

tos, plancher og kort og kommer i en solid hardback. Den angelsaksiske sprogdragt er både overbevisende og særdeles læseværdig. De store linjer opsummeres i et afsluttende kapitel, der er velstruktureret, kondenseret og *to the point* i forhold til den teoretiske ramme, der skitseres i det indledende kapitel. De mellemliggende brødkapitler er derimod formet som et traditionelt kronologisk narrativ. Personligt kunne jeg godt tænke mig, at den teoretiske ramme også mere eksplicit var bragt i spil i disse kapitler. Fremstillingen er solidt funderet på et omfattende arkivarbejde og på et stort kendskab til den relevante litteratur. Det benyttede arkivmateriale er detaljeret beskrevet på dokumentniveau, hvad der efterhånden ikke ses ofte. Dette gennemførte værk vil utvivlsomt fremover komme til at stå som et uomgængeligt referenceværk inden for fiskeribiologiens og havforskningens historie og dansk ekspeditionshistorie. Generelle historikere kan dog også have glæde af værket, der på eminent vis bringer videnskabshistorien i spil i forhold til aktuelle forskningsfelter som f.eks. kolonihistorie, kultur- og småstatsdiplomati.

*Henrik Knudsen*

| MARTIN IVERSEN: *Udsyn. ØK, Danmark og verden*, Lindhardt og Ringhof, København 2016, 664 s., 499,95 kr.

I sin indledning skriver Martin Iversen, „at hvis man vil forstå dansk erhvervsliv, skal man kende ØK's historie“. Det skal man ifølge forfatteren, fordi Østasiatisk Kompagni var dansk erhvervslivs flagskib og merkantile udenrigsministerium, der fik danske virksomheder ud på fjerne markeder, gjorde danske produkter kendte, men også bragte den globale omverden til Danmark. Hertil kan man føje, at historien er vigtig, fordi Kompagniet skabte tusindvis af arbejdspladser i både ind- og udland og i perioder var et guldrandet papir for de mange aktionærer, der troede på selskabets visioner og formåen.

Bogen er en beretning om en monumental erhvervsvirksomheds storhed og fald, Danmarks første multinationale selskab. Der kan næppe herske tvivl om, at Iversen har sat sig for at skrive den ultimative fremstilling af Danmarks ubestridt største og mest hæderkronede virksomhed gennem årtier; en opgave, han er sluppet rigtig godt fra. Dels er historien velresearchet, dels er den velskrevet og skarpt disponeret. Og så føjer værket en del nyt til Kompagniets historie.

Forfatteren har været begunstiget af en fri og uhindret adgang til ØK's arkiver og ikke mindst til ØK's bestyrelsesprotokoller. Selvom det altid officielt har lydt, at protokollerne var gået op i røg i forbindelse med Schalburgtagen på ØK's hovedkontor i december 1944, så fin-

des de altså stadigvæk – opdelt i 34 bind og fysisk gemt væk i en boks i Danske Bank. Det er første gang, en udefrakommende erhvervshistoriker har fået adgang til denne guldgrube af informationer om centrale beslutninger. Ud over det nye kildemateriale og bestyrelsesmødereferaterne er der også dukket andre spændende dokumenter frem, bl.a. en hidtil fortrolig 157 siders beretning, *Rids af Kompagniets Historie*, skrevet af en tidligere ØK-direktør engang i 1960'erne, der bl.a. blotlægger en række begivenheder og ledelsesmæssige indrømmelser, der ikke tidligere har været kendt.

Bogens hovedspørgsmål er, hvorfor Skandinaviens i årtier største og mest internationale virksomhed over en 20-årig periode sygnede hen med en gradvis afvikling til følge. I marts 2015 var det nemlig forbi, da Kompagniets sidste bestyrelsesformand, Henning Kruse, kunne meddele, at selskabsnavnet Østasiatisk Kompagni endegyldigt forsvandt fra det danske erhvervslandskab. Tankevækkende er det, at ØK's oprindelige formål var at skabe et kompagni, der ville styrke Danmarks merkantile position i verdenshandelen; en mission, der både i skala og udbredelse lykkedes til fulde, og som gav ØK en særlig status. Det er samtidig skæbnens ironi, at kompagniet væltede, da den økonomiske globalisering i den sidste fjerdedel af 1900-tallet for alvor satte ind. Bogen kan på den baggrund opfattes som lidt af en tidskapsel, en minimontre over et af Danmarks største og mest imponante erhvervsklenodier.

Bogens analytiske tilgang er kortlægningen af de fem ledelsesregimer, som har kendetegnet ØK's udvikling frem til 2015. Dvs. fremstillingens hovedfokus er på, hvilke beslutninger de organisatoriske nøgleaktører – in casu direktion og bestyrelsesråd – traf under hvert regime, herunder hvilke konsekvenser disse beslutninger fik for ØK: forretningsmæssigt, organisatorisk og finansielt. De fem ledelsesregimer er knyttet til H.N. Andersen, prins Axel, Mogens Pagh, Henning H. Sparsø samt det sidste, der ikke meningsfuldt kan knyttes til én bestemt leder – der var nemlig flere – idet ØK-ledelsen i sidste periode agerede med „økonomiske håndjern“ i bankernes og de finansielle investorers vold. For hvert ledelsesregime står en magtfuld administrerende direktør på broen: én, som udstikker Kompagniets strategiske kurs, angiver takten og styrer en gennem årene stadig større og mere kompleks organisation. Denne tilgang har den styrke, at den personificerer en bestemt periode i ØK's liv med en stærk leder, der har en særlig mission og opgave, hvilket sådan set kan være velbegrundet nok. Dels sad de i antal få administrerende direktører/formænd på posterne længe, dels var ledelsesformen patriarkalsk og autokratisk. Sådan var stilen dengang – ikke kun i ØK, men i de fleste danske erhvervsvirksomheder.

På den anden side simplificerer denne opdeling også ØK's historie ved ensidigt at lægge vægt på personerne i topledelsen. Man fornemmer flere steder, at nøgleaktørernes indflydelse og magtudøvelse var under stærk påvirkning af de beslutninger, det tidligere ledelsesregime havde taget. I flere tilfælde aftog nøgleaktørernes indflydelse på selskabets strategiske kurs, hvor andre i ledelsesteamet tog over. F.eks. var H.N. Andersens strategiske rolle og betydning for Kompagniet stærkt reduceret fra midten af 1920'erne frem til hans død i 1937. En anden periodisering kunne have været at belyse de forskelligartede strategiske udviklingsmønstre, Kompagniet gennemløb: Hvad var disse rationaler og interne konsistens, og hvordan blev hovedstrategierne ført ud i livet set dels i forhold til de udfordringer, omgivelserne og konjunkturer stillede Kompagniet overfor, dels i forhold til de opnåede resultater. En sådan tilgang kunne mere systematisk og kritisk have belyst Kompagniets ekspansive og kontraktive perioder med forskellige grader af horisontal/vertikal integration, diversifikationstiltag samt opkøb og frasalg af virksomheder. Derved kunne læseren have fået et klarere indblik i, hvilke strategier der fungerede, og hvilke der ikke gjorde. I bogens afsluttende „Eftertanker“ gør forfatteren dog tilløb hertil.

Værket består af 17 kapitler afsluttende med eftertanker, ni billedtemaer samt diverse bilag om litteratur, arkiver og kilder, oversigter over bestyrelsesformænd, årsrapporter og regnskabsudvikling m.fl. De første 10 kapitler er helliget det ledelsesregime, etatsråd H.N. Andersen som grundlægger og ejer af Østasiatisk Kompagni dannede og udfoldede fra 1897 indtil 1937. Kapitlerne giver et glimrende og detaljeret indblik i forspillet til ØK's dannelse, selve stiftelsen og de første vanskelige år. Det var en *gründerperiode* kendetegnet af voldsom ekspansion, stor risikovillighed og vovemod, men også held. Det er en periode, da kaptajn Andersen dygtigt fik allieret sig med de rigtige mænd, bl.a. Glückstadt, Richelieu, Kinch-brødrene og en kvinde, prinsesse Marie af Orléans, der kunne trække i de politiske tråde. Her skabtes de netværk og forbindelser, som sikrede selskabets forretnings- og kapitalgrundlag inden for søtransport, handel og koncessionsforretning i Siam. Men det var også en periode med store økonomiske problemer for det unge Kompagni, præget af store tab i Bangkok, konflikter og mistillid i ejer- og lederkredsen og så alligevel reddet på målstregen af den russisk-japanske krig 1904-05, som sikrede ØK en kæmpemæssig russisk transportforretning af hvede.

Herefter gik det kun fremad, „træerne voksede ind i himlen“, også selvom 1. Verdenskrig lagde forhindringer i vejen, men samtidig gav nye indtjeningsområder. I rekordåret 1920 havde Kompagniet næsten 20.000 ansatte samt en omsætning og indtjening på henholdsvis 80 og

32 mio. kr.; formidable økonomiske resultater, som først blev overgået i 1946. I ØK's formative periode i årene 1905-1919 opbyggedes en mere formel ledelsesstruktur, der sikrede H.N. Andersen den suveræne magt i Kompagniet, eller med Andersens egne ord „trådene i sin hånd“. Også hans vision om „vekselvirkningen“, dvs. den vertikale integration med værdiskabelse og koordination af samtlige dele af forsynings-, fremstillings- og afsætningskæden, indledtes og forfinedes. Transportarbejdet med de tre nye motorskibe Selandia, Fionia og Jutlandia effektiviseredes og blev teknologisk toptunet. Et stort antal nye motorskibe kontraheredes, leveret af B&W. I denne periode investeredes ligeledes i en lang række ØK-virksomheder: Københavns Sojakagefabrik, Nørresundby Portland Cementfabrik, Den Danske Mælk kondenseringsfabrik, Trækompagniet, Nakskov Stålskibsværft m.fl. I fremstillingen kommer læseren tæt på beslutningsprocesserne i ØK's bestyrelsesråd, herunder i Andersens ofte stort anlagte planer, hans handlekraft samt økonomiske dispositioner.

ØK's udvikling i 1920'erne og 1930'erne er mere lapidarisk fremstillet. I kapitlet om konsolideringens tid fra 1919 til 1926, hvor også Landmandsbankens krak og Andersens rolle behandles på spændende vis, beskrives den aldrende etatsråds gradvise tilbagetog fra den daglige ledelse, hans på nogle områder svigtende dømmekraft samt det begyndende tronskifte med nye ledere på broen. Med børskrakket og den økonomiske krise i 1930'erne faldt både fragtraterne og priserne på Kompagniets råvarer (sojabønner, gummi, tin m.v.), hvilket reducerede ØK's indtægtsgrundlag kraftigt helt frem til 1938.

Kapitlerne 11-13 beskriver det regime, hvor prins Axel stod ved roret, og som tidsmæssigt strækker sig fra 1938 til 1964 – en periode præget af krig, stagnation og økonomisk mørke. Selvom det ofte er blevet hævdet, at prins Axel kom ind i ØK's bestyrelse som „vinduespynt“, dvs. på grund af hans kongelige titel og deraf følgende prestige, fremstilles han i bogen som en både velforberejdet, offensiv og handlingsorienteret leder, da han overtog stafetten i dobbeltrollen som formand og administrerende direktør for ØK. Med udbruddet af 2. Verdenskrig gik alt i stå, og Kompagniets hovedkontor, filialer og mange virksomheder mistede helt forbindelsen til hinanden. Kompagniets strategi efter krigen bestod først og fremmest i at genopbygge flåden med kontrahering og indkøb af nye skibe og dernæst i at investere i filialernes handelsaktiviteter. Skibsfart og filialerne blev Kompagniets to fokusområder. Den hidtidige strategi om „vekselvirkning“ fra industri over skibssejladis til filialerne blev gradvist forladt. Import-eksportforretningerne blev kraftigt opprioriteret, og der blev etableret et stort antal nye handelsstationer, agenturer m.v. især i Nord- og Sydamerika samt i det sydlige Afrika.

Konsekvensen blev tillige en mere decentral organisation, hvor filialbestyrerne fik en større autonomi med henblik på at opdyrke deres lokale markeder, og de fik derved også en større betydning for Kompagniets økonomiske udvikling. Perioden under prins Axels ledelse var generelt præget af en forsigtig finansiel politik, hvor ØK's offensive, men kontrollerede geografiske ekspansion inden for primært skibsfart og filialer blev finansieret ved træk på egne fondsmidler, reserver samt den løbende indtjening. Perioden kunne fremvise stabile økonomiske resultater, og der var ingen finansielle kriser under prins Axels ledelsesregime, ej heller større ledelsesmæssige uenigheder, da parløbet med direktør Hakon Christiansen tilsyneladende var velfungerede.

Kapitlerne 14-15 omhandler Mogens Pagh's ledelsesregime og selskabets kurs mod konglomeratet og stigende gældssætning. I denne næsten 20-årige periode frem til 1981, hvor to oliekriser kom i vejen, ændrede ØK's strategi sig markant. Fra midten af 1960'erne satsede Kompagniet primært på at investere kraftigt i en række industrigrene i de udviklingslande, hvor selskabet i forvejen var repræsenteret med egen agentur- og handelsvirksomhed. Det var en strategi, som markerede et brud i forhold til et meget filialfokuseret handelskompagni med hidtidige investeringer i primært råvareudvinding og forarbejdning. Herudover satsede ØK på en industriel partnerskabsstrategi, hvor Kompagniet skulle agere som formidler og købmand for større danske (Carlsberg, Bukh-Sabroe, Novo m.fl.), europæiske (Mercedes, VW og Piaggio) og amerikanske industrikoncerner (Philip Morris, Mars m.fl.) med henblik på at sikre adgang for disse koncerners produkter til mere perifere og vanskelige markeder i udviklingslandene.

Perioden var tillige præget af en række vigtige beslutninger vedrørende søtransporten, herunder ØK's pionerindsats inden for containerfragt samt opbygningen af vigtige linjer mellem Nordeuropa og Sydøstasien (Scan Dutch). Hvad der senere skulle vise sig at blive en skæbnesvanger beslutning om skibsaktiviteterne, blev taget i 1975, da Kompagniet i forbindelse med et nybygningsprogram valgte at kontrahere en helt ny skibstype: „Neo bulk“, kombinationsskibe eller på engelsk *Liner Replacement Vessels* (LRV). Det var en fleksibel skibstype, der både kunne sejle med containere, tørlast og specialtransport, og som kunne gå ind i havne, hvor der ikke var containerfaciliteter. Et væsentligt problem var det dog, at det var små og mere langsomtgående skibe, som viste sig ikke at være konkurrencedygtige og derfor kom til at koste ØK mange penge. Det tog alt for lang tid at få omgjort denne fatale ledelsesbeslutning.

Henning H. Sparsø's ledelsesregime behandles i kapitel 16. Dårligt nok havde den nye administrerende direktør overtaget rospinden,



før et kraftigt økonomisk stormvejr ramte ØK. Kompagniet kunne i marts 1982 fremvise danmarkshistoriens hidtidige største underskud på godt 200 mio. kr., et sminket resultat, der i stedet burde være en halv milliard kr., hvis alle poster ellers var blevet korrekt udgiftsført. Selvom Sparsø havde planer om at gennemføre et markant strategisk kursskifte, der var et opgør med diversifikationsstrategien, lykkedes det ikke. Sparsø-epoken blev nærmest en stop-go-periode, der førte til oprydning og afvikling af de tabsgivende aktiviteter, et farvel til ØK's gamle industrivirksomheder og en begyndende ekspansion fra 1987 frem til det store kollaps i september 1992. En voldsom gældsætning og skæbnesvangre enkeltbeslutninger kostede (bl.a. opkøbet af det store østtyske „mønsterslagteri“ uden for Berlin), hvorved ellers solide og velindtjenende forretningsområder (Dumex) måtte sælges fra. Den sidste del af historien – kapitel 17 – behandler overlevelseskampen og den endelige afvikling fra 1993 til 2006 – en periode, hvor de institutionelle investorer og bankerne tog magten i ØK. Gælden skulle tilbagebetales, og tilliden til børsmarkedet genopbygges. Konsekvensen blev et stærkt reduceret forretningsgrundlag: Kompagniet blev en skygge af sig selv og genvandt aldrig sin livskraft.

Man kan spørge: Hvad nyt bringer værket, og afliver bogen gamle myter om Kompagniet? Til det første spørgsmål er svaret ja; der er væsentlige nye bidrag til forståelsen af ØK's mere end 100-årige historie; mens svaret nok er et nej til det sidste spørgsmål. Selvom bogens titel betoner betydningen af Kompagniets og dens ledes udsyn, åbenhed og udadrettede aktiviteter – dvs. kulisserne og den ydre historie – indeholder værket med bestyrelsesprotokollerne som væsentlig kilde nye indsigter om Kompagniets indre liv, dvs. dets organisatoriske virkemåde samt i perioder ledelsens fundamentalt manglende indblik og organisatoriske selvforståelse. I forhold til tidligere fremstillinger bliver læseren ført tæt ind i bestyrelseslokalerne og kan følge mange af de diskussioner, der udspillede sig her. Læseren får også en langt dybere indsigt i Kompagniets økonomi og finansielle situation, herunder detaljerede oplysninger om indtjeningsforholdene inden for de centrale forretningsområder.

Bogen dokumenterer med nye kilder den kæmpemæssige krise under H.N. Andersens ledelsesregime i begyndelsen af 1900-tallet; en krise, Kompagniet næppe ville have overlevet, hvis finansmarkedet havde været transparent, og hvis selskabets regnskabsfusk var blevet opdaget. Der er også en mere dybdegående behandling af ØK's formative periode frem til 1. Verdenskrigs afslutning med nye facetter og detaljer om Kompagniets voldsomme ekspansion og forgrenede aktiviteter, den svenske alliance med Wallenberg-familien om linjefarten m.v. Under Paghs ledelsesregime følger værket nye brikker til forståelsen af

Kompagniets særlige kultur, organisationsopbygning og virkemåde. Særligt interessant fremstår beskrivelsen af Pagh's magtovertagelse i bestyrelsesrådet i 1965 og dermed dobbeltpositionen som administrerende direktør og formand for ØK, samt hans enerådende ledelsesstil og magtudøvelse. Men også det interne ledelsesoprør og rænkespillet imod Pagh er nøje og fascinerende beskrevet: en „paladsrevolution“, der endte med, at han måtte forlade Kompagniet i 1981. En tilsvarende deroute måtte Sparsø opleve, et dramatisk begivenhedsforløb, bogen nøje dokumenterer.

I sin anmelderroste bog *The Living Company* fra 1999 anfører De Geus, at erhvervsvirksomheder i gennemsnit bliver mellem 40 og 50 år, og kun et fåtal bliver mere end 200 år. I sine analyser peger De Geus især på fire faktorer, der bidrager til, at virksomheder opnår en meget høj levealder. For det første at de er følsomme over for ændringer i erhvervsklimaet og de samfundsmæssige rammebetingelser. For det andet har de en stærk følelse af identitet og et prægnant overlevelsesinstinkt. For det tredje er de „tolerante“ over for nye ideer, tillader eksperimenter og giver medarbejderne betydelige frihedsgrader, dvs. ikke er overcentraliserede. Og endelig er de finansielt konservative, dvs. de risikerer ikke deres penge eller eksponerer deres virksomheder unødigt finansielt.

I bogens „Eftertanker“ forsøger Iversen at analysere årsagerne til Kompagniets fald. Han peger på to hovedforklaringer, en ekstern og en intern. Dels forsvandt forretningsgrundlaget med liberaliseringen af verdenshandelen og den stigende globalisering, hvor ØK's parade-disciplin og nøglekompetencer havde været knyttet til agenturforretningen i rollen som merkantil brobygger mellem producent og kunde. Fremstillingsvirksomhederne internationaliserede i stigende grad deres værdikædeaktiviteter og etablerede sig selv med indkøbs-, salg- og produktionsenheder på de udenlandske markeder. ØK's handels-eksportørrolle blev derved udhullet, og Kompagniet formåede ikke at tilpasse sig de nye vilkår. Dels var det et selvforskyldt *corporate governance* problem, hvor et énstrengt og selvsupplerende ledelsessystem med magtfuldkomne direktører kunne skalte og valte med selskabets værdier og aktionærernes penge uden kontrol og forretningsmæssigt modspil. Læg hertil en selvbevidst og selvtilstrækkelig organisationskultur, der udviklede en blindhed og utilstrækkelig forståelse for de udfordringer, de ændrede omgivelser stillede ØK overfor. Da de økonomiske problemer hobede sig op, var Kompagniets organisatoriske „immunsystem“ svagt eller snarere ikke-eksisterende.

Selvom man et langt stykke hen ad vejen kan følge Iversen i hans to hovedforklaringer, forekommer det, at flere må føjes til, herunder ledelsesregimernes urealistiske drømme om, at fortidens imperiebygge-

ri, storhed og vækst kunne fortsætte i samme skala og tempo som altid; et ledelsesmæssig hovmod og en tro på, at den hidtidige ledelsesfilosofi og de opbyggede købmandskompetencer kunne overføres fra de gamle til de nye forretninger – også uden opbygningen af nye kernekompetencer – samt endelig en finansiell risikovillighed, der i perioder grænsede til økonomisk uansvarlighed. Som Iversen så udmærket beskriver, ændrede balancen mellem kapital og kontrol sig markant over hele perioden. Kompagniets uhensigtsmæssige ledelsesstruktur kunne eksistere i perioder med selvfinansiering, men det gik ikke i den sidste del af Kompagniets levetid, præget af pengenød og stigende gældsætning. Der var brug for ny kapital, og her satte bankerne og aktiemarkedet betingelserne og kursretningen. Som altid tog advokaterne over i slutspillet.

Martin Iversen har skrevet et spændende og meget læseværdig værk; en på mange måder helstøbt præstation. At beskrive ØK's historie er som at oprulle et sammenfiltret garnnøgle af begivenheder, beslutninger og operationelle handlinger. Det er lykkedes forfatteren at udrede de centrale begivenhedstråde og -forløb samt at stille skarpt på de centrale topledere og deres overordnede beslutninger, der fik afgørende indflydelse på de strategiske veje og vildveje, Kompagniet betragtede. Fremstillingens detaljerigdom er omfattende, men forfatteren formår at bevare overblikket og formidle syntesen, „den røde tråd“. Det er lykkedes at beskrive det fascinerende magt- og rænkespil, der foregik i topledelsen, samt at tegne balancerede portrætter af de centrale beslutningsaktører uden at tildele disse deciderede helte- eller skurke-roller. Mest positivt portrætteres iværksætter H.N. Andersen og hans håndgangne mand, prins Axel, mens efterfølgerne, der skulle pudse arvesølvet og få det til at skinne, får et mere blandet skudsmål. Især fældes en hård dom over Henning H. Sparsø. Værket er smukt illustreret med fotos og materialer fra ØK's righoldige billedarkiv.

*Jesper Strandskov*

| HANS TRIER: *Angst og Engle. Den spanske syge i Danmark*, Gads Forlag, København 2018, 264 s., 300 kr.

Den spanske syge ramte Danmark i sommeren 1918. I alt 15-18.000 danskere skønnes at være døde af sygdommen i årene 1918-20. Den ramte især yngre mennesker. Man formoder – og formodede allerede dengang – at folk over 45-årsalderen generelt var immuniseret af tidligere influenzaepidemier. Der er ingen entydig forklaring på, hvorfor børn under 15 år klarede sig relativt godt igennem. Cirka halvdelen af