中国企业管理应对 宰豹全书

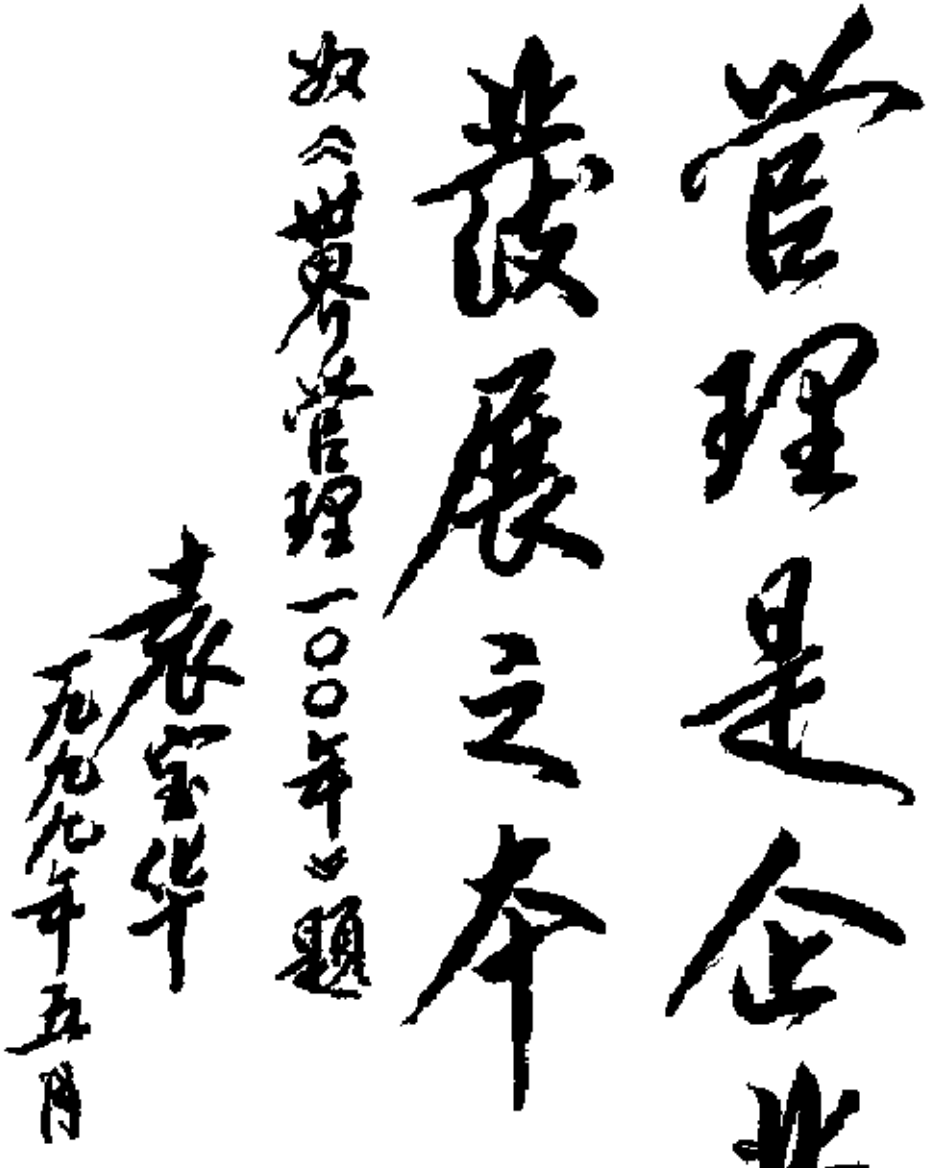
世界管理 五百年

· 管理大师卷 ·

主编 北伟摇智瑞

光 明 日 报 出 版 社

需要全本请访问 www.ertongbook.com



中国管理前辈袁宝华先生为本书题词

前摇摇言

整整一个世纪过去了，世界管理也迎来了百年的成长，在二十一世纪的阳光、雨露和风中，正启示着一个经济春天的到来。

透过二十世纪的历史烟云，遍数经济世界的管理珍贝，赞叹、折服、启迪、拍案而起是我们唯有的反应。

亨利·福特，霍华德·休斯，科林·马歇尔，松下幸之助……创造了传统制造业的神话；

约翰·摩根，沃伦·巴费特，乔治·索罗斯……带给金融世界一个个惊喜；

比尔·盖茨，德尔，杨致远，柳传志……正启迪着知识经济的春天。

古往今来的管理大师们，用他们梦幻般的成功经历，激发着芸芸众生无尽的遐想和如火的热情。他们是怎样成功的？《管理大师卷》将为您揭开神秘的面纱。

通用汽车，[illegible]，百事可乐，微软，[illegible] 皇家壳牌，戴姆勒——克莱斯勒，丰田，日立，本田，鲜京，现代，海尔……一个个企业巨子，支撑着世界经济的现在和未来。他们是如何发达的？《企业巨子卷》将为您带来启示。

管理世界上下一百年，人类在管理学的知识、理论、方法、实践经验中有多少积累，后人如何得到启发从中受益？《管理知识卷》、《管理理论卷》、《管理方法卷》、《管理典范卷》为您解开每一个千千结。

面对汹涌澎湃的世界经济大潮，乘着改革深化的时代快车，过去、现在和将来，我国的企业管理如何突破，国企改革如何升华，民族企业如何雄立于世界？《中国之路卷》为您寻找答案。

向伟大的二十世纪挥手道别，人类迎来了又一伟大的世纪，一个伟大的变革新时代：信息产业、知识经济、网络经济、电子商务、生活的革命、行业的革命、管理的革命……人人经脉贲张，人人激情高涨。打开《未来之战卷》让我们阅读未来，战斗未来。

凝百年之精粹，集管理之大成。《世界管理 [illegible]》精彩八卷，带给您一个百年的启迪和惊喜。

《世界管理 [illegible]》编委会

[illegible] 缘月

参考资料

员鄢《希望之所在——搞好国营大中型企业的实证》北京大学出版社摇怨圆年
圆鄢《中国工业企业管理理论与实践》西南师范大学出版社摇怨猿年
猿鄢《新编工业企业管理学》立信会计出版社摇怨源年
源鄢《中国现代企业制度的建立》知识出版社摇怨缘年
缘鄢《国有小企业改革实务》经济管理出版社摇怨缘年
远鄢《中国企业改革十年》改革出版社摇怨圆年
苑鄢《向市场经济过渡中的国有企业改革》中国人民大学出版社摇怨愿年
愿鄢《中国企业产权交易指南》经济科学出版社摇怨缘年
怨鄢《股份制与现代企业制度研究》人民出版社摇怨源年
员园鄢《中国企业股份制的理论与实践》企业管理出版社摇怨猿年
员员鄢《中国承包制的研究》上海经济科学出版社摇怨猿年
员圆鄢《转型中的中国企业》山东人民出版社摇怨圆年
员猿鄢《企业改革实务》经济管理出版社摇怨远年
员源鄢《如何建立现代企业制度》经济管理出版社摇怨远年
员缘鄢《中国企业管理现代化之路》经济管理出版社摇怨苑年
员远鄢《中国大中型企业改革与发展之路》中央党校出版社摇怨圆年
员苑鄢《论我国所有制和企业制度的改革》改革出版社摇怨园年
员愿鄢《重建社会主义企业》中国社会科学出版社摇愿怨年
员怨鄢《承包·租赁·股份制》经济科学出版社摇愿愿年
圆园鄢《企业改革回顾与展望》上海三联出版社摇怨园年
圆员鄢《国有资产管理理论与实践》经济科学出版社摇怨员年
圆圆鄢《怎样搞活国有大中型企业》中国群众出版社摇怨员年
圆猿鄢《中国企业经营机制的转换》中国发展出版社摇怨圆年
圆源鄢《中国企业改革的理论与实践》江西人民出版社摇愿愿年
圆缘鄢《产权理论与国有企业制度创新》中央党校出版社摇怨愿年
圆远鄢《国有经济的战略性改组》中国发展出版社摇怨愿年
圆苑鄢《跨世纪的难题：中国国有企业改革》湖南出版社摇怨远年
圆愿鄢《改制、重组、运营》同心出版社摇怨苑年
圆怨鄢《改革攻坚的思考》经济管理出版社摇怨苑年
猿园鄢《中国经济改革的主线》经济科学出版社摇愿怨年
猿员鄢《十一届三中全会以来经济体制改革重要文件汇编》改革出版社
猿圆鄢《中国经济体制改革年鉴》改革出版社
猿猿鄢《中华人民共和国经济专题大事记》（员怨源怨—员怨愿源）河南人民出版社摇愿怨年
猿源鄢《中国经济发展四十年》人民出版社摇愿怨年
猿缘鄢《中国社会主义建设新时期经济简史》中国物资出版社摇怨猿年
猿远鄢《中华人民共和国工业普查资料》中国统计出版社
猿苑鄢《员怨愿—员怨远年的中国经济波动》经济科学出版社摇愿年
猿愿鄢《圆员世纪中国经济大趋势》辽宁人民出版社摇愿年
猿怨鄢《中外管理导报》

摇图书在版编目（悦CIP）数据

摇世界管理 员元年 郾管理大师卷 辖北伟，智瑞主编 郾北京：光明日报出版社，圆原远
摇ISBN 员-圆园园-源缘圆园-缘 原员源.园 原员.园

摇Ⅰ郾世… 圆郾①北… 圆郾①智… 圆郾Ⅲ郾企业管理 原基本知识摇Ⅳ郾圆园园园
摇中国版本图书馆 悦CIP数据核字（圆园园园）第 员园园园园园号

世界管理 员元年
光明日报出版社出版发行
（北京永安路 员园园号）
邮编：员园园园园园
电话：园员园-远园园园园园园园
全国新华书店经销
北京后沙峪印刷厂印刷
苑苑开本：员园园园mm×员园园园mm 员摇印张：圆园摇字数：猿园园千字
印数 员-员园园册
摇摇ISBN 员-圆园园-源缘圆园-缘 原员源.园 定价：员园园.园元
共 愿卷定价：员园园园.园元

版权所有摇翻印必究

需要全本请访问 www.ertongbook.com

《世界管理 灵五年》

编 委 会

主摇摇摇编：北摇伟摇智摇瑞摇木摇海
副摇主摇编：陈保全摇郑德顺摇陈泮早
策摇摇摇划：中外管理导报出版部
编委会成员：（按姓氏笔划为序）
王君亭摇王福志摇王全志摇王学杰
王摇锐摇王小凤摇白摇燕摇白慧月
申金玉摇司摇楠摇刘炳松摇刘国庆
齐国华摇吕摇艳摇乔淑勤摇乔摇雨
孙建鼎摇李广生摇李摇邦摇李军晓
李胥明摇李华香摇李摇莉摇李小丽
祁摇然摇宋小青摇张伟中摇张振灵
张从亮摇武洪川摇陈振武摇罗建军
罗摇虎摇邵国洪摇杨克文摇周登峰
易摇虹摇柯摇伟摇项祥一摇桂志诚
殷永红摇黄摇辉摇梁玉柱摇梁摇艳
常征军摇崔摇冰摇曾忠恕摇谢富田
樊延中摇魏福民

管理大师卷

一、汽车大王：亨利·福特 ……（员
个人简介 ……（员
跟着用户走 ……（圆
创立“福特生产方法” ……（苑
解决劳动难题 ……（员园
二、汽车奇人：李·艾柯卡……（圆员
个人简介 ……（圆员
推销有法 ……（圆圆
锐意创新 ……（圆猿
直面挫折 ……（猿园
再现辉煌 ……（猿缘
三、波音帝王：爱德华·波音……
……（源员
个人简介 ……（源员
巧占市场 ……（源源
出色的公关 ……（源苑
四、飞机大王：霍华德·休斯……
……（缘员
个人简介 ……（缘员
高瞻远瞩 ……（缘员
以生命作赌 ……（缘愿
慧眼识英 ……（远员
五、美国第一经理：杰克·韦尔奇
……（远缘
个人简介 ……（远缘
发掘人的创造力 ……（远猿
“一手拿胡萝卜，一手拿大棒” ……
……（远猿
玫瑰与香槟 ……（远苑
松紧得宜的控制 ……（远苑
拒绝平庸 ……（远愿
咖啡壶 ……（远愿
六、娱乐大王：沃特·迪斯尼……
……（苑员
个人简介 ……（苑员
米老鼠之父 ……（苑圆
开拓全新的动画产业 ……（苑源
进入奇幻王国 ……（苑苑
七、广告大师：大卫·奥格威……
……（愿员
个人简介 ……（愿员
奥格威的创新广告策略 ……（愿源
奥美的全球扩张 ……（愿猿
八、零售商大王：萨姆·沃尔顿 …
……（愿愿
个人简介 ……（愿愿
沃尔顿和沃尔玛商场 ……（愿愿
从沃尔顿廉价商店开始 ……（愿圆
沃尔顿的经营秘诀 ……（愿源
九、旅店之王：唐拉德·希尔顿 …
……（愿愿
个人简介 ……（愿愿
永远充满着梦想 ……（愿愿
直面商业难关 ……（员缘
充分利用每一寸空间来赚取利润……
……（员园
不断拓展新的盈利空间 ……（员员
运用团队精神管理旅店 ……（员源

“最大价值”管理法 ……（员缘
十、麦当劳之星：雷·克罗克……
……（员愿员
个人简介 ……（员愿员
克罗克与麦当劳 ……（员愿员
克罗克的理财之道 ……（员愿源
麦当劳成功的经验 ……（员愿远
十一、《福布斯》巨子：马孔·福布斯……（员愿怨
个人简介 ……（员愿怨
游戏商场 ……（员愿怨
脑袋比钱袋更充实 ……（员怨源
十二、媒体天才：特德·特纳……
……（员员员
个人简介 ……（员员员
冒险独断，别出心裁 ……（员员员
坚持到最后就会胜利 ……（员员圆
十三、金融大亨：约翰·摩根……
……（员员怨
个人简介 ……（员员怨
建立联邦准备制度 ……（员员怨
员愿园苑年 员园月的美国金融危机 ……
……（员猿园
摩根扛钱来救 ……（员猿园
十四、证券业先锋：美利欧 …（员猿缘
个人简介 ……（员猿缘
美林证券的现代化 ……（员猿缘
连锁店承销专家 ……（员猿远
预言经济大萧条 ……（员猿苑
“零售”股票 ……（员猿愿
公布年度财务报表 ……（员猿愿
让华尔街深入大众 ……（员猿怨
十五、股市巨无霸：沃伦·巴费特
……（员源员
个人简介 ……（员源员
投资法则 ……（员源圆
巴费特定理 ……（员源缘
巴费特的忠告 ……（员源愿
十六、金融巨鳄：乔治·索罗斯 …
……（员愿怨
个人简介 ……（员愿怨
股市寻“金” ……（员愿怨
善于预测 ……（员怨苑
精于分析 ……（圆园园
东南亚风波 ……（圆园怨
十七、微软之父：比尔·盖茨……
……（圆园苑
个人简介 ……（圆园苑
创立微软 ……（圆园苑
绿色巨人的软件革命 ……（圆园园
微软在中国 ……（圆园源
十八、赤脚金童：杨致远 ……（圆园苑
个人简介 ……（圆园苑
成立 再学首韵! ……（圆园愿
以崭新的模式进入商界 ……（圆园园
硅谷新星 ……（圆园园
十九、直销先锋：迈克尔·德尔 …
……（圆员苑
个人简介 ……（圆员苑
网上直销 ……（圆员苑
利用信息技术的典范 ……（圆员愿
德尔心声 ……（圆员怨
二十、欧洲航空巨子：科林·马歇尔
……（圆圆员
个人简介 ……（圆圆员
“把人放在首位” ……（圆圆员
简单而又严格的组织制度 ……（圆圆源
实践出真知 ……（圆圆愿
二十一、意大利之王：乔瓦尼·阿涅

利 ……（圆源员）
个人简介 ……（圆源员）
在挑战中生存 ……（圆源员）
严格的质量管理 ……（圆源缘）
多样化发展 ……（圆源愿）
跨国经营 ……（圆园员）
二十二、赛车大亨：路易·雷诺 …
……（圆园缘）
个人简介 ……（圆园缘）
讲求竞争策略 ……（圆园远）
大系列占领大市场 ……（圆园苑）
机器人行动 ……（圆园苑）
展开宣传攻势 ……（圆园缘）
二十三、卡丹帝王：皮尔·卡丹 …
……（圆园怨）
个人简介 ……（圆园怨）
勤奋 垣智慧 越成功 ……（圆园苑）
锐意创新 ……（圆园源）
让时装走向大众 ……（圆园缘）
跳出时装的光环 ……（圆园员）
二十四、日本汽车巨子：丰田英二
……（圆园缘）
个人简介 ……（圆园缘）
在挑战中求生存 ……（圆园远）
洞烛先机，果断决策 ……（猿园员）
视创新为企业的生命 ……（猿园源）
永不满足 ……（猿园苑）
二十五、经营之神：松下幸之助 …
……（猿园源）
个人简介 ……（猿园源）
创业之初 ……（猿园愿）
建立分权组织制度 ……（猿园愿）
造人先于造物 ……（猿园愿）
“自来水哲学” ……（猿园苑）
松下精神 ……（猿园缘）
二十六、“三星”之父：李秉哲 ……
……（猿猿源）
个人简介 ……（猿猿源）
创业之初 ……（猿猿源）
终成硕果 ……（猿猿愿）
成功之谜 ……（猿猿缘）
“人才第一” ……（猿猿苑）
培植企业文化 ……（猿猿缘）
三星的组织管理法 ……（猿源园）
二十七、丁香大王：林绍良 …（猿源怨）
个人简介 ……（猿源怨）
异国孤身创业 ……（源园园）
提着脑袋做生意 ……（源园园）
转办实业 ……（源园缘）
视“内和外协”为至高境界 ……
……（源园苑）
二十八、饲料大王：谢国民 …（源源源）
个人简介 ……（源源源）
有胆有识的接班人 ……（源源源）
“三大主义”政策 ……（源源缘）
气魄宏大的投资行动 ……（源源愿）
二十九、世界船王：包玉刚 …（源源怨）
个人简介 ……（源源怨）
进军航运业 ……（源园园）
薄利长租 ……（源园园）
借钱生钱 ……（源园愿）
弃船登陆 ……（源园源）
斗智斗谋反收购 ……（源园缘）
三十、香港超人：李嘉诚 ……（源源员）
个人简介 ……（源源员）
艰辛创业成“花王” ……（源源园）
超人远见，地产低潮时投身地产……
……（源源园）
骑牛上市，跃马金戈驰骋股市……
……（源源缘）

地铁招标，一飞冲天战地王……
……（源园
蛇吞大象，敢与英资比高低……
……（源猿
三十一、地产大王：李兆基 …（源员
个人简介 ……（源员
合作是成功的法宝 ……（源员
志作地产大王 ……（源缘
别出心裁，先知先觉 ……（源园
三十二、聚财之神：蔡万霖 …（源苑
个人简介 ……（源苑
“ 幸福存款 ” ……（源苑
“ 人人都成为小富翁 ” ……（源愿
让每个员工都成为“ 种子选手 ” …
……（源猿
以身作则 ……（源源
三十三、“ 联想 ” 奇才：柳传志 ……
……（源怨
个人简介 ……（源怨
把资金投向“ 未来的事业 ” ……
……（源怨
商场如战场 ……（缘员
培植企业精神 ……（缘园
三十四、海尔王子：张瑞敏 …（缘缘
个人简介 ……（缘缘
做大事摇不做大官 ……（缘缘
海尔人的气魄 ……（缘愿

一、汽车大王：亨利·福特

个人简介

亨利·福特，员愿愿猿年 苑月 猿园日生于美国密西根州。他的祖父是乔治·福特，父亲是威廉·福特，母亲是玛丽。

父亲威廉白手起家，除修建了一座两层楼住宅外，还办起了冶炼厂、面粉厂、毛织厂。

母亲玛丽性情温和而坚强，对亨利的成长起了很重要的作用。

亨利以母亲的“勇气”、“忍耐”、“锻炼”、“秩序”，作为自己一生的座右铭。

亨利 苑岁时，进了一所学校。他的算术成绩总是名列前茅。他曾偷偷在学校制造了一个小小蒸汽机，因加煤过量而引起了爆炸，他的嘴唇也被碎片刮破了。他的小发明实验，轰动了全校乃至迪尔本地区。

亨利决心要发明机械。他对于钟表、农机之类表现了浓厚的兴趣，在自己小小天地里藏着各种各样的“武器”：锉刀、铁锤、钢锯、螺丝、螺帽、钻孔机等。

亨利 员园岁那年，他和蔼可亲的母亲去世了。父亲从此常强迫他干农活。

员远岁那年，亨利离家出走，到底特律密西根车厂当了徒工。他是想走一条与父不同的生活道路。几个月后，他转到一家铜厂，接着，又来到一家船厂工作。此间，他开始着手研究内燃机。不久，他辞职专搞研究。他把自己关在储藏室里，经过二年的反复摸索，终于设计制造了一台牵引机，实验点火那天，许多人都来看他的发明。

一台火车似的牵引机，“呼呼”地冒着白汽，后面拖着一个载满木材的大车厢，快速地向前滚动，瞬间便冲向了储藏室，来到院子里，街道上。

这是亨利第一个正式发明。

员愿愿愿年 源月 员日，圆原岁的亨利与 圆园岁的克拉拉结婚。婚后，亨利夫妇居住在克拉拉亲自设计修建的正方形房子里。

结婚 猿个月后，他俩搬到底特律，在约翰·砸街租了一处寓所。

亨利在爱迪生照明公司当工程师，维修蒸汽机。

员愿园园年，查尔斯·杜里发明了美国第一辆汽车，震动了这个新世界。亨利被他的发明成就所吸引，激起了强烈的好奇心，决定立刻着手研制自己的汽车。

员愿愿愿年，猿远岁的亨利辞去了爱迪生电灯公司的职务，跟几个底特律头面人物如威廉·悦·梅伯里市长和威廉·墨菲等合伙，兴办了底特律汽车公司。由于梅伯里的政治势力，底特律邮局决定使用底特津汽车公司的 源辆汽车运送邮件，这是公司的第一宗生意。

员愿园园年夏天，亨利与一个叫马柯姆森的人在底特律又建立了福特—马柯姆森公司。次年改名为福特公司。福特主管制造，聘请了 员园个具有丰富制造经验的技工。

员愿园源年，福特公司制造了 愿万辆汽车；第二年，装配线代替了原来操作方法，生产了 员愿万辆汽车。到 员愿员园年，这种体制又有了改进，从生产线上驶出的“栽型”汽车达到 圆原万辆。

亨利·福特成功后，为了占据公司全部红利和所有股权，清洗了公司初建时全

需要全本请访问 www.ertongbook.com

部技术骨干和高级经理人员，把公司变成了一个“封建”王国，建立了拥有几千名技工人员的庞大专制机构——“福特服务处”。

因管理不善，福特“栽型”汽车销售额逐年下降，到员猿猿元年，福特公司被称为“死亡公司”，面临倒闭的危险。

员猿猿缘年，亨利把一手建立起来的这个苑园亿美元的公司交给爱孙——亨利·福特二世，自己退休过着安闲的日子。

员猿猿苑年源月苑日，天下大雨，刮大风，亨利·福特在迪尔本的菲尔连别墅的电源出了问题。晚上，亨利在他的床头上放了一支很大的蜡烛。就在烛光摇曳中，这位建立了汽车王国、把美国带到轮子上的“个人主义者”，突然患脑溢血与世长辞。终年 怨源岁。汽车王国里，一颗巨星陨落了。

跟着用户走

员愿园年，美国人查尔斯·杜里埃发明了美国第一辆汽车。这辆命名为“美国制汽油发动机车 员号”的“自动马车”员愿愿猿年夏末公开行驶后，在美国引起了巨大的震动。亨利·福特却一点也不感到失望。他认为，杜里埃制造出来的车子，“还停留在初步实验的阶段，需要改良的地方很多”，而他要制造的车子，“却是他们所不及的高性能的自动马车”。

员愿愿猿年的圣诞节，吃过晚饭后，亨利·福特在住处后面工作场上继续进行他的汽油发动机的实验。

他把汽油浇进发动机里，然后旋转发动机的整连轴，将发动机搬到厨房，请自己的妻子来帮忙。

汽油机终于“轰”地响了起来，同时发动机也有节奏地旋转起来，实验成功了！

亨利·福特并没有满足以往的成就。

不久，他结识了一位有名的船舶工程师。后来这位工程师将自己制造的汽车零件和图纸赠给了亨利。

员愿怨苑年初，亨利开始试验自己亲手制造的“不用马拉的汽车”。当时，他用两天两夜的时间，将车子的各个部件认真地检修了一遍，然后在第三天的凌晨两点将车子开到大街上。当时，外面正下着雨，汽车开始穿过漆黑的人行道向前缓缓地行驶着。当时时速为 缘英里，尽管车子在路途中发生了故障，但亨利还是很快地非除了故障，然后兴高彩烈地将汽车开回了家。

他太兴奋了，兴奋得连觉都睡不着。

员愿怨怨年，他又成功地制造了一辆汽车。

这年夏天，亨利·福特开始受聘底特律汽车公司担任该公司的制造部主任。

员员园园年，亨利在一些推销商的帮助下，成立了福特汽车公司，并由他本人出任经理。

可是由于当时他把财力都用在无法销售的昂贵赛车的研制上，结果一年后（员员园员年）福特汽车公司倒闭了。

此后，亨利·福特仍然谋求在汽车业上发展，并付出了比以往更大的努力。这一时期，亨利·福特亲自驾驶他与人合作制造的汽车进行表演，在不断的改进中，创造了出色的记录。由于在赛车中取胜，他一跃成为“全美第一流的司机。”商业杂志《天马时代》还称他为“速度之魔”。这家杂志在一篇公开报道中宣称，在底特律市区内一条半英里长的大街上，亨利·福特的赛车达到了每小时 苑英里的速度。

员员园缘年，福特公司成立不久，他们就制造出了一种被命名为 粤型车的新产品。上市后，不到一年时间，就销售了 远园园辆。

后来的猿个月，销售猛增到员园园辆以上。公司也因接到了大量的订单，员工增加了源倍以上。经过一段时期后，汽车销售商纷纷提出问题，把在使用粤型车中发现的毛病记下来写给公司。亨利·福特认为，用户提出的意见最值得重视，因为在他看来，工厂制成的汽车实际上只完成苑豫，剩下的圆豫必须由最后的机械调整、装添汽油、检查轮胎、冲洗干净后才能交到用户手上。

第三年，粤型车经营步入正轨，当时月产量达猿园园~猿缘园辆。

同时工厂规模也开始不断扩大，成为底特律最忙碌的一家企业。到了员怨圆元年，福特公司又完成了晕型车。这种车外形不但美观，售价也不贵，价格仅缘园园美元左右。比其他公司便宜猿豫。

晕型车的成功，促使福特公司继续扩大生产规模，在员怨圆元年~员怨苑年，又相继推出运型和杂型车。

晕型车秘密在于采用了坚韧的钒钢，这种钢强度高而重量轻，车子开起来省油。然而，美国的钢铁厂不能生产这种钢。它需要有数千度的温度，而美国使用的平炉的最高温度才能达到圆园园园度。福特雇来了一个懂得生产钒钢的英国人，并且与一家小的钢铁公司接洽，保证在生产钒钢的过程中若有任何损失一概由他承担。普通钢的抗拉强度是苑万磅，而钒钢可以达到员苑万磅。一本汽车杂志载文说，“晕型汽车占有这一……最重要和最有利的地位，是由于它提供了由汽油发动机驱动的低成本汽车的第一个实例，这种发动机有足够的汽缸在曲轴每转动一圈时给予曲轴以推动力，它制造很巧妙并且可以大量生产。”

员怨圆园年，福特宣布，他的公司从今以后将只生产一种汽车，即栽型汽车，它集中了先前所有各种型号汽车的最优良的特点。福特在谈到这个决定时说，“我要说，并不是所有人都同意我的决定的。推销人员当然看不到一种单一型号的汽车会在生产中带来什么样的好处。不仅如此，他们也并不特别在乎这一点。他们认为，我们的生产本来已经够好的了；有一种非常肯定的意见认为，降低销售价格会影响销售量，因为这会赶跑一些需要高质量车子的人，而对于那些人，是没有人能取代他们的。”亨利·福特说得对，他说到栽型汽车早期的吸引力，那更是员园园豫的正确。

福特在自传中写道：

我将为广大群众制造一种汽车，它大得足够一家人乘坐，但也小得只要一个人开动和维修就够了。它是按现代工程技术能够设计出的最简单的图样，然后用最好的材料、雇用最优秀人员制造出来的。但是它的价格很低，以至于工资不高的人也都能买上一辆——并与其家人在上帝所赐予的广阔天地里享受快乐的时光。

员怨园怨年春天，栽型福特汽车终于诞生。

这种敞篷栽型车的确百分之百的实用，浑身上下找不到一点儿装饰物。而车体轻巧，坚固耐用，简直就是一个装有四个轮子的黑色长铁盒子，一切可以去掉的附件全部去掉了。当然，用现代人的眼光来看，栽型车可能并不美观，甚至有几分丑陋和怪异，但这就是亨利·福特长期以来一直梦寐以求的大众车。

对于这种车子的赞扬声来自四面八方，甚至美国税务上诉委员会也在员怨缘园年回顾时写道，栽型车“是一种很好的经济实惠的车子。它的声誉极好，在员怨源园年已完全确立了它的地位。各阶层的人都使用它。它是市场上最便宜的车子，而按它的价格

来说，它的实用价值又超过任何别的车子。由于价格低，对它的需求大大超过任何别的车子。按它的价格，大多数人都买得起，因此，大家都争相购买。市场的需求量比任何别的公司的车子都大。”直到第一次世界大战临结束，栽型车的销售量逐年增加：

[illegible]——[illegible]辆
[illegible]——[illegible]辆
[illegible]——[illegible]辆
[illegible]——[illegible]辆
[illegible]——[illegible]辆
[illegible]——[illegible]辆
[illegible]——[illegible]辆
[illegible]——[illegible]辆
[illegible]——[illegible]辆

而价格则逐年下降：

[illegible]——[illegible]元
[illegible]——[illegible]元
[illegible]——[illegible]元
[illegible]——[illegible]元
[illegible]——[illegible]元
[illegible]——[illegible]元
[illegible]——[illegible]元
[illegible]——[illegible]元

几十年以后，《福特传》的作者彼得·考利尔和戴维·霍罗维茨写道：“栽型车不仅是一部车子，更是一种召唤，它将把汽车工业带入有希望、有前途、高效率、有实用价值的领域。”栽型车是第一部引起全国注目的车子。作家们对这种车子的特征作了有趣的描述，其中一位搜遍了整个兽类王国来和它对比，说它“有骡子的特性，有骆驼的耐性”。“栽型车是第一种引起农民注意的汽车。早些年农民们常挖沟设路障，不让汽车通过。后来通过在纽约举行一次黑领结作的‘福特门诊’，在公众围观之下，解剖栽型车，并修复一些损伤的零件，这才解除了农民的疑惑。”

事实的确如此。栽型汽车的出现，在世界汽车工业发展史上是一个具有划时代意义的伟大创举。到第一次世界大战结束时，福特公司已经控制了北美乃至世界各地的汽车市场，地球上几乎有一半汽车是栽型车。到[illegible]年亨利·福特最终关闭这条生产线时，最后一部栽型车应该是第[illegible]辆。在汽车史上留下辉煌记录的栽型车，由于种种原因宣告了终结，但它的出现实实在在改变了人们的生活方式和娱乐方式。汽车使人们更自由，产生了人与人之间新的联系，农业社会的封闭状态被打破了，从而形成一个广大的整体社会。以汽车为载体的新的文明，正在超越一切时间和空间的界限，成为全人类共同的精神财富。

栽型车之所畅销，首先是由于性能优良、价格便宜。除此之外经过不断地改良，这种车不需转动曲柄，电气的自动装置就能将发动机发动；本来使用的油灯或瓦斯车灯，也改装成了电灯。福特公司威名也开始大震。[illegible]年，福特公司名列全美企业第[illegible]位，汽车产量占全美汽车总产量的一半，员工达[illegible]万人，生产量相当于其他近[illegible]家汽车公司[illegible]万员工所制造汽车量的总和。

到[illegible]年，福特公司已在[illegible]个地区建立了装配工厂；从底特律地区的工厂运零件到装配工厂比较省钱，因为零件体积不大，所以比运整辆的成品汽车容易得多。据联邦贸易委员会关于福特公司的调查报告称，这种生产体制的另一个好处是：

大量的零件可以在各装配工厂贮存起来，节约了底特律工厂的仓库，并且在每年的业务淡季可以照样生产零件，从而消除了直上直下的生产曲线。装配工厂也可

以在他们所在的地区建立直接的供应基地。推销商可以从这些装配工厂获得大量零件；在许多情况下可以从装配工厂把汽车开到交货地点，而不用通过铁路运输。

为了闯出名声，栽型汽车被驾驶通过布满各种障碍的路线。它在 员怨圆园年一次横穿大陆的比赛中获胜，它在多次爬坡中连连击败竞争对手；员怨员园年，它克服了西部条件最差的大峡谷地区，当时驾驶员不得不使用炸药在山石嶙峋的土地上清除出一条道路来。福特还不得不在专利法庭上击败其他发明者，有一段时期还向买主提供保护，保证他们不会受到起诉。到 员怨缘员年，上诉法院终于在福特有利的情况下了结了这场官司。福特公司获得了成功的另外一个极为重要的因素是业务经理詹姆士·库曾斯所采取的策略。随着公司销售量的增加，库曾斯为了降低成本，总是通过谈判从零件制造商那里取得最优惠的条件，有时甚至从那些希望向别的公司出售零件以获利的制造商那里，以低于成本的价格买到零件。库曾斯还设法使分摊在每辆车上的运输费用大大减少，从而开辟另一个新的利润来源。最重要的是，库曾期到 员怨园年已网罗了 苑园园名销售商来推销福特汽车。他到各市镇去，去当地银行存一笔款子，要他们贷款给该地新涌现的福特销售商。然后，库曾斯向销售商运去了一大堆汽车，要他们必须像魔鬼那样工作，把这些汽车都卖出去。亨利·福特也告诫销售商：

一个销售商或一名推销员应当有一张他的辖区里每一个可能成为汽车买主的人的名单，包括那些从来没有买车念头的人。然后，如果可能的话，他应当亲自拜访，至少也要通过写信向名单上的每一个人兜揽生意，做出必要的记录，了解你兜揽过的每一个居民有关的汽车的情况。如果你的辖区太大，做不到这一点，那说明你要缩小这个辖区。

员怨园缘年，福特甚至第一次采取了给予顾客回扣的做法，每个顾客 缘园美元，这使公司一年总共要开支 员缘园万美元。当然，汽车给普通美国人带来的好处还没有它给美国大城市带来的好处多。在汽车普遍使用以前，纽约市的大街每天有 远万加仑的马尿，圆园万磅的马粪，且不说每天还要搬走 源园具倒毙的马匹尸体。

圆园世纪 圆园年代，在美国，福特汽车公司出产的汽车无论在数量上还是在质量上，均可称得上首屈一指，是亨利·福特创业史上的辉煌年代。尤其是在 栽型车问世之后，福特公司几乎达到了全盛的阶段，无可置疑，它将进入另一个更加辉煌的时期。其令人振奋并为之瞩目的情景，正如一位名叫凯斯·斯华德的美国作家在他的一部书中写道：

“栽型车开始风靡整个美国，其胜利的最佳象征之一，就是 员怨圆园年装在凯迪拉克广场老底特律歌剧院屋顶上的照明招牌。当夜幕低垂，万家灯火通明之时，招牌上就显示出一辆行驶中的福特汽车。它的轮子飞转，车上坐着一位艳丽的时髦女郎，长长的围巾在她后面被风拂着。闪光的字体随后显示：‘请看，福特汽车驶过’。”

然而，对于正在发生变化的汽车工业中的竞争条件，福特的适应能力则要差一点。第一次大战后经济繁荣了一阵子，到 员怨圆怨～员怨猿园年便出现了大衰退。福特通过大幅降低成本度过了这个难关，经此一役，福特公司在 圆园年代初期便处于无所适从的十字路口。一方面，竞争激烈，主要来自占市场销售额大约 员园豫的通用汽车公司。通用公司希望继续扩大它的市场占有额，

它增加了产品系列，利用独立部门销售，以适应不同的市场：雪佛莱牌是低价车，跟着去是别克、奥尔兹和庞蒂阿克，最后是卡迪拉克，它是最昂贵的车子。另一方面，福特则认为，对付竞争的办法，是遵循洛克菲勒和卡内基的先例，而降低 栽型汽车的成本。这一方针的焦点是在底特律附近鲁日河边建立一个巨大的中心生产工厂，一年 猿缘天，天天都能以较低的成本生产出更多的汽车。然而，到 员圆苑年，情况已经很清楚，福特的低价政策并没有吸引买主，福特的个人统治为他带来的好处也不及通用公司权力分散的管理制度为扩大销量带来的好处。通用公司扩展市场的策略集中于美国人买车的赊购方法（福特不容许这样做），以及每一两年改变一下汽车式样。在福特的生产理论中，这是十足的邪门歪道。福特 员圆圆年争辩说，“ 我们希望造出某种永远能用下去的机器，我们希望买了我们一件产品的人永远不需要再买另一件。我们决不会作出使先前式样废弃不用的任何改进。一种具体车型的零件不仅与所有同型车子的零件可以互换，而且同我们生产的所有车子类似零件也可以互换。你可以拿来一辆 员远年前的车子，购买今天的零件，用很少的钱把它变成一辆今天的车子。有了这样的目标，我们总是受到压力要把成本降下来。由于我们确定一种不断减价的方针，我们始终处于这种压力之下，有时候甚至是很大的压力。”

福特汽车公司的高级职员敦促福特改变他的基本方针，以便更好地对付竞争。但是福特拒绝了，直到他的大多数助手纷纷离去以及销售量大幅度下降。到 员圆苑年，他把所有 猿家工厂关闭 远个月，以便重新安排来生产 粤型的新汽车，但是关闭以后整整有一年时间生产没有全面展开。粤型汽车是一种非常出色的汽车，由于福特作了让步，容许赊购，买起来也比较容易，所以有两年时间，销售量始终居于首位。但是公司的整个情况是这样的：到 员猿远年，在轿车销售量方面，它屈居第三，排在通用公司（占 猿缘豫）和克雷斯勒（占 圆缘豫）之后。在同一年，福特基金会成立了，目的是避免缴纳过多的税款，同时保持家庭对公司的控制。员圆苑年以后，通用公司的实力表现在每年大张旗鼓介绍新式样汽车，研究及试制行驶性能更好的封闭汽车，以及精明老练地处理二手车的业务。例如，福特一向把销售二手车看作是销售商牟利的手段，而通用公司从一开始就相信，如果把二手车同增加新车销售量联系起来的话，那么这种损失是可以承受的。员圆远年，通用公司还根据当时先进的“ 金玺 ”计划，第一次对别克车进行修整和作出保证；同一年，它设计出从各种标准来看都是现代化的预测制度。而在这个时候，亨利·福特则喜欢取笑这种科学管理制度。他把组织系统表比做一棵树：

结满累累的圆果，每个果子上写了一个人或一个机构的名字。每个人都有头衔和一些职责，他们都严格受到圆果大小的限制。如果一个工头助手想向负责人报告什么，他的信息必须逐级经过副领班、领班、部门负责人的所有助手。到那个时候，他要报告的事很可能已成为历史。一个下级人员要把信息传递给总裁或董事会主席大概需要 远个星期，而如果这个信息真的传到这些显赫官员那里，那么那时候它自己已搜集到一大堆批评、建议和评论了。

亨利·福特不仅仅是补锅匠。他是处于农村和城市之间的美国人的代表性人物。他的价值标准植根于农村，正如那个时候大多数美国人的价值标准植根于农村一样。

福特所理解的城市的大规模生产的价值，是越来越多人买得起这些产品（栽型车最终在1924年达到了290美元的最低价），买卖中不做手脚，以及卖主和买主的长久关系。福特写道，“卖掉一件产品，不等于说制造商同顾客的关系已经结束了。他到那时候才开始同顾客发生关系。拿汽车来说，卖一辆汽车不过是某种属于介绍性质的事。如果汽车不合用，那么对制造商来说，最好是他从未作过介绍，因为他收到了最糟的宣传效果——一位不满意的顾客。在出现汽车的早期，市面有这样一种风气：把卖掉一辆汽车看作一件了不起的成就，而不去关心买主买回去以后的情况。”提供服务也大体上符合农村的良好传统。然而，对福特来说，有些城市的价值标准同农村的价值标准是搀和不起来的。降低汽车价格是有限度的，但是这种限度很少适用于西尔斯、彭尼、洛克菲勒和卡内基出售的低价商品。因为到了20年代，汽车已成为美国人个性的延伸。随着城市居民第一次超过农村居民，美国人发出了要求体现个性的呼声，这在农村没有什么问题，但是在渴望自由呼吸的城市大街上拥挤的人群中却受到了压抑。统一式样的栽型汽车（用福特的说法是，“任何顾客都可以把他的车子漆上他喜欢的颜色，只要它是黑色的就行。”）一直没有问题，但是当顾客看到通用汽车公司提供的大家都买得起的形形色色的车子时（通用公司的口号是“为不同经济力量的人和不同用途提供汽车”），情况就变了。

创立“福特生产方法”

“福特生产方法”的诞生，使福特创造了一个崭新的世界记录：怨分钟之内，从无到有地组装成一辆汽车！

关于终为世人所熟知的“福特制”，人们写得和谈得都很多，但是它的中心的和指导的思想则是在于：整齐划一。有了整齐划一，就能达到普遍适用。其他一切做法都是围绕着这个主题而变化，因为主要的问题还是大规模生产，这是福特从根本上一贯坚持的思想。但是，他的最亲密的同事查尔斯·索伦森写道：

亨利·福特原来并没有大规模生产的思想。他只想生产很多汽车。他有决心，但是和当时所有的人一样，他不知道怎样才能生产出许多汽车来。后来他被人们夸奖为进行大规模生产的创始人。事实远不是这样；他和别的人一样，也是慢慢才对大规模生产感兴趣的。主要的工具和最后的装配线以及装配线上的全部供应系统，是由于有了一个经过不断试验和采取临时措施以便更好地进行生产而建立起来的组织才产生出来的。

福特汽车公司生产各种各样的汽车，其中大部分都受到欢迎。福特还在不断地试验新的材料和制造方法。1908年，他完成了栽型即全称为“廷利齐”型汽车的第一种式样，第二年拿到市场上出售。1909年福特宣称，从此以后，他的公司只生产栽型汽车，顾客需要的任何颜色都会有。

福特还制定他的业务所遵循的原则，这些原则读起来颇象为新世纪的工业美国的一篇宣言。

第一，不要害怕未来，不要崇拜过去。一个人害怕未来，惧怕失败，活动就受限制了。失败只是更加聪明地从头做起的机会。老老实实的失败并不丢脸；害怕失败才使脸上无光。过去了的事情之所以还有用处，只因为它为进步提供道路和方法。

第二，不要理会竞争。把一件事情做得最好的人，应当是亲自动手做的人。想从别

需要全本请访问 www.ertongbook.com