



畅销全球超**亿**册的管理经典

亨利·福特手记 Handwriting Of Henry Ford

FOUND **缔造**

THE KINGDOM **福特汽车**

OF FORD MOTOR **王国**

[美] 亨利·福特 著
(Henry Ford)

欧美汽车制造业培训教材
世界500强指定培训教材
美国三位总统极力推荐的书
美国服务行业的经典著作

民主与建设出版社



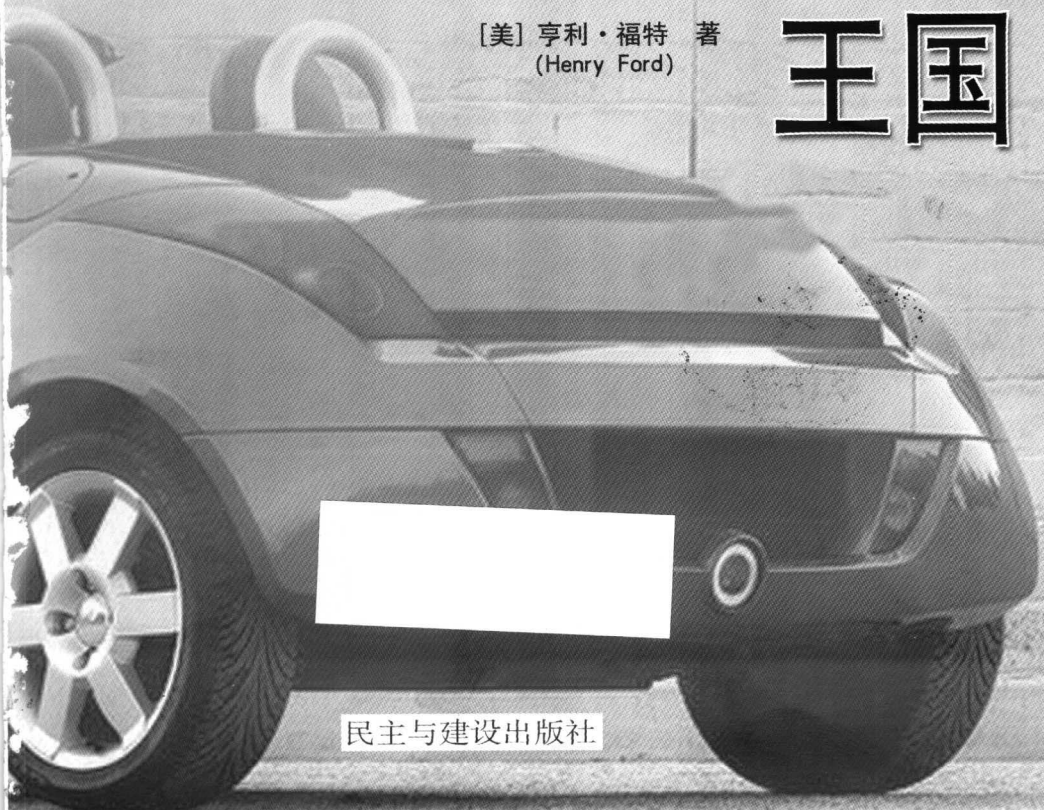
亨利·福特手记 Handwriting Of Henry Ford

缔造

福特汽车

[美] 亨利·福特 著
(Henry Ford)

王国



民主与建设出版社

亨利·福特手记

HANDWRITING OF HENRY FORD

缔造

福特汽车

王国

*FOUND
THE KINGDOM
OF FORD MOTOR*

[美]亨利·福特 著

汝 敏 译

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

亨利·福特手记：缔造福特汽车王国 / (美) 福特著；汝敏译. —北京：民主与建设出版社，2003

ISBN 7-80112-568-1

I. 亨… II. ①福…②汝… III. 汽车工业-工业企业管理-经验-美国 IV. F471.264

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 049510 号

责任编辑 徐昌强

封面设计 麻正华

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010) 65523125 65523123

社 址 北京市朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 河北省昌黎县第一印刷厂

开 本 880×1230 1/32

印 张 13

字 数 350 千字

版 次 2003 年 6 月第 1 版 2003 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80112-568-1/F·262

定 价 28.00 元

注：如有印、装质量问题，请与出版社联系。

欧美汽车制造业培训教材
世界500强指定培训教材
美国三位总统极力推荐的书
美国服务行业的经典著作

畅销全球超亿册的管理经典

FOUND
THE KINGDOM
OF FORD MOTOR





序 言

每个人生来就具有追求财富的良好愿望，我们美利坚民族在这条道路上走得比世界上任何其他一个民族都要快要远。但是，并不是所有人都知道如何去创造财富，深受美国人民尊敬和爱戴的爱迪生先生，正是这为数不多的人之一。早年我在他的爱迪生通用电气公司工作时，就对他由衷地钦佩，也正是他鼓励我执著地走上了汽车开发和生产的道路。他曾对我说：“年轻人，你的思路非常正确，朝着这个目标努力吧，你会成功的。”

对于一位开创者来说，许多事情都是意想不到的，我就遇到了这样一些麻烦和困难，而且甚至受到同行的打击和挤压，这令我有时简直喘不过气来。但是好胜之心使我不能向他们低头，我只能奋起反抗。幸运的是我取得了胜利，我和我的公司都生存下来了，而且冲出了美国，走向了世界。

对于我的成功（如果可以称之为“成功”的话）来说，最重要的莫过于为顾客提供最优质而且价格最低廉的服务。我们的生产就是为了向人们提供服务——这也是我谈论它的惟一理由。这些服务的原则包括如下几点：



第一，对未来毫不畏惧，对过去满怀敬意。

一个害怕未来、害怕失败的人，会使他现在的行为处处受到限制。失败是富有智慧的行为重新开始的惟一机会。诚实的失败并没有什么不光彩的，丢人的是害怕失败的行为。过去的一切只有指明了前进的正确途径和方式时，才是对人们有用的。

第二，不要理睬竞争。

无论是谁，如果他能将一件事做得更好，就应该让他去做这件事。那种企图不让别人从事商业的行为是在犯罪——因为他为了个人的利益而试图破坏别人生存的机会——这是在使用权力，而不是用智力去竞争。

第三，把服务放在利润之前。

如果没有利润，企业将无法生存。获取利润并没有什么错误。诚实经营的企业不可能得不到利润回报，利润将会作为良好服务的报酬而自然到来。利润不是基础——它只是服务的结果。

第四，生意并不等于低价买进和高价卖出。

生意应当是这样一个过程——以公平的价格买进原材料，以尽可能低的成本，把这些原材料生产转化成为可以供人们消费的产品，再以最低的价格把它们提供给消费者。任何赌博、投机和害人的交易，只会阻碍这一过程的顺利进行。

以上这些原则是我在经营自己的公司的实践当中亲身体会到，并在我的各家公司普遍应用的，这也将是我乐意告诉大家的话题。

亨利·福特 (Henry Ford)



目 录

绪 论 为什么没有永远出色的企业? / 1

第1章 事业的起点 / 11

从一开始,我对农场的工作便没有什么兴趣。我总是想从事和机器相关的事情。我不想在那些没有发展前途的事情上浪费时间。我必须在汽车和工作之间做出选择。我选择了汽车,放弃了工作,实际上这没什么必要去选择。因为我已经知道汽车的研制肯定会成功的。

一、我的第一辆汽车 / 12

二、在工作和汽车之间做出选择 / 17



三、产品的服务更加重要 / 20

四、竞争会带来创新和思考 / 23

第2章 创建福特汽车公司 / 29

我想成立一个我参与其中，但又没有控股权的公司。但我很快就发现我必须要有控股权，因此我用从公司挣得的钱买了足够的股票，使我拥有了公司的控股权。公司发展的初期，我们遇到了前所未有的阻力，但我们还是走了过来。

一、为最大多数消费者提供产品和服务 / 30

二、成立福特汽车公司 / 34

三、福特汽车首次广告 / 36

四、控制福特公司股权 / 40

五、来自汽车联合会的攻击 / 43

第3章 T型车——汽车世界的创新 / 49

我们只是发展了一种观念——一个企业的核心也许就是一个观念。这个观念就是，一位发明家或一位喜欢思考的人不断地想出一种新的方法，来满足人们的需要。人们需要这种观念来帮助自己。

一、全新的思路 / 50

二、从容面对压力 / 54

三、胜利在向我们招手 / 59





四、汽车改变世界的面貌 / 61

五、创新和效率 / 63

第4章 生产的秘诀 / 69

一个了解他的工作的人，一定能看到他所需要做的事远远多于他已经做过的事，因此他总是不断向前进，而不会有时间想到他有多能干、多有效率。总是想着向前，想着干更多的事，这会使人的大脑认为没有不可能做到的事。

一、合理安排生产 / 70

二、利用流水线生产汽车 / 73

三、进步的基础在于改进 / 78

四、严格的纪律成就一流企业 / 82

五、发展企业是一门科学 / 85

第5章 有效解决资金的压力 / 89

我要再次申明，能够获取资金的地方是工厂。它从未使我们的愿望不能实现。有一次，当我们急需用钱的时候，它非常有说服力地证明了从内部挖掘出的资金要比从外面借贷的资金更多。

一、企业经营的资金瓶颈 / 90

二、银行借贷的弊端 / 91

三、调整公司利润和股东红利 / 96



四、从企业内部挖掘资金 / 101

五、比资金更重要的东西 / 107

第6章 人才是最重要的资源 / 113

企业的生存离不开员工的智慧和活力，而这些潜能要靠企业来激发。挑选人才并不存在什么困难。他们自己往往就把自己挑选出来了。我们有一个非正式的建议征集系统，任何人都可以通过它，把他所想到的任何主意和别人交流，并为此采取行动。

一、取消等级制度 / 114

二、不拘一格选拔人才 / 118

三、年龄不能代表一切 / 124

四、好建议来自内部员工 / 128

五、为员工创造良好的环境 / 131

第7章 高工资的激励作用 / 135

惟一有效的工资政策就是努力实现高工资、低成本和低价格，现在我们距这一目标还有一段很长的路要走。我们有充分的理由相信，随着企业组织结构的完善，工资情况将会朝着理想的方向发展。

一、企业的发展基础是员工 / 136

二、什么是“工资” / 139



- 三、工资驱动力 / 143
- 四、什么是“标准工资” / 146
- 五、支付工人足够的工资 / 150
- 六、惟一有效的工资政策 / 153
- 七、工资与工作时间 / 156
- 八、工资和销售的关系 / 159
- 九、工资与生产成本 / 163

第8章 控制和降低生产成本 / 167

确定成本应该是多少的方法之一，就是把价格定得很低，从而使得每一个人都必须达到最高效率——要知道，低价格会使得每个人都为利润而努力。我们的宗旨是降低价格、扩大生产、提高产品质量。

- 一、顾客需要物美价廉的产品 / 168
- 二、降低原材料采购价格 / 170
- 三、降低成本从节约开始 / 174
- 四、回收资源 / 178

第9章 创新的理念和实践 / 181

如果说一个企业有什么特殊的成功秘诀的话，那就是“创新”——包括各个方面的创新。正是依靠不断地创新，



福特公司才得到了持续稳定的发展。

- 一、为了创新而彻底变革 / 182
- 二、现代工业的创新 / 184
- 三、主动创新的精神 / 189
- 四、积极培养创新人才 / 191
- 五、观念的变革 / 194
- 六、清除前进道路上的障碍 / 196
- 七、实用创新技术的发明 / 198

第10章 打造行业标准 / 205

真正意义上的标准化，是集合了商品和生产过程中全部的最优点，并且生产出充足的、最优秀的商品，以最便宜的价格供应给用户。

- 一、行业标准化 / 206
- 二、产业界的真谛 / 208
- 三、创建汽车标准 / 209
- 四、机床的标准化 / 212
- 五、标准化带来的好处 / 215

第11章 管理制胜 / 219

管理一件大事并不比管理一件小事更困难，而且大事情



可能更容易管理，这是因为大事情可以把所有的管理活动集中到一个控制点上，起到更大的作用。如果不能把管理活动集中到一个控制点上，那么管理就不能达到以最好最经济的方式生产所需的要求。

- 一、管理的关键性作用 / 220
- 二、积极管理的企业导航人 / 223
- 三、管理计划的实施与控制 / 229
- 四、主动管理 / 234
- 五、分散化经营 / 236
- 六、寻找更好的生产方法 / 241
- 七、规模化生产的优势 / 244

第12章 普遍适用的经营法则 / 251

我们从来都不为了生产而生产。如果企业的目标是以最低的价格为公众提供最大量的优秀服务，那么就没有必要通过劝说的方式使人们购买自己的商品。真正起主导作用的，是目标而不是方法。

- 一、小企业也适用的原则 / 252
- 二、目标决定方法 / 255
- 三、慎选代理商 / 259
- 四、节省人的劳动更加珍贵 / 260
- 五、给顾客最大实惠 / 262



六、检验服务质量的标准 / 264

第13章 福特走向世界 / 269

美国在国外业务产生的最大影响，可能就是教会了我们国外的顾客怎样用从我们这里买的商品来满足他们自己的需求。随着国外工业的发展，我们感觉到有必要与其他国家共同分享我们的财富，于是，我们开始组建在合作伙伴基础上的国外业务。

一、福特重组国外分公司 / 270

二、共同分享世界的财富 / 271

三、打破传统观念的束缚 / 274

四、在国外生产汽车 / 278

第14章 福特管理原则的延伸 / 289

我们对汽车以外的事情并不感兴趣，但是我们却接连进入了水上航运业、木材加工业、煤矿开采业、铁路运输业和航空业，甚至还开办了学校和医院。我们只是想充分发挥一切社会机构的作用，利用我们的管理原则来激活它们，并为我们的汽车制造业服务。事实证明，我们所有这一切都取得了巨大的成就。

一、减少服务中的浪费因素 / 290

二、组建水上运输船队 / 294





- 三、创建伐木工业 / 297
- 四、进军乡村工业 / 301
- 五、开采煤矿生产廉价动力 / 303
- 六、用福特方法经营铁路 / 308
- 七、航空运输：一项全新的服务业 / 318

第15章 通往财富之路 / 325

那些单纯为金钱而工作的人，即使一时间拥有了大量金钱，他们也不能留住，除非他们将这些钱继续用在人们身上。单纯追求金钱的欲望只有自我毁灭的道路——难以逃脱的自我毁灭之路。商业也是这样，尤其是当事物处于新的状态之中时更是如此。

- 一、企业领导者的责任 / 326
- 二、投机根本没有赢家 / 329
- 三、企业是社会供给的源泉 / 331
- 四、提供公众购买得起的产品 / 333
- 五、提供更好的服务 / 339
- 六、我们的对策 / 347

第16章 理念决定成功 / 353

如果坚信自己能够成功，往往就能成功，这是人的意识



和潜意识在起作用。人的心灵有两个主要部分，就是意识和潜意识。当意识做出决定时，潜意识则做好所有的准备。换句话说，意识决定了“做什么”，而潜意识便将“如何做”整理出来。

- 一、成功源于努力追求 / 354
- 二、创建有利于社会的企业 / 356
- 三、消除贫困是企业的责任 / 358
- 四、迈出前进的步伐 / 363
- 五、生产背后的伟大精神 / 365

第17章 为世界创造财富 / 367

我们要尽可能地为人们创造最好的生活环境和最好的生活机会——这样的生活是人们最希望的生活。如果我们能够真正做到这点，那我就可以放心地微笑了。

- 一、产业的价值和金钱的作用 / 368
- 二、给世界带来新的机会 / 374
- 三、创造新的生活 / 381
- 四、发自内心的微笑 / 385