

改变世界的公司

[美] 乔纳森·曼陀尔 / 著 施丽华 周 鸣 付广军 / 译

“单枪匹马，就可以改变世界——每一家公司，”
无论成功抑或失败，都改变了它所处的时代。



>>> 单枪匹马，就可以改变世界，这只有很少的公司能真正做到。他们包括科尔布鲁克代尔公司、西联公司、联合太平洋和中央太平洋铁路公司、贝尔公司、福特公司、杜邦公司和微软公司等，然而他们的产品也不全是自己的发明创造。更多的如柯达公司、宜家、苹果公司或是谷歌公司，则是汲取他人的发明、产品或是服务的长处并加以改进，改变人们行为，建立“社区”归属感，从而创造出新的市场。身处变革的时代，公司所经历的变革和产生的影响比任何时候都要深远。改变世界命运的公司，从各个方面而言，规模都在不断缩小；但是改变这个星球的力量却比任何过往都要强大。每一家公司，无论成功抑或失败，都改变了它所处的时代或者说是反映了那个时代的变化。这样的改变意义深远、方式也常常出人意料。

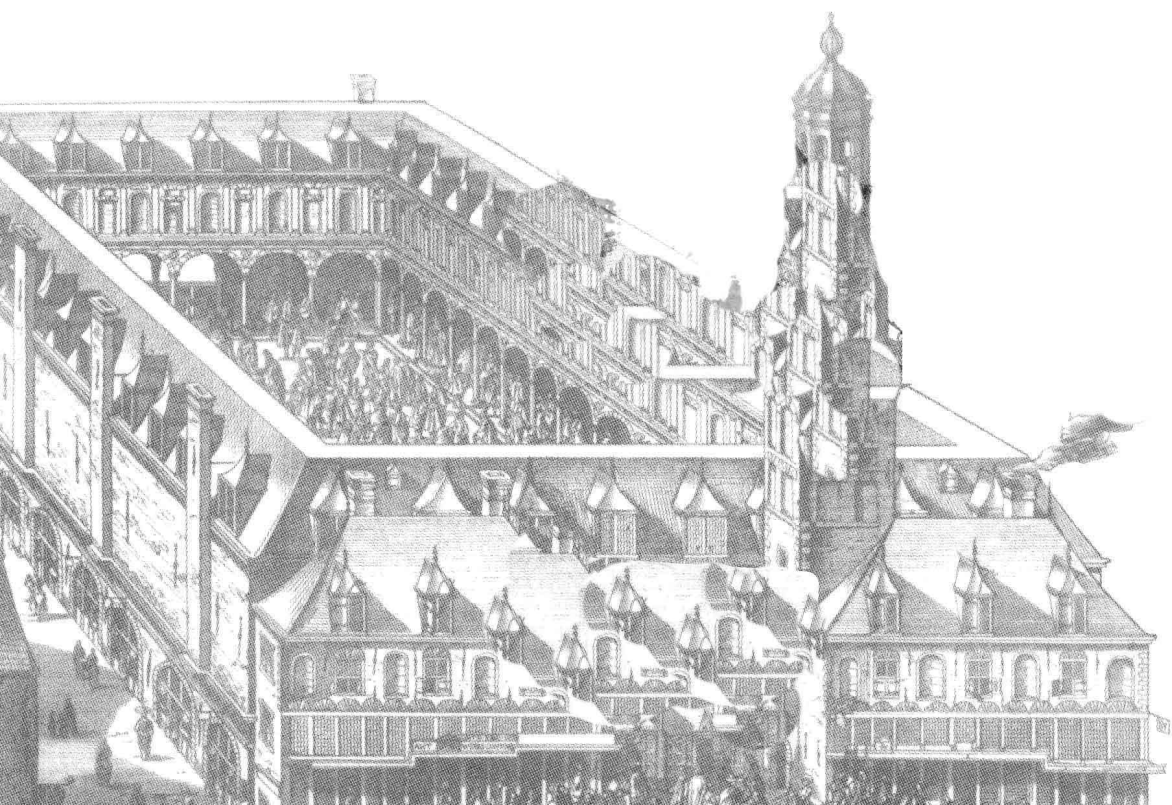
科学天下 新视界

湖南科学技术出版社

改变世界的公司

Companies that changed the world

[美] 乔纳森·曼陀尔 / 著 施丽华 周 鸣 付广军 / 译



图书在版编目 (C I P) 数据

改变世界的公司 / (美) 曼陀尔著 ; 施丽华, 周鸣,
付广军译. — 长沙 : 湖南科学技术出版社, 2011. 1

科学天下新视界

书名原文: Companies that changed the world

ISBN 978-7-5357-6520-8

I. ①改… II. ①曼… ②施… ③周… ④付… III.
①公司—简介—世界 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 228984 号

原书名: COMPANIES THAT CHANGED THE WORLD

Copyright © 2006 by Jonathan Mantle

Simplified Chinese Translition Copyright © 2011

by Hunan Science & Technology Press

ALL RIGHTS RESERVED

湖南科学技术出版社获得本书中文简体版中国大陆地区独家发行权。

著作权登记号: 18-2009-104

版权所有, 侵权必究。

科学天下新视界

改变世界的公司

著 者: [美] 乔纳森·曼陀尔

译 者: 施丽华 周 鸣 付广军

策划编辑: 孙桂均 李 媛

文字编辑: 陈一心

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市湘雅路 276 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-84375808

印 刷: 广东省博罗县园州勤达印务有限公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 广东省惠州市博罗县园州镇下南管理区南江路

邮 编: 516123

出版日期: 2011 年 4 月第 1 版第 1 次

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 17.75

书 号: ISBN 978-7-5357-6520-8

定 价: 48.00 元

(版权所有·翻印必究)

JONATHAN MANTLE

COMPANIES THAT CHANGED THE WORLD

Quercus



目录

前言	001
东印度公司	004
(1600 年 英国)	
阿姆斯特丹交换银行	010
(1609 年 荷兰)	
科尔布鲁克代尔冶炼公司	015
(1717 年 英国)	
杜邦	020
(1802 年 美国)	
托马斯·库克	025
(1841 年 英国)	
胜家公司	031
(1850 年 美国)	
西联汇款公司	036
(1851 年 美国)	
路透社	042
(1851 年 英国)	
李维斯公司	047
(1853 年 美国)	
中央太平洋和联合太平洋铁路公司	052
(1869 年 美国)	
标准石油公司	058
(1870 年 美国)	
贝尔电话公司	064
(1877 年 美国)	
曼彻斯特联合足球俱乐部	069
(1878 年 英国)	
柯达公司	074
(1881 年 美国)	
可口可乐	079
(1885 年 美国)	
强生公司	085
(1887 年 美国)	

国际商业机器公司	090
(1889 年 美国)	
福特汽车公司	096
(1903 年 美国)	
胡佛公司	103
(1908 年 美国)	
英国石油公司	109
(1909 年 英国)	
波音公司	115
(1916 年 美国)	
迪斯尼公司	121
(1923 年 美国)	
谢南多亚公司(高盛集团)	128
(1929 年 美国)	
联合利华公司	133
(1930 年 英国、荷兰)	
金库伦公司	139
(1930 年 美国)	
百代唱片公司	144
(1931 年 英国)	
艾伦·莱恩 / 企鹅公司	150
(1935 年 英国)	
丰田公司	155
(1937 年 日本)	
大众汽车公司	160
(1938 年 德国)	
神奇胸罩/ 加拿大丽人公司	165
(1939 年 加拿大)	
宜家	170
(1943 年 瑞典)	
索尼公司	176
(1946 年 日本)	
沙美石油/ 泛阿拉伯石油管道	181
(1948 年 美国、沙特阿拉伯)	

比克 / 伯罗公司	186
(1950 年 法国、阿根廷)	
塞尔公司	191
(1961 年 美国)	
伊夫圣罗兰公司	196
(1962 年 法国)	
诺基亚公司	201
(1967 年 芬兰)	
耐克公司	206
(1968 年 美国)	
英特尔公司	211
(1968 年 美国)	
维珍集团	216
(1969 年 英国)	
微软公司	222
(1975 年 美国)	
苹果公司	228
(1976 年 美国)	
美体小铺公司	234
(1976 年 英国)	
有线电视新闻网	240
(1980 年 美国)	
斯沃琪公司	245
(1983 年 瑞士)	
欧洲隧道集团	250
(1987 年 法国、英国)	
ENDEMOL	255
(1994 年 荷兰)	
eBay	261
(1995 年 美国)	
半岛电视台	266
(1996 年 卡塔尔)	
谷歌公司	271
(1998 年 美国)	

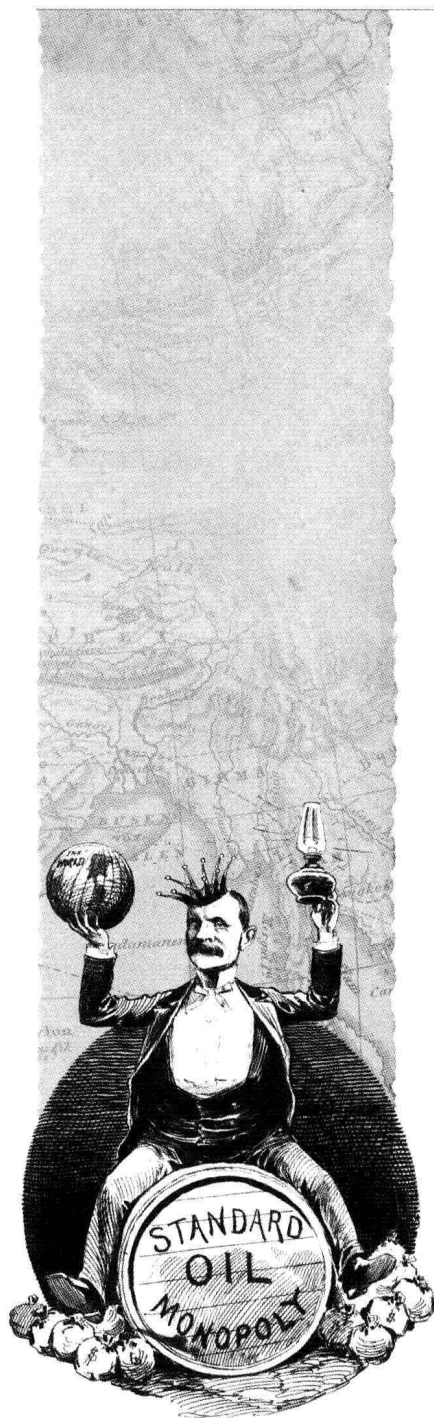
前言

INTROD

单枪匹马，就可以改变世界，这只有很少的公司能真正地做到。它们包括科尔布鲁克代尔公司、西联公司、联合太平洋和中央太平洋铁路公司、贝尔公司、福特公司、杜邦公司、西尔制药和微软公司，然而它们的产品也不全是自己的发明创造。更多的公司，像伊士曼·柯达公司、宜家、苹果公司或是谷歌公司，汲取他人的发明、产品或是服务的长处，并加以改进，改变人们行为，建立“社区”归属感，从而创造出新市场。

如果下面这些组织可以称为公司的话，那些改变世界的公司还应该包括轮子部落（运输产业，公元前 4000 年的美索不达米亚平原）、法老王朝（基础设施，公元前 3000 年的埃及）、特尔斐神谕（谬误系统，公元前 500 年希腊）、约翰·古登堡（印刷业，1455 年的德国）、伦巴第（银行业，1100 年的意大利）、曼哈顿项目组（核工业，美国，1943 年）、国家宇航局（太空旅行和探索，美国，1958 年）以及柏林墙公司（基础设施，1961~1980 年德国）。

本书仅仅略为涉及，抑或根本没有提到的，改变世界的公司还包括南海公司（高杠杆的投资



信托公司，它的破产引发了监管机制的重大革新)、雷明顿(打字机)、联合爱迪生(电灯泡)、西屋公司(制冷设备)、英国广播公司(BBC)、贝尔实验室(晶体管)、拜尔(阿司匹林)、惠普(硅谷的开始)、麦当劳(快餐食品)以及亚马逊(在线零售)。所有的这些公司，以及许多未论及的公司，在改变世界的过程中，都有成功的发明创造，营销手段和技术创新。我在入选标准上要求经营地域宽广，然而这一标准还是有争议的，例如在金库仑超市入选而沃尔玛落榜上，原因就是产业的影响力被放在规模经营之前。

“公司”一词，其本义就是服务公众社会；而19世纪出现的“企业法人组织”一词已经演化为泛指融合大规模生产和销售的组织。昔日市场的交易行为已经为企业法人组织接管并成为组织内部行为：企业法人决定了市场。发明创造革新了企业法人组织。虽然企业法人自身没有发明蒸汽轮船、铁路、电报、内燃机或者是飞机，但是企业法人充分利用了这些发明创造。在这一过程中，公共利益已经不再是企业法人的第一目标，取而代之的是所有者财富最大化。企业法人的成立得益于政府部门，然而他们却愈来愈独立于政府部门。

如今许多人认为“经理资本主义”时代已经走到了尽头。在高级管理人员、兼并事件以及股东的驱使掌控下，企业法人正在扼杀“公司”——企业家精神的承载地。人们开始转变，公司缩小规模，分散业务。无论是外部环境还是公司自身，变革都正在进行，公司所经历和产生的变革的影响比任何过往都要深远。改变世界命运的公司，从各个方面而言，规模都不断缩小；但是改变这个星球的力量比任何过往都要强大。而且成功的力量总是从外影响到内的，因此，任何与现行秩序相抗衡的个体事件，带来的结果必然是建立一个为全体所接受的新秩序。

在这世界上，丈夫开着丰田车去强生公司上班，而他的妻子一面摆弄自己的苹果音乐播放器(iPod)，系上耐克训练鞋鞋带准备去健身房跑步，一面想着她自己是否记得要去吃药。回到家，她用苹果笔记本登陆自己的MSN账号，用谷歌搜索互联网，在电子港湾上拍卖自己的玻璃珠链。她正在伊拉克前线的服役兄弟，穿着凯夫拉尔防弹背心，看着半岛电视台的节目。他一面听着诺基亚手机的铃声，一面看着柯达相纸冲印出来的女友照片。他自己的录像片断可以通过卫星传送到全美有线电视新闻网



上。无论他是生是死，他的妹妹，乃至全世界的人都会获得第一手的消息。

在这些公司背后，现在是未来也将永远是无数的企业家们。用詹姆斯·埃尔罗伊·弗莱克的话说，“他们是一群朝圣者，相比芸芸众生，他们走得更远一些，消失于青山暮影中”。如何造就一名企业家实在是一个庞大的话题，足以写下一本书：基因、家庭出身、自然秉性、后天养成、必需品、疏离感、替代品、重婚、战争、哮喘、阅读障碍、喜爱恶作剧，以及伯乐式的眼光都会是重要因素。托马斯·库克、朱利叶斯·路透、比尔·波音、沃特·迪斯尼、井深大、盛田昭夫、安妮塔·罗迪克、比尔·盖茨、拉里·佩奇或是谢尔盖·布林各有特点，没有统一的描述。正如艾伦·莱恩所说，坚持创建者的观点和放弃一样危险。波音公司的卢·普拉特发现和自己的老东家惠普公司相比，波音公司已经放弃了基于价值的道德文化，取而代之的是道德“政策”。公司会从拥有基于价值的道德文化，到放弃，再到重新发现。有的公司会遇到创始人离去的情况，有的公司好比强生公司虽然创始人离去，但其设定的远景一直为公司所坚持，直到永远。公司的价值毋庸置疑和公司提供的产品的价值息息相关。我们从李维斯公司在加州淘金地的驮马、比尔波音的船库、英格瓦·坎普拉德的避难所、索尼放弃的百货公司、安妮塔·罗迪克的车库以及拉里佩奇的宿舍发现了他们迈出的不起眼，但却异常坚定的第一步。

如果中印两国在 21 世纪可以成功地改变这个世界，那么其成功经验必将有别于 19 世纪和 20 世纪的美国模式。有赖于追求短期利润的西方资本，中印两国企业目前依靠西方的技术转让，向西方社会提供商品和服务。成功改变这个世界的公司需要可以拿出自己的“精益化生产的产品”，就像“视窗”操作系统和“iPod”音乐播放器一样。在革新世界的进程中，发明、伯乐式的眼光以及各种干扰是关键。

股份公司模式及其在各国的演化的结果：美国企业、英国有限责任公司、德国股份公司（AG）、法国股份有限责任公司（SA）以及日本的株式会社，犹如资本主义甘甜但却问题丛生的井水的钻孔。我从一长串名单中选出下列公司，对此我的朋友也有许多不同的看法。但下面的看法是毋庸置疑的：每一家公司，无论成功抑或失败，都改变了它那个时代或者说是反映了那个时代的变化。这样的改变意义深远、方式也常常出人意料。





在印度发了大财的欧洲人——罗伯特·克莱武和他的妻儿以及印度女仆。

THE HONOURABLE
EAST INDIA COMPANY

东印度公司



1600 年 英国



◎ 进出口和基础设施建设

昔日控制整个大洲的一家公司



◎ 1600 年,在英国败给西班牙无敌舰队仅十来年后,伊丽莎白女王将一项为期 21 年的特许状授予“与东印度地区贸易的伦敦商人公司”。这就是为国家利益而创建的“东印度公司”,也是历史上首个股份制公司。公司有 125 个股东,注册资本 72000 英镑。最初的航程就是与荷兰人竞争香料群岛即现今印度尼西亚的贸易,结果是喜忧参半。而 1608 年该公司第三次远航船队能够抵达印度西海岸与其说是靠精明的判断,倒不如说运气使然。

在这样一个由穆斯林莫卧儿帝国统治的国度,英国人一开始只不过是葡萄牙人、荷兰人、瑞典人、丹麦人与法国人的竞争对手。随着莫卧儿帝国政权内部腐败的日益加剧,莫卧儿皇帝只能推行更开放的贸易优惠政策,在早有叛意的本地印度教统治者的帮助下,东印度公司充分利用了印度国内的权力真空。1639 年,东印度公司获得了马德拉斯(钦奈)东海岸的控制权,1669 年控制了孟买,在葡英联姻时这个城市曾被布拉干扎王室作为凯瑟琳女王的嫁妆赠与英王查尔斯二世。国王将这块领土让渡给东印度公司,每年收取 10 英镑的费用。1690 年,东印度公司还控制了孟加拉境内的加尔各答,这里后来发展成为英国在印度殖民统治的中心。

来自东方的财富

到 17 世纪末,东印度公司逐渐拥有了自己的武装力量、舰队、行政管理、征税官与司法权,甚至开始独立发行货币。莫卧儿皇帝成为傀儡,东印度公司对当地执政者采取“分而治之”的政策,与此同时逐渐排挤葡萄牙、荷兰、法国、瑞典、丹麦势力,甚至包括与东印度公司有竞争关系的英国公司。最初位于伦敦市内其貌不扬的公司办事处很快就被淘汰,取而代之的是莱蒙与乐敦豪大街上的宏伟的总部大厦,其中包括一座古朴的图书馆与一些珍宝,例如“提普虎”——一座印度老虎吃食英国人的模型(后来被转移到位于伦敦的维多利亚与阿尔伯特博物馆),并且屋顶设有巨大的大不列颠雕塑。在泰晤士河沿岸附近不断涌现的东印度公司码头上,有大量进口的棉布、香料、靛青染料、茶、

“我父亲一个很要好的朋友送给我一把锋利的宝剑，他期望我用它来砍下一打富人的头颅，这样我回到英国就是一个富人了。”

——威廉·希基，日志记录者，
1769 年前往加尔各答，身份是东印度公司的
实习职员。

珠宝、象牙、蚕丝与硝石。富有的商人在伦敦兴建了华丽的镇屋，拓展了许多新的业务，同时在议会有了一定的政治影响力。总之，庞大的资本累积有力地催生了工业革命。

在“约翰公司”（东印度公司的别称）供职 10 年后，回到伦敦，就可以拥有一所乡村大宅，里面摆放着充满东方风情的小纪念品——一些房产，例如莫卧儿帝国的地方长官查尔斯·科克雷尔爵士的私宅以及格洛斯特郡的红堡都是按照印度风格来设计的。孟加拉驻军总司令兼总督罗伯特·克莱夫，同时也是最富有的莫卧儿帝国地方长官，向世人展示了个人和东印度公司以及大不列颠帝国所拥有的财富归属界限是多么的模糊。克莱夫所积攒的巨大财富甚至盖过了他辉煌的军事成就——终结法国在印度的影响力。1774 年，这位英格兰历史上最富有同时也备受诋毁的人物自决身亡。他的继任者沃伦·黑斯廷斯是一位伟大的改革者和统治者。他同样被指控贪污腐败，然而 1795 年议会在结束了对他旷日持久的审判后宣布他无罪。

本土化

东印度公司职员大都和印度本地女子有恋情，因为很少有英国女性会冒着被疾患感染以及不利气候的风险前往印度。1801 年，有着“莫卧儿白人”之称的詹姆斯·阿喀琉斯·柯克帕特里克与莫卧儿王朝公主凯尔妮萨（Khair-un-Nissa）相恋，归化伊斯兰教，并成为双重间谍，为公主的父亲窃取东印度公司情报。

◎统一大陆

19 世纪，公路逐步将南亚次大陆连接起来，并逐渐起到控制性的作用。这些机械和社会工程领域的伟大成就在当时都是由东印度公司负责的。到 19 世纪 50 年代，加尔各答与孟买开通了碎石路面的公路；修复并拓宽了从加尔各答通往西北边境长达 1500 英里（1 英里 = 1.609 千米）的“大干线”。首条 20 英里铁轨于 1853 年铺筑，到 1869 年有 4000 英里的铁路线投入运营。大多数车站都位于铁路的汇合处或戒备森严的军营，那儿离不易驻守的城市有着一定的战略距离。上述交通运输网络的影响可谓史无前例，后世唯一可以比肩的是美国铁路网络对于其西部开发和殖民化进程的影响力。



虽然 19 世纪后半叶，东印度公司认为需要向在道德、文化和智力上落后的“土著”居民灌输英国基督教文明，然而其使命从来都不会让人感觉这是“帝国”的霸权。许多早期的公司职员都是印度文化的狂热崇拜者，部分职员甚至成为研究印度文化的学者与收藏家。不过公司的业务并没有受到过多冲击。公司的目标是每年给股东们提供 10% 的股息红利。到 1801 年，公司销售额攀升至 7602041 英镑——即便按照今天的计算方法这也是令人咋舌的一个数字，要知道在距此 8 年前公司销售额仅 4988300 英镑。

19 世纪，东印度公司的管理者宣布公司的目标是将一个繁荣强盛的、高效率的印度移交给印度人民。公司指示司法人员在处理本地法律事务时要参照“平衡或良心”；公司承诺不干预本地民俗与宗教活动。

与英国政府的关系

无论从哪种意义上来说，东印度公司都没有完全与英国政府的利益脱钩，两者之间有着千丝万缕的联系。1773 年，孟加拉发生大饥荒，再加上欧洲经济衰退，公司董事们向英国议会请求经济

援助。议会随即通过了《茶叶法案》，允许公司向美洲市场倾销茶叶——引起当地殖民者的怨恨，并催生了“波士顿茶叶事件”——一伙市民登上运茶叶的船只并将货物倾倒入海。有一种可能是这些人是走私者雇用的暴徒，因东印度公司廉价茶叶的倾销导致这些走私者的业务量锐减，但是“官方”的说法是这一事件是美国独立战争的导火线。

1773 年，资金短缺的东印度公司开始控制孟加拉的鸦片贸易，并通过在加尔各答销售鸦片实质上出口中国的形式来绕过中国对鸦片进口的管制。东印度公司在广东（广州）工厂的盈利表明鸦片贸易的利润足以支付大多数从中国进口的茶叶与丝绸的费用。在第一次鸦片战争中，清政府再度查禁鸦片导致英国政府在 1840 年强行侵占了香港。香港最初的“大班”怡和洋行的创始人威廉·查顿和詹姆斯·麦特森就是东印度公司的职员，他们从加尔各答搬迁到中国南方以拓展鸦片贸易。在 1997 年香港回归中国的交接仪式上，中国国家主席江泽民

◎ 星条旗的雏形

东印度公司旗帜的设计图案被认为是星条旗的创意来源。耶鲁大学的联合创始人伊莱休·耶鲁（1649~1721）是东印度公司驻钦奈的地方长官，后因非法牟取暴利而被解职。

在讲话中将这一交接仪式视作“鸦片战争的终结”。

印军哗变

到 1839 年，东印度公司的武装力量规模已经超过女王自己的军队以及除沙皇俄国以外的任何欧洲军队。这支雇佣兵军团的士兵有旁遮普人、锡克族人以及尼泊尔的廓尔喀族人，统一接受英国军官的指挥。军官们在公司位于萨里的阿第斯康比军事学院接受统一训练，他们不仅要学习军事技能，同时还要学习印度斯坦语、机械以及数学知识。这支军队是矛盾而又复杂的英印关系的缩影。19 世纪中叶，希基和柯克帕特里克等人主张的包容并蓄的普世主义精神让步于维多利亚时代狭隘的宣教布道主义，其倡导者不仅不信任而且还误解了本土的印度人。

新生代英国统治者的麻木无知导致了 1857 年的印军哗变——东印度公司军队中的印度士兵，在一些当地统治者支持下，起义反抗英国政府。印度与英国政府都指出此事件中充斥了“暴行与大屠杀”，而这次起义也标志着东印度公司在印度统治的终结。英国政府决定收回印度的管理权。甚至就在东印度公司行将寿终正寝之际，维多利亚女王在她的日记中写道“普罗大众都认为印度应当是属于我的”。

东印度公司的终结

1858 年《印度政府法案》建言废除东印度公司的所有权力，其中包括公司的“管理委员会”，同时公司将所有权力移交给王室。东印度公司伦敦所属职员、政治哲学家约翰·斯图亚特·穆勒起草了一份请愿书呈交议会，抗议解散公司。但请愿书未获批准，法案生效，而穆勒退休，每年可领取 1500 英镑的丰厚养老金。公司事实上已不复存在，曾经不可一世的王牌军队随着高级军官的老去以

“在人类历史上，没有一个公司尝试过这个公司完成了的事业，在将来的很多年，也不会有。”

——伦敦《泰晤士报》，
1874 年东印度公司清算时如是评论。

及不可遏止的逃兵现象而日渐削弱，最终成为印度陆军。众多公司财产运往印度总部，印度本身也受英国政府全权管辖，总督由女王派遣。印度正式成为英国殖民地，同时也是维多利亚女王王冠上的一颗宝石。



在此之后，东印度公司负责为英国政府管理茶叶贸易，坚持经营了好几年。1874 年，《东印度公司股票赎回法案》生效后，公司正式清算。伦敦《泰晤士报》这样报道：“在人类历史上，没有一个公司尝试过这个公司完成了的事业，未来也不会有。”

东印度公司在贸易、管理和基础设施方面做出的贡献毋庸置疑，但是，考虑到公司在拓展诸如制造业之类本土领域上的短板，以及由此引发的多数印度民众对殖民统治的反抗，这种贡献要大打折扣。1948 年印度独立，在此后的 40 多年里印度一直奉行集权化、高度农业化的经济政策，成为一个渴望工业化却拒绝外资的国家。20 世纪 90 年代以来，这种局面发生了根本性的变化，这个世界上最大的民主国家隐隐显露出未来超级大国的迹象。进入 21 世纪，印度的经济增长率保持在 9%，显示出平衡收支与吸引外资的决心——这一回，他们完全是按照自己的发展步伐走。

大事年表

1600 年

伊丽莎白女王颁发特许状，批准成立东印度公司。

1608 年

东印度公司船队抵达印度西海岸。

1639 年

东印度公司获得钦奈控制权。

1669 年

获得孟买控制权。

1690 年

获得加尔各答控制权。

1757 年

罗伯特·克莱武在普拉西取得大捷，公司获得孟加拉的控制权。

1764 年 7 月

孟加拉总督克莱武推行了众多改革。

1773 年

英国政府颁布《茶叶法案》，帮助公司渡过难关，却引起美国殖民者的愤怒。

1774 ~ 1785 年

时任孟加拉总督的沃伦·黑斯廷斯，同时负责管理所有英国在印度的殖民地。他整合了英国律法，建立了后来英国执政统治的基础。

1801 年

公司营业额突破 750 万英镑，这在当时是一个惊人的数字。

1839 ~ 1842 年

英国对中国发动了第一次鸦片战争，更激起了东印度公司向中国出口鸦片的欲望。

1853 年

印度第一条铁路完工。

1857 年

“印军哗变”事件标志着东印度公司在印统治即将终结。

1858 年

《印度政府法案》将公司权力移交给王室。

1874 年

东印度公司解散。



17 世纪阿姆斯特丹交换银行的交易规模引发了“银行货币”的概念，使得铸币摆脱其自有的金属价值，从而创造出我们今天所熟知的无现金的交易。

THE AMSTERDAM EXCHANGE BANK 阿姆斯特丹交换银行

1609 年 荷兰
金融服务

缔造现代货币