



他是人类历史上最伟大的企业家，不仅改变了世界交通，受到三位美国总统盛赞，更深受戴尔·卡耐基和拿破仑·希尔的推崇，给后世留下了光辉人性的不朽传奇。
「美」亨利·福特◎著

—勇往直前— 亨利·福特 商道

MOVING FORWARD

 中国城市出版社

[美] 亨利·福特 著
汝 敬 译

A black and white portrait of Henry Ford, an elderly man with white hair, wearing a suit and tie, looking slightly to the right. The portrait is the background for the book cover.

——勇往直前——
亨利·福特 **商道**

MOVING FORWARD

中国城市出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

亨利·福特商道：勇往直前/（美）福特著；汝敏译. —
北京：中国城市出版社，2005.12

ISBN 7-5074-1727-1

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 (2005) 第 144500 号

责任编辑 华 风
封面设计 美信书籍设计工作室
责任技术编辑 张建军
出版发行 中国城市出版社
地 址 北京市丰台区太平桥西里 38 号 (邮编 100073)
电 话 (010) 63454857
传 真 (010) 63421488
总编室信箱 citypress@sina.com
发行部信箱 citypress_fx@tom.com
经 销 新华书店
印 刷 北京集惠印刷有限公司
字 数 246 千字 印张 18
开 本 710 × 1000 (毫米) 1/16
版 次 2006 年 2 月第 1 版
印 次 2006 年 2 月第 1 次印刷
定 价 28.00 元

目 录



第1章 通向财富之路

如果只是因为企业的产品还能够卖出去，企业就可以不再提高产品质量、改进生产技术和降低产品价格的话，那么终有一天企业经营者将会发现，已经没有人购买他们的产品。

1. 获取利润的唯一途径 / 2
2. 为消费者提供质优价廉的产品 / 6
3. 企业的目标是什么 / 11

第2章 对生产过剩的恐惧

实际上的生产过剩也可能会出现，这是由于每个人的商品需求都得到了满足，一流的商品也卖不出去了。但这种生产过剩，绝对不能与供应过量相混淆。

1. 企业领导者的任务 / 16
2. 观念的更新更重要 / 20
3. 利润来自出色的产品和服务 / 23
4. 如何保持企业活力 / 25
5. 寻求平衡 / 26

第3章 如何节省劳动力

电力只有通过机器才能使用，它不能通过人来使用。因此，机器并不只是人

目 录



的劳动力的延伸——它们为劳动力服务，并可以节省劳动力。

1. 机器是一种威胁吗 / 30
2. 用机器节省劳动力 / 33
3. 现代工业的需要 / 37

第4章 工资的作用

我们付给工人的工资不是以生活成本为基础，而是以创造出来的价值为基础。
除此之外，再也没有别的基础。

1. 工资的标准 / 42
2. 唯一有效的工资政策 / 48
3. 提高工资并不会增加成本 / 51
4. 用工资激励员工 / 56

第5章 工资、利润和服务

多数人所追求的是工资，而不是工作本身。如果我们都将工作置于第一位，
我们就会取得更快的发展。

1. 用高工资刺激消费 / 60
2. 为什么会有失业 / 62
3. 把工作放在第一位 / 67

目 录

4. 服务是企业的根本 / 71

第6章 “休闲”也能创造价值

和其他任何商品一样, 闲暇也必须通过自己的劳动去获取。我们必须共同创造闲暇时间。新型的工人就是那些知道闲暇和劳动的工人。知道如何利用闲暇时间的人, 也将懂得如何最有效地利用工作时间。

1. 划时代的变革: 五天工作制 / 76
2. 合理利用休闲时间 / 79
3. 给工人创造休闲时间 / 83

第7章 年龄与员工的价值

我们处于一个不断变化的世界。如果我们想保持领先地位, 想成为汽车行业的标准企业, 想让公众成为我们的忠诚消费者, 我们就必须适应世界的变化, 对技术和管理进行持续的创新。

1. 年龄并不代表一切 / 86
2. 只认工作, 不认年龄 / 87
3. 福特公司的用人标准 / 91

第8章 消除贫困

消除贫困是值得我们牢记在心的管理企业的唯一目的。我们才能够克服企业

目 录



管理中的各种错误思想，积累真正有意义的管理智慧。

1. 创造良性的商业环境 / 96
2. 消除贫困是管理企业的唯一目的 / 102
3. 物尽其用 / 106
4. 我们将看到更多的机会 / 108
5. 以发展促发展 / 113

第9章 开发新工艺

我们今天制造产品没有仿照老艺人的工艺，那并不是因为我们没有这个能力，而是因为我们今天所做的一切都被大大地改进了；如果我们愿意做的话，我们就可以做老艺人做的任何东西，而且比他做的还要好。

1. 传统与创新的和谐 / 116
2. 开发新工艺 / 123
3. 创新以人才为本 / 127
4. 全新的变化 / 128

第10章 企业管理与生产规模

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，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

目 录



能把管理活动集中到一个控制点上，那么就不能以最好、最经济的方式满足人们的需求。

1. 唯一有效的管理方法 / 132
2. 企业的灵魂是什么 / 135
3. 计划的实施与控制 / 140
4. 被动管理与主动管理 / 144
5. 分散经营是未来趋势 / 146

第 11 章 工业中的变革

对产品的改进并不是简单的、表面的，也不能只是为了销售而改进。改进产品必须当作一项整体规划，有计划、有步骤地进行。

1. 用最经济的方法生产最好的产品 / 152
2. 管理的作用 / 153
3. 如何选择改进方案 / 156
4. 变革的收获 / 159

第 12 章 灵活的规模化生产

在福特工厂中，我们一向把改进看成是仅仅向前迈进了一步，从不认为因此而实现了完美。对于任何有可能达到进一步改进的办法，我们都会尝试一下。

目 录

1. 勇于尝试新的生产方法 / 164
2. T型车的规模化生产 / 167
3. 规模化生产试验 / 173

第13章 变化的世界

我们处于一个不断变化的世界。如果我们想保持领先地位，想成为汽车行业的标准企业，想让公众成为我们的忠诚消费者，我们就必须适应世界的变化，对技术和管理进行持续的创新。

1. 适应世界的变化 / 182
2. 电力能源带来的巨大变革 / 184

第14章 执著地追求产品精度

我们的汽车虽然已经成为大众日常使用的产品，但是它的精确性却是一般的产品所不能比拟的。为了实现这种精确性，我们进行了多年的探索，一直在追求高精度，并带来了产业上的革命。

1. 精确度是质量的保证 / 188
2. 在实践中摸索 / 191

第15章 199 艘船的故事

当一种产品的基本功能不能再为我们所用的时候，我们也应该看看它是否在

目 录

别的方面还可以利用。如果能做到这样，就绝对不会造成社会资源的浪费，否则就不能将它的使用价值发挥到最大，就不能充分利用凝结在产品中的社会劳动。

1. 发掘产品的最大价值 / 196
2. 从旧船中提取新资源 / 198

第 16 章 向国外输出管理方法

我们现在把每个公司的股票卖给了公司所在国家的居民。我们只保留对每个公司的控制权，这样公司可以按照我们的基本原则进行管理，并且会得到我们管理经验的好处。

1. 重组国外分公司 / 204
2. 与世界分享财富 / 206
3. 我们不是在侵略 / 208

第 17 章 跨国经营：在国外生产汽车

我很高兴欧洲的企业家们非常欢迎我们向他们展示的工作方法，我坚信欧洲的产业领导者将会给欧洲带来社会的改善，而不仅仅是模仿美国的方式。

1. 美国贸易的影响 / 216
2. 与外国公司合作 / 218
3. 在欧洲的成功实践 / 221

目 录



- 4. 在巴西另辟蹊径 / 225
- 5. 成功源于努力追求 / 226

第 18 章 培养未来的领导者

一个男孩或男人懂得的越多，那么他成为领导者的机会就越多。他们观察、感受手边的每一件事物，并亲自动手去做，通往真理的道路就会缩短。

- 1. 创建全新的教育制度 / 230
- 2. 让 100 万儿童受教育 / 232
- 3. 学以致用 / 235
- 4. 自给自足的教育 / 237

第 19 章 要么禁酒，要么贫困

我们并不仅仅反对喝酒，而是反对由此而滋生的贫穷。只有实现了完全禁酒，我们才会走向真正的繁荣，走向真正的自由。

- 1. 饮酒导致贫困 / 242
- 2. 企业中不能有酒的位置 / 244
- 3. 通往经济自由之路 / 250

第 20 章 迈出前进的步伐

只有当一个国家各地区和各阶层的人民都富有时，我们才算真正地达到了富

目 录



裕。而且，如果我们不能让全世界的人都富起来，我们也达不到共同富裕的目标。

1. 美国企业成功的原因 / 254
2. 什么是真正的商业 / 257
3. 没有一成不变的产业 / 261

第 21 章 解决金钱的问题

在人们的物质需求得到满足之后，我们开始面临着新的问题：对我们最重要的进步是什么？我们怎样才不受金钱的奴役？这将是等待我们去努力探索和解答的课题。

1. 在工作中创造财富 / 266
2. 让金钱不再成为问题 / 270

第 1 章



通向财富之路

如果只是因为企业的产品还能够卖出去,企业就可以不再提高产品质量、改进生产技术和降低产品价格的话,那么终有一天企业经营者将会发现,已经没有人购买他们的产品。

——亨利·福特

1 获取利润的唯一途径

美国可能会失去她的商业传统吗？

现在，人们认为高工资已经成为一种负担，要求提高商品价格以弥补因为需求不足而导致的生产成本增加，要求全面控制产量以防止商品生产过剩，甚至要求通过法律来减少失业。

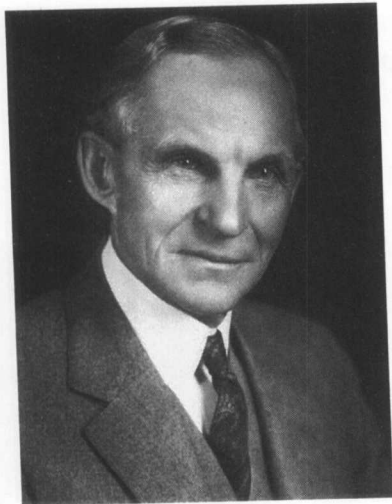
如果我们全面降低工资，提高商品的价格，或者不管效益如何，而在各产业部门统一产量的话，那么美国发展的历史也将会从此终结，因为商业界已经无力打造出率领全国摆脱贫困、走向繁荣的企业领导者。

这将是我们这个国家发展的可悲的归宿。

如果我们国家的商业界不想通过长期而艰苦的思考和劳动来担负起它的使命和职责的话，那么这些标语、口号都将毫无价值，我们国家的发展也将必不可免地面临停滞。

良好的商业以及由此形成的就业和繁荣，绝对不是偶然的事情，它是整个商业界依靠其熟练的本领经营管理的结果，商业仅仅是不同商业组织经营活动的总和。

经过在商业领域这么多年的工作，我感到我们企业的不良经营从来都不是什么外力导致的，而是因为我们企业内部的缺陷造成



亨利·福特

的结果。

如果我们发现了这些不足并加以改进，企业将会由危险转为安全——不论其他人怎么去做，你总会发现，当企业的经营者没有主见时，企业就会陷入困境。当企业的经营者能够独立掌控企业并采取有效管理时，企业就可以克服困难，勇往直前。当企业经营的基本原则被忽略，或者企图投机取巧时，企业将会面临灾难性的后果。

在我看来，企业经营的基本原则如下：

- 不断提高生产规模，保证产品质量上乘、设计精美、实用，并且可以迅速推向市场。
- 永远追求产品的高质量、低成本、低价格。
- 永不间断地逐步提高工人的工资，绝不降低工人工资。
- 用最经济的方式将产品推向消费者，使他们得到产品低成本的优惠。

这些基本原则可以概括为一个词——“服务”。

然而，不幸的是，这个词经常被指代那些不含思维和工作、廉价而容易做到的姿态。有必要指出的是，服务是企业必须自始至终都要贯彻的基本原则；它要求企业的经营者首先应该发掘人们的需要，然后根据上述基本原则去满足这些需要。

因此，经营者必须提前了解人们的需要，而不只是坐在那里去等待需求显示出来以后再去满足它。这才是我所说的企业领导。

当企业经营者领导无方时，企业就会衰退——这时，不是经营者在管理企业，而是企业在控制经营者了。

如果企业的经营者发现人们非常高兴地购买你的产品时，就应该对自己的工作保持一定的沉默，而千万不能去做那种画蛇添足的事。以前，当经营者遇到这种情况时，往往会提高商品价格，以便趁经营业绩好的时候尽力回收资金。这样做的结果是，人们并不是努力保持企业经营的良好态势，而是尽可能快地回收资金。由于提高商品价格是回收资金的最快捷方式，于是价格被一再提高，直到最后超过了人们的购买能力，人们就不再购买其产品——原来的好企业最终成了一个不良企业。

幸运的是，我们大多数人已经知道了提高价格来赚钱的缺陷。在1929年10月~11月股市大恐慌之前的经营中，我们很少或者根本就没有提高过商品

的价格。

在这段投机历史的最初阶段，我们国家的商业运行状况健康良好，人们只是期望依靠劳动来获取利润——事实上这也是获取利润的最终的唯一途径；这时，人们想方设法降低产品价格，提高工人工资，正在建立良好而持久的商业活动。

但是，在股票市场赚钱的机会随之增加，企业领导者及其助理以及周围的工作人员的注意力也越来越多地投入到了投机中。这使得我想起了地产代理商在城市扩张时期，纷纷购买郊区土地的情景。那时，农民一只眼睛盯着地产商，另一只眼睛则盯着犁，庄稼种得不怎么样。同样，如果经营者也是一只眼睛盯着企业经营，而另一只眼睛则盯着股票市场的话，那么企业经营也不会好。

企业的正常运行需要领导者尽可能将他的全部精力投入进去，不允许松懈，也不允许分散精力做其他事情。然而，对股票市场的关注将必然会转移经营者对企业的注意力，进而削弱企业发展的动力。

过去，企业很容易获得和保持客户，因此总是千方百计制造更多的产品，所以既没有心思提高产品的质量，也不愿意费精力降低产品的价格和提高工人的工资。表面看来一切都很顺利，没有任何忧虑，其实隐忧仍然存在，包括产品质量得不到提高、生产工艺完全没有改进，造成人们的购买力难以提高。

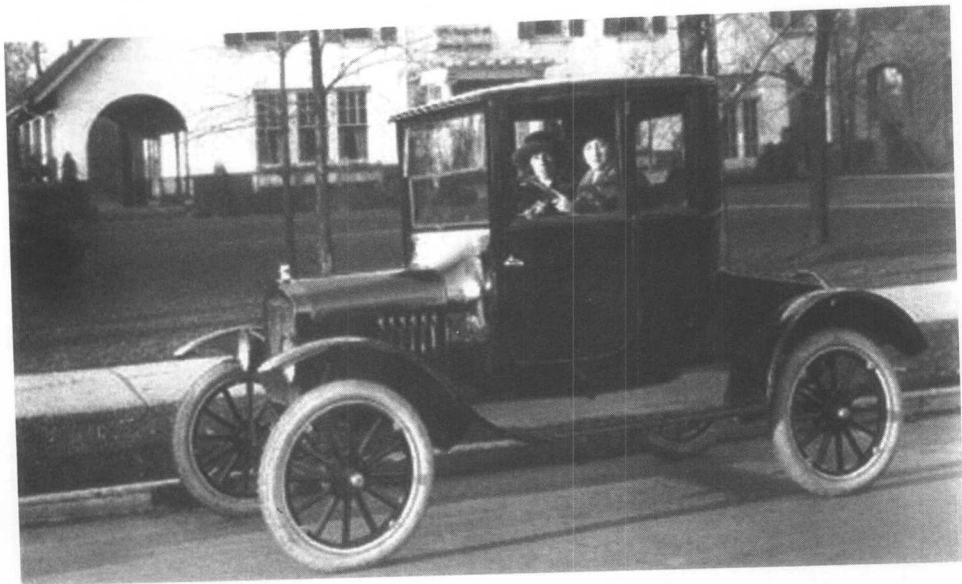
将来肯定会出现这种情况：等待出售的商品价格将大大超出其本身的价值，人们将会从购买时的犹豫不决变成根本不买，直到最后害怕自己买过的商品。

尽管我对股票行情一窍不通，但是我知道股票的发行和商品的生产有异曲同工之处，股票的价格走势也应该类似于商品的价格走势，而且最终的结果也会接近——那就是垃圾股也有可能卖出高价。

亨利·福特 商道智慧

当企业的经营能够独立掌控企业并采取有效领导时，企业就可以克服困难，勇往直前。当企业经营的基本原则被忽略，或者企图投机取巧时，企业将会面临灾难性的后果。

——亨利·福特



福特公司 1919 年生产的双人座汽车

因此，最终的教训很明了——大家都是输家，靠那些已经生产出来的产品投机根本就没有赢家，不管这些产品是生活必需品，还是公司印制的股票。进步和繁荣应当蕴含在尚未生产出来的产品中。

另一条教训是，企业的经营并不是一件容易的事。如果只是因为产品还能够卖出去，企业就不再提高产品质量、改进生产技术和降低产品价格，那么总有一天，企业的经营者将会发现，已经没有人购买他们的产品了。因此，任何希望繁荣发展的企业，都应该领先于公众，而绝不能与他们同步。

通过国家近期的发展，如果我们已经明白离开了服务就挣不到钱的教训，那么就没有白交学费。为了使我们的产业成为提升整个国家而不是少数人的工具，我们需要大规模地进行这类教育。这些教育可以帮助我们认识到商品和劳务并不是奢侈品，所拥有的商品和服务越少就越富裕是无稽之谈，真正唯一的奢侈是一个退休的商人。

所谓过量生产导致的麻烦，实际上源自这样一种思维定式，即每个人在一生中都有自己的位置，拥有过多的商品和劳务不一定是好事；他应该警惕过度奢侈，但这只能通过抑制商品和金钱来实现，而不能通过教育。如果处于贫困状态时，或许会有一些人的高贵品质，但我们没有这种特性似乎也没什么大