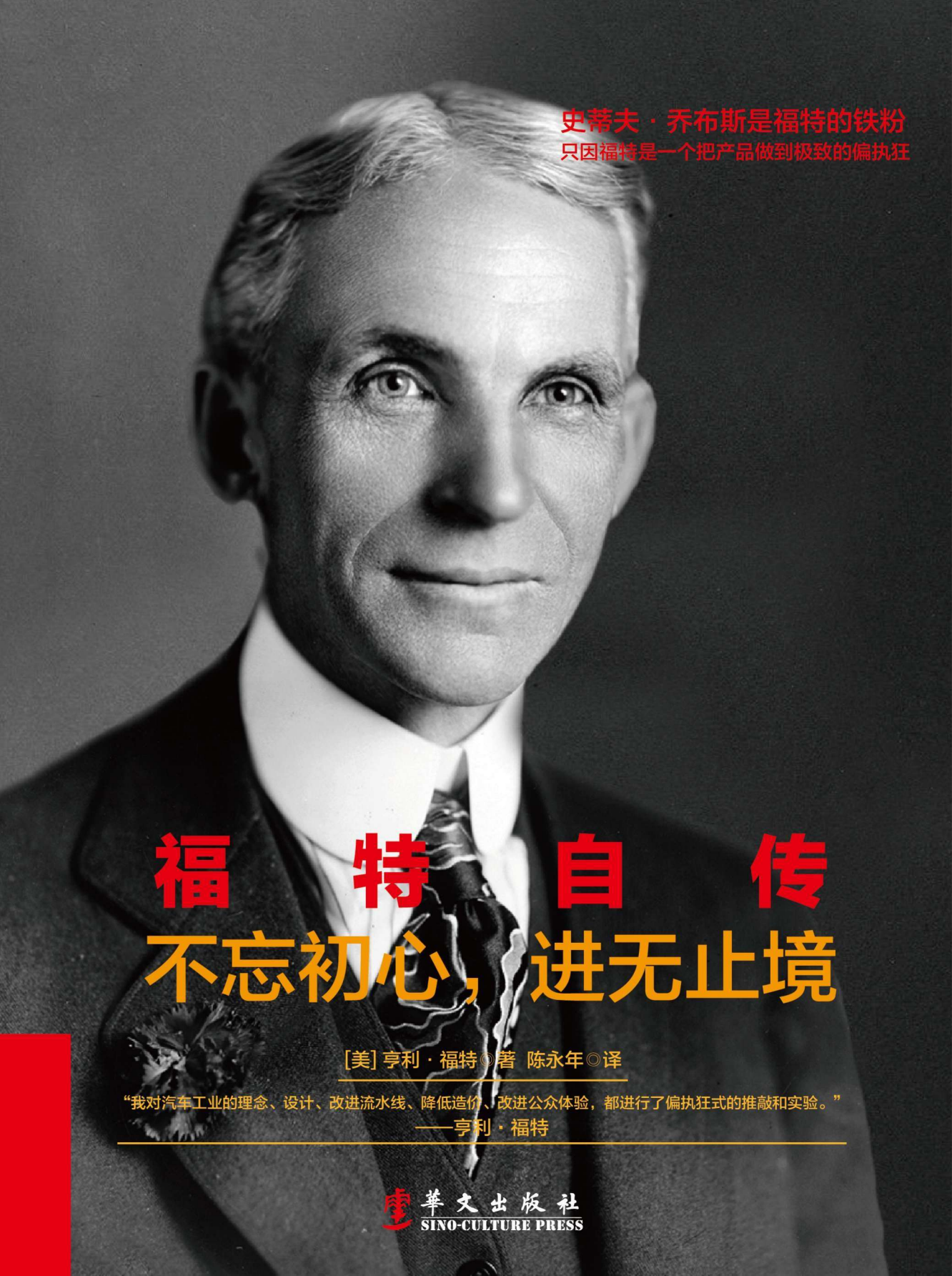


A black and white portrait of Henry Ford, an elderly man with light-colored hair, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is looking slightly to the right with a gentle smile. The background is dark and out of focus.

史蒂夫·乔布斯是福特的铁粉
只因福特是一个把产品做到极致的偏执狂

福特自传

不忘初心，进无止境

[美] 亨利·福特◎著 陈永年◎译

“我对汽车工业的理念、设计、改进流水线、降低造价、改进公众体验，都进行了偏执狂式的推敲和实验。”
——亨利·福特

 华文出版社
SINO-CULTURE PRESS

福特自传

不忘初心，进无止境

[美]亨利·福特◎著 陈永年◎译

摩 華文出版社
SINO-CULTURE PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

福特自传 / (美) 亨利·福特著; 陈永年译.

-- 北京: 华文出版社, 2017.9

ISBN 978-7-5075-4475-6

I. ①福… II. ①亨… ②陈… III. ①福特 (Ford, Henry 1863-1947) — 自传 IV. ①K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第192560号

福特自传

著 者: (美) 亨利·福特

译 者: 陈永年

出版策划: 李金水 蔡荣建

责任编辑: 王思惠

出版发行: 华文出版社

社 址: 北京市西城区广外大街305号8区2号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwcbs.com.cn>

电 话: 总 编 室 010-58336239 发 行 部 010-58336267

责任编辑 010-58336209

经 销: 新华书店

印 刷: 固安县保利达印务有限公司

开 本: 710×960 1/16

印 张: 20

字 数: 273千字

版 次: 2018年1月第1版

印 次: 2018年1月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5075-4475-6

定 价: 39.80元

版权所有 侵权必究



宗旨和理念

美国现有的进步确实是够惊人的，但是当我们把已经做到的和将要去做
的相比较时，我们过去的成就简直不值一提。

现在，世界上许多国家都在热火朝天、跃跃欲试地发展，从这些国家已
经取得的成就可以看出，这将是一个大有作为的时代。

当我们提到越来越多的电力、机器以及工厂时，有人会想到一幅冷漠的
金属世界图画，巨大的工厂取代了树木、鲜花、鸟儿和绿地，因此他们便认
为我们生活在一个由金属机器和血肉机器组成的世界里。

对于这种论断我不敢苟同。我认为，除非我们对机器和机器的使用了解
得更多，除非我们更好地理解生活中的机器，否则我们不可能有时间去欣赏
树木、鸟儿、鲜花和绿地。

我想，我们总认为在生活和生存手段之间存在着一些矛盾，却因为这种
想法失去了许多生活的乐趣。我们浪费了那么多的时间和精力，以至于没有
时间和精力去享受生活。

电力和机器，金钱和商品，只有作为使生活更加自由的手段时，才是对我们有益的。它们只是达到目的的手段而已。

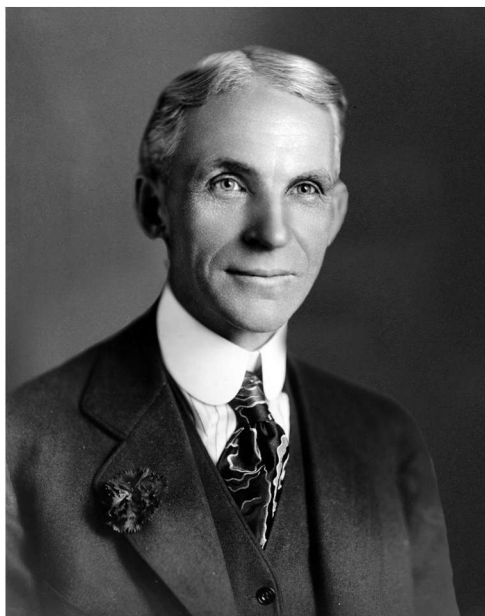
比如，我并不认为以我的名字命名的机器仅仅是一台机器。如果它只是机器的话，我就会去做别的事了。我会将它当作体现我的商业理念的具体证据。

我希望我的理念远不止是一种商业理念——这个理念将把这个世界变得更适合生活。福特汽车公司的成功不同于一般的商业成功，只是因为它以通俗易懂的方式证明，我的理念直到现在依然是正确的。

如果仅仅是出于自私的考虑，我是不会要求改变现存的组织方式的。如果我只是要钱的话，那现在的社会体系已经很好，它能给我带来巨大的财富。但是，我所关心的是服务。

目前的社会体系并没有提供最好的服务。因为它鼓励浪费，使很多人不能从为社会服务中得到相应的报酬，因此它是没有发展前途的。这是一

件需要进行更好地计划和调整的事。



亨利·福特 (Henry Ford, 1863—1947)

我并没有和那些嘲弄新观念的人争吵。我认为，对所有的新观念持怀疑态度，并且坚持让每种新观念都阐明自身的优势，比起围着新观念团团转要好——怀疑主义，如果我们谨慎地看待的话，那么将是文明的平衡轮。目前世界所面临的大多数紧迫问题都来源于我们接受新观念时，没有事先小心地调查它们是不是好的观念。一种理念不会因为它是新

的，便必然是好的，也不会因为它是旧的，便必然是坏的。一个理念是否行得通，事实是最好的证据。

理念就其自身来说，有着不同一般的价值，但理念毕竟是理念。几乎每个人都可以想出一个不同的理念——重要的是把它运用到实践中去。

我现在最感兴趣的是证明我们付诸实践的理念是在很大的范围内适用的——它们并不是关于汽车和拖拉机的特殊理念，而是有着普遍的自然本性的东西。我完全肯定它的自然本性，我要证明这一点，使它不是作为一个新的理念，而是作为一种自然本性而被人们接受。

最自然的一件事就是工作——我们应该认识到，只有通过诚实劳动，才能获得财富和幸福。人类的问题主要来自于总想逃避这一自然规律。除了完全接受这一自然规律之外，我没有什么别的建议。

我们必须工作，这一点是毋庸置疑的。我们所有已经取得的成就，都是持之以恒努力的结果。既然我们必须工作，那么最好能做得聪明一些。因为我们工作得越好，我们的生活就会变得越好。我认为所有这些都是普通人的基本感觉。

我并不是一个改革者。我认为，这个世界上的改革已经太多了，我们给改革者的关注太多了。有两种改革者，他们都是制造麻烦的人。一种是那些自称为改革者的人，想打碎现存的事物。他们是那种因为衬衣领子上的扣子和扣眼不吻合便要撕碎衬衣的人，却从来想不到可以将扣眼做大一点，这种改革者在任何时候都不会明白自己正在做什么。

经验和改革无法并存。在事实面前，一个改革者无法使他的狂热情绪保持在白炽状态，他必须不顾事实地采取行动。

自1914年以来，很多人接受了新品牌的技术产品，第一次用他们的脑子进行思考了。他们睁开眼睛，发现自己正置身于世界中，然后，他们带着独立的兴奋，认识到自己可以批判地看待世界。当他们这样做时，就会发现整个社会都错了。

作为社会制度的批判者，总有骄傲的沉醉感——骄傲是每个人都享有的

权利——最初是不平衡的。那些年轻的批判者是非常不平衡的，他们强烈地希望破除旧秩序，建立新世界。

还有一种改革者，但他们从不自称为改革者。像那些激进的改革者一样，他们也很独特。

那些激进者没有经验，也不想有经验。而这一种改革者却经验丰富，但这并没给他们带来好处。他们想要回到原来的环境中，并不是因为那种环境是最好的，而是因为他们熟悉那种环境中的一切。

有一种人是为了创造一个更好的世界而砸烂现存的世界。另一种人则是要紧紧抓住现在这个如此美好的世界，让它永远保持这样——直至腐烂下去。第二种观念的来源和第一种观念是一样的——都是由于不用眼睛去看，仅仅闭着眼睛说瞎话。

我们完全可能做到砸烂这个世界，但不可能建立一个新的世界；阻止这个世界向前发展也是可能的，但无法阻止它倒退——倒向腐烂。以为把一切都颠倒一下，每个人就会得到一日三餐；或者以为一切都腐烂了，就可以得到6%的利息——这都是非常愚蠢的。

总的来说，改革者和反对者同样都脱离了现实——脱离了社会最基本的功能。

社会最基本的功能就是促进农业、工业和交通的发展。没有这三者，社会群体的生活是不可能正常的。它们使这个世界凝聚在一起。

种植东西、制造东西和运送东西，这些就像人类的需要一样永恒不变，同时又像所有现代化的事物一样处于时代的前端。它们是物质生活的本质。当它们停滞下来时，群体生活便停顿不前。

在目前体制下的世界，情况确实有些混乱，但只要基础稳定，我们就有希望把事情做得更好。

人类最大的幻想是自以为能改变基础——争夺社会进程中主宰命运的角色。社会的基础是人，以及种植东西、制造东西、运送东西的方式和工具。只要农业、工业和交通依旧存在，我们这个世界便会经历各种经济或社会的

变化而存在和发展。我们以自己的劳动来为世界的发展服务。

人类有很多工作要做，商业是工作的一种。投机是早已存在的——但那不是商业，它只不过是一种或多或少的贪污行为，用法律的手段不能根除它，法律对此几乎什么也做不了。

法律做不了任何建设性的事情，它从来就只是一个警察。因此，指望我们各州的首府或华盛顿去做那些并不能通过制定法律所能做的事，那是在浪费时间。

如果我们还指望通过立法来治愈贫困或铲除特权，那我们就只能看到贫困的蔓延和特权的泛滥。我们对华盛顿的指望已经够了，对立法者的指望也已经够了——当然这个国家还不像别的国家那样过多地指望法律，让法律去做那些它本身做不了的事情。

当你让整个国家——就像我们的国家——的人们认为华盛顿是天堂、那里居住着万能者时，那么你就在让这个国家进入依赖状态，这会给未来造成恶果。

我们的援助者不会来源于华盛顿，而是我们自己。当然，我们的帮助可以流向作为物流分配中心的华盛顿，我们的努力在那里集合起来，为了大众的共同福利而努力。我们可以帮助政府，但政府不能帮助我们。

“在企业中少一些政府干预，在政府中多一些对企业的考虑”是一个很好的口号。这并不主要是因为它对于企业或政府有利，而是因为对人民有利。

商业并不是美国成立的理由。《独立宣言》并不是一份公司章程，美国《宪法》也不是一份商业计划书。合众国——包括它的土地、人民、政府和商业——只是为了使人民的生活变得更好。政府是公仆——它永远不能是别的什么，只能是公仆。

当人民成为了政府的附庸时，那些带有报复性的法律便开始运作了，因为这样的关系是违反自然的、不道德的和反人道的。

没有商业，我们便无法生活；没有政府，我们也无法生活。商业和政府

作为仆人，都是人民所需要的，就像水和谷粒一样，当它们成为主人时，便破坏了自然法则。

国家福利应服务于大众——即作为个人的我们。这是它应该做的。

政府总是会轻易地许诺，但不会兑现。他们会把庄严的信口开河当成货币使用，就像欧洲一样（全世界的银行家只要有利可图便玩弄花招）。但是只有工作才能兑现诺言——这一点每个人心里都明白。

一个像我们这样头脑健全的人，是不可能想到要去毁灭经济生活运行的基础的。大多数人都知道不能不劳而获，无中生有，并且也感到——即使他们不知道——金钱不等于财富。

对于那种不需要做任何事情就能各取所需的一般理论，普通人本能地不会相信，即使他找不到反对的理由。但是，只要他知道这种理论是错的，便足够了。

目前，美国的社会秩序总体上是笨拙、愚蠢的，而且在很多方面都不完善，但它比别的国家有优势——它还能运行。

毫无疑问，我们的秩序会逐渐地发展成一个新的秩序，这个新的秩序也将能够运行——但它自身发展所产生的因素要少于人们给它带来的因素。

我们的制度能稳定，它是错的吗？当然，它是错的，有一千个错！它是愚笨的吗？当然，它是愚笨的。从所有的理由来看，它都应该被推倒。但它没有被推倒——因为它与某些经济和道德的基础相一致。这种经济基础便是劳动。

劳动是人类的特点，它使得地球对人类来说成为有用之物。正是由于人的劳动才会有收获，这就是经济基础；我们每个人都在使用我们不能创造的原材料进行劳动——这些原材料当然是自然提供给我们的。这种道德基础便是人的劳动权利。

因此，如果我们不能生产的话，我们就不能拥有——但有人说如果我们生产的话，那也只是在给资本家生产。但我认为，正是因为他们提供了更好的生产方式，才成为资本家，这些资本家也是社会的基础。事实上，他们

所做的事情不只是为了自己，也是为了别人的利益而管理财产。

那些由于金融业务的操作而成为资本家的人只是暂时的恶人。如果他们的钱被用于投入生产，那他们就根本不是什么恶人；如果他们的钱是用来使财产分配变得更复杂——即在生产者和消费者之间树起障碍——那么他们便成了邪恶的资本家。

当金钱被更好地投入到生产中时，就不存在邪恶的资本家。当人们完全认识到通过劳动，也只有通过劳动才能获得健康、财富、幸福时，金钱才会被更好地用于生产之中。

一个愿意工作的人却不能工作，并由此获得相应的认可和报酬，这是毫无道理的。同样毫无道理的是，一个能工作但不想工作的人，却能获得不应有的报酬——他应该可以从社会中获得与他对社会贡献相当的报酬，但如果他什么都不付出，那么就什么也得不到，只有挨饿的份儿。

如果我们坚持每个人都有权利得到他不应该得到的——只是因为确实有些人得到了他们不配得到的——那我们便无法维持秩序了。

再也没有什么比坚持“所有人都平等”的理论更荒唐、更有损人性的了。最明显不过的是所有的人并不平等，任何试图使所有人都平等的民主概念只会阻碍发展进步。

每个人不可能提供相等的服务。能力大的人要比能力小的人少。一群能力小的人有可能打倒一个能力大的人——但这么做，他们便同时打倒了自己。因此那些能力大的人可以领导一个群体，使那些能力小的人不费什么力气就可以轻松生活。

因此，那种把所有人的能力无论高低全都削平的民主观念，只会造成大量的浪费。

没有任何两样事物在本质上是完全一样的。我们制造的汽车是可互换的，所有的零部件都能用科学分析、最好的机器、最好的工艺做得几乎一模一样。用不着任何的装饰，两辆并排而放的福特汽车看起来肯定一模一样，它们如此相像，以至于能把其中一辆的零部件卸下来装进另一辆上。但是，

它们也并不是完全一样，它们会有不同的道路习性。一些曾驾驶过上百辆、甚至上千辆福特汽车的人，曾说没有两辆车是完全一样的——如果让他们把一辆新车驾驶一个小时或不到一个小时，然后再把这辆车与另外一些同样只驾驶过一小时、条件相同的车混杂在一起，虽然他们无法用肉眼认出他们曾驾驶过的那辆车，但他们只要一试，便可以分辨出来。

我一直在说的都是指一般的事情。现在让我们来说得更具体一些吧。

一个人应该依靠与他提供的服务相对应的报酬生活。在这个时候来谈论这一点，显然是一个好机会，因为在我们刚刚经历过的时代中，大多数人都将提供服务排在了最后——我们到了一个没有人在意花费和服务的时代。

只顾追求利润对商业来说也是不利的。没有必要的卖出或买进对商业是有害的。因为商业只有像小鸡一样，必须用爪子在地上刨来刨去才有所收获的时候，才是健康发展的。

事情来得太容易了，价值与价格之间的诚实关系被抛到了一边，不再再去“迎合”公众了，在很多地方甚至有“公众该受谴责”的舆论。这一切对商业来说是极为有害的，可是还有些人把这种病态称为“繁荣”。这并不是繁荣——这只是追逐蝇头小利。

除非一个人的头脑中一直都在考虑一个计划，否则他很容易为金钱所累——一心只想着赚更多的钱，完全忘了在赚钱的同时应该把人们所需要的东西给他们。

建立在赚钱基础上的商业是不安全的。这是一件难以捉摸的、变幻莫测的事，它极少能有一年的稳定发展时间。

商业的实质功能是为消费者提供产品，而不是赚钱或者投机。为消费而生产意味着产品要质优价廉——产品是用来为公众服务的，而不只是为生产者服务的。如果金钱来自正当的途径，那么产品同时就会为生产者服务。

生产者的兴盛与否取决于他为消费者提供的服务的质量。只为自己而生产，他也许能兴盛一时；如果他真的如愿以偿，那也纯粹是偶然情况。当人们一旦醒悟过来，认识到他们付出后却没有得到相应的服务时，这位生产者

的末日便指日可待了。

在繁荣时期，大部分生产都用来为自己服务，而当人们醒悟的那一刻，很多生产者便被迫倒闭了，于是他们说自己进入了“萧条期”。

但事实上，他们并不是真的进入了“萧条期”，他们只不过是混淆是非，但他们不会得逞，因为金钱的贪婪者是肯定得不到金钱的。但是，当一个人作为公共利益提供服务——也就是去做自己认为该做的事情时——那时金钱就会自动向他滚滚而来。

金钱作为服务的结果，会自然到来。金钱是绝对要有的，但我们不要忘记，获取金钱的目的不是为了安逸，而是为了提供更多的服务机会。

在我看来，再也没有比安逸更可怕的事情了。在文明社会中，游手好闲者没有位置，我们任何人都没有权利无所事事地打发时日。任何想废除金钱的计划，都只会使问题变得更加复杂，因为我们必须要有衡量价值的标准。但认为我们目前的金钱体系是交换的完美体系，这一点是很令人怀疑的。这个问题我将在后面的章节中讨论到。

我之所以反对目前的金钱体系，最重要的一点是它成了一种只为自己利益着想的代表，它阻碍了生产，而不是在加速生产的发展。我将以简单化的方式来阐明这一观点。

普通人的钱已经是很少了，却还要花很多钱去买生活必需品（除了那些每个人都有权享用的奢侈品以外），因为所有的东西在生产出来时，总比需要的更为复杂。我们的衣服、食品、家具——所有这一切都可以做得比现在的式样更简单，同时又更美观。毕竟物品是在过去以某种固定的方式做出来的，制作者从此以后便一直沿袭下去。

我并不是说我们应该采用多变的风格来制作产品，没有必要那样做。例如衣服不能做成开口的袋子，这可能很容易做成，但穿起来却不方便；毯子用不着做成有很多边穗的样子，但我们对印第安风格的毯子便不能以这样的标准来要求了。

真正意义上的简单，是指能够提供最好的服务，并且用起来最为方便的

东西。激烈改革的困难之处在于他们总是坚持为了使用某种已经设计好的东西，要求人们必须改变自身。

从一件合适的东西开始，加以分析研究之后，找出能去除其完全没用的部分，这种方法可以应用到一切事物上——一双鞋、一件衣服、一座房屋、一台机器、一条铁路、一艘轮船、一架飞机。当我们去除无用的部分时，便把必要的部分简单化，我们也就削减了制造成本。

这是一个很简单的逻辑，但奇怪的是，人们总是想使生产工艺变得更廉价，而不是想使这件东西变得更简单。其实，首先应该从一件东西开始。

首先，我们要知道它是不是按最好的方式制造的——它是否提供了最好的服务？

其次，要知道它的材料是最好的，抑或仅仅是最贵的？

最后，要知道它的复杂部分和重量能不能去除，诸如此类。

给一件机器加上多余的重量，就像给马车车夫的帽子再加上帽徽一样荒唐。然而事实上还远不止于此：帽徽可以帮助车夫辨别自己的帽子，而多余的重量只意味着浪费精力。

我无法想象“力量来自重量”这一错觉是从何产生的。对于打桩机来说，这是对的。但是如果没有什么用处，我们为什么要去移动一个重家伙呢？在交通运输中，为什么要给本身已很重的机器加上多余的重量呢？为什么不将其用来提高机器的载重量呢？

这好比胖子跑得不如瘦子快，但我们制造的大多数交通工具十分笨重，好像死沉的脂肪会增加速度一样！我们国家很大一部分贫困就起源于运送这些多余的重量，终有一天我们会知道如何去掉这些多余的重量。

就以木材为例吧。就某些用途来说，木材是我们所知道的最好的材料，但木材的使用特别浪费。如福特汽车上的木材就含有30磅的水，但我肯定还有某种比这更好的制作方法，既可以让我们获得同样的力量和弹性，又不必承受多余的重量。

农民们总是把他们的日常工作过于复杂化。我认为一般的农民只将他所

花的力气的5%用在了该用的地方。如果一个人采用这种方式去经营他的工厂，那么工厂中就会到处挤满了人，但是欧洲最糟糕的工厂也不如一般的农场那么糟。

农场中电力的利用率是最低的。他们不仅一切工作都用手来做，而且极少想到合乎逻辑地安排工作。例如一个农民在做杂务的时候，会在摇摇晃晃的梯子上爬上爬下10多遍；他常年提水，却不会想到用水管浇水。他的全部想法是，当有许多工作要做时，便雇佣新的人手。他认为把钱用在设施上是一种浪费。因此，农产品的售价都比它们本来的价格要高，而农场的最大利润却比它们应有的利润低。这是一种浪费行为，它使得农产品的价格高而利润低。

在狄尔波恩我自己的农场里，我们都用机器来做一切，因而减少了很多的浪费，但我们还没有达到真正的经济效益。我们还需要花5—10年的时间，来研究寻找什么才是真正该做的。

与我们已经做过的相比，我们还有更多的事情未做。但在任何时候——无论庄稼的收成如何——我们都能获得最好的利润。因为我们不是农民——我们是农场中的工业家。

一旦农民把自己看作工业家，看到存在于材料和人力上的可怕浪费，那时，我们农产品的价格就会低得使所有的人都能吃得起；那时，利润会如此之大，以至于农业将被认为是最安全，而且最有利可图的行业之一。

不知道将会出现什么，不知道真正的工作是什么，不知道完成这些工作的最好方法，这三者正是农业被认为是无利可图的行业的原因所在。

没有任何人可以承受得起农场的经营方式。农民们依靠运气和祖辈的保佑来生活，他们不知道怎样进行经济合理的生产，怎样将产品推向市场。一个既不知道生产，也不知道销售的工厂主将无法维持生存，但农夫却能够维持下去，这就足以说明农业是多么有利可图的产业。

其实，在工厂或农场中获得低价高产的做法——低价高产意味着每个人都可以获得更多——非常简单。其困难之处在于一般做法总是将相当简单的

事情复杂化。对此，我们可以举“改进”为例子来说明。

当我们谈论“改进”时，我们头脑中经常想到的是一件被改变了的东西——一件“改进”的产品是“被改变了”的产品。但我的看法却不是这样。

我总是要在开发出最好的方法后才开始制造产品。当然，这并不意味着一件产品永远不会改变。我认为在你满意地找到最佳使用方法、设计和材料之前，不要去制造某件产品，从最终效果看来这是最经济的方式。如果你的研究还不能使你有这样的自信，那么可以继续研究，直到你感到自信为止。

开始生产的着眼点应集中在产品上面。工厂、组织、销售、资金计划将围绕着产品而自动形成。你首先得把柴刀磨快，最后你将会发现这样节省了时间——即磨刀不误砍柴工。对产品没有足够的认识就匆忙组织生产，这是很多企业失败的原因。

人们似乎认为重要的是工厂、商店、资金或管理。其实，最重要的是产品，在设计完成之前就紧张地投产，这一切都是在浪费时间。在我制造出T型车之前——也就是今天被命名为福特车的车型——我花了整整12年的时间，才觉得它令我感到满意。直到我们有了一种真正的产品以后，我们才试着开始真正的生产，之后这种产品没有在根本上做过改变。

我们经常检验新的想法。如果你去过狄尔伯恩附近的道路，你就会发现各式各样的福特车。它们是实验品——并不是新型号车。我不想让任何好的想法随便就溜走，但我并不急于判定一个想法是好或坏。因此，如果一个想法看上去不错，或看上去具有可行性，我便做些必要的试验，从不同的角度来检测这个想法。

但是，检测一个想法和对一辆车做出改动，可不是同样的事情。大多数生产者都急于经常改变他们的产品，而不是改变其生产方式——而我们恰恰走的是相反的路线。

我们最大的改变常常是在生产方式方面，并且从未停止过。我想，从我们第一次制造现在这种型号的汽车到目前为止，没有一种生产操作方式是

相同的，这正是我们可以如此廉价地进行生产的原因。同时，汽车本身只有很少几处改变，这些都是出于使用起来更加方便的考虑，或改变设计以增强力量。

随着我们对使用材料的了解越来越深入，汽车上的材料也在逐渐发生变化。同时，为了防止因为某种特殊材料的短缺而使生产受限制或使成本增加，我们找到了大部分部件和材料的替代品。

例如，钒钢是我们在生产中所用的主要钢材，用这种钢材我们可以达到以最轻的重量获得最大的力量。但如果将我们的整个未来都托付在钒钢上，这就不是一件好事，因此我们找到了钒钢的替代品。我们所使用的钢材都是特殊的，并且其中的每一种钢材我们至少有一种或好几种有相同功能、被检验过的替代材料。其他的所有材料和部件也全都是如此。

最初，我们自己很少制造零部件，也不生产发动机。现在，我们自己生产整个发动机和大多数零部件，因为我们发现这样可以将造价降得更低。同时，我们这样做也是为了自己能够生产所有的零部件，从而不会因为市场危机或其他厂家不能履行订单而影响我们的生产。

比如，在战争期间，玻璃的价格会大幅度地提高。我们是全国最大的玻璃消费者之一，而现在我们建立了自己的玻璃生产厂。假如我们将所有的这些精力都用于改变产品，那么就不会有什么大的发展。

我们没有改变产品，但是我们却把精力用于改进生产上。刀最重要的部位是刀刃。如果说我们的企业有一条基本原则的话，那就是这一点。如果没有锋利的刀刃，就不是一把好刀——不论它多么漂亮，制作时所用的钢是多么好，被打造得多么好，那也只能算是一块废金属。所有的变化中最重要的是它所能做的——而不是设想它能做的。如果一把锋利的刀轻轻一砍便能做到的事，为什么要使用一把钝刀费很大的力气去完成呢？

刀是用来砍东西的，不是用来锤东西的，锤东西只是它偶尔被使用的功能。所以，如果我们在工作，那我们为什么不专注于工作，并以最快的方式做好工作呢？

商品的锋刃在于它能打动消费者。不能令人满意的产品是锋刃很钝的产品。为了让这钝刀有用，必须浪费很大力气。

一个工厂的锋刃在于工人和操作的机器。如果工人不努力，机器也不会有用。如果机器不好，工人再努力也没用。因此，一个人如果使用多于必要的力气去完成一件事，那就是在浪费。

因此，我们的宗旨和理念的根本点就是：浪费和贪婪妨碍了真正意义的服务。

然而，浪费和贪婪是不必要的。浪费主要是由于人们不明白他们正在做什么，或者对他们所做的事毫不上心。贪婪则只是一种目光短浅的行为。

我总是努力在材料和人力两方面，以最小的成本生产，然后以最低的利润价格进行销售，通过销售量来获取好的利润。在生产过程中，我付给工人们最高的工资——这也是最大的购买力。由于统一了最低成本和最低利润的销售，我们可以使产品在销售与购买力上协调一致。

这样，每一个与我们生产相关的人——不论是管理者、工人还是消费者——都可以为我们提供更美好的生存环境。

我们的生产是为了向人们提供服务——这就是我谈论它的唯一理由。这些服务的原则包括如下几点：

第一，对未来毫不畏惧，对过去充满敬意。

一个害怕未来、害怕失败的人，会使他的行为处处受到限制。失败是更富智慧的行为，是再次开始的唯一机会。诚实地面对失败并没有什么不光彩，丢人的是害怕失败。

过去的一切只有对进步指出了可能的途径和方式时，才是有价值的。

第二，不要理会竞争。

不论是谁，如果能将一件事做得更好，就应该由他去做。试图不让另一个人从事商业是犯罪——因为他为了个人的利益而企图降低别人的条件——用权力而不是用智慧。

第三，把服务置于利润之前。