

童话王国里的工业童话

一、诺德堡历史上没有诞生过传奇人物

我和碧藤·柯劳森夫人相对而坐，她是丹佛斯创始人梅兹·柯劳森的妻子。她的银发梳理得一丝不乱，尽管我可以从她那在谈话中时露莞尔的脸上读出岁月的沧桑，可她那依然敏捷的谈吐和举止，实在难以让人相信她已年逾九秩。



和碧藤夫人座谈时，桌上总是摆有甜点和小三明治。



“我来到丹佛斯，比雍根·柯劳森还早。”60年代的执行委员会成员之一席勒（图中者）这样说。右二是丹佛斯现任负责全球公关的副总裁欧拉·禱彼。

所以，当我听到她名字“Bitten”时，第一反应就是“碧绿的常青藤”。她是如今诺德堡最年长者之一，她见证了这个小镇以及丹佛斯公司的历史和变迁。

坐在她旁边的是席勒先生，这位和德国著名的剧作家和诗人同姓的老人，曾和梅兹一道管理着丹佛斯的运营。他来时，梅兹的长子、如今的公司总裁雍根·柯劳森还没有出生，他诙谐地说：“我来到丹佛斯，比雍根·柯劳森还早。”

“梅兹·柯劳森先生无疑是丹麦开启现代工业新纪元背景下代表着工业和现代技术的英雄，他的名字和业绩已经融入丹麦现代工业的历史；而在此之前的农业时代，诺德堡

有没有诞生过农业时代的英雄？”

因为我们已经设定了叙旧的话题，因为追根溯源在我已经成为习惯，所以在寒暄之后，我便向碧藤夫人提出这样的询问。在许多时候，地域环境和历史传奇对杰出人物的诞生和重大事件的显现，有着某种冥冥的因缘。

我想知道如今由于丹佛斯的存在而引得世界瞩目的诺德堡，在昔日的历史上，是否曾孕育出过驰誉丹麦的英雄，抑或流传过与安徒生《老约翰妮讲的故事》式的乡村童话相媲美的故事……这样，梅兹·柯劳森这个现代工业和技术英雄的出世，就绝非偶然，而是有着地缘和历史的铺垫。

这个问题好像并不容易回答，需要做一番追溯，只见碧藤夫人和席勒先生用他们习惯的丹麦语轻声议论起来。由于翻阅了几本有关丹麦的书籍，亦有过两度走马观花式的游览，记忆中那些有着英雄史诗或传奇故事的丹麦岛屿和城镇，悄然浮出我的脑海……

像日德兰半岛的耶林，那里留有丹麦第二位君王“蓝牙哈拉尔”为其父母刻写的墓碑，以及有关他本人的传说，据说他因有一颗蓝色的牙齿得此名。那是海盗们以狂放在惊涛骇



记载着丹麦历史的耶林石碑，它
是用北欧古文字刻写的。



位于丹麦西兰岛赫尔辛格的克隆堡宫。有关《哈姆雷特》的故事，就是以这里为背景创作的。

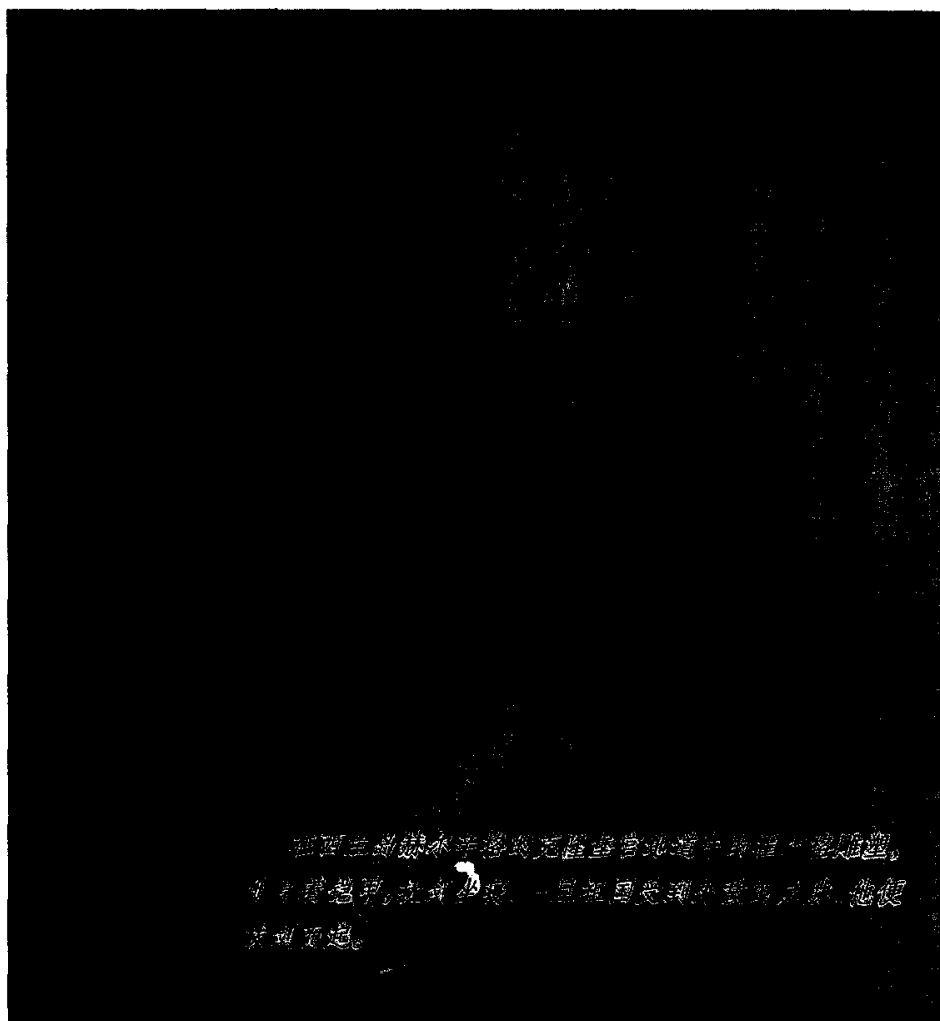
浪上书写历史的时期，年轻的蓝牙王率领海盗船队统一了丹麦，征服了挪威。是他改变了丹麦人信仰奥丁神的习惯，而皈依了基督教。他的孙子卡纽特大帝则创建了包括英格兰在内的北海区域帝国，成为北欧最强大的统治者，那是丹麦疆土最为辽阔的时期。

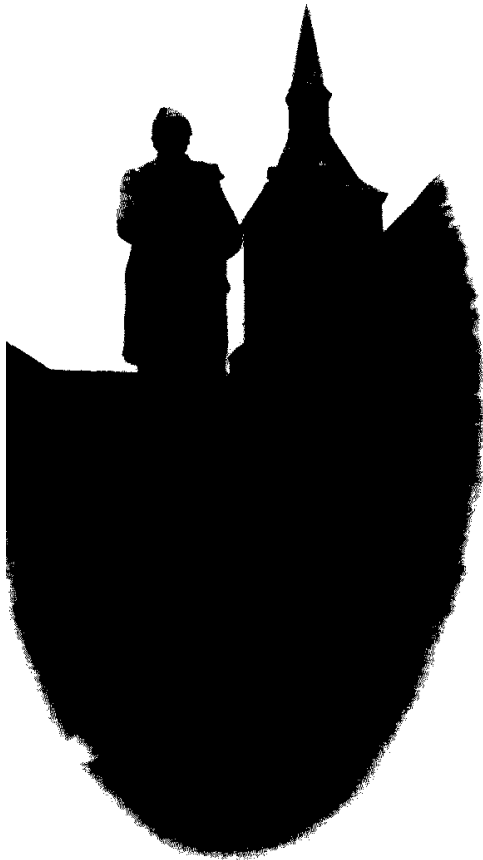
像西兰岛的赫尔辛格，那里的克隆堡宫长久被神秘氩氩和诸多传说缭绕，莎士比亚的著名悲剧《哈姆雷特》，就是以那里为背景创作的。在这座苍凉的宫殿地下工事里，有一个身着戎装抚剑坐寝的武士，被称为“丹麦人霍尔格”；但另一种说法称他为丹麦王子，幼年和青年时期生活于海外，这就有点哈姆雷特的影子了。相传当战事消弭，霍尔格就坐此长眠；而一旦烽烟骤燃，他便拔剑而起，捍卫自己的祖国。他是丹麦人心目中的赫赫英雄。

像菲英岛的欧登塞，那里因诞生了安徒生而举世闻名。

安徒生 1805 年降生于欧登塞贫苦的鞋匠家，一位巫婆的谏语和自身独特的经历，成就了他的童话创作事业。内心充满爱意的他，终生未得到爱情的回报；人世给予他心灵的滋养甚少，但他却把丰富的内心感受，敞开在人间：《卖火柴的小女孩》揭示的世间凄苦；《皇帝的新衣》比照了的阿谀和童真；《海的女儿》凝集着美丽善良……如今他被尊为“丹麦的文化国父”。

与之相对应，让人油然想起中国河南安阳的殷墟，内





在欧登赛大教堂后花园的安徒生铜像。

蒙古包头的成吉思汗陵，陕西骊山的华清池，山东曲阜的孔府、孔林……

然而，当翻译用中文向我复述了碧藤夫人和席勒先生的追溯后，不禁让人有点失望。在几乎和丹麦国家的历史一样悠久的农业时代，诺德堡居然没有诞生过一位以其不平凡的业绩和人生赢得卓著声望、令当地人骄傲而被传诵的人物，亦没有发生过什么在丹麦史书上留下一笔记载的事件。

碧藤夫人告诉我，在 20 世纪 30 年代现代工业生产的风潮波及



欧登赛城内的安徒生故居。

整个丹麦大地之前，农业和畜牧业是丹麦国民经济的主体，诺德堡也一直是个以畜牧业和奶制品生产闻名的乡村。“即便是今天，虽然丹佛斯公司制造着领先于世界的冷冻机和空调、精密机械、电子元件及智慧型传动装置等产品，但你依然可以在这里看到兴旺不衰的畜牧业和奶制品生产。”

最传统而典型的农牧生产至今与最现代的科技和工业并存，反映了农牧生产在诺德堡的根深蒂固，倘若不是梅兹·柯劳森编织了一个更诱人的工业童话，诺德堡或许仍在延续着农牧的童话。

二、“我不得不寻找一个适合我生存的空间”

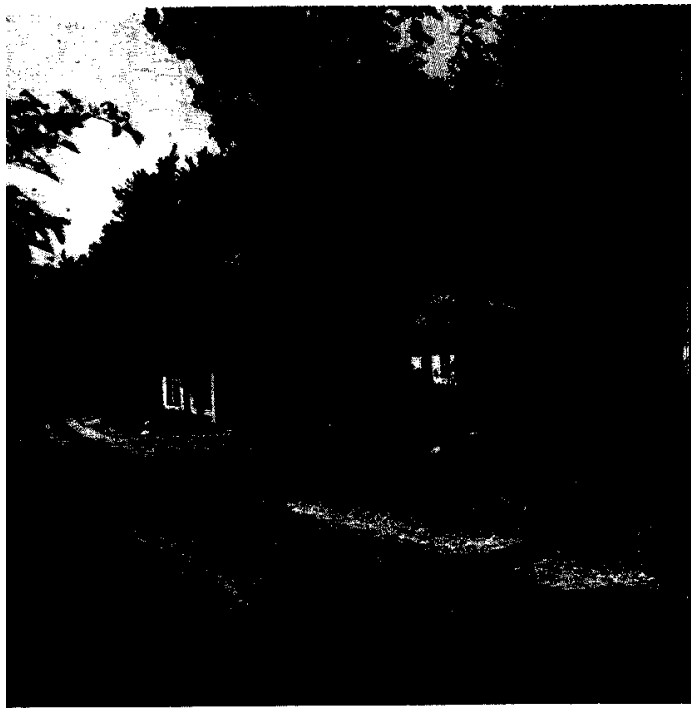
1905年10月21日梅兹·柯劳森降生于诺德堡。那个时候，拥有半公顷以上规模的庄园，在丹麦大约有18万个。梅兹的家庭就属于这18万分之一他的家境相当富庶孩提时就有了个让邻里孩子羡慕的配有华丽马鞍的小车。

梅兹在幼年就显露了不那么安分的天性，他对机械饶有兴趣。这种兴趣的产生，多少与祖父晚年的喜好有些关



系。祖父在脱离农场工作后，曾热衷于抽水机和纺织机的修理。梅兹经常在他那里琢磨这些机械，对阀门和活塞精确的配合颇为惊异。

少年时，他凭自己想象设计制作出一个千斤顶，这个三角形的千斤顶，如今就陈列在丹佛斯博物馆中。他曾试图以此申请专利，虽未获准，但其“专利发明家”的绰号却不胫而走。陷入对机械设计的热爱而不能自拔的梅兹离开了家乡。1927年，22岁的他完成了在欧登塞机械学院的学习，成为一名年轻的工程师。



田园诗一般的诺德堡乡村风光。

长辈们希望自己的孩子在成年后，继承祖传的家业，梅兹的哥哥约翰·柯劳森在成年时，得到了27英亩土地，是个很守本分的庄园继承人。而此刻的梅兹面对的，则是丹麦农牧业通过合作运动得到较快发展，并开始向现代工业国家转型的时期。他感到以农牧致富，不是自己的理想人生。1951年，他在接受

一个记者的采访时说：“从祖父开始，没有任何一个家庭成员离开过农业。但我的直觉告诉我，我不得不寻找一个适合我



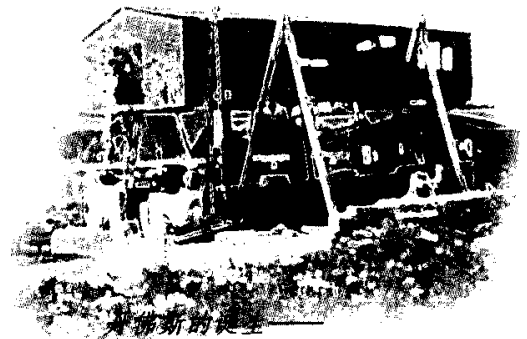
梅兹·柯劳森幼年时的家,如今成了丹佛斯博物馆。

生存的空间。”

他先是在一家电冰箱厂当雇员。由于他对改进控制冰箱温度的膨胀阀着了迷，有时在工作时也陷入思考，结果受到老板的斥责，说他是在浪费时间。这让他无法忍受，愤而辞职，回到自己的家乡。

奥地利著名作家茨维格，在《人类群星闪耀时》一书中，曾写下这样的文字：“芝麻大的一次意外……就这样决定了世界的历史。”就是这样一个偶然的斥责，改变了梅兹的人生轨迹。他觉得凭借自己对机械的灵性，已经掌握的技能，孜孜不舍的钻研精神，完全可以自己兴建经营一家工厂。

梅兹的工厂，最初实际上就是个个人的作坊，就建在父亲农庄的养鸡舍上，制造他自己设计的、于工业农业生产乃至人们生活都需要使用的阀。他后来的发展，可谓中国一句形容从微不足道起步而终成大业的老话的标准解读，这句老话就是“鸡窝里飞出金凤凰”。



在鸡窝上修建厂房。

他在最初进行发明和制造时，周围的农民都对他的行为感到莫名其妙，不知道他制造的那些无法与实实在在的食品、肉类和奶酪直接发生关系的东西，究竟有什么用途。但梅兹坚信，这些产品的确与人们的生活相关并将给他们带来好处。

特别是随着工业化和城市化的进程，丹麦的广大乡村也面临着如今中国面临的严峻“三农”问题。机械化引入农牧业生产后，导致了乡村劳动力的剩余。而梅兹竟舍弃工资优厚的企业雇员不做，在自家的养鸡舍里鼓捣那些在农家人看来极其陌生的东西，当地人都觉得他脑子出了问题：

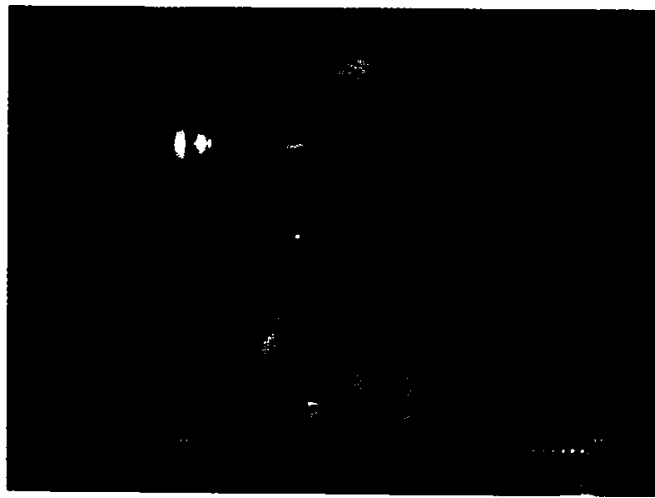
梅兹·柯劳森创建工厂时，他的家园还是一派乡村景象。



“这个年轻人做了一个愚蠢的抉择。”

但梅兹的父母给予了儿子难能可贵的支持。这种支持并不表现为积极的参与或投入，而在于理解和容忍。梅兹的作坊就在自家的庭院里，为了生产、销售、购买原材料等，来来往往的人很多，来了就要坐在家里谈论、吃喝、拉撒。“那时候我们家简直就是一个旅馆，因为在这一带没有类似的场所。”碧藤夫人形容道。

对接待来客、张罗吃喝，作为妻子的碧藤责无旁贷。可这种闹哄哄的场面，让庭院里的家人备受打



扰，但梅兹的父母却从未因此而喷有烦言。碧藤每忆及此，便饱含深情：“在那个年代，在农业氛围如此浓郁的诺德堡，长辈对背离祖业的晚辈这么宽容、理解，是很少见的。我非常感激我的公公、婆婆，没有这样的父母，我丈夫的事业成功的路途将走得更漫长而艰难。”

亲人的理解和支持，家庭的温暖，应该是一个家族企业，能够挺过艰难的创业期间必不可少的重要因素。在某些有关家族企业的评述中，都谈到其在创业阶段亲情的作用。例如：“凭借家族成员之间特有的血缘关系、类似血缘关系、亲缘关系和相关的社会网络资源，以较低的成本迅速集

聚人才 全情投入 团结奋斗 甚至可以不计报酬 能够在很短的一个时期内获得竞争优势，较快地完成原始资本的积累。”这些，的确是家族企业难以拥有的天然优势。

三、恰逢机遇，做出了正确的决断

梅兹在他的创业阶段，选择制冷设备所需的自动控制阀和调温膨胀阀作为自己的产品，是基于对当时丹麦国情的认知。

就幅员和人口而言，丹麦是个小国，国土 43000 多平方公里，人口到现如今也不过 500 多万，两者比之中国的宁夏回族自治区还要小些。但是丹麦的农牧业却异常发达，农用土地占了国土面积的 2/3，农牧产品的 2/3 要销往国外。在上个世纪末，丹麦是世界第一出口国，奶酪、黄油出口量分别居世界第三和第四。

丹麦农牧业有如此惊世的业绩，得益于该国自 20 世纪初开始的富有特色的农牧业合作运动。到了梅兹决心创建企业的三四十年代，合作运动的优越的成效逐渐显现了出来。运动改变了一家一户独立生产经营的方式，而采取了联合的互助经营模式，资源和劳动力得到合理的调配组合。

诺德堡的牲畜屠宰、奶制品生产，也从原来的一个小屠宰厂，以家庭为单位小乳制品作坊，合并为较具规模的屠宰联合体和奶制品生产合作社。同时这些农牧产品进入市场，也由原先的个体变为合作组织，减少不必要的中间环节和无谓的开支，使生产者和消费者都从中获得利益，又大

大刺激了生产的扩大和发展。

将如此丰富的农牧产品贮存、销售、运输，再到消费者的餐桌上，要有一个过程。在这个过程中要保持产品的新鲜，就需要冷冻，把冷冻贯穿于从生产地到餐桌的全部环节，就是我们如今所说的冷链。

在梅兹的时代，人们还不可能形成冷链的概念。但诺德



20世纪30年代的丹麦,还是个以农牧业称著的国家。

堡地方肉牛屠宰、乳制品加工作坊相继合并，生产不断扩大的现实，梅兹都看在了眼里。诺德堡地处丹麦南方偏僻一隅，要把当地盛产的肉类、奶制品贮存好，输送往国内外市场，冷冻储藏设备的需要量相当可观。由诺德堡的现状推想丹麦，冷冻储藏设备将是一个多么大的市场。

正是基于对这种大背景和国情的清醒认识分析，梅兹做出了他的决断，生产冷冻储藏设备的部件。而他最先着手的温度调节控制阀，就是冷冻储藏设备中关键的部件之一。

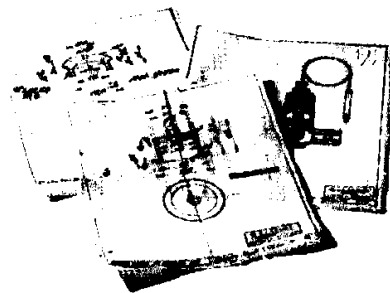
梅兹的这一决断，对其事业的发展，有着重大意义。但这意义不仅体现于决策的结果，更可贵的是决断思路。民以食为天，而食以鲜为前提，因此只要人类生存，并要考虑到

生存的质量，就需要冷冻储藏设备。从此以后，与人类生活紧密相关，围绕提高生活质量，成了丹佛斯做出产品拓展和研发决策依循的思路。

半个多世纪后，成为现任丹佛斯总裁兼首席执行官的雍根·柯劳森，在评说其父亲成功的经验时，做了极为简捷精辟的归纳：“一、做对了事；二、用对了人。”对于用对了人，本书后面的故事里会说到，而所谓做对了事，就是对事关企业命运的定向定位、调整和发展方向等一系列问题，做出正确决断。

当我和丹佛斯现任执委会成员兼首席财务官欧拉·斯蒂恩·安徒生议论到梅兹和丹佛斯的成功时，重复了雍根·柯劳森的归纳，他听后说：“我觉得你还应该加上一点，那就是恰逢机会。”他说就好比你想进入一个城堡，你必须在城堡开门的时机进入，而这个门并不总是开着的，你赶不上机会，就被关在了外面。

在当年梅兹·柯劳森的办公室内，他就是在这一把椅子上，用这张绘图板，设计着丹佛斯的最初产品。





有意思的是这位与驰誉世界的童话巨匠安徒生同姓的欧拉·斯蒂恩·安徒生，也出生在欧登塞，而且也和安徒生一样有着魁伟的身材，但他们真的不是亲戚。这种情况反映了丹麦的一种很普遍的现象，就是姓氏、名字很少。所以重名和重姓的情况非常多，特别是在男性中。丹麦排列在最前面的五大姓氏为詹森、尼尔森、汉森、彼德森、安德森（即安徒生），就如同中国的张、王、刘、李一样。

欧拉·斯蒂恩·安徒生先生说得不错，梅兹的家族企业的生存发展，除了与国情相融相契，“做对了事”外，的确又碰上了难得的机遇。

20世纪30年代初，丹麦官方开始采取措施控制外汇兑换以确保贸易平衡。这项政策的实施，无疑增加了丹麦制冷设备商从外国、尤其是美国进口零部件的难度。于是，梅兹开始模仿美国的产品，开发出用于制冷设备的自动控制阀和调温膨胀阀。

1933年4月以后，制冷设备商们已经明显地感到进口的限制的影响，实际上不光是丹麦，在德国，甚至整个欧洲，从美国进口这类产品都受到了影响。而与此同时，丹麦与临近国家的贸易却变得更加便利。

梅兹与他在汉堡的一位老校友合作生产产品，并送往德国销售。当时把半成品运到德国十分简单，并且为那里创造了新的工作领域。在创业最初的年代，德国市场对梅兹的企业来说真是意义非凡。从那时起，梅兹就很注意与客户建立良好的关系，他向他们承诺，即使产品出现问题是因客户所为，依然可以得到免费的修理或退换。

就这样，梅兹的工业童话渐入佳境。工厂逐渐扩大，财富在积累，丹佛斯成为诺德堡镇上最大的纳税人。工厂吸纳了镇上的部分剩余劳动力，同时工人的工资收入也因高于当地农民而令人羡慕。当年那些认为梅兹脑子有问题，做了





“愚蠢的抉择”的人，此刻都对他刮目相看了。

1943年，梅兹设计出属于自己专利的温控散热器阀，它的技术含量在当时处于世界的前列，成为丹佛斯当家的拳头产品。如今丹佛斯蓝色家族系列的总裁王·海利伯格在叙述这段历史时说：“这个温控阀是只会下金蛋的鹅，丹佛斯就是在温控阀的生产上积累了资金，开拓了市场，继而拓展到今天几个不同部类的产品。”

1946年，梅兹把他的企业更名为“Danfoss”（即丹佛斯），“丹”在丹麦语里就是丹麦的意思，“佛斯”是水流的意思。而企业最初的名称，则是由很难一下让人记住的长长一串字母构成的。一方面丹佛斯的主要产品都与水相联系；一方面水流有着奔腾不息的气势和特征，可以象征企业永无止息的跃动发展。

四、这也正是梅兹内心希望做的

第二次世界大战一个主要战场在欧洲，它使这一地区遭受了前所未有的破坏和灾难，不论是战胜国还是战败国，