

《商业的秘密》

图书基本信息

书名：《商业的秘密》

13位ISBN编号：9787516400357

10位ISBN编号：7516400351

出版时间：2012-8

出版社：企业管理出版社

作者：亨利·福特

页数：300

译者：陈永年

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《商业的秘密》

内容概要

《商业的秘密:福特大传》内容简介：我们总认为在生活和生存手段之间存在着一些矛盾，却因为这种想法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而已。

《商业的秘密》

作者简介

亨利·福特，美国福特汽车公司创始人，世界著名的“汽车大王”。他白手起家，凭借自己卓越的人格魅力、独特的商业理念和经营方式，创造了人类工业史上的奇迹。由福特一手创建的福特汽车公司至今仍然是世界三大汽车企业巨头之一，而且长期以来一直位列世界500强。福特公司生产的T型车销售了创纪录的1500万辆，福特也因此被誉为“给世界装上车轮的人”。

《商业的秘密》

书籍目录

- 序言
- 第1章 事业的开端
- 第2章 从商业中获取的有益知识
- 第3章 开始真正的事业
- 第4章 生产和服务的秘诀
- 第5章 改进生产方式
- 第6章 人才是最宝贵的
- 第7章 创建良好的环境
- 第8章 令人瞩目的工资改革
- 第9章 没有永远出色的企业
- 第10章 将成本降到最低限度
- 第11章 资金和产品
- 第12章 金钱——企业的主人还是仆人
- 第13章 贫穷的根源
- 第14章 我们的机会与生俱来
- 第15章 大企业的发展有没有极限
- 第16章 金钱不是企业唯一的目标
- 第17章 金钱的用途
- 第18章 经营铁路
- 第19章 友谊、战争以及其他问题
- 第20章 社会民主与工业
- 第21章 为什么需要慈善业
- 第22章 一切都是可能的

章节摘录

1921年5月31日，福特汽车公司已经生产出了它的第500万辆汽车。它和那辆30年前研制的，即1893年春天第一次生产出的令人兴奋的汽油马车一起，被陈列在我的博物馆里。当“吃米鸟”飞临狄尔波恩时，我正驾驶着它，这些“吃米鸟”总是在4月2日来到这里。这两种交通工具的外表完全不同，结构和材料大部分也不相同，但是在制作原理上，它们却是出奇的相像——除了那辆老汽油马车上有一些条纹，而在我们的现代汽车上却没有。我们的第一辆汽车，也就是说汽油马车，虽然它只有两个汽缸，但是1小时可以跑20英里，可以凭借它的小油箱装载的3加仑汽油行驶60英里，并且现在仍然和它当年制造时一样，性能保持良好。一般来说，生产方式和材料上的发展，要远远快于在产品基本设计上的发展。福特汽车的整个设计都更加完美了。现在的福特车——也就是T型车——有4个汽缸和一个自动式发动机，这使它行驶起来更加方便和容易。它在设计上比第一辆车更为简单，它身上的每一处几乎都可以在第一辆车上找到相应的部位。设计的变化来源于制造过程中积累的经验，而不是在生产的基本原则予以改变。我把这作为一个重要证据，证明如果有了一个好主意，最好是集中精力把它完美地做出来，而不是把时间花在四处闲逛，寻找出更好的主意上。一次只坚持一个主意，这是一个人能做好事情的最重要的基础。早年的农场生活，使我产生了这样一种想法——应当使用更好的运输方法和工具来进行劳作和生产。我于1863年7月30日出生于密歇根狄尔波恩的一个农场里。我关于农场的最初记忆，是那里有太多的活儿要做。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。在我早年的岁月里，最重要的一件事是，有一天，当我们赶车去镇上时，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不用马拉的交通工具，它的主要功能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汽锅安在轮子上，后面有一个水箱和煤车箱。我看过很多用马拉的蒸汽机，但这一台却用一条链子连接着蒸汽机和上面装了汽缸的马车车架的后轮。蒸汽机放在汽缸的上面，由一个人站在汽锅后面的平台上不断地铲煤，观察活塞的变化，并掌握方向。这台蒸汽机车是由尼古拉·谢巴德公司制造的。当时，我第一眼就看到了它。蒸汽机车停了下来，让我们的马车过去，正在驾马车的父亲还未来得及知道我要干什么，我已经跳下马车，和那位机械师交谈了起来。那位机械师很高兴地向我介绍了一切。可以看得出，他为它感到骄傲。他还给我看了如果把链子从驱动轮上卸下来，再套上带子，就可以带动别的机器运转。他告诉我，蒸汽机每1分钟可以转200圈。链条的副齿轮是可以改变的，这样可以使蒸汽机仍在运行，而车却可以停下来。蒸汽机的这一项功能，被运用到现代汽车上了，虽然方式不同。不过对于蒸汽机车来说，这一点并不重要，因为它可以很容易被发动和停下来，但这一点对于汽油发动机来说却很重要。正是这台蒸汽机车使得我对自动运输工具产生了浓厚的兴趣。我打算仿照它制造一台，几年之后，我真的造出了一台，并且运行得非常好。从12岁的孩提时代开始，一直到今天，我最大的兴趣就是希望能够制造一种能在道路上行驶的机器。每次到镇上去时，我的口袋里总是装满了各种金属小零件。我总是想修好那只坏了的手表，在13岁时，我终于第一次把那只坏表修好了，并且它还能报时。在我15岁时，我几乎可以修任何坏表了——虽然我使用的工具极为简陋。然而，事实上只要我们愿意笨拙地摆弄东西，就可以学到很多知识。因为我们不可能从书本上学到所有东西是怎么制造出来的——一个真正的机械师应该知道任何东西是如何制造的。机械对于一个机械师来说，就像书籍对于作家一样。他可以在摆弄它时从中得到很多感想和领悟。如果他是个有头脑的人，他便会灵活地运用这些感想和领悟。从一开始，我对农场的工作便没有什么兴趣，总是想从事和机器相关的事情。父亲并不完全理解我这种机械方面的兴趣，他希望我

能够成为一个农场主。当我17岁离开学校时，便去德里多克机械厂的机械加工车间当学徒，父亲便认为我是没有可能成为他所希望的农场主了。很快，我便顺利地通过了学徒期——就在我的3年学徒期尚未结束时，我就成为了一名合格的机械师——由于我喜欢精细工作和手表，我常常在夜里去一家钟表店修表。有一段时间，我想我一定修了300多只表。我认为我可以自己造出仅售30美分的表，并且我差点就着手去做了。但我没有做，因为我想表并不是大家所普遍需要的，一般来说人们用不着买它。我当时是怎么得出这个惊人的结论的，我也无法表达出来。因为我并不喜欢珠宝店中的普通工作或修表工作，除非有特别难修的表，我才愿意去做。即使在那段修表的时间里，我也想做一些大难度的修理工作。那时候正好要开始实行铁路标准时间。以前只有太阳时间，就像我们现在的夏令时间一样，有好长一段时间铁路时间和地方时间总是有差别。我苦思冥想了一段时间后，成功地制造出了能准确表示两种时间的手表，这种表有两个表面。这在附近的人们中引起了极大的好奇。在1879年，也就是在我第一次见到尼古拉·谢巴德蒸汽机4年之后，我终于获得了一次自己驾驶这样的蒸汽机车的机会。在我的实习期满后，我便在西屋公司的代理机构中当了一名机械专家，为他们装配和修理道路机。他们所生产的机器和尼古拉·谢巴德公司的机器几乎是完全一样的。只不过他们把蒸汽机放在前面，把汽锅放在后面，用一条传送带将动力传到后轮上——虽然这种前驱功能只是在制造时的偶然发现，但它1个小时在路上能走12英里。有时候它还可用作拖拉机来运载重货。如果机器要做脱粒活，他们就把脱粒机和别的装备套在这台机器上，从一个农场走到另一个农场。这台机器使我感到不便的是它那过重的重量和过高的花费。它甚至有好几吨重，只有那些拥有大量土地的农场主才有能力拥有它；并且仅仅是那些以脱粒为业务的人，或有风车的人，或是需要便携动力的人才需要用它。在那段时期之前，我就产生过制造某种轻便式的蒸汽机车以取代马车的想法，特别是当我看到是把马车当作拖拉机，来干那些特别艰难的犁地的活时。正如我模模糊糊记得的那样，也可用这种轻便式的蒸汽机车来运送货物。制造一种不需要马的货车是大家的普遍想法。很多年前人们便在谈论将有一辆不需要马拉的车子——事实上是从蒸汽机被发明后，这一话题便一直在被讨论。但最初对于用车子运货的想法，在我看来还不如用于耕地的想法那么现实，因为耕地是农场中最难的农活。由于我们当时的道路条件很差，人们也没有到处走动的习惯。对于农场来说，汽车最重要的功能是它扩大了农民的活动范围。我们认为如果不是有什么紧急的事情，人们是不会到镇里去的。我们每星期出门的次数几乎不超过一次。当天气不好的时候，我们甚至更少出去。我作为一个成熟的机械师，在农场里又有一个相当理想的工作室，因而对我来说，要制造一辆蒸汽货车或拖拉机并不是一件很难的事。只是当我在制造的过程中，突然冒出来一个想法，认为也可把它用于道路的交通运输中。我很肯定地分析出，马车需要照料和喂养马，因而养马并不合算。因此最好的办法就是设计并制造出一种蒸汽机车，它可以非常轻便，并用来带动一般的马车或用来耕地。我认为最重要的应当是先造出拖拉机。我最经常的想法就是把农场的苦活累活从农民们的血肉之躯上解除掉，将农活更多地交给钢铁和发动机去做。然而环境却迫使我首先去进行道路交通机械的发明。后来我发现人们对在道路上行驶的机器的兴趣要远远大于对能干农活的机器的兴趣——事实上，如果不是由于汽车一步步地拓宽农民们的眼界，轻便农用拖拉机还是无法被应用到农场中去。当然，这都是后来的事情了。而我当时却自认为农民们应该对拖拉机更感兴趣。终于，我制造出了一辆能够跑动的蒸汽机车，它有一个用煤油来加热的汽缸，能产生很大的动力，并且很容易控制——蒸汽活塞是很好进行控制的。但是，汽缸却很危险。由于要获得很大的动力，同时又不能有太大重量的动力装置，就使得蒸汽机必须在高压下工作才行。操作者坐在一个高压的汽缸上并不是件很好的事情。为了使它更加合理和安全，就需要增加一些多余的重量，而这又正好抵消了高压的经济效益。在两年的时间里，我不停地实验使用各种汽缸——蒸汽机的控制问题非常简单——最后，我放弃了用蒸汽机来制造道路交通工具的所有念头。在英格兰，这时已经造出了一种能沿着一定道路拖拉一列货车的机车，同时也毫不费力地制造出了可以在大农场中使用的大型蒸汽拖拉机。但是我们那时并没有像英格兰那样好的道路，我们的道路简直会把最强有力的、最重的拖拉机颠成碎片。并且在我看来，生产那些只有少数富裕的农场主才能购买得起的大型拖拉机，并不是一件有意义的事情。我始终没有放弃不用马拉车的理想。我在西屋公司的代理机构所做的工作，更加证实了蒸汽机不适合轻便交通工具的想法，这正是我为什么在这家公司呆了一年就离开的原因。因为大型拖拉机和蒸汽机都不能教给我更多的东西，我不想那些没有发展前途的事情上浪费时间。几年前，当我还是学徒工的时候，我在英格兰的一份出版物《科学世界》上读到过有关介绍英格兰制造

《商业的秘密》

的“无声气体发动机”的文章。我想那就是自动发动机。文章说，发光的气体在发动机中运行，有一个大汽缸，动力是间断性供给的，因此需要有一个特别重的飞轮。考虑到它的重量，平均每磅金属还不如蒸汽机产生的动力大，而使用发光气体则更使它没有可能用于道路交通工具中。它之所以使我感兴趣，是因为我对所有机器都感兴趣。我通过在商店买来的美国和英国杂志，了解了发动机的发展历程，并想从中找到使用带有挥发性的汽油形成的气体，让其代替发光气体的相关内容。虽然内燃发动机的想法并不是很新鲜，但这是第一次做出的实际努力，并将把它推向市场。当然，它们引起了人们的兴趣，但不是热情。我不知道有谁想过这种中断性内燃发动机除了有限的用途外，还能做别的什么。所有的聪明人都认为这种发动机还不如蒸汽机，但是他们从没想到过这种发动机却可以为我们开辟出一条新的道路。这往往就是聪明人做事的方法——他们如此聪明和现实，以致他们总是知道为什么某些事情是做不到的，他们总能知道事物的局限性。这也正是为什么我从不雇佣那些过分聪明的专家的原因。如果我想用什么不公平的方式来扼杀我的对手，我就会把这些专家送给对手。虽然他们有那么多的好建议，但我可以肯定他们什么也不会做成。既然内燃机使我感兴趣，我便继续关注它的发展，但也只是出于好奇。直到1885年或1886年，当蒸汽发动机不符合我要制造的车辆的动力要求，而被我放弃之后，我才不得不开始四处寻找别的动力发动机。

在1885年，我在底特律的伊格尔钢铁厂修理过一部自动发动机。对于它，镇上的人一无所知。由于当时有人说我能做这工作，虽然我在此之前从未摸过这种发动机，但我还是接下了这项任务，并修好了发动机。这给了我一次仔细研究最新发动机的机会。在1887年，为了检验自己是不是真正地弄懂了发动机的原理，我仿造“四周自动发动机”造了一台同样的发动机。“四周”的意思是指活塞在汽缸里经过来回4次而推出一次动力。第一次是把空气吸进汽缸中来，第二次是压缩汽缸中的空气，第三次是气体爆发或动力移动，第四次是排出废气。这个小发动机模型运行得非常好。它有1英寸的直径和3英寸的冲程量，整个过程是用油进行操作的，虽然它不能释放出多大动力，但与市场上的发动机相比来说要轻得多。后来，我把它送给了一个年轻人，他好像是想用它做点什么事情。那个年轻人的名字我忘记了，而且这台发动机最后被毁掉了。这是我第一次和内燃机打交道。后来我又回到了农场，原因当然是为了做实验而不是干农活。现在我已经成了一个多面手的机械师，我有了一流的车间，代替了早年的玩具室。我父亲说只要我放弃做一名机械师的理想，便给我40英亩的木材种植地。当时作为权宜之计，我同意了，便开始伐木出售，这给了我结婚的机会。我做了一架风车、一台便携式马达，便开始砍树，并把所有木头锯成木料。第一批木料中的一些用于盖新农场的房子，在那座房屋里，我开始了婚姻生活。……

《商业的秘密》

精彩短评

- 1、 一个伟大的商业传奇，很好的额。。。
- 2、 学习福特运营的模式

1、《商业的秘密》的笔记-改进生产方式

P63> 我们应当承认，人类在智力方面是有差别的。如果我们工厂的每一份工作都需要技能，那么这工厂就不可能存在。即使花100年时间也训练不出所需要的足够多的技术人员，100万名手工劳动者也不可能生产出我们目前每天达到的产量。> 没有一个人能管理100万人。更重要的是，这100万人生产的手工产品不可能以与购买力相适应的价格出售。> 经济的生产方式根本就不是从一开始便全部实施的，它们是逐渐实施的，正如我们开始逐渐制造我们的汽车零部件一样。> 我们现在虽然有很多技术高超的机械师，但他们并不生产汽车，而是使别人更快地生产汽车。> 我们的技术人员是工具的创造者、实验工人、机械师、造型设计和制造者。他们的确很优秀，不应该被浪费在操作那些他们设计出来的机器上。P64> 当我们开始根据工作来选择工人，而不是让工人去选择工作时，便卖出了走向生产流水线的的第一步。P65流水线工作的原则：* 按照操作程序安排工具和工具，这样在整个生产成品的过程中，每个零部件都将走尽可能最短的距离。* 运用传送带或别的传送工具，这样当一个工人完成他的操作后， he 可以把零部件放在同样的地方，这个地方是他放起来最方便的地方。如果有可能，可以运用重力把零部件送到下一个工人工作指出，供他操作。* 运用滑动装配线，把需要装配的零部件放在最方便取到的地方。> 运用这些原则的结果是，减少了工人思考和步行的时间，把他的动作减少到最低程度。在工作时，他几乎只用一个动作即可。P66> 在科学研究的帮助下，一个人现在能做几年前4倍之多的工作。> 发动机的组装以前是由一个人完成，现在被分解成84道操作工序，那些人组装发动机的数量是以前同等情况下的3倍。P68> 我们开始在一座工厂中组装整辆车。后来由于开始制造零件，我们便开始部门化，这样每个部门只是做一件事。正如现在工厂的组织结构，每个部门只生产一种零件或装配一种零件，因而一个部门自身优势一座工厂。P69> 高度标准化、高度分工的工业部需要集中在一家大工厂，这种大工厂会因为交通不便和住房等问题而阻碍其发展> 当时工厂没有保存实验的记录，但工头和监工记住了所做过的一切。没有必要记住那些失败的故事，那只会让你在成功之前止步。P70> 一个了解自己工作的人，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，而从不会有时间想到有多能干、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。然而，一旦一个人进入专家式的思维状态，那么很多事情就变得不可能了。（这里的专家指的是伪专家，给自己设置了很多不可能）P74> 进行分工再分工，使得工作正常进行，这些正是生产的关键之所在，但同时也应该记住，所有的部件都是事先设计好的，以便它们能用最容易的方式制造出来。

2、《商业的秘密》的笔记-第27页

一个有工作能力和思考能力的人，是注定要成功的。

《商业的秘密》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com