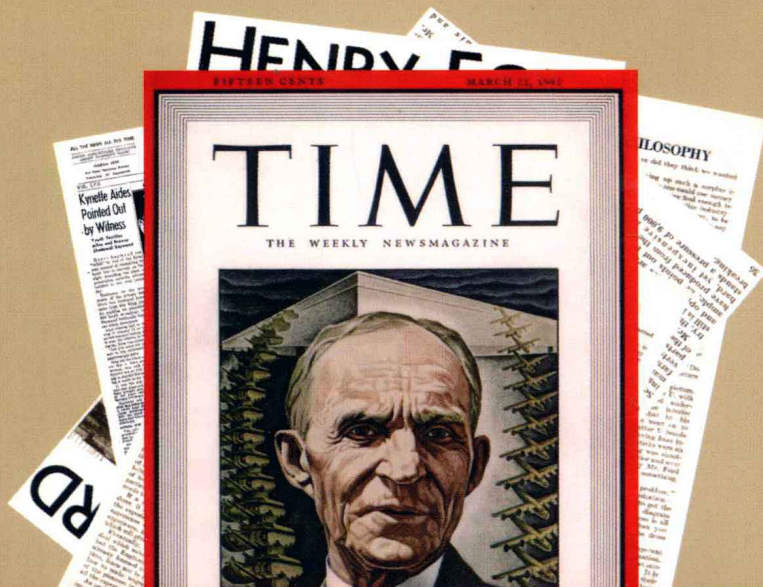




了如指掌

福特自传

为什么生意并不总是很好做？

【美】亨利·福特 / 著 刘麟 / 译



福特自传：为什么生意并不总是很好做？

【美】亨利·福特 / 著 刘麟 / 译

江西教育出版社

如果你永远满足于做一个体力劳动者，那么，下班铃声一响，你就可以彻底放松。但是，如果你还要继续努力，开创一番事业，那么，下班铃声只是你开始思考的信号。

——亨利·福特

目录

序言：什么是理念？ / 1
事业的开端 / 17
从实践中获取有益知识 / 27
开始真正的事业 / 41
生产和服务的秘密 / 59
改进生产方式 / 71
机器与人 / 83
可怕的机器 / 95
薪水 / 107
为什么生意并不总是很好做？ / 111
成本应该降到何种程度？ / 133
资金和产品 / 145
金钱——企业的主人还是仆人？ / 157
贫穷的根源 / 173
拖拉机与农业耕作 / 183
为什么需要慈善事业？ / 193
经营铁路 / 207
寻常杂谈 / 219
民主与工业 / 235
一切都是可能的 / 249

序言：什么是理念？

现在美国的发展还只是处于初级阶段——我们谈论的所有惊人发展和进步，都不过是一些非常简单的皮毛而已。美国现有的进步确实够惊人的，但是当我们把已经做到的和将要去的相比较时，那么我们过去的成就简直不值一提。当我们想到在我们国家用于农业耕种的电力要比所有的工业用电的总和还多时，就可以看到前面还有多少机会在等着。现在，世界上许多国家都在热火朝天、跃跃欲试地发展，从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的世界图画，巨大的工厂取代了树木、鲜花、鸟儿和绿地，因此我们便生活在一个由金属机器和血肉机器组成的世界。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，除非我们能够更好地理解生活中的机器，否则我们不可能有

20世纪的天才特斯拉在实验室，墙上贴着交流电转换器和最早的通信设备等图片。



时间去欣赏树木、鸟儿、鲜花和绿地。

我想，由于我们认为在生活和生活手段之间存在着一些矛盾，我们已经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。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。我将它们当做是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宜生活。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。它能给我带来很多很多的钱。但是，我想着的是服务。目前的社会体系并没有提供最好的服务。因为它鼓励浪费，它使很多人不能从为人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。

我并没有和那些嘲弄新观念的人争吵。我认为，对所有新观念持怀疑态度，并且坚持每种新观念都要阐明自身的优势，比围着新观念团团转要好——怀疑主义，如果

我们认为它是谨慎的话，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是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观念。一种理念不会因为它是旧的，便必然是好的，也不会因为它是新的，便必然是坏的。如果一个旧的理念是行得通的，那么所有证据都会支持它。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。我完全肯定它是自然本性，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。我们应该学会做自然的主人，而不是做自然的仆人。随着科学的发展，我们将会发现更多、更好的方法，使我们不再受自然的限制。

工作是件不容争辩的事情——我们应该认识到，只有通过诚实劳动，才能获得财富和幸福。人类的毛病主要来自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，都来源于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常识。

我并不是一个改革者。我认为，在这个世界上改革已经太多了，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。那些自称为改革者的人想打破现存的事物。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。他们从来不会想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干什么。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。

自从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之中。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。他们强烈地希望扫除旧秩序，建立新世界。另一方面，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，但这并没有给他们带来好处。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整个世界。另一种人则是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都是一样的——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，但却无法阻止它倒退——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真实——脱离了社会最基本的功能。必须提醒的一点是——我们绝不能把反动的倒退误认为是正常的复苏。我们经过了把一切都说得天花乱坠的时代，以及描绘众多进步的理想蓝图的时代。但我们什么地方也没到达，因为那只不过是一次大会，而不是一次进军。说过美好的事情之后，当我们回到家里时，却发现炉子的火熄灭了。反对派经常从摆脱这样的时代中捞取好处，他们向往“美好的过去”——这通常意味着糟糕的老一套——因为他们完全没有憧憬，因此他们有时候被看成是“实际的人”。他们重新掌权通常被称为“恢复了正常感”。

觉”。

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。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，我们就有希望能把事情做得更好。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任何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。有抱负的年轻人应该把目光放得长远一些，从而为事业的发展留下充分的时间。

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干不了。法律做不了任何建设性的事情，它从来就只是一个苦差。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，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

爱迪生和早期照相机。



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，在这个国家还不像别的国家那样过多地指望法律——让法律去干那些法律本身干不了的事情。

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，在那里居住着万能者时，那么你就在让这个国家进入了依赖状态，这会给未来造成恶果。我们的援助者不是来源于华盛顿，而是我们自己。当然，我们的帮助者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企业或政府有利，而是因为它对人民有利。商业并不是美国独立的理由。《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。机会只有在经过艰苦的劳动之后才会到来。只有那些能够经受得住日常的辛劳，并且依然能够保持生机和机会的人，最终才能获得机会。当人民成了政府的附庸时，那些带有报复性的法律便开始运行了，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——也即作为个人的我们。这是它应该做的。政府总是会轻易地许诺，但不会兑现。他们会把一种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，他们便玩弄花招）。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

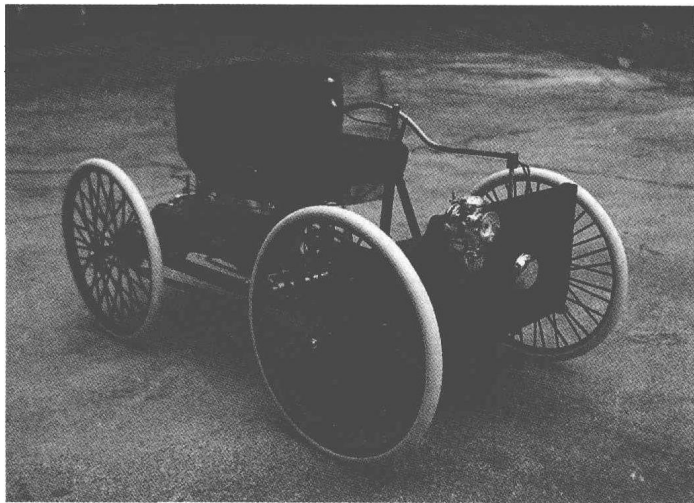
到——即使他们不知道——金钱不等于财富。

对于那种不需要干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，这就足够了。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——因为它与某些经济的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，由于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。他们所做事情事实上不只是为了自己，他们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性的恶人。如果他们的钱被用于投入生产，那么他们根本就不是什么恶人；如果他们的钱被用来使财产分配变得更加复杂——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肯定地获得健康、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，并由此无法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——

1896年，32岁的福特研制的第一辆车（仿制品）。



他应该可以从社会中
获得与他对社会的贡
献相当的报酬，但如
果他什么都不付出，
那就什么也得不到。
他只能有挨饿的权
利。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人并不平等，任何试图使所有人都平等的民主概念只能阻碍发展进步。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的。它们将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，但他们只要一驾驶，便可以分辨出来。

我一直说的都是一般的事情。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称的报酬而生活。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。订单毫不费劲便来了。顾客与商人做生意曾经被认为是给予商人好处，而现在却变成了商人卖东西给顾客是给予顾客好处。这对于商业的发展来说是糟糕的，垄断对于商业来说是毁灭性的。只顾追求利润对于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。因为商业像小鸡一样，只有在用爪子在地上刨来刨去有所收获的时候，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：不用再去“迎合”公众了；在很多地方甚至出现了“公众该受谴责”的舆论。这一切对于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向人们提供他们所需要的东西。建立在赚钱基础上的商业是不安全的。这是一件让人难以捉摸、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。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服务时，这位生产者的末日便指日可待了。在繁荣时

期，生产的大部分都用来为自己服务，而当人们醒悟的那一刻，很多生产者便被迫倒闭了。于是他们说他们进入了“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——这一点并不能成功地做到。金钱的贪婪者是肯定得不到金钱的。但是，当一个人为了公众利益而提供服务——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。任何想要废除金钱的计划，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，而不是加速了生产的发展。

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、机器、铁路、轮船、飞机。当我们去除无用的部分时，便把必要的部分变得简单化，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，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？然后，要知道它的材料是最好的，抑或仅仅是最贵的？再然后，要知道它的复杂和没用的部分能不能去除？诸如此类。

给一件机器加上多余的重量，就像给马车夫的帽子加上帽徽一样荒唐。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再加上多余的重量呢？为什么不将其用来增加机器的载重量呢？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。我们终有一天会发现如何去掉这些更多的重物。就以木材为例吧。对于某些用途来说，木材是我们所知道的最好的材料，但木材使用得特别浪费。如福特汽车上的木材就含有三十磅的水。肯定还有某种比这更好的制作方法。这种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弄得过于复杂化。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，那么工厂中就会人满为患，欧洲最糟糕的工厂也不如一般的农场糟糕。农场中电力的利用率是最低的。他们不仅一切都用手来做，而且极少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十多遍；他常年提水，却不会想到用

水管浇水。他的全部想法是，当有许多的工作要做时，便雇用新的人手。他认为把钱用在设施建设上是一种浪费。因此，农产品的售价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。

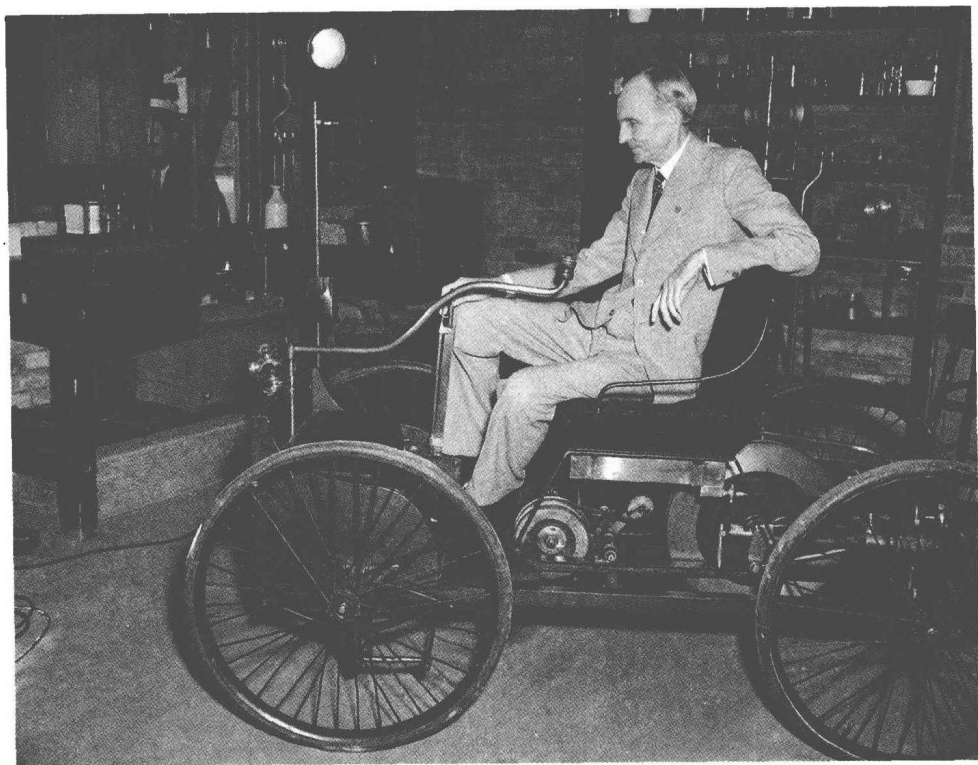
在狄尔波恩我自己的农场里，我们都用机器来做事，因而减少了很多浪费，但我们还没有达到真正的经济效益。我们还需要花五到十年的时间来研究寻找什么才是真正该做的。与我们已经做过的相比，我们还有更多的事情未做。但在任何时候——无论庄稼的收成如何——我们都能获得最好的利润。因为我们不是农民——我们是农场中的工业家。一旦农民把自己看做工业家，看到存在于材料和人力上的可怕浪费，那时，我们的农产品价格就会低得使所有的人都能吃得起；那时，利润会如此之大，以至于农业将被认为是最安全，而且最有利可图的行业之一。

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，这三者正是导致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。他们不知道怎样进行经济合理的生产，怎样推向市场。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。

其实，在工厂或农场中获得低价高产的方法——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，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。我总是要在研究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、设计和材料之前，不要去制造某件产品，从最终效果来看这是

福特坐在他研制的车上。



最经济的方式。如果你的研究还不能使你这样自信，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，然后你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——我花了整整十二年的时间，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