

第1章



企业家与消费者

我是出于对企业家同消费者之间一系列关系的兴趣而萌发写此书的愿望的。作为哈佛商学院的一位历史学家，我亲身经历了 20 世纪 90 年代的信息革命，我被这个社会新鲜事物的涌现速度所深深地震撼：高科技的移动电话、国际互联网、特制咖啡馆、热牛奶咖啡等等名目繁多不一而足。20 世纪 80 年代大多数人们甚至对电子邮件和 *caffe lattes* 闻所未闻，然而在短短的 10 年间，数以百万计的社会大众不仅熟悉了这些新鲜事物，而且非常自然地将其融入了自己的日常生活，成为了每天学习工作不可分割的组成部分。

究竟是什么样的神奇力量使得人们趋之若鹜地成为了这些新产品新服务的追逐者，而在众星捧月般地追求社会时尚的同时，他们对这些新事物的具体功效却知之甚少。而我所研究的消费者大多数却是小心翼翼的，他们对新生事物最初一般是持以怀疑的态度。金钱在这些消费者手中如同选票，他们显然希望最大限度地获取商品的使用价值。为什么某些商品一经上市就能引发社会的轰动，而另一些却始终茕茕孑立无人问津呢？

越考虑这些问题，我就越被企业家和消费者之间微妙的关系吸引得难以自拔。那些企业家和制造商究竟是依靠何等奇妙的力量将部分消费者的好奇心转化为全社会的一致认可？

如果某位企业家希望自己的产品登堂入室并组建一家成功的企业，他显然需要在节约成本的前提下生产出尽可能好的优质产品，然而精心策划的生产流程本身并不足以确保公司持续的发展和繁荣，如何通过有效的手段将自己产品所蕴含的优良品质传播开来也是获取成功的关键因素。年轻的企业更需要虚心诚恳地听取来自于消费者的声音，并始终以这些意见和建议作为指引企业前进方向，调整企业路线方针的重要力量，否则，短暂的繁荣迟早将成为过眼云烟。个人企业家，尤其是那些身处巨大的社会技术变革时期的人们，究竟应该如何把握这样关键的

2 品牌的故事

动力？他们究竟是通过建立怎样的企业组织来实现同消费者的有效交流并获取对方的信任？

这本书从历史的角度回答了以上的问题，它以六个不同的工业领域为背景，准确地刻画出了六位有血有肉、形象丰满的企业家创业经历，他们都以自己的努力和智慧开创了崭新的制造行业和相应的市场领域。从某个角度看，他们都是“超凡脱俗”的企业家，而非庸庸碌碌之辈。普通的企业家大多没有获取成功，尤其是在第一次创业的阶段，很多人甚至穷其一生却一无所获。

这本书是以18世纪末期的英国作为起始点的，约西亚·威基伍德在这片土地上引发了高档瓷器的社会需求。100年之后的美国，亨利·海茵茨与马歇尔·菲尔德则分别促进了食品加工业和商品销售业的繁荣发展。接下来，本书将重点转向了三位20世纪的企业家：雅诗兰黛同她的高档化妆品，霍华德·舒尔茨与星巴克特制咖啡，迈克尔·戴尔与个人电脑。从所有的六位企业家身上，读者都不难寻觅出促使他们事业有成扬名立万的企业策划和把握住的历史机遇。

商品供应，市场需求以及不断变化着的历史环境

经济学家和商人通常将市场划分为两个有机的组成部分：商品供应和市场需求。前者是商品、服务、企业和有形资本的发源地，后者则形成了顾客的购买决定和商品的市场命运。很明显，经济条件和社会环境的变动对于双方都将产生显著的影响，它们不但改变了制造商的生产方向和服务手段，同时也影响到了消费者对商品的认知程度和购买需求。

本书所介绍的六名企业家在很多方面具有相同之处，其中最重要的一点就是他们对快速的经济社会变革在消费者身上起到的作用有着敏锐并深刻的认识理解。他们把握并利用了市场经济中的供求因素，创造出了优良的产品、知名的品牌 and 同消费者之间密切的联系，并且始终满足和预测消费者不断变化的市场需求。

本书中的四名企业家是通过产品制造来实现一飞冲天的目标：威基伍德的陶瓷产品、海茵茨的瓶装腌菜、雅诗兰黛的高档化妆品，以及戴尔的个人电脑，这些产品当然属于有形的范围。其他两位企业家更多的则是营造烘托一种独特的经营环境：菲尔德的大型商场与舒尔茨的特制咖啡馆。除此之外，威基伍德的产品陈列室、戴尔的产品订购系统以及雅诗兰黛的产品试用策略也为各自的成功增添了重要的砝码。

大多数学者在社会经济变革的研究中将主要的精力集中在了产品供应的单一

方面，诸如科学技术、财政体系、管理创新等旨在提高产品质量和服务水平的因素之上。这些著作大多阐述了某位企业带头人通过采纳某种特定的技术创新和管理系统所实现的生产飞跃。与这种风气有所不同的是，我的这本书将主要的内容放在刻画企业家对市场需求等动态所作出的反应上。这六位企业家深谙经济发展和社会变革对消费者心态和需求所产生的影响，并以此为依据把握企业的前行方向。他们都在孜孜以求地寻觅着发展的商机，并没有因为创业初期的势力弱小和资源紧缺而沮丧畏缩（这种精神也是对“企业家”这个称谓最好的诠释）。有效地开发资源取决于对消费者需求的正确把握，这需要企业家悉心地同消费者促膝交流，了解他们的心声，把握他们的心态，制造出能够最大程度满足他们的产品，有的放矢地提供最优良上乘的服务。还有一点相当关键，那就是建立一个将这些功效完美地结合在一起的企业组织。

1759年，约西亚·威基伍德创办了自己的陶瓷制造公司，他拥有远大的理想和抱负、丰富的行业经验以及充分的想像力和创造力，但却缺乏资金和市场。然而威基伍德意识到，18世纪不断繁荣的英国社会经济必然带动起消费者对类似于瓷器的这种非生活必需品的购买热情。他同时还注意到，一种追求社会地位的仿效风气逐渐在英国流行开来，人们竞相模仿上流社会的消费习惯和鉴赏品味。威基伍德于是充分利用了自己的敏锐观察，不仅制造出了品质优良的瓷器，同时还刻意营造烘托出了自己的独特品牌，并努力将其传递给广大消费者。随着陶瓷市场的逐渐扩大，威基伍德也不断丰富和完善自己的企业结构，终于获得了事业的成功。同威基伍德一样，本书中的其他五位企业家也都使用某种特定的手段，敏锐地把握不断涌现出来的商机，这些手段包括严格的质量控制体系、完善的雇员培训计划，富有创意的商品销售渠道以及强大的品牌效应。所有的努力都是为了一个共同的目的：为自己的产品和服务打开市场。

当然，这六名企业家都限定在某一特定的历史范围内，这是任何人都无法逃脱的必然规律。19世纪末，亨利·海茵茨和马歇尔·菲尔德充分利用了便利的交通工具和大型的商品市场，这些都是100多年前的威基伍德想也不敢想的事情。而100年之后，迈克尔·戴尔所利用的电话和网络等销售工具也为当时的商业领域做出了表率，这些手段想必也一定会令海茵茨和菲尔德振聋发聩。

这六名企业家的创业所得，尤其是在起步阶段，大多都是依靠一些即兴的手段来模仿行业内已经确立的标准。创业初期，他们缺乏资金和劳力，企业管理制度也很不完善。其中两位是以厨房作为自己的创业基地，一位在大学宿舍畅想着未来的前景，还有一位则在咖啡馆后面的房间里策划着发展的路线。但这六名企业家却都无一例外地拥有远大的理想和坚定的信念，初期的弱小并不妨碍他们一飞冲天的雄心壮志。从某种角度来看，他们的成功都要依托社会变革所萌发的巨

4 品牌的故事

大商机，但从本质上说，机遇只青睐那些有所准备的奋斗者。

企业和品牌

本书中的六名企业家都创造出了各自的企业组织，其中有五家公司是以创业者的名字作为品牌名称的，而这些品牌正是他们开创市场最为有效的工具。

如今，品牌通常是一家企业的名称、商标或是符号，用以将自己的产品同竞争对手区分开来。著名的企业品牌包括可口可乐、美国万国宝通、麦当劳、IBM、劳斯莱斯、香奈尔和索尼，它们在全世界的消费者群体中都享有极高的声誉。强大而有信誉的企业品牌往往能够为企业带来源源不断的利润，更重要的是，它们将为自身的企业形象做出最好的诠释和推广。知名的品牌还有助于企业扩大自己的生产范围，可口可乐公司的减肥可乐、无咖啡因可乐、雪碧、Fresca就是最好的例子。

本书中所讨论的六个品牌都是在市场需求变化的阶段蓬勃发展起来的，这种现象在任何历史时期内都曾出现过。而这六名企业家都处在社会经济发生巨变的时期内。一方面，他们的品牌及时地把握住了消费者的需求变化；另一方面也加大了企业自身的生产组织能力。

双向交流

书中介绍的六名企业家并非始终通盘考虑品牌发展和企业建设，以构建社会经济供求双方间的桥梁，至少在创业初期是这样的。他们考虑最多的是如何最大限度地吸引消费者的关注，他们有足够的理由相信自己的产品是适应社会经济不断变化的需求的。随着信心的不断加强，他们致力于本行业发展的信念也开始膨胀，在它的驱使之下，企业家同消费者之间的双向交流也逐渐密切起来。

18世纪的工业革命给生产领域带来了巨大的发展商机，雄心勃勃的企业家已经不再满足于狭小的地区性市场，而广大的消费者也渴望获取工业革命所促进的人类文明，当然，有很多新产品新事物来源于非常遥远的地理位置。制造商同消费者之间传统的面对面的直接交流方式对于此类产品的传播推广几乎无能为力，随着社会经济加速，消费者再通过个人接触同地区性的制造商进行商品交易已经变得越来越落伍，最终被社会完全摒弃。商品品牌、销售商、新形势的销

售模式以及广告宣传成为传统途径的替代品。与此同时，商业领域内还逐渐形成了消费者向制造商反馈意见建议的畅通渠道促进了“市场调研学”的兴起。

然而这条双向交流的渠道究竟是如何形成的，又是怎样随着时代的发展逐渐变革的？18世纪，威基伍德是通过个人联系、产品传单以及报纸广告等途径培育起同消费者的密切联系的。而如今，以电视和国际互联网为代表的现代化媒体使得雅诗兰黛、星巴克、戴尔等公司有能力和同时发展数以百万计的消费群体，这是先前的企业家所无法企及的。国际互联网的出现极大地缩短了人们之间的距离，也使得人类实现了资源共享的目的，对于企业家来说，他们的潜在用户数量随着科技的进步而不断激增，持续不断的顾客反馈已经成为了现代企业发展的关键因素。

站在巨人的肩膀上

在写这本书的过程中，我参考了众多伟大学者与作家的著作，由于他们的数量过于庞大我无法在这里一一列举。正像我前面所阐述的那样，大多数经济历史学家在社会经济变革的研究中将主要的精力集中在了产品供应的方面，他们深邃地研究了某些18、19世纪企业的技术以及管理、企业组织的创新活动，19世纪中后期大型企业的发展演变过程更是能够激发这些学者的研究兴趣。一小部分但同样颇有建树的历史学家则将主攻方向瞄准了19世纪末20世纪初涌现出的大型市场以及全国性的广告宣传活动。

与此同时，活跃在商学院的一部分非常有见解的市场学者对当今的商业活动进行了深刻的研究，他们在品牌创造、广告宣传以及销售策略的目标、创新性和效果方面花费了大量的心血。除了这些市场学者之外，包括历史学家、人类学家和经济学家在内的众多专家同样开展了不懈的研究工作，尤其是20世纪80年代初期之后，他们潜心进行了现代市场文化起源发展的课题研究。一部分学者重点考察了现代商业的管理、财政以及科技研发活动，分析了企业家和他们的组织是通过怎样的手段聚集资源把握商机的。

在这本书中，我对这些研究课题之间的联系进行了仔细的阐述。我渴望了解企业家在开发新市场、影响人类消费习惯的这个历史进程中究竟起到了怎样的作用，这个话题目前并未引起广泛的关注。

这本书当然不是对市场发展过程中涌现出的所有新产品进行简单的罗列，也并非对自工业革命以来的企业组织进行彻底的重新剖析。我将自己的主要精力集

6 品牌的故事

中在了对六名企业家近距离的调查研究，以及他们发展同消费者双向交流渠道的创新活动之上。这本书在特定的历史环境下对六家企业的起步发展进行了深层次的剖析，为当代的读者提供了丰富的参考价值。它以 18 世纪中期英国的约西亚·威基伍德研制产品、创建品牌、开发市场、组建企业的创新活动作为开端，向读者展开了一幅企业发展的历史画卷。

第一部分 过 去



第2章



约西亚·威基伍德（1730~1795）

序言：凯瑟琳女王的宴会

1774年6月，居住在伦敦的各界社会名流不约而同地穿越熙熙攘攘的伦敦西区，汇聚在一座富丽堂皇的名为波特兰的大厦。这是一座乔治王朝风格的建筑物，大楼中的五间陈列室中，乔治三世之妻夏洛特皇后以及公爵、伯爵们往来其间，在他们周围簇拥着许多富甲一方的商人。这些社会名流到这里来的目的是为了亲眼目睹全英国最富盛名的瓷器珍品。

这次由俄罗斯凯瑟琳女王做东的50人晚宴耗资3 000英镑（折合当今280 000美元），共展出了952件瓷器珍品，每一款都印有手工绘制的英国风光，其精美程度可以称得上是巧夺天工。夏洛特皇后的一位侍从在大饱眼福后称，精致的瓷器在“楼下的三间和楼上二间的展室”处处陈列，它们在桌子上一字排开，“随时等待着参加晚宴”。这些瓷器通体洁白光亮，图案呈紫色，四周绘制有各色花环，“尤其是它们的中部更加引人注目，英国的秀美山河尽收眼底”。这些图案的制作素材都直接来源于当时的版画和素描，绝大多数真实地再现了英国著名的建筑物和秀美的庭院。参加展会的名流们怀着好奇的心情在这些精美的瓷器中寻觅探究，看看到底谁家的私产有幸融入画中。

少数展品描绘了运河水闸、煤矿、造纸厂、造船厂等景象，这些餐碟、茶壶、茶杯等瓷器为人们呈现出了英国蒸蒸日上的势头，一个富有创造力的工业国家，一个传统与现代交织并存的社会。1774年的这场精品瓷器展出正是英国经济昂首前行的产物和标志。工业革命引起的生产革新和管理完善显著缩短了商品生产的周期，然而此番展示的每一件作品都是能工巧匠们运用传统技艺，经过15个月精益求精的加工才宣告完成，因而可以将此次展览形容为传统技艺与现代工业的完美结合。

这项活动是在约西亚·威基伍德与他的合作伙伴托马斯·本特利的携手组织

10 第一部分 过 去

下才得以顺畅进行的。他们拥有并管理着全英国最具有创新精神、最为成功的陶瓷制造企业。如果从商业利润的角度审视，这次展览并没有达到预期的目标，然而它的长远效应却不能因此而被抹杀。威基伍德与本特利公司以及它制造出的产品开始得到了显贵们的注意。在威基伍德看来，得到皇宫贵族们的首肯是打开产品销路的关键步骤。正如他在写给本特利的信中所表达的那样：

真是令人无法想像，我们的产品竟然在如此短的时间内风靡全球。它的迅速走红究竟有多少应该归功于宣传手段，又有多少取决于自身的美感和功能？准确地破解这些问题对于我们未来的发展大有裨益……究竟为这些产品打造华贵显赫的外表，还是宣扬他们高雅美观的形象？

此时的威基伍德和本特利已经十分清楚：在消费市场不断膨胀的背景下，市场运作的重要程度已经同生产手段相提并论。在这样一个经济条件和社会环境不断发生变化的时代里，生产者和消费者的活动空间得到了空前的扩展，传统的生产经营是否被赋予了新的含义？这种社会经济的变化为那些雄心勃勃锐意进取的企业家提供了怎样的机遇？他们又如何应付新产品、新市场、机械创新以及劳资关系所带来的挑战？约西亚·威基伍德的创业史为这些问题提供了答案。他生活在资本主义制度演变的关键时期，组织有需求的商品制造与市场开发已经成为英国经济体系中一个越来越重要的环节。工业生产的效率一日千里，农业和商业也在稳步发展，英国的全球化贸易结构已经开始发生变化。

大多数的变革都是渐进性的，有一些则跳跃性地向前发展。它们令英国人的生活节奏、方式和范围发生了不可逆转的变化。正如小说《汤姆·琼斯》的作者，英国著名小说家亨利·菲尔丁1751年评论的那样，“商业的发展推动了英国社会史无前例的变迁，它的确改变了整个社会的面貌，甚至令英国人传统的举止、风俗和习惯变换一新。”约西亚·威基伍德渴望深刻地理解这些变革并从中受益。

1730年7月12日（实际上是他接收洗礼的日子），约西亚·威基伍德出生于伦敦西北150英里处斯塔福德郡的博斯勒姆村。他是玛利·威基伍德与托马斯·威基伍德的第13个，也是最小的一个孩子。性情温和的托马斯从事家庭传统的制陶业，他在博斯勒姆教堂墓地附近拥有一家制陶作坊。当时英格兰和欧洲新生婴儿头一年的死亡率大约为1/6，人们的平均寿命为40年。而实际上约西亚的心智与身体都十分健康，他活到了65岁，远远超过了当时的平均寿命。

约西亚在很小的时候就成了制陶业的学徒，他的求知欲、审美观和创造力在同龄人中间都是出类拔萃的。他渴望把握科学进步和经济发展所孕育出的商业机

遇，但他所追求的并不仅仅是金钱。约西亚是一个多才多艺的人，除了自己的专业外，他还对科学实验、政治、文学、哲学甚至植物学都兴趣颇高。

约西亚的投入与创造最终收到了丰厚的回报，他成为了全欧洲最为成功最受尊敬的制陶商。在改变全社会对制陶业的态度、扩展市场、锐意创新的道路上，约西亚都发挥着举足轻重的作用。英国政治家威廉·格莱斯通 1863年在回顾早期工业革命时曾经对约西亚给予了高度的评价，他说：“无论在任何时代或任何国家，约西亚都是将艺术与工业融合得最完美的人。”

这样的赞誉或许会令威基伍德感到不安，但决不会令他吃惊。终其一生，威基伍德坚信：凭着他足以自夸的才干，他能够改变他的世界。在双方合作关系尚未形成的1766年，约西亚曾致信本特利，声称如果本特利“能够对制陶业萌发感情并将其看做自己的情人的话”，“我将对咱们合作的成功报以极大的信心。我们完全有能力按照自己的意愿扩大这个行业的规模，我确信最终的收益将与当初的投入成正比。”约西亚认为，信念即便不是获取成功的全部条件，也是一个极其必要的因素。把握工业革命所提供的机遇需要付出持之以恒的不懈努力。

制陶业及18世纪的经济环境

在约西亚出生的1730年，陶器制造和销售行业是他家乡的主要经济支柱。拥有1 000人的博斯勒姆村正逐步地向城镇的规模发展，已经有超过2/3的居民从事非农产业，而三十多年前这个比例为1/2。150多个茅草顶棚的农舍便是博斯勒姆人生活和工作的场所。许多农舍被沟壑围绕，这里既是制陶匠采集泥土的来源地，也是他们倾倒灰烬和其他生产废物的场所。博斯勒姆有两位铁匠、一位面包师、一位皮匠、一位屠夫和一位理发师。两家百货店向全村的居民提供烟叶、肥皂、蜡烛、钮扣和丝绒等日常用品，其中有一家同时出售布匹、书籍、针头线脑以及大米、李子干和调味品等食品。至少有8家取名为“快乐的陶工”一类名字的酒馆在这个村庄同时营业，以满足这类人的需求。

几条简陋的公路将博斯勒姆同伦敦、利物浦和其他大城市连接起来，道路的情况非常糟糕，到了冬天甚至连驮马都无法通过。时至1730年，距离这个小村庄最近的一条运河也要在20英里之外，并且仍在开凿之中。

即便如此，博斯勒姆还是在谢菲尔德地区占有非常重要的地位，至今仍然充当着英格兰陶瓷制造业中心的角色。陶器由多孔粘土煅烧而成，它与瓷器不尽相同，后者的原料包括过滤细粘土和易熔岩石，在煅烧的过程中还要增添涂底等氧化物，以促进

12 第一部分 过 去

产品成型。瓷器通常要被煨烧到通体透明的程度，因而在质地上比陶器更加易碎。

博斯勒姆六十多家制陶作坊的规模大多在 12 人以下。熟练的制陶工匠利用当地红色、棕色、橙色的粘土煨烧出黄油罐、水罐和杯子等产品。这些简单却结实的器皿通常被着上一层彩色的釉料，很快便风靡一时。它们迅速取代了英国人沿用了几个世纪的木质以及锡铅合金的器皿，这些质地较为粗糙的产品一般通过伦敦地区的批发零售商经销，而英国市场对于高档陶器的需求则要通过欧洲和远东的进口来满足，或者使用伦敦和布里斯托港生产的蓝白彩釉陶器，这种陶器装饰非常精细，但却不耐磨并且易碎。

按照现代工艺的标准来看，当时陶艺生产过程中使用的工具是非常简陋的。大多数作坊的全部家当仅仅是一两个陶轮和一部车床，车床的作用是将成形并且干燥的毛坯打磨光亮。18 世纪 30 年代的陶轮和车床都是靠人力来驱动的，这种操作方法已经被沿袭了几个世纪。当时的陶器生产尚属于劳动密集型产业，个人技能和体力的重要性超过了资本投入和企业设备。即便如此，必要的生产工具和资金注入还是成为了大多数制造商一笔可观的开销。

大多数陶器作坊都有自己的焙烧炉，这个以煤炭为能量来源的家伙有 8 英尺[⊖]长，10 英尺宽，15 英尺高。某些生产者还有特制的模子。一个焙烧炉的价格为 15 英镑，陶轮约为 1 英镑，高档车床的售价为 210 英镑。算上原料和存货，一个中等规模的，就像约西亚父亲所继承的那种制陶作坊，其造价一般在 40 英镑左右（约折合当今 4 500 美元），还不包括场地租用费。这几乎是当时一个农民年收入的三倍或矿工年收入的两倍。高不可攀的资金障碍以及繁杂的培训过程令大多数人对这个行业敬而远之。

陶器制造业几乎是当时英国经济的缩影。18 世纪初期英国制造业种类繁多，但并不具备规模，地区性的特点非常鲜明。其内容涵盖非常广泛，包括面包烘烤、磨面、酿酒、制陶、皮革鞣制、建材以及毛纺。1750 年之前，后三类产业在整个制造业中所占的比例将近 2/3。在工业革命中大出风头的棉纺织、冶铁和工程（机床制造）在这一阶段占领的份额尚不足 10%。

18 世纪 40 年代，英国 20 岁以上的男性中有将近 40% 的人从事于商业或制造业，这个比例高于欧洲的整体水平。30% 的人选择了务农，剩余的 30% 从事侍者和其他工作。18 世纪中期，英国经济朝工业化的方向又迈出了一步，并且带动了农业、商业和制造业的发展。通过一系列诸如作物轮作等降低生产成本的创新活动，农产量在 18 世纪的前 50 年内取得了 0.6% 的年平均增长率，1760 年之前，工业产值也以 0.7% 的年平均速度递增。尽管这些成就按照 21 世纪的标准来衡量并不算显赫，但

⊖ 1 英尺 = 0.304 米

在当时却产生非常轰动的效应。

工业革命准确的爆发起始点是学术界长期以来争执不下的一个问题。一些历史学家和经济学家对劳动力、资本、技术革新在工业革命中的重要程度，以及国际贸易对于丰富英国国内产品所起到的作用表示怀疑。然而大多数的学者却认为，18世纪中期，英国的传统与新兴产业经历了一段良好的发展时期(参见表2-1)。尽管1760年后农业发展的速度有所减缓，然而在1760年之后的20年间，商业和以羊毛、冶铁、丝绸、棉纺、啤酒、皮革、肥皂为代表的制造业的同比增长率却高达1%，18世纪的最后20年这个速度更是攀升到了1.8%。按照当时的标准来看，这样的成就是很了不起的。

表2-1 1700~1801年英国国内生产总值以及工农业产量的增长状况

(年增长百分率)

年份	1700~1760	1760~1780	1780~1801
GDP	0.7	0.6	1.4
工业	0.7	1.3	2.0
农业	0.6	0.1	0.8

资料来源：Adapted from Nick Crafts, "The Industrial Revolution," in Roderick Floud and Donald McCloskey, eds., *The Economic History of Britain since 1700*, 2d ed. (Cambridge: Cambridge University Press, 1994), 1, p. 47.

1780年后，棉纺织和冶铁业在英国工业中的地位得到了提升，在全国总产值中占据的比例也不断增大。18世纪下半期，纺织工的人数翻了一番，而从事纺织品贸易的男性人数更是激增了三倍多。时至1800年，工业、商业和服务业收入占据了英国国民产值的半壁江山，英国也从此成为全球第一批实现务农人数低于全国总人数1/2的国家。

在威基伍德生活的时代，商人和政客们无从得到上述有关国家产值的数据，这些统计都是20世纪的学者们在不完整数据的基础上经过缜密的调查后计算出来的。以当今的标准来审视，这样的增长速度并没有什么特别之处，但在当时却是相当喜人的成就，对英国经济的发展起到了意义深远的促进推动作用。

18世纪英国的制造业是以几个地区为核心向外辐射的。生铁、条形铁基地在什罗普郡和伍斯特郡；伯明翰、伍尔弗汉普顿、谢菲尔德是金属器具的制造中心；羊毛纺织、亚麻制造、棉亚麻混合粗布则以英国西北部地区最为繁荣。

采矿业也有各自的行业中心：康沃尔郡是铜矿基地；板岩在威尔士北部含量丰富；坎伯兰郡和德比郡蕴藏着大量的铅矿。但最具影响力的矿业无疑当属煤矿开采。英国是一个蕴藏有大量煤矿的国家，其分布几乎遍及全国，在什罗普郡、伍斯特郡、约克郡、南威尔士和斯塔福德郡等地实现了大规模的煤矿开采。煤矿在英国工业化的进程中扮演了非常重要的角色。同纺织业、制陶业和造船业一样，煤矿开采业的兴起激活了一大批附属产业，专门服务于某一地区的制造活动。旋转研磨机制造业

14 第一部分 过去

将一大批工匠吸引到谢菲尔德为铁器制造业提供部件；在棉纺织业兴盛的地区，锭子、编制针、精梳机以及起毛机的制造业也逐渐活跃起来。斯塔福德郡特色的陶业促进了箱子制造业的萌生和繁荣。斯塔福德郡等地区在英国的位置如图 2-1 所示：



图2-1 英国

18世纪，英国工业和区域经济进一步活跃起来，而包括制陶业在内的一些行业则实现了大规模的飞跃。约西亚·威基伍德出生的前后十几年间，原材料、制模以及焙烧手段的优化显著地提高了陶器的质量、数量和产品种类。1730年之前，斯塔福德郡地区的制陶商就已经开始以英国西南部的高岭土混合以当地的粘土作为生产原料，烧制出的陶瓷呈乳白色，被称做“乳白陶器”。这类产品不仅质地光滑细腻，给人的视觉感受也极其美好，该创新标志着陶器制品向着品质高贵的瓷器和蓝白彩釉陶器发起挑战的第一个阶段。

在博斯勒姆和其他制陶业中心，生产商们大力开发了“实用性”陶器——用于家庭生活的器件，诸如碟、茶杯、盆和水罐。陶器的成型技术也在不断发展，挤压成型——将湿粘土挤压到铜制或雪花石膏模子——依旧发挥着重要的作用，而新出现的熟石膏模具也大大丰富了陶器制品的形状和花样。这些技术创新对于粉浆浇铸成型的发展起到了至关重要的作用，它帮助制陶商们生产出了许多陶轮和挤压成型术无法实现的外观和形状。粉浆浇铸成型技术是指将泥釉——一种乳状粘土溶液——浇铸在熟石灰模子表面，待溶液凝固后将其取走。

18世纪40年代，斯塔福德郡的制陶商们开发了更为先进的焙烧和上釉技术制作乳白陶器。一些熟练技工一改传统的先上釉后焙烧的方法，而是先将毛坯煅烧，在器件还处于多孔的状态时将其浸入釉料，然后进行第二次煅烧，使釉料同胚体紧密结合。正如约西亚·威基伍德和其他制陶商们迅速认识到的那样，两次煅烧使陶制品的生产更易完成，并且损耗更小。

18世纪中期，斯塔福德郡德制陶业已经将传统工艺同现代技术融为一体，这种融合在几年后威基伍德与本特利公司策划的那次展览中得到了完美的体现。早期的技术创新还产生了很多快速直观的效果，生产出的碟子和茶杯等产品色泽更为洁白，手感更加细腻。而另一些优势则经过了很长的时间才逐渐体现出来。无论这些发展过程是跳跃的还是渐进的，这些成果都积累了下来并相互促进，令约西亚·威基伍德投身的这个行业面貌一新。

约西亚的早年

约西亚·威基伍德的童年被一种愉快的氛围笼罩着。他在家排行 13，母亲玛丽是一个做事井井有条，细心而又充满慈爱的女性。玛丽受过比较好的教育，她对于工业在伦理道德和实际功效方面的作用充满了坚定的信心，并将这种思想传递给了自己的孩子们。约西亚的父亲托马斯继承了家庭传统的制陶业，但小富

16 第一部分 过去

即安的本性却令他丧失了远大的抱负。按照 18 世纪的标准来衡量，约西亚的家庭既不富庶也不贫困，同大多数制造商一样，威基伍德一家属于英国越来越庞大的中产阶级。

约西亚的童年并没有什么特别之处，在学习家庭传统手工艺之前，他也干过洗衣工、奶场工以及家务杂事。在没有活儿可干的时候，约西亚喜欢骑商人们的那些等待运货的驮马，或是寻找化石和陶瓷碎片。在父亲的作坊里，小约西亚用粘土捏制出各种各样的有趣形状。无论从哪个角度来看，他都算得上一个天真可爱的孩子。

7 岁的时候，约西亚选择博斯勒姆西部纽卡斯尔的一所学校学习，在那里他接受了阅读、写作、数学和化学等方面的教育。在老师的眼中，约西亚“非常具有数学头脑”。1739 年，9 岁的约西亚失去了自己的父亲，家业被长兄托马斯继承。由于资金匮乏，约西亚不得不辍学回家，也正是在这个时期，他选择了制陶业作为自己终身从事的行业。

1742 年，斯塔福德郡爆发了天花疫。同博斯勒姆大多数的孩子一样，约西亚也没有能够幸免于难而受到了传染。在病床上约西亚熬了几个星期的时间，忍受着巨大的全身疼痛。很多传记作者认为，正是这一段时期促使威基伍德下定了终生从事陶业的决心。

这场疾病为约西亚的面部留下了无法消除的麻子，他的右膝盖也受到了严重的创伤，甚至一度与拐杖相伴。疼痛似乎挥之不去，令他无法使用陶轮的脚踏板。万般无奈的威基伍德只好选择从事建模、上釉等工作，这也促使他掌握了丰富的制陶技艺。

1744 年，14 岁的威基伍德正式成为了兄长的学徒。为了得到住所、包饭、接受“技术、行业、职业”的培训，约西亚签署了一份为期五年的契约，在此期间他必须接受严格的行规：“不参与掷骰子等任何非法游戏，少光顾酒馆啤酒屋等场所。禁止乱伦通奸等伤风败俗的行为。不许结婚，在不经上级同意的情况下不得擅自离岗或缺席。”

在结束了学徒期之后，约西亚作为熟练技工又为他的哥哥工作了 3 年。已经初步学成的他此时满脑子都是陶器制造的工艺，约西亚试用不同的氧化剂使陶器表面达到大理石的感官效果。他还掌握了玳瑁陶器的制作方法，其釉质呈斑驳的杂色，酷似龟壳并因此得名。托马斯的作坊以生产日常用品为主，但约西亚却还是潜心开发出了一批花瓶、鼻烟盒和装饰性刀把手等产品。

1752 年，约西亚离开了哥哥的作坊。对于哥哥的胸无大志不思进取，他感到非常失望，约西亚需要一个更为广阔的空间充分发挥自己的才智。他在附近斯托克地区的一个陶坊里工作了两年。24 岁的时候，约西亚加入了托马斯·威尔登的

企业。威尔登是芬顿镇一个经验丰富的制陶商，他拥有一座规模很大的车间，事业蒸蒸日上。35岁的威尔登雇佣了20多名助手，其生产范围涵盖了粗陶瓷、玳瑁陶器和乳白陶器，如此庞大的生产规模令约西亚心动不已。18世纪50年代中期，威尔登的年销售量达到了900英镑（折合当今95 000美元）。在这里约西亚工作了五年，主要负责调色和上釉，他还经常前往伯明翰和谢菲尔德这些工业中心推销鼻烟壶和装饰性刀把等产品。

18世纪50年代，这些工业城市的发展势头一日千里。作为钢铁工业的中心，伯明翰的人口数量从1700年以来增长了几近五倍，这个拥有30 000居民的城市一跃成为排在伦敦、布里斯托、诺维奇和纽卡斯尔之后的全英国第五大城市。1754年，谢菲尔德的人口数量也攀升到了12 000人（1801年上涨到46 000人）。在伯明翰和谢菲尔德，约西亚都身临其境地感受到了工业发展那一日千里的势头，摩肩接踵的人群、车水马龙的街道、欣欣向荣的发展以及物质世界的极大丰富，无一不展现出了英国这一阶段的繁荣。表2-2说明了英国在工业革命之前的城市发展状况。

表2-2 英国早期城市发展状况

	人口总数（单位：千人）			
	1600	1700	1750	1801
英格兰	4 110	5 060	5 770	8 660
伦敦	200	575	675	960
10座传统中心城市	73	107	126	153
8座港口城市	53	81	128	190
4座新兴工业城市	11	27	70	262

资料来源：E. Anthony Wrigley, "Urban Growth and Agricultural Change: England and the Continent in the Early Modern Period," in Robert I. Rotberg and Theodore K. Rabb, eds., *Population and History: From the Traditional to the Modern World* (Cambridge: Cambridge University Press, 1986), p. 133.

约西亚观察到，随着城市规模的不断扩大，社会状况也发生着持续的变化，他和同时代的观察家对财富如此迅猛的集中（和丧失）感到惊诧不已。英国政治家洛德·谢尔伯恩在18世纪60年代造访了伯明翰后感触颇深地说：“五金器具制造业在这里崭露头角的时间不过五十年，却发展到了如今的繁荣景象。”约西亚是否对眼前发生的巨变万分欣喜不得而知，但他对工业革命的前兆既没有心生忌惮，也没有惊惶失措。对他来说，经济形势的发展是在情理之中且大有可为的。

二十多岁的约西亚此时认识到，制陶业的成功需要准确、系统的专业知识，以及对消费者需求方向变化的高度关注。在这种思想的引导下，他投入了大量的时间潜心研究上釉等技术的革新。28岁时，约西亚开始保存工作笔记，以记录自己在技术创新中的得失，他将其称为实验手册。约西亚认为传统的制陶工艺需要

18 第一部分 过去

大刀阔斧的改进，“市场对质量的要求与日俱增，低劣的品质只能是自掘坟墓”，“必须通过技术革新才能给制陶业增添新的激情。”

颇有心计的约西亚使用特殊的符号将自己研制出来的配方记录在案，他将这些珍贵的资料一直保存了下来。约西亚以高度科学的精神，翔实准确地记录了自己实验过程中的每一个细节，这种科学严谨的工作方式伴随了他的整个创业历程。

另起炉灶

1759年，威基伍德离开了威尔登的作坊，自己创办了一家独立的制陶车间。28岁的他踌躇满志意气风发，渴望将自己的才能完全挖掘出来。约西亚以每年 15 英镑（折合当今 1 350 美元）的价格从堂弟约翰·威基伍德手中租借了一间村舍、两座炉窑、储藏室和工作间。为了获得陶轮的使用权，他每年又向一位制陶商支付 2.6 英镑。约西亚的另一个堂弟托马斯成了他的技术工人，每年的工资为 22 英镑。24 岁的托马斯通晓瓷器制造、上釉术和陶瓷移印技术，正好弥补了约西亚的不足。

约西亚在创业初期筹集资金的方式并不为人所知，据称他是从富有的亲戚那里借钱周转的。看上去手头的资金比较短缺，因为他已经拖延了六个月的租金，而且其中将近 1/4 的部分是用实物的形式支付的。

在接下来的三年里，约西亚和托马斯生产出了大批珐瑯瓷器等产品。为威尔登工作时积累的大量经验帮助约西亚研制出了全新的绿色黄色釉彩，他将这项新技术应用到了茶壶和碟子的上釉工艺中，同时开发出了菠萝、菜花、卷心菜等丰富的陶器外形。

光彩夺目的菠萝、菜花形陶器给人造成了极强的视觉冲击，而它们的功能也有效实用，更重要的是，它们为整个行业带来了一股久违的清新气息。这些装饰性器件很快便风靡市场，至今仍在源源不断地进行生产。当然，并非每一名生活在 18 世纪中期的英国人都承受得起这些时尚产品，但随着社会经济的发展和人均收入的提高，越来越多的中上层消费者加入了它的购买行列。

上流社会为了令他们本已富丽堂皇的豪宅更加光彩夺目，不惜重金聘请齐本德尔、赫普尔怀特和谢拉顿等一流设计家，为他们建造了豪华的橘园、玻璃暖房和花园。有些穷奢极欲的贵族甚至在自己的官邸中营建了私人动物园，珍稀的动物在这里随处可见。

英国的中产阶级也不再像从前那样囊中羞涩了，他们开始追求更高品质的生活，悠闲地挑选钟表、挂毯、窗帘、书籍、餐具、陶器、烟草、巧克力等商品。