

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

农机巨人——迪尔



## 参考书目

《A PEOPLE AND A NATION》《手》P56 门德尔逊。

《经济危机和周期的理论与历史》第一卷，下册。《苏联和主要资本主义国家经济历史统计集》1800—1982 年人民出版社 P364。

门德尔逊《经济危机和周期的理论与历史》第一卷，下册。

门德尔逊《经济危机和周期的理论与历史》第一卷，下册，P610

## 前 言

深化国有企业改革，推进现代企业制度建设，以便从根本上改进和提高国有企业的活力并使之逐步走上良性的持续发展的轨道，这一直是最近几年来我国经济生活中的中心议题，同时也是我国经济理论界讨论的热门话题。中共中央十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，明确指出了现代企业制度的四大基本特征。在此后的一段时期里，我国又先后推出了一系列旨在为搞活国有企业创造一个良好社会环境的政策法规。学术界围绕着现代企业制度的科学内涵及其运作方式等诸方面的问题展开了热烈的讨论。但是，究竟什么是现代企业制度？现代企业制度是如何运作的？现代企业制度是在什么样的条件下形成并保持较高运作效率的？对于这些问题，还需要做进一步的研讨。

我们认为，所谓现代企业制度，实际上是一个历史概念。由于企业主要是一种在技术和市场的双重约束之下追求利润最大化的经济组织，它的产生和发展都是以一定发育规模和发展水平的市场为基础的。因此，随着技术和市场因素的发展变化，企业自身的组织形式与组织结构也必然要随之改变。所谓企业制度就是与特定发育水平的市场相适应的企业组织形态及其经营管理体制。换言之，企业与它所赖以生存的市场通过极为密切的互动关系所形成的有机整体就是企业制度。一定规模的市场既是企业赖以存蓄和发展的基础，同时也是企业制度的重要组成部分。此外，现代国家为了保证国民经济稳定有序地运转和企业公平竞争所制定的各种有关政策法规，如各国的公平竞争法、反托拉斯法以及种种价格管理法规等，实际上也是现代企业制度的有机组成部分。这是因为，市场本身是有缺陷的，如果没有现代国家的干预和调节，如果没有现代国家制定的各种有关政策法规，企业与市场的运作就会出现严重问题。所以，所谓现代企业制度并不仅仅是指企业自身的组织形式或组织结构等企业内部的问题。实际上，它是一个体制概念，它所反映的是更大范围内企业与市场的互动关系。

既然现代企业是在市场机制充分发挥作用的基础上产生并发展起来的，企业制度的更迭本身是市场变化和市场竞争的必然结果，那么，我们就不能不承认这样一个隐含的前提，即所谓现代企业制度必须以市场机制的高度发达为前提。如果脱离了市场这个前提，脱离了现代企业和现代企业制度发展的市场基础，那就很容易得出一些错误的结论。而承认这个前提，就必须承认市场制度与企业制度发展的阶段性，从而为我国社会主义市场经济体制的发育、成熟与现代企业制度的建立积极创造条件。由于现代企业制度是一个历史概念，我们在以建立现代企业制度为核心的制度创新过程中，要特别注意明确和规范企业与市场的关系，而不能仅仅进行企业组织形式和组织结构的调整 and 改革。

我们研究现代企业与现代企业制度的目的决不仅仅局限于了解现代企业制度究竟是什么，更为重要的是要知道现代企业制度是如何并且为何会使企业保持较高的运作效率的，也就是说，现代企业制度的制度效率是如何转化为经营效率的。在市场制度和现代企业制度比较发达、完善的西方，许多企业处在同一个经济发展阶段上，处在同一种政策环境下，并按照同一种经济理论进行经营，为什么有的非常成功，有的则流于失败？这就要考察和研究企业的经营效率及其与制度效率的关系，具体来说，就是要考察和研究企业

经营管理的技巧和诀窍。这些技巧和诀窍作为人类经验和智慧的结晶，来自于长期的经营管理实践。这就是西方学者所说的学习曲线或者说是经验曲线。我们所说的向前人学习，求教于历史等等，实际上也就是这样一种学习过程或者说经验积累过程。我们相信，通过考察和研究一些著名企业成功的经验和失败的教训，将有助于为我国的国有企业改革找到一条成功之路。

为了适应国有企业改革和现代企业制度建设的需要，中国社会科学院世界经济与政治研究所世界经济史研究室在 1994 年组织了一个大型研究项目，题目是《从国外典型大企业看我国的现代企业制度建设》，选取十余家国外典型大企业进行较为深入的解剖和分析研究，试图从中发现一些具有规律性的东西，对现代企业制度问题做一次探讨。作为这项研究工作的准备和基础，我们首先对近十家国外大企业的历史发展及其经营管理与组织结构进行了初步研究与整理。兰州大学出版社得知后，对我们的这一工作表示赞许，并希望将这些初步研究成果作为一套丛书出版发行，认为这样一种形式可能更具有可读性和普及特点，更适合一般读者的口味和要求。正是在这样一种背景之下，这套丛书得以面世。在此，我们对兰州大学出版社和北京大学出版社给予的大力支持深表谢意。需要指出的一点是，虽然我们也选取了几家欧洲企业进行研究，但是由于种种原因，这套丛书没有包括欧洲的典型企业，这不能不说是一大缺憾。如果将来有可能，我们仍然希望将欧洲企业补充进来，但这只能是后话了。

编者

1996 年 10 月于北京

农机巨人 迪尔

## 第一章 钢犁——约翰·迪尔的划时代发明

### 第一节 只有死的印第安人才是好的印第安人——美国的早期领土扩张

美国的历史不过两百年，然而迪尔公司在美国却有着 150 年的经营发展历程，所以说清楚这个世界上头号的农机公司，不得不讲讲美国早期历史方面的东西。来作为该公司传记的背景。

由于哥伦布错误地把自己发现的大陆当成了印度，从而导致了—个新大陆的崛起。今天，我们颂扬哥伦布并没有错，因为他的毅力、知识以及了不起的勇气，航向数千公里外的未知海洋才达到了人类历史上最辉煌、影响最深远的地理发现。然而这块大陆在被西方文明同化的初期，并非是一片辉煌的景象。站在历史面前又不能不让人承认，西欧早期的殖民统治，在这块土地上留下的印迹，影响是深远的。新航路发现后的一个世纪里，西班牙和葡萄牙在美洲强占了广大的殖民地。17 世纪新兴的荷兰以“海上马车夫”的身份也来到了这块土地，相继而来的是英国和法国，如果说在北美建立自己的殖民地的国家，英国在 1607 年就已开始了。最有历史意义的是人们常提到的 1620 年的“五月花号”。当时，一群英国人为了逃避本国的政治迫害，乘一艘名为“五月花号”的船到达北美，以波士顿为中心又建立了一个殖民地——马萨诸塞。17 世纪初法国殖民者也踏上了北美的土地，开始在圣劳伦斯河流域建立殖民地。起初来到这里躲避本国政治动荡的人们到达北美时，受到在那里世代生活的印第安人的友好接待。一部英国影片中曾表现过那时的情景，英国水手们在印第安人的部落中受到贵宾般的待遇，他们用几颗玻璃珠子就可以换取大量的印第安皮货。

北美有着丰富的自然资源，当地的印第安人有着大量的皮货。这在欧洲市场上显然是奇货可居，能卖出令人咂舌的价钱，西欧殖民国家显然是看在这—点上才来这块大陆的。

在 17—18 世纪，西方各主要国家正在陆续或已经经历了资产阶级革命，经济的发展从重农转向重商主义。资产阶级在建立新政权后，十分急切地想要巩固和发展这一人类历史上的新制度“国内的市场在大革命的风暴中已经饱经沧桑，疲软不堪；只有到殖民地国家中才能获取财富。理由很简单，社会制度的落后长期束缚着那里的生产力水平，殖民者们显然对自己充满了野心与梦想，他们自信可以来新的土地上获得财富。

但我们知道北美洲是一个有着悠久古代文明历史的大陆，在四、五万年前，美洲就有人群在生活。欧洲殖民者侵入以前，印第安人是美洲的主人，正是他们中的玛雅人、阿斯特克人和印加人等创造出了今天部令人神往的玛雅文化、阿斯特克文化和印加文化。踏上北美土地的客人们从来就没有把自己当做客人，他们似乎从来就认为自己才是这块土地的真正主人。如果在早期，西方殖民国家来到这块大陆、划分殖民势力范围时还有“先来后到”规则的话，那么他们对印第安人则全然不守规则。印第安人似乎是他们的老管家，为他们守着美洲大陆达上万年之久，当他们以主人的身份来到时。他们认为印第安人应该“休息”了。无论从印第安人的社会制度、文化生活、语言、生产方式各个方面，殖民者认为都与他们格格不入。他们面临合新旧制度有可能随时卷土重来的危险。面临着在这块土地上求生存的境地，面临着在这块土地上制度的建立急需巩固的时代要求。一句话，它们需要的是

从这块土地上寻求财富，壮大自身，求得生存，为此不管印第安人是否乐意，他们都要求印第安人从这块大陆的开发工作中“退休”，在非洲有更好的能听得懂他们语言的黑人和亚洲受过西方文明影响的黄种人可以代替印第安人。于是在北美大陆，美国领土从东向西扩张，伴随着印第安人惨遭屠戮和驱赶、土地财富的丢失和人口的锐减。一次又一次的血腥大屠杀使印第安人由原来的 100 多万锐减到 17 世纪末的 24 万。幸存的人被赶到荒凉的西部边远地区，圈进所谓的“保留地”。从哥伦布航海后，北美成了地球上的一块热土，在那里经历着一个又一个划时代的巨大变革。每一次变革几乎都很难用牧歌式的“运动”方式或者用和风细雨般的“洽谈”方式来刻画，这倒应了比“西进运动”略早一些时期的欧洲奥国首相俾斯麦“革命就是铁和血”的话。很显然，印第安文明在同西欧文明的铁和血的较量后，留下了一部印第安人的血泪史。

不仅如此，欧洲殖民者在北美获得大量珍珠、兽皮（尤其是海獭皮）的同时，还带来了印第安人从未见过的疾病：天花、麻疹、疟疾，使印第安人口急剧下降。在有关 1616—1619 年的一份资料中表明，从马萨诸塞到波士顿地区的患病者。几乎没有一个幸存。

可以这样说，从美利坚合众国的建立到它的第二次革命（即内战），直到今天印第安人就没有过扬眉吐气的日子。

就与本书开篇有关历史时期而言，美国独立后，建立了资本家和种植园主、奴隶主的联合政权。资本家和种植园主、奴隶主都有各自的打算，但是在扩张领土这一点，他们的利益是一致的。资本家渴望的是更多的工业原料和销售市场的增加扩大，以促进资本的积累，奴隶主希望获得更多的土地，来扩充使用黑人奴隶劳动的人种植园经济，两种力量的代表都认识到未来的美国究竟是准说了算，前提条件就是尽可能地扩张领土。历史往往有其惊人的相似之处，英国的“圈地运动”在北美大陆的一幕幕地重演，伴随而来的是印第安人的西迁和家破人亡。此后美国历史上的西进移民潮接踵而来，移民又使西部人财两旺。美国第二任总统亚当斯曾野心勃勃地扬言，美国的领土是“预先注定”要扩展到整个北美的。此后 18 世纪末 19 世纪初，美国利用欧洲国家同法国作战、双方均无暇顾及美洲的机会，在贸易上发战争财的同时，乘机夺取交战国在美洲的土地。如 1803 年从法国手里购得 240 多万平方公里的路易斯安娜，使疆域直抵墨西哥湾。

1810—1819 年，低价“购买”了西班牙和佛罗里达半岛。

1845 年得克萨斯又并入美国。接着美国入侵墨西哥，夺走了哥兰德河以北的大片领土，直到濒临太平洋的加利福尼亚。

1846 年又从英国手中取得了俄勒冈。至此美国横贯了从太平洋到大西洋的大半个北美洲。人口从 1800 年的 530 万激增到 1860 年的 3140 万。而美国历史各种政治经济力量的较量中，在对待印第安人的问题上总是一致的，那就是“只有死的印第安人才是好的印第安人。”

今天想传达真实的印第安人的历史学者，几无可靠的历史文献供其参考。从美洲大陆东岸到西岸，遵循着所谓的“发现者”、“探险者”、“拓荒者”而来的入侵之观点，对新的作法仅能提供有限的背景资料。

从 1602 年到 1733 年，英国侵占了北美大西洋沿岸的富饶土地后先后建立了 13 个殖民地，组织殖民的是贵族与商人。在他们的统治下原来开发北美的印第安人几乎被消灭了。代之以来自欧洲各地的难民，他们本为避难逃

离欧洲，可到了“自由的乐土”之后才发现事与愿违。英国要使北美成为它永久的原料产地和商品市场，从各个方面压制北美经济发展。到约翰·迪尔西迁到伊利诺伊州开始创办公司时，公司的原材料——优质钢材，依然是从英国进口，可见这种经济压制影响的深远。此外，英国政府还限制北美人民向阿巴拉契亚山脉以西移殖。这当中使用了不少愚民的手段，致使后来移民潮出现时，仍有各种有关西部是荒凉、贫瘠的言论。这种言论使许多美国人深信不已，甚至可以见诸于美国政府官员提交给总统的报告之中，说来可笑。尽管如此，北美的经济仍在不停步地发展起来，波士顿成为最大的港口，造船业兴盛起来。商业、纺织、制铁、木材加工都发展起来了，而且产品可以与英国竞争。约翰·迪尔公司乘势而起，与百多年北美经济的发展息息相关，而移民潮的出现使约翰·迪尔跻身于移民行列，从此开始了他和他的公司的发家史。



## 第二节 西进运动和汹涌的移民潮

### 平凡的身世

约翰·迪尔 1804 年出生于美国佛蒙特州的一个小城镇，他的父母像许多在佛蒙特州定居的人一样，是从欧洲来的移民。他的父母原籍英国威尔士，1790 年经加拿大来到美国佛蒙特的路特兰。父亲是个裁缝，母亲是其帮手。正是出生在这样一个平凡家庭的约翰·迪尔，日后竟成为风靡一时、被喻为“给世界以铁犁的人”。

1837 年，一个叫做约翰·迪尔的铁匠铺在伊·格兰特镇开业，其主人正是约翰·迪尔，后来，他成为世界级的企业家，被美国人当做民族英雄来加以崇拜。究竟是什么原因使他从事起了铁匠这一行当，尔后又考虑改良农业机械，并背井离乡来到当时人烟稀少的伊州，此后在事业上一发而不可收？这就不能不从 19 世纪初的美国社会谈起。

从美洲大陆被发现直到 18 世纪中叶，农业在这片土地上的发展极为缓慢。在此期间，农业人口在全国人口中的比例、农业生产方式、以及农业技术的运用等，几乎没有什么根本性的变化。

1837 年的统计数字表明，农业人口在当时和非农业人口的比例是 9：1。也就是说，90% 的人口从事的是与生活紧密相关的农业生产，而只有 10% 的人口生活在城镇。农民们沿袭着上千年人类最古老的农业生产方式，“春耕、夏管、秋收、冬储”，一成不变，自给自足的自然经济是当时社会经济的主流。在大田里，2 个壮劳力加 8 头牛需要一天的时间才能耕出一亩地。一个农民需要从早到晚的一整天时间，才能播完 10 亩地。至于能收获多少，他们心里一点上数也没有。

19 世纪，美国各个部门的生产过程都是传统性的。农业、采矿业、制造业、建筑业，大多是小规模的和个人经营。造成落后的原因很多，直接原因则是当时的美洲正待开发，各方面的配套建设远没有形成规模，再加之奴隶制度也还没有根除。由于生产手段落后，再加上地理上迅速扩大，所以劳动力十分紧缺，农业上尤其如此。

大量的可耕地，大量的可开发资源展现在人们面前。但要把它变成口袋里的钞票或桌上的面包，则是需要动一番脑子的。显然，发展生产技术成为摆在首位的事情。约翰·迪尔敏锐地看到了这一点。

新大陆的发现是和资本主义制度几乎同时产生的。约翰·迪尔的家庭移居到美国时，正是资本主义宪法和政治基础确立的时期。1840 年以后，美国农业经济和乡村经济才开始向工业经济和城市经济转变。在这几十年里，美国经历了生产和分配过程中革命性的改变。在这场革命性变革中，约翰·迪尔无疑起到了推波助澜的作用。他的确是个弄潮的好手。他十分清楚自己做过些什么以及正在做什么。他是个实干家。

约翰·迪尔年青时代并没有念过什么书，这可能是因为家境贫穷的缘故。但他的母亲是有文化能看书写字的人。约翰·迪尔的文化知识多数是从她那里学到的。直到约翰·迪尔而立之年，他仍然是一个平凡的不能再平凡的人。他喜爱自己的手艺——打铁，并以此为职业。但时运不济，使他向往能够自己拥有一个铁匠铺的愿望屡屡夭折。在这期间他厮守在生他养他的佛蒙特州，没有出过远门，最多也只是在州里从这里迁到那里。因为当时农业经济

在佛蒙特州不景气，而铁匠行业主要是为农业的；农业的萧条使得约翰·迪尔疲于为生活奔波。他曾经三次拥有了自己的铁匠铺，但新建不久屡屡被火灾吞噬。时间之短，使他连借贷的资金都还没有偿清。他娶了妻子，建立了家庭，并有了四个孩子。他依然靠打铁为生，靠给雇主锻制四轮马车上的铁轴等手艺活，勉强维持家庭生计。在这三十多年里他没有闪现一星半点的火花使人们去注意他。他安静地、辛劳地、元声无息地打发时间。然而这三十年中，他并没有把自己的经历虚抛浪掷。他不仅用自己的双眼、双手和头脑学会了几乎有关锻制铁器方面的一切知识。并且学会了商业方面的一切必要的知识。这对他以后到伊利诺州赤手空拳创建公司大有裨益。这期间他当过铁匠铺的学徒，当过专业修理农具和马车轴的雇工。他干的活很杂，但都与农具有关。

1836年，当约翰·迪尔认为自己羽翼丰满的时候，他离开了佛蒙特州。他仅带了100美元，却信心十足地来到美国中西部地区的伊利诺伊州闯天下。有人认为当时的约翰·迪尔也还只是个铁匠。他之所以离开自己的家乡，离开妻子和家庭，是因为当时佛蒙特州农业十分不景气，靠农业为生的铁匠生活可想而知。而且当时的约翰·迪尔还欠了一屁股的债，但事实并非如此。约翰·迪尔当时是有自己的打算的，甚至可以说是深谋远虑的。首先，他的一技之长，使他充满了信心和希望。他的父亲威廉·富纳德·迪尔便是一个手艺不凡的裁缝。我们知道，当时佛蒙特州的居民多数是从欧洲大陆移居而来的，他们来自不同的民族和地区，在服饰方面自然千差万别。在这样的环境中当裁缝，只有裁剪出适合客户需要的而且满意的服装，才能保证自己的生计。他的家庭在佛蒙特州定居下来而没有发生较大的迁移正说明了这一点，他父亲从“荒年饿不死手艺人”这一信条出发，让约翰·迪尔从少年时代起就开始学习一门糊口的手艺。因此，约翰·迪尔17岁便开始以自己的手艺谋生，不久即成为远近有名的铁匠。但当时，佛蒙特州的农业仅仅是为了满足口粮的需要，农户打出的粮食除日粮外，很少用于交换。尽管新的社会制度已经建立，但在农业上仍然是自给自足的生产方式，作为生产农具的铁匠制造业，显然是难以有大的发展的。约翰·迪尔当时在佛特州的Salisbury、Heicester、Brandon、Newhampshire、Boston等地谋生。这当中他有过自己的铁匠铺，也给他人打过工，从中积累了大量的实践经验，同时也使他认识到尽管铁器制造业很有前途，但在佛蒙特州仅仅是维持生计而已。常言道，树挪死，人挪活。要想有发展机会，就必须去闯天下。另外，这与妻子对他的长期熏陶和影响也不无关系。约翰·迪尔没有念过几天书，仅能认字。但他的妻子却受过良好教育，并在Middlebury的青年女子学校执教，甚至从1814年—1819年，她主管过这所学校，显然，约翰·迪尔从她那里获益匪浅。正是他妻子，给他讲述了有关西部的知识，才激发了他对那块神秘土地的憧憬。因此，日后当人们发现约翰·迪尔参加学术讨论会并发表看法时，如果能想一想他妻子，就不会感到惊讶了。约翰·迪尔自己也承认，对于他的事业的成功，妻子是功不可没的。

### 学徒生涯

从约翰·迪尔学徒期间的信件中可以看出，他受的教育是很初级的，普通的拼写和语言都掌握得很有限，更不用说古典文学了。曾有人猜测他上过

学，但没有可以证实的凭据。更可靠的说法是他在十来岁时就工作了。早期，他受雇于一个叫艾帕费拉斯·米勒的制皮商。史料记载，当时的美国社会，小学文化就是知识分子，能够把中学上下来的人，被社会普遍认为是受过高等教育的。

约翰·迪尔的妻子，迪玛莉厄斯·兰姆，曾就读于艾玛·威拉德夫人在MID的女子学校。约翰·迪尔很有可能是在MID和迪玛莉厄斯相识的。当时的父母们都乐意把自己的孩子送到寄宿学校去读书，因为那里可以提供比乡村学校更好、更高等的教育。迪玛莉厄斯起初曾和她的哥哥查理。兰姆住在一起，后来在MID定居下来。受过良好教育的年轻的迪玛莉厄斯和约翰·迪尔的结合很显然是出于爱情的动机。照今天的姑娘们看来，这种方式的结合是无法理解的，因为受过高等教育的女性往往给自己定上一个较高的价码。年轻的约翰·迪尔的相貌从照片上看确实不错——结实的身板，高高的个头，深邃的目光，生就可以上画报封面的面庞。但这位姑娘看中他，绝非出于情调的浪漫，而是钟情于他的手艺。对于生活在一个新生国家的公民而言，在大多数土地仍需开发的情况下，有技术就意味着有生活能力。这正如一位英国哲人说的：“技术就是权力”。迪玛莉厄斯是否受过霍氏哲学的影响不得而知，但约翰·迪尔在他的一生中贯彻的正是这样的经营原则——技术创新就是公司的生命线。

从10岁就开始做工的约翰·迪尔到17岁时开始了与他日后事业有直接关系的学徒生涯，时为1821年。当地有个远近有名的铁匠，人称本杰明·劳伦斯上校。可能是约翰·迪尔家庭的关系，或纯属偶然的原因，17岁的迪尔成为了他的学徒。学徒第一年年薪30美元，以后每年增加5美元，这样到出徒时，他就可以每年拿到40美元。按照现在的生活标准看，这似乎是一笔小孩子的零花钱。但在那个时候，薪水标准都是如此。好在迪尔还可以得到食宿条件，有衣服穿，而且有机会读书、学习写字和算术知识。

那个时期，社会对铁匠的需求是必不可少的。尽管有时需求量不大，但从钉马掌，到做水壶、盘子、煎锅到生产各式农具，如草耙、叉子、大镰刀和耕犁都离不开铁匠。此外，为当时数量众多的公共马车和磨坊提供铁制零件。因此，劳伦斯上校的店铺总是忙忙碌碌的。这对一个新学徒来说，很有益处。

其实，活都不算重。约翰·迪尔以劳伦斯家庭中一员的身份住在一个舒适的家里，一直到20世纪还有这一寓所的旧址。铁匠铺在山谷中的河岸上（现在已经是文物保护单位了），约翰·迪尔每日清晨下山去工作，晚上回到家中。使他感到惬意的是劳伦斯的千金梅莉萨。有资料表明，迪尔在发妻去世以后，曾来到米德伯雷要梅莉萨作他的续弦，但天不作美梅萨也丧偶并改嫁他人了。

19世纪20年代为约翰·迪尔打下了未来生活的基础。他学徒期满后，开始作为一个熟练工人，同时受雇于威尔斯和阿伦两个铁匠。此时，他的母亲去世了。他的父亲早年在回英国的途中遇上海难，已早于他的母亲谢世。现在留下了他和乔治、伊利莎白兄妹三人。其弟乔治很小就离家“自谋生路”了，伊利莎白在母亲去世十年后也外出谋生。

约翰·迪尔一直奔走于威尔斯和阿伦的铁匠铺之间。这两家店铺都在MID的大街上。此时的迪尔已远近小有名气。给人的印象是个麻利而细致的年轻手艺人。一年后，欧齐亚兹布尔上校找他，请他到伯灵顿村南头的地区去，

因为那里需要精致的铁制品。此外，布尔买了 30 英亩的土地，正在修建一个锯工厂和一个亚麻料油坊，很需要工匠。此时的迪尔已成为一个多面手：不仅是铁匠，与铁匠有关的木工手艺和建筑铁匠铺的技术（包括打土坯、房屋结构设计、选料、建筑等）他也都无师自通了。

### 时事艰难

1827 年，约翰·迪尔和迪玛莉厄斯结婚，不久，搬到了 MID 北面的弗吉尼斯。此后是一连串的搬家。这种情况不仅发生在迪尔一家，而是美国社会普遍的风俗。这种生活方式一直到今天仍然随处可见：不管有钱没钱，美国人就是喜欢搬家。而当时的佛蒙特州的经济状况是整个新英格兰北部地区的缩影：农业经济不景气，农产品在城市中的市场还没有建立起来，农民要满足需求，更多依靠的是自给，而不是专门的手艺人。这迫使约翰·迪尔不得不成为一个多面手。用自己的产品或劳动换取必要的生活费。经济的拮据·也是他多次搬迁的原因。制造农具所斋的器材和持家所需的物品都需要钱来购买，而铁匠的收入实际上很低，而且竞争十分激烈。1822 年在 MII ) 就有 7 位铁匠·在弗吉尼斯，建立了麦克维的铁匠铺。19 世纪早期，这里已有两家铁匠铺。迪尔以其“擅长制造工具”而受雇于那里的铁饼厂。

1829 年，迪尔满怀希望地用仅有的一点资金从一个叫斯蒂芬斯帕克斯的人手里买了一块地，盖起了他自己的铁匠铺。这是他多年的梦想。1831 年，迪尔又建了一个新铁匠铺，这倒不是生意越做越兴隆。而是厄运和他永不安分的性格使然——场场大火将他心爱的铁匠铺一个又一个地夷为平地，于是无所畏惧的迪尔一次又一次地重建新的铺子。照常人而言，遇到这种情况，早就易弦更辙，洗手不干了，可迪尔在铁匠这一行上却是“咬定青山不放松”。日后人们在回头琢磨约翰·迪尔创建经营公司时期个人的经营之道时，往往认为是上天赋予了他这种良好的个人素质，并把他说成是传奇般的人物。其实，由此不难看出，迪尔也是个凡人，只是在对待凡人所面临的困难时，他的态度与凡人有所不同：他总是奋斗不息，进取不止。这正是他及他的公司日后发达的根本原因。

在佛蒙特州的日子里，迪尔有了儿子和女儿。此间，他干遍了各种各样的杂活：给人当雇工，给公共马车包铁皮，在驿路上干铁匠活，等等。这和日后发了迹的迪尔相比，容易令人想到“管夷吾”、“万里候”、“孙叔敖”之类的人物。按中国的说法叫“天将降大任，必先苦其心志，劳其筋骨”。

迪尔的手艺在荒年中没有荒废。民间流传的故事讲，迪尔做的草叉非常有名，以致于著名的圣约翰斯伯雷·费尔班克斯天平公司都曾试图劝说迪尔去为它工作。另外一个传说，把迪尔说成一个极善于精雕细刻的工匠，他可以把草叉的齿磨到“能像针一样在草垛上滑进滑出”。还有，他的铁铲和锄头“不像其他大路货，它们的表面像缎子般爽滑，因而上面的泥上很容易擦洗”。他之所以无法快速致富，主要是因为时事艰难。试想，主要以农业为依托的铁匠行业在农业经济萧条的年份怎么会有好的年景呢？

### 西进与移民大潮

19 世纪 30 年代的佛蒙特州年景一直很糟糕·土地不再受到重视，同全

国情况一样，这里也出现了土地上的投机狂热。1836 年的《硬币法案》——Specie Act 造成土地投机信贷骤减，引发了被称为“1837 年大恐慌”的经济衰退。佛蒙特州的大多数人使问题进一步恶化，其根源便是“绵羊风潮”那时佛蒙特州正史无前例地扩大绵羊养殖的规模。1840 年，全州的存栏量为 150 万头，几乎每人 6 头绵羊。1837 年出版的一本小册子《几个城镇和地区绵羊数量的统计概况》表明，这些牲畜在佛蒙特州星罗棋布，几乎每个镇子的存栏数都在 1000 只以上，其中几条大河周围的城镇甚至达到 10000 只，由于羊毛价格一直看好，佛蒙特州事实上已经形成了单一的经济模式。正如州长在 1842 年所说，“我们的居民如此依赖于羊毛的生长，以致于这种东西可以被称为本州的主要产品了”。养羊适于规模养殖，所以佛蒙特州正在经历着英国“圈地运动”的翻版。很显然。这种运动的后果就是我们已经从英国历史上看到的“羊吃人”，即大量农业人口被从土地上赶走。1834 年，佛蒙特州的一期《温莎报》写道：“要当心‘西部热’，最重要的是不要把你的农场卖给你富有的邻居当牧羊场。”

在这股单一经营热潮的强烈冲击下，佛蒙特州很少有人再对种植业进行商品化。因为养羊除了草场外，只需很少的劳力和资金，显然，佛蒙特州农场里的庄稼汉们在传统式的农业生产上面临着十分黯淡的前景。

这对以铁匠为生的迪尔是个打击。一些靠铁匠支持的农业活动开始萎缩。马车依然要造，要修，但由于失去了广阔的种植业、养殖业，铁匠难以充分发挥作用。这种形势使迪尔在 Hancock 的铁匠工作难以为继。不仅对迪尔，对多数佛蒙特人而言，移民已经变得越来越吸引人了。1830 年以后，离开佛蒙特州的人与日俱增，在移民官刘易斯·斯蒂尔威尔看来，这股移民倾向已“从一条缓缓流淌的小河变成了春汛般的洪水”。

移民的方向几乎一直是向西的，因为西部新土地的吸引力实在是太强烈了。开始仅仅是向着离东部海岸近的地方，接着便穿过坎伯兰隘口，直奔俄亥俄河口。到了迪尔那会儿，移民已开始涌向中西部大草原以西的地区，再后来，终于到达了大平原和俄勒冈地区。每一次美国的移民浪潮都以它特有的夸张方式大肆宣扬。随着土地销量成倍地增长，土地投机事业也就大量增多了。

在移民者反馈的信息中，人们看到的是希望与兴奋。当然，开拓者们或拓荒者们面临着各种各样的困难。例如，要使草原成为良田，任务极其艰巨；在未开发地区要定居下来，会遇到种种障碍；特别是使人们不寒而栗的是西部地区的高发病率。当时，人们对西部人的印象是满脸的黄色加上憔悴的神情。只要看一看准的面色中有红润的光泽，就可以肯定他是刚刚从东部来到西部的，尽管困难重重。条件很差，人们还是对西部抱有十分乐观的态度。民间曾流传这样一个小故事：那里的医生往往处于待业状态，因为人们得的病几乎一样，所以可以通过几乎相同而简单的办法就可以治愈病症，后来，几乎每个人都成了自己的内科大夫，并且干得十分出色。从早期的英国殖民者来说，为了使自己成为北美大陆的永久主人，或者说使北美成为英国永久的原料基地，它采取种种手段限制向西移民，以有效地控制北美，到迪尔时代，这种态度已经在一些人中形成固定的观念。佛蒙特州的一家杂志写道：“我们相信州长会遏制这一潮流，采取有效措施来镇压之，现在该作个样子给人们瞧瞧了。”《伦敦季刊》在 1822 年评论说：“我们成千上万贫苦农民在精明的骗子的诱使下，离开家乡到达那里。在去往迷途的荒野途中，他

们花光了仅有的盘缠。此刻，他们因绝望而憔悴，并怀着一颗颗破碎不堪的心奔向那一片陌生的坟墓。他们无法回头，故土再也不会听到他们的消息了。不幸中的所幸之事是，上帝给予他们体质使他们无法适应那里的气候，使他们像飞蛾在能飞时谢世一样，减少了弥留于人世的痛苦。”

对于移民行为持批判态度的观念也同样得到了当时一批文人墨客的支持。他们没有从事过农活，那时西部是不适合他们迁居的。1842 年到过伊利诺伊州的查理·狄更斯对大草原的评价：“画卷是如此宏伟，它的平坦广阔使人无法再想象出什么，但又使它本身变得平淡无奇，束缚了它的福祉。我有一点自我兴奋的感觉，这是一种从苏格兰的荒野中激发的感觉，甚至是我们英国的丘陵草原唤起的感受。”英国作家哈丽特·马蒂诺在 1836 年到了伊利诺伊州和大草原后得到的结论是：“大草原是孤寂、凄凉的。当我见到一个居民家的小孩子跑出来玩耍时，我产生了一种再也无法找回的感觉，看上去就象坐着独立舟被送到密歇根湖上。”就连詹姆斯·门罗——后来成为购买路易斯安纳行动中的主谋，在 1786 年写给托马斯·考斐逊的信中也把西部称作“贫瘠的土地”、“永远不会有足够的居民以使其成为联邦中的一员”。

很显然，对于大草原的潜力，“劳心者”惊人地缺乏远见。当然，这也太难为他们了，因为在 19 世纪前 20 年中，伊利诺伊州北部大草原上的许多地区还没有村落出现。

作为“劳力者”的庄稼汉们却表现出不凡的胆识。它们从西部寄回的书信和捎回的口信却众口一词他说：“我见到的玉米秸上的穗子比我够到的地方还高。你可能会以为这是吹牛，但确实是如此”；“这是一片流淌着牛和蜂蜜的土地”；“我已经种出了过去在缅因州十年才能种出的庄稼”；最给劲的话是：“我们的庄园叫做天堂”，不会有谁再想着回去。这些惊人的谈吐，在当时的官方资料中当然是看不到的。

## 佛蒙特州的移民潮

佛蒙特州的移民运动带有明显的群体特征：很多佛蒙特人迁人和定居在了伊利诺伊州。如佛蒙特州本森市的居民 1832 年一起迁居到伊利诺伊州的杜佩奇县，形成了一个“基督教殖民地”，并立志在未开发的西部建起学校和教堂。又如在伊利诺伊州出现了一个叫佛蒙特的镇，在密执安州则有个叫佛蒙特维尔的地方，这都是佛蒙特州移民者势力的结果。

从总体来看，在西进的居民中，来自佛蒙特州的人口并非很多。1850 年的全国人口普查表明，伊利诺伊州大约有 850000 人。其中来自佛蒙特州的居民排在第九位，有 11381 人；马萨诸塞是第十位，有 9230 人。佛蒙特州人口在新英格兰 6 个州中排例倒数第二，但在伊利诺伊州的个别地区，来自佛蒙特州的居民则为数众多。例如，在北部地区，从新英格兰来的人占了很大份额，而这当中又以佛蒙特州力最多。这些新英格兰人平均年龄在 40 岁以上，“少夫少妻的居民是罕见的。”

如果说伊利诺伊州后来被证明“确有惊人的潜力”的话，那么潜力的激发者就是这些迁人的庄户人家。在这些家庭中，成员个个是出色的庄稼把式，来自新英格兰的农业方面的经验使他们在草原上得以大显身手，开始时，他们以农事为出发点，开垦草原，建起木头的谷仓和简陋的篷屋，谷仓高大

而宽敞，一家人的力量是不够的。他们就按英国老家的方式，约请四舍的邻居帮忙。这样，在大草原上便建起结构简单但十分实用的谷仓。这种程式化的劳动，使人们用一天的时间就可以完工。之后便是丰盛的晚宴，大家在火堆旁吟唱起舞，尽兴而散。直到今天，美国西部仍然有这种方式的农业活动。当然，许多人已离开了农业部门。他们办起了工厂、百货店或小旅馆，一部分人还加入到商人和专家的行列中。这充分显示了美国人品质最显著的一面：雄心勃勃。约翰·迪尔就是在这种社会大背景下，怀着的一颗雄心，来到伊利诺伊州的。他的身体中，流淌着冒险者的血液。

直到 19 世纪 50 年代，伊利诺伊州南部人还对从新英格兰地区来的移民抱有种种偏见，认为他们不诚实、自私，是守财奴，称之为“北方佬”。当然这些“北方佬”对原来的伊利诺伊州居民的这种偏见，也给予了回敬。认为他们的南方邻居如同“营养不良的蒙昧状态中的懒惰运动”，仅仅满足于“两亩地一头牛，老婆孩子热炕头”。

### 伊利诺伊州的诱惑

1825 年开通伊利诺伊运河的重要性是不言而喻的，它沟通了世界级大河密西西比河与世界上最大的淡水湖群，使湖群的纵深进一步扩展到了大西洋，大大便利了西进移民。河上的交通很快红火起来，工程的贷款在几年的工夫中就偿清了。随着运河的开通，原有的也被进一步拓宽。

西进的人们乘坐驿车或自家牲口拉的马车聚集运河沿岸后。有些人乘运河上的船沿俄亥俄河向西延进。而另一部分则继续乘着汽轮到达密执安州的底特律，尔后乘驿车到密执安湖东部的某个港口，再乘船到芝加哥。此外，还有一些其他到达西部大草原的途径，尽管从里程上计算，当时普遍被认为不是条好的路线。

伊利诺伊州位于美国中西部地区，密西西比河东岸。它的东北部是五大湖之一的密执安湖，东部是沃已什河，南部是俄亥俄河，境内又有密布的水系，仅就密西西比河而言就有伊利诺伊河、卡斯卡斯基亚河、罗克河等支流，覆盖该州一半以上的土地。密西西比河流域面积之广大可占全美国领土面积的三分之一。而密西西比河干支流多流经平原地区，水量丰富，每年输入到海中的水量相当于 100 多个刘家峡水库所能容纳的水，登上密西西比河上的货轮。东通大西洋，南达墨西哥湾，几乎可以驰遍大半个美国。五大湖被喻为“美洲大陆地中海”。强大的冰川运动造成的这个湖群，由当时和此后相继建成的运河，与密西西比河、墨西哥湾、大西洋沟通连接起来，成为美、加问重要的农产品、矿产品产地和重要工业区。

伊利诺伊州位于密西西比河水系和五大湖水系的联接处。它得天独厚的交通条件，加之那里肥沃的土地，温带大陆性的气候。使当地的一些有识之士不无感慨地预言这里将是“世界的大粮仓”。

伊利诺伊州对于东部来的“北方佬”简直是太有诱惑力了。约翰·迪尔感知到这种诱惑力，可能是通过道听途说，但更可能是通过他的受过良好教育的妻子的讲述。约翰·迪尔西迁肯定得到了迪玛莉厄斯·兰姆的支持甚至鼓动，兰姆在约翰·迪尔西迁后承担起了全家人的生活重担。她对于约翰·迪尔在事业上的支持是功不可没的。1833 年迪玛莉厄斯带着孩子们来到伊利诺伊州找约翰·迪尔，这时的约翰·迪尔已经在伊利诺伊州把自己的事业铺

排开了。

### 约翰·迪尔西迁

美国 19 世纪西进运动史诗中最精彩的一幕发生在 19 世纪 30 年代。这个时期，中西部地区受到了来自这个东部特定地区、特定人口的影响。这些人就是新英格兰地区的“北方佬”，约翰·迪尔便是其中之一。

约翰·迪尔西迁前的境况是：因屡次蒙难而使自己变成了个有名的“债务人”。但他有一手漂亮的铁匠活，来伊利诺伊州赚钱谋生并非难事。1836 年 11 月的某天，约翰·迪尔带着几件工具和一点盘缠离开了 Hancock，奔向大草原。他的特定目的地是伊利诺伊州的格兰德特。

他没有携家带口。他的子女（8 岁的弗朗西斯及其三个妹妹——6 岁的珍妮特，4 岁的艾伦和两岁的弗朗斯）和他当时正怀孕 6 个月的妻子迪玛莉厄斯都留在了 HANCOCK。32 岁的约翰·迪尔没有马车·没牲畜，没股本，一无所有。他在一个新的地方重新开始了他的事业。真有点空手套白狼的味道。



### 第三节 时代性难题——黏土和大草原的拓殖

大草原是如何形成的，是一个今天还需要人们解决的问题。他们所清楚的是，印第安人早期曾在那里放火烧荒，许多虫子的巢穴以及蛇与臭虫被烧了，幼树干死了。但野火烧不尽，春风吹又生。在温度、风、湿度、降水和地形适宜的条件下杂草又重新茂盛生长，最终形成了草根密布且极难穿透的土壤“加之气候的因素，这种黑色的黏土肥力十足。这时新来的移民来说，无疑是一种慷慨赐福。当时，有人形容这种土壤时说：“你只要在夜里往地上插进一根橇杠，天亮前它就会长出许多十便士的小钉子”。

但是，黏性腐植质土的这种特性对早期的农民来说也是一种灾难。只要土壤中含有一点水份，它就会变得黏劲十足，简直可以黏附在任何东西上——特别是黏附在犁上。在开荒之后第一次犁地时，这种黏附现象最为显著。早期的移民们把东部适合于沙质土壤的轻便犁带来中西部进行垦殖。粘在犁上的土壤给开垦草原的工作带来了巨大的麻烦，农民们不得不带木片，每前进几码就要停下来把粘在犁上的黏土刮掉。因此，19世纪20年代和30年代，来到伊利诺伊州的农民，许多人不去开垦草原，而是去开垦林地，就象他们的祖辈在东部做过的一样。他们几代人都抱着一种毫无根据的错误观念。他们认为，草原不如林地的土壤肥沃，因为：如果草原的土壤有充足的肥力，那么也会生长出参天的林木。他们还根据草原地区缺乏淡水和河流的表面现象得出推断——在那些开阔的土地下面一定不会有水。因此，“到橡树长得最高的地方去，那儿的土地才是最肥。”几个世纪以来，草原上的野草的纤维根系制造出了含有大量天然肥料的腐植质。草原上相互缠绕的草根泥本身则有利于防止钙和其他矿物质的损失，而这些都是植物的养料所需的成份。与肥沃的棕色淤泥以及平原地上的黑色黏土相比，草原林地含有的有机物要少得多。

移民们起先在草原上开垦草地主要是为了省事，因为在草原上一天可以开垦出3英亩的田地，而在森林中要开这么大的一块地，至少要一年的功夫。后来，人们看到在草原上的邻居已经在收成方面超过了林地的开垦者时，所以林地对人们的吸引力除了那可以盖房的木材外，就没有什么了。

在草原上耕作的另一个限制是铺满草原的厚厚草皮，这些草是经年累月生长形成的。草根交织的密集程度，可以便生长在这里的小柳树致死。人与自然在这块土地上较量着。牲口、铁犁夹杂着草原中草皮发生的瘴气，还有人和牲口身上的臭汗，混合着露水和泥土，构成了中西部特有的图景。

很快，大量出现在中西部各种报纸和杂志上的农业新闻，开始引发了一场至关重要的大讨论——用什么农具最便于开荒，下犁的深度应该掌握在什么火候，犁沟应该多宽才省力省时，开荒最佳时间应是一年中的哪几个月……但最令人头疼的问题还是割断并翻起草原上那层厚厚的草皮。《草原农民》以图解的方式告诉人们要从颈部给那些“可怜”的杂草以“致命的一刀”，这样才能使它们尽快死掉并烂掉。使用这一方式有效的手段，当是一种125磅的大家伙，我们姑且叫它“大犁”，因为只有多达8——16头的牛才能拉动它。在没有草皮与枯树桩的平整的土地上，四对至六对牛被套在大犁上，犁出的沟有16至24英寸宽。这倒很容易让今天的人们了解那个时候“开荒”的图景，然而，“使用这硕大无比的家伙是否真的很聪明”，则是引起激烈争论的问题。

事实上，对一个农民来说，用那么多牲口来拓荒，每亩要付出 4 美元的价钱。但农业上传统的生产方式是很难改变的。直到 1857 年，大量的草原开垦还在用“大犁”加上 6 头牛的方式来完成。

由上不难看出，当时的农业工具极需改良，以适应大草原的农业生产。

#### 第四节 他把钢犁交给了这个世界——约翰·迪尔公司划时代的发明

##### 巧匠约翰·迪尔

有人说，约翰·迪尔公司真正的起步时期应该是从莫林开始。这似乎有理。但若真正考察约翰·迪尔创办企业的时间，应该说是从他一到格兰德特就开办的铁匠铺子算起。

美国企业在管理上的沿革在 19 世纪 40 年代仍然受着技术上的限制。无论是在传统的商业还是在生产企业中，仍然保留着传统的形式。在制造业中，一些简单的机器已经在很多工作上取代了工人，但这些机器赖以驱动的还是传统的能源。约翰·迪尔铁匠铺所依赖的就是人力和畜力，而且以规模小和个人经营的特点。在现在的人们看来，很难命名其为企业或公司，但它们确实具备企业的一切条件和内在性质，“而且当它们获得法律形式时，它们就成了合伙公司”。

约翰·迪尔第一个夏天在租来的地上建起一间小铁匠铺。铁匠铺的建成又一次体现了约翰·迪尔在这一行中的超人技术。当时，伊利诺伊州格兰德特地区对铁匠行业的需求是很大的。在约翰·迪尔到那里时，整个地方只有几家铁匠铺。建造铁匠铺是一项复杂的工程（至少在当时而言），对于空手起家的约翰·迪尔更是如此。在建造过程中，关于锻炉的垒砌，木桩的设立，大梁和檩椽的结构，以及如何使新建的铁匠铺避免类似于佛蒙特州的灾难，都要细心琢磨，精心设计。这不仅需要充沛的精力，更需要长期的经验和因地制宜的灵活思路。显然，约翰·迪尔在新英格兰学的建筑技术此时帮了他的大忙。后来，人们带着缅怀的心情和考古式的研究心态来寻根时，连伊利诺伊州大学的专家们都不得不承认——“约翰·迪尔在铁匠铺的建筑中运用了他在铁匠这一行中的本领，从而在布局上出现了创新，而这种布局被一致认为是‘很实际的布局’”。同以往的铁匠铺相比，迪尔在锻炉一侧增建一个伸出 22 英尺的部分。这样，便有了一个宽 26 英尺、长 53 英尺的造犁空间。

心灵手巧的约翰·迪尔，很快在当地出了名，他的小铁匠铺常常门庭若市。他没有今天的人们所享有的舒服的礼拜天，他忙着锤、锻、淬火、铸、装……但他似乎有使不完的精力。他在制造农具方面的手艺很快表现出来了，在佛蒙特州摸索出来的一些打磨草叉和铁锹等器具的手艺使他很快成为格兰德特地区公认的多面手。

当地有这样的传说：约翰·迪尔有一次带着几把草叉来到一个经验十分丰富的俄勒冈农具商面前。在商人对农具挑剔的眼光下，约翰·迪尔二话没说，在众目睽睽下把草叉放在地上，奋力地在叉齿上踩来踩去，把叉齿踩弯，尔后扬长而去。人们以为约翰·迪尔是在歇斯底里，或在做什么恶作剧。是啊，有谁会把自己心爱的农具当破烂糟蹋呢！尤其是在那些视农具如同命根子的人们眼中，这种行为更是不可思议。当约翰·迪尔，刚刚走开，人们却发现叉齿又弹回原来的形状。俄勒冈商人几乎是在怀疑自己的眼睛。他叫回约翰·迪尔，小心翼翼地征求约翰·迪尔的同意——他自己也要踩一踩试试。约翰·迪尔爽快地答应了。商人还是不放心地问道，如果踩断了怎么办？“我来自担损失”，约翰·迪尔答道。商人踩到草叉上，再三印证了根本没有什么骗局时，一改以往挑剔的态度，收下了迪尔的全部货物来销售。

其实，在当时中西部和西部地区，不乏象约翰·迪尔这样的优秀机器制造者，问题是如何说服农民采取行动来购买他们的产品。约翰·迪尔名声鹊起的根基是他的产品质量，这不错，但使他的生意获得成功的主要因素还是他的营销能力。

1838年，即约翰迪尔到达格兰德特第二年，小镇的商业基础可说建立起来了，这当中包括一家锯木厂，一家磨坊，一家乡村商店，自然还有约翰·迪尔的铁匠铺，约翰·迪尔在大草原上的事业算是铺排开了。此时，令他高兴的另一件事，是他的妻子迪玛莉厄斯·兰姆带着孩子千里迢迢也来了，这当中就有刚刚出生不久的他的儿子（未来的约翰公司的继承人），约翰·迪尔从此开始了他大器晚成的人生里程，而他的公司刚刚晨曦微露。

### 他给这个世界带来了钢犁

一块土地的质量如何，在很大程度上取决于耕种工作，而犁地则是耕种工作的重要一环。对于中西部的黏土地来说，犁地尤其显得重要。在东部沙质土壤中很好的犁到西部的黏土中就不灵了，许多农人起了打退堂鼓的念头。约翰·迪尔就是在这时出现在美国农业历史中的。

如果要简而言之讲清约翰·迪尔的犁有哪些优越性，一个几乎每个中国人都了解的小常识足以说明一切。许多中国人都吃过山西的“刀削面”，或看到过厨师制作。约翰·迪尔的犁恰如那特制的削面刀，它可以使黏土不再粘在犁壁上，从而可以大大提高犁地的效率。

有关这项发明经过，却有着一段不寻常的经历。

1837年，约翰·迪尔来到格兰德特不久。一天，他来到曾经修理过脱接轴的锯木厂，看到地板上一个破裂的钢锯。于是他要来了那个断裂的锯刀，并把它带回到铁匠铺里，因为他由此联想到如何制作一种“可以擦净的犁”。

约翰·迪尔很可能以前在佛蒙特州就听说过一些关于无法擦净、会带起黏土的犁的事情。来到伊利诺伊州，从他开始同农民们交谈的那一刻起，就强烈地意识到了这个问题，因为格兰德特周围到处都是这种黏性很强的土壤。约翰·迪尔想出了一个很妙的主意——使用光滑的锯刃钢，并改变以往的犁的形状。他借助一把大铁锤，用手钳把锯齿打了下来，然后把它们放到锻炉的火上加工。犁做好了，样子很粗，但懂行的人一眼就可以看出是把不错的犁。

约翰·迪尔日后叙述说：“我把它放在了铺子门口的石箱上，以引起人们的注意。不久从河对岸来了个农民，他看看那犁问道。“那张犁是谁做的？”

“我的。虽然样子不中看，但木工活和其他部分都是我做的。”

“不错。”那农民说道。“看上去，象是能管用，你让我带回去试试，中用的活，你就开个价，不中用，我就还给你。”

“行，”我说，“好好试试”。大约两周后，那个农民来了，空着两手说道：“伙计，抓紧点，再给我做两张一样的，你开价吧。”

如果说约翰·迪尔在兜售草叉的故事中表现出了他的推销技术的话，那么这个事例再次说明了约翰·迪尔具有远见的营销思路。这次可以说用的是“姜太公钓鱼”的方式。在新的移民地，邻里间几乎都是刚来不久的新面孔，有什么好产品需要推销，光靠嘴说是不会有人买帐的，必须选择适当的场合让商品自己来说话。如果说草叉的故事还有点传奇色彩的说话，那么第一把

钢犁的推销，则是一个任何人都不会怀疑的事实。

### “奇迹”出现了

约翰·迪尔的犁，厚度约 0.228—0.238 英寸，长度约在 10—12 英寸间，犁头和犁棱是钢的，犁壁本身是锻铁的。这种犁壁结构违犯常规的犁，基本上是一个平行四边形，向下弯成凹面。可以肯定地说，约翰·迪尔在犁壁特殊曲面的形状上花费了很多心思，因为这种形状将决定犁头划过的土壤被翻起的程度和犁地的深度。平行四边形的结构设计，一个角锐利无比用来插入任何土壤。从力的平行四边形法则可以知道，作用力是要分散到四边形的另外两边的。一边受力后可以便犁向正前方运动，并把土翻动；一边受力后直接作用到犁与土壤接触的一面，并产生向上的作用力，使犁插入到土壤中的深度适当，这两股分力在受到犁柄的牵引下产生出向前的合力，直插上壤，在犁壁划过黏土时，曲面的形状足以使黏土被翻起，而光滑的犁和巧妙的设计，使犁壁与黏土之间的合力小于黏土之间的粘合力，从而彻底解决了黏土粘犁的时代性难题，巧妙到家了。

对于没有念过几天书的约翰·迪尔而言，这张犁的诞生足以说明他在日常的工匠经验积累中，已经实际掌握了机械力基本的理论。当然，文字性的力学理论与他是无缘的。

据说，约翰·迪尔在制好钢犁之后，曾亲身下到罗克河谷的田中，驾着牲口犁出了第一条垄沟。结果，满是腐植质的黏土确实彻底脱离了犁壁。芝加哥的一个新闻记者在 1926 年把这个经过大加描写了一番。他写道：在罗克河对岸，站满了从乡村各处来的观摩人群，其中有男人，妇女和孩子，有坐车来的，有骑马来的、也有徒步来的。他们三三两两站着，有些人认真地讨论着什么，有些则呆呆地默默不语，所有人都因兴奋而显得紧张。历史性的一天终于来到了，那个来自佛蒙特州的曾声称能做不可能做到的事的年轻铁匠就要证实他的声明了。那张他用报废的钢锯刃做成，用一只划艇带过河来的新奇的犁，这会儿就套在他从农民克兰德尔那儿借来的马的身上。“驾——”他抓着犁的扶手喊了一声，他在地里朝前走着，所有人都跟在后边。啊，奇迹中的奇迹——一条整整齐齐的垄沟，一条由油汪汪的黑土堆出的整整齐齐的垄沟出现了，不可能做到的事，他竟做到了。他们终于找到了一张能干活的犁——它劈开密西西比河谷那肥沃的淤积土，却不会把土带走；它能象农民说的，把它自己刮干净。

在这个 1837 年的夏日，男人们把帽子高高地扔向天空，叫着“好”，互相拍着肩，妇女们在欢呼，孩子们手舞足蹈。一个时代性的难题被征服了。

据说这段故事还被做了伊利诺伊州小学生识字课本里的范文。

不管怎样写、渲染都无关紧要，问题的实质是：约翰·迪尔的犁刮去了伊利诺伊州最粘的土壤。

但有两点需要说明：（一）当时约翰·迪尔的犁不是完全用钢制造的；（二）他也并不是唯一的把犁交给世界的人。

关于第一个问题。早期的英国殖民者对于北美大陆上的制造业有着许多限制。这种限制不仅限于钢材的生产，许多产品都存在类似的问题。到了约翰·迪尔的时代，对质量较高的钢材的需要，美国仍然要依赖从英国的进口。匹兹堡的公司是参与钢材进口的主要公司，一家叫内勒的公司在纽约的分公

司购得钢材（后来约翰·迪尔公司直接与内勒公司联系钢材的进口），经过长距离的运输才能到达伊利诺伊州。钢材经常在路途上经受日晒雨淋而出现腐蚀，因此，需要精心地打磨才能平滑，遥远的路途使钢材的成本直线上涨，加上打磨工艺的处理，使钢的制成品价格十分可观。如果在犁的制造中全部使用钢来作为原料，对于刚刚开张的约翰·迪尔公司来说，在资金上是个问题，因为购买钢材需要支付大量的现金。另外，对农民而言，全钢制的犁，在价格上的压力也会使他们中的多数望而却步。

事实正如人们看到的，约翰·迪尔的犁是用某些组合的方式制成的。换言之，犁的重要部分是钢，而其他部分则是“条形铁”和“弹簧钢”，即渗碳钢或淬钢中的一种和铸钢的组合体。

1841 年中期，伊利诺伊州的加利纳的报纸上出现了这样的广告语：“钢——2000 磅铸钢，英国产。淬钢，美国产，另有制犁用 5 寸宽钢板。销售截止口期 6 月 24 日。约翰·德林”。到 1844 年，约翰·迪尔开始直接从匹斯堡的里昂·肖勃公司设在圣路易斯的办事处订购钢材。一张当年的提货单被保存下来，在提货单中的订单里，可以清楚地知道约翰·迪尔的犁用的是某些混合的原料制成。尽管约翰·迪尔在广告中强调自己制的犁是“钢制”（第一张犁很有可能用的是钢制犁头和钢制犁壁），但约翰·迪尔在制造过程的介绍中却暗示犁是由组合材料制成的。

到 19 世纪 40 年代中期，美国开始有铸钢制造业。直到 19 世纪 50 年代，在部分农业工具的部件中，铸钢的质量才达到英国的水平。即使在那时，美国的钢铁制造商也还没有把优质的工具钢当做规模产品来生产。

尽管如此，也无须去怀疑约翰·迪尔的犁在质量上的问题。当然，在铺子的打磨设备会出现故障的情况下，犁的质量就会下降。也曾经有过一段值得约翰·迪尔回忆的往事——一个农民曾经提出用他的木碳换约翰·迪尔的一张犁，因为这张犁壁的钢因运输途中腐蚀而有些凹痕，而约翰·迪尔的铺子又没有充分磨光。约翰·迪尔闻讯，亲自检查问题的所在，并重新打磨了那张犁，结局是农民满意而归。从此约翰·迪尔的犁再也没有出过质量问题。工艺精湛，使约翰·迪尔的犁得了“会唱歌的犁”的美名——它们在土壤中快速前进时，能够发出轻轻的呜呜声，给人以一种享受，正是这一特点，使约翰·迪尔的犁与其它竞争者的产品有所区别。

第二个问题是“约翰·迪尔给世界带来钢犁”的说法，似乎给人一种误导——约翰·迪尔的钢犁产生以前，这个世界似乎没有钢犁。所以这里需要明确，约翰·迪尔并不是第一个在犁上用钢的人。

从农业机械史上看，19 世纪前半叶被认为是最具创新精神的阶段之一。

18 世纪的美国农民是不愿意用除木制品以外的东西的，在他们看来，那是对“土地的污染和肥力的破坏”。但此后一种由杰斯罗·伍德以苏格兰为原形“改进”的铸铁犁，使这种观点开始消失。到 1819 年，这种犁在生产上已成规模，年销量可达近 4000 张。

这种犁在东部沙质土壤中表现不凡，除雨季外，几乎可以始终保持光滑的表面。但在与黏土打交道上，它的功能显然受到了局限。到了 19 世纪 30 年代中期，中西部的铁匠已经有人开始试图在犁中加钢的做法了。由此可见，约翰·迪尔并不是第一个这样做的人。在学者 R·L 阿德雷的著作中可以看到，伊利诺伊州洛克波特的 J·莱恩已经成功地把钢加到了犁中，时间是在 1831 年。莱恩之所以没象约翰·迪尔那样有名，是因为推广方法有问题。

历史在“机遇”问题上似乎并不是对每个人都是公平的，抓住好机遇的进厂历史，抓得一般的人了野史，抓不住的可能就名不见经传了。由此可以推测，在莱恩之前可能还会有人用了同样的方法进行过尝试，但是否成功，就无从考证了，这种情况在历史上屡见不鲜，比如有谁能说在我国农业史中犁的发明就一定是神农氏所为呢？

### 约翰·迪尔能够获得原始发明者的称号

那么问题看起来复杂了。约翰·迪尔能获得原始发明者的称号吗？

答案是肯定的。根本原因在于约翰·迪尔是一个出色的“力学”专家。

约翰·迪尔的第一张钢犁的形状已经体现了力学上的“平行四边形法则”。从这一点来说，约翰·迪尔还不足以被称为“力学”专家。在这里，“力学”的含义恐怕还要有深一层的味道。

换个角度来说吧，在帆板冲浪这项体育运动中，几乎没有人不对“弄潮儿”在海浪上的出色表现啧啧赞叹。“弄潮儿”显然是把握风向、风力和潮起潮落的好手，他们在用每一根神经去感受力的变化，在大潮中搏击。

约翰·迪尔就是这样一个“弄潮儿”。当然，他用每一根神经去感受的，是另一种类型的力；他所处的“大潮”，是美国当时的社会运动大潮。当他感受到了大潮来临时，他就适时地“扬帆起航”。这一点再次证明，约翰·迪尔西迁到伊得诺伊州，确确实实是有目的性的创业。

归根结底，“洞察力”这种“力”是约翰·迪尔成为企业家的原因。

像美国许多“空手套白狼”的企业家一样，约翰·迪尔在他的创业初期，也不可避免地面临着来自法律上的种种问题。

在19世纪60年代的一场关于“商标侵权”的诉讼案中，人们了解到了钢犁原始发明者的有关问题。

在19世纪60年代中期，约翰·迪尔已经是莫林镇的制犁专业户了，而莫林也成为优质钢犁的同义语。当时的约翰·迪尔是镇上最大的制造商，他给他的犁起了“莫林犁”这个名字。也就在这个时期，一家叫坎蒂一斯万的公司也在他们的广告中使用“莫林犁”这个名字。于是这场商标侵权的纠纷被引发出来。

在诉讼过程中，产生了许多人们意想不到的新问题，那就是“谁是钢犁的原始发明者？”

在法庭上，约翰·迪尔过去的合伙人中的三位——卢克·E·海门威、罗伯特·N·泰特和约翰·M·古尔德——还有他过去铺子里的一位领班安德鲁·弗赖勃格都出来作证。此时的弗赖勃格已经脱离了约翰·迪尔，成为莫林地区另一家商号的合伙人，并与约翰·迪尔展开了竞争。他们受到原告律师和被告律师的详细提问，从而引发了有关20多年前的许多回忆。

海门威最早与约翰·迪尔合伙，那是1841—1842年间的事情。他提供证词说，约翰·迪尔“干一些普通的铁匠活，我认识他是由于他是村里的铁匠，我想他那里不会有一个以上的铸炉，而且是他自己干那些活，那个地区的生意一般，不需要更多的人手”。此外，他认为约翰·迪尔不能被称为一个机械工、他可能对鉴别“那张犁不错”很内行，也可能根本不行。作为生手来说，约翰·迪尔不具备基本的技术，尤其是在犁的基本结构问题上，他的知识不足。“从我认识他开始，他从没亲身实践过。”

而另一个合伙人古尔德的看法正好相反。“首先，当他造好一张犁后，他会躬耕于垄上，从不同的上质试验中找问题，尔后尽可能去改进。接着，他会把犁交到农民的手中再由他去试用。如果又有改进上的建议，他也会去实施。如果遇到他认为是一种有助于改进的东西，他会接受，并在出售前进行反复试验。这样，他通过仿制、信息反馈和不停的试验来进行改进。从我和他相讽开始，造犁就成了他的爱好。”法庭问：“你会把他当做一个具有创造力和人吗？”古尔德的回答是：“他所进行的改进是通过实践和试验而来的，而不具有创造性或发明的性质。”

那么，约翰·迪尔是否完成了某些和犁有关的重要发明呢？如果没有，“莫林犁”会因“不具有新颖性”而被取消它在某些部件上的专利，从而使“莫林犁”在商标所有权上遇到麻烦，任何想用这个名称的犁商都可以使用它，关于这个问题，泰特说：“这种犁的历史要追溯到 1841 年一个叫希契科克的人，在利诺伊州的普林斯顿发明了一种被他称作钻石犁的犁，后来格莱斯堡的迈制造出了一张与现在正在制造的犁形状相近的犁。这是我能想起的见到过的最早试用钢制壁的犁。犁头和犁壁是在那时组合起来的。而迈是第一个声明制造出经过改进的钢制犁的人。从 1843 年钢犁制出开始，或者是后来，也许一直到现在，迈的钢犁并没有什么改进。在格兰德特时，我们借来了迈的犁，并在 1817 年仿制了它的改进样式。我从根本上认为迈是这种西部钢犁在造型上的唯一创造者。”

弗赖勃格则说约翰·迪尔当年为了避免专利上的麻烦，首先以 50 美分的价格买了钻石犁的股票，尔后又转让给了他一个工人，于是他去帮着造犁，而他的工人则卖犁。

对于迈的“钻石犁”的考察使人们更进一步了解到，在 1842 年和 1844 年·迈曾经两次为他的犁申请专利，但都因“不够新颖”而使申请受到拒绝。这样一来问题就明朗化了，约翰·迪尔即使从迈的犁上借鉴了某些东西，也谈不上商标问题。当然弗赖勃格所说的问题对约翰·迪尔来说是可能存在的，但时间证明一切——约翰·迪尔的犁是在 1838 年制造出来，这要比迈的犁问世早。当然人们可以推测，约翰·迪尔在以后改进他的犁的过程中借用了他人的成果，但这又能说明什么呢？约翰·迪尔在吸收他人的成果问题是直言不讳的。他曾说过：“如果我们不对自己的产品不断改进，那么后来者就会居上。”这正说明了他的经营思想，在以后的经营生涯中他也是一直在贯彻这一思想的。

一个事例可以说明这一点：一个他早期的合伙人曾窃笑他在耕具上的改良，并认为他无须做这些画蛇添足的改进。因为农民们是商品的被动接受者，在当时而言，他生产什么犁，他们就接受什么犁。但约翰·迪尔得知后回答道：“不，他们是不会接受的，假使我们不进行改进，别人就会这样做。”正是这种不断的进取精神和巨大的热情，才使得约翰·迪尔公司不断地发展、壮大，并最终得以做视同挤。“舍我其谁”是公司一贯奉行的精神，也是其成功的圭臬。

当然，由于文化水平低，约翰·迪尔无法被人们承认他是个机械方面的专家，或是一个技术人员，但他无疑是一个优秀的工匠。正如古尔德指出的，造出来源不同的改造物并把它们组合成一件设计良好、可以被顾客立刻接受的农具，这正是约翰·迪尔才能。

事实确实如此，早期中西部地区在农具制造领域的竞争，在市场这只“无



形的手”的操纵下，显得十分激烈。整个中西部地区的造犁者们在 19 世纪 30 年代和 40 年代几乎在公然地利用对方的想法和创意。精明的制造者都在拼命地采撷他人之长，以使自己的产品在市场上有一席之地。当时的合伙公司多如牛毛，几乎每天都有很多家破产，同时很多家注册产生。人们在商海中有如“弄潮儿”，为了自己的产品能够占领中场，不断地把握、捕捉风向力和需求上的每一丝些微的变化，以使自己的小船不被海浪掀翻。

从整个中西部地区的农民立场出发，这种竞争对于他们是极为有利的。这使他们坚定了自己的信心，使那里的沃土产出了日后震惊世界的农产品。亚当斯密的理论在这里站住了脚。

关于这场商标侵权案，伊利诺伊州最高法院最终作了恰当的结论：“约翰·迪尔伟大的可贵之处和荣誉在于，他具有洞察力。能分辨出其他人的发明中有哪些有益的用途可以为他所用，在于通过方向明确的判断制造出了一种不比在我们广大的农业地区正在使用的任何一张犁差的犁。所有这一切都似乎足以说明，他获得原始发明者的称号当之无愧。”

## 第二章 合伙工厂——约翰·迪尔公司的崛起

### 引子：企业管理的沿革

早期的生产管理是十分简单的。以学徒和短工构成的手工业者以及利用机器以扩充生产的制造者们，即使全年开工，也要受占绝对优势的农业经济的季节性变化和惯例的严重影响，19世纪40年代以前，由于劳动力的相对不足和持续使用传统技术，企业的生产量和发展规模都受到了很大限制。在美国，农场的管理与经营是建立在个人创业的基础之上的。传统的公司是单一单位的企业，在此种公司内，一个或少数所有者在一个办事处内经营其企业。通常，此种类型的公司只掌握一种经济职能，经营单一的产品系列，且仅在一个地区经营。在现代公司兴起之前，这种小规模的个人拥有和经营的企业的各项活动是由中市场和价格机制来协调和控制的。公司的组成多以合伙方式出现。

这种合伙公司由创建人和另一个或几个在某方面有优势的人组成。他们有的是产品技术上的行家，有的在资金上有优势，有的在财务方面善于管理。彼此的需要，使他们组合成为一个实体。这种公司的生产和经营是不稳定的。除了来自中市场上的影响，主要是其内部的震荡，管理者中一般都有一个或几个人是公司的所有者，当他们在公司的问题上发生冲突而又各行其是时，合伙公司就离散伙的日子不远了。显然，这种公司在市场上的竞争力是有限的。

随着市场的扩大，信息的增多，合伙公司这种方式逐渐不能满足资本的扩张和扩大再生产的要求。起先是需要更有效的管理——在公司人事、财务、劳工、生产等方面——来适应市场这只“看不见的手”的协调。公司在内部管理上的加强，使其肌体力量不断壮大，从而有足够能力去应付市场的变化，甚至可以靠自己的力量去部分地或全方位地影响市场的变化。现代企业的雏形在股份制基础上逐渐产生了。

现代企业的两个显著特点在于：（一）它将许多单位置于其控制之下，经营于不同地点，通常进行不同类型的经济活动，处理不同类型的产品和服务。每个单位都有自身的管理办事处，每个单位有自己的一套帐目，在运转上相当独立，（二）管理者并非所有者，而是支薪的雇员。他们对企业的影响相对于“看不见的手”而言更加有力。

从时间上看，19世纪40年代到20世纪20年代这段时期，正是美国的农业和乡村经济转变为工业经济和城市经济的时代。在这几十年里，美国经历了生产和分配过程中革命性的改变。尤其是19世纪60年代和70年代，世界经济由自由竞争转向垄断组织的出现，在生产和资本集中的基础上，美国开始出现了现代企业的形式。

从生产与分配的不同角度，从不同时间、不同地区不同国家的角度，又对这类形式的企业冠之以各种各样的名称——卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩、联合体（联合制）等等。

这种企业形成的目的是要在最大限度上逐利。这种利益来源于高成本的降低，以及企业的内部优化组合与规模效益上。企业对管理者的要求越来越高，越来越专业化、职业化，社会中由此产生了经理阶层这一新的族类；企业的所有权与经营权也分离了，企业在决策上表现为有效地干预市场。

这种变化的轨迹，往往是从合伙公司开始，经历股份公司这种形式，逐

步发展成现代公司，乃至跨国公司。

### 第一节 把专利变成商品——从铁匠到合伙公司（1837—1868年）

合伙公司——股份公司——现代公司——跨国公司这样一个演变过程的划分，依据的管理方式是不同的。由于生产技术上的变化十分缓慢，尤其是在农业中，传统的工具完成传统的工作，从而使与农业有关的一切工商业者——包括那些盖工厂的商人和管理工厂的商人，以及销售卫厂产品的商人，也都使用传统的方式。为了吸引资金虽然建立这些制造企业，采取了股份制公司的形式，但实际使用的仍然是合伙公司的管理方式。直到1840年以后很久（有资料表明1865年仍然如此），合伙公司仍然是商业企业的标准合法形式，复式簿记法仍然是公司的基本会计制度。合伙公司通常是家族的事情，由两三名亲密合伙人组成。它是一种契约的安排。当其一名伙伴退休、亡故或决定参加别的公司或吸收另一名伙伴时，它的组成就要改变。一家合伙公司通常都是通过一两次投机买卖组成的。一个什伙人有可能同时参加几个公司。合伙公司在生意形式上几乎囊括了当时的一切商业活动。

约翰·迪尔在其商海沉浮的起步阶段，采取的也是合伙公司的方式。这种方式在当时看，有它的利处，由于19世纪30年代的美国西部地区生产上的传统方式，在企业的生产中规模化生产尚未形成，农业经济中更少有从规模效益中追求利润的管理方式。从公司的所有者到经营者往往是一个或几个人，公司的所有权和经营权没有明显的分离，即便是这样一种不稳定的组织形式，当时中西部地区的商人也是欢迎的。这种认同来自于多方面，首先是资金方面的需要。例如，当制造商需要资金而又没有足够资金投入扩大再生产时，对合伙办厂的需要就会产生。其次是技术上的需要，这种需要在约翰·迪尔的早期合伙公司中就有。此外还有财务管理上的需要，劳工人事制度上的需要等等。这都是合伙公司产生、形成的直接因素。这是一种合伙关系，一旦在法律上得到认可，就形成了合伙工厂。在学术上往往称其为“合伙公司”。

关于约翰·迪尔的合伙关系，还得从他到伊利诺伊州的格兰德说起。据说，在当时的格兰德特地区，铁匠行业是必不可少的。约翰·迪尔到了那里还来不及休息一下，就有人找他干活了。这个人就是他后来的合伙人莱昂纳德·安德鲁斯。他和他的同伴共有一家锯木厂，因联接轴断裂而停工了。他们需要有个铁匠来处理这类经常发生的问题。由于没有锻炉，约翰·迪尔用附近的山石和胶泥临时造了一个简易锻炉便开始了修理工作。几天以后，安德鲁斯的工厂恢复了生产。由于这件事，1843年约翰·迪尔和莱昂纳德·安德鲁斯便结成了“合作伙伴”。

约翰·迪尔在格兰德特的铁匠铺办得虎虎有生气。这当然是凭借他的巧手和营销能力。从1839年约翰·迪尔的帐目表中可以看出，他的铺子在开张后的3年中，生意十分兴隆。此时，他已经意识到，要想壮大自己，首先要走合伙公司的道路。于是在1843年5月20日，有了他和莱昂纳德·安德鲁斯德合伙工厂的和约。

但是，在伊利诺伊州的格兰德特的日子并非一直灿烂辉煌。有许多问题困扰着刚刚起步的生意，使约翰·迪尔再一次陷入和当年从佛蒙特州迁居时相似的境况。

中西部工商业的发展十分缓慢。传统的生产方式使人们仍然依靠自然

力。新的技术尽管已经产生，但远没有被推广到那里。中西部地区仍然被当做经济落后地区。自然，在这些地区上的投资是有限的。当时，在伊利诺伊州几乎就没有几家银行，在格兰德特地区更是如此。资金的来源受到限制。没有贷款，对于企业而言好比人体贫血。再加之交通的不发达，使得钢的供应成为约翰·迪尔合伙工厂的主要问题。刚刚从铁匠铺到合伙制企业所有人的约翰·迪尔，又面临着易地求生的问题。于是约翰·迪尔不得不进行再一次迁移。迁至莫林后，依然从合伙制企业搞起，并从此一发而不可收。这便是从 1837 年—1868 年约翰·迪尔和他的公司如日初升的那个时期。

很显然，约翰·迪尔在犁的结构和质量方面，不断地进行着升级和改进。到 1857 年时，约翰·迪尔的这个初建于 1848 年、初始规模很小的厂子，已经成了中西部地区主要的农机制造企业之一，移民们往往被各种新的产品、新的思想包围着，他们精明而谨慎地从市场上选择物美价廉的农机具。农机具生产厂商相互借鉴，不断改进，农机具越来越灵便与耐用。约翰·迪尔的产品在 1852—1857 年仅 5 年的时间里产量就上升了 3 倍多。这足以证明约翰·迪尔在把专利变成商品方面的能力。

1837 年—1868 年，约翰·迪尔始终面临着产品更新换代方面的挑战。在中西部激烈的农机具竞争中，多数的合伙企业都面临着同样的问题。约翰·迪尔必须在两个方面去谋求企业的生存：一方面要不断地创新产品，另一方面则要在推销上想出种种创意，以使顾客欣然接受他的产品。

### 专利——商品——专利

合伙制企业较个人的手工作坊或铁匠铺的优越性在于，它可以使产品在产量和品种上增加。合伙制企业还可以进行规模生产，降低成本。作为制造耕犁的企业，实行合伙制以后，可以实现产品的系列化，从而使产品不断升级换代。系列产品升级，只需对原产品更新部分部件即可，无须花费更多的钱。但同时也需要看到这种系列化产品必须建立在不断创新的基础上，否则将会被竞争对手超过或挤跨。这种对产品的创新，在 1837—1868 年的制犁业中如雨后春笋，层出不穷。而“悄悄地征用”其他制犁人的想法的行为也一直没有衰弱的势头。这种行为，在整个 19 世纪 40—50 年代几乎是一种普遍的行为，也可以说是一种风气。人们对这种事情默认了，有时也有十分激烈的有关专利权问题上的种种讨论，但因为这种事情在当地的报纸上到处可见，反倒使人们对此类新闻司空见惯了。发明人、制造商、农民、模仿者之间相互借鉴或“悄悄地征用”，对中西部地区的农业和商业发展是有利的。

19 世纪 40 代末，康斯狄格的制造商史密斯提出了一种创意，并把这种创意最初的铸铁制成了犁，称为“草地与底土犁”。这种犁不是那种所谓的“双底联犁”，而是在犁梁上有一个较小的向前的犁身，它可以把草地划出一个 3 到 6 寸深的犁沟，把草或其他植物的根切断，而它的片状表面就落在刚划出的犁沟里。在这个较小的犁身后面几英寸的地方是一个大些的犁身，它可以犁得更深，还可以升起来把犁片置于前面的犁身的顶部。这种犁一经使用，深层的底土被挖起翻出，变得细碎柔软，松松地、均匀地摊在草皮及肥料上，而且保持这种深度，可以在耕作时不伤害庄稼。作为史密斯来说，他的专利不是这种犁的两个犁底构成，而是仅仅在于犁刀构造上的创意，因为这种创意是加在双犁刀上的，所以在这种双犁刀上他有所谓“双犁”的专

利权。另外，在将铁水注入干燥的砂模，然后使它变硬的方法上他也享有专利。

这两项专利很快就被其他的制造商广泛抄袭，只是在形状上稍有改变。可见，当时技术追踪的速度之快，实在令人瞠目。很显然，约翰·迪尔就是那些追踪借用中的一位。

当时的约翰·迪尔已经同他早期的一个叫泰德的合伙人分手了，并一直在不懈地追求产品的创新与改进。关于其产品的用材、构造和质量，他在1857年的一则广告上写道：“今天我正在我的犁中加进一种比本州其他犁使用的都具有更好质量的钢衬，而且，尽管我在制造的最后阶段使用了干磨技术（从专利权主那里已经获得有关使用该专利的权利），但是，我保证钢的韧度没有受到丝毫影响，它质地均匀而无裂痕。”

是否这则广告的作用而引起了约翰·迪尔公司产销两旺的局面，我们不得而知，但有一点是可以肯定的，他确实使用了史密斯关于“双犁”的专利。

有一天，他请史密斯来到自己的工厂。尽管约翰·迪尔有所准备，并让他的伙计在厂子里事先拆走了一些能让史密斯感到怀疑的东西，但史密斯仍然没有虚来此行，他最终从约翰·迪尔那里获得了专利税，并为此深感满意。此后，约翰·迪尔使用“双犁”没有遇到进一步的麻烦。

从这件事可以看到，约翰·迪尔的工厂从铁匠铺到合伙制企业，走的是一条对产品不断改良创新的道路。对于约翰·迪尔来说，创新产品、技术改良就是企业的生命。这种观念几乎把他领到了极端，使之终生矢志不移。

把专利变成商品，再把商品和专利相结合。这种不断创新的思路，还表现在迪尔与发明蒸汽犁的福克斯的合作上。

作为农机制造企业家的约翰·迪尔，已敏锐地看到犁和机械动力的结合将是制造业的发展趋势。此时那种乐于尝试和冒险的美国式的性格在约翰·迪尔身上鲜明地体现出来，他试图把自己生产的犁和蒸汽动力结合起来。于是19世纪50年代末在美国农业史上便出现了一件令人兴奋的事——在犁上套上了“铁马”。

蒸汽作为动力为人们应用只是在18世纪末的事情。最初由詹姆斯·瓦特把它用在纺织机上。此后，其他工业部门也随着广泛采用了蒸汽机。到19世纪上半期，蒸汽动力进入农业领域。起初只是作为磨面、锯木、榨汁、脱粒、打草等生产活动的固定力源。然而，把蒸汽动力作用在农具上，使其自身行走，在当时来讲，却不是一件容易的事。自从1814年英国工人出身的工程师史蒂芬孙发明了火车机车以后，蒸汽动力牵引的自行式蒸汽机才开始尝试着走进农田。

人们最初把犁和蒸汽动力相结合所采用的方式，在今天看来似乎十分好笑：用一根钢缆把两台蒸汽机联在一起，两台蒸汽机分别放在农田的两头，在钢缆上系有耕犁，蒸汽机起动，把钢缆从农田的一端拉到另一端，从而使钢缆上的耕犁发挥它犁地的功用。

美国东部、南部和中西部地区的农民组织和个人，真正感兴趣的是直接拉着犁的蒸汽动力。他们甚至愿意为第一个能够成功地实现这一梦想的人提供奖赏。

这个人来了，在1858年伊利诺伊州的森特拉利亚交易会开始时，带着他的蒸汽犁来了。他虽然不是第一个蒸汽机动犁的发明者，但他却第一次真正生动地表现了这类农用动力的潜力，以致于当时引起了全国人的兴趣。他

叫福克斯。尽管他的那台 30 马力的机器还有许多地方需要改进，但它的出合立即赢得了喝彩，当地小报的反映是热火朝天的。有家报纸说：“福克斯将流芳百世”。另一家写道：“蒸汽征服了自然，蒸汽犁已成为现实。”

约翰·迪尔对此十分关注，他积极和福克斯联系。当时他已是莫林地区著名的制犁商了。他和福克斯商议，在下次的交易会上，他们打算给伊利诺伊州的草原带来新的冲击波。

果然，1859 年伊利诺伊州交易会上，福克斯轻易地击败了众多的选手，接过了象征着为伊利诺伊州农业做出贡献的大金牌。福克斯把约翰·迪尔拉到自己身边，因为他的蒸汽机拉着的是由焊在一起的八张“双犁”构成的约翰·迪尔的“联犁”。在这次交易会上，约翰·迪尔的“双犁”和福克斯的蒸汽机相结合，使耕地效率增加了一倍。福克斯为此几乎是一夜间就成了名噪一时的人物。

但当时的蒸汽犁在动作中有许多地方需要完善。从农用角度考虑，它在技术上尚未达到成熟的阶段。比如，“如何将较多的水带到田里以保持蒸汽机运转”，这对当时众多的蒸汽犁来说仍然是个难题。当然这类技术性问题在 20 年以后得以彻底解决。从这件事不难看出约翰·迪尔在产品技术的更新、改良上，总是善于敏锐地把握市场需求和技术动向，及时地把专利转化成商品，使产品和新的技术“联姻”。约翰·迪尔之所以能从铁匠一跃成为一名精明的合伙制企业主，恐怕与他乐此不疲不无关系。

### 酒香也怕巷子深

19 世纪 30 年代至 60 年代，伊利诺伊州的合伙制企业多是在“独人帮”的基础上形成的。许多工匠和手工业者凭借自己的手艺在中西部地区创业。当他们的作坊发展到一定水平，使它们在技术、资金、原料等方面中占有一项或多项优势时，这些“独人帮”就会有联合起来生产的需要。联合往往是在家庭成员间或密友间展开。这种十分自然的联合一旦法律认可，“独人帮”就成为了合伙制企业。约翰·迪尔来到伊利诺伊州不久，就和莱昂纳德·安德鲁斯德结成了“合作伙伴”关系，使他开始了从铁匠铺到合伙制企业的经营生涯。这种合作伙伴式的联合产生原始状态的企业——合伙制企业。

在合伙制企业的起步阶段，对于每个合伙人来说，都面临着重新成为“独人帮”的可能。但合伙制企业中的合伙人可以参与企业的生产管理，如果合伙人之间出现不和，企业将会瓦解。在伊利诺伊州，对于依赖农业而从事生产制犁业来说，问题显得格外突出。当时，由于技术的限制，农业生产对于季节的依赖性很大，从而使耕犁生产和制造也出现了季节性的变化。但合伙人之间的关系并非都按季节变化而变化，这就给合伙制企业带来了另一个不稳定因素。为了克服不稳定性，使合伙制企业尽可能地在合伙人的共同管理下扩大生产规模、创造利润，对于当时的合伙企业来说，注重产品创新、加强产品宣传，都是必不可少的。让我们来看看约翰·迪尔的合伙公司是怎样处理这两者之间关系的。

“酒香不怕巷子深”，是中国传统商业中的老话。但对于处在技术进步较快，商品经济开始发展这种环境中的企业来说，即使产品好，也仍然怕名不扬。

迪尔的合伙公司在创建时，就强烈地意识到广告和公共关系的作用。在

广告中，公司把产品的优点描写得淋漓尽致。在 1849 年的公司广告中就有这样的词语：“我们的技术和多年积累的经验使我们能够提供各式各样的犁，并有能力随时完成完全以相同方式制造并获得保证的订货。”广告中还强调，铸钢是由英国谢菲尔德的内勒公司“特意为我们制造的”。考虑到农良可能对进口钢材成本的关心，公司着重指出·进口钢村只是“比通常使用的普通商品的成本略有增加”。公司还特别强调产品零部件的标准化与可替代性。公司在广告中说，本公司生产的犁的零部件“在形状和尺寸上保持一致，无须将犁带到厂里来，就可以更换任何破裂或磨损的部件”，并说公司对此“绝对保证合适”。

这几句广告词反映了迪尔的产品和经营水平。首先“在形状和尺寸上保持一致”是指公司所生产的犁是有准确的规格并成系列化的，这需要公司在生产方式和质量管理上有相当的能力才能做到。其次“无需将犁带到厂里来就可以更换任何破裂或磨损的部件”，说明公司的产品在生产中本着一种“兼容”的观念，即公司生产的产品是可以组合而成的，各个部件的更换无需公司生产，而是和全社会的同类产品尺寸规格上是一致的。换言之，公司生产的产品的部件也可以用在其他公司同类产品上，这无疑给消费者一种极大的便利。在农民精打细算的头脑中，他们自然会考虑到如果犁出了毛病，如何维修的问题、因为把整个犁报废掉太可惜。“兼容”的想法自然符合农民客户的口味。

产品的创新和广告的有力宣传，使公司的产量猛增。

1852—1855 年，犁的产量从 4000 张上升上 8000 多张，1856 年甚至达到了 14000 左右，在短短几年间增长了两倍多。

公司特别强调自己同农民消费者和当地社会在利益上的一致性。它在《草原农民》上做的广告中说：“我们把注意力特别放在农业机具的改进上，这与您对我们产品的惠顾息息相关。我们将使您随时了解实情。在为农民朋友们提供当今最棒的工具的过程中，我们绝不会落后于他人。以此，我们不仅可以实现自己的利益，还能够有助于本地区公益的发展。”

在另一则广告中，公司再次强调了产品的改进问题：“出于对农业人士利益的考虑，我们将矢志不移地关注农具的每一项改进。”

在 1856—1857 两年中，广告重新强调了犁的“牵引的轻便性”。尤其提到：“牵引力减小了近三分之一”。广告中说：“使它很平坦，以此，农民可以把种子播在平整、刚刚翻起的土壤中，而不必象以前那样把种子播在杂草和草根上。”广告中再一次暗示了犁的兼容性能：“各种产品都得到农业联合会的认可，并在每一个它们能得到的机会中都在州和地区的商品交易会上获得了奖励，原因是它们比其他任何曾提供给西部农民的东西都要棒。”

从广告中不难看出迪尔公司产品的多样化趋势。例如，生产的一些甚至与公司主要产品关系不大的农具也成了公司广告的内容。比如在不搅拌犁、拉杆与犁壁式破土犁、玉米犁之外，还生产牛轭。一贯以作风严谨而著称的《草原农民》杂志在 1859 年的一期中甚至说道：“约翰·迪尔先生的牛轭”是“很好的东西”，牛轭的改进是“一件很重要的事”。

约翰·迪尔公司为了宣传其产品，不放过任何机会。农业展览会或交易会便是它进行自我推销的重要形式。每隔几年，农民们从各地聚集到一起交流信息并比较成果。这对参加交易会的供应商和制造商来说确实也是一种机会：一方面可以兜售它们的产品，一方面可以了解到农民们的需求。这种展

览会或交易会不仅是产品的聚集，更重要的是信息的聚集，所以很受人们欢迎。这类活动的规模可以是州级甚至是国家间的。当时的美国这类活动十分常见。约翰·迪尔对此类交易会十分热衷。第一届“罗克岛县农业与机械技术推广年度交易大会”在1853年10月举行，约翰·迪尔的“中心牵引犁”获得好评。同年11月，约翰·迪尔在第一届亨利县年度交易会上参展，当地记者洋洋洒洒地报道说：“约翰·迪尔先生带来了他的犁产品系列中的顶尖产品参展。我斗胆断言，在美国没有几个交易会上能有比它更漂亮或是更好的产品展出。制成品委员会为约翰·迪尔先生颁了奖状，表彰他在破土犁、搅拌犁和玉米犁上的贡献。”还有什么宣传方法比记者替你宣传更好呢？

1855年，约翰·迪尔参加了依阿华州交易会（交易会首办于1854年）。在这次交易会上，各种产品都要最终以“是骡子是马拉出来遛遛”的方法来评奖。所有的农机设备公司都要和对手一比高下。这当然也把《草原农民》记者吸引来了。约翰·迪尔的犁在比试中大放异彩，在此后几年中的交易会上，约翰·迪尔的犁经常取胜。在1858年的一次交易会上，约翰·迪尔把一部“价值20美元的很棒的‘约翰·迪尔犁’”奖给了一位替他驾犁演示的农民。

1856年，约翰·迪尔的一种犁在佛蒙特州交易会上又一次出尽了风头并荣获了一等奖。《莫林工人报》评论说：“这一次胜利的伟大之处在于，它竟敢同东部最大的犁制造商梅森·诺斯合伙公司一争高低。”《工人报》编辑更加恣肆地说：“对约翰·迪尔的犁来说，唯一的阻碍是那里的可耕地太少了！”



## 第二节 易地求生 莫林成为约翰·迪尔的福地

### 未到山穷水尽处 已是柳暗花又明

约翰·迪尔在格兰德特打开了局面，老婆、孩子也来了他的身旁，热火朝天的小日子就这样在新的土地上展开了。约翰·迪尔本打算借天时、地利、人和大干一番，可最终他还是决定搬出格兰德特，尽管他在这里建起了合伙公司，还有三个孩子——艾玛·夏洛特（1840年生）、海勒姆·阿尔文（1842年生）、爱丽丝·玛丽（1844年生）出生在这里。

导致约翰·迪尔易地求生的原因是双重的。在分析他再次移居的原因时，不能丢开当时全美经济气候。

在美国，资产阶级在独立革命（1775—1783年）中摧毁了封建土地关系，革命后的政府颁布了一系列土地法令，使农民可以以低价或免费得到土地。小农经营的普遍化形成了美国农业中的主要阶层——自由农民。随着工业革命的拓展，农业日益被卷入商品市场。工业革命在推进社会生产成倍增长的同时，自然也出现了这一制度中的负面效应：生产相对过剩，大量商品充斥市场。相继而来的就是生产下降，物价下跌，失业增加。这种经济危机首先出现在1825年的英国，它如同瘟疫一般，以跨国的形式蔓延。

1837年，在美国工业革命不断扩大的过程中染上了这种瘟疫。政府为了遏制其蔓延，在财政预算上出现了多年盈余后的巨额赤字。这时的约翰·迪尔刚到达伊利诺伊州的格兰德不久。作为一个善于洞察风向力的弄潮儿，约翰·迪尔自然感受到了经济危机的寒意。但初到伊利诺伊州的约翰·迪尔几乎是赤手空拳，在诸多方面都有很大局限性，不可能在当时就做出目的性十分明确的再迁居的决定。1837年的危机给约翰·迪尔留下了深刻的印象，并成为他迁居莫林的深层原因。

事实上，格兰德特地区受到1837年经济恐慌的影响比东部小得多。对于当时偏远地区的中西部大草原来说，不管东部的风力多么强烈，吹到伊利诺伊州时已经是无气无力了，更何况是名不见经传的格兰德特地区。所以，约翰·迪尔在格兰德特创业期间，并没有受到多大的灾难性打击。小本经营，白手起家，先干起来再说。

到了19世纪40年代，约翰·迪尔自以为经过十年的经营，已经从一只雏变成了有一副强硬翅膀的草原雄鹰。尤其到了40年代末，他那敏锐的嗅觉已经感受到修建铁路的热潮及其潜在的巨大作用。他认为，由于格兰德特小镇在地形上多桥和坡道，所以不会有火车行经这里。约翰·迪尔曾用牲口拉着他的犁在整个地区走了许多次。他清楚地知道，对于制造业的销售和进货来说，铁路和水路运输极为重要，而格兰德特在这方面是困难的。为此，他必须寻找新的制高点。其中，莫林具有诸多吸引约翰·迪尔的有利之处。

莫林位于伊利诺伊州的西北部边缘。这个新建的社区尽管还只是小村庄，但面积比格兰德特大，它濒临密西西比河，和罗克艾兰相距几英里（后来随着它们共同的发展，彼此相接了）。发源于威斯索里州中部、流过格兰德特的罗克河，在罗克艾兰下游汇入密西西比河，两条大河的交汇处就是莫林。两条河是伊利诺伊州和其他州水路交通的命脉，恰恰在这里又冲积出了大片肥沃土地。对于约翰·迪尔更富魅力的地方是一个长2.5英里、宽0.75英里、将密西西比河分流的石岛。以这里的水力作为制造厂的动力源是再好

不过的了。

对这个地方并非只有约翰·迪尔一个人情有独钟。早在殖民者到来之前，这里就是印第安人黑鹰酋长的部落栖息地。殖民者的到来给黑鹰带来了灾难。

1828年，殖民者无视这里主人的主权要求，硬要住到主人的家园中。于是，不可避免地爆发了1832年的战争。如同通常情况一样，结果酋长被俘，新主人代替了老主人，永久性地定居在这里，而且人丁日渐兴旺。资料表明，在19世纪上半叶，密西西比河河谷的人口每十年就要翻番。1850年达到了近1000万人。罗克艾兰当时的居民已经达到1711人。

全美经济的飞速发展。加之加利福尼亚1849年的淘金热潮和国外资本流入，伊利诺伊州的银行体系的潜在放款能力日益加强。随着中西部地区各州人口大幅增加，莫林成了一块十足的风水宝地。对于约翰·迪尔来说，只要和泰德合伙买下这里的用水权和建厂所需要的土地，就算是有了大发展的基础了。

事实上，约翰·迪尔在格兰德特的合伙经营中，因地区经济的限制，已经出现了一些不太走运的迹象。生意上的困难甚至有时还与个人方面的问题纠缠在一起。所以，在还没有走到“山穷水尽”时，约翰迪尔就明智地寻找到“柳暗花明”的莫林了。

### 莫林福地 有惊无险

约翰·迪尔把公司适时地迁到莫林，就好比船长在暴风雨来临前把船驶进了避风港。约翰·迪尔公司这艘未来的世界级的航空母舰，在1848年驶入避风港的原因，主要来自于船长两方面的考虑。一是躲避从19世纪30年代起到50年代末一连串的世界经济风暴，二是老船长需要培养接班人。

尽管有人总喜欢把约翰·迪尔公司这段时期的经历描绘成灾难性的，这似乎更能增加真实感。但事实上，1837年、1847年、1857年——1858年，以及1864年的经济危机，给公司带来的只是有惊无险。

这当中最悬的一次莫过于1857年。后来，在约翰·迪尔80大寿时，他的一个叫史蒂芬·N·维利的女婿说：“1857年商业上的灾难几乎使他破产。”的确，这是迪尔公司发展史上一次不小的“震荡”。但公司并没有翻船。

提起1857年那次“大恐慌”，至今人们还念念不忘。“俄亥俄州信托公司”在纽约市的分支机构以那年8月份的倒闭是“大恐慌”的诱因。金融上的危机造成的连锁反应是，成千上万的公司纷纷倒闭，银行系统因无法应付蜂拥般的提款而陷于瘫痪，有些公司几乎一夜间就被“淘汰出局”，即使是幸存的公司和银行，也无不在苟延残喘。年度材料表明，这次危机对美国工业的打击最重。冶金业和纺织业减产20%—30%，铁路建设减少50%，造船量减少75%。这次危机成为第一次世界经济危机。

1857年初，由纺织业引起的通货膨胀导致商品价格攀升，从而使农场主们不愿再在农业生产上追加投资了，因为农产品价格较其他产品明显偏低。小麦每蒲式耳只有40美分，玉米、燕麦、土豆20美分上下，鸡蛋也是维持在几乎原有的价格水平上——每打10美分。这给农机商人带来了麻烦。农场主不愿意以低价出售产品，投入到农业中的资金开始出现冻结的趋势。在这种情况下，农机商的产品滞销，企业贷款到期无法收回。许多农机商都

在捶胸顿足地喊着：“他欠我的，我欠你的，可我连一个大子儿也收不上来，你让我怎么办？”问题看来不止如此，当时这种状况已经扩展到了世界贸易与国际金融领域。其中哪怕是最小的环节上出现了故障，都会引发一连串的“多米诺”效应。当这种效应达到一定规模时，就出现了1857年的这次“海啸”。

当时莫林对于农机公司来说却是个避风港。原因是多方面的：

从伊利诺伊州的农业经济上看，那里大量的肥沃土地一直在吸引着人们去开垦，尽管人口的增幅是惊人的，但仍然无法满足土地开发对人力的需求。那里的农业生产始终保持着旺盛的增长势头。

独立不久的美国在政治上明显地出现了南部和北部地区争夺最后发言权的问题。双方都极力开发土地，发展经济，以壮大自己的实力。在向西部扩张的问题上，双方不约而同形成了共识。扩张的前提就是要移民和投资，对于这一点谁都不想慢走一步。

这些理由足以说明中西部地区，尤其是伊利诺伊州的农业经济，为什么一直受到政府的大力支持。尽管到1858年联邦政府的预算收支中出现了明显的赤字（28000万美元），但出于刺激经济的考虑，美国仍然在交通铁路上大量投资。

1845—1858年全世界大约建成60000公里铁路，比前一个经济周期几乎增长了1.5倍。与以前不同的是，这一时期的铁路建筑热潮已转入到美国，尽管凯恩斯没有出生在那个时代，但联邦政府还是认识到了修筑铁路的重要性。

中西部农机企业以农业为依托，而农业又以交通运输为生命线。所以，筑路这一公益事业在19世纪50年代的发展对中西部农机企业来说，简直是救命稻草。

莫林地区正好赶上了这一机遇。本来，伊利诺伊州就是天然的水路发达地区，此时该州的芝加哥也在飞速地向国际化大都市方向发展。纵贯伊利诺伊州北部地区的铁路，后来成为了横贯北美大陆的动脉，它把莫林和芝加哥一线相连，使这两座市镇在伊利诺伊州成犄角之势遥相呼应。运河在芝加哥的开凿，更使莫林在水陆和铁路上与密西西比河和五大湖相连。这样莫林便同大西洋、墨西哥湾和广阔的东海滨地区建立起密切的交通联系。在全国上下一致的“到西部去”的农业经济的浪潮下，莫林这样一处四通八达、土地肥沃的西部重镇，其农机行业自然不会陷到“濒临破产”的灾难中。

事实上，到19世纪50年代末，中西部地区已成了农机产品的主导地区。伊利诺伊州有121家造犁厂，销售额超过80万美元，以绝对优势居领先地位。约翰·迪尔在这些厂家中又堪称佼佼者。到1856年，它的销售额约为140444美元，犁产量14000张，成为全美大约420家制犁公司中的六强之一，客户遍布诸州。

但是，1857年的“风暴”实在是太强劲了，它所引起的“恐慌”多少也波及到了当时的约翰·迪尔公司。避风港确实不错，但当时的约翰·迪尔公司已经是西部如林般的农机公司中的“大树”，“树大招风”的道理在约翰·迪尔公司身上再一次被验证。

原因主要来自国际贸易间的一笔买卖。较次要的原因是与一家在宾州匹兹堡的叫辛格与哈特曼的公司的买卖。

其中的任何一笔买卖如果不在同时发生，对于约翰·迪尔来说，带来的

麻烦可能会小些。但这两笔买卖同时和约翰·迪尔公司发生关系，使得约翰·迪尔不仅在法律上采取紧急行动，而且开始着手培养公司的接班人了。

国际间的问题是约翰·迪尔公司和英国内勒公司间出现的。在“1857年大恐慌”中，内勒公司的“恐慌”比约翰·迪尔公司更发自“内心”。英国在这次“恐慌”中，表现出明显的窘态，据英国下院估计，1857年危机使企业破产损失超过1847年的1倍。机械制造业受到的打击十分惨重。“内勒”公司推测，国内的“恐慌”有如“城门失火，殃及池鱼”，美国的同行也一定不会逃脱。基于这种假设，它对自己在大洋那边深居内地的约翰·迪尔公司的偿付能力发生了怀疑。

而约翰·迪尔公司当时用于可支付的流动资金正处于紧张局面。这种局面其实主要并不是因危机造成的。我们可以设想，对于中西部地区的农机公司来说，壮大自己最有效的手段莫过于追加投资，扩大再生产，因此，资金暂时紧张是常有的事，恰恰这时，由于危机危及到了美国东部的一些制造业，所以约翰·迪尔的另一家债主匹兹堡辛格与哈特曼公司也在向约翰·迪尔催款。

在两者夹攻之下，约翰·迪尔公司出现了临时性的资金短缺。当时的形势是：公司可以马上偿清欠款，但因此遭受的损失有可能使公司的经营在以后较长一段时间内在低靡状态中徘徊；如果拖欠债款，引起内勒的诉讼，则可能使公司的国际形象受到影响。约翰·迪尔把公司的前途看得比自己的一切都重要。大概是基于这两点，他着实进行了一番筹划。

约翰·迪尔把他的女媚詹姆斯·查普曼找来。查普曼当时的身份是律师。很显然，约翰·迪尔对这件事开始认真起来。此时的约翰·迪尔公司是挂在约翰·迪尔名下的一家独立公司。他找当律师的查普曼是想通过法律上的手续把公司再次组成一个合伙关系的公司。

一切都被查普曼料理得顺顺当当，这次的合伙人按约翰·迪尔的意图，分别是约翰·迪尔，查尔斯·迪尔，卢克·海门威，戴维·H·已格比，共四人。新的合伙公司于1857年7月1日在法律上生效。新公司比合伙前发生了明显的变化。（一）公司的股本增加到32000美元；（二）合伙人的加入使公司的固定资产得以扩大；（三）在合伙人合同中明确地规定了“每一位合伙人支相同数额的股本并分担公司的利润和损失”；（四）也是约翰·迪尔考虑最深远最关键的一步——他把原打算投资建厂的那块属于他家族的地，卖给了公司，公司为此要付给约翰·迪尔家族35000美元，付款方式是分期以票据支付。

这些变动无疑是在约翰·迪尔那位当律师的参谋查普曼的参与下完成的。这样一来，约翰·迪尔公司面对来自内勒公司和辛格与哈特曼公司的压力，具有了足够的应变能力——公司股本的增加有如增加了新的血液，以抵抗外来的经济“瘟疫”；固定资产的扩充使公司的信誉有了更加稳固的保证；风险均担的机制把约翰·迪尔破产的可能性几乎降到了零；变卖不动产使约翰·迪尔的偿付能力增强（尽管这笔钱要到票据到期日才能兑现）。

所有这一切的深层目的是：约翰·迪尔打算撤出公司的管理部门（至少是暂时），而代之以未来的接班人查尔斯·迪尔。

在对待内勒公司代理人没完没了的封帐问题上，约翰·迪尔做出了十分巧妙的安排。

当时内勒公司看到约翰·迪尔公司迟迟不予支付，于是对约翰迪尔公司

的信誉产生了忧虑，尤其是对约翰·迪尔本人的偿付能力开始表示怀疑。这种担心是可以理解的，因为当时英国公司普遍处在一片“咏叹调”中，加之内勒公司对深处美国内陆的约翰·迪尔公司并非十分了解，对约翰·迪尔的信誉更是知之甚少。对于内勒公司而言，只要有一家有名的美国国内的主融机构为约翰·迪尔担保，内勒公司的目的就算达到了，在英国这个老牌的资本主义国家里，似乎当时已经形成了一种对商业信誉的共识，那就是金融的信誉往往比企业的信誉更有信誉。约翰·迪尔清醒地分析到了内勒公司在担心什么，所以他在当年公司合伙时，就做出了把公司的部分财产转移到查尔斯帐目上的决定，并把自己对公司的管理权移交给了查尔斯。这样做很有迷惑性，这可以让内勒公司感觉到约翰·迪尔不仅在以他个人的信誉作保证，而且还在以他家族的财产来保证，无疑这可以减少内勒公司对约翰·迪尔本人偿付能力的怀疑。更重要的是，在约翰·迪尔的帮助下，查尔斯找到了莫林的一家金融机构，让这家金融机构以承兑查尔斯不到期的票据的方式，向内勒公司在莫林的代理人做出担保。有金融机构出面为约翰·迪尔公司承兑票据，内勒公司自然把“提到嗓子眼的心，又放到了肚子里”。

事实上，内勒公司并不知道约翰·迪尔在这件事中的“猫腻”——那家金融机构的“一把手”正是约翰·迪尔早年的合伙人之一——约翰·古尔德。

古尔德和约翰·迪尔一样，也具有精明的头脑和敏锐的“嗅觉”。他不仅是当年的制造商，金融“嗅觉”告诉他，未来的莫林将是一个一发而不可收的永久性的繁荣地区。在这里投资金融行业，必有无量前途。但他运气似乎比约翰·迪尔稍差了点，原因是他的公司在资本上是比不上约翰·迪尔的，于是他和迪克莫以及赖德三个人组成了古尔德迪莫克公司银行。尽管如此，和约翰·迪尔公司比起来，仍然不能同日而语。据古尔德后来回忆说：“约翰·迪尔公司当时的价值是古尔德迪莫克公司的10—20倍。”

当查尔斯·迪尔找到古尔德时，提出给古尔德一定数额的约翰·迪尔公司持有的正规商业票据（数额大约为约翰·迪尔公司欠内勒公司的两倍），问其能否接受，古尔德欣然答应。对于古尔德来说，这是两全其美的事。一则，他清楚地知道，对于约翰·迪尔公司来说，这只是资金暂时性的短缺，因为整个莫林甚至中西部的经济风向是什么，他和约翰·迪尔一样十分清楚，不然，他也不会去创办金融公司。在这个时候，帮一帮当时全美农机企业六强之一的约翰·迪尔公司，日后约翰·迪尔这个大客户绝不会亏待他，何乐而不为。所以古尔德在约翰·迪尔公司遇到这次风浪时顺水推舟作了回好人。最终，约翰·迪尔公司在票据到期时还清了债务，让债权人感到满意。

但事情并没有就此终结，而且在向着约翰·迪尔预料的可能出现的最坏局面上发展。这回问题出在了内勒公司：1857年年底，内勒公司发到约翰·迪尔公司的钢材在质量上出了毛病。钢板的硬度不够，使公司生产的钢犁卖出不久就被客户退了回来。我们说过，约翰·迪尔把公司的发展看得比一切都重要，产品在质量上出问题，对公司的信誉将是致命的打击，一切问题，包括资金的偿还，都可以使公司做出让步，但在原料的质量问题上绝不能含糊。约翰·迪尔向内勒公司要求退货，而对方咬定让约翰·迪尔为钢材付钱，并扬言要关闭其工厂。此时的约翰·迪尔使出了预先准备好的一手“金蝉脱壳”。他把财产及时转手，工厂被转让给了查尔斯·迪尔，不动产被转让给了泰德和另外一些人，拿出40%的预付款给古尔德迪奥克的银行家们作为保证金，并附属了一些他的抵押作担保。

1858年3月13日，约翰·迪尔公司的合伙关系解散，重又转入单独的业主名下，公司落在了查尔斯·迪尔手里了。

莫林的商业信用机构对公司的调查表明，1858年3月公司解散，约翰·迪尔继续他的生意，生意不错，但需要资金。

1858年5月，公司进行了非常广泛的交易活动，前景乐观。

“金蝉脱壳”这一法律上的花样，使约翰·迪尔公司脱离了合伙形式的公司体制，新的公司有如脱胎换骨。但同时，公司在本次风浪中，为偿还欠款，付出了大量的利息和不动产，因而感到切肤之痛。在这个节骨眼上，新舵手代替了老舵手，公司将有了新的坐标和航向。

约翰·迪尔此时已经54岁，已过“知天命”之年。他看到，公司在经历这次风浪后更加“强健”，不远的将来更是前程似锦。尽管这当中可能还会有风浪，但他相信，此时把公司交给查尔斯正是锻炼接班人的好时候。凭自己的精力和阅历，尚能为新手扬帆起航送上一程。正如古尔德后来所说，约翰·迪尔继续以个人身份参与公司工作，但已经不管理财务上的事了。

19世纪50年代末，伊利诺伊州农机企业犁的销售额超过80万美元，以绝对优势居全国领先地位。而约翰·迪尔公司则成为这一时期全美制犁公司中最大的六强之一，从而由一个很有局限性的地方公司变成了地区性的制造企业。

约翰·迪尔在到莫林后的十几年中，这个镇和罗克艾兰本身也发生了巨变。两个镇子的经济基础不断加深，使莫林在商业上的便利条件达到了当时空前的水平。在“恐慌”结束时，莫林正在蒸蒸日上，全镇的人，包括约翰·迪尔在内，对未来充满了信心和希望。

### 身在莫林成“绅士”

提到19世纪50—60年代，在莫林的约翰·迪尔一度被当地新闻界称为“绅士”。当然，这种称号放在从铁匠起家的约翰·迪尔身上，是对他的讽刺，原因是在那场即将爆发的内战之前，约翰·迪尔成为了一个坚定的废奴主义者。

一向善于判别“风向力”的约翰·迪尔，如果也受过高等教育的话，他很可能成为象亚伯拉罕·林肯那样热衷于政治的律师或绅士。共和党成立时，他很侠在其中活跃起来，他对政治的感情一下子集中到了废奴这一核心问题上。这自然遭到了来自民主党报纸的挖苦和揶揄。自从民主党有人称他“绅士”后，约翰·迪尔似乎更加活跃了，1855年竞选镇里的管委会，在14位候选人中，他名列银行家古尔德之前。1860年11月，他被选为罗克艾兰县农协会会长，在废奴问题上，他清楚地看到黑人奴隶的解放意味着什么。他知道，中西部地区沃野万顷，如果没有大量的自由人的农业劳动力，就不会有西部农业经济的大发展。对约翰·迪尔公司来说，就不会有美好的前景。

由于农业生产季节性强，当时约翰·迪尔公司也同样面临着劳动力不足的问题，因为农民们只有在农闲季节才能到厂子里做工。企业需要大批脱离土地的自由农民到工厂来。劳动力的缺乏给如日初升的约翰·迪尔公司带来了极大的麻烦。可见，如果不打碎南方黑人奴隶的枷锁，约翰·迪尔的农机公司就得不到真正的解放。

约翰·迪尔为“废奴”而奔走疾呼。他在离开公司管理岗位后，干得越

来越起劲。这一时期，他成为莫林公众中的一位知名人士。19世纪50年代，约翰·迪尔达到了他个人的全盛时期。

### 约翰·迪尔的晚年

约翰·迪尔在19世纪50年代，把公司的管理大权交给查尔斯·迪尔后，就开始了他的晚年生活。

在莫林，他是老资格的居民，由于公司蒸蒸日上，使他在地区内成为一个有影响力的人物。他热衷于政治事务，曾在1873年4月16日当选为莫林市的市长。这是他政治生涯中最辉煌的一段时期。在这段时期中他把私人的钱财慷慨地贡献给了莫林的教育、宗教和慈善机构。这种慷慨和热心有时会让家里人对他担心，担心他成为骗子和淘金者的目标，事实上，在他即将殒命的那段时间，常有一帮“术士”想打约翰·迪尔的主意，想在他辞世前，从他那里得到某些“捐款”和“活动经费”。

上了年纪的约翰·迪尔，似乎对生的热情丝毫不减。他在对公司管理人员做出了框架上的安排后，于19世纪60年代为女儿艾玛找到了如意郎君——斯蒂芬·H·维勒。这位贤婿后来成为了查尔斯在公司中的得力助手和生活的密友。

1862年9月，约翰·迪尔使自己在莫林的密友查尔斯·迪金森的侄女嫁给了自己的儿子查尔斯，儿媳妇名叫玛丽·迪金森，后来为查尔斯生下了两个漂亮的女儿，二女儿的丈夫布特伍斯后来成为公司的第三任总裁。

悲痛的事情也发生在了约翰·迪尔身上，贤妻迪玛莉厄丝·兰姆·迪尔在1865年离开了人世。在和迪尔共同的生活里，她任劳任怨，给予约翰·迪尔在事业上的支持是家族中任何成员不能企及的。在她的一生中，先后给约翰·迪尔生下了9个孩子。这当中就有查尔斯·迪尔，约翰·迪尔的接班人。她的去世对约翰·迪尔是个打击，因为她已经成为了约翰·迪尔生活中不可缺少的一部分。好在迪玛莉厄丝未婚的妹妹露西妮亚在1866年和约翰·迪尔结婚了。他在约翰·迪尔的晚年，给予了这位大名鼎鼎的企业家精神上的慰藉。

约翰·迪尔有自己动手搞点发明创造的兴趣。晚年，这成了他生活中的一部分。他对公司产品的创造始终怀有浓厚的兴趣。甚至在这一时期还获得了几项专利，尽管这些专利对公司产品的影响不属于“决定性”的一类。但他总是闲不下来。由于他一直保持着公司董事长这一头衔和公司四分之一的所有权，所以他有足够的钱财干自己想干的事。

19世纪60年代，他对农事的兴趣日益浓厚，后来竟到了让人感到他有点古怪的程度，他一度把一种叫巴克夏的猪当成宠物精心饲养，并以此为骄傲。

对于阔别数十载的老家佛蒙特，约翰·迪尔始终没有泯灭他那浓浓的乡情。

1866年他回到那里娶了露西妮亚之后，和佛州的朋友们恢复了广泛的联系，并经常回去作长时间的探访。

对创业者来讲，人生最可宝贵的莫过于时间了。他要在这有限的时间里尽可能找回他在艰苦创业时丢下的美好的东西。

约翰·迪尔是个不服老的老头。

1871年，67岁的约翰·迪尔还在雪撬上滑雪。有一次滑雪把他摔惨了。摔得他当时就不省人事，好在很快就又康复了。虽然没有再听到过他滑雪的消息，但从他的言行中仍可看出他是个雄心勃勃的老人。

对待儿孙的问题他十分关注，查尔斯在生活中的一点点小过失，他一旦知道就会给以严厉的批评。孙子、孙女们生活上的朝气蓬勃，对他来说是一种极大的慰藉，因为这是公司的希望。

他多么希望时间永远充裕·他甚至希望能够用钱来购买时间。他在晚年似乎十分固执，以致于提出只要给他时间和一班人马，他就能够缔造一个迪尔公司.....

1886年5月，约翰·迪尔在82岁高龄时去世了。在莫林引起的悲哀气氛是空前的。参加丧礼的有2000多人。人们用一大捆收获的谷物和一张很大的花犁作为祭品，犁梁上镌刻“约翰·迪尔”这个名字，以纪念他对公司和全世界农用设备工业的贡献。

在约翰·迪尔的身上有一种涌动不尽的力量，使他在农机领域中大胆探索，勇往直前。他是那种有巨大承受能力的人，他的敬业精神足以使他克服各种问题，例如生意上的沉浮，市场上的竞争，产品专利权的争吵，资金和人事上的麻烦.....他以身作则，言传身教，注意实践，富于冒险，善于总结经验教训，这种实干的作风无疑对查尔斯·迪尔和公司的领导者是一种影响。

在“民以食为天”、靠“天”吃饭的耕作传统中，他注入了靠人类的智慧、靠农机产品与“天”抗争的力量。他把钢犁交给了这个世界，使人们开始打破传统耕作技术，把农业推向了一个崭新的领域。

他不仅把苦心经营的公司稳稳当当地交给了他的儿子，而且还把一种信念注入到公司全体员工中，公司的全体员工提到约翰·迪尔就有一种自豪和自信心。正是在约翰·迪尔这种个人魅力的感召下，在他的信念的鼓舞下，公司的发展蒸蒸日上，并最终成为全球最大的农机公司。



#### 40 年代在格兰德特的艰辛

约翰·迪尔进入真正的制造业，是从 19 世纪 40 年代开始的。他在 1837 年制造出适合中西部地区黏性土壤的犁之后，第二年仅制造了两张类似的犁。到了 1839 年才仅仅制造出了 10 张。而早在 1836 年时，宾西法尼亚州的一家制犁企业每天就可以生产出 100 张犁，而且其中的大多数很适合于中西部地区，并且其产品正在向伊利诺伊州南部渗透。同年，在伊利诺伊州，斯波林地的某些犁商也在广泛地推广可以在行走中不带上土的犁。当时在伊利诺伊州，最有名的犁制造商不是约翰·迪尔，而是一个叫米厄特的人。尽管钢犁本身由于其在原料来源、成本和技术上的要求并没有在大草原上得到普及，但种种事实都说明，在约翰·迪尔早期的创业生涯中，犁制造业的竞争是十分激烈的。专利法在中西部地区的普及也十分有限，很多人并没有十分明确的专利意识，刚刚起步的耕犁市场对耕犁的需求，使犁制造业从一开始就充满了竞争。竞争的核心问题是如何使自己的犁和中西部土壤更好地结合，至于专利问题，却被放在了较为次要的位置上。制造者通常彼此吸收对方产品在结构和质地上的长处，以使自己的犁在竞争中立于不败之地，只有在受到专利侵权问题牵连时，才做出临时性的反应。

对于中西部而言，人们更需要物美价廉的犁，而不是使犁物美价廉的专利。约翰·迪尔就是那些成千上万的制犁商中的一个。据他回忆，他在 1840 年造出了 40 张犁，1841 年 41 张，1842 年 100 张。在格兰德特的前 6 年共造了 228 张。这些数字说明，他在 19 世纪 40 年代初期还不能算是一名专业制造商，只是在他那个方圆 25 英里的狭小地区里，可以称得上是犁制造者。

包括约翰·迪尔在内，几乎所有的制犁者对竞争所能做出的反应一是在产品上作文章，包括技术的创新，及时借鉴他人的技术，以及有准备地推销自己的产品；另一方面是利用合伙人在资金和技术上的优势。

约翰·迪尔显然已经看到了这两点。于是，在 1843 年 5 月约翰·迪尔和莱昂纳德·安德鲁斯德成立了合伙公司。这就是史料中所知的约翰·迪尔的最早的合伙关系。目前的文献无从说明两个合伙人在公司中所投入的资本数目，以及各处所分担的具体工作，但合伙条约中对另外一些具体细节则有明确规定。条约规定，它的有效期是 3 年，合作伙伴是安德鲁斯与约翰·迪尔，公司地点在格兰德特，经营包括铁匠、制犁以及与此有关的技术、手艺和贸易上的事宜。有趣的是和约中还提到了只要是与合伙人的共同兴趣有关的生意，合伙公司都可以经营。确实，为了应付早期的竞争，合伙公司几乎在从事一切可以使公司生存下去的生意。约翰·迪尔以他手中的现有存货和其他设备、材料加入公司，安德鲁斯以包括股票在内的与约翰·迪尔资产等值的资本入股，从这里可以看到约翰·迪尔当时合伙的动机主要来自于资金短缺的压力。

两个合伙人都是工匠，除了在合伙初期主要由安德鲁斯理财外，两个人都在从事日常的手工匠劳动。

对于约翰·迪尔来说，此时最实际的打算是扩大自己的厂房，因为这已是他多年的愿望。为了筹措这笔资金，约翰·迪尔的铁匠铺在 1842 年几乎全年都没有断过火。这一年的产量比上一年翻一番还多，共 100 张犁。而

这一切都是在铁匠铺没有任何扩建的条件下生产出来的。到年底结算时，以每张犁 10 美元计算，成本占去 7—8 成，100 张犁纯利润大概在 200—300 美元。同年，约翰·迪尔把一块农用土地卖了。得到 1000 美元。两笔款子加到一起，再和安德鲁斯合伙。合伙后，新建一幢两层大型厂房所需的资金足够了。约翰·迪尔一不做、二不休，为了能够用上便利的水力动力源，他索性把厂房建到了罗克河边而放弃了原来的铁匠铺子。

新工厂很快就建成并投入了生产。在新厂中共有三个锻炉，这说明新厂在人力充足的情况下至少是铁匠铺生产能力的三倍。工厂很快又有了蒸汽动力，而过去的铁匠铺只有约翰·迪尔一个人，最多只是需要一至两个助手。现在，员工增加到了十来个人。在远离车间的地方还建了一个化铁炉，使用马匹动力来融化金属。资金上的不足，使他们只好一方面把犁一批批运到乡村推销，一方面还要用马车到伊利诺伊州斯波林地去拉原铁等原材料。除此以外，约翰·迪尔本人还亲自负责一个锻炉，安德鲁斯则负责财务方面的事情。

约翰·迪尔从铁匠铺转向合伙公司，步子迈得很大，这主要是迫于当时竞争的压力。那时候他的日子没早没晚，其承受能力已经超出了常人。在公司里他很少说话，就是说话也是三言两语，而且是和公司有关的事，对于厂中的学徒，他往往很少有耐心去用语言指导他们干活。当有人来请教他或是他发现有人在生产操作中有不当之处时，他可能会说上两句。如果对方没有听懂，他就会不由分说，亲自做出演示。他认为这种方式更容易让对方马上理解操作要领。

尽管如此，公司在资金上仍然不足。于是 1844 年公司又吸收了另一个合伙人霍勒斯·佩因。佩因投入到公司中的资本是 1000 美元。当时公司的资产总额 3600 美元。从资产来看，这是一笔在当时看来十分可观的数额。但由于合伙人的增加，给公司带来了不稳定的因素。为了加强新公司的稳定性，做出了一些必要的规定，并且注于合伙契约中。从资产总额上讲，约翰·迪尔和安德鲁共占有 2400 美元的公司资产，变成票据形式，约翰·迪尔和安德鲁每人应得到 1200 美元的公司票据。佩因虽然投入的是 1000 美元，少于其他两人中的任何一位，但他投入的全部是流动性很高的资产。为了防止他中途撤走资金，公司允许佩因继续他在加入新公司前与另一家公司的生意，但他必须把全部的个人时间投入到新的合伙关系中。尽管如此，佩因最终还是离开了约翰·迪尔和安德鲁斯。在三人合伙期间，产量较 1842 年增加了 4—5 倍。

约翰·迪尔在合伙关系中顺利地但又是十分辛苦地进行着制犁生意。其中自然存在着隐患，只是在合伙初期并不明显罢了。随着公司生意上的进展，隐患开始逐步发作。

约翰·迪尔对财务和帐目方面的了解不多，因为他文化水平有限。他日常很少亲自动手写东西，对于记帐更是外行，鲜有的一次记帐还闹出了笑话。那次是他的外甥查特·匹克，发现帐本上有一行十分费解的约翰·迪尔的字迹，上面写道：“河岸对面的红房子，付给我 1.5 美元”。匹克拿着帐本去问约翰·迪尔，想要弄清这行字的意思。约翰·迪尔说：“有一天，有个人来找我给他干点活儿，我不知道他的名子，但他住在那边的红房子里，所以我就这么记下来了。”从那次起，约翰·迪尔意识到了自己在这方面的欠缺，并开始关心起帐目方面的事务。这对于安德鲁斯来说是不愿意接受的。安德

鲁斯对约翰·迪尔在财务上日益的关注有点反感，这更使约翰·迪尔认为有必要插手财务工作。这一时期，约翰·迪尔的长子阿尔伯特·迪尔已经高中毕业，他是约翰·迪尔家中的高级知识分子。约翰·迪尔让他作为自己的新的记帐人。这样一来，安德鲁斯就感到更别扭了。其实，约翰·迪尔早就对安德鲁的理财方式感到不自在，尤其在约翰·迪尔认为生意不好做的时候，这些事为合伙关系的最终解散种下了隐患。

佩困在加入约翰·迪尔和安德鲁斯合伙关系两年后，离开了公司，使公司在资金上又面临着新的压力，恰在此时，1846年10月份，奥雷米尔·C·莱斯劳普带着1500美元投资于约翰·迪尔和安德鲁斯的合伙公司，从而使公司面临的难题暂时得以缓解。10月20日，合伙公司改名为安德鲁斯、迪尔和莱斯劳普合伙公司。约翰·迪尔和安德鲁斯每人将提供1500美元的资产，其中包括工厂、现有的存货、蒸汽机和属于安德鲁斯和约翰·迪尔的一块被称作“月亮岛”的地皮。第三个合伙人提供1000美元的现金和500美元的到期票据。

新的合伙公司运行不到两年，约翰·迪尔受到了一次沉重打击。他的长子，刚刚20岁的弗朗西斯·阿尔伯特·迪尔，在1848年1月因患急症而过早地离开了人世。那个时期，中西部地区时常会有霍乱、疟疾、麻疹、痢疾的流行，有时连得的是哪一种病还不被人们认识，就已开始大面积地流传开来。使大批人死亡。长子之死，使约翰·迪尔的情绪一度跌落到了谷底。他的脾气从那时起变得暴躁起来。

在这种打击下，加上多年来和安德鲁斯在理财问题上的磨擦，1847年6月22日，安德鲁斯和约翰·迪尔的合伙关系被划上了句号。

#### 40年代末 50年代的约翰·迪尔公司

约翰·迪尔在格兰德特与安德鲁斯合伙经营时，罗伯特·N·泰德是公司雇员。此人在生产上是一把好手，精通各种活计。约翰·迪尔在合伙关系解散后迁居莫林时，把泰德带了过去，并选择泰德作为他的合伙人。

泰德没有给公司带来任何实际的资本，但在约翰·迪尔移居莫林的过程中，他帮助约翰·迪尔解决了关于新工厂的动力源——用水权的问题。1841年，莫林地区罗克河湾的头部建起了拦河大坝，有利的地理位置吸引了不少投资。约翰·迪尔和泰德迁来莫林后，买下了建厂用地皮，但在用水权问题上遇到了麻烦，在泰德的努力下，问题最终得以解决。这是约翰·迪尔选中泰德作为自己合伙人的重要原因之一。

新工厂在莫林很快开办起来。在财务问题上约翰·迪尔和泰德都是门外汉，公司需要一个财务上的“大拿”，而且此人必须靠得住。于是约翰·迪尔想到了他在1844年就认识的古尔德。从那时起，他们一直是密友，约翰·迪尔对他信任有加。此时的古尔德是代那和特鲁普百货公司的合伙人之一，在格兰德特作生意。他本来对莫林的前景抱有疑虑。迪尔为了把他拉过来，不仅在他身上做工作，甚至还做代那和特鲁普的工作。当代那和特鲁普认为古尔德到约翰·迪尔公司对他们三人的合伙关系有利无害时，便促使古尔德最终下决心到莫林去了。

古尔德和代那与特鲁普之间的合伙关系，显然比约翰·迪尔和安德鲁斯之间的合伙关系密切。这里所说的密切主要指私人间的信任程度。合伙经营

在当时是一种流行也是有效的企业经营形式，尽管在合伙契约中规定这样或那样的有关合伙人的权利和义务，并且有一定有限责任的形式。但对一个进入到合伙关系中的人来说，最重要的是他要对与他发生联系的人的正直与诚实程度感到完全满意，这是合伙制企业是否能够持久的先决条件，古尔德在格兰德特时对代那和特鲁普的信任，一如约翰·迪尔和泰德对古尔德本人的信任。古尔德加入约翰·迪尔公司，并没有带去实际的资本，原因是代那和特鲁普没有足够的现金支付给即将离去的古尔德。他们答应以分批方式向古尔德支付。约翰·迪尔认为，“疑人不用，用人不疑”，他把钱借给古尔德，当做他合伙的股份。问题就这样解决了。

在莫林的新公司，三个人建立了兄弟般的信任关系。分工十分明确：约翰·迪尔负责市场营销，泰德负责生产，古尔德是理财。

新工厂建厂到开工花了不到 3 个月的时间。第一批产品是 10 张漂亮耐用的钢犁。这样的起步速度，让人吃惊。在这一过程中。泰德发挥了巨大作用。

莫林地区的制造业当时强手如林，公司只有以这样的速度才能力保不败。新公司的班底显然是一批干将。在莫林的第一炮打响·算是把今后的路子趟开了。加上这里有利的地理条件，看来公司的前景令人振奋。

但是一波未平一波又起。一系列的问题又接踵而来：生产中的安全问题，地区性流行病和资金短缺，一直困扰着公司。

在生产中，时常会因操作上的失误而出现伤残和设备的破损。在约翰·迪尔从事铁匠铺生意时就曾经出现过火灾之类令人不安的事情。在新厂中这类问题尽管受到注意，但是伤残现象却时有发生。要么是工人酗酒，酒后生产导致手脚残废；要么是农民在使用产品中因操作不当而发生的伤残事故。好在这些问题公司因尽早加以注意，使事故发生率降到了最低限度。

霍乱曾在 1833—1835 年被灭绝，但在 19 世纪 40 年代的最后那几年中又抬头了。这种病经过的地区有如被战争洗劫了一样，大批的人死亡。公司的成员中开始有人表现了神智不清、呕吐的症状，连约翰·迪尔的太太也开始在发烧。这无疑给公司的每个人都带来一种阴影。工人开始不安心干活了，有时甚至出现不辞而别现象。泰德为此大伤脑筋。

然而，新公司所面临的真正困难还是来自财政和市场方面。我们知道·合伙公司刚刚成立时资产几乎都是约翰·迪尔在格兰德特十多年多积累下来的，其他两位合伙人几乎没有投入到公司中什么实际资产。在这种情况下，公司财政问题就表现得十分突出。市场方面主要是约翰·迪尔来负责，他需要到外跑业务，以使这个刚刚成立不久的地区性企业的产品得到更多用户的认可。在莫林地区以至整个伊利诺伊州，农民和农场一旦选用了某一种品牌的产品，他们往往还会继续购买它们。如果他们选中的正好是名牌产品，那么这种持续购买同一品牌的消费倾向一般很难改变。除非他们认为有在质量、价格和信誉上更好的产品可以替代。约翰·迪尔的企业当时的产品并不像今天那样全球知名，在地区内的同类产品中也未受到普遍的认可。尽管产品在质量上无可挑剔，但这还不够，还需要在价格上做出很大的让步，在推销上花费巨大的精力。这对约翰·迪尔来说是一种极大的挑战。因为财力上的单薄使他在价格上很难再做出更大的让步。要让农民认可自己的产品。唯一的办法就是到每一家农户中去走访，推销，亲自演示，让农民承认它。推销对约翰·迪尔来说尽管驾轻就熟，但由于工作量大，使他很难吃得消。再加上

工厂中劳动人事、安全保障方面以及瘟疫在地区内流行，工厂中的工人因病有时连一个星期都难上岗，使约翰·迪尔的担子进一步加重。

约翰·迪尔的脾气开始升温和膨胀。在合伙人讨论事情时，常常看到他和别的合伙人发生争吵。泰德在这一时期成了约翰·迪尔的主要出气筒。终于，泰德忍无可忍，争吵爆发了。那是 1848 年的上半年，问题的焦点是资金。约翰·迪尔认为，由于没有足够的资金，公司在目前的基础上难有大的起色。事实上，公司一直在朝前走，作为三个人合伙的一家新建公司，速度应当算不慢了。公司成立第 2 年（1849 年）的前 5 个月中，产量就达 1200 张犁，这一数字已经是迪尔 7 年前刚刚进入犁制造业时的 12 倍了。只是由于出现了上面提到了诸多原因，各个月的产量波动较大而已，不仅如此，此时工厂又有了新的扩建，在原来那幢 60 英尺长、24 英尺宽的厂房的基础上又增加了一座 80 英尺长、30 英尺宽两层楼房，并打算增添更大型的机械设备。作为一个普通的业主而言，有这样规模的工厂和精通业务的合伙人，应当是很不错的了。但约翰·迪尔有他自己的打算。无时不在的危机意识，使他认为合伙公司有如逆水行舟，必须尽快发展壮大自己。这就是他和泰德之间的根本性分歧所在。对这种经营思路上的分歧，约翰·迪尔采取了粗暴的方式。这仅仅是一个开端，日后在产品上的分歧，将表现得更加激烈。

约翰·迪尔认为，就当时的情形而言，公司有必要接收新的合伙人，这一合伙人应该具备足够的资金，以支持正在扩大的企业生产需求。而泰德则不希望有新的合伙关系出现。于是，两人之间发生了争吵。古尔德的态度起初不明朗，但后来也逐渐倾向于泰德。约翰·迪尔却有些一意孤行。那么，他心目中新的合伙人是谁呢？这就是后来约翰·迪尔的亲家，查尔斯的妻子的舅舅迪金森。

迪金森早年是约翰·迪尔的密友，是莫林镇上的一名官员，曾从事过财产评估员的工作，很有钱，也很受镇上人的尊敬。在约翰·迪尔打算拉他合伙时，他已是张伯伦与迪金森合伙公司的合伙人之一。这家公司当时从事的是加工木材的生意，并在密西西比河湾大坝中间地区拥有自己的锯木厂。约翰·迪尔拉他人伙，主要是想让迪金森为公司扩建厂房提供原料。为了避开泰德的阻拦，他采取了先斩后奏的方式。那年的 6 月份，约翰·迪尔找了个理由，让泰德到东部为公司购买新机器。这本来应由约翰·迪尔负责，当时的泰德可能是为了想平息一下几个月来他和约翰·迪尔之间的长期争吵，便暂时离开了莫林。就在泰德走后，约翰·迪尔新的合伙行动展开了。

当泰德从东部回来时，他听说约翰·迪尔已经完成了新的合伙关系，并且从新闻记者那里知道一个叫“约翰·迪尔与迪金森”的制犁公司即将开业。他找到了古尔德，从他那里也得到证实。这可把他气坏了。因为作为合伙人之一的他，有权知道公司的重大举措。尽管约翰·迪尔事先和他提到过要把迪金森拉过来，可从来没有讲过要改变公司的名子。泰德几乎是到了忍无可忍的程度。但约翰·迪尔不等泰德找他，主动找到泰德门前，安抚说：“别这样，泰德，现在需要安静，可别发火。”还说：“我打算把‘约翰·迪尔与迪金森公司’的名字改过来”，这样一来，迪金森却脱离了和“约翰·迪尔、泰德与古尔德合伙公司”的关系。所以，这次未遂的合伙行动，还没有引起约翰·迪尔与泰德之间更大规模的争吵，因为“未遂的合伙行动”给公司带来了一笔数额不小的偿还资产。事情的经过大致是这样的：在迪金森撤出与约翰·迪尔的合伙关系的过程中，约翰·迪尔处理得十分妥善，他不仅

没有让迪金森感到他出尔反尔，反倒促使迪金森偿还了他早时欠约翰·迪尔公司的债。这笔债务是以木材（价值大约是 500 美元）作为实物方式偿还的，正好被用来建造约翰·迪尔他们的新厂房，就这样，泰德又恢复了和约翰·迪尔之间的友好关系。泰德仍然勤奋地工作，而且对公司的不断壮大表示十分乐观，他是个知足常乐的人。

泰德从东部订购的新机器开始分批运抵莫林。这当中有折角机、铧耩机和冲孔机，以电能为动力源。生产开始呈现一派热火朝天的局面。19 世纪 50 年代，泰德在给他哥哥的一封信中曾美滋滋地说道：“目前我们一周就能生产 75 张犁。我们的生意在赚钱。这是整个伊利诺伊州最大的工厂之一，我找不出理由不把厂子搞得棒棒的。”

新机器的使用使泰德有了更大的用武之地，他一方面管理着生产，另一方面尽可能地把生产成本往低降。当然这是在不影响产品质量的前提下，他千方百计使工人尽可能地多生产，又不使他们感到是在超量作业。对每台机器所用的电费，每张犁所占用的原料，每个工人的工资，多少工人编为一组，他都精打细算。从一定意义上讲，这应该是古尔德的工作范围，但泰德在这些领域中做出的努力至少在说明一点问题，那就是随着新技术、新机器的应用，工厂里机器的复杂程度增加了，这对工人有了更高的要求，同时也要求管理者考虑新的问题。

现实力泰德的乐观态度浇了一瓢冷水，因为一些没有经过训练的工人在上岗后不久，就在使用机器中出现了伤残甚至死亡事故。泰德为此花了大量的气力以改进犁的操作过程。但这里所遇到的问题不仅是公司的问题，而且也是时代性的问题，管理开始对企业提出挑战。约翰·迪尔在利用制造业新技术方面总是处在最前沿，但对于泰德而言这是一种苦恼。

前面讲到公司面临的真正困难是财政和市场销售方面的。在市场问题上，三位合伙人的共识比在财政问题上似乎更多一些。产品只有被拿出去卖了，才真正实现了它的价值。按卡尔·马克思的话讲，这叫“惊险的一跃”。正是这“一跃”，让约翰·迪尔在推销中不知跃过了多少山山水水，让古尔德不知多少次从床上跃起不能安眠。

约翰·迪尔公司在营销上面临的问题，是农民已经开始认同某种名牌产品了。另一个问题是，尽管那时还没有代理专卖店，但已经进了优质犁的商人们普遍拒绝新犁，理由是他们已经有了销售市场和合适的进货渠道，因此不愿意再去劳神和冒险去推销一种新型号或新牌子的犁。如果要销售一种新牌子的犁，推销员不仅要跋涉千山万水把新犁带到农户家亲自操作给他们看，更重要的是需要大量的时间和资金，最初，约翰·迪尔的产品在当地还不为人知，更需要在推销耕犁上有人助一臂之力。

19 世纪 50 年代，乔治·云顿加入了公司中（他是约翰·迪尔妻子妹妹的孩子），负责产品的推销工作。云顿招募了大量的推销员，他们个个都是棒小伙，能够四处奔波，身边又无牵挂。此外，云顿还利用古尔德在对外财务中建立起来的关系，把产品推销到一个个代理处去。推销员在那时就像出家云游的僧侣一样到处跑，人们习惯地称他们为“行者”。一个曾在云顿手下干活的推销员，一年内要两次走遍伊利诺伊州以及明尼苏、威斯康星、印第安纳、密苏里和堪萨斯州的部分地区，仅仅是鞋就要穿破好几双，这大概也是公司一笔不小的开支。

泰德对约翰·迪尔怀有根强的信任感。在他看来，他能生产多少，约翰·迪

尔就能销售出多少。和泰德不同，古尔德可没有那么乐观，他此时正在为赊购问题黯然伤神。当时赊购仍然是销售的主要形式，泰德也知道这一点，只不过他对赊购带来的问题尚估计不足。他在 50 年代给家人的信中这样写：“我们欠人家很多钱，可人家也欠我们很多钱，总的来说我们在赚钱。”谁知道，在这个问题上古尔德正心烦意乱，夜不能寐。古尔德跑遍了公司在地区内的代销点，几乎没有哪个代销人能做到卖出多少犁，就付给古尔德多少钱。他们把一把把从农民那里得到的“白条”出示给古尔德，这如何是好？古尔德苦思冥想，最后有了个主意：让约翰·迪尔在公司的收据中写上提示性质的语言，如“上述耕犁的款项需在×年×月×日前以现金方式付清”，此法虽有收效，但并不明显。

生意上问题一多就常常会引起约翰·迪尔、古尔德和泰德之间的磨擦。合伙关系在 50 年代而言面临着又一轮的紧张。

问题是由泰德引起的，但根源却是约翰·迪尔不断的创新观念使然。泰德对约翰·迪尔曾不止一次地谈了自己的看法。在他看来，目前的产品已经够好的了，农民们没有任何不满的地方。事实上，农场主们在公司产品面前已经成了被动的消费者，公司提供什么，他们就得接受什么。可约翰·迪尔却始终坚持对产品的不断改进和创新。他说：“他们无需接受我们的产品，我们不改进就会失去生意，最终会被别人击败”。

于是又是一番大吵。最后约翰·迪尔提出散伙单干。从私人关系上讲，泰德与约翰·迪尔之间没有隔阂，早期约翰·迪尔和泰德常常同吃同住，甚至两家的关系也十分密切。但在生意的主导思路上，两人之间却存在着明显的分歧，这种分期愈演愈烈，最终出现了散伙的局面。

古尔德也有放弃合伙关系的念头。他是个很持重的人。他在生意上的保守使他打算放弃耕犁生意而重操旧业——锯木厂。此外，他在理财上的经历使他对商业信用有了更深的认识，这使他日后有机会投资于金融领域，成为银行家。在“大恐慌”时，他曾给与约翰·迪尔公司极大的帮助。这一点他显然比约翰·迪尔看得远。但在这次散伙中，他表现的保守了一些。

公司解散后，约翰·迪尔为了引起人们对他的犁的注意，曾经在 1852 年的广告中用到“约翰·迪尔、泰德与古尔德的继承人”这一称号。在 1856 年 1 月，泰德和另外两个同伙人也开办了一家货色齐全的制犁公司，并和约翰·迪尔展开了同业竞争。但双方并没有发生更大的冲突，至少在合伙关系破裂的那几年中是这样。

散伙后，三人并未断交。相反，他们一如继往，私交甚密，在彼此的生意中有竞争有妥协，并在竞争中力求妥协。

约翰·迪尔一家在 19 世纪 40—50 年代，悲欢离合的事情也不少。

1844 年失去了两岁的儿子海拉姆，一个还没起名的孩子在 1845 年一出生就夭折了，1848 年死了大儿子阿尔伯特，女儿珍妮特的丈夫霍华德也在早些时候因病死去。好在珍妮特后来嫁给了查普曼，一个在莫林崭露头角的律师，算是了却了约翰·迪尔的一桩心愿。1851 年，约翰·迪尔太太又生了一个女儿玛丽，但可爱的小生灵只活到了第二年，约翰·迪尔的另一个女儿艾伦在 1851 年嫁给了克里斯蒂芬·威伯，结婚时艾伦 19 岁，威伯 32 岁。

在 19 世纪 50 年代，迪尔顺利避免了全球性的“经济大恐慌”，不仅把生意在国内做得红红火火，还开始了海外的贸易往来。

50 年代末期公司几经分分合合，最后约翰·迪尔成功地把公司的经营

担子放在了他的儿子查尔斯·迪尔身上。公司在新人的管理下有如大船正行驶在新的海域。



## 第四节 乘时而起——《宅地法》与农机具

### 《宅地法》和那个时代

自 1857 年“经济大恐慌”后，查尔斯·迪尔成为实际意义上的公司管理者，直到南北战争末期，公司一直由他独立经营着。

公司在 19 世纪 50 年代初还是个有局限性的地方企业，可战争期间却乘时而起，一跃成为全国的农机企业。

这一过程的源头，应该从那部举世闻名的法案——《宅地法》说起。

独立后的美国建立了资本家和种植园奴隶主的联合政体。资本家主要在北部地区，种植园奴隶主控制着南部大部分地区。到 19 世纪上半期，两种经济制度伴随着领土的扩张都得到了飞速发展。在密西西比河以东的美国领土上，北部和东北部集中了几乎全国所有的重要工业。工业革命的进行，使这个地区出现了许多工厂、矿山，钢铁、冶金、燃料、农业机械、棉纺等现代企业都陆续建立起来。

南部地区也在飞速发展。英国棉织业的大量原料，是由美国南部的种植园提供的。国内两种经济制度之间的矛盾，随着地区经济的发展而尖锐起来。起初，只是表现在销售和原料市场上的冲突，继而表现在对劳动力的需要上，最终集中到黑人奴隶制度的存废问题上。

废奴运动从 18 世纪就开始了。到 19 世纪，北方许多地区组织了反奴隶制度的团体，许多北方的资本家也在其中呼号奔走，约翰·迪尔是那时莫林镇上激进的废奴主义者之一。

19 世纪 50 年代末，很多人都已经看到，战争已如弦上之箭。势在必发。

说到这场战争，不能不提到一个人，那就是林肯。他起初是不主张以战争的方式解决政治上的争端的。因为双方力量对比和人心向背是有利于北方的。但后来的政治风向和严峻的形势（1861 年 7 月南方军队长驱直入，直逼华盛顿）告诉他，必须采取断然措施。为了激发起广大民众的积极性，扭转不利的战局。19 世纪 60 年代，政府推出了一系列拓殖中西部地区的法案。这当中最有名的就是 1862 年林肯政府通过的《宅地法》。法案规定，凡美国公民，只要交付 10 美元的手续费，就可以在西部得到一块相当于 64 公顷的土地，连续耕种 5 年以上，这块土地即成为私人财产。为了鼓励发展农业经济，政府规定，属于个人的土地。必须以“土地面积的 20%”作为农业用地为先决条件。如果一块用地被首先用于其他用途，而只是把其中的部分划分出来冠之以“未来的农业用地”，那么政府将会取消土地所有者的所有权。

从战争一开始，北部便采取了“以战养战”的方针。民心的向背和工业资本家的极力支持，使北方的经济不仅没有受到战争的破坏，反而因战争激起的民众浪潮，生产效率在战时提高了，并促进了与战争相关的企业的投入与产出。煤的产量直线上升，钢铁的产量和质量大幅度提高，农业和工业的关系日趋紧密，农机企业在政府支持下，和战前相比几乎是在日新月异地发展。在整个北方，工人的报酬和农业产品成倍地增加。农业的迅速发展，为战争和城市工业化提供了大量的食品和原料。在战争的影响下，由于劳动力短缺，对农具的需求陡增。另外，过去靠农业经济自身无法解决的交通运输及中场问题。在战争中被很快解决，甚至南方也开始使用北方先进的农机具。

政府对于农业的拨款逐年增加，从 1847 年起，农业拨款改为直接从财政部的一般奖金中拨付。除常规年度拨款外，国会还随时拨发数目不等的资金用于特定目的。例如 1848 年曾拨款 1000 美元用于对美国人畜使用的蔬菜成份进行化学分析。1849 年，农业处随专利局并入新成立的部以后，其工作范围进一步扩大。1854 年，政府为收集种子、农业研究和农业统计资料而拨出的款项达 3.5 万美元。1856 年，国会正式把农业拨款的用途扩大到“收集农业统计”，研究和促进农业和农机经济发展的方法。

政府对于农业的关注，得到的回声更加强烈，从 1838 年起全国各地就开始在呼吁国会成立“农业机械部”和“农业教育部”，以激励农业机械在全国推广和使用。这种呼声，使得亚博拉罕·林肯不得不经常阅读美国农学会的刊物，并于 1861 年在内政部长史密斯提议下，批准建立美国农业和统计局。

1862 年 5 月 15 日，由林肯总统签署，美国历史上第一个主管农业的部由此诞生，首任农业专员是伊萨克·牛顿。

政府对农业的支持还表现在加强了对农业教育的宣传，开始以政府的形式推广农业技术和农业机械科学方面的知识。

在相继出台的一系列土地法案中，联邦政府除要求各州划 30000 英亩的公共用地外，其余的均由各州自由出卖。由于战争的原因，有的州以低价出卖的方式来吸引商人投资。一个叫康内尔的人，在中西部地区一个人就买了 50 万英亩的地，“简直相当于一个城市的面积了。”

对于商人而言，使他们兴奋的原因还有来自关税上的调整。战争期间，除少数原料用品外，政府全方位实行了关税壁垒。战后的统计表明，关税税率比 1857 年提高了 47 个百分点，使战争中的企业获得了巨额利润。这成为战后促使美国经济迅猛发展的“发动机”。

这期间的约翰·迪尔已经进入了“知天命”之年。他虽已年过半百，但仍然在各个领域活跃着。这个精明的靠着空手起家的企业家，十分清楚地知道，创业不易，守业更难。他已经预感到，南北之间的矛盾最终只能通过战争方式解决，而且这场战争的后果必将使农机业面临新的机会。

正如我们看到的，约翰·迪尔由于在共和党中十分活跃，遂被强硬的民主党《守卫者》骂为“一个狂热的废奴主义者”。在政治上，他总是做好准备，面临来自各方面的挑战。这种态度同样表现在他对约翰·迪尔公司的态度上。

约翰·迪尔已选出了自己的接班人。在新的社会局面下，公司正面临着大发展的契机。约翰·迪尔这个多年在商海航行的“老船长”，凭预感推测《宅地法》在今后几十年中，必将对全美农机行业产生极其深远的影响。为迎接这场深刻的变化，必须加强公司的自身建设。约翰·迪尔在这一时期所起的作用，按今天的话来说，就是“传、帮、带”。

查尔斯·迪尔出生后一直在约翰·迪尔身旁，约翰·迪尔在商场上的经历，他时常可以耳濡目染。这种以身施教的传授，使查尔斯·迪尔逐渐有了自己的一套经营哲学，这对他日后的经营影响之深远是不可估量的。有意思的是，“老船长”似乎总是对新手抱有“不放心”的感觉，在约翰·迪尔公司经历了那次“经济大恐慌”已经扬帆起航之际，“老船长”还是站在领航员的位置上，为大船出海送了一程又一程。这种“恋恋不舍”的心情表现在他对“新船长”查尔斯·迪尔的严格要求和言传身教上，那时查尔斯·迪尔

已经开始担当起公司的工作了，可约翰·迪尔还在查尔斯·迪尔的工资上严格把关，有一次查尔斯在花费上超出了薪水，当他想从父亲那里透支时，约翰·迪尔却表现出了一个企业家一贯的严格作风。他对儿子说“要记住，保持收入内的支出意见味着自尊、自立和富裕。”“入不敷出会引来耻辱和最终的失败。习惯的力量是非常强大的。我们要善于自我控制，时刻警惕不要有产生不良习惯的倾向。必须珍爱那些对我们现在和将有都有好处的好习惯，其中勤俭的习惯尤为重要。养成了好的习惯，将是件让人快乐的事。”

查尔斯很快成长为一个出色的企业管理者。他不靠老子打下的江山而坐享其成，他悟出了自己的一套经商哲学。在销售上，他认为推销行业是世界上最好的商业学校（他曾经担当过旅行推销员的工作）。一个人要想成功，就必须全面、仔细地了解他自己的产品系列的优点，以及他的竞争对于的优缺点，并从人类本性出发。考虑和掌握顾客的特点和癖性。一个人必须以全部精力去处理手上的生意，在不公开成本的情况下，要让顾客高兴、有兴趣，要让他感到你的货值得你的要价，而且以较低价格买不到同等质量的东西。一件商品的标价总是被当作其质量的标志，每个卖货的人都急于让所有的人相信他的货是物有所值。一分钱一分货，“对于我们这个行业来说，”他说，“减价对顾客来说意味着便宜没好货。”作买卖，尤其是推销商应该像好的渔夫那样有耐心。同时也要有一套必不可少的知识——商业中的心理学，能够悟出这一套哲理的，即使在今天，也不会是个凡夫俗子，如果能够尽善尽美地去贯彻好这一套哲学，无疑将成为一名优秀企业家。

让约翰·迪尔可以放心的是，在战争爆发之前，公司的管理岗位上又新增了两员“虎将”。一个是理财的好手斯蒂芬·H·维勒，一个是后来技术方面的天才吉尔平·摩尔。这两个人在约翰·迪尔公司经历战争的期间，成为查尔斯的左膀右臂，使约翰·迪尔公司在《宅地法》颁布后的十几年中乘时而起。这也可以说是老约翰·迪尔在“传、帮、带”中做的又一项工作。

## 左膀右臂

政府对农业的支持，有力地推动了农业经济的发展。政府在政策上对农业的鼓励，缓解了因南北战争而使农业劳动力不足所造成的紧张局面；在经济情报和学术上对农业的支持，使得农场主和农机商的投资更有方向和目的性；在农业上大刀阔斧的改革，使全国上下十分清楚地看到了农业在美国经济中举足轻重的地位。这对于农机制造商来说自然是一种鼓舞。同时也对他们提出了新的要求：他们要做出相应的企业内部变革，以适应新形势的变化。

无疑，政府庄农业问题上的举措对于激发农业经济的发展是一剂有效的“强心剂”，同时也拓开一个“适者生存”的开放的农业人中场。面对机遇和挑战，约翰·迪尔公司不得不在管理和技术上采取新的举动。

首先，需要一批能够高瞻远瞩、具有的约翰·迪尔那种敏锐观察力的管理者，他们要有自己的管理哲学。公司可以容忍他们在经营上的部分失误，但不能容忍他们用“适者生存”以外的经营管理哲学来指导自己的行动。这是约翰·迪尔的哲学，也是公司的哲学。这批优秀的管理人才当中有：约翰·迪尔公司的主管人弗赖勃格约翰·迪尔的老搭档，他在公司中起的是承上启下的作用。他不仅在政治上站在约翰·迪尔一边，是个废奴主义者，在生意上同样尽心竭力，直至1864年因健康原因，离开约翰·迪尔到西部山区休养）斯

蒂芬·H·维勒，吉尔平·摩尔，乔治·云顿，查尔斯·内森，除弗赖勃格外，新的管理层有两个特点：第一，都与约翰·迪尔家族有某些关系；第二，都属“少壮派”。这种局面似乎是约翰·迪尔和查尔斯·迪尔所喜欢和希望看到的。“少壮派”意味着公司管理上灵活、大胆、不拘一格，技术上勇于创新。尽管“少壮派”的集合会产生公司内部的权力斗争，但只要这种斗争有利于公司的发展，约翰·迪尔家族中的极峰人物就会对其置若罔闻。事实确是如此，新的管理班子给约翰·迪尔公司带来的变化，使后来的人们逐渐认识到了这批人的神奇力量所在。

上面谈到了有关“适者生存”的哲学。对这一哲学理解最深的莫过于公司的秘书查尔斯·迪尔的密友斯蒂芬·维勒了。他关于公司生存的哲学几乎和马基雅维利的政治哲学如出一辙。他虽然没有“手段永远证明目的正确”的马基雅维利式的哲学语言，但他的思想已经表达出他对于“成功”的看法。他曾经直言不讳地对查尔斯说道：“商品中的成功几乎永远是价值的可靠表现。”一句话足以表明他对于19世纪中后期美国经济了解的程度了。

斯蒂芬·H·维勒是纽约商人，1853年到罗克艾兰和C·C·维伯一起工作（维伯是查尔斯·迪尔的内兄，他的儿子后来成为公司中的一个主要人物）。

1860年，娶了约翰·迪尔的女儿艾玛，他有经管经验和法律知识。

1863年维勒加入到查尔斯·迪尔的造犁生意中。此后的32年中，维勒便以公司秘书和查尔斯·迪尔密友的身份在公司里工作。查尔斯·迪尔和他之间的关系是完全坦诚、亲密无间的。

1863年维勒加入公司时，约翰·迪尔公司还是一个很小的地区性实体，到1895年他去世时，公司已经成为一个著名的全国性企业了。

维勒善于学习，很快成为公司各个方面业务上的专家。他对公司了若指掌，善于及时洞察公司在经营中面临的问题。他和查尔斯·迪尔的关系，使他可以随时向查尔斯·迪尔反映有关情况。他在公司所做的堪称“幕后工作”。在前台的迪尔家族的领导者有出色表现时，他给与鼓励；在公司领导者走得太远时，他又把他们拉回来。他对迪尔家族中的老迪尔和查尔斯，一向直言不讳。

他在基本问题上和查尔斯·迪尔有许多共识。他认为，与人的交往是最好的学校，积极的商业活动可以比学校更快地开发大脑。他还认为，每天抽出一点时间用于读书是必要的。对儿子的要求上，同样表现出了他对于商业的观念，他告诉他的三个儿子（后来一个小儿子成为迪尔公司的重要人物），在有关犁的知识和商业方面，要尽一切可能去学习，要抓紧分分秒秒，并利用每一个机会去深入地了解会计和结帐知识，以及管理帐本的方法。

在对待“习惯”问题上，他和岳父约翰·迪尔颇多共同认识。他认为，一个人的习惯特别重要。在工作中，要踏踏实实，让自己的眼睛、耳朵和大脑随时准备去理解与公司的最大利益息息相关的每一件事。在最不起眼的事情上，也要通过周到、勤恳的工作把它做得很有意义。他曾说：“把小事情做得尽善尽美，才是体现性格的东西。要汲取一切你能发现的分散在公司各部门中的知识。”还说：“留心去听，去看，尽所能为公司利益作贡献。”

在节俭方面，他的态度鲜明而又坦率。他曾告诫查尔斯·迪尔，明智地对待金钱是获得经济上的成功的秘诀，对待自己的花费，应当与对待一个帝国的财政支出一样谨慎。他曾多次向查尔斯·迪尔指出：“东西再好，价格再低，只要它是预算外的，购买也是浪费。”查尔斯·迪尔对这些话给与了

足够的重视，尤其在老迪尔批评他之后，表现得很不错。

维勒在迪尔公司一干就是 32 年。在这期间，他和查尔斯一直保持着工作和私人间的密切往来。

公司中另一位闪光的人物是吉尔平·摩尔。他在 1864 年，也就是弗赖勃格因病退出公司的那年，成为迪尔公司在莫林的机械师兼车间主任。当时他 33 岁，是公司中“少壮派”的代表人物。他作为机械师和车间主任，在机械科学上表现了创造性的才能，给迪尔公司的产品系列带来了深刻的影响。这种影响不仅在公司的主导产品“钢犁”上表现出来，而且在与钢犁有关的许多农机制造领域中也都有所表现。

摩尔和迪尔家族的关系十分微妙。19 世纪 50 年代他在克里斯托芬·威伯的铸造厂里学徒，而威伯是查尔斯·迪尔的内兄，公司的业务主管理者之一。后来，摩尔成为那家铸造厂金工车间的主管。

在史料中没有找到克里斯托芬·威伯在迪尔公司中的实际职务。但他的儿子查尔斯·C·威伯，日后却成为了公司的一个主要人物。

吉尔平·摩尔是个少言寡语的人，和当年的老迪尔在性格上十分相近。这可能就是老迪尔看中他的一个原因。他对公司农机产品在技术上所做的贡献范围之广，使人们很难用某一项或几项他个人所拥有的专利来衡量，他是一位典型的实干家。从 19 世纪 50 年代中朗开始，公司的产品就划分出了 5 种基本的产品家族。这二个产品家族到南北战争后一直保持其基本格局。到 1900 年，由这 5 种系列产品组成的产品家族生发出了上百种不同型号、类型的钢犁，摩尔则是迪尔公司系列化的奠基人和缔造者之一。

### 制造技术的发展与系列化产品（19 世纪下半期）

19 世纪下半期，农机业的成长和竞争是通过向市场提供多样化的产品而表现出来的。小阿尔佛来德·钱德勒说道：“市场和技术乃是决定是由制造厂商还是由经销商来执行协调功能的重要因素”。在农业机器制造业中。

“产品的改进和创造是更力强有力的竞争武器，它比广告和兜售有效得多。”

农机行业的创新体现于产品的多样化，而不是某一些发明创造和专利，尽管专利的作用时常会让人们直观地感受到。19 世纪下半叶·农机具的发展主要是发展以往产品的设计思路——在这一大背景下，时耙式犁、联犁、圆盘犁和弹簧齿犁进行改进，并把方便舒适的犁和机器动力引入到农田。

当时，由于农业劳动力频繁流动、市场扩张和农机行业激烈竞争·企业家们无暇从理论中归纳成套的经验，而是直接在“操作”领域中进行大胆探索，他们甚至来不及认识某些时代性的必然命题，就对“适者生存”的环境做出“条件反射”。

约翰·迪尔虽然在战争时期已经“退居二线”，但这位“伏枥老骥”仍然“志在千里”。他从公司繁琐的业务和人事关系中脱离出来后，得以从事他创业初期的“老本行”。他对农机的兴趣一如既往。这个时期，他甚至还获得了几项与公司产品有关的制造专利。

1864 年，他在铸钢犁模子上接连推出了两项专利。这两项专利旨在使铸犁的模子更加牢固，以使模子的内壁与铸犁的磨擦系数尽可能减小。有趣的是这种专利和他在创制第一把钢犁时所用的材料大相径庭。我们知道·约翰·迪尔初到伊利诺伊州时，几乎身无分文，他在铸犁模具的制造中多用黏

土、沙子和水混合后烧制。而此时，约翰·迪尔则代之以乳脂、啤酒和糖浆，以增加沙子的黏度。1865年，约翰·迪尔在钢犁的“兼容性”问题上又有了创意：犁具的侧面板簧、犁壁和铧可以“随意”地拆散和安装。这使他获得了第三次专利。可见对约翰·迪尔来讲，创新是永无止境的。

约翰·迪尔不知疲倦的创新精神，使他的公司很早就已在产品多样化的道路上起步。到19世纪中叶，产品系列化已经形成，其中一些产品从根本上影响了公司的发展。如前所述，当时的产品系列已有5大类，包括行走式和带轮犁（都是单铧和联合式的），耙式犁，中耕犁，穴播机和播种机·轻便马车和货车，但品种还不多。到了20世纪。由这5大类产品家族而派生出的品种已经增至上百个。

制造业中的企业家们早就意识到，新技术对于充实自己的钱袋是有利无害的。但多数人并没有看到它的真正内涵，事实上，随着生产的进一步扩大，技术已经成为决定性因素之一。19世纪90年代·已经有些企业开始拥有专业研究部门，以便保持自己的支配地位。

那么约翰·迪尔公司在19世纪70年代以前制造技术的情况如何呢，从建厂初朗直至19世纪70年代，这方面的变化微乎其微。当时·厂子里没有汽笛，上下班的时间控制是由专人敲钟来完成。卡尔基式煤气灯在厂子里主要用在办公室，如果工人需要加班加点挑灯夜战，依然用火炬这一传统的照明工具，后来，每个工人才有了一盏，各个工程几乎都是用手工完成的，包括把铁锭从仓库运到切割机上也是如此，那是一种纯体力劳动，用手抬肩扛十分普遍，能够使用的工具也只是小推车。尽管亨利·福特已经开始在马上创新。但对约翰·迪尔公司来说，用卡车来完成运输工作似乎还很遥远，在成品出厂时也只能用牛拉的平板车来完成。设备简陋到了极点。

当时厂里有4台冲锤，其中只有两台较新式的可以完成一些侧面板上提供焊接的活。锻炉一般用褐煤，围绕它干活的工匠有35—40个。另两台老式冲锤中有一台是专门打造犁头的，它使用的是无烟煤，以便给它加热犁头和侧板。当时生产的扶把犁的犁头，必须用手工焊到柄上或固定在侧板上。另一台冲锤用以冲打犁头，由于是老式冲锤，而且只有一台，在出现故障时，往往要使整个的锻打工作停下来，等修好以后，才可以重新加热犁头以便冲打，所以工作效率是可想而知的。如果故障发生在晚上，工人们便可以找到因照明不够而休息的理由；但如果故障出在白天，那只有在修好后晚上加班了。拉制横梁是粗活中的粗活。横梁拉制出来，往往被一些很有体力的工匠堆放在一起，而且是用力的抛，以致半成品被堆放得乱七八糟。从这里仍然能够看到早期铁匠铺的生产方式和管理方式。一台重型切割机用以完成所有的切割工作，切割机的鳄式切割装备十分粗糙，能够在它的切割下得到符合切割长度的钢材是很少的。这无疑给下一道工序带来麻烦，给整个生产带来浪费。还有两台刨床，用以刨平犁头和犁壁结合处，两台螺栓锻造机工作效率也十分慢。铁工车间活干完后，半成品会被运到装配车间或中耕机车间。除了悬式和立式切割装上装有钢刀外，犁上使用的零件全是铁制的。

这些机器运转时发出的声音震耳欲聋，传播数十里。在晚上加班加点，锻炉喷出的火烟可以把天空照得红彤彤。

早期大多数犁仍然使用木质犁梁，这些梁都是买来的半成品，十分粗糙。由于机器原始，加工犁梁十分麻烦。给犁上梁成了一种带有专业性的手艺活，而且需要至少两个人的合作才能完成，当时的犁有许多部分仍然需要木材，

如犁的轮子、辐条和犁梁。所以工厂里木匠也同样不可缺少。除了上述的工作外，木匠有时还要完成油漆的工作。夏天、煤烟味、油漆味，再裹着臭汗味，厂子里的空气十分污浊。

尽管如此，约翰·迪尔却始终没有放弃他在产品上的创新，“兼容性”就是典型的例子。犁这种工具和其他产品如车辆、灯具等有明显的区别。后者用于和外界发生作用的部分是有限的。而犁则不然，它的大部分几乎都要和土地发生作用，所以部件磨损极快，尤其是一个硬度很高的犁壁往往会磨坏两个或三个犁头，这就需要犁头具有可更换性。当时并没有统一的标准和规格，但迪尔还是尽一切可能使“兼容性”达到最广泛的程度。

此时，摩尔（就是后来给公司产品带来关键性变化的人）正在研制“吉平”革座犁。后来他成为了公司的股东和董事之一。

此后的 20 年中，制造方式发生了根本性的转变。随着工业化的发展，工厂的整个制造过程都逐步使用上了新式的机器设备。

19 世纪后半期的几次经济恐慌，使制造业的竞争日趋激烈。企业为了降低成本而能用的手段几乎都用尽之后，人们开始认识到，劳动生产率的提高是问题的关键。约翰·迪尔公司意识到了这一点，因而，不断更新设备和创新产品。在这个过程中，生产效率有过跳跃式的飞跃，但多数情况下是通过无声无息的“小跑”完成的。各个工序间的运输使用了机械动力，每个人的加工量比以往大大提高；油漆采用“浸入式”的方法，使成本每日降低 20—25 美元；切割机的改进使材料的浪费降了下来；横梁的摆放合理化使原来的占地面积空出了一倍；给辕杆犁梁、颈轭的手工整形工作被废除，代之以机械作业，在 2 小时内装满一车成品而不需要牲畜。

19 世纪末期，公司专门对铁工部门工人的劳动从行为科学角度加以分析。结果表明，这一工序需要 28503410 项作业行为，工人每天需要处理 8387927 件次的零件。这一惊人的数字，使公司越发注意生产效率中的问题。公司开始认识到，每道工序必须简化一切可以简化的东西。这当中，在某种程度上还借鉴了军事化管理的一些方法，工厂开始整洁起来，物品的流通更趋顺畅，物资的堆放更趋合理，工序之间的衔接更加便捷。当然，这是一个复杂的统筹工程，当时制造业水平仍然较低，但人们已经开始关注科学化管理。约翰·迪尔开始实践和探索管理学之父泰勒的行为科学理论。在世纪交按时，约翰·迪尔公司在作业合理化方面做出的改革尽管并非十分完美，但公司从生产效率的提高上得到了明显的益处——生产在扩大，员工的单产在提高，成本在下降。产品的竞争力不断加强。

正如同无法精细地量化水库和其周围生态环境中某一片林地之间的微妙关系一样，我们无从了解《宅地法》及其相关的土地法案和约翰·迪尔的产品之间有哪些必然而直接的联系。但有一点是肯定的：从这一时期到战后，众多的土地法案所引发的西部开发热潮无疑是约翰·迪尔产品创新的最终源泉。

美国农业部 1901 年发表的公开报告说，从 1860 年到 1895 年，农用机械和器具的零售价格大幅度下降，同时，其可靠性、实用性增强，重量减轻。在这期间，出现了木制到铁制进而从铁制到钢制的进步，以及从大型到小型的进步。在利用动力方面也发生了巨大变化。这份报告在有力地证实美国农机制造业长足进步的同时，也提出了一个十分尖锐的问题——农机制造业依靠什么力量才有了如此飞跃。

显然，这与政府在政策上的支持是分不开的。但这毕竟是外部因素，决定性因素只能从制造业内部来分析。一家制造工厂之所以能够降低成本、增加每个工人和每台机器的产量并获得良好的经济效益，主要不在于它的规模，即主要不在于工人数量的多少·生产设备的数量及其价值的大小，而是看它的效率。崭新的机器，采用更好的原料和更节约地使用能源，建立更合理的作业程序，以及不断创新产品。在这方面不断创新，是企业永葆竞争优势的关键所在。约翰·迪尔公司在这一时期特别重视这点。

公司对产品的创新主要表现在对播种机的改良，对联犁、耙式犁和乘坐式犁的技术创新，以及把蒸汽动力牵引设置引入农田等。约翰·迪尔公司在谷物播种机上所做的贡献是它这一时期在技术创新上的一次大胆尝试，这次尝试的成功与查尔斯的亲自参与密切相关。

1877年，查尔斯·迪尔与阿尔瓦赫·曼苏尔在莫林联合开办了一家独立的实体“迪尔与曼苏尔公司”，其主要产品是谷物播种机。由于玉米市场的繁荣以及南北战争带来的劳动力的短缺，农场主们迫切需要一批功效更高的农用机器问世，因为当时一个成年劳动力每天只能播种1英亩，而且播种工作受到严格的季节限制（每年春季大约只有20天的时间适合于播种玉米）。市场对谷物播种机的需求是查尔斯决定投资此领域的直接原因。

当时，播种机在所有的农用机器中是最能引起人们兴趣的产品，也是给投资人带来最大风险的产品。其他农机具一经使用就可以马上看到效果，如犁的好坏，只要让它在田里走一趟就可以马上知道；收割机的优劣，在收获粮食时可以清楚地看到。可播种机则不然，只有到谷子或玉米长成后才能看出播种工作的好坏。犁地如果出现问题可以返工重犁，可种子一经播下，往往无法返工。所以，能够有一台耐用而又质量可靠的播种机，往往是农民最大的愿望之一。如果使用了劣质播种机·给农民带来的失望极大，造成的损失无法挽回，它比农民废弃一台劣质播种机而购买一台准确无误的好播种机的花销还要大。

播种机早在1799年就获得了专利，但制造出第一台谷物播种机则是在19世纪50年代和60年代。当时享有谷物播种机专利的是乔治·W·布朗。他在以往播种机的基础上实行了技术革新，使他的专利产品尤其适合玉米的播种。此后布朗在伊利诺伊州的格来斯堡开始生产。到南北战争末，他已经成为这一地区有名的玉米播种机制造商。布朗的机器为双行型，带有罩着挡板的轮子和滑落式下种器，在造型结构上很粗糙。在操作过程中，首先要用滑板式标志器在地面上标划出横竖交叉的行列线，然后机器由一个人赶着牲口将它拖过田地，另一个人要坐在播种器前端的下种座位上操作播种装置。这需要手和眼的密切协调与配合，一个新手一时难以适应这种操作技术。尽管如此，这种速度已比19世纪初的古老播种方法快得多了。但这种装置只有在有经验的农民手中才能称得上是真正的播种机。

查尔斯·迪尔对播种机所作的贡献是：使下种的技术更简便而易于掌握。他使用了一种具有创造性的旋转式播种装置，使种子可以均匀地种在田里，从而减少了播种工作的难度。

早期的创新仍需要两个人操作，而后期的改进则可以使播种机最主要的功能“播种”被机械动力取代，从而使机器成为了单人操作的设备。不仅如此，公司在转盘上的设计也花费了不少心思：转盘分成几个小格，每个格子都有一个漏孔槽，漏孔的设计刚好可以通过一粒种子，而且在机器行走时不



会因震动而把种子划伤。设计的巧妙之处还在于，如果出现转盘的漏孔处和种子产生强大的磨擦时，灵敏的转盘会马上停止运动，这样，播种者会很快发现并且及时地加以补救。公司在这方面的创新使播种机可以适合高粱、黄瓜、芸豆、蓖麻籽、棉籽等的播种。到 19 世纪 80 年代，还研制出了一种隔株间种南瓜或倭瓜的附属装置，以及附加上的一种施肥装置，从而把传统播种机的功能扩展到间种和施肥的功能。这些独具特色的创新，使公司名声大振，很快取得了成功。迪尔与曼苏尔公司在第一年即 1879 年获得的利润高达 10000 美元。

可见，查尔斯·迪尔在对待产品创新问题上丝毫不逊于他的父亲约翰·迪尔。新产品很快被农民接受这一事实，也说明他在推销方面有同约翰·迪尔一样卓越的才能。与此同时，在产品技术创新上，他也像他父亲当年那样，遇到了不少麻烦。

19 世纪 50 年代至 90 年代中期，由于许多公司都在产品的技术创新上寻求生存道路，而由此产生的专利纠纷问题较约翰·迪尔时期（即早期钢犁创造时代）要复杂得多，而且也激烈得多，很多有头脑的企业家已经看到，企业对专利的保护不仅仅可以收取专利使用费，更为重要的是可以造成一种同业间的技术差距，在竞争中处于有利地位，一两项专利所带来的优势往往因产品品种的多样化和系列的不同而很难被明显地看出，然而当这种系列产品中的专利（尤其是关键性产品的专利和产品关键部件上的专利）达到一定数量时，在这些专利被少数制造商所拥有的情况下，这些企业的优势自然而然就表现了出来。

如前所述，乔治·布朗是第一个在玉米播种机领域中创新的人，他在企业经营上也是个精明的商人。他看到由于南北战争和土地法案的颁布，玉米播种机已普遍接受，由此也出现了同业间的激烈竞争。因此，他极力追求专利权对其产品的保护。从 19 世纪 50 年代中期到 60 年代初，他在播种机上获得了多项单独专利，但唯独在播种的关键装置——播种装置上没有明确的专利标志。不仅如此，他的产品也没有迪尔的旋转盘式装置。布朗曾在这方面做过尝试，但试验的屡屡失败使他放弃了安装旋转盘的念头。所以，他的产品在这一点上相对迪尔公司产品处于劣势。布朗对迪尔公司提出起诉。1881 年经巡回法院裁决，认为“原告的专利是存在的，而且必须受到保护”。法官同时认为，查尔斯·迪尔的产品在旋转装置上采用的是新的组合，将一种新型的、独特的转轮和叉状横杆用在了老式机器上，最后法院要求查尔斯·迪尔在 1881 年春季播种机订货前，首先偿付布朗有关专利方面的费用。

事情本来可以就此平息，但布朗并未罢休，他四处张扬说：“有些人连一句‘请原谅’或‘对不起’的话都没说就擅自使用了布朗先生的专利，大批量地生产销售玉米播种机。”他甚至把警告送到了几乎每一户使用旋转盘式播种机的农民那里。迪尔和曼苏尔对此做出了回击。他们一方面宣称公司绝不会因此停止生产，另一方面则明确指出，布朗的产品是陈旧的老掉牙的产品。此后，双方都铆着劲在产品上创新。当然，彼此都抱有了几分警惕，市场仍然在激烈地要求新的产品，查尔斯·迪尔也并未因此而减缓在产品创新上的步伐。

迪尔与曼苏尔公司是相对于母公司而言的一个完全独立的公司。它对母公司在革新钢犁方面做出的重要贡献。就是把联犁、乘坐式犁、耙式犁以及蒸汽机牵引装置引入了农田。这些尝试有的十分成功，深深地影响到了公司

的发展方向，有的则只是“昙花一现”。但有一点是无疑的。即在战争期间包括稍后的几年中，公司生意一直是“芝麻开花节节高”。

联犁是对单铧犁的扩展，是一种多铧的犁，因几个（至少是两个以上）铧被并联装在一架犁上而得名。公司于19世纪60年代在得到了生产许可证的条件下开始生产新式联犁。犁头标有迪尔的印记。这种联犁既有两铧犁，也有三铧犁。三铧犁很适合于加利福尼亚州的大型农场，那里土质较松，苗床也浅，加之土壤多呈黑色，所以这种联犁也被称为“黑犁”。1884年，迪尔的联犁获得了实质性的改进，此后又不断创新。1855年，在联犁上加了一根辅助杆，以控制犁地的深度。基本与这种型号相同的联犁一直生产到19世纪90年代。此后联犁的改进仍在不断进行，从二联犁到六联犁，在规格上有8寸、10寸、12寸、14寸不等。

查尔斯·迪尔的联犁因其品种全、做工好、实用性强而名扬四海。当然·这和查斯·迪尔不放过每一个可以便公司产品得以展示的机会大有关系。1867年，在巴黎展览会上展出；70年代双铧犁在伊利诺伊州和依阿华州大田试验中的出色表现，使查尔斯·迪尔进一步增强了参加国际比赛的信心。1873年。参加了维也纳的展览会；1876年，参加了费城的一百周年展览会；1878年，参加了法国巴黎展览会。在展览会上大出风头，赢得了各种奖项。给人印象最深的是1878年的巴黎展览会。各国的顶尖产品都被拿来参展。几轮评比后只剩下了查尔斯·迪尔的联犁与法国南锡的“大力神”双铧犁，人们一时很难评定哪一款最优，甚至在请来的权威性很高的《科学的美国人》的有关专家一时也难分伯仲。看来，只有在大田实践中比试比试才能一分上下了。这是一场十分精彩的国际间农机具的比赛。法国人因其农业在欧洲享有盛誉而有一种传统上的自豪感，他们自然希望能够从“大力神”上找到这种感觉，所以那天观看比赛的人很多。

比赛开始了，法国“大力神”原来由6匹马拉，查斯·迪尔的犁由4匹马拉。但竞赛规则规定，都要由4匹马拉。法国人对此并未提出异议，因为查尔斯·迪尔的犁上有一个单坐椅，并且要坐上一个人（当时这种乘坐式犁在法国还没有），因此，法国人认为这样的安排是公平的。在比赛进行了一半时，法国人开始感觉到有些不对劲了，因为不管怎么抽打牲口，可4匹马仍然无法抗拒“大力神”的阻力。而此时，查尔斯·迪尔的犁已经轻松地超过了“大力神”。为了挽救这种不利的局面，法国人要求暂停比赛，并交换双方的牲口。这不是计划安排，可裁判还是答应了换马的要求。查尔斯·迪尔对此感到十分不解，但并未表示什么。彼此换马后，比赛继续进行。法国人在换马时还把查尔斯的两根鞭子偷带到了“大力神”那一边，使查尔斯手中只剩下了一把雨伞可以暂时用来代替鞭子。他无奈地用雨伞捅了捅他犁上的4匹马，试验结果很快出来了，查尔斯·迪尔的联犁轻松地赢得了这场比赛，并获得了一个价值1000法郎的大奖杯，那次展览会准备了7个奖环，其中一只给了查尔斯·迪尔的联犁。值得一提的是同赴参展的查尔斯·迪尔的产品还包括“吉平单座犁”，它也赢得了极好地声誉。

在不放弃那些老式犁的同时，公司在19世纪80年代和90年代初又制造出了一系列新型的行走式和乘坐式联犁。这些所谓的“新迪尔”系列产品，有单铧的行走式犁，也有乘坐式犁，它们都成了当时的畅销产品。

从19世纪90年代起，查尔斯·迪尔公司开始制造更为复杂的联犁，其中最早的新型号是“波尔”和“小山羊”单座犁和“瞪羚”联犁。接着，它

们被“牡鹿”单座犁和“牡鹿”联犁取代。而“新迪尔”单座犁和“新迪尔”联犁是系列中的顶尖产品。故此产品系列以“新迪尔”命名。

“吉平”单座犁是公司这一时期最重要的产品之一，也是19世纪最优秀的单座犁之一。它的初创都是公司在生产业务上的骨干——吉尔平·摩尔。这种结构可靠的单座犁初创于1875年，不久就获得了专利，并被公司认为是19世纪最重要的专利。

1881年，“吉平”犁由于动力装置的发展而有了更大改进，在这时，公司提出将老式的犁都加装上动力提升装置。在19世纪剩下的时间里继续生产这种“吉平”犁，直到第一次世界大战后很久一直保持着有限的产量，并给与“吉平”以“乘坐式犁之王”的雅称。“乘坐式犁之王”并非徒有虚名。公司对此犁的追踪调查表明，在盖尔期堡地区，有的农民在使用了20年之后，仍然在使用它从事生产，而且十分出色。由此即可说明，“吉平”犁在省力多出活上比其他产品更有优势。

19世纪80年代中期，查尔斯·迪尔公司把使用3个轮子的方法用在了它的“新迪尔联犁”上。19世纪90年代初生产的“瞪羚”是公司第一种使用摆动轮的型号。相同的原理在19世纪90年代中期初用于“漫游者”单犁，另外还用在19世纪90年代末和20世纪初的其他几种型号的犁上。

从“吉平”犁构造中可以知道这一产品的“兼容性”极强，但设计者并未因此而使之失去独有的特色。它除了具有便于牵引的特点外，还有着比以往各种犁更简便的操作装置。公司从初创这一产品时就意识到，这一产品所具有的潜力，足以影响公司的多种相关产品，因此在推广上格外花费了一些心思。为了强调“吉平”犁的特点，公司在广告中不止一次提到了“操作简便”。起初，市场反应十分冷淡。为了让更多的人了解“吉平”犁的优越性，公司在一次交易会上专门让一名毫无用犁经验的女士坐在“吉平”上犁地，同时让一个经验十足的男士使用其他型号的犁。在多种情况下，“吉平”的表现让人感到它确实十分出色。给人印象最深的是，它可以把高高的野草完全埋在下面。最后，使得在场的农民认为农活甚至可以由一个未成年的孩子来完成。这一点不容忽视，对于劳动力缺乏的大田劳动，这种操作简便、省力的机器有着很强的吸引力。

在后期的生产销售中，“吉平”犁一度成为公司产品的“宠儿”。在1875年伊利诺伊州、密苏里和亚特兰大的展览会上，在1876年3月密苏里的坎宁汉姆展览会上，“吉平”犁为公司赢得了不知多少个“第一”，这其中包括在1878年法国农展会上的那次展示。

公司在犁上的创新还体现在耙式犁的创意上，耙式犁的型号并不多，但由于其构造上的改进，销量十分不错。从1879年的6727把到1883年的14604把，翻了一番还多，1876年，公司还只有一种耙式犁即“苏格兰”耙式犁。它是一种带有40个齿的犁，到19世纪80年代中期，公司开始推出了几种新型产品——“震颤”式、“吉尔登”式和“迪尔”式平滑耙式犁。1885年，又推出了771齿、83齿、95齿、107齿和155齿等不同规格的犁。到1890年，不仅改进和扩充了这些产品，而且新式的碎土机和粉碾器也上市了。

犁的品种在增多，犁上的装置也在增多。这就产生了一个问题，即要牵引一个6铧的联犁或多犁及其附属装置，往往需要很大的动力，这就不能不使人们很快想到蒸汽机。在这一时期，改良的机器可以用较快的速度进行不同的生产过程，但是从来没有快到需要设计新的企业组织和协调不同的作业

方式。因此，家庭仍然是农业生产的基本单位。直到进入 20 世纪以前，农民及其家庭和少数帮手，还是利用人力和畜力来操作农业和机械。但用机械动力牵引耕犁的设想已经被人们提出。查尔斯·迪尔在这一设想上进行了大胆尝试。这种尝试早在约翰·迪尔时就已经开始，公司曾用一台借来的蒸汽拖拉机和联犁进行实验，并为此特别研制了几款大号的联犁。但只要亲眼看到这种蒸汽拖拉机，就会对这一产品是否能被推广而产生怀疑——蒸汽动力的主体如此庞大，完全可以被理解为是蒸汽火车的车头。再加上两个轮子，其中的两个车轮比一个成年人还要高出两头。轮子是铁制的，使得这种动力装置十分笨重。犁装在蒸汽机前面，而不是后面，机器开动起来推动犁前行。这种“火车头”的轮子行经的土壤被碾得十分结实，使人们很难想象种子播在这样的土中应该怎样去生长。不仅如此。在蒸汽犁行进过程中，为了保证锅炉的安全性，还要使地面必须是水平的。操作这种犁至少要有两个人才能完成：一个负责往蒸汽机中添煤。一个负责照看联犁。还要有很大的垄沟和大片的由地以使这个大家伙有转弯的余地。在作业时，田地的附近必须有丰富的水源和煤炭以供这个大家伙消耗。一切都证明，这种装置在使用中会受到很大的局限，但机械牵引力自动化，却是农机技术发展的趋势。在这一点上，迪尔公司的观念在当时是十分超前的。公司甚至还为蒸汽犁进行了成本估算：一架 5 联犁铧宽 14 寸，前进速度为每小时 2.5 英里，1 小时可以犁地 1.75 英亩，每天可犁地 20 英亩以上，而且发动机“消耗的煤不会超过一吨”，成本总额为 10 美元，平均每亩只要 0.5 美元。显然，公司在产品技术创新上所迈出的步伐是同行业其他公司所无法企及的。

然而这种尝试只限于在试验田，而要把它变成可以为广大农民普遍接受的产品。公司还需要走很长的一程，正因如此，蒸汽犁这种产品只是公司当做“昙花”短暂地在世人面前“绽放”了一下。不过它却让人们了解了公司对于农具发展方向的态度。人们一想起这种新奇的“大家伙”，往往就会联想到查尔斯·迪尔公司及其产品的多样性。

此外，公司在圆盘犁上也做了改进，产生了单盘型和双盘型以及后来在单盘犁基础上的四盘犁。为一些特殊土壤的开发提供了方便。

同业间的竞争，使迪尔公司的产品在全国产生了影响。1895 年，公司的产品中有大量的犁是专门用于南部地区的开发的。如用于阿肯色州路易斯安那州的“大米之王”小型联犁，用于堪萨斯和内布拉斯加州的“雅座”双壁犁，用于得克萨斯州的“流浪者”犁。1879 年，还为铁路公司用犁专门设计了“高康大”犁，用以开掘密苏里南部的铁路路轨沟。不仅如此，公司对中耕机和轻便马车也作了众多改进。

所有这些创新。使公司在战争期间的经营一直保持着良好势头，尤其在 1860 年到 1866 年这几年间，公司被认为是交上了好运。1860 年 9 月 约翰·迪尔的私人帐簿上只有 60000 美元的款项；而到 1866 年，查尔斯·迪尔在和约翰·迪尔分担股权的情况下，约翰·迪尔在私人帐簿上的一次性提出就达到 70000 美元，可以查到的资料表明：

- 1863 年——生意不错；
- 1864 年 2 月——又是一笔不错的生意；
- 1864 年 12 月——迪尔公司经营稳健；
- 1865 年——迪尔公司生意很好；
- 1866 年 8 月——比上年更好；

1866年12月——一流富有。

尽管这一时期农机具价格在下跌，原材料成本在上涨，但善于创新和经营的查尔斯·迪尔公司甚至在战后，仍然保持着这一势

### 第三章 股份公司——迪尔公司成为美国的制犁大王

#### 第一节 惊险的一跃——从合伙制到股份制

以合伙的形式集资经营企业，在欧洲到 17 世纪已开始出现。到 19 世纪后半期，则广泛流行于资本主义各国。由于资本主义生产的迅速发展和企业规模的日趋扩大，个别资本家所拥有的有限资本，已不能适应新的形势。随着信用制度的建立，于是出现了股份公司。19 世纪最后 30 年间迅速兴起的第二次技术革命为之创造了物质前提。同期，频频发生的经济危机又加快了它的进程。

19 世纪 30 年代，农业仍然是美国国民财富的主要源泉。农业不仅为全国人口提供粮食，为工业提供原料和市场，还是美国外汇收入的重要来源。美国政府对农业的重视，使得农业生产在工业化期间获得了较大的发展。从而刺激了对农业机械制造业的投资。尽管农业机械制造业没有铁路业在技术、尤其是在组织上的变革起步早，但无疑铁路业的发展带动了农业机械制造业，而且使之成为美国工业革命后得到迅速发展的行业之一。19 世纪后期，随着技术革命的迅猛发展，农机制造企业竞相采用新能源、新工艺和新技术，从而导致了迪尔公司对资金需求的急剧增长。拥有五大系列、上百个品种农机器具的迪尔公司，要保持并加强竞争力，必须增加投入。我们知道，企业资金的循环需要银行信用资金的支持，而这一时期美国中西部地区信用资金周转的特点又如何呢？

当时，美国的银行业还很分散。尽管联邦政府在财政问题上有绝对发言权，但真正严格意义上的中央银行体系并没有建立，商业银行（当时多数是私人银行）和信贷业务往往只限于州内。金融资本在伊利诺伊州的流动特点基本上反映了全国的情况，即工业生产和资本的集中同银行的集中相互促进。伊利诺伊州的农业机械制造业在这方面颇有代表意义。在该州，即有工业资本向银行业的扩展，如早期古尔德在企业内部设立了金融分支机构，也有银行垄断资本向工业的渗透。在多种情况下，两者是相互作用的。在经济繁荣时期这种作用表现为信用资金的良性循环，而在危机来临时，往往又会产生恶性的连锁反应。19 世纪最后 30 多年间，美国经济常染上这样或那样的病症，信贷资金流动难以顺畅。因此，19 世纪 60 年代末，资金问题仍然是困扰迪尔公司发展的重要因素。这是迪尔公司向股份公司转变的一个主要因素。

尽管资金短缺，在激烈竞争的推动下，企业在技术上仍不断创新，从而使企业成本不断降低，产品价格不断跌落。19 世纪 70—90 年代，产品的价格一直呈下降趋势。四轮马车和轻便马车的价格出现了剧烈的下跌，下降幅度经常是 20% 到 50%。割草机价格下降也明显：1860 年 160 美元左右，80 年代下降到 100 美元，1900 年甚至降到 40 美元。收割机也不例外：1860 年的价格一般在 150 美元左右，1900 降至 60 美元，有的企业在“让利大出血”的情况下甚至降到 40 美元。尽管耕犁在这期间有很大的变化和改进，淘汰与创新，但价格变化总趋势仍然是下跌的，一张带有木梁的 14 寸铸钢犁，1869 年的价格为 26.00 美元，1875 年降至 21.50 美元，1881 年是 19.00 美元，1898 年是 17.25 美元，价格为 35.00 美元的 12 寸破土犁，1875 年降到 24.50 美元，尽管在 1881 年经过改进使价格回升到 26.50 美元，但到 1398 年又下降

到了 20.50 美元。“吉平”单座犁最初的标价是 70.00 美元,1881 年则为 65.00 美元,1898 年降为 57.00 美元。

技术革新带来的总体经济效益是惊人的。1899 年,谷类中的 7 种作物在使用新农具后,比以往节约多达 6.81 亿美元的费用。1900 年的统计结果显示,各类主要农作物生产成本大幅度下降,幅度为 46.3%。

宏观经济效益的提高,主要归功于农机企业劳动生产率的提高和生产成本的降低。起初,制造一张犁需要 118 个工时,而 1896 年只需要 3 小时 45 分钟,效率提高了 30 倍以上,早期,犁的劳动成本是 5.44 美元,后来是 0.79 美元,成本降低 85.5%。

从 60 年代末到 90 年代,在大幅削价的情况下,迪尔公司的利润依然比较稳定。这种好运气并不是所有农机制造企业都有的,有些企业的产品不畅销对路,造成大量积压。为了周转企业资金,这些企业纷纷以低于成本的价格冲击市场。这当中有起死回生的,有些则在商战中破产。约翰·迪尔公司的产品技术上占有优势,适销对路,因而一直保持着良好的销售势头,始终保持着盈利。

迪尔公司经营状况良好,同它转变股份制是分不开的。它是 1868 年由合伙公司转变为股份公司的。我们要考察想股份制给迪尔公司带来的好处,不妨分析一下建立股份公司后,它的耕犁在成本、利润、价格上的具体变动情况,可以反映出来。

表 3—1 迪尔公司产品成本、经销(批发)价格和零售价格(1869—1870 年)

产品	制造成本	批发		零售价
割花犁	10.25	16.60	16.38	26.00
12 寸破土犁	10.25	21.00	22.05	35.50
24 寸破土犁	19.70	30.60	32.13	51.00

表 3—1 列出了 1869—1870 年销售的几十种产品中的 3 种主要产品的价格数字,其中销量一直看好的割花犁,制造成本是 10.25 美元。公司向经销商要价是 16.60 美元,就只剩下 6.35 美元的富余。那么公司就要从这点富余中减去如下的花销——总部行政管理费用和营销成本,这一段时间的保险费和利息成本,固定资产的消耗费用,还有将产品从工厂运到周围的各个地方带来的附加成本。为了能让系统内任何一个地方均以标准的零售价格出售公司的耕犁,最后这一项运输费用折算在莫林的生产中了。由此可见,公司能够从每一件产品上所得到的利润是十分微小的,很显然,公司总利润之所以能够得以维持的原因是由于技术改造后的大量的高速的生产。

激烈的竞争所导致的价格狂跌,使企业只有在薄利多销的夹缝中求得生存。无疑这对企业资金的周转速度提出了更高的要求,但诸多的因素却如同一股股暗流阻碍着资金的周转。

首先,农民的传统思想在一定程度上阻碍着农机企业资金的周转。相当一部分农民宁愿使用以往的犁和其他农机具,而对新产品持有怀疑的态度。即使新老产品在价格上没有差别,如果新产品在推销上不得力,农民宁愿放弃购买新产品的念头,而去购买他们已经使用习惯了的老产品。这种消费倾向在特殊情况下还会在个别制造商的误导下出现增强的势头。如同上面我们

讲到的，为了资金上的周转，个别企业以低于成本价格抛售积压产品时，就会产生老产品同新产品在价格上的竞争，尤其是在同类农机具上，当老产品价格低于新产品时，农民们观念中那怀；日的情感就会促使他们做出买便宜货的消费行为，这无疑对新产品的销售是一种阻碍，当然竞争使好些有开拓精神的农民们得到了好处，因为新产品的材料构成和使用性能比老产品有了实质上的提高，但价格却是在不断下降。

其次，竞争本身也在一定意义上影响企业资金回流。在竞争的压力下，一方面产品销售难度大，资金回流慢；另一方面，企业不得不向员工做出增加工资的许诺。在这种情况下，公司利润的增长远远落后于工资总额的增长，而且利润的增长是有反复的，而工资却一直保持着刚性增长的势头。尽管已经从考证那时每个工人的工资增长情况，但从办公人员的工资变化上仍然可以看到这一点。1871年，他们每个人拿到的基本工资都是1500美元。1873年，会计麦肯奇一年拿1800美元，订货及船运代理鲍尔拿1500美元，在依阿华州负责推销的云顿拿2000美元，曼苏尔拿1800美元左右。尽管原料成本在下降，但是产品的总成本并未下降。相比之下，农产品价格下降的幅度远远超过农机具价格下跌的幅度。由于农产品的价格始终在下跌，19世纪60年代末至70年代，开始出现以农民自发形式成立的“保护农民利益协会”——格兰其社。这一组织起先由秘密的活动发展成公开的抵制价格运动，甚至形成了全国性的联合。在伊利诺伊州，格兰其社关于农机具价格的激烈呼吁，自然增加了约翰·迪尔的经营难度。

另外，企业资金之所以周转困难，同中西部农机具的销售方式也不无关系，这里多采取赊销、赊购形式，因为农民们只有在其农产品出售并得到现金时，才有对农机具的偿付能力。在经济景气时，这种赊销形式不会给企业的经营造成麻烦，但在经济不稳定的情况下，农机制造商不得不要求农民以现金支付现货。在推销领域中，有许多旅行推销员，他们大多数人实际起着中间商的作用，他们长期保持着各自的客户。对制造商而言，他们的作用是不可或缺的。制造商要农民以现金支付的要求，首先在中间商那里发生了麻烦。不少农民在中间商那里仍要求赊购。他们向这些中间商们做出承诺，在农产品卖出后立刻拿现金支付，而且绝不耽搁。在这种苦苦的要求下，加以多年的客户关系，中间商很容易答应农民的要求而做出赊销行为。但对于制造商而言，这自然会造成资金回流上的困难。面对这种情况，约翰·迪尔公司决定把批发的权力尽可能地回缩到公司内部来完成。查尔斯还提出，以零售方式取代批发，以部分取消中间商这一环节。不过这会面临失去大量客户的风险。

对此，格兰其社员的反应十分强烈。伊利诺伊州格兰其社的成员聚集一处，共同商讨对策，进行抵制。他们提出以格兰其的名义大批量订购迪尔的农机产品，试图粉碎查尔斯的零售计划。此外，他们还试图以格兰其社的信誉担保，要求约翰·迪尔公司做出赊销的决定。查尔斯依然坚持他所做出的决定。经过多次讨价还价，最终由于格兰其社内部分裂而使约翰·迪尔公司在斗争中取得了主动权。在1874—1875年期间，公司每张犁的毛收入已达到最高的22.40美元。

筹资问题上的严峻局面使约翰·迪尔公司不得不在管理上进行重大变革：1868年，公司开始实行股份制。这为约翰·迪尔公司开拓了广阔的筹资渠道。



当然，通过股份制筹集资金，当初也并非易事。当时，大量的现金仍然在居民的手里，吸收居民手中的钱是融资的主要来源。但在经济频频发生危机的年代，居民对于购买企业股票的投资偏好，往往在风险的威胁下受挫。他们宁愿手中持有货币，而不愿冒险。

1868年8月15日，迪尔公司在经历了31年的合伙关系和独资经营之后，改组为股份公司，起名为“约翰·迪尔有限公司”。那一天，确定的股本为150000美元，共有4个股东——迪尔父子，斯蒂芬·维勒和乔治·云顿。一年后，查尔斯·内森，吉尔平·摩尔得到了较小的股份，所有权的组成：查尔斯·迪尔40%，约翰·迪尔25%，维勒14%，云顿10%，摩尔6%，内森5%。股份公司成立后，第一年的生意总额为198437美元，有25000美元被宣布为股息。第一年的经营无疑给公司全体人员以极大的鼓舞。

约翰·迪尔公司在机构变革上走出的这关键性的一步——合伙制到股份制，将对其扩展融资渠道起到决定性作用。当然，公司仍面临着诸多风险，如同业间的竞争，工资的刚性压力，格兰其社的抵制，销售上与中间商的关系，全国经济整体上的不稳定性，等等。

1868——1908年，公司经历了一次又一次的风险，并在风险中不断壮大。到20世纪初，股份制的进一步发展，甚至使公司开始考虑组建托拉斯。1897——1903年。美国出现的第二阶段的企业合并运动。促进了迪尔公司在管理上的巨大变更。

## 第二节 制度创新——19 世纪下半期开始的经营管理革命（19 世纪下半期至 20 世纪初）

### 技术革命和工业化浪潮

19 世纪下半期（严格意义上讲是从 19 世纪 70 年代）至 20 世纪初，技术革命的拓展使美国走上了工业化的道路，进而使经济不断增长，产业结构发生变动。同时对工业企业的组织结构也产生了不可避免的影响。

工业革命对美国农业的影响是十分深刻的。政府颁布的一系列土地法令（1862 年的《宅地法》，1878 年的布莫里尔法案和哈奇法案），使农民可以低价或免费得到土地。自由农民的经营普遍起来，工业革命的开展，使农业卷入商品市场，自由农民不断发生分化，大农场开始形成。1837 年美国非农业人口与农业人口的比例是 1：9。伴随着国民经济产业结构的变化，城市人口在 1870 年达 25.7%，1900 年上升到 39.7%，从农业部门本身来看，大农场已成为占统治地位的经营形式。

出售西部国有土地和赠与铁路公司土地的政策，加速了西部地区的拓殖。农业的地区专业化逐步开展起来。在 19 世纪 70—80 年代，政府免费拨土地给各州，以建立农业高等学校和兴办农业试验站。此外，还大举兴修水利，改良农田。美国农业获得了可观的发展。19 世纪后半期至 20 世纪初，美国国内农产品市场大大扩展。农业为迅速发展的工业生产提供了丰富的原材料，导致美国工业的发展速度大大超过农业，并最终完成了工业革命。

此间，全球经济已经汗始并逐步形成了统一的体系，新技术的不断涌现正在潜移默化地改变着这个世界。蒸汽动力代替人和畜力，电磁动力从实验室走向了城市和农村，机器在生产中被广泛运用，钢铁生产技术开始出现革命性变化，贝塞尔炼钢法、托马斯炼钢法以及马丁的合金技术如雨后春笋般地出现。与此同时，化学工艺突飞猛进，尤其是合成橡胶、人造肥料、石油产品，对工业和农业生产产生了深刻的影响。铁路运输能力和安全性在提高，钢制轮船代替了木制机帆船。电报、电话的出现和应用，使经济信息的交流和工商业务的发展达到了一个新的阶段。

尤其值得一提的是这一时期交通运输业的发展。苏伊士运河在 1869 年开通，巴拿马运河在 1914 年竣工，使东西航海的距离大大缩短。19 世纪末，美国国内已经建成了四通八达的铁路网和几条横贯大陆的干线。1860 年，全国铁路长度为 4.93 万公里，1914 年达 40 万公里。几乎占世界铁路里程的一半。美国铁路的铺设不断向西部延伸，第一次世界大战以前，新开发的密西西比河以西的铁路线就已经是全国铁路总长度的一半。莫林的地理位置，使其成为西部农业区与东部工业区连接的一个至关重要的枢纽。19 世纪末期，汽车问世后，交通运输业更有力地推动着全国工业化的进程。地区间人员和商品的流通日益频繁，工业品的国内市场在不断扩大，农产品的出口与日俱增。这一切都在刺激着与农业有关的机器制造业。

发达的农业和交通运输业为美国工业的发展创造了坚实的基础，再加上大规模利用国外资本和劳务，美国的工业生产开始成为国民经济中最重要的部门和国民财源的最主要来源。机械制造业取得了相当大的发展，并在整个工业体系中占据了主导地位。到 20 世纪时，美国的工业化已经基本完成。

很显然，技术革命所产生的工业化浪潮必然会冲击到企业原有的劳动组

织和管理体系，使企业面临着制度上的创新。“泰勒制”和“福特制”相继被企业所采用。在此期间，管理学之父弗雷德里克·温斯特·泰勒曾对约翰·迪尔公司就成本会计制度方面做出指导。不久，迪尔公司自己便有了新型的、受过管理学培训并接受了新的观念的管理人员。

## 分销创意

在 19 世纪 40 年代，传统商业机构仍占主要地位。后来，在一代人的时间内，它在农产品和消费品的销售方面终于被现代形式的销售企业所取代。

现代形式的销售商是在 19 世纪 50—60 年代开始发展起来的。在工业化浪潮中，货色齐全、可提供全面服务的批发商开始经营国内大部分的消费品。在有了安全、快捷的交通和通讯手段后，批发商得以更方便地成为中间商，从而在真正意义上获取了销售制造商产品的权利。在农产品营销方面，这种现象的出现同格兰其运动密切相关。

格兰其社始建于 1887 年，是一个自发性的保护农民利益的群众性组织。19 世纪末，由于粮食价格大幅度下跌，农场主受到了来自各方面的压力，工农业产品在价格上的剪刀差日益明显，于是就出现了格兰其社员与工业品卖方以对峙的态度打交道的局面。后来，格兰其社干脆自己开办商店。各地的分销商开始展开了与格兰其社在价格上的竞争。其实对这一问题，查尔斯·迪尔早在南北战争刚刚结束时就意识到了。

南北战争以后，随着“西进运动”的加速，中西部及太平洋沿岸的商业有了飞速的发展。伴随着芝加哥、圣路易斯、明尼阿波利斯、坎萨斯和达拉斯等城市的崛起，中间商在这些城市中开始广为分布。

在制造业部门，尤其在相对成本较高、产品在使用上需要必要的示范、产品的修护较复杂、售后服务较繁琐的机器工业领域，传统形式的中间商一般无法做到客户所要求的一条龙式的销售和售后服务。但制造企业自己可以做到这一点。国际收割机公司以及当时的手表和缝纫机制造企业，在这一领域的实践十分典型。国际收割机公司的赛勒斯·麦考密克在销售收割机时把批发职能保留在公司的内部。开始时，麦考密克曾利用过中西部和平原地区各州以外的独立批发商，但由于产品成本相对较高，设备复杂，批发商和公司间的关系相对松散，麦考密克不得不在 19 世纪 80 年代中期开始推行“特许代理”制。即由拿薪水的经理、职员将货物卖给特许代理商，即现在的“专卖商”，以此代替以往的经营方式。这无疑是企业制度上的一次革命性变革。这种经销方式要求公司必须建立起一套分店网络，由满工作日、拿工资的地区性代理商管理。这种变革的后果，无疑使产品在价格上更具有竞争性。从企业管理的角度上看，这是一种典型的纵向结合，它将导致向托拉斯迈进。

约翰·迪尔公司也在经历着这方面的变革，甚至，约翰·迪尔在经由支薪经理总管分店这样一种具有创造性的变革过程中堪称开创者。约翰·迪尔公司在总部和分店负责人之间有着更加密切的交流。这种处理分店的方式往往比国际收割机公司所采取的更为复杂。在初期尽管阻力重重，但这种交流，对日后“分销与协调”的管理政策有着积极的影响。当然，这与公司家族式的管理有着密切的关系。在 19 世纪后半期的最初 30 年商业生涯中，即在经由合伙公司到股份制的过程中，公司的管理一直是高度集权化的。在约翰·迪尔 1886 年去世之前，查尔斯·迪尔的职务一直是副董事长。但约翰·迪尔

只是名义上的董事长，真正的首席业务督导人、幕后企划人、财政掌权人由斯蒂芬·H·维勒负责，此人同时还兼理采购事务。维勒的职务只是秘书，但他本人所具有的性格和才气，使其成为对公司决策有直接影响的幕后实力人物。维勒作为查尔斯·迪尔的亲密朋友，是一位只有静静地坐在办公桌前才最有力量的管理者。他有如蜜蜂一样，勤勤恳恳，兢兢业业，将大量的资料收集到不计其数的档案库中，然后累计综合，推断出可靠的、难以驳倒的结论。他的办法是计算机式的分析、偏重数字，明智、谨慎。而查尔斯·迪尔在办事上则宏观把握有余，微观处理不足，约翰·迪尔把维勒安排在查尔斯·迪尔身边，显然是对查尔斯缺陷的有力补充。

查尔斯·内森是水力和蒸汽动力方面的专家，同时兼管木工和油漆车间。乔治·云顿因具有外交才能而成为公司的总代理商，负责销售业务，公司的管理大权（除约翰·迪尔外）实际上是由5个人分理，其中最后一个人就是公司产品多样化政策的制定者吉尔平·摩尔。他是唯一一位没有与约翰·迪尔有血缘或婚姻联系的人。他只是由于自己在制造业上的才干才受到公司的重用，他同时还是公司商业票据的出票人。这一套班底在19世纪后半期的大部分时间中成为公司的中央管理机构。尽管班子里在不断地吸收那些有独到见解和强健意志的管理人员，其中包括从圣路易斯来的阿尔瓦·夏苏尔，从明尼那布利斯来的C·C威伯。从康西尔布拉夫斯来的路西厄斯·威尔斯，以及从圣弗兰西斯科来的霍雷兄弟等一批干将。他们在公司的经营管理变革中发挥了中流砥柱的作用，而这种作用在分销创意上表现得尤其突出。

钱德勒在《看得见》中说道：“推销力量在19世纪下半期是决定那些大批发商能够成功的关键因素，推销员是公司主要的武器和市场信息的基本来源。”推销员在制造商和自营商之间频繁往来，并频繁地传递着市场的信息。

约翰·迪尔公司由于实行集权化的管理，在销售和分配职能上明显优于其他公司。在工业化进程中，生意中的交易量和覆盖的地理范围大大扩充，公司需要派出越来越多的“旅行推销员”到全国各地去走访农用机具的自营经销商们，这些经销商经销的领域十分广泛，其中包括粮食、百货和五金。农机具当然也是他们的经营项目之一。随着商业的发展，公司与自营经销商之间的相互依赖程度越来越高。但从真正意义上来说，这一时期经销商是独立的。当一个公司的产品比另一个公司的同类产品更有利可图时，自营经销商们完全可以把前一种产品作为自己的销售重点而置后者于不顾。一句话，在公司和自营经销商中间几乎没有稳固的忠诚可言，公司产品的销售完全建立在“旅行推销员”的嘴和腿上。这种情况对于约翰·迪尔公司来说也同样存在。

在19世纪后半期的前30多年中，由于实行集权化管理，迪尔公司的销售组织也基本上保持了集权化。这是约翰·迪尔公司在销售和分配职能上领先于本行业其他公司的地方。1869年，约翰·迪尔的产品经销商已经有数十家。在与它们交往过程中，旅行推销员可以把一个离莫林很远的城镇作为根据地，但实际的工作则是在他自己的“办事处”。整个销售组织有如金字塔，底层是莫林的经销商店或办事处（一般情况下办事处是设在经销商店中，有些象现在大商场中的出租柜台），在这个金字塔的顶端是莫林，掌管这一事务的正是铁腕人物之一的乔治·云顿。

在集权化的公司体制下，销售业务上的责、权、利比较分明，加之公司

仍然是一家相对较小的企业，所以云顿凭自己的外交能力。完全可以独挡一面，但工业化的大潮以无法抗拒的力量冲击着以往的企业及其管理方式。约翰·迪尔公司的外销大军在以惊人的速度壮大着，云顿所管理的机构在膨胀。很显然，企业制度的变革将首先在这里出现，云顿向查尔斯·迪尔提出了分销的创意。

从 1869 年起，查尔斯·迪尔开始采纳云顿的主张。到 1889 年，查尔斯·迪尔先后在坎萨斯、圣路易斯、明尼那布利斯、康西尔布拉夫斯和旧金山建立了一系列的分店。由此，约翰·迪尔公司开始了在 19 世纪下半期管理上的变革。

查尔斯·迪尔创设分公司的想法由来已久，这种想法最初来自于他的父亲。如果说约翰·迪尔在销售上创设分公司的想法还只是一种梦想的话，那么查尔斯·迪尔则是这一梦想的完成者。查尔斯·迪尔曾亲眼目睹过其父在推销活动中所经历的艰辛，也看到了从中获得的一次又一次成功。他深知，产品的成功销售对公司意味着什么。现在各方面的条件已经成熟，他可以大胆地在这一领域把父亲的未竟事业继续下去。

从 19 世纪 70 年代末到 20 世纪初期，美国在工业化进程中出现了企业合并运动，有横向的合并，也有纵向的合并。通过合并，美国的制造公司向大型、多单位企业转变，所谓纵向合并，是在内部增设销售和采购机构，其目的是通过把生产及其下游各个环节纳入一体化轨道，来降低成本，提高效率，增加利润，实际上就是建立托拉斯，横向合并则是独立公司之间的联合，其间的工业控制权多以控股方式来分配，横向合并通过控制每个经营单位的价格和产量来维持利润。说到底，这就是托拉斯运动。第一阶段的托拉斯运动开始于 1879 年，大约在 1890 年结束，第二阶段则发生在 1897 年以后。

查尔斯·迪尔在托拉斯上的起步比全美托拉斯运动早了几乎 10 年。查尔斯·迪尔本人在起步时未必就意识到他正在组建托拉斯。只是商业上的残酷竞争才使他意识到。只有走“分公司”这着棋才是长久之计。

由于约翰·迪尔公司以家族经营方式而著称，人们自然而然地认为，查尔斯·迪尔必将采取纵向的方式来完成管理上的变革。但事实并非如此。在公司的最高层内，大多数人都会毫不犹豫地同意创设自己的分公司，但查尔斯·迪尔的打算却与众不同。

## 艾尔瓦·曼苏尔

艾尔瓦·曼苏尔是迪尔公司一位颇具个性的干将。他 1833 年出生于马萨诸塞的洛厄尔，南北战争爆发前来到莫林。最初，他从事五金器材生意，1859 年到了约翰·迪尔的制犁公司。战争期间，他一度弃商从戎，当过伊利诺伊志愿兵团的中尉。战后，他在科罗拉多和坎萨斯重操旧业，生意蒸蒸日上。他在近 40 岁时，由于商业上的原因，再次与查尔斯·迪尔合作，那时 1869 年的事。当时，他给查尔斯的印象是：“诚实有礼，商业操守不错，是个有前途的伙伴。”

事实上，曼苏尔是个极具挑战和竞争意识的商人，这在他和同业间其他商家的斗争中表现尤甚。他善于在稳住自己阵脚的前提下，抓住对方的漏洞发起步步为营的进攻。他这种看待商战的态度，可能直接来自他在南北战争中的经历。是否确实如此，无从考察。但有一件事，却足以说明他是一个十

分好斗的商人。事情发生在 1877 年坎萨斯的工业博览会上。

和以往的大规模博览会一样，1877 年在坎城的这次工业博览会，汇集了全国制造业的精粹产品，各个厂家纷纷拿出自己的新产品亮相，并在博览会所设的擂台上比武。获胜者不仅可以得到丰厚的奖金，更重要的是可以使自己的产品在全国制造业中得以宣传。这样，优胜产品可以在几年之内的广告上放心大胆地用做视同侪的口气加以宣传，一句话，优胜就意味着利润。

曼苏尔自然不会放弃这次机会，更何况这时他的产品中确实有被称为“杀手铜”的一种两匹马拉的弹簧货车。这种被称为科特兰平台式弹簧马车的货车，因其轻便、美观、使用方便快捷而有着十分宽广的销路。但是，曼苏尔公司的竞争对手史密斯与基廷公司的“贝茵”马车，也同样得到消费者的好评。于是一场不可避免的竞争以两个公司同类产品问实地比武的方式展开。在双马车式弹簧货车的比赛中，曼苏尔的“科特兰”非常走运，轻松地使“贝茵”败北，但“贝茵”在其他方面的优越性却又是“科特兰”无法与之相较量的。“贝茵”除了可以改装成“双马式弹簧货车”外，还可以改装成“单马式弹簧货车”和“双马式农用货车”。不仅如此，在后两种货车的比赛中，“贝茵”获得了双项第一名。双喜临门的史密斯与基廷公司在其向同行发出的通告中写道：“‘贝茵’赢得了马车比赛中唯一的一等奖”。当通告落到曼苏尔手上时，他那敏感的商业神经立刻意识到这是一种“挑衅”，便立刻给“贝茵”的制造公司发函，郑重要求他们另发一份通告。以收回关于“贝茵”获奖的失实宣传，并要求他们在发出收回通告前。要经过曼苏尔公司的认可，对于曼苏尔的强硬态度，史密斯与基廷公司闻到了其中的火药味。为了不使这场争辩继续下去，他们在给曼苏尔的回信中一再强调，由于语法文字上的原因，他们的通告有可能使人产生误解。但他们并没有按曼苏尔的要求去做，实际上，等于拒绝了曼苏尔的要求，曼苏尔火冒三丈，扬言史密斯与基廷公司是在通过欺骗和瞒哄手段达到商业目的。不久对方对曼苏尔的态度做出厂反应，声称他们根本不想印制所谓的道歉通告，如果曼苏尔想来寻衅闹事的话，他们打算教曼苏尔做得规矩些。

曼苏尔寸步不让。立刻发出一份记录关于双马式弹簧货车的实际投票结果的通告，同时指名道姓地批评他的竞争对手史密斯与基廷公司。在通告中，他针对对方的威胁说道“我们根本不在意同时厌恶人身攻击，对于我们的合理要求，史密斯与基廷公司置若罔闻，对于这种公司，正直的经销商们还能对其产品抱有信心吗？”

对方的态度变得冷淡下来，可曼苏尔仍在为了公司产品的名誉而战斗不止，他的下一步打算是针对“贝茵”发起更强硬的抗议。但迪尔父子的劝说，使曼苏尔最终放弃了向对方发难的念头。如果再无休止地争下去，只会使“贝茵”的双重胜利超过“科特兰”单项奖的知名度。

## 分公司出台

坎萨斯博览会关于货车的争论，足以显示出曼苏尔为维护其产品荣誉所持有的个人态度。尽管这件事发生在他和约翰·迪尔公司合资之后数年，但约翰·迪尔父子对他的了解却已是经年累月了。对于约翰·迪尔家族而言，曼苏尔是一个“具有不容置疑的正义感、积极、伶俐的人”。约翰·迪尔公司在拓展分公司过程中像曼苏尔这样的干将是不可或缺的。

1869年，查尔斯·迪尔决意在坎萨斯城组建第一家分公司，采取的形式是“合资公司”，约翰·迪尔公司在托拉斯上的起步正是从这里开始的。迪尔公司一反以往家族式管理的做法，采取了更具横向色彩的合并方式。分公司的创业者是莫兰·迪尔公司和查尔斯·迪尔公司与坎萨斯曼苏尔公司。契约的甲方是约翰·迪尔父子，斯布芬·维勒，乔治·云顿，吉尔平·摩尔和查尔斯·内森；契约的乙方是曼苏尔。合伙契约规定的资本额为20000美元。由甲乙双方分担。合伙期为5年，但实际上一直延续到了以相同名称重组公司的1875年10月1日。在重组的公司中。资本减为10000美元。这时，甲方只剩下了约翰·迪尔父子和维勒，他们提供资本金的1/3，并得到利润的1/4；曼苏尔提供资本金的2/3，得1/2的利润。公司的常驻经理是查尔斯·惠勒。

有了惠勒在坎萨斯的日常料理，曼苏尔有了更多的精力去商战中角逐。1875年，他决定在圣路易斯再建一家与约翰·迪尔公司合伙的公司——这家公司成为约翰·迪尔公司的第二家销售分公司，曼苏尔投入了全部15000美元资本的2/3，约翰·迪尔父子和维勒各分担其余的资本金。曼苏尔将分享利润的5/12，约翰·迪尔公司拿4/12，双方合伙雇用的经理L·B·泰贝茨剩下的3/12。

这里需要解释的是，尽管约翰·迪尔公司在圣路易斯分公司中投入的本金不多。但它却有权力要求获得利润的4/12。圣路易斯是约翰·迪尔公司长期的经销领地，其产品在这一地区有着十分广阔的中场。在和曼苏尔合作之前，公司在1865年时曾和这里的凯尼格五金材料公司有着产品经销上的联系。在分公司1876年开始运作时，公司中断了和凯尼格公司的关系。

坎萨斯的惠勒和圣路易斯的泰贝茨分别是两地分公司的重要人物，他们对公司股权的拥有是建立在本人管理才能基础上的。这使得约翰·迪尔公司首次有了全日制的支薪经理。曼苏尔的性格使他自认为有能力在坎萨斯独挡一面，所以惠勒在1882年成了没有股权的经理（曼苏尔和约翰·迪尔各出资一半收回了在惠勒手中的股权）。从一定意义上讲，曼苏尔成了坎萨斯和圣路易斯的主要负责人。约翰·迪尔公司在分公司实行所有权和经营权分离，表明它在推行股份制方面迈出了重大步伐。

约翰·迪尔和曼苏尔合资创办分公司上的尝试，使约翰·迪尔公司越发感到创设分公司的必要性，约翰·迪尔公司本来在北部平原各州与个体经销商有着广泛的联系。1880年，公司看准了明尼布利斯这块宝地。那里的农业在南北战争后蓬勃发展，公司与“克里斯蒂安与迪恩公司”——当地的一家农具商店组成了合伙关系。合伙公司的所有人迪恩和约翰·迪尔公司双方各出资10000美元。1881年，克里斯蒂芬·威伯的儿子，即查尔斯·迪尔的内弟查尔斯·威伯，加入到了迪恩一方。随着查尔斯·威伯的加入，约翰·迪尔公司与迪恩又订立新契约，干脆接管了迪恩公司。迪恩被任命为公司经理，在约翰·迪尔公司存入10000美元作为保证金，以作为生意上出现不测时一半的应付款。他将获纯利润的1/2。1883年12月，这家分公司的资本金增到60000美元，契约关系人有三方——查尔斯·迪尔与斯蒂芬·维勒占公司的1/3，迪恩因和查尔斯·威伯各占1/3。

在公司合并浪潮中，查尔斯·迪尔所采取的策略，可以从明尼布利斯分公司的创设上十分清楚地看出来。查尔斯·迪尔并非不想通过纵向合并的方式来发展母公司在各地的分公司，但出于资金和人才方面的缺乏，便采取了

光合伙后兼并的方式，这对母公司而言无疑是有百利而无一害的。

1893 年迪恩离开了公司，企业改建为约翰·迪尔与威伯公司。实质上，由于威伯与约翰·迪尔家族的血缘关系，明尼布利斯分公司成了迪尔公司的子公司。

19 世纪 70 年代，公司在密苏里河西岸的平原各州生意兴隆。于是，1881 年约翰·迪尔公司在康西尔布鲁福斯建起了第四家分公司，当然也是以合资形式创设。资金总额为 45000 美元，1/3 由约翰·迪尔公司的三位董事——约翰·迪尔父子和斯蒂芬·维勒投资，另外 1/3 由莫林的一家马车公司投资，其余 1/3 由任命的经理威尔斯投资，公司名称为迪尔威尔斯公司。1893 年公司迁到了密苏里河的对岸奥玛哈。

在加州，查尔斯·迪尔创建分公司的步子似乎晚了几拍，其实，迪尔公司在加州早就赢得了声誉。南北战争期间，约翰·迪尔的名子在这个州的农村家喻户晓了，泰德在这一点上确实为公司立下了汗马功劳，但从加州与母公司的地理位置上考虑，为了加强公司产品日后的销售，查尔斯·迪尔和其同事还是决定在旧金山再建一家分公司，公司的合伙人是约翰·迪尔公司多年的老搭档、旧金山市最大的一家五金与农具公司（当时为霍雷兄弟所拥有）。新的公司总资本为 200000 美元，约翰·迪尔公司出 80000 美元，霍雷兄弟出 100000 美元，经理沃恩出 20000 美元。

到 1889 年，约翰·迪尔公司在创办分公司的活动中有了实实在在的结果，按时间顺序排列，公司在坎萨斯、圣路易斯、明尼布利斯、康西尔布鲁福斯、奥玛哈和旧金山，有了五家重要的分公司，分公司在地理上的分布惊人准确地反映这个国家在南北战争后农业发展的情况。在控股程度上，只有旧金山分公司在经营上相对独立于母公司，而其他四家分公司，基本上处在莫林的完全控制之下。

## 分营与协同

查尔斯·迪尔在创建分公司的过程中采取的是先合伙后兼并的策略，无疑是一个高招。在日后兴起的大规模反托拉斯运动中，约翰·迪尔公司完全有理由如数家珍般地诉说这段历史，以说明公司在创设分公司上所采取的是横向合并而非纵向兼并。随着分公司财富的积累和事业的发展，分散经营和协调控制间的矛盾开始日益突出，这种紧张关系反映出了美国公司的普遍特色。这种分权的经营模式，成为现代公司的一种标志，它可以最大程度地使个人的独创性得到发挥，使机构内部的竞争力进一步增强。但在 19 世纪 70 年代到 20 世纪初，最初的五家分公司都是“混血儿”，每一家的所有权都被分享，而查尔斯·迪尔和斯蒂芬·维勒则扮演着中心角色，莫林的母公司在资金方面是其分公司的后盾，分公司的信用程度同时得到母公司的确证。从这一点来说，分公司相对分离，所以在一意义定上，分公司又是实际上的单独企业。分公司经理往往认为自己是各方面业务的主管，对分公司的管理在绝大多数具体问题上拥有绝对发言权。对于约翰·迪尔公司来说，如何使这种双重领导更加协调，是令人关注的问题。对于分散化管理，公司当时并没有兴趣，分公司的经营方式在某种程度上与委托代理商颇有些相似。分公司不必为得到货物付款，不需要任何地方资金。母公司和分公司的关系十分微妙，这当中不可避免地存在着种种隐患，只是在某种隐患刚刚抬头时，母公



司即能察觉并做出反应。从一定程度上讲，母公司在处理分公司的问题时，多数采取的是“摸着石头过河”的权宜之策。

### 威伯——力倡分权

工业控制权的集中运动在 1897 年到 1903 年间经历了其第二次高潮期。查尔斯·迪尔在此期间为了建立耕犁托拉斯而煞费苦心：他试图通过进一步的纵向结合而建立一个更大规模的公司机构。以往的管理经验使查尔斯认识到，横向联合并不是一种在生意上常见面可行的长期策略。开始时，以合并方式而膨胀起来的约翰·迪尔公司之所以能够维持利润，只是因为他们在合并之后又采取了纵向结合的策略。

在这次全国性的合并运动中，约翰·迪尔公司在建立更大规模托拉斯的道路上并没走完全程。原因是合并后的约翰·迪尔公司只停留在了控股公司阶段，并没有实行集中的控制，整个联合体无法成为一个有生命力的企业。

但对于在明尼布利斯的威伯而言，他却有着另一番看法。

威伯认为，从目前公司实力而言，进一步联合不仅可以使公司避免反托拉斯法的种种限制，更重要的是，可以使公司进一步壮大。他在公司的管理层中属于具有新式管理思想的一派，和他唱同一种调子的还有威廉德·L·维勒。他是斯蒂芬·H·维勒的第三个儿子，也是最小的一个。正是由于他在公司管理上有着自己的独到见解，才使他的两个同在生意场上的哥哥远不如他的知名度。他们的核心目的就是通过在约翰·迪尔公司内部实现管理上的分散化，使公司完成向现代化公司的转变。

迪尔公司在分支机构的管理系统中，有着明显的弱点，不同的分公司对母公司忠诚程度不一。采用单一管理结构，并不能增加分公司对莫林的忠诚程度。这种情况在约翰·迪尔公司和迪尔·曼苏尔公司之间表现得尤为明显，只有明确公司的权利和责任，这些问题才可望解决。

分公司经理对母公司的忠诚实际是靠查尔斯·迪尔的个人感召力来维系的，这里面很大程度上还是传统的商业道德在起作用。尽管查尔斯·迪尔在管理上的才干无可非议，而且还有斯蒂芬·维勒尽心竭力地保驾。但随着分公司的业务与日俱增，查尔斯·迪尔根本不可能事必躬亲，再加上他的身体状况开始出现问题，对分公司如何有效控制，的确成了让人挠头的问题。

以往，在对分公司的经营决策上，查尔斯·迪尔和维勒有着最终的发言权，其他董事们很雌插手分公司的决策，所以董事会议常有人缺席，以致这种会议次数越来越少。查尔斯·迪尔开始感到对分公司管理的担子应该有人来担负。这个人必须是查尔斯·迪尔的心腹，按公司经营家族化的传统，最好应该是家庭中的成员，而且还应该对分公司业务十分熟悉。这个人选应该谁呢？

威伯认为，没有人能完全控制分公司（这实际上是在指查尔斯·迪尔的集权化管理）。他在给一家分公司经理的信中写道：“在这样的一个公司中，股东可以根据他随时爱好提高或降低股息，管理将取决于管理者的能力，如果管理不善，股东可以要求进行改革，这样才公平合理。”

查尔斯·迪尔对威伯反对莫林公司集权化的态度早有耳闻。他认为，威伯和维勒是在闹独立。他一直主张，公司尽管有这样那样的问题，但问题最终是在集权化范围内解决的。他把对机构的主管权力部分地交给了他的

女婿威廉姆·布特伍斯，除了公司的财务大权外，查尔斯·迪尔还赋予了布特伍斯事实上公司总经理的权力。布特伍斯没有在分公司工作的经验，但他几乎没有可以挑剔的地方，尤其是在财务管理上，他极为务实。查尔斯·迪尔对布特伍斯信任有加。

查尔斯忽视了一个问题，那就是布特伍斯对分公司的管理能力。分公司服从母公司的指令，很大程度上是因为查尔斯·迪尔还在名义上担任着公司的总经理，但查尔斯·迪尔误认为这是公司多年集权化制度使然。当公司在1903年7月对销售部门重新改组时，查尔斯·迪尔开始意识到了问题的严重性。

也就是在此时，威伯把多年积累起来的有关母公司和分公司之间的矛盾向查尔斯·迪尔作了客观详尽的汇报，并倡议成立“顾问委员会”来解决这些棘手的问题。威伯的提议很有说服力。他说：“顾问委员会是一个向外敞开大门的机构。我们要使最高素质的人士担任，以充分发挥其作用。”为了降低有可能产生的来自各方面的阻力，威伯巧妙地提到，目前没有必要指出顾问委员会要解决的问题，随着顾问委员会工作的顺利进行，一切都会明朗。他建议顾问委员会一般每月开会两次，最少一月一次，关于该委员会的组成，威伯认为未必都是董事，可由任何适合的股东组成。委员名单初步定为迪尔，布特伍斯，席勒·豪斯福德，W·L·维勒，威伯本人，以及低级管理人员中的某些人，如乔治·麦克斯特，C·H·鲍勃，乔治·皮克等。当然，最后人员的任命由查尔斯·迪尔做出。

为了让查尔斯·迪尔认识到这个新组织将会对日益复杂的分公司事务发挥重要作用，威伯对查尔斯·迪尔说：“一切重要事情都应提交顾问委员，使顾问委员会感受到他的职责。”当查尔斯·迪尔问到布特伍斯应担任什么角色时，威伯婉转地讲：“我想让布特伍斯先生知道他不仅批准开会，更重要的是对会议热心。我们没有人每月一次到莫林仅是为了观光或购物。我们到那儿是为了工作，是作为顾问委员会成员去处理公司事务。我们的工作就是迪尔公司的事务。”

对于分公司如何有效管理，一直是查尔斯·迪尔的心头大患，所以威伯的一席言论正中他的下怀。考虑到威伯的经商履历和他本人在分公司的管理才能，查尔斯·迪尔认为威伯的倡议值得去尝试一下。于是，在他的安排下，董事会很快就投票产生了顾问委员会。在其工作范围内，董事会给顾问委员会很宽松的环境——任何与公司政策有关的重要事项，公司业务的管理，以及其他分公司的业务都由顾问委员会考虑做出决策。顾问委员会由董事会成员、迪尔公司的行政人员以及分公司的经理们组成，查尔斯·迪尔任主席，威伯任副主席，其他成员有维勒父子、布特伍斯、豪斯福德和莫林货车公司的新经理麦克瑞。

至此，迪尔公司出现了两会制的格局，一个是董事会，一个是顾问委员会。两会同时对迪尔公司的极峰人物查尔斯·迪尔产生影响。实际上顾问委员会的产生，标志着公司管理上政治气氛的增长，因为两会实质上是两种力量的对峙，即在朝势力与在野势力的对峙，集权化管理与分散化管理的对峙，莫林派与地方派的对峙，布特伍斯和威伯的对峙。

查尔斯·迪尔却没有看到因公司新增设了一个机构而将要产生的政治斗争。他信奉集权化管理。从约翰·迪尔汗创公司起，公司始终在沿袭家族化管理的道路前进。家族的长者理应是最后决策人，而集权化最适合家族化管

理。在这种体制下，只要是对家族成员做出合理的安排，整个公司就不难管理了。所以，从很大程度上讲，对公司的管理就是对家庭的管理，约翰·迪尔退位后，查尔斯·迪尔作为约翰·迪尔之子·加之他有在公司工作多年的经历，当选为公司的第一把手是无可厚非的。但查尔斯·迪尔本人却没有儿子，在他之后将由谁替代他的位置，显然是一个令人十分关注的问题。

约翰·迪尔在离开公司前。精心挑选了自己女婿斯蒂芬·H·维勒作为查尔斯·迪尔的左膀右臂。在几十年的商业生涯中，查尔斯·迪尔深深感到父亲的这个女婿对公司忠心不二，这使得查尔斯·迪尔对家族中“驸马爷”往往信任有余。这种信任同样落在了查尔斯·迪尔的女婿威廉·布特伍斯身上。从很早起，查尔斯·迪尔就把公司财务上的事情交由布特伍斯管理，并有意识地培养他成为公司的领头人。但是在迪尔大家族中，有一部分人却对布特伍斯受宠持有异议，理由很简单，他们认为布特伍斯是家族中的外来户，公司的事务应该由真正的家族成员来管理。尤其是在查尔斯·迪尔健康状况江河日下的时候，布特伍斯在查尔斯·迪尔的授意下成了公司的实际总经理，而集权化的公司管理体制又使他在管理上处在了和查尔斯·迪尔同等重要的地位，这对于和布特伍斯有着几乎同等资历和辈份的家族中的其他成员来说，是一种很不愿意接受的事实。查尔斯·C·威伯，作为查尔斯·迪尔的侄子，尤其感到不平，在他看来，布特伍斯在公司所取得的业绩，是母公司集权化体制所给予的，如果查尔斯·迪尔放手给他以独立经营的权力，他也能干得至少同样出色。再加上他在家族中的地位，威伯认为未来对公司的管理应由他来担任。正是在这种背景下，当查尔斯·迪尔组建托拉斯时，威伯遂开始在迪尔公司成员中推广和传播他的分散化管理。客观地说，分散化管理是一种先进的管理思想，因为它使每个分公司管理者都意识到，未来公司的发展将会越来越依赖于经理阶层独立运作能力的发挥。所以威伯的理论自然受到大多数分公司经理的认同，这使得威伯在分公司经理们当中很有市场。

查尔斯·迪尔自然清楚家族中日益出现的新问题，也感受到了公司管理体制上存在着某些矛盾。他在布特伍斯与威伯、集权经营和分散管理这两对矛盾上寻找平衡点。成立顾问委员会，在查尔斯·迪尔看来显然是权宜之策。要化解矛盾，必须加强布特伍斯和威伯之间的相互了解，从而使公司内部时而出现的紧张气氛通过家族成员间关系的融洽得以缓解。

但威伯在现代公司管理体制上所做出的执著追求，使他在顾问委员会第一次会议上就把分散化思想落到实处。他提议把圣路易斯和达拉斯营业处分成两个独立的分公司。但是布特伍斯以及席勒·豪斯福特却未出席这次会议·使威伯十分恼火。他在给查尔斯·迪尔的信中说道：“这样处理事情我认为不合适，如果这样作我们可能被认为并非一定要开会。”W·L·维勒也竭力支持威伯，他们代表顾问委员会向查尔斯·迪尔据理力争。不久威伯的愤怒平息了，顾问委员会的地位再一次得到巩固。第一次会议的提议得以通过，迪尔公司没有准不认为顾问委员会是一个正规组织，显然个别人的缺席不可能改变会议的日程。

在此后的一年多时间里·顾问委员会在威伯的倡导下，就公司以往和未来的诸多领域展开了认真研究，这当中涉及到以往董事会没有涉及过的问题。委员会在公司中的份量越来越重要，人们几乎忘却了顾问委员会的“顾问”功能，它给人的直接印象是：顾问委员会是董事会的常务执行机构。这

种观念开始为大多数公司经理所认可，尤其是分公司的经理们，往往在有事的情况下直接向顾问委员会请示，而把董事会避开。权力在向着分散化的方向发展。以布特伍斯为代表的莫林派开始感到集权化体制在受到冲击，并意识到了问题发展下去将意味着什么。

1905年初，在顾问委员会成立两年后，布特伍斯开始向顾问委员会发难了。

事情的经过是，1905年12月底，圣路易斯分公司向顾问委员会提议，要再建造一个新仓库。顾问委员会任命布特伍斯、W·L·维勒和麦克瑞组成一个专门小组，以考察这一方案的可行性。关于新仓库究竟是建成6层楼还是7层楼，维勒和布特伍斯开始出现分歧。维勒根据坎萨斯城、明尼布利斯、奥玛哈的仓库容量，认为圣路易斯分公司的仓库应建成6层，届时将有180万平方英尺的地方，足以满足圣路易斯公司的业务要求。但布特伍斯则提出建7层楼的理由，他认为6层楼的仓库在使用面积上将受到局限，这正是目前每个分公司仅通过其销售量来确定仓库大小所呈现出的弊端，针对两种提议，顾问委员会对圣路易斯进行仔细考察。在查尔斯·迪尔首肯之下，委员会通过了建6层楼的决议。但在此后不久的董事会上事情发生了180度的大转变。

参加董事会的有查尔斯·迪尔、布特伍斯、席勒·豪斯福德和C·N·鲍勃。会上把顾问委员会的决定彻底推翻，赞成建一座7层仓库。威伯当听到这一消息后几乎蒙了。他不理解，为什么顾问委员会上查尔斯·迪尔同意的事情，到董事会上他却变卦了。他提出，和睦友好相处对顾问委员会而言比圣路易斯建一座几层的仓库更重要，如果顾问委员会是一个有用的机构，那么它所推出的决定就应该遵守。

此后顾问委员会举行第二次会议时，查尔斯·迪尔没有出席。会上，董事会成员直接了当他说顾问委员会不是决策机构。一天以后，威伯向莫林显示了自己的义愤，他说：“本年度2月份董事会和3月份刚刚结束的顾问委员会表明，目前顾问部委员会没有了权威性，似乎不再起什么作用。顾问委员会要么得到尊重，要么被废除，如果继续被牵着鼻子走，达拉斯和圣路易斯分离带来的益处意味着已不复存在。”

威伯把对布特伍斯的怒气全都迁到了查尔斯·迪尔身上。查尔斯·迪尔感到了这一点。这是查尔斯·迪尔不愿看到的局面，但终于发生了。他旁边和顾问委员会多数人站在一起支持关于圣路易斯公司的最初建议，但最终还是支持了布特伍斯。在放有女婿和侄子的天平上，他经过几番摇摆后，最后把自己逼到了不得不做出抉择的境地。

结果对威伯来说近乎残酷——顾问委员会被取消了。但作为顾问委员会的派生机构——执行委员会，却未受到影响。威伯在建立顾问委员会的工作中，同时创建了一支执行委员会，把它看成了全公司真正拥有执行权的机构。他认为通过执行委员会的运行，公司完全有可能在分散化经营上走出一条新路——大胆使用分公司经理，充分发挥他们的管理才能和创造性。这不仅不会降低经理们对公司的忠诚，反而会给予日趋臃肿的集权化管理的机构注入活力和生机；使机构精简，行政预算收缩，从而将更有竞争力。威伯的构想无疑有着他合理的预见性，但在圣路易斯的较量中，布特伍斯的胜利意味着威伯在力倡分权的改革中，所做的仅是一次尝试。

总得来看，19世纪后半期到20世纪初，迪尔公司在企业管理上经历了

大跨度的变革，从合伙制企业成功地变为股份制企业，并在此基础上通过先横后纵的合并，建立了在全国重点农业区域的托拉斯，尽管在其后更大规模的企业合并浪潮中没有走完全过程，但进行了耐人寻味的尝试。

### 第三节 钢犁托拉斯——一个繁荣的时代

#### 该行动了

19世纪80年代后期到20世纪几年间，更大规模的企业合并运动的呼声日益高涨，企业间的竞争也随之愈演愈烈。迪尔公司高度集权化的管理，曾对维护公司产品在农机具市场上的份额发挥过积极作用，但长期集权化也使公司对市场的渗透能力受到了局限。尤其在这一时期，公司在竞争中受到来自国内和国外竞争对手的强大压力。刚刚稳住阵脚的迪尔公司在处理内部事务上还来不及停下来喘口气，管理层的人士就发现公司已经不知不觉地处于一个更加残酷的竞争氛围内——国内一家名为国际收割机公司的新的大厂家，正在并已经建成了更大规模的农机具托拉斯。它们对迪尔公司的钢犁市场早就虎视眈眈。随着国际资本流动的加剧，英国投资者开始渗透到美国投资市场，并且买断了全美工业几千万美元的公司。1889年7—8月间芝加哥论坛报对这种趋势进行了令人吃惊的报道：肉类加工辛迪加的生存将靠几百万英国货币维持；40家大粮仓被英国人买走；棉花制造加工厂正受到外国资本的入侵；英国资本家拟在匹兹堡的钢铁业大展拳脚；英德辛迪加将在制糖业推出庞大方案。

此后的数月中，关于外资大规模流入美国市场的报道，开始引起迪尔公司管理层的不安，因为英国一辛迪加正准备买下一个制造所有型号耕犁的联合体。精明的英国商人已经看到了美国钢犁制造业松散的行业组织和美国钢铁辛迪加之间的巨大反差：一方面美国钢铁辛迪加在维护价格上正在采取有力的措施，而另一方面钢犁制造业却在杀价中自相残杀。很显然，钢犁制造领域并没有一个象样的大托拉斯与钢铁辛迪加互相呼应，从而形成强有力的犄角之势，以屏蔽外资的入侵。一家英国金融集团看准这一点，正在以诱人的价格吸引迪尔公司。

英国人这一大胆的计划，显然有其成功的可能。对于全美钢犁行业而言，唯一的一个较大的联合性组织就是西北耕犁协会了。这一协会拥有包括迪尔公司在内的诸多实力不凡的农机制造企业。多年来，该协会下属的耕犁制造商就价格、制造权及其他有关事项自愿达成了协议。它完全有能力成为一个羽毛丰满的联合体。但从“枪打出头鸟”的商业哲学考虑，没有哪家企业愿意在协会中充当“领头雁”的角色。尽管美国钢铁辛迪加早就提出与美国农机制造业在价格上联手的要求，但西北耕犁协会一直显得十分疲软。该组织从未采取过行之有效的强制措施。相反，它仅仅依靠商业道德、劝告及相互间的关系来维持协议。西北耕犁协会的秘书C·w·米契尔曾经这样表示：如果我们相互之间有一点信任，当一个买主要求低价购买时，完全可以暂时不去理他，坚持以一定价格出售。这样的话，我们将能做成我们想做的一切生意，让我们彼此忠诚吧，相信双方都在为好价钱而斗争。但当时还做不到这一点。西北耕犁协会还仅仅是一个协会，并不是一个有自己规章制度和制裁措施的托拉斯或联合体。相对于钢铁辛迪加而言，它的力量显得十分薄弱。

钢铁辛迪加是建立的在牢固联合基础上的，其成员曾自豪地宣称：“任何人都不能破坏这一体系。如果钢铁价格低于目前水平，我们认为就不应再生产。”

如果钢铁辛迪加和耕犁制造商联合起来，则意味着在价格上会使很多犁

耕制造商得到满足。对于这一点查尔斯·迪尔和 W·L·维勒都清楚地看到了。但对于他来讲，同时又存在着矛盾的心理，担心西北耕犁协会向钢铁辛迪加靠拢后，由于自身力量的不足，会被其吞并。W·L·维勒在和钢铁供货商的接触中已经感到，钢铁辛迪加的成员把抬高与耕犁协会有联系的钢铁价格看成是他们自己的事。查尔斯·迪尔对与钢铁辛迪加联手的问题上也表示悲观。他曾在协会中明确表示：“试想，如果我们不足以以一个联合体的形式存在，那么我们对钢铁辛迪加施加的影响将毫无办法。”查尔斯·迪尔的这种态度在暗示，他有意于对钢铁托拉斯采取行动，并希望得到耕犁协会诸成员的配合。

英国人的购买方案对迪尔公司有着极强的诱惑力，细想一下。英国人提出的条件，无疑将使查尔斯·迪尔和其下属得到一大笔现金。查尔斯·迪尔很清楚这一点，但作为代价，迪尔将受控于大西洋彼岸的伦敦，公司主要管理人员将会“大换血”。就查尔斯·迪尔本人而言，他将从经商苦旅中得到解脱，离开商战的硝烟，享尽天伦之乐。

此时，已经有农场主对英国资本人侵抱敌视态度，在 19 世纪 80 年代，人们反对外国资本人侵农业领域，掠夺土地。英国资金流入更让人们深厌不已。如果把迪尔公司卖给英国人，查尔斯·迪尔不仅无法向约翰·迪尔的在天之灵交代，还将受到国人的唾弃，时局把迪尔公司再次推到不进则退的境地。它开始断然采取行动了。

### 托拉斯行动

“在工业中垄断组织的产生最初发生在销售领域中，然后深入到生产领域，并由一个部门或几个部门，逐渐成为普遍的经济现象。”肖·利弗莫尔从 1888 年到 1906 年间成立的 328 家合并企业中，挑选了 156 家有代表性的企业进行研究。他对成功的定义是：“投资额的赚钱能力”。据此标准，他把这些公司分成四类：失败、成功、勉强成功和重整旗鼓的成功者。如果把时间稍后延长到 20 世纪前 10 年的话，迪尔公司在托拉斯运动中可以说是重整旗鼓的成功者。之所以这样讲，是因为迪尔公司在销售领域取得成功、开始向生产领域深入时，遇到了障碍。

势在必行的托拉斯运动使制造商们不得不去考虑钢犁托拉斯的筹建问题，这一问题甚至引起了包括金融家在内的多方面的关注。对于处心积虑的迪尔公司管理层而言，也是如此。显然。筹建工作是一个庞大的工程，有许多重要问题需要解决。这当中包括钢犁托拉斯将由谁来操纵，如何规避谢尔曼法案的冲击，新的机构总部应设在哪里，机构的重组过程如何解决来自劳动力方面的问题，如何向抱有敌意的农场主协会“格兰其社”解释价格上的问题，以及新的机构将吸收哪些成员并如何吸收？每一项工作都需要事无巨细、有条不紊地去做。谁会有这个能力呢？

1899 年 3 月《农机具贸易》杂志上刊登了一条有关耕犁托拉斯的重要消息：在耕犁制造领域将有雄心勃勃的大范围的合作计划出台，无数的纽约资本将会给这种合作以大力支持，耕犁托拉斯所有的资金总额将高达 6000 万美元。芝加哥人在操纵这场交易。5 月上旬，纽约方面的消息更为详尽。纽约时报说：“在芝加哥已经举行了一次会议，讨论新的‘美国耕犁公司’，预计其资金可达 6500 万美元。”传闻芝加哥合法商行的代理人佳智·威廉

姆·A·文森特将代表美国东部人的利益，和西北耕犁协会进行磋商，并说在磋商方案中有数家农机制造公司上了“黑名单”。但没有消息表明这当中包括迪尔公司。几天后，《农机时代》杂志宣称文森特可做美国80%的耕犁生意，并说他得到了美国抵押和信托公司（纽约）的支持。作为回应，西北耕犁协会在举行例行会议后，十几家耕犁制造商留下来讨论了合资问题。几天之后，耕犁协会召开会议，决定扩充其会员，将相关的农机制造商都拉进来，目的是建立一个托拉斯，以对抗在纽约金融集持支持下的芝加哥势力。

但是西北耕犁协会的力量只可能在小范围内建立托拉斯，不可能就许多耕犁制造商感到需要解决的价格、贷款和其他根本性问题达成协议。尽管如此，西北耕犁协会仍在积极进行着工作。从1899年底到1901年4月，许多基础性工作已经做好，“耕犁联合体”将以5000万美元的资本，在20多家公司的参加下投入运营。但由哪一位耕犁制造商在新的机构中起主要作用，人们拭目以待。4月中旬举行的有关重新颁布该托拉斯计划的会议上，查尔斯·迪尔成了会议的主持人。这一信号表明，他将代表西北耕犁协会去和代表东部势力的文森特进行谈判。

此时，查尔斯·迪尔却被恶性贫血症缠绕着。这使他在过去6年中无法正常工作，不仅如此，大约在两年前，他的头部还受到过一几乎是致命的重创——那是在一天早晨，查尔斯·迪尔坐在他的办公室·看到他那匹挂在院子里的马受到了惊吓，就走出去让它安静下来。当时马已挣断了缰绳，当查尔斯·迪尔抓住了它的嚼子时，它正向前猛冲。在准备制服这匹马的混战中，查尔斯·迪尔被重重地摔到地上，脑袋撞上了砖墙。他爬了起来，可全身麻木，没有知觉。这种情况保持了8—10分钟，人们害怕他已经完了。终于他苏醒过来，被送回家中，医生认为伤势严重，脑震荡虽然不至瘫痪，但有可能会有后遗症。

他早有退出繁忙事务的愿望。此时他的密友、肝胆相照的斯蒂芬·维勒已于1895年去世了，他不再有亲密的伙伴以苦口良药般的评价帮助他。在残酷的商战中他感到在孤军奋战。公司管理因缺少了维勒这个肢股之才而使得查尔斯·迪尔愈发日理万机。如果查尔斯·迪尔去世，建立大托拉斯的设想是否还能顺利实现？

众多的担心开始使人们对耕犁托拉斯是否能够成立表示怀疑。但值得西北耕犁协会宽慰的是，到了年底，来自纽约的消息称：那里的金融家们有着与英国辛迪加根本不同的观点，他们否认有意插手公司的管理。按他们的话讲，他们是金融商人而不是耕犁或农机具制造商，他们建议耕犁商人自己创立公司，作生意，拯救自己。这些表态使耕犁制造商们感到，纽约方面不会象英国银行那样要求对企业的明确控制权。这也让迪尔公司吃了“定心丸”。此后的舆论开始集中到大托拉斯总部的选址问题上。起初，在地点选择问题上，制造商们提出了纽约的斯瑞克斯，伊利诺伊州的莫林、罗克爱兰、卡顿、斯波林地，威斯康星的瑞赛恩，印第安纳的南本德，肯塔基的卢斯维尔。对此纽约的倡导者和中西部制造商之间产生了争论。纽约方面极力想把公司总部地址敲定下来。他们中的一些人认为应建在芝加哥，因为在芝加哥城，人们从娱乐和餐饮、旅游业中可以得到全方位的服务，但是众所周知，从托拉斯业务支柱的角度来讲，公司总部建在芝加哥并不如建在莫林好，在提到莫林时，自然离不开查尔斯·迪尔，这使得迪尔公司和他本人名声鹊起。

最后，争论有了较明朗的结果：公众普遍希望办公大楼建在莫林。这使



得关于选址的争吵开始趋于平静，尽管芝加哥方面传来的零星新闻报道说观察家们普遍看好那里，但这只能算作纷扰而已。真正的难题是大托拉斯如何筹建和如何运营。

对许多耕犁制造商来说，最需要解决的是价格，贷款和其他根本性问题。查尔斯·迪尔的个人动机也变得复杂起来，他不准备这时失去控制权。如果合并成，农机业联合的母公司将有可能控制、接收其他农业工具和运输机的制造商，而其自身将成为最大托拉斯的核心。但这样的联合形式将是破天荒的，如何动作，前景将是风险重重。

查尔斯·迪尔拿出了他对大托拉斯的设想，他首先针对谢尔曼法案提出，大托拉斯不会由直接出售公司组成。他用鲜明的态度否认了托拉斯独占垄断的可能性，查尔斯·迪尔在反托拉斯论面前表示，迪尔公司可拿出其股本的1/2 参股，但是否出售公司，取决于各个股票持有人，他们有权决定自己出售多少股份。根据规定，公司的经理还可在其位置上留任5年。查尔斯·迪尔坦率地表示，新公司可能会放弃一些小厂，以提高大厂家生产制造的能力（这种言论引起了一些人的踌躇）。

在5月份的新闻发布会上，他更明确地表示：联合体的目标在于缩小竞争浪费，避免不合理的贸易和工业税的重叠缴纳，集中起耕犁制造业的精粹，使投资效益更好，使投资者有更好的收益。当记者问及将要出台的20家公司的名字时，查尔斯·迪尔用含糊的外交辞令回避了。

5月中旬，由东部集团敲定的20家公司公布于众。就在这个月，伊利诺伊的坎特公司、佩林公司立即公开宣布，他们不在联合之列。J·I·科兹公司也否认参加联合。它们对新闻界表态，在过去的两年中，有几次机会可以参加这样的联合体，但审慎考虑后，它们还是不愿参加将耕犁行业联合起来的团体，奥利佛冷模犁公司则以缄默表示了同样的看法。

文森特对此却仍然信心十足。尽管一些有名的公司不在联合之内，他仍坚称：“我们毫无理由否认这样一个事实，由许多最好的耕犁制造商组成的联合已经形成。”“大耕犁”托拉斯已成定局。新闻中也出现了这样的报道。文森特指出，所有有关的工厂将于7月1日起关闭5—6周，其间，纽约的美国抵押和信托公司将审查每一个厂家。一些专家将到每一个工厂进行统计，估价每个零件，清查应收的每一笔帐目。他自信地认为，“从目前看，9月1日公司将可以组成，尽管有上百万货物要处理，成百上千的项目需要估价。”

5月下旬，迪尔公司推出了将来的安排细节。新的托拉斯将命名为美国耕犁公司，其总资产预计达7500万美元，其中3500万美元作为优先股，4000万美元作为普通股。审计公司将提供纯产值，每个公司的股票持有者从中可获得至少50%的这种纯产值。但行家们却认为，只是一小部分人将得到如此比例的现金。

尽管如此，许多制造商对新公司的股票仍信心十足，他们宁愿要大量股票而不要现金支付。

迪尔公司补充道：“联合体将由纽约的20多家保险公司认可的资本家建立，现金支付预计达1300万美元，另外500万美元作为周转资金。因此联合体用500万美元的流动资金周转，就可以开始运营。公司在向公众表示，他们相信目前的流动资金足以维持公司运转而无需贷款。

公司把对买卖特权的安排推到了6月份，查尔斯·迪尔也相信交易将很

快结束。因为公司的拥有者从未来的利益出发，对此项工作不会有丝毫反对。但由于这一工程巨大，交易过程需要延长，尽管如此，大家对计划的进行仍然很有把握。与此同时，公司的所有参与者在6月下旬的纽约会议上，以乐观的态度制定了未来的合作章程。马丁·科曼公司在这一过程中持格外乐观的态度，它认为新的合作前景将一片光明。

同马丁·科曼形成鲜明对照的是，莫林耕犁公司的副总裁 G·P·斯蒂芬。此人对这次托拉斯行动抱有冷眼观潮的态度。在私下场合中，他曾一针见血地指出了耕犁托拉斯体系的症结所在。一次他对一位挚友说：“我肯定劳动力问题将比以前任何时候更严峻。只要资金上的大联合存在，很自然雇员将携手谋求共同保护，托拉斯将不得不解决这一问题。”查尔斯·迪尔也看到了工人中日益升温的恐慌情绪。为了减轻雇员们的担忧，他拿出了一套很有说服力的经济理论向雇员们解释。他说：“如果一个公司被竞争困扰，利润几乎减到了所剩无几，制造商的第一个念头便是降低生产成本，工人们首先会从工资中体会到这一点。如果建立新的大联合体，就不会再有竞争，从而就没有必要为了应付竞争而减少开支，雇员们也不会因此受害。”尽管查尔斯·迪尔费尽口舌，但工人们仍然能够感受到因合并而导致的企业关停并转会直接影响到他们的就业问题。

查尔斯·迪尔的经济理论在还没完全被工人认同的时候，却激起了格兰其社（保护农业社）农场主们的愤怒。在农场主中已经形成了一种久有的观念——凡是托拉斯生产的产品必将是高价的，而且人们将被动地、不可避免地去使用唯一一家工业托拉斯的产品。这对于农业阶层而言是无法接受的，在他们的观念中，价格理应由供需双方共同决定，而托拉斯的出现将会破坏这一原则。无论是英国辛迪加也好，本国的托拉斯也好，莫不如此。

筹建耕犁托拉斯受到了来自工人和农场主两方的阻力。1901年下半年，迪尔公司管理层对此感到愈发棘手，在此期间，反托拉斯的呼声日益高涨，这对于面临重重困难的耕犁托拉斯计划如同雪上加霜。

### 惨淡的对峙

美国最早的“托拉斯”组织是1882年成立的美孚石油托拉斯。这个巨兽控制了全国精炼石油的90—95%和全国石油承运量的95%，继之，1884年成立了棉料油托拉斯，1885年亚麻籽油托拉斯成立，1887年全国铝制品托拉斯，糖、酒托拉斯纷纷出台。与此同时，19世纪80年代，反对大规模企业合并的呼声越来越高。1890年的《谢尔曼反托拉斯法》得到了美国国会的通过，宣布由理事会控制所属成员公司股票托拉斯组织形式为非法，但是利用其他的合法组织特别是控股公司，企业的合并活动依然可以进行。在规避《谢尔曼法》的问题上，迪尔公司的态度十分审慎。从一开始起，公司就否认要建立耕犁托拉斯。对于企业间的兼并，它解释说，目的在于“缩小竞争和不必要的浪费。”在即将出台的托拉斯方案中，公司竭力把这一组织称为“联合体”，并在合并的问题上明确地表态：“大联合体的组成不会通过出售公司而建立。公司可选择其股本的1/2，但是否出售公司，取决于各个股票持有人。”

协会成员之一的莫林耕犁公司表示，它不想参加托拉斯，理由是它不希望被人控制，能自己作自己的生意。该公司的负责人 G·P·斯蒂芬和查尔

斯·迪尔的态度截然不同。查尔斯·迪尔希望在形式上顺应《谢尔曼反托拉斯法》的同时，组建实质上的耕犁托拉斯，而斯蒂芬却从一开始就反对耕犁托拉斯。

这样一来，在西北耕犁协会中，在筹建大的耕犁托拉斯的问题上，形成了两股鲜明对立的势力。一方是以迪尔公司和科曼公司等 20 家公司为代表的主建派，一方是以莫林耕犁公司为首的反对派。

人们在看待莫林耕犁公司起初的反对态度时，只是把该公司看成一个惧怕竞争、持保守商业态度的公司，并没有注意到钢铁辛迪加对该公司的渗透。

美国钢铁辛迪加在耕犁托拉斯的筹建问题上打着自己的如意算盘，它希望看到的是这样一个耕犁托拉斯：它一方面有足够的办力去抵制英国辛迪加的入侵，另一方面又不至于形成和钢铁辛迪加对抗的局面。这一分寸很难把握，迪尔公司已经出台的大托拉斯计划正在热火朝天地进行，这给钢铁辛迪加造成了压力，它开始试图买进一些与耕犁相关的企业，以使耕犁大托拉斯计划流产。

对于钢铁辛迪加的这一举措，一些耕犁制造大户并不经意，但对于一些小规模制造商而言，却有着很强的吸引力，用于制造钢犁的一种重要材料——软心钢，单个小公司无法搞到，必须依赖钢铁厂家。于是，钢铁辛迪加开始在耕犁制造业中分化瓦解。“耕犁托拉斯”在规避《谢尔曼法案》的过程中一时很难避免这些小制造商倒向钢铁辛迪加一方。

局势在进一步恶化。

1901 年 7 月，莫林耕犁公司公然倒向了钢铁辛迪加，这意味着钢铁辛迪加获得了耕犁公司的买卖特权。莫林耕犁公司这一举措，对于“耕犁托拉斯”而言如同釜底抽薪。查尔斯·迪尔为了使联合体不致散伙，在 8 月份急切地会晤了几位耕犁制造商（他们都是成立托拉斯计划的发起人和倡导者），并同大制造企业中的奥利佛冷模型公司成员进行了磋商，但事情并没有好转，相反，内部的分歧越来越大，大制造商都从各自利益出发提出联合方案，互相之间又很难让步，因而使一项很快就要完成的计划即将流产。

1901 年下半年，美国金融市场江河日下，投资商和金融家都为许多新的合并公司的经营不善所苦恼，萧条的经济使建立大托拉斯的计划被搁置起来。同年年底，科曼公司正式宣布退出制造商的联合组织。至此，建立“美国耕犁公司”的计划破产了。查尔斯·迪尔对此的看法是：“耕犁托拉斯不会成为现实，因为个别康采恩的要求让发起人沮丧，而且从目前劳动力状况看，也不利于建立耕犁制造业间的联合组织。”

“美国耕犁公司”计划的破产，并没有使迪尔公司受到冲击。在组建大托拉斯活动中，迪尔公司因其在耕犁制造业中所做的种种努力而受到诸多同行的好评。在“美国耕犁公司”选址问题上，舆论的关注焦点曾被自然而然地放在了迪尔公司所在地莫林，这无疑使迪尔公司在全国农机制造业中名噪一时，“钢犁大王”已成迪尔公司的代名词。在管理层中，迪尔公司通过这次大规模的运动认识到了问题所在（这可能是迪尔公司最大的收益），即合并企业的成功不仅有赖于成功地销售，还要实现生产合并管理集中。如果没有集中的控制，即使是控股公司，其结构也是松散的，很难把价格维持在一个能保证合理利润的水平上，同业间的竞争就会首先冲破这一点；如果以杀价的办法来维持横向联合则意味着要付出过高的代价，即通过收买竞争者建立新的联合组织。事实对此已经做出了否定的回答。迪尔公司开始在管理集

中化和纵向结合上寻找获取利润的可能性。此时迪尔公司的领导权已经牢牢掌握在莫林派特别是查尔斯·迪尔和布特伍斯手中。

钢铁业尽管在和耕犁制造业的交锋中显示了其实力和雄厚，但在处理劳动力的问题上却碰到了钉子。

1901年8月10日美国钢铁公司员工的总罢工，轰动了美国。此后钢铁业工会的斗争连绵不断，并在1909—1912年达到了高潮。钢铁业的联合，在美国劳动联合会的抵制下，有时甚至是举步维艰。

在这场“今天你跟我好，明天我跟他好”的合并游戏中，初试锋芒的迪尔公司尽管沾了一身晦气，但它的实力并没有受到丝毫损失，相反，游戏的规则使迪尔公司学得更乖了。公司管理重整旗鼓，开始谋求新一轮的合作与联合。就在“美国耕犁公司”计划刚流产之后的几个月，1902年8月，发生了一件大事：农业机械工业历史上最有名的大联合体——国际收割机公司，由美国几个重要的收割机制造厂家联合而成，该公司的收割扎束机产量占全美的90%，收割机产量占全美的80%。这一工业巨子从问世之初就雄心勃勃，极具竞争性。除了收割机领域外，它还在不断地收买和渗透其他农机制造领域，这对迪尔公司而言，无疑是个潜在的威胁。迪尔公司面临着新一轮的挑战。

### 中原逐鹿 域外争夺

迪尔公司对产品多样化一直持积极态度，这一点在耕犁制造中表现得尤其突出。但和国际收割机公司相比，在农机具的其他领域中，迪尔公司的产品无论在品种上，还是在数量上，都显得有些单薄。仅在耕犁制造业中，迪尔公司的优势是许多有名的耕犁公司无法企及的，但从综合实力来衡量，迪尔公司显然不如由麦考梅科收割机公司、迪瑞收割机公司和麦克威克收割机公司联合而成的国际收割机公司。这一农机制造业巨人之所以强悍，是因为它不仅生产自己的传统产品——收割机，而且还尽可能地向所有的农业机械领域进军。当时农业机械领域可供投资的产品项目十分广泛，仅就投资回报率较高的产品而言就有十几种，如：耕犁、收割机、扎束机、割草机、干草机、农用蒸汽机、打谷机、播种机、奶油分离器、切碎机，在较简单的耕播农具中有耕斗、四齿耙、圆盘耙、玉米间种机等等。这些都是迪尔公司理想的投资项目。但和国际收割机公司相比较，迪尔公司只是在耕犁、圆盘耙、四齿耙、玉米间种机和个别项目上有自己的产品供应市场，公司对扎束机领域早就展开了调研，但实际生产并不喜人。国际收割机公司在产品多元化上提出的挑战是全方位的。从近期来看，迪尔公司在自己的传统领域不至于受到冲击，但在除此之外的其他农机具领域，迪尔公司的市场正在受到威胁。长此以往，迪尔公司所保有的阵地将会越来越小，耕犁市场最终会受到威胁。这种局面同样在威胁着其他几家有名的耕犁公司。和国际收割机公司做一番比较之后，耕犁制造业在纵向结合上普遍存在的弱点便暴露无遗。面对来自国际收割机公司的进攻，迪尔公司管理层务实地展开了“积极防御”的经营战略，竭力在和国际收割机公司保持对峙，并在此基础上尽量扩展自己的经营范围和实力，以求在更广阔的领域和国际收割机公司分庭抗礼。并最终超越对方。

对迪尔公司而言，和国际收割机公司的较量将是一场旷日持久的“拉锯

战”。事实上。这种对峙的局面自国际收割机公司成立之日起就已经存在。农耕地、施肥机、农用运输工具、汽油机、拖拉机、奶油分离器等，国际收割机公司都在经营。到 1911 年，它已经生产经营 50% 以上的施肥机。尽管国际收割机公司总裁麦考梅科（收割机发明人之子）在舆论面前明确表示，他们这样做旨在“避免在竞争中失败”。但处处审慎的迪尔公司仍然怀疑它有采取“不合理的办法做生意”的可能，因为在 1898—1902 年 5 年间，国际收割机公司的利润总额高达 4300 万美元。

有一点麦考梅科没有说错，他们所做的一切都源于激烈的商业竞争，这一时期，所有的美国工业对激烈的竞争都惶恐不安，各个企业都在不懈地寻求合作，以避免价格下降到低于成本的程度，使利润完全丧失。但联合并未能避免过分激烈的竞争。很快，迪尔公司和国际收割机公司就在彼此间接从事的领域中交手了。

开始，两个公司的产品相互之间并不排斥：国际收割机公司制造收割机，迪尔公司生产耕犁和播种机。国际收割机公司在中西部和平原各州小麦产区势力强大。C·C·威伯对国际收割机公司持冷视的态度，并抱有警惕。对于来自迪尔公司的敌意，国际收割机公司早就知道，只是彼此都没有合适的理由指责对方。1907 年收割机的市场需求在下降，对其他农具的需求在上升。恰恰在此时，威伯的一位客户中断了对国际收割机公司产品的购买，并开始购买另一家公司产品。国际收割机公司找到了向迪尔公司发难的理迪。它认为这是迪尔公司对国际收割机公司的有意报复，是蓄谋撬行。这一指责表明，国际收割机公司已不再羞羞答答，将开始在农机制造领域放手大干。

这可把威伯吓得够呛。威伯决定把事情弄个水落石出后，再向国际收割机公司的詹姆斯解释其中的误会。为此，威伯专门找到了那位客户，调查的结果是，那个叫乔治·米尔的经销商原先经销麦考梅科的收割扎束机，但在 1903 年初，他改成了经销明尼那不利斯扎束机，当威伯问及米尔为什么改变主意时，米尔的回答十分干脆，他说那是他的自由。对此威伯无言以对。威伯立即把事情的真相以书信的方式告诉詹姆斯，并竭力以和解的口气说：“我绝无意在任何方面限制米尔先生或其他当地客户签订合同销售其他公司产品，而是告诉他，应该做自己认为合适的事。所有客户都是在用自己的能力赚钱。我绝不干涉他们与别人签订合同——即使非我公司的产品。”并表示迪尔公司对收割机市场没有丝毫兴趣，不做扎束机生意。威伯在此后继续以退让的态度表示自己不插手他人生意的立场：“无论是过去还是将来，我们的旅行推销商从未做过他们被人指责的事，我们也不会在我们根本不感兴趣的争执中说三道四。”

威伯的解释，并没有对国际收割机公司的既定方针产生丝毫影响，它开始毫不犹豫地对新市场进军。对迪尔公司而言，很显然是蓄谋已久。以后，国际收割机公司这家农机大亨不仅在国内要同迪尔公司争夺市场，而且在国际市场也要占有份额。一场全面持久的商战拉开了序幕。迪尔公司面临着有可能失去部分最好的国内商场的局面。

早在 1896 年。国际收割机公司的部分成员公司就在讨论是否进入耕犁生产领域。进入 20 世纪后，开始采取切实行动，暗中着手购买 D·M·奥斯勃恩公司、但恩公司、爱克米公司和凯斯通等几个富有竞争性的制造厂家。这一行动在 1903 年就不知不觉地进行着，而表面上，这些公司却以同国际收割机公司对立的形象出现，这里值得提到的是但恩公司和爱克米公司。这

两家公司规模相当，产品属于同类，但在迪尔公司和国际收割机公司的竞争中，各自选择了不同的道路。

国际收割机公司大举挺进其他新产品市场，在农机制造部门必然引起激烈的竞争。卷入这场竞争的公司，除了国际收割机公司、迪尔公司以及上面提到的公司之外，还有美国播种机公司，凯斯公司、佛斯特·伍德公司、曼苏尔公司、威斯康星钢铁公司、帕琳奥瑞夫公司、肯顿公司和西加拿大公司等。

如果说收割机发明人之子麦考梅科对钢犁发明人之子查尔斯·迪尔还有几分敬畏的话，那么实力雄厚的国际收割机公司对农机制造业中的其他对手，则根本不放在眼里。国际收割机公司力图进一步扩展自己的领域，以便在竞争中立于不败之地。耕犁市场的潜力很大，对它而言是一块诱人的肥肉。以往它只是在圆盘耙等小型农机具中和迪尔公司有过接触，对于整个耕犁制造领域，还是名符其实的门外汉。在当时的耕犁制造业中，迪尔公司显然是最具有实力的企业。奥利佛冷模犁公司、莫林耕犁公司等其他几家知名公司尽管在市场上活跃，但由于自身管理的问题其产量远不如迪尔公司乐观。迪尔公司堪称耕犁制造业中的一面旗帜。国际收割机公司在挺进耕犁市场的过程中，一些有识之士清醒地看到，迪尔公司并不象奥利佛冷模犁公司那样落后。但国际收割机公司在总体上则认为，迪尔公司因循守旧，落后于时代。这种态度从某种程度上讲，也可以说是国际收割机公司在给自己“加油、打气”。因为在“经销商乔治·米尔事件”之后，国际收割机公司曾一度出现徘徊局面。更重要的是，国际收割机公司对耕犁制造业还相当生疏。公司内部曾有人向麦考梅科提醒，如果涉足扎束机领域可能会使迪尔公司认为是对他们的挑衅，从而招致报复。

经过内部激烈的磋商。国际收割机公司还是肯定了既定的方针，但在具体行动上更加务实。

迪尔公司有意做扎束机的生意是由来已久的。伊州的爱克米公司是扎束机制造企业中的大户。出于“不干涉他人生意”的信条，迪尔公司在扎束机制造中始终采取克制的态度，但充满大托拉斯思想的威伯却一直没有忽视对爱克米公司动态的关注，爱克米是一个除产扎束机外还制造收割机和割草机的企业，虽然其产品在市场有一定的竞争力，但1903年公司在资金上开始出现了危机迹象。企业发展达到高潮时，爱克米公司的领导层有着十分矛盾的想法：想独立经营发展，但苦于实力不足；想同别人联合，但担心被人吞并。这种犹豫不决的态度对国际收割机公司而言是一个可以作文章的好机会，于是就出现了国际收割机公司暗中购买爱克米公司的企划。当然这同样没有逃过威伯敏锐的洞察。

在得知国际收割机公司正以相同的手段同时在购买其他几家农机公司后，威伯及时把情报报告了莫林总部，1904年12月3日，迪尔公司董事会就爱克米公司问题召开专门会议，讨论如何对付来自国际收割机公司的挑战。董事席勒·豪斯伍德的态度十分激进，他认为应该以牙还牙，去购买爱克米公司，这代表了迪尔公司决策层的基本态度。众董事们在会上也表示：对国际收割机公司的不断壮大，应给予足够的重视，并采取强硬措施。一贯激进的威伯这次却显得十分谨慎，原因是执行委员会委托他去和爱克米公司接触。威伯是个在经营观念上超前、在处理事务上讲究策略的人，在和爱克米公司初次交谈中，威伯采取了“欲擒故纵”的手段。

威伯在对爱克米公司的经营深表赞赏的同时，以老朋友的态度说：“爱克米公司目前的局面可谓不妙。国际收割机公司对贵公司垂涎已久，作为老朋友，我提醒贵公司对此加以注意。”“迪尔公司无意插手扎束机生意，但我们彼此间的善举，很容易被国际收割机公司利用，我们的真正对手是他们。”“从唇亡齿寒的角度上讲，我们不希望看到爱克米公司被人吞并，就贵公司的实力而言，完全可以独立经营。我们愿意在老朋友需要我们的时候提供帮助。我们希望爱克米公司能够在经历劫波之后重振雄风。”“如果贵公司愿意，我们可以首先帮助你们解决在推销部门存在的问题，我们有最优秀的旅行推销商。”

威伯在谈话中丝毫没有露出收购爱克米公司的意思，相反，却以一套激励的话语表示出迪尔公司对爱克米公司的赤诚，使意欲倒向国际收割机公司一边的爱克米公司开始向迪尔公司倾斜。事后威伯在迪尔公司内部说道：“我并非希望其独立经营，只是想尽可能地瓦解它和国际收割机公司的关系。此举至少会使国际收割机公司投标价升高。”

伴随着工业大合并，产生了工商业情报工作人员，国际收割机公司在农机制造业中是率先使用商业间谍的公司之一，在同迪尔公司的竞争上，它们采用了在迪尔公司推销商中安插细作的方式。以获得迪尔公司的商业信息。据威伯的准确了解，在竞争激烈时期，国际收割机公司平均用4个人去监视一个迪尔公司的旅行推销商。这一时期，威伯简直成了公司的商业情报专家，他让自己的推销商与爱克米公司的推销部门频繁往来。很自然。国际收割机公司对爱克米公司的信任程度一下子就降了下来，间接地感受到了迪尔公司的竞争能力。

不久，国际收割机公司便暂时放弃了自己的打算。爱克米公司的自尊在威伯的鼓励之下被呼唤了出来，作出了继续保持独立地位的决定。国际收割机公司对迪尔公司的第一轮进击以迪尔成功的积极防御而暂告一个段落，但很快，双方把国内将要熄灭的“战火”引向了国外。这回双方几乎同时向对方发起进攻。

对迪尔公司而言，国际收割机公司必然要使迪尔公司遇到麻烦；而对国际收割机公司而言，耕犁制造业中迪尔公司这样一头猛兽，显然对它未来的进一步扩张是一大威胁。为了避免鱼死网破的局面，双方不约而同地选择了加拿大市场以扩展自己的领地。

国际收割机公司这回是非要作耕犁生意不可了！它选中了加拿大公司和肯顿公司。为了避免在耕犁制造业上的消耗，国际收割机公司决定购买迪尔公司的耕犁，以出口到加拿大，籍此垄断在加拿大部分地区的耕犁专卖权。国际收割机公司知道，这次触及到了迪尔公司的拳头产品，迪尔公司是不会轻易做出草率决定的。为了同迪尔公司达成协议，尽早在加拿大拓展市场，麦考梅科拿出了迪尔公司多年希望涉足的扎束机生意做诱饵，扎束机在国际收割机公司中不属拳头产品，但一直是畅销货，利润很高，因此，迪尔公司一直想涉足这一领域，可是，为了避免竞争摩擦，迪尔公司一直没有在这一领域和国际收割机公司有什么联系。这次麦考梅科抛出扎束机生意这块香饵，确实给迪尔公司提供了一个立竿见影的赚钱机会。扎束机是有利可图的生意，投资这一领域有两种途径：一种是白手起家，但这会遇到诸多不便，首先是投资回报速度很慢，从试生产到产品定型要有很长的时间；其次扎束机对迪尔公司来说是个新领域，技术上和市场上许多问题是以往从未涉足

的；此外公司在这一领域的投入是否会招致同业间的报复，也是使迪尔公司在这一领域慎而又慎的原因。另一种途径就是购买其他公司的产品，尔后逐步消化吸收，这显然十分合算，但这样的机会很难得，因为对于这种畅销货而言，没有哪一家企业愿意出低价以求代销。可是这次国际收割机公司却愿意这样做。此时布特伍斯已经成为迪尔公司总裁，如果查尔斯·迪尔还在位的话，出于对查尔斯·迪尔保守性格的分析，国际收割机公司可能会放弃这次行动计划。但麦考梅科深知迪尔公司的新领导人布特伍斯是搞财务出身的，他对于国际收割机的提议是不会无动于衷的。的确，这次对迪尔公司是一次炙手可热的生意。布特伍斯经过仔细盘算后认为，迪尔公司将通过经销国际收割机公司的扎束机获取丰厚的利润，同时国际收割机公司也仍有赚头，当他把做扎束机生意的打算告诉威伯时，威伯却拿出了自己的独到见解。他认为，从近期来看，和国际收割机公司做生意确实有利可图，但从长期看，就未必如此了。首先，耕犁制造是迪尔公司的主要产品，这一产业如果让国际收割机公司挤进来，就意味着为他们闯入耕犁生产创造了方便之路，这正是国际收割机公司多年的愿望。国际收割机公司实力雄厚，与他们在耕犁上合作近期会有可观的利润，但长此以往，迪尔公司的制造技术和人员将会出现流夫的危险，后果将不可想象，其次，进军扎束机市场虽然回报率很高，但扎束机并非国际收割机公司的主导产品，就算能把全部的扎束机生意都从国际收割机公司手里抢过来，充其量也不过是分到了他们的皮毛，对其根基并不会产生撼动影响。国际收割机公司实际上是在舍小利以图大利。威伯最后表示，我们是要做我们认为有利可图的事情，但从长远的发展看，则不能唯利是图。威伯这个在迪尔公司起联系两代人纽带作用的管理者，在观点上经常和布特伍斯相左。

这次布特伍斯在一定程度上同意了威伯的看法，打算先把此事放一放，看看国际收割机公司的动向再说。但威伯可等不及了，他开始向收割机领域出击了。这是在 20 世纪头十年中发生的事情。

在此期间，考虑到加拿大的高额关税，尤其是对工业品关税壁垒的政策，迪尔公司准备在加拿大建厂，以制造收割机和耕犁，在海外建厂的问题上，迪尔公司的态度是十分明确的：与佛斯特伍德公司联手，在加拿大生产并销售收割机；同帕琳·奥瑞道夫公司在加拿大合作，共同建厂制造耕犁。

在海外生产收割机，需要有技术专家的指导。威伯开始到各处去招贤纳士。这一举动，引起了国际收割机公司敏感的反应，1908 年，国际收割机公司向迪尔公司提出严正声明，指出国际收割机公司的收割机技术专家莫利斯特正打算转至迪尔公司工作，有证据表明迪尔公司正在进行“大规模的挖人”活动。麦考梅科说，“如果迪尔公司一意孤行。我们将做出反应。”

布特伍斯起初对此不以为然，当麦考梅科点出莫利斯特后，布特伍斯仍然认为国际收割机公司只是口头示威而已。尽管如此，布特伍斯还是采取了一些相应的措施。

威斯康星钢铁公司原属国际收割机公司，后来被迪尔公司收购。为了能和麦考梅科对话，布特伍斯来到该公司。麦考梅科提出，希望双方最高领导人能够在芝加哥俱乐部就此事进行磋商。布特伍斯表示同意。

布特伍斯一上来就表示，迪尔公司对收割机生意一无所知，无意去做，并一再说明，他本人作为迪尔公司的受托管理人，有义务使迪尔家族的利润在公司占大多数，使公司经营健康发展。他还暗示。正如国际收割机公司一



样，迪尔公司产品多元化或全方位生产是竞争环境使然，是十分自然的事，国际收割机公司大可不必惊讶。迪尔公司无意与国际收割机公司抗衡，但迪尔公司为了谋求发展，有一些作法希望能得对方的理解，但是麦考梅科回答的语气。使会晤的气氛显得骤然紧张起来。麦考梅科直言不讳地提到了专家莫利斯特。他以制造业经营者中老者的口气对布特伍斯说：“如果把自己的成功建立在探听别人秘密的基础上，那是我们所不齿的。”他还进一步说道：“好多年前我们的旅行推销商就强烈要求我们插手耕犁生意，但到现在为止，我们一直反对这么做。”布特伍斯说：“目前加拿大对本国产品的保护政策，使一部分加拿大厂商认为做收割机、扎束机的合资生意有利可图。他们在技术上、制造上、管理上都需要美国多方面帮助。他们找上门来，我们一时无法回绝。”言外之意“挖人”不是迪尔公司主动去做的，麦考梅科针锋相对地说：“如果两公司关系密切，完全可以告诉他到哪里找合适的人选而不是去别的公司挖人。”

布特伍斯强硬起来。他提到了国际收割机公司要出口耕犁到西加拿大公司的事，并指责国际收割机公司正在向目前加拿大唯一的合资耕犁生产厂家虎视眈眈。麦考梅科对此没有否认。显然，国际收割机公司在抢占迪尔公司想要扩展的海外市场，而使迪尔公司也考虑去战领国际收割机公司想要占领的领域。

麦考梅科和布特伍斯把第二次会晤有意延长了几周的时间，会晤仍然是在芝加哥俱乐部。这次双方都十分谨慎，因为彼此都十分清楚对方的实力。国际收割机公司开始意识到，国内耕犁市场并非如他们在几年前公司刚成立时设想的那样容易打入。迪尔公司也清楚，国际收割机公司的100家总代理商和众多的推销员在美国的活动能力。双方一致认为，在加拿大农机市场拓展生意是双方的当务之急，因此应避免插手对方生意。但在国内市场上，布特伍斯则寸步不让。他提到了圆盘耙玉米播种机和切碎机的问题，在这几种产品上迪尔公司面对着来自对方的竞争。

麦考梅科则提出，迪尔公司不应插手收割机生意，并一再提到迪尔公司在莫林，在洛克艾兰的竞争对手的名字，以示国际收割机公司很有可能和迪尔公司的对手联合。

布特伍斯更进了一步，提出要在加拿大独资生产和销售耕犁。言外之意，对迪尔公司在加拿大的耕犁市场，国际收割机公司不应插手。麦考梅科则反驳说：“我认为从资金上来说，由双方经营才可能行得通。”最后，他不得不承认，双方在加拿大合营建厂的作法更为稳健。至此，两家公司在1910年暂告言和，芝加哥俱乐部的“战火”最后在觥筹交错中熄灭。双方在国内市场的竞争中打成了平手，在国外市场上，迪尔公司正在受到潜在的威胁。如果迪尔公司按照麦考梅科的思路，与国际收割机公司在海外合营，无异于在说明，迪尔公司在海外的经营活动将在国际收割机公司的安排下进行。

和谈之后，两公司之间并未展开实质性的合作。迪尔公司与佛斯特·伍德公司的合作破裂，收割机项目被束之高阁。国际收割机公司对帕琳·奥瑞道夫公司开始采取行动，最后于1919年将该公司收购。当然，这是将近十年之后的事。但迪尔公司已经意识到，必须寻找几个实力强大的合作伙伴，认真对付象国际收割机公司这样强硬的对手。可同谁联手呢？迪尔公司的管理层感到茫然。

## 第四章 现代公司——约翰·迪尔公司的扩张与发展（1908—1930年）

### 第一节 扩张与发展——现代公司形成

#### 最高管理层的动荡

1907年，查尔斯·迪尔因病逝世后，迪尔公司最高管理层开始酝酿动荡的因素。

查尔斯·迪尔生前凭借其50多年的管理生涯，被公认为是一位卓越的商人。他是好几个公司董事会成员，伊利诺伊州的制造者协会的主席，在全美农机制造商中是出类拔萃的人物。在这一领域，连他的竞争对手都不得不承认他举足轻重的位置。正是因为查尔斯·迪尔象当年的约翰·迪尔一样对迪尔公司发展的巨大投入，才使得迪尔家族长久而紧密地团结在他的周围。公司管理人员与员工，不仅按照规章制度有板有眼地办事，更多的时候是依靠查尔斯·迪尔个人的感召力而去努力工作，他具有企业家的多种优良素质，如同磁石一样，把整个公司凝聚在他的领导班子的管理之下。他除了具备约翰·迪尔积极进取、锐意图强以及见微知著洞察敏锐的特点外，还被公司员工公认是一位平易近人、富有耐心的老板。此人在迪尔家族中留下了辉煌的篇章，其后代足以因其而自豪。查尔斯·迪尔确实不是在约翰·迪尔这样“大树”下的乘凉之辈，公司在他的领导下，已经成为全美的耕犁大王。他在企业经营上，有着自己的一套先进和务实的思想，尤其在企业制度的沿革上，更具有战略眼光。他奉行集中化管理的原则，但并非一意孤行。他能够从手下干将的身上感受到他们每个人所具备的潜能。他知道，要想发挥他们的才能，必须敢于授权于人。他比约翰·迪尔更善于从宏观上处理公司内部的人事关系。他清楚莫林管理层与分公司管理层之间的矛盾，从总体上讲，他善于处理这些矛盾，使之向着促进公司发展的方向转化。他不死抱着原则不放，但又善于坚持原则，在公司接班人的问题上，他一旦选中了布特伍斯就坚持下来，且用人不疑。他作为公司在商海中航行的掌舵人，善于激流勇退。对权力不过分追求，潜心未来的接班人。他给布特伍斯创造了一显身手的假炼机会，他象信任公司每一位高层管理人一样地去信任布特伍斯，但从不给他任何机会去认为自己的背后有人在为他撑腰。即使在威伯“力倡分权”时，也仍然如此，对顾问委员会的解散，并非说明他在威伯与布特伍斯的斗争中偏向自己的接班人。他相信威伯的能力，更相信他对公司的忠诚，他在身体不支时已预感到辞世后公司将面临的更大挑战。企业制度的变革将使迪尔公司经受临盆般的阵痛，使管理层的团结经受新的考验。但他深信每一位部下对公司的忠诚，深信公司将有更加辉煌的前景。

1908—1909年，迪尔公司的新一代领导班子出台，公司总裁自然是威廉姆·布特伍斯。长期以来，布特伍斯一直是莫林管理层的关键人物。他精通公司财务，善于对经营进行综合分析。由于出身律师，他在公司宏观决策上有一定的政策水平。美国企业公司局在评价全美优秀企业领导人时，对布特伍斯的评价并不高，仅仅称他是“查尔斯·迪尔的女婿”。且外界不少人也认为，布特伍斯缺乏经验，组织工作无力，尽管如此，迪尔公司仍然对他的能力抱有信心和希望。为了适应新的形势，公司规章经过修订，提出了一个两名副总裁的方案并通过，威福德·维勒和威伯出任副总裁。维勒作为维

勒家族与迪尔家族世交深密的代表，成为公司的第二把手。威伯几十年来一直是查尔斯·迪尔的亲密助手，公司高层人士中的中坚力量。除此以外，公司的高层管理人事进行了重大调整：财务主管的职务由布顿·F·皮克担任，从而填补了因查尔斯·迪尔退出而出现的空白；席勒·豪斯伍德留任公司秘书，这一职务最早由斯蒂芬·H·维勒担任；鲍勃被选为财务主管助理，这显然是新一代的领导人，此时美国正经历着严重的商业大滑坡。

1907年底的金融恐慌，使迪尔公司的经营活动在低靡状态中徘徊，通货膨胀，物价飞涨，全美破产的信贷机构超过了300个，工业生产在下降，失业人数最多时达500—600万。新一代领导班子将如何应付这一困境？人们正拭目以待。

随着顾问委员会的取消和查尔斯·迪尔的去世，公司中三个强硬人物布特伍斯、C·C·威伯和维勒之间的紧张气氛开始进一步酝酿，但是股东们对此却不以为然。总得来说迪尔公司此时的管理队伍的核心仍然是一支有团队精神、“战斗集体”。他们相互鼓励，彼此支持，为公司的发展在坚持不懈地努力。

从1907年到1911年，迪尔公司成功地联合了几家大型农机制造企业，从而基本形成了钢犁托拉斯的框架。

1907年的经济危机使得迪尔公司的经营滑坡状态一直持续到1908年7月。到年底，公司就开始走出低谷。利润从250万美元上升到360万美元。新的联合体使公司实力进一步扩充。

所有新公司都已开始营业，每个厂都有自己的一套管理成规和经营之道。且相互之间有很大差别，迪尔公司以控股方式维系着一个相对庞大的联合体。最初，股东从分公司购买股票，但不到一年，迪尔公司就向公众首次出售企业集团的优先股了，其中一些股票卖给了雇员，股东们对迪尔公司抱有信心。

由于发展迅速，母公司对于日益庞大的分公司的有效管理成为当务之急，这无疑又要涉及到那个让布特伍斯十分挠头的问题——是集权化管理好，还是非集权化管理好呢？由于公司实力大增，招致的竞争对手越来越多，其中主要还是国际收割机公司。现在，国际收割机公司再不把迪尔公司当做小伙计来看待了，必须全力以赴才能和迪尔公司一争雌雄。但关键的问题仍然出自公司内部。财务上的事务越来越庞杂。甚至布特伍斯这位财务上的行家里手，也感到有些束手无策。现在的财务主管是布顿·皮克，这是一个在众多场合下站在维勒一边说话的管理者，站在他这一边的席勒·豪斯伍德，其职务是公司的秘书，通过这位公司秘书，他可以清楚地了解各公司的经营状况。过去，布特伍斯能对公司进行有效调控，也就是他在公司决策上有最终发言权。可是现在，情况显得十分复杂，布特伍斯对新加入母公司的外来公司的业务并不熟悉，因而在决策上不知如何是好。维勒和威伯等人由于有在分公司长期工作的经验，对于克服新的问题显得信心十足。布特伍斯清楚地看到，如果要使迪尔公司能够顺利地由股份公司向现代公司的转化。最有效的办法就是启用W·维勒和C·C·威伯等一批曾经力倡分权的人物。这无疑将是对他本人权威的挑战。但只有如此，才能够使迪尔公司的管理从目前的混乱走向有序。对于迪尔公司而言，这是一种历史契机。可见布特伍斯的战略目光与查尔斯·迪尔相比较毫不逊色。

维勒和威伯临危受命后，于1911年1月14日向董事会建议成立一个正

式机构，即是多年前顾问委员会的翻版，但名称稍有变动，改为执行委员会。

由于有顾问委员会的老班底，自然这次执行委员会的建立在人马招募上毫不费力，执行委员会的执行主席由维勒担任，委员会中包括威伯、麦克斯特、布顿·皮克、乔治·皮克、弗罗德·托德和布特伍斯。需要一提的是，布特伍斯只是委员会中的一员。

在执行委员会的章程中重点强调了这一机构未来在公司中的作用，其目的在于使重要事务的处理迅速快捷。它如同一台管理机器，其动作不受任何个人意志摆布，直接对董事会负责，但事实上，从某种意义上说，却成了维勒同布特伍斯权力之争的阵地。维勒刚一上任就对自己的密友布顿·皮克说：“由于某些原因（这是在指他曾和威伯站在一起向查尔斯·迪尔及布特伍斯力倡分权后受压制的往事），我坐了好几年的‘牢’。我想主要是因为有人认为我没有理由在新机构中树立自己的地位。”的确，凭借维勒的能力，他应该在公司中有更高的地位，这是大家一致公认的，威伯和维勒有着共同的经历。在查尔斯·迪尔死后，他和维勒提出了一个对原莫林管理层成员的公开口号：“忠心、反对”。“忠心”，是对迪尔公司而言，“反对”，针对的则是布特伍斯集权化的管理方针。布特伍斯在对待自己管理权力的问题上正在挺而走险。

布特伍斯招兵买马，准备大干一场。他从熟悉的业务上人手开始扩大自己一方的力量。公司中开始显现出任人唯亲的迹象，以往直接寄到公司的信件现在多在公司名称后加上具体的人名。威伯对此十分敏感，公司领导班子的变化，尤其是执行委员会的产生，使权力开始向维勒手中倾斜，执行委员会的作用在一天天地加大。尽管过去查尔斯·迪尔的部下对维勒的管理方式极为尊重，但对他把权力集中到自己一手的作法则表现出极为复杂的心情。至少是为了更好地处理公司日益庞杂的财政事务，布特伍斯认为极有必要去加强财务上的管理人员。他认为这样的人才公司没有，必须从外界选拔，在这一点上，布特伍斯表现出了知人善任的不凡之处。

为了寻找“千里马”，布特伍斯曾经做过一回“伯乐”。国际收割机公司总裁麦考梅科对布特伍斯的“相马”工夫惊讶不已，与上次不同的是，布特伍斯这回索性大张旗鼓地组建了一个“相马”委员会（不是执行委员会），目标是找一个高级审计人才。为此委员会可谓“踏破铁鞋”。最后，能干的哈斯推销处的官员 T·F·沃顿被相中，他是一位出色的财政金融专家。沃顿对金融问题不仅有独到的见解，更有务实的作风。此外，公众普遍认为此人有着无懈可击的正直与坦率的人品，使他可以在处理公司业务上排除人际关系干扰。布特伍斯为了让沃顿加盟到迪尔公司，可谓不遗余力。他给予了沃顿比董事会许多成员都高的工资，并同时卖给了他 25000 美元的普通股。经过一个月洽谈，沃顿欣然出任迪尔公司的审计员。他的加盟，使布特伍斯在处理财务问题上有了得力的干将。最高管理层在财务管理和行政管理上开始出现分化。行政管理中大多数复杂和繁琐的问题由执行委员会处理。维勒在这一领域为公司独挡一面。维勒确有企业家的才干，也有雄心。他在奋力使迪尔公司不断扩张。他和布特伍斯的矛盾，使他在自己的实力扩大的同时，始终抱有和布特伍斯一争高下的念头。布特伍斯亦是如此。为了公司发展，他在有关执行委员会的问题上做出了让步，但对公司财务却把得越来越紧。迪尔公司在其内部两股强劲力量的合力下向前发展着，这一时期，公司联合正处在高潮之中，重组之后的最高管理层面来自竞争对手的强大压力，开

始为厂家之间的联营和各分公司间的协调而努力。

此前，1910年1月6日，迪尔公司曾召开董事会，全体一致通过了一项重要决议，其核心内容是：与其他公司开展业务不仅仅限于有多年业务联系的兄弟公司，还将把其他外来公司考虑其中。为此要求迪尔公司总裁5天之内任命一个5人委员会，制定公司重组的计划。在此后的两年中，公司上下都在极力推动着计划的进展。其间，采取了几个关键性步骤：

- 一、巩固与提高传统产品钢犁的竞争力，加强所有分公司间的合作；
- 二、将其他农业机械厂家纳入公司轨道，使公司向“全方位”公司发展；
- 三、扩大资金结构，利用其他集资方式（普通股、优先股、其他债券），多途径融资，以便有足够资金随时购买其他公司；

- 四、让本公司雇员参加少量集资，力图使企业的命运与雇员的利益紧密联合，从而防止外来势力控制这些集资途径；

- 五、产、供、销要在母公司的统一管理下运作，禁止产品重复生产，努力开拓市场，提高新公司在全国知名度，并有限度地进入国际市场。

除此以外，公司还规定了一些看似是细节但又是不可缺少的统一规定：

- 一、从新公司组建之日起，将重新命名为迪尔公司，新公司的所有机构中都将采用“约翰·迪尔”或“迪尔”，并将用“飞鹿”来尽快统一公司产品的商标。

- 二、公司总部设在莫林，莫林成为全公司的心脏。

- 三、各分公司和莫林之间应建立起大家庭式的关系。

在确保莫林公司集中控制的前提下，加强所有管理组织。

随着各种规章制度的出台，大批的制造厂家打算加入到重新组建的迪尔公司中来，这当中包括钢犁制造大户塞瑞克斯冷模犁公司，播种机知名厂家凡·布兰特公司和D·爱索尔公司，草加工机械大王但恩公司，以及玉米脱粒机制造企业马塞脱粒公司，哈斯肯·塞乐施肥机公司，代文港运输公司，F·史密斯运输公司等等。迪尔公司之所以在这个时候能够取得联合的成功，并成为“现代公司”，一方面因为它在和国际收割机公司的竞争中不断壮大了自己，另一方面也多少靠了几分运气。

### 三星高照 群星璀璨

迪尔公司的扩展与发展首先是以其根据地为基础的，多年来，公司的拳头产品是钢犁和播种机。在现代公司形成过程中，迪尔公司首先在这两个领域开始大规模联合。但是，仅仅在传统产品的制造行业中扩展是远远不够的。现代公司只有向“全方位”方向发展，才有能力在竞争中立住脚。所以迪尔公司也不失时机地在新的制造领域中物色实力强健的合作伙伴。从董事会的讨论来看，多数认为，草类加工农机具有着广阔的前景，目前更宜于进入这一领域。所以，联合这一领域中的企业势在必行。如此一来，迪尔公司实际上已经在三个领域中展开了扩展经营的行动，这就是钢犁制造业、播种机制造业和草类加工机具制造业。迪尔公司起码在这三个领域中真正获得联合成功，才有可能在规模上被称为现代公司。衡量一个公司是否是现代公司的标准之一，就是看其是否具备在各种不同商业环境下生存的能力。

在钢犁制造上，迪尔公司想通过对冷模犁的制造进一步增加自己的实力。从19世纪后期开始，公司就有冷模犁生产，那只是对奥利佛产品的绝

对模仿。正是因为如此，产品几乎没有任何迪尔公司的特色，销量自然很一般。迪尔公司曾多次从耕犁制造商的共同利益出发，想和奥利佛冷模型公司联手，以对付来自国际收割机公司的竞争。就在迪尔公司“踏破铁鞋元觅处”之际，一桩生意却自动归斯公司。赛瑞克斯公司依旧由沃德和齐斯领导，一切和以往一样，不同的只是改由迪尔公司包销冷模型而不再由赛瑞克斯直接出售。

在谈判还没完全结束时，福星再度降临到播种机生意上。

凡·布兰特兄弟曾第一个成功地设计出了播种机，那是 1860 年的事。一个人可以在一天之内用他们的设备播种 15 亩，他们把劳动效率提高了一半以上，在当时这是一项了不起的发明。此后他们又转入种钻的生产。本世纪初，他们生产的种钻能使种子入土的深度均匀适度，因而风靡市场。此时该公司已是全美种钻制造企业中的佼佼者。另一家播种机制造厂商 D·曼索尔公司成立于 1877 年，此时也已成为全美最大的玉米播种机制造企业。这两家技术设备精良的大厂于 1911 年加入到了迪尔公司当中，这使得莫林总部的几位极峰人物长期惴惴不安的心情稍稍松弛了一下。可就在他们刚刚伸完懒腰的时候，国际收割机公司向但恩公司动手了。

提到但恩公司，首先要讲的是但恩本人。在迪尔公司发展的历程中，他对公司的贡献是值得一提的。在迪尔公司跻身现代公司之林的时候，是但恩把迪尔公司扶上了马，现在又是他，圆了迪尔公司多年渴望的“全方位”生产之梦。

1881 年，但恩创建了一家制造和经营自己发明物的公司，主要经营除草耙和堆垛机。几年之后迁到密苏里的斯波林地。1890 年，几经周折的但恩，在密苏里的开罗城把公司正式命名为开罗城公司，从此后该公司成了全美历史最久同时也是最大的草类加工机的制造企业。但恩的第一项发明是把堆放在一起的杂乱无章的草垛经压缩变成一块块四四方方的“草砖”或“草坯”，接着他又改进了卷耙，并成功地用畜力代替了人力在这一领域中的大量劳作。不久，但恩公司移到了依阿华州的奥托姆阿，并于 1908 年在加拿大的威尔兰德开了一家分公司，但恩公司的销售额一路领先于迪尔公司联合体。如此的发展势头，引起了国际收割机公司的关注。用同接近迪尔公司几乎一样的方式，麦考梅科在试图接近但恩。但是，但恩公司从一开始就表明了自己鲜明的立场，决心按自己的方式进行经营。国际收割机公司立即采取了另一计划，自己开辟草处理机市场。这样一来，但恩公司孤军作战，渐渐开始招架不住了。在莫林密切注视动态的迪尔公司总部，基于同但恩公司多年建立起来的唇齿相依的关系，一致认为不能坐视不管，见死不救。一支由威伯为首的援助小组立刻赶赴奥托姆阿。经过几天磋商之后双方达成了一项销售合同：但恩公司的主导产品干草机由迪尔公司全权组织打进市场，其包袱产品耙斗也由迪尔公司全权处理。迪尔公司为此牺牲了在 D·曼索尔公司的同类产品，这显然是一次肝胆相照的行动。但恩与迪尔两公司之间的关系更加紧密。

1911 年底，经迪尔公司管理层劝说，但恩欣然答应出任迪尔公司副总裁，从而使但恩公司加盟到了迪尔公司。随后几年，干草处理机的系列产品有了极大的发展。

1941 年出产的左手动侧卷式耙。因其为农场主提供了一种科学的加工和贮藏饲料草的方法而销路大开。1916 年，但恩初选为国家农机具运输协

会主席，得到了全国认可。

但恩公司的加入，使迪尔公司的资金增加到了 5000 万美元，威伯内心中长期有的组建“大托拉斯”的愿望再也按捺不住，在他的要求下，正式向公众宣布迪尔公司大联合。

迪尔公司使耕犁、播种机、草处理机生产实现了三位一体，进一步吸引了其他几家农机公司，如马赛玉米脱粒机公司，哈斯肯·塞乐施肥机公司，代文港运输公司等，它们纷纷要求加盟。如果再加上 1907 年 5 月在阿科萨斯被迪尔公司吞并的 F·史密斯运输公司的话，一共已有 7 家公司加入到了迪尔公司集团中来。值得一提的是，除了但恩公司产品使用“但恩巨大”的标志以保持其相对独立性外，母公司和分公司产品开始一律使用“飞鹿”标志，产品的外观也以“春草绿”为主要色调，使人联想到“飞鹿”在绿色田野中奔驰的美妙图景，这一设计一直沿用至今。

至此，迪尔公司的产权构成是：普通股总数为 169248 股，其中迪尔家族占了 43653 股，家族受托管理人布特伍斯、皮克以及其他个人持有约 74000 股，维勒家族持有 29000 股，威伯有 7000 股。这样一来，与迪尔家族有关成员持股总数为 11 万股，占总股绝对多数，剩余部分主要归 D·曼索尔公司、马赛公司、铸造协会和运输公司；再余下的部分则由少数个人占有，引人注目的是，迪尔公司开始向雇员出售普通股，这在以往是没有出现过的，为此新闻界还好奇了一阵子，当然公司此举是有其明确用意的。

迪尔公司管理层此时颇有几分踌躇满志的感觉。但相继而来的一系列问题和困难，马上就让他们真的踌躇起来。迪尔公司的组织机构面临着一场深刻的变化。

## 公司上下一盘棋

变革的思路是由乔治·皮克提出来的，其目的就是要充分利于原材料和生产设备，节省生产费用，减少原料购买和产品销售的中间环节，通过合法避税来节省流通费用。这一构想更深远的意义正在于，它有利于联合体把资金集中投入到新技术开发中，提高劳动生产率和企业的竞争力，一句话，使迪尔公司在危机四伏的竞争中更有适应能力。

这一工作交由执行委员会处理，在具体操作上皮克和同他有相同观点的布顿、乔治、麦克斯特、弗洛·德·托德感到问题十分棘手。因为这需要他们不仅要对公司的机构进行改组，同时还要向管理层灌输一种新管理思想。

机构改组上的问题主要有四点。首先，要加强莫林所有下属工厂间的联合。这种联合要求每一个工厂放弃以往在经营上相对独立的模式。经过合并纳入迪尔公司的一个部门当中。这样，这些厂家将失去为自己赚取额外利润的机会，也就是说他们赚取的利润在很大程度上不得不要受到莫林总部的监督与控制，以备在必要时补偿那些不景气的分公司或厂家。

其次，对于分公司，也需要在一定程度上联合，目的是要避免生产上的重叠和精简不必要的内部机构，从而有利于减少公司的总开支。

再次，对于分散在全国各地不属于分公司的企业和机构，由莫林分公司对其实行直接管理。

最后，也是最关键的步骤，那就是使总公司和明尼那布利斯、坎萨斯城、圣路易斯、莫林的各分公司及盐湖城的运输机械联营公司之间，形成产、购、

销集中管理体系，从而使所得税的缴纳降低，流动资金的效率和利息上升，公司组织机构效率提高。

这就是皮克等人的构想。如果这一方案付诸实施，可能会遇到人们观念上的阻力。从总公司角度而言，布特伍斯始终认为，公司制造业应有自己的主导产品，那就是传统产品；然后再以耕犁为中心，树立该产品在企业中的权威性，同时发展与之相关的产品。这才是迪尔公司的发展方向。他认为，皮克的作法有可能使公司发展成为一个相对封闭而又无特色的“四不象”，甚至会走上分散化的道路。所以，皮克等首先要做的就是去说服布特伍斯使他认识到这种管理模式的最终目标是富有成效的集中管理。

另一个棘手的问题，是带有分散经营观念的分厂和分公司经理们对此的反感。尽管企业联合是发展大趋势，但在部分人头脑中自由竞争时代的观念依旧残存，他们从本公司、本企业的利益出发，不失时机地向母公司要求自主权。这给组织机构改革带来了极大麻烦。例如，如果统一收购各公司产品，那么价格将如何制定；如果定价是一成不变而且是统一的，如何在各个分公司间分配利益；如果分配不均，会不会对公司整体的生产积极性，尤其是各分公司经理的积极性产生不利影响。

如果说皮克是位战略家的话，沃顿则是天生的战术专家，因为他的方案使总公司和分公司、分公司与分公司之间有了明确的利益改界线。在自由竞争时期，做到利益界线明晰是一件很容易也是顺理成章的事，但在明显强调计划管理观念的现代公司中划分出清楚的利益界线则并非如此。为了避免新观念给公司带来过强的冲击，1916年执行委员会决定先在莫林地区的几个工厂之间试行新的管理方案。一年试行下来，总公司感到十分满意。于是在1917年，所谓的外来工厂也进行了同样的联营，它们包括凡·布朗特公司、但恩公司、赛瑞克斯冷模犁公司、马赛公司和其他的一些公司。从此，各分公司之间的一切合同一律废除，此后的各种安排均以总公司与各公司间的合同为基准。

新方案对分公司极具约束性。总公司从各工厂购买产品，然后再卖给各分公司，这一做法，使公司合法规避了克雷顿法案，使迪尔公司可以避免支付额外税收。但各分公司从中赢利的机会却大大降低。为了平抑分公司的不满情绪，莫林方面认为有必要根据各分公司的成本不同而有所差异，而且各分公司经理有权把从总公司寄售来的产品价格适当向上浮动。为了保证最终产品的质量，迪尔公司规定分公司不得在原材料上作手脚，即不允许分公司以缺斤短两的方式把产品卖给各个工厂，当工厂生产出成品后，将以工厂成本价的110%卖给公司，这里的成本价包括原材料价格、工资和制造过程中机械的磨损费用，而不是最终销售价格，当然，对于不同的工厂，仍须区别对待，比如根据工厂所在地的劳动力状况和地理位置的远近，最终交易价可以在110%的基础上下浮十几个百分点。

这样，工厂依旧负责产品设计和生产，分公司负责同购买商打交道，并且提供服务、修理、零部件。

这项计划推行之后，各分公司为了从总公司得到尽可能宽松的价格政策，都努力以最低价格买原材料，同时争取高于莫林交易价。各工厂为了从总公司获取利润，无疑要在产品设计、质量和数量上做出最大努力（此时产品由各工厂自行设计）。总公司和分公司、工厂之间责、权、利至此有了明确的划分，迪尔公司在管理上的革命性变革在1917年基本完成。C·C·威



伯对此曾向皮克调侃道：“你把分公司和工厂的利润全都装进了总公司的腰包。”这句话尽管有点言过其实，但通过这一变化，总公司获利最大，这一点毫无疑问。不仅如此，迪尔公司在棋盘式的管理上迈出了极具成效的一步。从 1908 年起，即从查尔斯·迪尔去世后新的管理班子出台到 1917 年，迪尔公司用了将近 10 年时间，在建设现代工业公司的道路上完成了由形式到本质上的变革。引人注目的是，到 1917 年时，在农机制造领域，约翰·迪尔公司已经具有了同国际收割机公司并驾齐驱的实力，并成了这一领域的价格领导者之一。

## 第二节 反托拉斯诉讼——迪尔公司面临的挑战

### 出麻烦了

早在 1895 年，联邦政府在控告美国制糖公司的案件时，最高法院所做出的判决就已经使人们清楚地看到，在企业联合的问题上，制造业和商业是有明确区分的。最高法院宣称，制造业股份公司不受谢尔曼法案的约束。此后在 1899 年阿迪斯钢管和钢公司案中，最高法院进一步补充道，任何公司的联合，如果是为了冻结价格或分配市场，那就是触犯了谢尔曼反托拉斯法案。

这里很有必要再次提到国际收割机公司，在反托拉斯运动中，倒霉的国际收割机公司几乎把迪尔公司也拉上了法庭的被告席。

1902 年夏，麦考梅特公司、迪林公司以及其他三家较小的公司合并，创立了国际收割机公司。当时这是有效的横向结合。但 15 个月后，国际收割机公司发现横向联合并非是一种有利的策略，过分激烈的竞争使该公司的收益竟低于其纯资产的 1%。麦考梅特惊呼：“我的产品在以低于成本的价格出售！”

管理权集中以后的国际收割机公司开始全方位进军农机制造业——施肥机、耕犁、耙地机等，迪尔公司对国际收割机公司的举措所做出的反应十分迅速。与此同时，莫林耕犁公司、J·凯斯公司阿德·万斯——鲁姆利公司等农机制造大户开始了全方位生产，尤其是在收割机和割草机上。它们和迪尔公司一样也在积极扩充海外市场。

国际收割机公司长期以来是制造领域中的领头雁。

20 世纪头 20 年，尽管反托拉斯活动此起彼伏，但只要有国际收割机公司挂头牌，迪尔公司就有安全感。新联合不久的迪尔公司对未来颇为乐观。1911 年底的统计表明，公司该年度利润达 350 万美元，1912 年为 360 万美元。但国际收割机公司却受到了反托拉斯法一案的有力扼制。

国际收割机公司是迪尔公司多年的竞争对手和赶超的目标。竞争对手在反托拉斯法案中遇到麻烦，并没有使迪尔公司产生轻松感，因为在竞争手段上，两公司如出一辙，这一时期，联邦政府利用谢尔曼反托拉斯法还指控美国烟草公司、联合运输公司和标准石油公司等。让农机制造业感到震惊的是，1911 年，标准石油公司居然被联邦政府解散了，这不能不在迪尔公司的管理层中产生极大震动，使他们不得不小心从事，但麻烦很快就来了。同年，政府开始了对国际收割机公司的调查。联邦政府责令迪尔公司就国际收割机公司违反反托拉斯法案向政府调查员提供有关情况。迪尔公司管理层如坐针毡，心情复杂。由于本世纪 20 年代联邦政府的反托拉斯工作十分有力，迪尔公司如果向政府提供有利于国际收割机公司的证明材料，很有可能会引火烧身。同时又有可能会招致竞争对手报复，以及同业间的戒备。更重要的是，官员的调查必然会涉及到迪尔公司的运作情况，尤其是在同国际收割机公司竞争的问题上，迪尔公司将如何回答，使布特伍斯和皮克等人大伤脑筋。在细节上和政府官员纠缠得越多，越会使迪尔公司卷入麻烦。最好的方法就是尽量贬低公司在农机制造领域中的地位，但代价是沉重的，因为这将有损于迪尔公司在公众面前的形象，为此，迪尔公司需要适当做出一些对反托拉斯法毫无惧怕的姿态，扮演这种韬光养晦的角色，对威廉姆·布特伍斯来说可

不是件容易的事。1912年，布特伍斯终于被请上了法庭。

### 规避

迪尔公司从本世纪以来，主要经历过两次较大的反托拉斯诉讼，1912年一次，1948年一次。政府这两年的反托拉斯工作，一次比一次细致，力度一次比一次强劲。在农机制造业中，1912年政府针对的目标主要是国际收割机公司，而1948年则把迪尔公司包括在内了。在1912年对国际收割机公司的诉讼中，站在法庭上的迪尔公司总裁被问到了许多关键性的问题。尽管布特伍斯早有准备，但仍然处于疲于应付的局面。

需要布特伍斯做出回答的问题大体分三类，一类是迪尔公司对国际收割机公司商业行为的看法，另一类是有关迪尔公司与国际收割机公司之间关系的问题，最后一类是有关迪尔公司自身经营的问题。

对于第一类问题的回答，布特伍斯在出庭前就已经做好了应答的准备。布特伍斯的回答是：“我们认为他们的做法在几个方面不公平，但在其他方面特别合理。”言外之意，凡与迪尔公司做法相同之处均是合理合法的。

在问到为什么迪尔公司要生产扎束机和收割机时，布特伍斯显得振振有词，他首先指出，迪尔公司只是国际收割机公司不值得一提的竞争对手。他想通过这样竭力贬低自己的公司，使法院感到，迪尔公司进行全方位生产，乃为了求得生存，不得已而为之。布特伍斯还暗示，在1906年时，莫林耕犁公司、J·1·凯斯公司、阿德·万斯——鲁姆利公司等均开始了全方位生产。这一来，形成了一种法不责众的态势。迪尔公司的管理层本以为把防线划到这里，满可以应付法院的追查。但是，由于对国际收割机公司一案审理的不断深入，迪尔公司受到进一步的追问，所涉及的问题包括：迪尔公司生产割草机和耙子问题（但恩公司的加入使迪尔公司的整体力量几乎增加了一倍），购买赛瑞克冷模犁公司问题，有独占嫌疑等。巧舌如簧的皮克一方面在强调迪尔公司的力量是如何微不足道的同时，另一方面则以标准石油公司为例，说明迪尔公司商业行为的合法。

智者千虑必有一失。当政府请示法院，问及迪尔公司的耕犁生产在耕犁市场中的份额时，迪尔公司的管理局对此毫无准备。如果如实向法院提供数字，会被认为公司在耕犁市场中占绝对优势，从而被卷入对国际收割机公司的诉讼中。这样一来，就要面临和竞争对手同时被解散的危险。为此，布特伍斯想尽量拖延时间，以便考虑如何回答。让迪尔公司感到走运的是，最高法院从对国际收割机公司的审理中得到的数字表明，迪尔公司在耕犁生产中不占市场的绝对优势。不知这是国际收割机公司一时疏忽，还是对迪尔公司的轻视或是其他什么原因。一贯精明强干的国际收割机公司的管理层此时对迪尔公司的看法表现得十分暧昧。迪尔公司在1912年安然无恙。

### 爪哇巨蜥

在太平洋的爪哇岛上，生活着一种巨型蜥。这种动物极其善于伪装自己，它可以躲在灌木丛中长达几个小时而一动不动，凭着它粗糙的甚至可以改变颜色的皮肤，使人很难把它和树桩或岩石分别开来。它躲在暗处，却密切注视着周围的一切，一旦有牛、羊到它附近吃草并在不知不觉中靠近了它、它

便会以迅雷不及掩耳之势突然从暗处杀出，给对方以重创甚至是致命的一击。

在 1912 年的谢尔曼反托拉斯诉讼中，迪尔公司一方面面对政府调查尽可能地贬低自己，把自己说成是制造业中一家不具竞争力的企业。另一方面却紧盯着自己的对手国际收割机公司。这时的迪尔公司，颇有点象爪哇岛上的蜥蜴。

1912 年迪尔公司实力猛增，大联合所带来的好处之一，就是在资金利用上有保障。尽管这一时期由于面临着麻烦，银行降低对迪尔公司的贷款信心，但从 1901 年起，稳健有效的经营使公司在财力上显得颇为雄厚，这给它欲意在收割机领域一展身手提供了条件。

维勒一方面给金融家们冠以“臭名昭著、没有道德的资本家”头衔，另一方面则开始把注意力放在了国际收割机公司上。

资金有了保障，收割机生产自然被维勒首先提到日程上。但恩曾在安大略省（加拿大）为迪尔公司开设了分销处，但由于加拿大的高关税，迪尔公司的产品进入加拿大比较困难，于是，便决定在那里开设威尔兰德工厂，该厂在工程师鲍德莱萨克指导下，开始试验并试生产收割机。迪尔公司在和国际收割机公司上一轮较量中，以国内市场打平、国外市场受到威胁而告终。很显然，维勒这次欲意重燃战火，大有以牙还牙的态势。

布特伍斯对此十分不安，他找到维勒，试图以有说服力的数字对比来使维勒放弃和国际收割机公司一拼高下的念头。这位查尔斯·迪尔时期的财务大臣，现在的公司的董事长拿出了两组十分准确的统计数字：

第一，从流动资金衡量，对手 7 倍于迪尔公司；第二，从利润上衡量对手 10 倍于迪尔公司。维勒对布特伍斯的不满溢于言表。他指责布特伍斯，说他是经营观念太陈旧，这种观念对理财或许适宜，但对敛财简直一窍不通。维勒对目前出现的反托拉斯风进行了预测，认为国际收割机公司这次是在劫难逃；毫无疑问，政府会迫使它解散（事实上国际收割机公司并未被解散，而是被迫接受了政府的重新组构计划）。维勒认为即使如此，瘦死的骆驼也比马大。国际收割机公司会很快进行全方位的生产。迪尔公司如果象以往一样裹足不前，观望以待，不仅在加拿大市场会受威胁，甚至国内的耕犁制造领域也会受到来自对手的挑战。

乔治·麦克斯特与乔治·皮克也一致认为，现在是向国际收割机公司挑战的最佳时机，如果此时不下手，那将会坐失良机。维勒得到支持后，干得越发起劲，1912 年责令执行委员会在莫林进行收割机和扎束机的试验，并拟定了一个在莫林建立收割机生产线的计划。维勒的雄心促使他语出惊人：“我们要为美国发展收割机。”很显然，维勒要在国内国外市场使迪尔公司全方位出击了。

布特伍斯真是好脾气。面对维勒置他这位董事长于不顾的局面，仍然力劝迪尔公司管理层诸位人士要小心为好，避免和国际收割机公司正面冲突。他指出，如果发生正面冲突，很可能会使人们无法再得到贷款。与之竞争意味着我们的利润会严重流失，甚至使股息也受到威胁，到那时，我们的声誉将会受损。他甚至提出，他不愿拿公司的命运去进行这次赌博。

维勒对此进一步强调了自己的观点：商战如逆水行舟，不进则退，没有中间状态。为了保存现在的势力。我们在慎重考虑后决定必须追求更大的成功。

1912年，经过执行委员会分析，扎束机生意中已经没有买方市场，公司拟定当年生产4000台扎束机。并把优先股中的一部分收益先用于在莫林建立一个收割机工厂，两个提议全体通过。布特伍斯哑口无言。

1913年1月，国际收割机公司的主要负责人如热锅上的蚂蚁一样坐立不安，塞勒斯·麦考梅科、律师约翰·威尔逊、副总裁A·E·梅叶、总经理亚历山大·莱格紧急磋商。面对已经开始对国际收割机公司生产威胁的迪尔公司，面对乘虚而入、日渐壮大的竞争对手，收割机公司的领导人再也没有心情把迪尔公司当成昔日的小伙伴来看待了。面对来自迪尔公司的冲击，莱格主张与对方妥协，达成互不插手对方生意的协议，休战3—5年，很显然，这意味着国际收割机公司开始向迪尔公司让步。

1917年，全方位生产的迪尔公司在农机制造业已经初步具有了同国际收割机公司并驾齐驱的规模，到20年代，迪尔公司在更大规模上展开了扩张，这种扩张给公司带来的变化已经超过当年查尔斯·迪尔的市场哲学所涵盖的范畴。这一时期，迪尔公司不仅又收购了两个公司（一个是生产土豆收获机的好福制造公司，一个是威格纳·郎莫打谷机公司），而且到1930年固定资产增加了760万美元。在这10年中，迪尔公司在原有分公司的基础上又分设了一系列分支机构，它们分别设在印第安纳州的福特·威尼，德克萨斯的Lo Amarillo以及艾得蒙顿和阿尔勃特（加拿大），并且在国内甚至国外建立了大量仓库。它们分别建在兰斯英、密歇根、内布特斯加、奥罗拉、西得尼以及斯威福特——卡伦特和萨斯卡特科万等地。

1929年统计列出了在如下几种主要农机产品上迪尔公司占全美农机制造中的份额：割草机占20.7%，耙子占20.8%，扎束机占25.9%，干草装载机22.7%，打谷机21.4%，耕犁25.2%，拖拉机用犁26.5%，播种机41.2%，拖拉机21.1%，盘式耙22.4%，此时迪尔公司已经成为全美最大的农机制造公司之一，遥遥领先于其他公司，与国收割机公司、J·I·凯斯公司并驾齐驱。迪尔公司终于成为全美农机价格的领导者。

### 玩的就是心跳

30年代，迪尔公司基本上是平稳走过来的，尽管在初期，公司经营状况受到1922—1933年全球危机的影响，利润在几年中都在低靡状态中徘徊，但迪尔公司在对农场主贷款问题上却与众不同：它对客户采取的几乎是有求必应的放款方式，使一种好而稳固的信任关系在迪尔公司和客户中间产生。由于迪尔公司在客户们快“揭不开锅”的时候“紧了紧自己的裤腰带”，从而使这一时期的迪尔公司在众多客户中享有“患难出真交”的美誉。甚至到今天，迪尔公司对30年代的经历仍津津乐道，它告诉世人：“我们在1937年，公司100岁时，总销售额突破了1亿美元大关。”可不要小看了这个数字，在那时，如此的销售额足以使迪尔公司称霸全美农机制造业了。当时和迪尔公司并驾齐驱的农机公司能数得上的只有国际收割机公司和J·I·凯斯公司了。

“三家巨头”的产品在美国幅员辽阔的沃土上几乎随处可见，这引起了代表农场主协会的议员们的注意。进入40年代后，他们中的政客对农机制造业的微辞与日俱增：“我们要的是低失业率和经济的增长，而不是在经济必定走下坡路时最大限度地避免利润流失，或是在经济景气时玩命地捞钱而

不顾一切。”对于这些政客的言谈，在起初，农机制造业的几家大户并没有在意。迪尔公司也是如此。可到了 1945 年以后，反托拉斯声浪日趋高涨，加上政客们从中推波助澜，使得反垄断的矛头一下子指向了包括迪尔公司在内的几家大公司。

——“他们几家公司控制了生产的 91%”；

——“在经济危机时·我们的失业率是 85%”

可农机价格怎样呢？答案是下降了不到 15%；

——“我们能接受这样的现实吗？”

——“大公司这种幽灵，妄图左右一切工业，我们能容忍吗？！” 1948 年，政府的反托拉斯活动涉及到了农机制造业。在明尼苏达美国地方初审法院，迪尔公司、国际收割机公司和 J·I·凯斯公司同时遭到律师们的指控，内容是这三家公司只有在客户拒绝使用其竞争对手的产品时，才向用户出售农机产品。因此，有理由认为，这是谢尔曼法所不允许的，且跨越了克莱顿法所划定的“雷池”。

尽管对这一指控三家公司颇感不忿，但法院的调查工作还是雷厉风行般地展开了，调查的核心问题是公司对客户的态度，落到实处体现在两方面：一方面是有多少客户在经营非被告的商品，换言之，即有多少客户在经营公司竞争对手的商品；另一方面是公司同客户合作的非自愿终结，是哪一方首先提出的。对于前者，如果多数客户在经营非被告的产品，被告就可以免除政府对其垄断行为的指控；对于后者，如果合作关系的终结首先是由客户提出，被告即可避免政府对其为商业行为的怀疑。

在对待法院调查的问题上，迪尔公司和国际收割机公司的态度偶然不同。在早期谢尔曼反托拉斯诉讼中，国际收割机公司曾遭受过“烧鸡打窝脖儿”的滋味，所以这次表现得格外乖巧。他们早有防范，在法院调查员面前，拿出了早已准备好的大量证据，以表明他们与客户间良好的信誉关系，以及他们奉客户为上帝的一贯做法，并一再表明他们没有对客户使用过所谓“店大欺客”的商业行为，如此一番周旋，国际收割机公司有惊无险，在法院调查中轻松过关。

迪尔公司的态度却大相径庭，公司对法院的调查表现出不经意的样子，惹得法院展开了详细的追查，迪尔公司的实际情况怎样呢？事实上，迪尔公司在对待客户的问题上始终坚持客户至上的原则，这是当年约翰·迪尔冷眼观商潮得出的深刻体验。在对待客户的问题上，约翰·迪尔历来反对“大棒”政策。这倒不是说约翰·迪尔想在商业上以善举来赢得客户，这是它从实践中总结出来的哲理：必须把创造并引导消费作为公司发展之本，一百多年来，迪尔公司一直奉行这一原则。这头经济巨兽能够有现在的发展已经证明了这一点。但宏观上对原则的坚持与微观上对实际问题的处理往往有缺口。这种缺口主要表现在公司和客户的关系问题上。

对法院所要调查的问题，迪尔公司虽然十分清楚，但不知如何加以应付。

在究竟有多少客户在经营对手的商品这一问题上，迪尔公司一直心中没数，它也很想了解到真实情况，但调查工作的繁杂程度使它没能很好地展开这一工作。迪尔公司这一时期在农机制造业一直处在创造消费的“排头兵”的位置。由于注重新产品的开发以及新技术在农机产品不断应用，迪尔公司的产品在市场上十分走俏，常常出现供不应求的局面。值得一提的是，迪尔公司不仅在创造消费，而且还在不断地引导消费，把“能花才能赚”的观念

推销给了农场主们，这种新观念取代了农场主们以往那种“绝不向人轻易借钱”的老观念，开始认识到，“靠贷款也要买最好的农机产品”。这是农场主头脑中的一场革命。可见，迪尔公司不仅在市场上传播着自己的产品，同时还在消费者中传播着现代社会的信用观念。以往农场主把欠债认为是一种十分可耻的事，可现在的农场主们却说，能够用贷款把最好的农机具买到手，是件值得夸耀的事。

迪尔公司的产品在农场主们看来是炙手可热的，这无疑使迪尔公司以往的经销商们一直处在卖方市场的有利地位。对于公司经销商而言，总部为了充分发挥他们个人的积极性。常常有意使他们觉得自己就是个小老板。但这种做法却使政府产生了误解，认为迪尔公司在销售上采取的是“因为其客户从非被告处购买农机而拒绝向其出售其他农机产品的”政策，换言之，政府怀疑迪尔公司在销售上采用“大棒”政策。迪尔公司此时的舵手是查尔斯·威曼（查尔斯·迪尔的孙子，布特伍斯的侄子）。诚实的威曼向外界坦率地表示公司的产品是“皇帝的女儿不愁嫁”，这就更增加了政府请求法院对迪尔公司调查的力度。迪尔公司向法院送交了自己的调查报告，但政府方面对其根本不信任。迪尔公司想就此事进行一番认真调查，并试图用个案分析的调查方式逐门逐户地访谈，可这一工作的艰巨性是可想而知的。因为如果客户得知调查者是自己的主要供货者，他们往往会回避公司访谈员的问题，就是回答了，个案调查的信度也要打上问号，曾经就有个叫托尼的访谈员，为了争取访问后资讯的高信度，试图以回答每份问卷 10 美元的诱惑让客户讲出其真话，可得到的回答是“伙计，如果你能让我们避免回答有关生意上的问题，我们愿付 20 美元。”迪尔公司对此束手无策，唯一的办法就是在法院的参与下，让另一家公司展开时迪尔公司客户的调查，经磋商·这一任务由杜·布莱斯维特公司来完成。迪尔公司的命运这时掌握在了法院的手里。

调查工作因第三方的介入进展很快。杜·布莱斯维特公司用“可以在问卷上不写客户姓名”的方式获得了真实的调查结果，即 75% 的客户在经营迪尔对手的产品。此时，也算是天公开眼，威曼经过“翻箱倒柜”从故纸堆里找到一张早期经布顿·皮克起草的公告。公告的内容是：皮克代表总公司向子公司和孙公司指示，不要采用“大棒”政策。

“75%”这一调查结果加上“皮克公告”这一“及时雨”，使迪尔公司对政府做出了有力的回答。但 75% 也让迪尔公司的管理者们大吃一惊，威曼对此颇有感慨地承认：“原来我们并不了解我们的对手。”

法院的调查继续进行。接下来要弄清楚的是，迪尔公司和客户合作关系的非自愿终结是哪一方先提出的。威曼的心又虚了。在 20 年代初，公司曾有 1 万个客户。为了更有利地开展业务，公司把那些只起简单的订货作用，而对服务项目不能承担责任的商人剔除掉了，代之以拥有经济实力，能独立运作并在销售区域内有影响的人。迪尔认为这才是公司真正的客户。但统计表明，这种客户在 40 年代只有 4000 户。现在，如果法院仅从被剔除的 6000 户中调查，迪尔公司将在法庭上处于难堪的境地。威曼为此同法院展开了周旋，他把“客户”这一概念的外延尽力缩小到 4000 户的范围之内。法院在原则上表示同意，但同时并不放弃对那 6000 户的调查。这回迪尔公司的命运落到了客户的手中。威曼对法院强调的是：非自愿终结合作关系的原因是客户经营上缺乏职业道德，而法院看到的是被迪尔公司终结合作关系的客户对迪尔公司的仇视。为此，迪尔公司的管理层忐忑不安。威曼最后决定，公

司高层人员亲自到客户中走访，大有杜鹃啼血，力唤春风的决心。为此威曼本人就穿破了几双鞋。

公司高层人员于是走出办公室，深入市场，有的甚至躬耕于垄上，展开了大规模的调研。工夫不负苦心人。那些仇视过迪尔公司的客户，在公司感召下忆起了 30 年代初公司与它们风雨同舟，患难与共的岁月，其中有人坦率地表示，在处理同迪尔公司的关系上是“自己失误”。当迪尔公司的人问及他们是否愿意在法庭作证时，他们中的多数欣然同意。

这回查尔斯·威曼心里的石头可算落了地。此时，苦于作总结的公司经理库克认为，在对付反垄断诉讼案问题上，迪尔公司有了“自己的一套”。但他也同时承认，这回迪尔公司被迫走了一遭“钢丝绳”。让迪尔公司乐观的是，经过一番周折，此后，在经营上，尤其在销售问题上，它将更胜同挤一筹。

爬过来了，怎么喘都行，威曼甚至可以说，迪尔公司“玩的就是心跳”。谁又能对此说什么呢？



### 第三节 研究开发与产品创新——约翰·迪尔公司的产品多样化战略

#### 拖拉机与钢犁

提到哒哒叫的“铁牛”，人们马上会想到拖拉机。迪尔公司作为全球农机生产大户，对“铁牛”情有独钟，并一度把它称为“小男孩”。可迪尔公司的“小男孩”在其问世之初，并不讨布特伍斯的喜欢，究其原因，还要从头说起。

在 20 世纪初的人类农业生产中，骡、马、牛仍是主要工具。尽管拖拉机早在 19 世纪 90 年代已经出现，但直到 1910 年才开始在美国农业工具中占有立锥之地。

20 年后由于其功率较以往有较大提高，人们开始尝试着用其取代牲口。这一时期，汽油拖拉机开始逐步取代蒸汽拖拉机。由于蒸气拖拉机厚重长大的特点，农场主们起初把拖拉机视为钢铁巨兽。而汽油拖拉机，因其马力大，重量轻、工作效率高而开始引起人们的注意。

在这一时期，全美农业经济的飞速发展，使农场主们开始增加对机动车辆的需求。他们当中的精明人士开始“勒紧腰带”攒钱，准备购买机动车辆用以农业生产。为了攒钱，他们甚至减少了对农具的购买。很多人对农具的态度是，“新三年，旧三年，钉钉补补又三年”。迪尔公司的市场调查显示，拖拉机在大田劳动中的优越性，已经开始使农场主的消费发生变化。威伯提醒布特伍斯、农场主用于购买农机具欠的债和他们实际支付买机动车的钱一样多。很显然，拖拉机在拖运和耕地上的优势正在日益吸引着农场主们为此而投资，全美农机市场中正在逐步形成一股强大的“暗流”，农机制造商们密切注意着市场的变化。

尽管拖拉机此时仍属农业生产中的奢侈品，投资制造拖拉机属赔本的买卖，但农机制造业中的一些大公司仍不惜重金为此而大量投资。早在 1906 年，国际收割机公司就已经走在了同挤的前列而成为这一领域中的领导者，6 年后，J·I·凯斯与威勒斯拖拉机公司联手也闯入了拖拉机市场。

1914 年，海德尔汽油拖拉机在洛克爱兰公司问世。此后，莫林耕犁公司和环球公司等数家企业也争先恐后地挤入了拖拉机市场。迪尔公司对进入拖拉机市场有着自己的打算。

1910 年，汽油式牵动机公司的“巨型四号”开始引起了迪尔公司的重视。这种拖拉机在性能和价格上都有优势，尤其是在制造设计上大有潜力可挖。但汽油式牵动机公司只是农机行业中一家名不见经传的小公司，其产品一时很难在全美农机具产品中叫响。为增加“巨型四号”的感召力，该公司找到了迪尔公司，希望能够在一年一度的农机具博览会上，把迪尔公司的犁装在他们的拖拉机上参加耕犁比赛，迪尔公司欣然同意这一联手行动，比赛的结果十分喜人，迪尔公司的犁拿到了金牌，“巨型四号”也因此而名噪一时。皮克是个拖拉机迷，他开始鼓动威伯去劝说布特伍斯把汽油式牵动机公司买下来。但布特伍斯对此并不十分积极，他认为和牵动机公司接触的目的上要早伸迪尔公司在技术上能够跟踪拖拉机制造的发展方向。恰在此时，洛克福德公司（另一家农机大户）已经在打“巨型四号”的主意了。皮克眼看着伊利诺伊的洛克福德在 1912 年买走了汽油式牵动机公司而干着急。可布特伍斯以为皮克是见什么东西好就叫着要买的小孩子式的表现。皮克十分窝

火。

迪尔公司对失去购买汽油式牵动机公司的机会并不感到可惜，尽管如此，它还是打算对洛克福德的挑战行为给予报复，于是，同年迪尔公司在国际范围开始了拖拉机生产推销活动。他们的拖拉机由明尼那布利斯分公司生产，名为“双城”号，实质上是“巨型四号”的翻版。

这一时期的拖拉机并不象我们今天对“拖拉机”三个字顾名思义的理解，事实上，在1912年，拖拉机并不是拖拉耕犁，而是前推耕犁，在耕犁上装有一个方向标用以指引方向，这种拖拉机在耕地时最明显的弱点是无法很好地控制犁的方向。农场主对拖拉机的主要需求之一便是犁地。很显然，这一时期的拖拉机只是过渡产品。迪尔公司清楚地知道，无论“巨型四号”还是“双城”，都免不了遭到淘汰。迪尔公司对这一领域即将要出现的新动态而感到踌躇不安，下一步该如何是好呢？

毫无疑问，国际收割机公司在拖拉机领域中暂占技术优势，于是有人向皮克提议和国际收割机公司合作开发新型产品。皮克尽管对“铁牛”情有独钟，但听到这话却立场坚定他说：“那等于是与虎谋皮。”此时W·L·维勒对皮克的看法也表示认同。产品是企业的婴孩，没有了对产品开发创新，就等于婴孩断了脐带。迪尔公司在焦急地寻找解决问题的出路。

1914年，C·C·威伯终于拿出了一套比较成熟的方案。他认为，拖拉机制造技术目前尚处于逐步完善阶段，还没有哪家公司能够拿出一种技术上成熟的产品。他说到目前的拖拉机制造时认为，目前的设计普遍以厚重长大为特点，功能简单，操作复杂，且价格上让人咂舌。他说，好的机器应是设计复杂，功能齐备，操作方便，C·C·威伯在执行委员会上最后提出，新型拖拉机应力求轻巧廉价，便于操作。

很快威伯的提议经执行委员会审议，由董事会批准执行。但恩受命研究新型拖拉机制造的工作。他的工作干得十分奏效，很快他就造出了几台不同类型的样机供决策者定型。可布特伍斯认为，目前拖拉机市场的走势不明，在新产品上大量投资有可能是一种冒险行为。他和威伯在看法上再次发生分歧。他认为，最好的办法是保持迪尔公司在这一领域内的技术追踪，仅此而已。在威伯面前，他承认农场主已经认识到了汽油式拖拉机的潜在价值，但他又说，目前的机器并没给农场主带来普遍的经济利益，况且农机价格在不断下降，布特伍斯打算先看看再说。

威伯却坚持己见，这同当年他力倡分权时的劲头一样。他认为。尽管农场主对于拖拉机的消费态度尚未成熟，但是有些精明的小公司已经开始有意地去引导农场主对拖拉机的消费兴趣。他们在把耕犁用于拖拉机的问题上大作文章，事实上，他们正在制造并引导一种新的农机消费潮流。威伯的分析是：“由于现行的拖拉机在制造设计和价格上的不合理，商业银行在向企业贷款问题上采取了观望态度，这并不意味着银行家们对这一领域已经忽视”。

乔治·麦克斯特持同样的观点。他在对美国农机市场进行一番全面调查后得出的结论是，拖拉机正在向着轻巧矮小的方向发展，这将会引起农场主们对此的强烈需求，因为从长远看，拖拉机将是美国农场主的长期需求，特别是带有耕犁的拖拉机。在布特伍斯面前，麦克斯特进一步分析道：“其他小公司不具备象我们这样的实力，又不具备我们在耕犁应用于拖拉机上的优势，这简直是时来天地皆同力的大好时机，上帝让迪尔公司发展新型钢犁拖拉机。”

乔治·皮克和布顿·皮克已经等不及看布特伍斯的神色，而不顾一切地大搞起新品开发来。起初，布特伍斯极力反对，但由于两位皮克并没有让布特伍斯破费，布特伍斯也就睁一只眼闭一只眼了。两位皮克可谓神奇小子，他们请到农机制造领域的专家科斯·斯克罗夫斯基和内森莱赛叔侄二人，并从麻省理工学院挖到了中耕机方面的专家西奥·布朗。他们的行动很快得到了执行委员会的支持。

1916年，他们在母公司试验开发部大干起来。为了争取布特伍斯对开发新品的全力支持，打消他的消极想法，布顿·皮克专门同圣·路易斯的主融巨子们进行接触，从那里得到的消息是，银行家们对拖拉机制造的前景持十分乐观的态度。这无疑是对布特伍斯的一种鼓舞。

1917年，正在从事大量军工生产的迪尔公司把拖拉机与中耕机的开发提到了议事日程上。当时要求开始小批量生产拖拉机的倡议受到了董事会的支持。

批量生产一旦启动，人们便马上意识到了形势的严峻。按w·L·维勒的话讲，这叫“不干不知道，一干吓一跳”。莫林耕犁公司、洛克爱兰公司及其他一些公司都在暗中加紧了对新产品的开发工作，这显然是“机械动力必然彻底代替畜力劳作的时代趋势”使然，迪尔公司在耕犁上的优势正在受到威胁，而在拖拉机制造技术上的优势因没有形成规模生产而无法发挥出来。

1917年的情况表明，迪尔公司制造了100台拖拉机，每台耗资是21000美元。此时，但恩已经去世，对试验工作的领导由w·L·维勒接替。维勒对这项工作十分积极，使迪尔公司终于成为诸多独立的拖拉机生产厂家的竞争对手。这表示，迪尔在进入拖拉机市场上已经稳健地走出了第一步。

C·C·威伯担心，开发工作领导人但恩的去世，会给新产品的开发带来影响。为此，他专门拿出一个制造小型拖拉机的方案，以此来暗中鞭策维勒。威伯的担心显然有些多余，因为在产品创新上，维勒已迫不及待地走出了一大步。

维勒可不是布特伍斯，他早有自己的打算。不久，他自己的维勒汽车公司里开始快马加鞭地生产一种体重4500磅、售价1750美元的四缸拖拉机。尽管这种机器离C·C·威伯设计的700美元的拖拉机相距甚远，但在是否上马拖拉机生产这一问题上迪尔公司确实表现了远见卓识和实干精神。

如果说在1917年，主张上马生产拖拉机的人只有维勒、威伯和两位皮克等几个人的话，仅仅一年以后，持这种观点的人已经不在少数了。弗兰克·西罗威在乔治·皮克不在位时负责销售工作，他曾因在市场预测上有上乘表现而受到皮克的重用。此时，他们都想听听他的看法。西罗威的发言十分讲究策略，他不是像性急的威伯那样言必“上马拖拉机生产，”因为布特伍斯在这一问题上还没有彻底地转变过来，仍把钢犁生产始终放在头等重要的位置。西罗威首先把人们的注意力引到了销售商那里，因为他们最能把握客户的需求，当然也就最能真实地反映市场的需求，董事会成员从销售商那里听到的是：迪尔公司因未能投身到拖拉机制造业中而处境不妙。布特伍斯听到后吓得出了一身鸡皮疙瘩。西罗威用激将法激布特伍斯，他说：“福特汽车已经进入到拖拉机生产领域中，他们的产品如果上市，将会以上千台的数量出售。这种生产能力是迪尔公司目前制造能力的十几倍。”言外之意，迪尔公司再犹豫下去，就会被排斥在拖拉机市场之外了。布特伍斯向来不能容迪

尔公司处在被动挨打的局面，这是他的性格使然。西罗威的一番言词，激起了他决议大规模上马拖拉机生产的计划，他迫不及待地向西罗威问策，西罗威见时机已到，便献出了他的锦囊妙计。

早在 1892 年，一名叫约翰·弗里奇的机械师，制造了第一台既可以前行又可以倒行的汽油式拖拉机。1895 年，他在依阿华州的滑铁卢创立了滑铁卢汽油式拖拉机引擎公司。此后几年，他在固定式发动机上进行了大量试验，但效果不佳。尽管如此，弗里奇仍然会值得人们纪念。人们对吉普赛人经常使用的、可住在其中的、能拆开的卡车一定不会陌生。弗里奇就是今天这种标准的住房拖车的发明人，到了 1912 年，该公司开始生产一种名为滑铁卢小男孩的拖拉机，一共生产了 20 台，当年一售而空。到了 1915 年，因刚刚爆发的第一次世界大战引起的全球对粮食的空前需求，农场主们开始大量地使用起拖拉机作为大田劳动的动力。

1816 年在欧洲的滑铁卢，不可一世的拿破仑遭到决定性的惨败。可有趣的是，一百年后在美国依阿华的滑铁卢，迪尔公司却找到了新生的起点。西罗威打起了“小男孩”的主意。经过 3 年跟踪调查，西罗威向布特伍斯建议购买滑铁卢汽油式发动机公司。这就是西罗威向布特伍斯所献的计策。

此时，滑铁卢汽油发动机公司正在制造两台“滑铁卢小男孩”机，型号是“R”，重约 5240 磅，售价 1150 美元，两台拖拉机的速度分别为 2 英里/小时和 3 英里/小时。到 1912 年，该公司年产拖拉机已达 4000 多台。“滑铁卢小男孩”的优越性在于它是双缸价格，而不是四缸结构，很显然，双缸结构比四缸低得多，这是赢得顾客的首要因素。双缸本身还具有很多优点：它的巨式发动机的轴承比四缸立式发动机易调整；汽油在双缸内燃烧的较果比在四缸的好。此外，双缸设计使零件之间的磨损减少了一半，大大降低了发生故障的可能性，提高了拖拉机的工作效率。还需要说明的是双缸拖拉机加配迪尔公司的钢犁，在提高工效的同时还使能耗大大减少。这样一来，“小男孩”使一般农场主不但感兴趣，而且都买得起。

1918 年，经过西罗威在布特伍斯与滑铁卢总裁之间的穿针引线，迪尔公司最终以 235 万美元作成了这笔大买卖，从此，滑铁卢汽油发动机公司为迪尔公司所有。有两点需要注意的是：（一）在接手这家公司的当年，迪尔公司就出售了 8000 台“小男孩”；（二）从 1918 年起一直到本世纪 60 年代迪尔公司一直在使用双缸拖拉机。

随着开发工作的进展，1923 年，“大迪尔”标牌与 1933 年的“A 型”标牌相继问世，从此拖拉机开始逐步取代大田劳动中的牲口而成为主要的生产动力工具。迪尔公司几乎是在一夜之间跃居为拖拉机行业的领导地位。直到今天，迪尔公司的拖拉机一直畅销不衰。因拖拉机与迪尔公司的钢犁的合理搭配，耕地效率发生了飞跃性的变化。让我们看看这样一组对比：1874 年吉尔平犁用 3 匹马拉，12 小时耕地 3 亩；1930 年，拖拉机动力 10 小时可耕地 16 亩；今天，一台四轮驱动拖拉机与“12 联犁”合用，1 小时可以出活 10 亩。对此，迪尔公司自信地认为：“公司制造的拖拉机就是该行业中的福特轿车！”至于福特对此作何感想。就不得而知了。

## 产品多样化的发展

提到迪尔公司产品的多样化，这已经不是什么新的话题。但迪尔公司自

从实现现代企业制度后，在其扩张与发展过程中，在产品多样化上的不断求新，使它在美国农机市场上有很强的适应性。今天的“产品多样化”，已经不是约翰·迪尔当年那种在产品制造上技术性的变化，而是被作为迪尔公司营销的一种战略来加以使用。故此有必要对其多样化的产品来一下简单的考察，以便把握其产品多样化战略的指导思想。当然，这需要我们对迪尔公司从进入本世纪以来的主要产品进行一番必要的回顾。

进入现代企业行列后的迪尔公司，在产品系列多样化上已经初具规模。除了在产品系列上多样化之外，迪尔公司更强调在系列产品中种类的多样化，功能的多样化，而核心目的就是尽可能地提高农业劳动生产率。

让我们从其传统产品耕犁、播种机以及草加工机、收割机等几个系列产品的创新过程，来看看迪尔公司多样化战略的特点。

结合农业生产自身的特点发展系列产品，是迪尔公司农机制造的根本思想，在约翰·迪尔时期，这种思想就已经根植于迪尔公司的经营策略当中，能够破开黏性土壤的钢犁，便是约翰·迪尔为其公司产品发展方向定下的航标。西进运动直到本世纪初仍在不断地进行，其后果是使西部的万顷沃野变成了良田，大面积的稻麦、谷物和棉花播种下去，农作物的迅速成长给人以丰收的喜悦。可是，收割、打谷、脱粒等一系列繁重的工作，仍给农业工人们带来了极大的负担。这也是美国农业广种薄收的原因。在早期，农场主力抢种抢收而大伤脑筋，因为来不及播种的地往往意味着颗粒无收；到了收获季节，因节气变化抢收不过来的而造成的损失也屡见不鲜。迪尔公司为此在播种机和收割设备上进行了大量的开发工作。

首先我们来看一看迪尔公司播种机的发展历程。迪尔公司对播种机的制造是从半路出家的，它下属的播种机制造企业是由 1860 年成立的凡·布兰特谷物点种器公司和 1877 年成立的 D·爱索尔谷物播种机公司在 1911 年合并而成的。在 1860 年，凡·布兰特兄弟的撒种机在一个人的操作下，配以两匹马拉，一天可以播种 15 亩，那时的农夫要和马匹一样在田里步行，种下的种子不能被土盖上，农夫们往往用一块木板抹平土壤以盖住种子，十分辛苦。稍后，在上个世纪与本世纪之交的年代，迪尔公司在谷物点种器的谷钻上进行改进。这一改进不仅使种子可以被种到更合适的深度，而且还可以被散播到一行行的种穴当中，当播种器行经土壤时，播种和盖土在一个步骤中完成，值得一提的是，此时操作员可以坐在播种器后面的座上由马拉着进行播种了。在那时，另一种手动式谷物间种机也已经问世，这种机器的使用可以有效地控制杂草的生长，但在操作上必须由两个人同时完成：一个人负责赶马，一个人完成播种工作。此后，这种机器得到改进：由单人驾驶，播种由机械动力自行完成，对劳动力的要求减少了，但工作效率却仍同以往一样，随着拖拉机的问世，“铁牛”很快进入了播种的工作领域。在 30 年代，播种和施肥，由一种叫 J·D 棉花联合播种机的“铁牛”一次完成，其工作效率是以往四个人加四匹马工效的 10 倍。在这一时期，播种机进入了更高段位的制造，一台四行式谷物拖拉机，在单人操作下一天可以完成 40—50 亩的播种工作，在此后的数十年中迪尔公司在播种机上进一步开发，在原有基础上使工作效率进一步提高。今天我们要看到的 12 行播种机在播种原理上虽然没有发生质的变化，但一台这样的机器可以在革人操作下每日完成 130 亩以上的工作量，从而使工作效率出现了质的飞跃。迪尔公司对此并不满足，为了提高播种质量，它在近年还推出了一种气钻式播种机，这种播种机的特

点在于，一改以往用钢钻挖种穴的办法。代之以气动压力冲击成种穴，周围的土壤中含有饱满的空气，有利于种子呼吸。此外，这种播种机还把播种、培植草床与施肥三个步骤合并成一步完成，并用它 40 英尺宽的“大手”在一日之内抚摸上百亩的耕地。迪尔公司简直是在创造播种史上的奇迹。

全美对收割机的制造是从现代开始的，本世纪 20 年代，随着拖拉机逐步取代牲日动力，厂家们越发意识到，如果没有现代化收割机的大发展，美国就不可能实现在基本粮食作物上的大量生产。

迪尔公司很快涉足到这一领域中，50 年代，迪尔公司推出了小型的、个人操作型康拜因，随着这类机器的出现，全美家庭农场在收割方法上开始了革命性地变化。

1952 年，迪尔公司第一次成功地改造出了前推式谷穗装车联合收割机。这种双行式的“铁牛”，可以出色地一次性完成拾穗与脱壳两项工作。此后，迪尔公司对这种机器进行了较大的改进。今天我们看到的前推式谷穗收割机是一种 12 行的收割机。它属于迪尔公司“现代 9000 系列康拜因”中的一种，它在工作中的出色表现令人叹为观止——1 小时可以完成 15 亩玉米收割与脱粒。

棉花采摘一直被人们认为是一种即费心又费力的农活。多年来，人们只能用手工采摘，迪尔公司从 30 年代开始研制棉花采摘设备。经过不懈的努力，今天人们看到的 J·D 前推式采棉机已极其灵巧，它可以敌得上数十名采棉能手的速度。

美国中西部地区的大草原，是发展畜牧业的广阔天地。为了对这里的草进行收割与加工以供大量的牲畜食用，迪尔公司投入了大量的人力、物力与财力。这从早期迪尔公司与但恩公司的合作中就可以看出。继本世纪初，但恩公司在迪尔公司的领导下推出左手动测卷式耙之后，迪尔公司在草处理与草料收割机具上又有了长足的进步。在很短的时间里，迪尔公司在这一领域推出了几乎是层出不穷的新产品，从而使干草加工工作的劳动时间大大减少，劳动强度明显降低。本世纪中期，迪尔公司对许多新产品进行了定型，直到今天人们常常见到的 1600 型中枢割草机、3430 型前推式卷排机、5830 型推进式草料收割机、535 型包扎机和 348 型矩形包扎机，都是这一时期的产品。

1600 型中枢割草机（附加调节器和处理器），具有 16 尺宽的切割面，单人操作即可在很短的时间里完成大面积的割草、处理与打卷的劳作。

1460 型转盘割草机加配调节器，其转盘以每分钟 2600 转的速度高速旋转，在清除杂草方面，同 1600 型一样出色。

3440 型前推式卷排机。常被用于联合收割，它可以把快速收割与加工卷排两项工作结合为一步完成。

348 型矩形包扎机的问世实现了农场主多年的梦想——把干草自动打扎成方方整整的草捆。535 型包扎机显示出了它更加神奇的功能，仅在一人一机的工作环境下，它就可以在 6 秒钟内把卷排、卷扎、卷外包扎、吐卷等几项工序一气呵成。请注意，仅仅 6 秒钟，展现在眼前的使不是散在地上的杂草，而是一个重 200 磅的大草卷。

迪尔公司在本世纪制造的新产品可谓琳琅满目，数不胜数。到迪尔公司农机具博物馆参观的人们不难发现，迪尔公司本身就是一个农机具王国。它的不同系列、种类繁多的产品中，体现出一种共同的东西，那就是为把体力

劳动降低到最低程度而不断创新，永不停息。

曾有笑话说，美国战斗机性能最好地方不在其战斗部分，而在驾驶员座位下的弹射系统。虽说这是个笑话，但在对农机具驾驶员劳动保护的问题上。迪尔公司确实是给予了极高的重视，早期的人们只能同牲口一道在田里靠腿走，后来迪尔公司把操作人员请到了农机具上，尽管如此，仍不时发生农机具在使用过程中伤人的事故，随着产品的更新，驾驶员在农机具上的工作环境开始发生了微妙的变化，在他们的头顶上方开始出现了凉亭，下雨时可以用来挡雨。此后很快就出现了驾驶室，农场主对天气的变化有了更强的适应性，如果再把车灯打亮，迪尔公司的产品则几乎可以进行全天候的工作了。但迪尔公司对此并不满足，公司一方面在最大限度地简化室内的装置，以便使尽可能更多的人稍加培训就可以熟练地操作迪尔公司的农机，另一方面，迪尔公司在尽一切努力增加对驾驶员的身心保护。他们在驾驶舱内装上了空调，座椅设计既便于驾驶员操作又十分舒适。为了减少降低噪音对驾驶员身心的侵害，迪尔公司还独具匠心设计出了消音驾驶舱。在公司广告中一位坐在消音舱中的驾驶员一面在收割粮食，一面在听着音乐，并伴以丰收的果实，一副悠然自得的神情。显然，迪尔公司在劳动保护上所做的努力，从一个侧面也反映出了其产品多样化的战略。

#### 第四节 占领市场——迪尔公司的产品定价策略

1920—1930年，美国进入了慢性农业危机，同早期的格兰其社一脉相承的农业协会再度活跃起来。这些组织代表农场主向农机制造商大肆呼吁：农机价格太高了！政府在这一问题上从一开始就倾向于农场主。迪尔公司对此十分敏感。

很显然，农业合作社的要求有着现实的根据，面对来自“上帝”的愤怒，迪尔公司不敢掉以轻心，因为这将决定迪尔公司在农机市场上的份额。

此时，美国农业正在经历着由拖拉机代替牲口劳作的农业机械化过程。慢性的农业危机，使农场主认为购买“铁牛”比雇工人更划算，由此形成了对农业机械的广泛需求。这种需求对农机制造业来说，可谓是大发展的良机。但事情并非像人们想象的那样简单。强烈的需求必然拉动价格上涨，而农机价格上涨又使得与之相关的其他产品的价格攀升，再加上劳动力价格的刚性推进，使得全美的通货膨胀加剧。通货膨胀对迪尔公司的直接影响，是原材料价格急剧上升。为了占领市场，迪尔公司的产品价格始终不敢做向上的调整。在竞争加剧时，迪尔公司甚至还要对其价格做出必要的下调，这简直是在让分公司“大出血”。

面对新时期的产品定价策略，迪尔公司内部仁者见仁、智者见智。但最有代表性的方案，还是麦克斯特与乔治·皮克提出的。有趣的是，此二人提出的定价方案在策略上刚好相左。

麦克斯特的方案立足于迪尔产品的质量上的优势，他主张在原材料和劳动力价格上的压力下，不妨提高产品的价格；麦克斯特认为，提价未必就意味着失去市场，因为其他农机制造企业也面临着同样的窘境，它们也必然会使价格向上浮动，到那时，谁在市场上占有更多的份额关键是看产品的质量与功能，而迪尔在产品质量和功能上有着明显的优势，所以提价应是产品定价的总方针。他还主张，必要时可以在工人中大搞奖金激励活动，甚至；可以实行分红制，以激发工人的质量意识；至于农业协会，可以置之不理。麦克斯特十分自信，他认为，农业合作社只是一盘散沙，早晚会不攻自破，大可不必为此而担心。

乔治·皮克不以为然。他提出，麦克斯特的策略会招致来自政府的压力。如果真的走到那一步，事情可就不好收拾了。他认为，最好的办法还是把原料和工资价格上涨的部分尽可能消化在企业内部。皮克把定价的策略立足在企业的管理上，并为此提出了可行性方案。他认为工人的劳动技术水平有待提高。针对麦克斯特，他提出“不如把奖金部分用于对提高工人劳动技能的训练上，因为每个工人都清楚失业意味着什么，产品质量元需靠增加薪水来保证，而应靠提高工人的技术来实现。不仅如此，大量存货的耗费也是造成价格上涨的因素，究其原因，是由于生产和销售之间存在着脱节。”皮克分析说，迪尔公司的生产部门在把成品卖给销售部门时，总是希望提高价格。而销售部门则相反，它们愿意以低价进货。这样一来，生产和销售之间产生了裂痕，使产品库存增加，价格不易降低。所以，关键问题是要密切生产与销售之间的合作。他提议，各销售分公司不仅要完成和总公司的销售合同，而且还要向生产部门即各家工厂提供有关信息资料，且每3个月作一次修正。他称此为“预估系统”。他要求各分公司要对自己预估的准确性负责，预估内容应包括农作物的生产情况和农机具的销售趋势等。这样一来，就可



以从根本上解决产品价格居高不下的问题。皮克认为，任何明智的企业都会采取这一策略来作为其产品的定价基础。

麦克斯特则认为，皮克的理论中根本没有把产品质量放在首位，而质量决定着迪尔公司产品的命运。他拿出了一个极端的例子反驳道：提高劳动生产率固然可以达到薄利多销的效果，但“便宜没有好货”这在农机市场上也是尽人皆知的。

迪尔公司管理层就定价策略进行的深刻的考虑最终推出了一个经过深思熟虑的方案。这一方案把麦克斯特与皮克的主张折中了。具体的做法是：（一）在避免农业协会注意的情况下，适当提高产品的价格，但价格的上涨一定要轻微。提价幅度普遍定到了 3% 左右，这当中首先应包括耕犁、耙、播种机等几种产品；（二）在生产和销售的合作问题上，莫林总部管理层加强了对分公司经理和工厂经理之间交易的监督，并因地制宜地给予各分公司以灵活处置的权力，通过对企业内部管理的约束，使产品价格下降。每一个区域的分公司，在价格条款上须尽量统一，这样就避免了克雷顿法产品价格带来的冲击。为了避免由此而在工人中产生的影响，公司决定拟议分红制的方案。但最终这一方案没能得到通过。尽管如此，不久迪尔公司内部在海威特的倡议下，还是建立起了一套较完善的激励机制，以奖励那些在工作中有突出贡献的工人。

20 年代晚期，迪尔公司协助国家农机具制造协会进行调查后，向农场主进行了一系列宣传，向他们解释农机产品价格上涨的原因，以求得他们的理解。迪尔公司这样做的意图在于让农业协会知道，农场主的反对会导致生产规模下降和生产成本过高这一“越吃盐口越重的”局面。

## 第五章 跨国公司——迪尔公司发展成为世界最大农机公司（1930 年至今）

### 第一节 到国外寻找机会 二战前的海外经营活动

1928 年 10 月，迪尔四世——迪尔斯·威曼，即查尔斯·迪尔的孙子（威廉·布特伍斯的侄子）出任公司总裁，布特伍斯担任董事长。当年年初·布特伍斯已经当选为美国商业立法委员会主席。年事已高的布特伍斯把公司的管理大权委托给了查尔斯·威曼，他自己实际上已经退居二线。为了树立威曼在公司中的权威，公司最高领导层引入了一个新的职位——首席执行官（C·E·O）：谁处在这一职位上，谁就拥有操纵整个公司的权力，此时公司总裁就是公司首席执行官，也就是说，威曼在董事长不在时行使董事长所拥有的一切权力。

如果说迪尔公司在迪尔三世——布特伍斯时期，其海外经营还带有自发色彩的话，那到了威曼时期，迪尔的海外经销则开始带有明显的目的性了。

威曼是工程师出身，在产品制造技术上自然是内行。他认为，经营成败的关键是能否拿得出品质一流的产品。新官上任伊始，他就提出了技术改造的问题。可天公不作美，30 年代的经济大萧条开始了，纽约股票市场的“黑色星期五”，使许多把自己的全部财产投资股市的股东一夜之间成了穷光蛋。倒霉的投机商们从摩天大楼里跳出的事给人们心理上蒙上了一层阴影。制造业也不可避免地笼罩在这层阴影中。1933 年 3 月，全美失业人数达到了 128000 人，对疲软的市场，迪尔公司也步履维艰，1931 年的销售额只有 2700 万美元，1932 年、1933 年锐减到 870 万和 900 万美元的水平，3 年中公司共损失 1100 万美元，威曼的技术改造设想因资金匮乏而暂被搁置。

迪尔三世在给威曼让位时，曾说过一句意味深长的话。他在董事会上讲：“威曼先生在其行将就任的职位上，将面临许多新的机会，同时在他的任期中也将面临新的问题，那就是商业中的金融问题。”善于洞察经济风向的布特伍斯显然已经预感到了经济周期中的萧条时期即将到来。果然，他的这句话在不到两年的时间中就应验了。

威曼面对自己的理想和公司现实之间的巨大差距，做出了“退而结网”的选择——着手解决资金问题。

当时公司面临着严重的销售问题，大量产品积压在库中，资金流通受阻；而另一方面，股票市场熊市的出现，使股民对股市的投资热情降到了最低点，这样一来公司的筹资渠道又出现了问题。此时的迪尔公司陷入到困境之中。

迪尔公司曾向银行告贷，但此时的金融机构对提供贷款抱有异常审慎的态度。尽管迪尔公司在全美农机行业中占有显赫的位置，但银行仍然提出，要在对迪尔公司进行全面调查研究之后才能做出是否放款的决定。迪尔公司领导是最不愿意和金融机构打交道的。在公司发展史上，迪尔公司和国外银团、国内辛迪加都没有过接触，但密切接触的结果总是使迪尔公司在有可能得到资金的同时，面临着被人吞并的危险。

最终，威曼把销售问题作为解决资金不足的重点。在国内市场，公司力图通过扩大信用范围——提供不同种类的商品信用来筹措资金；在国际市场，积极寻求合作伙伴，以便扩大公司产品的销售。

就国内而言，本世纪 30 年代迪尔公司向农场主提供十分优惠的商品信用的做法，直到今天仍使它感到十分自豪。公司把这一做法称为迪尔公司与

农场主们同风雨、共患难，事后看来，这一做法不失为威曼在当时的一种明智举措。因为公司这样作有一举两得的效果。

公司向农场主提供产品并答应农场主可以分期、延期付款，甚至必要时公司向客户暂时无偿提供农机具。公司这一系列扩大商品信用的做法，在1931—1933年这3年中，对农场主的帮助着实不小。经济萧条年份农场主手头自然不会宽裕，能够及时向他们提供农机具，自然深受欢迎。农场主们一旦有了资金，首先要考虑的肯定是迪尔公司。这一做法远比那些挨家挨户讨账的公司高明得多。迪尔公司此举的另了收获在于，避免了客户的流失。迪尔公司坚持在萧条年份扩大商品信用，在许多农场主看来无异于“为朋友两肋插刀”。其影响之深程度是惊人的。甚至在90年代的今天，迪尔公司的这段历史在农场主中仍被当做一段佳话，当然，威曼的这一销售策略对迪尔公司而言不是没有代价。当时分公司在销售时曾以公司的优惠政策为砝码要求农场主不得使用其他公司的农机产品。为此威曼一度陷到了反托拉斯法案子中，迪尔公司管理层也一度心惊肉跳。此外，迪尔公司在1913年亏损额达100万美元，1932年达570万美元，1933年为430万美元，3年累计亏损达1100万元，这使迪尔公司不能不感到切肤之痛。

国内可以捞钱的地方几乎寥寥无几，唯一的出路就是向国外市场出击，威曼在积极寻求能够接纳迪尔公司产品的海外市场。

1917年俄国十月革命爆发，苏维埃政权的确立，标志着全球范围内第一个社会主义国家的建立。为了捍卫刚刚建立起来的政权，列宁采取了战时共产主义政策。这一政策的坚决贯彻，一方面使新的政权得以巩固，另一方面，由于政策中采取了取消商品货币关系，施行余粮征集制，从而导致国内市场狭小，不利于经济发展，列宁新经济政策的出台，使苏联的对外贸易开始活跃起来。1920年苏联农业总产量只等于战前1913年总产量的60%，而到1925年，农业总产量已经达到战前总产量的87%，苏联开始对农机大量需求。20年代早期，苏联开始从美国进口拖拉机。

当迪尔公司得知本国的福特森拖拉机在苏联市场看好时，开始以自己生产的“滑铁卢小男孩”对苏联市场进行试探，结果是“小男孩在那边生活得不错”（皮克语）。相继就是连续不断的订货单从苏联飞往莫林。要求订购的除了“小男孩”、“巨型四号”等几个品牌的拖拉机外，还包括“四十号”铁犁等。

1927年12月联共（布）第15次代表大会召开，新经济政策开始被逐渐取消。威曼1928年成为迪尔公司的总裁之后，一直关注苏联经济政策的变化方向，因为苏联不仅是迪尔公司的老客户，而且也是最大的客户。

苏联社会主义建设的第一个五年计划是从1928年开始的，其目标是通过在国内大量建立大型企业而使苏联从农业国变为工业国，以实现社会主义工业化。1928年，苏联对从美国进口拖拉机的数量突然进行了消减。上年，苏联进口美国拖拉机为5105台，其中迪尔公司出口苏联的拖拉机仅13台；1928年，苏联进口美国拖拉机成为4588台，其中迪尔公司出口苏联的拖拉机增加到51台，许多美国企业认为苏联外贸政策在转折，于是纷纷改变自己的海外经营政策，开始对苏联市场失去信心。而威曼对此另有一番看法。他认为，苏联要实现工业化，必须首先发展农业这一基础产业。在工业化没有实现之前，苏联对农机产品的需求量不可能缩小。这对迪尔公司来说将是一次新的机会。

威曼显然承袭了迪尔家族洞察事态的本领，事情的发展果然不出他所料，1929 年的经济危机使西方国家的农机产品大量滞销，苏联外贸部门认为这是廉价进口农机具的好机会，于是开始大量进口美国的农机产品。迪尔这一年向苏联出口拖拉机（不包括其他农机具）2232 台，是上一年出口量的 40 倍，占全美拖拉机出口量的一半。“滑铁卢小男孩”在苏联敖德萨地区大显身手。“D 型”拖拉机因操作简便、工效显著而深受喜爱。迪尔公司的产品在苏联被真正接纳了。在此后的 2 年中，迪尔公司一共向苏联出口了 5860 台拖拉机。1928—1931 年 3 年间苏联从迪尔公司购买的产品数额之大让人吃惊——总额高达 980 万美元。仅 1930 年，迪尔公司向苏联出口的产品就占迪尔公司全年销售总额的 10%。

威曼的海外经营初战告捷。接下来开始寻找新的伙伴以扩大战果。事实上，苏联进口农机具的贸易政策的最终目的是要走进口替代的路子，这一点迪尔公司管理层早有共识。公司副总裁布顿·皮克在对苏贸易搞得火热的时候就提出，迪尔公司应当全方位到海外探索机会，而避免在一棵树上吊死。

“迪尔王国”在这一时期的外交活动显得十分频繁，面对放在办公室的世界地图，威曼把注意力放在了南美洲这块富饶的大陆上。这里沃野万里，一定需要迪尔公司。威曼开始翻起了陈年的旧帐簿，希望从历史的聚宝盆中找到现实行动所需要的指北针——“1894 年，阿根廷开始最早和美国进行农机产品的贸易往来。19 世纪末，迪尔公司曾通过布诺斯·艾瑞克的 Agar Gross 进出口公司第一次把‘吉尔平’成功地推销到阿根廷”。对于这位久违的阿根廷老客户 Agar Gross 有必要重话桑麻之谊。威曼派出了公司在海外事务方面的专家弗兰克·西罗威全权处理此事。

西罗威不负重托，1929 年一年就同阿根廷初步达成了年出口 2194 台拖拉机的合同。

但事态的发展并不总是让人乐观，全球性的经济危机使阿根廷同样受到了牵连。克罗斯公司购人的迪尔公司的产品尽管在阿根廷受到青睐，但阿根廷方面却无力按期支付迪尔公司。

在南美初试锋芒的迪尔公司很快又把目标对准了南非，1930 年，南非的一家知名进出口公司社耐尔·艾登公司订购了迪尔公司大量农机具，但不久该公司便同阿根廷的克罗斯一样，面临倒闭的境地。经西罗威从中一番周旋，迪尔公司最终得到该公司 70000 南非英镑的股票和 50% 的商业利润，折合价值 339500 美元，作为南非购买迪尔公司产品的偿付。至此，迪尔公司成为美国制造业在南非实行控股经营的企业之一。

1929—1933 年的经济危机对美国来说，因罗斯福“新政”而幸免于难。1933 年 6 月国家工业复兴法的通过使迪尔公司从中获益不少，政府在农业上采取的让农场主缩减大片耕地和屠宰大批牲畜，由政府付款补偿的做法，使政府支付农场主的现金又回到迪尔公司手中。经济的复苏，再加上迪尔公司有效的海外经营，使它的生意达到了有史以来的又一个顶峰。1937 年，在公司创建百年纪念时，迪尔公司的销售额首次突破 10000 万美元。

二战的爆发使迪尔公司和众多美国制造业其他企业一样成为了国家兵工厂，迪尔公司在没日没夜地生产坦克。威曼也在国家需要下应征入伍，成为美军军法部的一名上校。公司的管理由战时总裁布顿·皮克担任。这一时期，迪尔公司的生产几乎全部是在政府的管理下运作。这种局面一直维持到 40 年代中期二战结束。

## 第二节 在全球范围内配置生产——战后初朗的海外经营活动

1944年10月31日威曼回到公司，恢复战前公司总裁的身份。皮克成为公司的高级顾问，而公司副总裁由波依尔担任。

复位后的威曼，上台伊始便踌躇满志地去实现他久有的对迪尔公司产品进行全面技改的打算，威曼显得有些迫不及待了，他预感到自己的身体可能不会允许他继续工作多久，于是首先在拖拉机的汽缸设计上进行技术革新。

迪尔公司30年代的双缸引擎设计简单、能耗少、马力大，一直到战后仍然受到农场主的青睐，但威曼坚持认为未来的市场将要求更大容量的汽缸。这表明，迪尔公司即将从事四缸和六缸引擎的开发。

威曼的这一动议，导致迪尔公司再次出现了产品在系列上的更新换代。从二战后到50年代中期，公司的技改在威曼的倡导下发生了如下变化：设计更加合理的新50型马达和60型马达分别代替了以往的双缸MB型、MA型马达。

1953年，70型马达在内布拉斯加试验成功，这标志着迪尔公司又增添了一种更加节省燃油的节能型发动机。

相继而来的是，40型标准三轮式系列拖拉机取代了老式杜伯克M型、MT型、MC型产品，80大马力柴油机取代了R型柴油机。

在联合收割机上，迪尔公司在1952年把老式N112A型康拜因淘汰，代之以N025型自进式小型康拜因，1954年谷物联合收割机由N010升级到N045，60年代初研制出了第一台双排式自推进型棉花采摘机。

1956年新问世的N055谷物收割机几乎可以适应对任何作物进行两行或四行收割。

在威曼看来，跨国公司将在二战后的世界经济舞台上唱主角，而跨国公司能在国际市场上叫响的首要条件应是一流的品牌、一流的技术。

1955年，查尔斯·威曼的健康状况日趋恶化，他决定让位给自己的女婿威廉·亚历山大·海威特。5月24日，海威特当选为迪尔公司第五代最高领导人即第六任总裁（布顿·皮克曾经任过战时总裁）。

象迪尔家族历代领导人一样，威曼在离任之际给公司的新一代领导人也留下了一份宝贵的财产，那就是经过全面技术改造后的迪尔公司。双缸引擎被三缸、四缸、六缸所替代，此举为迪尔公司下一步的发展奠定了稳固的技术基础，威曼为迪尔公司拉开了雕弓，箭已在弦，只等海威特瞄准猎物，扣动弓弦了。

二战后，美国成了全球头号富有的国家。布雷顿森林体系的确立，使美元因成为唯一可以和黄金挂钩的货币而身价倍增，面对战后世界各国百废待兴的局面，美元如洪水般向海外流动，美国成了国际资本流动的发源地。

海外投资的热潮也在诱惑着迪尔公司，加上政府的鼓动，海威特为迪尔公司制定了新的方针——建立跨国公司，并以此超越国际收割机公司。对此，公司上下莫衷一是。保守势力一如当年布特山斯的主张——立足国内市场；激进派以董事会的艾尔伍德·克蒂斯、乔治·福克兰和元老维拉特·D·豪斯福德为代表，极力主张把经营的主要方向放在海外。海威特主意已定，开始了他新官上任后的“三把火”。

海威特的“第一把火”是更换领导班子，海威特本人在迪尔公司任职的时间不短，但他在公司最高管理层任职的时间并不长，这显然对他推行自己

的主张不利。为了削弱家族管理中的保守势力，以便迪尔公司完全掌握在自己手中，海威特在出任后的几个月内，就把以往在分公司颇有影响力的几个主张海外建厂的人物拢到了最高管理层来，其中包括弗拉泽和罗伊德·肯尼迪等。在董事会上，艾尔伍德·F·克蒂斯和乔治·福克兰两位少壮派人物和资深经理维拉德·D·豪斯福德站在海威特一边，使海威特很快就坐稳了交椅。

接下来的“第二把火”，就是拟定了迪尔公司海外经营战略所包括的六条细则，即产品销售，利润率；产品质量及新型的设计。安全的操作；最佳的员工、经理、股东和公共关系。

第三把火，海威特提出了迪尔公司建造新的办公大楼的计划。

海威特的主张很快就在公司得到了贯彻，至此，海威特把公司的发展方向彻底转向了跨国经营的轨道上。

跨国经营主张的出台，使公司内部争论的交点转移到了战略的具体目标上，弗拉泽的南美研究小组经过详尽考查后在提交到董事会的报告中认为，巴西和阿根廷是迪尔公司当前投资的最佳时机。弗拉泽强调，阿根廷是迪尔公司在战前就有过亲密合作关系的伙伴，通过多年的业务交往，公司熟悉那里的业务，对在那里投资有充分的把握，为了指出此举的战略意义，弗拉泽认为，在欧洲、迪尔公司的几家对手均领先一步选择了最佳的投资对象，欧洲农机市场从目前看已经出现了大量的国际收割机公司的产品。迪尔公司现在插手欧洲市场显然是晚了一步，而南美则不然，那里不但存在着极有潜力的市场。更重要的是，目前仍然可以称得上是块处女地。在那里，迪尔公司不会面临来自竞争对手的压力，凭借战前在那里建立起来的贸易关系，迪尔公司在南美市场必将看好。

1953年12月，分公司经理罗伊德·肯尼迪获悉，联邦德国银行家们正在寻求外资以解决他们眼前面临的窘境。当消息被带到董事会时，克蒂斯预感到这里面会有文章可做，于是，在海威特委派下，克蒂斯对此事展开了调研。

很快，海威特了解到，联邦德国银行想盘活一家座落在慕尼黑的德国农机公司，由于资金有限，只能拥有该企业的30%的股票，价格250美元。银行愿意出让该公司51%的股票，让外资控股。自克蒂斯经过调查后认为，该企业之所以面临倒闭，原因有二：一是该企业曾经受过严重的空袭（为了说明空袭的程度，克蒂斯在报告中特别附上了企业被炸弹破坏后的照片）；二是战后东、西德间“铁幕”的形成，使该企业丧失了原先在民主德国地区的大量客户，但是，由于该企业战前的经营规模非常庞大，它目前有如百足之虫死而不僵。克蒂斯尤其强调，该公司始建于1859年，其产品“巴尔狗”在德国已经家喻户晓。

提到“巴尔狗”这个名字，喜欢从历史中寻找灵感的海威特联想到了查尔斯·迪尔时代的一个人物，那就是亨里奇·兰泽。

亨里奇·兰泽是德国知名农机具制造商之一，他于1859年创建了自己的公司。很快就使自己的产品享誉海内外，当时兰泽的产品主要销往英国和美国，1902年兰泽曾游访美国。并同查尔斯·迪尔有过交往。此后，他的“巴尔狗”牌农机便在全球叫响。“巴尔狗”牌拖拉机品种齐全，尤其适合德国农业耕作的需要，其中又以15马力的“巴尔狗”最受欢迎，价格低廉，仅2750马克/台（相当于1100美元）。兰泽公司到二战时年产量已超了100000

台，直觉告诉海威特，兰泽公司将可能是迪尔公司的一块肥肉。

与此同时，海威特还在用自己的“筛子”筛选着适合迪尔胃口的拉丁美洲国家，海威特的“筛子”是有特殊尺寸的。能够留在“筛盘”上的企业，在海威特看来应该具备如下条件：（1）最好是一个已经存在的企业组织；（2）该企业应有自己成套的设备和人员；（3）企业已打通了和市场之间的渠道。

海威特把在西德、墨西哥和阿根廷投资的方案提交到董事会。经过一番激烈的争论，最后决定放弃弗拉泽关于进军南美的动议，而把墨西哥和西德作为迪尔公司跨国经营的第一站。

弗拉泽对董事会的无情动议而持保留态度，他始终坚持着自己的观点。海威特为了慎重期间，认为有必要在行动前对欧洲和拉美的墨西哥进行一番考察，于是他委派弗拉泽和克蒂斯分别到欧洲和拉丁美洲进行更全面详尽的调查，临行前，力主在拉美投资的弗拉泽在海威特面前再次表示，投资于南美是他经过精确论证的有把握的结论。欧洲之行只能进一步证明这一结论是正确的。海威特叮嘱道：“欧洲之行你要带着眼睛去看，和银行界接触你要竖着耳朵听。”

不久弗拉泽回来了，他把在欧洲所看到、听到的有关情况做了详尽的汇报：迪尔公司的老对手国际收割机公司确实走在了迪尔公司前面。早在1905年，他们就在瑞典进行了投资，1910年他们又涉足德国，在那里的福特·福格森农机工厂就是那时创建的。同年，该公司还曾在法国进行大量投资，此外，麦西·福格森在1920年也向西欧的农产品大国法国开始投资建厂，不过，弗拉泽指出，战前和战后毕竟是两码事。就他目前掌握的情况看，欧洲的重建工作刚刚起步，渴望得到资金。因此，迪尔公司打入欧洲市场完全有条件，弗拉泽的态度发生了180度的大转变。

弗拉泽的报告使迪尔公司管理层拿定了主意：接近兰泽公司！

1956年1月，海威特亲率一支由财务副总裁肯尼迪和工程技术副总裁潘斯组成的谈判小组前往西德慕尼黑。兰泽股票的转让由西德银行受理。51%的兰泽股票价值为530万美元，其中包括可以变为现金的票据和全部机器设备。银行和迪尔公司都十分清楚，兰泽如果能被盘活，首先要做的应是全面改造。银行提出的价码是企业改造加51%的股票，总价值应在1012万美元左右，可肯尼迪认为，如果把目前由银行负担的工人工资考虑在内，购买兰泽的总资金要达到2500万美元。

海威特在谈判桌上提出了自己的担心。他认为，就目前“巴儿狗”的价格而言，国际收割机公司在西德推出的福德·福格森牌拖拉机更有竞争优势。海威特的这种说法在多数人看来是他同银行讨价还价的一个砝码，但海威特却由衷地认为，在欧洲市场上确实有些来自美国的公司已经扎下了很稳固的根基，而迪尔公司在这一领域仍处在探索阶段。海威特显然感到，在西德建厂这件事中有许多自己未知的东西，而这些未知的因素给海威特勃勃的雄心带来了一丝阴影。

但是兰泽的诱惑力是如此之大，使海威特不得不最终下定决心购买。

海威特的决定主要来自两方面的支持，第一是兰泽的真实价格，第二是兰泽的企业文化。

海威特专门把在墨西哥考察的克蒂斯召到了西德，由他监督审核兰泽的金融实物资产的总价值。克蒂斯的工作是卓有成效的。他的审核结果是，兰

泽目前现存的设备中有很大一部分在设计和工艺上均优于迪尔公司的设备，如果按国内市场价格估算，兰泽的价格应在 1500 万美元上下。由此可以断定，银行提出的价格是合理的，即银行以成本价出让兰泽。

兰泽近百年经营中形成的企业文化，也是吸引海威特购买兰泽的初衷之一。兰泽的工人素有克勤克俭、守时认真的工作作风。这是老兰泽在开创企业时留下的传家之宝。据说，为了让员工上班守时，当年兰泽曾无论寒暑，每天在上班前的固定时间站在厂门口，对那些上班迟到者，总是习惯把自己的表放在他们的鼻子下面，让他们清楚自己的违规行为。兰泽精打细算，克俭经营的作风也是出了名的。他不能容忍车间在生产过程中的无端浪费，甚至不能忍受一颗掉在地上的螺钉。每每发现这类事情，他都要当成事故来追查，在“肇事者”的衬衣袖口上做上标记以示警告。如此严格的管理，使兰泽公司具有一支训练有素、技术精良的员工队伍。二战前，德国 40% 的农机具由兰泽公司生产，兰泽的名牌产品“巴儿狗”在德国如同迪尔公司的“小鹿”在美国一样出名。

海威特在做出购买的决断之前，反复考虑过兰泽公司存在的种种问题。战后，兰泽的海外经销机构受到彻底的破坏，要想使“巴儿狗”重现战前在海外的风采已经不可能；1944 年至 1945 年的轰炸使兰泽厂区狼藉一片，而上千名员工在等待着维持生计的工资；50 年代初，兰泽在经营上又出现了方向性的错误——因“巴儿狗”对西德农民而言体形过大，遂决定生产一种名为“奥尔狗”的小型拖拉机，但由于急于上马新项目，在“奥尔狗”的发动机上出现了问题，这给本来就已经资本短缺的兰泽公司雪上加霜。迪尔公司如果接手兰泽公司无疑又是个亟待解决的问题。

经过一番又一番的谈判，在海威特的再三权衡之下，迪尔公司于 1956 年购买了兰泽公司，并于当年在第 20 万台“巴儿狗”问世之际，结束了“巴儿狗”这种单缸拖拉机的生产。

正如海威特预想的那样，迪尔公司很快投入了对兰泽的重建工作，而且工程进展十分顺利。新的厂房拔地而起，旧的车间复修一新，迪尔公司的生产线部分或全部替代了那些老式的生产线，兰泽在注入了迪尔公司的血液后复活了。

但复活后的兰泽公司并没有马上恢复到它战前在德国的地位。随着德国农机市场上国际收割机公司和麦西·福格森公司产品的出现，兰泽公司的销售记录十分一般。事实上，在德国人的心目中，兰泽这个名字已经成为昔日的辉煌。对迪尔公司而言，兰泽公司的问题还不止如此。迪尔公司在对这个有着近百年历史的企业的管理上明显缺乏经验，对当地的经销方式、商业传统以及农耕环境和农业条件更是知之甚少，而这些都直接或间接地影响着兰泽公司的经营。一个明显的失误是，迪尔公司在购买兰泽公司时没有同时买下“巴儿狗”的品牌。这一品牌在西德农机市场上有如无形的广告，看到“巴儿狗”，人们会很自然地与廉价优质、信誉可靠等概念联系起来。迪尔公司把兰泽的新产品换上了迪尔公司的“鹿”的标志。海威特的初衷是希望迪尔公司的标志在西德、在欧洲市场，如同在北美一样被人们普遍认可，但事实却并非海威特所料。

兰泽的经营情况引起了舆论界的关注。有些人认为迪尔公司在跨国经营蓝图绘制出现了败笔；而相反的看法是，迪尔公司在慕尼黑——一个缺乏完备信息的新领域中，在很短的时间内使兰泽开始运转，并使之开始成为西欧



重要的农机制造厂家之一，仅此就足以说明迪尔公司已经成功地进入到了跨国经营的领域中，海威特则清楚是意识到，迪尔公司已经开始了战后的跨国经营，而且正在“摸着石头过河”。

克蒂斯在处理兰泽公司事务之际，把从墨西哥带来的消息汇报给了海威特。墨西哥政府尽管通过进口许可和高额关税来限制进口。但对迪尔公司却情有独钟，希望迪尔公司在有兴趣时在墨西哥投资办厂，可以选择独资、合资或合作经营任何形式。从购买兰泽得到的经验使克蒂斯认为，无论在气候、地理环境、商业传统和基础设施建设上，墨西哥东北部的蒙特雷都是迪尔公司比较理想的投资地点。所以，后来经董事会通过，1956年迪尔公司以200万美元在墨西哥的蒙特雷建立了一家除主要生产拖拉机外还同时生产车斗耙耙和钢犁的综合性农机具制造厂。该厂在很短的时间里，630型、730型和830型拖拉机就投入了生产。1956—1960年，迪尔公司在墨西哥的销售量从150万美元升至450万美元。至此迪尔公司在墨西哥和西德的海外投资建厂战略初步实现。

1957年西欧六国达成《罗马条约》，建立了欧洲经济共同体（EEC），其成员国——法国、西德、意大利、比利时、荷兰、卢森堡之间建立起对非成员国的统一商业政策，并清楚了成员国之间的贸易壁垒。尤其是彼此间在农业、经济政策上的协调，使该组织各成员国出现了对农机具的强烈需求。

在法国奥尔良的ETS·R·ROUSSEAU公司和另外两家小型农机制造公司——立米·菲尔斯公司和THREBAND BOURGUIGNONNE公司因面临来自欧洲经济共同体其他成员国的竞争，于1958年合并为一个新公司—CCM公司（COMPAGNIECONTINENTILE DE MOTOCULTURE）。这三家公司联合后，渴望能够成为一个可以生产全套农机产品的公司，但如同兰泽公司一样，CCM公司也同样面临着严重的资金问题。

组建CCM公司和消息被迪尔公司获悉，它开始有意靠近这家公司，很快，迪尔公司就加入了CCM公司。CCM公司同意迪尔公司购买公司51%的股票，而且还可以分别买三家分公司的股份，范围在15—20%之间，CCM公司在建成后的几年中，一直保持着良好的动作状态，立米公司的收割机销量一直看好，THIEBOUND公司的除草设备在欧洲也有喜人的前景，到1965年，迪尔公司已拥有ROUSSEAN公司80%的股票，至此，迪尔公司的跨国经营在法国也站稳了脚跟。

迪尔公司对西德兰泽公司及对法国CCM公司的投资使其产品开始在欧洲占有一席之地。海威特的胃口越来越大，他嘴里吃着兰泽和CCM公司，手中拿着墨西哥蒙特雷工厂，眼睛还在盯着全球范围内可以投资的一切地区。

这一时期，美国的跨国公司得到了空前的发展。

1945年战争结束时，美国有138家大公司在海外拥有子公司近两千家；1955年，这类大企业发展到170家，其海外子公司增至3114家；1960年，这类企业的数目为185家，子公司达4796家。在这一时期，美国在全球最大跨国公司中居绝对优势地位。迪尔公司除了在西德、法国、墨西哥进行跨国经营之外，又在西班牙、南非、阿根廷等国进行海外投资。1963年，迪尔公司的农机具销售额超过国际收割机公司，成为这一领域的领导者。

### 第三节 民族主义的冲击——海外经营方式的变更

60年代中后期，来自迪尔公司海外经营的报告显示迪尔公司的利润开始出现不同程度的滑坡。1964年，迪尔公司在南非亏损额为50万美元。在拉丁美洲的经营也每况愈下。在墨西哥，迪尔公司只能维持微薄的利润，在阿根廷，仅1967年就亏损760万美元。与此同时，在欧洲的经营也出现了麻烦。欧共体的建立，欧洲各国经济力量的联合，使美国在欧洲的跨国经营受到了无形的阻碍，迪尔公司的海外经营活动面临着重重压力。

海威特认为，这正是迪尔公司强调集权管理的好机会。1966年，董事会采纳了波泽·阿伦（迪尔公司的政策顾问）的建议，对海外机构进行了改组：海外事务由两部分组成。一部分是跨国市场和跨国制造，由乔治·福兰克负责；另一部分是海外行政管理，由约翰·格拉弗朗德承担。公司对海外市场进行了分区，包括：欧洲非洲区、拉美澳洲区，并分别设置一名经营督导管理各区事务。所有海外事务最终由乔治·福兰克负责向总裁海威特汇报。此外，根据海威特提出的经营方针，对管理层也做了调整，新增了几名副总裁，分管工业和劳工关系、战略企划、公司顾问和公司财政等事项。

二战后，世界政治经济舞台上的重大变化之一，是殖民地国家在政治上的独立和在经济上的发展。这些国家不愿意看到本国的自然资源和经济命脉被外国资本垄断、控制和掠夺，并认为这是本国、本地区经济长期不发达的根源。它们在政治上虽然相继获得了独立，但并没有摆脱长期殖民统治所造成的经济落后局面。为了发展本国经济，实现工业化，在国际贸易中只能以农产品、原料等初级产品来换取工业设备和技术，国际市场在跨国公司影响下，初级产品的价格被压得无法让人接受，贸易上的歧视现象使得战后独立起来的国家开始联合起来。到1964年，77个战后相继独立的发展中国家在日内瓦发表宣言，向全世界宣告“77国集团”成立，其宗旨就是“要逐步收回被殖民主义者长期霸占的自然资源 and 国民经济命脉，发展和振兴民族经济。”一时间在发展中国家内部普遍掀起了对外国资本实行国有化和民族化的运动。这一运动涉及到这些国家国民经济的各个领域，其中包括对外贸易的海关权归属问题，金融领域中的货币发行权问题以及外国企业国有化的问题等，范围之广，力度之大实属空前。从1960年开始到1976年，美国在这些国家中跨国公司共有342家企业被接管，在全球范围内，民族化浪潮随着各国经济的发展与增长而此起彼伏，日见汹涌，美国共有272家跨国农业企业被这些国家不同程度地进行了国有化。这一浪潮，尤以中美洲的墨西哥、南美州的阿根廷和南非开展得最为轰轰烈烈，迪尔公司在这些国家和地区的跨国经营面临着不可避免的阻碍。

墨西哥在战前就开始了对外国企业的国有化。战后，墨西哥政府在赎买活动上更加积极，国家电力部门中的外资企业被全部墨西哥化，美资矿业公司和烟草公司被部分赎买。在外贸上，墨西哥采取了进口替代的路线，迪尔公司在墨西哥的经营直接受到了影响。

在制造业领域，墨西哥政府要求外资企业成品中要有60%的部分来自本地（墨西哥）而不是进口。迪尔公司称此为“地方性含量”。墨西哥政府采取这一措施的目的在于，使外资企业同国有企业合资或合作经营，通过限制股权的方式以图发展民族经济。

对迪尔公司在蒙特雷的工厂，要求它除引擎和转换器外，其他同拖拉机

制造有关的零部件一律要在墨西哥本土购买和制造。这一政策对迪尔公司在墨西哥的利润是否会产生影响呢？

很显然，由于墨西哥制造业起步晚、底子薄，加上生产管理上缺乏经验，从而使得那里的零部件生产成本明显高于迪尔公司在国内的制造成本，这无疑提高了蒙特雷分公司产品的销售价格。1967——1969年，迪尔公司在墨西哥的利润一直在下降。

迪尔公司内部开始出现使用“大棒政策”的意见，部分经理主张在对待墨西哥的政策上，公司的态度应该强硬起来。海威特对此持反对态度，他认为，如果迪尔公司采用“大棒政策”，来自全球性的民族主义冲击足以使迪尔公司在这些国家中的海外经营彻底破产，明智的办法应当是在保持目前利润的同时，积极寻求合作的办法。

与此同时，在墨西哥经营的其他几家美国制造性企业——福特、国际收割机公司、麦西·福特森公司也在采取着同迪尔公司基本相同的对策。

不久，迪尔公司便找到了一个让双方都可以接受的方案。迪尔公司提出愿意同墨西哥的企业（无论是国有企业还是私人企业）进行合资合作，帮助这些企业进行技术改造和管理培训，并愿意承担合资后企业产品的销售任务。与此同时，迪尔公司提出在“地方性含量”问题上，墨西哥政府应考虑降低百分比，因为高额成本不仅不利于迪尔公司，同样也不利于那些同迪尔公司进行合资的墨西哥企业。

经过一番交涉后，墨西哥政府在做出这一让步的同时，也要求迪尔公司增加墨西哥合资公司在迪尔跨国经营中总销量的比重。

迪尔公司的这一举措，使得其在墨西哥利润连年下降的局面开始扭转。70年代，迪尔公司在蒙特雷的利润始终保持在适当的水平，1976年在墨西哥经营中获利170万美元。创历史最高记录。

面对墨西哥的民族主义运动，福特汽车公司和麦西·福格森公司都预感到国有化的压力，于70年代末80年代初陆续向墨西哥政府出售股权。80年代早期，福特为保全在墨西哥的经营利润，向墨西哥国家银行转让了60%的股权。同一时期，国际收割机公司也同一家墨西哥私人银行取得了联系，向该银行出售了它在拖拉机和引擎方面的主要股份。

面对新的国际经济政治形势。跨国公司普遍改变了坚持占有全部股权或拥有多数股权的做法。迪尔公司也采取了同样的措施。事实上，在占有少数股权的情况下，迪尔公司仍然可以利用它在技术、管理和销售上的优势，保持对企业经营的决策权。迪尔公司仍在控制着它在墨西哥投资的企业。

同墨西哥相比，迪尔公司在阿根廷遇到了真正头痛的问题，那里的民族主义以其特有的方式使迪尔公司如临深渊，寸步难行。

阿根廷政府在本国民族主义声浪下，向外资公司提出了地方性含量95%的要求。在阿根廷全国各地都可以听到人们“把帝国主义赶回老家去”的呼声。二战后阿根廷的国民经济尽管有很大发展，但国内政治的动荡使阿根廷的经济政策变化频繁，这对阿根廷的经济建设破坏很大。1973—1975年战后最严重的资本主义经济危机使阿根廷陷入泥潭。80年代初爆发的又一次经济危机，使阿根廷的经济如同雪上加霜，继续恶化。到1984年，阿根廷的通货膨胀率达到62.7%的空前水平。大批国有企业开工不足，失业、半失业人数剧增。为了整顿国营大企业，阿根廷政府宣布向私人拍卖部分国营中小企业。一时间人们把矛头指向了在阿根廷的所有外资企业，普遍认为

国内的局面完全是帝国主义国家一手造成的。那些在外企工作的阿根廷员工被人视为帝国主义的走狗，在这种形势下，许多外国公司都通过以出售股权的方式来维持在阿根廷的经营，但自从意大利菲亚特（FIAT）公司在阿根廷的子公司经理被刺，以及相继出现几起恐吓事件后，多数外企放弃了在阿根廷继续经营的打算纷纷打道回国。迪尔公司在 80 年代，也忍痛卖掉了阿根廷经营多年的辛德麦特（CINDELMET）的子公司。当时，海威特总裁即将离任，他对自己在阿根廷的经营感到怅然不已。

#### 第四节 “自动化工厂”——迪尔公司发展生产的新战略

在科学技术飞速发展的今天，一国国际竞争能力的强弱首先取决于它的工业技术革新能力。由于技术这种创造性劳动本身具有高附加值，在国际市场上又没有绝对有效的定价体系，所以具有技术垄断的一方往往在竞争中占有明显的优势，在推崇技术就是权力的资本主义国家中，跨国公司往往以其在技术上的优势为冲破各种经济政治障碍，进行跨国扩张的重要手段，反过来，跨国公司本身的机制也为技术研究、开发、创新、实验、应用和推广提供了诸多有利条件。比如，跨国公司可以凭借其资金上的实力，高薪雇用本国甚至世界范围内的科技人才，并向他们提供理想的研究环境，投入巨额的科研资金；当一项技术需要应用和推广时，跨国公司可以提供广阔的空间和实验场所，而这一切则是任何一个厂家、科研机构甚至有时是任何一个政府所无法企及的。事实上，大型跨国公司已经执研究与发展之牛耳了。

迪尔公司从跨人制造业伊始，就始终把技术创新奉为“圭臬”。被保留至今的在 1837 年打造的那副钢犁，便是迪尔公司历代领导人经营方向的指南。

进入 70 年代后尽管迪尔公司的跨国经营已经遍及全球，但欧洲始终是它经营战略的重点。而欧洲的资本主义国家也一直是迪尔公司长期的商业伙伴，彼此间既有竞争也有合作，这当中又以合作为主。在西欧，多数国家有着悠久的农业历史和精耕细作的农业传统。战后随着人口增加，科技的发展，这些国家由于工业用地增加，农业用地相对减少和面临日益增加的粮食需求，开始加大对农田耕作的技术投入，采取集约化经营的方针，力图通过增加农田单位面积来解决粮食生产问题。在这种指导思想下，农场主对农机有了新的需求，由于西欧各国农场平均规模较小，他们越来越需要那些适合在小面积农田和小农场耕作的轻、薄、短、小型的农机具，显然，农场主对农机具在设计上提出了新的要求。

美国中西部地区的千里沃野，使迪尔公司在农机具的设计思想上有着和西欧市场在需求上的巨大差异，迪尔公司的农机具往往是用于满足国内大农场耕作的需要，同西欧用于精耕细作的小农机相比显然属于重、厚、大的类型。欧洲主要粮食生产国法国和德国（也是迪尔公司跨国经营在欧洲的重点地区）的农场主，越来越青睐于体小灵活、耗油少而功率大的农机具。很显然，那里的农场主不适应迪尔公司的产品，只是由于 50 年代初期西欧农机市场是卖方市场，问题才没有表现出来，但随着欧洲共同体的建立，欧洲各国经济的迅速恢复，西欧国家开始在农机制造业中研制和开发新型产品。这对迪尔公司无疑是一种潜在的挑战。而更直接的挑战则来自于日本。日本国地狭人稠，可耕地面积极其稀少，为解决本国粮食自给问题，唯一的出路就是大力发展集约化经营。战后，日本经济奇迹般地发展，使之在三、四十年的时间里成为世界经济强国，而日本经济的发展与其在技术上的巨大投入是分不开的。仅 1964—1979 年，按不变价格计算，日本的研究与开发开支就增长了 325.5%；进入 80 年代，日本研究与开发开支占国家生产总值的比重开始明显高于美国。在农机制造领域，日本的小型农机具不仅进入了亚洲市场，而且敲开了欧洲市场大门，并开始向美国市场渗透。80 年代初美国农机制造商不得不承认日本是极具竞争力的对手。

迪尔公司面临着来自西欧和日本的挑战。很显然，中小型农机具具有着广

阔的前景，这一领域将是今后农机制造的主战场之一。但生产这类农机的前提是要进一步提高迪尔公司在制造中的密集程度，这就对迪尔公司提出了更高的要求。那么，迪尔公司将如何保持其在生产技术上的优势呢？

战后，伴随着电子技术的飞速发展，一种新型的工具以其能够大量存贮信息、高速度运算、结果精确无误、在必要时进行逻辑推理甚至在一定程度上模拟和取代人脑思维而受到世人瞩目，它就是电子计算机。从本世纪 40 年代开始在不到半个世纪的历程中，计算机相继经历了电子管、晶体管、集成电路，大规模集成电路时代，正在向智能化方向发展，其应用范围渗透到了人类社会生活的每一个角落。就农机制造业而言，电子计算机在这一领域的使用，无疑给农机制造商生产轻、薄、短、小型的农机具提供了捷径。

提到“自动化工厂”这一概念，很容易使人联想到在喧嚣的现代化工厂车间里，大量的现代工业设备在机器人或机械手臂的精确操作下，没日没夜地进行生产，而厂房里很难见到工人在工作，迪尔公司的滑铁卢拖拉机厂就是这样的一所工厂。从 70 年代末开始维勒适应日趋激烈的国际竞争，开始在生产线上引入机器人。当然这还不是“自动化工厂”。“自动化工厂”是指“工业自动化”，即电子计算机在工业中的广泛应用，它包括由计算机帮助工人或技师分析和寻找机器设备故障，提出修理方案，对产品和工程进行设计，为机器人或机床安排和调整工作等。

迪尔公司是全球最早把计算机同农机制造相结合的企业之一。今天，迪尔公司的产品在国际市场之所似具有强劲的竞争优势，与此有着直接的关系，下面就拿滑铁卢工厂来举例说明。

如果把滑铁卢工厂比喻成一个巨大的生产拖拉机的机器人的话，那么它的中枢神经就是它的计算机系统，这里的计算机担负着从设计生产到生产制造的全过程。

迪尔公司同西欧和日本竞争的关键在于对农机产品的设计上。战后，曾有人对造价相同的美国与苏联的战斗机进行比较，人们发现美式战斗机的部件在精密程度上优于苏式战斗机，但在飞机性能上却很难分出伯仲，究其原因在于苏式战斗机在机械设计上优于美式战斗机，由此可见设计对于机械制造的作用。

迪尔公司以往的产品设计多是以工程技术人员手工绘制蓝本展开制造。从 80 年代初开始，迪尔公司借用本国在全球计算机领域中的优势，率先把计算机辅助设计系统引入到滑铁卢的拖拉机制造中。

1982 年 11 月，计算机辅助设计系统（AUTOCAD）刚刚问世，便出现在滑铁卢的计算机中。CAD 实质上是一种巨大的软件包，其信息函盖量需要至少 2 兆个字节，其功能主要表现在技术图形的设计上：CAD 被存放在计算机的硬式磁盘上，当需要进行图形设计时，设计人员便可以从硬盘中把 CAD 调出使用。在显示器上，设计者通过一支电子笔，便可以绘制所需要的任何二维或三维图形，对于图形中不需要的部分，设计者还可以用电子笔进行涂抹和修改。经过绘制图像，可在显示器上以三维空间的方式进行旋转，制者能够从各个角度来观察他所设计的图形，CAD 更为强大的功能还在于这套系统中事先就包括有几十种不同类型的因素，如方型、圆型、球体、锥体等，设计者在做圆时无需临时绘制一些基本图形，直接从 CAD 软件中调用现成的因素即可，被调用的因素和已经绘制的图形可以在显示器上被任意放大或缩小。这一切无疑大大提高了制图的效率。由于计算机本身具有快速准确的功

能，所以图形一旦绘制完成，往往无需象以往一样用标尺对图形中各部件进行逐一测量审核，电脑中设计好的图形只需通过使用一个小小的灰度驱动程序，就可以用绘图机在很短的时间中绘制在图纸中，而且精确无误。此外，CAD 还可以把已经设计好的图纸或设计需要的图形存贮在计算机中，以便任何设计者在任何时候随时调出使用。CAD 的使用，使迪尔公司以往在拖拉机机械设计中可能需要数月或数年的工作量，在几个小时或几天之内就可完成。

随着计算机网络技术的推广，滑铁卢工厂中凡是有电脑的地方，都可以通过计算机网络实现信息资源共享。进入 90 年代，网络技术已经发展到计算机与卫星技术相结合，从而实现了信息资源在全国乃至全球范围的共享。换言之，只需要在计算机中装上只有巴掌大的一种叫做调制解调器的东西，就可以在与迪尔公司联网的任何一台计算机上了解到最新的技术和商业信息。

在滑铁卢的“自动化工厂”中，技术人员还把工业控制微型计算机（简称工控微机）同外部机械设备接口，通过一台无论在运算速度还是贮存容量上都更大一些的计算机，向数十台或上百台工控微机发布指令（而指令的内容就是 CAD 的设计内容），并由工控微机通过外部接口操作车间里的机械手臂，按照预先设计好的内容从事生产。

机器人在滑铁卢的普遍使用后，以往一切繁重工作如喷漆、焊接等，均由机器人承担，机器人甚至可以完成人在特定环境无法完成的危险工作。在短短几年内，CAD 和机器人改进了滑铁卢的生产和劳动条件，提高了产品质量，从实际上降低了劳动成本。

但“自动化工厂”的出现，并非没有负面效应。机器替代人从事生产，使工人面临和机器争工作岗位的局面。这是迪尔公司乃至任何一个现代企业所正在和必将面临的两难处境。

## 第五节 从家族化到社会化——约翰·迪尔公司的第一位非家族总裁

随着海威特跨国经营战略的推行，迪尔公司越来越需要具备专业知识和海外经营经验的管理人员在公司最高管理层任职，事实上，迪尔的这种需求在现代企业中是一种普遍现象。随着公司经营规模的扩大，管理人员不仅人数不断增加，而且他们的素质越来越高，所发挥的作用越来越大。他们与工人之间的不同之处在于，他们是通过脑力劳动为公司创造利润的。因其工作环境往往是在办公室或会议室，所以这些人被称为“白领阶层”。在企业制度沿革过程中，如果把公司喻为商海之舟的话，在合伙工厂和股份公司阶段，支薪经理们好比商海之舟上的水手。但随着公司经营范围的扩大，管理水平的提高，支薪经理在公司的资金运作、技术创新、产品营销，员工管理等领域中，开始发挥越来越重要的作用。尤其是现代公司和跨国公司的出现，支薪经理在市场经济中已经形成一个社会阶层，他们凭借其智力和专长而被大企业高薪雇佣，甚至参与股权的分配。今天，他们中的出类拔萃者已经不再是以往那种跑前跑后的小伙计了，而成为驾驭企业的舵手、领航员甚至是船长。从70年代初，迪尔家族就开始在他们中物色迪尔公司未来的船长了。

海威特的战略，转移了公司以往的经营方向，因此，任用了一批富有海外经营管理经验的人才。从此，迪尔公司的利润构成中，跨国经营的利润超过了国内经营利润，而成为迪尔公司的主要利润来源。海威特并不满足于此。70年代初，他开始酝酿一个新的计划——从支薪经理中为迪尔公司物色接班人。

1972年，公司拟从四名候选人中选拔公司执行副总裁。这四名候选人是罗伯特·汉森，罗伯特·布克，戴尔诺·布朗和罗伯特·卡尔森。他们都拥有多年在公司任职的经历，有全面的经理素质和海外经营的经验。

1975年2月，海威特任命罗伯特·汉森为公司执行副总裁。此后，海威特一直把汉森作为公司第六代领导加以培养。1978年4月，汉森出任公司总裁。1982年海威特退位，汉森在股东大会上被选举为公司董事长和首席执行官，汉森成为迪尔公司第一位非家族总裁。

有关汉森个人情况的资料有限，但从目前掌握的资料看，罗伯特·汉森在跨国经营方面确有令人称道的佳绩。下面举一例说明。

由于发展中国家民族运动的冲击，迪尔公司在这些国家中的跨国经营受阻。尤其在阿根廷的经营，其全部股份被迫撤出。

1980年，走马上任不久的罗伯特·汉森就此提出了一项新的经营方案——“非股权参与”，即通过与东道国的独立企业共同组成一种无股权的合约式经营方式（这在我国被称为合作经营）。汉森在写给阿根廷经济部长JOSE A MARTINEZ EZ HOZ的信中，提出迪尔公司愿意以彼此可以受益的方式继续生意上的来往。他提议，迪尔公司可以向阿根廷农机制造业提供资金、设备及技术，并愿意帮助与之合作的企业培养技术与管理人员，以此避免争夺企业控制权的矛盾。

这一提议对阿根廷显然是有吸引力的。事实上，“非股权参与”的提出，意味着公司在经营策略上将更加灵活，经营方式更加多样，逐利的手段更加细腻多变。汉森这一新方案不仅为阿根廷农机制造业所接受，与迪尔公司有商业往来的其他发展中国家也都对之普遍认可。尽管许多发展中国家对自然资源的主权在70年代得到了加强，但仍然缺乏资金和技术。在80—90年代，



这一局面并未改观，甚至同发达国家的差距在逐渐拉大。它们通过“非股权”方式引入资金和技术，无疑是有利可图的。从迪尔公司角度来看，利用自身在资金、技术和销售渠道上的优势，完全可以通过“非股权”方式获得利益。

众所周知，农业的发展有赖于农业科技的投入（良种的培养，土地肥力的增加）和农业机械水平的提高。1837年，迪尔公司创建伊始，美国农业与非农业人口的比例是9：1，而1990年农业人口在全美就业人口中的比重已不足2%。然而，正是这不足2%的农业人口，不仅在供养着全国其余98%以上的非农业人口，而且还提供了大量农产品出口。使美国成为世界上最大的农产品出口国之一。美国农业取得的巨大成就，同农业机械化发展密不可分。迪尔公司作为美国农机制造业中的执牛耳者，对美国农业的贡献自然功不可没。

今天，迪尔公司作为世界上最大的农机制造企业之一，其产品已广泛渗透到了前苏联、欧洲、南非、拉美、西亚、澳大利亚、加拿大等诸多国家和地区。

