

序

本书的理念
是什么？

我们国家的发展还仅仅处于初级阶段——我们谈论的所有的那些惊人的进步，都只不过是一些皮毛而已。已有的进步确实够惊人的，但当我们把我们已经做到的和将要去做的相比较时，我们过去的成就便简直不值一提了。当我们想到在这个国家用于耕地的电力要多于所有的工业用电的总和时，就可以看到前面还有多少机会。现在，世界上那么多国家都热火朝天，到处都跃跃欲试，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。

当说起越来越多的电力、机器、工厂时，有人会想到一幅冷漠的金属的世界画图，巨大的工厂驱逐了树木、鲜花、鸟儿和绿地。然后我们将置身于由金属机器和血肉机器组成的世界。对所有这种论断我都不敢苟同。我认为，除非我们对机器和机器的使用知道得更多，除非我们更好地理解生活的机器部分，否则，我们不可能有时间去欣赏树木、鸟儿、鲜花和绿地。

我想由于我们认为在生活和生活手段之间存在对立，我们已经从生活中驱逐了许多的乐趣。我们浪费了那么多的时间和精力，以至我们没有时间和精力去享受了。电力和机器，金钱和商品，只有作为使我们生活自由的手段时才是有用的。它们只是达到目的的手段。比如，我并不认为那以我的名字命名的机器仅仅是机器。如果只是这样的话，我就会去干别的事情。我把它们当作是源于一种商业理论的具体证据。我希望这远不止是一种商业理论——这理论希望把这个世界变得更适合生活。福特汽车公司非同一般的商业成功，这一事实之所以重要，只是因为它以谁都能明白的方式证明，这一理论直到现在仍然是正确的。主要基于这一考虑，

从一个没有被当前流行的工业系统、金钱组织和社会击败的人的立足点，我可以批判这些工业系统、金钱组织和社会。

如果仅仅是出于自私的考虑的话，对现在事情的组织方式，我是不会要求改变的。如果我只是要钱的话，那现在的体系很好。它能给我很多很多的钱。但我正想着的是服务。目前的体系并没有给予最好的服务。因为它鼓励每一种浪费。它使很多人不能从服务中得到全部的报酬。它是没有发展前途的。这是一件要更好地计划和调整的事。

我并没有和一般的对新观念进行嘲弄的人争吵。对所有的新观念持怀疑态度并坚持每种新观念要阐明自身，比跟着所有新观念团团转要好。怀疑主义，如果我们以此来指谨慎的话，是文明的平衡轮。目前世界所面临的大多数紧迫问题都是来源于我们接受新观念，却没有事先小心地调查看它们是不是好观念。一种理念不会因为它是旧的便必然是好的，也不会因为它是新的便必然是坏的。如果一个旧的理念是可行的，那么证据全支持它。理念就其自身来说有着不同一般的价值，但理念毕竟是理念。几乎每个人都可以想出一个理念。重要的是把它运用到实践去中。

我现在最感兴趣的想完全证明我们用于实践的理论是可以在最大的范围内适用的——它们并不是关于汽车和拖拉机的特别理论，而是有着普遍的自然本性的东西，我完全肯定它是自然本性，我要完全证明这点，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。

工作是件不容置辩的自然之事——要认识到只有通过诚实劳动才能获得财富和幸福。人类的毛病主要来自于想逃避这一自然规律，除了完全接受这一自然律则之外，我没有什

么别的建议。我认为我们必须工作这一点是不证自明的。我们所有已取得的成就都来源于某种持之以恒的努力的结果，既然我们必须工作，那么最好能工作得聪明一些。我们工作得越好，我们就会越好。所有这些我都认为是基本的普通人的感觉。

我不是一个改革者。我认为在这个世界上改革的企图已经太多了，我们给改革者太多的注意了。我们有两种改革者，两者都是制造麻烦的人。自称为改革者的人要把事物打碎。他是那种因为衬衣领子上的扣子和扣眼不吻合便要把衬衣撕碎的人。他从来不会想到可以把扣眼弄大一点，这种改革者在任何时候都不会明白他正在干什么。经验和改革无法共处。在事实面前，一个改革者无法使他的狂热保持在白炽状态。他必须不顾事实。

自一九一四年以来，很多人接受了新牌子的智力产品。很多人第一次用起他们的脑子来思考了。他们睁开眼睛发现自己正置身世界。然后，带着独立的兴奋，他们认识到他们可以批判地看待世界。他们这样做了，发现社会整个错了。置身为社会制度的批判者的骄傲的沉醉感——骄傲是每个人的权利——最初是不平衡的。很年轻的批判者是非常不平衡的。他强烈地希望扫除旧秩序，建立新世界。在俄国，他们确实是在着手建立一个新的世界，正是在那里，那些世界创造者的作为最值得研究。我们从俄国了解到最少数人而不是多数人决定采取毁灭行动。我们同时还了解到，人可以制定与自然法相冲突的法律，自然可以比沙皇更残酷地否决这些法律。自然否决了整个苏维埃共和国。因为它试图否定自然。它否定人们获得劳动果实的权利。有人说：“俄国人将不得

不去工作。”但这并没有描写出根源。事实上，贫困的俄国人在劳动，但其劳动完全是徒劳。那不是自由的劳动。在美国，一个工人一天工作八小时。在俄国，他工作十二到十四小时。在美国，如果一个工人想歇一天或一个星期，他是能够做到的，没有任何力量能阻止他。在俄国，在苏维埃主义统治下，一个工人不管他愿不愿意，都得去工作。公民自由在监狱一样的单调纪律下消逝了。在那里一切都受到同样的对待。这是奴隶制。自由是在有限的时间内工作并从这工作中获得良好的生活的权利。自由是能够安排自己生活的个人事务的权利。正是这种和其他的各种自由聚合在一起，构成了理想的自由。自由的各种表现形式使我们每个人的日常生活变得更轻快。

俄国没有那些有才智和经验的人是无法维持下去的。当它一旦用委员会来管理它的工厂，他们便开始破坏和损害了，生产出了更多的争吵而不是产品。一旦他们把熟练工人赶走，数千吨的珍贵材料便被毁坏了。这些疯子把人们带进了饥饿中。苏维埃现在为那些曾被他们赶走的工程师、管理人员、工头、监管人员以高额报酬，只要他们愿意回去。布尔什维克主义现在极想要有头脑和经验的人，而在昨天它是那么无情地对待他们。所有那些俄国人的“改革”都是阻碍生产。

在这个国家也有一种邪恶的因素想爬进那些用手劳动的人们和那些为用手劳动的人们制定计划的人们之间。把有头脑、有经验和有能力的人赶出俄国的那种思想也在这里忙于制造偏见。我们决不能让那些陌生者、破坏者、幸福人性的仇恨者，在人们中间制造分裂。美国的力量在于团结——自

由也在于团结。

另一方面，我们也有一种从不自称为改革者的另一类改革者。他像那些激进的改革者一样独特。那些激进者没有经验，也不想有经验。另一种改革者有很多经验，但这并没给他们带来好处。我指的是那些反动派——他们会很惊讶地发现自己被置于和布尔什维克主义者同一类别中。他想要返回原来的环境中，并不因为那是最好的，而是因为他对那时的一切都很了解。

一种人是为了要创造一个更好的世界而把这整个世界砸烂。另一种人是要紧紧抓住这个如此美好的世界，让它永远保持这样——腐烂下去。第二种观念和第一种观念的来源一样——都是由于不用眼睛去看，闭着眼睛说瞎话。完全可能把这个世界砸烂，但不可能建立一个新世界。阻止这世界向前发展是可能的，但那时便无法阻止它倒退了——倒向腐烂。这是非常愚蠢的，以为把一切都颠倒过去，每个人就会得到一日三餐；或者，如果一切都腐烂了，就可以得到百分之六的利息。问题在于，改革者和反动者一样脱离了真实——脱离了最基本的功能。

必须警惕的一点是：我们决不能把反动的倒退误以为是正常感觉的恢复。我们经过了把一切都说得天花乱坠的时代，描绘众多进步的理想蓝图的时代。但我们什么地方也没到达，那只是一次大会，而不是一次进军。美好的事情说过之后，我们回到家里，却发现炉子熄灭了。反动派经常从摆脱这样的时代获得好处，他们充满“美好的往日”——这通常意味着糟糕的老一套——因为他们完全没有幻景，因此他们有时候被看作是“实际的人”。他们重新掌权通常被吹呼

为恢复正常感觉。

最基本的功能是农业、工业和交通。没有这三者，社会群体生活是不可能的。它们使世界凝合在一起。种植东西、制造东西和运送东西就像人类的需要一样古老，同时又像任何事物所能具有的一样现代。它们是物质生活的本质。当它们停顿，群体生活便停顿。在目前体制下的目前世界，事情确实有些混乱，但只要基础稳定，我们就有希望能把事情弄得更好。最大的幻觉是有人自以为能改变基础——篡夺社会进程中命运的角色。社会的基础是人和种植东西、制造东西、运送东西的方式和工具。只要农业、工业和交通存在，世界便会经历任何经济或社会的改变而存在。我们以自己的工作来服务世界。

有很多工作要做。商业只是工作。投机是早已有的——那不是商业，它只不过是一种或多或少的贪污。但不能用法律的手段根除它。法律几乎什么也干不了。法律做不了任何建设性的东西。它从来就只是一个警察，因此，指望我们的各州的首府或华盛顿去做那些并不是制定法律所能做的事，那是浪费时间。只要我们还指望立法来治愈贫困或铲除特权，那我们就只能看到贫困蔓延，特权增多。我们已经指望够了华盛顿，我们已经指望够了立法者——当然，在这个国家还不像别的国家那样指望得多——保证让法律去干那些法律干不了的事情。

当你让整个国家——就像我们的国家——认为华盛顿是天堂，在它那云层后面居住着全知全能者，那么你就是教育这个国家进入依赖状态，这会给未来带去恶果。我们的帮助不是来源于华盛顿，而是来源于我们自己。当然，我们的帮

助可以流向作为分配中心的华盛顿，在那里我们的努力给合起来，为了普遍的福利。我们可以帮助政府。政府不能帮助我们。

“企业中少一些政府干预，政府中多一些企业考虑”的口号是很好的口号，并不主要是因为企业或政府，而是因为人民。商业并不是美国得以成立的理由。独立宣言并不是一份公司章程，美国宪法也不是一份商业计划书。合众国——它的土地、人民、政府和商业——只是使人民的生活值得生活的方式。政府是公仆，永远不能是别的，只能是公仆。当人民成了政府的附庸时，报复的法律便开始运行了，因为这样的关系是违反自然的、不道德的、反人道的。没有商业，我们无法生活；没有政府，我们也无法生活。商业和政府作为仆人被人所需，就像水和谷粒。当它们成为主人时，它们便破坏了自然法。

国家福利应着眼作为个人的我们。这是它应该所在的地方，也是它最安全的地方。政府会轻易地许诺，但不会兑现。他们会把一种庄严的胡说当成货币使用，就像在欧洲一样（就像全世界的银行家一样，只要有利可图他们便玩弄花招）。但唯有工作，才能兑现诺言。这一点是每个人心里都明白的。

像我们一样头脑健全的人，是几乎不可能想到要把经济生活运行的基础毁掉的。大多数人都知道他们不能不劳而获，无中生有。大多数人都感到——即使他们不知道——金钱不是财富。对于不需要任何人干任何事却能各取所需的一般理论，普通人本能地不相信，即使他找不到反对的理由。他知道这理论是错的。这就足够了。目前的秩序，总是笨

拙，经常是愚蠢的，在很多方面都不完善，但它比别的有优势——它能运行。无疑，我们的秩序会渐渐地融入一个新的秩序，这个新的也将能够运行——但它自身的理由要少于人们带给它的理由。布尔什维克主义行不通、也不可能行得通的理由并不是经济上的。工业是私人管理还是社会管理并不重要，你把工人的所得称为“工资”或称为“分红”也无关紧要，你是否把人们的衣、食、住都军事化，或你是否允许他们按自己的喜好去选择衣、食、住，这都不重要。这些都是些细节问题。布尔什维克主义者的无能表现在他们对这些细小事情的吹毛求疵。布尔什维克的失败在于它既是反自然的又是非道德的。我们的制度能站得住。它是错的吗？当然，它是错的，有一千个错处！它是愚笨的吗？——当然，它是愚笨的。从所有的理由看来它都应该被打倒。但它没有被打倒——因为它与某些经济的和道德的基础一致。

这种经济基础便是劳动。劳动是人类的特点，它使得地球成为对人类有用的收获季节。正是由于人的劳动才使收获成为收获。这就是经济基础；我们每个人都使用我们不能创造的原料去劳动。这些原料是自然提供给我们的。

这种道德基础便是人的劳动的权利。这意思有各种各样的表达方式。有时候它被称为“财产权”，有时候它隐身为强制命令：“你不能偷盗。”因为别人的财产权使得偷窃成为犯罪。当一个人挣到他的面包时，他对那块面包享有权利。如果有人偷了它，那他不止是偷了面包，他侵犯了神圣的人权。

如果我们不能生产的话，我们就不能拥有——但有人说如果我们生产的话，那只是给资本家生产。由于他们提供了

更好的生产方式才成为这样的资本家，这些资本家是社会的基础。他们事实上没有自己的什么。他们只是为了别人的利益而管理财产。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，那他们便根本不是恶人。如果他们的钱是用来使分配变得更复杂——在生产者和消费者之间竖起障碍——那么他们便是邪恶的资本家，当金钱被更好地用于生产时，他们就会消逝。当完全认识到通过劳动，唯有通过劳动才能肯定地获得健康、财富、幸福时，金钱才会被更好地用于生产。

一个愿意工作的人却不能工作和获得他的工作的全部价值，这是毫无道理的。同样毫无理由的是，为什么一个能工作但不想工作的人不能获得他对社会的服务的全部价值。他最应该允许从社会获得与他对社会贡献相当的报酬，如果他什么都不贡献，那他就什么也得不到。他应该有挨饿的权利。当我们坚持每个人都有权利得到他不配得到的——只是因为确实有些人得到了他们不配得到的——那我们便无法维持了。

再没有比坚持所有人都平等更荒唐、更有损人性的了。最明确的是所有的人并不平等，任何试图使所有的人平等的民主概念只能是阻碍进步。人不可能提供相等的服务。能力大的人要少于能力小的人。一群能力小的人有可能打倒一个能力大的人——但这么做，他们便打倒了自己。是那些能力大的人领导着社群，使能力小的人能不费大劲而生活。

那种把能力高低削平的民主观念只会造成浪费。没有两样事物在本质上是一样的。我们造的汽车是可互换的。所有的零部件都用科学分析、最好的机器、最好的工艺把它们做

得几乎一模一样。不用任何的试装，两辆并排的福特汽车肯定看来一模一样，它们制做得如此相像，以至能把其中一辆的部件卸下来装进另一辆车上。但它们并不是完全一样的。它们将会有不同的道路习性。我们有一些曾驾驶过上百辆、甚至上千辆福特车的人，他们说没有两辆是完全一样的——如果让他们把一辆新车开一个小时或不到一个小时，然后再把这辆车与另一些同样只驾驶过一小时、条件相同的车混在一起，虽然他们无法用肉眼认出他们曾驾过的那辆车，但他们一驾驶它便可以认出它。

我一直在说一般的事情。让我们说得更具体一点。一个人应该靠与他提供的服务相称的报酬而生活。在这个时候谈论这一点是一个好机会，因为我们最近刚经历的时代，大多数人都把提供服务当作最后一件事来考虑。我们到了一个没有人在意花费和服务的地方。毫不费劲订单便来了。顾客与商人做生意曾经认为是给商人好处，现在变成了商人把东西卖给顾客是给顾客好处。这对商业来说是很糟糕的。垄断对商业来说是糟糕的。只追求利润对商业也是糟糕的。没有必要地卖出或买进对商业是有害的。商业只有像小鸡一样必须在地上用爪子划来划去才有所得的时候才会是健康发展的。事情来得太容易了。应该在价值和价格之间建立诚实关系的原则被扔到了一边。不用再“迎合”公众了。在很多地方甚至有“公众该受谴责”的态度。这对商业来说是极为有害的。有些人把这病态称为“繁荣”。这不是繁荣——这只是追逐蝇头小利。

除非一个人头脑里一直贯穿着一个计划，否则他很容易为金钱所累，只想着赚更多的钱，完全忘了该把人们所需的

东西给他们。建立在挣钱基础上的商业并不安全。这是一件难以捉摸、变化不定的事，极少能有一年时间的稳定。商业的功能是为消费提供产品，而不是为赚钱或为投机。为消费而生产意味着产品的质量要高而价钱要低——产品是用来服务人民而不只是服务生产者。如果金钱是来自于正当的方面，那么产品就会为生产者服务。

生产者的兴盛依赖于对消费者提供的服务。只为自己他也许能得逞一时，如果他真的如此，那纯粹是偶然，当人们一旦醒悟过来他们没有得到服务，这位生产者的末日便指日可待了。在繁荣时期，生产的大部分努力都用来服务自己，当人们醒悟的那一刻，很多生产者便倒闭了。他们说他们进入了“萧条时期”。他们并不是真的进入了“萧条时期”。他们只不过是混淆是非——这点并不能成功地做到。对金钱的贪婪是肯定得不到金钱的。但当一个人服务而提供服务——为了满足于一个人认为该做的事而去做——那时候金钱自己就会滚滚而来。

金钱作为服务的结果自然地到来。有钱是绝对必须的。但我们不要忘记金钱的目的不是安逸，而是提供更多的服务的机会。在我的头脑中，再没有比安逸更可怕的事情了。游手好闲者在文明中没有位置。我们任何人都没有权利无所事事。任何想废除金钱的计划都只会使问题变得更复杂。因为我们必须要有度量的尺度。我们目前的金钱体系是交换的完美基础这点是很令人怀疑的。这个问题我将在后面的章节谈到。我反对目前的金钱体系的最重要的一点是，它成了一种只为自己的东西，它阻碍而不是加速生产。

我是沿着简单化的方向努力的。普通人的钱很少，却要

花很多钱去买最低限度的生活必需品（除了那些我认为每个人都有权享用的奢侈品以外），因为所有的东西都被做得比它所需的更为复杂。我们的衣服，我们的食品，我们的家俱——所有这一切都可以做得比现在的更简单，同时又更好看。物品在过去的年代以某种固定的方式制做，制做者从此以后便一直沿用。

我并不是说我们应该采用多变的风格。没有必要那样。衣服不用做成开孔的袋子。这可能很容易做，但穿起来不方便。毯子用不着很多边穗。但我们对印第安风格的毯子便不能这样要求了。真正的简单意味着能提供最好的服务，并且用起来最方便。激烈改革的麻烦在于他们总是坚持为了使用某种设计好的东西，人自身必须改变。我认为妇女的服装改革——它总是意味着丑陋的服装——总是由长相平平的女人发起，她们想让每一个人都看起来相貌平平。这不是正确的方式。从一件合适的东西开始，然后研究，找出能去除完全没用的部分的方法，这可以应用到一切事物上——一双鞋、一件衣服、一座房子、机器、铁路、轮船、飞机。当我们去除无用部分，把必要的部分变得简单化，我们也就削减了制造成本。这是很简单的逻辑，但奇怪的是一般总是想使生产工艺变得更廉价而不是使这件东西变得更简单。应该从一件东西开始。首先我们要知道它是不是按它应该好的那样制造的——它是否提供了最好可能的服务？然后——材料是最好的，还是只是最贵的？然后——它的复杂性和重量能不能去掉？诸如此类。

给一件机器以多余的重量就像给马车夫的帽子上加上帽徽一样荒唐。事实上还不止于此。帽徽可以帮助马车夫辨别

自己的帽子，而多余的重量只意味着浪费力气。我无法想象力量来自重量这一幻觉是从何而来。对于打桩机来说，这是对的，但是如果什么用处也没有，为什么我们要去移动一个重家伙呢？在交通运输中，为什么要给机器加上多余的重量呢？为什么不用来增加机器所设计的用来装载的载重量？胖子不如瘦子跑得快，但我们造的大多数交通工具好像死沉的脂肪会增加速度！很大一部分贫困来源于运送多余的重量。

有一天我们会发现怎样去掉更多的重量。用木材为例吧，对某些用途来说，木材是我们现在所知的最好的材料，但木材也是特别的浪费。福特牌车上的木材含有三十磅的水。肯定会有某种比这更好的方法。肯定会有某种方法，既可以使我们获得同样的力量和弹性，又不用承受不必要的重量。

农夫把他的日常工作过于复杂化了。我相信一般的农民只把他所花的力气的百分之五用在了实处。如果一个人用这种方式经营工厂，工厂里会到处挤满了人，欧洲最糟糕的工厂也不如一般的农场那么糟。电力的利用率是最低的。不仅一切都由手工干，而且极少想到给予工作合乎逻辑的安排。一个农夫在做杂务的时候会在摇摇晃晃的梯子上下十多遍。他会经年提水却不会想到用一节水管。他的全部想法是：当有过多的工作要做，便雇佣新的人手。他认为把钱用在设施上是一种花费。农产品的售价都比它们应当的价格更高。农场的最大利润都比它们应当的利润低。是浪费动作——浪费的努力——使得农产品的价格高而利润低。

在狄尔波恩我自己的农场里，我们的一切都用机器做。我们去除了很多的浪费，但我们还没有触及到真正的经济效

益。我们还没能用五到十年的日夜紧张的研究去找到什么是真正该做的。比起我们已经做过的，我们还有更多未做的。但任何时候——不管庄稼的收成如何——我们能获得一流的利润。我们不是农夫——我们是农场的工业家。一旦农夫把自己看作工业家，看到材料和人力两方面的可怕的浪费，那时，我们的农产品的价格会低得使所有的人都够吃，那利润会如此理想，农业将被认为是最安全又最有利可图的行业之一。

不知道将出现什么，不知道真正的工作是什么，不知道完成这些工作的最好的方法，这三者是为什么农业被认为是无利可图的原因。没有任何可以承受农场的经营方式的。农夫们依从着运气和祖辈。他不知道怎样经济地生产，怎样推向市场。一个既不知道生产也不知道销售的工厂主无法维持生存。但农夫能够，这足以说明农业是多么有利可图。

在工厂或农场获得低价高产的方式——低价高产意味着每个人都可以获得很多——非常简单。困难在于一般的倾向总是把相当简单的事情复杂化。我们可以举“改进”作为例子。

当我们谈论改进时，我们头脑里常所想的是一件改变了的东西。一件“改进”的产品是被改变了的产品。我的看法并不是这样。我总是要在发现最好的方式后才开始制造。当然，这并不意味着一件产品永远不该改变。我认为直到你满意地找到最佳适用、设计和材料之前，不要去试图制造某件产品，这从最终看来是最经济的方式。如果你的研究还不能给你这样的自信，那么继续研究，直到你感到自信。开始生产的着眼点应是产品。工厂、组织、销售、资金计划将围绕

着产品自动形成。你得把柴刀磨利，最后你会发现节省了时间——磨刀不误砍柴功。对产品没有足够的认识匆匆上马生产，是很多企业失败的未被认识的原因。人们似乎认为重要的是工厂或商店或资金或管理。重要的是产品，任何在设计完成之前匆匆忙忙地投产，都完全是浪费时间。在我制造出T型车之前，我花了整整十二年——就是今天被叫做福特车的车型——才觉得它令我满意。直到我们有一种真正的产品，我们才试图进行真正的生产。这产品没有在根本上改变过。

我们经常试验新的想法。如果你走过狄尔波恩附近道路的话，你会发现各种类型的福特车。他们是实验产品——他们并不是新型号。我不想让任何好的想法从我身边溜走，但我并不急于决定一个想法是好是坏。如果一个想法看来不错或看来很可行，我便做各种必要的测验，从不同的角度检测这想法。但检测一个想法和对一辆车做出改变，是很不一样的事情。大多数生产者都急于改变他们的产品，而不是改变生产的方式——我们走的是相反的道路。

我们最大的改变在于生产方式。这点从未停止过。我想，现在和我们第一次制造出现在这种型号的汽车时，没有一个生产操作方式是一样的，这正是我们可以如此廉价地生产的原因。汽车本身的很少几处改变都是出于用起来更方便的考虑，或在那些我们发现改变设计可以增强力量的地方。随着我们对材料的了解越来越深入，汽车上的材料也改变了。同时，为了防止某种特别的材料的短缺使生产受限或使成本增加，我们对大部分部件和材料都找出了替代的材料。比如，钒钢是我们所用的主要钢材。我们可以用这种钢材以