

HENRY FORD'S HANDWRITING OF WEALTH



亨利·福特 财富笔记

汽车大王的创业箴言

[美] 亨利·福特 著

HENRY FORD'S
HANDWRITING OF
WEALTH

中国工人出版社

汽车大王的创业箴言

亨利·福特 财富 笔记

百年企业巨头成功经营的奥秘

[美] 亨利·福特/著

刘 洋/译

Henry Ford's
Handwriting
of Wealth

中国工人出版社

● ● ● ● ● ● ● ●

图书在版编目 (CIP) 数据

亨利·福特财富笔记 / (美) 福特著; 刘洋译. —北京:
中国工人出版社, 2003. 12

ISBN 7-5008-3215-X

I. 亨… II. ①福…②刘… 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 114456 号

出版发行: 中国工人出版社
地 址: 北京鼓楼外大街 45 号
邮 编: 100011
电 话: (010) 62005049 (编辑室)
发行热线: (010) 62005049 62005042
网 址: <http://www.wp-china.com>
经 销: 新华书店
印 刷: 北京密云红光印刷厂
版 次: 2004 年 1 月第 1 版
2004 年 1 月第 1 次印刷
开 本: 880 × 1230 毫米 1/32
字 数: 350 千字
印 张: 12
印 数: 1—5000 册
定 价: 21.80 元

版权所有 侵权必究
印装错误可随时退换

前 言

真诚服务的精神将为我们创造一切

对于每个人来说，都有一种与生俱来的追求财富的强烈欲望，但并不是每个人都能实现发财致富的梦想。在我们生活的这个时代，到处都是淘金者，但真正淘到了金子的人却少之又少，因为大家只有这种良好的愿望，却不知道如何去淘金，这就是我们这个时代为什么缺少百万富翁的原因。

然而，成功的人也不是绝无仅有。当然，我并不是指我自己，我认为我离成功还很远，需要做的事情实在是太多了。只有当全世界的人们需求得到充分满足时，我才认为达到了自己的目标，而这也正是我所追求的人生价值。

我们正处在变化之中，这种变化在我们周围缓慢地、几乎不被觉察地，但却以坚定的步伐到处发生。只要我们细心观察，就不难发现这些变化。那些被人们认为是动荡或不安的东西，实际上很大一部分却是将要获得新生的表征。公众的观念正在发生变化，我们只需要换一种角度来看问题，就会发现一个美好的前程。我们正在抛弃那些过去被称赞为坚强的东西，实际上它们是冥顽不化、固步自封。同时，我们对现实也有了更清楚的认识，并且开始知道在我们的世界已经出现了生活中所最需要的物品。一旦我们知道它们是什么，那么我们就

应该以最廉价的方式将它们生产出来，并且更好地利用它们。

我们的时代发生了如此巨大的变化，以至于纯粹为生存而奋斗的情况比过去少多了，这使得我们有机会追求一些更加美好的东西，可以朝着我们期望的生活方向更进一步地发展。我们正在摆脱对物质占有的崇拜，成为富人也不再是什么了不起的事——事实上，成为富人不再是世人共同的雄心壮志了，人们不再像过去那样为挣钱而挣钱了；当然，他们也不再敬畏金钱，不再向拥有它的人致敬了，因为积攒我们并不需要的东西，并不能增加我们的荣耀。但是，如果一个人能想到真诚服务，如果一个人有着非同一般的宏伟计划，如果一个人拥有想使产业像玫瑰一样开出美丽的花朵来的雄心壮志，那么，他从一大笔金钱中看到的希望，就像一个农夫从他的玉米苗中看到的一样——这是新的、更大丰收的开始，这丰收的喜悦将像阳光一样普照大地。

我认为如果每个人都尽最大努力去创造财富的话，那么每个人都能获得足够的东西，这个世界也能够为每个人提供足够的东西。而这个世界之所以出现生活必需品的匮乏，都只能归因于生产知识和服务精神的匮乏。有人认为，企业是为了利润而存在，但这是错误的，**企业的存在是为了真诚服务**——企业是一种职业，有其特有的职业道德，违背这种职业道德将使一个人失去原先的社会地位。福特汽车公司以及我所做的一切，就是想要证明那种将服务置于利润之上的、使世界变得更加美好的事业是一项高贵的职业。我经常想，我们公司之所以能取得在某种程度上被认为是显著的发展，要归因于一些偶然事件——我不想说“成功”，因为这个词是墓志铭，而我们才刚刚开始。

但是，也有人认为我们所使用的一些经营管理方法，其本身虽然非常好，但只适合我们公司，而不能应用于任何其他的企业；还有人想当然地认为我们的理论和我们的方法从根本上就是不对的。然而，

事实已经驳斥了这种观点。没有任何东西是从天上掉下来的，我们没有什么东西是别人所不能拥有的。我们几乎从零做起，我们所拥有的都是我们自己创造出来的，是我们通过对一种原则——真诚服务的精神——的坚定信仰和不间断的劳动而获得的。

我们惟一的有利之处，就是没有先例。我们敢于开拓思路，根据一种在当时尚未被企业所知的信仰投入生产，我们中的一些人生来就是这样。我们不断地发现新的和更好的方式，并把它用于实践当中。我不能想象，怎么可能会有必要去改变这些原则？因为我坚信它们绝对是普遍适用的，肯定能够引导所有的人走向更美好、更广阔的生活。

如果我不这么认为的话，我将不会一直工作，因为我所挣的钱对我个人而言早已足够了。但是，如果将金钱投入到为世界创造更多的财富时，金钱就是有用的——我已经用汽车证明了这一点。**企业只有提供服务，才是真正企业；企业必须少从社会索取，而多付出给社会，使每个人都能从企业的存在中获得好处，否则这个企业就不应该存在。**如果大家能够相信这一点的话，那么，我们所有的人拥有的就会更多，就可以生活得更好。

贫穷不可能用公式来消除，它只能通过勤奋而聪明的工作来消除。在经历了这么多年的探索和磨练之后，我总算是比较满意地完成了我们的工作，给世人做出了微薄的贡献。对于这些年来的体会，我认为最深的恐怕是以下几条信条——这也是我将在以后会不断重复提到的重点——因为这是我们所有工作的基础：

● **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，会使他的行为受到限制。失败是更富智慧的行为再次开始的惟一机会。诚实的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。

●不要理会竞争

不论是谁，如果能将一件事干得更好，就应该由他去做这件事。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。

●把服务置于利润之前

没有利润，企业就无法存在。获取利润并没有什么错误。诚实经营的商业企业不可能得不到利润回报，但利润必须依靠良好的服务而获得。它不能是基础，它必须是服务的结果。

●生产不是低价买进高价卖出

它是这样一个过程：以公平的价格买进原料，以最可能低的成本把这些原料转化成可消费的产品，再把它交给消费者。赌博、投机和损人的交易，只会阻碍这一过程。

我们必须前进，但上面所说的生产背后的精神才是更加重要的。那种为了提供服务而生产的产品必然会带来真正的服务愿望。以最有效的方式生产出足够多的、足够可靠的、低价格的生活必需品，才是最高的服务。这也正是我指导福特汽车公司的一套理念，是我们应对经济危机、创造财富的最有力的手段。

真诚服务的精神将为我们创造一切。

我们每个人都应该诚恳地干好我们的每一份工作。

一切都是有可能的……“信仰是希望获得的东西，是那些尚未被看到的事物的证据。”

目 录

前 言 真诚服务的精神将为我们创造一切 /1

第 1 篇 追逐财富的梦想 /1

对于那些想摆脱贫穷的人，尤其是年轻人来说，应该先去投资，而不是去储蓄，他们首先应该给自己投资，以增强自己的创造能力。只有执著地追求财富，才会成为不受贫穷威胁并且掌握自己命运的人。

为什么会贫穷

走自己的道路

决定一生的选择

迈出事业的第一步

创建福特汽车公司

警惕商业误区

第 2 篇 低成本生产的秘诀 /37

每个企业家都想进行低成本、高效益的运作，以使企业和股东的利益最大化。然而，要实现这一目标并不容易。我在福特公司所做的一些探索，为我们公司后来的良性发展打下了基础，成为我们为顾客提供最优质服务的有力武器。

开展积极管理

实施有效的主动管理

降低原材料采购价

挖掘乡村工业的巨大潜力

开发和利用新材料
实施产品改进战略
提高工人工资
高质量、低价格产品战略
从节约每一分钱做起

第 3 篇 为顾客提供最满意的服务 / 95

服务是企业成功的根本。当任何一家公司完全投入商业服务时，就应该以它为行动的准则，一切为顾客的利益着想，根据顾客的需求进行相应的变化和调整。当你真正做到这一点之后，利润肯定会作为良好服务的报酬而必然到来。

服务是企业成功的根本
给顾客最大的实惠
经济繁荣与企业的责任
检验服务质量的标准
普遍适用的服务原则
慎选代理商

第 4 篇 资金运作的技巧 / 131

资金从实业中来，而不是从银行中来。我发现工厂能满足对金钱的每一种要求。金钱只是一种经营工具，它是机器的一部分。如果问题出在企业内部，就是有再多的钱也解决不了问题，只有多开动脑筋思考，用聪明和勇气才能解决问题。

创造和合理使用利润
资金的源泉来自企业内部
借贷并不能解决问题
正确处理工人工资和股东利润的关系
加速资金周转
福特公司的“经济危机”
克服银行的不利影响

第 5 篇 以人为本 /163

作为企业管理者，必须认识到人的重要作用，并且利用一切可能利用的方法和手段来挖掘人的巨大潜力，依靠员工来促进企业的发展。只有在企业内部建立起“以人为本”的管理思想，一个企业才能保持长久的旺盛势头。

人是企业最宝贵的财富

高薪激励政策

创造良好的工作环境

福特公司的用人标准

头衔和年龄并不重要

未来领导者的培养

第 6 篇 创新是企业的灵魂 /227

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工人不断地想出一种新的方法，来满足人们的需要。因为只有观念得到改变之后，我们才有可能将这些具有新观念的人招收到我们公司中来，进行进一步的创新工作。

企业发展的核心就是创新

由创新走向成功

改变汽车世界的 T 型车

创建汽车产业标准

生产方式创新

生产工艺创新

首创 8 小时 5 天工作制

勇敢面对创新的阻力

第 7 篇 福特汽车走向世界 /283

我们的基本原则能够证实财富是可以创造的，因此我们在国外也开办了公司，我们这样做的主要目的不是为了自身的利益，而是因为我们相信，我们的工业方法可以给外国人民带来更多的益处和机遇。

调整国外分公司
与世界分享财富
带给世界新思想
在国外生产汽车

第 8 篇 多元化的尝试 / 303

许多人认为福特汽车公司的生产方式只适用于它本身，而根本不适合其他行业或企业。事业并非如此，我不仅将这些方法成功地使用于汽车生产上，还将它们推广到了水运、木材加工、煤矿开采、铁路、航空运输，以及教育和医疗等领域，并且都取得了少有的成功。

水上运输新军
建立木材加工业
进军煤矿开采业
经营铁路
加盟航空运输服务业
发展福特教育产业
创办医院

第 9 篇 福特公司的成功理念 / 343

如果说福特公司有什么成功秘诀的话，那我只能说这一切都源于理念——理念是我们获取成功的惟一因素，是促使我们真诚为顾客服务的内在动力。一个公司没有了理念，就如同一具没有灵魂的躯壳，迟早会走向衰亡。

顾客服务高于一切
勇于承担企业的社会责任
禁酒和经济繁荣
知识和思考的力量
产业的价值
企业经营的基本原则
产品的价格策略

追逐财富的梦想

对于那些想摆脱贫穷的人，尤其是年轻人来说，应该先去投资，而不是去储蓄，他们首先应该给自己投资，以增强自己的创造能力。只有执著地追求财富，才会成为不受贫穷威胁并且掌握自己命运的人。

为什么会贫穷

在探讨财富之前，我认为很有必要对贫穷的问题作一番分析——为什么我们这个社会有如此之多的贫穷现象？怎样才能有效消除贫穷？

也许我们都知道，贫穷的原因来自很多方面，其中一些重要的方面都是能人为控制的。我认为完全可能消除贫穷——这不会有什么问题，消除它们是值得去做的。因为这是违反自然法则的，但它们都存在着，而且是不合乎法则的。我们必须对好的结果抱有希望。

贫穷，我认为是指缺乏个人或家庭必需的食品、住房和衣物。在生活水平上有不同的等级，人们的智力和体力都不是完全相等的。任何以这样的假设——即人是或应该是平等的——为前提的计划都是违反自然法则的，也是行不通的。我们不可能也不值得去把高的水平降低，这样做只是会使贫穷普遍化而不是个别化。强迫效率高的生产者效率降低，并不能使效率低的生产者提高效率。贫穷只能靠丰富的物质来消除。我们现在的科学已经够发达了，作为发展的趋势，我们终将会看到，有一天生产和分配都非常科学，以至于所有的人都能根据自己的能力和勤奋获得属于自己的那一份。

贫穷的根本原因，我认为是生产和消费之间——包括工业和农业之间——权力的来源和运用之间的不良关系。因为缺乏调节而造成浪费是极其坏的事情。在明智的领导采取措施之前，所有这些浪费的产生都是难免的。一旦领导者考虑更多的是钱而不是服务，浪费就会继续下去。

浪费现象只能在有远见的人的领导之下去除，而不可能由没远见的人去消除。短视的人总是把钱放在第一位，他们看不到浪费的存在。他们认为服务是利他主义的，是不现实的事情。他们不能从一些细小的事情上看到大事——即看到一切事情之中最重要的事情，那就是以纯粹的金钱为目的的机会主义者的生产是最没有意义的。

尽管浪费对于贫穷有着重要的影响，但是消灭贫穷不是要靠个人节俭，而要靠更好的生产。节俭是那种“一半生活”的人的法则。毫无疑问，它要比浪费好得多，但它并不如消费和享用好。那些为他们的节俭而骄傲的人常把它当做一种美德。一个贫穷节俭的人在多年的岁月中积攒了一些小金属片，便把它紧紧抓住不放——还有比这更可怜的吗？如果能够很快地获得生活必需品，那不是更好吗？

我们知道那些节俭的人们，甚至对自己呼吸空气的数量都很吝啬。他们舍不得给予别人任何东西，他们是紧紧收缩的——身体和灵魂都一样，因此节俭也是一种浪费——它是对生活的精髓、生命的精力的浪费。

有两种浪费者——一种是肆意挥霍的人，他把自己的财富随意抛弃；另一种便是守财奴型的人，他与其让自己的钱烂掉也不使用。那些过分的节俭者很可能被归入守财奴一类。奢侈通常是过分地压制花费的反面，而节俭也可能是奢侈的反面。

任何东西给我们就是为了使用的。只要我们不滥用，就是正当的，不是浪费。对我们生活中的东西所犯下的最重的罪，就是滥用它

们。“滥用”是一个有多种含义的词，我们更喜欢说“浪费”。但浪费只是滥用中的一种，所有的浪费都是滥用。

强调节约是应该的。每个人都有一份积蓄是应当的，也是值得的。如果你可以有却没有留下一份积蓄，那也是浪费。但节约也可能做得过分，例如我们应当教育孩子们把他们的钱积攒起来，不能不加考虑地乱花。但这并不是积极的方式，它并没有引导孩子学会安全有用的花销方式。教育孩子如何投资和使用钱，要比教他们节约更好。那些不遗余力地节省几美元的人，如果把那几美元用于投资也许会更好——首先投在自己身上，然后投到一些有用的事情上，最终他们将会省下更多钱的。

因此，对于那些想摆脱贫穷的人，尤其是年轻人来说，应该先去投资，而不是去储蓄，他们首先应该给自己投资，以增强自己的创造能力。在自己达到能力的最高峰后，那时将有足够的财富，可以把收入的很大一部分存放起来。

如果你在阻止自己变得更富有生产能力时，你就不是在节约，实际上是在失去自己最重要的资本——你在降低自我投资的价值。“使用财富”的原则可以作为我们的指导。如果使用财富时是积极的、活跃的，是有生气的，那么这种使用便是活的，它增加了物品的价值。更重要的是，它甚至会为我们创造意想不到的财富。

然而，令人感到悲哀的是，有一种信念认为金钱是万能的。不错，在一般的情况下，金钱是非常有用的，但金钱的价值不会大于它在生产中的作用。如果它被迷信地认为是真正的财富的替代品，并因此而受到崇拜，那么它的价值就完全失去了。只有当金钱被用到了为人们服务的方向上，它才可以说是最有价值的。

那些不能用来创造更好、更多的工作机会的资金，与沙子一样毫无用处。那些不能用于改善日常工作条件、不能公平地给工人们日

常工作以相应报酬的资金，并没有履行它的职能。资金的最大用处不是创造更多的钱，而是能更多地改善人们的生活。我们这些从事商业的人，如果不能帮助解决这些社会问题，便没有做好我们的主要工作，我们便没有完成应尽的义务。而这也正是造成贫穷的深层根源。

相反，如果一个企业自身所创造的资金，是用来扩大工人们的发展机会和增加他们的舒适度及财富，或者用来为更多的人提供就业的机会，或者是降低为公众提供的服务费，那么这种资金就会对消除贫穷非常有利，即使它是由一个人掌握，也不会对人类构成威胁。因为它是工作的盈余，它的使用是为了造福于全体民众的；而且它也不是一个人单独创造的，而是整个企业共同生产的产品，每个工人都是创造财富的一员。

正是抱着这种消除贫穷的目的，我从小就希望走一条和我的父辈不同的道路。

走自己的道路

1. 天生的机械师

我于 1863 年 7 月 30 日出生于密歇根的迪尔伯恩的一个农场里。我关于农场的最初记忆，是那里有太多的活要做。直到现在，我对农业仍然有这种感觉。

有人说我的父母很贫困，我们早年的日子很艰难。事实上，我父母虽不能说很富裕，但也谈不上贫困。与密歇根的农民们相比，我们还是很富有的。我出生时的房子现在还在，这座房子和整个农场仍然是我所拥有的财产中的一部分。

那时候，在农场——我们自己的和别人的，都有非常多的而且很艰难的手工劳动要做。在很小的时候，我就开始想也许会有更好的方法来做农场这些事情。正是因为这一点，使我开始对机械充满了兴趣——我母亲总是说我天生就是机械师。当我什么都还没有的时候，我便有一个放满了各式各样的金属片和工具的小房间。那时候，我们没有像今天这样的玩具，所有的玩具都是自己制造的。我当时的玩具全都是这些工具——直到现在它们还是我的玩具！因为每一台机器都离不开各式各样的部件。



童年时代的福特就对机械非常感兴趣

在我早年的岁月里，最重要的一件事是，有一天，当我们开车去镇上时，在离底特律大约 8 英里的地方看到了一台道路用的蒸汽机车，那时候我只有 12 岁。第二件最重要的事情是，在同一年里我得到了一块手表。

我至今还记得那台蒸汽机车，就好像昨天刚见过它似的。因为那是我第一次见到的不用马拉的交通工具。它的主要功能是能够带动脱粒机和风车。它看上去很简单，将一个便携蒸汽机和气缸安在轮子