

a mindstyle business 与思想有关

# THE STORY OF AMERICAN BUSINESS

## 百年商业头条

从《纽约时报》窥见美国商业繁荣之路

[美] 南希·科恩 (Nancy F. Koehn) 编 施轶 译

宝洁公司董事长兼CEO 雷富礼 / 雅培主席兼董事会执行主席 威廉·兰黛  
美国商务部前部长 米基·坎特 / Facebook首席运营官 雪莉·桑德伯格  
星巴克董事长兼CEO 霍华德·舒尔茨

「联袂推荐」

FROM THE FRONT PAGES OF THE NEW YORK TIMES

浙江人民出版社 ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

THE  
STORY OF  
AMERICAN  
BUSINESS

FROM THE FRONT PAGES OF  
THE NEW YORK TIMES

百年商业头条  
从《纽约时报》窥见美国商业繁荣之路

[美]南希·科恩 (Nancy F. Koehn) 编 施轶 译



浙江人民出版社  
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

百年商业头条：从《纽约时报》窥见美国商业繁荣之路 / (美) 科恩  
编；施轶译. —杭州：浙江人民出版社，2015.6

ISBN 978-7-213-06733-4

浙江省版权局  
著作权合同登记章  
图字：11-2015-94 号

I. ①百… II. ①科… ②施… III. ①商业史—美国 IV.  
① F737.129

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 112063 号

上架指导：商业史

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师  
张雅琴律师

## 百年商业头条：从《纽约时报》窥见美国商业繁荣之路

---

作者：[美]南希·科恩 编

译者：施轶 译

出版发行：浙江人民出版社（杭州体育场路 347 号 邮编 310006）

市场部电话：(0571) 85061682 85176516

集团网址：浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑：罗旭

责任校对：张彦能 杨帆 王欢燕

印刷：北京鹏润伟业印刷有限公司

开本：720 mm × 965 mm 1/16

印张：29

字数：43.7 万

插页：2

版次：2015 年 6 月第 1 版

印次：2015 年 6 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978-7-213-06733-4

定价：89.90 元

---

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

FROM THE FRONT PAGES OF  
THE NEW YORK TIMES

# THE STORY OF AMERICAN BUSINESS

引言

## 百年商业，生生不息

随着 21 世纪的到来，商业已成为全球舞台上最强大的“角色”之一。企业组织几乎可以影响到我们生活的每个方面——生活圈在何处、吃什么东西、呼吸怎样的空气、居住在怎样的地方、从事什么工作、怎样规划和使用我们的钱；它们决定着我们大部分人每天都离不开的技术、左右着我们喜欢或讨厌的娱乐活动、影响着我们对社会公平、对政治和经济形势的看法。“美国人民最大的事（business）就是做生意（business）。”1925 年，时任美国总统柯立芝如是说。这句话点出了产业、金融和商业在决定美国国家面貌方面的新兴作用，80 多年以后，美国人已经对这种重要性习以为常了。如今，不管对哪个行业的美国人来说，关心、影响和追随各大公司的命运已经成为他们日常生活不可缺少的一部分，而且这种情形变得越来越明显。

商业影响力的广度和深度尚未表现出任何衰落的迹象。随着全球资本化速度的加快以及其影响力的扩大，人们正把商业视为新世纪的推动力量。我们本能

地知道，随着信息革命形成浩荡洪流、创造性破坏重构全球金融市场，启发我们、让我们担忧和筋疲力尽的经济、技术、社会和精神变化的终点便在企业。在北京、在布鲁塞尔、在东京、在纽约，人们怀着浓厚的兴趣注视着企业，促使它们达到新标准、作出新举措。毕竟，在这个动荡年代，这些组织的生存越来越成为问题，而它们正是决定人们职业生涯、经济来源和梦想的实体。通过目前正在发酵的大危机，人们正在以前所未有的警惕目光审视着整个商业。

我们并不是第一批对公司及其管理者感到振奋、困惑和担忧的人。美国人应对这些问题已经有上百年了——至少得从19世纪六七十年代算起，当时电报和铁路等影响深远的颠覆性创新为工业化和现代大规模商业奠定了基础。在这些年里，美国可以说是“培育”新企业的温床，《纽约时报》便是在这个时候在美国最有活力的城市创办的。通过这份报纸以及它对公司、公司领袖和公司竞争舞台的实时记录，本书才得以展现美国商业史的起落回合。

《纽约时报》创办于1851年，最初是一张廉价的大众报纸，目标是客观地报道新闻，杜绝像其他出版物那般哗众取宠以及时不时地玩弄些文字游戏。《纽约时报》对美国南北战争的深度报道（它以头版刊登了林肯葛底斯堡演说的全文）以及对坦慕尼协会（Tammany Hall）腐败案的强力调查，让它在诸多竞争对手中脱颖而出，赢得了一大批忠实的知识分子读者。

19世纪90年代初，在发行量更大的竞争对手的连续打击下，《纽约时报》陷入了惨淡经营。但在1896年，《查塔努加时报》（*Chattanooga Times*）的阿道夫·奥克斯（Adolph Ochs）以7.5万美元的价格买下了苦苦挣扎的《纽约时报》，开始向纽约市民提供“不偏不倚、不褒不贬的新闻”（他在头版打出了“没有不适合报道的新闻”的口号）。奥克斯的算盘是，只要他投资于品质——包括作者和编辑、设备和其他组织功能，利润就会滚滚而来。自此以后，他的继任者们一直沿着这条路前进，直至今日，《纽约时报》仍是世界领先的报纸。《纽约时报》以出色的编辑队伍、及时的事件跟踪报道以及对突发事件的谨慎分析而闻名天下，它荣获过96尊普利策奖，比其他任何报纸都多（比如2001年，它因对“9·11”恐怖袭击事

件的报道而赢得6尊普利策奖)。本书借助《纽约时报》的出色报道帮助我们理解美国商业激动人心的重要历史，以及商界人士和商业事件对重要的动荡时刻有着怎样的意义。

本书中的报道覆盖面相当广泛：奋发图强、极具创造力、不知疲倦的企业家；技术突破；金融成就、危机和丑闻；消费品数量和品种的大爆发；以及数不清的男女为生存、照顾家庭、捍卫他们在瞬息万变的经济和社会中的地位所做的努力。

在观察过去150年中的人和事时，我们可以利用“事后诸葛亮”的视角，也可以利用《纽约时报》上的第一手现场观察和分析。这两大工具使得我们能够在审视美国商业史的过程中同时考虑几大范围广泛的主题；它们还向我们提供了一些关于这场“大戏”中的具体人物和事件在当时周围人眼中是什么样的信息——当然，这些信息免不了会有一些主观选择性。

本书分为3个部分，分别对应3个主题：现代企业的发展史、美国商业和工作性质的变迁以及技术性变革。综合来看，这几个方面可以为我们提供一个广角镜，观察某些（尽管不是全部）重要人物和事件如何决定了美国商业史，而这反过来又对我们的时代和我们所面临的机会带来重大影响。比如，我们会发现，影响深远的金融危机并不是新鲜事。在美联储成立之前，政府在管理经济方面的作用还不那么积极的时候，美国曾被一系列金融恐慌袭击，每一次都造成了严重的经济衰退。其中，最大的金融危机——如果用长度来衡量的话，是1929年股市大崩盘，即大萧条的前奏，美国政府对这场危机的应对措施包括成立证券交易委员会、建立社会保障体系等，这些措施影响了今天的经济结构和政府在经济中的角色。正如小说家威廉·福克纳（William Faulkner）所说：“过去从未死去，甚至不曾过去。”

## 企业，推进社会的引擎

现代企业最早出现于19世纪晚期，正是第二次工业革命进行得如火如荼的时代。从19世纪50年代一直持续到20世纪早期，大量供给面创新——包括电报、铁路和其他技术进步，大大增强了美国的生产能力。这些创新有助于制造和分销大

量商品和服务，并催生了许多新产业，如百货商店、大众零售店、炼油厂、投资银行以及汽车制造业。

与此同时，收入的上涨、人口的增加和城市化的深入改变了经济的需求面，影响了消费者的所欲和所求以及他们的消费方式。需求面和供给面的这些变化的终极结果是美国经济面貌的焕然一新。到 19 世纪和 20 世纪的世纪之交，以农业和独立前就开始提升美国国力的商品贸易为基础的分散式、联系松散的地区经济，让位给了规模空前、横跨整个大陆、涵盖 8 000 万人口的全美市场。“第二次工业革命”一词所说的正是运输业的深远意义。

所有这些变迁的中心就是现代企业，或者从今天的角度看，是大企业（Big Business）。在 1850—1920 年间，大规模组织开始在各个部门出现。这些企业几乎清一色地诞生于创业者的车库（或者诸如此类的地方），它们因创业者的远见、魄力和独创性而不断繁荣：如约翰·洛克菲勒，他的标准石油公司对石油产业的决定作用胜过其他任何一家企业；如亨利·克莱·弗里克（Henry Clay Frick），他和安德鲁·卡内基拼命地蚕食着年轻的钢铁市场；又如林肯·法林（Lincoln Filene），他的商业想象力催生了现代百货大楼。

在此期间，现代企业进入了许多年轻的行业，并首先在铁路行业有了兴盛和衰败。20 世纪初开发的庞大的铁路网需要全新规模的经营活动和预算，而筹集、投资和管理铁路公司规模的资金产生了一个重要的副作用。一方面，这类活动帮助建立了美国资本市场，特别是促进了纽约证券交易所的成立，其运营方式至今没有重大改变。在铁路行业兴盛以前，纽交所在正常情况下每天会有 50 笔交易，且大多是保险公司和银行股以及政府债券；而到 19 世纪 50 年代，纽交所每周都会有数十万股股票和证券易手，大部分是铁路、银行和市政证券。另一方面，铁路股的快速成长有助于现代投机客杀出一条血路。在伊凡·博斯基（Ivan Boesky）、迈克尔·米尔肯（Michael Milken）和卡尔·伊坎（Carl Icahn）在美国经济史上留下自己的痕迹之前 100 多年，杰伊·古尔德（Jay Gould）和丹尼尔·德鲁（Daniel Drew）便已因为依靠股票交易改变了铁路公司的结构和战略而闻名天下（其中一些交易助

长了过度的投机风，这也是导致 1869 年大范围金融恐慌的原因)。铁路企业的扩张还催生了一大批新金融工具、会计技巧和监督实践，供铁路管理者和投资者使用。

所有这些创新反过来又成为大企业发展的核心因素，通用电气、强生、可口可乐、卡内基钢铁（即后来的美国钢铁公司）、通用汽车、金宝汤（Campbell Soup）、计算-制表-记录公司（Computing-Tabulating-Recording Company，即后来的 IBM）、加州香水公司（California Perfume Company，即后来的雅芳）、兰开斯特焦糖公司（Lancaster Caramel Company，即后来的亨氏集团）应运而生。它们都诞生于 1880—1920 年，即第二次工业革命期间，其中一些是白手起家，另一些则通过并购活动（这是 19 世纪 90 年代的大热门）建立。不论起步如何，这些公司有很多至今仍活跃在各自的行业中。

## 工作，塑造个体的力量

19 世纪，工业革命不仅改变了现代企业，也给家庭带来了重要改变：人们的工作模式与以前不同了，消费习惯也发生了变化，日常生活旋律也有所不同了；美国人关于地方和可能性的观念也在变迁。商业行为和工作、消费和国民身份性质的变迁，这种使人着迷的动态过程至今仍在进行着。

几百年来，大部分家庭——包括土生土长的美国人以及随后到来的欧洲移民和非洲裔美国人，都靠土地过活，他们或是农民、或是牧民、或是南方各州的农场主或奴隶。17、18 世纪期间，波士顿、纽约、费城和萨凡纳等大城市出现了商贸企业，经营跨大西洋贸易。但在早期美国经济中，商业活动所占比重很小。如果用 GDP 和劳动力分布等现代衡量标准看，农业才是当时当之无愧的最重要的部门。比如，在 1800 年，大约有 75% 的劳动力（不管是自由人还是奴隶）从事农业生产。

19 世纪初，工作模式发生了突变：到 1920 年，只有 25% 的工作人口还在田间地头劳动（在 21 世纪初，这一比例已经下降到了不足 2%），其余的人口在制造、贸易、运输（特别是铁路）、服务业讨生活，美国生产率体现了这一长期模式的变化。美国内战结束时，农业产出要占私人国内生产总值的近 40%（国民产出减去政



府产出)。与此形成对比的是,1920年的农业产出只占14%,其余部分都由制造、贸易等其他部门贡献。

这些数字变化的背后原因就是工业化。19世纪中叶,美国人开始离开田间地头,越来越多地涌向城市,1880—1920年间到达美国的千百万移民也是如此。这些人都想在纽约、匹兹堡和芝加哥这样的大城市重新开创人生,为自己和家庭创造更好的生活。随着他们在城市定居,他们中的绝大多数人都告别了原来的生活方式,进入了大为不同的生活新旋律。其中一项重大不同就是速度:城市生活的节奏远远快于农村。经济和社会的快速变化的影响也随处可见:贫富的鲜明对比、物质生活改善的永恒吸引力、一夜暴富和一夜致贫。记者兼小说家西奥多·德莱塞(Theodore Dreiser)这样描述19世纪末的芝加哥:

散发着恶臭的泥土、冷酷无情的贫困在大声呼喊,但这里绝非衰败死寂的悲惨世界。凛冽的风吹过广袤的荒凉草原,男人们在用猫皮和狗皮制革,而他们的妻子在购买时髦的长毛绒相册、红丝绒罩灯具和蓝色或绿色的地毯……这里就是芝加哥。

在芝加哥和其他城市,人们忙于在工厂、商店和办公室寻找岗位,在这新的约束和环境中工作。很多人发现,自己的日子与市场力量的兴衰绑在了一起,这给他们的生活带来了不确定性。在工厂和办公室,千百万美国人靠着反复做着一两项专门化的任务生存,通常还会受到领班和其他管理者的监督;他们每天工作若干小时,工资由机构决定——工时和工资随时都可能变化甚至消失。所有这些都与灵活而相对自由的农活形成了鲜明对比。就连时间的流逝似乎也因为工业化的到来而变得与以前不一样了,钟表和工厂哨声,而不是日出和日落,代表着产业工人每天的开始与结束。

与此同时,许多行业的企业家和管理者试图提高工人的效率、增加企业的生产率。福特公司的流水线和泰勒的科学管理便是两次尝试,并为后世广泛效仿,成为大规模生产的象征和基础。这些及其他创新让美国的商业产出和平均真实工资有了极大提高(将价格变动因素考虑在内,美国的GNP在1889—1919年间翻了3倍)。

但是，生产率的改善并不意味着大部分美国人的工作体验也有所改善，更常见的情形是，流水线让人身心俱疲。比如，在福特公司位于底特律城外的工厂中，20世纪20年代的年人员流动率高达300%~400%，因为这个高效的生产商需要的就是单调的重体力劳动。早期的工业劳动还很危险，20世纪初，在政府开始监管之前，工人们几乎得不到任何安全保障。结果，不同工厂、不同行业的工人工作环境大相径庭：肉制品加工行业、钢铁行业和矿业是风险最高的职业。

工人们开始单独或集体地关心起工作体验，开始关心自己在产业经济中的利益。对工业化集体反应的最重要结果之一是现代劳工运动的发展。19世纪80年代末，工会运动风起云涌，美国劳工联合会（AFL）成立。在魅力超凡、足智多谋的塞缪尔·冈珀斯（Samuel Gompers）的领导下，AFL成为跨地区组织，试图联合各部门的高技能工人为更高的工资、更安全的工作环境等基本目标而斗争。1920年，AFL已有400万成员，成为美国最大的劳工协会，但它仍然只能代表全美13%的非农劳动力，还不如大部分西欧国家：西欧国家的工会不论在经济上还是在政治上都要更为强大（今天也是如此）。

20世纪20年代和30年代初，美国矿工联合会（United Mine Workers）的约翰·刘易斯（John Lewis）等几位AFL领导人试图按行业的不同将低技能工人组织起来。这造成了AFL内部的长期紧张和冲突，之前，AFL一直是由高技能工人按各自行业联合起来的。1935年，产业工人的冲突彻底爆发，约翰·刘易斯等人被赶出了AFL。他们成立了一个竞争性的工会联盟，即产业工会联合会（CIO），并开始招募成员。1936年10月30日，新成立的全美汽车工人联合会（UAW，为CIO旗下组织）在通用汽车位于密歇根州弗林特的工厂组织了一次静坐罢工。UAW成员静坐在工作设备上，宣布除非通用汽车管理层把承认工会的合法地位，否则拒绝复工。在长达6周的对峙后，通用汽车高管同意与UAW谈判。不久，美国钢铁公司也同意承认钢铁工人组织委员会（Steel Workers Organizing Committee）的合法地位。20世纪30年代后期，美国工会成员数量激增，到30年代末，已达900万人的规模；50年代中期，AFL和CIO合并，“大工会”对大企业的长期渐进性反应的

成果，已经站稳了脚跟。

大企业的崛起和工业革命还带来了其他影响。其中最重要的影响之一是实现了数不清的消费品的大规模生产：成衣、缝纫机、软饮料等。创造了新产品的创新技术同样让已有产品（枪、手套、锁、瓷器等）变得更廉价、更精美、更易获得。19世纪末，普通家庭已经可以在新式商铺里买到这些新式商品了。在19世纪的大部分时间里，人们用的大多数东西都是从当地商店购买的，店员们帮助购物者灌装、称重、包装所需数量的物品。但是，19世纪80年代，亨氏、宝洁和家乐氏等公司开始包装自己的产品，打上商标并在全美分销。与此同时，新的分销渠道也遍地开花，比如百货商店、连锁商店和邮购公司。马歇尔·菲尔德百货公司（Marshall Field's）、沃纳梅克百货公司（Wanamaker's）、大西洋和太平洋茶叶公司（A&P）、西尔斯·罗巴克公司（Sears & Roebuck）、蒙哥马利·沃德百货公司（Montgomery Ward）等零售商向顾客提供琳琅满目的新的现成商品。许多大众营销企业很快就发展成全国性企业。

大规模分销的到来对女性的生活影响尤大。在百货商店和精品店，城市女性购买食品、衣物和各种装饰品——这些东西早已不在家中生产了，消费成为家务的核心部分，并且主要由女性负责，这也形成了女性重要的新公共角色。（这一社会变迁等一段时间后才慢慢传播到边远地区，在那些地方，直到进入20世纪很久以后，男性才逐渐淡出杂货店主力消费者的角色。）1920年，美国制造业、零售业、广告业、社会学家和家庭都已经发现，在大部分国家，女性已是消费品的主要购买者。从此以后，女性购买力一直影响着营销行为、社会态度甚至是两性关系。

20世纪初，大部分美国家庭的生活水平较1800年或1850年有了很大水平的提高。虽然家庭收入的大部分——平均高达67%，仍消费于衣食住上，但与前几代人相比，美国人在买什么方面有了更多、往往也更好的选择。从前被大部分美国人目为奢侈品的东西，比如钟表和弹簧床，在50年之后已经成了必需品，即使是穷人也消费得起。1930年，汽车、洗衣机、收音机等在19世纪还闻所未闻的商品已经进入了众多城市和农村中产阶级家庭。尽管假期仍是富人才有的专利，但中产阶

级工作人口也开始有了游乐场一日游或花上几小时去戏院看场电影。

20 世纪初叶，大部分家庭选择面的扩大不仅是一种经济现象，也是一种文化现象。推动工业化、城市化和经济增长，以及改变众多美国人的工作、扩大他们关于物质可能性的想象力的力量也创造了徜徉于大众市场的消费者，这些消费者从前只是通过个人关系在地方经济中形成互动的顾客。在这片新天地中，同时强调物质和精神进步的前工业化老文化开始削弱，取而代之的是现代消费社会，人们更关注通过物质消费和经济繁荣实现自我满足。

美国社会在第二次世界大战之后有了突飞猛进的发展。在私人部门生产率提升、美国联邦政府财政和货币政策稳定以及巨大的国际市场的推动下，1946—1970 年间，美国真实 GDP 实现稳步增长。美国人用增加的收入来购买新物件，其中一些新物件，比如大轿车和留声机，已经问世了数十年，但一直都在大部分家庭的承担能力之外；其他一些物件，比如电视、速冻食品和避孕药，则相对较新。

美国人对“下一个新玩意儿”的兴趣在 21 世纪初更加浓厚了。从拿铁咖啡到黑莓手机再到麦克豪宅（McMansion），千百万美国人继续用消费来满足自己的功能性需求，并彰显自己的价值和身份以及自己在快速变化的世界中的地位。尽管平均真实工资在 20 世纪末开始停滞不前，但很多消费者还是不停地买东西，经常“升级”小物件——酿造啤酒、等离子电视、高速互联网服务等。为了给这些东西埋单，美国人严重依赖从万事达卡到住房净值额度的各种信用，而这些都是以前的美国人得不到的。结果到 2006 年，家庭消费平均信用赤字达到了两万美元（不算按揭债务）。直到 2008 年全球金融危机快速蔓延至整个美国经济之前，美国人还一直在消费。

美国人赚钱和花钱的地方在 20 世纪末也发生了很大变化。最大的变化是大量女性成为受薪员工。在 1920 年之后的 80 年里，女性占劳动力总数的比例增加了 3 倍多。其中一部分增长是井喷式的：在 20 世纪上半叶，女性开始从事因大企业的崛起而被创造出来的文书和速记工作；第二次世界大战期间，300 多万女性出现

在以前只有男性员工的工厂和车间里；20世纪七八十年代，社会各界的女性纷纷要求为自己争取更重的社会和经济角色。到21世纪初，大约60%的16岁以上美国女性从事着受薪工作，在各行各业赚取薪酬——从消防工作到经营公司，从教小孩到打扫楼道，还有自主创业。但平均来看，女性的薪酬仍然不及男性，但差距在20世纪后半期有所缩小，到2004年，女性-男性薪酬比已经从1979年的62%升至80%。

另一个重大转变是产业工作的性质。20世纪50年代，几乎33%的全职工人受雇于制造业，只有13%在服务业工作；到20世纪末，情况正好调了个个儿：约15%的全职工人在制造业工作，而有近30%效力于服务业。大部分服务业员工没有工会代表，而在20世纪中叶达到高峰的工会参与度也在持续下降（到20世纪90年代末，只有12.5%的美国工人加入了工会）。在卫生和信息技术等扩张性部门、在呼叫中心和快餐厅，21世纪的美国人的谋生方式较父辈有了天翻地覆的变化，签订着截然不同的雇用合同——不管是成文合同还是不成文合同。

这些变化都是向服务型经济大转型的结果。向服务型经济大转型的特征是：贸易更自由、全球竞争更激烈、对信息技术的依赖性更大、金融市场和整体经济的联系更紧密、雇员和雇主<sup>①</sup>之间出现了新安排。1960年，进出口只占美国GDP的不到10%；40年后，这一比重达到了25%。与此同时，跨境金融资本流的频繁度和规模也有所增加。到21世纪初，美国及其经济也许比历史上任何时候都更深地融入了全球经济中。这一长期变化对美国商业及从业人员带来了深刻的影响。影响之一是外包的兴起，即将某些商业活动转移到海外低工资国家去进行，以及由此导致的美国制造业和部分服务业的衰落。更大的全球交换和更激烈的全球竞争的另一个不太直接的影响是裁员，从20世纪80年代开始，大量美国大公司开始裁撤员工，且通常以突发性大量裁员的形式进行。对高层管理者来说，裁员是一石数鸟之计，可能的效果包括跟上新兴低成本国际竞争者的节奏、提高高管薪酬，若是上市公司，还可以提振股价。裁员也可能是应对信息技术创新的手段，比如电子邮件、自

<sup>①</sup> 原文为 employee，疑有误，似应为 employer（雇主）。——译者注

动取款机、电话树一人打电话联系多人的技术，如客服电话）等，这些技术创新让千百万蓝领和白领员工丢掉了工作。

21世纪伊始，大部分美国人发现，保住饭碗、稳定的收入以及已有的生活标准比老一辈人难了不少。许多公司的福利以及许多家庭在第二次世界大战后所期待的福利水平也下降了不少。在20世纪90年代发展起来的社会契约——工人在一两家公司奉献时间以换取长期就业（通常还包括某种形式的医保和退休金）的形式，到2009年时已不复存在，千百万工人因此不得不从事第二职业来补贴自己和家庭。也有一些人用参加更多培训、开发与现有职位无关的更多技能和人脉来防止失业。新问题因此产生——在公司会议室中、在办公室咖啡间里、在厨房餐桌周围，人们开始讨论美国工人和商业组织到底谁欠了谁。也许这是自19世纪以来，关于商业的社会角色和责任的争论最激烈的时刻。

## 技术，撬动时代的杠杆

1850年之后的美国商业增长至少部分受着技术创新的推动。许多最重要的创新——铁路、电话、无线电、汽车、电视、飞机、电脑和互联网，都发生在交通和通信领域。这些创新无不影响了基础设施的发展和完善；无不为企业家和老牌公司创造了新的机会和挑战；无不催生了新产品、新过程、新组织和新的竞争方式。技术变迁和商业发展之间的强大动态链推着美国经济一步步走进了现时代。在信息革命的第二阶段和第三阶段，互联网正在改变商业活动的范围、规模和速度，一如铁路在第二次工业革命中所做的那样。

从很多角度看，电报和铁路是第二次工业革命（亦称运输革命和通信革命）背后的推动力。铁路的诞生也成为美国商业史上最重大的进步之一，铁路不仅对大企业的结构和融资方式产生了重大影响，还催生了一个全新的、更快、更有活力的经济。1869年，媒体和公众在犹他州普罗蒙特利庆典上共同欢庆“金色道钉”的落锤仪式，它象征着第一条横跨北美大陆的铁路完工。火车机车运送着客流和物流，也决定和推动着美国商业的发展。

铁路的发展离不开电报的支持。电报发明于19世纪三四十年代，其先驱是塞缪尔·莫尔斯（Samuel Morse），利用电力沿着两地之间所架设的线路输送信号和信息编码。电报的快捷性和可靠性马上让它成为许多企业的不可缺少之物。铁路从这项技术中获益尤多，因为电报让道路调度员能够以更有效、更安全的方式调度火车。1869年，全美电报线网络超过16.8万公里，很多线路就设在铁路沿线。

随着第二次工业革命的展开，其他技术也在让人类、组织和地区以新的方式联系起来。1876年，亚历山大·贝尔抢得电话专利。电话利用电通过线路传递声音而不是信号。不久，即时通信的潜在好处就获取了商人的芳心，渐渐地，普通家庭也开始使用电话。到19世纪和20世纪的世纪之交，电话发明者的公司——贝尔电话公司（即后来的美国贝尔电话公司）也踏上了成为巨型企业之路。1885年，贝尔公司合并美国电话电报公司，后者成为前者的全资子公司，后来，子公司变成了母公司，并采用了后来人们耳熟能详的名称缩写——AT&T。

另一个技术的决定性时刻——无线电起于19世纪90年代。在意大利发明家伽利尔摩·马可尼（Guglielmo Marconi）的领导下，科学家和管理者将一个可以通过无线电波频谱收发信号的系统实现了商业化。首先使用这项技术的是航运业，它们使用无线电作为船和陆地的通信工具。第一次世界大战中，无线电大显身手，敌对双方都使用这一年轻的新技术联络部队、舰船、指挥中心和补给线。战争结束后，美国国会、军方和其他方面出面组建了一家独立于外国所有者的美国无线电公司，这就是美国无线电公司（RCA）。在曾在马可尼公司效力的俄罗斯移民大卫·沙诺夫（David Sarnoff）的带领下，RCA公司的电子部门有了长足发展。20世纪20年代中期，沙诺夫协助建立了无线电基站网络，并开始向家庭和其他客户出售收音机，消费者接受了无线电所带来的新奇感和新可能。20年代末，40%的美国家庭拥有了这个可以收听天气预报、宗教布道、政治演讲、音乐和其他内容的广播机器。

尽管无线电业务大热，但沙诺夫和其他人并没有停下脚步，他们认为技术还可以有所突破，同时传递声音和影像信号。一个名叫费罗·法恩斯沃斯（Philo T. Farnsworth）的电子奇才发明了电视机，但其商业化还是主要归功于RCA公司的研

发。大萧条期间，许多公司开始削减包括研发在内的各种支出，而沙诺夫坚持进行电视机的研发，在纽约市内外建立了一批转播站。第二次世界大战结束后，电视机产量猛增。在20世纪40年代末和50年代和平与繁荣的推动下，美国人接受了电视和其他多种产品，1959年，80%美国家庭拥有了电视机。人们在这个影响力极大的新技术中观赏新闻报道、肥皂剧、体育节目，当然还有广告。21世纪伊始，几乎所有美国家庭都拥有了电视机，很多家庭还不止一台，美国人平均每天看电视的时间长达8小时。

另一项技术突破——汽车，在决定美国商业和日常生活面貌方面的作用一点也不亚于电视。1900年，汽车在美国还只是利基市场，30家成立不久的新公司为一小部分富豪消费者生产汽车（1899年，全美大概只卖掉2500辆汽车）。30年的时间，汽车行业就发展为美国最大的产业，1929年汽车产量超过了450万辆。两位令人振奋、绝顶聪明且富有干劲的企业家推动着汽车业的发展：福特公司的亨利·福特和通用汽车公司的小艾尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）。1908年，福特推出了T型车，该车型的设计简单而可靠，深受消费者喜爱。T型车的问世是为了实现创始人建设“大众汽车时代”的梦想。福特公司再接再厉，生产出数百万辆标准化汽车——每一辆都是黑色，规模效应的强大力量使得T型车可以以极低的价格出售。1925年，第1000万辆T型车在福特密歇根工厂驶下流水线；美国家庭可以以290美元的价格购买一辆福特车，比1908年便宜67%。

在福特公司专注于将T型车日益标准化、让其价格日益下降的同时，小艾尔弗雷德·斯隆开始采取完全不同的策略。20世纪20年代中期，67%以上的美国家庭拥有了汽车，其中很大一部分是T型车。斯隆意识到，接下来，游戏规则要变了，其主要目标将不再是卖给消费者人生中的第一辆车；重点应该放在升级换代上，包括以旧换新以及满足消费者日益增长的对地位、舒适度和汽车外形的要求。斯隆以与其对手福特公司同样的决心和专注力，将通用汽车从由相关公司组成的松散企业集团转型为单一的、组织紧密的企业，从而能够快速而有效地生产一系列汽车。到20年代末，通用汽车的产品线已经包括了雪佛兰、庞蒂亚克（Pontiac）、别克、奥



尔兹莫比尔 (Oldsmobile) 和凯迪拉克诸多车型, 能够满足不同品位和收入的消费者的需求。美国人对这些汽车趋之若鹜, 到 1929 年, 通用汽车的市场份额已升至 32%, 而 1921 年只有 13%。与此同时, 福特公司的市场份额从 4 年前的 40% 下降到 31%。通用汽车继续前进, 后来成为美国最大的汽车制造商 (有时也是美国最大的公司)。美国人民对汽车以及来自汽车的交通便利性和个人自由感的热爱一直持续到 21 世纪。

飞机旅行的商业化是运输业的第二场革命。在莱特兄弟 1903 年的北加州基蒂霍克 (Kitty Hawk) 海滩飞行后的 40 年中, 飞机制造一直在稳步成长。两次世界大战——特别是第二次世界大战, 极大地刺激了飞机的发展。比如, 二战期间, 美国生产了 33.2 万架飞机, 比战前 5 年总产量还要高 10 倍。二战还刺激了航天研究和开发, 美国政府和波音等公司在飞机引擎还没有从工厂中下线时, 便开始考虑如何改善军用飞机的速度和表现。飞机引擎的发展或许是这方面努力的最重要的成果。战争结束时, 波音、道格拉斯 (即后来的麦克唐纳·道格拉斯公司) 和其他飞机制造商开始开发商用飞机, 美国航空业就此诞生, 航空旅行获得了长足的发展。1950 年, 美国航空公司大约实现了 80 亿人英里的客运周转量, 1970 年, 这一数字增长到 1 040 亿人英里, 2007 年更是达到了 8 350 亿人英里。<sup>①</sup>

如此深刻的变化毫无疑问会改变美国人关于时间和距离的概念。21 世纪初, 横穿美国的意义和一个世纪前根本不是一回事。毫无疑问, 9 000 多米高空的空间仍显得狭促而拥挤, 飞行服务业不见得舒适, 晚点更是家常便饭。但整个旅行只需要 6 小时, 而不是 6 天, 且对大多数旅客而言, 横穿美国在经济上也不过是小菜一碟。

另一项技术突破——计算机技术注定要改写我们对速度、联系和可能性的观念。第一批数字计算机是 20 世纪 40 年代出现的类似电子数字积分计算机 (ENIAC) 之类的机器。和现代个人电脑相比, ENIAC 是一个臃肿的庞然大物: 它需要 1 800

<sup>①</sup> 人英里是运输业的一个衡量指标。人英里总数 = 人的数量 1 × 运输距离 1 + 人的数量 2 × 运输距离 2 + …… ——编者注