

马歇尔计划赴美考察队与美国企业文化在英国的传播

李 昀

(福建师范大学 社会历史学院, 福建 福州 350108)

摘 要:马歇尔计划并不仅仅限于以促进自由贸易和恢复生产为核心的经济援助,它的主管机构经济合作署还十分重视以美国企业文化影响欧洲企业的经营方式。经济合作署资助大量英国生产考察队赴美国企业实地观察,这些专业考察队在对美国相关部门先进的生产和管理方式有了一定了解后,通过发布考察队报告、举办论坛等方式向本国传播美国的生产技术和管理模式。经济合作署实际上是希望通过这些考察队来展示美国的生产技术、管理经验和经营理念,并采用美国经验来解决西欧企业生产中面临的问题。可是,美国的生产方式和经验并不一定具有普世性,在推行上难以达到所期望的目标。

关键词:马歇尔计划;赴美生产考察队;英美生产率委员会

中图分类号:F156.19

文献标识码:A

文章编号:1673-2359(2011)01-0086-06

马歇尔计划被誉为二战后美国对外经济援助中最为成功的计划,美国通过该计划向西欧参与国提供了包括金融、技术、设备等各种形式的援助共计130亿美元,对西欧国家的发展和世界政治格局产生了深远的影响。国内学者对马歇尔计划已有相当多的研究,但大多侧重于从冷战对抗等角度考察马歇尔计划出台的动机和效果。近年来,西方一些论著开始关注马歇尔计划期间美国的技术、管理模式在西欧的传播与影响。^①马歇尔计划时期,美国与英国成立英美生产率委员会,派遣了60多支考察队赴美国企业进行实地考察,其活动往往被研究者所忽视。^②本文试图以英国赴美生产考察队报告等原始档案文献为基础,探讨英国赴美生产考察队在传播美国企业文化中扮演的角色和显现

- ① 马蒂亚斯·基平,马里·蒂赞里克等学者探讨了二战后美国的管理模式通过马歇尔计划向欧洲移植的机制和渠道以及这一过程对后来欧洲工业产生的影响。Matthias Kipping, ed, *The Americanization of European Business, 1948-1960: The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, London, 1998; Marie-Laure Djelic, *Exporting the American Model: The Post-War Transformation of European Business*, Cambridge University Press, 1998.
- ② 涉及马歇尔计划赴美生产考察队的论著有: Carl H. Gottwald, *The Anglo-American Council on Productivity, 1948-1952: British Productivity and the Marshall Plan*, Ph.D. Diss., University of North Texas, 1999; Anthony Carew, "The Anglo-American Council on Productivity: The Ideological Root of the Post-War Debate on Productivity in Britain", *Journal of Contemporary History*, Vol.26, No.1, 1991; Jim Tomlinson, "The Failure of the Anglo-American Council on Productivity", *Business History*, Vol.33.1, January 1991; Rhiannon Vickers, *Manipulating Hegemony: State Power, Labor and the Marshall Plan in Britain*; Jonathan Zeitlin, "Americanization and its Limits: Theory and Practice in the Reconstruction of Britain's Engineering Industries, 1945-1955", *Business and Economic History*, 1995, Vol.24.

收稿日期:2010-11-27

作者简介:李昀(1977-),男,河南南召人,福建师范大学社会历史学院讲师,历史学博士。

基金项目:国家社科基金青年项目(10CSS005);2010年福建省教育厅科研项目(JA10092S)

出的意义,以加深我们对马歇尔计划的研究。

一、派遣英国赴美考察队设想的提出

第二次世界大战使英国经济遭受了空前的损失。在战争中,英国国民财富的四分之一,计73亿英镑毁于战火。战时军费支出为250亿英镑,国债由1939年的72.5亿英镑增加到1945年的214.7亿英镑,战债达27.23亿英镑。为支付战争物资的进口,英国还变卖了42亿英镑的海外资产。^[120]到对德战争结束时,英国经济实际已濒于崩溃。即使是那些在战火中幸存下来的一些英国工业,也基本处于停滞状态。英国日益恶化的经济状况和严峻的工业形势引起了美国的特别关注。时任马歇尔计划主管机构经济合作署的驻英国专员托马斯·芬勒特,对英国工厂生产情况进行了为期两个多月的考察,芬勒特发现英国工业缺乏技术上的革新,结果使国内经济和对外贸易的发展都受到了阻碍。为了发挥企业的潜在力量恢复英国经济,芬勒特建议将美国的经验运用于英国工业生产中,通过采用新技术、改造旧企业的生产设备来提高劳动生产率。^[121]芬勒特的建议迅速得到了经济合作署署长保罗·霍夫曼的赞成,霍夫曼决定首先在英国实施技术援助。从1948年7月起,霍夫曼代表经济合作署就改进英国工业等问题与英国代表进行了多次交谈,决定制定出一个方案来提高英国工业的生产力,并组建一个由美国、英国的管理阶层和劳工代表组成的英美生产率委员会来协调该项目。1948年10月,经济合作署和英国代表在伦敦召开会议,商讨成立英美生产率委员会等事宜。这次会议对英美生产率委员会的活动原则、目标任务和组织机构进行了讨论并作出了决定。

在英美生产率委员会的机构和各部门的权责上,会议决定,委员会的英国方面主要包括总经理、信息官员、工业联络官员等职位。总经理负责监督整个项目的政策和财政预算,联络政府相关部门及组织。信息官员在出版秘书的配合下负责印制、分发考察队报告。工业联络官员主要同美国劳工组织、计划参观的公司保持密切的联系。美国方面包括项目经理、项目秘书和劳工顾问。项目经理要从经济合作署中选拔具有丰富企业管理经验的人士担任,主要负责安排考察队的参观路线。劳

工顾问需要同美国劳工组织有广泛的联系,负责推荐计划参观的工厂、向考察队员提供咨询、安排劳工官员和组织会见考察队等等。

此次会议还投票选举出委员会成员,决定英美生产率委员会由十二位英国人和八位美国人员组成。英国方面的代表大多来自英国工业联盟和贸易联盟,如英国工业联盟主席弗雷德里克·贝恩、英国就业联盟主席格雷维尔·马吉尼斯、贸易联盟大会主席林肯·埃文斯及其秘书长诺曼·基平和维森特·图森。美国方面的人员来自经济合作署。包括美国通用电气公司总裁菲利普·里德,斯坦利·霍姆,联合汽车工人工会主席沃尔特·鲁瑟等等,里德和鲁瑟担任英美生产率委员会美国方面的联合主席。^[136]

为了能够各司其职、各负其责,英美生产率委员会还建立了五个工作小组。第一个小组负责组织赴美生产考察队参观美国工厂和交流生产技术,其它四个小组分别研究制订生产计划,比较英国和美国的工厂和产品,探寻工业专业化和搜集经济信息。其中最重要的是负责生产技术交流的小组。它要派遣英国生产队赴美国参观访问,然后向英国工业界宣传生产考察报告。该小组的宗旨是结合英国工业现状,将美国先进的技术和管理经验应用于英国的工业生产。^[137]

英美生产率委员会成立后,即着手派遣生产考察队的准备工作。经济合作署会同英美生产率委员对生产考察队的甄选程序、人员结构、基本义务、资金使用等方面做了明确的规定。考察队的甄选程序是,英国企业向英美生产率委员会递交申请,委员会组织联合选举委员会负责选派考察队,并任命考察队队长。英美生产率委员会建议,尽可能根据英国生产发展现状,优先派遣那些在经济复兴中起关键作用的行业的代表赴美。^[135]在考察队的人员结构上,经济合作署特别提出合理分配管理者、技术人员和生产人员之间的比例,使他们大致相等,经济合作署严格控制政府部门官员在生产考察队中的数量,尽量多邀请企业界人士、管理人员和劳工代表。大体而言,每支考察队总共15人,考察队员应当有较为丰富的实践经验,对其所在部门有一定的影响力和感召力。英国方面确定了考察队名单后向美国方面递交有关考察队的详

细情况,包括考察队的人员结构、队员简历、所在的地域分布、希望考察的项目等等。英美生产率委员会美国方面要对考察队在英国的活动有明确的安排,组织专家用至少4周的时间审核并与美国劳工组织协调安排考察队在英国的活动,包括向英国方面推荐拟考察的美国工厂名单,对这些考察的地区、工厂的规模、生产方法等做出详细的介绍。在资金的使用上,经济合作署负责考察队员在美期间的交通和食宿,并给考察队员每日12美元的补助。^[34]这就是考察队赴美访问所要做的基本安排。

二、英国赴美生产考察队活动的开展

生产考察队除了参观外,需要在归国后提交报告,以便客观、详尽地介绍考察情况。这些考察队报告涵盖了美国的生产技术、劳工管理等美国企业生产和管理方方面面的情况,从英国人的视角总结了美国企业成功的奥秘,成为我们管窥当时生产考察队活动与见闻的重要文献依据。

美国企业以单一化、标准化和专业化为特征的大规模生产方式给这些考察队留下了深刻的印象。大规模生产方式来源于“泰勒制”和“福特制”。泰勒制的核心内容是标准化作业管理,其实行的结果在美国引起了生产管理上的一场革命,很多企业通过大幅度提高劳动生产率降低了生产成本。福特制的标准化程度较泰勒制更进一步,主张通过大规模生产来提高标准化产品的劳动生产率,大力推广产品标准化、零件规格化、工厂专业化、作业固定化和机器及工具专门化等。1949年3月,英美生产率委员会组成由英国托马斯公司技术顾问马丁、英国工业联盟技术专家伯特伦·怀特等人组成的考察队赴美参观访问,实地调查单一化、标准化和专业化在美国企业生产中的作用。该考察队先后参观了美国主要的汽车制造企业、钢铁企业,重点探讨美国采取单一化的工业生产方式在提高生产率、降低生产成本等方面的作用。考察队发现,以机械化、自动化和标准化为特征的生产是提高劳动生产率的一个重要因素。美国企业将生产过程分解为各个单独的工序,使每道工序的工人和机器的功能都得以专业化。^[49]在谈到钢铁制造业时,考察队认为,美国钢铁制造业采用标

准化的生产方式,整合钢铁生产的各道工序,将钢铁的生产、仓储、运输、销售各个环节之间外在松散的关系变成有机的内在联合,使各个部门间分散的独立活动成为统一的生产过程,大大降低了生产成本。^[432]考察队建议尽快在更多的英国工业推行这种生产方式,并采取措施使生产者和消费者认识到单一化带来的益处,鼓励各工业部门之间相互交流并推广美国企业生产的经验。^[435]

该考察队的报告引起了英国国内很多企业和英国工业、贸易联盟的关注,它们对美国生产中的单一化、标准化产生了浓厚的兴趣。从1949年9月起,英国食品加工业考察队、英国钢铁考察队、内燃机制造业考察队在经济合作署的资助下先后启程赴美。这些考察队对美国这种利用机器将劳动力解放出来的生产方式表现出极大的兴趣。英国钢铁考察队参观了美国的几大钢铁企业后不禁感叹,美国钢铁厂的生产率要比英国钢铁企业高50%—90%,主要原因在于这些企业使生产工序简单化和标准化,广泛使用机器进行生产,有效合理地使用劳动力。^[54]英国食品加工业考察队参观了美国一个大型食品加工企业后,描述了面包的制作过程:(该企业)在制作面包时,合理计算生面团的数量,缩短调制发酵的时间,然后将生面团挤压成形,切成长条后用传送设备搁到烤盘上进行烘烤,然后从烤盘上自动下送,冷却后自动切片,自动包装,自动贴上标签。工程师和工厂工人取代了面包师,操作速度之快,令人惊讶。^[618-20]在美国,就连屠宰业也采用了先进机器。肉类加工考察队写道,美国屠宰厂用轨道传送加工系统取代了旧的传送装置。已经昏迷过去的牲口被吊到高处的传送轨道上,屠宰后在轨道上传送,经过全部加工工序,最后转送到冷藏装置中去。按照每项任务的需要,屠宰工人站在可上下左右移动的机械操作台上,使用电动刀和电动锯。剥皮机迅速地把皮剥下来,大大减轻了过去完好无损地剥掉一张高质兽皮所必不可少的熟练工人的手工劳动。屠宰线上各项任务都由机器规定了步速,在时间上密切配合,各种任务之间等待的时间也比过去少了。^[725]

经济合作署中的很多人都是美国企业界的精英,多年的企业管理经验使他们认识到,英国经济出现的问题不完全是因为生产技术的落后引起

的,其企业管理制度的不合理和低效率同样阻碍了资源的优化配置和产出的增加。于是,英美生产委员会还派出了很多由英国企业管理人员组成的专业考察队,采取现场观摩的方式实地学习美国企业管理经验。管理考察队队长格雷厄姆·赫顿在回国后发表了一本小册子,评述了这些企业管理者对美国企业管理的切身感受。赫顿写道:美国很多大企业拥有现代全面管理的方法和程序,高层管理日益集体化,在做集体决策的过程中也比较系统化和合理化。^{[8]54}

这些来自西欧的企业管理者不仅对美国企业的管理体制甚为欣赏,而且还认识到美国企业的激励机制也是它们能保持勃勃生机的重要原因。英国建筑考察队了解到,美国的工资制度因企业而异,不同企业采取不同的方法,但一般美国企业的工资由三个部分组成:基本工资、刺激性工资和福利工资。基本工资是相对固定的,刺激性工资和福利金是可变的,根据工人劳工成果状况决定,而且这两部分的变化幅度很大,甚至可以超过基本工资的水平。^[9]还有一些考察队认识到,美国企业总是激励劳工适应新环境的要求,如很多企业训练工人对各方面的工作都有所了解,使工人有机会运用更多知识与技能,来适应工作的需要。这些企业的劳工所以愿意为企业作出贡献,是因为他期望自己的需要得到满足。^{[10]9}

美国劳工在企业中的地位也给这些来自英国的考察队留下了很深的印象。食品储存考察队在其报告中描述了美国一个食品加工企业中的劳工是如何实现个人管理:该企业根据生产、维修、质量管理等不同业务的要求以及工人轮换班次需要,把全厂职工分成15人一组的10个小组,每个小组选出两名组长,一名负责专抓生产线上的问题,另一名负责生产记录、培训工人、召集讨论会等,各小组以总进度为参照,自行安排组内人员的工作,小组还有权决定组内招工和对组员的奖惩。这些劳工参加企业管理活动虽然形式不同,但都强调劳工在生产中的作用,能够激发工人的劳动热情和创造性,提高劳动生产率和劳动产品质量。^{[6]24}有的考察队在同美国工人聊天的过程中认识到,美国企业中现代化的管理方法使劳动生产效率大大提高,美国人的收入和休息时间也在不断地增加,

工人也分享到了经济的繁荣。^{[9]5}这些考察队还感受到了美国劳工享受到的基本福利,如英国黄铜冶炼考察队参观了美国芝加哥附近的几大钢铁企业后写道:“美国很多企业采取了各种措施来保护普通劳工的利益,工厂有大量的安全措施以免工人的眼睛和胳膊受到伤害,穿戴防护服、手套和安全靴子的劳工很普遍”,“为了方便工人就餐,大多数工厂配备了干净的商店和食堂,自动售货机随处可见,为工人购买“可乐”、口香糖提供了便利”^{[8]4}。

从1949年3月15日赴美考察队项目发起之日算起,经济合作署共资助了47支英国工业考察队和19支专家考察队。其中最主要的有:钢铁铸造考察队,建筑考察队,纺织考察队,内燃机考察队,发电及输电考察队,化肥业考察队,印刷业考察队,肉类加工与储存考察队,采煤考察队,食品加工考察队,家具考察队,食品包装考察队,金属机器工具考察队,零售业考察队,重化工考察队,工业单一化考察队,管理会计考察队,教育管理考察队,水果及蔬菜短期储存考察队,生产监督考察队,燃料储备考察队,生产设计考察队等等。^{[9]9-10}约911位英国人加入考察队访问美国,参观了200多家美国企业和商业部门。^{[9]11}

三、赴美考察队与美国企业文化的传播

英美生产率委员会派遣的赴美生产考察队项目,其主要目的是以技术输出的方式,通过向西欧国家提供技术、管理经验和劳资关系协调方式,展示美国现代化的经验和技術。美国式的工业发展模式,主要包括以下两个方面:第一,以建立在机械化、自动化和标准化基础上的流水线作业及相应的科层组织的管理协调,通过大规模生产来提高标准化产品的劳动生产率,并以大规模销售来促进产品的流通;第二,劳资之间通过集体谈判形成的工资增长与生产率相联系的机制推动了大规模消费,从而促进了大规模生产的进一步发展。大规模生产与大规模消费的彼此结合与相互促进,成功抑制了美国社会阶级斗争的加剧,在一定程度上保持了社会“和谐”,使资方的利润和劳方的福利得到了某种程度的保障,从而为美国经济的繁荣奠定了基础。

经济合作署中很多人是来自商业、劳工等领

域有丰富经验和专业知识的人士,他们认为,美国不仅仅限于以促进自由贸易和恢复生产为核心的经济援助上,更要重视以美国企业文化影响欧洲企业经营方式,只有通过在欧洲国家推动大规模生产,扩大消费市场,提高工业生产,才能更好地解决资本主义国家国内的工业和社会问题。经济合作署署长霍夫曼就是其中的一位。这位曾担任斯图德贝克汽车公司总裁,后出任企业顾问委员会成员和经济发展委员会主席的著名进步主义企业家,就多次强调,美国是先进文化与技术的代表,美国有必要以自己的文化、科技和理性去引导和教化其他地区 and 民族,这些国家在消化、吸收、借鉴美国的技术和观念的基础上进行经济建设和制度革新,才能切身感受到以美国为主导的资本主义生产方式带来的进步。^{[12]100}经济合作署助理署长理查德·比斯尔也指出,美国所需要的是一场和平革命,使高生产率、劳资集体谈判这些美国已经确立和令人向往的特征融入欧洲的经济体制。^{[13]385}持这种观点的企业界、商界精英人物在经济合作署中为数不少,且担任高级职务。他们崇尚美国企业生产的经验和技能,并主张采用美国经验来解决西欧企业生产中面临的问题,使西欧乃至整个世界将来都走上美国化的道路。

正是在这些人士的倡导下,经济合作署资助大批生产考察队赴美考察,经济合作署希望,随着越来越多这样的生产考察队访问美国,美国的企业文化就会由点及面地在西欧逐渐推广开来。这些生产考察队员回国后,通过各种方式来宣传其考察成果。其中管理会计考察队创办了一个技术论坛并取得了很大的成功。这个技术论坛分为数个主题,每个成员选择一个主题阐述五分钟,其他成员对此做出相应的补充,这种方式为每个成员都提供了发言的机会,能够从不同角度全面地介绍其考察成果。工业生产单一化考察队在英国各地同贸易协会、公司代表就生产单一化、标准化问题展开讨论。仅在1950年1月6日至2月1日间,工业生产单一化考察队就在伦敦、伯明翰、曼彻斯特等地与工业界代表召开5次会议,参加者包括英国工业联盟、全国制造业联盟、工业技术协会的成员以及当地公司的代表。^{[14]6}在1949年11月召开的第54届管理学学术研讨会上,考察队队长克劳福德围绕

“标准化和专业化对英国制造业的意义”这一论题作了发言。另外,棉纺织考察队在1950至1951年间召开了30至40次讨论会,大约3,250位贸易联盟代表、工业主参加了会议。^{[11]22}

生产考察队的宣传活动在一定程度上确实促进了美国生产技术、管理经验在英国的传播。赴美考察队由某一行业的专业人员组成,他们能够在较短的时间内对美国相关部门的生产和管理方式有所了解,然后在国内企业加以实践。这种做法在生产领域取得的显著成果之一便是通过合理化的科学管理大大提高了生产率。有的英国钢铁企业承认,在钢铁考察队的推动和倡导下,企业将生产每吨钢铁的时间从178小时减少到164小时,一些部门将工人的劳动时间削减了25%。经济合作署在报告中写道,英美生产率委员会建议欧洲企业利用标准化的流水线代替传统的手工劳作,使用专业化的机器和简约化管理。欧洲劳工代表在技术援助项目下访问美国,亲眼目睹了美国大规模生产的具体运作,通过同美国工人交谈和考察美国劳工联盟每日的活动,感悟到了美国劳工生活质量之所以高的奥秘。这样,欧洲的劳工决心通过发展生产来提高生活水平。^{[14]51}经济合作署署长霍夫曼谈到生产考察队产生的影响时颇为得意地指出,这些欧洲人意识到美国商场里琳琅满目、价格低廉的商品是由于先进的生产力带来的,应当值得效仿。^{[12]103}

赴美考察队对美国企业生产方式的赞誉并不是到处都得到认可。尽管遭受第二次世界大战浩劫的英国为了从经济崩溃的危机中恢复过来,开始向美国学习提高生产力、推动经济发展的良方,但在接受美国企业生产管理思想的过程中,它也认识英国虽然也是资本主义经济体制,但在企业的经营、管理和发展上既有和美国企业的共通之处,也有基于历史、文化、传统而形成的差异。因此,英国希望在积极引进美国先进生产和管理模式的同时,不断根据自己国家的条件和目标界定进步的内涵,寻求属于它们自己的发展道路。如一些英国企业家就对美国的大规模生产方式表示反对。在这些反对派看来,这类大规模生产的机器体系需要巨额的固定投资,其投资必须通过大量生产才能收回成本,然而这不是每个产业部门都可

以做到的。^{[15][12]} 美国金属加工工业就是一个例证, 该部门产品的四分之三是分批生产而非大规模生产, 每批只有五十件或不到五十件产品。每批产量如此之少, 就必须在万能或普通机床上制造, 因为万能或普通机床与大规模专门化的机床不同, 在加工这些少量产品之后还可从事其他产品的加工, 所以成本合算。如果采用大规模生产的专门化机器体系, 根本无法适应需要加工多种不同产品的需要。因此, 金属加工这一部门一直是熟练机工的活动范围, 适用于大规模生产或连续不断流水作业的高度自动化机器体系, 在这个部门不会带来什么好处。^{[16][8]} 一些劳工代表还担心大规模生产的技术投资和组织化的革新会导致失业。这种担心不是没有道理的。在马歇尔计划实施期间, 英国的确存在着因生产力提高而造成大量失业的现象。可以说, 马歇尔计划考察队项目的主要倡导者经济合作署, 在推行美国企业生产和管理模式时, 并不完全懂得如何将美国那种企业生产管理的理论应用到具有欧洲特点的实践之中, 在推行上难以达到所期望的目标。

参考文献:

- [1] Alan S Milward. *The Reconstruction of Western Europe, 1945-1950* [M]. London: Methuen, 1984.
- [2] Rhiannon Vickers. *Manipulating Hegemony: State Power, Labor and the Marshall Plan in Britain* [M]. New York: St. Martin's Press, 2000.
- [3] Anglo-American Council on Productivity. *Report on the First Session*[C]. London, 1949.

- [4] Anglo-American Council on Productivity. *Simplification in Industry Report*[C]. London, 1949.
- [5] Anglo-American Council on Productivity. *Final Report of the U.K Steel Founders*[C]. London, 1949.
- [6] Anglo-American Council on Productivity. *Report of the U.K. Food Canning Team*[C]. London, 1950.
- [7] Anglo-American Council on Productivity. *Report of the U.K. Meat Packaging and Processing Team*[C]. London, 1950.
- [8] Graham Hutton. *We Too Can Prosper*[M]. London, 1953.
- [9] Anglo-American Council on Productivity. *Report of the Metalworking Machine Tools Team*[C]. London, 1950.
- [10] Anglo-American Council on Productivity. *Report of the U.K. Building Trade Council Team*[C]. London, 1950.
- [11] Anglo-American Council on Productivity. *Final Report* [C]. London, 1951.
- [12] Paul Hoffman. *Peace Can Be Won* [M]. Garden City, New York, 1951.
- [13] Richard Bissell. *The Impact of Rearmament on the Free World Economy*[J]. *Foreign Affairs* 29(April 1951).
- [14] Economic Cooperation Administration. *Seventh Report to Congress*. Washington. DC. 1951.
- [15] Jim Tomlinson. *The Failure of the Anglo-American Council on Productivity* [J]. *Business History*, Vol. 33.1, (January 1991).
- [16] Jonathan Zeitlin. *Americanization and its Limits: Theory and Practice in the Reconstruction of Britain's Engineering Industries, 1945-1955*[J]. *Business and Economic History*, 1995, Vol. 24.

责任编辑 邓乐群

The Marshall Plan Visiting Teams and the Transfer of U.S Corporate Culture

LI Yun

(School of Sociology and History, Fujian Normal University, Fuzhou 350108, China)

Abstract: During the Marshall Plan period, many missions with participants from European countries visited the United States to explore the reasons for the superior performance of its economy. It was partly designed as a means to disseminate American technical and production methods to Europe. But the Americans could hardly have pushed either a homogenous set of objectives or one specific US model through any of the channels at their disposal.

Key words: Marshall Plan; production expedition to America; the Anglo-American Council on Productivity