

《我的生活与工作》

评论

无论是富有还是贫穷，我们所有人的生活都因为他的劳动而变得更加美好。通过他对理想的追求和实现，人们将肩上的重担交给了钢铁和轮子。——美国著名诗人：埃德加格斯特 (Edgar A. Guest)

他是我们所见到的最伟大的企业家，他不是汽车的发明人，但他是汽车工业的创始人。他创建的汽车王国改变了我们所生活的每一寸土地。他创造了一个巨大的市场，并且知道如何满足这个市场的需求。——《财富》1999 年评选亨利福特为“世纪商业巨人”

亨利福特的公司之所以在“10 个本世纪最耀眼的商业王朝”榜上有名，仅仅是因为规模生产这个玩意儿。——著名管理学家 汤姆彼得斯(Tom Peters)

亨利福特先生彻底改变了全世界千百万人们的生活，是他赋予了人们前所未有的个人交通便利。——国际世纪车评选委员会创始人 何浩斯 (Hol zhaus)

亨利福特推出的廉价、高度统一的 T 型车改变了人们的出行方式以及美国的城市面貌。他所创立的大规模标准化生产方式则为现代商业带来革命。——2005 年《福布斯》杂志公布的有史以来最有影响力的 20 位企业家，亨利福特名列榜首。

亨利 福特简介

1863 年 7 月 30 日，出生于美国密歇根州迪尔本

1903 年 6 月 16 日，成立福特汽车公司

1908 年，生产出世界上第一辆 T 型车，彻底改变了美国人的生活方式

1913 年，开发出了世界第一条流水线，成为 20 世纪大规模生产的基础

1914 年，首次向工人支付 8 小时 5 美元的工资，改变美国工人的工作方式

——以上三件事被称为 20 世纪的商业史上三件惊天动地的事情

1915 年，美国总统威尔逊接见福特，盛赞福特汽车公司

1921 年，美国总统哈定接见福特，盛赞“你为美国创造了一家最了不起的公司”

1929 年，美国总统胡佛参加福特博物馆落成典礼

1946 年，“汽车金色 50 年”因为福特对汽车工业的贡献而授予他荣誉奖；《纽约时报》评论说：福特不仅是福特汽车公司的创始人，同时也带动了整个汽车行业的发展

1947 年 4 月 7 日，亨利福特去世。他葬礼的那一天，美国所有的汽车生产线停工一分钟，以纪念这位“汽车界的哥白尼”

1999 年，《财富》杂志将福特评为“20 世纪最伟大的企业家”，以表彰他和福特汽车公司对人类发展所做出的贡献

2005 年《福布斯》杂志公布了有史以来最有影响力的 20 位企业家，亨利福特名列榜首

一个人，一本书，一种感动和感奋

——评亨利福特自传《我的生活与工作》

亨利福特的一生无疑是传奇而令人瞩目的。搜寻与他相关的资料，扑面而来的尽是不加掩饰的美言盛誉。最近一则关于他的足以吸引眼球的新闻，是《福布斯》杂志 2005 年 7 月底公布的有史以来最有影响力的 20 位企业家，亨利福特名列榜首。其推选理由为：“亨利福特推出的廉价、高度统一的 T 型车改变了人们的出行方式以及美国的城市面貌。他所创立的大规模标准化生产方式则为现代商业带来革命。”这只不过是对亨利福特所得到的美誉的一个总结。其实，只要回顾他的人生足迹，不必加以任何评论，那已经是一串串令人由衷赞叹的成就。他的理念和实践仿佛夜空中一颗耀眼的星辰，其光亮不言自明。

亨利福特取得的辉煌成就，的确达到了后人难以企及的高度。然而，在美誉之外，对他的种种抨击批判之声也不绝于耳。他的偏执、他在一战期间自相矛盾的言行以及他和德国纳粹之间的关系一直为世人或颇有微词或大加诟病。其实，一个伟人一生毁誉参半，这是毫不奇怪的。正如有一千个读者就有一千个哈姆雷特一样，对一段历史和一个名人的解读也是见仁见智的。但是，还是应该有一个最基本的态度，也是再简单不过的，那就是：取其精华。

一个人是否真正算得上伟大，时间是最好的证明。福特汽车公司已经走过了百年历程，至今仍卓然屹立；现今这个世界的工业和商业也已经进入了激流湍急的时代，风云人物更是层出不穷，而亨利福特依旧能在今天得到最具影响力企业家之誉，至少证明他在汽车、工业和商业这些领域的伟大是毋庸置疑的。而我们要从他身上学习的，也就是他在这些方面宝贵的经验，当然还有他开创这一番天地的勇气与毅力，光荣与梦想。

带着这样平和和公正的心态，再去翻开这本自传，我们才可以学习到亨利福特本人关于汽

车、工商业、经营、组织、薪资、管理等方面的专业理念，并且可以了解到他对教育、铁路、战争、慈善事业等各个方面的独到见解。

但是不管怎样，这绝不是一本枯燥的、说教一般的普通名人传记。它记录了一个执著梦想的人筚路蓝缕的奋斗历程：从几百美元起家，到资产过亿，直至缔造福特汽车公司这一传奇。在上个世纪初，当大多数人还在用马车甚至是双腿踏上旅程的时候，是亨利福特和他的福特汽车公司经过反复试验和多年的技术经验的积累，终于让汽车脱下了高贵的外衣，使它成为普通百姓的宠儿。人类从此开始感受速度带来的精彩体验，被自由激情和海阔天空围绕。被公认为美国私家车“始祖”的 T 型车，最终使美国成为“车轮上的国家”。福特汽车公司最为辉煌时，福特汽车达到了这一时期全世界汽车总产量的一半。此外，福特还创造了一系列汽车领域划时代的纪录。不过，你会发现，他最大的贡献并不在汽车身上，而在于他对大众消费品的重新定位之上。

此外，福特所坚持的很多理念，诸如服务永远第一、无限降低成本等等，在今天仍是各个企业孜孜以求、奉为圭臬的准则，而他所实践了的那些理念，诸如坚持支付高工资、以生产替代慈善等等，却是很多人无法企及，因此自叹弗如之余由衷感佩的。在他成就汽车工业的伟大过程中，他的所思所行中渗透着的是人本主义和人文关怀，在种种细节之中折射出人性的光辉。当然，其中也有一些观点有失偏颇，让人不敢苟同，但既然人无完人，而且瑕不掩瑜，理性的人们不会就此否认福特本人以及这本书的价值，因为非此即彼、因噎废食从来就不是理性的思考和行事方式。

如果一本书能让人感奋，或者让人感动，就足以称之为好书的话，那么这本既让人感奋也让人感动的书，无疑是值得一读再读的。如今市面上诸多的福特传记足以表明这一点。只是，出于各自不同的目的，福特的自传不是被改头换面，就是被断章取义，甚或截分组合，一本文从句顺、完全忠实于原文的传记难得一见。不管目的如何，是学习还是评判，都要有一个前提，那就是全面而客观的了解。所以，作为后人的我们不必过多地为亨利福特歌功颂德，更不必像某些人那样贬低和批判他人而后快，只希望能站在一个忠实而客观的角度，通过这本自传还原一个真实的亨利福特。在这样的基础之上，才能择其善者而从之，其不善者而弃之。就这一点，本书是相当合格的。

前言 (1)

本书的理念是什么？

对于我们这个国家的发展而言，我们不过是才刚刚开始——迄今为止所有令我们津津乐道、引以为豪的进步，都还只是一些皮毛而已。当然，已经取得的进步足以令人振奋，但与

未来我们即将拥有的一切相比较时，今天的一切就显得那么微不足道。当我们得知这个国家用于工业化建设的电力总和还少于耕地的用电时，就可以知道我们前面还有多少机会。今天，世界上那么多国家都在摩拳擦掌、奋勇争先，而从过去已经取得的成就可以看出，这是一个可以大有作为的时代。

每当提到不断增长的电力、机器和工厂时，人们会联想到一幅金属般冰冷的画面：巨大的工厂吞噬着树木、鲜花、鸟类和绿地的生存空间，而我们可能终将置身于一个由金属机器和血肉机器所组成的世界之中——对这种论断，我不敢苟同。我认为，除非我们对机器及其使用了解得更多，除非我们能够更好地了解机器在我们生活中的作用，否则，我们不可能有闲暇去欣赏树木、鸟儿、鲜花和绿草。

我想，认为生活与生活手段之间存在对立这种想法，让我们自己人为地驱散了很多生活的乐趣。我们浪费了如此多的时间和精力，以至于没有多少可用于享受生活。电力、机器、金钱与商品这些东西，只有成为令我们生活自由的手段时，才是有用的。它们说到底只是手段罢了。比如，我不认为那些以我的名字命名的机器仅仅只是一堆机器而已——如果真是如此，我宁可另辟蹊径。我把它当作是源于一种商业理论的具体例证，而且我希望这远远不止是一种商业理论，而是对能把这个世界变得更适合生活而起作用的理论。福特汽车公司的商业成功与众不同，这一事实之所以重要是因为它以人人皆知的方式证明：上述理论直到今天仍然是正确的。基于这一考虑，我完全可以以一个未被击败者的身份，对现行的工业体系、金钱组织乃至整个社会进行批判。

如果为着一己私利考虑，我不会要求改变现行的一切组织方式。如果我只想赚钱的话，那么现在的体系再好不过了——它能够给我提供很多的钱。然而，我首先考虑的却是服务。目前的体系并没有给人们提供最好的服务，因为它助长每一种形式的浪费——它使很多人不能从服务中得到全部的回报。所以，它是没有发展前途的。这就需要我们对之好好进行规划和调整。

我并不想与那些对新观念冷嘲热讽的人进行争辩。但是，对新观念保持怀疑态度，并且坚持每种新观念都要得以阐明，这比盲目地跟在所有的新观念后面随波逐流要好。怀疑主义——如果我们以此来指谨慎的话——是文明的平衡轮。目前世界上所面临的棘手问题，大多数都是因为我们接受新观念之前没有进行审慎考察，良莠不分。一种观念不会因为它是旧的就必然是好的，也不会因为它是新的就必然是坏的。如果一种旧的观念在起作用，那么所有的事例都会侧重于表现它的优越之处。但观念毕竟只是观念。每个人都可以提出一个观念，关键在于如何把它应用到实践中去。

我目前最大的兴趣就是冥思苦想着，怎样才能证明我们用于指导实践的理论是可以在最大的范围内适用的——它们并不只是关于汽车和拖拉机的特殊理论，而是有着普遍的自然规律性的东西。我很确定它就是一种自然法则。我要彻底证明这一点，以使它不是作为一个新的理念，而是作为一种自然本性被人接受。

我们理所应当要去做的事情就是工作——就是认识到财富和幸福只有通过诚实劳动才能够获得。人类的问题大多数都源于对这一自然法则的逃避。除了完全接受这一法则，我没有更好的建议。我们必须工作，这一点是不容置疑的。所有已取得的成就，都是我们坚持不懈地努力工作的结果。既然我们必须工作，那么最好把工作干得漂亮一点。工作干得棒，感觉才会好，我想这应该是个常识。

我不是一个改革家。我认为这个世界上有改革企图的人实在是太多了，我们给予他们的关注也太多了。目前有两种热衷于改革的人，说穿了即是两种制造麻烦的人。第一种是自称为改革家的人，他们总是想方设法地要把一切事物破坏，只是借口衬衫领子上的纽扣与扣眼不吻合，他们便粗暴地要将整个衬衫撕碎，而从来不去想可以把扣眼弄大。无论何时他们都不明白自己在做些什么，所以，他们的改革主张总是和事实相悖。在事实面前，一个改革者无法使他的狂热始终保持在白炽状态，所以，他一定是不顾事实，一意孤行的。

另外，还有另一类改革家。他们从不自称为改革家，却与那些激进的改革家一样特立独行。激进者没有经验，也不想拥有经验；而这种改革家虽然拥有很多经验，但经验从未使他们受益。他们渴望回到从前，不是因为那是最好的，而是因为那是他们所熟悉的。

第一种人为了要创造一个更好的世界，而试图把现在的这个世界砸烂；另一种人则紧紧抓住这个如此“美好”的世界不放，希望它能够“永葆青春”——直到腐烂发霉变质。这两种人其实都是一样的——他们从不睁开眼睛看世界，只会闭上眼睛说瞎话。他们完全有可能把这个世界砸烂，却根本不可能建立一个新世界。阻止这个世界向前发展是可能的，但无法阻止这个世界因此而导致的停滞，甚至腐烂。不要以为把一切都颠倒过来，每个人就都会得到一日三餐；或者，等到一切都腐烂了，就可以不劳而获。这是非常愚蠢的。真正的问题在于，激进者和反动派都脱离了真实，脱离了最基本的原则。

我们必须警惕的一点是，决不能把反动的倒退误以为是对常识的恢复。我们经历了把一切都说得天花乱坠，把未来描绘成理想天堂的时代。我们什么都没有得到。那只是一场空谈，而非启程。正如我们津津乐道于美好的事物，而回到家里，却发现炉火已经熄灭。在摆脱这样时代的过程中，反动派们惯于以允诺“美好往昔”而得益，而那些其实往往只是些陈规陋习罢了。因为他们完全不去幻想，所以人们往往误以为他们是一群实干家，把他们的重新掌权吹嘘为恢复常态。

农业、工业和交通是最基本的社会功能。是它们把世界联结在一起，没有它们，社会群体生活就不可能实现。种植、制造和运输既像人类自身的需要一样古老，又具备任何事物都能具备的现代特征。它们是物质生活的基础，当它们停止时，社会生活也就停止了。在目前的体制下，这个世界多少有一些混乱，但只要把社会的基础牢牢稳住，我们就有希望把一切做好。最可怕的是那些自以为能够改变社会基础的幻想，想要篡改社会进程命运的角色。社会得以运作的基础是进行种植、制造和运输这些行业的人和方式。只要农业、工业和交通继续存在，这个世界就能经受住任何经济或社会的改变。我们对工作的执著就是对世界的支撑。

当然，我们还有很多工作要做。商业也只是一种工作。投机是很久以前就有的，但它不是商业，只是一种或多或少的贪污。但你不要指望法律的手段能根除它，因为法律能做的太少。法律做不了任何建设性的事情，它只是一个警察，仅此而已。因此，指望我们的各州政府或者华盛顿去处理那些并不是制定法律就能解决的问题，完全是浪费时间。如果我们还指望通过立法来减少贫困或铲除特权，结果只会看到不断蔓延的贫困和泛滥的特权。我们已经受够了华盛顿，受够了那些立法者，他们总是试图让法律去干一些它不可能完成的工作——虽然，在这方面，这个国家还不如其他国家那么过分。

前言（2）

如果你使整个国家都以为华盛顿是天堂，在那云层后面居住着全知全能者，那么你就是号召这个国家进入在将来必定会自吞苦果的依赖状态。我们的援助决不是来源于华盛顿，而是来源于我们自己。当然，我们的援助可以指向作为分配中心的华盛顿，在那里我们的努力汇集起来，便成为普遍的福利。我们可以帮助政府，但政府不能帮助我们。

“企业中少一些官僚作风，政府中多一些商业考虑”，这一口号是很好的，它并不是只针对企业或政府，而是针对所有的普通公民。商业并不是美国得以成立的原因，《独立宣言》并不是一份公司章程，《美国宪法》也不是一份商业企划书。美利坚合众国的一切，诸如它的土地、人民、政府和商业，都是使人民能好好生活的手段。政府只是人民的公仆，此外别的什么都不是。当人民成为政府的附庸时，报复法则就开始生效了，因为这样的关系是违背自然、违背道德也违背人性的。我们无法离开商业而生活；我们也无法离开政府而生活。商业和政府作为仆人被我们所需要，就像水和谷物一样。然而当它们成为主人时，便破坏了自然的法则。

国家的福利应着眼于作为个体的我们，这应该是它的立足之点，也才最安全。政府可以许下空头诺言但不会兑现，他们会以一种道貌岸然的方式玩弄货币游戏，正如他们在欧洲所做的那样（全世界的银行家都是一丘之貉，在这个过程中他们有利可图）。然而，我们每个人心里都很清楚，惟有实干才能兑现一切允诺。

任何一个像我们的人民这样头脑清醒的人是不太可能把经济生活的基础毁掉的。大多数人都明白他们不能不劳而获，大多数人都能感觉到金钱不等于财富——虽然他们可能自己都没有意识到这种感觉的存在。对于不劳而获的理论，普通人都会本能地反对，虽然他找不到反对的理由，但他知道这样的理论是错的，这就足够了。现行的秩序虽然往往很拙劣很愚笨，在很多方面都不完善，但它有着无可比拟的优势，那就是它在运行。毋庸置疑，我们的秩序终将会变成另一种秩序，这种全新的秩序也能够运行，但其原因不是因为它是什，而是因

为人们给它注入了些什么。

那么，我们的制度就算是站住脚了吧？可它是错误的吗？——当然，它是错误的，在成千上万个方面上都错了！它是拙劣的吗？——当然，它是拙劣的。所有理由都表明它应该被打倒。但是，它并没有被打倒，因为它与特定的经济和道德基础相一致。

这种经济的基础是劳动。劳动是人类的天性，它使得地球成为人类可以生存的家园。正是由于人类的劳动才使得收获得以实现。我们的经济基础就是：我们每个人都在使用自己无法创造的大自然的原料去劳动，这些原料是大自然提供给我们的无价财富。

这种道德的基础是人类在劳动中享有的人权。它有着各种各样的表达形式，有时候它被称之为“财产权”，有时候它被附上这样的命令：“禁止偷盗。”因为他人拥有财产权，这使盗窃成为一种犯罪。当一个人挣得一个面包的同时，他也拥有了那块面包的享有权。如果有人偷了它，既是偷了他的面包，更是侵犯了神圣的人权。

没有生产就没有收获。但有人说假如我们从事生产，也只是因为有资本家存在的缘故。事实上，一些人由于提供了更好的生产方式，才成了我们所谓的资本家。这些资本家是社会的基础，他们自己其实没有拥有什么，完全是为了别人的利益而进行财产的管理。那些由于金融业务而成为资本家的人，只是暂时的“恶人”。如果他们的钱用于生产，那他们就不再是恶人；如果他们的钱使分配变得更复杂，从而在生产者和消费者之间竖起一道障碍，那么，他们便是真正邪恶的资本家。而当金钱被更好地用于生产时，他们就会消失。当然，只有当人们充分认识到健康、财富和幸福只有通过劳动本身才能得到保障时，金钱才能更好地用于生产。

一个热衷于工作的人无法通过工作获得他的全部价值，这是毫无道理的。同样，一个有工作能力却不愿去工作的人，必然无法获得因为所付出社会服务而得到的全部价值。他应该得到最切实的保障去获得与他的社会贡献相当的报酬。当然，如果他什么都不做，就一无所获。当然，他也应该有选择挨饿的权利。当我们坚持每个人的所得都要比他应得的多时，我们就会寸步难行——而这恰恰是因为有些人得到的确实比他们应得的要多的缘故。

没有比坚持所有人都绝对平等更荒唐、更有损人性的了。很显然，所有人都不可能一律平等，任何试图使所有人都平等的“民主概念”，只能理解为对进步的阻碍。不可能人人都能提供相等的服务，能力大的人毕竟总是少于能力小的人。一群能力小的人联合起来，完全有可能打倒一个能力大的人——但这么做的同时他们也把自己拉倒了。正是能力大的人领导着整个社会，从而使能力小的人能够生活得轻松一些。那种试图把能力高低削平的所谓“民主观念”，其结果只能造成浪费。

没有两种事物在本质上是一模一样的。的确，我们所制造的汽车的零件可以互换，我们使用最好的机器、采用最好的工艺，使成品看起来几乎完全相同。不用任何的试装，两辆并排的福特汽车肯定看起来如出一辙，以至于可以把其中一辆的部件卸下来装在另一辆车上。然而它们还是有区别的，它们对道路的适应性不同。我们有人曾驾驶过成百甚至上千辆福特

汽车，据他们说没有两辆是完全一样的——如果让他们驾驶一辆新车一个小时，甚至不到一个小时，然后再把这辆车放在另一些条件相同的车中间，虽然他们无法用肉眼辨别出他们开过的那辆车，但是通过驾驶便能很快地把它找出来。

也许我说的一直很笼统，那么让我们说得更具体一点。一个人应该可以靠与他提供的服务相等的报酬而生活。现在来谈论这点是相当好的时机，因为在我们最近刚经历的那个时代，大多数人都把提供服务当作最后才要考虑的事情。我们沦落到了一个没有人在意成本和服务的境地，而订单却来得轻而易举。世易时移，直至今天人们认识到商家出售东西给消费者是使消费者得到好处，而这以前的看法是消费者与商家做生意是使商家得到了好处，这对商业是毫无益处的。同样，垄断、盲目追求利润、没有必要地买进或卖出，这些对商业而言都是不利的。健康合理的商业其实应该像小鸡吃东西一样——只有在地上用爪子划来勾去、耐心细致的寻觅，才会有虫子吃。可是，似乎一切都来得太容易了。人们随意地把价值和价格之间建立的诚信关系扔到了一边。公众也不用再“迎合”了，在很多地方甚至出现了“公众该受谴责”的观点。所有这些，对商业而言都是极为有害的。有些人把这种病态称之为“繁荣”——这决不是繁荣，这只是追逐蝇头小利。而对金钱的追逐绝不是商业。

前言（3）

除非一个人的头脑里始终贯穿着一个原则，否则他很容易为金钱所累，一心只想着赚更多的钱，完全忘记了应该把人们所需的东西提供给他们。建立在赚钱基础上的商业是最不稳固的。这是件朝不保夕的事，进展得极不规则，也很少能持续超过经年的时间。商业的职能应该是为消费者提供产品，而不是为了赚钱或者投机。为了消费而生产，意味着生产出的产品不仅质量要好而且价格要低，意味着产品是用来服务于人民的，而不只是用来服务生产者的。当然，如果获得金钱的渠道是正当的，那么产品也会为生产者提供服务。

生产者的发达要依赖于他为消费者所提供的服务。如果只是追逐自身的利益，他也许能得逞一时，但这只是偶然。一旦人们醒悟，发觉他们并没有得到服务，那么这位生产者的末日也就指日可待了。在繁荣时期，生产上的大部分努力都用来谋求自己的利益，当消费者醒悟过来时，很多生产者也就因此而破产了。于是他们说他们已经进入了“萧条时期”，而实际上并没有。他们不过是想混淆是非——虽然这一点他们做的并不成功。对金钱的贪婪追逐肯定是行不通的，当一个人为了服务而提供服务——为了满足于一个人认为该做的事而去努力——那时候自然会财源滚滚。

金钱是作为服务的结果自然而然得到的。获取金钱完全必要，但我们不应该忘记拥有金钱的最终目的不是安逸享乐，而是给他人提供更多服务的机会。在我的头脑中，再没有比安

逸享乐更可怕的事情了。我们任何人都没有权利无所事事。文明的社会中是没有游手好闲者的位置的。不过，任何要废除金钱的想法只会使问题变得更复杂，因为我们必须要有衡量的尺度。我们目前的金融体系是否真的是以一种完美的物质交换为基础，这一点很令人怀疑。我将在后面的章节里探讨这个问题。我反对目前的金融体系，最重要的一点，是因为它已经成为了一种只为自己服务的东西，成为了一种阻碍生产发展的羁绊而不是促进。

我一直是向着简单化的方向努力的。普通人赚的钱很少，却要花很多钱去购买最低限度的生活必需品（那些我认为每个人都有权享用的奢侈品除外），因为几乎每件东西都被我们制造得极为复杂。我们的衣服，我们的食物，我们的家具——所有这一切都可以做得比现在更简单，同时又更美观。在过去的年代，物品一直以某种固定的方式加工制作，制造者从此以后便一直如法炮制。

我并不是说我们应该采用多变的风格。当然，也没有必要非得怎么样，比如衣服不必非要做成一个开了孔的袋子——这可能很容易做，但穿起来不方便；毯子也不需要很多的边穗，但我们对印第安风格的毯子便不能这样要求了。真正的简单意味着优质和实用。激进改革的缺陷在于他们总是坚持人必须改变自身来适应某种设计好的东西。我始终认为女人们的服装改革——就是那些看起来很丑陋的衣服——总是由长相平平的女人发起，她们想让每个女人看起来都貌不出众。这不是正确的方式。我们应该从一件合适的东西开始研究，找出怎样除去完全没用的部分。这点也可以举一反三，应用到一切事物上，比如一双鞋、一件衣服、一座房子、一台机器、一段铁路、一艘轮船、一架飞机……当我们除去无用的部分，再把必要的部分变得简单，我们也就削减了制造成本。这是很简单的一个逻辑，但奇怪的是，一般人总是想方设法使生产成本变得低廉，而不是让这件东西变得更简单。从一件事物开始，我们首先要考虑的是，它是否被制造得很理想？它是否能提供尽可能好的服务？接着要考虑的是，材料是最好的还是只是最贵的？再然后要考虑的是，它的复杂的部分和多余的重量能否去掉？如此等等。

给一件机器增加多余的重量，这是比给马车夫的帽子上加上帽徽更荒唐不过的事情。事实上，还不止于此。帽徽还可以帮助马车夫辨别自己的帽子，而多余的重量只意味着能量的浪费。我很困惑，重量意味着质量这一幻觉是从何而来。也许对于打桩机来说，这是对的，但是如果我们不打算用它去击打任何东西，为什么我们要去动用这个家伙呢？在交通运输中，为什么要给机器加上多余的重量呢？为什么不考虑把这重量加到增加机器的载重量上？我们都知道胖子不如瘦子跑得快，但我们制造大多数交通工具时，就好像以为死沉的脂肪能提高速度似的！这些多余的重量就是很大一部分的贫困的来源。

总有一天，我们会找到去除多余重量的方法。以木材为例，就某种用途而言，木材是我们目前所知道的最好的材料之一，但是它被极大地浪费着。福特车上的木材含有三十磅的水。我想，肯定有比这更好的方法，既可以使我们获得同样的力量和弹性，同时车子又不必承受多余的重量。

农夫们习惯于把他们日常的工作复杂化。我认定一般的农民只把他所花力气的 5% 用在了实处。如果一个人用这种方式经营工厂，那么工厂里肯定会人满为患。即使是欧洲最糟糕的工厂也不会比一般农场的谷仓里的情况更糟。在农场，电力的利用率是极低的，不仅一切都由手工操作，而且农夫们极少会想到要去合理地安排工作。一个农夫在做杂务的时候，会在摇摇晃晃的梯子上上上下下 10 多遍。他常年累月地提水，却不曾想到去使用一截水管。每当有大量的工作要做时，他满脑子想的总是雇佣新手，因为他认为把钱投入到工具上是一种浪费。最低价格的农产品的售价都比它们应有的价格要高，相反，农场的最大利润都比它们应得的利润要低。就是这不划算的经营——无谓的努力——使得农产品价格高而利润低。

在迪尔伯恩（Dearborn）我自己的农场里，我们的一切工作都用机器操作，因而避免了大量的浪费。不过我们还没有触及到真正的经济效益。我们没能够投入 5 年或 10 年不分昼夜的紧张研究去发现什么是真正该做的。相对于已经完成的工作，我们要做的更多。然而，无论何时——不管庄稼的收成如何，我们总能获得一流的利润。我们不是农夫，我们是农场的企业家。一旦农夫站在企业家的角度考虑问题，能够看到人力和资源两方面的可怕的浪费，我们农产品的价格必将会低得足够让所有的人都吃饱，其利润也会如此可观，以致从此农业将被认为是最稳妥、最有利可图的行业之一。

不能预见未来的发展趋势，不懂得真正工作的涵义，也不知道完成这些工作的最好途径或方法，这三点是农业被误认为无利可图的原因。没有任何产业可以承受得了农场式的经营方式。农夫们完全依赖上天的运气和祖辈留下来的宝贵财富，他们既不知道怎样经济合理地生产，也不知道怎样把产品推向市场。一个既不了解生产也不懂得销售的工厂是无法维持生存的，但农夫却依然可以自给自足，这足以说明农业具有多么大的潜力！

在工厂或农场获得低价高产的方式——这意味着每个人都很富足——其实非常简单。困难在于，人们总是倾向于把简单的事情复杂化。我们可以举“改进”作为例子。

前言（4）

当谈论改进时，我们头脑里想到的往往是一些被改变了的东西，一件“改进”了的产品就是被改造了的产品。我并不这样看。我总是在发现最好的东西之后，才确信可以开始制造。当然，这并不意味着一件产品会一成不变。我认为，在找到令你满意的最好的用法、设计和材料之前，千万不要试图制造某件产品，从结果来看这是更为聪明的方式。如果你对此所做的研究还不能给予你这样的信心，那么就继续研究，直到你对此很有把握。生产开始的着眼点应该是产品，工厂、组织、销售、资金和计划都将以这个产品为中心。正所谓磨刀不误砍柴功，对产品没有足够的认识就匆匆忙忙上马生产，这是很多企业没有认识到的失败的原因。

人们似乎认为，工厂、商店、资金或管理才是最重要的。然而，最重要的是产品，任何在设计完成之前就匆忙投产的行为都是在浪费时间。我花了整整 12 年时间，才制造出令我自己满意的 T 型车，即今天的福特车。我们直到制造出真正的成品才开始进行真正的生产，而事实上，这个产品基本没有改变过。

我们经常对新的想法进行试验。当你徜徉在迪尔伯恩附近的街道时，你会发现各种类型的福特车，但它们都只是实验品，并不是新型号。我不想让任何好的想法从自己身边溜走，但我并不急于判断一个想法是好是坏。如果一个想法看起来不错或者说是可行的，我就耐心地做各种必要的测试，从不同的角度证实这一想法。但检测一个想法和更新一款汽车是完全不同的事情。大多数生产者都急于改变他们的产品，而不是改变他们的生产方式，而我们走的是相反的道路。

我们始终在改变自己的生产方式，这一点从来没有停止过。与第一次制造这种型号的汽车时相比，我们每一个生产操作的方式都是不一样的，正因为如此，我们才可以生产出价格如此低廉的汽车。出于使用起来更方便的考虑，我们很少对汽车做改变，只有当我们发现某种改变能增加动力时才会去做。随着我们对原材料了解的不断深入，用于汽车的材质也发生了改变。同时，为了防止某种特殊材料短缺而使生产受限、成本增加，我们为大部分零部件和材料都找到了替代品。例如，钒钢是我们所用的主要钢材，利用这种钢材，我们可以用最轻的重量获得最大的动力。但把我们整个的未来和所有的投入都押在钒钢身上，这并不是一件好事。所以，我们现在找到了它的替代品。我们所有的每一种特殊钢材，都至少有一种或几种能够完全符合要求的替代材料。所有的材料和零部件都是如此。

最初，我们自己很少制造零部件，也不自己生产发动机。现在，所有发动机和大多数的零部件都是我们自己生产的，因为我们发现这样可以使成本更低。同时，这么做也可以避免由于市场的危机或外面的合作厂家不能及时履行订单而影响生产。战争期间，玻璃的价格大幅度上涨，我们作为全国最大的玻璃用户之一受到了相当大的影响。现在，我们已经建立了自己的玻璃厂。假如我们把所有精力都投入到产品的改变上，我们会走投无路，相反，不去改变产品，我们就能在生产上全力以赴。

刀，最重要的部分是锋刃。如果说我们的企业有一条可作为基础的原则，那么就是这一点了：如果没有锋利的刀刃，这不是一把好刀——不管它是多么漂亮，材质是多么好，被锻造得如何——那只是一块金属。所有的转化最重要的都是事实和结果，而不是纸上谈兵。如果用一把锋利的刀很轻松就能做成的事，为什么要用一把钝刀来完成呢？刀是用来砍的，不是用来锤的，锤只是它偶尔的功能。换句话说，我们为什么不能专注于工作，并以最快的方式把它做好呢？不能令人满意的产品就是一把钝刀。一座工厂的刀刃，在于工人和工作着的机器。如果人不称职，机器不会正常运转；如果机器不好，再好的人也无用武之地。对任何人来说，要是在手头的工作上花费了超过实际需要的力气，这就是浪费。

因此，我的理念的核心就是：浪费和贪婪阻碍了真正的服务的实现，两者都不足取。浪

费主要是由于人们不知所为，或者对于所做的事情毫不在意所致，而贪婪则是一种鼠目寸光的行为。我努力在资源和人力两方面以最小的浪费来进行生产，然后以最低的利润销售，以销售量来获取总利润。在生产过程中我支付最高的工资，这也就是最大的购买力。由于这同时也是以最低成本和最低利润进行的销售，这样，我们就能将产品的销售与购买力协调一致。每一个与我们相关的人——不管是管理者、工人、还是购买者——都可以为我们提供更好的生存环境。我们所建立的原则是以服务为基础的，这我探讨它的惟一理由。

我的服务原则如下：

1. 无惧未来，不忘过去。一个人如果惧怕未来、害怕失败，他就会作茧自缚。失败是更理智地东山再起的惟一机会。失败并不丢人，丢人的是害怕失败。过去的经验，只有能为未来指明方向和出路时才是有价值的。

2. 不要纠缠于竞争。不论是谁，如果能将一件事干得更好，就理应由他去完成这件事。试图破坏他人商业活动的行为是一种犯罪——这是出于个人的利益妄图降低别人的竞争条件，这是用权力使坏而不是用智力较量。

3. 服务第一，利润第二。没有利润，企业无法生存，因此谋取利润当然没有错。诚实经营的企业不会得不到利润的回报的，但利润必须作为良好服务的报酬而实现。利润不是服务的出发点，而是结果。

4. 拒绝低买高卖。做生意是这样一个过程：以公平的价格买进原料，以尽可能低的成本把这些原材料转化为可消费的产品，再把它提供给消费者。赌博、投机和损人利己的交易，这些只会阻碍商业的进一步发展。

下面各章所要谈论的主题就是这些原则是如何得出、如何总结以及如何被普遍应用的。

最初的岁月（1）

一旦你有了某个好的想法，就一定要集中精力把它实现，而不是到处闲逛，一路空想。一次一个想法就足够了。我总是以这样的方式去做事：在开始动手之前把每一个细节都计划好。而动手操作可以学到很多东西，你不可能从书本上学会东西都是如何制造出来的。

1921年5月31日，福特汽车公司生产出它的第5 000 000辆汽车。这辆车将与我的第一辆汽油马车一起陈列在我的博物馆里。那辆汽油马车是30年前开始研制，于1893年春天试车成功的。当时我驾驶着它的时候，一群群总是在4月2日这天飞来的食米鸟到达了迪尔伯恩农场。在今天看来，这两种交通工具在外形、结构和材料上都不一样，但原理却异曲同工地相似——除了那辆老汽油马车身上有一些褶皱，而我们现代的汽车却没有采用这点。

第一辆汽车——或者说汽油马车，只有两个汽缸，但时速可以达到20英里。凭借本身

的小油箱装载的 3 加仑汽油，它可以行驶 60 英里的路程，甚至在今天它的性能仍可与当年相媲美。生产方式的变革和原材料的改进，已经远远超出设计本身的发展，这使得整个设计都更加完美。现在的福特车，也就是 T 型车，拥有 4 个汽缸和一个启动器，它行驶起来更加方便和轻松。它比第一辆车更简单，但它身上几乎每一处设计都可以在第一辆车上找到雏形。真正的改变源于制造经验的提高，而不是动摇基本的原则。我把这看作是一条重要例证，它至少证明了一点，一旦你有了某个好的想法，就一定要集中精力把它实现，而不是到处闲逛，一路空想。一次一个想法就足够了。

小时候在农场的生活，萌发了我创造更好更快的交通工具的念头。我于 1863 年 7 月 30 日出生于密歇根州迪尔伯恩的一座农场。最初的记忆是，农场里有太多的活要干——我现在仍然对农业抱有这种看法。有人说，我的父母很穷，早年的日子很艰苦。当然，他们肯定不能称得上富裕，但也谈不上穷。就作为密歇根州的农夫而言，我们的家境是不错的。我出生时的房子，直到现在还依然留在那里。这座房子现在和整个农场一样是我财产的一部分。

那时候在农场里，有太多艰苦的体力活要做。在很小的时候，我就觉得也许可以用某种更好的方式来做这些事。正是由于这个想法，才使我对机械产生了兴趣——虽然我母亲总是夸我天生就是一个机械师。当我很小的时候，就拥有了一个可以装得下各种奇形怪状的金属片和工具的车间。那时候，我们没有今天这样的玩具，我们的玩具都是在自己家里制造的。而我的玩具则全部都是工具——直到今天仍是如此！每一个机器、每一个部件，对我来说都是珍宝。

那个年代里发生的最重要的事，是有一天我们驱车去镇上时，在底特律外大约 8 英里的地方碰到了一台道路蒸汽机车，那时候我只有 12 岁。其次是我有生以来第一次得到了一块手表，这也是发生在同一年。我仍然记得那台蒸汽机，并且记忆犹新、历历如昨，因为那是我第一次见到一种不用马拉的交通工具。

蒸汽机车的主要作用是带动脱粒机和风车，它的结构很简单，一个便携式蒸汽机和锅炉安在轮子上面，后面跟着一个水箱和煤车。我见过很多用马拉的这种蒸汽机，不过这台蒸汽机，却是依靠一条铁链与蒸汽机及其下方马车似的后轮连结在一起。蒸汽机安装在汽缸上面，一个人站在锅炉后面的平台上，一边铲煤，一边监控着阀门，并控制着方向。它是由贝特里克里的尼科尔斯谢泼德公司(Nichols, Shepard & Company of Battle Creek)制造的。当时我一眼就认出来了。那辆蒸汽机车停下来，让我们和马车先通过。在驾着马车的父亲反应过来之前我已跳下马车，和那位机械师聊了起来。那位机械师很高兴也很骄傲地把一切都介绍给我。他给我示范了链子的用途——如果从驱动轮上卸下，再套上一个带子就可以带动别的机器。他还告诉我，蒸汽机每分钟可以运转 200 圈，链条的副齿轮也可以改变，以便蒸汽机在运行的时候车子依然能够停下来。最后的这种功能，也许使用方式略有不同。这对于蒸汽机车来说可有可无，但对汽油发动机来说却很重要，因为它很容易制动——这一点现在已经被我运用到现代的汽车上。正是这台蒸汽机，使我对自动运输工具产生了兴趣。我试图仿

照它也制造一台——几年后我真的制造出了一台，并且运行得很好。从 12 岁的孩童时代第一次见到路用蒸汽机到今天，我最大的兴趣仍然是制造能够在道路上行驶的机器。

每次到镇上去，我的口袋里总是装满各种小零件——螺帽、垫圈及器械的零部件。我总是找来一块坏了的手表想把它修好。13 岁时，我第一次成功地修好了手表，它又能准确报时了。15 岁时，我几乎可以胜任修表的所有工作，虽然我的工具极为简陋。而动手操作可以学到很多东西，你不可能从书本上学会东西都是怎么制成的，而真正的机械师应该知道每件东西都是如何制造出来的。机械之于机械师就像书籍之于作家一样。

从一开始，我就对农场的生活不感兴趣，我只想做与机器相关的工作。父亲对我在机械方面的兴趣并不赞同，他认为我应该成为一个农夫。当我 17 岁离开学校，到德里多克机械厂(Drydock Engine Works)的机械加工车间做学徒时，父亲便认为我完全没有指望了。我顺利地通过了学徒期，很快成为了一名合格的机械师。由于喜欢精密的工作和手表，我每天夜里都去一家钟表店打工，我那时至少修了 300 多只手表。当时，我已经可以制造价值 30 美分的手表，于是曾有过进入钟表这一行的念头。但最终我没有那样做，因为我想，表并不是人们普遍需要的东西——现在我都不知道当时是怎么得出那样让人惊讶的结论的。其实，我并不喜欢珠宝店之类性质的工作或者是修表——除非有特别难修的表。即使在修表时，我也在考虑关于大量生产东西的事情。那时候正好是铁路标准时间开始实行的时候，有好一阵子，铁路时间和地方时间都有误差，这启发了我。后来我成功地制造出了能够标明两种时间的手表，它有两个表面。这一发明在附近的人们中引起了不小的轰动。

1879 年，也就是距我第一次见到尼科尔斯-谢泼德蒸汽机车 4 年之后，我终于获得了一次机会，亲自驾驶了一回这样的机器。实习期满后，我在斯坎纳特迪的威斯汀豪斯公司(Westinghouse Company of Schenectady)本地代理机构做了一名专家——为他们装配和修理他们的道路机。他们生产的机器和尼科尔斯-谢泼德蒸汽机车几乎是一样的，只是他们把蒸汽机安装在前面，把蒸汽锅炉放在了后面，动力通过一条传送带传送到后轮。虽然，这种自驱的功能只是制造时的偶然发现，但可以令它的时速达到 12 英里。它们有时可以帮拖拉机装载较重的货物，如果碰巧干脱粒的活，他们还可以把脱粒机和别的设备套在机器上，使它能在农场间自由往返。令我感到的不满意的是它的重量和价钱，它足有好几吨重，价钱的高昂除了那些大农场主之外没有人能负担得起。它主要是给那些以脱粒为生或对风车和便携动力有需要的人使用。

在此之前，我已经有了制造某种轻便的蒸汽机车以取代马车的想法，最关键的是，要像拖拉机可以取代那些特别艰难的犁地工作一样。当我模糊记起这一点时，就想到这想法应该也适用于制造在路上行驶的车。发明一种不需要马拉的货车，其实是一种普遍的想法，多年以前人们就已经在谈论这一话题——事实上，自从蒸汽机被发明后便一直有人在说了。不过，我最初觉得，这种想法不如发明解决耕地艰辛的机器这一想法实际，因为耕地是农场中最苦的农活。此外我们的道路很糟糕，人们几乎没有外出的习惯，而汽车对农场来说，最重要的

功能是扩大农夫们生活的圈子。但我们却只认定如果没有什么急事就用不着到镇上去，我们一星期都很少出门一次，更不用说是在天气不好的时候了。

最初的岁月（2）

作为一名有经验的机械师，在农场又有一个相当好的工作间，要制造一辆蒸汽货车或拖拉机并不困难。在制造的过程中，一个想法冒了出来——我觉得可以把它用于道路交通。考虑到需要照料和饲养，养马并不划算，这一点我很确定。显然，应该做的是设计并制造一种足够轻便的蒸汽机，可以带动一般的货车或用来犁地。我认为最重要的是首先制造出拖拉机，把农场的苦役从血肉之躯身上卸下，交给钢铁和发动机去完成，这就是我当时最迫切的宏愿。后来是环境迫使我首先着手道路交通机械的发明，因为最终我发现人们对于在道路上行驶的机器的兴趣，要远远大于对只干农活的机器的兴趣。事实上，我怀疑如果不是由于汽车在一开始行驶的缓慢，轻便的农用拖拉机是无法被应用到农场上的。当然，这都是后来的事。我当时认为农夫们应该对拖拉机更有兴趣。

于是，我制造了一辆会跑的蒸汽机车。它有一个煤油加热的汽缸，具有很强的动力，并且很容易操纵——蒸汽机车的节流装置一般都很好控制。但是汽缸很危险，因为要想获得动力巨大而重量较轻的动力装置，蒸汽机必须要在高压下工作。坐在一个高压的汽缸上并不是一件令人愉快的事情。为了使它更合理更安全，我们就应该想办法去掉多余的重量，而这点又恰恰抵消了高压带来的经济效果。我曾经用两年的时间不停地实验各种汽缸，因为蒸汽机和控制的问题都很简单。最后我放弃了依赖蒸汽机制造道路交通工具的想法。我知道在英格兰，他们已经制造出在道路上行驶的货车，同时他们也毫不费力地制造出能够在大型农场里使用的大型蒸汽拖拉机。但当时我们并不具备英格兰的道路条件——我们的道路会把最好最重的拖拉机都颠成一堆废铁。何况对我而言，生产这种只有少数富裕的农场主才能购买的大拖拉机，并不是一件值得的事。

但我并没有放弃发明一种不需要马拉的货车的想法。通过在威斯汀豪斯公司的工作，证实了我的想法——蒸汽机不适合作为轻便的交通工具，这也就是我为什么只在这家公司呆了一年的原因。拖拉机和蒸汽机已经不能教给我更多的东西，我也不想在没有发展前途的东西上浪费我的时间。几年前当我还是学徒的时候，我在《科学世界》——英格兰的一份出版物上，读到过有关英格兰制造的“无声气体发动机”的文章。我想那就是奥托发动机（Otto Engine）。它有一个大汽缸，以照明气为动力，但动力是间断的，因此需要一个特别重的飞轮。考虑到重量，它的每磅金属还不如蒸汽机引发的动力大，而使用照明气更使它没有可能作为道路交通工具而使用。我对它很感兴趣——我对所有机器都感兴趣。我通过在商店里

买到的美国和英国的杂志，关注着发动机的发展，主要是想找到可以用挥发性的气态汽油代替照明气的蛛丝马迹。内燃发动机的想法并没有什么新鲜的，但这是第一次作出真正的努力把它推向市场，引起的是人们的兴趣但不是热情。我想不起有谁能想出这种中断的内燃发动机除了有限的用途外还能干点别的什么。而所有人都在试图证明这种发动机没法和蒸汽机相比，却没有人想到可以利用它另辟蹊径——这就是“聪明人”的做事方式。他们是如此聪明和实际，总是斤斤计较于某件事为什么不可能做到，总是只看得到事物的局限性，这就是为什么我从不雇佣那些“聪明”过度的专家的原因。如果我要用什么不公平的方式扼杀对手的话，我就首先把这种专家都送给对手。他们有那么多的“好建议”，让我可以肯定他们什么也做不成。

内燃机使我感兴趣，我追踪着它的发展轨迹，但只是出于好奇。直到 1885 年或 1886 年，当蒸汽发动机不再被我考虑作为我将来要制造的车辆的动力之后，我才不得不四处寻找别的动力。我始终相信，如果我们能把所有具有创造性的对人们有益的“如果”和“不可能”都变成“可能”、“应该”和“必然”，那么我们一定会向前迈出一大步！当然，有时候必要的放弃是值得的。

1885 年，在底特律的雄鹰钢铁厂（Eagle Iron Works）里，我曾修理过一部奥托发动机。镇上的人对它一无所知，当时有传言说我能干这活儿，虽然此前我从未接触过这种发动机，但我还是最终把它修好了。这给了我第一次实地研究新式发动机的机会。1887 年，为了检验自己是否真正弄懂了它的工作原理，我仿造了一辆四冲程奥托发动机。“四冲程”的意思是指活塞在汽缸内经过四次过程而推出一次动力：第一次把气体吸进来，第二次压缩气体，第三次是燃料爆发或能量转移，第四次是排出废气。这个小模型运行得很好，它有 1 英寸的口径和 3 英寸的冲程，以汽油为能源，虽然动力不大，但与市场上的发动机相比要轻得多。后来我把它送给了一个年轻人，他似乎想用它来干点什么事。那个年轻人的名字我忘了。不过它后来还是被毁掉了。这只是我与内燃机打交道的开始。

接着，我又回到了农场，更多的是因为想做实验而不是干农活。当时我已经是一个技术全面的机械师，一间一流的车间早已代替了当年的玩具库。父亲给了我 40 英亩的木材地，条件是让我放弃做一名机械师。作为权宜之计我同意了——把砍掉的木头卖掉，这样我就有了结婚的条件。我造了一架风车、一台便携式马达，便开始伐木，把木头锯成木料。第一批木材中的一部分用于建造我们新农场的房子，在那个房子里我开始了新婚生活。虽然那不是一座大房子——31 平方英尺，只有 1.5 层那么高——但它是我们的安乐窝。我在它里面又盖了一个车间，当我不伐木的时候，我就在那里研究内燃机，研究它的构造，研究它是怎样运行的。我读遍了我所能弄到的一切资料，但我最大的知识还是来源于工作。内燃机是一件神秘莫测之物——它并不总是像它应该做的那样运行。你可以想象这些最初的发动机是怎么运行的！

1890 年，我开始实验双缸发动机。指望把单缸发动机用于运输，这是很不切实际的，因

为飞轮实在是太重了。从制造第一台四冲程奥托发动机，到现在开始制造双缸发动机这段时间，我做了大量的摸索性的实验。我很清楚我想要的是什么。我想双缸发动机可以用在道路的交通工具上，所以我最初的想法是把双缸发动机安装到自行车上，用曲轴直接连接起来，以自行车的后轮作为平衡轮，速度由油门来调整。但这一想法没有实现，因为很快我就意识到，发动机、汽油箱和各种必需的控制装备对自行车本身来说太重了。另一想法是应用两个相对应的汽缸，当一个汽缸传送动力的时候，另一个汽缸排出废气，这就自然用不着那么重的飞轮，即使是出于动力需要的考虑。我开始在我农场的车间里实践这个想法。

最初的岁月（3）

这时，底特律电力公司（Detroit Electric Company）为我提供一份工程师兼机械师的工作，每个月薪水 45 美元。我接受了这份工作，因为它的薪水比农场的收入要高，而我早就已经决定不管怎样也要离开农场。再说，木头也全都砍完了。我和妻子在底特律的巴格利街（Bagley Avenue）租了一套房子，那个车间也一起“带”来了，我把它重新建在新房子的后面。最初的几个月里，我在公司的电灯厂上夜班，这使得我几乎没有时间做实验，不过后来我改为白天上班，这样每天晚上甚至星期六的晚上我都可以用来研究制造新的发动机了。我不能说那是一项艰苦的劳动，因为任何令人感兴趣的工作都不是苦差事。对于结果我总是充满信心，如果你工作足够努力的话，成功总是会到来的。不过更伟大的事情是使我的妻子甚至比我更有信心——她已经习惯于那样了。

我必须要从基础的事情做起，也就是说，虽然我知道有不少人对无需马拉的车感兴趣，但我无法知道他们在做什么。需要克服的最大问题是点燃和熄灭火花，当然还有避免多余的重量。至于传送、转向和其他一般的装置，我都可以借鉴自己在蒸汽拖拉机方面的经验。终于，1892 年我制成了自己的第一辆机动车，但直到第二年的春天，它才“跑”得令我满意。这第一辆汽车外观看起来很像一辆马车，它有两个汽缸——2.5 英寸的口径和 6 英寸的冲程，与后轴并置在一起——这是我用自己买来的一根蒸汽发动机的废管子做成的，能够引发 4 马力的动力，动力由一根传送带通过马达传送到中轴，再由一根链子通过中轴传送到后轮。车子可以坐两个人，座位架在柱子上，我们就坐在椭圆形弹簧的座位上。它有两个速度挡——每小时 10 英里和每小时 20 英里，都是通过改换传送带获得，用驾驶座前的操纵杆操纵——把操纵杆向前推，就是高速；往后拉，便是低速；操纵杆竖直向上时，发动机便空转。要发动汽车需要用手启动马达，此时离合器松开；要停下汽车，只要把离合器合上，脚踏刹车就可以了。它没有倒车装置，除了传送带从节气门获得的两种速度外，不能调节速度。这辆车的铁架、座位、弹簧、轮子（28 英寸橡胶轮胎的自行车轮）等部件都是我买来的，平衡轮是

用我制作一个模子浇铸的——车上几乎所有精致的机械都是我亲手制造的。我还发现有一个必要的装置，那就是补给齿轮，当转弯的时候它可以将同样的动力作用在后面的两个齿轮上。整个车身重 500 磅，座位下的一个油箱可以装 3 加仑汽油，这些汽油通过一根管子和混合阀门传送到马达。点火是通过电火花。最初的机器是由空气制冷的——或者更准确地说，根本没有制冷装置。我发现汽车行驶一个或一个多小时后，马达就会变热，于是我很果断地在汽缸围了一圈水带，把水抽到汽车后面汽缸上的水箱里。

几乎所有这些不同部分都是事先计划好的。我总是以这样的方式去做事：在开始动手之前把每一个细节都计划好。否则的话，一个人在工作进行时却不断地做改变，直到最后还无法统一，那就会浪费大量的时间。这种浪费是不值得的。很多发明家的失败是因为他们分不清计划与实践的区别。

我碰到的最大的困难，就是找不到合适的材料，其次就是工具，另外在设计的细节上也是需要一些调整和改变的。但最困扰我的，是我既没有时间也没有金钱去寻找用于制造每个零部件的最好的材料。但 1893 年的春天，汽车能在道路上还算令人满意地行驶起来，并且给我机会检验道路交通工具的设计和材料。

我所学到的商业（1）

商业最令人吃惊的地方是，商人们往往把大量的注意力放在金钱上，只把少量的注意力关注于服务，这在我看来是违反了自然程序的。当一桩买卖完成时，厂家和顾客的关系实际上并未结束，而恰恰是刚刚开始。任何把服务放在首位的人，其出路都是非常清楚的。

我的“汽油马车”是底特律的第一辆——在很长时间内也是惟一的一辆汽车。它被人们认为是讨厌的东西，因为它的响声很大，容易惊吓马匹。同时也会引起交通堵塞，因为无论何时我把它停在镇上的什么地方，在我把它开走之前，总有一大群人围观。在我离开哪怕只有一分钟的时间里，总有一些好奇的人想去试着开动它。最后，我不得不带上一条链子，不论我把它停在哪里，都用链子把它锁在电线杆上。随后，警察来找麻烦了，我不知道究竟为什么——在我的印象中那时候好像还没有限速的法律。但不管怎样，我要从市长那儿得到特别的许可。这样在很长一段时间里，我享受着作为美国惟一获得驾驶执照的司机的殊荣。从 1895 年到 1896 年，我驾驶着那辆车跑了大约有 1000 英里。后来，我把它以 200 美元的价格卖给了底特律的查尔斯安斯利（Charles Ainsley）。这是我的第一笔买卖。我制造这辆车不是为了出售，而是为了实验，但我还想制造另一辆新车。安斯利想买，我需要这笔钱，在价钱方面我们也毫不费周折地做成了这笔交易。

以这样一种方式制造汽车根本不是我想要的，我期望着大批量地生产。但在此之前，我

必须得有产品，这可着急不得，欲速则不达。1896 年，我开始制造第二辆汽车。它与第一辆车很像，只是轻一些。它同样也是用传送带驱动——这点是我后来才放弃的，因为传送带虽然很好，但在天热时就不行。这正是我后来采用齿轮的原因。从这辆车上我学到了很多东西。与此同时，国内和国外的其他一些人也在制造汽车。1895 年，我听说有一辆来自德国的奔驰车在纽约的摩西商店（Macy's Store）展览。我专门跑过去参观，结果发现它根本不值得一看。它也是用传送带驱动的，但比我的车重多了。我一直在为汽车的轻便而努力，而外国制造者们似乎从未重视过轻便意味着什么。接着，我在自家的车间里又制造了 3 辆汽车，它们都在底特律行驶了数年。现在，我还拥有原来的第一辆汽车——几年之后我把它从安斯利先生转卖的那个人手中买了回来，花了 100 美元。

这段时间，我仍然继续着电力公司的工作，并逐渐被提升为月薪 125 美元的总工程师。但是我的内燃机实验并不被公司的董事长所欣赏——就像当年我父亲不欣赏我的机械才能一样。我的老板并不反对实验，只是反对内燃机实验。直到今天，他的声音似乎依然还在我的耳边回响：

“电力！毫无疑问，将来会是电力的世界。但燃气——见鬼去吧。”

他的怀疑——用中性的词来说——好像是很有道理的。实际上，没有人对内燃机的未来有着最有远的理解，因为我们正步入电力发展的伟大时代。作为相对新鲜的概念，电力被赋予能做远比我们今天知道的更多工作的期待。不过，我看不出怎样使用电力来达到我实验的目的，即使架空线更便宜一些，也没法用触轮来驱动道路用车，而且也没有一种重量合适的蓄电池能够适用于汽车。一辆电车的活动范围肯定是受限制的，并且还有带着与它所生产的动力成比例的大型电动设备。这并不是说我认为电力不行，只不过我们还没有真正开始使用电力。但电力有电力的好处，内燃机有内燃机的好处，其中的任何一个都不能代替另一个——这一点真是莫大的幸运。

我拥有最初在底特律爱迪生公司掌管的那台电机。当我们开始建设加拿大的电厂时，我把它从电厂所卖给的一座办公大楼处买了回来，稍微修理了一下之后，好几年来它在加拿大的电厂运行得非常好。由于企业的发展，我们需要建新的电站，所以我把这台曾经的老马达送到了我的博物馆——迪尔伯恩的那间装满我很多机械珍宝的屋子。

爱迪生公司向我提供了公司总监的职位，但条件是我必须放弃研究内燃机，把精力投入到他们认为真正有用的方面。看来，我需要在我的汽车和我的工作之间做出选择了。当然，我选择了汽车，或者说我放弃了工作。实际上我无需选择，因为我已经确信汽车肯定会成功的。我在 1899 年 8 月 15 日辞职，从此将全部精力投身于汽车事业。这也许可以认为是很重大的一步。因为我个人并没有多少积蓄，除了生活费之外，全部的钱都花在了汽车实验上。但我的妻子很赞同汽车不该放弃——我们要么一起成功，要么一起失败。当时并没有对汽车的需求，甚至从未有过对新产品的需求。它们被接受的方式有点像飞机在近年被接受的方式。最初，“不用马拉的车”被认为是异想天开，很多“聪明人”还特别地解释一下，为什么它

只能是个玩具，更没有一个有钱人设想它会具有商业价值的可能性。我无法想象，为什么在每一种新的交通工具诞生之初，都会遭到如此多的反对，直至今天，还有一些人摇头晃脑地一边谈论着汽车的奢侈，一边不情愿地勉强承认卡车的用途。而最初几乎没有人能预见到，汽车可以成为一种产业，最乐观的人也只是希望它能够发展成为自行车的“亲戚”。当他们发现汽车真的能跑，一些人开始制造汽车，支使他们的最大好奇心是想知道哪辆车是跑得最快的。这种赛车的想法是很奇怪但又很自然的发展。我从不考虑任何赛车之类的事，但公众却总是拒绝不把汽车当作一个跑得快的玩具。因此，后来我们参与了赛车活动。但汽车工业却被这种最初的赛车行为拖了后腿，因为制造者的注意力被转移到制造速度更快的车，而忽视了车子的质量。这是投机者们的勾当。

一群投机者们动起了歪脑筋——我一离开电力公司，底特律汽车公司继而就开发了我的汽车。我是总工程师，掌握着小量的存货。有3年多时间，我们继续制造着多少和我的第一辆车相同的车。我们的销量不佳，我几乎得不到任何的资助，用于制造质量好、可以大批销售给公众的汽车。他们只想照订单制造，从每一辆车上获得最高的价格，他们主要的心思看来完全放在了赚钱上。而除了机械方面我别无权力，所以我发现这家新公司不是实现我的理想的驿站，而只是赚钱的工具——但它也没有赚到多少钱。1902年3月，我又辞职了，这次我下定决心再也不受别人的指挥了。底特律汽车公司后来成为了凯迪拉克（Cadillac）公司，归兰德（Leland）所有，他后来加入了汽车业。

我租了公园街81号（81 Park Place）的一个店铺——一间一层的砖房里，继续着我的实验。我了解商业到底是个什么东西，它肯定与我第一次经历中所得到的证明不同。从1902年到1903年福特汽车公司成立，这实际上是进行调查研究的一年。我在自己那间小砖房里努力研制四个汽缸的发动机。同时我试图弄明白商业到底是什么样的，它是不是像我从第一次短短的经验中所感受到的那样，必然是自私自利的刮钱手段。从我描述过的第一辆汽车诞生，到福特公司的成立，其间我总共制造了25辆汽车，其中的19或20辆都是在底特律汽车公司制造的。

此时，汽车从只要能走就成发展到了显示速度的阶段。克利兰德的亚历山大温顿（Alexander Winton of Cleveland）——温顿车的创造者，那时的全国赛车冠军——他愿意接受所有挑战者的挑战。我设计了一台比我以前制造的更紧凑的双缸密闭式发动机，把它装在底盘架上。我发现这能获得很快的速度，于是我便安排了一场与温顿的比赛。我们在底特律的格罗斯角赛道（Grosse Point Track）相会。结果，我赢了。这是我的首次赛车比赛。

我所学到的商业（2）

商业最令人吃惊的地方是，商人们往往把大量的注意力放在金钱上，只把少量的注意力关注于服务，这在我看来是违反了自然程序的。自然程序中，金钱应该是作为劳动的结果而出现，不能放在劳动之前。商业的第二个特征就是，只要能赚钱就万事大吉，能否提供更好的生产方式无关紧要。也就是说，一件东西的价值并不是看它能为大众提供多少服务，而主要在于它能挣来多少钱，而对于顾客是否满意并不特别在意，把东西卖给他们就完事了。一个心怀不满的顾客并不被认为是一个信任被辜负了的人，而是被当作讨厌的人，或者是为第一次就该做好的工作榨取第二次金钱的来源。比如，汽车一旦被卖出之后汽车制造商便不再关心它可能会发生什么事情，不在乎它每跑一英里耗费多少汽油，它确实能提供怎样的服务也不重要。如果它损坏了，需要更换零部件，那么这只是购车人自己倒楣。所谓好的买卖就是以尽可能高的价钱把零件卖出去，这是基于这样的理论：他已经买车，他迫切地需要零件，因此只有乖乖地掏钱。

汽车业并不是建立在我所说的诚实的基础之上，从生产的角度来看，也不是建立在科学的基础之上，但它并不比一般的行业更糟糕。也许还有人记得，那个时期很多公司是受金融界支撑和扶持的，在此之前只局限于铁路业的银行家进入工业。无论何时，我的想法都是一样的：如果一个人可以把他的工作做得很好，他就应该为此获得回报，利润和金钱自然会接踵而来；一个企业应该从小的地方做起，才能逐渐地发展壮大；没有积累就意味着浪费时间，意味着这个企业并不适合在这一行业中生存。不过在当时最受欢迎的计划是，争取最大额度的资本，然后售出全部股票和债券，在扣除股票和债券销售的费用、宣传费等各种开销后，剩下的钱便勉强成为企业的资金。“好”的企业，就是能使股票和债券以最高的价格大量出售的企业。对企业来说，重要的是股票和债券而不是工作。我始终不明白，这些企业怎么能够指望一方面获得最大的股利，同时又能以公平的价格出售产品。这真是天方夜谭！

那些自称金融家的人们说，他们的钱值 6% 或 5% 的利息。如果一个人向企业投资 10 万美元的话，这个投资者就有权要求得到一笔收益，因为如果他不把钱投入企业，而是存入银行或保险公司的话，也会得到某一固定的利息。因此，他们理应从企业的运作费用中获取适当的收益，作为这笔钱的利息。这种想法是很多商业服务彻底失败的根本原因。金钱并没有特别的价值，它如果不作为流通货币，本身是不值钱的。金钱惟一的好处，就是用于购买劳动工具或原料，因此，如果一个人认为他的钱能够获得 6% 或 5% 的利息，他应该把钱投到真正能够得到回报的地方，投入到工业中的钱不应该是利息，而应该成为生产的动力。所有的回报，都应该出现在生产之后，而并非生产之前。

商人们相信，通过注入资金，他们可以做任何事。如果第一笔资金没有带来收益，那就继续注入资金。这种再次注入资金的过程，简直就是把钱往水里扔。大多数需要重新注入资金的情况，都是由于管理不善造成的。再投资的效果，只不过是把糟糕的管理者们的管理时间延长了而已。这种权宜之计是投机金融家们的伎俩，他们就像秃鹰一样，专门去吃变质的肥肉。如果那些地方经营良好的话，他们是不会往里面砸钱的。投机金融家们认为他们投出

去的钱正在使用中，这其实是一种幻觉。他们并没有团结起来，而只是把钱拿出来浪费而已。我绝不想为一个尚未开始工作便想着赚钱的银行家或金融家工作。同时，在我看来，投机也绝非赚钱的正道。我希望能够证明，真正的工商业的惟一的基础就是服务，也只有这样才能赚大钱。

当一桩买卖完成时，厂家和顾客的关系实际上并未结束，而恰恰是刚刚开始。以汽车为例，把汽车卖出去其实还只是某种介绍而已。如果汽车不能提供服务的话，对厂家来说它还不如没作出这介绍，因为他将收获最糟糕的广告——一个心怀不满的顾客。在汽车业的早期，有一种占主流的倾向认为把汽车卖出去就是真正的成就，而至于此后买主手里的车会怎么样并不重要。这是目光短浅的销售态度。就这点而言，我们后来对福特公司的销售原则进行的大讨论是正确的。汽车的价钱和质量无疑都有市场，并且潜力巨大，但我们所做的远不止于这些。顾客一旦买了我们的车，他就被赋予了继续使用那辆车的权利。因此，如果他的车出了任何问题，那都将是我们的责任。我们必须以最快的速度把这辆车修好，使其能够重新使用。

在福特汽车的成功案例之中，早期的服务措施是一个显著的因素。那个时期大多数昂贵的车都只有很糟糕的售后服务。如果你的车坏了的话，你只有依靠当地的修理工——这时你本来是有权利找厂家的。如果当地的修理工是一位有远见的人，手头存有不少零部件（虽然就很多车辆来说，零部件是无法互换的），那对车主来说就是幸运的。但如果修理工是个没有长远打算的人，对汽车的了解又太少，并且贪念极盛，想从每一辆到他这里来修理的汽车身上榨取一大笔钱，那么，即使很轻微的损坏也要等上几个星期，并且最终车主将被狠狠地敲掉一笔修理费。因此，有一段时间，修理工被视为汽车工业的最大威胁。甚至直到 1910 年和 1911 年，汽车车主仍被认定是应该被敲竹杠的有钱人。从一开始我们便直面这一问题并很好地解决了它，我们可不希望我们的销售被愚蠢、贪婪的人所妨碍。这是几年之前的事了。正是由于金融控制才使得服务中断，因为金融家指望的是马上得到美元。如果首先考虑的是挣到一定数量的钱，那么除非是靠偶然碰中特别好的运气，有多余的钱用来提供服务，使执行人员有提供服务的机会，否则的话，企业的未来就要被今天所挣的美元断送。

同时我还注意到，在很多从事工商业的人士当中有这样一种倾向，就是认为他们的工作很辛苦。他们期待着有一天能够不用工作，赋闲在家依靠退休金而生活。生活对他们来说，是一场越早结束越好的战争。这是又一个让我无法理解的地方。生活并不是一场战斗，除非是与我们陷入垂头丧气的倾向作战。如果腐朽也是一种成功的话，那每个人只要忍受着无所事事的懒散就可以了。但假如发展才是成功标准，一个人就必须每天清晨精神抖擞地醒来，并且一整天都保持活力。有许多大企业早已成为“魔鬼”的代名词，因为他们认为可以运用一贯僵化的管理办法，把整个企业管理好。虽然那套管理办法在过去是辉煌的，但现在它能否继续辉煌，要看它能否与今天的变化保持一致，而不是奴隶般地听命和尾随着它的过去。生活，就我看来，不是停留于某地，而是永远都在旅行。即使是那些最深切地感到自己是“安

居下来的人”也并非安定下来——他很可能是倒退回去了。万物皆流，其义如此。生活是流动着的，我们可以住在同一条街的同一个地方，但住在那里的永远不会是同一个人。

我所学到的商业（3）

我注意到，人们出于认为生活是一场战斗、而这场战斗可能由于错误的举动而失败这样的幻觉，所以热爱着墨守成规。人们陷入半生不死的习惯泥沼。很少会有鞋匠用新的方式去补鞋，也很少有工匠愿意在他的行当里采纳新的方法。习惯导致某种陈规，每种打破这种陈规的举动都会被看作是自找麻烦。在进行一项有关工作方法的研究，以指导工人尽量减少无用的动作和疲劳时，反对最激烈的正是工人自己。虽然他们也怀疑这是一项想从他们身上榨取更多价值的举动，但真正使他们恼火的是它将干涉他们久已养成的习惯。商人们正随他们的经营走下坡路，因为他们是那么喜欢陈旧的那一套，无法跟上时代的步伐，这种人现在随处可见。他们不知道昨日已逝，头脑里装的仍然是陈年旧梦。这几乎可以作为一条公式写下来：当一个人开始想到他最终找到了他的方法时，他最好先认真检查一下自己，看他的大脑的一些部分是否还醒着。当一个人感到他被生活“钉住”时，“前进的车轮”定会在下一轮将他毫不留情地抛下。

同时还有一种更深层的恐惧：怕成为傻瓜。因此很多人害怕被人认为是傻瓜。我想公众观念对那些需要它的人就像是一支强有力的监督力量。大多数人需要公众舆论的限制，也许这是真的。公众舆论能使一个人变得比他本身更好——即使不是在道德方面更好，至少在他的社会的某些方面会更好。为了正确的事情被当作傻瓜，并不是一件坏事。这种事情的最好之处在于这种傻瓜通常都能活得足够久，来证明他们自己并不是傻瓜，或者他们开创的事业能持续得足够久，证明他们并不愚蠢。

金钱的影响——从一项投资中谋取利润的压力——和它对工作和忽视、潦草以及随之而来的对服务的轻视，这些我从很多方面都看到了。这看来是大多数问题的根本原因。这是低工资的原因——没有正确方向做指导是不可能实现高工资的。大多数人都希望能够自由地工作，但在现行制度下他们不可能自由地工作。在第一次工作经历中，我并不自由，并不能完全按照自己的想法去工作，因为公司一切的计划都是为了赚钱，最后才考虑到工作。所有这一切中最奇怪的是，它坚持重要的是钱而不是工作。在任何人看来，把钱放在工作之前考虑并没有不合逻辑，虽然所有的人都承认利润来自于工作，但其愿望似乎是找到一条挣钱的捷径，但同时却忽视了一条显然的捷径，这就是工作。

再说说竞争。我发现竞争被很多人看作是一种威胁。他们认为一个好的管理者应该通过人为的垄断击败他的竞争者。这种观念是基于这样的想法：只有一定数量的人们愿意购买，

因此必须把生意做在别人前面。有人也许会记得，后来很多汽车厂家联合制订了“塞尔登专利法”（Selden Patent），这些厂家可以用合法的手段，控制汽车的价格和产量。他们的想法和很多行业联合会的想法一样——这种荒唐的想法认为，可以以少量的工作获得更多的利润。这种计划，我相信是非常陈旧的。我那时候不明白，现在也仍然不明白人们把自己的工作干好了还不够，却浪费时间在争我夺上。总有足够多的人们准备并急于购买，只要你能供给他们所需要的产品，并以适当的价格——这点既适用于人力服务也适用于商品。

在这段自我思考的时期，我远不是无所事事，我制造了一台四缸发动机和两辆大的赛车。我有很多时间来从事这些，因为我从未离开过我的事业。我不相信一个人能离开他的事业，他应该整天想着它并且整夜梦到它。在上班时间工作，早晨把工作拾起，晚上把工作放下，直到第二天早晨再想着它，这是一个好习惯。这么做可能是最好的。如果你准备一生都沿着别人指定的目标去做——比如成为一个好雇员，那么你可能会是一个负责而的出色的雇员，但却永远当不了一个主管或经理。一个劳动者必须享受劳动时间以外的生活，否则他会疲惫不堪。如果他只想做一个体力劳动者，当收工的哨声响起的时候，他就应该忘掉自己的工作；但如果他想要获得更大的发展，去完成更多的事情，那么哨声便是他开始继续思考的信号——思考过去的一天的工作，思考怎样才能做得更好。

具有最强的工作能力和思考能力的人是注定要成功的。我并没有骗人说，那些总是工作的人，那些从不离开自己事业的人，那些绝对想赶在前面的人并且也因此走到前面的人，是不是一定会比那些只有在上班时间才动手动脑的人幸福，因为对这点我也不知道。不一定每个人都要对此做出自己的回答，毕竟 10 马力的发动机，不可能像 20 马力的发动机那样负荷得更多。那种下班了便不加思考的人，自然不会拥有更多的马力，当然他也没有任何理由抱怨。如果他满足于他所负载的重量，那是他的事情，但他一定不能抱怨别人增加了马力后比他负荷得更多。闲散和工作带来的是不同的结果。如果一个人想要闲散，并得到了闲散，那么他就没理由抱怨了。一个人不可能同时拥有悠闲的生活，又拥有劳动的所得。

尽管以后的每一年我都能学到很多东西，但我发现没有必要改变自己当年对工商业的认识，这些认识具体如下：

1. 金钱若被置于工作之前，便等于扼杀了工作，并破坏了服务的基础。
2. 一个企业如果首先考虑的是赚钱而不是工作，那么失败的恐惧必将降临在它的头上。这种恐惧阻碍了企业的每一条发展之路，它使人害怕竞争，拒绝自身的革新，害怕做出任何的改变。
3. 任何把服务放在首位的人，其出路都是很清楚的——尽可能以最好的方式工作。

生产与服务的秘诀（1）

现在，我并没有出于任何个人的理由来描述福特汽车公司发展的历史。我没有说：“去吧，照这样去做。”我在这里想强调的是，工商业的普遍方法并非最好的方法，我们现在到了和这种方法彻底说再见的时候。也就是从这个时候起，公司迈进了非凡成功时期。

现在，我并没有出于任何个人的理由来描述福特汽车公司发展的历史。我没有说：“去吧，照这样去做。”我在这里想强调的是，工商业的普遍方法并非最好的方法，我们现在到了和这种方法彻底说再见的时候。也就是从这个时候起，公司迈进了非凡成功时期。

我们很好地遵从着行业的习惯。我们的车比任何别的车都更简单，我们用不着在意外面的资金。但除这两者之外，我们和别的汽车公司并没有什么重要区别。只是我们更成功、更严格地执行现金折扣政策，有效地把所得的利润投入再生产，留有大量的现金提供周转或维持平衡。我们全面参与所有的汽车比赛，我们做广告，做促销。除了车的结构简单之外，我们在设计上与别人的主要区别在于我们没有制造纯粹“用于享受的车”。在市场上，我们的车和任何其他车有着同样令人愉快的享受，但我们没有在奢华方面大做文章。我们愿意为买主提供相关的一切特别服务，我想我们也会根据价格制造特别的车。我们是一家兴盛的公司，我们可以很轻松地坐下并说：“现在我们已达到成功了。让我们保佑我们所得到的吧。”

确实，有些人持这样的立场。当我们的产量达到一天 100 辆的时候，有些股东感到强烈的不安了。他们试图想做些什么来阻止我管理公司。当我对此作出回答说，一天生产 100 辆只是小菜一碟，我很久以前就希望一天能生产 1 000 辆时，他们震惊得说不出话来了。当然，我必须开始认真考虑怎么行动了。如果我顺从同事们的观点，我将把公司保持原样，用我们的钱建造一栋漂亮的行政大楼，与那些看起来过于活跃的竞争者讨价还价，不时地设计出新的车型以满足公众的想象力，逐渐成为一个与世无争的、受人尊敬的企业。

对那种想过安宁生活而不再受苦受累的想法，我完全抱着同情之心。我自己从未有过这样的渴望。虽然我认为一个想退休的人无异于完全出局，但我还是能理解这些想法。这是一种退休的倾向和保持控制力的倾向。然而，在我的计划中，没有任何一部分是关乎这一点的。我只把我们的下一步当作大干一场的开始——它表明我们走到了我们该提供真正服务的一步了。这些年来，我每天都在计划制造着一种通用的车型。而公众对每种车型都做出了回应。服务用车、赛车和公路检测都对怎样作出改变提供了很好的指导作用。甚至早在 1905 年时，我想制造的那种车的许多细节就已经在我的头脑里成形了，但我找不到既坚固又轻便的材料。后来，我纯粹是出于偶然才得到了这种材料。

1905 年，我在棕榈海滩（Palm Beach）参加了一次赛车比赛。期间出了一次重大的交通事故，致使一辆法国车报废了。我们参赛的车是 K 型车，一种六缸的高速赛车。我认为外国车上装配着的零部件比我们所知的更小也更好。那辆车报废后，我随手拣了一块阀门杆。它很轻，也很有韧性。我问这是用什么制造的，结果没有人知道。我把它递给了我的助手。

“把它弄清楚，”我对他说，“这正是该用在我们车上的那种材料。”

结果他发现这是一种法国钢，里面含有钒的成份。我们找遍了美国所有的钢铁厂，但没有一家能够生产钒钢。我跑到英格兰去找到了一个人，他知道怎样制造有商业价值的钒钢。下一个问题是要找到一家工厂进行生产。这时又出了一个新问题，钒需要在华氏 3 000 度的高温下才能生产，而普通的高炉无法提供超过 2 700 度的高温。后来我找到了俄亥俄州坎顿（Canton, Ohio）的一家小钢铁厂，提出如果他们愿意为我们干的话，我将向他们提供担保。他们同意了。第一炉加热失败了，钢铁里面几乎没包含有钒。我让他们再试试。第二次我们想要的钢炼了出来，而之前我们还被迫满足于使用只能承受 6 万到 7 万磅抗张强度的钢铁。有了钒钢，抗张强度达到了 17 万磅之高。

有了钒钢在手之后，我把我们的车子拆开仔细检测，以便决定哪一个部件用哪一种钢材最好——是要硬钢，强钢，还是有弹性的钢材。我想，在任何大型结构的机器的历史上，我们是首先科学地来判定钢材的确切质量的。结果，我们选择了 20 种不同的钢铁，用于制造不同的钢铁零部件。其中大约有 10 种都是钒钢。只要是对强度和轻便有要求的地方使用钒钢。当然，这些钒钢并不全都是一样的。其他的成份选择的不同是根据这一部件是承受磨损还是需要弹性而定——简单地说，根据它的需要而变化。在进行这些实验之前，我想，不会有超过 4 种等级的钢材被用于汽车制造。根据进一步实验，特别是根据热处理实验，我们能更进一步地增加钢的强度，因此也减轻了汽车的重量。1910 年，法国工商部从我们这里拿走了一个连接着扼轴的方向杆——把它当作一个重要部分挑选出来——并且拿它去和他们认为是法国最好的车上的相同部件相比。每一种测试都表明我们的钢更强、更具有韧性。

钒钢的应用去掉了多余的重量，通用车其他方面的要求我也已经想出来了，并且有很多已经实现了。设计必须要考虑保持平衡，因为就算一个部件飞出都会造成死亡。由于有些零件比其他零件更脆弱，这样会使整个机器报废，因此，在设计一辆通用汽车时，问题的一方面就是考虑尽可能地使所有的部件强度能符合它们的用途，使整部汽车就像一辆轻便马车一样。当然，即使这样也会出现不测，这是很难避免的，因为一架汽油发动机汽车本质上就是一个精密乐器，任何有头脑的人都极有可能把它演奏得很糟糕。我采用的口号是这样的：

“我愿意为每一辆福特汽车的损坏承担全部责任。”

自从第一辆汽车在街上出现那天起，它对我来说就是生活必需品。正是这种认识和确信，促使我去制造最好的车——能满足广大群众需要的车。我那时候和现在的所有努力都是生产一辆车——一种车型。并且，年复一年，提高、改进，质量更好、价钱更低，这些不论是在过去还是现在都始终是压力。适合大众的汽车必须要具备这些特点：

1. 优质的材料，完美的服务。钒钢是最强、最硬、使用时间最久的钢材。它构成了汽车最基本的超一流结构。不考虑价钱因素的话，它是这世界质量最好的钢材。

生产与服务的秘诀（2）

-
2. 操作简单——毕竟广大群众并不都是机械师。
 3. 充足的动力。
 4. 绝对的安全——因为这车将根据不同的用途，行驶在各种不同的路面上。
 5. 轻便——福特车每立方英寸的活塞排放仅承受 7.95 磅的重量，这就是福特车总能畅通无阻的原因之一。不管你在任何地方，任何时候看到它们——沙地、泥地、坑坑洼洼的路面，雪中、水中、山上、田野以及没有道路的平原——它们都在畅行无阻。
 6. 控制——速度始终掌握在手中，平静安全地面对每一种紧急和意外情况，不论是在城市拥挤的街道还是在崎岖危险的道路上。福特车的行星系齿轮传送控制系统使任何人都能放心使用。这就是为什么说“任何人都能驾驶福特车”的原因。也正因如此，它几乎无处不在。
 7. 一辆汽车越重，在行驶时消耗的燃料和润滑油自然就越多；重量越轻，行驶的费用便越低。早年，福特车重量轻这一点被人诟病，而现在，这一情况已经改变了。

我最终敲定的车型设计叫做 T 型车。这种新车型的重要之处在于它的简单。如果它正如我确信的那样被接受的话，我想只制造这一种车，然后开始真正的生产。这种车只由四个结构组成——动力系统、车身、前轴、后轴。所有这些都很简单。这样设计的目的，是为了不需要特别的技能就可以进行修理或更换。虽然由于这想法过于新奇，所以我很少谈起，但那时候我就相信，它很有可能会因为零部件变得那么简单便宜，而让费用高昂的手工修理业彻底消失。零部件的造价那么低，因而购买新车比修理旧车更便宜。它们可以通过五金商店出售，就像钉子和带子一样。我想我作为一个设计师，应该把车造得非常简单，让所有人都能懂得。

这是两全其美的方法，也适用于一切事物。一件东西越简单，就越容易制造，也就可以以越便宜的价格出售，因此也就越可能大量地售出。

在这里没有必要提及具体的机械细节。但现在也许该是回顾一下各种车型的时候了。因为 T 车型是最后一种车型，它所贯彻的策略使得我们的企业超越了商业的常规。把这样的观念应用于实际会使任何企业脱离一般套路的桎梏。

在 T 型车之前，我总共设计了八种车型。它们分别是：A 型车，B 型车，C 型车，F 型车，N 型车，R 型车，S 型车和 K 型车。在这些车型中，A 型、C 型和 F 型有着对称水平双缸马达。A 型车的马达是安装在驾驶座后面的，而所有其他车型的马达则是安装在前引擎盖下的。B 型、N 型、R 型和 S 型车有着四缸垂直马达，K 型车有六缸马达，A 型车能发动 8 马力。B 型车有 1/4 英寸的汽缸和 5 英寸的冲程，能达到 24 马力。马力最大的是 K 型车，六缸发动机能发动 40 匹马力。最大的汽缸是 B 型车的，最小的汽缸是 N 型、R 型、S 型车上的，直径为 3.75 英寸，冲程量为 4 英寸。除了 B 型车之外，所有车型的点火电门都是干电池，B 型车用

的是蓄电池，K 型车的点火电门既有电池又有永磁电机。在目前的车型中，磁石电机是作为动力系统的一部分被安装进去的。前四种车型的离合器是圆锥形的，后四种车型和目前车型的离合器是多重盘形的。所有车型的传送装置都是行星系齿轮，A 型车是链条传动，B 型车是轴传动。随后的 C 型和 F 型都是链条传动。从那之后所有的车都用轴传动。A 型车有 72 英寸的轴距，B 型车是一辆特别好的车，有 92 英寸的轴距，其他车的轴距为 84 英寸，K 型车的轴距为 120 英寸，C 型车的轴距为 78 英寸，目前的 T 型车轴距为 100 英寸。前五种车所有的装备都是另外收费的，随后的三种出售时附有部分设备。现在的 T 型车附带全部装备出售。A 型车重 1 250 磅。最轻的是 N 型车和 R 型车，它们的重量为 1 050 磅，但它们都是敞篷车。最重的车是六缸发动机汽车，重 2 000 磅。目前的 T 型车重 1 200 磅。

实际上 T 型车的每一个部分都是在以前的这种或那种车型里包含有的。每一个细节都经过了实践的检验。对于它是否能成功这点，并没有任何侥幸心理存在。它肯定能成功，它没有不成功的理由，因为它不是以一日之功制造成的。它包含了那时候我能用于汽车的一切，包括材料，那些我首次获得的材料。这样我们在 1908 年至 1909 年成功推出了 T 型车。

公司那时已经五岁了。最初工厂的面积只有 0.28 英亩。我们在第一年雇佣了 311 人，制造了 1 708 辆汽车，只有一个分厂。到 1908 年，工厂的面积增加到 2.65 英亩，我们拥有了自己的高楼，雇佣人员的数目增加到 1 908 人，制造了 6 181 辆车，有 14 家分厂。这已经是一家相当兴旺的企业。

在 1908 年到 1909 年度，我们继续制造 R 型车和 S 型车，即四缸敞篷车和小客货车，这两种车型在前一年卖得非常成功，售价分别为 700 美元和 750 美元。但 T 型车的出现使得它们都销声匿迹了。我们总共卖了 10 607 辆 T 型车——比任何一家汽车厂曾卖过的都多。旅行车的价格是 850 美元。在同样的底盘上我们装配了售价 1 000 美元的市内汽车、售价 825 美元的小客货车、售价 950 美元的双门厢式小客车以及售价 950 美元的单排座敞篷轿车。

这一年度的成绩向我彻底证明，是该用全力推行新政策的时候了。在我宣布新政策之前，销售人员被巨大的销售量所刺激，认为只要我们制造更多的车型，就能创造更大的销售量。这真是件奇怪的事：一旦某项产品获得成功，就会有人认为只要把这项产品改成不同的东西，就会获得更大的成功。有一种随波逐流的倾向，那就是把一件好端端的产品进行改变，进而毁了它。销售人员坚持增加车型，他们听从的是那 5% 的特殊顾客的需求，这些顾客能够说出他们需要什么，但他们忘记了另外那 95% 的顾客，这些顾客只是购买，不作任何挑剔。除非尽最大努力地听取抱怨和建议，否则没有一个企业能够取得进步。如果服务中有什么缺陷的话，必须马上进行认真调查。但当所得到建议只是关于款式的时候，就得弄清楚它是不是纯属个人奇思怪想的呼声。销售商总是倾向于迎合奇异的趣味，而不是对他们的产品进行充分的了解，从而能对那些有奇思怪想的顾客解释，他们将满足其每一项要求——当然，前提是他们能接受满足这些要求的条件。

生产与服务的秘诀（3）

因此在 1909 年的某天上午，没有任何事先的透露，我就宣布以后我们只生产一种车型，这种车型就是 T 型。所有的车的底盘都完全一样。我说：

“只要汽车是黑色的，任何顾客都可以给他的车喷上他想要的任何颜色。”

我不能说当时有人同意我的这种想法，因为卖东西的人当然看不到生产单一车型带来的好处。还不止于此，他们对这点根本就不加以特别的关注。他们认为我们的车已经够好的了，再降低价格会影响销售量，这会使那些追求质量的顾客流失掉，就再也无法争取回来了。他们对汽车工业根本没有任何概念，汽车仍然被认为是某种奢侈品，生产厂家只会为这一观念推波助澜。一些所谓的聪明人发明了“豪华车”这一名称，并在广告中着力强调其豪华部分。销售人员有理由反对，特别是当我作出以下宣称时：

“我将为广大的普通人生产汽车。它足够大，可供家庭使用，同时又足够小，可让一个人就能驾驶和保管。它采用最好的材料，由最好的工人根据现代机械能提供的最简单的设计制造。同时它的价钱非常低廉，任何一个有一份好工作的人都不可能不能买上一辆，并和他的家庭在上帝提供的广阔空间里享受美好的时光。”

这份宣言没有受到热情的欢迎。普遍的评论是：

“如果福特照他所想的去做的话，6 个月之内他就要破产。”

一般的观念认为一辆好汽车不可能以低成本制造出来，并且也没有必要制造价格低廉的车，因为只有有钱人才到汽车市场去。而 1908 年到 1909 年度超过一万辆车的销售量，使我确定我们需要建造一家新工厂。我们已经有一个大型的现代工厂了，也就是匹克特街工厂（The Piquette Street Plant），它和这个国家的任何一家汽车厂一样好，也许还稍稍好一点。只是我不知道它怎么能够应对必定到来的生产量和销售量，所以我在高地公园（Highland Park）买了 60 英亩地，那地方当时被看作是底特律城外的乡下。所购买的土地的数量，以及要建一个比世界曾有过的任何工厂都还要大的工厂的计划都遭到了反对。问题还是已经问过的那个：

“福特多快就会破产？”

没有人知道这个问题被问过多少次。之所以有这样的疑问是因为不了解，在起作用的是一个原则，而不是某个个体。而这一原则太过简单，以至于显得有些神秘。

在 1909 年到 1910 年度，为了支付新买的土地和建楼，我稍微提高了车价。这是很公平的，结果也是有利的，对购买者并无损害。好几年前我做完全相同的事情——或者说，当时为了建造罗格河（River Rouge）工厂，我没有如我每年习惯的那样降低价格。在那几次情况中，所需的钱都是可以通过借贷获得的，但那样的话，我们的企业就会背负连续的负担，

以后生产的所有汽车都得承受这一负担。所有型号的汽车价格都增加了 100 美元，除了小客货车增加了 75 美元，单排座敞篷轿车和市内轿车分别增加了 150 美元和 200 美元。我们卖掉了 18 664 辆车。接着，在 1910 年到 1911 年度，由于有了新的生产设备，我把旅行车的价格从 950 降到 780 美元，我们卖掉了 34 528 辆车。这是在价格和工资持续上涨的前提下车价稳步下降的开始。

我们来把 1911 年和 1908 年做一下比较：工厂面积从 2.65 英亩增加到 32 英亩，平均雇佣人员数从 1908 人增加到 4 110 人，生产的汽车由 6 000 多辆增加到近 35 000。你会注意到这三年多来人员的增加并不是和产量的增加成正比的。

我们看来像是一夜之间便产量大增。这到底是怎么实现的呢？

简单地说，这是通过应用一条不可逃避的原则而来的，是通过明智地使用动力和机器而来的。在一条小街昏暗的小店里，一个老人劳作多年制造斧柄。他用风干的核桃木为材料，他的工具有刨子、凿子和砂纸。每一只斧柄都认真地称过、量过，看是否平衡。其中没有两把是一样的。曲线必须合手，必须和木头的纹路一致。从早到晚，这位老人一直忙碌着。他的平均产量是一星期 8 把斧柄，每一把他卖 1.5 美元。这其中的一些斧柄经常卖不出去，因为平衡性不好。

而今天，你可以花几分钱买一只更好的由机器制造的斧柄。你用不着担心平衡性的问题，它们全都一样——每一只都是完美无暇的。现代方法的应用不但使斧柄的价格降到了原先价格的零头，并且它还极大地提高了产品的质量。

正是把同样的方法应用到福特车的制造上，使得车价从一开始便降了下来，同时也提高了车的质量。我们只是发展了一种观念，一个企业的核心也许就是一个观念，那就是，一位发明家或一位好思考的工人想出一种新的更好的方法来满足人们固有的需要。这个观念会不证自明，而人们需要它来帮助自己。用这种方式，某个人可以证明，或通过他的观念发现一个企业的核心。但是这个企业的创造和壮大是由每个与它有关的人共同努力的结果。没有一个厂商能够说：“是我自己建起了这家企业”——如果他需要上千人来帮助他建立这家企业的话。它是一件协同合作的产物，它所雇佣的每一个人都对它作出了某些贡献。通过工作和生产，他们使购买者能够不断光顾这家企业，寻求它所能提供的服务，这样他们对一套传统和一个习惯的建立提供了帮助，同时也得到了生活的环境。我们的公司就是以这种方式成长起来的。在下一章我就要开始阐述公司是怎样成长的。

与此同时，我们的公司成了一个世界性的大公司。我们在伦敦和澳大利亚都有分支机构，我们的车出口到世界上的任何地方，特别是在伦敦，我们像在美国一样有名。美国自行车行业在英国遭受失败，这给汽车打入英国市场带来了一些困难。由于美国自行车并不适合在英国使用，于是有些销售者想当然地以为没有任何美国的交通工具在英国市场上具有吸引力。两辆 A 型汽车于 1903 年踏上了去英国的道路。报纸拒绝对它们作出报道，汽车代理商拒绝表示哪怕最微小的兴趣。有谣言说它的主要组成部分是弹簧和钩子，如果它能在两周内不散

架，那买主就是算幸运的了！第一年我们大约销售了 12 辆车，第二年情况只是稍微好一些。我可以这样说，就 A 型车的可靠性来说，二十年后它们中的大部分仍可在英国继续着某方面的服务。

1905 年，我们的代理人拿一辆 C 型车参加了苏格兰可靠性跑车比赛。那时候可靠性跑车在英国比赛更流行。也许这是一个迹象，表明一辆汽车毕竟不只是一个玩具。苏格兰跑车比赛要跑 800 多英里危险的山路。整个行程福特车只停了一次，这还是在强制要求的情况下。此后，福特车在英国的销售打开了局面。同年，福特出租车第一次投入了伦敦市场。随后的几年里，销售量开始大量攀升。福特车参加了每一次耐力和可靠性比赛，并且每次都取得胜利。布莱顿（Brighton）的销售商让 10 辆福特车在南顿（the South Downs）的陡峭道路上行驶了两天，最终每一辆都完好无损地归来。结果，他一天卖掉了 600 辆车。1911 年，亨利亚历山大（Henry Alexander）把一辆 T 型福特车开到了 4 600 英尺高的本内维斯（Ben Nevis）山山顶。那一年在英国卖掉了 14 060 辆车，并且从那之后，我们就再也用不着表演什么特技了。最后，我们在曼彻斯特建立了自己的工厂。最初它纯粹只是一家组装工厂，但是，随着岁月的推移，我们逐渐地在那里制造出越来越多的汽车。

机器与人（1）

当我们工作的时候，就应该专心致志地工作，当我们玩的时候，我们应该尽情投入地玩。如果我们有一个传统的话，那就是：任何事情都能够做得更好，并且永无止境，这种总是要把工作做得更好更快的压力几乎解决了工厂里的每一个问题。

当把很多人聚集在一起工作时，人们最难应付的便是过多的组织和随之而来的繁文缛节。在我看来再没有比那种不时被称为“组织天才”的头脑更危险的事，这通常会导致那些按照族系组成的巨大的官僚体系的诞生。这棵树上沉甸甸地挂满了漂亮的圆圆的浆果，每一粒果子上都有着一个人的名字或者一个办公室的名字，每个人都有一个头衔和一定的职责，这职责严格地限制在他的浆果的周长之内。

如果一个助理工头有什么事要对总负责人说的话，他的想法要经过下级工头、工头、部门头头和助理总监，才能到达总负责人处，也许到那时候，他想要说的话早已成为历史了。住在图表左下角的浆果里的人的信息需要 6 个星期才能到达董事会的董事长或主席手边，即使它到达了这些高高在上的官员手边，那时，它的周围也已聚集了一磅重的批评、建议和评论了。没有什么事情能在“官方的考虑”下进行，除非时间早过了他们实际应该行动的时刻。事情被推来推去，所有人都回避责任——正如那种懒惰观念所说，两个脑袋总比一个脑袋好。

照我看来，一家企业并不是一部机器，而是一群人聚集在一起工作，不是为了给彼此写

信。对任何一个部门来说，它没有必要知道另一个部门正在干什么。如果一个人正在做他的工作的话，他不会有时间去做别的工作。看着所有这些部门都在为着同一个目的而有序地工作，这是那些负责整个工作计划的人的职责。没有必要召开会议以沟通个人与个人或部门与部门之间的感情。对人们来说，为了一起工作，用不着彼此相爱。太多的良好关系也许是一件糟糕的事情，因为这可能导致一个人想包庇另一个人的错误。这对两个人来说都是很糟的。

当我们工作的时候，就应该专心致志地工作，当我们玩的时候，我们应该尽情投入地玩，试图把这两者混同起来是没有用的。主要的目标应该是先把工作做好，并为此得到报酬。当工作完成之后，便可以开始玩了，但不能在工作完成之前。所以福特工厂和公司没有组织，没有任何特别的职责附加在任何职位上，没有一系列的上下级权力等级，也几乎没有头衔，没有会议。我们只有绝对符合需要的职员，我们没有任何种类的精细记录，其结果是没有繁文缛节。

我们让个人完全肩负起责任来。工人对他的工作绝对负责，助理工头对他手下的工人负责，工头为他的群体负责，部门头头对他的部门负责，总负责人对整个工厂负责。每个人都应该知道他的责任范围内正发生着什么。我所说的“总负责人”，其实并没有这样的正式头衔。一个人负责管理工厂已经多年了，他有两个人帮助他，这两个人没有任何明确的职责范围，只承担着属于他们的工作的特别部分。与他们一起的是大约6个助手性质的人，但没有特别的职责。他们都自己找事做，但他们的工作并没有受到限制。他们都在最适合自己的地方工作。一个人查询存货和缺货，另一个人抓检查。诸如此类。

这也许看起来很危险，但实际上并非如此。如果一群人全部都想着把工作做好，完成工作就不会有困难，他们不会陷入权力限制的麻烦，因为他们不用考虑头衔。如果他们拥有办公室和那里所有的一切，他们会把时间用在办公室工作上，并想着为什么他们不能拥有比其他一些同伴更好的办公室。

因为没有头衔并且也没有权力限制，所以没有繁文缛节或者某人受压制的问题。任何一个工人都可以去找想找的每个人，这已经成了一种惯例，因此，如果有个工人越过工头直接去找工厂的头头的话，工头并不会为此恼火。但工人很少这么干，因为工头像知道自己的姓名一样清楚，如果他不公正的话，很快便会被人发现，那么，他将再也当不成工头。我们不能容忍的事情之一便是任何形式的不公正，一旦一个人开始随着权力而自我膨胀，他就会被察觉，他就会离开，或者重新回到机器旁边。大量的劳工骚动都是起源于那些下级管理人员不公正地行使权力。恐怕在很多的工厂里，工人不可能得到真正公正的待遇。

工作，并且唯有工作能控制着我们，这就是我们为什么没有头衔的原因之一。大多数人都能干好工作，但他们被头衔弄昏了头。头衔的效果是很特别的，它太多地被作为一种摆脱工作的标志而使用。它几乎等同于一枚徽章，上面写着这样的字：

“这是个无事可干、但却认为自己是重要人物、而别人都无关紧要的人。”

头衔不仅经常对它的佩带者有害，并且它同样给别人施加影响。在人们当中再没有比这

样的事实——即有官位的人常常不是真正的领导——更大地激起个人不满的根源了。每个人都知道一个真正的领导者是一个适合计划和命令的人。当你发现一个有头衔的人是位真正的领导者时，你会去问别人他的头衔是什么，而他自己对此从不炫耀。

企业中的头衔已经过多了，企业也因此蒙受痛苦，其中的一个坏毛病，就是根据头衔划分责任。这种情况已发展到完全脱离了责任的地步。在责任被分成很多碎片并在很多部门分摊时——每个部门都在它有头衔的头头领导下，这位头头又被一群有着美妙的下级头衔的人包围着——这时候很难找到任何一个真正感到负有责任的人。每个人都知道“把牌推来推去”的意思是什么，这种游戏肯定起源于那些各部门只是简单地把职责推走的工业组织。每个组织的健康运行依赖于每一个人——不管他处于什么位置——都意识到每一件碰巧发生在他注意范围内的、与整个企业的利益相关的事情都是他的工作。铁路的情况糟得一塌糊涂，因为各部门都这样说：

“噢，这不是我们的事。100 英里之外的 X 部门负责这事。”

曾经有过很多给官员们的忠告，要他们不要藏身在自己的头衔之后。这种对劝告的极其需要，表明这种状况需要的不只是劝告才能纠正。而纠正的办法就是废除头衔。有些头衔也许是合理的、必需的，有一些也许的确有用，是为了指导大批人员认真地工作，但对于其余的头衔，最好的原则非常简单：“把它们统统废除”。

事实上，就目前很多的企业纪录看，都在大大贬抑了头衔的价值。没有人会吹嘘自己是一家破产银行的董事长。企业总体上来说难以熟练地驾驭，所以不能给予舵手般的骄傲。那些现在戴着头衔并有价值的人，是那些忘了自己的头衔、下到企业的最基层去发现弱点的人。他们又回到了他们由之提升的地方——试图从底层开始重建。而当一个人真正在工作时，他不需要头衔，他的工作便是他最好的荣誉。

机器与人 (2)

我们所有的人进入工厂或办公室工作都是通过人事部门。正如我前面说过的，我们不雇用专家，我们也不雇用那些过去有经验或者有过高于最低职位的人。由于我们并不因为一个人过去的历史而招收他，因此也不会因为他过去的历史而拒绝他。我从未碰到一个坏得一无是处的人，他身上总是会有一些好的地方——如果他能得到机会表现的话。这就是我们一点也不在乎一个人的身世的原因，因为我们不是要雇用一个人的历史。我们雇用一个人，如果他曾经坐过牢，那没有理由说他会再次坐牢。我想，恰恰与此相反，如果给予机会的话，他很可能会特别卖力，以便呆在监狱外面。我们的雇佣办公室决不会因为一个人以前做过的任何事而拒绝他——不管他以前是在辛辛 (Sing Sing) 监狱还是在哈佛大学，他都会受到同

等的对待。我们甚至不问他是从哪所学校毕业的。如果不想工作的话，那么他就不会为一份工作而进行申请，因为这一点是众所周知的：福特工厂里的人都是干活的人。

重复一下，我们并不在意一个人的过去。如果他上过大学的话，他应该能进步得更快，但他得从最底层开始并证明他的能力。每个人的未来都主要靠他自己。有太多的议论说人们的才能得不到承认，对于我们来说，每个人肯定都会得到他应得的承认。

当然，必须考虑到存在于希望得到承认的渴望中的一些因素，整个现代工业体系都被这种渴望刺激得变了形，它现在可以说差不多是走火入魔了。曾经有过这样的时期，每个人的个人发展完全依赖于他的工作，并且这点很快会体现出来，而不是依靠任何人的恩惠。但现在它经常依靠的是一个人是不是走运，能被一双重要人物的眼睛青睐。这一点是我们所成功地抵制了的。人们若带着引起某人注意的想法而工作，工作的时候会想着如果他们不能为自己所做的工作而获得称赞的话，他们就会把它弄砸或者干脆就不干，这样，有时候工作便成了第二要考虑的事情了，手中的工作——手中的产品和手中特定的服务——便不再是主要的了，而主要的工作成了追求个人的提升，成了由此能被某人看中的跳台。这种把工作放在第二位、把得到承认放在首位的做法，对工作是不公平的，因为他们把得到承认和称赞看作是真正的工作。同时这对工人也有一种极不好的影响，它助长了一种特别的野心，这野心既不可爱又不能促进生产。它容易产生一种人，这种人想象只要他“站在老板一边”，他就会得到提升，就会当头头。每个车间都会有这种人，最糟糕的是，目前的产业体系中的一些事情显示出这种手段还真管用。工头也只是人而已，他们很自然也容易被人奉承，相信他们的手中掌握着工人的饭碗。同时，这也是很自然的，一旦接受奉承，他们那些自私的下属将进一步地吹捧他们，直到得到好处和利益。这就是为什么我要尽可能地减少个人因素的原因。

所有那些不知道把一切精力都用于寻求更高职位的人，和我们在一起特别容易相处。有些人工作努力，但他们并没有思考能力，特别是迅速反应的能力，这样的人将得到他们的能力所体现的一切。根据他的勤奋，一个人也许值得提升，但除非他也有领导素质，否则的话不能提升他。我们不是活在一个梦想的世界里。我想在我们工厂的筛选过程中，每个人最终都会落到他应属的地方。

我们从来不仅仅满足于整个组织的任何一部分该做的事都做好了，我们总是希望它应该做得更好，并且它最终将做得更好。这种进取精神使得素质高的人最终能获得与他的素质相称的职位。在任何时候，这个组织——这是一个我不喜欢使用的词——变成僵化了，他也许就不能获得那个职位，那时一切都是因循守旧，都是等着死人的鞋穿。由于我们很少有头衔，所以一个应该去做比他目前所做更好的工作的人，很快就能去做这样的工作，他不会因为前面没有空出的职位而受限制，因为并没有“职位”。我们没有任何事先准备好的位置，我们最好的人员总是自己找位置。这点很容易做到，因为总是有工作。当你考虑的是把工作做好，而不是为一个想得到提升的人找一个合适的头衔时，那就不会有提升的困难了。提升本身并不是形式上的。那人只是发现他所做的不再是以前所做的事，并得到更多的钱。

我们所有的人都是这样从最底层上来的。工厂的厂长最初是一位机械师；负责罗格河大工厂的人是作为造型设计师开始他的工作的；另一个管理一个主要部门的人最初是一个清洁工。工厂里没有一个人不是简单地从零开始的。我们所做的一切事情，都是由好些与我们一起才使自己变得合格的人做的。我们很幸运没有继承任何传统。我们也不会建立任何传统。如果我们有一个传统的话，那就是这个：

“任何事情都能够做得更好，并且永无止境。”

这种总是要把工作做得更好更快的压力几乎解决了工厂里的每一个问题。一个部门是建立在它的生产效率上的，生产效率和生产成本是不同的因素。工头和监工如果他们部门的花费记一本账的话，他们只是在浪费时间。有一些费用——比如工资、营业费、材料的价格等等之类，都是他们无能为力的事，所以他们没必要为此伤脑筋。他们能够掌握的是他们部门的生产效率。一个部门的生产效率是用他们生产的零件数除以从事生产的人数。每个工头每天都记录他的部门的效率，他总是随身带着这些数字。监工有一个囊括所有这些内容的表格，如果一个部门有什么地方不对劲的话，产量表格马上就能显示出来。监工询问工头，工头就得说清楚。被激发出创新的好方法中有相当大的一部分直接来自于这种简单生产效率的经验方法。工头用不着是一个成本会计，即使是一个成本会计的话他也不会是一个更好的工头。他负责的是他这个部门的机器和工人。当他们在以最好的状态进行工作时，他就尽到了他的责任。他的生产效率就是他的指导，对于他来说没有理由为多余的事情而分散精力。

这种效率系统简单地迫使一个工头忘掉个人好恶——忘掉除手上的工作外的其他一切事情。如果他宁愿选择他喜欢的人而不是能把活干得最好的人，那他的部门的生产记录很快就会把它显示出来。

挑选人才并没什么困难，他们自己就把自己挑选出来了——虽然人们经常听说缺乏提升机会的事。一般的工人更感兴趣的是一份稳定的工作而不是被提升。那些为工资而工作的人中不会有超过 5% 的人在希望得到更多钱的同时，还希望接受随着职位的提升而来的更多的责任和工作。只有大约 25% 的人愿意成为助理工头，大多数人接受这个职位是因为它的工资比用机器工作的人的工资要高。而那些更有机机械才能的人希望能进制造工具的部门，他们在那得到的工资要远比一般生产部门的要高。他们并不想承担更高职位的责任，但绝大多数人都希望呆着不动，他们需被领导，他们希望一切都为他们准备好了，他们不用负任何责任。因此，不管有多少人，困难不是发现要提升的人，而是谁愿意被提升。

一种被普遍接受的理论认为：所有的人都会为职位的升迁而焦虑，很多计划都是缘此而制定的。我只能说我们发现的事实并非如此。我们雇用的美国人确实想要提升，但他们并不总是想到提升到顶头。外国人，一般来说，作为助理工人就已经满足了。为什么会这样我不知道。我只是在讲述事实。

机器与人 (3)

正如我已经说过的,工厂里的所有职位的人,对于每项工作该怎么做,都有着开放的头脑,如果有任何固定的理论和任何固定规定的话,那就是没有什么事情已经做得尽善尽美了。整个工厂的管理渠道总是向各种建议开放,我们有一个非正式的建议系统,通过它,任何工人都可以把他所想到的任何主意与人交流,并为此采取行动。

每一件产品节省一分钱,也许就会表现出可观的价值。以我们目前的生产量来说,一个零件节省一分钱意味着一年节省 12 000 美元,每个零件都节省一分钱的话,一年的总数可达上百万美元。因此,计算节省的单位是一分钱的 0.1%。如果新提出的方法证明可以节约,而进行改革所需的费用将在一段合理的时间内就能收回来——比如说三个月之内——这样好的改革当然是切实可行的。这种改革并没有只限定于能提高产量或减低成本的重要举措,很大的一部分——也许是绝大部分的改革——都是关于怎样使工作变得更容易。在我们的工厂里,我们并不想要任何劳累的、可以把人累死的活。这种活现在极其的少。一般来说,采用那些使工作的人更容易工作的方法,同时也就减低了成本。在合乎人情的企业和良好的企业之间有着很密切的联系。我们同时也会调查到最后的 1/10 个单位,看看是制造还是买一个零件更便宜。

建议来自每个地方。波兰工人看来是外国人中最聪明的建议者,有一个波兰人,他不会说英语,但他表明如果他的机器上的工具以不同的角度安装的话,它能更耐磨损,而原先它只能用于 4 到 5 次切割。他是对的,很多钱被节省下来。另一个波兰人使用一台钻床,他装了一个小小的固定装置,使零件在钻过之后不用再进行处理了。这种方法被普遍采用,结果是节省了一大笔钱。人们经常想出一些自己的小装置,因为把注意力集中在一件事情上,如果他们有这样的头脑的话,他们常常能够进行一些改进。一个人的机器的清扫也是常常能表露他才华的地方,虽然清扫机器并不是他工作的一部分。

下面是一些好的建议:一份建议提出用高架传送装置把铸件从铸造厂运送到机器车间,这为运输部节省了 70 个人。我们曾经需要 17 个人——这还是生产规模很小的时候——清除齿轮的毛边,这是一件又累又脏的活。有个人粗略地画了一台特别的机器的草图,他的想法不错,机器被制造出来了。结果现在 4 个人就能干 7 个人的活的几倍——根本就不再是什么劳累的活了。把底盘上的一个零件的固定柄改成焊接柄,在当时远比现在产量小的时候,一年就能节省 50 万美元。用扁铁片制造一种管子而不是用通常的方式制造,又带来了另一笔巨大的节约。

制造一种齿轮老方法需要 4 项操作,而且 12% 的钢材要变成碎片。我们把大部分碎片利用起来,并且最终我们会把它全部利用起来的,但没有理由不切下碎片,因为并不是所有的废料都是损失这一事实,并不能作为允许浪费的借口。其中的一个工人设想出一种很简单的

生产这种齿轮的新方法，这种方法产生的碎片只有 1%。还有，为了使表面坚硬，凸轮轴得进行热处理，凸轮轴从热处理炉出来的时候总是翘的，一直到 1918 年，我们还雇佣了 37 个人专门弄直凸轮轴。我们的几个人实验了大约一年时间，最后造出一种新型的炉子，凸轮轴在里面不会翘起了。1921 年，虽然生产量远比 1918 大，但整个这项工作我们只雇佣了 8 个人。

接着要做的是消除作对人的技术要求的压力。以前的工具淬火工是一个专家，他得判断加热的温度，这是一件无法事先考虑的操作，奇怪的是他总能看得那么准。热处理对硬化钢铁是非常重要的，需要人知道该用的确切温度，这没法通过经验知道，它得进行测量。我们引用了一套系统，火炉边的人根本不用对热度进行处理，他也不用看温度计——记录温度的仪器，因为到时会有彩色电灯给他信号。

我们的机器没有一台是随便乱造的。在采取行动之前，一个想法的每个细节都调查过了。有时候先制造木头模型或在黑板上把每个零件都画得和本身一样大。我们并不被预见所限，但我们没有任何方面是只靠碰运气的。我们还没有制造过一台不能做它所设计要做的工作的机器，所有实验大约 90% 都成功了。

所有这些发展起来的专长都得归功于人们。我想如果人们不受妨碍并且知道他们在进行服务的话，他们总是会集中一切精力于甚至是最微不足道的工作上的。

工资（1）

再没有比工资更重要的问题了，因为这个国家的大多数人都是靠工资生活的。他们的生活的提高——即他们的工资增长率——决定着这个国家的繁荣。作为领导者，雇主的目标应该是，比同行业的任何一家企业都能给工人更高的工资。

靠惯例来管理一个企业是不行的。比如说用“我支付着越来越高的工资”这样的方法，说这话的人不会轻易地说：“我没有比别人更好、更便宜的东西出售。”没有一个头脑正常的工厂主会认同这样的想法：只买最便宜的材料就能够生产出最好的产品来。那么，为什么我们听到那么多的关于“劳动力清理”和降低工资给国家带来好处的论调呢？降低工资只能意味着降低购买力和抑制国内市场。如果工业管理如此糟糕，以致无法给予与它相关的人们一份好生活，那工业有什么好处？再没有比工资更重要的问题了，因为这个国家的大多数人都是靠工资生活的。他们的生活的提高——即他们的工资增长率——决定着这个国家的繁荣。

在整个福特公司，我们现在的最低工资是一天 6 美元，以前的最低工资也有一天 5 美元。在这之前我们支付该支付的一切。把工资恢复到旧的市场工资水平是很不道德的，同时这也将是最糟糕的企业。

首先我们来看看各种关系。把一个雇员称做伙伴是不常有的事，然而，他还能是别的什么身份吗？一旦一个人发现管理企业已经超出了他个人的时间和精力允许的范围，他便叫来助手和他一起分担管理工作，那么，如果一个人发现企业的生产量太多了，已经超出了他的两只手所能干的范围，他怎么能否认那些来帮助他生产的人是他的“伙伴”呢？每个多于一个人的企业都存在一种伙伴关系。一个人在叫别人来帮助他的企业的那一刻——即使这位助手是一个孩子——他就有了一位伙伴。也许他自己就是这家企业的惟一拥有者和运行的惟一领导者，但只有当他同时还是惟一的经理和惟一的生产者时，他才能宣称自己是完全独立的。一旦一个人依靠别人来帮助他，他便不再是独立的了，这是一种相互关系——老板是他的工人的伙伴，工人是他的老板的伙伴。事实便是如此。如果老板或工人自认为不可缺少，这是没有益处的。两者都是不可缺少的。一方只能以牺牲另一方为代价才会变得不可一世，这最终也将牺牲掉自己的利益。资本家或劳动力各认为自己是一群，这都是绝对的愚蠢。他们是伙伴。当他们互相对立想打倒对方时，他们只是在损害那个组织，如果在这个组织中他们是伙伴，那么他们都从这个组织中获得利益。

作为领导者，雇主的目标应该是，能比同行业的任何一家企业都能给工人更高的工资。而工人的雄心应该是使这一切成为可能。当然，似乎在所有的工厂里都有人相信，如果他们尽最大的努力工作的话，那只会对雇主有利——而根本不会对他们有任何好处。有这样的感觉存在真是一件可悲的事情。但它确实存在，并且也许它的存在是有自己的合理性的。如果一个雇主要他的工人尽最大的努力工作，那些工人过了一段时间了解到他们的最大努力并没给自己带来任何回报，那么他们自然而然地会失去工作的热情。但如果他们看到艰苦劳动的果实就在他们的工资袋里——证明更努力的工作意味更高的报酬——那么他们就开始认识到他们是公司的一部分，公司的成功依靠他们，他们的成功也依靠公司。

“雇主应该支付什么？”或“雇员应该得到什么？”这些都只是小问题。基本的问题应该是“企业的立足之点是什么？”当然，没有企业能建立在入不敷出的基础之上。当你从一口井里抽水的速度超过井里的水流出的速度，最终井里就会无水可抽。当井水干涸之后，靠这口井喝水的人就只能忍受干渴。也许他们可以把一口井里的水抽干之后，再跳到另一口井里去抽水，可是这样一来，所有井里的水都被抽干只是一个时间早晚的问题而已。现在有一种广泛的需求，要求公正地分配报酬。不过，必须要认识到的是这报酬是有限的。企业本身设定了限度。你不能从一家只挣了 10 万美元的企业里拿出 15 万美元去分配。企业限制着工资。但什么事情限制着企业呢？当企业盲从糟糕的惯例时，企业便限制了自己。

当人们不是说“这个雇主应该如此这般去做”，而是说“这家企业应该如此富于激励性且管理良好，以便能如此这般去做”，这时候，他们便有前途和希望了。因为只有企业能支付工资，雇主肯定不能支付，除非有企业提供保障。但如果企业无法保障更高的工资，雇主也拒绝支付，那怎么办呢？作为一条法律，一家企业意味着很多人的生活来源，不能够随意践踏。“杀死”一家企业是犯罪，因为很多的人把自己的劳动投入到这家企业，他们把它当

作是实现自己价值的地方，是他们生活的来源。用罢工或闭厂来扼杀一家企业是于事无补的。雇主忽视雇员，并时时问自己：“给他们钱少到什么程度才好呢？”这会使他一无所得。雇员以牙还牙地问：“我能强迫他给出多到什么程度才好呢？”这也会使他一无所得。最后双方将不得不回到企业问题上并问：“这家企业怎样才能变得更安全更有利可图，以便能为我们大家都提供一种稳定的、舒服的生活？”

但不会是所有的老板或所有的工人都会想得这么远。短视行为的习惯是很难改变的。能为此做什么呢？什么也做不了。没有规定或法律能对此做出变化，但开明的利己思想会使之改变。使开明的想法四处传布需要一定的时间，但传布它必须是本着对老板和工人两者利益的关注，使他们为着同样的目的工作，使企业能够向前发展。

我们所说的高工资是什么意思？

我们的意思是工资比 10 个月前或 10 年前的工资要高。我们并不是指比应该支付的工资更高的工资。我们今天的高工资在 10 年后也许就成了低工资。

如果一个企业的经理试图进行更多的分红是对的话，那么他应该努力付出更高的工资也一样是对的。但并不是企业的经理自己支付高工资。当然，如果他可以支付但他却不愿意，那么他该受指责。但他独自一人是绝不可能支付高工资的。高工资无法支付，除非工人自己挣得。他们的劳动是生产要素，而它还不是惟一的生产品素——糟糕的管理会浪费劳动和原材料，使劳动的努力化为虚无，低效的劳动也可以把良好的管理努力化为虚无。但是在良好的管理和诚实的劳动伙伴关系中，是工人自己使得高工资成为可能。他投入了他的精力和技术，如果他是诚实地、全身心地投入的话，他的回报应该是高工资。他不仅挣得了他的工资，而且他还是创造它的重要的一份子。

然而，还应该弄清楚的是，高工资是在车间开始创造的。如果没有车间的创造的话，获得工资袋里的报酬是不可能的，一个不需要工作的企业也永远不可能存在，自然规定了就是这样的。无所事事的双手和头脑对我们任何人都没有益处，工作是我们的神圣天职，是我们的自尊，是我们的救赎。工作是最大的幸福，而绝不是一种诅咒，确切的社会正义只能来源于诚实劳动。那些贡献多的人获得的应该也多，因此，在工资的支付中没有任何慈善的因素在内。那种把自己的最大努力给予公司的人是公司能得到的最好的工人，如果他的贡献不能被充分认识的话，他是不可能做到这点的。那些白天来上班的人感觉到不管他做出怎么样的贡献，他都不能得到足够的回报以保持一份好一些的生活，这种人并不处在工作状态。他处于焦虑和担心之中，这一切反过来损害了他的工作。

但是，如果一个人感觉到他每天的工作不仅能提供他的最低的生活需要，而且还能让他享受一份相当舒服的生活，能够让他给他的儿女提供受教育的机会，并给他的妻子一些生活的乐趣，那么，他的工作在他看来便是美好的，他会很乐意尽最大努力来工作。一个人不能从他每天的工作中获得一定的满足的话，那他便失去了工作回报中最重要的部分。

工资 (2)

因此，每天的工作是一件重要的事情——非常重要的事情！它是这个世界最根本的基础，是我们自尊的基础。而老板应该经常承担比他工人的工作更劳累的工作，一个认真地履行自己职责的老板一定是一位勤奋的工人。他不能说“我有好几千人为我工作”，事实上是好几千人在使他为他们工作——他们工作得越好，他们便使老板越忙于处理他们制造出来的产品。工资和酬金都有一个固定的数目，这是必须如此的，以便有一个计算的基础。工资和酬金是以预先固定的数目为基础进行的一种利润分配，但经常会发生这种事情：当一年将近结束，企业发现还可以支付得更多，那时就应该支付更高的工资。当我们一起在为企业工作时，我们所有人都该分得利润的一部分——以优厚的工资的方式，或酬金，或额外的补贴。这点现在正开始被广泛认可。

现在有一个明确的要求，要求把企业中人的位置提高到与物的位置同等重要。这是一件应该要做到的事情。问题只在于是否用明智的方式做到这点，一方面能保护现在支撑我们的物，另一方面提高人的重要性；或是用不明智的方式，结果把我们过去多年的物质利益全部消除。企业代表着国家的生活水平，它反映出我们的经济发展状况，决定我们在世界民族之林中的地位。我们并不想有损于它，我们所想的是使企业中的人的因素得到更好的认识，而这一点是完全可以在没有混乱、不损失任何东西的情况下就能做到的，并且还能增加我们每个人的福祉，这一切的全部秘诀就在于认识人的伙伴关系。除非每个人都绝对地自给自足，不需要任何人的任何方面的服务，否则的话我们就不可能不需要伙伴关系。

这些就是工资的基本真相，他们是伙伴关系中的分配。

什么时候工资可以被认为是给足了？从工作中期望得到多少生活费是合情合理的呢？你曾经想过工资是或者应该是什么吗？说工资应该付得起生活费用几乎等于什么也没说。生活费用主要是取决于生产和运输的效率，而生产和运输的效率是管理和工人的效率的总和。良好的工作和管理应该带来高工资、低消费。如果我们的经济改变决定结果的各种因素的话，我们是不会得到一个固定的结果的。如果我们想根据生活费来规定工资的话，我们就是在模仿一条追着自己的尾巴的狗。并且，有哪个合格的人能说出应该把生活费定在什么样的生活程度上呢？让我们放宽一下眼界，看看工资对工人来说是什么——它应该是什么。

工资担负着工人在车间之外的全部负担，担负着车间内部必要的工作。每天的工作是所有曾挖掘过的最有价值的财富之矿，它肯定应该不少于工人在车间外面的全部开支，肯定应该照顾到年老后他再不能劳动时的生活——并且那时候他也应该不需要再劳动。如果要做到这些，企业就得调整它的生产、分配和奖励规划，使它的利益不要落入那些没有帮助过生产的人的口袋里。为了能够创造一套既不同于善良仁慈，同时也不同于邪恶自私的制度，我们

得在生活自身的确切事实中找到一个基础。

不管一蒲式耳小麦值 1 美元或值 2.5 美元，鸡蛋是 12 美分一打或者 90 美分一打，每天的劳动所付出的体力完全是一样的，那么，一个人在每天的生产劳动中所付出的体力又有什么不同呢？

如果只是关系到自己一个人的话，维持他生活的费用和他应该得到的利润将是一件比较简单的事情。但他并不只是自己一个人。他是一个公民，为国家贡献福利，同时他也是一个有家室的人。他也许是孩子们的父亲，他必须凭他所能挣得的钱把孩子们培养成有用之材。我们必须考虑到所有这些事实。你怎么去计算一个家庭为每天的工作所付出的是多少？你为一个人的工作而把钱付给他，但他的工作中有多少是要归于他的家庭？多少是归于他作为一个公民的身份？多少归于他作为父亲的这一面？这个人确实在工厂工作，但他的妻子在家里也工作，工厂必须为他们两人支付工资。在什么样的计算体系中，家庭能在每日工作的费用单上找到它的位置呢？一个人自己的生活能被认为是“消费”吗？能让一家人分享到“利润”是他的能力吗？每天工作的所得只以现金计算的话，是不是要根据个人和他的家人的需要被满足来衡量呢？或者，所有这些关系都认真地在费用项目下进行考虑，而利润却在所有的这一切之外进行计算呢？还有，在养活他自己和他的家庭，让他们有衣可穿、有房可住，让他们受到教育，给他们标准生活的各种小享受，是不是还应该提供更多一些的可以用来积蓄的钱呢？所有的这些都能从每天的工作中来吗？我认为它们的答案都是肯定的。否则的话，我们就是在对小孩作孽，因为他们的母亲会被迫出去工作。

这些问题都是需要准确地进行观察和计算的。也许没有一项与我们的经济生活相关的事情能比认识到每天的工作要承担什么样的负担更令我们感到惊异的了。

也许我们能够精确地测量出——但这要对每天的工作本身造成很大的妨碍——一天的工作需要耗费一个人多少能量。不过，完全不可能精确地测量出需要补充这人多少能量，以便他能从事第二天的工作。同时也不可能测量出那些耗费的能量中有多少是他永远无法补偿的，经济学还未能设想出替代工人的体力的补偿金。用老年退休金的方式可能建立起一种补偿基金。但养老金并不是每日劳动应得的利润，以用于照顾所有的日常生活费用、所有的身体损失，和体力工人不可避免的日渐衰竭。

一直到现在，曾支付过的最好的工资都不如它们所应得的那么高。企业没有具备足够好的组织形式，它的目的也未充分弄清，以使它能够把比它应该支付的工资的一小部分更多的工资支付给工人。这也是我们所面对的工作的一部分。谈论废除工资制度以合作共有的方式代替它，这对解决问题并无帮助。工资制度是我们拥有的惟一的、据此可以进行按劳分配的制度。废除工资衡量的话，我们将陷入普遍的不公正之中；完善这一制度的话，我们将享有普遍的公正。

多年来的经历使我对工资有了一定的认识。我确信的第一点是，除了别的需要考虑的方面之外，我们的销售是依赖于我们所支付的工资额的。如果我们支付高工资的话，这些钱将

被花掉，这些钱将使商店老板、批发商、其他行业的生产厂家和工人更富裕，他们的富裕反过来影响我们的销售。全国范围的高工资将产生全国范围的繁荣。当然，高工资是由高生产带来的。付出高工资却降低生产，那么企业将开始走向一蹶不振。

有时候支付工资对我们而言是一件费劲的事。一直到我们完全进入 T 型车生产后，我们才可能算出工资应有的数目。在此之前，我们有过一些利润分配。在过去的一些年，每年年终的时候，我们把所挣的一部分与工人分享。比如，早在 1909 年，我们根据服务的年限分配给员工 8 000 美元。一年工龄的人得到他年工资的 5%，两年工龄的得到他年工资的 7.5%，三年工龄的人得到他年工资的 10%。对这项计划的反对意见是说它未能反映钱和每日工作的直接联系。一个人要在他的工作完成之后很久才能得到他该得的一份，而那时候，它的到来几乎就像礼物一样。让工资带上慈善色彩总是一件不幸的事。

工资 (3)

之后，工资也未能科学地根据工作得以调整。干甲种工作的人可能会得到一个数额的工资、干乙种工作的人会得到更高数额的工资，而事实上，也许甲工作所需要的技术或努力要大于乙工作。除非老板和工人都知道所付的工资数额是以比猜测更好的方式确定的，否则的话就会在工资差别中产生大量的不公平。因此，在 1913 年，我们开始对整个企业的上千种工作进行时间研究，然后，给予大笔的分配额，以便能够更进一步令人满意地确定每天的工作量，再把所需的技能考虑进去，由此确定了工资等级表。这个表相当准确地反映了一份工作所需的技能和努力，以及干这份工作的人可以指望得到多少工资回报。没有科学研究的话，老板不知道他为什么付出这么多工资，工人也不知道他为什么拿这么多工资。在把我们企业的工作全部进行标准化计算后，工资等级便确定了。

我们没有计件工资。有些工人是按日付工资，有些人是按小时支付。实际上在每一种情况下都有一个标准的生产量。这个生产量标准很低，没有一个人达不到，否则的话，工人和我们都不知道是不是挣得了工资。在真正的工资能支付之前，必须有一个确定的工作量。看门人只要到位了便该得到工资。工人则从他们的工作中得到工资。

有这些事实在手之后，1914 年 1 月，我们宣布并实行了一种利润分享计划。根据这项计划，任何一项工作在一定情况下的最低工资是一天 5 美元。同时，我们把每天的工作时间缩短为 8 个小时——原先是 9 个小时，每周工作时间为 48 小时。这完全是一个自愿举措。我们所有的工资级别都是自愿确定的。顾及一个举措的社会公正性，这正是我们所要考虑的。在最后的分析确定之后，我们为了自己的心灵满足而实行了这一举措。能够使别人幸福是一种很愉快的感觉——你在某种程度上减轻了你的同伴的负担，你把可用于寻欢作乐和积蓄的

钱拿出来分给了大家。善良的愿望是生命中很少的几件真正的财富中的一件。一个意志坚定的人可以赢得他所追求的几乎任何东西，但是，除非他在赢得的同时还有善良的愿望，否则的话他并不能从中获得什么益处。

但是，在这一切之中没有加入任何的慈善因素，而这一点并不被普遍理解。很多公司老板认为我们这么宣布只是因为我们赚钱了，需要做广告。他们指责我们，说是我们动摇了标准，违反了尽可能少地给工人工资的习惯。这种标准和习惯完全一无是处，它们必须被废除。总有一天它们会被彻底废除的，否则，我们就无法消灭贫穷。我们进行改革，并不只是因为我们想支付更高的工资和认为我们能支付更高的工资。我们支付这些工资是希望企业能莫立在一个更长久的基础之上。我们不是在分发什么东西，我们是在为未来而建设。一家支付低工资的企业总是不稳固的。

也许再没有比这一次宣布的企业举措更能引起世界范围的评论的了，并且几乎所有的评论都未能建立在正确理解事实的基础上。工人们普遍相信他们一天将获得 5 美元，不管他们干的是什么工作。而事实和一般的印象总有某种程度的差别。这计划是想分配利润，但不是等到利润已经挣得之后——是想在挣得之前便大略估计一下，在某种条件下，把它添加在那些在公司工作超过 6 个月的人的工资上。它由三种类型的雇员所享有：

1. 已婚男人，与他们的家庭一起生活并负担他们的生活。
2. 超过 21 岁的单身男人，并被证明生活节俭。
3. 小于 22 岁的男人，以及作为某些亲戚的惟一抚养人的妇女。

一个人首先领取的是他的正常工资——这份工资平均高于一般市场工资的 15%，然后他才有资格享有一定的福利。他的工资加上他的福利得到的是每天 5 美元的最低收入。这种利润分配率是以每小时为基础进行分配的，因此，那些每小时工资最低的人能得到最大比例的利润，它是和工资一起每两星期发放一次的。比如，一个每小时拿 34 美分工资的人，每小时拿的福利为 28.5 美分，这样他每天能有 5 美元的收入。一个每小时拿 54 美分工资的人，能拿每小时 20 美分的福利——这样他每天能有 6 美元的收入。

这是一种分享繁荣的计划，但是是有条件的。一个人和他的家庭必须是具有某种程度的清白的公民，并且坚决杜绝任何家长作风！确实发现了有相当大的家长作风的存在，这就是为什么整个计划和社会福利部门要做出调整的原因之一。但在想法之初所考虑的是应该有很明确的对更好生活的激发，而最好的激发措施便是有维持一份好生活的金钱为基础。一个生活得好的人会把他的工作做好，然后，我们也想避免由于增加工资而造成工作标准的降低。在战争时期，有时候一个人的工资增长太快只是增加他的贪欲，并因此降低他的挣钱能力，这是被证明了的。如果在一开始的时候，我们只是把增加的钱放在工资袋里面的话，工作标准很可能会垮掉。在这一新计划的实施中，大约一半的人工资翻了一番，它很可能被认为是“轻松的钱”，这种轻松的钱的想法会使工作垮掉。过快地给任何人增加工资都是危险的，不管他以前一天挣 1 美元还是 100 美元。事实上，如果日工资 100 美元的人一夜之间工资增

加到日工资 300 美元的话，他可能比日工资 1 美元增加到 3 美元的人更可能干出傻事。钞票越多，成为傻瓜的几率就越大。

在这第一个计划中所坚持的工作标准并不琐屑，虽然有时候它们是以琐屑的方式进行管理的。我们的社会部有大约 50 个调查人员，他们之间的判断力都是很高的了，但不可能 50 个人都有着同等的判断力。他们有时候会出差错，而有一个人专门负责出错的事。计划有规定，一位结婚男子要得到福利的话，就得和他的家人一起生活并负担他们的生活。我们必须打破很多外国工人邪恶的习惯，把他们的家当作是从中挣钱的地方而不是生活的地方。不到 18 岁的人，如果他抚养另一位亲人的话，他也能拿到一份福利。行为正当的单身汉也可分享一份。这项计划在根本上是造福工人的最好证据，是纪录。在这项计划开始生效时，60% 的工人当时就是合格的。在六个月之后就有 78% 的工人合格了，一年之后，87% 的人合格了，一年半之后，只有 1% 的小部分人不能分享到福利。

高工资还有其他后果。1914 年，当第一项计划生效时，我们有 14 000 名雇员，为了保持 14 000 的常规劳动力，一年需要补充 53 508 人，而这些新工人的大部分都是由于企业的发展而招进来的。如果按老式的劳动用工变动方式的话，我们目前的劳动力需要每年雇佣 20 万人左右——这几乎是不可能的事。即使我们工厂的任何一项工作只需要最小的努力就能掌握，我们也不能每天早晨、每周或每月就更换一批新人。因为，虽然一个人在两三天之内就能合格地按一定速度完成一定量的工作，但在他有一年的工作经验之后他能比一开始的时候干得更多。劳动力变动从未给我们带来过麻烦。很难提供准确的数字，因为当我们不能全部开工的时候，我们更换一些人，以便把工作在最大的范围内进行分配，这使得要区分自愿离去和非自愿离去很困难。现在我们也保留数字。我们现在很少考虑劳动力流动的情况，我们不用麻烦去做记录。就我们所知道的，每个月劳动力的流动情况为 3% 到 6%。

我们对这一套体系做了改动，但我们没有偏离这一原则：

如果你期望一个人贡献出他的时间和精力，那么请给他定下一份工资，使他没有经济上的后顾之忧。这是很值得的。我们的利润在支付高工资和福利之后——在我们改变这一套做法之前每年的红利为 1 000 万左右——表明支付优厚的工资是经营企业的最有利可图的方式。有些人反对这种根据行为分配红利的支付工资的方法，说那会导致家长作风。家长作风在企业中没有位置，福利工作与打探别人的私生活混淆不清是过时的作法。人们需要顾问，人们需要帮助，而且经常是特殊的帮助，所有这些都应该是为着正当的利益。但是管得过宽和干预别人的生活，更可能的是使企业僵化，扼制工厂的发展，而不是干好外面的社会工作。

在不用改变原则的情况下，我们改变了一些支付的具体做法。

好企业为什么不常有？（1）

只是由于我们管理得太糟，所以我们才经常要忍受所谓的坏运气。一个生产者的成功只有建立在有能力提供消费者所喜欢的物品的基础上。那么为什么要一筹莫展盼望着好企业呢？你要做的只是用更好的管理降低生产成本，把价格降低到购买力之下。

老板是一年一年地活着，工人是一年一年地过着。但作为一条规律，他们都是按周来进行工作的，当他们能够并且以他们接受的价格获得订单和工作时，他们便接受工作或订单。在所谓的繁荣时期，订单和工作都很多；在所谓的疲软时期，订单和工作都很少。企业总是要么大张筵席或要么忍饥挨饿，并且总是非好即糟，尽管从未有过一段时期，这个世界上的任何人都感到得到的太多了——每个人都感到太舒服或太幸福了——但确实有这样的时期，整个世界对货物的极大需求和企业机器对工作的渴求，这两者——需求和满足这需求的工具——被金钱的障碍隔开了。生产和就业都是时好时坏的事情，而不是稳定地前进，我们是一阵一阵地向前跳——刚才跑得太快了，现在又完全停了下来。当大量的人们需要购买时，就出现了货物短缺；没有人购买时，据说就出现了生产过剩。我知道我们总是缺少货物，但我不相信我们竟有过生产过剩。在特定的时期，我们也许积压了太多不对路的产品，但那不是生产过剩，那只是没有头脑的胡乱生产。我们同样会库存很多价格昂贵的物品，但这也不是生产过剩——这不是糟糕的生产，就是糟糕的管理或糟糕的金融造成的。难道企业的好坏是由命运裁断的吗？难道我们必须不可避免地接受这种情况吗？企业的好或坏是我们的所作所为造成的。我们种植庄稼、开采矿藏和生产物品的惟一目的，是为了让人们有粮食吃，有衣服可穿，有房子住，有可供使用的物品。再也不可能有别的目的了。但这一目的被迫退居其次，我们所做的一切不是为了服务，而是为了挣钱——这一切是因为我们卷入了一套金融体系之中，钱不再是用以交换的媒介，有时候反而成了交换的障碍。更多的时候是障碍。

只是由于我们管理得太糟，所以我们才经常要忍受所谓的坏运气。如果我们的庄稼大面积欠收的话，我可以想象国家会陷入饥饿，但我不能想象我们怎么会要忍受由糟糕的管理造成的饥饿和贫穷，特别是由非常不合理的金融结构造成的糟糕的管理。当然，战争使整个国家动荡，使整个世界不宁，但如果管理做得更好一些的话，就不会有战争。当然，也不能光由战争承担责任。战争暴露了金融系统的大量弊病，但更重要的是它表明了只以金钱为基础的企业是多么不稳固。我不知道，糟糕的企业是糟糕的金融方式的结果，还是企业的错误动机创造了糟糕的金融方式，但我确实知道，就像完全颠覆目前的金融体系是得不偿失的一样，在服务的基础上重新塑造企业则是完全可取的。之后，一个更好的金融体系就会出现。目前的这一套会被抛弃，是因为它没有存在的理由了，但整个过程将是循序渐进的。

开始使自己的事情稳固下来也许是任何人都可以自己做到的。一个人单独行动不可能取得完美的效果，但是只要出现一个先锋，就一定会有跟随者。这样，通过较长的时间的努力，我们有望把裹足不前的企业和它不景气的企业伙伴归入有免疫能力的企业。随着企业和金融的重组，完全有可能消除周期性的不良的一面——即使不能消除周期性本身的话。同时，也

能从企业中除掉周期性的萎靡不振。农业已开始了重组化的进程，当工业和农业都彻底地重组时，它们将会互相补充。它们是一体的，而不是分立的。举我们的阀门厂为例吧。我们把它建在 18 英里之外的乡下，这样就使工人可以同时是农民。由于使用机器耕种，农业将只需要现在所需时间的一小部分，当然农作物自然生长所需的时间要大大地多于人类用以播种、培植和收获所花的时间。很多制造小零件的工厂，它们建在哪里都没有太大的区别，由于有水力的帮助，它们完全可以建立在农耕的乡下。这样我们在一般所不知道的很大的程度上，有着所谓的农民工人。他们在最科学和健康的条件下，既可在田里耕作又能在工厂干活。这种安排很适合一些季节性工厂，还可以根据季节和装备进行连续的生产。另外，还可以通过更细致的管理，消除其季节性。对任何特别问题的彻底研究都会是这样进行的。

周期性的萧条是个更为严重的问题，因为它们大得似乎难以控制。除非全部进行重组，否则它们不可能完全被控制，但企业中的每个人可以很容易地为他自己做些事情，这些事情一方面可以造福他的企业，一方面也帮助别人的企业。福特公司的生产并没有表现出明显的好时期或坏时期。不管条件如何，一直都运行得很好，只除了在 1917 年至 1919 年，工厂转产生军用物质。1912 年至 1913 年被认为是停滞时期（虽然现在有人称其为“正常时期”），但我们的销售量翻了一倍；1913 年至 1914 年也是个停滞时期，我们把销售量增加了 1/3；1920 年至 1921 年据说是历史上最萧条的一年，但我们卖掉了 125 万辆车，也就是 1913 年到 1914 年的“正常时期”的 5 倍。这其中并没有什么秘诀，它像我们别的企业一样，都是应用一种原则的注定会来的结果。这条原则可以被应用于任何企业。

我们现在没有任何保留地支付每天 6 美元的最低工资。人们已经完全习惯了高工资，再也用不着监督了。工人一旦能合格生产——这就看他自己的工作愿望了——他马上就能获得最低工资。我们把预算的利润都加到了工资上，现在支付的工资比战后的繁荣时期更高。但就像我们一贯做的那样，我们是根据工作付给他们报酬的。工人工作的努力由这一事实可以看出：虽然一天的最低工资是 6 美元，大约有 60% 的工人的工资高于最低工资。6 美元不是平地而是最低点。

让我们首先考虑一下繁荣的基础。进步不是由一系列特技推动的，每一步都需要控制好。一个不思考的人是不可能指望进步的。再说繁荣吧。真正的繁荣时期是，绝大多数的人们全部能得到生活所需，并体会到舒适这个词的每一种含义。衡量着繁荣的是大多数人们的舒适程度，而不是生产厂家的银行收入。企业主的功能就是为这一舒适作出贡献，他是社会的工具，只有当他管理他的企业是为了给社会以越来越低的价格提供越来越好的产品，同时为那些与他的企业相关的工人提供根据他们的工作支付的越来越高的工资，只有这样他才能服务于社会。一个企业主或任何企业中的一员，以这种方式并且只要用这种方式就能找到他存在的合理性。

我们对统计学和经济学家关于繁荣和萧条周期性发生的理论并不太在意。他们称价钱高的时候为“繁荣时期”。一个真正的繁荣时期是不能根据企业主给产品所定的价格来加以判

断的。

我们也并不太在意词的组合。如果货物价格高于人们的收入的话，那么就把价格降低到低于人们的收入。一般来说，产业被认为是以生产为始、顾客为终的过程。如果哪位消费者不买或者买不起企业主想卖给他的东西，那么企业主便指责消费者并宣称企业的情况很糟糕，这正像把车套在马的前面，使它痛苦不堪地走着它的路。这难道不是胡闹吗？

是生产者为消费者而存在，还是消费者为生产者而存在呢？如果消费者不想买——或者说他买不起生产者所提供的货物，这是生产者的错还是消费者的错？还是不是任何一个人的错？如果没有任何人有错的话，那么生产者就不必再做这一行了。

但是什么样的企业曾以生产者开始而以消费者结束呢？那些使车轮运转的钱是从何而来的呢？从消费者那里来，这是肯定的。一个生产者的成功只有建立在有能力提供消费者所喜欢的物品的基础上。他可以用质量来吸引，也可用价钱来吸引，消费者最喜欢的是质量最好而价钱最低的物品。任何一个人如果能以最低的价格提供给消费者最高质量的物品的话，那么他肯定会成为产业的领导者，不管他生产的是什么样的东西。这是必然的。

好企业为什么不常有？（2）

那么为什么要一筹莫展盼望着好企业呢？你要做的只是用更好的管理降低生产成本，把价格降低到购买力之下。

降低工资是最容易、最草率的对付这种形势的方式，更不用说这是一种不人道的方式，它实际上是把企业经理的无能转嫁到工人的劳动上面。只要我们明白这点，每一次萧条都是对每一位企业家的挑战，要他更多地把脑子用于他的企业，通过管理来克服别人用降低工资来克服的困难。把乱减工资放在一切之前，这是在回避真正的问题。如果真正的问题一开始便抓住了的话，便不再需要降低工资了。这是我的经验之谈。迫切的实际问题是，在调整的过程中有些人将遭受损失。除了那些有东西可损失的人之外还有谁能损失得了呢？但“承受损失”这一表达相当容易引起误会。实际上并没有遭受什么损失。这只是放弃一些过去获得的利润以便将来能获得更多的利润。不久之前我和一位五金商人在一个小镇聊过。他说：“我预计为我的存货承受 1 万美元的损失。但是，当然，并不是真的损失那么多。我们五金商人有过不少好日子。我大部分的存货都是以高价买进的，但我已经卖完过几次货并从中获利了。此外，我说的我将要损失的 1 万美元并不是我曾有过的那种美元。它们是某种方式的投机的钱。它们并不是买 100% 货物的那种好美元。因此，我的损失虽然显得巨大，但它实际上并不大。与此同时，我能够让我们镇的人们继续建筑他们的房子，不会因五金货物的价格而受限。”

他是个明智的商人。他宁愿少赚一些钱，让他的业务能继续进行，而不是为高价囤积货物去阻碍他的社区的进步。像这样的人是镇上的财富。他有着一个聪明的头脑，能够从他的存货中做调整，而不是降低他的送货人的工资，从而降低他们的购买力。

他并没有就把持着他的价格，等待时机好转。他认识到了那些似乎被普遍忘掉的事情——业主的一部分职能便是不时地损失一些钱。我们得承担我们的损失。

我们的销售量最终和别的货物的销售一样跌了下来。我们出现了大量的库存，以那些库存的材料和零件的成本价算，我们的车不能以低于我们所定的价格出售。但这个基于企业考虑的价格比人们能够或想要出的价格高。我们决定承受我们该承受的损失，我们降价处理了1 700 万的库存——宁愿承受更大的损失而不愿工厂停业。那是根本没有选择余地的事情。

这从来就是一个从事工商业的人的选择。他可以直面损失并向前发展他的商业活动，他也可以停业不干，承受无所事事的损失。那种停业不干的损失一般来说要大于实际损失的金钱数额，因为在这段无所事事的日子，恐惧会把积极性消耗掉。并且如果关门太久的话，他不会有足够的精力再次开业。

等待着企业情况的改善是没有用的。如果一位企业家要行使他的职能的话，他必须把他的价格降到人们愿意出的程度。不管情况如何，总会有一个人能够也愿意为生活必需品而出的价格。并且如果有这种愿望在的话，这种价格能被满足。

通过降低质量或短视的节省——这只能引起劳工们的不满——是无法实现的。它没法通过四处糊弄而实现，只能通过提高生产效率来实现。并且，当所有的企业都被称为陷入萧条时，企业界的人士应该把这看做是对自己头脑提出的挑战。把注意力集中在价格上而不是集中在服务上，这点可以肯定地表明，这种企业家是不能为他作为业主的存在提出公正的理由的人。

这是用另一种方式说销售应该建立在真正的价值的自然基础上。这真正的价值就是一件产品中凝聚的人的精力。但是这一简单的公式并不被认为具有“企业味”，它是不够复杂的。我们有的是这样的企业，它们获取大多数人类的诚实劳动，使它们成为那些精明的投机者的手中之物。这种投机者能人为地制造食品或其他某种商品的短缺，并因此刺激社会的需求焦虑。我们得到的是错误的兴奋，然后是错误的麻木。

经济的公平经常被无心地违背。你可以说是经济条件使人类成为其所是，或者你也可以说是人类使经济条件成为其所是。我们会看到很多关于经济体制决定人类存在的论断。他们为那些我们看到普遍存在人类身上的错误而指责我们的工业体系。我们还会看到其他的人说是人类自己一手决定了他自己的状况。如果说经济、工业、社会体制是糟糕的话，那它只是人类自身罪恶的反映。我们工业体制的坏处是人自身的坏处的反映。企业家们迟疑着承认，目前的工业方式的错误，至少部分是他们自己的错误的系统化和扩大化。如果把这个问题摆在与他不那么密切相关之处时，他是完全能够看出这点的。

毫无疑问，如果人类天性中的弱点更少的话，那么，从中成长出的将是一个缺陷更少的

社会制度。或者，人类天性比其自身更坏的话，将由此产生出一个更坏的社会制度——虽然也许一个更坏的制度不会像目前的这一个一样持续得那么长久。但是没有人宣称人类是有意地建立起一套错误的社会制度，毫无保留地认定一个社会制度的所有缺陷都是来自于人自身的缺陷，这并不能推断出他是有意地组织他的缺陷并把它们建成制度。我们得把很大一部分原因归于无知，我们得把很大一部分原因归于幼稚。

看看我们现行的工业体制，在最初时候，并无迹象表明它将会怎样成长。每一个新的进步都受到欢呼，没有人想到过“资本”和“劳动”是敌对关系，没有任何人能想到他成功的事实当中隐藏着危险，并且，随着体制的发展，其中潜伏的每一处缺陷都会展露出来。一个人的事业发展到如此规模，以至他的工人多得他都不知道他们叫什么名字。但这一事实并不令人遗憾。它也是受到了欢迎的，而它由此导致了一个非人的体制，在其中工作被当成不是人的某种事物——只是一个体制的一部分。当然，没有人相信这种非人性的过程是有意制造的。它只是自发地生长起来。它在整个早期体制中潜伏着，但没有人看得见它，没有人能预言到它。只有巨大的、闻所未闻的发展能将它带入光天化日之下。

再看产业的理念。这理念是什么呢？真正的产业理念绝不是为了赚钱。产业理念是表达一种服务性的观念，复述一个有用的观念，满足成千上万的需要它的人们的需要。

为生产而生产。把一个死气沉沉的体制变成一件精致的艺术，把生产莫立在这样的基础之上将为扩张和建立更多的工厂、生产更多的被需要的物品而提供手段——这是真正的产业理念。产业理念的负面是想通过投机而不是工作而获取利润。那些短视的人看不到企业比任何个人的利益都大。商业是给予和获取的过程，是生存和让别人生存的过程，它是很多力量和利益的协作。当你发现一个人相信商业是一条河，这条河的有益流动一到他身边就应当停下来，那么你遇到的是一个自认为可以停止商业的流通而使商业活跃的人。他可以停止财富的生产而产生财富。

服务的原则是治好企业的病根，它将引导我们把服务和金融的原则应用于实际。

金钱——主人还是奴仆？（1）

我们能这样减少人数是由于贯彻了一条规定：任何东西任何人必须有助于生产，否则就坚决清除。最重要的是，我们发现了怎样通过加速资金周转而使我们的使用资金减少。我并不是在讲述一项业绩，而是要指出一个企业怎样能从自己内部发现财源而不用去借。

1902年12月——这是一个令全国所有企业都刻骨铭心的月份。在这个月里，倒闭的汽车制造厂遍地都是，而且大大超出了新开张的工厂数量。它们中的大部分已经完全陷入了银行家的债务中。到处都流传着几乎每家公司经营状况糟糕的小道消息。我对此产生兴趣的原

因，是因为有报道坚持认为福特汽车公司不仅需要大量的资金周转，而且根本无法弄到钱。我已经习惯了所有关于我们公司的谣言，谣传如此之多，以至于我现在几乎不做任何解释了。但是这个报道和以前所有的谣言都不一样，它说的那么详尽和具体，从中我才“知道”自己已经克服了对借贷的偏见，天天都在华尔街上走来走去，拿着帽子向人要钱。谣传还进一步说没有人愿意借钱给我，我很快就要破产了，从此灰溜溜地退出汽车业。

我们确实面临着一些问题，这是真的。1919年，我们为了把福特汽车公司的所有股份买下来而借了7 000万美元，此外，我们还有3 300万美元的所得税，同时我们还想给工人发放每年的奖金，这笔钱是700万美元。在1921年1月1日到4月18日之间，我们总计要支付5 800万美元，而我们在银行里只有2 000万美元——我们的收支状况或多或少是人所共知的。人们普遍认为不通过贷款，我们是不可能弄到所需要的3 800万美元的，因为那是数额巨大的一笔钱，没有华尔街的帮助，这样一大笔钱是无法很快轻易地弄到手的。而且我们的经济状况相当不错，两年前我们借过7 000万美元，由于我们的整个财产没有抵押负担，我们也没有商业债务，一般来说银行借一大笔钱给我们是没有问题的。事实上，这的确是一笔很好的银行业务。

但是，人们却误以为我们借钱是公司即将破产的先兆。虽然谣言从全国各地报纸的新闻栏目中传来，但我开始怀疑但它们可能都是从一个源头而来的。当我们知道是一个非常肥胖的《克里克战斗报》(Battle Creek)的金融编辑散发了有关我们金融状况严重的公告后，这种想法得到了进一步的证明。因此，我并不想去否定这些谣传。而在我们制定了的财务计划中，并没有包括贷款这一项。

我不能过于强调说你借钱的最糟糕的时机，是好些银行的人们认为你需要钱的时候。在上一章中我讲述过我们的金融原则，我们只是应用这些原则。我们打算进行彻底的家产清理。

让我们稍作回顾，看看当时情况具体怎样。在1920年的初期，便有迹象表明由于战争而产生的投机企业将难以维持下去了。一些从战争中诞生而并没有真正存在基础的企业都失败了。人们放慢了购买的速度。虽然我们自己的销售量仍然正常，但我们知道或迟或早它都会受到影响。我认真地考虑着降低价格的事，但各处的生产成本都已经无法控制了。工人们为他们的高工资而做的工作回报越来越少，原材料的供应者根本就拒绝进行脚踏实地的考虑。总之，暴风雨将要来临的警告根本没人理会。

六月份，我们自己的销售量开始受到影响。从六月到九月销售量的增长越来越小，我们得做一些事情以使我们的产品处于公众的购买力范围之内，我们得做出大的动作以向公众证明我们确实是在动真格的，而不是玩虚的。因此，在九月份我们把旅行车的车价从575美元降到440美元，价钱降到了生产成本以下，因为我们仍在用高价时期买的材料进行生产。这次削价产生了相当大的轰动效应，我们受到了一大堆的批评，他们说我们是在以低价扰乱市场。这确实是我们想要做的，我们想尽我们的一份力把价钱从人为的高价降到自然的价格。我仍然坚持这种观点，即如果这时候或更早一点的时候，所有的生产厂家和批发商都进行大

幅度的降价，并进行彻底的家底清理的话，我们便不会有这么长时间的经济萧条了。吊死在获得更高价钱的希望上只能是延误调整的时机。没有人能获得他们所希望的高价。只要舍得这一点点的损失，不仅这个国家的生产力和购买力可以变得和谐起来，我们也将省去这漫长的一段普遍懒散时期。总是抱住获得更高的价格不放，只能使损失变得更大。因为那些等待的人得为他们的高价存货付利息，同时也失去了在合理的基础上经营可能获得的利润。失业减少了工资分配，因此买者和卖者变得越来越对立。

有很多人谈论把巨额信贷转向欧洲，这样高价存货就可能销售出去。当然，那些提议并不是如此随便地提出的，我相信相当一部分人们真诚地相信如果大量的资金流向外国的话，即使没有希望收回本金或利息，美国的企业也会因此在某种方式上受益。这倒是真的，如果这些信贷是由美国银行接受的话，那些有着高价存货的人很可能出售存货获得利润。但银行宁愿保有那么多冻结资金，以致它们更像是冰窖而不是银行。我想，抱着谋取利润的想法一直坚持到最后是很自然的。但这并不是好的经营方式。我们自己的销售量在降价之后增加了，但不久又开始下跌。我们并没有充分地进入全国的购买力范围之内而使销售容易，零售价一般来说都没有降到最低价，而且公众对任何价格都不信任。我们又实施了再一次削价的计划，并把我们的产量保持在一个月 10 万辆左右。这种产量与我们的销售量并不相称，但我们想在停工之前尽量把我们的原材料转化成汽车。我们已经知道为了处理库存我们将要停工，当我们想要开工时又有一次大的降价，并且手中要有车以供需要。然后，新车将用低价购进的材料制造。我们下定决心要把价格降得更低。

果然，我们在十二月停工了，希望两个星期后能重新开工。我们发现有那么多的事情要做，所以实际上我们近 6 个星期没有开工。在我们停工的那一刻起，关于我们的经济状况的谣传就更如火如荼了。我知道相当大的一部分人希望我们到外面去找钱，因为如果我们去找钱的话，我们就得接受条件。我们并没有去找钱，因为我们并不需要钱，而我们也有愿意提供钱的人。纽约银行的一位官员拜访了我，并带来了一个金融计划，其中包括一大笔贷款和一个协议，协议规定银行家的一位代表将作为财务主管负责公司的资金。我可以肯定这些人的用心是良好的，但我们并不需要借钱，虽然这事儿发生时我们正好没有财务主管。就这点来说那位银行家针对我们情况所做的计划是不错的。于是我请我的儿子埃德赛尔做财务主管，同时兼公司的董事长。这样我们补上了一位财务主管，所以那位银行家就真的不能为我们做任何事了。

然后我们开始进行清理。战争期间，我们得生产很多种战备物资，因此我们被迫偏离了我们只生产一种产品的原则，这使得我们增加了很多新的部门。行政人员也增多了，很多分散生产的浪费也产生了。战备物质是匆忙生产的，因此也是浪费性的生产。我们开始把一切不能用于汽车生产的东西都统统扔掉。

惟一需要立即支付的是纯属自愿支付给我们的工人的 700 万美元的奖金。并没有规定非得支付不可，但我们想在 1 月 1 日发放。我们用手中的现金发放了这笔钱。

我们在全国有 35 个分厂，这些全都是组装工厂，但它们中的 22 个厂也同时生产零件。当时这些企业停止生产零件了，但继续在组装汽车。停工的时候我们实际上在底特律已经没有汽车了，我们把所有的零件都运走了。一月份，底特律的销售商要到远在芝加哥和哥伦比亚的工厂取车以满足本地的需求。各分厂根据每个销售商一年的定额，给他运去足够一个月销售量的汽车。销售商们为销售而努力地工作。一月下旬，我们召来了大约一万人的骨干，大多数是工头、初级工头和助理工头，我们开始在高地公园的工厂生产。我们收回我们在外国的钱并卖掉我们的副产品。

金钱——主人还是奴仆？（2）

然后我们准备全线开工了。我们是在能获取利润的基础上稳步前行的。清理消除了那些造成价格高、吸取利润的浪费。我们卖掉了所有无用的东西。此前每辆车每天我们雇佣 15 个工人，后来每辆车每天我们雇佣 9 个人，这并不是意味着 15 个人中有 6 个人失去了他们的工作，他们只不过是成为非生产性因素。我们能这样减少人数是由于贯彻了一条规定：任何东西任何人必须有助生产，否则就坚决清除。

我们大量削减办公室人员，给他们在车间提供了较好的工作，他们大多数人都接受了工作。我们废除了所有不能直接有助于汽车生产的规定和统计形式。我们收集过成吨的统计数字，因为它们很有意思，但统计学家并不能制造汽车——所以他们走了。

我们去掉了 60% 的电话分机。任何组织中只有相对来说很少的几个人才需要电话。以前我们每 5 个人便有 1 个工头，现在我们每 12 个人安排 1 个工头，其他的工头则调到机器那边工作。

我们把每辆车的间接费用从 146 美元削减到 93 美元。当你意识到这对于一天产量超过 4 000 辆车的工厂意味着什么时，你便会知道，不依靠资金、不靠降低工资，只是靠消除浪费，就可能达到一个“不可能”的价格。

最重要的是，我们发现了怎样通过加速资金周转而使我们的使用资金减少。在增加资金周转率当中，一个最重要的因素就是底特律、托里多和埃伦顿的铁路——我们把它买下了。铁路在经济计划中占着重要地位。对于道路本身我在后边专门用一章来讲述。

通过一个小小的实验，我们发现货运服务如果被充分改进的话，可以把生产周期从 20 天缩短为 14 天。也就是说，从原材料的购买、生产到成品交到批发商的手里，这段时间可以比原先缩短 33%。而大约 6 000 万美元的材料存货，可以保证生产不中断，把时间减少 1/3 之后便可盘活 2 000 万美元，或者说得到一年 1 200 万美元的利息。加上成品的库存，我们节约了约 800 万美元——这样，我们可以省出 2 800 万美元的资本，节约了这一大笔钱的利

息。

1920 年 1 月 1 日，我们只有 2 000 万美元。而到了 4 月 1 日，我们已经拥有了 8 730 万美元，或者说比我们偿还完所有债务后，还净赚 2 730 万美元。天哪，这就是我们从企业自身挖掘出来的东西！这笔钱是从这些方面来的：

手头的现金（1 月）	20 000 000（美元）
存货的销售额（1 月 1 日至 4 月 1 日）	24 700 000（美元）
国外的货款	3 000 000（美元）
加速流通而盘活的资金	28 000 000（美元）
副产品的销售额	3 700 000（美元）
出售自由公债所得	7 900 000（美元）
总计	87 300 000（美元）

现在我把这些全部说出来并不是在讲述一项业绩，而是要指出一个企业怎样能从自己内部发现财源而不用去借，并且也想引发一些小小的思考，我们的钱用不着使用贴息借贷的方式，这让银行家们过得太舒服了。

我们本来可以借 4 000 万美元——如果我们想借的话还可借更多。但假设我们借了的话，会发生什么事呢？难道我们会更好地开展我们的经营？还是更糟糕？如果我们借了钱的话，我们将不再承受必须找出降低生产成本的压力的办法了。如果我们能以 6% 的利息借这笔钱的话——我们将受到义务制约并且还不止于此——光利息一项对每年 50 万辆车的产量来说每辆车就要加 4 美元。那样，我们现在就享受不到更好的生产方法的好处，并且还背上一笔重债，也许我们的汽车每辆的成本要比现在多 100 美元。这样我们的产量就要减少，因为我们不可能有那么多的购买者；我们将雇佣更少的工人，总而言之，我们将不能提供最佳的服务。你会注意到金融家提出的救治方案是借钱而不是更好的方法。他们没有提议增加一个工程师，而是想要安排一位财务主管。

这就是让银行家介入企业的危险。他们只是用钱来思考事情，认为工厂只是生产钱，而不是生产商品。他们需要看着钱，而不是看着生产效率。他们不能理解一个企业是从来不会静止不动的，它必须前进，否则便会倒退。他们把降低价格当作是舍弃利润而不是建设企业。

银行家在工业事务中的影响太大了，大多数实业家私下里都承认这点。但他们很少公开承认这一事实，因为他们害怕他们的银行家。与钱打交道以谋取金钱比与生产打交道谋取利润所需要的技能要少得多，一般成功的银行家并不如一般成功的企业家那么聪明、有办法。但银行家实际上通过控制他的信贷而控制着一般的企业家。

在最近十五年或二十年里，银行家的手已伸得太长了——特别是自从战争爆发后，联邦储备系统有一段时间几乎是无限度的进行信贷供应。正如我前面已提到过的，银行家由于所受的训练和他的位置，完全不适合干涉工业事务。因此，如果信贷的掌握者最近取得了这一巨大的权力，难道这不是金融体制出了什么问题吗？——它不去贷款而是去控制工业中的主

要权力。并不是银行家的工业敏感使得他们进入工业管理，每个人都会承认这点，他们是被推到那里的，不管是否愿意，被体制本身推到了那里。因此，我个人很怀疑我们是不是在最好的金融体制下工作。

现在，让我声明一下，我对银行家的反对完全与个人情感无关。我并没有全盘反对银行家。我们非常需要有头脑有才能的金融方面的人才。如果没有银行系统的话，这世界就没法运行。我们都需要钱，我们需要贷款，否则的话，生产的成果将不能进行交换。我们需要资本，没有资本的话将无法进行生产。但我们是否把银行业和我们的信贷建立在正确的基础上则是另一码事了。

攻击我们的金融体制并不是我所想做的。我并不是被这一体制打击过并想要报复的人。对我个人来说，银行家们干什么都没有任何区别，因为我们能管好自己的事务，不需要外面的金融帮助。我的追问没有任何个人的动机。我只是想要知道最大的利益是不是被分配给最大多数人。

没有一种好的金融体制会使一类生产者的待遇优于另一类生产者，我们想要知道是不是不可能把那些不是基于创造财富的权力废除，因为任何一种等级立法都是邪恶的。我想这个国家的生产在方式上已有了如此大的改变，黄金不再是用以衡量它的最好的媒介。作为信贷控制的金本位制正如它现在（我相信这是不可避免的）所实行的方式，是有阶级利害的。而对财政的最后衡量是一个国家的黄金数量，不管这个国家的财富如何。

我并不准备将货币或信贷这一问题教条化。就货币和信贷来说，没有人知道得足够多，以致能够将它教条化，这整个问题必将得到解决，就像所有其他真正重要的问题必须得到解决一样，那就是运用谨慎的、有充分事实根据的实验方法。我们必须得一步一步地、非常小心地向前迈进。这个问题不是政治问题，而是经济问题。我完全相信帮助人们去思考这个问题是完全有益的。没有充分了解他们是无法采取行动的，并且会因此导致灾难。货币问题在拥有各种程度和权利的大众的头脑里是第一重要的问题。但是看一眼这包治百病的金融体制的话，会发觉出它们是多么地自相矛盾。它们中的大多数都把人类是诚实的这一设想作为前提，当然这是一个首要缺陷。如果所有的人都是诚实的话，那么我们目前的体系也会运行得非常地好。事实上，整个金融问题中有 95% 都是关于人的本性的问题。因此，成功的体制必须能够检验出人的本性，而不是依靠人的本性。

金钱——主人还是奴仆？（3）

人们现在正思考着金钱的问题。如果那些金钱的拥有者得到什么信息，认为应该让人们知道以免人们误入歧途的话，那么现在正当其时。时间在对各种金融危机的恐惧中悄然逝去。

公众自然是保守的，他们比金融家们更保守。那些认为人们很容易被引导、他们的钱很容易被哄得花光的人是不了解公众的。正是人们惰性的保守，使得我们的货币尽管有金融家玩的各种花招，但还是保持稳定。那些花招是用大量的技术术语包装的。

人们是站在正当货币一边的。他们是如此坚定地站在正当货币的一边，以至这成了一个严重的问题：一旦他们知道真相，他们会怎么看待他们生活其中的体制呀！

目前的金融体系，是不可能由于夸夸其谈、政治轰动或经济实验而得到改变的。它将在我们无法控制的形势和压力下发生改变。我们现在就处于这样的形势当中，现在就承受着这样的压力。

公众必须得到帮助去自然地考虑金钱问题。他们必须得知金钱是什么，又是什么使得金钱成为金钱，以及目前的体制可能会玩出什么样的花招以使所有国家和人民处于极少数人的掌控之下。

钱毕竟是极其简单的。它是我们的运输体系的一部分，它是把物品从一个人传送给另一个人的简单直接的方法。金融就其自身来说是令人尊敬的，它是必须的，并不是复杂的恶魔。它是社会生活中的最有用的工具之一。当它做到它本身包含的意味所该做的事时，它完全是有益的，没有导致任何阻碍。

但货币应该总是货币，正如 1 英尺总是 12 英寸。但是什么时候 1 美元总是 1 美元？如果吨的重量在煤场发生变化，配克的度量在杂货店里发生变化，一码的尺子今天是 42 英寸而明天就是 33 英寸的话（通过被称为“交换”的神秘过程），人们很快就会对此进行纠正。当 1 美元并不总是 1 美元，当 100 美分的 1 美元变成 65 美分 1 美元，然后是 50 美分 1 美元，然后是 47 美分 1 美元，就像以前的老金元和银元一样，对这种“贬值的钱”、“跌价的钱”叫喊又有什么用呢？1 美元保持 100 美分就像 1 磅保持 16 司和 1 码保持 36 英寸一样是必需的，不能随便改变。

那些从事正当银行业的人应该理所应当认为他们是探索和理解我们目前的金融体系的第一人——而不只是满足于精通当地银行的办事方法。如果他们把那些号称“银行家”的赌徒称号剥夺，并把他们从有影响力的位置上永远驱逐出去的话，银行业将得以恢复并成为它应该成为的公共服务机构，现在的金融体系和金融方式的不平等就将从人们的肩上卸下。

当然，这里有一个“如果”，但它并不是不可征服的。事情确实困难，如果那些有技术设施的人不来救治这一病例的话，那么好些缺乏设备的人便可以来试一试。再没有比任何一个阶级认为进步是对它的攻击更愚蠢的了。进步只是基于自身的召唤，用自己的经验帮助普遍的发展。只有那些不明智的人才会试图阻挡进步，并因此成为它的牺牲品。我们所有人都一起在这里，我们所有人都必须一起前进。对任何人或任何阶级来说，为进步的动向而生气都是极愚蠢的。如果金融家们觉得这一进步是那些智力低下的人的折腾，如果他们把所有改善的建议都看作是个人攻击，那么他们所扮演的角色便比任何别的更能证明他们不适合继续领导人们。

如果目前的错误体制比一个更完善的体制对一个银行家来说更有利可图的话，如果这位银行家把他个人今后的利润看得重于为世界的发展作出贡献的荣誉——即帮助建立一个更好的体制，那么利益冲突是无法避免的。但我们可以公正地对那些自私的金融利益集团说，如果他们发起的战斗是为了永远保有一个只为他们带来利润的体制的话，那么他们的战斗已经失败了。为什么金融应该有所顾虑？因为世界仍然存在，人们仍在彼此做生意。钱会有的，也会需要金钱体制方面的专家。什么都不会失去，除了节疤和死结。当然，会进行一些调整。银行将不再是工业的主人，而是工业的仆人。企业将掌控着钱而不是钱掌控着企业。破坏性的利息体系将进行大的修正。银行业将不再是冒险，而是服务，银行将比现在为人们做更多的事，而不再是世界上管理起来花费最多，在分红上获利最大的行业。它们的费用将变得没有那么高，而它们所获的利益将分给它们所服务的社会。

旧秩序的两个事实是根本事实：第一，在国内，金融控制的趋势是向最大的中央银行机构发展——要么是一家政府银行，要么是一个联结紧密的私人银行集团。在每个国家总是由私人或半公共利益绝对掌握着信贷。第二，作为一个整体的世界，同样的集中化趋势也开始了，美国信用是在纽约的银行控制之下，就像战前世界的信用是由伦敦控制一样——英国英镑作为世界贸易的结算货币单位。

世界上的财富既不是由世界上的金钱组成，也不能由世界上的金钱充分代表。黄金本身并不是一种有价值的物品，它和衣帽间对衣帽一样不会增加什么价值。但它可以方便地使用，作为财富的标志，给它的拥有者或掌管者对那些真正财富的生产者所需要的货币有控制的权力。与货币这一交换的商品打交道是一件非常有利可图的事。当货币自身变成一件可以买卖的货物，在真正的财富转移和交换之前，篡权者和投机分子便被允许在产品上抽一份税了。货币的控制者能保持生产力这一点会更有说服力，虽然金钱被认为是世界上的真正财富的代表，而世界上的真正财富总是多于金钱，并且真正的财富经常被迫去等待金钱的到来，这样导致了最矛盾的情况——一个充满财富的世界却无法的需要。

这些事实并不只是财政方面的，只是变成数字留在那里，它们是和人类命运血肉相连的。世界上的贫穷很少是由于缺乏物品造成的，而是由于“货币紧缺”造成的。国家之间的商业竞争导致了国际争端和彼此的恶意，这些反过来激发了战争——这表明这些事实对人类的重要。于是，贫穷和战争，这两个最大的恶魔，都是从同一条根上生长出来的。

让我们接下来看一看，向着一个更好的方向开始是不是可能的。

为什么会贫穷？（1）

为什么会贫穷？

贫穷的根本原因，在我看来，是根源于生产和消费之间——包括工业和农业两方面的——权力的来源和运用之间的糟糕关系。消灭贫穷不能通过个人节俭，而要通过更好的生产。“艰苦”和“节俭”的观念已经腐朽不堪了。

贫穷来自很多方面，其中重要的那些方面都是能够控制的。特权也是如此。我想完全有可能废除贫穷和特权——这不可能有什么问题，它们的废除是件大快人心的事。这两者的存在都是违反自然法则的，它们的确存在，但不是一种不变的法则。我们要对结果充满希望。

谈到贫穷，我指的是缺乏个人或家庭必需的食品、住房和衣物。在生活水平上会有不同的等级，因为人们在智力上和在体力上都是不可能完全相同的。任何以“人是或应该是平等的”这一假设为前提的计划，都是违反自然法则的，也是行不通的。我们不可能也不值得去把高标准降低，这样做只是会使贫穷普遍化而不再是个别化。强迫效率高的生产者降低效率，并不能使效率低的生产者变得更有效率。而贫穷只能用丰富的物质去消灭。我们现在的科学已经够发达了，作为自然的发展，总有一天我们能够看到生产和分配都合乎科学，所有的人都根据自己的能力和勤奋获得自己所需要的一切。

一些极端分子推断，工业将会不可避免地压迫和剥削工人。实际上，现代工业是在逐渐改善工人和整个世界的状况，我们只需要更好地掌握好计划和方法。最好的结果能够也必将会由个人的创造性和天才带来——也就是通过领导者的智慧带来。政府因为其消极的本质，不可能给任何真正有建设性的事业以积极的帮助。它所能给予的是消极的帮助——铲除对进步的障碍，并且不再成为社会的负担。

贫穷的根本原因，在我看来，是根源于生产和消费之间——包括工业和农业两方面的——权力的来源和权力的运用之间的糟糕关系。由于缺乏调节而造成浪费是极其愚蠢的事。在富有智慧的领导者投身服务之前，所有的这些浪费都是在所难免的。只要领导者考虑更多的是钱而不是服务的话，浪费就将继续下去。浪费只能被有远见的而不是短视的人制止。短视的人把钱放在第一位，他们看不到浪费，认为服务是利他主义的，而不是这世界上最现实的事情。他们不能摆脱一些琐屑的事情以看到大事——看到一切之中最重要的，那就是从纯粹金钱立场出发的机会主义者的生产是最无利可图的。

服务可以建立在利他主义的基础上，但那种服务通常不是最好的服务。这是把个人感情置于实干之上。

并不是工业企业不能够公平地分配所创造的财富，只是因为浪费是如此巨大，以至于没有足够的财富分给每个参与的人。事实上，产品的价格通常是那么高，完全限制了它被最广泛地进行消费。

再来看看一些浪费，比如动力。密西西比河谷没有煤，可它的中央奔腾着成千上百万马力的潜在动力——密西西比河流。但是如果河岸的人们想要得到动力或热量时，他们就购买那些从几百英里之外运来的煤，结果这些煤便以远远高出它们的动力或热力价值的价格被购买。或者，如果他们买不起这些昂贵的煤的话，他们就出去砍树，这样他们便失去了水力的

最大维护者之一——森林了。直到最近，他们还没有意识到他手中拥有的动力，这除了最初的投资之外不用任何花费，就可以取暖、照明、做饭，为这座河谷所养育的大量人口而提供好处。

消灭贫穷不能通过个人节俭，而要通过更好的生产。“艰苦”和“节俭”的观念已经腐朽不堪了。“艰苦”这个词往往代表着一种恐惧。大量的触目惊心的浪费事实在某些环境会给人以深刻的印象，尤其是物质最丰富的环境，这导致了对奢侈的强烈反对，于是人们抓住了“节俭”这一根救命稻草。但节俭实际上只是从大恶过度到小恶罢了，它并没有走完从错误到真理的全部旅程。节俭是只生活一半的法则。当然，毫无疑问它要比浪费好得多，同样毫无疑问的是，它并不如享用好。那些为他们的节俭而骄傲的人们把它当作一种美德，一个贫穷节俭的人把丰饶的岁月用于积攒一些小金属片，并牢牢抓住不放——还有比这更可怕的事情吗？能够很快地获得生活的必需品难道不是更好吗？我们都很清楚那些节俭的人们，他们甚至对他们呼吸的空气质量都很吝啬。他们舍不得给予任何东西，他们身体和灵魂一样都紧紧封闭着。节俭是另一种形式的浪费——它是对生活的意义和快乐的浪费。有两种浪费者——一种肆意挥霍的人，他把自己的财富在灯红酒绿的生活中随意挥霍；还有一种便是守财奴，他让自己的钱烂掉而不用。那些严格的节俭者很有可能被归入守财奴一类，因为奢侈通常是对过分节俭的反叛。节俭可能也是对奢侈的反叛。

所有给予我们的一切其目的都是为了使用。只要我们不滥用的话，就是正当的，不是恶行。对我们生活中的物品所能犯下的最重的罪就是滥用它们。“滥用”是一个含义很广的词，我们喜欢说“浪费”，但浪费只是滥用的一种。所有的浪费都是滥用，所有滥用也都是浪费。

甚至有可能形成过分地强调节省的习惯。每个人都有一份积蓄，这是正常的、应该的。如果你有能力拥有积蓄但却没有的话那就是浪费。但这也有可能矫枉过正。我们教育孩子们把他们的钱积蓄起来，作为反对不加考虑和自私的花费，这是有意义的，但这并不是积极的方式，它并没有引导孩子学会安全、有效的管理自我开支的方式。教育孩子投资和使用钱财要比光教会他们节俭更好。大多数不遗余力地节省几美元的人，如果把那几美元用于投资的话会好得多——首先在自己身上投资，然后在另一些有用的事情上投资，最终他们会存下更多钱的。年轻人应该去投资而不是储蓄，他们应该给自己投资以增加自己的创造性价值。在他们使自己达到最有用的状态后，那时就会有足够的时间把收入的很大一部分储存起来。当你在阻碍自己变得更有创造能力时，你不是在节约，你实际上是在失去你最重要的资本，在减低一份自然投资的价值。使用的原则是真正的指导原则，使用是积极的、活跃的、生机勃勃的。使用是有生命力的，它增加了物品的价值。

不用改变普遍的状况，个人的需要就可以避免。工资增长，价格增长，利润增长，和其他种类的增长——想把钱弄到这里或弄到那里，都只是这一群人或那一群人试图趁火打劫——而不考虑对别人会有什么影响，这是愚蠢的想法，认为只要能赚到钱，风暴都能平安度过。工人们相信只要能弄到更多的工资，危机都能平安度过；资本家相信只要能弄到更多的利润，

危机都能平安度过。有一种可悲的信念，认为金钱是万能的。在正常的时候，金钱是非常有用的，但金钱的最大价值在于人们把它用于生产。它被如此迷信地作为真正的财富的替代品而受到崇拜，以至于它的价值完全被毁了。

有一种观点一直在流传，认为在工业和农业之间存在着根本性的冲突。根本就没有这种冲突。因为城市太拥挤了，所以人们都应该返回农村——这完全是胡说八道。如果所有人都这样的话，那么务农很快就会不再是一件令人满意的工作了。所有人都应该涌入工业城镇的说法，也同样是没有头脑的。如果农业荒弃了，企业主还有什么用处呢？事实是，在农业和工业之间能够存在互惠互利关系。工厂主能给农场主提供他要成为一个好农场主所需要的东西，而农场主和其他购买者可以给工厂主提供他要成为一个好工厂主所需要的东西。然后，有着运输作为使者，我们就会有一个建立在服务基础上的稳定和好的体制。如果我们生活在一个较小的社群，那里的生活没那么紧张，那里的田间和菜园的产品没有那么多的中间获利者，那么那里的贫穷和不安就会少得多。

为什么会贫穷？（2）

再看看所有的季节性工作。举建筑行业作为为例，让建筑工人在整个冬天里冬眠，等待着建筑季节的到来，这是多大的浪费！好些熟练的工匠为了避免冬天的损失被迫到工厂去工作，即使在建筑季节他们也留在工厂，因为他们害怕如果他们走了，冬天再回来时，可能就找不到工厂的工作了——这和前面所说的是同等的技术浪费。这种全年性的体制造成的浪费有多大！如果农民们在播种、耕作和收获季节（它们毕竟只占一年的一小部分）能够离开工厂回到农场，如果建筑者在建筑季节能离开工厂重操旧业，他们的状况都将会好多少！而整个世界又将会运转得多么平稳！

假设每个春天和夏天我们全都转移到室外去，过上三个或四个月美好的户外生活，我们便不会有所谓“无所事事的时间”了。

农业有农闲季节，那段时间就是农民到工厂来帮助生产他所需要的产品的时间。工厂也有它的淡季，这时候就是工人到土地上去帮助生产粮食的时候。这样我们既消除了工作中的懒散，又可以恢复人与大自然之间的和谐关系。

对生活的更平衡的看法使我们获得的不是小的利益。融合的方式不仅在特定的方面有益，而且能使头脑更开阔，判断更公正。我们今天的绝大多数不安宁都是由狭隘的、偏激的看法所引起的。如果我们的工作更多样化，如果我们能够看到生活的更多方面，如果我们看到各个方面之间是多么相互依存，那么我们将会感到更平衡。每个人在广阔的天空下面工作一段时间，他的状态都会变得更好的。

这并非完全不可能，美好、正当的事情永远不会不可能。它只是意味着一点小小的配合——少一点对贪婪的野心，多一点对生活的关心。

那些有钱人发现每年冬季或夏季在一些奇异的休养胜地无所事事地游玩三到四个月是一件美好的事情。大多数美国人，即使他们能够这样，也不会这样去浪费他们的时间，但是他们会愿意进行协调性的户外季节性工作。

几乎无可置疑的是，我们从自己的周围看到的大多数不安定的情况，都是由于非自然的生活方式引起的，好些成年不断地做着同样工作的人们享受不到健康的阳光和户外辽阔的天地。所以，如果他们以扭曲的眼光看待事物，他们几乎是不应受到责备的。这一点也同样适用于资本家和工人。

在生活中，是什么东西在妨碍着正常的健康生活方式呢？在工业中，是什么东西使得工业与那些为工业服务的称职的人员不和谐呢？如果工业劳动力每年夏天都从车间撤出，这将会因妨碍生产而遭到反对。但我们必须从更广阔的视角来看待这个问题，我们必须考虑到工业劳动力在三个月或四个月的户外劳动之后增加的能量，我们也必须考虑到共同返回田野劳动带来的对生活费用的影响。

正如我在前面的章节中表明的那样，我们正在把农业和工厂进行结合，并且取得了十分满意的成果。在离底特律不远的诺什维尔(Northville)，我们有一家生产阀门的小工厂。那个工厂的管理和机械相对来说都很简单，因为它只生产一种产品。我们用不着去找熟练工人，因为所以操作都是由机器完成的。乡下的人们能够一部分时间在工厂工作，一部分时间在农场耕作，因为机械化耕种并不是很劳累的活，而工厂的动力是来自水电的。

另一座在某种程度上更大的工厂正在弗雷特洛克(Flat Rock)修建，离底特律 15 英里。我们在河上筑了一道堤坝，这道水坝同时也作为底特律、托里多和埃伦顿铁路的一座桥梁，在那里这条铁路正需要一座新桥。同时修建的还有一条公用道路。我们想在那里生产玻璃，把河流截断后可以有足够深的水将我们大多数原材料都从水路运进，同时它还通过一座水电站为我们提供动力。因为地处农耕的乡村中间，不可能出现拥挤或任何由于人口太集中引起的各种事故。人们可以拥有自己的耕地和农场，同时在工厂干活。这一地域可以覆盖工厂周围 15 英里到 20 英里的范围——因为，工人们现在当然可以驾驶汽车来工厂上班了。在那里我们将把农业和工业有机地结合起来，并且完全没有产生由于过于集中带来的坏处。

那种认为工业国家必须将它的工业集中的论调，在我看来是没有根据的，那只是工业发展过程中的一个阶段。随着我们对生产了解得越来越多，并知道了用可互换的零件生产产品，那么那些零件便可能在条件最好的地方生产了。而这些可能最好的条件，无论从雇员还是生产的角度来看都是最好的条件。人们无法在一条小溪边建一座大工厂，但可以在一条小溪上建座小工厂。这些小工厂组合在一起，每一座小工厂生产一种零件，这能使整个产品比在一座大工厂里生产更便宜。当然也有例外，比如在哪儿进行铸造的问题。在这种情况下，正如在罗格河工厂我们所做的那样，我们把制造金属和铸造结合起来。同时我们也要使用所有的

废动力。这需要大量的投资，并且在一个地方要相当多的人力。但这种结合更是一种例外而不是普遍规律，它们并不足以影响打破工业过于集中的过程。

工业将趋向于分散。如果一座城市被毁掉了，不可能重建一座和它一模一样的。这一事实本身便流露出我们对自己的城市的真正评价，即这城市有某方面要补充，还有某方面要去做。无疑，如果不是由于城市的话，乡下将不会让我们觉得如此适合居住。由于挤在一处，人们相互之间了解了彼此的一些秘密，而如果单在乡下的话，他们永远也不会知道这些。卫生，照明，社会组织——所有这些都是人们的城市经验的产物。但同时我们今天所忍受的每一种社会疾病，也都是在大城市发源，并以大城市为中心的。你会发现较小的社群会随季节的变换和谐地生活，既没有特别的贫穷也没有特别的富有——没有任何我们人口众多的社群要忍受的动荡不宁的暴力和瘟疫。在一座有 100 万桀骜不驯的危险人物的城市里总有一些事故发生。而在 30 英里之外，幸福满足的村民在读着城市的狂言妄语！一座大城市真是一群无助的群氓的聚集地。它使用的每一件东西都是从外面运送来的，停止运输就等于使城市这个城市瘫痪。它靠商店的货架生活，而那些货架什么也不生产。城市无法养活自己，无法给自己衣服穿，给自己取暖，给自己房子住。城市的工作和生活条件是如此地人为假造，有时本能会为这些反自然的一切而生出反叛之心。

最后，在大城市里生活和经营的费用如此之高，几乎让人无法承受了。它对生活抽取那么重的税以至没有剩余以供维持生活了。政客们发现那么容易借钱，他们便把钱借到了极限。最近 10 年内，这个国家的每一座城市的管理费都大大地增加了，这笔费用中相当大一部分是用来还借钱的利息的。这笔钱要么用于非生产性的砖头、石头和灰沙，要么用于城市生活的必需设施，比如供水工程和下水道工程，这样的费用远远超出了合理的限度。那些用以维护这些工程的钱，为了维持大量人口和交通的秩序的钱，远远比从社会生活中获取的利益多得多。现代城市是挥霍浪费的，它是处于破产中的。而未来，它将不会再是这个样子。

提供大量的廉价并且方便的动力——并不是一下子，而是随着它的利用需要而来——将比任何其他的东西更能带来生活的平衡，并消除滋生贫穷的浪费。惟一的动力来源并不存在。也许对一个社群来说，在矿井口附近修建火力发电站是最经济的，而对另一个社群来说水力发电也许是最好的。但是在每一个社区肯定应该有一个中心电站供给廉价的电力——它应该被看作是和铁路或水力一样地必需。如果资金不是太难弄到的话，我们能够把每一处大的动力源都利用起来，为着共同的利益而使用。我想，我们应该重新审视我们关于资金的概念。

为什么会贫穷？（3）

一个企业自身创造的资金，那些被用来增加工人们的机会和他们的舒适和财富的资金，

那些用来为更多的人提供就业机会的资金，那些降低为公众提供的服务费的资金，即使是由一个人掌握，也不会对人类的构成威胁。那是工作的积余，它的使用是造福于全体人们的。这样的资金的拥有人几乎不会把它当作是个人的报酬，没有人能够把这样的积余看作是他自己的，因为不是一个人单独创造了它，这是他的整个企业的联合生产的结果。拥有者的观念会使所有能量和方向失去，尽管它不能提供所有的能量和方向。每个工人都是创造的一员，没有任何一种经营能被认为是只与今天和参与其事的个人有关，它必须有继续运行的方式。它应该支付最具竞争力的工资，应该保证企业的每一位参与者都有一份舒适的生活——不管他的角色是什么。但是为了让企业有能力给为它工作的工人支付报酬，必须得保留一份盈余。真正诚实的企业主把他盈余的利润用在这方面。不管这笔盈余放在哪里，也不管是由谁掌握，重要的是它的使用。

那些不能用于经常性地创造更好更多工作机会的资金，就像沙土一样无用。那些不能经常性地改善日常工作的条件并更公平地给日常工作以报酬的资金，并没有履行它的最高职能。资金的最大用处不是创造更多的钱，而是使钱能做更多改善生活的服务。我们从事商业的人如果不能帮助解决社会问题，我们便没有做好我们的主要工作，我们便没有提供完善的服务。

为什么要有慈善业？（1）

我并不是反对仁慈之心，上帝不允许我们对每一个需要帮助的生灵冷漠无情。问题在于，我们把这一伟大的美好的动力用在了太小的目的上。在人类的帮助被系统化、组织化、商业化和职业化的那一刻，这种帮助初衷就被消除了。我们的同情心如果足以帮助人们摆脱困难的话，可以肯定的是我们应该有足够的同情心让他们根本就不会陷入困境之中。

为什么一个文明的社会应该有慈善事业？当然，我并不是反对仁慈之心，上帝不允许我们对每一个需要帮助的生灵冷漠无情。人类的同情心是非常美好的品质，冷漠、算计的态度是无法取代它的，任何伟大的进步后面，都不可缺少人类的同情心。正是在帮助他人的美好愿望下，每一种重要的服务才得以进行。

问题在于，我们把这一伟大的美好的动力用在了太小的目的上。如果人类同情心促使我们给挨饿的人以粮食，为什么它不能实现最大的希望——使饥饿在我们中间完全消除呢？我们的同情心如果足以帮助人们摆脱困难的话，可以肯定的是我们应该有足够的同情心让他们根本就不会陷入困境之中。

给予是容易的，难的是把给予变得不必要。要使给予变得不必要，我们必须看到使个人痛苦的原因——当然，应该毫不犹豫地把他从当前的困境中解救出来，但不能满足于暂时

的解救。难以做到的似乎是找到事情的根本原因。大多数人能够行动起来帮助一个贫困的家庭，但是难得把脑子用在彻底消除贫困上面。

对职业的慈善者或任何种类的商业化人道主义，我都没有耐心。在人类的帮助被系统化、组织化、商业化和职业化的那一刻，这种帮助初衷就被消除了，它就成了一件冷漠的令人不愉快的事情了。

真正的人道帮助永远不能印成分类卡片或做广告。有更多的孤儿在那些爱他们的人们家里得到照顾，而不是在收养机构。住在朋友家里的老人要比你在老年之家看到的更多，而由家庭给予家庭借款得到的帮助，要比社会贷款给予的帮助更多。这就是，基于人道的人类社会对它自己本身的守护。这是一个沉重的问题——我们应该在多大程度上反对把慈善的自然本能商业化。

职业慈善机构不只是冷漠的，并且其害处多于益处。它贬低了那些接受帮助的人们，打击了他们的自尊，它是和伤感的理想主义相联的。几年前，一种观念广为流传，认为服务是我们应该期望的为我们而做的事情。数不清的人们成了善意的“社会服务”的接受者。我们中的一大部分被娇宠成陷入等待的、孩子一样无助的状态，由此诞生了为人们做事的常规职业。这给了可称赞的服务热情一个渠道，但它并未给人们的自强做出任何贡献，也没有改变产生对这些服务的需要的状况。

比这种鼓励孩子气的任性更糟的是，它不是训练自强和自足，反而造成了一种憎恨的情绪，这点总是抵消掩盖了慈善的好处，人们经常抱怨他们帮助过的人“忘恩负义”。没有比这更自然的了。第一，我们所谓的慈善之举几乎没有真正的慈善，没有完全是出于同情的。第二，没有人会由于被迫接受别人恩惠而感到快乐的。

这样的“社会工作”造成了一种紧张关系——施舍的接受者感到他在拿的时候被藐视了。施舍者在施舍的时候是不是也感到被蔑视了——这是一个问题。慈善从不会使一桩事能彻底了结。慈善机构的目的如果不是使它自身变得不必要的话，它就不是在提供服务，它只是在为它自己制造工作，是不生产的记录上添加的又一项。

当那些似乎无法谋生的人摆脱这种不能进行生产的状况，能够投入生产时，慈善便可有可无了。在前面的章节中已经讲述的我们工厂的经验证明，在进行完全分工的企业中，有很多工作可以由缺手、断足和瞎眼的人来做。科学的企业并不是怪物，所有靠近它的人都会被它吞掉。如果它是这样的怪物的话，那么它就没有站在它在生活中应站的位置上。在企业之外、之内都肯定会有需要强壮的人运用全部力气进行的工作，当然也会有其他的工作，这样的工作很多，需要比中世纪工匠的技术更高的技术。产业分工使得一个身强力壮的人或一个有技术的人总是能使用他的力气或技能。在以前的手工工业中，一个技术人员要把他的相当多的一部分时间用于不需要技能的工作上。那是一种浪费。因为在那时候，每一件既需要技术劳动又需要非技术劳动的工作都是由一个人完成，因此几乎没有余地留给那些由于太笨学不会技术的人们或那些由于没有机会学一门手艺的人们。

没有机器，只靠手工劳动的人只能挣得温饱生活，他不可能有积余。人们普遍认为一个人到年老之后，他必须由他的孩子们来赡养，如果他没有孩子的话，他就应该能得到公众赡养。所有这些其实都是很不必要的。产业分工实际上能为任何人提供合适的工作。在很多高度分工的工厂里盲人能干的活比非盲人的还多。在每一个这样的工作岗位上，那些可能被当作慈善救济对象的视力不佳者，能够挣得和那些最灵巧、身体最棒的人完全一样的舒适的生活。让一个身体健全的人去做一份可以由残疾人做得一样好的工作是一种浪费，让盲人去编织篮子是一种可怕的浪费，让囚犯去锤石头或捻麻绳或做任何琐屑没用的工作都是浪费。

一座管理良好的监狱不仅应该自给自足，而且一个坐牢的人应该能够养活他的家庭。如果他没有家的话，他应该能够积攒一笔钱，在他出狱的时候能带走。我并不是在提倡囚犯劳动或实际上像奴隶一样使役人。这样的想法是羞于出口的。不管怎么说，监狱的事我们已经做得过分了，我们的出发点就是错误的。但是，只要有监狱，它们就能被恰当地纳入整个生产计划中，这样一座监狱便可以成为一个生产单位，这可以减轻公众的负担，同时也使囚犯受益。我知道有法律——由没有头脑的人通过的愚蠢的法律——限制监狱的工业活动。这些法律大多数是听从所谓的劳工命令通过的。它们其实不是为了劳动者的利益。增加一个社会的负担不会对这个社会的任何人有好处。如果头脑里牢记着服务的念头的话，那么每个社会中要做的工作比能做工作的人都要多。

为服务而组织的工业消除了对慈善家的需要。慈善事业，不管其动机是多么高尚，都不是为自强而存在的。我们必须自强。一个对现状表示不满意不满足的社会是更好的社会——我不是指那种琐屑的、日常的、斤斤计较、没完没了的不满，而是一种高瞻远瞩似的不满，它相信在现有的基础上能够并且应该在最后干得更好。为服务而组织的产业——员工和领导一样必须进行服务——能够提供优厚的工资使得每一个家庭都可以自我依靠和自我养活。一个把时间和金钱用来帮助这世界而为自己做得更多的慈善家比那种只是施舍并因此鼓励懒散的慈善家要好得多。慈善，像别的一切一样，应该变得有生产能力，我也相信它能够这样。我个人对一所中等职业学校和一所医院进行了一些实验，想发现这些通常被认为是慈善的机构能不能靠自己而维持下去。结果，我发现它们能够。

我并不赞同一般的那种中等职业学校，孩子们只是获得一些零散的知识，他们并没有学会怎样运用这些知识。中等职业学校不应该是技术学院和学校的交叉点。它的目的应该是教会孩子们成为能够从事生产的人。如果他们做一些没用的事——写一篇文章然后把它扔掉——他们将会失去兴趣或获得知识的权利。在上学期期间，孩子们是没有生产能力的；除非靠赞助，学校没法资助学生。很多学生都需要资助，他们必须接受能到手的第一件活。他们没有机会挑挑拣拣。

如果孩子们这样没有经过训练便进入生活，他们只是给已经数量巨大的不合格劳动人数增添了数量而已。现代工业需要一定程度的能力和技术，这既不是尽早离开学校，也不是长期呆在学校能够获得的。为了能激发这些孩子们的兴趣，就要对他们进行技术培训，劳动培

训部门引进了更先进的学校制度，但即使这些也是权宜之计，因为它只是迎合而不是满足正常的孩子们的创造性本能。

为什么要有慈善业？（2）

为了满足对孩子们进行各种教育，同时开始在生产线上进行工业培训的要求，亨利福特中等职业学校在 1916 年成立了。我们并没有把慈善这个词和它联系在一起，它是想帮助那些为环境所迫过早离开学校的孩子们而建立的。这种给予帮助的希望非常符合为工厂输送经过训练的工具制造者的需要。从一开始，我们便遵循三条基本原则：第一，孩子应当被当作孩子对待，不能够转化成未成年的工人；第二，文化教育和工业实践共同前进；第三，孩子们对他的工作有自豪感和责任感，因为训练他去做的工作是有用的。他制造着有明确的工业价值的东西。这所学校是作为私立学校开设的，招收 12 到 18 岁的孩子，它是以奖学金为基础组织的。每个孩子在入学时一年给予 400 美元现金的奖学金。如果他的成绩令人满意的话，奖学金将逐渐增加到最高的 600 美元。

课堂和车间工作的成绩都有记录，同时还有孩子们在这两者中表现出的勤奋程度，对他以后的奖学金进行调整是根据他的勤奋程度的。除了他的奖学金外，每个月每个孩子还得到一小笔钱，这笔钱他必须存起来。这笔节约资金必须存进银行，直到他离开学校，或者经学校允许在紧急情况时使用。

管理学校的问题一个一个地解决了，我们也发现了实现它的目标的更好方式。刚开始时，孩子们一天的 1/3 用于课堂学习，2/3 用于车间工作。这种一日之中的两项安排被发现是对进步的阻碍，所以现在孩子们是按周数进行安排的，一周用于课堂学习，两周用于车间学习。课程连续进行，各学习小组轮换进行他们的学习。

能找到的最好的老师是工厂职员，教材就是福特工厂，它比绝大多数大学更能提供实践教学的机会。算术课来自具体的车间问题，孩子们的头脑不再被那神秘的可代表 4 英里的 A 和代表 2 英里的 B 所扭曲。实际的程序和实际的状况就展现他眼前，他被教会进行观察。城市不再是地图上的黑点，世界不再只是书上的纸页，因为工厂运往新加坡的产品和工厂收到的来自非洲和南美洲的原材料就展现在他面前。世界成了人们居住的星球，而不是老师讲台上的彩色地球仪。在物理课和化学课方面，工厂提供了一个实验室，在这里理论变成了实际，课程变成了实际经验。假设要教的是水泵的工作，老师讲解零件和其各自的功能，解答问题，然后他们一起去机房看那台大水泵。学校有固定的工厂车间，里面的设备都是最好的。孩子们从这一台机器到下一台机器地进行运作，他们主要生产公司所需要的零件。但我们的需要是如此广泛，这张需求单几乎可以包括一切了。通过检查，合格的零件由福特公司购买，当

然，不能通过检查的零件便是学校的损失了。

那些进步最快、程度最好的孩子们做精细的测定微螺旋的活儿，他们做每个操作时都明白其目的和相关的原理。他们修理他们自己的机器，他们学会在置身机器之中时怎样保护自己。他们学习制模，在干净、明亮的教室里他们和自己的老师一起为他们成功的人生打下牢固的基础。

当他们毕业时，工厂总是有工资优厚的工作向他们敞开。孩子们的社会和道德健康得到了周到的关怀。监管不是权威性的，而是朋友似的。每个孩子的家庭状况我们都知道得很清楚，他的性情得到关注。我们并没有试图去娇宠他，也没有试图把他当性格软弱的人看待。有一天，两个孩子要打架，我们并没有对他们进行关于打架的坏处的教育，而是提议用一种更好的方式解决他们之间的分歧。但当他们男子汉气概十足，更喜欢更原始的解决方式，我们便给他们两副拳击手套，到工厂的某个角落去决斗。对他们惟一的规定是必须在那里结束战斗，不能在工厂外面打架。结果是短暂的对抗——随后是友谊的产生。

他们被当作孩子进行管理，但他们良好的孩子气本能受到鼓励。当人们在课堂上和车间里看到他们时，人们会很容易看到他们眼睛里闪烁着快乐的光芒。他们有一种集体归属感，感觉到正做着有价值的工作。他们主动地、如饥似渴地学习，因为他们所学的东西是每个活跃的孩子都想学的。关于他所学的，他经常能问出一些他的家人不能够回答的问题。

学校从最初的 6 个孩子发展到现在的 200 多人。由于学校有着一套那么实用的制度，它还可以扩张到 700 人。学校起初也有财政赤字，任何有价值的东西都能够自我维持是我的基本观念之一，它也是要发展的，现在它已经完全能够自给自足了。

我们能够让这些孩子享受他的少年时代。这些孩子是学习做工人的，但他们没有忘记怎样做一个孩子。这点是最重要的。他们一小时挣 19 到 35 美分——这比他们作为孩子从事任何为孩子提供的工作所挣得的都多，他们呆在学校比出去工作更能帮助分担家庭负担。当他们毕业时，他们已有了良好的普通教育和初步的技术教育，他们是相当有技能的工人，能挣一份好工资。这份工资，如果他们喜欢的话，能给他们继续选择接受教育的自由。如果不想接受更多的教育，他们至少也有了在哪里都能挣得一份好工资的技术了。他们并没有被要求必须进我们的工厂。他们中的大多数确实进了我们的工厂，因为他们不知道哪里还能提供更好的工作——我们想使我们的工作对那些接受这些工作的人来说都是好工作。但并没有任何义务束缚着孩子们，他们是自己走过自己的路的，没有欠下任何债务。这里没有慈善，学校是独立自主的。

福特医院也是按相似的模式建立的。但是由于战争的出现，它被移交给了政府，成了第 36 号综合性军医院，住着 1 500 位病人——这并没有达到确定的极限。它是在 1914 年作为底特律综合医院开建，计划用公众的捐助来建立。和其他人一道，我也捐助了，接着建筑工程开始了。但第一栋楼还远远没有建成，资金便用完了。我收到再次捐助的请求，但我拒绝了，因为我认为管理者在他们动工之前应该知道这楼要用多少钱才能建成。这样的开头使人

对医院建成之后将会管理成什么样没有太大的信心。但是，我同意把医院全部接过来，把所有其他的捐赠都退还回去。这事办成了，我们继续推进自己的工作，直到 1918 年 8 月 1 日，整个医院转交给政府。它在 1919 年 10 月又交还给了我们。同年的 11 月 10 日，我们接收了第一位私人病员。

医院位于底特律的西大波尔瓦德 (West Grand Boulevard)，占地 20 英亩，因此有很大的扩张空间。我们的想法是建立一所拥有自己存在理由的医院。医院的最初设计被完全废除了，我们致力于建立一所在设计和管理方面都与众不同的医院。有很多为有钱人开设的医院，也有很多为穷人开设的医院，但没有为那种能支付得起适度的医疗费并且愿意支付、以免有受慈善救济的感觉的人开设的医院。人们想当然地认为一所医院不可能既是服务性的又自负盈亏——医院要么是由私人捐赠得以维持，要么是成为谋利的私人疗养所。这所医院的设想是要自立，以最低的费用给予最大的服务，不带有哪怕最轻微的慈善色彩。

我们新建的楼里没有所谓的病房。所有的房间都是供私人享用，并且每个房间里都有浴室。这些房间 24 套一组，全是一样的大小，一样的家具，一样的设置。房间不能挑选。我们计划要做的就是让医院内没什么是要进行挑选的。每一个病人都和其他病人一样处于同等地位。

为什么要有慈善业？ (3)

我们根本就无法肯定，那些按现在的管理运作的医院，是为病人而存在还是为医生而存在。我对一个能干的外科大夫或内科大夫把大量时间用于慈善不是没有注意到，但我同时无法信服手术费应该根据病人的贫富来规定，并且我完全相信所谓的“职业成规”是对人类的诅咒，并且阻碍着医疗事业的发展，对疾病的诊断并没有大的发展。我并不想成为这样的医院——医院的每一条措施不是为了保证病人按照他确实所患的病进行医治，而是按照某个医生认定他所患的病进行医治——的所有人之一。职业成规使得要纠正一个错误的诊断非常困难。会诊的医生，除非他是一个非常圆通的人，否则不会改变一个诊断或治疗方案，除非那位找他来的医生也完全同意。并且如果诊断或治疗方案被改变了的话，通常也不会让病人知道。似乎存在着一种这样的观念：一个病人，特别是在医院的病人，成了医生的财产。一个有良知的行医人不会剥削病人，一个没有良知的行医者确实是在剥削病人。很多医生都把维护他们的诊断看作与病人的康复一样重要。

我们医院建立的目的就是要废除所有的这一切行为，把病人的利益放在第一位。因此，它便成了所谓的“封闭性”的医院。所有的医生和所有的护士都是按年聘用，并且不能到医院外面去行医。包括实习医生在内，一共有 21 个外科大夫和内科大夫在医院。这些人都是

精心挑选出来的，他们的工资至少达到如果他们个人行医很成功的话才能挣得的数目。他们中没有一个人能从医治任何一位病人中获得金钱利益。病人不能由外面来的医生治疗。我们很高兴能给家庭医生留下他的位置和发挥作用的余地，我们并不想取代他，我们接过他放下的病例，并且尽可能快地把病人交还给他。我们的制度使我们不希望病人在医院住比他需要住的时间更长——我们并不需要这种情况。我们将与家庭医生分享我们对病情的了解，但当病人住在医院的时候，我们承担全部责任。这就是对外面医生的治疗的“封闭”，虽然我们并没有封闭与任何有意愿的家庭医生的合作。

对病人的管理是件挺有意思的事。进来的病人首先由高级大夫检查，然后再转给三个、四个或根据需要的多少的大夫检查。不管病人是由于什么病而来到医院，这种多重检查都是要进行的。因为正如我们所逐渐认识到的那样，重要的是身体的全部健康状况而不是某一种病症，每一个医生都进行一次彻底检查，每一位检查过的医生都写下一份检查结果交给主任医师，检查的医生没有任何机会和另一位检查过的医生进行商量或咨询。最少有三份，有时候有六份或七份，绝对完全和绝对独立的诊断意见，交到医院院长的手里。它们构成了这一病例的全部记录，采取这些谨慎的措施是为了在目前的知识限度内保证诊断的正确性。

目前，医院能提供 600 张病床。每一个病人的医疗费是根据一个固定的收费表收取的。收费表包括医院的住房费、膳食费、药费和手术费、护理费，没有其他额外的费用。医院也没有私人护士，如果一个病人需要的照顾多于安排给他的护士所能提供的，那么就再加一位护士，但病人不需要再多付费用。不过，这种情况很少发生，因为病人都是根据他们所需要的护理数量进行分组的。根据情况的类型需要，也许一个护士照顾两个病人，也许一个护士护理 5 个病人。一个护士护理的病人不能超过 7 个，但鉴于这种安排，一个护士照顾 7 个并不是病危的病人也是挺容易的。在一般的医院里，护士们必须走很多不必要的路，她们用在走路上的时间要多于用在照顾病人上的时间。而这所医院的设计是要节约走路的时间的，每一层楼其自身都是完整的。就像在工厂里我们致力消除浪费的动作需要，我们同样在医院里也致力消除浪费的动作。病人为房间、护理和药物照顾所缴的费用是 4.5 美元一天，随着医院规模的扩大，这一收费还会降低。大手术的手术费是 125 美元，小手术的收费则根据固定的收费表收取。所有的这些收费标准都是统一的。医院就像一座工厂一样有一个成本计算体系，这些收费将根据收支平衡来进行调整。

似乎看不出有任何理由会使这些试验不能成功。这所医院的成功纯属一件管理和数学的事。能够使一座工厂提供最大服务的管理方法，同样也可以使一所医院提供最大的服务，并且是在很低的、每个人都能支付得起的价钱范围之内。在医院和工厂之间惟一的财务差别就是我不指望医院回报利润，只是我们确实指望它能承担自身的费用。对这所医院的投资到现在为止大约是 900 万美元。

如果我们能摆脱慈善业，现在用于慈善业的资金就能投入到促进生产之中，使物资的生产更便宜、产量更大一些，然后我们不但能够把税务的重负从公众身上卸下，让人们轻松一

下，而且我们还能普遍增加财富。我们把太多的东西用在私人利益上了，我们应该为我们自己去做一些服务集体利益的事情。在公共服务方面，我们需要更多的建设性思考，在经济事务中我们需要一种“通用的训练”。投机资本的过份的野心，如同对不负责任的劳动的不合理要求一样，都是由于对生活的经济基础的无知而造成的。没有人能够从生活中获取多于生活所能给予的东西——然而，几乎每个人都认为他自己能够获得。投机资本想要比自身能有的更多的利润，劳动想要比自身能得到的更多的利益，原材料出售者想要得更多，购买的公众想要得更多。一个家庭如果入不敷出是无法生活的，甚至连孩子们都知道这点，但公众似乎从来就没有明白，他们无法超出自己的收入而生活——即拥有比生产出的更多的东西。

在清除慈善的需要中，我们头脑里不仅要牢记存在的经济事实，而且还要记住缺乏对这些事实的了解会助长恐惧。消除恐惧，我们就可以自力更生。在自力更生实行的地方，慈善没有容身之地。

恐惧是由于把依赖置于外部事物而产生的，依赖于一个工头的善良，又或者是，依赖于一个工厂的繁荣，依赖于市场的稳定。用另一句话来说，恐惧就是那些把自身的事业置于尘世环境中的人的一部分。恐惧是身体凌驾在灵魂之上的结果。

失败的心境纯属精神上的，并且是恐惧之母。这种心境总是固定在那些没有远见的人的身上。他们开始做着某种从 A 到 Z 的事情。在 A 的时候，他们失败了，在 B 的时候他们摇摇晃晃，在 C 的时候，他们碰到了似乎是无法克服的困难，然后他们叫喊着“失败了”把整个事情扔掉。他们甚至没有给他们自己一次机会去经历真正地失败，甚至没有给自己设想一个机会去证明其对或证明其错。他们只是让自己被一些很普通的困难击败，而这种困难是在每一种工作中都会遇到的。

更多的人是被打败的而不是失败。他们需要的不是智慧、金钱、才智或所谓的“推动力”，而只是毅力和骨头。这种粗糙的、原始的、简单的力量——我们称之为“咬定青山不放松”的力量——是靠努力称雄的世界里的无冕之王。但人们在这些事情上的看法完全是错误的。他们看到人们创造出来的成功，并且在某种程度上显得很轻松容易。但这是一个远离事实的世界。失败才是容易的，成功总是非常艰难。一个人可以轻轻松松地失败，而只有付出他所有的一切和所做的一切，他才能成功。正是这一点才使得成功如此悲哀——如果它不能用于改善人们的生活而变成没用的东西的话。

如果一个人对工业形势经常感到害怕的话，他就应该改变他的生活，不再依附于它。土地总是有的，现在在土地上工作的人比以前少多了。如果一个人生活在对某个雇主的恩惠改变的恐惧中的话，他应该使自己摆脱出来，不再依靠任何雇主，他可以做自己的老板。也许他会成为一个比他离开的那个人还要穷的老板，但他至少摆脱了那种恐惧的阴影，而这一点是能给他带来一大笔钱和一个好职位的。对于这种人来说，最好是战胜自我，超越自我，在他的日常生活的环境中摆脱恐惧。在那些你丧失自由的地方成为一个自由人，在你失败的地方赢得你的战斗。你将会看到，虽然你的外部环境有许多不好之处，但在你的自身内部有更

加不对劲的地方。这样你就会知道你自身内的不好之处甚至会毁掉你外部环境中好的方面。

人类仍然是地球上万物的灵长。不论发生什么，他还是一个人。企业也许明天会不景气，但他还是一个人，他经历环境的变化，就像他经历温度的变化一样——他仍然是一个人，只要他让这种思想在他身上重生的话，它就会在他自身之内挖掘出新的井和矿。在他自身之外没有任何安全之处，在他自身之外也没有财富。消除恐惧也就带来了安全和供给。

来吧，让所有美国人在溺爱面前像钢铁一样坚强吧。所有的美国人都应该拒绝溺爱，因为它们都是毒品。站起来走出去，让那些脆弱的人去接受救济吧。

民主与工业（1）

也许现在再没有比“民主”用得更滥的词了。那些大声叫嚷着这个词的人，其实是最不想要民主的人。我总是对那些把民主挂在嘴上的人很怀疑，我想他们是不是想建立某种专制，或者是不是要别人为他们做那些他们应该为自己做的事情。我拥护那种根据每个人的能力给予他平等机会的民主。

也许现在再没有比“民主”用得更滥的词了。那些大声叫嚷着这个词的人，我想，作为一条规律，其实是最不想要民主的人。我总是对那些把民主挂在嘴上的人很怀疑，我想他们是不是想建立某种专制，或者是不是要别人为他们做那些他们应该为自己做的事情。我拥护那种根据每个人的能力给予他平等机会的民主。我想，如果我们把更多的注意力用于为我们的同胞提供服务的话，我们将不再在乎政府的空洞形式，而在乎它所做的事情。一心想着服务，我们就不会对工业或生活产生良好感觉而操心，我们将不会为群众和阶级操心，或为工厂的关闭和开工操心。这种事情与真正的生活没有任何关联。我们可以深入实际，我们可以站在实际需要之中。

当人们清醒过来，发现并不是所有的人都有人性这一事实时，他们会感到震惊。整个一群人看待其他人时不带有人的感情，有人做了很大的努力想把这看作是一个阶级的态度，但它实际上是所有“阶级”的态度，正如他们在“阶级”的错误观念上摇晃似的。以前有一种频繁的宣传努力想使人们相信只有“富人”没有人性，于是穷人中间特别具有人类美德的观点便流传开了。

但是“富人”和穷人都只占很少的一部分，你不能把整个社会在这两个名目下完全分类。没有足够的“富人”也没有足够的“穷人”可以服务于这种分类的目的。富人不会因为改变他们的本性就会变穷，穷人不用改变本性也会致富，而问题不会受此影响而得到解决。

在富人和穷人之间是一大群既不富也不穷的人。一个全部由百万富翁组成的社会和我们目前的社会不会有什么区别，有些百万富翁得种植小麦、烤面包、制造机器以及开火车，否

则的话他们全都会饿死。必须有人要工作。我们实际上并没有固定的阶级，我们只有不愿意工作和愿意工作的人。人们在报纸和书上读到的“阶级”大部分是虚构的。挑一些资本家的报纸来看，你会被有些关于劳动阶级的观念弄迷糊了。我们曾经是并且仍然是劳工阶级的人都知道那些说法是不真实的。再看一些劳动者的文章，你会对他们所谈的“资本家”同样地感到迷惑不解，然而，双方都有一点儿真理。那个除了是资本家便别无所是、那个拿别人的劳动果实去赌博的人，确实该承受所有指责他的话。他和那些把工人们的工资骗走的下流赌徒完全是一类人。我们在资本家的报纸上读到的关于劳工阶级的报告极少是由大公司的经理们写的，而是由一群写一些认为能取悦他们雇主的文章的作者们写的，他们写一些他们想象中能取悦人的东西。再检查一下劳工报纸，你会发现很相似的另一群作者，他们试图迎合他们认为劳动者所具有的偏见。两类作者都只不过是宣传家而已，而不传播事实的宣传是会自动垮台的，并且也应该如此。你不能为了你在抢劫他们时让他们站着不动而向人们宣传爱国主义，你不能向人宣传努力工作和大量生产的职责，而把这当作是你谋取额外个人利润的烟幕弹，工人也不能用什么词句来掩饰他并没有去干每天该干的活。

毫无疑问的是，雇佣阶级掌握一些事实，这些事实被雇佣阶级应该知道，以便能有一个正确的观点。同样也毫无疑问，被雇佣阶级掌握的事实对雇主也同样重要。然而，特别令人怀疑的是，这两方中的一方会拥有全部真理，而这一点正是宣传的缺陷，即使它可能是完全成功的。持有一种观点的阶级把持有另一种观点的阶级打倒是不值得的事，我们真正需要的是把所有的观点都摆在一起，在这个基础之上进行建设。

比如，我们可以看看整个工会和罢工权这件事。

这个国家惟一强硬的工会成员是那些从工会中领取工资的人。他们中的一些人非常富有，有些人对影响我们的大金融机构的事务很有兴趣。另一些人对他们所谓的社会主义是持如此极端的态度，以至到了布尔什维主义和无政府主义的地步——他们从工会拿的工资使他们从工作的需要中解脱了，这样他们可以把全部精力投入到颠覆性的宣传中去。所有的这些人都享有一定的声望和权力，但如果这些是通过自然程序去竞争的话，他们是不可能得到的。

如果工会的官员本人也像它的众多会员一样坚强、诚实、高尚、聪明和朴实的话，那么最近几年的整个工会运动就会呈现一幅完全不同的面貌。但是这些官员大部分——当然有一些著名的例外——并没有致力于表现工人的自然优秀坚强品质的联盟，而是利用这些人的弱点，特别是新近到达美国的这部分人的弱点，这些人还不知道美国主义是什么。如果把他们留给当地的工会领导去监护的话，他们将永远不会知道这点。

工人们，除掉那些极少数被灌输了“阶级斗争”的错误信条的人和接受“进步是在工业中煽动混乱”的哲学的人（当你得到 12 美元时，别就此满足。闹腾起来要求一天 14 美元。当你得到 8 小时工作日时，别当个傻瓜就此心满意足，要闹起来，要求 6 小时工作日。闹腾起来！永远要闹腾起来！），都有着朴实的感受，这朴实的感觉能使他们认识到随着原则被接受，情况已有所变化。但工会领导们从不会看到这点，他们希望一切旧状况都保持原样：不

公正的状况、煽动、罢工、怨恨，使整个国家陷于瘫痪之中，否则的话，哪里还会需要工会官员的存在呢？每一次罢工都是他们的一个新的证据，他们指出这点并说，“你们看！你们还需要我们！”

惟一的真正的工人领袖是那些领导工人去工作并挣得工资的人，而不是那种领导工人去罢工、去破坏、去挨饿的人。在这个国家最突出的工会将会是那些其利益互相关连的人们的工会——他们的利益完全依赖于他们提供的服务的效用和效率。

转机即将到来。当“工会领导们”的工会消逝时，随之而去的还会有黑心老板联合会——那些除了迫不得已，从没有为他的雇员做过一件人事的老板。如果这种黑心老板是一种疾病的话，这些自私的工会领导就是抗菌素。当工会领袖变成疾病时，这些黑心老板便成了抗菌素。两者都是不称其职的人，两者在组织良好的社会都没有存身之地。他们将会一起从我们的社会中消失。

我们今天听到的是那些黑心老板的声音在说，“现在是粉粹劳工阶级的时候了。我们要他们怎么做就怎么做。”这种声音将和宣传“阶级斗争”的声音一起归于沉寂。那些生产者——从制图版的人到铸造车间的人——在一个真正的联合会中团结在一起，从此以后他们将会自己处理自己的事务。

对不满意情绪的利用是当今世界的一件有组织的勾当，它的目的不是解决任何事情，也不是做成任何事情，而是使不满的情绪一直存在下去。而用于做这事的工具是一整套错误的理论和虚幻的谎言。只要地球仍保持它原来的样子，这些理论和谎言便永远不会实现。

我并不是反对劳工组织，我并不反对一切有助于进步的组织。但它是组织起来限制生产的——不管是老板组织的还是由工人组织的——这一点是事情的关键。

民主与工业（2）

工人自己必须提防一些非常危险的概念——既对他自己危险也对国家的福利危险的概念。有时候有人说一个工人干得越少，他为其他工人提供的工作机会就越多。这是错误地认定游手好闲是创造性的工作。无所事事决不会创造出工作机会，它只会创造出负担。勤奋工作的人从来不会使他的同伴工人失去工作。事实上，正是那些勤奋的工人和那些勤奋的经理合作开创出更多的事业，因此也提供更多的工作机会。这种观念会广为流传：有头脑的人们会相信通过磨洋工来帮助其他的什么人，这真是一件非常悲哀的事。只要稍微用一下脑子就会发现这一想法的荒谬之处。我们要的是健康和工作，总能为更多的人提供机会去挣得一份体面美好生活的工作，是那些每个人身处其中都会为之感到骄傲的工作。那些能更安全地存在的国家，是其工人们诚实地劳动、不对生产工具玩弄花招的国家。我们不跟经济规律玩

什么欲擒故纵的游戏，因为如果我们这么干的话，将会受到它的严厉报复。

一份工作以前由 10 个人干而现在由 9 个人干，这一事实并不意味着第 10 个人因此失业，他只不过是再不被雇佣于做这份工作，公众并没有为那份工作付出多于他们应付的——因为最终算来，是公众在出钱以承担他养家糊口的责任。

一个对效率有着完全清醒认识的公司，一个对公众完全诚实、只收取必需的成本费此外再不多索取的公司，一般来说它通常有很多工作用以雇佣那第 10 个人。它注定要发展，而发展就意味着工作机会。一个管理良好的企业总是寻求降低公众负担的劳动成本，它肯定能比那些耗费时间并使得公众为它的管理不善付出代价的公司能雇佣更多的工人，付出更高的工资。

一天的工作远不止是在工厂上完规定时间的“班”，它意味着给予和所拿的工资相等的服务。这一等式如果被任何一种方式破坏，如一个人付出的比他得到的更多，或者得到的比他给予的要多，那么用不了多久就会出现严重的混乱。如果让这种情况在全国蔓延的话，你就会看到情况完全失控。所有的工业问题都出在工厂破坏了这一基本等式。管理者必须和劳动者一起分担责任，管理者也一直很懒惰——他们发现，多雇佣 500 个人比改进他们的管理方法，比使以前的 100 人从这件工作中解除出去做其他的工作更容易。公众会为此出钱，企业也会兴盛，而管理用不着去费这个劲。办公室的情况和车间的情况也没有什么区别，平衡的法则被经理们违背，就像被工人们违背一样经常。

实际上光靠要求是无法取得任何重要成果的。这就是为什么罢工总是失败的缘故，虽然它们看起来好像是成功了。一次取得更高工资或更短的工作日和把负担转给社会的罢工，并不是真正成功的。它只是使得工业更难以进行服务从而减少它所能提供的工作机会。这并不是说没有一次罢工是合理的——它可以让人们的注意力集中到一个恶魔的存在上。人们可以为正义而罢工——而他们将由此得到正义则是另一个问题。为适当的工作条件和公平的工资而罢工是正当的，然而令人难过的是，人们要被迫利用罢工这种手段才能获得他们有权得到的东西。没有一个美国人应该为了获得他应得的权利而被迫罢工，他应该自然地、轻松地、作为理所当然之事而得到那一切。这些正当的罢工通常是雇主们的错，因为有些雇主不称其职。雇佣工人，使用他们的工作能力，按诚实的比例确定他们的工资和产量的关系，加上企业的发展，这并不是一件容易的事。一个雇主可以是不称职的雇主，就像一个开车床的工人可以是个不称职的工人一样。合理的罢工是一个标志，标志着老板需要干另一种工作——即他能够胜任的工作。不称职的老板要比不称职的工人会引起更大的麻烦。你可以给后者调换更多的工作，但是前者通常必须留给赔偿法去处理。因此，如果老板把他的工作做好的话，正当的罢工是绝不会出现。

还有第二种罢工——有着潜藏意图的罢工，在这种罢工中，工人们被一些操纵者当工具使用了，他们想通过工人达到自己的目的。举一个例子：现在有个大企业，它的成功是由于高效率和高质量的产品满足了公众的需要，它有着公正的记录。这样的企业对投机者来说是

具有很大诱惑的。如果他们能控制它的话，他们就能够从所有投入其中的诚实劳动中大捞一把。他们能够毁掉企业优厚的工资和利润分配，从公众身上，从产品中，从工人身上攫取最后一个美元，并把这个企业降低到和其他企业一样，没有纪律和效率。这些罢工的动机可以是因为投机者个人的贪婪，或者是投机者想改变企业的经营方针，因为它作为榜样使其他的企业主尴尬，那些企业主不想做他们应该做的事情。这样的企业无法从内部去煽动，因为它的工人们没有罢工的理由，所以那些人便采取了另一种方法。这个企业有可能会让很多外面的工厂为它提供材料，如果这些外面的工厂能够被煽动起来的话，这个大企业也就瘫痪了。

所以罢工总是从外面的工厂煽动起来。每一种行动都是想切断这一家企业的材料来源。如果外面的工厂和工人们知道这是一场什么样的把戏的话，他们就会拒绝玩了，但他们并不知道。他们被那些有阴谋的资本家当工具使用了，却一点也意识不到。然而，有一点应该引起参与这种罢工的工人人们的怀疑。如果罢工不能自行解决的话，不论双方答应怎么去做，那么这几乎是一个肯定的证据，肯定有第三者在其中想让罢工继续进行。这种隐藏的势力不想在任何期限和条件内解决罢工。如果这样的罢工由罢工者赢了的话，工人们的情况会得到改善吗？在把企业扔进外面的投机者的手里之后，难道工人们会得到更好的待遇，或者会得到更好的工资条件吗？

还有第三种罢工，这种罢工是由想给劳动以恶名的金钱利益的驱使而挑动起来的。美国工人一贯有着判断力正确的美誉，他不会把自己降低到让每一个大喊大叫的人牵着鼻子走的地步，相信那人的许诺能从稀薄的空气中创造出黄金时代。他有自己的头脑并会使用这头脑，他总是能认清最基本的道理——没有充分的理由，暴力是不会带来什么好结果的。美国工人以自己的方式在自己的人民和世界人民当中赢得了一定的声望。公众的观点倾向于尊重地聆听他的观点和希望，但似乎有人下定决心努力要把美国劳工和布尔什维克捆绑在一起，从而做出一些闻所未闻的举动，而这将使公众的感情由尊重转为批判。

民主与工业（3）

然而，仅仅只是避免罢工并不能促进企业的发展，我们可以这么对工人说：

“你的确是有可抱怨的东西，但罢工并不是解决之道——无论你是赢了还是失败了，罢工都只能使情况更糟。”

然后工人可能会承认这是真的，并克制住不再罢工了。但这解决了什么问题吗？

没有！如果工人把罢工看作取得好结果的坏手段而抛弃时，它只意味着雇主必须采取紧急的行动以纠正错误，改善工人人们的状况。

福特公司与工人的关系，不管是在美国还是在其他国家，都是完全令人满意的。我们与

工会没有对抗，但我们既不参与雇主组织的活动也不参与雇员组织的活动。我们的工资总是比任何有理性的工会所要求的工资都高，我们的工作时间比他们所要求的都低。成为工会会员对我们的工人来说没有任何必要。有一些工人可能加入了工会，但是大部分工人没有。我们并不知道具体如何也不想去知道，因为这不是我们关心的事。我们尊重工人，同情他们的良好目的，指责他们的不良目的。我想，反过来，他们也尊重我们，因为我们的工厂从未有过想在工人和管理人员之间谋取权利的任何企图。当然，激进的煽动者不时地想制造一些麻烦，但是大多数人只是把他们看做人类中的怪物，认为他们的兴趣完全和那些用四条腿行走的人一样，他们也可以归为这一类。

在英国，在我们曼彻斯特的工厂里，我们确实曾公正地与行业工会打交道。曼彻斯特的工人绝大多数都是工会会员，通常的英国工会对产量有严格的限制。我们接管了一个生产车身的工厂，这个工厂是木匠工会的成员。工会的官员马上就要求见我们的管理人员，并提出要求答复的条件。我们只与自己的雇员打交道，从来不和外面的代表打交道，所以我们的人拒绝见工会的官员们。于是他们便把木匠们叫出去罢工，那些不情愿罢工的木匠被从工会开除出去，然后那些被开除的人们提起诉讼，向工会要求分享他们的那一份互助基金。我不知道法庭最后是怎样判决的，但这就是在英国，行业工会的官员想要干涉我们经营的结果。

我们并没有试图去讨好那些与我们一起工作的人们。这绝对是一种给予和获取的关系。在我们大幅度提高工资的时期，我们确实有一支相当大的监督力量，工人们的家庭生活被调查过，我们作出过努力想要弄清楚他们拿自己的工资干什么用了。也许在那个时候，这是有必要的，这给予了我们很有价值的信息。但这并不是一件需要长久干下去的工作，因此这种做法已经废除了。

我们并不相信什么“取悦人的手段”、职业化的“个人情感能动”或“人的因素”。对于要做一天工作的人来说，没有时间再去做这种事。人们需要的不只是一些廉价的同情，社会状况不是用言语就可以改变好的，它们是人与人之间日常关系的结果。最好的社会精神可以从一些行动中得到表现，这些行动需要管理人员的付出，但能造福所有的人。这是惟一一条表达良好意愿并赢得尊重的道路。宣传，公告，讲演，它们什么也不是，重要的是诚实地采取正确的行动。

一个大的企业相对一个人来说真的是太大了，它变得如此之大，以至要取代人性了。在一个大的企业中，雇主就像雇员一样，淹没在人群之中。他们一起创造了一个庞大的生产组织，输送出这个世界想要购买的物品，人们购物所付的钱反过来为企业的每一个人都提供了一份生活，企业自身就变得了不起了。

在一个庞大的企业中有一些神圣的东西，它为成百上千的家庭提供了生活。当人们看到一个婴孩来到这个世界上，当人们看到男孩女孩结伴去上学，当人们看到年轻的工人以他们自己工作的所得结婚、建立自己的家庭，当人们看到上千的家庭用自己所挣的钱购买生活物品——当人们看到一个庞大的生产组织使所有这一切事情得以完成，那时候，人们就会感到

让这个企业继续发展是一项神圣的事业。它变得比个人更伟大、更重要。

雇主也只不过是一个像雇员一样的人，有着人性的所有局限，只有当他工作称职时他才有理由拥有他的工作职位。如果他能领导企业向前发展，如果他的人员相信他能把工作做好且不会危及他们的安全，那么他就是称职的。否则的话，他就像一个婴孩一样，完成不了他的工作。雇主，像所有其他人一样，也是完全根据他的能力来进行评价。他也许是个徒有虚名的人物——一个布告牌上的名字，但还有企业——企业比人的名字更重要。企业能供给人们生活，而生活是一件可以感受到的事情。企业是现实性的，它在工作，它是与生活息息相关的，它的合格的证明就是，工资袋能够财源滚滚。

民主与工业（4）

在企业中你不可能有太多的和谐，但是你完全有可能在挑选人员的时候，在因他们的和谐而选择他们这点上走得太远。你拥有那么多的和谐，以至于没有了足够的冲劲，因为一定的竞争意味着努力和进步。一个组织正是由于有了竞争这个东西才能为一个目标而和谐地工作。但对于一个组织来说，每一个独立的工作单位之间能够和谐地工作则是另一回事了。有一些组织，花了那么大的时间和精力来保持一种和谐的感情，以至他们再也没有剩余的力气去为那些组织为之成立的目标而工作了，而对于那个目标来说，企业组织是第二位的。惟一有价值的企业组织是这样的组织：当中的所有人员都为同一个主要目标而努力工作，共同前进，忠诚地相信并诚恳地向往着一个共同的目标——这是最重要的和谐的原则。

我为那种可怜的家伙感到悲哀，他们是那么柔软、脆弱，总是要置身于一个“感情很好的氛围中”才能完成他们的工作。确实有这样的人，最终，除非他们能获得足够的精神和道德勇气，把他们从对感情的软弱的依赖中解脱出来，否则他们是一定要失败的。不仅他们的事业是失败的，而且他们的人生也是失败的，那就好像他们的骨头没有获得足够的硬度，以使他们能依靠自己的脚站立起来一样。在我们的企业组织中，存在着太多的对良好情绪的依赖。人们太喜欢和那些他们喜欢的人一起工作，而最终，它将损害很多宝贵的品质。

请不要误解我。当我使用“感情良好”这一词时，我指的是那种习惯于根据个人的喜好作为判断标准评判一切人和事的情况。假设你不喜欢一个人，是因为他有什么不对的地方吗？也许恰恰是你有什么地方不对。你的喜好有什么事实根据吗？每一个感觉正常的人似乎都知道，有一些人是他不喜欢的，而那些人实际上比他自己更能干。

不把所有这一切局限于工厂企业，高瞻远瞩地说，并没有必要让有钱人爱穷人或者让穷人爱有钱人。雇主并不需要去爱他的雇员，雇员也不需要去爱他的雇主。每一方都需要去做的是，根据自己的职责公正地对待另一方。这才是真正的民主，而不是谁应该拥有砖头、石

灰、火炉和工厂。民主根本就与“谁应该成为老板？”这样的问题无关。

问这个问题简直就像是在问“谁应该成为四重唱中的男高音？”很显然，那个能唱高音的人应该成为男高音。你不该把卡鲁索（Caruso）排除掉，假设根据某种音乐民主的理论，应该把卡鲁索归为音乐无产阶级，可难道这就能让另一个男高音来代替他？或者说，卡鲁索的音乐天赋还是他自己的吗？

我们所能期待的（1）

我们逐渐学会了把事情的原因与结果联系在一起思考。实际上，我们只需要换一种观点来看世界，就能够把过去糟糕的制度变成未来美好的制度。我们对现实有了更深刻的认识，并且开始知道我们的世界上已经存在着生活最需要的东西。

我们正处在变化之中——除非我没有读对征兆。这种变化在我们的周围无处不在发生，缓慢地、几乎不被觉察地、但却以坚定的步伐发生着。我们逐渐学会了把结果和原因联系起来考虑，我们称之为动荡的很大一部分——很多在那些似乎是传统机构内部的不安——实际上只是某些东西将要走向新生的表面迹象。公众的观念正在发生变化，我们实际上只需要换一种观点来看就能把过去很糟糕的制度变成未来美好的制度。我们正在剔除那些过去被称赞为坚强的美德，它实际上是榆木脑袋，铁石心肠，同时我们也正剔除泡沫似的多愁善感。第一种人把强硬和进步混为一谈，第二种人把软弱和进步混为一谈。我们对现实有了更深的认识，并且开始知道我们的世界上已经存在着生活最需要的东西。一旦我们知道它们是什么，我们就应该更好地使用它们。

无论是什么错误——我们全都知道有很多不对之处——都能够通过对错误的定义的清埋而得到改正。我们正彼此打量，看到一个人拥有什么，另一个人缺乏什么，我们从中所进行的个人事务已经超出了个人范围。可以肯定，人的天性渗透在我们大部分的经济问题中。自私是存在的，毫无疑问，它使生活中所有的竞争活动都有着它自己的色彩。如果自私只是某一个阶级的特点的话，那它是很好对付的，但它是人类的原罪。并且，贪婪也是存在的。嫉妒存在，羡慕也存在。

但是，只为生存而进行的奋斗变得少了——它比过去要少，虽然一种不安宁的感觉增加了——我们有机会追求一些更好的动机。当我们变得对文明的虚饰习惯以后，我们更少会想到它了。进步，正如世界对它的了解那样，是伴随着生活中的大量事物而逐渐积累的。在普通美国人的院子里，有着比在一个非洲国王的整个王国里还多的齿轮和机械材料，一个普通美国小孩周围的工具比整个爱斯基摩社会所拥有的还多，厨房用具、餐厅用具、卧室用具和煤矿设备可以列一个单子，这个单子将使 500 年前最奢侈的大富豪目瞪口呆。生活设施的增

多还只是达到了一个阶段，我们就像带着所有的钱到镇上来的印第安人买下他看到的每一种东西一样，还没有充分认识到劳动和工业材料的很大一部分被用于为世界增添一些无价值的小玩艺。这些小玩艺被制造出来只是为了出售，被买下来只是为了占有，不能为这个世界提供服务。它们终将只是垃圾，如同它们最初只是一种浪费一样。人类已经向前发展，超出了生产小玩艺的阶段，工业已经用来满足世界的需要。因此我们可以更进一步地发展，朝着我们现在很多人可以眺望的生活发展，但是目前“已经够好了”的阶段阻碍着我们去获得那种生活。

我们正在摆脱这种对占有物质的崇拜，成为富人不再是多么了不起的事。事实上，成为富人不再是共同的野心了。人们并不像他们过去的那样为挣钱而挣钱了，他们也当然不再敬畏它了，也不再站着向拥有它的人敬礼了。积攒我们并不需要的东西并不能增添我们的荣耀。

你只要稍微想一想就能明白，就个人好处来说，大量地积攒金钱没有任何意义。一个人只是一个人，他只靠同样数量和种类的食物养活，靠同样多的衣服取暖，不管他是穷人还是富人。没有人能同时住两间屋子。

但是如果一个人能考虑到服务，如果一个人有着宏伟的计划，这计划不是在一般的情况下能够实现的，如果一个人有一个一生的抱负，想使产业像玫瑰一样开出那么美丽的花，一天的工作生活突然开放成新鲜的充满激情的人类动机，那么，他在一大笔金钱中看到的就像一个农夫从他的玉米苗中看到的一样——新的更大的丰收的开始，这丰收的幸福将像太阳的光辉一样洒遍大地。

这世界上有两种傻瓜。一种是百万富翁，他认为通过聚集钱财能在某种程度上积累真正的权力，另一种是身无分文的革命家，他认为只要他能从一个阶级手中把钱拿过来，再把钱给另一个阶级，这世界上的所有痼疾都将治好。他们都误入了歧途，等于是在试图买下世界上所有的国际象棋和多米诺骨牌，以为这样他们便获得了大量的棋牌技巧。我们时代的一些最能挣钱的人，从没有为人类的财富增添过一分钱的东西。难道一个玩牌的人为这个世界增添了任何财富吗？

如果我们所有的人都尽我们最大的创造能力创造财富的话，那么这将是很容易做到的事——每个人都能获得足够的东西，这世界也能为每个人提供足够的东西。这个世界上出现的任何真正的生活必需品的匮乏——不是由钱包里缺少金属片的碰撞声引起的虚幻的匮乏——都只能归因于缺少足够的生产。而缺乏生产经常只能归因于缺乏怎样生产和生产什么的知识。

我们必须相信以下这些是基本出发点：

土地出产或者能够生产足够的物质以供每个人过上美好的生活——不只是粮食，而且还有我们需要的其他一切，因为一切都是从土地出产的。

劳动、生产、分配和报酬是能够组织得非常良好的，能根据公正的原则使每个人得到与他的贡献相称的一份。

我们所能期待的（2）

无论人类本性的弱点如何，我们的经济制度都能够调整好以使自私——虽然也许不能消除——没有机会造成严重的经济不公。

企业的生存是容易还是艰难，这要看生产和分配中表现出来的技术含量。有人认为企业是为利润而存在的，这是错误的。企业的存在是为了服务，它是一种职业，必须有被认可的职业道德，违背这种职业道德将使一个人丧失他原先的社会地位。企业需要更多的职业精神，这种职业精神从自豪感中获取职业正义，而不是从被强制中获取。这种职业精神能够发现自己被违背之处并能对此示以惩罚。企业有一天会变得清白。一台一会儿停顿一下的机器是一台有毛病的机器，它的毛病就在它的自身之内。一个不时得病的身体是一个有病的身体，他的疾病就在他的自身之内。企业也是如此，它的错误，其中很多纯属企业的道德错误，妨碍着它的发展并且使它一会儿得一场病。总有一天企业道德将被普遍认可，到那时候下海从商将被看作是所有职业中最古老最有用的职业。

福特公司所做的一切——我所做过的一切——就是致力于证明把服务置于利润之上的、能使世界变得更好的事业是一种高贵的职业。我经常想我们的公司能取得在某种程度上被认为是显著的发展——我不想说“成功”，因为这个词是墓志铭，而我们正当新生——要归因于一些偶然事件。我们所使用过的一些方法，虽然方法本身非常好，但只适合制造我们的特别产品，而不能用于其他任何企业或者不能用于与我们不同的生产或人类事务。

曾经有人想当然地认为我们的理论和我们的方法在根本上是不对的。这是因为他们缺乏真正的了解，事实已经驳倒了这种评论，但是仍有人发自内心地相信我们所做的一切不能由其他任何公司去做——我们是被一根魔杖点中的，我们或任何其他的人都不能按照我们生产汽车和拖拉机的方式去制造鞋子、帽子、缝纫机、钟表、打字机，或任何其他的生活必需品。只要我们冒险闯入其他的生产领域，我们就会很快地发现我们的错误。对于这些说法，我不能表示同意。没有任何东西是从天上掉下来的，这本书前面的篇章可以证明这点。我们没有什么东西是别人不能拥有的，我们并没有拥有什么特别的好运气，除了那些总是眷顾任何尽最大努力工作的人的好运气。在我们开始的时候，没有任何一点可以被称为有利的因素。我们几乎是白手起家，我们所有的一切都是我们干出来的，是通过对一种原则的坚定信仰和永不停息的劳动而取得的。我们把一种被当作奢侈品的东西变成一种生活必需品，没有耍任何花招或诡计。当我们开始制造我们目前的这种汽车时，全国只有很少的路况良好的公路，汽车也很缺乏，公众的头脑里根深蒂固的观念是：一辆汽车在最好的情况下也只不过是有钱人的玩具，我们惟一的有利之处是缺乏先例。

我们根据一条原则开始投入生产——一条在当时尚未被企业所知的原则。新的观念总被人看作是古怪的，我们中的一些人生来如此，我们不能不认为，任何新的东西都必须是古怪的并且可能是奇异的。源于我们的信条的机械产品经常改变，我们不断地发现新的和更好的方式并把它用于实践，但我们并没有发现有必要改变这些原则。我不能想象怎么可能会有必要去改变这些原则，因为我坚信它们是绝对普遍适用的，肯定能够引领所有的人们走向更好的更广阔的生活。

如果我不这么想的话，我将不会一直工作，因为我的人生目标不是赚钱。金钱只有用于以实际的例子推进一条原则时才是有用的。这条原则就是：企业只有提供服务才是正当的企业，企业必须从社会获取很少而给予很多，除非每个人都能从一个企业的存在中获利，否则这个企业就不应该存在。我已经用汽车和拖拉机证明了这点，我还想用铁路和公共服务公司来证明它——不是为了使我个人满意，也不是为了可以从中赚钱。（应用这些原则，却不能够比把利润当作主要目标获取更大的利润，是完全不可能的。）我想要证明它，这样，我们所有的人就会拥有得更多，通过增加所有的企业提供的服务，我们所有的人就可以生活得更好。贫穷不可能用公式来消除，它只能通过艰苦和智慧的工作来消除。实际上，我们是进行证明一种原则的实验站。我们确实赚到了钱，这只是我们对它的效应提供的更进一步的证据，因为这是不言自明的一种证据。

我们所能期待的（3）

在第一章中我已阐述过我们的信条。让我在根据这些信条而完成的工作的回顾中再把它重复一遍——因为它是我们所有工作的基础：

1. 无惧未来，不忘过去。一个人如果惧怕未来、害怕失败，他就会作茧自缚。失败是更理智地东山再起的惟一机会。失败并不丢人，丢人的是害怕失败。过去的经验，只有能为未来指明方向和出路才是有价值的。

2. 不要纠缠于竞争。不论是谁，如果能将一件事干得更好，就理应由他去完成这件事。试图破坏他人商业活动的行为是一种犯罪——这是出于个人的利益妄图降低别人的竞争条件，这是用权力使坏而不是用智力较量。

3. 服务第一，利润第二。没有利润，企业无法生存，因此谋取利润当然没有错。诚实经营的企业不会得不到利润回报的，但利润必须作为良好服务的报酬而实现。利润不是服务的出发点，而是结果。

4. 拒绝低买高卖。

做生意是这样一个人过程：以公平的价格买进原料，以尽可能低的成本把这些原材料转化

为可消费的产品，再把它提供给消费者。赌博、投机和损人利己的交易，这些只会阻碍商业的进一步发展。

我们必须生产，但生产背后的精神才是更重要的。提供服务的产品不可避免地带来进行真正的服务的愿望。各种各样的完全人为的规则在金融和工业方面建立起来，并作为法律被通过，这些东西的经常性失败证明它们甚至不是好的设想。所有经济推理的基础是土地和它的出产。使土地以各种形式生产，作为真正生活的基础的足够多和足够可靠的物品——不止限于吃喝的生活——是最高级的服务。那是一套经济制度的真正基础。我们能制造物品——生产的问题已经被极好地解决了。我们可以把任何一种东西以成百万的数量生产，我们的物质生活方式极有力地证明了这点。现在还有很多的程序和改进可以很快地用于实践，以使生活的物质水平达到极完善的程度。但是我们太沉溺于我们所做的事情中，一直被它包裹着——我们对我们为什么做这些事的理由没有足够的关心。我们的整个竞争体制，我们的全部创造性表达，我们所有人员的工作都是围绕着物质生产中心，此外物质生产的副产品——成功和财富，也都是这样。

比如，有一种观点认为个人或一个群体的利益可以以牺牲另一个人或另一群体的利益为代价而获得。但我们不可能通过打倒任何一个人而得到任何好处。如果农民压倒工业主的话，他会变得更好吗？如果工业主压倒农民，难道他就会变得更好些？资本家能够通过压倒劳动者而获得利益吗？或者说劳动者可以通过压倒资本家而获益？或者一个企业的人能通过压倒竞争对手而获益？不能，毁灭性的竞争不会给任何人带来好处，那种引起大批企业失败而给少数企业带来利润的竞争必须被摒弃。毁灭性的竞争缺乏那种产生进步的品质，进步来自于高尚的竞争。糟糕的竞争是个人化的，它是为了满足某些个人或群体利益的膨胀。它是一种战争，它是由一种想搞垮某人的欲望煽动起来的。也就是说，它的动机不是对生产的骄傲感，也不是想在服务中超人一等的愿望，更不是想用科学的方法进行生产的正常的雄心。它只是被把别人挤出去的欲望推动，为了获得更多的金钱而垄断市场。一旦达到目的，它总是代之以质量低劣的产品。

把我们从那种渺小的毁灭性竞争中解脱出来，也就能把我们从很多观念中解脱出来。我们被紧紧地捆绑在老方法和单一的、一条道的使用上。我们需要机动性。我们使用一些东西就用一种方法，我们只用一条渠道输送很多东西——当这种使用减少了，或那条渠道堵住了，企业也就停顿了，所有的“萧条”的悲惨结果便开始了。拿玉米为例子。在美国储存着上千上万蒲式耳的玉米，却看不到有任何出路。一定数量的玉米被用作人和动物的食粮，在禁酒法通过之前，相当一部分玉米用于酿酒。这并不是使用好玉米的好方法，但在漫长的岁月里，玉米便沿着这两条渠道使用，当其中的一条被堵住，玉米的存货便开始堆积起来。通常使货物不能流通的是金钱因素，但即使有足够的钱，我们也不可能消费掉我们所拥有的粮食。

当食物多得不能作为粮食去消费时，为什么不寻找其他的消费途径呢？为什么只把玉米

用于喂猪和酿酒？为什么要被动地为降临到玉米农场的可怕灾难而悲伤呢？难道除了生产猪肉或酿造威士忌之外，玉米就没有别的用处了吗？肯定有的。只要最重要的用途能够完全满足，玉米应该还有很多用途的。总是有足够的渠道畅通，以使玉米能被使用而不至被浪费。

有一段时间，农民把玉米当燃料去烧——因为玉米很多而煤很少。这是处理玉米的极野蛮的方式，但这其中包含着一个新想法的萌芽。玉米中有燃料，何以从玉米中提取油和酒精燃料。有人打开这种新思路是非常重要的，因为这样储存的玉米便可以挪动了。

为什么我们的弓上只有一根弦？为什么不能是两根？如果一根断了，还有另一根。如果养猪业衰落了，为什么农民不把他的玉米变成拖拉机燃料？

我们需要更多的多样化。到处都是四通八达不会是个坏主意。我们有一个单行的货币体制，对那些拥有它的人来说这是非常好的体制，对于食利者、控制信贷的金融家来说，这是完美的体制。这些人直接拥有叫做钱的商品并直接拥有造钱和使用钱的机器。但是人们发现这是一套糟糕的体制，因为它限制生产，堵塞流通。

如果存在对利益集团的特别保护，也应该有对平民百姓而设的特别保护。多样化的出路，多样化的用途，多样化的金融途径，这是我们对经济危机的最有力的防御。

我们所能期待的（4）

劳动也是一样。肯定应该有由年轻人组成的机动性劳动力队伍，可以为等待收割的田野、矿井、工厂或铁路提供紧急援助。如果由于缺煤，几万家企业的用火有熄灭的危险，上百万人有失业的危险，那么有足够数量的人员自愿到煤矿和铁路上去工作，这就既是一份好工作又是很人道的事。在这个世界上总是有一些事情需要去做，并且只有我们去做。整个世界可能游手好闲，在工厂中也许“无所事事”，在这个地方或那个地方可能会“无事可做”，但总是有一些事需要去做。这一事实应该促使我们去组成一个我们自己的组织，使得“有事要做”可以做到，使失业减少到最低程度。

每一种进步都以很小的方式在个人身上开始发生。群众不会比单个的个人相加更好，进步在人的自身之内开始。当他从兴趣所至发展到有明确的目的；当他从犹豫不决进展到选择决定性的方向；当他从不成熟的判断进展到成熟的判断；当他从实习生变成师傅；当他从业余爱好者变成一个在工作中发现真正乐趣的工人；当他从一个需要别人监督的人变成一个可信任的不用监督和鞭策就能干好自己工作的人——那时候整个世界就前进了。前进并不容易。当所有的人都被教导说一切都应该轻松容易地进行时，我们是生活在一个疲软没劲的时代。有真正意义的工作从来都不会是轻松容易的。你所承担的责任越重，你的工作就越难做。当然，轻松也有它存在的地方。每一个工作的人都应该有足够的休闲时间。工作劳苦的人应

该有他轻松的椅子，舒适的炉边，快乐的环境。这些是他应享的权利。但一个人只有做完他的工作后才能享有他的轻松。从来就不可能给工作罩上轻松的面具。有些工作是没必要的劳累，它可以通过适当的管理给予减轻。应该采用每一种装置，以使人能自由地干他的工作，血肉之躯不应该用来承担那些可以由钢铁承担的重负。但即使条件到了最好，工作仍然是工作，任何一个投入工作的人都会感到这是工作。

不会有多少可挑挑拣拣的。那些被分派的工作可能远不如所期望的，但一个人的真正事业并不总是他愿意选择去做的事，一个人的真正事业是他被选择去做的事。现在，微不足道的工作比未来社会的要多。只要还有这样的琐细工作，就需要人去做。但是并没有因为一个人的工作是微不足道的而去处罚他的理由。有一点可以用于描述琐屑的工作而不能用于描述很多所谓的重要工作，那就是：它们是有用的、是令人尊敬的、是诚实的。

已经到了必须把苦役从劳动中清除出去的时候了。人们反对的不是工作，而是苦役。我们必须把苦役从我们所发现的任何地方驱逐出去。在把惩罚犯人的踏轮从日常工作中清除出去之前，我们不可能达到完全的文明。现在，发明在某种程度上从事着这件事。我们在把人从又重又累的榨取他们力气的工作中解脱出来这一方面，取得了很大的成功。但是即使在减轻重活的时候，我们也未能消除工作中的单调。这是向我们召唤的另一领域——废除单调，为了做到这点，我们毫无疑问将要发现必须对我们的体制作出的另一些改变。

现在工作的机会远比过去多得多，进步的机会也更大了。这一点是真的。现在的年轻人进入产业时，他所进入的是和 25 年前的年轻人开始他的生活时所进入的完全不同的一套体制。这套体制变得更严密了，其中更少了游戏或磨擦的成分。很少有事情能迎合人的喜好愿望，现代工人发现他是一个组织的一部分，这组织显然没有留给他多少主动性。虽然一切如此，但“人只是机器”并不是真的，“在组织中机会已完全失去”这也不是真的。如果年轻人愿意从这些观点中解脱出来，按体制本来的模样看待它，那么他将发现他原来以为是障碍的东西实际上是一种帮助。

企业组织并不是阻止能力扩张的手段，而是减少由于平庸造成的操作失误和浪费的手段。它并不是阻止有抱负、头脑清晰的人们发挥其最大能力的手段，而是阻止那些满不在乎的人表现出其最糟糕的一面的手段。那也就是说，当懒散、马虎、迟钝和无精打采得逞的时候，所有的人都要为此受累。企业不可能繁荣，因此也不能支付负担生活的工资。当一个组织使那些满不在乎的人工作得比他们的本性支使更好时，这是为他们好，因为他们在身体上、精神上和经济上都更好了。如果放任这些满不在乎的人自行其事的话，我们怎么能够支付工资呢？

如果一个企业体制在把平庸的人提高到更高标准的同时，却把有能力的人降到更低的标准——这将是非常糟糕的体制，确实是非常糟糕的体制。但是一种体制，甚至是一种非常完美的体制，必须要有能干的个人来使它运作。没有一种体制能够自己运行。现在体制的运行比旧体制的运行需要动更多的脑筋，现在比以前任何时候都更需要有头脑的人，虽然也许需

要他们的地方和以前需要他们的地方不一样。这就好像动力一样：以前每一台机器都是由脚力带动，这种动力对机器也不错，但是现在我们把动力往回移，把它集中在动力房。这样我们就使工厂的每一件工作不再需要最高的能力了。头脑更好的人适用于智能电站。

每一个企业在发展的同时也为有能力的人们创造新的用武之地，这点它不可避免地做到了。但这并不是意味着新的机会每天都到来，并且成群结队地到来，根本就不是这么回事。它们只有在艰苦的劳动之后才会到来。只有那些能承受得住日常劳苦并依然能保持生气和机警的人，最后才能获得机会。一个人在企业中并不是寻求一鸣惊人，而是正当地、扎实地工作。大的企业采取行动时必须从容和谨慎，有抱负的年轻人应该把目光放得长远一些，为事情的发生留下充分的准备时间。

大量的事情正处在变化之中。我们应该学会作自然的主人而不是自然的仆人，虽然我们已经有那么奇妙的技术，我们仍然极大地依赖于自然资源，并且这些自然资源是无法取代的。我们开采煤炭、开采矿石和砍伐树木，我们使用煤和矿石，这些东西便被消耗掉了。树木不能在短期内重新长大以供使用。有一天我们将充分利用我们周围的热能，不再依靠煤炭——我们现在能够通过水力发电获取能量。我们将进一步改进这种方法。我非常相信随着化学的发展，比如我们将发现一种新的方法，能把越来越多的东西变成比金属更耐用的物质，比如我们几乎还没有考虑到对棉花的使用的研究，我们将会制造出比生长出来的更好的木材。真诚服务的精神将会为我们创造一切，我们每个人只要诚恳地干好我们的每一份工作。

一切皆有可能……“信仰就是希望的载体，就是未知世界的证明。”