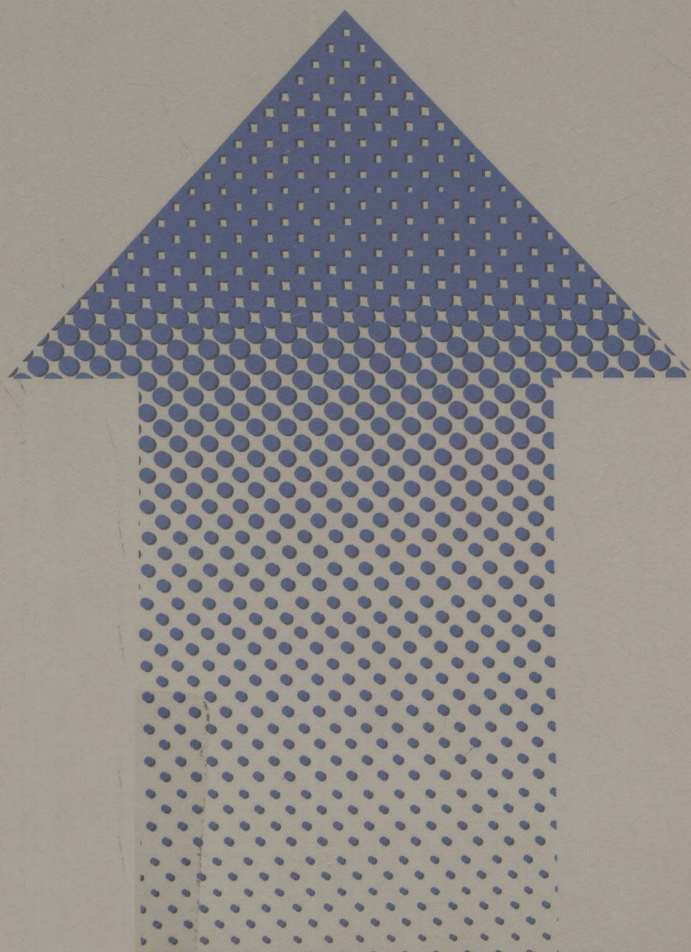


# 大企業成功之路

——美國的進取和創新精神

(美)托馬斯·迪巴科著

戴 彬譯



# 大企業成功之路

——美國的進取和創新精神

(美)托馬斯·迪巴科著 戴 彬譯

三聯書店(香港)有限公司

責任編輯 李志華

裝幀設計 余美明

MADE IN THE U.S.A. Copyright © 1987  
by Thomas V. DiBacco. All rights reserved.  
Printed in the United States of America.  
For information address  
Harper & Row, Publishers, Inc.,  
10 East 53rd Street, New York, N.Y. 10022.  
Chinese Edition translated & published  
with permission of Harper & Row, Publishers, Inc.

All Rights of Chinese Edition reserved.  
Copyright © 1989  
by Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.

|      |                                                                                                       |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 書名   | 大企業成功之路——美國的進取和創新精神                                                                                   |
| 作者   | (美) 托馬斯·迪巴科                                                                                           |
| 譯者   | 戴彬                                                                                                    |
| 出版發行 | 三聯書店(香港)有限公司<br>香港域多利皇后街九號<br>JOINT PUBLISHING (H.K.) CO., LTD.<br>9 Queen Victoria Street, Hong Kong |
| 印刷   | 陽光印刷製本廠<br>香港柴灣利眾街四十號二十四樓                                                                             |
| 版次   | 1989年4月香港第一版第一次印刷                                                                                     |
| 規格   | 大32開(140×203mm)260面                                                                                   |
| 國際書號 | ISBN 962-04-0715-6<br>Published & Printed in Hongkong<br>本書經美國哈潑和羅出版社同意，<br>由本店譯成中文出版。                |

---

# 序言：全面了解美國企業

現代的美國人常常是從政治角度了解本國歷史的：開國元勳的時代、美國民主制度的興起、內戰和重建的鬥爭、現代美國的出現。在這張歷史紀事表中，企業所起的作用基本上是被忽略的，雖然經濟活動不同於在歷屆軟弱的總統和國會管治下的政治活動，但對於美國的發展與穩定，絕不是毫無意義的。誠然，到十九世紀末葉，企業總算引起歷史學家們的注意了，但是他們主要是注意企業的消極方面，諸如“靠不擇手段而致富的大亨”的時代之類。基於同樣的原因，他們的注意力集中在企業對促成三十年代大蕭條來臨、軍事—工業綜合體的形成、美國帝國主義的發展以及最近此類不幸事件所造成的影響。

這種對企業的片面解釋的可悲之處，在於把商人過去所作的貢獻連同他們的屍骨一起埋沒了。美國是世界上首屈一指的、成就最大的資本主義國家。從最早的時期起，企業的理論和實踐就是昭然於世的，但是常常被佔據舞台中心位置的知識界和政界的問題掩蓋了。另一方面，美國資本主義制度的發展，遠遠不是一帆風順的，常常遇到巨大的挑戰。首先，挑戰來自蠻荒的環境，其次是宗教的價值觀念體系，這種價值觀念體系竭力對財富的積累施加很大的限制。到十八世紀中葉，所遇到的挑戰是：究竟是接受英國重商主義所闡述的那種穩定而緩慢地發展的經濟狀況呢，還是另闢一條作為

一個新國家要走的獨立的、也許是充滿危險的經濟道路。

十九世紀開始，各樣的挑戰成倍增加，新的疆土的擴展，大量移民的抵達，特別是美國民主制度的擴張。民主表現在政治上，意味着實際上人人都能投票和擔任公職；表現在企業方面，民主意味着從事企業的人實在太多，包括一些能幹和不能幹的人，因而，在繁榮的年代和高速發展的時候，人們喜歡得心醉神迷，而面臨經濟急劇崩潰和漫長的恢復期，人們又痛苦得悲愴難熬。使這種狂亂的局面轉為穩定是一種挑戰，但這種挑戰並不是由採取放任的經濟方針的政府來應付的，而是由像安德魯·卡內基、約翰·D·洛克菲勒和亨利·福特這樣一些企業家來對付的。到了二十世紀，政府真的出來干預經濟的時候，企業家們遇到的挑戰是，既要確保政府在幾次新的困境（包括參加幾次大的戰爭）中所制訂的規章條例得到執行，又要使美國的經濟繼續增長。

《大企業的成功之路》所敘述的內容，大部分是正面的，因為美國人是從他們所身處的時代的角度，正面地看待美國企業。美國人漸漸依靠企業體制來解決經濟問題，甚至通常被認為是公共工程項目的第一批道路和運河，也是那些因創業才能而受到讚譽的人們努力工作的產物。匯聚到美國來訪問的外國客人，總是要一睹反映美國技術水平的代表作，連慣常十分審慎的英國觀察家，也不得不偶爾為“以往那些殖民地”上的企業家們的專業成就之精湛而感動。在十九世紀來到美國的三千萬移民中有許多人成了農民，然而，更多人抱着在企業界追求上升和長進的願望而進入產業勞動大軍。其中有不少人成了發明家和企業家，他們製造的產品改變了美國人的生活，使生活越來越好。總而言之，“美國製造”這個詞表達了對美國歷史的愛護。這部歷史創造了一個現代的企業體制——這就是我所說的成熟的企業文明——今天它仍然具有巨大的力量和吸引力。

本書可以說是我研究美國企業史的觀點的精髓，是我執教和寫作這題目二十五年來的結果。敘事方法着眼於讓廣大讀者都能閱

讀，但是絕不損害敘事的準確性，也不忽視有意義的細節。我感謝《基督教科學箴言報》和《華爾街日報》的主編對我這部匆匆寫成的歷史給予鼓勵，我的作品有許多部分曾在他們的報紙上披露過。《華盛頓郵報》的《華盛頓企業》版的前企業主編威廉·H·瓊斯爲我開闢《企業史》專欄，使我有機會經常就此進行專門著述。這些年裏，我的許多學生經常聆聽我的文章初稿並給予批評，我應當特別表示感謝之忱，他們的評價總是非常坦率。

我應對本書的內容負全部責任，而這本書的完成，得到好幾位人士的鼓勵和幫助，特別是哈潑與羅出版公司的高級編輯哈麗雅特·魯賓。我對我的兄弟阿奇和羅林斯學院英語教授威爾伯·多塞特對我的文章所作的指正表示特別感謝。我非常感激我的學術方面的同道赫伯特·E·斯特林納讓我在一所企業學院任職，使我得以在那裏對美國的資本主義制度獲得新的見解。我謹以此書奉獻給結婚二十八載的妻子瑪利，她是我的事業的深情的、竭盡全力支持的伴侶。

托馬斯·迪巴科

一九八六年七月於馬里蘭州貝塞斯達

# 目 錄

|     |                        |
|-----|------------------------|
| 1   | 序言：全面了解美國企業            |
| 1   | 1. 開 端                 |
| 15  | 2. 本杰明·富蘭克林：第一個成功的故事   |
| 25  | 3. 威廉·伯德第二：南方的開發       |
| 37  | 4. 美國革命                |
| 47  | 5. 一次重大的會議             |
| 59  | 6. 漢密爾頓方案              |
| 69  | 7. 令人興奮的基礎設施           |
| 83  | 8. 天才發明家               |
| 97  | 9. 南方的困惑               |
| 109 | 10. 企業的社會價值準則          |
| 123 | 11. 令人不安的歲月（一八六五～一九〇〇） |
| 133 | 12. 洛基和安迪              |
| 145 | 13. 西爾斯和彭尼             |
| 157 | 14. 一位美國名人：亨利·福特       |
| 171 | 15. 進步的妥協              |
| 185 | 16. 更多的創造才能            |
| 201 | 17. 企業和政府：三十年代         |
| 213 | 18. 第二次世界大戰            |
| 225 | 19. 神話般的五十年代           |
| 239 | 20. 當前微妙的問題：跨國公司       |

這是一個刺骨寒冷的日子——冷得使海裏濺到船上乘客衣服上的浪花都凍了。但是比起他們離開歐洲以後所遇到的問題來說，這就微不足道了。比如說，他們的船原是一艘運酒的船，沒有經過好好的改裝就用來載客。除了水手之外又載了一百零二人，船就顯得太小了，彼此幾乎毫無共同點的人也就不得不混雜在一起。大多數乘客一心一意想在新世界掙錢，而被稱為“聖哲”的人是乘客中的少數，他們希望建立一處不受政治團體專橫行動所干擾的宗教社會。在漫長的航行中，當這些聖哲們唱聖歌時，別的乘客就發出陣陣噓聲。這不同的兩類人不僅目睹了揶揄嘲笑和諸如此類的不得體的行為，而且還見到有人自殺。可以肯定，許多人曾在船上簽訂一項在他們的新國家裏建立一個新型政府的協議，但也為這件事爭吵過，特別是為選舉他們的首任總督約翰·卡弗。而當一批批的人走上岸時，衣服上掛着的海水花結成的冰碴，使人想起他們旅途的難熬，他們幾乎完全沒有意識到更惡劣的環境還在後頭。然而企業文明的開端就是這樣的。它的領袖人物是威廉·布拉德福德和約翰·溫思羅普。布拉德福德接替卡弗擔任被稱為最初清教徒殖民地的總督，溫思羅普則是建於附近的馬薩諸塞灣殖民地的總督。這兩個人和他們所處的環境都有鮮明的宗教色彩，乍看起來似乎不可能成為以後在這裏上演的美國資本主義話劇的人物和場景。

一六二〇年最初的清教徒殖民者在新英格蘭建立的第一個殖民地，的確發展了企業文明，儘管這不是馬上呈現的事情。第一個冬天是在洞穴和簡陋的木棚裏度過的，雖然大西洋的水裏有大量的鱈魚，飢餓却是令人難以忍受的。最初的清教徒殖民者幾乎沒有同這個地區的印第安人打交道的準備。他們都是硬漢，在第二年春天，約翰·卡弗過早地死去之後，他們希望選舉出一位能創造美國最早的企業文明的總督。威廉·布拉德福德擔任普利茅斯的首席行政長官三十三年，然而他並沒有引起歷史的注意，部分原因是他辦事不張揚，同美國早期的多數政治人物簡直不能相比。布拉德福德一五九〇年生於約克郡的奧斯特菲爾德，就任普利茅斯總督的時候只有三十一歲。當他還是孩子的時候，就表現出桀傲不馴，他不去家裏人常去的教堂而却信奉分離主義教派。雖然布拉德福德絕對相信他選擇正確，但是他的行動却使他的家人極為驚恐。“要是我以褻瀆宗教的不軌行為危及我的生涯、蕩盡年華的話，你們勸告我的話是非常及時的，”他在十多歲的時候給親人的信中寫道，“但是你們要知道，我一向要求自己勤奮不懈和深思熟慮，不僅切望自己不斷長進，而且以同你們相處為快事；違背這些要求，就如同大難降臨於我。但是恪遵良知和循着上帝的訓諭中所昭示而行事，却是不惜一切、甚至連生命也在所不惜而要做到做的事情……。”

當英國政府開始迫害持不同宗教觀念的教徒的時候，布拉德福德同其他分離主義者一起，冒着艱險於一六〇八年到了荷蘭。為什麼要到荷蘭呢？因為布拉德福德和他的伙伴總想把他們的宗教信仰和起碼的物質方面的目標結合起來。荷蘭當時是歐洲的布業中心，掌握了必要技藝的人都能在那裏掙到許多錢。雖然布拉德福德在二十一歲的時候得到一筆家庭的遺產，他却不滿足於依賴這筆錢財。他在荷蘭學到許多絲織業的知識，甚至還成了一名粗布的織手。他賺了錢而且懂得再拿這些錢去投資。他也認識到，一名手藝人要有

成就，就需要受教育。因此，他學會了講荷蘭語、法語、拉丁語和希臘語。萊頓是一個擁有很好的大學和“一批學者”的荷蘭城市，對布拉德福德特別有吸引力。但是，布拉德福德和其他的分離主義者認識到，荷蘭繁華的商業社會的生活過於俗氣，例如人們在星期日常常以無節制的飲啤酒和談笑作樂來打發日子。這一代分離主義者是能夠保持自己的宗教熱情，但他們却為兒女們操心。布拉德福德寫道，“但是更叫人傷心和最使人不安的是，他們的許多子女，在這種環境和該國年輕人的放蕩不羈行為影響下，加上這裏形形色色的引誘，終於被壞的榜樣拖下了水，走上放縱和危險的道路，擺脫對他們的一切管束，甚至脫離他們的父母親。”這種前途當然是極其可怕的，但是對那五百個人以及荷蘭的分離主義者來說，還有更糟糕的事情：“貧困是鐵面無情的。”因而，那時候物質主義壓倒了宗教的純潔，只有大約四十個分離主義者決定同布拉德福德一道去美洲建立他們自己的社會。

然而，分離主義者並沒有足夠的財力足以負擔去美洲冒險的全部費用。一位倫敦商人支持這項事業，他相信移民會在弗吉尼亞公司一六〇七年的贈地北面建立一塊殖民地。布拉德福德日記裏只記載了這段歷史中這個團體的宗教活動，在他當了好多年總督之後，才被視為一個健全的企業社會的締造者，其原因主要是由於歷史學家醉心於描述普利茅斯開拓年代的種種動人事迹，因而忽視了當時的現實生活。在美國，每個小學生都非常熟悉“五月花號”、“五月花號協約”以及最初的清教徒殖民者在一六二〇年的艱難時期；也許還知道，這些人定居很久以後，依然被人稱為“最初的清教徒殖民者”。但是，當一六二一年秋天舉行第一個感恩節的時候，普利茅斯似乎已經是一個安定的殖民地了，其實歷史學家和小學生都對殖民地的情況都不很清楚，並不知道當時還算不上是安定的。一六二一年之後，普利茅斯的日常經歷表明，這些史實同二十世紀的企業史一樣，雖然並不怎麼引人注目，但其每一歷程却同美國後來與

大英帝國的政治爭執同樣重要。

首先，布拉德福德採用了資本主義原則。那位支持最初的清教徒殖民者的倫敦商人要求一切經濟活動，都從屬於公社式的生活，這意味着妻子們把全部的洗衣工作都擔負起來，而不是只替她們自己的丈夫洗衣服。由於沒有個人報酬，一些經濟上的發明和變革發展非常緩慢。這種強調集體性的社會，要是由別人來領導的話，也許會繼續維持下去，但是布拉德福德覺得這令人無法忍受。因此在一六二七年，殖民者廢除了他們同倫敦支持者之間的協議，並作出安排，分期償付拖欠該商人的債務，之後，這些最初的清教徒殖民者都成為了私人創業者。直到一六四三年他們才還清全部欠款（利率高達 45 %），而普利茅斯這時候的經濟方針方面完全獨立自主，絲毫不受外界任何人的干預，更重要的是，在布拉德福德管理下，最初的清教徒殖民者努力從事能使他們致富的經濟活動。他們也經營了農業，但這主要是爲了滿足他們的急需。新英格蘭這個地區岩石較多，丘陵、山崗、湖泊與河流交織，要是有大片大片肥沃的河谷地帶，就可維持一個自給有餘的農業社會，然而那樣的河谷地帶很少。雖然最初的清教徒殖民者在一六二〇年與一六二一年之交的第一個冬天只捕到一條魚——還發現另一條魚被冲到岸邊——但他們還是開始操起這個行業來了，這個行業使得新英格蘭人在好幾個世代裏的經濟活動十分活躍。他們開始經營毛皮買賣，北至緬因，南至長島，他們在這些地段建立了販運點。布拉德福德本人也建立起毛皮貿易公司，這家公司在一段時間成了很大的企業，在六年時間裏販運了價值大約一萬英鎊的海狸皮。

宗教活動無疑使這些企業活動蒙上了一層影子，因爲宗教活動比較難以有所建樹。那時候，捕魚和取獸皮要比抓罪犯容易得多。在這時候，不道德的行爲比艱難時期更容易使人不和，而人們在艱難的時期總是團結一起。在一六四二年，這些最初的清教徒殖民者肆無忌憚地做出種種放縱的行爲，至使布拉德福德怨言嘖嘖，認爲

當時已出現了一個犯罪的浪潮，酗酒、通奸、瀆神和雞奸這些事幾乎人人都沾些邊。“當時能夠看到和考慮到這些現象是了不起的事，”布拉德福德又說，“無奈這些邪惡在這裏還是滋長和擴散，在這片土地上同類現象雖不斷被證實，深入關注，甚至只要一經揭發就受到嚴厲懲罰……。”在這以前的一六二七年，最初的清教徒殖民者曾經在鄰近的殖民地幹出種種荒淫的犯罪行爲，那裏是由托馬斯·莫頓所領導的，他也從事毛皮貿易。實際上，商業競爭並不是在這片殖民地上你爭我奪的充分理由——莫頓後來樹立了一根高大的五月柱，上面刻着一首撩人心弦的關於印第安少女的詩：

穿着海狸皮衣服的姑娘們離開了，

黑夜和白天都歡迎你們到我們中間來……

飲吧，縱情歡樂吧，縱情歡樂吧，縱情歡樂的男伴們；

讓你們都在婚姻之神的祝福聲中享受歡樂。

不用說，莫頓的殖民地不久就成為歷史了。

最初的清教徒殖民者不僅在新世界締造了一塊小小而鞏固的資本主義基地，還表明了從事快速的經濟活動的商人必然帶來的矛盾。一方面，他們力圖避免使生活過得過分講究；另一方面，他們又不是節儉到像大家所想像的那樣。他們購買英國貨物，像有花邊的頭巾、手帕、有坐墊的椅子和一些最時髦的衣物。例如，布拉德福德穿的衣服就常常是色彩鮮艷，別的清教徒殖民者也穿着入時，有的酷愛紫色，有的喜穿翠綠。

普利茅斯的基本難題是這個地方太小，而且與外界隔絕。它總是目光內向，注意本地區道德高尚和犯罪的人的事情。這塊地方獨立存在七十多年之後，被併入比它大的馬薩諸塞灣殖民地內，看起來，當初這裏所進行的這個國家的首次資本主義實驗，僅僅是歷史的一個注腳，可是實際上不然，因為馬薩諸塞灣是普利茅斯樣板的放大，它表明，受宗教信條洗禮的資本主義依然是資本主義——這種資本主義將在美國留存下來。

像普利茅斯一樣，人們對馬薩諸塞灣這個殖民地所進行的主要不是針對經濟，而是孜孜於咬文嚼字。甚至連清教徒這個詞，似乎也成了美國企業資本主義天地的對立語，而這個詞在初期馬薩諸塞居民中，原是用來描述特定的、持不同意見的教徒。應當指出，窮人在宗教問題上並沒有自己作主的權利，而事實上，在包括美國在內的新教國家裏，宗教的振興是出現在盛世而不是衰落年代。就像最初的清教徒殖民者一樣，清教徒遷移到美洲的動機，在很大程度上是由於信徒們所經歷的失落感，而不是因為時世艱難，他們的奢侈和所產生的失落感，促使他們要在世界上尋找更寬闊的天地。

約翰·溫思羅普是一個很能說明問題的例子，他像威廉·布拉德福德一樣，在這塊殖民地的早期歷史上起着十分重要的作用。他出身於一個殷實家庭，這個家庭會給他一大筆遺產，他會學法律，以後還會成為律師和治安法官，然後晉升到倫敦司法界的高級職位，但他對此感到極其厭倦。他一生中最能使他激動的事情是他的宗教信仰，這種信仰同當時流行的英國國教的觀念有很少共同之處。清教教義強調人要追求完美，儘管這在世上是從來不可能達到，它強調在人類的經濟和宗教生活方面，不斷從事活動，懶惰這種在英國富人中間的流行禍害被認為是一種罪過。清教教義規定要從事受人尊敬的、有成效的經濟活動，而且告誡人們不要太過沉緬於享受他的成果。它還試圖為沉緬於享樂和懶散環境的人作出示範，告訴他們，善良的人確實是可以成功的。馬薩諸塞會成為一個崇高的地方。溫思羅普說：“所有的人都注視着我們，因此，如果我們在自己所從事的事業上以虛偽的態度對待上帝，從而使上帝放棄現在對我們的幫助，我們就將成為流傳在世界上的話柄和笑料，我們就將為敵人留下藉口，讓他們得以說上帝和所有先知的壞話了。”

可以料想，清教徒沒有掌握怎樣才能建立起沒有犯罪的社會的妙法，雖然他們在一六三〇年四月離開英國前往新世界的時候滿懷着崇高的希望。他們最初的殖民地並非跟普利茅斯的殖民地有所不

同：幾百個人過了好幾個月無隔宿之糧的生活，這種生活方式使他們首先只想到如何掙扎求存而根本不會去想他們會犯這樣那樣的罪過。但是到這個殖民地已經鞏固地建立起來了的一六三五年時，他們就注意去根除這塊殖民地裏的各種犯罪行爲了。最初，這些不道德行爲是很明顯的：未婚的男子爭相追逐幾個婦女，父母親不教子女讀聖經，進教堂參加宗教儀式的人不遵守規矩。日子一久，不道德行爲與正當行爲之間的界線變得很難辨認，甚至難以遵守了。爲了使這個宗教團體將來能有足夠的人數，必然要對教會成員的資格作出種種妥協。由於有這些妥協，加上第二代和第三代人幾乎沒有他們父母一輩和祖父母一輩那樣的熱誠，使得作爲宗教的清教教義，事實上離開它最初的目標更遠了。

然而就清教徒的經濟基礎來說則不然。清教徒們給了這個地區的最初的清教徒殖民者以有力的支持。他們在經濟境況方面要好得多，常常把他們的家具和僕人都帶到新世界。他們並不欠任何倫敦投資者一分錢的債。溫思羅普這位管理人員是“親自動手幹活，也就對其他人起了促進作用，因而在整座種植園裏找不到一個游手好閒的人……。”清教徒們不再集中力量經營皮毛和魚，他們認識到把人吸引到馬薩諸塞來是明智的。因爲這個地區的最大資源——土地——成了一個大問題，一個社會有大量土地而缺少人手，要實現經濟穩定，就得經過一個很困難的時期。由於英國政府實行限制性的宗教政策所促成的向外移民，造成了一個經濟發展的機會：英國的船隻不僅裝載着移民，還裝着馬薩諸塞所不能製造的貨物。早先定居下來的人能買得起這些進口貨物，因爲他們生產出新移民所需要的物品：玉蜀黍、牲畜和木材。這種日益擴大的經濟所產生的波浪式的反應，使溫思羅普和其他領導者感到不安，他們擔心在不到二十年裏湧進來的兩萬移民會造成毀滅性的通貨膨脹。因此制訂了有關物價和工資的法律。

這種規定的確對資本主義制度的發展施加了一些束縛，這對於

像波士頓商人羅伯特·基恩這樣的店主來說是個負擔，基恩向來是社區裏敬畏上帝、恪遵聖經的成員，但是他以超過當局認為合理的價格出售三吋大釘而受到制裁。基恩永遠不能忘記這次經歷給他造成的污點，這在他一六五三年的遺囑中反映出來：“這些是我所犯過的大錯，我本人常常看到和聽到那些冒犯上帝和衆人的性質嚴重的過失、錯誤和罪行，如行為失檢、私通、酗酒、立毒誓、口角、反叛、不守安息日、偷盜、偽造之類，這類事情在以往處理時罰款或處罰都很小很輕，以致不值一提或不當一回事，然而我每想到這些審理的不平等之處，就不能不感到傷心，這些事一直揪住我的心、縛住我的雙手，使我不能按照我心裏的希望和打算去做些有利公衆的事。”

然而對物價和工資的種種規定終於放寬了，這在很大程度上是因為發展中的經濟能獲得的利益多得不能予以忽視了。清教教義要求信徒努力工作；由努力工作而得到的成就很可能是一個人的宗教操守的外在而清晰可見的標誌。此外，在新英格蘭地區，人們除了依靠耕作，還謀求別的生計：農業的發展使人們去建磨坊與修運河，以及開始大規模地利用這個地區的充足水力；接着是出現新的發明，一六四三年在波士頓建造的磨玉米用的潮水磨坊就是一個例子；養牲畜不僅意味着有牛奶和肉，而且因為有了獸皮也就出現製革和製鞋業。清教徒重視文化，從而使印刷業不再靠倫敦的設備，聖歌書籍成了第一批產品，沒有多久便出版了報紙和世俗書籍。事實上，正是因為商人們需要得到可能影響他們商業活動的新聞，十七世紀末在波士頓方出現了第一家報紙。當然，來自英國的供應品還需要中間商人把貨物轉到賣主手裏。

馬薩諸塞的創造性還被引向地底資源的開發上。在馬薩諸塞東部，鐵礦非常豐富，到一六五〇年的時候，四處都能見到鑄造廠，生產出壺、鍋，甚至還生產了一輛撲滅了波士頓幾次火災的金屬車輛。約翰·溫思羅普的大兒子是這個行業的一位創業者，他在一六

四一年正式創辦了一家叫“鐵器體承製公司”的企業，座落在林鎮附近。早期還辦了幾個銅礦。採掘工業的發展非常成功，在不到一個世紀的時間裏，英國議會竟通過法律來保護英國的鐵業，以避免美洲殖民地的競爭。一七五〇年的《冶鐵法案》“禁止建造任何開坯和軋鐵的工廠或機器，禁止建造任何有鍛錘工藝的鐵板廠，禁止建造任何煉鋼的爐子。”但是這項法律並沒有起任何作用，到美國革命的時候，美洲幾塊殖民地的鐵產量已達到世界鐵供應量的七分之一，鐵廠的數目比英國的還多。英國議會對美洲的帽類產品和毛織品採取了同樣的措施，但是，如同《冶鐵法案》一樣，這項法律也很難執行。

馬薩諸塞灣的許多早期的企業活動是隱蔽進行的，雖然並不是有意的。在人們一個個進入企業領域當商人或手藝人的時候，他們仍然是與土地緊密聯繫着的農民。這些企業家兼農民在今天不像當年那樣明顯，但是當時這些人却非常適應殖民時代美洲的社會環境。土地具有一種特點，這使它永遠對企業家有吸引力：它總是不斷增值，而別的企業活動可能出現波動，特別是當航行在大西洋的船隻運來滿艙貨物時就是這樣的。此外，既是農民又是企業家的人有了土地，就使這兩種活動密切結合起來，可以避免別的國家在經濟發展過程中所出現的那種嚴重削弱經濟的失調現象。馬薩諸塞企業家多面性的特點，可以塞繆爾·休厄爾（一六五二～一七三〇年）說明。休厄爾的職業是牧師，哈佛大學畢業生，他既是商人、擔任公職的官員、也是地主。他的日記裏記載的事，既有宗教和私人事務，也有涉及他的生意。

一六八七年十月二十七日 約瑟夫·埃利奧特先生宣講《聖經》的《哥林多前書》第二章第二節時，把新英格蘭的壞風尚同科林斯的壞風尚相比；其中提到人們喜歡拉長耳朵探聽的習氣，他們從冒充教師的人那裏打聽並隨之接受那些假道理，却鄙視、疏遠那些真正的教師。

一月十三日 星期五 貝蒂·萊恩出疹子。請到梅赫塔貝爾·瑟斯頓來幫助我們。安息日這天只有孃孃（修女院長）和她本人在做禱告：貝蒂嘔吐出一條長蟲子：梅赫塔貝爾回家時不舒服。

一六八八年四月二日 羅伯特·桑德森先生同我一起坐車到尼龐西特河，他把這條河兩岸的磨粉房小溪、住屋和田地的八分之一產業給了我，約翰·費耶韋瑟、德賽爾·克拉普和沃爾特·埃弗倫登在他贈給我草皮、樹枝樅杈時目睹了這項活動並向我展示這一切。撒切爾先生的兒子托馬斯今天上午去世。同堂兄弟丹尼爾住在昆西大叔的屋裏，丹尼爾·古金有個兒子是上星期六出生的。

早期清教徒面臨的最大的經濟問題，是社會與人口的變動。在一六四〇年的時候，那種從“舊世界”移民到殖民地以改善生活的機會結束了；一些因供應新移民所需而發展起來的工業也烟消雲散了。解決這種經濟問題的方法同這塊殖民地的未能奏效的滅罪鬥爭不一樣，確切地說就是要為農產品找到出路。馬薩諸塞有着濃密而高大的森林，這非任何一個現代森林可以相比，舉個例子說，五針松可以高達二百五十英尺，主幹的直徑達到六英尺，橡樹也很驚人，只比五針松稍稍小一點兒。當人們像欣賞現代豪華轎車和遊艇一樣珍愛漂亮的船舶，當歐洲強國之間的戰爭多於她們和平共處，就在那個年代，新英格蘭的森林成了發展強大的造船工業的基礎。波士頓的大商人常常把資金投資到這最能牟利的行業裏，安德魯·貝爾徹就是其中之一。他原是個旅店店主，後來經商，在十八世紀初已擁有一百三十多艘船的股份。此外，馬薩諸塞除了為英國海軍造船外，還為本地的運輸業建造船隻，以便把這一帶的農、魚產品出口到西印度羣島，同時又從這些島的糖業主那裏買回糖漿，回到本地之後，所製成的酒銷到各個殖民地，而且還出口到非洲換回奴隸，這些奴隸又被運到加勒比去換取糖漿。這種從非洲海岸延伸到法屬西印度羣島再到馬薩諸塞的三角貿易，支持了新英格蘭經濟一百多年，至使後來英國人制訂《一七七三年糖業法案》來加以限制，