

第一章·美国管理文化和清教渊源

第一章名为“美国管理文化的清教渊源”，以传统美国社会的四个主要特点为重点，引出了当时美国管理文化的核心，技艺和敬神之间的紧密联系，并带来了一个新的、生机勃勃的、总体上是良性的文明社会，即市场经济。

第一章同时也介绍了美国社会一开始就不同于那些建国更久、等级制度更森严的欧洲国家的地方的内在原因，即当时美国社会所秉持的精神，这使得本书的内容很有特点。

其中传统美国社会的四个主要特点的渊源可以追溯到马萨诸塞湾殖民地时代，影响着大部分美国公民的价值观。它们分别是：人生目标不管多么模糊，归根到底都是建造人间天国（Kingdom of Heaven on Earth）的坚定信念；拥有机械天赋、喜欢亲力亲为的技师精神；把集体利益置于个人利益之上的道德观念；能够根据大大小小的目的协调各种财力、物力和人力的组织能力。他们受“清教徒式理想主义”的鼓舞，希望改变世界，让世界变得更好。

这四个特点相辅相成，构成了美国管理文化的核心。本书的首要主题就是美国管理文化。

清教运动在释放个人活力的同时，还天生擅长把个人团结在一起为共同目标奋斗。为了“团结得像一个人”，清教徒移民需要组织能力。优秀组织一定分层级，尽管分层级的组织不一定是优秀组织。美国两个俗语“亲力亲为（handson）”和“尽力而为（cando）”，就源自这种生活方式。清教徒用《圣经》思想为剥削取向辩护。而道德社会的实现，只能通过节俭、节制和勤勉，这些都成为了最重要的清教价值观。同时美国工商界也在不断演变，可是其核心一直没变，这个核心就是既尊重个体的权利又尊重集体的权利，而且把两者兼顾得很好——用管理术语说，也许就是“共治”。

第二章·美国作为工业强国的崛起

拥有着清教徒的礼物的美国度过了他的黄金时代，但随后而来的一系列问题，也让我们反思美国因何而一度衰落，而与此同时，日本作为一个二战的战败国却屡屡创造经济奇迹。日本拾起的奇迹，恰恰是美国人所一度抛弃了的以人为本的清教思想。

日本管理学大师大前研一总结说，日本企业的成功远不仅是公司歌曲和终身雇佣制度而是在组织中重新发现了人，归根到底公司并不是豪华建筑、财政利润、战略分析和5年规划，而要想调动人的因素文化的力量无形胜有形，但文化并不是永恒不变的，只有善于学习和开放的文化才是真正有生命力的，1964年9月东京奥运会开幕之前，美国人把关注的目光投向日本，而那些梦想着打造世界级公司的日本企业家，他们的视野似乎从来没有被本土遮蔽。1965年，松下引入欧美一些大公司的5天工作制，给员工以休整提高的自由时间，第二年又引入竞争机制代替了传统的年功序列制，按员工的才能分配工作支付薪酬，松下幸之助认为此举总算建立了以提高效率为急务的理想薪金制度，当论资排辈的旧机制阻挡企业前进时，日本公司再次走上创新文化之路。

既留下已有的东西同时引进新的东西简而言之就是日本文化的混杂性，日本人很擅长引进新鲜事物，所以能够在自由运用新事物的时候也不丢弃已有的东西而是保留他们原有的形式，新事物和旧事物在这种并不冲突的状态下演化至今。而这恰恰是美国人所丢失的清教思想的一大体现。

1987年索尼公司收购了美国哥伦比亚广播公司和电影公司，1989年三菱公司收购了美国洛克菲勒中心的14栋大楼，这一年，索尼的领导人盛田昭夫与一位政客合作出版了著作《日本可以说不》，书中断言：日本的公司模式将为全世界效法，然而，言犹在耳，日本却开始了长达10年的经济停滞，洛克菲勒中心次年就被美国公司买回，索尼公司也数次面临险境，导致日本衰退的原因至今仍众说纷纭，追溯其文化原因，同样是未做到对人的进一步解放和重视。日本经济陷入困顿的20世纪90年代，信息革命席卷全球，一场新竞赛开始了！在科技和创意引领潮流之际，谁拥有更具创新力的文化，谁就能拥有更强大的公司！

随着公司规模扩大，会逐渐形成自己独特的企业文化，这些文化在某种程度上体现了公

司起源地的本国文化，同时也折射出公司创建者的特技。创建者对塑造企业文化非常关键。（电影《微软英雄》）在这部 20 世纪末的影片中，几个年轻人被塑造成英雄，虽然这两个中途弃学的家伙似乎够不上传统意义上的典范，但是谁在乎呢？他们创造了新的公司神话！白手起家建立了两个帝国，微软与苹果成为新时代的领袖。美国也凭借新一代公司之力，重新走上顶峰！

史蒂夫·乔布斯和盖茨，他们和他们的公司都带着美国文化的深深烙印。自由、独立、鲜明的个性，还有无止境的创新追求。这是清教思想的回归！这也许不仅仅是复兴，而是一种个人主义文化的再造，脱胎于传统的清教思想的新文化运动。

“有一种普遍价值，在美国被大部分人接受，这种文化价值观是强烈追求利益、机会和创新”，“美国的管理文化与日本截然不同，美国有更加自由、更有活力、更有创造力的管理文化，能够使个人得到发展，更注重人体而不是集体。”

无论身处何种文化环境，惟有更好地调动起自身文化中激发个潜能的优势，更好地解读人与组织的关系，才有可能赢得竞争！

作为上个世纪最成功的学习者和追赶者，日本完成了嫁接、融合、新生，日本公司也从公司文化的自觉践行者变成输出者，给世界留下了宝贵的经验，但是，它似乎还从未成为一个真正的领导者！

一个国家在多大程度上，解放了每一个国民，决定了它在人类进步历程中的位置和高度，而这一点，将深深地镌刻进本国公司的文化中，成为其最核心的竞争优势！

历史再一次表明，惟有更具原创力的文化基因，才能长久地支撑起经济奇迹！

第三章·万恶的专家崇拜

泰勒有句名言“过去一直把人放在首位，将来肯定把系统放在首位”。对此我们存在一个质疑，“是否真的如此？”这个问题很大程度上取决于我们所说的系统的含义以及我们所处的时代。所谓的系统，指的是一群人出于各自的意愿为了一个共同目的在一起高效地工作，还是泰勒所指的某种优等行为模式？也就是说，后者不经前者同意，不顾前者的利益和感受，这无疑是对清教主义管理系统的“亲力亲为”和“尽力而为”的极大否定，而事实上，书中所到的泰勒改革工厂以及新泰勒主义也确实造成了这样灾难性的后果。泰勒式的科学管理在促进效率，同时也在分割人与生产的联系。泰勒所说的工人“不用也不应该思考”否定着个人贡献对于生产的重要意义。但也不得不承认，1970 年后“人”变得次要，居于首位的反而是类似于泰勒所说的“系统”

新泰勒主义的表现形式就是所谓的“专家崇拜”，本质上是对传统美国社会四个清教特点的攻击。所有的四个清教特点，不管是打造人间天国，亲力亲为，还是先集体后个人和组织能力都取决到人和社区。而新泰勒主义用数个专家代替一个通才，造成责任分散，不好问责的状况。生产力的提高的确在加速社会分工，但这是否真的意味着“用数个专家代替一个通才”会更有效率？当泰勒式管理将总领班换成 8 个“职能领班”，是否也意味着更加需要一个通才型管理者将所有的子职能整合起来？

如此看来这样的管理方式无疑有漏洞，但事实上它却风靡至今，最本质的历史原因，就是战争。庞大的战争机器，需要更为系统化的管理，需要更能服从指挥的“工人”，而不是英雄人物。新泰勒主义的横行，也同时导致了文凭主义和对专家的崇拜。却来却多的职业或工作日益看重应聘者的学历证书或其他资质证书，重视理论而无意识地忽略事实。这当然不是说应聘者的学历证书或其他资质证书不重要，但是过度依赖某一评价标准，就像上文所说的，无疑是对人本身能力的一种低估或是否定，因为这种评估永远有无法计量的东西，而新泰勒主义的部分专家宣称的，“不能测量的就不存在”或是“不能测量的就不能管理”就现在来看无疑是荒谬的。

相对于对公司的伤害，这种管理方法政府的伤害更为深沉。通过任命一个专家来处理一个棘手的问题，相关的直接负责人可以假装“正在采取措施”。这方面的一个很好的例子是，小布什 2001 年成立的“无能但烧钱的”国土安全指挥部和在 2005 年任命了一个国家情报主任来协调全部的 15 个情报机构。而更为深层次的伤害在于，“专家崇拜”对个人的贡献的承认，停留在个人的系统化。通过有形的手代替无形的手，美国市场经济实现了巅峰性的胜利，一些公司在废除价格机制后被打造成了龙头企业。但在 1970 年后龙头企业的衰落，恰是绩效工资制一味地对个人贡献的强调，而忽视了先集体后个人的清教主义思想的恶果。

“专家崇拜”不可取，但“反专家”同样不可取。近日英国脱欧事件，过 90% 的经济学家、几乎 100% 的权威机构（国内、国际）都不支持英国脱欧。但似乎如此“孤家寡人”的脱欧阵营仍然振振有词，仍然获得这次辩论现场大约一半听众的掌声，仍然获得当晚大约一半电视观众的喝彩。因为虽然他们没有国际盟友，虽然他们缺少专家支持，但他们仍然有大约一半的民意支持。其实，伦敦股市、汇市乃至全球市场随着公投前民意调查的结果如过山车般大起大落的情况（脱欧民意略有上升，英镑就大跌），这些英国公民并非不清楚，但他们不在乎。

美国总统、IMF 总裁、大公司老板、诺贝尔经济学奖得主、许多学科的科学家的科学家、各类名人、英超足球俱乐部老总、甚至前足球明星小贝等所谓的专家和精英越警告脱欧的危险，他们越坚定自己对着干的投票意向。

原因？对这些多为底层的脱欧阵营的民众来说，就因为：

一、移民太多了，抢走了我们的工作、挤占了我们的医生预约、夺走了我们孩子的学校名额；
二、脱欧后英国经济可能出现衰退？太好了，经济衰退中受损最大的，一定都是那些精英，那些天天吐沫横飞，警告脱欧危险的，包括小贝，不也都是精英吗？

有人把这一现象称为反建制、反精英、反专家现象，这个现象不是英国独有的。

它出现在美国，标志性事件是特朗普的“横空出世”；它出现在欧洲大陆，症状是极右翼政党在多个国家的崛起；它也伴随着其它更加不祥的趋势而出现：金融危机、欧元区崩盘、全球化失控、贫富差距拉大、中东战乱频仍、难民流离失所、全球人口大迁徙……

这种不加思考的反专家，反精英现象，是否又是 20 世纪的专家过度崇拜带来的恶果？