

## 引 言

当今世界没有见过马车的人易找，没有见过汽车的人难寻。但在本世纪初，这句话就得颠倒过来说了。

历史发生如此大的变化，亨利·福特功不可没。当然，我们说改变世界不是哪一个人的作用。今天，汽车在我们这个星球上到处奔跑，成为人们不可或缺的交通工具，这种状况的形成，首先应归功于内燃机的发明者，汽车的发明者。当这种 4 个轮子的怪物刚一问世，人们就预言它会有今天。亨利·福特则是最先将这种可能变为现实的一个人。他是个企业家，他制造的 T 型车，他利用流水线进行大规模生产的方式，无疑，极大地促进了汽车的普及。汽车在现代生活中的重要作用是众所周知的，从这个意义上说，亨利·福特给人类文明的车轮加了一把向前的动力。

他的一生创造了很多“世界之最”：汽车产量和销售量最大、工厂规模最大、生产方式和生产设备最先进、个人财富也算得数一数二。

俗话说“为富不仁”。然而，在欧美工业界，他是率先实行“仁政”的大老板。他的日薪 5 元制，使得他的工人以作为福特公司职工为荣。此外，这个农民出身的世界巨富，生前还做过很多有利于劳动者的事。真正使他美名远扬的是他办企业的宗旨：服务社会，有益人民。

他身经两次世界大战，他的工厂也两度成为美国的军火库，但他本人则是以和平主义者闻名于世的。为此，人们给了他一次参加竞选的机会。亨利玩机械是位熟手，玩政治则是生手。他参与政治活动从来就没有一帆风顺过，从和平船事件到竞选、到办报，除了投入大笔钱外，他什么也没得到，或者说，得到的是他不想要的。

亨利·福特的前半生，事业发展到顶峰，人们对他的评价颇高。然而，年龄愈大，他性格特征的双重性愈明显。他性格内向，待人谦虚和蔼，很易与之相处，但是却不易与人合作共事。他办事极有主见，特别在早期，脑子里一些不同于常人的想法，往往给他带来成功，这更使他坚信自己判断是正确的。当他的公司成为一个巨大的生产王国时，他是真正的国王，主宰一切，在他儿子继任后，仍不肯松手。时过 40 年，这样一个庞大的生产体系，凭他这种领导作风居然还能将他的公司维持在两家公司之后，数百家公司之前，却又不能不说是个奇迹。他的固执、他的专断既给他的事业以帮助，又给他的事业带来损害。由别人难望其项背到退为第三，他直至去世，也不明白通用公司、克莱斯勒公司是如何能超过他的。

亨利对儿子有过深深的父爱，可是又无情地摧残过儿子的心灵。他对克拉拉一往情深，与她白头偕老，不过人们也风传过他与女秘书伊芬吉妮的风流韵事。他对工人关心体贴，但他与工会却长期对抗。他不歧视黑人，却又反对过犹太人。他深知科技知识具有改变世界的力量，但他重视的又仅仅是从实践中摸索，而不太重视书本知识的学习。

关于福特其人，他自己于 1922 年出过一本自传，别人也为他写过多种传记。这些书，基本态度要么是赞美，要么是贬损。其实，人，都不是那么纯净的。福特是个伟人，但也是个凡人，他的功绩和他的缺点同时存在。本书力求对亨利·福特复杂的性格特征作出详尽的叙述，不溢

美，不讳过，为读者描摹出一个真实的、丰满的亨利·福特。

## 第一章 乡村生活

### 1 农民的儿子

到亨利·福特出生，福特家已是祖孙三代的美国居民了。福特家族原本世代是爱尔兰农民。19世纪中叶，爱尔兰灾荒，亨利·福特的祖父约翰·福特带着亨利的父亲威廉等三个孩子，远涉重洋，来到美洲，在底特律北部一个叫迪波恩的村庄定居下来，拓荒务农。他们选中这里主要是因为这里地价便宜。这个勤奋的家族不但在异乡站稳了脚跟，随着年深月久，他们之中有的人已在地方上担负点社会工作，也算是有点身份的人了。

威廉在农忙时帮附近的农场主干活。农场主欧亨有个独生女叫玛丽。一来二去，威廉和玛丽由相熟到相恋，最后结婚。这位玛丽小姐便是亨利·福特的母亲。

亨利·福特于1863年7月3日降生于世。

威廉这一天非常高兴，天不亮就赶着车到10英里外去请医生。清晨，正好请回来，小亨利已迎着太阳于7点出生。母子平安，一切顺利，况且又是个结实强壮的男孩，威廉一心想的是兴办农场，这样一来，他的事业后继有人了。威廉一高兴，便慷慨地拿出5块钱给医生作酬金。在当时，对他来讲，这已不是笔小数了。

迪波恩是个美丽的北方乡村。亨利终其一生眷恋的一是母亲玛丽，一是家乡迪波恩。他的感情很专注、持久，这大概与他性格中固执的成份是统一的。

亨利曾在回忆他儿时的家乡时说过：我的家是栋朴素的二层楼的木房。房子周围是一片整齐的农田，东边有几户农家，西边是果园，南边是一片大森林。春天一到，田边和森林入口处都开满了野花，蝴蝶蜻蜓高兴地在花枝上飞舞着；麻雀、云雀、鸟等为他们伴唱；鹧鸪发出一种像敲鼓一样的声音，抖擞翅膀，飞向浓密的草丛；还有很多兔子、臭鼬、浣熊、狐狸以及水貂等小动物，此外森林里还住着“狼先生”、“熊先生”……

这的确是一派恬静美丽的田园风光。亨利一生从事的是工业，爱好的是自然。当他后来开办的汽车工厂欣欣向荣之时，美国作家约翰·保罗经常撰文批评工业，尤其是汽车工业污染了环境，使福特公司备受责难。然而亨利却很理解保罗的思想感情，他由衷地为美国有保罗这样的环境卫士感到高兴。尽管保罗对汽车有偏见，他还是很想跟这么一位热爱大自然的作家交朋友，为此他送了一辆福特车给保罗，希望保罗能认识他和他的汽车。在同一时期，亨利以他的财力和名望在国会活动，促成一项保护候鸟的法案通过。

亨利特别喜欢鸟。关于儿时生活的回忆，留下清晰镜头的都与小鸟有关。到他有钱以后，他在家乡的红河边买下大片林地，在树上装了2000多个鸟巢，建立起鸟的乐园，圆了他儿时的梦。约翰·保罗认识亨利后才知道，这位工业家懂得的鸟类知识多得惊人，只要是美国境内的鸟，他光听叫声就能猜出它的名字，因为迪波恩的森林是他最初的课堂。

## 2 童 年

亨利出生几年后，家里又添了三个弟弟、两个妹妹。这一大家子的家务都是母亲玛丽一手操劳。缝补浆洗、烧饭种菜、养鸡种花都是她的工作，甚至蜡烛、肥皂也是她自制。尽管忙，但玛丽对生活充满了热爱，有一点空便陪孩子们玩。玛丽经常教导他们养成勤奋、诚实、爱整洁的习惯。

亨利是老大，家里的活他也得帮着干一点了。开始是打扫鸡舍，这活又脏又累，没干几天他就不想干了，以致长大后连鸡肉都不想吃。去挤牛奶，没干几天也不喜欢了。后来玛丽把看马的事分派给他。有一天，亨利骑马时，从马背上摔了下来，可脚还挂在镫子上，任他喊叫踢打，马还是拖着他跑回了家。亨利把脚弄跛了，他气急败坏，再也不愿放马。几天后他还嚷着脚痛，想躲过这件差事。玛丽平静地对孩子说：“亨利，人为了要活下去，就必须面对许多讨厌的工作，如果这也不做，那也不做，处处存着躲避的心理，那你的生活便注定要失败。你可以同情别人，但决不可怜悯自己。”

母亲的话，亨利愿意听，但是父亲没这么循循善诱，他分派的活你必须去干，否则就要接受他的惩罚。亨利讨厌农活，而父亲就是要他守住那几块农田。

亨利7岁开始上学。在这之前，母亲早就抓着他的小手教他读书、写字，所以学校的课本他早已能读。学校离家一公里。这所学校只有一间红砖砌的房子，8个年级挤在一起上课。教室里两张桌子拼在一起，共有4排。老师就是一个，冬天由男教师讲课，一到开春，男人都要下田劳动，高年级的学生也帮家人下田去了，学校只剩下一些低年级的学生，就由一名女教师给他们上课，一直持续到收割以后。

教室的讲台前有个大壁炉，亨利对它印象深刻。当学生犯错误时，老师就要罚他站到壁炉前边，这样他就整堂课都是面对着壁炉的。亨利是个小调皮，这种待遇大概是常常享受到的。上课时，他和同学隔着老远打暗号通信息，放学了，跑到农田里偷瓜吃，拿午餐换糖吃。有一次，老师因为他淘气，罚他与一个女孩子同桌。他感到受了侮辱，就在长凳的两头各挖了一个洞，在女孩那头的洞里插了一根针，用线与自己这一头连起来，一牵线，那针就会竖起来，扎得那女孩高声叫喊，惹得课堂里一片哄笑。

他不是个规规矩矩的“乖孩子”，不过，也不是个坏孩子。他的功课并不差，都在及格以上，尤其是算术，从未出过错。他交的朋友是班上最优秀的学生，名叫艾德索·路迪曼。以后他把他的独生儿子也起了这个名。

那时，亨利最喜欢的是上地理课。倒不是因为对地理特别感兴趣，而是因为地理书附有大幅地图，把它竖起来，就遮住了整个桌面，于是好干别的事。反正所有的课都是一个老师包场，上完地理课，换了跟别的年级上课，亨利的地理书就竖在那里不倒了。老师说：“亨利，你怎么老是在看地理书？”于是，他赶快拿出别的课本来。

终于，有一次这花招被识破了，亨利正在地理书的掩护下拆一块手表。老师这次不是罚到壁炉前“面壁思过”，而是把他从后排调到了最

前排，好时时监督，不被他“用功”的假象所蒙蔽。

亨利从此天天与那大壁炉咫尺相隔，眼盯着它，脑子里涌出形形色色的想象来。到他年老时，这大壁炉便成了他整个学生时代的回忆。后来他大兴土木，也在办公室里依模依样，建了个同样的壁炉。

下课后，学生们跑到野外，放风筝、钓鱼、游泳。亨利最爱好的是跳高、爬树、溜冰。当然，他对这些活动的兴趣都比不上对机械所产生的兴趣。

他们学校旁边有一条排水沟，是用来给周围的低洼农田排水的。亨利这天突发奇想，想玩水推磨的游戏，他邀了几个朋友，把水沟堵住，找了根锄柄当转轴，把水车和老式的咖啡磨连接起来，磨子在转动。他们把马铃薯、土块统统往里塞，研成粉，磨了一会，又磨坚硬的小石头。石头跟磨子一摩擦，产生了小火花，引得他们个个兴高采烈。

当他们尽兴而返时，却忘了把堵住的水放掉，一夜之间，水漫出沟渠，这片低洼地成了一片“汪洋”，马铃薯秧都浮到了水面上。第二天农田主人怒气冲冲地拆了他们的堤坝，还跑到学校告状。

威廉有时还帮铁路上干点事。有一年冬天，他带亨利到了底特律火车站。亨利第一次见到火车头，对这个呼哧呼哧喘气的大怪物非常感兴趣。机车长见这个孩子着迷的样子，便同意他爬到驾驶室里去，还特意为他开动了一下，让他亲手拉响汽笛，尽量地满足了他的好奇心。亨利回到家里，整晚都想着火车的事，睡不着。第二天，他便异想天开地模仿造火车。他从厨房里提出了两只壶，从储藏室推出一架雪橇，把两只壶放在雪橇上，一只烧水，一只当炉子烧火用，当水壶冒出蒸气来，他就推着雪橇一边跑一边“呜……呜……”地叫，还高声喊着：“火车来啦！火车来啦！”

又有一次，亨利跟几个同伴玩蒸汽机的游戏。他们把机器装在校的篱笆下，点燃了火，机器飞快地转了起来。可是孩子们仍嫌不过瘾，希望它转得更有力，他们拼命朝炉膛里添煤。正当他们全神贯注摆弄它时，锅炉突然爆炸了。碎片砸进一个孩子的腹部，他负了重伤。亨利还算走运，只被一小块碎片割伤了嘴唇。那片篱笆则被火烧了。后来是他父亲负责把它修好的。还好，威廉并没有过多地责备孩子。

虽然屡屡闯祸，但亨利对机器的爱好不减。他又在学校后面的小房子里安了一只熔炉，还特意给它配了台鼓风机。那是一台破旧的碾壳机改装而成的。炉内温度足以熔化玻璃，甚至黄铜。他把溶液倒进自制的沙模内，做成各种形状的东西，自得其乐。

亨利的一双小手总是没有闲的时候。看到谁有一件新奇的、会动的玩具，都想拆开看个究竟。亨利的弟弟妹妹们算是领教够了这位胞兄的本领，每当他们有了一件新鲜玩具，都会异口同声地说：“千万别让亨利看到，否则他一定会拿去拆开的。”

除了拆玩具，再就是拆农具、拆表，拆得家里人都烦他了。惟一不烦他的是在他们家干活的德国移民阿道夫。阿道夫是在普法战争年间逃难到美国的。他有一块表，那时表还很贵重，但是他同意小亨利打开看看。亨利一直到老都记得两个人：一个是让他打开表的阿道夫，一个是让他爬上火车的机车长。

钟表和火车把亨利迷住了，头脑里无时无刻不是装的这两样东西。

可是这两样东西乡里不得见，城里可以看个够。从此，亨利常常瞒着家人，独自到底特律去看火车和到钟表店看师傅们修表，一看就站上几个钟头，以致忘了时间，等天黑了才想起还得走 10 公里路回家。

福特家族世代务农，可是亨利对农活却毫无兴趣，田里那枯燥繁重的劳动令他生厌。看到农夫们跟在马屁股后面扶着犁，他那不安分的脑袋就在想，如果有一种机器能代替人力，耕种得又快又好那该多好啊！所以，应该说亨利投身于机械事业，思想的火花最早闪现的应是拖拉机，而不是汽车。

无忧无虑的童年时光很快就过去了。那年 3 月，他母亲玛丽在生第 8 个孩子后去世了，死时不到 37 岁。这 8 个孩子除头胎和最后一胎夭折外，活着的依次为亨利、约翰、玛格、珍妮、小威廉、罗伯特。母亲的死，对这个家庭来说是场灾难，家里一下散了架，再也不像以前那样一切井井有条、充满温馨与欢乐。对亨利来说，他的童年也随着母亲的去世而结束了。这一年他才 12 岁。

亨利对母亲非常怀念。成功后，当他重建家园时，最重视的是要重现跟母亲有关的东西，连母亲用过的锅碗瓢盆都要依照当时模样复制。他觉得母亲是最理解他的，从小就看出“亨利是个天生的机械匠”。他把他一生的很多优点归功于母亲的影响，那就是“整洁、有序、忍耐、勇敢、锻炼”。这位世界首富的生活准则就是“像母亲所希望的那样生活”。

### 3 启示录

母亲去世的那一年，亨利认为有三件事对他一生的生活道路产生了巨大影响。

第一件，是那年 7 月，威廉带着孩子赶车进城。还未到底特律，他们看到迎面过来一辆古怪的车子。以前亨利只知道大路上跑的车子无非是人推马拉，从未见过自己能动的车子。这次看到的却是一辆用蒸汽推动的车子。说它是辆火车，可是它又没有轨道。亨利惊讶得几乎跳起来。由于路太窄，那车停下来，让他们先过。亨利立刻跳下马车，奔到蒸汽汽车前面，到处摸、到处看。威廉知道儿子对什么发生了兴趣，在前面耐着性子等他。那司机也很有耐心，把车子的性能、操作方法一一告诉了他。

他们见到的是一辆牵引式的蒸汽汽车。车前面装有汽缸和锅炉，后面一半装水和煤，有点像平地上行驶的火车。不过锅炉是竖起的，不是火车那样横卧。汽缸与后轮由一根铁链相连，以此驱动车子前进。这车不是用来载人，也不用来运货，它不过是架“自行动力机”。到达目的地后，拆下铁链，换上皮带就可作为脱粒机的动力。亨利的时代，蒸汽机早已不是稀奇物，但那时蒸汽机都是不能移动的，若要到另一处工作，就必须把它装在马车上运走。而亨利看到的这一台，却是自己能行走的蒸汽机，不要马拉。因此人们把自行的车叫做“horselesscarriage（不用马拉的车）”。这就是最早的汽车的名词。

这次邂逅蒸汽汽车，对亨利来说，如同见到了救世主显灵，上苍的召唤。

第二件事，亨利这年收到了一件礼物。那是底特律钟表店的师傅们跟他熟了，给他的一块停摆的表。尽管已停摆，但亨利照样喜欢。

照例，这东西一到手，亨利便立刻把它拆开，然后又把它拼装如初。反复拆装几次后，亨利终于对钟表的构造了解得清清楚楚。恰好，他的一个伙伴阿巴特心爱的怀表坏了。阿巴特曾经凭着这块怀表，神气得不得了。亨利早就想把它拆开看看。阿巴特知道亨利也有块表了，并且还自己拆装过，他找到了亨利：“亨利，你知道这表为什么停了吗？”亨利拿过来，找到原因后，自己制了一些必备的工具，很快把它修好了。

这件事在邻里间传开了，从此他们的钟表一出故障就拿来找亨利修。亨利是有求必应，就是不求，他也主动找上门去帮人修。他太爱干这些拼拼装装的事了。

第三件事是父亲威廉那一年到费城参观了一个展览。那是特为庆祝美国独立 100 周年举办的博览会。机械馆是其中一个重要部分。威廉对机械很感兴趣，同时他也希望儿子在这上面多花点功夫，因为他有很多工具，很想能有个人帮他维护修理。

亨利喜欢说他搞机械得到母亲的理解，而从未说过父亲对他的影响，这有失公平。父亲告诉他那个机械馆中陈列着各式各样的蒸汽机、机床、农具和内燃机：馆中央装了一台高 12 公尺的蒸汽机，那汽缸的直径有一公尺；除了这台大引擎外，还有由蒸汽机带动的钻床、车床、蒸汽整地机；馆中还陈列有好几种以瓦斯等气体为燃料的马达等等。父亲绘声绘色地对亨利讲述了这次费城之行，使他的心砰砰地跳。他觉得外面的世界太精彩了，预感到一个新的时代即将来临。

亨利为外面的变化所吸引，在乡里越来越待不住，希望早日投入到另一个天地中去。随着年龄增长，这种愿望更加强烈。到 17 岁那年，亨利·福特终于下决心离家到底特律去自谋生路。

父亲满心希望的是亨利能继承家业，管好那上百公顷的农田和牧场，但对于亨利的出走，似乎也不反对。他认为儿子要去也不过一二年的事，迟早他会厌烦外面的生活的，脚踩在土地上，那比什么都实在。他满脑子爱尔兰农民的传统思想。但是亨利想，要是母亲在世则一定会为自己的决定而高兴，所以他总是将后来的成功归功于母亲的影响，而不愿提及他这位对机械有几分在行的父亲。

亨利对亲人有点心理偏颇。他对他的两个弟弟及福特一姓的家门相当疏远，可是对他妻子的娘家人，以及母亲玛丽的娘家那边却显得很亲切，对他早年守寡的妹妹玛格也能给予适度的帮助。而福特一家人，除他之外，他的父亲、叔叔、伯伯、五个弟妹及堂兄弟，彼此之间来往甚为密切，惟有亨利独来独往。当他成名之后也没有给这些亲属带来更多的好处。

## 第二章城乡之间

### 1 学 艺

亨利对底特律并不陌生。迪波恩到底特律不过十公里路程，亨利常到城里去。

当时底特律大约已有 12 万人口。丰富的矿产资源，便利的水陆交通，催生了它的工业。全市大小工厂已有 100 余家。拥有 2000 多工人的密西根机器公司算是其中的佼佼者了。

亨利进了这家公司干活。据他自己说，因为他干活太麻利，引起其他职工的嫉妒，所以仅待了 6 天便被挤走了。他说人家要花好几小时才能修复的机器，他只要 30 分钟就修好了。“有一天，一部机器出了毛病。我一看就知道毛病出在哪里。但当时有好几个熟练技工在修理，我便客气地站在旁边看。他们修了很久仍没有结果，我就说：‘让我试试看吧。’等我把它修好，那些人却很不友好地瞪着我。我只好在他们整我前自动辞职。”从此他得到教训，不要一下子急着把本事显出来。

接着，亨利在规模较小的福劳尔兄弟机械厂找到了工作。这家工厂以精良的技术和完善的学徒培训制度闻名。厂房老且旧，生产各种铜铁制品，如门阀、铜锣、汽笛之类的东西。产品项目既多且杂，因此机器设备也就多而且杂。对亨利来说，这倒是他学习机械的有利条件。他认为在这里可以扎扎实实学到各种机械知识。因此，尽管这里工资低，一周不过两块钱，而房租、伙食每周就要三块半，但亨利还是决定在这里干下去。

不过，他必须到外面兼点差事，以弥补赤字。凑巧，在他住的房子隔壁是家钟表店。他走进店子，要求老板录用他。老板问：“你能干什么呢？”他看不出这样年轻的人到钟表店是想找个什么工作。“我这里除了修钟表就没什么要帮忙的了。”亨利表明他正是要求干这一行。直到亨利修了两只表交给老板，他才欣然同意接收他，讲好每个晚上五角钱。

当时修理钟表的都是胡子一把的成年人，老板看亨利太小，担心客人不放心让小孩修表，必然影响生意，于是把他安排到里面一间外人看不见的小房间内工作。

从此，亨利白天在工厂上班，晚上修理钟表，整天显得很忙碌。亨利说他并不为这种紧张的生活感到痛苦，反而觉得“工作、工作再工作”的日子很有意义，“因为我不是为工作所逼的人，而是自愿去工作的”。“一个人如果甘心屈居人下，被别人利用而度过一生，那么在下班铃响起时，大可以把工作立刻忘掉。但若想出人头地，得到更好的成就，那么下班的铃声就好像提醒你，使用脑筋的时刻到了。”成功者属于这种自甘吃苦，并具有丰富想象力的人。

工作之余，亨利对科技书刊发生了兴趣，他的视野不再像个乡巴佬一样，而与时代共脉搏了。

在福劳尔兄弟工厂干了 9 个月之后，亨利把能学到的都学到了，他决定换个新的地方，长些新的见识。那时，本地的年轻学徒进了家工厂就再也不愿挪窝，在一个窄狭的工作范围内一待就是几年，这样一来，

他们的知识面就极窄。亨利甘愿以底薪比福劳尔兄弟工厂更低的待遇转到了底特律船舶修理厂，因为到这个厂，他能直接接触到他最感兴趣的机械——发动机。他果然很幸运地分到了引擎部门，并很快得到上司的赏识，由学徒工提前转为正式员工。

亨利到这家厂子后的确很顺利。有一天，工人们刚干完活坐下来休息，恰好厂长这时走过来巡视生产，其他几个工人见厂长来了，连忙又站起来，做出工作的样子；亨利没有，他觉得该做的他已经做了，现在该他休息了，所以他并不理会厂长。厂长看他悠闲地坐着，反而走过来，微笑地对他说：“很好，看我来了，你继续休息，比看我来了慌慌张张去干活要爽快，我喜欢你的坦然，你继续休息吧。”亨利干活就是这样，他没必要装假，他工作的目的非常明确，就是为了学本领。别人说他从不拼命工作，图表现，有时间他就在车间转来转去，看别人干活。

在这家船舶修理厂，亨利还遇到过一位恩师富兰克·科比。科比教他干活的技巧，传授他很多有益的经验。亨利认为科比对他熟悉机械操作帮助很大，因此，当他后来创立福特公司的研究所时，便把科比的名字和伽利略、牛顿、爱迪生这些大科学家的名字一起刻在研究所的墙上。

## 2 城乡 10 年

在船舶厂转为正式员工后，虽然薪水提高了不少，但亨利并没有放弃在钟表店的兼差，这主要出自爱好。在他不满 20 岁时，已是名闻遐迩的修表专家。这时亨利认为他的机械实习应该告一段落，自己要想一想将来出路的问题了。他不是那种满足于“打工”地位的人。

到底干哪一行好？也许是钟表。他早就想有一家属于自己的钟表店。他开始打起算盘来。亨利算了一下，只要每天能制造出 2000 只怀表，即使以 0.3 美元一只的价钱卖出去，也还有微利可赚。这样一想，就立刻动手。他设计了一个装表的机械，就在租住的房间内装了一个工作台干了起来。没想到，干活的声音太大，隔壁住着的一位学校老师无法入睡，提出了抗议。

工作一开始便受挫，亨利静下心来，重新把他的计划想了一遍。他想一天制造 2000 只表，一年便要制 60 多万只。这么大的数量，不说难以造出，即使造出来，销不销得掉还是个大问题。所以这个计划很快就放弃了。涉世之初，他还不可能在这个世界上找准自己的位置。

亨利于 1882 年离开底特律船舶修理厂。这段时间他有时回乡帮父亲干农活，有时也进城，以熟练工的资格到那些发动机厂找点事做，直到 30 岁以前，亨利都是这样生活着的。人家说他“有时像个对机器很感兴趣的乡巴佬；有时像个对乡村生活很感兴趣的机械师”。这话说对了，从小他就有要让机械为农业服务的愿望，最早引起他对发动机产生极大兴趣的也是一台农用蒸汽机。

福特的乡邻格里森开了个木材行，几天前向西屋公司买了一架精巧的手推式蒸汽机。它下面装了 4 个轮子，中间是一个圆形的小锅炉，一根碗口粗的烟筒插在上面。格里森买来是打算碾壳、锯木用的，闲时便租给邻居们用。西屋公司派来位师傅示范操作。锅炉烧起来，在高温、高压和高速运转下，那师傅胆怯心慌，一时不知怎么操作好，熄了火，

格里森把苦恼对威廉说了。威廉找到亨利说：“木材行的格里森买了台很贵的机器，但是无法启动，正在大伤脑筋，他想找你去帮忙呢。”这种忙亨利当然乐意帮。可是格里森却问他：“亨利，你弄得好吗？”他也不敢冒失了，说：“老实讲，我也怕。”但他决心试试。他在底特律学徒的那段时间学会了细心，不再像小时候，什么也不怕，见了新东西动手就拆。他把说明书看过，把握大了几分，虽不能保证弄好，但至少不至于弄得更坏。

他花了整整一天时间，终于使这台手推蒸汽机能够为格里森工作了。老板非常满意，但是他担心这台机器难伺候，便请亨利代他看管这台机器，日薪3块，这不低了。

亨利推着这台机器，从这家农场到那家农场，忙着给谷物去壳、锯木头，有时还给别人讲解这台机器的用法。整个夏天，他就忙着伺候这部小机器。虽然辛苦，可是他却非常愉快：“当我带着它在崎岖不平的乡间小路上奔走时，我对自己满意极了。”

农村缺少的就是他这样熟练的机械工。不久，迪波恩乡下这位伺候西屋公司产品的人名声在外，西屋公司找到了这个小伙子，他成了该公司在南密西根地区的操作示范者和维修代表。对一个20岁刚出头的人来说，这很不错了。干的是自己深爱的一行，又受到上司的赏识，待遇也不低。亨利喜形于色。

当他推着机器走乡串户时，大人孩子会围着他看热闹，问他许多问题。这多像当年他从马车上跳下来问那位蒸汽车司机的情景。每逢收割季节，他简直是个乡间中心人物。是这台机器最早给他在乡亲邻里以及父亲面前挣得了面子。

亨利对这台老式的西屋机器怀有深深的感情。当他功成名就之时，曾不计代价地派人到处去寻找那部机器。他记得它的机号是345。在西屋公司的帮助下，这位老顽童终于在宾夕法尼亚的一处农场找到了它。那已经是锈迹斑斑的一堆废铁了。亨利把它运回迪波恩，彻底装修一遍，重新上油上漆。在他60岁生日那天，亨利给他加上水，点燃炉火，它再次“咔嚓咔嚓”地碾起壳来。这位世界闻名的工业家，始终忘不了他的家乡，忘不了那段快乐的乡间小曲。亨利恋旧，后来的每年9月，都要派车把迪波恩的亲邻好友邀来，到野外欢宴。西屋公司的蒸汽机去壳总是这类聚会的一项重要节目。

### 3 与克拉拉结婚

1885年的元旦，马汀德旅店举行舞会，附近的居民聚集在一起欢度新年。这个地方在迪波恩到底特律去的路上，福特家的人这晚也来了。

亨利和他的堂妹安妮共舞。可是舞会真正吸引他的是一位身材娇小、活泼、双眸明亮、有着一头栗色头发的女孩——克拉拉·珍妮·布隆特。她是安妮的朋友，是附近绿野村一个农民的长女，芳龄19。亨利说她“不但美丽可爱，而且个性很强”。亨利后来告诉别人：“我当时一眼就看出，她正是我要找的女人。”

克拉拉倒不是这样一见钟情。直到他们第二次相会时，她对亨利才有好印象。他们见面时，亨利谈的总是机械。后来克拉拉对父母说：“他

跟我以前认识的男孩不一样，他们谈的都是音乐欣赏之类的事，惟有亨利很实际，他给我看一只表，说那是他自己做的。”这只表配有两套时间刻度，一套为底特律时间，一套为铁路用的标准时间。克拉拉看上亨利的是脚踏实地，生活认真。

亨利从此常常邀克拉拉一起坐他的马车，帮他去拉蒸汽机干活。一路上亨利总是大谈他的机械，克拉拉从未表现腻烦过。亨利认准了，能和他共度一生的人，除了克拉拉再不会有第二人。

1888年4月11日，克拉拉小姐22岁生日，这对恋人结婚了。婚礼在女方家举行。亨利的父亲及克拉拉的母亲当主婚人。亨利的妹妹玛格帮着新嫂子打扮。克拉拉穿的是自己做的衣服，亨利穿了套蓝色西装。

威廉给儿子的礼物是一片80英亩的森林。这是他们家20多年前买下，却一直没有开垦的土地。于是这对新人就开始砍伐木材，平整土地。木材一部分可以卖掉，一部分用来建房子。

他们的新居由克拉拉设计。卧室、餐厅、起居间，一应俱全，此外还建了条回廊。这正是克拉拉向往的家。他们给它取了个名，叫“方屋”。当然，亨利是不会忘记在家后面建个工作场的。在里面既可以修理农具，还可以做些试验。他在那里就制造过一辆蒸汽机车。不过它走不远，最多走12公尺，而且走得很慢。它是烧木柴的。

亨利对种地不感兴趣，那80英亩林地，他只开出一小块菜园，养了几只鸡。他感兴趣的只有机器。自摆弄西屋公司那台蒸汽机后，他心中搞研究发明的欲望日甚一日。据曾同他一起学过徒的朋友回忆说：“他经常试着做一些东西，把我也拉在一起，试制蒸汽机失败了，白费了6块钱，那还是我找母亲借的。后来他又想出要制造能连走8天的表，也没有成功。又说要做条汽船，我们还合伙买了木板等，结果还是失败。反正每个星期他都会蹦出一个想法，并且说：‘这次一定要……’”亨利的激情没被失败的冷水浇灭过。

亨利在家里待了不几天，就想出去找活干了。底特律是他常去的地方。他甚至还到休伦湖畔的阿贝那去干过活。但他每次外出，干不多久，又想回家。外面是机器在吸引他，家里是克拉拉在吸引他。

有一次，亨利在底特律见到了一种新的发动机。这回不是蒸汽的了，而是烧汽油的内燃机。亨利感觉到这个世界变化真快，电灯、电话已相继问世，美国的工业已经在大踏步地前进。钢铁产量逐年增加，铁路一再延长，石油精炼技术日益发展，特别是内燃机的发明，已经不容置疑地展示了它在动力机械上的潜力。在这种时代背景下，亨利无法安于他闭门造车做实验或搞修理的生活了。

从底特律见到那个内燃机回来，亨利立刻想到，这种小巧的机械完全可以应用在一种不用马拉的自动车上。他对正在弹琴的克拉拉说：“我要把它造出来。”

克拉拉感到非常惊讶，她问：“真能做出这种车吗？”

“当然可以。把纸拿来，我说给你听吧。”

克拉拉从风琴上拿了一张乐谱。亨利便一面说，一面把它构想的车子画在乐谱背面。克拉拉很快听懂了，并深信他一定能成功。

但是亨利自己明白，他过去学的是蒸汽机，而内燃机则必须具备电气方面的知识。最好是在底特律找到一份电气行业的工作，那只有爱迪

生电灯公司底特律分公司最合适。亨利打定主意，去那里谋个职业。

这却意味着他们要搬离迪波恩，亨利不可能心挂两头。机械和克拉拉是他生命的二极。他把这种想法对克拉拉一说，这次她更惊讶了。克拉拉从未想到过，她今生今世要离开生她养她的家乡土地和父老乡亲，要离开她亲手建的“方屋”。她一直以为她这一生将在这片 80 英亩的土地上度过。现在要去过一种完全陌生的生活，她真不知道前途是吉是凶，仅仅出于对亨利无限的信任，克拉拉才同意到底特律去。

1891 年 9 月，他们告别了农村，到那个工业城市闯世界去了。

### 第三章 盯住目标

#### 1 站稳脚跟

底特律像一座古老的欧洲城市，街上跑的是马车，那“得得”的马蹄声比汽车制造的噪音要悦耳得多。人们不时还可以看到骑脚踏车的人，车子是木制的，后轮高高的，前轮却很小，后轮两边还装着两个小小的辅助轮，就像现在的儿童车一样。此时街上正在铺设电车道，街上的煤气灯也逐渐为电灯所代替。

亨利走进爱迪生电灯公司底特律分公司的大门，正好遇到一位上了点年纪的人。他上前有礼貌地问道：“这里的负责人是谁？”

“找他有什么事吗？”

“我是一个技术员，希望能为这里服务。”

“你有专长吗？”

“别人能干的事，我想我不会输给任何人的。”

大概是亨利的自信心打动了对方。恰好，他们有个部门早几天发生一起事故，伤了几个人，正需要顶替的。他说：“好吧，我就是这里的负责人，如果你愿意去这个部门，我就雇你。”

话已至此，想退也不可能，何况亨利也没抱享福的念头来。他们谈好，月薪 40 元，工作时间从下午 6 点到晚上 12 点，负责夜间值勤。

几天之后，一个晚上，公司的蒸汽发动机出了故障，电发不出来了，底特律城一片黑暗。公司上上下下大伤脑筋，正在大家发愁之际，亨利毛遂自荐，并迅速修好了发动机。经理非常高兴，当场就宣布给他提薪 5 元。

此后，亨利在爱迪生电灯公司底特律分公司的职位便一路上升，2 年后已经成了总工程师，薪水加到了 100 元。他的生活安定下来，时间也较充裕，特别是他已掌握了电器方面的知识，他有研究汽车的基本条件了。

如果说亨利·福特使汽车成为大众化的交通工具，这话大概不错，但汽车却不是亨利的发明。世界上第一辆汽车是 1886 年由德国人戴姆勒和本茨完成的。我们知道，一项发明，只要具有潜在的商业价值，市场的魔力将会推动它迅猛地发展、完善。

亨利赶上了时机，此时汽车在地球上诞生才 5 年，它还发育不全，亨利来得及为它们助长。不过他得加紧，因为他的周围还有一大群人呢。美国的第一辆汽车在 1893 年由马萨诸塞州的杜里兄弟造出来了。这部由脚踏车零件组装成的车被命名为“美国造汽油引擎车一号”。1894 年，又有海恩斯在印第安那造出了汽油车。到 1895 年美国甚至可以组织一场汽车比赛了。杜里兄弟的车在六辆赛车中获得冠军。85 公里，他们差不多跑了十个半小时，平均时速 8 公里。当然，这段时间，亨利也没有闲着。

就在杜氏兄弟在芝加哥的车赛中出尽风头之时，亨利也快完成他的第一辆汽车的研制工作了。他并不为其他发明家的成功而紧张焦躁。他心里有底，那些车离实际应用还远得很，而他要造的是性能远远超过它们的车。

## 2 试制引擎

庞大的试制费用使得亨利一家人必须节衣缩食。他租的实验场地每月就花去 75 元，住房花去 25 元，买零件共花了 268 元。工资根本不够开支，而父亲送的 80 亩森林也早已砍光卖光。克拉拉每天最怕看账本。亨利不得不用分期付款的方式买材料，因此而债台高筑。这时他就只有尽量找便宜的材料或利用工厂的废旧物品做实验。

内燃机中有一个零件叫“曲轴”，它是用来将活塞的往复直线运动变为绕轴而转的旋转运动的。调整曲轴位置的是笨重的飞轮。亨利将一个旧的车床把手改成了飞轮。同时做汽缸的材料他也找到了。这一天一个修理工到电灯公司来修理汽缸，因为圣诞节将近，这个修理工干完活还想上街采购点节日物品，但他随身带来的钢管却使他感到很不方便，想把它扔了。亨利立刻向他要来，这正是他理想的汽缸材料。

克拉拉在这一时期做出的贡献对亨利的事业帮助很大。她的确称得上是亨利的“贤内助”。当初她为了亨利放弃了自己那样熟悉，那样热爱的乡村生活方式，义无反顾地随亨利来到拥挤嘈杂的底特律。现在为了能找一处既可搞实验，房租又便宜的安身之所，他们已经搬了 7 次家了。实验花费搞得他们生活非常拮据，克拉拉不得不拿出最大本领来才勉强维持了家用。可她从不抱怨。

1893 年 11 月，他们惟一的孩子诞生了。在给孩子起名时，亨利马上想到了自己最要好的同学艾德索·路迪曼。艾德索是他同学中最聪明的一个，读过大学，后来成了一名医生，这时显得比亨利要有成就。亨利一直对他打心底佩服。艾德索的弟弟早就娶了亨利的妹妹玛格做妻子。亨利夫妇决定自己的孩子就叫艾德索·福特。

艾德索的出世给克拉拉带来很多要做的事，而第二天就是圣诞节了，娘家的人都会过来与他们团聚。克拉拉把孩子放在隔壁房间，自己在厨房准备着亨利和她的晚饭，还得准备过节的食物。没想到，亨利这时抱着他的小引擎回家了。他当晚就要做实验，看这东西转还是不转。

做这实验一人是无法完成的，因为需要一个人滴汽油，一个人转动飞轮。于是他把引擎弄到厨房里，装置在案板上，请克拉拉腾出手来帮忙。这样的忙，克拉拉肯定帮过不止一次，都是以失败告终。这一次克拉拉一如既往，放下了手里的活。

亨利喜欢跟家人一起过圣诞节。他安慰克拉拉：“别急，等试验完了，我会帮你做布丁、烤鹅的。”克拉拉笑着说：“他们不吃带汽油味的布丁和烤鹅。”

亨利转动飞轮，克拉拉帮他滴汽油。那引擎像病人咳嗽一样，时不时“啪啪”来几下。亨利把油路和进气口调整一下，重新滴油、转动，终于，它发出了连续的、有节奏的排气声。引擎活动了，那厨房的案板也随着它在抖动。实验终于成功了。

克拉拉兴奋之余，首先想到的是别吵醒了隔壁睡着的孩子。

## 3 终于有了第一辆车

小引擎的成功是第一步，它更坚定了亨利要造汽车的信心。但真正的汽车所需的马力要比这种引擎大得多。亨利前面的路还很长。

亨利在电灯公司任职期间，还在青年会兼任机械课程的教学工作。通过他的一名学生，亨利结识了汽车发明家查里斯·金。

查里斯·金比亨利小五岁，是位有名的船舶工程师，同时他对汽车发展的情况也非常了解，这对亨利的事业帮助很大。他跟欧洲的汽车制造商和科学家都有联系，美国有一个汽车制造商联盟也是他告诉亨利的。他还是芝加哥新闻社主办的美国第一次汽车赛的裁判员。说起 1895 年的那次车赛，亨利觉得特别有趣：

车赛是在湖边公路举行的。路况很差，当时又下着雪。开始出场的是六辆车，开到半路，就坏了四辆，只剩下杜里兄弟的车和另一辆在纽约改装的本茨车。那时比赛，每辆车上都要坐一名选手和一名裁判。万一车子抛锚，这二人都要下来推车。查里斯·金坐的那辆车，车手由于过度疲劳，加上天气寒冷，竟体力不支而晕倒，查里斯·金一手抱着晕倒的车手，一手操纵方向盘，在黑夜的泥泞中前进。最后他以慢于第一名 2 小时的成绩跑完全程。当新闻社要把亚军的 1500 元奖金颁给他时，查里斯·金说：“我是裁判员。”坚决拒领。

查里斯·金在赛车后的第二年，即 1896 年，自己也造了辆汽车。这是亨利·福特生平第一次看到的汽油机驱动的汽车。在他试车的那天，亨利骑着脚踏车，跟在它后面，看看它到底是怎么工作的，直到完全弄懂为止。

查里斯·金的这辆车子外形很简单，速度比人走路快不了多少。查里斯·金自己对它信心也不足，所以试车都不敢在白天，而是在夜晚底特律僻静的马路上进行。但是查里斯·金对汽车事业的发展前景却充满信心。他说：“不用马拉的车在伦敦、巴黎已很流行，底特律也会随之跟进的。不久的将来，不用马拉的车子必将取代马拉的车子。”这话说到亨利心坎里去了。查里斯的执着精神鼓舞了亨利。

亨利对引擎感兴趣，最初的志向不是汽车，而是农耕地，他后来说过：“制造不用马拉的车这种念头，我最初认为并不实际，不如把引擎用在农业上。一架拖拉机可以节省很多犁田的力气。我想发明机器来代替马，因为养马太费事了。”只是由于环境的影响，亨利把他的志向确定在汽车上了。

查里斯试车之后，对它不甚满意。当时法国造车水平高于各国，查里斯决心赴法考察。临行前他将自己的零件和图纸送给了亨利。

亨利这时正在进行自己的研究。他是电灯公司的总工程师，对公司送电的安全问题负有责任，不能有丝毫懈怠。可是工余时间，他又一头扎进自己的实验场，一干就是大半夜。他的工作场所是公司里一个堆放杂物的小房子。一次，他不慎将硫酸滴到了煤堆里，弄出一股臭味，引起公司一些人的不满。于是只好在外面找了个地下室做实验。

亨利邀请爱迪生电灯公司的同事比肖普、乔治、赫夫四个人组成一个小组，共同研制一台四缸的发动机。亨利废寝忘食地工作，使得同事们都纳闷，不知道他什么时候睡的觉。亨利自己不觉得疲倦，他对感兴趣的工作一干起来就不想歇手。研究的进展也不断地给他增添动力，再加上克拉拉的支持（她对亨利成功的信念比亨利本人还要坚定），所以

亨利总是精力充沛地工作着。但是分公司的经理仍然认为实验分散了亨利的工作精力。

亨利的车子在查里斯·金试车后的第三个月制造出来了。这辆车子大部分是用木材制成的。外形比查里斯的车要小，重量也减轻了一半（查里斯的那辆车子重 1300 磅）。亨利造车，信守一条，就是要轻。只有轻才能发挥最大的效率，提高速度。“胖子无法和瘦子跑得一样快，但很多车都以增加重量来增加速度，我真不知是谁想出来的，力量的源泉竟是重量。”汽车初生的年代，亨利这个看法很正确。车子的重量减轻了，便能减少对车体的压力和减轻引擎的负荷，车子可以走得更快，耗油更少，也更节省材料。但是，当科技日臻完善，汽车飞跃发展后，人们观念变了，讲求车子的平稳舒适和美观，亨利却未能及时跟上这个变化，车子一味讲轻就不会太舒适的。

他造的车确实轻，只要拆下马达，两人就可以把车体抬起来。它的车轮像脚踏车轮，座椅也是脚踏车用的坐包。这倒是个革新，你如果一本正经地安上个坐凳，反倒会给人以马车的印象。这辆车没有喇叭，只有车铃；也没有车灯；甚至还没有方向盘，方向是由一根长杆控制的；引擎为四马力；有二档变速，分别为 15 迈、30 迈；没有倒档，倒车就靠人推；也没装刹车，停车靠关掉马达。

1896 年 6 月 4 日，亨利万事俱备，只等试车了。在场的除了他真诚的妻子克拉拉，还有比肖普。

当他们将车子开出去时，这才发现，他们几个月来犯了个极其荒谬的错误：他们造车的场地原是间放煤的房间，房门跟普通房门一般大小，可他们造的车却比这门要宽，看来开不出去了。要车子，还是要房子？要车子就要拆房子，要房子就得拆车子。亨利当然是要车子，只好拆房子了。他们一齐动手拆掉门框，推倒半堵墙，这才把车子弄出来。

外面下着雨，克拉拉赶紧跑进屋拿了把伞给他们遮雨。亨利站在车下，把变速档放在空挡，再摇动曲柄，引擎立刻发动起来。亨利跳上车，把档推到低速，车尾喷出一股烟雾，车子便慢慢地动了起来。在昏暗的煤油灯探照下，他们驶进底特律漆黑的林荫道。这一回，比肖普就像亨利曾做过的一样，也骑上脚踏车。不过他不是跟在车后，而是跑在车前面，一看到前面有马车，他就招呼他们：“注意，不用马拉的车子来了！”

试车是在凌晨两点进行的，所以街上人不多。当车子在凯迪拉克旅馆前抛锚时，才有一群人从旅馆内跑出来看热闹。亨利和比肖普埋头修车。这伙人嘲弄他们：“竟有人会把时间和金钱浪费在这个怪物上。”

故障很快排除后，他们把车开回了贝格里街的家。亨利对这次试车很满意，认为达到了预期效果，并确定了下一步的改进目标。

这一晚亨利太兴奋了，回家只睡了一小会儿天就亮了。他起来第一件事便想起要赶快请个泥木匠来，把拆毁的门墙修好。正这么想着要去请时，恰好房东来收租金。看到被毁坏的墙壁，他大吃一惊：难道遭劫了吗？

亨利给他赔不是，答应负责修好。

房东生气地说：“你怎么自己把它拆了呢？你这是干什么？”

“因为我要把车子推出去，不得已才这么做的。”

房东听了，不解地问：“你的车子？什么车子？”

“一辆不用马拉的车子。”

“那它是怎么进来的呢？”

亨利不想再多解释了，就带他进去看车子。

房东感到十分惊奇，口气已完全改过来了，说：“你想把墙修复原状吗？那你这车子以后不再准备上街溜溜啰？我看你就把这面墙整个改成门，车子出入就方便了。”

亨利自己认为，美国第一个汽车库就是这样诞生的。

说实话，亨利·福特的第一辆车子对他本人来说意义重大，它是个成功的第一次；对这个世界来说意义却不大。它跟别人发明的车没多大不同。

第一次试车，亨利看出它还不适合跑远路，以后每试一次车便改进一点，终于，他认为可以开着它回趟老家了，这么个新奇的东西足以让乡亲们开开眼界了。有一天，他带上克拉拉和小艾德索坐上这辆不用马拉的车回迪波恩去。这车子怪模怪样地在乡间土路上颠来簸去，一路上惊得鸡飞狗跳。

回到家里，乡亲们并没有表现出意想中的热情。威廉尽量耐心地参观车子，听儿子的解说。等他明白是怎么回事时，却认为这种车子并没有什么实际意义，不足以取代马车。他连上去坐一坐的兴趣都没有。他教训儿子：“如果为了寻找刺激去坐这种车，不幸丢了性命，那就太不值得了。”他并不为他的肯动脑筋的儿子感到骄傲。这一盆冷水泼恼了亨利，他对着回来的人，一声令下：“回家！”

亨利满怀高兴而去，扫兴而返，路上还差点压了人。

原来，父亲早就听说不爱干农活的儿子到爱迪生电灯公司仍不改旧习，整日沉迷在实验中，工作、家业他都不顾；80亩森林给他砍光花光了；乡里亲邻去他那里总是找不到人，只顾自己做实验。父亲对他非常不满。只是后来听说爱迪生赞扬了亨利，他才表示要赞助他。但是亨利没有接受帮助，他宁肯借别人的。他就这样报复了父亲。

乡下人对这辆车不感兴趣，城市里反应也不怎么样。这车子奇特的模样常常使得迎面而来的马受惊，它们狂躁不安使得车夫和路人大为惊恐，纷纷向市长反映情况。不过亨利还算是幸运的，底特律市长梅柏瑞是位开明的爱尔兰人，他没有理会这些指责，反而颁给亨利一张驾驶执照。这大概是美国第一张政府颁发的汽车驾驶执照，要知道，那时候美国有很多地方法律对汽车行驶作了种种限制。1899年，加利福尼亚某些城镇法令规定，汽车必须在过路马匹300英尺外停车；旧金山、辛辛那提的法令规定市内车速不许超过8英里；有些地方还规定汽车前面得有一人手执红旗在车前引路，全国各大城市禁止汽车上大路，大路是为马车准备的。亨利有了执照，便可放心大胆地上街行驶了。

每当这辆车子在底特律招摇过市时，总有很多好奇的人骑脚踏车跟在后面跑，有时多达50辆，甩也甩不掉。有一次，一个小男孩还骑车冲到前面，可是不小心从车上摔了下来。“不用马拉的车”从他躺倒的地方擦身而过。幸好没伤着人，“美国第一场车祸”的“殊荣”与亨利失之交臂。

每当亨利的车子一停下来时，就会有好奇的人围上去。亨利一走开，他们就会爬上去东摸西碰。亨利只好找了根铁链，每到一地，便将车子

系在电线杆上。

#### 4 初次办公司

1896年8月，爱迪生电灯公司一年一度的大会在纽约召开。亨利以密西根州代表的身份参加了大会。

当晚的宴会，美国的发明大王托马斯·爱迪生亲自出席了。此时正是爱迪生的发朋大显神威的时期，他的名字在美国妇孺皆知。是他给声音作记录，是他给黑夜带来光明，亨利衷心地敬佩他。一天他碰巧在旅馆的大厅里见到了爱迪生，便赶紧用随身带的照相机拍了一张爱迪生打瞌睡的照片。这张照片现在还保存在迪波恩的福特纪念馆中。

宴会中，当话题扯到有关汽车方面时，底特律分公司的经理对爱迪生说：“本公司就有一位制造汽车的青年。”接着他把亨利·福特介绍给大家。分公司经理主要是想试探爱迪生的态度，爱迪生若是赞赏，那他也不无光彩，爱迪生若是反对，那正好就此请亨利停止他的研究。

亨利此时成了众人注意的中心。说起他的汽车，自然是神采飞扬。爱迪生也聚精会神地听他讲，时不时问他一些问题：

“你的引擎是四冲程的吧？”

“是的。”

“它们是怎样点火的呢？”

亨利费劲地解释说明。爱迪生有耳疾，他不得不大声喊叫，有时还拿起菜单画图说明。他们一问一答，不知不觉就坐到了一起。爱迪生听他说完，忽然猛地把桌子一拍，大声对他说：“好！你干得好！福特先生。用汽油为动力的自动车，真了不起，你继续努力干吧！”

得到这位世界最著名的发明家的支持，亨利深受鼓舞。他决定再做一辆性能更优越的车子。他把第一辆车卖掉了，得到的钱就用在新的研究上。新车是在原来车的基础上改进的。但旧车要改的地方太多：它的车体太小，底盘和车轮要加固，滴灌汽油应改为气化器，传动装置也须改良。这一切都得靠自己动脑子，当时又没有其他的车值得参考，即使本茨车也未见得比他的第一辆车更先进。

所有的实验都要花钱。爱迪生公司一年给他的工资是1900元，可是他的生活仍然过得紧紧巴巴的，省下的钱都投到实验中去了。那一年的圣诞节，亨利看到了他们的独生儿子艾德索写给圣诞老人的信：

圣诞老公公：

圣诞节到了，可是我家没有圣诞树，旧的圣诞树上的装饰也都坏了，请您送我一双溜冰鞋和几本书好吗？其他的我都不要。当然，如果您有更好的东西，也请您送给我吧。

再见！

艾德索·福特

其实，按照他们的家境，艾德索是不必这般可怜兮兮的。小艾德索是底特律分公司总工程师的掌上明珠。亨利与儿子的感情一直很好。然而，等艾德索长大以后，掌管福特公司时，亨利却对他亲而不近，爱而不疼。这棵因他的照料而长大的弱小的苗，在公司压抑的环境中终于未

能成长为一棵粗壮的树。应该说，艾德索的悲剧是亨利自己造成的，是他不给他自由发展的天地。

实验不但使得他们的家用拮据，而且他的助手们也只能不计报酬地为他工作。亨利不愿剥削他人，他对他们说：“请各位把自己所做的工作记录下来，以后我一定会好好酬谢你们的。”当然，亨利·福特后来加倍兑现了自己的诺言。

新的车整整耗费了亨利三年时间。他对自己的工作非常挑剔，只要有一点不满意就不厌其烦地拆掉重做。就这样拆了做，做了拆，反反复复无数次之后，这车子终于在1899年诞生了。跟第一辆车比较，它大了许多，可是重量却比欧洲最好的车还轻。汽油燃烧充分，发动机的声音很小，震动也不大。当对有一位名叫汉宁顿的工程师专程到底特律来调查美国汽车发展的最新趋势，他对这辆福特车作过严密的考察：“后轮轴没有多余的齿轮，马达设计完美，冷却装置设计得巧妙而周到……整辆车的设计相当完善，堪与国内任何一辆车媲美。”

亨利已相当满意了，他不想一辆接一辆地再做实验了，他想依照这辆车成批生产，实现汽车成为大众化的交通工具的梦想，凭借它产生社会效益和经济效益。他想到了办厂，不愿像杜里兄弟和查里斯·金一样，满足于做一个汽车发明家和技术专家，他想到了更大的事业。可惜他操之过急了。

办公司需要资金。亨利找上了底特律一位富有的木材商威廉·摩飞。他也是位热衷于汽车的人。听了亨利的计划后，摩飞说，如果这种车子从市郊的费明顿绕过城西北，经培蒂亚克再回到城里，全程60英里不出问题，那么他同意做个合伙人。于是亨利便邀他试车。摩飞一路上详细观察了这部车子的速度、油耗、爬坡率和坐车的感觉。当他们平安抵达家里时，摩飞决定参与他的事业。

接着亨利又动员了他在电灯公司的同事和以前福劳尔工厂的伙伴入伙。1899年8月5日，底特律汽车公司宣布成立。这是全市第一家汽车制造公司。亨利·福特担任机械总监。此时他已不可能心顾两头，便毅然辞去了为其服务了8年的电灯公司的职务。从此以后，汽车制造不再单纯是他的兴趣爱好，而成为他一生为之呕心沥血的事业了。

底特律汽车公司的注册资本是15万美金。这在当时是相当雄厚的。亨利决定公司先生产卡车，以此证明，制造汽车并不是供有钱人游乐，它主要是一种方便、高效的交通工具。

当第一辆卡车完成后，公司邀请新闻记者来参观。记者们坐上车后，亨利提着油桶往油箱内加油。一边灌一边得意地说：“这辆车只要烧一分钱的油就可以行驶一公里半。现在它能走15公里了。”

记者们对技术指标不怎么在意，他们注意的是安全：“它一开动就喷烟，会不会爆炸？”

“不会。”

“可是我们正坐在三加仑汽油上。”

“那也没关系，这儿没有火，况且我们是敞篷的。”

一位记者问：“这车容易学吗？”

“没什么好学的，就跟骑脚踏车一样，几天或许几小时就会了。”

车子发动了。记者们更感惊奇：“没点火柴怎么也能使引擎发动

呢？”

这道理似乎不是一下子能让他们明白的，亨利不吭声了。

时当冬季，外面又是风又是雪，但是卡车非常平稳地驶过凹凸不平的路，开到了平滑的柏油路上。亨利嘱咐大家：“请抓好扶手，这段路我要加速了。”

“速度有多快？”

“时速 40 公里。”

记者害怕了，要求下车。亨利没理睬他们。油门一直踩到底，那引擎发出均匀而又有力的声音。

当车子经过卖马具的店铺时，亨利得意地说道：“这一行很快就要关门了。”

试车成功。

亨利很懂得新闻媒介的重要性。第二天，《底特律论坛报》的头版登出了试车的消息，并配发了照片。还介绍了设计它的工程师亨利·福特。平时不擅演讲，生性腼腆的亨利，这次在新闻记者面前倒是超水平地发挥了一次。

论坛报报道的标题是：“在零度以下冰冻的马路上，卡车跑得比马还快。”记者尽可能把这事说得意义重大：

“当历史将要改变，新的时代即将来临之际，我们可以听见代表该时代的声音。远古时代，野兽的声音支配了整个世界，后来才有人类的声音、火的燃烧声、石斧的敲击声，接着又是罗马战舰的划桨声、海风鼓动船帆的声音，稍后就是轰隆的枪炮声。近两百年间，是由蒸汽的响亮的呼声推动着文明向前进。现在，奔驰在底特律街上最新最好的交通工具的声音正在告诉我们，新的文明已经来临。”

这辆车子是相当完善的，在当时比名扬全球的本茨（现在通译奔驰）车更先进。

尽管底特律汽车公司的头炮打得不错，但它的寿命并不长。一年以后，它便宣布解散。亨利认为原因很多：零件不易买到，买到的质量也不行，雇用的工人都是造马车出身，造汽车完全是门外汉，有些活还非得亨利自己动手不可。最主要的是，亨利怪其他的合伙人一心只想赚钱，不顾质量，只要快上生产规模。而亨利是不赞成不讲信誉的短视行为的。当然亨利的这种观点无懈可击，但他对其他投资者的不满却不太客观。公司开办一年多来，总共生产了 20 辆车，却亏损了 86000 美元，没有哪个股东还有兴趣这么干下去。

股东们认为，根本的问题在于开办公司时，亨利还没准备好，他没过多地去想制造一辆车跟制造一批车的技术工艺是完全不同的。他的同伴施特劳斯回忆说：“他手上没有汽车设计图，为了让工厂继续制造，他画了些有关轮轴的草图，我们开始制造，表示我们在做事，其实全派不上用场。”

不过一年之间生产了 20 辆汽车，在当时汽车公司中已是佼佼者了。

这个公司对亨利来讲只是一次办企业的实习过程。

底特律汽车公司的失败没有使亨利灰心，他过了一段寓公的日子后，重新考虑了他的计划。

当时赛车活动正在欧美兴起，有钱人把兴趣从赛马转移到赛车上。制造赛车不需讲求外形美观，车子构造简单，造价低，同时参加比赛是证明车辆性能优劣的最佳途径，广告效应大，只要在比赛中得胜，就能一举成功。亨利决定从赛车入手，在下次比赛中，用自己的车击败所有的对手。

他的赛车在 1901 年夏天制造出来了。车体低而长，构造简单、重量轻，发动机 25 马力。他还特意请一位牙医给火花塞镶了个瓷套，没想到以后所有的汽车都采用瓷火花塞了。试车结果，他的车时速可达百公里以上，完全可以与欧洲 50 马力以上的赛车一比高低。

简单，是亨利设计赛车的原则。简单的车子更结实。他曾收到过他第一辆车买主的来信，告诉他，那辆车还在用，现在芝加哥，跟那里很多车比，惟有他这辆最简单。

参加比赛的除了亨利的赛车外，还有维顿和佛尼尔的赛车。维顿是克利夫兰的汽车制造商，他的车有 40 马力；佛尼尔是汽车行驶距离世界纪录的保持者，他的车有 60 马力。

比赛那天，底特律像过节一样热闹。成千上万的人挤在马路两旁。平时随处可见的马匹这时都不让上街。马路上只有排成一队的 100 多辆汽车在行驶。竞技场聚集了 8000 多名观众。

比赛分三个项目进行。首先进行的是蒸汽汽车五英里赛，结果最好成绩是每分钟 2.5 英里；接着是电动汽车 1 英里赛，这种车用蓄电池驱动，噪音小，干净，但速度却太慢，每分钟只走四分之一英里；最后一个项目就是汽油车 10 英里赛。

本来参加汽油车比赛的有三辆车，但是临赛前，其中的一辆忽然发生故障，只得宣布退出比赛。剩下的两辆，一辆是维顿的，另一辆就是亨利的。维顿参加过好几次比赛，经验丰富，本人又是汽车发明家、制造商，是美国汽车界的名人。他一出场就开着那辆 40 马力的车子，绕场三周，给汽车热身。那派头倒像是凯旋后向观众致意，把亨利给镇住了。亨利担起心来，不为别的，就为驾驶。想起自己从未做过转弯练习，真怕自己在弯道上出事故。

两辆车并排停在起跑线上。一声令下，两车一齐冲出去。亨利总是在转弯时小心翼翼减低速度，一到直线才敢加速。这样一紧一慢，维顿早超出他一大段路了。观众都站在他这辆代表底特律的车子这边，一看到亨利在直线上踩油门便为他鼓掌欢呼。亨利的助手赫夫这时也摸出了经验，一到转弯时，便勇敢地跳下车子，把偏离跑道的车子往回拉。他们的配合渐渐协调起来。恰巧这时维顿的车子不知出了什么毛病，他不得不减速行驶。这已经是第六圈了，亨利轻而易举地超过了他，并一直保持到终点。成绩是 13 分 23.8 秒。

当他从汽车中爬出来时，从头到脚都是油，现场报道的记者说：“连他的领带也像在猪油里煎过。”人们把帽子扔向空中，并使劲跺脚。克拉拉是观众中最开心的一个了，她听到场上有人喊：“如果我有钱，一定会压 50 块在福特车上。”

车赛收到了预期的效果。人们对福特的汽车刮目相看。那个已散伙

的底特律汽车公司原先的几个股东重新对制造汽车产生了希望，他们找福特商量，成立一个新的公司，取名为亨利·福特汽车公司，并再度聘请亨利为总工程师。公司资本总共 6000 股，十元一股。亨利以他的设计图纸和技术折合一千股，其他还有以摩飞为首的五位股东，每人投一万元。

可是公司成立不久，股东们与亨利的矛盾再度出现。经营部门考虑的是尽快出效益，他们只想与顾客签订生产利润较高的小车订单，而亨利想的是如何使他的设计日臻完善。他考虑的是技术。而且他也不同意为了赚钱就连质次价高的车子也卖出去。

由于与其他股东意见不一，亨利便置公司的经营方针于不顾，又开始独自一人闭门造车。这时他正在集中精力造一辆更优秀的赛车。

亨利的这种做法引起股东们的不满。因为有底特律汽车公司的经验教训，摩飞他们便想了个主意，决定把美国有名的老工程师亨利·里兰请来，作为公司的顾问，里兰有权过问亨利的工作。他是个一丝不苟的人，要求人们做事都要有一定之规；而亨利做事并无定规，怎么做都行，做不好重来。这两种处事态度是无法统一到一起的。他不习惯听命于那套严密而又繁杂的指挥，但是全体股东都支持里兰，因此，不久亨利就辞职了。

亨利离开后，公司便改名为凯迪拉克汽车公司。他们生产的汽车仍沿用亨利的设计。为此支付了亨利 900 美元，但车上的马达换上了里兰公司的单缸引擎。凯迪拉克从此以优良的质量闻名于世。亨利更不会想到，这个公司后来归并为美国通用汽车公司，成为他的强劲竞争对手。

应该说，亨利两次建立公司的经历对他日后的崛起是有重要意义的。至少，它证明了亨利办公司缺乏明确的、切合实际的企业方针，而这将导致他做事的无目的性、无计划性。他说，他的合伙人不理解他；其实，同样他也不理解别人。

## 6 “999”

虽然两度办公司失败，但是亨利造车的初衷不改。人过 40 还一事无成，他不觉得是失败。他说：“我一直在作准备。”

他和摩飞他们分手前，结识了一位工程师——哈罗德·威尔斯。年轻英俊的威尔斯很合亨利的脾性，是个汽车机械内行。他跟亨利一样，特别重视实践经验，工作起来能忘掉一切。

这时有一位经营脚踏车致富的赛车爱好者找上了亨利，他想要一辆好赛车。由他出钱，亨利制造。亨利把威尔斯请来一起干。他们从春天干到秋天，常常是一干就是没日没夜。饿了就在车间吃点三明治，喝杯牛奶；冷了就双双戴上拳击手套，互相对打取暖。

到了 9 月，他们终于造出了两辆赛车。它们都有 70 马力，车体庞大，所有的机械都暴露在外。发动机工作起来震耳欲聋，亨利说它“或许只有到过尼亚加拉大瀑布的人才能体会”。开着它全速前进时，那种感觉格外刺激。亨利将它们漆成黄色和红色，一辆命名为“箭”，另一辆命名为“999”，这是当时美国有名的两列快速火车的名字。

这年 10 月，底特律又有赛事了。亨利这时紧张起来。他本人上次参

加比赛的经历还记忆犹新，那时他担心自己的车冲出车道撞上旁边的栏杆，而这两辆车将比那辆更快。自己周围除了技术人员又找不出个赛车手。正当为难之际，有个叫巴尼·欧罗菲的年轻人自告奋勇地要求来驾车。可是巴尼只参加过脚踏车比赛。亨利问他：“你开过汽车吗？”

“没有。”

“可是你知道，赛车是很危险的。”

“我知道，我就是来找这份刺激的，速度越快越过瘾，请让我试试吧。”

亨利答应了他。

比赛那天，亨利再次提醒巴尼，赛车是有生命危险的，如果不愿意现在还来得及。

巴尼义无反顾地做他的出场准备，到要比赛时才说：“如果要升天，我希望快速升天。再见！”

比赛全程五英里。这一天参加比赛的一共四辆车。维顿开着他的“子弹”再度参战。巴尼初生牛犊不怕虎，开着“999”，脚踏油门，一路开去。四辆车风驰电掣地向前飞奔，到三英里处，倒霉的维顿汽车又出故障了，中途只好退出比赛。“999”一路领先，到终点时竟超过其他车一圈还多。巴尼一脸灰尘和油污从车中爬出来，看到他的成绩是以5分28秒跑完五英里全程，平均每英里1分6秒，创全国纪录。欢呼的人群一再把他抛向空中。

亨利的“999”成全了巴尼，六周后他再创纪录，成绩是每英里1分1.2秒。巴尼成了全国有名的赛车英雄。他对亨利说：“你以造车出名，我以驾车出名，但我觉得还是你更伟大。”

车赛以后，维顿说他要再造辆车向“999”挑战。亨利也不相让，他说：“如果维顿能打破‘999’的纪录，我就要造辆更快的汽车来维护底特律的荣誉。”但是，这次车赛以后，那个脚踏车商人将“999”带到别地去了，它并非亨利所有。亨利造赛车到此为止，他以后将他的造车方向调整到实用上来了。

## 第四章 福特公司

### 1 找准了方向

人们选中底特律发展汽车工业不是偶然的。这里地下埋藏着大量的煤、铁、铜等资源，良好的交通条件，为它提供了发展工业的自然便利条件。而此地盛产木材，导致了这里马车和自行车业的繁荣。汽车刚露头角，马车和自行车逐渐衰亡时，大批的马车和自行车制造商便转行改制汽车，著名的维顿、史蒂培克、杜里、道奇兄弟等人就属这批人。他们有丰富的工厂管理经验。而底特律的船舶制造业早就为它准备了一批熟练的技工。另外一个社会条件是，19世纪末20世纪初，欧美国家工潮迭起，而底特律则相对平稳些，因为此地的企业主较能团结一致，有组织地对付劳工运动，所以新兴的汽4车工业选中这里奠基就顺理成章了。

20世纪初，汽车即使在欧美国家，也是富贵人家的消遣品。在美国，进口车都在1万美元以上，国产车最低也要5千。一些精明的企业家看好这一行，纷纷投资汽车工业。到1910年，全美有将近300家汽车制造公司。每天有新公司开张，每天也有公司倒闭。亨利有了二次办公公司的经验，他感到，公司若要在残酷的市场竞争中生存，就必须使其产品能卖得出去。如果汽车始终只为富贵人家所有，其市场必受限制。亨利心中已有了再办公的指导方针：为大众生产廉价而又容易掌握的汽车，使其成为普及城乡的实用交通工具。当时已有几家公司生产出了价格在一千美元以内的车子，亨利将自己的目标定为500元。

亨利在电灯公司负责烧锅炉时，结识过一位煤商麦康森。麦康森过去给人家送煤是用马车，后来买了辆维顿的汽车。他看出了汽车工业广阔的前景。当亨利找上他时，一拍即合，四天内就签好合约，创立了福特汽车公司。这是1903年6月。

亨利以他的专利、设备，图纸投资。他们将以他设计的赛车为蓝本，制造出一种新型的小汽车。麦康森出资25000元。两人商定，公司总资本10万元，他们两人各占公司25%的股权，不足部分招股。麦康森为公司司库，亨利任副总裁兼总经理，年薪三千元。

麦康森将他原有公司的一名经理詹姆斯·库兹恩斯调来协助工作，任秘书兼销售经理，年薪2500美元。为了照顾詹姆斯的个人利益，麦康森分了2.5%的股权给他。亨利也将他造赛车的合作者哈罗德·威尔斯拉进来，但他没有股权，亨利只在口头上作了保证，今后的盈利都按自己收益的10%分红给他。福特公司三驾马车的领导体制建立起来了。

库兹恩斯曾在麦康森的公司当过出纳，身材矮胖，表情严肃，性情急躁易怒，精明能干，意志坚强，后来曾竞选市长和国会议员。这个人为福特公司做出过很大贡献。而威尔斯则是位有艺术家气质的机械师。公司的经营由库兹恩斯和亨利负责，生产技术由威尔斯和亨利负责。公司的商标是威尔斯设计的。他用手写体将福特的名字书写在车身上。许多人都以为这几个字出自福特的笔迹，其实它是威尔斯利用打字机上选中的几个儿童字体拼写而成的。

福特公司的工厂设在麦克街一座旧厂房内。这是一位股东充作资金投入的。他们将它改建为二层的建筑。对这家刚起步的小厂来说，是够

宽敞的了。他们所有的设备总共才十几部，工人不到十名。麦克街的厂房成了福特公司第一家工厂。

这一次，亨利与他的合作者配合是默契的，亨利认识到必须充分尊重库兹恩斯的经营之道。在经商这方面，库兹恩斯堪称亨利的老师，而威尔斯则是位机械工程方面的好搭档。

他们将新车确定为普通老百姓实用的交通工具，因此，车体应该能坐下一家人；为便于驾驶，结构必须简单，重量要尽可能轻。按照这个原则，他们试制了几辆样车，通过改进，成了最早的福特产品——A型车。

## 2 艰难创业

早先的汽车，引擎都是平放于车上。亨利和威尔斯决定做一下改革，将汽缸垂直放。这样减少了磨擦与震动，加强了引擎的力量。这是个重大技术进步。此后，这项技术被普遍应用。亨利将它用在福特A型车上。

A型车结实坚固而车体很轻。它采用两个汽缸的引擎，最高时速可达50公里，烟尘、噪音都很小，行走时车体平稳。这种车确实是一流的。

虽然A型车很实用，但其价格却难以降到亨利原先设想的500元。初步算一下，它的成本就超过了600元。福特汽车公司的车身和坐垫是威尔逊马车公司制造的，机械零件则由道奇兄弟公司制造。道奇公司第一批为福特公司提供650套A型车的零件，每套250元，福特公司共要支付162500元给道奇。而这时麦康森恰好现金周转不过来，公司各项支出捉襟见肘。福特公司面临倒闭的危机。正当亨利为如何改进生产技术、降低成本而伤脑筋时，库兹恩斯警告说：“现在不是谈改进技术的时候，最重要的是要把车子卖掉，否则就只有倒闭。”

他们按照库兹恩斯的意见，分两头为生存而努力。

一头是全体出动，到处筹措资金。当时由于倒闭的汽车公司太多，甚至有卷了股金逃走的事例发生，所以人们选择这一行投资十分谨慎。亨利去找爱迪生电灯公司底特律分公司，公司回答他：“我们别的事情都顾不过来，哪有余力搞这些。”库兹恩斯也一样，他除了拿出自己的积蓄外，仅仅从姐姐那里借到200元。只有麦康森还好，他有个公司作担保，毕竟有一定的信誉，他拉来了几个股东，其中银行家格雷出资10500元，占有105股，算是大户；道奇兄弟每人50股；詹姆斯·库兹恩斯25股；公司会计10股；福莱、斯卓勒、安德森等人也入了股。创始人亨利和麦康森各拥有250股，两人加在一起便控制了公司50%的股权。这一次他们一共筹到了5万元，这不过是维持生产的最低条件。公司励精图治，终于度过了难关。亨利后来说，假设他们资金充足，也许福特公司还不会有后来的发展。这可能是真的。福特第一次办公司有本金15万，结果还是解散。

第一次股东会议在一个星期六的晚上召开，大会依照格雷投资时提出的条件，选举他为公司总裁。

另一头就是发售A型车。那时的汽车制造厂实际上是个汽车组装厂。库兹恩斯精密地计算出A型车的成本：购主机250元，其他零件134元，工资成本20元，销售费用150元，总计554元。在此基础上，可以确定车子售价750元。除去意外损失，每辆车可以净赚150元。如果顾客有

特别要求，还可多赚点。

这年6月15日，一位芝加哥的牙医买了福特公司的第一辆车。此后购买者便接踵而至。第一批车很快销售一空，公司继续接到大量订单。头一年，他们共销出1100辆车。福特公司迅速摆脱了困境。

随着A型车的销路打开，亨利越发重视车子的质量问题了。他们从协作厂商定制的零件，往往不能符合要求，特别是道奇公司，因为订货大增，雇了很多生手干活。公司派人到道奇公司去，要求他们严把质量关。道奇兄弟中的哥哥约翰怒气冲冲，要把福特公司的人赶走。但是福特公司的工程师也不是胆小鬼。他说：“我走可以，但你们那种松松垮垮的飞轮本公司拒收。”

约翰气势汹汹：“什么松松垮垮！简直是胡说八道！”

福特的工程师一言不发，拿起汽缸上的曲轴，把一只手插进飞轮的间隙中。

这间隙连手都能插进。约翰无言可说，连忙道歉，并保证不会再发生问题。

这件事后，亨利考虑要把A型车改进一番，使它更完美。他非常注意从汽车销售店反馈来的信息。有的商店把顾客的意见逐条记下，寄到公司来。亨利鼓励这样做。在写信说不清楚时，他还将各地销售店的负责人召集拢来，听取反应。与此同时，他还派出人员到各地示范，说明使用和修理方法。他认为工厂制造汽车，实际只完成了75%的工作，另外的25%是由销售店完成的。

亨利虽属公司的老板阶层，但这时他习惯于将自己当作公司的一名普通员工。他大部分时间是在车间或研究室度过的。他跟同事们相处融洽，对工人也能平等相待，讨论问题时，他经常提些参考性的意见，从不强行贯彻自己的主张。他一天忙到晚，不喜欢坐在办公桌前办公。有一次一名办事员到车间找到他，向他要一份重要单据，亨利要他去办公桌上找。这位办事员走进亨利的办公室大吃一惊，他发现他屋里没有拆封的信竟有两桶。他把此事告诉了库兹恩斯。库兹恩斯立刻给亨利配备了秘书。

虽然忙，但是这段时期是亨利感到最快乐的时光。

公司业务大增，人员增加到300，平均每天生产25辆汽车。福特汽车厂成为底特律最忙的一家工厂。原有的厂房显得狭小了，于是股东们召开了一次特别会议，决定在市区的北部再盖个新厂。1905年新的厂房建成，公司的门口挂了块牌子“著名的福特汽车之家”。这块牌子现在还在。

福特公司的三驾马车确是一个理想的班子，库兹恩斯极其注重销售，他是公司的业务经理，那时的美国还没有汽车代理商，但他在1905年就为福特公司建起了450个经销店，它们是福特公司的生命线。威尔斯则是一位能迅速将亨利的新构想变为图纸的高手，有着丰富的设计和生产经验。亨利则是这个公司的统帅，他把各种人才集中到公司中来。

这一时期，又有两名优秀的人才加入到他们当中来，他们是搞技术出身的查里斯·索伦森和组织生产的威廉·纳森。

正当企业进入成长时期，亨利却被指控侵犯纽约州的夏尔登汽油发动机的专利权。

夏尔登是位法律专家，他在 1876 年制作了把汽油引擎装在汽车上的设计图。过去汽油引擎其本身重量 1000 公斤，只能产生一匹马力，这种效能比是不可能造出汽车来的。夏尔登设计了一种发动机，重量为过去的十分之一。虽然他的试验不算十分成功，但符合美国专利申请要求，因此他拥有这项专利，其他人不经他的同意便不得制造和贩卖汽油引擎汽车。后来纽约一家电动汽车公司购买了这项专利。这家电动车公司自身业务不好，便在这项专利权上动脑筋，以换取专利使用费。1900 年他们首告维顿侵权，结果维顿公司败诉。接着他们又一家家地找上其他汽车公司，要求与他们签约，由对方付给他们专利使用费。像奥鲁斯、凯迪拉克等公司因看到了维顿与他们打官司的结果，便承认了这项专利，同意支付使用费。不久，所有签约的公司与电动车公司及夏尔登本人商量成立了名为“公认汽车制造商联盟”的组织。联盟的成员每年须向组织缴纳其营业额 1% 的会员费。亨利在跟查里斯·金合作制造汽车时曾听说过这个组织。

“公认汽车制造商联盟”曾劝福特公司也交费加入联盟。亨利对这种技术垄断非常反感，他认为：“凡是对社会有益的发明就不应被少数人独占，应该公诸于世，以便造福广大的群众。”再说早在福特造 A 型车之前十多年，汽油车就问世了，光美国造汽油车的人就以百计，自己从未看过夏尔登的设计图，也不曾听说过夏尔登造出的汽车，不存在剽窃的问题。原本是自由发展的汽车工业为什么要失去自由呢？福特公司决心不理睬“公认汽车制造商联盟”。

但是，他们还是应邀参加了一次联盟召集的会议。会上联盟的人发言，大谈加入联盟的好处。这时詹姆斯·库兹恩斯打断他的话，说：“让夏尔登拿着他的专利见鬼去吧！”联盟的负责人一下站起来，宣布要控告福特公司，他发誓说他们将竭力挤垮福特的生意。亨利在场忍无可忍了，从座位上跳起来，指着那人说：“好！那你们就试试看吧！”说完，他和库兹恩斯大步退出了会场。

联盟的人回去后首先是在报纸上登了一幅广告：“购买不加盟的不法公司生产的汽车将被指控侵犯专利权。”企图以此破坏福特公司的市场。

福特公司随即作出反应：“各位客户，福特公司就是汽油汽车的首创者，我们曾经制造了著名的“999”赛车……夏尔登的专利不是新发明，而且也从未实际应用在汽车上。‘公认汽车制造商联盟’只是少数几家公司擅自组成的。如果联盟控告各位，福特公司愿意负起全部责任。”

同时，公司采纳了律师的建议：在每辆出售的新车上贴一张证券，以此保证将来打官司也决不连累客户。

双方的宣传战持续一段时间后，夏尔登和联盟在这年 10 月向纽约地方法院控告福特公司侵权。这场官司一打就是 8 年，双方提出的文件多达 14000 页。

福特公司为了壮大自己的声势，也邀集了 30 多家公司组成“美国汽车制造商同盟”。其宗旨是为了维护美国汽车工业的自由发展。

案子开庭审理后的第四年，根据被告方的要求，法庭主持实验，按照夏尔登设计图制造汽车。结果造了三辆，均告失败。最好的一辆也只能跑 100 公尺，而且中途还停顿两次。实验证明，夏尔登的设计不适于实际应用。

福特这时还非常聪明地另外造了一辆汽车，是按照比夏尔登还早的法国雷诺设计的图纸制造的。公司将这辆车交法庭对比实验。此车虽只有一马力，但却能以时速 16 公里的速度跑一小时。

法庭辩论时，福特公司的律师表现极佳，他的辩护词鲜明有力。从各方面情况看，福特公司似乎胜券在手。

不料，宣告判决结果却是福特败诉。亨利认为是法官太无专业知识。

“公认汽车制造商联盟”对此非常高兴。他们将扩大战果，向所有非成员的汽车公司收取专利使用费。福特召集的“美国汽车制造商同盟”成员纷纷离去，不久就自行解散了，而联盟却日益壮大。

亨利咽不下这口气，这时他决心即使弄到一败涂地，也要将官司打下去，这不仅仅是维护个人名誉问题，更重要的是将来汽车工业每发展一步，都会受到类似专利的限制。此时，支持福特公司的不到 12 家公司。

针对福特的强硬态度，联盟以嘲讽的口吻，搬出了美国宪法，说：“遵守法官裁定的专利权，是国民应尽的义务。”福特的汽车照制不误，他不相信一审判决，决心上诉到高等法院，甚至最高法院，他相信真理在自己这边。

亨利的努力没有白费。1911 年 1 月，高等法院同意福特的上诉，裁决夏尔登的专利权只适于按照他的图纸制造的汽车，而不适应于不同于他的图纸的汽车。

亨利官司打赢了，想不到竟赢得了敌友双方的热烈庆贺。夏尔登这个人很有君子之风，当月，联盟在纽约举行大会，特邀亨利和库兹恩斯出席。当他们二人走进会场时，全场鼓掌欢迎，他们把福特当作一位不屈不挠、据理力争的英雄。第二天，一直站在福特公司这边的公司也举行了一个晚宴，为福特的胜利干杯。同样，他们也邀请了联盟的人。双方尽释前嫌，气氛非常友好。大家称颂亨利对抗独霸事业，争取个人权益的勇气。亨利说，这不是我个人的事，不是一个公司的事，这是一场保护自由事业的战争。如果我不幸败诉，美国汽车工业就难以创造辉煌。

事实上，从私人关系看，亨利和夏尔登相互印象都不差。夏尔登说：“为整个社会着想，我们败诉反而更好。”对夏尔登的人品，亨利评价颇佳。

福特公司不仅赢得了这场官司，而且诉讼给它带来了意外的好处。亨利说这场官司是他最欣赏的一次广告，它把观众的注意力都吸引过来了。诉讼期间（1909—1911 年）仅有 50 位顾客在买车时索要了公司的保证书，而公司总共销出了 18000 辆车。通过这场官司，福特的知名度更高了。底特律凯迪拉克广场福特公司的广告牌上一辆福特汽车迎风飞驰，旁边闪耀着一行得意的文字：“请看，福特汽车驶过。”

#### 4 拳头产品

福特公司开张的第二年，又推出了三种新的车型：B 型、C 型、F 型。

C型和F型都只在A型车的基础上略加改动。B型车则不同于A型车，它用的是四缸发动机，车身较大，比A型车重，适应道路的状况更好，价格是2000美元。

福特公司生产的系列汽车，适应了各个阶层的不同需要。但这不是亨利本人的愿望，他还是坚持要生产低成本的车，以降低售价，造福大众。福特离这个目标还远，它的车比市场畅销的“玛丽·奥斯摩比”要贵150元。

亨利和威尔斯考虑研究更廉价的N型车。但是公司的另一位大老板麦康森却主张多造利润更高的豪华车。他认为未来的市场趋向是有钱人。他把未来的车定在三千、四千的价位上，这样虽然买的人少，但其利润不会低于大批生产廉价车。他与亨利公司的方针发生严重分歧。麦康森想更积极主动地掌管公司的发展方向，他准备让自己过去的人员库兹恩斯退出来。回到原先的煤矿去，让自己顶替他。但是库兹恩斯与亨利意见一致，他决定与亨利合作下去。分歧已到了非提到桌面上来不可的程度了。几位股东支持麦康森。第一股东格雷对公司信心发生动摇，他要求一年内退股，但他没等到这天便去世了。

于是亨利、库兹恩斯决定另起炉灶。1905年11月，他们建立了只生产N型车的引擎和零件的“福特汽车零件公司”。

零件公司和汽车公司形式上属于一体，但零件公司却没有麦康森等人的股份。从公司的策略上看，亨利和库兹恩斯的这一着是高明的。首先，成立零件公司可以不再依赖道奇公司的供应，免去了道奇公司所赚的一笔钱；其次，零件公司在生产上制约了整个福特公司的生产。只要零件公司的股东愿意把零件价格提高，那么福特汽车的盈余就得打折扣，麦康森就得陷入困境。

麦康森意识到了这点，但他没有考虑成熟就走出了下一步，宣布成立另一个公司——亚若卡公司，计划年产500辆车。这样一来，他就明显地把自己摆到了与福特公司对立的角度，亨利有理由要求他辞职。

麦康森本准备诉诸法律，可是经过一番考虑，还是决定售出他的股票。另外几位股东也照章办理。

如此一来，公司的股东少多了，他们分别是：道奇兄弟、格雷、安德逊、雷克汉、库兹恩斯，他们总共415股，亨利一人占有其余585股。福特公司已成亨利的天下了。他感到施展自己的才干，实现自己理想的机会真正来到了。他说：“你们会看到，这家公司将茁壮成长，我理想中的汽车是要让它适合大多数人。”

亨利制定的为大众造车的方针是成功的。他不遗余力地为降低造车成本，提高汽车质量而努力。当汽车还在手工制造阶段，它的市场只能是富有阶层。要做出为平民造车的决策，必然联系到生产方式和技术的改进，以及对市场的信心。亨利一生作过很多重大决策，而这次的决策就属于具有远见卓识，对公司以及对社会产生长远影响的一类。

1905年，在佛罗里达举行的汽车比赛中，发生了一次车祸。一辆美国车跟一辆法国车相撞。亨利早就知道欧洲产的汽车比美国车轻而结实，主要是零件做得精巧。这次他赶到出事地点，拣回了一些法国车的零件。拿回厂一化验，才知道奥妙都在材料上：法国车采用了一种掺了钒的特殊钢。

制造钒钢需要华氏 3000 度的熔炉，全美国当时都没有一家钢厂有超过 2700 度的熔炉。亨利找到了俄亥俄州的一家小钢厂做实验。这家钢厂怕亏本，不敢接受订单。亨利立刻做出保证，无论成功与否，一切损失由福特公司承担。通过几次实验，他们炼出了这种东西，发现它的耐压力是卡耐基钢铁公司产品的三倍。亨利首先将它用在 N 型车上。N 型车卓越的越野性能得力于采用这种新型材料。

N 型车还采用了一项革新，即将马达移到前面去了。过去的车，马达都装在坐席底下，移到前面，空间大，可以增大马达体积，所以这种车马力更大些。

亨利这种不拘泥于固有模式的丰富想象力，使得他总能比同行们显得技高一筹。

尽管 N 型车是种比较完美的车。但它的售价却只有 500 元，比其他公司的汽车便宜 30%。这样优良的车，这样便宜的价，自然能迅速地赢得市场。订单在不断猛增。库兹恩斯招架不过来，甚至退回了部分定单。

其实 N 型车的生产成本都接近 500 元了。亨利预计到它的销路会好，它的利润靠大批量生产来实现。他采取的是老老实实薄利多销的手法。亨利计划，N 型车的年产量要达到 1—1.5 万辆。

但是如何才能做到大量生产，这是个关键性的技术和管理上的难题。亨利和威尔斯都在探究阻碍大量生产的症结所在。

当时造汽车，是从各协作厂家和自己的零件厂将零件运来，卸到地上，不同的零件卸到不同的地方，再把它们组合成为大的部件，又将大部件运到另一地方装配成整车。这种分散作业方式阻碍了大量生产。

N 型车的走俏，更坚定了亨利为普通大众造车的理想，同时他开始怀疑品种多样化、系列化的经营方针的正确性。他觉得，一个公司设计的品种越多、越复杂，势必越增加成本。而每种车的销量又有限，价格就必然提高。当时美国有许多汽车公司都是因为打品种仗而失败的，鉴于此，亨利决定将整个公司的命运都押在 N 型车上，今后福特公司只造一种型号的车子。这的确是要冒风险的，但冒险中又蕴含了大量的利润，它有利于标准化生产，这是大量生产的必然前提。亨利说，如果公司的产品不达到像“别针和火柴”那样的统一规格，大规模生产就永远只是梦想。

接着亨利又决定，N 型车的车型也不作任何改动。而别的公司就是靠不断变换车型来参与竞争的。直到 N 型车在市场营销中取得成功，这种令人眼花缭乱，不断变换汽车外形的潮流才稍有节制。

N 型车生产第二年，公司售出了 8243 辆车，收入 470 万美元，福特公司首次盈利超过 100 万。第三年，盈利超过 200 万。亨利将利润全用在扩大再生产上。

但是随着产量的不断增加，福特汽车公司和福特零件公司分设两处所造成的不便越来越明显了。并且不断地添置设备也使原有厂房显得太狭窄了。亨利感到有必要将这两个公司合并，由此而实现他的一贯到底的流水作业方式的构想。他希望从采购原料到制造零件，到拼装成一部汽车，形成一条龙的作业。这正是现代工业生产的雏形。福特公司将朝着世界一流的汽车厂迈进了。

此时，汽车已不再是稀奇的东西。1902 年，美国是每 150 万人才有

一辆汽车,1905年是6.5万人一辆车,到1907年已是每800人一辆车了。汽车的普及给福特公司带来了大发展的机遇。它的分公司、代理店遍布全美国,同时它也在积极拓展海外市场,在英、法等国家也设立了分公司。福特的汽车几乎跑进了世界各个角落。

这个时候的亨利真正是志得意满,然而他还保持着自己朴实的本色,没有一副大老板的派头,在这个可算是他私家的公司里谨言慎行。他自己在工厂里不停地工作,对他的员工也从不用命令口吻讲话。他想要人家照他的意见办时,也只是说:“你看这样做是不是妥当些?”因此公司的雇员对他都很尊重。他知人善任,并尽量发挥他们的长处。库兹恩斯、威尔斯都甘愿集结在他的身边。库兹恩斯原是麦康森的旧属,因得不到发展而归附到他的旗下。库兹恩斯又为他拉来了大批得力助手。福特公司成为许多有志之士的向往之地。像索伦森、纳森这样的人才都自愿到公司服务。从1910年到1920年整整10年间,福特公司的行政、技术人员一直是美国工业界的精英。他鼓励部下大胆工作,勇于试验。他也舍得为了试验破费钱财。只要他们有一点新贡献,就给予重金奖励。他知道自己生性腼腆,不善交际,因此格外倚重泼辣干练的库兹恩斯。很早他和库兹恩斯就宣布了不雇用自己亲属的用人方针。公司的职员都意识到这是可以干出点成绩的地方,因此大家都自觉地拼命工作。

亨利不仅对公司的干部是这样,对工人也是如此。一次,他在工厂视察,看到一台机器正在飞快转动,从机器上反射出来的光特别耀眼。这是一台保养得特别好的机器。他立刻走到正在工作的那个工人面前,拍着他的肩,夸他的机器擦得干净,暗示他不用担心失业,假若他的工作有所变化,那也只可能变好,“因为懂得爱护机器的人,一定会有出息的。”这番夸奖和暗示起了作用。所有的工人第二天都将自己的机床擦得干干净净。当亨利过了两天再来视察时,被那整洁的工作环境感动了,他走去与每个人握手,不断地说:“谢谢,谢谢你们!”福特公司现在日产百辆车,他认为没有工人们忠诚地努力是不可能的。他与工人们采取合作的姿态。当时的工厂多数采用计件工资制,而福特公司不愿因此而影响产品质量,他一直采用计时工资制,避免了工人们因赶工造成的粗制滥造。这对工人和公司双方有利。

现在他是大富翁了,可是还一直租着别人的房子住。在这样的住房招待他的海外进口商,如伦敦的福特车专卖店老板等,那的确显得寒碜了。于是他们一家在爱迪生街建了一幢住宅,遂了克拉拉多年的心愿。

这时他们的儿子艾德索已经读高中了,当时莱特兄弟刚刚发明了飞机,艾德索像很多美国青年一样,对这种“会飞的机器”发生了浓厚的兴趣。艾德索一放学,就经常跑到公司来,邀一伙年轻人试制飞机。飞机是用木材包上布匹制造的。引擎用的是公司造的汽油引擎。亨利只对汽车感兴趣,只是由于儿子的爱好,他才勉强同意这伙人在公司摆弄这玩意。

试飞是在迪波恩亨利的农场进行的。他们在田野上用木板铺了条跑道。引擎发动了,螺旋桨高速转了起来。飞机离开跑道飞了一公尺高,很快跌下来,刚一着地,又被弹了起来,飞了两公尺高,便撞在一棵树上,再也不动了。驾驶员受了轻伤。亨利从此不让他们再搞这类试验。

## 第五章事业的顶峰

### 1 得意之作——T 型车

N 型车虽然已是美国最便宜的车了，但还不是所有美国的工薪人员都买得起的。亨利的理想是要使他的车优秀再优秀，便宜再便宜。

福特公司调动了全厂的技术力量投入到新的研究中来。同时参考别家出产的汽车和一辆法国雷诺车。

亨利不看重学历，他也压根不喜欢那种学院式的设计程序。他相信经验，他的技术班子也确实能与之配合。通常，他总是在实验室放着一块黑板，当他把自己的设想写在黑板上时，威尔斯、索伦森、赫夫这些人立刻能领会意图。索伦森将意图变成图纸，再拿去制作，制作出来的机械通过试验，试验成功就画成设计图，设计图如有问题就重新试一次，直到满意为止。

亨利不重学历重能力还有一个例子：从 N 型车使用钒钢起，亨利就感到公司应建立一个材料研究所。威尔斯提议聘请一位科学家来主持研究，但亨利不同意，他心里早有一个人选，那就是在福特公司从清洁工做起，升到工程师的旺达西。他看重旺达西的实在于肯动脑筋。旺达西出去培训了三个月，回来便主持金属材料研究。后来这个研究所一直在美国同行中首屈一指，亨利没有看错人。

福特公司家大业大了，亨利已不可能像先前那样，整天不闲地忙这忙那，公司雇员多数他也叫不出名字了，他渐渐地习惯于坐在安乐椅上沉思默想考虑问题了。

通过艰苦的劳动，到 1908 年春天，福特 T 型车终于问世。这种车采用了很多先进技术：车体的钢材经过了特殊的热处理，结实轻巧；启动由电机代替了电池；传动装置改成了威尔斯发明的行星齿轮，颠簸得再厉害也不易松脱；操纵系统尽量简化，几乎人人都可学会开。

新车推向市场后，其受欢迎的程度令人难以置信。订单如雪片般纷飞而至，到年底已超过了工厂的生产能力。福特公司不得不宣布暂停接受订货。各地的经销商也将公司原先的发售广告锁在抽屉里，不敢拿出去。从 1908 年 10 月到第二年 10 月，T 型车已售出 10 万辆，收入 900 万美元，比前一年增加了 60%。

T 型车之所以受欢迎，在于它马力大，结实耐用，越野性能好。这一点在公路状况不好的情况下显得尤为重要。亨利是不会放过任何宣传机会的。1909 年，美国举行了一次从纽约到西雅图，横贯大陆的汽车拉力赛。福特公司推出 T 型车参加比赛。比赛中，T 型车在跑过四分之一的路程后，就一马当先。不料，车过堪萨斯以后，路况越来越差，天气也不好，接连下的几天雨把道路都泡成了泥汤。T 型车的车手穿着雨衣和长统胶靴，冲破雨幕，直向科罗拉多和怀俄明奔去。在一个风雨大作的夜晚，由于能见度太低，车子偏出道路，一头栽到河里去了。车手从车里爬出来，等到天亮，才找几个人把车抬出来。这车还能开，只对加速档稍加修理，它又继续前进了。一路上它遥遥领先。全程 4100 英里，那些大马力的汽车跟在它后面望尘莫及。它用 22 天零 55 分钟到达终点，获第一名，比第二名早到 17 小时，其他车则比它慢了好几天。

虽然 T 型车价格未能降下去，它卖 825 元，但它优良的品质，让人感到物有所值。那时廉价车还有别的牌子，但是货比三家，人们还是偏爱 T 型车。特别在农村，T 型车简直成了农民的宠物。一位乔治亚州的农妇给亨利写信说：“亨利，你知道吗？你的车把我们弄出泥泞，为生活带来乐趣。我们喜欢它的每根骨头。”而在此之前，大多数农民对汽车是没有好感的，因为汽车常常使马受惊，还压死鸡鸭。但 T 型车改变了他们的看法，它不但能做运输工具，还能做抽水、磨粉、打壳的动力（福特在设计之初就考虑到了多样性）。假日，农家人坐上它去教堂、逛城市……它正在改变农村的生活方式。

购买福特 T 型车成了一股热潮，到第一次世界大战结束时，福特 T 型车已占世界市场的一半以上。到 1928 年停止生产这种汽车为止，福特公司总共生产了 1500 万辆。

今天看来，这种车实在是其貌不扬。人们很难想象，福特公司能凭它发迹，成为全球最大的汽车公司。即使是早期的汽车，论相貌，也轮不到它艳压群芳。且不说那美仑美奂的劳斯莱斯，就是那别克、雷诺、斯蒂培克都比它漂亮。可是就是这么一只丑小鸭，竟统治市场达 18 年之久，其产量占世界汽车总量的一半，不能不说是工业界的奇观了。

为什么 T 型车能给福特公司创下这么辉煌的业绩呢？亨利认为，首先归功于车子本身的性能优良，价格低廉；其次是它使用方便，易于维修。T 型车的成功，实质上是亨利经营目标的成功。亨利造车，其方针定在为人民大众服务上。服务对象众多，自然市场占有率就高，这个浅显的道理真要弄懂却并不容易。

T 型车成功除了它本身招人喜爱外，还有一些不可忽视的外界原因：

美国道路情况开始变好是促进汽车普及的一大因素。过去美国的马路都是泥土、砂石铺就，路基狭窄，路面不平，坐在车上颠得厉害，所以那时的车子都不装顶篷。至于行车标识，根本就没有。有一个笑话，说那时有三个人驱车行驶在印第安那州，黄昏，他们来到一处叉道口，不知该走哪条路。黑暗中看到路旁一根柱子上挂着块木牌，他们料到是块路牌，于是便猜拳，派了一个人爬上去看，那人费了好大劲爬上去，划根火柴一照，那上面写的是：“请用×××牌香烟。”近年来，在汽车商和开车人的要求下，美国的公路设施正在日臻完善。

第二个外部原因是 T 型车品质不断加强，而价格反而不断下降，800 元 700 元 600 元 500 元，这给人们一种奇异的心理影响，大家以为有神助福特似的。

最后一个外部原因是 T 型车已是家喻户晓的代步工具，它的平民化风格为各阶层人士所喜爱，连美国总统威尔逊和众多的电影明星也是乘的这种车子，它的广告效应不可低估。

亨利曾得意地讲起了一则笑话：有一位车迷，在地狱中遇见了魔王。魔王指着周围排列的汽车说：“你可以选一辆最喜欢的汽车在地狱中游玩。”车迷看了看，问魔王：“这些都是福特公司的车子，教我从何选起？”魔王说：“真的，我也正为这事伤脑筋呢。”亨利说到这里，别人不笑，他也会笑的。要说世界上谁最爱这只丑小鸭？恐怕还是亨利自己。

## 2 生产方式的革命

在生产量大增的情况下，福特的工人增至 2000 人。这还不算它在各地的代理商、推销员（在全国的汽车代理店中有一半以上是福特公司的）。

以前汽车销往外地，是整车发运的，一节火车皮只能装三辆车。而 T 型车的销量以万计，这样运效率极低、运费开支也太大，因此，福特公司改为运散件，再在目的地建分公司进行组装。现在这种作业方式已很普遍，但那时却是创新。美国的各大城市都建立了福特分公司，后来还扩展到了海外。

对于年产万辆车的工厂来说，公司原有的两处厂房都显得太小了，因此福特公司又建了一座新的厂房。新厂建在海兰帕克。厂房宽敞明亮，有四层楼房那么高，被誉为底特律的“水晶宫”。

亨利要将海兰帕克厂建成世界第一流的大工厂。他不断更新机械设备，只要是性能不好的设备，哪怕是新的，也要淘汰。新装的先进设备，很多是公司自己研制的。当时他们有些机械，如车轮涂饰机、多角钻孔机、钢板压轧机、散热器组合机等等都是世界最先进的。为此作出贡献最大的是一位德国裔的工程师卡尔·艾姆。福特公司有那么多才华出众的工业明星，但艾姆始终默默地待在幕后，进行他的技术革命。他的新构想层出不穷，需要有 200 名设计师工作才能及时将他的设想绘成图纸。辅佐他的人全是些精明强干的人，他们搜集汽车同行的情报向他汇报，只要哪里有了新发明，不久福特公司也会用上的。这都是艾姆的功劳，尽管福特的名人录里没有他的名字，但威廉·纳森却能慧眼识珠，他主宰通用公司后说过，卡尔·艾姆在汽车工业革命方面的贡献要胜过任何人。

新工厂落成了。亨利免除一切俗套，没有请外宾，也没有奏乐，而是一如往常一样，正常工作，新厂在搬迁，老厂继续维持生产。

T 型车刚开始在老厂制造时，还没有采用自动化流水作业线。老生产方式即使再增加几个工厂，也应付不了日益增多的订单。必须改变生产方式了。1908 年，福特请了位能人沃尔特·弗兰德斯进厂协助工作。弗兰德斯是公认的工业生产专家。亨利与他商定，聘他为生产经理，如果他能在一年的生产出一万辆车，则发给他二万奖金。

弗兰德斯将他的全部精力投入到改造福特工厂的工作之中，他把工厂整个动了手术：对设备作了重新组合；在工人的工作程序上作了大量的精简调整。由于最大限度地利用了工厂现有的设备和劳力，终于提前完成了年产万辆车的任务。他随即辞去了福特公司生产经理的职务，转入到新生的通用公司。而亨利在他这一年的生产实践中，学到了很多组织生产的知识，为他日后在海兰帕克工厂的革新积累了必要的经验。

一天，亨利在芝加哥参观肉类加工厂，看到一块块的肉吊在滑车上在空间移动，由一道工序进入另一道工序，他由此受到启发，想利用输送带运送零件。这个设想首先被应用到散热器的组装线上。那是索伦森按照亨利的意图设计的。

设备安装好之后，一向很少下车间的库兹恩斯一天突然到了车间，当他看到头顶上一台台散热器滑过，大吃一惊，认为没必要，这些新设

备必将提高生产成本。他要查问是谁搞的。人家告诉他是索伦森设计的。他听了很生气，这样重大的改造怎么能不通过他？亨利知道后，赶快告诉索伦森，索伦森立刻主动去找库兹恩斯作解释，并用数据向他说明了这条生产线节省了多少生产成本，加快了多少工作进度。库兹恩斯自然是一听就开窍，马上下令在全厂都装上输送带。当时的福特工厂人人都以事业为重，没有人员内耗。

福特厂的自动化流水作业线装起来了，但这并不意味着大规模生产就可实现，因为还有大量的调整工作要做。整个生产是部联动机，其中每一道工序停留时间长短、配备工人数量都要精确计算，还不能出哪怕是微小的事故，即使是一个螺钉也应在规定的时间内装好，否则，一处出麻烦，整个流水线就会停滞。福特公司的技术人员花了一年的时间，才把全厂的输送系统调试完毕，1913年正式用于生产。

要达到大规模生产的目的，还有项重要工作要做，那就是必须大量采用能通用的标准件。这项工作由亨利·里兰最先在凯迪拉克车上试用成功，福特公司将它用于T型车的生产之中。

当新的生产方式运转后，整个生产环境显得紧张有序。车间内的每一个零件都在动，不是被吊起，就是在移动，要不就在被加工。而各种加工设备则分秒不停地在动，没有一分钟时间、没有一个劳力被浪费掉。装配线还在不断改进。生产一台车体由12.5个工时减少为5小时50分钟，进而减为93分钟。工效纪录每一天都在刷新。从流水线这一头进去的是原料，那一头出来的是零件；这一头进去的是零件，那一头出来的是大部件；最后出来的是一辆涂成了黑色的福特T型小汽车。亨利喜欢黑色，他吩咐，T型车“要依照顾客的喜好来上颜色，当然最好是黑的”。

自动化流水线给福特厂带来了奇迹般的飞跃。福特公司由年产7800辆，跃进到17万辆，第二年25万辆，第三年73万辆，也就是每十秒钟从它的传送带上走下来一辆新车。奔驰公司的经理参观海兰帕克时说：“这个工厂无论是设施还是生产方式，都是世界第一流的。”历史证明了，福特公司这些开创性的业绩，标志着世界工业史上一个新时代——大规模自动生产时代的来临。福特的专家们不仅生产了汽车，而且生产出一套方法，也许后者更具深远意义。

随着生产量的激增，T型车的销售量也有增无减。但其售价反而逐渐降低，由刚开始的每辆800元降到1913年的500元了。

到1914年，福特公司的雇员已达13000人，他们生产的汽车，相当于全国300家汽车公司66000名工人生产的汽车之和，生产量已达美国汽车产量的一半。而美国汽车产量已超过全世界汽车产量的一半。

可以说，T型车的畅销迫使福特公司不得不寻找高效生产的方式，而大规模生产方式又使得T型车成本降得更低，质量更可靠，从而更畅销。正是这二者的结合成就了亨利·福特。

### 3 让大家分享利润

福特公司成立之初是麦康森拿出的25000元资金。到1913年公司资本已是原来的上千倍了。公司的利润在不断翻番，但是工人的收入却没有增长。福特公司虽成为底特律经济效益最好的公司，而他的工人拿的

仍是这一地区平均水平工资，每天 2.34 美元。

自动化生产线工作岗位枯燥乏味，不停运转的传送带迫使工人们整天处于高度紧张状态，工人与公司离异的心态日益强烈。早在 1910 年就有大批工人辞职而去。1913 年，工人的变动率更高达 380%。不断变换的工人队伍给流水线作业带来很大的损失。更为严重的是，这种状态继续下去，迟早要在公司爆发一场劳工运动的。世界产业工会联合会也就是在此时渗入到福特公司来了。

现实的压力迫使福特公司的高层主管人员要考虑工人待遇问题。识时务者为俊杰，亨利的英明之处就在于他比他的同行更快更远地看到了解决问题的办法。

亨利自己说，他从不做慈善之举，那对谁也无益。他并不很看重金钱，自己的生活简朴，但是他却不能不看到，公司每年 1000 多万元的纯利把股东以及高级管理人员的收入与工人的收入差距拉得太大了。贫富悬殊使他心灵受到了震动。

高层人士每人都有很高的收入，股东们早几年就决定，红利分配按 1000% 的利率拿。亨利自己换下的脏衣服口袋里的零钱常常忘了掏出来，克拉拉有一次还掏出一张数万元的支票。而创造了巨大财富的工人们仍跟其他工厂的工人一样，一天只有两块多，更可叹的是就这每天两块多的工资，今天还不知明天能不能拿。失业时时威胁着工人们，工厂有工做就招工人，没工做就遣散工人。工厂若更新设备或是重新设置流水线，工人就回家等候，没有工资。过节也是如此，工人们在家过节，不知节日一完，工厂还需不需要他。往往要等二三个礼拜的假期过完才知道。海兰帕克工厂的大门口就常常有很多失业的人等着找事做。

1913 年圣诞节前的一天，库兹恩斯站在工厂大楼的窗口旁，眼望着窗下成千的工人下班回家过节去，忽然想到，这些人辛苦一年，过节也不得安宁。这么一份枯燥乏味，辛苦劳累的工作，他们都生怕节后会丢掉。为了那两块多的工资，叫他们节日不休假也有人愿意干。而公司却是靠这些人的劳动富起来的，这不公平。

亨利这时还看到了贫穷是如何扭曲了人的心灵的。那一天，他带着艾德索在工厂视察，正好碰见两个工人在粗野地打架。年轻的文质彬彬的艾德索看了此情此景一声不吭，这就是他父亲工厂的劳工状况！亨利为自己工厂出现的野蛮行为感到羞愧。他想是什么原因使得工人变得这么野蛮呢？

亨利后来抓住这件事不放，一调查才知道根本原因是生活条件太差造成的情绪波动。衣食足而知礼节，仓廩实而知荣辱。公司的人事部主任也对他讲过工人们的工作效率与他们的家庭生活密切相关的事。

福特公司能有今天，是由于全体员工的努力，但是他们在公司辛苦工作，只得到微薄的工资，而公司干部的收入却与他们不成比例，甚至那些买到了好车的客户，也从降价销售中得到了实惠，惟有直接造车的工人得到的报酬不合理。亨利想到自己过去也是做工出身，实在不应该这样亏待自己的工人，他觉得由他们创造的利润，应该由他们分享。

公司的高级主管人员思路都想到一起来了。所以，库兹恩斯一提起这个话题，亨利立刻接过来。过去亨利对劳资问题从不过问，这一次他决定亲自办理。

1914年元旦，亨利主持召开干部会议。他没有讲开会的主题，一开始就在黑板上算出公司去年一年给工人付工资的总额。又将这一数字除以该年的利润，结果得出一个分母很大的比例。这时亨利才对他的干部们说出了会议主题：“我想增加工人工资。”亨利把调资的理由说明了一下，便请大家提方案，商定新的工资标准。

起初有人提议每人每天加2角5分，看看亨利没做声。有人主张再加2角5分，亨利还是一声不吭。数额在1角1角地加上，最后有人提到加1元。福特公司现在有职工两万多人，每人每天加1元，一天公司就多开支2万多，一年就是700多万。大家都认为到顶了，但亨利明确表示还加得不够，他不批准这一方案。

干部们有点迷惑不解了，交头接耳地悄悄议论起来。很久才有一个声音说：“再加2角5吧，再高就付不起了。”

但是亨利还是不同意。

这时有人提加两块。这样一来，日工资就是4块5角了，比现在多一倍。

库兹恩斯没想到增加工资是这样搞的。他提出增加工人工资也没想到一下要提这么大的幅度，就说：“这样搞下去，你们还会有人提4块7角5，甚至提到5块，直到公司倒闭为止。”

亨利马上接过来：“5块！太好了，那就决定日薪为5元吧。”

提薪的决定立刻公布了，决定规定凡是22岁以上的职工，最低日薪为5元，22岁以下成了家的，也比照这个数字，同时工作时间由过去的九小时二班制，改为八小时三班制，公司因此而增加了四千个工作岗位。

福特公司这一义举，在美国，乃至全世界都产生了巨大影响。在那工人运动此起彼伏的年代，福特公司这一举动确实是迥异于其他公司的做法。

新闻界大肆报道了这件事：“世界最大的汽车公司对劳动报酬作空前大调整。”有的报纸用的标题是：“上帝祝福亨利·福特吧！”

社会各界对福特公司深表赞赏，但是这一行动也深深地刺激了大多数企业家。他们中有人向亨利提出抗议，说他是资本主义的叛徒。亨利一贯不喜欢的美国金融界批评他：“把圣经的精神错用在工业场所，拿博爱主义作幌子来争取人心。”“犯了经济罪。”

福特公司的行为并不是出于慈善。亨利说是一种公平，不过是把大家创造的利润拿给大家分享。他站在宏观角度认为，提高生活水平，刺激消费增长，也将带动T型车的销量增长。当然，此举的目的，根本还是在于增强公司“凝聚力”，解决福特工人高达380%的流动率问题。而且这次增加工资，福特公司决不是只付出不收入的。改九小时二班制为八小时三班制，福特工厂24小时全天生产，工作总量大大增加，而工人的工作时间反而减少，两全其美，福特公司一点也没受损失。

增加工资一事在工人中产生了良好的影响，一位工人的妻子说：“日薪提到5元后，丈夫把第一个礼拜的周薪30元拿回家时，高兴得连晚饭也吃不下。我们的儿子再不必当报童了，女儿再不要去帮佣了。现在我们的家庭生活可说是幸福美满。”

福特工厂一片祥和气氛，到福特公司谋职成了底特律人的向往。

当报纸报道这件事后，第二天一大早，就有不少人聚集在海兰帕克

厂的办公楼前，天亮后，人数已超过一万。由于天气寒冷，这些衣衫褴褛的人等得颇不耐烦了。改为八小时工作制后工厂空出的 4—5 千个岗位，人数很快招满。公司挂出了额满的告示，但人群还是不散。第三天、第四天反而更多，有的甚至是从芝加哥来的。公司门前的秩序越来越乱，喝醉酒的，打架滋事的也出现了。有人还向福特公司人事部门的人行贿。公司墙外贴出了用多种语言写的告示，报纸上也刊登广告，宣布停止招工，劝告那些外地人不要来底特律。

但是那些早已来了的人一心只想找工作，根本不准备回家，也无钱回家，他们决心守下去，等待福从天降。

星期一的早晨，一万多名求职者挤在工厂外面。他们当中有的是头天晚上就等候在这里的，又冷又饿。他们紧紧地挤在一起，把工厂的大门堵住了。天亮以后，赶来上班的公司员工无法通过水泄不通的人墙，后面的人在不断增加，工厂所有的通道都已堵塞。失业者把无名火发泄到那些穿着比他们体面，指责他们不该挡住上班道路的公司员工身上。双方冲突频频发生。当厂方试图恢复秩序，开出一条路时，冲突更加激烈，一场混战爆发开了。砖头石块满天飞，楼房的玻璃被打碎，工厂的大门被撞坏，一些人趁火打劫，抢了附近的小商小贩。这样工厂不得不求助于警察，用水笼头驱散了人群。

这件事又给了其他企业家攻击福特的口实，把福特的济世救民说成是死路一条的乌托邦；没有罪状的经济破坏者。他们说，如果其他公司也跟着仿效福特，那会毁了整个国家经济。

福特的这次行动的确使很多企业工人千方百计企图跳槽到福特来。亨利后来不得不指示：只能招收真正的失业者，不许挖其他公司的墙脚。

提高工资，缩短工作时间，以及文明的生产环境，使得福特公司充满了勃勃生机。已经萌芽的劳工运动迅速平息，工人变动率降低到 90%，缺勤率也由过去的每天 10% 降到 0.3%。工人都格外珍惜这份工作。福特公司的职工们开始有了一种幸运感、光荣感，当他们外出参加活动时，总是自觉地戴上福特公司的徽章，公司内部充溢着一种团结祥和的气氛。员工也更自觉地维护公司利益。亨利成功地培养了他的工人爱厂敬业的精神。虽然增加了一千万元的成本，由于公司业务蒸蒸日上，此后三年（1914—1916 年）公司赢利分别达到 3000 万元、2400 万元、6000 万元，超过调资前任何一年。

日薪 5 元造成的影响将亨利·福特的形象塑造得更加光辉，他真正成了美国的大名人。

## 第六章 不仅仅造汽车

### 1 服务社会

随着美国逐渐发展成为一个金元帝国，世界各地的大批梦想淘金的人纷纷涌入美国。在 1913 年到 1914 年间，移民的人数就有 140 万人。这些移民大都身无分文，又无一技之长。他们喜欢聚集在大城市，听天由命地等待机会。由于生活无着，住得拥挤，卫生条件极差，许多人就自甘堕落，酗酒赌博，卖淫嫖娼。

底特律因为汽车工业的急剧发展，向外界提供了大量的工作机会，成为一个对移民有吸引力的城市，因而迅速地由一个安宁、古老的殖民城市摇身一变成为一个繁荣的大都市。在这里“遍地是黄金、色情和死亡”。城里有 1600 家营业酒馆，还有 1000 家地下酒馆，鸦片馆、赌场、妓院至少在 500 家以上。

那些在汽车厂找到了事做的移民大多住在提供食宿的公寓里。这种公寓，住的人员无论是国籍还是职业，五花八门，极其复杂。福特公司对它雇员的生活不是放任自流的，亨利将他个人的生活准则——有序、整洁也贯彻到他的企业中来了。为了指导工人的生活，防止公司员工及其家庭受到社会的不良影响，公司专门成立了一个社会部。社会部的工作人员分片包干，他们来到底特律的各个居住区，调查他们职工的婚姻、宗教、储蓄、健康、嗜好等情况，帮助或者指导他们寻找生活环境比较好一点的住所。社会部的工作，保证了福特员工文明的素养，同时这项工作也为福特公司家长式的统治打下了基础，谁要是没有按公司制定的规范生活，谁就得不到跟其他人一样的待遇。它过多地干预员工的私生活，后来也遭到了人们的非议。

现在的福特工厂有二万多职工，他们当中的 71%是来自 22 个国家的移民。各国移民的生活习惯各自不同，更严重的是他们大多不会讲英语，思想无法沟通。为了解决这个问题，福特动员了他公司的 150 位工头，充当业余教师，开设了英文培训班。

福特公司招收的女工比当时当地的其他公司都多。她们的薪水也较其他公司高。

福特对于残疾人也敞开了就业之门。在施行日薪 5 元的制度时，亨利嘱咐人事部门，只要不是传染病患者，就可以招收。对于在公司受伤的工人，也不得以残疾为理由辞退。人事部按照亨利的建议，将工厂所有的工种分成 8 千个小单位，以便于使各种健康状况的人各得其所。福特公司的这一政策，吸引了很多残疾人来求职，有许多被其他公司辞退的残疾人都在福特公司找到了工作。一时间，福特的残疾工人多达上万人，包括缺了双手、断了双足的，只剩一只手或一只脚的有 100 多人，瞎了一只眼的有将近 500 人。福特工厂还有一幢特别的房子是给肺结核病人工作用的。所有残疾人跟一般人的工资标准是一样的。如果在其他地方，他们很难找到一份工作，因此，这些人对福特厂怀着一股感激之情，比一般人更卖力地干活。工厂还雇了好几百名出狱的犯人，其中有些是假释犯，通常他们比守法的工人还努力。因为他们知道，不是每个公司都欢迎他们去就职的。

没有一把钥匙能打开所有的锁的，福特的日薪 5 元也不是令每一个工人都满意的。5 元的待遇就意味着 5 元的压力和要求。一个工人的妻子抱怨：“天哪，福特先生，我丈夫每天回家只想睡，根本不想吃饭，日薪 5 元是个福音，可是你如何去补偿失去的东西？”还有那些希腊东正教徒，他们在宣布新的工资制度后，都离开了公司，因为他们跟其他基督教徒不一样，他们的圣诞节在一月，而不是十二月，当这几百名希腊人未经请假，回家过完节后，公司宣布不再要他们了。

亨利本人不追求很高的物质享受，他的生活甚至可以说是俭朴的。他没有什么不良嗜好，不喝酒、不吸烟，西服也只有五六套。他总是把他的薪水、奖金和股息都投到生产上去，他计划把工厂再扩大两倍，汽车价格降到 300 元以下。他不需要拼命赚取利润，他觉得钱赚到某种程度就行了，超过一定的程度反不如把额外的利益用在降低售价上，让顾客也得到好处。1914 年 7 月，他又出了一个新招，宣布：如果他的汽车在今后的 12 个月内售出 30 万辆，那么每个购车者将会得到 50 美元的返利。这一招果然灵验。一年后得到了实惠的客户们个个成了福特公司的广告宣传员。亨利被誉为现代第一位将大规模消费和大规模生产结合起来振兴经济的企业家，他成了人们崇拜的偶像，连一些工人运动的领袖也在歌颂他，称他为著名的社会主义改革家、欧文第二，甚至比欧文更伟大。

1916 年，福特公司制造了 50 万辆汽车，T 型车售价降到 450 元以下。虽然售价降低，但公司获利高达 6000 万。福特的社会部负责人马奎斯牧师说：“福特先生从未把他的计划当作一种救济，亨利和他的工人们都是为了各自的利益而工作。”正如亨利解释他的日薪 5 元的意义时所说：这样做对于他本人体现了他生活的意义，对于工人来说，则是他们本应获得的劳动报酬。

日薪 5 元的工资制度为亨利带来了巨大的声誉，尽管不久这点增长额为通货膨胀所抵消，但是此后，高工资、高消费刺激生产的原则在美国一直延续下去。亨利发现这一经济规律比凯恩斯要早 20 年。

## 2 和平船事件

1914 年 6 月，斐迪南公爵在萨拉热窝被刺，引发了第一次世界大战。此前，正是工业文明在欧洲大踏步前进的时期，美国也正在急起直追。战争的爆发太令人痛心了。亨利知道，美国人天生乐观、单纯而又自大，他们总是梦想规范这个世界的秩序。美国很有可能参与这场战争。

亨利读书不多，但他 30 多岁时曾读过一本《大问题一瞥》，对他的世界观形成影响很大。他相信轮回学，相信人生既有前生也有来世。他一生勤奋努力即基于这样一种信念：万事万物有生有灭，只有对后人仍有意义的东西，才能永恒。他就是在创造这种永恒。他奇怪地认为自己的前生是南北战争时的士兵。他出世的那一天正是盖茨堡战役结束之时，他是这次战役中死去的某个战士灵魂的再生。因此，他特别反感暴力和流血。在一次记者招待会上，他说，战争是金融寡头和军火商人的愿望，诚实的人在埋头工作。“是纽约要战争，但美国不要。”

福特公司早在 1903 年打开海外市场以后，就已成为跨国公司了，它

的分公司和代理商遍布欧洲。他曾经到他海外的领地视察过，当地政府对他的来访都非常关注。他早就意识到自己在国际事务上的影响力了。

一次，底特律《自由报》的一位记者戴拉威尼采访他，询问这位汽车大王对欧洲大战的看法。亨利明确地表示了他的反战态度。他说他宁肯把工厂烧掉也不去造军车，并表示愿意拿出 100 万作为促进世界和平的基金，只要能阻止战争，他情愿放弃他所有的一切。

戴拉威尼立刻把他跟汽车大王的谈话披露出来。《自由报》第二天早上的头条新闻就是：《亨利·福特致力于全球和平运动》。戴拉威尼还说亨利愿意捐钱做奖金，颁给写反战文章的人，他还要在全球投资，生产拖拉机——田野上的耕耘机械，那是和平的象征。

但是这样的事，亨利并没有跟公司的高层主管商谈过，纯粹是他一个人的想法。他建议要给每一位客户附送一本小册子，号召美国人民反对战备。库兹恩斯听说这事后，坚决反对亨利的“假仁假义”，说那不过是标新立异，故作惊人之举。他劝说亨利不要因无谓的慷慨而招致恶果。

亨利把库兹恩斯的对立看成是个人的原因，他以为库兹恩斯是英格兰人，他支持美国参战，帮助协约国是从个人感情出发。

当库兹恩斯发现无法劝说亨利回心转意时，便决定与之分道扬镳。

亨利可能也感觉到他们之间的缘分已尽了，他只是劝库兹恩斯不必冲动，再考虑考虑。

当然，库兹恩斯肯定不是一时冲动，他早已考虑过了，并且早已感觉到亨利在有关公司的大政方针上越来越刚愎自用，令人很难与之共事。亨利与库兹恩斯合作的岁月就这样结束了。后来库兹恩斯走上了政坛，当选为美国参议员。

就在库兹恩斯辞职的当天，亨利发表了他对战争强烈的谴责，指名道姓地指责摩根财团向协约国提供 5 亿美元贷款的作法。他说：“应把那些银行家装在罐头盒里运出国”。

亨利的反战姿态，吸引了一位和平主义者史基威摩夫人来拜访他。史基威摩夫人是位匈牙利籍的犹太人，精力充沛、思想偏激、能言善辩。她善于用她激情的演讲调动别人的热情。她满腔热忱地为世界和平而奔走，在她的皮包里，装满了她与欧洲各国领导人谈话的纪录。据此，她坚信她的和平调停计划有实现的可能。

能够争取到亨利·福特这位举世闻名的大工业家、大富翁的支持太重要了，因此，她于 11 月动身前往底特律，面见福特。不料却被亨利的私人秘书欧内斯特挡了驾，他不信任这位巧言善辩的人。史基威摩夫人气得要离开底特律了，正巧，欧内斯特第二天要外出公干，于是一位记者帮助夫人走进了福特办公室的门。

亨利一向对女人很宽容，对女强人更有种钦佩之情。听了她的一番游说，亨利信服不已。他邀请史基威摩夫人第二天到他乡间的别墅共进午餐。

亨利在他的家乡迪波恩买了一片 4000 英亩的土地，建起了一座小鸟和小动物的乐园。在家乡的红河边建了一座别墅。

那天陪同史基威摩夫人来到迪波恩的还有那位记者戴拉威尼和芝加哥的一位和平主义者拉克纳，此人正在替美国草拟一个和平计划。他们

在迪波恩过得很愉快。亨利接受了他们的建议，在本周末到纽约走一趟，跟一些美国的和平运动领袖见面。他还决定带艾德索一起去。

亨利时刻关心着自己儿子的成长，期待着有一天将公司交给他掌管。艾德索也很尊重父亲，或者说是很顺从。按他的学习成绩来说，上大学是决没有问题的，他这样的富豪之家经济上更不会有困难，即使是常春藤这样收费昂贵的私立学校都可以去。但亨利不重视高等教育，他让艾德索中学一毕业就到公司来熟悉他的工作。这时艾德索是公司的秘书，亨利到哪里都愿意带着他。

亨利自从上次跟夏尔登打官司后，很注意留心报纸上有关自己的新闻了，特别是经过日薪 5 元这件事，新闻界大加渲染，使他成了全美家喻户晓的人物，他的一言一行都为公众所瞩目。他重视这点，这是他人生价值的体现。当然，其中也包含有商业利益，不管他自觉还是不自觉。这一次，他要尽量利用自己的影响为和平而努力。

11 月 22 日，亨利与反战人士亚当斯、史基威摩夫人、拉克纳等人在一起共进午餐，他们谈到派代表团赴欧洲的事。会上有人提到弄条船去欧洲，把中立国的和平使节送往欧洲，既方便游说，又有一定的声势。

亨利善于把计划化为行动。回到旅馆后，他就把“奥斯卡二世”号邮轮的头等舱和二等舱位全包下来。这条船是往返于美国和北欧航线的。第二天，他带着这个计划到白宫谒见威尔逊总统，力促官方来推动和平运动。

亨利在华府请总统以官方的名义派和平使节团前往欧洲调停，他保证，一切费用由他承担。总统的回答是：“福特先生，你想调停战争，维护和平当然是一件很好的事，但是，要维护和平，也许还有更好的方法，所以非常抱歉，我虽然身为总统，却不能赞同你的计划。”

亨利固执地说：“可是我已包下了一艘船，为了和平，请总统好好利用它吧。”

接着亨利还邀请总统的女儿、女婿一同前往。威尔逊总统更感到无法接受。亨利只好对总统说，既然意见不被采纳，就只有自己去完成它了。

亨利·福特从总统府失望地回来后，第二天举行了一个记者招待会。这个记者招待会是早就计划好了的。他原来准备讲的“让那些战壕里的孩子们圣诞节回家”的主题此时不得不换种口气说了。

亨利在大庭广众之下本不善于言辞，加上白宫之行令他失望，这下他嘴里就更没词了。他对记者们说道：

“女士们、先生们，只要有良知的人，都会为谋求人类的幸福而努力，所以我预备组织和平使节团前往欧洲调停，希望能赶在圣诞节前把战壕中的士兵们全部撤回，而且我也竭诚希望爱迪生，以及百货大王华纳能共襄盛事，支持我的计划……各位，我弄到了一条船……”

“福特先生，一条什么船？”

“奥斯卡二世。”

“那么你弄这条船来是干什么的？”

“我们打算把士兵们找回来过圣诞节。”

“你将怎样实行你的计划？”

“你们很快就会看到的。”

“你要去哪里？”

“暂时还不知道。”

“你要去哪个国家？”

“我说了我不知道。”

“那你又怎么能办成这件事？”

“哦！我们有保证。”

记者们问什么保证。其实，亨利是指史基威摩夫人皮包里的那些文件，可是他自己从未见过，因此，这事要他解释会越扯越扯不清。

亨利简直被记者们弄得下不了台。他本想让身旁的拉克纳等人代他回答问题，但越回避反而越引起记者的追问。

应该说，这次记者招待会的失败，不是他不老练，缺乏外交辞令，归根结底，是计划本身的轻率。

第二天，一些报纸就嘲讽开了：“大战将在圣诞节结束，福特阻止的。”

“福特先生根本没有明确的计划，他到欧洲去不知做什么。”

所有不赞成这个计划的人中，克拉拉是最坚决的一个。她早就看出史基威摩夫人靠不住，在迪波恩她就看不惯这位夫人的夸夸其谈，到纽约、华盛顿这位夫人住的是最高级的酒店，每天的电报费上千元，为了这趟出行，她还特别为自己订做了一套晚礼服和皮大衣。这一切全记在亨利的账上。然而她却对人说：“我想要的，只要棍子轻轻一点，哪，就出现了。”克拉拉气坏了，她给史基威摩夫人写过一封信，说：“福特先生的名字和钱被可耻地糟蹋，你是始作俑者。”她知道这趟出行凶多吉少，她特别担心亨利不能平安归来。可是丈夫的决心比她更坚决，她只好将丈夫嘱托给公司的随行人员马奎斯牧师照料。

此时德国潜艇一再击沉保持中立的美国船只的事件激怒了美国人，要求美国参战的呼声高涨。亨利的“和平船”计划不可能得到舆论的支持。主战派讽刺说，如果“奥斯卡二世”号也被德军击沉了，那才是自食其果。

但是亨利决心一干到底，不过他把自己的目标降低下来了，他明白光靠这个计划不可能实现和平，他只希望通过自己的行动驱散一点笼罩在每个人头上的战争硝烟，让他们清醒一点。

支持“和平船”计划的人也不少。“奥斯卡二世”在纽约启航的那天，有15000多群众到码头送行。爱迪生也赶到码头，为不能亲自同行而道歉。

“和平船”在人们的欢呼声中驶离纽约港，岸上的乐队奏起《我生儿子不是为当兵》的曲子。一位名叫厄奔·勒多的冬泳爱好者跳入冰冷的哈德逊河，尾随“奥斯卡二世”号挥臂追去，他说是要为“和平船”护航。

这条船的船名“奥斯卡二世”与它此时担负的任务倒是名副其实的。奥斯卡二世是瑞典一位温和的国王，瑞典和挪威分裂成两个国家而没有发生战争与他的努力分不开，所以他在国际上素有调停者的美誉。

船上有50位代表团成员、44位随行记者，此外还有一些行政人员，史基威摩夫人也在船上。船的第一个停靠地是挪威，再到瑞典、丹麦、荷兰等中立国，一路呼吁和平。

船上一位牧师问亨利：“你不认为这项计划是为神而做的吗？”

“不，我从不曾想到什么神，而且我也完全不懂这些，我只是为了人类的利益而已。”

“你难道没有信仰吗？”

“当然有，我的信仰就是人类的善意。我认为只要相信别人，别人就不会背叛你。这是我和福特公司的员工相处时，亲身体会到的。”

出发的第四天，亨利致电各参战国领袖，电报内容是：“鲜血已流得够多，人民备受痛苦，物资的破坏也太大了。用枪炮弹药无法解决的问题，请在会议桌上解决吧！”

亨利的呼吁没有得到响应。

不久，从美国又传来消息，威尔逊总统已把准备参战的方案提交国会议决了。这个消息在代表团的成员中引起了意见分歧。一派坚决主张各国都应解除武装，立即停战；另一派则认为祖国既已准备参战，作为美国公民，即使持不同的政见，也应与祖国共命运，不要再从事与国策不协调的活动了。

两派互相攻击。这情形由随行的记者用无线电拍发出去了。国内报纸立刻对“和平船”上的新闻重新发生了兴趣。当时报上篇篇报道有如漫画一样，极尽挖苦嘲弄之能事。报上说“和平船”在大海中被关于威尔逊总统参战方案的争论摇得晃来晃去。记者们把响应总统号召的一派称之为“起义者”。说“和平船”在没有来得及调停战争之前自己躯壳内就发起了战争。诸如此类的新闻竟导致路遇的两艘船上的警官有心要帮助“奥斯卡二世”船长维持秩序。

至于“和平使节团”的成员则还在认真地各自捍卫各自的真理，顾不上自己在国内报纸上的形象。

船长要求亨利查禁这些免费旅行的无冕之王的报道。亨利一笑置之：“不必了，随他们去说吧。记者是我的客人，我怎能检查他们写的东西呢？我相信事实会证明一切，我们这项工作的意义，不久会被世人了解的。”

亨利以他的真诚和宽宏赢得了争论双方以及记者们的尊敬。他与史基威摩夫人的表现相反，这位夫人整天关在自己的房间中拒绝参加所有的聚会和讨论，她那神秘的皮包里的文件，从不让人看，人们背后说她像个大蜘蛛，正在结她的计划网。

亨利在船上已渐渐感到这次出行的不祥。他与人聊天，多半是谈些与和平调停无关的事，话题一接触他的和平计划便会含混不清，说不出个道道，整个旅途他只有一次感到轻松愉快，那就是他独自一人溜到船舱下的轮机房，在本能的驱使下察看机器的运转。

旅途的末段，他病了，心情再也没好过。他把自己关在客舱里，除了马奎斯，不想见任何人。记者们几天不见他露面，起了好奇心。终于，某一天有一个冒失的记者闯进了他的房间，他竟大声嚷嚷：“福特先生，皮尔篷·摩根死后6小时我们报界才得到消息，这回我们可不能再犯类似的错误了，我们来看看您是否还活着。”

1915年12月18日，“奥斯卡二世”抵达挪威首都奥斯陆。

亨利在船上患的感冒一天天加重。这天气温是零下12度，上岸后，他们步行来到旅馆，一进房门，亨利就倒下了。助手们将他送到医院。

几天后，病情仍未好转，但他仍坚持出席了一次记者招待会。

这一次记者们看到穿着医院病人服，疲惫不堪的亨利，没有再给他出难题。亨利向他们谈起了他的拖拉机，他没有为他的拖拉机申请专利，所以军火商也可以制造它来赚钱，他希望他们停止生产武器，把坦克变为拖拉机。

亨利的病情仍然严重，医生劝他立刻离开代表团回国，不然可能更加恶化。他的助手马奎斯牧师有克拉拉的重托在身，也力劝他回国。亨利躺在病床上，想起了克拉拉跟他分别时的不安。克拉拉担心欧洲海域遍布水雷，丈夫此次远行凶多吉少。亨利当时安慰她：“我只是离开很短的时间，一个月之内就会回来。”现在差不多一个月了，而自己却卧病在床，壮志未酬身先病，亨利不得已，只得听凭助手们将他送上返国的旅程。

在回程中，亨利与马奎斯谈到他为什么要花50万美元冒险组织这次行动，他说：“我不要钱，我要过一种生活，为了使这个世界变得更美好。”

亨利承认自己的失败，但他不在乎别人怎么说。他聊以自慰的是，他是个爱好和平的人，并且义无反顾地采取了争取和平的行动。换言之，他以堂·吉珂德的忠诚为自己的理想而殚精竭虑，从这一点看，他觉得他的行动仍具有崇高的意义。

亨利离开后，这个和平使节团并未因此受影响，他们继续按预定计划前往瑞典、丹麦、荷兰。这些国家的人民对他们的欢迎出乎意料的隆重。瑞士、瑞典政府的知名人士，以及一批社会民主党人、知识分子、女权主义者都表示支持他们。瑞典议会还通过了一项督促政府召开一次官方中立大会的决定。和平船的代表们在海牙发表了复活节《告交战国书》。

尽管亨利走了，留下来这部分人的费用仍由福特公司支付。不过他们最终也未能完成调停的任务。

## 第七章 第一次世界大战中的福特公司

### 1 战时生产

美国参战已成为事实。亨利不想逃避现实，因此，他表明，身为美国公民，就有听从祖国召唤的义务。他愿意按照战时的要求，调整福特公司的生产计划，配合作战。他并不是一个毫无变通可言的人，何况他也不相信“勿以暴力抗恶”的理论，对德国屡屡击沉美国商船的事，他也愤怒至极。当美国对德宣战时，爱迪生、约翰·保罗等一大批和平志士也站在祖国的立场上声讨德国的暴行。

进入战时状态之后，福特公司承接了政府和协约国一方大量的军火订单。为了对付德国的潜艇，他设计了一种只需一人操作的小型潜水艇。他的设想是让它潜到敌舰底下，从很近的距离击沉敌舰。但是海军当局并没有采纳这项设计，给他的任务是生产一种称之为“鹰”的新型驱逐舰。合同规定，他应在十个半月内向政府提供 112 艘“鹰”。

福特公司从未有过生产船舶的历史。现有的生产设备与造船风马牛不相及。这就必须新建一座工厂。

亨利部分利用了政府投资，在迪波恩的红河畔开辟了一片工业区。新的厂房按现代方式设计，厂房长半英里，高 100 英尺，全部是用钢架和玻璃建成。

“鹰”型驱逐舰由海军设计，福特公司制造。第一艘“鹰”在 8 个星期后下水了。厂房里设有三条生产线，每条同时生产 7 条船。这是世界造船史上第一艘以大规模生产方式制造的船。船首的旗帜上写着：“一天一只鹰，打跑德国兵。”亨利在组织生产上确实令人佩服。这艘战舰并不算小，船上装有防空武器和攻击潜水艇用的深水炮，并且还装有爱迪生发明的潜艇探测器。

除了制造驱逐舰以外，福特公司还为美国和协约国制造了大量的钢盔、防毒面具、军用卡车、救护车等。

福特公司还想为美国制造飞机。他设想能像生产汽车一样，用大规模生产方式制造飞机，他的目标是 15 万架。但是亨利并没有一整套生产方案，他情愿相信过去的经验——在干的过程中，依靠他的聪明才智和公司人员的努力，可以把梦想变为现实。

但是政府没有接受他的主张，交给他的还是生产飞机引擎。

福特公司还为军队制造过装甲车。做这种东西对他们来说是轻车熟路。毕竟不像飞机、军舰，装甲车有很多地方与汽车相类似。起初，政府只要求福特公司改良原有的装甲车。福特公司造出的装甲车重量只及过去的一半，而强度和以前的完全一样，军方感到很满意。于是接着要求他们生产一种只容两人驾驶的装甲车。

新车造出来后，在实验中经受了枪林弹雨的猛烈扫射，仍能勇往直前。美国陆军一口气订了 15000 辆。幸运的是，不久，这场战争就结束了，它还没有来得及在欧洲大陆耀武扬威。

第一次世界大战期间，福特公司总共生产了 39000 辆军车，4000 台飞机引擎，60 艘驱逐舰，以及其他大量的军用品。

战争期间，亨利对公司员工高涨的工作热情深感满意，但他却对那

种普遍的狭隘的“爱国热忱”反感。那时，有些人对那些祖籍德国或在德国出身的人都加以歧视。亨利不赞同这种盲目的“血统论”。他说，不论是谁，只要他在为公司服务，就是公司的好职工；只要他在为美国服务，就是美国的好公民。

公司有一位工程师，叫卡恩，是在德国出生的，他负责军用飞机引擎的制造。就因为这一点，董事会里有几位董事主张将他调离军工部门。亨利否决了他们的提议。

这件事被新闻界报道之后，有人便无端猜测，说卡恩是个热爱他的祖国——德国的人，他的工作接触军事机密，而董事长不肯将他调离，使他有可能泄密。

亨利气极了。卡恩早已加入美国国籍，宣誓效忠美国，他到福特公司已有了12年了，是公司的模范职工，这次生产飞机引擎，得力于他的努力才使福特公司以最少的费用生产最好的马达。亨利把惶惶不安的卡恩找来，安慰他：“你不要难过，你是一位诚实忠厚的人，我了解你，信任你，如果他们要处你绞刑，我就在你前边去上绞架。”

战争期间，福特公司的利润只及战前的三分之一，而且都是靠销售民用车辆所得，军火生产没有给他带来利润。后来有些为他写传记的人说他将军火生产所得的利润2900万美元都捐给了国家，而纽约时报说他捐了175万，这都是得不到证实的。亨利自己说过：“靠战争发财，为赚钱而生产武器，这是欺骗同胞，亵渎崇高的爱国情操的行为，像这样赚来的钱充满血腥味，我分毫不要，假如生产军火获利，我一定会全数捐给国家。”但是如前面所说，军火生产没给他带来利润，那他也无钱可捐。要说他有什么不对，那就是当外界传闻他捐了多少钱时，他沉默不言。

战争期间，有人批评他生产的战舰不能用于实战，是失职行为，也显得过火了点。一个从未制造过航海工具的汽车商，要想一夜之间由生产民用车辆转为军用船舶制造，指望本不能太高，何况当时此类情况远不是福特一家。其实福特公司提供的是性能优良的武器。

## 2 “福特先生”之梦

亨利·福特投身于机械事业，最初的动机是想将农民从沉重的田野劳动中解放出来。生产拖拉机一直是他孜孜以求的愿望。

第一次世界大战爆发，美国宣布参战，这时美国的盟友英国国内正遇到严重的粮荒。英国早已是个工业国家，它本土的4000多万人口所需的粮食大部分要靠海外供应。战争爆发后，海上运输线中断，运输粮食的船只都被德国潜水艇击沉。为了度过饥荒，英国政府号召人民拿起犁耙，耕种国内的土地。但是，由于战争征用了大量的人力和马匹，所以迫切感到需要运用农业机械，而这是英国本土无法解决的难题。

此时，福特公司设在英国的分公司向总部发来一份电报称：“董事长，此地急需拖拉机，虽然现在制造拖拉机对福特公司来说，实在无利可图，但这却关系到整个英国的前途。英国将来的命运如何，就看董事长的决定了。”

报告所讲的虽然言过其实，但却促成了亨利将生产拖拉机的愿望化

为行动。

亨利·福特立刻答复伦敦分公司，催促他们马上制造拖拉机，零件由总公司负责。他设想在美国生产拖拉机零件，然后再运到英国装配。但这时德军正对英国本土进行猛烈空袭，分公司无法在英国建立组装工厂。于是亨利又决定福特公司在国内生产拖拉机。

他早就想建一个新厂了。海兰帕克的规模虽大，但还不能适应公司业务的增长，同时，亨利还有个想法，福特公司是他费尽心血建立起来的，其他的股东除了投资外，再没有对公司做过贡献，而每年优厚的红利却照拿不误，他不想与这些坐享其成的人共用一个锅吃饭，决心另立门户。再加上为海军造船，政府同意为他的新厂投资。因此，借着这个机会，他在迪波恩的红河与底特律河交汇处选中了一块 2000 英亩的地皮，建起了一座新厂。

美国早在 1912 年以前就有公司制造拖拉机，它们的实用性很差，并未成为一种普遍应用的农业机械。

亨利的 T 型车在设计时就有意识地考虑到能将其后轮卸下，装上皮带，带动抽水机、碾壳机之类的农业机械，因此大受农民的欢迎。

新厂建起来后，亨利信心百倍，他可以造一辆跟 T 型车一样，既灵活轻便，又坚固耐用、价格便宜、每一个农民都买得起的拖拉机。

福特公司在 1917 年完成了一辆性能优良的拖拉机的制造工作。亨利最感满意的就是它的重量轻，而力量大。拖拉机的长度跟 T 型车差不多，用途非常广，除了农田耕作，还可作固定动力使用。操作方法也很简单，即使是那些对机械一窍不通的农民，也能一学就会，价格每辆只有 395 元，亨利给它取名，叫“福特先生”。

样车制造出来后，亨利还在不断挑它的毛病，想进一步作些改进再投入批量生产。可是英国方面却在不断催促他们：“我们现在正急着要用拖拉机，贵公司的产品已较其他公司的优异很多了，请你们立刻制造生产吧，我们已不能再等了。”

亨利不得不答应了他们的请求。

当红河工厂建成后，福特公司第一年制造了 245 台“福特先生”，到第二年便增加到 7000 台，解了英国方面的燃眉之急。

此后，福特公司的拖拉机产量不断增加，到 1918 年，达到日产 130 台，它的销售量占了美国拖拉机市场的 75%。20 年代，“福特先生”曾一度遍布欧美农村。但它终于没有斗过专业生产厂家国际收割机公司，福特公司到 20 年代末期不得不停止生产拖拉机。今天的福特公司再度成为世界最大的拖拉机生产厂家，那是亨利二世以后的事了。

### 3 与道奇分家

约翰·里德十月革命时正在俄国，他后来写过一本《震撼世界的十天》的书介绍了俄国革命。里德在美国参加过共产党和工党。他不喜欢有钱人，当他在底特律采访时，指责住在格洛斯岬（富人居住区）的人，骂他们是些“草包阔佬”。

这位资本主义世界的左派记者曾经会见过亨利·福特，却对他产生了好感。

他描述亨利：“高挑的男子身材，瘦长自信的双手不停地动着，有张没刮胡子、消瘦的脸，脸上肌肤细致，呈现日晒的金褐色，嘴巴和鼻子像思想纯正的圣人，绿色眼珠，流露出聪颖、坦率的眼神。前额很高，上面是闪亮的灰发，整张脸的下半部是出奇的安详和天真，而上半部则是非常活泼及敏锐。”

“他在格洛斯岬没有别墅，而住在距底特律 10 英里的迪波恩农场。他没有走进底特律的上流社会，宁可傍晚坐在后院跟农夫们聊天。他不属于任何有钱人俱乐部的一员。实际上，这些有钱人也讨厌他。”

约翰·里德在底特律只跟亨利·福特这位有钱人见面，他觉得亨利就代表了美国精神的本质：有活力、有理想。他说，只有来自中西部的农夫才保有这种品质。亨利是工业奇迹的创造者，他有钱，但并不吝啬，是个富有而纯朴、讲求实际的人。

正如约翰说的，福特自己是个有钱人，但他并不喜欢他同一阶层的人。他把他公司里的其他股东称为“社会上的寄生虫”，因为他们对公司没有做出一点贡献，只凭借一点股金，每年坐收红利，在董事会上还要说三道四。这对公司有害无益，他想把跟他们的关系作个了结。同时他也看到他的儿子艾德索已经成长起来了，艾德索已在公司做过一年多的秘书，正在熟悉他的工作。亨利认为他的事业会后继有人。他的计划就是要将福特公司办成一个完全属于自己的父子公司。

红河畔的拖拉机厂就是在这样的背景下建起来的。

1915 年，亨利跟库兹恩斯分手时，是出于意见不统一，难以合作共事。表面上是对战争与和平的看法不一，实际上是库兹恩斯对自己长期生活在亨利·福特的阴影下不满。亨利没有库兹恩斯的帮助是不可能成为今天的亨利的，但是公司的一切成就只能记在亨利的名下，更兼亨利也越来越不愿听反对意见，库兹恩斯是个精明能干的人，又对从政有浓厚的兴趣，所以他自己提出了辞职，投身政坛。他不久即当选底特律市长，后来又进入美国参议院。他在公司仍保有自己的股份。

亨利跟另一位股东——道奇兄弟分家就不像前面那样简单了。他们之间有直接的经济利益冲突。

1913 年，在麦康森与亨利分手之际，约翰·道奇辞去了福特董事会董事之职，并宣布道奇兄弟公司一年后停止供应福特零件，决定自己生产汽车。不过他们仍持有福特公司的股份，他们将每月从福特分到的巨额红利投资到自己的汽车公司，成为福特公司的竞争对手。

亨利当然不愿干花钱打击自己的傻事，更何况当前急需资金开办新工厂。

1916 年冬天的一个早晨，他在总工程师威尔斯的陪同下，走进道奇兄弟俩的办公室，告诉他们，福特公司所有的股东今后拿的红利以 120 万元为限，余下的利润，公司将全部用于扩大再生产。

亨利自认为，他的限利分红的决定是公正无私的，他自己手持福特公司 51% 的股份，身为最大股东，要说受损失，首当其冲的是他自己，他的股份是道奇兄弟的六倍，损失也是他们的六倍。

道奇兄弟认定这是亨利企图独占公司的计划，对此，他们并无意见，他不满足的是亨利对待他们的手法，而其中最不满的一点又是亨利的减价政策：这个时候，亨利又再次提出要降低 T 型车的售价。本来福特汽车

供不应求，完全可以涨价，但亨利不但不涨，反而减价。道奇认为减价的目的就是不愿分股利给他们。

这一年的11月，兄弟俩向法院控告福特公司，要求停建新厂，按过去的分配方法，立即支付他们应得的1900万股利。

具有讽刺意味的是，恰恰在此前几天，他们两兄弟还参加了福特的儿子艾德索与伊林娜的婚礼，因为新娘的父母与他们是长期的邻居。

在法庭上，代表股东一方的律师质问亨利：“福特先生，你认为贵公司赚更多的钱不好吗？”

“我想是吧。”

“那么你对赚钱不感兴趣啰？”

“可是要想不赚钱也不容易呀。”

“这我倒要问你，既然不想赚钱，又何必设立福特公司？”

“我设立公司的目的，是谋求全人类的利益，正因为我的出发点如此，才能一直很赚钱，顺乎自然。”

“但是你的经营方针是用高薪雇用工人，又以低价出售产品，这不是与赚钱背道而驰吗？”

“不，你不妨试试看，顺乎自然就能赚钱，刻意发财不一定行，这有一定的道理。”

这番话，不能认为是亨利·福特故作姿态，事实证明，亨利的营销哲学就是薄利多销。T型车投产那年的售价是825元，年底涨到850元，随后便是一路降价。1914年降到440元，到打官司的这一年，1916年，市场只卖345元，而质量并无改变。“我宁可薄利多销，也不愿提高价钱少卖几辆车。我这么做是为了让更多的人买得起车，给更多的人较高的薪水，这是我人生的两大目标。我们的车卖440元时有50万人买，卖360元时有80万人买，虽然每辆车少赚了，但生产了更多的车，增加了更多的就业机会，带动了市场繁荣，最后我们还是收到了我们该得的利益。”

亨利高人一筹的地方就在于经营方针对路，这为他赢得了巨大的市场，也为他赢得了崇高的声望。但在道奇眼里，福特所做的这些都是针对他来的，目的就是让他的汽车生产不出来。

在法庭上，道奇兄弟的道理也是站得住脚的。他们控告亨利想在红河边建一个大工厂，虽然有政府的投资，但对那么大一个厂来说，福特公司还差一大笔钱。为此，亨利扣他们的股利。

道奇的官司关系着其他小股东的利益，他们全都瞪大眼睛盯着看。亨利这一手得罪了全体股东，而且也有违股份公司的组建原则。

审判进行了三个月，法庭最后判决：“可以扩建工厂，但股东的红利不能裁减。”

亨利对这个结果非常不满，便决定辞去福特公司董事长的职位，另外在红河组建一个与老公司无任何牵扯的新公司。他要把精力集中在上面，他早已对与这些股东们打交道感到厌烦了，他要的是一个完全听命于自己的公司。这个公司的规模应是老公司的四至五倍，制造与福特公司完全不同的汽车。

其实，早在打官司之前，道奇兄弟就阻止过亨利办新厂的企图。他们主要担心办更大的厂，卖更便宜的车，损害股东利益。亨利明确地告

诉他，股东早已赚回了自己的投资，现在公司赚的钱不再分红，用来办厂。约翰·道奇针锋相对地说，如果亨利要用公司的钱为所欲为，他就应该买下其他股东的股票，让它完全成为他的私家公司。道奇出了个价，但亨利不予理睬。

道奇的建议是合理的，但亨利此时对他们早存反感。至于怎样对付他们，他是胸有成竹的。

亨利辞去董事长职位，把它交给儿子，但仍保留董事的职位。

他辞职后，广为宣传将建一个新的私家公司，不仅生产拖拉机，还要生产一种比T型车更为先进、更为便宜的汽车。

于是报界又炒起了福特的新闻，说是汽车业又将有新产品，价格仅250元一辆。

T型车的销路立刻受到影响，艾德索煞有介事的平息市场风波，说新车从设计到投产尚有二三年时间，该买T型车的还是买吧。

福特父子将成立一个新公司，而且比现有福特公司更大，那么福特的信誉、福特的技术、福特的市场都将随之而去，老公司便不打自倒，股东们的股票又价值几何呢？当此之时，股东们纷纷提出退股。

亨利只是到这时才将道奇兄弟、库兹恩斯等几个股东的股票全数买下，出价自然是由不得那些股东了。但是与别的公司比，也还是够可以的了，特别是对库兹恩斯，他以每股13000元的价格收回。库兹恩斯当初借他姐姐的200元，凑足2500元投资，到此时赚了362036元。道奇兄弟的股份最终也是以12500元一股收回的。这些股东们的回报率可说是商业金融界史无前例的。

不过最大的赢家还是亨利，他以一亿零五百万的价格买下了余下的41.5%的股份，使公司资本总额达二亿五千万，几年后翻为十亿。这笔财产统统为亨利、艾德索和克拉拉所有，份额是这样分配的：亨利占55%、艾德索占42%、克拉拉占3%。亨利成为美国资本主义最大的企业主，鼎鼎大名的洛克菲勒在全盛期也不过拥有标准石油公司七分之二股份。

福特公司成为福特家族的私家公司，亨利再也不必提建新公司的事了，他真的可以随心所欲地规划自己的事了——在红河建新厂，一个更加现代化的厂。

公正地说，如果没有剔除那批每年坐等分红利的人，亨利不可能实现他伟大的抱负。那批人关心的是自己的利益，而亨利注视的是推动产业革命。

#### 4 汽车王国

福特要建新厂的事报道出去后，全美有50多个商会邀请亨利到他们那里去投资。

早在1915年7月，即和平船事件之前，亨利就带着索伦森、纳森等人新工厂寻找地址，他看中红河这个地方主要是因为此地靠近铁路，处于红河与底特律河交汇处，河道最终流入五大湖，通向海洋。他的工厂将直接在这里生产原料、燃料、零件，直至成品车，最后福特汽车经五大湖由自己的船队运往全世界。

新址占地2000英亩，是一片广阔的沼泽地。涨水季节容易被水淹。

很多人劝福特不要选择这里。福特当然明白这点，但是那种一贯作业的方式太吸引亨利了。

洛克菲勒的标准石油公司从井架、管道、炼油装置、开采、储运、出售一条龙到底。杜邦公司、通用电气公司也是这样。这种自成一统的工业王国好处是不言而喻的。

海兰帕克工厂虽说早已实行一贯作业，但那只是从零件到整车的过程。亨利还想扩大范围，他要用本公司的船队、铁路将原料运来，自己生产钢材、木材、橡胶，从工厂另一头出去的是汽车。

亨利早已看到，如果所有的原料都依赖外界供应，不但价格容易波动，更糟的是有些投机商便会乘机抬价，或者为了等待涨价而不将原料卖给你。福特公司就有一次因为煤商不肯卖煤致使工厂不得不停工5天。这件事给了亨利很深的教训，一气之下，当时便买下了一座煤矿，后来又买了一些铁矿、森林，甚至在巴西的亚马逊河流域买了一大片橡胶园。

红河地区交通方便，地域广阔，有开发潜力，不必为了节省用地而建筑高楼，装设电梯，因此而影响工作效率。在平地上只靠轨道和传送带就可以把各个工作环节连起来，这可以大大提高劳动生产率。多年的经验使亨利知道，大规模生产中，传送方式往往比制造产品的加工过程还重要。

从这些要求来看，要建一个汽车王国，红河地区的优势大于劣势。

建厂过程中，公司的事亨利交由艾德索掌管，自己一直在建筑工地监督施工。

正如他对机器质量要求很严一样，他对工程质量也从不马虎。

一天，亨利来到施工现场，看到工人们在砌一堵墙。墙高10公尺，长60公尺。亨利看着怎么也不对劲。凭他敏锐的观察力，他肯定墙有问题。结果测量一遍，果然比设计低了一公分。这本来不算大事，但亨利坚持拆掉重砌，他宁肯遭损失，而不容许有任何粗制滥造。质量犹如公司的生命，一堵墙虽不是公司的商品，重要的是它体现了一种工作作风。亨利通过这件事，促使了工程建筑质量的提高。

关于亨利重视质量，还有很多佳话。有一次，亨利看到停在他前面的一辆T型车后窗玻璃有一条波纹。亨利立刻把装玻璃的技师找来，狠狠说了他一顿。这位技师感到很委屈，玻璃商供应的玻璃就是这样，何况当时还正在打仗，玻璃紧缺，就连这样有点波纹的玻璃能保证供应就算不错了。亨利了解到原因后，马上想到自己建个玻璃厂，制造优质玻璃。后来，福特的玻璃厂成了其他玻璃厂商取经学习的地方。

亨利在红河畔建了一个港口，开辟了高速公路，买下了铁路。没有谁能够难住他了。有些人说，福特办交通，这是把钱扔进了无底洞。亨利早算过账，如此一来，公司每年将省下20%的交通费用。

新工厂计划在10年内分期建成。

1920年5月，公司的炼铁炉完成了。这一天，亨利一家人兴致勃勃地来到红河工厂。这个工厂就是他们这一家祖孙三代的。他们是亨利、艾德索和亨利二世——艾德索和伊林娜的儿子，他们给他取了个同爷爷一样的名字。

高炉点火仪式由年仅二岁多的亨利二世执行。他还不会划火柴，是亨利帮他划的。他骑在爷爷的肩上，开心地大喊大叫。那时，他当然不

会去想，这份家当，将来要靠他来掌管。

1923年，红河工厂第一期工程完成。占地面积长2公里，宽1公里，共建有44栋厂房，员工人数4万多。到1927年全部完工时，共建有100栋厂房，员工人数将近75000人。光打扫工厂的清洁工就雇了5000人。每月用掉5000支拖把，3000支扫帚，86吨肥皂，以维持工厂的整洁。亨利爱整洁的习惯来自他母亲的影响。他把工厂当作自己的家来建设，实际上是开创了一种文明生产的新风。

现在，这个世界上规模最大、设备最现代化的工厂开始运转了。船队在码头卸下煤、铁、橡胶、木材……巨大的熔铁炉和炼焦炉吞下它们的食物，生成各种钢材，再让传送带送到那一排排连绵好几公里、屋顶呈锯齿形的厂房里，加工成零件……当这些原料在这2000英亩的范围内绕了一圈之后，它们就成了一辆辆完整的汽车了。

这就是亨利·福特的理想。他制造汽车完全自给自足，连一颗螺钉、一块玻璃都是自己生产的。

## 第八章 大战后的福特

### 1 不景气

第一次世界大战时，美国的汽车工厂都为政府生产军工产品，汽车产量大减，所以战后一段时期，汽车的销售并不困难。汽车作为一种交通工具已为人们普遍接受，开车已成了美国生活中一项必备的技能。这时，所有的汽车厂商都开足马力，增加生产。福特公司一年的产量就是75万辆，仍供不应求。

然而，好景不长。到1920年夏，经济开始不景气。美国政府为了抑制通货膨胀而削减预算，全国市场一下子跌落下来，底特律的汽车生意骤然萧条。

福特公司此前正处于光辉的顶峰，全美40%的汽车都出自它的生产线，没有一家汽车公司敢跟它比肩。但是这一次的经济危机却给了它个措手不及的打击。跟道奇兄弟分家分去了近2000万元，红河厂基建投资花去6000万元，新买的煤矿、铁矿、熔炉共花去1500万元到2000万元。汽车销不出去，福特的流动资金立刻紧缺。

为了应付困难局面，亨利决心采取降价措施，以争取市场。

当他把公司的管理人员召集起来商讨降价的事时，其他人提出了个降价方案，亨利觉得降得太少，他要大幅度降低售价，把公司的五种型号的车分别降低100至200元。其他人都不同意亨利的主张，他们说公司手里还有15万辆的订单，危机真正降临福特头上还有段距离，再说公司承受不了这么大降价幅度的损失的冲击。

亨利不是政治家，但他办企业倒确实是放眼于整个社会的，这也许是他的企业越办越大，越办越在美国经济中占有举足轻重地位的原因。他坚持要大幅度降价的理由是：战争中物价不稳，那是没有办法的事，战争结束后，如果物价仍然居高不下，就会阻滞经济发展。这一次福特汽车降价，而原材料价格却比以前更贵，是会亏本的。但是这个亏必须吃，迫使其他厂商采取同样措施，以这样的方法挽救美国经济，从而使市场价格回升到合理水平。

主管们同意了亨利的主张。这是美国工业有史以来最大幅度的降价。

所有的汽车公司大骂福特，说他把汽车市场搞乱了。他们认为这样大幅度的降价，会让客户以为还会继续降下去，因而宁可等，也不去买车。骂归骂，但是没办法，也只得跟着福特走。富兰克林、斯蒂培克、奥佛兰公司都在降，美国第二大的通用汽车公司经不起这次打击，被迫卖给了杜邦财团，杜邦又将它抵押给摩根财团。

福特公司销售情况一段时期内有所回升。但是形势太严峻了，福特一人无力回天，全国经济完全没有复苏的迹象。福特再度降价。这时每辆已亏损20元，但车还是卖不出去。公司积压的零件数以万计，不得不停产了。最后连总公司办公大楼也不得不关门。职工发给维持生活的费用，放工回家。

这个时候，艾德索也在想办法，他在找银行联系。银行知道福特的困境，也在派人找亨利联系。亨利对银行家有根深蒂固的反感，他认

为银行家不是在生产财富，而是在掠夺和剥削他人的劳动，特别是当他了解到银行贷款是有条件的，他们想控制公司的财务时，更是怒不可遏，把银行人员赶出了福特的大门。

资金紧张促使公司采取缩减政策。管理人员从 1074 人减少到 528 人，很多部门撤的撤，并的并。办公室中多余的设备，诸如桌椅、电话、打字机等都卖掉。福特公司决心勒紧裤带，渡过难关。

福特公司的缩减政策起到了一定的缓冲作用，但也损失了一笔可贵的财产，那就是公司招募和培养的人才。一批有经验的管理人才和技术人才的离去给福特造成的损失是无法估量的。其中最大的损失是纳森的离去，他曾为帮助亨利建立大规模生产线，建设红河工厂，在全国建立组装厂立下汗马功劳。纳森离开福特后随即去了通用公司，以后当上通用公司总裁。他的雪佛兰迅速占领了福特车的市场，成为福特公司望尘莫及的对手。亨利自己也说纳森是全美最好的企业家。他还说：“我让他走，不是因为他不好，而是因为他太好了。”

另一大损失是在纳森离去之前威尔斯的离去。哈罗德·威尔斯跟亨利合作 20 年，从试制“福特一号”起就一直是亨利的好搭档，T 型车凝聚了他的心血，亨利非常欣赏他发明的行星齿轮，但威尔斯是个有艺术家气质的工程师，总要不断创新，他不满意亨利固守 T 型车的老技术，不肯略加改动，他感到在公司已无用武之地，只得告退。亨利对他怀有感激之情，为了报答他的贡献，福特公司赠送他一笔 160 万元的退休金。

不景气期间，除了纳森和威尔斯之外，先后从福特公司离去的技术、管理、销售人才中有被誉为“推销世界冠军”的销售经理霍金斯，他使 T 型车年销量近百万辆。从福特公司出来后，他也去了通用公司，通用公司给他的报酬是年薪 15 万美元。查尔斯曾为福特厂的技术革新立下汗马功劳，约翰·李曾负责福特公司人事工作；皮篷，《迪波恩独立报》的前主编、公司笔杆子；马奎斯，社会部负责人，他们都先后离去了。此外，流失的还有大批二级机构的人才。

人们曾把那句著名的广告词“看，福特汽车驶过！”改为“看，福特人才驶过！”

从福特出去的人才，在世界最先进的工厂，经历过世界最先进的生产方式和生产技术的熏陶，具有很强的工作能力，后来他们中的大多数在各个领域都显露了头角。

而在这同一时期，公司升起了两颗明星，一是查尔斯·索伦森，一是欧内斯特·利伯尔德。

索伦森以果断、强硬、蛮横出名，与亨利的作风迥异，亨利依重他，就是因为他自己头脑中的决策常是果断大胆的，而他的性格又是腼腆含蓄的。要执行决策，必须有个索伦森这样的人，而作为公司总裁的艾德索尤其需要这样的人辅佐。

欧内斯特是亨利的秘书，他配合索伦森组建了公司一套全新的管理系统。

纳森后来评价福特说：“他自己从未开除过一个人，总是别人在干。”这个“别人”指谁是不言而喻的。福特汽车公司后来越来越像个封建王国，亨利独裁专断的作风也越来越明显了，与这一时期内部的变化有着密切的关系。福特公司之所以会走下坡路，这时已埋下了种子。

但是，应该说索伦森和欧内斯特领导的一次整顿，在一个时期内还是收到了效果的，他们也确实是有魄力有才干的能员干吏，在另外一批人才的配合下，奇迹般地将T型车的生产推向了顶峰。

## 2 迷上飞机

艾德索读高中时，曾对飞机产生浓厚兴趣，在福特公司技师的帮助下，他们试制过一架小飞机，但试飞失败了，亨利不让他们再继续下去。

第一次世界大战期间，福特公司为军方生产飞机引擎，战争结束后便停止生产了。从此以后，亨利对飞机开始关注起来，毕竟他以工业家的眼光，看到了这种新型交通工具为人类造福的巨大潜力。

那个时候，飞机的结构还是很简单的，性能也很差。致力于航空事业的人还大有研制的用武之地。当时底特律有位机械师叫威廉·斯达特，正在研制金属外壳的飞机。他拿出设计图纸，请求政府资助制造。政府没有答应他的要求，于是他就靠自己的力量，独自完成了一架飞机。

亨利为斯达特的志气和毅力所感动，有心要帮助他。斯达特的飞机造成后，要试飞了，底特律却没有一个能供他的飞机起降的飞机场。亨利便邀请斯达特到迪波恩来，告诉他，愿为他提供飞机场。

斯达特听了亨利的建议，虽然很高兴，却也感到疑惑，自己怎么从未听说过福特公司有飞机场？

福特指着窗外那一大片属于他的土地，请斯达特选择一块，福特将为他推平建造。

斯达特喜出望外，他没想到亨利会为他专门兴建一个机场。他选了一块较为平整的土地，那是福特公司准备用来建厂房的空地。亨利欣然答应了。他不干则已，要干就要建一个“世界最大的飞机场”。

那时的飞机速度和起飞重量都不算很大，机场只要将土地平整、压紧就行了。福特公司用推土机，花了一天时间，就整理完毕。再修建几栋建筑物，安装些设备，就是一个适用的机场了。

机场完成后，斯达特热心地向亨利说了他投身航空事业的抱负。

亨利感到他是位有理想，又肯踏踏实实地干的人，他想起了自己创业时的情形，就对斯达特说：“你的计划很伟大，但要使飞机生产工业化，必需花费很多资金，如果你在这方面有困难，福特公司愿意帮助你。”

亨利真的向斯达特提供了厂房和设备。但是，不幸，当斯达特设计的装有三台发动机的飞机正在制造阶段时，飞机工厂发生了火灾。全部设施，包括厂房、一架刚完成的飞机和三架未完成的飞机、引擎等，一起化为灰烬。

斯达特灰心丧气地站在那一堆废墟旁边，一言不发地望着废墟发呆。

亨利跟他不一样，他觉得已经烧掉的这个厂房对大规模生产飞机并不理想。他心中已涌现出另一个不同的，按流水线方式生产飞机的大工厂来。

斯达特又恢复了信心，着手实行亨利的计划。

当工厂投产后，头一年（1927年），他们制造了86架飞机，起名为“锡鹅号”。这种飞机就像它的名字一样，过于笨重，行动迟缓，不过

也还实用。第二年，全球经济恐慌，他们只生产了 26 架。第三年（1929 年），全球经济跌到谷底，只卖出了 21 架。第四年，只卖出 3 架。这已不成其为工业化的生产了，亨利于 1932 年，不得不停止制造飞机。

尽管如此，亨利·福特在航空发展史上，还是有他的独特贡献的。他是最先将无线电用来为飞机导航的。也是美国最早的民航班机创始人，世界上第一架全金属多引擎飞机就是这架“锡鹅号。”

1927 年，美国的空中英雄林白，首次完成不着陆飞行横渡大西洋的壮举，一夜之间名闻全球。当他返回美国后，亨利邀请他到迪波恩机场访问。亨利和艾德索坐上林白的飞机“圣路易精神号”飞越底特律上空。这是亨利第一次坐飞机，心里充满着兴奋和新奇。

亨利真正用大规模生产方式制造飞机是十年后，在第二次世界大战中，为美国空军生产 B-24 空中霸王重型轰炸机。这一次虽然圆了他的飞机梦，但生产的却是杀人武器，给他心里蒙上了阴影。

他的生命是属于汽车的，只有生产汽车才给他带来快乐。

## 第九章 多面看福特

### 1 竞选参议员

亨利·福特的生活并非只有机械，他广泛地参与社会生活，这与他造车服务社会的行为是一致的。然而，他参与社会生活，远比他从事汽车工业路途要曲折得多，这当中有时给他带来快慰，有时给他带来伤害。

在他辞去福特公司董事长职位之后，公司交由艾德索领导，他似乎觉得要放松一下了，好让儿子放手去干。公司已完全在他控制之下，T型车销量有增无减，市场前景无限美好，他没必要操那么多心了。

但他又是个闲不住的人，年当50，身体又好，因此，他有精力和闲暇从事各种各样的社会活动。他办报、兴建博物馆、关心黑人权利、参加竞选……

亨利第一次参政的经历是“和平船”事件。那次事件使他以“和平主义者”闻名于世。他不惜巨额金钱阻止战争，有人讥讽他为不识时务的堂·吉珂德，但虽败犹荣，人们毕竟能理解他真诚的和平愿望。所以，当威尔逊总统宣布参战时，就有很多人想到推举他为反对党代表，跟政府的战争政策唱反调。

这一年，密西根州提名亨利为共和党总统候选人。出乎他自己意料之外，该州竟以最高票选他为总统候选人。两周后，内布拉斯加州也告诉他同样的佳音。《圣路易报》所作的民意测验表明，以他当选的呼声最高。

亨利有几件事使得他在美国公众心目中屡屡得分：一是价廉物美的T型车及其大规模生产方式；二是日薪5元制；三是8小时工作制。

选举的结果，很令亨利欣慰，它显示了他在公众心目中的地位。此外，以威尔逊总统为首的民主党也感到让亨利作为竞选对手比别的人要好，因此对他并无太多恶意。

但是亨利自己知道不是当总统的合适人选，他缺乏从政经验。当他跟威尔逊总统交换看法时，发现这位总统是一位极富人情味的政治家，而自己不足以担当反对派的重任，于是亨利宣布放弃竞选资格，转而支持威尔逊总统竞选连任。而共和党转而选择了柯立芝为他们的总统候选人。

民主党得到福特的支持，以为有了强大的财政支持，他们没想到亨利在这方面是一毛不拔的。亨利认为，搞政治不是作金钱交易，政治一沾上金钱必然腐败。他说：“我个人对任何政治活动，绝不捐助一分一毫。”

民主党感到非常失望，他们不懂这位可爱的福特先生怎么会不知道竞选是要靠宣传的，而宣传活动是要花钱的。你既已表明支持威尔逊的竞选活动，就应该，而且也可以为之尽一份你能尽的责任。

亨利不愿让人觉得他是个口惠而实不至的人，后来还是答应为威尔逊承担广告费，总共出资35000元。

威尔逊竞选连任后，共和党与民主党都想加强自己一方在国会中的发言权，双方竞争席位相当激烈。

威尔逊有心把亨利拉到参议院来。一天，他把亨利邀请到白宫，直

接提出了他的建议。

亨利有过一次竞选的感受了，不想再一次搅到政治旋涡中去，想谢绝总统的好意，但他仍表明他是民主党一派的，坚决支持威尔逊政府。

威尔逊握着他的手说：“福特先生，假如你想实现和平的理想，就要把握这个重要时机，参加密西根州的选举，来支持我们达到和平的目标。请不要再推说对政治不感兴趣，为了和平，你一定要参加竞选。”

话说到这一步，亨利也只好勉为其难了。

他的秘书欧内斯特·利伯尔德和总经理查尔斯·索伦森积极为他筹划竞选。

密西根州共和党候选人是杜鲁门·纽贝利，跟亨利一样，实业家出身，能说会道，精力充沛，是位活跃人物。

相形之下亨利则逊色得多，他在公众面前不善言辞，竞选中，从始至终才出席过一次竞选演讲会。爱迪生也说他：“你怎么去竞选，你不会演讲。”同时，他又恪守自己的准则，不为政治活动运用金钱。他似乎也不善于为自己争取选票，连本公司职工和代理店的选票他也遵从公平、公正、自由的原则，听任他们想投谁就投谁。因此，他的落选似乎也是顺理成章的。

共和党在竞选中则是志在必得，他们针对亨利的弱点，频频出击，对艾德索战时逃避服役、福特公司的“亲德倾向”、亨利的从政能力无不加以攻击。《纽约时报》说他如能当选“会给议院和汽车工业都造成空缺”。底特律《星期六之夜》讥讽说：“福特完全有资格当选，因为他出生美国，年龄在 35 周岁以上。”

选举结果，亨利得 212751 票，比纽贝利少 4300 票。如果考虑到密西根州是共和党传统的根据地，那么作为民主党候选人的亨利能达到这样的成绩实属难能可贵了。

一些人说，亨利吃亏主要是吃在“共和党鼓鼓的钱包”上。亨利对此种说法深信不疑，他是被华尔街的金融家和犹太人捉弄了。因此，事后，他促成联邦法院判决纽贝利等人竞选中占用共和党党务资金过多。按规定任何人初选经费不得高于 3750 美元，但他们用了 50 至 100 万元。法院判处 12 名被告入狱，纽贝利被判罚 10000 美元，服刑 2 年。

纽贝利将此案上诉到最高法院。最高法院以议会无权制约初选为由，否决了一审判决，纽贝利得以免于罚款和服刑。

亨利决心把他拉下马，出口气，又再度加紧了活动。

纽贝利也看到了在竞选当中表现平平的亨利的能量，不得已，他于 1922 年自动退出参议院，接替他席位的是库兹恩斯。

从此，亨利和纽贝利结怨十年，直到 30 年代以后，他们的儿子艾德索与菲尔普斯成为朋友后，他们的怨仇才得以消除。

## 2 一份惹事的报

如果说，亨利组织和平船计划，参加竞选，是走了一段他并不熟悉的路，那么，他办报就更是得不偿失了。他为此花了 500 万美金，而得到的收获有限，带来的多是误解、扯皮和烦恼。

在参加选举期间，竞选的另一方充分利用了舆论工具，对福特发动

了攻击，这在资本主义世界是不足为奇的。亨利认定这些报纸是银行家操纵的。亨利一直不愿与金融界打交道，这恐怕也是原因之一。面对这些攻击，亨利自己既不善演讲，手里又没有可资利用的说话工具，真可谓只有招架之功，没有还手之力。于是亨利决定自己办张报纸。他想借此把自己的理想源源本本地告诉公众。他说：

“我要报道事实，我要告诉人们需要知道的事，我要告诉他们，是谁发动的战争，以及腐败政治的游戏是怎样进行的……”

首先，他找了在福特公司当推销员的克拉克负责筹备发行报纸的事。

这时恰好《迪波恩独立报》由于经营不善，面临倒闭的边缘，福特便将它整个买了下来。

《迪波恩独立报》原是份地方小镇的刊物，发行量不足 1000 份。亨利选中它，主要是喜欢这个报名，它很能代表他自己的性格，并且他也想为家乡扩大点知名度。

亨利为自己的报纸找到了一批底特律的笔杆子，扩大了编辑阵营，还买了部大型印刷机。

《迪波恩独立报》于 1919 年 1 月 11 日正式出刊。

亨利办报的目的本不在赚钱，所以他拒不刊登广告，也不借此宣传福特公司。他的报纸是从政性的，五分钱一份，一年一块钱，每周出一次，一年的成本是 5 元，销得越多亏得越多。亨利不在乎，关键是他要宣传自己的信念和理想。

报纸专门为他辟了一个“福特先生之栏”，直接传播他的言论。这个栏目由亨利口述，专栏作家威廉·卡莫生执笔润色。

卡莫生是位很有才华的作家，本来是随口而出的东西，经他之手，就成了流畅而有条理的东西。30 年代，美国一个深受听众喜爱的广播节目“福特周日晚间节目”播送的一些亨利·福特的精辟、风趣的话语也是卡莫生的杰作。这个节目在底特律交响乐团美妙绝伦的轻音乐伴奏中，时不时插入一段福特真诚而又平实的说教。他措辞委婉含蓄，语调舒缓，娓娓动听，题材总与现实的生活有关。这个节目简直把亨利打扮得像个十全十美的圣贤，然而又是你普通的朋友。

亨利的和平主张是世人皆知的。《迪波恩独立报》大量的述评都是在阐述他的和平愿望。这一年，美国政府又宣布征兵防守南方边界，以抵御墨西哥零星武装分子的边境骚扰。而此时，《迪波恩独立报》大谈什么和平理想，与形势显得很协调。人们在怀疑亨利是不是别有用心。《芝加哥论坛报》便派记者采访福特公司。

记者来到公司，没有找到亨利，接待他们的是秘书克林·史密斯。

记者们问该公司对征兵的看法，公司是否有人员应征，他们得到什么样的待遇等。

史密斯告诉记者，本公司的人员若离开工作岗位去参加所谓“国家保卫战”，将领不到薪水，也不能复职。

事实上，史密斯这番话并不能代表亨利的观点，他们之间从未讨论过这事。相反，亨利认为公司 89 位职工这次应征到墨西哥边界服役是爱国行动，他给这些人颁发了特别的证章，并保留在公司的职位，公司的社会部在他们入伍期间还去看望、照顾他们的家属。

论坛报不知详情，随后就刊登了克林·史密斯的谈话，并配发社论，指责福特麻木不仁，“不只是无知的理想主义者，而且是个只想保住自己财富的无政府主义者，”“是个卖国贼”。

亨利从来不理睬外界对他的批评。日薪 5 元、和平船事件等，外界舆论从来就是毁誉兼之，没有必要为这些褒贬费神，他只按自己的方式生活。

但他的律师鲁金却很气愤，他对亨利说：“董事长，对这样无理的侮辱，你不应该再保持沉默，应立刻采取法律行动。”

经鲁金的再三催促，福特公司向法庭控告《芝加哥论坛报》毁谤他人名誉。

法院选在底特律西北方 15 英里的小镇克雷蒙审判。这是个疗养区，景色宜人，一派乡土气息。陪审团 12 人，由 1 名铁路工人和 11 名农民组成。法院走廊挂着一幅标语，写着：“如果你在家随地吐痰，那么在这里也吐吧，希望你有宾至如归的感觉。”之所以到这里来打官司，是双方商定的，他们认定这里对谁也不会有成见。

亨利将他的报社也搬来了，以作声援。他担心别的报纸会歪曲事实，他得用自己的报纸告诉公众实情。此后《迪波恩独立报》就在克雷蒙办公。

开庭的这天，全美各大报都派记者来采访。

亨利在法庭中以证人身份出庭。亨利的弱点就是不敢在公众面前讲话。他只读完小学就再也没有受过正规教育。如果说他在机械方面是专家，那其他方面的知识实在有限得很，他自己说“恐怕比小学生还不如”。

偏偏他的律师为他定错了调子，要是只抓住“卖国贼”、“无政府主义者”几点展开反攻，法庭辩论将会顺利得多，但他要全面出击，控告整篇社论，包括“无知的理想主义者”。

对方律师就抓住这一点，尽在“无知”上做文章。

于是法庭调查，他究竟是否“无知”，考了他一些美国历史。在众多记者到场的公开审理中，他像个小学生一样，一问一答，不是“不知道”就是答错题。这实在是一场很丢面子的法庭调查。

对方的律师问：“我们的国家曾经发生过革命吗？”

亨利答：“发生过。”

问：“什么时候？”

答：“1912 年。”

问：“还有吗？”

答：“不知道。”

问：“你知不知道任何一个叛国贼的名字？”

答：“不知道。”

问：“你听说过班奈狄·阿诺这个人吗？”

答：“听说过。”

问：“他是谁？”

答：“我忘了。我想他是个作家吧。”亨利把为他们工厂写过报道的一位作家哈里斯·阿诺与美国历史上的大叛国贼的名字搞混了。也许他是没听清这个名字，因为他当时正翘着脚，用小刀削自己的鞋底。

但是对方却步步紧逼。接着他又要亨利当庭“读点东西”，想继续

出他的丑。

亨利这次没有上当，他说眼镜丢在家里了，无法阅读。

对方后来又问了一大堆问题。亨利干脆跟他文不对题、不着边际地瞎扯。最后，他不耐烦了，回答对方：

“你这些问题，我五分钟内找个人，可以全部回答你。”

亨利在法庭中出了洋相，鲁金律师气得要命。亨利干脆离开席位，顾左右而言他：

“你看，一架飞机飞得很低。”

律师将他拉回来，他又看着窗外的小鸟，说：

“你不拿食物喂它，它是不会下来的。”

经过 14 周的调查取证，1919 年 6 月，法庭宣布审理结果，福特胜诉，他不是个无政府主义者，是个爱好和平的人。论坛报败诉，判罚 6 分钱罚金。

这场官司近似一场笑话。

亨利虽在法庭丢丑，但他的单纯、诚恳也更为世人所了解，很多美国人在报上为他鼓劲，认为他没必要知道那些与他无关的知识。“总之，我们喜欢这个北方佬，喜欢老亨利·福特。”他们就是喜欢这种不拘小节、粗俗朴实的乡下人，这才是真正的美国人，千千万万像他这样的人正可以他为榜样，成为大富翁、大名人。

整个审讯过程，报界每天都向外报告。美国公民的大部分，或他们的前辈都是移民来的开拓者，对那种咬文嚼字、咄咄逼人的提问全无好感。相反，当他们通过报道，了解到这个年近 6 旬的巨富没有一点架子。知道了他高兴起来可以和 10 岁的孩子赛跑、爬树，有时轻轻一跳就坐到桌子上去了，有时在朋友面前不服老，去踢头上的吊灯，闲暇时在家修这修那，一场雨过后，披着雨衣下地去看玉米，吃土豆不削皮，不走大门爬窗子，很少参加名流聚会，更不去贵族俱乐部……这一切，不但没有降低亨利的“上层人物”形象，反而把他与公众拉近了。

事过 20 多年后，论坛报社社长给亨利写信，重提旧事，表示道歉。

《迪波恩独立报》在 20 年代初热衷于讨论犹太人问题，这也给亨利引来不少的麻烦。

亨利确实有对犹太人的偏见，这可能与他年轻时接触犹太人的经历有关，他认为犹太人喜欢放高利贷，所以他也一直不喜欢跟犹太人占统治地位的金融界打交道。和平船事件是他一生中扫兴的经历，而这一笔也是那位犹太裔的史基威摩夫人帮他添上去的。他说这个世界是由金钱控制的，而金钱是由犹太人控制的。

独立报秉承亨利的这些思想，添油加醋，连篇累牍地评论犹太人在美国的政治、经济、社会生活、道德等各个方面的不良影响。社论说：“世界上有一种民族，他们从来不受欢迎，他们站在异乡人从未有过的优越地位，洋洋得意，连全盛时期的罗马人也没有他们骄横。”

报纸还经常登一些犹太名人的丑闻。此类文章都由欧内斯特收集材料，卡莫生组织成文。

这些文章引起社会很大反应，好莱坞的大制片人福克斯就扬言，如果独立报再写此类文章，他就要拍一些福特汽车发生严重车祸的电影。

亨利自己也觉得过头了些，下令停止刊登这类文章。

可是到 1924 年，有一位犹太牧师，正在推行他的“赛普洛计划”。他告诉农民如何去控制市场，而不要被市场控制。

独立报撰文批评，这又是狡诈的犹太人在向农民行骗，赛普洛在教授他的方法时获取高利。赛普洛在教授他的方法时收取的服务费虽然很高，却是明码标价的，不存在欺瞒行为。所以他向法院控告亨利诽谤之罪。

被告不是独立报，而是亨利·福特。

独立报的主编卡莫生作证说，写这些东西并没有与亨利讨论过，报纸印出来也不交老板审查，亨利对此事一无所知。

但赛普洛一口咬定，亨利不会不看自己的报纸，那报上的“福特先生之栏”难道不是福特所说的吗？这真是扯不清的麻纱。

赛普洛的律师要求亨利出庭对质。这正是福特的律师们所担心的事。有过一次克雷蒙的经历，他们害怕他们这位有钱的笨汉再闹出笑话来。于是围绕传讯福特，又发生了一场戏剧性的波折。

在有关人员的安排下，亨利被“保护”起来，法庭的人无法接近他递送传票。直等到福特的迪波恩机场落成庆典之时，法庭的人才有了机会。

一位青年律师假冒记者，主动向机场经理申请维持秩序，以接近福特。正当一架飞机驶离跑道，飞向天空，大家的注意力都被吸引过去时，这位律师迅速冲过去，将一张传票和五美元的证人费放到亨利的膝头上，说道：

“我代表合众国巡回法庭送来一张赛普洛——福特案的传票。”

说完，转身就跑。当亨利明白过来，立刻带着一伙保镖追过去。青年律师被赶上了。机场经理对他说：

“你以为你很聪明吧？不过你根本没把传票送到亨利·福特之手，你送达的人是他兄弟约翰·福特。”

这真是欲盖弥彰。

青年律师平静地说：

“那你们又何必兴师动众呢？”

法庭上，亨利的律师声称传票未达亨利之手，而从双膝间滑落到车中。这又太不成理由了。至此，辩护人员不得不交出他们的当事人。

就在法庭传讯亨利到庭的前一晚，亨利驱车回家的路上，一辆小车疾速超车，把亨利的车挤出了路面，亨利受伤住院，法庭不得不延期开庭。

事有这么凑巧？人们有理由怀疑这次车祸是圈套。

但是，延审期间，亨利自己反思，觉得应该结束这无聊的事了。他承担了独立报惹下的麻烦，亲自向赛普洛道歉，向所有的犹太人致歉，并通过与全美犹太人委员会接洽，达成了谅解。至于他思想深处是否通过这一事件改变了认识，那恐怕不好肯定。

然而，后来当他看过一些反映希特勒法西斯迫害犹太人的影片（那时亨利已经 80 岁了），他心灵受到了震撼。当影片出现那些残忍的镜头时，突然心脏病发作。他对自己的偏见很后悔。

赛普洛的官司结束后不久，1927 年底，亨利就停办了这张报。

### 3 推进文明

福特公司之所以饮誉美国，不只是它生产的汽车质优价廉，还有一点就是工人待遇好于大多数美国工厂，使它成为一个令人羡慕的谋职场所。

福特的工厂清洁、舒适。他们很早就注意到行为科学，并将之应用到工业中来。厂房的天花板和墙壁都涂成白色，窗户宽大，通风透气、光线充足。他们的机器防护罩为避免刺激而漆成绿色，警报器涂成红色。工厂里边有专人打扫，垃圾桶每 2 小时清理一次，电话天天消毒。这样的工作环境在 20 世纪初的美国并不多。就是批评亨利·福特最激烈的人也承认：“美国再没有一位老板能把工厂管理得如此整洁。”福特公司的生产安全设施也是同行中最佳的。

福特公司率先在美国实行 5 天工作周。亨利很重视家庭生活的乐趣，他也要将这一乐趣惠及全公司。

但是，工作时间减少一天，职工的工资也减少一天的话，反而会降低他们的生活质量。因此，亨利又主张，把日薪提高 2 元，实施日薪 7 元制。这个时期的美国物价较实行日薪 5 元制的初始时期上涨了许多。日薪 5 元虽然早已不算优厚了，但福特的汽车并未涨价，反而屡屡降价。福特缩短工时，增加工资靠的是提高劳动生产率、增加销量解决的。当然，工人们也得把本已绷紧了的发条再拧上几圈。人们对此的评价好坏掺半。

福特医院是底特律一家技术设备一流的医院。人们容易以为它是专为福特公司雇员治病的职工医院。其实，它是一家服务于社会的医院。过去，亨利的家人都到那里看病。克拉拉曾在那里动过手术，得到过他们精心的治疗。出于感激之情，亨利经常资助这家医院。后来由于经营不善，医院无法再维持下去。亨利动了念头，以 40 万资金将它接收过来，并派秘书欧内斯特为医院总管。他用那套管理工厂的方法管理医院，遭到了医学界同仁的非议。到后来，医院改由专家管理，逐渐成为一所有名的医疗机构。

医生这个行业，亨利并不喜欢，这得追溯到他母亲难产致死事故，他母亲生了 8 个孩子，以前生的都是护士接生，最后一次请了位医生，反而难产致死。亨利自己是不大进医院的，但他不能否认医生这行确实是直接为大众服务的好行当。

他将医院接收过来后，1919 年对外营业，所有的人，不分种族，不分信仰，不分贫富，都可以到这里就诊，它的收费低于一般医院的收费。

亨利把他的流水作业法也用到医院来了。首先让一位有经验的医生检查病人病情，然后再由几名医生检查。他们各做各的检查，写出诊断报告，然后大家一起会诊。这种方法现在很普遍，但过去并不是这样。

福特公司曾经为移民办过英语训练班，对移民在美国谋生起了很好的作用。现在他想办一所工业学校，为公司培训熟练工人。

他从大学请了位教授西尔先生来主持办学，招收穷人的孩子入学，学习费用一律由公司负担，生活费用由公司设立奖学金帮助解决。

如此优越的学习条件吸引了大批人到公司来报名入学，特别是在这里毕业的学生求职容易，更使穷人的子弟趋之若鹜。

但学校创办了4年、招生人数还只有400名，亨利了解到还有6000名报名入学的人被拒之门外。亨利找到西尔校长，对他说：

“希望你能把这个数字倒过来，想办法尽量多收学生。”

西尔校长遵照他的吩咐，采取每月招收400名新生的措施，大大增加了在校生的数量。

不料，这样一来，不但没有减少徘徊在校门外的人，想报名入学而进不了学校门的人反而更多了，因为当人们知道福特工业学校放宽招生的名额限制以后，报名的人数激增到16000人。每天早上7点钟，西尔校长到校时，就已经有100多人等在那里要求报名了。

福特工业学校的教育方法是，实习占学习时间的三分之二，上课时间只占三分之一。学校就像工厂一样，管理非常严格，教学认真，实习的设备也很完善，所以它的学生毕业出来，比一般公立学校的学生水平高。每当学生快要毕业时，就有很多公司到校招选人才。当时处于经济不景气状况，连大学生往往都是毕业即失业，但是这个学校的学生没有这种担忧。报纸的招聘广告栏中，甚至可看到这样的广告：“征召熟练工，福特工业学校毕业生优先录用。”

因为毕业生都被各公司招收一空，西尔校长觉得很可惜，他对亨利说：

“福特公司花钱培养的人，自己没有录用就被别人雇去了，太不划算。”

亨利说：“这有什么关系呢？只要对社会有益就行。今后，我们还要继续培养更多的人才，造福整个社会。”

亨利来自农村，非常体贴农民的生活。他造拖拉机也是从减轻农业劳动的强度出发的。

本世纪的20年代到30年代，由于农业机械化程度的提高，农作物产量大幅度增长，加之全球性的经济危机，农产品价格节节下降，农民的收获越多，报酬却越少。越是加劲干，反而越贫穷，农民不知到底是怎么回事。于是纷纷离开农村，到同样不景气的城市来谋生路。

亨利不希望农民离开土地到城市来找工作，他本人虽是个工业家，但他并不喜欢喧嚣的城市。然而要让农民留下来，就必须把工业带到农村去，这样才可能增加农民的收入，他们也才安得下心来。于是，他想做个实验，在红河上游建一个真空管厂，利用水力作动力，招收附近的农民农闲时来做工。此外，还建了一些大大小小的农村工厂。

当然，理想归理想，现实归现实，农民离开土地的原因是复杂的。福特看到的原因虽然是对的，但只从这一点着手，恐怕并不能如他所愿。所以，这些工厂并没有收到理想的效果。

亨利关心农村工业还有一个原因，这与他对大豆感兴趣有关。他曾想过，把大豆油用于汽车工业，如果能够做到，那么从这点着手，使农民既能够生产吃的，也能够生产用的，将农产品和工业品生产结合在一起，就不但可以解决农村贫困的问题，还可推进科学技术的进步。

他把大豆带到福特公司的材料研究室，用一种特殊的汽油把大豆油提炼出来，再用它制成亮漆，在此基础上进一步做成塑料。亨利在不知不觉中成了推进有机化学工业发展的先锋。

1935年，美国举行第一次农业化学会议。会议在迪波恩举行。亨利·福

特是赞助人，他在会上会晤了全国著名的生物化学家卡巴博士，请他协助，共同研究大豆的开发利用价值。

亨利想解决农业问题，没有成功，但是他研究大豆的兴趣一直不减，到第二次世界大战期间，仍坚持这项研究。他的心血没有白费。事实早已证明，大豆的用途十分广泛，特别是与之相似的农产品的加工利用前景十分广阔，如酒精工业，人造板，树脂胶等等，为科学技术的发展开拓了一个新领域。

1938年夏，在亨利75岁生日的那一天，他收到了几千件礼物，包括一枚纳粹德国颁给他的勋章，但其中最令他喜爱的是一条以大豆为原料制成的领带。

#### 4 人权的两面

底特律是个先进的工业城市，它一向以思想开放、自由而名声在外。而且这个城市工作机会多，所以无论是海外的移民，还是国内的人纷纷往这里迁移。其中黑人占了相当大的比例。本世纪初，底特律大约有5000多黑人居住，到了1920年黑人已达40000多人了，而且这个数字还在以每月上千的速度增长。

底特律对不会讲英语的移民并不排斥，但对蜂拥而至的黑人却不那么欢迎。

1925年，城里发生了这样一起案子：一位叫斯威德的黑人医生，家境较好，属于中产阶级，他像当地白人一样，按其身份搬到了东区的中产阶级聚居区居住。但搬家之后，即受到当地种族主义分子的警告，威胁其搬离。斯威德不加理睬。一天晚上，在三K党煽动下，在他家周围聚集了几百名白人，他们呼喊叫嚣，向屋子里扔石头。突然，从医生的窗子里连续射出了10发子弹，打伤了一名白人，其他人都跑了。警方赶到出事地点，将医生和他的两个弟弟及一些朋友逮捕，以谋杀罪对他们提起公诉。

这桩案子是底特律发生的第一件种族纠纷的案子，轰动了全国。此案得到了公正处理，但随后种族纠纷频起，它向市政府敲响了警钟。底特律虽以开放城市出名，但它的种族矛盾将给他带来一系列社会问题。于是市政府成立了一个种族委员会。这个委员会帮助黑人解决就业问题。他们找了很多公司，其他公司对此反应冷淡，只有福特公司是最愉快的。

人们担心亨利·福特在犹太人问题上有种族偏见，这种偏见会波及对黑人的态度。

这一年正是他跟赛普洛打官司的第二年。亨利说，他对犹太人的怀疑是个人的经验体会，他们是些叫卖的小贩、高利贷者、不肯从事生产劳动、专门从别人的劳动中获利的剥削者，而黑人是生产者。

这是事实。亨利对黑人从未有过种族歧视。还在他离开农村之前，他在迪波恩的农场时，就雇用过一名黑人帮他砍树，后来把他带到底特律，成为福特公司的第一名工人。到1920年，福特的工厂共雇有5000多名黑人，占公司人数的10%，比其他汽车公司雇用黑人的总数还多。

在他的工厂里，不论肤色，同工同酬。亨利关照人事部门，黑人也

可以提拔到管理阶层。在福特公司，黑人当工头，监督白人工作的并不是个别情况。但这样做，也容易引起白人心理上的不平衡。因此，工厂也经常出现因为这而引起的打架、罢工事件。后来亨利听从了底特律市长的建议，把黑人集中在红河厂的铸造厂工作，这个厂从工人到监工全由黑人负责。他常常夸奖铸造厂是整个红河厂最有效率的工厂。

亨利在研究大豆时，主动结识了黑人化学家卡巴博士，他对卡巴非常钦敬，与卡巴也很谈得来。听卡巴谈起南方的风光，令他神往，便在卡巴的家乡买了块农场，实行他的农村工业计划，同时，在那里建了所学校，命名为“卡巴学校”。

亨利对待黑人的态度是走在时代前面的。但他对待工会，又落后于时代的步伐。

亨利说他讨厌对立和斗争，这不仅体现在他对世界局势、战争与和平这样大的问题的看法上，而且也体现在他与身边事物所处的关系上。

他对工会从来就没有过好感，他觉得是工会故意把他和公司的员工划分成两个不同的阶级，而自己的生活很平常，过的是和普通人一样的日子，并不是特权阶级。他按照自己的哲学观解释美国是一个讲平等的国家，从来没有阶级之分，不必要人为地把社会这么划分，因为这样一来就制造了对立和斗争。亨利不懂得，这种划分当然不是以哪个人的意志为转移的，它是种客观存在。亨利对工会的反感完全是从个人的感觉得来的。他自认为自己是从小做起，创下了这份产业，并没有忘记工人的辛苦。日薪五元，八小时工作制；随后的日薪七元，五天工作周都是他率先实行的。他办训练班、办学校、办医院，无一不是从工人利益出发。他自己也是公司的一分子，劳资问题在福特公司根本不存在，那么还要工会干什么呢？他不懂得，工会是工人保护自己权益的组织保证。至于亨利在福特公司实行的“仁政”，归根结底，只能算做恩赐，不管他喜不喜欢这样叫。何况这种恩赐，工人们心里自有另一本账，他们所付出的远不止这点，否则，福特公司也不会发展得这般神奇。

美国的工人运动较之欧洲工业化国家的工人运动开展得要晚。美国汽车工业工会是罗斯福实行“新政”后的产物。他们首先在通用汽车公司和克莱斯勒公司成功地发动了罢工，并取得了胜利，迫使他们同工会达成协议：承认汽车工业工会，增加工人工资，在裁员和解雇工人时尊重资深工人的权益，等等。接着，就把矛头对准了福特公司。

福特公司的工会会员在亨利看来，都是些没有技术的工人。经济不景气时，便失去安全感，时时担心丢掉饭碗。他们组织一个团体，是为了保护自己。

平时，亨利对公司中的工会活动积极分子并未加以歧视，总还是愿意设身处地替他们着想。他实在没想到，这些人会时不时地向他宣战。

事情是这样发生的。

1932年3月，长期的经济不景气使得大批失业者陷入到绝望的境况之中，为了争取工作的权利，他们在当地共产党的组织下，聚集起来，动员一部分福特公司的工人举行示威游行。这支队伍大约有3000人。他们举着红旗向红河工厂前进，提出的口号是：每天工作六小时，实行免费医疗，不得任意解雇工人，工人有组织工会的权利。

底特律警方没有阻止这支游行的队伍。当这支队伍进入迪波恩地区

时，迪波恩的警察采取了干预的行动。警察劝阻游行的人们，人们不听；警察向人群中施放催泪弹，人群散开了，分成几路，从田野继续向红河工厂进发；警察在追赶人群时，双方发生了冲突。这时迪波恩消防队已守在红河工厂大门外待命，他们准备用水笼头冲散队伍。

当示威者来到工厂大门外时，福特公司的保安官员哈利·贝内特冲出大门，他想警告示威的人。这时一名示威者走过去与贝内特争执起来。人群中有人向大门里扔石头，一块石头正好打在那名示威者头上，血从头上流下来。他一把扭住贝内特，二人都倒在地上，一阵扭打。整个局势都跟着乱了起来，这名示威者先站起来。当他刚爬起来时，一阵机枪扫来，他仍旧倒下去了，同时倒下去的还有三名示威群众。游行的队伍迅速散开，在他们撤退时，又有一些人受伤。

这次事件后，迪波恩警察局受到全国报纸的谴责。

四天后，有 15000 人为死去的四个人送葬。不久，有些参加葬礼的工人被福特公司开除了。

这次事件，使福特公司和工会结怨颇深。到 1937 年，通用汽车公司、克莱斯勒汽车公司承认了汽车工业工会时，就剩下一个难对付的福特公司不肯承认他们。这样，福特工厂就成了底特律市唯一一家解雇与招募工人、工资标准、生产定额、劳保福利统统由厂方说了算的企业。而经历过几次经济萧条和汽车行业几次裁员恐慌的工人，特别是年长资深的老工人，迫切希望有个组织能为自己的权益提供保障。于是汽车工业工会向迪波恩市政当局申请，允许他们在红河工厂的大门口做宣传工作，争取福特公司工人成立工会的权利。市政当局答应了他们的请求，允许他们宣传 6 个月。

但是，在工会的人到来之前，亨利早作了安排，他是绝不跟工会的人见面的，也不许他的儿子、文质彬彬的董事长艾德索和其他公司高级主管跟工会的人见面，他交待：

“如果事情太难处理，我们就出去旅行，我要找个人来跟工会谈判，这个人要会武有力，能在谈判中保护自己。”

他想到了那个保安官员，现在已升为福特服务处头目的哈利·贝内特。他委派贝内特全权处理跟工会的谈判工作。

贝内特过去是名水手，个子不高，身材匀称，风度翩翩。某一次刚从船上下来，在街头跟人打架后，被作家布里斯班从警察局保了出来。正巧，布里斯班是去赴亨利的约会的，他把从警察局带出来的贝内特一起带到了亨利处。亨利即刻对他打架的事感起兴趣来，了解到原来他还是位帮朋友两肋插刀的勇士。亨利收留了他。他能说会道，风趣幽默，既胆大包天，又忠心耿耿，特别能领会亨利的意图。当他从欧内斯特手里接过福特服务处之后，这个部门就成了福特的私人卫队，网罗的人物三教九流，办起事来稳、准、狠，成了福特公司人见人怕的组织。

贝内特对付工会文的武的，软的硬的，一齐下手。像对付这次联合汽车工业工会组织的宣传战，他就请了一帮来历不明的拳击手、角力家在工厂等着这帮到厂里来散发传单的人。

5 月 26 日，4 名工会领袖先行到达红河工厂门口，他们站在天桥上等候随后就到的宣传队伍。这时已有很多记者闻讯赶来，他们打开照相机给这 4 名工会领袖拍照。一伙闲汉走了过来，喝道：

“滚开！这里是福特工厂。”

工会事先就已商定过，不与福特服务处发生冲突。因此，4个人顺从地离开了。但是又一伙人围了过来，不由分说，扯下他们4人的衣服，往头上一罩，劈头盖脸地打，直到个个受伤，才允其走开。

随后赶到的宣传队伍共50多人，半数以上是妇女，这也是工会有意避免冲突而安排的。但他们一到场，就遭到了围攻，强迫他们扔掉带来的传单。略有迟延，就是拳打脚踢。

在场的记者一刻不停地记录着这一暴行，贝内特的人又将矛头对准了记者，强令他们交出笔记本和底片。被激怒的记者把整个事件无保留地向公众作了报道。亨利·福特的形象再也不会像先前那样光辉照人了。

为了逃避舆论的谴责，事后，贝内特说打人的事是公司的工人对外来人干扰他们的生活而引起的纠纷。卡莫生则在“福特周日晚间专题”节目中说，此次事件，乃是为了对付“赤色分子”造成的。亨利自己干脆否认有此事：“这种事绝不可能在这里发生。”亨利这种态度要么是有意纵容公司内一些人的胡作非为，要么是昏愤到看不到黑暗了。

紧接着，福特公司在外地的装配厂也跟汽车工业工会交手过几次，基本上都是福特占了上风。之所以会这样，主要还是福特公司日薪5元等等业绩的声名在外，为它赢得了部分民心。耐人寻味的是，同年寇蒂斯出版公司作的民意调查显示，有51.9%的人认为福特公司是全美最人道的公司，名列第二的是贝尔电话公司，通用汽车公司只得到3%的赞成票。

成立工会是一股抵挡不住的潮流。尽管贝内特等人拼命抵制，但他心里也明白，承认工会不过是迟早的事，贝内特很精明地耍起了手腕。他很快就看出了联合汽车工业工会内部领导之间有分歧，便决定找他们中的温和派马丁商量妥协的事。他把马丁请到红河厂来，殷勤招待，安排他与亨利见面，又带他在全厂参观。马丁参观过红河厂后，改变了对福特的一些看法。他没想到，这个厂会如此明亮整洁，而不是像他们宣传的那样恶劣。

1938年年底，福特宣布他和汽车工业工会达成暂时协议，双方都作了一定的妥协。

这件事激怒了工会中的另一派，他们不承认这个协议，并将马丁开除出去。马丁在外面自组了个工会，申请加入美国劳联，与产联所属的工会闹起对立。贝内特成功地制造了分裂。

激进的另一派在福特公司继续他们的宣传战，提出了更高的要求。福特对此不予理睬。这场冷战持续到1940年底才出现变化。汽车工业工会消除了内部分歧，握紧成一只拳头，在全行业中重点打击福特公司。汽车工会的斗争收到了产联的全力支持，在新人的领导下成立了“福特工会组委会。”原来迪波恩市政府颁布的禁止一切宣传活动的法令也由法院宣布废止，福特公司曾就全国劳工关系委员会一案向最高法院提出上诉，但被驳回。形势急转直下，迫使福特公司迅速改变了做法，最终承认了工会的合法权利。

但是贝内特并没有轻易认输。他利用服务处手中的人事大权，以降职、调换工作、开除等手段报复工会积极分子，终于再一次触怒工会，因而在1941年4月，福特公司爆发了一场有80000名工人参加的大罢工。

工人们在红河工厂的三个大门布置了警戒线，设置了路障，分派3000

员工组成纠察队。贝内特本来想招募黑人来顶替罢工的工人，但罢工工人成功地破坏了他的计划。他们把酒送给黑人们喝，同时把全国有色人种促进会主席沃尔特·怀特请来，站在广播车上，对着黑人兄弟喊话，瓦解黑人队伍。

罢工的头两天可以说是和平阶段，随后，双方的暴力行为愈演愈烈，引起了总统和州政府的关注。福特公司的军工生产将要遭受重大损失，密西根州州长凡·瓦戈纳决定亲自出面调停。

谈判之初，公司派出一些警探、律师之类的人物与工会交涉，不可能取得工会的信任，因为汽车工业工会过去跟通用公司、克莱斯勒公司打交道，对方都是总裁、副总裁出面。这时多亏遵从亨利的安排到佛罗里达度假的艾德索赶回来了。他力劝亨利放弃强硬态度，与工会合作解决危机。

结果双方商定，由福特公司 83000 名有表决权的工人投票，看他们是否赞成产联联合汽车工业工会的做法。

亨利绝没有想到，他一生都在为之着想的工人大众，此刻都不跟他站在一起了。投票结果，支持工会的票数是 8 万多票，只有百分之三的人投了弃权票，监票人发现有一张票投的是“耶稣基督”，算是废票。时代变了，亨利不能不面对现实。

工会事件对 78 岁高龄的亨利·福特是一大打击。他也许深自感叹，人与人之间是多么难以沟通，哪怕你总是为他着想，也不一定能获得他的理解。但是他却没有想过，在他这个日益封闭的王国里，当他被高高在上地捧作神明之后，他的工人所受的苦楚，他们的要求，他是不可能理解的。

好在亨利是能及时顺应时势的。既然工会得到这么多人的支持，他也就只得改变立场了。福特公司在他的指示下，接受了工会所提的全部要求，连其他公司尚未答应的条件，福特也接受了，包括公司答应不雇用没有加入工会的工人；每月从工人工资中扣除工会会费直接交汽车工业工会。

工会取得这场胜利自然是非常高兴，亨利却感到一种无可奈何。他原来感到自己和这 8 万多工人一样，都是福特公司的一分子，现在变成了雇主和佣人了，称为资方和劳方。

## 5 闲情与怀旧

当我们置身于大自然时，才会感到自己的渺小，即使是凡人也罢，天才也罢，投身到山野之中，都成了上帝的子民。也只有在这个时刻，亨利最能表现出他的平民性格。

还在他跟夏尔登打官司时，为了排遣心中世事纷争的不快，从 1918 年到 1924 年，亨利每年都和发明家爱迪生、博物学家兼诗人约翰·保罗到乡间去度假，有一年是和哈定总统一同去的。每当他们躺在草地上，仰望星空时，每当他们挽起裤脚在溪边戏水捉鱼时，他们才感到他们是世界上最快乐的人。这些名人称自己为流浪汉。只有在这时候，他们才让人感到这几个人的脑袋瓜跟我们所有的人差不多。

亨利热爱自己在迪波恩红河岸边的家，称之为“仙境”。他本来在

底特律的富人聚居地格洛斯岬买了 300 亩地，准备建别墅，后来又改变了主意。他跟那里的人合不来，特别是日薪 5 元的事在他跟有钱人之间划了道线，人家说他是“资本主义的叛徒”。因此他还是决定回到他的乡下去，在迪波恩的红河边建家。

1914 年，他在迪波恩买了 4000 英亩土地，建了鸟的乐园，在红河边为自己建了座别墅。亨利喜欢平房，房子建得朴实无华，但很大很舒适。跟一般的民居比较，惟一不同的是整座房子中有一间是为发电用的。借红河水发电，供附近居民用。别墅四周是森林，亨利在森林里挂了 2000 多个鸟窝。他特别喜欢这些长翅膀的邻居。别墅里建了一个游泳池，还有保龄球道，弹子房和一个小型的高尔夫球场。

克拉拉喜欢玫瑰，她在房子周围种了各种各样的玫瑰。亨利不喜欢种花，他只喜欢户外活动。散步、溜冰、跳篱笆都是他的爱好。有一次，他正在外面活动身体，标准石油公司的董事长洛克菲勒来看他，他立刻从窗户中跳了进来，把洛克菲勒吓了一跳。

此外，亨利还是一位舞蹈爱好者。年轻时，他跟克拉拉就是在舞会上认识的。但亨利不喜欢只有二个人跳的舞，他喜欢一群人围在一起跳的土风舞。这种舞跳起来大方，动作幅度大，他认为有助于健康，而且许多人在一起跳，有利于互相交流感情，活跃气氛。

一天晚上，他和克拉拉坐在家中一间像船舱似的房间里闲聊，克拉拉忽然提起：

“亨利，你不觉得结婚后，我们就很少跳舞了吗？”

亨利听她一说，勾起了对往日生活的回忆，他很想举行一次老式的乡村舞会，重温旧日的温馨。于是他们请了一位舞蹈老师，又招募了一支由洋琴、提琴、铜管和鼓钹组成的乐队。亨利本是跳舞高手，他很快恢复了灵活优雅的舞步，这样他又去教别人。只要有空闲，亨利和克拉拉就兴致勃勃地编写舞蹈教材，分发给公司的员工们和福特工业学校的学生们。他在厂里大力提倡这项活动，他的工厂不仅要从事物质生产，而且要培植一种公司风貌。虽然他没有自觉地编制过这么一种计划，但他确实是较早注意企业文化的人。

以后，他举行的舞会逐渐演变成了一种社交活动，出入其间的时常是些社会名流，失去了初办时的民间朴实的色彩。

亨利喜欢怀旧，这与他突然对美国历史感起兴趣来是合拍的。

那次与《芝加哥论坛报》打官司，在法庭上受屈辱的情景深深刺伤了他。他根本就不屑一顾那些教科书上讲的历史，那上面全是一些年代、战争和政客的名字，这远远不是历史的全部，历史是人民创造的，他说：

“我要让人们见识什么才是真正的历史，我要建一座博物馆，让大家知道过去是怎么回事。”

实际上，他后来建了不只一座博物馆。

1923 年，亨利参加竞选，有些波士顿人为了抢救马萨诸塞州的文化遗产——位于沙德伯雷的“路边客栈”，他们找亨利赞助。亨利干脆一口气包下来，全买了。

“路边客栈”建于 1686 年，是美国最古老的一家客店。美国的开国元勋华盛顿、拉法叶、朗费罗都在那里住过。亨利花了 28 万元，将整个地段买下，让公路改道，避免了汽车和集市对这幢古老建筑的损害。

亨利把整个地区买下后，将它建成一个殖民时代的美国社区中心。村子里住的全是清教徒，他们穿着打扮都是 18 世纪的。他还特意从新英格兰买下几幢古建筑搬到这里复原。在附近的村子里发现了一座老式学校，他也把它买下了。他总共在“路边客栈”花了 150 万美元。

有了“路边客栈”的开始，找上门来的人更多了。有人提议请他在马萨诸塞州的沙兰姆重建艾塞克村，在此重现当年先祖们拓荒创业的情景。另外，还有一位佛吉尼亚州的牧师古得温也找上门来，希望他出资将威廉斯堡建成一座 18 世纪的小镇。亨利没有答应他，要他去找洛克菲勒试试。洛克菲勒听从了古得温的提议，出资修建，这样威廉斯堡成了当今美国一处重要的文化古迹。

亨利自己有了个更成熟的计划，他看中了克拉拉家乡附近的“波兹福客栈”，那里叫格林菲尔村，离法明顿镇很近。他想好了，要分两部分来重现历史。一是建一个自然村，体现美国先民的乡村生活；一是建一个机械博物馆，收集所有的发动机和机械，展现现代技术的发展过程。机械博物馆就在自然村旁边。

为了建设这两处地方，他需要收集大量的文物古董。从家具、机械到古建筑，无所不要。他派人四处寻找，自己也出去寻找。他常常是带着一个伙伴，穿着极为普通，举止像位乡绅。他们遍访马萨诸塞州的古董店。进了店门，便这里瞅瞅，那里摸摸，很快将店子巡视一周，二人交换一下眼神，点点头，亨利便走了，年轻些的同伴就来找老板，请他把店子里的东西开个价，也不讨价还价。觉得合适，便通知老板装箱打捆，运到底特律去。

收来的东西全是早先农村生活的日常用品，有瓷器、玻璃杯、音乐盒、洗衣板、奶瓶、缝纫机、酱油碟，还有机械、农具、马鞍等等，真是五花八门，应有尽有。

亨利收集这些东西的本意是要再现美国历史，但他以及他的手下缺乏必要的知识，以致收集的东西杂乱无章、真伪不分，等到展出时，有些历史“真迹”引起了很多专家学者的质疑。

机械博物馆首先完成，亨利将它命名为爱迪生博物馆。它的外观是仿造美国三处历史名胜建造的：独立厅、国会厅和费城的老市政厅。三栋建筑并排而立，里面陈设一些亨利小时候农村所用的蒸汽机、木制的飞机、各种型号的福特汽车、脚踏车……

1928 年 9 月 27 日，博物馆举行了开幕典礼，仪式由爱迪生主持。亨利请这位他最崇拜的科学家在门厅一块未干的水泥地上留下他的脚印及名字。

自然历史村建在格林菲尔的绿野上，它的工程要大得多。亨利真正完成它要等 10 年。今天游人们最欣赏的是这里古朴的乡村气息：村中铺着几条石子路，街角挂着汽灯，村中的交通工具是几辆瘦马拉的大车，英格兰式的乡村教堂旁边立起一具风车，林中一块隔海围成的人工湖，湖中停泊着一艘老式轮船，村中的几处店铺雇了一些老匠人终日在打铁、吹玻璃、缝皮鞋。游人到此，确有一种回到 19 世纪美国乡村的感觉。

在格林菲尔村里，亨利仿造了不少美国伟人的家。这里有韦氏大字典作者韦伯斯特编写字典的地方；对门是波本克研究植物、改良种子的地方；再过去一点，是美国民歌作曲家福斯特的家，不过专家们对这幢

房子的真伪是有争议的。乔治·亚当斯的家也搬到村子里来了，因为亨利喜欢这位作家的笔调。爱迪生在这个村子里地位相当突出，它占的地比亨利自己出生的地方还大。在爱迪生的实验室旁，有一条铁路环绕村子而建，并设了一个小车站，那就是爱迪生做实验时不慎爆炸，导致火车停车的“小溪站”。在爱迪生的家还特意铺上了好几车新泽西州的泥土。自然历史村中的一切都仿造得惟妙惟肖。

开幕那天，爱迪生来了，这位 82 岁的科学家捧起故乡的泥土显得特别动情。他在为他仿建的家里看了又看，对一切都感到很熟悉，然后才说了一句：

“福特先生，这个建筑有 99% 与以前一模一样。”

亨利问他：“那 1% 的偏差在哪里呢？”

爱迪生笑了起来：“我以前的房子哪有这么干净？”

1929 年 10 月 21 日，亨利为自然历史村举行开幕典礼。其实这个工程还远未完成，他之所以选中这天举行仪式，是因为这一天是爱迪生发明电灯 50 周年纪念日。胡佛总统亲临会场并主持仪式。来宾中有居里夫人，发明飞机的莱特兄弟，还有一大批其他贵宾和新闻记者。爱因斯坦也给他们发来了电报。

在夜幕降临后典礼进入高潮：爱迪生、亨利和胡佛总统走进独立厅，数百名来宾坐在烛光之中，这时爱迪生走到台前，用手打开了电闸，顿时大厅里灯火通明。

整个仪式由广播电台进行了实况转播，亨利没有讲什么话，但他感到分外高兴。他完全有理由相信，在美国的伟人当中，他是可以忝列其位的。

自然历史村在 1937 年最后完工，它成了底特律的一处观光景点。游客来到这里看着那喷出白雾的蒸汽机车，看着那林肯遭暗杀时坐的血迹斑斑的摇椅，会不知不觉回到遥远的年代。亨利是位艺术家，他的脑袋总是装着些新奇的花样。格林菲尔村的构思为殖民地博物馆威廉斯堡、甚至为迪斯尼乐园的设计提供了启迪。

亨利是农民的儿子，他终于把自己浓浓的思乡之情化为具体的实物。他喜欢在村里举行乡村舞会，喜欢全家人聚在迪波恩过圣诞节，他心满意足地跟着小孩子一起坐在乡村小学的教室里听课。

## 第十章 不进则退

### 1 改革 T 型车

福特的 T 型车在美国国内十分畅销，它在 1923 年的市场占有率达到了创纪录的 57%。同时，在国外，T 型车也取代奥斯汀、奥培尔、雪铁龙这些名牌车而成了英、法、德市场的热门车。全球半数以上的车都是福特的产品。

如此大好的销售形势使得亨利对 T 型车有一种近似病态的偏爱。认为没有任何汽车比 T 型车更坚固、更优秀、更便宜的了。虽然它外形不是很美，坐起来也不太舒服，但对于一辆实用的大众化的车来说，亨利觉得它已是在可能的基础上尽善尽美了。T 型车造就了福特，使他成为全世界最伟大的汽车制造者。他对 T 型车的感情是容不得对它作任何改动的。

1912 年，T 型车推出才 4 年。那年他带着克拉拉和艾德索第一次访问欧洲。回来时，发现海兰帕克工厂院内摆着一辆新型的 T 型车，它有 4 个门，比原车多了 2 个。这是威尔斯他们特意将它摆出来，以此欢迎董事长旅欧归来的。谁知亨利阴沉着脸，一言不发绕着它走了几圈，把车门乒乒乓乓一开一关，又跳上车捶打玻璃，以此表达他的愤怒。自此以后，没有人再敢提改装的话题了。

1919 年，威尔斯因亨利不肯改进车子而离开了公司。到了 1924 年，T 型车销售达到高峰，艾德索接任总裁的职位已有 5 年了，他把 T 型车的车身缩短了 4 吋半，使得车子的外观变得柔和些了。但亨利也不允许，他命令艾德索“弄掉它”。不过他还是允许艾德索作了其他一些小改进，除了颜色不再是一律黑色外，还推出了封闭式车身的 T 型车。

但是 T 型车越来越不好销。这个信息最早是从各地的代理商反馈来的。他们建议 T 型车要作大的改进，亨利直截了当地告诉他们：“等我死后，你们爱怎么改就怎么改，但只要我活一天，T 型车就只能是现在这个样子。至于销路问题，那是业务员没有尽力，要使他们尽力只有促进竞争。”他让那些能干的新人去替换各地的老店主。他对推销商们说：“先生们，据我看，T 型车惟一的缺点是造得还不够快。”店老板们个个哭笑不得。过去的同行们所羡慕的福特汽车经销商现在成了同行的嘲弄对象。福特经销商除了要推销过时的 T 型车外，还要促销红河工厂的副产品——化肥，还要说服买汽车的人订阅《迪波恩独立报》（其实是派送）。

而这时通用汽车公司借重从福特跳槽过来的纳森等人，推出了新型的雪佛兰。雪佛兰是一位瑞士移民的名字，是通用公司的开创者之一，他认为联合不同的公司，可以提供不同等级型号的车子，可以让客户有多种选择。雪佛兰属于通用公司出的廉价车，可以跟福特 T 型车一争长短，它的销量在逐年上升。而 T 型车则从市场占有率的 57% 降到 1925 年的 45%，再过一年又降到 34%。福特的经销商纷纷改换门庭，替别家公司推销汽车了。

当亨利感到来自雪佛兰的压力时，他又祭起了老法宝——降价出售。雪佛兰无法在价格上与 T 型车抗衡，纳森着力改善雪佛兰的品质，

它的引擎、它的式样年年翻新，适合在现代城市道路上驾驶，这种车子销路越来越好。

亨利不赞成奢侈享乐之风。汽车就是为人们提供交通方便的，如果大家追时髦，那每过一二年新车又被淘汰，太浪费了。

但是你不赞成是一回事，市场实际情况又是一回事。随着汽车的普及，人们对汽车的要求也逐渐在变。不但讲实用，还要讲舒服、讲漂亮。美国道路的改善，使那种当初为适应崎岖路面而设计的 T 型车显得格外的不合时宜。经历过第一次世界大战，男人们都上了战场，女性开车的越来越多。讲究车子外形美、乘坐舒服的趋向因而也越来越明显。女人对这些尤其敏感，因此，一律涂成黑色的高大的 T 型车自然被她们冷落了。

威胁 T 型车市场的还有最重要的因素，那就是旧车商的兴起。这时已不比汽车发展之初了。1926 年，世界汽车保有量为 2500 万辆。追求时髦的人把旧车卖掉换新的，汽车市场上从此有了二手货、三手货。无论 T 型车降价降到什么程度，也比不过旧车便宜，它们只要几十元，甚至十几元就可以买一辆。这样，T 型车连最大的优势都不存在了。

事实迫使亨利不得不重新考虑他的公司的发展前途。再不对 T 型车作改动，福特会陷进无法自拔的泥坑。

亲朋好友在言谈话语中也表现出他们对福特的忧虑。一封寄自纽约的信说：

“在纽约繁华的街道旁边，停着一辆 T 型车，一群人围着它指指点点。如果是以前，那一定是在赞美它，可是现在，围着它的人们在说：‘看啊，这是一辆可爱的老古董’。”

亨利每天中午都在公司的餐厅吃饭，他不喜欢一本正经地开会，而喜欢与他的助手们在这时讨论任何问题。公司所有的人都盼望亨利决定改型，但餐桌上谁也不敢吭声，只有艾德索能委婉地把大家的意思说出来。他对亨利说：

“爸爸，您是 T 型车的创始人，您的理想也已经达到了，为了跟上时代的步伐，我们应该积极研究新型汽车才是。”

1927 年 5 月，一辆刚刚组装好的 T 型车缓缓地开出工厂大门。这辆车的两侧和背后用银色的漆写着“第 1500 万辆福特车”。由艾德索驾驶，亨利坐在艾德索的旁边。以这辆车为前导，福特公司全体高层主管、高级技术人员分别驾着自己的车，列成长队，在濛濛的细雨中开向迪波恩研究所。这是为了纪念第 1500 万辆，也是最后一辆 T 型车出厂而举行的盛大仪式。

当 T 型车停止生产后，工厂的机器运转也渐渐缓慢下来，最后终于停止了。T 型车代表了整整一个时代，一个老式汽车的时代。当人们知道它从此再不生产的时候，很多人还在怀念它。一位客户给亨利写信，要求福特公司每年仍小批生产这种车。还有一位新泽西州的妇女，当她听说 T 型车停产的消息后，一口气买了 7 辆这种车，她说这一辈子她都不愿改乘其他车子。亨利一是为了满足这些客户的心愿，二是为了平衡自己的哀伤，在停止制造 T 型车之后的 5 年中，仍然生产了大量的 T 型车零部件。所以，实际上，最后一部 T 型车不是第 1500 万辆，而是 15 458 781 辆。

## 2 A 型车

T 型车改型转产，给福特公司带来强烈的阵痛。

T 型车的生产线已经关闭了，但新的车还没有研制出来，亨利这时已是 64 岁，他感到了肩上压力的沉重。

福特公司曾经生产了世界半数以上的汽车，员工达到 12 万，光是美国的分厂就达 36 家。可是这么庞大的生产系统，一下子面临没有产品的局面，这个风险不可谓不大。现在不单是公司的员工在关注着公司的前途，可以说全美国都在感受它的阵痛。关闭 T 型车生产线后，底特律的失业人数便增加了 6 万，全国将近 1 万家福特经销商只好靠卖旧车和零件维持，大约 50 万靠福特工资为生的人受到了影响。人们翘首以待福特的新车出世。

但是亨利对于新车什么时候完成并不着急，他关心的首先是要推出的是一部什么样的汽车。他要求的是这部车必须性能良好，完全适合时代的要求，从前面的车灯到后面的警示灯，整个车子都要彻底改革，要以和 T 型车完全不一样的面貌出现在大家面前。外形要迎合客户的喜好，当然，最重要的还是制造技术的改进。还有一点，它要比 T 型车更便宜。

亨利非常自信，他是汽车王国的拿破仑，在他的字典里也找不到“失败”这个词。他坚信福特公司可以造出比雪佛兰更好的车。

研制一部新车，一般需要一年以上的的时间，福特公司在此期间完全没有收入了。一部分工人停工回家，技术人员则要夜以继日地进行研究、设计。亨利每当这种时候，情绪特别兴奋，可以不眠不休地连续工作好几个星期。公司的一切都为研究新车开绿灯。

设计室主任想要重新建一间设计室，亨利任他挑选合适的地方。结果他在迪波恩的拖拉机厂找到了一间阅览室，便对亨利说：

“这间阅览室很不错，可惜中间有个壁炉，不太方便。”

这个阅览室是亨利仿照他少年时代读书的教室建的，那个壁炉是他当年整日面对着想入非非的相思炉。

“那是我最心爱的壁炉，不过没关系，如果你愿意的话，可以把它拆掉。”

设计主任听了连忙改变了主意，最后还是亨利找来木匠，把阅览室隔成两间，并在隔墙上挂了块大黑板。当他们布置好后，正好克拉拉来了。她看到阅览室被隔开，便很不高兴，她有时喜欢到这里看书，好好的房间，为什么要搞得乱七八糟？

亨利对她作了解释，克拉拉就不再生气了。

亨利在设计室为自己放了一张安乐椅。他经常跑到这里，坐在椅子上看着技术人员画图，计算。这对他来说简直是种享受。有时，工程师们在黑板上画草图，他会时不时插两句：

“轴承太长了，应该缩短四分之一时。”

“这里角度太大，再调小半度。”

“……”

新车的样车造出来了，亨利亲自试车。他要以客户的眼光挑剔自己的车子。当他坐进车子里时，故意用力把车门“砰”地一声关上，用力

踩踏板，以全速在崎岖的路上奔驰，故意往石头上、木桩上压。试完车，他认为车子颠得太厉害，应该装上最新式的液压防震器。可是，设计师们说，这种装置太贵了，对一种廉价车来说，成本会太高。亨利劝他们不要舍不得这点成本，就是再贵也要让车子坐着舒服，至于价格问题，等汽车造出来后再说。

艾德索是个优秀的机械设计师，新车的引擎和外形都是他的手笔。他把汽车涂成 4 种颜色，深受客户的欢迎。

新车的价格由亨利定，他的原则是绝不能高于 T 型车，最多只能和 T 型车价格相同，比雪佛兰要便宜 100 元以上。它仍属于平民的实用车。亨利为它定名为“A 型车”。

制造一种完全不同于以前的新车，意味着过去的生产设备统统要改，不只是红河厂要改，所有国内国外的组装工厂也要改。公司总共要换 15000 台机床，重新添置 25000 台机床，绝大部分的模具、量具要换，耗费资金 1 亿美元。

如此庞大的工程，福特公司依靠自己的力量独自在一年时间内完成了。这样的魄力和工作效率，可以说是汽车工业中前无古人，后也很难有来者的。索伦森和欧内斯特为此而付出了大量劳动。同 1921 年那次一样，他们为裁减人员，又一次大刀阔斧地在公司内动了手术。这一时期另一位重要人物哈利·贝内特则正在青云直上。

福特于 1927 年 12 月 2 日在全国各都市展出 A 型车。在纽约百老汇的福特陈列室，清晨三点就有人等着参观。陈列室经理只得在天亮之前租下邻近的麦迪逊广场以疏散人群。A 型车在全国展出一天半，参观的人达一千万，有的地方不得不动用警察来维持秩序。在欧洲展出的情形也一样，英国铁路局为了便利人们前往参观，特别加开了一列开往伦敦的列车。

早在亨利关闭 T 型车生产线，宣布将生产一种新车取代它时，很多想购车的人都按兵不动，等着新车上市。这一年美国的汽车市场减少销量近 100 万辆。

人们的口味被吊足了。当福特公司掀开帆布，让 A 型车亮相的一刻，期望值颇高的观众们热情并未削减。它跟当时流行的车比起来确实有很多优点：简单、结实的传动变速系统，液压减震器和可充气的皮坐垫，低压轮胎，电动启动器，引擎虽只有 4 汽缸，但它的马力不亚于 6 缸或 8 缸的。整个机械部分都藏在车身内。A 型车速度快，操作简单，乘坐舒服，特别是价格便宜，每辆车 495 元，即使是有钱人坐在上面也不会觉得丢面子，它既大方又现代化。

由于宣传工作做得非常成功，所以在还没有正式出售新车时，福特公司就收到了 40 多万辆的订单。这么多的订货，短期内根本无法赶制出来。于是一些政界、商界、文艺界的知名人物只要是与福特公司的干部有点交情的，都会找上门来，请他们设法帮他弄辆车。因此，一时间，能坐上 A 型车的人，大多是在地方上有点声望的人。

道格拉斯·范朋克是好莱坞第一个拥有 A 型车的人，他打电话给艾德索，他以成为加利福尼亚第一个 A 型车车主感到十分荣幸；已成为参议员的库兹恩斯也要求福特配一辆车给他，他应该是华府第一个拥有 A 型车的人。艾德索给他的车子引擎号码是 35 号，这是库兹恩斯以前在公

司任职时乘坐的老 A 型车引擎的号码。

在 A 型车未出世之前，雪佛兰居美国汽车销量之冠。通用汽车公司的方针是以制造高级车为主，他们不在福特的传统领域廉价车上做文章。他们的车至少比福特车贵 100 元以上，而且年年革新技术，讲究外形美观。因此，他们的车也很有市场。

另外，后起之秀克莱斯勒也推出了他们的新车普利茅斯汽车。这种车非常优秀，当它刚造出来时，克莱斯勒先生立刻将它开到福特公司去。他请亨利父子俩看看他的车，他载着他们在厂里奔了一圈，然后把车交给他们，要他们亲自试试。之后他又把这车送给他们了，自己坐计程车回去。亨利仔细地看过车后，也不能不承认，它在某些方面比 A 型车和雪佛兰都要好。以后克莱斯勒迅速崛起，成为美国第三大汽车公司。它和福特、通用汽车公司总共生产了全美百分之八十的汽车。

1929 年是 A 型车最辉煌的一年，这一年，福特总共销出 150 万辆 A 型车，占市场份额的 34%。雪佛兰仍比它少 40 万辆，低 14 个百分点。

### 3 海外福特

福特公司在海外的发展很不平衡。

美国成为世界最大的汽车生产国后，对外的汽车输出量也随着增加，而福特在所有的汽车公司中是出口量最高的。

在英国，福特公司有两个竞争对手，一个是奥斯汀汽车公司，另一个是莫利斯汽车公司。A 型车性能虽好，但是它的车体较大，在英国狭窄的马路上并不适合。福特分公司将它改制成较小的 Y 型车，英国人称它为“小福特”。没想到，这种车在英国大受欢迎。

但是在法国，福特公司的发展却不太顺利，法国人采取贸易保护主义，限制进口汽车，促进自己的雷诺、雪铁龙的生产。

在意大利，墨索里尼要求福特公司与菲亚特公司合作，否则就不准福特公司设厂，亨利没有答应这个条件。

在德国，纳粹政权建立之前，福特公司在欧洲大陆进展最为顺利，虽然德国本土有优秀的奔驰车，但福特建立的销售网点仍达 500 家之多。纳粹夺取政权之后，希特勒想借重福特先进的技术，优良的设备，合作制造德国的廉价车。亨利没有答应这个要求。其后，亨利到欧洲各地巡视他的分公司，途经德国时也没有去拜见希特勒。当希特勒的法西斯面目越来越狰狞，美德成为交战国时，福特召回了他在德国分公司的经理，从此结束了在德国的业务。

在日本，福特公司建了三座组装工厂，设备都很现代化。但是日本也有很严格的进出口限制。建在横滨工厂的产品只能在日本国内销售，业务不能扩展。

总的说，福特公司在海外的业绩说不上辉煌，对此，亨利意识到市场潜力最大的是在发展中国家，只有帮助他们实现工业化，才有可能拓展更广阔的海外市场。

### 4 各领风骚二三年

福特 T 型车在市场行销了 20 年才拆除生产线，亨利想现在 A 型车既然比 T 型车更优秀，那么至少也可以行销那样久。

可是，亨利错了，时代前进的步伐迈得更快了。在工业化时代，统治市场 20 年的产品是绝对不可能再有的。A 型车其实只风行了 4 年，就开始走下坡路。它畅销的这 4 年正好是全球性的经济危机大爆发的时候。它的畅销为福特公司度过最初的危机解了围，但是盛筵难再。1931 年，A 型车销量陡减，甚至不及前一年的一半。与此同时，克莱斯勒的普利茅斯和通用公司的雪佛兰都超过了它。福特公司的服务方向是平民阶层，而这些人经济危机时期总是首当其冲的。

亨利解决困难首先还是想到了老法子：降价。通用公司和克莱斯勒公司也被迫跟着降价。但是，这次降价也扭转不了 A 型车销路下降的趋势，而克莱斯勒的普利茅斯还在不断创造新业绩。亨利终于意识到，福特公司的毛病在于太依赖一种车型了。他想到了改造 A 型车，但改良后的 A 型车仍不能重新获得客户的青睐。因此，他下决心再作新的尝试，研制一种新车。新车要超过雪佛兰，雪佛兰是 6 缸，福特的新车要装 8 缸的引擎。

8 缸引擎并不是新发明。凯迪拉克在 1914 年就造出过一部 8 缸的汽车，到 1930 年，有些公司还造出过 12 缸和 16 缸的汽车。问题是这些车都是手工制造出来的，价格昂贵，要大量制造它就是另一回事了。亨利所要的是以其他公司四分之一的价格生产出同样的东西来。

引擎实验室的工程师们把他们所能找到的 8 缸引擎都找来。他们积极地埋头研究，很快造出了第一批样品。这些是由两个或三个引擎组合成的 8 缸引擎。亨利不满意，他要的是由两个 4 缸引擎组合起来的那一种。

为了这个 V—8 引擎，他们花了 3 年时间。

V—8 引擎是把两个 4 缸引擎排成直角组成的，大小和 4 缸引擎差不多，但功率却是 65 马力。在所有福特公司以前出品的汽车当中，V—8 号车是外形最漂亮的车。它的车体很低，外侧用不锈钢制成，显得非常明亮，整体成流线型，加上座位低、弹性好，坐起来很舒服，又因为应用了大量橡胶，所以车体震动时杂音很小，行驶平稳。

V—8 共有 14 种车型，价格最高的 650 元，最便宜的 460 元。它虽然具有高雅的素质，却仍然是一般市民买得起的实用车。V—8 引擎后来经过不断改进，成了福特公司寿命最长的引擎，直到 50 年代才停止生产。

曾经有一对犯罪分子夫妇，他们在 1934 年 5 月，在堪萨斯偷了一辆 V—8 车作案，这辆车已经行驶过一万多公里。这次作案中，遭到了警察的伏击，警察用各种轻重武器向它射击，车体中弹 107 颗。当警察把二具尸体从车上抬下来后，通知当地的福特经销商，把汽车推走。谁知，这辆车竟然还能若无其事地上路开走。

V—8 车一推出，就在市场热销，它帮助福特公司渡过了美国经济最不景气的年代。

年近 70 的亨利，不知疲倦地迎接了一个又一个挑战。

可是，毕竟从 T 型车到 A 型车，又由 A 型车到 V—8，福特公司经历了二次大规模的生产方式调整，很有点伤筋动骨之痛了。光为了改建 V—8 引擎的生产线，公司经理索伦森就作了 5000 万美元技术改造的预

算。福特已经感到有些不堪重负了，它的实力已经落在通用公司的后面，甚至克莱斯勒也首次超过了它。福特公司已从世界第一退为美国的第三大汽车公司了。

## 5 工业复兴法

20年代末，30年代初，欧美国家陷入有史以来最为严重的经济危机之中。

1930年，福特公司多亏了A型车的成功，为它带来了4000万的赢利，但这已比原先减少了5000万。随后更是逐年降低。这一年，密西根州有75万人失业。侥幸保有工作的人，薪水被削减了40%。

亨利对付经济危机的第一个反应是提高工资，实行日薪7元制，并且降低汽车售价。他企图以个人的财力来对抗整个不景气的局面。他继续建设自然历史村的未完成部分，在最不景气的时刻破土动工兴建迪波恩旅馆。他的理论是高工资刺激消费，消费刺激生产。

但是很快，他也感到独木难支了。危机还在进一步加深。1931年，公司的销售量以50%的幅度下跌，这一年公司出现了赤字。

1933年，富兰克林·罗斯福当选为美国总统。总统上任伊始，便实行一系列新的政策，加大政府干预经济的力度。国家复兴局在他的指示下订立了“工业复兴法”。法案的基本内容是要缩短工作时间，实行最低工资制，扩大就业渠道，以增加工作机会，解决失业的问题。

“工业复兴法案”公布以后，其他汽车公司都表示赞成，立刻实行一周35小时的工作制，每小时最低工资43美分。

亨利知道政府施行此法案自有它的道理，但是如果福特公司也照此执行，势必造成本公司内9000人失业。他不愿这么做，况且实行这一法案，工人一周只能收到15美元的工资，还不够维持一家的开支。他希望政府采取他的办法，以提高工资，增加市场购买力来刺激工商业，使经济复苏。过去福特公司每降一次车价，就提高一次工人工资，公司不但盈亏，反而越做越活，这是福特公司的成功经验。亨利把它拿来套全国的形势，并且对记者发表了批评政府无能的意见。

国家复兴局对福特的不合作态度非常恼火，为了迫使福特屈服，他们声言要福特停业，并取消政府向福特公司的订货。

福特公司在困境中不得不缩减人员，缩减工资。人员由十万多人裁减为53000多人，工资一度减为日薪4元。

从福特公司裁减的人员，扩充了底特律市原有的失业大军，而公司的厂址又不属底特律市税区。市政府为赈济失业者承受了巨大压力。福特公司本有义务分担部分责任，但在计算人口的问题上发生分歧，而未能很好合作。不过艾德索还是向慈善机构捐过款。这几桩事弄得福特公司与官方的关系很僵。

在此期间，福特公司因“工业复兴法”给它带来了窘境而上诉到法院。1935年，官司一直打到最高法院。法院裁定：限制福特公司的业务，将会间接影响美国各州的商业活动，这是违反美国宪法的行为。换句话说，工业复兴法违反美国宪法保障企业自由的规定。

到这时，罗斯福政府已渡过最初难关，国民经济正在全面复苏。工

业复兴法实际上已完成了它在非常时期的历史使命，它的寿终正寝适逢其时。

## 第十一章 接班人

### 1 民主国家的军工厂

1939年9月，纳粹德国进攻波兰。同一天，英国、法国对德宣战。世界大战再度爆发。

亨利就像上一次大战中一样，恪守自己的和平准则，不为所有的参战国制造武器。这个时候，福特公司的海外业务较第一次世界大战期间有较大的增长。而那些海外的工厂，则不受亨利原则的约束，它们可以在英联邦的领域内为女王效劳，尤其是加拿大的福特工厂，它是英联邦内最大的汽车工厂。为了支援英国，加拿大福特公司赶制了50000辆军车运往欧洲，而南非的福特工厂制造的军车则活跃在北非前线。

亨利已感觉到，又会像上次一样，美国不可避免地将卷入这场战争。为了保卫美国，福特公司也直接为美国军方生产武器了。

1941年，太平洋战争爆发，遵照罗斯福总统指示，福特公司在战时将成为“民主国家的兵工厂”。

国防部一次就向福特订购4000台军用飞机引擎。为完成这批定货，福特公司以2000万元新建了一座发动机厂；为了生产这种空冷式18缸引擎所需的特殊合金，红河工厂花了80万元建造炼合金用的熔炉。

此外，福特公司还承接了制造道格拉斯和康瑟利二家公司所造的轰炸机的零件。后来，政府要求福特公司能独立制造轰炸机。

亨利早就有这种设想，要像生产汽车一样，大规模地生产飞机。这次有军方任务，他觉得实现自己理想的机会来了。福特公司在离底特律市50公里的维勒兰村建了一座世界上最大的轰炸机工厂，工厂长1.5公里，宽400公尺，福特公司再一次向世人证实了他创造高速度的奇迹。工厂在1941年设计，4个月浇灌地基，5个月安装设备。1942年5月，维勒兰厂就投入生产。亨利宣称，他要用大规模生产方式生产飞机，达到每天生产1000架。这个数字后来被外界传成了日产5000架。

维勒兰工厂有工人10万人，他们要制造30000多种零件，然后经70多道工序，最后拼装成B—24轰炸机。这是第二次世界大战期间的主力机种。

已经退休的空军上校，横渡大西洋的英雄林白上校也到维勒兰工厂来帮忙。亨利很信任他，每次到工厂总是先找林白，听听他的意见。当亨利逐渐明白造飞机是怎么回事后，他觉得这与造汽车没有多少不同。所以亨利决定不参考过去生产飞机的一套做法，而要按照自己设想的方法来制造。

军方对福特制造飞机的技术不能完全放心，有一天，陆军派了一架轰炸机飞到了迪波恩机场，目的就是让福特的工程师们观摩，以作为自己制造时的参考样本。亨利和索伦森登上飞机，到处看了看，他们互相交谈：

“你看，到处都有铆钉。”

“不错，而且焊接的地方大概很多。”

这时，他们身边恰好站了一位飞机专家，他听了他们的谈话，便说：

“福特先生，那怎么行？机身是绝不能焊接的。”

亨利只当没听见一样，他吩咐手下的人着手研究焊接的技术问题。

真正开始制造的时候，最令人头痛的是军方常常根据作战需要改变设计图纸。改变设计就需要改变加工制造的设备，这耗费了工厂大量的人力、财力。

当一切走上轨道后，维勒兰工厂开始生产 B—24 轰炸机，生产量达到了每月 340 架。它没有像亨利说过的那样日产 1000 架。但月产 340 架已使政府很满意了，这在过去是没有先例的。此后工厂的生产效率不断提高，到 1945 年，福特公司总共生产了 8000 多架轰炸机。这个数字既使亨利感到激动，又使他感到不安。毕竟，他为战斗中的祖国完成了这么多的武器，令他激动；同时，这些武器是用去杀人的，这令他不安。

战争期间，福特公司还在海兰帕克厂和红河工厂生产坦克、装甲车、水陆两栖车、反坦克炮、军用卡车等。福特制造的 M—4 坦克，是美国陆军的主战坦克。经过改良的 M—4 坦克被称为“谢尔曼”战车。它在埃及战场上与德国隆美尔元帅指挥的装甲部队短兵相接，创下了光辉的战绩。

在所有的军工生产订货中，最适合福特公司的任务是制造军用吉普车。福特生产的吉普车小巧、灵活，又很结实，爬坡力强，在沙地和泥泞中可照常行驶，时速可达 100 公里，车上可装配机枪。由于此车性能好，陆军的订单一次次追加，福特公司曾大量地生产了这种被称为“闪电”的汽车。

就在福特公司为战争而紧张生产之时，亨利的儿子，公司董事长艾德索·福特于 1943 年 5 月，以 48 岁的英年去世了。

亨利不得不重新接手董事长的职位，再度站到前台来，指挥福特公司披荆斩棘向前进。此时，亨利已经 80 岁了。所幸的是，他的健康状况良好，除了背脊稍有点弯曲外，身体其他部分都很正常。他每天早上 5 点多起床，散步半小时至一小时，早餐后到公司办公，下午在车间或实验室度过，下班后回家与克拉拉在一起，10 点以前就寝。平时想吃东西就吃，疲倦了就睡，在食物方面比较注意营养，没有不良嗜好。

## 2 父与子

福特公司在兴建迪波恩的红河工厂之时，亨利与道奇兄弟等几家股东分家了，福特公司从此成为福特家族的公司。也就是从这个时候起，亨利辞去公司董事长职务，让位给年仅 25 岁的艾德索。

艾德索是亨利的爱子，但这份父子之情又是非常复杂的。亨利从小就非常喜欢他的独生儿子，家业非他莫传。当艾德索作为公司老板的继位人时，亨利实际上对他又很不满意。而这种不满亨利也说不出道理何在，因为几乎所有的决定都是他自己作的。但他又不想要董事长这块牌牌。首先这块牌牌使他不便于与道奇兄弟分家；其次这块牌牌有很多事务性的事他并不乐意做，或不善于做，使他分心于他想要做的事。亨利这种既要管事，又不想管事的态度极大地妨碍了艾德索的成长。终其一生，他不过是个在父亲强大的阴影下，忍辱负重的办事员而已，没有为福特公司的发展印下自己的烙印，尽管他在总裁的位子上长达 24 年。

当然，这并不是说他没有自己独立的思想。他虽屈从于父亲，却从

未对索伦森、贝内特的管理方式表示过赞同；他反对父亲的反犹偏见；他也不像父亲那样“从不做慈善之举”，他一直是底特律公益基金最大的捐款人；很早他就看到了T型车必须改型；他为劳资关系的改善作过很大努力；他又是维勒兰工厂的功臣之一。他被他自己懦弱的性格和意志坚强的父亲压制得施展不开。

艾德索生性文静，对人彬彬有礼，他的秘书从未看过他的脸色，受过他的斥责。他不发脾气，不讲粗话，感情细致，从不冲动。熟悉他的人都感受到他有很好的教养，“像个真正的绅士”。某些方面他继承了父亲的禀性。他和亨利的办公室是紧挨着的，无论多忙，每天工作结束后，这两个办公室总是整整齐齐、干干净净的。无论在公共场所还是在家里，他都站有站相，坐有坐相。总之，他是个规规矩矩的人。

在公司，艾德索接手库兹恩斯留下来的工作：经销、市场、会计。也留意工程技术方面的事。艾德索跟他父亲一样，对机械有强烈兴趣，也很熟悉，从小亨利就为他创造了实践机械的条件。但是公司的引擎部门是亨利的天下，艾德索很清楚，所以他只将精力放在汽车的外形设计上。

亨利夫妇是以俭朴出名的，艾德索夫妇不一样，他们从小就过惯了优裕的生活。

艾德索和伊林娜是1916年结婚的。伊林娜出身大家闺秀，性格活泼开朗，容易与人相处，亨利夫妇都很喜欢这个儿媳。他们一结婚，伊林娜就劝艾德索搬出来，自己安排自己的生活。他们先是在印第安村居住，后来在格罗斯岬花12万买了幢房子，即使是在富豪区，这房子装修也是相当时髦的。几年后，又在底特律北郊买了栋别墅，名为“天堂”。伊林娜充满生活情趣，冬天滑雪，春秋郊游，夏天游泳。他们生了4个孩子，这些孩子是：亨利·福特二世，1917年9月生；小艾德索，后来改名班森，1919年生；约瑟芬，1923年生；威廉，1925年生。

每年冬天和春天，艾德索一家人便到佛罗里达去度假，他们在南方的海滩边有一处房产。夏天，这一家人带着马匹、佣人到缅因州的海豹港去，这里又是一处房产，建立在可以俯视大西洋的山岗上。

伊林娜的生活很讲究，她日常用的东西一般在她父母开的百货店里能买到，但春秋的衣服，她就约了同样是有钱人的女友，一起到纽约去买。常常是包下一节车厢，在车上欢快一晚，第二天到纽约，住进预订的大酒店，买到她们想要的东西再回来。

伊林娜从小受过艺术教育，艾德索在这方面也是颇有天分的。他们夫妇在结婚之初就开始收集艺术品，他们不但欣赏那些传统的名画，对那些还不怎么有名的新派画家，像凡·高、高更、马蒂斯等，他们接受得也比别人要早。

亨利了解儿子的这份天赋，他很信任地把各种车的外形设计交由他搞。

亨利喜欢跟儿子在一起活动，他们有不少合拍的照片，在一起试车，在一起巡视工厂，一起参观格林菲尔村……其中亨利最喜欢的一张是父子俩一起坐在高背靠椅上，脸颊被炉火映得通红的照片。亨利将它制成贺年卡。这张照片反映的是亨利所希望的父子关系：亲密、和谐的同伴关系。

从外表看，这对父子相处得亲密无间，两人每天都会花上几小时在一起谈话，如果不能见面谈就打电话。他们之间设有专线，一打就是老半天，艾德索的儿子班森回忆说，别人找他们，“几乎每晚都占线”。

亨利二世把他家人的资料销毁了一部分，在目前所存留的为数不多的资料中，大多是他们父子间的信件、电报、明信片。内容谈的都是天气、旅游观感、健康状况、孩子们的学习等等。这些信的内容充满了家庭生活的乐趣，与别人家的没有什么不同。

但是，如果你想到了他们是掌管着世界最大企业的家庭，他们是一对汽车工业王国的发号施令者，那你就感觉得到，这些信里少了一种东西，少了严肃地讨论问题的话题，而这在任何一个企业的领导层之间都是不可避免的。虽然人们经常看到他们父子在一起聊天，手挽着手谈笑，有时对一些话题还特别感兴趣，但是，在这亲情当中，却有一块真空地带，他们不知道如何交流真正重要的看法。两个人哪怕大吵一场，也算交换了真实的看法，遗憾的是连这也做不到。于是那种表面的亲密成了窒息他们父子感情的毒素。

在T型车逐渐失去市场的岁月，为了改革T型车，艾德索曾不得不借外人在场的情况下，向他父亲提出建议，结果亨利叫他“给我闭嘴。”如果换成别人，都可以在私下的场合做自己父亲的工作。当然，亨利后来还是给了艾德索面子的，换成别人提这样的问题，下场更惨。威尔斯就是为此辞职的，纳森也是。

所有的人都很清楚，福特公司真正管事的是谁。亨利对外人说，艾德索是个很好的董事长。有哪些好处呢？懂艺术，A型车、V—8车的外形是他设计的；是个文静的孩子；“每当要作重要决定时，仍请我以最高负责人的身份来参与决策”；熟悉劳工运动。这是亨利对他的评价。显然，这些素质离“好董事长”差得很远。这就是父子悲剧的最根本症结。亨利不愿意放手，又不愿堂而皇之地掌权，而艾德索不知如何接手，又不知如何推卸，也不可能推卸。

艾德索完全屈服于亨利的意志，并非出于爱戴或崇拜，而是他性格懦弱。这一点亨利也看得到。亨利自然不喜欢这孩子顶撞他，但也确实不愿意看到他那样窝囊。他自觉有责任使他变得坚强些。他认为是小时候对艾德索保护太过，太迁就了，所以现在要用相反的办法，刺激他、摔打他，才会使他变得坚强些。

因此，亨利后来经常为难儿子。当艾德索在红河厂建新的焦炭炉时，亨利没有反对，私下却对贝内特说，等他一建好，我就把它给拆下来。后来他果然是这么做的。他本来可以当面跟儿子讲清反对的理由，但他不这样做，而要以那种方式来增加艾德索的痛苦。

还有一次，因为行销部和会计部的人员增加，艾德索决定新建一栋办公室给这两个部门。当时亨利不在，等他回来时，看到新的办公室正要动工兴建。

“怎么回事？”亨利指着门外的工人问。

艾德索说明，因公司人员扩充，需要更大的办公面积。

“增加的面积给谁？”

艾德索回答：“给会计部门。”

他如果回答给行销部门也没事，亨利了解这个部门的重要性，而会

计部门却是他所不喜欢的部门。因此，不等儿子说完，他就将公司经理索伦森找来，吩咐如此如此。

第二天一早，会计部门的人站在楼下的操场上，他们无法办公。原来，他们在4楼的办公室在一夜之间，被工人把所有的桌椅、柜子都搬走了，会计部门被撤除了。亨利把艾德索找来，笑着说：“如果你需要增加更多的面积，4楼现在有不少。”

事后，艾德索费了很大劲，才把会计部门的人安插到其他部门。

整个20年代，亨利经常这样给他难堪。艾德索愈屈服，亨利愈不满意；亨利愈不满意，艾德索愈屈服，父子之间愈来愈不能理解沟通了。

早在T型车销售处于巅峰状态之时，福特公司的问题就已显露端倪。那时不但车子已显得老式过时，公司的管理方式也有明显的缺点。那几年，通用汽车公司采用现代管理手法，根据周密的研究，制定目标，他们建立的决策指挥机构具有最大的权威性，而决策又具有科学性，因此，他们的公司蒸蒸日上。而福特公司本来也是有制度有系统的，但是它成功得太炫目了，权力也太集中了，亨利自己越来越听不得批评意见，大事小事，事必躬亲，都是他说了算。单单一部T型车的改型问题，便暴露了他管理上的不少问题。通用公司、克莱斯勒公司后来居上，决不只是它们开发了一种新车赶过了福特的旧车，属技术竞争，而是一种先进的管理体制与另一种落后的管理体制的竞争。

艾德索也反抗过父亲的权威。开始并不是有意识的。

1926年是美国经济发展极为顺利的时期，各种投资都会收到丰厚的回报。正如人们所说的：“那时候想不赚钱也很难”。艾德索的连襟，以前在福特公司给他当过副手的欧尼斯·坎兹勒拉了几个人办了好几个投资公司，艾德索也在其中。几年后，公司实力扩充，兼并了二十多家银行和信托公司，被称为管理人商业银行，成为密西根州最大金融财团。欧尼斯任总裁，艾德索是最大的股东，拥有50000股。

艾德索加入管理人财团，反映了他对抗父亲的意愿，因为他投身金融界正是明白地表示了不赞成父亲对金融界和银行家的看法，并且他支持的还是一个被他父亲逐出福特公司的人——欧尼斯。欧尼斯是较早看出福特公司潜伏的问题所在不是车而是管理的人，是他怂恿艾德索摆脱父亲的羁绊的。

但是，偏偏不幸总是跟着艾德索。一场持久的经济危机，很快就摧垮了这两年发了点财的众多银行。管理人财团的业务关系完全是建立在信用上的，一旦人们停止借钱，而贷出的钱又收不回来时，银行就卡壳了。

20年代末期，欧尼斯向艾德索求救，从1930年到1933年，艾德索拿出1200万元给财团救急，但不景气是个无底洞，困难重重的管理人银行申请国家重建金融公司贷款3700万元解难。这时，已经身为参议院银行和货币委员会主席的库兹恩斯出面干涉。他早就不同意胡佛总统的这套挽救银行的办法，因此他说，如果福特支持的银行有问题，那表明福特也有问题，他们应该自救，而不是靠政府拿纳税人的钱去解难。

亨利这才知道他的公司与管理人财团的关系。他过去只忙于他的自然历史村、造飞机、V—8车，银行他从未感过兴趣。现在艾德索无法再掩饰这个问题了，他已损失了1400万元。他所从事的事是他父亲最不高

兴的事，与他合作的人是他父亲不喜欢的人，他简直不知道如何向父亲启齿。最后还是别人代他去求情的。

此时亨利手里还有几亿资金存放在几家银行里，他当然有能力救儿子一把。他这样做了，但通过这件事，他更不放心将公司交给儿子了。

此后，艾德索也实在不想干这个有名无实的董事长了，他把自己长久地关在办公室里，这样他还感到自由点，他在那里专心设计他的林肯车。林肯“大陆”是一辆出色的高级车，它是艾德索一生最大的成就。

罗斯福出任总统后，任命原通用公司总裁纳森为工业生产委员会主席。这时是第二次世界大战期间，福特公司接受了政府军用飞机的订货。亨利派艾德索与纳森商谈生产计划。艾德索回来向亨利报告了商谈结果：工业生产委员会要求福特公司先不生产飞机，而是为英国赶制 6000 台飞机引擎。亨利勉强同意了。

英国政府正在向福特表示敬意时，艾德索突然从底特律打电话给华盛顿的工业委员会主席，告诉他：

“我们不能替英国制造引擎。”

“为什么？”

“父亲不肯。”

“可是你是总裁。”

“我知道，但父亲不肯，你应该知道他是怎样的一个人。”

纳森连忙赶到底特律去找艾德索。正巧，亨利和索伦森都在。

“福特先生，有关引擎的事真是糟透了。”

“什么引擎？”

“替英国制造的引擎呀。艾德索告诉我说你不做了。”

“对，我们不做。”

亨利很不高兴，他解释，他愿意生产引擎，但要通过美国政府签约。福特公司不直接给参战国生产武器。

纳森恍然大悟，他高兴地说，这事不难办。

“找别人做吧，我们不做。”没想到，亨利突然又来这么一句。

纳森气得掉头就走。

这件事让艾德索羞愧了好久。

1942 年初，艾德索突然显得精神不振。从此身体就没有复原过。这种情况没有引起亨利的重视，他认为艾德索只要改变自己的生活方式就会好的，他太贪图享受了。

当艾德索出院后，亨利找到副总裁索伦森，要他去跟艾德索谈谈。他说了一大堆对儿子不满的话：他认为儿子不该对欧尼斯这样的人过于信任，也不该对贝内特有看法，又说儿子的生活习惯不好，等等，叫索伦森一一转告，艾德索听了这些指责，眼泪再也忍不住掉下来，他对索伦森说：

“我看我最好还是辞职，我的身体已经不行了。”

索伦森勉强劝住了他。

但是艾德索真的拖不了几天了，癌细胞已经扩散到多处组织。1943 年 5 月 26 日，他与世长辞。

亨利不得不以 80 岁的高龄，接手董事长职位，支撑起这座他亲手建立起来，现在已是百孔千疮的大厦了。

### 3 亨利·福特二世

福特公司的弊病，早在第二次世界大战前，就已显露出来。1941年，它的汽车生产量由过去占美国汽车总产量的一半以上，跌到只占16%，远远落在通用公司和克莱斯勒公司之后。第二次世界大战结束后，亨利也看得到，在他手里，已不可能使公司起死回生了。

就在福特公司一天天走向衰亡的时候，艾德索的儿子，亨利的长孙亨利二世来到他的身边。

艾德索死后的第6天，亨利就与他的孙子碰面了。亨利二世和他的弟弟班森共同继承了父亲的股份，并握有他母亲的股份，此时亨利二世25岁，班森23岁。

80岁的董事长亨利掌管公司显然已经力不从心，公司最有权势的实力人物是贝内特和索伦森。

艾德索过去的朋友们，包括小罗斯福、小杜鲁门、欧尼斯等人，都不愿意看到福特公司这份庞大的产业落到其他人手里，加之华府担心福特公司的情况愈来愈糟，影响到军火合同的完成，他们一致认为，只有亨利二世才能挽救局势。

而此时，亨利二世还在美国海军服役，准备编入地中海舰队。他的父亲艾德索在上次大战中，因为公司的需要，祖父将他留下来，未服兵役，祖父参加竞选时，这件事成了反对派攻击他的重要口实。亨利二世记取父亲的教训，坚持不肯离开部队。最后还是在那些华府权势人物的活动下，才将他召回底特律的。

亨利二世身材高大、聪明、直爽，从小祖父就喜欢他，他两岁时，红河厂的高炉都是让他点燃的。但他真正掌管福特公司却不是他祖父一人之力促成的。亨利不能完全相信他，主要是担心亨利二世的妻子。她是麦克唐纳家族——一位华尔街的金融家的千金，亨利担心公司被他们接收过去，所以亨利宁肯倚重自己的亲信贝内特。

哈利·贝内特是公司后期权倾一时的人物。他由一名小职员，平步青云升为公司保安队长，尔后是福特服务处的头子，继而升为公司副总裁，其实际权力与查尔斯·索伦森不相上下。索伦森以高压政策将公司治理得像个王国，而贝内特专事特务工作，善弄权术，手下的人又都是一班令人生畏的特工人员。他将这个王国的臣民镇慑得服服帖帖。他早就将欧内斯特整垮了，甚至敢于将手伸到艾德索的头上，欧尼斯就是他趁艾德索不在时，向亨利进谗，将其逼走的；艾德索死后，索伦森也被逼走了。亨利之所以信任他，一是觉得他忠心耿耿，二是看重他处事果断、敏捷，敢作敢为。

亨利二世于1943年8月回到福特公司，他知道贝内特不可信任，但不清楚此公到底有多大能量。他决定一开始以低姿态出现，韬光养晦，暗地里作一些调查了解。不到一年时间，他已经集合了一批精兵强将为他效劳，他争取到了副总裁的职位，一步步，稳稳地走向前台了，至关重要是克拉拉和伊林娜都支持他。克拉拉自艾德索去世后，对公司的前途表现出了前所未有的关心。

现在谁都可以看出，年过82的老亨利无论如何是不堪总裁的重负

了。在克拉拉的力荐下，1945年9月，亨利宣布自己退休，由年仅27岁的长孙亨利二世继任。

亨利二世一上台，立刻宣布解雇贝内特，在不到一个月的时间内，他在公司自上而下，彻底清除了贝内特的势力，可以明显地看出，此前他对情况已掌握得多么清楚。

亨利二世勇敢地担负起了公司重建的工作。他不仅让弟弟班森加入董事会，还从外面广罗人才，同时大胆启用基层人才。在他的麾下，曾集合了像麦克纳马拉、艾科卡等这样一批帅才。前者曾经任约翰逊政府的国防部长，后者为世界著名企业家、克莱斯勒的救世主、公司总裁。他现在要建立的是一个跟通用汽车公司一样，以自己为头的集体领导体制。他要把公司推向社会，实行股份制。

已经露出衰败迹象的福特公司，在他的领导之下，一年之内就重新振作起来。1946年，福特公司的汽车生产量由占国内市场份额的16%迅速回升到22%。

亨利满意地看到了孙子的成绩，他对克拉拉说：

“你看，我们的孙子还真行！”

克拉拉不无嘲讽地回答他：

“当然不错，可是他的作法却和你不太一样。”

亨利感慨万千地说道：

“时代变了，这是没有办法的事，但是我一生为人们服务的想法，相信我们的孙子是不会忘记的。”

## 尾声

1946年6月，底特律市举行纪念汽车工业50周年的庆祝会，各种庆祝活动持续了10天。

市政府特别建了一座高大的纪念碑，并举行了盛大的汽车游行。人们把这50年间，底特律生产的各种汽车，从最原始的到最新式的排成长长的队伍。司机和车上的乘客都穿上与那辆车同时代的服装，生动有趣地展示了底特律汽车工业发展的过程。当年的赛车英雄，巴尼·欧罗菲驾驶着亨利发明的“999”号车也来助兴。这辆车是杜里兄弟创立的法兰克公司特意为庆典赶制的。游行过程中，有些老式车在中途发生了故障，人们就推着它走，给它披上彩带，就像推着婴儿车一样。

亨利是庆典活动中最受人尊敬的来宾。历经50年的沧桑，底特律成为今天的底特律，汽车成为当今世界最重要的交通工具，亨利·福特是立下了汗马功劳的。所以他心满意足地接受人们称他为“汽车工业之父”。

1947年4月7日，这位老人和往常一样，在晚上9点左右进入他的卧室，可是睡下两个小时后，他突然醒来，感到头痛，他叫醒克拉拉，说他有点不舒服。克拉拉一面给他倒了一杯水，一面又叫司机快去请医生。

克拉拉守在床边，一步也不敢离开。他们结婚59年的漫长岁月中，这一对夫妻始终紧握着手，互相支撑，互相偎依。亨利干了那么多的重大事，但他对别人总是说他这一生最成功的一件事就是和克拉拉结婚，假如有来世，他会再找上她。现在，他把手放在克拉拉的手中，没有等到医生的到来，便静静地离开了人世。

他的葬礼非常隆重，约有10万人为他送葬出殡。

三年之后，克拉拉也随他而去。

由于亨利、艾德索和克拉拉的捐赠，福特基金会成了全美国最主要、也是最大的慈善机构。1955年，它拥有的基金就达10亿元，大大超过洛克菲勒基金会和卡耐基基金会。没有了福特的时代，人类社会在继续得到他的服务。

福特汽车公司后来在亨利二世的领导之下，重振了往日的雄风。他将公司重新推向社会，实行股份制，在管理上实行通用公司一样的体制，在技术上不断推陈出新，终于追上克莱斯勒，成为世界第二大汽车公司。

到1979年，亨利二世宣布退休。他在福特公司总裁位上32年，公司员工在他手里增加到51.8万人，汽车销量1978年为650万辆，公司在当年全球大公司排行榜上名列第18。

他退位以后，权力交给考德威，终于完成了非福特家族人掌管福特公司的交接。1985年，考德威退休，权力递交给彼得森，福特公司完全是一个升迁正常，权力移交平稳的现代化大公司了。1987年公司拥有总资本449.6亿美元，当年汽车产量为611.5万辆，占世界总产量的13.3%。1990年的汽车销售额占美国市场的28.3%。今天的福特公司还经营航天、通讯设备、军工产品、电子、塑料、玻璃、钢铁等产业。它的拖拉机生产规模居世界首位。

人们不会忘记，这一切都是老亨利开创的，而他的精神，更为世人

景仰。

## 附 录

## 福特年表

年代	生平大事	世界大事
1863	7月3日，在美国底特律迪波恩村出生。	美国南北战争期间
1870	在家乡入小学读书。	林肯宣布解放黑奴。
1875	7月，第一次见到“不用马拉的”蒸汽车	1876年，贝尔发明电话。
1880	离家到底特律，开始学徒生涯。姆勒——本茨发明	1886年，德国人戴
1888	4月，与克拉拉结婚。	汽车。
1891	迁居底特律，在爱迪生电灯公司底特律分公司任职。	
1893	11月，独生子艾德索·福特出生。年底，第一台汽油引擎试制成功。	
1896	6月，试制成功第一辆汽车。	1897年，马可尼发
1899	8月，成立底特律汽车公司，任技	明无线电报。
	术总监，同时辞去爱迪生电灯公司职务。	
1900	11月，底特律汽车公司解散。	
1901	试制赛车，在比赛中获胜。11月，成立亨利·福特汽车公司，任总工程师。	
1902	3月，辞去亨利·福特汽车公司职务。制造“999”赛车，并在比赛中获胜。	
1903	6月，创立福特汽车公司。10月，与夏尔登打官司。	莱特兄弟发明第一架飞机。
1905	成立福特汽车零件公司。	
1906	N型车投产。7月，担任福特公司董事长。	
1908	3月，生产T型车。	
1913	8月，海兰帕克工厂实现大规模生	1912年威尔逊当选

1914	产方式。 实行日薪 5 元制。	美国总统。 第一次世界大战爆发。
1915	发。 和平船事件。	
1917	制造拖拉机。	
1918	竞选参议员落选。12 月辞去福特公司 董事长职位，由艾德索继任。	第一次世界大战结束。
1919	发行《迪波恩独立报》。与道奇兄 弟分家。	
1920	红河工厂首期工程完成。	爆发全球经济危机。
1927	5 月，停止生产 T 型车，12 月开始 生产 A 型车。	
1931	3 月，开始生产 V—8 车。	
1932	福特公司第一次发生大规模工 潮。	
年代	生平大事	世界大事
1941	美国产联汽车工业工会在福特公 司站住脚。福特公司转入战时生 产。	1939 年第二次世界 大战爆发。1941 年， 太平洋战争爆发。
1943	5 月，艾德索去世。亨利再任福 特 公司 董事长。	
1945	辞去董事长职务，由亨利二世继 任。	第二次世界大战结 束。
1947	4 月 7 日，亨利·福特去世，享 年	