

《公司的力量》解说词

编者按：

作为一种组织——公司中的一员，应当了解公司这个一百五十多年历史的现代组织。过去，现在，将来。我们应当做些什么？我们能够做些什么？

2011-6-1017:07:24

[感悟] 伟大企业的摇篮——再悟《公司的力量》

发布时间：2022-02-14 浏览量：45

今天再一次推荐大家再悟《公司的力量》，目的和方法是提高对公司究竟是什么？为什么做公司？怎么做公司？这是每一个企业和企业家必须解决的首要问题。境界的高低，关系企业的高低。

2022年2月14日 12:13:58



公司的力量 第一集 公司! 公司!

公司的力量 第二集 市场无限

公司的力量 第三集 猎富时代

公司的力量 第四集 进步之痛

公司的力量 第五集 危机时刻

公司的力量 第六集 谁执权杖

公司的力量 第七集 各领风骚

公司的力量 第八集 创新先锋

公司的力量 第九集 本土雄心

公司的力量 第十集 地球无疆

第一集公司！公司！

前言

1858年4月10日，泰晤士河畔耸立起一座95米高的新建筑，里面安置着当时英国最大的一座钟，重达15吨，分针长度超过4米，大笨钟后来被视为英国的重要象征，而最初它的出现，则传递了一种崭新的时间观念——标准时。在此之前，各地的时钟是根据太阳运行各自调整的，人们日出而作，日落而息，但是，刚刚出现的铁路公司挑战了千年不变的自然法则，因为，如果每个镇都按照太阳照过各自教堂塔尖的位置来校准时间，火车的运营将错乱不堪，所以随着铁路的蔓延，人们无法再跟着上帝转了，在幅员广阔的美国，对标准时的要求更加迫切。1883年11月18日美国第一个全国统一铁路时刻表诞生，这一天的正午时分，美国东部的时钟全部回拨，从此，上帝的时间被改用人间的指针来度量，改变这一切的，不是宗教，不是政治，甚至不是科学本身，而是一个叫作公司的组织。当然，被公司改变的，绝不仅仅是时间，在过去的几个世纪里，公司改写了人与人相处的秩序，国与国竞争的规则，今天，我们生活的这个世界，从有形到无形的种种成就，纷纷写下公司之名，公司是一种组织、一种制度、一种文化，公司是一种生存方式，也是一种生活方式。在不同的国家，它呈现出不同的面貌，引领了各具特色的发展道路。

这是一个普通的城市的早晨，这个人是你，是我，是我们，通常情况下，我们对身边的公司浑然不觉，因为一切都已经像呼吸那样自然，但是，一旦没有了空气，我们就会知道，真空中是无法生存的。

2009年时，公司为全球81%的人口解决工作机会，构成了全球经济力量的90%，制造了全球生产总值的94%，全球100大经济体中，51个是公司，49个国家，世界上有161个国家的财政收入比不上沃尔玛公司，全球最大的10个公司的销售总额超过了世界上最小的100个国家国内生产总值的总和。

巴黎高等商学院院长——伯纳德·拉马南楚阿：公司是创造财富的主要参与者之一。

哈佛大学商学院高级副院长——约翰·奎奇：在提高生活质量方面，公司也是十分重要的促进者。

日本创业者商学院校长——大前研一：通过被雇用，我们获得生活所需的费用，成就自己的人生，养活自己的家人，这些钱是从公司那里获得的。

德国管理学家——赫尔曼·西蒙：历史上几乎所有的重大革新都是在公司，而不是在国家层面产生的。

诺贝尔经济学奖得主——罗伯特·蒙代尔：公司是一个过程，所有的国家都要用到它。

世界上每天都有公司开张，每天都有公司倒闭，每天都有不同的公司上演着生死沉浮的故事，时至今日，在世界上大多数国家，办公司早已不是什么神秘的事情。

（英国威尔士公司注册处）

英国公司注册处企业策略指导——蒂姆·莫斯：每年成立的新公司，超过 35 万个，英国对公司注册的限制很少，股本金额甚至可以低到 1 英镑，几乎任何人都可以成立公司。

未来学家——约翰·奈斯比特：在美国注册公司很简单，不需要任何钱，一天之内就可以创立一家公司，你只要说，我要开一家公司，这是公司的名字。

（美国特拉华州公司注册处）

当我们享受产品或是服务的时候，找工作或是想创业的时候，抱怨老板或是与同事竞争的时候，公司就在我们身边。

NBA 是一种篮球比赛，也是一个公司，每一次完美的对决，都会转化成合约和钱，公司能将一个人，甚至一双拳头、一只脚，包装成明码标价的商品。

这是世界上最华丽的声音，这也是一门财源滚滚的好生意，公司能让形而上的艺术待价而沽，把最高贵的精神享受换算成一个具体的数字。

这是一次国事访问，这也是一次商务谈判，总统身后的显赫人物不是大将军而是大老板，影响现代世界格局的不再单单是政治的考量，还加上了公司的订单。

这是一场现代战争，看得见的是硝烟、战火，看不见的是提供物流和信息保障的公司，军队的效率是外来的、强制性的，公司的效率却是内生的、主动的，终于，军队这个最有效率的组织也不得不开始向公司学习管理，西点军校甚而被评为最好的商学院。

华盛顿大学美国企业研究中心主任——默里·韦登鲍姆：离开了有组织的商业活动，我们就不会有现代社会，就无法获得大多数的商品和服务，无论是公共事业、电力供应、信息通讯、银行体系或仅仅是产品。

数百年中，公司热闹过也沉寂过，它生存下来，强壮起来，并且一点点地渗入到社会的血脉中，终于把自己变成无处不有的存在，那么，公司究竟是一种什么样的组织，它是如何诞生的呢？

（苏格兰爱丁堡亚当·斯密塑像）

人类天生就是生意人，正如亚当·斯密所说，交易可能是人的本性之一，它的历史可能和语言一样古老。

从两河流域的神庙银行，到古埃及的奴隶制工场，从丝绸之路上栉风沐雨的阿拉伯商队，到北欧繁忙的行会、作坊，从中国明清时期兴盛的商帮，到欧洲近代的各种商业同盟，几千年来，世界上有过各种各样的商业组织，如今，它们当中的绝大多数都已被淹没在历史厚重的尘埃里，而公司则在岁月的潮起潮落中逐渐成形。

耶鲁大学管理学院教授——陈志武：我们现在一般认为，在 16 世纪后半期，17 世纪初，

在英国和荷兰出现现代股份有限责任公司之前，它的雏形，实际上在古罗马和中世纪的西欧已经出现了。

这幅创作于公元一世纪的浮雕，凝固了 2000 多年前的一个瞬间，清晨，在灯塔的指引下，一艘商船缓缓地驶进了图拉真港，据考证，这幅浮雕是一家罗马公司的招牌，这可能是今天所能见到的最古老的公司影像之一。

罗马第二大学经济史教授——罗贝塔·莫莱丽：古罗马的商业组织形式主要是个人合伙制，而个人合伙的形式无疑发展了亚里士多德有法、斯有社会的观点。

罗马的公司由合伙人共同出资，选举管理人经营业务，雇员很少超过 100 人，和今天相比，那些公司在各方面显然都相去甚远，但重要的是，罗马时代确立的法律原则，对未来公司的发展影响深远。

美国法学家——L·E·小波泽尔：在罗马法中，人是指能够拥有财产权，能够起诉和被起诉的任何个体，虽然起诉和被起诉不太像是权利，但事实上，它们都是。

罗马第一大学法学教授——桑德罗·斯奇巴尼：所有权的不可侵犯性，所有权的稳定性，或者说权利归属的稳定和明确，不仅对商业活动，对整个社会生活都有重要意义。

用法律保护个人权利，明确所有权归属，这些正是自由交易和市场形成的前提，也许正基于此，很多学者才把发明公司的荣耀归于罗马人，但是，随着罗马帝国的崩溃，鼓荡在公司船头的帆，板结成了岩石，真正的公司时代的到来，还要在人被进一步解放之后。

（意大利热那亚·国家档案馆）

这些古老的帐簿是世界上现存最早的商业契约，它们出自热那正一位勤奋的抄写员乔凡尼之手，在许多意大利城市的档案馆中，保留着成千上万份这样的契约，契约的内容自然无法和今天的商业合同相比，但是它们见证了一种新的人际关系和财产关系，它承认立约的双方有按照自己意愿处理自己财产和劳动力的自由。

国务院发展研究中心研究员——吴敬琏：市场交换是一种自主的、自由的交换，就是不同的主体，他们各自自主地进行自己的产权和别人相交换。

清华大学经济管理学院院长——钱颖一：如果没有财产权利明晰化的话，它不可能有契约的基础，也不可能产生公司。

（意大利·佛罗伦萨）

平等缔约的前提，是人的平等，发端于意大利的文艺复兴，让出身、门第、等级都不再成为衡量人的标准，人的价值受到肯定，为美好生活而奋斗受到鼓励，但是，个人的力量终究有限。

北京大学光华管理学院院长——张维迎：个人可以有一种新的想法，但是要把这种新的想法变成商业化的、有市场价值的、为社会所接受的话，那么它是通过公司的力量所推动的。

（意大利热那亚·哥伦布塑像）

所有的铺排似乎都等待着一次历史性的变化，终于，在 15 世纪就要结束的时候，热那

亚籍的航海家哥伦布带回了关于新世纪的讯息。新世界是什么，是土地，是人口，是资源，后来人们发现，那是一个广阔的市场。

未来学家——约翰·奈斯比特：如果退后一步，总揽世界全局的面貌，世界正在融合成为一个经济体，迈向一个世界性的经济体。

再也没有比市场更重要的风向标了，从这个角度看，世界顿时变成一个崭新的模样。在大航海带来的时代剧变中，人类数千年来建立在亲友、乡邻关系中的传统商业组织已无法提供足够的人力和资金，商业合作必须跨越血缘和地缘，超越人格和亲情。

（英国·伦敦）

1893年10月7日，一出喜剧在伦敦西区首演，剧目的名字叫《乌托邦股份有限公司》，终场时，全体演员加入到一场大合唱中，歌词是这样的：凑7个人把一个公司组成，他们一上来就发表一项公开声明，宣布他们打算在什么程度上把债务还清。合唱的内容正是英国关于股份有限公司的规定，7个人就可以注册并承担有限责任。19世纪中期，股份有限公司终于作为一项制度被法律固化下来。

清华大学经济管理学院院长——钱颖一：公司最大的三个特征是，有限责任、投资权益的自由转让和公司的法人地位，这三条是定义公司的最重要的特征。

国务院发展研究中心研究员——吴敬琏：所谓法人组织，就是若干人合起来建立一个拥有独立生命的这么一个组织，而以前的那种企业，家庭企业或者是合伙制企业，它都是建立在家庭财产基础之上的。

个体公司与合伙制公司至今仍然存在，并发挥着各自的优势，而股份有限公司的历史性跨越在于，它使得陌生人之间的合作成为可能，它凝聚起生命个体的能力，将其变成强大于任何个人的经济动力，它给每一个想投身于奋斗的人搭建了平台。

英国（经济学人）编辑——阿德里安·伍尔德里奇：我认为，公司是世界历史上最伟大的革命性组织之一，许多哲学家、作家和学都都曾说过，政党、国家、宗教是现代社会的缔造者，但是我认为，真正缔造了现代社会的是股份有限公司。

19世纪末，中国驻英、法、意、比四国公使薛福成这样评价公司的威力：尽其能事，移山可也，填海可也，驱驾风电，制御水火，亦可也，西洋诸国，所以横绝四海，莫之能御者，其不以此也哉。

公司到底做了什么，让世人发出如此这般的惊叹声呢？

经济学家约瑟夫·熊彼特曾经说过，光是制造出令人满意的肥皂还不够，还必须诱导大家洗澡，于是，公司发明并传播了体臭和口臭的概念。有人说，需求决定供给，但是公司决不墨守这个成规，公司制造了需求。

德国企业史研究会前主席——维尔纳·普路姆珀：从实际的角度出发，公司的本质在于，它给了人们开拓市场的机会。

1882年，爱迪生启动了美国第一座发电厂，人类从此摆脱了地球自转周期的影响，但

是，并非每一项伟大的发明都能变成造福社会的产品，光明源自技术与资本合作创办的电力公司。哥伦比亚大学校长尼可拉斯·巴特勒直接了当地宣称，有限责任公司是近代最伟大的发明，少了它，就是蒸汽机和电力的重要性也会降低。

德国管理学家——赫尔曼·西蒙：很多的革新，比如汽车市场、计算机市场，再如我们遇到的新挑战，气候的变化、绿色科技、纳米科技、通讯科技等等，所有的这些挑战，都是由公司最后攻克解决的。

今天，财务报表已成为真正通行的世界语，只需这三张表（损益表、资产负债表、现金流量表）人们就能读懂公司的秘密，在规则的制定和观念的传播上，公司往往走在前面，最重要的是，公司深深影响了现代社会的根本秩序。

麻省理工学院斯隆管理学院院长——大卫·施密特雷恩：公司的一个影响是带来了某种平等，它打破了某些观念，比如，特定的生活方式，只有贵族或富人才有权享有，比如有些人人生来就高人一等。

说是公司缔造了美国，也许有些夸张，但是，美国的综合实力，显然是以它所拥有的 550 万家公司作为基石的。

200 多年间，勇于冒险、创新、自我奋斗的企业家精神，曾经改变了无数个欧洲移民的命运，也改变了新大陆自身的命运，在每一片释放了普通人能量的土地上，公司的传奇不断上演。

诺贝尔经济学奖得主——罗伯特·蒙代尔：我认为，从历史上看，企业家至少和政治领袖同样重要，那些伟大的企业家们，曾经让欧洲变得强大，如今也正在让中国变得强大，他们是和政治领袖一样重要的人物。

东京大学经济学教授——伊藤元重：在经济全球化进程中，情况变得越来越复杂，在其中公司的作用越来越重要，是否拥有大量强大的公司，已经成为关乎一个国家经济实力的问题。

近代以来，任何忽视市场力量，不能发挥公司组织优势的国家或社会都逐渐凋落，唯籍由公司推动市场经济的生产力、解放个人的创造力，国家才能登上世界舞台的中心。历史总在反复地验证，但历史并不会简单地重复，最新的故事是在新兴市场中书写的。

两个曾经的计划经济国家几乎同时打开了市场之门。1991 年后，印度逐渐取消了公司建立和运营的许可证制度，十余年后，印度的 700 多家软件公司使它成为全球第二大软件出口国，以大象般有力的步伐迈入国际市场。1992 年，中国正式确立建设社会主义市场经济体制，中国公司从此走上了中国特色的发展道路。今天除了世界 500 强企业榜单上的 43 个席位外，还有 4000 多万个中小企业在为这片土地提供发展的动力。

北京大学光华管理学院院长——张维迎：我们找不到一个公司制度不发达，它的经济可以发达，找不到一个市场不发达，这个国家可以发达，没有的。所以，现代社会的财富创造、国民财富的积累和市场经济的发展和公司的发展，它实际上是同一个问题。

法国国家行政学院教授——尼古拉·巴维莱兹：那些充分利用竞争的国家吸引更多的智力、才能、资本和企业，并且动员起公共资源，从而成为当今世界上发展得最好的国家。

然而，越是强大的力量，越是需要约束，公司可以天翻地覆地改变世界，却难以摆脱与生俱来的困扰，即便在公司最荣耀、最辉煌的日子里有一个声音也始终萦绕不去，人们常常告诫自己也提醒他人，公司是个危险的家伙。

20世纪70年代，美国普强公司的新药——帕纳巴十分畅销，但食品药品监督管理局发现这种药的副作用能致人死亡，普强公司召开了特别董事会，最终决定继续销售，并在法庭上为自己辩护，因为，药品撤市时间每拖延一个月，公司就能多挣100万美元，消息披露后整个美国为之震惊。

（宾夕法尼亚大学沃顿商学院）

宾夕法尼亚大学沃顿商学院的教授阿姆斯特朗专门设计了一个角色扮演的实验，来研究为什么会发生这种情况。

宾夕法尼亚大学沃顿商学院教授——斯科特·阿姆斯特朗：当我询问那些没有卷入事件的人，告诉他们发生了什么，问他们会怎么做，97%的人表示会将药品撤出市场。

但是，当实验者转而扮演起普强公司的董事会成员后，同样的问题却得到了完全相反的答案。

宾夕法尼亚大学沃顿商学院教授——斯科特·阿姆斯特朗：董事会上发生了很多有趣的事，有人想辞职，有人很沮丧，还有人大声争吵，但是最终没有人将药品撤出市场。

（美国·纽约）

普强实验在十多个国家重复了近百次，结果大同小异，每一组扮演董事会的人都认为这体现了公司的本分，即股东利益最大化。股东利益最大化，公司绕不开的一个词，构成了多少悲喜剧的根源。

麻省理工学院斯隆管理学院院长——大卫·施密特雷恩：当然，公司会具有破坏性，这是可能的，甚至是很自然的，公司有时会与我们所追求的某些社会价值背道而驰，因为公司需要回报那些投资者。

在过去的几个世纪中，公司曾经洗劫了美洲、非洲、亚洲，它将几百万人变成商品，被它强迫迁移的还有无以数计的植物、动物、矿物，甚至包括细菌和病毒。（油画《银行家》藏于荷兰国立博物馆）从郁金香到房地产，从阿姆斯特丹到新阿姆斯特丹，从1637年到2008年，无数次的股市泡沫都没能阻止下一次的铤而走险。首相下野、总统入狱、高官落马，他们不是第一个，也不是最后一个。金钱与权力的交易，如同一处无法根治的顽疾。

当人被物化成机器时，公司却似乎比机器更冰冷，它苦恼的是，自己只需要一双手，但却不得不雇用一个人。自公司诞生之日起，关于它的种种指责就从未消失过，根植于人性深处的贪婪，并非公司之罪，却因公司而被无限地放大了，然而，逐利的欲望和自利的动机既是灾难和危机的培育液也是公司永葆活力的不竭之源。公司的功与过都来自同一个母体。

京瓷集团名誉董事长——稻盛和夫：我认为有欲望是人的本能，人们想过更富裕、更便利的生活，这种欲望成为动机。科学技术获得了新的发展，出现了新的发明和新的发现，其结果是在欲望的推动下创造了今天的现代文明和社会。

美国经济学家德隆的研究表明，从旧石器时代到公元 2000 年的 250 万年间，人类花了 99.4% 的时间，也就是到 15000 年前，世界人均 GDP 达到了 90 国际元，然后花了 0.59% 的时间，到公元 1750 年，达到 180 国际元，从 1750 年到 2000 年，即在 0.01% 的时间里，达到 6600 国际元，增加了 37 倍。换句话说，人类 97% 的财富是在过去 250 年，也就是 0.01% 的时间里创造的。带来这 250 年财富迅速增长的机制就是市场经济，而公司组织正是市场经济中不可缺少的细胞。

诺贝尔经济学奖获得者罗纳德·科斯在 1937 年时就提出了交易成本理论，认为公司的存在是为了节约市场交易费用，科斯指出，当市场交易成本高于公司内部的管理成本时，公司便产生了。

法国高等社会科学研究院研究员——皮埃尔·西里尔·赫特科尔：市场经济首先是一种可以进行自由交易的经济，在市场经济条件中，个人可以选择用金钱或者才能进行投资，来参与经济活动，也可以和别人联合组建公司、开拓业务。

诺贝尔经济学奖得主——迈克尔·斯宾塞：我们还没有找到公司的替代品可以在市场经济中从事商业活动，同时，我们也没有找到市场经济的替代品。

作为市场经济中无可替代的组织，公司在人们爱恨交织的复杂目光下成长、校正、自我更新。这是美国《福布斯》杂志评选出来的 2009 年全球最有权力人物排行榜，前 10 名有 5 位出自公司，在财力、影响力和权力的综合考量后，他们的名字和国家首脑、宗教领袖及王室成员列在一起。

公司正在改变世界的权力结构，以至于人们甚至开始担心，最终有一天，公司会收购国家，而不论我们是欣喜还是担忧，公司依然以自己的方式存在着。

这是位于伦敦萨维尔街的一家制衣公司(英国伦敦亨利·普尔制衣公司)，查尔斯·狄更斯曾是这里的顾客，温斯顿·丘吉尔留下了衣服尺寸，戴高乐将军也亲往订做西服，公司曾为维多利亚女王制作礼服，至今仍在为伊丽莎白二世量体裁衣。200 多年，他们一直在这条街道上以家族传承的方式保持着精良的工艺，也坚守着自己的信念。

亨利·普尔制衣公司董事长——安格斯·康迪：我会充满希望地说，100 年以后，亨利·普尔公司仍然会屹立在这里。

如今，各种各样的公司并存于世，它们产品不同、规模不同、目标不同、管理不同，但有一点是共同的，它们承载着人们各自的梦想和创造，公司已经成为一种生活，它告诉我们如何挣钱并教给我们怎么花出去，它引导我们吃什么、穿什么、住什么样的房子、开什么样的车，甚至最私密的个人事务，恋爱、结婚、也逐渐由公司帮助打理。但是，我们真的了解身边的公司吗，当我们谈论公司的时候，我们在谈论什么。

杜邦公司董事长——柯爱伦：(美国特拉华州·杜邦公司成立于 1802 年)我认为一家理想的公司是这样的地方，每位员工都能够充分参与，并且全力为公司的成功贡献自己力量。

欧美雅集团首席执行官——让·保罗·安巩：(法国巴黎·欧美雅集团成立于 1909 年)在今天或者明天创造利润是容易的，而一个真正的企业和企业当家人的使命是让他的企业可以有可持续发展的收益和发展。

联合利华公司高级副总裁——加文·尼斯：(英国伦敦·联合利华公司成立于 1929 年)公司首先必须有很强的价值观，并且这些价值观不应改变，应是持久、永恒的。

联想集团董事局主席——柳传志：(中国北京·联想成立于 1984 年)公司应该传达一个更好更正确的财富观，再有一个，公司应该更好地去多做一些慈善事业，为整个的社会尽些责任。

阿里巴巴集团董事局主席——马云：(中国杭州·阿里巴巴集团成立于 1999 年)能够通过自己的理念和思想去影响这个社会，完善这个社会，让每个人懂得交易、平等、分享、透明，我觉得这样的公司，在我看来是受尊重的。

走过了几个世纪的公司，正在经历一次全新的机会和考验。伴随着全球化的足迹，公司已不再是一国或者一个地区市场的引领者了，全球资源、全球市场、全球规则，公司梦寐以求的世界似乎正在到来，但是，(雷曼公司失业员工离开公司)全球体系却用另一种方式放大了公司的威力。2008 年 9 月，有着 158 年历史的公司，雷曼兄弟宣布申请破产保护，全球股市应声下跌，10 月，金融海啸开始蔓延，整个世界陷入了麻烦。对贪婪的讨伐让公司再次面对功与罪的争辩。回顾历史，重大的危机常常预示着一个新时代的开启，全球化浪潮下的这场严峻挑战会将正在网络化的世界引向何方。人们需要重新审视无所不在的公司。

诺贝尔经济学奖得主——约瑟夫·斯蒂格利茨：问题不在于我们是否需要公司，而在于公司应该受到何种法律框架的约束。

麻省理工学院斯隆管理学院院长——大卫·施密特雷恩：公司有点像一棵树的一部分，可以用来建造房屋或拿来打人。

阿尔卡特·朗讯公司首席执行官——韦华恩：我们的世界将是这样的，社会会问，你获得了利润，但是如何获得的呢。

福特汽车公司董事长——比尔·福特：我认为，任何公司的目标都是帮助社会变得更加美好，如果不是的话，这样的公司可能并不需要存在。

一个没有公司的社会是无法想象的，但是，当公司的创造力和破坏力都是全球性的时候，我们该如何面对这一由人类亲手培育的庞然大物，公司到底是什么，对于国家的发展、社会的进步和个人的幸福，公司存在的意义又是什么。

一切问题从来都没有唯一和不变的答案，我们出生之前，公司早已落地生根，我们离开之后，它还将长存于世，它是我们的过去，也是未来。我们无法错过这个比我们生命更古老和年轻的命题，在历史和现实的交错中，我们想要再次回望来时路。

结尾语：你能看到多远的过去，就能看到多远的未来。

第二集市场无限

前言

这是 300 多年前的一个徽章，它是大名鼎鼎的英国东印度公司的标志。代表帝国的鱼尾狮，护卫者公司商船乘风破浪、纵横驰骋。徽章寓意着国家和公司的紧密关系，正如当时一位英国政治家所称：“说公司不行，就是说国家不行！”17 世纪开始，欧洲各国竞相以公司之名义，踏浪蹈海；公司则凭借政府之特权，逐利全球。这是一段权力与金钱结合、财富和血腥伴随的历史。公司在枪炮的护佑下，攻入一个个市场。一个多世纪之后，特许公司的时代宣告终结。1874 年 1 月 1 日，经营了 274 年的英国东印度公司彻底退出历史舞台。英国《泰晤士报》评论道：在人类历史上，它完成了任何一个公司从未肩负过和在今后的历史中可能也不会肩负的任务。此时，伴随着工业革命的快速推进，无数个小公司的兴起，改变了延续千年的经济秩序。经济权利不再是与政治相结合的一种特权。在世人的膜拜和诅咒中，在死而复生的轮回中，告别特权后的公司真正成为财富的创造者。在一个自由的市场中，公司真正成为富民强国的力量。

1599 年秋天，伦敦市场上的胡椒价格突然从每磅 3 先令上涨到每磅 8 先令，这场价格暴涨的幕后推手是垄断香料贸易的葡萄牙和荷兰。9 月 24 日，伦敦市政厅，80 多名愤怒的英国商人聚集于此商讨应对之策。自从欧洲人发现了到达东方的新航道，浩瀚的大洋就成为追逐财富的赌场，但面对一个空前庞大的蛋糕，精明的英国商人却因为巨大的风险而有些踟躇不前。

阿德里安·伍尔德里奇（英国《经济学人》编辑）：原因是，当时筹资组建一支船队到东印度群岛、印度尼西亚香料群岛、印度、美国等地，相当于在今天准备筹措一次到火星或月球的航程。这是一件风险非常大的事。

方德万（剑桥大学教授）：那些船只可能因风暴失事，可能会遭遇海盗。他们会和葡萄牙人作战，荷兰人会 and 英国人作战，英国人也和荷兰人作战，而且还会受到东南亚商人的袭击。

即便没有发生任何意外，商船来回一次至少也要 1 年多的时间，这对商人而言实在是太冒险了。作为新加入远洋贸易的竞争者，英国商人找到了一种汇集资源和资本的新方式。

陈志武（耶鲁大学管理学院教授）：但是怎么样可以让不同的老百姓、不同的有钱的个

人或者是家族，愿意把辛辛苦苦的钱拿出来去冒风险，去交给别人来运作，来管理。所以在当时的 16 世纪末期 17 世纪初的英国和荷兰就推出了股份有限责任公司，这样的一个工业组织这方面的创新。

入股集资的方法古已有之，但有限责任的提出却是开天辟地头一回。自古以来，欠债还钱都是天经地义，而有限责任的提出则创造了一种新的规则。那就是，在某些情况下欠债可以不换还。对投资者而言有限责任的提出无疑是一种极为有力的保护。

霍华德·戴维斯（伦敦政治经济学院院长）：我认为公司最关键的特征是有限责任的概念。这一概念起源于英国，它是指当组建公司时，董事们只承担有限责任，公司籍此筹资成立。股东们所承担的责任仅限于他们所投入的金额。

阿德里安·伍尔德里奇（英国《经济学人》编辑）：这意味着，对个人的信任可以稍微变得不那么重要，因为你不会失去所有的财产。假如你向公司投资了 10 英镑，那么最多也就是损失了这 10 英镑。

大大降低了投资风险的股份有限公司，使陌生人之间的合作成为可能。但在个体的信用尚未建立之前，缔结合约须借助国家信誉作为担保。因此在 400 多年前股份有限公司并非人人可以开办，它必须经由国家的特许。1599 年 9 月，80 多个伦敦商人聚集在市政厅，就是为了创建股份有限公司的特许。还有对东方贸易的垄断权。他们要以此去和别国商人争夺香料生意。那么英国商人们凭什么向女王申请，女王又会如何处置呢？

汤姆·汤姆林森（伦敦大学经济史教授）：伊丽莎白女王给予他们特许证是因为可以给皇室赚钱，这就是国家机构用来赚钱的方式。通过向商人们征税，通过向他们授予特权并收取费用。所以，这其实是一种买卖，国家把信誉卖给了公司。

在当时普遍流行的重商主义思想中，财富总量是一个定数。英国著名思想家洛克这样说道：“富有并不在于有多少黄金和白银，而在于比其他国家和邻国多多少少金银。而谁能控制贸易，谁就能获得更多的金银。”

钱乘旦（北京大学历史学系教授）：那么君主他一般地采用的方法就是保护和推动商业发展的办法是什么呢——他就是垄断商业，给一些大的对外贸易的公司以垄断权、特许的权利。

1600 年 12 月 31 日，身负着英国皇家授予的对东印度 15 年的贸易专利特许权。一家名为伦敦商人在东印度贸易的公司扬帆出海。依靠众多的投资人，公司第一次远航筹措的资金就高达 72000 英镑。当时这是一笔大钱，购买力相当于今天的 3500 万美元。潮起潮落，此消彼长。英国东印度公司的咄咄气势，让海上马车夫荷兰感到了威胁。于是，在大议长的倡议下，6 家做生意的小公司改组成为一个有国家背景的、大的股份有限公司。与英国东印度公司只在特定人群中募集资金不同的是，荷兰东印度公司面向所有市民公开发行股票。它实际上成了世界上第一家上市公司。仅阿姆斯特丹，股票的认购者就多达 1143 人。持股者有商人、水手、技工，还有市长的女仆。通过这种融资方式荷兰东印度公司远远超越了英国对

手。最高时，它的投资总额是英国东印度公司的 10 倍。

莲娜·阿赫塔尔（美国金融博物馆档案主管）：假如你是原始投资者，当你说：“我赚得差不多了，我想拿回我的钱。”你可以在交易所卖出股票从此脱身。同样，你也可以购买股票，加入到游戏中。现代公司正式这样诞生的。

应运而生的股票交易所和银行，给荷兰人带来了爆炸式的财富增长。挣钱的方式很快传到了英吉利海峡的另一边。英国东印度公司也开始公开发行股票。资本就像雪球一样越滚越大，公司的势力范围也不断延伸。

榜样的力量是无穷的，丹麦、法国、瑞典、俄罗斯纷纷加入效仿者的行列。在欲望和血色中，开始了各自的财富征程。弗吉尼亚公司在美洲建立了第一个英国殖民地。荷兰西印度公司以价值约合今天 24 美元的物品从印第安人手中买下了曼哈顿岛，取名为“新阿姆斯特丹”，这就是今天的纽约。地球才刚刚想世人显露全貌，就已经成为商业战争的疆场。这一时期的公司不仅承担着为股东创造利润的任务，更承载着为国家开疆扩土的使命。

阿德里安·伍尔德里奇（英国《经济学人》编辑）：这是个两全其美之策，政府不用直接控制殖民地，只要在特许公司里安排上一些人，他们就会为政府效力。

1757 年，英国东印度公司 32 岁的雇员罗伯特·克莱武率领 3 千雇佣军击溃了由 2 万骑兵、5 万步兵组成的印度军队，从此开始了由一家公司政府一个古老帝国的血腥历史。交战双方使用的几乎都是西洋火器，而克莱武的强大战斗力与他身后的公司有关。作为一个商业组织，公司保存了它最聪明和最勇敢的成员所获得的经验。面对计划周密、编制统一、像机器般整齐射击的公司军队，曾经驰骋南亚、中亚的印度骑士一败涂地。

汤姆·汤姆林森（伦敦大学经济史教授）：这家公司更像是一个政府而不是一个公司。1813 年之后，它已经全然不再是我们理解的公司了，尽管还叫公司，但实际上就是一个政府。

为了扶植公司的海外扩张，英国与荷兰率先将交战、媾和、司法、行政等诸多国家权力给予公司。鼎盛时的英国东印度公司拥有超过 30 万人的武装力量。这个数字是当时英国军队的两倍。凭借国家权力，公司在各个殖民地发动了残酷的战争，争抢和占有当地的资源。公司和特权的结合看似达到了一个辉煌的顶点。

18 世纪初，英国国务秘书在一次早餐会上热情洋溢地说：“我们的船满载香料、油、酒归来，我们的房价摆满了金字塔型的瓷器，装饰着来自日本的手工业品，美洲的草药使我们身体健康，我们躺在印度帐篷中休息。”陶醉在其中的人们未能预料到，这杯掠夺而来的财富美酒最终会变的又苦又涩。

历史的转折可能是从一个天才的赌徒开始的。约翰·劳出生在苏格兰的一个金匠家庭，年轻时起就出入欧洲各大金融中心。旅行带来的广博知识，加上惊人的数学天赋，使他很快在银行界脱颖而出。和大多数银行家的保守风格相反，约翰·劳的私生活放荡不羁。

皮埃尔·道克斯（法国里昂第二大学教授）：由于他曾经和一个年轻貌美的妇人有关，这导致他和另一个与该妇人关系极为亲密的男子进行了决斗。随后，他不得不选择逃亡，因为

他先被判处了死刑又改成监禁。

约翰·劳不是那种坐以待毙的人，他越狱了，逃亡的目的地就是荷兰。阿姆斯特丹证交所的狂热气氛让酷爱赌博的约翰·劳感到非常兴奋。作为一个行家，他也注意到股市的繁荣离不开银行的支持。然而，约翰·劳认为荷兰人过于保守，他发现，国家信用可以担保纸币发行，使经济活动的范围迅速、无限地扩展。换言之，他认为特权有可能创造更大的利润。约翰·劳需要找一个国家试一试。

1715年，怀揣着改变世界的梦想，他踏上了法兰西的土地。这一年，穷兵黩武的太阳王路易十四驾崩。他留下的唯一遗产是比法国10年财政收入总额还要高的巨额债务，摄政王奥尔良公爵一筹莫展。焦虑之际，他想起了在赌桌上认识的金融奇才约翰·劳。在法国政府的支持下约翰·劳建立了密西西比公司，将法国在北美殖民地的贸易垄断权揽入怀中。不过，他并不准备靠经营公司发财，他的目的，是借用公司帮政府解决财务危机。

皮埃尔·道克斯（法国里昂第二大学教授）：当时一个很有趣的现象是人们既可以用银行发行的货币购买股票，也可以用持有的法国国债购买股票。也就是说，如果你有法国的国债，就可以用他来换密西西比的股票。很多人对这种办法趋之若鹜，为什么？因为密西西比公司的股票红利是4%，比法国国债的定期收益要高。

整个法国陷入狂热，至少有30万人申购密西西比公司的股票，价格飞快地涨了数十倍。约翰·劳被授权组建国家银行，他控制了整个法国的税收，并被任命为财政大臣。集大权于一身后，他开始了一场豪赌。

安东尼·墨菲（都柏林圣三一学院教授）：他控制着通用银行，也就是皇家银行。他能够发行越来越多的纸币，于是他向那些购买股票的人们发行了超额的纸币，其实是利用皇家银行的印刷系统保障对密西西比公司股票的需求。

在约翰·劳的操纵下，法国经济连续3年快速增长。这种人造的繁荣吸引了同样因战争而负债累累的英国政府。他们也打算把国债转换成公司股票，被选中的是南海公司。

约翰·凯恩斯（爱丁堡大学法学院教授）：南海公司成立于1711年，持有皇家特许证，基本垄断了对中美和南美的贸易，这也是公司成立的目的。

接手了近3000万英镑国债的南海公司开始发行新股。短短几个月，股价从125英镑飙升到1000英镑。一时间，股份有限公司在人们眼中成了具有神奇魔力的摇钱树。不完全统计，英国在一年中冒出了202家股份有限公司。一个不断膨胀的股市泡沫正在形成。

为了保护南海公司的利益，1720年4月，英国议会通过《泡沫法案》。宣布，在没有议会法案或国王特许状给予的法律权利的情况下，禁止以公司名义行事发行可转让股票或转让任何种类的股份。

约翰·凯恩斯（爱丁堡大学法学院教授）：事实上，法案是由国会议员提出的。当时许多议员都是南海公司的董事和股东。该法案其实在南海泡沫破灭之前就已经通过。看起来这更像是为了把投资者从其他公司吸引到南海公司。

《泡沫法案》出台后，大量的股份有限公司消失了，随之消失的是投资者的信心。股民如梦初醒，第一次开始关注那些公司如何挣钱，这个生死攸关的问题。南海公司没有像议员们设想的那样吸引更多的投资者，相反，它的股价跌至不到原来的十分之一。成千上万的英国人倾家荡产，其中包括皇家铸币局局长艾萨克·牛顿爵士，他损失了 20000 英镑，相当于 10 年的薪水。这位伟大的科学家感叹到：“我能计算出天体的运行轨迹，却难以预料到人们如此疯狂！”人们第一次感受到能带来财富的公司，同时也可能带来灾难。

此时，因为与南海公司一样，约翰·劳创办的密西西比公司也处于崩溃之中，法国投资人损失了 5 亿利弗尔的财产，约翰·劳仓皇逃离。股灾过后，英、法两国采取了最简单却未必是最正确的办法处理善后。在国家的严令禁止下，此后 100 多年间几乎没有一家新的股份有限公司获准成立。

尼克·哈利（牛津大学经济史教授）：实际上，英国公司的合法组建是在工业革命以后，直到 19 世纪中期才形成。

一直到死，约翰·劳都坚信自己的计划原本应该使法国变得更加富强。也许正因为如此，他让人在自己的墓碑上刻下了“法国最著名的金融家”一行字。实际上，当这位金融家把公司视为国家工具时，灾难已经不可避免。在人们对股份有限公司谈虎色变的年代里，同样作为国家工具的那些曾经如日中天的特许公司也一天天日薄西山。

公园 1770 年不安笼罩着伦敦。英帝国在东方的殖民地孟加拉爆发大饥荒，六分之一的居民被饿死。这对此前就已经变得面临困境的东印度公司无疑是雪上加霜。5 年前，英国政府给予东印度公司孟加拉总督的地位，允许它征收土地税，但是，这反而造就了更大的公司腐败。

汤姆·汤姆林森（伦敦大学经济史教授）：有这样一个著名的故事：在印度瓦拉纳西的英国人年薪约 1000 英镑，而实际收入却高达 40000 英镑，多余的收入都是靠各种勒索和受贿得来的。

阿德里安·伍尔德里奇（英国《经济学人》编辑）：特许公司具有两栖的特性，既非公共，也非私人，而是介于二者之间。短期内，它们可能非常强大，因为能够得到政府资金和支持，但他们也非常危险，会变成泡沫化的实体。

一个只会用强制力去敛财的公司，最终成了政府的包袱。为解救公司入不敷出的窘境，英国议会不得不通过了《救济东印度公司条例》，授予其对北美殖民地茶叶贸易的垄断权。但特殊政策不但没能拯救公司，反而引起了更大的麻烦。为了能自由主宰自己的生意，殖民地的人民不惜与宗主国兵戎相见。此时，想要获得经济自由权利的不仅仅是北美大陆的殖民地，还有英国本土的普通公民。

就在东印度公司向议会讨要北美茶叶垄断权的 1773 年，英格兰斯塔福德郡的韦奇伍德陶瓷厂收到了一份极具挑战性的订单。订单来自俄国，女皇叶卡捷琳娜二世要制作一套 952 件的米白色餐具。一年后，韦奇伍德工厂，用 1244 幅工笔画交出了一张完美的答卷。此举

让工厂主乔赛亚名声大噪。15年前，29岁的乔赛亚·韦奇伍德创办了自己的企业。这位制陶工出身的企业家革新了生产流程，把原先一个人从头到尾完成的制陶工作分成了十几道工序。

就在同一时期，水力纺纱机的发明者阿克莱特在曼彻斯特建立起世界上第一家现代意义上的工厂。此时，英国几乎有40%年龄超过20岁的男劳动力在从事商业与制造业。正是他们启动了日后影响世界的工业革命。

尼克·哈利（牛津大学经济史教授）：在棉纺行业有数以百计的小公司被卷入到工业革命中，数目也许并不庞大，但类型基本相同。

亚历山大·斯坦兹亚尼（法国国家科学研究中心研究员）：资本家的历史就是那些从未获得特许权、可以自由注册的公司的历史。

1776年3月8日，英国伯明翰，由两个合伙人名字命名的博尔顿—瓦特公司向客户展示了新研发的产品。虽然还是原始的型号，但是，已经能干100人的活儿了。蒸汽机的出现改变了几千年来生产完全依赖于人力和自然力的历史，将缓慢的工业化进程加速为一场真正的革命。对此，公司合伙人博尔顿兴奋地写到：“对我来说，仅仅为三个郡去进行生产是不值得的，但我发现如果为全世界去生产，那确实非常值得的！”不过，博尔顿很快意识到自己根本无法实现雄心壮志。因为，当时的英国政府明令禁止任何机器设备的出口，违反者，甚至会被处以死刑。到底应该由谁来决定公司的命运呢？

一位50岁的学者在思考着这个问题。就在博尔顿—瓦特公司推出蒸汽机4天之后，格拉斯哥大学教授亚当·斯密出版了《国富论》一书。在这部著作中，斯密批判了用国家力量追逐货币财富的重商主义，倡导通过平等契约来发展经济的自由贸易。

尼古拉斯·克拉夫兹（英国华威大学教授）：他（亚当·斯密）最著名的观点就是看不见的手。他认为在市场经济中个体间的自然贸易将会创造出高效的资源分配模式，并有利于提高市场经济中的收入水平。

斯密认为，每一个人为改善他的状况而自然地作出的努力，当其具有施展的自由和安全时就是一个十分强有力的原则。他进而指出，不需要借助其他，这种个人的努力就能给社会带来财富和繁荣。正是在看不见的手的指引下，成千上万的英国小公司推动了第一次工业革命。这场革命并无政府强制力作为主导，在纺织、机械、冶金等各个行业中，几乎看不到必须由政府特许才能成立的股份有限公司。

尼克·哈利（牛津大学经济史教授）：活跃在工业革命期间的公司几乎都是规模非常小的公司，我们可以称之为家族企业。它们在法律上采用合伙制，合伙人对公司债务富有全责，公司不具有独立的法人地位。

一个个用合伙人名字命名的小公司，各自为追求利润而奔波忙碌、发明创造。正是它们的自利行为带来了全社会经济能量的一次解放。这也是人类历史上破天荒的一次解放

L·E·小波泽尔（美国法学家）：这是一场转变，经济活动由底层的人们来组织，而不再

是顶层的人们。这当然是一场非常重要的转变。

尽管公司规模不大，但与重商主义时代相比有了一个重要的变化，大量生产性的工业公司开始取代传统的商业贸易公司成为经济舞台上的主角。19世纪初，正是它们为欧洲和北美生产了63%的布匹、54%的煤炭、58%的钢铁。当英国制造的工业生产能力足以甩开世界后，新型的工商业者们最迫切需要的就是打破特许公司对海外贸易的垄断，建立新的经济秩序。

（1733年飞梭出现织布速度提高，1765年珍妮纺纱机出现棉纱产量增加，1771年水力纺纱机厂出现现代工厂诞生）

钱乘旦（北京大学历史学系教授）：当工业革命创造了相当一批小工厂主、小企业主，把这批人推到了工业革命的最前沿的时候，这些人就痛感国家垄断政策，某些大的商业集团、商业公司对经济的垄断的活动是挡在了他们所试图走的那个路上。那么这些人就要求解绑，就是松绑。

保罗·肯尼迪（耶鲁大学教授）：我们可以继续通过保护主义对外政府以及独家的垄断地位来赚取大量金钱，但是如果选择了自由贸易，我们可以挣到更多的钱。而且，如果我们让别人有了钱，他们就能够向我们购买更多的产品。

1815年，英国的威灵顿公爵在滑铁卢击败拿破仑，横扫欧洲的法国皇帝在小店主的国家面前黯然失色。国家的强盛不再仅仅依赖于军事力量，更重要的是经济力量的优势和经济制度的先进。对于这一轮的英法较量，有人这样评价：战争的胜利不仅是不列颠军队的胜利，也是市场经济的胜利。就在滑铁卢之战的两年前，英国东印度公司对英国的贸易垄断权被彻底废除。当法国政府还在努力经营国有公司的时候，英国政府已经逐渐转换了角色，它要把公司交还给市场。

1830年9月23日，雨下了一夜，到早晨丝毫没有停下来的迹象。就在这样的天气里，仍有20万人走出家门，冒雨守候在从利物浦到曼彻斯特30英里的铁轨边上，等待见证由公司开通的世界上第一条公共铁路的正式运营。伴随着火车的到来，股份有限公司这个曾饱受争议，从天堂跌落地狱的经济组织也迎来了浴火重生的机遇。

詹姆斯·莫里斯（诺贝尔经济学奖得主）：在很多工程中，铁路的例子是最著名的。当然还有修筑运河的工程，比如苏伊士运河，这些都是需要大量资金的工程。问题是如何筹集资金呢？股份公司因此就成为了一种鼓励人们投资的有效方式。而且可以让人们放心，他们不会损失得太多，这是一个绝佳的策略。

19世纪中期，英国完成了轰轰烈烈的第一次工业革命。高耸入云的烟囱喷散着缕缕烟雾，庞大的厂房发出隆隆的轰鸣，乡村生活的恬静渐行渐远。作为世界上第一个实现工业化的国家，铁路、电报、蒸汽轮船、冶金、石油，一个个新型的行业存在着巨大的机会，也存在着巨大的风险。如何才能更上层楼呢？

陈志武（耶鲁大学管理学院教授）：没有工业革命，就可能没有现代公司存在的必要性。

当然换一个角度来讲，如果没有现在公司的存在和发展，工业革命的快速进程也可能不容易出现

1862年，综合此前约20年的相关法案，英国通过了《公司法》。英国贸易局表示，以前成立股份公司是一项特权，我们希望能把它变成一种权利。从此，成立公司不再需要政府的特许，它只需要7个人签一份组织章程，登记营业处所，对外自称股份有限公司就可以了。这个法案后来成为世界各国《公司法》的蓝本。

蒂姆·莫斯（英国公司注册处企业策略指导）：这项法律创立了有限责任的条款，它使得公司的董事和投资人在有限责任公司的投资更加安全，这实际上鼓励了更多人投资公司，从而促进了经济发展。

约翰·凯恩斯（爱丁堡大学法学院教授）：《公司法》的价值在于允许人们在政府的控制之外，在一定的框架之下自由地组建一家企业。

股份有限公司再次粉墨登场。经历了痛苦而漫长的诞生期后，它由特许变为自由的注册，由特权变为平等的权利。与之相随的，是由垄断到竞争，由封闭到开放的市场形成。在市场机制下重生的股份有限公司已经脱胎换骨。它不再只是少数上等人的游戏，而成为普通人登台表演的机会。它不再高高在上，而是落地生根。英国因此真正成为引领世界经济的发动机。接下来的竞争就看谁能更好地在无限的市场里发挥现代公司的能量了

1851年3月英国《经济学人》杂志上的一篇文章这样写到：那里的人民既拥有我们的知识、我们的技巧，又有一个广袤的大陆供他们自由支配，并且从英国和欧洲的每一个国家不断新增加资本和人口。从近60年来两国的相对进步中，可以得出这样一个推论：美国终将凌驾英国之上，就像下一次日蚀必将出现一样。

这似乎是一种预言。此时，旧大陆发明的火车已奔驰在新大陆的原野上，大公司的时代呼啸而来。

第三集猎富时代

前言

1776年，美国独立前夜，一本不到20页的小册子开始流传，小册子名为《常识》。作者托马斯·潘恩用朴素的文字激励人们反抗暴政和奴役。北美独立战争期间，《常识》一书对民众的影响力仅次于《圣经》。1904年，美国《企业家》杂志选用《常识》中的一段话作为发刊词，此后百余年中沧海桑田、物是人非，但扉页上的这段话却从来没有改变，它被称为企业家誓言：

我是不会选择做一个普通人的

如果我能够做到的话
我有权成为一位不寻常的人
我寻找机会但我不寻求安稳
我不希望在国家的照顾下成为一个有保障的国民
那将被人瞧不起而使我感到痛苦不堪
我要做有意义的冒险
我要梦想我要创造
我要失败我也要成功
我拒绝用刺激来换取施舍
我宁愿向生活挑战而不过有保障的生活
宁愿要达到目的时的激动而不愿要乌托邦式毫无生气的平静
我不会拿我的自由与慈悲做交易
也不会拿我的尊严去发给乞丐的食物做交易
我决不会在任何一位大师面前发抖
也不会为任何恐惧所屈服
我的天性是挺胸直立
骄傲而无所畏惧
我勇敢地面对这个世界
自豪的说
在上帝的帮助下我已经做到了
I don't choose to be a common person
It is my right to be uncommon---if I can
I seek opportunity---not security
I don't wish to be a kept citizen
humbled and dulled by having the state look after me
I want to take the calculated risk
to dream and to build
to fail and to succeed
I refuse to barter incentive for a dole
I prefer the challenges of life to the guaranteed existence
the thrill of fulfillment to the stale calm of Utopia
I will not trade my freedom for beneficence
nor my dignity for a handout
I will never cower before any master
nor bend to any threat
It is my heritage to stand erect, proud, and unafraid

to think and act for myself
to enjoy the benefit of my creations
and to face the world boldly
and say: "This, with God's help, I have done."

1862年，68岁的范德比尔特决定，告别经营42年的航运业转而投身铁路。68岁转行，对任何人来说都是个冒险的决定。范德比尔特根本不需要这种风险，当时，他是美国最大的航运商，拥有2000万美元的资产，是美国最富有的6个人之一。吸引范德比尔特去冒险的，也许就是冒险本身，50年时间他都是这么闯过来的。1810年，16岁的范德比尔特向母亲借了100美元，买下了一条旧船，开始了纽约湾的渡轮业务。虽然借的是母亲的钱，但除归还本金外，范德比尔特还支付了10%的利息。或许在他看来，在这个借贷契约中，自己的身份并不是儿子，而是一个拥有独立人格，可以平等签约的个体。

斯图尔特·布鲁明（康奈尔大学历史系教授）：在19世纪初至19世纪中叶，范德比尔特是那种被美国人叫做“向前冲”（goahead）的年轻人。向前冲，是我们经常提到的词，意思是抓住机会、超越自我，而不只是停留在当地，重复着父辈和祖辈所做的事情。向前冲就是要激励自己前行，那是一种非常个人化的东西。

1824年深秋，正是纽约水路货运的黄金季节，航运公司的老板们却被告知他们必须退出生意。因为，当时纽约水域的独家垄断权被判归利文斯顿家族所有。利文斯顿是纽约州的第一位大法官，曾经主持过华盛顿总统的就职仪式。但是，眼睁睁看着挣钱的机会没有了，范德比尔特船长心有不甘。

T·J·斯蒂勒斯（《范德比尔特传》作者）：年轻的范德比尔特只受过一点教育，虽然也会写字，但是不多。他去华盛顿特区雇请了丹尼尔·韦伯斯特，这个人是美国早期一位著名的政治家和律师，范德比尔特让他来和最高法院打官司。

在美国，这是最高法院裁定的第一个商业案例。表面上看，诉讼的双方力量悬殊，无论是财富、地位，还是声望、学识，范德比尔特都和对手相距甚远，而这些往往会决定官司的输赢，有些法院甚至会因此而不予受理。但是，范德比尔特坚持了5年，这起商业案件不仅第一次惊动了美国最高司法机构，在一定程度上，它还改写了美国历史。

理查德·西拉（原美国经济史学协会主席）：纽约州无权规定谁可以在纽约州和新泽西州之间从事航运业务。这一案件从此打通了各州之间的商业往来。

T·J·斯蒂勒斯（《范德比尔特传》作者）：这促使美国建立起一个统一市场，并有助于打破等级社会的观念。范德比尔特后来成为了一名汽船行业的企业家，开辟了从纽约驶向各地的航线。

此时的新大陆，新秩序正在建立。美国从欧洲继承了自由经济制度，却没有欧洲那样坚固的贵族等级传统。早在独立之初，社会就为普通人实现梦想做好了准备。1780年，本杰

明·富兰克林从欧洲归来。这位参与起草《独立宣言》的开国元勋，凭借自己的政治智慧和外交技巧，赢得了整个欧洲的尊重。但是，在美国，真正让富兰克林家喻户晓的却并非那些国家大事，而是这本《穷人理查德年鉴》。

理查德·泰德罗（哈佛大学商学院教授）：他很少提及上帝或宗教，他一直在谈论财富，以及如何获得财富。

君子不言利，在过去漫长的岁月中这不仅是中华传统文化的道德准则，在其他很多国家这也是令人赞扬的社会品德。但富兰克林却告诉大家，挣钱不是贪婪，也不为谋生，而是使命、是精神，是最大限度地使人生绚丽多彩，是改变个人命运的最好途径。

理查德·泰德罗（哈佛大学商学院教授）：在这个新世界里，原有的规则已不再适用，这是一个契约的社会，我们通过契约而非等级身份达成交易。

头3个月，《穷人理查德年鉴》就卖了10000本。“时间就是金钱，信用就是金钱”，直到今天，富兰克林的格言仍然闪亮在尘世间。对于跃跃欲试的人们来说还有什么比思想解放更能释放他们的能量呢？不过，要想把能量转化成财富，美国人还需要一种工具——公司。

独立之前，北美地区成立公司，主要由殖民地业主、总督和议会授权。独立后，中央政府是否可以行使这项权力呢？1782年的制宪会议上代表们对此争执不下。最终，达成妥协的美国《宪法》规定中央政府管理州际贸易，各州政府则继续保留管控公司的权力。这种集权和分权结合的安排，给美国公司预留了发展的空间。

威廉·莱宗尼克（原美国企业史学会主席）：在美国经济中有很多法律规定和发展方式，各州的地方分权造成了州与州之间的竞争。这通常有利于商业发展，从而使一个州击败另一个州。

韩铁（南开大学历史学院教授）：他们（各州）出于经济上的考虑，想把越来越多的公司吸引到他们州里去，这样就可以征收公司税，可以征收注册费。所以为了达到这个目的，他们就纷纷地修改一般公司法，竞相降低门槛，放松对公司的要求。

州与州之间的逐低竞赛，给了美国公司得天独厚的发展良机。一路放权到19世纪30年代特许状已经用不上了，州政府成了一个登记处，就如同它为婴儿出生登记一样。英伦三岛上几百年争斗才换来的制度成果被移植到美国后，既卸载了传统的负担，又多了宽广的腹地，公司在空前的自由里蓬勃壮大。

理查德·西拉（原美国经济史学协会主席）：我曾经对大部分公司做过统计：1830年时，大约有8000家公司登记，到了1860年大约有25000家至26000家。所以，美国是第一个公司化的国家。

公司对于市场的无限渴求几乎是一种本能。在美国，这个市场是通过火药和鲜血来熔铸的。1861年，南北战争爆发。林肯总统曾公开表示，在国家分裂面前，奴隶制的存废是不重要的。重要的是什么？是国家的统一，还有由此带来的统一的大市场。1862年7月1日，林肯总统签署了《太平洋铁路法》，授权两家公司修建第一条横贯北美大陆的铁路线。法案

的签署日期，比著名的《解放奴隶宣言》还要早两个月零 21 天。

迈克尔·斯宾塞（诺贝尔经济学奖得主）：（铁路）公司不仅获得了巨大财富，并且使美国拥有一个完整统一的市场经济，创造出更大的财富。

一个统一的，规模庞大的市场，不仅能将分裂的国家再次焊接成一个整体，更重要的是，它将激发起美国人新的财富梦想，给予国家新的前进动力。总统看到了这一点，68 岁转行的范德比尔特也看到了。他买下了许多短途的铁路，把它们一段一段连接起来。范德比尔特并未修建过一条完整的铁路，但却为这个行业带来了最需要的东西——铁路网。

加斯·塞隆纳（斯坦福大学商学院院长）：如果从这样一些方面来考虑，企业家是对公司未来心怀憧憬，并能付诸实践的人。企业家的目标是以前所未有的方式把资源重新组合起来，这就是企业家的定义。

张维迎（北京大学光华管理学院院长）：在市场经济当中面临着不确定性，这时候需要有人高瞻远瞩、看清未来，具有这样一种素质的人就是企业家。

借助铁路网的优势，范德比尔特降低了运输费，低廉的价格又吸引了更多的客户。随之不断扩张的是范德比尔特的财富和名声，他成了名副其实的铁路大王。铁轨延伸到哪里，哪里就告别了荒凉。运输业、制造业、百货业，越来越大的公司快速改变着国家和个人的面貌。胆量、信念、独到的眼光，再加上一点好运气，普通人的传奇在不断上演。

1864 年，24 岁的洛克菲勒拿出 4000 美元的积蓄建起了一家炼油厂。洛克菲勒是一个移民家庭的长子，很小就与母亲一道承担起养家糊口的责任。但他从不抱怨命运的不公，也不抱怨自己的雇主。人到中年以后，在给儿子的信中洛克菲勒这样谈到：是谁给了你就业的机会，是谁给了你建设家庭的可能，是谁让你得到了发展自己的可能？工作是一种态度，它决定了我们快乐与否。洛克菲勒对工作异常投入，生活却异常节俭。现在我们能看到的他最早的记账本是从 16 岁开始的。

肯尼迪·罗斯（洛克菲勒档案中心副主任）：洗衣的费用、住宿的费用，所有这些都记录，这是一本记录开销的账本。当他稍微富裕一点后，还记录了曾经借给哪些人钱、谁欠他钱、什么时候到期，以便按时收账。

记账成为伴随洛克菲勒终身的一种生活方式和工作方式。在他的炼油厂里，提炼一加仑原油的成本被计算到一分钱的千分之一。如果需要，洛克菲勒甚至会亲自追问汽油桶上每个塞子的去向。近乎吝啬的成本控制使公司更具市场竞争力，每加仑汽油的价格从 88 美分下降到 5 美分后，洛克菲勒的企业依然可以盈利。洛克菲勒的严苛举措是出于对行业竞争的清醒认识。在他生活的年代，石油正从家庭燃料逐步变成工业的血液。

阿瑟·博尼（卡内基·梅隆大学教授）：因此，作为一个优秀的企业家，他认识到了对新兴产业的需求。这些产业在当时并不存在，而政府当然不会去创办这些企业，于是这就成了企业家的事。

张维迎（北京大学光华管理学院院长）：如果个人没有自由，法律、文化不鼓励人们冒

险，不鼓励人们创新，这个社会就不可能出现真正的企业家。

1870年，31岁的洛克菲勒把两座炼油厂和石油输出商行合并，创建了美孚石油公司。当时，他常说的一句话是：我不靠天赐的运气活着，但我靠策划运气发达。从那时起，在洛克菲勒办公室的墙上多了一张地图，上面标着所有炼油商的位置。从1872年2月17日到3月28日，短短39天，洛克菲勒一口气吞并了22个竞争对手，他还曾在48小时内连续买下6家炼油厂。1872年圣诞前夕，空气中弥漫着节日的喜庆。这一天，洛克菲勒收到一份圣诞礼物，一瓶红葡萄酒。熟悉洛克菲勒的人都知道，他是新教徒，滴酒不沾，那么这仅仅是个恶作剧，还是另有文章呢？送酒的人叫卡内基，美国的钢铁大王。

彼得·格拉斯（《卡内基传》作者）：洛克菲勒打算进入铁矿石产业，就像他在石油产业一样。起初，卡内基觉得这很可笑，不仅取笑他，还给他起了一个外号，叫他“洛克废了”。

作为一个苏格兰移民，卡内基在12岁那年，第一次踏上了美国国土。由于家庭贫困，卡内基本没上过学。他最大的愿望就是35岁退休，然后去剑桥大学读书，为此他拼命挣钱。正如古代雅典人说的那样，承认贫穷并不是可耻之事，不努力去克服贫穷才是堕落。从14岁开始，卡内基为了1美元的周薪，一周工作6天，每天干12个小时。一年之后，他的周薪翻了一倍，因为他学会了发电报。电报在当时是新生事物，很多工作机会因此都向这个机敏的年轻人敞开了大门。33岁时，卡内基有能力去完成自己的理想了。此时他已是宾夕法尼亚铁路公司的业务主管，年薪5万美元，拥有价值40万美元的铁路证券。卡内基辞职了，去了英国，但不是去剑桥大学，而是用所有的钱去购买最先进的炼钢设备，聘请最好的炼钢工程师。因为他已经看到钢铁将是铁路时代最紧要的产品。

斯图尔特·布鲁明（康奈尔大学历史系教授）：那是全新的领域，卡内基作为一个企业家，他明白什么事新事物，什么是未来。就像今天从事互联网和信息技术的人一样，他们总是在问，接下来是什么？而在19世纪时，接下来的是电报，接下来的是钢铁。

理查德·泰德罗（哈佛大学商学院教授）：有些人能够一直锐意进取，是因为这种精神根植于他们的基因，他们就是这样的一种人。

自由竞争，把全社会最有奋斗热情的人筛选了出来。这些曾经饱受贫寒，生活在特权之外的人获得了自由之后，他们迸发的创造力让世人敬仰。

卡内基重新规划了生产流程，从铁矿石的开采，一直到最终产品出厂，被设计成了一条封闭的流水线。实际上，卡内基的工厂可能是世界上第一个采用流水线生产制度的企业。不到20年时间，卡内基将每吨钢铁的价格从100美元降到了12美元。但是，洛克菲勒却突然闯了进来，有消息称，他在大量买进铁矿山。

彼得·格拉斯（《卡内基传》作者）：更糟的是，有报道称洛克菲勒要创建一家钢铁厂，在芝加哥或克里夫兰和卡内基竞争。卡内基听说这个消息后，感到非常震惊。

商场如同战场，看上去一场厮杀在所难免。卡内基却邀请对手在谈判桌前坐了下来。他对洛克菲勒说，只要你不涉足钢铁业，我就买下你所有的铁矿石。卡内基成功了，作为交换

条件，他将利用洛克菲勒的铁路和船舶运输自己的全部铁矿石。和比自己强的人合作，而不是和他们战斗，这是卡内基一生信奉的常识。他还特意撰写了一句话，让人刻在了自己的墓碑上：这里躺着的人，善用比自己能力更强的人。

合作是理性的成果，喜欢恶作剧的卡内基和喜欢扩张企业的洛克菲勒，他们的理性来自于背后那个责任性机构——公司。机构的理性高于个人的理性。正如经济学家加尔布雷斯所说，合作和自利两者结合得最成功的例子就是公司。此时，百万富翁一词进入了美国人的词汇中。无数个小公司正在消失，取而代之的是一个个贫民窟诞生的百万富翁。他们的背后是一个个富可敌国的大公司。当美国诞生出铁路大王、石油大王、钢铁大王的时候，德国的公司也在迅速崛起。

维尔纳·普路姆珀（德国企业史研究会前主席）：在 19 世纪 80、90 年代，德国经济加速增长。促进经济增长的不再只是煤炭、钢铁或者铁路。当时正值第二次科技革命，还出现了化工和电气产业。而德国公司在这一时期的特点是紧密结合了科学、研发和生产。

1840 年 1 月 16 日，小雨夹杂着雪花纷纷落下。24 岁的普鲁士少尉军官维尔纳·西门子正经受着比严寒更残酷的打击。在短短半年之内，父母相继过世，给他留下 9 个年幼的弟妹和一大推债务。接过了养家糊口的重任，当务之急就是挣钱。这个出身寒微，身无长物的年轻人该如何起步呢？他唯一可以依赖的，是自己的头脑。早在德意志统一之前，普鲁士政府就在为千万个像维尔纳·西门子这样的人创造成功的条件。

维尔纳·普路姆珀（德国企业史研究会前主席）：其中最具有意义的一点在于普鲁士政府支持了教育，通过大力支持行会学校和职业学校的发展，培养行会负责人，培养技术工人，以此来提高行会里劳动力的素质。

沃尔夫冈·柯尼希（柏林工业大学教授）：在德意志帝国于 1870 年至 1871 年成立之后，这些工业院校对机器制造、电气技术的发展起到了重要作用。院校的毕业生大都投身工业，不仅在生产部门工作，而且进入到企业的研发部门。

1872 年时，光是慕尼黑大学的化学研究员就比英国各大学化学研究员的总和还要多。柏林学院则提供了一个两年的课程，教授如何开办与管理工厂。科学、研发、生产，在德国第一次结合在一起。毕业于柏林炮兵学院的维尔纳·西门子将这种才能完美地集合在了自己的身上。

弗兰克·维腾多尔弗（西门子公司档案馆馆长）：维尔纳·冯·西门子之所以远远领先于同时代的竞争者，一个决定性的因素是，他不仅是个技术员、发明家，还具有很高的商业天赋。他发明了电气设备，将其推向市场并且不断革新。他还懂得如何进行市场营销，从中获得利润。

1843 年，西门子发明了电镀技术，并将之成功地推销到了英国。整个家族的生存状况得到明显的好转。经过 7 年的打拼，到 31 岁时，维尔纳·西门子已经拥有好几项发明专利。不过，他已经不满足于仅仅改变自己的命运了。1847 年 10 月 12 日，西门子和哈尔斯克合

作成立公司。20年后，西门子的发明成功地把机械能转变为电能，在公司的推动下电气化时代开始了。在德国，为经济增长做出贡献的企业家享有崇高的地位。1889年，德国皇帝亲自授予西门子贵族头衔。当许多地方忙着把贵族变成商人的时候，在德国，人们把商人奉为贵族。

19世纪时，率先完成工业革命的英国成为全球经济的龙头。但是随着美国和德国发展出新的大企业，引进新的组织方式，力量的平衡开始转变。1913年，美国制造的商品已占全球工业产出的36%，德国占16%，英国则占14%。一位英国经济学家感叹道：“我们最富有的商人突然消失了，他们的儿子放弃了财富，嘲笑他们父亲的职业，设想成为更荣誉的绅士，然后茫然无知地挥霍祖辈的不动产。”英国曾经被称为小店主的国家，此时却把企业看成是被金钱弄脏了双手的人。

阿德里安·伍德里奇（英国《经济学家》编辑）：英国人崇拜绅士和艺术爱好者，其实商人、赚钱的人和职业经理人。这种偏见持续到20世纪70年代末，对英国损伤很大，让英国这个第一个工业国家失去了很大的市场份额和领导地位。

而在新大陆，企业家们正忙于联合、兼并、扩大规模。美国第30任总统柯立芝说，美国是一个搞实业的国家，所以，需要一个为实业界服务的政府。建一座工厂就是盖一座圣殿，在工厂干活就是在那里做礼拜。这一切成就了企业家的雄心，也成就了美国。在19世纪结束的时候，它取代英国成为世界经济新的发动机。此时的美国，50家左右的大公司掌握着60%的产品和服务，制造了空前的繁荣。

韩铁（南开大学历史学院教授）：美国公司法走向民主化和自由化的这个历史进程是在19世纪末和20世纪初基本上完成的。而民主化就使得公司成了几乎是每一个美国公民都可以用来建立自己企业的一种组织形式和法律形式。而那个自由化就使得公司从事经济活动的自由大大的扩展。

然而，就在这个猎富者的黄金岁月中，质疑的声音出现了。1902年，专门揭发丑闻的期刊《麦克卢尔》上刊登了一篇文章，名为《标准石油公司的历史》。文章详细地披露了洛克菲勒如何打败一个个竞争对手，又如何毫不留情的吞噬他们的资产。其中包括洛克菲勒的同胞弟弟——弗兰克。

肯尼迪·罗斯（洛克菲勒档案中心副主任）：如果有的公司不想卖给他们，并执意按照自己的方式经营，那么，他们就会想方设法消灭对手。因此，他们尤其被那些石油生产商和炼油公司视为非常无情、冷血的生意人。

亲兄弟成了不共戴天的仇敌，弗兰克几次公开谴责他的哥哥，并且把自己两个早逝的孩子的遗骨从家族墓地里迁了出来，免得以后同洛克菲勒永远躺在一起。

肯尼迪·罗斯（洛克菲勒档案中心副主任）：某种程度上，洛克菲勒把弟弟弗兰克看做是一个普通的竞争者。像商场上其他对手一样，并不会因为手足之情就特别宽待。

约瑟夫·普拉特（休斯顿大学商学史教授）：洛克菲勒面对的矛盾，贯穿了美国历史上的

一个时代。那时候，经济领域几乎没有规则，政府的力量非常薄弱。适者生存，进入石油行业的人要么与洛克菲勒竞争，要么被挤出这个行业。洛克菲勒也一样，也可能失败。

近乎疯狂的扩张时洛克菲勒建立起标准石油托拉斯。1898年时，它的产量已经占美国精炼石油总量的84%，并控制了近90%的石油运输。洛克菲勒对合作伙伴说，继续努力吧，我们要永远记住我们是在为穷人提供用油，而且还得是又便宜又好的油。洛克菲勒并没有觉得自己有什么不对。在掌控石油行业的10年中，他将日常用油的价格降低了80%，但他并没有意识到，垄断破坏了市场的公平，公司这个自由竞争的产物正在变成自由竞争的障碍。

约瑟夫·普拉特（休斯顿大学商学史教授）：大公司的成长，特别是标准石油公司，让人们感到恐惧。因为当时这是非美国式的，你看起来不应该在公司世界，拥有如此大的权力，市场应该可以自行纠正一个人怎能拥有整个行业？

迈克尔·斯宾塞（诺贝尔经济学奖得主）：从某些方面看，人们争议的不是垄断本身，没有人会说微软的市场份额不是靠自己争取来的，问题是他们过度阻碍了新的竞争者进入。

1911年5月11日，美国最高法院裁定标准石油违反了《反托拉斯法》，并将它拆分为34家新公司。也许，在最高法院宣判之前，许多美国人心中已经做出了有罪的判决。因为在他们看来有比廉价商品更重要的东西，那就是让每个人都拥有平等参与竞争的机会。那也曾是洛克菲勒辉煌人生的起点。

路易斯·高隆（约翰·霍普斯金）大学教授：基本上美国强调的是机会平等，而不是结果平等。收入和财富可以不一样多，但是机会必须要平等。

一个通过自我奋斗获得成功的普通人，没有权利阻止其他的普通人获得成功。一个通过社会赋予的自由而登上舞台的公司，没有权利控制其他公司的自由。无论是谁，如果成了自由的扼杀者，最终受伤害的，也将包括他自己。

肯尼迪·罗斯（洛克菲勒档案中心副主任）：他们（洛克菲勒等）以一种负面的方式通过一些被视为恶劣的事，帮助美国确立起各种法律，搭建了美国商业制度的基本框架。

公众的褒奖和贬斥不断流淌在所有的公共舆论和公共情感之中，不知不觉地引导着公司和公司的主人。人类的成就感仅仅用财富是无法满足的。当人们挥手告别19世纪最后一抹晚霞时，美国的巨富们开始在各大城市修建或资助博物馆、音乐厅、管弦乐队、大学、医院以及图书馆。

张维迎（北京大学光华管理学院院长）：当我们看到现在发达国家好多的制度，甚至他们的文化和200年前很不一样，甚至和100年前都不一样。企业家就是这种社会制度、文化变革的重要的推动力。

一次捐赠会上，卡内基这样说道：“当我死后，为平生所作所为接受上帝的审判时，我认为自己会得到一个无罪裁决。在我的努力下，这个世界已经比我初识它时，多出了几许美好。”一个没有企业家的国家是贫弱的，一个不能诞生伟大企业家的时代是缺乏创造力的。当企业家的慈善成为一种反哺社会的集体行为时，便事实上地形成了对贪婪的社会平衡。

1937年5月23日，98岁的洛克菲勒在睡梦中离开了这个世界，在他的遗物中有一张小学同学们的合影，但在这张被洛克菲勒视若珍宝的照片中，却没有他本人的身影。照片背后隐藏着一个辛酸的故事。儿童时代的洛克菲勒很少有照相的机会，所以那一天他十分兴奋，甚至酝酿了好几种微笑的表情。但因为衣着太寒酸了，所以在拍照的最后一瞬间，他被老师和摄影师排除在了合影之外。这一幕，也许一直定格在洛克菲勒的内心深处。没有人知道，无可比拟的财富是否弥补了他的缺憾，也没有人知道无可比拟的财富是否带给他新的困扰。财富英雄和他们所处的时代陷入功与罪的长久争论之中。

第四集进步之痛

前言

从日后的发展来看，1886年被看作公司史上重要的年份。这一年，配方神秘的可口可乐诞生在亚特兰大，百货王西尔斯公司开始从邮购业务起步，强生和两位兄弟正共同开创全新的经营领域，乔治·伊斯曼研制出了第一架自动照相机，两位德国人则获得了第一辆汽车的专利权。

就在1886年，美国最高法院宣布，公司被视为宪法下的自然人，受到《权利法案》的全面保护，法官斯蒂芬·菲尔德曾在判决书中这样写道：几乎所有需要动用大量资本的企业都是以公司形式组织起来的，给我们的人民衣食，美化他们的住宅，减轻疾病带来的痛苦，救济贫困者，并使我们在过上富裕生活的同时，还具有高尚情操的，不是其他，正是公司。

但是，也就在1886年，美国芝加哥的干草场响起了爆炸声和枪声。5月1日，几十万美国工人举行罢工，芝加哥的声势更为浩大，目的是争取8小时工作制。这一年，美国的罢工多达1500多次。公司曾经获得了那个时代最大胆的胜利，人们对公司的狂热，曾经就像一次集体朝圣。工业化的快速进程，使得世界在19世纪100年中所发生的改变，远远超过此前的3000年，然而，正因为如此，世界也不得不同时面对与进步伴生的矛盾、冲突甚至灾难。

1885年，世界上第一栋钢构架的大楼落成了，作为城市化的重要象征的摩天大厦由此进入人类历史。芝加哥是当时世界上人口增长最快的城市，也被称为一座真正的城市，时人将它比喻成一个天天打开的工具箱、一个天天报时的大闹钟、一个打卡机、一件工装，使每个走近他的人感到活力、信心和力量。

1893芝加哥举办了新大陆发现400周年纪念世博会。世博会上，有一本宣传册专门向

世人介绍了芝加哥市郊的普尔曼镇——美国第一座标准化的公司镇。“这里非常美丽，适宜居住，有很多漂亮的花园和福利设施，除了工厂，还建造了娱乐场所，比如运动场、剧院等，这是一个令人愉快、有吸引力的居住场所，当时其他公司也在制造铁路客车，普尔曼要和他們争夺优秀的人才”。创建小镇的乔治·普尔曼是火车卧铺车厢的发明者，他希望用良好的生活环境给自己的公司带来更稳定的劳动力。宣传手册上，那是一个消灭了一切丑陋、纠纷和邪恶，慷慨提供了一切，永远能给人们带来自尊、节俭、清洁、道德的小镇，然而，工人們的感受似乎并非如此美妙。数年间，普尔曼镇上一直冲突不断，并最终爆发了一场暴力行动——

1894年7月4日美国国庆日，芝加哥没有庆祝活动，携带格林式机枪的联邦军队开进城市，十二万五千名铁路工人正在罢工，冲突中13名工人被打死。西北铁路公司的律师克劳伦斯·丹诺亲眼目睹了这幅景象，他震惊不已。人类的鲜血洒在这个全美国最大的屠宰场上，丹诺对此产生了深刻的怀疑——自由和平等难道只是一个写在纸上的原则。难道公司拥有某种特权？他决定为被捕的工人领袖辩护，为此，丹诺辞去了人人羡慕的铁路公司律师一职。“他的举动在当时非同寻常，离开实力雄厚的公司，加入到工人当中，离开争端的一方加入到另一方，这个想法本身与行动一样具有象征意义”。丹诺的对手就是乔治·普尔曼，大罢工是从普尔曼公司开始的。

从一个普通用工变成百万富翁的普尔曼是美国式传奇的一个代表。20岁那年乘坐了条件恶劣的火车卧铺后，他用一晚时间设计出了舒适漂亮的新型卧铺车厢，并说服铁路公司采用了自己的专利，一步步改造了全美国的铁路客运系统。19世纪后期，普尔曼车上的风格成为对美国工业发展成果的总称。“飞机出现之前，人们靠铁路出行，乘坐卧铺车厢是非常奢华的旅行，然而，制造这些车厢的工人們却受到普尔曼的残酷对待，工人和他们的家属待遇悲惨，收入微薄”。在经济萧条的1893年，为确保公司盈利，普尔曼把工资降到了贫困线以下，工人們在公司镇的房租却丝毫未减，工人委员会前去交涉，但普尔曼拒绝一切和谈，双方的矛盾最终升级成国庆日的流血对垒。

由于丹诺的出色辩护，铁路工会领袖最终被轻判为6个月徒刑。普尔曼并没有出庭，他说，他的职责对公司和股东负责。《芝加哥论坛报》评论说：这不足为怪，身为一家大公司的老板，他只有众多的下属而没有上司，他习惯的是发号施令，而非回答问题。没有上司意味着没有约束，意味着公司不仅是物质上的强者，也是制度上的强者。当美国的公司逐渐拥有了历史任何一个经济组织都不曾有过的经济力量时，它开始有了超越社会控制的能力，进而成为一个支配者，越来越疏离于人类的传统情感。越来越多的人认为，公司正在变成没有灵魂的利维坦，那是《圣经》中描述的由神创造出来的怪物冷漠、没有人性，丧失道德感。但就在那一时期，美国、英国、德国的很多大公司都建起了与普尔曼镇类似的公司镇，老板们说：这么做的目的就是为了医治工业化带来的城市弊病，振奋精神和维护伦理道德。既然如此，他们又为什么会为工人的贫困处境毫无同情呢？普尔曼的回答是：工人挣多少钱完全

是公司的事情，工人无权干涉，这并不只是他一个人的观点。

作为商品的劳动力，价格当然由市场决定，这是 19 世纪中后期很多公司老板心目中的逻辑。他们认为，如果嫌劳动条件不好，嫌工资太低，工人完全可以选择不来，可是，难道工人们的生存要求错了，两者的矛盾究竟源自哪里呢？

“推动工业化，需要依靠劳动力。这些劳动力通常来自生产率提高后的农业经济，农业对劳动力的需求下降，使得这些劳动力可以流向城市。人们为了寻找就业岗位，只能接受更差的劳动环境。”

世界上第一个工业化国家英国，最早经历了经济社会转型之痛。大量农民离开土地进了城，面对的却是一个劳动力供大于求的市场，于是，就像恩格斯叙述的那样：工人被看成活的工具，贫穷被看作是个人的事，失业甚至被认为不利于经济的发展，因为可以把工资压在最低水平上，从而降低生产成本。

马克思则尖锐地指出了资本的贪婪本性：如果有 10% 的利润，资本就会保证到处被使用；有 20% 的利润，资本就能活跃起来；有 50% 的利润，资本就会铤而走险；为了 100% 的利润，资本就敢践踏人间一切法律；有 300% 以上的利润，资本就敢犯任何罪行。

“我认为整个欧洲，整个英国工人阶级经历的最困难，甚至是极其悲惨的阶段，是从 1800 年到 1870 年、1880 年这段时间，在 19 世纪，英国是世界上的霸主，确实是由于工业革命的原因，让它登上了世界霸主的这样一个宝座，可是在另外一个方面，工业革命也带来了许多非常严重的社会问题，其中之一就是劳动者所遭受的、经历的苦难太大、太重，在当时就引起了英国很多有良知的人的高度重视。”

1854 年，英国作家狄更斯发表了小说《艰难时世》，主人公葛擂硬是一个工厂主，他的口袋里经常装着尺子、天平和乘法表，随时准备称一称、量一量人性的任何部分。狄更斯在给朋友的信中写道：我讽刺的是那些除了数字和事实，其他什么都看不见的人，那些最卑鄙、最可怕的罪恶的那些人物。狄更斯说的这些人物，已经眼里只有利润的公司老板们，他们曾经是创业英雄和社会榜样，现在他们已经坐在了火山口上。18 世纪末开始出现在英国的各种工人运动，此后在欧洲各工业国绵延不绝。

“事物发生了变化，必然使旧的秩序被打破，从而产生了获益者和受损者，从而产生了社会矛盾，这种现象在 19 世纪大大增加和经济转型的加速是同步的。”

当欧洲开始思考和修复工业化带来的社会疾病时，19 世纪中后期，美国公司正在变成一个庞然大物，它们不停地吞噬着新大陆的土壤、粮食、根茎，大口吮吸着物质、制度和权利，社会财富正迅速流向金字塔的塔尖。1896 年的调查表明，在美国 12% 的人口拥有着近 90% 的社会财富。

“在 19 世纪工业化进程中，尤其在美内战后的几十年里，社会贫富差距急剧加大，美国出现了大量的社会问题和政治问题，导致这些社会问题的原因包括我们之前提到的劳资矛盾激化，同样还有一个就是城市的突然膨胀。”

早在 1865 年，解放了黑奴的亚伯拉罕·林肯总统，因为公司权利的扩张感到忧虑。他在临终时说道：公司已经被推崇备至了，高层腐败的时期将会来临，金钱权力集团将试图通过影响人民的成见来延长自己的统治，直到财富积累到一定程度上，一部分人手中合众国的灭亡。

1869 年时，著名的历史学家查尔斯·亚当斯也指出了危险所在，他说：社会创造出一种人造生命，它有可能反过来控制它的创造者。

“我们将要讲述的故事是一个名叫弗兰肯斯泰因的科学怪人”，正如英国女作家笔下的科学怪物弗兰肯斯泰因，科学家创造了它，最终却反受其害，可是，究竟该如何面对解决这一问题，人们似乎还没有这样的经验。

欧洲工业国曾经遭遇的社会矛盾，在美国是随着机械化大生产和大量产业工人出现而日益凸现的，据统计，1888 年到 1908 年期间，美国工业部门发生的事故导致 70 多万工人死亡，大约每天有 100 人丧生。1901 年时，铁路工人中第 26 人就有一人受伤，每 399 人中就有一个因工亡故。“当时没有对工人的任何保护措施，雇主不会因为工人受伤支付一分钱，他们不会这么做，工人要自己承担工作中的风险”。这些发现于 1890 年的照片，记录下是纽约贫民窟的景象，那是隐藏于摩天大楼下的阴影，没有公司肯为工人的养老和伤病负责，法院也裁定工人对自己在工作中负伤负有责任，并宣布工资和工时法是违宪的，美国工人曾这样表达对公司权力独大的无奈。有人告诉我们说：我们能在票箱中击败他们，但是票箱被他们占有着，有人告诉我们说可以到法院去找到正义，但是法案是他们开的。

“（美国）公司已经通过相当长的一段时间获得了成长壮大，我们称之为第二次工业革命。大公司拥有着非常大的权力，与此同时（美国）工人却力量微薄，工资水平基本上由供求关系决定，这使他们的生活非常不稳定，这一时期充满了各种冲突，这是一个剧烈动荡的时代。”

世界就这样走到了 20 世纪未知前程的入口上，世纪之交给给人留下的最深刻印象，不是光辉的物质成就，而是惶惑和错乱，解决的问题和造成的问题一样多，平息的争端和引起的争端一样多。虽然人们对新时代的到来并无准备，但历史已不可能退回到运河船和驿站马车的旧时代去，而重大的改变，似乎总是从重大的危机开始。

1902 年 5 月，美国宾夕法尼亚西部无烟煤矿区 15 万矿工举行罢工，要求增加工资和承认工会的合法地位，这引发了美国历史上最严重的一场工业危机，直到 10 月双方仍旧处于僵持中。为了调解这次举国瞩目的大罢工，就职到一年的总统西奥多·罗斯福授权组成了仲裁委员会，因替工人辩护而声名远播的律师克劳伦斯·丹诺也在其中，丹诺要求公司把帐目拿到法庭上来算清楚，这是一直以来毫无约束的美国公司第一次受到公众舆论的监督。“这个人深刻领悟了贫穷对于生活的意义，他用难以置信的语言有力地进行表达，他还写下一部短篇小说名叫《矿上的男孩》，讲述了一个被毁掉的孩子。丹诺面对 7 位仲裁委员做了一次情绪激昂的演说，这次演说让那些仲裁委员们开始对煤矿工人有所支持。1903 年 2 月，美

国人听到了这样的辩护词：如果这个国家的文明是靠矿工和劳工忍饥挨饿，靠年仅十二三岁的孩子尘土飞扬的无烟煤矿捡煤来维持的话，我们越早结束这种文明，越早重新开始新的文明，对人类越有好处。对于如何开始新的文明，丹诺在开场白中说了这样一句话：我在来这个路上就下定决心要尽全力使劳资双方不再像以前那样互相仇视。这是二十世纪伊始，人们对建立社会经济新秩序的思考，因为，财富阶层的贪婪和贫困阶层的暴力是从不同方向威胁国家的两把利刃。

“让任何人都享有幸福的权利、自由的权利和平等的权利，不能动摇这个基本的信念，和对人的自由的一种基本的保证，如果说公司的权利大于人权，或者说，人权和公司之间不能达到一个有效的平衡，那么它就会使文明的进程受到影响。”

面对美国出现的社会问题，西奥多·罗斯福总统说：对所有财产和所有殷实之人的无可阻挡的进攻，将敲响合众国的丧钟。而如果正派的公民允许生活腐败和邪恶的富人，没有限制地、傲慢地主宰国家的命运，这种进攻将势难避免。

1903年3月21日星期六，判决书公布：工人每天的工作时间缩短到9小时，并得到10%的加薪。持续163天的罢工结束，资方第一次接受仲裁决定，此前这在美国从未有过，一种对话协商机制出现了，它的建立者和实施者是作为公司和个人之外的第三方的政府。“总是会存在这样一种对立，这认为这也是贯穿始终的，一个基本议题，这就是公平和效率之间的矛盾，市场往往只受到效率驱动，效率能够为工人和消费者带来不是平均的却非常重要的利益，就像市场会导致不平等一样”，“于是产生了各种社会运动，并从中诞生了各种社会机制，尤其是社会对话机制，从而使国家加入到雇员和雇主的博弈中，并创建了救助贫困者，保障贫困者生活水平的机制，尤其在19世纪末，比如缩短工作时间、禁止使用童工等。

在欧洲大陆，第二次工业革命中快速工业化的德国出现了最为激烈的社会对抗，也出现了新的机制探索，在1883年到1889年，在宰相俾斯麦的推动下，德国议会先后批准了由国家建立疾病保险、意外事故保险和老年与残疾保险等3项保险法案。“这在当时的世界具有划时代的意义，当时世界上没有任何一个国家有这样政府出台的大规模的社会保险，一些欧洲国家后来逐渐效仿德国，为工人们建立了社会保险机构”。

据说德国政府的社保计划，是受到一个公司的启发。早在1836年德国企业家阿尔弗雷德·克虏伯就以自己的企业为基础。为员工和家属提供了应对生病和死亡的保险。

有远见的公司很早就开始寻求改变。在1815年的一次火药爆炸事故之后，杜邦公司决定向死亡工人的家属支付养老金。“在美国，杜邦公司是第一批向员工支付加班费和夜班费的公司，也是第一批为员工开设储蓄帐户的公司。如果员工在账户存入100美元，年底时公司会支付6%的利息，这些都是公司为员工所做的事情，杜邦还是美国第一批为工伤员工聘请外科医生的雇主。”

在工业化道路上狂奔的百余年中，市场机制悄然调整着公司的行为，但是，只有高于个体公司自愿行为之上的制度力量，才能形成真正的制约。今天为人们所熟知的欧美各国的相

关制度设计是历史上许多惨痛有代价换来的。

芝加哥的肉类托拉斯一直是美国餐桌上各类肉食的提供者，但 1906 年 2 月一本名为《丛林》的小说让整个美国都恶心得翻肠倒肚。作者辛克莱在小说里描述了芝加哥肉品厂的生产场面，“病死的动物被用作肉制品加工原料，毒死的老鼠也和肉一起来制作香肠，腐臭发酸的肉也被利用作为原料来制造正品，有的工人失足落进高温的大肉桶，除了骨头以外整个人也就熔化了，他们被送到消费者的手中，就成了高级食用猪油”，因为这几页纪实性的文字，辛克莱先后被 5 家出版公司拒绝，有的提出条件，只要删掉那几页就可以出版，但辛克莱不为所动，结果小说一面市，就引起了巨大轰动，25000 册书在首发 45 天后就被抢购一空，白宫也收到了一本，觉得难以置信的总统派出劳工部长，去工厂进行突击调查。

“随着工业化的发展、城市化的发展、市场的扩大，美国人吃的东西，不再是邻居生产的，也不再是附近他所认识的，那些销售商卖给他的，而是不知道是什么人生产的，所以这个时候就给了那些大公司在这方面为了牟利弄虚作假的一个机会”，“在市场经济下，公司有创造财富的动机，但常常也会为了获取利益不懂盘剥他人、破坏环境，所以我们要保证公司创造财富的动机，不能以牺牲他人利益为代价。”

当一些美国公司把弱肉强食、适者生存的丛林法则当成市场竞争的唯一手段后，小说《丛林》的发表终于激起了西方社会的愤怒情绪，后来作为英国首相的邱吉尔说：这部可怕的书刺穿了最厚的脑壳和最硬的心。一些有头脑的人开始担心，国家会在这种极度自私的逐利行为中崩溃，认为应该给公司这头狂暴的野兽拴上缰绳了。

自由是公司的生命，但是没有限制的自由是危险的！只有当自由不再只是观念价值，而被确定为法律价值和制度价值之后，它才值得被尊崇和坚守。

“19 世纪末 20 世纪初，世界历史第一次出现了大众媒体报纸成为大多数人的日常读物，他们揭发了发生在身边的社会问题，包括屠宰场等场所恶劣的卫生状况，这让政府感到压力，不得不进行行业规范，例如整顿屠宰业。”

贪婪需要恐惧来平衡。要医治西方工业化国家积累了一个多世纪的沉痾，社会监督犹如救命的药引，法制完善则如治本之方，而同样重要的是修复人们被欲望蒙蔽了的心灵。

1911 年 3 月 25 日位于美国纽约市埃斯克大楼的三角女工衬衣公司发生大火，那是一个周六下午 4 点左右，“最荒唐的是那个死人最多的 9 楼，两个通向楼板的门其中居然有一个是锁着的，据说是为了防止工人偷东西，所以这样以来的话，大火一起，整个工厂陷入一片混乱”，这场无情的大火和 146 个消失的生命，撼动了素来人情冷漠的金钱之都。4 月 5 日，阴雨绵绵，纽约的华盛顿广场凯旋门下，停放着一具空棺，数万名工人和市民进行了一场沉默的游行，没有口号，也没有呼喊，只有哭泣，哀痛仿佛沉默的河流，从曼哈顿的心脏淌过，那一刻，人们重新发现，还有比金钱更宝贵的价值。有人将它称为改变美国的一场世纪大火，它实质性推动了一系列保护性法律的制定，也让人们想起了一些似乎已被遗忘了很久的事情，办公司挣钱的初衷究竟是什么？究竟什么才是真正的进步？

“在现代有一个重要争论，公司合法而重要的目标是什么？他不仅作为一个经济组织，而且还要作为一个社会组织引起这一争论的部分原因是市场体系不能解决所有问题，它不能解决分配的问题，不能解决歧视的问题，也不能解决诸如环境之类的问题。”

迈入 20 世纪的人们，开始重新认识市场、认识公司，面对这一新的课题，政府、社会、法律都在寻找自己的位置，划定权力的边界，而公司又将如何定义自己的角色扮演，寻找通往未来的新路径呢？

1914 年 1 月 6 日，美国密歇根州高地园从凌晨 3 点开始，就有人冒着深冬的严寒来到这里，7 点半的时候已经有超过 1 万人在排队，一天前，福特汽车公司宣布将把工人的工作时间减到 8 小时，同时提供每天 5 美元的工资待遇，这是原先 2.34 美元日薪的两倍多，很多人都表示不解，因为福特公司每年将为此多支出近 1000 万美元，而当时它的年利润刚超过 1000 万美元，有经济学家批评福特把圣经的精神错用在工业场所，拿博爱主义做幌子来争取人心。“美国及至整个世界都为之震惊，这个企业家竟然为工人增加了一倍多的工资，而且没有受到工会、罢工”，但亨利·福特却反复强调，给工人以高工资是效率问题，绝不是慈善行为，而工人也无须感激雇主，因为这是一个公平的种瓜得瓜、种豆得豆的世界，“支付更高的工资，工人会变得更好，生产力会提高，因此，这个时期，劳工关系获得了一定的缓和，这些工人反过来又成为公司大规模生产的产品的消费者”，事实上，当年年底福特公司的利润就上升到 3000 万美元，福特的逻辑在今天看来似乎不难理解，但是在当时，却是对传统观念的一次颠覆！“亨利·福特坚信消费经济，他认为美国的未来和普通人的福祉与消费者的富足紧密相连，他希望汽车，特别是 T 型车，能走向普通人。因此，福特有一个著名的声明，他希望制造 T 型车的人都能买得起，福特的天才之处在于他认为消费市场首先依赖于购买力，而不是生产力”。

让生产者成为消费者，一个巨大的消费市场的出现将深刻改变公司的未来，在无数次为维护各自权益而发生的激烈冲突后，8 小时工作制，终于成为公司从被迫到主动的一个选择，在经历了剥夺、欺诈、垄断的原始成长方式后，从 5 美元开始，公司学着理解和修订追逐利润的新法则。

利益由利益相关者共同决定，那是公司在鲁莽的青春期所得到的重要训示，因为从长远来讲，我们要么全体上升，要么一起沉沦——

不过，一切才刚刚开始，并且直到今天也远远没有结束，在工业化初始的 100 多年中，福祸相依，人们一次次地走远，又一次次地回头，一个公司化世界还在不断向前奔跑，带着喜悦和疼痛！

狄更斯在 100 多年前发出的声音不在反复回响！这是个最好的时代，这是最坏的时代；这是个充满希望的春天，这是个令人绝望的冬天；我们前面什么都有，我们前面什么也没有。

第五集危机时刻

前言

1929年10月23日，纽约42街的克莱斯勒大厦封顶，这是当时世界上最高的建筑物，巨大的钢铁轮毂、鹰头装饰的引擎盖，各种汽车行业的标志，装点着这座319米高的庞然大物，某种意义上讲，这是一种象征，公司创造出庞大生产力将美国的财富和权力托举到一个新的高度。1929年美国的生产能力超过了英、法、德3国的总和，胡佛总统宣称：我们正处在取得对贫困战争决定性胜利的前夜，贫民窟即将从美国消失！但是，话音未落，危机突然降临——10月24日纽约证券交易所开盘的铃声刚刚响过，交易大厅就被抛售股票的叫价声淹没，到中午12点，股票市值缩水95亿美元，相当于1928年美国国内生产总值的八分之一，这不是资本主义世界的第一次危机，当然也不是最后一次，但在当时，还没有人预料到这是一场雪崩式的坍塌。在金融市场支撑下，肆意驰骋的公司在无边的自由里自我膨胀的公司缔造了人类从未领略过的成就，也酿成了人类从未历经过的祸端。公司既是灾难的引发者，也是受害者。这场危机，不仅改变了公司的未来，也深刻地改变了人们对于市场经济的认识。

要想拯救自己，必先拯救市场，几乎是一见面，纽约5大银行的代表就达成了这样的共识，这是1929年10月24日上午，地点是华尔街23号摩根财团总部，这五个人的身后是60亿美元的资产，这是当时世界上最大的一笔财富组合，几个小时后，2000万美元的救市资金已经安排妥当，银行家们希望能复制22年前发生的奇迹，因为发生在1907年10月的一幕与眼前惊人地相似，美国经济在一轮调整增长后，突然掉头直下，股市震荡涉及银行，造成挤兑，当时力挽狂澜的是摩根财团的创始人皮尔庞特·摩根，“J·P 摩根所做的是将纽约所有主要的银行家如今到他那座非常棒的图书馆里，在麦迪逊大道与第36街交汇处，他在办公室里，银行家在图书馆里，他们想尽各种办法寻找需要的流动资金”，有着雄厚财力的摩根财团和银行家们让1907年的美国化险为夷，创造了奇迹的皮尔庞特·摩根被誉为美国现代化大工业的缔造者。和以往的工业家不同，摩根缔造大工业所用的主要工具是华尔街的银行和证券市场。1901年在收购卡内基的钢铁王国后，摩根组建了美国钢铁股份公司，公司市值高达14亿美元而联邦政府同年的全部收入只有5.86亿美元，一位美国历史学家称：几乎可以说华尔街的银行家创造了工业化的美国而纽约证交所为这个新兴经济体注入了成长所必须的血液。

“纽约证券交易所带来了经济的流动性，个人和公司可以通过证交所为新一轮投资和业务扩张进行融资”，“金融是它们一种机制，需要钱的人可以从想投资的有钱人那里等到钱，

不错，银行是这个机制的一部分，股票市场也是，华尔街基本上是一个引擎。”

华尔街的崛起使金融资本和产业资本深度交融，开创了财富制造的新模式。1893 年时，美国的工业总产值跃居世界第一，但管理这个强大经济体的却是一个职能弱小的政府，联邦政府对经济生活一直采取自由放任的态度，甚至在 70 多年的时间里都没有建立中央银行，于是，当 1907 年的危机到来之后，皮尔庞特·摩根领导的私人公司就扮演了最后的贷款人角色。

“皮尔庞特·摩根公司实际上成功扮演了中央银行的角色，把信托公司的总裁们聚到一起，确保可以通过渠道注资到金融系统内。最重要的是，他撑起人们对金融系统的信心”，“很有意思的是，这表明在过去当美国经济看似陷入危机时让私营机构站出来做出正确的事情，就可以化解危机。”

面对危机，公司不但可以自救，甚至可以救市。为此，平日将大公司视为民主的威胁，把巨富们称为强盗大亨的西奥多·罗斯福总统也不得不称摩根和那些大银行家们是有如此秩序和公众意识的有钱有势的商人，正因为如此，1929 年 10 月 24 日当纽约股市暴跌的时候，人们都相信只要按照当年的方法去做一定能渡过难关。这一次美国人眼中的救星是老摩根的儿子杰克·摩根。

“杰克到相隔不远的证交所转了一圈，他决定向股市流入流动资金，希望将股市的下跌和抛售挽回到一个正常范围内，他和纽约的一些银行家联手购买价值 2400 万美元的股票，试图制止急剧下跌和迅猛抛售。”

历史真的重演了——下午，股价强劲反弹，可惜，奇迹只持续了一个下午，第二天开始，股价一泻千里，一个月后，1800 亿美元化为乌有，到 1930 年，美国共有 1352 家银行倒闭、26355 家公司破产，7 月 4 日美国独立日，这一天的《纽约时报》上登出的消息却是原材料商品的价格跌落到 1913 年的水平，由于劳工过剩、工资减少，总共有 400 万人失业，“美国国内生产总值，在 3 年内下降了三分之一，投资在 3 年内下降了 87%，失业率却上升到 25%，美国所有的商业领域包括、房地产业、金融业全部陷入困境”。

1929 年的经济危机究竟是怎么制造出来的？直到今天，经济学家们对此依然没有定论，但是在诸多因素中公司难辞其咎。某种意义上，正是它把自己和整个社会带进了深渊。在此之前，新兴的汽车工业带动了美国长达 10 年的高速增长。1914 年在美国道路上行驶的汽车总共有 126 万辆，1929 年通用、福特、克莱斯勒等汽车厂商为美国人制造了 540 万辆汽车，燃油、公路建设、维修、玻璃、钢铁、橡胶等辅助产业也随之一同迅猛发展，但是，浮华背后是日益加剧的不平衡，工人工资的涨幅远远落后于经济增长。从 1920 年到 1929 年美国的劳动生产率增长了 55%，工人的工资只上升了 2%。“所有的公司都是为了挣钱，这可能就是公司的原罪。人们做生意就是为了尽可能为自己赚取最大的利润”，“国内市场一般的工人、老百姓没有钱买东西的话，它这个经济的正常运转也就会出现问题的。”

在工业化大生产的时代，生产工业品的人也是消费它们的人，正是这些数以亿计的普通

劳动者的消费能力、消费需求决定着公司的生死存亡，但是，作为财富的有效创造者，公司却并不是一个好的分配者。于是，每过一段时间，社会就会经历一次供给过剩、需求不足引起的危机。1929年之祸也正是在此前的繁荣中酿就的，而更糟糕的是当生产和消费出现巨大落差时，金融市场正在脱缰飞驰。

一战爆发后，欧洲大陆上战火让美国成了资本获利的天堂，越来越多的公司将华尔街视为攫取的捷径。1929年夏末，伯利恒钢铁公司有1亿5000千万美元的资金流入了股市，克莱斯勒公司的投资也有6000万美元，但是随着大量资金的涌入，金融资本和实体经济之间渐渐裂开了一道大缝。道·琼斯工业指数在10年内上涨了400%，而同一美国的国内生产总值只上涨了50%左右。“银行家、普通人都喜欢资产泡沫，因为能够从相关的金融业务中赚钱，人人都会喜欢财富增加”，“当然，你可以称之为贪婪，但是在某种意义上那是所有经济行动的基础。”

就在人们欢呼繁荣之际，大西洋另一端，贪婪已经掀起了毁灭性的巨浪。靠贩卖丝绸起家英国克拉伦斯·哈特立公司，短短几年间，就成为一个工业和金融的帝国，即使在华尔街也能呼风唤雨，不幸的是1929年9月，这个风光一时的公司伪造股票交易凭证掩盖巨额亏损的事实被曝光，引起伦敦和纽约股市的一片恐慌，仿佛是多米诺骨牌的第一张被推倒，连锁性的危机爆发了，当摩根财团都无能为力的时候，还有谁能够挽救市场。

1907年危机渡过后，意识到自己力量不足的美国政府成立了联邦储备局，但是面对1929年的华尔街，美联储并没有采取行动，在绝大多数美国人的意识里市场自有上帝之手去平衡和调节。“如果当时政府投入巨额资金，局面可能会有很大不同，有可能会让美国走出大萧条”，“一连串的政策失误，银行大量倒闭，金融业的危机和资产价值的暴跌，最终迅速冲击了实体经济。”

该管的没管，不该管的却管了起来。1930年6月美国国会通过了有史以来最严重的贸易保护法案，修订了1125种商品的进口税率，其中增加税率的商品有890种，据称这样做的理由是为了保护美国公司。“人们在失业、行业在亏损，竞争环境恶劣，人们认为应该得到保护，其实，获得保护的唯一方式就是让自己变得更具竞争力，但不幸的是有时候我们也会像当时那样想。”

作为被保护的對象，并不是所有的公司都赞同，政府应对危机的这一措施，通用汽车公司驻15个国家的49个海外代表向华盛顿民了106封电报说的都是同一件事，新税法将会孤立美国经济，并招致有史以来最严重的经济萧条。大约1000名美国经济学家联名上书胡佛总统要求终止这种愚蠢的做法，摩根财团的高级合伙人拉蒙特后来回忆自己在白宫力劝总统的场景时说：我几乎要给他跪下了！但是《斯姆特·赫利关税法》最终还是通过了。

“这次关税提升，在美国过去的100年里是最惊人的，也是幅度最高的，它引发了其他国家的报复行动，所有国家都开始设置贸易壁垒，自由贸易崩溃，它和通货紧缩一起加剧了

大萧条。”

报复接踵而来。加拿大将 16 类美国商品的关税提高了 30%；意大利对美国汽车征收了 100%的关税，凡歧视英国商品的国家，英国对其商品一律征收 100%的关税，一年之内，大约 60 个国家出台了贸易保护法案，这些以牙还牙的法案导致的结果欧洲的贸易总额下降了三分之一、美国商品出口下降了 82%，其中仅克莱斯勒汽车对欧洲的出口量就骤减了一半。危机像病毒般蔓延，全球贸易额萎缩 60%。公司在这场经济寒冬中瑟瑟发抖，没有人知道，春天还有多久才能到来？

此时的美国经济，仅仅用衰退已经不足以形容，为此人们发明了一个新的词汇：“大萧条”。

一向信奉市场万能的美国，面对一个极度崩溃的市场，不得不作出自己的新选择。“那时候大公司已经感受到了危机，危机对实体经济产生了恶劣影响，政府不得不进行干预，以防止它演变成一场灾难，况且情况已经很糟了。”

1933 年 3 月美国新任总统富兰克林·罗斯福在就职演讲中，传达出了一种前所未有的信息。他说道：“美国人民不是束手无策！在这个紧急关头，他们已经授权政府采取直接的、强有力的行动，他们要求在政府领导下有纪律、有方向，他们选我出来实现他们的愿望！”

“美国总统罗斯福打破了最低限度的国家正常状态。他推行了一项制度，使国家可以直接雇用失业者，控制农业领域的生产价格，直接创造并管理一部分经济活动”，“政府还组建了民事保护集团公司等机构，让失业的年轻人获得了工作，为政府工作，为政府修建道路、建设国家公园。”“我们的竞选口号是什么？苏茜”。“好日子又回来啦”，“好样的，正确！”

政府的行动带来了经济复苏的希望，美国的公司和政府进入了新的蜜月期，就连高度云集自由市场的摩根财团掌门人杰克·摩根都感慨道：所有国民都十分钦佩罗斯福的作为，我们过去从来也没有经历过类似的事情。

但蜜月总是短暂的。1933 年春天，摩根财团接到传票准备接受国会调查，这只是一个序幕，在总统敦促下，美国参议院银行委员会将去了解恶劣银行行为的所有影响，这无异于颁发了全面调查华尔街的许可证。在此之前，华尔街这个美国乃至全世界最重要的金融中心，本质上是一个百万富翁和金融掮客的私人俱乐部，几乎无人管控。5 月 23 日深藏简出的杰克·摩根出现在公众面前。“杰克·摩根在听证会上，从未被指挥有任何不当行为。听证会是调查性质的，或是为了收集信息，试图了解华尔街如何运作以及如何进行改革”，“当公司做了好事，我们不会记得；当公司做了坏事，就会被看作，整个政治体制中的大恶棍。”

也许，70 多年前的小摩根只是一个替罪羊，但他见证了一个没有监管的金融时代的终结。美国政府以此为契机，为资本市场建立起新的秩序。1933 年 5 月 27 日，总统签署了《联邦证券法》，这是美国历史上第一部规范证券市场的法律，6 月 16 日国会通过了《1933 年银行法》，根据这项法案，强大的摩根财团被一分为二。

“它对于塑造资本市场极为重要，因为它通过新的法律来约束公司，例如，要求他们披

露商业信息，这在以前从未有过”，“其实，当时公司不愿意这样做，认为这不过是更多的政府干预，但事实上，它有利于公司的长远发展。当公司发行债券、筹集资金时，它可以提高公众对财务报告真实度的信心，从而使得华尔街和美国市场吸引了更多的投资者。”

随着证券交易监督委员会的成立，那些在华尔街上翻云覆雨的金融大亨和弄虚作假的上市公司，都被套上了笼头。

从 20 世纪 30 年代的这次危机开始，人民逐渐意识到市场并不能解决所有的问题，这是资本崛起的过程中一个划时代的转折点。从此以后，监管一词出现在各国经济运行的轨迹中。政府对于经济运行的态度不再是放纵自由，取而代之的是混合经济模式，这是人们对市场经济制度的一次重要修正。

“现代经济主要是混合经济，而不简单是市场导向的经济，或者是公司导向的经济，我不曾知道，在哪一个重要的市场中没有这样或那样的政府管制”，“重要的是，所有市场都要在一定的法律框架之下运行，那种认为存在可以为所欲为，完全自由市场的想法是错误的，即使在英国这样自由开放的经济中也不存在。”

此时，在古典经济学的故乡英国，剑桥大学教授约翰·凯恩斯已然颠覆了传统思想，在 1936 年出版的《就业利息和货币通论》一书中，凯恩斯创建了一个以国家干预为中心，以消除经济危机和失业为目标的学说体系。“他曾经说，政府应该在经济萧条时进行投资，通货膨胀也是发展所必需的，他是一位英国的经济学家，他让英国人懂得如何调控经济，后来，这些观点又影响了美国。”

凯恩斯的理论被称为经济学的一次革命，有人称其影响就像是哥白尼对于天文学、爱因斯坦对于物理学，因为它改变了此前 100 多年中只由市场之手调节经济运行的理念。从此，政府对于经济生活的必要作用被重新估量。

“自由市场存在很多不尽如人意之处，这是使用自由一词的问题所在。自由听起来很好，但是我们不能将自由市场和好的市场混为一谈”，“罗斯福新政的一个核心内容之一就是政府对市场规则、经济规则，做更多的介入，做更多的界定。”

对当时正在解救危机的各国政府来说，凯恩斯常说既是一种注解，也是一种理论支柱。美国政府在加大投资，提供就业的同时，提供了一系列维护市场秩序和社会公正的法律。经过几年的调整，妻子从丈夫手中接到了久违的工资袋，失业者领到了能保证一日三餐的救济金，无家可归的流浪汉也有了一个遮风挡雨的庇护所。政府就在身边，这是美国人从未感受过的冲击。1933 年 5 月，迪斯尼公司上映了动画片《三只小猪》，片中的主题曲《我不怕大灰狼》一夜之间风靡全国。有人称赞此曲对于鼓舞美国士气的作用堪比罗斯福新政。

当大多数公司身陷绝境的时候，好莱坞则迎来了长达 10 年的黄金时代，庞大的美国电影产业开始形成。每年高达 500 部的影片给人们难得的欢乐和慰藉。1935 年时，美国只有 1 亿人口而电影院的座位加起来却超过 1100 万。

经过几年调整，美国的市场渐渐趋于平稳，不过，在同样沉陷经济泥沼的德国政府却在

挽救危机的过程中渐渐走向了一个极端。在工业巨子克虏伯的办公室里，醒目地悬挂着希特勒的肖像，下面写着：同元首在一起，直到胜利！德国的公司和多数民众都相信：希特勒是复兴德国经济的希望所在。事情在开始的时候似乎的确如此，“整个国家大举借债，然后制定了一个庞大的基础设施建设计划，比如修造高速公路等，同时，大量制造武器，这一系列举措的结果是 1933 年之后，德国在经济领域取得很大成就，在整个世界范围内成为最成功地走出经济危机的国家，被国家主义和利润至上所鼓荡的德国公司成绩斐然，1939 年里，它们为国家储存了足够吃两年的粮食，和 27 万吨猪油、腌肉和黄油，还有 170 艘各类战舰、3350 辆新型坦克、8295 架作战飞机和 140 万德国士兵，依靠政府的订单，6 年时间，克虏伯公司的纯利润就提高了近 18 倍，“企业家非常乐于接受政治性指标，因为他们可以不停地生产，他们能一直获得订单，这没有任何问题，这要比市场好得多，在这种情况下，国家要比市场好得多，那时候根本没有人问任何问题，从这方面讲 1933 年到 1939 年的德国纳粹政权展示了资本主义是完全可以和专制独裁完美结合的。

仅仅依靠政府的力量就能重现经济繁荣，美国的许多公司似乎并不愿意接受这种观点，当 1933 年的《工业复兴法》出台后他们明确表达了对市场经济的理解和坚守，在那份法案中规定了工人一周最长的工作时间以及最低的工资额度。

“我认为当时美国很多大公司的领袖包括亨利·福特，都极力反对此项措施，他们认为工资应该由市场决定，如果政府给工资设定基准，会让美国公司难以竞争。”

对此，亨利·福特表示如此做法，公司倒是消受得起，然而，这就象拿家里的家具当柴烧，过不了多久，柴火烧完了，家也没了。福特曾率先旅行 8 小时工作制和 5 美元的工资制，但那是公司为盈利而主动选择的，而在经济萧条，大多数公司的利润微薄之际，规定工资额度无疑会增加成本，企业要么转嫁给消费者，要么裁员，否则就只能再次倒闭。

对《工业复兴法》的争议持续了 2 年。1935 年美国最高法院以 8:1 的票数宣布《工业复兴法》违背美国宪法予以废除。这一的，最高法院一口气取消了 11 种新法，危机爆发后的几年中，为了雇佣和救济失业者，政府花掉了 30 亿美元，这相当于上届政府的全部预算。大量的政府工程和非营利的国家公司使得国债在短短几年内翻了接近 2 倍，为此，政府不得不增加税收。

“这项税收政策也遭到了福特和很多重要商界人士的反对，就像我之前说到的那样，他们认为政府在以一种极其不好的方式干涉市场，这样做会损害竞争，削弱公司之间的竞争力。”

在增税的同时，政府开始大量削减公共财政支出，罗斯福总统相信：美国经济已经走出了谷底，政府可以退出市场了。然而，事与愿违，增税迫使许多公司不得不减员增效，而公共支出的减少又砸碎了许多人的饭碗。失业，是每次经济危机都必须面对的难题。但工作岗位的提供，最终只能依赖市场的复苏。到 1939 年时，美国的失业率又一次超过 17%。刚刚抬头的经济，再次被推回谷底甚而有人将此称为“罗斯福危机”。一位英国经济学家做出了

这样的评价：罗斯福先生对自己提出的很多问题，也许给出了错误的答案。但是，他是现代美国第一个提出正确问题的总统。

在市场经济中，政府到底处于什么位置？危机来临时，政府能做什么？该做什么？直到今天，这依然是个重要的问题。

公司惹祸，带来了社会的重建，20世纪30年代的经济危机，矫正了无数人的绝对自由意识，就像富兰克林·罗斯福总统提出的那样：政府有责任消除贫困，保护公民免于匮乏的自由。市场可以有效地筛选出强者，但它们无法保护弱者，因此，维护社会安全，保障基本公正的使命，政府责无旁贷。

市场不是万能的，政府也不是，也许从来就没有无所不能的拯救者，公司的明天不能等等救星来开启，就在一片低迷中，一些日后引领经济潮流的新产业逐渐显露活力。

“1935年美国通过社会保障法，这意味着政府必须为几乎每一个受雇佣的美国公民进行存档，于是，对于这些能处理新数据的机器产生了巨大的需求。”

IBM公司早就为这种需求做好了准备。1929年的经济衰退对年轻的IBM公司来说几乎是灭顶之灾，它当时的主要业务是制造考勤钟，到处都在裁员的时候，谁还会购买这种办公设备，明天在哪里？还有明天吗？公司创始人约翰·沃森年近花甲却信心十足，他说：我们不会坐等事情的发生，我们要促使事情发生！老沃森非但没有缩小生产规模，反而扩大生产，卖不出去就储存起来，1930年到1933年IBM的生产能力提高了30%，1933年时，公司还建成了世界上最先进的工业实验室，

“如果回顾一下技术研发的历史，我们会发现，经济危机对于研发反而是有利的，这导致了市场的整合，就是说力量较小的公司消失了，较强的公司则必须考虑如何合理安排他们的生产以及工作。”

1935年当政府需要对2600万就业者的资料进行数据处理时，唯一能胜任的公司就是IBM，它就开发的第一个运行乘法的会计机、字母打字机，立即派上了用场，第二年，IBM的销售收入就达到了2500万美元，拥有员工9142人，在随后的几十年中，IBM几乎成了工业计算机的代名词。

无人能够左右变化，唯有走在变化之前，经济危机是市场重新洗牌的过程。每一个富有创造力的公司，都会在危机中寻找商机。20世纪30年代，杜邦公司开发的新产品氯丁橡胶，正在替换所有旧式汽车轮胎，克莱斯勒的新车刷新了车速记录，让高速公路网有了名副其实的意义。

周一到周五，在家长里短的广播节目中插播的肥皂广告，让人们认识了肥皂剧，也认识了宝洁公司。新兴的实体经济、被规范了的金融业，以及更加完善的市场体制，为世界经济重归繁荣奠定了基础，不过，由公司证实全球经济的新一轮繁荣期的到来，还得再等十几年！

第六集谁执权杖

前言

在人类迄今为止，最大规模的这场战争中，一些公司用特别的方式，赚取了知名度。1944年时，箭牌将所有的口香糖都供给了海外作战的美国部队，在诺曼底登陆时的士兵们带着亨氏的自热汤罐头冲上海滩，每个周期，荷乐美公司都会把1500万罐午餐肉装运到英国和苏联，可口可乐则将60个移动罐装厂送到本国军队中，5美分就能一解思乡之渴。

战争中，工业实力是决定胜负的关键。美国的军需物资供应得以超过德国、日本的总和，大公司功不可没，值得注意的是公司贡献的不仅仅是看得见的物质，它还创造了一种被称为管理的新产品。

1942年1月珍珠港事件不久，曾担任西尔斯百货公司副总裁的唐纳德·纳尔逊被任命为美国战时生产委员会主席，纳尔逊向总统表示：如果我说了算我将全力以赴！他得到的回答是一切听从你的安排！职业经理人出身的纳尔逊用经营大公司的方法成功动作了这个雇员超过20000名的政府机构。战后的世界，迎来了一个大公司竞争的时代，人们逐渐意识到管理就是效率、管理就是利润。

管理是公司创造，并自我消费的产品，也是每一个成功组织的必修学问，究竟谁说了算？决策又如何执行？权力的分配、制衡和传承，对每一个渴望长大、向往永生的公司来说都是必须跨越的制度门槛。

1945年秋天，二战的硝烟刚刚散去，在底特律市郊处的费尔兰恩庄园里，著名的福特家庭发生了一次激烈的争吵。这一年，亨利·福特82岁了，身体日益虚弱，在妻子和儿媳的极力劝说下，他终于答应让自己的孙子27岁的小亨利来接管公司，但是年轻的亨利却对祖父说：除非我拥有绝对的控制权，否则不会接受！老福特大怒，“在他事业的早期，可以说一直到1920年，亨利·福特的管理风格是那种传统家长式的，他把自己看作是不断扩张的家庭业务的首领，事必躬亲，处处维护自己的地位，控制着大量的决策而不愿放权”，“福特把自己的名字写在公司的大楼上，福特公司的荣誉、道德都和福特息息相关，他要确保他的名字一直会在那，并希望人们会说：你看，这家伙的确非常了解。”

将公司与自己视为一体的亨利·福特用流水线和T型车开创了美国的汽车时代，1918年时，奔跑在全世界的汽车中有一半都是T型车，作为商业领袖的福特，风光不亚于总统，但是，20年代中期福特公司的销售和利润出现下滑，问题出在哪里呢？这一时期的美国市场，已萌生了多样化需求，福特公司连续18年只生产黑色T型车。亨利·福特说，他对这款车的热爱超过他见过的所有女性，他相信T型车能永葆辉煌。

面对市场竞争，身为公司总裁的儿子埃德赛提出了开发新车的建议，但大权在握的父亲却坚决反对。“亨利·福特的管理非常个人化，他的管理是靠凭直觉，既不通过调查，也不依据管理原则，他没有太多时间去考虑，我们今天所说的专业管理，他的经理们基本都清楚，成功的途径就是迅速有效地做亨利·福特想做的事，而且不能频繁地反对他。”

在于儿子发生了一次近乎决裂的对峙后，亨利·福特不得不同意开发新车来改善公司经营，对他来说，这是一次纠缠着理想、权力和亲情的痛苦之举。福特将新车命名为 A 型车寓意重新开始，但是，仅仅更换车型并没有解决根本问题。因为企业的规模正在挑战一人当家的管理方式。

“到 20 世纪 20 年代，仅福特红河工厂就有 10 万名工人，这的确是一家巨大的工厂，福特一度试图掌管所有事务，但这根本不可能，管理变得非常混乱，效率很低，没有成就”，“在某种程度上，这与政府走过的路有些相似，起初，可能有国王来管理，但是国王能力不足，就可能被更有能力的人取代，立法机关变得更加专业化。”

二战爆发前，福特汽车的市场份额已经有 68% 下降到 20%，战争结束时，公司每月亏损达 900 万美元，到了破产边缘。福特父子之间的情感鸿沟，也难再弥合。埃德赛颇具艺术鉴赏力，更为注重汽车的设计风格，但是，他做了 24 年总裁，却从未真正掌权。1943 年，49 岁的埃德赛郁郁而终。一个不可抗拒的自然规律是有着钢铁般意志的亨利·福特也老了。1945 年秋天，面对江河日下的公司，他在生命苦短的哀叹声中接受家人的劝告，无奈地把权杖交给一孙子小亨利。亨利·福特二世将用什么办法来挽救公司呢？事实上，究竟该如何管理越来越大的企业，这是这一时期所有的企业家都面对新课题。

作为欧洲最大的电子和电气公司、西门子的创始人维尔纳·冯·西门子曾给哥哥的集中写道：我创建的这个公司，对我来说更是一个王国。为了使它得到更大的发展，我会毫无保卫的人说的，维尔纳如愿地成了自己王国的领袖，他不接受任何一名异性加入领导层，只让自己的兄弟们协助管理公司。“工业革命时期，当公司开始扩张，很多家庭随之兴旺发展，一些家庭企业变得非常大，也变得非常富有”，但是，随着规模扩张，协调变得十分困难，维尔纳和两个弟弟意见不一，为了控制公司，这位当家人到 74 岁才退位，直到去世前，都保留着自己的办公室，参与公司重要决策，维尔纳的理想是创建一个世界性公司，却没有盘算好如何控制公司世界，对于第一代公司领袖来说，企业的发展超出了他们的想象。

“没有人知道如何管理现代工业经济，也不知道什么规则能使其有效运转，1860 年，美国最大的工业公司拥有 4000 名员工，到 1900 年，最大的公司拥有员工多达 65000 名，在世界历史上这是史无前例的，所以我们必须找到应对之策。”

1945 年 9 月，小亨利·福特正式接班，第二年春天，他聘请了一位副总裁欧内斯特·布里奇全面负责经营，欧内斯特又迅速挖来了 15 位经理人，仅仅一年后福特公司便戏剧性地扭亏为盈，他们究竟使用了什么样的高明手段呢？欧内斯特和他的团队都来自福特公司最大的竞争对手——通用汽车公司，这个对手的成长实在惊人。此时的通用公司已经领跑汽车行

业 20 年，而当初，在福特发布 T 型车的 1908 年，通用汽车公司刚刚组建，并且在运营 12 年后差一点破产，人们将通用汽车的成功归于一套独特的管理方式，几乎所有的大公司都在努力效仿。

“另一位来自汽车工业的经理人，他叫艾尔弗雷德·斯隆，他非常清楚地意识到亨利·福特的缺点，他是第一个在实践中真正开启现代系统管理的人。”

艾尔弗雷德·斯隆毕业于麻省理工学院，1916 年他经营的汽车轴承厂被通用汽车公司收购，当时的通用汽车已是美国第 5 大工业企业，先后控股了 40 多家汽车公司和配件厂，但在斯隆，那不过是一个脆弱的庞然大物，内部相互竞争，管理者甚至都不知道谁挣了钱、谁亏了本，因为公司连统一的会计系统都没有。危机很快来临，不过，对通用和斯隆而言，这同时也是一次转机。

1920 年初，在一场意外的经济衰退中，面临停产的通用汽车被杜邦公司收购，经理人斯隆终于有机会登场了，他将自己撰写的《组织研究》一书送到董事会，同样在为管理庞大公司而伤脑筋的杜邦欣然接受。

“我们要为每一美元创造更多的价值，只有这样，才能实现我们最高的目标。在更多的地方，为更多的人提供更多的产品。”

斯隆的目标是为每一个钱包生产一辆汽车。为此，他设计了一种多部门制负责为不同的消费群体提供服务，由不同级别的经理人员共同管理公司。“那是一个分权制的企业，各个分部通过广泛的会计核算机制向总部负责”，“上层管理的职责是制定目标和策略，而不是进行日常管理，或是介入每一个决策的细节，在当时的世界商业和美国商业中这些都时全新的理念。”

只有时刻活在生死线上、站在悬崖边上的公司才会拥有自我更新的主动意识，才会有非盈利组织所不具备的内在冲动开辟出崭新的管理模式。1921 年的《财富》杂志写道：通用公司之所以能够避免，许多脊椎动物身子大了，头脑发展没有跟上而最终灭绝的命运很大程度上是斯隆先生创造了一种与规模相适应的复合大脑。

凭借独创的制度，通用在短短年时间里，从崩溃边缘发展到世界第一大汽车公司。

雪佛兰针对的是一般人，凯迪拉克给有钱人开，奥兹莫比尔是给手头宽裕但个性谨慎者准备的，别克卖给力争上游的人，庞帝克卖给没钱却爱摆阔的人。

“福特汽车公司和通用汽车公司，我认为他们是两种类型的：一个是围绕个人建立起来的，一个是围绕制度建立起来的，其实不存在孰优孰劣的问题，这就是历史的演进。由个人驱动的公司应对的是公司发展的初级阶段，对应的是公司发展的初级冰上舞蹈，发明家出现更复杂、多层管理的公司是以满足现代市场需求的必然结果。”

正如斯隆所说：在独裁者的公司，一个机构是不能发展成为成功的组织的，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。但没有一个独裁者能做到这一点，将来也没有人能做到。

斯隆认为，公司需要听到多元化的声音，才能做出更准确的判断。

“有一个关于做决策的故事，在经过一个简短的讨论后，他发现，所有的经理都意见一致。正当大家准备结束会议时，斯隆说：是不是今天在座的各位都同意采取这样行动？经理们说：是的。斯隆接着说：那么我认为我们应该暂时搁置这个议题，不要在今天做出决定，等到下周，我们再来讨论一下，直到出现反对的意见，因为在没有彻底争论前，我们不能真正了解我们的决策意味着什么？”

1923年斯隆被任命为通用汽车公司总裁，他不苟言笑，很少娱乐，“工作就是一切！”公司里的人都尊敬地称他“斯隆先生”。管理学大师彼得·德鲁克称他为第一位真正的职业经理人，“他处事非常谨慎，在老师经理人的时候，从不愿受到人际关系干扰，因而有着沉默超然的名声，在公司里他没有朋友。”

斯隆先生在通用汽车工作了40年，他从未拥有过这个公司，却为公司奉献了一生。作为职业经理人的典范，斯隆的影响远不止一个组织结构图，而是一场公司权力结构的变革，“最重要的是一个由所有者经营管理的小公司转变成了一个不是由所有者经营，而是由职业经理人来经营的大公司”，“所有权和经营权的分离是以职业经理人出现为标志的，在过去由所有者掌控公司，其实公司的生命和所有者的生命实际上是捆绑在一块的，这样就不利于最优秀的人、最优秀的的能力进入公司，而职业经理人进入到公司的管理岗位上边和所有权实现了分离。这两者分离，就意味着公司作为一个独立生命，它可以延续下去，它可以从一个最优秀的人手里边发扬光大！”

职业经理人真正走上大公司管理舞台，企业的命运从此超越了血缘和运气。美国学者钱德勒认为，当一个企业中层和高层皆为领取薪水的经理人员所控制的时候，便可适当地称为现代企业。

公司完成自身现代化的这场革命，逐渐影响到世界各国。

英国的利华兄弟公司诞生在19世纪80年代，一次，威廉·利华在顾客的询问中发现了商机，就从日光香皂开始，生意越做越大，但是，威廉·利华的商业决策却越来越古怪，比如花好几百万英镑买下联合非洲公司却不知道这家公司是做什么的。1925年威廉·利华去世，职业经理人法兰西斯·古伯接手管理，与荷兰的竞争对手合并成立联合利华，逐渐成为英国最大的公司，这听起来似乎像是美国故事的翻版，但是，在英国很长时间里都鲜有。像联合利华这样的大公司诞生，因为多数企业并不愿意接受经理人制。“英国之所以失去一部分帝国影响力，原因之一是不认同专业人士。英国不热衷培养职业经理人，不喜欢这类拼抢的人，认为他们在商业中沾污了双手。”

19世纪中期以前，各国企业的规模普遍很小，通常是家庭或者合伙为经营，两三个业主就可以管理所有的事务，但是在规模主导经济的时代，“大就是美，就是力量”，传统的管理方式显然无法满足企业对成长性和永续性的无限渴望，“很多自己创办公司的企业家对他们的公司充满热情，甚至成为一种信仰，但是却不能薪火相传，有时也无法将权力下放，研

究管理、研究大公司的人，能够看到很多类似的案例”，“下一代人不一定能够和上一代人一样聪明，一个可能是成功的创业者，但他的继承人、儿子或女儿却不一定具有同样的天赋。”

谁也不能保证自己的家庭代代都有才人出。公司可以传给子孙，经营公司的秉赋却不一定能遗传！要想实现公司无限大，和公司万年长这两个梦想，所有权和经营权分离，显然是更为理性的选择。一个开创了公司的人，能为它做的最重要的事情也许就是在适当的时候离开。

1956年当职业经理人斯隆先生带着荣耀退休时，通用汽车公司选出了新总裁。斯隆坦然承认，雀屏中选的不是我想要的人，但是，这个人选我无法反对，他坚信那句老话，别让现任者指定继承人，否则你得到的将只是二等复制品。

现代企业制度，恰恰提供了选优的可能性，作为权力交接者的斯隆，以个人情感服从于公司理性，提供了关于这一制度的绝佳注解。

就在斯隆离任前一年，通用汽车公司的产值超过10亿美元，创造了世界商业史新纪录。

对于历史悠长的家庭公司来说，向现代企业转变并非易事，职业经理人的登场似乎总要等到不得已的时刻，一直由家庭成员管理的西门子公司在第一次世界大战后由于损失严重，家族和公司老板的两个概念才逐渐分开。1968年，西门子大家庭中方才出现了第一位由非家族成员出任的CEO。不过，当美国大公司的权力越来越向经理人倾斜的时候，德国公司则给权力加上了一个平衡器。

“美国人看到德国公司的治理结构时，最令他们惊讶的是工人在公司治理中的重要作用。德国的共决制是美国从未经历过的，也是无法效仿的，德国有一种双层体制，即监督委员会和管理委员会”。“监督委员会负责监控，管理委员会负责重大决策，在管理委员会主席领导下，负责公司经营战略，这是一种有两部分构成的体制，每个部分都有明确的责任，其中一个特色是在监督委员会中要有工会成员，这样他们就能代表员工的利益，这就是德国的共决制”。

这是位于柏林的德国工会联合会，成立于1949年，它的前身曾是为工人争取权益的组织，如今它是德国公司权力结构中的一元。根据公司的不同规模，职工代表和工会代表在监督委员会中拥有一半或三分之一席位，参与公司决策。这意味着资本的所有者和劳动的供给者要合作执掌公司。如果把公司看作各种资源拥有者签署的一组合约，那么管理就是要在同一个平台上料理好各种权利关系。

被誉为现代管理学之父的彼得·德鲁克说：组织的目的是使平凡的人做出不平凡的事。

20世纪中期，作为公司取得的最重要的成就之一：管理发展成为一门公共学问。一时间整个社会仿佛都被公司化了。1966年，美国《财富》杂志公开宣称：在1900年几乎不被承认的管理工作，已经成为了当今文明的中心活动。苏联领袖列宁也看到了这股巨大的力量。他把社会主义定义为世界上最好的东西的组合，那就是苏维埃加上普鲁士的铁路管理，加上美国的现代工业。

“社会中任何一个组织都需要管理，萨满教每件事都要由组织来完成，人们在社会中总是需要组织。无论作为一个消费者、病人、学者、小学生还是中学生，每件事都是由组织完成，受到组织帮助。”

1974年，哈佛学院二战后招收的第一批工商管理硕士被集体授予殊荣，在20年间，他们中有一半人，当上了公司的首席执行官或总经理，他们管理的公司年收入高达500亿美元，雇佣人员100万，他们的个人资产总量达到20亿美元，拥有近百架私人飞机。

管理成为公司最重要的软件，意味着智力成为重要的资本。职业经理人的成功，为普通人指出了一条通往梦想的新路径。“二战后，日本受到重创，德国遭到分裂，美国国内也可能面临严重的失业问题，多亏创立了一种新型的管理课程，才使人们创办了伟大的公司，创造了巨大的机会和社会财富，并且帮助中产阶级成长，总的来说，我觉得如果没有管理，以及大型企业的发展，就没有技术的发展和进步，没有就业和经济增长。”

在首席执行官小托马斯·沃森领导的时期，IBM公司拥有40万中层管理人员，员工们按照规定穿着浅黑色的西服、白色普普通通素色领带，他们唱着统一的公司歌曲，热诚地推销，勤奋地工作，他们被称之为“公司人”。20世纪五六十年代，公司人遍布欧美。

“在英国，他们一般会戴硬质圆顶礼帽，手拿一把合拢的雨伞，在壳牌石油公司或者英国化学工业公司这样的大型跨国公司里工作，这些公司非常稳定、等级分明，就好像公务员一样，那是一段非常稳定的时期，他们的收入不菲，对公司非常忠诚、恪尽职守”。

一幢郊区的房子、一辆汽车，有史以来最体面的生活，构成了中产阶级的美好生活图景，而这一切，源自一份在大公司中的稳定工作。20世纪中期，巨型公司构成了美国产业的基础，前100家制造业公司的资产超过美国制造业总资产的40%。

致力于美国企业史研究的学者艾尔弗雷德·钱德勒指出：公司组织这只看得见的手已经取代看不见的手，接管了原先由市场执行的资源配置功能，经理人员则已成为美国最在影响力的经济决策者集团。

1956年，一则消息激起了华尔街罕见的兴奋，人们奔走相告：福特公司要公开上市了，1000万股的股票很快被抢购一空，每股价格从50美元一路上涨到70美元，募集的资金达到6.7亿美元，华尔街不同寻常的反应是因为福特公司此举可谓企业现代化的一个重要信号，“福特汽车公司有100多年的历史，其间历经了很多改变，但有一点从未改变就是家族的参与，我相信这是件好事，因为家族的参与，可以让我们重视长远利益，而不是关注这个季度或今年的结果，但是，任何老公司都需要现代化，我们也不例外。”

这一年大约有30万人与福特共同拥有了福特公司，道琼斯指数突破500点大关，华尔街曾经只是一个绅士俱乐部，股票的购买者和上市公司的老板，实际上是同一批人，游戏只是在上层人物之间进行，现在不同了，公司股权不断在分散。20世纪的前30年里，美国钢铁公司有股东增长了10倍，电话电报公司的股东增长了60多倍，1962年时，通用汽车的股东超过了100万，这意味着，公司的拥有者不再是少数几个企业家或金融家。

公司是谁的？这个问题的答案正在变化。

“我们的员工都持有公司的股份，因此他们与公司亲戚相关，在某种意义上，这有助于建立一种理念，拥有了公司的一小部分，员工的行为和动机都会变得很积极”，“这是我们从一家私人公司转变为一家公众公司的标志之一。”

公众公司一词，某种程度上表达了公司所有权的悄然转移。曾经叱咤风云、高高在上的资本家，从人们的视野中慢慢淡出，活跃在舞台中央的是新兴的经理阶层，现代大公司的全盛时代到来了。多部门结构、管理科学，加上无所不能的经理人和金融市场，公司似乎找到了可以持续扩张的秘诀，但世界在飞快地变幻，就在繁荣的 60 年代，曾被奉为法宝的分权管理结构日益走向极端，庞大的企业组织变得越来越笨拙。

“公司发展的越快规模就越大，规模越大以后大公司病就随之而来了，大公司病实际上是两个方面有问题，一个就是它的维度，汇报的维度特别多，有的时候从下级到上级要经过几十层的报告关系，还有一个就是部门之间的壁垒可能是越来越强，然后部门的信息不能共享，协调行动没法完成。”

另一种深刻的忧虑也开始浮现。1970 年以后，美国上市公司公告虚假盈利，管理人侵吞公司利益和非法政治献金等丑闻频频爆出，不到 10 年，400 多家上市公司涉嫌财务犯罪。90 年代初出现了解雇经理人的高潮，1992 年到 1993 年的 18 个月中，13 们财富 500 强公司的 CEO 被董事会驱逐，究竟是哪里出了问题？

“个人持有一家上市公司非常少的股份，公司由此从私人领域走向公共领域，它不再被一群易于识别的人拥有，而是被数量庞大可能是数以百万的人拥有，每个人只持有很少的股份，因此对公众公司或者这种体制而言，面临的挑战是谁来约束公司的老板？”

谁来执掌公司？谁对公司负责？这不禁令人想起了一个古老有难题。早在 1776 年，亚当·斯密就在《国富论》中对经理人能否用意周全提出质疑——他认为，让经理管理股东的财产会产生疏忽、偷懒、为自己利益而不是股东利益考虑的弊端，很难期望人们带着同样焦虑的警惕性来关心他人的资金，后人将此称为斯密的难题，它拷问着此后 200 多年中的每一个经理人。

2001 年 11 月，一片哗然中。美国安然公司应声破产。作为世界上最大的能源交易商，它曾经连续 6 年被评为美国最具创新精神公司，却用一系列欺诈将人们的尊重与信任涤荡一空。安然并不是唯一一家出现诚信问题的公司，人们不得不重新开始考量经理人的操守和经理人制度的设置。

没有了一言九鼎的家长，没有了绝对权力者，公司获得了解放，却也因此而失去了明确的责任人，当所有权日渐分散在大小股东手里，习惯了搭便车的股东们关心的是股票价格而不是公司经营，经营权都交到了经理人手，却没有能够真正制衡人的力量，权力和责任的失衡供养了一批现代帝王，但是，在重新寻找责任人的时候，可以挑选、可以评判、可以撤换管理者的现代公司制度，依然是迄今为止最可依赖的纠错、校正系统的提供者。

“从 2007 年到现在的大衰退期间，出现了很多对经理人的批判，但取而代之的还是职业经理人，我们不会退回到从前，因为这已经是更好的了，我们需要的是更好的职业经理人和风险管理者，在任何一个庞大复杂的系统中，这些问题都不可避免，企业是这样，政府也是这样。”

要想基业常青，制度比人更靠得住，但世界上从来没有尽善尽美或一劳永逸的制度安排。每一种选择都有成本和时效。对任何组织而言，当旧的权力平衡被打破，信任被渐渐折损，唯一的办法最求取新的平衡，建立新的信任。

第七集各领风骚

前言

1951 年美国的爱德华兹·戴明在日本设立了以自己名字命名的质量管理奖。戴明是二战后传授公司经营之法的众多美国专家之一，30 年后他一举成名。1980 年 6 月美国国家广播公司请戴明去做电视访谈，题目是：如果日本可以，为什么我们不能？节目播出后轰动全国。此时的日本公司已经从一个学习者变为势不可挡的赶赴者，全世界都在问这是为什么？

就在戴明来到日本的 1951 年，日本商人松下幸之助第一次踏上了美国土地，面对强大的美国公司，松下提出了自己的发展思路，他对属下说：从前是以一个日本人的立场来考虑事情，如今要以一个世界人的眼光作出判断。作为一个经济的世界人，必须利用本民族文化的优长才能从事世界性的经济活动，当时，也许没有多少人真正理解松下幸之助此言的深意，直到日本公司给世界带来前所未有的冲击。人们发现，公司归根到底是人的组织，在制度和理性之外要想调动人、激励人、凝聚人，唯有文化，那是公司管理的更高境界，也是效益和利益的新来源，只有那些善于汲取先进文化并创造出自己独特新文化的公司，才可能成为时代的佼佼者。

从江户时代开始，大阪就是日本商业的中心，最繁华的地方叫船场，那里的商人在日本是出了名的精明。16 岁的松下幸之助就在大阪电灯公司作学徒，他从船场商人那里学到了不少经商的理念，“当时船场商人中，流行这样一种说法，这种说法是：三方得利，意思是说，做买卖要让买方得利、卖方得利、还要社会得利，挣钱不是重要的，重要的是能持续地挣钱，这一点让松下幸之助受益匪浅。”

1918 年，23 岁的松下幸之助，在反复思考后决心像父亲教诲的那样：要以商立身。他已经干出点成绩的电灯公司辞职，创办了一家生产插座和电风扇底盘的小公司，并用自己的姓氏命名。松下幸之助创业的年代正值日本公司蓬勃发展时期，一批日后逐鹿全球的公司

开始草创，同一年，丰田佐吉创办丰田东京自动纺织社，15年后，这家纺织公司设立了汽车部，田中制造所和东京电气此时已经经营得十分红火，二十年后，他们合并成了日本最大的电机公司东芝，同样在大阪起步的夏普公司正凭借创始人早川德治在1915年发明的自动铅笔而得以扩张，从一个电气修理车间起立的日利公司，也在1915年时成功制造了7000瓦的水力涡轮机。不过，仅仅在50年前，日本人还钱然不知公司为何物？

从欧洲引入这一新鲜事物的是被称为日本现代企业之父的涩泽荣一，他不仅创办了日本第一家股份制公司，还写了一本书介绍股份公司创办之法的指导书。

1872年，大阪府发布公告，明确要求民众缔结会社、商社，应熟读涩泽荣一撰写的《立会约则》。在政府的倡导和扶持下，到中日甲午战争结束后的1896年，日本各类公司的总数达到4596家，其中股份制公司占半数以上，伴随着公司数量的增长，来自欧美的现代观念也在不断地冲击着日本。

日本开国之初，横滨港对外开放，一位前来观察的英国记者在报告中写道：日本人非常懒惰，这么懒惰的国家，经济是不会发展的！这让日本人很气愤，因为他们一直认为自己很勤劳。“为什么有这样的报道呢？恐怕是因为在此之前，日本人做事总是比较随意，按照自己的时间去做事，但是现代工厂的工作方式是在规定的时间内，完成好规定的工作，到点才能离开。”

现代化的生产方式，改变了日本人的时间观念。迟到一词随之出现在近代日语中，在文明开化之风的扫荡下，日本人剪短头发、换上西服，跳起了西洋舞，建起了西式一条街，但是，整个社会长期形成的官尊民卑和重士轻商的思想基础，却非轻易能够改变。涩泽荣一逐渐发现，要想有根本性的突破，症结不在于是否学会了股份制的样式，而在于如何改变阻碍公司发展的社会文化。自明治维新以来，主导开放改革的日本精英阶层就意识到：思想解放是国家进步的根本。

在涩泽荣一进行实业开拓之际，福泽谕吉则创办了一所学校来传播经济思想。日本常说：公司在庆应。这所日本最早的私立大学在开办之初，设有文学、理财、法律三个科系，把理财也就是经济作为科学之一。福泽谕吉的这一做法和他此前的著作一样，大大震动了日本社会。“福泽谕吉的著作《劝学篇》，第一版卖出了22万本，当时的日本国民中，每160个人当中就有一个人读过这本书的第一版。”

《劝学篇》的开篇第一句话是：“天不生人上之人，也不生人下之人”。这位思想家教给日本人的第一件事就是人人都是平等的，没有人可以凌驾在别人头上，也没有人生活在别人身下，“只有每个公民都成为独立自主的个人，才能实现国家的独立自主，立国和使个人独立在根本上是一致的，尽管有很多方式能够帮助立国，但福泽强调必须重视经济。”因为福泽谕吉成天把经济挂在嘴边，士大夫们嘲笑他是卖福泽的谕吉，但他本人却毫不介意，还第一个走上大学讲台去讲授经济学。在他的影响下，庆应大学的毕业生都多不愿从政、而愿从商。

不过，极力主张引入新文化的福泽谕吉并非一个简单的拿来主义者，“福泽最重要的思想是尽管西洋的东西得到了很好的介绍和接纳，但是在应用的时候，如果不把日本人的精神和需求、日本社会的历史传统、社会风气以及社会自身的特点作为根本，只是把西洋的东西借来使用是不行的。”

1910年3月16日，从事实业20余载的涩泽荣一迎来了70寿辰，他最喜欢的生日礼物是一位企业家送来的一幅画，画作中的4件作品寓意了他一生的追求：象征武士道精神的武士刀、代表西洋文化的绅士帽、意指商业活动的算盘、修习伦理道德的《论语》。受此启发，涩泽荣一开始撰写著作《论语与算盘》，数十年的政商经验告诉他要改变轻商贱利和权力本位的风气，必须在日本传统的儒教思想和资本主义之间找到一个适当的结合点。

“涩泽荣一有趣的地方是：他说如果突然要求学习近代化的知识、学习英语，人们会无法接受，他主张通过大家都容易理解的，通过在当时一些有过教养的人都知道的《论语》和算盘来学习。”

涩泽荣一从东方的儒学传统中为经商找到了高尚的动机：经商不是为了个人，而是为了社会，这不仅同理想人格没有矛盾，而且还是实现理想人格的最佳途径，正所谓公益即私利，私利能生公益。这一解释赋予了商业活动新的意义，进而改变了日本社会的价值观。

“这是现代版的《论语》，阐述了作为经营者必须具有的观念，从福泽谕吉和涩泽荣一开始，人们有了这样一种观点，在追求金钱的同时，如果失去了人心、精神和和谐就很危险了，这正是涩泽荣一著作的主要观点。”

1916年《论语与算盘》一书出版，每本只卖一日元，人人争相阅读，作为日本企业界的圣经。到松下達之助创业的1918年，公司已成为日本经济的主要支柱，此时正值明治维新50周年。

运来天地皆同力。某种意义上掌握权力的组织者一直是社会流文化的决定者和引导者，“明治政府已经建立了现代化的各种制度，奠定了经济活动的基础，比如关于合同的理念、所有权的问题，关于这些都分布了法律，也制定了以政府为主导的银行制度，可以说这些是经济发展的基础。日本《公司法》出台的1890年，国会颁布了第一部《宪法》，《宪法》强调了天皇的绝对权力，但也赋予了民众一定程度的经济自由，规定：日本臣民其所有不受侵害，在保护所有权的同时，明治政府也对产权做出调整，很早就将经营不善的官办企业委托给私人经营。同步推进的经济体制和政治体制改革，使得封建特权逐渐崩溃，等级制度日益瓦解，“不只是封建道德，也可以有新的生活方式，西洋文化的根本是个人主义，强调尊重个人，这种观念在明治以后逐渐被人们所理解。”

1931年，涩泽荣一逝世，皇室成员和政府高官都来为这位企业家送行。商人在日本已不再是士农工商四民之末，而成为受人尊敬的社会中坚。在最初的碰撞之后，日本正在形成自己独特的新文化，公司在这里找到了属于自己的阳光、空气和水土。

20世纪30年代，一代新的企业家继承了涩泽荣一的精神衣钵。1932年5月5日，松下

幸之助将 168 名员工全部召集起来，激动地向大家宣布自己刚刚发现的公司使命。“我们如果能像自来水管那样不停的生产，当然价格就会降低，产品就会变得便宜，人们会方便，生活会更美好，社会会更富裕，这是松下电器公司所有员工生存的意义，也是公司的社会使命。”

松下幸之助把宣布自来水管经营哲学的日子定为公司的创业纪念日。将 1932 年称为命知创业元年，他认为，过去经商的 15 年只是胚胎期，今后的 250 年才是达成使命的关键阶段。放在第一位的目标，不是股东利益，而是回报社会和国家。松下提出的这种使命感，和松下幸之助提出的公益即私利的观点一脉相承，内里充满了东方文化的家国气质。

“从根本上来说，欧美注重个人主义，股东是一个一个的个人，经营者也只是考虑自己、考虑个人的升迁，而日本人认为只要公司壮大了，自己也会变强。把个人的命运和公司的命运更加紧密地联系在一起，这是最大的不同。这想亚洲也是这样，大概也是一样的”，“这知道，有一些文化，但更倾向于个人主义，有一些则更倾向于集体主义。管理体系中的薪酬制度都会映射出文化中的那些因素。”

献身国家，忠诚、勇气和自我牺牲。日本传统的武士道精神被融入现代企业，公司因此而被独特的日本面孔。美国学者傅高义认为，在日本对应当为集体利益携手合作的认同，仍然保留在所有的公司之中。这个社会所有的组织与个人都拥有国家的目的而造成共同努力的渴望。

员工喜欢以公司的名字为自己命名，称自己为松下人，丰田人等等，他们将这种强烈的归属称为“忠”，公司对日本人来说就象是一个更大的家。员工需要这个家，社会文化需要这个家，这是对人类千年传承的情感方式和生活方式的一种延续。经营者则扮演着家长的角色，努力让家庭保持和睦、团结和秩序，让家庭成员分享幸福，于是在很长的一段时期内，松下公司始创的终身雇佣制的年功序列制被广为使用，几乎成为日本企业的象征。

“我想最重要的一点是大家逐渐建立了这样的观念，公司不是股东的，也不是经营者的，而是公司职员的，这是日本企业文化最大的特点

1930 年，全球性的经济危机涉及日本，松下电器销售额剧减，仓库里堆满了滞销产品。两位助手建议裁减一半员工，松下幸之助却做出决定：一个员工也不解雇，工作时间减为半天，工资全额支付，只要求员工们全力销售库存品。结果甚至出乎松下本人的意料，由于全体公司员工的努力，公司收获了历年来最高的销售额。

道义、情感、人际关系，还有信任感、亲密性，这些维系人类社会数千年生存的基本要素都可以转化成生产力，日本公司向世界传递出一种新的信息。

“松下幸之助也影响了很多的企业家，其中一位就是京瓷公司的创始人稻盛和夫，据说稻盛和夫有一次专门去听松下幸之助的讲演，当时他正遇到一件非常犯愁的事，”1959 年 27 岁的稻盛和夫创办京瓷公司，此前，他曾用自己的发明挽救了一家快倒闭的陶瓷厂，随后却被迫离职。为证明自己研发的技术富有价值，他决心自己创业，但是没多久，他就遇到了棘手的问题：有 11 个雇员找到稻盛和夫，要求公司保证自己今后的工作和生活，否则就集体

辞职，“因为公司成立还不到3年，公司没有能力作出保证，我说，虽然现在不能保证，但是会让公司发展壮大、让公司变成一个可以让你们安心工作的地方，我说我是这样打算的，请你们相信我！”

稻盛和夫花了三天三夜时间劝说了这11位员工，最终得到了理解。这一事件，成为他企业家生涯的转折点。“这个事件后，他逐渐意识到创立公司不是仅仅满足个人梦想，公司的每一位员工都有属于自己的梦想和生活”，“在经营公司的过程中，我逐渐把爱人、珍惜每个员工作为经营公司的一个目的，把实现所有员工物质和精神的幸福作为公司的核心理念。”

在激烈的竞争中，究竟怎样才能维系企业的存在？稻盛和夫的结论是：人心比什么都重要！他说，人们常说人心易变，我却认为在当今世界上再没有比人心更强有力的东西了。为此，他把“敬天爱人”确立为社训，儒家文化对待世界的态度与现代市场的竞争机制结合在一起，指引着稻盛和夫先后创建了两家世界五百强公司。

“或许有些东西在日本不被接受，但也在相当一部分东西，在任何社会里都行得通，珍惜人，提高人们的热情，以此来提高商业水平，这一点在任何国家、任何社会、任何的时代都是基本的”，“文化是组织所践行的信仰和价值观，文化随处可见，文化是公司里一股非常强大的力量。”

这是京瓷公司的早会，员工们用轮流讲读的方式共享京瓷哲学，以共同的价值观聚合人心，调动起人力这一最宝贵的资源。日本公司的实践，在二战之后逐渐为世人关注！

二战结束后，建立现代企业管理制度成为风靡欧美各国的潮流。大公司们纷纷画出了自己的组织结构图，亮出了精心设计的数据模型和控制流程，在废墟上重建的日本公司也拥有了新的制度环境。

1946年颁布的日本《和平宪法》中，天皇只作为国家象征保留，特权和身份制被彻底废除，平等原则被明确写入，同时写入《宪法》的还有财产权不得侵犯，“（颁布了这部宪法以后）变成了只要考虑自己的公司、自己的家人、自己的事情就好了，这对日本的经济发展来说起到一定的推动作用，此前，人们是为了国家工作，国家还要征兵，会征兵入伍，这些情况从此消失了，所以我认为从集中精力管好自己的事这一点来讲，这部宪法对经济发展的贡献很大。”

二战后的日本公司终于摆脱了此前作为国家对外扩张工具的附庸身份，成为真正独立的市场主体。它们又一次出发了，准确地说，这是一次远航。

“很多（日本）公司都在学习国外的新技术和新模式，或者把他们员工派往国外学习，我认为，二战之后（日本）公司在学习新模式方面非常积极主动，同时，他们开创了新的思维方式，并传播到整个社会。”

就像明治维新时期一样，这位优秀的学习者总是善用自己所长，创造性地运用所学。丰田汽车的生产线上，有一根特别的拉绳，被称为“安东绳”。任何一名员工只要发现异常，就可以拉动绳索，停止生产，以防止次品注入下一道工序。

美国公司的质量管理是末端控制，他的日本学生则把问题消灭在源头。拉动安东绳的责任和权力，让工人不再只是生产线上的一颗螺丝钉，不再是可以任意替换的一个标准化零件，他们成为有独立思考能力、有情感、被重视的人！

“比如早上来到公司，问今天有问题吗？如果回答没问题，就会很奇怪，问题是一定会有的，没有问题就是问题，那就要去发现问题，努力地寻找问题！”，“毋庸置疑，资本主义企业参与市场经济的企业必须获得利益，但公司的另一个侧面也不能忘记，那就是：这是一个人的组织。从公司社长到工人，各种各样的人都参与了。”

日本管理学大师大前研一总结说：日本企业的成功，远不只是公司歌曲和终身雇佣制度，而是在组织上重新发现了“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，只有关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，日本很擅长引进新鲜事物，所以能够在自由运用新事物的同时也不会丢弃已有的东西，而是保留它们原有的形式，新事物和旧事物在这种并不冲突的状态下演化至今！”

1968年是松下公司创业50周年，明治维新100周年，这一年日本的生产总值跃升世界第三位，仅次于美国和苏联。一系列庆祝活动中最令人瞩目的是松下幸之助兴建灵山博物馆，以表彰宣扬包括沼泽荣一等在内的明治维新人士。

100年中，日本社会被公司的力量改变！也用自己的方式改变了公司！带着独特的精神气质，日本公司登上世界舞台。

“我的一位日本朋友说过：在没有工业化的国家，官僚机构的办事效率很低，组织性很差，一旦拥有了现代工业，学会了竞争，官僚机构也会变得高效起来，我认为正是由于日本教会了人们守时、高效和不屈不挠，他们提高了日本大众的生活水平，让日本变得更高效，更有组织性”，“我觉得与其说是公司的力量，不如说是民间的力量。民间的力量才是真正推动社会前进的主要力量，这也是沼泽荣一的想法。”

整个20世纪70年代，日本是全球经济增长最快的国家，也是日本国民幸福感最高的一段时光。与之相对的，是美国企业在国际竞争中接连受挫，市场份额不断缩小，外贸赤字逐年上升，一个小小的岛国动摇了世界第一大经济体的霸主地位。

面对日本旋风，美国总统尼克松惊叫道：美国遇到了我们甚至连做梦也想不到的那种挑

战！带着巨大的疑问，一批批美国实业家和企业界人士来到日本，这一次，他们成了学习者，有人形容他们就像当年淘金者追逐加州的黄金一样，贪婪地挖掘着日本公司的经营之道。

1981年，在进行了近10年的研究后，管理学家威廉·大内第一次提出了企业文化的概念，他说日本公司的管理是微妙、含蓄和内在。以致局外人往往认为它是不存在的。美国人最后得出了这样的结论：我们的敌人不是日本人，而是企业管理文化的局限性。

“日本公司首先关注人，他们认为管理要以人为本，而不是以数量为本，或者以利润为本，他们激发员工的创造力、创新力，他们倾听顾客的声音，不断考量自己的价值，是否有利于股东、有利于社会、有利于创造更加美好的世界。”

公司从来不会放过任何一个利润增长点。

20世纪80年代后，日本公司从文化中收获的利益成为全世界的榜样，企业文化的内涵被迅速而充分地延展，人们纷纷向各自的文明中去寻找，用美好的价值重组公司，用高贵的精神锻造公司，用超越利益的公共品质包装公司，这一切所取得的成就，是仅仅依靠硬性管理无法到达的高度。

“每个公司都必须有自己的追求、自己的文化，这些因素上员工努力工作！吸引着消费者忠于品牌！事实上，公司必须注重软实力，注重公司的吸引力，这样才能汇聚到公司所需的资源，销售他们的产品。”

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，曾经书写了日本公司神话的公司文化能否引领它走出低谷呢？

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。

“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！

第八集创新先锋

前言

1947年12月16日美国新泽西州默里山，物理学家们如同往常一样又一次开始实验，他们的研究已经进行了12年，就在这一天，期待已久的结果终于露出曙光，深谙甘苦的科学家斟酌良久，给这个新发明的起了一个名字——晶体管。

许多年后，晶体管带动的半导体产业创造了数万亿美元产值，成为现代的核心。默里山被认为是第三次科技革命的发祥地。而这一改变人类历史进程的科技成就是由一家公司创造的！

晶体管诞生的贝尔实验室，当时是美国电话电报公司的研发部门。它的前身是贝尔电话公司，如今它属于阿尔卡特-朗讯公司。事实上，自从智力和资本走到一起，人类社会的发展就呈现出几何级数，自从有了公司，人类很多的新知识、新发明、新创意都有了明确的创造者和拥有者，据统计，从17世纪到20世纪70年代，被经济学家认为改变了人类生活的160种主要创新中80%以上都是由公司完成的。今天，全世界70%的专利和三分之二的研究开发经费出自跨国公司。2006财年，美国政府的研发预算为1320亿美元，美国公司的研发预算则达到了2000亿美元。

300多年前，英国思想家培根说道：知识就是力量！而让知识真正成为力量，让科技真正成为第一生产力的，并不是知识或者科技本身，而是面向市场进行创新的公司组织，因为，在创新活动的诸多要素中：制度大于技术！

这是世界上是现在最早的一瓶阿司匹林，距今已有 111 年的历史。1899 年，它诞生在德国拜耳公司，那是一家刚经营了 30 多年的颜料企业，从诞生起就有做实验的传统，“最初，弗里德里希·拜耳和弗里德里希·维斯考特都是自己做实验的，比如，在家里的厨房，而系统规模的研发出现在 20 年之后，在 19 世纪 80 年代建立起工业实验室”，阿司匹林被后人称为：世纪之药。

在拜耳公司的产品销量榜上多年一直位列前十。这些不断从公司实验室中走出的新产品，不仅仅意味着源源不断的财富，更是在向世人宣告：公司已经成为科技创新的主角。

“在公司成为研发主体之前，科技发明主要是由少数杰出人士完成的，他们在大学、学院或者工作室工作，大都是由个体做出发明，然后努力将这些发明推入市场”。

第一次工业革命时期，也是发明家辈出的年代。一个发明催生一个公司的方式，在欧美各国十分普遍。经济学家诺斯认为：英国之所以在工业革命中取代荷兰，不仅仅是发明和科学活动的增加有关，也不仅仅与纺织、钢铁等领域的技术创新有关，而是与生产、投资及市场的新组织方式有关。诺斯所说的新组织，就是将资金、技术和市场联结在一起的公司。

“工业革命最初是由个人创新引导的，但是，为了将它们转化为产品、利润和投资就需要公司、需要雇佣人员，签订合同等等，因此我们就有了公司。”

科技史专家李约瑟曾经指出西方文化的两个特点：一是认为科学是认识和理解宇宙的唯一有效途径，二是认为将科学应用于掠夺性技术，从而增加个人财富是天经地义的。也许正因为社会的这一普遍意识，各国政府很早就开始把发明变成财产。专利法保护的是个人的发明权，而个人却借助公司平台组织资源，于是，越来越多的专利署上了公司的名字。

当科技创新日益显示出创造利润的能力后，公司对财富的追逐就直接变成了对技术发明的热爱。19 世纪中后期，德国大公司们率先设立工业实验室，并在化学和电气工业领域取得重大突破。

美国则总在不断地把旧大陆的经验放大。1900 年众通用电气开始，美国公司大步加入研发者的行列。“公司的崛起意味着研究与开发第一次开始系统化，公司取代了个人实验室，然后宣布我们将从收入中拿出 15% 来尝试我们的新想法，即使今年没有任何收益也没关系，我们将用十年的收入。”

二百多年绵延壮大的杜邦公司是世界 500 强企业中历史最悠久的一家，它从自主研发中得到的回报可谓丰厚。1928 年时，已涉足化工、汽车等多个领域的杜邦，开始实施一项新计划，“他们决定启动一个只做研究，纯科学的基础研究项目。他们请来了来自哈佛大学和麻省理工学院的华莱士·卡罗瑟斯博士”，卡罗瑟斯博士提出了三个条件：一是建造新的实验室，二是研究课题不受限制，三是提高工资，年薪从哈佛教授的 3500 美元提高到 5000 美元。杜邦公司照单全收。卡罗瑟斯从此开始了他形容为像煤矿工人那样的工业奴役生活，虽然辛苦，他却感到很愉快，他说：没有人过问我如何安排时间？未来的计划是什么？一切就由自己决定。最令卡罗瑟斯高兴的是研究资金简直没有限制，“1936 年他们确认了一种特殊的分

子，一种可以成为尼龙的分子——尼龙 66，后来它被投入商业开发，在 1939 年研制出了商业产品。那是一段令人激动的时期，那是一个由基础科学产生新发明并诞生了新产品的例子，”这个新发明，花了杜邦公司 2700 万美元和卡罗瑟斯博士 7 年的功夫，因为它实质上开启了高分子化学的基础研究，不过，与它随后带来的财富相比，一切都是值得的！在纽约世博会上，尼龙袜的初次露面被引起了巨大轰动。作为降落伞的材料，尼龙在随后的二战中更是声名大噪。“这是美国企业承担创新使命的开端，并且开始认识到：公司不仅通过生产创造价值，而且还可以通过改进产品创造附加价值。”

如何把科学技术变成生产力？这个让很多国家苦恼的问题，在市场机制下早已有了答案。一连串的经典案例不断表明：公司能用最短的时间、最小的成本，把试管和柜台连接起来。

这是美国电话电报公司在 20 世纪 30 年代形成的生产链：贝尔实验室负责研发，交由西方电气生产，产品由贝尔系统运营商销售，并按一定比例付给贝尔实验室专利使用费，以保证研发经费。如此循环下，美国电话电报公司的业务迅猛扩张，“我们公司以创新为荣，我们有创新的优良传统。不仅追求创新的数量，还追求颠覆性创新。”

贝尔实验室先后有 11 名科学家获得过诺贝尔奖，它曾拥有 14 位美国科学院院士，29 位美国工程院院士。1934 年开始，贝尔实验室的文件中频繁出现一个新名词：R&D——研究与开发。在这里，10%左右的人从事基础科学研究，90%的进行技术开发。因为总裁尤厄特认为：电信业不同于传统工业，基础研究的突破才能带来真正的创新，晶体管的诞生证明了这一点。

“这是一个由价值驱动的团体，他们的价值观是我能不能得到思想上的自由来保证对创新的追逐，所以我们能拥有最好的品牌。”

自由，是科学研究中最需要被尊重的品质，也是创新者不可或缺的环境。

给思想自由的天空，才可能站在科技创新的最前沿。

万尼瓦尔·布什在 1945 年发表的报告《科学：无尽的前沿》，被认为是美国国家科技政策的经典之作。报告要求国家制定政策支持科学事业，同时又强调了在科学研究中保障自由探索精神的必要。让政府意志和科学自由之间，保持必要的张力，给创新提供了空间。

“（美国政府）一方面是积极鼓励和支持大学从事技术研究，不但提供更多的经费支持，而且不干预大学的科学研究，另一方面，美国政府又通过减免税收，鼓励企业进行技术开发，使得企业在技术当中具有更大的动力。”

二战后，世界科技正处在一个革新不断的时刻。DNA 掀起了生物学革命，高分子化学带来了材料的革命，原子能技术和空间技术突飞猛进。50 年代时，半导体成为美国企业的主导技术产品，随着世界逐渐进入和平发展时期，科技竞赛的疆场上，公司再一次成为决战的先锋！

正当贝尔实验室将晶体管视为公司绝密时，远东的日本人很快嗅到了它的味道。一些敏

锐的小公司开始千方百计地寻找机会，刚成立不久的索尼就是其中之一。

盛田昭夫一直梦想着做出便携式收音机，但只有晶体管才能收音机做得那么小。种种努力加上机缘，1953年10月，盛田昭夫飞往纽约，前去签署技术引进的协议，很快，盛田昭夫的合作伙伴井深大就拿到了美国寄回的合约复印件，但是，当他去通产省办理支付协议款项所需要的资金时，负责分配外汇的部门领导却大为光火，“二战后，日本的经济省拥有的权力非常大，比如当时进口需要外汇，外汇分配给哪个企业是民通产省为中心来决定的，再比如，设备投资的资金由哪个企业使用，通产省拥有一定的发言权。”

因为没有事先征得同意就擅自签署合同，井深大花了好几个月的时间才使愤怒的官员平静下来。

1955年1月，索尼生产出了晶体管收音机的雏形，研究中有出色表现的江崎玲於奈还因此成为日本第一位公司出身的诺贝尔奖获得者，但是，美国公司却在一个月前将世界上第一台晶体管收音机投放到了市场。如果通产省是一点许可的话，也许发明权就归索尼了，为此，盛田昭夫一直心存懊恼。

通产省如同是日本公司的总部，负责协调和选择战略性行业。二战后，这个决定着日本经济走向的政府部门把目光集中到了美国的先进技术上。在通产省的统筹下，美国实验室里的发明在日本土地上——开花结果，“二战以后，它从美国买回了技术、买回了专利，它不是简单的复制或者简单的重复，而是1美元的专利它可以投入3美元，或者是更多的创新经费，这样技术进一步的深化，再做出世界上当时最好的产品，这种二次创新精神，在日本的经济发展当中起到了作用。”

这一时期，很多美国公司靠美苏争霸带来的源源不断的军方订单过着舒服的日子，而日本公司已经打起了民用电子产品的主意。欧洲人曾经嘲笑日本是一个由晶体管销售人员组成的国家，但到了20世纪六、七十年代，有人这样形容道：整个世界似乎都在被佳能复制、被尼康拍摄、被松下录影、被精工计时、被夏普的斑斓色彩魅惑，

“日本的企业在制造产品方面，还是非常具有冒险精神的。在开发集成电路上，政府得到了企业的积极协助，走向了新的方向。”

1975年，通产省宣布将5家最大的电子工业公司联合起来，实施开发集成电路的5年计划，这是不满足于技术引进的日本，发出的自主创新宣言。1979年日本公司在美国一举占领了40%的存储芯片市场，惠普公司检验了日本芯片，发现故障率仅为美国的五分之一。如同一个晴天霹雳，美国公司开始猛醒，而这场众公司到国家的科技战才刚刚开始。“当时的竞争是在存储芯片上即英特尔公司发明的动态随机存储芯片，在1980年代曾有一场风波，那里日本公司正在生产这种产品，并在美国以低于成本的价格出售，把很多公司排挤出了这个行业。”

1985年10月9日，英特尔不得不宣布退出这个自己曾叱咤风云的市场，副总裁乔治·施奈尔称那一天给他留下的记忆，犹如当年的珍珠港事件那样深刻，当日本公司付出40亿美

元的代价打赢价格战后，在存储芯片领域美国公司全部出局，这触发了硅谷历史上最糟糕的经济衰退，随后两年里，当地的半导体行业每 5 个雇员就有一个失业，就连惠普公司和苹果公司也不得不向日本要求获得更多的芯片。

看上去就要输掉这场竞赛的美国公司将依靠什么东山再起呢？

“基本上，硅谷里的公司都只关注未来的发展。没有人会回头看旧的技术或模式。你的下一个产品才是重点，而非上一个。关键是重新发现自我，发掘新的市场、不断地成长。”
(保罗·欧德宁英特尔公司总裁兼首席执行官)

1955 年，晶体管研究小组的负责人肖克利离开贝尔实验室来到加利福尼亚，他想开创自己的事业。肖克利后来解释道：原因之一是我发现最有创造力的人却不如产业工人得到的回报多。8 个青年追随者跟着他来到这里，就在圣克拉拉县山谷的一座杏果仓库中，肖克利半导体公司成立了。作为企业家的肖克利，后来不算成功，但是，他此举引发的连锁效应却开创了一个新的时代。这里渐渐成了一群不修边幅的疯子或天才的创业天堂，彼此不关注身份地位，甚至不关注国籍信仰，只关注才能！

关于硅谷的神话大多是这样的：一两个大学生，一个新鲜的想法，一个车库或仓库，然后就是一个小公司。“在我看来，中国或韩国的文化，尤其是亚洲国家的文化，人们为了达成共识不惜降低标准，当然这不是对与错的问题，这是一种他们非常珍视的美德和价值观，但是颠覆性的创新需要在不同观点的碰撞下获得激发”，随肖克利而来的 8 位年轻人，不久就因为技术分歧与他分道扬镳，自行创办了仙童公司，从仙童公司再次出走的 3 位又创办了英特尔。

公司随生随散、分化变形在硅谷逐渐变成惯例，人们通常认为“工作是为了活着”，而硅谷人认为：“活着是为了工作”。在这里，创业成为一种生活方式，失败被视为一种值得彰显的资历，因为那表明你曾经尝试过奋斗。

“在这里，失败并不丢人，反而是荣耀的徽章，你经历的失败越多，人们认为你的经验越丰富。”(史蒂夫·布兰克斯斯坦福大学工程学院教授)

“这就是硅谷的魅力之一，因为即使你的企业失败了，只要你已经付出了最大的努力，对得起你的员工和投资者，你就可以起来，拍去灰尘，开始一次新的尝试。”(加斯·塞隆纳斯坦福大学商学院院长)

在存储器市场与日本公司一战之后，英特尔公司凭借微处理器再次起步。事实上，总裁格鲁夫在数年前就已经开始了研发战略的转移，所以，当经历了低迷的硅谷，凭借个人电脑，再次引领世界潮流的时候，英特尔的新产品也再次占领了市场。

曾经准备在计算机领域大展鸿图的日本公司却输掉了新一轮的竞争，这又是为什么呢？

“1970 年代以后，计算机领域作为未来的战略性产业，具有重要意义。打算将生产体系向这方面转移，特别是在通产政策方面”。

通产省一直将 IBM 公司视为头号对手，并按照 IBM 的模式建立了自己的电脑产业。当

个人电脑君临天下，而 IBM 却不慎推动微处理器和操作系统的优势后，日本的电脑公司就和它一起栽倒了。

身为追随者时，方向就是先行者。通产省的政策让日本公司在追随的道路上取得了领先，却在需要向领导者转变时摔倒，问题的根源是谁来引导创新的方向？谁来决定科技资源的配置？谁更能第一时间感知市场发出的新信号？

“那个时候在美国，有日本股份公司的论调即整个日本就是一个股份公司，当政府建立起让企业进行竞争的体系时，结果是好的。当政府试图阻止竞争时，其结果就是失败的。”

通产省副大臣天谷尚弘曾这样日本的成功，根本的实质是动员我们所有的力量。那种认为应当信任市场机制以及上端的看不见的手，会带来合理结果的设想，只是一个与现实稍有关联的神话而已，但是，日本电脑产业遭遇的挫败，让所有想建立一流创新型国家的人们不得不重新思考。

“市场中只要存在竞争，就一直会鼓励创新力、想象力。企业家精神和新的行为方式，因此，归根结底，一个受指挥和控制的经济，总是不如真正的市场经济。”

事实上，日本最成功的出口工业：相机、手表、精密设备，都是在通产省的保育箱外面，在残酷的竞争中成长起来的，让离市场取近的公司用各自的头脑去创造，而不是由一个大脑替它们作判断，像当年怀揣梦想的索尼一样的数百万个小公司，恰恰是日本创新力的源头活水。

“创造和创新需要思想自由，我们不能靠集中统一，自上而下的方式来搞创新，我们需要很多人考虑不同的，更微观的事情”。

靠近旧金山海湾的这条 50 公里宽、15 公里长的谷地已成为信息时代的象征，这是高科技公司的创业圣地。苹果公司在创新方面排名居全球之首，而美国每 12 件专利中就有一件来自硅谷。20 世纪 80 年代，硅谷已经拥有了 3000 家电子公司，90 年代时，这里平均每周有 18 家新公司开业，在这里成立一家公司的平均耗时是在欧洲的十二分之一，成本则是欧洲的三分之一。凭借一个新技术、新想法，就能获得投资开创事业，这在硅谷已是再寻常不过的事。有人评价道：正是风险投资，让硅谷“创造了这个星球上有史以来大量的合法财富。”

（史蒂夫·布兰克斯斯坦福大学工程学院教授）“风险投资者的介入，不是因为他们好心，而是因为他们可能是这个星球上最贪婪的资本家。事实上，正是创新和贪婪的这种交叉，才使得硅谷迅猛发展。”

（加斯·塞隆纳斯斯坦福大学商学院院长）“硅谷是一个奇迹，当我们谈论硅谷模式的时候，其实我们真正谈论的是创办新企业的平等制度。”

硅谷没有诞生在火星上，没有哪个国家的公司是在真空环境中实现创新的。

20 世纪 80 年代，当日本公司快速崛起之后，美国的科技资源开始向企业倾斜，政府将

研发经费中约三分之一给了公司，并用税收杠杆和法律手段鼓励公司创新。1980年美国国会通过了促进知识产业化发展的《贝赫—多尔法案》，后来人们认为它具有里程碑意义。正是它建立了美国政府、大学和企业之间的新型关系。法案中非常重要的一项规定是联邦政府为大学提供科研经费，研发成果由大学拥有，但是，有一个交换条件，“交换条件是什么呢？所有的大学必须要答应要尽量能够把这些研发的成果能够商品化，能够经过技术转移的方式，交给民间的公司、私人的企业，让它继续去开发、去研究，而且另外希望尽量能够照顾美国的小型企业，500个人以下的小型企业。”

在政策引导下，大学和公司，尤其是小公司走到了一起。各个大学在国会立法后，纷纷行动起来，此时，成立于1970年的斯坦福大学技术许可办公室已经成果斐然，这里掌管着全校师生的发明，负责申请专利和转让技术，一旦商业谈判成功，各方都将获益。“利益分配来讲的话，我们是非常明确的，而且是非常公开地告诉所有的人。如果商品化成功的话，我们的收入、我们这个办公室先抽15%预留，作为我们这个办公室开发的经费，那么剩下的等于是利润分成3份，3等份——”三等份的利润分别归发明者本人、据在的系和学校拥有，权益的明晰调动起每一个智慧的头脑，最有创造力的人终于成为财富的新主人。

经济学家加尔布雷思指出：权力始终归最重要的生产要素所有者占有。20世纪末，科学技术已成为比资本更为重要的生产要素，随着资本市场支持下的各种高科技公司不断降生，随着新生的网络公司开始取代传统企业进入世界500强，随着创意发展成为一种新兴产业，权力发生了新一轮的转移。知识经济时代到来了，在这个时代，创新的意义超越了以往任何历史时期。

“如果想要一个国家的创新力保持10年、20年、50年，就要靠那些新发明、新公司，以及未曾想象的新技术”，“创新对任何社会都很重要，无论这个社会的政治制度如何？因为创新力是社会发展的动力，它提供了新的理念和新的想法。”

创新是一项系统工程。只有在充分竞争的市场环境中，创新才是可持续的。20世纪80年代，当美国电信业由国家垄断的时候，贝尔实验室的技术发明只能以专利的形式存在，直到美国电话电报公司被拆分，电信业市场化带来的激烈竞争，不仅创造了数万亿的产值，也带来了信息科学的一次飞跃。当微软从一家小公司逐渐变成全球技术霸主，美国司法部面临了一个新的反垄断难题，问题不仅是在微软，在市场上实施垄断价格，而是技术垄断正在阻止更多创新的公司出现。为了保护更多中小公司的创新能量，政府不得不遏制本国乃至全球有史以来最有成就的公司。因为无论是行业垄断，还是技术垄断，都将破坏创新的生态环境。

“在硅谷，半导体行业的发展，让人们注意到新兴的小公司在技术创新方面的重要作用，尤其是开拓一项全新技术时，经验积累并不占据优势。”

“公司往往带着他们的远见和计划闯入一片已经稳定的领域，并且会彻底颠覆这片领域，很多原有的公司因为他们的出现而破产。这些新的公司成为市场领导者，这就是毁灭性的创造。但这也是典型的市场经济活力。”（汉斯—皮特·米勒德国洪堡大学社会学教授）

今天，科技竞争的故事并不只发生在经济技术领先的国家，哪里有公司成长的土壤，哪里就会有创新的奇迹诞生。班加罗尔，被称为印度的硅谷，世纪之交，当全球都陷入电脑千年虫恐慌时，以最快速度研制出最彻底的解决方案的不是美国、日本或欧洲，而是印度的公司，班加罗尔一战成名，软件公司们因此而获利 50 亿美元。当时的印度，实行市场化改革刚刚 8 年。

“只要有需求，市场就会发挥作用。一旦有了需求，就会有聪明的企业家出现，无论这个聪明的企业家出现在中国、法国、希腊、还是美国，都会发明出人们所需要的东西。”

同样是在班加罗尔，1981 年穆尔蒂创建了印孚瑟斯公司，当时，获得软件经营执照需要 18 个月，而仅仅为了拉一条电话线，公司等待了整整 365 天，在经济管制的环境下，公司生存都是个问题，技术创新更是举步维艰，“印孚瑟斯公司在过去的确很艰难，那时进口一台电脑都非常困难，必须经过很多繁琐的手续，后来，这些被彻底改变了。”

改变是从 1991 年开始的，这一年，70 岁的拉奥出任印度总理，在他的领导下，印度开始建立开放的市场经济体制。“印度逐渐取消了创办和经营公司所依赖的许可证制度，创办公司此后不再需要各种各样的许可手续，公司扩大生产时，也不再需要征得新德里官员的同意”，短短 10 年后，印孚瑟斯公司就成为印度第二大软件公司，2008 年全球软件出口 100 强公司中，它位列前三，而印度，由这样一批快速成长的公司推举着成为仅次于美国的世界第二大软件出口大国，在高科技领域占领了一席之地。公司创始人穆尔蒂说：这一切都跟培育梦想有关，你得确认每个人都有机会捉到彩虹的一角。

“要鼓励创新，我想诺斯说的最经典的一句话：怎么样的一种制度是最能够刺激、鼓励人们的创新呢，就是他创新对社会的贡献和他取得的回报，这之间越一致，差距越小，越能够鼓励人们创新。”（吴敬琏国务院发展研究中心研究员）

今天，

无数家大大小小的公司正在世界的各个角落里，创造着一些我们想象之外的新事物，对未知的探索永无止境，

公司还将与梦想相伴远行。

100 年前，奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特就曾预言：新产品、新技术、新市场，将必然带来新组织。20 世纪末，由公司带来的技术突破正在改变它自己，也改变世界。

创新，公司生存的宿命。

公司，人类创新的先锋

第九集本土雄心

前言

公元 1759 年，清乾隆 20 年，一份御状递到了皇帝的龙书案上，告状的是一位中文名叫洪任辉的英国商人，他声称：因为中国商人的欠款问题，本国公班衙派我上京师申冤。这是今天人们所知道的最早涉及公司事务的中国官方记载之一。公班衙，就是西方公司一词的音译，但公司到底是什么？在经济总量足以傲视全球的康乾盛世，没有人太关心这个问题。

100 多年后，清政府驻英、法、意、比四国公使薛福成，在游历欧洲后写下了这样的话：公司不举，则工商之业无一能振；工商之业不振，则中国终不可以富、不可以强。薛福成的这句话，并非只对那时的中国有意义，当时，欧美各工业国以其先进的经济制度称雄于世，每一个想要富和强的国家，都无法对此视而不见。长长的岁月里，一次次彷徨、苦闷、试验和修正后，崭新的中国和中国公司终于找到了独具特色的市场之路。

上海，曾被描述为十里洋场和冒险家乐园，自 1842 年成为对外通商的口岸后，这里就成了各国公司在华的竞技场，直到被迫开埠 40 年后的 1882 年，一家中国公司终于打破了外商对航运业的垄断，这就是轮船招商局，近代中国的第一家股份制公司。成立刚十年的轮船招商局已在海外设立了多家分支机构，年利润在 160 万两白银以上，被英国东印度公司用战争打开国门后，中国人第一次感受到了本国公司的力量。

19 世纪 80 年代，也正是世界公司发展的一个高峰期，英国的大量个体工商业完成了向股份公司的转变，据统计，1877 年到 1887 年的十年间，注册的股份公司共有 15165[家，在当时两个发展最快的新兴经济体美国和德国，公司已经成为经济活动的主体，尤其是美国，一批大型公司已然孕育。在亚洲，中国的洋务运动和日本的明治维新让公司制度首次登陆东方，

“洋务运动可以说是中国近代化的一个开端，从它开始引进了先进的新的生产力，它先是从创办军用工业开始，到 1872 年又开始创办民用企业。”

有人评论道：招商局开其端，一人倡之，众人和之，不数年间，风气为之大开，公司因之云集。在 1882 年的《申报》上，招商局原值 100 两的股票已升至 253 两，其余公司股份也纷纷上涨，但是，一个体制难题渐露端倪。招商局在创办之初，就明确提出了官督商办的理念，这份公司章程的起草者盛宣怀，后来几乎参与了晚清所有国营公司的创办。他认为，非商办不能谋其利，非官督不能防其弊。官督商办意味着清政府对民间力量是防而不是放，不信任市场规则，而信任官老爷的道德。

“官督商办体制，在当时来讲，也可以说是一种制度创新，对新的民族工商企业的创立，起到了一种启动和促进作用，但是这种体制，它不能长久。”

头上顶着一位婆婆，企业难以在商言商。1883 年。轮船招商局上书朝廷要求官股到期

退出，完全实行民营，但最终的结果却是私人股东被迫撤股，盛宣怀身兼官方督办和商方总办入主公司。

“民间的企业活动和民营公司跟专制政府，它存在着一定的天然矛盾性，当然它这种专制统治与民间的经济利益，它不仅限于是公司，它跟整个的民间利益本身，就存在一定的天然的矛盾性。因为在专制的制度下，特别是在皇权的专制主义的制度下，天下的一切都是皇帝的，都是朝廷的，都是统治者的。”

专制制度下，商人的利益脆弱得就像一件瓷器，随时会被粉碎。中国历朝历代的商业活动不可谓不繁荣，但众多经营有方、富可敌国的商帮，终未能转变为现代意义的公司。因为，在至高无上的君权之下，自由、平等的契约精神和法律保护下的产权制度都是奢谈。

中国近代的第一次公司热很快冷却了，三五年间，一大批刚建立的公司纷纷破产。1887年，有人这样描述道：承办者往往倾家，公司两字久为人所厌闻，“根据清末民初时期的记录，政府举办的企业并不成功，一部分原因在于缺乏经营管理大型企业的经验，一部分原因在于尚未厘清一些基本规则，不清楚政府和私人领域的界限，当时所有这些都非常混乱，这使得他们很难成功。”

“轮船招商开平矿，创自商人尽商股，办有成效倏忽变，官夺商权难自主，名为保商实剥商，官督商办势如虎。”这是郑观应在长诗《商务叹》中的感慨。作为盛宣怀的好友和多个官督商办企业的创建者郑观应的思想逐渐发生了变化，“第一是重商，他主张商握四民之纲，就是把商提高到很重要的地位，第二个思想就是商战思想，他主张跟外国进行商战，主要的观点他说是习兵战不如习商战”，“应该要全由工商业者来主导企业的发展，这是他后期的想法，就是说，尽可能要摆脱官府对企业的控制。”

伴随着甲午风云，郑观应的观点震动朝野，郑氏之书人人争阅，一印再印不敷需求。

甲午之败是对晚清官商体制的一次明白无疑的宣判，而此时的中国的民营公司又是否能走上前台呢？就在《盛世危言》风行的1894年，大清帝国新科状元张謇，作出了弃官从商的决定，人们都说张状元疯了，张謇自己也将此举为舍身喂虎，十数年艰辛之后，大生纱厂成功亮相，张謇没有重蹈招商局的覆辙，大生的官股只分红利不干涉实务，公司有了自主空间。一生创办了180多个企业的张謇成为那里中国民间创业的一个代表。

据统计，1910年时，正式注册的民营公司大约410家，与官办企业的比例为4:1，正好与洋务运动时期掉了个。就在这年6月，清政府不得不将招商局交给民间机构打理，经营不力加上官府高额摊派，公司的净亏损已达数10万两白银，但问题的根本还不至于经营，没有必须的市场环境，恐怕谁都没有本事让公司起死回生、长治久安。

“我认为最重要的一点是市场是一个机制，为了使供给和需求正常运转，我们必须有法规，有法治国家，有一切可以使供给和需求达成价格的必要条件，这样的机制才能构成市场。”

1910年冬天，旅居日本的梁启超冷眼静观时局，写下了《敬告国中之谈实业者》一文，指出了当时中国公司存在的四大弊病。梁启超认为其中最大的问题是缺乏法治环境。他说：

“股份有限公司必在强有力之法治国之下乃能生存，中国则不知法治为何物也。”

大清朝并非没有律法，1904年时清政府已颁布《钦定大清商律》，但是，帝制下的《公司律》形同虚设。“他（梁）就非常尖锐地指出，中国是立法自立法，违法自违法，上下恬然，不以为怪，所以他就说如果有法而不依就等同于没有法，所以他就非常尖锐地说：今日之中国是无法之国也！”

在一个权大于法的国家，公司发展没有制度性的保障，人们逐渐认识到振兴实业之关键在于通过立宪确立法治，限制政权，保障民权，但是清政府已经失去了改革政府的机会。令人感叹的是民间入股经营的川汉、粤汉铁路被强行收归国有而引发的保路运动，成为压垮政权有最后一根稻草。

1901年，随着武昌城里骤然而起的枪炮声，千年帝制成为历史的尘埃。

1914年，中国无锡的商人荣宗敬兴奋地点燃了爆竹，庆祝自己在上海的第三家面粉厂成立，此时，第一次世界大战爆发，荣家在东南亚和欧洲市场大获收益，3年后，已拥有10个工厂，一昼夜可出面粉4.2万袋，这位面粉大王还同时进军纺织业，在衣、食两大民生产业中攻城掠地。荣氏公司是当时民营资本扩张的成功典范，在军阀混战不断的年代里，中国企业家的努力可算是卓有成效，广东成为烟草、造纸和火柴工业中心，上海成为金融、纺织、食品和机械制造中心，天津成为纺织和航运中心。

“中国公司获得了很多新的机遇，许多活跃起来，开展了糖类、火柴、棉花等轻工业商品的贸易，上海发展迅速，还有苏州、镇江、通州等地，长江以北地区以及后来的天津，尽管当时政府力量有限，法律也不健全，中国的资产阶级却蓬勃兴起。”然而，这一轮的公司热，也没有持续太长时间。1927年荣宗敬一夜之间成了国民政府通缉的对象，在无锡的家产也被没收，罪名是领队军阀孙传芳，荣氏兄弟只好认购了50万元债券才算勉强过关。

1930年，招商局再次被收归国有，国民政府仅用不到十分之一的价钱就收走了这个当时中国最大的航运公司，股东的亏损都由个人承担。“当时的国民政府和之前的北洋政府、清朝政府一样，于1929年颁布了一部《公司法》，在20世纪40年代末，再次颁布了一部法律，一方面，这些法律为公司奠定了稳定合法的基础，可以按照西方国家那种有限责任、股份制公司的形式扩大公司规模，另一方面，公司仍处于高度管控中。”

在高度控制的经济体系中，自由的竞争不复存在，自由的市场难觅其踪。国民政府这种办公司的想法和做法与晚清如出一辙，初衷都是为了强国，结果却都事与愿违。也许，从一个个民营公司蒙难时起，同样的结局就已经注定，当官僚资本逐渐走向权力顶峰，私欲和贪婪最终摧毁了政权本身，“因为都把官僚资本作为一个和国民党政权联系在一起的这样一个标志物的时候，那么官僚资本它所造成的，无论在经济上、在社会上、在民心上的，这些负面的作用，最后都要国民党政权来予以承担。”

20世纪上半期的中国，历经一次次战争、动荡、民族危亡，当最基本的安宁都无法维系，甚至国家主权都不能得到维护的时候，当救亡成为首要命题的时候，失去了生存土壤的

中国公司不得不再次沉寂。

1978年，招商局迎来了一个新的春天，也迎来了它的105岁寿诞，但眼前的一切却不容乐观。1950年时招商局有13条船，那时包玉刚才刚刚创业，只有两条小船，到1978年，包玉刚已经拥有一支2000万吨的船队，并获得了世界船王的声誉，招商局一条船都没有了，主要业务是向过往船只提供补给，落后的并不只是招商局一家，在当时的世界经济版图上，根本看不见中国公司的踪影。

1949年，结束了近代以来的百年动荡后，中国经济的发展，终于拥有了立足的基础，一个主权完整的新国家，此时出现在舞台中央的是国营工厂，它们的动作方式是执行国家计划。

“中国的国企，尤其是军工企业，为中国的国防事业奠定了基础，从历史角度看可以称得上是一个巨大的胜利。”

二战后，许多新独立的民族国家，纷纷选择计划经济体制，欧洲各国企业的国有化程度也在大大加深。经历了30年代经济危机，世界陷入对自由市场的反思中，大名鼎鼎的阿尔伯特·爱因斯坦于1949年专门写了一篇文章：提倡建立计划经济。但是，这个世界上最智慧的大脑也忽视了一个关键问题：能了解所有供求信息并做出合理规划的人，恐怕只有全知全能的上帝。

完成了战后重建和初步工业化的使命后，政府高度控制的经济模式逐渐显露出弊端。计划体制下的中国，就像是一个国家巨型公司，政府成了一应事务的总管。当这个超载的经济组织终于无力运转时，真正意义上的公司获得了重生，公司的力量能否开启新的篇章呢？

公司似乎总能听到时代的先声，招商局依然走在前面，不同的是当晚清和国民政府将招商局紧握在手中时，它未能改变国运，而在1978年开始的改革开往中，国家的放权使招商局开发的蛇口工业区成为全中国的领跑者，一批新的中国公司在此诞生。

历史学家布罗代尔这样描述市场经济在中世纪欧洲的出现，市场意味着自由、开放与其它国家交往，它让人们呼吸到了新鲜的空气。20世纪80年代的中国同样如此，短短几年时间，农民们创造出134万个乡镇企业和1222亿元产值，98%的国有企业采取了不同程度的承包经营，外国公司重新被允许到中国投资做生意，个体户们很快发展到了需要雇工的规模。在这些不同以往的经济组织中，人们感受到了市场经济的气息。

“自由市场意味着人们可以自由地选择生产什么，自由的定价，不受任何干涉，比如说不能超过规定的产量，或者必须完成一定的产量”，“在中国，随着解放思想，随着社会的开放和自由，企业家拥有了创造新事物的自由。当邓小平提出对外开放的政策时，率先抓住机遇并有所作为的正是企业家们。”

20世纪80年代是创业者的时代，被拯救的老企业和刚起步的新公司，一点点突破了计划体制的坚冰，也正是他们孕育催生了中国的市场经济，再次唤醒了这片土地上沉睡已久的激情。“中国从计划经济过渡到市场经济，如果和俄罗斯相比较，中国过去20年成功的秘诀

是在原有国有企业之外，又成立了很多新公司，这是很重要的因素”，“由于有了这些公司之后，我们看到中国现在的生产要素可以重组了，计划经济下只有靠政府重组，有了公司之后，我们可以用市场重组。”

又一次公司热到来了，1992年如同一根醒目的标杆，有远见的政治家和民间的智慧共同为中国的未来之路，指明了社会主义市场经济的方向。1992年的中国南方，象征着激情、梦想，以及一切的可能性。海南仅房地产公司就增加了3倍，空气中仿佛都弥漫着财富的味道。

在北京，公司以每个月2000家速度递增，刚到8月，库存的公司执照已全部发完；在深圳，当时中国最高的国际贸易中心大厦一下子挤进了300家公司；在辽宁，有35000名官员辞职下海创办公司，在全国这个数字是15万。

“整个社会都不太清楚我们要往什么地方去，后来慢慢地才捋出头绪，原来公司是一个市场经济的产物，市场经济慢慢慢慢地走上轨道，这时候公司才逐渐地走上轨道。”

无数个普通的中国人获得了参与经济生活的机会。李书福曾形容自己和吉利汽车的生存状态是为了一个美丽的追求，天天在奋斗！120元开照相馆起步的李书福，通过生产冰箱赚到了第一桶金，在成功装配了摩托车后，他宣布要造汽车，而这一行业一直是国有大型企业的领地。“汇报、请示的时候，（政府部门）也说这个行业很难，国家的企业都搞不好，你就别搞了，所以你肯定是失败的。那我就说：行！我要试试看！你就给我一次失败的机会。如果说我真的失败了，我也心甘情愿，而且我也不会用国家的钱去失败”，“我觉得为了一个国家的长久的繁荣昌盛，肯定是充分地发挥民间的力量，让民间的这些商业活动，带来新的一些制度变迁的压力，以这种方式推动一个社会的发展。”

资金可以由民间来筹集，生死由竞争来裁定。对任何一个在市场中搏击的公司而言，无论结果如何？最为重要的是，它可以自由地选择，并且自主地经营，这是对个体权利的尊重，更是对个体能量的解放。

就在中国公司起步之际，全球经济潮流也发生了新一轮摆动。20世纪90年代，随着计划经济国家陆续转型，新的全球贸易通道一点点打开了——

在1994年美国商务部的《国家出口促进策略》中，新兴市场国家的概念正式出现。这份报告中，一个新世界正在崛起，在这些通过建立市场经济体制实现经济快速发展，并逐渐融入全球经济体系的国家中，中国特色格外引人注目，一时间，仿佛全世界的公司都盯上了这个新兴的大市场。“可能历史上还没有一个国家，人口这么多的国家，这么一个大国，在这么短短的时间里面，就从一个东亚病夫变成一个推动世界经济前进的一个非常重要的力量。这中间我想主要的因素就是市场经济的建立。”

1993年美国宝洁公司一口气在中国开了4家公司和5家工厂，花旗银行把总部搬到了上海，摩托罗拉把总部搬到了天津，通用汽车公司在中国生产的第一辆轿车下线，打出的横幅是“谢谢中国美国制造”。外国公司带来的不仅是资金、技术和管理，更重要的是市场规

则，而他们看中的正是中国逐渐成熟的市场环境。

1994年7月1日，《中华人民共和国公司法》颁布，第一次从法律的高度明确了公司作为社会主义市场经济主体的法律地位。

“《公司法》的颁布消除了所有公司之间所有制身份的差异，尽管公司的投资者可能有国营、集体和私营，但在法律地位上，他们都是有限公司和股份有限公司，在《公司法》面前所有的公司一律平等，享有同样的权利！”

有人将《公司法》称作市场经济利剑，也正是由此开始，国有企业从工厂制改为公司制，厂长改称为经理，管理则依据公司治理的章程来实施，公司制度开始在中国的转型中担负起更重要的角色。当外资和民营公司风生水起的时候，国有企业也开始了艰难的改革。1978年《华盛顿邮报》的记者这样描述他在中国一个车间的见闻：有3名女工正在同旁边桌上的另外3人聊天，只有一个女工干了活，而没有人说得清楚生产定额是多少？中国工人把工作看成是一种权利，而不是一种机会。这位记者认为如此这般的企业是妨碍这个世界上人口最多的国家实现现代化的一个主要障碍。

统计显示，到20世纪90年代，国有企业的亏损面超过50%。“国有企业改制的核心就是将传统的国有企业改制成为股份制企业。党的十四届三中全会，提出了要建立现代企业制度，就是产权明晰、政企分开、权责明确、管理科学”，“通过改制，使国有经济从中小企业层面退出，使其它所有制经济更多地进入中小企业这个领域，这样国有经济的布局结构就变了，中小企业层面没有国有经济了，国有主要在大企业这个层面，这是第一重改制的含义；第二重改制的含义，就是国有大企业的改制。国有大企业的改制主要目的是引入投资者，实现股权多元化，改变国有经济单一投资主体的状况。”

有人将这场国企实行公司制的变革比喻为城市中的一次土改，在这波澜壮阔的社会转型中，作为消费者的中国人，享受到了市场带来的丰富和便捷，作为生产者的中国人则品尝到了市场的冷酷无情。根据劳动部门公布的资料：中国下岗职工到1997年时突破了1000万人。虽然各自选择的方式不尽相同，但向市场经济转型的国家，都不得不历经物质与精神的痛苦。人们一面享受着渴望已久的开放和自由，一面学习面对新的生存压力，在这个过程中，被改造的不仅是民众还有政府。

冶金部消失了，中国的钢铁产量成为世界第一；纺织工业部消失了，中国的纺织业产量成为世界第一；数十个政府部门，有计划地从经营领域退出，成为探索中国社会主义市场经济模式的重要步骤，也成就了一大批具有中国特色的国有企业。

“市场这只无形的手，在推动着我们每个企业。要不然你就是生存，要不然你就是垮台！我觉得这一点上讲，我的感受特别深刻。我想市场的这种推动力，它是企业发展的原动力，任何一个企业想发展好，也要非常好地能够利用这种市场的压力把它变为动力，来寻求自己发展的路径”，“社会主义制度要求我们的公有制制度在国民经济中要占一个主导地位，我们所建立的体制是社会主义市场经济体制。第一个，国有经济和市场经济通过改革可以看得

很清楚，是可以结合的，第二，国有企业是可以成为有竞争力的市场竞争主体的。这几年的国有企业发展很快，在市场竞争中表现出比较强的市场适应能力和竞争能力，尤其是这几年国有企业大规模地走出去，参与国际竞争。”

2005年，一家中国公司的海外并购行动引起了人们的高度关注，中海油斥资185亿美元竞购美国第九大石油公司优尼科，这成为当时华尔街最大的新闻，由于诸多因素，中海油功败垂成，不过，在世界上所有的收购案中，中海油可能是唯一一个没有收购成功反倒市值大增的公司。因为，人们看到了一个有实力的中国公司正在大步走向世界。

“我们之所以能够走向海外，不是因为我们这几年发展得好，而是因为国有企业它的整体竞争力有一个非常大的提升。这个提升是一个标志性的提升，它是一个群体现象，不是一家企业的单独现象。这个现象就来自于或者是起源于我们国家在体制机制上的一个改革，这就是打造现代企业制度，也就是说要走市场，按市场管理的这种方式来管理国有企业”，“加入WTO以后，国际贸易、中国跟世界的交流和沟通我想不可能再用邮寄、传统的方法，这一定要通过网络的方法。所以我觉得抓住这个契机，当然毫无疑问，这10年过去了，发展得那么快是超过我们设想的。”

2000年9月10日，中国的互联网精英汇聚杭州，当马云与网络先锋们论剑西湖的时候，恐怕很少人会想到电子商务模式将改变什么。7年后，阿里巴巴变身香港股王，年营业收入达到21.7亿元。一批在新经济领域中占据重要位置的中国公司蕴藏着影响世界未来的潜力。

“现代公司的发展会带来两个变化，它将改变中国的社会，相对而言，会让中国人有更多的机会参与国家重要的经济决策，我认为这是一件好事。其实，我认为它将使中国更具竞争力，让中国进一步融入世界。”

全球第一大电信公司、亚洲最赚钱的公司等殊荣。纷纷落在中国的大公司头上。2010年5月，中国石油集团在英国《金融杂志》评选的世界500强企业中占据榜首，几乎就在同时，美国《商业周刊》选出了2010年全球IT企业100强，中国一家成立刚15年的民营企业比亚迪超越苹果、亚马逊等对手位列第一。

“公司在整个市场经济里面的话，它是相当于一个细胞，它是一个执行者，它必须要有很强的竞争力，才能够优胜劣汰，这给这个社会带来的就是一个创新。”

今天中国的各种公司在中国特色的市场经济之路上且行且思！

本土雄心，全球视野！要在沉重的传统上创新发展模式，未来的路还有很长！

“改革开放30年，实际上中国企业发展了30年，是市场经济发展了（30年），市场经济中最活跃的部分是公司！”

“是不是好公司，就是你将来有没有可持续发展，要想将来持续地被认为好公司，一定是被社会认可的！”

“可以在下一个10年、30年当中，可以由一个中国领先的公司变成一个世界级的公司。”

“承担更重要的经济责任、政治责任和社会责任，为我们国家的经济发展，为我们国家民族的伟大复兴做出我们的贡献！”

一个经济体究竟应该多大比例开放市场，从计划和管制中走出来的新兴市场国家各自小心翼翼地寻找着平衡。如何才能获得一个生命体自我生存的远见？如何才能具备一个永不停息的竞争者的奔跑品质？时间将会一一给出答案。有一点已经日渐清晰，在这个必须飞更高更远的时代里，惟有让更多的普通人登上更大的舞台，这些历经曲折磨难的国家才能真正成为推动世界前进的新的力量！

全球逐鹿的历史大幕已经拉开！

第十集地球无疆

前言

如果不是广袤的海外市场的召唤，也许现代公司根本就不会出现，在地中海孕育、从大西洋出发，公司的诞生就是为了远渡重洋，世界上很多个地方都被那个热衷于征服与掠夺的早期跨国公司拿来取作名号，因为这个不光彩的起步。跨国公司似乎一直不得人心，它曾被视作侵略的工具，引发了众根深蒂固的恐惧，但是。400多年来，公司却从未改变向外的姿势，天灾或是战火、政治鸿沟或是文化差异，都不能阻挡这与生俱来的冲动。

公司向往每一个市场、奔赴每个市场、连接每个市场，近几十年来，它以前所未有的样态和一如既往的力量，穿越民族国家的疆域边界，扫除建立世界市场的障碍，今天，当我们从公司的角度来观察世界时，全球版图可以有另外的线条来勾勒。国与国的竞争，人与人的关系者可以重新定义。

100年前，欧莱雅只是化学家尤金·许勒尔走街串巷、向美容师推销的一种染发剂。100年时间里，它一步步走出了巴黎的街道，今天，欧莱雅在全球共有65家分公司，旗下23个品牌在33个国家都有销售。

“欧莱雅90%以上的营业收入是来自发源地法国之外，50%以上来自欧洲之外”。

英国《经济学人》

“因为本土市场狭小，德国公司从一开始就非常重视出口，不断尝试开发国外的市场。”

胜家公司的总裁伯恩后来解释道：之所以去海外建厂，是因为南北战争后，美元汇价的上升和美国国内工资的上涨。

未来学家）

20世纪30年代，年轻的美国人阿曼德·哈默穿针引线，游说福特公司在苏联高尔基市建立起联合汽车厂。当时，T型车在美国的市场正在萎缩。亨利·福特虽然总说自己不满意苏联的意识形态，可还是被哈默的一句话打动了。哈默说：那可是一个巨大的市场。

“1991年12月25日苏联解体，标志着一个重大的里程碑，标志着人类的冷战结束了。冷战结束的一个重大意义就是说：过去妨碍出现全球市场，这样一种政治的结构被打破了”。

1991年英国物理学家伯纳斯·李创造了万维网，多年后，人们才真正意识到网络对世界到底意味着什么！

“我最先提出了‘全球化’的概念。‘全球化’这个词是我创造的。20年前我提出这个概念的时候，完全没有预料到，竟然会有这么多国际化的大公司出现。”（大前研一 日本创业者商学院院长）

1993年1月，IBM公司弥漫着一片悲愤，董事长兼CEO离任退休，留下了一个步履蹒跚的蓝色巨人，这家全球最大的计算机公司，连年亏损已高达160亿美元，公司股份一再下跌，在媒体眼中IBM的一只脚已经踏进了坟墓。1993年4月1日，51岁的郭士纳接管公司，将IBM从硬件生产商，转型为服务型提供商，让大象重新起舞，9年后，50岁的彭明盛接替郭士纳，IBM完成了全新蜕变。

“我们的董事长彭明盛，刚刚到IBM上任时，就预见到世界性的商业机遇，是世界市场日益成为一个全球性的整体，这是网络时代的到来决定的，因此，他意识到，如果我们要在这方面降临先机。如果我们要在这方面取得先机，只要技术支持，IBM就要先将自己进行全球整合，我们称之为全球整合企业。”

2006年6月，彭明盛在美国《外交》杂志上，高呼跨国公司已经过时，全球整合企业时代正在到来。通过全球整合，IBM在各地的数据中心，从155全减少到6个，财务系统从16000个减少到4100个，采购中心从3000个减少到3个。这里是位于纽约州的IBM全球总部，公司的全球支付中心远在万里，全球支付中心远在万里之遥的中国上海，它和深圳的全球采购中心、吉隆坡的全球财务中心、马尼拉的全球人力资源中心、布里斯班的全球客户服务中心以及设在中国、瑞士、日本、印度等六个国家的研发中心，共同组成了IBM的核心。

从跨国公司到全球公司，不仅是一个名称的改变，更是一场静悄悄的革命。在这个大变局中，谁能勇敢地加入竞争，谁就有可能占据先机。

就在IBM向全球公司转型的时候，北欧的一家公司也走在了命运的拐点上。

1991年伊始，诺基亚公司陷入危机，这个拥有众多产业门类的荷兰百年老字号濒临破产边缘，然而，仅仅用了10年时间，它就成为年销售额超过300亿欧元的世界知名企业。诺基亚的骄人业绩，不仅仅得益于技术领先和产业聚焦策略。1993年，荷兰政府宣布取消对公司的持股限制，诺基亚由此而获得了走向国际市场的契机。经过一系列股权转让，到2007年时，诺基亚的股权结构中荷兰只占了9%，它不再属于荷兰，但却贡献了国民生产总

值的三分之一，因为诺基亚的成功，荷兰连续 3 年被世界经济论坛评为年度世界最具竞争力的国家。在全球市场上，开放的国家 and 公司得以相互成全。

“一个封闭的国家注定是失败的，将会被创造力所打败，创造力产生竞争，使人们总是想竞争、想做得更好。我们可以从中得到这样的反思。一个过分受到国家保护的经济，是不能得到持续发展的。”（皮埃尔·道克斯法国里昂第二大学教授）

无论对于国家还是公司，历史性的机遇都稍纵即逝，它只属于那些引领潮流的开创者。

用卫星和计算机系统管理 14 个国家的 6600 多家商场和数万家供应商，沃尔玛在全球化时代实现了全球采购。电脑公司和物流公司合作的订单式生产、配送，不仅创造了零库存的商业模式，更让消费者真正变成产品的主人。

在网络世界里，买卖双方不再需要面对面地讨价还价，电子商务革命性地改变了人类几千年来做生意的方式。

“全球竞争对消费者是非常有利的，因为来自全世界的生产者都在竞争，看看谁能把产品卖给像你和我这样的消费者，在这个过程中，产品变得更好，价格变得更低，全球化最大的赢家就是消费者。”（约翰·奈斯比特未来学家）

“时过境迁，情况发生了改变，不平等的关系正在转成更加对等的关系，现在比以前有更多的利润、更多的就业、更多的研究项目和更多的技术注入东道国。产品的价格也更加合理。”

全球竞争，降低了整个人类的交易成本，公司触角最大程度地深入到世界各个角落，于是，从繁华都市到偏僻乡村，无数个普通人获得了分享现代文明成果的可能。

当搜索引擎让我们对地球上每时每刻的变化尽在掌握时，在空间上，人类确乎已进入了一个天涯咫尺的时代，但是，这个时代也不乏咫尺天涯的故事，因为，不同国家、不同族群、不同文化之间天然的、长久的隔膜绝非轻易可以穿越。

2006 年 5 月，可口可乐迎来其神秘配方 120 岁的生日。据说 120 年来，掌握配方的不超过 10 人，但是，生日的烛火刚刚熄灭，这份神秘配方就陷入了严重的安全危机。2006 年 8 月，印度最高法院要求可口可乐公司要么公开配方，要么停止销售，原因是印度科学和环境中心的一份报告显示：可口可乐部分软饮料中杀虫剂的成份含量严重超标。这并不是可口可乐第一次在印度遇到麻烦，早在 1958 年可口可乐公司就进入了印度市场。苦心经营近 20 年后，它却不得不选择全面撤出。

“当时印度政府颁布了一项政策，要求跨国公司将其股份减少到 50% 以下，跨国公司认为这很不合理，于是有一些公司决定撤离印度，可口可乐就是其中之一。”

对于在全球拥有 400 家企业、在跨国经营史上写下过辉煌履历的可口可乐公司，这几乎可以算作一次滑铁卢。

“实际上，我们在亚洲的业务早在 1925 年，从菲律宾就开始了，1929 年时，我们最大的国际市场是上海，我们跨国经营的时间已经相当长。很可能在跨国公司这个词出现之前就

开始了。”

可口可乐和印度之间的恩恩怨怨绝非偶然或者个案。作为一个外来者，跨国公司遭遇的尴尬也并不单单发生在亚洲。二战后，马歇尔计划帮助欧洲经济逐渐复苏，但与此同时，美国公司在欧洲控制了 50%的半导体产业、80%的计算机和 95%集成电路生产，为此，不少欧洲国家担心在技术上沦为美国的附庸。

“跨国公司进入任何一个国家都会带来关于竞争游戏规则的变化，它会彻底改变当地的经济结构。在彻底改变当地经济结构的同时，当然也会遇到抵制，比如你提到的欧洲的情况，很明显，在第二次世界大战之后，出现了抵制活动。”

跨国并购也风起云涌。1998 年德国最大的工业集团戴姆勒—奔驰和美国第三大汽车公司克莱斯勒宣布合并，12 年后，克莱斯勒又被收到意大利的菲亚特集团麾下。昔日的大佬们忙于为 21 世纪投子布局，同时，一股新的力量也在悄然而快速地成长。

“我想在未来的 10 年、20 年或 30 年里，你会看到越来越多的中国公司、印度公司发展成为超级巨型公司。那时，你就会看到这些国家中以中产阶级为主的中端市场作为消费市场的重要性，我认为，贸易将连接起整个世界。”

在中国南方，一个年轻的挑战者格外引人注目。迈瑞公司成立于 1991 年，十余年后，它成长为中国最大的医疗器械公司，产品销售到了 190 多个国家和地区。以资金实力比，它远不如那些著名的对手通用电气、飞利浦、东芝和西门子，但它的持续创新能力却令人刮目相看，被美国研究者认为是最具发展潜力的中国公司之一。

“我们每年将我们销售收入的 10%，投入当年的研发，这比我们国际上很多大的竞争对手要高，他们只有 7%，有的只有 6%，也远远高于我们国内的竞争对手，但是，你从它取得的成果来看，我们一般的一个产品的研发投入 3 年就能把所有的投入的资金全部收回。”

2006 年 9 月 26 日，迈瑞公司在美国纽交所上市。在此前的十多年中，中国制造已逐渐遍布全球，但是，没有哪个国家会满足于只用廉价商品走向世界，当然，也从来没有哪个公司可以轻轻松松地走进异国他乡。在世界市场中，无论挑战者还是被挑战者，竞争的法则同样苛刻。

“这个世界不再需要通过模仿碰巧成为全球企业的公司，世界需要的是创新！需要那些可以为其他地区带来创新产品和服务的公司，无论这样的公司来自发展中国家还是发达国家，因此，不要为了走出去而走出去，公司走向国际化要带着他人不能够提供给消费者的东西。”

这是一个英雄不问出处的时代。要在竞技场上长久保持领先者的席位，惟有创新。创新管理、创新组织模式、创新技术，公司已经开始上演全球化时代的变形记。

1988 年，张明正和伙伴们用 5000 美元在美国洛杉矶创办了趋势科技公司，以电脑杀毒软件起家逐渐在网络防毒软件领域成为全球第一。让人们感兴趣的这是一家列母国公司。

“你用人种来分，那我会跟你讲，我是属于中国人的公司；那如果说，你今天问我的财

务，那我会跟你说，我是日本的公司；那如果说，CEO 住在哪里，我会跟你讲是美国公司。”

（趋势科技公司副总裁张伟钦）

要对抗超越国界的病毒，就有了超越国界的公司。作为全球化时代的产物，趋势科技提供了关于未来公司的一种新趋势！

“我们跟人家最大的不同，就是我用全世界最优秀的人来创造出最好的智慧！”（趋势科技公司副总裁张伟钦）

这是来自爱尔兰的民间舞蹈《大河之舞》，表演者来自近 10 个国家，他们配合默契、精彩纷呈！

今天的世界就是这样一个经济活动的大舞台，大家都可以登台，扮演着某个角色，台词甚至剧目并不雷同，但没有人能演独角戏。

一幕幕新的商业狂欢正在上演，不过，台下响起的并不只是掌声。1999 年 11 月 30 日，大约 5 万名工会会员、宗教人士、环保主义者和土著人走上西雅图街头，抗议全球化和跨国公司，最终迫使正在举行的世贸组织中断，时至今日，反对的声音始终没有消失过，站在不同的立场，人们表达着不同层面的担忧。

“跨国公司和母国之间，存在着技术流失，就业下降等方面的矛盾”。“我们的公司变得越来越强大，某种程度上说比政府更加强大，这可能是一种危险的现象”，“全球化意味着开放了疆土，但实际上扩大了贫富差距”，“我们现在已经拥有了一个全球化市场，但是我们还没有一个全球化的调控制度”，“我觉得世界不是大同的，不应该变得大同，世界的风景应该变得更加多样化。”

也许，对于一次滚滚而来的历史潮流对于急速到来、并还在继续到来的新世纪，任何斩钉截铁的判断都显得轻浮无力，公司将继续与人类社会同生共长，无论未来是福是祸，世界都将共同面对！公司将伴随着人类下一段未知的旅程，无论世界沉寂或是喧嚣，公司自有它独特的生命逻辑。

“我觉得将来，国际性的企业会超越国家，它们将牵引着国家向前发展”，“如果公司或是组织想成为未来世界的一部分，就不能仅仅重复过去”，“除非公司能继续提供价廉物美的产品，否则就会是昙花一现”，“我认为，一个社会的进步与青年人如何理解公司息息相关”，“公司需要解决最重要的社会问题，因为除了他们，别人谁还能解决呢？”

没有人能够断言，处于矛盾、机会、合作、分歧种种复杂境地中的公司，最终将会走向哪里。但我们知道，历史不会回头！

没有人能够预测，在财富、权力、科技、文化等等的合力作用下，公司还有多少可以被激发的潜能。我们只知道，未来总在想象之外！

无论对于国家还是公司，历史性的机遇都稍纵即逝，它只属于那些引领潮流的开创者。

用卫星和计算机系统管理 14 个国家的 6600 多家商场和数万家供应商，沃尔玛在全球化时代实现了全球采购。电脑公司和物流公司合作的订单式生产、配送，不仅创造了零库

存的商业模式，更让消费者真正变成产品的主人。

在网络世界里，买卖双方不再需要面对面地讨价还价，电子商务革命性地改变了人类几千年来做生意的方式。

“全球竞争对消费者是非常有利的，因为来自全世界的生产者都在竞争，看看谁能把产品卖给像你和我这样的消费者，在这个过程中，产品变得更好，价格变得更低，全球化最大的赢家就是消费者。”（约翰·奈斯比特未来学家）

“时过境迁，情况发生了改变，不平等的关系正在转成更加对等的关系，现在比以前有更多的利润、更多的就业、更多的研究项目和更多的技术注入东道国。产品的价格也更加合理。”

全球竞争，降低了整个人类的交易成本，公司触角最大程度地深入到世界各个角落，于是，从繁华都市到偏僻乡村，无数个普通人获得了分享现代文明成果的可能。

当搜索引擎让我们对地球上每时每刻的变化尽在掌握时，在空间上，人类确乎已进入了一个天涯咫尺的时代，但是，这个时代也不乏咫尺天涯的故事，因为，不同国家、不同族群、不同文化之间天然的、长久的隔膜绝非轻易可以穿越。

2006年5月，可口可乐迎来其神秘配方120岁的生日。据说120年来，掌握配方的不超过10人，但是，生日的烛火刚刚熄灭，这份神秘配方就陷入了严重的安全危机。2006年8月，印度最高法院要求可口可乐公司要么公开配方，要么停止销售，原因是印度科学和环境中心的一份报告显示：可口可乐部分软饮料中杀虫剂的成份含量严重超标。这并不是可口可乐第一次在印度遇到麻烦，早在1958年可口可乐公司就进入了印度市场。苦心经营近20年后，它却不得不选择全面撤出。

“当时印度政府颁布了一项政策，要求跨国公司将其股份减少到50%以下，跨国公司认为这很不合理，于是有一些公司决定撤离印度，可口可乐就是其中之一。”

对于在全球拥有400家企业、在跨国经营史上写下过辉煌履历的可口可乐公司，这几乎可以算作一次滑铁卢。

“实际上，我们在亚洲的业务早在1925年，从菲律宾就开始了，1929年时，我们最大的国际市场是上海，我们跨国经营的时间已经相当长。很可能在跨国公司这个词出现之前就开始了。”

“每个国家都有自己的公司监管体制，包括法律、规则和制度等等，所以，美国公司经常需要历经一个学习的历程，可能是非常艰难、昂贵的过程。”

可口可乐和印度之间的恩恩怨怨绝非偶然或者个案。作为一个外来者，跨国公司遭遇的尴尬也并不单单发生在亚洲。二战后，马歇尔计划帮助欧洲经济逐渐复苏，但与此同时，美国公司在欧洲控制了50%的半导体产业、80%的计算机和95%集成电路生产，为此，不少欧洲国家担心在技术上沦为美国的附庸。

“跨国公司进入任何一个国家都会带来关于竞争游戏规则的变化，它会彻底改变当地的

经济结构。在彻底改变当地经济结构的同时，当然也会遇到抵制，比如你提到的欧洲的情况，很明显，在第二次世界大战之后，出现了抵制活动。”

“美国不禁大声疾呼：太可怕了！日本正在购买我们的国家，他们要把所有的东西带回东京，这给美国实在太可怕了！回顾历史，当一个新兴国家带着大量投资闯进来的时候，总是会引起人们的警觉，引起政治上的担忧、经济上的担忧。”

跨国并购也风起云涌。1998年德国最大的工业集团戴姆勒—奔驰和美国第三大汽车公司克莱斯勒宣布合并，12年后，克莱斯勒又被收到意大利的菲亚特集团麾下。昔日的大佬们忙于为21世纪投子布局，同时，一股新的力量也在悄然而快速地成长。

“我想在未来的10年、20年或30年里，你会看到越来越多的中国公司、印度公司发展成为超级巨型公司。那时，你就会看到这些国家中以中产阶级为主的中端市场作为消费市场的重要性，我认为，贸易将连接起整个世界。”

在中国南方，一个年轻的挑战者格外引人注目。迈瑞公司成立于1991年，十余年后，它成长为中国最大的医疗器械公司，产品销售到了190多个国家和地区。以资金实力比，它远不如那些著名的对手通用电气、飞利浦、东芝和西门子，但它的持续创新能力却令人刮目相看，被美国研究者认为是最具发展潜力的中国公司之一。

“我们每年将我们销售收入的10%，投入当年的研发，这比我们国际上很多大的竞争对手要高，他们只有7%，有的只有6%，也远远高于我们国内的竞争对手，但是，你从它取得的成果来看，我们一般的一个产品的研发投入3年就能把所有的投入的资金全部收回。”

2006年9月26日，迈瑞公司在美国纽交所上市。在此前的十多年中，中国制造已逐渐遍布全球，但是，没有哪个国家会满足于只用廉价商品走向世界，当然，也从来没有哪个公司可以轻轻松松地走进异国他乡。在世界市场中，无论挑战者还是被挑战者，竞争的法则同样苛刻。

“这个世界不再需要通过模仿碰巧成为全球企业的公司，世界需要的是创新！需要那些可以为其他地区带来创新产品和服务的公司，无论这样的公司来自发展中国家还是发达国家，因此，不要为了走出去而走出去，公司走向国际化要带着他人不能够提供给消费者的东西。”

这是一个英雄不问出身的时代。要在竞技场上长久保持领先者的席位，惟有创新。创新管理、创新组织模式、创新技术，公司已经开始上演全球化时代的变形记。

1988年，张明正和伙伴们用5000美元在美国洛杉矶创办了趋势科技公司，以电脑杀毒软件起家逐渐在网络防毒软件领域成为全球第一。让人们感兴趣的这是一家列母国公司。

“你用人种来分，那我会跟你讲，我是属于中国人的公司；那如果说，你今天问我的财务，那我会跟你说，我是日本的公司；那如果说，CEO住在哪里，我会跟你讲是美国公司。”

（趋势科技公司副总裁张伟钦）

要对抗超越国界的病毒，就有了超越国界的公司。作为全球化时代的产物，趋势科技提

供了关于未来公司的一种新趋势！

“我们跟人家最大的不同，就是我用全世界最优秀的人来创造出最好的智慧！”（趋势科技公司副总裁张伟钦）

这是来自爱尔兰的民间舞蹈《大河之舞》，表演者来自近 10 个国家，他们配合默契、精彩纷呈！

今天的世界就是这样一个经济活动的大舞台，大家都可以登台，扮演着某个角色，台词甚至剧目并不雷同，但没有人能演独角戏。

一幕幕新的商业狂欢正在上演，不过，台下响起的并不只是掌声。1999 年 11 月 30 日，大约 5 万名工会会员、宗教人士、环保主义者和土著人走上西雅图街头，抗议全球化和跨国公司，最终迫使正在举行的世贸组织中断，时至今日，反对的声音始终没有消失过，站在不同的立场，人们表达着不同层面的担忧。

“跨国公司和母国之间，存在着技术流失，就业下降等方面的矛盾”。“我们的公司变得越来越强大，某种程度上说比政府更加强大，这可能是一种危险的现象”，“全球化意味着开放了疆土，但实际上扩大了贫富差距”，“我们现在已经拥有了一个全球化市场，但是我们还没有一个全球化的调控制度”，“我觉得世界不是大同的，不应该变得大同，世界的风景应该变得更加多样化。”

也许，对于一次滚滚而来的历史潮流对于急速到来、并还在继续到来的新世纪，任何斩钉截铁的判断都显得轻浮无力，公司将继续与人类社会同生共长，无论未来是福是祸，世界都将共同面对！公司将伴随着人类下一段未知的旅程，无论世界沉寂或是喧嚣，公司自有它独特的生命逻辑。

“我觉得将来，国际性的企业会超越国家，它们将牵引着国家向前发展”，“如果公司或是组织想成为未来世界的一部分，就不能仅仅重复过去”，“除非公司能继续提供价廉物美的产品，否则就会是昙花一现”，“我认为，一个社会的进步与青年人如何理解公司息息相关”，“公司需要解决最重要的社会问题，因为除了他们，别人谁还能解决呢？”

没有人能够断言，处于矛盾、机会、合作、分歧种种复杂境地中的公司，最终将会走向哪里。但我们知道，历史不会回头！

没有人能够预测，在财富、权力、科技、文化等等的合力作用下，公司还有多少可以被激发的潜能。我们只知道，未来总在想象之外！

公司的力量第一集公司！公司！

公司的力量第二集市场无限

公司的力量第三集猎富时代

公司的力量第四集进步之痛

公司的力量第五集危机时刻

公司的力量第六集谁执权杖

公司的力量第七集各领风骚

公司的力量第八集创新先锋

公司的力量第九集本土雄心

公司的力量第十集地球无疆

http://riyuefeng.cn/index.php?p=news_show&lanmu=1&c_id=1&id=5865

http://sdxjw.dzwww.com/xjfw/xjtj/201010/t20101020_6742880.htm

<http://www.sxejfyxgs.com/ArticleDetail.aspx?id=1260>