

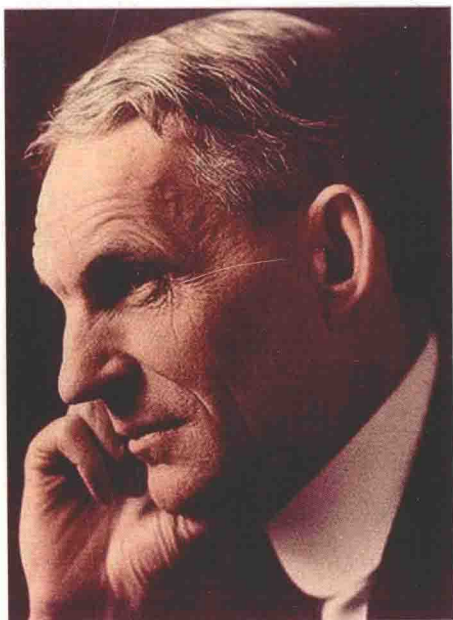
把一个产品做到极致

福特自传

[美国] 福特 ◎ 著

Henry Ford

王海颖 ◎ 译



Ford

My Life and Work
An Autobiography of Henry Ford

把一个产品做到极致

福特自传

图书在版编目(CIP)数据

把一个产品做到极致：福特自传 / (美) 福特
(Ford,H.) 著；王海颖译. — 南京：江苏凤凰文艺出
版社，2016

书名原文: My Life and Work: An Autobiography
of Henry Ford
ISBN 978-7-5399-9236-5

I. ①把… II. ①福… ②王… III. ①福特, H.
(1863~1947) — 自传 IV. ①K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 097234 号

-
- | | |
|-------|---|
| 书 名 | 把一个产品做到极致：福特自传 |
| 著 者 | (美) 福特 |
| 译 者 | 王海颖 |
| 责任编辑 | 孙金荣 |
| 出版发行 | 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏凤凰文艺出版社 |
| 出版社地址 | 南京市中央路 165 号，邮编：210009 |
| 出版社网址 | http://www.jswenyi.com |
| 经 销 | 凤凰出版传媒股份有限公司 |
| 印 刷 | 江苏凤凰通达印刷有限公司 |
| 开 本 | 880×1230 毫米 1/32 |
| 印 张 | 10 |
| 字 数 | 245 千字 |
| 版 次 | 2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷 |
| 标准书号 | ISBN 978-7-5399-9236-5 |
| 定 价 | 35.00 元 |
-

(江苏凤凰文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)

目 录

- 序言： 我的理念 / 1
- 第一章 梦开始的地方 / 22
- 第二章 商业的真相 / 35
- 第三章 创业之路 / 50
- 第四章 生产与服务的秘诀 / 69
- 第五章 成就辉煌的产品 / 84
- 第六章 人与机器（上） / 100
- 第七章 人与机器（下） / 114
- 第八章 工资 / 129
- 第九章 如何摆脱不景气？ / 146
- 第十章 降价才是王道 / 158
- 第十一章 资金从哪儿来？ / 175
- 第十二章 金钱——主人还是仆役？ / 190
- 第十三章 贫穷的根源 / 206

第十四章 拖拉机和机械化耕作 / 219

第十五章 对慈善说不 / 233

第十六章 铁路 / 251

第十七章 区区之心 / 264

第十八章 民主与工业 / 285

第十九章 前路漫漫 / 300

序言：我的理念

我们国家的发展目前正处于起步阶段，那些成天被我们挂在嘴边的伟大成就其实不过只是发轫而已。虽然进展一日千里，但相较于尚未实现的辽阔远景，迄今为止我们所获得的一切成绩仅为沧海一粟。目前，我们用于全国工业建设的能源总量尚不如农耕这一项的能源使用量，只要看到这一点，我们就能明白国家的发展前景是多么不可限量。当今世界局势风云迭起，各个强国蓄势待发，从过往经验和已经取得的成绩来看，这必将是一个大有作为的时代。

每每谈及增加能源投入、研发生产机器，以及推进工业化发展时，人们的脑海里总会不由自主地浮现出这样一幅冰冷无趣的画面：铺天盖地的厂房强占了绿树成荫、鸟语花香的林地，了无生气的金属机械和麻木不仁的人力机器占领了整个世界。然而，对于上述观点，恕我不能苟同。在我看来，只有当我们更全面、更深刻地了解机器的构造及其用途，只有当我们更清晰地看到机

器在我们的生活中将发挥的巨大作用时，我们才可能拥有一份闲情逸致在芳草如茵的绿地上追逐嬉戏，在鸟儿的欢唱和花儿的芬芳中陶醉不已。

将生活与为生活谋福利的手段对立起来，这种偏执的观念已经让我们错失了许多生活乐趣。我们浪费了太多的时间和精力，故而已经无暇体验和享受生活中那份优游不迫的闲适与从容了。

无论是能源、机器，还是金钱、商品，只有不被其所捆绑束缚时才能真正为我们所用。是的，它们只是达成目的的手段而已。比方说，我从不认为那些以福特家族姓氏冠名的汽车就只是一堆由金属、螺丝组合而成的机器，倘若真是如此，那我早就另谋出路了。在我的眼里，福特汽车就是脱胎于先进商业理念的活生生的例证，同时我希望它们证明的不仅仅是一种商业理念，而且还是一种能够期待世界变得更加美好、更加适合人类安居乐业的理念。福特公司在业界异军突起，取得了颠覆性的成功，而认识这一事实的重要性就在于它直截了当地告知世人，上文中所提及的理念直到今天依然无比正确。也正是基于同一原因，作为一个在对抗制衡中未被击垮打倒的幸存者，我想我有资格对现有的行业规则、通货体系以及整个社会制度进行批判。如果只顾念一己私利，我没有必要探求变革，因为现行的制度给我带来了数不尽的财富，它完全能满足一个人发家致富的单纯愿望。然而，赚钱不是唯一，我更加看重的是服务。可是，目前推行的制度却在为每一种形式的浪费大开方便之门，它无法提供最好的服务，而人们也无法从中获得最丰厚的回报。这样的制度只能走向穷途末路。而我们现在要做的就是对其进行大刀阔斧的改革和细致入微

的规划。

任何新观点、新思路在发端之初，人们大都会抱着不以为然的態度，对于那些冷嘲热讽之人，我并不想与他们展开口舌之争。毕竟，以怀疑的眼光看待新生事物，并坚持要论证它是否有益，这总好过糊里糊涂地盲目跟风。所谓怀疑主义，如果我们取其慎思笃行之意，那么它就能为文明之舟保驾护航。当今的世界面临诸多难题，其中绝大部分都源于我们自身太过急功近利，即在全盘采纳新观念之前未经反复调研、缜密论证，从而确定其究竟是菁华还是糟粕。衡量一个观点好坏与否并非看它是新是陈。如果一个旧理念行之有效，那么无数的实例都自然会站在它的身后为其摇旗助威。所有的观点究其本质而言都具有无可比拟的价值，然而观点毕竟只是观点。但凡是个人都能冒出一两个念头，关键在于能否将纸上谈兵落实到实战演练，能否将一个虚无缥缈的想法运用在生产实践中，并且创造出一个看得见摸得着、为人们带来福音的产品。

现在，我想全方位地证明我们运用于实践中的理念在任何领域都能大放异彩，换而言之，这一理念并不只适用于汽车生产或拖拉制造，事实上，它是一条放诸四海而皆准的普遍真理。本书的各个章节将抽丝剥茧，彻底而全面地加以证明，从而使它作为一条宏观的自然规律而非一个灵光一现的观点被人们接受。

人人都得工作，财富与幸福来源于勤奋踏实的劳动。这一认识就是普遍真理。而在人类社会中之所以会产生许多棘手的问题，大部分原因就在于妄图背离这一准则。要想解决这些难题，我唯一的忠告就是恪守上述自然法则，除此之外，别无他法。在

在我看来，工作是天经地义的。迄今为止我们所取得的一切成就都应归功于某种坚持：既然工作是不二之选，那我们就要深思熟虑，把工作做得尽善尽美、无懈可击；也只有这样，我们才有可能过上美满富足的生活。于我而言，这些都是基本常识。

我不是一个改革家。企图改变世界的人多如恒河沙数，对于这些人我们已经给予了太多关注。这世上有两类改革者，而且都属于成事不足败事有余之流。其中一类自诩为改革家的人总是固执地认为改革等同于毁灭。他们会因为衬衫上的纽扣和扣眼大小不匹配而将整件衬衫统统撕烂，却从来不会换个思路想一想是不是可以通过放大扣眼来解决这个问题。这类人自始至终都处于一种盲目亢奋的状态，完全不清楚自己在干什么。在他们眼里，现有的经验与他们的改革主张简直水火不容。现实如同一盆冷水，浇得一腔热情难以为继，故而他们的唯一出路就是罔顾事实，独行其是。

自从1914年起，许多人接受了一种全新的思想洗礼。有生以来，他们第一次睁开了蒙昧的双眼，开始用大脑思考，紧接着便发现原来自己也是这个世界的组成部分。独立自主的觉悟引爆了深埋已久的激情，他们忽然意识到他们有权用批判的眼光来重新审视、评判身边的一切。他们确实这样做了，而后便看到了一个千疮百孔的世界。当家做主本来就是每一个社会成员应该享有的权利，然而这一突如其来的觉醒却让年轻的批评家们脑袋发热，失去了理性。他们极力主张将旧世界夷为平地，在废墟上重新建立一套新秩序。于是，俄国变成了他们的试验田，在那里，他们力图打造一个不一样的新社会。从此以后，俄国便为社会秩

序的缔造者们提供了一本最好的反面教材。这本教科书告诉我们，是少数人而不是大多数人导演了一场浩劫，同时也让我们明白了，虽然人类可以任意制定违反自然规律的条令法规，可殊不知大自然却比沙皇更加独断专行，它可以毫不留情地动用一票否决权。自然法则否定了整个苏维埃共和国，因为这一政体本身就是反自然的，而更重要的是，它剥夺了人们获取劳动成果的基本权利。有人说俄国人会去工作的，但他们所谓的工作和我想说的并不是一回事。事实是俄国人民确实在工作，但是这样的工作毫无意义，因为这不是自由的工作。在美国，一个工人每天工作八小时，而在俄国，他得干十二到十四个小时；在美国，如果他想休息一天或一周也不会有什么大问题，没人会阻止他，他完全可以按照自己的意愿行事，而在苏维埃制度下，无论他是否愿意，他都得上工厂上班。那里的公民没有选择的自由，所有人都像身处囹圄的囚徒一般接受着无差别的格式化管教。这不是奴隶制又是什么？自由就是你可以依照自身情况决定工作时间的长短，通过劳动支取养家糊口的薪酬，同时，你有充分的权利安排自己的闲暇时间和私人生活。正是这样或那样的小自由聚合在一起形成了人们梦寐以求的伟大自由。也正是这些不胜枚举、落实在细微之处的自由让我们可以顺心畅意地过好每一天。

拒绝知识、摒弃经验，俄国前景堪忧。工厂无法正常运作，因为那里的革命委员会一门心思要破除旧害，争吵激辩之声甚嚣尘上，远远盖过了机器轰鸣的声响。他们将经验丰富的技术人员拒之门外，任由成千上万吨珍稀原材料变成一堆堆废铜烂铁。狂热分子拼命鼓吹、煽动，唾沫星子直接把民众送入了挨饿受冻的

境地。如今，苏维埃正试图以高薪召回那些曾遭他们驱逐的工程师、管理者和生产主管。这些被布尔什维克无情抛弃、残酷镇压的知识分子与技术人员现在又成了他们眼中的香饽饽。事实证明，当初在俄国实行的“改革”措施其唯一的“成效”就是破坏生产。

在我国，也有一众邪恶分子正图谋悄悄潜入劳资双方之间，这股势力曾在俄国横行一时，但凡与智慧、经验、能力沾边的人与事都被它毫不留情地驱逐出境。而现在，它正无所不用其极地在美国煽风点火。我们决不允许这样的外来者、破坏分子、对美好人性怀有仇恨心理的人来搞分裂。统一就是美国精神存在的根基，自由同样如此。还有一类人虽然没有自封为改革者，但执迷不悟的劲头却和那些激进分子别无二致。激进派没有经验，而且认为经验百无一用；而第二类改革家们倒是拥有很多经验，问题是他们从来没有从经验中获得任何裨益。我指的是那些反动分子——他们会惊奇地发现原来自己和布尔什维克同属一类。这类改革家一心想回到过去，并不是因为过去比现在好，而是因为那里有他们所熟悉的一切，回到过去他们如鱼得水。

第一种人迫切地希望粉碎整个旧世界，而后创立一个更加美好的新世界；后一种人则坚信眼前的世界已经好得不能再好，无须改动分毫，就这样原封不动地维持原貌，直到它溃烂腐败的那一天。说到底，这两种人没什么不同，他们都没有睁开双眼客观理性地看待世界。对前者而言，打碎一个旧世界也许易如反掌，但建立一个新世界却难如登天；对后者而言，他们或许可以牵绊住世界向前发展的脚步，但他们却无力改变世界一旦停滞不前便

会倒退直至朽烂毁灭的结局。切莫愚不可及地以为只要天地变色、乾坤颠倒，穷苦大众就能脱离苦海，衣食无忧；也不要以为只要固步自封、安守太平就能不劳而获，坐享其成。问题的症结在于无论是激进派还是反动派都脱离了现实，背离了自然法则。

我们必须保持清醒的头脑，决不能将保守的倒退误以为是常识与理智的回归。我们曾沉浸在天马行空的畅想中，曾迷醉在美不胜收的蓝图里，然而天花乱坠的空谈并没有为我们指明前行的方向。这不过是纸上谈兵，而不是实战演练，无论谈得再热火朝天，描述的未来再光明灿烂，回到家中却发现屋里依旧是黑灯瞎火、清锅冷灶。反动派经常利用这样的改革停滞期向人们抛出重温旧梦的许诺，事实上，所谓的“美好往昔”不过是包裹在陈规旧俗之外的一层华服。因为反动派从不幻想，于是他们便成为了人们眼中的务实派，而一旦他们重掌大权便被人们誉为“拨乱反正”。

农业、工业和交通是社会的三大支柱，没有它们也就没有人类的群体生活。耕种养殖、生产制造、贸易盈利，这些将世界连为一体的重要活动既反映了人类得以繁衍存续的最古老原始的需求，同时也体现了社会与时俱进的特征。它们是构建物质生活的基础，这些活动一旦暂停，人类的社会生活也将戛然而止。在当前的制度下，世界确实显现出混乱无序的一面，但只要 we 加固夯实支撑社会的根基，那么情况必将得到改善。然而，现在却有一种荒唐无稽的谬见，认为人们可以撼动社会基础，可以主宰社会发展的航向。耕种粮食、制造产品、运送货物的主体和方式便是支撑社会井然运作的基础，只要农业、工业、交通运输得以持

续运作，那么我们的世界将经受住任何形式的变革。只要我们尽心尽力，埋头苦干，世界就会变得更加美好。

要做的工作千头万绪，发展商业便是其中一项。投机倒把很早就存在于世，但它并不属于商业范畴，充其量不过是以一种貌似体面的手段谋取不义之财的方式。然而我们却不能通过立法废止这种行为。事实上，法律能做的少之又少，所有富有建设性的工作几乎都与法律无缘。法律顶多也就是个上街巡逻的警察。因此，我们实在没有必要费时耗力地奢望州政府或联邦政府着手解决超出法律范畴之外的问题。如果我们继续指望通过立法根治贫困这一痼疾，铲除特权阶级，那么我们只会眼睁睁地看到贫困顽症不断扩散恶化，而享有特权的人数也只会增无减。我们的裤兜里已经塞满了联邦政府和立法机构随手开出的空头支票，虽然支票的数量和金额比不上其他国家职能部门的手笔，但信口开河的水平倒是旗鼓相当，因为他们总在随随便便地承诺法律能够帮助人们解决它根本就不可能解决的问题。

如果试图让全国上下都相信华盛顿特区是至高无上的天堂，相信在那层层云霭背后住着无所不知的圣贤和无所不能的上帝，那么这种做法无疑是在催生全民的依赖心理，这对于国家的未来不啻是一种噩兆。能帮到我们的不是华盛顿特区，而是我们自己。当然，各方的援助可以汇集在华盛顿这个集散中心，然后通过统筹调度福泽全国各地。我们可以助政府一臂之力，但反过来政府却无法救我们于危难。有一句口号掷地有声：“政府少插手商业，商业多干预政府”，它并不只适用于两者，同样也适用于普通民众。发展商业从来就不是美国的立国之本，《独立宣言》不

是一份企划书，美国宪法也不是一摞公司章程。美国的疆域、劳动力、政府、商业都是实现国民安居乐业的手段。政府是人民的公仆，仅此而已，一旦政府凌驾于人民之上作威作福，那就必将遭到报应，接受惩罚，因为这种关系是违背自然法则、道德纲常，也是违背人类本性的。没有商业和政府，我们无法生活。商业和政府是为我们服务的仆役，如同水和粮食一样不可或缺，但如果它们变成我们的主人，那就违反了自然规律。

国家的福祉应该切实、直接地落实到每一个个体身上，这才是福利本该安身立命的归宿。政府满口承诺，却言而无信；各国政府纷纷效仿欧洲同僚的做法，摆出一副道貌岸然的嘴脸，抛出一连串冠冕堂皇却又无法自圆其说的理由将通货玩弄于股掌之间（就像全世界的银行家那样，只要有利可图就不知廉耻地大行坑蒙拐骗之事）。然而所有人都心知肚明，正是工作，也唯有工作，才能让诺言变成现实。

任何一个和我们一样具有聪明才智的民族都不会去蓄意破坏经济生活的基础。大多数人都知道天下没有免费的午餐，即便没有清晰的认识，但人们至少也能隐约感到金钱不等于财富。普通老百姓对于不劳而获都怀有本能的怀疑和反感，哪怕他们说不清楚其中的道理，但只要他们知道这是错误的，那就够了。我们目前的社会制度虽然不够机动灵活，有时候显得蠢笨可笑，在许多方面都不尽如人意，但它却有着其他社会望尘莫及的优势，那就是这套制度正一刻不停地运作着。

毫无疑问，旧制度总有更新换代的一天，而新制度之所以能取而代之，原因不在于它是什么，而是人们为之注入了什么。布

尔什维克政权之所以未能，且不可能立足于世，就是因为它和民生经济分道扬镳。工业命脉究竟归私人所有还是由国家掌控，工人的酬劳究竟被称为“工资”还是“红利”，人们的衣食住行究竟是受到严格管制还是可以自行安排，这些都是细枝末节，无关宏旨。布尔什维克领袖们的无能恰恰体现在对这些鸡毛蒜皮的琐事上大动干戈、兴师动众。他们之所以失败是因为这个制度是非自然，是不道德的。而我们的制度却岿然不动。它有没有错误？当然有错，何止千百！它是否拙劣？当然拙劣，简直蠢笨到家！所有的征兆都表明它理当土崩瓦解。可是它没有，因为它具备了必要的经济和道德基础。

这里所说的经济基础就是指劳动。劳动是人类特有的属性，它给人们带来了硕果累累的金秋，赋予了丰收具体含义。所谓经济基础就是我们每个人都在运用自身无法生产的原料去工作，这些原料是大自然赐予我们的宝贵财富。

道德基础即是人类在劳动过程中享有的基本权利。其表达形式千差万别。有时它被称为“财产权”；有时它隐藏在禁令之后，比如“严禁偷盗”。因为他人对其财产拥有权利，所以将它窃为己有便成为了一种罪行。当有人挣得一条面包，那么他就是这条面包的所有人，并因此享有权利，如果有人偷了面包，那行窃者不仅仅是犯了偷窃罪，而且还侵犯了神圣的人权。没有劳动就没有收获，但也有人声称我们的劳动只是填满了资本家的钱袋。而资本家之所以存在就是因为他们提供了更先进的生产手段，于是，他们进而成为了社会发展的中流砥柱。其实，他们自己身无长物，他们只是为了他人的利益代为看管打理某些财物。

在金钱交易中成为资本家的那类人只是暂时的“坏蛋”。如果他们将资金投入生产，那么他们就会摆脱恶名；如果他们的钱让销售环节变得更加复杂，或在生产商和消费者之间设置障碍，那么他们就是名副其实的邪恶资本家；而一旦资金被导入正途，运用于生产，这些人便不再是邪恶的资本家。只有当人们充分认识到唯有劳动才能成为健康、财富和幸福的保障时，金钱才能更为有效地用于生产。

一个热爱工作的人却不能从劳动过程中得到相应的回报，这是毫无道理的。同样，一个没有工作的人如果为他的社区提供了某种形式的服务，却不能从中获取等量的报酬，这也是说不通的。如果他没有任何付出，就不该获得任何酬劳，即便最后饿死，那也是他咎由自取。另外，我们不能仅仅因为少数人所获得的确实超出了他们理应获得的，就坚称所有人都应该获取超过他们应该获取的报酬，如果一味这样执迷不悟，我们将寸步难行。

强调人人绝对平等是最荒唐、最不人道的谬论。无需赘言，每个人都是不一样的个体，民主党派争取人人平等的论调是在阻碍人类社会的进步。每个人所能做出的贡献大小不一。这个世界的精英分子总少于平庸之辈。诚然，能力再强的人当面对一大帮凡才浅识的乌合之众时肯定会寡不敌众，但对于后者而言，如果想依仗人多势众将有识之士拉下马，那么他们无疑就是在自掘坟墓。只有真正有能力的人才能成为社会的领袖，也正是因为他们的真知灼见、杀伐决断，凡夫俗子们才不必夜以继日地劳心劳力，疲于奔命。

民主人士极力抹煞个体之间的能力差别，这么做只会造成资

源浪费。要知道，世界上不存在两片一模一样的叶子。我们公司制造的汽车几乎每一辆都是另一辆的翻版。我们使用最好的机器、最好的工艺，所有零部件的测量就如同化学分析一样精确。无须做任何调整，两辆并排的福特汽车看上去就像是在互相照镜子，你可以随心所欲地从这辆车上拆下某个零部件，而后顺顺当当地安装到另一辆车上。可是，即便是看上去如此相似的两辆车，其实还是有区别的。它们的“路感”不同。我们公司有些试车员曾开过成百甚至上千辆福特车，据他们称其中没有哪两辆汽车具有完全相同的“路感”。如果让他们驾驶一辆新车，开上一个小时或更短时间，然后把这辆车混入一堆在同样路况下开了一小时的新车中，虽然他们不能通过肉眼识别哪辆是他们刚才开过的车，但只要让他们坐进车里再开上一程，他们就一定能把它找出来。

也许我之前说得有些过于笼统，那么现在就让我们更加深入地具体地展开论述。一个人的生活水准应该和他提供服务所获取的报酬相匹配。现在来谈这个问题正逢其时。我们刚刚经历了一个“服务至上”的年代，在那段时期，没有人关心成本高低，也没有人在乎服务优劣，所有订单都无须争取，说来就来。当时，业界普遍认为商家因为购买其商品从而获益，直到人们开始认识到是商家通过出售商品使顾客受益，情况才发生了根本性的改变。垄断、牟取暴利、缺乏必要的紧迫感，这些都是阻碍商业发展的消极因素。健全的商业机制应该像小鸡找食那样坚持不懈地用爪子反复扒拉地面，细致耐心地寻找，这样才能找到食物填饱肚子。然而，一切来得太过容易。价格与价值之间应有的合理关