

1

**我们生来
都有机会**

数百年来，人们都在谈论机会的缺乏，都在议论如何把我们所拥有的东西分割开来供更多的人享用。然而，年复一年都有一些新的思想被提出和发展，与此同时，也有很多机会相伴而生。今天，许多被验证的新思想一旦付诸实践，就能把这个世界提升到一个新的水平，并且可以通过为劳动者提供生计而消除困扰人们的贫困。但是在这些新思想孕育和发展的道路上，唯一的障碍就是那些陈旧、迂腐的观念。这个世界自缚手脚，自蒙双眼，而且还不住地问，世界为什么还是老样子！

随便提出一个思想作为事例——其实是其他某个人可能也有的思想，只是由我将其系统整理并付诸实践——制造一辆简单而具有强大动力的小汽车，不仅使其价格低廉，而且给予汽车制造的工人高工资。一九〇八年十月一日，我们终于制造了第一部现代汽车。到一九二六年六月四日，我们制造出第一千万辆汽车。一九二六年的今天，已经有一千三百万辆汽车驶离我们的生产线。

这些事实听起来很有趣，但也许并不重要。重要的是，我们从一个车间的几个人，发展到今天雇佣二十万员工，而且他们每天的收入都在六美元以上。我们的交易商和服务中心又雇佣有二十万人。但是，无论如何，我们所使用的东西并不是都由我们自己生产。粗算起来，我们所购买的东西相当于所生产的东西的两倍，可以毫不夸张地说，还有二十万人在我们的工厂外面为我们工作。这样，大概有六十万员工直接、间接地为我们生产汽车。也就是，十八年前的一个简单的念头得以实施后，就为近三百万男女老幼提供了生计。这样的估算还不包括那些在一定情况下帮助批发和维修汽车

的很多人。要知道汽车还处于发展的初期！

这些数字丝毫没有夸张的成份。我不是在谈论具体的人或企业。我正在谈论的是思想。这些数字显示出一个简单的思想所能创造出的成就。人们需要食物、衣服、房子等等。如果大家团聚在一起，那么还需要供应他们团聚所需要的物品。我们应该有一座比纽约还大的城市。实现所有这些所需要的时间比孩子长大的时间还要短。认为或谈论缺乏机会简直是胡言乱语，我不知道他们所指的是什么机会。

世界上有两类人——一种是先驱者，另一种是尾随者。后者常常攻击前者。他们认为，先驱者都把机会抢走了。然而，简单的事实却是，没有先驱者首先铺平道路，尾随者就失去了方向。

不妨想想自己的工作。你的工作是你自己创造出来的，还是别人为你创造的？你为自己创造机会呢，还是别人创造的机会使你受益了呢？

我们也见过根本不要任何机会的人们大发脾气——机会的所有成果必须全部送给他们才行。这样的脾气可不是我们美国民族所具有的。正是从其他国家由其他民族进口过来的，这些民族没有发现机会的能力——虽然机会就在他们身边。

如果说几十年前每一个机会都有一千个人去争取的话，那么现在却是每一个人都有一千个机会在等着他。发生的变化就是这么大！

但是，过去在工业的发展过程中，机会还很有限。人们只能看见一条道路，大家都想上这条路。其中一些人被挤出来并不奇怪，因为人比机会多。这就是我们过去竞争非常激

烈和残酷的原因。人们选择机会的余地不大。

但是，随着工业的不断发展，又有更多的机会相继出现。设想一下，工业每向前发展一步会开辟多少创造性的活动空间。很显然，在日益激烈的竞争中，任何人要想抓住自己的机会，达到成功的目的地，就必须为他人创造出多于自己开始时几倍的机会。

不承认过去缺乏机会，就无法理解现代工业的崛起。有些行业发展很快，但其中一些收入就来自那些被淘汰的部门。

但是有足够的事实显示，过去在人们的需求压力下不断向前挪动步伐的工业领域中，总有一些人高瞻远瞩，而另一些人则目光短浅，后者当然要落后于前者。有时候，他们的方法并不道德，但是他们取得成功并不是不道德——而是由于他们能洞察到人们的需求以及满足这些需求的方法和手段，如果依赖不诚实或残酷的方法做成某件事的话，那么，这件事本身应该是千真万确地无懈可击。把成功归因于不诚实是人们通常容易犯的错误。我们听见有人说某人太诚实了，做不成大事。这样说对那位失败者是一种安慰，但诚实绝对不是失败的原因。

不诚实的人有时确实能成功。但是，只有当他们所提供的服务超过他们的不诚实时，他们才有可能成功。诚实的人有时候会失败，因为他们还缺乏与诚实相匹配的其它基本素质。说到不诚实者的成功，他们成功的原因中应该将不诚实这一特征排除。

不相信机会的人仍然会凭借他人创造的机会找到自己的位置，自己无法直接取得成功的人总会接受他人的领导。

但是我们前进的速度是不是太快了呢——不仅仅是在汽车制造方面，而且是包括生活的各个方面？人们会听到许多有关工人被繁重劳动压垮，有点进步是以这样或那样的东西为代价，或者关于效率是如何毁灭生活中的一些美好东西，等等。

生活确实失去了平衡——生活一贯如此。直到现在，大多数人还没有闲暇时间可以利用，当然，他们也不知道如何利用闲暇时间。我们面临的重大问题之一就是在工作和放松之间达到平衡，在睡眠和吃饭之间达到平衡，甚至明白人类生老病死的原因何在。

毫无疑问，我们现在比以前的前进步伐在加快。或者更准确地说，我们被生活推动得越走越快。但二十分钟的汽车里程与四个小时的徒步奔波相比，哪个容易，哪个困难？旅行者选择哪一种交通方法更省力呢？哪一种方法更节省时间呢？不久的将来，汽车一天的里程可能会被空中一个小时的飞行所代替。那时候我们汽车人是遭难者吗？

这种所谓的被遗弃的精神状态是我们的现实生活呢——还是书本中的神话呢？人们在书本中能读到现代工人精疲力竭的描述，但你听到工人们亲口对你这样说了吗？

不妨走进参加实际工作的人群，从每天乘公共汽车上下班的普通工人，到一天之内横越美洲大陆的年轻经纪人。和他们交谈，你会发现人们的态度各不相同。但是有一点是相同的，他们不但不回避生活现实，而且对未来热切盼望。为了明天，他们总是倍加珍惜今天。这就是那些勤奋的工作者，就是那些不愿在图书馆里苦思冥想，试图用旧模式套新世界的劳动者。和公共汽车中上下班的工人们交谈，他们会

告诉你，仅仅几年前他们还是很晚才下班，而且回到家总是累得没有空换衣服——穿着工作服吃饭，吃完饭直接上床睡觉；现在却不同了，他们可以在车间里换下工装，太阳还没落山就回到家，早早地吃过晚饭，并且有空和家人一起乘车出外兜风。他们会告诉你，以往那种令人窒息的压力已经没有了。也许，人们工作时比以前要更认真，但是过去那种无休止的、令人疲惫不堪的驱赶已不复存在。

问问那些带动社会变革的领导者，他们也会告诉你同样的情况。他们没有精力衰竭。他们沿着前进的道路一往无前，他们会说，拉历史车轮后退比顺历史潮流而行更费力。

有这样一个事实：那些感到头痛者正是那些竭力阻止世界向前发展，试图用他们的老定义理解世界的人们。这一切绝不可能。

“效率”一词被人们痛恨，只是因为人们不了解它的真正含义。追求效率只是用所知道的最好方法做事，而不是最坏的方法，相当于用汽车装载木材上山而不是靠人力背上山。换句话说，让工人们掌握一定的技术，向他们提供动力以便于让工人们挣得越来越多，生活得越来越舒服。为几分钱而劳作一天的中国苦力绝对不如拥有自己的汽车和住房的美国工人幸福。前者是奴隶，后者是自由人。

我们福特公司一直在努力开发更多的动力资源。我们去煤田，去江河湖海，总是希望得到一些廉价而方便的资源，并将其转化为电力，输送到工厂，以提高工人的产量，增加工人的工资，降低产品的价格，让消费者得到实惠。

所有这些变化都有很多因素。你必须充分利用动力，充分利用原材料，充分利用时间。我们可以远离家乡去修建铁

路，开发矿山，砍伐木材，建造轮船。为了节省几个小时的时间，我们不惜投入几百万美元。虽然，我们所为都是份内之事——那就是制造汽车。

我们在制造时所使用动力又生产出另一种动力——将发动机动力输入汽车。价格二十美元的原材料可以变成二十马力的汽车动力。截止到一九二五年十二月一日，我们已经通过汽车和拖拉机，为这个世界贡献了三亿马力的动力，相当于尼亚加拉瀑布的九十七倍。全世界共消耗两千三百万马力，其中我们美国的消耗量就超过九百万马力。

开发所有这些动力对国家的影响，我们迄今还不知怎样估算；但我相信，美利坚合众国的繁荣在很大程度上应归因于这些增加的动力；另外，把人们从繁重的劳动中解放出来也有助于唤醒他们的智慧。

交通的便利推动了社会进步。我们用汽车改变了国家的面貌。但我们并不是因为繁荣才有汽车；而是因为有汽车我们才繁荣。要知道并不是所有人立刻都能拥有汽车。购买汽车应该循序渐进——我们根本没有能力接受全部订单，因为以我们现有的用户每六年更新一部汽车计算的话，我们每年二百万辆的产量只能满足这些老用户的需求。

这个问题暂且不提。总的来看，不管农业收成如何，国家的全面繁荣与汽车的数量有更直接的关系，二者应该相对称。这是无法回避的事实，因为你不能不考虑对各方面的影响而盲目大规模地开发动力资源。在汽车的众多优点中，除了其本身的有用性以外，汽车进入人们的生活后还使人们熟悉了开发动力的好处——教会人们如何利用动力为他们的生活服务。在汽车进入家庭以前，很多人一生都不曾去过离家

乡五十英里以外的地方。这样的情况在美国一去不复返了，在世界的许多地方也属于历史了。当俄国派代表来为他们农庄购买拖拉机时，我告诉他们：

“你不要买拖拉机。你们首先要买汽车，让俄国人首先熟悉机器和动力，了解汽车给人们带来的便利。汽车会促进公路建设，然后便有可能将农产品运往城市出售。”

他们听从了我的建议，买回去数千辆汽车。几年后，他们又买回去几千辆拖拉机。

重要的不在于汽车或其它什么物品可以通过计划和使用动力价格低廉而完美地制造出来。这一点我们早已经明白。我们所讲的汽车的优点的确很重要，但尤其令我们感到重要的是，通过发展汽车工业，我们发现了工业发展的崭新动机，抛弃了一些空洞无味的术语，如“资本”、“劳动力”和“公众”。

多年来，我们对“追求利润的动机”这句话已经非常熟悉，它的意思是被称为“资本家”的某些人提供生产工具、机器并且以尽可能低的工资雇佣人力——就是劳动力——然后制造产品，接着把这些产品卖给那些称为“公众”的人们。资本家以最高价格出售产品，然后将利润归为己有。听起来，公众如子虚乌有，公众的钱也不知从何而来，反正公众需要保护，以免受到唯利是图的资本家的盘剥。工人们也要受到应有保护，于是有人就杜撰出了“生活工资”这一概念。所有这些完全是对整个工业发展进程的曲解。

小型的企业或许可以按照“资本——劳动——公众”的错误模式来运转，但是大企业便不可能，小企业也不可能依赖压榨工人发展成为大企业。很简单，购买产品的公众并不

是天外来客。工厂主、工厂雇员和购买物品的公众都是相同的主体，如果企业经营不能依照高工资、低价格的原则进行，那么，企业将无法生存，因为不那样做，购买产品的客户投资将受到限制。

企业的雇员才是该企业本身最好的客户。

我们福特汽车公司的真正发展应该追溯到一九一四年，那一年我们把员工的最低工资标准从每天两美元提高到每天五美元，这样，我们等于增加了我们自己的购买力，相应地，其他人的购买力也被我们相应带动。我们国家出现的繁荣局面正是通过高工资低价格以增加购买力这一思路实现的。

这是我们的基本动机，我们称之为“工资”动机。

但是，并不是你要求高工资就付你高工资。如果提高工资的同时不降低产品成本，那么购买力就无法增加。根本没有什么“生活工资”，因为，除非支付相当于员工工作量的工资，员工就没有办法依赖工资生活。也没有所谓的“标准”工资，天知道多高的工资才符合标准呢！标准工资的提法是以企业管理和发明创造已经到达尽头为前提的。

没有什么办法比小工作量、高工资更能损害工人，因为那样做等于提高商品价格，最后使得工人根本买不起商品。

当然，认为商品的利润或者发明创造降低生产成本所带来的利益都属于工人也不正确。这种观点也是对工业生产进程的曲解。利润主要应归于企业，工人只是企业的一部分。如果将全部利润都给予工人，那么产品质量的提高以及与之相关的很多工作都将无法做到。商品价格上涨，人们的消费水平会下降，企业便逐渐濒临破产。利润应该用于降低生产

成本，成本下降的最大实惠应给予消费者。事实上，这和提高工资是一样的效果。

这些道理听起来蛮复杂，但我们操作起来却既简单，又见效。

我们只有把企业发展成大企业，才能做到推动经济、开发动力、降低消耗，也才能最后实现工资动机——当然大企业并非一定是企业的集中化，相反我们要使企业分散化。

任何企业，只要全神贯注于提高服务，只要以工资动机为基础，肯定能发展壮大。企业不可能停留在某一规模上，停滞不前——企业必须向前发展，否则就会后退。当然，依赖大量收购小企业似乎也能建立一个大企业。但是，结果可能真是一个大企业，也可能只是一个企业展览馆，让人们看到用钱可以买到很多稀奇古怪的东西。依赖金钱买不来大企业：建立大企业只能借助服务的力量。

美国人民的生活要依赖大企业。在我们国家，不管我们把企业分成多少块，我们的企业必然是大的企业。美利坚合众国土地辽阔，她众多的人口有着巨大的商品需求，与之相适应也需求大规模的生产和供应。在美国，任何一个小商品生产都是一个很大的产业。比如自行车，现在的产量比当初自行车热潮时还要大。企业必须不断发展，否则市场供应就会不足，产品价格便居高不下。

我们不妨看一看两百年前马萨诸塞州桑地伯里农庄主们的生活。当时为了降低昂贵的生活费用，波士顿的商人和居民曾经开会，研究并通过了一系列措施。当时各种商品的合理价格为：咖啡每磅二十美元，男人的鞋子每双二十美元（记录中没有提女人的鞋价，可能女人没有必要穿鞋）；棉布

价格很高，盐价倒不算高。

到底是什么原因导致上述商品的价格降低到目前的水平呢？是企业——是商品供应的有效组织。

企业总是从小做起，逐步壮大。其间并无神秘可言。当交通困难时，人们离不开锄头、铲子，这些物品很容易买到。也许，这些工具并不是最好的，但它们是最容易得到的。这里面隐含着最大的商业因素之一——就是选择最接近需要者的地方供应商品。过去，市场差不多就是制造物品的场所。小城里生产人们所需的一切。所有行业都在邮电所的附近发展起来。铁匠生产农业劳动所需的大部分工具。纺织工除了厨房用具外生产所需的大部分织物。一个小城简直就是一个自给自足的社区。

当然，这并不是说所有这些服务都是最好的或者是最便宜的。任何一位杂货商都会告诉你“农庄黄油”并没有什么特殊意义，一切全得看农庄主的老婆是用什么方法制造黄油，或者看她们的手艺如何。最好的黄油和最坏的黄油都是通过家庭程序制造出来的。现代的牛奶场可以制造出质量均衡的上乘黄油。很显然，随着疆域的扩大，各个社区的工艺便可以相互交流，尤其是随着交通的发展，提供优质黄油的供应者便会得到更广泛地区的客户。

因此，许多较大的企业最初都是设立在东部地区，因为那里是日益增大的人口中心。工业在矿区发展最快，因为那里能提供基本的工业原料——铁矿砂和油料。当食物供应成为紧迫问题后，工业常常分布在粮食产区和人口密集区间。大企业的发展绝对不是盲目的，它们是按照客观需要有序进行的。工业的组织者是有头脑、有理性的人类。也许某

个发明或创新最初只来源一个或几个人，但是，没有人民的支持，任何发明和创新都不可能发展成为一个企业，或形成一个产业。

现在，随着国家的疆域不断扩大，我们的企业也在不断发展，对此我们有较深的了解。发展企业是一门科学，同时它又离不开其它科学的支持。我们正处在从背负生活艰辛向享受生活的转变过程。在以后的章节中，我将谈谈这种转变的方式及其对我们的影响——而且从自己的切身体会来谈。

2

大企业的发展 有极限吗

如果工人们买得起他们生产的产品——也就是说，如果工资动机能够完全得到贯彻——那么，发展大企业势在必行。

让工人们买他们所生产的产品当然也不是都能做到，有一条必须考虑到：产品的用途必须基本符合工人们的所需。不能期望工人购买一台蒸汽机、一座摩天大楼或一台管风琴。这些东西对工人来说没有什么用处。他们所需要的是优质的食品、漂亮的服装、宽敞的住房和包括他们自己在内的全家的欢乐。

他无法通过任何政治计划或依赖任何谈判组织如工会获得这些物品，因为法律和谈判都制造不出这些东西——在我看来，工会组织并不被广泛承认。过去几年中，有很多外国工会领导人来拜访我，他们都毫无例外地与我大谈政治，而外国工业界的领导人谈起政治则总是愤愤不平。至少从表面上看，他们一直在寻求调解劳资双方的分歧。当然，如果总是用“劳资”概念思考问题，永远走不出圈子，但是，他们至少还是在摸索通过生产来解决问题的出路，而劳工领袖似乎更希望找到一个发表讲话和求得一官半职的机会。

人们一直被教导要提防大企业。人们对企业的担心部分是因为他们不了解大企业，部分是由于他们害怕大企业搞垄断。另外，他们还害怕金钱的影响力，并且把大企业和金钱的魔力混为一谈。他们的思想已经落后于时代多年了。他们还停留在一百万美元是天文数字的年代，那时候人们都认为谁也不能通过诚实劳动挣到一百万美元。坚持这种观念的人思路极为狭窄，否则他应明白，诚实劳动无论如何也要比不诚实劳动更容易挣到钱，所有这些偏见归结为一点，他们把