



Vi har fået lov at bringe to uddrag af Henrik Rasmussens bog *Solen gik ned over Det Østasiatiske Kompagni*.

Først siderne 55-60 med en forkortet version af ØK's Kinahistorie.

Dernæst siderne 102-105 med beretningen om ØK's eksperiment med satset på Fast Moving Consumer Goods med Kina som hovedmarked 1995-1998. Den totalt fejlslagne strategi havde nær kostet ØK livet.

AF HENRIK RASMUSSEN

BAU LUNG YANG HANG ELLER ØK

ØK'S STÆRKE HANDELSFORBINDELSER OG HISTORIE MED RIGET I MIDTEN

ØK var med afstand Danmarks, ja, hele Skandinaviens største virksomhed i det tyvende århundrede, og ØK er den virksomhed, som har betydet mest for Danmarks transformation fra et fattigt bondesamfund i det nittende århundrede til en betydende handels-, skibsfarts- og industrination i det tyvende århundrede.

Det er glemt af de fleste i dagens noget historieløse Danmark, og derfor er Henrik Rasmussens nye bog *Solen gik ned over Det Østasiatiske Kompagni* en vigtig øjenåbner for nutidens danskere. Man skal kende sin fortid for at forstå sin nutid.

ØK omfattede i 70'erne 250 virksomheder i over 50 lande med en omsætning på næsten 25 milliarder kr. Med en faktor 7-8 til dagens tal svarer det til Danfoss', Grundfos', Legos og Carlsbergs nuværende omsætning tilsammen. Herudover var det ØK, som hjalp mange af de nuværende største virksomheder ud på verdensmarkederne.

Derfor er det en katastrofe for Danmark, at ØK ikke eksisterer mere, mener bogens forfatter. ØK's deroute skyldes først fejlbeslutninger fra de ØK-uddannede ledelser i 70'erne og 80'erne og for de sidste 28 års vedkommende inkompetence fra de udefra kommende ledelser og bestyrelser, som tog over fra Henning H. Sparsø i 1992 og indtil ødelæggelsen af det sidste store ØK aktiv Santa Fe i 2020.

Henrik Rasmussen og mange andre ØK-uddannede ledere var indebrændte over ØK's skæbne og ikke mindst over den fejlagtige beskrivelse i alle bøger og artikler af ØK's udvikling efter 1992. Derfor har der været en enestående opbakning og interesse for bogen fra alle aktører i ØK's verden.

Bogen er nu udsolgt i andet oplag, og tredje oplag er på vej. Den nationale lektøruddtalelse kalder bogen "unik og velskrevet" ligesom Økonomisk Ugebrev og Børsen begge stærkt har anbefalet bogen. Det er usædvanligt for en privatfinansieret bog.

Henrik Rasmussen er 69 år, og han blev født på Frederiksberg i 1954. Henrik er gift på 41. år med Lone Rasmussen, og de har to børn Kianna og Kate Rasmussen samt to børnebørn Ina og Julian. Henrik blev ansat som elev og uddannet i ØK's handelsafdelinger fra 1971 og blev forfremmet i mange ledende stillinger indtil 2001, hvor han foretog en management buyout af ØK-virksomheder i Afrika, som han videreførte indtil 2018, hvorefter han gik på pension. Han har derfor beskæftiget sig uafbrudt med ØK-virksomheder i næsten 50 år og samarbejdet med de fleste af ØK's nøglepersoner.

Henrik Rasmussen holder foredrag med udgangspunkt i sin bog, og man kan møde ham i Rotary og Hemingway-klubber i resten af året samt på Silkeborg Museum først i det nye år. Han bliver p.t. interviewet hos Nexus-studierne i Avedøre, som indspiller en undervisningsserie på seks film omhandlende ØK's skæbne med særlig fokus på firmaets enestående iværksætterkultur.

JUBR



Fotograf: Hasse Ferroid

Hvis læseren får den fornemmelse, at Kompagniets handelsaktiviteter i nogen grad har fået prioritet over skibsfart og industri, har han ret. Jeg syntes ikke, at ØK's handelseks-pertise, og de deraf afledte muligheder, blev udnyttet af ledelser og bestyrelser specielt i ØK's sidste ca. 30 år.

Derfor bliver jeg nødt til at delagtiggøre læseren i ØK's omfattende mangeårige handelshistorie i Kina. Når jeg har valgt at placere kapitlet i Pagh-æraen, er det fordi, at ingen mere end han satsede stort på ØK's fremtid ved at investere betydelige resurser i sin æra på at hjælpe et hastigt voksende men noget tilbagestående kinesisk industri- og eksportsamfund ind i den moderne tid. Men lad os starte med begyndelsen.

ØK's første kontor i Kina blev etableret i Shanghai allerede i 1900. Kompagniet havde i mange år en omfattende og uforstyrret agentur- og råvareforretning bl.a. fra Manchuriet og fra filialer i Tianjin og Dairen, Harbin, Qingdao, Wuhan m.fl. ligesom Kompagniets skibe kontinuerligt anløb de kinesiske havne. ØK var i mange år den dominerende eksportør af kinesiske soyabønner bl.a. til egne og associerede oliemøller i Danmark, Tyskland og England. I alle årene fra den japansk-kinesiske krig i 1937, efterfulgt af 2. verdenskrig og endelig den kinesiske borgerkrig fra 1946-1949, som sluttede med Chiang Kai-shek-styrets fald og Mao Zedongs oprettelse af Folkerepublikken, opererede Kompagniets mange medarbejdere i Kina under særdeles udfordrende forhold, men dets tilstedeværelse blev opretholdt. Filialkontorerne rapporterede til hovedkontoret i

Shanghai, hvor Carl August Wagner (f.1907) havde afløst Axel Brøndal som chef i 1937.

ØK eller *Bau Lung Yang Hang* ("Precious Prosperous Foreign Company"), som Kompagniet hedder på kinesisk, var meget kendt og vellidt i landet qua sit mangeårige stabile og pålidelige virke og blev også påskønnet af det nye kommunistiske styre. Forholdet blev yderligere hjulpet på vej af, at Danmark var blandt de første lande, der diplomatisk anerkendte Folkerepublikken i 1950. ØK's lokale leder Tage W. Schmith blev fra starten udnævnt til dansk konsul. Hans og Kompagniets position blev yderligere cementeret, da han tillige blev udnævnt til svensk, norsk og finsk konsul.

Tage W. Schmith (f. 1915), der var udstationeret til Tianjinkontoret (Tianjin er Beijings havneby) i 14 år fra 1937, skrev en anekdote om denne periode i sin private bog '*Fra Holbergsgade til Tientsin*'. Prins Axel ledsaget af Mogens Pagh anmeldte deres besøg i Kina i 1948. Da de ikke havde tid til at komme til Tianjin, måtte han komme til Shanghai for at møde dem i denne by. Prins Axel beordrede Schmith til at lukke Tianjinkontoret og relokere til Shanghai i en stilling som næstkommanderende på dette kontor. Schmith sagde pænt nej tak. Samme aften sad han i baren på en natklub som senere fik besøg af Prins Axel og Pagh. Prins Axel kom op til Schmith i baren og sagde "nu skal De høre hvad jeg oplevede for mange år siden. Jeg var som ung søløjtnant chef på en motortorpedobåd og meget stolt derover. En dag fik jeg ordre til overflytning på et større krigsskib som næstkommanderende. Det var jeg ikke glad for, men sådan noget må man bare tage i stiv arm." Schmith var klar over hvad han mente med historien og sagde straks, at han alligevel accepterede stillingen i Shanghai.

Da borgerkrigen sluttede med Chiang Kai-shek styrets fald og Mao Zedongs oprettelse af Folkerepublikken den 1. oktober 1949, var Tianjinkontoret således under afvikling. Afslutningen på borgerkrigen fik ledelsen i København til at skifte strategi og Schmith blev instrueret om at vende tilbage til Tianjin og reorganisere Kompagniets forretninger i Nordkina og etablere handelsforbindelser med de nye magthavere i Beijing. Det nyetablerede handelsministerium i Beijing havde oprettet statslige handelsselskaber til at varetage Kinas udenrigshandel, og i starten gjorde ØK givtige forretninger med de nye statslige selskaber.



I takt med at det kommunistiske styre lukkede sig mere og mere om sig selv, og uagtet de tætte relationer blev ØK i lighed med alle andre vestlige firmaer bedt om at afvikle sine kontorer i Kina i løbet af 1950'erne. ØK lukkede dog først Shanghaikontoret i 1962, hvorefter Kompagniets kinahandel blev styret fra kontoret i Hong Kong.

Efter kontorlukningerne høstede ØK stor opmærksomhed og anerkendelse for regelmæssigt at levere store skibsladninger af canadisk hvede til Kina i midten af 1960'erne, ligesom Kompagniets moderne skibe vakte opsyn i Folkerepublikken. De geopolitiske forhold i verden ændredes en del ved Koreakrigens udbrud, som placerede stormagterne Kina og USA på hver sin side, hvilket komplicerede ØK's tætte Kina-relation.

Pagh havde en stærk ambition om at genetablere ØK's helt særlige position i landet, hvor han selv arbejdede under sine første udsendelser helt tilbage i 1930'erne, hvor han lærte at tale flydende kinesisk. ØK's kontor i Hong Kong blev centralt for at monitorere udviklingen. Fra midten af 1960'erne lykkedes det i samarbejde med Kinaafdelingen på hovedkontoret i København igen at erobre eksportordrer i forbindelse med danske industriudstillinger i landet. Men det var først i 1970'erne, hvor den kaotiske kulturrevolution ebbede ud, at der for alvor kom gang i handlen.

Den første mand, der blev udsendt for at genetablere ØK's permanente Kina repræsentation var den dygtige (senere direktør) Erik Bøgh Christensen i oktober 1970. Kontoret bestod af et beskedent hotelværelse, en mand, en skrivemaskine og en cykel. Men det var dengang det eneste vestlige kommerciel-

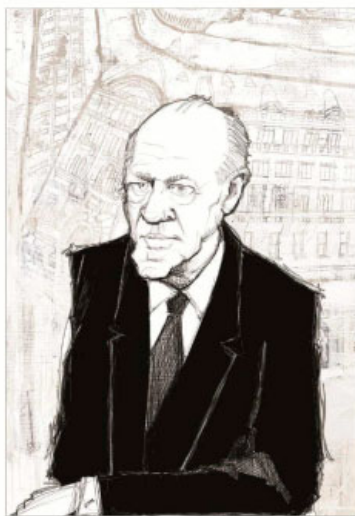


le kontor i hele Folkerepublikken. ØK blev også det første firma, som fik tilladelse til at etablere kontorfaciliteter i egnede lokaler uden for hotellet.

Ved udgangen af 1970'erne var der åbnet repræsentationskontorer i flere andre kinesiske byer, og organisationen voksede fra en enkelt person til flere hundrede ansatte. I hovedstaden var kontoret flyttet fra Beijing Hotel til et centralt beliggende udstillingscenter, som ØK fik tilladelse til at overtage og indrette. Kompagniet var på det tidspunkt et af de største vestlige handelshuse i landet.

Først i 1987 fik ØK tilladelse til at bygge og i 1989 flyttede ind i en egen nyopført kontorbygning med tilhørende personaleboliger. Før kontoretableringen i 1970 havde prokurist og senere underdirektør Holger Hansen beredt vejen ved talrige besøg i landet, og han ledede Kompagniets genkomst i landet på det overordnede plan. På dette tidlige tidspunkt ledede han også ØK's stærkt ekspanderende grafiske forretning. Han var en meget dynamisk, men også temperamentsfuld mand, som jeg selv havde nogle 'interessante' dialoger med på hovedkontoret. Pagh fulgte specielt Kina udviklingen tæt.

Allerede i 1972 bad den Kinesiske Folkerepublik Kompagniet om at hjælpe med en udstilling med salg i Danmark af kunsthåndværk (jedefigurer, tæpper, kunsthåndværk m.m.), som blev afholdt i Bella Centret, som dengang lå i Bellahøj. Udstillingen blev i hele sin 10 dage lange åbningsperiode 100 pct.



Prins Axel, direktør og formand.

håndteret af ØK-elever (jeg var en af dem) ledet af en enkelt kontorchef. Messen blev en stor succes, hvor alt blev solgt. ØK tog intet for at bemante udstillingen, promovere og sælge de mange kinesiske produkter. ØK håbede alene på at vinde yderligere goodwill naturligvis.

Fra midten af 1970'erne gik det stærkt. ØK blev agent for nogle af verdens største firmaer som flyfabrikken McDonnell Douglas, General Motors, svenske ASEA, John Deere, Sabroe-Atlas, Heidelberger Druckmaschinen AG (sammen med hele paletten af verdensledende grafiske agenturer) og mange flere. ØK var samtidig en betydelig eksportør af kinesiske produkter til USA, Canada og Europa. Kompagniet opererede herudover en skibsrute, som regelmæssigt anløb havnen i Shanghai.

I 1978 var ØK's Kinaforretning vokset til mere end 250 millioner kr., og samme år aflagde Pagh igen besøg i Kina. Under besøget blev han kaldt til møde hos højtstående regeringsmedlemmer, som bad om hjælp i forbindelse med en omfattende omstrukturering af Kinas infrastruktur. Pagh havde i selskab med Prins Axel tidligere mødt Kinas indflydelsesrige premierminister Zhou Enlai, som døde i 1976 men som længe efter sin død symboliserede den moderniseringspolitik, som senere Deng Xiaoping blev hovedarkitekten på.

Under Pags besøg i 1978 fik han fornyet relationerne og bekræftede det særlig tillidsfulde forhold han havde etableret til Kinas daværende magtfulde vicepremierminister, Gu Mu, og kommunikationsminister Yeh Fei, ligesom han mødte vicepremierminister og politbureauemedlemmet Deng Xiaoping flere gange. Deng blev den reelle leder af Kina fra 1978, selv om han aldrig officielt fik titlerne som Kinas præsident eller generalsekretær for kommunistpartiet. Specielt de to førstnævnte ledere Gu Mu og Yeh Fei var meget stærke kontakter for ØK. Det var først og fremmest Gu Mu, som havde foranlediget tilladelser til ØK's tilbagevenden som eneste vestlige firma i Kina tilbage i 1970.

Yeh Fei havde tidligere aflagt venskabsbesøg i Danmark på ØK's hovedkontor. Disse stærke personlige venskaber bestyrkede utvivlsomt Pagh i beslutningen om at investere yderligere i de kinesiske relationer. Arbejdet med den kinesiske infrastruktur omfattede f.eks. udformning af pakhuse, kajanlæg, krananlæg og andet lasteudstyr for



Direktør Mogens Pagh flankeret af Kinas ambassadør Yueh Liang (tv) og minister Yeh Fei (th) på besøg hos Kompagniet i 1977.

containertransport i havnebyerne Shanghai og Tientsin. ØK udsendte omkring 15 eksperter til dette omfattende arbejde. Som aftalen var skruet sammen, skulle Kompagniet afholde løn og rejseomkostninger for alle disse eksperter, imens kineserne skulle afholde alle lokale udgifter. ØK's fortjeneste skulle så komme fra en fem procents agentkommission for alt udstyr indkøbt til havneprojekterne i takt med implementeringen i Shanghai og i Tianjin.

ØK oplærte samtidig det kinesiske statsrederi Cosco i containertrafik og assisterede ved etableringen af deres første linjetrafik. Arbejdet nødvendiggjorde omfattende træning af kinesiske medarbejdere både ved ØK's kontorer i Danmark og ombord på ØK's containerflåde. Pagh regnede med, at kinesisk taknemmelighed i rigt mål ville modsvare investeringen ad åre.

Mod slutningen af 1979 stod det klart for Kinas øverste ledelse, at den rivende udvikling i landet var alt for ambitiøs. Man blev bange for, at en overophedning af økonomien skulle føre til social uro. Derfor gik regeringen hårdt til værks med en opbremsning af den økonomiske udvikling med annullering af kontrakter for milliarder af dollar. Det ramte også ØK's projekter, som blev lagt i mølpose i to-tre år og dermed forsvandt den forventede kommissionsindtægt.

Jeg er overbevist om, at Pagh havde ret i, at der var kinesisk veneration og tillid til ØK, som ad åre ville have givet pote. Men hverken Kompagniet eller Pagh selv havde tid til at vente på det. Investeringen ramte ØK og Pagh hårdt, og det kom til at se ud, som om Pagh havde fejlinvesteret i kinesisk goodwill.

Kinaforretningen fortsatte i øvrigt succesfuldt i mange år efter Pagh-æraen specielt med koncernens store grafiske forretning i



East Lake Villas, som ØK var medejer af. Her fik ØK kontor og tjenesteboliger opført i 1987 med indflytning i 1989. Foto viser indgangspartiet og bygningerne bagved.

landet, ligesom ØK ved etableringen af Dumex modernælkserstatningsfabrikken i Shanghai tjente rigtig mange penge. Med da

var Pagh for længst pensioneret. ØK-navnet er stadig kendt og ville være værdifuldt for salg af stort set alle produkter til og fra Kina.

Det er derfor en stor skam af *Bau Lung Yang Hangs goodwill* slet ikke bliver udnyttet.

KATASTROFAL EKSEKVERING AF NY STRATEGI

Til at hjælpe direktionen med at finde frem til ØK's bedste vækstpotentiale til den nye såkaldt ekspansive fase blev konsulentfirmaet McKinsey i 1995 tilknyttet som rådgiver. De kom frem til at anbefale *Fast Moving Consumer Goods* (herefter FMCG), som det hovedområde, ØK skulle satse på som vækstmotor i de kommende år. Denne markante strategiske ændring fra konglomeratmodellen blev godkendt af bestyrelsen, og en større organisatorisk ændring blev sat i værk. Af uransagelige grunde byttede Dencker Nielsen og Fiorini ØK-ansvarsområder således, at Fiorini, der var uden nogen som helst erfaring omkring consumer products, nu overtog ansvaret for FMCG-forretningen fra Dencker Nielsen.

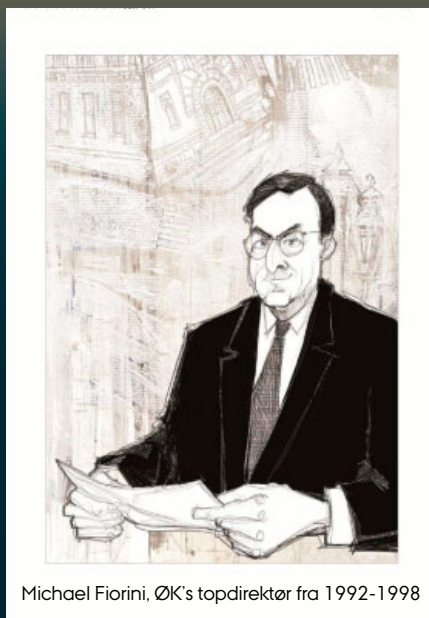
Jeg husker et tv-interview fra TV2 med Fiorini et års tid efter, hvorunder han blev vist et klip fra et interview med navnkundige Børge Bech Nielsen fra United Plantations i Malaysia, som sagde: 'Jeg havde besøg af Fiorini forleden, og jeg sagde til ham: Hvad er det dog du går og laver. Du sælger bryggerier og plantager, som er din ejendom. Faste aktiver som har sikret ØK to-cifrede mio. overskud i årtier, for at investere dem i andre firmaers varemærker. Varemærker som M&M's chokolade og Mums Champagne som aldrig bliver dine. Mærker som du aldrig nogen-

sinde kommer til at eje noget som helst af'. Fiorini kommenterede klippet lakonisk med denne bemærkning: 'han er en klog mand'.

Fiorini fortalte på et medarbejdermøde på 10. sal i Company House omkring denne tid, at målet var en omsætning på 100 milliarder kr. og én milliard kr. i profit inden for ti år. Jeg skønner, at FMCG omsætningen før satset var omkring 3 mia. og en beskeden

fortjeneste i omegnen af 30 mio. Det virkede ikke, som om de nye planer var særlig detaljerede, udover at Fiorini ikke mente at kunne bruge ØK-folk til at lede dette nye sats. I stedet blev der ansat et antal ledere udefra, inkluderende en amerikaner Richard Blossom fra PepsiCo som CEO. For at finansiere eksperimentet solgtes ØK's givtige plantager og Carlsberg-bryggeriet i Malaysia. Fiorini spurgte mig på mødet, om jeg sad og rystede på hovedet, hvilket jeg klart bekræftede. Medarbejderne blev i hvert fald ikke præsenteret for nogen gennemarbejdet plan, men kun en meget løs målsætning, som skulle udføres af mennesker, som vi overhovedet ikke kendte. Hovedmarkedet skulle være Kina som alle ØK-folk ved er et meget vanskeligt marked at operere i. Direkte adspurgt gav jeg udtryk for dette på medarbejdermødet. En kollega sagde til mig, at jeg risikerede at blive fyret, fordi jeg var så negativ, på vej ned ad hovedtrappen fra mødet. Men Fiorini tog nu min skepsis i stiv arm.

ØK's konsumvaredivision, der havde en stærk markedspostition i Hong Kong, havde allerede på det tidspunkt etableret et brohoved i Kina, inkluderende oprettelsen af en stor Dumex fabrik i Shanghai. Baseret på ØK's stærke position i Kina og det enorme potentiale i det store land blev det beslut-



Michael Fiorini, ØK's topdirektør fra 1992-1998



ØK's mest kendte hovedkontor – bygget i 1908, bombet ved Schalburgtage i 1944, genopført i 1949.

tet, at Kina skulle være hovedmarkedet og vækstmotoren i den nye FMCG-strategi. Helt uforståeligt blev det samtidig besluttet, at lederen af ØK's forretninger i Hong Kong og Kina, Bjarne Uhde Nielsen, ikke skulle involveres i udførelsen af den nye FMCG-strategi, men at han skulle overflyttes til Singapore for at overtage den øverste ledelse af ØK's resterende grafiske forretning. Denne forflyt-

telse blev formentlig foretaget for at sikre, at Fiorini og Blossom fik helt frie hænder til at agere uden modspil fra de senior ØK-ledere, der var vokset op i og kendte det vanskelige kinesiske marked.

I løbet af de næste to år kørte dette FMCG-projekt helt af sporet med tab på langt over 500 millioner, og værre endnu: frasalg af nogle af ØK's bedste og mest stabilt indtjenende aktiver. Fiaskoen blev naturligvis forværret af den asiatiske valutakrise i 1997, men planlægningen af projektet og opsynet med eksperimentet var alt for slapt fra de nys engagerede lederes side. Der var rod med agenturkontrakterne, marketingbudgetter og afregninger af markedsføringsudgifter med leverandørerne, lagre, debitorer, og ikke styr på de mange nye ansatte og andre aktiver i forretningen. Herudover blev ØK tildelt adskillige bøder for ikke at følge den kinesiske lovgivning ved implementeringen af eksperimentet. Lovgivningen tillod ikke udenlandske firmaer at opbygge et sådant netværk i Kina. Havde ØK fokuseret på de øvrige asiatiske lande og ventet med Kina, til tiden var moden, kunne det måske være endt godt. Garvede ØK-folk blev nu sat til at rydde op efter disse ukendte amerikanske akademikere, som var over alle bjerge, da ØK lukkede og slukkede for dette meget kostbare eksperiment. Alle pengene fra plantage og bryggerisalgene var gået tabt og mere til.



Hans Niels Andersen (1852 -1937), direktør og formand:
"Verden er ikke større, end at den kan omspændes af tanken"

EFTERSKRIFT

Bogens titel er et antonym fra en DR-filmserie om ØK i fire afsnit bragt i 80'erne, som hed *Solen går aldrig ned over ØK's rige*.

Bogen indeholder rigtig mange andre historier, hvoraf nogle også har Kinarelevans. Forfatteren pointerer, at bogen derfor bør læses i sin helhed.

ØK overlevede også den i uddraget beskrevne krise med Kina-lanceringen af Fast Moving Consumer Goods i 1998. Men den udefra kommende bestyrelse og ledelse fortsatte med mange hovedløse fyringer, fejl, lukninger og frasalg - hvoraf de største er omtalt i bogen - og det førte til firmaets endelige lukning i 2020.

Det sidste store i ØK-koncernen, som bestyrelsen fejlede med, blev Santa Fe, som næsten gik i betalingsstandsning i 2020. Det er tankevækkende, at stifteren H.N. Andersen i efterskriftet til sin bog (*Tilbageblik fra 1914*, udgivet 1918) forudså, at ØK ville blive ødelagt og likvideret, såfremt det en dag fik en ikke ØK-uddannet ledelse. Han pålagde derfor sine efterfølgere altid at sørge for uddannelsen af egnede ledere som deres vigtigste opgave.

Det fejlede ØK's oprindelige ledere med, og desværre viste stifterens spådom sig at være profetisk.



Henrik Rasmussen
Solen gik ned over det Østasiatiske Kompagni
Underskoven 2022
207 s. 299 kr.