

CHEERS  
温庐

# 我缔造了 新世界

The Rise of  
Henry Ford

影响人类历史进程的  
商业巨人亨利·福特传

I Invented  
the Modern  
Age

[美]理查德·斯诺  
Richard Snow 著  
栗怡敏 译

浙江教育出版社

## 版权信息

书名：我缔造了新世界

作者：[美] 理查德·斯诺 (Richard Snow)

译者：粟志敏

出版社：浙江教育出版社·湛庐

出版时间：2022年05月

ISBN：9787572233456

字数：323千字

版权所有·侵权必究

推荐序

# “战略企业家”亨利·福特的创业之道

徐中博士

领导力学者，高管教练

北京智学明德国际领导力中心创始人

清华大学经济管理学院高管培训中心

前常务副主任

2020年底，根据美国消费者新闻与商业频道（CNBC）的报道，特斯拉公司的市值超过了全球九大汽车企业的市值之和，这九大汽车企业包括大众、丰田、日产、现代、通用汽车、福特、本田、菲亚特克莱斯勒和标致，埃隆·马斯克（Elon Musk）也一跃成为世界首富！在能源革命和技术革命的推动下，电动汽车给燃油汽车市场带来了日益加剧的颠覆性影响。中国的比亚迪、蔚来、宁德时代、华为等相关生态链企业也一路高歌猛进，加快了对中国汽车行业，乃至全球汽车行业的重塑！展望未来10年，电动汽车、无人驾驶汽车等将彻底改变未来的交通和社会生活。如同100多年前汽车的发明彻底改变了人们的出行方式一样，今天，一个全新的时代也正在到来！

丘吉尔曾说：“我们能看见多远的过去，就能看见多远的未来。”要展望未来汽车行业和交通运输方式的变革，我们首先需要回顾汽车行业100多年来的发展历程，尤其要领悟历史上重要的企业家和企业所发挥的关键作用，其中亨利·福特和福特汽车公司是首先需要研究的。

2020年7月21日，习近平总书记在北京主持召开企业家座谈会时讲道：“创新是引领发展的第一动力。‘富有之谓大业，日新之谓盛德。’企业家创新活动是推动企业创新发展的关键。美国的爱迪生、

福特，德国的西门子，日本的松下幸之助等著名企业家都既是管理大师，又是创新大师。”比尔·盖茨在自己办公室挂着亨利·福特的画像，作为自己的学习榜样。1999年，《财富》杂志称福特为“20世纪最伟大的企业家”。2005年，《福布斯》评选的“有史以来最有影响力的20位企业家”中，亨利·福特名列榜首。

福特汽车公司是世界上率先使用流水线进行大批量汽车生产的。这种生产方式使汽车成为一种大众产品，不但革新了工业生产方式，而且对现代社会和文化的发展产生巨大的影响，彻底改变了美国人，甚至全世界人的生活方式。1908年，福特汽车公司研发的T型车正式上市，在那个汽车价格动辄两三千美元的时代，T型车仅售850美元，上市之初就掀起了一股风潮。1910年T型车的售价降至780美元，1911年降至690美元，1916年更是大幅降至360美元，它是一款普通民众能轻松买得起的汽车。1908—1927年，福特汽车公司生产了1 500多万辆T型车，使美国得以成为“车轮上的国家”，亨利·福特也因此被称为“为世界装上轮子的人”。

关于亨利·福特和福特汽车公司的图书已有不少，包括《把一个产品做到极致：福特自传》（*My Life and Work: An Autobiography of Henry Ford*）、《统一行动》（*American Icon*）等，这本《我缔造了新世界》有什么特别的新意，值得一读呢？

提前拿到这本书之后，我一口气花了5个多小时深入阅读，几乎在每一页都划出重点。这本书实在太精彩了，值得企业家、管理者、创业者和MBA同学学习。我借此分享三点感受与大家共勉。

- 第一，看一家企业的成长，要有系统性思维。科技创业成功有五大关键要素：创业家、机会、资源、组织能力、绩效。福特汽车作为100多年前最具创新性的科技产品，它的成功是亨利·福特（创业家），欧美汽车行业兴起（机会），人才、技术、资本集聚（资源），企业科学管理模式形成（组织能力）和规模化绩效凸显（绩效）五大要素的有机组合，可谓“天时、地利、人和”，缺一不可！

- 第二，福特是一位战略企业家，是中国当下和未来特别稀缺的企业家类型。在2021年9月召开的中央人才工作会议上，习近平总书记强调要“大力培养使用战略科学家”。他提出战略科学家的标准是“具有深厚科学素养、长期奋战在科研第一线，视野开阔，前瞻性判断力、跨学科理解能力、大兵团作战组织领导能力强”，这个标准也同样适用于战略企业家。本书生动描述了福特的企业家精神和胜任力。他在孩童时代就对机械产生了兴趣，在青年时期接触到蒸汽机并深受启发。他早年明智地选择加入爱迪生照明公司去学习新技术，之后两度创业积累了经验，最后在40岁时创办了福特汽车公司，这些都体现了他高瞻远瞩、求知若渴、创新变革、务实进取、领导有方的能力。他深刻而超前地意识到汽车的发展趋势是从“奢侈品”变成“人人买得起的大众消费品”，并因势利导地在福特汽车公司提出了“生产让农民也买得起的T型车”“流水线大批量生产”“日薪5美元让工人过上更好的生活”“让

所有工人都成为潜在顾客”等具有划时代、开创性意义的理念和制度，建立和塑造了美国的工业标准，影响了全世界的企业生产方式。

- 第三，作者是美国知名媒体人理查德·斯诺，他以翔实的资料、热情敏锐的眼光，对亨利·福特的创业历程、“改变世界”的T型车的研发过程和美国汽车行业的早期发展进行了鲜活、细致和有趣的描述，让你有身临其境之感。例如，1899年8月12日晚，亨利·福特有幸和作为自己老板、偶像的大发明家爱迪生共进晚餐。听福特惴惴不安地介绍自己制造的燃油汽车之后，爱迪生用拳头猛击了一下桌面说：“年轻人，这就是关键所在，坚持下去！”35年之后，福特感激地说：“爱迪生捶在桌面的那一拳对我来说意义重大……让我的方向一下子就明朗起来，世界上最伟大的发明天才已经完全认同了我的方向。”

实际上，福特汽车公司创业成功的经历，也非常符合吉姆·柯林斯（Jim Collins）在《从优秀到卓越》（*Good to Great*）和《基业长青》（*Built to Last*）中构建的成功四要素模型：训练有素的人、训练有素的思想、训练有素的行动，以及“飞轮理论”。

未来30年的中国和世界精彩无限，需要无限的想象力，需要像福特这样富有远见卓识的战略企业家。我们不仅要开发具有划时代意义的科技产品，而且要开创新的行业、新的管理模式，大幅提升管理效能，造福最广大的用户和员工！愿我们能从本书中获得启发和鼓舞！

当然，福特也不是完人，他晚年严重的“家长式管理”导致优秀高管离他而去，唯一的儿子也不幸早逝等，不能说不是一种深深的遗憾！这对中国的企业家是一个重要的警示！做“一把手”时间太长，缺乏约束和制约，企业家的行事风格很容易变成“一言堂”，使优秀的人才出走，让企业陷入瓶颈！

## 亨利·福特改变世界 拯救农庄，挽留逝去的时光

1919年夏日的一天，一位中年男子离开自己位于底特律的办公室，驱车前往16千米之外的迪尔伯恩市（Dearborn），想去看看自己当年出生时所在的那栋房子。房子坐落的农家小院，已经破败不堪。这位男子在院子周围徘徊着，他在那里干什么呢？

他并不张扬，但低调中透着高贵，身上那套整洁的灰色西装显示着他常年朴素的着装风格。中等偏上的身材、笔直的身板让他看起来高大许多。他的长相中规中矩，即便是高明的画家、记者，甚至是摄影师，也无法准确地刻画这张大众化的面庞。他体格健壮，喜欢找朋友们赛跑，但对团体运动丝毫不感兴趣。在这座农家小院里，他每迈出一步都相当迅捷，毫不拖泥带水，感觉像是听到了比赛发令枪声一样往前冲。尽管不是建筑师，但他知道这栋房子是如何修建起来的。他仔细地研究着窗框、烟囱和房顶的坡度。这也许是他最后一次凝视这里，因为这栋房子即将被拆除了。

这栋房子有着60年的历史，却逃不过被拆除的命运，这在很大程度上是由他所致。在过去的10年里，车流量大幅增加，为此迪尔伯恩市的管理者决定拓宽房子周边的道路。这些来来往往的车辆上半数都印着这位男子的名字——福特。

面对城市道路的发展，福特将农庄整体往后搬迁到了距离新路约60米的位置。当时鲜有人有如此的设想和财力，但福特做到了。在房子安全保住之后，他并未就此罢手。最初他仅仅只是将房子重建，做一些木工活，然后再重新粉刷一下，但这样显然还不够。他想要将房子里的家具摆设恢复到19世纪70年代时的样子，当时他还只是一个对机械感兴趣的小男孩，常常在自己的房间里将手表拆得七零八落。

现在，他已经变成了一个固执的完美主义者。在房子里摆上19世纪60年代的典型家具做做样子还不够，他要求新修的房子必须与过去的一模一样。在密歇根州的冬日里，他曾在前厅的“星光”牌炉子旁

取暖。他花了几个月的时间来寻找这种炉子，最后找到了一个近乎完美的，只是这个炉子还是太小了，并不是25型的。还有楼梯上铺设的地毯，他清楚地记得地毯是褪色的铁锈红色。为了找一块完全一样的地毯，他的助手寻遍了古董店，起初在本地找，后来甚至找到了辛辛那提（Cincinnati）。

至于家里的瓷器，虽然他能记住楼梯上的地毯是什么样子，却怎么也想不起来曾经用过的盘子是什么样式。工人们在前院挖掘出一大块陶瓷碎片，足以让人推断出当时的盘子样式，福特便让人据此复制了整套餐具。床、椅子和沙发都找到了，并且翻新了一下。他的助手找到了合适的衣柜，福特还详细地说明了在其中一个抽屉内应该放置什么样的针线。但对于家里的手风琴，他却没有要求找到与原来一模一样的。手风琴本来是脚踏式气泵，但福特进行了一番电气化改造，没有人能看出其中的差别。每当回到这个童年的世界，他就会在键盘前坐上几个小时，用一两个手指笨拙地弹奏着此前最早学会的歌曲《稻草里的火鸡》和《轻轻地流淌，甜美的亚顿河》。

楼上的卧具都是用亚麻布做的。屋后面堆着柴火，与他儿时记忆中的完全一样。所有的煤油灯里都灌满了煤油，灯芯也已经修剪好，随时可以使用。

福特拥有的老物件远比装修农舍所需的多得多。他一直把这些东西放在自己的办公室里。直到1922年，他的一个拖拉机事业部搬走了，留下了一片占地1万多平方米的房子，共计107栋。这些房子的房龄比福特的年龄还要大，而且彼此也相隔甚远。有一栋是伊利诺伊州的法院，年轻的亚伯拉罕·林肯曾经在这里作为辩护律师与他人唇枪舌剑。有两栋是佐治亚州的奴隶小屋，其中一栋是砖砌的商店，莱特兄弟在进行自己伟大的实验时曾经在这里销售过自行车。有了这样巨大的空间，这位汽车制造商的野心更大了，已不仅仅局限于修整一栋有着自己儿时记忆的房子，他希望修建一座承载他记忆的小镇。

他的手下又一次出发了，这次有几百人。福特要求他们必须带回自第一批移民定居美洲到现在使用或制造过的各种各样的东西，不得有遗漏。物品开始被源源不断地运来：鸟笼、长靠椅、专利搓衣板、四轮马车、步枪、苹果削皮器、收割机、活页夹，还有午餐车。19世纪90年代，福特还在底特律爱迪生照明公司工作，那时他经常到午餐车买东西吃。事实证明，福特已经收集了足够多的东西用来全面装修这107栋房子，从风向标、避雷针到座钟和火炉等，应有尽有。福特收

集的这些家居用品仍然散发着逝去岁月留下的丝丝温情，但它们散发的温情微弱、凌乱，且太过分散。福特觉得，将这些东西收集起来，放到曾经的环境中去，使它们和谐地融合在一起，那么他就能重现逝去岁月的景象。

1926年，福特在迪尔伯恩市修建了一座机场。机场外面有一大块空地，他决定在上面修建一座致敬过去的“纪念碑”，让它们真正地纪念历史：用一个村庄，将“美国人过去的的生活图景保存下来”，还原他所称的“更健康和更甜蜜的”年代。

他是这个计划的策划者，也是他所怀念的那种生活的毁灭者，其影响力在当时无人能及。他也发现，过去那种按部就班的生活多数让人生厌。今天，福特的名字家喻户晓，但没有人能够想得起他曾留下过什么至理名言。在福特看来，历史之中存在着大量“废话”。但他所认为的每一句“废话”在历史进程中都留下了浓墨重彩的一笔，包括那些需要我们记住的名字、条约以及边境冲突。相比那些思想和理念，福特始终喜欢看实物本身。多年以后，福特的一些老助手说他都不会看图纸。其实福特会看图纸，而且能力很强。但是比起冷冰冰的图纸，他更愿意看制造好的实物。在福特看来，再出色的图纸设计都能通过他的手转化成实实在在的东西。

对待历史他也是如此。福特想要把握住过去，想能够走进过去瞧一瞧。他购买了伊利诺伊州的法院大楼，并且将它搬到了迪尔伯恩市的格林菲尔德镇，他用妻子的出生地命名了自己打造的这个小镇；他还购买了莱特兄弟的自行车店，把它也搬到了这座小镇。为了更加还原历史，他还找来了一间安妮女王时期的木屋，莱特兄弟就是在这里长大的。他从新泽西州门洛帕克市购买了托马斯·爱迪生的实验室，装了整整12辆卡车的新泽西泥土，以便这个实验室能够继续与它一直熟悉的蜗牛和真菌为伴。他甚至买来了爱迪生实验室的员工公寓，当时处于高压下的员工们在这里根本就没有睡足过。爱迪生照明公司及其发电机在诺亚·韦伯斯特（Noah Webster）的住宅旁安了家。在即将离开这个世界前，福特将自己的农庄也搬了过来。今天你可以径直走进那里，看看那些被完美重现的楼梯地毯。

在格林菲尔德小镇上，你看不到银行，也看不到律师事务所。福特不同银行家和律师打交道，他觉得这些人过于精明。多年来，他会毫不避讳地和愿意倾听他诉说的人分享这个观点。这就是福特，特立

独行、生性固执，甚至在出名后依旧不断地向他人传递这种深入骨髓的理念。

福特在打造自己的小镇时，将他收集的东西都汇聚到这里。这里是一个矛盾的集合点，至少与他最初所宣称的目的存在冲突。爱迪生和莱特兄弟不会努力去维持福特儿时的农业世界，他们在推动着时代持续向前发展。而事实上福特自己也是时代的推动者。在学校里，孩子们从《麦加菲读本》（*McGuffey's Readers*）中学会了做人的道理，也掌握了语法知识；而在工业世界里，新生的力量有发电机及其产生的电力、飞机，当然还有福特自1903年开始在麦克大街工厂生产的汽车。

有一次，站在一栋计划迁走的房子前，福特发现了一些东西。儿时，他曾在这栋房子里度过很多时间。“我发现了一些弹珠，我捡起几颗放在手掌中，轻轻用力一压，它们就碎了。生活不断变化，但依然需要继续。”可格林菲尔德小镇并非如此。随着一栋又一栋建筑被搬到这里，铁匠铺旁的汽车工厂拔地而起，一切都变得越来越清晰了。这座小镇完全体现了福特的思想及他所怀念和引以为豪的一切。所有他厌恶的东西都排除在小镇之外，他有这样做的能力和资本。这座小镇的诞生不仅仅是为了纪念这个国家发展之初的农业世界，同时也是为了纪念福特与农业毫无关联的青春岁月。

格林菲尔德小镇与众不同，原因就在于其缔造者的青春岁月也是独一无二的。黄昏时分漫步于小镇街道，或是在福特建造的壮观的博物馆内流连，我们仿佛能够体会到福特的青春岁月。他的个性难以捉摸，让人着迷又让人恼火。即使在他过世60余年之后，我们依然可以从小镇中体会到他这种强烈的个性。或许他本就希望如此。

随着年龄的增长，他变得越来越自负，但这种自负还不足以蒙蔽他的双眼，他明白一个事实：即和后半生相比，他的前半生要美好得多。因为在后半生他经历了许多事情：一起目光短浅的诽谤诉讼案将他拖入了一场全美知名的审判中，公诉人在审判中力证他的无知；他极其固执，曾因为在公众面前违心地收回自己的话而感到痛苦不已；他后来很害怕自己的工人；他与自己唯一的儿子不和，而在孙子亨利·福特二世看来，这种不和也将自己的父亲送上了不归路。

而这一切都不曾发生在格林菲尔德小镇。穿过小镇的庭院和街道，福特可以看到在他13岁时就离开了这个世界的母亲的身影；可以

看到自己制造的第一辆汽车在凌晨两点的空荡荡的底特律街道疾驰而过；看到1901年格罗斯波因特（Grosse Pointe）的跑道，在那里，亚历山大·温顿（Alexander Winton）驾驶着动力强劲的汽车。温顿的发动机冒着细长的蓝烟，挑衅着福特，看起来对冠军势在必得，然而最终这场赛事的赢家却是福特，并由此改变了福特的一生。福特还看到了在母亲过世不久后的一天，父亲带着他进城。他们偶然看到一台蒸汽式农用发动机。这台蒸汽式农用发动机的特别之处在于可以在马路上嘶嘶作响，冒着烟独自前行。而少年福特看到这一切，从此就像被施了魔法一样。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《我缔造了新世界》 [美] 理查德·斯诺 (Richard Snow).pdf

请登录 <https://shgis.com/post/2254.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

