

导 论

商人鲜有时间进行反思，而对未来世界进行幻想就更少了。但是，在本千年的最后几年里，在企业对全球经济的影响超过历史上任何时期的时候，我们必须考虑：这一影响是否像负责任的企业人及其利益相关者所希望的那样是良性的和积极的。如果不是的话，那么企业期望的工作方式和标准又是什么呢？

本书的中心议题是一个公司长期的价值有赖于：其员工所拥有的知识、能力及承担的义务；公司与投资者、客户及其他利益相关者之间的关系。忠心耿耿的关系如今越来越依赖于一个公司是如何在商业交易之外创造“附加值”。附加值包括质量、服务、对人的关怀、自然环境和诚实之类的问题。我们相信，纳入性利益相关者忠诚的关系的发展今后将成为决定企业活力和成功的最重要的因素。

我们在书中介绍了世界上一些最佳做法的例子。我们相信，这些例子能够向世人昭示，纳入性利益相关者将会带来长期的和更加出色的企业业绩，包括给股东带来更大的经济价值。美国、欧洲以及远东地区的许多例子证明了这一点。

在多数国家，企业是国民经济发展的主要驱动力。的确，自 20 世纪 80 年代苏联解体、计划经济崩溃以来，人们很少再为自由企业的主导地位是决定全球经济发展的主要因素的问题进行辩论。无论是左派还是右派，政治家们不再对自由贸易这一概念提出质疑，也不再讨论国家所有或大型企业进行控制的功过是非。持各种主张和见解的政府现在似乎都相信市场在资源配置和为客

户生产产品提供服务方面最具效率。而只有在教育和医疗保险方面，意识形态还努力保持其控制和垄断。

根据世界观察研究所的估计，世界 500 强公司控制着世界贸易额的 70%，占世界国内生产总值的 30%。仅此一项就足以证明本书中心议题的正确性。本书虽然利用一些利益相关者所处的困境来说明管理好一个具有社会和环境保护责任心的企业是多么具有挑战性，但主要目的并不是要谈论对与错，是与非。本书只是一个指南，告诉人们旨在最终实行利益相关者的企业应采取哪些最佳方法和技巧。

我们把利益相关者定义为那些可能受企业影响并对企业产生影响的个人和实体。重要而直接的利益相关者包括投资者、员工、顾客、供应者以及企业所在的地方社区。我们将之称为主要的“社会”利益相关者，其原因是因为他们的利益是通过各种社会关系而与该企业的财富直接发生联系的。次要的社会利益相关者包括管理者、市民机构和压力集团、媒体和学术评论家、贸易团体以及竞争对手。这些团体的利益较为间接，但是它们也构成自由企业体系这一社会生态的一部分。

具有远见卓识的企业还希望把其他一些实体纳入其利益相关者的利益范围内：例如，自然环境、非人类物种和人类后代。它们的权利可能会受到企业行为的影响，同时也影响着企业的行为方式。这些实体也有“代表”自己的拥护者和辩护者——为其撑腰说话的压力集团。

在战后时期，组织有序、“具有高度信任感”或有着不成文约定的社会里（如日本和德国），企业对利益相关者的利益非常关心——至少对所有者、员工以及客户是如此。在斯堪的纳维亚和荷兰，企业行为对环境格外敏感。在缺乏不成文规定和个人主义更加严重的社会（如美国和 20 世纪 80 年代的英国），利益相关者利益的天平是倾向于所有者和股东的，其结果是复杂多样

的。不过，我们发现，即使在英国和美国，在 20 世纪大部分时间里，实行利益相关者纳入的企业在经营上要比奉行“股东第一”的企业要更胜一筹。

约翰·普兰德等认为，利益相关确实是一个平衡问题⁽¹⁾。如果利益相关者的利益不平衡的话，如果投资者所得到的回报太少或资本垂手可得到的话，那么就可能出现危机，制订的决策就会过于草率，造成浪费。反之，如果不做长远打算而使股东价值过快地最大化的话，企业遭受的损失将会更大。

利益相关这一概念在企业中并不代表集体主义，从无竞争的意义上讲⁽²⁾，也不意味着动荡不安。这一概念是建立在企业是一个社会工具这一复杂的观点的基础上的，其速度和操舵取决于对路标的仔细辨别以及其他道路使用者的行为。同时，最佳路线的选择有赖于所有能够使用地图的人的共同努力。

本书的基本设想是：那些考虑到利益相关者广泛利益的企业表现得更为负责；企业能够成功地创造两种价值：商业价值和社会价值；社会价值和商业价值彼此相互强化，从而进一步赢得利益相关者的忠心，提高企业活力；社会和商业透明度能够带来更加显著的组织个性和更高的效率；在 21 世纪，关心利益相关者利益的企业更容易比排斥利益相关者的企业做得更好。

本书第一篇追溯了源于工业革命时期的利益相关者在企业中的利益的渊源。我们通过游戏的比喻来表明不同的经济行为者是如何扮演其角色的，这有助于说明为什么今天在企业与利益相关者的关系中还存在一些机能性障碍。我们的结论是需要对游戏规则进行彻底检查。第二部分简要介绍了企业是如何做出战略性决策的。我们通过 20 世纪企业的三个故事来说明企业在过去 100 年间所发生的影响。本书的其余部分是利益相关者纳入手册。读者如有兴趣可以浏览一下。本书采取的方法是对各个利益相关者例子逐个进行分析，而不是进行整体分析。我们希望学生和学者

既能欣赏书中第一、二部分所做的历史、经济和管理上的分析，同时也能够咬紧牙关，强迫自己对第三部分通过分析得出的实际意义进行思考。反之，我们希望承受着巨大压力的企业领导人能够挤出一点时间来思考自己所面临的问题和困境的原因，从而更好地领会书中提出的建议，以期更加关心利益相关者和提高企业业绩。

本书在很大程度上是根据 R·爱德华·弗里曼、加里斯·摩根和约翰·凯的管理理论、约翰·肯尼思·加尔布里思和威尔·哈顿的经济分析和大卫·考顿和安东尼·桑普森的企业评论而写就的。我们希望对企业的看法和认识更加完善，为此得到了汤姆·加能、乔治·高德、查尔斯·汉迪、托马斯·谢里登和奈杰尔·肯德尔思想的启发和支持。

最后，我们所受的历史影响来自两种截然不同的观点：罗伯特·欧文、威廉·莫里斯、IBM 公司的托马斯·沃森的观点以及 The Body Shop 的阿尼塔和高顿·罗迪克的观点——利益相关者赞成所有这些观点。

综上所述，可以说，我们既不是在叫卖自由市场，也不是倡导“股东价值”。有人说，良好的利益相关者关系会对长期的股东价值最大化造成损害，我们对此而制造的二分法深恶痛绝。的确，我们通过大量的例子证明了它们二者之间是具有相互强化作用的。我们认为，富于创造性和开拓性的企业应努力提高所有的包括股东和所有者在内的利益相关者的经济和社会价值。企业，不论大小，应该考虑周全，致力于长期繁荣，组织有序。本书专为考虑周全、具有奉献精神和组织有序的管理者设计撰写，祝愿企业的未来更加光明灿烂，祝愿那些现在和将来其生计都依赖于企业的人们的前景更加美好。对此我们充满信心。

第一篇

利益相关者的兴起

第一章 无人信任我们

时间所能给予的最宝贵的财富就是纯洁无瑕的名誉；人只不过是镀了一层金的沙土或上了色的泥土。

——威廉·沙土比亚

一、信任危机

毫无疑问，作为一个体系，企业界普遍存在着信任危机。根据 MORI 所做的调查，英国绝大多数公民都不赞同“企业一般都试图在利润和公共利益之间保持一种平衡”这种说法⁽¹⁾。英国大众中只有 15% 的人相信跨国公司是“诚实公正的”，而相比之下，27% 的人相信报纸所言，83% 的人则信任自己的医生。MORI 在 1996 年进行的一项调查表明，被调查者中有 66% 的人认为工商业不够重视自己应负的社会责任。1996 年 11 月，ICM 为《卫报》做的一项调查显示，在人们应该“学习”的 20 种道德榜样中，企业领导占第 12 位，惟一个还算不坏的消息是他们所占的位置还排在皇家、工会领导和议员之前。不过，鉴于近年来人们从媒体那里得到的各种宣传报道，这也就不值得对企业家们表示祝贺了。

在北美、欧洲以及远东地区，公众对企业及其主要领导人的信任度也高不了多少。1995 年，美国跨国公司监控公布了“最差公司前十名”的名单，其目的在于将羞耻当作一个改进公司行为的动力。名单上包括壳牌公司（Shell）、陶氏化学品公司（Dow

Chemicals)、3M，杜邦 (Du Pont)，强生及 Warner - Cambert 这些令人敬佩的名字。

这种现象只存在于企业界吗？绝对不是。宗教团体、政党、政府、司法部门，甚至教育和医疗机构所受到的尊重程度也越来越低。也许这种新的不满意和不尊重现象产生的直接原因是缺乏新的安全可靠性的，尤其是生计和社会凝聚力方面安全可靠性的缺乏取代了以往的安全可靠性⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾。

也许是新闻媒体的行为发生了变化，使过去不为人们所熟知的人性弱点和公司丑闻暴露于光天化日之下。试比较 20 世纪 60 年代新闻媒体对约翰·肯尼迪个人行为所采取的温和态度⁽⁵⁾和 90 年代对比尔和希拉里·克林顿所做出的含沙射影和尖刻辛辣的批评和讽刺⁽⁶⁾。

也许是因为信息技术的创新加速了谣言和耸人听闻的猜测在全球各地的传播速度。对企业名誉进行的攻击同样也得到了广泛而有效的传播。例如，壳牌公司和雀巢公司 (Nestlé) 遭遇到的倒霉的经历。也许人们现在可以说，在一家公司的律师在发出“禁令”之前，对该公司的诽谤就已被粘贴到了互联网上。

工业资本主义在两个世纪里所产生的影响也许应对人们失去对负责促进经济发展的人的信任负责。我们现有的企业制度怎么能听任如石棉和煤粉之类的已为人所知影响人类健康的职业性风险长期存在下去呢？从都灵到东京，与企业有关的政治丑闻能否向人们警示体制性痼疾呢？发生在博帕尔 (Bhopal)、拉弗运河 (Love Canal) 以及塞维索 (Seveso) 的环境灾难是否已给企业蒙上了一层永远难以彻底挽回的制造并传播毒药和污染的名声呢？

不管造成企业今天面临的合法性危机的社会和历史原因是什么，毫无疑问，这是千真万确的事实，会给企业的执行官员增添极大的压力。

利益相关者代表的出现表明需要承担更大的责任。历史上，

工会主义是对所有者剥削工人做出的一种反应，在很长时间里它充当着一股主要的遏制力量，支配着企业的行业行为。但是，近 30 年来，组织有序的代表客户、个人股东、环境以及更广泛的社区利益的辩护者出现了。非人类物种在一些企业部门也是利益相关者，因而企业也应对动物利益负责任。大量的专门研究组织诞生了，他们代表这些团体对企业行为进行评价，并公开地进行挑战（见图 1—1）。

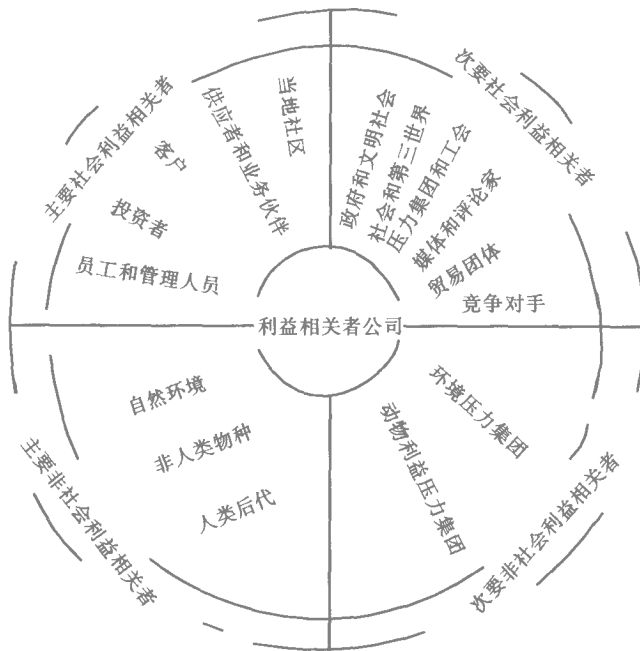


图 1—1 影响利益相关者公司的各种因素

在美国，经济重点理事会和企业责任各宗教团体中心专门研

究和维护投资者和客户的利益，对环境负责国家联盟负责处理与环境有关的问题，而投资者责任研究中心则代表广泛的机构性投资者的利益对企业进行跟踪调查。在加拿大，道德扫描组织（EthiScan）也为顾客提供类似的服务（见案例研究 1—1）。

案例研究 1—1 游行的道德观

设在多伦多的道德扫描组织（EthiScan）是一个业外评价组织，通过一种非常系统和支持使用者的方法为顾客提供信息。它把设在加拿大的公司分为九类并从 A 至 F 予以评估。它们是：性别和家庭问题，社区责任，先进的员工政策，劳资关系，环境状况和管理，管理方法和消费者关系，采办和贸易活动和真诚与公正。每一类中得分超过 95% 的公司被评为 A+，得分在 9% 以下者被评为 F。道德扫描组织根据部门不同对公司进行分类，并将每一类中得分最高者列入“光荣榜”。所有这一切都编入使用方便的指南中出版发行。

欧洲也有一些从道德和环境方面进行评价的小组为投资者提供忠告，如英国的道德投资研究信息中心，德国的 Okom，瑞士的生态评定国际（Eco - Rating International），比利时的 Ethibel。消费者受到众多的行政部门、政府、半政府及非政府部门的保护。这些部门范围广泛，有公认的，也有对抗性的，有制订规章制度的部门，也有极端的行动主义者组成的组织。

随着要求对不同的利益相关者负责的呼声日益提高，进行独立评价和审计势在必行，因此出现了大量的公司需要的各种类型的审计。企业并不是惟一的需要对越来越多的苛刻的客户表现其诚意的部门。

迈克尔·鲍韦尔在《审计爆炸》⁽⁷⁾一书中指出：“当非正式的信任关系难以独立地支撑其责任，当责任必须正式化、表面化并加以检验时，就需要审计了。”审计和公开结果报告为应付对外部负责任的要求和利益相关者纳入提供了方法。审计还为加强合

法性和提高组织效率提供了积极和强有力的武器。关于不同种类的利益相关者审计的参考资料在本书中随处可见。

二、自由企业：最终游戏

企业巨头通常总是利用游戏理论对企业成败能够得以解释和证明的方式进行讨论。令人欣慰的是，更老道的游戏理论家们已经放弃了最原始的弱肉强食的企业战略，现在至少开始意识到合作互补行为的重要性⁽⁸⁾。我们将尽可能以广泛的眼光来看待企业的游戏理论以及其中的游戏者。

就其目前形式而言，自由企业的游戏是一个比较新的现象。最强大的企业当属跨国公司。有各种层次不同的责任有限公司和小型企业组成的联合企业则是跨国公司的服务者和供应者，时而也向前者提出挑战。主要的赞助者是资本市场、投资基金和借贷机构。这些借贷机构的资金来源于不同渠道。在英语国家，这种机构不愿做长远打算，而且它们也没有对游戏进行密切观察。被称作世界贸易组织的组织是一个国际性仲裁者，相较而言也是经验不足。此外还有包括各国政府在内、以及诸如欧盟、东盟和北美自由贸易协定之类的贸易集团。

团队经营者是一群各式各样的企业家、独裁者和家长式统治人物，近年来，这些人的薪酬越来越高。糟糕的是，游戏场所处境不好，有些团队力量太强大，以至于有时它们对仲裁者和区域裁判都会产生太大的影响。但是，游戏还在进行当中。我们应当对参与游戏的各方密切观察，看主要支持者、工人和消费者是否对结果感到满意，看不久是否会爆发一场起义。

第二章 自由企业：游戏规则

有头脑、相信自己不受知识分子影响的人往往成为某些已故经济学家的奴隶。

——约翰·梅纳德·凯恩斯

自由企业这一游戏已有 200 年的历史了，它首先出现在英国、欧洲和北美，然后又传入亚洲，最终发展成为一种全球现象。在此其间，主要参与者都经历了惊人的成功和痛苦的失败。不过总的来说，自由企业作为一种全球性创造财富的体制已经无可辩驳地占据了主导地位。从产生到现在，政治家、经济学家、企业家及其利益相关者始终在为自由企业的性质、优势及其必然性进行争论，另外他们还对管理或遏制其影响的规则进行辩论。在相互竞争的政治制度和经济框架中，在所有者、工人和消费者之间，也展开了大规模的斗争。

要了解目前的规则和框架是为何和如何发展而来的，我们有必要追溯一下企业行为的历史，探讨相互竞争的利益是如何努力发挥其影响的。我们就从 18 世纪末自由企业制度产生于英国伊始开始谈起。

自由企业的规章制度长期以来一直受到最“枯燥乏味的”科学：经济学实践者——经济学家的支配。毫无疑问，最具影响力的经济学家当属亚当·史密斯。这位苏格兰道德哲学家出身的大学学者和独立导师被誉为在具有竞争性的市场经济中创造财富制

订了最早和不朽的准则。

史密斯的理论形成于英国、欧洲和美国历史发生重大转折的时期。西班牙和奥斯曼帝国开始崩溃，大英帝国的影响即将达到鼎盛时期。北欧以农业为主的国家开始感受到启蒙运动时期科学发现所带来的影响。受到英帝国陆海军支持的商人贸易仍然占据主要地位。但是，机器时代已经带来了激动人心的消息：如牛顿和玻意耳等科学家在 17 世纪末、18 世纪初发现并进行解释的物理法则已经应用到了“科学农业”、医学和航海领域。这些法则也越来越多地应用于工业和制造业方面⁽¹⁾。

一、工业革命

科技进步始终具有多重意义。在资产负债表上，启蒙运动具有积极意义，它提供了一种途径，使得医学从迷信走上了外科学和科学。1712 年，第一个从煤矿中抽水的蒸汽机问世了，从而既提高了效率，也提高了安全性。相比之下，新的蒸馏技术非常成功和普及，以至于穷人都可以大量地饮用价格低廉的杜松子酒，并且造成短时间内，在 1740 年左右，伦敦的死亡率超过出生率的两倍。

自 18 世纪初杰斯洛·塔尔发明播种机以来，英国农业开始使用各种机器，而出现在纺织业的发明创造，如哈格里夫的“纺纱机”（1763 年），阿克赖特的水力纺纱机（1769 年）和康普顿的“走锭精纺机”（1775 年），成为工业生产发展的最大动力。家庭作坊式的纺线织布被变成了工厂作业，詹姆斯·瓦特在 1769 年申请专利的蒸汽机的发明标志着工业革命的真正开始。以煤和焦炭为燃料的蒸汽机的使用为发生在随后一个世纪里的熔铁和那场工业革命提供了原料和能量。第一个迎接这场革命的国家是英国。

（一）国家财富

这就是亚当·史密斯提出自由市场理论的背景。1765 年，他到法国旅行，见到了一些名人，如哲学家伏尔泰、物理学家魁奈

和重农主义者杜尔哥⁽²⁾。重农主义者认为，所有的财富都来自于农业。而史密斯却得出了一个不同的结论。他预见到了工业化的巨大潜力，预见到了“分工”将给产量带来巨大的效率。根据“分工”，个体工人被化分为不同的专业。史密斯利用一个别针厂作为例子来说明其观点。最为重要的是，他深信取消对国际贸易设置的种种壁垒就能产生财富：这样一来，个体企业和国家都可以顺畅地、尽可能地追求自己的比较优势。

1776年，史密斯在《国家财富的性质和原因之探究》中发表了自己的观点。该书对当时的英国政治形势产生了巨大影响。当美国和法国正面临着轰轰烈烈的国内革命的时候，英国却轻松并牢牢地控制着帝国的绝大部分领地。但是，史密斯看到，帝国征服和商业利益在市场中占主导地位从长远意义上讲并非获取财富的最佳途径。的确，英国正在经历一系列外交政策上的灾难，使商业冒险家的梦想遭到永久性的毁灭。不论是道德沦丧地向加勒比地区和北美的蔗糖和烟草庄园运输奴隶劳工，还是从斯堪的那维亚掠夺木材、从殖民地掠夺蔗糖和香料，军事和造船方面的优势并不能长久地保证财富的获取。制造业和自由贸易显然是史密斯提出的解决问题的方法。

史密斯及其同时代的政治家们对正在兴起的美国独立运动所持的态度在这方面特别具有启发意义。在《国富论》问世的同一年，美国《独立宣言》也发表了。这是大多数美国人对原则和权利看法的革命性宣言，是对英国进行经济剥削的强烈不满和抗议（见案例研究 2—1）。

案例研究 2—1 汤姆·潘恩：自由、革命和管理的倡导者

潘恩⁽³⁾是英国一个收税官。他的大多数政治见解都是在静谧的苏塞克斯路威斯小镇形成的。今天潘恩最为人熟知的是他对美国和法国共和革命的狂热的支持，是个辛辣的善辩者和小册子作者，是《人的权利》和《理

性时代》的作者。他是托马斯·杰佛逊的好朋友、乔治·华盛顿的死对头。作为对美国的独立和自由事业有着巨大影响的人物，他的关于自由市场的主张颇具指导意义。他相信，自由企业足以成为国家权力的制衡因素，而对自由市场自我调节功能则持怀疑态度。他像亚当·史密斯那样责骂垄断者和只顾自己发财的商人，但又不同于后者，他主张文明社会制定政治和法律规则，尽可能完善市场机制，主张银行和政府主动对创造财富的企业进行投资。

乔治三世固执己见地以为美国殖民地最终将会屈服，而包括史密斯和一些英国政治家在内的其他人却看到了另外一种可能性⁽⁴⁾⁽⁵⁾。主流意见受到了对美国及其盟国法国和西班牙继续进行难以以为继的战争这一主张的排挤。值得注意的是，英国最成功的制造商和出口商之一，陶器工匠韦奇伍德，是美国独立运动的热情支持者。与欧洲主要市场关系的破裂使他蒙受了极大的损失。如史密斯所言，法国市场远大于美国殖民地，而因其地理位置上相近，同法国做贸易速度要提高几倍。

（二）自由市场的出现

到 1779 年 11 月，英国因荷兰支持美国独立而对其宣战，这使局势进一步恶化。与此同时，爱尔兰和印度也存在着爆发起义的危险。1780 年 6 月，议员威廉·小皮特把对美之战描述为一场“最该诅咒的、邪恶的、野蛮的、残酷的、违背人性的、非正义的、恶魔般的战争。”毫不奇怪，1782 年当皮特在 23 岁就任英国财政大臣时，他支持新任首相威廉·P·谢尔本谋求和平的做法。谢尔本和皮特想与美国和欧洲各强国签署商业条约，这意味着只是对“我们全部贸易体制的修改”。

在新任外交大臣福克斯尚未对自由贸易的范围重新进行检查、也未增补一些保护商人的条款的情况下，继任政府就同美国签订了条约⁽⁶⁾。1783 年 12 月，皮特再次当选首相，他开始废除

贸易壁垒和关税，扩大与美国和爱尔兰的贸易，并同西班牙、葡萄牙、法国和俄罗斯签订了商业条约。1786年，由威廉·艾登（商人）与法国签订的条约被皮特的盟友邓达斯形容为“制造商所获得的最大的裨益和恩惠”。

到18世纪末，皮特采取的措施以及他所追求的贸易稳步增长促进了英国的经济复苏。1783年至1792年间，出口额增长了一倍，同期内250万英镑的贸易赤字被改写为200万英镑的贸易顺差。向自由贸易的转变并不是一帆风顺的。给这位年轻的首相造成严重刺激的是反对派政客和商人们联合起来抵制他与爱尔兰建立更加公平的贸易关系的愿望。这次联合抵制活动的领导者是大英制造商总商会主席韦奇伍德。他与包括瓦特和普里斯特利在内的工程师和科学家一道，千方百计设法保护自己的利益。

拿破仑·波那巴一世在领土和权力上的野心使自由贸易主张者遭受了另外一次挫折。这在18世纪末迫使英国动用武力强行阻拦法国和中立国家之间的贸易。不出所料，这引起俄罗斯、瑞典、普鲁士和丹麦组成联合武装力量以保护各自的贸易利益。

（三）自由贸易和19世纪

尽管遭受了一些挫折，但随着19世纪的到来，自由贸易的概念还是发展成正统的经济学原则之一——至少在理论上是如此。许多工业和农业的特殊利益仍然企图保持其垄断性，或者说政府通过设置关税、价格支持和贸易壁垒对它们予以保护。

19世纪初，波拿巴的野心彻底失败，英法之间建立起了比较正常的贸易关系。在标志着拿破仑一世战争结束的维也纳大会（1814—1815年）上，欧洲主要国家之间正式再次确立了贸易的稳定性。的确，在未来的100年里，欧洲处于相对的和平和稳定时期。

1812年，英美战争再次中断了两个海上力量最强大的国家之间的贸易关系。1816年，美国开始实行保护主义政策，为保

护纺织业和熔铁业等新兴的制造业设立了关税。美国的关税逐渐被公认为具有内部分裂性，因为虽然这些关税保护了大量的设在北方的制造商们，但却给较为贫困的南方各州带来了越来越大的困难。因此，国会于 1833 年通过了一个关税法案，把所有超过 20% 的关税降到 1816 年制订的较为适当的水平。

同时，继政府赋予股份公司垄断权的两个世纪之后，1813 年，印度贸易对所有的英国公民开放。20 年以后，英国开始与中国进行自由贸易。

18 世纪 20 年代，英国工业利益日趋重要，议员李嘉图的经济理论风行一时，在这一时期，以自由贸易原则为基础的经济不干涉主义政策得以实施。1821 年，木材税被削减，1824 年，丝绸和羊毛税被取消，工业品税从 50% 降为 20%，原材料税由 20% 降到 10%⁽⁷⁾。

1825 年，取消了对酒的征税。1833 年和 1840 年又分别取消了对茶和烟草的征税。对机器设备所征的进口税被英国首相皮尔设定在最高为 20%，而出口税与 1843 年则彻底取消。到 1853 年和 1860 年格莱斯顿提出预算方案时，英国实际上已经成为一个自由贸易的国家。

19 世纪中叶，工业革命在英国轰轰烈烈地进行着，许多最具社会破坏性的副作用也已初露端倪。我们谈自由企业制度下工人和社区的命运时再回头讨论这个问题。但就目前而言，我们先对亚当·史密斯发表《国家财富》之后半个世纪里建立起来的经济原则做个总结。这一阶段目睹了军队支持的商人贸易的结束，目睹了工业化的诞生。这一阶段还发生了重大的政治变革：美洲和欧洲革命、北美和南美成功的独立战争、西班牙和奥斯曼帝国的衰弱以及美国、英国和俄罗斯势力范围的巩固。

二、铁的规则

自由企业游戏的铁的规则产生于喧嚣的 17 世纪末和 18 世纪