

智能制造落地生产管理的解决方案

以精益生产切实提升组织绩效

关注生产中人与组织的智能化

智能制造

全球工业大趋势、
管理变革与精益流程再造

【美】R.比克·莱瑟 (R. Bick Lesser) 著

霍春辉 袁少锋 译

INTELLIGENT
MANUFACTURING

REVIVING U.S.
MANUFACTURING



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



智能制造

——全球工业大趋势、管理变革与精益流程再造

【美】R. 比克·莱瑟 (R. Bick Lesser) 著
霍春辉 袁少锋 译

人民邮电出版社
北 京

智能制造 : 全球工业大趋势、管理变革与精益流程
再造 / (美) 莱瑟 (Lesser, R. B.) 著 ; 霍春辉, 袁少锋
译. — 北京 : 人民邮电出版社, 2016. 1
ISBN 978-7-115-41143-3

I. ①智… II. ①莱… ②霍… ③袁… III. ①制造工
业—智能制造系统—研究 IV. ①F407.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第281057号

Intelligent Manufacturing: Reviving U.S. Manufacturing Including Lessons Learned from Delphi
Packard Electric and General Motors / by R. Bick Lesser / ISBN: 978-1-4665-6404-6

Copyright © 2014 by CRC Press.

Authorized translation from English language edition published by CRC Press, part of Taylor &
Francis Group LLC; All rights reserved; 本书原版由 Taylor & Francis 出版集团旗下 CRC 出版公司出
版, 并经其授权翻译出版. 版权所有, 侵权必究.

Posts & Telecom Press is authorized to publish and distribute exclusively the Chinese (Simplified
Characters) language edition. This edition is authorized for sale throughout Mainland of China. No part
of the publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval
system, without the prior written permission of the publisher. 本书中文简体翻译版授权由人民邮电出版
社独家出版并仅限在中国大陆地区销售. 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的
任何部分.

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书封面贴有 Taylor & Francis 公司防伪标签, 无标签者不得销售.

内 容 提 要

智能制造是互联网时代的一场再工业化的革命, 是制造业发展的未来方向, 也是推动我国经
济发展的关键动力. 而美国制造业经历的去工业化和工业智能化进程, 对于正在起步的中国制造业企
业, 无疑有很多东西值得去分析、研究和借鉴.

本书作者总结自己30年的工业工程师与生产经理工作经验, 详细介绍了如何构建高效的生
产制造体系、如何精准评估和提升一线工人的劳动效率和绩效. 作者在书中与读者分享了自己在实践中
总结的多个提升制造业绩效的管理工具和方法. 这些方法可以有效缩短企业生产流程、科学计算出
最优生产规模、构建生产制造企业的核心竞争优势.

本书对于制造业企业管理者、风险投资从业者、智能制造方面的研究学者和咨询人员都有很
好的参考和学习价值.

◆ 著 【美】R. 比克·莱瑟 (R. Bick Lesser)

译 霍春辉 袁少锋

责任编辑 郭咏雪 王飞龙

执行编辑 谢舒婷

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市市中晟雅豪印务有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 21

2016年1月第1版

字数: 300千字

2016年1月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2015-3273号

定 价: 69.00 元

读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

更有智慧地制造

在现代商业社会，几乎每个经理人都正在努力追求成就百年老店的伟大梦想。然而，领先者往往不得不在经历了一系列的挫折后走下神坛——被后起之秀所赶超，通用汽车即是典型事例。这家美国汽车业的巨头，曾经以行业龙头的身份雄霸全球汽车业数十年，却在日本丰田公司等企业的挑战之下节节败退。

汽车制造是制造业的典型行业，通用汽车公司是美国汽车制造业的领导企业，派克电气公司又曾是通用汽车公司的主要供应商子公司。本书作者比克·莱瑟先生，从1971年加盟派克电气公司至2001年退休，在30年的职业生涯中，目睹了通用汽车在巅峰之后走向衰落。在他看来，一个拥有大批“智力超群”的优秀人才的现代企业，却未能摆脱做出诸多“智力低下”蠢事的厄运。比克·莱瑟立足于美国制造业衰落的时代大背景，以一件件亲历事件，以在派克公司耳闻目睹的各种挫折与失败为基础，结合通用汽车与丰田的比照分析，尝试在反思中揭示通用汽车衰落的内在原因。他从亲历实践中所总结出来的30个经验之谈，诸如不要再做愚蠢的事情、注意倾听、要有好的领导力等，对于启发经理人员如何在现代制造工厂中打造充满“智慧”的管理组织大有裨益。

当前，我国正在全面推进实施“中国制造2025”国家战略。毋庸置疑，中国已经取代美国，占据了世界第一制造业大国的位置。然而，中国制造业长期以来一直面临着“大而不强”的困境，“如何使中国制造走向高端化”是亟待回答的迫切问题。在这一层面，包括通用汽车及其曾经旗下的派克公司等在内的大批发达国家制造商，它们以往的实践经历，无论成功

还是失败，都值得我们去深思、挖掘和学习。“中国制造 2025”的落实，需要我国的制造商以完全开放的心态，从领先企业的成功中获得经验，从领先者走向衰落的失败中获得教训，扎扎实实做好各项管理工作，少犯错误，尤其是少犯本不该犯的低级错误。于此，比克·莱瑟的这本书给了我们很好的启示。

当然，比克·莱瑟对美国汽车工业、乃至整个美国制造业满怀个人情感。在他看来，如果不是美国充当所谓“慈善家”角色的不公平贸易，如果不是企业沉重的税负，如果不是美国人不在意所购买的产品与服务的原产国，如果不是美国长期依赖进口的能源政策，如果不是美国企业一味地追求产品的高质量及由此带来的居高不下的产品成本，如果不是在管理中犯下不该犯的低级错误，也许美国不会丢失制造业大国的地位，或者通用汽车及旗下的派克电气公司也不会走向破产。不过，在美国经过长久的持续高速增长并成为高收入国家之后，在传统汽车业日渐走向技术成熟的大背景下，美国失去全球制造业第一大国的地位，以及美国传统汽车制造商领先地位的丧失，恐怕都有其历史的必然性，从这个角度来说，比克·莱瑟在书中表达的想法可能只是一厢情愿。

当作者比克·莱瑟娓娓讲述他初到派克电气公司工作及其后各种经历的情景时，仿佛带着我们走进了充满历史气息的工厂大门，机器在转动，工人在工作，办公室里的管理者们在讨论下一步应该怎么做。决策可对可错，绩效可好可坏，企业可成可败，但历史前进的车轮终究无法阻挡，只有顺应历史潮流和趋势，才能在变幻的风云中保持生命力，美国制造业如此，中国制造业亦如此。

李东红

清华大学全球产业研究院副院长、经管学院战略系副主任

制造业的转型之道：“智能制造”

惠而浦把位于中国惠州长达 6 年的厨房搅拌机生产线迁回俄亥俄州；沃尔玛承诺用 500 亿美元采购美国制造的商品；GE 宣布将在未来两年内剥离旗下价值 3630 亿美元的金融业务，以期更加专注于高端制造业；巴菲特以 372 亿美元大手笔收购飞机零部件及能源生产设备制造商精密机件公司……这些都在表明，曾在世界制造业盟主宝座上雄踞了一个多世纪的美国重返制造业的决心。

2007 年，美国次贷危机最终演化为全球金融海啸，这也引发了全球对制造业的反思。

美国政府强力推动“制造业回归”，并提出“先进制造国家战略计划”，英、德、法、日、韩等发达国家纷纷仿效美国，先后抛出自己的“再工业化”战略。其中，德国提出的“工业 4.0”战略，为全球展现了一幅全新的工业蓝图。

在发达国家回归或继续升级制造业的同时，越南、印度等希望在传统劳动密集型产业进行赶超的新兴经济体，正利用其低廉的人工和资源成本抢占加工制造业的份额；而“世界工厂”地位岌岌可危的中国，在低端制造业“被逐渐蚕食”的背景下，正大力推动这一支柱产业的转型升级。

智能制造、“互联网+”“中国制造 2025”等战略为中国制造业的转型升级指明了方向。但当回归到每一个制造企业时，如何将新技术、新手段、新生产系统、新生产方式等有效引入企业？如何实现从“制造”到“智造”的飞跃？许多涉及领导力、管理、生产组织等层面的问题亟待解决。

在本书中，拥有 30 多年美国派克电气公司（后为德尔福派克电气公司）

工作经验的 R. 比克·莱瑟先生，通过分析派克公司及其母公司通用汽车公司发展过程中的成败之处，分享了自己在以往工作中开发的新理念与新工具，为当下制造企业实现业绩改善、管理模式的变革以及提升竞争力，总结了一些切实可行的办法。

在 R. 比克·莱瑟先生看来，制造企业转型升级需坚持“智能制造”。关于“智能制造”，R. 比克·莱瑟先生提炼出了以下观点：在领导力方面，企业管理者应注意聆听，正确决策，保证决策的有意义性；在生产系统的开发方面，需遵循简单、傻瓜（KISS）的原则；在生产制造过程管理与变革方面，对于关键要素的控制需找到一种合适的方法进行测量，且必须在全面审核、调试以及对可控方案的反复论证之后，才能引进新模式；在计算机技术的利用方面，要根据企业需求设计程序，让计算机的能效真正用到实处；在标杆学习方面，注意标杆企业与自身企业在产品、资源、工序及文化等方面的差异，谨慎借鉴，有选择性地效仿等。

我们正处在制造业大变革的前沿，无论是“回归”或是“再工业化”，还是“转型升级”，都不能忽视的一点就是对过去发展道路的思考与总结。本书通过典型案例分析，以小见大，以点带面，为未来美国制造业的复兴提出了中肯的建议。希望中国制造企业也能够从此书中受到启发，反思过往、防微杜渐、谨慎决策，规划一条符合行业潮流和企业发展特点的转型升级路径。

赵胜

创客全球（Makers Global）孵化器 CEO、华制国际 CEO

《工业 4.0：正在发生的未来》作者之一

随着第三次工业革命的不断推进，尤其是在 2008 年金融危机之后寻求新经济解决方案的几年中，世界主要工业化发达国家掀起了“再工业化”的浪潮，将智能制造作为重振制造业战略的重要抓手。2012 年 2 月，美国出台了“国家制造创新网络计划”的政策，提出通过加强研究和试验税收减免、扩大和优化政府投资、建设“智能”制造技术平台以实现加快智能制造技术的创新，以及重振和增强其制造业强国的地位。德国为巩固其制造业领先地位于 2013 年正式实施以智能制造为主体的“工业 4.0”战略。日本提出通过加快发展协同式机器人、无人化工厂来提升制造业的国际竞争力。

近年来，制造业发达的国家主要从具有全新制造理念的制造系统自动化方面寻找出路，并提出了一系列新的制造系统。如计算机 IPS、智能制造系统、并行工程、敏捷制造，等等。智能制造虽有别于精益制造、数字化制造、网络化制造、敏捷制造等传统制造方式，但这些技术的应用与实践对智能制造的发展具有重要的支撑作用。“智能制造”一经提出就获得制造业内众多专业人士的广泛响应。可以说，“智能制造”是随着市场需求的变化，集成了技术创新、模式创新和组织方式创新的先进制造系统，是集成制造、精益生产、敏捷制造、虚拟制造、网络化制造等多种先进制造系统和模式的结合体。

2012 年 1 月《华盛顿邮报》刊登了美国奇点大学威维克·韦德阿（Vivek Wadhwa）教授题为《为什么现在轮到中国担忧制造业了》的文章，文章指出将人工智能、机器人和数字制造技术相结合，美国注定将会重新夺回制造业的领导地位，新技术的出现可能会导致中国在未来 20 年内出现制造业的空心化。为了应对发达国家制造业发展战略和全球制造业竞争格局

的重大调整，我国在 2015 年提出了“中国制造 2025”的战略规划，明确提出把智能制造作为两化深度融合的主攻方向。以期改变中国制造业“大而不强”的局面，争取在 2025 年跻身于世界制造业强国之列，智能制造正在成为中国制造业转型升级的新方向、新趋势。

本人长期关注中国制造业的转型升级问题，并且在国家社科基金的资助下开展云制造模式与组织敏捷性方面的研究，在项目的研究过程中，我们深刻体会到先进制造的研究不应该停留在技术层面，还要从管理的角度研究其组织管理方式的创新和模式的创新。福特发明的流水线作业方式和日本丰田公司精益生产方式都是组织管理方式创新的典范。而随着网络经济和知识经济的快速发展，产品的生命周期逐渐缩短，顾客的需求更加个性化，产品品种多样化、交货期缩短，顾客对产品和服务的期望也不断提高。如何更好、更快地满足消费者的个性化需求成为制造模式创新的重要因素。工业发达国家广泛采用计算机管理，重视组织和管理体制、生产模式的更新发展，推出了准时生产、敏捷制造、精益生产、并行工程、模块化生产等新的管理思想和技术。这些先进模式为我国制造业的发展提供了经验，但是我们在学习借鉴过程中不能盲目追求新概念、新技术，应该在认真研究、反复试验的基础上开发出适合本土制造企业自身发展的特色模式，绝不能盲目求新和急于求成。

本书的作者 R. 比克·莱瑟最初是通用汽车下属的德尔福集团的一位工程师，在后者脱离通用汽车之后，他又随公司一起转入德尔福派克公司。在 30 多年的职业生涯中，作为工程师和生产管理者，他目睹了美国制造业的兴盛与衰退，既看到了通用汽车衰落的教训，也看到了新技术给美国制造业带来的复兴机会，并从中总结出了一套自己的、适应现代制造业发展管理的工具与方法。最近几年，R. 比克·莱瑟作为生产管理和智能制造领域的专家，一直在为多家大型制造业企业提供咨询服务。书中对许多与智能制造相关的管理思想和技术在丰田公司及通用汽车公司中的实践应用细节进行了比较分析，其所供职的公司曾经用新的概念和新的技术取代了公司一度使用的一些优秀理念和系统，并期望以此能改进效率，但结果却适得其反。本书作者通过总结自己 30 年的工程师与生产经理工作经验，

详细介绍了如何构建高效的生产制造体系、如何精准评估和提升一线工人的劳动效率与绩效。作者在书中与读者分享了自己在实践中总结的多个提升制造业绩的管理工具和方法。这些方法可以有效缩短企业生产流程、科学计算出最优生产规模、构建生产制造企业的核心竞争优势。

在本书翻译过程中，辽宁大学商学院的袁少锋老师负责了全书前 5 章的翻译工作，我负责了其余部分的翻译工作，并最终负责全书的校译与完善。

本书的作者希望该书能够帮助美国重振制造业竞争力，我希望本书作为国内率先引进的智能制造方面的译著，能够为中国制造业的转型升级和提升竞争力提供借鉴。

霍春辉

辽宁大学商学院副院长、教授
辽宁大学 MBA 教育中心主任
辽宁大学 EMBA 教育中心主任
2015 年 10 月于辽宁大学则行楼

INTELLIGENT MANUFACTURING

美国制造业为何落得如此境地

在 20 世纪的大部分时间里，美国都被尊称为这个世界上最伟大的工业巨人。不仅如此，美国还是绝大多数新产品的发明国，拥有世界上相当大部分的生产能力。现在，美国仍然是世界上最大的制造国，但是中国正快速缩小与美国的差距。而且毋庸置疑的是，除非发生一些极端情况，否则中国将继续缩小与美国的差距，直至超越美国。

现在人们去任何一家超人气的商店，试图购买美国生产的、用以维系家庭日常生活的商品时，你会发现越来越难找到美国生产制造的产品，对于电子消费品以及其他消费品来说尤其如此。哪怕是出于爱国心而希望购买美国货也往往难以如愿。

出现这一现状的原因不是零售商反美。相反，它们在社区里为公众服务的时候，一般会表现得有责任感并且很慷慨。问题是，在如此多的产品线中，缺乏美国生产的产品。即使有，美国产品在成本和质量方面也不占优势。

亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton），美国第一任财政部长，在英国封锁期间曾任乔治·华盛顿将军的助手，他曾下决心要让美国的独立、自由与生存永不依赖进口产品，如法国的步枪和船只。

汉密尔顿在 1791 年任财政部长后写道：“不仅仅是财富，一个国家的独立性与安全，都与制造业的繁荣密切关联。每个国家都应该尽力在本国范围内掌控该国全部关乎国计民生的产品供应，如赖以生存的生活资料、住所、服饰以及安全防御。”

在他的领导下，美国设立了国家自由贸易区，并对所有进口商品实行关税政策。这些关税给美国联邦政府提供了建设国家基础设施、进行国家

安全防御的全部财政资金，并让美国创造了让世界为之嫉妒的制造业基础。到 1890 年，美国超越英国，成为世界上最大的制造业国家。几年后，濒于第一次世界大战时，美国制造的产品超过了英国、法国和德国的总和。

熟悉两次世界大战的人都知道，美国制造业的强大，很可能是同盟国获胜的关键因素。如果美国不具备向其盟友提供各式武器的制造能力，当今世界或许是另一种完全不同的景象。

2003 年 8 月 11 日，帕特·布坎南（Pat Buchanan）在《美国保守派》杂志发表了一篇叫《制造业之死》的文章。在这篇文章中，他对美国制造业的现状表示痛惜（从那时开始，美国制造业变得日渐衰退），因为他知道制造业对于一个国家利益的重要性。他写道：“制造业是国家能力的关键，不仅仅是因为制造业需要比服务业投入更多，更是因为制造业的生产力增速要高于服务业，新兴制造行业的潜力更大；从收音机到电视机，再到录像机以及平板显示器，从计算器到计算机，从电子打字机到文字处理器，乃至制造之后的研发均是如此。”

毫无疑问，上述观点是正确的。因此，《*Agents of influence*》（Simon & Schuster, 1990）一书的作者，帕特·乔特（Pat Choate）提供的数据应该引起我们每个人的注意。他给出了美国在以下一些关键产品方面对国外供应商的依赖度。

医疗与制药：72%

金属加工和机械：51%

发动机和动力设备：50%

电脑设备：70%

通信设备：67%

半导体和电子产品：64%

而且这些数据是 2003 年的，毫无疑问，当下的情形会更糟。

布坎南在《制造业之死》中还指出，1950 年，美国 1/3 的劳动力从事制造业。到 2003 年，这一数据跌至 12.5%，而现如今已经不到 10%。这与 150 年前农业劳动人口比重超过 90%，而现如今不到 2% 是不具备可比性的。我们的农业发展是世界上最好的，只利用非常小的比重的劳动力人

口，就养活了整个国家以及世界其他地区的大量人口。数十年来，我们以每月数以千计的速度丢失了大量制造业的工作机会。这不是因为这些工作岗位不再被需要，而是因为这些工作岗位转移到了更具有竞争力的其他国家。这些国家又会将这些岗位制造出的产品卖给我们，这又进一步扩大了美国贸易收支的不平衡。

说到贸易不平衡，美国曾经有一段时期是贸易顺差并且能源独立。现在，这个国家成了世界上最大的债务国，并且贸易不平衡成倍增长。短短几年间，这个国家便出现了每月 300 亿美元的贸易赤字，在当时，这对我们而言是一个不小的数目。

经济衰退重创美国消费者后，美国的贸易赤字已经是上述数字的两倍多了。数据显示，2008 年，美国的贸易赤字（超过 7000 亿美元）基本等于其他所有赤字国家的赤字总和（英国的贸易赤字量位列世界第二，其数额也只有美国的三分之一）。中国的贸易顺差最大（超过 3000 亿美元），接下来是德国和日本。2011 年的数据表明，美国贸易赤字的情形并未得到任何改善。美国赤字 7850 亿美元，接下来是英国，赤字 1630 亿美元。沙特阿拉伯则占据榜首成为世界上最大的债权国，贸易顺差为 2530 亿美元（归功于我们购买他们的石油）。德国位列第二，贸易顺差为 2200 亿美元。俄罗斯位居第三，贸易顺差为 1990 亿美元。中国则跌至第四，贸易顺差为 1550 亿美元。

帕特·布坎南指出的好消息是，我们在一些商品上对中国有贸易顺差，最显著的是大豆、玉米、小麦、动物饲料、肉类、棉花、金属矿石、废料、生皮、纸浆和废纸、香烟、金、煤、天然气、矿物燃料、水稻、烟草、肥料以及玻璃。

然而，有谁又真正相信，一个每年贸易赤字超过 5000 亿美元的国家的经济发展会是可持续的。我不是经济学家，但它对我而言是讲不通的，我打赌你也想不通。那么我们应该如何改变这种现状呢？爱因斯坦（Einstein）的一段话比较适合用来回答这个问题：“疯狂的定义就是你用相同的方式重复做同一件事并期望不同的结果。”

竞争地位

此前我曾提到，我们持续流失了很多制造业岗位（2003 年，布坎南说是每个月 80 000 个岗位，现在变得更糟），这些工作岗位流失到竞争地位比我们强的国家。这种竞争地位由很多因素决定，其中一些是公平赢得的，但许多并不是。

布坎南的观点是，我们丢掉了在世界制造业的领先地位是因为不公平的贸易实践，即自由贸易。但是，倡导自由贸易的这一代人并不了解当前事态发展的线索，或者根本就不在乎。无论属于哪一种情形，结果都是一样的，那就是去工业化、美元的衰落、对国外生活必需品的依赖度升高以及主权被削弱并最终丧失我们的独立性。如果你不相信这些，那就看看那些曾经独立自主的欧洲国家。

我在一些问题的看法上不太赞同布坎南，但是他的这个观点真的难以驳斥：“如果你是唯一一个践行公平贸易的国家，那么自由贸易就会行不通。”虽说短期内消费者可能会得到一些好处，但从长远看，这是行不通的。我认为，包括我自己在内的大多数人都相信贸易是好的，孤立主义是不可行的，或者说对当今世界是不切实际的，对美国而言尤其如此。然而，在过去的很多年中，我们扮演着慈善者的角色，给予其他各个国家优先的贸易政策。

我在墨西哥工作了十几年，在葡萄牙工作了三年，在韩国工作了四年，并且在欧洲、南美以及东南亚地区待了相当长的一段时间。我认为，在我去过的国家中，美国产品不具有那些国家的产品在美国市场上同样的机会。在布坎南看来，这都是因为美国不得不承受不公平贸易而造成的。不公平的贸易实践肯定是问题的原因之一，但基于我的国际经验，我认为造成美国制造业失去控制的主要原因有四个方面。

1. 不公平的贸易实践。
2. 税负。
3. 国家偏好。
4. 产品的质量、合意性与成本。

这四个方面的原因与美国所谓的“能源政策”（拒绝开发本国的能源资源，而用昂贵的进口资源来替代）相结合，结果使美国成为了世界上最大的贸易赤字国。

我并不标榜自己是什么贸易专家，但美国贸易不平衡所经历的一些问题是显而易见的。我在美国以外的其他地区生活、工作了相当长的时间，我想我会有一些特别的、有用的见解。

不公平的贸易实践

在布坎南的文章中，他指出自由贸易是不公平的贸易，我们在与世界上其他每个国家交易的过程中，几乎都处于不利地位。我们有机会在世界贸易组织（WTO）得到一个公平的裁决，就像我们在联合国取得有利的裁决一样；然而欧洲以 15 比 1 的票数战胜了我们，我觉得美国不应该再成为世界贸易组织的成员方。

我认为美国的政客们有时候总倾向于将事情搞得很复杂。自由贸易行不通，但公平贸易一定会有助于事情的发展。

税收

关于税收政策及其对贸易的影响，来自经合组织（OECD）2011 年的数据显示，美国最大的敌人就是自己。只有日本实施了比我们更高的合并企业税率。拥有工业化国家第二高并仅次于日本的企业税率是否有任何意义呢？在很多事情中获得第一是好事（像奥林匹克比赛或者生活水平方面），但企业税率并不是这样。

我知道当政客们惩罚大企业不支付应缴的税负时，会在媒体宣传上收到很好的效果。我猜测让大企业受到突然打击，应该是为了让小企业感觉好点。这里还有唯一的一个小问题：公司是不会为税负买单的。对公司的公司而言，公司税收（嵌入税、所得税、财产税等）都是公司经营的成本。所有公司都要获得企业主可以接受的投资回报，这就是为什么所有税负都被转移到定价中去的原因。消费者是公司所有税负的最终承担者。除非一家公司不将其全部税负以高价的形式转嫁给消费者仍能够获得可观的投资

回报，否则公司自己承担税负的做法注定要使公司倒闭。

与承担较少税收的公司相比，一家承担高额税负的公司（无论是嵌入税或其他方面的税收）在竞争中都是处于不利地位的。它在国际贸易中也将处于决定性的劣势地位。如果我们真的希望促进美国经济增长，并且保护美国制造业的工作岗位，那么我们企业的税负不应该为零吗？这将会使美国消费者享有较低的产品价格，同时增加工业出口。

关于我们的税收问题，这里很适合我们阐明废除所得税以利于税收公平的原因，这将会是消除所有企业所得税以及个人纳税的一项伟大创举。当前体制中存在的问题有：（1）我们抑制了生产力、储蓄与投资（支持经济增长与繁荣的三种最关键的要素）；（2）对大部分的国家经济活动不征税；（3）创造了不可思议的、耗费巨大并且强大的官僚机构；（4）给予政府控制我们行为的工具；（5）需要美国人民和企业花费数十亿在没有任何附加值的记录与税负筹划方面；（6）允许较大比例的美国人为了成为这个伟大国家的公民而逃避任何财务责任；（7）将我们的公司置于显著不利于世界上其他国家公司的位置。这些只是我们当前税收体系所造成的诸多问题中的一部分。

国家偏好

国家偏好是一个比较难以克服的障碍。所有的美国人都是爱国的，并且希望美国获得成功。不仅希望自己的未来能够获得成功，而且还期望所有其他美国人以及他们的后代获得成功。我们中的大多数人还信任我们的市场和制度体系，它创造了世界历史上最高水平的繁荣与自由。

我们对市场经济的信念和信心，决定了我们应该拥有以合理价格向市场提供高质量产品与服务的经济。对大多数美国人而言，购买商品与服务的决策主要基于这些标准（价格合理、产品与服务质量较高），原产国只不过是一个附加参考项。如果消费者在意产品原产国的话，我相信大多数的美国人不会认为，购买了一件产自欧洲或亚洲的、比美国生产的同类产品更好的商品，自己就是不爱国的。