

1946 FORD

如果你想永远做个雇员，那么下班的汽笛吹响了，你可以暂时忘掉手中的工作；如果你想继续前进，去开创一番事业，那么，汽笛仅仅是你开始思考的信号。

——亨利·福特 (Henry Ford)



向前进

Moving Forward

当代中国

亨利·福特自传

Henry Ford 1863-1947



Moving Forard

向前进

——亨利·福特自传

Henry Ford 1863-1947



[美]亨利·福特 著
张扬 译

当代中国出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

向前进: 亨利·福特自传 / (美) 福特著; 张扬译. —北京: 当代中国出版社, 2002.12

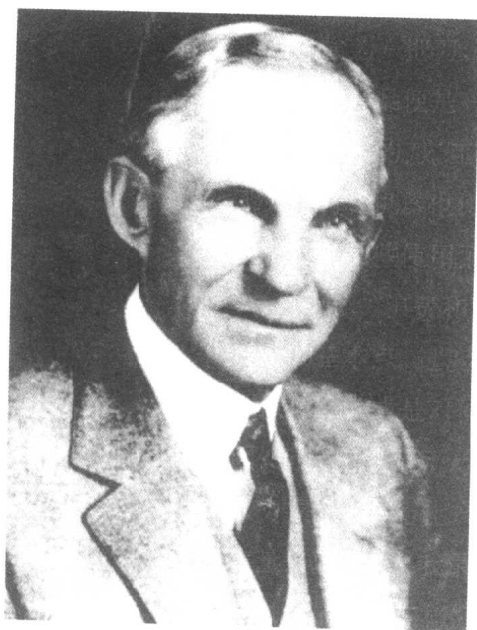
ISBN 7-80170-195-X

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 095749 号

向前进: 亨利·福特自传

作 者:	(美) 亨利·福特
译 者:	张扬
出版发行:	当代中国出版社
责任编辑:	刘鲁凤
地 址:	北京地安门西大街旌勇里 8 号 (100009)
总 经 销:	全国新华书店
印 刷:	北京海淀求实印刷厂
开 本:	880 × 1230mm 1/32
印 张:	10.375
字 数:	157千字
版 次:	2002年12月第1版第1次印刷
I S B N :	7-80170-195-X/K·37
定 价:	21.80元



亨利·福特(Henry Ford, 1863.7.30-1947.4.7)

目 录

序言：我的理念 /1

我希望这理论能够把世界变得更便于人们生活，而远不只是作为一种商业理论存在。事实证明，福特汽车公司的成功绝不等同于一般的商业成功案例，这是因为它以简单明了的方式证明，上述理论到目前为止仍旧正确。

1. 事业的开端 /21

只要做你想做而又有兴致去做的事就不可能感到疲倦，因此我并不想说那件工作很辛苦。我总是对实验的结果很有自信，只要你认真地付出总会有所回报的。

2. 从实践中我所学到的 /35

办企业与个人工作是一样的道理，都需从小事做起，并能将这小事做到最好，那么他所追求的价值、利润都会自己到来的；如果企业不曾获利，那就说明雇主的经营策略不适合这个企业。

3. 创业之初 /51

第一步应先想一下人们最需要的是什么，其次是如何进行生产这种产品。第二步便是考虑如何将生产从获取利润为依托再转化到以为大众服务为依托上来，如此一来，销售利润能满足任何人的希望，真正的企业便可以由我们拥有了。

4. 生产和服务理念 /73

最好的经营方法并不是工商业的普遍理念。正因为我没有再像别人一样的去走商品交易的老路，我的企业才会从最初便取得了不同一般的成功。

5. 流水线生产的意义 / 89

如果一个设备能够提高10%的效率，或者能够节省10%的时间，那么，假如没有采用这个设备就等于损失了10%的利润。如果工人的工资以每小时5美元计算的话，节省或提高10%就意味着每小时可以多赚5美分。

6. 机器和人 / 109

企业头衔之风盛行，因而导致业绩低下。糟糕的特征之一是按衔论责，此风盛行致使管理者责任感荡然无存，责任被分解。每个部门被一群漂亮的低一级头衔的人所包围，很难找到一个敢于承担责任的人。这种恶劣游戏直接导致人人负责、人人没有责任。

7. 人对机器的恐惧 / 121

整个工厂是高度专业化的，部门和部门之间的依赖性很强，所以我们要求每个人都去做自己份内应该做的事情，不允许有任何人各行其是。如果没有最严明的纪律，我们整个工厂就会陷入混乱状态之中。我认为，办好一家企业就必须如此。

8. 工资和报酬 / 137

如果将他们的工作成果与他们的所得相联系，也就是意味着他的努力工作将会得到更高的薪金，那么他们便会有一种归属感，认为自己是公司的一部分了，他们的工作都是在为自己而做，而公司的发展也将靠他们的努力工作。

9. 企业没有常青树 / 153

何为工业理念？工业理念的实质并非是赚钱。它是要以数以万计的需要这一理念的人来体现一种服务的理念。生产再生产，尽力去寻找一种可以使生产炼化为艺术的一种制度，使生产可以持续发展，以建设更多的车

间及生产更多有价值的商品为基础而提供方法的才是真正的工业理念。

10. 低成本策略 / 165

当物价降到最低时，我想市场上不论如何都会有交易发生，都不需为顾客的问题来操心了。这是无可否认的商品交易中最基本的事实之一。

11. 金融业与商品 / 183

倘使一个企业是因为管理不当而资金短缺的话，那么此刻要做的事就是深入企业内部，从中挖掘问题的根源，并且努力把它消除。否则的话，只想依靠从外部借贷来维持下去，那只是一种徒劳而已。

12. 做金钱的主人还是仆人 / 199

现在我列出全部这些并不是在讲述一项业绩，而是要指出一个企业如何从自身内部挖掘资源而不用去四处借贷。

13. 贫穷的根源 / 215

依我所见，贫穷的根源为在工、农业的生产与分配之间也就说在资源与资源应用间没有调整得当，特别让人吃惊的损失失调而存在着，这也就标明，真想投入到服务中的商家必须清除这些不必要的损失。

14. 拖拉机与现代化农业生产 / 229

任何生产业的生活都无法没有工作。”但用动力于农业生产确实标志着乏味的劳作在农场中将日渐变没。将动力应用于农业生产即是将人体上所负担的工作转放在钢铁上面。我们的时代，正是动力应用于农业生产的扩展年代。汽车使如今的农场进行了一场改革，这并非是出于它是一种交通工具，而是缘于它拥有动力。务农并不代表是农民的职业，它应变为一种食品生产行业。

15. 为什么要有慈善业 / 243

如果我们能使慈善机构的依赖思想得以消除，那么

现在投资于慈善业的资金就能用于改进生产，可生产出很多质优价廉的产品来。我们在那时不仅能抵消社会的税务包袱，使人们获得自由，并且我们还可以为人类的财富贡献力量。

16. 铁路 /259

从无法提供服务的企业中抽出部分财产，乃是自然的补偿。我们在底特律、托里多和埃化顿铁路上看到，只要依照我们总的原则，就可以将运费降至极限并担负最多的业务。

17. 我的生活 /273

人能做什么来助益于和拯救这个世界呢？这是一道教育测试题。如果一个人能达到自己的目的，他算是他自己。如果他能够帮助10个、100个或1000个人实现了价值，他能够算更多。当一个人成为自己的主人时，不论其它条件，他都已获得了地位——成为智慧一国的公民。

18. 民主与工业 /291

假如我们一心想着奉献，我们就不会在社会生活中为了追寻虚荣的感觉而烦恼，我们也不必为了争取民心或不同阶层的支持，或是为企业的盛衰以及根本无关国计民生的问题浪费感情。我们就可以着手研究事实，我们需要的是事实。

19. 未来很美好 /307

社会在进步，企业在发展，并在发展的同时不断的有新的机会出现在人们的面前，这是必然的结果。

序言

我的理念



对于我们这样一个还只是处于初级发展阶段的国家来说，人们所谈论的那些巨大的进步，其实只不过是一些枝节罢了。的确，过去的进步足够大，但是，如果我们把自己过去的成就和以后的工作计划做一个比较，那些成就似乎已经微不足道了。当我们认识到我国所有的工业用电总和加起来还少于用于耕地的电力时，就会知道摆在我们面前的机会还有很多。当今世界是一个可以大显身手的时代，那么多国家都热情澎湃，不甘示弱，这一点从过去他们所取得的成就中能够看出。

每当谈论到电力、机器、工厂变得越来越多的时候，一些人就会联想到一幅冷冰冰的金属画面——空旷的工厂——那里，没有树木、鲜花、鸟儿和绿地，人们将不得不置身于金属机器和血肉机器合成的世界。我不赞同所有此类的论断。在我看来，如果我们不对机器及其操作了解得更多，如果我们不去深刻地理解生活中的机器部分，那么，我们绝对不会有闲暇去欣赏树木、鸟儿、鲜花和绿地。

我想，可能是因为总把生活和生活手段二者对立起来，所以，生活中的许多乐趣已经被我们自己人为地驱逐了。那么多的时间和精力被我们浪费掉了，以至于我们连享受的时间和精力都没有了。我们只有把电力、机器、金钱和商品都变成了我们达到目标的手段从而获取自由时，才是对我们有用的。例如，我认为以我的名字命名的机器并不只是机器，假如情况仅仅是这样的话，我就会选择去干一些其他的事情。我认为这是一些具体的例证，它们源于某种商

业理论。当然，我希望这理论能够把世界变得更便于人们生活，而远不只是作为一种商业理论存在。事实证明，福特汽车公司的成功绝不等同于一般的商业成功案例，这是因为它以简单明了的方式证明，上述理论到目前为止仍旧正确。基于这样一种考虑，作为一个没有被当前的工业系统、金钱组织和社会击败的人，我有资格对这些工业系统、金钱组织和社会进行批判。

假如仅仅是出于对一己私利的考虑，我是不会要求改变现在事情的组织方式的。如果从赚钱的角度看，那现存体系足够好了，它已经能给我很多的钱。但是我当前考虑的是服务问题，现存体系并不能提供最佳的服务，原因是它鼓励每一种浪费，使很多人不能从服务中得到应有的报酬。这件事还是有发展前景的，但这需要进行更周密的计划和调整。

我无意和当下那些对新观念进行嘲讽的人进行辩论。对一切新观念持怀疑态度并且坚持每一种新观念都要把自身解释清楚的人，总比那些围着新观念团团转的人要好。当今世界所面临的大多数紧要问题的根源是：人们接受新观念之前，没有审慎地考察观念本身如何——它们是好还是坏？旧观念不一定是好的，新观念也不一定是坏的。如果证据全部支持一个旧的理念，那么它就是切实可行的。理念就其本身来说有着不同一般的价值，但理念毕竟是理念。几乎每个人都有自己的理念，关键问题是如何把它应用于实践。

我当前最关注的是怎样完整地证明我们用于实践的理论是能够在尽可能大的范围内适用——它们是一种普遍的、具有共性的东西，而并不是关于汽车或拖拉机的个别理论。我完全认为它是普遍的自然本性，我必须证明这点，使它作为一种自然本性被人们所接

受，而不仅仅是作为一种新的理念。

工作是一件很自然的、不容争辩的事情，因为只有通过努力和诚信才能获取财富和幸福。人类的弊病主要来自对这一自然规律的逃避。在我看来，除了全盘接受这一规律之外，别无其他任何好的建议——我们必须工作当然是不需证明的。我们以往所有的成就都是人们坚持不懈地努力得来的，既然我们不得不工作，那么聪明的选择就是做得好一些。工作得越好，生活就会越好，我认为，所有这些都是普通人最基本的感觉。

我并不是一个改革者，我觉得当今世界改革的梦想已经太多了，我们也给了改革者太多的关注。世界上有两种改革者，但他们都是善于制造麻烦的人。那些自诩为改革者的人的目的是要打碎一切事物。他会因为衬衣领子上的扣子而把扣眼弄大一点，这种人在任何时候都不会明白他自己在做什么。所以，改革主张和事实经验相悖。改革者压根就没有考虑现实，平淡的、毫无激情的现实会使他的狂热减退，要么他就只有不顾现实。

1914年以后，人们逐渐接受了新生产的益智产品。人们真正开始用自己的脑子来进行思考了，他们睁大眼睛重新发现一个新世界。随后，独立的兴奋使他们意识到自己可以用批判的眼光看待世界。这样的结果是，他们发现社会完全错了。可是，这种作为社会制度的批判者的骄傲最初并不是不平衡的，尽管骄傲是每个人天赋的权利。特别是很年轻的批判者，他们更加不平衡的，他们强烈地渴望根除旧世界，重建新世界。俄罗斯的人们确实是这样，着手建立一个新世界，这些创造世界的人的作为最有研究价值。同时我们还发现，人们竟然制定和自然法则相冲突的法律，甚至任意否决这

些自然法则，这比沙皇更加残酷。由于他们试图颠覆自然，否定人们获得劳动果实的权利，所以自然报复了他们，把整个苏维埃共和国给否决了。有人说：“俄罗斯人将不得不去工作。”这事实上根本没有指明事情的根源，贫穷的俄罗斯人是在劳动，但由于那不是自由的劳动，所以完全是徒劳。美国工人一天工作8小时，而俄罗斯工人却工作12到14小时。在美国，一个工人如果想休息一天或一个星期，他是可以做到，任何力量都不能阻止他。而在俄罗斯的苏维埃主义统治下，不管工人自己愿不愿意，他都不得不去工作。就像奴隶制一样，在那里公民像在监狱一样丧失了自由，一切都受到同等的待遇。自由是一种能够安排个人生活事务的权利，是在限定的时间里工作并从中获得更好地生活的权利。理想的自由正是由这种自由和其他的各种自由汇合在一起构成的。自由的任何一种表现形式都使得每个人的日常生活变得更加轻松愉快。

如果没有那些头脑精明和经验丰富的人，俄罗斯根本无法维持下去。当委员们来管理工厂时，工厂便开始遭受破坏和损害，争吵代替产品而被生产了出来；当熟练工人被赶走时，数以千吨的珍贵材料就被毁坏了——这些疯子带领人们走向了饥饿。如今，苏维埃又想出高薪聘请那些以前被他们赶走的工程师、管理人员、工程负责人以及监管人员，希望他们愿意回去。那些头脑精明和经验丰富的人昨天还受到那些改革者无情的对待，今天却又得到他们的礼遇。这只能说明从前俄罗斯人的那些“改革”是在阻碍生产的发展。

在这个国家里，已经有人想让一种邪恶的因素逐步渗透到劳动者和计划者之间，他们致力于散布偏见，想把有头脑、有经验和有能力的人们赶出俄罗斯。我们决不能让这些陌生的、富于破坏力

的、仇恨高尚人性的人在人们中间制造分裂，美国人的力量在于团结，而且，自由的力量也在于此。

另外，还有一种从不称自己为改革者的另一类人。他们像那些激进的改革者一样特立独行，但不同的是，激进的改革者没有经验，也不想要经验，而他们却有很多经验，然而这并没给他们带来任何益处。我这里说的是那些反动派，他们和那些改革者处于同一类别——尽管他们自己对这一点也很惊讶。他们想要回到从前的环境中的目的是因为他们自认为对当时的一切都了如指掌，而并不是因为那时是否是最好的。

第一种人把这个世界砸烂的目的是为了要创造一个比现有世界更好的世界。而第二种人则认为眼前的世界是如此美好，必须让它永远保持这样，哪怕它腐烂下去。两种观念的错误都在于：他们没有睁大眼睛去观察、去思考，而是盲人摸象。这个世界是有可能被完全砸烂，但这绝不是建立一个新世界的基础；你尽可以阻止这世界向前发展，但你无法阻止它因停滞而引起的转向腐烂的倒退。这都是非常愚蠢的想法，总觉得颠覆一切，每个人就会丰衣足食；或者只有一切都腐烂变质，人们就可以得到一些好处。问题的关键是，改革者和反动派都脱离了生存最基本的基础，即现实。

我们必须提防的一点是，决不能把反动的倒退当作是正常秩序的恢复。那些把一切都说得天花乱坠、规划众多高尚的理想蓝图的时代都已经过去了，最终我们什么也没有得到，那不是一次进军，而只是一场大会。谈论完美好的事情，我们回到家里时，却发现炉火已经熄灭了。从摆脱这样的时代的过程中，反动派们经常捞到好处，他们憧憬“美丽往事”，其实这只不过是陈旧的老一套——他

们已经丧失幻想，因此他们常常被当作是一种“实际的人”。他们通常把自己重新掌权吹嘘为正常秩序的恢复。

农业、工业和交通是社会生活的最基本的设施。如果没有了它们，社会群体生活是不可想像的——是它们使世界凝聚在一起。种植、制造和运输既像人类的本能需要一样古老，同时又像其它许多事物一样具有现代社会的特性。它们是物质生活的本源，它们的节奏控制着人类群体生活的步伐。在当前体制下的世界确实有些混乱，但是只要稳定基础，人们就有可能把事情做得更好。最有害的莫过于有人有自以为能改变基础的幻觉，他们想要扮演社会进程中主宰命运的角色。一个社会得以运作的基础是人们种植、制造和运输的方式和工具。只要农业、工业和交通还存在，世界便不会因为经历经济或社会的改变而改变，人们用自己的劳动来支撑世界。

还有一些工作要做，比如说商业。投机是早就存在了，但它不是商业，而是一种或多或少的贪污。法律手段不能根除投机，法律能做的事情太少了，它只是一个警察，做不了任何建设性的东西。因此，想要依赖各州的首府或华盛顿去做那些并不是创制法律的事情，那无异于浪费时间。如果我们还指望靠立法来铲除贫穷或取消特权，那么，我们看到的结果就只能贫困蔓延，特权泛滥。不论对于华盛顿，还是对于立法者，我们都已经指望得太多了，他们根本不能用法律去解决那些法律解决不了的事情——虽然，在这个国家还不像其它国家那样指望得更多。

当整个国家——就像我们的国家一样——把华盛顿当作是天堂，认为在它那后面的云层中居住着先知，那么这就使得整个国家处于依赖状态，这会对未来不利。我们的力量应来源于我们自己，

而不是来源于华盛顿。当然，我们帮助华盛顿，为了普遍的福利，我们可以在那里努力给合起来。政府不能帮助我们，但我们可以帮助政府。

“企业中少一些官僚作风，政府中多一些商业关怀”这个口号之所以是好的，并不仅仅是因为它替企业或政府着想，而主要是因为他的落脚点是普通老百姓。对于联邦政府来说，商业并不是其成立的理由。因为《独立宣言》并不是公司章程，《联邦宪法》也不是企业计划书。合众国的一切，诸如土地、人民、政府和企业，都只是人们选择的使自己生存更有意义的方式。政府永远只能作为人民的公仆，除此之外他别无选择。倘使人民成了政府的附属物，报复的法则便开始起作用——因为这是一种缺乏道德感的、反自然反人性的关系。不论是企业，还是政府，都是我们生活所必需的，二者作为仆人被人们需要，就像水和米一样不可或缺。然而，一旦它们成为主人，自然法则就遭到了破坏。

因此，国家福利应着眼于每一个个人。它理应如此，而且也只有这样它的安全系数才能达到最高。政府常常轻易地许诺，但很少会兑现。如同在欧洲一样，他们在说谎时总摆出一幅庄重的样子，就像在玩弄货币一般——全世界的银行家都有利可图，他们也如法炮制。但是，每个人心里都清楚，惟有行动才能兑现诺言。

任何一个像我们这样心智健全美国人，是根本不可能去毁掉经济生活运行的基础的。大多数人都清楚不劳而获这种事情与他们不相干，而且，即使他们不知道，他们也会感觉到：金钱并不是财富。一般人可能找不出充分的反对理由，但他们本能地抵制这样一种理论，即认为人们不需要干任何事情就能够获得他自己想要的东