

福

持

傳



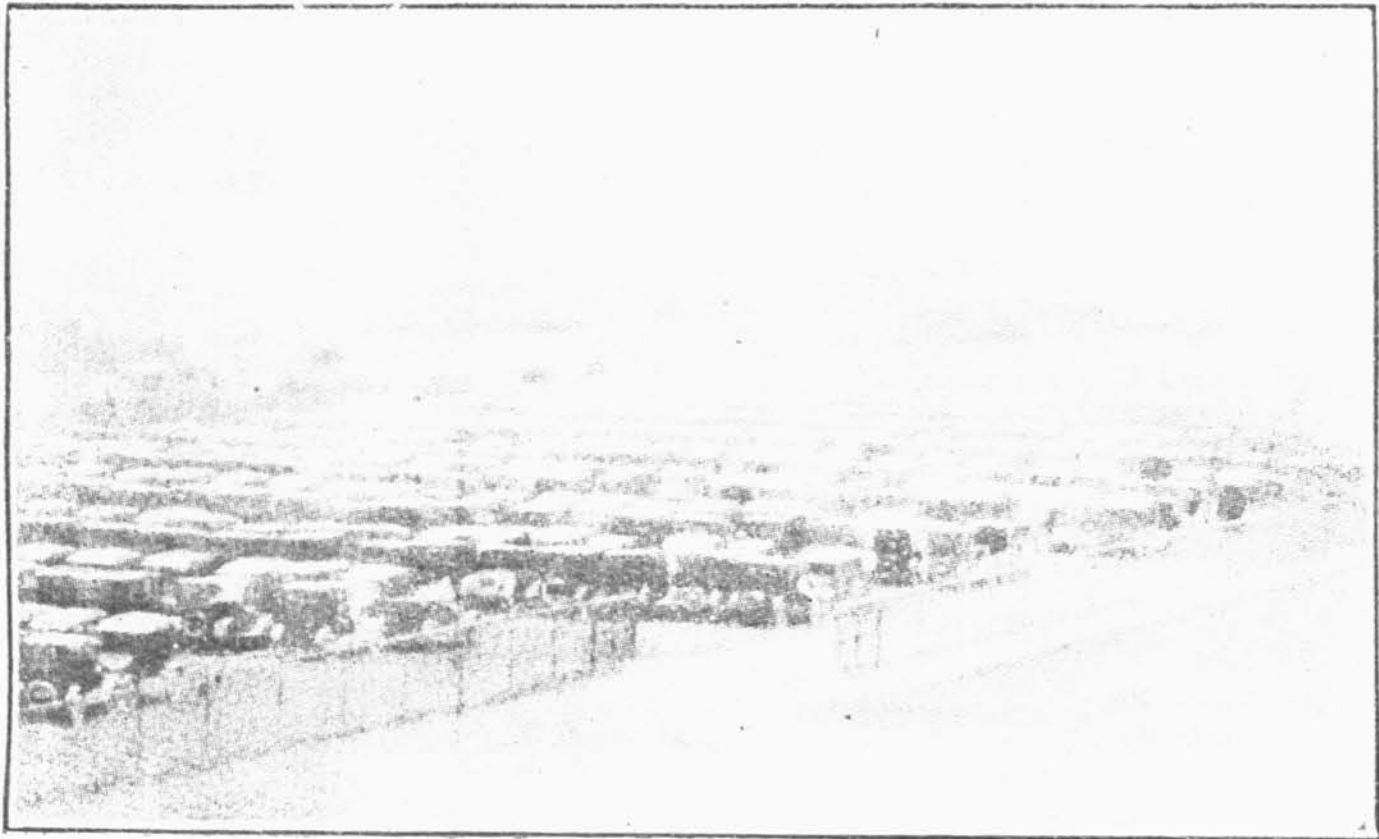
「錄福特自著 “我的一生和事業
(My Life and Work)” 的原文
書封面上句子」

Lenin said: “Bolshevism cannot hope to make headway in the United States as long as it has Ford.”

列寧說：“當美國還有福特的時候，共產主義不會有在那裡成功的希望。”



像 肖 特 福 利 亨



停 放 職 工 自 有 汽 車 的 一 部 分
(勞 動 者 即 消 費 者)



福 特 工 場 職 工 往 銀 行 存 款 時 的 光 景

孫中山先生

於 對

福特汽車的讚詞

……我們可以用近來極賺錢的工業來證明。大家知道美國有一個福特汽車廠。那個廠極大。汽車的出品極多。在世界各國都是很銷行的。該廠內每年所賺的錢。有過萬萬。……說到這個廠所製出來的汽車的價格。這是大家買過汽車的人都是很知道的。凡是普通汽車。要值五千元的。福特汽車最多不過是值一千五百元。這種汽車價值。雖然是很便宜。機器還是很堅固，最好的是能夠走山路。雖使用極久。還不至於壞。因為這個車廠的汽車有這樣的價廉物美。所以風行全球。因為這種汽車銷路極廣。所以這個廠便發大財，我們用這個發財車廠所持的工業經濟原理。來和馬克思盈餘價值的理論相比較。至少有三個條件。恰恰是相反。就是馬克思所說的。是資本家要延長工人工作的時間。福特車廠所實行的是縮短工人工作的時間。馬克思所說的資本家要減少工人的工錢。福特車廠所實行的是增加工人的工錢。馬克思所說的是資本家要抬高出品的價格。福特車廠所實行的是減低出品的價格。像這些相反的道理。從前馬克思都是不明白。

……（據民智書局版本三民主義中民生主義第一講第三七—三八頁）

我 國 民 政 府

為 聘

顧 問 的 福 特

孫科提議。當茲訓政伊始。經濟建設。萬端待舉。

博採周諮。允為要務。而借材異域。尤有必需。查

有楊歐文氏，哈勃氏，福特氏，塞惇門氏，精琦氏

等五人。或為工商巨擘。或係碩學鴻儒。擬請聘為

名譽經濟顧問。是否有當。敬請公決案。決照准。

（錄民國十七年十月十九日申報）

吳稚暉先生

於 對

福 特 的 讚 詞

……中山先生民生主義裏，不主張馬上取消資本主義，所以就相對的還保人民已有之富。不主張馬上沒收，保他的已有之富，就是望他把富來充做資本，整理出實業來，幫國家富有。一方面把失業的人都能安插，一方面國家也能有力量來充裕貧民生計。猶之乎美國的福特，他資本愈大，企業愈盛，待遇工人也愈好，工人安插到巨萬，都享受安樂……

……（據民國十七年六月一日申報招商局半月刊「吾望其不如是」一文中錄入）

蘇俄的政府

於 對

福特特的讚詞

俄國的主義的領袖們，……於是就想到利用日曆了，一九二八年的蘇俄日曆，滿是些主義的格言，……但……在六月四日的全靈日所說的，乃是極無關係的美國汽車大王亨利福特：

『福特的制度中，在他的聰明的生產組織中，有許多情形，很可爲社會主義的蘇俄師法，在蘇俄看來，福特的種種專技的改進決可應用之，以爲工人謀福利，而不爲資本家謀財富。』（據東方雜誌第二十五卷第十一號四十六頁錄入）

序 言

我把這部書編完之後，覺得福特的爲人，確是值得崇拜的；確是人人應該學他的。爲甚麼呢？現在全世界的人，都爲着社會問題，勞動問題，勞資爭議問題，農業救濟問題，農村問題……；質而言之，便是人人爲着『喫飯問題』在那裏煩悶的了不得，而他都有法子解決。若把他的法子實行起來，真的使世界上無所謂『窮苦』，使世界上得到永遠的和平地進步，這是怎樣的應該教人佩服呢！而且，他所發的議論，極其精闢，極其透徹，絕對不是空談，他都是由於實驗所得來的。他雖是以製造汽車起家，做到現在這樣偉大的事業，好在他把他的主義，不僅用在各種工業和商業，都有成效，即用在農業上，亦復大有成效。他又親密切切的指點我們，不論是怎樣的小規模，不論是何項事業，他的主義，都是可以應用的，應用起來，也決沒有不發生效果的。他又說：從前的世界，有一個機會，必有數千百人去搶奪，現在的世界，因爲應做的事和可做的事太多，即以一個人而論，決不止一千個機會。那

末，我們祇怕不明白這個道理，現在，既有福特把他的主義，詳細的告訴我們，我們趁着建設開始，萬端待舉的時候，各人拿出各人的聰明才力，大大的奮鬪一番，中華民國的前途，不是很有光明的嗎？我雖不敢希望我國有很多的人，能做到福特那樣的偉大事業，然而我却極希望有大多數的人，都能領會得福特所指示的道理，應用到事業上去，都能感受到福特那一種博大平實而堅強剛毅的精神，一變我國人向來軟弱無能的積習。那末，我編的這本書，雖不過一點點小貢獻，然而對於現在及將來的國家社會，或者也不見得沒有裨益吧！

編者記 一九二八，一一，二〇。

目次

插圖

一 亨利福特肖像

二 停放職工自有汽車的一部分

三 福特工場職工往銀行存款時的光景

序言

第一篇 亨利福特之爲人

一 少年時代的夢想 二

(1) 少年鐘表師——(2) 水力發電所——

二 發明汽車 七

(1) 不用馬的車子——(2) 福特狂

三 勞動者的生活保障.....一四

- (1) 最低工錢，一日美金五圓，八小時工作制——
- (2) 飲酒和嘲笑——
- (3) 勞動者的工錢和生活

四 企業精神.....二二

- (1) 平利主義與服務主義——
- (2) 服務主義的妨害者

五 他的勞動觀.....二九

- (1) 人人都要勞動——
- (2) 養老金制度的荒謬——
- (3) 不具者和殘疾也各給以職業——
- (4) 有黨派和出獄者也雇用

六 他的慈善觀.....三六

- (1) 以做工代慈善事業——
- (2) 福特醫院

七 窮苦斷根策.....四二

- (1) 窮苦的原因——
- (2) 農工的攜手——
- (3) 解決農村問題的實例

八 農業的革命.....五四

- (1) 農業的機器化——
- (2) 機器耕種與其能率

九 和平主義者 六一

(1) 酷愛和平——(2) 戰爭的原因——(3) 和平的經濟競爭

十 勞動教育 七二

(1) 他的教育觀——(2) 福特徒弟學校

十一 政治與實業 八二

(1) 福特之候補總統——(2) 絕望於金錢政治

十二 排斥猶太人 八五

(1) 猶太禍——(2) 猶太人在美國的作惡種種

十三 生活斷片 九一

(1) 酷愛自然——(2) 質素的生活——(3) 娛樂——(4) 他的讀書和蒐集——(5) 他的交際

——(6) 他的健康

十四 福特第二 一〇七

第二篇 企業家的亨利福特

一 福特公司的創始 一一四

二 公司的發達 一一七

(1) 汽車的賣出額 —— (2) 公司的紅利和處分法 —— (3) 屠治訴訟事件

三 恐慌襲來與公司的整理 一三一

(1) 對於經濟界的變局對抗策 —— (2) 恐慌中公司的財政狀況 —— (3) 實行整理 —— (4) 關於整理時的感想

四 福特公司的現狀 一四一

(1) 福特總公司 —— (2) 補助公司 —— (3) 外國分公司 —— (4) 林肯汽車公司 —— (5) 其他的事業

五 製品的標準化 一五四

(1) 營業的根本政策 (2) 選定標準式的要件 —— (3) 選定標準式 —— (4) 反對他的商業政策者 —— (5) 標準式與其賣出 —— (6) 標準化的利益

六 優待勞動者 一六六

(1) 試行提高工錢 —— (2) 工錢和能率的關係 —— (3) 及於成本的影響 —— (4) 工錢和勞動者的購買力

七 原料品的自謀供給 一七七

(1) 熟練的統率——(2) 一直到原料品的自給——(3) 確定原料品自給策

八 節約浪費 一八三

(1) 浪費節約戰——(2) 節約材料的浪費——(3) 節約時間——(4) 縮短生產期間——(5) 縮

短運送期間

九 金融及資本關係 一九六

(1) 不向銀行借款——(2) 排斥資本家

十 販賣政策 二〇二

(1) 薄利多賣主義——(2) 避免季節變動的方法——(3) 對外輸出政策

十一 福特的企業信條 二一〇

第三篇 經營家的亨利福特

一 雇用職工 二一四

(1) 無條件的雇用——(2) 進廠的手續——(3) 記入雇工名冊的款式

二 勞動工錢 二二二

(1)工錢的意義——(2)勞動教程的測定——(3)工錢與勞動者的道德——(4)新工錢制與勞動者的移動

三 勞動時間及其他的勞動設施 二二三

(1)八小時工作制——(2)增進幸福的設施——(3)保護傷病者的設施

四 勞動者的解雇 二四〇

(1)解雇的條件——(2)勞動者的就職保障

五 工場的管理方法 二四八

(1)事務簡捷——(2)提拔人才的方法

六 工場的勞動狀態 二五七

(1)奮發的組長——(2)提拔人才的實例——(3)選擇組長的方法——(4)組長的訓練——

(5)無所謂職工規則——(6)職工的取締

七 極端的機器化 二六七

(1)使用機器的障礙——(2)機器與不熟練的職工——(3)應用自動運搬機——(4)機器與標

準化——(5)機器化與勞動者

八	工場設備	二七八
	(1) 惟一的服務規則	
	(2) 保健設備	
	(3) 安全設備	
九	福特經營法的適用	二八四
	可以適用到別的事業上去嗎？	
十	經營鐵路	二八七
	(1) 收買舊鐵路公司	
	(2) 事務簡捷之實施	
	(3) 改訂勞動條件	
	(4) 應用清潔主義	
	(5) 應用的結果	
	(6) 鐵路業的弊病	
十一	玻璃工場	三〇一
	(1) 僅僅改良勞動條件的經驗	
	(2) 改良設備並勞動條件的效果	
十二	煤礦和鐵礦	三〇五
	(1) 廢礦的復活	
	(2) 礦工的滿足	
十三	紡織工場	三一〇
	(1) 童工哀史	
	(2) 打破製麻界的傳說	
	(3) 不食工價便宜的勞動者	
	(4) 毛織物工場	
十四	鋸木並木料工業	三一九

(1) 伐木場的勞動狀態——(2) 實施經濟的鋸木法——(3) 廢物利用法
十五 農業與船舶運輸……………三二六

(1) 農業的機器化——(2) 新式的牧場——(3) 水運業的應用

代 結 論

一 資本主義經濟的難關與福特主義……………三三四
二 產業上的『德謨克拉西』與福特主義……………三四〇

第一篇 亨利福特之爲人

『無所謂不可能，祇有做起來看』

福特

一 少年時代的夢想

(1) 少年鐘表師

亨利福特，在西曆一千八百六十三年，生於美國密芝安州地亞蓬的農家。他父親原是英國愛爾蘭人；因為當時的愛爾蘭，不堪英國的壓迫，大家都認定美國是地球上的一個樂園，所以他的父親，在一八四八年，就移住到美國來了。後來，福特到外國開設分工場時，便先在愛爾蘭開始，這也是他一種不忘故國的意思，無非想藉此救濟原籍地方人民的痛苦罷了。他的母親，是荷蘭國人，不幸在福特十五歲的時候便死了，所以福特每一想到他的母親，常是十分悲慘的。他的母親，有一種最好的性格；她常說：『一經想定要做的事，千萬不可中止。』她又具有荷蘭人的潔癖，所以福特也受了這種最好的遺傳。他常常說：『有清潔的工場，才能發揮能率，這是辦工場的最要條件。』所以他常常嚴重的掃除工場，連煤礦

的鑛口，也要加以雪白的油漆，這種潔癖，就是承襲了他母親的遺傳。他母親的遺產，約有二百英畝的農園，他的父親，就專門以經營這農園爲業。他的家庭狀況，在當時美國墾荒的裏邊，也可算得有相當的生活，並不是甚麼窮苦人家。

福特在五歲半的時候，便入了學校讀書。那時正是一八六九年（正當我國前清同治九年）一月十一日，在五十年後的今日，他還記得小時候最初入學的日子，足見他的記性是不凡的。他在學校裏，成績很好。不過他那時候，總覺得讀書，還沒有甚麼興味，倒不如研究一種別樣的物件更好。他所說的別樣物件，不消說，便是他自己所有的一個表了。他每天在教室裏，老是避着先生，便把表拿出來拆開，過細的研究。據他當時的同學說，他常常把地理書豎起來去拆卸他的表，有一次，先生問他：「福特，你倒很歡喜讀地理書哩。」福特聽得，祇是微微的一笑，同學的也大家微微的一笑。因爲地理書是有地圖的，版子很大，可以當做屏風的緣故。他一生最是不肯示弱的，所以在先生問他的時候，他也只有一笑，並不多說。這是他的同學所記得的。足見他在那時候，已經是十分熱心於研究鐘表的了。

他是這樣研究起來，終於做成功了一個修理鐘表師，然而並不是有人教會他的，完全是

他自己悟出來的。他既懂得修理鐘表，便常常提着他母親給他的手編袋子，專門替附近的人家去修理。他父親知道了，很不高興，以為不要錢替人家修理，實在不對。然而福特的意思，並不是想藉此牟利，他以為能夠拆散機器，把牠的壞處修好，也照從前一樣走動，倒是很有趣的，所以他覺得比要錢還有興味。他這時去上學校，來回約有五英里的路程（約合我國十五六里），他每每在放課以後，便走向底特律街上去，購買他所要修理鐘表的器具。他父親知道了，也是不高興的，後來，簡直禁止福特去修理鐘表。

然而要抑制少年機器師的研究心，是勉強不來的。他每晚敲過九點鐘，也遵着父命睡下，等到他父親睡熟以後，他又在馬房裡將馬牽出，到近村人家修理鐘表去了。那時候，他已經出了學校，在家裏幫着父親務農，待他把鐘表修完，回家睡覺，已經快天亮了。然而他還是起得極早，去做他農業上的工作。他常說：「睡眠不足，於我並沒有甚麼大害。」他的健康，到現在依然還是一樣。福特唯一的朋友愛迪生，他是不知道休息的，福特也是如此的。

有一天晚上，他照例等他父親睡下，便騎着馬去替人家修理鐘表，這一次幾乎闖出亂子

來了。因為路隔數英里，又加以春雨連綿，河水大漲，待他修完鐘表回來，不料雨水太大，河水更是陡漲，木橋已被河水衝去，這位少年鐘表師，竟至連人帶馬，掉在河裏。幸而他的命不該絕，才得無事到了家裡。總之福特是這樣冒險去研究修理鐘表，在當時的福特，簡直可說是「發狂」。假如這一次因為發狂而死，在近村的人們，一定要說他：「是這樣瞎鬧去修理舊鐘表，為甚麼不遵照父命，去努力的務農呢？」

幸而天相福特，留待將來，成為一個有用的人物，而且使他這村童有了這點動機，便成就了他的偉大的計畫。他的計畫是甚麼呢？第一種物件，便是想製造鐘表。他那時候，已經得了他父親的許可，不在家中幹這農業的勾當了，先到一家機器工場開始學習他的徒弟生活。他便想拿一種標準式的表，大宗的製造。據他當時的計算，每天若能造表二千個，每個成本美金三角七分，應可照五角發賣。五角錢一個的表，在當時已經算是破格的便宜了。照他的計算，每年至少，能銷一千萬個。他以爲即能造出這種便宜貨，還不算滿足，必須想出一種新的機器，才可以表現獨創的精神。他想，美國的土地原來極其廣闊，凡屬火車經過的地方，火車的鐘點，每每和各地方的鐘點有些不對，殊覺非常不便。能夠救濟這種不便

的，便是福特的獨創了。他因此便想發明在一個鐘表上，可以知道兩種時刻。才能於人有益。他退出學校，正在十七歲的時候，是年即入了機器工場充當徒弟，而他的鐘表製造業，新鐘表的發明，都是他徒弟時代的產物。

想以標準式的鐘表大量生產，能够以極便宜的貨物供給公衆，這是他現在製造汽車的根本思想。但他覺得專靠價錢便宜，還不能認爲滿足，必然要比較從前的確實不同而且合用才行。他這種思想，便和他現在不認定汽車是奢侈品而是實用品是一致的。後來，他製造鐘表的理想，雖然不曾實現，但他那時的精神和計畫，終於拿別種的形體表現出來；可見福特有了少年時代的夢想，然後才有今日這樣偉大的事業。

(2) 水力發電所

少年時代的夢想，還不止鐘表一事，他讀了不少的雜誌，便想到了堵塞河水去發電的方法。這種方法，究竟能不能成功雖不可知，但因為要實現他的理想，猝然使河水汎濫，連隣舍家儲藏馬鈴薯（俗名洋芋頭）的地窖都浸了水，被隣舍家提起交涉，這倒是有過這一種

事實。但是利用河水發電，終究是產生福特高妙的理想的前提的。其高妙的理想是怎樣呢？即後文所詳述的，所謂河水之流動的潛勢力便是。他以爲既有這種流動的潛勢力，若不想法子利用，便是浪費。如果能够利用，換言之，即不使之浪費，那末，所謂貧窮的痛苦，便可以永遠斷根。如果利用起來，在農村裏開設工場，自然就可以救濟農民的窮困。因此，要解決農村問題，便要實地的去應用了。後來，他所計畫的馬司爾修爾斯及各處水力發電所，他的動機，完全在少年時代的想堵塞河水。到了現在，他的理想更加進展，必要把河水的利用十分普及，才能使農村的工業化，有實現之一日。照這樣看來，有了他現在的汽車事業，簡直可以說，便是『產業界的革命』。古語說得好，『少年的夢想，足以支配人的一生』，這話真不錯的。

一一 發明汽車

(1) 不用馬的車子

福特更有一個少年的迷夢。他在十二歲的時候，隨他父親騎着馬到底特律街上去，在路

上看見了滾路機走過，便觸起了他一樁絕大的心事。他從前雖曾經聽過機師說明蒸汽機關的道理，但他在這時候，才是看見「不用馬的車子」走路的第一次。他自此以後，就把這用機器力走路的車子，常常放在心裡。後來，他的小朋友，有一部三輪腳踏車，他便借來騎着玩耍。有了這三輪腳踏車以後，他的思想，更受了「不用馬的車子」之具體的感動了。兩三年以後，他也作過模型，去看牠的轉動，這是他的思想之具體化的開始。到了十七歲，在機器工場充當徒弟，這更使他歡喜有實際研究機器的機會了。

經過四年的徒弟生活以後，他便在威斯丁好斯公司的地方代理店裏工作。從前使他發生「不用馬的車子」的觀念，即路上看見的滾路機，現在已有了修理牠的機會了。拿這種車子改一個形式，便成了農業機器拖車，凡屬耕耘及收穫，都可用的。但在修理這種機器的福特的腦子裏，却又發生了一種思想。他以爲分量太重，而且價錢太貴，終究是不行的。他便終日打算，應該如何才能使牠價錢便宜？應該如何才能使牠的分量減輕？

他原是農家的子弟，農家的事體，他是很知道的。他便常常從馬的身上着想，他以爲人家用馬（美國是用馬耕田的），一方固然可以減輕自己用力，一方又因爲要去飼養牠，便常

常束縛人的行動；而且在不用馬的時候，也不能不給牠的食料，這真是不經濟！他想，終沒有救濟的方法嗎？他從十二歲起，看見了「不用馬的車子」以後，便刺戟了他的發明心，終於把他的理想，在福特的農業機器拖車上實現。他常說：「我用鐵和『馬達』，（馬達，即發動機，我國工業界通稱曰馬達），去代替血肉的勞動，這便是我始終不變的野心。」這種理想終能實現，便是他的精神的流露了。

他曾自製有蒸汽機關去試驗，用汽油當作燃料，牽引力和操縱方法也有特徵。然要機器小而牽引力又大，便非施用高壓力不可。然而要用高壓力的蒸汽機關，在道路上往來操縱，未免過於危險。他便再研究幾種機關去試驗，也終於不能把牠的缺點除去。於是遂把他愛惜（蒸汽）機關的念頭從此打斷。而在具有決心的他，覺得即從威斯丁好斯公司辭職出來，也不是毫無意義的。他從辭職以後，以至後來經營工廠，他是常常發揮他的快刀斬亂麻的決斷的。他有這種傾向，這也是愛爾蘭種人特有的機警。

對於蒸汽機關業經絕望，然則他的理想，又向何處安放呢？他在徒弟時代，最愛讀英美兩國出的雜誌。其中有一種英國的科學世界雜誌，常說及瓦斯發動機。他這時便想用瓦斯去

代替蒸汽，再把汽油去代替石炭瓦斯。然而當時的專門家，都相信瓦斯發動機，終是不能和蒸汽機關去競爭的。而福特則說道：「這是他們那些賢人說的，他們是祇知道有不可能之點的，是祇知道物件有界限的，我倒不請教已成功的專門家，我還是找好說話的對手罷，但是事情還是做不來。」福特的一生，又是不相信「不可能」的，他常說：「如果是不能，儘可不做，既然不能不做，還是做起來看。」他的這種見解，不僅在他的本業的汽車方面是這樣的應用，就對於製造玻璃，鑄造鋼鐵，紡織麻布等等，凡向來認為用機器力所不可能的，他都用機器立見成功。而且不僅技術方面，即在經營方面，亦復如此。他主張，最低工錢一日美金六圓，一禮拜工作五日，一日工作八小時，這是任何人都相信以為不可能的，而他居然斷行，居然有最好的成績。所以研究福特之有興味，就完全在這一點。

他的父親是務農的，極不願意他的兒子去當技師，終於把他叫了回來，要他去砍伐森林。這時福特已經二十六七歲了。他在砍伐森林的時代，却得了兩個好處，第一，便是有了妻子；第二，便是製作了汽油發動機，這都是他在砍伐木料的時候實驗出來的。不消說，也要在書本子上參考來的，但是「最大的智識，要從做事得來。」這是他所深信的。現在的福特

式農業機器拖車，除掉農用以外，還可供作砍伐木料之用，其發端也就在此。而且使用五千勞動工人，以從事砍伐森林以至乾溜木材製造副產物，有現在這樣的砍伐事業，也是在這時候得過教訓的。

(2) 福特狂

在這種境况的當中，他又有一次，做過底特律電氣公司的技師，月薪僅僅美金四十五圓。他在家中，又自備有一所磚築的工作場，每晚回家以後，他對於「新的馬達」，還是不斷的研究。他常說：「我做這種工作，我並不覺得艱苦，我真是樂此不疲，我相信終久必有結果的，我總是這樣做去好了。然而說我本人有這種自信，倒不如說我的妻子，更有這種強大的自信力，而且她也常是如此說的。」因為他的夫人，便是極端贊成他的做法的。最後，到他成功的前兩晚，福特在工場中，簡直是徹夜不眠不息的去試驗，他的夫人，也是等着不睡，靜聽他的結果。第二日午前兩點鐘的時候（即夜半以後），福特才由工場回來，說道，車子已經好了，可以試車了。恰好那時下着雨，他的夫人便披着外套隨他回到工場，福特坐

上車去，車子也開動了，已經走出來了。然而不久，車子又停住了，又發生毛病了。過細考究起來，却不過因為有一個母螺絲塞住了的緣故。再開動再走，却須越過一個山嶺，而他竟是指揮如意，一無阻礙了。到了這時，不但他夫婦，歡喜不迭，恐怕連讀書的諸君，聽到他的成功，也要替他狂喜起來了。

試看他，自從十二歲起，便起了這念頭，直到如今，還是無晝無夜的，去思索這「不用馬的車子」。中間雖受過許多挫折，經過幾多失敗，白天要為生活服務，每晚的工作，要做到三四點鐘。不僅機器的發明，要靠自己，而且連製作機器，也要自己動手。卽至最後所發明的汽油發動機，前後也費去了兩年功夫。所以許多人都說他發了狂；而且他的發狂，是有過兩次的。第一次，是做少年鐘表師，第二次，便是汽油發動機的發明者。然而他的努力，究竟不會白費。在他試車到了天明的時候，大家聽得汽機爆發的響聲，又有車子的行動響聲，才知道「狂人」的發明品，居然映入許多人好奇的眼簾了。

當這時候，他依然在電氣公司充當技師長，月薪已有美金一百二十五圓。社長常說，將來是電氣的世界，對於瓦斯發動機，却仍是懷疑的。然而福特，則料定內燃機關，在將來一

定大有希望，無論何人，必終有寸步不離的一日，所以他決不肯半途而廢的。他在這時候，便想起他母親所常說的「一經想起要做的事，便非做到成功不止」。然而同時還有獎勵他的事業的一個偉人，便是現在大名鼎鼎的愛迪生。愛迪生原是一位電學大家，福特嘗和他研究內燃機關，而且徵求他對於將來的意見。愛迪生答道，「能發生最高馬力的自動輕量機關，在將來是非常有希望的。無論何種動力，單祇一種，也不能做盡一國的事業；電氣能做多少事業，也是不知道的。然而說可以做盡一切事業，我也不敢妄作是想。你的機關，做起來看罷。我想能做成功，將來總是非常有希望的。」在平常的電器業者，每以為一切都要用電氣，而真正的電氣學者，便知道僅用一種動力，是決不會充分的。所以凡人與偉人的區別，也便在此。這個偉人既斷定內燃機關，將來確有希望，在福特的一方面，自然是受了極大的獎勵，因此兩人的交情，也從此更加親密了。

當時底特律的愛迪生電氣公司，想聘請福特為技師長，所提出的條件，是要他停止瓦斯發動機的工作。於是他想，「我的生活和製造汽車，究竟是那一項重要？我還是選定做汽車罷！喂！把事丟了罷！不要優游不斷，已經到了成功的時候，我是知道的。」於是他在一八

九九年八月十五日，便斬釘截铁的，把技師長的事業辭掉，從此一心一意，專門從事汽車事業，而終於把他的生活費所剩餘的，都用在實驗費上去了。就是他的夫人，也料定汽車大有希望，她嘗從邁福特，「我們拼命的幹罷！我想對於汽車的『需要』，是決不應該沒有的。」便是他最近對於飛機的思想，也和這一樣的。他說汽車是運搬具，當時誰也沒有這種思想，大概都不過當牠是一種玩意兒。而福特在此時，則竟決然毅然的，認作了終身的事業。

然而今日的福特公司，則創始於一九〇三年，當時他的年齡正四十歲。他說：「四十以前，正是預備時代，從四十歲起，才是開始做事，若四十歲還不開始做事，那末，終身便沒有成功的希望了。」『大器晚成』，福特也可算是一個模範。

三 勞動者的生活保障

(1) 最低工錢，一日美金五圓，八小時工作制

一九一四年（民國三年）一月中，有一天清晨，底特律街上，已經是漫天大雪，到地成

冰。福特汽車公司的門前，突然來了不少的勞動者，竟至破門而入，擠滿了該公司的院落。其後，越來越多，幾乎不曾把交通都斷絕了。

是勞資爭議嗎？但是福特公司，從前並不會有過勞資爭議。警官上前加以制止，也都毫不退讓，然而又並不見有甚麼暴動。祇是越來越多，警官不得已，才開放自來水管衝去，以便解散襲來的羣衆，才勉強得以整理交通。究竟是怎麼一回事呢？

勞資爭議嗎？不是，「最低工錢美金五圓，提出一千萬美金分紅，八小時工作制。」這是福特自動的宣言的結果。全國的勞動者都說，我們都到他們公司做工去。因此驅之不去，散而復聚，汽車則有如潮水一般的奔集而來，不計其數。

這種宣言一經發表，於是勞動者都歡欣鼓舞，相集而來。但因此而大受打擊的，便是資本家和金融業者了。在他們看來，這種宣言，真是一個極大的炸彈，然而他們還故意裝做輕視的態度。大家都說：這不過是福特以一個技師喊起人氣的政策，若真的實行，不到一年，恐怕他這公司要成爲水泡了。然而一方面，又有一種資本家，怕有了這種高工價，失去了他所已有的好職工，並且惹起勞資爭議，遂暗地唆使他的傀儡新聞紙，大加攻擊。金融業者，

也怕因此使他們受了影響，便也異口同聲的去罵福特，後來福特之痛惡銀行家，也是發端於此時。而且因為他的汽車總是不斷的減價，也是使人不快的原因之一。他又把他的公司，改爲一家人的公司；他公司的股票，又不買賣（福特公司的股票，是不在交易所買賣的）。也是使銀行家對於福特之不痛快的一種理由。但是，銀行家，股票業，資本家等，儘管對於福特有所不滿，然而福特公司的社員和勞動者，以及購買他的製品的，則確實受了不少的好處。同時，也是有此英斷的福特，能做到今日這樣繁盛的根本原因。就這一點說，福特之以爲企業家，這也是他最重要的政策。其詳細後章再說，此處不過敘述他寬待勞動者之政策的動機。然而據此看來，則福特之爲人如何，大致可也就明白了。

(2) 飲酒和嘲笑

他那時看見許多工人，都是好喝酒的，所以在放假後的一天，工廠裏出事最多，究其原因，多半是喝酒的緣故。既然有這種弊病，應該如何救濟，才能止住他們不喝酒呢？這是他多年刻刻不忘的。他又不愛說教，他祇相信一個人若沒有自發的決心，是不行的。他於是左

思右想，以爲祇有改良雇傭的條件，使工人自己怕失掉職業，或者可以救正。他既然捉到了人心的這點微妙，便覺得比較甚麼說教，更容易發生反感。使他們自己能愛護他的職業，怕失掉他的職業，自然不敢放縱，那末，他們便有了真正的自治，經營有節制的生活。所以他既認定這是一個最上策，於是便把最低工錢，提高到每日五圓美金，比較其他公司裡的平均工價，突然增加了一倍。若比較美國全國的平均工價，則已增加了兩三倍。而且由九小時工作，減至八小時工作，更是使工人愛護他的職業的一種手段。他制定這種制度，實在是出於倫理的動機，很憐惜他們都是苦人。希望工人個個都好好的做人，這也就是福特善於體貼人情的一種表現。

但是，一九一四年一月，他斷行這種制度，更有一個最近的原因。

有一天早晨，正下着雨，福特帶着他的兒子愛斯爾巡視工場。在一個意國工人旁邊走過。這意國人看見他的兒子愛斯爾，不覺起了一陣冷笑，竟至把機器上的把手都落掉了。慧眼的福特，見了這種光景，心裏忽然一動。他想，倘若我是一個勞動者，看見廠主的兒子這樣闊綽，恐怕也免不了有這種的舉動，這倒是不可放過的問題。所以這次的大改革，這便是

一種近因了。

一個做廠主的，能夠設身處地，代替勞動者着想，福特之所以爲福特，其體貼人情，真可算是無微不至。他以爲自己闊綽到了極處，而且一事不做，對於勞動者，竟不肯給以普通人的生活費用，反倒常常責備他們不能增加能率，及至勞動者出於挑戰的態度，這才不得已，主張協調主義，實屬有些不對。所以他既有了這種動機，這才決然毅然，有這次的大改革。福特的根本精神，比較多數的資本家，所以完全不同的，也就在這一點。

(3) 勞動者的工錢和生活

有一位名叫麥基斯博士的，他本是福特教會的牧師。其後，福特又再聘請他充當該公司的社會部長，他也是努力增進勞動者之幸福的一人。博士嘗說：「我當時是親自聽得福特說及他的計畫，而且目擊求職者羣集之狀況的。當時我便訪問福特，質問他制定最低工錢美金五圓制的理由。福特的所答如下——

『一日工錢美金五圓，這是現在的勞動者，所以支持一家所必要的最低限度。我調查本

工場勞動者的生活狀態。熟練職工，固然有足夠經營相當的生活的。但在不熟練的職工，則不然了。必要等到他們要求加多，這是錯的。他們辛辛苦苦的做工，而竟使他們的肉體上及精神上，不能得到適當維持其本身以及其家族的生活費，這是不對的。要使他們有普通人的生活，所以實行這種最低工錢制，是確有其必要的。』

麥基斯又問，「假使你事實上，不能付出這種工錢，又怎麼樣呢？」福特答道：「這便是經營事業的人的缺點。既不能付出自己的使用人的生活費，那末，他們也沒有經營事業的權利。但是，既然可以付出，而依然扣住不付，那末，不僅使自己和別人都莫名其妙，而且使受有便宜工錢的人，不論是道德的和肉體的，都足以使他們的子女陷於榮養不良。就是勞動者的身體和精神，也必然因此衰弱，縱有工做，也斷不會十分做好的。」

麥基斯又問，「提高工價過於太急，假如反思爲仇，不是更增加道德墮落的人嗎？」福特答道：「這倒不用過慮，因爲有幾千萬的勞動者，得不到應該有的生活，房屋很窄，飲食也極不衛生。丈夫不能有足以養家的費用，便不得不叫他的妻子也做工。爲謀增加收入減少費用起見，便不得不寄居在客棧，這便是發生錯誤的種子，尤其是使他們的子女更加不好。」

爲生活所逼迫，便不得不任聽他們流蕩。如果是這樣的人們，你所問的，倒是不成問題。若給他們有了相當的收入，他們便可經營相當的生活，這不是很好的嗎？」

「不錯，平常固然有因收入較多，往往任意揮霍，而流於不道德的。但同時不也有因爲收入太少，以致不知不覺，而流爲爲非作歹的嗎？」

福特的提高工價，他的主旨，是不僅在經濟的方面着想，實在也是從倫理的方面着想的。勞動者如果把他的家庭幸福放在心裏，自然知道福特是的確講究人道主義的。他之所以和普通資本家的不同，不是真有天淵之別嗎？

大凡從經濟的方面去觀察工錢，必然以爲工錢的這種東西，是對於勞動者供給勞動力的一種報酬。凡是經營一種事業，都是以獲得利益爲前提的。所以報酬的工錢，自然不能比較他的利益總額更多。不然，這種事業一定要倒。事業一倒，資本家和勞動者自然也必隨之俱倒，這便是工錢的最高限度。但是，換一個方面說，若從倫理的方面着想，勞動者也是國民的一份子，也是一家的家長。既然是一個國民，那末，他的體面，他的修養，就不能不靠着所得的工錢去維持了。他既是一個家長，便不能不扶養他的家族，而且也不能不買點教育，

買點娛樂。至於勞動者的本身，應該要保持他的健康，維持他的勞動力，更是不消說的。所以凡雇用一個勞動者，並不專是購買他一個人的勞動力，必須要顧到他的國民的人格，乃至於他的家族全般的問題的。所以在經濟上可能的範圍內，便有付出較高的工價，使他們增加自尊心和家庭幸福的必要，這便是他的規定最低工錢美金五圓制的主張。後來，他的經濟狀況更好，最低工錢，更提高到一日美金六圓（一九一九年實行）。工作時間，更縮短至一日八小時。一禮拜工作六日，更改為一禮拜工作五日（一九二六年）。總之，他之對待勞動者，總要力求他們的幸福，以後更有如何的進行，現在他自己也還不知道。

一九二四年一月，還在歐洲大戰未發動以前，那時的勞動運動，並沒有現在這樣厲害。就是勞動者的地位，也沒有現在這樣明顯。當時各國的勞動運動者，所提出的運動目標，並沒有確定要求八小時工作制，和最低工錢。不料竟由資本家自動的給與，自然使人沒一個不讚歎福特的精神了。而他所提出來，認為是最低工錢的，竟不止是勞動運動者所常提唱的生活費，尤其是放一異彩。本來所謂生活費的，是根據生產能率和運搬能率所決定的。這兩種能率越高，則生活費越低。所以生活費，便是經濟全般活動的結果。憑空的去決定，是不

行的。拿不一定的生活費作爲工錢的基礎，這不是無理取鬧嗎？不過福特他是想求得這種關係簡單，所以連勞動者的家族生活費的概算，又加以利益的分配，都一併決定起來，作爲最低工錢的。

他的工錢，並且是對於勞動者的家族全部的生命着想的；他對於勞動者在公司的關係上，是絕對不無故開缺的。除非勞動者，在工作中爭鬥，或者有影響於勞動力的惡習，或者有違背關於家族的幾個條件以外，是決不開缺，且絕對的保障他們的地位的。即令偶然有患病的，也必替他保留地位，等他治好以後，依然叫他照常工作。即在一九二一年的大恐慌，福特公司幾乎免不了要破產，而他在整理公司的時候，也並沒有開除過一個工人。他以爲職工一經開除，必然使他的家庭發生悲劇，跟着便有失業者的續出，和社會狀態的惡化，所以他絕對不取這種手段。這都是福特對於勞動者設施，極有興味的研究題目。勞動者的設施如何，以後再行詳說，此處暫從省略。

四 企業精神

(1) 牟利主義與服務主義

福特年輕的時候，想製造一種鐘表，他是想把火車的時間和各地的時間，在一個鐘表上看得出來，藉此以除去一般人的不便的。其後，他又努力製造「不要馬的車子」，更是想藉此以減輕人民的勞苦的。他這種動機，就是他的企業的指導精神。所以要窮究他獲得『汽車大王』的榮譽的原因，要之，都是他專想對於公衆服務的結果。就是他之所以成爲互古未有的富豪，他所賺的錢，也都是由於服務社會所得來的。可見『服務主義』，便是福特的全副精神，也便是福特企業的真精髓。

本來他的事業，也是一種營利事業，並不是慈善事業。如果沒有利益，事業當然不能繼續，當然也不能擴張，所以一定要有利益，這是事業上所必要不可缺的。然而他以爲，利益並不是終究的目的，是對於公衆服務的結果所積累而來的。以牟利爲目的和以服務爲目的，其間本是絕對的不同。他的所謂服務主義，便是「造出有用的物品，以最廉的價錢供給公衆」這就是他的最大目的。人人都以爲汽車是奢侈品，而他則以爲不是奢侈品而是實用品，這就是他的精神第一個發露的地方。但是要成爲實用的物品，必須價錢特別便宜，必須使用便當而且堅固。因爲要價錢便宜，所以他所主張並立時採用的，便先從提高勞動工錢，縮短

工作時間入手。因為要使用便當而且堅固，所以他便以選擇材料，容易駕駛為必要，這都是要有不斷的研究，才能做得到的。福特和他的研究所，惟日孜孜，就是注重在這一點。他的汽車，採用一種標準式的結果以後，在外面看來，他的製品，幾乎是十年如一日，沒有甚麼變化，殊不知他的內容，却是不斷的有變化的。

他這種服務主義，普通的實業家，大多數是不贊成的。原來所謂資本家的，祇知道貪圖一時的利益，而忘卻永遠的繁榮，祇知道要求經理人多分給他們的紅利。殊不知分紅要多，當然要提高製品的價格。因此製品不銷，就不得不謀限制產額，以便維持價格。是這樣腐心於壟斷利益，這和福特所用的方法，是完全相反的。照福特的辦法，祇照普通一樣分紅，如果有利益，便把價格減輕。價格越輕，賣出越多，越可以增加製品，銷場越推越廣，利益也就自然而然的有了。他既拿定這種商賣政策，所以他的製品暢銷，在美國便有『福特日』的一句話，意思便是說美國人所用的汽車，完全是福特造的，彷彿美國人所過的日子，完全是福特的日子。他既拿定這種政策，他的汽車在世界的銷路，必終有不知其所止的一日。至於普通的實業家，祇知道一時獲得利益，祇知道自己要壟斷利益，所以一時雖有利

益，然而不能擴張銷路，生產額終究不大，不能够有永遠的發展。照這樣看來，牟利主義，是限制利益的，服務主義，是擴充利益至於無限的。後文所述的，福特把他的公司的股份完全收歸己有，成爲一家人的公司，就因爲股東中不能破除成見，使他的經濟政策不能實現，使他的服務主義不能澈底的緣故。把股份公司收歸做一家人的公司，世界上也儘有，也並不算奇特。不過別人都是爲的納稅關係，（個人營業的所得稅重，公司營業的所得稅輕）。或者在經營幾家公司的时候，縱令一家公司破產，可免除其他的公司大受影響，然後才有這種做法。至於福特的做法，他是要貫徹他的服務主義，才改成一家人的公司，這個例倒是少有。然而福特之所以爲福特，也就在此。

(2) 服務主義的妨害者

反對服務主義的，還不止普通的實業家，尤其是銀行家。本來所謂銀行家的，凡事都祇知道用貨幣計算，猶如做官的人一樣，祇知道拿階級看人。銀行家既是以金錢的多少看人和決定事業的，（多數的實業家，也是如此。）所以他們的眼中，祇知道有金錢，不知其他。和

金錢最親熱的他們，却忘記了貨幣的職能，祇知道把貨幣看做神聖不可侵犯，這也是貨幣經濟的一個弊病。不過大家要知道，貨幣不過是一種交換的要具，並不能製造貨物。製造貨物的，還是勞力，還是技術。不明白這種道理的，也不僅銀行家，就是製造家，也祇知道有錢才可製貨，才可經營。所以千方百計，總想向銀行拿出錢來，才可以供他的運用。殊不知把極要緊的製造，付之等閑。製品既不改良，製造方法也不改善，祇忙殺於製造票據。在銀行家一方面，祇迷信放款增加，便是銀行的利益，銀行便可以因此不倒。及至有了假造票據的犯罪，銀行家便拿出銀行家的資格來對付，有銀錢通融工業家的時候，便由銀行派定一位監督，去監督他的財政。銀行家本來不曉得甚麼叫做製造工業，祇要有進款，便是銀行的利益。終日以收回銀行的本錢為事，對於製造，是絲毫也不注意的。不僅不注意，而且要想方設法，去束縛製造家，使他們不能發揮手腕。股東的利益，既被銀行吸收殆盡。事業之沒有進步，那自是當然的。銀行業和製造業，本來根本的不同。以不懂得的銀行家，去監督製造業，簡直是以殺戮製造業為業。況且以祇知以金錢為惟一標準的銀行家，要他了解服務主義，不消說，那更是不懂的。銀行家有銀行家的任務，無端的去干涉製造家，隔行猶

如隔山，必然惹起事業上的障礙的。所以福特向來即不願意向銀行通融，及至他的公司幾乎破產，也有幾家銀行願意通融，而他都是一律拒絕。他以爲事業的成敗，是出於不得已，縱令失敗，終不願意向銀行通融而受他們的監督，即此也可見他是有第一流的氣魄的。

利益主義之權化的金融業者，每每趁公司成立的時候，便收買他的股票，或包銷他的公司債，這完全出於金融的意味，本來也沒有多大妨害的。不過凡事都以金錢計算的銀行家，他是拿着股票和公司債，作爲投機目的物的，是要根據投機買賣去牟利的。股票的交易若暢旺，他們便說是財政界的好現象。然而這種思想的錯誤，却是離奇得很。股票的價值和公司的利益，竟和財政有甚麼關係？居然可以聽他們指黑爲白，隨意上下。這不過由於投機者的播弄，作成的市價變動，與財政界的景況，是沒有因果關係的。總而言之，銀行家是自做投機或助長投機的，所以服務主義的經營，自然與銀行家絕對的不相容。福特既有這種自信，所以他的公司的股票，並不拿到市場買賣，（祇有加拿大分廠的股票，因或種關係，有少數的買賣）。他不發行公司債，完全不用借款去擴張事業，全部都是拿餘利去運轉的。他的公司中的股票，在股票當中，是最有利益的，然而他總不發行。所以證券界及銀行界，對

於福特，說壞話的極多。但他既不願做八面美人，祇知道自己相信正義，絕不管他人的毀譽，於此也就可以顯出他是一個男性的福特。

專用牟利主義，決不能為公衆服務。若反過來，專為公衆服務，其結果倒可以發生利益主義，這是他所深信的。而且相信他的自信若不變動，縱令因此失敗，也是男子的快事，他以為為正義而失敗，並不算是恥辱。他對於任何事件，都是奉持他的信仰去進行的。幸而他的信仰終於實現，他所奉持的經濟說——恐怕也和社會主義者奉持的經濟說差不多——終於見諸事實。福特本來不是經濟學者，他所說的，或者也不免有許多錯誤。但他既有他的實行力和簡截的信仰，自然也有他的為人的價值。若把他的錯誤加以改正，也是很好的理論。而且對於他這樣富於實行力的實際家的設施，同時也極應該尊敬的。再進一步，若就他所遵奉的服務主義，去觀察他的成功，尤其使世間許多抱有牟利主義者，應該模倣他的舉動。關於這一點，也是研究福特的有值得注意的。

福特既是一個農民之子，所以他總是事必躬親。在充當職工的時候，則去實驗勞動者的生活。充當技師的時候，又在貧困之中去從事發明。得到了資本，便又自行製作他的發明

品。他在少年時代，也曾爲着自己的喫飯問題工作。就到了現在，已經成了世界有數的資本家，而他依然努力工作，不稍休息。他以爲如果要生產貨物，完全在勞動者的掌握。然而要不妨害勞動者的勞動結果，使他極力發揮，就全靠主宰事業者的手腕了。例如購辦原料；管理工場，販賣製品都是。所以說到勞動，並不止是勞動，在要活動資本家的方面，更不可不好好的勞動；所以福特一直到現在，還是終日忙殺。

五 他的勞動觀

(1) 人人都要勞動

他說：「勞動，是人人應做的自然義務，將來世界上，如果真有不要勞動的組織，豈不很好！但在現在，却還不會發明。他以爲自然創造我們出來，是要求我們勞動的。我們有手有頭，是不能聽牠懶惰不動的。要知道我們的勞動，自有我們的健康，自有我們的自尊，自有我們的救濟，自有我們的快樂，是不應該咒罵的，是有最大的恩惠的。所謂社會的正直，

所謂人生的正直，都是從勞動中流出來的。」

社會主義者主張人人勞動說，以為不勞動則不得食。而資本家的福特，也主張人人勞動。但是他說的勞動，不是勞動者或資本家的義務，而是人生的義務。他說：「所謂有錢，是無論如何，不能變化人生的本質的。」他的主張，凡屬應該勞動的，決不是睡着喫着，便可以了事的。勞動是人生的義務，是有榮譽的。不過在勞動的方面，因為人的技能而有不同罷了。所以在福特手下做事的，並不發生勞動階級和資本階級的觀念。並沒有階級的對立，祇有兩者的協同。沒有兩者的鬭爭，祇有兩者的和解。他的公司中，並沒有發生勞資爭議的一種理由。總而言之，都是他的企業主義的精神和其實行的結果罷了。

(2) 養老金制度的荒謬

單說人人都要勞動，他還認為不很滿足，為甚麼呢？不是有想勞動而有多數不能得到職業的嗎？不是有想勞動而不能夠勞動的嗎？他對於這類的人，又講究怎樣的救濟策呢？第一，便是老衰病弱而不能勞動的，在平常都是專靠養老年金以及慈善事業去救濟他們的。然

而福特則反對這種設備，他以爲卽令是老衰病弱者，他們應該還有家族，他們固然不能勞動，難道他們的家族就不能養活他們嗎？所謂不能養活，便是沒有給他們足以養活的工錢。資本家購買勞力，不僅要給勞動者本人的工錢，而且要給勞動者養活他們家族全部的工錢。若能這樣給與他們充分的工錢，又有甚麼養老年金和慈善事業之必要呢？要知道這些制度，終究是使受之者精神上不痛快。若有人以爲要給勞動者養活家族的工錢，於事實上怕做不到。那末，這種事業家，簡直沒有經營事業的能力，簡直是沒有資格者，他們祇有推位讓國，不要掛名來做事業家。福特於一九一四年，竟率先世界的事業家，規定一日的最低工錢爲美金五圓，這便是他的人生觀的發露了。他並不專以喊叫人人勞動說，和提高勞動報酬爲能事，他祇是實行他自己相信的正義，這也可見得是他的真正面目。

(3) 不具者和殘疾也各給以職業

第二，不具者和殘疾，便是想要勞動而不能得到職業的。他對於這種無告之民，也都各給以職業，努力的維持他們的自尊心。他的工場中的工作，有需要體力很強的，有要清潔

或不要十分清潔的，有靠近熔鑛爐或不然的，有須看空氣的狀態的，有要雙手齊全或不必要的，有站着做的，有坐着做的，有喧鬧的，有清靜的，有要正確或不必要的。所需要的光線，有用電燈的，有用日光的。按照一點鐘經手做事的量，或經理的物品的重量，或勞動時間的快慢程度等，都是各有分別的。據所調查的分類方法，所得的結果，確可分類為七千八百八十二種不同的工作。其中有九百四十九種，必要身體強健而五官全備的。有三千三百三十八種，祇要有普通的體格和氣力便夠的。剩餘的三千五百九十五種，是不要甚麼體力，就是虛弱的人，也可以做的。而且最後的一種類之中，就是兩足俱無的人也行。有二千六百三十七種，僅有一足的也行。有兩種是完全無手之人做的。有七百一十五種，是一隻手之人做的。有十種是瞎子做的。

他有了這種調查的結果，所以卽令是不具者和殘疾，或輕微症患者，也儘可以做一個人的工作。世人每以不具者和殘疾，必須要慈善家的幫助，或者竟看做家族中的厭物，而福特則各各給以職業；並且一樣的給以最低工錢一日美金五圓。據他一九二三年出版的我的一生和事業上說，這種勞動者，總計有九千五百六十三人。其中，一百二十三人，是手腕俱無

的。有一人是兩手俱無的。有四人，是雙目不明的。有二百〇七人，是僅有一隻眼的。有二百五十三人，是雙目才失明的。有三十七人是聾啞。有六十七人，是患有癩病的。有四人，是無兩足或無兩腿的。有二百三十四人，是跛子。其他，是有輕微的病症的。其有結核病的，則全數用之於廢物利用部。有傳染病嫌疑的，則集合有同類的患者，使在有特別裝置的室中工作。

他這種辦法，也可說是一種慈善行爲，但是不然。因爲他們，既能做一個人的工作，自應受一個人的報酬，決不是慈善行爲。而且有某種工作，據實驗的結果，由瞎子做出來的，反比不瞎的人做的能率更高。

據聖經上說，「從前，耶穌在世，走到加利利湖邊，曾醫好跛子，不具者，瞎子，啞子。羣衆看見啞子能言，不具者全愈，跛子能行，瞎子能視，非常驚異。都崇拜他爲以色列之神。」福特雖不能醫好這許多的不具者和殘疾，但都使他們能盡人生的義務，不待人家的憐恤，這是何等的快愉呢！

(4) 有黨派和出獄者也雇用

第三，對於因勞資爭議或其他理由而被開缺的，或因其他理由而失業的，他又講究甚麼方法呢？『有恆產者有恆心』沒有職業，便沒有恆心，一定是要流毒社會的。救濟他們的方法，祇有給他們的工作，使他們能得自己的衣食，那末，一切社會問題，也就容易解決了。所以他的工場中，要雇用職工的時候，決不問他們的履歷，決不追究他們以往的事，祇要他們有做工的意思，有相當的健康就行。福特是相信人性本善的，既然人人可以相信，就得給他的自由和責任，並且要給他充分的報酬，使他們能完成其人生的本性。所以他的職工之中，有因勞資爭議，被別家公司開除來的，有俄國的共產黨（他的工場中，外國人很多），I W W黨人更多。總而言之，他對於這些人，也不怕，也不排斥，然而他的工場中，罷工的事，却是一回也不曾有過。

有一天，福特經過底特律街，見一人形容狼狽，福特便問他，有沒有職業？其人答係新出獄者，無人願意雇用。出獄者遇着這汽車大王福特，不禁令人想起米勒爾僧正遇見楊威爾

嘉的一段故事，現在暫行借用休哥的大筆所敘述兩人當時會見的問答情形於下：

『告訴您罷，我名叫揚威爾嘉，我是一個犯人，在監獄裏住過一十九年，四天以前，才被放出來的。我想到波達爾留去，由士倫走起，已經走了四天。今日走了一十二英里，黃昏時候才到此地。去投奔客店，他不肯留我，被他逐出來了。他要我拿出市政廳的執照來，我那裏有呢？他說：沒有執照，是不行的！再走幾家，也是一樣，誰也不肯留我。我想到監獄裏罷，門房又不肯開門。我想到狗屋裏去歇宿罷，誰知道狗也是和人一樣的，十分的兇惡，把我又咬出來了。我沒有法子，便想到曠野地方去露宿一宵。誰知道天上一顆星也沒有，簡直是要下雨的樣子。我很埋怨天公真不做美，爲甚麼不憐惜我，替我把雨擋去不下呢？再三無法，才想到人家的屋檐底下去睡石板。走到街上，恰好遇見一位好人，承他的情，指點我到您這裡來。教我來問問您，可不可以？所以我才尋到此地。請問您，這是甚麼所在？您是開客棧的嗎？我有錢，我是自己積下來的錢，我在監獄裏做了十九年苦工，剩下了一百零九佛郎十五生丁（佛郎，生丁，都是法國貨幣名）。我一定要給錢的，您看怎麼樣？我因爲帶着錢走，我真累極了，我走了十

「二英里路，一點東西也沒喫，我真餓極了，您怎麼樣？可以讓我歇下罷。」

福特這時候，雖沒和米勒爾僧一樣，有許多的話說。但也隨即問明了，「你如果願意做工，明天一早，到我們公司裏來！」次日，這人來了，他也雇定了，並不問他從前的情形如何，別人更不知道他從前是一個怎樣的人。後來，這人居然成了一個很好的勞動者。

這類的話還有呢，有一天，福特家裏，來了一個乞丐，福特也把他用在公司裏了。但是福特公司的規矩，凡屬有家眷的，都得叫起來住在一塊，這人的家眷，是遠在芝加哥的。若不接來，就得開缺。所以他也在公司預借一筆路費，居然也有了家庭之樂了。

這都是不贊成慈善事業的福特的做法。

六 他的慈善觀

(1) 以做工代慈善事業

福特雖然嫌忌慈善事業，然而他並不嫌忌人家的慈善心。看見可憐的人而動惻隱之心，

這是人生的天性。能幫助不幸的人，這是好心腸。福特所厭惡的並不在此，而且他是極力恭維好善的心腸的。不過他就慈善事業的結果着想，他以為『神要助自助者』，這是他的信條。他恐怕傷害人家的自尊心，這是他的實情。他以為若想到人家窮苦的可憐，就應當想法不使人家窮苦才對。他的意見，以為慈善事業，不過是一種救急藥，並不是斷根策。若不研究窮苦的根本原因，將他痛加排除，縱令有千萬種的慈善事業，也是徒勞無益。

他對於慈善事業，以為應分作行為和思想兩方面去觀察。一則對於向有的慈善事業，應該如何？二則如何才能診治窮苦，使牠永遠斷根？先就第一項說。

他以為慈善事業，縱令其動機是出於慈善，但終是有傷人類的自尊心，有傷人家的自助力，所以不行。而且費時費財，喪失人生的精神。這種方法，應該停止。如果要一洗慈善事業的弊病，根本的方法，祇有把慈善事業改為生產的事業，使窮苦的人自己去了自己。那末，最初的慈善心既然可以滿足，其結果，也必一定很好。有人說，若照福特的主張，想使窮苦可以斷根；多給人家的職業，但也總有限度。若想把世界上的苦人，都安放在自己勢力之下，這也是做不到的。如果一切的資本家，都不能像福特一樣，那末，世界上還是免不了

有許多的不幸者。然而福特的事實，還是不能否定。人人給以職業，固然是有限度，慈善事業的捐款，也不能不有限度，所以福特之拒絕慈善捐款，也不是沒有理由。據福特公司社會部長兼牧師的麥基斯博士報告，經過博士請求捐款的，一年達到四百萬美金。在福特事務所所請求的，一個月達到六百萬美金。因為傳教及其他用途而對於汽車公司請求捐款的，竟超過福特公司的製造全力以上。而福特終是一律拒絕，照他主張的理由看來，也可以明白的。

然而福特夫人及其子愛斯爾捐入種種慈善事業的款子，也並不在少數。福特也並不把他的主張，強制他的家人一律遵守，和專制君主一樣。不僅此也，他也常常自動的有些捐款。看起來雖覺得有些矛盾，然而就他的矛盾地方去看，也可以看見福特之實在的爲人。

無論是乞丐，出獄者，不具者，殘疾，都一律給他們的職業，照樣給他們一個人的工錢。這不是慈善事業，是對於勞動者當然應給的報酬；這固然是很好的。然而對於想做工而不能做工的，例如有病，或老年的，又怎樣呢？在這時候，也厭惡慈善事業嗎？但他對於這種苦人，也還是不喜歡慈善事業。養老金制度，他是極端反對的。然則他在這時候，又怎

樣呢？研究起來，倒是很有趣味的問題。

在他的工場做工的人或因生病而窮困的，或因喪失做工的人而至於不得了的，他對於他的家人，例如妻和子女，是給他們有到工場做工的優先權的，而且照樣給他們規定的工錢。所以他們自己的事，還是聽他們自己去了。尤其是婦人，若她的丈夫另有職業，他是不雇用的。

如果是老年人，他也用同樣的方法。凡可以做工的，總給他好好的做工。倘若到了不能做工的時候，他是最討厭給他們的養老金的。他以爲在這時候，應該是他的家族去扶養他。他對於負擔有這扶養義務的，也照樣給他有到公司做工的優先權。茲特摘記麥基斯博士的一段說話，以證明這種事實。這事情正發生在麥基斯博士充當社會部長的時候。有一天，公司中接到一處分工場的報告說，該工場有一黑人，年齡已過七十，兩目不甚清楚，他是最勇於做工的，恐怕情形過於危險，他想請求一筆養老金回國去，這事請示辦法。不久即由總公司專派一名社員前去詳細調查，其結果，知道這黑人，年齡已過七十，目力不佳，都是不錯的。然而他的家庭狀況還好，其妻年紀不大，可以做工，並且自願做工。他的住宅中還

有餘屋。有一個繼子，已經二十五歲，在一個工場裏做工，每禮拜雖有工錢二十五圓，却還不能養活家族。於是即時決定解決方法，先要他的繼子到福特工廠做工，每日給以工錢六圓美金。但附有一個條件，要他把母親一併送來，他的兒子自然是歡喜不迭。其後又替他紹介了一處房子，讓他全家一塊住着，併叫他的母親也來做工。於是他的家，居然有了一倍的收入，自然是很有幸福了。照他的公司這種做法看去，也可知道福特爲人的方針，大概是如此的。尤其是對待黑人尙且如此——美國人每每虐待黑人——更加是有趣味的了。

(2) 福特醫院

在無論如何厭惡慈善事業的福特，事實上總免不了要出些捐款的。但他有時候，寧肯引受全部事業，歸他自己經營，而且不僅引受，簡直要努力的去經營，以完成其福特的面目。現在所引的例，就是敘述福特醫院的歷史及其實際的經營。

先說開設福特醫院的來歷，在一九一四年的時候，由底特律市，有人發起募集捐款，創辦一所醫院，福特自然也出了相當的捐款。乃因動工不久，款項不足，又須有第二次的募

款。福特則竟拒絕，願意把別人的捐款全數退還，由他全部引受。他爲甚麼要拒絕第二次的捐款呢？他說：「既然要做事業，開先就得有精密的豫算，現在工程尙未告竣，就發見款子不足，這分明是表示辦事人，沒有經營醫院的能力罷了。」所以寧肯自己全部引受，由自己獨力經營，並在將來增加款項，這也是福特式一流的做法。

這醫院放在他的經營之下，恰好在歐戰當中，被政府借用了，到一九一八年始行歸還。近來，竟是以他自己的獨力接續的去經營。醫院本來不是營利事業，但全靠捐款去經營，這是他所不愛的。據他的意思，醫院也有幾種，有專爲富豪設立的，有專爲貧民設立的，更有當專爲中等階級設立的。最好的辦法，也不是施診，也不收高等的入院費，祇要收受相當的醫藥費，就能把醫院維持下去。然而這種做法，也要自己獨力去經營才行。

他所辦的醫院，分科極多，都是有專門的醫生擔任的。患者到醫院看病，其診治極其綿密。每一名新患者入院，必須費去兩小時的診斷。診斷完了，即決定他的治療費用。入院費並沒有頭二三等的分別，完全是同一的等級，同一的費用。食品及看護婦，都由醫院中供給。醫生是雇用全國各學校的畢業生，並不用一校一系的。他非常反對學閥，他以爲醫院是

治療所，並不是實驗所，更不是研究所。

看護婦是由醫院附設的兩個養成所所供給的，也和他的工場一樣，一日工作八小時，最低工錢美金六圓。按照患者的病狀，每人擔任四名乃至六名。病室中，都有冷熱水的供給，有必要品的備置，一切完備，無須乎特別費力。他所經營的醫院，也和他的工場的能率經營一樣，是要貫徹他的主義的。

現在雖沒有達到自給的程度，漸漸必能做到，這是可以斷定的。他的醫院，却和工場沒有甚麼關係，完全是獨立的。

福特經營醫院，其思想還不止此。他更由治療醫學，去研究豫防醫學，將來必有極大的進步，也是可以斷定的。他之發露他的這種思想，是以爲有了病才想方法治療，終究不如預防不生病的更好，就這一點看，也就使人無處不想見福特的真精神。好似他之不滿足慈善事業一樣，要進一步，去研究窮苦如何可以斷根，是同一用意的。

七 窮苦斷根策

(1) 窮苦的原因

福特說，窮苦是人間罪惡的根源，也就是世界上發生戰爭的原因。人一到了窮苦的環境，自然使他的精神不清晰，使他的精神萎頓。一個人終日爲着喫飯問題苦惱，自然精神不能發展，所以沒有物質的安寧，到底不能希望精神文明的發達。照這樣看來，那末，窮苦的問題，不僅是物質上的問題，簡直是精神上的問題。」

然而所謂窮苦，究竟是什麼呢？直而言之，就是「一個人或是一家族的衣食住不能十分滿足。」但是這樣的窮苦，是爲甚麼才有的呢？是社會上當然應該有的嗎？到底沒有法子使牠斷根的嗎？

福特以爲慈善事業，不過是一種救急藥，決不能使窮苦斷根的。人之所以窮苦，既當有其原因，就得找尋牠的原因，想法子使牠斷根才對。然則窮苦的病根，究竟在甚麼地方呢？

他以為「要除却窮苦的病根，就得要調和生產的方法與分配，要調和工業與農業不偏重。換一句話說，就是要調和動力的根源和動力的應用。」

因為動力是生產貨物的，如果能够充分適當的利用起來，那末，對於生產者的分配，才能平均。工業和農業的配佈，都會和鄉村的關係，也才可以調和。就是現在所謂社會問題的事體，也都可以解決。

以上所說，或許還有些不容易明白，現在再把福特的意見，詳細的說明於下。他說：「假如此地有一條河，這河裏的流水，可以發生百萬馬力的電力，而大家都不知道利用，這是第一種的浪費。因為要得動力和熱力，便要去買煤炭，這是第二種的浪費。有時候因為買不到煤炭，便砍伐附近的樹木去燒，這更是第三種的浪費。至於人的浪費，又有亂費和省儉的兩種。亂費之為浪費，自是不消說的。然而省儉過度，也是一種浪費。為甚麼呢？因為貨物是供人生的幸福用的。而且牠的內容豐富，是應該可以消費的。有許多不解事的經濟家，竟主張極端的省儉，把人們的生活力看做毫不值價的去消耗，這也一樣是浪費的。物本來是寶，人本來是主，祇知道愛惜物力，不知道愛惜人力，這不是極蠢極笨的消費方法嗎？

所以大家要記得，與其去省儉貨物，不如講究積極的生產貨物的方法。現在人生的不幸，並不是消費貨太多，實在是不知道利用貨物，實在是把應該開關的富源不去開關罷了。就有開關富源的，又只專為賺錢打算，不為人生的幸福打算，所以終究是一切的禍根。

就拿現在所謂社會問題之中，如工業勞動者和農村問題舉例說罷。如果把動力適當的利用起來，那末，這兩個問題，馬上就可以解決。為甚麼呢？大家要仔細想想，為甚麼才有農村問題呢？就是大家把都會和鄉村，工業和農業的關係忘却了。又為甚麼有勞動者的問題呢？就是大家都脫離鄉村，而情願聚集在都會。都會中則人浮於事，鄉村中則貨棄於地，倘不謀這兩者的調和，那末，一切問題，自然不能解決。祇想解決一個問題的，也還是不知道這個問題之性質的。

試看看農民罷，在農忙的時候，固然很忙，在無事可做的時候，依然不能不養活他的家族，所以農民的生產費很高，而其生活也很苦。再就工人中去看看木匠罷，忙的時候却也很忙，無工可做的時候，則不僅不能生產，而且他們的家族也極苦。這是怎樣的不調和呢？假如工場勞動者，在農忙的時候便去務農，木匠有工做的時候便做木匠。到了閑的時候，大家

都到工場裏去做工，那末，時間既得經濟的利用而貨物的生產費也就大可以減輕。所以一種工人，不管是否有工可做，祇知道呆守着一種職業，是這樣的經濟組織，實在是最不經濟的組織，實在是極大的浪費。如果使農民能把農閑時的精力，也得利用在生產上，自然就沒有農村問題發生了。

再看工業勞動者罷！他們都聚集在都會，所以就發生了保健上的問題，就發生了種種的罪惡，使現在的都會生活，來得極不自然。因此便可知，工業必須集合在大都會，而且不得不集合在都會，這是錯誤的經濟組織的結果。如果使工業勞動者能從都會解放，使他們都散處在鄉村，並且使他們一面得以從事農業，那末，這個問題，不就解決了嗎？

(2) 農工的攜手

他所主張以上的解決方法，可以換一句話說；便是農業的工業化，和工業的農業化。他想這種經濟組織的改革，是完全要靠動力問題去解決的。甚麼叫做農業的工業化呢？便是以適當的動力用到農業上去，凡屬農業上的耕耘和收穫，一概都用機器力去經營。福特發明

汽車的動因，原是想救濟農民的勞苦的，這是上文已說過的。農業上所用的機器，名叫農業機器拖車。他現在已經有了農業的工業化的實驗農場，一切工作，完全是用這種機器去實驗的。一九二三年，他把一年中的工作，由耕耘以至收穫，僅用二十四天都做完了。到了最近，更縮短至一十九天。這完全是對於美國粗笨農業僅栽種小麥的地方實驗的，所節省的時間也就算可驚了。

他以爲有了這種農業的工業化，同時就可使牠成爲工業的農業化。農業和工業，從此就可以攜手。使農民一面在工場做工，一面還可去經營農場。再就一方面說，更可把脫離鄉村而聚集在都會的勞動者，叫回到鄉村來，如果要使這種事實可能，就有使小工場分散在小地方的必要了。

農民都集合在都會，工業都集中在都會，工業之所以有都會集中，完全是由於工業原動力的關係才有的。拿蒸汽力應用在工業上，才起了產業上的革命，才使農民都聚集於工場附近。其後，有了水力電氣的發達，便把電力去代蒸汽機關；又發明有煤油的內燃機關發生蒸汽力，更變成了一個時代。所以蒸汽力是第一次的產業革命，電力和內燃機關，便是第二

次的產業革命，這是大家所公認的。福特是相信可用內燃機關的汽車的實用化，和專靠水力電氣而使小工場普遍的設立，可使農業的工業化，和工業的農業化，能够創造一個健全的產業組織的。就他實驗出來的，再把他極重要的實驗舉出實例，去考究他的成績罷。

(3) 解決農村問題的實例

他在離底特律不遠的地方，有一地名叫洛斯威爾是一個專門製造汽車上汽門的小工場。因為祇製造汽門一種工作很簡單，全都用機器製造，所以並不要熟練的職工。所用的動力，是利用盧騎河的流水。這條河很小，所以沒有很大的動力。這個試驗工場，是八年前才開始的。祇用職工三十五人，必要的機器，都是由福特總公司工場送來的。所用的勞動者，都是附近的農民。其結果，現在已有三百人做工，每天可以製造汽門一十五萬個。論他的成本，在海蘭公園總工場，每一個是八分，而在這小工場，却祇需三分半。在廠家的這方面說，每天可以節省六千七百五十圓的成本，就全年計之，也就很可觀了。但他以為這還不是重要問題，重要問題，是在勞動者的狀態。因為他們都是距離工場不過數英里地方的農民，

每天都是坐着汽車到工場來做工的。他們家裏，都有農場或園圃，其中有自備有兩臺或一臺農業機器拖車，並且要購置一輛小汽車，去經營他的廣大的園地的。是這樣去經營，單以種花而論，有一家，祇有夫妻兩口，每年可以種出五百塊錢的花卉，這不是確有好處嗎？所以他說：要使勞動者，有在田園中自由工作的時間，就不得不用機器。有了機器，就不必要有很長的時間。祇要稍微有點餘暇，就可由工場回去工作。而且他們並不是普通的農夫，並不是口啣着煙袋而盼望草長的農夫，都是工業化的農民，是知道時間很可寶貴的。

他既以開發農村爲目的，所以絕對不用市民，然而其結果又怎樣呢？他對待他們，也照樣使他們每天可得到最低工錢美金六圓，以增加他們的購買力。所以附近的商店，生意因此很好，道路也很整潔。他們這一村，居然是別有天地，並不知道甚麼叫做農村救濟，甚麼叫做解決農村問題。直到現在，他們的近旁，祇有一家麵粉店。盧騎河的河水，還是和古來一樣，滔滔的流着，然而他們並沒有一人知道利用，所以還是窮苦。福特因此沿着這河流，設立幾個村落的工場，方才煥然改觀。

離羅斯威爾數英里的河岸，有一個地方，名叫渥他華特，此處有一個祇有平房的小工

場，職工祇五十人，是福特工場用以製造檢查製品的標準測定器的。河水是在半英里的上流經過隧道來的，發生有四十七匹馬力。水車是拿玻璃圍起來的，這種裝置，因為要把水力的作用，使人人容易知道，才如此的。

其下流的菲義克斯，雖祇能發動一百匹馬力的電力，如今却還不過用二十七匹馬力，是製造發電機上開閉器的工場。所用的原料，是別處工場所用剩的碎屑，工作極其容易，幾乎不要機師。所以場內都用的是近旁的女工，約有一百五十名，其餘的男工，祇有五名，都是周圍十英里以內的。不過他的條件，是要未結婚的，或已結婚而其夫不能做工的。福特的主張，以為一家的妻女，也須出外做工，祇能以其夫不能做工者為限。平常的婦女，所以必須出外做工，都因為她們的丈夫所得的工錢太少的緣故。他要貫徹他的主義，所以對於她們，都是給以很高的工錢。如此，才可以救濟因為婦女出外做工而發生的家庭種種弊害。就令同是獨身婦女，也必雇用年長的，這也因為年長的難於就職的緣故。女工中有一人，有一個害病的丈夫和四個孩子，她每天要來回一十五英里，走到工場做工。自從福特實行一日八小時一禮拜工作五日的制度以後，她的收入，比較她丈夫未害病的時候還豐富，所以她養活她

的病夫和孩子，一點也不感覺痛苦。這也不消說，是不要熟練的職工，並且是極容易的工作的。他這工場的工作，普通的婦女，儘多有一個禮拜可以記熟的。女工中有三十人，家裏都有農園，到了必要的時候，都要到田裏去工作的。有四成的樣子，她們家裏，都是要靠她去養活的。若論製品的成本，在海蘭公園工場，每個約需三角六分，而這小工場製的，則祇二角八分。小工場的成本反爲便宜，那末，說一定要用大規模，這也可見得是一種錯誤的思想了。而且這小工場的生產額，每日可製出八千九百組，一日可以節省美金七百圓。而且定貨的極多，女工中除因爲結婚而解雇的以外，絕沒有無故開缺的，其工錢也和男工一樣，每日都是最低工錢美金六圓。

又在這河的下流普里穆斯，也有二十六匹馬力的發電力，現在祇用十九匹馬力。以前是製造發電機開閉器的，現在改爲製造小的母螺絲，福特公司每日約用四千個，而這小工場，每日祇能製造兩千個。比較由他處購入的，價約便宜一成，職工三十五人，都是在村落工場的本地人。有數人都有農場，其他無不各有菜園，有十三英畝的，有十七英畝的；有一人，並經營有二十二英畝的農場。

更在下流的蘭經地方，有一個舊水車，稍爲加以修理，便成了一座三十馬力的發電所，可以轉動機器。因爲機器是自動的，所以幾乎不用人手，僅需十一人做工。所製造的零件是極小的，然而其數目却是很多。量既極小，所以每日所製造的，便可用汽車運送。職工都是住在近旁的，他們的家裏，都由工場供給電氣。雖然是這種小工場，其成本却比較海蘭公園大工場的來得便宜。

以上係利用盧騎河小流的實例。這種實驗，也不僅小河流，就是各處的大河流，也都有。詳細的說明，暫從省略，現僅略述其大概。例如佛拉洛克工場，是設在佛倫河岸邊，專門製造前燈的，職工數，平均約五百名，是晝夜兩班交換的。一個月的生產額，約有五十萬個，事務員僅兩名，因爲小工場事務簡單，是不要用簿記員和監督等人員的。距該河上流二十英里，有地名伊普斯萊，更有一處七百馬力的發電所。

俄亥俄州的哈米登，約有五千馬力的發電所，職工有二千五百人，是製造車輪及各種零件的。每天的车輪生產額有一萬四千個，這是漸漸擴張來的，現在已脫離了村落工場的狀況。因爲這種生產品的性質上，在相當的程度，是有集中之必要的。在哈得孫河的格林島，

也有一處發電所，電力約一萬馬力，職工約一千人，都是住在近旁的。其他，如洛桑的爾斯及密士夫必河岸的聖堡羅分工場，也是以同樣的意趣設立的。

根據以上的實驗，我們所應該學的：（一）可以減輕成本，將工場集中於都會，在某時代雖屬必要；然而企業的規模越大，要在一地方設立一大工場，去製造一切物品，已經是不可能，而且也不經濟，所以工場就有分設的必要。（二）若採用小工場分散主義，根據製品的標準化去製造零件，便得到水力電氣有效的利用，自有相當的成功。（三）這種分散式的小工場，都是用農民做勞動者，農民即可利用機器力去改良他們的耕作法。一面既在工場做工，一面又可經營他們的農場。（四）若照福特的企業經濟政策，——即提高工錢，縮短工作時間，以便提高能率的政策——農民便可從窮苦加以解放，農村自然繁榮。從前河溫和福特却也想要農工交替工作，以解決勞動者問題。然而福特則竟將兩者同時併進，以謀窮苦的斷根，一經實行，居然有相當的成績。所以要研究河溫的學說的，却更有研究福特之必要。

窮苦的斷根，即不外乎解決社會問題，也就不外乎解放社會；因此，就可使人人不知道甚麼叫作窮苦的。日本河上肇博士，曾經著過一書，名叫貧乏物語——即窮苦瑣談之意

——他以為窮苦的根本，是在分配問題。今日的經濟社會，都是把生產機關，用在製造奢侈品上去，所以要生產人民多數的必要品，就大大的受了影響。其結果，才有多數人不得不受貧民生活的理由。若想設法救濟，就祇希望有產階級的，人人自重。其後河上博士對於這種解決策的意見，又經了幾次變化；依然以為在今日的資本主義之下，惟有使生活必要品生產豐富，才能使人類一般的生活得到幸福。因為其中，確有被某種的理由所壓迫，不能發揮其機能，倒是一種顯明的事實。然而福特則知道貨幣經濟組織的弊病，很相信若沒有這種浪費，便可得到萬人的幸福。而所謂窮苦的原因，也確實可以斷根。但他不僅是這樣主張，而且極力去實驗，而且居然捉到解決的光明。所以把福特研究起來，真是極有興味。

八 農業的革命

(1) 農業的機器化

社會問題的解決策，必要農工業握手，上文已經說過。但是這種前提要件，非把農業也

依據機器力去經營，是不行的。不然，則福特所試辦的村落工場，也不過有許多工場分散在村落地方罷了。——對於要把都會貧民窟的勞動者，解放到田園去，在社會政策上，還是沒有重大的意義。福特以爲人生在世，必要在青天白日之下活動，方才真有意義。然而要發揮這種意義，必須應用近代進步的機器，經營半農半工的生活，使成爲一種經濟的復古主義才行。據他的理想，以爲現今在工場勞動者的生活，是拿機器驅使人的組織，不是人去驅使機器的組織。換一個方面說，農業是對於世界的進步和改革了不關心的，還是用的古來以人力爲主的經營方法，這怎麼行呢？他以爲要解決今日的農業問題，惟一的關鍵，除掉改良生產方法以外，是沒有法子的。有人主張，利用農業金融，是可以救濟的。但是農民借款到手以後，是不能不還的，這筆利息，就得加入在生產品的價格上面去。又有人說：當改良生產品的販賣方法的，但也是枝葉問題。他以爲農產物的成本一減輕，則一切的問題就可迎刃而解。所以經濟界的問題，不論是農是工，其結果沒有不歸到生產問題的，既有農業問題發生，那末，也當向生產問題求其解決才對。

如何才能減輕生產費的成本呢？除減少一切浪費，提高生產能率以外，是別無方法的。

向來的農業經營方法，是有最大的浪費的。第一，便是「時間」。一年之中，本可祇費一個月乃至兩個月便做完的，而竟要費去一年的工夫，這是「時間」的不經濟。專門口啣着煙等待穀米結實，瞧着母雞生蛋，這更是「時間」的浪費。須知道這種浪費，都是要加在全部的成本中去的，所以農產物的價錢很高。要把這種冤枉花費的浪費，去在農產物上爭價錢，終究是要吃虧的。

第二種的浪費，便是「勞動力」的浪費。現在既有了進步的機器力，本可不必勞力，把工作容易做完的，偏偏要依然使用畜力和人力，所以其結果，反招來「時間」的浪費。若要減少這種浪費，除掉借用機器力去提高勞動能率以外，也是沒有方法的。

近來的農村問題，已經鬧得烏煙瘴氣，究竟是甚麼理由呢？不過大家以為農民儘管披星戴月的去勤勞，而所得的報酬，遠不及工場勞動者，因此憤憤不平，才有這種反沸盈天的議論。其實，他們這些農民，祇知道遵守太古時代的生產方法，又想和應用近世科學之工業的生產方法，去爭奪報酬，這那裏能夠做得呢？

福特根據以上的理由，所以他對於他自己的農場，一切都用工場的管理方法，他是把上

文所述的農工攜手，作爲農村問題的解決策，看得極重要的。現在把農家的工作，歸結起來，總共祇有飼養家畜和耕作兩種；他經營的農場裏，也就專從這兩樣着手。凡屬普通的農家，都是飼着奶牛，榨着牛奶，送到市場上去；或者製作些牛奶食品。一切工作，都是用人力的。然在福特經營的牧場，則無論是洗家畜，榨牛奶，餵草料，無一不用電氣的機器力。他的牧舍，全是用水泥鋼骨造的，每天都要打掃得乾乾淨淨，而且費不了多少時間，用人力的地方很少。牧夫的工作時間，也是八小時制，最低工錢，也是一日美金六圓。是這樣管理起來，結果很有利益。照着他這種事實，才知道現在的農村，家家都要自己去飼養家畜，是怎樣的不經濟呢？若能聯合起來，把一村的家畜聚在一處去經營，又是如何的有利益呢？

(2) 機器耕種與其能率

其次，福特經營的耕作地，有幾千英畝，也是不照向來的法子用馬去耕種的。馬的這樣東西，現在已經成了一種奢侈品。一匹馬的壽命，祇能用幾年，不用的時候，也須給牠草料。反之，若用農業機器拖車去運轉的時候，不過用點煤油，不要格外招扶，就這一點看，

也是很經濟的。即令除開這一點，去比較牠的做事能率，一臺拖車，也有馬的六倍能力。福特農場，在耕耘和收穫的時候，便令工場中的職工去開機器。也照工場一樣，一樣的時間，一樣的工錢。然而一年之中，祇需一十九天，便做完了。其餘的時間，他們還是在工場做工。所以農家若能改用機器拖車，則每年至多不過一個月，便可將一切工作完了。若再將拖車和馬的費用加以計算，每一英畝的耕種費，拖車祇須九角五分，用馬則需一圓四角五分，這種計算，是歐戰中美國政府算出來的。若照福特的計算，現在拖車的價錢更便宜，更可以減輕費用。現在把他計算的列在下面：

(甲)福特式機器一臺，價格美金八百八十圓。

一點鐘可耕作五分之四英畝，機器的壽命，可用至四千八百點鐘。

總耕作地積，為三千八百四十英畝。

美金圓

以八百八十圓乘三千八百四十英畝，故每一英畝的費用為

○●二二一

三千八百四十英畝，需用修理費一百圓，故每一英畝為

○●○二六

燃料，一英畝，二加倫（每加倫一角九分）故每一英畝為

○●三八○

八英畝用油四分之三加倫，故每一英畝爲

○●○七五

機師做二圓的工作可耕作八英畝，故每一英畝爲

○●二五○

故使用福特式拖車耕作一英畝的費用爲

○●九五○

(乙)馬八匹，代價一千二百圓，

一點鐘可耕作五分之四英畝，馬的壽命，可用至五千點鐘。

耕作地積爲四千英畝

美金圓

以一千二百圓乘四千英畝，每一英畝的馬的費用爲

○●三○○

草料，勞動日數一百日，每一英畝四角

○●四○○

草料，不勞動日數二百六十五日，每一英畝一日一角

○●二六五

勞動時需用馬夫兩名，一日工錢兩圓，每一英畝

○●五○○

故用馬匹耕作一英畝的費用爲

一●四六○

照這樣看來，那末，把用馬和用農業機器拖車一比較，其優劣如何，馬上便明白了。

更有一個奇怪的現象，即英國的使用拖車，比較美國更早。當歐戰中，英國極苦於糧食。

的缺乏，爲謀補救的方法起見，農務部遂命令皇家農會，去試用福特式的拖車。根據他的報告，馬上向福特公司定造五千臺，約定三個月以內，把全部貨物交清。後來在卡佐停戰條約訂妥的第二日，便使英國人高聲唱道，「聯合國在煤油的波浪上達到勝利之港」了。同時英國的海軍，也極力讚賞法國在戰線上的汽車（用汽車運送軍隊到戰線薄弱的地點）的活躍。所以要考究英國國內糧食品生產的豐富，也不能不歸功於福特式農業機器拖車的大力。

尤其是在未開化國，並可用汽車去代替鐵路，造成惟一的交通機關。有這種運輸機關，再跟着輸入農業機器拖車，去從事耕作，更是最有注目的價值的。例如俄國，在歐戰以前，本有多數的小麥輸至歐洲的。然而他的耕作法，還是極其幼稚，幾乎「不過是把地面耙動而已」。不料該國一至戰後，竟發生有極大的饑饉，這固然是政治的關係，然而若不及早變更他的耕作法，那末，俄國的農業，終究是沒有發展的希望的。幸而蘇維埃政府，早已着手輸入福特式的拖車，現在已經有了一萬六千臺乃至二萬臺開始活動。因爲從前的耕作法過於幼稚，所以一臺拖車的能力，竟可以匹敵牛百頭及五十人的勞力。若俄國的農業日趨繁盛，必使世界上受有種種的波動，這是可以豫料的。因爲俄國的經濟的生命，至少也可說在

於農業。革命以後，農業大衰。將來若能恢復或更加繁盛，那末，蘇維埃政府的勢力和俄國的國力，必終是不可侮的。現在除俄國以外，羅馬尼亞，摩洛哥，希臘等國，也漸漸的採用這種機器拖車了。所以福特的夢想，要從農工携手以謀經濟的革命，必先謀東方諸國的進步，在最近的將來，必然惹起最有興味的問題。被抑壓的東方各國，若因國民的思想變化，到了想脫離西歐諸國的羈絆的時候，那末，利用機器的農耕法，也必能增盛東方諸國的經濟的生命，而使國民思想，更加有極偉大的實力。所以福特在他經營的學校裡面，業經收容有多數的東方各國的學生，施以福特式的教育，這更是感有興味的。

他嘗說：「現在所謂先進國的，每每把他的買主國國民，看做未開化的國民，祇知道一切是利己的，這是不對的。如果從人道的精神說，對於未開化國，是不能不使他們進步到自給國的境遇的。」他極力排斥對於未開化國投下資本，他以爲藉口開發富源的，並不是「開發」而是「掠奪」。他對於經濟的帝國主義，是極端反對的。他祇希望後進國，都根據自己的力量去發展。他始終是相信人貴自立的信徒，他相信照這樣做去，必有最健全的發達，任何人都不必懷疑的。

九 和平主義者

(1) 酷愛和平

福特在歐戰中，雖以五千臺的農業機器拖車送到英國，以救濟英國的農業，然而對於軍用品，是一概不承諾定造的。他以為戰爭是破壞，他的希望，是在於創造貨物，是在於生命的充實。所以對於用於破壞用具的製造，任令有如何的利益，他是絕對不承諾的。

他雖不是號稱和平論者，然而他是酷愛和平者。他在一九一六年的時候，正是歐戰方酣的當中，他特為造一隻「和平船」送到歐洲。當時他據所接得的戰報，覺得歐洲各國都已厭戰，並極希望和平了事。他極願意各國言歸於好，他總希望能早日恢復和平，即早一日停止無益的慘殺。所以他把「和平船」，送到斯特克霍孟去，並自己親赴歐洲一盪，以觀察戰事的形勢。不幸他的好意，終歸失敗。各國都並不悔禍，戰興更豪，原因更加複雜，一時竟不能發見和平的曙光。他到此時，也祇有忍受他人之嗤笑罷了。然而他並不因此後悔。麥基斯

博士嘗問他：「你不說正直的事體必定成功嗎？」他答道：「成功不成功，並不是判斷事情可否的惟一材料，事情儘管失敗，然而我並不悔。假使當時能如我的志願，居然停戰，世界上必然增加多少幸福，這是任何人都可不必懷疑的。」

他對於恢復和平，是抱有惟一的希望的。不久，美國竟奮起也加入了「消滅戰爭的戰爭」。他雖酷愛和平，然而並不是號稱和平論者的感情主義。他對於不正不義的舉動，也是斷然敢於挑戰的男子。他過去的生涯，完全是爲正義而戰，和不義的奮鬥。所以到了美國一旦加入「消滅戰爭的戰爭」以後，他便把他所有的工場，醫院，技術，智能等，一切都貢獻於政府，以努力於戰爭的進行。尤其是對於建造潛航艇，驅逐艦等的武器，他都依據他的汽車的裝置法。所以論他的建造費，也都節省到極其可驚。當時還有一段逸話，也可在此說幾句。在他的工場中擔任製造飛機的職工，其中竟有一個德國人。驅使敵國人去從事製造主要的軍器，這是有大不便的。政府知道了，便要求福特將該德國人開除，然而他是極相信該職工是忠於職務的。政府雖有要求，而他竟相信該職工不允開除，這也可看出他的真面目。

因有美國的參戰，戰事得以早日告終，隨即又有國際聯盟成立，人人都以爲世界必彼此

永遠和平的。然而福特則終不承認這便是真正的和平。他說：國際聯盟規約，仲裁裁判制度，以及種種外交條約，雖經次第成立，固然可以避免戰爭。然而也不過僅有避免戰爭之功能罷了，終究不能消滅戰爭。戰爭實在是有極深的原因的。若不除去牠的原因，那末，所謂一觸即發之憂，依然是永久存在的。

(2) 戰爭的原因

然則戰爭的原因究竟何在呢？不消說，便是「窮苦」！祇要世界上還有一窮苦」，便是戰爭的原因。林肯嘗說：「國內有了一半奴隸一半自由民，國家怎麼能夠安寧？」因為一方有榨取者，一方又有被榨取者，是不應該能造成安寧的國家的。然則現在的世界，一方有被征服的國民，一方又有征服國，也夠保持和平的國際關係嗎？所以要求真正的國際和平，並不在和平主義者，也不在共產主義，若不將戰爭的原因即經濟的原因設法除掉，那末，永久的和平是不會來的。

爲招致這種和平最有妨害的經濟的設施之一，便是把經濟機關收歸政府經營，和保護關

稅政策。他是主張經濟上的個人主義，而排斥共產主義的。是高唱自由主義，而咒罵政府經營實業的。他以為「政府祇能專賣貨物，絕不能供給貨物。祇能調節物價，絕不能創造購買力。祇能對症下藥，絕不能把實業由自己去經營的。祇能就立法的缺陷加以保護，以保持其存續的。」歐洲各國今日窮苦的惟一原因，便是人民依賴政府太過。蘇維埃政府不能不拋棄官僚的共產主義的一部分，而允許人民私營，便足以證明這種方法是不行的。

再一看戰後的歐洲諸國，都是模倣德國的先例，拿保護政策作為國是，把關稅的障壁，彼此都提到很高的。為甚麼要建築這種關稅的障壁呢？無非是各國想拿製品到外國去求銷路，生產雖在國內，却想以工業精製品輸出到外國去，這便是他們認為是經濟上不可變動的原理的。然而這却是大大的錯誤。為甚麼呢？要知道生產力和消費力，若不能保其平均，那末，世界的和平，是不能確保的。若不認定生產貨物者便是消費貨物者，換言之，即不增加勞動者的幸福，不在國內市場打開銷路，祇是不斷的去謀獲得外國市場，和防禦他國侵入本國市場，這便是戰爭的種子。然則要如何才能保持生產和消費的平均呢？他以為除增加消費力以外，沒有救濟的方法。如果消費力增加，便是樹立富力，便使窮苦足以斷根，所以國民

一窮苦，社會便不和平，便是惹起戰爭的原因。

妨害國際和平的，有一種最大的障礙，便是經濟政策，即所謂經濟的帝國主義。甚麼叫做經濟的帝國主義？便是國家間的榨取關係。有了榨取的和被榨取的鬭爭，便有階級鬭爭，便成爲勞資爭議。所以有了國際間的榨取關係存在，那末，國際的和平斷不能長保。今日所謂富強的文明國，都是拿後進國做主顧的，他們的目的，是想以後進國永遠不開化做條件，以圖謀他們的繁榮的。就拿墨西哥說罷，墨西哥是因爲有了外國的資本輸入而大有「進步」的。然而墨西哥的進步，祇是增進外國資本家的利益，墨西哥的富源雖被開發，却並不是自己有進步，而是被人家所「掠奪」。如果墨西哥自己沒有進步，怎麼叫做是墨西哥的進步呢？未開化國依然是未開化國，絞人精血的思想，便成了關稅戰爭的原因，是釀成抑壓民族反抗的種子。福特他是想教導未開化國的人民的，想他們能夠利用最新式的機器，自己去開拓土地，而獎勵其創造富力的，他是和其他的多數的資本家，思想上大有不同的。

多數的資本家和政治家，總怕未開化國一經發達，便使本國的國外貿易，必非常可慮的。據福特的意見，則以爲這完全是一種近視眼者流的杞憂。他以爲若使世界的各國民，都

達到文明的地位，那末，人人都是家給人足，有的是購買力，不才真是可以發揮國外貿易的本質嗎？

貿易，本來是由於有互相扶助的關係而開始的，是由於彼此都是有無相通而發生的，彼此既都有餘，才有互相交易的關係。因為世界各國，既有氣候和地質的不同，所以物產也不同。若是各國都有進步，到了知道自給的方法的時候，則貿易不是便可退回到本來的互相扶助的關係嗎？交易沒有競爭，祇有服務。沒有競爭的基礎，自然沒有競爭。各國民各各發揮他的特徵，各國彼此互相關換，各國有買主也有賣主，於是生產者和消費者，便也都能各保其平均了。各各停止競爭，祇有服務，那末，國際間的真正和平，也使自然而然的發生了。所以若不樹立這種關係，而徒然高唱和平，終久是見不到的。總而言之，「人類，是不能永遠有榨取者和被榨取者的關係存在的。」

(3) 和平的經濟競爭

福特把他的分工場，分設在世界各地，集合當地的勞動者，照在美國一樣，給他們以最

高的工錢。而且派遣學過福特式經營法的（在他的服務學校出身的）去充當指導員，以便提高後進國的經濟狀況，以開拓自己製造品的銷路。然而他並不給本國勞動者有甚麼特惠，也不專謀本國製造業的擴大。而且他並不投資於外國的事業，專把利益吸收到本國，他不僅是理論家，他竟是實行家。他祇實行他自己的信條，這是他的價值。以下，試看他在外國工場的設施和他的結果。

他最初所着手的，便是愛爾蘭的科爾克工場。他的父親，本住在離科爾克不遠的地方，後來才移住到美國去的。英國的殖民政策，是使愛爾蘭人苦於貧窮的原因。福特因為要救濟故鄉的窮民，他便最先在此地建設工場。然則他又如何的計畫呢？「他想選一種可使愛爾蘭成爲工業化的工場。」「這裏邊，多少含有個人的感情，也是確實的。」他於一九一七年開始，一九一九年完成，最初，是想辦一所農業機器拖車製造所，以便銷行於歐洲各國。但因為「政治的關係，阻礙他的自由生產」，所以才變更爲鑄造所。本來科爾克港，是除掉釀造業以外，沒有甚麼可叫做工業的。普通的工人，平常每禮拜都是在船塢中做工兩三天。他們最大的希望，乾乾脆脆，每禮拜也不過得到六十個先令（合中國錢二十餘圓）。若是農

業勞動者，每禮拜的收入，也不過三十乃至三十二先令（合中國錢十餘圓）。而且勞動者的當中，能夠有這樣收入的，還是不多見的。他以為這都是英國積年的殖民政策的結果。所以他們的生活，簡直不是真正的生活。住不成其爲住，穿不成其爲穿，是極苦的。自從福特建設了工場之後，他從美國帶來的，不過三人，其餘的全部，都是向本地方雇用的。總共約有一千八百名，都不是由美國移住來的。一日的工作時間是八小時，一禮拜做工五日，最低工錢，一日十八個先令，平均工錢，一日一鎊，一禮拜五鎊（合中國錢五十餘圓）。應募來做工的，總是滿員。本來愛爾蘭人，人家評論他，是沒有耐性的，是不能永久做一樁事業的。可是事實則是完全相反，他們做單調的工作，並沒有甚麼不平。在最初的幾個月間，却常常聽見一種不平的聲浪，就是說「在做工時，不准喫煙。」

他們得到了這樣很大的工錢以後，便發生許多有趣的現象了。他們的太太們，每天都是要替丈夫送飯到工場來的。起初，她們都是把布包着頭的，不久，便都戴起帽子來了。隔不了幾個禮拜，衣服也都漂亮了。男子的衣服，也和從前大不相同，也不用手巾圍頸而戴上領子了。居然也常常帶着妻子出外去遊玩，而且有喫有喝的了（好酒的是要開缺的）。從前禮拜

一的早晨，職工的面孔，都是一無生氣的，如今則都是笑逐顏開了。

還有一種有興味的事實，便是職工對於破壞的革命運動。愛爾蘭獨立軍（即對於英國常想運動獨立的革命黨），屢次要求工場主任，將這工場改爲軍需製造廠。工場主任當然是不答應的，獨立軍居然統率多人闖入工場，奪取機器點單，要來佔領機器。主任向他們說明，「工場所有的機器，是不能製造何項軍需品的，而且所用的一千八百餘名職工，都是溫良壯健的青年，他們若聽說奪去一部份機器，必然使他們受有重大的打擊，將採取若何行動，雖然不得而知，據我的意見，總以不惹起麻煩爲最好。」經獨立軍的指揮官詳細調查，才知道他們都是得了很大的工錢，不願意參加破壞的革命運動的，所以就馬上罷手了。職工中本有許多想買汽車自用的，到了愛爾蘭自由國的租稅減輕，有汽車的也越發加多，而生活程度也就更進步了。

英國的職工，都是入了工會的。福特分工場裏，雖沒有一定的「部分職業」，但是，入了工會，也無妨的。對於工場管理上，却一次也沒要求工會有如何的援助，而且他們的工錢，比工會所要求的還多，既沒有無故開除的，所以也沒有甚麼勞資爭議。

以上的事實，在染有過激派的「最新生產業組合」的法國分工場，和革命運動最激烈的西班牙分工場，大概也是一樣的。若論最低工錢，英法等國，也和美國差不多。然而其他各國抽稅太重，汽車的價錢，比美國幾乎要貴上一倍半。所以其結果，便不能不把勞動者的工錢減到極輕，因此，勞動者也大都沒有自買汽車的力量。照這樣看來，更知道福特把工錢提高，便是使他的製品有消化力。若一味的把工錢減低，使勞動者不能有購買力，因此，他們的事業也不能十分發達。

他這種分工場，也不僅設在歐洲。就是南美各國，和我們東洋各國，也漸漸的設起來了，日本的橫濱，我國的上海，也都有了。他這種工場，分設到了我們國內，將來在我們的產業界，有如何的影響，這是很值得注目的。據福特自己說，他覺得很有興味的，還是在中國和印度。他現在的豫備，是收容了許多中國和印度的學生，都注入有福特式的工業教育的。英國對於印度，是採用商業榨取主義，而不注意於農業之開發的。所以鬧到印度一直到现在，人民還是很窮。如果能够利用農業拖車去開發，那末，印度的「完全自治運動」，是應該如何得手，這是不難知道的。他對於中國，尤其抱有多大的希望。他搜集關於中國

的書籍，極多極多，自己建築有儲藏中國書的圖書室。他尤其很讚美中國學生的性質。他知道中國的鐵路，常常惹起種種問題，所以他的汽車，將來一定能在中國內地活躍的，這也是值得注目的。他常常說：「要救濟東洋各國，沒有別法，祇有採用近代式的工業設備，使他們得到很大的工錢，去創造他們自己的市場。」他常常是樂天的，他常是做好夢的，他常是想到將來的世界，是可以由他提出多大的供獻的。

十 勞動教育

(1) 他的教育觀

「不勞動則不得食」，這是聖經中的一句格言，現在差不多成了各國憲法上的條文，作為國家的基礎法，即此也可以窺見近代的新傾向了。蘇維埃的各種制度雖然錯誤，但也知道要有「不勞動則不得食」的規定，這也可以證明這種思想，是更加擴張的了。德國的學校中，規定「做工科」是必修科，這是以同樣的要求成為社會化的。所以便說勞動是現代社會的主要

思潮，也都是可以的。福特是以勞動看做人生的榮譽，以自助作為道德的根柢。並以這種精神去經營工場，是最能代表時代的精神的。當英國產業革命期中，有羅伯特阿溫者，曾經在斯立擊爾克模範工場，實施他的理想教育。其後，便隨同馬克勞聯移到美國，——此人會私淑於稱為教育界之父的布斯特羅，——到了美國之後，便在紐哈謨烈組合的理想鄉，擔任他們的子弟教育。據阿溫的教育觀，他以為凡達到一定年齡的兒童，必須施以生產的勞動，學業，體育聯成一氣的新教育。這不單是使社會的生產向上的一種方法，而且是造成完全的人格之惟一方法。他以為所謂勞動，既屬人生的義務，便當據此以陶冶人類的人格。布斯特羅的根本思想，便是如此的。關於這一點，福特也抱有同樣的教育觀，並根據這種教育觀，去實施勞動教育。福特他是不會受過高深的學校教育的，他是完全講究努力為人的，這樣的人，抱有这样的教育觀，這是很有興趣的，也使人多有所啓發的。

他以為「有才幹的人，便是能做事的人，做事的才幹，是深藏在各人的內部的。人的內部既都有這根蒂，要增加起來，要訓練起來，便要有其出發點和可以成功的根據。發展和訓練人的才幹的，便是教育，作成能做事的人，便是教育的目的。真正的教育，就當教導

人人，應當用甚麼方法，去把定其所有的力量，如何利用命運所給他的工具，如何開發他的思想。」

「所謂教育，並不是祇圖將智識塞進腦子裏去，便可以完事的。是要警告青年，莫照前人一様，再往錯的路上走。給他們過去的智識固然很好，然而裝得太多，必然使他們的腦經不能活動，却反而要呪罵教育了。但是，如今這些施行這種錯誤的教育的，還是祇知道是這樣浩浩蕩蕩，殺向前去。凡號稱有學問的人，號稱專門家的，祇知道有過去的經驗，而不敢再進一步，祇知道物的界限，而不敢衝破籬籬。所以祇覺得教育可以呪罵，祇說過去既然做不成功，將來也是做不成功的，這是沒有法子的。所以把過去的智識裝滿一肚子的學者，就因此而妨害將來的發展，成了教育的邪道。」

「說不要學校教育，固然是錯，說把學校的課程都修完了，便不能說沒有智識，也是錯的。學校教育，是發達「智識的筋肉」的場所。這種「智識的筋肉」，是要拿社會作為教育機關，再努力加以訓練的。大學教育，是智識的教練所，斷不是智識罐頭廠。受了大學教育的，是要做事的。不能發揮思想的人，不能說是有教育的人。思想本來是最困難的工作，

要努力做去，才能表示教育的效果。專門造成智識，並不是教育的目的。能夠知道利用他已有的力量的人，才是真有教育的人。學校及其繼續的社會教育，是不能不如此的。」

福特的教育上的思想，就在他所經營的徒弟學校成爲具體化。既然是徒弟學校，自然和大學教育不同，但他是想將「使他知道利用命運所給他的工具」的教育，要充分實施的。所以對於勞動者的子弟，在最初便要使他勞動，以從事於人格的陶冶。再把他所得到的智識去活動，以開拓勞動者的地位，再根據他的才幹，去發展他的興趣。所以他的徒弟學校，便是準備的教育所，他的工場，便是社會的繼續學校。他的理想，是要使福特公司的所有幹部，都從福特學校中提拔出來。他的組織，是對於才進工場的，先從最下的工作做起，再準照他的才幹推升。工場的辦法，後文再說，現在祇說他的徒弟學校的組織及其方針，和他實施他的教育觀的狀況。

(2) 福特徒弟學校

福特徒弟學校，是一九一六年才設立的。原來的目的，是祇收容無父或父母俱無的孤

兒，使他們將來能够得有做工的機會的，所以人數有限，是當然的。最初祇有六個學生，最近的報告，學額，已有了七百二十名。其中五十名，是父母俱無的孤兒，三百名是無父的孤兒，一百七十名，是福特公司用人的子弟，其他的二百人，便是隨意入學的。畢業生已有了四百人，多半在他的工場做工，但並不是他們的義務，他們並有進福特工場做工的優先權。所得的工錢，也比人家多，真有趣的。

他這學校，本來是養成職工的，是以造就能經營自己的生活的人為目的的。不僅要他能夠自活，並且是以造就他自己比較別人更能經營善良生活的人為目的的。雖然給他們以做工的特權，並不是養成他們的依賴心的教育，而是養成他們能創造，能支配自己的生活為目的的。所以就這種方法做去，他這學校的教育方針，就有三個重要點。第一，少年總還是少年，不要使他們成早成功的勞動者。第二，學業要隨着實驗併行。第三，不是雛形教育，他的製作品，必要實在合用。以下再看他對於這三條的詳細實施。

(一)小孩子自然當照小孩子待遇，小孩子的本性，是要獎勵的。觀察在工場和教室的小孩子，要使他們看見自己的光明，要使他們有自己做『主人翁』的意識，要使他們知道

是替自己做事，要使他們覺得有味而且必要熱心，使他們要學小孩子們應該學的，要學在家裏要問而沒有人答復他們的問題的。

即令小孩子想做勞動者，也要使他們莫忘記自己是小孩子，這一點是最要緊的。他們的製品，經過檢查之後，便賣給福特公司，作為學校的經費。有做壞的製品，便是學校的損失。所以學生和學校，都得打起精神做事，不知不覺，都發生了對於做事的責任觀念。因此學校的工場——事實上也可看做是福特工場，一禮拜也給他們美金七圓二角至十八圓的工錢。不消說，這種工錢，比較別的小孩子在別的工場做工的工錢還多。所以一方面，可以喚起學生的自尊心，一方面，又可作為家庭財政上的幫助。因為慮及他們的家庭有要小孩子停學去做工的，所以設立這種豫先防備的制度。不僅此也，他們畢業以後，既然有了一般的教育，自然有了相當的專門智識，他們所有的技術也有和大人一樣的熟練。所以任到何處工場，都可以發揮手腕去做事的。如有願意繼續求學的，既有相當的熟練，也可以半工半讀，得到較大的工錢，並沒規定畢業以後，便負有須到福特工場做工的義務。總而言之，使小孩子的家庭，不要甚麼負擔，完全靠自己的力量去畢業，這是福特獨創的意見。

(二) 學問與技術，不能不同時併學，這是第二主義。死的學問，半瓶醋的學問，紙上的學問，都不是職工的學問。必然要活的學問，要實地的學問才行。技術，自然不是專靠雜型練習得來的。

所以他們的教科書，便是福特的工場。因為工場比較大學，更有可以寶貴的實際教育。例如所教的算術，並不是假定的甚麼龜兔競走問題，也不是甚麼腳踏車車輪迴轉數的問題，乃是工場實際活動的實在切用的問題。地理也是一樣，是問，把汽車送到新嘉坡去，應該搭甚麼船？走那條路？連清單和收條，也都拿給他們看。是這樣推到世界各處，把實在的商業上的路程，都一一的詳細說明。使他們知道現在的世界，已經不是紙上畫的地圖，到處都是有人住着的，都是有人在那裏活動的，人類都是有無相通而生活的。所教的物理化學，也是一樣。工場，是拿物理化學——是和試驗管及罐型的機器（即儀器）分離的——成為實際化的實驗室的。教員從實地去證明，學生也從實地去質問，把機器都一件一件的拆開去說明，隨後又教他們，如何裝置，便能轉動。學生自己都去製作公司所必要的零件，經過學校檢查之後，賣給公司，認為不合格的，便是學校的損失。所以教員和學生，都是切實的工作，學

生的智識和技術都有進步。學生要做高尚和細微的製品，便不能不懂得相應的難解的道理，也必替他們詳細說明。並且常常要他們學着修理機器，學着製作「透明的房屋」的模型，「透明的房屋」，是福特最注重的。他常常說：「沒有乾淨的工場，斷不會產生優秀的職工。一腌臢的工場，是要把人的熟練和品性都弄墮落的，工場必須要常常透明而乾淨的，工場尚須如此，學校更是不消說的。

(三) 便是不可傷害學生的自尊心。自己活動去產生貨物的自尊心，並以助長自己的責任觀念，是不能不同時併進的，這是第三觀念。所以他們在學校，必要做工，對於他們的工，也給工錢。在福特學校，開先是一日之中，以三分之一，在教室教課，三分之二，在工場教做工。後來，知道是這樣在一日之中變更，於他們的進步大有妨害。現在便規定了，一禮拜在教室教課，兩禮拜在工場教做工。時間表既然如此規定，所以有一級在教室，其他的一級便在工場，都是輪着班的。

然而徒弟學校時代的生活，本不應該是生產的。不過要謀許多的小孩子得到補助，學校對於學生，也常常給他們的獎勵金。獎勵的金額，在每年的學年開始，先給以現款美金四百

圓；後來，再根據他們的學業和技術的成績，增加到美金六百圓。學生在學中，每月必須提出二圓存入銀行，但在緊急時候，得有學校的許可，也可以提取的。然而這種存款，是「他們自己存的，並不是誰欠他們的，也不是他們的慈善捐款。」

上述的學課及實習以外，也有遊戲和體操，是和普通的學校一樣的。禮拜五，在講堂裏，也開有許多的會，任聽他們自由去討論的。

學生入學，年齡自十二歲起至十八歲止。十八歲畢業的，其智識和技術，並不弱於優良的職工，而且容易得有一面做工一面求學的機會。畢業後，在福特工場經過四年的，每日可得到美金八圓乃至九圓的工錢；每年共可得有二千五百圓的收入，所得的報酬，並不弱於普通大學的畢業生。然而他的允准學生入學，照上文所述，是根據他們的家庭狀況的，不是根據他們的資質如何去拔取的。拔取的標準，是看他的境遇的。他以爲這種子弟，若不設法教導他們，或者竟有陷於墮落的境况，也是不得而知的。所以必得收容，並不是根據人物試驗，才讓他們求學的。畢業生中有數人，已經是漸露頭角，將來很可屬望的。有一人已做到組長，有數人已做到助手。更有要特別記載的，做到組長的，最愛將本校的畢業生用在

他的部下。平常在徒弟學校出身的職工，總免不了有一知半解的評判，然而就這一點看，該校却是表示職工養成所之最成功的。

他並且不僅不根據頭腦的好壞而已，就是體格不好的，他也採用，例如跛子即是。有一個學生，小時候被汽車撞傷，成了關節結核病；雖經過手術，仍是不能全愈。在福特醫院治過一年功夫，然而並不是施診，他的醫藥費，都是公司代墊的。待他進了學校以後，要他把在學校所得的工錢，隨時拔還他的醫藥費，這是一個例。還有一個，是一個中國人和菲律賓人的混血兒，他是由故國經過太平洋而來到美國的。輾轉流蕩，才到了底特律，被警察收留着。問起他，說想到福特公司做工。因為他的年齡太小，便教他入了這個學校。他也是一個身體不好的學生，沒多久又病了。入了醫院之後，又花了七十五圓的醫藥費。這孩子他願意將徒弟學校所得的工錢，慢慢的去還清。是這樣每禮拜攢積少許去還賬，以便養成他的儲蓄習慣，後來這孩子到畢業的時候，居然有五百四十圓的存款存在銀行了。

這是福特式的學校經營，這是福特的人生教育的實際和他的成效。羅伯特阿溫，想把社會主義的思想，應用到工場而終歸失敗，其學校也是失敗。而福特雖固守着資本主義的經濟

不動，却真做了社會主義者所說的利益的分配和勞動者的保護，而居然有非常的成功，而且所辦的學校，也是着着成功，這不是很可注目的嗎？

十一 政治與實業

(1) 福特之候補總統

美國前大總統羅斯福曾經有一預言，說一九二四年的候補總統，必是福特。這種預言是否屬實，雖不得而知，但是福特却居然做了一次共和黨候補者。不過新聞上雖是這樣登載，却沒有成爲事實，因爲福特他是放棄政治不談的。

他之所以被選舉，是一九一八年，由於大總統威爾遜的慫恿，由密芝安州推爲上院候補議員。在歐戰開始的當時，福特本從事於促進和平的運動。其後，美國加入「消滅戰爭的戰爭」，他便傾注其全生產能力，去幫助政府，從事製造軍需品。他之贊成威爾遜的參戰理由，是不錯的。然而威爾遜當時，覺得在上院的議員中，本黨的人數太少，殊感不便。特邀

集福特到白宮談話，求他援助，勸他承認候補，他却因為有紐柏立和他競爭，終於未成事實。

福特雖然感覺政治有改革之必要，但他以為，選舉是要由於人民純粹的意思行之的，所以他對於選舉費，是一文都不肯花的。然而他的對手紐柏立，據報紙上所喧傳的，却花了極鉅的運動費，且用了許多不正當的方法，政府既有所聞，便特為組織一個調查委員會。調查的結果，說紐柏立的候補，是朋友勸誘的，他本人對於選舉，却是毫末未與聞，並且宣言並未支出選舉費。然而事實却得了一個反證，他不僅自己干與選舉，並且支出選舉費有二十六萬三千美金之多。於是認為是違反法律而被提起訴訟，經審判廳開庭審問，知道其中有數名選舉運動者，是以每名一千二百圓雇用的。結果，便判決紐柏立應被處罰多額之罰金與兩年的懲役。其後，復經過大理院的審訊，以為前次的判決，應該根據違反憲法之法律的理由才對。而在上院委員會所判決的，即支出不當的選舉費，雖屬不能否定，然而在法律上，既是違反憲法，若據法律去處罰，却是擬律上的錯誤。

這案件既移送到上院，因為黨派上的關係，認為無罪，是不錯的。然而本黨的人，却主

張選舉無效，這倒是一種異數。當時並承認以四十六票對四十一票的選舉為有效，不料福特接到電報，他便立即宣言，自己並不願在上院列席，不過想知道上院的議席，是否落在有聲望之人之手罷了。福特的這種意見，倒是極光明磊落的一句話。

(2) 絕望於金錢政治

他知道現在的政治界，完全是被金錢所操縱的。他對於鐵路及其他公共事業的國有，都是非常反對的。他以為所謂政府，必須由於真正的國民正當選舉。他知道所謂國民代表的，都是假藉國民的名義，以從事個人的活動，暗中是施行他們的許多不正當的行為的。

他知道現在還不是政界革新的時候，他是看見政界的金錢魔力太大的，他知道政界是專講愛憎的。他嘗說：「世界是常要有必要的指導者的，昨日的指導者，是在軍隊和政治。國家所有的政體形式，隨便是那種都行，指導善則成功，惡則失敗。……然而過去的指導者，在一個時代是必要的。若時勢有了變遷，則今日的軍隊和政界的指導者，倒不如產業上的指導者，更合人民的胃口。所以任從那一方面看去，政界的指導者，是平庸的，是可以

把他們看做在零點以下的。他們以為在產業上可做的事，也可以求之於政治，這是一種錯誤。然而以革命主義為職業的，也不知道這種道理。以為產業上可做的事，也可拿政治去做，所以對於物價政策，都是無理取鬧，他們那們，亂訂法律，以為可以立致繁榮，殊不知竟是大錯。」這樣看來，有大才能的人，覺得美國的政界，局面還是太小，還是沒有光彩，所以都走向實業界上去了。美國國富的增大，固然是出於自然的恩惠，但也因為實業界有了人才，方才使國富更加增大的。這就是福特願以實業界的指導者自任，而藐視政治界的一種最大理由。曾經有人質問他，政界革新的方法應該如何？他答道：「祇有增加法官的薪俸。」就他這句話推想，一面既可以知道美國司法界的黑暗，一面更可以看見福特的真面目。

十二 排斥猶太人

(1) 猶太禍

福特所最厭的，是金融業者，是祇知有錢不知其他的銀行家，尤其是專為資本金融打

算，而不惜擾亂世界政治的國際金融業者。這種國際金融業者，在美國便以猶太人居多。福特之攻擊猶太人的行動，是從一九一九年五月起，接連有一年半的功夫，把他的議論，都登載他自己辦的地亞蓬獨立報上。他是主張有「猶太禍」的。然而福特之攻擊猶太人，却和馬孫所發布的議決書，抱有恐怖的意思的有所不同。即在他的工場中做工的，其中約有四千猶太人，他對於他們，却並沒有甚麼特別待遇。他的徒弟學校中，也以俄羅斯波蘭的猶太人種學生居其多數。這也可以知道，他對於宗教和人種，是待遇最公平的。所以他之厭惡猶太人，並不是由於人種的厭惡出發。但是現在的猶太人，確是美國的大問題。在歐戰以前，除俄國以外，美國是猶太人最多的國。世界上的猶太人，大概有一千四百五十萬光景。其中有七百萬在俄國，有四百萬在美國。美國的報館，都認定他們是大主顧，有大來往，所以猶太人是全國報館的財神爺，不敢輕易得罪的，對於猶太人問題，報紙是沒有議論的自由的。這種問題，本應該公開討論，才能得有最公平的議決，乃各家報館，竟皆噤若寒蟬，不敢開口，祇聽議論這種問題的竊竊私議，其間即難免不帶有危險性，此福特之所以不得不親自出馬，以出於挑戰的行爲。他的報紙，是不受外部何等等的掣肘的。是沒有其他的資本主，應該要投

鼠忌器的。是不靠甚麼大主顧大來往的。所以他對於這問題，就可一切不顧的去開始研究的。

無論在世界何處，都是一樣的，美國的猶太人，也有兩種階級。一種，是富有階級，一種，是貧窮階級。即一面有許多金融業者及投機家，一面又有紐約和其他窮民窟的窮民。資本階級和想打倒資本階級的革命的窮民階級，都以猶太人居其多數，這倒是一種極有興味現象的現象。猶太人中，還有一位提唱有神論的赫爾慈，他常說道：「若我們被打倒，則成了革命的失敗者，若我們革命黨的首領成功，那末，便須支配金權界了。」猶太人既是這種挾有奇才異能的人種，那末，在美國必然造成勢力怎樣偉大的社會？又是怎樣的流毒社會？這便是福特所願意研究的了。

(2) 猶太人在美國的作惡種種

第一，便是禁酒法和猶太人的關係

在美國制定禁酒法以前，凡賣酒的，多半是猶太人，這也和俄國及波蘭是一樣的。在舊

俄國的時候，一八九六年，曾將一種紅酒收歸政府專賣，便有幾千的猶太人幾乎不曾因此餓死。及至美國頒布禁酒法，他們明知道必有幾千人因此失業，遂藉口他們猶太教做禮拜，是要用葡萄酒的，一人每年至少要十加倫。其實，是他們性命相關的所在，他們要救性命，便拚命的去幹這秘密輸入，去幹這偷賣的勾當。事實上，在制定禁酒法以前，固然是猶太人專賣，以後，便更成了猶太人的專賣品了。

曾經有一個日本人，由歐洲到美國去，在船上認識了美國工會會長昆巴斯，到了紐約以後，這日本人是好酒的，便託他的朋友，帶到地下室的酒類密賣所去。不消說，這是猶太人所經營的，不料遇見昆巴斯也在那裏喝酒，兩人相視一笑，才知道昆巴斯，是一個猶太人。工會的規矩，是反對禁酒法的，因此更加知道他是違反禁酒法的積犯，是常有蹂躪憲法的事實的。

違反禁酒法，是美國政界的一個大問題，不料竟有這樣逍遙法外的事實。這是因為猶太人在新聞上有勢力，各家報館，都知道反對禁酒法和猶太人之間有密接關係的，所以無人敢於舉發。其真能侃侃而談，直言不諱的，祇有福特。福特是一個禁酒家，他因為觸發了要使

勞動家禁酒一種念頭，才着手於勞動條件之改善的。他對於好酒的工人，都是要開除的。他知道美國的弊病，完全在猶太人，這並不是他對於人種的偏見。

第二，便是美國的電影，和猶太人的關係。「美國的影片，若從倫理上觀察，究竟是如何的？」這是常常聽得說的。然而製造影片的，大部分是猶太人。有一次曾在紐約，開催電影業者大會，到會者共五百人，其中僅有一人是基督教徒，其餘都是猶太人。紐約及洛桑的爾斯的攝影所，有九成是被十家電影公司所支配的。這十家公司，能支配美國的市場，其八成五分，都是猶太人。

所以影片若發生了法律問題，其充當辯護的責任的，都是假藉猶太人的名義的法律家。由於猶太人出資經營的影片，究竟是怎樣的呢？究竟使美國受有如何的影響呢？是不可不注意的。原來猶太人在他的職業上，都是過的都會生活，又常是過的他們的羣居生活，並不知道真正的美國人的生活。所以電影上所描寫的美國人生活，和美國人的心理，美國人的家庭狀態，甚至於說是美國魂，都是很不對的。是這樣紹介到外國去，不是很危險嗎？

然而在祇知有錢不知其他的猶太人，他們在經營電影業的時候，儘管受了這種不平和批

評，他們是受不到甚麼影響的。

第三，便是美國的裁縫業和猶太人的關係。猶太人以永遠流落在外的結果，既然不好務農，又愛住在都會，所以他們的職業便有了限制，因此，裁縫業便又成了猶太人專有的職業之一種了。從事這種職業的，以來自俄國及波蘭的猶太人居多。德國系的猶太人，是專做金融業的。俄國及波蘭系的猶太人，多半以帽子，皮貨，衣服，玩具，電影等爲業。洋裝的現成貨，都是他們所製作的。裁縫業者多半有工會，他們總是常常罷工，罷工之後，就得加價。因此現貨的價錢，漲到非常之高，這是於美國的國民生活有直接影響的。

此外，便是以美國的球房和球場成爲職業化，而專以營利的目的去開演，陷人民於墮落的、其背後，却都是猶太人做後臺老板。

總之，福特對於猶太人，雖不和馬孫一樣，明目張膽的倡導猶太禍，然而他是認定猶太人的金錢慾，確能遺害於美國社會，應該極力攻擊的。以服務社會爲生命的福特，與祇知有錢不知其他的猶太人，自然是冰炭不相容的。所以他在他所自辦的報紙上，竟是堂堂正正的，攻擊猶太人。不過他又慮到在美國這種人種偏見太甚的社會，若相逼太甚，或許發生有

迫害猶太民族的情事，也未可知，因此才停止進攻。但是他的意見，還是不變的，他不過從人道主義上着想，才放手優容他們罷了。

十三 生活斷片

(1) 酷愛自然

福特雖是一個機器家，但他是酷愛自然的。他生長都在鄉下，所以他終究是一個鄉下人。他把他幼年所住的房子改築之後，家裏養了許多的鳥雀，他覺得很快樂的。麥基斯博士常常稱道他酷愛自然的生活，略記數則如下。

有一天，他把我（博士自稱）和公司的幹部都請到他家裏，一進頭門，他便指引我們走那邊小門去。我問他，是甚麼緣故？他道，二門旁邊，正有知更雀營了巢，我怕驚動了牠，所以把二門閉上了，不要使牠伏雛不自由，暫且只好都由小門出入。

又有一天，我到他園子裏去，看見有一枝彷彿像乾草一樣的橫木，擱在那裏，上面堆了許多的草。我便問他，這是草堆嗎？他道，這是給兔子冬天作巢的。誰知道這些兔子不識抬舉，因為生殖太多，漸漸的把園中的小樹都咬光了，以致怒惱這酷愛和平的富豪也生了氣。他在歐戰當中，不是特為製造一隻和平船送到歐洲去，想停止戰爭嗎？何至於容不下這許多兔子。無非這些兔子過於忘恩負義，糟踏他的園子太甚，觸怒了他老人家，這才都被他驅逐跑了。

園子旁邊，還留下不少的零星樹枝，說是留作栗鼠過冬的食料。栗鼠是佔領有鳥巢的，福特在鳥巢的上面，懸有三支木，以便栗鼠的出入。他每天也總是顧而樂之。

由此看來，世界第一個富豪的福特，他於每日裏百忙之中，居然有此閒情逸致，和鳥語，逗栗鼠頑，仍不異於五十年前的村童時代，所謂『大人者不失其赤子之心，』福特真有這種氣象。

福特是世界上有數的富豪，他的財產的增加率，是有史以來所不會有的。然而富豪的簡單生活，恐怕也要算他是世界第一。他並沒有自以為是富豪的意思，至少也可以說他不是為賺錢而去賺錢的。如果他要專為賺錢，或者比現在更豪富也未可知。倒轉來說——若照他自己的議論，若是事業的發展不如現在，或者並不能發財也未可知。但是，他即自認為富豪，然而他的生活，比較其他所謂富豪的，却是兩樣。他以為人一發了財，當然就有許多不道德的生活，這是他所深信的。

他住的房屋，簡直不像世界第一個富豪的房屋，至少，也不過像一個有錢人家的房屋，他不過把他做村童時代過日子的田地，蓋造了一些房子罷了。一點也沒有豪華的氣概，不過把大門蓋造了一下，他的住房，並不是甚麼大建築物，不過是普通的住宅。當那汽車公司很發達的時候，他不過造了一點點小房屋。其餘的汽車製造家，大概都造了極華麗的宅，他的牧師麥基斯博士嘗問他：「你的公司，比較別家公司，賺錢太少了嗎？」他道：「我怕屋子太大，用多了底下人，被他們恥笑，我向來是愛吃不剝皮的白薯的，若不剝皮，倒使他們這些竊笑的底下人心裏不痛快。」這不過是一句笑談，倒可見得是他的真率。

他現在蓋造房子的地方，從前原有一座火爐，現在也有一座火爐，他自己題了兩句警語，刻在上面，「自己劈柴，可以發生兩次熱度。」所以他現在有了工夫，還是自己劈柴。

他之規定最低工錢以優待勞動者，有一種理由，是恐怕勞動者飲酒過度，減少做事的能率的，這是上文所說過的。他既要求勞動者禁酒，所以他自己也不喝酒。他以爲祇要求勞動者，而自己又不遵守，這便成了資本家對待勞動者的爭鬪之源，在倫理的關係上，也說不過去的。

在做工的時候，他是禁止勞動者喫煙的，所以他自己也不喫煙，他以爲自己在事務室，慢騰騰地抽煙，反去責備勞動者抽煙，也是不對的。

他對於買賣證券，是絕對不伸手的。對於買賣證券和賭博發財的人，他是常常攻擊的。他的財產，不是由買賣證券得來的，不是賭博得來的，不是向勞動者榨取的，並沒有來歷不明的。他也不是阿諛政府，結交政客騙取來的。他都是自己做工，比人家加上幾倍的努力，苦心孤詣，絞腦汁，流汗水所得來的。所以對於他的發財，並沒有人在背後指摘他。這

也是在他手下的勞動者，不反對他的理由。曾記得麥基斯博士對他有一段說話。有一天，公司的同人，開有一種甚麼運動會，他在賽跑的時候，竟得了一個頭等獎——他是常常運動的，所以不像普通的財主，都是喫得腸肥腦滿，跑不動的——那時候，他便把獎賞存起來，換成現錢，給了一個鐵路上看守路線的老人。又有一次，因為賭甚麼彩，他又得了一個五分錢，我（博士自稱）又笑向他道：這是不當的利益，不能作為純潔的福特的財產一部分的，應該投入慈善箱的。他道：「不錯，這樣的腌臢白銅貨幣，（美國的五分貨幣，是用白銅（即銀）造的，）是和我所有的兩百萬萬白銅貨幣，沒有交情的。」

他是不進所謂社交界的。普通的富豪，每天的宴會，總是應接不暇的，他却離開社交界很遠。所以人人對他，也有種種的惡評，這正和楊威爾嘉（和前次的楊威爾嘉另是一人）做市長的時候一樣，越做慈善事業，越謙恭的了不得，後來辭去了勅選議員，便即刻離開社交界，而被人家說壞他的，也差不多的。福特他制定最低工錢制度，縮短工作時間，做的好事越多，說壞他的也越多。他知道世情如此，覺得也和世人，不必講交情的。人家既呼他為野人，——他也自任為野人，而且毫不覺可恥——他便以為應該從社交界早抽身的。

他也有可算是宴會的。然而他的宴會，不過是幾個老朋友和知心的人，或是公司的同人，大家聚在一塊用點茶點罷了。他却歡喜和愛用心思的窮人講交情。有這們一句話，他有一個幼年的朋友，名叫查理，是他想造鐘表時代的同學，是一個很窮的農民。福特老早便做了闊人，有一次，兩人在路上遇見，查理便道：『早啊！密司忒福特。』福特當時便反問道：『喂！查理，甚麼密司忒密司忒，這句話你從那裏學會來的！』自此以後，我們倆見面，總是我叫亨利，他叫查理的。這是查理親自說的。是福特這樣的人，他是不知道一經發了財，就應該裝腔作勢，要另外換一個人的，他祇知道我行我素，並沒有甚麼假裝。所以社交界說他是野人，他是不講究這些禮節的，他是不入他們的虛偽世界的。

(3) 娛樂

「莫飲酒！莫吸煙！發奮勞動！便是人生無上的快樂，而且不得不如此，」這是福特一生為人的祕訣。他是這樣一無嗜好，一點也不沾染，或者有人說他是枯燥的人生，但是結論如何？也可不必深說。他之所以縮短工作時間，更規定一禮拜工作五日，他並不是教人家

學着偷懶，他是勸人家好好的去勞動，好好的去娛樂的。不過說到娛樂，就得選擇健全而正當的娛樂，不健全的娛樂，便使自己並家族陷於不幸。若是祇是勞動，沒有休息的時間去娛樂，專拿朦朧的頭腦去做工，是要減少工場的能率的。所以福特以爲，不僅勞動者應該要求健全的娛樂，而且在工場一方面，也確有應該給他們以必要的。

第一，便勸他們接近自然。凡屬拘束於都會生活和工場生活的，沒有不需要新鮮的空氣和燦爛的日光，以得接近自然之美爲樂的。汽車的功効，便是能趕快離開都會的塵埃而接近曠野與山林的。他的職工中，多半自己都購有汽車，自己都能開車，很容易有接近自然的機會的。

其次，便是跑冰。福特他自己也最愛跑冰，又歡喜坐着汽車去旅行以試行露宿，或者常去釣魚。以爲樂的。到了冬天，也替職工們豫備有跑冰場，而他所最獎勵的，便是跳舞。

但是他的跳舞，並不是現代式的商賣化的跳舞，他是獎勵有真正意味的社交跳舞。因此，他在地亞蓬研究室的所在，設有一所極廣大的跳舞場，能容納七十組的跳舞者。他以爲在現在這種窄狹而空氣太壞的場所去跳舞，是不應該有好結果的。他想到少年時代一樣，獎

勵天真爛漫的鄉村跳舞。因此，便向全國去搜羅有知道古代民謠的音樂家，組織有以四五十人集合的音樂隊，其樂器大都帶有古風。奏提琴的，都是現代有名的能手，音樂隊長，便是一位八十五歲的老人，又會唱，又會舞，却是現在不容易找到的。他這種做法，便是想把古來健全的民謠和跳舞復活。每次開會，都把得勝的作成紀錄，大概每禮拜，有兩晚從事研究，都是照嚴格的方式去教導跳舞的。既然要用一定的方式，便由生手和熟手一同跳舞，那末，精神上所受的影響，也就很大。不過他並不是對於近代跳舞，發起了十字軍，（便是開始攻擊的意思），他是相信有了健全的跳舞，可以滿足他們的快樂的。他以爲商賣式的跳舞，是富豪所專有的，然而要在民衆間產生社交的跳舞，就不能不使勞動者也有參加的機會。

（4）他的讀書和蒐集

對於福特的惡評中，最厲害的，莫如笑他是『不學無術』，因爲他的小學教育還沒有完全，所以說他是沒有教育，或許得當，或許也不得當。總之，若照他自己所想像的教育，也

不過是養成思考物件的力量用的。他主張的一種教育，是對於社會的所需要的，才去受教育，才去求學問。而且他深知道自己的做人的道理，所以他總是不斷的去琢磨自己，他讀書，雖然不讀甚麼專門書，然而關係人生有益的書，他却是愛讀的。他曾經送過一部書給麥基斯博士，說：這是我一生讀物中最偉大的書籍。所謂偉大的書籍，就是多拉蒙德所說的世界之最偉大者，其實便是保羅的愛經註解。所謂「愛」的這一句話，是現代極流行的，然而比較福特所講的「愛」，却不是「愛」，福特所主張保羅所講的最大的「愛」，是怎樣的愛呢？現在且把全文摘抄在下面，因此便可知道福特的思想的背景了。

「譬如我，雖說的衆人的話，說的天使的話，假使沒有愛，便有如打鐘，有如搖鈴。又譬如我，有預言的力量，能通達一切奧義，了解一切學術，又有移山般的一切信仰，假使沒有愛，也是毫不足道。又譬如我，能施捨一切財物，甚至能施捨我身，假如沒有愛，則於我也無益。愛者能忍，能替人家謀利益。愛者，不妬，不誇，不驕，不行非禮，不求利己，不輕發怒，不記人過，不喜不義。喜真理，能容納一切，能相信一切，能希望一切，能忍受一切，愛者，永久不墮落。如此，則預言可以廢，浮言可以息，

智識亦歸於無用……信仰，希望，愛，三者，其常也，而此中之最大者，則愛也。」

多拉蒙德也以爲這樣的「愛」，是從古以來所謂最善的，福特雖不講這句聖經，却是早已實行了。

又有一禮拜日的下午，麥基斯博士看見福特坐在搖椅上讀愛默孫，博士便問：「你愛讀嗎？」「不，愛默孫這人，是一個困難的人」福特一邊笑，一邊讀着說，「若我有不懂的字句，請您替我繙辭典」他很歡喜讀愛默孫，他最愛用「報酬的法則」的這一句，多半是從愛默孫的報酬論上得來的。

他並不是愛默孫的研究者，也不是愛讀聖經者，然而關係保羅之信仰的定義，——相信將來總有希望——他却常常引用，他並常常應用到事業界去，他常是樂觀的，他的公司因爲恐慌，到了不得已要清理的時候，他也是按照這種信仰去辦事的。

福特也從事種種的蒐集。他的特徵，是蒐集美國文化生活的研究資料。他蒐集的，把一個五英畝的地方都裝滿了。然而他並不是蒐集骨董，他所蒐集的，是美國人自殖民時代以

衆所用的日用品。例如燈，便從用蠟燭時代，以至煤油時代，煤氣時代，電燈時代。把各時代所用的燈，按照時代的先後，挨次排列。同時，連提燈的進化材料，也都一一搜羅完備。此外，則泥娃娃也有，鈴子也有。至如農具，則有種種：有播種機，有打麥機，有鋤。其他，則有馬車，有飲食器，有家具，有煙袋，鐘，表，鋪陳，火鏟，樂器等等。凡與美國的生活有密接關係的，務必由最初以至現代，考究其進化的遺跡，蒐羅齊備，一一陳列。

其次，便用力於史蹟的保存保護。如林肯臨死時所住的房屋，並他生前所用的遺物，便花五萬美金收買了，這也可算是美國最古的房屋。華盛頓從前任過，拉菲爾德也住過的一處旅館，也收買了，並且連當時所有的家具，也都從各方面竭力蒐集起來，使後人認識革命時代的生活。他怕這種史蹟湮滅，很希望由自己搜羅全備，加以修理，再置之於國家的保護之下。

(5) 他的交際

嫌忌社交的福特，他是沒有許多朋友的。要會他的人雖然如山，至如他要拜訪的人，恐

怕世界也就很少。要會他却也不難，不過他的周圍，彷彿有一座萬里長城包圍着似的，是容易見着面的。他的生活，固然厭忌社交，然而沒有工夫，也是實在。他一天忙極了，要支配那們大的公司，忙也是應該的。他常說：「我的事務所，不是客廳。」

能走進這座萬里長城見着他一面的人，見着面，祇有聽他的說話，簡直沒有開口的機會，這也倒是實情。據麥基斯博士說：「這事是常有的。有一人，因為教堂的捐款，定要面見福特，特為約定在福特家中相見。次日，我便問他：「成功嗎？」他道：「見面之後，很承福特的招待，聽他說得高興，却忘記把教堂的事情提起。」

再有一段話，便是歐戰當中，有為着戰場的慰勞事情，一定要面見福特的。有三人特為從紐約出發，到了底特律，福特請來相見。見了面，只說了一句，好呵！便完了。隨即把他們帶到麥基斯博士那裏，說道：「請你和他們談一談，他們是特為來的。你們的話說完了，請你告訴秘書。」他們是特為從紐約來的，會是會見了，然而和福特還是未交一言，便回去了。

但是他也不應該完全沒有朋友，如果沒有知心的朋友，也不成其為人生。他最相得的

朋友，便是愛迪生。愛迪生在他福特研究內燃機關的時候，固然主張將來是電氣的世界，然而也對於他的將來，很獎勵他去研究。所以他的露營朋友，祇有愛迪生。垂釣的朋友，也祇有愛迪生。愛迪生八十壽誕那一天，福特親來祝壽，便和他同坐汽車，逛了半天。世界上最忙的兩人，竟作了半日的清遊，可算是最質索的壽禮，也可算是最奢侈的壽禮。當福特有預備做大總統候補的風聞時候，愛迪生特為評論福特道：「他是有意義的偉人，然而他不是有別的意味。他做大總統，我不投票。他做工業經營者，我投票，我投兩票。」其後，福特果然不願候補，可見愛迪生真是福特的一個知己。福特常說：「握了政權，是不能產生貨物的，連產生價值也不行的。政治和軍隊，固然占有最重要地位的時代，但是如今，却不是那種時代了。如今實業界之需要指揮者，也和政治與軍隊一樣，是必要指導者的。」他是暗地裏以新時代的指導者自命的，他的心事，祇有愛迪生能夠深知道。他們兩人，是現在美國的兩大人物，而且是世界的偉大人物，是孜孜不倦的去發揮發明界之天才的。

還有一個好友，便是美國第一位有名的自然研究學者，名叫約翰巴藍士，他一生是酷愛自然的，也可以說是一位隱士，却和福特極其相得。巴藍士又和世界聞名的植物的新種改良

家巴邦克君，是互相期許的。巴邦克之爲人，是使人生最快樂的，是使人生最豐富的。他能作出種種的新種，例如沒有核的桃子，沒有刺的龍舌，誰都知道，誰都受過他的恩惠的。巴藍士嘗批評福特：「亨利福特，他在他的方面，是有創造的天才的，他能創造新的，他獨能製作誰都可以享用的貨物的。」因爲巴藍士偶然評論他自己的事業，兩人的交情，從此也就更加親密。由此可見福特並不是專從發財打算，而是講究如何去服務社會的。

(6) 他的健康

福特自從熱心發明汽車內燃機關以來，白天要做公司的技師工作，晚上則在自己的研究所發奮研究，他一點也不覺得疲倦。他和少年時代酷好修理鐘表是一樣的。他在青年時代，每天祇睡三四點鐘，他是行所無事的。他生來就強健，現在六十多歲，還是一樣健康的，他幾乎沒有因爲害病休息過的。任在如何嚴寒的時候，以他那種瘦弱的身體，連帽子也不戴，外套也不穿，東西喫得很少，他是行所無事的。有一天，有名叫斯特查的，問他：「你不傷風嗎？」他答道：「我的機器，不用，也不捲起來，捲起來，就得出毛病的。我不生病，我

是講究運動的，少喫東西，多呼吸新鮮空氣，這是我養生的祕訣。」

還有一段很有趣的話。有一天，在底特律，有一種集會。某大公司的要人，是一個肥胖的大漢，和這瘦若喪家之犬的福特一比較，煞是好看。那時，他使笑向福特道：

「福特君，你不怕餓死嗎？你不多喫點東西，怎麼能夠養命？怎麼有經營能力？」

不料福特的回答，比手鎗還來得快：

「喂！先生，我在底特律，有一所醫院，我是不爲看病才到醫院去的。我到醫院去，是有事要常常去的，倒常看見和你這樣的肥胖大漢，因爲喫得太多了，常常要施用手術的。」

運動，少食，多吸新鮮空氣，這是他的保健祕訣。他每晚都要去跑冰的，六十歲的老翁，任是如何嚴寒，如何深夜，都要拿兩三個鐘頭跑冰。到了六十歲還不發胖，在健康上是最好的，這是人人都知道的。

他嘗聽得說，人生可以活到一百歲，而本孫則以爲不然。但是，要活到一百歲，真的沒有法子嗎？科爾拉諾，不是活到一百歲嗎？無論誰，祇要有節制的生活，斷不是不能活的。

科爾拉諾，本來是生於偉里市的貴族之家，生來便非常的瘦弱，後來，又被剝奪了貴族的稱號，以致沈淪於失望的深淵。因為要避免這種痛苦，遂縱情於口腹之欲，後經醫生的苦勸，才入了斷然節制的生活。八十三歲，出了一本書，名叫節制生活。八十六歲，又出一本，九十一歲九十五歲，又接連出了兩本，居然活到百歲以上。福特以為科爾拉諾既然如此，那末，任是何人也應該做得到的。並且科爾拉諾生來虛弱，我不是更可以自豪嗎？」

至於所謂規則的生活，他是不然的。他若高興研究的時候，總是常常做到天亮。現在雖不是那樣苦做，但是喫飯的時間，是極不規則的。——照他的論法，或許是極規則的——不覺着餓便不喫，覺着餓則不擇時間也喫，但是喫得很少。這是無論何時都如此的。有一天，他對本孫說道：「我今朝有點不大舒服，恐怕是昨晚喫多了鷄，鷄這樣東西，倒底只有鷹才能喫的。」

但是他的健康，是在禁酒，禁煙，和節制生活，他對於一切刺戟物，都是不用的。他幾乎不會發過氣，也不會着過急。他不僅有物質的節制，並且有精神的節制。他總是樂天的，所以這都是他的健康之源。無論遇着甚麼困難，他總是不失掉他的希望，他常常念着聖經

中的文句，抱定了對於保羅的信仰的定義，「信仰，是有望的，無可疑的，所看不到的，是真實的。」當他的公司幾乎要破產的時候，他還是信仰着保羅的金言，「是有望的，無可疑的，可以拿着信仰去希望前途的。」他有這種信仰，就是他所抱定的最深奧的健康的祕訣。

十四 福特第二

福特公司，是世界最大的企業，由亨利福特獨自創造出來的。不是把一切的事務，都委之於他人，祇知道安坐而食，和普通的資本家一樣的。他是自己計畫，自己支配，自己裁決，無一不像專制君主的行動的。但是，在他這聖明的專制君主之後，福特公司的事業，又怎麼樣呢？司徒因勒斯，曾支配戰後德國的財界，幾乎爲他一人所統制，然而他死不久，他所建樹的偉大事業，忽然一旦都倒下來了。福特的身後，又怎麼樣呢？

福特的兒子即福特第二，名叫愛斯爾。他的父親，是把他所主張的第一流的教育，注入

在他的腦子裏的。愛斯爾是有能耐去經營他父親的產業的命運的。福特以為這公司的經營者所應有的教育，正合他所主張的適當的教育。他以為經營他這樣的公司，不是書本上的學問，所應付得來的，是要根據實際的訓練和社會的教育，才能够習得的。福特本人既相信這種道理，所以對於他的兒子，也不要他由中學而大學，去繼續的求學。而且他以為就是將來到了十代二十代的子孫，也是要他們早點進公司辦事，使他們早點通曉事務及工場中的一切工作的。擔任指導愛斯爾的責任的。名叫克林坤史密斯，他是從公司開辦的那一年，便在公司充當會計的。後來推升到了副經理，的確可算是一個敏腕家。他曾經做過福特的祕書，把兩年來的各處所來信件，在一天晚上收拾得清清楚楚，紙屑都清出三大簍，而且在其中發現了七十圓的支票。他辦事的敏捷，也就可想而知了，愛斯爾就是由這敏腕家一手教育出來的。

一九一四年，歐戰勃發，他的父親福特，是最熱心於和平運動的，幾乎無暇顧及公司的事業。他因為和屠治的關係，怕妨害公司的發展，所以對於父親經手的新事業，不願干與。而他覺得農業拖車，倒是很有趣味，於是他就專管這一部。在那時候，似乎對於汽車這方面

的事業，稍爲疏遠一點。其後，全公司的事業，一切都歸他擔任支配。原來愛斯爾並不是平常財主家的大少爺，他是有手腕，有力量，很能夠擔承這種偉大的事業的。凡屬公司的幹部，對於他却是人人佩服的，公司所有的重大事務，一切都要聽候愛斯爾裁決的。不消說，他的背後，是有他的父親作主，但是未到他父親手裏以前，必須經過愛斯爾的。所以事實上，便是由愛斯爾處理公司總理的事務。

愛斯爾雖不是他父親那樣的天才，却也沒有他父親那樣的偏性。他是性質溫良，胸襟闊，人格端正的少年紳士。美國在參戰以後，便把福特公司，放在政府之下，作爲軍需品的製造廠。愛斯爾因此，愈加非常努力。事實上，他是支配公司而占有重要的地位的。然而報紙上，則攻擊他不服兵役，故意說他是富豪之子，應該受特別待遇。他看了氣憤不過，以爲與其受這種非難，不如加入法國的戰線上去，倒可以免得人家攻擊。但是，政府以爲若把福特公司的主腦送到戰線上去，就軍需品供給上看，實在是萬不可能。便慫恿他一面入軍隊，一面依然經理公司的事務。然而愛斯爾是稟有他父親的性質的，他以爲要入兵籍，就應該站在戰線上。若入了兵籍而依然經理公司的事務，縱令在國家認爲必要，彷彿是藉詞搪塞

一樣，是萬萬不可的。他以為現在祇有兩途，一則是入兵籍，不然，就照現在一樣，依然不動。末了，政府還是採用後者。他嘗告訴麥基斯博士道：「我在這次戰爭中，所經理的事，決不是我所希望的，至少，也可說是我所厭惡的。乾脆的說，這不過是財主家的大少爺所辦的事罷了。」然則他的純粹的性情，也就從此可以看出來了。

一九一八年年底，公司對於全部辦事人，擬提出一千萬美金作為獎勵金，正集合幹部開會。會議中，有人邀請工場監督出外說話，回到會議室後，便報告道：

「據剛才所得的通知，我們從外部所受供給的電力，因為煤炭缺乏，擬從明日起，停止供給。本公司也因為煤炭不足，恐怕一兩日之後，工場將要無期停工，會議大概也可以中止了。因為工場一停，恐怕一千萬美金的獎勵金也沒有着落，不如就此停會的好。」

然而愛斯爾則回答道：「若真是工場非停工不可，那末，正是同人大家要錢用的時候到了，我們的會議，更得進行才是。」

福特公司的勞動設施和勞動條件，固然是由於他父親亨利福特的意思決定的。到了福特第二手裏，或許不能改善，甚至更加改惡也未可知，這是大家都有的一種推測。然而說到這

裏，却又有一段插話。

麥基斯博士，是深知道他們父子的。他常說道：「愛斯爾究竟能穿他父親的靴子不能，這個問題，倒是要考究的。他父親的脚，或許比愛斯爾的脚長，所以他的兒子，或許不能照他父親一樣走得遠。但是他兒子的脚，是很穩健的，是很注意周到的，是很能保守的。所穿的靴子。雖比乃翁小，然而他的一隻脚，却是邊幅寬廣，不似乃翁的直覺不動，是能用理性達到結論的。卽就智的方面和乃翁的方面說，也可斷定勝過乃翁的。所以繼承他父親之後，可以相信他父親的靴子，不必要重加修理，就正合他兒子穿的。」照這樣看來，福特家的將來，是無需乎替他懷疑的。

空白页

第二篇 企業家的亨利福特

「出最高的工錢，可得到極便宜的成本。」

福
特

一 福特公司的創始

少年時代所夢想「不要馬的車子」，經福特二十餘年苦心的研究，竟成功了。然而當時的人，對於汽車，也和現在對於飛機的思想一樣，不過把牠看做是一種奢侈品，或是一種玩具罷了。再進一步，也不過因為牠的速度很大，才使人感覺得頗有興味。爲什麼呢？馬之能夠快跑，是刺激人的僥倖心的，汽車也是一種賭博的對象物，而且又是最新式的。所以福特汽車，在美國既有少見的速力，便有資本家願意投資製造這種賭博的對象物，這自是當然的。一八九九年（光緒二十四年），他辭出電氣公司之後，不久，便因爲幾個朋友的慫恿，即設立有底特律汽車公司。他便以他的特許權（我國叫做專利），作爲資本，占了少數的股份，自己充當技師，以從事製造汽車。但是公司的股東，是和福特的理想不相合的。他們資
本家，祇知道要多分紅利，並不像福特的理想，是要自己製造汽車，以貢獻於社會的。所以福特祇是一個技師，而且又是一個小股東，終究不能貫徹自己的主張。這個公司，不過

辦了三年，他便決然毅然的辭退出來了。他退出公司的時候，並沒提出別的條件，祇要求不用他的名義做招牌，這就可見他對於汽車，是早就抱了無窮的希望的了。

但他雖知道祇求賺錢不顧其他的資本家，是不足與共事的，然而他終究是一個無錢的技術家，得不到資本，便不能應用他的技術，這是他所最感痛苦的。廣告上登載的汽車，也不過因為當時的人，祇知道速度力最大的，惟有汽車，才有人願意投資從事製造，他看到了這一點，便特為製造一輛賽跑用的四輪車，在一九〇三年美國全國汽車賽跑中，居然被他得了第一等的獎賞。

然而他之所以爭勝，不過是他的一種廣告手段，並不是他的目的。他在得勝後不過一禮拜，而他的福特汽車公司，也就居然成功，這便是現在全世界有數的大公司的基礎。當初的股本，僅有十萬美金。他拿現貨出資，僅佔了全股本的百分之二十五分五，現金出資，不過二萬八千圓。不料二十年後，竟成了作成幾萬萬圓實在資產的原本。這也是誰都想不到的。

當時援助他的，便是煤礦主馬爾可孫，是可算為資本家的。然而馬爾可孫也不過是一個普通的投資家，並不是豫料汽車在將來是大有發展的。他在一千股之中，也和福特一樣，祇

認購二百五十五股。他的股款，都是由別人的存款中撥來的。他爲甚麼要用這種手續呢？他因爲銀行知道他和汽車公司有了關係，說他投資于這種危險事業，於自己聲名有礙的緣故。所以不到幾年，他看見公司有了利益，便把他的股份，都完全讓給福特。這就可見他不過是一個普通的投資家，並不是有真知灼見，料到汽車業會要發展的。

其餘的股份，是由於少數的朋友認購的。有一個認購二十五股的，名叫克全斯，他是在馬爾可孫煤礦做事的，當時辭職出來，便做了福特公司的營業主任。公司營業基礎一天天的穩固，能造成今日的大規模，克全斯實屬與有大力。他後來辭出公司，曾做過底特律的市長，也算是福特的一個好幫手。後來，又被舉爲上院議員。

股東中有屠治兄弟二人，各認有五十股。他們兄弟，都是機器製造家。福特公司的一切零件，都在他們的製造廠定造的，福特公司不過從事裝配。小資本的公司，除掉用這方法以外，實在別無他法。由小規模的事業，再漸漸的擴張，這也是福特本來的志願。

屠治公司，當時在底特律，也可算是第一流的機器製造廠。福特要求屠治，祇製作福特汽車所需要的零件，對於別家的定貨，則須一概拒絕。屠治兄弟也知道福特是一個優秀的發

明家，精查他的設計，考量汽車的將來，也就答應下來了。他們在福特公司的股份，總共不過一百股，他居然謝絕一切約定貨，專門製作福特公司的零件，也算是一種冒險。他們有了這種關係，後來竟因分紅的事情，和福特提起訴訟，這事到下文再說。

據創辦公司的計畫書，汽車一臺的賣價，是美金七百五十圓。合計製造費和營業費的成本，不過美金五百五十圓，總計一臺的純利，是美金二百圓。第一年的生產額，居然有六百五十臺，而定貨的還是源源不絕，幾乎趕不出貨。他的營業方針，是全部都用現錢的。現錢交易，是福特公司根本的營業方針，直到如今，還是沒有改變的。他以爲買進賣出，若不用現錢，便須分心去周轉金融，那末，對於生產方面，便不能專心致意。所以要圖交易關係簡單，祇有傾注全力於生產方面。這是福特的精神，也是福特成功的一種祕訣。

二 公司的發達

(1) 汽車的賣出額

他最初由底特律汽車公司退股出來，是知道資本家祇圖發財，不知道對於製品力求改善，這是使技術家的福特，難於實現其理想的。不消說，福特雖曾因此失敗，實際上却反受了不少的教訓。這次的福特公司，固然是對於這一層，不必再要顧慮才成立的，然而其間，何以竟沒有一點障礙呢？

最有力的後援，便是馬爾可孫。而他究竟脫不了普通投資家的習氣，他看見公司的景况很好，便把他的股份都完全讓歸福特了。誰知福特因此一來，倒受了非常的幸福。他收買了馬爾可孫的二百五十五股以後，他在公司中已佔了過半數，這便是使福特的理想，成爲實現的具體化的第一步。從此，他便着着進行，對於製造上和營業上，尤其是待遇職工，更加實現他的遠大的理想了。

現在且看他的公司的發展。自開辦以後，公司的狀況，都有數目字表示出來的，專看幾個數目字，雖是乾燥無味，然而若詳細的玩味起來，覺得比較千言萬語的雄辯滔滔，究竟還來得確實些。

第一項，便是開辦以來的汽車賣出額。據最初的計畫書，每一年的生產額，雖祇七百六

十臺；而在十二年之後，即一九一五年年底，總計已達一百萬臺；一九二一年，則達到五百萬臺；一九二四年，已達到一千萬臺。若論現今的製造能力，則每年竟能生產二百萬臺。現在且把他這二十一年中的生產額列表如下。因此，就可以知道他的發達，是怎樣可驚的了。

年次	生產車數	年次	生產車數
一九〇三年	一九五	一九二一——二二年	七六、一五〇
一九〇三——四年	一、五一三	一九二二——二三年	一八一、九五—
一九〇四——五年	一、六九五	一九二三——二四年	二六四、九七二
一九〇五——六年	一、五九九	一九二四——二五年	二八三、一六一
一九〇六——七年	八、七五九	一九二五——二六年	五三四、一〇八
一九〇七——八年	六、一八一	一九二六——二七年	七八五、四三三
一九〇八——九年	一〇、六六〇	一九二七——二八年	七〇八、三五五
一九〇九——一〇年	一九、〇五一	一九二八——	
一九一〇——一一年	三四、九七九	一九一九年八月一日	五三七、四五二

一九一九年八月一日	四〇一、九八二	一九二二年	一、三五一、三二三
一九一九年三月廿日		一九二三年	二、〇九〇、九五九
一九二〇年	一、〇七四、三三六	一九二四年	一、九九三、四一九
一九二一年	一、〇一三、九五八	一九二五年	一、九九〇、九九五

福特式農業機器拖車

一九二七年	二五四	一九二二年	六八、九八五
一九一八年	三四、一六七	一九二三年	一〇一、八九八
一九一九年	五七、二九〇	一九二四年	八三、〇一〇
一九二〇年	七〇、九五五	一九二五年	一〇四、一六八
一九二一年	三六、七六一		

第二，若把汽車的賣價列成一表，則這十九年間的總賣出額，已達到三十萬萬美金（據本孫所調查）：

年 次

賣出金額（美金圓）

一九〇三年九月三十日	一三二、四八一・七二
一九〇四年 同	一、二〇四、三二七・八三
一九〇五年 同	一、九一四、九〇二・八二
一九〇六年 同	一、四九一、六二六・一六
一九〇七年 同	五、七七三、八五一・三八
一九〇八年 同	四、七〇一、二九八・四二
一九〇九年 同	九、〇四一、二九〇・五五
一九一〇年 同	一六、七一一、二九九・四五
一九一一年 同	二四、六五六、七六七・七五
一九一二年 同	四二、四七七、六七七・二二
一九一三年 同	八九、一〇八、八八四・五六
一九一四年 同	一一九、四八九、三一六・九九
一九二五年七月廿二日(十個月)	一二一、二〇〇、八七一・〇〇

一九一六年七月卅日(十個月)	二〇六、八六七、三二七·四六
一九一七年 同	二七四、五七五、〇五一·五三
一九一八年 同	三〇八、七一九、〇三三·六〇
一九一九年 同	三〇五、六三七、一一五·二八
一九二〇年四月卅日(九個月)	四二九、八六六、六六二·六五
一九二〇年七月卅日(八個月)	四八三、八九六、四八二·六五
一九二一年 同	五四六、〇四九、四四九·九六
合 計	二、九九三、五一五、七〇八·九八

(2) 公司的紅利和處分法

研究福特公司最感有興味的，便是他的紅利。對於勞動者，都給以最低工錢六圓，這種勞動條件，可算是最寬大的了。而公司居然還有紅利，並且紅利極多，這在事業家看起來，不能不認為是最有興味的一點。在別的資本家，每每誤傳福特是相信社會主義的，以為他不

從公司的利益打算，祇知道盡力保護勞動者，很有專向勞動者討好的嫌疑。殊不知若照他的結賬看來，除去一切開銷，專算淨利，竟有如下表的結果：

年 次

純 利

福特汽車公司

美金圓

自一九〇三年六月十六日至同年九月卅日	三六、九五七·六四
自一九〇三年十月一日至一九〇四年九月卅日	二四六、〇七九·六七
一九〇四年十月一日——一九〇五年九月卅日	二九〇、一九四·〇二
一九〇五年十月一日——一九〇六年九月卅日	一〇二、三九七·九三
一九〇六年十月一日——一九〇七年九月卅日	一、一二四、六七五·三八
一九〇七年十月一日——一九〇八年三月卅一日	一、一五〇、九八三·二八
一九〇九年(曆年)	三、一二五、八七五·五八
一九一〇年(同上)	四、一二七、二〇七·九二
一九一一年(同上)	七、二八八、三〇三·四八

一九二二年(曆年)

一三、五五六、二三九・一七

一九一三年(同上)

二七、〇〇一、二〇二・九五

一九一四年九月三十日(九個月)

二四、九二三、四四八・九一

一九一五年七月卅一日(十個月)

二三、四二六、六六一・五三

一九一六年七月卅一日(會計年)

五七、〇五六、四二八・八五

一九一七年七月卅一日(會計年)

二六、七一五、九四四・四一

一九一八年(同上)

三〇、三四一、〇五七・三八

一九一八年十二月卅一日(五個月)

一〇、三七一、六九〇・四〇

一九一九年(曆年)

六九、九二四、四一〇・五二

一九二〇年(同上)

五三、四四八、四七九・八二

一九二一年(同上)

七五、八九〇、八三六・四四

亨利福特 父子公司

一九一八年卅一日(會計年)

一、〇〇九、一〇〇・四二

一九一八年十二月卅一日(五個月)

一、二八九、七二三·六七

合 計

四三二、四四三、八八八·四七

(以上據本孫所調查)

一九二一年三月底止(計十個月)

一七、一九八、五六四圓

一九二二年二月底止(計十個月)

五七、六〇一、〇四〇圓

一九二三年二月底止

一一九、二九八、八六二圓

一九二三年十二月底止(計十個月)

八二、二六三、四八三圓

一九二四年十二月底止

一一五、一〇五、四一六圓

一九二五年十二月底止

一一五、〇七八、三八三圓

一九二六年十二月底止

七五、二七〇、八九五圓

一九二七年十二月底止

無

(按，福特汽車公司去年營業狀況，已於前日由亨利郎氏公布。該公司開辦迄今，夙為世人所歡迎，歷年盈餘之巨，尤駭聽聞。去歲福特氏為酬答主顧起見，特製造

新式福特車。氏熱心毅力，雅不願草率從事，故一方令舊車停造，一方則研究新車如何能盡美盡善。因此去年數月中，值新車未出，舊車停造之際，公司之損失極巨。去歲年終之所以無盈餘者，皆福特氏抱絕大之犧牲精神，以造福於社會也。今者新車已出，購者過於供應，現在努力擴充機器，逆料福特公司今年之營業，必大可驚人。吾人閱上文，幸勿以無盈餘而誤爲福特公司之衰頹也。程志政並註

以上轉錄申報民國十七年六月二日汽車增刊，特此誌謝。

福特公司的名義，是用他們父子的名義的，從前本兼造農業機器拖車。在歐戰的當中，因爲英國農業上，急需這種機器，定購太多，要謀出貨容易，才另行組織一家公司，至一九一八年底，又再行合併。根據前表，便知道這二十年間，公司的淨利，已達到四萬萬圓以上。當時，福特在公司所有的股份，爲百分之五十二，那末，他所分得的紅利，就應該有美金兩萬萬圓以上了。

然而福特得了這宗鉅利，又是怎樣的花銷呢？上文說過！他是最厭忌慈善事業的，雖說辦有學校和醫院，究竟用不了多少。他的衣食住，又不考究，又不和別的資本家一樣奢華，

又不講社交，又不愛賭博。然則他把這許多的錢，投到別的事業去嗎？去購買證券嗎？

有一位名叫師特查的，曾經問過福特：「世人都很想知道你的身後，財產將如何處分，請你表示意見。」

原來美國的富豪，本有一種美德，願在身後，將他的全部財產，或投之於教育，或如加乃基（鋼鐵大王）的和平財團，或如洛克菲爾（煤油大王）的獎勵學術，這都是常有的。所以美國人想知道福特的遺囑，把財產如何處分？也不足為奇的。而福特當時則答道：

「死後的財團，直是不成問題。為甚麼呢？我便是一個財團。我祇有擴張我的事業，儘我的能力，對於多數的勞動者，給他們最好的勞動條件，使他們都有幸福。從今以後，優待勞動者，能達到如何程度，是不能預料的。祇要經濟上可能，我總得極力增進勞動者的利益。」即此便可知道福特的理想之一端。因為他所得的利益，並不死藏，也不投資於別的事業，祇是擴張自己的事業。以雇用多數的勞動者，增加企業的能率，企圖製品的改良和落價，便是他永遠無休息的大抱負。能够說明這種理想的事件，便是屠治訴訟事件。

(3) 屠治訴訟事件

屠治兄弟，在福特公司開辦之初，曾有不少的貢獻，上文已經說過的。及至一九一六年八月，終因福特公司結賬，竟獲有餘利美金六千萬圓。福特見有出乎意外的許多餘利，遂主張對於是年的買主，每臺退還美金八十圓，共計美金四千萬圓。殘餘的美金一千九百萬圓，則擬在盧騎河岸，建築鑛爐，以計畫本工場需用的鐵材，即由本工場自行供給。再於海蘭公園，增築一個新工場，更募集多數的勞動者。所餘的壹百萬圓，再行分給股東。因為福特在股東中既超過半數，所以他這一個提案，在股東會中，自然無事通過。然而股東中的屠治，當時雖然一聲不響，於開過股東會後，竟然提出異議。

屠治所主張的，是以爲福特公司的公積金，業已超過法定金額，故不能再提存公積金。事業的擴張工事，也應停止。如果一定要辦，那末，所需的經費，便應歸福特提出私財辦理。所以這五千九百萬圓及將來的利益，應該全部分給股東。

然而福特則在法庭揚言：「我是反對法外的利益的。這種法外的利益，我以爲是不應該

得的。縱令我在股東總會中屢次失敗，我終不承認這種法外的利益是好的。」

在第一審及第二審，都是福特敗訴。直到大理院，他才勝訴。現在且把大理院辯論的一節抄在下面。屠治所主張的理由，以爲「以公司的五千九百萬圓現金，分配於勞動者和買主，而犧牲股東的利益，這是不法，是違法的。福特所有的主張，是沒有根據的。至少，也可以說，是以產出此項利益的利益，變做減價。先不減價，到有了利益之後，再行減價，也是違法的。因爲這種價格，比較從前的賣價，要便宜八十圓。在商業上，絕沒有這種減價的理由。這又是違法，而且是證據確鑿的。」然而福特則抗辯道：「事業的擴張並對於主顧的退款，這是經過合法的股東總會決議的。這種政策，在公司的過去，曾經行過幾次，上告人和其他的股東，都是受過同等的犧牲的。我並非專謀自己的利益，我相信這是對於公衆和勞動者的服務，且使本公司得以永久繁榮的政策。而且這種政策幸而成功，如果是具有理性的人，對於這一點，是應該沒有不平的理由的。縱令要加以種種的批評，無奈以下的事實，則是依然存在的。第一，本公司的製品，在世界上，是銷數最大者之一。第二，營業愈加發達，並未妨害他人。第三，沒有何等的虛偽和惡意的證據，沒有利己心的企圖。第四，比較

從前，常是維持最大的分紅，而且即時發給，絕沒有使股東受過任何損害。第五，所有的股東，都受有同等的待遇，絕沒有所偏袒。第六，縱令股東受有少許的不利益，一到下期結賬，也就即時恢復。第七，擴張公司及對於賣品的減價，是根據占有過半數的股東即公司總理的經驗，認為是本公司成功的原因的。對於這種公明正大的計畫，在裁判所是無可申述有何妨礙的理由的。」

於是大理院對於福特，遂給以勝訴的判決，承認事業的擴張和減價，都是合法，並斷定原告人屠治為無理由，而此案亦遂因此終結。福特因為此次的訴訟，更加下了決心。以為要實現自己的理想，僅有過半數的股份，還不能指揮如意，必須將所有的股份，全數收歸己有，才可以毫無阻力。於是在一九一九年，對於一股美金百圓，竟以美金一萬七千餘圓的高價收買，其金額共計美金七千五百萬圓。而小半數之四百一十五股，也就完全歸於福特所有了。現在的股東，祇有福特本人和他的妻子，於是福特公司，遂為他的一家三人所有。

從前德國的克虜伯公司，也和福特公司一樣，有極相類似的營業方針的。最初是個人的事業，後來第一代克虜伯死後，因為沒有兒子承襲，便改為股份公司，這是很有名的。然而

福特公司，最初却是普通的股份公司，後來才改爲一家的公司，這更是有興趣的事實了。世界各國，這種富豪的一家公司却也不少，但都是由於納稅（個人營業稅重，股份公司稅輕）或責任關係（以無限責任變爲有限責任）而出發的。然而福特則以要實現其服務社會的理想爲惟一的理由。是這樣的改造，也是福特與衆不同的。

三 恐慌襲來與公司的整理

（1）對於經濟界的變局對抗策

愛迪生嘗評論福特道：「福特是生成的實業家，和他是生成的機器家是一樣的。」福特發明汽車，所有製造機器的設計，都是由他的腦海中想出來的。所以說他是「生成的機器家」，這是有事實可以證明的。然而他究竟是「生成的事實家」不是？就全靠有機會證明，才能明白。果然，到了一九二〇至一九二一年之間，經濟界突有恐慌襲來，福特在此時，

竟是大顯特顯其救濟的手段了。歐戰後的大恐慌，是蔓延於全世界的，很不容易對付。而福特竟是抖擻精神，從事澈底的整理，這是使我們得有多大的興趣的。並且他的整理策，不僅是消極的整理，竟是積極的伸張的整理。在已有「破產」的謠言之下，並獲得向來未曾有的利益的整理，說他是「生成的實業家」，真可謂是名實相副。

將近一九二〇年的年底，世界各國的市面，都是蕭條得很，很像天要下雪的一樣，滿是陰雲密布着的。在這時候，「福特破產」的聲浪，竟是到處的喧傳。世界第一的汽車公司，倘一旦竟成了繁華之夢，豈不真正可惜。乃不到幾個禮拜，忽然一個電報，說：「福特工場開工」。又一個電報，說：「清算的結果，還存有現金幾百萬圓。」簡直有兩次，是這樣的轟動世界。不僅使當時和他有來往的人，替他驚心動魄。就是我們這些讀書的人，讀書到此，本來和他沒有關係，有時候，也不能不捏着一把冷汗，替他提心吊膽；有時候又得替他眉飛色舞，驚歎他真有天大的本領；彷彿看三國志演義，看到劉備躍馬過棠溪的一樣，急煞時真急煞，喜煞時真喜煞哩！

一九二〇年的春間，美國的經濟界，對於戰時的好市面，漸漸的有反動的兆頭來了。開

先有幾家公司，是專門製造戰時用品的，都紛紛的倒了。市面上的銷場，都漸漸的不好起來。福特汽車的銷路，雖然還沒甚麼影響，但是福特是看定市面有這種反動一來，却是不可放鬆的。他對於這種經濟界的現象，以為應採的方法，祇有把物價退回到和戰前一樣才行。所以他便把汽車趕緊減價發賣。但是一切的原料，價錢還是很貴，竟使他不能達到目的。

到了六月，汽車的銷路就漸漸的有影響了。由六月到九月，更加厲害。在這時候，便掀動了福特的天才的頭腦。他想，要等到原料落價，然後才把製品減價，這不對的，我必須由自己發動，趕快做物價減輕的運動。所以他在九月裏，便彰明較著的，把美金五百七十五圓一臺的汽車，減做美金四百四十圓發賣。這明明是賠本的買賣，他的原料，還是要用高價買進的。但是，他以為這種高價，還是受了戰時好市面的餘毒的影響，若不破這種不完全的經濟現象，不把物價退回到和戰前一樣，還是不能使經濟界得有健全的發達的。

他是這樣爛便宜發賣，便聳動了美國實業界的視聽，而且也成了衆人攻擊的目標。但是他的理想，是很正大的，假使當時的一般實業家，都能和他一樣，同時都實行物價還原的方法，那末，市面決不至鬧到糟不可言。總而言之，福特把製品廉賣，是想把物價壓低，以救

濟市面的。

減價的結果，一時的銷場很旺，然而不久又還了原，而市面上的物價，依然很貴。他知道專拿這種廉賣政策，還是不能達到他所希望的目的的，事到頭來，非實行徹底的方法不可。於是乎，他一方面，依然維持一個月十萬臺的生產能力，一方面，則儘其庫存的原料全部使用，等到有了便宜的原料，再行從新製造。所以到了十二月，他便決然毅然的，把工場一律停工，於是外邊遂喧傳「福特破產」。

(2) 恐慌中公司的財政狀況

他要知道所採的整理方針的真價，便要把當時的福特公司的財政狀況，澈底計算一下。他在一九一九年，把剩餘的股份全部收買。因此，便發出了美金七千萬圓的期票，還有三百萬圓未曾兌清。最近還應繳納所得稅美金一千八百萬圓，年底還有該發給公司同人的獎勵金美金七百萬圓。尤其是獎勵金一項，固然是可有可無的，但是就辦事人方面說，這是對於過去的工作的報酬，也是應該付的。此外，由一月到四月，應該發的工錢，是美金五千

八百萬圓。而公司存在銀行的款子，不過美金兩千萬圓，他對於這樣的財政狀況，究竟有甚麼辦法呢？

先是有一天，有一位舉止闊綽的紳士，親到福特家裏拜望福特，開口便問：「福特公司的現狀，是怎麼樣呢？如果有銀行援助的必要，我們銀行，很願幫忙。」福特便答以不必要。而該銀行家更告以可由銀行推薦一位會計主任，幫同經營。其時正值自公司開辦以來久任會計主任的克全斯，剛剛辭職出去。

福特聽了他的話，不覺憤怒。他暗想公司的財政狀況，他是怎麼會知道的？心中很不高興。便取着紳士的帽子，指着出口，請他出去。

這一次福特工場一經停工，銀行的存款，不過兩千萬圓，幾乎使社會上全都知道。而渥爾司特立銀行所提出的整理案，便是由銀行援助他的財政，會計主任，則由銀行推薦。在普通的事業家，當此危急存亡之秋，有銀行出來願意幫忙，正所謂求之不得，不料他對於這種提案，竟是始終拒絕。而且即日派定他的兒子愛斯爾充當會計主任，同時任為公司的總經理。這樣一來，彷彿是對於渥爾司特立銀行的提案，居然正式宣戰。

(3) 實行整理

他的整理案，第一，便是閉鎖工場。先把所有的製品，完全賣罄再說。當時在底特律公司裏，簡直一臺製品都不剩，對於有定購的，必須向各處湊集才行。由次年一月到四月，所賣出的金額，共得了二千四百七十萬圓。然而要應酬定貨，到了一月底，便叫海蘭公園工場開工。僅有組長，副組長，組長助手，約計一千人的光景從事工作。

第二，便從節省經費入手。然而他的節省經費，是和普通的方法有不同的。在普通的公司，所謂節省經費的，便是開除許多人員，或者減少工錢，或者不提或少提獎勵金，或者連薪俸也都減少，以及節省種種的用品等等。然而福特，則完全與此不同。他的第一義，就是不開除人員。凡屬所謂不生產的工作，例如統計課，是該撤銷的。然而他對於在該課辦事的人，還是不開除，都調到工場工作。薪俸依然一樣，並不照公司自己的便利打算，所以一個人也不會開除。至於工錢不減少，那更是不消說的。在一月一日的時候，福特還是照從前的主意，提出美金七百萬圓，獎勵公司同人。並不是開缺的津貼，而是真正的獎勵金。在公司要整理的時候，仍然提出獎勵金，竟是前古所未聞的。

本來在戰時的事業，因為要急促進行的緣故，結果雖有利益，若就能率經營計算，其中的糜費却是太多。福特公司在歐戰的當中，因為受了政府的要求，專替政府製造各種軍用品。就福特公司專以製造汽車為惟一的事業上說，不能不說是陷入邪道。於是到了可以改邪歸正，由糜費的經營復歸於能率的經營的時代了。所以要整理公司，便須將一切不能生產的人員，都應用在生產方面，對於不必要的設備和糜費品，都得全部整理處分才行。因此，對於辦事人一千〇七十四人，則減為五百二十八人，一律撥進工場。電話，則減少百分之六十。不用的備品，則一律處分起來。從前每五人便須設一組長，現在則改為每二十人設一組長。因此所得的結果，從前製造一臺汽車的成本，約需美金一百十六圓，整理之後，祇需美金九十三圓。當時公司每天的生產能力是四千臺，那末，每天所節省的經費，竟有美金二十一萬二千圓之多，合計全年，便有美金六七千萬圓，這個數目，也就很可驚了。

然而他並不認為有這樣的整理，便算滿足。他於百尺竿頭，更進一步。由消極的節省，更進於積極的節省，這更可以看見他顯本領的地方了。他的公司正在整理中，他却又收買了一條鐵路。這條鐵路，是由底特律，托利多通至賴爾維德的。他收買了這條原先總是賠本的

鐵路以後，不僅要謀鐵路的本身能夠獲利。而且他由鐵路入手，使貨物的運搬更加迅速，使原料變成製品，製品變成現金，都可以縮短期間。從前本需二十二日的製造期間的，現在縮短至十四日。是這樣節省三分之一的時間，因此，周轉的資金，也就大可減少。照常時的狀況，公司若要維持製造能力，無論如何，也得擱呆六千萬美金的原料。現在既能把製造期間，縮短三分之一，那末，六千萬美金的三分之一，便可拿來活用。而且以製品變成現金的期間，也縮短了三分之一。其結果，更有美金八百萬圓可以活用。總共有二千八百萬美金應該擱呆的資金，則竟可以活用。在公司一方面，是怎樣的有利益呢？這便是福特的積極的整理方法。

他根據了以上的方法，當一月到四月，把一切借款，通通還清之外，還剩下二千七百三十萬圓。除去一月初間，公司原存有現金兩千萬圓之外，整理的結果，還長了七百萬圓。現在再把他的整理計算列表如下：

一月實存現金

二〇、〇〇〇、〇〇〇圓

美金

一月至四月底貨賣出額

二四、七〇〇、〇〇〇圓

縮短製造期間的節約金額

二八、〇〇〇、〇〇〇圓

收回外國特約店金額

三、〇〇〇、〇〇〇圓

副產物賣出額

三、七〇〇、〇〇〇圓

自由公債票賣出金額

七、九〇〇、〇〇〇圓

合 計

八七、三〇〇、〇〇〇圓

清算的結果，不僅剩有餘錢而已。經他積極的整理以後，其效果也就完全發露。在他的整理當中，世界上的人，都在那裏愁眉不展，怕破產，怕關門，唉聲嘆氣，說市面不好。而福特公司的買賣，却是更加興旺，其成績之佳，簡直是公司開辦以來所未有的。『雖曰天命，豈非人事哉！』福特之轉禍爲福，不是很令人欽佩的嗎？

(4) 關於整理時的感想

使福特公司能得有這種好果，其理由究竟何在呢？由於整理所得的教訓又如何呢？這是不能不領教身當其衝的福特的意見和感想的。他說：「當時的公司，是可從銀行借到美金

四千萬圓的。但是這種借款政策，是使公司弄到如何的命運呢？對於四千萬圓，年息六厘，單算利息，便去了五十萬臺汽車的製造費，拿全年製造的汽車統計起來，每臺便須賠本四圓。是這樣的減價，未免覺得太蠢。因此財政困難，又須借款，又須還息，更得增加製造成本。到了結果，成本越重，貨越賣不出，走掉主顧，減少生產，減少勞動者，減少對於社會的服務，這是怎樣的不合算呢？而且我去央求銀行家，他們所提出的援助，祇有放款。並不是告訴我以最好的生產方法，並不是推薦我以最好的技師，祇知道派一個會計主任，來監督我的財政。本來他們銀行家看待工場，並不是製造貨物的，是專門製造金錢的。他們並不注意增進生產力，祇知道看守金錢，我不承諾銀行的提案，便是我整理成功的根本原因。

他小時候，曾聽他父親常常說過：『不要用的東西，是不應該買的，不要用的東西，是應該趕快賣的。』他那時候，還以為很可笑，及至這一次斷行整理公司的時候，這才想起他父親的教訓，決心不向人家借款。少年時候，隨便聽到父親的幾句話，竟做了這一次整理的根本方針，這也是一段很有趣味的話。

然而從第三者去觀察他的整理，則以為使他成功的理由，還得歸功於他的決斷力，和可

以使他能斷行其決斷的環境情形。許多的公司，正在急待整理的時候，每每不能斷行澈底的整理。等他在遲疑不決的當中，益發走失時機，遂致一失足成千古恨，而至於破產，而至於關門，都由於沒有整理的決心，以致走失適當的機會的緣故。而且別家公司，又多半由於有資本家的關係，當要整理的時候，第一，便須整理人員，對於股東的利益，又須擁護到底，這是千篇一律的，所以都沒有好結果。到此，才知道福特上年把全部股份收歸己有，所以這次的整理，全憑獨裁，不受任何人的掣肘，這更是使他容易成功的原因。

四 福特公司的現狀

福特公司，是常常發展，常常變化的，祇要讀他自己著的書——一九二三年出版的我的一生和事業，一九二六年出版的今日及明日——就容易看得出來的。現在且就他自己的著書中，和一九二六年公司發刊的報告，略說一個大概。

(1) 福特總公司

一九一九年，福特爲要謀理想實現的方便起見，才把股份的全部收歸己有。是年七月九日，才根據法律，組織資本金一萬萬圓的公司。其營業科目，爲製造乘用汽車（即客車），運貨汽車，農業機器拖車，飛機，內燃機關，船舶，火車頭，和其他與此相關聯的一切生產品。這就是他的福特汽車公司，也就是他的福特總公司。

福特公司在美國全國，共設有六十個工場。其中二十四個，是製造工場，三十六個，是裝配工場。屬於總公司的工場，祇有兩個：一，爲海蘭公園工場，是由於汽車製造廠，玻璃廠，人造皮革廠，人造橡皮廠，紡績工廠等組織而成的。廠地共佔有二百七十八英畝，廠屋面積，總共有一百〇五英畝。職工人數約五萬，男女事務員，合計有八百人。其生產額可稱世界第一。這個工場中，還附屬有教育影片製作所，徒弟學校等。二，爲福特遜公場（一名盧騎河工場），是原料品的製作工場。福特想避免原料的市價不定，和供給的不定，所以在一九一九年的時候，即豫定有自家供給一切原料品的政策。從事實行的，便是此處的工場。應用湖水與河流，以便與煤礦，鐵礦，石灰石，森林，得保其直接聯絡。而從事運搬的，有公司自備的船舶，得以早達到節省原料供給時間的地點。這種時間的節省，是很有助於周

轉資本，而使福特公司的製品減輕成本的主要原因的。此處的廠地，共佔有一千一百英畝，各種工場，綿亙至一英里之四分之一，可算得是極天下之壯觀了。其中，有煉焦爐，有熔鑛爐，有鋼鐵工場，有副產物工場，有電氣爐，有水泥廠，有玻璃廠，有製紙廠，有鋸木廠，有其他原料品的一切製作工廠。其廠屋有如蜂窩，此處更有農業機器拖車製造工場。這因為福特第二，對於農用拖車及飛機，特別感有興味，才建設的。公司自一九二五年開始定期飛行，試辦郵政小包裹的包辦運送。其製作尙在公司所附屬的試驗所進行中，公司豫定在最近的將來，即着手製作純金屬的飛機。福特第一，雖主張專門製造汽車，福特第二，則以為飛機的前途大有希望，請求他的父親着手辦這事業的。現在還是以一個補助公司去從事製造，將來或許有更大的發展的。

盧騎河工場的工作，除農用拖車以外，完全是製造原料及原料品的副產物的。現在還須要對於農用拖車的功效，略說幾句。這種拖車的功效，倒是在外國最能發揮。至於美國所用的農用拖車，也有百分之七十八（一九二二年五月），是用福特式的。開始製作這種拖車，是在一九一七年。據近來的統計，已賣出了五十萬臺。在乘用汽車及農用拖車，各工場

都祇製造零件，另有將零件裝配成車的工場。無論那一處工場，都不製造全部，這是福特公司經營的特色。至於農用拖車，其構造上，比較的簡單，所以在一個工場中裝配完全，倒覺得便利，因此，也不另設裝配工場。所需要的製造時間，共祇三十點零四十分鐘。即由鐵砂鍊成淨鐵，由淨鐵鑄成模型，所費的時間，共二十八點零二十分鐘。再以零件裝配完全，加上油漆，成爲農用拖車去運轉時，再需兩點二十分鐘。質而言之，就是由鐵砂以至做成農用拖車，祇須三十點零四十分鐘的極短時間。這就是福特工場經營上的才能，可以儘量發揮的所在，也是他的製品，能夠特別便宜的一個理由。

原料工場，有熔鑄爐，一日的生產額，有一千噸乃至一千二百噸。其製法比較普通的製法，雖沒有甚麼變化，但對於能率製法，則是極端的考究。以上的鉅額的鋼鐵生產，祇需極少的人數，這也是一種特色。他的鑄造廠，可算得是世界最大的。所與別處不同的，照向來的方法，是把熔鑄搬到鑄型廠裏去的。而他這工場，却是把鑄型放在熔鑄的地方活動的，完全是用的自動運搬裝置，這也是福特全部工場的原則。

這個工場中最可驚的，便是動力工場。福特他是最注重動力問題的，他相信解決經濟界

的問題，其關鍵全在動力。他更相信根據內燃機關，便可發生『第二次產業界的革命』。根據水力電氣的應用，可以多設農村工場，尤其是產業革命。同時並可以解決工業勞動者問題，解決農村問題。這些問題，如果能全部使用適當的動力，都有方法解決的。這個工場中的蒸汽水車發動機，便是實現他的理想的動力機關。現在的發動機，共有八個，其馬力，共有六萬二千五百。他的終究的理想，是想擴充到五十萬馬力，每日的消煤量，約計要一百噸。因為用的都是瓦斯引擎，所以沒有煤烟。他說：「凡屬黑烟隆隆的工場，便是他的經營不進步的佐證。」

其次，便是玻璃工場。製造玻璃，照向來的古法，說用機器是不可能的。福特則要他的技師，必須打破這種傳說。現在已發明了完全用機器製造的方法。公司一年所用的玻璃，共須二千一百萬平方英尺。盧騎河工場的生產額，祇一千二百萬平方英尺。海蘭公園工場，有二百五十萬平方英尺。格拉斯米亞工場（補助公司）則有七百五十萬平方英尺的生產力。

此外，水泥廠的生產能力，每日有一千二百桶，一日有五百噸的鋼鐵屑，都是利用電氣

熔爐的爐灰再製造的。所剩的木片，爛紙（由各支店寄來），則交由製紙廠製紙。

(2) 補助公司

還有和福特總公司分離，而有種種的補助公司。對於福特總公司，可算是一種分公司。因此，若就公司的本質說，雖說和總公司是同一樣的企業，但在會計上，則完全和別一家的公司沒有分別。所出的製品，或是供給總公司，或是謀自己的便利製造，總公司概不干涉。所以若就自己的計算和自己的獨立的上面看去，可以說是福特公司的別動隊。

屬於這種的公司，有密芝安州的伊白利阿爾鐵礦。現在所開採的，還祇有這鐵礦的一部，另外，還有與此相連接的廣大的開採權。每日大約能供給六百二十五噸的鐵礦。全是用機器開採的，鑛工現在有二百二十五人。為運搬鑛砂起見，豫備有一萬二千五百噸的運送船二隻。

其次，便是煤鑛。公司收買有幾處煤鑛，合起來作成一個福特遜煤鑛公司。所埋藏的煤量，豫算可用至一百年。謀運搬煤炭便利，自備有煤炭車一千臺，以便鑛山和工場間的聯

絡，決不至有因車輛不夠，以致供給缺乏的。

其次，便是砍伐森林和副產物的生產了。這公司現在自有五十萬英畝的森林。每日的木材消費量，約需一百萬英尺，這在世界上，恐怕也是最大的消費者。公司內部，分爲砍伐，鋸板，乾燥，製箱，木材蒸溜五部。拿鋸屑木片蒸溜起來，能產出柏油，松香，蒸木油，油，木酒精等的副產物。又可以製造黃板紙。

爲把製品容易運到外國起見，公司自備有輪船三隻。船上的裝置，對於所裝的製品，是備有不要箱子的特別設備的。因此，所節省的费用和時間都不少。輪船在回航的時候，也從事於一般貨物的運送。

最後，便是屬於公司所有的鐵路。這條鐵路，便是公司在清理中所收買的，名叫底特律賴爾羅德鐵路，是和美國的幾條幹路有聯絡的。這於運搬製品，能節省多大的時間，周轉資金，有多大的貢獻，都是上文所說過的。

(3) 外國分公司

福特公司在外國的分公司和分工場，都是按照各該國的法律所設立的。原則上，祇使用各該國的本國人，法律上雖是外國法人，而在福特總公司，依然是他的分公司，也和設在國內的是一樣的。除掉由於販賣上的便利，和緩該國民的諒解，以及負擔關稅的關係以外，也是照福特式一流的理想，對於勞動者都給以較高的工錢的。這都是要增進各該國人的幸福，更以勞動者自身為主顧，而由於他的所謂「工錢主義」出發的政策。

坎拿大的福特汽車工場，不過比較在美國的總公司規模略小，除掉在坎拿大有難於製造的零件以外，全部都得製造的。該公司的製品，除對於英國本國及愛爾蘭自由國以外，是以大英帝國的全領土作為販賣區域的。所以在南非，澳洲，和其他各處，都有分店。因為是坎拿大的公司，所以能均需大英帝國內的特惠關稅的利益，這是不消說的——特惠關稅，是一種特別關稅的名稱。便是殖民地對於母國或殖民地，抽稅特別從輕。而對於其他的外國，則抽稅極重。例如坎拿大對於英國及南非澳洲等抽稅特輕的便是。其詳，可參看陳家瓚譯的商業政策，商務印書館出版——僅以坎拿大的主要工場而論，已有職工四千餘人，其他的裝配公司，還不在內。

裝配公司分設在各國的，截至一九二六年止，已有二十八處。在南美洲的，則有阿根廷，巴西，智利，古巴，墨西哥，烏拉乖。在歐洲則有比利時，丹麥，英國，芬蘭，法國，德國，荷蘭，愛爾蘭，意大利，西班牙，瑞典。在東洋，則有中國和日本。這種分店的所在，都是根據他的販賣政策而出發的，下文再詳。

(4) 林肯汽車公司

林肯汽車公司，是福特公司在一九二二年所收買的。這家公司所製的汽車樣式，和福特汽車是完全不同的，是專門製造最精美的汽車的。收買起來，本是由於個人的關係，非他所願意的。不過他在收買以後，也非得發揮他所抱定的意義不止。他的目標，是想拿現在的科學，達到能製造最正確最精美的汽車的。因此，他便置備有能測定一英寸之萬分之一的約翰孫標準測定器。他所抱的目的，總要使所製造的貨物，不許有一英寸之萬分之一的相差。對於製品，務必一一詳細檢查過了才使用的。所以福特式汽車，是以堅固，價廉，和駕駛容易為理想的。林肯式汽車，却是以高尚優美為理想的。

這種標準測定器，公司是有製作權的，約翰孫本人，也在福特的實驗室中活動。

(5) 其他的事業

不是營利事業，而為公司所經營，或是他一家人所經營的，更有幾種事業。第一，便是徒弟學校。這是一九一六年所設立的，是以收容孤兒貧兒，在半工半讀的主義之下，養成職工為目的的。第二，便是影片製造所。其地點佔有徒弟學校的一部。美國的電影，多半是猶太人經營的，每每容易使國民道德墮落，這是福特所最痛惡的。因此，他便以不營利的辦法，供給教育界健全的影片，並按照製造成本分配於各地。所製造的種類，大都是自然界的研究，歷史劇，地理，產業，衛生，及其他風景片等。總計已出有一百多種。

第三，便是醫院。醫院中附設有看護婦學校，使從事各科的治療。對於患者的入院受診，都不用營利的經營，是以治病為目的的。第四，便是農場經營。他相信若把農業和工業結合起來，是可以做到社會革命的。所以他自已便經營有實驗農場，以便實驗他的理想。不過他主張經營農業，是要以機器化作為前提要件的。他便以機器化的實驗，去經營他

的農場。凡屬穀物的耕作，牧場榨乳等等，一切都用機器，務必減少人的勞力。他相信小麥的耕作，一年中祇須一十九日的工作便够的。牧場的工作，也是一日八小時，一日最低工錢六美金。農場所出的生產物，便都賣給職工的購買合作社以分配於職工。他已發明了用麥稈製造可代橡皮的福特汽車胎。第五，便是專用飛機的定期航空事業。這因為福特第二，很相信航空事業，將來大有希望，遂從事製造純金屬製的飛機。完全的製品，雖然還在繼續研究中，而現在却已有三條航空路，每日從事郵政包裹，小行李，以及該公司製品的運搬。將來或須另設航空營業一科，也正在研究中。第六，便當及公司附屬的研究所了。公司的事業，雖以馬達為主，除原料必求自給之外，還須自營運送事業。所以其結果，要提高這種類事業的能率，改良製品，公司中便應該有大規模的實驗所。福特公司的進步，所以總是不知其所止的。例如把福特自著的，一九二三年出版的我的一生和事業和一九二六年出版的今日與明日兩下一比較——這兩書，不久也有譯本出版——就知道他的進步，是如何的可驚的了。然而他的進步，都是由於實驗室而出發的，也是決無可疑的。其主要的部門，是關於福特製品的設計構造的研究，冶金，尤其是關於合金的研究，生產，船舶，鐵

路，農業經營上的能率研究，關於汽車的燃料，橡皮，玻璃，電氣鍍金，紡績的研究等等。最後，便是發行雜誌，即地亞蓬獨立報，一九一八年底創刊。到現在已發行過六十萬冊，他這週刊雜誌，雖屬個人所有，但並不是廣告雜誌。向來的報紙和雜誌，多半是資本家的機關，很有發表價值的報告，每每不發表的，所登載的記事，也每每加以多少的潤色，這是人人知道的。而福特則一反其所爲，有人家「所不敢說的真實記錄」，他都是和盤托出，盡量披露。即如他之攻擊猶太人，便是一個好例。據最近的電報；猶太人對於福特的攻擊，有要提起毀壞名譽的訴訟的話。他是這樣登載人人「所不敢說的真實記錄」，也就知道福特的爲人，一面雖是酷愛和平者，一面却又是愛爲真理而奮鬥者。

以上敘述福特公司的事業，都可相信是確有根據的。一年的汽車生產額，已達到二百萬臺。而又把他的原料品的生產和運搬，擴張到世界去，都設有他的支店網。這都是自創立以來，僅僅二十餘年的結果。他所賣出的汽車數，現在已達到一千三百萬臺。所用的發動馬力，已有二萬五千萬馬力，比較美國全國的現有水力電氣，已多至二十七倍。這種極大的動力，在世界上，所節省的人力，和如何的使人生得有有用的活動，也就不難想像。因此，

也都不能不認爲是福特對於世界的貢獻。至於他自己個人的富力，雖不可得而知，但據本孫所說：「他公司中的淨利，在一九二一年，便有七千五百八十九萬美金。若照年息五釐計算，那末，他的本金，也應在十五萬萬美金以上。」——若折合中國錢，便應有三十餘萬萬圓——又據洛克菲爾第二，在一九二〇年所寄給紐約泰晤士報的信，說他的父親洛克菲爾，決不是第一個富豪，祇有福特，才是美國第一富豪。是不是世界第一富豪，雖不可知，這也因爲他所賺的紅利，依然又投資於他本身的事業，決不投資到別人經營的事業上去，所以外人終究不能明白，他雖不像洛克菲爾一樣，願意在身後，提出若干作爲基金，捐助學界。然而他總主張他在世的時候，努力擴張事業，努力給勞動者的幸福，努力以極便宜的製品提供社會，以創造文明的。富力多寡，在他本人，本來不成問題，他終日所打算的，祇問貢獻於社會的幸福究有多少？這是他的本意。

他經營福特公司，前後不過二十餘年，而竟有這樣的進步發達，所以把福特研究起來，不是很有興味的嗎？

五 製品的標準化

(1) 營業的根本政策

雖遇着國內的恐慌，雖碰着世界的壞市面，於他的營業毫無影響，彷彿他和世界的市面是沒有關係的，可以聽他獨斷獨行，無拘無束。然則在福特公司的過去和現在，究竟可以發見有甚麼秘訣嗎？

通常在經濟界，每因碰着恐慌之後，多半是萎靡不堪，不容易抬頭的。或是弄得各種事業公司倒閉，甚至連帶銀行紛紛破產，這都是常有的。一面，又因外國貿易，多半被各國的關稅，防備得和銅牆鐵壁一樣，很不容易侵入，因此，遂使失業者增多，勞資爭議則紛紛不絕。企業家，一方面既受勞動者的壓迫，一方面又碰着市場極梗塞，幾於無法可施，不知如何才能恢復經濟界。這是歐戰以後，歐洲各國以及日本，（我國更不消說）所同感困難的。

主張樂觀說的。便以爲這種現象，是資本主義經濟當然應有的結果，不必悲觀的。主張悲觀說的，則以爲支支節節去講救濟的方法，實在不對，必須用社會革命的手段，才能根本解決的。或者又以爲，一方面須根據資本的聯盟，去充實資本力，以從事大量生產，並以對抗勞動階級的。在其他的方面，又必須就地域上，聯合數國的資本家，從事協定，以打破關稅牆壁的障礙，才能算是長策的。

然而社會主義的社會革命，究竟帶有多少的現實性，是不容易知道的。社會革命，究竟是社會萬惡的萬應藥不是，也不容易知道。若說把現在的社會組織一經打破，便有極樂世界忽然湧現，這更是不容易知道。單就理論上的研究說，固然是很有力的，很可尊敬的。但一追究究竟帶有多少的實現性？任是何人，恐怕都不免了有點迷糊。就這一點看去，福特的主張，雖不是理論上的理論，然而既是根據實驗家由於實驗所得來的教訓，就很有可參考的價值了。

就是根據多數資本家所想到的資本聯盟，說可以救濟多事之秋的經濟界，就這一點看，福特公司的歷史和政策，也是能給他們以多大的教訓的。

然而福特公司的營業根本思想，却是極其簡單，便是福特所常說的：「要提供價廉而美的物」。所以這個問題，就歸結到如何才能價廉，如何才能物美的方面去了。而所謂「如何」的兩個字，其所以成爲方法論的基礎的，便是「營業精神」，便是要辨別牟利主義和服務主義。若專用牟利主義，是不可能的。能以服務主義爲根柢，則必然可能的。福特的企業精神，全在服務，上文已經說過，茲不再述。但是福特的企業方法，一定要有這根本精神做根柢，才能成功。若忘却這種精神，祇學他現在表面的企業方法，這便和造佛像的一樣，祇有模型，沒有靈魂，終究是不靈的。甚至新的好現象還不會發生，祇見有新的破綻罷了。

而且現在福特公司的營業政策，也不是一朝一夕便成功的，是由於種種的經驗和歷史才做到的。所以過細考究他的營業政策的歷史，真能了解他的現在的狀態，是確實有益的。

(2) 選定標準式的要件

福特公司的生產政策，第一，就在生產品的標準化。福特還在徒弟時代的當時，便想計畫鐘表的標準化和大量生產。質而言之，便是想根據標準化去從事大量生產，以價值最便

宜的製品供給社會，這是他最初的政策。他在一九〇九年的時候，他的工場裏，也會製造有各式各樣的汽車。最後，才決定把所謂T字式的作爲標準式。以後，都是專門製造這種式樣的。到了去年（一九二七年），他又傾注全力，去製造A字式的汽車。這便是他生產品的標準化，有使大量生產之可能的根本條件。美國商務總長福羅亞，在他所提唱的『浪費節約戰』中，很獎勵工業品的單一化。這便是美國的製品，能跳過各國的關稅牆壁，而盛行侵入外國的一種理由。能根據製品的單一化，以從事大量生產的，也必很有效驗。福特便是對於這種標準化，極端的實行的，也是成績最卓越的。掉轉眼來，看看我國的工業製品，是怎樣的不規則，怎樣的不統一，確實是和近代工場的經濟不相合的。關於福特的生產單一化，也須將他的歷史考究一番，是要緊的。

要製作標準式的製品，福特所思考的，以爲將來最經濟的製作方法，也不一定要把整個的製品，在同一個工場裏製作。祇有把形成一體的部分，在最便利的地方去製作，再把許多的部分品，集合在消費地方，把牠裝配起來，便成功了。而且部分品的製作，也不一定要在一個工場或一個人監督之下去製作，就是交由別的公司製作也可以的。然而要使這種方法

可能，便須使製品的規模和做法，先能統一，却是最大的要件。所以必要有了標準樣式，才能從事製造，於是更知道他最初的選定標準式，是如何的苦心了。

他所決定的標準式的要件，約有以下的幾條：

一，汽車不是奢侈品，是實用品。所以用的材料，也要以實用為要件，務必堅固而確有耐久力。

二，世人都不是機器家，開車和修理，都要極其簡單才對。開車要容易，又要準確，才能往來疾馳。修理不費事，才不增加費用。零件隨在都可購買，則任是何人，都可修理。機器簡單，則價錢便宜。價錢便宜，便能多賣。

三，人人以為製品很重，必然堅固，必然載重力很強，這都是觀念的錯誤。因為太重，則所消費的燃料必多，車身很輕而材料很堅，則必仍然堅固。而且車身既輕，則任是如何的壞路，也可行走。現在的道路，還是不完備的居多，所以汽車的身分太重，其銷路自有限度。

福特既抱定了以上的理想，第一，便努力於選擇適當的材料。他很想求得身分不重而強度很高的，而終於難達目的。不料竟於無意中得之。即一九〇五年，在班俾芝地方，舉行汽車賽跑，有一輛法國汽車，竟被撞碎，他把那碎片過細一考究，覺得極輕而又極強。然而考究牠是一種甚麼東西？誰也不能知道。他便叫他自己的助手去研究。後來，才知道法國的鋼鐵，是含有『釩』的原質的。他便問遍美國的製鋼廠，是不是有製這種鋼的？考究起來，確是沒有。於是他便一面派人到英國去，訪問發賣這種鋼鐵的商店，或是知道製法的技師。一面便在美國內探求製鋼的工場，由他保證損害，使一家工場從事試驗，不久居然成功。他自己才知道以前所用的鋼，祇有六萬乃至七萬磅的緊張力。含有『釩』的原質的鋼，却有十七萬磅的緊張力。

第二，他便解剖汽車，就各部分，調查當用何種最適當的鋼鐵。原來鋼鐵之中，有堅固的，有強韌的，有富於彈性的等等。他便決定使用約有二十種的鋼鐵，就各部分，都使用最適當的。從前還有四種類的鋼鐵，不能用在汽車上去。經他過細的研究，更知道含有『釩』的鋼鐵，也可用以製造十種類的零件。製造工業上，能用科學的方法測定鋼鐵的性質，恐怕

在世界上，也要推福特是第一個。

然而根據各部分的作用，分別所用的鋼鐵的種類，那末，到裝配成爲整個機器之後，轉動起來，是極難均勻的。爲什麼呢？把多數的部分，集合起來，成爲一個整體的時候，若是各部分的強弱稍不均勻，便不能算是完全車身。假使有一小部分的破裂，甚至傷及人命，不是很危險嗎？所以這種均勻，便全靠設計者的技量。福特對於這一點，是加以精密的考量，才作成定案的。這正是一九〇八至一九〇九年的事。現在製造T字式的汽車，便是如此的。

(4) 反對他的商業政策者

既決定用這標準式，大量的製造單一的汽車，想以極便宜的製品供給社會，福特的政策，決不是一路滔滔，完全向着順境進行的，就是公司的同人中，也不免有種種的反對的。

第一種反對的，以爲製造汽車，和販賣汽車的方法是一樣的。每年必須製造新式，才能迎合購買者厭故喜新的心理。若祇購買一盪便夠，便不是生意經。凡善於做生意的，對於自己的出品，都要像對於女子的服裝一樣，務必出奇制勝，花樣翻新，才能轟動主顧。然而

福特的理想，則完全與此反對。他所製造的汽車，最注重的，是要有耐久力。縱令有一部分破損或磨滅，祇須修理牠的一部分，依然可以永久使用。換一句話說，就是他的理想，凡購有福特汽車的，要保證他可以永遠使用，他之感覺佔有公司股份過半數的必要，就是因為這種反對，不然，他的理想，便不容易實現。

第二種的反對，便是說大量生產錯了。大家都慫恿他限制生產，這也是一種普通一般的生意經。有人勸告他，說公司的製造力，一日已經有一百臺，倘不限制生產，假使供過於求，難免不使公司發生危險。然而福特則以為每日僅能出貨一百臺，還不過是滄海之一粟，在最近的將來，必須每日能製造一千臺才行。其結果，也幾乎使公司發生破裂。假使當時的福特，遷就他們的勸告，居然從事限制生產，舒舒服服的去經營公司，或者也能收得相當的大利益也未可知。但是專耽安逸，却不是他的理想。如果他當時真的聽從股東的意見，則竟墮入安逸主義，那末，福特公司，也斷不會有現在的大發展。

第三種的反對，便是出於經售處方面的。T字式的汽車出世，是在一九〇八年。他在以前，是擬有八種樣式，並製造過幾種的。據經售人的意見，他們是相信貨色越多，於他們

的販賣政策上越有利益的。單一生產，在生產上有幾何的利益？是他們所不知道的，也不是他們所想要知道的。而且福特深知他們的心理，以為若是大量生產，而把價錢減低，便把汽車之所以為奢侈品的價值打倒了。於是他因此更加決心從事單一生產，他隨即突然宣言，發表「我替民衆製造汽車」的標語。社會間也就批評福特，說福特若一定如此做去，不到六個月，他的公司，一定關門。

(5) 標準式與其賣出

福特既打勝股東和經售人的反對，想要實行他的製造理想，而社會上居然豫料他一定破產。然則他的成績，究竟是如何的呢？這便有詳細調查的必要了。

先是一九〇五和〇六兩年，公司的賣出車數，比較前兩年減少，其他的股東，都主張是沒有製造新式的緣故。而福特則認定是製品價錢太高的原因，他想要貫徹自己的主張，便看了確有佔得股份的過半數的必要。所以他在收買股份之後，便斷行製品的減價。其結果，次年度的賣出額，便由一千六百臺，一躍而上了一千八百臺。他所信的減價便可擴大市場，

居然因此實現。他更拿定這種確信，用標準式從事單一生產，以供給市場的結果，去打破向來汽車營業的傳說——即非製造新式不能發賣的傳說——究竟有如何的躍進呢？若拿以下的生產車數，和價格的減輕，兩下一對照，就可以明白了。

一九〇八——〇九年	一〇、六六〇臺	九五〇圓	美金
一九〇九——一〇年	一九、〇五一臺	七八〇圓	
一九一〇——一一年	三四、九七九臺	六九〇圓	
一九一一——一二年	七六、一五〇臺	六〇〇圓	
一九一二——一三年	一八一、九五九臺	五四〇圓	
一九一三——一四年	二六四、九七二臺	四九〇圓	

竟使「不到半年公司將破產」的惡評不成預言，竟打破無限制的生產市場沒有消化力的傳說，更打破廉價的汽車必然走失購買者的迷信，使公司越發興旺，市場越發擴大，根據上表，都可以看得出來的。這都是福特既有堅定的確信，所以便有這樣的先見之明，才能安安然然的，使他的理想終於實現的。

(6) 標準化的利益

更進一步，便須考究福特是根據何種理由，從事製品的單一生產，才能節省以上的生產費了。凡屬一種生產品的標準化，必然確有其最緊要之點，福特之主張汽車的標準，是包含有對於生產方法的理想，和改造社會的理想。

福特公司的製品，在最初的時候，是有九成以上，委託別家公司代製的。在自己的公司中，不過把牠裝配起來，使成爲一種製品罷了。到了以後，方才在自己的工場，製作汽車的全體。及至決定了標準式以後，他也依然不拋棄以前的方法，在工場的各部，也祇專造一種類的零件。再由各消費地方的工場，把製好的零件裝配起來，才能成爲整個的汽車。

他的組織，第一，要使極端的機器化可能。據福特的理想，製作上的熟練，是不當求之於勞動者，而當求之於機器的。因爲熟練的職工，總是少數，若求之於機器，則雖不熟練的職工，有幾點鐘乃至三兩天的工夫，必然和熟練職工一樣可以做的。因爲所有的工作，並不是職工去活動，乃是機器去活動，所以這種活動，就是身體不具者和殘疾，也儘可以舒舒服

服的，做到一個人的工作。既然有了製品的標準化，同時生產起來，也便成了機器工具的標準化，因此便可減少了不動的資本。據福特說，拿現在每日能製造八千臺的狀況，去比較從前每日祇能製造三千臺的時候，所消耗工具的費用，却是減少得多。

一臺汽車，是由於約有五千個部分品組成的。車體雖然很大，然而拆開起來，其中的部分，有和鐘表的部分一樣，是極細緻的。這些部分，由工廠的各部，專門去製作，却是極經濟的。分工的利益，自從英國經濟學者的始祖亞丹斯密創立分業論以來，是人人知道的。把部分品專門在一個工場或一部門去製作，就有了第三種的可能了。就是停止工場集中主義，改用工場分散主義。他這種工場分散主義，實含有兩個重要的意義。其一，便是利用河水的小動力，使小工場得有經濟的運轉。其二，大工場每因勞動者的都會集中，房租太貴，生活程度太高，便成了貧民窟，便成了惡社會的製造所，常常惹起種種的社會問題。然而若實行工場分散主義，一面既可以救濟這種問題，同時更因為所雇用的，半是農業勞動者，便連農村問題也都解決了，這真是一舉兩得。

第四 既然根據標準式生產，再照上面所說，由各工場製造各種零件，所以把各種零

件，集合到消費地方裝配。這是對於關稅，運費，運送時間，都可以大加節省的。因為零件的關稅，原則上總是很輕。而且既能節省運送時間，那末，拿產換成現金的時間也可以縮短；因此資金的收回也快當，又可以節省所要周轉的資金。福特公司，在國內固然有許多裝配工場，即在國外，這種工場也不少——裝配工場，雖以裝配汽車為專業，其一部分，也是製作零件的——他因為要便這種商略可能，所以更決定採用單一製作的辦法了。

六 優待勞動者

(1) 試行提高工錢

若論福特成功的第二種原因，便不能不歸功於他的優待勞動者，並據此以增進生產能率了。他之優待從業者最著的例，便是一九一四年，制定勞動者最低工錢制，並規定每日八小時工作制。然而他之所以優待勞動者，並不是自此為始，他在創辦公司的當初，很想得到一種有能力的推銷員。然而在當時，大家都祇知道汽車是一種奢侈品，這種生意很不安定，

所以他的結果，總不能得到他理想中的好推銷員。於是他便把薪水提得很高，開先覺得薪水太高。公司吃不了，不料他們的推銷成績忽然很好，薪水並不虛糜。福特從此，很得到提高薪水便能增加能率的實驗了。

一九一四年，他在新年宴會席上，微微吐露想提高勞動者的工錢的意思，便向其幹部中的一人，名叫索勒先的，命他計算，可提高至若何程度。索勒先當答以每日可增加二角五分。福特說：「不夠，每日增加五角，行不行？」索勒先又加以詳細的計算，答道：「行」。於是在那一日中，更費了詳細的計算，其結果，便知道竟可以增加美金二圓四角。連原有的工價合計，每日竟可以支付美金四圓八角。一躍便加了一倍的工錢，這是在那一日之中決定的。然而幹部中有一人名叫苦全的，他那日却未曾列席。次日，他便向福特質問道：「怎麼！一日的工錢美金五圓，公司不要關門嗎？」

「是的，是一日美金五圓。」福特回答他之後，而最低工錢五圓制，也就由此定局。

而且他不僅決定最低工錢制度而已，他更把一日九小時的工作時間，縮短至八小時，每禮拜是四十八小時。此外，對於女工，也照男工一樣發給工錢。

在此處還有一句插話，這不過是福特偶然有見及此，並不是有一種特別的新規定。他在以前的兩年中，曾對於勞動能率和勞動者的生活有所研究。他以為從前是祇知道對於製品，要努力改良的，於今才知道，『工場，不僅是製造貨物的，而且是製造人物的。』

他是這樣的優待勞動者，就企業家的福特看來，是含有最重要的意義的。他自己嘗說：「真正的事業，要算在此時才做起。」據他所想的，優待勞動者，第一，便能提高勞動能率，減輕成本。若延長勞動時間，減少工錢，便當減少勞動能率，其結果，反致加重成本。第二，優待勞動者，便是開關銷路。勞動者一面雖是生產者，同時也是消費者，所以加以優待，便能提高他們的消費力，因而可以開關銷路。反過來說：倘若虐待勞動者，既不能減輕成本，更不能開關銷路。所以優待勞動者，便是使自己的工場被達商業暢旺的祕訣。

(2) 工錢和能率的關係

福特的主張，是和普通的資本家，以及資本家的御用學者的經濟思想，完全相反的。他們的根本思想，總以為提高工錢，便是加重成本。縮短勞動時間，也是有同樣的結果的。所

以必要減輕成本，延長勞動時間。

然而福特的成功，則在於以廉價供給良品。而所以能夠廉價的關鍵，便全在優待勞動者。他不僅提唱這種學說，而且徹頭徹尾的見諸實行。所以必就他的實際，才能考察他的真相。

最要緊的，便須考查他在一九一四年，適用新制度以後，究竟在勞動能率上，是有如何的影響？

(甲)新制度實行不久，工場的機器和從業者的人數，都沒甚麼變化。所以表示由於工錢和勞動時間所發生的影響，其數字即由該公司於一九一六年發表：

部門

舊制度九小時內的生產額

新制度八小時內的生產額

馬達部

六、一五二個

七、二〇〇個

放熱器部

七五〇個

一、三〇〇個

擋泥板部

三八個

五〇個

汽缸部

八〇〇個(六五人)

一、二〇〇個(六十八人)

(乙)若欲考究稍長的時間，勞動者一人的生產，是生有如何的變化，可參看以下的數字：

年 度	勞動者數	工錢(美金)	生產車數	一人生產額
一九〇九——一〇年	一二,五〇〇	四・	一八,六四四	七・五
一九一〇——一一年	三,〇〇〇	四・二	三四,五二八	一一・五
一九一一——一二年	五,五〇〇	四・四	七八,四四〇	一四・三
一九一二——一三年	八,五〇〇	四・五	一六八,二二〇	一九・八
一九一三——一四年	一二,〇〇〇	四・七	二四八,三一七	二〇・七
一九一四——一五年	一七,〇〇〇	五・	三〇八,二二三	一八・一
一九一五——一六年	二二,五〇〇	五・二	五三三,九二一	二三・七
一九一六——一七年	二八,〇〇〇	五・三	七八五,四八二	二八・一
一九一七——一八年	三三,五〇〇	五・五	七〇六,五八四	二一・一
一九一八——一九年	三九,五〇〇	五・七	五三三,七〇六	一三・五

一九一九——二〇年 × 四五、〇〇〇

五・九 九九六、六六〇

二二・一

一九二〇——二一年 × 五〇、〇〇〇

六・一、二五〇、〇〇〇

二五・〇

（右表中的勞動者數及工錢，是根據瓦芬修米特博士，所著的福特的經濟組織一書中所調查的。有×記號的，是在歐戰中，因為製造軍需品所浪費的，這是福特自己說過的。至於生產車數和從事製造的勞動者數，也稍有不合之處。現在沒有他項報告可以校正，只得暫行借用。）

詳觀上表的數字，雖不免時高時低，然而縮短勞動時間，和提高工錢，確能增加勞動者的能率，實在是可靠的。尤其是根據上表，雖不能說生產能率增高，應該完全歸功於勞動條件的改善，然而決不如普通資本家的理想，還是可以證明的。

（3） 及於成本的影響

然則因為提高工錢和縮短勞動時間，在製品的價格上，又有如何的影響呢？這也可以數字證明的。

年 度

價 格(一臺)

一九〇九——一〇年

九五〇圓
(美金)

一九一〇——一一年

七八〇圓

一九一一——一二年

六九〇圓

一九一二——一三年

六〇〇圓

一九一三——一四年

五五〇圓

一九一四——一五年

四九〇圓

一九一五——一六年

四四〇圓

一九一六——一七年

三六〇圓

一九一七——一八年

四五〇圓

一九一八——一九年

五二五圓

一九一九——二〇年

五七五——四四〇圓

一九二〇——二一年

四四〇——三五五圓

縮短勞動時間和提高工錢，不僅不如普通資本家的想像應該加重成本，却反因此減輕成本，這是觀於上表，便可瞭然的。不過在戰時及戰後，因為一切的物價暴漲，若不將上表的價格，和物價指數表一比較，還不容易明白牠的真正價格。現在再把物價指數表去除牠的價格，那末，牠的真正價格，便應如下表：

年 度	美國物價指數	汽車價格 (美金)	換算價格 (美金)
一九一三——一四年	一〇〇	五五〇圓	五五〇圓
一九一四——一五年	九六・七	四九〇	五〇八
一九一五——一六年	一〇七	四四〇	四一〇
一九一六——一七年	一二八・四	三六〇	二八〇
一九一七——一八年	一七〇	四五〇	二六五
一九一八——一九年	二〇三	五二七	二五七
一九一九——二〇年	二〇二・七	五七五——四四〇	二一六
一九二〇——二一年	二〇八・二	四四〇——三五五	二〇〇

由此便可知，要依據最後的換算價格，才是真正的價格，才是比較縮短勞動時間，和提高工錢前後的真正價格。才知道福特所說的，優待勞動者，反可以減輕成本，製造廉價的貨物，都是他根據實際的經驗可以證明的。不過上項價格的減輕，也有不能即斷定爲是由於勞動者的能率增進的。例如在施行新制度以後，勞動者的移動數，隨即突然減少了便是。一九一三年，進廠的共五萬二千四百四十五人，出廠的共五萬〇四百八十八人。自一九一五年至次年，共計一十五個月間，進廠的共計二萬五千六百七十人，出廠的共七千〇三十一人。據當時的計算，每有勞動者一人移動，公司的損失，約有美金五十圓。由此便知，移動數減少，在公司便是莫大的利益。其他的理由，且看下文。

(4) 工錢和勞動者的購買力

更進一步，再考察優待勞動者和勞動者的購買力的關係。照福特的意見，他以爲優待勞動者，是能增加勞動者的購買力，並招致生產企業的繁榮的。所以優待自己的勞動者，便是自己創造市場，開闢銷路。反過來說，若不認定勞動者便是自己的製品的消費者，那末，

他這公司的業務，便要陷於困難。現在歐洲各國的經濟狀況，所以陷於困難的緣故，都因為各國，祇知道拿他們的生產品，到外國求銷路，祇專心於出口貿易，却把國內的消費者，置之度外，所以才有這種結果。然而要開拓國內的消費，除掉提高工錢，使勞動者的生活寬裕以外，簡直別無良法。

現在就拿福特的海蘭公園工場說罷。這工場的職工，約有五萬人。一家五口，便有二十五萬人。要維持這二十五萬人的生活，必然再要幾萬人。福特公司的工錢，忽然加上一倍，又縮短勞動時間，使他們的金錢和時間都有餘裕。那末，這二十五萬人的生活狀態，自然一定向上。平常靠他們做主顧的幾萬人，自然也就沾了不少的好處。連帶爲這幾萬人生產必要品的，又必有若干萬人，間接受他們的影響。這樣一來，似海底起了噴火一樣，海裏的波浪可漸漸擴到四方，必便到處都得受些影響。所以他這一個工場，便可造成一個小小的都會，又因爲這一個都會繁盛，要支持這個都會的生活，便連帶其他的都會乃至於附近的鄉村，也無不受了他的影響。所以優待勞動者，便是拿這些生產的勞動者，去創造市場了。而且福特他便拿他的理論，就他自己的汽車事業，也發見他的真理。福特他以爲購

用汽車的，第一，便須注重於勞動者當中的農民，所以若就他的國內賣出額看來，便把他們的生活反映出來了。一九一四年，福特汽車在美國國內的賣出額，比較全生產額，不過百分之二十九。恐慌以後，即一九二四年，已占有百分之四十七，一九二五年，則更占有百分之六十。汽車的這樣東西，比較的是貴重品，然而勞動者的生活漸漸寬裕，便成了他們的日用品了。不消說，美國的買賣，是最講究按月付款的，然而即令是按月付款，那末，勞動者的境遇寬裕，業已是毫無可疑的。汽車尚且如此，那末，對於其他的生活必要品，必有購買慾的增進，益發可想而知了。現在福特公司的職工，自己購有汽車而自能開車的，已不下數千人。即如愛爾蘭那種貧國的勞動者，因為福特在那邊開設了分工場，又使他們有獲得較高的工錢的機會，所以他們的生活，也就漸漸向上，這是上文所說過的。

拿日本來一比較罷，他們的資本公司，祇知道工錢要低，勞動時間要長。以為他們的製品，成本太高，所以不能和外國貨競爭，不得已，更想藉極高的關稅牆壁去保護。弄到結果，就因為這種不自然的保護政策，以致這幾年來，百物騰貴，他們的人民，祇有生活難，失業者輩出，延而至於有社會的不安等等——中國這幾年，內爭不絕，經濟界到了極恐

怖的時代，所以更是不足比數——若照福特的說法，救濟的方法，祇有優待勞動者，才是惟一的方法。他嘗回憶他一九一四年改良制度的時候，有幾句話。他說：「我在當時，是由於我們的事業實際而出發的。第一，我想從那日起，替我們的汽車，創造多數的主顧。第二，因此便斷行多大的節約，使我們有實行減價發賣的可能。……總之，便宜的人工，是不能製出上等的貨物的。如果要減輕成本，便要求得最好的人物。有能力的勞動者，必聚集在工錢較高之處。徒然誇說工價很低，便是倒因為果的錯誤。」所以福特成功的一種理由，可以說完全在優待勞動者。

七 原料品的自謀供給

(1) 熟練的統率

製品的標準化和優待勞動者，（自福特說來，是對於資本家的牟利主義，名之曰工錢主義。）都是他的事業成功的根本政策。然而要使這種政策的效果可以增大，還要有補助的政

策，以下再詳述他的各種條件。

由上文所述的看來，讀者諸君，早已知道他之優待勞動者，是必能增加勞動能率，減輕製造成本的。然而能率的增進，與製品成本的減輕率，是不是一致呢？以成本比較勞動能率，要現出很大的能率，所相差的，是從何處發生的呢？福特曾說過：「很高的工錢，不是勞動者自己去儲蓄，是不能給的。他們的勞動，是生產的要素，然而不是唯一的生產要素。——拙劣的統率，瞎費去勞力和原料，是沒有勞力的效果的，勞力也是沒有統率的結果的。——若有熟練的統率，和熱心的勞力相結合，然後勞動者才能獲得最高的工錢。」

勞動能率的增進，和成天減輕率的相差，這更不能不歸功於「熟練的統率」的。這種「熟練的統率」的效果，也可以實際的數字表現出來。現在即以新勞動制施行前作為一百分，再就施行前後的勞動能率的增進比例，和同期間成本（即價格）減輕的比例一比較，便有下列表：

年 度	一人生產額	生產能額增進額	汽車價格	減價比例
一九一三——一四年	二〇・七臺	一〇〇	（照物價指數換算） 五五〇圓	一〇〇

一九二四——一五年	一八・一	八九・五	五〇八	九〇・五
一九二五——一六年	二三・七	一一四・六	四一〇	七四・五
一九二六——一七年	二八・一	一三五・七	二八〇	五〇・九
一九二七——一八年	二一・一	一〇二・〇	二六五	四八・二
一九二八——一九年	一三・五	六五・二	二五七	四六・七
一九二九——二〇年	二二・一	一〇六・八	二一六	三九・二
一九三〇——二一年	二五・〇	一二〇・八	二〇〇	三六・四

由此看來，便知道勞動者的能率，在一九一三年，雖是一百分，及至一九二〇年，便到了一百二十分〇八。所以汽車的價錢，也可以減到半數以下。然則是這樣斷然減少價錢，究竟有甚麼原因呢？質而言之，就是不出乎福特所謂「熟練的統率」和「最好的統率」所發生的了。然而「熟練的統率」，究竟是甚麼？簡單的說，就是機器的改良，原料品的廉價買進，各種經費的節約，以及企業上和經營上，一切的統率便是。這種統率若有破綻，那末，勞動的效果便歸消滅，事業也必破壞。反過來說，若是這種統率善於運用，那末，勞動

的效果，也就更能發揮，成本也大可以減輕。因此，更可實行製品的減價，其結果，市場必更擴大，也必使公司更加繁榮。

(2) 一直到原料品的自給

要看福特公司「最好的統率」，第一，便當數到他的原料自給。然而何以能夠如此，其間也有一段歷史。看過了他的歷史過程，便知道他的事實，是最有可供參考的價值的，請述之如下。

福特公司創立的當初，所用的零件，都是委託別家公司製作，他自己公司裏，不過把牠裝配起來，成爲一個完備的汽車，而從事販賣的。所以在那時候，並無所謂買進原料的問題。後來公司發達，漸漸的自家也要試行製作，他便覺得成了問題，也便要實行他的獨特的買進策了。本來他之爲人，對於一切問題，都是要澈底的研究的，是要打破向來的習慣和傳說，而實行他的獨有的方案的。這原是他的本領，也就是福特公司成功的理由。他對於買進原料，也是如此，是要施行他的獨特的買進策的。他在買進原料的時候，除掉當時所必

要的分量以外，無論多少，都是不買進的，照他的說法，這叫做無策之策。他一定要用這種無策之策，也有三個理由。一則是考量原料品價格的高低，在看漲的時候，便買進定貨，在看落的時候，則停手不買，這是普通的進貨法。如果看得中，當然是有利益的，然而他則根據歷來的統計，知道有獲利的，也有受損的，也有損益各半的。所以他不相信人家的這種進貨法是有利的。二則不僅沒有積極的利益，他還相信這種方法，不是進貨而是投機，實業家伸手去投機，是最危險的。若接二連三的，因為定貨的經驗獲得利益，必然嘗得投機的味道，久而久之，便成了一種毛病，往往對於自己的本業，發生厭惡，懶得去極力經營，這便成了實業家的死路。是這樣助長投機的精神，那末，與其說這是有利，不如說是有害。福特不相信這種方法，是福特的精神，是一個干干淨淨的實業家。三則原料品一經有了存貨，必然要擱呆資本，那末，資金的周轉，便當立時停止。所以因為存貨有了損失的利息，便不能不加在成本之內，以致妨礙製品的價格，不能隨便減輕。

福特根據以上的理由，所以才用他的所謂無策之策。除掉因為運搬機關不完全，不得已，必須買進一點存留以外，他是決不肯擱呆存貨的。他的方針，都是要把買進的原料，立

刻變成製品的。

(3) 確定原料品自給策

然而所用的原料，若完全依賴他人的供給，倘或發生勞資爭議，必然有供給斷絕之憂，福特是常常吃過這苦頭的。例如一九二二年的煤礦罷工，沒有煤炭供給，便不能不停工幾天，因此所受的影響不小。同時又因為煤價大漲，也是很受損失的。不僅此也，福特公司的事業，是一天天的向上發展，所需要的原料，也自然一天天加多。結果，便知道若由自家去謀供給，也是很有利益的。一九一九年，福特把公司殘餘的股份收回，完全成了他一家人的公司以後，便漸漸收買煤礦，鐵礦，森林，以及其他的事業，都放在自己經營之下，定為政策，着着從事實行。現在由於他自己供給的原料，計有煤炭，鐵，鉛，玻璃，人造革，紙，水泥，木料，以及由於這些原料製出的製品。例如焦炭，機器，器具，銅絲，橡皮代用品的福特車胎，用作人造革的麻布等等，都是自行供給的。再進一步，因為要運搬這許多的原料，就得自備有船舶和鐵路。因此，不僅使公司所節省的金錢極多，就在這些補助公司，

也和總公司一樣，有最好的勞動條件的。結果，都沒有過勞動爭議，所以也沒有受過勞資爭議的損失，以致原料的供給發生過障礙的。

他這種辦法，究竟有多少利益，却沒有數字的統計可以表示。然而這種原料品的供給，全在會計獨立的補助公司，對於總公司供給原料，是不照市場價格，而按照成本計算的。如歸總公司所直轄的，自屬於總公司的一部分，這是不消說的。以上供給原料的利益，也有散見於福特自己的著書中的。試舉其所得的利益，例如人造革，由於自家製作所節省的金額，一日有美金一萬二千圓，全年便有美金三百萬圓以上。又如所收買的鐵路，以現在比較收買的時候，已經剩餘有美金二千八百萬圓。毛織物一項，由於自家所供給的，還不過全消費額的三分之一，然而也可以節省美金數百萬圓。其他詳細的事項，在「福特經營法的適用」的部分中，再行說明。

八 節約浪費

(1) 浪費節約戰

第二項的最好的統率，便要數到浪費的節約了。所謂浪費的節約，便是涉及福特企業的全般，以表示他的指導的精神的。他之所以發明汽車，其動機，便要在節約人力的浪費。他之所以提高工錢，縮短工作時間，一方面是想使他們的生活向上，一方面是防止他們過劇的勞動，以避免生命的浪費。他又以為大家都不知道利用流水，便是動力的浪費。他之所以在各處建設水力發電所，便是他的這種精神的發露。把機器力極端的利用，也是謀人力的節約。他看見歐戰中美國所用的船舶，在歐戰以後，都是攔住不用，必然漸漸腐朽，便呈請政府發下，歸他收買。他的這種舉動，並不是專為利益，實在是不忍使建造船舶的勞力歸於浪費。就以上種種結果看去，他對於能幫助的，總是極力幫助，務必為人生的利益，去發揮他的精神。他對於砍伐森林以後，恐怕發火，竟不惜投下巨額的費用收拾不中用的小枝，這也不過是他要保護森林的精神的發露。所以他的公司中，設有所謂『節約部』的特殊一部，專就公司的萬般事業，研究如何節約浪費，並力謀其實行。其結果，每年竟可以節約美金二千萬圓以上。

本來美國產業的發達，最顯著的，就在這節約浪費的根本研究。前任商務總長福維亞，

曾在『浪費節約戰』的標語之下，獎勵美國的全部工業者，可以說美國現在的研究的中心點，就在這節約浪費。我國的經營法，過於拙劣，是最可悲歎的。我國的產業界，是最有研究的餘地的。而其非常緊急的，實在這種節約浪費。關於這一點，福特公司節約浪費的狀況，幾乎無一不可供吾人的參考。人力的節約，屬於工場經營，其詳細下文再述。此處祇就材料的浪費節約，生產及流通過程的時間節約，略說一說。

(2) 節約材料的浪費

對於材料的節約浪費，節約部是分為兩個方面進行的。其一，便是變更工作的方法，不使發生廢物。其二，便是拿所有的廢物，使牠有效的利用。現在且舉出兩三個例，便可以推測一般都是如此的。

第一個例，便是他的金屬碎屑的處分法。節約部是主張變更向來的作業的，向來對於鋼鐵屑，總是加以勞費再行製過，現在則改用減少發生碎屑的方法。結果，所節約的鋼鐵，每年竟達到八千萬磅，若計算節約的金額，竟有三百萬美金之多。若把這項金額作為工錢，

幾乎和雇用二千人的工錢不相上下。現在再舉出一個例。向來截斷汽車上所用的油柄箱，是按照箱子的寬度和長度，在整塊的鋼板上截下來的。鋼板每磅的價格，為三分三厘五毫。現加以變更，不在整板上截下，拿一百五十英寸長的板，即以每磅二厘八毫買進，截為一百〇九英寸，所截下的部分，作為別用，所剩的部分，可作成曲柄箱五個。這不過加以極簡單的變化，照這方法所節約的碎屑量，每年約有四百萬磅。其金額便是美金五十萬圓。又如油罐支持者，向來都是按照十字形截下來的，所生的廢物極多，結果，每一個約合六分三厘五毫。現在便將十字改做兩部分截下，設法使牠結合，既沒有碎屑，作業又容易，計算費用，每個不過四分七厘八毫。

這種類似的節約，簡直是不遑枚舉。總之，公司向來所買進的鋼鐵，或板，或棒，都是按照標準式有一定的形式的。對於製鋼廠，不僅要支出截斷費及由此發生的碎屑費用，在公司一方面，並因為所截取合用的數目太少，碎屑太多，實屬極不經濟。由這一點加以觀察，究有多大的浪費，大概也可知了。福特公司經過調查之後，不過在一九二五年，始行着手改良。然而也就有了以上的成績，每年竟可節約美金二千萬圓以上，便知道他之所以特設『節

約部』，是極有意義的。

向來對於各種金屬碎屑，多半以爲祇能回爐再鑄的。公司中，則調查是否尙有其他方法可以利用。例如舊軌條，並不卽行再鑄，將頭部脚部等，各別選出，便得有很優秀的鐵棒，可用於種種的目的。因此，他使根據這種方法，去利用別種的廢物。鋼鐵之中，經過這種節約以後，還有碎屑非回爐再鑄不可的，從前是賣給別家鍊廠，經過再鑄之後，再行買回。賣出後重又買回，是要支出兩重運費的。現今工場中，還有終於無法利用的碎屑，每日約有千噸以上。他爲節約運費起見，便在盧騎河工場，裝設有電氣熔鑛爐，自行提鍊，以處置這些剩餘的碎屑，至少也可節約一次運費。

第二個例，便是煤炭和製鐵。公司自有煤鑛和鐵鑛，開採的煤炭及鑛砂，卽由公司的運送船，運至盧騎河工場，傾入焦炭爐，用一百二十度的高溫度蒸溜。一日的煤炭消費量，約需二千五百噸。所生的副產物，完全利用於自家的生產品。硫酸安模尼亞及多餘的輕油，則賣給外間。所有的副產物，不發賣而留歸自用，這也是福特發揮他的特色之處。現正對於種種的油漆，試驗牠的利用方法。照他所計算的，一噸約計美金五圓的石炭，合計所鍊的焦

炭和所得的副產物，竟可得到美金十二圓的價格。他所計算的如下。在炭鑛採出的石炭，每噸約合二圓四角二分，加入運費二圓五角八分，合計每噸正合美金五圓。由這一噸石炭，可提鍊：

柏油	七·八加倫(每加倫七分)	美金圓
輕油	二·三加倫(每加倫三角五分)	○·五五
瓦斯	一一·一〇〇立方尺(每百立方英尺三角)	○·八一
焦炭	四分之三噸(每噸八圓)	三·三三
硫酸安模尼亞	二十三磅(每磅三分)	六·〇〇
合計為美金	十一元三角八分。	○·六九

蒸溜時所得的瓦斯，可作為兩工場的燃料。盧騎河工場的發電所，能發生六萬二千五百馬力。都是用瓦斯作為燃料的。海蘭公園工場也是如此。剩餘的瓦斯，便賣給當地的瓦斯公司。柏油及礦油，則留歸自用。

瓦斯爐的近旁，備有熔鑛爐。熔鑛爐中，能容鐵砂兩噸，焦炭一噸，石灰半噸，並混入

空氣三噸半。便可產出矽化鐵一噸，鐵渣半噸，瓦斯五噸半（二十萬平方英尺）。鐵渣運至水泥工場，可供作製造水泥材料。每日的水泥生產量，計有一千二百桶。所有的瓦斯，以一部分濾過，用作掃除熔鑛爐的粉。再以其一部分，供作燒熱鑛爐的火爐之用。再有剩餘，便送至發電所供作燃料。鑛爐的粉，有一半雖是純鐵，而因其過於細微，每每作為碎屑發賣，現在改為加以再製。

其他破損的工具器具，舊漆，油，舊磚，舊紙，襪襪，木片……或則加以再製，或則設法轉用。

據福特的意見，如果要減輕製品的成本，便須節約浪費。倘使浪費材料，便是使造出富力的勞力，歸於無效。所以工業家對於社會，務必儘其能力，以保存有用的材料，才能說是克盡應盡的義務，至於金錢上的利害關係，倒不是他所注重的。

(3) 節約時間

其次，便是生產及流通過程中的時間節約了。

所謂時間的節約，不單是節約時間，凡屬經濟上的時間，都是含有勞動力的意味的。以原料品和製品攔在倉庫，便是把可費在生產上的勞動力浪費了。使貨物在途中無益的來回，便是把運送機關活動的勞動力浪費了。這種無益的勞動力，都是要加在製品的價格上去的。『時間黃金』，本是經濟上的真理。所以對於浪費的時間的價值，都必全部加在商品價格上面，因此物價不得不高，而工錢也不得不低。所以要謀物價便宜，便當儘其能力，避免時間上的浪費。材料的浪費，還可以廢物利用，加以再製，以資救濟。至於時間，一經浪費，便沒有救濟的方法可想了。

本來，原料品和製品，都應當看做流動資本的。然而一經攔在倉庫，便成了固定的資本。所以製品一經成功，便當趕快送交消費者，以便換成現錢。福特自一九二一年以來，對於這方面，極力加以整頓。結果，便使資金的流通迅速，減少攔呆的資金不少。據他所說，假使現在還照一九二一年以前的辦法，那末，公司手邊，非常常攔呆美金一萬二千萬圓的原料，和約計美金五千萬圓的製品不可。然而原料和製品的存底，無論如何減少，照現在的計算，平均還須攔呆美金五千萬圓。可是比較要攔呆生產額一半的時候，業已非常的減少。

公司中雖每日要製造八千臺汽車，可是一棟倉庫也沒有，製品全部完了，即行發送。所以製品總常在運送中，決沒有把製品擱呆的事。手邊所存留的，祇有原料。存留原料，固然也不經濟，但爲生產作業上避免停頓起見，假使沒有準備原料，也便是一種浪費。所以總要決定某一定的最少限度，至多以三十日間的爲最多限度，少也要以十日以內的爲普通。惟有鐵砂一項，稍有擱呆，這因爲要在冬期中貯藏，是由於氣溫上的關係所不得己的。

(4) 縮短生產期間

生產期間的縮短，據一九二〇年的計算，汽車一臺的生產期間，已經由二十一天縮短至十四天。現據一九二六年發行的著作所記載，又已縮短爲三天零九點鐘。若據最近的報告，更是縮短至四十一點鐘（兩天不足）。偌大的汽車，祇用極短的時間，便能造好，不是極使人吃驚的嗎？詳細的說來，便是把所用的鐵砂，由鑛山運出，鑄成鋼鐵，經過鑄型，製成汽車車身，再將零件裝配起來，成爲整個的汽車，其間所經過的時間大致如下：

一，禮拜一下午七點——約費四十八小時——，以鐵砂由鑛山運至盧騎河工場，由運送

船起卸，運至鑛爐，計需十分鐘。

二，禮拜二上午十點五十五分——十六小時之後——以鐵砂熔成熟鐵，送至鑄鐵廠，再混合某比例的金屬碎屑，加以熔解，計需四小時。

三，禮拜二下午十二點五十五分——依據自動運搬機所運來的鑄型，於通過鑄型場時，以熟鐵鑄成滾筒，俟其冷後，再加以掃除，總計需數小時。

四，禮拜二下午五點五分——把鑄成功部分，交由機器上工作，工作之數，計五十八種，所要的時間，計五十五分鐘。

五，禮拜二下午六點——六點鐘時，馬達的準備已經完了，所要的準備時間，平均約九十九分鐘。

六，禮拜二下午七點四十五分——裝配的馬達，依據自動運搬機運送，裝入貨車，以完成的車身，送交裝配部，這種工作，是不分晝夜工作的。

七，禮拜三上午八點——將馬達卸下，歸着到最後的裝配部，四小時左右，車子便可行動了。

八，禮拜三正午十二點——到正午時，裝配完了。即可以此汽車交給販賣人，開始交易。或由販賣人，或由購買者交出現金，將車開走，而交易於以終結。由此看來，便知道拿原料變成現錢，僅需四十一小時。惟由最後的裝配工場與販賣所的距離，尚須加入運送時間，這是不消說的。

(5) 縮短運送期間

運送時間的縮短，這也最要注意的。因為運送時間越長，則在此長期間中，必使製品歸於無用。因此遲滯製品的現金化，當然要影響製品的價格的。他對於縮短運送時間，却分有三種方法：(一) 在鄰近消費地，設置裝配工場。(二) 嚴重監督輸送。(三) 改善輸送方法。

工場的都會集中，多數人都主張是可以減輕成本的。然而福特公司的事業，既達到某程度以上，又以採用標準式的緣故，却以地方分立，為最合於經濟的。小工場用最經濟的動力，專製作一定的零件。再以零件集合於消費地方從事裝配，却比輸送整個的製品，在運

費上也是最經濟的。包裝細小的零件，比較包裝巨大的車身，自然容易。而且既備有特殊裝置的輸送機關，并無須乎包裝。那末，就面積的上面說，裝載起來，也很經濟。數年以前，把汽車車身裝配齊全輸送，三十六英尺的標準貨車，祇能裝載客車七臺。現改爲分部輸送，同一樣的貨車，可滿裝一百三十個汽車車身。質而言之，從前要一十八輛貨車，才能裝載的，現在只要一輛即夠。其所以能用分部輸送法，也由於製品係採用標準式的緣故。

然而要裝配的零件，設若不能按照規則送到裝配工場，也可以說絕無效果。因爲祇要有一種小零件不到，便不能裝配；便不能不將其他的全部擱置，所以沒有效果。現今在美國國內，工場和支店間的輸送期間，平均要六日又十六點鐘。照這計算，零件在輸送中的，要在六日以上。一日製造八千臺，必有四萬八千臺的零件在輸送中，其額也可謂非常之鉅了。所以製造所與販賣所之間，倘沒有極正確的聯絡，那末，在輸送期間中的製品，自然益發加多，然則應該如何的才能聯絡呢？

當開始運搬貨物的時候，隨將貨車號碼，電告支店。運輸部人員對於這次的貨物，以運到支店的區域記入號碼。支店區域，都派遣有監視人到車站，檢查貨物的有無，以及貨物的

起卸，都得當場監視。鐵路的分歧線，以及其他必要地點，通全國都派遣有人員駐節，以監視貨物的運到。運輸部既然正確知道兩地間的必要時間，假使有一小時的遲延，即行電告總部，以防止由於遲到所發生的不利。

然而以鐵路比較船舶，運費還是太貴。所以公司總設法多用水運，對於底特律和盧騷河工場，由大湖以至運河及小河，都是有聯絡的。以原料品直接運到工場，便是其最先着手之處。在湖水上，備有貨船四隻，計長六百一十二英尺，能裝載石炭或鐵砂一萬三千噸。不僅兩處大工場有此聯絡，即多數的分工場，也與河湖或港灣接近。都是選擇依據河水，運河，大洋，有能和鐵路一樣，可以迅速運搬的地點，才建設工場的。

其次，便是與海外支店的聯絡，這是由於公司自備有特別裝置的大輪船充當其任的。開始以來，雖然不過一年，然而與歐洲支店，南美支店，以及太平洋沿岸支店，都是有聯絡的。輪船的內部，既備有不要包裝的裝置，結果，每航海一次，便可節約美金二萬圓。較之由鐵路運送至太平洋沿岸，每航海兩次，可節約美金七萬圓。現在預備有裝置新式機關的船舶三隻，航路分爲五條，本來是專謀運費的低廉和運送的迅速的。所以若照普通的貨船一

樣，便須優待船員，才能提高能率。普通船員，除供給伙食之外，每月最低薪俸，計美金一百圓。船長機關長，責任重大的，更加給相當的報酬。總之船員所得的報酬，必在陸上勤務的以上。而比較任何輪船公司的薪俸，都是最大的薪俸，這也和對於工場勞動者是一樣的。「給以最高的報酬，便能雇傭確有能力者。」這本是福特的格言。第二，要謀航行的正確，便先作成船舶移動表，如有遲誤，便須切實聲明理由。而於起卸貨物時，也備有特別的裝置，故也能減少時間。在一個口岸，不許停留至二十四小時以上。歸航的時候，也攬載他項貨物。總之，水運事業，以具有幾百年來無趣味不經濟的習慣，以致不能充分發揮其能力，必要加以糾正，也是福特的一種理想。海運的創始，雖然很早，此後，經他數年的經驗，必然也有驚人的新設施現出來的。

福特嘗說：「近代的產業——近代的生活，非遲鈍的運輸所能勝任的。」

九 金融及資本關係

要看他減輕製品價格的動因而且是最好的統率，便不能不數及福特公司的金融政策，和

他的資本關係了。

(1) 不向銀行借款

公司自開辦以來，對於買進原料，販賣製品，都抱定現錢交易主義，是決不賒賬的。所以對於買主，既沒有緩付，對於賣主，也沒有倒賬。而且因為全是現錢交易，所以決不要向銀行貼現。在普通的商業，因為倒賬，因為對於銀行要付息，所以要把這種損失，都加入製品價格裏邊。然而福特却是沒有，所以他的製品價格，便能減輕。買進原料，也是如此。買進既不打期票，賣主也可不向銀行貼息，自然可以便宜，這也在製品價格上有影響的。

公司於自有的存款以外，決不仰仗借款以謀事業的發展。他自開辦以來，所有的發展，都不是靠着金融業者來的。祇有一九一九年，因為有鑑於屠治事件，要收買殘餘的股份，才向銀行借過一次款項。他的手邊存款，通常總在美金五千萬圓以上。

他為甚麼要現錢買賣呢？這便是由於他的實業家的氣質而出發的確信的發露。他以為實業家的事業，是製造貨物的，生產是主，金融是副，若被副的金融支配頭腦，則對於主的

生產，就難免不拋荒。這就製造家說，可算是一個致命傷。以製造業加入金融的道路中，究竟是工場，不是銀行家，必然是不討好的。他嘗說：「在商業上去競爭的必失敗，為謀活動金融而費去時間，必然失掉生產。工業家的金融機關，在工場不在銀行，事業家固然要精通金融，然而與其過於精通，不如稍欠精通的更好。因為過於精通，使於無中生有，想方設計的去借款。一到了要還，又向別處設法。久而久之，不僅不成其為實業家，簡直成了專造假票子的人物。」世間的實業家，聽了他這種議論，誰都要付之一笑。然而德國的克虜伯第一，他最初的經營法，却和福特是一樣的。

一九二一年恐慌發生的時候，福特公司不得已，竟須設法清理。福特乃對於渥爾司特立銀行所提出的財政援助，竟是一概謝絕，斷行單獨的整理。為甚麼他要謝絕呢？這又可見得是福特的發揮真面目了。他以為從前的事業，若有甚麼失敗，祇要糾正那些缺點就行。浪費，是該節約的，取締不到的地方，是該活動腦經去發揮能率的，金錢並不能糾正這種失敗。好酒家喝酒，是慢慢來的，事業家借款，也是慢慢來的。即令借款有還，事業上的利益，也必被利息吸收殆盡。因而也不想供給價廉而美的物品，事業家祇忙殺於償還本息，自然

祇掛念着如何研究借款術，漸漸的便很討厭穿着做工的衣服去做工了。所以借款並沒有救濟事業失敗的能力，有恢復力量的，還是事業家的頭腦活動。事業有了良好的方法和組織，才能救濟，金錢是不能救濟的。而且金融業者，並不是製造貨物的能手，他們是祇知道盤算利息的。金融業者並不是良好的事業家，這和投機業者不是價值的製造者是一樣的。金融業者能安守他的本分，也還不錯，若對於製造事業，或投資，或放款，去監理他們的事業，要獲得發言權，這便是金融業者的侵權，是陷入邪道。事業家若向銀行家借款，任聽銀行家對於自己的事業有發言權，便是事業家自願俯首聽命於銀行家。銀行家的思想，祇在賺錢，牟利主義，便是他們的標語。然而事業家若祇知有牟利主義，便不成功。牟利主義，終究是此路不通的，服務主義才真是無往不利。銀行家既不知道這種道理，祇知道忙殺於計算利息，祇貪圖一時的利益，見不到永遠的發展。所以若向銀行借款，即無異於把所有的事業，和盤托出，交給銀行。也就無異於割地求和，事業的破滅，也必從此開始，福特所怕的，就完全在這一點。他之嫌忌金融業者，或許也有些神經過敏，然而他在那種時候，他的理論，或者也沒有甚麼錯誤罷。

(2) 排斥資本家

其次，更有詳察福特公司對於資本關係之必要了。上文既詳述公司的歷史發展。於是我們便知道，他的公司原是一個股份公司。其次，福特才有了股份的過半數。最後，才收買了殘餘的股份，成爲他一家人的公司。他之最後收盡公司股份的原因，是由於股東爭鬧分紅而起，這也是我們知道的。在一九一六年八月，公司決算的結果，其淨利實有美金六千萬圓。以僅有資本金十萬美金的公司，一年竟有六千萬美金的餘利，世界中真可算是絕無僅有的了。以資本金和餘利一比，正達於六百倍。在普通的公司，有了這們巨大的利益金，應該如何處分？不消說，大部分的餘利，是該分給股東的。其次，便作爲公積金。又其次，便作爲事業的擴張費。股東如豫料更有利益，又再投資，對於所下的種子，又儘力去謀收穫，他們的主張，或許也不錯的。

然在福特則不然。當時他在公司，是占有過半數的，他在股東會，又是怎樣的主張呢？他說：「今年在本公司購買汽車的，每臺須退還美金八十圓，共計四千萬美金。事業擴張

費，計需一千九百萬美金。股東紅利，共計一百萬美金。」照他這樣的處分，本來應分的紅利，對於資本金原有六百倍的，現已減少至十倍，股東出而反對，這是不消說的。尤其是退還車價，這在販賣政策上，可謂愚蠢已極。以顧客所願意出的最高價爲賣價，因此得有利益，原是企業家本來的目的。從新退還，減至定價以下，反拋棄已到手的利益，更是愚蠢透頂。普通的股份公司，在這時候，必是主張以利益的大部分，分給股東，斷沒有願意減少賣價，去退還買主的。然而當時的福特，既然佔有股份的過半數，所以他所主張的，也依然在股東會通過，不料竟有一股東，便因此提起訴訟，這是上文已說過的。

福特公司，既是他一家人的公司，他便常以利益金的一部份，用打折扣的精神，斷行製品的減價。這也是他的所謂「最好的統率」之一，是應當注意的。反過來說，若在普通的股份公司，事事被股東的主張所拘束，是決不能施行這種販賣政策的。同時，更有當注意的，縱令他的公司，是他一家人的公司，也不是當然應該有此現象的。這完全要企業主抱有這種精神，要他知道不以牟利主義而以服務主義爲企業的精神，才能行的。

十 販賣政策

統觀上文所述的。然則福特公司的製品，何以能够廉價製出？何以不受市面的影響？何以不爲世界各國的關稅戰所拘束，而愈顯其繁榮？大概都得有簡略的說明，因此便可知福特所以爲企業家的理想和手腳了。然而要詳細知道他的本領，必須再行說明幾項。其中之一，便當數及他的販賣營業政策。

(1) 薄利多賣主義

福特的營業精神，不是牟利主義，而是服務主義，這是上文屢次說過的。所謂服務主義，若就販賣政策上說，便不外乎以價廉物美供給公衆。若價廉而物不美，不是真正的服務主義。若物美而價不廉，也祇能供給奢侈品（指汽車），而不能增進公衆的實益。他的目標既在公衆，所以他的製品，就得要實用，要價廉，而且必要耐久才行。再就生產上說，便不

能不大量的生產。

然而對於他的這種政策，就是製品務必價廉的政策，完全由生產者任意減價的政策，常不免有人持反對的論調，這是應該注意的。福特的廉價販賣政策，實即所謂薄利多賣主義。他以爲以薄利賣出多額，較之以厚利賣出少額，實在還是合算。爲甚麼合算呢？一則使所計畫的生產可能。二則可以避免商業上清淡的季節，決不至使工場中有時太忙，有時太閑。在事業上，便有常常可以圓滑運轉的利益。然而他的主見，是以對於公衆服務爲主的，至於資本家的利益，却還是第二義。他最注重的，是要使勞動者源源不絕的有工可做。所以他的理由極正當，決不像普通資本家的思想，祇求餘利如何才多。至於拿利益退還買主，用之於擴張事業，不增加資本家的紅利，都是無聊的辦法。這種政策，是該反對的，福特便是嘗過這種苦經驗的。

福特以爲普通資本家的思想，完全是錯誤的思想。這樣祇顧目前，不計遠大，他們的事業，終歸要失敗的。專貪一時的利益，不計遠大的繁榮，不能算是政策。世間的利益，被他們榨來榨去，總有窮期，所以他們的事業，決沒有可以永續的理由。資本固然是事業所必要

的，然而所貢獻的終有限度。如果要超過所貢獻的而分得紅利，那末，他們的事業，必然喪失發展性。然而世間多數的資本家，還是執迷不悟。福特他嘗大聲疾呼道：「紅利和利息，是現代事業所應該咒罵的。」然而他所說的咒罵，並不能認為是社會主義者的咒罵。這是有史以來在事業界成功者的福特，由於他的實驗所發出的。所以世間的事業家和資本家，能不平心靜氣的，去傾聽他的教訓嗎？

(2) 避免季節變動的方法

大量生產，是能使計畫的生產可能，并能避免季節的變動不調和的。然而若不加以精密的考慮，也不能說季節的變動，當然可以避免。如果要實現沒有季節的變動，自應有相當的設施的必要。然則福特是怎樣的講究對策呢？這也很值得參考的。福特在他自己的公司中，原設有一所徒弟學校，教以福特式企業經營方法。他的意思，是相信他的政策很好，以為若應用於一切事業，便可以增進人生的幸福，可使世界的文明，更加進步。所以他的商業經營，他的工場經營，絕對沒有秘密，這是他在他的著書中所說過的。

無論何種事業，季節的需要不同，這是免不了的。但若因為需要減少，即行縮小工場，却是非常的浪費。失業者輩出，機器運轉中止，因此必使製品漲價，這是一種浪費。所以在需要很多的時候，若儘其力量，每日製造多數的製品，則到了買賣清淡的時期，應該如何貯藏？便又成了問題，這更是一種浪費。

公司在最初，是根據定貨製造的，在一個月能製造一百五十臺的當時，固然很好，然而到了工場的規模越大，這種方法便不適用了。三月到八月，正是銷貨擁擠的季節，若沒有應酬門市的設備，便不能不預先講究，如何才能調節需要和供給？所以第一項，便應對於公眾表明。福特汽車，並不是夏季的奢侈品，而是一年四季要用的實用品。第二項，對於販賣店，冬季中，固然不能照夏季一樣，可以賣出多數。然在冬季中，也當替銷場甚旺的夏季設法貯藏，使其應酬門市，不至缺貨，以謀販賣店的利益。其結果，購買者既知道汽車在冬季中，可照夏季一樣運轉，所以冬季的銷場，也漸漸的暢旺起來。販賣店也能預料將來的銷路，有源源的定購。於是季節的需要變動，也逐漸隨之減少，到了現在，幾乎是沒有關係。然而需要和供給的限度，若不能正確測定，也難免不發生錯誤。在從前把汽車裝配齊全

輸送的時代，這種測定，尤其重要。以裝好的製品存入倉庫，在製造公司，是一種最難忍受的負擔。而在福特公司，最初即不主張自備倉庫。倘加以這種負擔，則損失尤為不細。所以他在那個時代中，每月的製品，都是按照販賣部和製作部的決議才定規的。其後，既採用以零件發送至需要地去裝配的方法，也不能說擱呆製品，便完全可以減少，因為一日既有八千臺的生產，假使稍不加以注意，必有幾百千萬的零件，忽然因此擱呆。他的公司，既抱定薄利多賣主義，所以無論擱呆製品或擱呆原料，總之都是應該懸為厲禁的。現今，則在一年以前，便把來年的製造車數，根據各地支店的報告先行決定，每月登記他的生產額，以便支配的。

(3) 對外輸出政策

專門製造零件，向世界各國分設裝配工場，固然是他的一種生產政策，然而也和販賣政策，是大有關係的。最要緊的，便是關稅對抗策。零件的進口貨，原則上進口稅是很輕的。同時，福特汽車，既係作為實用品製造的，其結果，自然把市場擴充到各國去了。現今在

美國的發展，每人口五人中，便有汽車一臺。勢更不得不對於外國市場，加以多大的注意。福特雖常常指摘專向外國市場，去求製品的銷路爲不當，但是要向外國市場發展的政策，也是同時應該採取的。所以對於他的外國市場開拓方法，也確有述其要點，以供參考的必要。

第一，他的外國支店，都是根據所在地的法律，所另行組織的公司。他所注重的，務必盡量的使用當該國國人，使用當該國各地方的材料。因此，更可以發見有以下的幾點利益。既屬支店所在地的國人，自然精通該國的法律，關稅，及市場；不僅於販賣上輸入上有利，卽就調和國民的感情一點上看，也可增加輸入製品。而且對於散在各地的特約店的定貨，也能迅速輸送，節約運費。不然，各處特約店，必要存貨不少，因此卽影響到價格。尤其是各國市場的情形不同，販賣政策，也不能不隨之改變。例如必根據該國的地理，道路的狀態，外國匯兌，工錢狀態，汽車稅捐，燃料價格，進口稅，運費，以及其他政治社會經濟狀態等等，選定最適當的政策便是。凡此種種，若必一一專聽美國總公司的指揮命令，固然是不便不利。而且也因爲美國的工價很高，儲蓄起來，勞動者也有購買汽車的能力。若在他國則不然，多數的人，還是愛用腳踏車，或馬力很小而消耗燃料不多的汽車。而且汽車稅捐，若

係根據載重力抽稅的國，那末，像福特汽車一樣馬力最強的，必常立於不利的地位。對於這種種情形，應當用怎樣的販賣政策，非他們本國人，是不容易知道的。

第二，要滿足以上的要求，自然對各於該支店的所在地，要尊重他們的種種意見了。而或則設有裝配工場。（例如日本），或則設有製作工場（例如坎拿大，英國本國）。則根據該地方的原料品和販賣額，也不可有所決定。不但他們的關稅關係或行政區域，就連經濟狀態，也應當置之於考慮中的。舉其實例，試就坎拿大，墨西哥，及意大利各支店述其大概。坎拿大支店（照表面上說，雖然是坎拿大的獨立公司，然就事實上說，確是福特公司的支店，故暫稱作支店）是一個設備完全的大工場。生產額，一年是十萬臺，特約販賣店，約有五千五百處，營業地域，除英國本國及愛爾蘭自由國外，實涉及大英帝國全國。其下，更於坎拿大各地，南非洲，澳洲等，分設有裝配工場。大英帝國，對於本國和殖民地，殖民地_{和殖民地}之間，是設有特惠關稅制度的。（即英國對於本國殖民地_{殖民地}對於英本國，或殖民地_{殖民地}相互間，抽稅極輕，對於各外國，則抽稅極重，這種制度，即名之曰特惠關稅制度。）故以坎拿大看做英帝國的本部，才定下這種政策。對於墨西哥，則因為該國國民思想勃興的

結果，對於美國的資本，是極力排斥的。然而既係按照墨西哥的法律設立，又盡量的使用墨西哥人，使他們自己去經營，所以受的反對也很少。美國和墨西哥的關係，和中國與日本的關係是一樣的，感情是很不調和的。而福特所行的政策，居然也能成功，這是很值得注意的。

至於意大利的支店所在地，必選定的里雅斯德，尤其有許多有興味之點。因為這處支店的營業區域，既跨有歐羅巴，亞細亞，阿非利加三大陸。在歐洲則自意大利，奧地利，以及於巴爾幹諸國一帶；亞細亞則及於近東一帶；阿非利加，則及於地中海沿岸地方。其住民號稱有一萬七千萬。對於這種廣漠的地方，所使用的汽車，福特公司竟佔有百分之七十五以上，實可算是收有極大的成功。福特對此未開化地方的開發，一面，想以汽車彌補交通機關的不完備。一面，又想以農業機器拖車，去謀富力的開發。所以這個支店所負的使命，最為非常的重大。近來，對於遠東一帶的策源地，也已先後着手。如我國的東三省，上海，日本的橫濱，荷蘭領東印度，菲律賓，安南等處，都設有裝配工場。惟有西北利亞，以勞農俄國是一種特殊的國，所以也照歐俄一樣看待。

十一 福特的企業信條

以上都是按照實際，對於亨利福特所主宰的巨大公司，說明他是如何才有這樣的發展的。愛迪生嘗批評福特，說他不僅是一個技師，而且是一個生成的企業家。這是根據上文所說，可以證明的。但就抽象的說，他的企業的精神，也有四個。現在把他所自稱爲企業信條的，揭載於左，作爲結論。

一，對於將來，不要怕！對於過去，不要後悔！怕將來的，怕失敗的，是限制自己的行動的。失敗，是指示將來不要再錯的最好機會。誠實的失敗，并不算是不名譽，怕失敗的，才真是不名譽。過去，是指示將來發展的方法的，是最有用的。

二，不要怕競爭！要做最好的事業，自己是有權利的。搶奪他人的事業，便是犯罪。爲甚麼呢？爲自己的利益去陷害他人，不用智力而想用強力去支配他人，不是犯罪是甚麼？

三，要把服務放在利益之前。沒有利益，事業自然不能存在。利益本來不是壞東西，有良好管理的事業，是必能產生利益的。然而這種利益，是對於服務的報酬，當然應該來的，並不能看做是事業的基本，祇能說是服務的結果。

四，製造工業，不是要賤買貴賣的，是對於原料，用相當的價錢買進，儘其能力所至，僅僅加以稍許的費用，把原料變成消費物，以分配於消費者的。投機和欺騙的買賣，是妨害自己的發展的。

空白页

第三篇 經營家的亨利福特

『工錢要提高，工場要清潔，事務要簡捷』

福特

一 雇用職工

(1) 無條件的雇用

福特以爲，勞動是人人當盡的自然義務，那末，人人就得盡這義務。如果世界上竟有可以不勞而獲的方法，豈不很好，但是現在，却還未曾發見，這就是無可如何的了。自然，本是要人類要勞動的。人類既有頭有手，便不能任聽他懶散不去勞動。並且勞動是人生健康的根源，是人生自尊心的根本，是救濟自己的方法，是不可咒罵的。祇要可以勞動，便應該感謝自然，所謂社會的正義，便是從正直的勞動中流出來的。無論是勞動家或資本家，既然是一個堂堂的人，就不能不做些勞動。專門睡着吃着，除非有了病，不然，便是反乎天意。這是福特的勞動觀，上文也會說過的。

然而話雖如此，世界上，不是還有失業的嗎？不是有想勞動而不能得到勞動的嗎？例如因爲勞資爭議而被犧牲的（就是被開缺的）大家都認定他們是危險人物。或者因爲貧困而至

於犯罪，他們在出獄之後，社會上都認定他們是罪人，不給他們的職業。或者因為執務中負了傷，成了殘疾，以至於失掉職業。或者生來便是五官不全，凡此種種，任何工場都不雇用，這種願意勞動而不能得到勞動的，福特又怎麼辦呢？

然而福特工場，對於一切勞動者，他是門戶開放，機會均等，來者不拒，往者不追的。祇要他有願意勞動的意思，便給他的機會。不問他的前身如何，不問他的技術熟練不熟練，不問他一切的經歷，就是殘疾和不具者都沒有關係。入了工會沒有，也都一概不問。既不問國籍，也不分人種，他祇知道要救濟世界上的不幸者，使他們成爲善良的市民。要免除他們勞力浪費的不經濟，祇有努力給他們有勞動的機會。所以就他所雇用的職工看去，就可知道他是了無遺憾的，實現他的理想的。此處暫行借用日人三村起一法學士，初入福特公司充當職工時，所自記的日記一節如下。

(2) 進廠的手續

『一九一九年三月二十二日（禮拜一）

前日得有麥基斯博士的許可（註——博士，是底特律市的牧師，又兼爲福特公司的教育部長），允許我於最初兩個月，在廠工作。其次的兩個月，練習事務。以後，則聽我自由研究。到福特工場研究工作，並沒有甚麼特別待遇。初到公司，隨同一般希望做工的，先到工場課（雇傭部）會見課長赫格爾君。當即吩咐，明早七點鐘前，到工場課門前等候！

三月二十三日（禮拜二）

上午六點半，即到工場課門口，看見許多的職工（福特工場便叫做『福特工人』），填街塞巷的，走進工場去了，大約有五萬五千左右。

工場課的入口，也有兩列縱隊的志願工魚貫而來，至少也有三百餘名，我也是其中之一。聽說每日多的時候，或者也有六百餘名，最少也不在一百五十名以下。

這種志願工，也不限於美國人，無論是何國人，一切都是平等待遇，是同一樣採用的。其中的人物。也有舉止粗魯的，衣不被體的，面目黧黑的。他們鵠立在寒風徹骨之中，都以爲是從今日起，能得到由美金六圓至十二圓的工錢，便是感謝不盡的。

福特嘗說過：『與其說我是製造汽車，不如說我是製造人物。』所以他對於一切的人

類，絕對沒有甚麼限制，都是無條件的雇入。這比較普通的雇用職工方法，要根據一切的信用的，是兩樣的。

我又聽得妙洛克說過（妙洛克乃是教育部次長，即麥基斯的幫辦）：「這其中的人物，有許多是現口無糧的，是沒有技能的，因為都是不容易找得職業的。甚至市政廳看待他們，都是很討厭的，以為他們都是要墮落成爲惡人的。然而福特則還是一樣看待，願意收留這等人物。」

「這種人進了工場以後，每每在出場的時候，也有向守衛表示願意搜檢的。然而福特公司，對於一切職工，決不執行搜檢。雖不搜檢，却也沒有發生過被盜的事實。工具等項，都是一一各歸原處。職工的衣服，也都不用箱子存放，所有外套等類，都是挂在一處。其中藏有銀錢的，也決沒有被盜的。總之，都因爲他們，漸漸有了寬裕的生活，那末，他們的善性自然滋長，惡性也就隨即消滅了。」

我的前一排，有一位俄國先生，我問他：「貴國怎麼樣？聽說國內很亂！很危險！真的嗎？」

他說：「不，國內並不亂。這些話，都是英國和美國的報紙，故意說的。」

「然則在俄國國內旅行，安全嗎？你是坐西北利亞火車，走海參崴出來的嗎？」

「是的，總之他們外國人，都說俄國怎樣危險！其實，國內很平安的。外國人儘可以放心去。祇要有政府的護照，旅行很自由的。」我看這位先生不肯示弱，又問道：「俄國既然很平安，你又爲甚麼到美國來呢？」

他說：「我的兄弟來了，說美國的錢很多！」

我聽他的話，彷彿帶點德國口音，恐怕是猶太人。

我後頭的一位先生，是希臘人，這真是一個『人種展覽會』。兩三百人之中，黃色人種，却祇有我一個。

挨次一排叫進十人，在應接室裏聽他詢問。其中祇有女事務員三人，一個在那裏寫信，一個打字，一個就是招待我們這些志願工的。

隨後便交給各人一張小紙片，教我們自己把姓名住所填好，又拿到次一間的應接室，此處有雇傭課的男事務員二人。

所問的話，簡單得很：「你對於工作，有特別的希望嗎？一點鐘工錢，美金七角五分，你滿意嗎？從前在這工場做過嗎？」若完全不懂英語，是不收的。但是可以送到工場附設的英語學校去，這次便有兩三個人是如此的。

其次，便是檢查身體，看各人的體格如何？便給他適當的工作。輪到我的時候：

第一，便是試驗眼睛，合格。

第二，便是試驗小便，把牠貯在玻璃管內，書寫姓名在貼的紙條上，大概是要試驗糖分，或有無蛋白質。

第三，就是試驗呼吸器，心臟，血壓，生殖器，身長，體重等等，完全是一絲不掛的聽他檢查，我是合格的。

試驗完了以後，再到其次的應接室。

詢問住所，姓名，國籍，生年月日，到美國的年月日，有無妻子，學問的程度，技能等，一一由打字機打出，留作存底。

我的號碼，是四六一八號；這個號牌，掛在我的襟上。於是雇傭的手續，便算完了。』

(3) 記入雇工名冊的款式

「日記所記述的，是根據自己的經驗寫的，無論如何，是不會故意捏造的。此處更須把雇入時候詢問我的記入事項，翻譯出來，記在下面：

第

號

姓名

現住所

本籍地

年齡

結婚

子女

要扶養的家族數

從前的職業

英語

視力

聽力

有病麼？

是不具者麼？

要扶養的家族其範圍如何？

受過外科手術或接骨的診斷麼？

曾在福特公司做過工否？

以上所記載的，必要本人保證其正確而又真實。有了這種記載，便可作為雇傭契約的根據，也可看做是雇傭契約的一部。並承認如有虛偽的答復，則契約歸于無效，且約定當遵守密芝安州一九一二年特別會議公報第十號所訂的規程：

署名	職
部	組長
級別	雇入
熟練	
時間表	
開始工作日	開始工作時
備考	

上表中的「從前的職業」一欄，本是隨意事項，如果有特別技能的，也可以寫上，以備參考的。說有一次，福特要用一個長於鐘表的職工，便在此中發見一個瑞士人，這也可見福特是不埋沒人才的。本來公司雇人，並不是用他過去的經驗，祇是用他這做工的人。所以熟練不熟練，有沒有氣力，完全可以不問，祇要他有做工的意思就行的。有沒有學歷，也沒有關係，反正都從最粗淺的做起，看他的力量如何，才慢慢的提昇的。各人的將來，都憑各人的才能如何。所以在最初雇入的時候，對於熟練，閱歷等等，都可以不問的。然而疾病，不具者等等，則須記載明白，以便分配工作。結婚，及扶養家族的有無多少，也須詳細調查。這因為已否結婚，和有無應扶養的家族，都和發給工錢應該分別等級，是有連帶關係的。」

以上都是三村學士所自記的，大概都是可信的。

二 勞動工錢

(1) 工錢的意義

一種事業，不專是資本家的事業，也不專是勞動者的事業。造出價值的，不僅要勞動者的勞動，也要資本家的經營。要資本與勞動互相協力，才能產生價值，生產貨物。資本家與勞動者，是不要相爭的，是要彼此相輔相助，事業才能成功，然後從事活動的，才能享受幸福。若單祇有勞動，沒有善良的統率，那末，所費的勞力，也是沒有效果。有資本又有勞力，若沒有資本家的善良管理，也不能充分發揮其能力的。所以由於一種事業所發生的利益，完全是勞力和資本協力的結果。資本家固然不能壟斷利益，勞動者也不能爭歸獨占。資本不是購買勞力的，是和勞力相合，以協力生產富力的。勞力不是一種貨物，工錢也不是購買勞力的代價，祇是利益的分配。由於資本與勞力的結果，才有利益分配，所以勞動者應該享受的，祇有工錢。

工錢既然是利益的分配，那末，勞動者所應分配的，就該照他所貢獻的去分配。因此，要得公平的分配，便不能不有標準，所謂『勞動效程的測定』，便是解決這個困難的。有了這種標準，就可以測定勞動者所供給的勞動力的效程如何。準照所貢獻的如何，再去決定當給的報酬，大概就沒有錯誤了。

然而一個勞動者，是一個人，是一個國民，是一個家族的一員，便不能不維持他的存在，不能不使他能夠扶養家族，不能不使他得點修養。所以事業家雇用一個勞動者，不僅是雇用他一個人，連他的人生和他的家族的精神上物質上一切幸福，都是有關係的。事業家既要把由於該事業所發生的利益拿出來分配，那末，爲免除有妨礙或墮落勞動者以及其家族的生存，就得給以充分的報酬。若有人以爲怕辦不到，那末，他這種人，就沒有事業家的資格。所以先不要問事業的利益如何，總得先給勞動者以最低的生活保障。由這種精神發出來的，便是福特的最低工錢制度。

然而說到工錢，更有須從另一方面去着想的。工錢是勞動者的收入，所收入的越多，自然越增加勞動者的購買力。勞動者是占有社會的大多數的，占有社會大多數的勞動者窮困，那末，社會也就窮困，社會全體的購買力也減少了。祇有少數的富豪可以奢華，而不能分潤到社會的大多數人，因此社會多數人的生活，是沒有幸福的。若要社會全般都有幸福，那末，就不能不給占有社會多數的勞動者先有幸福。多數人若都增加有購買力，經濟界自然繁榮。若是勞動者人人窮困，而希望經濟界的繁榮，那是大錯而特錯的。所以勞動工

錢，就勞動者這方面說，固然以越高越好，然而事業也要有利益才能繼續。若所給的工錢，超過企業所得的利益以上，那末，事業便不能成立。事業不能成立，勞動者也便沒有活動的機會。所以工錢雖說要高，也應該有一個限度。然則發給勞動者的工錢，又應該怎麼樣呢？最要緊的，便是勞動者收得這工錢，可以維持他的生活力，可以恢復他明日又可以活動的力。若是工錢太低，不足以養活他自己和他的家族，那末，他自己的勞動力必然減退，健康不能維持，他的家族甚至於啼飢號寒，便使他的心緒不寧，都是不可以的。所以提高工錢，若從充實勞動力，維持健康上看去，是最能增加勞動能率的。能率一增加，則成本自然可以減輕，所以工錢越高，而成本反可以減輕，在企業家說來，不是很有利益的嗎？普通的資本家，祇知道要減輕成本，便先要減輕工錢，這固然是程度問題。然而若就大概上說，工錢少則減少能率，反使成本加重，工錢高則增加能率，反可以減輕成本，這是決不會錯的。

以上都是福特對於勞動工錢的意見。然而他對於第一項，是如何的測定勞動效程，而準照其勞動效程給以報酬呢？對於第二項，是怎樣發給有經濟的條件的最大工錢呢？對於第

三項，有甚麼方法，去補充倫理的條件呢？這都須就實際上加以說明。

(2) 勞動效程的測定

對於勞動效程的測定，若照社會主義者的說法，工錢制度是極不合理的。工錢雖是對於勞力的報酬，但是勞動的效程，是測驗不出來的。既是對於測驗不出來的勞動效程隨意分出等差去發給工錢，那末，所發給的工錢，自然是不合理的。所以要問工錢制度，是否有合理性？就得先問勞動效程的測定是否可能。

然則人人都認定測定勞動效程是不可能，福特又怎樣的去解決呢？他常是不相信不可能的，凡事都說「做起來看！」這本來是他為人的價值。他在一九一三年，即制定最低工錢制的前一年，先把工場的一切工作，詳細測定所必要的時間，其結果，便把勞動者一日中的生產額，在理論上先解決了。然而這單是理論上的計算，更不能不加入實際上的工作，或者要由於實際上的種種條件切實的加以斟酌才行。於是他因此，便把一個人的生產單位也決定了。他又知道，有超過單位以上的，便是熟練的結果，因而其熟練的程度，也可以同

報測定。所以在他的工場中，是經過三個階級，去測定勞動效程的：其一，便是是否確實工作；其二，是否能發揮勞動單位的能率；其三，便是生產一個單位以上的能率測定。根據這三種測定，然後才決定給以相當的報酬。

不消說，從前他也是不會講究過這種方法的。在一九〇九年的時候，他每年結賬兩次，分配紅利，也都和普通公司的辦法是一樣的，不過按照各人的勤績年限分配罷了。然而所謂勤績年限，和每天的工作，是沒有甚麼直接關係的。因此，所分給他們的紅利，都叫作「獎勵金」。就企業家的一方面說，說是給勞動者的好處。然而在勞動者的一方面說，公司能有這種利益，都是勞動者所貢獻的。勞動者分配這種利益，是當然的權利，決不能認為是資本家的好處。然而既用「獎勵金」的形式，準照勤績年限去分配，就說是好處，或許也可以的。福特看到這一點，以為要避免從前的工錢不能用科學方法去測定勞動效程的缺點，便不能不講究新的方法，於是才有一九一四年的新工錢制度。

一，把以前的一日九小時工作，改為一日八小時工作。一禮拜工作六日，共四十八小時。（據最近所調查的，更又改為工作五日，一禮拜共是四十小時。）

二，最低工錢美金五圓。無論何項工作，每天的工錢，總不在美金五圓以下。（到了一九一九年，更改為一日美金六圓。）

三，不分男女性別，發給同等的工錢。

然則最低工錢美金五圓，他是如何計算的呢？據上文所說，他之測定勞動效能，是設有三個階級的。有能按照第一項階級發奮工作的，便得給以相當的工錢，這相當的工錢，便非美金五圓不可。當他決定發給這種最低工錢的時候，是比較美國當時的平均工錢，約提高到百分之十五。他之測定勞動效能的第二級，便是測定職工一個單位的工作，是怎麼樣？第三級，又測定他們做一個單位『以上』的工作，是怎麼樣？所以對於第二級勞動的貢獻要給報酬，便當把應分的紅利（即獎勵金）加算在內，於是才決定最低工錢是美金五圓。換一句話說，便是拿一定的工錢數，乘八小時工作時間，便成了最低工錢美金五圓。所以按照每一小時的最低工錢，便應再得有最高的紅利額。舉一個實例說，尤其容易明白。比如職工一小時的工錢，是三角四分，再加上每小時應得的紅利，是二角八分五釐，合計一小時，便有六角二分五釐。以八小時乘之，便應是五圓，合算起來，便是一日美金五圓。如果一小時

應分得三角四分的紅利，再加上上一小時的工錢四角一分，一日合計便是美金六圓。他的這種分紅，是每隔一禮拜，連同普通工錢一併發給的。所以若就公司所給的報酬的性質上說，可說是把普通工錢和每年的紅利一併計算，便應發給最低工錢美金五圓。然而若就勞動者的方面說，與其說是一半工錢一半紅利，不如乾脆說是五圓工錢。所以在勞動者，便受了最低工錢美金五圓的保障。

(3) 工錢與勞動者的道德

福特之所以制定最低工錢制度，是要使勞動者的生活安定，保持勞動者的勞動力，且認為於他們的本身及家族的肉體上精神上的幸福，確有維持增進的必要才決定的。然而在領受的，也不能不有領受的資格。尤其是把工錢忽然提高一倍，恐怕是『小人發財，如同得病』，難免不使勞動者做出種種不道德的事來，這不是和福特的意思完全相反，竟成了『愛之適以害之』嗎？所以福特也先慮到這一層，他在制定這種制度的時候，同時也附了幾條一定的條件：

一，要以前接連有九個月在公司工作的。

二，結婚男子，要帶着家眷共同生活，而且要生扶養家族。

三，二十一歲以上的獨身男子，要證明確有節儉的習慣。

四，二十歲以下的青年男子或婦人，要負有扶養家族的義務者。

尤其是既已結婚的，若不和他的家族同居，便發生種種的罪惡，陷於非常的不幸。所以他對於有離開家族而來的，便附有必須迎接家族的條件，公司并可以墊借旅費，叫他去接家眷。如其是獨身者，必要品行端方，要有將來組織家庭的準備。所謂家庭的幸福，這是福特所最重視的。他以爲必須如此，才能得有健全的人格和穩健的國民。所以有夫之婦，在他的原則上，是不雇用的。惟有其夫有病或因其他的理由失業的才雇用她。如果她的丈夫有了職業，也就隨即解雇。所以他所雇用的，都是這種有夫之婦，或是寡婦而有子女的，並且給她們有被雇的優先權。少年男子而未成年的，要因爲死了父親而負有扶養家族的義務的，都使他們可以得到最低工錢。不然，則凡屬少年勞動者，便不能適用這種規定。不過有在福特徒弟學校畢業的，又當別論，却也有能得到最低工錢以上的工錢的。

既附有以上的條件，所以對於他們，究竟有適合條件的家族狀態沒有，究竟是適合條件的生活不是，必得詳細調查。擔任這種職務的，便是公司中的「社會部」，（後改爲教育部）。麥基斯博士，便是這部的部長，有部員約二十人。每日都是坐着汽車，去到各職工家裏調查詢問。不消說，其結果真的很好。在實行這種規定之初，全數工人之中，能適合以上的條件的，不過百分之六十。六個月後，便增至百分之七十八。一年以後，更增至百分之八十七。一年半後，幾乎沒有不合條件的。

然而這還不過是拿數字去表示他的成績罷了。如果要知道實在的成績如何，把麥基斯博士所接到底特律市的推事，所給他的信抄來一看，更明白了：

『我（推事自稱）的意見，覺得這是有益於社會的。使多數的市民，財政上非常富裕，把他們的生活程度提高，勞動者及其家族的健康狀態，也都因此改善。我相信他們這些勞動者的道德狀態，是因爲收入增加，決不肯失掉這頂好的職業，必有最好的結果的。』

『以前福特公司的職工中，鬪毆及其他的犯罪，也是免不了的，現在我認爲是極端的減少了。』

還有別一個推事的來信如下：

『普通的雇主對於他的被雇人，決沒有像貴公司一樣，能有公正的精神而又設想周到的。我相信若用這樣合理的監督指導方法，一定能消滅社會的不安，決沒有勞資爭議的。』

再根據當地的警察所報告，『自貴公司設立有社會部以來，用人中發生的事件，可說是特別減少。而且此地的住居狀態，既已着着改善，可相信能造就許多善良而可靠的市民的。』

(4) 新工錢制與勞動者的移動

再轉眼向公司中加以觀察，對於勞動者的移動數，加以調查。在實行新制度的時候，公司的工人，約有一萬四千人。要常常能維持這一萬四千人的勞動者，每年就得要雇入一萬三千人。然在一九一五年，則不過雇入六千五百零八人；而且其中的多數，還是因為擴張事業才雇入的。即就海蘭公園工場略一調查，在實施新制度的前年，勞動者移動數，一個月

平均，有百分之三一·九。實施後即一九一五年，則減為百分之一·四。至一九一九年，正值市面最好的時候，到處都需要勞工，因此勞動者的人心最爲浮動，也不過百分之五·二。一九二五年則減至百分之二。勞動者的移動，在公司的經濟上，有非常的損失，這是不消說的。所以移動數減少，也不能不說是公司的利益。

這種工錢制度，固然要和監視制度相輔而行，才能有好成績，而且要反對監視制度，也當然沒有理由，麥基斯博士也是主張有其必要的。然而福特則主張還是用溫情主義，他以爲勞動者的生活既很規矩，自然就可以完全廢除監視制度。所以在既已施行新工錢制度以後，祇要勞動者的道德生活確是規矩，確實有生活的向上。那末，雖不用監視制度，勞動者也自會有極規矩的生活的。所以福特依然祇用他的自由主義，絕不干涉勞動者的生活，因而決然毅然的，廢止一切的監視制度。

三 勞動時間及其他的勞動設施

(1) 八小時工作制

八小時工作制，也不是福特的創見，不過學者和勞動運動家還在主張之中，他竟發揮他的真性情，能從早實行罷了。事情雖極簡單，而他竟能這樣的乾脆做去，這便是福特爲人的特色。勞動時間和勞動能力，這是根據許多學者和有志的企業家所證明的。福特也根據自己的實驗，並不爲向來的經濟學說及企業家利己的理論所迷惑，竟立時改變九小時制爲八小時制。在歐戰以前，勞動運動還不激烈，勞動者的勢力，也不像現在一樣發達，而且也並沒有人特強要求，他竟決然毅然的斷行，這是他相信於勞動者於企業家都很好的。他的工場，現在分爲三班，每八小時換一班。這樣的三次換班制，固然不能算是最適當的制度，要之這是能率問題。勞動者自以能縮短勞動時間爲最好。八小時制，是具有最能發揮能率的理由的。禮拜日休息一日，一禮拜祇有六日工作，最近則更改爲一禮拜工作五日，即四十小時制度。他相信這於彼此是更有利益的。換一句話說，就是勞動的集中，全靠休養，而休養便是消費的意味。所以相當的休養加多，便有增大勞動者的慾望，和招致經濟的繁榮的兩個利益。就舉汽車來說，他的工場的職工，多半是自購有汽車的，一禮拜工作五日，便有兩日可以休養。以常常困守在工場飽吸都會空氣的勞動者，能夠自駕汽車去到野外接近自

然，這是福特所最注重的。能夠自開汽車，則都會勞動者要接近自然也極容易，這也是福特常常稱贊他的汽車的。到了制定休息兩日制以後，更是多給他們實行的機會。勞動者被這種慾望所刺激，自然他的汽車銷路，也越暢旺，他相信凡百事業都是如此的。

至於普通企業家的經濟思想，爲甚麼和福特不同呢？這也得說明一下。勞動時間越長，企業家越有利益，這是普通資本家的思想。現在的產業界，既完全被這種思想所矇蔽，所以社會主義者，便高唱剩餘價值論，大叫這是榨取勞動者的利益。然而福特的思想，則以爲每日的勞動時間，要有一定的時間。若超過了以上，反減少勞動效能，不僅有害勞動者的健康，即就企業家所要求的生產能率說，也未必算是良好。祇要勞動能率確有增進，那末，就把一禮拜的勞動日數，由六日減至五日，或更減至四日，都沒有不可以的。而且是這樣做去，也並不是特別見好於勞動者，無非還是就企業家的利益，即純粹的就經濟上打算的。所以他所有的勞動設施，全是避開溫情主義，專對個人與個人，人格與人格的關係着想的。他認定雇傭契約，是個人契約，不是團體契約，不是團體交涉。他任到何處，是拿自由主義的立場着想的，是拿個人主義的立場說話的。他並不是拿溫情主義去籠絡勞動者，

他以為勞動者和企業家的利益，本來不是相反的，兩者的關係，是有相輔相助的必要的。虐待勞動者，刻薄勞動者，決不是企業家的利益，而是企業家的自殺。以不能使企業成立的勞動條件駕馭勞動者，結局，無非使勞動者因此失業。所以勞動者和企業家，無論從任何方面看去，都應有互助的必要。必要如此，才是擁護公眾的利益，才是服務社會。必要穩定這種理想去做，才能保全勞資的協調，才能希望經濟的繁榮，這是他所深信而且實行的。

(2) 增進幸福的設施

他從這種精神出發，便有許多的勞動設施表現出來了。先就增進勞動者的幸福說：

(甲) 即對於公司事業的投資制度。福特公司，是他一家人的公司，其資本是不待求之於外的。他的股票，也是外邊沒有買賣的。這都是福特要實行他的理想，然後才全部收歸己有的結果。然而他對於公司中的同人，總認為是公司的一員，有福同享，這也是應該的。所以他對於普通所說的「紅成股」，也並不排斥。他是按照投資債券制度辦的，定為一種的利益分配法。但並不是股份，所以也沒有股東權。所發給的證券，是不許在外流通的。一

人祇以美金一百圓或二百圓爲限，可以分期繳款。保證每年有六厘的利息，應分的紅利，都由股東會的決議，約可合到一分六厘的利息。倘在急於需款的時候，則按照年息六厘退還，也可算是一種儲蓄債券。他所給的利息，比普通銀行的存款利息略爲高點，這是不消說的。勞動者的這種投資額，現在已達到美金二千五百萬圓之多。

(乙) 便是消費合作社的組織。這種組織，雖沒甚麼出奇，不過他所辦的，却也有些特點。組織的動機，是在一九一九年物價極高的時候。他以爲工錢雖高，若因爲物價過於太高，依然是把牠的效用減少了——工錢雖高，而物價太漲，勞動者所受的影響，和不加工錢一樣的——所以才開始從事組織。最初所辦的，不過是些雜貨類。到了現在，則有糧食，衣服，靴帽，燃料等，十幾種的店舖。卽如麵包，便是公司的農場所產的小麥做的。牛奶也是一樣。燃料的石炭，熟煤，煤氣，都由公司供給，價錢却比普通的市價約便宜四分之一。一年的賣出額，已在美金一千萬圓以上，一切都是現錢交易，也和公司賣出汽車是一樣的。

(丙) 他對於職工的教育，所最注重的，第一便是英語。因爲福特公司雇用的外國人不少，其中竟有完全不懂英語的。一則謀工作上的便利，二則要使他們成爲美國化，都不能不

注重，其教員多半是工場中有志的組長。

其次，便是職業學校。目的是要造就長於精巧機器的熟練職工的，主要的目的，便是使徒弟學校的畢業學生，可以繼續練習。所收容的，大概自十八歲乃至三十歲。這是他完全自辦的學校，八小時在機器室，由專門家教授數學及製圖。最近的學生數，約計有一千七百名，每日平均可得到美金六圓乃至七圓的工錢，這項工錢，是全部交給學生的。

第三種的學校，便是服務學校。主要的目的，是收容已在專門學校畢業的學生，使他們修得福特工場的經營方法的。一則要養成多數外國學生，將來好在自己的外國分工場去活動。二則要謀福特式經營法的普及。他的工場，本來一無所謂秘密，完全是拿優秀的製品去競爭的，所以絕對不用秘密。這個學校的學生，每日至少也可得到美金六圓的工錢。最近的學生，計有四百五十人；其中，中國人一百一十名，印度人八十四名，墨西哥人二十名，意大利人二十名，菲律賓人五十名，巨哥斯拉夫人十二名，波斯人二十五名，土耳其人二十五名，其餘，便是多數的俄羅斯人。據說還有一團的阿富汗人，不久也快要來的。

這種外國學生，就福特公司的立場說，是有非常重大的意義的。他們的國家，都是些後

進國，若拿福特汽車和農業機器拖車，去從事開發，那末，他們國內的交通和農業，必然有異常的進步，這是不可輕易看過的。將來這種學生歸國，做了該國產業上的指導者，去開發他們國內的富源，就世界的文化上看，也是極有意義的。他並不止是造就空談之輩，而且要養成着實的生產者，這是他對於要謀後進國的和平進步着想的。

他所辦的醫院和學校，比較的雖是很小的事業，然而就適應社會的要求說，也是確有裨益。他是就現在所謂慈善事業，以表示其自營自活的模範的。

(丁) 社會部的事業中，更設有一種法律顧問部。公司不替勞動者預備住宅，也是他不講溫情主義的一端。然而勞動者若因購買地皮及房屋，要知道一切契約上的法律手續，也可委託這顧問部替他們代辦的。

(3) 保護傷病者的設施

其次，便須敘述對於傷病者的待遇了。如後文所說，公司中是設有一處「保安課」，以力謀傷病者之減少的。即令不幸而有或傷或病的，便預備有工場醫院。住院費都歸各人自

備，休業中給以一半工錢。若病勢許其可以做工，而本人又願意，則給以可在病牀上的工作，依然給他全數的工錢。據所調查的，成績很好。既有這種設備，務必使患者能夠安眠，能够早好，住院費都由公司代墊，將來即在工錢中陸續扣還。如果病勢太重，非一刻所能全愈，那末，便對於他的家族給以職業，尤其是病人之妻，更有到廠做工的優先權。若本人病體完全復元，則必令其復職，決不要他當心因為有病便被開缺。如為輕症的結核患者，則用之於廢物利用部。怕有傳染病的，則集之於一處，使在設有特別裝置的工場工作，並預備有特別的伙食。工場中還有許多殘疾和不具者從事工作，這是上文已說過的。

四 勞動者的解雇

(1) 解雇的條件

願意做工的，便給他的職業。把所得的利益的大部分，充作事業的擴張費，盡量的雇用多數勞動者，不問他的前身如何，祇要有願意做工的意思就行。給他們這些勞動者以最

大的工錢，使他們做成有幸福的人，使他們做成堂堂的國民，這是福特的理想而且着着實行的。既經雇入，在他的號稱極自由的工場中，對於勞動者解雇，又是採用一種甚麼方針呢？

福特公司的雇傭方針，本是來者不拒的，一經雇用，也是固守着決不以公司方面的理由而解雇為原則的。勞動者自己願意退職，是隨意的。他這不以公司方面的利害而解雇的原則，却是絕無僅有的原則。所以福特公司，決沒有勞資爭議，工會的勢力也侵不進去，也就沒有工會的必要。

然而話雖如此，也並不是任有如何事件，都不解雇的。公司既給勞動者以最高工錢，就是希望勞動者，能供給值得最高工錢的勞力。若不能增加勞動能率，那末，最高的工錢，也當然支付不來。若要勉強支付，公司的事業，也一定要倒的。所以要適當的支付最高工錢，便不能不提高勞動能率。然而所謂能率，也要在經營者方面有最好的統率才能發揮。所以福特公司，對於工場的工作，是要求最規矩最熱心的。在工場中，決不許有兒戲的舉動。工場是履行人生嚴肅的義務的場所，決不是隨意玩笑的地方。工場中雖沒有細密的規

則，然而要各人知道在各人的責任之下，去發揮自己的能力。而且也不是無政府的狀態，凡事都可以任意的，不過他的辦法，決沒有官樣文章，能夠刪除繁文縟禮罷了。所以他雖是採用自由的制度，然而要尊重責任。若有看輕責任違反工場的精神的，也是馬上要解雇的。在且把一九一九年，退職的理由及其狀態說明於下：

本年內退職的，全數為三萬零一百五十五人。其中，有一萬零三百三十四人，是沒有報告的，大概是因為十天不到而解職的；這一類的，自然可看做是職工自願退職。其次，是分給他的工作，因為他無理由的拒絕而解雇的，其數為三千七百零二人。拒絕不學英文而解雇的，共三十八人。因其夫已得職而被解雇的女工，共有八十二人。真正含有解雇的意味的，祇有八十人。其中的五十六名，是因報告不實。有二十名，是根據教育部的呈請，認為不合法的。其餘則或因入伍，或因歸國，或轉職到別家工場，都是隨意退職的。

如前所述，教育部是監視職工的生活的，是希望他們物質的生活向上，精神的生活進步的。福特公司的職工中，因為有不相應的行動，始不得已而解職，這也是無可如何的。然而

一年之中，其數目僅僅在二十名上下，真不能算是苛求。而且也可認定確是由於他們的生
活自然改善來的。例如即在工場竊盜，祇要不是累犯，也是不解雇的。初犯者不過加以訓
誡，他的工場內，並沒設有「密探」，這到下文再說。

總之他所要求於職工的，祇在努力工作，所以絕不許口角鬪毆。若有口角鬪毆，即便
當場解雇。有懈怠業務的也是一樣。所以若不得組長的許可，擅自離開自己工作場所的，待
其歸後，必須調查其理由。理由充分的，仍許復職，否則解雇。

其次，則並不因生病解雇。在療養中，則補助他，替他保留位置，全愈後依然復職。雖
屬不具者，也是一樣雇用，這是上文所說過的。所以公司中，確能保障勞動者的生活。

再其次，便是負有解雇的責任的，並不是組長（我國俗謂之「工頭」又名「頭腦」）而
是雇傭課長，這也是值得注目的。從前的工場，解雇和加薪，組長都很有權，所以有種種
的情弊，這是任何工場都常有的事實。爭議的原因，多半由於組長的待遇不公平，這也是
人人知道的。福特加以改良，首先便解除組長的這種權限，而移交于人事部長（即雇傭課
長）。部長對於職工，平常不多接頭，本來原無好惡，而又有公平調查事實的便利，這是

不消說的。組長祇負有統率自己的部下，指揮其工作的責任。組長適任不適任，所給與的權能如何，以及他的指揮力的優劣，不僅勞動能率，即關於工場的安寧秩序，其責任也非常重要。所以福特對於選任組長，不僅常常加以十分的考慮，而對於他的權限，亦復加以限制，這不能不認為是工場經營上的一種卓見。

(2) 勞動者的就職保障

公司的原則，是不圖公司的便利而解雇多數的勞動者的，這也是福特公司不起勞資爭議的一種理由。資本主義有應咒罵的一種理由，便是趁生意好時，則儘量的雇入多數勞動者，一到了生意清淡，便祇圖公司的便利，僅給以少數的貼補，將勞動者多數開缺。遂使勞動者走投無路，家屬瀕於餓殍，甚至要累及國家支出庫款，去救濟失業者。弄到社會由此不安，這都是由於資本主義經濟之無政府的狀態來的。所以社會主義者，便提唱種種學說，要消滅這種無政府狀態，去救濟失業者。然而世界上的實狀，決不像社會主義者理想中的社會，不是靜的，不是死的，乃是動的，是活的。所以社會主義者認為是靜的社會，而想加以

改造，是不能實行的。福特不是空想家，是實行家，所以就在現在的資本主義經濟之下，他也能從實際上解決這個問題的。

有說好市面和壞市面，也和天理循環一樣，是當然應有的，這便是資本主義經濟的理論。趁着市面好的時候，生產業者爭先恐後的儘量生產。他們在其間，又沒甚麼聯絡，其結果安得不陷于生產過剩。及至生產過剩，貨銷不出，便又起了恐慌，於是就變成了壞市面。要等到過剩的生產品都已消化，物價慢慢的復了元，才又變成好市面。在這兩種市面一來一往之間，不知道傷害了許多人的生命財產。然而福特則絕對的不作是想，他以爲凡事聽天由命，凡事委之於不可能，這不是他所願意的。

他以爲要避免壞市面的發生，決不是沒有方法，而且壞市面也不一定會要來的。祇要公衆有消費力，那末，壞市面也不一定要來。公衆的消費力，要如何才能擴大呢？這是上文屢次說過的，便是福特主張的提高工錢和服務社會的結果。勞動者是占有公衆的最多數的，若是這最大多數的人工錢加高，那末，他們對於物質的慾望自然增進，因而增加需要，需要既多，則事業自然發達。然而在這期間以內，若企業家祇知道從牟利主義打算，故意提高

物價，以抑制勞動者的消費力。其結果，必然縮小需要，於是生產業由此衰退，遂惹起恐慌襲來。所以若把工錢主義和社會服務主義，結成有不斷的關係，那末，便可以保持市面常常不壞，繁榮也可以永久增進。即拿汽車做個比例，本來是比較的價錢最高的，大家總以為不合勞動家的胃口，不能成為商品。殊不知勞動者的財政一充裕，居然人人想購買起來，這就是一個最好的證據。如此，則經濟的繁榮蒸蒸日上，必將有不知其所底止之一日。這固然是一種理論，但是經過幾次循環之後，必然極端的能滿足人的慾望，或者竟不會有生產過剩的現象也未可知。所以這種所謂幸福的理想狀態——即世界人人能滿足慾望而有餘的理想狀態——最近的將來，是可以不必愁的。福特相信實際上是可有無限的發展，也一定不會錯的。

福特的這種確信，就拿他的公司的發展便可證明。然而他的發展，決不是一路滔滔，也是不消說的。所以在一九二一年的恐慌時代，也不免要加以一番整理。這也和沙漠中的膏腴一樣，無論地味如何肥沃，既然在沙漠中，總不能不受些暴風的影響。他的整理，是單靠獨自方法，他的主義，還是不圖公司的便利，去解雇勞動者的。在恐慌既已襲來之後，幾

乎是不可抵抗，此時縱有解雇，大家必以為是出於不得已，應當原諒。所以許多公司，在這時候，都是拿多數人開缺，於整理時最先着手的，便是縮小事業。因為普通資本家的理論，多半以為人浮於事，才使事業不能維持，若不開除人員，則整理便無從着手。而福特的整理方法，則完全與此相反。因為人家的整理，都是消極的整理，福特的整理，却是積極的整理。他並不縮小事業，祇以整理事業，作為增進能率的方法。據福特所深信的，他以為若把物價一減低，則商品必能消化；無論市面如何蕭索，既然提高生產能率，減輕成本，減少賣價，則商品必暢銷。所以他既有這種確信，自然不認有縮小事業的必要，祇要好好的整理，節約浪費，增進能率，自必大有轉機。所以他絕對不承認有解雇勞動者的必要。果然，他在一九二一年整理公司的時候，對於勞動者，既沒有一個減少工錢，也沒有一個無端開缺，恰好中了他的預料。儘管市面蕭索，他的買賣，却反現出向來未曾有的暢旺。不圖公司的便利而解雇勞動者，確是現在經濟組織中最可驚的方法。從前雖是福特的理論，而不料居然成為事實。福特竟能作為事實去實行，這便是福特的英雄本色。不消說，他在整理之中，却也失掉不少的幹部。據麥基斯博士說，這不過是「幹部的碎屑」。失掉公司開辦以來有功的

幹部，或者是福特的性格上一種缺點，然而是不是缺點，自當別論。在福特的理想上，他以爲組長以上的幹部，是要由全部職工中去提拔的。他對於教育，便有這種卓見，也是他工場中的一種特色。所以這次由職工中提拔人才，去更換以前的幹部，這不過是實行他的主張罷了。而且這些退職的幹部，都是富有積蓄功成身退的人，他們的生活，絕不因此發生障礙。所以他決不因爲要保留幾位幹部，而無故把許多職工開缺以陷於倒行逆施的。由此更可知，若不明瞭他的真面目，便不明白他的做法。總之在恐慌中，公司正要整理，竟不圖公司的便利，連一個職工都不開除，這真是值得驚嘆的。而且他並不以爲這是慈善行爲，他還以爲純粹是由於經濟的行爲而出發的，這不是應該承認他的手段高強嗎？

五 工場的管理方法

(1) 事務簡捷

福特工場，在雇用職工的時候，是不調查甚麼技術，人物，和經驗的，祇要本人有願

意工作的意思，公司有雇傭的必要，都是美惡兼收的。他的工場中，彷彿集合了許多不熟練的職工，和稍爲有點閱歷的職工，還有不懂話的外國人，簡直像一羣烏合之衆。而且他所給的工錢，恐怕比較任何工場都更高些，他的事業，居然一天一天向上發展，這真是一種怪現象。而所以能造成這種怪現象的，便是這主人翁福特一人。第二篇中，就他的企業方面，已經看見他是怎樣的去節省成本的。現在到了要考察他的經營方面，倒不可不看他到底是一個怎樣的經營家。

他以爲一種製品的價格要低廉，其第一要件，就在如何減輕成本。要減輕成本，便不外乎發揮生產能率。至於買進原料，縮短資金的流動期間，較之發揮生產能率，還不能不屈居在第二義。但是福特集合了這些烏合之衆，又有甚麼能率經營的方法呢？這可分爲三方面去考察：第一，是清潔工場；第二，是事務簡捷；第三，是使作業成爲極端的機器化。清潔工場，沒有甚麼陳說的必要。現在先從管理工場說起。

「集合許多的人做工，正要我們人自爲戰，若過於組織化，其結果，便流于繁文縟禮。」這是福特所曾大聲喝破的，也是他的能率經營的根本精神。他以爲現今的世界中，凡

所謂有「組織的天才」的，每逢辦理一種事業，必要作成秩序井然的職務分野，規定局部，使職責各不相犯，有如軍隊，有如衙署，儼然有堂哉皇哉的組織；而且製成有系統的圖表，遍貼在工場的四壁。所謂有組織天才的方法，大抵不過如是如是。例如候補組長，有事報告監督部長，必先把他意向告知副組長，副組長告知組長，組長告知該部部长，又轉告知監督，最後才能達到監督部長。如此經過許多的日數，對於該項事體，又須經過許多的批評和注意，附加多少的說明。及至到了實行，對於最初所提出的意見，已經是明日黃花，成了過去的歷史。因此對於責任的所在，竟至輾轉莫知應屬何人，這便是所謂有「組織的天才」的產物。除掉軍隊的，官僚的，責任的轉嫁，事務的煩瑣以外，一點好處也沒有，還有甚麼能率可以增進呢？所以第一當注意的，切不可陷於過度的組織化。不過既是一個經營，自不應成爲無政府的狀態，要當力戒把組織看得太重，反使其結果有使事業滯澀，成爲化石，以致作業停頓才好。

大凡一種事業，本來不是一種機器，乃是多數人集合組織成功的。所以要作甚麼，要如何才能成功，祇要身當其任的牢牢記着就行。照他的計畫，聽他的指揮，職工各人並沒有

要知道別人是做何事的必要，也沒有他們插嘴的餘地，能够忠忠實實地，去做分給自己應做的工作就够了。爲要謀職工相互間，或局部相互間的好感，而去開甚麼會議，都是多餘的舉動。祇要各人好好的做各人的工作，又何必開甚麼會議。若是交情過於濃厚，彼此互相包庇，是決沒有好結果的。做時努力的做，玩時放膽的玩，做工和玩耍，是要分別清楚的。一邊做工，一邊開玩笑，這是破壞事業的。所以福特工場，並不設立甚麼難記的特別階級和名目，也不要組織甚麼職工會。除掉不得已，定要用一種名目以外，其他的「頭銜」則是一概廢除的。例如監督部長，雖然是一個名目，並不一定是他的頭銜，不過指定他是做這項事情的。所以一個普通的職工，若爲的是工場的事，也可以直接找監督部長說話，並不要經過幾種階級，才能上達的麻煩手續。事務的簡捷，便是能率經營的根本要義。

然而一般的人，驟聽了他的辦法，都必疑心他的工場，或是亂雜無章而成爲無政府的状态的，其實不然。例如上文所說的監督部長（所謂監督部長，不過是形式上的名稱）之下，還有幫辦兩人，雖沒限定各人有甚麼名目，但是各人有各人的職責。其下還有六個助手，也是一樣。所以他們所做的事體，表面上雖沒有甚麼界限，其實都是按照各人所擅長

去分任的。例如或任檢查材料，或任供給材料。驟然一看，彷彿是雜亂無章的。然而在實際上一考察，却是不然。他們各自做各自的事，都是負有絕對的責任的。普通職工，對於自己的工作負責任。組長助手，對於自己的部下負責任。組長，部長，也各各對於自己所認定的工作負責任。監督部長，則對於工場全部負責任。總而言之，下自普通職工，上至監督部長，都是各就自己職分的範圍，擔負完全責任。所以一驟看去，彷彿是雜亂已極，然而既能各盡各的職責，縱沒有整然的組織，那末，所有的自由，却不是與責任不相符的浪蕩自由，乃是立憲的自由，並不是無政府的，乃是完全的自由政府。職員是沒有權勢的，是看他的實力可以升降的。所以其間絕沒有甚麼不正當，也沒有甚麼不公平。既然沒有實力，或是行爲不正當，所以一個組長，馬上可以依然退做職工。這完全是不尚空名，而是實力主義，是在自由之下的責任主義。可以調和一切，可以進行一切，這是他主張的事務簡捷，便是增進能率的祕訣。要看他貫徹這種根本精神，可再就福特公司，看看以下的種種設施。

(2) 提拔人才的方法

提拔人才，在增進能率上，是以適當之才，用於適當之地，以便於盡量發揮其工作的手腕的一種獎勵。

因為有才能的人，若不能占有相當的地位，便難免抑鬱不平。所以要使具有各項才能的人，得以盡量發揮，便不能不有適當的拔擢方法。

福特他是注重『人貴自立』的，所以對於學業的成績毫不注重。他所主張的教育主義，也祇是教育實際的勞動。他所辦的徒弟學校，便是實行這種主義的。他對於自己的兒子，也是這樣教育。總之，他是注重根據實際經驗的力量，去應付事業的。所以他所使用的人，全部都是從最低的位置做起。自最初起，就不用甚麼頭銜。他本不問人家過去的經歷的。所以無論是學校出身不是，都是同等的待遇。既是學校出身，那末，他的才能就應該充足，若能發揮他的才能，自然隨即提升。倘在學校畢業之後，竟沒有甚麼力量表現，那末，所有的學問，也不過是些死學問，是不中用的。然則他是如何的去發見人的才能呢？

(一) 平常拔擢人才的弊病，大家都祇知道是要希望升班，因此便去巴結上級人員，倒把工作草率。這就拔擢人才的一點說，就增加能率的一點說，都是最有弊病的。「巴結上級人員」，恐怕任何工場，都免不了這種現象。組長也是一個普通的人，斷沒有不愛奉承的。受人奉承，自必引為同類。流弊也使從此而起，漸漸感情用事，那末，拔擢人才的希望，自然不行。所以福特工場，極不願意講究交際，不提唱職工的集會。也並不是職工間缺乏互助的精神，福特要矯正由此發生的弊病。想以適才用於適所，才能使他們得以發揮能率。能夠發揮能率的，便可以增加他的報酬。使他們根據所得的報酬，以保持他的市民一員的體面。所以他之剝奪組長任免陞職之權，便是要掃除這種積弊，使人人知道巴結組長也無益處，自然弊絕風清，真才有『脫穎而出』的希望。

(二) 然則他又是如何的去發見人才呢？其實，這種事體，並不難於辦到。為甚麼呢？因為在事實上，並不要別人提拔自己，乃是自己提拔自己，所以真正的人才，就容易發見了。在普通的職工中，並不是要謀提拔，才肯負責任，也不是愛做那種工作，才肯負責任，不過工作越多，希望可多得點工錢罷了。真能抱有出人頭地的思想的，百人中不過四五

人，組長助手中，百人中也不過二三人。大家都肯負重大的責任，祇希望多得點工錢。所以才具平庸的，多不願在生產部，而願在機器製造部，去做純粹的細巧工人。大多數的人，祇求不被開缺，常有工做，便已心滿意足。所以要發見人才，並不甚難。惟要得出類拔萃的真才，頗不容易了。所最要注重的，還是在努力莫陷於用違其才的弊病。所以福特工場，有由機器職工提升到工場長的。有由鑄型製造職工，提升到盧騎河工場長的。有由打掃夫被任爲某主要部長的。公司中的幹部，全是由普通職工做起，才有今日，並不是一步登天的。因此，這樣的大工場，才能進行無礙，才能着着成功。

(三) 再考察組長以上的力量。工場所用的，是根據生產分擔法的。工場既以生產貨物爲任務，必要能趕快生產好貨物——卽生產能率，可以解決工場的一切問題——所以能操縱職工，和組長……的，並不是工錢，也不是材料費，而是各人工作部分的生產額。生產分擔額，無論拿那一部份的全生產額，用人數除起來，便可一目了然。組長把牠記載起來，報告監督。若某人的分擔額太少，其中必有原因。於是監督使命組長陳述理由，組長卽行調查其原因，以改正他的缺點。因爲組長的職責，並不在計算生產費；所有的專責，全在

統率自己部下的職工和機器。祇要處處留神，就可以提高能率，能率一增加，便是組長自身的功績。組長之所以為組長，並不在地位，而在工作成績。他之所以愛惜部下，並不是因為他們善於巴結，才替他們說好話，實在是由於他們善於工作。所以縱有推薦，決不是礙着情面，實在是敢埋沒他們的真才。

(四) 能率的增進方法，這是從事於當該作業的，所最感痛切而又極費心思的。所以在工場中，無論是誰，無論就那一項，有能想出工作容易的方法，或能減輕生產費的方法，都是極歡迎極獎勵的。所料出來的，若是工作容易的方法，那末，就勞動者的方面說，自然是歡迎的。而且工作容易，必可以減少生產費。每一個零件，祇要有一分錢的相差，合全年而計之，便可節約數百萬圓之鉅。所以有發見能節約一分錢之千分之一的辦法，其結果，必在適當的期間——例如三個月間——把他所計算的，即行採用，試行改良。總之，公司是言聽計從的，決不是對於任何良法，或言之而不聽，或聽之而不行，徒有獎勵之名，而無獎勵之實，因此以阻礙銳進之勇氣的。

其由職工所想出的改良方法，其數可謂無限。例如鑄物由鑄造所運送至機器工場，有

人主張，若用高架電氣運搬機運送，可以節省一十七人。當時本是用十七人工作的，此人並作成有大體的設計圖樣聲明，於是即根據他的說法，從事實行。結果，現在祇用四人，且超過當時用十七人的數倍工作，並比較從前舒服，這就是一個例。

總之，福特的能率經營，是以避開過度的組織化，急謀事務的簡捷作為根本要義的。是以各人忠實履行職務，不干涉他人，嚴守自己的職分為指導精神的。公司中所用的幹部，向來是用在職工中提升的主義。所以提升的原因，又完全以生產能率為標準。要破除一切情面，先要剝奪組長有任免黜陟職工之權，和斷絕職工和上級人員的交通，這都是他的管理工場所極注意的。

六 工場的勞動狀態

以上都是根據福特自己所說，以考察他的能率經營的一端。然而這都不過是他的根本方針。倘不知道他的根本方針是如何的活動，還不免有畫龍而不點睛之恨。茲再借鈔日本三村起一法學士的印象記一段如下。因為三村學士是被福特工場雇用，受過實際的經驗的。而

且他在日本的時候，本有過監督職工的經驗，但以未曾嘗過職工生活的學士，忽然去做職工生活，那末，他所說的，必更親切有味。所以不憚辭費，把牠鈔錄在下面：

(1) 奮發的組長

在機器轟轟之中，和碧眼虬髯之人，一塊共同工作，凡映在眼簾中的，幾乎無一事不新奇。而最爲我所注目的，便是我這部分的組長。爲甚麼呢？因爲他的工作情狀，真是毫無假借的努力奮鬪。凡屬指導，補助，佈置等事，以我這種門外漢的眼光看去，都覺得他無一件不優秀。他是屬於組長四韋伯斯特君部下的，也不過一個普通的組長。這位先生，真可佩服。八小時的勤務時間中，簡直沒有坐的時候，他不是呆呆地站着，是一來一往的走着，到處梭巡的。對於他所擔任的部分，由此到彼，總是不斷的看來看去，要等到機器停止，他才停止。有人到使所去了，他便接手替他工作，有重量太大的車子，他也帮着押走。同時，又要注意材料的配布，若是材料漸漸不夠，他隨即電告材料課送來。又須時刻把所製好的製造額，通知其次的一課，以謀互相聯絡，互相調和。初到的職工，必一一交代他大體工

作的概念。我想，這種組長，真是難得。如有不懂的事情問他，他回答的態度，決沒有一些兒驕傲，他是慢慢的詳細說明。他的年齡，還不過二十八九上下，這部分，比他年長的，約有二百餘人，都是歸他指導的。

其後，我轉到別一部分，其組長，也多半是由職工中提升來的。論他的實力，論他的統率力，論他的判斷力，都覺得是很優秀的。

(2) 提拔人才的實例

福特工場製造部的中樞，便是「監督部」。這一部所掌管的，是製造部全部的事務，祇要和製造有關係的，都歸這部經理。例如機器課，動力課，製圖課，研究課，固然完全屬於這部；就連職工的雇入，掌管轉職的職工課，和保安課及醫院，也都在這一部底下。計有三百英畝地面上的製造關係建築物，五萬二千多名職工，三千一百七十名組長，也一概歸這部統率。部長名叫馬爾菁，當年不過三十九歲，他是生成的一位福特式的工人。一九〇三年，福特公司開辦，他是以一个普通的職工資格進來的。經過二十餘年的辛苦，

屢次推升，才到了這監督部長的地位。驟然看去，他並沒甚麼異常之點，容貌也並不魁偉，不過六尺以上身材，不胖不瘦，平常得很。然而福特公司，現在每天能製造八千臺汽車，論他的功勞，可算是全公司中第一。他極富於誘掖獎勵的思想，長於統率，這是他的兩大特徵。他也常常被人中傷過，屢次有人向福特說他的壞話，福特的回答，止有一句：「我相信他。」所以要離開他，也便無從下手。他的辦公室，是內外有兩層的。外部不過三尺的空間，其中更隔開做一小間。這因為監督部是經理祕密事項，恐防走漏消息，才如此的。

他的責任既如此的重大，而他的年齡還止三十九歲。照這樣看起來，福特公司，是怎樣的獎勵人物，提拔人才，也可以窺見一斑了。而且依照福特的主義，是下自職工，上至課長部長，都是照這樣搜羅的。

(3) 選擇組長的方法

據福特的意見，組長以上的人才，是不要求之於外部的，一切的人才，都應該在職工中搜羅。養成職工以造就將來的幹部，這是他的方針，其長短自當別論。總之，可以說履

入組長，在他的工場中，却是不曾有過先例。他在職工中求人才，自然以人物爲第一標準。其次，則必要長於統率，要責任觀念極強。勤勉而又富於同情心的，也最能當選的。既然在工場有了幾年，又備有以上的資格，技術嫻熟，自是不消說的。對於技術，大無所謂試驗，考察的責任，完全屬於監督部及組長頭（即總工頭），因此，監督部在每日巡視工場的時候，必要各就其部下的人物，詳加注意。監督中有一人名叫霍蒙偉特的，便是這一部的首席。對於我，是非常親切的。凡屬公司中能率的增進，製造的組織，監督部的事務等，都是這位先生，詳細說明給我聽的。人家都評論他，說他是將來的馬爾菁。更有一項應當注意的，普通的職工，若欲對於組長有所請求，或因礙於情面，或因特別關係，希望得點好處，幾乎是不可能的。據我所知道的，我們這部分的組長，比較任何職工，確是優秀。據多數的職工說，他之得有這項位置，確是公平。十人之中，倒有九人說組長比自己強，這是不錯的。組長以上的職員，大概不歡喜職工到他家去拜訪的，一則他們要避嫌，怕發生特別關係。二則各人都富有『德謨克拉西』的氣質，極不願意職工特別的訪問他，惹起受人阿諛的口實。所以公司中所提拔的，常得公平，就是被提拔的，也可以說是受之無愧，這都是由於種種方面所

造成的。

(4) 組長的訓練

這個問題，是福特公司近來更加注重的。從前雖久已感有其必要，及至歐戰發生以後，因為趕造軍需品的關係，竟有多數的外行職工，和絕未到過工場的女工，也都來從事機器的活動。於是身當指導之責的，更不容易。換一句話說，組長，既有指導勞動者的責任，而又處處與生產的增加有密接的關係，那末，要統率徒知仰人鼻息的職工，使他們做事沒有甚麼不平，組長真是第一要緊的安全瓣了。既然在直接的交涉上，具有重大的意義，所以養成良組長的聲浪，也就喧傳於各方面。向來的工場之中，都指組長做指導者，指職工做被指導者。現在若使他們沒有指導者，就不能不痛感無所適從了。有一位蕭理克特博士，他是基督教青年會專研究勞動問題的大家，他嘗說：「因為沒有好組長，美國的工業，要損失二十五年。」損失二十五年，固然是形容過當，總之從前的組長，對於職工的雇入，解雇，加薪等，都是隨他自己個人的意思做去的。其間就難免不有許多情弊發生，於是工場的不

平，都藉口於組長的不適當，往往鬧起許多風潮。到了現在，福特工場，便另設了一個職工人事課，務必把情形調查得十分清楚，一切都從公平處置。因此組長的職權，其範圍才更分明。祇要對於生產上專心盡力，那末，他們的能事已盡。近來因為他們的任務加重，而自己覺得責任重大，非學問充分不可。於是有上夜學補習的，有進函授學校的，似乎是一天的加多了。這樣看來，福特工場的辦法，既是如此，那末，凡屬不好的組長，自然祇有落伍，良好的自然漸被提升，而他們也就更加自重，更加努力了。

(5) 無所謂職工規則

「你的工作，是這個那個；這種機器，是怎樣動的，用手去，是很危險的！你的手，決不可放在這上面！」是這樣，祇有兩三分鐘的簡單教授，便算完了。以後，便聽本人自己去努力，組長站在旁邊看着，如果做得法，他便說道，對！或是，很對！

其次，便是要注意勤務時間。在工場的職工，既知道「安全」最為要緊，所以並不要職工規則，就是甚麼「可！」「不可！」也不教的。有一次，我問過職工課長赫格爾君，

沒有職工規則嗎？他簡單的回答道：「沒有。」一國也要有一個憲法，這樣的大工場，竟沒有職工規則，真是奇怪！又有一次，我又問過麥基斯博士，博士笑着說道：「公司雇用職工，是不選擇人物技能的，他要做工，便給他做工。既不是採他的最好的，又不是用他的更好的，祇要他有普通的好，便不用甚麼試驗，隨即雇用，隨即給他的工作。其中，有白人，有黑人，有黃色人，有社會主義者，有共產主義者，有有盜癖者，有富於反抗性者。若不相信他們而雇用他們，那末，恐怕這工場，一天也辦不了。與其要求別人相信，不如我們自己設法使他們相信，福特的思想是如此的，所以不訂甚麼職工規則，專靠他們自己的自治。很希望他們在福特工場實心實意的工作，造成忠實的紳士。如果是有自治能力的市民，自然能夠判斷善惡的。所以不訂規則，或者倒有真正的自治。」

做成規則要人家照行，這無非和獎賞方法有關係才有的。然而一考究古來的商業史上，法令有如牛毛，可惜都是死的，沒有一天不被人家破壞。所以福特工場，並不要訂甚麼取締規則。他的辦法，究竟對不對，自是別一問題。不過照他的思想看來，竟和中國書上所說的「惟天下之至誠，為能盡其性，能盡其性，則能盡人之性。」的幾句話，倒很有點相合。

(6) 職工的取締

然而在事實上，職工真不要取締嗎？就不免發生疑問。現在且舉兩三個例。有一次，我在散工以後，便到了人事課，去找赫格爾，和渥爾斯柏烈克里三君談話。到了赫格爾的室中，便見有一個年輕人和他說話，其人吞吞吐吐的回答，彷彿變了顏色。祇聽得赫格爾說道：「這樣貴重的鋼鐵，屢次失竊，祇好叫守衛捉將起來。」在工場裏，是有穿着制服的守衛看見的。說守衛偶然有些不合，雖然不錯，但是人人總有些逸出常軌的，務必要有防止其逸出常軌的機關。守衛不是因為要懲罰盜賊才有的，是要作為矯正作惡的機關的。所以福特工場，對於竊盜行為，本是不解雇而接續使用的，然而若竟三番兩次的成了積犯，那就沒有法子，祇好老實不客氣，把他開缺了。

有名的斯迭爾公司，在伊利諾斯，設有最大的工場，是世界上很有名的。他的模範的設施，可算是一時無兩，而且又斷然反對設立職工會，以實行其公開的工場的。在一九一九年，曾經打勝了斯迭爾的同盟罷工。在同盟的工業界中，可算是壁壘森嚴，很不容易侵進去

的。他的工場中，除守衛以外，還設有許多暗探，和職工在一處工作，以窺探他們的動靜。曾有人以此質問當局者，他們回答：「所用的暗探人數，却不便明說，所以要用他們，無非是保護善良的職工。」他之所以用這方法，固然別有原因，然而總免不了要受人家的非難。

福特公司則絕對不用暗探，他是相信職工，都是忠實地工作的。

又有某一部分，其高價的材料，常有走失，組長便吩咐部下，務必對於外來的人，嚴加注意。其後，部下中有一人形迹有些可疑，因為此人常常缺勤，而且工作也不如法。組長便想利用這機會，將他開缺。嫌疑越久，遂由組長告知組長頭，並把他的情形告知人事課。人事課加以切實的調查，知道他雖有嫌疑，却無確實的證據，於是依然令他工作，並不解雇。同時並申飭該組長，過於輕率，畢竟是組長管理無方，才有這種舉動，其後，該組長竟因此降為職工。

人事部所持的理由，以為若就組長的職責說，也是工場管理者的一部，在上的組長，比較在部下活動的職工，其責任尤為重大。所以平情酌理，兩方雖都有不是，然而要責罰在上的組長，覺得更於情理相合。麥基斯博士嘗說：「組長的工作，最為重要，若是無能和不

良的組長，且隨時可以降為職工的。甚至情節重大，還可以隨時解雇的」。總之福特工場，是對於職工的責罰較寬，而對於組長則特為嚴重的。

七 極端的機器化

(1) 使用機器的障礙

能率經營的第二要件，便須數及極端的利用機器力了。本來所謂『產業革命』，是由於利用機器力所產生的，這是不消說的。然而機器力的利用程度，却没有比福特工場更優秀的。不特此也，福特工場所用的機器裝置，常常是新陳代謝，就這一點說，也不能不承認是他的一種特色。無論在甚麼時候，祇要可以變更，他沒有不變更的。若認定一種改良，在採算上確是改良，他便採用新的，不用舊的。拿現在比較兩三年前，總是迥乎不同。他的採用新式設備，較之普通工場，完全是兩樣的。第一，普通工場，所以歡迎新機器的，都是從公司的便利打算，以為有了新機器，便可以減少人工，才樂於改用新機器。然在福特公

司，則是無論如何，不專圖公司的便利解雇職工的。他不僅不拒絕使用新機器，且極力獎勵職工發明新機器的好處。第二，普通工場，更有難於實行的苦情。因為一經改用新機器，則所有的舊機器，頗難處置。甚至被股東的要求所壓迫，工場主雖明知改用新機器，於將來的生產確有希望，也不敢主張改用新的設備。福特早就要脫卸股東的壓迫，才把股份完全收歸己有。所以福特工場的生產過程和生產費的節約，都可以說是他極端的應用機器力的結果。所使用的機器力，祇要採算上確認為是機器的改良，他便毫不顧惜，即時切實進行的。

(2) 機器與不熟練的職工

福特工場的職工，是不調查經歷便雇用的，所以都可看做是不熟練的職工。這種方法，可算是極不經濟，然而福特，則並不如此設想。他以爲工作的熟練，不應該求之於職工，而應當求之於機器。機器的熟練，是勝過熟練職工的。所以無論有無勞動經驗或不熟練的職工，祇須工作數小時，最多也不過工作數日，便和所謂熟練的職工，能發揮同等程度的勞動力的。這便是該公司集合烏合之衆，也能發揮最高能率的緣故。他既不靠熟練職工工作，

即令不幸而有同盟罷工的事情出現，他便隨時可以募集職工替代，這更是福特公司所以沒有同盟罷工的一種理由。不消說，也便是他的勞動設施優秀的結果。

以下，更就他的實例略說一說。第一，莫如鑄造。說到鑄造，他們自古來就有老例的。據他們的傳說，都是日積月累，才有這種方法，決不可輕易變更的。即令有專門家，說在半年之中，可以節約許多生產費，他們也必以為全是憑空杜撰，不能實行的。因此，浪費的地方很多，所有一切的改良方法，都是行不通的。他們以為從事這種工作的，必須有幾年長期經驗的職工才行。然而福特工場，熟練的鑄工，祇不過百分之五，其餘的九十五，都是不熟練的。在開辦的時候，固然不是如此，及至一九一〇年鑄造T字式汽車時候，還是把舊式的鑄工和普通職工交互用的。到了現在，這種工作，無論是如何遲鈍的職工，祇要有一兩天的練習，便成了熟練職工。因為確實的工作，並不是職工的力量，完全是機器的力量。所以福特每以為非專門家不能做的工作，總得想方法用機器力去替代。他很有這自信力，他又能夠有好成績，可見他真是世界有數的人物。

第二，便是製造玻璃。把玻璃熔解在坩堝中，這是非用人手不可的。若混合不得法，

在熔爐中必然破裂。所以這種製造，非專家不行。然在福特公司，則竟發明新法，用機器混合粘土的時候，便以砂土和曹達灰隨時投入，決不用坩堝。所以在製造玻璃上，人家都認為是一種不可能的事，而他居然成功。他製造玻璃板的時候，是用極大的皮帶繼續的運轉，即可以替代人力。這在世界上，經過無數專家迭次試驗，總說不成功的。而他在海關公園工場和盧騎河工場，竟由不熟練的職工着手實行。

第三，便是麻布紡績。向來都認定麻布是奢侈品，就因為不能用機器紡績，祇能用人手紡績的緣故。這也和棉布在未用機器紡績的時代一樣，大家都以為棉布是貴重東西，不能用機器紡績的。然而福特則始終不相信不可能，所以在愛爾蘭，在比利時，在俄羅斯，儘管都用人工，而他却是考案祇用機器不用人工的方法而成功的。

(3) 應用自動運搬機

更就他的能率經營再說一遍，工場中的機器裝置，對於一切工作，都是適用自動運搬機的。這種裝置，究竟是怎樣影響於勞動能率呢？第一，工作容易。第二，在一定時間，接

連有應做的工作自然運來，決不許職工隨意懈怠。第三，工作中不浪費走路的时间。

改用自動運搬機，是在一九一三年四月，這是受了罐頭工場的暗示，才着手改良的。最初是用在裝配部分。當時某一種的裝配，約需二十分鐘，及至改用自動運搬機，便縮短至十分三十秒。後來再提高線路八英寸，又再縮短至七分鐘。其後，對於牠的速度，加以科學的研究，結果，到了一九一四年，竟縮短至五分鐘。在數年前，需用四人的工作，現在，則以適當的高速力，和并用自動運搬機，祇用一人便行。因有此很好的結果，於是對於一切工作，都一律的適用了。

其次，便是減少工作中走路的时间，確是增進生產能率不少。這是於裝配鉛質活塞中所發見的。這種裝配，本來是極簡單的工作，然而從前裝配一組的时间，約需三分五秒。有一個組長，他覺得這種簡單工作，竟要費三分鐘，實在有些奇怪。於是他便拿計秒時計一檢查職工的動作，才發見九點鐘工作中，倒有四點鐘，完全是耗費在走路的时间中去了。他再把工作的配置加以更換，改用自動運搬機。其結果，從前使用二十八人，一日中祇能裝配一百七十五個的、現在祇用七人，竟能裝配二千六百個，不是已經發揮四十五倍的能率了。

廢？

(4) 機器與標準化

製品的標準化，這是福特汽車價格低廉的最大理由，上文已說過的。然而所謂製品的標準化，固然使零件的製造可能，而在企業經營上，也有種種有利之點。要之，還是根據機器力的結果，有使標準化可能的緣故。拿製作品成爲零件化，分配到世界各處去製作，再把零件裝配起來，成爲整個的汽車，這是何等的經濟呢？然而要使福特的製作方法可能，必然要製作各種零件的機器，先有了標準化而後可。質而言之，便是要同一型式，不差絲毫而後可。他以二十年經驗的結果，所以工場的機器裝置，有九成以上，全都是標準化的。

機器器具的標準化，其利益確有種種，這也和他的製造標準式的汽車一樣，有同等的利益的。一則設有破損應該修理，祇須更換破損的部分便行。二則機器若有改良，也祇須改良一部分，其餘的部分，依然可以利用。所以機器的改良，時時可以實行，可以毫不顧慮。因此，所節約的經費必是不少，這也是毋庸說明的。製造機器及器具，既然是全國的標

準化。假使有缺乏的零件，到處都可購買，這在國民經濟上，也是最經濟的。

然而要使製品及機器的標準化可能，那末，這種零件，便要極其正確。要零件極其正確，那末，在製作的時候，更要先有可以準據的標準測定器才行。福特工場所用的測定器，是瑞典人約翰孫所發明的。他發明的這種測定器，可得到一英寸之萬分之一的正確，實際還不到一英寸之千分之一之差。據該氏最近所發明的，竟可以感受到一英寸之百萬分之一之差。他有了這種測定器，無論對於何種機器，儘管相隔數英尺，都由於人的體溫所感受的，可以知道。約翰孫現尚為福特公司的社員，公司對於測定器，是得有瑞典政府的特許，有在美國一手販賣的權利的。有了這種敏感的標準測定器，然後拿美國所製造的零件，和各處所製造的零件，能一一吻合，真是毫厘不爽的。

總之，儘管使用不熟練的職工，祇要有了機器的標準化，自然都能夠發揮能率，這便是他的標準化的結果。

(5) 機器化與勞動者

機器萬能的能率經營，不消說，是有種種的批評的。而且對於勞動者，也不可先除去由於機器發生的弊病，不然，便不是人去驅使機器，却成了機器來驅使人，所以其結果，便成爲批難之焦點了。第一，便是指摘工作的單調難堪。第二，便是指摘使人不能發揮創造力。第三，便是指摘始終從事同一的工作，於體格大有影響。現在特就福特的思想，以窺察他所設施的大概。

學者每以爲始終從事一種工作，於精神上肉體上必有大害，這是衆口一詞的。福特則以爲這種批難，祇是「紙上談兵的專門家」的說法，實際上並不如此。他以爲普通的人性，本可分爲兩大種類：有一種，是不堪單調的工作的，另有一種，則是專好單調的工作的。福特嘗說：「比方我自己，是最怕做單調的工作的。如果每日祇作同一的工作，便覺得有些不耐煩。然而其他的人，恐怕是大多數的人，却並不討厭專做單調的工作。」他以爲有這種傾向的人，他們的理想，是要不費創造力的。愛發揮創造力的人所難堪的工作，在普通的勞動者，却因其是單調的，可以不費腦力，倒是極好的工作。所以學者拿自己的頭腦，去判斷勞動者的頭腦，恰好是適成其爲「紙上談兵的專門家」。

所謂工作單調，也不僅限於機器工業，卽如銀行公司中的書記工作，記帳工作，有許多事，何嘗不是單調而不費創造力的。有創造力的人，固然不好這種單調的工作，然而有這種頭腦的人，數目究竟很少。現在的工業界，固然很需要有這種頭腦的，然而產業界的將來，是如何的，誰也不能知道。產業是增進人類的幸福的，是該如何改良的呢？造出富力，是謀勞動者的幸福的，所應做的事業還很多。然則要怎樣才行呢？總而言之，必要在產業界，做到能實現正義與人道的工作，不然，則產業祇有滅亡。這個問題，業已橫亘在我們的面前，所以在現在的世界，希望有創造力的活動，却是非常之大。

然而福特的勞動設施真好，福特的企業方法真能成功，決不是福特一人的頭腦創造出來的。必是在他部下活動的多數創造力，集合而成的結晶品。所以福特工場，並不是消滅創造力，實在是助長創造力。因爲不排斥創造力，所以他這種巨大的產業，可以說他的成功，完全是創造力的結果。他是如何發揮創造力，這按照以上所說，便可證明，不必再說。

至於說繼續從事同一的工作，在醫學的方面看去，或許是不好也未可知。救濟的方法，祇有兩種。一是時時變更工作，二是縮短工作時間。福特工場的工作，大體分爲三種，都是

根據職工的技能 and 希望，挨次移動的。不僅此也，他更把工作分得極其細密，按照各人的體力，給以適當的工作。例如不具者和殘疾，輕症患者，都各給以相當的工作，給以最低工錢的保障。尤其是對於後者，不僅機器對於人沒有毛病，而且可以把機器力澈底的利用，去救濟他們這些有病之人。照這樣看來，却不能不說這是機器給勞動者的好處。在數年以前，福特也相信普通的說法，每三個月，必要強制的更換工作一次。其結果，大多數的職工都不願意移動，祇願照舊工作。現在且舉出一個實例如下。工場中有一種最單調的工作，是用機器在一定的速度所製作的齒輪，在油槽中搖過兩三遍，便把牠裝入桶中。這種工作，既沒有變化，又不費頭腦，而且不用特別費力。竟有八年間繼續專做這種單調工作的，而他本人，絕不願意改做別的工作。並且他還儲蓄了美金四千圓。此外，再有一個例。便是本人聲明該項工作，太偏於一方面，恐怕有害健康，願意掉換別項工作。經過醫生的診斷，並沒甚麼證據，但本人既願移動，公司也便照着他的希望，給他別項的工作。不料過不了幾天，他又要求依然復舊。照這樣看來，便知道多數的勞動者，還是認定單調的工作，是最快樂的。

縮短工作時間，大有影響於勞動能率，這是毫無可疑的。福特工場，是率先世界制定八小時工作制，最近更改為一禮拜五日制的。這不僅是由於增加能率而出發的設施，也是想避免由於單調的工作而發生的惡影響的。美國的勞動聯合工會，對於福特的一禮拜工作五日制實施以後，便受了很大的刺激，於是該會的運動標語，也是高唱一日八小時工作，一禮拜五工作。近來隨着機器的應用，和工作的單調，其結果，大家都知道必須縮短工作時間。即就勞動者的健康上及能率上看來，也是最值得注目的。爲甚麼呢？被企業家的福特的實施所刺激，然後才制定有這種勞動運動的標語。由此看來，福特雖依然是一個資本案家，却不料勞動運動者，反受了福特的指導。這不是很有趣味的事情嗎？因此更可知，勞動運動者所要求的，並不是過分的，決不如普通人的思想，是實施不可能，是與企業利益相反的。如果企業家的計畫得法，對於他們的要求，不僅是可能，而且是可作爲事業繁榮的基礎的。

八 工場設備

(1) 惟一的服務規則

福特工場，本沒有甚麼職工服務規則的。在初入工場的手續完了之後，便每人發給一張印刷物，其文句如左：

告新職工諸君

啓者——我們祝諸君長久在此！祝諸君同享幸福！祝諸君不受損害！能如此或不如
此，全在諸君努力！務請諸君注意！

既要知道注意，就應在此學習。能注意的職工，此處是要永久雇用的。既是我們公司
的一員，就請注意好好的工作，我們大家都可放心。

要練習善於注意的習慣！

福特汽車公司

保健課

他既說這是服務規則，權且也祇好當作服務規則。然而決不是「可！不可！」的規定，

所訴之於各自的注意和責任的，祇有「安全第一」的警告和勸告。

極端的使用機器以從事能率經營的福特工場，是極力除去由此發生傷害的原因的。凡屬主張「安全第一」的學者，所認為工場發生傷害的原因，約有以下的十二種：

- 一 建築的不完備
- 二 機器的不完備
- 三 空間太不充分
- 四 沒有保險裝置
- 五 不潔的狀態
- 六 光線不充分
- 七 缺乏新鮮空氣
- 八 不適宜的服裝
- 九 不注意
- 十 無智識
- 十一 職工不良的心理狀態
- 十二 缺乏合作精神

若將以上的十二類分析起來，便有外部的原因和內部的原因兩種，不注意，無智識，不良的心理狀態，缺乏合作精神，都是內部的原因，也可說是精神的原因。這種精神的原因，是如何發生的呢？一則是工作單調的結果。在工作的時候，職工的動作，完全缺乏自動的注意力。二則是工場的響聲喧鬧，使職工的感覺遲鈍，容易陷於一種的催眠狀態。然而

這種狀態的原因，即是因爲過於疲勞，睡眠不足，工作時間太長，永久在緊張中，精神的煩悶等等。這種種的原因，除掉縮短工作時間，提高工錢，並增進勞動者品行上的自重以外，是沒有可以排除的方法的。福特公司，既實施一日八小時，一禮拜四十小時的工作時間制，又給以一日最低工錢美金六圓，並盡力於家庭狀態的改善。那末，對於精神的原因所發生的傷害，必能從根本上加以排除，自是不消說的。這也是福特工場經營的主要點。然而要求之於普通工場經營者，却是很難。福特既能打勝這種難關，而且着着實行，那末，外部的設備完善，更是不消說的了。福特嘗說：「不安全的生產，是沒有能率的，」「豫防事故的發生，在工場的執行過程中，是絕對的必要的。」所以祇看他叮囑新職工的，祇有「安全第一」的一句警告，便知道他是由於這種觀念而出發的。他是如何的重視「安全」，也就因此可以了然。他之所以建設醫院，固然是幫助病人。然而他又大聲的喝破：「與其專靠醫院診治病人，不如講究豫防醫學和實際的設施，使人人都不生病，更加緊要。」總而言之，他的工場設備，都是由於這種觀念出發，極注重於「安全」與「保健」的。

(2) 保健設備

先從保健設備說起，福特所最注重的，是要工場清潔。不潔的工場，不僅在衛生上，必發生不良的影響，就要求職工的勞動能率，也是不可能的。所以清潔工場，是能率經營上所不可缺的一種要素。根據他這種自信，不僅從新建設的工場，必要以「清潔第一」為主旨，即在收買別的舊工場的時候，所最先着手的，也必加以一次的大掃除，然後才開工的。例如煤礦事務所，可算得最不清潔的，然而他對於所收買的煤礦區，必將事務所及坑口等，遍塗上雪白的白漆；又專替礦夫預備有浴室并其他衛生設備，而對於掃除的一事，尤為嚴重。工場中的光線，無論在甚麼黑暗之處，都必加以改良。工作臺上的雜物，也務必整理清楚，至少每禮拜一次，必要將油膩和塵埃極力掃除。他常常自誇道：「福特工場的清潔，由內部以至外部的庭園，都是一樣的，大致看起來，或許勝過普通的公園。」

若再從能率經營上看去，福特工場，對於機器與機器間相隔的距離，是務必使牠接近的。對於空間，尤注意於最經濟的利用，質而言之，就是含有減省工作中走路時間的意味。

不過他又怕節約空間，超過到必要以上，難免不過於狹隘，反使工作不便，容易釀成危險，所以他爲避免這種缺點起見，極注意改良換氣法的設備。所用的特殊方法，凡屬工場內部的柱子，全用空的，由屋頂以至底層，全有新鮮的空氣時刻交換。又按照氣候的溫度，使工作室中，常能保持六十度乃至七十度。即在夏天，也必設法使牠冷到七十度。由各柱子中間通到各工作室，大概都是一樣的。

他所雇用的女工，都因爲有特殊的情形的，例如或是寡婦，或因夫病，或因夫已失業，然後雇用。她們的工錢，也和男工一律。不僅如此，女子工作的工場，極其精緻，論其程度，差不多和紐約第一流公司的事務室沒有分別。而且特設有女工休息室，祇要得有組長的許可，隨時可去休息的。

對於輕症的結核患者，便替他們設有特別工場，凡屬日光，空氣等的設備，都極完全，這是任何工場，都沒有這種嶄新的設備的。輕症患者或快要全愈的住院者，也都給以在病牀上能做的工作，並給以全數的工錢，這也是任何工場所沒有的。

替病人特設備有醫院，休養中，則給以工錢的一半。對其家族，則可特別雇入，替代代

墊住院費，替他保留位置，這尤其是福特工場中的特色。

(2) 安全設備

就他所謂「安全」的設備說，福特工場，是要使職工都能澈底了解「安全第一」的意義的。因此，就可知道他之對於職工，是有多大的影響的。因為多數的人，既是毫無工場經驗的，一旦到工場充當職工，那末，對於危險的防衛方法，必須有了無遺恨的設備，才能貫徹他的主義。對於公務上受傷的，既須備有上述的手段，假使受傷的太多，而沒有善良的待遇，也是不能發揮能力的。「安全第一」的標語，無論職工，無論經營者，都是極要注重的。對於病人，既要替他保留位置，對於受傷的，也是一樣。即令不幸，竟因此成了殘疾，也必設法使他們依然有工作的地位，這也可說是他對於受傷者的一種保險。

九 福特經營法的適用

——可以適用到別的事業上去嗎？——

以上，雖不過就福特的工場設施，和他的勞動設施，簡單的加以陳述。然而他的能率經營法，約而言之，實不過以下三種：

一 廢除官僚式的繁文縟禮，廢除一切的階級。一切都用直接的，使各人對於各人的工作，擔負完全的責任去活動。這便是他所說的勞力節約主義（事務簡捷）。

二 適當的縮短工作時間，而且極力提高勞動者的工錢，這便是他所說的工錢主義。

三 應用機器和整頓機器，必須清潔工場，這便是他所說的清潔主義。

以上的三種主義：便是福特公司能率經營的真髓。他是如何運用，我們根據以上所述，都可以知道。不過也有人發過疑問：第一，福特的經營法，是否可以適用到經營別項業務上去？若經營別項的農工業或商業，是否一樣可以成功？第二，福特工場是大規模的工場，所有的一切設施，都是惟所欲為，自然容易實行，若是小規模，是否也能適用？第三，而且福特是具有經營之天才的人，所以才能如此，若在他人，是否也能趕得上他？

第一，先就規模的大小，答復如下：福特公司，最初並沒有這種巨大的組織，這不是消說的。他的大規模，都是漸漸地養成的，決不是一躍就到了現狀。而且也不是最初便有

現在的設施，都是由於漸漸的發展，才有許多的設施跟着發達的。爲便於了解起見，再把公司發達的歷史略說一說。公司能有今日的盛況，都是適用福特主義的結果。並不一定要大規模，才能適用福特主義的。大規模有大規模的設施，小規模也有小規模的設施。總之全在辦事的人，先有精神，有了精神，自然可以隨時設施。到了應用的結果，自然招致事業的發展，便又可以發生相應的設施。福特公司便是如此成長來的。所以要問他的經營法能不能適用，就不要問事業的規模如何，祇要問企業精神如何。要問他的精神，究竟是牟利主義？還是服務主義？

第二，以爲是福特的天才所能的，他人未必皆能，也可以答復如下：據以上所述的，福特確實具有天才，是不錯的。然而他在最初的時候，也還有許多人幫助他。及至到了現在，他的事業，已經成了全世界的事業，無論他是如何的天才，總歸不能聽他一人獨裁。尤其是他在世界的各國，都設有分店和分工場，都是要把全權交給經理人的。照他的辦法，就連一個小小的職工，也要他們各自擔負完全責任，而後這樣的大機關才能運用。並非由於福特獨裁君主的命令去運用的。他的部下，有研究所，有幹部，都是靠他們的援助和陳述，

而後才以裁決的任務歸到福特身上去的。他一個人，決不是極端的專制。所成爲問題的，就是企業家和勞動者，是不是同心一志的活動？是有他那樣精神沒有？所以要行福特的經營法，並不在經營者的智識如何？也不在有經營者的天才沒有。祇要有了他那樣的精神，人才是可以集合的，事業也是能運用而發展的。

第三，若更問其他種類的事業，也可以適用他的經營法不能？在抽象的答覆，是不論何種事業，都能適用的。不過適用的結果，是不是有福特公司一樣的成效，那便要看事業的種類，不能說是一概從同。例如完全以富豪爲對手的奢侈品，其事業的發展，先已有了限度。翻過來說，若是以多數的人民爲對手，即生產生活必要品的，那末，就物品的本身說，本具有無限發達的可能性。若有法子，能夠使生活必需品，可以廉價發賣，那末，人人的購買慾益發增進，必終有不知所底止的。

幸而福特他於製造汽車以外，還經營有種種的事業，都是應用他的主義的，大都可供我們的參考。現在且把他敘述在下面，看他怎樣把他的主義，應用到別的事業上去。末了，我却還有一句話，以下的文字，雖然是敘述福特的跡，我却很希望讀者，拿他的主義，也

應用到種種的事業上去。

十 經營鐵路

(1) 收買舊鐵路公司

製造汽車和經營鐵路，職業上說，可說是距離太遠。然而福特經營這種毫無經驗的業務，也同一樣的應用他的精神和主義，居然有了非常的成功。這是研究福特主義的，所可輕易看過的。

他收買鐵路，是在他整理公司的時候，認為是增進公司事業能率的一種手段，才收買的。這條鐵路，是由福特通到賴爾羅德的鐵路。他收買這條鐵路的時候，正是公司清算的時候，是禍是福，尙且不得而知。卽說是幫助業務進行的方法，然而一點經驗沒有，而且收買的鐵路，又是虧虛已極，快要關門的公司，在別人看起來，實在是大膽已極。不料經他接收之後，不僅運轉起來，鐵路居然獲利，而且在汽車的運輸上，可以節省不少的時間。因

此，使公司的資金周轉更加迅速，這便是更要研究的好題目了。

在福特公司未曾收買以前，這家鐵路公司的狀況，也得先說明一下。這條鐵路，是二十餘年前所修築的。他的歷史，是經過幾次破產又再興的。路線計長三百四十三英里，枝路五十二英里，此外還有四十五英里的建築權，可以和瓦的尼亞的煤礦接近。橫斷幾條主要鐵路的幹路，可以通至底特律市。這條鐵路，本是應該有人注目的。然而因為經營陷於困難，所以就有許多缺點。他的缺點既多，便連鐵路也都保不住了。這本是現在的資本主義經濟的共通缺點，也是福特所最注目的。

據該鐵路公司在一九一四年六月底，所發表的本期會計年度營業狀況。該鐵路的營業費，對於利益金，是佔去了百分之一百五十四，質而言之，便是所賺的僅僅兩圓，費用倒要三圓，簡直是所入不敷所出。於是幾次破產，幾次改造，才成了現在的狀況。對於這種快要倒閉的公司，任是何人，都必以為很難着手的。

然則福特他又有甚麼主見，才肯着手去收買呢？他本來不是經營鐵路的，對於素無經驗的事業去伸手，這本是他所最不願意的。他往常總是相信一人一業主義，他既確信製造汽車

是他終身的事業，再伸手經營別的事業，斷不是他所願意的。然而他爲着要擴充盧騎河市場，便有收買該鐵路建築地之必要；而又因爲與其收買一小區域的地皮，要支出極高的價格，倒不如連鐵路全部一併收買，比較的却是合算，這也和他收買醫院是一樣的。向來運送公司中的製品，是完全靠着鐵路的，若把這條鐵路收歸自辦，那末，輸送期間，馬上可以縮短。所以他之經營鐵路，並不和他一人一業主義衝突，而誤入迷途的。

而且他於收買之後，不僅完全要用新的經驗，既然一旦放在自己經營之下，也不能不用他的工錢主義。然則究竟應該如何經營，總不能不費點躊躇，而且他是相信「做起來看」的。他對於經濟界是很自負的，他是抱着樂觀主義的，在他自己常說，這便是他的「信仰」。

一九一三年，這條鐵路的價值，是每一英里，合美金十萬零五千圓。到了次年清理賬目的時候，便落價到了每一英里祇值美金四萬七千圓。全部有幾何的資本，雖非外人所得而知，總之在一九一四年清理賬目的時候，又由股東繳納過股本美金五百萬圓，這却是確的事實。這個美金五百萬圓，便由福特拿出來，收買了這條全部鐵路。然而照當時的情形說，

却很與市價相當。大概是對於有擔保的公司債票，每美金一圓，還款六角，該項公司債票，在市場本不過美金三角乃至四角，拿六角去收買，要算是不受債權人吃虧。至於普通股則以每股美金一圓的比例收買，優先股則以美金五圓的比例收買。本來無紅利可分的股票，給他們這種價格，也可算是特別優待的了。

該公司的財產，除上項鐵路之外，計有火車頭七十三臺，客車二十七臺，貨車二千七百臺。然而大都破爛不堪，路線則多半朽壞，建築物則極其污濁，修繕處則人多而機器少，事務所亦復人浮於事，無論從那一方面看去，幾無一不是浪費罷了。

然則福特收買了這種腐敗不堪的鐵路以後，他又是怎樣的着手整理呢？他的方針，總是極簡單的，他還是實行他的方針和政策，也便是適用他的勞力節約主義，工錢主義和清潔主義。

(2) 事務簡捷之實施

第一，先從事務的簡易化入手。通常的鐵路公司，多半是根據向來的習慣，或法律上

的規定，以及其他的理由，把所有的工作，分得極其複雜，分部分課又最多的。這也不僅鐵路如此，就是許多製造公司，大概也免不了這種習氣。福特公司在這一點上，就完全與衆不同。他祇分成兩部份，一部份是事務所，一部份是工場。而且對於兩者之間，也並沒有嚴格的區劃。總之，是以工作極其簡便爲主。他向來所抱定的方針，也要應用到鐵路上去的。

最初，便廢止分科辦事的方法。把全體人員，都派在鐵路的運轉上去，各儘各人的所長，去分別擔任工作。他的基本觀念，便是機師祇管開車，不做別項工作。有專門打掃火車頭的，有打掃貨車的，有在修繕工場專門修理的。專管撥路線的，祇專管派定的一段，站長對於本站應該掃除和油漆的，也須親自兼管。總之，務達到廢除分科辦事的實在。

事務上也是一樣，開首便廢止法律部，完全廢除事務上的分類。法律部從前每年須費美金一萬八千圓，現在則每年僅支出美金一千二百圓。有甚麼損害賠償的事故發生，就馬上調查事實，有應該賠償的，便給以相當的賠償，以便從早了結。決不像從前一樣，要用許多的律師和事務員，以至曠日持久，雙方都受損失。其次，便是把事務員分做兩處。會

計在一室，各人專做各人的工作，營業部專管營業。所以到了結果，從前僅經理五百零一萬噸的貨物，竟需用二千七百人，收買以後，即時減至一千五百人，到了現在，運輸貨物的數量業已加倍，而所用的，不過二千三百人，而且其中尚含有修繕工場的許多人員。總之，他的整理方法，是把官僚式的繁文縟禮一概廢除，使他們各自專心於所分擔的事務，事實上不能分擔的，便用集團的合作。一切都用即時裁決的方法去活動，這便是他的最大的旨趣。

(3) 改訂勞動條件

然而要得從業員滿意的活動，便不能不給他們以相當的報酬。要他們善於活動，更不能不規定有相當的工作時間，這便是第二項的勞動條件問題了。從業員，全部都是在前公司的，新公司成立以後，便在希望留任者之中，選擇適合於福特的去充任。最初兩個月，每日工錢美金五圓，其後，改爲一日美金六圓，這是最低工錢。工作時間，一禮拜是嚴格的訂爲四十八小時，於規定的時間以外，絕對不再增加工作，禮拜日休息一日。這種薪俸，

若比較其他鐵路的從業員，却有顯著的高低。例如在這條鐵路的最低薪俸，凡每年工作二千四百九十六小時的，便有美金一千八百七十二圓。據美國國際商事委員會的統計，則第一流鐵路公司從業員的薪俸，對於每年工作二千五百八十四小時的，平均額還不過美金一千五百八十三圓。所以福特公司所給的最低薪俸，比較第一流公司的平均額，每月還多美金二十五圓。若再拿所管的職務去比較，貨車列車的掌車，福特公司每年是美金三千六百圓乃至四五百圓，別家公司則不過美金三千零八十九圓乃至三千二百四十七圓。紮路線人，在福特公司，爲美金二千一百圓乃至二千九百圓，他公司則爲美金二千三百六十八圓乃至二千五百二十三圓。機師，則福特公司爲美金三千六百圓乃至四千五百圓，別家公司，平均爲美金三千二百四十八圓乃至三千七百五十八圓。總之，福特公司的營業部事務員，每日平均收入爲美金八圓一角一分。運輸部從業員，每日平均收入，爲美金七圓二角六分。

(4) 應用清潔主義

第三，便是掃除鐵路及其他的一切設備。「清潔，是提高工作能率不可缺的要件」，這

也是福特的信條之一。他的工場，是無一處不打掃潔淨的。他常說：『要有清潔的工場，才能提高勞動者的道德。』就在鐵道，也不能看作例外。他於接收之後，便將鐵路澈底掃除，一切建築物，一律塗上白漆。枕木，每年約須更換三十萬根。軌條，則拔去六十磅的，都換上八十磅或九十磅的。碎石，則務必填塞得平正飽滿。從業員在建築物內，一律禁止吸煙。火車頭，則每臺約投下四萬圓，澈底加以修理，每開行一次之後，必須全部掃除。他對於掃除，既然特別注意，便考案有一種掃除機器。使用的結果，可以節省三人，所費的時間，較之從前，也縮短兩小時半。火車頭及其他修繕工場的機器，皆照汽車一樣，全部塗上退光漆。車站及其他的房屋，也一律塗上白漆。車站及月台，每日至少要打掃三次，遇着不潔之處，便用打掃火車頭所剩下的襪襪用水打掃。這種襪襪，嚴禁隨意拋棄，有污穢的，則送至洗濯場加以洗濯，俟乾淨後，又再使用。他以爲僅用一次便行拋棄，實是最大的浪費，這雖是一種小事，也可以看出福特節約浪費的精神的。

(5) 適用的結果

以上，是以福特主義的三個綱目，適用於經營鐵路的。然而其結果又如何呢？第一，便當看他的能率經營法，是有如何的效果。最顯明的，便是貨物的運輸期間，約減少三分之一。由底特律至費爾特費或至紐約，從前本須八日乃至九日，及收歸自辦之後，便減少至三日半，這不是很有可驚的能率增進嗎？因此，一方既使福特汽車公司，能迅速收回資金，一方又使鐵路公司，得以發揮其運輸能力。再拿營業費一看，尤其容易明白。在收買的前一年度，即一九二〇年的營業費，對於利益，為百分之一百二十四又五，即約損失二成五分。然在最初收買的一年，則營業費為百分之八十三又八。次年，雖因支出修繕費過多，而其比例，還不過百分之八十三又三。現今，則已減少至百分之六十。美國鐵路營業費的平均率，大抵為百分之七十九又三一，然則福特自辦的鐵路，在美國鐵路中，也可算是成績極好的了。

然而從業員的生活狀態，又是如何的呢？若是公司的成績雖好，而從業員心懷不平，或不能改善他們的生活，那末，還不能滿足福特的希望。若要知道內容，第一種，便可拿晴雨計去測量，看有以要求加薪成為問題的勞資爭議沒有？然而這也和福特汽車公司一樣，是

絕對沒有爭議的。從業員無論加入鐵路工會沒有，他原是一概不調查的，因為工會所要求的標準工錢，總比公司所給的還低，所以工會在這一點上，是和公司沒有交涉的，這不是從業員認為圓滿的證據嗎？公司的工錢，比較任何公司都高，上文已說過的。所以他們生活的幸福如何？看看下列的情形，就更加明白了。一九三三年起，是特設有從業員得以其工錢三分之一投資於公司的組織的。這種設施，便是使從業員，也有分得公司紅利的機會的。如果要在中途提取，也是按照年息六厘退還。其他，則準照營業狀況分配紅利。現在投資的人數，已超過從業員的半數，計算其金額，已達到美金六十萬圓，從業員生活的富餘，不就此可以證明了嗎？

照此看來，便知道以福特主義適用於鐵路營業，是確有收得成功的事實的。幾乎要倒閉的鐵路公司，一入了福特之手，隨即復活。公司及從業員，實際上也都有了繁榮的景象。然則先前的公司何以失敗，現在何以起死回生，不真是『人存政舉』嗎？

照福特的說法，向來的鐵路公司，常是被金融業者和法律家所拘束，而使鐵路經營者，不能發揮其手腕的。這便是使鐵路不能盡其本來使命的一點，也便是經營者大感困難的一點。因此，鐵路的運費太高，常使公衆不便，而又減少工錢，延長工作時間，結果，使從業者往往不平，企業者也不能得到充分的報酬。這是甚麼緣故呢？其第一項禍根，便是被金融業者所束縛，榨取了利益去了。當修築鐵路的時候，即不免要向銀行借款，於是鐵路的實權，便完全握在銀行的掌握之中了。趁着鐵路營業暢旺之時，則又發行公司債，發行公司債，是隨着投機，都於銀行有利的。倘有餘利，又不用作鐵路的修理費，祇管盡量的分配給股東。分紅越多，則股票越漲，漲價之後，便又隨即賣出。若專就個人說，固然是很獲利的。然而既祇知道鐵路的營業和分紅的情形去投機，股票的漲價落價，全憑他們的作弄，這都是金融業者的工作，鐵路不過是他們一種牟利的手段。所以公衆的利益，從業員的幸福，簡直和他們沒有關係，他們也始終是不管的。照這樣看來，鐵路若被束縛在銀行之下，那末，鐵路本來的使命，又怎麼能夠盡呢？經營者的手腕，又怎麼能夠發揮呢？

第二項的禍根，便是法律家。所謂法律家的，其弊病也和銀行家差不多，都是不懂得甚

麼叫做事業的。他們無論對於何事，祇知道要訂法律，定章程，以為若能遵守法律，實行章程，那末，事業便自然而然的好了。殊不知這是大錯特錯，而在經營鐵路則更甚。本來按照常識做去便行的，偏要訂些法律定些章程去束縛他，所以任何鐵路公司，都必特設一個法律部。而且國家對於鐵路，也是今日一個規則，明日一個法律，幾乎是法令如牛毛，把鐵路的行動自由，都束縛得動彈不得。

卽如底特律賴爾羅德鐵路公司之所以失敗，便是因為這個兩項，束縛了經營者，使他們不能發揮手腕的緣故。所以自經福特收買之後，得以回光返照，也就是使鐵路的經營，能從這兩重束縛加以解放而又能放在善良的統率之下的緣故。自此以後，這才使這條鐵路，由金錢的牟利主義，還原到服務主義。這就是福特所謂「非服務的事業，必不繁榮，」既有這種自然的法則，是不可違背的。

總之，所謂鐵路，是不是能盡牠的使命，本來有些疑問。福特對於鐵路，也不免有些懷疑。原來美國的鐵路公司，也常用種種手段，去妨礙運河的開通，其後，雖打勝了許多的魔力，才使運河有成功的一日。然則鐵路的本來，就留有這一種極惡辣的歷史的。這種歷史，

不是服務主義，是偏於牟利主義，是決無可疑的。然而現在的鐵路，果能爲公衆的利益而盡其使命嗎？仍不免大有疑問。爲甚麼呢？鐵路既不爲旅行，不爲製造，不爲商業活動，反要各種實業來養活鐵路。那末，所有的鐵路，不是爲公衆的便利和利益修築的，是專以鐵路公司的利益爲主要目的才修築的。本來鐵路的便利，是重在縮短運輸時間，減少運費，所以才要修築鐵路。必要真能達到這種目的，然後才去着手修築。不料按之事實，並不如此，務必故意作難，故意延挨時刻，使人家冤枉花費運費和時間，以謀增多鐵路的收入，這真是莫明其妙了。

舉一個實例來說明罷，比如食糧品的肉類和小麥，由各處搜集原料品，集到一定的場所，製成罐頭，磨成麵粉，又再輸送到原料生產地方去。鐵路因此，使得過兩次運費，公衆則多付過一次運費，並且不能不用高價購買生活必需品，這是鐵路不爲公衆服務，祇知道牟利主義，方才有這結果。如果要人民減少這種浪費，減輕生活費，除掉在鄰近原料品生產地方製成製品以外，再沒有別的方法。如此，便不能不有不爲鐵路，祇爲人民的實業。便不能不講求不爲鐵路所利用的經營方法，而極力講究如何利用鐵路的方法。這都是福特

的經濟改造論，並且是他實行成功的經營方法。

然則若把鐵路完全收歸國有，不是可以發揮牠的能力嗎？但在福特，則又常常反對國有或國營。他以爲官僚式的經營，繁文縟禮的經營，法律萬能的經營，都是國有國營的實狀。總之，必使所有的事業，互相朦蔽，故意延宕，利歸中飽，終必有不堪聞問的。倘不加以破壞與排除，則真正的事業——卽爲公衆的事業——必然無從說起。他是任到何處，都主張經營上的個人主義，高唱自由主義，反對團體主義和社會主義的。然而他却又不以現在的資本家的態度爲然。他以爲除掉牟利以外，甚麼也不懂的資本家，是破壞事業的，是不顧公衆的利益的。他每每發出這種議論，想藉此促起資本家的反省。他以爲若能改造資本家的精神：就不一定要有社會的組織革命，也可以增進人類的幸福的。他不但如此着想，他不但如此空說，簡直自己去實行，自己去謀實現，能夠給人家以好好的模範。他之所以能勝過他人的，就完全在這一點。

十一 玻璃工場

汽車不但是夏天用的，原在於季節沒有關係的運搬用具，所以需要玻璃的數量，也是非常之大，美國的玻璃工業，自從汽車工業發達以來，玻璃的消費量，也更突然增加。綜計美國玻璃板的製造能力，約有四分之一，都為福特汽車所消費了。因為消費額太大，而玻璃工場的出貨，又不能如意供給，結果，便不能不由福特公司自行製造了。福特經營的工場有兩處：其一，係收買舊的工場，其製法完全按照舊式，惟就勞動工錢及時間制，改用福特工場的辦法。其他的一個工場，則完全改用新式方法製造，若比較這兩個工場的製造狀況，便知道應用福特式的經營方法，是不限於製造汽車的。

(1) 僅僅改良勞動條件的經驗

一九二三年，福特公司在格拉斯米亞地方，收買了一家阿格尼亞玻璃公司，這家公司的

製品，向來却是第一流最有名的。在收買的當時，公司的產額，一年有六百萬平方英尺，約有三成，是不合汽車的用途的。收買之後，因有種種關係，不能更動原有的機器及其他的設備，僅僅裝置起重機和自動運搬機，以便稍為節省人力。其使用的職工和機器，一切都是照舊。所不同的，祇把最低工錢，改為一日美金六圓。所以要說有所變更，也不過把工錢變更一下罷了。其他，則還是拘守着玻璃工場舊有的傳說。例如以粘土製成熔解玻璃的坩堝，原要用人的手和足去製作的，他們以為稍有點走洩空氣，則一到了熔爐之中，必然破裂。結果，必得用手去輕描細撚，才能成功的。福特工場還是這樣如法泡製，恐怕在他的工場中，要算是惟一的舊式工作了。再如磨洗玻璃板，也是用的極緩慢而耽擱時間的方法，他也祇得暫不更動。

既是這樣踏襲舊有的方法，而所使用的職工，又全是前公司的舊人，然則他的成績，又是如何的呢？每年的生產額，已經由六百萬平方英尺，一躍而達於八百萬平方英尺，不合格的製品，則由三成減少到了一成。這種能率的增進，是何所根據呢？既不是機器不同，也不是延長工作時間，然則於提高工價之外，是不能發見別的理由的了。用最高的工錢，反能

得到最低的生產費，這對於福特的理論，是可以切實的證明的。

要謀這個工場的完備，公司便在距離十八英里地方，收買了一座產出硅土的土山。所使用的職工，也是和從前一樣的沒有更動，祇有四十名勞動者從事工作。收買後所改造的：第一，便是改工錢為美金六圓制。第二，採掘改用機器。第三，清潔採掘工場及粉碎工場。其結果，生產額約加一倍，勞動者的生活，也都逐漸向上，從前之棲息於茅棚底下的，居然都有了住宅，各營其真正的家庭生活。工場及其附近，都已打掃潔淨，不像從前那樣，勞動者終日要在塵埃中過日子了。這也是福特的經營方法，應用於硅土山的結果。

(2) 改良設備並勞動條件的效果

盧騎河工場中新設的玻璃工場，比較格拉斯米亞工場，完全是嶄新的經營。這是以福特式經營的精髓，應用於汽車以外的工業，有可以注意的價值的。

原來製造玻璃的方法，是由太古以來傳至於今，沒有改變過的。尤其牢不可破的，便是上文所說的熔解玻璃，一定要用粘土坩堝。所以在格拉斯米亞工場，也還是用人工製作坩

場，不過是用機器去代手足之勞，以謀減省人力罷了。這在福特的經營方法中，不能不算是
一種特徵。然則他在新設的工場，又用甚麼方法呢？

製造玻璃板，是要繼續的工作的。他便想用極大的皮帶去替代，決不再用人手。然而
根據製造玻璃的專家說，這種方法，經過多少試驗，都是不成功的。福特則挑選原來不
在玻璃工場工作的人，到海蘭公園工場去實驗，研究的結果，竟能排斥專家所主張的
困難，甚至打勝了專家尚未說過的困難，居然得以成功。於是海蘭公園的小工場中，一年
竟能製造二百五十萬平方英尺，盧騎河大工場，則一年能製造一千二百萬平方英尺。但是這
工場的面積，較之格拉斯米亞工場約小一半，而其生產額，則約增加一倍，職工人數，也不
過三分之一。雖還不能滿足公司的全需要額，然而每年所節省的，已達於美金三百萬圓以
上，其金額也就很有可觀。

這工場所計畫的，固然是不再用粘土坩堝，就以磨洗玻璃說，也因爲是仍用舊法，工作
過於緩慢，浪費時間太多。於是更發明全部都用機器磨洗，毫不假借手工工作，而且隨即
實行。所以在從前以爲製造玻璃，是一種危險的職業；現在主要的工作，既完全依靠機器，

其結果，就知道根據這種方法，並不是甚麼危險職業。調查過去兩年間的經驗，知道因為事故所損失的時間，每一人，平均不過在一點鐘以下。公司現正設法，要免除這這點損失，都減少至於沒有。

向來世界的專門家，都以爲不可能的，竟能發明根據機器力去工作的新方法，以提高生產能率，並以減少工作者的危險，那末，福特經營的才能，也由此可以看得出來。然而所最要的，便是對於不可能的工作，竟能排除一切困難，由於研究的結果使牠可能，這就是他的本領，得得了無遺恨的發揮出來了。

十二 煤礦和鐵礦

煤礦和鐵礦，是和製造汽車工業距離很遠的，對此絕不相同的企業，要應用福特式的經營法，又有如何的結果？這是很有興味的。

(1) 廢礦的復活

福特公司，近年來，在聖塔啓及西瓦的尼亞一帶，收買了一十六個煤礦，多半都是廢礦。爲甚麼都成了廢礦呢？就因爲此地的勞動工會勢力太大，動輒同盟罷工，以致收支總不相償，終於無法維持。礦山主人雖也曾迭借官廳的保護，去和勞動工會奮鬪，這是美國勞動運動史上很有名的。然則福特收買了這種經營困難的煤礦以後，又用如何的方策呢？

第一步，便用福特的第一主義，把煤礦及其附近，都澈底的打掃乾淨，建築物則一律塗上白漆。對於不能再加塗飾的建築物，則一概從新建築。並新築有浴室和俱樂部，以便職工的清潔和娛樂。道路，則分爲車道和人行道。車道則務必堅固，街燈徹夜通明，居然使住在此處的勞動者，成了一個很好的小都會。第二步，便頒布最低工錢制度，這是不消說的。他的工錢，比較其他的煤礦，約增加有兩倍之多，所以甚麼勞資爭議，簡直連影子都消滅得沒有了。礦夫都是歡天喜地的工作，大家對於前途，都覺得很有光明。他們的生活，也漸漸改善了。雖則是一個小小的都會，居然也有兩百多人，買着汽車自己去開駛的。若拿來比

較從前的礦工生活，真不免有天堂地獄的分別了。

然而福特還不承認如此便算滿足，必要把他們的鋤頭，鏟子的苦生活，變成機器力的快樂生活。必要使他們，由電燈的生活，引導到家庭生活和社交生活。總而言之，他的理想，是要把礦工從黑暗生活中打救出來的。所以他的煤礦近旁，更設有製造工場，他要把煤礦工作和工場工作，去輪流的交換。現在雖還在試驗中，將來一經實行，這也和他的農村工場，於將來的產業史上，必有一番革命的新紀元的。

煤炭的需要，是隨着季節而有增減的，所以常有減少或解雇職工，或是減少工錢的。然而這都是福特所不願意幹的，所以福特公司在夏期中，或把煤炭發賣，或利用這時打掃工場，或者把礦工送到廬騎河工場工作。總而言之，他是不圖公司的便利而解雇職工的，他對於煤礦，也是一樣應用的。

(2) 礦工的滿足

福特公司所經營的鐵礦，是在公司砍伐木料之處的北方，約距離八十英里，即密芝安

州的英伯烈爾買因地方。在公司收買的十年以前，原是一座廢礦，因為既有運搬的便利，又加以和木料砍伐所：同在一個方面，所以覺得極其經濟。就鐵礦自身說，原就很有價值，因此便收買下來了。這是公司最初收買鐵礦的情形，然則他在最初經營的經驗，又是怎樣的呢？

福特式的經營方法，既能應用到煤礦上。到了經營鐵礦，自然也是要應用的。第一項着手的，也是先把礦內及其周圍先行打掃乾淨。既已停開十多年的廢礦，自然是汗穢不堪的。在別人或者還以為原來如此，若要澈底打掃，究不免與師動衆，勞民傷財。而福特則殊不以為然，他以為能率經營的第一着手，要能發揮能率，就不能不先謀清潔。所以先就房屋以及一切建築物，都一律塗上白漆，務求不再堆積灰塵，既塗上淺色的油漆，即令偶有灰塵，也就容易發見。

第二步工夫，便是改良礦工的待遇，有了最大的工錢，安全的工作，和快樂的生活狀態，自然就可以據此，以得到廉價的鐵礦供給。先從改良居住做起，福特本不愛採用住宅制度的，他以為因此便可以造成主從關係。然而煤礦和鐵礦及木料砍伐所，都遠在偏僻的地

方，不替他們預備住宅，是不行的。對於未婚者，都供給他們的寄宿舍，每人一間。有家族的，則由公司建築住宅出租，每月房租美金十二圓（連電燈）。鐵礦及附近的市街，都全部供給他們的電燈，又替他們的子女，設備有學校，學校用品，一律都照原價發賣。

實施最低工錢制，和八小時工作制，這也是不消說的。其結果，果然得有優秀的礦工。所採用的礦工，本不過二百二十五人，而應募而來的，竟超過數倍以上。

其次，便不能不謀工作中的安全了。他對於礦中的工作，是盡量的利用機器力的。對於爆發等的危險，則加以不斷的注意，公司一方面，漸次試行機器力的應用。另一方面，在礦工間，也組織有保安委員會。對於爆發物的注意，燈油的處置，警衛的巡邏等，都是極端的考究。結果，礦內的工作極其安全，幾乎沒有發生過甚麼事故。

隨着工作的安全，更要造成工作的愉快狀態，這就發揮能率的一點上看去，尤其是就地底勞動者不愉快的情形看去，最是必要的。礦中預備有唧筒，排出積水，這是不用說的。並以蒸氣熱力烘乾礦路，而又供給暖氣，礦工在礦中工作，都備有特別衣服和橡皮靴，工作一完，便可到公司預備的浴室，清潔一身及換着衣服。工作服則在休息中替他烘乾。工

作是一年中都有的，並不因季節的關係，而有解雇或減薪等等虐政。運搬礦物，全都用機器力，決沒有使人不能忍受的工作。

煤礦的狀態，既和他處不同，鐵礦的勞動狀態，也和他處不同。然則有了這種勞動待遇，其結果又怎樣呢？福特他常計算，一年的鐵礦產額，約可增至二十萬噸，價格的低廉，當比較他們祇發給極少的工錢的，更加來得便宜。

十三 紡織工場

(1) 童工哀史

紡織工業，是拿蒸汽動力應用在工場的最初工業，所謂『近世的產業革命』，便當以這項工業爲其魁首，這是人人所知道的。從則本是一種手工業，及至工場改用機器工作以後，結果，就使勞動者的生活，完全爲之一變。無論是或紡或織，從前都是各家各家的職業。有了工場之後，便叫許多勞動者，都離開他們的家庭，集合在一定的場所。時間一到，汽筒

一叫便要來，汽筒一叫才能散。於是家庭生活上，就起了絕大的變化。因為紡織業的工作，一切都是使用機器的，所用的勞動者，無論是女子和小孩都行。而且他們的工錢，較之男工特別便宜，所以更發生了種種的社會問題。工場主既貪得他們的工錢便宜，又可以從事長時間的勞動，既相信這是最經濟的，結果，就不免虐待這些弱小的勞動者。大家試想想，一家的主婦，或是少女，或是幼男，都是無晝無夜的，在棉絮紛飛之中，機器喧囂之內，又閉鎖在濕氣和高溫度的工場中，集合許多的人工作，又沒有休息的時間，而且是終日站着，隨着機器去活動，這是多麼的難受呵！大家又試想想，這於生有小孩子的女人，或是將來要為人母的女子，以及尚未成年的小孩，是有如何的影響呢？家庭的紊亂，發育的不良，結核病的跋扈，可以說都是紡織工場生活的結果。曾有一位名叫羅伯特阿溫的，他本是一家紡績工場的東家，看了這種勞動者的狀況，實在有些不忍。於是他便抱有社會主義的思想，所謂『惻隱之心，人皆有之』，這也是人的至情。他之所以知道童工的工場生活的一端，是在一八三二年，在英國議會委員會所調查的。他便由此以推測一般的狀況，並引證有一幼童，名叫黎爾孫的，由他的父親，敘述他在紡績工場的實況，可以證明的。

『問 你的孩子，在忙的時候，早晨是甚麼時候到工場去呢？

答 忙的時候接連有六個禮拜，他們都是早晨三點鐘出去，晚上要十點或十點半才能回來。

問 是這樣辛苦的工作，你這孩子不是很吃力的嗎？

答 是的，早晨沒醒的時候，就抱起來，在牀上替他穿着衣服，馬上便要去做工的，簡直是疊被窩的工夫都沒有。

問 照你的說法，小孩子睡了多少時間呢？

答 稍爲給點東西他吃了，便叫他去睡，不過是十一點鐘光景，怕的是早晨遲了。我的妻，是徹夜不睡的。

問 孩子們做這樣過度的勞動，吃力嗎？

答 怎麼不是，給他們東西吃，他一邊就閉上眼了。搖醒他再吃，東西到口，他又呼呼的睡着了。』

是這樣的睡眠不足，自然免不了要做錯事。這樣看起來，紡績機器，簡直是虐殺小

兒的機器。然則福特他也來經營紡織業，他究竟對於這種有許多歷史的工業，有甚麼打算呢？

福特工場，每日是要用十萬碼以上的棉布，和二萬五千碼以上的呢絨的。所以一碼祇要能節約少許，每年合計，便是一筆鉅款。而且棉布因為市場的漲落，其供給常不安定。一面，既要節約生產費，一面，又須避免市價的不安定，所以福特工場，祇好自己來經營紡織工場。根據他幾年來的經驗，也可以略說一說。福特提高機器和人類的能率，本是最有手腕的。他的一日八小時工作制，一禮拜四十小時工作制，是無處不可應用的。自從實施他的制度以後，其成績之佳，也和他所經營的別種業務，有同樣的發展，這在紡織業上，也可算是別開一新生面的。

(2) 打破製麻界的傳說

汽車所用的棉布，是用以製作車篷及人造皮革的底子的。公司購買紡織棉布機器一臺，着着從事實驗，認為向來所有的機器裝置，是不滿足的，必須努力加以改良，才能維持

福特工場的生命。在他的努力考量之中，知道現今所用的棉布，實在不是最好的材料，不過因為價值比較便宜罷了。若就堅固耐用上說，覺得還不如麻布更好。但因為麻布的價錢太高，所以不大大使用。若能得有廉價的供給，自不如改用麻布為妙。而且棉布的原料，要遠遠的求之於美國的南方。把棉花運到北方製造，又再運回南方，就運費上說，也是極不經濟的。至於麻的這樣東西，在福特工場附近，便有供給之便。現在的農民，所以不大栽種的緣故，就因為在收割的時候，需要人工太多，不能使用機器，所以在美國工價極高的地方，太不合算。若能改用機器收割，那末，在工場的附近，不應該不能栽種。福特便根據這種思想，着着從事實驗。

麻布固然是奢侈品，棉花在從前，不也是奢侈品嗎？歐洲人從印度輸入棉布，是認為東洋的奢侈品，看得極貴重的。當時以為紡棉為紗，織紗成布，都是極費手續的。後來發明了紡織機器，都用機器替代人工活動，於是棉布便不是奢侈品，竟變成了普通品。然而麻布在現在，還是和從前的棉布一樣，依然看做奢侈品，無非因為紡織麻布，不能用機器而要多用人工的緣故。麻布的特產地，是以愛爾蘭，比利時，俄羅斯為最多。其製造的方法，還是

遵照古法，完全要用人工的。不過因為他這幾國，人多而工價便宜，才能成爲特產。至於美國的工價，比較任何國都貴，就這一點看去，要成立麻布工場，是很不容易的。換一句話說，在美國的「國情」，是最不適合的。福特對於這種與「國情」不適合的事業，想要從事經營，所給的工錢，又必須比較其他的工場高，那末，要排除這種困難，想出點新規模，就不能不看他的努力。

他先在地亞蓬從事試驗，本來是不能用機器的，他也發明了可用機器。試驗之後，便又想如何才能有經濟的經營，便又成了問題。他於是先用六百英畝的土地，試行種麻，凡屬耕地，播種，收割，乾燥，收集種子，劈成纖維，一切都用機器，這都是從前以爲不可能的。

割麻的時候，普通的方法，都以爲必將莖部一一割下，規規矩矩的，把牠整理起來，對於以後的工作才能便當。又在割取的時候，每留下近根的部分不割，他也覺得太不經濟。於是他便叫公司的實驗所，製作有連根拔取的機器，不但沒有要將莖部一一整理的必要，而且既有連根拔取的機器。也比較從前更覺經濟。

其次的工作，照舊式的方法，是要拿莖部束縛起來，漚在水中，經過幾禮拜，等到十分瀝腐之後，才從水中漚起，用日光晒乾的。這種工作，不僅完全要用手工，而且臭不可當。乾燥之後，再將莖部剝成纖維，也非全部用人手不可的。在福特的眼光看去，這都是最不經濟的工作。他對於這種原始的工作，人人都以為使用機器是不可能的，而他居然成功。

據他的新法，即將割去的麻莖，擱在地下經過幾禮拜，經過日光晒乾之後，再用自動運搬機，送到爐中烘乾，然後再用剝皮機器剝皮。這種機器，是代替需用人工最多的工作的，可以說是麻布工業的中心。經過這種機器之後，於麻的莖部，種子，纖維，也都各別分開的。

使麻的副產物，得有最有效的利用，這也是福特經營法的一種特徵。種子是亞麻仁油的原料，這是不消說的。亞麻仁油和麻屑，又可作為被服的原料。拿這種種的副產物，使集中於自己的汽車工業上利用起來，這更是他的一種特徵。他又知道取去種子後的莢殼，精製起來，可以作為提取纖維素的化合物有用材料。現在雖然還在試驗中，將來若能成功，便於製作汽車車篷及電氣裝置，都是極有用的。

用機器去剝皮，是因爲麻的莖部，並不一定有整齊的必要的，這是一重經濟。割取全用機器，不必要用高貴的人工，這又是一重經濟。所以祇用兩名勞動者，拿機器去剝皮，所得的勞動效程，却比較用十名工人在十二點鐘時間中用手的效程是一樣的。這種相差，又是怎樣的呢？

最後，便是織造麻布了。現在已能製作三種麻布。所用的紡織機，都是購買外國的標準式，不過稍爲加以改良，現在已全部製作新式機器的考案中。例如從前的績麻，却是先績成絲，然後拿絲上機去織的。據福特所考案，便是一面績，一面便已上機的裝置，他這種裝置成功，是值得注目的。

(3) 不貪工價便宜的勞動者

以上所述，都是福特現在用過的方法。紡織麻布，比較紡織棉布更難，他竟能打破數十年的傳說，這在機器工業上，是很有意義的。福特對於這種困難的事業，他是根據甚麼理由，去努力的經營呢？他以爲對待勞動者，總不能不給他們的最大工價，照現在的方法，

自然不能給他們的最大工價。然而總要努力去革新機器，提高工價才對。那末，工價越大，越可以得到最廉的物品。換一句話說，照他的說法：便是「工價越低，則成本越高，工價越高，則成本越低。」這和普通資本家的思想，是完全不同的。照他的說法，是沒有甚麼「國情」不同，甚麼「分業不發達」，便應該「故步自封」的。

據他所得的紡織麻布的經驗，不僅能供給堅固的材料而已。即就經濟界一般的情形說來，也是暗示有極廣大的希望的，這是福特所最快意的。爲甚麼呢？單就福特工場每年所需要的麻布而論，種麻的地面，已非五十萬英畝不可。實行起來，不僅農民因此可得到一種新的事業，有了這種紡織，也可成爲農村工場的事業。更加以農產畜產相輔助，那末，對於農村的繁榮上，必有多大的貢獻，因此，也就是他的農村的工業化的一種絕好材料。

(4) 毛織物工場

要謀毛織物的自家供給，不過在最近才着手的，也可以說現在還在試驗中。因爲爲日無多，還沒有甚麼特點可說。他曾命他的設計課，派人到別家毛織工場學習三個月，是專學

他們做事，要記得他們有些甚麼傳說的。打破「傳說」，開闢新途徑，這是福特特有的理想。他並不是對於一切事業，都想伸手的，他不過想培植從業員的精神，便揀擇和汽車事業有關的，才去伸手罷了。他從事毛織物，現在所用的，還是標準式的機器，稍為加以兩三處的改良，其餘的都還在實驗中。因此，生產額極少，不過佔到全消費額的兩三成。然而一年所節省的，已經有美金數百萬圓之鉅。倘再加以澈底的研究，能設法製作新式的機器，那末，所節省的金額，必更可驚。他對於前途，是抱着無窮的希望。

他常說：『世界上沒有不可能的事，祇有做起來看。』他有這種意氣，有這種努力，才有他這樣的成功。

十四 鋸木並木料工業

運搬汽車的包裝，和汽車內部所用的木料，每日約需一百萬英尺的數量。所以他在七年前，便急急的設法謀自家供給。到了現在，則由他處買進的，祇不過千分之四。其餘的，

則全由自家供給。由砍伐木料以至鋸板，精製副產物，從業者約共五千人，已經是一個很大的企業了。

他所有的森林，在北部密芝安州，則有五十萬英畝。在聖塔啓，則有十二萬英畝。後者還未着手，前者，在從前有一兩家公司從事經營，都因陷於困難，才由福特去收買了。這都和他收買煤礦，鐵礦，鐵路，玻璃工場是一樣的。不僅把人家所拋棄的，用福特式的經營使牠復活，而且極有利益，這也是極有興味的。

這種森林，從前都設備有製板工場，鐵路，和房屋的。在湖的近旁，更附屬有船舶和蘆船，此處除礦業及砍伐木料以外，並無他種工業。因而森林事業一經中止，直至福特收買以前，該處的店舖和房屋，都是空無居人，情形極其蕭瑟的。及至突然增加了五千勞動者，而最低工錢又是每日美金六圓，於是空的房屋都開了門，黑暗的街道，也成了光明世界，街上登時便添了不少的活氣。福特他嘗說過：「社會主義者，以為普通的人，都是無中生有，其實無中生有，是沒有的事，不過在大家以為「無」之處，造出「有」的，這倒是可以的。」福特的行爲，便都是如此的。人家因為收支不相償，認為成了廢物，一經應用他的第一流的經營

方法，不僅收支相償，而且可以看做寶貝，這是何等的有趣呢？

(1) 伐木場的勞動狀態

第一，先從伐木場說起。凡屬樹木的直徑，有達到十二英寸以上的，即便伐倒，否則依然留存着。砍伐的動力，是用的汽油馬達。他所製造的農業機器拖車，既可用於砍伐，又可用於運搬。在運搬上，是有馬的六倍的能力的。簡單的說，便是牽引力有兩倍，速力有三倍。樹木砍伐之後，一直由鐵路運出，便是他少年時代他父親叫他砍伐森林的地方。那是他在發明的途中，便試驗了汽車引擎，因為試驗的結果，於今便實現了這種極大的規模。

在這地方，他又發揮他的福特式經營法。最大的舉動，便是把砍伐下來的樹枝當場燒盡。森林的發火，常是由於遺棄樹枝起的，所以他格外支出費用，把剩下的樹枝完全燒盡。據他的意見，倒是很經濟的。他是不專貪目前的小利，而阻礙遠大的計畫的，福特之所以為福特，就在這一點。燒燬樹枝一千英尺，需費美金一圓二角五分，若從樹枝中選出合用的，可以節省七角五分。所以實在支出的費用，不過美金五角。而能使殘餘的森林，得有妥當的

保護，不致發生火災，比較的反是經濟，這就是福特式的算盤。

最低工錢美金六圓，一日八小時工作，通常鋸木廠的勞動條件，決不是如此的。因此，便能召集許多有能力的職工。所以工價雖高，結果，反能得有極廉的生產費。他在這種村落之中，也和別的工場一樣，必要以清潔為第一要件。他以為在不清潔的地方，是不能提高能率的。開先從業者都有了不潔的習慣，對於他的厲行清潔，往往有些不平，其後，相習成風，也就完全同意。他們的生活狀態，也就漸漸成了健實而且衛生的。寄宿舍中，有婦人專供洗濯及招待一切，自來水，蒸汽，電燈，都由公司供給。有供娛樂的俱樂部，影戲院，無線電等等的設備，這在山中的鋸木小房中，數年以前，真是夢想不到的。

(2) 實施經濟的鋸木法

第二，便是以伐倒的樹木，由鐵路或船舶，運搬到鋸木工場中心的「鐵山」去了。此處有最大的鋸木工場，以外還有數處。專就這「鐵山」的全力說，每日可以鋸出三十萬英尺的木料。

非案出新機軸不止，福特對於鋸木，也是極力講求經濟的方法的。普通所用的汽車用木料（其他的場合也一樣的），都是先鋸成一定的厚板，乾燥起來，然後按照所要的形式，再加以斧削的。這種方法，真是極不經濟。爲甚麼呢？因爲在木料中，糟踏最好的部分太大。尤其是拳曲擁腫的樹木，必要鋸成一定的方式，那末，所糟踏的必然更多。有時候又因鋸屑太多，這都是依照向來的習慣，定要鋸成一定形式的緣故。福特的經濟鋸木法，便不如此。他也和使用鐵板的方法一樣，並不拘泥木料的形式，僅僅鋸成一樣的厚板的。他在砍伐之後，連樹皮也不剝去，相定可鋸成厚板的形式如何，再適用最當的形式，然後開鋸。照這方法，比較向來先剝去樹皮再鋸成整板的，約可節省二成五分乃至三成。而且若把這方法擴充起來，便是直徑四英寸以上的樹枝，也有相當的用處。以前，對於樹枝形式有不規則的，祇能作爲燃料或木材乾溜之用。自從改用這種方法以後，便連從前所謂無用的，也都成爲有用了。所以適用經濟鋸木法的結果，公司所有的森林，可永遠保持三分之一的壽命。每日節約的金額，約有美金二萬圓，全年便是美金六七百萬圓。即從國民經濟上看來，也是非常節約的。若把這種方法，能够普遍的運用，又適當的再加以植林，那末，斷不至於有木料

缺乏之嘆了。

然而這種鋸木方法，或許也有人反對。以爲若照樹木的原形，鋸成所要的形式，一則彎曲太多，二則裝載也不合式，三則用蒸汽烘烤，也不平均。但在福特工場，不僅沒有這種缺點，而且向來要二十天才能乾燥的，現在竟可縮短至十天。

總之，他對於木料所極力節約的，約有三種：第一，須從近地之處伐倒。第二，照主要的形式直接鋸成。第三，根據乾燥法的進步，縮短日數。有了這三種方法以後，所節約的，幾乎佔去五成。而且卽在山林中，將切成完全的部分烘乾，更可節省支出無用的木料和水的運費。所以拿這種節省的運費，再利用廢物精製副產物，那末，所節省的金額，尤其可驚。

(3) 廢物利用法

最後，便當述及他的廢物利用方法了。例如發生動力，燒製木炭，以及乾溜木料等便是。砍伐木料的動力，以及乾燥裝置，都有供給蒸汽的必要的。動力所所用的鍋爐，係採用

特別裝置，任何種類的燃料，都可適用的。新設計的方法，無論是廢物，鋸屑，煤油，柏油，碎炭等，都可作為燃料。此處山地，冬季的寒氣最為酷烈，往往達於零下三十度。所以為取煖計，為乾燥計，都不能不用蒸汽。鍋爐中的煤煙，在木材未乾溜前，可以適當乾燥木料。而要進行所有的化學作用，更可利用牠的熱力。

乾溜木材，係採用司達華德式。論他的利點，是無論鋸屑，木片，木皮，稻草，祇要有纖維素，都可供作材料的。乾溜方法，不必詳說。至於由此所得的副產物，則有柏油，木酒精，酸，輕油等等。在柏油中，更可提煉地瀝青，油。這種類的副產物，並不發賣，都供作製造汽車的用途。把一切精力和材料，都集中於製造汽車，這是福特的一種特色。

根據以上的方法，在一噸廢物的木料中，可提取一百三十五磅醋酸石炭，百分之八十二的木酒精六十一加倫，六百一十磅的木炭，柏油，重油，輕油，蒸木油，各十五加倫，燃料瓦斯六百立方英尺。調查根據這種乾溜所得的副產物，每日約有美金一萬二千圓，每年則有美金四百萬圓上下。

以上都是福特經營木料事業的一般。要對於勞動者給以極高的工錢，所以費去無窮的考

慮和努力，便可得到多額的節約。這不僅是福特公司一家的利益，就在國家經濟上，也有多大的貢獻。所當引為遺恨的，就是努力講究這種節約方法的資本家，過於太少罷了。所以福特的經營方法，能適用於他種產業不能，簡直不成問題。所成為問題的，全在人們的努力不努力。

十五 農業與船舶運輸

(1) 農業的機器化

農業與工業，其經濟發達的階段本來不同，拿工業的經營方針，應用到農業上去，這是任何人都沒有作是想的。然而農業的現狀，若是長此不變，必有陷於經營不可能的一日。那末，農村問題，便當成為世界各國的問題了。講究救濟策的，雖有種種的提案，然而能照福特一樣，實行農業的機器化，而且還想更進一步，成為工業的農業化，却再沒有一個人是這樣去實驗的。

他之經營農場，由耕地以至收穫，完全是使用機器的。所耕種的地面，據一九二二年的報告，計牧草二千英畝，小麥一千五百英畝，燕麥六十英畝，馬鈴薯十二英畝。果園中，則有蘋果園二百英畝，其後，又添種了亞麻。在一九二二年的時候，常雇的工人，祇有一十五人，收穫時期，則加至二百人乃至三百人。這種工人，全是盧騎河工場的職工，都是慣於使用機器的。在農業上有無經驗，他是全然不問的。久居在工場的職工，忽然要他們在青天白日底下工作，大家都當作是一種遊戲，極其高興。指揮者便是福特本人，他不是和好酒漁色的大地主一樣，深居簡出的。他是要親到農場，充當農場的技師的。而且他不是以經營農場去牟利的，他的農場，簡直可說是一個私立的農事試驗場。

一千五百英畝的小麥，當收穫的時候，便須有二百名工人出馬。七月十四日，有四十五名，去運轉割麥機器。七月廿一日，以二十二名，去運轉打麥機器。由收割以至打麥，共費去一禮拜的工夫。這因為下雨，比較前年多費去兩日。收割的麥，隨即用自動運搬機使牠乾燥，福特農場的自動運搬機可容納十一萬蒲式耳（一蒲式耳合中國三·六三二八公斗），製麵廠有一日能製造二十五桶乃至三十桶的製麵能力。所製出的麵粉，即用以供給本工場

且農家用人工榨乳，無論從公衆衛生立場上說，或就農家的工作上說，也都有些欠妥。農家的牧舍，固然不能說一概都不清潔，然而用人手榨乳，則確是不衛生的。所榨的牛乳，必須送到市場，數家農民聯合把牛乳送出去，浪費的時間和勞力，也就未免太大。若能聯合十家二十家，集在一處，畜養六十頭乃至一百頭的乳牛去經營起來，那末，牧舍可用衛生的組織，榨乳也可全用機器，所節省的人力必然不少。不然，農家各個，僅僅養牛數頭，說可以作爲副業，實在是沒有甚麼利益的。

福特自己經營模範牧場，他是要農民大家都知道的。他原是農民出身，救濟農民，自是他的夙願。牧場在地亞蓬，完全用的是工業經營式。牧舍，是用水泥鋼骨造的，絕對是清潔的。乳牛每日洗滌一次，無論洗牛，榨乳，乃至給與飼料，一概都用機器，所用的工人很少。因爲少數人即已夠用，所以工錢便可提高。不費人的手工，全用機器力，工作時間也可以縮短。工錢每日最低美金六圓，工作時間八小時，和工場沒有甚麼分別，這就完全是他的農業的工業化了。

福特的理想，不僅要使農業成爲工業化，而且要使工業成爲農村化。要使農業與工業攜

手，因此去謀農村的繁榮，去解決農村問題，防止農民離開鄉村，解放勞動者的都會集中，以便解決所謂社會問題的。他的辦法，是以小工場設在農村，使農民兼做職工的生活，又可自己經營農場。他很相信這是一定可能，而且他已在好幾處地方，早經實行了的。上文都已說過，不必再說。

總之，使農村成爲機器化乃至工業化，不僅人人以爲困難，或者還未有人想到也未可知。而福特則不僅如是着想，而且着着實行，他的主義，將來或許爲世界所歡迎，這都是以預言的。

(3) 水運業的應用

福特公司，自備有三種船舶，以便運搬原料和製品。其一，專航行大奴湖。其二，由大奴湖通過運河，航行美國內地及大西洋沿岸各碼頭。其三，則供給歐洲南美及太平洋沿岸的航海。

因爲自備有船舶，自然有種種的節約。然而主要的理由，還是因爲托交他公司的船舶運

送，總是固執着古來的習慣，故意耽延時日，以致貨物在岸上，又增加許多費用。欲免除這兩種非現代的不良弊病，便是他所抱定的最重大的理由。然而他之提高航海能率的要件，也可以列舉在下面：

第一，便是船員的待遇。這是明明不能實施八小時工作制的，最低工錢，也是不能按日計算，祇能按月計算，這在職務的性質上，是沒有法子的。他給的最低薪水，每月除火食住房，由公司供給外，每人是美金一百圓。火食都是相當的精美。船主及大副等，職責較重大的，自然都發給高的薪水，比較任何公司船員的薪水都高。薪水既高，便可提高船員的能率。

第二，便是實行節省勞力主義。對於船舶，既投下極鉅的資本，要取得最大的報酬，自然要實行這種方法。對於船舶運送，要實行某種的改善，福特的設施，就完全注意在這方面。向來的船舶運輸，第一要改良之點，便是節省時間。若起貨裝貨，在一個口岸多耽擱一兩天，那末，所損失的，比較白費一個月的船員薪水還大。縱令船員的薪水很低，也是不合算的。福特既發給船員最高的薪水，尤其不許有這種時間的浪費。若有誤班，必須詳細陳

述理由。在一個口岸，決不許停留在二十四小時以外。他的要求，船總是常要動的，船員必須嚴重遵守，受低薪的船員，雖沒有這種責任，受高薪的，是要完全負責的。

第三，他的改良之點，便是免除佣錢及對於經手人的各種報酬，因為這都是無謂的支出。此外，在停泊中，由岸上收受物資的供給，大抵都沒有良好的設備的，這也是應該改良的。貨物的裝卸方法，向來的運送業者，是不知道甚麼叫做時間觀念，這也是非常的浪費的。他常說：「現代的貨物運送，既然是現代的生活，那末，缺乏時間觀念的遲鈍運送，是極不合現代式的。」福特對於大洋的船舶運送，雖不過一兩年的經驗，然而對於種種方面，已切實的加以改良。總之，他在經營上，總是適用他的工錢主義，節省勞力主義，清潔主義，三大主義的。所以對於船舶運送，也是要適用的，將來必定有經濟的節約可供大家的參考，這也是可以注目的。

代 結 論

『以服務爲主的事業必繁盛，以利益爲主的事業必滅亡。』

福
特

一 資本主義經濟的難關與福特主義

歐戰後的經濟界，世界各國，幾無一不陷入難關，其原因究竟何在呢？一則是各國都遵奉國家主義，把關稅的牆壁提得太高，祇知道謀自給自足的經濟，才有這種流弊。二則是資本家和勞動者有不絕鬪爭的結果。

現在要講求打破難關的方策。對於第一原因，便須適用市場擴大策。質而言之，便是不宜蟠踞於所謂國家的小市場，而當聯合有利害關係的幾個國家，作成一個經濟狀態，由國家經濟以移於大陸經濟。美國是早已達到一個大陸經濟的區域的。若比較歐洲（除俄羅斯及英國），便可以看出，一則是國家經濟對立，一則是大陸經濟業已成立，確是極有興味的一幅參考掛圖。

美國的面積，共計有三百六十一萬七千平方英里，其間並沒有甚麼關稅障壁。然在歐洲，除掉俄羅斯以外，面積還不過二百一十萬平方英里，關稅障壁，却多至二十六道以上。

所以在美國國內旅行數日，既不要甚麼護照，也不要檢查行李。及至到了歐洲，便麻煩得不可究極。美國防守數千英里的國境，祇須幾隊警察，歐洲則必要許多的稅關官吏，和幾百萬的軍隊，這真是極不經濟。

不僅國家對立的經濟組織，大有不利而已，即就其資源及資本關係上看去，亦復如此。美國幾乎握有一切種類的資源，可以自由開發，自由使用。然在歐洲，資源雖極豐富，而因為既是國家主義，所以開發和交換，都有限制，這便是歐洲衰退的根本原因。最初試驗想脫却這種羈絆的，便是德國。德國產業的興隆，是建築在兩個基礎上的。一是企業聯合，一是關稅同盟。現在更想擴充起來，組織中歐關稅同盟或歐洲關稅同盟，總之，都是想使歐洲脫離美國的經濟的壓迫的。

看這形勢，不僅歐洲大陸，已經有了這種運動，即世界到處，也都正在那裏運動。惟有美國，比較歐洲大陸，另有特殊的狀態，又當別論。英國的經濟上，既然一天被美國所凌駕，也就不得不講求挽回策，現在所高聲唱道的，所謂「大英帝國的聯合」便是。他的意思，是想把跨有世界的帝國自治殖民地及王領植民地等，打成一片，以形成一個極大的經濟

狀態的。這種主張，現正在運動中，所謂「帝國經濟會議」，不過是這種思想的表現罷了。此外，便是俄國。俄國對於各國的資本主義經濟，是想造成社會主義經濟狀態；去對抗他們的。俄國既已獨自經營其大陸經濟，這又更當別論。至如東洋各國，久為歐洲的勢力所壓倒，現也正想脫離帝國主義的羈絆，以作成自由的國家生活。一面更想互相聯合，以對抗歐美的勢力，所謂「大亞細亞主義」，也漸漸有了運動的機會了。南美各國，現也有這種運動。總而言之，現今世界的經濟，都是想從國家主義而移入於大陸主義的。或謀資源的自由開發，或謀原料的自由供給，或想根據價格及生產的協定，以避開無謂的經濟競爭，希望生活的安定，以免免除經濟的競爭的。

隨着這種超國家的努力，同時有當注意的現象，便是資本家與勞動者的鬭爭，也有了超國家的組織。國際聯盟，是所以和緩國家間的經濟競爭的。同時有以改良勞動者的生活為目的的，也開了國際勞動會議。自勞動者間國際的結合的思想發達以來，勞動者的勢力，已經是突飛進步。所以勞動問題，不僅是國內的，乃是國際的。資本家對於這種運動，也想聯合起來，以講求對抗之策，自是題中應有之義，所謂「雇主聯合」，也便是由此而發達

的。

德國是企業聯合的發祥地，雇主聯合，也以德國為最發達。企業聯合與雇主聯合，雖然各各異其目的，然而也不能否定，說沒有不可離的關係。例如雇主聯合，對於勞動條件有所協定，那末，勞動條件一有變更，馬上就影響製品的價格。所以並不僅是雇主聯合的問題，也是企業聯合的問題。現在的雇主聯合，雖然還是國內的。至於企業聯合，則已旗幟鮮明，不止是國內的聯合，而成了幾個國家的聯合。雇主聯合如果要貫徹他的主義，已有不能不發展而為國際聯合的趨勢。尤其是勞動者的聯合既是國際的，那末，雇主聯合的對抗策，也斷非此不可了。

因為有這問題發生，於是國家主義的經濟，更加上一重難關。要設法打破這種難關，那末，要擴大所謂大陸經濟的經濟圈，自然成了適當的處置。然而經濟上的鬭爭，便由此絕迹嗎？小鬭爭雖然可以避免，不因此反釀成大鬭爭的禍根嗎？打破一重難關，經濟戰更加激烈，國際的紛擾，不更因此擴大了嗎？如果勞資關係，竟因此互相聯合，互相對峙，不是更挑撥階級鬭爭，以致激起社會革命嗎？

在這人心皇皇的當中，恰好有了福特的設施，成了一種奇異的組織。福特根據世界各國的法律，在各該國設立分公司，使用各該國人。拿他所主張的工錢主義，使勞動者的生活，安定而且向上，盡量的使用各該國的原料去製造，全以低廉而又實用的製品，提供於各該國的市場。所以在他的經營之下，並沒有甚麼關稅障壁。得有利益之後，又把他供作事業的擴張費。並不是榨取後進國的利益，又沒有帶着國家主義的色彩，祇高揚着人類服務的旗幟，絕不像資本主義國一樣，專謀阻礙後進國的進步發達，壟斷他們的利益，而陷入所謂經濟的帝國主義的。所以既不妨害各該國民的感情，自不至發生反抗。他的思想，還不止此，他是要提供後進國有發達經濟的機關的。所以他的政策，較之根據所謂帝國主義，所謂殖民政策而出發的高賣政策，是絕對不同的。因此，不僅不至惹起國家間的紛擾；並可增進各國國民的親善，促成國際間的和平。所以福特的窮苦斷根策，也不僅是國內的，簡直是世界

的。

若說到勞資問題，在福特的生產經營之下，二十年來，一次都沒有發生過甚麼爭議，這是有事實可證明的。大凡資本家祇謀資本家的利益，才有這種問題發生。勞動者想對抗資本

家的這種計畫，要爭到勞動者的獨裁，才有勞資鬭爭。總之，都是由於利己心與利己心的衝突而起。亞丹斯密嘗說：「有了資本家的利己心，反可以造成國家社會之富和繁盛之源的。」推測亞丹斯密的用意，是以爲資本家能夠人人自私自利，便能造成社會的幸福。然而到了今日，却已不勝其弊。他又以爲，「若使社會大多數的勞動者能夠獨裁，才能增進社會的幸福。」要之兩者都不免各趨於極端，都是利少而害多的。然在福特，則以爲凡屬一種利益，既不是資本家所能獨享，也不是勞動者所能把持。一種事業，全是爲社會公衆的利益而存在的。事業的本旨一經認明，那末，資本家和勞動者，便不可爭持利益的分配。惟其彼此不爭，才能得到正當的分配法。對於勞動者，提高工錢，縮短工作時間，便可希望增進勞動能率。這種能率增進，並不是增進資本家的利益，是以廉價的物品提供於社會的。所以勞資兩方，都是在協同的目的之下，去謀一致的協力，去謀真正的協調。沒有協同的理想，便有紛擾，有鬭爭，這是當然的。祇有利己心去活動，則鬭爭必不能絕，也是當然的。社會上，不應該有鬭爭，祇應有互相扶助。有人說，人類本是好爭的動物，沒有鬭爭，便沒有進步，要之都是由於對於人生的目的的錯誤來的。這不單是理論，福特是在實際上，明明指示我們

的證據的。不僅是他適逢其會，助他一人的成功。他這種理論，是可用之於商業，用之於工業，用之於農業，而無往不利的。拿他的成績看起來，是顛撲不破的，是絕不可侮的。

一一 產業上的『德謨克拉西』與『福特主義』

有人指摘福特是社會主義者。這是美國無智識的資本家，攻擊福特的一種惡宣傳。因為有了福特的勞動設施，便使多數的資本家，不能盡量的榨取利益，才是這樣故意造謠，想中傷他罷了。被人家指目為社會主義者的福特，他常承認是「職業的社會改良家」，而取笑空想的社會主義者的。專門空想的社會主義者，過着了福特的這種設施，竟使美國的勞動者發生反動，又說他是社會革命的妨礙者。然則福特的本身究是如何，可也就明白了。

他承認現在的資本主義本來不錯，他並承認資本主義，是發生有種種的弊病的。他以為現在的資本家，是把經濟的本義看錯了，然後才有許多的弊病。至於現在的經濟組織，本來沒有甚麼弊病。假使資本家和勞動者，都能正確了解經濟的本義，就不應該有榨取，也不應

該有鬭爭。所謂經濟的本義，究竟是甚麼呢？質而言之，就是經國濟民，就是社會協同的利益。拿這種本義作爲主體的經濟政策，便是服務主義，所以社會人們的精神便是根本。僅僅改造社會組織，而不能改造人們的精神，是沒有甚麼效驗的。說社會一經改造，便可以治愈百病，這是把社會看做是靜態的。多數的社會主義者，都不免陷於這種錯誤。現在的資本家，祇圖滿足自己的利己心，遂使社會的安寧，不免陷入危險。要知道經濟組織的基本，本來是很好的，祇要加以種種的改善就行。何必一定要鬧到天翻地覆，把一切的經濟組織，都從根柢加以破壞，然後慢慢的從事建設，這是何等的費力不討好呢？無論所要建設的，都是根據紙上的空談，實行起來，是不是行得通？是不是沒有流弊？恐怕主張社會主義者，也不見得有萬全的把握。然則又何必不就現有的組織，祇『弊去其太甚者』，反可以事半功倍呢？這都是福特的偉大思想，他確是一個社會改良家。照他的主張，祇要改善社會人們的思想，尤其是要改善資本家的思想，那末，現在的一切弊病，都可以根本鏟除。照這樣的看將起來，他完全是一個人道主義者。

他對於現代社會的種種不平，所想加以改良的，便是農村問題的解決策，窮苦斷根策，

貨幣制度的改革案。他以為解決種種社會的關鍵，完全在使用機器以便生產容易。生產既多，便能豐富人生活的內容。然而要使用機器，又必先要解決動力問題。所以動力問題，更是解決社會一切問題的關鍵。要利用所謂馬達的動力，則有農業機器拖車，可以招致農業的革命，更可以從事未開化國的開發。利用川流不息的流水去發電，則可使農村的貧窮斷根。防止勞動者的都會集中，則社會問題的重要部分，便可因此解決。所以勞動問題若不解決，即令變革經濟組織，也不一定黃金時代當然到來的。換一句話說，儘管把生產手段歸於社會所有，所生產的，也不一定是社會的。那末，反過來說，儘管把生產手段歸於資本家所有，所生產的，不見得不依然是社會的，這便是他的社會服務主義的經營。他以為若不根據服務主義，那末，資本家的命運，終究是有限的。據他所深信的，祇有把這種真理，努力的去勸導資本家，無論是如何頑固的資本家，也必改變方針，去服從服務主義的。惟有一說，若資本家始終執迷不悟，不肯改變方針，又當怎麼樣呢？福特對於這一點，雖還不會說及。然而據他所深信的，他以為自己既是以身作則，立有最好的榜樣，當然是有希望的。他在這一點上所注重的，一則祇望有明白的人物，二則祇望人們的信仰。如果大家都能改變

方針，進步他的後塵，那末，資本主義經濟，是依然可以永續的。否則他們若始終不肯改變，推論到極處，也是資本家中毒太深，自貽伊戚，那也祇好任聽資本主義從此沒落罷了。

說到此處，對於他的工場管理，還剩下一個問題，急須說明一下。所謂成爲問題的，便是他的工場中，『德謨克拉西』的氣味未免太少。他的工錢及時間制度，雖然不成問題，然而凡事都是獨斷獨行，究不免偏於專制。現代勞動者的頭腦中，都是滿滿的貯着有『德謨克拉西』的思想的，對於他的舉動，究竟能滿足嗎？普通意味的勞資爭議，現在雖說沒有，究竟能保住將來也沒有嗎？福特他打算如何對付，雖然不得而知，據他所想的，以爲產業上的『德謨克拉西』雖然很好。但就現在的勞動者的智識程度說，工場仍非管理不行。若一驟改用委員制去管理工場，必然減少工場的能率。那末，製品的價格，也斷不會低廉，所謂社會服務，恐怕也辦不到，勞動者也因此得不到最高的工錢，也不能享受利益。充其量，惟有使一切企業破壞，勞動者也跟着同歸於盡罷了。照他的說法，從他的內容加以解釋，或者認爲有相當的時期達到，也可以改造爲委員制的。他公司中現在的幹部，都是從普通職

工中舉出來的。或由一個打掃夫，或由一個職工，佔到了最重要的地位，也可以認為是將來的一種準備。他又定下有一種投資制度，使勞動者也得參加公司的利益分配。不過他的公司，本來不是股份，所以比較在股東會有發言權的，稍微有點不同。福特公司的真正意味，祇是一家人的公司，並不是股份公司。他之承認勞動者投資，雖不給他們享有股東的權利，却是希望勞動者，不至永久陷於勞動者的地位。所以勞動者對於公司的成敗，雖沒有直接的利害關係。然而這種投資額，若將來益發增多，那末，勞動者對於投資，必更可獲得確實的利益，公司也當然要分給他們以相當的權利。他照這樣漸進的改革，也是有興味的。有人預料福特的將來，或者也可照這樣去解決的。總而言之，就亨利福特的性格上說，就他的事業上的成功上說，都不免帶着十分濃厚的專制君主的色彩，這是無可諱言的。至於福特第二，其境遇既和他的父親不同，思想也比較的進步。那末，此後的發展如何，倒是含有很深厚的趣味的。

版 權 所 有 翻 印 必 究

定 價 大 洋 八 角

編 譯 者 陳 家 瓚

印 刷 者 希 美 印 刷 所

上海北
浙江路

發 行 所 棋 盤 街 上 海 曉 星 書 店

民 國 二 十 年 八 月 再 版

新書出版預告

亨利
福特著 今日及明日

Henry Ford : Today and Tomorrow.

亨利
福特著 愛迪生傳

Edison as I knew him. by Henry Ford.

值得登廣告 石逸編譯

頑與喫 陳庸聲著

經濟學原理下卷 陳家瓚譯

上海曉星書店發行

譯印『福特叢書』預告

福特的力量，既已掀動了全世界，全世界的人，都受了他的精神與事業上極大的影響。現在各國關於研究福特的書籍，已不在少數。我們業經搜羅得幾十種，從事彙譯，陸續付印，藉供我國人研究福特者之一助。

德國人的崇拜福特

德國柏林日報，在一九二四年五月二十七日，關於亨利福特問題，曾記載有幾句話：『這半年來，凡屬工業家，商人，技師們的談話，若不談到福特，那末，他對於經濟問題，是沒有發言權的。』因為德國要恢復疲憊的產業，要脫離戰勝國的壓迫，除實行集中資本，增進能率，節約浪費三條件以外，別無方法，而世界中確能實行這三條件的，祇有福特。