斯隆利用了公司的规模, 而且没有使之变得笨重。像别克、庞帝克和凯迪拉克这样的公司原本就保有非常强烈的独立意识以及各自的品牌个性。同时, 通用周围一个整体也有了密切的监控结构。当代思想家舒曼特拉·高沙尔 (Sumantra Ghoshal) 和克里斯托弗·巴特列特 (Christopher Bartlett) 指出: “多个事业部也许是最重要的一个管理创新, 它可以帮助企业在规模和多样性方面得到发展, 突破它所代替的职能组织的限制。”

多个事业部的组织形式在大型组织中的推广使分权成为一种趋势。1950年, 在《财富》500强企业中有20%的企业是分权的; 而到了1970年, 这一比例上升为80%。其中就有IBM——1956年, IBM的总裁小托马斯·沃森 (Thomas Watson Jr.) 宣布, 计划将公司分为6个自我管理事业部, 每一个事业部都集中生产一种产品。后来, 到了20世纪80年代, AT&T公司也加入这一潮流, 当时该公司试图把自己从一个以生产为基础的官僚机构转变为销售型组织。

这一潮流的关键推动者是阿尔弗雷德·钱德勒 (Alfred Chandler)。他的经典著作《战略与结构》(*Strategy and Structure*) 对斯隆在通用汽车公司的工作大为赞扬。钱德勒指出, 多个事业部的主要优点在于“清楚地将经理人对整个企业所负的重大责任从日常经营活动中分离出来, 使他们有时间、信息和体力来从事长期计划和评估工作”。

另一个对通用汽车赞赏有加的人是彼得·杜拉克。杜拉克与通用汽车公司的渊源开始于1943年的秋天, 当时他接到通用汽车公司公共关系总监保罗·加瑞特 (Paul Garrett) 的一个电话。出人意料的是, 加瑞特邀请杜拉克来研究通用 (事实上, 这是公司副总裁唐纳森·布朗的主意)。这一工作有效地推动了本世纪最伟大的管理思想家的职业发展。研究的结果是《公司的概念》(*Concept of the Corporation*, 1946) 一书。该书对公司内部复杂的工作关系进行了开创性的研究, 揭示出汽车巨人不再只是经济机器, 还将成为一个错综复杂的社会系统。这本书在英国出版时更名为《大型企业》(*Big Business*), 杜拉克后来解释说: “概念和公司这两个词是过于普通的美国用词。”

尽管斯隆模式被钱德勒和杜拉克奉为管理的典范, 但它的缺点

还是逐步显露出来。斯隆建立的分权结构是围绕一个汇报和委员会机制运转的，这最终使组织变得笨拙。随着时间的推移，公司内设立了越来越多的委员会。严格的目标和对成功的狭窄界定，限制了组织的创新能力。到了20世纪60年代末期，公司终于失去了由斯隆成功维持的集权与分权的精密平衡——财务成为最重要的职能——通用汽车公司被曾经使其辉煌的制度搞瘫痪了。

克里斯托弗·巴特列特和舒曼特拉·高沙尔认为，多个事业部的组织形式之所以受到阻碍是因为：“没有挑战机构化的智慧、推翻现有知识基础和重新确定数据来源的机制。由于缺乏这样的挑战，僵化的传统智慧使这些公司逐渐失去灵活性，并受到与变化越来越快的现实相脱节的过时知识和经验的限制。”

斯隆的组织模式是适合那个时代的。它为组织的生命带来许多必需的明确界定。在20世纪的20、30和40年代里，它都运行得非常良好。而通用汽车公司不过是没能从这样的成功中走出来继续前进。

情况：1930年的公司明星

AT&T：第一个50亿美元公司。1930年AT&T实现利润2.02亿美元。收入源泉是1570万部贝尔系统电话——全美国总共有2020万部电话。这也许有垄断的嫌疑，不过《财富》杂志指出：“该公司的诚挚是毫无疑问的。它承诺不会将多余的利润以现金的方式分配给股东，而会以服务的方式回馈给公众。”

医药控股公司 (Drug Incorporated)：该公司是当时世界上最大的连锁药店，是由生命挽救者公司 (Life Savers)、拜耳公司 (Bayer Company)、威克化学公司 (Vick Chemical Company) 和布里斯托-迈尔公司 (Bristol-Myers) 联合控股。其前身是路易斯·利格特 (Louis Liggett) 在波士顿创立的联合医药公司 (United Drug)。1930年时，纽约的利格特大厦仍是医药控股公司的一个基地。公司的查尔斯·麦克考兰姆 (Charles McCallum) 在1930年说：“我们的价格政策很简单：坚持以最低的价格提

供给顾客最好的商品。”

史密斯公司 (A.O. Smith Corporation): 位于迈尔沃克 (Milwaukee) 的为繁荣的轿车市场提供车架的制造企业。1930年时, 史密斯公司销售额为 6000 亿美元。它为庞帝克、雪佛兰、克莱斯勒和别克车制造车架, 每年组装出 3 万辆货车。那时, 它就投资 150 万美元建设一个研究中心, 计划招募 1000 名工程师。史密斯公司的扩张速度有些像最近的亚马逊电子商务公司 (Amazon.com) ——公司 1928 年的净收入为 283 万美元, 1930 年增加为 550 万美元。

美国大西洋和太平洋茶叶公司 (Great Atlantic & Pacific Tea Company Of America): 该公司每年食品销售额超过 10 亿美元 (尽管该公司以茶叶命名, 但茶叶的销售利润很低, 几乎是该公司销量最低的产品)。《财富》杂志总结说: “不必说, 为了满足 500 万家庭在适当的时候、适当的地点购买食品和饮料, 每日 65 美分的消费也可以构成一个庞大的组织王国。”

雷纳德烟草公司 (R.J. Reynolds Tobacco Company): 从 Winston-Salem 开始, 雷纳德烟草公司的销售额估计为 3 亿美元。该公司位于一幢当时最先进的 23 层摩天大厦里, 为世界带来“骆驼”品牌, 它的广告语是“骆驼引领世界”。该公司还生产阿尔伯特王子雪茄和布朗斯穆尔牌 (Brown's Mule) 嚼烟等其他产品。1930 年, 雷纳德烟草公司有 12000 名员工, 每分钟制造 800 支香烟。然而, 它看到来自美国烟草公司幸运发现 (Lucky Strike) 日益增加的竞争威胁, 它就 very 着急地审查自己。

国际电话电报公司 (International Telephone & Telegraph Corporation): 1921 年贝恩 (Behn) 兄弟来到纽约拓展幼稚的通讯事业, 该事业此前已经在古巴和波多黎哥取得巨大成功。他们成功了。1924 年该公司的总收入为 585 万美元, 1930 年增长为 10447 万美元。据《财富》杂志说, 贝恩兄弟的伟大计划是创造“一个美国通讯系统”。

1929 年美国最大的 20 家公司

排 名	公 司 名 称	总 资 产 (百 万 美 元)
1	美国钢铁公司	2286
2	新泽西标准石油公司	1767
3	通用汽车公司	1131
4	印地安那标准石油公司	850
5	伯利恒钢铁公司	802
6	福特汽车公司	761
7	美孚石油公司	708
8	蟒蛇公司	681
9	德克斯科公司	610
10	加利福尼亚标准石油公司	605
11	通用电气公司	516
12	杜邦公司	497
13	壳牌石油公司	486
14	阿莫尔公司 (Armour)	452
15	海湾石油公司	431
16	辛克莱石油公司	401
17	国际收割机公司	384
18	通用剧场设备公司	360
19	斯威夫特公司 (Swift)	351
20	肯纳柯特铜业公司 (Kennecott Copper)	338

资料来源: A. D. H. Kaplan, *Big Enterprise in a Competitive System*. Westport, Conn.: Greenwood, 1964。

道·琼斯工业平均指数组成公司 (截止 1928 年 10 月 1 日)

联合化学公司	纳什汽车公司
美国制罐公司	北美公司
美国熔炼公司	派拉蒙特出版公司
美国制糖公司	帕斯顿公司
美国烟草公司	无线电公司
亚特兰大提纯公司	西尔斯-罗巴克公司
伯利恒钢铁公司	新泽西标准石油公司
克莱斯勒汽车公司	得克萨斯公司

通用电气公司	得克萨斯海湾制硫公司
通用汽车公司	联合碳化学公司
通用铁路信号公司	美国钢铁公司
古德瑞奇公司	维科特对讲机公司
国际收割机公司	西屋电气公司
国际制镍公司	沃尔沃斯公司
麦克卡车公司	怀特航空公司

管理百年年表

1921

美国的失业率超过 20%。国会决定限制移民入境，并建立了按国家的移民配额制度。

索尼公司的创始人盛田昭夫 (Akio Morita) 出生于日本的名古屋。

1922

雷·克劳克 (Ray Kroc) 开始在 Lily Tulip Cup Co. 公司担任销售员的工作，他同时还兼职做钢琴演奏员。后来，他使麦当劳名传于世。

由后来成为美国国务卿的赫伯特·胡佛 (Herbert Hoover) 和当选新的捷克斯洛伐克共和国总统的历史学家托马斯·马斯瑞克 (Thomas Masaryk) 组织的第一次管理学大会在布拉格召开。

哈佛商学院院长华莱士·唐汉姆 (Wallace Donham) 亲自负责《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*) 的出版工作。“像围住磨面机一样的效应”几乎使人窒息，但这确实是出版史上的一项成功典范的开始，并为哈佛这块金字招牌增添了新的声誉。75 年多以来，《哈佛商业评论》一直影响着全球的管理思想。

1923

沃尔特·迪斯尼在好莱坞开办了一家卡通工作室。

吉列生产出一种镀金的剃须刀——单价 1 美元的真正特价品。

美国管理协会 (American Management Association) 成立。

泛美航空公司 (Pan American Airways) 和赫特兹自驾车租赁公司 (Hertz Drive-Ur-Self) 成立。

《时代》杂志面世。

1924

案例教学法成为哈佛商学院的主要教学法。

CTR 公司成为国际商用机器公司 (IBM)。

福特公司的第 1000 万辆汽车下线。

1925

没能说服蒙哥马利·沃德 (Montgomery Ward) 进军零售业后，罗伯特·E·伍德 (Robert E. Wood, 1879 ~ 1969) 接受了西尔斯-罗巴克公司的雇佣。朱利叶斯·罗森伍德 (Julius Rosenwald) 对开办零售商店的想法很感兴趣。1925 年，西尔斯的第一家零售商店开张，西尔斯很快成为世界最大的百货商。到 1928 年，西尔斯已经拥有 192 家零售商店。而且该公司还保持着迅猛的扩张势头——在 20 年代的某一年，每隔一个工作日就有一家新的西尔斯商店开张。

斯克瑞普斯-霍华德报业王国 (Scripps-Howard) 成立。

1926

国会通过了《铁路劳工法案》(Railway Labor Act)，要求雇主与工会进行谈判。

格雷汉德公司 (Greyhound Corporation)、普雷斯通防冻剂公司 (Prestone Antifreeze) 和国家广播公司 (National Broadcasting Company) 成立。

可口可乐公司在海外设立销售办事处。

1927

市场上出现了女主人牌蛋糕 (Hostess Cakes)、奇迹面包 (Wonder Bread)、杰伯婴儿食品 (Gerber Baby Food) 和沃尔沃 (Volvo) 轿车。

1928

美国的第一套电视节目开播。

在11月18日这个星期日,米老鼠在一个长度仅为7分钟影片《汽船威利》(*Steamboat Willie*)中出现(该影片后来成为电影史上的史诗)。这是第一部声像同步的卡通动画片。

哥伦比亚广播公司 (Columbia Broadcasting System) 成立; Transamerica 公司 (Transamerica Corporation) 成立。

1929

股市崩盘。直到1954年,道·琼斯指数才从1929年的股灾中恢复过来。大萧条 (Great Depression) 开始。

柯达发明了彩色电影胶片。

THE 第4章
Management
Century

1931~1940:

关于人的探索

许多人告诉我, 我应该做什么以及我应该怎样去做, 但很少有人了解我想做什么。

—— 玛丽·帕克·福列特(Mary Parker Follett)

点亮明灯

1926年, 劳拉·斯珀尔曼·洛克菲勒基金会 (Laura Spelman Rockefeller Foundation) 为哈佛大学工业心理委员会 (Committee on Industrial Physiology) 提供了一项资助: 连续5年, 每年资助10万美元。这几乎成为当时的头条新闻。不过, 该委员会所承担的的研究的确具有开创性和奠基意义。

该委员会中有一位成员是澳大利亚人, 名叫艾尔顿·梅奥 (Elton Mayo, 1880~1949)。梅奥的游历背景非常丰富。他在伦敦和爱丁堡接受医学训练, 到非洲去了一段时间后, 到阿德莱德 (Adelaide) 印刷公司工作, 然后又到昆士兰大学 (Queensland University) 教书。第一次世界大战后, 他也为那些陷入战争痛苦的人们进行心理分析治疗。1923年, 梅奥来到美国, 到宾西法尼亚大学工作; 1926年, 加入哈佛大学商学院的新研究项目。

来自洛克菲勒基金会的资助用于研究现实的工作情况。人们如何在工厂里工作? 人们在实际工作中关心什么? 什么因素能激励人们进行工作? 影响人们精神和生产力的因素是什么? 那时, 工商界对科学管理为什么不能对生产力和人的行为产生革命性的影响这个问题, 知之甚少。从理论来说, 科学管理的逻辑是非常强有力和不可辩驳的。然而, 实践中, 企业引进大规模生产和科学管理技术后, 劳动者的士气通常会有所降低。管理学思想开始关心人的方面, 这并不是出于人道的考虑, 而是因为绝望。公司希望能实现生产力的最大化。

研究人员提出这些问题, 事实上采取了一条与前人完全不同的道路前进。后来, 他们的目标被描述为——为了获取“对现象的本质的、惯常的、直观的了解和熟悉”。这一研究进行了超过两万人次的访谈, 这些访谈都被详细记录下来, 整理抄录后传诸后世。

取得结果的试验是1927~1932年间由梅奥带领一组研究人员 (其中包括后来将研究发现总结出来的哈佛大学的弗里茨·罗斯利斯伯格和威廉·狄克森) 在西方电气公司 (Western Electric) 设在伊利诺伊州辛辛那提的霍桑工厂 (Hawthorne plant) 做出来的。

霍桑工厂的研究是以对工厂改变照明强度的试验开始的。从理

论上说，提高照明强度可以提高员工的士气，从而可以提高劳动生产率。问题在于，照明用电很昂贵。梅奥及其同事的目标是找出在开支不太昂贵的条件下，能实现劳动生产率最大化的照明强度。试验看起来很简单，不过是一个如何在成本和效果之间实现平衡的问题。

霍桑工厂的工人被分为两组。其中一组，照明强度提高了，劳动生产率随之提高。另一组的照明强度没有发生变化，保持在正常情况下，但劳动生产率也提高了。照明强度进一步提高，两组的劳动生产率同样都得到提高。

这个结果令人惊讶，难以做出结论。照明强度没有发生变化，劳动生产率是如何得到提高的呢？因此，研究者们开始降低照明强度。他们明显降低了一组的照明强度，劳动生产率还是提高了。最后，照明强度降低到非常微弱的地步。他们以为，在月光一样微弱的照明强度下，工人也许会感到压抑而不愿工作。事实上，工人的劳动生产率仍保持在一个相似的程度，有时还有所提高。为了证实这一点，他们将两个工人单独放在一个光线很微弱的很小的房间里。他们的劳动生产率仍保持在一个正常水平。

研究人员不能解释这一切。他们都被弄糊涂了——不过，他们毕竟是训练有素的研究人员，很快，他们又进行了一项更为复杂的试验。在工厂的继电器装配测试室，由6名妇女组成的小组进行电话继电器的装配工作。他们选择这个工作室作为研究对象，这一次，他们观察得更加仔细。因为条件发生了变化，试验方案也随之进行了一些小的修改。但没有发现什么降低劳动生产率的因素出现。

研究小组认识到，他们一定遗漏了什么重要因素。这个被遗漏的因素就是参与试验的工人的人际关系、工作态度、情感和感觉。研究小组调整了研究方向，选择了一个小组的工人进行研究。果不出其然，这个研究让工人们感觉很特别，他们发现管理层第一次对他们这么感兴趣，而且也让工人们感觉到，他们属于某个被挑选出来的群体。他们都很认可这个团队。梅奥指出：“这种要与其他人干得一样好的愿望，就是所谓的人际关系的本质很容易超越个人的利益和管理层所考虑的建立在许多不合逻辑的原则上的思维逻辑。”

于是，哈佛的研究小组决定更加仔细地研究一个团队是如何运作的。在这样团队的形成和行为的背后，是社会结构在起作用吗？

研究者们选择了工厂的继电器绕线机组工作室作为他们下一步试验的对象。这一次的研究对象包括9名架线工, 3名电焊工, 2名检查员和一名监工。

电焊工的工作就是为架线工服务, 每一个电焊工为3名架线工服务。架线工将线圈绕到配电盘上, 而电焊工则将接头焊接起来。检查员的工作是测试焊接情况是否合格。9名架线工中, 3名在选择器上工作, 另6名在连接器上工作。

这个小组看起来非常小, 相当简单, 很好理解。但研究人员对这个小组的行为了解得愈深, 就愈加感觉到以前有很多没有发现的东西。首先, 在这样的工作小组中有复杂的社会关系在起作用。架线工, 而不是检查员有很高的威望。电焊工总是被派去为全组人员取午饭, 架线工可以决定窗户是开着还是关闭, 这些小事都是人们显示优越感的惯用方式。对电焊工来说, 聊可慰藉的是, 还有人比他们的地位还低。那就是那些将设备搬进来、把完工产品搬出去的搬运工。搬运工总是被作弄, 有人甚至在完工的接线柱上吐唾沫。所有的搬运工受到的歧视都是一样的。而新进的员工也会受到与搬运工一样的待遇。这些情况不会被写进公司的手册里, 但确实都会发生一些类似的事情。结果就是, 没有人愿意做搬运工。

这个小组行为的第二个特点是, 工人们总是参与各种游戏。他们打牌、掷骰子, 互相为薪酬数字打赌。他们互相争吵、打闹。在这种情况下, 他们基本上是为分为两组——坐在车间前部和后部的各为一组。

第三个特点是, 该小组在工作中的个人动态变化的复杂关系。某些人总是比另一些人受欢迎。小组中存在一些小集团, 在小组中, 受欢迎的人总能得到别人的帮助。成为这种小集团成员的条件就是: 不能工作得太多, 也不能工作得太少, 不能什么事都跑去跟监工说, 也不要做得像个检查员一样。

这些小集团的目的是为了在管理层面保护工人的利益。小集团的成员互相了解, 在外面也有一些互相帮助的故事。这种建立在蔑视基础上的团结一致保证了这个小集团可以经受许多变化的挑战——特别是关系到他们的单件比率时。

这个小集团是一个复杂的小社会, 他们控制了团体。有时候, 他们的思维方式和感觉完全与事实不相符合。例如, 研究人员发现, 这些工人不了解公司的薪酬制度。这种误解由一个人传给另

一个人，很快就被当作事实真相被大家所接受。

从组织的角度来说，对继电器绕线机组工作室的试验提出了有益的教训。看起来组织得很好、管理得也很好的小组，事实上根本不是那么回事。他们并没有得到严格的控制，不容易管理，也得不到别人的理解；事实上，他们是一个复杂的人际关系网络，权力分配是动态变化的。人们在一起工作一段时间后，很容易形成自己的地位系统、文化和结构，这些常常是与管理的目的相背离的。“人们希望与那些和自己一起工作的人保持联系的愿望是很强烈的，这是人性的特点。”梅奥指出，“如果管理层忽视或错误地对待这种人性的愿望，必然会导致管理方面的失败。”无可回避的结论是：理解非正式组织中的结构和人际关系，对于任何组织的成功管理层来说，都是非常重要的。梅奥总结说：“只要不考虑人性本质和社会激励的概念还广泛地应用在企业管理上，我们就不可能告别罢工、破坏等行为，这些行为就会成为企业发展的副产品。”

新的人力事务

只有当你考虑到，在弗里德里克·泰罗、亨利·福特或阿尔弗雷德·P·斯隆的理论和实践中基本就没有人性的地位，你才能完全理解霍桑试验的重要性。对泰罗来说，人不过就是像施密特那样的企业生产原料。对福特来说，人是生产所用的机器设备，可以购买得到。在这二者那里，很少能感受到人文关怀。而斯隆的《我在通用汽车公司的日子》一书在任何时候都是理性、中立的。斯隆在通用汽车公司几十年，但似乎一直都没有遇到人事问题或人性的问题。

泰罗发现了工作。福特探索出大规模生产的工作。斯隆将工作组织起来。但没有人发现是人在做工作。

而霍桑试验是一个例外，这一次，人得到了公正、体面的对待。事实上这样的情况也还是很少的。更多的时候，管理者对生产和组织的关心，远远超过了对人的管理艺术的关注。

例如，激励常常被忽视。当然，这并不能阻止亨利·福特对这个问题发表意见。福特说：“人们知道，工作使人在人生历程上、精神上、物质上和社会上得救。人们工作有两个原因。一个是为了工资，一是为了失去工作的恐惧。”人们为了经济上的原因和既定

的对好工作的信仰而工作。马丁·路德的新教徒的工作伦理坚持认为，工作和祈祷是密切联系在一起的，尽管还能感觉到怠工的情况出现。工作有益身心。工作毫不复杂地就与信仰联系在一起。毫无疑问，工作是必要的。能工作就是好的。马丁·路德说：“在这个世界上，每个人都应当有自己的职业，并完成自己的任务，这是神赋予的使命。”约翰·卡尔文（John Calvin）写道：“有纪律的工作将一个人提高到……，这是他成为上帝选民的惟一标志。”也许正是因为这些关于工作的积极本质的假设，在相当长的时间里没有人对此质疑，才使得泰罗、福特和其他人没有什么强大压力改变他们的工作方式。如果工作是你灵魂得救的途径，你当然会做别人要你做的事情。

20世纪早期的企业家缺乏人文关怀，这并不是独特的现象。如果你回顾历史，就会发现关心人的管理处处都很少见。也许你可以抓住的惟一稻草是——哈德里安皇帝（Emperor Hadrian）的人力资源管理——根据哈德里安皇帝的意愿，他的军队成员与骑兵的待遇一样。据传说，不论天气如何，哈德里安皇帝都拒绝穿斗篷或戴帽子。类似的，哈德里安也拒绝全副武装地与骑兵部队一起长途行军。也许你也可以指出，拿破仑信奉的是能人统治——但拿破仑认为天才是不论出身的。他指出，职业“不应以出身或财富而拒绝有才能的人”。拿破仑招募、提升下属时，看重的是能力而不是什么贵族的身份。拿破仑本人出身于中产阶级，这也决定了他不可能把贵族老爷们提升到他们的能力所不及的位置。

这些都是例外情况。剩余的大部分都是在所谓领导的假面具下的暴力统治。

19世纪的一些慈善家显得鹤立鸡群。但他们的榜样作用常常不能成为工商界的主流。在成功的实践——甚至是经过深思熟虑的实践都很少的情况下，理论家们花了这么长的时间才考虑到管理的人性方面，也许就不足为奇了。

想一想，当时常常将劳动者工作生活与机器相比，你就可以更清楚地了解这一点了。企业是一种机器，是资本主义的庞大机器。想像一下读者在看到艾尔顿·梅奥的著作《工业文明中的人类问题》（*The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933）一书时的惊诧之情吧。梅奥提出了一种新的景象。作为一位生物学家，他将企业看作是有有机系统，复杂且总是在改变人类。梅奥在书中这样写到：

“有生命的系统最好被看作是一系列的取得均衡的变量，某一个变量的改变都会引起整个组织的改变。”

梅奥认为，由于人类自身的原因，人群组织容易出现机能失调的行为。梅奥的同事弗里茨·罗斯利斯伯格写道：“尽管梅奥为所有人在所有地方寻求发展的机会，但他还是清醒地认识到不平衡发展的可能性。他看到，很多事情是不以人的意愿为转移的，都会起作用或失效。例如，由于小集团的团结和其中成员对情感安全的需要，工人中存在的产出限制是起作用的；但当小集团认可企业的经济目标后，这种限制就不起作用了。”

动态变化的人

1926年林德尔·厄威克（Lyndal Urwick）是英国巧克力生产企业罗恩特瑞公司（Rowntree）的高级管理人员。在老板的紧急指示下，他取消了与太太度周末的计划而去参加一个他从未听说过的一位美国妇女的讲座。这位美国女子就是玛丽·帕克·福列特（Mary Parker Follett）。

“周五晚上的论文相当沉闷。玛丽·福列特的演讲伴随着一连串的讨论。但我感觉很疲倦，并感到有些厌倦。我并没有被她的成就所打动。”厄威克后来回忆说，“在会议结束之后，西博姆·罗恩特瑞（Seebom Rowntree）抓住我给我们俩做了介绍。我现在还记得见到她时我所想的，‘我亲爱的西博姆究竟想干什么？他一贯是那么为身边工作的人考虑的。可这次，他特别强迫我取消了我一直都热切盼望的周末，就是为了让让我见这个波士顿的老处女。从她的讨论中可以看出，她纯粹是一个学者。我们究竟有什么共同点呢？’后来，玛丽开始和我交谈。两分钟之内，我就决定追随她，而且终其一生。”

这位波士顿的老处女生于马萨诸塞州的昆西市。她曾加入泰亚学会（Thayer Academy）和马萨诸塞州的剑桥女子联合会（Society for the Collegiate Instruction of Women in Cambridge，现为哈佛大学分部）。她曾就读于英国剑桥大学的纽恩汉姆学院（Newnham College），并在巴黎待了一段时间。她出版的第一本著作是在学生时代完成的《众议院议长》（*The Speaker of the House of Representatives*）。

从福列特的书中可以看出，她的职业生涯大部分花在社会工作中。《新政府》（*New States*, 1918）一书颇具影响力，阐述了她的标志性思想——动态民主；《创造性的经验》（*Creative Experience*, 1924）一书是福列特第一本商业导向的著作。在她晚年的时候，她常常被邀请作演讲。1926年，她的长期合作者伊索贝尔·布里格斯去世后，她搬到了伦敦。

尽管常常被忽视，但福列特的思想的确领先于她所处时代几十年。她在20世纪的第一个10年里就开始讨论关于团队合作和责任（现在这个问题作为“授权”的问题被重新提出来）的问题。福列特是名女子，在一个完全由保守的男性控制工商业界的时代，她还是个自由开明的人文主义者。

她的工作涉猎广泛，充满人文关怀，这与泰罗等人不关心人性的工作形成鲜明对比。福列特在《动态的行政管理》（*Dynamic Administration*）一书中警告说：“我们应当记住，我们永远不能将人与机械截然分开。企业中人际关系的研究与生产经营中的技术研究密不可分。”

福列特的思想中很简单但却很核心的一条是：人是任何商业活动的核心，或者说，人是任何活动的核心。事实确实如此。“我认为，我们不应对我们所遇到的每个问题都进行分类。我不认为我们有什么心理的、伦理的和经济上的问题。我们面临的是人类自身的问题，有着和你一样的，在心理、伦理和经济等各个方面有问题的人的问题。”

福列特特别研究了冲突。她指出，冲突是生命中的必然现象，“我认为，我们应当让冲突为我们所用。”福列特指出，处理冲突有三种方法：压制、妥协和整合。她总结说，后者是处理冲突的惟一积极的方式。这种方法可以通过先“暴露”出真正的冲突所在，然后把“双方的需求分解后组合成有机的整体”。福列特写道：“当我们的思想不能挣脱‘非此即彼’的桎梏，我们将会鼠目寸光、左右碰壁、成功渺茫。千万不要让‘非此既彼’埋没了我们。这个世界上可能还存在很多比‘此’、‘彼’两种选择更好的方法。”

在大规模生产的机械力量处于巅峰状态时，福列特呼吁要让人承担更大的责任。“现在我们所有的需要都可以通过外部代理人、政府或机构组织来实现。健康协会为我们提供健康，娱乐组织教会我们如何娱乐，城市艺术社团使我们的环境更加优美，慈善机构会

给我们穷困救济。一位好心的夫人领着我的女儿去看牙医，一位好心的年轻人帮我的儿子找到了工作，一位严厉的市政官员来检查我的孩子们是否都去上学了。我总是被人照顾，没有人鼓励我应该去做些什么。这样，我就被剥夺了我最珍贵的事业——我的责任——只有积极参与才能使我与社会的目标一致。”没有责任，就没有参与。这是福列特的劝诫之言，可是很少有人听从她的教诲。

福列特的观点比梅奥和霍桑研究的观点超前了一大步。梅奥提出了工作场合人性化的观点，但他仍认为工人的行为受到“感情逻辑”的支配，而老板们的行为则受到“成本和效率的逻辑”支配。理查德·帕斯卡尔（Richard Pascale）在《艰难的管理》（*Managing on the Edge*）一书中引用了一位日本管理者的话，他对此做了重要的观察：“没有发现什么错误。但霍桑试验是从一个错误的角度来研究人的行为的。你必须了解获得授权的工人的想法，赋予他们与其知识相关的责任，通过持续的价值观教育把那些落后的个人拉回到集体中来。而霍桑试验则充满了自满的优越感和父亲对孩子式的假设。这是不正确的理解。”玛丽·帕克·福列特和梅奥的观点是不一样的。

福列特就领导这个问题提出的建议也有着非常现代的色彩：“最成功的领导者能预见而不是去实现未来前景。”福列特认为领导者的任务就是协调、勾画组织的目标和预见先机——“我们期望领导者能开拓新道路和新机会。”福列特建议，领导者不应见木不见林、为一叶所障目，应当能把团队的经验组织起来，描绘出未来的蓝图，并把继承者培养成领导者。领导者还应是通往更多知识的通道：“如果领导不意味着某种形式的强迫、控制、保护或剥削，那么，领导意味着什么呢？我认为，领导意味着使被领导者得到自由。老师能给予学生最好的服务就是提高其获得自由的能力——自由活动、思想的范围和控制的力量。”

福列特认为现实中的术语 leadership（领导）没有什么帮助意义——这个词带有支配、告诉如何去做的意味。而她认为领导应当是一种“互惠的领导关系”，“一种追随的合作关系，追随看不见的领导人——共同的目标的关系”。确实，福列特的研究工作最早强调的就是追随者的角色，50年后，“追随”（followership）这个话题又被重新提出来。“如果追随者必须参与领导，那么领导者也就必须参与追随。追随关系也是相互合作的。”福列特这样写道。

另外，福列特还是管理培训和传授领导概念的早期倡议者。“尽管管理理论研究的是有关个人支配能力的，但它还研究那些政治领袖和党派领导人，并注意他们通过以下能力得到其政治地位的频率——把和谐关系带到敌对势力中去的能力、调解冲突各方利益的能力、使运作单位回避各种不利因素的能力。”

西方人大大忽视了福列特的研究工作。她现在的一位追随者彼得·杜拉克回忆说，当他在40年代寻找管理学文献时，甚至没有人提起福列特的名字。然而，这位西方思想家在日本获得了巨大尊敬——那里因以有一个福列特协会而自豪。

人的现实

玛丽·帕克·福列特也许可以被忽视，但在萧条与罢工冲击下的20世纪30年代，企业中人性方面的问题却是持久的。人，才是未来。

罗斯福新政在此中起到了重要作用。它把“工业民主”一词提到了工商业界议事日程的最前面——尽管对于经营业绩来说，这尚未成为必要。1933年，劳动环境和有关的法律以一种令人惊讶的速度得到了改善。7月，棉纺工业的法规出台——其中规定美国工人每周工作44小时，每周最低工资为12美元，以及禁止使用童工。同月末，罗斯福向众多业主发出了500万份“重新雇佣协定”，有300万业主签署了协定。8月，国家劳动委员会（National Labor Board）成立，旨在解决由恢复活力的有组织的劳工掀起的罢工浪潮。“自私的停战，却是爱国主义的检验。”约翰逊将军哀叹道。

《时代》杂志宣布罗斯福成为当年年度风云人物时评论道：“不管‘工业民主’这个词的含义是什么，它都是总统复兴计划的核心。有了国家劳动委员会来使‘工业民主’具体化，美国商人们就不必对此感到恐惧了。”

真正的变革尚未发生。通用汽车公司的执行副总裁威廉姆·S·努德森（William S. Knudsen）宣布“无保留”地支持新政。《时代》杂志宣布：“那种互掐喉咙式的竞争和自由放任的时代终于结束了。几乎没有企业家盼望这种情况回来。他们都同意国家劳动委员会的

部门负责人、邓白氏公司（Dun & Bradstreet）总裁、该部门最有实践经验的官员亚瑟·戴亚·怀特塞德（Arthur Dare Whiteside）的观点，他上周说，‘很显然，回顾4年前的今天，存在了几代的旧的工业秩序被永远地打破了。今天，我们已经建立起一个新秩序，尽管我坚定地认为它在未来还需要修改，但我坚信历史将证明它的基础是不可摧毁的。’”

那些30年代成立的企业在商业实践中都体现出了这种新人性主义。这些企业家中就有比尔·休勒特（Bill Hewlett）和大卫·帕卡德（David Packard）。他们是1937年开始创办惠普公司的——在加利福尼亚的帕罗亚托（Palo Alto）一个租来的车库里，538美元是公司最初的全部资产。他们二位在斯坦福读书时就相识了。他们的雄心壮志和许多年轻人的梦想一样，就是要拥有自己的企业。“我们想，我们可以拥有一个为自己而努力的工作。这就是我们刚开始时的全部想法。”帕卡德说，“我们一点也没有想到要建立一个大公司。”那个车库不仅是硅谷的发源地，也是更为分权、更加人性化的管理的诞生地。

道·琼斯工业平均指数组成公司（截止1939年1月1日）

联合化学公司	宝洁公司
美国制罐公司	约翰斯-曼威尔公司
美国熔炼公司	罗沃斯公司
杜邦公司	通用食品公司
伊斯曼-柯达公司	国家开尔芬内特公司（National Kelvinator）
固特异公司	西尔斯-罗巴克公司
伯利恒钢铁公司	新泽西标准石油公司
克莱斯勒汽车公司	得克萨斯公司
通用电气公司	国家提纯公司（National Distillers）
通用汽车公司	联合碳化学公司
美国烟草公司	美国钢铁公司
加利福尼亚标准石油公司	国际商业机器公司
国际收割机公司	西屋电气公司
国际制镍公司	沃尔沃斯公司
玉米产品提炼公司	国家钢铁公司

管理百年年表

1930

国家失业理事会 (National Unemployed Council) 成立。

美国国务院下令停止雇佣外国劳工。

Hostess Twinkies 在市场出现。

1931

《财富》杂志的一篇文章指出：“根据职业普查的数据，我发现 4200 万美国人乐于受到雇佣，有不超过 1000 万工人的工作时间与机器密切联系在一起。进一步的分析揭示出，其中只有 500 万人的工作完全屈服于机器，因此可以被称为机器人。而另外 500 万人则是工艺工人和工厂辅助人员，他们的工作要么与机器关系很小，要么是由自己来控制机器并将机器的能力与自己的能力结合起来——这是很重要的。”

美国国会通过了向工人优先支付工资的《戴维斯-培根法案》(Davis-Bacon Act)。

10月6日，道·琼斯指数当日涨幅达到最高：14.9%。尽管如此，1931年仍是道指最低迷的一年，年底收于 77.90 点，跌幅为 52.67%。

1932

道·琼斯指数达到其历史最低点：41.22 点。

道·琼斯指数增加了 IBM 公司的股票，尽管该公司在 1939 年被请出道指，但它在 40 年后又回到了指数股票内。在那 40 年中，该公司的收益率为 22000%。

1933

一场严峻的银行危机席卷密歇根州。通用汽车公司进行了干预，它投入一半现金(1250 万美元)成立了一家新的流动性

好的银行——底特律国家银行 (National Bank of Detroit)。这一举动将密歇根州与幼稚的汽车产业从混乱中拯救出来。

美国棉纺工业制定了每周工作 40 小时和男性工人每周最低工资的制度。

埃德温·阿姆斯特朗 (Edwin Armstrong) 发明了调频收音机。

联邦储蓄保险公司 (FDIC, Federal Deposit Insurance Corporation) 成立。

美国放弃金本位制度 (Gold standard)。

1934

联邦通讯委员会 (Federal Communications Commission) 和证券交易委员会 (Securities and Exchange Commission) 成立。

1935

罗斯福总统签署了《社会保障法案》(Social Security Act), 使之成了法律。

1936

在仔细考虑了自动织机的发展前景之后, 丰田喜一郎 (Ki-ichiro Toyota) 决定将家族产业转向汽车制造。他在 1936 年将公司名字改为丰田 (用丰田这个名字是为了竞争的需要——因为在日语中, Toyota 意味着速度, 而且有 8 个笔划, “8”这个数字代表了繁荣和兴旺。从西方的角度来看, 这个名字可以发音, 也有一定吸引力, 但却没有什么含义)。

沃乐特·鲁勒 (Walter Reuther) 领导了第一次静坐罢工。

亨利·福特成立了福特基金会。

1937

沃尔特·迪斯尼 (Walt Disney) 执导了第一部完整的有生命的电影《白雪公主》(Snow White)。

美国规定了女工的最低工资。

戴尔·卡内基 (Dale Carnegie) 的著作《如何赢得朋友和影响

他人》(*How to Win Friends and Influence People*) 出版发行。

1938

国会通过了《公平劳工标准法案》(FLSA, Fair Labor Standard Act), 其中规定每周工作 40 个小时、最低工资和禁止使用童工。

切斯特·卡尔森 (Chester Carlson) 在纽约市皇后大街的实验室里进行了第一次静电印刷。后来, 哈罗伊德公司 (Haloid Company) 在 1947 年从俄亥俄州哥伦布市的巴特利发展有限公司 (Battelle Development Corporation) 那里购买到由卡尔森持有的静电印刷专利技术。翌年, 两家公司联合对外宣布了静电印刷术的发展, 并将 “Xerox” 和 “xerography” 注册为专利。

杜邦公司发明尼龙。

切斯特·巴纳德 (Chester Barnard) 的著作《经理的职能》(*Functions of the Executive*) 一书出版发行。

1939

泛美航空公司开始提供定期的越洋 (越过大西洋和太平洋) 飞行服务。

1940

麦当劳兄弟迪克 (Dick) 和莫利斯 (Maurice, 常被人称为麦克 [Mac]) 两人在加利福尼亚州的圣贝纳迪诺 (San Bernardino) 开了一家餐馆。这家餐馆没有什么出奇之处——不过是一个可以进行烧烤和供汽车停靠休息的地方。当麦当劳兄弟积累了一些经验以后, 他们发现顾客需要尽快获取食物。顾客并不需要太多的招待, 他们只是希望快点得到食物而已。因此, 迪克和麦克在 1948 年 12 月开始从事快餐业。他们的新餐馆的顶部装有巨大的霓虹灯标志, 向人们宣告这里有一家快餐店在营业。

THE 第5章
Management
Century

1941~1950:

战争的教训

世界上最好战国家的先锋。

—— 印第安摩托车公司的战时广告

打一场有益战争

战争总是能以令人惊叹的程度集中管理思想。它们建立公司，也破坏公司。1914年战争爆发时，15万美国人发现他们身陷欧洲。他们可以向谁寻求帮助呢？当美国人试图逃离欧洲时，位于巴黎路斯克莱伯街（Rue Scribe）11号的美国运通公司（American Express）办事处外很快排起了6排100米长的队伍。美国速递随机应变，办理横跨整个欧洲大陆的现金邮寄业务。在一些国家，当地人更愿意用美国运通的旅行支票进行交易，而不愿信任当地的货币。对这样的品牌信誉，你愿意标多高的价格？

另外，战争往往促进发明。诸多公司以快节奏进行创造和发明，这为它们未来的成功奠定了基础。例如，柯达公司就是在1917年（第一次世界大战期间）开发出航空照相机，并为美国信号集团（U.S. Signal Corp.）训练航空摄影师。

战争还可以成就一家企业——为其产品带来数百万利润的军队定单。1917年，美国政府向吉列公司订购了350万把剃须刀和3600万刀片。整个军队都需要剃胡须。

第二次世界大战（1939~1945）更是管理实践和理论发展历程中最重要的事件之一。它把新生的人际关系学派和在此前40年中已经得到熟练掌握的大规模生产技术结合在一起。

社会在进行大规模的生产。西尔斯（Sears）公司的唐纳德·纳尔逊（Donald Nelson）在1942年至1944年担任战时生产委员会（War Production Board）的主席，他后来客观地评价说：“美国的战时生产工作也许是最伟大的集体成就。它使得古代的7大奇迹看起来就像一个小男孩在一个下雨的星期六下午随便做出来的。”

这也许稍微有点夸张——巴比伦空中花园的建造与炸弹的大量生产是很难进行比较的。但原始统计数据给人印象深刻。美国的生产量是日本和德国加起来的2倍。劳动生产率超过了历史最高水平。整个经济以惊人的方式走出萧条。美国的GDP从1941年的913亿美元增长为1945年的1666亿美元。因为战时生产，制造业的产出几乎翻倍，农业的产出也增长了22%。为了取得战争的胜利，投资是极其巨大的。美国政府的总支出翻了一倍，共计支出达4000

亿美元（为 1940 年以前历史上所有实际支出的 2 倍），到战争结束时，政府背负了高达 2600 亿美元的巨额债务。

美国总共生产了 86000 辆坦克，296000 架飞机，150 万支步枪，410 亿发炮弹，5400 艘商船和 6500 艘战舰。这样惊人的成绩是通过把所有工业生产能力都转向为战争努力而实现的。

军队部门的财政年度支出（单位：美元）

1940 年	907,160,000
1941 年	3,938,943,000
1942 年	14,325,508,000
1943 年	42,525,562,000

美国加入第二次世界大战，整个哈利·戴维森公司（Harley Davidson）的生产都被用于为军队服务。1942 年出版的一本介绍哈利·戴维森的小册子这样写道：“哈利·戴维森的产品在装配线上滚动、装饰，然后流出生产线，它们是为山姆大叔的军队和我们的盟军服务的。”

IBM 公司不仅将所有设施供政府随时调遣，而且还扩大了产品线，生产像勃朗宁（Browning）自动步枪这样的产品。IBM 的主席托马斯·沃森（Thomas Watson）把名义利润定为 1%，超过部分的收益设立为一个基金，用于帮助 IBM 公司在战争中伤亡员工的寡妇和孤儿。IBM 公司还将所有在军队效力的雇员列入薪资名册。

通用汽车公司总裁威廉姆·S·努德森成为美国战时生产工作的中心人物，他在国家防御咨询委员会（National Defense Advisory Council）负责工业生产，随后负责战争部（War Department）的生产工作。通用汽车公司成为美国最大的军事合同承包商。1942 年至 1945 年间，通用汽车公司总产量的 90% 以上的是战略物资。1943 年，美国汽车工业的产出比战前增加了一倍；到 1945 年秋季战争结束时，汽车公司生产了美国所有武器和战略物资的 20%。战前因经济大萧条而闲置的工厂，重新焕发生机。1941 年春，美国的飞机产量创历史记录，这一年的三月份共生产了 1216 架飞机。

通用汽车公司和其他汽车生产商生产的战略物资中，有三分之二的产品对于它们来说是全新的。凯迪拉克公司和克莱斯勒公司生

产坦克；奥尔德斯汽车公司制造重型口径炮弹。其他公司也发现自己转移了业务方向——AC火花塞公司（AC Spark Plug）制造机枪，费雪机身公司制造 B-25 战斗机的机体，帕卡德公司（Packard）为 PT 船生产引擎（当然，不只是美国公司这样做。其他国家的公司也在开拓不熟悉的领域。作为日本战时生产工作的一部分，日本的松下幸之助制造船和飞机——而他在这两个领域都没有经验）。

但这不是一场仅仅由制造业生产能力决定的战争。战时也巩固了管理咨询顾问和商学院的作用。战争期间，哈佛商学院暂停了所有正常的平民教育，而为 5291 名部队学员进行战争培训项目。哈佛的高级管理项目在 1943 年成为战时管理培训项目。

主要的管理研究人员也做出了自己的贡献。政府资助了一个由艾尔顿·梅奥的同事主持的培训项目，教育领导人如何与人合作以及如何把人作为独立的个体。雷西斯·利科特（Rensis Likert, 1903~1981）参与了国家调查和战略轰炸调查的军队士气研究。他承担的任务一点也不让人羡慕——预测轰炸对士气的影响。首先研究德国，然后研究日本。结果显示“轻的”轰炸能降低士气，而地毯式轰炸只能产生很少的特别影响。这对美国政府的政策产生的影响直至今日——1999 年，北约对科索沃冲突的战略也体现了这一点。

政府在寻求解决涉及大量管理实践的问题时，也需要咨询顾问。1940 年，布兹-艾伦（Booz Allen）咨询公司应海军参谋长弗兰克·诺克斯（Frank Knox）的要求帮助美国海军备战。在整个战争期间，“管理工程师”（Management Engineers）的工作就是克服军队官僚机构中的繁文缛节，以快速获得解决方案。

同时，因工人与管理层之间合作紧密而获得了丰硕成果，社会上对此评价提高——更不必说，为了赢得战争必须进行合作。从许多方面看，战场是较好的工作场所。当男子都上了战场，妇女代替男子进行工作，失业率就显著下降。分歧至少暂时被搁置一边了。1941 年，美国劳工联合会（AFL）和产业工会联合会（CIO）承诺，战争期间不进行罢工。士气高涨的劳动大军，明确的目标和强大的制造能力，使得盟军方面的力量势不可挡。

服务于军人的品牌

在这场可怕的战争中，增加了一个特别成分：营销。战争标志着大规模营销的到来，而且它是以不同寻常的方式出现的。待在法国北部堑壕里的部队被看作是未来的消费者。部队是着迷的观众。大的品牌开始流行起来。战时生产成为在公众印象中建立名声和产品印象的时代。战争为未来世界播种希望。

关于这一现象，最著名的例子就是可口可乐公司。该公司雄心勃勃地大胆保证，所有的美国士兵只需花5美分就可以买到可口可乐。可口可乐成为美国口味和消费的象征。为了实现这个诺言，可口可乐公司建造了60个移动罐装厂，送到军中每个移动罐装厂可以由两个人操作，每小时生产1370瓶可乐（关于这个故事，另一种广泛流传的讽刺说法是，可口可乐公司让政府相信：可口可乐可以使部队免遭糖配给的潜在威胁，对保持美国军人的健康和愉快是必不可少的）。

战争巩固了可口可乐公司在美国社会的核心地位。《时代》杂志欢呼，可口可乐公司“几乎和平地征服了整个世界”（可口可乐公司的竞争对手报怨说，这样的说法未免有失偏袒和夸张）。战后，可口可乐公司在追求迷人的“喉咙份额”的过程中，扩大了公司的疆域。

其他一些品牌也在战时得到了加强。因为盟军大量购买，战争推动了箭牌（Wrigley）口香糖的消费。通常人们认为嚼口香糖可以缓解紧张情绪，增强警惕性及提高士气。1944年，箭牌的所有产品都供给了美国在国外及海洋中的部队（与赫歇巧克力〔Hershey chocolate〕公司的产品一样）。今天它也许不再有这么强烈的感染力，但在当时，它的广告标语“要一些口香糖嚼一嚼吗？”在部队中众人皆知。

类似地，1944年，当盟军在诺曼底登陆时，他们带着亨氏（Heinz）自热汤罐头。亨氏的战时广告语包括令人难忘的“轰炸机上的蚕豆”和“驱逐舰上的泡菜”。战争也见证了雀巢速溶咖啡（当时是比较新的发明）的消费突破了最高限度——雀巢公司总销售额从1000万美元增长到2250万美元，雀巢公司美国工厂的所有

产出——超过100万盒——都被征为军用。

还有其他品牌成功的奇特故事。与流行的神话相反，由明尼苏达州荷美尔公司（Hormel）生产的人造火腿替代品——斯帕姆午餐肉，实际上并不是美国军人配给的一部分。（尽管艾森豪威尔声称，“我与成千上万的普通士兵一起吃斯帕姆午餐肉。”）而且也没有随轰炸航路投掷下来。事实上，每星期1500万罐斯帕姆午餐肉罐头被装运送去给英国人和俄罗斯人吃。战后苏维埃领导人尼古拉·赫鲁晓夫后来说：“如果没有斯帕姆午餐肉，我们就不可能给军队提供食物。”在这样的认可下，伟大的品牌诞生了。

未来的种子

1924年，物理学家沃尔特·谢沃尔特（Walter Shewhart，1891~1967）提出了生产控制图的想法。一年后，他作为工程师加入西部电气公司。他发现，追求理论上的精确必然在实践中碰壁。谢沃尔特的对策是找出质量统计方法（statistical approach to quality），强调生产和供应的稳定性，把最终用户的标准运用于生产商。谢沃尔特的基本观点是，追求生产中的变化最小化和人与人之间合作的最大化是向前发展最有效的途径。

战争期间，美国战争部（U.S. War Department）急切希望尽可能提高劳动生产率，就引入西部电气公司的贝尔电话实验室（Western Electric's Bell Telephone Laboratories）以推广质量控制方法。在谢沃尔特风格的质量控制下，军事工业发生了急剧变化。人们通常都认为这一事件的影响是积极的。确实，温斯顿·丘吉尔的战时科学顾问罗德·谢尔维尔（Lord Cherwell）说，谢沃尔特的质量哲学是美国对整个盟军战时生产工作所做出的最大单项贡献。

这种前进的步骤似乎意味着工业界在盟军胜利者的控制之下。战争为现代管理和生产制造提供了试验场所。它们不断取得成功，从而能快速地大量生产质量可靠的产品。

然而，在战后紧接着的几年里，追求更大产量再次成为经济的驱动力。在急剧增长的商业活动中，谢尔沃特大半被人们遗忘了。像西部电气公司一样追求质量的情况，至少从美国消失了。

与此同时，战败国以及一些遭受战争蹂躏的国家以惊人的规模

和速度得到恢复。战争对于个人、国家和企业的破坏都是巨大的。在德国，庞大的西门子公司几乎全部被摧毁。1945年，该公司原来安装在柏林工厂的24000台机床只有400台还在运转。盟军占领柏林仅14天后，就允许它恢复生产。到1945年年底，大约有14000名工人受雇于西门子的柏林工厂，清除战争带来的伤害，他们生产的产品五花八门，包括自行车轮胎、煤铲、炊具和烧煤的炉子。

1945年9月2日，日本在美国军舰“密苏里”号的甲板上投降。不过，日本人在被最后被打败之前就开始计划他们的未来（德国的企业家也一样。在战争的最后几个月里，西门子公司已经在德国南部和西部成立了“集团理事会”。这些理事会后来可以独立于柏林总部开始重建工作）。1945年夏，日本的大臣们秘密会面讨论他们国家未来的复兴问题。据外务大臣吉田茂（Shigeru Yoshida）说，其目的就是确保“我们能在战败后真正重建日本帝国……引入美国资本后，科学技术水平将会得到提高，工商业将变得更加强有力；最终，我们帝国就能施展其真正的潜能。如果真能这样，在这场战争中被打败也不是什么坏事。”实用主义、乐观主义、计划工作和盲目的忠诚混合在一起就成了这个国家重建的特征。

日本人极大地受益于麦克阿瑟将军（General MacArthur）重建日本的承诺。他希望重建日本的工作不是通过年老的精英人士来完成，而是通过提高中层阶级的地位来实现。战后的一个直接目标是建立日本无线电收音机工业，以便占领军能与人民直接对话。负责帮助建设日本无线电广播工业的工程师小组中包括许多曾经在西部电气公司工作过的人员。结果，他们知道了质量控制的概念。

事实上，在战后日本工作的美国工程师小组的工作方式受到谢沃尔特的巨大影响。小组成员包括霍默·萨拉索（Homer Sarasohn），W.S. 玛吉尔（W.S. Magil），弗兰克·波金豪（Frank Polkinghorn）和查尔斯·普罗茨曼（Charles Protzman）。1946年，玛吉尔在日本电气公司（Nippon Electric Company）运用了谢沃尔特的质量控制理论，在日期间他还就这个主题作了演讲。

后来，萨拉索和普罗茨曼得到了麦克阿瑟的支持，制定了管理培训计划，以保证他们的方法能为尽可能多的产业界人士所了解。1949~1950年间，萨拉索和普罗茨曼开设了长达8周的一系列关于工业管理的课程，只有日本通信业的高层经理人员受到了邀请。学生包括松下电器的松下正治（Masaharu Matsushita），三菱电机的加

藤威夫 (Takeo Kato), 富士通的尾见半左右 (Hanzou Omi), 住友电气的井上文左卫门 (Bunzaemon Inoue) 和索尼的创始人盛田昭夫与井深大 (Masaru Ibuka)。

战后另一个有创造力的事物是1946年8月成立的日本经济团体联合会 (FEO, Japan's Federation of Economic Organization)。这听起来像一个辉煌的议事组织, 事实上不是。FEO成为日本经济重建的一个主要动力, 其成员包括750多家大企业和100家全国性的主要贸易社团。FEO是日本企业复兴背后的力量, 它宣称其主要目的是“与所有商业部门保持紧密联系, 调整和协调其众多会员企业和庞大的会员产业之间相矛盾的观点和利益冲突。它是商业社团的前台, 是政府事实上的合伙人。”FEO的第一任会长是一位成功的实业家石川一郎 (Ichiro Ishikawa), 他也是1946年成立的日本最重要的质量控制组织——日本科学技术联盟 (J.U.S.E., Japan Union of Scientists and Engineers) 的会长。

因此, 质量控制很快在战后的日本得到了确立。其推动力将是不可逆转的。

1950年7月, 当石川邀请联邦统计局统计专家W·爱德华兹·戴明 (W. Edwards Deming, 1900~1993) 在东京工业俱乐部作讲座时, 日本的质量控制工作又向前推进了一步。1947年, 戴明首次访问了日本, 帮助建设后来于1951年成立的统计局。他的观点与通常的质量控制理论不同, 他强调管理中的缺陷。如果要达到高质量, 就需要管理层的领导。新一代必须抓住这个机会。

因为石川发出了邀请, 讲座出席情况不错, 有21位 (有人认为达到45位) 公司的会长参加了讲座。“我不仅仅讲质量, 我还向他们解释管理者的责任。”戴明回忆说, “日本的管理人员在知道他们的责任, 并学习了更多有关他们的责任的知识之后开始行动起来。”

戴明后来举办了一系列讲座。他不收费, 但日本科学技术联盟卖讲座资料的复印件。由此而得来的收入被用来设立“戴明实施奖” (Deming Application Prize), 奖励在全面质量方面取得突出成绩的项目。1951年该奖项授予小林宏治 (Koji Kobayashi)。

领导新生

日本引人注目的复兴不是简单的运用质量控制实现的。其基础是坚强的企业家活力，以及融合了管理、社会及人的道德良心的企业。

坚定的实用主义大行其道。战后，雅马哈公司（Yamaha）的社长川上源一（Genichi Kawakami）决定利用公司旧的生产机器建立一条摩托车生产线。这项工程历时数年，才整理出生产线并开发出第一种型号——可以理解，该公司主要是生产钢琴和电风琴的。

日本复兴的典型是索尼公司的兴起。第二次世界大战期间，盛田昭夫（生于1921年）是日本海军的一位军官。他接受过物理学和科学的培训，他本可以继承家业生产酒。（他称自己为“日本最好、最古老的酿酒家族的长子和第十五代传人”）然而，他与井深大（1908~1997）在战后共同成立了一家企业。每人出资530美元，在东京一家被炸毁的百货商场中开始了他们的事业。井深是技术专家，而盛田是推销员。公司名称是东京通信工业公司（Tokyo Tsushin Kogyo KK, Tokyo Telecommunications Engineering Corporation）。这不是一个可让产品朗朗上口的公司名称，盛田后来反复考虑了公司的名字。最初，公司生产收音机部件和电饭锅及其他产品。电饭锅的质量非常不可靠。现在，井深和盛田的公司拥有450亿美元资产，10万多名员工。据哈里斯调查（Harris Poll），索尼是美国最受尊敬的品牌。

1957年，公司生产口袋大小的收音机，一年后更名为索尼（Sonus是拉丁语的“声音”一词）。索尼的名字被置于该公司所有产品的醒目位置。1960年，索尼在世界上率先生产出第一台晶体管电视机。

逐渐地，世界成了索尼的市场。其小型化、技术先进的产品极富诱惑力。

1961年，索尼美国公司成为第一家在华尔街上市的日本公司。1989年，索尼购买了哥伦比亚电影公司——到1991年，在该公司的135000名员工中，外国人比日本人多。

盛田与井深的故事与日本的产业力量得到新生的故事相类似。

“在自由世界，我们可以干成伟大的事业。通过把‘日本制造’代表劣质产品的含义变成代表优质产品的含义，我们证明了这一点。”盛田说。当索尼开始试图进入西方市场时，日本产品被嘲笑为质量最差，这一点还没有被人忘掉。克服这个障碍是重大的商业成功。

盛田作为日本产业界受欢迎的人而出名。西方印象中的日本企业雇员没有创造力但很勤奋，他给西方人的印象不同，他老练而具有企业家精神（在与日本政治家石原慎太郎合著的《日本可以说不》[*The Japan That Can Say No*]一书中，他主张日本要更自信）。

盛田和索尼的才能是创造新市场。在描述他所谓的索尼“开拓精神”时，盛田说：“索尼是一个开拓者，从来没有想跟随谁。通过发展，索尼希望服务于整个世界。它应该一直是一个未知的探索者……索尼尊重和鼓励个人能力……总是试图发现个人最佳才能。这是索尼的生命力所在。”

除了营销和企业家才能外，盛田还强调日本人对待工作的文化差异。“永远不要打破其他人的饭碗，”他警告说，“日本人倾向于更好地调整对工作的看法，任何形式的工作都是体面的。”管理被盛田认为是责任停止与开始的地方：“如果面对衰退，我们不应该裁员；公司应该牺牲利润。这是管理的风险和责任。雇员是无罪的；为什么他们应该做出牺牲？”

索尼不是独行客。松下幸之助（1894~1989）创造了类似的庞大企业帝国。松下在和歌山附近的一个贫穷的小山村里长大，1904年他离开学校，成为一个烧炭学徒。后来，松下成为大阪电气电灯公司（Osaka Electric Light Company）的检查员。1917年他成立了自己的公司，松下电器公司（Matsushita Electric）。

松下公司最初的产品是插座接头。他曾对以前的雇主提过这个建议，但是不受重视——这一点也不让人感到惊奇，因为松下几乎没有如何真正制造产品的知识。松下和其他四人花了四个月想出了如何生产接头。但没有一个人购买该产品。

松下的重大转机来自生产绝缘板的定单。他按时交货，而且产品质量高。松下开始挣钱。后来他开发了一种新颖的自行车车灯。到1932年，松下公司拥有1000多名员工，10个工厂，280项专利。战后公司继续扩张，最终结果是拥有年收益420亿美元的经营业务，世界上最成功的品牌之一——松下（Panasonic），个人资产30

亿美元。

在西方还没有人考虑顾客服务之前，松下就已理解了这个问题。“不要向顾客销售吸引他们的商品，而要销售对他们有用的商品，”他说，“售后服务比销售前的帮助更重要。正是通过售后服务，企业才能获得长期客户。”

他的管理的另一个支柱是冒险精神和家长式管理。松下敢于冒险，在任何时候都坚信自己的信念。经典的例子是盒式录像带的开发。松下开发 VHS 录像机并得到了技术许可。而索尼开发出 β 制大尺寸磁带录像系统，尽管技术较好，但却没获得许可。现在，世界上的录像机标准是 VHS，而 β 制大尺寸磁带录像系统则已被历史湮没了。

同时，松下提倡做有道德良心的企业。至少在日本，这不是什么新的内容。19 世纪早期，日本重要的银行家山片蟠桃（Yamagata Banto, 1748 ~ 1821）和草间直方（Kusama Naokata, 1753 ~ 1831）就把资本定义为“社会财产”，应该为了公众的利益而流通，而不是集聚为私人所有。20 世纪早期，日本劳工团体和工程师们被赋予的权力远比同时代西方企业中的大。

松下的承诺体现在他的家长式的雇用管理中。在公司成立早期的一次经济衰退中，公司没有解雇任何人。这增强了员工对公司的忠诚。“仅仅勤恳地工作是不够的。无论从事什么工作，你应该把自己想像成完全负责这项工作的人并负起责任。”松下说，“企业的使命是克服贫穷，把整个社会从穷困中解脱出来，并给社会带来财富。”当盟军仍沉浸在胜利中时，只有日本人才有这样的情操和洞察力。

管理百年：国家比较的结果

	失业率（百分比）	
	1900	1998
德国	2.0	11.5
英国	2.5	4.9
美国	5.0	4.6
法国	6.8	12.1

资料来源：《时代》杂志，1998 年 4 月 13 日

1949年1月1日道·琼斯工业平均指数组成公司

联合化学公司	宝洁公司
美国制罐公司	约翰斯-曼威尔公司
美国熔炼公司	罗沃斯公司
杜邦公司	通用食品公司
伊斯曼柯达	联合航空公司
固特异公司	西尔斯-罗巴克公司
伯利恒钢铁公司	新泽西标准石油公司
克莱斯勒汽车公司	得克萨斯公司
通用电气公司	国家提纯公司
通用汽车公司	联合碳化学公司
美国烟草公司	美国钢铁公司
加利福尼亚标准石油公司	美国电话电报公司
国际收割机公司	西屋电气公司
国际制镍公司	沃尔沃斯公司
玉米产品提炼公司	国家钢铁公司

管理百年年表

1940

通用汽车公司的第 2500 万辆轿车下线——这是一种银色的雪佛兰轿车 (Chevrolet)。

为了管制战争物资和武器的生产运输工作, 美国生产管理办公室 (U.S. Office of Production Management) 成立。

古德瑞奇公司 (Goodrich) 推出了第一种商用的合成轮胎。

电视网络首次在美国出现。

1941

美国轿车生产商们同意每年把产量减少 100 万辆。

亨利·福特勉强同意在福特公司内部出现工会。汽车工人联合会与福特汽车公司签约。

玛丽·帕克·福列特的著作《动态的行政管理》一书出版发行。

1942

美国参战，几个星期后，政府停止了民用轿车的生产。停产前下线的最后一批轿车包括一种镀铬的亚光型轿车。

汽车制造商们转变生产方向，成为军用飞机部件的生产商、供应商和承包商这个巨大的国际网络中的一部分。

1943

罗斯福总统下令，军用飞机生产企业每周至少工作 48 小时。

1944

IBM 公司生产出第一台大型计算机——Mark 1. No laptop——50 英尺长，8 英尺高，重量超过 5 吨。

布雷顿森林会议（Bretton Woods Conference）成立了世界银行（World Bank）。

1945

第一家沃尔玛商店在阿肯色州的新港（Newport）成立。时年 27 岁的萨姆·沃尔顿（Sam Walton）买下了一毛钱商店（five-and-dime，指经营 5 美分、10 美分的廉价品商店——译者注）的经营许可证。第一年的经营情况很好，销售额达到 8 万美元。到了第三年，该商店的销售达到了 22.5 万美元。1950 年，经营许可证到期了。沃尔顿搬到阿肯色州的本顿维尔开了一家名为“Walton's”的商店。他很快就开了第二家商店。1962 年，他的第一家大规模的郊区折扣店开张了。

高级管理人员培训项目（Advanced Management Program）成为哈佛商学院的日常活动安排。

在恢复生产的命令公布后两天，第一款 1946 年的福特轿车就在公司的路奇（Rouge）汽车装配厂下线了。这一消息令 WPB 的预言家们极度震惊，因为他们曾预言说，要到恢复生

产的60天之后才会有新轿车下线。

1946

第一台电子管的数字计算机 ENIAC 研制成功。

井深大和盛田昭夫投资 530 美元开办了他们的企业。

战后，罢工潮席卷美国。

美国的犯罪集团开始在拉斯维加斯的红鹤宾馆 (Flamingo Hotel) 开始“合法的”生意。

1947

国会通过了《塔夫特-哈特利法案 (Taft-Hartley Act)》(劳工管理关系法案, Labor Management Relation Act), 以限制工会的活动。

提出了重建欧洲的马歇尔计划。

马克斯·韦伯 (Max Weber) 的著作《社会与经济组织理论》(Theory of Social and Economic Organization) 出版发行。

亨利·福特在他自己的费尔莱恩工厂 (Fair Lane) 去世。

1949

索尼研制出磁带录音机, 1950年, 该公司开始在日本销售其第一台录音机。

全国性的钢铁工人大罢工使美国钢铁行业停工6个星期。

对美国电话电报公司 (AT&T) 的反托拉斯诉讼开始。

1950

彼得·杜拉克成为纽约大学的管理学教授——他后来这样评价说：“这是世界上第一个获得这一名称并教授这样一门学科的人。”

1951~1960:

在梦想中生活

我们充满自豪地歌唱
歌唱我们对 T.J. 沃森的尊敬
他一直鼓舞着我们
我们的歌声嘹亮地回荡在他身旁

—— IBM 抒情歌曲

西部规划和公司人

西部梦：有一座带白色篱笆的房子，驾驶一辆小汽车，拥有迷人的妻子和可爱的孩子；玩一玩球，也许再来一杯轻松的啤酒；拥有稳定的有保证的工作；物质财富稳定增加。

20世纪50年代，这种西部梦成为现实。在经历了40年代的混乱之后，舒适和物质财富进入家庭（20世纪50年代，美国中产阶级的家庭收入4418美元，而户均支出达到9650美元。1948~1962年间，美国小汽车的拥有量增长了146%，电话拥有量增长了131%）。曾经被迫上战场的男人们，如今穿着在地毯上行走的拖鞋，闲适地抽着雪茄。20世纪50年代是富足的10年。在此期间，道·琼斯工业平均指数增长了239.5%（这是除20世纪90年代外，情况最好的10年）。

不论是家庭还是工作，生活都完全可以预见得到。20世纪50年代，非常忠诚的公司人成长起来。公司人详细、明确地筹划自己未来的职业和生活（那时还没有考虑过公司女性，更别提发明了）。

威廉·怀特（William Whyte）在1956年出版的《组织人》（*Organization Man*）一书中详细但却尖锐地描述了公司人的生活。（怀特的职业是城市学家，研究城市中人的行为。他的一个发现是，从纽约迁出的公司中有很大部分最后都座落在离重要领导的家8英里以内的地方。他还发现，第59大街和莱克星顿大街在布卢姆戴尔[Bloomington]外的拐角处，白天行人最多。）

C·赖特·米尔斯（C. Wright Mills）在《纽约时报》对该书评论说，怀特“认为，通过工作和节俭取得成功的伦理观念已经被严重侵蚀——除了在高层执行官的花言巧语之外；企业为了成功而努力向上的拼搏不见了，取而代之的是慢吞吞的行动”。

“《财富》杂志的小威廉·H·怀特（William H. Whyte Jr.）创造了‘公司人’和‘组织妻子’（organization wife）这些家喻户晓的词语。他在社会问题的报道上也取得了巨大成功。在报道中，他把企业组织现象与人格和价值观的问题联系起来。那些渴望听到美国社会最坏消息的人，想当然地以为怀特先生是在预言组织将破坏个人

主义。”《财富》杂志创始人亨利·卢斯（Henry Luce）后来这样评论，“怀特并不是灾难预言者。事实是，他担心公司生活似乎会扼杀创造力和个人主义。他担心，在办公室和家庭存在一种所谓的稳定业绩而不是大胆创造的微妙压力。但他并不鼓励“组织人”离开安全的环境，而是鼓励他们在必要时要与组织作斗争，他乐观地认为斗争会成功。”这样的观点在 20 世纪 50 年代，响应者寥寥。

公司人的职业隐含的意思是，要认识到是忠诚和一流的业绩可以带来工作的安全感。这对双方都有利。管理人员获得可观的收入和高度的安全感。公司获得忠诚而工作努力的管理人员。这是双赢的局面。

这种没有明说的协定被称为心理协议（Psychological contract）。这个词的创造者是 MIT 的社会心理学家埃德加·沙因（Edgar Schein，生于 1928 年）。沙因是在研究许多公司开始成立的各种管理培训机构所采用的方法时，对 20 世纪 50 年代后期形成的雇员 - 雇主关系产生了兴趣。

1956 年，通用电气公司在克罗顿维尔设立自己的管理提高机构（Management Development Institute）。这是公司 CEO 拉尔夫·克迪纳（Ralph Cordiner）给 GE 留下的最重要的遗产，从而帮助公司把 GE 的文化渗透到一代代的经理人中去。现在的 CEO 杰克·韦尔奇（Jack Welch）继承了这个传统。韦尔奇在 20 世纪 90 年代初宣布：“我需要一场革命，我想从克罗顿维尔开始这场革命。”韦尔奇经常视察中心并亲自在中心授课——据估计，他亲自给公司的 15000 名管理人员上了 250 节课。克罗顿维尔的公开使命是“通过提高 GE 专业人士的商业敏感、领导能力和组织效率来提升 GE 的全球竞争力，这是改变企业文化的重要工具。”诺埃尔·迪奇（Noel Tichy）（现密歇根大学校长，前任克罗顿维尔校长）曾把克罗顿维尔称为“公司革命的基地”来响应韦尔奇。

埃德加·沙因描述了像克罗顿维尔这样热衷于革命的地方的保守之处。他的第一篇论文把管理发展说成是把战俘集中营的“洗脑”（brainwashing）模式运用于公司的“实施影响的过程”。后来，团队的动态变化性和对洗脑的认识使沙因对企业文化产生了兴趣。“企业文化”这个术语被公认是沙因发明的。

沙因揭示出心理协议与洗脑的联系。心理协议远不只是一个密切的相互有利的约定。这引起了很多问题。

首先，心理协议建立在忠诚的基础上。管理人员被期望是盲目忠诚的。“管理人员最重要的、惟一的贡献，当然也是最基本的要求，是受组织人格支配（允许）的忠诚。”切斯特·巴纳德在《经理的职能》（*The Functions of the Executive*, 1938）一书中这样评论。“支配”一词显示出，巴纳德看到了力量均衡的倒塌。虽然忠诚是一种良好的品质，但它很容易变得盲目。如果公司战略错误或者企业从事不合法或不道德的活动，公司人该怎么样呢？这里还有一个问题是，应该对什么忠诚？20世纪50年代，公司价值观在不被探究或受到质疑的情况下，被认为是公司人理所当然的忠诚对象。

心理协议带来的第二个问题是关于前景的。已经规划好的职业升迁路径不鼓励管理人员越过公司围墙去寻找更宽广的视野。在一系列复杂的检查、系统和阶层支撑下，公司成为一个自给自足、自我永存的世界。公司永远是正确的。而顾客存在于组织外部的飘渺世界，经常被认为是无足轻重的。在50、60及70年代，从没有管理人员因劣质或冷淡的服务而失掉工作。事实上，在某些组织中，管理人员只会因为欺骗雇主或冒犯老板而失去工作。对于大部分的管理人员来说，为了生活而忍受工作是现实情况。

很明显，这样的环境很难有助于培养能动的风险承担者。心理协议奖赏的是从容的步兵和谨慎的双手。因此，毫不奇怪，当哈佛商学院罗莎贝丝·摩丝·坎特（Rosabeth Moss Kanter）在她1977年出版的《公司中的男性与女性》（*Men and Women of the corporate*）一书中第一次研究公司生活时，她发现对一个经理的期望的主要特征就是“可靠”。

客观事实是，在忠诚和能力之间，心理协议更重视忠诚，它使许多公司成为容忍不良业绩的避难所。另一点值得注意的是，心理协议被认为是管理阶层享有的特权。公司不会考虑较低阶层的人员的忠诚程度而随意雇佣或解雇他们。

国际商用机器公司（International Business Machine）是20世纪50年代公司的典范。IBM——“蓝色巨人”——成为现代公司的顶峰。IBM的管理人员是公司人的生动体现。他们按规定穿着浅黑色西服、白色衬衫、素色领带，热忱推销，唱公司歌曲，IBM人努力工作；他们忠诚，并且因忠诚而得到回报（当一切进展顺利时，忠诚总会有回报）。

IBM的前身是计算制表记录公司，这个名字很拗口。1911年，

美国计算尺公司 (Computing Scale Company of America)、制表机械公司 (Tabulating Machine Company) 和国际时代记录公司 (International Time Recording Company) 合并成为计算制表记录公司。该公司总部在纽约城, 最初雇有 1300 名员工。

1914 年, 被国家现金出纳机公司 (National Cash Register Company) 解雇的销售总经理老托马斯·沃森 (Thomas Watson Sr., 1874 ~ 1956) 担任计算制表记录公司的总经理。

在沃森的领导下, 1917 年公司年收益从 420 万美元增加到 830 万美元, 翻了一倍。公司的业务也从最初生产卖肉用的秤到切肉用的刀等各种产品, 逐渐集中到机械处理打孔卡片上信息的制表机器上来。1924 年, 沃森大胆地把公司名称改为国际商用机器公司。当时的公司名不副实——尽管在第二次世界大战前, IBM 日本公司已经成立。

IBM 开始生产计算用的机器并进行打字机业务。惟一的阴影是, 美国政府的反垄断诉讼案不利于公司 (开始于 1932 年, 紧跟着 1952 年的第二个诉讼案)。不过政府在一边剥夺 IBM 的一些利益时, 另一边也给了它很多机会。

IBM 的发展受益于 1937 年的工资 - 时间法案 (Wages-Hours Act)。该法案要求公司记录下员工的工作时间和企业所支付的工资。现有的机器不能达到要求, 沃森鼓励研究人员找到解决方法。结果是公司做成了“空前最大的会计计算”合同——1935 年国会通过社会保障法案 (Social Security Act) 后, IBM 帮助美国政府为 2600 万美国人建立和维护雇佣记录。

1944 年, IBM 推出第一台大型计算机 Mark 1。紧接着, 1947 年推出了选择序列电子计算器。此时, IBM 的年收益为 1.19 亿美元, 它正在酝酿更大的飞跃, 以成为世界上最大的计算机公司和世界上最有价值的一个品牌。

老托马斯·沃森创建了 IBM 以服务为中心的品牌和强有力的企业文化, 而他的儿子小托马斯·沃森 (Thomas Watson Jr., 1914 ~ 1994) 则把公司从一个杰出的参与者改造为世界的主宰。小沃森为公司带来未来观, 这是他父亲所缺乏的。1987 年, 沃森被《财富》杂志评为“历史上最成功的资本家” (这一称谓有些“盛名之下, 其实难符”的意味, 这是公司在 20 世纪 90 年代初发生急剧衰退的前奏)。

小沃森 1956 年成为公司首席执行官，1970 年退休（后来他成为美国驻莫斯科大使，一直工作到 1980 年）。小沃森整理并阐明了 IBM 的意义——最值得注意的是他的书《一个企业和它的信念》（*A Business and Its Beliefs*, 1963）。在小沃森的领导下，企业文化、公司价值和公司品牌都变得至关重要。它们是把不断扩张的国际业务置于控制之下的粘合剂。IBM 建立在 3 个基本信念之上，即：充分为员工个人考虑、为使顾客快乐不惜时间、尽一切可能把事情做好。沃森说，信念永不改变。什么都可以改变，但是永远不能改变公司赖以生存的基本思想体系——“如果组织想迎接不断变化的世界的挑战，就必须做好准备改变所有的一切，除了已融合在公司生命中的信念……组织中最神圣不可侵犯的应该是它基本的经营哲学。”

有影响的公司形成了强有力的企业文化，这是一个重大发展。这具有非凡的意义和重要性。这意味着公司对人类生活的影响已经超越了法律规定的范围。公司可以创造属于它们自己的有力世界。

显然这与日本模式有很大差别。日本人把企业的成功与社会的改善、个人的发展和整个日本经济等更宽范围的内容联系起来。而在西方，成功被圈围了起来，企业就是一切。

营销的快乐

这些公司处在一个充满机会的时代。整个世界都等待着企业的销售。公司开始系统考虑更精确地与市场进行联系的过程。现代营销诞生了。

其间涌现出许多观点，领头人无疑是 20 世纪资格最老的管理思想家彼得·杜拉克（Peter Drucker）。1954 年，杜拉克第一次尝试创造了《管理的实践》（*The Practice of Management*）这本管理圣经（据他自己说，这是“一本非常短的基础性读物”）。他获得了巨大成功。这本书对管理的基本原则进行了精湛评述。杜拉克把顾客放在前所未有的中心位置上。在最常被引用、令人最难忘的一段管理文献中，杜拉克对企业的含义做了一针见血的解释：“关于企业的目的，只有一个有效定义：创造消费者。市场不是由上帝、自然或经济力量创造的，而是由商人创造的。他们满足的需求可能在消费者获得满足之前已经被消费者感觉到。也许事实上，人的需求（例

如饥饿时对食物的需求)支配着消费者的生活并充斥着清醒的每时每刻。但这只是理论上的需求;只有当商人的行为使之成为有效需求时,消费者和市场才真正存在。”

另一些学者阐明了营销的确切性质和范围的真实本质。1960年, E·杰罗姆·麦卡锡(E. Jerome McCarthy)提出营销组合(marketing mix)的概念(市场营销学的权威菲利普·科特勒 [Phillip Kotler] 将营销组合定义为“企业为追求目标市场的营销目标而使用的一组营销工具”),并确定其关键构成是产品、价格、地点和促销。这就是非常著名的市场营销 4P 组合。这几乎成为经得起时间考验的祷文,至今仍为学生所背诵,几乎所有的商业人士都知道它(效仿营销 4P 组合而出名的例子是购买力 4O 理论)。

尽管 4P 理论通俗而且长期得到运用,但把 4P 看作万能的、而不是容易记住且有助于清楚准确地记忆的工具,这种观点是错误的。知道 4P 理论与你的能力或根据 4P 理论做事的意愿没有什么关系。同样,与 20 世纪 80 年代的 7S 框架不能改变公司业绩一样,4P 也不可能把一个公司变成超级营销明星。

即便这样,在 4P 理论出现的初期,它涵盖了传统营销的精髓。把注意力有效地集中于 4P 所有方面的公司在那时是可以制定出可靠的营销战略的。而没有这样做或转移了工作重点的公司不可能在营销上胜过其他公司。

让我们来仔细考查 4P 的四个方面。第一方面 Product,即提供的产品(或服务)。看起来这是非常直接的——而菲利普·科特勒在教材《营销管理》(Marketing Management)中指出:“似乎凭直觉就能知道产品的概念,但实际上确切了解它包括什么却是一个问题。”科特勒最后为产品所下的定义是“为使购买者产生满足感或为其提供益处的有形的、服务和象征特点的组合”(后来浓缩为“一切能够满足需要或欲望的东西都是产品”)。

下一个是毋需解释的 Pricing (定价)。最近几年,由于出现了一系列包括溢价定价、季节性定价甚至每天定价的价格策略,定价变得日益复杂。

剩下两个方面是地点(Place)和促销(Promotion),这是两个范围更广的方面。“地点”包括公司如何及在哪儿生产潜在消费者可得到的产品。因此,这包括分销和物流。

最后是促销。其中隐藏着许多活动,包括沟通、个人推销、广

告、直接销售、促销和公共关系，所有这些活动都在最近20年左右得到了蓬勃的发展。

4P理论的吸引力在于，它给出了4个容易记住的方面，人们可以根据这4个方面仔细考虑营销活动。在最基本的层次上，该理论也许有用；但在复杂的现代企业中，其有效性就降低了——特别是在服务业。4P意味着这4个方面可以单独考虑。事实上，在任何一种营销组合中，各个组成部分之间存在着各种各样的关系。虔诚地遵从4P的理论框架有可能忽视这种关系的存在。

4P理论提出之后的几年间，一些思想家经常提出不同的营销组合分类方式。确实出现了无穷的潜在组合。阿尔伯特·弗莱（Albert Frey）在《广告》（*Advertising*）杂志上提倡将待售物（由产品、包装、品牌、价格和服务组成）、方式和工具（分销渠道、个人推销、广告、促销和公关宣传）区分开来。威廉姆·莱泽（William Lazer）和尤金·科利（Eugene Kelly）在他们的《管理营销》（*Managerial Marketing*）一书中提出3种组合——产品和服务组合（the goods and service mix）、分销组合（the distribution mix）和沟通组合（the communications mix）。

包括菲利普·科特勒在内的其他学者正确地指出，4P理论实质上是销售方的组合而不是购买方的组合。毕竟，20世纪50年代是销售人员的10年。他们建议更多地关注购买者的营销组合4C——消费者需求（customer needs and wants）、消费者的成本（cost to the customer）、方便（convenience）和沟通（communication）。类似地，还有建议提出应补充消费者服务（customer service）（菲利普·科特勒反对这一观点，他主张消费者服务是产品策略的一个方面）。还有其他作者提出，将人（people）、物理根据（physical evidence）和过程（processes）作为最初4P理论的补充。

仿效多半是无效的。在20世纪50年代，大规模的商业营销是时代的普遍规律，而4P理论是对当时占支配地位的营销组合的有用总结。然而今天，商业的性质已经发生了变化。数量不再是强调的重点，消费者满意成为关注的重心。公司不能再盲目地从产品入手，然后试图找到市场；而要把消费者作为经营的起点。

营销的性质也发生了根本变化。4P之间的区分逐渐模糊，有时候甚至不存在了。例如，如果你通过国际互联网销售产品，4P理论的价值就很有限。尽管发生了巨大的技术跃迁，产品、价格、

地点和促销仍然是重要的。问题在于对它们的确切含义、作用和潜能进行界定就变得越来越困难。

从快乐到近视

从理论的角度看，营销理论向前发展的下一个关键步骤是《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）1960年7~8月期发表了哈佛商学院的特德·列维特（Ted Levitt，生于1925年）的文章：《营销近视》（*Marketing Myopia*）。从那时起，该文章共售出50万份复印件，成为真正改变观念的论文精选集中的一篇。

这篇文章使德国出生的列维特成为名人。他承认，自己只是碰巧实现了突破。1975年，他回忆说：“《营销近视》一文不打算作为一种分析，甚或是药方来出现的；它是一项宣言。它也不是什么新观点——彼得·F·杜拉克、J·B·麦克特瑞克、雷尔·奥德逊、约翰·霍沃德和尼尔·鲍登每个人都对‘营销概念’有更独到的和均衡的研究。然而，我的理论把营销与商业政策的本质更紧密地联系在一起。”

在《营销近视》一文中，列维特主张，企业的核心问题应该是满足消费者而不是简单地生产商品。公司应该市场导向而不是生产导向，并且应该由首席执行官和高层管理部门领导营销工作——“管理当局必须把自己视为为消费者创造价值满意的产品的人，而不应该认为自己只是生产产品者。”

列维特发表文章时，没有人质疑公司的生产导向。亨利·福特大规模生产取得的成功使人们相信低成本生产是企业成功经营的关键。福特坚信他了解顾客需要什么，即使消费者的选择与他的想法并不相同（即使这样，列维特还是赞扬了福特杰出的营销才能，认为他采用的大量生产技术是一种手段，其目的是营销而不是大量生产技术本身）。

列维特注意到生产导向的想法不可避免地导致狭隘的观点。他主张企业必须开阔视野，对经营业务的本质取得更广泛的看法，否则它们很快就会忘记顾客。“造成现在铁路困难重重的原因并不是其他运输方式满足了顾客的需求……而是因为铁路本身无法满足顾客的需求。”列维特写道，“因为他们认定自己从事的是铁路事业而

不是运输产业，所以他们任由其他运输方式吸引旅客。他们对自己的产业所下的定义是错误的，原因在于他们是产品导向而不是顾客导向。”在列维特看来，铁路事业因为缺乏开阔眼界的意愿而受到约束。列维特也对其他产业提出了批评。例如，电影行业就是因为它认为自己的业务是制作电影而不是提供娱乐，而没能对电视的增长做出反应。

列维特写道，我们永远不能以想当然的态度看待成长——“事实上，不存在成长性行业。”成长不等于跻身于某一特定行业，而是需要有充分的前瞻性以发现未来的成长机会。列维特说，历史充斥着企业陷入“不知不觉衰落”的故事——这些衰落的原因通常有以下若干。第一，它们假定只要人口的规模和财富增加，它们所在的特定市场也会继续增长。第二，它们相信一种产品不会被后来者超越。第三，它们总是寄希望于生产技术改进，因为这样就可以以更低的成本提供产品，从而获得较高利润。

在《营销近视》中，列维特也对销售和营销的任务作了清楚的划分。他写道，“销售关心的是让人们用现金换你的产品的花招和技巧。它不关心交换双方的价值。它不像营销那样始终如一地把整个经营过程看作是发现、创造、唤起和满足顾客需求的努力的紧密结合。”20世纪80年代，当营销重新得到重视时，这一观点再次受到关注，公司开始注意到列维特提出的关于它们过于倾向生产导向的观点。

列维特的文章以及他后来的研究工作推动营销走向舞台的中心位置。事实上，在某些情况下它致使企业出现列维特所说的“营销狂热”的现象，因为一些公司“迷恋于对顾客每一个一时闪现的怪念头做出反应”。即使这样，该文的精髓仍然经受住了时间的考验。（1975年列维特评论说：“我仍会再次这样研究，以同样方式进行。”）

富足的土地

撇开学术讨论，20世纪50年代创造了一个消费时代。收入和支出是资本主义快乐的双生支持者。

满足这些新需求的是全新一代的品牌。品牌不再是装饰品，而

成为商业驱动力。当时最强有力的品牌再生的典型是“万宝路”。

20世纪50年代初，烟草公司R.J. 雷纳德（J.R. Reynolds）有理由自鸣得意。它的市场份额接近35%，成为美国烟草业的支配力量。追随者中，气喘吁吁落在后面的是排名第六位的菲力普·莫利斯公司（Philip Morris），市场份额不到10%。R.J. 雷纳德的执行官无疑可以靠在老板椅上，悠闲地抽着自己公司生产的成功产品。

与此同时，菲力普·莫利斯公司正在策划反击计划。他们感到有点绝望。他们有一个品牌，万宝路，目标对象是女性吸烟者。20世纪20年代该品牌首次推出，配以女性化的广告词：“温柔如所愿”战时，因骆驼、幸运发现和切斯特菲尔德控制了香烟市场，万宝路停止了生产。在抽烟比较凶的50多岁人中，这三种品牌继续控制着市场。

20世纪50年代初，万宝路重返市场，但仍生产女士香烟。因存在对肺癌的恐惧，万宝路生产了过滤嘴香烟——男性认为万宝路过滤嘴香烟女人气。

菲力普·莫利斯公司请利奥伯内特（Leo Burnett）广告代理公司进行策划，如何使万宝路对男性和对女性一样有吸引力。结果，1955年推出了围绕纹身男人的广告大战。吸万宝路香烟的人被再次定位为“很瘦的，轻松的户外男性——一个骑马牛仔，一个海军军官，一个飞行员——他们刺了花纹的手腕暗示着浪漫过去，一个曾经用手工作的男人，知道仇恨，值得尊敬。”万宝路销量激增。8个月内，在纽约市的销量增加了50倍。

最初的“万宝路男人”非常饶舌——他对所作所为要进行一大堆的解释。在后来陷入沉默前的早期广告中，他高兴地给他妻子讲故事——“我是一个骑马牛仔。在这个地区长大……”。以显眼的颜色精心设计的香烟盒对品牌的提升大有助益。香烟盒就是会员卡。你也可以成为一名牛仔——即使你生活在城市中心，而且根本不了解牛仔。

到1989年为止，万宝路的销售占美国香烟销售量的1/4；菲力普·莫利斯公司占领了美国市场43%的份额。万宝路王国的一切都很顺利，尽管也曾出现过一些不协调的插曲——万宝路星期五戏剧性事件，当时公司大幅降低了该品牌的价格。

品牌的新世界发现，品牌适用于服务行业。事实上，服务提供了大量的机会。仅仅一个聪明的想法就可以改变世界。而某些人就

是这样做的。

1951年夏，孟菲斯的威尔逊家驾车度假。没有什么特别的，只是一对夫妇和他们的五个孩子到华盛顿特区旅行。威尔逊先生，肯莫斯·威尔逊（Kemmons Wilson，生于1913年）是孟菲斯地区的建筑商和房地产经纪人。随着旅行的进行，他和他的家庭被激怒了，因为待在昂贵而质量差的汽车旅馆里不是一件充满乐趣的事。

“一个汽车旅馆的房间每个晚上只要8美元，但老板照例对每个孩子收2美元。因此8美元很快膨胀成对我们家收18美元。”威尔逊后来回忆说，“如果我们可以获得一个有两张床的房间，我们的两个女儿睡其中一张床，而多萝西和我睡在另一张床上。我们的三个儿子可以在地板上睡睡袋。有时，一个美元可以存下来买房间钥匙，另一个美元可以用来支付电视机的使用费。”

因此，威尔逊决定建自己的旅馆，“我被这个念头抓住了：我可以建人们住得起的连锁旅馆，从东海岸到西海岸。家家户户可以穿越全国旅行，每个晚上都住在我的旅馆里。”威尔逊设想建400家这样的汽车旅馆。这听起来像是不可能实现的野心，但威尔逊没有等待。虽然仍在度假，他已经开始了工作，测量房间大小、察看设备。他的结论是旅馆必须配备电视机、电话、电冰箱和饭馆。他想像的连锁旅馆应该对孩子免费。

回到家后，威尔逊马上开始工作。他请一位图纸设计员拟订计划。图纸设计员头天晚上看了宾·克劳斯比（Bing Crosby）的电影，受到电影的启发，他借用电影中的名字，把计划名称定为假日宾馆（Holiday Inn）。威尔逊很喜欢，名字就这样定了下来。

第一家假日宾馆是1952年在孟菲斯的萨莫大街（Summer Avenue）4985号开业的（这家旅馆的经营情况比威尔逊的第一个盖错地方的旅馆好）。在提出想法，开设了第一家假日宾馆后，肯莫斯·威尔逊尝试着进行特许经营。仅用一年多一点时间，他在孟菲斯开设了4家假日宾馆，但后来资金出现了困难。威尔逊向房屋建筑商出售了12份特许经营权，每份价格为500美元。最终只建成了三家特许经营旅馆。威尔逊再三考虑之后，以9.75美元的价格出售了12万股股票。

后来就成为汽车旅馆的历史。

这为建立全国范围的连锁店提供了必要的动力。1958年，第15家假日宾馆开业；1959年就建立起第100家；1964年，建立了

第 500 家。干净而且便宜的假日宾馆在美国迅速建立起来并扩展到世界各地。参议员约翰·格伦评价威尔逊说：“他改变了美国人旅行的方式。”《时代》杂志评论说：“肯莫斯·威尔逊把汽车旅馆从过去的路边低廉旅馆变成了人们离开家后最受欢迎的家。”到 1979 年威尔逊退休时，假日宾馆成了世界上最大的连锁旅馆。现在，共有 1643 家假日宾馆，327059 张床位。

20 世纪 50 年代还见证了麦当劳和许多现在有名的其他品牌的出现。1954 年，克罗克 (Kroc) 以 270 万美元购买了麦当劳在美国的特许经营权；1961 年，他购买了全世界的特许经营权。1958 年，美国运通公司的标准绿色卡片开始在美国出现，这是对第一个消费者品牌黄金时代的完美补充。20 世纪 50 年代，品牌一个接一个地涌现出来。

不是所有品牌一出现就受到高度关注。1959 年，日本摩托车公司本田公司，设立了美国本田汽车公司。这是该公司首次进攻被哈利 - 戴维森公司 (Harley-Davidson)、英国伯明翰轻武器公司 (BSA)、胜利公司 (Triumph)、诺顿公司 (Norton) 和意大利生产商摩托 - 古兹公司 (Motto-Guzzi) 控制的美国市场。

此时，日本产品仍然遭遇顾客怀疑的目光。它们一般都被认为是劣质便宜的仿制品。因此，本田在美国的发展显得非常无望。

作为在美国进行销售的总战略的一部分，本田决定开始在洛杉矶销售摩托车。它的总部设在皮科大街 4077 号。本田派了两名经理到加利福尼亚，希望能推动较大型摩托车的销售。本田认为它的 250cc 和 350cc 型摩托车最适合美国市场。但问题是，这些摩托车质量不可靠，漏油而且离合器也有问题。

为了在城里到处转，本田的销售员使用了某种新开发的小型 50cc 的摩托车。这些车引起所过地方人们很大的注意。终于，销售小组接到了询问，这些询问不是来自摩托车经销商，而是来自体育用品商店及其他零售商。与本田先生的想法相反，似乎极少有人对较大的摩托车感兴趣，美国的本田销售小组预期 50cc 摩托车将成为最畅销的产品。

本田改变了方针，推翻本田先生的看法，开始推销小型摩托车，推出的广告词是“漂亮人骑本田车” (You meet the nicest people on a Honda)。这有效地开拓了美国市场。新的摩托车购买者蜂拥而至——20 世纪 60 年代，本田摩托车的购买者中有 65% 是首次购买

摩托车的人。4年内,本田就占领了美国摩托车市场近50%的份额。到1974年,本田50cc摩托车销量超过1000万台。

本田改变方向,某种程度上是运气使然。但请注意,就在1960年,本田已经雇佣了700名研究人员,而其竞争对手平均只雇佣100名研究人员;1962年,本田的年人均产量是159台,而哈利-戴维森公司1974年才达到这个数字。本田为未来投资;而西方企业却所见不远。

渐渐地,日本企业开始探索西方。本田不是惟一家小心翼翼地进入西方市场的日本企业。1953年,雅马哈公司的社长川上源一第一次出国考察。紧接着是一连串的发明。1954年,公司开发了高保真音响播放设备(Hi-Fi),并建立了雅马哈音乐学校,还异乎寻常地开始生产125摩托车。1955年,成立了雅马哈汽车公司。接下来生产了射箭用具、某种新型的电子元件,并开发和销售了FRP制滑雪用具(1964年,当公司开始生产摩托车边斗时,企业达到了辉煌的状态。后来还推出了小号、吉它和鼓等产品)。当西方人不停地购买时,日本人却在不断学习。

工作激励

对这个时代的最大嘲弄是,这个时代沉浸在消费者导向满意的海洋中,但领先的学术派开始研究和质疑的问题却是激励。

对激励问题的兴趣不是因突然转向人性化的管理而诞生的。企业不过是意识到,事实上在完全就业的情况下,提高工人的效率是提高行业业绩的中心问题。

什么能对人产生激励?表面上看,这似乎是个很清楚的问题。在20世纪的头10年里,恐惧和需求激励人们去工作。然后是消费者的欲望激励人们去工作。一些才华横溢的头脑发现,在过渡时期,激励不是那么直接。这些仔细考虑激励问题的杰出人物有道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor, 1906~1964)、亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow, 1908~1970)、克里斯·阿基里斯(Chris Argyris, 生于1923年)和弗里德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg, 生于1923年)。

虽然他们的影响力、理论观点和职业各不相同，但这群人都被冠以“人际关系学派”的称谓。从他们都研究与企业环境有关的人的行为这个角度来看，这个名称是准确的。然而，他们的洞察力、观点和结论却截然不同。

亚伯拉罕·马斯洛采用了在过去和现在的商业作家——从马基亚维利到史蒂芬·科维——中流行的方法：观察成功的、完全实现自己抱负的人，然后试着确定他们的共同的特征。在马斯洛研究的人中包括阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）和埃莉诺·罗斯福（Eleanor Roosevelt）。“研究跛子、发育不良的人、未成年人和不健康的人只能形成有缺陷的心理和有缺陷的人生哲学，”马斯洛在《激励与个性》（*Motivation and Personality*）中这样写道——这对弗洛伊德（Freudian）的心理学进行了全无隐晦的攻击。他也不喜欢同时代其他受欢迎的心理学方法，如 B.F. 斯基纳（B.F. Skinner）支持的方法。斯基纳通过奖赏和重复的方法研究如何激励动物。马斯洛认为这无趣味、无快乐而且过于偏重统计。他喜欢更积极的方法——通过游戏而不是奖赏来激励——和可以识别出人们的个性和特性的方法。

从根本上说，马斯洛对人性持乐观和积极的看法。他认为存在一般需求——因缺乏而产生的需求：生理、安全、爱和尊敬——想让一个人无私，必须首先满足需求。试图满足这些需求是健康的。

一旦这些因缺乏而产生的需求得到了满足，我们将寻求其他需求。需求一个接一个地得到满足，这个过程就不断持续下去。这就是马斯洛的需求层次论。需求层次（1943年首次发表）与人们的生活周期平行。首先是基本的生理需求，包括温暖、住所和食物。马斯洛发问道：“毫无疑问，如果没有面包，人确实可以只为面包而活着。但是，如果人有了面包，肚子总是能填得饱饱的，那么，他的欲望又会有什么变化呢？”

一旦基本的生理需求得到了满足，其他需求随即出现并起支配作用。“如果生理需求已经较好地得到满足，就会出现一系列新的需求，我们可以将之归类为安全需求。”马斯洛在《激励与个性》中写道，“一个人如长期处于这种状态中，就可以称之为只为安全而生存的人了。”

下一个层次的需求是社会或爱的需求和自尊心或自我尊重的需

求。最终，当人们在以上需要都得到满足后，就会出现马斯洛所说的自我实现的需求。自我实现的需求是“越来越渴望成为原来的自己，即成为自己有能力成为的人。”当个人实现自己的潜能时，就是自我实现。“如果想使自己最终安定下来，音乐家就必须创作音乐，艺术家就必须画画，诗人就必须写诗。是什么样的人，就必须做什么样的事。”马斯洛说。

虽然需求层次论为激励提供了理性框架，但它的缺陷也暴露出来，那就是人的本性。人总是欲壑难填。当问及多高的工资才觉得满意时，无论收入高低，人们说出的数字总是现有工资数目的两倍。

为了检测他的理论，1962年夏，马斯洛在一家位于加利福尼亚南部的公司——非线性系统公司（Non-Linear Systems）工作，目的是观察工作环境和组织实践。结果写成《良好精神管理》（*Eupsychian Management*）。这本书论述了马斯洛“开明管理”（enlightened management）的思想。

按照马斯洛的观点，定义“开明管理”的一些因素包括：

- 价值：“一本接一的书赞赏这个新发展、那个组织理论或管理理论，但一接触到这样做的价值和目的时，只能以高中生都会的含糊方式表达。我觉得这是很荒谬的。”
- 目标和远景：“如果企业中每个人都对组织的目标、方向以及长远目的都很清楚，那么，所有的其他问题实际上就变成了简单的实现手段与目的相匹配的技巧问题。但从某种程度上来说，这些远期目标要么是混乱的、要么是相互矛盾或摇摆不定的、要么只为人所部分理解，这样，所有关于技巧、方法和手段的讨论就没有什么用处了。就我而言，这是非常清楚的。”
- 团队工作：“慷慨可以增加财富而不会减少财富。你赋予团队中某个人的影响力和权力越大，你得到的就越多。”

人际关系学派的第二个重要人物是弗里德里克·赫茨伯格。赫茨伯格在匹兹堡的心理服务部门担任研究主任时，他获准对工作态度领域作调查。在进行文献回顾时，赫茨伯格感到很困惑。

“我们不能从中找到任何有用的东西，”赫茨伯格后来回忆说，

“似乎过去人类从没有理性地认识为什么工作这个问题。我们重新检查了一些描述人们希望从工作中获得什么的数据,发现一个线索——人们对于工作经历的正面描述与对于工作经历的反面描述不是相反的;使人们在工作中开心的因素的反面并不是使他们不快乐的因素。当你的研究导致模棱两可的结果时,从科学的角度而言,你应该做什么?你开始怀疑你的前提是否正确。我在公共健康学院期间,已经形成这样的概念:精神健康不是精神不健康的相反概念;精神健康的人不是精神病态的人的对立面。因此,我以精神健康不是精神病的对立概念作为基础,提出了新观点。”

新观点是工作满意 (job satisfaction)。赫茨伯格主张,工作满意和工作不满意是分开存在的独立实体,各自具备自己的特征,由不同的刺激因素产生。因此,赫茨伯格的下一个研究项目集中在两个问题。他问人们,什么使你在工作中感到快乐?以及,什么使你在工作中不快乐?

赫茨伯格和他的同事向匹兹堡地区的9家公司(三家钢铁制造厂、两家机械制造厂、一家设备制造厂、一家消费品生产企业、一家造船厂和一家公用事业公司。)中的200多人提问。以前的研究显示,工程师和会计比其他类型的工人更擅长描述经历。因此,赫茨伯格把研究集中在工程师和会计这两类人员身上。

仔细研究问卷结果后,赫茨伯格可以把工作的激励因素分为两类——一类服务于人的动物需要(保健因素, hygiene factors);另一类,也只有这一类能满足人的需要(激励因素, motivation factors)。赫茨伯格与他的合著者在研究结果——1959年出版了《激励因素》(*The Motivation to Work*)一书中这样写道:“保健因素排除了人类环境中破坏健康的危险。它所起的作用与其说是救治性的,不如说是预防性的……与此类似地,当工作环境中存在有害因素时,就引起消极的工作态度。改善保健因素可以消除阻碍,带来积极的工作态度。”

保健因素——也称为维护因素 (maintenance factors) ——包括监督、人际关系、物理的工作条件、薪金、公司政策和行政管理实践、福利和职业安定。赫茨伯格观察到:“如果这些因素低于员工认为可接受的水平,他们对工作将感到不满。”仅有保健因素不足以提供“工作的动力”。赫茨伯格确实认为,提供满意的因素与导

致不满的因素大相径庭。

赫茨伯格说，真正意义上的激励因素来自成就、个人成长、工作满意和得到赏识。也就是说，要通过工作本身而不是奖赏或压力达到激励的目标。

赫茨伯格进一步拓宽了研究基础。这更巩固了他的结论——保健因素是引起工作不愉快的重要制造者，激励因素则是实现满意的途径。

在《激励因素》获得成功后，过了一段时间，赫茨伯格又回到与他于1968年在《哈佛商业评论》杂志发表的一篇具有影响力的论文的争论上。这篇论文的题目是：“再问一次：你如何激励员工？”（One More Time: How Do You Motivate Employees?）——该文共出售了100多万份复印件，是该刊有史以来最受欢迎文章。赫茨伯格问：“让人做事情的最简单、最明确、最直接的方式是什么呢？请求吗？但是如果那人回答他或她不想干，那就要用心理学方法来确认这种固执态度产生的原因。告诉这个人原因吗？回答表明他或她不理解你，现在需要一位擅长沟通的专家告诉你如何克服障碍。给这个人货币刺激吗？我不需要提醒读者，建立和管理激励系统涉及的复杂性和困难。教他如何去做吗？这意味着一个昂贵的培训项目。我们需要一个简单的方法。”文章介绍了一种首字母缩写为KITA（踢屁股，kick in the ass）的有用的激励方法，该方法主张：“如果你有执行某项工作的人选，就用他。如果你用不上他，就开除他。”赫茨伯格说KITA分为三种类型：消极生理、消极心理和积极的。后者是更好的激励方式。

赫茨伯格还创造了时下很流行的短语，“工作充实”（job enrichment）。他相信，如果企业组织可以从数字的束缚中把自己和员工解放出来，并继续使员工的个人作用得到创造性的扩展，那么它们就可能成为一股向好的方面推进的巨大力量。

激励三人同盟的最后一位重要人物是道格拉斯·麦格雷戈，他是人际关系学派最有影响力、观点被引用次数最多的思想家之一。他的研究工作影响和鼓舞着如罗莎贝丝·摩丝·坎特、华伦·贝尼斯和罗伯特·沃特曼这样一些学者。麦格雷戈以他的激励模型而著称：X理论和Y理论。

底特律出生的麦格雷戈是一位牧师的儿子。他1932年毕业于

底特律城市学院(现在的韦恩大学),此后他到哈佛攻读博士。博士毕业后,他在哈佛工作,担任社会心理学讲师和助教。1948年他成为位于俄亥俄州黄泉(Yellow Springs)的安蒂奥克学院的院长。安蒂奥克学院是一所著名的主张进步主义的文学院。1954年,麦格雷戈回到MIT担任管理学教授。1962年,他成为斯隆管理学院产业管理学成员教授。在MIT,麦格雷戈吸引了一些新兴的管理思想家与他一起工作,其中包括贝尼斯和沙因。

X理论、Y理论是1960年麦格雷戈的经典著作《企业的人事方面》(*The Human Side of Enterprise*)一书的核心部分。X理论是传统的“胡萝卜加大棒”式的思维方式,建立在“大众是平庸的”假设基础上。该假设假定工人天生是懒惰的,需要被监督和激励,把工作看作是为了挣钱而不得不做的坏事。麦格雷戈认为,X理论的前提是“(1)一般的人天生不喜欢工作,如果可能就会尽量避免工作;(2)因此,为了使工人为了组织的目的而献出足够的努力,必须使用逼迫、控制、指挥及以惩罚相威胁等手段;(3)这样的人情愿受人指导,希望逃避责任,相对地缺乏进取心,而把个人安全看得最重要。”

麦格雷戈为X理论“对美国工商界众多部门的管理战略有着重大影响”而感到悲哀,他观察到,“如果说传统的组织理论普遍存在惟一一条假设,那这条假设就是:权力是管理控制的中心和取得控制必不可少的途径。”

在得到结论之前,麦格雷戈说:“现在,企业中人事的方面就是根据这样的主张和信念形成的。这种行为不是人类天性的必然结果,而是产业组织的本质、管理哲学、政策和实践的结果。”是组织而不是组织里的人,改变了人们的看法、情感和行为。

与X理论对立的另一个极端是麦格雷戈称为的Y理论。其基础是人希望且需要工作。如果是这样,那么组织就需要确立每个人在工作中所承担的目标,放手让他们去实现目标。麦格雷戈描述了Y理论背后的假设:“(1)工作中消耗的脑力和体力,与游戏或休息的脑力和体力消耗一样自然——人不是天生不喜欢工作的;(2)外部的控制和惩罚性威胁不是促使人们为企业目标付出努力的惟一手段;(3)承担目标的程度大小是报酬的函数,而报酬与人们所取得的成就有关——最重要的报酬是自尊心的满足,是为实现组织目

标而付出努力的直接产物；(4) 在适当的条件下，普通人不仅可以学会接受任务，而且也追求承担责任；(5) 在解决种种组织问题时，大多数人而不是少数人具有较高的想像力、聪明和创造力。”

亚伯拉罕·马斯洛评论说：“把工人认为是Y理论型人，这非常好。不仅是因为这是独立宣言（Declaration of Independence）、黄金法则（Golden Rule）、圣经、某些宗教箴言或其他什么类似的东西上所說的，还因为这是取得任何成功，包括经济上的成功的必然途径。”

X理论和Y理论不是简单的陈规。麦格雷戈是现实的：“正如同1945年不能建立一座原子能发电厂一样，目前也还不能创建一个能充分、有效地运用这个理论的组织，因为还有许多难以克服的重大障碍。”

因为麦格雷戈认为较有效的经理人员倾向于重视和信任人，而效率不高的经理人员乖戾、不信任人，所以可以简单地认为X理论和Y理论是人力导向的宣言。实际上，麦格雷戈没有把世界看得那么简单。他承认X理论的经理可能是公司独裁者同时仍然信任人。他也不认为Y理论经理是尽善尽美的人——他们可以信任人，公平对待他人，但是仍然会把企业搞得一团糟。麦格雷戈观察激励的真相而不是为前进的道路开出药方。他说：“激励、发展的潜能、承担责任的能力……人人都具备。不是管理把它们放在那儿的。”

即使这样，值得特别提到的是，Y理论不仅仅是理论说明。20世纪50年代早期，麦格雷戈帮助宝洁公司设计在佐治亚的工厂。由于配备了以Y理论模型为思想基础的自我管理团队，其经营业绩很快超过宝洁公司的其他工厂。

人们一般认为，麦格雷戈的X-Y理论的不足之处是：二者互相排斥，是遥遥相对的、互相矛盾的两极。为了反驳这样的批评，麦格雷戈在1964年（在他去世前的最后岁月里）提出了Z理论。该理论综合了组织义务和个人义务。Z理论的衣钵后来传给了威廉·大内（William Ouchi）。大内在《Z理论》一书中，分析了日本人的工作方式，发现麦格雷戈Z理论提出的许多思想论据十分丰富——终身雇佣制、关心员工（包括关心他们的社会生活）、非正式控制、全体决策、缓慢晋升、借助中层管理人员的力量实现信息的上下通达、对公司的责任感和对质量的高度重视。

1959年1月1日道·琼斯工业平均指数组成公司

联合化学公司	宝洁公司
美国制罐公司	约翰斯-曼威尔公司
美国熔炼公司	国际纸业公司
杜邦公司	通用食品公司
伊斯曼柯达	联合航空公司
固特异公司	西尔斯-罗巴克公司
伯利恒钢铁公司	新泽西标准石油公司
克莱斯勒汽车公司	德克萨斯公司
通用电气公司	国家提纯公司
通用汽车公司	联合碳化学公司
美国烟草公司	美国钢铁公司
加利福尼亚标准石油公司	美国电话电报公司
国际收割机公司	西屋电气公司
国际制镍公司	沃尔沃斯公司
玉米产品提炼公司	国家钢铁公司

哈佛 100

20世纪50年代在《哈佛商业评论》上 发表的最有影响的前5篇文章	在最有影响的100篇文章 中的排名
“如何选择领导模式”(“How to Choose a Leadership Pattern”) 罗伯特·塔纳鲍姆(Robert Tannenbaum)和沃伦·H·施密特 (Warren H. Schmidt) ——1958年3~4月期	3
“沟通的障碍和方法”(“Barriers and Gateways to Communication”) 卡尔·R·罗杰斯(Carl R. Rogers)和F·J·罗斯利斯伯格(F.J. Roethlisberger) ——1952年7~8月期	7
“有效管理者的技能”(“Skills of an Effective Administrator”) 罗伯特·L·凯兹(Robert L. Katz) ——1955年1~2月期	11

“对业绩评价不安的审视”(“An Uneasy Look at Performance Appraisal”)

道格拉斯·麦格雷戈

——1957年5~6月期

14

“倾听人们”(“Listening to People”)

拉尔夫·G·尼古拉斯(Ralph G. Nichols)和伦纳德·A·史蒂文斯(Leonard A. Stevens)

——1957年9~10月期

74

资料来源:“100篇最畅销的文章”

管理百年年表

1950

就餐者俱乐部(Diner's Club)推出第一张信用卡。

1951

妇女就业率达到历史最高水平,甚至比第二次世界大战中的就业率还高。

戴明质量管理奖(Deming Prize)开始评比。

第一台商用彩色电视机用于报道天气。

AT&T是第一家股东人数超过100万的公司。

1953

纽约场外交易所更名为美国证券交易所。

《电视指南》(TV Guide)与《花花公子》(Playboy)面世。

1954

彼得·杜拉克所著的、被尊为“管理圣经”的《管理的实践》一书出版发行。

国家广播公司(NBC)首次推出了“今夜谈话”(The Tonight Show)节目。

亚伯拉罕·马斯洛的著作《激励与人性》出版发行。

英国 - 伊朗石油公司更名为英国石油公司。

沃尔沃公司携带 PV444 车型进入美国市场。有分析家认为，这无异于向爱斯基摩人推销冰箱。

1955

纽约证券交易所的价格达到 1929 年以来的最高点。

雷伊·克劳克成立了一家新的特许经营公司，名为麦当劳系统公司 (McDonald's System Inc.)，1960 年该公司改名为麦当劳有限公司 (McDonald's Corporation)。

IBM 推出了第一台商用计算机迪斯尼乐园在加利福尼亚州的阿纳海姆向游人开放。

1956

福特汽车公司上市。

1957

美国工厂工人的平均周工资为 82.99 美元。

惠普公司 (Hewlett-Packard) 精心提出了第一套公司目标，这被称为“惠普之道” (H-P Way)。“组织的成功是组织中每一个人朝着共同努力的结果。这些目标应当是可实现的，能被组织中的所有人明确理解的，而且能反映出组织的基本特征和个性特点的。”

1958

美国出现严重的经济衰退，导致 7.7% 的失业率。

C.N. 帕金森 (C.N. Parkinson) 写了一本热闹的书《帕金森定律》 (Parkinson's Law)，该书对管理学进行了轻声嘲笑。

1959

卡内基基金会 (Carnegie Foundation) 和福特基金会 (Ford Foundation) 发表的两份关于管理教育的报告对商学院提出了尖锐的批评。

施乐公司（Xerox Corporation）推出了第一台商用静电复印机。
芭比娃娃在纽约的年度玩具商品交易会面世。现在，她已成为一个 19 亿的大产业。

第 100 家麦当劳餐馆开业。

弗里德里克·赫茨伯格的著作《激励因素》出版发行。

1960

索尼推出了全晶体管的轻便式电视机。

Unimation 公司销售第一台工业机器人。

道格拉斯·麦格雷戈的著作《企业的人事方面》出版发行。

1961~1970:

了解战略

出于实用的考虑，为了打击敌人，任何计划都必须考虑敌人的实力；克服这一障碍的最佳机会就是制定适应环境、易于变化的计划；在保证主动的前提下，保持这种适应能力的最好方式就是：沿着能提供备选目标的道路前进。

—— B.H.利德尔·哈特(B.H. Liddell Hart)

计划未来

彼得·费迪南德·杜拉克 (Peter Ferdinand Drucker) 1909 年出生于奥地利。他的父亲阿道夫是奥地利公民服务组织的首席经济学家 (弗洛伊德曾经给他母亲讲过精神病学课)。20 世纪 20、30 年代之间, 还在奥地利的杜拉克看到欧洲逐渐走向混乱。他把这归咎于管理不善。

离开奥地利后, 他到了伦敦, 在那儿作一名新闻记者。1937 年他移居美国。杜拉克一直勤于写作、成果丰硕, 他一直都在用创新、严密的思维直截了当地向管理者提出挑战。他的许多思想对管理学的发展做出了巨大贡献, 他对管理学的影响是全方位的。他最杰出的成果是 1954 年出版的著作《管理的实践》(*The Practice of Management*)。

在杜拉克两部同等重要的著作《管理的实践》和《管理: 任务、责任和实践》(*Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, 1973) 中, 他确立了管理责任的五大基础: 制定目标、组织、激励和沟通、评估和开发人才。“把管理者与其他人区分开来的最重要的作用就在于他所起到的教育作用。”他写道, “只有他才会被要求帮助其他人获得远见和执行能力。按照最彻底的分析, 远见和道德责任才是对管理者的定义。”这种道德责任反映在杜拉克确定的 5 个领域内, 在这些领域内“必须采取正确的行动, 以确保整个管理组织具备正确的精神。”

1. 必须有高标准的绩效要求; 不能原谅糟糕或平庸的业绩表现; 奖励必须以绩效为基础。
2. 每项管理工作本身必须是有意义的工作, 而不只是晋升阶梯中的一步。
3. 必须建立合理、公正的升迁系统。
4. 管理层需要一个“章程”, 明确规定谁有权力做出事关管理者“生死”的决定; 而且应当有让管理者向更高级别的部门申诉的渠道。

5. 在职务任命时，管理层必须表明它已经意识到，正直是每位管理者必须具备的素质，而不能指望管理者以后获得这样的品质。

当时在《管理的实践》中得到人们关注的思想后来被称为目标管理（MBO, management by objectives）。“管理者工作的基本点就是完成任务以实现企业目标，……指导和控制管理者行为的应该是绩效目标而不是他的老板。”杜拉克这样写道。然而因受制于另一个同样聪明的想法，MBO 成了一种制定企业目标并朝目标努力的过分简单化的方法，这与杜拉克较宽泛的解释几乎没有关系（完整的MBO 概念是在其他许多人的努力下获得的，这些人包括乔治·欧迪伦和英国的约翰·哈伯）。

杜拉克认为目标管理是未来管理者“七项新任务”中的首要任务。这些新任务已提出了 40 多年，但其预见性却依然使人震惊。

1. 目标管理。
2. 承担更多风险，而且考虑得更长远。
3. 制定战略决策。
4. 建立一个完整的团队，其中每个成员都能依据共同目标进行管理、评估个人业绩和成果。
5. 迅速、清晰地交流信息。
6. 把企业视为一个整体，把管理者自己的职能与之进行整合。只具备一个或几个职能的有限的传统知识，不再能满足要求。
7. 以联系的眼光关注企业的发展。只关注某些产品或某个产业的传统的专业化生产，不再能满足要求。

目标管理的概念是那个时代的创造物。20 世纪 50 年代的富裕和安全使得进入 60 年代变得较为容易。公司的发展滚滚向前。整个世界似乎都是可以预测的。未来可以被计划。因此，由执行官确定目标也显得合情合理。然后，他们就把管理工作的重点放在实现

这些目标上。接着，他们可以制定出更多的目标。

这是苏联5年计划的资本主义翻版。MBO为如何表述管理的必然性提供了一个框架。这么说不是毫无根据的。20世纪60年代一位最重要的管理理论家认为，世界上管理得最好的组织就是新泽西标准石油公司、罗马天主教堂和苏联。如果未来是可以预见的，这样的事物的确会发生。在一个稳定增长、技术成熟和开放的市场中，目标管理是自信的表现。

军事模式

目标管理的鼻祖是军事战略。军事战略采用相似的方法：首先确定你要到达的地点，然后动员所有资源到达目的地。你占领一座山头后，再向下一座山头进发。只要有时间，你可以从一个山头到另一个山头，直至征服全世界。

确实，军事战略与企业思想和实践之间一直存在着特别巨大的相似之处。最佳的军事实践经常被现代管理思想家借用过来。约翰·基甘（John Keegan）在他的《总司令的面具》（*The Mask of Command*）中概括说明了威灵顿（Wellington）的管理风格：“（威灵顿的方式）要求特别强的‘管理’风格——正如威灵顿后来自己指出的，要在战争中‘奋力’战斗。将军必须使自己成为部队的眼睛……一旦危机出现在隐蔽线的前方时，就必须不断改变位置来对付危机，在解除危机前必须保持危急状态，必须保持警惕以防危机在别处发生。”稍做一下改变，这一段将适用于大多数现代管理的课文。

这些军事著作，如卡尔·冯·克劳塞威茨的《战争论》、B.H. 利德尔·哈特的《战略》和宫本武藏的《五轮书》，都探究了军事与管理的联系。公司的执行官们都热衷于了解威灵顿、拿破仑、蒙特哥马利、麦克阿瑟、科林·鲍威尔和诺曼·施瓦兹可夫的军事模型。军事管理包括后勤管理、人力资源管理、战略和领导才能，这些对商业人士极具诱惑力。军事世界和企业世界的联系从远古以来一直存在。可以辨认的起点是，孙子在2500年前写的《孙子兵法》。

以军事比拟企业的吸引力在于，你很清楚你的敌人是谁。不管

是将军还是总裁，当他知道敌人是谁以后，整个世界就会显得比较清晰。在纷繁复杂的理论中，《孙子兵法》一直被认为是一个更为积极的代表。他的忠告包括如下：“昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。”

许多人认为，孙子是战略的巅峰。管理者们热切地接受这种观点——20世纪80年代，《孙子兵法》重返商业畅销书的行列。而《孙子兵法》远比这深奥微妙。当你能靠秘密活动和诡计就可以战胜对手时，为什么要杀戮呢？“近而示之远，远而示之近。”大师这样写道。迈克尔·波特（Michael Porter）从来没有这样简单地总结过。“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。合于利而动，不合于利而止。怒可以复喜，愠可以复悦，亡国不可以复存，死者不可以复生。”孙子云，“不战而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”

孙子对战略的看法可能会因过于简洁而不为人们所理解，最终成为无用的警句。孙子云：“夫兵形象水，水之行，避高而趋下；兵之胜，避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。”你很难想像北加利福尼亚费科利公司（Hickory）的经理对于这样玄妙的儒家智慧能理解多少。

相比之下，普鲁士将军卡尔·冯·克劳塞威茨（1780~1831，《战争论》一书的作者，该书未完成，在其死后出版）对战略的理解就更连贯、更现代。

尼古拉·马基亚维利（Nicolo Machiavelli, 1469~1527）对战略的深刻理解是冯·克劳塞威茨理解战略的历史基础。这位佛罗伦萨的外交官描绘了一个狡诈、阴谋及残忍的机会主义世界。“我也相信根据时代精神指导行动的人会成功，不按照时代精神指导行动的人不会成功。”他写道，“因为可以看到人们以各种方式争先恐后地追求荣耀和富有；一些人谨慎，另一些人动作迅速；一些人通过武力，另一些人通过技巧；一些人耐心，另一些人则相反；每个人都以不同方法实现了目标。”任何方法，只要有效，就可以采用。机会主义盛行。马基亚维利是孙子和戴尔·卡内基（Dale Carnegie）的综合体，在甜甜的劝说中混合着冷静的残酷。

冯·克劳塞威茨受到马基亚维利的影响，他把战略看作政治游戏。“与其把（战争）比作艺术，我们不如更准确地把它比作商业，因为商业也是利益和活动的冲突，它还更接近于政治，而政治可以

看成是一种更大规模的商业活动。”这位普鲁士人这样写道。他最著名的论断是，他注意到战争“只不过是政治以其他方式的继续”。

冯·克劳塞威茨个人的军旅生涯丰富多彩，他曾经是普鲁士军事学院的院长。他创造了短语“大战略”（grand strategy）——军事战役的总体目标。大战略的概念是目标管理的先驱，因为它简单地说明了一切都必须服从军事战略的总体目标。关于冯·克劳塞威茨的战略观点和目标管理的相似之处，他自己的评论揭示得最清楚了：“通过把每一次交火都看作是一系列军事活动中的一部分，那么至少在结果可预测的范围内，战斗指挥官总是行进在通向目标的光明大道上。”千万记住，走错了道路就会被解雇。

战略的全盛时期

彼得·杜拉克认为，他自己在1964年出版的《结果管理》（*Managing for Results*）一书是商业界“第一本我们现在称为战略方面的书”。也许是这样吧。但阿尔弗雷德·钱德勒（生于1918年）可以同样有证据地说，他的《战略与结构》（*Strategy and Structure*, 1962）才是现代对战略的理解的第一本集大成者。

作为企业历史学家，钱德勒把战略定义为“制定企业宗旨和长期目标，为实现目标选择行动方案，调配必要资源”。他认为战略是在组织结构之前形成的。企业应先制定最佳可能的战略，然后选择最合适的组织结构来实现该战略。在60年代早期，这一观点被当作事实真理而为人们所迅速接受，此前没有人曾以这种方式来思考战略问题。

近来，钱德勒的假设前提不断受到质疑。“我认为他完全错了，”汤姆·彼得斯以他一贯直率的态度评论，“因为是组织的结构左右了它日后在目标市场上的选择。”其他人则认为整个过程远比钱德勒设想的还要混乱。在一个完美的世界里，企业可以酝酿完美的战略，然后创造井然有序的结构和组织图。然而，现实是混沌无序的，战略和结构混乱地纠缠在其中。

当代的战略家加里·哈默尔（Gary Hamel）对钱德勒的洞察力提出了较肯定的观点。“那些反对钱德勒的组织结构在战略之后形成的观点的人理解错了。”哈默尔认为，“当然，战略和结构不可避免

地纠缠在一起。钱德勒的观点是新的挑战引起了新的结构。规模和复杂性的挑战，加上沟通和管理控制技术的进步，产生了多事业部制和分权。同样是这些力量，经过几代以后，现在迫使我们寻找新结构的解决方案——邦联组织（*federated organization*），多企业联合和虚拟公司。有先见之明的历史学家寥若晨星，而钱德勒就是其中之一。”进一步的赞扬来自《商业周刊》，“在商业史上，BC（原义是公元前——译者注）就代表钱德勒之前的时代。”

在战略管理上，杜拉克和钱德勒二者孰先孰后，也许尚有争论。但毫无疑问的是，第三位重要人物是伊戈尔·安索夫（Igor Ansoff，生于1918年）。安索夫受过工程和数学教育。从布朗大学毕业后，他就职于兰德公司（RAND Corporation），开始是在数学部工作，之后在洛克希德公司（Lockheed Corporation）任副总裁。

1963年，他离开了商界进入学术界，加入卡内基-梅隆商业管理研究院（Carnegie-Mellon's Graduate School of Business Administration）。后来他曾任教于范德比尔特大学（Vanderbilt University）、比利时的欧洲高级管理研究院（European Institute for Advanced Studies in Management），和本校在圣迪亚哥的美国国际大学（U.S. International University）。

安索夫在洛克希德公司的经历是他写第一本书《公司战略》（*Corporate Strategy*, 1965）的原动力。在这本书中，他试着更深刻地体会他在公司中学到的经验的含义。安索夫相信“在一个商业企业内部存在制定战略决策的实用方法”，而且这种方法很容易为所有企业运用。

他相信，在一个需要极力应付不断变化的世界里，这种方法特别重要。安索夫关注“如洪水般向前发展的技术、世界范围内市场结构的动态变化，以及美国许多大产业的需求饱和。”他担心在像电子、制药、塑料和航空这样的产业内，变化如此之快，企业为寻找新的机会必须“不断调查产品-市场环境”。安索夫断定没有企业“可以认为自己不受产品过时和需求饱和的威胁”。现在看来，这些似乎都是平淡无奇的观点。但在当时，它们出现的时候，却是非常风光、充满智慧的观点。

安索夫区别出了4种不同的标准决策类型，它们是关于战略、政策、项目和标准经营程序的决策。政策、项目和程序解决的是普通的、经常发生的事件和问题，因此需要的管理投入很少。而战略

决策则不同。不同情况下,需要管理人员投入的注意力和精力也不相同。

安索夫把决策分为“战略的”(关于产品和市场)、“行政的”(关于结构和资源调配)和“日常运作上的”(关于预算、监督和控制)。安索夫提出的观点在钱德勒的战略-结构联系的观点之上,增加了系统。

结果形成了可以制定战略计划的理性模型。这在当时是一个创造,模型关注的与其说是作为一个整体的战略计划,还不如说是企业的扩张和多样化(在接受洛克希德 CEO 面试时,安索夫问他多样化意味着什么。CEO 不知如何回答——虽然这后来成为该公司追求的战略)。从此就诞生了战略计划的安索夫模型(Ansoff Model of Strategic Planning),这是一连串复杂得有点吓人的决策。

这一模型的核心是简单可靠的差距分析:弄清楚你所在的位置,确定你希望到达的目标,然后确定为实现目标必须采取的行动。安索夫还把“协同”(Synergy)这个词引入管理学中。他用有说服力的简洁的“ $2+2=5$ ”来解释这个词。

不幸的是,在管理者们热衷于推翻数学的基本定理时,他们经常发现 $2+2=3.5$ 。“协同”成了任何可能失败的公司联合的礼节性说明。20世纪60年代,有很多没有形成协同效应的惊人例子。最佳或称为最糟的例子就是RCA公司。1965年,RCA的首席执行官博比·沙诺夫(Bobby Sarnoff)接管的是一家在广播、制造和唱片方面经营得都很不错的公司,而且它还进入了新兴的计算机市场。看上去,未来大有希望。然后,沙诺夫,传奇的戴维·沙诺夫(David Sarnoff)的儿子,在追随20世纪60年代的潮流中,试图通过一系列宏伟但轻率的兼并把RCA变成像ITT那样的公司。1967年,RCA收购了阿诺德·帕尔默公司(Arnold Palmer)。“也许公司网络部门的一些人认为,从某种能力上看让帕尔默进入董事会是个好主意。”一位执行官回忆说,“或许是他们想和他一起打高尔夫球,又或许阿诺德·帕尔默公司比20世纪60年代最差的尼波公司(Nipper)更好一些。”结果表明,RCA还不如和尼波公司纠缠在一起呢。RCA还购买了赫兹公司(Hertz),该公司生产冷冻食品包装,经营房地产,还生产地毯。沙诺夫的一位同事悲叹到:“他本想实现伟大的、具有原创性的骤变,但却从一个没有保证的假设跳到预料之中的结果里去。”

伊戈尔·安索夫就不会同意这样做。他的方法更具分析性，更有规范。安索夫把战略管理看作“管理的一部分，通过确保企业在有潜力满足目标顾客需要的市场上经营，通过确保企业提供市场需要的产品/服务和确保产品/服务具有竞争优势来开发企业未来的利润潜力。”他把这与他所说的经营管理（operating management）区分开来了，他认为经营管理是“管理的一部分，利用利润潜力，通过战略管理的指导下进行的有效生产、分销和推销产品/服务，使企业赢利率实现最优”。

分析是战略管理的基础。早期在向战略计划转变的过程中，正如安索夫描述的，“迷失在分析中”确实是个威胁。“回想起来，战略计划的失败不应该令人吃惊。毕竟，它是由商界业内人士设计出来的、用以解决问题的实用发明，它对问题的理解不够充分，并缺乏指导设计的理论依据。”安索夫这样反省。

如果不考虑实践成果的影响，从下列事实里，关于战略管理的学术争论的力量可见一斑：全面的争论持续了25年时间，结果是出现了一本反驳安索夫方法的著作，改写了战略管理的基本原理。这本书就是亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg，生于1939年）写的《战略计划的兴衰》（*The Rise and Fall of Strategic Planning*，1994）。明茨伯格把计划定义为“一个编撰、修饰和执行公司已有的战略的形式化系统”。与此相对，战略要么是“突然产生的”，要么是深思熟虑的“想法”。明茨伯格认为战略是不能被计划的。计划关心的是分析，而战略则侧重综合。现在的计划者并没有过剩，但他们的价值只能体现在充当战略发现者、分析者和催化剂上。他们是一线经理的支持者，永远都要提出问题而不要主动提供答案。他们最有意义的作用就在于发“出人意料地从组织中某个地方发现一个战略的萌芽，并考虑是否将其推广开来。”

明茨伯格认为，当今的战略计划实践中存在三个主要缺陷。

第一，认为间断可以被预测的假设。人们习惯以为未来与过去是相似的。这一论断限制了预测技术，使得战略具有人为的可信色彩。一旦发生突然事件，根据这一假设制定出的战略就容易被推翻。明茨伯格指出，在诸如20世纪60年代这样的稳定时期，人们对计划的激情总是空前高涨。当一个新的世界秩序来临，计划者就只能孤身去重新创造早被遗忘的过去。

第二，计划者采取与组织的现实情况分离的方式制定计划。明

茨伯格对“分离假设”持批评态度。“如果系统确实认为,”他写道,“思想必须与行动相分离,战略必须与实施相分离,思想者必须与实施者相分离……那么这种思想与行动的分隔正是(战略计划)发生问题的根源。”

按照惯例,计划者把主要精力用于收集其产业、市场和竞争者等方面的硬数据。而各种软资料——关系网络、与顾客、供应商和雇员交谈、直觉和秘密消息的运用——却完全被忽略。

明茨伯格指出,我们通常称之为“硬”数据的大部分都有问题。特别是因为“测量可以测量的东西”这一谬误的存在,使得“硬数据都存在软肋”。结果必然是使选择范围受到限制。例如,明显倾向于采用“成本领先战略(强调经营效率,因为这一点通常可以测量),而不是产品领先战略(强调创新设计或高品质,这些通常较难测量)”。

若想真实、有效地理解组织竞争情况,就必须将软资料互动地融入计划过程中。“制定战略是极其复杂的过程,其中涉及人类认知能力和社会过程中最复杂、最微妙、有时甚至是潜意识的东西。”明茨伯格写道,“也许硬数据可以传递知识,但只有软资料才能产生智慧。它们也许很难‘分析’,但它们对于‘综合’——战略决策的关键——却必不可少。”

明茨伯格认为,第三个也是最后一个缺陷是战略决策可以公式化的假设。人的左脑负责逻辑和分析,在制定战略的过程中发挥主要作用。但如果过分僵化,选择的余地就会受到限制。不符合预先确定的结构的可选择方案会受到忽略。长于直觉和创造力的右脑也应该参与战略制定的过程。明茨伯格总结道:“计划的核心性质,就是确定和保存各种类别。而创造力的核心性质,就是创造出新类别或对已有的类别进行重新排列。这是战略计划既不能提供创造力,也不能妥善处理以其他方式产生的创造力的原因。”冲破旧有模式的战略应该“像自然生长的野草,而不是温室培育的西红柿……(它们)可以在任何地方生根发芽。”

如明茨伯格描述的那样,战略制定具有下列特征:

- 由综合而产生。
- 非正式的、具有幻想色彩,而不是程序化、有固定形式的。
- 依赖于发散思维、直觉和潜意识的运用。这样才能带来创造

力的爆发，形成新发现。

- 不循规蹈矩，而是出其不意，特别强调直觉。完全颠覆稳定的模式。
- 把管理者看作是适应变化的信息操作者和机会主义者，而不是孑然离群的指挥者。
- 必须在具有不连续变化特征的不稳定时间里运用。
- 战略制定采用广泛的视角，因而具有幻想色彩，需要众多既能进行尝试又能完成整合的成员参与。

《战略计划的兴衰》吸引了很多人的注意，也遭致一些辱骂和争议——更不必提安索夫与明茨伯格之间的有趣争执——这是分析方法通行于世、并改变了管理工作的性质后，才进行的争论。

实践中的分析

伊戈尔·安索夫精心设计的战略管理的世界是一个奇迹。但谁来实现这一切呢？谁能进行分析，做出最佳的企业决策？答案是：职业经理人。20世纪50年代至60年代，管理逐渐成为一种职业。

“职业化在这里稍停片刻，”《财富》杂志1966年的一篇文章这样认为，“对于管理层来说，科学家、工程师和律师是必不可少的，而职业沟通者和其他善于协调和领导的专家也同样不可缺少。管理方面的专业人士有着强有力的独立基础——也许比一个小企业主所拥有的财产权利的基础更坚固。今天，受到高度训练的年轻人进入了管理部门，他们可以寻求企业的帮助，提高自己的竞争能力，进而增强其独立的基础。他不必有志于成为企业的最高领导者；而在旧机器时代，最高执行官是一个组织中惟一有人性的职位，掌握所有的决策制定的主动权。事实上，如今的管理新人可以有更理性、更少受挫折的志向，拥有更多的责任和选择权。现在，管理职业的前景比从前更具冒险性，因为到2000年，将有成千上万，或许数百万的生活在愈加易变的社会中的美国人对生活品质产生影响，而这种影响力将比以往任何的行业领袖的影响力都大。”

阿尔弗雷德·钱德勒把管理的发展归功于工业规模的扩大。越来越大的企业生产越来越多的产品，因而需要新一代职业经理人。

与亚当·斯密“看不见的手”(指市场——译者注)相比,管理这双“看得见的手”可以更有效地协调产品流动,从而使之更有效地流向消费者。

新一代职业经理人的主要提供者是队伍日益壮大的商学院。20世纪60年代,商学院开始覆盖全世界。我们知道,商学院是美国的发明,最早的商学院可以追溯到1881年成立的宾西法尼亚沃顿商学院(Wharton School)。沃顿商学院教授管理采用的是数字量化的方法。沃顿方法的基础是公司财务,它从一开始就强行灌输给学生管理金钱的技术。其他学院赶紧效仿。建立这些学院的目的就是为了培养和教育下一代管理者,向他们传授管理技巧和实践经验。工商界的实业家们经常慷慨捐赠,对此予以支持。

19世纪末,美国许多一流大学都为此成立了专门的管理学院或管理系。商业实践和商业哲学,第一次被提高到与其他理论科目相同的高度。从那时起直至今日,商业实践和商业哲学一直都是不大可靠的、经常闹不愉快的盟友。

商学院最著名的资格证书教育MBA就起源于这一时期。第一个宣布开设管理学硕士项目的达特茅斯(Dartmouth)大学塔克商学院(Tuck School)成立于1900年。1900年塔克商学院授予了它的第一个硕士学位,尽管这还不是严格的MBA学位。这个项目起初是“三二”制的教学安排,即:前三年在达特茅斯学习本科课程,后两年在塔克学习。

随后有了研究生入学课程。哈佛商学院宣称自己是第一个要求学生具备大学本科学位才能进入管理课程学习的学院。该学院成立于1908年,1910年授予了第一个硕士学位。

商业管理教育的理念很快流行起来。某些情况下,它还与其他专业科目结合在一起。例如,早在1914年麻省理工学院就为工程师提供过管理培训,1925年该学院开始授予管理硕士学位。在其他地方,管理教育还获得了当地工商界团体的帮助。比如,达拉斯的南方理公会大学(Southern Methodist University)埃德温·L·考克斯商学院(Edwin L. Cox School of Business)就是在达拉斯工商界人士的帮助下成立的。出于建立质量控制的需要,1916年成立了美国大学商学院协会(AACSB, American Association of Collegiate Schools of Business)。

整个20世纪40年代,对商学院的兴趣在美国迅速高涨。第二

次世界大战后，成立了许多私立商学院，其中包括美国国际管理研究院（American Graduate School of International Management，通常被叫作雷鸟 [Thunderbird]）。但是到 20 世纪 50 年代末，商学院受到了攻击。1959 年出版了两份关于美国管理教育的报告。其中一份报告的作者是罗伯特·A·戈登（Robert A. Gordon）和詹姆斯·E·豪威尔（James E. Howell），福特基金为他们提供了赞助；另一份报告的作者是弗兰克·C·皮埃逊（Frank C. Pierson），他获得了卡内基公司的资金支持。两份报告批评说，商学院并不比职业学校强，学生平庸、老师二流。还有批评说，商学院没有进行原创性研究，且与商业实践脱节。

商学院把批评记在心上。学术可靠性是最核心的弱点。在后来的岁月里，这成了优先考虑的问题。商学院通过提高入学条件和教学水准进行反击。它们也开展了研究项目，现在的美国商学院因此而出名。

也正是在这一阶段，典型的两年制美国 MBA 模式诞生了，第一年上核心课程，第二年上专业选修课程。商学院注定能得到严肃对待，从而使管理学成为学术科目。培训项目带来了大量现金，用于研究的资金越多，整个情况就会越好。

MBA 持续流行。在接下来的 40 年里，出现了无数新的商学院，数百万商学院毕业生因此发生工作流动。这一期间，MBA 教育的情况逐渐好转。

当美国学校热衷于追赶这种潮流时，欧洲的反应却不冷不热。欧洲最近才出现有组织的管理研究。除了一些例外，20 世纪前半叶的欧洲人对商学院几乎没有什么兴趣（其中值得注意的一个例外是巴黎工商业协会 [Paris Chamber of Commerce and Industry]。该协会 1931 年就开始引入了管理课程。从很多方面来说，它是 EMBA——executive MBA，针对三四十岁的经理人而进行的不脱产培训计划，该计划不授予学位——的先驱）。

第二次世界大战后，在马歇尔计划和以美国为首的主动重建欧洲工业基础的计划的影响下，美国观念传播到了欧洲。这些观念就包括，要认识到未来的商业领袖需要进行专门的训练。

20 世纪 40 年代末和 50 年代，欧洲大陆涌现出大量商学院。例如，瑞士洛桑（Lausanne）的管理发展学院（Institute of Management Development）可以追溯到 1946 年。1958 年，欧洲商业管理学院

(European Institute of Business Administrative) 在巴黎成立, 它另一个更为人所知的名字是 INSEAD。1959 年, INSEAD 第一次颁授 MBA 学位 (1970 年 INSEAD 全体教员中只有一位拥有管理学博士学位, 而现在全体教员都拥有管理学博士学位, 当时欧洲商业管理教育机会的缺乏可见一斑)。

英国商学院也是随此潮流发展起来的。1965 年, 曼彻斯特商学院和伦敦商学院成立, 加入其他那些已经开始进行管理训练的商学院——包括亨利管理学院 (Henley Management College) 和克兰弗尔德商学院 (Cranfield) 的行列。不过, 这两所新的英国学院得到英国政府的支持, 被精心创设为能与美国同行竞争的杰出中心。这是一项重要的发展。当时的英国政府相信创设这样的中心是保持国家经济竞争力的必要前提。

美国模式得到仿效。欧洲其他地方的许多新学院都受到美国商学院的重大影响。哈佛教授乔治斯·多利奥特 (Georges Doriot) 是推动法国 INSEAD 商学院的创立; 福特基金的一笔拨款是该学院创设的原动力; 哈佛提供图书, 帮助 INSEAD 建立图书馆。巴塞罗纳纳瓦拉大学 (University of Navarra) 的 IESE 商学院也得到过哈佛的鼓励, 现在仍然大量运用哈佛的案例教学方法。1931 年, 哈佛支持创立巴黎商业促进中心 (Paris's Centre de Perfectionnement aux Affaires)。荷兰的伊拉斯穆斯大学 (Erasmus University) 与密歇根大学的建立了紧密联系, 在后者的帮助下, 1970 年初鹿特丹管理学院 (Rotterdam School of Management) 创立。

哈佛的影响遍及全球。例如, 印度管理学院 (Indian Institute of Management) 是在哈佛的支持下成立的, 到目前为止仍是哈佛的虔诚跟随者。在亚洲, 马尼拉的亚洲管理学院 (Asian Institute of Management) 创立于 1968 年, 该学院最初的所有课程都使用哈佛材料。哈佛甚至为越南胡志明市立经济大学提供了为期一年的应用经济学项目——这就偷偷地达到了美国通过战争没有达到的目的。

现在, 商学院在许多世界上最著名大学的高墙内运行——尽管像剑桥和牛津这样的令人敬畏的学术机构开设管理学院不过 10 年时间。商学院已经影响并改变了商业世界, 并创造出一个职业经理人的阶层。

分析家肩负责任

因为观念和教育结合了起来，管理者们就可以有效地改造成信息分析家。哈罗德·杰林（Harold Geneen, 1910~1997）就是分析家型经理人的完美典型。据《商业周刊》登载，杰林是“传奇的综合体”，是一个相信严格分析可以、也必定能征服一切的工作狂。

杰林不允许任何轻浮无聊的举动，他甚至在快90岁时，仍在纽约沃德尔芙-奥斯特利（Waldorf-Astoria）饭店自己的办公室里每天工作10个小时。该饭店经营着一家他在1992年买进的刚特尔国际公司（Gunther International）。“如果我有足够多的手脚和时间，我愿意什么都由自己来做。”杰林说。他把努力工作和一种明显的奴隶似的献身精神结合起来——“整理各种事务胜过每天打高尔夫球。”他曾经这样说。

神话的背后是这样的。哈罗德·杰林在完成夜校学习后，获得了会计师资格。然后，他开始一步一步攀登经理人的职业阶梯，先后在美国制罐公司、贝尔-豪威尔公司（Bell & Howell）、约翰斯-拉夫林公司（Johns & Laughlin）任职，最后在后来被国际电话电报公司（ITT）收购的雷瑟恩公司（Raytheon）就职。ITT的前身是1920年成立的加勒比电话公司（Caribbean Telephone Company）。1959年，杰林进入ITT的董事会，并着手把公司变为世界上最大的企业集团。

杰林的基本组织战略是，多样化经营是实力的源泉。杰林追求多样化没有三心二意。在杰林的领导下，ITT热衷于并购其他公司，就像伊梅尔达·马科斯（Imelda Marcos）买鞋那样上瘾。ITT连续购并了350家企业，其中包括艾维斯汽车租赁公司（Avis Rent-A-Car）、喜来登酒店集团（Sheraton Hotel）、大陆面包公司（Continental Baking）和列维特父子公司（Levitt & Sons）。到1970年，ITT已由400家独立的公司构成，在70个国家开展经营活动。

这个大杂烩式的公司是管理的噩梦。杰林以旺盛的精力管理着它们，用一系列复杂的财务检查和目标把不断增长的大批公司保持在轨道上。几乎没有管理者能做到像他这样对工作任务那么专注。作为他的一个惯例，每个月都有50多位高级经理主管飞到布鲁塞

尔花四天时间仔细阅读报表。《财富》杂志这样报道他的工作安排：“当杰林在纽约时，他那位于33层的办公室里装有8部电话和一个能知道世界各地时间的钟表。10只旅行箱大小的皮制公文包就放在窗台旁边。每当杰林出门旅行时，这些公文包中的6只有可能陪伴他旅行。里面装有二三百磅文件——都是与ITT各部门及世界各地下属公司经营相关的大量报告和其他文件。”

杰林做好了应付各种意外情况的准备。分析可以解决现实世界中的难题。杰林声称：“我不希望出现任何惊奇。”他希望使人们“像他们必须管理的资金资源一样可预测、可控制”。其他人可能看到纸牌背朝下掉到地上，而杰林在试图了解下面每张牌的压力和刺激时会不断加上更多的牌。

事实是，ITT扩展了生命线——高级管理者们都为此付出了血汗。“职业经理人的最高艺术境界是有能力从其他人那里感受到真实情况——此外，还要有好奇心、求知欲、毅力，如果必要，还要有一点粗鲁，以保证你所做的事情确实是我们说的不可动摇的事实。”杰林说。

纯粹是因为人格力量的原因，杰林的方式奏效了（你可以更挑剔地认为，按杰林创造的标准，ITT是成功的）。1959~1977年间，ITT的销售额从7650万美元增加到近280亿美元，利润从290万美元增长到5620万美元，每股收益从1美元上升到4.20美元。1977年，杰林从CEO位置上退下来，1979年，不再任董事长。

一家企业如果围绕某一个个人的驱动力和力量而建立起来，那这家企业的寿命将无法超过那个人的职业生涯。杰林离开后，ITT很快就分裂了。事实上，厄运临头的预兆在之前已经出现——1974年、1975年该公司的利润下降。杰林说：“经营一家企业集团就要求能比其他人更努力地工作，比其他人承担更高的风险。”他的继任者不能保持他那种独一无二的、有紧迫感的工作风格。ITT的阴暗面被揭露出来——它在智利为中央情报局工作，还涉及行贿。形势暴跌。在哈罗德·杰林去世的那个月，ITT被收购。

杰林成了新型职业经理人的缩影——增加了分析能力的公司人。在把自己归为“不易相处的人”之前，杰林说：“天才并不是经营企业的最佳人选。他们与人太难相处。最佳人选是那些既有多方面才能又有雄心大志的人。”但这不是一种能为所有人喜欢的管理模式。对某些人来说，它似乎扼杀了企业家精神，抑制了创造

力。罗伯特·汤赛德 (Robert Townsend, 1920 ~ 1998, 1962 年起任艾维斯汽车租赁公司总裁, 直至 1965 年该公司并入 ITT 帝国。) 就是一位将这种说法视为异端邪说的人。1970 年, 汤赛德的《提升组织》(Up the Organization) 一书号召人们不要被不断追求数据的人所欺骗。这本书的副标题是“如何阻止公司窒息人们, 扼杀利润”。如果说哈罗德·杰林是比尔·哈利 (Bill Haley), 汤赛德则是管理界的吉米·亨德利克斯 (Jimi Hendrix)。

“在通常的公司里, 收发室的服务生、总裁、副总裁和女速记员都有三个相同点: 他们都很驯服、无所事事、反应迟钝。” 汤赛德写道, “陷在组织图这个鸽子笼里, 他们成了私人 and 公共组织等级制度的奴隶, 由于没有人改变这种等级制度, 他们就这样没有头脑地不停运转。”

在汤赛德幽默背后还存在严肃的一面。他的观点是, 管理者不是什么超人——“有人说, 高级管理层 (董事会) 就像是一株蹲满猫头鹰的树——当管理者在丛林里走错了路时, 猫头鹰就会大声鼓噪。但我仍然不能肯定, 他们是否知道森林在哪里。”——以及, 企业要关心的根本应当是人而不是数字。“除了我们大型组织的领导人以一种错误的假设经营企业外, 我们的国家就没有什么根本性的错误了。” 他写道, “我们处在这样的混乱中就是因为在过去 200 年里, 我们把天主教堂和恺撒的古罗马军团作为创建组织的模式。直到最近四五十年, 我们才对这一问题有所认识。过去, 普通的教徒、士兵和工人没有受过良好教育, 都听从上面的命令。因为不服从命令会导致死亡或类似的惩罚, 所以权威具有相当的影响力。”

汤赛德的观点是非常及时而准确的: 管理者可以是专业人士, 但他们不是什么永远正确的超人。管理的涵义并不仅仅是数字。

过去的总裁

1968 年主要公司的首席执行官	
公司	CEO
第一国家城市银行	乔治·S·摩尔 (George S. Moore)/沃尔特·瑞森 (Walter Wriston)
通用汽车公司	詹姆斯·M·罗谢 (James M. Roache)
福特汽车公司	亨利·福特二世
IBM	小托马斯·沃森 (Thomas Watson Jr.)

通用电气公司	弗雷德·鲍奇(Fred Borch)
旅行者保险公司 (Travelers Insurance)	斯特林·T·图克(Sterling T. Tooker)
美国钢铁公司	罗杰·M·布罗夫(Roger M. Blough)
美孚石油公司(Mobil Oil)	艾伯特·L·尼克森(Albert L. Nickerson)
美国电话电报公司	哈克恩·I·罗姆尼斯(Haakon I. Romnes)
保德信保险公司 (Prudential Insurance)	奥维尔·E·比尔(Orville E. Beal)
美国银行(Bank of America)	鲁道夫·A·彼得森(Rudolf A. Peterson)
新泽西标准石油公司	米歇尔·J·海德(Michael J. Haider)
银行家信托公司 (Bankers Trust)	威廉姆·H·摩尔(William H. Moore)
德克斯科公司(Texaco)	小J·霍华德·拉比恩(J. Howard Rambin Jr.)
海湾石油公司(Gulf Oil)	伊尼斯特·D·布罗克特(Ernest D. Brockett)
西尔斯-罗巴克公司	戈登·M·梅特卡夫(Gorden M. Metcalf)
通用电话电气公司	莱斯利·H·沃纳(Leslie H. Warner)
欧文信托公司(Irving Trust)	乔治·A·墨菲(George A. Murphy)
威尔斯·法戈银行 (Wells Fargo Bank)	理查德·P·库利(Richard P. Cooley)
切斯·曼哈顿银行	乔治·查普恩(George Champion)/戴维·洛克菲勒(David Rockefeller)

资料来源：“最佳企业的最高执行官”，《财富》，1968年6月15日

发生的事情

当全世界都在欣赏《夏日之恋》时，企业界发现1967年的日子艰难。6年来，《财富》500强的净收益第一次发生下降。通用汽车、福特、美国钢铁公司都报告销售额下降。下面是1967年《财富》前20位的企业——它们是一些特大型工业企业。

- | | |
|--------------|--|
| 1. 通用汽车公司 | 11. 西部电气公司 |
| 2. 新泽西标准石油公司 | 12. 加利福尼亚标准石油公司 |
| 3. 福特汽车公司 | 13. 内穆尔-杜邦(EI)公司
(DuPont (EI) de Nemours) |
| 4. 通用电气公司 | 14. 壳牌石油公司 |
| 5. 克莱斯勒汽车公司 | 15. 美国广播公司 |
| 6. 美孚石油公司 | 16. 麦道公司 |
| 7. 国际商用机器公司 | 17. 印地安那标准石油公司 |

8. 德克斯科	18. 西屋电气
9. 海湾石油公司	19. 波音公司
10. 美国钢铁公司	20. 斯威夫特公司

1969年1月1日道·琼斯工业平均指数组成的公司

联合化学公司	宝洁公司
美国制罐公司	约翰斯-曼威尔公司
蟒蛇公司	国际纸业公司
杜邦公司	通用食品公司
伊斯曼-柯达公司	联合航空公司
固特异公司	西尔斯-罗巴克公司
伯利恒钢铁公司	新泽西标准石油公司
克莱斯勒汽车公司	德克萨斯公司
通用电气公司	欧文斯-伊利诺斯玻璃公司(Owens-Illinois Glass)
通用汽车公司	联合碳化学公司
美国烟草公司	美国钢铁公司
加利福尼亚标准石油公司	美国电话电报公司
国际收割机公司	西屋电气公司
国际制罐公司	沃尔沃斯公司
斯威夫特公司	铝业公司

哈佛 100

20世纪60年代在《哈佛商业评论》上 发表的最有影响的前5篇文章	在最有影响的100篇文章 中的排名
“再问一次：你如何激励员工？”(“ <i>One More Time: How Do You Motivate Employees?</i> ”) 弗里德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg) ——1968年1~2月期	1
“管理中的皮格马利翁”(“ <i>Pygmalion in Management</i> ”), J·斯特林·利维斯通(J. Sterling Livingstone) ——1969年7~8月期	4

“3-D 中的管理过程”(“The Management Process in 3-D”), 亚历克·麦克恩杰(Alec MacKenzie) ——1969年11~12月期	5
“营销近视”(“Marketing Myopia”), 西奥多·列维特(Theodore Levitt) ——1960年7~8月期	6
“谁是你激励的工人?”(“Who Are Your Motivated Workers”), M·斯科特·梅耶尔斯(M. Scott Myers) ——1964年1~2月期	9

资料来源:“100篇最畅销的文章”

管理百年年表

1961

肯尼迪总统签署了一项法案, 决定美国的最低工资为每小时1.25美元。

29家电子设备生产企业被判操纵市场价格。

IBM推出 Selectric 型打字机。

1962

AT&T公司发射了第一颗通讯卫星。

IBM的总裁小托马斯·沃森决定开发360系统系列计算机。这个决策让该公司花了50亿美元——这笔费用超过了原子弹的研发费用。结果开发出了世界上第一台计算机主机, 尽管IBM的市场研究部预测公司在全世界只能销售出两台这样的机器。360系统为IBM在20世纪70年代和80年代将取得的重大成功奠定了基础。

特德·列维特的著作《市场营销的创新》出版发行。

阿尔弗雷德·钱德勒用《战略与结构》一书唤醒了企业界对战略的关注。

1963

小托马斯·沃森的著作《一个企业和它的信念》一书出版发行。

盛田家族到了美国，因此盛田昭夫得以研究美国的市场。盛田昭夫是索尼公司的一位创始人。

阿尔弗雷德·斯隆在《我在通用汽车公司的年代》一书中回忆了自己的企业生活。

柯达公司推出了 Instamatic 照相机。

飞利浦公司推出了音乐品质小盒磁带。

1964

沃尔特·迪斯尼构想出 EPCOT，1971 年它在佛罗里达州的奥兰多开业。

菲尔·奈特 (Phil Knight) 与他以前在奥尔根大学 (University of Oregon) 的田径教练比尔·鲍尔曼 (Bill Bowerman) 共同推出了耐克 (Nike) 产品。

1964 年通过的《公民权利法案》(Civil Rights Act) 宣布工作场合的歧视为非法行为，平等就业机会委员会 (Equal Employment Opportunity Commission) 成立。

IBM 推出了 360 系统计算机 (《财富》杂志将它称为“小托马斯·沃森 50 亿美元的豪赌”)。这的确有些赌博的意味。革命性的 360 系统帮助 IBM 在计算机安装方面的业务从 1964 年的 1.1 万美元激增到 1970 年的 3.5 万美元，收入翻了一番多。如今，IBM 的计算机业务超过 75 亿美元。与此同时，IBM 的市场价值从 140 亿美元狂升至 360 多亿美元。

三菱公司 (Mitsubishi) 已经成为一家由 50 多个公司组成、雇佣了 25 万日本人、年销售额超过 30 亿美元的大集团。但西方对此却知之甚少。

1965

伊戈尔·安索夫的著作《公司战略》出版发行。

通用汽车公司变得更加强大。1965年该公司的经营性收入超过了自由世界中9个国家1964年的国民生产总值的总和。它在1965年的销售收入为20.734亿美元,雇佣员工人数超过73.5万人——这比波士顿的人口总数还多。

1966

沃尔特·迪斯尼在洛杉矶逝世。

道·琼斯指数突破1000点。

1967

美国和另外45个国家的代表共同签署了关贸总协定 (General Agreement on Tariffs and Trade)。

麦当劳在美国本土以外开设了第一家分店。

皮特·罗兹尔 (Pete Rozelle) 专员要求布兹-艾伦公司 (Booz-Allen) 帮助新成立的国家足球联盟 (National Football League) 建立组织结构。

通用汽车公司第1亿辆汽车下线。

菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 的著作《营销管理》 (*Marketing Management*) 出版发行。

1968

戈登·穆尔 (Gordon Moore) 和罗伯特·诺伊斯 (Robert Noyce) 离开了仙童半导体公司 (Fairchild Semiconductor), 成立了自己的企业: 英特尔 (Intel)。该公司后来在技术史上掀起了英特尔旋风, 取得了巨大的商业成功。公司的第四个雇员安迪·葛洛夫 (Andy Grove) 加入了这项事业。

1969

彼得·杜拉克在《不连贯的年代》 (*Age of Discontinuity*) 一书中以令人惊讶的准确性预见公司的未来, 并提出了知识工作的概念。

美国政府第三次对IBM公司提出了反托拉斯诉讼, IBM不可

以将其软件产品与硬件产品捆绑起来销售。

宇航员尼尔·阿姆斯特朗 (Neil Armstrong) 在月球上进行太空行走。与此同时，波音公司在距太空不远处，进行了 747 机型的试飞。

1970

索尼公司是第一家在纽约证券交易所上市的日本公司。

罗伯特·汤赛德的著作《提升组织》以幽默的笔调叙述了公司制度所面临的严峻形势。

水陆两用车辆被发明出来。

1971~1980:

组织瘫痪

既然社会需要数以百万计的白领工人，那他们也是可以被牺牲的。当管理专家提出另一种方式精简工作、增加一台机器，或降低管理费用时，清闲而报酬优厚的终身职位很快就消失了。

——《财富》杂志，1970

在护墙的保护之下

20世纪70年代初期,西方资本主义似乎情况不错。管理作为一种职业,已经为人们所接受,这是一个巨大的飞跃。管理者在他们周围建立了职业化的全部武装——教育机构、研究机构和各种协会。职业经理人的权力不断扩大的一个证据是,所有人都在关注大企业,这些产业巨头迫切希望不断前进。现代公司是满意于其规模的巨无霸。在“协同”概念的刺激下,公司建立起错综复杂的阶层。寻常之处,灰尘也能覆盖,几乎不能或不需要整理。

空气中弥漫着自负的情绪。只有极少数的思想家能戳穿泡沫。在一个有着坚强的信念和忠诚的世界里,罕有怀疑的声音。最极端的怀疑者是未来学家阿尔文·托夫勒(Alvin Toffler,生于1928年)。托夫勒因1970年出版的《未来的冲击》(*Future Shock*)一书而一举成名。它所传达的意义不太容易为习惯于确定性的经理们接受。托夫勒后来说:“《未来的冲击》提出,企业自身会重复重组,因此它们将不得不减少层级,(采纳)我们所说的临时机构制度。对许多读者来说,这个说法耸人听闻。”听上去,这也极不可行。公司没有任何理由解散几十年来慎重建立起来的层级制度和精心维护的官僚机构。

这本书是托夫勒在华盛顿的时候酝酿而成的,那时他发现政治体制陈旧而毫无希望(事实上,几乎所有其他驻华盛顿的记者也都得出了同样的结论。但绝大多数人并没有深入思考该如何改变这一切)。书中的某些观点最初出现在他1965年发表的一篇题为《作为一种生活方式的未来》(*The Future as a Way of Life*)的文章中。文章指出,不断加剧的变化和不确定性将成为未来的特征。托夫勒把“未来的冲击”一词看作“文化冲击这个概念的类比物。在未来的冲击下,你虽然仍停留在原来的位置,但由于你所属的文化改变得太快,使你产生了如同置身于另一种文化中的迷茫感。”

作为托夫勒观点的对立面,值得一提的是《财富》杂志的创办人亨利·卢斯(Henry Luce)的观点。托夫勒认为世界充满变化和不确定性,而卢斯则敢于宣称:“现在的美国经济已经达到惊人的巅峰状态,这是人类社会从未达到过的状态。美国经济已经达到了满

足所有或者说几乎所有的需求的程度。它不仅能够满足‘资本主义’和‘社会主义’的需求，而且还为商人提供充分的生产以获取利润的机会——同时也满足所有人的福利需求。”

因此，毫无疑问，对许多读者来说，托夫勒的推理让他们猛然惊醒。20世纪70年代初期，公司化的美国正处于鼎盛之中。托夫勒没有被当时出现的过度自信所蒙骗。他思考的起点是，事情必然会发生巨大变化。托夫勒与常人相比，第二个主要不同之处是他对技术的潜力有着敏锐的认识。他构想中的未来受到技术和知识的推动。他后来在《第三次浪潮》(*The Third Wave*)中写道：“未来的办公室给人留下的印象是过于整洁、过于平静和脱离现实，简直就不像是真的。现实总是很混乱。但很清楚的是，我们正迅速地发展，即使部分实现电子化办公室都足以引起社会、心理和经济秩序的剧变。即将来临的文字震荡，不仅意味着一些新机器，它还意味着全部人际关系的重组以及人在办公室中角色的转换。”

托夫勒是正确的。现实在过去和现在都是混乱的。问题在于，整个职业化管理的大厦已经在整洁和秩序的基础上建立起来。战略被理解为以分析为导向的决策方法，而不是一个需要一定程度的创造力的问题。甚至管理教育也是整齐划一的。全世界MBA课程的主要教育基础就是案例研究。

早在1924年就成为哈佛商学院基本教学方法的案例研究就是向学生描述企业案例。期望学生能从详细的案例描述中知道什么是正确行动或什么是错误举措，识别最佳及最差的实践方案，并学习某些管理行为。案例研究带给那些与外界环境隔绝的学生一定程度的现实，这样理论概念就变得生动起来。问题是，它也导致学生在没有经验案例支持的情况下不愿做任何事或任何决定。

第二个戳破管理自负泡沫的人是我们熟悉的加拿大人亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg, 生于1939年)。明茨伯格逐渐以挑战传统的正统派学说为己任。他常常获胜——至少也可以在争论中占上风。

明茨伯格1961年毕业于麦克吉尔大学(McGill University)机械工程专业，并利用夜间学习获得了普通文学学位。1961~1963年间，他在加拿大铁路运营研究部门工作。此后他进入麻省理工学院的斯隆管理学院学习。他在斯隆管理学院完成了题为《工作中的管理者：通过结构性观察确定他的活动、角色和计划》(*The Manager*

at Work: Determining His Activities, Roles and Programs by Structured Observation) 的博士论文。这篇论文成了他第一本书《管理工作的实质》(*The Nature of Managerial Work*, 1973) 的基础。明茨伯格潜心于——以真正的工程学的风格研究管理者们如何工作。毫不奇怪, 管理者们没有做他们认为自己想做的事。

明茨伯格发现, 管理者们并没有花时间仔细考虑长期问题, 而是成为瞬间事件的奴隶, 一次转向、一个电话就可以牵着他们的鼻子让他们从一项任务转向另一项任务。平均而言, 他们在某个问题上花的时间仅为9分钟。明茨伯格指出管理者工作的特征是:

- 以毫不松懈的步伐, 从事大量工作
- 承担的工作任务具有多样化、短暂性和琐碎的特点
- 偏好当前的、特定的和非常规的问题
- 偏好口头交流方式而不是书面交流方式
- 在一个内外相联的网络内行动
- 遭受重重制约, 但仍能对工作施加一些控制

从这些观察中, 明茨伯格界定了管理者的工作角色是:

人际关系方面的角色 (Interpersonal Roles)

挂名首脑 (Figurehead): 在外界面前代表组织或单位

领导者 (Leader): 激励下属, 团结所有的力量

联络者 (Liaiser): 维持多边关系

信息方面的角色 (Informational Roles)

信息监督者 (Monitor): 跟踪信息动向

信息传播者 (Disseminator): 向下属传达信息

发言人 (Spokesman): 向外部传达信息

决策方面的角色 (Decisional Roles)

企业家 (Entrepreneur): 发动和设计变革

故障排除者 (Disturbance handler): 处理非常规事件

资源分配者 (Resource allocator): 决定什么人获得什么东西, 什么人做什么工作

谈判人 (Negotiator): 在与外部其他组织或组织内部同一层级的部门进行讨论时, 提升组织的优势

明茨伯格的研究触及并探查了管理的“软肋”。展现出来的景象并不美好。从表面上看, 管理者考虑的是重大的战略问题, 专业的决策制定是他们的职业。而事实上, 他们为情势所迫, 在了一项又一项的任务间疲于奔命。由 50 年代的公司人和 60 年代的大公司创造的管理极乐世界在 20 世纪 70 年代发生内爆。快乐成为神话。有着尖木桩篱笆的舒适的白房子是家庭不和的发源地。“电视中年轻富有的美国人过着充满快乐的自由生活, 这和现实中大多数工作层次较低的白领工人刻板、压抑、毫无快乐可言的生活形成了可怕的、惊人的对比。”《财富》杂志注意到, “你不能购买电视上针对这些年轻的劳动者挣的钱出售的商品……结果是失望, 有时是痛苦, 甚至是愤怒。”

1974 年的一项研究显示, 75% 的工人不喜欢他们的工作。1972 年至 1981 年间, 每千名工人年均失去工作的天数成为存在潜伏问题的一个有力证据: 英国 531 天/千人, 美国 382 天/千人, 德国 31 天/千人, 日本 96 天/千人。心力交瘁且备感痛苦——尽管是有限的——的管理者们开始问不可能问的问题: 还存在更好的方式吗?

另一种方式

管理者们不知道向什么地方或向谁请教。在石油危机的地震性效应和区域性产业骚动的作用下, 旧有的确定性消失了。未来将不同以往, 需要仔细筹划, 需要不同的深刻见解和新的技能。但是, 从何处学到技能, 又有何人已经拥有了这些技能呢?

美国的管理模式第一次不得不向其他地方寻找灵感。优秀的实践难以捉摸。麦肯锡公司一位年轻的管理咨询顾问汤姆·J·彼得斯 (Thomas J. Peters, 生于 1942 年) 就是众多负责找出灵感的人士中的一员。1976 年, 麦肯锡公司开始对三方面的企业实践进行研究,

以揭示战略、结构和管理有效性之间的关系性质。

彼得斯被派去在全世界范围内找出最优的组织实践。他花了8周时间收集信息。1977年春季,他离开旧金山环游世界,访问了12个商学院和许多欧美公司。他访问的第一站是斯堪的纳维亚。“汤姆打电话来,问我在斯堪的纳维亚他应该拜访谁。”彼得斯的一位当时在斯德哥尔摩企业和社会研究所工作的瑞典老朋友伦纳特·阿韦德逊(Lennart Arvedson)回忆到,“他在拜访了卡内基-梅隆商学院(Carnegie-Mello)的赫伯特·西蒙(Herb Simon)之后,来到了瑞典,我为他安排了一些在挪威和瑞典的会面。”

伦纳特·阿韦德逊安排彼得斯和艾纳尔·索斯路德(Einar Thorsrud)见面。索斯路德是前战时抵抗组织领导,他也是英国工业民主倡议者艾里克·特里斯特的朋友。索斯路德是奥斯陆(Oslo)劳动心理研究所(Arbeidspsykologisk Institute)的创办人,该机构已经成为斯堪的纳维亚工业民主试验的中心。彼得斯到访时,索斯路德正在进行挪威油罐劳动小组自治的实验。你可以想像这离彼得斯习惯打交道的美国企业巨头多么遥远。在斯堪的纳维亚,彼得斯还参观了由技术员控制作业速度的沃尔沃汽车厂,以及位于斯德哥尔摩郊外,采用新的社会技术设计的斯堪尼亚工厂。这些都是大企业,但与美国人知道的大企业不一样。

彼得斯的斯堪的纳维亚向导伦纳特·阿韦德逊说:“汤姆被斯堪的纳维亚的工作组中的情形吸引住了——因为找到能激发出人的才能、使组织更加人性化、更有效率的组织工作的新方式是件非常美妙的事情。他确实对此非常感兴趣。”

这是美国管理界第一次向欧洲寻找灵感。正如彼得斯的经历所揭示的,在某些不同寻常的地方可以找到这种灵感(通常人们找到这种灵感时,都要仔细检查它,然后以一个嘲笑或失望的表情漠视它)。20世纪70年代,重新受到注意的欧洲管理实践,源于战后的许多试验和一些通常在欧洲以外很少受到关注的思想家的理论。

一项最重要的试验是英国冰川金属公司(Glacier Metal Company)在1948年至1965年间进行的工业民主方面的长期试验。公司主席兼执行总裁威尔弗雷德·布朗(Wilfred Brow)的远见和政治观点对这个试验起到了积极的推动作用。布朗曾在哈罗德·威尔逊的工党里供职,后来被授予勋爵爵位。

在经营过程中,冰川公司采取了许多卓有成效的改革措施。公

司成立了一个工作委员会，这个委员会与以往无力的工人代表很不相同。没有工作委员会全体员工的同意，公司的任何政策都不能发生改变。委员会中任何一个人都有否决权。与那些专家和观察家们所期盼的结果相反，公司从没有因为委员会的摩擦而导致暂停生产。冰川公司其他的创新还包括废止“打卡”这个记录工人是否上班的传统制度。

改革的重点在于使工人产生主人翁意识和理解团体工作的动力。参与该项试验的一位最有影响力的研究者埃里奥特·杰奎斯（Elliott Jaques）说：“我完全相信有必要鼓励每个人接受尽可能多的个人责任，并使他们对所能回答的问题有发言权。”杰奎斯是作为协助者而被吸收到该项目组的，虽然他担任的角色远比这个职务广泛。杰奎斯回忆自己如何参与该试验时这样说：“我们把第一个月的时间都花在全公司范围内进行的广泛讨论上，之后我们再逐渐地解决公司内存在的问题。”

根据在冰川公司的研究，杰奎斯于1951年出版了《企业文化之改变》（*The Changing Culture of a Factory*）一书。艾里克·特里斯特评价说：“这个项目本身没有产生任何我们曾经期望的后继者。它比任何组织发展的形式都要早10年。”这个试验成功地揭示出了传统的组织图是多余的东西，企业文化（一个当时几乎不能理解的概念）所具有的潜在力量，以及以一种公平互利的方式管理组织的潜在利益。

后来，杰奎斯在《官僚主义通论》（*The General Theory of Bureaucracy*, 1976）中提出了他的工作价值理论。该书词藻有些过于华丽，但其目的在于阐明杰奎斯在研究中观察到的东西：“官僚机构的明显面目是模糊不清的。这种多层次、冠有各种头衔甚至经理人员与下属之间的关系都附着含义的结构模式是莫名其妙、毫无道理可言的。”他的解决方法是离散的时间跨度（time span of discretion）。该方法主张，管理层级建立的基础是决策可被检查之前的时间长度，这个时间也是支付报酬的根据。这意味着，衡量管理者绩效的标准是决策的长期影响。冰川公司项目的效应很难评估。人们普遍忽视了它，不过，它的确在整个管理观念中占有一席之地。冰川公司项目效应只是复杂拼图的一部分，但没有人真正知道最终完成的拼图是什么样子。

当时与此类似但更具有独特性的管理理论是英国杰出的思想家

里格·莱万斯 (Reg Revans, 生于 1907 年) 的著作。20 世纪 20 年代, 莱万斯 (前奥林匹克运动员) 在剑桥大学的卡文迪什 (Cavendish) 实验室与 5 位诺贝尔奖获得者一起工作。在寻求分裂原子的方法的过程中, 杰出的科学家们往往局限于他们自己的特定领域。为了打破僵局, 物理学家卢瑟福勋爵决定小组应每周举行一次会议, 讨论他们的困难, 并提出新的问题。莱万斯回忆说: “尽管他们都已经获得了诺贝尔奖, 但他们仍乐于承认事物将向其他方向发展。他们提出了问题。”

如果一流的思想家都能提倡谦逊并在他们的研究工作中分享知识, 那么其他人为什么不能这样做? 战后, 莱万斯更换工作, 成为英国国家煤炭理事会 (U.K. National Coal Board) 的首任教育和培训主任, 开始着手实施他自己的想法。他认为, 煤矿管理人员和矿工必须认识到他们自身所面临的问题, 然后才能试着去解决他们。“当医生注意听护士的意见时, 患者恢复得就更快; 如果采矿工程师多关心一些矿工而不是机器, 产煤的效率就会更高。正如体育竞技和原子核研究一样, 管理人员既不是从书中, 也不是从研讨会上, 而是从此时此地对正在进行的工作的意见交换中学到更多东西。

莱万斯本性率直, 他声称没有必要雇佣专家指导小组: “一个成功的员工团队的最终力量不在于个别成员的杰出, 而在于集体能力的相得益彰。” 莱万斯花了两年时间在矿井下面研究矿工们面临的真正问题。这一研究坚定了他关于学习的看法。他认为当问题暴露出来并且在“患难与共”的小团体内共同分享时, 学习就产生了。试用莱万斯方法的煤矿的生产效率提高了 30%。

在煤炭理事会工作时, 莱万斯与《小即是美》(*Small Is Beautiful*) 一书的作者 E·F·舒马赫 (E.F. Schumacher) 是同事。莱万斯对舒马赫观点反驳道: “小是服从的” (*Small is dutiful*)。 “你必须设法理解每个人的问题, 通过在小团体里工作培养相互之间的责任感。” 莱万斯的方法没有被管理部门充分接受, 最后他辞职了。此后他致力于推广他的行动学习理论 (action learning)。

莱万斯最大的成功是在 20 世纪 70 年代。当其他国家与各种各样危机作斗争时, 莱万斯在比利时主持一项由产业大学基金会发起的试验, 试验得到了该国工商界要人和五所大学的支持。“出乎所有人的意料, 布鲁塞尔被选作欧洲共同市场的首府。他们决定, 如

果想要成为欧洲的行政管理中心，就必须逐渐形成国际化的思维。”比利时人对行动学习的理论做出了积极回应。不同组织的高层经理相互交流，相互帮助解决各自的问题。莱万斯解释说：“我在那儿没有向任何人传授任何东西。我们让人们互相交谈，相互提问题。来自航空公司的人与来自化学企业的人一起交谈。人们共享知识和经验。”在很少得到世界其他国家关注的情况下，比利时经济获得了引人注目的复兴——20世纪70年代，比利时的工业生产率提高了102%；与此相比较，英国同期只提高了28%（这是管理思想可以并确实产生影响力的有力证明。有趣的是，如果你用每小时劳动创造的GDP而不是人均GDP来衡量国家的运行情况时，比利时的表现仍相当好。美国人均GDP居世界第一，但是如果用每小时劳动产生的GDP来衡量，则其排名骤然下降为第9。日本的排名同样也发生下降，从第3位下降到第18位。而比利时则从排名第10位上升为第一位）。

英国煤矿工人成为惟一打动20世纪70年代世界各地执行官心弦的大量有趣的深刻见解的源泉。先是莱万斯，然后是E·F·舒马赫。舒马赫的《小即是美》是20世纪70年代风格的“各阶级合作主义”的解毒药。这是该书得到吉米·卡特总统的喜欢和支持的原因。

还有一项试验是由英国非常有影响力的塔维斯托克人际关系研究所（Tavistock Institute of Human Relations）在20世纪50年代进行的。理论上说，塔维斯托克人际关系研究所是位于缅因州贝瑟尔的研究群体动力学（Group Dynamics）的国家培训实验室（National Training laboratories, NTL）的姐妹机构（NTL背后的支持者是心理学家库尔特·莱温 [Kurt Lewin, 1890~1947]）。

塔维斯托克人际关系研究所具有代表性的研究是对已引入自动化程度更高的采矿方式的英国煤矿的研究。这些煤矿希望通过提高采矿设备的自动化程度来提高生产率。但事实并不支持这种观点。他们怀疑新方法是否出了什么岔子，他们想知道什么是矿工们的最佳工作方式，于是，他们请来塔维斯托克的研究人员。研究小组发现，以前矿工们以相互依赖的两个人或小组为单位进行劳动，他们对开采多少煤负全部责任。小组与管理部磋商他们自己的合同，几乎没有什么地位谁高谁低的问题。

而新方法试图把大量生产技术引入采矿业。结果导致工作关系

下降, 沟通不充分, 旷工和受伤增加。后来, 矿工们又重新以小组形式劳动。

1959年, 塔维斯托克的一位研究员弗雷德·埃默里 (Fred Emery) 就所谓的社会技术系统 (*Sociotechnical System*, *SIS*) 问题发表报告。这是霍桑研究真正的追随者——尽管增加了心理感情。埃默里主张, 组织应该由一个社会系统和一个技术系统组成。社会系统包括劳动分工、工作如何协调以及诸如工作满意这样的问题组成。技术系统则由将投入变成产出这个转变过程所需要的工具和技术组成。塔维斯托克研究指出, 这两个系统之间的关系是获得成功的关键。更高的生产效率和改善了的劳动条件之间需要达到某种平衡。

正如汤姆·彼得斯所发现的, 团队工作 (*teamworking*) 和工业民主思想在斯堪的纳维亚找到了肥沃的土壤。团队工作在挪威取得了成功, 然后流传到瑞典——到1973年, 瑞典工厂里有700个团队工作项目正在实施。

接踵而来的是许多对团队工作性质的研究。1967年, 亨利管理学院 (*Henley Management College*) 在其中一门课程中引入利用计算机的商业游戏。在这个被称作“总裁的管理练习” (*Executive Management Exercise*) 的游戏中, 不同的“公司”小组根据该练习制定的标准, 互相竞争以争取最佳成绩。亨利管理学院还与梅雷迪斯·贝尔宾 (*Meredith Belbin*) 和伦敦的产业培训研究单位 (*Industrial Training Research Unit*) 合作过。

贝尔宾对团队工作的绩效以及团队组成成员的类型如何对团队工作绩效产生影响的问题感兴趣。参与该练习的成员根据自愿和保密的原则接受了个性和关键思考测试。贝尔宾根据观察和测试结果发现, 某些个性类型的组合比其他类型组合更成功。贝尔宾开始能预测游戏的胜利者。他意识到, 如果通过心理测试获得足够多的有关个性特征和小组成员能力方面的知识, 他就可以预测特定小组可能是成功还是失败。结果, 通过分析失败小组的组合缺陷, 并进行适当的调换, 失败小组可以提高成绩。

在对贝尔宾的研究进行实际运用时, 最初是让管理者们为自己填写调查问卷。然后通过分析调查问卷, 就可以确定管理者们认为他们自己在小组中履行的功能角色。但这样做有一个缺点: 你对自己的认识如果不能得到与你一起工作的人的认可, 那你自己的判断

就没有太大价值。于是，贝尔宾对方法进行了改进，并与其他人一起设计了一个计算机程序来完成这项工作。

在亨利管理学院这个独特的“实验室”中，贝尔宾获得了第一手的观察资料，他界定了组成一个理想团队的9种典型人员：

- 尖子人物 (Plant)：有创造性，富于想像力，不受传统约束；能解决难题。可容忍的弱点：不善于与普通人相处。
- 协调者 (Coordinator)：成熟，自信，值得信赖；是优秀的主席人选；能阐明目标，推动决策制定。不必是最聪明的人。
- 影响者 (Shaper)：精力充沛，好交往，可以承受高压；好战，能对别人构成压力，能找到绕过障碍的途径。容易发脾气。
- 团队成员 (Teamworker)：好与人交往，性情温和，反应灵敏，乐于助人；善于倾听，能建设性地工作，善于避免摩擦。但在危境情况下优柔寡断。
- 完成者 (Completer)：刻苦，尽责，比较性急；能找出错误；按时完成工作。可能过于忧虑；不愿授权。
- 执行者 (Implementer)：守纪律，可靠，为人谨慎，工作有效率；擅长把想法变成行动。有点不太灵活。
- 资源调查者 (Resource investigator)：个性外向，为人热心，好与人交往；善于寻求机会，但不能持久保持工作热情。
- 专家 (Specialist)：一心一意，有主动精神和献身精神；能带来特殊的知识或技能。但只能在很窄的领域内作贡献。
- 监控者和评估者 (Monitor and Evaluator)：严肃，有战略眼光，有洞察力。通盘考虑之后做出判断。缺乏激励和鼓舞其他人的动力和能力。

沃尔沃方式

与此同时，寻找新方法变得更为迫切。最引人注目的是，一度强大的汽车产业如今停滞不前。

几十年来，汽车越变越小。但在美国这个汽油消费大国，汽车就没那么小。1971年的新法令要求汽车使用无铅汽油。1974年的燃油限制增加了人们对效率更高、车身更小的汽车的需求。这对大多数美国生产商来说是很不幸的，因为竞争对手早已生产大量较小的、更省油的汽车。1977年，美国进口的外国汽车多达200万辆——而1950年，进口量仅是微不足道的2.1万辆汽车。

形势特别危险的是通用汽车公司。《无穷资源》(*The Infinite Resource*)一书的作者、乔治华盛顿大学的威廉姆·哈拉勒(William Halal)说：“多年来，我一直是通用汽车公司的咨询顾问。我常听说他们为防止已隐约可见的能源危机的发生采用了许多办法。六、七十年代期间，他们集中力量研究了许多次，推出了两三种轰动一时的小型车，积极寻找替代燃料，等等。但是，当欧佩克组织(OPEC)进行石油限产时，他们仍受到冲击，于是决定降低所有GM汽车的重量，每辆车减轻1000磅。因为通用汽车公司是工业时代最有影响力的企业，这一决定改变了全体美国人对汽车的看法，结束了我们忽视环境和环境承受能力的愚昧时代。”

通用汽车公司恢复了所有生产。推出新的经济省油型雪佛兰轿车；1975年，凯迪拉克进入“小型”车市场，推出塞维勒(Seville)，满足以前忽视的需求变化。而且，像许多其他汽车厂商一样，通用汽车公司也逐步向其他地方寻找灵感。在汽车行业，灵感也可以在斯堪的纳维亚找到——这一次是汽车生产商沃尔沃。

对于沃尔沃来说，20世纪70年代是很不错的年代。1970年，它生产的第200万辆汽车下线；第二年又实现了连续20年的销售增长。1973年发生第一次石油危机时，沃尔沃的生产率达到企业历史的最高水平。

在公司新总裁佩尔·格伦哈马(Pehr Gyllenhammar)的领导下，沃尔沃开始进行劳动实践试验。与大多数竞争者相比，沃尔沃已经有更高层次的工业民主——员工在公司董事会中有自己的代表。它设在卡尔马(Kalmar)的新汽车厂采用了创新的生产过程，包括运送汽车车体的自动运输工具。工人在这家工厂里可以以团队形式进行劳动。

沃尔沃在伦德比(Lundby)卡车生产厂进行的试验激发了他们对团队合作的更大兴趣。1974年伦德比卡车生产厂满负荷运转。然

而，沃尔沃每年必须多生产 400 辆卡车才能满足市场需求。为此，它在哥德堡的阿伦达尔（Arendal）建立了一家临时工厂。沃尔沃不愿对这家很可能是临时设施的工厂进行大量投资。于是，沃尔沃决定试验一种新的生产方式。这一方式就是为一个 12 人组成的团队分配每天生产两辆卡车的任务。这是一个雄心勃勃的计划。这个团队负责装配、材料处理、质量控制和修正缺陷。

试验很快获得成功。团队很轻松地完成了每天生产两辆卡车的任务。在 4 个月内，卡车装配时间得到大幅下降。团队每天还能利用空余时间检查已完成的工作，并为第二天制定计划。

那时有许多怀疑者。沃尔沃检查了由这个团队生产的卡车的质量。他们发现以这种方式生产的卡车质量比以传统方式生产的更高。但是怀疑者的意见仍占了上风，临时工厂仅仅保持原有规模直至 1977 年被关闭。

沃尔沃的经验引起了通用汽车的关注。在 1973 年石油危机发生前后，通用汽车公司开始试验社会技术系统。

通用宣布与汽车工人联合会（United Auto Workers）合作提高工作质量。在通用汽车公司的一些工厂里，社会技术方法得到了试验。1974 年至 1980 年间，两家德尔科电池生产厂（Delco Battery plant）（其中一家设在加拿大）和两家帕克德电子电缆工厂（Packard Electric wire-harness plant）在通用的咨询顾问的设计下，采用了 STS 原则。这些工厂取得了很大成功，员工流动率更低，工作绩效较平均水平高。但公司其他地方并没有效仿这些做法。美国又一次没能抓住摆脱科学管理和亨利·福特所遗留下的影响的机会。

1979 年 1 月 1 日道·琼斯工业平均指数组成公司

联合化学公司	宝洁公司
美国制罐公司	约翰斯-曼维尔公司
明尼苏达采矿制造公司	国际纸业公司
杜邦公司	通用食品公司
伊斯曼-柯达公司	联合技术公司
固特异公司	西尔斯-罗伯克公司
伯利恒钢铁公司	埃克森石油公司 (Exxon)
克莱斯勒汽车公司	得克萨斯公司

通用电气公司	欧文斯-伊利诺斯玻璃公司 (Owens-Illinois Glass)
通用汽车公司	联合碳化学公司
美国烟草公司	美国钢铁公司
加利福尼亚标准石油公司	美国电话电报公司
国际收割机公司	西屋电气公司
伊科公司	沃尔沃斯公司
伊斯玛克公司	铝业公司

管理百年：国家比较的结果

	平均工作小时数 (每周)	
	1900	1998
德国	51.6	29.0
法国	51.7	31.7
日本	51.7	38.3
荷兰	52.0	30.8
美国	52.0	37.9
英国	52.4	35.6

资料来源：《时代》杂志，1998年4月13日

哈佛 100

20世纪70年代在《哈佛商业评论》上 发表的最有影响的前5篇文章	在最有影响的 100篇文章 中的排名
《管理时代：谁抓住了猴子？》(Management Time: Who's Got the Monkey?), 威廉姆·奥肯(William Oncken)和唐纳德·沃斯(Donald Wass) ——1974年11~12期	2
《竞争力量如何影响战略》(How Competitive Forces Shape Strategy), 迈克尔·E·波特(Michael E. Porter) ——1979年3~4月期	10

《经理的工作:传说和事实》(<i>The Manager's Job: Folklore and Fact</i>), 亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg) ——1975年3~4月期	12
《管理数据处理危机》(<i>Managing the Crisis in Data Processing</i>), 理查德·L·诺兰(Richard L. Nolan) ——1979年3~4月期	20
《如何主持会议》(<i>How to Run a Meeting</i>), 安东尼·杰伊(Antony Jay) ——1976年3~4月期	22

资料来源:“100篇最畅销的文章”

管理百年年表

1971

香烟被禁止在电视上做广告。

纳斯达克(NASDAQ)市场出现。

英特尔公司研制出微型芯片和世界上第一台微处理器4004。一样都很好。戈登·摩尔回忆说:“在20世纪70年代中期,有人告诉我个人电脑的基本框架是什么,但我个人并没有从这些建议中发现什么有价值的东西,因此,我们从来就没有囿于这些看法之中。”

第一台彩色磁带录像机面世。

1972

11月14日,道·琼斯指数在收盘时第一次超过1000点,但很快就出现了衰退,到了1974年底,指数跌回到577.60点。直到1982年,道指才回到1000点附近。

市场上出现了耐克鞋和阿太里公司(Atari)的电视游戏Pong(这是一种根据乒乓球改编的游戏——译者注)。

1973

联邦快递公司 (Federal Express) 成立。

亨利·明茨伯格在《管理工作的本质》(*The Nature of Managerial Work*) 一书中描述了经理人员的实际工作。

联合农场的工人在凯撒·查夫兹 (César Chávez) 的领导下, 获得了 AFL-CIO 的特许经营权。

AT&T 公司在—场工作歧视的法律诉讼中, 同意支付给妇女和少数民族雇员 1500 万的赔偿费。

1975

家用电脑面世。

第一个家用视听系统 Betamax VCR 面世。

1977

史蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 和史蒂夫·沃兹尼亚克 (Steve Wozniak) 在一个车库里创立了苹果电脑公司, 开始生产后来被许多人认为是第一种真正的个人电脑的 Apple 1 计算机。

苹果公司推出了第一种完全组装的个人电脑: Apple 2 计算机。

1978

吉米·卡特总统将强制性的退休年龄从 65 岁推迟到 70 岁。

美国 7.2% 的家庭拥有微波炉。

克里斯·阿基里斯 (Chris Argyris) 和唐纳德·施翁 (Donald Schön) 合著的《组织学习》(*Organization Learning*) 一书出版发行。

1979

索尼公司推出了随身听。

1980

迈克尔·波特 (Michael Porter) 的著作《竞争战略》(Competitive Strategy) 出版发行。

泰德·特纳 (Ted Turner) 推出了有线新闻网络 (CNN, Cable News Network)。

美国联邦政府对克莱斯勒公司 (Chrysler Corporation) 采取了放任不管的政策。

在 Apple 1 和 Apple 2 两种机型取得巨大成功的推动下, 苹果公司的股票上市了。

阿尔文·托夫勒在《第三次浪潮》(The Third Wave) 一书中对世界的未来进行了预言。

1981~1990:

追求卓越的冒险

每个人尽自己最大的努力不是解决办法。首先必须让人们知道要做什么。这需要彻底的变革。改革的第一步是要学习如何改变……所有追求变革的管理部门都要长期接受新知识和新观点。胆怯和怯懦的人，以及急功近利的人，注定都要失望。

—— W·爱德华兹·戴明(W.Edwards Deming)

西方如何苏醒

1979年，国家广播公司（NBC）为拍摄一个纪录片到处寻找主题。这个节目的基本想法是要讨论美国企业的日渐衰落。执行制片人鲁文·弗兰克（Reuven Frank）开始制定的暂定题目是“面对美国日益下滑的生产力，我们该怎么办？”，这个题目过于阳春白雪。后来题目又被改为“优秀的老扬基人的创造力怎么了？”。这两个题目似乎都不能引起世界的注意。有人建议弗兰克，派人去拜访一位住在华盛顿特区的年长的纽约大学学者。

与弗兰克一起准备该节目的克莱尔·克劳福德-马森（Clare Crawford-Mason）被派去拜访这位神秘的老人。后来，克劳福德-马森回忆说：“我给他的办公室打电话，约定了会面时间。这不困难；他的时间表上恰好没有安排约会。我还再次打电话推迟了第一次会面的时间。我遵照指引，从房子侧面走下地下室的楼梯。敲了地下室的门后，走进两间书桌上堆满书和文章、黑板写满数学公式的地下室。”她发现了“一位令人愉快、高贵而热心的老绅士”。

这个人就是W·爱德华兹·戴明。在外人眼里，戴明称得上是个学术怪人。他回避奢华，会用毡制的粗头笔在鸡蛋上写下购买日期（即使他后来有钱了，仍然还开一辆1969年产的林肯大陆车，也常常使用公共交通工具）。他只有一名助手——塞西莉亚·“塞尔”·基利恩（Cecilia “Ceil” Kilian）。她为戴明工作了39年，而他每周工作6天，每天12个小时。

戴明告诉NBC小组，他在战后日本经济复苏中扮演了重要角色。这对西方世界来说确实是个新闻。从前，戴明是个无人知晓的、默默无闻的统计员。但他很有说服力，给人留下了深刻印象。经过仔细核查，真实情况是戴明的确在日本非常著名并受人尊重。1980年6月26日，NBC播出了这期以神秘会面开始的节目，该节目最后拟定的题目是：“如果日本能，我们为什么不能？”

NBC节目在西方管理理论和实践发展中具有强烈的瞬间影响。这也是对W·爱德华兹·戴明迟到的认识和长期延误了的承认（具讽刺意味的是，当时的戴明还没有电视机，而且仅在1969年登月时看过一次电视）。戴明就质量管理的基础知识给美国商业人士作了

一次演讲。“检查不能提高质量，质量在你检查之前已经被产生了。一开始就要把事情做好，这才是更好的办法。”他庄重地指出，“统计方法可以帮你在一开始就做对事情，这样，你就不必测试它。你不必先制造产品，然后把优质品从劣质品中挑出来，因为这是浪费，不仅浪费了获得工资的员工的时间，如果使用机器的话，还浪费了机器的生产时间，更浪费材料。

节目播出后，电话如潮水般打到 NBC。《财富》500 强企业的执行官们在他们的电视机前清醒了过来。

节目寓意简单但十分明显。克莱尔·克劳福德 - 马森说：“第一次有人说，如果美国不提高生产率，我们的孩子将成为第一代不能期望自己比父辈生活得更好的美国人。”

20 世纪 80 年代早期出现了大量警报信息，警报铃声越来越响。坏消息散布在每一个角落。人们一致同意，西方工业将遭遇失败。70 年代中期的石油危机是出现自我调查、自我分析时期的征兆。工商业人士困惑地考虑他们经营很差的企业和生产效率低下的劳动力。20 世纪 80 年代早期，西方工业界愿意举手投降，承认“我们把一切都搞砸了”。面对这种令人悲伤的情况，在绝望地承认他们对下一步该做什么几乎没有任何线索之前，他们首先迅速地指责不负责任的工会和贪婪的阿拉伯酋长。战后工业乐观主义和对大企业的盲目信任的丧钟被敲响了。只有耳朵全聋的人才不关心——有许多人选择装做听不到。

丧钟敲响之时，并不缺乏死亡的讣告。关于戴明的电视节目播出几天后，罗伯特·海斯（Robert Hayes）和比尔·阿伯那斯（Bill Abernathy）这两位哈佛商学院的教师在 1980 年 7~8 月期的《哈佛商业评论》上发表了题为《我们应对经济衰退的方式》（*Managing Our Way to Economic Decline*）。这是一篇非常无情的，但很有影响力的文章。

海斯和阿伯那斯全力对付衰退这个恶魔和出现的绝望情绪。“我们的经验指出，现在大多数行业中的成功，要求组织在一个空前的程度上，致力于市场上技术领域的竞争——即，通过提供优质产品进行长期竞争。”海斯和阿伯那斯写道（回想起来，需要重新陈述这种商业的客观事实是令人吃惊的）。“虽然美国管理者被认为有最新最好的管理原则可作指导，但他们越来越多地把注意力投向别处。这些复杂并具有普遍适用性的新规则，助长了以下偏好的产

生：(1) 偏好客观分析，而不考虑来自代代相传的经验的深刻见解；(2) 偏好削减短期成本，而不注重建立长期技术竞争力。我们感觉到，就是这些新的管理教义逐渐削弱了美国产业的活力。”海斯和阿伯那斯认为，顾客导向是扭转似乎不可逆转的颓势的必要因素。他们认为，管理才是问题之所在。不要把责任推给好战的工会、外国的竞争，而要注意楼上董事长的会议室。

海斯和阿伯那斯的文章受到欢迎，这是大变革即将出现的一个信号。不是所有登在《哈佛商业评论》上的文章都能像这篇文章一样令人兴奋、引起争论。海斯和阿伯那斯宣布，西方企业的战后美梦正在接近尾声。人们就会问：下一步该怎么办？

转向日本人

一个答案就是接受戴明的建议，把目光投向东方。这是一种新的体验。不必说，是骄傲自大和迟钝，使美国忽视了日本的崛起。这种忽略确实让人震惊，其实媒体早就发现日本竞争者大量出现，并发出了信号。

早在1964年，《财富》杂志就提到：“收音机、电视机和其他民用电子设备的美国制造商已经一再被日本索尼公司灵活的竞争力弄得狼狈不堪。即使按照日本的标准，索尼公司也是一家小公司——该公司去年的销售额为7700万美元。索尼聪明地运用其有限的资金，集中精力特别设计一些在出口市场尤其是美国市场上大受欢迎的产品。”这篇文章还提到，从1963年起，索尼的创始人盛田昭夫已经把总部建在纽约，而不是东京。1952年，该公司另一位创始人井深大访问美国。截止到1958年，索尼的出口额累计达到26亿美元。

《财富》杂志的这篇文章接着引用了20世纪60年代一项针对美国收音机经销商的调查。该调查询问他们是否曾经经销过日本产的收音机，大多数经销商回答说没有；接着问他们是否曾经经销过索尼收音机，大多数人回答说是。《财富》的这篇文章得出结论，索尼“做得很好的产品，价格通常定得比美国生产的竞争产品稍高一点，远高于通过正常渠道进口的日本产品”。

没有人重视这些警告。然而，突然之间对这些知识出现了巨大

的求知欲。然后一本又一本的书开始研究可见的日本成功背后的秘密。

1981年，威廉·大内的《Z理论》对日本的雇佣制度和管理实践大为推崇。Z理论是麦格雷戈的X和Y理论的自然发展。理查德·帕斯卡尔（Richard Pascale）和安东尼·阿索斯（Anthony Athos）也出版了畅销的《日本企业管理艺术》（*Art of Japanese Management*）。当帕斯卡尔和阿索斯思考像日本这样一个大小不过与蒙大拿州相当的国家怎么能胜过美国产业巨头时，他们发现日本的管理技巧起到了极其重要的作用。“1980年，日本的GNP在世界上名列第三；如果照这个趋势发展下去，到2000年日本将排名世界第一。”帕斯卡尔和阿索斯警告说。

《日本企业管理艺术》的每一页中都隐藏了刺目的国内真实情况。帕斯卡尔和阿索斯观察到：“我们低估了日本在工业竞争力上有超过美国的优越性，这被我们低估了，日本在工业竞争力上取得优越性的主要原因是他们的管理技巧。”在比较美国和日本企业时，《日本企业管理的艺术》对日本管理神话背后的事实和大量西方管理实践的缺陷表现出了罕见的洞察力。

帕斯卡尔和阿索斯确认的日本管理的关键组成部分之一是远见（vision）。他们发现这是西方特别缺乏的东西。帕斯卡尔和阿索斯写道：“我们今天的问题是，我们有工具，但是我们的‘远见’有限。许多美国管理者受到信念、假设和对管理的领悟力的影响，这些因素过度地束缚了他们。”他们说，这本书“不是攻击目前的管理工具，而是攻击限制了我们发挥有效性的西方管理远见。”

日本咨询顾问大前研一（Kenichi Ohmae）也参与到辩论中来。为了向期待中的西方听众揭示日本战略制定背后的真相，大前（生于1943）做了很多工作。他证明，归根到底日本是以人为主——当时，西方的管理者们开始感到好奇。大前探究并戳破了关于日本管理过分简单的西方神话。日本管理远不只是公司歌曲和终身雇佣制度。最引人注目的是日本的战略思考艺术。大前说，这是“根本上有创造力的，依靠直觉判断并且是理性的。”日本企业没有陷入无止境地分析或无意义的划分层级的泥沼中。“大多数日本企业甚至没有一张说得过去的组织图。”大前告诉《追求卓越》（*In Search of Excellence*）的作者彼得斯和沃特曼。“没有人知道本田是如何组织的，除了知道它大量采用项目小组和它十分灵活外……革新通常发

生在边缘领域，需要多种学科的知识。因此，灵活的组织，特别是现在，成为有价值的东西。”

1982年，大前的著作《战略家的思想》(*Mind of the Strategist*)被介绍到美国。这本书1975年在日本出版，但当时西方对日本如何做事不感兴趣。大前指出，与美国大企业不同的是，日本企业往往没有大量的制定战略计划的人员。取而代之的是，他们通常有一个天生有才华的战略家，“在考虑动态相互作用的企业、顾客和竞争时，有自己的特殊思维方式，并能跳出这种复杂关系制定出一套综合的目标和计划，最后以行动使之具体化。”

大前还注意到，顾客是日本企业制定战略过程的核心和实现企业价值的关键。“在制定任何企业战略时，都必须考虑三个主要因素：企业自身(the corporation itself)、顾客(customer)和竞争(competition)。该‘战略3Cs’中的每一个因素都是有独立利益和目标的实体。我们将其统称为‘战略三角’。”大前写道，“从战略三角的关系中可以看出，战略家的职责就是在企业成功的关键因素方面取得与竞争对手相比更优秀的经营业绩。同时，战略家必须保证他的战略使企业实力很好地适应明确确定的市场需求。为了保持持久的良好关系，就要实现双方需求和目标的完全匹配；否则，企业的长期生存可能成问题。”

大前论点中最突出的是，他认为按日本方式制定的战略是非线性和非线性的（在此之前，日本人因其富于理性、深谋远虑和毫不后悔的思维方式而享誉西方）。“真实世界中的现象和事件，并不总能满足线性模型。”大前写道，“因此，能把情势分解为连续的各部分，再将各部分以理想的方式重新组合起来的最可靠方法，不是像系统分析一样的分步法。人类的大脑才是非线性思维的终极思考工具。因此，真正的战略思考与建立在线性思维基础上的传统的机械性的系统方法形成了鲜明对比。当然，它也与完全依赖直觉碰运气、不经过任何真正的分类或分析就做出结论的方式完全不同。”

不幸的是，人们对线性思维模式仍很信任（管理者们忽略了多年来亨利·明茨伯格也曾提出过类似的劝诫，他指出要在战略规划中提高创造力水平）。西方的管理者们没有充分准备好使用最终的非线性思维工具，他们总是想要衡量些什么、做些什么、努力抓住些什么。

质量福音书

于是，他们在“质量”概念中发现了想要抓住的东西。西方的管理者们以一种完全不顾一切的狂热抓住了质量。戴明在著名的NBC广播中说：“我想这儿的人们盼望着奇迹的发生。美国的管理人员认为，他们可以模仿日本。但是他们不知道模仿什么。”他成了伟大的施与者，来自依阿华州苏城的年长圣人、奇迹的创造者。

戴明的影响是巨大的。在被忽视了50多年后——虽然其间他在日本得到了称赞和颂扬——戴明努力弥补失去的时间。1991年，美国《世界新闻报道》（*World & News Report*）确定了改变世界的9个人物或事件。圣徒保罗（Apostle Paul）是最早的一位；W·爱德华兹·戴明是最近的一位。

戴明的理论观点仍与50年代在日本发表的非常相似。

首先，管理者应对混乱负责。他写道：“如果管理者不能计划未来和预见问题，就会引起人力、材料和机器时间的浪费，所有这些都增加了制造成本，提高了购买者必须支付的价格。顾客不总愿意贴补这种浪费。不可避免的结果就是，企业将失去市场。”质量必须由最高管理层负责领导。劝说员工更努力地工作并不能带来质量。

第二，顾客是国王、皇帝、CEO和独裁者。或者，用戴明的措词表示，“顾客是生产线上最重要的部分”。质量由顾客来决定。

第三，古老的休哈特（Shewhart）咒语：理解并减少每一个过程中的变动。过程而不是产品才是需要关注的要点（等到检查员拿到产品，为时已晚）。

第四，不要停止，要随处注意应用质量。必须持续改变和改善效果，并且必须全方位地让组织中所有人（包括供应商）参与到质量管理工作中来。

第五，培训人员。70年来，戴明一直坚信，人们愿意在工作中干好。

戴明的号召都浓缩在他著名的质量管理 14 条中:

1. 树立坚定不移的改善产品和服务的目标。
2. 采用新的哲学思想。
3. 停止依靠检查来保证质量的方法。
4. 停止仅用价格作为报偿企业的方法。而要通过只与一个供应商合作的方法使总成本实现最小化。
5. 坚持不懈地改善计划、生产和服务的每一个环节。
6. 推行岗位培训。
7. 建立领导关系。
8. 驱除畏惧心理。
9. 消除员工之间的壁垒障碍。
10. 废除针对员工的口号、训词和目标。
11. 废除针对工人的数字定额和管理人员的数字化目标。
12. 清除剥夺员工工作自豪感的障碍。废除年度评比或赏罚体系。
13. 实行普及至每一个人的有效教育和自我完善计划。
14. 让企业中每一个人都参与实现公司转型的大业中。

从某种程度上说,戴明 14 条成了质量运动的戒条。戴明努力把质量问题从工厂的地板上移到每位高层管理者的办公桌上,在这个过程中,他把质量管理重新创造为一种企业哲学,甚至对某些人来说,是生命的哲学。在戴明的一张讣告中提到:“不幸的是,整个体系通过定义的方式来坚持认为它将解决所有的问题。”

戴明并不是惟一对质量进行研究的人。还涌现出其他一些质量大师,不过他们受人们信任的程度有所不同。最著名的一位是约瑟夫·朱兰(生于 1904),他的理论与戴明的理论很相似。朱兰接受过电子工程训练;20 世纪 20 年代,他先在西部电气公司工作,然后转到美国电话电报公司。1953 年,应日本经济联合会(Japanese Union of Economic Associations)和日本科学家及工程师协会(Japanese

Union of Scientists and Engineers) 的邀请, 他首次访问了日本。在日本的两个月里, 朱兰研究了日本的管理实践, 并以他所谓的“质量管理”的方式培训管理者和工程师们。

朱兰的重要著作《质量控制手册》(Quality Control Handbook) 出版于 1951 年。朱兰因此被日本天皇授予二等圣宝勋章 (Second Class Order of the Sacred Treasure) ——这是非日本公民所能获得的最高荣誉——以表彰他“提高日本的质量控制水平以及促进美日友谊所作的贡献”。

朱兰主张, 质量计划、质量控制和质量改善三位一体。为了简化和便于通过一览表进行检查, 朱兰提出了“质量计划路径图”(Quality Planning Road Map), 提倡实现有效的质量管理的 9 个步骤:

1. 识别出谁是顾客。
2. 确定这些顾客的需求。
3. 把这些需求转化成我们的语言来表达。
4. 开发出一种满足这些需求的产品。
5. 尽可能完善产品的功能, 以满足我们和顾客的需求。
6. 开发出可生产该产品的过程。
7. 尽可能完善该生产过程。
8. 证明在操作条件下, 该过程可以生产出该产品。
9. 把生产过程转变成经营过程。

简洁的表述使质量福音书在世界各地得到传播。戴明和朱兰, 就像首张唱片专集登上了歌曲排行榜冠军宝座的受人崇拜的摇滚明星。法国、英国和其他许多国家都成立了戴明协会。出现了全面质量管理研究所 (Total Quality Management Institute) ——尽管没有得到戴明的祝福, 因为他不喜欢这个名称。

戴明、朱兰和其他质量大师都特别强调, 奇迹不会简单地发生。但他们的听众仍相信奇迹会发生。戴明指出: “解决问题, 不论是大问题还是小问题, 都不能使美国工业停止下滑; 计算机、各种仪器和机器人机器的广泛使用也做不到这一点。广泛地使用大量新机器的好处也成为虚妄的希望。立即扩大对生产工人统计方法的

教育也不是解决办法，骤然增加质量控制圈（quality control circles）更不是解决办法。所有这些活动都有一定的贡献，但它们只能延长病体的生命，而不能阻止下滑的发生。”

对管理进行变革是阻止下滑的关键。然而，戴明的听众们更喜欢引入质量圈，出版质量通讯。

有一些企业以真正的魄力和努力来实践质量管理的理论。那斯华公司（Nashua Corporation）是采纳戴明质量管理原理的第一家美国公司。其他著名的皈依者还包括福特汽车公司和佛罗里达电力照明公司（Florida Power & Light）（第一位获得戴明奖的美国企业）。福特公司最初请了日本的管理大师 Ishikawa Kaoru 进行指导，但是发现他的演讲太过复杂——不管怎么说，福特的经理们厌倦了总是讨论日本人的长处。福特转而求助于戴明，尽管他顽固而生硬粗暴，但毕竟让人感到一点安慰的是，他是个美国人。

还有一些企业接受了这个思想，但却没有获得期待的收益。其中一个典型就是柯达公司。20世纪80年代早期，柯达在全公司范围内开展质量管理运动。它的“企业政策质量宣言”承诺，柯达“将成为产品和服务质量的世界领先者。我们将通过顾客需求得到预见和满足的程度来判断产品和服务的质量水平”。柯达似乎做了所有应该做的事——对员工进行统计技巧培训，举办世界范围的质量年度会议，高层经理积极参与，等等。但这一切都没能让公司达到目的。1991年，柯达宣布斥资16亿美元重组公司，并慎重考虑是否有更好的良药能使自己达到目的。

回归基本规律

当一些西方企业不顾一切地接受日本企业的管理方法时，另一些企业则重新思考了更基本的问题。他们转向基本规律。大胆的长期经营技巧被重新发现，在去除糟粕，留存精华后，重新进行评价，并重新起用。这些都发生在四个关键领域：竞争优势、顾客服务、人力资源管理和领导。

哈佛商学院的迈克尔·波特（Michael Porter，生于1947年）在此间发挥了重要作用。波特鼓励要对竞争优势（competitiveness）的性质进行彻底的重新评价。

波特在哈佛攻读博士学位时深受其导师、经济学家理查德·凯夫斯 (Richard Caves) 的影响。他 26 岁就成为哈佛教员，是该学院令人望而生畏的历史上最年轻的终身教授之一。波特的天赋表现在，他对企业、整个产业和国家层次的竞争优势进行了杰出研究，并建立了有说服力的模型。例如，波特吸收了产业经济学的理论框架——结构——行为绩效范例 (SCP, structure-conduct performance paradigm) ——然后把它变成企业战略的背景。

由此而形成了他最著名的模型——五力框架 (five force framework)。该模型说明“在任何行业，无论是国内还是国际，不论是生产产品还是提供服务，竞争的规则都包括五种竞争力量。”这五种竞争力量是：

- 新竞争者的进入。新竞争者必然会做出一些竞争反应，这不可避免地会动用一些你的资源，因而使你降低了利润。
- 替代品的威胁。如果你的产品或服务在市场上存在切实可行的替代品，你可以操纵的价格就会受到限制。
- 买方的讨价还价能力。如果顾客具有讨价还价能力，他们肯定会运用它。这将降低边际利润，结果就会影响到企业的赢利能力。
- 供应商的讨价还价能力。如果供应商讨价还价的能力比你强，他们就会提高价格，这将对你的赢利能力产生不利影响。
- 现有竞争者之间的竞争。竞争导致对营销和研究开发 (R&D) 的投资成为必要，或使降价势在必行，这些都会减少你的利润。

波特指出：“这五种竞争力量的总强度决定了在某行业中企业是否有能力平均赢得超过资本成本的投资回报率。‘五力’的强度随行业不同而不同，并且随行业的演变而改变。”

在波特最畅销的《竞争战略》(Competitive Strategy) 一书中阐述的这五种力量为企业提供了了解所在特定行业的一种方法。最初，人们消极地把它们理解为对竞争情况的事实进行了有效陈述。不过现在，人们把它们看成是一些规则——如果组织想在特定市场内形成影响力，就必须改变和挑战的游戏规则。“波特的解释没有

也不可能解决 SCP 方法的根本弱点。为什么一些企业能比其他企业更好地驾驭这五种力量？”英国一流的经济学家约翰·凯伊（John Kay）指出。五力框架一度被认为可以提供所有的解决方法，但现在人们认为把它看作一种发现问题的方法会更好。

在描绘出竞争活动的现实状况之后，波特几乎忘记了还有一个明显的问题——我们拿它能做些什么？——没有答复。他在书后补充了通用战略（generic strategies）的概念。波特认为有三类“通用战略”，这是“对付竞争力的可行方法”。在波特眼里，战略就是如何竞争的问题。

波特的第一类通用战略是**差别化战略**（differentiation），其竞争基础在于为消费者提供附加价值（如通过质量和服务），消费者将因此支付溢价，以弥补较高的成本。第二类是**成本领先战略**（cost-based leadership），就是以最低成本提供产品或服务。质量和服务不是不重要，但成本降低成为组织关注的焦点。**集中战略**（focus）是波特界定的第三类通用战略。有清晰战略的企业比战略不清晰或试图同时实现差别化和成本领先战略的企业经营得要好。“有时公司能成功地找到一种以上的方法作为它的主要目标，不过这种情形基本不可能出现。”波特说，“有效地实施其中任何一个通用战略通常都需要全身心地投入。如果有不止一个主要目标存在，组织的力量就会被稀释。”

如果企业不能将力量集中在这三类通用战略中的任何一个，它就可能遇到麻烦。“如果企业不能在这三个方向中至少一个方向上形成自己的战略目标——我们认为它处于‘困在中间’的状态中——这样的企业就处于极其糟糕的战略地位。”波特写道，“一个缺少市场份额和资本投入的企业，就必须依靠低成本战略。实现行业范围的差别化，其必要条件就是要放弃低成本定位的努力，或者采用集中战略形成差别，或者在更加有限的范围内形成低成本优势。而困在中间的企业必然是赢利能力很低的。这样的企业要么会失去要求低价格的大批量客户，要么必须与低成本企业竞争而失去利润。然而它在高利润业务中，又无法战胜那些专攻高边际利润的或做到了全面差别化的企业。困在中间的企业还可能因为模糊的企业文化、矛盾的组织安排与激励系统而遭受痛苦。”

1980年《竞争战略》出版时，波特的通用战略对那些急于摆脱战略困惑的企业来说不失为一个合理而直接的方法。但这种安全感

是非常短暂的。过了不到10年，企业就必须在所有战线上展开竞争。它们不得不通过改善服务或更快的研究开发来实现差别化，不得不成为成本领先者，不得不要价低于竞争对手。

重新发现人

重新发现的另一个领域涉及到把人性重新注入管理中。西方企业早已变得不关心它们的顾客和员工。各类思想家和书籍都承诺要把这些重新带回来。

影响最大的是汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼（Robert Waterman）的著作《追求卓越》（*In search of Excellence*）。该书出版于1982年10月，当时的公众似乎对此不感兴趣。《追求卓越》是一本公式简单、意图更简单的书。该书的副标题直截了当：“从美国经营得最好的企业中得出的教训”。这本书讲的是成功企业，解释它们成功的原因和什么因素在起作用。“在某种程度上，我们对杰出企业进行研究的原因是：如果你真想学习，那就向最好的学习。留心观察它们在干什么。”沃特曼说，“这种观点一直适用于体育运动，但在我们的头脑中，它几乎不适用于企业管理。在企业中——至少是迄今为止——似乎是为了学习如何取得成功，你才走出公司，观察别人所犯的 error，然后告诉自己，‘不要犯那样的 error’就行了。”

《追求卓越》很有吸引力。“让我们永远不要低估目标市场。当西方工业的自信跌至最低潮时，《追求卓越》出现了。你也会特别喜欢这个消息。毫不奇怪，它拥有了大量读者。”《竞争大未来》（*Competing for the Future*）的作者之一加里·哈默尔（Gary Hamel）说，“简单的真理和过于简单化的结论之间存在的分界线通常只是一条很细的线。在书的大部分，彼得斯和沃特曼避免了肤浅以及同义反复。事实上，许多企业把集力放在企业经营活动研究、精心制作计划系统及（据称）严谨的财务分析上，使管理丧失了灵魂——当然也失去了对顾客的关注。彼得斯和沃特曼提醒管理者们，成功通常来自把寻常事做得非同寻常的出色。”

正如哈默尔指出的，人们喜欢好消息。《追求卓越》发布好消息，散布愉快气氛。“来自杰出企业的发现，是令人愉快的消息。

这是从美国传来的好消息。现在，好的管理实践并不只是存在于日本。”彼得斯和沃特曼宣布，“不过，更重要的是，好消息来自更亲切地对待人，来自要求他们变得杰出，来自所制造的东西。”

这本书出现的时机恰到好处。“1982年的人们准备好了倾听。人们准备接受的最新消息是，美国人已不再处于困境中了。由于经济严重衰退，人们准备以他们不曾有过的方式来倾听。”彼得斯说，“手册/MBA的逻辑曾是管理世界的逻辑，这不是可笑的夸张。海斯和阿伯那斯把美国管理扔进了垃圾箱，并将此写入哈佛手册。他们可以说我们的研究是建立在他们的研究的基础上的，但是他们只是打破了人们对普遍接受的想法的迷信，而我们继续进行了研究。”为人们普遍接受的想法正在被改写。颇有讽刺意味的是，承担大量改写任务的是曾经创造了其中大部分内容的哈佛商学院，现在又由它所拥有的那些最聪明的头脑来破坏那些理论。

彼得斯和沃特曼很是忽视了日本——在《追求卓越》的附录和参考文献中，只提到10次日本。彼得斯和沃特曼集中火力对准国内情况。西方的管理已经拥塞停滞，走进了死胡同。“美国现在的问题是，我们太过着迷于管理工具，这掩盖了我们明显忽视管理是个艺术的事实。”他们写道，“我们的工具偏重于衡量和分析。我们能衡量成本。但仅有这些工具，我们不能真正地详尽阐明转而依靠……能生产出质量可靠的产品员工的价值。”

你能生产出产品，而且可能还是好产品。普通人也能做不同寻常的事——即使他们不是日本人。该书能获得长久成功的秘密就在于，它传递了一种积极的信息，充满了乐观主义。在听过那些低声下气的说法之后，《追求卓越》让美国人又充满了自信。它这本书讲述的不过是些常识——但它出现在一个常识都成为激进看法的时代。

海斯和阿伯那斯的文章指出了美国企业世界的毛病。但是生病的人最不希望知道自己是病人。他们想知道的是，他们的病怎样才能好一些以及什么时候才能好一些。《追求卓越》就为这些美国病人提供了这些问题的答案。

彼得斯和沃特曼的结论可以浓缩为8个重要特征。这些特征大部分都经历了时间的考验：

- 贵在行动
- 接近顾客
- 行自主，倡创业
- 以人促产
- 深入现场，以价值观为动力
- 不离本行
- 精兵简政
- 松紧结合

《追求卓越》充满了回归基本规律的热情。它把管理者们带回较为简单的时代，在那个时代里，他们不用考虑就知道什么出了问题。该书可以挑出的岔子是它选出的杰出企业——事实证明，这些企业大部分都是可预见的、缺乏创见的民族主义企业。在该书出版后的几年里，一些企业经营得不是很好，这个事实导致了不断有批评文章发表。但这些文章都没有抓住核心问题。彼得斯和沃特曼回击了这些分析家。他们信奉，管理既是艺术也是科学。他们拥护人基于数据。

为了这样做，彼得斯和沃特曼捡拾起了 20 世纪 50 年代末后就被丢弃的接力棒。他们重新发现了与公司主宰相反的人本主义。许多重要的思想家也加入了他们的行列，其中最值得一提的是哈佛商学院的罗莎贝丝·摩丝·坎特（Rosabeth Moss Kanter，生于 1943 年）。

坎特一开始是一位研究乌托邦社会的社会学家。《经济学家》（*Economist*）杂志这样评论：“大多数管理大师通过上 MBA 课程和在商学院或咨询公司任职来获取职业技巧。罗莎贝丝·摩丝·坎特则专注于反正统文化，与那些相信寻求同盟胜于彻底改造企业的大师交往，从而掌握职业技巧。”

她的第一本书——《公司中的男性与女性》（*Men and Women of the Corporation*，1977）深入研究了组织内部的运作。在坎特身上，社会学家的特点表现得仍很突出。《经济学家》杂志是这样评论她的：“坎特大师仍以社会学家的眼光研究她的对象，她并不把企业看作是投入变成产出的微观经济系统，而是将其视为意在改造个

人、使之成为追求集体目标的小社会。”

坎特通过对企业活动进行复杂的研究分析，描绘出一个更强调以人为本的企业世界的可能的景象。这由较小或不那么冥顽不化的组织来推动。她引入了“创业后企业”（post-entrepreneurial firm）的概念，把传统的大企业的力量与小企业的灵活速度结合起来。

坎特整个思想的关键在于创新。自1983年坎特出版《变革大师——美国企业中的创新和企业家精神》（*Change Masters——Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*）一书之后，这一观念反复成为她研究中的主题。她把变革大师定义为“一些擅长预测需求和领导生产变革的人和组织”。与变革大师相反的是尽力束缚创新的“反抗变革者”（change registers）。

坎特认为，变革与创新（或用坎特的话说“新趋势” [new streams]）从根本上是密切相关的。建立和保持创新的关键是采用“一体化”的方法，而不是“分割的”方法（这与坎特赞赏的另一位女性管理理论家玛丽·帕克·福列特的理论有明显的相同之处）。美国人的不幸就在于，“在各自为政的公司里，企业家精神正在慢慢窒息”。

坎特写道：“为了在这种一体化的、刺激创新的环境里实现有效管理，人们需要三类新的技能。第一类技能是‘权力技能’，即在由企业家推出新行动的伊始，说服其他人拿出信息、支持和资源的技能。第二类技能是能够处理在更好地利用团队和员工参与相关的过程中产生的问题。第三类技能是理解在一个组织中变革是如何设计和构思的——如何将个别创新者发起的微观变革与宏观变革或战略方向的调整联系起来。”

坎特在“授权”方面也起到了一定作用，虽然并不是她使得授权的做法得到了推广，但她却引起了大家对此的兴趣。她写道：“停滞的公司与创新的公司之间存在的最重要的区别就在于，准许或限制个人有效使用权力机会的程度。”（后来，她对公司到处大吹大擂授权是否符合实际表示了极大的疑问——“例如，经理们可能说他们已经把权力下放给了员工，但真正这样做的有多少人呢？”）

坎特的研究指向回归基本规律的最后一个组成部分：领导（leadership）。差别是人们创造出来的；领导者不能只帮助人们创造差别，他们能点燃大规模变革的过程。惟一的问题是，管理者比比

皆是，而领导者非常稀少。

在对领导这个领域进行研究时，人们把 20 世纪 50 年代的人际关系学派和 80 年代的现实建立起了直接的联系。因为有了华伦·贝尼斯（Warren Bennis，生于 1925 年）的参与，这种联系变得愈发真实。贝尼斯在进入安蒂奥奇学院（Antioch College）学习之前参加过第二次世界大战。在安蒂奥奇，他受他的导师道格拉斯·麦格雷戈（X-Y 激励理论的创造者）的影响颇深。后来，贝尼斯追随麦格雷戈来到麻省理工大学。

20 世纪 50 年代，贝尼斯是早期学习群体动力学（group dynamics）的那批学生；60 年代，他成了未来学家。他的著作，特别是《临时社会》（*The Temporary Society*, 1968），揭示了新的组织形式。贝尼斯把组织设想成以临时委员会（ad-hocracies）为主的一种机构——大致与官僚主义直接相对立——可以摆脱等级制度和毫无意义的文案工作的束缚。

当贝尼斯为企业世界描绘可能的未来时，作为位于布法罗的纽约州立大学的大学管理人员和辛辛那提大学的校长，他遇到了现实的问题。他发现他的实践不能支持他的理论——一位学者为了他的理论而不考虑自己的声望，这是很罕见的。“在辛辛那提大学时，我意识到我正在通过大学校长这个职位追求权力。我想当大学校长，但我不想做大学校长做的这些事。我想要的是影响力。”贝尼斯说，“说到底，我不是很擅长当一个校长。我望着窗外，想着实际上那个修草坪的人似乎更能控制他所做的事。”

贝尼斯回到了学术领域，成为领导研究的学术领袖。“几乎总是这样，只要我一开始考虑问题，我就在思考领导才能。”他在自传集《创造的生活》（*An Invented Life*）中这样说。“这也许是我在作茧自缚。”他承认，“我写的第一篇重要的文章发表于 1959 年，就是关于领导才能的。从 1985 年起，我的大多数研究都涉及这个领域。你建立起了某类品牌的价值，在某种程度上它与市场之间存在统一——人们会说领导才能是贝尼斯研究的。这使得生活稍显简单。”

随着这方面出版物以及经理人员培训项目的增多，人们很容易忘记领导才能这一值得进行严肃学术研究的主题曾长期被人忽略，直到 20 世纪 80 年代，贝尼斯和其他研究者才使之重新为人所重

视。贝尼斯承认,从那以后“领导才能已经成为研究领域的一个重头戏。对其发展的关心和兴趣不只是在美国,实际上全球都在关注它。”

贝尼斯的研究工作坚持人文的立场,反对那些源于军队的英雄崇拜。他认为领导能力不是什么罕见的才能;领导者不是天生的,而是可以后天培养的;领导者通常是普通人——或者看上去很普通——并不具备什么天生的领袖魅力;领导才能并不是只存在于组织的高层人物身上,而是与所有层级的人有关;最后,领导才能并不是指控制、指挥和操纵。

贝尼斯在领导才能方面最著名的研究涉及了对90位美国领导者的分析。这些人物中包括尼尔·阿姆斯特朗(Neil Armstrong)、L.A.拉姆斯(L.A. Rams)球队(美国洛杉矶的一支著名球队)的教练、管弦乐队指挥,以及像麦当劳的雷·克罗克(Ray Kroc)这样的商业人士。贝尼斯说:“他们或是右脑发达,或是左脑发达;高矮不齐,胖瘦不一;或伶牙利齿,或笨嘴拙舌;或过分自信,或缩手缩脚;或西服革履、意气风发,或蓬头垢面、失魂落魄;或奉行民主,或坚持独裁。”他们之间的共同点就是,他们都显示出了“对当前纷繁复杂状况的控制能力”。贝尼斯的意思是,领导才能是全方位的,所有人都是可以拥有它。

这90位领导者有四种共同的能力:引导注意力的能力、把握含义的能力、赢得信任的能力和自我管理的能力。贝尼斯说,引导注意力是一个眼光和远见的问题。因此,他将领导才能定义为“创造一个令人瞩目的远景并付诸行动使之逐步得到实现的能力”。成功的领导者拥有的远见能令他人相信,并使他们将其作为自己的奋斗目标。

拥有远见是一回事,要把它变成成功的行动则是另一回事。贝尼斯选出的领导者们都拥有的第二技能是把握含义的能力——沟通。如果一幅远景只能藏在洋洋洒洒400页的书中,或是在塞满文件的办公桌后面咕哝几声,那它的实际用途就太有限了。贝尼斯相信,有效的沟通不仅有赖于类比、隐喻、生动的举例说明等方法的运用,还需要激情、信任、乐观和希望。

贝尼斯指出,领导才能的第三个方面是赢得信任的能力。他说,信任是“把追随者和领导者连结在一起的情感黏合剂”。领导

者必须被认为是可靠的。

贝尼斯研究的 90 位领导者的最后一个共同点是“自我调度”。淋漓尽致地显示领袖魅力或时间管理，并不是领导者成功的必要因素。值得强调的是要有坚韧不拔的毅力和自身的学识，要敢于冒风险、敢于承担责任和面对挑战。不过，重中之重是学习。贝尼斯说：“善于学习的人不畏惧失败或错误。而在获得领导才能的过程中，最糟糕的莫过于成功过早，使人没有机会从逆境和问题中学习。”

领导者对自我评价是积极的，贝尼斯称之为“情感智慧”（emotional wisdom）。这种能力的特点是：能接受别人的真实状态；能以现实的态度看待事物；能彬彬有礼地对待所有人，甚至包括关系亲密的人；能信任别人，即使有时这样做需要冒些风险；能在意见暂时不统一、暂时得不到承认的情况下坚持不懈。

领导者是最后的堡垒。当西方的经理们抓破脑袋发呆时，领导者给予希望；在一个混杂着悲观和复杂的世界里，他们给人以清晰和乐观。他们采用的是人的方式，而不是采用一种需要什么框架或矩阵形式的方式。

1989 年 1 月 1 日道·琼斯工业平均指数组成的公司

联合信号公司 (Allied Signal Inc.)	宝洁公司
普利默利克公司 (Primerica)	美国速递公司
明尼苏达采矿制造公司	国际纸业公司
杜邦公司	菲力普·莫利斯公司
伊斯曼 - 柯达公司	联合技术
固特异公司	西尔斯 - 罗巴克公司
伯利恒钢铁公司	埃克森石油公司
国际商用机器公司	得克萨斯公司
通用电气公司	可口可乐公司
通用汽车公司	联合碳化学公司
麦当劳	USX 公司
雪弗龙公司	美国电话电报公司
星际航行国际公司	西屋电气公司
波音公司	沃尔沃斯公司
默克制药公司 (Merck)	铝业公司

哈佛 100

20世纪80年代在《哈佛商业评论》上 发表的最有影响的前5篇文章	在最有影响的 100篇文章 中的排名
《管理你的老板》(Managing Your Boss), 约翰·J·加巴罗(John J. Gabarro)和约翰·P·科特(John P. Kotter) ——1980年1~2月期	8
《生产线上的质量》(Quality on the Line), 大卫·A·加尔文(David A. Garvin) ——1983年9~10月期	17
《信息技术改变了竞争的方式》(Information Technology Changes the Way You Compete), F·沃伦·麦克法兰(F. Warren McFarlan) ——1984年5~6月期	19
《战略意图》(Strategic Intent), 加里·哈默尔(Gary Hamel)和C.K. 普拉哈拉德(C.K. Prahalad) ——1989年5~6月期	26
《信息如何使你有竞争优势》(How Information Gives You Competitive Advantage), 迈克尔·E·波特(Michael E. Porter)和维克托·E·米勒(Victor E. Millar) ——1985年7~8月期	34

资料来源:“100篇最畅销的文章”

管理百年年表

1981

里查德·帕斯卡尔(Richard Pascale)和安东尼·阿索斯(Anthony Athos)用《日本企业管理的艺术》一书揭示了日本企业成功背后的秘密,提出了7S框架。

4月，亚当·奥斯伯恩（Adam Osborne）第一次推出 Osborne 1 型计算机。订单蜂拥而来，到了9月，公司的每月销售额超过100万美元。Osborne 1 型计算机和亚当·奥斯伯恩似乎就代表了技术革命的前沿。充满自信和笑容满面的奥斯伯恩似乎成为当时男性的代表。一本杂志的标题是：“从炫耀到财富”。然而，事实却证明，这是多么短暂的一瞬间。1982年，奥斯伯恩计算机公司（Osborne Computer）宣告发生了800万美元的亏损。该公司很快破产，成为一个历史的注脚。

Pac-Man 电视游戏面世。

1982

一位精神变态者在泰洛林（Tylenol）胶囊中放了氰化物。8人中毒死亡。为此，强生公司（Johnson & Johnson）将所有的该产品从商店货架上撤下。强生公司总共收回3100万瓶产品，付出了1亿美元的代价。

“贝尔大妈”（“Ma Bell”，指美国当时的贝尔系统公司——译者注。）被分解为美国7个地区性的电话公司。

汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼在商业畅销书市场投下一枚重磅炸弹《追求卓越》，使得整个市场都为之狂热。

比尔·盖茨（Bill Gates）和他的童年好友保罗·艾伦（Paul Allen）一起成立了一家公司。

在成功销售了几十亿个汉堡包之后，麦当劳公司的股票被道·琼斯指数收录。

大前研一的著作《战略家的思想》在西方出版发行。

联合碳化学公司设在印度博帕尔的工厂发生灾难性事件。

1983

IBM 生产出第一台内置硬盘的个人电脑。

罗莎贝丝·摩斯·坎特的著作《变革大师》出版发行。

1984

苹果公司推出了新产品：麦金托什（Macintosh）。

迈克尔·艾森纳 (Michael Eisner) 和弗兰克·威尔士 (Frank Wells) 加入了迪斯尼公司, 启动了公司改革的流程。迪斯尼公司当时正处于困境之中——公司的工作室因成本过高而在1983年出现了3000万美元的亏损。迪斯尼主题公园的参观人数也呈下降趋势。

梅雷迪思·贝尔宾 (Meredith Belbin) 的著作《团队管理》(*Management Teams*) 重新将团队工作引入管理学。

1985

埃德加·沙因的著作《组织文化与领导》(*Organizational Culture and Leadership*) 出版发行。

新的可乐面世了——尽管只是昙花一现。

1986

美国最高法院支持对减少工作歧视所采取的肯定行动。

1987

1月8日, 道·琼斯指数首次逼近2000点, 但在10月19日, 却又创下了日跌幅达22.6%的新记录。

1988

约瑟夫·朱兰完成了他的质量管理方面的福音书——《质量计划》(*Planning for Quality*)。

索尼公司买下了哥伦比亚广播公司 (CBS), 成立索尼音乐娱乐公司 (Sony Music Entertainment); 在1989年, 索尼又收购哥伦比亚影视公司 (Columbia Pictures), 成立了索尼影视娱乐公司 (Sony Pictures Entertainment), 同时开始生产3.5英寸软盘。

1989

查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 的著作《非理性的时代》(*Age of Unreason*) 和舒曼特拉·高沙尔 (Sumantra Ghoshal) 和克里斯托夫·巴特列特 (Christopher Bartlett) 合著的《超越界线的

管理》(*Managing Across Border*)，揭开了正在出现的公司现实。

“埃克森-瓦尔迪兹”号油轮(*Exxon Valdez*)在阿拉斯加泄漏了1100万加仑的原油。

1990

当大前研一正在设想《没有国界的世界》(*The Borderless World*)时，迈克尔·波特(*Michael Port*)的《国家的竞争优势》(*The Competitive Advantage of Nations*)一书正风行全球。

在矿泉水产品中检测出苯之后，毕雷矿泉水(*Perrier*)又重新采用了玻璃瓶包装。

麦当劳征服莫斯科。

理查德·帕斯卡尔的著作《艰难的管理》(*Managing on the Edge*)出版发行。

THE 第 10 章
Management
Century

1991~2000:

权力的新平衡

明天，有效率的组织将日新月异。

—— 汤姆·彼得斯

职能组织的衰亡

麻省理工学院的研究表明,管理的流行理论符合生命周期的规律。开始是学术研究发现;然后新思想形成技巧,并在学术刊物上发表出来;接着,新技巧作为提高生产率、降低成本或解决任何引起管理层注意的问题的新方法得到广泛提倡;咨询顾问也学会了这个思想,并把它作为普遍适用的万灵药;于是,当经过实践仍不能产生事先宣称的显著结果后,人们才意识到,把聪明的想法转化为可持续进行的实践是多么困难;最后,只有很少一部分企业还会继续利用这个方法。

这种模式最好的例子就是企业流程再造 (business process reengineering) 理论先在全球得到流行、后从神坛跌落的过程。20 世纪 90 年代早期, CSC 指数顾问公司 (CSC Index) 的联合创始人詹姆士·钱匹 (James Champy) 和电气工程师、前 MIT 计算机教授迈克尔·汉默 (Michael Hammer) 努力使企业再造的想法成为流行理论。这个想法源于 1984 年至 1989 年间 MIT 对“20 世纪 90 年代的管理”进行的研究。

钱匹和汉默写的《企业再造》(*Reengineering the Corporation*) 成为最畅销的书。该书使全世界的许多公司制定了无数再造计划,促成了许多咨询公司的成立,并刺激那些提倡其他再造方法的书大量泛滥(由于企业再造理论的流行, CSC 跻身于世界上最大的咨询公司之中)。

企业再造理论的基本思想是,组织必须明确自己的关键生产过程,并使之尽量简洁有效。必须扬弃枝节(包括无足轻重的人员)。汉默宣布:“不能实现自动化的,就取消它。”钱匹和汉默将企业再造定义为“从根本上对企业经营流程进行重新思考和彻底的重新设计,以求在成本、质量、服务和速度等重要的经营绩效的衡量指标上获得显著的改善。”

正如人们所见,企业再造理论吸引人的地方在于,它包括了许多近年来流行的企业管理思想,并将这些思想形成一整套条理清晰的思想体系。企业再造理论包括了全面质量管理、JIT 生产技术、顾客服务、建立在时间基础上的竞争和精益生产等概念。许多知名

企业对该理论纷纷表示很感兴趣；更有些出乎意料的是，钱匹和汉默的书被认为和彼得·杜拉克的书一样有着重大的影响力。

对钱匹和汉默来说，企业再造不仅仅指流程再造。他们避开了“企业流程再造”这个词，是认为它的含义太有限。他们认为，再造的范围和规模远不止简单地改建和改善企业流程。真正的企业再造包罗万象，是企业进行革命的方法。

企业为了进行革命，就要为自己准备一张白纸，以便在上面描绘出整个经营流程。这无疑是个有用的练习。这可以鼓励企业考虑：它们真正的核心活动是什么，以及为了使经营流程有效地运作，哪些流程是适当的，哪些流程需要改进。这也鼓励企业从职能严格分开的组织形式转化为更自由的企业形式，因为决定企业形式的是关键过程，而不是职能范围。

最佳的流程不可避免地与更有效的资源利用有关。职能组织（与根据过程建立的企业相对）往往包含为自己利益服务的保护主义成分。不同的职能部门之间不必共享知识或为同一目标而努力。显然，这样的效率很低。因此，从理论上来说，完全可以取消经营流程中的某些步骤，而另一些步骤也可以被精简或通过运用信息技术来提高效率。企业可以把最有效的经营运作流程严格明确地画在图纸上，然后努力把纸上的理论变成具体的现实。

这个概念很简单。事实上，它在强调流程和效率方面表现出与弗里德里克·泰罗的科学管理很强的相似性。在 20 世纪末，效率仍至高无上。

企业再造的相对简单是很吸引人的，但事实证明，把再造变成现实远比倡导者所想像的要难。这样的企业革命大多夭折。

第一个问题是，在一张白纸上重新构建企业流程的方法忽略了企业几年甚至经常是几十年来左右组织行为方式的文化演进。人们难以抛弃这种先入之见及一些情有可原的习惯。职能组织的效率也许是很低，但这种情况很难改变。

第二个问题是，企业再造显得不人道——这一点也与弗里德里克·泰罗相似。在某些案例里，企业打着再造的名义，对待人的方式简直骇人听闻。正如其名称暗示的，再造更多地把机器，而不是人或有人情味的制度视为公司前景的来源。事实证明，在企业再造中，人成了最大的障碍。对于纯粹的再造主义者来说，人不过是执行流程的物体，通过抛弃人的个性可实现高效率。在这一点上，企

业再造理论与泰罗的科学独裁管理最为相似。

于是，再造成为企业裁员和缩小规模的同义词。对此，不能一味指责这些专家和咨询顾问。许多声称要进行再造的公司常常只看到流行理论的表面现象，只热衷于削减成本。如果能以实施前沿概念出现，缩小规模似乎更受公众欢迎。

第三个障碍是，企业并不是自然而然地进行革命，他们甚至不愿意这样做。他们往往只对最容易进行的过程进行再造，其余的环节就任其保持原样，而不是进行广泛的再造。钱匹写作的续篇《再造管理》（*Reengineering Management*）一书就谈到了这个问题，他说，再造总是无法对管理产生冲击。毫不奇怪，经理们无一不愿意把严格的以流程为基础的观点强加给别人，但对自己却往往不这样。在企业再造理论最盛行的1994年，钱匹特别指出：“高级经理们充满热情地进行企业流程再造的工作，拆毁不再对组织起支持作用的公司结构。但大部分的管理实践活动毫发未损。如果经理们的工作和风格毫无变化，重建的企业结构终将受到损害。”为此，他建议再造管理应该解决三个关键领域的问题：管理者的作用、管理风格和管理系统。现在回顾起来，企业再造的错误就在于没有首先处理好再造管理的问题。

组织模式

不过，企业再造还是有两方面的成就。首先，它鼓励管理人员再一次考虑如何最佳地组织企业这个棘手的问题。第二，它提倡企业按照流程而不是职能进行组织。企业从职能组织固有的组织刚性中挣脱出来具有重要意义。问题是，企业再造是以一种形式的组织刚性代替另一种形式的组织刚性。

由于技术进步的加快，在20世纪90年代，组织问题成为最重要的问题。领风气之先的是汤姆·彼得斯的《管理的解放》（*Liberation Management*, 1992）一书，尽管该书被大大诋毁。卡尔·韦克（Karl Weick）评论说，这是本以“超文本”（hyper-text）写成的书。

在《管理的解放》中，彼得斯从传统的公司结构按职能划分的概念中解放出来。他倡导的新组织结构的范式以没有明显的结构而著名。这正是彼得斯的关键所在。CNN、ABB（Asea Brown Boveri）

和 Body Shop 等公司因具有高度灵活的结构，并能为满足重要时刻的商业需求而改变，所以获得了成功。未来企业结构的特点是：自由流动，不能明确说明，不能用图表说明，简单却又复杂。

彼得斯构想了新公司的结构，其关键是建立一个联系顾客、供应商以及任何能帮助企业实现目标的人的网络。他这样写道：“必须抛弃关于规模的旧观念。‘新的大公司’确实可以非常大，但却是‘网络大’。换言之，企业规模是由市场力量来衡量的，是公司外延所有短暂或半永久的支持者构成的群体的函数，而不是企业拥有和直接控制资源的问题。”

这个网络还必须快速移动。书的核心是一再强调时尚——“我们都处在米兰的高级女子时装业和好莱坞的电影业所包围的世界里。”彼得斯写道，“时尚，是惟一使这本书充满活力的一个词。计算机和微处理器的生命周期从几年缩短到几个月。”为了寻找到使自己在市场上独一无二的新领域，新的组织模式改变迅速，并将不断改变。

显然，这样的组织要求管理者具备的技能与传统的需要不同。确实，彼得斯说他描述过的新组织形式“难以想像——管理它是非常痛苦的”。那些新技能，现在已经为人们所熟悉。彼得斯宣布告别命令和控制，开辟以“求知欲、积极进取和运用想像力”为特征的新时代。他认为，这是一个大多数组织不了解的阶段，也是回到基本原则的阶段：“在过去 100 多年里……我们假设专家专门集中在一个地方，在各部门、小组或企业里都集中了一些‘专家’员工。而工作是由另一个完全不同的地方的人们来完成。新组织制度则把专家放回到原处，更亲近行动——如同工业革命以前，重视手工艺的时代……我们根本不是忽视‘专家’。我们只是转移了它的注意焦点，扩大了它所能影响的范围，并赋予它新的观念——我们认为，在一个快节奏、时尚化的世界里，每个人都必须成为专家。”

在彼得斯提出组织需要变革的观点之后，各种各样的新组织模式蜂拥而来——虚拟组织、网络组织等等。

在这场争论中，最值得关注的参与者是英国的思想家查尔斯·汉迪（Charles Handy，生于 1932 年）。汉迪预言某种组织形式将占优势地位。这就是那些最容易与服务业相联系的组织类型。第一类，也是最出名的一类是他称之为“三叶草组织”（shamrock organization）——“一种以关键管理人员和工人为核心建立起来的组织

形式，其外围是外部承包商和兼职人员。”以这种组织形式组建的未来企业很可能与现在的咨询公司、广告代理商或专家合伙企业的结构相仿。

汉迪指出的第二种新兴结构是联邦式结构——他指出，这不是分权的另一种说法。在他为联邦式组织描绘的蓝图中，中央部门行使协调、影响、指示和建议的功能，而不制定条款或做短期决策。中央部门考虑的是长期战略。这样的中央部门“处于组织的核心，称之为高层或总部都不合适。”

汉迪预言的第三类组织是他称为的“3I”组织。3I 是指信息 (Information)、情报 (Intelligence) 和思想 (Ideas)。这类组织对人事管理提出了很高要求。汉迪解释说：“明智的组织已经知道，不能简单地把它聪明的员工定位为工人或经理，而应该把他们定位为个人、专家、专业人员或管理人员，或领导者（像经理和工人这种过时的称谓应当退出使用）。所有人以及组织如果想跟上变化的节奏，就必须全身心地坚持学习。”

关于组织结构的争论仍在继续。然而，在实践中，20 世纪 90 年代已经出现了明显的新公司类型的萌芽。这新一代公司的典型包括 ABB、丰田、通用电气和戴尔。

矩阵模式

ABB 公司是我们这个时代得到最多称赞和报道的公司之一。对它的案例研究多如牛毛。著名的研究者包括汤姆·彼得斯、伦敦商学院的舒曼特拉·高沙尔 (Sumantra Ghoshal) 和哈佛的克里斯托弗·巴特列特（《个性化的公司》[*The Individualized Corporation*] 的作者），事实上还包括许多其他值得一提的管理思想家。ABB 头顶欧洲最受人尊崇的公司的光环。评论家称赞，分析家赞赏。

首先让我们看一些事实。ABB 是世界领先的能源动力工程公司，总部设在瑞士苏黎士，在 50 个国家拥有 21 万 3 千多名员工。公司总资产 310 亿美元，涉足 35 个商业领域，共有 5000 个利润中心 (CEO 约兰·林达尔 (Göran Lindahl) 说：“让人感觉是 5000 个公司。”)。

ABB 是由瑞典 Asea 公司和瑞士 Brow Boveri 公司合并而成的，

由令人敬畏的珀西·巴纳维克（Percy Barnevik）领导。这是自荷兰皇家壳牌石油联合之后最大的跨国合并。巴纳维克成了合并后 ABB 的 CEO，并对公司的组织和经营进行了大变革，直到 1997 年林达尔继任。

在变革过程中，巴纳维克被描绘成欧洲的杰克·韦尔奇。二者存在相似之处。他们两人在位时间都很长，都极端鄙视官僚作风。巴纳维克以其 30% 规则而出名——接管一家公司后，总部职员的 30% 被解雇，30% 调到集团其他公司，30% 分派到独立的利润中心，剩下的 10% 继续干原来的工作。巴纳维克和韦尔奇都是锲而不舍的强力沟通者，一直努力保持猛烈的变革速度。他们奉行变革、变革、再变革。

ABB 的合并故事非常引人注目。合并的商谈是秘密进行的。第一次向董事会出示协议初稿时，某些董事都没有想到合并正在进行。他们只有一个小时的时间来阅读文件。整个过程非常快。在巴纳维克的推动下交易得到尽快结束，很著名的是协议中连尽责条款都没有。协议初稿形成后，巴纳维克当着谈判双方逐字逐句念。当场解决反对意见。如果没有人提出意见，就视为同意。巴纳维克回忆说：“我们必须快；不能有泄漏；不能有律师在旁边；必须互相信任。”

也许合并中最惹人注目的是信任的程度。两套管理人马都认识到这是个好主意。其中没有任何政治操纵。秘密的商谈仍是秘密。决策制定出来后就要遵守。这种相互尊敬和信任的气氛也许是因为这是一起合并案而非接管案——巴纳维克说：“接管可能摧毁很多东西，心理的、政治的以及商业上的。”

1987 年 8 月 10 日，公司公开宣布了进行合并的消息。整个企业界都因这起突如其来的合并而震惊。《华尔街日报》说，这起合并“是源于需要而非爱情”。这一说法忽视了两家公司间不可思议的匹配。这两家公司是真正的天作之合。Brow Boveri 是国际企业，而 Asea 不是。Asea 擅长管理，而 Brow Boveri 不擅长。两家企业在技术、市场和文化方面都匹配。当然，这是运气还是战略远见，仍是一个值得继续讨论的问题。

然后，很简单，巴纳维克使公司运转起来。“由巴纳维克设置的挑战是，在一个在 150 个国家雇有 21 万员工，拥有 1300 个公司的集团中，创造一个管理层尽可能少的有效率的企业家组织。”凯

文·巴勒姆 (Kevin Borham) 和克劳迪娅·海默 (Claudia Heimer) 在他们所著的一本对公司进行调查的书《ABB: 跳舞的巨人》(ABB: The Dancing Giant) 中写道。为了实现这个目的, 巴纳维克引入了复杂的矩阵结构——林达尔称之为“在集中条件下的分权”。公司由执行委员会领导, 下面按商业领域、企业和利润中心, 以及国家机构来组织划分。目的是努力获得作为一个大型组织的优势, 同时也获得小型组织的优势。

ABB 的矩阵结构成了很多争论的起源。作为一种新的组织模式, 它得到热情赞扬, 巴纳维克被认为是通用汽车公司的阿尔弗雷德·P·斯隆再生 (也许这是通用汽车公司任命巴纳维克为非执行董事时所考虑的原因吧)。巴纳维克认为, 矩阵结构不过是记录和了解任何大型组织非正式发生的事情的正式方法。矩阵组织的蜘蛛网结构是生命存在的客观事实。

不管是否自然, 事实是 ABB 的结构非常复杂, 似是而非, 模棱两可。在企业角色模式方面, ABB 完全不是始作俑者 (巴纳维克建议说: “我不相信你能机械地模仿其他企业。”)。作为一种复杂的管理特殊组织的方式, 矩阵组织已经被证明是非常有效的。使有“全球联系”的公司团结在一起的因素包括根深蒂固的当地化存在、全球化的眼光、跨国界的理解能力、处理创造性压力的全球价值和原则、高层之间的全球联系和全球化的企业伦理。另外, 还要求 CEO 具有巴纳维克那样少有的干劲和智慧。模仿者敬请注意。

虽然盲目模仿 ABB 是不明智的, 但公司在其他方面还是具有鼓舞力量。你可以概括 ABB 的管理风格和哲学, 用以帮助成长企业的管理。看起来这就可以从无目的的贴身肉搏战中解脱出来。建设性的争论受到欢迎。来自不同国家的经理们在一起高效工作。给人的印象是: 决策经过了彻底全面的考虑, 有分析作依据, 制定出来后就能得到执行。ABB 是 20 世纪末对职业管理最明白清楚的认可。

这些都不是在一夜之间就轻易发生的, 而是经过谨慎思考后发生的。其中贯穿着一种强烈意识, 注重实际的管理决策导致更辉煌的公司命运。当然, 清晰和沟通是关键。这些是珀西·巴纳维克的基本才能; 也是他已经慷慨地送给 ABB 的礼物。他拥有罕见的可靠判断力。他不断地交流, 绝对清晰地传达出他的决策。很多时候 ABB 也同样如此, 问题是它是否能继续保持这样。

管理模式

1980年12月，小约翰·弗朗西斯·韦尔奇（John Francis Welch Jr.）被宣布为通用电气公司新任CEO和董事长。这是一次破记录的任命。45岁的韦尔奇成为公司历史上最年轻的首席执行官。实际上，他只是公司92年历史中任命的第八位CEO。

他接管的是一家具有美国企业特性及现代管理技术的典范企业。GE能与时俱进，虽然通常速度要慢一点。最终，它成为，即使是在那个时代，也是相当庞大的企业巨头。改变方向和学习新技巧不是自然而然就能发生的事。GE的习惯是，先估量事情的重要程度，然后采取行动，将风险减少至最小，但仍有步骤地前进。GE是高度集中的，但仍设法比其他的企业巨人以更宽的视角看世界。

当杰克·韦尔奇成为GE的最高领导者时，公司的净收入是17亿美元。从大多数衡量标准来看，公司正以健康的速度增长——前一年的增长率为9%，一切都显得很乐观。可以期望，当新首领习惯了工作后，公司大船将更平稳地航行。毕竟，韦尔奇是内部人。他几乎不可能使这么小心养育了他的组织发生什么重大变化。

韦尔奇接管的公司过去及现在都是大公司的传奇故事之一。它以异乎寻常的适应力经历了时代的变迁而继续存在。

1878年，托马斯·A·爱迪生（Thomas A. Edison）创立了爱迪生电气照明公司（Edison Electric Light Company）。这家企业发展成为爱迪生通用电气公司（Edison General Electric Company）。1892年，它与汤姆森-豪斯顿电气公司（Thomson-Houston Electric Company）合并后成立了通用电气公司。1896年，道·琼斯工业指数开始公布时，通用电气成为道·琼斯工业指数组成的公司。它是惟一从开始到现在仍在其中的公司。

GE的发展确实是建立在坚实的基础之上的。它在成立后的第一个7个月里，销售收入就达到300万美元，此后一直是谨慎而精明的经营。一代代传下去，天衣无缝。每一代都会进行一些改变，只不过程度不同而已。“GE的天才人物都在继任CEO的候选之列，每一个后任者往往是前任者的相反的极端。”理查德·帕斯卡尔在研

究了公司历史后，在《艰难的管理》一书中做出如上结论。

确实，GE 的经营业绩一贯良好。杰瑞·波拉斯（Jerry Porras）和杰姆·柯林斯（Jim Collins）在他们的《基业长青》（*Built to Last*）一书中发现，在韦尔奇的第一个 10 年变革中，他的记录在 GE 历史上并不是最好的。事实上，在用股票收益进行衡量时显示，这位著名的 CEO 在 7 人中排名第五位。波拉斯和柯林斯总结道：“拥有韦尔奇这样的 CEO 是激动人心的事。在整个世纪里都能拥有来自企业内部的、达到韦尔奇水准的 CEO，这是 GE 之所以是一家有远见的公司的关键原因。”这是一项难以逾越的记录。在如此长时期内，其他任何大型组织在内部招聘或设法保持一贯的经营业绩方面，从没有像 GE 那样如此成功。GE 是地球上管理的最佳典范。

GE 成功背后的另一个原因是，它是围绕一种简单的常识文化建立起来的。没有任何古怪念头可以使它分心。没有刺激。不需要取巧。“当然，我们拥有好的员工，但是我们和其他公司一样从同样的人群中招募员工，我相信我们仍有一些独特之处。”GE 前 CEO 弗雷德·博尔奇（Fred Borch）1965 年说，“我认为，我们的独特之处在于环境气氛；尊敬其他人，在工作中尽可能找到乐趣。”

GE 保持简单的管理模式意味着它以远比其他竞争对手慢的速度更换 CEO。1991 年，唐·汉姆布里克（Don Hambrick）和格雷格·富克托尼（Greg Fukotoni）指出，从 1960 年起，《财富》500 强公司中约 19% 的 CEO 的任期不到 3 年。另一方面，GE 很少给猎头公司打电话。长期以来，GE 认识到从内部培养并提拔人才更好、更便宜。值得注意的是，其他公司狂热地希望得到 GE 培养的执行官。

通用电气公司 CEO 的名单值得一读：

- 查尔斯·科芬（Charles Coffin）：1892 ~ 1922 年担任董事长和 CEO。科芬是购买爱迪生的专利并开始进行严肃的企业发展的团队的领导人。
- 杰拉德·斯沃普（Gerard Swope）：斯沃普（1872 ~ 1957）于 1919 年作为国际通用电气公司第一任总裁加入 GE。1922 年担任总裁，欧文·扬（Owen Young）任董事长。20 世纪 20 年代后期，公司拥有 75000 名员工，销售额达 3 亿美元。公司进入家用器械市场。斯沃普强调公司的传统是工程和制造，并结合牢固的系统以及按那个时代的标准看——先进的人力

资源管理。1931年的斯沃普计划是罗斯福新政的一个基础。1939年，斯沃普退休，但当他的继任者被任命从事战时工作时，他又暂时回到了公司。

- 查尔斯·威尔逊 (Charles Wilson): 威尔逊的任期从1940年至1952年，由于被战时工作打断，他的影响和遗产没有其前任重大。
- 拉尔夫·科迪纳 (Ralph Cordiner): 科迪纳 (1900~1973) 是GE 1950年至1963年的CEO。他是分权的坚定拥护者，这就有必要建立复杂的官僚系统。在他令人不安的主管企业的岁月里，他以引入目标管理而著名。科迪纳还开创了GE塑料 (GE Plastics) 和公司的飞机发动机业务。他为公司建立了克罗顿维尔培训中心。科迪纳强调营销，还制订了新的公司口号：“进步是我们最重要的产品” (Progress is our most important product)。他在《职业经理人的新领域》(New Frontiers for Professional Managers, 1956) 一书中总结了他的管理哲学。
- 弗雷德·博尔奇 (Fred Borch): 他把战略规划引入GE，并使公司从科迪纳的时代稍微平静下来。杰克·韦尔奇以赞同的口吻回忆起他的影响：“博尔奇让百花齐放。他把我们带入组合住宅和娱乐业，在GE信用公司 (GE Credit) 的初创阶段克尽培育工作，从事在欧洲的事业，使飞机发动机和塑料公司独立出来，使之能真正得到发展。GE再次建立了一些未来事业的稳固基础。这些影响在他让位后变得更加明显。”1964年至1972年，是博尔奇统治GE的时代。
- 雷吉·琼斯 (Reg Jones): 出生于英国的琼斯，1939年加入GE。1967年，他成为公司的首席财务官 (CFO)，1973年成为首席执行官。琼斯发展了GE在诸如喷气式发动机和原子能反应堆等方面的高科技市场的业务，并使公司财务系统更敏锐。1979年，他被选为美国最有影响力的执行官，1980年被选为最有影响力的CEO。一位GE前管理人员后来这样评论：“在琼斯任期内，GE的财务很强健，但却是一个乏味无趣的公司。我们是一个正在衰败的组织——但没有人察觉到这一点。”琼斯煞费苦心地把CEO的位置传给了杰克·韦尔奇。

当杰克·韦尔奇加入这个小规模的著名名单时，他就没有打算安静地待在执行官的房间里。平坦的航行不是杰克·韦尔奇的路线图。平静、安份地前进不是杰克·韦尔奇的计划。GE 被改变再改变。

20 世纪 80 年代期间，韦尔奇在 GE 和公司化美国身上打上了自己的动态烙印。GE 的业务得到了彻底革新。出售了一些业务，又购并了许多新业务。1984 年，《财富》杂志称韦尔奇是“美国最强硬的老板”。GE 的员工受到韦尔奇寻求竞争力的最强烈的冲击。实际上，GE 缩小了规模。近 20 万名 GE 雇员离开了公司，节约了 60 亿美元。

韦尔奇被认为“中子杰克”，至少媒体是这样称呼他的。他清除了人员，同时还能使公司建筑完整无损。毫不奇怪，他不是 GE 或更广泛的企业世界里最受欢迎的人。有一段时间，好像韦尔奇都可以与阿尔·邓拉普（Al Dunlap）相提并论，是头号公敌。在 GE 内部，人们明显不关心正在发生的事情。韦尔奇冷静地思考，这是工作的一部分。虽然不是好的一部分，而是必须考虑的那部分。“我不从士气问题着手。我创造它！”他以典型的给人以深刻印象的坦率告诉理查德·帕斯卡尔。“一位领导者试图把一个大型组织推向与他的跟随者认为相反的地方，他必然会面临一段困难时期。以前我从未做过。我总是享有建立事业、当一个愉快的领导者的舒适。但是，很显然我们必须重新定位，把钱投入能够在全世界范围内生存的事业中去。”

对于企业的新现实，杰克·韦尔奇统治的第一阶段是残酷的开始。也许韦尔奇太残酷了，但不可否认，到 20 世纪 80 年代末，GE 更简洁、更健康了。任何可能曾经存在的自满情绪都被消灭掉了。回想起来，韦尔奇最伟大的决定也许就是让所有的枪炮同时开火进攻。突然而相对短期的变革比渐进地改变要好。

韦尔奇已经证明了他可以把公司撕碎，他必须进入第二个阶段：重建适应 21 世纪的公司。硬件已经满足需要，现在是软件。

这个核心就是 1989 年开始提出的“群策群力”（Work-out）的概念。普遍认为，这源于哥伦比亚大学柯尔比·沃伦（Kirby Warren）教授的一次偶然提问。沃伦问韦尔奇：“既然你已经解雇了这么多人，你什么时候开始“群策群力”呢？”在此阶段，10 万名员工离开了 GE。韦尔奇喜欢“群策群力”的想法。后来，这个想法变成

了现实。韦尔奇以典型的雷厉风行的行事风格，引入了20位左右商学院教授和咨询顾问，帮助把突然出现的想法付诸实施。韦尔奇称“群策群力”为“在公司范围内不屈不挠地、无止境地寻求更好的解决问题的方法”。

“群策群力”成了一种给GE雇员大幅改变其工作生活机会的沟通工具。“这个想法就是，来自GE各个阶层的40至100名员工举行为期3天的非正式闲谈会议。上司以回顾业务的方式把问题提出来，安排完议事日程后，他或她就离开。员工分成许多小组，在援助者的帮助下，攻击问题的不同部分，”珍妮特·洛（Janet Lowe）在《杰克·韦尔奇如是说》（*Jack Welch speaks*，该书已由海南出版社出版——译注）中这样解释，“最后，上司回来听各组提出的解决方法。上司只有3个选择：可以当场接受某个想法；当场拒绝；或要求更多的信息。如果上司要求获得更多的信息，他必须指定一个小组，并制定做出决定的最后期限。”

“群策群力”异常成功。它对重建GE员工与管理部門之间的信任关系很有帮助，它给了员工一个渠道，通过这个渠道，他们能一起谈论工作中关心的问题，然后真正改变行事方式，它打破了员工与管理部門之间的障碍。

破坏者韦尔奇变成了授权者韦尔奇。“群策群力”成为开放GE的一部分系统。部门和职能之间的高墙坍塌了。20世纪80年代，中间管理层被精简。由于“群策群力”这个试验，韦尔奇鼓励并让人们互相交谈，一起工作，分享信息和经验。在最初的诧异之后，他们很快陶醉于这个机会。

韦尔奇革命的下一步是推行大范围的质量运动。1995年底，公司开始推行被称为“六西格玛”的运动。“六西格玛像野火一样燃遍公司，它正在改变我们的一切。”两年后公司这样报道。

六西格玛基本上传播了对质量负责的想法。这不是生产的问题，而是重新塑造成功公司中每一个人的问题。韦尔奇说：“我们毁掉旧的质量组织，因为它们偏向一边。现在，领导者的工作、管理者的工作、员工的工作，所有人的工作都是质量。”

发展的这三个阶段——破坏、创造和质量——重塑了GE。高经营业绩的巨人仍然是高经营业绩的巨人——不过，现在已经是更简洁、更灵活的高经营业绩巨人了，因为数字显示，经营情况不错。

回到 1981 年, 杰克·韦尔奇刚成为 CEO 时, GE 的总资产为 200 亿美元, 总收入为 272.4 亿美元, 收益 16.5 亿美元。全世界共有员工 44 万名, 市场价值 120 亿美元。

到 1997 年, GE 的总资产迅速增长为 3040 亿美元, 总收入达 908.4 亿美元。共有约 27 万名员工, 令人吃惊地减少了 17 万名员工。收益达 82 亿美元, 公司市场价值为世界最高, 达 3000 亿美元。

现在, GE 在 100 多个国家经营业务——拥有 250 家生产企业, 分布在 26 个国家。作为一个整体, 在最近的《财富》500 强排名中, GE 位列第 5。如果单独排名, GE 的 9 个事业部都将处于《财富》排名的前 50 位之中。GE 仍是企业巨人, 而且现在它在所有合适之处都很强大。

更一般的经验同样意义重大。GE 成功是因为由常识而不是分析驱动的职业管理的综合作用——强有力的文化（在克罗顿维尔培养），以及精力充沛、有创见的领导能力。它拒绝一动不动地坐着。

精益模式

过去的 40 年里, 西方汽车生产商一直都在四伏的危机中蹒跚前行。他们总是落后一步。它们追赶的公司是日本巨人——丰田。如果你参观了日本丰田总公司, 就能部分理解个中的原因。在那里你会发现三张人像。一张是公司创始人, 另一张是公司现任会长, 最后一张是美国质量专家 W·爱德华兹·戴明的相片。

1918 年, 公司创立时, 名称是丰田纺纱纺织公司 (Toyoda Spinning & Weaving Co.)。20 世纪 30 年代, 自动纺织机的研制成功使公司相信, 它的未来在其他地方。公司创始人的儿子丰田喜一郎 (Kiichiro Toyoda), 学习过工程学, 游历过美国和欧洲。他决定公司的未来在于进行汽车生产。1936 年, 他变更公司名称为 Toyota (丰田)。第二次世界大战结束后的一段时期里, 丰田喜一郎宣布公司的目标是“在 3 年内赶超美国。否则, 日本的汽车产业将无法生存。”丰田喜一郎任公司会长直到 1950 年, 1995 年之前, 公司一直都由丰田家族的成员领导。

最初的丰田车是AA型（为了保险起见，公司在20世纪50年代以前仍继续原来的纺织机生产业务）。20世纪50年代，丰田在中国台湾和沙特阿拉伯设立了办事处。公司开始生产叉车（公司现在在这个市场上居世界第一），并进入了美国市场（1958年），后来又进入英国市场（1965年）。

实际上，丰田公司最初涉足美国市场并不成功。它的皇冠牌（Crown）汽车是为日本市场设计的，几乎不适宜美国的高速公路。丰田后来将它改进后使之适合美国市场。1968年，花冠（Corolla）系列车使公司取得了重大的飞跃——到1975年，丰田取代大众，成为美国市场最大的汽车进口商。1984年，为了获得美国市场心脏的利益，丰田与通用汽车公司在加利福尼亚建立了合资企业（该合资企业也生产GM Prizm汽车）。正是这家合资企业使西方提高了对丰田公司和它的管理方法的兴趣。

更多的成功接踵而来。1997年，丰田佳美（Camery）成为美国最畅销的汽车。丰田成为继通用汽车和福特之后的世界第三大汽车生产商，年销售500万辆汽车（北美130万辆，日本200万辆，欧洲50万辆），占有日本市场近40%的份额。1998年，公司销售额为885亿美元，净收益为35亿美元。

这一切之后隐藏着戴明的灵魂和他的思想的实际运用。丰田决定采用戴明的质量基本原理是20世纪最有影响的决定之一。20世纪70年代，当西方公司使用大量成本高而且不快乐的劳动力生产耗油量大的汽车时，丰田正稳步前进，实施戴明的理念。80年代早期，西方公司终于醒悟过来，开始执行戴明的质量福音书。但到那时，为时已晚。丰田已经继续向前发展了（事实上，正因为这个原因，丰田不介意告诉西方公司全面质量管理的所有细节）。

丰田前进到了精益生产的阶段，或者称之为丰田生产系统（Toyota Production System）。（通常人们认为其设计师是大野耐一 [Taichi Ohno]，他写了一本篇幅很短的有关丰田方式的书籍，他后来成了一名咨询顾问。）从丰田的角度来看，精益生产没有任何革命性。事实上，精益生产是丰田对质量承诺的必要组成部分，其根源可追溯到20世纪50年代和戴明的思想。

精益生产建立在三个简单原则的基础之上。第一，及时生产（just-in-time）。在盲目预期顾客需求的情况下，生产汽车或其他任

何产品都是没有用的。浪费很不好。生产必须与市场需求紧密联系。第二，每个人都对质量负责，一旦发现任何质量缺陷都应尽快纠正。第三，“价值流”（value stream）这个更难懂的概念。不要把企业看作是一系列互不相关的产品和过程，而应将其看作是一个连续的统一整体，一个包括了供应商和顾客的流。

1990年随着“凌志”（Lexus）的推出，丰田的生产哲学和精心发展的品牌实力达到了极致。“凌志”最初被认为是日本杰出的模仿成果。媒体权威嘲笑公司厚颜无耻——“如果丰田在凌志前面放上梅塞德斯（Mercedes）的星形物，大多数时候、大多数人都会被骗倒。”

凭借凌志，丰田改变了形象。在制造工程上，它超过了梅塞德斯和宝马（BMW）。丰田渴望告诉大家，他们用了7年时间、花费了20亿美元、共有1400名工程师和2300名技师参与，制作了450个原型才研制出凌志，并形成了200项专利。它的标准配件包括卫星导航系统及其他高级系统。丰田非常强调，汽车是在日本的一英里—英里精心修建的、严格模拟美国、德国和英国的高速公路上进行过测试的。丰田甚至在路上设置了与各国相应的路标。

凌志是以典型的丰田风格制造的，这不仅仅表现在工程质量方面。有一个虚构的凌志拥有者的经历。当一个早期的问题导致产品召回时，凌志让经销商一个一个地直接给顾客打电话。这不仅没有产生负面影响，反而增强了产品在市场中的地位。丰田像其他公司一样，把事情弄糟了，但随后以一种友好的人性化方式解决了问题。因为凌志，丰田证明它领先于其他汽车生产商的能力并没有消失。

新模式

当迈克尔·戴尔（Michael Dell）成为最年轻的管理《财富》500强企业的CEO时，他就创造了历史。然后，他成了美国最受尊敬的企业家之一。他采取直接销售的模式，并把它提升到一种艺术形式（1999年，在《财富》杂志最受美国尊敬的公司排名中，戴尔公司在GE、可口可乐和微软之后，名列第四）。

戴尔公司不是世界上规模最大的计算机公司，其产品也不是最新颖的。戴尔公司的优异之处在于：企业模式，这是该公司如何能井然有序并设法实现全部技术潜能的基准。

戴尔在非常年轻时就开始创业。他 13 岁时就已经成为拆卸苹果 II 计算机主板的内行。不过他对商业的兴趣甚至在那之前就已经产生了。“我 12 岁时第一次体验到直接所产生的力量和回报。”戴尔说，“住在休斯敦的我的一个最好的朋友的父亲是一位狂热的集邮爱好者，因此，很自然地，我的朋友和我也想收集邮票……我开始阅读邮票杂志时只是出于好玩，很快我开始注意到邮票价格在上涨。不久，我对邮票的兴趣就从收集的乐趣转向了作为股票经纪人上，这就是我母亲所说的‘商业机会’。”

戴尔家的饭间交谈也增强了他的兴趣。他们谈论的话题是关于联邦储备局的行为及其如何影响美国的经济，还谈论石油危机和应该买卖哪家公司的股票。16 岁时，年轻的戴尔就把他所学到的知识运用于实践中了。

他找到了一份为《休斯敦邮报》(Houston Post) 征订报纸的暑期工作，很快他就意识到，利用公司给的电话号码簿是毫无效率的工作方式。戴尔快速选定了获取新订阅者的方式。从潜在顾客那里来的反馈使他确信，最佳的目标群体是新婚者和刚买了新房子或公寓的人。

他和朋友从当地法院那里获得了申请结婚的人的名单。从另一个渠道，他收集了最近申请抵押贷款的人的名单。他把这两个群体作为目标对象，寄去了富有个性化的信，定单如雪片般飞来。

学期开始时，他的历史和经济学老师布置作业，让大家填写纳税申报单。由于在报纸订阅业务上的成功，戴尔算出他的收入为 18000 美元。

他的老师认为他点错了小数点，做了纠正，但她却很失望地获悉没有错——她的学生挣的钱比她还多。

此时，初出茅庐的企业家有了新的爱好——计算机。在得克萨斯大学期间，他重新组装 PC 机，然后出售。他的事业从 1000 美元的投资开始。拥有太少的资本比拥有太多的资本好，戴尔就是活的证明。这迫使他彻底改造计算机行业。戴尔拥有公司 16% 的股份，现在大约值 50 亿美元。

戴尔的灵感来自于,他意识到计算机可以按照定单组装,然后直接销售给顾客。这有两个明显的好处。第一,它意味着新公司不会成为那些企图提高价格以弥补支出的零售商的人质。戴尔公司排挤掉了中间商,这样就把公司的销售成本从通常的占销售收入的12%降到仅为4%至6%之间。

第二,公司不需要留有大量存货。实际上,它只有大约11天的存货。“管理最佳的间接销售公司备有38天的存货。销售渠道平均拥有45天的存货。因此,如果把它们加起来,共有约80天的存货,差一点就是我们存货水平的8倍。”迈克尔·戴尔说。

不管怎么说,高边际利润、低成本才是合理的。在高速增长计算机行业,这意味着无忧无虑的境界。在公司成立后的前8年内,戴尔公司以稳定的80%的速度增长。然后速度降了下来,以一个像蜗牛爬一般缓慢而稳定的55%的速度增长。1998年,公司销售收入达123亿美元。

这也许一点儿也不奇怪,比较起来,戴尔公司的竞争者的业绩看上去就显得平淡无奇。当戴尔公司爆炸性增长时,康柏公司仅以不到20%的速度增长。在市场份额方面,现在戴尔公司在美国市场上接近康柏公司(1998年第三季度,戴尔公司占14.1%的市场份额,而康柏公司占15.8%),世界市场份额仅次于康柏公司占第二位。戴尔公司的股票也许是20世纪90年代业绩最佳的股票。戴尔的市场资本总额达990亿美元(对应地,康柏和IBM分别为750亿美元和1690亿美元)。

受到这种原始统计数据的鼓舞,效仿者接二连三地涌现。为努力保持领先,康柏公司开展了按照定单组装PC机的项目。关键是,它们仍然是通过中间商销售产品。对于像康柏这种已经建立的企业来说,它们存在的问题是,一旦有了合适的中间商,就很难再把它打发走。戴尔公司的另一个竞争对手Gateway公司选择了中途歇脚客栈的方式——推行“乡村商店”,向潜在顾客提供一个亲自了解产品的场所,相当于汽车展示厅和试驾。

模仿是最纯粹的表现绝望和奉承的形式。毕竟,戴尔的远见是无忧无虑地简单。戴尔曾经说:“现在有一个流行的看法——如果你降低存货,按照定单生产,你就可能像戴尔。但实际上,那只是谜底的一部分,还有其他部分。”他把公司的成功解释为“一种受

过训练的、理解我们如何在 PC 行业中创造价值、选择正确的市场、如何关注清楚的经营模式及恰当地予以实施的方法。”

虽然直销的想法很吸引人，但这样做的公司只是在交货能力上达到与戴尔公司一样好而已。戴尔公司的模式创造了直接与顾客相连的生产线，该公司已经证明自己非常擅长充分利用这个模式。有关最终顾客的直接信息形成了一个满意顾客群——这提高了戴尔的品牌实力，降低了顾客的购买成本，增强了顾客忠诚度。结果，“大量按顾客的具体需求制造”与传统的一般市场细分法相反。

戴尔是一个闯进来排挤掉拼命赚钱的中间商的公司，它与顾客有着牢固的关系——在某种程度上，显然连微软都没能做到这一点。戴尔的一个广告这么写道：“所有对需求吹毛求疵、问棘手问题的顾客们，谢谢你们，请继续这样做。”迈克尔·戴尔这样解释：“事实上，你必须与顾客建立某种关系，因此而获得的有价值的信息，反过来允许我们去影响与供应商和顾客的关系。把信息和技术联系起来，你就拥有了使重要的全球性企业的基本经营模式发生革命性剧变的基础。”

戴尔公司已经证明，其在充分利用现代技术创建可靠的后勤和分销系统方面效率非常高。它是通过互联网销售的先驱之一。“互联网对于我们来说是梦想成真。”戴尔说，“它就像零变动成本交易。唯一比它更好的是精神感应。”戴尔公司每天仅在线销售额就超过 300 万美元，1997 年圣诞节期间，戴尔公司每天在线销售额达到 600 万美元。

到 2000 年，预计网上交易将占公司总交易量的一半。

戴尔模式的妙处在于它被运用于中间商攫取利润的一系列行业中。低的管理费用意味着迈克尔·戴尔不必为扩展业务而抵押贷款。今年的模式也许会遍及各地一段时间。

马克思的胜利

ABB、GE、丰田和戴尔的故事之间有什么联系呢？答案是，它们都是全新的现代故事。这些公司的成功不是建立在它们生产的产品的基础上。它们的产品固然很重要，但不如公司如何组织和管理

更重要。ABB的成功可归因于使它在全球和当地都强大的组织模式。GE的优势越来越多地在于其与传统产品捆绑在一起的赚钱的服务。丰田的汽车不是独一无二的,但它制造汽车的方式却是独特的。戴尔营销的独特之处不是它生产的计算机,而是如何生产及交付的方式。

公司如何处理业务从未比它们如何成功更重要、更基本。从本质而言,这是精神对物质的胜利。使ABB、GE、丰田和戴尔显得与众不同的是洞察力、管理和实施。“通过有力地提高在处理变化方面的管理效率,计算机革命应该对管理人员增加的需求有长期的影响。”《财富》杂志在30年前就准确地预测到这一点。

知识的力量成为通往竞争优势的新途径。这意味着卡尔·马克思关于工人控制生产资料的目标实现了。我们的大脑控制了企业世界。过去,资本被看作是纯粹的财务金融术语;现在,它必须逐步被看作是智力术语。

智力资本概念可以粗略地描述为组织的总体脑力。这个概念不可避免地知识工人和知识管理概念有着密切联系。事实上,某些人把它们当作同义词。

智力资本概念与许多其他概念一样,来源于彼得·杜拉克的著作。1969年,他在《不连贯的年代》(*The Age of Discontinuity*)一书中,介绍了知识工人这个术语,用以形容受过高度训练、有才智的管理专业人士,他或她能认识到自己对于组织的价值和贡献。知识工人是以前的公司人模式的解毒药。

“知识工人把自己看成是另一种职业人士,与往日的律师、教师、牧师、医生和政府公务员没有区别。”杜拉克在《不连贯的年代》中这样写道,“他受过同样的教育,收入更多,还可能有更好的机会。也许他充分认识到他依赖组织获取收入和机会,没有组织进行的投资,他就不会有工作,但他也正确地意识到,组织同样依赖于他。”

杜拉克识别出这一新生事物,但他最关键的贡献在于,他认识到知识既是力量,也是所有者权利。智力资本就是力量。如果是知识而不是劳动,成为经济社会新的衡量标准,那么资本主义社会的结构就必须改变:“在知识社会里,知识工人既是真正的‘资本家’,又依赖于他的工作。当今社会被雇佣的受过教育的属于中产

阶级的这些知识工人群体，通过养老基金和投资信托等方式拥有生产资料。”

后来，杜拉克在他 1992 年出版的《未来管理》（*Managing for the Future*）一书中发展了他这一著名思想，他提到：“从现在起，最关键的是知识。世界正变得不是劳动密集、不是物质资料密集、不是能源密集，而是知识密集。”

信息时代助长了知识工作。企业愈加认识到招聘、留住有才能的人对提高企业竞争力的重要性。这种对知识的兴趣的提高是可以理解的，也许在产业活动的演变中，令人惋惜的是这一现象出现得太晚了。“当然，知识总是重要的，但有两件事情已经发生了变化。”就这个题材写过一本重要的书的托马斯·斯图尔特（Thomas Stewart）说，“第一，由于产品价值的百分比增加了，所以它已经增长为最重要的因素。过去，成本的 80% 是物质材料，20% 是知识——现在这个比例分别为 70% 和 30%。第二，管理知识的可能性越来越大。”

在许多方面，智力资本简单地与充分利用组织雇佣的人员的知识有关。“如果惠普公司了解它所掌握的知识，我们的生产率将提高三倍都不止。”惠普的老板卢·普拉特（Lew Platt）回忆说。据估计，2000 年英国将有 1000 万可以称作知识工人，700 万是体力劳动者。尽管美国流行以较小规模生产，从 20 世纪 80 年代初到 90 年代后期，管理和专业工作者的数量仍增加了 37%。

认识到智力资本是重要的之后，下一个问题就不可回避：如何衡量智力资本呢？毕竟，只有经过衡量才能实现。智力资本越来越多地被归为企业活动的一部分。瑞典企业斯堪的亚公司（Scandia）有一位“智力资本董事”，以及其他一些类似的人事安排——至少在头衔上是这样。斯堪的亚公司的莱夫·埃德温森（Leif Edvinsson）是这个领域的思想领导者之一——他指出了围绕顾客、流程、补给和研发、人力因素和财务建立智力资本报告的模式。

困难在于如何把枯燥乏味的有关知识和智力资本的报告变成现实。这是一个重大挑战。智力资本是好的，但你如何创造它呢？公司可能在这里撞到南墙。布兹 - 艾伦 - 汉密尔顿管理咨询公司（Booz Allen & Hamilton）的顾问查尔斯·吕西耶（Charles Lucier）和珍妮特·托斯利瑞（Janet Torsilieri）经研究发现，大多数知识管理

(或意义相同的词)项目的效果是有限的。实际上,他们估计:“大概 1/6 的项目在前两年取得了显著效果;一半的项目实现了很小但很重要的影响;剩下的 1/3 的项目失败,几乎没有商业作用。”

在人为的热闹和夸张言辞之中,在太多的会议和出版物之中,这样的研究值得一读。在所有的讨论中,成功利用智力资本仍是一个难以克服的挑战——这也是一个几乎没有企业能宣称自己已经克服的挑战。

1999 年 1 月 1 日道·琼斯工业平均指数组成公司

联合信号公司	宝洁公司
花旗集团公司 (Citigroup Inc.)	美国速递
明尼苏达采矿制造公司	国际纸业公司
杜邦公司	菲力普·莫利斯公司
伊斯曼-柯达公司	联合技术公司
固特异公司	西尔斯-罗巴克公司
强生公司	埃克森石油公司
国际商用机器公司	JP 摩根公司
通用电气公司	可口可乐公司
通用汽车公司	联合碳化学公司
麦当劳	沃尔特·迪斯尼公司
雪弗龙公司	美国电话电报公司
卡特皮勒履带拖拉机公司	惠普公司
波音公司	沃尔玛连锁商店
默克制药公司	铝业公司

管理百年: 国家比较的结果

	人的预期寿命	
	1900	1998
墨西哥	33	74
日本	44	80
意大利	44	78
美国	47	76

资料来源:《时代》杂志,1998年4月13日

哈佛 100

20 世纪 90 年代在《哈佛商业评论》上 发表的最有影响的前 5 篇文章	在最有影响 的 100 篇文章 中的排名
《企业核心竞争能力》(The Core Competence of the Corporation), C.K. 普拉哈拉德 (C.K. Prahalad) 和 加里·哈默尔 (Gary Hamel) ——1990 年 5~6 月期	15
《领导们真正做什么》(What Leaders Really Do), 约翰·P·科特 (John P. Kotter) ——1990 年 5~6 月期	24
《再造工作:不能实现自动化的,就取消它》(Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate), 迈克尔·汉默 (Michael Hammer) ——1990 年 7~8 月期	38
《团队的纪律》(The Discipline of Teams), 乔恩·R·卡岑巴赫 (Jon R. Katzenbach) 和 道格拉斯·K·史密斯 (Douglas K. Smith) ——1993 年 3~4 月期	44
《从批准行动到批准多样性》(From Affirming Action to Affirming Diversity), 小 R·罗斯福·托马斯 (R. Roosevelt Thomas Jr.) ——1993 年 3~4 月期	45

资料来源:“100 篇最畅销的文章”

最糟糕的五天

道·琼斯工业指数一天内最大幅度下降		
日期	下跌点数	下跌百分比
1987 年 10 月 19 日	508.00	22.6
1929 年 10 月 28 日	38.88	12.8
1929 年 10 月 29 日	30.57	11.7
1929 年 11 月 6 日	25.55	9.9
1899 年 12 月 18 日	5.57	8.7

它们现在在哪儿?

最初 12 家进入道指的企业命运	
公 司	最终命运
美国棉籽油公司	最佳食品公司的远祖
美国糖业公司	演变成阿姆斯特达控股公司
美国烟草公司	1911 年被反垄断法案分拆
芝加哥燃气公司	1897 年被人民燃气公司 (People Gas) 收购
蒸馏和养牛公司	由威士忌信托演变成千年化学公司 (Millennium Chemical)
通用电气公司	仍在道指中
拉克莱德燃气公司 (Laclede Gas)	仍在进行交易; 1899 年从道指中去掉
国家铝业公司 (National Lead)	现在的 NL 工业公司, 1916 年从道指中去掉
北美洲公司	19 世纪 40 年代破产
田纳西炭铁公司	1907 年被美国钢铁公司收购
美国皮革公司 (优先 股) (U.S. Leather)	1952 年终止
美国橡胶公司 (U.S. Rubber)	变成 Uniroyal 公司, 现在是米其林公司 (Michelin) 的一部分

管理百年年表

1991

4 月 17 日, 道·琼斯指数第一次逼近 3000 点——这是这 10 年里, 道指将要超越的诸多里程碑式的关口中的第一个大关。

1992

妇女每小时收入的中位数只及男子收入的 79.4%; 妇女每周收入的中位数只及男子收入的 75.4%。

汤姆·彼得斯的著作《管理的解放》(Liberation Management) 一书, 为这 10 年建立了一个令人厌恶的基准。

1993

迈克尔·艾森纳 (Michael Eisner) 在 1993 年从迪斯尼公司获得的收入超过 2 亿美元。

IBM 公司宣布 1993 年财政年度损失大约为 80 亿美元。前麦肯锡公司的咨询专家、转行的总裁洛·郭士纳 (Lou Gerstner) 成为该公司的首席执行官。这让人想起一个古老的预言。1950 年, 当哈佛大学的克里斯·阿基里斯 (Chris Argyris) 到 IBM 做研究时, 小托马斯·沃森曾对他说过: “我所担心的是, IBM 会成为一个巨大的不灵活的组织, 当计算机行业经历下一次转型时, 它不能随之发生变革。”

4 月 2 日, 美国烟草业的巨人菲利普·莫里斯公司 (Philip Morris) 将其品牌产品——包括万宝路在内的香烟的价格削减了 25%。一天以前, 人们还以为这是公司的玩笑, 但却真的成为了事实。这一天被称为“万宝路的黑色星期五”。做出这一决策的幕后人物迈克尔·迈尔斯 (Michael Miles) 在一年之后辞去了菲利普·莫里斯公司的董事会主席和首席执行官的职务。

北美自由贸易协定 (NAFTA) 得到了批准。

詹姆士·钱匹和迈克尔·汉默合著的《企业再造》出版发行, 宣告了一场革命的开始。该书成了缩减企业规模的圣经。

1994

一位数学教授发现英特尔公司新型的奔腾处理器中存在缺陷。英特尔为此损失了 4.75 亿美元。

亨利·明茨伯格在他的著作《战略计划的兴衰》一书中宣布了传统战略的“死穴”。加里·哈默尔 (Gary Hamel) 和普拉哈拉德 (C.K. Prahalad) 的著作《竞争大未来》(Competing for the Future) 标志着战略管理新生代的产生。

1995

道·琼斯指数涨幅达 33.5%, 第一次突破 4000 点。

索尼公司推出游戏机产品 Play Station。

迪斯尼公司制作的电影《玩具总动员》(Toy Story) 首映——这是第一部完全由计算机制作人物的电影。

梅尔登·米尔斯公司 (Malden Mills) 的工厂发生火灾, 多人受伤被送入医院, 而且公司似乎也完全被毁了。公司创始人的孙子、首席执行官艾伦·菲诺斯丁 (Aaron Feuerstein) 立刻宣布, 即使没有生产能力、没有立即恢复生产的希望, 他也会继续支付公司 2400 名员工的工资和健康保险金。据估计, 这项涉及长达 90 天的工资和 180 天的健康保险的承诺大约要花费菲诺斯丁 1000 万美元。梅尔登·米尔斯实际上在 90 天内就完全恢复了生产能力。

迪斯尼公司花了 190 亿美元买下了美国广播公司 (ABC)。

1996

道·琼斯指数突破 6000 点。

Archer Daniels Midland 公司宣布, 它将为操纵价格支付创记录的 1 亿美元的罚款。

个人电脑的销售额首次超过电视机的销售额。

时代华纳公司兼并 CNN, 成为世界上最大的传媒公司。

根据一项民意调查研究, 在美国, 排名第一的地位象征……一个长期的婚姻。

1997

道·琼斯指数突破 8000 点。

IBM 公司宣布获得 100 亿美元的利润。

摩根·斯坦利集团 (Morgan Stanley Group) 兼并了 Dean Witter, Discover and Co., 这成为华尔街最大的兼并案。

1998

道·琼斯指数突破 9000 点。

微软公司的市场价值超过了强大的通用电气公司，以 2620 亿美元的市值成为美国最大的公司。

1999

道·琼斯指数第一次突破 10000 点大关。

管理的状态

对组织而言,只有一个人在学习是远远不够的,不管这个人是谁。由高层“指出前景”,而其他所有人跟随这个“天生的战略家”的指引,现实生活已不太可能再出现这样的情况。未来真正优秀的组织,将是能使组织内部所有层级的员工都自觉进行学习、发挥他们的学习能力的组织。

—— 彼得·圣吉(Peter Senge)

观念决定生死

作为一种职业，管理是非常独特的。它是一种受到观念驱动的职业。商学院、咨询公司、许多管理实践从业者设置了各种专业性或实践性的课程，不断涌现出来。

但不可否认的是，仍有人对今天这些管理观念持怀疑观点。管理思想被大肆宣传和夸张所玷污。那些不断涌现出来的课程或者由媒体推动，或者由学者研究兴趣促成，或者是为了满足业界的需要。如何看待这一现象，完全看你的观察角度。你可以将此看作是对那些拥有能横扫全球的聪明观念者的丰厚经济报酬，你也可以将此看作是那些日益陷入绝境的管理者们找到的一种理解商业现实状况的方式。或者你可以更积极地将这种如同走马灯似的观念宣传情况理解为，这是管理对现实世界的经济和人类起到了多么重要作用的一个标志。

显然，那些管理者对所收到的潮水般涌来的关于如何管理好企业的资料会冷言冷语；如果你读了那些管理学书籍，你也会在某种程度上同意他们的意见。现在，如果一本书没有对珀西·巴纳维克领导下的 ABB 集团的优秀业绩进行新的分析，那它就是不完整的；通用电气的杰克·韦尔奇得到了巨大荣誉并被仔细分析；戴尔也被研究了个底朝天；丰田的生产技术更是被当作一项奇迹来看待。IBM 是以前的公司模范，那时我们至少能了解它的情况。现在，我们又有了新型的 ABB 公司。ABB 拥有运转特别良好的结构，但很少有人能理解它——甚至那些在 ABB 工作的人也不能完全了解。通用电气公司，似乎就是在单独一个人的想像和推动下进行了重构（而且与一般的情况不同的是，这个人数十年来一直供职于该公司）。戴尔公司则削减了中间商，取而代之的是电子商务。而管理上难以捉摸的丰田公司总是能领先一步。

管理者渴求清晰、不模棱两可的信息，但他们现在却得不到。他们浸淫在讨论如何创造国际化组织的报告和书籍之中，但他们还是不停地问：这是什么意思？在对大型国际化公司进行详细的案例研究之后，我们得到很多知识，但却都是些支离破碎的知识。

人们都感觉到这些公司有某种东西，但却没有一个人能将全部的信息完全压缩后阐述出来。也没有一本伟大的管理学书籍能够做到这一点——也许彼得·杜拉克是最接近这个目标的人士。有人夸口自己对事实进行了“极端清晰的全面描述”，但常常就是不能做到这一点。管理学总是挑战那些试图将它引入角落、使它固定下来的理论家。它总是能从这些理论家手里逃脱。它也总是能从他们的指缝里逃走。

这样就导致管理者总是保持对新思想、新解释和新的公司灵药的寻求。在种情况下，他们不可避免地会消费很多安慰剂。但正是这种对知识的需求却使管理独立成为一个职业。50岁的律师完全可以坐下来沉迷于他们所拥有的基础知识，因为他们知道，知识更新只是偶尔发生的事件。但管理者就不能享受这样的奢侈。50岁的管理者也可以回顾过去、沉湎于过去的知识。但如果这样做的话，他们很快就会发现，他们将失去工作。管理需要变革和持续的改进。没有地方可以逃避这样的变革。知识更新是永远不变的要求。

因此，管理越来越认同学习的概念。据来自宾州的两位管理学教授阿尔伯特·万斯瑞（Albert Vicere）和罗伯特·福尔默（Robert Fulmer）估计，全球企业界每年在员工培训上的费用超过1000亿美元。令人丧气的是，万斯瑞和福尔默还估计，其中大约有一半的花费因为漫无目的而浪费了。据估计，全球经理人培训市场大约超过120亿美元。人们认为，商学院大约占了1/3的市场——大约30亿美元。

如果你把用于获取管理学和与商业有关的学位所受教育而花费的大量开支进行加总，这个数字会相对惊人——在1995~1996年间，美国授予了227102个管理类学士学位。由Linkage公司的管理咨询顾问所做的一项研究指出，每年高级经理培训的花费高达2500亿美元。1995年麦肯锡/哈佛的一项报告发现，仅仅是高级经理的非学位教育市场每年就有33亿美元之巨，而且这个市场还在以每年10%~12%的速度增长。考虑到市场的分区本质，任何保守的估计都可能是非常错误的。

人们越来越认识到，如果企业想生存下来并繁荣昌盛起来，就

必须成为“学习型组织”。这就促进大量培训和研究的出现。

学习型组织的概念，其根源可以追溯到哈佛商学院克里斯·阿基里斯（Chris Argyris，生于 1923 年）的工作。阿基里斯深受 50 年代后期的人际关系学派的影响，并曾积极参与了其中的研究。

阿基里斯深入研究了个人和公司的学习过程。“许多人把学习定义得过于狭窄，好像只是在解决问题，所以他们只关心在外部环境中识别和纠正错误。解决问题固然很重要，但如果要坚持学习，管理者和雇员都必须向内看。他们需要对自己的行为进行批判性的反省。”他这样说。正如阿基里斯所揭示的，随着学习产生的问题不会对一个特定的社会团体产生限制。事实上，那些我们认为应该是善于学习的人——教师、顾问和其他的专业人士——常常在实践中被证明是不适于学习的人。

阿基里斯最有影响的工作是与唐纳德·施翁（Donald Schön）一起完成的（他们最重要的著作是 1974 年出版的《行动中的理论》[*Thory in Practice*] 和 1978 年出版的《组织学习》[*Organizational Learning*]）。阿基里斯和施翁创造了两种基础组织模型。第一种模型的基础是这样——我们试图根据我们各自的抱负和愿望去操纵和塑造世界。在模型 1 中，管理者们的工作重点是建立个人的目标。他们沉迷于自己的想法，对外界事物漠不关心。困难在于如何制造一种沉默的气氛迫使大家低头。

防御是模型 1 的组织中最重要的活动，尽管有时候进攻才是最好的防御方式。模型 1 中的管理者随时准备对他人做出工作上的变动，但却拒绝一切改变自己的思想或工作实践的尝试。阿基里斯和施翁将模型 1 的组织划为“单环学习”（“对组织的错误进行检查和纠正，从而使组织能够执行当前的策略，并实现眼下的目标。”）。

与此相反，组织模型 2 强调“双环学习”，阿基里斯和施翁将此描述为：“对组织错误的检查和纠正包含了对基本模式、政策和目标的修正。”在组织模型 2 中，管理者的行为基于其所掌握的信息，他们讨论问题，然后做出反应，并为变革做准备。他们也向其他人学习。这样就产生了一个有效力的学习与理解的循环。阿基里斯和施翁认为：“许多组织擅长进行单环学习，但在进行双环学习上困难重重。”

另外，阿基里斯和施翁还提出了更富于挑战性的学习的终极形式。这就是所谓的“第二次学习”（deutero-learning），“对一个可使组织进行检查和纠正自身错误的学习系统提出疑问”。

当防御仍有流行的空间时，企业时尚已经转入阿基里斯所指明的道路。他在《哈佛商业评论》的一篇文章中这样写道：“任何一家渴望在20世纪90年代更为恶劣的竞争环境中取得成功的企业，首先必须解决一个基本的两难问题就是：市场成功越来越依赖于学习，而许多人不懂得如何去学习。更重要的是，那些被许多人认为是善于学习的组织的成员事实上却不精于此道。”

完全的学习概念是随着MIT的彼得·圣吉（Peter Senge，生于1947年）的著作《第五项修炼》（*The Fifth Discipline*）一书的出版和成功而为人们所了解。该书研究了在日益复杂和快速变革的世界，企业及其他组织如何培育出适应这个世界的的能力。他指出，对一个组织来说，愿景、目标、联盟和系统思考都是很关键的。圣吉为管理者提供了工具和观念框架，以帮助他们了解组织问题背后的结构和动态变化。“世界的内部联系越来越多，企业变得越来越复杂和充满变化，工作也就更加具有学习导向。”圣吉写道。

由于其他理论家和高级管理人员大大放弃使用“学习型组织”一词，所以很少有人真正了解该词的意义，但这并不能阻止其他理论家和高级管理人员广泛使用它。事实上，真正的学习型组织极其稀少。“用最简单的话来说，学习型组织是这样一个群体，其中的每个人都在不断提高自己创造未来的能力。”圣吉解释说，“‘学习’这个词的传统意义就比‘吸纳信息’更深刻。它改变个体以使他们制造出他们关心的成果，然后完成对他们来说至关重要的事情。”

圣吉指出，学习型组织有5个组成部分：

- 系统思考
- 自我超越
- 心智模式
- 共同愿景
- 团队学习

麻烦的是，学习型组织常常被认为是一种权宜之计，只是一种流行一时的风尚。真心试图把它转变为现实会感到失望。尽管如此，圣吉坚持认为，对学习型组织这个概念感兴趣就是机构和个人已准备好要接受重大变革的证据。圣吉说：“我们管理和统治的传统方式正在被打破。通用汽车和 IBM 时代的终结，与美国校园、华盛顿的‘拥堵’所发生的危机有一点相同——我们现在所生活的世界已经吹响了号角，号召我们向准备不足的制度发出史无前例的挑战。”

追求价值观

对观念的渴求和学习的兴起，成为组织生活的重要组成部分。这只是管理发生变革的一个方面。另一个方面是，在管理思想和实践中，价值变得日益重要。人事和公司价值观的问题显然与激励、忠诚方面的问题相联系。

如果你相信你所读到的商业出版社出版的东西，那整个商业社会就是由说着行话的自由职业者聚集而成的，他们从一个项目迁移到另一个项目，从一项有趣的工作转移到另一项有趣的工作中。根据流行的权威说法，员工对公司的忠诚已经死亡。今天的员工只对自己忠诚，而不会对任何其他他人忠诚。

对某些人来说，工作也许真是这样的。与此同时，现实中数以百万的人们的工作方式、工作时间与过去 10 年相比没有什么变化。

自由职业的支持者们认为，那些在同一个组织工作了 10 年、15 年甚至 20 年的人与组织之间彼此都不会感到满意。员工已经感觉筋疲力尽、松散和自鸣得意——这对任何组织来说，都不是什么好消息。与那些挑剔的、一心想着退休福利的长期留守人员相比，聪明而雄心勃勃的新人自然是更好的选择，且更有利于公司的管理。

这样的负面效应就是，公司里聚集着一群这样的员工：在最好的情况下，他们的忠诚也会转移，在最差的情况下，他们几乎不可能经得住暴风雨的袭击。的确，这样的组织很容易被政治阴谋、不确定性和不稳定性所破坏。短期员工只着眼于短期；自由职业者把

个人的自由和成功置于团队目标之上。“雇佣军总是要不停地转移，他们是不可能成为海军的。你能依靠雇佣军的力量建设企业吗？”《个性化的公司》（*The Individualized Corporation*）一书的合著者、伦敦商学院的舒曼特拉·高沙尔这样问道。

不过幸运的是，关于雇佣军的说法似乎过于言重了。收入数据服务机构（Income Data Services）的研究发现，1993年36%的员工在过去10年或更长的时间里一直为同一个雇主工作。这是规模紧缩最严重时期的数据。在有关劳动大军日益混乱的说法甚嚣尘的情况下，有趣、同时又让人吃惊的是——1968年时，员工在过去10年或更长的时间里一直为同一个雇主工作的比例（37.7%）与此相差无几。

更多有关企业战略的研究预测，2005年全部受雇员工中的79.2%将是企业全职的永久工作人员——1986年这一比例为83.9%。革命已经延期了。

不管是好还是坏，人们还在原地不动。甚至在经历了规模紧缩、人口统计数据的巨大波动和关于X代的谈论之后，工作仍是获得保障的重要因素。为同一位雇主工作30年也许不是什么时髦的事情，但确实有许多人这样做。毫无疑问，有些人这样做是因为他们在其他地方的工作机会有限，他们的抱负有限或能力有限。这些生活的事实常常被自由职业的鼓吹者所忽略。

但仍有很多人选择留下来。他们这样做，也许是因为他们发现自己的工作和工作环境是激动人心的、有价值的或是快乐的。确实，我们这个时代的一些企业巨头一直致力于建设企业忠诚。也许最有名的例子就是GE的杰克·韦尔奇。与许多现代CEO的模式不同的是，韦尔奇1960年加入该公司。没有人说他的忠诚放错了地方。

像杰克·韦尔奇这样为一家公司工作了近40年的人似乎将有些人带回到一个更幼稚、简单的年代。20世纪70年代，一些权威就构想了悠闲时代；到了80年代，他们又开始谈论弹性工作和通过电话工作的时代。当然，从技术上来说，通过电话工作是可行的，但实际上没什么人这样工作。《权力游戏》（*The Power Game*）一书的作者、全球公共关系企业布森-马斯特拉公司（Burson-

Marsteller) 的总监吉瑞·格瑞芬 (Gerry Griffin) 说: “尽管技术是可行的, 但通过电话工作的设想之所以会失败, 原因就在于——对人们来说, 在工作中建立起来的某种物理关系是非常重要的。人们希望成为一个团队的一分子, 这样感觉上会更强大一些。他们希望相互联系。”

企业忠诚产生于这样一个事实——常规的工作生活还是很有吸引力的。这二者之间的直接关系使管理变得有意义。在管理中, 在工作岗位上工作具有特别重要的意义。企业心理动力学指出, 在过道上或喝咖啡时的谈话确实能推动企业的进步。管理者可以通过与人们谈话、散步和倾听他们的意见来施加影响、体现差别, 从而取得成果。他们需要在工作岗位上, 为了员工, 他们也应该在那里。事实是, 人们对他们每天都生活的环境忠诚, 对他们的同事忠诚。

尽管办公室工作还具有传统的吸引力, 但公司不再拥有永久的魅力, 这却是事实。人们更经常地改变自己的工作。由于合资企业、合并、收购这些企业事件大量发生, 现在人们的工作岗位的变化也很经常。过去, 人们在一家企业工作 15 年, 也只是干过两三个工作岗位。而现在, 可能每三年左右就要调动一下岗位。不过这也许能鼓励员工留在企业里。因为, 如果你想在快速进步、激动人心、不断变化的环境中工作, 而你现在所处的环境正在发生这样的变化, 你又是促成这种变化的一份子, 那你为什么还要离开呢? 如果你在一家企业工作超过了 10 年, 就一定会发生变化。你要么因为个人能力提高而获得在组织内升迁的机会, 要么就会离开这个组织。

所有这一切, 并不是说 20 世纪 50 年代和 60 年代的“公司人”还有市场。毫无疑问, 盲目的忠诚已经消亡。今天的雇员们更有怀疑精神, 要求也更多。他们是忠诚的, 但他们也是自信的, 足以把他们的关心、不满和抱负都表达出来。如果他们是顾客, 我们会将他们称为“老练的、有经验的”顾客 (也许很重要, 我们不会这样做)。现在的人们很可能对潜藏在公司修饰过的言语背后的行动措施产生置疑。这就导致了企业人力资源和内部沟通的职能比过去 10 年还要重要。确实, 内部沟通现已成为一项重要事业, 这反映了企业用自己的人员创造沟通渠道的需要。

关于员工需求本质的核心是价值观的概念。过去，忠诚基本上是用来买的。雇主提供工作保障、逐步升迁的层级和公平的薪酬。作为回报，雇员付出毫不动摇的忠诚和每天努力工作。现在，价值观决定忠诚。“每一个组织都需要价值观，精简的组织更需要价值观。”GE的杰克·韦尔奇说，“当你破坏了人事支持体系和层级，人们就不得不改变他们的习惯和期望，否则，巨大的压力就会压跨他们。”

咨询顾问布莱森/怀特（Blessing/White）提出了一项题为“内心和精神”（Heart and Soul）的报告，研究了公司和个人的价值观对管理的影响。报告指出：“价值观有两个重要作用：企业清楚表达出自己的价值观，可以使潜在的应聘人员进行一定程度的自我选择。价值观也为个人的职业目标与组织目标相匹配提供了一个框架。”

组织面临的挑战是，价值观比金钱更为复杂。价值观不能简单地浓缩为企业的使命陈述，或整齐地印制在精美的卡片上。过去，在一整套价值观里有一个信念。现在，更有经验的企业已经认识到，企业的独特性在于多种价值观和文化的融合。以前，人们的需要都被认为是同样的。现在，企业已经认识到人们是受不同的东西激励的，利益和工作安排都很灵活。组织必须了解什么因素可以对个人产生激励作用。金钱和权力不一定对所有人都管用。

随着价值观成为产生忠诚和激励越来越重要的方面，企业对此也越来越重视。这毫不令人感到惊讶。确实，在现代世界里，企业识别并培育能影响社会的价值观是很重要的。企业是现代社会的价值观创造者。在我们这个世俗的社会里，企业创造出信仰体系和价值观，人们因参与其中而予以认可。企业成为我们这个时代最伟大的机构。过去，价值系统是由教会和国家创造的。现在，企业独特而强力定义的价值观体系，我们可以接受，也可以不接受。选择权在我们手里。

斯德哥尔摩经济学院（Stockholm School of Economics）的乔纳斯·瑞德斯特利（Jonas Ridderstråle）说：“企业越来越像部落或宗族了。企业必须找到具有共同价值观的人们。现在，招聘工作是要找到有正确态度的人员，然后训练他们使之掌握适当、有效的技

能——而不是反过来。我们不再信任这样的方法——招来一些聪明人，然后让他们在训练营里进行洗脑，让他们接受什么是对的。”

显然，那些不错的高级经理人是有所选择的。他们可以选择与自己的价值系统相合的企业工作。如果他们不想为一家污染企业工作，他们就可以不去那里工作。毕竟，当与他们同侪站在一起，人们总是想握住他们的手。当他们宣布自己将为谁效力时，他们不想得到令人尴尬的沉默。有谁在早上起床时会是为了遥远的企业目标呢？如果一家企业能赋予员工工作以真正意义、自由和实现理想的资源，那么这就是员工工作的好地方。价值观成为在员工中建立忠诚的新途径。员工忠诚并没有消亡，它只不过必须争取才能获得，而且争取的方式逐渐发生了变化。

企业的消亡

所有这些潜藏的意义是，那些不能学习或找出吸引人的价值观的企业和个人将不能存在。在这个可以随意处置的社会里，企业和经理人也比以往更可以被随意处置了。

这就引发了一系列的研究。首先，有一批学者认为企业消亡是健康正常的事情。阿施瑞奇战略管理中心（Ashridge Strategic Management Centre）的安德鲁·坎贝尔（Andrew Campbell）和他的英国同事一起历经 10 年时间详尽研究了公司母体的地位和作用（哈佛商学院的辛西亚·蒙哥马利和戴维·柯林斯，法国 INSEAD 商学院的 C.K. 普拉赫拉德和伊夫斯·都兹也都从事过这一方面的研究）。坎贝尔说：“母公司之间为了利益相互竞争。为了生存，他们必须表现出母体的优势。只有当母公司的所作所为不同于其他公司时，母体优势才显现出来。因此，公司母体必须提供独特的专业技能和知识。”问题在于，由于一般职业经理人的兴起使公司母体和公司管理层越来越趋同，而不是表现出差异。“在西方世界里，管理者是英雄而不是进口商。”坎贝尔说，“管理的概念让人心烦意乱。与成为商人、企业家或具备某种专家技能的重要性相比，企业经营的管理层面就显得微不足道。任何一个组织都需要拥有掌握业务技能的

人员，而不需要将一位营销总监改造成一个全面的总经理。”

确实，坎贝尔不断提醒我们，我们一直关注的是如何创造一个不朽的组织，而不是一个目前正在运作的组织。“为什么我们希望组织能长生不老？”他问，“普通组织的寿命比一个人的工作生涯要短。组织机能紊乱之时，就是这个组织结束生命之时。令人鼓舞的是，过去是通过管理层收购，现在通过反向收购，我们已经逐步适应结束一家企业的生命、并在此基础上开始创建一个新组织的过程。

第二条研究的思路是，研究企业长寿的原因。在这一领域最著名的工作是艾利·德·格斯的《充满生机的公司》和杰瑞·波拉斯与杰姆·柯林斯合作的《基业长青》。

这些著作的核心思想是，企业是一个重要机构，为了资本主义制度它也要长久地活下去。问题在于，尽管企业是个合法的实体，但它难免一死。“企业的自然平均寿命大约有两到三个世纪。”德·格斯这样写到，他还指出了使诸如 Sumitomo 集团和斯堪的纳维亚的 Stora 公司这类企业繁荣的历史。但事实上，并不是所有的企业都能享受佛罗里达的日落，玩一玩宾戈游戏（这是一种用纸牌搭成方块的赌博游戏——译者注）。许多企业死亡时相当年轻。

德·格斯引用了一项对日本和欧洲企业的期望寿命的调查。该调查指出，所有企业的平均期望寿命为 12.5 年。“像《财富》500 强或同等重量级的多国公司的平均期望寿命在 40 至 50 年之间。”德·格斯说。他指出，1983 年时，20 世纪 70 年代的《财富》500 强企业中已有 1/3 的企业消失。德·格斯将这样高的企业消亡率归因于管理者过于重视利润和底线，而没有关注组成这个组织的人的群体。

为了揭示这个秘密，德·格斯与他在壳牌石油公司的同事们进行了若干研究，为的是找出这些长寿企业的特征。可以想像得到，这些特征没有什么出人意料的。那些百岁老人通常都崇尚节制、谨慎、中庸的生活，长寿企业也是一样的。皇家壳牌公司的研究团队找出了四个关键特征。长寿企业是“对环境敏感”，“团结，有强烈的认同感”，“忍耐”和“财务保守”（这些结论得到《基业长青》的肯定）。

企业应当、必须活下去的关键论据是，企业不只是一个金钱的制造工具，它的存在和长寿还有很多意义和作用。德·格斯说：“将利润和长寿截然分开是错误的。”这个逻辑是无懈可击的直接。资本不再为王；人们的技能、能力和知识才是最重要的。这一观点的必然推论是，“成功企业是那些能更有效地进行学习的企业”。学习是明日的资本。在德·格斯的眼里，学习就意味着为接受持续挑战而做好准备。

在这里，德·格斯提出了新的观点：现代的公司人必须懂得，企业将要而且必须发生变革，而且只有当组成企业的人员都发生变革时企业才能发生变革。“现在，坚持到最后就意味着坚持变革。”斯坦·戴维斯（Stan Davis）和克里斯托弗·梅耶（Christopher Meyer）在他们的著作《模糊》（*Blur*）中这样写道。个人必须发生变革，通过学习才能使变革发生。德·格斯相信，最终结果会使高级经理们必须花费大量时间来培育他们的员工。他回忆说，他自己大约花了1/4的时间来培养和安置员工。而杰克·韦尔奇则宣称在这些问题上他花了一半的时间。

根据德·格斯的研究，所有的企业活动建立在两个假设前提之上：“企业是充满生机的；这个充满生机的事物所作出的行动决策是学习过程的结果。”这种对学习的信任是对90年代早期出现的企业虚无主义的深思熟虑的、强有力的迅速反驳。在某些文化的变革中，许多过去的智慧不应被抛弃，而应得到适当的评价和利用。将企业再造的理论与此观点比较一下吧。企业再造追求全面放弃过去，以便在一张全新的白纸上开始全新的未来。艾利·德·格斯这样的思想家建议说，那张纸已经存在，如果需要增加新远见，就在空白处涂抹吧。

从确定性到混沌

管理者可以学习所有大理论家的著作，也可以轻易获得所有的市场数据。但如果他想重新推出一种以前曾遭遇失败的产品——这是一种公司需要花费7美元来制造，而竞争对手只需要几美分的产品——他该怎么办呢？类似的问题，比比皆是。管理者被各种各样

的数据和信息、观点和一定会成功的解决方案，以及时间压力和财务约束所包围。他们会考虑四象限或九象限模型。他们会考虑得长远，并总是处在毫不松懈的短期压力之下。他们需要决定这是战略性的问题还是策略性的问题，是涉及企业宗旨还是企业目标。这需要脑力的激荡，还需要大量的图表，但这不解决任何问题。

管理者相信，为了保住自己的工作，他们想要的、他们需要的是——如何运用所能获得的最好数据作出最佳决策，然后让其他人将这一解决方案付诸实施。在早先的年代里，这是可以实现的。但现在，到处充斥着复杂、选择和混乱。

如果神圣的公司活动现在也可以进行公开讨论，这就标志着，尽管管理学思想曾经提供了一个健康的答案，但现在它已经成了混乱和问题的制造源。例如，关于外包的讨论就是从简单的成本利益扩展到对组织本质的“瘦身”的考虑——无边界以及其他更多的比以往更加复杂的问题，很难决定组织在哪里、因为什么，以及怎么样开始与结束。

逐渐地，对问题本质的关注超过了获得精辟答案的渴望。确实，许多人都会说，不再有什么答案存在了。管理者们会发现，他们处在一个完全不舒适、充满混沌和复杂性理论、感觉很狼狽的世界。越来越多的人讨论的都是事实与认识之间的不协调；新的现实的特征就是不确定性和歧义丛生。关于组织的隐喻性解释也发生了变形。人们过去曾用机械术语来讨论组织，现在则使用各种各样的自然界或科学类的隐喻来描述，诸如阿米巴变形虫或随机系统。

这样的理论是换汤不换药还是真正有了实践作用？对此得出定论是不可能的——尽管理论家们说，这只不过是管理者必须适应的东西。“复杂理论让人很感兴趣。但如何超越那些隐喻，则是一个问题。”理查德·帕斯卡尔这样说。另一些人则坚持认为复杂理论不仅仅是一个隐喻。《复杂性与创造性》（*Complexity and Creativity*）一书的作者拉尔夫·斯泰西（Ralph Stacey）说：“复杂性是一个有效的隐喻，实践中也很有用。所有东西都可以用于进行类比的隐喻。但如果离开了某种理论范式，这些就没有什么意义了。了解人员系统是很困难的，因此，这就比什么窍门或技巧更重要。某些人因为潜意识接受了复杂理论而对此充满敌意。而对另一些人来说就更容易

接受了。”

系统思考的概念指出，一个组织中的所有活动都是互相联系的。这个概念与其他一些流行的全球网络、跨国界组织等流行概念很匹配。它适用于很多场合，它很简单，只是我们没有一个通过采用正确方式将之纳入的全局计划。

这就给那些有抱负或实干的经理人留下一个猜测的余地。据不同的人解释，他们对如今环绕自己的不确定性心存惧意，但他们也对自己因此而成为经理人市场上不可或缺的一员而感到欢欣。事实上，没有固定不变的情况和态度。现实中掺杂了太多的选择、工具、技巧、新思想和旧思想。非此即彼、二者择一的问题成了两者皆可的问题。大行其道的实用主义使人们为所有问题提供了答案，但也许一个也不实用。在秩序和混沌之间，存在一条狭窄的小径。在未来的年代里，这条小径很可能变得更加模糊，难以辨认。

管理百年：比较结果

其他统计数据		
	1900	1998
世界人口	16 亿	59 亿
世界汽车销售量	4000	5400 万
美国人的平均收入（每周）	9.7 美元	435 美元

资料来源：《时代》杂志，1998 年 4 月 13 日

一个世纪的标语

20 世纪可口可乐公司的广告标语

- 1904：美味与清新
- 1905：可口可乐的复兴与经久不衰
- 1906：最棒的非酒精饮料
- 1917：每天 300 万
- 1922：渴望，没有理由
- 1925：每天 500 万
- 1927：从各地来到这个角落
- 1929：清新在这里停留
- 1932：冰凉的阳光

-
- 1938: 口渴时的好朋友
- 1939: 可口可乐向前进
- 1942: 不论何时、何地,你在做什么,只要你想起清新的感觉,你就会想起可口可乐
- 1942: 只有可口可乐像可口可乐。这才是真正的
- 1948: 哪里有可口可乐,哪里就舒适宜人
- 1949: 可口可乐……沿着高速公路通向任何地方
- 1952: 你想要的就是可口可乐
- 1956: 可口可乐……让好东西尝起来更美味
- 1957: 好味道的标志
- 1958: 可口可乐,冰凉爽脆
- 1959: 真真正正的清新
- 1963: 有了可口可乐,一切变得更加美好
- 1970: 这才是真正的
- 1971: 我想为世界买一杯可口可乐
- 1975: 仰望美国
- 1976: 可口可乐,为生活添光彩
- 1979: 可口可乐,一杯在手,笑逐言开
- 1982: 这就是可口可乐
- 1985: 我们为你一尝
- 1986: 追赶潮流
- 1989: 挡不住的感觉
- 1990: 挡不住的真实
- 1993: 永远的可口可乐
-

译者后记

《管理百年》是一本让我这个学习管理学多年的人感觉很愉快的书。全书笔调轻松、行文流畅，讨论的却是一个极其严肃的课题——20世纪管理思想与实践的批判性回顾。书中不时流露出的智慧，能让读者为之恍然。

仔仔细细翻译完这本书，我自己也从这项工作中得到了许多新的讯息。正如作者克雷纳告诉我们的，管理没有终结答案可寻，惟有恒久的问题存在。这将鼓励所有读到本书的人在理论的指引下，发挥自己的创造性去探寻企业成功的奥秘。

陈游芳、钟秀斌、邱小强、邱锋、高攀为本书的翻译做了大量有益的工作。责任编辑刘德军先生更是功不可没。谨在此表示感谢。

这本书的翻译过程，见证了我人生中的大喜和大悲。我的父母为了支持我的工作，做出了人世间最大的牺牲。父亲的身影渐行渐远，但他一直希望能看到这本我告诉他他这个法官也能读懂的管理学专业书。父亲会知道，这本书是我献给他的礼物。

邱琼 谨识

于2002年9月10日清华园