



通 向 财 富 之 路

美国有可能丧失其商业传统吗？现在人们认为，高工资已经成为负担，要提高商品价格来弥补由于需求不足而引起的生产成本增加，要求全面控制产量以防止商品泛滥，甚至要求通过法律减少失业。

如果全面削减工资，提高商品价格，或者不管效益如何，在产业各部门统一定量的话，那么美国进步的历史就此结束。因为商业界已经不能铸造带领全国摆脱贫困、走向繁荣的企业领导者。

那将是我们这个国家发展的悲哀的归宿，如果我们国家的商界不愿意通过长期艰苦的思考和劳动肩负其使命和责任的话，那么这些标语、口号都是空的，国家的发展也将不可避免地面临停滞。

良好的商业，以及由此而带来的就业和繁荣，绝不是偶然的事情。它是整个商界凭借精湛技艺经营管理的结果——整个商业仅仅是不同的商业机构经营活动的总和。在商业领域里工作的这么多年来，我感到，我们企业的经营不良从来都不是任何外力作用的结果，而是由我们企业内部的缺点所引起的，一旦我们发现了这些不足并加以改进，企业就转危为安——不管别人怎么做，你总会发现，当企业经营者随波逐流时，企业就会陷入困境；当企业经营者能够独立驾驭企业并实施有效领导时，企业就能克服困难，一往无前，当企业经营的基本原则被忽略或试图投机取巧时，企业就会面临灾难性的后果。依我看，企业经营的基本原则为：

一、不断提高生产规模，保证产品质量优秀、设计优美、实用并迅速推向市场。

二、永远追求产品的高质量、低成本、低价格。

三、永不间断地逐步提高工人工资——绝不降低工人工资。

四、以最经济的手段把产品推向消费者，以使其得到产品低成本的实惠。

这些基本原则可以用一个词来总结——“服务”。然而不幸的是，这个词常常被用来指那些不含思维和工作、廉价而容易做到的姿态。在此，有必要指出，服务是企业要贯彻始终的基本原则，而不是别的什么，服务要求企业经营者首先要发掘人们的需要，然后按照上述基本原则满足这些需要。你必须提前知晓人们的需要，而不只是坐等需求显示出来以后再去满足它。这才是我所指的企业领导。当企业经营者领导不力时，企业就会萧条，这时候不是经营者管理企业，而是企业牵着经营者的鼻子走。

当企业经营者发现公众热衷购买你的产品，就要默认于自己的工作，千万不要做画蛇添足的事。以前，经营者遇到这种情况，总是提高商品价格，目的是趁经营业绩好时，尽可能回收资金。其结果是，当企业运转良好时，人们不是努力保持其良好势头，而是尽可能快地回收资金。由于提高商品价格是回收资金最快的方式，因而价格便一再被提高，直到最后超出人们的购买力，人们停止购买其产品，原来的好企业只剩下一个糟糕的企业。所幸的，我们大多数人已经了解了通过提高价格挣钱的弊端。在一九二九年十至十一月股市大恐慌之前的商业经营，我们很少或者根本没有提高过价格。

在这段投机历史的开始，我们国家的商业运转健康良好，人们只是期望通过劳动获取利润——事实上这也是最终

获取利润的唯一途径；人们千方百计降低产品价格，提高工人工资——也就是，建立良好而持久的商业活动。接着，在股票市场赚钱的种种机会接踵而至，企业领导者及其助理以及他们周围的工作人员都把越来越多的注意力投入到投机事业上。这令我想起城市扩张时期，地产代理人纷纷购买郊区土地的情景。农民们一只眼盯着地产商，另一只眼盯着犁，农田种得很差。同样，一只眼盯着企业经营，另一只眼盯着股票市场，企业经营也好不到哪里去。企业正常运转需要领导者尽可能投入其全部精力，不允许懈怠，也不允许把精力分散到其他事情上。然而对股票市场的关注不可避免地转移经营者对企业的注意力，进而会减弱推进企业发展的动力。过去，客户很容易得到和保持，企业总是想方设法生产更多的产品，既无心提高产品质量，也不愿费力去降低产品价格和提高工人工资。万事俱顺而高枕无忧，其实隐忧尚在。其隐忧包括产量质量提高和生产工艺改进的完全停止，进而会导致货币购买力难以提高。将来肯定会出现这种情况：待售的商品价格大大高于其本身的价值，公众从购买时犹豫不决，到根本不买，直至对买过的商品产生恐慌。我对股票市场一无所知，但我知道，股票的发行和商品的生产会有相似之处。股票价格的走势也应和商品价格的走势相似，而且最终结果也会相近。垃圾股票也有可能卖到高价。

最终的教训一目了然，即大家都是输家，靠已经生产出来的产品进行投机根本没有赢家——不管这些产品是生活必需品还是公司印制的股票。进步和繁荣包含在尚没有生产出来的产品中。另一条教训是，企业经营中绝不能想当然。如果只是因为企业的产品还能销售出去，就可以不用再提高产

品质量、改进生产工艺和降低产品价格的话，终有一天，企业经营者会发现，他们的产品已没有人购买。任何希望兴旺发达的企业都要走在公众的前面，绝对不能与他们同步。

如果我们已经从国家近期的发展中获得这样的教训：离开服务就无钱可挣，那么学费就没有白缴。为了使我们的产业成为提升整个国家、而不是少数人的工具，我们需要大规模地进行这样的教育。这些教育有助于使我们认识到：商品和劳务不是奢侈品，拥有的商品和服务越少就越富有是无稽之谈，而唯一真正的奢侈是一个退休的商人。所谓过量生产所带来的麻烦实际上是产生于人们的一种思维定式：人一生中有自己的位置，拥有的商品和劳务过多未必对他有益——他要警惕过度奢侈，不是通过教育而是通过抑制商品和金钱。或许贫困当中会有一些个人的高贵品质，但这种阶级特性我们没有也行。

毫无疑问，现代金融体制中存在一些弊端。这些弊端有时会阻止商品和劳务的自由流动。虽然我们迄今尚不知晓这些弊端究竟是什么，但是我们确实知道，现在处于这样一种阶段，尽管人们的需求不断增加，却没有钱去购买他们所需要的商品。从逻辑上很难解释，拥有充足的生产设备和日益增长的消费需求，而我们总是处于满足不了这些需求和由于缺少资金生产无法进行的阶段。事实上，总是喊“缺少资金”恰当吗？是不是由于缺乏其它基本因素呢？资金和任何其他机器一样是可以改进、而且正在不断改进的。但是，这些机器必须遇上受过专门教育、能正确操作它的人员。正如我们常说的那样，资金像商店后部的煤堆一样，究竟是什么样的方法总是堆不起来呢？我们国家刚刚认识到，资金仅仅

是工业的副产品，当我们把全部注意力都投入到资金的来源——也就是工业——我们也就不缺少资金了。最近的企业经营情况并不是由于资金市场或股票市场造成的，而是人们对产业的忽略扰乱了股票市场。企业是供应和盈余的源头，即使是股票市场也忽略不起它。

没有谁生来就能同时能经营股票市场，又管理企业最终赢利。这两个行业本来就是两码事，也是不能混在一起的。我们已经充分认识到，美国相当大一部分企业家丢掉企业经营管理，全力投入股票投机活动，会给我们带来什么后果。

迅速治愈经济停滞——我所说的停滞，是指人们处于失业和无法提高生活水平的状态，可以一语道破，“数量”将大规模的商品推向市场。

但是，仅仅制造商品是不够的。而生产的过程比生产本身更更有意义。单纯地建设工厂、生产机器和制造产品并没有服务产生。服务渗透于设计、生产、支付工资和销售价格的方方面面。如果这些活动仅代表当时最好的劳动——没有任何一种活动能被看作是正确，这就是规模生产比旧的生产方式需要更大量的管理活动的原因所在。任何人建设一座大工厂、生产一种产品，却想当然地认为在设计上、材料或是生产方式上无需改进的话，他很快就会发现自已生产过量了，接着就开始谈论市场饱和了。

对一种好产品来说，市场是从来不会饱和的，而坏产品的市场会很快饱和的，而且不论首次生产的产品有多好，如果不能继续提高产品质量的话，产品不会一直好下去。这并不是说，产品每时每刻都应作新颖而惊人的变化，新产品在生产初期不可能尽善尽美。经常发布产品的变化未必是好

企业，默默地追求对产品不断进行令人满意的变化，可以获得公众的好感。因为满足购买者的需要才是商品的声誉所在。公众很少要求对商品进行变化。但是公众本身不知不觉也在变化，公众一致满意的产品只有那些热切提高产品质量的管理部门才能生产。

正确的销售价格总是把所有因素考虑在内之后生产出该商品的最低价格。随着生产经验的增加和生产规模的扩大，商品的成本会不断降低，因此商品的价格通常也会不断下降。不断降低商品价格、提高工人工资，是生产者的责任。这一责任不只是对公众的，生产者本身就应该这样做，因为不这样做，生产者就不能控制他的企业。在这一点上，似乎存在不少错误理解。

一般来说，降价总能够促进企业发展，只要它不是一种被动行为，而是一种积极主动的策略。购买力包括许多层次，但是并不要严格区分。不同层次的购买力似乎每天都在发生变化，甚至价格上一丝变动都会把一个购买力层次引进到以前未开发过的新的购买领域。降价并不一定总是体现在货币上，它可能会体现在质量的提高上——也就是，以相同的钱买到更有价值的商品。最好的降价应该是，既有质量的提高，又有价格的降低。通过降低质量而获得的降价不是真正的降价。公众将会对此作出非常明确的反应。如果降价就代表企业提供的产品的价值下降的话，那么再没有比这更快的办法摧毁企业的信誉了。

然而，仅仅为了增加销售而降价并不是正确的经营策略，因为，那样做就会使企业的注意力从生产转向销售。销售主要是生产优良产品的结果，而并不能依靠劝说人们购买

去实现。为了促进销售而降价、与因为有人愿意购买就保持价格不变之间并无区别。如果把价格作为购买者的诱饵，按照购买者的喜好提高价格或降低价格，那么就等于把企业的控制权交给了购买者。那是一种真正的极端的控制。美国经常遇到这种情况。

不断降低价格的策略主要是与企业的经营管理有关，是基于经营管理的考虑，而不应该主要从销售角度考虑。

如果保持商品的价格，仅仅因为从销售上考虑没有明显的原因降低价格，那么它对企业的管理会产生什么影响呢？企业会不断努力降低成本以便把被维护的价格所带来的资金最终转变成利润吗？这种情况恰恰不会发生。对价格的冻结最终会使管理者蒙头睡大觉。有一种趋势是面对销售旺势就袖手旁观，而袖手旁观企业就不可能好自为之。没有什么东西是静止不变的。事物要么向前进，要么向后退。如果管理者对企业袖手旁观六个月或一年，企业肯定会失控——小的浪费项目潜入，然后是更大的浪费项目跟进，最终，成本会升高，使得利润消失殆尽。除非企业进入了较低的价格，较高的工资这一经济形态中，企业管理无法起作用。因为在那种经济形态中，企业的每一步前进都由一个降低的价格限定标准来表明。一旦降低的价格标准被企业确定，管理者就必须做得更好些。这就是为什么在价格降低策略中，不能只考虑销售因素的原因。

这一经营策略直指企业管理的核心。如果你总是保持尽可能高的价格，则在正确处理产品与公众的关系需要一个抬高的价格时，你却没有提价的余地了。公众会像以前一样公正地对待涨价，但是，只有当你不在乎公众是否愿意出高价

买你的产品，你仍然降低价格的情况下，公众才具有这样的信心：不仅继续保持该商品的购买力，而且在必要的时候也允许该产品涨价。企业经营者不可能在使用所保留的余地后还拥有它。公众从经验中会知道，商品的涨价是出于无奈，因而对涨价并不怨恨，所以对企业并无损害。对商品而言，保留必要的涨价余地比拥有被迫的降低余地要好一些。一种商品如果按照市场尽可能高地定价，企业就不可能在紧急时刻得到公众的援助，甚至连自己也无法帮助自己，因为这样的经营策略使管理者的肌肉松弛下来——他的日子过得太悠闲了。因此，对更好生产工艺的追求常常不可避免地带给我们大量的意想不到的利润。我们的问题常常是要保持利润下降而不是上升。降价策略以及由此给我们带来的挑战不会有别的结果。

这些基本原则不是说手工业所独有的，它们适合任何一个行业，不管它的规模大小。它们是通用的。如果照这些原则，大量质优价廉的商品将会进入美国的各个地方，将会在这些地方创造高薪的就业机会，消除贫困。如何使这些商品进入消费者手中是企业领导者要解决的问题。

我们的问题在于，不仅仅要让人们买更多的商品，而且要让他们买更多使他们受益的商品。我们使用“购买”，因为这是我们迄今所知道的分发商品的唯一途径，我们必须使用货币。

当大家都拥有他需要的一切商品，并且利用这些商品提高生活质量时，生产的局限将会被打破。由于商品质量和生产工艺的每一次提高都能创造出一种新的需要，因此，真正会出现过量生产的那一天相当遥远。

现在让我们再看看什么是浪费，什么是经济。在商业世界里，如果已经出现能够更好更廉价制造产品的机器，而生产者依然保留尚能满足运转的机器，那就是浪费。只要有更好的机器，美国工业会毫不犹豫地淘汰旧机器。这就是商业中的“经济”。但是，我们在商业中已经放弃的旧思想，在我们个人的家庭生活中却仍然占有一席之地。在家庭生活中，要把一件东西使用到烂掉为止一直被视为经济或节省——不管这件东西的破旧是多么消耗人力。这根本不是经济或节省，而是浪费。我们的进步与我们保留人类的能量是同步的——从同样的付出中我们要得到更多的回报。一种真正经济或节省的原则应该从国家经济生活中推广到我们的家庭生活中。旧世界的许多陈规陋俗仍然严重影响着我们的家庭和我们的生活方式。

在我们幼年时，我们见过很多人都把棉袄穿得破破烂烂，人们称这些人“节俭”。就是这种节俭影响了我们的发展。按照这种生活态度，我们就没有交换，没有劳务流通，也没有生机。生产商品就是为了使用。离开了使用，商品就没有别的存在理由。使用是使我们生活的车轮向前运输的动力。

但是，人们怎样去得到金钱购买这些商品呢？这又是管理问题——也是领导的问题。如果我们坐等需求的话，我们将永远白等。需求不会自动产生，它要靠人们去创造。如果我们以大规模生产开始，然后再把工资提到足够高的程度，这样全国各地将会出现吸收这些商品的购买力——只需这些商品制造精良、定价合适。作为社会血液的流通将会出现。只有生产是流通的开始，没有别的。

假如我们能达到所谓的产业稳定的话，也就是说，生产刚好满足需求而没有多余，那么，购买力就会衰退——稳定作为一种理想是相当不错，但它却使坏的情况稳定了下来，而这种状况是国家要尽力克服的。这种情况会导致某种程度的停滞，因为再也没有了提高产品质量和生产工艺的压力。经济会变得萧条起来。

产业的目的是要生产服务于人民的商品。养活人并不是产业的目的，如果我们把发展工业的目的视为要养活这些产业里的工人，那么，我们发展工业的目的就会被扭曲，进而使得工业不能养活人民。换句话说，生产是要创造服务于人民的商品。

相反，如果不支付工人高工资，或者随着生产的增加而没有支付高工资的压力，那么，产品就无法被消化，也就失去生产这些商品的理由。也就是说，尽管发展工业并不是为了支付工人高工资，但是，如果企业不支付高工资，整个产业就没有更大的存在空间。

这种认识是重要的。可以设想，如果发展工业是为了养活工人，那么，企业雇佣的人越多越好。照此而论，雇主以每天两美元的价格雇佣一百个人要比以每天每人八美元雇佣五十个人更能服务公众。这种安排常常作为以社会利益为重而被要求执行：他们说即使付更少的工资，你也要多雇佣工人。

相反，上述安排直接违背社会的真正利益，甚至会造成贫困。一天收入两美元的工人根本就没有多余的钱可供消费，当然，他也就不是市场中的购买因素。一天收入八美元的工人就有购买力。他在使用这一购买力时，他肯定会创造

就业，使其他人最终也有高薪工作。认为雇佣大量低薪工人是人道的、可以帮助国家的这个观点，是错误的。这种观点无视最高生产的需求情况，坚持雇用低薪工人，只能导致贫困扩大。

工业界领导者的任务不是为尽可能多的人提供就业机会，而是为尽可能多的人提供高薪的就业机会，这一工作开始时只能为少数人提供这种就业机会。否则，就不能实现低成本，而只有低成本才能增加消费，但是增加消费只能通过提供更多的高薪工作机会来完成。生产需要劳动力，但是，生产不是由劳动力呼唤出来的。

我们正走在一条前人没有走过的大道上。这条路并不容易。很多的有心人认为，我们还有别的路可走，而且会容易得多。他们指出的道路是，限定价格、实行政府援助及其他他们奉若神明的东西。他们并不晓得那条路的终点非常艰难。我们都既是购买者，又是销售者。作为购买者，我们用不着担心优质商品低价卖给我们，我们乐意买到便宜货。一流的商品和货物总是可以卖出去的——而且按一定价格。看来，生产过剩并不像人们所声称的那样——并不是对每个人都是坏事。

或许可能会出现生产过剩——这种情况是由于每个人都得到了供应，一流的商品卖不出去。但它总是有前提条件的，绝对不能与供应过多混淆。生产过剩总是就一个现成的市场而言，而过多供应则与人们消费这种商品的能力有关，如果他们有钱购买的话，也就是说，当销售缓慢时，我们便想到生产过剩，而人们的需求刚刚完全满足，我们就会想到过多供应。在我们国家还从来没有达到过过多供应状态，对

哪一种商品，我们每一位公民都拥有足够的数量呢？所谓的生产过剩也不是真正的生产过剩。美国有大量的商品库存积压，但缺乏购买这些商品的购买力。然而，要购买这些商品的需要和欲望总是存在的。当然，这里我只是假设这些库存积压商品有可以满足人们需要和欲望的设计和品质。

在任何时候，尤其是繁荣阶段的后期，市场总有些商品没能卖出去，因为人们没有买这些商品的理由——这些商品过时，因而再也满足不了公众的需要。卖主总是叫嚷生意不好，而事实却是，这些商品的设计和品质都很粗劣，使得销售它们比丢掉它们要困难。销售有时缓慢仅仅是因为公众的价值和式样意识比工厂里的设计师变得快。实际上，慢的是商界人员而不是公众。大多数工厂主明白，抛开其他考虑不讲，雇佣素质低下的职员不值得。有时商品可能也能卖出去，但是在很多情况下——当公众的知识和趣味领先一步——购买就会停止，生产者就会有大量的滞销货在手。如果商业渠道不被这些滞销货阻塞的话，那么周期性发生的经济衰退就会避免。

相反，如果能满足人们需要的一流商品，不能以日益增长的数量销售出去，那么问题就是购买力不充足。导致这种情况发生的原因也可能是产品的价格太高——或者通常是——太多的商品定价太高。虽然技术进步使得他可以降低产品价格，但是他不可能大幅度降价；只有原材料价格下降，生产成本下降，批发成本也下降，公众才能享受到尽可能大的利益。生产者常常发现，生产效益很快被惊人浪费的批发过程所抵消，批发并不在生产者的掌控之中。如果原料供应商和产品批发商大肆盘剥，生产过程再有效益也没有意义。

这里仅仅是强调这样一个事实，良好的商业基础依赖于生产、流通的各个部门，而不只是生产者自己的事情。当商品的任何一个部分都很昂贵时，商品当然无法便宜起来。就降低价格而言，我们唯一不能视为廉价的是劳动力。要降低劳动力成本，但唯一正确的方法是保持工人高工资。

一般来讲，有这样一条原则：消费者要承担的商品价格可以一再降低，紧急时候，降到利润以下也值得。随着时间的推移，业务量的增加，会创造更大的利润。我们曾多次把我们的商品价格降低到生产成本以下，有两类利润随之而来。业务量增大是最有价值的利益。给我带来最大利润的却是坚决降低生产成本对我们企业所造成的影响——也就是对我们所有人的影响。这种情况使我们保持警惕和机敏。我发现，把注意力集中到生产组织上比集中到销售市场上更有益。相对而言，我们很少注意所谓的“商业的销售终点”。我们相信，销售在很大程度上由市场组织的能力和进步来决定。因此我可以深有体验地说，价格可以随时降低，而且会使生产者和消费者都收益。

降低价格本身有时就足以使商品在购买力之内。但是，购买力并不是持久不变的数字。降低价格只是提高购买力的一个途径。购买力不仅要绝对增加而且也要相对增加，否则商品的市场不会持续扩大。因此，只降低价格是不够的。发展工业的目的，是在经营过程中为每个与之有关的人员提供越来越多的收入。这实际上是要求我们以一种非常基本的方式考察工业管理和金融的主题和任务。

我们必须首先认识到，人们经常谈论的生产过剩实际上迄今还未发生过。在商品从生产到消费的过程中，偶然出现

的停滞与产品的数量没有任何关系。

我们不仅不用担心真正的生产过剩，而且还要欢迎它的到来，因为那一天大家都有了他想要的产品和服务。人类之初，人们都一直渴望拥有商品，历史上还没有出现过人们都不再想拥有更多商品的时期——而在很多时候，人们却是完全放弃了拥有更多商品的希望，接受贫困这一事实。甚至有人劝说他们，贫困是一种美德，而不是社会疾病。我们坦率地承认，人类不是为了拥有物品而存在，在这一点上我们和那些道德学家们一致，但更重要的是，直到全社会各阶层的人们都拥有了使他们充分满足的消费品，我们才能有机会奢侈地探讨：生活到底为了什么？因此，我们盼望生产真正过剩那一天的到来，因为到那时候我们就可以摆脱无奈的商品不足的困扰。不幸的是，这种前景短期内无法实现。绝大多数人仍然为消费品不足而受苦。

萧条常常被误认为生产过剩，单独或一起导致萧条的三个因素中，有两个因素根本就在企业本身的控制范围之内，而第三个在很大程度上也受企业的制约。质量和价格是设计、机械和管理的份内职责，而购买力增加与来自产业的国家总体收入有关，因而增加购买力也是与产业内部的设计、机械、管理和财务密不可分。

既然库存积压商品与工厂生产过多毫无关系，那么持经济衰退源于生产过剩观点的人采取的解决措施，只能导致情况更糟，无异于病人服了一剂猛药去治疗他压根没有的病。

过去医生医治病人时，总是诊断以后，千篇一律要放血。把病人弄得很虚弱却说为了病人将来更强壮。目前我们的经济治疗方法仍处在这样的阶段。

无论什么样的处方都主张提高物价、削减生产，直接或间接地降低工人工资的购买力。一个很时髦的处方要求，削减生产直到与需求相适合为止，这种想法很有趣，但却是错误的：认为生产依赖于需求，事实却相反，需求依赖于生产；生产下降，需求也会下降，因此，在这种关系中的生产和需求将会被人们一起忘记。但是这并不是大不了的事情。因为甘于数量被各种规定制约的工业，最终也会湮灭。在工业各部门之间所作的大量区域性安排也属于这个方向。公司之间的兼并，显然会受益于把本来属于一部分的各机构合并在一起。但是，这种情况依据对事实的认识是迈向更彻底重组的第一步，而更彻底的企业重组将确保稳步发展，并且杜绝类似股票市场上经常发生的动荡。

正在发生的变化是深远的。而这种变化更多地要体现在我们对事物的观念上，而不仅是事物本身。我们要更新有关企业组织、利润、雇佣和节俭等问题的认识，从根本上，我们不仅要克服人是企业仆人的旧观念，而且要进一步把企业作为我们的仆人才更合适。我们不再为物服务，而让物服务于我们。我们需要更完整的节俭观，对物品的重视是因为它能为我们服务，也只有物品能为人服务，我们才重视它。我们要克服源于担心的吝啬态度，因为它会导致人们去贮备物品，而不是使物品充分加以使用。这既是针对我们的商业组织，也适合于我们的个人生活。变化已露端倪，我们要认识到这种变化。这种变化本身并不一定会给人们带来麻烦。它是自然规律。悲观主义者看到事物正走向瓦解不是因为他被欺骗了，他们正准确叙述他们所实际看到的。乐观主义者看到事物正走向完美也同样是真实的——他真的看到了他所说