

## 第一章 豪门情仇

每一个豪门巨富都有自己难以启齿的隐私和丑闻。谁也无法理解一个豪门巨子生活在父亲阴影下的心酸与痛苦。狂风暴雨之夜，“汽车王子”含恨而死。福特家族恩怨情仇大曝光。

### 1. 谁之错？

1945年5月26日，美国格罗斯角富人区上空天色昏暗，大团大团的黑云犹如江涛拍岸般地翻卷和堆迭着，并且缓慢有力地向地西压抑下来，一阵阵沉闷的滚雷声挟裹着湿热空气从四面八方汹涌而至，天气闷热得令人有些喘不过气来。在格罗斯角西边那座占地数十英亩，拥有60个豪华房间的福特公馆里，年仅49岁的“汽车王子”，福特汽车公司总经理埃兹尔·福特正躺在病榻上痛苦地大口大口地喘气，他挣扎着，与步步进逼的死亡之神顽强搏斗。埃兹尔·福特的妻子埃莉诺、儿子小亨利、本森围坐在病床前，无可奈何地注视着埃兹尔的一举一动。他们只能够替亲爱的埃兹尔揩擦掉涔涔而下的汗水或者不时说一两句充满了温情却空洞无味的安慰话，但是却毫无办法阻挡死神对埃兹尔生命的凶猛吞噬。因为他们知道，他们亲爱的埃兹尔·福特不仅是死干致命的癌症，更主要的死于他们那顽固而且专横的祖父老亨利·福特和他身边那群奸佞之徒的残酷折磨……

“汽车王子”埃兹尔·福特是美国工业巨头的第一代传人。他一生享尽了荣华富贵而又充满着屈辱与痛苦。

1893年，当埃兹尔·福特呱呱坠地时，老亨利·福特还只是爱迪生发电厂中1名月薪75美元的蒸汽机修理工。福特家族也还在贫穷潦倒中挣扎着苟且偷生。当时，年幼的小埃兹尔·福特曾经给圣诞老人写了一封信，哀诉说：“我已经4年没有圣诞树了。我已把家中少得可怜的那几件玩具都玩坏了，我渴望能再得到一些。”但是当埃兹尔·福特步入成年时，老亨利·福特已经成为了全美国收入逾亿美元的头号富翁。埃兹尔·福特也坐享其成，拥有平均每年300万美元的巨额收入而成了美国最年轻的百万富翁。

老亨利·福特对于福特汽车公司的巨大发展以及随之而来的福特家族仆役成群的豪华奢侈的物质生活陶醉不已，他决定把一切有可能想到和得到的优越生活条件尽量提供给儿子，以补偿小埃兹尔早年所吃过的那一丁点儿苦。结果，老亨利·福特把埃兹尔培养成了温文尔雅，待人谦逊有礼的绅士，而一个习惯于上流社会鸡尾酒宴，身穿燕尾服搂着淑女们翩翩起舞的绅士，是根本无法应付美国早期工业界那粗野、冷酷、奸诈诡谋层出不穷的局面的。

老亨利·福特错了，他亲手造成了自己与儿子的隔阂与斗争，并且把心爱的儿子推上了死亡之路。

### 2. 豪门恩仇

1918年12月31日，25岁的埃兹尔·福特就任福特汽车公司总经理。老亨利当时留在加尼福尼亚设计新车，他交给埃兹尔·福特的任务是买下道奇兄弟汽车公司和其它少数股票持有者的全部产权。

年青的埃兹尔·福特出色地完成了这项任务。

这一买下全部产权的行动是埃兹尔·福特提出来的，虽然这是一种挫败竞争对手的策略，但现实情况是福特汽车公司正向家族公司转变。在1919年重组的公司中，埃兹尔·福特本人拥有该公司的41.9%的股票。

作为公司的总经理，埃兹尔·福特贝大公司的经营业务工作：销售、市

场调查和管理帐务。

埃兹尔成为福特汽车公司总经理后，老亨利·福特以与儿子合影为荣——不管是访问鲁日汽车厂，观看汽车还是其后共同占领格林菲尔德村历史性建筑物，父子俩都要合影留念。老亨利·福特特别偏爱这样一张照片：他和埃兹尔父子俩若有所思地坐在一张木制有扶手的旧高靠背长椅上，闪烁不定的柴火映红了俩人的脸颊。老亨利·福特非常喜欢这张照片，甚至把它当作圣诞卡到处送人。在某些方面亨利·福特和儿子间的亲密程度怎么说都不为夸张。几乎没有一天他们俩不在一起呆上几小时，他们总在一起讨论这样或那样的问题或一块工作。若不能相见，他们就在电话上交谈。在迪尔本费尔莱恩，亨利·福特的书房与底特律埃兹尔·福特的书房之间有一条专用电话线，这条线大多数晚上都不闲着。

埃兹尔·福特的第二个儿子本森回忆说：“每天晚上父亲都要给爷爷打电话。”

不管是亨利还是埃兹尔外出旅行，他们总要设法取得联系。福特档案室保存至今的材料表明，他们各自的文件夹中塞满了两人之间的信函，明信片，电报，日常天气情况，沿途的风景和身体情况记录，这些信件表明他们互相需要。但是，随着爱而来的是某些不可避免的矛盾情感——担心、嫉妨和不满，他们俩谁也不知道怎样表达这些感情。如何填补隐藏在深爱之中的各种复杂而难以言表的父子之情中间的空虚。他们俩都找不到解决内心冲突的方式，因而爱越来越少，矛盾冲突和痛苦却越来越多。

首先让老亨利·福特不满意的是埃兹尔娶了底特律百货大王克莱的女儿埃莉诺为妻子这件事。从表面看，埃莉诺·克莱并非特别坚强。她决不是那种专横傲慢的人。相反她平易近人而且还很友好。然而从她与埃兹尔结婚的那一刻起，埃莉诺·克莱就开始把她丈夫拽出老亨利·福特那种暴发户的封闭和令人窒息的生活天地，引导他向上流社会进军。

为了重新开始，埃兹尔·福特夫妇搬出了迪尔本。他们搬到迪尔本镇对面优雅的、绿树成荫的印第安村。印第安村是当时许多富有的底特律大亨新安家的时髦之地。

他们开始住在印第安村易格魁街 439 号。埃兹尔花了 6 万美元买了一幢实实在在而不是徒有其表的大楼。他还花了 6 万美元，重新对其内部进行艺术装修。该房宽敞，呈流线型，每个小的细节都考虑过，在当时来说，是一幢非常时髦的住宅。

在印第安村，埃兹尔·福特家的朋友都是象他们那样刚结婚成家但有钱请保姆、厨师和管家时年轻夫妇。埃莉诺每年都要和自己的女友，埃兹尔和她们的丈夫们一起出征纽约三、四天：选购春秋服装。这支队伍夜间乘坐挂在底特律专线车后面的私人车厢，饮宴作乐，早晨车到纽约时醒来，然后在里兹饭店吃早餐。回来的车准时将他们送到威斯特福特和格罗斯角豪华舒适的底特律大亨俱乐部用早餐，然后丈夫们便急急忙忙去上班，豪华汽车则把女士们送回家。

1923 年，埃兹尔·福特一家在底特律北部庞蒂亚克附近买下了一座占地 2422 英亩的乡间庄园，他们在此休养。

埃兹尔夫妇和孩子们周末一般都在黑文山度过。他们在那儿骑马，在形状如肾的他千里游泳和乘坐平底雪橇。孩子们滑到山脚时，缆车又把他们送到 4 英里高的山上再往下滑。

寒假和春假期间，埃兹尔一家搬到著名游乐胜地佛罗里达州棕榈海滩北面的霍布桑德。那里有他们的别墅。夏天，私人火车包厢把他们送到另一度假别墅，随同前往的还有仆人和马。这一宽敞的海滨别墅座落在缅因州西尔港的一座小山上，从那里可以俯瞰大西洋。

老亨利·福特对埃兹尔娶底特律上层阶级克莱家的小姐而不是娶一个小家碧玉，并搬到格罗斯角去住很恼火。他知不满意埃兹尔还参加上流社会的鸡尾酒晚会，偶尔还和朋友们喝酒，埃兹尔的朋友并不都是制造业的，有些是上层阶级的，更糟的是有些上层阶级的纨绔子弟，老亨利·福特担心这些人会把他带坏。老亨利·福特有句最得意的活：“福特家的人会带你到任何场所，就是不去上流社交界。”事情似乎是，由于娶了埃莉诺，埃兹尔违反了他的家训。

### 3. 徒有其名的“汽车王子”

埃兹尔的最大不幸还在于，他还要负责代表未来的趋势同他那顽固不化、墨守成规的父亲打交道。埃兹尔真心忠于他的父亲，他耐心地，怀着挚爱地力图劝老亨利·福特使公司现代化。但老人把儿子的忠诚视为软弱，冷淡他，唾弃他的建议，他宁愿听谄媚者，首先是查利·索伦森，其次是哈里·贝内特的主意。埃兹尔认识到通用汽车公司正在上升的挑战力量，看到阿尔弗雷德·P·斯隆组织起来的专家管理班子，他经常为在福特也建立一个新的专家管理班子而慷慨陈词。但是那个老人立刻反驳说，他的看法是要想把一件事干好，必须挑一个对那件事一无所知的人来干。

当公司全体人员一致认为某一特殊问题必须报告老亨利·福特时，埃兹尔总是既定的发言人。他通常孤立无援。他可能是唯一对他父亲说真话的人。告诉他父亲销售量在下降，是他的事；报告公司急需发展6缸发动机。是他的事；建议改善悬挂系统，也是他的事。别的人，例如索伦森，在会上理应帮助埃兹尔说话，但他们默不做声。索伦森对公司里的其他人都粗暴无礼，唯独对那位创业人老亨利·福特则是十足的马屁精。在亨利·福特表示反对时，他总是当场退却。有一次，埃兹尔想再一次陈述发展液压刹车的理由，会前他和索伦森和工厂经理埃德·马丁统一了口径，两个人都答应支持埃兹尔。当埃兹尔说话时，老亨利·福特站起来，喊道：“埃兹尔、住嘴！”索伦森和马丁这时连一声都不吭。

老亨利·福特从1919年起就不再是公司总经理了，除了在董事会任职外，没有担任其它任何正式职务，因此记者们常常问他在公司里做哪些具体工作。

“啊，我让埃兹尔给我找点事做，”老亨利·福特总是含糊其词。

老亨利·福特喜欢给人留下这样的印象：即他正体面地脱离公司的事务，但没有人相信这一点。当时流传着这样一则笑话：如果埃兹尔·福特说明天可能是晴天的话，底特律人立刻就会怀疑这是他自己的看法呢还是源于亨利·福特的看法。人们将会问道：“是亨利·福特发布的天气预报吗？”

这正是亨利与埃兹尔父子之间的根本要害问题。亨利不放手。埃兹尔不知道怎样接过来。亨利的行动难以追随，生活在其父亲怪才之阴影下的儿子则以根本不行动作为对抗。

埃兹尔·福特自愿认输的悲剧并非在于老亨利·福特认为埃兹尔不爱他，不羡慕他，不崇拜他——也不是精力充沛的亨利·福特应该对他儿子的精神崩溃负责——而是在于老亨利·福特坚持认为，埃兹尔太软弱了。老亨利·福

特为了他自己的儿子，为了公司，便决定采用痛苦、折磨和侮辱的办法使埃兹尔坚强起来。

这一观念来自爱默生。老亨利·福特经常反复阅读爱默生的《论补偿》一文，而且还在许多段落作过记录，其中有一段是关于软弱叙述的，即：人只有在“遭受创伤，刺激和剧烈攻击后才能获得力量”：

景况优越，他便睡去。遭人推搡、折磨、击败，他才有悟事之机；才有智慧，才有男子汉气概；他才了解事情真相；他才知道自己的无知。

“景况优越”非常适合埃兹尔。亨利总对妻子伊万杰琳·达尔林格抱怨说“这孩子太软弱”。他曾告诉过哈里·贝内特。他自己应对儿子的软弱负责。他总是“过分护着”埃兹尔，结果孩子便染上了他于1922年向塞缪尔·克劳与描述过的缺点。

可怜的家伙，他是那样软弱，那样优柔寡断，周围必须总有“一种感觉良好的气氛，”他才能工作。这类人不但在事业上是失败者，而且在性格上也是这样；似乎他们的骨头总不够硬，使他们能自己站立起来。

为了使埃兹尔坚强起来，亨利·福特尽量按照爱默生说的去办。埃兹尔在鲁日汽车厂让人制作一种新型的焦炭炉，他父亲表面上同意这一决定，他同时又对哈里·贝内特吐露真情：“埃兹尔一旦把那些炉子改装好，我就把它们拆掉。”

炉子刚弄完几天就被毁掉了。很明显，亨利·福特可以先和儿子商量这件事，可以面对面争论出结果，或者干脆当时就撤销埃兹尔的指示。可是他却一字不提，一直等到炉子建好才毁掉他，这便加剧了痛苦——或许这就是所谓对埃兹尔的“疗法”。

销售部年轻的工作人员约翰·R·戴维斯曾亲自体验过这种“疗法”。一次，他成功他说服了埃兹尔，公司不断扩大的销售与财务人员需要新的办公室。当时亨利·福特不在，在此期间，埃兹尔叫人设计准备修建一座新的办公大楼。到亨利·福特回来时，工程已经上马。

“哪儿是怎么回事？”他指着埃兹尔办公室窗外忙来忙去的工人们问道。埃兹尔解释说由于公司的发展需要更多的办公地点。

“谁还要地方？”他父亲询问说。此刻，埃兹尔犯了战术上的错误。戴维斯后来说假如埃兹尔当初只强调销售部门的扩大（因为这是修建新大楼的主要原因）的话，一切便可照常进行。亨利·福特能够理解销售。然而由于某些原因，埃兹尔竟在计划搬进新楼的几个部门中选择了会计部门作为与父亲谈话的开始。而这正是亨利最不喜欢的部门。

亨利·福特不待儿子说完。

“走，查尔斯”，他叫道。查尔斯·索伦森尾随着他一阵风似地走出了埃兹尔的办公室。

第二天上午戴维斯来上班时，发现会计部的人们正围着停车场打转，一片混乱。他们那拥挤不堪的办公室位于旧楼四层，但昨天夜里维修人员已来到四楼将其洗劫一空，一张桌子、椅子、文件柜和一张地毯也不留。甚至连电话也难逃劫数。当天晚些时候，人们才知道整个会计部门已被老亨利·福特一笔勾销。多年来忠心耿耿为福特汽车公司效力的男男女女们瞬间就被解雇了。

当天上午稍后亨利·福特面色和蔼地微笑看来看儿子。

“埃兹尔，如果你真需要房间的话，四楼倒空着不少，”他对儿子说。

在父亲扫清四楼以后的几个星期，埃兹尔·福特为被解雇了的会计们找到了工作，小心翼翼地把他们安排到其它部门。这就是他采取的办法——亨利·福特知道埃兹尔这样做，但他的方法是视而不问。

可悲的是，整个 20 年代和 30 年代福特父子之间玩的就是这一套。最残酷的是，时间不但没有缓和父子之间的别扭关系，反而使之越来越糟。埃兹尔越驯顺，老亨利·福特就越伤害他，折辱他，而埃兹尔受创伤越多就越驯服，越发茫然不知所措。

#### 4. 要命的牛奶

珍珠港事件后不久，埃兹尔就开始神情劳伤。经常打网球和喜好帆船活动曾使他体格健壮，体态端庄，神态自若，安闲自得。他总是带着富有幽默感的微笑涉世度日，平步红尘。但在 1942 年初，在人们看来埃兹尔突然变得气微力薄，忧郁惆怅，在他办公室外间工作的吉姆·巴克斯注意到，埃兹尔不时躺在洗漱室里的皮沙发上，闭门冥思，还叮嘱别人不要打扰。

他的烦恼似乎是溃疡病所致。埃兹尔在 30 年代末第一次向他的医生说起胃有不适时，医生曾对他作了一系列福特医院所能想到的最彻底检查。但埃兹尔是一个要求苛刻的人，他起初觉得食钡灌肠既痛苦又丢人，后来胃痛日益严重，他又不好意思再说那讨厌的病痛。

1940 年 11 月，医院胃科疾病专家约翰·马蒂尔博士写信催促他去作一次彻底的检查，并允诺这一回肯定不需要吞进任何管子 1942 年 1 月，埃兹尔的胃溃疡病接受过一次手术治疗，他的手下人只好从炊具箱中为他取几杯牛奶当餐。但是埃兹尔在家所喝的牛奶使他的病情越来越严重，这些牛奶直接来自福特农场，没有经过杀菌和消毒。这是因为亨利·福特不允许进行杀菌和消毒，他喜欢小时候所喝的那种牛奶的味道：刚从奶牛身上挤下，未加处理，非常新鲜。福特农场的奶牛群和牛奶场洁净无暇，所以从来也没有人提出过牛奶带有结核病菌的问题。埃兹尔喝的一批牛奶肯定带有不那么致命的布鲁氏病菌。

如果早一点确诊他的病，医生们有可能阻癌细胞的扩散。但是埃兹尔患的是不治之症，病灶又隐藏得根深。1942 年 1 月，埃兹尔接受胃切除手术时，癌细胞已有扩散。手术后没有多久，癌细胞再度扩散到肝脏部位。

1942 年底，埃兹尔患了严重的疟疾，浑身发冷，关节疼痛，夜间发高烧。现在，治疗疟疾通常服用抗菌素。在 40 年代初期，福特医院所开的治疗疟疾病的处方只是让你好好休息、别无良方妙药。

但是随着美国参加第二次世界大战后，埃兹尔无暇顾及治病了。福特汽车公司是第二次世界大战时期美国第三大国防合同承包商。底特律当时也为号称“民主国家的军火库”而自豪。福特汽车公司对战争的贡献有吉普车、装甲车、运兵车、卡车、坦克、自动反坦克炮、普拉特—惠特尼牌飞机支动架和滑翔机。但是使福特汽车公司名声大振以致登峰造极的是它设在迪尔本乡下柳树溪的那座庞大的、延绵一公里的专用飞机制造厂。

1942 年初这座工厂初建时，是世界上最大的单体工业结构室内工厂，计划建成投产后，每小时有一架 B—24“解放者”轰炸机推出生产线，从这里直接飞向前线。

新闻影片和报纸都清楚表明埃兹尔是柳树溪飞机制造工厂的中流砥柱。但老亨利·福特的健在，老头子还亲躬世事，不论是多么浅薄，都给美国人一种真正的勇气和力量。

“当福特汽车公司紧张地行动起来的时候，亨利·福特也忙碌起来，”新罕布什尔的报纸《曼彻斯特领导和夜盟报》写道，“这只老狐狸从来都是笑在最后。”

老亨利·福特虽有许多缺点，但还是被推崇为有不可思议力量的美国民族护符。他自己想成为英雄，美国人也想把他捧为英雄。通用汽车公司生产的战争物资要比福特公司多3倍，但在人们的心目中，福特汽车公司及其柳树溪飞机厂代表着美国为战争所作出的努力。民意测验一再表明，人们最赏识福特汽车公司为战争作出的贡献。在一次民意测验中，福特汽车公司分别以31比21，28.1比25.1的得票胜过通用汽车公司。克莱斯勒汽车公司1943年在芝加哥附近建立的飞机发动机制造厂，要比柳树溪飞机厂大得多，也没有像福特汽车公司那样振奋美国上下。

战争结束时，《基督教科学箴言报》的一位记者在一篇文章中宣称：

胡夫的金字塔和巴比伦的空中花园曾今古人为之顶礼膜拜。但是依我之言，我要把当今的柳树溪工厂冠于我汇集的奇功伟迹录的榜首。柳树溪工厂横看是美国建筑风采的杰出代表，纵看是美国工业的最高成就，它是伟大美国的象征和希望。

埃兹尔继续工作下去。1943年早春，亨利·福特夫妇度假时，埃兹尔一如既往，孝顺而又恭敬地给父母写信道：“昨天，我又整天泡在柳树溪飞机厂，商讨人力问题，刺激工作积极性问题，想拟出一项计划将每天超过10%的旷工率降下来。”

但是，埃兹尔·福特面临的真正问题是他父亲的因执任性和哈里·贝内特的从中捣乱。

1943年2月，埃兹尔·福特与贝内特发生了一次类似与杰克·戴维斯那一回的争执。A·M·威贝尔品行端正，刚直不阿，1912年开始在福特汽车公司工作，起初是个机械工，后来当上了主任和副总经理，主管公司的采购事务。

十几年来，威贝尔一直在这个管理得最好的福特汽车公司里，在最易受营私舞弊、暗收回扣等侵害的采购部门与腐败行为苦苦地进行搏斗。

威贝尔与贝内特之间的关系几乎一直是剑拔弩张。1942年~1943年冬天，当威贝尔拒绝将一笔买卖给予贝内特看中的了的供给商时，他们间的冲突完全白热化了。埃兹尔支持这位采购老板，并叮嘱贝内特不要多管闲事，干预采购事务，专心管好份内的人事工作和与工会的谈判，结果被贝内特到亨利·福特面前告了一状。

1943年4月15日，查尔斯·索伦森办公桌上的电话铃响了。这位负责生产的副总经理次日就要去佛罗里达度假。亨利·福特恩与埃兹尔见一面，改一改埃兹尔的处事态度，于是打电话让索伦森在行前作出安排。

亨利·福特在电话中历数心中对儿子的一肚皮怨气。老头子在诉说着。索伦森记录下要点A，B，C，D，“处理工会问题上意见不一……与威贝尔断绝来往……贝内特与亨利·福特的看法完全一致……亨利·福特完全支持贝内特踢开一切绊脚石……要改善与贝内特的关系。……”最后一点，也是最重要的一点是，“与亨利·福特密切合作，恢复健康。”

第二天早晨，埃兹尔看到索伦森的记录，为父亲公然在下属面前粗暴指责自己而伤心得失声痛哭起来。他悲痛他说：“我最好还是辞职，我的健康不允许我再干下去了。”

埃兹尔与索伦森谈起辞职这不是第一次。这位负责生产的副总经理也不是第一次目睹埃兹尔流泪。索伦森挨着泪如泉涌的埃兹尔在沙发上就坐。他不是从来就和埃兹尔这么亲近的。善于看主子的跟色行事，索伦森有时也曾公开蔑视埃兹尔的软弱。但是哈里·贝内特的步步高升和亨利·福特日益严重的固执偏见，促使这位生产副总经理捐弃前嫌，与埃兹尔重归于好。索伦森劝说埃兹尔打消辞职的念头。

“你撂挑子，我也一走了事，”他劝说道，“辞职的人够多的了。”

埃兹尔对家族中发生的事情深恶痛绝，有时动真格地谈起要离开福特汽车公司，脱离这块污秽的是非之地，与之彻底决裂。但是他为时太晚了。

埃莉诺·福特几个月来一直在劝说丈夫少费心思考虑福特汽车公司的事情，多在家怡情悦性，过舒坦日子。但是舒服的日子已成为过去。埃兹尔终于一病不起躺在格罗斯角的住宅楼上，心衰力竭，没有精力考虑其它任何事情。他明显地沉沦下去，终日离不开护士，离不开打针、药罐和管子。有一名医生径直在家中守护着他，调剂吗啡等止痛药品供他服用。

埃兹尔的母亲每周来看望一二次。克拉拉在用罢午饭总叮嘱司机：“我想去看看我的儿子。”

老亨利·福特则对儿子的病情表现出冷漠无情的态度，他说：“埃兹尔没有什么病，他只要改变一下生活方式就会好起来，这孩子大醉心于鸡尾酒会和纽约东区的颓废生活了。”

#### 5. “汽车王子”之死与倾泻而下的狂风暴雨

“划破长空的闪电，撼天动地的鸣雷和如注的大雨马上就要来了。”小亨利·福特穿一身深蓝色卡其布海军士兵制服，正襟危坐在埃兹尔病床的左侧。他一边用焦灼而怜悯的目光注视着头发稀疏、病骨嶙峋的父亲，一边皱眉沉思着，“天象示警。这或许是对老爹一生顽强奋斗而最后终归失败的最好的赞词。”

小亨利·福特知道，如果对父亲埃兹尔一生做完整的赞词，还应该包括如下一幕：胃癌、肝癌、疟疾。溃疡病以及身为豪门巨子和福特汽车公司总经理所必须面对的奸诈、权谋、辛苦劳累流血、饱经屈辱和死亡，特别要面对顽固而又专横独断的祖父老亨利·福特和他身边那群奸佞之徒……

“孩子，”埃兹尔·福特翻了个身，艰难地睁开了眼睛。这双眼睛曾经因为觊觎福特汽车公司董事长那巨大而炫目的权势和提防萧墙之祸而敏锐过，炽热过，但是它们现在已经被疫病和无情的体力消耗弄得疲乏而且国光黯淡了。

“老爹，你要什么？”小亨利·福特中断了思绪，站起身来问道。

“威士忌——水。”埃兹尔·福特轻轻说道，声音虚弱，气若游丝，宛如微风掠过空旷的大漠，又从粗大的仙人掌问穿隙而过。

小亨利·福特急忙在红棕色的威士忌酒里兑上水，又回身去扶起埃兹尔·福特的头，他看见昔日体格强健的老爹如今是头发疏落，颧骨高突，面容憔悴，心中不觉涌上了一股难过的情绪。他知道，老爹是被祖父老亨利·福特和他手下那帮佞臣折磨成这副惨像的。多少年后，小亨利都辽情楚地记得，他的父亲埃兹尔常常悲伤至极，下班回家后便把公事包往地下一摔，嚎陶大哭着发誓要离开福特汽车公司，要脱离这充满污秽和腐败气息的福特家族，与老亨利·福特一刀两断。但埃兹尔却始终没有这样做，等他真要这么做的时候，已经为时太晚了。

“儿子”，埃兹尔·福特困难地抿了几小口酒后，脸色因酒精的燃烧而泛上了一丝红晕，说话的声音也比刚才稍微大了一些，宛若沙沙的枯树叶声，“死亡在即，我才真正读懂了印第安人的格言：‘宁可战死沙场，也不活着悲叹。’”

“您从来就没有悲叹过呀，老爹。”小亨利·福特拍了拍埃兹尔的手背，安慰他说。

“是的，我也从不乞求，从不。可是我现在要求你，我的儿子。”

“你说吧，老爹。”

“孩子，你也许知道，眼下我们福特汽车公司的情况糟糕透了”，埃兹尔·福特低声说道，声音颓丧起来，“现在公司正以每个月 1000 万美元的速度严重亏损，而工人们却每天要旷工两、三个小时，管理人员则整天把心思放在参加酒宴和暗中收受回扣，为了中饱自己的私囊甚至不惜出卖公司的利益，最可怕的是哈里·贝内特和他手下那帮恶棍，他们的腐败贪污和瞎折腾才是福特汽车公司的真正的问题所在，”说到这里，埃兹尔·福特痛苦地闭上了眼睛，然后又猛力睁开，“这样继续下去，福特汽车公司会垮掉的，我们福特家族几十年的心血和努力将会毁于一旦。因此，孩子，你要站出来，接替我的职务、阻止哈里·贝内特那帮人的胡作非为，重新振兴福特汽车公司。答应我，儿子，这是我的最后一点要求。”

“我答应”，小亨利·福犹豫了一下，然后用坚定的口吻说道，“老爹，我答应你，我一定要努力去做。”

“这就好了。”埃兹尔·福特嘟哝着说。

小亨利·福特没有注意父亲的嘟哝。他站起身来，走到大落地窗前，两眼茫然地注视着窗外，他爽快地答应了老爹的要求，是因为他是福特家族的长孙，家族的责任要求他挑起这副重担。但他对即将来临的挑战不抱任何幻想。他知道斗争将很艰巨，他那昏庸无道的祖父老亨利·福特和哈里·贝内特一帮奸臣已经把福特汽车公司弄成了腐化和正在腐化的一块污秽之地。他有能力把它打扫干净吗？小亨利·福感到自己有些把握不定。

突然，屋子里爆发出一声锐利的惊叫声，随后响起了一片令人揪心的哭泣，小亨利·福特回转身来，只见埃兹尔·福特的身躯已经僵直了，他已经死了。此刻，屋子外面狂风怒吼，鸣雷夹带着闪电咆哮着，如注的大雨倾泻而下。一场蕴蓄已久的狂风暴雨终于如期而至，刮进了福特汽车城堡。

## 第二章 汽车王国大内讧

争夺公司总裁，福特家族激烈大内战。老怪物亨利一心要重用他的外姓宠臣，福特红粉兵团展开攻势，庄重的董事会议，人欲横流，上演了一幕滑稽闹剧。

### 6. 大闹董事会议

埃兹尔死后第6天，即1943年6月1日，老亨利·福特会见了他的孙子亨利·福特（时年25岁）和本森（时年23岁）。他们代表着他们父亲占有的41.9%的股份。与此同时，福特汽车公司历史上破天荒地第一次有一批非本家族出身的执事晋升到董事会的宝座。

自从采购主任威尔逊辞职以后，查尔斯·索伦森曾经是唯一非福特家族的董事。现在新加入这一行列的有：

公司司库克雷格，他是埃兹尔的人；

负责生产的经理米德·布里克，他是忠于索伦森的人；

另一位负责生产的经理雷·劳施，他不折不扣是贝内特帮派的一员干将；哈里·贝内特自己也进了董事会；幸亏埃莉诺·福特夫人也被选进董事会，抵销了他的影响。

那天下午，新的董事会举行会议，亨利·福特、本森和他们的母亲一道出席了董事会议。

这是亨利·福特第一次参加福特汽车公司的董事会议。他很注意自己的言行举止。他走进会议室时，面带温和的微笑却一言不发。他为母亲端来一杯冷饮，然后在旁边的一张棕色皮椅上坐下来，点燃了雪前烟。然后敏锐地打量起了会议室内的陈设布置。他注意到，在深色格子墙上挂了一幅幅色泽鲜艳的政界、财界巨头的肖像油画，其中一幅是财政部长汉密尔顿。小亨利·福特不禁想到。没有什么能比在金钱的气氛中讨论问题更使人心旷神怡，更使人神志清醒的了。

下午3时，参加会议的董事们鱼贯而入，走进会议室。

老亨利·福特总是最后一个走进来。他在安慰埃兹尔的妻子和孩子们时，明显地表现出缺乏感情，他先是大发感慨他说：“埃兹尔这孩子大醉心于鸡尾酒会和纽约东区的颓废生活了，他要是听我的话，改变一下生活方式就好了。”随后又空洞他说：“算了吧，事情就这样了，努力工作吧，加倍努力吧。”

这次董事会议的中心议题是决定由谁来接替埃兹尔遗留下来的福特汽车公司总经理的职位。

老亨利·福特想让他最宠信的佞臣哈里·贝内特担任总经理，他认为这是最好的人选。

第二次世界大战初期，一家杂志的撰稿人采访亨利·福特一世，问他在接触过的人中谁最伟大。他毫不迟疑地竖起姆指往自己的座车的另一侧一指，以示回答。杂志记者感到莫名其妙，因为这位汽车大亨看来是指他那位饰有蝴蝶结的矮个子助手。哈里·贝内特虽然看来活泼敏捷，风姿诱人，但显然不能与老亨利·福特一生交往过的总统、工业巨头和其他伟大的人相提并论。

但后来的事实表明，曾对托马斯·爱迪生和约翰·巴勒斯崇拜得五体投

地的老亨利·福特竟不能从世人中想出任问一个比哈里·内贝内特更强的人。这是因为贝内特代表着老亨利·福特的妄自尊大，是他的逼真映像和化身。所以这是一个合乎逻辑的选择。

在 1943 年夏天，在福特汽车公司的高级经理人员中，查尔斯·索伦森和哈里·贝内特显然是埃兹尔死后最有能力竞争总经理职位的对手。毫无疑问，老亨利·福特只能依靠他们俩中的一个人，而这个人必须要对老亨利·福特俯首听命，遵守约束，就象一个受宠的佞臣侍候他的国王那样。

亨利·福特挑选哈里·贝内特作为总经理候选人，这对埃莉诺和小亨利兄弟来说，是绝对不能容忍的。本来埃莉诺·福特对于公公对待她所疼爱的丈夫埃兹尔的之死冷漠无情态度，就感到十分气愤。但是，她为了自己和儿子的经济利益不得不愤而不露，外表上仍保持着克制和忠诚。甚至在开完董事会后，埃莉诺还给亡夫的父母写了如下一封表示慰问和感谢的信函：

亲爱的福特先生和夫人：

我无论怎样也寝不入寐，于是提笔写上只言片语向你们表示感激之忱，感谢你们给了我这么一位上帝造就的最好丈夫和孩子们的好父亲，我并不是诉诸情感，一时冲动，因为我感到将埃兹尔养育成器的年月是属于你们的，你们的儿子——我的丈夫，是我和孩子们今后的岁月中最宝贵的财富……

星期日晚

但对于老亨利·福特要继续重用和拔擢哈里·贝内特，埃莉诺·福特表示了坚决而激烈的反对。

哈里·贝内特是埃兹尔未能战而胜之的强敌，是他穷尽毕生精力拼搏搏斗的恶棍。埃莉诺和埃兹尔都把对老亨利·福特的满腔怨恨集中在贝内特身上，对埃莉诺来说，让外人贝内特当上福特家族公司的总经理，就等于说埃兹尔的一生枉然虚度，徒劳无功。埃莉诺本来尚可忍抑在胸的切齿痛恨又在心中汹涌澎湃起来。

查尔斯·索伦森在当天日记中写道：“福特夫人叫我去，要我照料与亨利·福特闹得不可开交的埃兹尔夫人。”

索伦森没有讲述这场争吵，但哈里·贝内特在他的回忆录中却写得明白：“埃兹尔去世后，埃兹尔的妻子同福特先生在董事会议上大吵大同，指责他害死了自己的儿子，这差点几将福特先生气死。”这段话后来在小亨利和福特汽车公司的压力下，在回忆录出版时删掉了。

于是，这次董事会议作出一致决定，公司新总经理不应由哈里·贝内特担任，也不由其他可能会中断家族承袭连续性的其他人担任，而是由老亨利·福特亲自出马担任。但埃莉诺的指责却使老亨利·福特有生来第一次回味了一番自己对待儿子埃兹尔的态度。

“哈里，”亨利·福特有一次问哈里·贝内特，“你真的认为我对埃兹尔冷酷无情吗？”

哈里·贝内特察颜观色，见风使舵，回答道：“如果你那样对待我，我就下会说是残酷。”

贝内特也许是脸皮厚，完全经受得了老亨利对待埃兹尔那种恶劣态度，但老头子不解其意。

“你为什么不能诚实地回答我的问题呢？”

贝内特于是赶忙回答说：“残酷，倒不是；不公正，却是真的……我要是他，早就发疯了。”

老亨利迫不及待地接着亲信的话说：“我就是要让他发疯，发疯吧！”

## 7.老怪物亨利

现在，福特汽车公司又重新回到了 70 多岁的老亨利·福特的手中（尽管他从来没有失去过对它的控制），他一个人身兼董事长和总经理二职，并且随心所欲地折腾着。

亨利·福特本是个怪僻、精明、脾气暴躁的密执安农民。她的时代把他抬高到了远远超过使他感到自在的那种社会地位。他可能也是他那个时代最出名的人。记者经常等候在他的办公室门外，他的每句话都被引用。这些既帮了他，又害了他，因为他虽然在制造技术上是天才，很长时间在经营上也近乎天才，但他说的话却多是见识浅薄的胡言乱语，也许可以称之为被广泛博引的胡言乱语。

谈到香烟，他说，“研究罪犯的履历，你会发现，他们几乎都是痛头很大的烟鬼。”谈到犹太人，他说：“如果美国出了什么岔子，准有犹太人的事。”在他看来，犹太人是特别好吃懒做的人。有一次他打赌说，如果谁能给他找到一个犹太农民，无论是死的还是活的，他愿给 1000 美元。

他厌恶他那一代美国人的饭食，有一次他说：“大多数人在用自己的牙齿给自己掘墓。”他预言黄豆的营养效用，主观臆断小麦面包的价值，他认为人们戴眼镜是一个严重错误，应当扔掉眼镜，锻炼眼睛。

几乎在他的全部成年时期，他都纯用煤油当头佃。他说这样做是因为他观察到，在油田工作的人都有一头好头发。“他们手上沾满了油，他们总是用头发擦手”他说：“这就是他们头发好的原因。”他的私人秘书 E·G·利博尔德的一项任务就是经常保存一加仑的 10 号轻煤油，并注意不把油弄脏，好给福特擦头发。

公务繁忙并没有改变老亨利·福特那平民的形象。事实上，老亨利·福特为了公司的利益，也有意利用他这种随随便便的平民作风，最大限度地制造关于他的神话。在他晚年，如果他在工作中伤了脚脖子，对外会宣称他和孩子们玩橄榄球时受的伤。当他为老友爱迪生生平纪念邮票的发行去亚特兰大市时，居然身上没带一分钱，于是福特汽车公司的老板，可能是全球首富，为买邮票向亚特兰大市长借二分钱的一幅照片传送到了全世界。没有赶上这个镜头的摄影师们还可以拍摄他和他私人列车上的搬运夫一起蹲在地板上掷骰子赌博的镜头。

有一次有人发现，他的两只鞋不配对，他回答说，每年生日那天，他就穿上一只旧鞋，提醒自己以前受过穷，今后还可能再受穷。在他的权力和财富达到顶峰之时，他拜访了摩根财团的合伙人爱德华·斯托克斯伯利的家，那所房子有 145 间住房和 45 间浴室。在他离开斯托克斯伯利的住宅时，记者们拦住他，抓住了他这样一句精彩的话：“看看富人们怎样生活，真是大开眼界啊。”

1943 年，即机械大发展的一年，工人流动比达到了 380%。不久之后，情况变得更糟。为了保持 100 人干活，福特得雇用 1000 人。福特和他的主要经营伙伴詹姆斯·卡曾斯认识到他们必须设法稳定劳动工人。他们想出了一个 5 美元一天——等于当时工资额两倍——的主意。尽管福特把这件事归功于自己，但有些人认为，这个主意是卡曾斯出的。许多观察家觉得这是一

个慷慨大方的行动，事实上这是一个被逼无奈的行动。福特盘算，5 美元一天将吸引来最好的工人，消除工人的不安，带来更多的利润。此外，他相信，花钱买最好的机器，然后把这些宝贵的机器交到心怀不满、靠不住、也许还不胜任的人手里是划不来的。

尽管福特从不承认自己是资本家，他自称是劳动阶级的一员，但别的资本家激烈地攻击福特背叛了资产阶级。当谈到所谓过高工资时，密执安一家杂志写道，对任何男人来说，如果他老婆想要两件以上的花衣服，他就是娶了个下流女人。（《华尔街日报》说，那种工资是“经济犯罪”。《纽约时报》称它是“明显的乌托邦”，另一个出版物说，它将要使下层阶级永不满足。但是，福特的直觉是对的。这个决定不仅稳住了劳动力，而且是一个非常成功的公共关系姿态，使福特汽车公司大大节省了广告费。

他喜欢说，那是他所采取的最精明的降低成本的行动，并坚持说，他并非出于慈善的动机。这种对利他主义的否认，底特律的一位青年神学家莱因霍尔德·尼布尔后来写道，“就像一个老处女指天发誓说，别人说她卖弄风情纯属造谣。”

确实是，在实行 5 美元工资制的头三年，福特汽车公司的税后利润力 3000 万美元、2000 万美元和 6000 万美元。

对工人来说，5 美元一天确实叫人动心。在老亨利·福特宣布新工资制第二天，1 万多人拥挤在福特工厂的大门口申请工作。一连许多天，人群有增无减，以致需要警察出面来维持秩序。

老亨利·福特的这种做法，可能是第一次以石油为燃料的工业时代的果实落到了普通工人身上。在以前，工人们通常只能得到累得要死而工资微薄的工作，很难有出头的机会。从生到死都是这样，工人的孩子们也注定过贫穷而又苦又累的日子。但是现在，随着廉价石油和高薪制度的出现，工业循环不同了。现在的经济循环更有活力，它产生更多的利润和更多的商品，这些商品需要买主花钱来买。富裕阶层不断扩大，工人也成了消费者。10 多年之后，福特的个人财产估计已近 10 亿美元，一位作家请他将自己的财产和特权与古埃及的法老们做个比较。福特回答说，把今天日薪已上升到 7 美元的福特工人的生活与那些每天只挣 10 美分的在金字塔干活的人们做个对比，会是一篇更好的文章。

老亨利·福特还是个硬心肠的人，年纪愈老，心肠愈硬。他不相信友情。他认为友情会使他心软，因为朋友可能有求于他。他在公司搞了一个叫福特社会部的机构，专门监视雇员，看他们是否在家酗酒，是否同情工会。如果谁犯了其中一条罪过，就要遭到解雇。他对普通工人始终是不信任的。他说，人因为两种原因而工作，“一种是为了工资，一种是害怕失业。”他对工人只想用一个最简单的字眼儿——饥饿纪律。有一次他对一位叫威廉·里查兹的记者说：“我有一千人，如果我说‘早晨 4 点到这座房子的东北角’。早晨 4 点他们准到。这就是我所需要的服从。”

老亨利甚至在他还没有变得那么孤独和怪僻之前，他就喜欢对他的高级人员搞恶作剧。他爱挑拨他们互相争斗。他喜欢耍的一手是把同一个职务给两个人，而不让双方知道。他把观看随后发生的争斗作为乐趣。他说，弱者总会退却。林肯厂的一位雇员弗兰克·哈达斯说，他的基本管理作风是“让你和他斗，看结果如何，如果你决定退却，好，那你就是弱者。”

他喜欢叫人甚至他的最高级助手都有一种位置不稳的压迫感。他说，这

对他们有好处。他的同事查尔斯·索伦森写道，他认为和谐就是不断的乱。

福特汽车公司的解雇常常是冷酷无情的。当老亨利·福特对口主张加大气门而受辱的部门经理库利克感到厌烦时，他把解除库利克职务的差事交给哈里·贝内特去办。贝内特领库利克到一辆车前，叫他听听磁电机，贝内特说，好像出了什么毛病。库利克爬上挡泥板去听。贝内特猛然把车从厂房开到院子里，一个急转变把库利克摔到地上。贝内特很快又把车开进厂房，锁上大门。从此再不许库利克进去。

类似的事情在福特汽车公司工厂不断发生。

工头，是工厂现场的管理人员，以前是根据能力选拔的，现在越来越多的是根据体力选拔。如果一个工人有点懒散，工头上去就是一拳把他打倒。福特汽车公司厂规严禁工人上班时互相交谈。实质上是使工人失去安全保障。”一项伟大的事业确实难于照顾人情。”老亨利·福特本人有一次这样对历史学家阿兰·内文斯说。

#### 8. 削价大血战

那些一度狂热地崇拜老亨利·福特的人，现在以惊恐的目光眼看着他毁掉自己的公司。“世界上最糟的推销者，”《幸福》杂志这样称呼他。他愈来愈脱离公司的实际，变成了一个年迈昏庸、常常失去理性的怪物。他再也不是一个头脑机敏、专心致志于激动人心的新思想上的有创造性的领导人。现在是，思想越新，老亨利·福特越反对。偶尔心血来潮，他也讲要试图采用新东西，一阵风似地开展点活动，随后就把自己提倡的事忘得干干净净，任其自生自灭。

10年前，福特汽车公司，对工程师和设计师们来说，还是全美国最令人振奋的地方，现在在专业技术上已成为死水一潭。溜须拍马的爬上去了，好人挨整。竞争对手的通用汽车、克莱斯勒等公司通过技术发展在前进，老亨利·福特则死抱着老产品原地不动。在他的目光短浅、主观臆断，甚至愚蠢的政策之下，他手下最优秀的人也不安起来。

老亨利·福特终于撵走了大个子比尔·努森。

这个人 是丹麦移民，在第一次世界大战期间，福特各工厂的生产基本上由他负责组织的，被公认为是美国汽车工业界最能干的人。努森曾负责为福特汽车公司组织和筹建 T 型车的装配厂，两年时间他建成了 14 个厂。

他从不用那些福特汽车公司上层人物惯用的威胁恐吓伎俩。他对待下属总是诱导、鼓励而不用威吓，在那个时代，这使他卓尔不群，但这并不完全对他本人有利。他的出色工作成了老亨利·福特无理攻击的对象。

努森是个身材魁伟的大汉，身高 6 英尺 3 英寸，体重 230 磅，他喝酒，抽烟，骂人，所有这些都让清教徒式的福特厌烦。更糟的是：努森显然正在成为公司里一个独立不羁的人物。这只能更激怒老福特，并使他确信努森是个野心家。他已经不满足于现在的地位。

于是，老亨利·福特大张旗鼓地宣扬他永久地撤消努森关于生产的决定，以此作为报复。

努森对这种当众羞辱和公司在技术上的停滞感到沮丧。他终于告诉妻子，他在福特汽车公司干不下去了。他确信，他将和亨利·福特发生一场大冲突。

“如果我留下来，冲突将不可避免，”努森说，“在这儿留下来无法保持我的自尊。我再也无法忍受这里的忌妒了。”

“那就离开这儿吧！”她说。

“但是我在这儿一年挣 5 万美元。这样一大笔钱是别处挣不到的呀。”

“我们会过下去的，”她说：“你来福特以前我们不是也过得不错吗？”  
努森辞职了，终于被迫离去。

“我让他走，不是因为他不好，而是因为他好得叫我受不了。”福特后来说。

努森去了通用汽车公司，他几乎立即被任命负责处于瘫痪状态的雪佛兰部。努森的办法是，以福特简化生产手段的经验为基础，加上现代化的经营知识。努森到通用 3 年之后，通用就成了福特的强有力的挑战者。

随着优秀人才愈来愈多地离开福特，而通用又成为愈来愈强劲的竞争对手，福特的反应是向里看，事事自己裁决，把自己置于一群鹰犬的包围之中。福特的经销商眼看着通用的生意蒸蒸日上，发现通用能听取经销商和顾客的意见，而老亨利·福特则不这样做，因而恳求福特也能改变做法。老亨利·福特根本不听。

“你们在我死后可以改，”老亨利·福特说，“只要我活着，那就不行。”差不多同时，有些经销商们问福特是否可以改变 T 型车的颜色。

“你们想要什么颜色都可以，孩子们，只要不是黑的就行。”福特回答。

一年之后，1942 年，他听一批福特销售人员向他报告来自通用汽车公司的挑战，他忽然把话题打断。“好了，先生们，”他说：“就我所见，福特车的唯一问题是——我们制造得不够快。”

他变得那么故步自封，批评 T 型车就好像批评他本人一样使他激怒。不久，雪佛兰开始崛起。福特目空一切，死抱着 T 型车不放。也许 1942 年可以看到福特称霸市场的顶峰。销售额从没有高过这一年，每辆车平均利润 50 美元，公司净利润超过 1 亿美元。从此以后便走下坡路了。面对挑战，福特的传统对策就是削价，现在这一套不灵了。这套战术的成功是以大量销售为基础的，现在销售量已经到顶。从 1942 年至 1944 年，福特汽车公司削价八次，愈来愈微薄的利润使福特汽车公司的实绩蒙受损失。迹象愈来愈坏。在 1944 年 2 月结束的财政年度，福特汽车公司的净利润为 8200 万美元，其中 2900 万美元来自备件的销售。如果有什么东西能反映福特汽车公司的停滞不前，就是这些数字。

1946 年，福特的销售量从 187 万辆跌到 167 万辆。与此同时，通用的销售量几乎翻了一番，从 28 万辆上升到 40 万辆。美国的道路正在改善，人们要求速度和舒适。不象福特汽车公司，通用迎合这种需要。面对通用接连不断的挑战，福特的唯一对策仍然是削价，那一年就削价两次。T 型车开始没落。最后，1947 年 5 月，在生产第 1500 万辆 T 型车的前夕，福特宣布，他的公司将造一种新车。T 型车寿终正寝了。他亲手建立的市场上的霸主地位宣告结束。为此，他决定解雇工人（许多人被永远解雇了），关闭工厂，进行改造。

## 9. 神话的破灭

柳树溪的名字源自两岸翠柳成行的小溪。这条小溪在安阿伯地区属于亨利·福特所有的土地和森林中蜿蜒流淌。这片土地距哈里·贝内特的牛仔牧场不远。在 30 年代，这里种植着大豆。福特汽车公司批量生产 B—24 轰炸机的主张出自美国空军。当时空军担心 B—24 轰炸机的设计者——圣地亚哥联合飞机公司生产不出足够数量的飞机。1940 年，这项主张提出之初，福特汽车公司面临着重大挑战。它必须在许多方面创造出堪称世界第一的全能

飞机装配线。这比批量生产罗尔斯—罗伊斯牌飞机发动机更令喜欢大出风头的老亨利·福特着迷，他因此也不反对为美国政府效力。

当时，亨利·福特已年近八旬。建设柳树溪飞机工厂的设想毕竟是福特汽车公司转产 A 型车以来的一次最大冒险，要把这一大胆梦想变为现实，不得不依靠埃兹尔的奋发努力。

建设柳树溪飞机厂也迎合了美国人的奢望心理。1942 年初，日本人在战场上进展神速，使美国丧魂落魄，美国急需树立起一种象征美国最后必胜的标志，福特汽车公司的轰炸机工厂恰恰是能满足这种奢望的标志。

1942 年 5 月 14 日，当一年前还是荒芜旷野的柳树溪宣告开始生产轰炸机时，这一消息在美国激起了无限高涨的爱国热情。

《底特律自由新闻报》惊喜地写道：“轰炸机在 1942 年春天腾飞投下的影子预示着人类仇敌末日的来临，将来对此要大书特书。”

老亨利·福特夸下海口：“柳树溪每小时将生产一架轰炸机，让德国佬和小日本来偿偿它们的厉害，会把他们送上西天的。”

然而，老亨利·福特言过其实的吹虚并未如愿以偿。柳树溪按计划如期建成了一个超级工厂。但是，如同福特汽车公司当年耗费大量时间解决 1947 年转产 A 型车后所招致的困难一样，改汽车生产线为飞机生产线确实是一项劳心费时的工程，谈何容易。批量生产飞机做起来要比看起来难得多。老亨利·福特自身也被美国人吹嘘的神奇力量冲昏头脑。到 1943 年 9 月底，柳树溪飞机厂实际上只生产了 2 架飞机，一架只不过是把道格拉斯飞机公司运往塔尔萨装配的零部件拼凑一起，另一匆忙组装起来的，算是可以升空飞行的 B—24 轰炸机。

北美航空公司总裁金德尔伯格严词批评政府把制造飞机的合同给了一家汽车公司，他冷嘲热讽地说道：“不能指望一个铁匠一夜间学会制作手表。”

持续的生产停顿意味着到 1943 年底柳树溪只能生产 56 架 B—24 轰炸机，与按原计划每小时生产一架飞机相比，还不足 3 天的产量。

当这一事实真相传播开来后，深孚众望的福特汽车公司一下从鼓舞美国士气的源泉跌落为国家的耻辱。

《时代进行曲》影片穷追猛咎福特汽车公司的管理不善、士气低落，以致使战争物资的一再延误到了危险的境地。《生活》杂志分析了柳树溪工人大量流失迁徙的原因。这些工人上下班往返底特律要驱车 2 个小时，他们为此要买高价的配给汽油，把工资都搭光了。

1942 年 12 月，《纽约时报》报道说，福特汽车公司的熟练工人入不敷出。全国的报纸也都发出了类似哀叹和怨言。

1943 年 2 月，《飞行杂志》登载了一条新闻，题目就是“它还能畅流吗？”

这就是老亨利·福特一生中倒行逆施的最后一章，他不但毁了自己的名声和儿子，还差一点毁掉巨大的福特汽车王国，并长期让其蹒跚在崩溃的边缘。

#### 10. 谁是救世主

埃兹尔一命归西导致福特汽车公司最高领导职位上出现空缺，引起华盛顿的惊讶和不安。柳树溪飞机厂的生产困难重重，一时间谣传四起。有的说老亨利·福特不善管理，不能胜任这样的重任。有的说已经讨论过另作选择，诸如在各级掺入一些新的管理人员，甚至大刀阔斧地另辟蹊径，当时的物价

管理局副局长约翰·加尔布雷里记得曾有人建议：政府应该彻底抛弃福特汽车公司，自行管理柳树溪工厂。

罗斯福总统对埃兹尔的信任避免了一次剧烈更迭。

罗斯福总统与埃兹尔的交情可以追溯到乔治亚温泉的那次会晤。

1926年，埃兹尔、埃莉诺和朋友林恩、伊丽莎白·皮尔逊夫妇到佐治亚州度假，在那里他们碰到了富兰克林·罗斯福。罗斯福因1921年患小儿麻痹症导致双腿致残而使政治生涯受挫。他一面利用手动装置开着他那辆老福特车载着底特律来的游客参观温泉疗养地，一面向他们述说他的设想：成立一个致力于解决婴儿麻痹症问题的基金会。埃兹尔当场自愿地开了一张25万美元的支票。他的这一举动使得正在口若悬河的罗斯福顿时哑口无言。在他的一生中，罗斯福第一次得到过这么多钱，而且是捐款。

华盛顿器重埃兹尔、索伦森和另一个非福特家族的主任威贝尔。但是，现在埃兹尔去世了，威贝尔走了。曾几何时，事情就昭然若揭，索伦森失去了盟友，自己也备受中伤。

1943年6月18日，埃兹尔死后不到一个月，哈里·贝内特略施小伎使自己被任命为索伦森的行政“助手”。

辅佐索伦森的另一人是新提升的雷·劳施，他在生产领域里享有与索伦森同样的权力。这种权力历来是由索伦森独揽的。福特汽车公司的试车经理艾尔·埃斯珀回忆道：“我们可以说索伦森大权旁落了。他的地位也就这样开始跌落。”

美国为进行战争所作出的努力中的一个重要组成部分居然交付给一个年迈体衰的老头子和一伙座集在哈里·贝内特身旁的歹徒恶汉和贿手说客，其前景已不堪设想。

福特家庭幸运的是朝中有人，埃莉诺的胞弟欧内斯特·坎茨勒已与华盛顿的高层人士建立了关系。他一直担任政府军工生产局办公室主任。

在埃兹尔死后治丧期间，他飞返底特律与埃莉诺进行磋商。

2个月后，他和埃莉诺在弗吉尼亚的温泉一起休假。他提出了让亨利·福特掌管福特汽车公司来解决柳树溪工厂问题的方案。

亨利·福特1941年应征加入海军，现年26岁，正在海军服役。坎茨勒主张他退出海军，以便在福特汽车公司的经营管理上发挥积极作用，甚至起支配作用。

亨利·福特正在芝加哥附近的大湖海军训练学校接受海军少尉课程的训练，临近毕业。他本来希望毕业后到美国地中海舰队休伊特上将的参谋部谋一职位。他对第一次世界大战中父亲埃兹尔逃避兵役所招致的非议记忆犹新，因此对于要求他离开海军的意见不管怎样都不肯接受。

他的一位朋友回忆说：“他期望像你们英国人所说的那样好好干上一仗。”

但是，福特汽车公司特别是柳树溪飞机厂每况日下的局势代表着国家责任与家庭责任间一种不可抗拒的融合。

政府决定不能够再容忍老亨利天马行空，独来独往，除了埃兹尔的长子，没有一个人能为福特汽车公司挽救柳树溪飞机厂，没有一个人能挽救福特汽车公司。

1943年8月初，美国海军部长弗兰克·诺克斯亲自特许海军少尉小亨利·福特荣誉离开武装部队，亨利·福特就此回到了底特律，出任了福特汽

车公司副经理。

### 第三章 野心勃勃的接班人

只有理解责任感，才能理解年轻的亨利·福特。他骄傲地说：“我宣誓献身子加强和保护福特汽车公司不受任何外来势力侵犯，永远保持家族对公司的垄断。”

#### 11. 锋芒不露

1945 年月，福特家族公司的领导权移交到了 28 岁的小亨利·福特海军少尉手里。

在靠个人奋斗出人头地的现代社会里，小亨利·福特很容易被人低估。他在事业开始时并未显出有什么才华。

有些人尚记得 20 年代末期，底特律大学附中一个体态雍肿、作威作福的小男孩。人们都知晓他的大名及其名字的含义。他的小弟弟威廉·克莱相当不仗义地回忆起小亨利当时的外号叫“蠢猪”。

伊万杰琳的儿子约翰·达尔林格的年龄比本森小，但比约瑟芬大。他回忆说福特的孙子都是娇生惯养、卑鄙下流的小崽子。他住在费尔莱恩时，老亨利常叫约翰过来和亨利·福特、本森一块玩耍。在约翰看来，这两个大少爷的主要生活目的就是毁掉神仙般的祖父作为礼物送给他们的昂贵玩具汽车。

约翰后来满腹牢骚地说：“他们开着玩具汽车，四处撒野，乱闯乱撞，连自己也碰掉牙齿、遍体鳞伤。”

约翰·达尔林格也许不是一个客观公正的见证人。

唐纳德·瑟伯比亨利·福特小一岁，比本森大一岁。他们是底特律大学附中的校友。他的看法却与达尔林格的看法截然相反。

瑟伯在校期间常与亨利·福特一起踢足球。他记得在一个下午的比赛中，亨利·福特打中锋。中锋应该一听哨响就脚下快速传球。按比赛规则开球时球应静放场上，但亨利·福特带球开射，赢得了瞬秒时间。

瑟伯对他的作法大为恼火，冲过中线，把小亨利往后猛推一把。两队顿时被瑟伯的举动吓住了。

“你干什么？”老师过来质问。

占着理的瑟伯诉说道：“他耍球。”

“好啦，他不能那样，”老师接着说，并判亨利犯规。

此后的比赛中，小亨利·福特每次开球都规矩地把球静放在场地上。

瑟伯由此得出印象，小亨利是一个温柔顺从的孩子。他受到指责时作出的反应是俯首听命。“他像许多其他孩子一样，既不生气发火，也不怀恨在心。”

当时瑟伯的同学和教师都为瑟伯的冒犯逆忤行为捏了一把冷汗，诚惶诚恐。

瑟伯回忆道：“整个学校，包括同学和老师；多少总怕他三分。人们出于少惹是非的好意，故作姿态，装聋作哑。人们也许想对待他与对待普通人一样。但是，没有一个人忘却他是亨利·福特。同学们从他们父母那里承袭这种态度的衣钵。这些做父母的也都因自己的儿女与亨利·福特同处一个班级而感到由衷的高兴。当老师的可以说从不惩戒小亨利，偶尔指出小亨利的缺点也不像对待其他学生那样自然。”

小亨利从底特律大学附中毕业后，入霍奇基斯学校学习。

这是美国东海岸的一所寄宿学校，专为富家子弟升入美国东北部八大名牌大学作准备。小亨利在那里度过了心欢意畅而又暗淡无光的4年。

1936年，他的毕业册上记载着这样的评语：“你如果处理得当，本来是可以有收获的。”

每逢假日将至，埃兹尔·福特总给戴奇基斯学校发这样一份电报：“明天星期六，午后一时弗兰克司机在学校主楼前廊接你，然后驾车送你去里兹一卡尔顿。爱你的父亲。”

一个孩子定期收到这样的电报不能不滋生一种贪图享受、坐享其成的人生观。小小的亨利二世应有尽有，有恃无恐。埃兹尔在欧洲避暑时的日记表明：亨利·福特衣袋里经常有数千美元的零用钱。

他还能记得自己被娇惯坏了吗？

亨利·福特回答说：“我不知道什么叫娇生惯养。”这是千真万确的，因为他没有什么可作为进行比较的标准。

亨利·福特在学生时代曾有这样一椿贻笑大方的轶事。他在耶鲁大学读书时，有一回上交关于托马斯·哈迪小说的期末考试论文的期限到了，亨利·福特交不出这份考试答卷，他就花钱雇请罗森伯格为他撰写论文。但在交卷时，他把罗森伯格的收款发票夹在论文中一起交了上去。

亨利·福特现在相当自信地否认他会笨到把发票留在试卷里。他对布顿·赫恩登说：“我也许笨，但不至于笨到那种程度。”他后来位居要津，偶而还从这一轶事中引出几分幽默来。

1969年春天，他应邀在耶鲁大学政治俱乐部发表演说。

当他展开打印好的讲稿时，他风趣地说：“这份讲稿也不是我写的。”

这位年轻人未能大学毕业，令人失望地烙下了23年平庸无奇的印记。步入社会后，亨利·福特在成人生活中安富尊荣，游手好闲，沉溺于一种200%自我陶醉之中。

他年纪轻轻，玩世不恭。21岁那年的暑假，这种陋习发展到了登峰造极的地步。他与两个格罗斯角的朋友乔治·巴德·芬克和杰里·杜查米一起驾驶流线型林肯牌汽车在欧洲四处兜风。

1938年夏天，在希特勒的纳粹军团吞并奥地利才几个月时，他们来到维也纳的一家饭店。饭店老板对他说：“您是亨利·福特，我熟知你想要什么。请不要到城里去挑姑娘。自从纳粹来了以后，他们全都染上了梅毒。”

小亨利·福特一行领会了这体贴入微的告诫，但他们到达巴黎时，还是按美国年轻人的习惯，造访了著名的万国妓院，那里有着肤色各异、语言万别的姑娘。

一次夜间用餐时，他抛下同桌的朋友，手持一瓶香槟酒离席而去，良久不回。他的同伴最后寻踪觅迹到男厕所才发现他神采飞扬地端坐在磁砖铺设的厕所地面上，对舆洗间的女服务员哼着小夜曲，那稀里糊涂、兴高采烈的小姐还向他吹嘘自己在《多姆·佩里格农》中的滑稽歌唱表演。

关于美国汽车业盛世王朝第三代人的青春时代，人们可以从福特家族档案室的一份材料中窥见不那么悦目的一斑。材料摘自埃兹尔·福特的文稿，记述了当时还是耶鲁大学二年级学生的亨利·福特怎样处理一次驾车撞人事故。

1937年11月18日，他驾车穿过康涅狄格州牛津镇时，撞伤了一名刚从学校放学横穿马路的12岁女孩，小亨利·福特吓得惊慌失措，竟然扔下

伤都逃之夭夭。事后，孩子的家庭要求赔偿 2.5 万美元。结果，这起车祸案未到法院就获了结，至今鲜为人知。亨利·福特现在还说：“那是一个惨痛事件，是我的过错。”

保存下来的埃兹尔·福特的信函中，有一集是他与一些教师、校长和医生的来往信件。这些教师、校长和医生都曾负责管教他那些任性执拗的儿女。信集的字行间洋溢着一种埃兹尔对大儿子没抱多大希望的情感。

1939 年底，当埃兹尔从耶鲁大学获悉亨利·福特的学业确有长进时，立即问信说：“该是他这样做的时候了，离结业只有几个月了。”

## 12. 婚姻风波

亨利·福特的父母希望结婚能拴住他，使他安身立命，定操己业。亨利·福特入耶鲁大学不久就与风度潇洒、一头金发的长岛姑娘安妮·麦克唐奈一见钟情，结交朋友。埃兹尔夫妇对此不像对待其他孩子那样加以反对，其原委也在于想利用婚姻羁绊降服他的野性。

安妮·麦克唐奈是一位端庄正派的姑娘。她的父母也是财丰业盛的大亨。在南开普敦，麦克唐奈拥有一套有 50 个房间的院宅，修剪得整整齐齐的草坪环绕屋宇四周，一直伸展到大西洋海滨。

麦克唐奈一家夏天在长岛避暑时，雇佣了 16 个佣人服侍他们，每个家庭成员都有一个专人伺候。他们在纽约第五大道北段还拥有 29 个房间。

詹姆斯·弗朗西斯·麦克唐纳先生经营专事权益买卖的华尔街证券交易所。交易所生意兴隆，利润丰厚。

麦克唐奈夫人每年夏天去法国卢尔德为最近一次感恩节祈祷时，都要逛一趟巴黎时装商店，选购价值上万元的服装捎回家中。纽约海关的检查官一般都由爱尔兰人担任，他们对这些服装都免税放行。

问题是麦克唐奈一家信奉天主教。

麦克唐奈一家觉得必须为自己信奉的宗教向福特家族表示歉意。诚然，他们坚持以亨利·福特成为天主教徒作为他与安妮完婚的先决条件。麦克唐纳夫妇这就为女儿的终身定下了高价。

埃兹尔和埃莉诺倒不是那么固执偏见的人。对于他们来说，重要的是他们的儿子应当享受到一种他们自己那样的婚姻。但是，老亨利·福特的神学伦理中带有罗马教的鲜明色彩。他出身于爱尔兰新教徒的农民世家。他清楚自己对天主教农民所持有的看法。他对自己的大孙子浪迹于一个天主教徒的家庭，特别是一个在华尔街发迹的富翁家族的前景感到不快。使老亨利特别懊恼的是，亨利·福特竟要向当时的天主教大主教富尔顿·希恩领受教礼。

1940 年 7 月 12 日，即亨利·福特结婚的前一天，他在一个私下的仪式中被迎入罗马教堂。教皇庇护十二世亲自向新婚夫妇祝福。

婚礼在长岛举行，并被评为当年的最佳婚典。他在婚礼上却一反常态，面目一新。老亨利与富尔顿·希恩大主教彬彬有礼地交谈，并为新娘的年轻美貌所倾倒。这位福特家族的新媳妇美如冠玉。两颊泛起的酒窝格外动人，完全是一派美国东海岸富家闺秀的风姿。老亨利也愉快地与她一起翩翩起舞。

此后不久，瓦尔特·温切尔在广播中猜测说，小亨利已委身于天主教徒的行列，他的祖父老亨利也有可能殊途同归。这一猜测是对老亨利·福特私下常说的一句玩笑的误解。每当小亨利夫妇渲染自己的宗教信仰过于激烈时，他总爱开句玩笑说：“好了！你入了世界上最好的宗教。”

老亨利·福特在长岛会见福尔顿·希恩时也说了这句戏谑的言语。这句话使这位大主教心中大悦，勾起了他对老亨利的希望。为了表明自己的真心实愿，老亨利·福特一本正经地重申青年时加入共济会的洗礼誓言。他到底特律共济会大教堂行毕全套祈祷仪式，获得了最高也是最难得到的第 33 位教阶。

当他开始作最后一组仪式时，他津津乐道地说：“我要下去关照一番温切尔。”

老头子的举动几乎丝毫没有损害亨利·福特。但是这种鄙卑小人的恶意和孩子气并非是预示着爷孙之间愉快相处、精诚合作的先兆。老亨利不愿意把公司交给埃兹尔。现在，他年事已高，反复无常，又有个哈里·贝内特暗中作祟，更不可能顺顺当当地把公司交给埃兹尔的儿子。迄今平庸如常的亨利·福特必须自我发掘，寻找从事其父亲未竟事业的勇气和才智。

### 13. 倔强的富家子

按照美国社会的常规，象小亨利·福特这样的生活环境是决不会培养出坚强精明而能成大器的人物，他应该被养尊处优的生活娇惯坏，应该沉缅于自我陶醉之中。但事实相反，他被培养成了一个精明强干、勤奋好学的经理，能够冷静地观察他周围的一切人和事。他是多种性格的集合体，骄纵而又坚强。在公司内部，几乎没有人能够骗过他，这几乎是一种本能。他从小到大总认为每天遇到的大多数人都有求于他，因此生成了一种最基本的反应能力，能够判断他人的动机。

他坚韧不拔的性格部分来自童年时代的特殊环境。因为在他的家庭上始终笼罩着阴影，尽管小亨利·福特成长的家庭可能是美国最富有的两三个家庭之一。当他还在孩提时代，他的祖父就压垮了他的父亲，先摧残了埃兹尔的精神，然后毁了他的健康。

所以小亨利一直受到庇护，尽量使他不遭受他父亲同样的命运。但是，阴影始终存在，父亲毁于祖父之手，母亲埃莉诺下定决心不让同样的惨剧在自己的孩子身上重演。

埃莉诺决心把儿子培养成接班人。小亨利·福特必须有足够坚强的意志，以抗御那曾经毁掉埃兹尔的邪恶势力。埃兹尔·福特过于温顺，她的儿子决不能这样。她的丈夫已经被毁掉了，现在她的儿子一定要胜利。

直言不讳是亨利·福特的优秀品质之一，在肩负起把福特家族公司从祖父酿成的困境中解救出来的重任时，他越发需要发扬光大这样的品质。但是，小亨利·福特少尉在 1943 年夏回到底特律时，他在其它任何方面显而易见不能胜任面临的重任。说他“放荡不羁”可能有些过分，说他“怠情冥顽”肯定毫不夸张。

因为他并不情愿回到福特汽车公司收拾这个令人心烦的烂摊子。他不想参加底特律的战争，就是那场战争杀死了他的父亲。他想过自己的生活，犯错误也是自己的事。但他顺从地回来了——这是应他母亲和祖母要求回来的，因为她们就代表家族。因为他是埃兹尔·福特的长子，家族的责任要求他这样做。他对即将来临的挑战不抱幻想。他知道斗争将很艰巨，福特汽车公司除极少数人外，已经成了腐化的和正在腐化的地方。他的目标就是挽救巩固和加强福特汽车公司。

历史的重担终于落到了才能平凡的小亨利·福特肩头，并且把他锻炼成了精明强干的人。

1943年10月，亨利·福特二世抵达鲁日汽车厂，他专心致志，不露声色，四处查看。他后来贝内特和索伦森立即开始打击小亨利。无论小亨利想干什么，哈里·贝内特都从中作梗，索伦森则在别人面前贬低他，总是称呼他“年轻人。”

“他就差叫我宝贝儿了，”小亨利后来对朋友们说。

亨利·福特二世虽然拥有合法的权力——血统的权力，1943年12月他被任命为公司副总经理，但是，除非他祖父老亨利·福特靠边站，哈里·贝内特离开公司，否则他就无法掌握实权。

## 第四章 斗败黑色天使

小亨利孤胆闯进福特总部，老亨利挺身而出捍卫特权。联合黑手党，驱逐铁查理，神秘的遗嘱风波，可怕的红粉兵团大出击……福特汽车王国再次大掀权力斗争波澜。美国人惊恐得目瞪口呆，不知究竟会鹿死谁手？

### 14. 恶棍哈里·贝内特

据传，哈里·贝内特最早和福特汽车公司发生联系还是在纽约大街的一次斗殴中。那是美国参加第一次世界大战数月前的一天。哈里·贝内特那时是名水手，刚刚上岸。斗殴发生时，赫斯特一家报纸的专栏作家阿瑟·布里斯班正巧撞见。在布里斯班的帮助下，哈里·贝内特没有被扭送到警察局。布里斯班说服了警察，他说他亲眼目睹哈里·贝内特只是帮了朋友的忙，他没有过错。

更凑巧的是，布里斯班正要去和老亨利·福特约会。他把哈里·贝内特也带去了。没想到老福特听了关于这场街头斗殴的叙述后，对这位好斗的年轻水手很感兴趣。他对原先计划要谈的话题已不那么重视。老亨利马上安排这位年轻的英雄在鲁日河汽车制造厂工作。

如果这个故事真实的话，很难理解为什么哈里·贝内特在福特汽车公司有据可查的第一件工作是在摄影部门当摄影师。虽然哈里这位前水手的性格和经历充满了神秘色彩。

哈里·贝内特喜欢吹嘘自己粗鲁和残暴的本性，贬损他人也对此大肆渲染。

然而实际上，哈里·贝内特的年轻时代是在平静的安阿博大学城度过的，他的继父是一名工程学教授。少年时代，哈里·贝内特在底特律美术学院学习了几年。也许因为这个原因，他一开始便在福特公司的艺术部门工作。而他自己却声称，他来福特公司前曾干过情报工作，从事水下爆破，手臂曾被马刀砍伤，身上中过子弹等。这些说法都从未得到进一步证实。

可以肯定的是，哈里·贝内特对汽车几乎是一无所知。他既非机械师，也非工程师，不是设计家，也不是会计，更不是律师。老亨利·福特在评论他 30 年代中期创造的企业奇迹时说过，他正需要哈里·贝内特这种从未从事过汽车制造的人，这样的人才资格提升到公司的高层领导中去，这就是老亨利·福特用人的逻辑。

难怪不止一名记者发现了这么一个事实：

要把福特公司的行政人员进行分类并非易事，因为老亨利·福特并不相信职衔。任何一位行政人员被人问起从事什么工作时，他们会考虑几分钟后承认，他们照顾这，或看管那。但他们从不会说：“我是推销经理，”或者“我是总工程师。”

哈里·贝内特在其自传中头一句话便毫不隐瞒地说：“在我为老亨利·福特工作的 30 年里，我成了他最亲密的伙伴，其亲密程度甚于他和他的独生子埃兹尔父子关系。”

哈里·贝内特和工会进行了血腥和长期的斗争，但事实证明，他丝毫没能达到将工会赶出福特公司大门的预期目的。然而在揣度老亨利·福特的意图方面，哈里·贝内特却取得了极为满意的效果。老亨利心满意足的是得到了泼辣、坚定和强有力的贝内特的帮助。他无异于自己的儿子，为了他的利益向整个世界挑战，他穷凶极恶，损伤他人，诡计多端，两面三刀，出卖欺

骗，专门干那些正常人不愿意也干不出来的伤天害理之事。

贝内特开始为老亨利·福特办事不久，汽车大亨向前水手提出了忠告。

“哈里，”他说，“千万不要试图猜透我的意图。”

“您意思是要我永远不要试图领会您的指示吗？”贝内特问，对主人说的话莫名其妙。

“嗯，”福特回答。“你说的八九不离十。”

几天后，贝内特又问了同样的问题，得到了同样的回答。他明白了，老亨利·福特所作所为一般都有两个动机：公诸于众的动机和真正的动机。老亨利·福特告诫贝内特不要探究两者的区别，而只管按主子的意图行事，不提问题或困难。他把整个身心都扑在了自己的工作上了，成了狂妄自大反复无常的老亨利·福特在行政上的左右手。事实上，如果哈里·贝内特不存在的话，这位汽车大亨也会造就这么一个人。

哈里·贝内特喜欢佩蝴蝶领结。他常解释，他这么做并非出自服装上的癖好，而是他采用的一种策略，它能防止在将发生的斗殴中的危险。这是符合此人的特点的。他往往说，常人佩带的领带能用来勒别人的脖子，蝴蝶领结却无此功能。

下班后，哈里·贝内特穿着橘黄色宽松的连衣裤工作服和拖鞋，但他从老亨利·福特那得到暗示，在福特公司工作期间，他要经常着西装革履出现于大庭广众之下。

哈里·贝内特有着微红色油光发亮的头发，一双炯炯有神的蓝色眼睛，这使他颇有迷人的风度。

贝内特身材矮小，只有5.6英尺高，但生气勃勃。当水手时便练拳击，所以体型一直很好。

他说起话来滔滔不绝，很善于开玩笑。尽管人们有充分理由讨厌他，但不得不承认他是个妙趣横生的人。

这些个人的素质使哈里·贝内特在福特公司早期便青云直上。他似乎没有正式头衔，这使他象任何其他他人一样不受官职的约束。大约在20年代初，他获得了对鲁日工厂“服务部”的控制权。服务部实际上已成了老福特和哈里·贝内特的私人部队。他雇用了被淘汰的拳击手，足球队员，还有不务正业的暴徒。

有一年，老亨利·福特到密执安州交易会检查福特公司的产品。展厅摆满一排排公司生产的机器和汽车，但老亨利·福特看后并不满意。

“我想象中的交易会不是这模样，”他带着哀伤的语调说。

第二无，哈里·贝内特将主子带来又查看一遍。这回老亨利·福特刚迈出车子便发现自己周围是一片麦浪起伏的稻田和种着大豆的田野。奶牛在哞哞地叫，羊群发出咩咩声，庄稼垂下头，老农夫们在照看吸吮着麦杆的牲畜。

“很好，哈里”，老亨利·福特说。

哈里·贝内特的成功秘诀是干事漂亮。他的雇主只需问道，“你能干此事吗，哈里？”

不管是什么事情，贝内特都能把它干好，那怕此事是拐骗招待小姐，还是将审判杀人犯的陪审团解散。

哈里·贝内特谈话时口气很硬，而且行为果敢。在他办公室里众多的绿色金属公文柜中，有一个公文柜上立着一个做为靶子的盒子。他常从桌子快速地抽出一支气枪，进行即兴射击练习。在他外屋办公室等待的来访者常

被从门口传出的沉闷的铃声弄得莫名其妙，因为声音听上去不象电话铃声。其实那是哈里击中靶盒的牛眼时，一只钟发出的响声。

贝内特的射击目标不仅是纸靶。他吹嘘说，有一回一名极不礼貌的访问者进门时没有熄灭难闻的雪茄，他一枪就把他嘴上叼的烟给打掉了，凯泽之孙，路易斯·霍恩佐勒恩 30 年代曾在福特公司工作几年，他亲自领教过哈里·贝内特的好枪法。那天他引进一名访问者，来访者一时疏忽没摘帽子，哈里·贝内特一枪将帽子击了个洞。

哈里·贝内特还饲养狮子和老虎供玩赏，这更进一步表明了此人行为之野蛮。他在迪尔本镇内建了一个酷似西部荒原的大牧场，供这些动物散步。有时，他还牵着狮子老虎在鲁日汽车厂周围闲逛，用来吓唬工人。他甚至松开缰绳让它们爬进来访者的汽车后座里，以此取乐。据迪尔本当地的传说，有一头狮子在汽车后座里睡着了，当醒来时，发现被人们带着在市内兜风，狮子立起双脚，亲热地将爪子放在这位驱车的人肩上。

司机惊慌而逃，狮子下车后在街上乱转，最后被迪尔本警察局捕获，值班警察在哈里·贝内特的压力下私自处理了此事。他在上呈的报告里写道，狮子“上吊自杀了”

哈里·贝内特喜欢冒险的癖性使老亨利·福特这个汽车制造商自己性格中富于进取，狂热的劲头得到了满足。哈里·贝内特是亨利·福特的强有力的部下，他从不和老板持相反意见，也从不流露要自行其事的痕迹。这是埃兹尔所望尘莫及的。

许多伟人都愿意让宫廷小丑式的人物替自己解愁，处理那些令他们烦恼的、无法无天和玩忽职守的事情，以减轻他们的压力。哈里·贝内特不仅能满足主子各种想入非非的欲望，而且还充当了这么一个角色。

有一次，有一名记者当着老亨利·福特的面问了贝内特这一问题，他答道，“应该这么说，如果福特先生让我明天使太阳黯然无光，我会对此感到棘手。然而你也会看到，我将安排 10 万名婊子养的工人戴着墨镜走进鲁日汽车厂的大门。”

#### 15. 黑色网络

哈里·贝内特在谢弗大街的管理大楼内统治着他的企业。这幢大楼是公司所建，俯瞰着鲁日河工厂。但贝内特的办公室并不在大楼的顶层，而是位于地下室的一个角落，正好在车房旁边。这样，访问他的人便能直接驾车进去，而不会被别人发现他们的身份。

通往贝内特办公室内间的门由他桌下的秘密按钮控制。他的秘书桌下也有同样的按钮。这位秘书体格强壮，原是密执安大学足球队的后卫。在你进门之前和进门之后，门锁会发出沉重的卡嗒声。

如果有哪个不速之客在贝内特的办公室周围徘徊，一个体格壮实，怀揣手枪的绅士便会朝你走来。在哈里·贝内特的办公室附近，遍布游手好闲的卑劣打手，空气中布满了不安的气氛，门口还会传出莫名其妙的铃声。

到了 30 年代中期，哈里·贝内特已使福特汽车公司和黑社会形成了一个网络，网内那些暴徒大多是意大利血统。他们狼狈为奸，共同对付工会。进入 30 年代后期，这种邪恶的联盟进入了全盛时期。

哈里·贝内特热衷于和黑社会的人建立私人关系。他在回忆录里自我吹嘘地罗列了这些人的名字。这些人里有杀人犯，敲诈勒索者。贝内特利用福特汽车公司的金钱和影响与这些人建立了友情。

有个罪犯名叫切斯特·拉马尔，此人身材矮小，颈脖短粗，西西里人，底特律黑手党的首领。20年代末期，这帮暴徒成了底特律城臭名昭著的“紫色帮”的死对头，他们设法通过一系列血腥的伏击和黑社会的凶杀手段大刀阔斧地消灭了“紫色帮”。拉马尔因此成为了底特律犯罪团伙实际上的首领。联邦官员估计，1928年，拉马尔从非法贩酒中所获得的收入是2.15亿美元。贝内特送给拉马尔一家汽车代理经营公司——“月牙汽车销售公司。”此公司成了犯罪团伙的总部。贝内特还允许拉马尔向福特工厂的小卖部和午餐销售点提供水果，使该歹徒发了大财。贝内特此举格外引人注目，因为当时向鲁日汽车厂供应午餐盒饭的是当地法官利奥·J·谢弗先生的一家，这笔赚大钱的买卖也是得到贝内特批准的。

和拉马尔一样，利奥·托库也是意大利黑手党匪首。他和贝内特一拍即台，经常恭敬地称他为“老板”。贝内特在回忆录里写道，托库曾向他讲叙了他如何在一家餐馆墙上装上炸药，因为这家餐馆拒绝向他交付保护金。贝内特还竟然邀请密执安州州长和代号为“黑色利奥”的暴徒伦纳德·塞卢拉到迪尔本福特公司总部一起吃午饭。贝内特还长期让黑手党头目的专门律师担任福特公司的法律顾问。

40年代，老亨利·福特进入70高龄。贝内特对老亨利·福特的控制几乎达到肆无忌惮的程度。他几乎完全控制了这个人，老亨利·福特的家属都很为此感到忧虑。

在以后的年月里，哈里·贝内特的黑暗统治可以说达到了登峰造极的地步，从表面上看，他对福特公司的控制和影响已超过老亨利·福特。他通过狡诈、暴力和贿赂获得了对一个大工业公司的控制权。而且哈里·贝内特在利用卑鄙无耻的手段方面确实达到炉火纯青的程度。

他大量地雇暴徒、打手、摔跤的、打拳的，来帮助他控制工厂。他胡萝卜和大棒双管齐下，对用武力收拾不了的人就设法笼络。他可能给某个人送礼，他的礼物大得吓人，可能是一个数百英亩土地的农场，或一所豪华奢侈的房子，或者直截了当给某人一辆比他现有的更好的汽车。当地联帮调查局的工作人员约翰·巴加斯第一次来看贝内特，当他回到停车场时，发现他的福特牌汽车已经换成福特公司的林肯牌豪华车。但是贝内特对大棒的偏爱远胜于胡萝卜。他建立了一个国中之国，这个内部王国是建立在恐怖之上的。他口袋里装满了福特的钱——福特公司的财务一塌糊涂，没有一本对得起来的帐。他用擅自挪用的钱至少盖了4所房子。

#### 16. 撵走“铁查理”

哈里·贝内特决意不让除他以外的任何人来主宰福特汽车公司的命运。他信誉旦旦地声言他的抱负没有超越为亨利一世效劳的范围。

1974年，他对大卫·路易斯说：“我反复说过，福特先生一走，我也离开。”他觉得自己从未怀疑过，老头子一走就意味着他在福特公司生涯的完结，舍此他别无奢望。

这些冠冕堂皇的言词明显与事实大相径庭。他估量自己口袋中已揣着一半密执安的政治势力，手中掌握着底特律的大部分地下黑势力。装作正人君子的哈里·贝内特实际上已为自己的前程制订了一个宏伟的长期计划。

他决定首先除掉查尔斯·索伦森。这位主管生产的副总经理在埃兹尔死后不到一年就遭算计而倒台。他倒台的部分原因当然也是他自己的过错。他的回忆录表明他已明察了老亨利·福特的唯我独尊，已感觉到处事小心谨慎

的必要性。但是美国朝野上下依然索怀注目着世界第八奇迹柳树溪飞机厂的兴衰，在那几个月中索伦森没有畏缩后退。他一度成了不少颂扬文章的主人公。《时代周刊》、《新闻周刊》连篇累牍地刊载赞扬索伦森的文章。1942年夏天，他以“铁查理”驰名全国，成为一个知名人士。他的老板老亨利·福特对此却未敢苟同，另眼相看。

索伦森也与克拉拉·福特争执不和。随着丈夫的日渐衰弱，克拉拉在这行将到来的权力角逐中越来越起着中枢作用。她业已与儿媳妇共同断定亨利二世是福特公司的未来。埃兹尔之死引起的悲痛和怨恨使她们俩抱成一团。有证据表明，克拉拉本人也曾责备过老亨利对待独生子的那种态度。这两位妇道人家正在形成在尔后的斗争中起决定作用的联盟。

克拉拉把索伦森最近大出风头、宣传自己视为向她的孙子争夺权力的挑战。

索伦森还遭到贝内特的竭力反对。他终于败北而走。

贝内特在索伦森走后更加奴颜媚骨，阿谀奉承，弄得老亨利·福特神魂颠倒。他的每一句话都被老头子视若福音。他将人们对亨利·福特的批评抱怨移花接木，统统栽到自己头上。

索伦森后来自己也说，他在最后的几个月中。除了与贝内特交手相斗外，少有事。福特公司的小圈子就这样形成了。

1944年1月，已正式递交了辞呈的索伦森在迪尔本工程实验室偶然遇到老亨利·福特，并对他说他准备翌日早晨离别福特公司前往佛罗里达，一去不再复返。老亨利·福特对此却无动于衷。

老亨利·福特随着索伦森来到他的汽车。与他握手道别，说了句“我想生活不单单是工作。”从此以后，他们再也没有见面。

老亨利·福特与查理·索伦森40年的关系，就这样告终。

索伦森去佛罗里达时，福特服务部的人员去他在迪尔本的老家，开走了福特公司给他的汽车。

### 17. 遗嘱风波

老亨利·福特隐居在格林菲尔德村的时间越来越多，深居简出。他最高兴的时刻好象是与小学生在一起，但是，他仍然居心叵测，邪意不灭。尤其是有哈里·贝内特在他身边旋风似地上窜下跳通风报信，这个时候，又有一个消息传来，使老亨利·福特伤透脑筋，怒不可遏。

有一天，雷·达尔林格向老亨利·福特告发亨利·福特，并引用他的话说的“爷爷害死了我的父亲”等言语。

老头子勃然大怒，惊叫起来：“那是肯定孩子们的舅舅欧内斯特·坎茨勒干的，他是后台，是他在教唆他的外甥们的。”

老亨利思索着，孩子们的舅舅坎茨勒已将福特家族的内说矛盾闹到“总统办公室”，这位顾命大舅子，现在又在毒害下一代人的思想——难道坎茨勒的鬼把戏就这样没完没了吗？

亨利一世决心要治一治坎茨勒。

1943年，在埃兹尔死后不久某个时候，卡皮齐律师被召到柳树溪飞机厂参加一次会议。卡皮齐是贝内特选定继承路易斯·科罗姆波担任福特公司法律总顾问的。

据卡皮齐几年后对福特公司历史编写人阿兰·内文斯和弗兰克·埃内斯特·希尔的回忆，贝内特和索伦森都出席了这次会议。这就说明这次会议是

在 1944 年初索伦森离开之前召开的。卡皮齐觉察到了老亨利·福特的这二位助于之间的明争暗斗。

并明显地看出他们而人都把自己视为争夺接班人的对手，接班人的问题是这次会议的主要议题。

贝内特告诉这位律师说：“亨利·福特经营公司方面受坎茨勒的影响太深，亨利·福特先生对此深表关切。因此，在亨利·福特和其他孙子们长大成器具备管理公司的能力之前，亨利·福特先生热衷于采取一种过渡办法，授权其他人掌管公司。”

卡皮齐提出的咨询意见是：在福特先生作古以后，成立一个托管委员会来经营公司就可达到亨利一世的目的。委员会可采用福特先生遗嘱附录的方式组建起来。贝内特指示卡皮齐起草这样一份附录，接着又列出了托管委员会的名单，他们是：贝内特本人，出任托管委员会秘书长；卡皮齐；索伦森；前私人秘书利博尔德；私人秘书弗兰克·坎普塞尔；老亨利的学友、大豆研究员埃兹尔·拉迪曼博士；查尔斯·林德伯格和克拉拉；老亨利·福特的兄弟罗伊·布赖恩特。

炮制这一文件的目的是显而易见的。托管委员会要在亨利·福特死后掌权 10 年。卡皮齐和坎普塞尔都是哈里·贝内特的铁哥儿们。有贝内特当委员会的秘书长，这份遗嘱附录就能确保亨利·福特去世之后旧的权力结构能长期继续存在下去，只不过更为曲折罢了。贝内特在回忆录原稿中曾说及这一点。贝内特说：“亨利·福特与他的两个大孙子完全闹翻了，希望在他们的小兄弟威廉·克莱长大到能参与管理公司之前一直由托管委员会掌权。”

老亨利总是说：“哈里，我们不要亨利而要比利（威廉的呢称）来干行吗？”

当今，福特世界总部是福特公司的权力中心。在总部大楼的第十二层没有董事长和总经理的办公室。副总经理的办公室也按官阶顺序排列其旁。你在参观这个总部时，会看到亨利一世和亨利二世的油画肖像。这爷孙俩是福特公司历史上两位伟大的英雄，你可能会猜想他们是在热情、信任和浓厚的一家人气氛中文接权棒的。你可能怎样也想不到老亨利·福特在 1943 年一度对这个同名的孙子如此讨厌和不信任，以致确实策划过把他排除在接班人的行列之外。他对威廉·克莱的感情也只不过基于他还年轻，以及埃兹尔之死惹起的苦涩刻薄的言语对这位 18 岁的孙子的影响要比他的哥哥轻一些。

当小亨利发现这份咄咄逼人的遗嘱附录后，曾于 1944 年初寻访过联邦调查局特工约翰·巴加斯。巴加斯记得亨利·福特的第一个反应是手捧毛巾，蒙面大哭。他对巴加斯哭诉，声称要与福特公司一刀两段，要卖掉他的股份，要写信劝诫全国各地的福特公司经纪人，断绝与福特公司的关系。

巴加斯透露这些情况的时候已经是福特公司的一名雇员。在一系列调查彼露出福特公司每年有价值百万美元的零部件被盗窃和倒卖之后，他在 1943 年 11 月应邀加入了福特公司。

对腐败行为睁只眼闭只眼是哈里·贝内特和打手获得外快的一种途径。贝内特看来曾经打算把巴加斯在联邦调查局的工资增加一倍。希望以增加工资把巴加拉进福特公司，变成自己小圈子里的人。

但是事与愿违。这位联邦调查局的人结果投在亨利·福特的门下，把自己的命运押宝在亨利二世的身上。1944 年 1 月，巴加斯终于使比他小 9 岁的亨利·福特冷静下来，并劝诫他不要采取任何过激的行动，表示愿意亲自

去规劝贝内特。在劝说贝内特时，他发现这位服务部主任对亨利·福特竟觉察出他的深谋韬略深感震惊。

哈里·贝内特对巴加斯说：“你明天来吧，我们通盘理一理这件事。”

翌日，贝内特拿出遗嘱附录，先给巴加斯过目，而后猝然把它扔在地板上，划了一根火柴，点燃遗嘱附录，将它付之一炬。这份文书成灰后，贝内特把灰烬扫集起来，装入一个信封，然后交给巴加斯，并说了一句：“带回去给小亨利吧。”

卡皮齐后来听说这件蹊跷奇事，获知他精心策划的法律文书竟遭此结局，曾质问贝内特玩的是什么花样。

这位服务部主任回答说：“不管怎样说，它已毫无用处。福特先生在好长一段时间里把这份文书揣在兜里，带到东带到西，在上面乱写乱画，甚至写有引自圣经的诗节。”

神秘的遗嘱附录，出自老亨利·福特的胡思乱想，结果又毁于他们自己手中。

亨利·福特在发现这项改变祖父遗嘱的计划之前，从从容容地探究着福特公司的各方面的事务。他认为在这动荡和困难的境况中，老头子终归要寿终正寝，或者肯定要退居养老，这正是年轻王子宣布享有长子继承权的时刻。

一份遗嘱附录使长子继承权成为问题，成了长子继承的障碍。它使哈里·贝内特的野心之大昭然苦揭；它清楚表明，只要老亨利·福特在位，贝内特就能够对亨利·福特构成多么大的潜在威胁。

小亨利这位青年人对这项阴谋诡计的初步反应不那么引人注目。然而，当这个锋芒毕露、证据确凿的挑战出现在他的面前的时候，他开始发动反攻。世事绝无轻而易举就能顺利取胜的，如果他想要得到福特公司，他必须为之战斗，委身一搏。

#### 18. 决定胜负之搏斗

1944年4月10日，亨利·福特为自己谋得了执行副总经理的职位。这一职位使他在名义上获得超过贝内特的权力。联邦调查局特工约翰·巴加斯是小亨利·福特对付哈里·贝内特的阴谋诡计最有用的盟友。索伦森的前生产助理米德·布里克也成了他的得力助手。他们宛如他的左膀右臂。

他们躲过贝内特的耳目，在底特律俱乐部楼上召集助手们讨论行动对策。1944年上半年，这位副总经理遍访美国西海岸福特汽车经销商，罗网了一批第三股力量。这支增援力量对亨利·福特既大有好处，又具有象征意义。

他的母亲埃莉诺一直铭记着流落在外的埃兹尔的密友杰克·戴伦斯，常对他说：“把杰克·戴维斯找回来吧！”。亨利·福特来到加利福尼亚州，询问这位前销售经理是否愿意与他一起回迪尔本。戴维斯拒绝了他的邀请，他喜欢西海岸的生活，坦率地说，他还怀疑年纪轻轻的亨利·福特能比他的父亲更有效地保护他不受贝内特的暗地中伤。

但是，亨利·福特坚持说：“我在你也在，你走我也走。咱们俩命运与共。”

戴维斯怎好再拒绝他呢！埃兹尔也曾有过一模一样的言语。但是，正如戴维斯后来所说，亨利二世具有“埃兹尔所久缺的魅力和韧劲。一旦刀架在头上，他是非胜不可。我们愿为埃兹尔赴汤蹈火，但他从来没有这样要求我们，小亨利却对我们提出了这种要求。”

埃兹尔·福特的朋友和助手纷至沓来，对于哈里·贝内特一伙显然是不祥之兆。他们酝酿着一场交锋。

老的掌权班子给亨利·福特起了个“牙齿”的外号。这个外号在一定程度上反映出一种耿耿于怀的忧虑和勉强的尊重。当这位年轻人开始挑与贝内特气味相投的人予以解雇时，事实证明这种忧虑的确是事出有因。亨利·福特与哈里·贝内特之间仍然维系着一层和谐的薄纱。

每当贝内特问及解雇某人的理由时，他得到的是此后 35 年不止一次听到的回答：“我就是不喜欢他那副样子。”

哈里·贝内特对进犯他的王国的行为的习惯反应是向老亨利求援。但是，老头子是愈来愈靠不住的增援力量。老头子整日沉浸于自己的梦想之中，昏昏沉沉。

老头子的妻子克拉拉摆布老头子的权威性与日俱增。她竟对费尔莱恩的话务员下了一道指令：如果贝内特来电话，就说福特先生不在。

贝内特后来说这项禁令与他受主人之托所承担的一项使命有关。这项使命涉及老亨利旧时的女朋友，其中有老亨利难以忘怀的芬兰小姐万塔加。然而，克拉拉不仅仅是发泄醋心，她的行为有着更为严肃的意旨。1944 年或者 1945 年某个时候，她与媳妇埃莉诺磋商了遗嘱附录之类问题，并得出一致结论：如果亨利·福特不能真正从祖父手中接过总经理的职位，他就不能牢固地掌握这个家族公司。她们断定该是她们两名女将挺身而出的时候了！

在福特家族内部事闹得不可开交的时候，埃莉诺经常持有这样的情感：

“他害了我丈夫，他不能够再害我的儿子。”她切望儿子成为公司的总经理，福特公司历史编写人内文斯和希尔说，埃莉诺当时作了破釜沉舟、孤注一掷的准备。

他们说，埃莉诺曾经说过：“如果不达目的，我就卖掉我的股份。”

亨利·福特现今记不起他的母亲曾经有过这样威胁性的言语，他也记不得自己曾对巴加斯说过要以卖掉股份相威胁。别的人却证明当时福特家族内部确实群情鼎沸。

后来，很可能是克拉拉·福特最后解决了这件似乎不可能解决的事端。1945 年整个夏天，她都在竭力劝导自己的丈夫，逐步说服老亨利·福特最后让出权力，不是把权力赋予哈里·贝内特，而是交给本家族中选出的人选。

她们粉碎了老头子找藉口和拖延时间的战略。由于这一威胁，而且意识到这两个女人是非常认真的，亨利·福特一世终于憋着满腹怒气让了位，亨利·福特二世登基继位。

1945 年 9 月 20 日，亨利·福特二世被召到费尔莱恩的幽暗的大厅作了一次短暂的约见。他的爷爷打手势示意他在椅子上坐下；告诉他自己打算最后让位，并准备他接任公司总经理的宝座。

亨利二世取得这一胜利，但并无感激之心。

他后来回忆道：“我告诉他，只有我不被缚住手脚，能够完全自由地进行我想要进行的变革，我才接手。我们还就此争论起来。但是他没有撤回他的提议。”

小亨利径直从费尔莱恩驱车到谢弗大道的办公大楼。他在那里把刚才的事情告诉私人秘书弗兰克·坎普塞尔，指示这位私人秘书起草一份他祖父的辞职书，准备在翌日举行的董事会议上予以审议。

亨利·福特此后不久就接到哈里·贝内特打来的电话，亨利·福特由于

深知坎普塞尔是哈里·贝内特安插在他身边的密探，所以对哈里·贝内特打来这么一个电话毫不感到惊奇。

哈里·贝内特在电话中对他说：“小亨利，向你道喜，我有好消息告诉你，我刚刚说服你的祖父举荐你出任公司总经理。”

次日，哈里·贝内特就不那么舒坦愉快了。在司库克雷格开始宣读老亨利的辞呈的时候，他清楚地知道降临到他头上的将是什么。他强打精神，耐着性子听完对辞呈的审议和行毕批准辞呈的投票。

亨利二世来到地下室通知贝内特，福特公司不再需要他的效劳和服务，是这出闹剧的最后一幕。

由于哈里·贝内特身上总带着枪，被认为是个危险人物，所以谁去降服他就成了一个严重问题。巴加斯曾是联邦调查局的特工人贝，他问小亨利·福特能不能让他去对付哈里·贝内特。但年轻的亨利·福特拒绝了，这是家族事务。他指出要想把由于他祖父的衰老而从家族手里失去的公司再夺回来，就必须正面对抗哈里·贝内特。因此，这是他的责任。另外，他深信历史学家将会对这次行动做出公断。

“如果我不去做，”他对巴加斯说，“人们会永远记着，在应该由我履行责任的关键时刻，却让别人替我干这种肮脏的事。”

亨利·福特至今已记不得这最后一次交锋的细节，只记得贝内特“可能有几分惊慌。”

贝内特却回忆说：“这小子对我像魔鬼一样狡黠狠毒。”——这并未阻止哈里·贝内特在离别的时候反唇相讥。

他对亨利·福特说：“你捞到了一个有 10 亿美元资产的公司，可是你对这个公司没有作过分文贡献。”

那天下午，哈里·贝内特将他记的笔记统统付之一炬，他的地下室办公室里烟雾腾腾。

傍晚，福特公司的新总理驱车来到费尔莱恩，向他的前任报告他执政后的第一个行动。

非常奇怪，老亨利对他称为世界上最伟大的人遭到驱逐、受令开拔，竟反应十分冷淡。

“唉，”他喃喃自语说，“哈里从哪里来，又回到那里去了。”

解除哈里·贝内特表明福特公司在其事业中正掀开新的一页。继哈里·贝内特之后，有 1000 多名福特公司雇员突然也被清洗走。亨利·福特二世亲自指挥了这场有力的彻底清洗。

哈里·贝内特的最后一块阵地是老亨利·福特在迪尔本为纪念先人而建的农庄。这里隐藏着贝内特时代残留下来的一个大打手，此人名叫雷·达林格，他管着那个农庄，农庄就象他的小王国。他的花名册上有几百人，每年领取工资 50 万美元。尽管达林格曾是贝内特的副手，但在别人都被解雇之后，他却呆得很久。表面看来，他是老亨利·福特遗孀的密友。实际上，达林格的婆娘是老亨利·福特的情妇。许多人这么说，连她的儿子也这么说，后来他还就这个题目写了一本书。克拉拉·福特以一种奇特的迂回方式适时地对福特进行了报复——她给他那情妇的丈夫达林格以特殊的庇护。这使达林格对所有的人，包括对亨利·福特二世时代的新贵们的态度都傲慢无礼，为所欲为。他是贝内特那帮人得势时留下来的余孽。贝内特得势时，他们只要一动念头，公司的钱就滚滚而来，供他们挥霍。

他有个人贴身的仆役，自己的理发师和众多的园丁。园丁们的辛苦没有白费，他们把庭院侍弄得非常漂亮。暖房里的葡萄很大，每一串都用手工绑扎起来以便能够照射到更多的阳光。雷达林格过着神仙般的日子——大粒的葡萄、鲜艳的玫瑰花、赏心悦目的庭园、飞流直溅的瀑布；真是一个既舒适又清幽的所在；所有这些都由福特汽车公司掏钱。

年轻的小亨利·福特想尽早结束这个独立王国。1947年，小亨利·福特亲笔给达林格写一封信，通知他归福特公司的司库米勒领导。尽管米勒是一位正在走红的人物，达林格对他仍采取藐视的态度。

“年轻人，”他说：“你可能不知道，有一回另一个财务人员，一个叫伯特·克雷格的家伙来告诉我，我们每年亏损500多万美元，我告诉他说，如果他不喜欢这样，可以自己承认是个笨蛋。”

米勒说，过去可能是这样。然后就提醒他，现在办事的方法和那时有些不同了，所有的支出都要经过司库办公室签署，如果达林格有什么问题，他可以打电话给小亨利·福特。达林格嘟嘟囔囔，但还是接受了这个新制度。

大约3年之后，克拉拉·布赖恩特·福特去世了。小亨利·福特当时正在纽约，他拿起电话叫底特律的阿杰·米勒。

“阿杰，”他说：“我通知你一件事——开除达林格。”

米勒照办了，他发现那个曾经不可一世的达林格出乎意料地听话。米勒告诉他，限他24小时收拾行李滚蛋。

从此，一个和老亨利·福特和哈里·贝内特统治福特公司的旧时代终于结束了。

## 第五章 神童们

福特汽车公司在第二次世界大战后的几年里重振雄风，人们普遍归功于“神童”。他们是一群先锋汽车的天才发明家。

神童小组进军汽车城，福特公司如虎添翼。 19. 桑顿小组

福特公司是一家家族私有公司，决定它生存的关键是人，福特家族现在把希望寄托在一个人身上，这个人就是亨利·福特二世。

1945 年秋，《生活》杂志派记者吉伯德·伯克去采访将在福特公司准备恢复战后汽车生产中起重要作用的亨利·福特。这位 28 岁的年青人以其“坦白率直、不虚伪”的特点给伯克留下了深刻的印象。他经过对小亨利这位公司新任总经理的长期观察后说，可以想象，“年青的福特今后一旦老成自信，将同其祖父一样专断。”

文章发表在 1945 年 10 月 1 日《生活》杂志上。正准备从美国空军退役而正急于寻找职业的年青军官查尔斯·桑顿看了这篇文章。他说，“我现在还保留着这篇文章的复印件。”

桑顿可不是普通的空军军官。

他当时 32 岁，是美国陆军空军部队里最年轻的一名上校。

桑顿是获得成功的美国人中一个崭新的典型。他有一个霍雷肖·阿尔杰式的童年（霍雷肖·阿尔杰是美国著名作家，专门写靠自我奋斗成功的贫穷少年。——译者注），对战后美国的管理有最现代化的见解。

桑顿生于得克萨斯州的哈斯克顾尔。他父亲在经营油井消防业务中发了财又破了产，在儿子还是个婴儿时，他遗弃了家庭。

母亲担起了养家糊口的担子。她给儿子注入了很强的事业心。

她要求小桑顿从小自食其力，打零工，攒钱来养活自己。桑顿确实这样做了。他从 12 岁开始攒钱，14 岁时就买了 40 英亩地。这使他成了人们心目中的模范儿童。在得克萨斯技术学校学习时，他经营了一个维修站，后来迁到华盛顿，白天到内政部工作，晚上到乔治·华盛顿大学就读。

毕业后，他留在内政部。在 30 年代后期，他碰巧写了一份关于如何改革低价联邦住房问题的报告，让当时的空军助理部长罗伯特·洛维特看见了。洛维特是美国战备的主要设计师，他正急于要感到严重人员不足的战前空军采用现代管理技术。他马上意识到桑顿具有一种新的特殊天才——懂得如何从表面看来无目标无联系的统计资料中获取情报。他很快就签署了晋升桑顿为空军中尉的任命。

第二次世界大战开始时，桑顿应洛维特的要求把一批年轻能干的统计人员组成一个小组。

桑顿只挑选那些最优秀的人才。挑选人的方法是最简单的方法：将全国商业院校最优秀的毕业生送到军官预备学校学习，再将每个班的前两名学生送到哈佛商学院，接受两个月的统计学应用的特殊训练，再从这样的每个班里挑选出两名最优秀的学生送到空军数据管理办公室工作。后来成为福特汽车公司首脑的阿杰·米勒认为这可能是挑选最有天赋的人才的最快的途径。

事实证明，桑顿和他的伙伴们确实具有相当的才能。他们曾工作的美国空军数据管理办公室，是一个相当重要的管理机构，它使美国陆军空军部队在二次大战结束时成为一支规模宏大、占统地位的力量。因为要训练成千上

万的飞行员和大批生产飞机，已经不是那么轻而易举。然而，要把飞行员和飞机都运到太平洋岛屿或者东昂格利昂空军基地，并且配备适量的燃料、弹药、维尼龙制品等已是很重要了。这要求掌握成本分析、价格控制以及相当高的管理能力。

例如，一旦需要把 10 万吨的装备从旧金山运到澳大利亚，桑顿的数据管理办公室能够精确地算出，必须动员 10022 架飞机和 120765 名空军人员来完成 44 艘军舰和 3200 名水手正在完成的任务，这样的数据分析已经成为决定现代战争胜负的基础。

战争年月也迫使桑顿和他的同伴看到了一种影响很大的专业训练正在诞生——统计管理方法很有可能在平时时期的工商业活动中使用。因为到那时候，他们将摆脱美国军队庞大官僚机构的束缚。

对许多年轻人来说，战争带来的教训，令他们充满怀疑和迷惘；而对这一组人来说，战争是一堂有意义的真理课。它使他们懂得，商业企业能够大规模地进行合理经营。

桑顿和他的伙伴们决定在和平到来时，他们将把自己作为一个整体出售。他们要找一家经营不善的公司。越是衰弱的公司越有机会发挥他们的整体工作效能和专长。

桑顿精选了 10 名伙伴组成小组：

罗伯特·斯特朗·麦克纳马拉在政府经济部门工作过；弗朗西所·C·里特同桑顿一样在入伍前曾经在商业方面有过成功的记录；小组其他成员的知识和经验涉及许多方面，包括从司法部到联邦政府中任职。

他们的年龄都在 26 到 34 岁之间。

他们曾考虑过按照 A.C 尼尔森的方式（尼尔森是市场调查专家，美国尼尔森公司创建人）建立自己的公司，从事最现代化的市场研究工作。但那需要大约 300 万美元的开办费，他们却都没有钱。他们一度打阿利根尼公司的主意，那是一家严重经营不善的控股公司。他们几乎跟那家公司成交了。阿利根尼公司已经向他们提出了聘用条件，并给他们一个星期时间考虑。鬼使神差，他们中有一个人通过家庭关系认识一位福特公司的经理，他们决定也试一试福特公司。他们相信在美国没有比福特公司更需要他们的了。

于是，桑顿给亨利·福特二世发了一份电报，电报大意说：“了不起的青年经营小组愿拯救您的公司并使它现代化。”据一名职员后来回忆，电报的语气近乎鲁莽。

小亨利·福特立刻感到兴趣。他仅仅继承了这个世界不可一世的工业公司的躯壳，他现在不仅极度需要人才，也需要盟友。年轻的小亨利·福特正在寻求全新的一代经理人员、专业管理人员和精明干练的青年财务专家，他知道，虽然说这些人不懂汽车和工厂生产，但他们至少懂得财务制度和利润结余。对于这批人，亨利·福特二世准备给予近乎无限的权力，以帮助他挽救公司。

## 20. 进军汽车城

第二天，桑顿接到一个电话，邀请他和他的朋友去底特律。于是除了罗伯特·麦克纳马拉以外，这 10 名伙伴准备启程，因为麦克纳马拉已经应聘重返哈佛大学任教授。他作出决定，福特汽车公司的诱饵对他无缘，他没有兴趣。

“好了，”桑顿着急地说，“你最好还是对此感兴趣。”桑顿知道麦克纳马拉的妻子得了脊髓灰质炎，已经住院好几个月，便劝告麦克纳马拉，大

学教授的薪水恐怕不够支付医疗费。

麦克纳马拉当时住在俄亥俄州代顿的“赖特田园”，他于是便同桑顿小组的另一成员查尔斯·博斯沃斯中校一起驱车经托莱多前往迪尔本。博斯沃斯还记得他们都对出现在眼前鲁日河畔的大量汽车感到惊诧不已。这种情景他们都是第一次看到的。

然而，给他们印象最深的——而且也是整个小组最深印象——还是他们那天见到的亨利·福特二世。桑顿记得：小亨利·福特容光焕发，年轻果断。

亨利·福特二世和这些踌躇满志的年轻人年龄相仿。但他在智能方面无法同他们较量，但是他仗恃着财大气粗，决定同他们会面时单枪匹马，以一对十。当小亨利·福特走进会客室开始交谈时，每个神童都觉得自己变得渺小了，盛气凌人的劲头顿时有所收敛。他们原来设想，来了以后会受到吹捧，而瞬间，他们感到是在兜售自己。

桑顿说，“亨利留着短平头，他的神情使人感到他身上有一股英雄气概。他笔挺地站立着，我们从他身上感觉到他十分诚恳。”

那天晚上，桑顿小组和约翰·巴加斯一起在底特律体育俱乐部一间单独的房间里就餐。

这个俱乐部位于底特律市中心。已经有 30 年历史。它是一个绅士俱乐部，陈设精致，还设置了热水浴和体育锻炼设施。

亨利·福特二世委托约翰·巴加斯这个前联邦调查局的人对这些他将要雇用的员工进行详细的盘问——这多少使他们感到生气。他们觉得巴加斯干预了他们的事，他们还感到巴加斯十分珍惜他同小亨利在同贝内特摊牌的那些紧张日子里建立起亲密关系。

事实上，巴加斯喜欢这些年青人。当他第二天向小亨利汇报时对他们表示了赞赏。他唯一有保留的是他们的薪水要求，根据桑顿定的标准，10 份工资以 8000 美元到 15000 美元不等。这对巴加斯来说是不可思议的。

亨利·福特二世有不同意见。欧内斯特·埃茨勒曾经安排他的侄子同负责空军作战的部长助理罗伯特·A·洛维特进行了一次私下会晤，桑顿及其它人都在洛维特手下工作过。洛维特对这些年青人赞赏不已，付给他们高薪完全值得。

由于老亨利的财务节支措施。1945 年 6 月 30 日，福特公司在银行的现金存款高达 6.97 亿美元。这是福特公司不可否认的力量所在。

而且，亨利·福特祖孙常常给高级管理人员丰厚俸禄，因为重赏能人是福特公司的既定政策。

例如，查尔斯·索伦森 250 万美元的年俸在 30 年代底特律简直成了神话，无疑也是迄今为止付给任何汽车公司管理人员的最高薪饷。

哈里·贝内特收入甚至更加可观，他的保险柜内随时都有数百万美元的现金，任其自由挥霍。

亨利·福特一世在其它方面的开支总是慷慨大度，他的孙子小亨利·福特至今还继承了他的这一政策。

福特公司中级管理人员的酬金标准或许会同其它汽车公司相同，但是，如果你属于或接近福特汽车公司的高级管理人员，你很快就会变得十分富裕。

第二天，桑顿小组到鲁日汽车厂参观，观察了工厂生产全过程。他们感到吃惊，同时也感到自信。在参观中他们发现工厂存在许多问题，甚至一眼

就能看出——这使他们感到兴奋。

桑顿小组现在意识到，他们选择福特公司是走对了一步棋，在这群自信而骄傲的年轻人的眼里，甚至炼焦炉、轧钢机、玻璃车间、流水作业线本身——一切都在等待他们用现代科学方法来经营和管理。

那天晚上，桑顿、米勒和麦克纳马拉驾车回到代顿，一路上不停地讨论有关福特公司的事。冷静、沉着的麦克纳马拉激动得像象个孩子一样。他的福特 A 型老轿车出了故障，引擎的化油器出了毛病，车子颠簸跳动，并且发出劈啪响声。麦克纳马拉把塞门放出。继续上路，他坚信事情将会好起来。前途无量。

福特公司决定，桑顿、麦克纳马拉、米勒、博斯沃斯和其他人于 1946 年 2 月 1 日到谢弗大道报到，他们都提前一天到任，不久，这个小组被集体授予“神童”称号。

神童们惊讶地发现，在美国历史上，恐怕没有哪家工业公司会象他们见到的福特公司经营得那么糟糕。它没有倒就是凭着大，如果是个小一点的公司管理得那样糟糕，肯定早就倒闭了。福特公司的统计报表显示，当时福特公司每月亏损 1000 万美元。

混乱是惊人的，但至少有些是人为的。

老亨利·福特憎恨政府，特别憎恨联邦所得税，想制造一些帐目混乱来迷惑财政部国内收入署。他还厌恶簿记员和会计师。在他看来，他们都是寄生虫，他随时高兴就请他们走路。他认为，那些账目几乎只是表面文章。

“这些人都干什么？”他走进一个坐满白领工作人员的房间，问他的助手。

“他们是会计师，福特先生，”助手回答。

“我要把他们全都解雇。”他会说，“他们不事生产，不干实事。叫他们今天都离开这几。”

他们被解雇了。

后来成为福特公司总经理的阿杰·米勒第一次进入福特公司时，他来到了财务部门的办公楼。在那里他看到一张大长桌和许多上了年纪的人，看上去都是些旧式簿记员。这些人面前是成千上万张单据，他们正把单据分为 A、B、C、D 几类。单据堆高达数英尺。

叫米勒惊异的是，那些簿记员一本正经地在估计，每一英尺厚的纸相当于多少百万美元。这就是他们的方法，如果这也可以叫做方法的话。

簿记员告诉桑顿和米勒，因为害怕不能及时处理完这些单据，他们把单据分为两大类，10 美元以下的算一类，10 美元以上的算另一类。经过严肃认真的研究，证明 10 美元以下单据的平均值为每张 2.43 美元，所以他们就把这个数字乘上单据的总重量。

米勒问，估计下月利润是多少。在那里工作的一个叫查尔斯，马丁代尔的人，看着米勒问道：“你想要多少？”

“什么？”米勒问。

“你想要多少，我就可以让它是多少，”马丁代尔说。

真是天方夜谭。

神童们的到来，为福特公司的经营管理带来了一场革命性变化。即由工业制造人员当家作主到财务管理人员作主的大变化。

因此在福特公司内部的人事冲突中，因为产品开发人员争论的依据是鉴

别力和直觉，而神童们争论的依据是精确度。这是不公平的较量。不仅有数字可以证实神童的道理正确，而且他还节省了钱，而省下来的钱是属于小亨利·福特的。对小亨利·福特这样一个年轻又缺乏自信的人来说，继承了福特家族所有的工业公司后，既因老亨利·福特过去的过火行为而变得谨慎，又为将来担心。这些神童的稳妥的新技术使他安心。他们是他的支柱，能保证任何人都不能瞒过他什么事。

这种需要赋予了财务人员巨大的权力，从而在福特汽车公司产生了一个强大的、自负的现代官僚阶层，他们对自己的财务管理技术和目标深信不疑。他们懂得怎样关心自己，帮助自己的人，最终是充实自己的力量。

要充实汽车专业人才可不是件容易事，没有研究生院能随时提供既有创造性又有专业知识的设计师，或能够管理一个既有活力又有效率的工厂的制造人才。真正有天赋、有直觉、有创造性的人才极为难得。

美国各大商业学院不能给人天赋或直觉，但能够而且确实每年输送了大量能干的有抱负的青年男女，他们精于管理，熟知数字和方法；最重要的是他们知道怎样最大限度地降低成本和最大限度地赚取利润。

公司战后的用人政策不可避免地反映了这一点。真正的汽车专业人才年轻时难于崭露头角，需要相当长时间的考察。相反，精明的财务人员却容易作到。从他们的档案和推荐书上就可以知道他们的情况，这相对地说，简单多了。他们的专业毕竟是比较可靠的。福特公司十分富有，那些年里，能比其它公司提供更快地晋升的机会和较高的薪水。它还把招聘新人放在高度优先的地位，50年代它几乎吸收了全国商学院毕业生的全部精华。

财务人员属于无性繁殖。他们精通关系网。他们通过哈佛和沃顿的教授们进行联系，先是被一位教授推荐给福特公司，他们就自然地加入了那位教授在福特的门生的派系。当他们自己成为高级职员时，也就成为后进的导师。他们关心他们的年青人，把他们安插到全公司的关键位置上。毫无疑问，这对门徒和导师都有好处，导师因有了年轻能干的助手而得到了报偿，而门徒则随着导师的晋升而在公司新的动态系统中也飞升了。

这样，从40年代后期，从神童们开始，财务人员在福特汽车公司建立起唯一的最强大的派系。实际上，由于它是那样的强大，它的价值、它在各个层次的领导协调得那样好，它已经不是一个派别，而是福特公司的主流。由于这个主流派寻求和积累权力，并用它的标准重新调整了福特公司，赢得一个又一个的胜利，那就不可避免地既改造了福特公司，也改变了它的目标。

## 第六章 最精明的经营者

“挣钱能手”布里奇胡萝卜加大棒，对福特公司最混乱的工作程序进行大清洗，然后他又准确而凶猛地对“神童”展开了攻势……

小亨利·福特面带微笑坐观属下的搏斗，他庆幸自己找到了布里奇这只替罪羔羊。21.从通用公司挖人才

暗地里，小亨利·福特下了两个赌注。神童们并不知道。小亨利·福特还同时从通用汽车公司挖来以欧内斯特·布里奇为首的一套完整的管理班子。通用汽车公司有些人认为福特得到的以布里奇为首的领导班子比通用汽车公司现有的那套班子更要能干。

欧内斯特·布里奇并不是神童。他是个保守的，地地道道的会计。当他1946年到福特汽车公司时，他已经在汽车行业干了20多年。

49年前他出生在欧扎克山区一个铁匠的家庭。在密苏里州莱巴嫩这个小镇里，至少有7所教堂。布里奇一家由于虔诚地信仰宗教而赢得了名望；这一家人都是再生的浸礼会教徒。

年轻的布里奇从小就在家人的教育下按时做祷告，他后来很自豪地宣布在他一生中没有任何一天不同上帝对话。

当他还是孩子的时候，欧尼·布里奇就说服父亲把他的乡村锻工车间改建成当地的道奇代理商店。欧尼一边上学，一边工作，开办经营一家衣橱商店。他利用假期挨门挨户兜售书籍。晚上，他攻读财会，以获得会计师的资格。他空闲的时间不多，但在空闲时间时，他最喜欢读霍雷肖·阿尔杰白手起家发大财的故事。

1925年，布里奇28岁。那一年他开始走运，引起了芝加哥出租汽车企业家约翰·赫兹的注意。芝加哥出租汽车业正在向租赁汽车行业发展。赫兹黄色出租汽车公司和汽车租赁业务那年被通用汽车公司吞并，赫兹公司的财会人员也随之易主。

从事会计是欧尼·布里奇的特长。他对当时人们还知道不多的成本分析这门科学有过专门研究。

通用汽车公司在30年代早期贪得无厌地进行吞并，令布里奇的才能异常寻常地受到重视。他是公司的摇钱树。他被请到弗里吉达勒公司清理财务。

当本迪克航空公司——飞机制造的一家分公司在1937年陷入困境，通用汽车公司派遣欧尼出马。到1939年，欧尼改变了本迪克航空公司的面貌，使它从每月亏损25000美元变成每年盈利500万美元以上。当战争显而易见地将为飞机制造业带来好运时，通用汽车公司要他确保公司能从中获得大笔利润。

在本迪克公司取得成功之后，欧尼·布里奇这位铁匠儿子符合逻辑的下一步是当通用汽车公司的总经理，但是这一职位早已决定给了“查理发动机”查尔斯·E·威尔逊。威尔逊在参议院军事委员会为通用汽车公司立下了汗马功劳。他在那次作证会上说：“我一直认为对美国有利的事对通用汽车公司也有利，反之亦然。”

威尔逊被提升为通用汽车公司的总经理深深地伤害了布里奇，他在结束了战争生产任务回到公司时希望受到热烈欢迎和更一步的重用，但是他所得到的仅仅是一个普通经理的职位，野心勃勃的欧尼·布里奇第一次宏志受挫。

“他们将为此感到遗憾，”当戈塞特和坎茨勒两个通用公司的干将乘坐

底特律到纽约的火车在夜幕下往东行驶时，戈塞特对坎茨勒说，“布里奇比威尔逊能干多了，如果另外一家公司要寻找一个精力充沛的人当总经理的话，那么他们将会起用布里奇的。”

然而，布里奇本人却没有可能在谋职方面做多少努力，因为48小时后，他的秘书告诉他亨利·福特二世打来电话，布里奇以为福特汽车公司想同本迪克做生意。

鉴于福特汽车公司尚处在亨利·福特的统治初期，布里奇对它没有做过特别的研究，但是他同意通用汽车公司董事会对它在迪尔本劲敌持有的看法：福特汽车公司处境可怜、无足轻重。但是他喜欢小亨利·福特这个年轻人，小亨利·福特真诚坦率地请人提供帮助和建议使他深受感动。布里奇同意看看关于福特公司的财务资料，当他看到数字时，他震住了。

“公司的确很混乱，”他后来回忆道，“它不仅需要帮助，而且还必须得到帮助，否则，三大汽车公司就会只剩下两家。”

这就是通用汽车公司的挣钱能手在他一生的会计生涯中面临的那种挑战。布里奇的名字似乎与这场挑战息息相关。

1946年初，就在“神童们”签约受雇时，亨利·福特二世为自己找到欧尼·布里奇这位精明而老练的大管家，对“神童们”进行监督。欧内斯特·布里奇将于1946年6月到福特汽车公司工作。

后来有人问他如何战胜最初的疑惧时，布里奇说：“我做了几次祈祷，祈求上帝指引。”

## 22. 股票特权制

事情并不那么简单。在导致欧内斯特·布里奇于1946年夏离开通用汽车公司到福特汽车公司的谈判中，出现了发行通用公司给员工优先购买其股票的特权，这是布里奇购买股票来发财的机会。

为了弥补欧尼·布里奇的股票损失，小亨利·福特决定打破福特家族的传统，给欧尼·布里奇和其他公司高级雇员们一种“股票特权制”。这是一个大胆而冒险的举动。因为福特公司的股票近30年来在北美一直是最受审慎保护的私有股票。自从买下库普斯和道奇兄弟的股票后，福特家族以外的任何人都不能持有福特汽车公司的股票。

为了解决这一矛盾，小亨利·福特于是在1946年，专门成立了两个新的子公司，即专门销售福特牌大轿车的米歇根汽车公司和垄断拖拉机销售的迪尔本汽车公司。

在这两个子公司中，欧内斯特·布里奇在拖拉机公司拥有的股票份额最多，占20%。

提出这个方案的杰克·戴维斯得到12%的股份，作为报偿。

布里奇带来的4名新经理每人享有10%的份额。

他们是前本迪克航空公司总顾问威廉·戈塞特，他曾经帮助布里奇为他到福特公司工作的条件进行了谈判，后来被福特公司录用，由他成立了福特公司新的专职的法律部；

刘易斯·克鲁索，会计，在本迪克航空公司曾经是布里奇的主要助手；

其它两名工程师：哈罗德·T·杨格和德尔马·S·哈德曾经在制造汽车传动系统部件的博格——沃纳公司工作过。

约翰·巴加斯和米德·布里奇出于在同哈里·贝内特的斗争中对小亨利和公司忠心耿耿而各获得6%的股份。

欧尼·坎茨勒在离开公司时也获得了6%的股份。

第4个6%的股份卖给了艾伯特·J·布朗宁，他原是蒙哥马利·沃德公司的经销经理，曾任战争部采购主任，被洛维特助理部长推荐为坚韧不拔的采购主任。

迪尔本汽车公司最后的4%的股票卖给了亨利一世时期的唯一幸存者——赫尔曼·L·莫克尔，他是经验丰富的会计师，在许多人奉承哈里·贝内特的时候，他拒绝对他谄媚。

亨利·福特为了从通用汽车公司挖走欧内斯特·布里奇，同意给他股票特权，是经过严肃认真考虑的。因为美国经济在战后乘风破浪日趋繁荣时，股票特权制是逃避当时政府那令人心烦的税收规定的一种办法。美国的许多公司和大企业在招聘优秀的高级管理人员时最爱玩弄这一招。

股票特权是在某一约定期内按一种特殊的价格购买一定份额的企业股票的权利，而这种特殊的价格通常是出售该股票当天的牌价。这个约定时间一般至少为一年。如果12个月以后，公司股票价格上升，持有这种特权的股票购买者就保证能获得利润，而如果股票价格下跌，那么，这种特权的持有者可以说，噢，谢谢，不买了。这样，他不会受到任何损失。

股票特权使美国大工商业各部门的高级管理人员迅速富裕了起来，它对汽车制造业的管理人员更具有特殊的吸引力，因为汽车制造业比其它经济部门更容易受到经济上下波动的影响。

在经济大起大落时期，汽车股票买卖对那些一般的外部投资者来说是一种赌博。然而，股票特权意味着即使股票下跌，汽车行业的高级经理人员不损一根毫毛——甚至还有好处，在不景气的年头，他们一般不去使用原有的买卖特权，而可以在股票价格跌到最低点时购买。一旦股票猛涨，他们就可获得可观的利润。

1984年，前福特公司经理，现在在克莱斯勒汽车公司工作的李·艾柯卡、杰拉尔德·格林沃尔德和哈尔·斯珀利希使用了克莱斯勒公司的股票特权，并因此分别获得431万美元，241万美元和204万美元的纯利润。

同年，忠实为福特汽车公司效劳的经理：菲利浦·考德威尔、哈罗德·波林、托姆斯·C·佩奇、威尔·M·考德威尔和唐纳德·E·彼得森也通过股票特权分别获得了248万美元、229万美元、146万美元、136万美元和118万美元的利润。这两大公司8名经理的工资和奖金按月照领，每人每年高达到或接近100万美元。除此以外，他们参加乡村俱乐部的会员费都由公司支付。

1946年至1956年，福特汽车公司复兴时期，由于这种股票特权而成为百万富翁的高级经理不少于67人，而欧内斯特·布里奇是第一个成为百万富翁。

### 23. 向对手学习

当欧内斯特·布里奇1946年中期到福特汽车公司时，他发现问题比他最初想象的更加严重。他后来回忆道，“主要工程师对汽车设计全然无知，就像一头猪不知道圣诞节一样……他们的财务报告如同一家乡村杂货店。”

亨利·福特二世在1953年对《观望》杂志说，“财务统计部门是通过把大堆的发票放在磅秤下称来计算成本的。”

对这类传闻不能过于轻信。同杰克·戴维斯一样，亨利·福特二世和欧内斯特·布里奇夸大他们在短期内就扭转局面、使公司摆脱过去所面临的困

境显然是有道理的。

哈里·贝内特可能欺骗过福特汽车公司，但是公司在他的管理下并非搞得那么糟糕。1945 年中期，公司在银行毕竟还有近 7 亿美元的存款。

然而，秤发票的奇闻看来确有其事。亨利·福特一世同会计部门不停地争吵，造成财会人员短缺，而日常文书报表工作又需要有人负责去做。因此，福特公司的会计们想出一个办法，把一定数额以下的付讫发票按类堆放，如发动机部件、车身部件等等，需要计算逐项成本时，就称发票。通过对一些发票的抽查和巧妙的计算，可以得到相当准确的结果，这种粗线条的计算办法反映了亨利一世在计算基本原理方面的缺乏经验，他就象银行把月初和月末的收支情况进行比较一样，如果在 4 星期内，银行存款数额上升，那么在亨利一世看来，福特公司的生意不会出格到那里去。

欧尼·布里奇是成本分析的倡导者。福特公司的这种做法使他目瞪口呆。

他很有风度地问掌管财务的 B·J·克雷格，“那你怎么知道一个驾驶盘值 1 美元还是 1 美元 50 分呢？”

“这有什么区别？”克雷格答道，一面指着无可争议的赢利数字，“这些就是利润。”

布里奇的正式头衔是常务副总经理，他是地位仅在亨利·福特二世之下的第二号人物，在威廉·戈塞特同他谈判的录用合同里，布里奇提出要拥有同职称相当的权力要求。这使福特家族深感不安。

欧内斯特·坎茨勒有一天晚上驱车沿伍德沃德街回家时发现了这一点。他发现后面有一辆车正快速行驶追赶他，开车的是他的侄子小亨利，他对即将让出的权力感到担心。

“我的律师说，”小亨利忧心忡忡地说，“当我任命欧尼为副总经理时，等于我自己让位了。”

“你不能给他这种权力。”坎茨勒说道。“你必须让他明白，你将保留你的权力。”

坎茨勒后来回忆道，“无论亨利·福特还是布里奇对他们的作为都有一种十分恐惧的情绪……他们都需要保护各自的远大前程。”

然而，在布里奇和小亨利·福特 1946 年开始合作的几个月里，两人配合得很默契。

亨利今天回忆道：“他比我知道的多得多，因此，重大决策都由他来定……他是真正的第一把手，而是我满怀希望地边看边学。”

局外人还记得，通常自信、自负的欧尼·布里奇在公开场合总是非常注意尊重亨利的意见。他从来不同这个比他年青的人唱反调，有时，他们在知识和决策方面有着近乎不可思议的一致。这其实并没有什么神秘的地方。只不过他们两人的办公室之间只有一间盥洗室相隔，这样他们私下里见面很方便，外界对这里发生的事是一无所知的。

1946 年夏天，亨利·福特二世与欧内斯特·布里奇谈话的要点是福特汽车公司要赶上通用汽车公司。

亨利·福特二世过去没有真正见到过福特汽车公司成为一家有势力的、成功的企业。自从他在 7、8 岁时开始认识到福特这个名字意味着什么时，这家家族公司就一直是变幻莫测、管理无能的公司——而且日益腐化混乱。福特 A 型车经过搏斗取得了成功，但是这也付出了代价，公司受了创伤，变得日益衰弱，似乎 A 型车成功本身也是一个疑问。现在，通用汽车公司和它

的管理技能正在为汽车工业作出了榜样。

“我对通用汽车公司一直怀有根深的敬意，”亨利·福特二世今天说道，“我想，欧尼·布里奇在通用汽车公司为斯隆先生或其他人工作而获得了经验，他对问题的洞察能力、他的知识和经营方法正是我们所没有的。”

欧尼·布里奇没有使小亨利失望。他对福特那些最混乱的工作程序进行了整顿。简言之，他和他的同事治好了美国管理最差的大公司。在神童们到来以前，浪费和小的投机已经常成为福特公司的一种生活方式。布里奇对公司进行了彻底清洗，纯洁了公司所有那些还想干一番事业的人——包括亨利·福特二世在内。

“除了清洗掉贪污和腐败，”布里奇告诉布顿·赫恩登，“我没有其它选择。”

布里奇还从通用汽车公司带来几个高级管理人员。他们是克鲁索、杨格和哈德。他们把通用汽车公司的一套经营管理方法也搬进了福特汽车公司，如权力下放，绘制组织机构图表以及布里奇的绝招——“利润中心”。

“利润中心”的作用是能够确切地计算出一个驾驶盘会给汽车增加多少价值，用3个轮辐是否比4个轮辐省钱等等。

这样，在布里奇领导下，福特公司第一次能随时知道它的经营状况，随时掌握花了多少钱，赚了多少钱，能计划成本和赢利。没多久，就能找出问题在什么地方。并且能够深入分析有些部门亏损的原因所在。

布里奇的管理哲学还强调企业各部门之间的联系。于是，福特汽车公司的高级经理开始举行例会，会上介绍各自所管部门的工作情况。

公司还决定，福特公司的领导人从今以后必须面带笑容地工作，年青的管理人员必须参加速成班，学习人际关系课程——后来人们把它称作“美容学校。”

#### 24. 重新开始

但是，一种经营管理制度所能做到的就这么多。销售汽车是福特汽车公司生存的目的。如果最后产品不佳，那么，生产这种产品的组织就没有效益可言。欧内斯特·布里奇到福特公司伊始，就积极主动的参加生产计划会议，审查公司战后出产汽车的详细说明，当他看了材料后，他发现福特公司的汽车设计已经过时，V—8 发动机仍然存在制冷问题。福特汽车公司下一步在液压传动领域将无所作为，在这一领域，通用汽车公司的子公司——沃纳公司正处于绝对领先地位。过去亨利一世强调老 T 型汽车的横向弹簧，结果福特公司在纵向弹簧，车前车后连接底盘与平轴的弹簧方面毫无专利权。福特公司的 1948 年 1949 年汽车模型和型号体现了某些变化，但基本上是外表的。只是把 30 年代的最新福特车改装一下，使外表更好看而已，而汽车的机械性能还是 30 年代的。

1947 年 9 月，布里奇在一次政策委员会的会议上提出全面改革福特汽车的可能性，有人告诉他这需要 3 年的时间才能完成。

那天晚上，当布里奇驾驶高级经理人员乘坐的林肯车——这也是战前产品——沿着特利格拉夫大街开往布卢姆·菲尔德希尔斯回家时，他深深地陷入了绝望。他有点精神不正常地低下了头，作了祈祷。他在遇到困难时总是这样。

“给我们指引正确前进的方向吧。”他祈求道——第二天早晨，当他沿着特利格拉夫路返回公司时，他突然找到了答案：“重新开始！”

“我有一个想法”，他那天告诉政策委员会，“我们要从头开始。”

再花时间和财力来“伪装”福特老车没有任何意义，布里奇说，市场将以福特公司最新生产的汽车来对它作出评价，而这必须是一种新型车。如果应急计划在战时是可能的，那么在和平时期也是可能的。

欧内斯特·布里奇在特利格拉夫路上祈祷的产品是“福特 49”。尽管生产和原材料的危机在 1947 年和 1948 年波及所有汽车公司，“福特 49”成为战后美国市场上第一辆价格公道的真正新车。

这种车比过去的车矮而轻，没有登车板，外形象飞机，流线型，拥有几乎全新的机械性能，还额外安装了超速档，这在汽车里还是第一次。

“福特 49”在沃尔多夫——阿斯托里亚旅馆展销时重新唤起了人们对过去推出的福特 A 型车的兴趣。人群涌进这家旅馆的巴洛克舞厅，公司的订货本很快就填满了。

1947 年和 1948 年，福特车在本地区销售了 50 万辆。1949 年便超过 80 万辆，加上墨丘利和林肯车当年的销售量，福特汽车销售量突破百万大关。

这自从 1930 年以来还是第一次。虽然福特公司在美国汽车制造联盟的统计表中仍排第 3 位，但是低矮、外型典雅的“福特 49”的销售量比克莱斯勒汽车相差不到 5000 辆。克莱斯勒公司的总裁 K·T·凯勒是个戴呢帽的传奇人物，他顽固坚持战前的汽车式样，即汽车顶部不能太矮，必须能坐下一个戴帽子的人。

1946 年，福特汽车公司的利润仅 2000 万美元。一年之后，利润上升到 6480 万美元，而 1949 年，利润又上升为 1.2 亿多美元，几乎增加了两倍。

“福特 49”的成功很大程度上是欧内斯特·布里奇的成功。

布里奇不愿意“神童”小组作为一个整体留在公司里。当他来到福特公司时，他已经计划把他在通用汽车公司训练有素的全班人马也带来。在杰克·戴维斯看来，“想在第一天就当总经理”的桑顿，当他的权力基础受到威胁时便毅然离去。他在 1948 年离开福特公司到休斯飞机公司工作，不久，便成立了自己的公司——成效斐然的利顿工业集团。

神童小组的乔治·穆尔和威尔伯·安德鲁几乎在同一时期离开，但是留下的 7 人成了福特中层管理部门的支柱。布里奇把他们安排到公司的各个部门，安排在他本人和克鲁索、杨格、哈德和其它人手下。

这起了很好的化学作用。年轻的后生为年老的人工作促进了公司的发展。米勒、麦克纳马拉、伦迪和里思的工作尤其富有成效。

事实很快证明，他们给公司提供了它未曾有过的东西：一支在现有管理人员退休后，将接替管理公司的、训练有素的后备力量。

福特公司老年青年结合的整个管理队伍形成了一个空前的专业队伍。他们辅助年轻的亨利·福特二世，在如何经营福特公司方面进行了热情和仔细的指导。

欧内斯特·布里奇从一开始就知道他是作为顾问招聘来公司工作的。他不仅要承担挽救福特公司。他还必须教会亨利·福特二世如何管理公司。任何人对此都同样清楚。“如果我必须向他们两人汇报，”阿杰·米勒回忆道，“只要可能，我喜欢向他们分别汇报，布里奇是个真正的行家。对他可以省去很多东西。但是，当你向小亨利汇报，你得加进许多情况。”

布里奇和神童们这一福特公司新的管理班子都被一起安置在谢弗大道旧的行政大楼里，鲁日汽车厂在它的监视之下，管理人员的办公室很小。同儿

童小屋差不多，由明净的玻璃隔开，这是亨利·福特一世时期遗留的作法，他喜欢把他们都放在自己鼻子底下一眼都能看到，以确信所有人员都在办公——没有人在抽烟消遣。小亨利·福特则继承了祖父的这一传统。

## 第七章 “人类工程”

小亨利不是杰出的汽车经营商，他也从来不自诩为汽车工业专家，但他却找到了一条独特的既能保持福特家族传统、又能够有力发展福特汽车事业的新途径，这就是举世闻名的“红葡萄酒晚会”。25.小亨利寻找事业突破口

1945年9月接管权力时，小亨利·福特28岁，在这浩瀚复杂的汽车工业世界中，他只经过最起码的学徒期。凡是认识这位年轻的亨利·福特的人，在以后的35年中，没有人怀疑过他的精明、坚强和矢志不移，他的目标就是挽救、巩固和加强福特汽车公司。尽管他接管权力时很年轻，也没有人怀疑过他自持的能力，能够克制自我，选任并尊重有能力的、年长的经理人员。但是，在最初的年月，甚至在50年代和60年代，公司的高层人士感到小亨利·福特对自己在汽车方面的直觉缺乏自信，那是因为他缺乏有关汽车工业的感性知识，出此，在学习做生意的过程之初，他知道他需要学习和帮助。

傀儡皇帝亨利·福特的知识是在工作中学到的。他并不甘心做福特公司有名无实的首脑、公司的发言人。年轻的小亨利需要发现一些属于他的特性，作为一个号称气宇不凡手中又握有数百亿美元财富的年青人，他还想做一些力所能及的贡献。亨利·福特二世在“人类工程”方面找到了他所需要的一切。

“人类工程”一词出自沃尔特·雷瑟之口。第二次世界大战结束之后，美国汽车工业的劳工问题重新出现。过去，为了取得战争胜利，一切不满都被搁置一边，而现在不满突然爆发出来，罢工四起，要求增加工资，工会领导人指责公司老板。

1945年10月19日，美国汽车行业工会领导人，沃尔特·雷瑟声称，“企业资方早该认识到人类工程同机械工程同等重要。”

“人类工程”触动了亨利·福特二世，在他身上定了音。这正是他在福特公司要从事的第一项事业——为了公司的生存和他自己权力的巩固，他必须这样——在这个短词里还包含着个人的挑战。

“我觉得，小亨利总想同他的祖父比高低，”阿杰·米勒说道。但是他不想正面挑战，他知道自己发明不出新产品——而“人类工程”给他指出了方向。他的祖父老亨利对汽车从事机械工程，而他要对人从事人类工程。

“人类工程”是小亨利事业上的突破点，面对二次大战结束时的劳工纠纷，亨利·福特决定同时着手做基层工作。

他已经有了约翰·巴加斯作为得力助手。巴加斯在欧尼·布里奇来到之前实际上是公司第2号人物。人事和劳工关系是他的专长。亨利·福特还聘用了另一名顾问厄尔·纽瑟姆，他来自纽约，是一位有礼貌的宣传家。

纽瑟姆在30年代和少数一些人帮助在新闻机构建立起新的公共关系学。在为石油工业工作期间，他曾经宣传无烟尘地窖的优点，劝人们使用汽油来代替烧煤取暖，解除人们担心汽油锅炉可能会爆炸的恐惧心理。他于是成了地下室之父。

纽瑟姆帮助亨利·福特二世给联合汽车工会1945年底提出的工资要求拟了一封复信。

当时，底特律笼罩着阴冷的气氛。联合汽车工人工会的罢工席卷了通用汽车公司，福特公司最简单的答复也许应该是做出让步。然而，亨利·福特

指出他的公司自从 1941 年慷慨地同意成立工会以来已经发生了不少于 773 起罢工。他说，福特公司“要求得到当年我们给予工会的同等程度的安全，”而保证提供这种安全是进行谈判的前提。

尽管小亨利·福特持重谨慎，颇具政治家风度，他的信却显示出强硬的谈判姿态，引起了联合汽车工人工会的猛烈反击。

福特公司工会负责人迪克·伦纳德说：“有一个避免罢工的简单办法，那就是停止激怒工人。”

尽管亨利给联合汽车工人工会讨价还价的复信看起来严厉苛刻，他与汽车工业的其他领导人不同，这些人中的大多数仍象 30 年代那样没有改变斗争方式。

亨利·福特的与众不同在 1946 年 1 月 9 日很清楚地显示出来。这一天，爽朗的亨利·福特二世在底特律对汽车工程师协会的 4000 名成员和来宾发表了讲话——所有汽车行业的人物都在场。

这是亨利·福特二世作为福特汽车公司负责人的首次公开亮相。

他讲话的主题是汽车城每个人都感到焦虑的问题。他的讲话今天看起来只是一种常识，但是在当时却显得激进并且带有煽动性。小亨利·福特说：

人们在各自的私生活中不曾想卷入街头争吵，而却在过去几年里发现他们在报上有声有色地称名道姓相互攻击。……没有理由为什么一件不满和委屈的事不能象要求保险赔偿那样迅速得到解决，没有理由为什么一份工会契约不能象两家公司谈判签订商业合同那样，用同样的效率和愉快的心情起草和通过。

没有一个主要的工业家曾经用过如此调和和富有建设性的方式发表演说。

“劳工组织在这里将继续存在下去。”小亨利·福特说道，“福特公司不想‘破坏工会’，开倒车。”

亨利·福特在发表演讲之前十分紧张。这是他首次露面，他知道汽车城对他持怀疑态度。

“他不象他脆弱、目光锐利的祖父，”《时代》杂志这样报道，“他在过去也不显得具有老人的天才。”

厄尔·纽瑟姆在办公室准备了不下 18 份讲稿，亨利二世逐一演习，当他在某个词上卡住了，他就换一个讲稿，因为这个青年人的演讲能力不比他的父亲和祖父强多少。

亨利家族前几代人的声音听起来又高又尖，亨利·福特努力把声音压低一些。

在演讲的前一天，厄尔·纽瑟姆从麦迪逊大街办公室步行到大中心车站准备乘火车去底特律时，遇到正在纽约采购的亨利夫人安妮。

“您是否前往底特律听演讲，”他问道。

“我用不着去，”亨利·福特夫人答道，“昨晚他大声朗读讲稿，弄得我几乎整夜没睡。他整个讲稿都能背下来了，我也一样。”

《底特律新闻》报道说，他讲话“诚恳，打动了在场的广大听众的心。……在演讲过程中，许多时候鸦雀无声。”美国所有的重要报纸都在头版位置详细刊登报道了亨利·福特的讲话内容，还发表了社论，甚至白宫也对这次讲话作出了反应——“我们也一样在发表同样的观点。”

报纸还大量报道了这位年青人，说他有勇气、坦率、具有政治家风度。

大卫·刘易斯教授对福特一世和福特二世对美国新闻传播产生的影响有绝对的发言权。他在 1976 年说，亨利·福特的“人类工程”演讲是他一生中得到的最广泛宣传的演讲。它使福特二世一夜之间成了全国性人物。

1946 年 2 月 4 日，亨利·福特二世照片上了《时代》杂志的封面，这就是一个证明。

联合汽车工人工会在亨利·福特发表演讲后同福特汽车公司取得了和解，并且确定了福特公司劳资关系的原则，这个原则此后被广泛遵循。

“当工会议需要增加工资时，”沃尔特的兄弟维克多·雷瑟回忆道，“它就向通用汽车公司施加压力，但是当谈到原则的具体内容——退休保证金、失业补助——那它总是首先找福特公司。”

“我们知道，福特公司的政策最终是由一个愿意开辟新天地并且对工人富有同情心的人所决定的。”联合汽车工人工会 70 年代后期的负责人道格拉斯回忆道。

自从 1945 年以来，亨利·福特的启豪思想给福特公司带来了好处。公司经历了多次罢工，1967 年最严重，但是公司对待联合汽车工人工会的坦诚态度通常起了作用——1950 年尤其显著，这一年在莱克斯勒公司的 K·T·凯勒拒绝向工人提供退休金，而福特公司前一年就已经同意给工人这种权利，接连爆发的罢工使克莱斯勒公司的生产遭受了 10 亿多美元的损失，导致凯勒退休。这给福特公司提供了乘虚而入，超过克莱斯勒公司的大好机会，使它跃居美国汽车业第二位，并从此一直保持下来。

#### 26. 他想证明什么？

亨利·福特并没有给福特汽车公司带来特殊的财务经营才能，他从来不是杰出的汽车商，而他的弟弟比尔在这方面显得比他精明得多。此外，亨利·福特也从来不自称是技术专家。但是，在“人类工程”方面他却找到了他可以以独特的方式发展的题材，这也保持了家族的传统。亨利·福特的父亲和祖父曾经把这一传统同福特的名字联系起来。

亨利·福特二世在谈及家族延续性这一类话题时，心情并不平静。按照他自己的说法，当他接管公司时，他找到了一份职业，他忙于工作是有目共睹的。他对人生的看法——至少是他想让世人知道他对人生的看法——凡事总有先后。事情发生了，人们按照他们的想法去做。他同历史潮流毫无关系，与祖父辈的显亲贵戚也很少往来，也很少考虑如何寻求心态平衡。有人提出他在 40 年代末奋力挽救福特公司，目的是要胜过他的祖父或者挽回他父亲的败局，他对这种提法十分生气。

但是，在那些岁月里与他共事的人还清楚地记得；他的干劲、锋芒、跃跃欲试的劲头以及他想证明某事的冲动——所有这一切他总是试图掩盖，然而却总是以令人十分惊讶的方式暴露出来。

当福特——费格森拖拉机合伙关系破裂后，威廉·戈塞特在为福特公司打官司作准备时想到，如果能取得已经退休的查尔斯·索伦森的帮助也许会对福特公司大有益处。于是他便安排亨利·福特同他会面。这位负责汽车生产的前公司领导人索伦森提供了他力所能及的一切帮助。“我将考虑考虑，”亨利·福特最后说道，显得很没有礼貌，在会见中，他自始至终表现得傲慢粗率。

“他害死了我父亲，”小亨利后来在为自己的粗鲁无礼的举止辩解时对戈塞特说。他说，索伦森是老亨利·福特的帮凶，他们使埃兹尔受到挫折和

陷入困窘，使埃兹尔的生活成为地狱般的苦境，既然如此，索伦森同埃兹尔之死有牵连。

“我认为小亨利总在想证实什么，”约翰·琼·巴加斯说。她是前联邦调查局官员约翰·巴加斯的第二个妻子，是个寡妇。她丈夫曾经是亨利·福特在公司的心腹。她能记起在 70 年代举行的那些“红葡萄酒”晚会上，她丈夫和亨利·福特坐在一起畅谈痛饮到深夜，他们回忆往事，谈论他们与哈里·贝内特的斗争。有一段时间他们实际上都带着枪支上班，担心这个警察头目和他的心腹会对他们下毒手。两个志同道合的知交回忆了过去四分之一世纪里发生的事，重温了他们的峥嵘岁月。

“亨利，你为什么老是忧心忡忡？”巴加斯突然问道：“你用不着这样烦恼，干吗不到外面走走，去玩玩？”

琼·巴加斯还记得小亨利·福特话里的强烈情感。

“我心里总想是我祖父害死了我的父亲，”小亨利·福特说，“我知道他死于癌症——但是这是我祖父对我父亲的态度所造成的。我想念我父亲。”

奇怪的是，福特公司热衷于生产汽车、生产底部带 4 个轮子的金属盒子的同时，多年来也居然为人类心灵中一些最强烈的欲望——炫耀、嫉妒、竞争和报复——提供了一个发泄场所。制造新车，尤其是那些人们认为永远也不会再推出新车的公司能制造新车，对汽车制造商来说，已经证明是他们进行相互报复的一种特别令人感到满足的方式。

1945 年以后的年月里，这位过去人们从来没有认真对待的胖王储开始按照他自己的方式进行报复。他证实了自己具有无愧于作为一名真正的亨利·福特的品质。

## 第八章 烛光

“他曾经是美国人心目中的英雄，但他现在已被富兰克林·罗斯福所取代；他巨大的财富和精明的白手起家的本领曾令人倾慕不已，但现在遭到了时代的唾弃。”

老亨利·福特之死令美国人吃惊。27. 风烛残年的纸糊老人

老亨利·福特一世并不相信自己会长生不老，但他似乎决心要活到 100 岁。从中年时代起，他就开始追求这一目标，执着地进行节食和锻炼。1928 年他曾对拉尔夫·沃尔多·特赖因说：“我在锻炼我的眼睛。你也可以这么做，就像锻炼你身体的其它部分一样。”他越来越多地将医疗责任交付给莫克街的按摩师劳森·库尔特，这不能不使马蒂尔医生和亨利·福特医院的其他医生感到气愤。库尔特每天横穿整个市区来给这位汽车制造商推拿、按摩。老亨利·福特在晚年还对大画家提香发生了极大兴趣，因为他发现这位大师甚至在 99 岁高龄仍能创作出杰出的作品。

但是老亨利·福特没有能达到他的目标。1938 年和 40 年代初期的心绞痛给他带来了苦恼。虽然他在大部分时间里仍然头脑清醒，行动敏捷，但有时他会感到郁郁寡欢，倦怠孤独，而且这种时刻随着年龄的增长而逐渐加长，有时甚至一连几天都无法摆脱。

老亨利·福特开始把越来越多的时候消磨在格林尔德村。在这个遥远而充满幻想的地方，老亨利度过了他的第二个童年。他最感兴趣的是村里那座按他的设想重新修建的学校。这个当初只有一间教室的学校，自 1929 年以来，已经从只有一个年级发展到 12 个年级，教室扩展到村里的其他建筑。

每天早晨，孩子们都在那个有着雪白墙壁的小教堂前集合。这个名叫马莎——玛丽的小教堂是老亨利为了纪念他的母亲和克拉拉的母亲而修建的。

老亨利·福特每天很早就乘车去马莎——玛丽教堂，以便能够坐在后排座位上，听孩子们用童稚的嗓音唱赞美诗。老亨利的口袋里总揣着一只犹太竖琴，有时他把孩子们叫到大树下，围坐在草地上，为他们演奏他还能记起的童年时代的歌。

“多接触孩子们对成年人来说是件好事，”他对威廉·斯蒂杰说。“他们是那么真诚。他们就是黎明。透过他们，你能看到曙光。”

为了追寻童年的梦境，老亨利要求他的私人画家欧文·培根用生动的画面再现他记忆中印象最深的童年生活的情景——与父亲在草地上散步，在树丛中寻找鸟蛋，他最亲爱的母亲在家里操持家务，所有房间都收拾得井井有条，一尘不染。他在为这些画挑选模特时，总是找那些他认为被画人物转世再生的人。

年轻时的亨利·福特一世的模特是现成的，那就是约翰·达尔林格。认识他的人没有一个不说达尔林格的相貌酷似亨利一世，或者更像死去的埃兹尔。

至于老亨利的母亲，他选中了克拉拉的一个外甥女多萝西·理查森。

亨利·福特一世一直为多萝西如此酷似他死去的母亲而感到惊奇。他逐渐相信，多萝西就是他母亲转世，并这样对她说了，还送给她一本书，名叫《转世再生——世界之希望》。这本神学著作一点也引不起小多萝西的兴趣，但亨利一世对他转世再生的母亲的特殊关怀却使她很高兴。

老亨利带她到农村去骑马，在她刚满 16 岁的时候就教她开车，这样她

就可以亲自体验一下这项使他儿子誉满全球的发明。

他还要多萝西在他亲自导演的一部再现他童年时代的影片中扮演他的母亲。为此他还按照自己记忆中母亲穿着的式样为多萝西订制了两套裙子。这部影片的开头如今已成为好莱坞制作巨片的一种模式——老亨利·福特一家在野外散步，四周草地上散布着几个树桩，他们朝着一棵倒下的大树走去……

正在画童年组画的欧文·培根不久发现，他作为老亨利·福特家族画师的日子已经屈指可数了。尽管他仍然在工程实验室大厅中专为他隔了音的一间画室里工作，但自从年轻的亨利·福特出任公司总经理以来，这个大厅越来越多地被用于它原先设计的目的。越来越多的工程师逐渐占据了大厅的各个角落。有一天，老亨利·福特来检查培根的工作进度，他转身看到了在大厅中新设置的绘图板。

“那些人在干什么？”他问道。

有人告诉他说：“他们是工程师，在绘图，福特先生。”

克拉拉走上来，把丈夫拉走了。

“用铅笔能造出汽车？！”这位老人一边走向自己的汽车，一边嗤之以鼻地嘟囔着。

福特公司的新班底偶尔还要利用一下老亨利·福特这位公司创始人。每当要推出一种新车时，他们就把他请出来。但他已远非从前的亨利·福特了。他从前的苗条身材已被药物弄得臃肿不堪，眼睛也失去了昔日敏锐的光彩。然而他并没有糊涂到连自己的衰老退化都毫无察觉的地步。

亨利一世最大的曾孙女夏洛特·福特还能记得她曾祖父在退休之后那些日子里的一些事情。

每年圣诞节前夕，夏洛特和她的妹妹裹上厚厚的毯子，被人放到雪橇上，前往费尔莱恩考亨利·福特的家。那雪橇是由真的驯鹿来拉的。她们坐在里面，似乎走了好几个小时，穿过漆黑的费尔莱恩森林，最后来到那一小片开阔地。那里有长长的一排房子。就在她们的雪橇停下的时候，门开了，里面走出一位圣诞老人。

当时，夏洛特·福特并不感到惊奇。她认为如果一个小姑娘坐上由驯鹿拉的雪橇，那么她当然会见到圣诞老人。况且费尔莱恩的圣诞老人并不是由什么蹩脚演员戴上假胡子装出来的。他的胡子是真的，他的作风姿态从某种程度上来说也是真的。因为早在30年代，老亨利·福特就发觉他的一个家仆长着漂亮的白胡子。于是他就让他留在费尔莱恩，给了他一份终身工作：整个夏天，他扮作圣诞矮人，为12月25日圣诞节筹备礼物。到了圣诞节，他就是常驻亨利家的圣诞老人。

夏洛特记忆中的曾祖父像一个纸糊的老人，他和她握过手，他的手摸起来骨瘦如柴。28. 烛光里的死亡

1947年4月6日是复活节。那天老福特夫妇从佐治亚州回到密歇根州。天气糟透了。接连下了几天倾盆大雨，鲁日河水的水位升到了最高点，费尔莱恩有一个发电站，负责向整幢大厦提供照明和取暖用电。4月7日黎明后不久，在发电站工作的工程师约翰·麦金泰尔跑上来告诉克拉拉·福特的贴身女仆罗莎·比勒说，由于机房进水，他不得不把所有的涡轮发电机都关掉了。罗莎上楼敲福特夫妇的门时，听到老两口在聊天。她把停机的事告诉了她们，但老亨利·福特似乎根本没听见。他仍在继续刚才的谈话，不停地问：“出了什么事，凯利？出了什么事？”

罗莎建议老两口到迪尔本饭店去吃早饭，老亨利觉得这个主意太傻。

“嗨，”他说：“我们不是有壁炉嘛！苏格兰人和爱尔兰人就是在壁炉里烧饭菜的！”说完他便哈哈大笑起来。

罗莎走下楼去，给整幢房子生火。

老亨利·福特从楼上下来后，就命令司机兰肯开车载着他去迪尔本转转，看看洪水造成的损失。

他们到了格林菲尔德村，雷·达尔林格指给老亨利·福特看他那艘沉到萨沃尼河里的船。

老头子在那里给纽约挂了个电话。他的孙子本森那天要在纽约和贝比·鲁思签订一项合同。

后来，老亨利决定去鲁日河下游看他的另一个孙子亨利·福特，因为他已有好几个月没有看见他了。可是所有的道路都被洪水淹了，于是他便转道去了福特家族墓地，那里埋葬着他的父亲和母亲。

当他回到费尔莱恩时，火已经在所有的壁炉中熊熊燃烧着了。闪烁的火光照亮了整个房间，与烛光相映成趣。

“比勒，”亨利·福特说：“我想喝一杯热牛奶。”

他还问起发电站修理的情况。

“今天晚上我能睡个好觉，”他说：“我们早点休息吧。”

那天深夜，罗莎被敲门声惊醒。是克拉拉。

“我觉得福特先生病得很重，”她说。

罗莎随她上了楼，两位妇人坐下来，静静地看着老亨利·福特。老人时睡时醒。克拉拉点起两支蜡烛，亨利显得有点烦躁，并示意叫她把蜡烛熄灭。

由于电话坏了，司机兰肯被派去打公用电话，请马蒂尔医生立即从格罗斯角赶来。

老亨利·福特想下床，克拉拉便扶他站起来。

“亨利，跟我说说话，”她不停地说。

当她意识到他已经站不起来时，就又把放回到床上，把枕头垫高，让他靠着。然后她回到自己的房间换衣服，准备迎接医生。

罗莎独自坐在房间里，看着她的主人。

“他的表情都变了，”她朝着克拉拉的房间喊道。

“你最好快点来，我不明白，我不喜欢这表情……”

“你认为他怎么了？”克拉拉问。

“我觉得，”女仆答道：“福特先生就要离开我们了。”

当马蒂尔医生于1947年4月7日午夜赶到费尔莱恩时。老亨利·福特已经去世了。兰肯同时还给亨利·福特二世打了电话。

年轻的小亨利·福特夫妇刚刚下了从纽约来的火车，就从车站径直赶到费尔莱恩。但他们仍然比另一位来访者——伊万杰林·达尔林格迟到一步。克拉拉叫她来向亨利·福特一世告别。

亨利·福特到达时，伊万杰林已经在费尔莱恩了。

就这样，亨利·福特一世在83岁高龄时离开了这个世界，沐浴着蜡烛的辉光和壁炉的温暖，就像他来到这个世界时一样，从一种意义上说，这位伟大的汽车制造商在他生命的最后一刻被时代所抛弃。但从另一种意义上说，老亨利·福特早已抛弃了时代。

人们把他安放在他的村庄里，灵柩安放在他所钟爱的舞厅下面的一个带

立柱的大厅中。

1947年4月9日整整一天，前来吊唁的人络绎不绝。据《底特律自由新闻报》报道，前来瞻仰遗容的人多达10万。

他们大都是附近的居民，一些普普通通的人。许多工人敞着衬衫领口，双手插在口袋里，排队等候一两个小时，为了看他一眼，人们为他的精神所感动，为他的故去而流泪，他们带着孩子，为的是让他们成为这逝去的历史的见证人。他们中有许多都认识老亨利·福特，或者至少是他们自己觉得认识他。托克奎维尔曾说过，美国人民愿意看到他们的英雄是些普通而又平凡的人。这是一种民主的平等的本能。他们并不喜欢一个伟人或一个成功者具有超出凡人的品质。而对这一点老亨利·福特从未担心过。

画家欧文·培根也来了，为的是最后看一眼他的绘画对象。他感到很失望。他说：“这一点儿也不像我所熟悉的老亨利·福特。铁灰色的头发几乎全白了。健壮的面颊和下颚上尽是一些囊块，轮廓清晰的鼻子也已经不成形了。”

欧内斯特·布里奇和他那一伙人：克鲁索、哈德、戈塞特、布朗宁也来了。但他们似乎对他的死并不在意，只有戈塞特律师系了一条黑领带。

各家报纸的讣告用词都很友善，有些甚至是颂扬。《纽约下午报》描绘老亨利的思想时写道：“那是一个在社会事务方面充满恐惧、无知和偏见的林莽。”理查德·古茨塔德对老亨利·福特“对美国经济及社会关系所做的巨大贡献”表示了“深深的敬意”。

西格蒙·戴蒙德评论说，老亨利·福特得到了美国报界众口一通的赞扬，这与当时工商界的其他风云人物像约翰·洛克菲勒、科尼利厄斯·范德比尔特、摩根等人所得到的毁誉参半的讣告形成了鲜明的对照。但是老亨利确实造出了点东西，他自己也会这么说的。他从未玩弄过金融把戏，也没有企图独霸市场，他甚至也未曾把任何发明据为己有。他只是造出了老百姓能买得起的、能带他们到想去的任何地方的、能给予他们无穷乐趣的汽车。

如果你不是犹太人，如果你没挨过一个福特公司外勤警察的揍，如果你不是埃兹尔·福特的朋友或者亲戚，你就会在自己的生活中感觉到老亨利·福特的友善的存在，而且从总的来说，他使美国人的生活变得更更好了。

第二天，2万多人聚集在伍德沃德街的圣保罗圣公会教堂为老亨利·福特举行葬礼。

天下着雨，无数的伞在教堂周围形成了一个暗淡而凄惨的圆环。

葬礼于2时20分开始，当教堂的大门关上时，整个底特律城都凝固了。公共汽车停开一分钟，所有的汽车和其他交通工具也都停开一分钟。悼念的钟声在城市的各个角落回响。

这种感情的流露令人终生难忘。在他生命的最后2年中。老亨利·福特在他的公司里，甚至在他的家庭里，已经显得无足轻重了。但是整个世界却没有忘记他所作过的贡献。

底特律市府大楼上挂起了黑纱，正面悬挂着高达30英尺的这位最伟大的汽车制造商的画像。

市政府的所有办公室中午都停止工作，在迪尔本则是全天停止工作。

报纸上登出了送葬路线。人们穿着黑色的丧服，等候在道路两旁。老亨利·福特医院的护士们则身穿白色制服，在医院门前排起送葬的队伍，就像一片由天鹅组成的洁白的云，静静地等候着，向她们的这位非凡的奠基人告

别。

令人遗憾的是，运送灵柩的不是帕卡德牌轿车。不用豪华车这一点也是值得称颂的。福特公司那时仍不制造豪华铺张的高级轿车，也不做灵车。

在老亨利·福特去世那天，从他衣袋里找到的也只是一把木梳，一把折刀和一只犹太竖琴，就像一个男孩子随身携带的东西。

当律师们来清点他的财产，编目造册时，他们才发现，其中有一笔 2650 万美元的巨款存在他私人银行户头上，可以随时支取。而在他的债权清单上，竟有一笔 20 美元的债，是老亨利·福特本人卖了一车干草，买主欠下的。

老亨利·福特活过了他的时代和他的有为之年。他一度是普通老百姓家喻户晓的人物，是美国工人最向往的人物之一。

他帮助创建了一个普通人也具有经济尊严的新时代，但他未能处理好因此而产生的问题。

大萧条时期，千百万人在受苦，包括成千上万他雇用的工人，而他的公开讲话恐怕是资本家讲出来的最冷酷无情的话。他一再说，大萧条对美国有好处，唯一的问题是怕它延续得不够久，不足以叫人们汲取足够的教训。

“如果美国有失业，”他说，“那是因为失业者不想干活。”

30 年代，他的工人因不堪他的劳工政策压迫之苦而起来游行反对他，被贝内特的棍棒和枪弹纷纷打倒在地。他的警卫人员非常凶恶。工人游行时他们都戴上面罩以免被人认出，这在美国也是少见的。

在经营方面，他被通用汽车公司超过了。通用汽车公司在产品设计、生产和销售方面都现代化了。老亨利·福特帮助吊起来的美国人的消费胃口，正由通用汽车公司来满足。

此外，通用还造成了使福特在以后的 50 年里都感到压力的一种局面：当买主还年轻钱少时，先开福特车，慢慢地，随着收入增加，他们便升级去买价钱更贵的通用车。福特曾是工人心目中的英雄，现在他已被富兰克林·罗斯福取代了。他的固执一度受人倾慕，现在已被人唾弃。

他留给后人的遗产是复杂的。他故去 40 年之后，已经很少有人记得他晚年的倒行逆施。他的残暴行径已被时间冲淡。他又变成一个有真知的见的普通人功成名就的典范。在有些人的回忆中，他仍旧是现代工业时期的化身，在这个时期，普通人挣的钱足够消费他们生产出来的产品。这一条，还有他在加速大量生产方面所起的作用，就是他对世界所做的最重要的贡献。但是，在底特律和福特汽车公司内部，他遗留的影响从许多方面来说都消极得多。他的头 15 年是光彩夺目的，令人倾慕的，他的每次行动确实都无懈可击。但是，在以后的 30 年，他的所做所为给公司造成了至今仍未能摆脱的沉重负担。

鲁日生产联合体的命运是他失败的最好说明。那是工业上的一大杰作，本应在他死后长存，成为创建者天才的纪念碑。但是，那里对待人太野蛮，太粗暴，鲁日汽车工厂声名狼籍，以致战后经营福特公司的一批新人引以为耻，想方设法洗刷这种恶名。

这份遗产里还有其它消极的方面。由于对工会不留余地的打击，福特和底特律的工业家们造成了这样一种局面，当工会取胜时，当他们象公司一样强大时，它们对公司的不信任和仇视必定是过火的。这就使工会甚至在战后时期刚刚成为小伙伴时，对公司也是一个对立的、缺乏信任的小伙伴。

还有其它的具体的包袱背在公司身上。因为他墨守陈规，冻结技术，使

公司曾濒临破产的边缘。更坏的是，在一个家族公司里，他干了一件自残骨肉、自毁长城的事——毁了自己的继承人，用底特律人的话说，埃兹尔·福特是一个非常难得的汽车人才。

人们普遍认为，在一般不以高尚和礼貌著称的企业中，埃兹尔·福特不愧为一个真正的绅士埃兹尔·福特本人不是个机器匠，但是他花了一生的时间在汽车行业当学徒，他知道公司里谁好，谁不好，他与工程师和设计师们能融洽相处。埃兹尔·福特懂得时代在变，福特汽车公司正在衰败之中。在他父亲最昏庸无道的几年，他成了吸引公司精英的一块磁石，他们聚集在他周围，把他的失利看做是他们的失利。他是一位有能力、有信心的经理，并且受过特别良好的训练。他当学徒真是全面彻底——当了30年。无论对人，还是对车，埃兹尔·福特都绝对相信自己的判断。由于通情达理，他受朋友们的爱戴，在汽车行业也受到尊敬。“亨利，”亨利·福特早年的伙伴，晚年的对手约翰·道奇有一次说：“我不羡慕你别的，就羡慕你有那样一个儿子。”

无疑，当时在福特公司那些具有才能的人们头脑里，在竞争对手通用汽车公司头头的头脑里都一定想过，如果那老人让位，埃兹尔·福特一定会使公司的面貌大为改观。但是，他从未得到这种机会。他被毁了，整整一代优秀人才被迫离去，这就给小亨利·福特留下了一副重担。

## 第九章 疯狂的华尔街

1000 万股股票，5.6 亿美元投资，30 万人参加的里程碑式交易。福特家族进军华尔街，大掀股票狂澜。万人空巷抢购福特股票，美国人视福特公司为待孵的金蛋。福特公司开创了美国资本主义的新纪元。29. 向财富和权力的不公平开火

对于把企业保留给后代，老亨利并没有很强烈的愿望。美国于 1916 年开始实行的第一个财产的继承税迫使富豪们纷纷建立基金会和各种慈善事业，其目的是在为世界做点好事的同时，把家族的财产保留在家族手中。老亨利·福特却不屑于做这种有损尊严的事。他不赞成通过狡猾的法律手段来逃避财产继承税。他从不接受办慈善事业的想法，也无法想象有比把他的财产变成施舍品更坏的事情。”

他在 1922 年曾对塞缪尔·克劳瑟说：“我受不了专业化的慈善事业或者任何形式的商业化的人道主义。当人类之间的援助变得系统化，组织化，商业化，专业化的时候，这种援助本来所具有的温暖的心就死了。它变成了一种冷漠的东西……它给人们的伤害就会大于它所提供的帮助。”

然而罗斯福总统于 1935 年提出的财产税改变了这位老亨利·福特的思想。为了赢得 1936 年的总统大选，罗斯福大张旗鼓地向美国“财富和权力的不公平”现象开火。其结果是，美国于 1935 年 8 月提高了所得税，同时提高了财产继承税。继承超过 400 万美元的财产，要缴 50% 的税，而继承超过 5000 万美元的财产，继承税高达 70%。

罗斯福的财产税再清楚不过他说明了自 1916 年以来，一个富翁死后他的财产会是什么结果。

老亨利或是埃兹尔两人死了任何一个，都会严重影响福特家族对公司的控制。而如果两人都死了，那么福特家族对公司的控制将不复存在，因为他们的继承人必须卖掉大部分股份来缴财产继承税。这种可能性还不是老亨利·福特最担忧的。他最担心是他含辛茹苦挣下的这份家业可能会全部被拿去搞所谓的新政。

1935 年，老亨利 72 岁生日之后几个月，福特公司的法律顾问们花了几个星期的时间，仔细研究了新继承税的各种规定。他们找出了对付它的全全之策。

第一步是把公司现有的所有股份变成两个级别的新股票，即占原股份额 95% 的 A 级股票和占其余 5% 的 B 级股票。两种股票均不出售，仍掌握在家族手中。也就是在老亨利、埃兹尔和克拉拉的有生之年，公司仍掌握在家族的手中。

A 级股票是准备牺牲的股票，因此 A 级股票持有者在公司没有发言权。

公司发言权全部授予 B 级股票持有者。这意味着，即使将来有一天，福特家族失去公司 95% 的股份（A 级股票），他们仍能通过掌握有发言权的仅占总股份 5% 的 B 级股票控制福特公司。当然，这也意味着他们不再拥有他们被迫出让的 A 级股票所代表的资本，但只要他们仍握有那 5% B 级股票，他们就仍拥有绝对的控制权。

第二步是于 1936 年 1 月 15 日建立“吸收并管理用于科学、教育和慈善目的的资金，除公众福利外别无任何目的”的福特基金会。

根据美国法律，用于公众慈善事业的捐款可不缴纳税金。那么好，如果

老亨利·福特在遗嘱中言明，把他们的 A 级股票全部用于这个新成立的基金会，他们就不仅能保住对公司的控制权，而且还能干干净净地逃脱继承他们 95% 的财产所应缴的税款。

1936 年 2 月上旬，老亨利和埃兹尔签署了这样的遗嘱。他们已经按照买下库曾斯和道奇兄弟公司后确定的家庭财产分配比例瓜分了 A 级和 B 级股票。老亨利得 55%，埃兹尔得 42%，克拉拉得 3%。遗嘱中，老亨利把福特汽车公司全部 A 级股票遗赠给福特基金会，把他的 B 级股票平均分给了他的儿子和 4 个孙子孙女。埃兹尔也把他的 A 级股票赠给了家族慈善事业，而把有发言权的 B 级股票分给了他的妻子和儿女。

如果没有这些安排，那么几年之内这位创始人和他的儿子的相继去世就将意味着作为家族企业的福特汽车公司的解体。但由于有了 A 级股票和 B 级股票，再加上福特基金会，福特公司又获得了新生，而且福特家族还免缴了 3.21 亿美元的税。

### 30. 逃税的里程碑——3 亿美元

但是，当老福特去世后，当遗嘱生效时，这个策略产生了两个问题。

首先，因为不论从哪种意义上讲，老亨利·福特都不是一个慈善家，他用大量股票建立了基金会，但实际上不起作用。

· 它一点也显示不出慷慨精神。这使国会当局大伤脑筋，他们看到基金会不过是个无耻的逃税掩蔽所。

另一个问题是家族内部的。老亨利·福特的继承人们在创建人去世后，发现他们只拥有自家公司 5% 的股权，十分扫兴。这个意外情况特别令人不快。

因为在战后时期，福特家族遇到了对它来说算得上艰难的时期了。福特家族习惯于穷奢极侈的生活方式。

在这个新的平均主义和能人统治的美国社会，很少有像格罗斯角福特家族这样生活的家庭。福特家族中，有些家庭竟有 16 名佣人。

不幸的是，福特公司几乎无法挣到足够的钱供他们继续这样挥霍。

厄尼·布里奇确实救活了公司，它可能再次获得非凡的成就。但是，公司再生产所需要的管理费用是很高的，而同时家族股息分红少得可怜。小亨利、比尔和本森三兄弟都在公司里工作，拿取相当高的薪水，但仍不足以应付他们家族的庞大开支。

每次家族财务会议上，设法缓解股息危机总是紧迫的议题。在这类会议上总是一片格调高雅的诉苦声，家族需要的是现金，他们拥有的虽是特别值钱的一分财产，而从中却一点现钱都取不出来。

显而易见的解决办法是将公司向公众开放，把它的股票在公开市场出售。这不只是家族的需要，也是公司本身的需要。建设新工厂的巨大开支，保持现有工厂正常经营的庞大支出都说明不能用创建人那个时期的方式经营公司了，那时的方法就像用自己钱柜里的钱经营一家小杂货店那样。必须有另外的收入来源，最好的来源是迅速发展的证券市场。

亨利·福特二世甚至在从祖父手中接管福特汽车公司之前，就已经意识到，这份家族产业再也不能维护家庭所有的形式了。为了与通用汽车公司竞争，为了使公司在持久的竞争中得以生存下去，必须吸收只有开放的市场才能提供巨额资金。

年轻的小亨利·福特得以成功的秘诀之一就是他和欧内斯特·布里奇以

及助手们愿意吸引美国公众向福特公司投资。福特家族拥有的庞大公司已经成为过去的事情。毫无疑问，一旦亨利·福特二世接手，福特汽车公司或早或晚要向公众敞开大门。

福特基金会首先迈出了第一步。它以老亨利、埃兹尔和克拉拉（她死于1950年）的全部A级股票为基础，于50年代初向公众开放，成为全美国最大的慈善基金会，其资金远远超过了占第二位和第三位的对手：洛克菲勒基金会和卡内耐基金正如德怀特·麦克唐纳在《纽约人》周刊所说的，福特基金会是鹤立鸡群。

1955年的一项调查表明，福特基金会拥有按1947年不动产税估价135美元一股的福特汽车公司A级股票3089908股，合4.17亿美元。由于公司自1947年以来有了巨大发展，基金会的实际资金大约超过了10亿美元。

然而福特基金会对这笔巨大的财富并没有有效的控股权。因为它所持有的福特汽车公司股票都不带有表决权。这意味着开支和预算可以与较小的州相提并论的美国第一大福特慈善基金会几乎完全依赖于一个商业企业的利润，而在这个商业企业中它又丝毫没有发言权。如果福特家族愿意，他们可以把全年的利润都投入再生产，而使福特基金会在这一年中得不到一分钱。基金会无法阻止他们这样做。除了控制权外，福特基金会的问题还在于它所依赖的是一种经营状况呈很强周期性变化的汽车工业。

这种状况当然不能令人满意。很明显，福特基金会的受托管理人有责任使它摆脱对福特汽车公司股票依赖。但是由于福特公司的股票不上市，他们很难做到这一点。于是福特基金会在1955年11月初宣布，它准备出售一部分它持有的福特汽车公司股票。这一决定将使公司以外的人第一次有机会购买福特汽车公司的股票。由于这一决定涉及700多万股，因此它实际上是一次公众筹款。

对公众开放公司给福特家族带来的问题是：如何保住家族享有的控制权。老亨利和埃兹尔的巧妙的遗嘱使福特家族在公司保持福特私人企业下变的情况下得以减免缴税义务并保有控制权。但是他们所设计的办法却从根本上削减了家族在公司所占有的资本。老亨利·福特死后，他的继承者们只拥有公司资本的5%，这就是B级股票，外加他们始终没有放手的7%的A级股票。

由于所有向公众出售的股票都必须带有表决权，如果按通常的惯例，即一股一票计算，福特家族将只持有12%的表决票数，这个数字对于保持公司控制权来说是远远不够的。

按福特家族的愿望，拥有51%的票数当然是最理想的，但这已经不可能办到了。然而拿到40%的票数还是可能的。而且一旦有被人挤出公司的危险，他们只需再买进11%的股票就可以高枕无忧了。福特家族的律师们在研究了纽约证券交易所有关规定时，仔细推敲了其中的一条规定，即：一公司出售的股票可代表60%的资本。

福特公司当时的税务律师艾伦·戈尼克回忆说：“我们是这样解释这条规定的：‘不错，你的规定说的是股票必须代表60%的财产价值。但也可以说成是代表60%的控制权’。”

换句话说，福特家族的律师们当时劝告纽约证券交易所说，不要在资本上纠缠。应该看到交易所的主顾能够买到福特公司60%的发言权。

为了把这笔华尔街有史以来最大的一笔证券交易抓到手，纽约交易所同

意了福特律师们的这种解释。

这以后事情就变得简单多了。A 级和 B 级股票现有的区别保留了下来，即 A 级可向公众出售，B 级留给福特家族。两种股票具有同样的价值，并享受同等红利。但在就公司经营问题进行表决时，两种股票持有者在各自的级别内投票。A 级投票结果只按 60% 计算。这有点象法国的等级制度，贵族和平民分开投票以维护贵族的权力。

一个愤怒的声音提出了抗议。参议院垄断企业委员会主席约瑟夫·奥马霍尼说：“美国的小股东们正在把他们的经济自由权拱手交给大企业管理集团。”

但是自 1955 年 11 月 7 日福特基金会宣布出售其股票以来，事实证明了美国的小股东们巴不得用他们的经济自由权去换这笔交易中的那怕是非常小的一点点利益权。

他们已经迫不及待了。

电话总机全部占线。

分散在全国各地的 700 个福特证券承卖点被蜂拥而至的认购者淹没了。

1956 年 1 月 17 日第一天出售福特公司股票时，情形更加混乱。连一生从未买过股票的平民百姓也都想在福特公司占上一股。

这是一个在使美国变得强大的企业中占有股份的好机会。美国人把它看作是为他们的子孙准备的一只待孵的金蛋。至于福特家族得到的超出比例的表决权，人们倒是挺喜欢这个办法。认购数超出了出售股票的好多倍。

1 月 17 日当天收盘时，福特公司股票已从 64.50 美元的底价涨到 70.50 美元。仅这一天，福特基金会就进帐 6.4 亿美元，结果通过购买股票，约有 30 万人参加了福特公司，成为新的合伙人。纽约证券交易所的基思·芬斯顿说，它是“公众所有制历史上的一个里程碑”。它也是逃税的里程碑，福特家族在保住公司控制权的同时，省下了 3 亿美元的税款。

人们从未买过一个汽车公司的股票。美国人争购福特公司的股票，是美国人在老亨利·福特死后第 9 年对他充满魔力的名字所做的最后的、最大的、最诚心诚意的贡献，因为它是以金钱的方式来表达的。毫无疑问，如果老亨利·福特在世，他也会对子孙们在公司向公众开放的过程中所采用的保留家族在公司中权力的作法表示赞赏的。

## 第十章 华丽的家族

5 万朵红白玫瑰花和 200 万片新鲜木兰树叶散发着诱人的馨香，5000 份三明治、2000 只鸡蛋、4800 瓶法国香槟和一份价值 300 万美元的贺礼组成了福特家族的创世纪晚会。31. 金色的婚姻

现在，人们开始将年轻的小亨利·福特同他那个有名望的祖父老亨利·福特进行比较了。人们感到，小亨利·福特精力充沛，富有魅力，谦逊朴实。他和他意志坚定的妻子安妮·麦克唐奈·福特夫人都在致力于树立世袭豪门所能造就的最杰出的榜样：他们投身于创造更多的财富，尽情享受它。

安妮·麦克唐奈·福特夫人举行的第一次宴会就给汽车城留下了深刻的印象。当客人们围着桌子坐好，宴会准备开始时，福特夫人突然闭上眼睛，垂下头，高声祈祷起来。

她的举动使人们大力惊讶，但更使人惊讶的是小亨利·福特也虔诚地与太太一道祈祷起来。显然，福特汽车公司的新总裁不仅在办公室里有贤明忠实的顾问，在家里也有一位。安妮·麦克唐奈对待宗教极为认真。亨利·福特也心甘情愿地附和着她，以此讨她高兴。

这个原先逍遥自在、无忧无虑的小“胖驴”现在已经变成一位颇为严肃认真的小亨利·福特先生了。每逢星期天，人们都能在湖畔的圣保罗教堂里见到他。虽然他不象妻子那样矢志献身于宗教——小亨利·福特夫人每天早晨 6 点起床做弥撒，但在 40 天大斋里，他每天都要陪着妻子做晨祷。有一次，安妮在医院里做脚部手术，他还独自去教堂。人们看到他还跪着祈祷。

在那次手术过程中，这位焦虑不安的丈夫在候诊室里一连徘徊了 3 个多小时，谁都没法说服他坐下来休息一会儿。他踱着步，一直到他的妻子做完手术，他们又能呆在一起的时候。后来，亨利对她说，他太为她担心了，在确信她平安无事之前，他决定一刻不停地走动，把这当成一种苦修，献给上帝。

小亨利·福特夫妇俩是很潇洒的一对。小亨利·福特仍然相当的胖，而且看起来总是更象个屠夫，而不象是一个企业首脑。但他有一种统帅风度，体魄健壮有力，蓝眼睛里闪烁着敏锐的、能够洞察一切的光芒。而他妻子的风度则优雅而淡莫。她用同样敏锐、但居高临下的目光打量那些努力掩饰住自己羞怯的人们。

她是一位时髦漂亮的妇女，继承了她母亲瘦削的身材，正适合穿各种时髦服装。她能在很远处辨认出一套时装出自哪个设计师之手。

问她的丈夫一样，安妮·麦克唐奈是在富裕人家长大的，习惯于一切都是最好的。她喜欢法式家具，当他们搬到格罗斯角，她的愿望得到了满足。

1943 年，他们先在普罗旺斯路安了家。这是一条隐密的私家大街，身着制服的士兵和岗亭使它与外界隔绝。而一等亨利·福特稳稳地坐上福特公司的第一把交椅时，他们就俨然以汽车巨头夫妇的身份搬进了富丽堂皇的湖畔大厦：湖滨大道 421 号。安妮·麦克唐奈·福特开始在那里大显身手。她在纽约和欧洲的商店里搜寻各种古董。每次去艺术品拍卖行之前，她总要征求一下保罗·格里高特的意见。这位底特律文学院欧洲艺术部主任常常按瓦伦丁人的传统，给当地那些被认为可能会忽略掉奇珍异宝的富裕收藏家（他们个个常常是这样的）充当义务顾问。

“青铜器，”格里高特总是说，“房子里是不能少的。”

安妮·麦克唐奈·福特对艺术品是个行家，她的审美情趣也影响了她的丈夫。亨利·福特也是出身富贵人家。埃兹尔和埃莉若·福特的儿子不会没有高雅的欣赏力，但是他显然并不酷爱艺术，是他的妻子引导他加入了艺术长廊的朝圣队伍。他们购买家具，也购买艺术品。安妮的眼光不错，在和丈夫一起搜集佳品的过程中，她帮助他提高鉴赏能力。他们的收藏品中有塞堂的（穿蓝外套的农民）、梵高的一些作品、高更的一幅不凡之作和一幅雷诺阿的杰作。到40年代末和50年代初，年轻的小亨利·福特夫妇成为艺术品市场上最活跃的、也是最有鉴别力的收藏家。

有一些人说，安妮具有鉴赏力，而小亨利只有支票簿而已。这种说法并不符合事实。小亨利很快就知道了他想要的是什么。有一次，安妮寻到了一件霍尔班的作品，鲍勃·坦尼希尔表弟断定这是霍尔班的杰作，于是安妮就把它运到底特律来征求小亨利的意见。

“我讨厌它，”她的丈夫下班回家后语气坚决地说。于是，这幅作品就被直接送回了纽约。

很明显，亨利·福特二世有他自己的欣赏喜好，他知道他想要哪类收藏品，并把它们弄到了手——他精心收藏了最好的法国印象派画家的全部作品。他特别喜欢裸体画。

有时，当夜晚降临，小亨利的情绪会变得很糟糕。（感觉紧张时，就会说些伤害别人的话。

1959年5月，在一次庆祝纽约大歌剧院首次成功访问底特律的宴会上，有人祝贺福特夫人取得的巨大成就，并且表示希望她能在下一年继续主持歌剧院时，亨利·福特二世冲着每个听他说话的人吼叫着说，“哼，我可不希望这样，这个该死的歌剧院毁了我的性生活。”

安妮·麦克唐奈·福特对此粗野行为气得要发疯。她紧闭双唇，耸起双肩。

“亨利，”她说，“我们该走了。”然后押着他向门口走去。

旁观者则为小亨利居然那样驯服跟妻子走感到惊讶。

“那个安妮·福特知道怎样对付小亨利。”人们经常这样说。

底特律一位汽车专栏作家戴维·E·戴维斯一次在安德森和谢泼德服装店买新衣服时，听到裁缝赛维尔·罗说起小亨利·福特特别喜欢吸烟服。

“他喜欢丝绒的吸烟服，”裁缝说道。戴维斯耸了耸肩。

“是的，”裁缝继续说道，“有一次，我为福特先生做了17件丝绒吸烟服。他是一位非常好的主顾。”

当戴维斯和他妻子离开商店时，戴维斯说道：“你能想象吗，17件一模一样的吸烟服！”

“我想这是因为他在世界上那么多地方都有寓所，”珍妮·戴维斯向他解释道，“他喜欢轻装旅行。”

凑巧不久以后，戴维斯夫妇在返回底特律时，与小亨利·福特同乘一架飞机。为了弄清小亨利·福特外出旅行时带多少行李，他等在取行李的地方。“看，”他以胜利者的口气对他妻子说，“轻装旅行——25个行李箱。”

亨利·福特二世和夫人承袭了第三代显贵的时尚，但生活方式更尽奢华，并缀以古典之风。他们抛弃了年轻人的轻浮劲。他们有着强烈的目的性，肆意挥霍财富。他们向往欧洲的生活方式，但又不超脱美国中西部乡土之根。

32. 吝啬的棕榈树

亨利·福特在公司以外也扮演“人类工程师”的角色。他参与了地方慈善事业。他对底特律主要的基金组织重叠不力、沉滞冗杂感到失望，因此，他建议把它们合并。经过三个多月的游说，他说服了三个组织接受了他的建议。

1949年，底特律红十字分会、美国癌症研究协会和共同体基金会组成了今天人们所知的联合基金会。他们筹集的资金比他们分散时筹集的多。而开支却减少了。这一尝试后来得以推广。从那以后，慈善机构都联合起来一致行动。而亨利·福特的这个好主意就成为美国今天几乎每个主要城市募集资金的方法。

亨利·福特夫人在这方面与她的丈夫不相上下，甚至还胜过一筹。她每天忙着参加各种有益的、有价值的活动，而她的丈夫却只呆在办公室里。她的电话机旁放着一本又大又厚的约会登记簿，几乎每个小时都填满了：天亮前做弥撒，接着会见装饰设计师、美容师，然后组织义演募捐集会、数不胜数的施舍早餐、午餐和茶点。

在底特律，要做好工作可能就是要把所有时间都花在上面。

在美国东部，人们对公众义务多少有些冷漠，也许他们不想做大多的表现。但是在中西部，人们就会期望一个汽车大王的太太整日工作，以同她的丈夫相称。安妮·麦克唐奈·福特对她所尽的义务毫无怨言。

当她为大都会戏剧院近半个世纪以来第一次到底特律巡回演出募集资金时，她的成就达到了顶峰。当时还不能肯定能否使底特律的观众为歌剧院的这次访问掏腰包。

于是，安妮·麦克唐奈·福特就拿上她的约会登记簿，在两名从福特公司借调来的公夫人员的协助下，开始投身到争取观众支持的工作中去。

等歌剧团到达底特律时，拥有4600个座位的共济会礼堂所有场次的票已全部售光。不仅如此，大都会剧院的访问演出还把底特律这年的社交活动推向了高潮。在一周内，亨利·福特二世夫妇主持了一系列场面豪华的聚会和酒会。他们的风格、情趣和社会意向使他们成为这个城市显赫的头面人物。

50年代初期，这对伉俪还有过一次为一项慈善事业共同工作的机会。那时，新成立的福特基金会开始成为人们争论的一个话题。当时，许多基金会更注重科学研究，而福特基金会试图独辟蹊径，致力于发展经济、促进教育事业以及推动和平与民主进程——这些目标更符合“人类工程”事业。官的早期项目，包括鼓励印度和巴基斯坦发展农业，帮助无家可归的人，努力扩大电视教育，显然不带任何激进或颠覆性的色彩。

当时正是冷战白热化时期，这个时期对许多基金会来说是一个糟糕的时期。阿尔金·希斯在为卡耐基国际和平捐赠基金会工作时，被指控组织共产党活动，并被定了罪。

1952年11月，国会不得不成立一个委员会（由佐治亚州的共和党爱德华·尤金·考克斯领导），以弄清“基金会是否利用他们的财力来削弱、损害或玷污美国的自由企业制度……同时赞颂社会主义国家的优点”。

几家右翼报纸和一些专栏作家认为这恰恰正是福特基金会采取的方针。他们认为，通过富有活力的资本主义而创造的大量财富被浪费在美国国外带有左倾色彩的、空想社会改良的项目上。

这种攻击集中在由亨利·福特遴选的、日复一日管理着福特基金会慈善事业的职业经理人身上。

他们是一度担任马歇尔计划执行官的保罗·G·霍夫曼和芝加哥大学的前任校长罗伯特·哈钦森。

他们都是执行理事会里最有能力的成员。

这个理事会 1951 年 1 月开始执行分发福特基金的重任。其总部设在加利福尼亚州帕萨迪纳一个被棕榈树环绕的豪华住宅区，并不久得了个绰号：“吝啬的棕榈树”。

1952 年下半年，安妮和亨利·福特飞往帕萨迪纳，同霍夫曼和哈钦森商讨这件棘手的事情。当时的争论实际上已经开始妨碍业务的开展。

“你有一辆福特牌、墨丘利牌或林肯牌汽车吗？”宪法教育联合会当时散发的小册子里诘问道，“如果你有的话，那么你就在不自觉地支持共产主义事业，因为左倾的福特基金会正在发放福特公司的利润。”

担任亨利·福特与福特基金会之间联络工作的是厄尔·纽瑟姆办事处的一名公关先生名叫平·费里。当费里为福特夫妇同慈善事务经理人会面做准备时，他特别担心安妮·麦克唐奈·福特。当平·费里认定福特夫人是一个很难对付的人。他得出了这样一个印象：在她动身到帕萨迪纳之前，“教堂神父或者别的什么人已经给她灌输了一大堆乱七八糟的念头，基金会是一个如何如何可怕的地方，特别是霍夫曼和哈钦森如何如何坏的人——他们是共产党的同情者等等”。但是当福特夫人与罗伯特会面时，她却不动声色，丝毫没有流露这一点。

“见到一位懂教育的人真使人高兴，”她说，“亨利当然不懂教育，”她特有的那种最为明快的微笑在她的脸上一闪即逝。

她说，她很希望由于哈钦森出任了福特基金会的职务。“我们就可以将一些注意力放在我所感兴趣的事情上了，特别是底特律市的天主教教育问题。”

平·费里在福特夫妇到来之前，曾经提醒哈钦森，这对年轻夫妇对舆论批评这个家族基金会耿耿于怀，因此对哈钦森来说，尽可能地取悦安妮是非常重要的。但哈钦森是不会轻易妥协的。这位芝加哥大学的前任校长对教育有他自己的见解。于是，他像上课一样，对安妮大谈天主教教会学校制度的种种弊端，还说挽救这种制度的失败命运不是福特基金会的事等等。安妮·福特有的是钱，如果她不能对此置之不顾，她尽可以自己去弄这类事情。

“我对她说，让天主教制度见鬼去吧，这不关我们什么事。”哈钦森在事后快活地说。更妙的是，他还给这位信奉天主教的年轻母亲上了一堂关于控制生育的优越性的课。

几个月后，即 1953 年 2 月，保罗·霍夫曼突然从基金会辞职、而罗伯特·哈钦森也被迫靠边，到一个与福特这个名字无关的慈善机构工作。“吝啬的棕榈树”从此关门。

基金地总部迁到了纽约办事处。作为主席的亨利·福特把这个家族基金会转交给一些不很引人争论的人物手里。但公众对此仍有异议。这导致国会再一次进行调查。这一次调查专门针对基金会本身了。

1953 年夏、田纳西州的共和党人 B 卡罗尔·里斯开始进行“关于福特基金会颠覆性和非美宣传活动的大量重要证据”的调查。

但是，小亨利坚决拒绝放弃霍夫曼和哈钦森以他的名义所创立的基金会模式。

“上帝保佑，”有一次，他发火了，突然大声嚷道，“我们是忠诚的美

国人，我们有权干自己的事。”

人们很难对亨利·福特的爱国心表示怀疑。1953年，他作为美国最著名的年轻企业家和共和党的慷慨支持者，应艾森豪威尔总统之邀，参加美国代表团，出席联合国的一次会议。他作为一名国际外交活动家的短暂生涯在那年感恩节的早晨达到了颠峰。那天，苏联代表团团长乘他的美国对手们忙于过节的时机，对美国资本主义发动了一场攻击，并且把亨利·福特二世作为攻击的象征性目标。

福特只是一名候补代表，那一天并没有安排他发言，但是当时很明显，只有一个人可以有资格和权力回击俄国人的攻击。于是，助手们匆匆凑了一些数字，交给亨利·福特。这位年轻人就站起来，作了10分钟的发言。据听到的人说，他的发言逻辑清晰，有说服力，令人难以反驳。在他取得这场胜利之后，有人看见他在热闹的大街上到处寻找出租车。

“我得赶到我岳母家里，我们要去参加感恩节宴会。我已经晚了一个小时了。”他急匆匆地说。

### 33. 钱堆里泡大的孩子

1956年1月，小安妮·福特12岁了。当她在国外旅行的时候，她理所当然地认为她和她全家应该总是比别的任何人先下飞机，并且在飞机舷梯下会有一大束玫瑰花迎候他们。她的母亲经常带着她和她的姐姐夏洛特乘巨型高空客机去欧洲旅行，飞机的上层有卧铺。在机场着陆后，就有一辆长长的大型高级客车将他们接走。在家里，小安妮受到的就是这种待遇，因此对她来说，她在外国也享受皇家待遇自然是完全合理的了。

福特汽车公司在公开发行人股票之前，亨利·福特二世夫妇和他们的孩子是格罗斯角的皇家。亨利·福特在那里长大成人，过着富丽堂皇的生活，而其它很多人家也是这样，如纽伯里家、乔伊家、谢尔登家和费里家。

50年代，没有几家按老样子生活了，金壁辉煌的大厦有的已经开始倒塌。1956年，费里家的房屋被拆了。谢尔登家的迪普兰兹庄园也已经消失了。

当各种小型建筑物悄悄布满湖畔时，格罗斯角开始演变成为又一个郊区了。居民们只能从年轻的小亨利·福特家还保留着的那种悬挂枝型吊灯的豪华生活中找到一些安慰。

福特家的孩子从小就养成了一种自命不凡的意识。安妮·麦克唐奈·福特小时候，从来没有自己整理过床铺，她也要照这样带大她的女儿夏洛特和安妮。她说，整理床铺是女仆的事。但性格倔犟的夏洛特就偏偏从那时起开始自己整理床铺。

然而，要打破别的禁律却比较困难了。

1947年的圣诞节刚过，安妮·麦克唐奈·福特就为她当时6岁和4岁的女儿生了一个小弟弟。夏洛特绘声绘色地回忆了当时小埃兹尔·布莱恩特·福特二世从医院回家时的情景。

“就好象是昨天刚发生的事，”她说，“我兴奋极了，一直忍耐不住，但他们不许我动一下。”

这个小姑娘想抱抱那个婴儿，象妈妈一样地照顾他，在她的弟弟吃奶的时候给他拿着奶瓶。但是女保姆莱蒂却不让她靠近。

在湖滨大道421号的生活是平淡无奇的，埃兹尔·福特二世上学的时候，他最要好的朋友是比利·乔宾。他是另一家汽车王朝的后代。比利经常到421

号来和他的朋友埃兹尔一起度过夜晚。今天，他还能记得埃兹尔的法国家庭教师。这位法国小姐负责监护和陪伴埃兹尔，她陪他一起坐在早餐室里吃早餐和晚餐，还让他早些上床睡觉。她培养他的举止风度，教他说准确的法语。所以当福特一家在罗马顺便去访问梵蒂冈时，小埃兹尔能十分流利地用法语同教皇交谈。

来找夏洛特和安妮·福特玩的孩子们发现她们的父亲和他们自己的父母经常在报纸上指给他们看的那个大人物很难一致起来。当夏洛特和安妮开始同男朋友约会时，福特二世经常在晚上很晚的时候晃到楼下来和男孩子们一起喝啤酒。

“爸爸，还是去睡觉吧。”姑娘们把他的睡衣弄得很窘迫。

福特家鼓励孩子们邀请她们的朋友到家里来。这比让女孩们到外面去安全得多。啤酒、可口可乐总是准备好的，还有男管家照料。对那些来玩的十多岁的孩子则用三明治招待。

假期的时候，湖滨大道住宅前的环形车道上，经常排列着 8 到 9 辆老式汽车，一辆挨着一辆，而小伙子们就举行小摩托车短程高速驾驶比赛，要不，就在亨利·福特带回来的、准备在周末作试验的最新的法拉利牌或麦塞拉牌车上爬上爬下。

福特家还经常举行野餐会。亨利·福特会作很不错的酱牛排，其秘诀就是要选用最好的黄油作配料。这些年轻人没有发现安妮·麦克唐奈·福特性格中冷漠的一面，也看不到亨利·福特生气时可能发脾气。这一对父母在外的时间很多——也许是大多了，因此当他们全都在家时，所有人都过得非常愉快。

比利·乔宾还记得一个晚上在福特家厨房发生的事。那是一个星期二的晚上，厨娘格特鲁德休假了。亨利·福特隔着桌子，把一块块糕点弹在夏洛特和埃兹尔身上。孩子们那边也有糕点，于是几分钟之内，一场全面的食品战开始了。到收场时，两块昂贵的精制糕点大部分就被散掷在墙上、酒柜和天花板上了。

厨娘格特鲁德是个很凶又节俭的女人，所以第二天，亨利·福特二世很早就起床上班去了。

#### 34. 垂帘听政

老埃莉诺·福特夫人来访的时候，小亨利·福特家的表现再出色不过了。门房先给男管家打了一个电话，好让他有时间戴上白手套，而全家人则在大厅里列队迎接这位老祖母，孙女们全都穿着新从罗成服装店买来的服装。聚会时间表都是细心安排好的。当回访的时候，也不能贸然闯进去，必须事先给湖滨大道 1100 号打电话确定时间——这是一种礼节。孩子们还记得，他们到达时，祖母总是欢天喜地的。茶点之后，她经常会和孩子们绕着房子玩“捉迷藏”。

在格罗斯角的福特这个皇族里，埃莉诺夫人是个太后。

湖滨大道有的是出尽风头的妇人，如霍勒斯的寡妇，即安妮·道奇夫人，她有一艘 230 英尺长的游艇，像一艘远洋轮船似的在湖里时隐时现。而她们与埃兹尔·福特夫人庞大而豪华的游轮相比，只不过成了幼童的小玩意了。

“喏，这是一位真正的夫人。”所有的人都同意这一点。在她丈夫死后的 33 年里，虽然有无数的男人围着她献殷勤，但埃莉诺·福特夫人没闹出

一丝风流韵事来。

她为底特律文学院、梅里尔一帕尔默教育学院、塔瓦毕克陶瓷学院、艺术家中心和陶塔妇女慈善团体提供赞助。看起来，埃莉诺夫人的慷慨好施似乎没完没了，虽然她的捐赠大都是在严格保守姓名的情况下进行的。

她永远是笑容可掬、谦恭、准守时间的。假如你邀请她 7 点半来，她会在钟正敲那半点钟的一响时赶到。

晚会上，她的举止也总是讨人喜欢的。她跳舞、放声大笑，高高兴兴地会见每一个人，从不表现出冷漠。

使埃莉诺夫人大出风头的是一辆奇特的、带脚踏板的竖式高级大轿车。平时，她就坐在这辆车在附近地区旅行。这辆汽车是个稀奇古怪的混合物。车本身是 1953 年制造的林肯牌车，她的儿子让公司设计师设计了一个高高的木制乘客车厢，这样他母亲上下车时就不必弯腰低头了。只要她的车停在美容室或商店外面时，就肯定无疑地告诉人们她来了。她的孙子们发现这辆车后，就会丢下自行车，跑进去找她。

圣诞节是福特家族所有人每年聚会的唯一机会，因为兄弟们之间平时交往并不频繁。圣诞节午宴和感恩节晚餐的家庭团聚，是埃莉诺夫人提议举行的。她希望在这个时候检阅一下她的子孙和他们的配偶。孙子孙女和大人分开吃饭，饭后就被安排到拱形音乐门廊里。在那儿，一台 35 毫米的电影放映机给他们放映最新影片。

本来，按照惯例，在福特这样的公司里，妇女不担任职务（后来的情况也一样，亨利·福特二世完全不让他的两个女儿参与他的业务；尽管他十称赞他的大女儿夏洛特在生意方面聪明能干，但是夏洛特和安妮两个都没有进入福特公司的董事会）。尽管这样，埃莉诺·克莱·福特仍然掌握了权力。她督促儿子采取正确的行动。

她从不出现在办公室里，但是她对福特公司的内外事务了如指掌。没有她的同意，谁也别想得到高级职务。

1961 年一个星期六的早晨，福特公司设计处工程师才华横溢的年轻吉恩·博迪纳特和他的妻子一起到底特律城里的哈德逊商店去采购。他们从商店里出来的时候，一位穿戴讲究的汽车司机向他们走来，问他们是否博迪纳特夫妇。当他们回答说是时，司机说：“埃莉诺·福特夫人想和你们谈谈。”司机把他们带到一辆非常漂亮的旧式旅行车上，在车的后排座上坐着一位很有教养的贵妇人。在 20 分钟的时间里（博迪纳特后来说似乎比两小时还要长），她巧妙而礼貌地谈了许多小事。尽管巧妙，但显然是一次考察。几天之后，博迪纳特被任命为福特公司负责设计的副总裁。他始终弄不清楚，福特夫人怎么会事先知道他那无早上要去哈德逊商店买东西。

外界很少有人知道她的权力，但是在家族里没有任何人怀疑这一点。年轻的小亨利成为公司首脑之后，每天星期天福特家族都集中在埃莉诺·福特的公馆里开家族会议。

这种家族会议有一定的程序。

在晚餐开始前约两小时里，他们什么都不谈，只是以最严肃的形式讨论生意上的事。晚餐时，那天有关生意上的事就结束了。

他们是一个家族，不是企业。召开会议地点是颇具象征意义的，而是在小亨利·福特母亲的住处举行。小亨利·福特可能是公司的首脑，但她仍然是一家之主。她给长子的特殊帮助是，使他摆脱一切家族拖累，从而把全

部精力集中在公司的业务上。她热情而自信，而且努力将这些素质传给他人。1975年79岁时，她和她的长子在一起度过了一天，因为洛德·斯诺登在为家族拍照。在她的住所拍摄一个场景，快拍完的时候，她对小亨利说，她希望他晚上来和她一起进餐。“我想和你谈谈这些画，”她边说边指着挂在墙上的那些宝物，“分给谁什么，因为我已经老了，我想做好准备。”

“啊！母亲，”小亨利·福特说道：“您为什么总是谈到死？”

“亨利，我不是总在说死，”她说道，“但是我想死亡将是一次奇妙的经历，我真的在期待着官的来临，我想做好准备。”

### 35. 美女夏洛特

1959年12月21日，亨利·福特二世先生和夫人为他们的长女夏洛特初入社交界举行晚会。这时，福特家的生活进入了全盛时期。他们花了一年多的时间来筹划这件事。

由于福特家在格罗斯角享有很高声誉，乡村俱乐部出于敬意，让福特家那天晚上使用俱乐部。

雅克·弗兰克定购了200万片新鲜的木兰树叶，并煞费苦心地把树叶一片一片地粘贴在大楼接待室的墙上。看上去犹如一片片鱼鳞。他还在停车场赶建了一座精致的、充满田园气息的凉亭，作为迎宾门楼。

服务人员中还有16名保安人员，1名水管工人和1名电工，他们全系着黑领带，穿着宴会服。一个手持整发工具的美容师在走廊里来回巡视，以备不时给小姐们重新整整头发。到接待室去的路上还有一个男子更衣室，但是这条路装饰得过于花团锦簇，没有人注意到这里还藏着一个更衣室。

劳埃德·森普尔回忆说：“就像步入仙境一般。”森普尔那天晚上负责保护夏洛特的妹妹安妮。和其他十几名门卫一样，他在白领带下面的缓带上佩带了一枚红白相间的瓷质圆饰，就象刚刚被提升为荣誉军团的骑士似的。

著名摇滚歌星纳特·科尔应邀席间表演歌舞。

客人们中有查尔斯·斯潘塞一丘吉尔勋爵、加里·库珀一家，尼古拉斯·杜邦一家和欧内斯特·坎茨勒一家，还有克莱斯勒汽车公司和通用汽车公司的总裁。

迈耶·戴维斯协会交响乐团专程从纽约飞来为晚会演奏音乐。他们特意创作了一百《夏洛特》，为晚会上最受赞赏的美人唱赞歌。歌词唱道：

身高五英尺五，可爱的小美人

你热情、甜密、美丽动人……

出席晚会的记者们简直找不出恰当的语句来描述当时的场面，只好用一些数字来表达：来宾1270人，三明治5000份。鸡蛋2160只，腌牛肉丁烤菜100磅（作黎明时的早点），多姆·培格农酒4800瓶。赫斯特的专栏作家乔利·尼歇布克干脆宣布说：“这是一次世纪性晚会。”

晚会一开始，先由亨利·福特领着他金发碧眼的长女在大厅里翩翩起舞，乐队奏起了（世界上最美丽的姑娘），舞会一直持续到翌日清晨6时半。亨利·福特一次又一次地跳上奏乐台，领唱他最喜爱的《当圣者走进来）。

据保守的估计，这场晚会的全部花费约25万美元。圣克莱尔湖畔林荫大道被这次聚会迷住了的人们至今还能回忆起当时的盛况——这是对一个令人愉快的、无忧无虑的时代的回忆，那时还没有发生骚乱，还有大批的仆人，还没有人听说过维护消费者利益的拉尔夫·纳德，没有丰田车，没有人提出要汽车废气进行控制，也没有马丁·路德·金。

真的有过 200 万片新鲜木兰花树叶吗？

“真的，”格罗斯角的人微笑着回答，骄傲里透着忧郁，“真的有那么

多。”  
夏洛特·福特初入社交界的晚会成了全国报纸的头条新闻。它标志着作为美国第一个企业家族的现代福特世界达到了它的最高点。

### 36. 暴风雨中举行的成年礼服晚会

1961 年 6 月的一个晚上，为了庆祝他的小女儿安妮初入社交界，小亨利·福特又在家里举行了一场盛大的晚会。

晚会的布置再一次委托给了雅克·弗兰克。他认为唯一能超过木兰花树叶的东西是红白玫瑰花。每朵玫瑰花要单插在一个小花瓶里。这些玫瑰都是用冷藏车从长岛运来的。

夏洛特步入社交界以后，福特家从湖滨大道 421 号迁进了 457 号。这里更加富丽堂皇，里面的花园可以为安妮小姐的晚会提供合适的环境。

晚会前一天，密歇根大学橄榄球队身材粗壮的队员们按照雅克·弗兰克的要求，花了整整一昼夜的时间给花园四周插上了玫瑰花。

迈那·戴维斯乐队这次又坐飞机赶来了。他们这次为晚会带来的歌是《男人们，那就是安妮》，反映了正在兴起的新嬉皮时代的特点。

这次应邀表演歌舞的是埃拉·菲茨杰拉德。庆祝晚会从头到尾的主题是威尼斯水城——这注定他们要倒霉。密歇根美丽的夏夜已经持续了一个月，但是这天晚上，老天却开了口子，雨从客人快要到来之前就开始下，倾盆大雨一直下到第二天黎明时分才停，客人们只好又冷又湿地离开了。

那天晚会上，最成问题的是缺少盥洗室。客人们在两间盥洗室外排起了队。有的客人则冒雨跑到了佣人们专用的便所。

然而，连这些便所也客满了。等一个身上也佩着圆形饰章的门卫尼尔·布朗跑到那里时，便所外面已经乱哄哄地挤满了人。与其在这儿挤出一条路来，不如另寻他途，于是他不顾一切地跑向杜鹃花丛。在黑暗中，他脚踩着湿透了的泥地，终于到了可以放松的地方。突然，他听到身后传来了脚步声，他害怕起来。

“一定是布罗西太太，”他恐惧地想到，“她会把我一脚踢出去的。”布罗西太太是位令人可畏的总管，她负责照管晚会来宾签到，但他也把巡视各个角落，注意查找那些被晚会惹起兴头的年轻情侣们当作自己的责任。

但来人不是布罗西太太。因为当脚步逼近，而尼尔·布朗悲哀而无望地呆立在如注的大雨中时，倾泻在他头上的雨水却神秘地停止了。他看见一个大黑伞正殷勤地伸过来，遮在他的头上。伞一直撑在那儿，一动不动，而谁都没有说一句话。等年轻的布朗在灌木丛中做完他的私事，调头回晚会大厅时，大黑伞一路上跟着他，使他不挨雨淋。

晚会结束后，每个人都认为这场雨没有给晚会带来一点好处，而且他们还感到有些更重要的事出了差错。小亨利的妻子安妮·麦克唐奈·福特夫人在整个晚上脸色苍白，难得有一点笑容。

而小亨利·福特在这次为他女儿举行的晚会上，他的醉相令人发窘。“真见鬼，你们这些人是干什么的，”当埃拉·菲茨杰拉德快上场表演时，他竟然跳上舞台，大声嚷嚷，让大家安静，“嗨，他妈的，闭上你们的嘴。”很明显，福特家族里准有什么事不对劲了。

人们注意到，小亨利过了 40 岁以后，变得越来越放任了。也许是他的

婚姻使他厌倦了。也许他的生活到了这个时候就该如此。他陷入了某种复杂的处境。于是他就从酗酒中寻求解脱。

## 第十一章 家族病

在亨利·福特二世扮演的角色里，他的责任太重了，只有在痛饮以后，他才能得到解脱，变成另一个人。在白天他可以是福特汽车公司的首脑，在夜晚他却成了一个酒鬼和色鬼。37. “三驾马车”解体

事实上，很早以前和谐与温情脉脉的福特家族的实际生活已经远不是局外人看上去的那样。小亨利·福特兄弟之间的关系出现了紧张局面。

福特家族只是在他们的母亲召集他们的时候聚集一堂，这绝不是偶然的，因为小亨利的兄弟们希望组成“三驾马车”来管理福特公司，但小亨利打算按自己勉裁的方式来管理公司，这就是使他们的矛盾公开化。

在人们印象中，福特家是一个整体。亨利一世时代，福特家并不经常被人们看成是一个家族，他们的行动也不象一个家族。他们中间总是存在着摩擦和距离，而老亨利又是那么令人不可抗拒。埃兹尔是当过公司的总裁，但人们却不大知道他起过什么作用，虽然他为福特公司的成功真正做出了不少贡献。

然而，第二次世界大战以后的岁月中，这个家族企业的复苏确实是新一代的功劳。这肯定是遗传基因在起作用。到1953年福特公司创建50周年时，福特家族已经开始被视为美国的一个栋梁王朝了，足以同范德比尔特家族或洛克菲勒家族相提并论了。厄尔·纽瑟姆对此看法大肆宣扬。

福特公司成立50周年大庆时，《时代》杂志的封面还登载了一张照片，照片上，小亨利、本森和威廉·克莱三兄弟并肩坐在一辆林肯汽车的前座上，驱车前进。约瑟姆还让《生活》杂志专门拍摄了一组整个家族端坐在一起的照片。

《生活》杂志提出让福特家族的男性成员和女性成员分组拍照，但是这个要求却遇到了一个特殊情况。多蒂——亨利·福特唯一的妹妹约瑟芬，嫁给了一个姓氏与他们相同的男人。

老一辈的底特律人知道，当地另外至少有两家福特王朝，他们同制造汽车的福特家没有任何血缘关系。一个是“化学”福特，他们的财产来源于怀恩多特地区的盐场；另一家被称为“银行”福特，虽然他最早发迹于木材和不动产交易。

这两家的社会地位据说都高于亨利·福特一世的后代，因为他们的铜币是比较古老的。

沃尔特·布尔·福特二世出身于“银行”福特家族，他是一个富有才华的青年建筑师和工业设计师。40年代初，他追求约瑟芬，并且娶了她。这桩婚姻的一个后果就是约瑟芬本人和她在1943年到1950年期间生的4个孩子成了福特·福特。

50年代早期，福特汽车公司的管理似乎表现出了明显的家族王朝特征。亨利·福特的弟弟们不仅担任董事和副总经理，还被派去管理分厂。

本森从1948年开始一直负责墨丘利汽车分厂；

而威廉·克莱·福特受命生产一种新名牌车“大陆型”，作为纪念公司成立50周年的献礼。

他们计划重视埃兹尔的成功（1939年，埃兹尔手工制作·了优雅的“林肯——大陆”牌汽车），制造出一种真正独一无二的、数量有限的、声誉将超过凯迪拉克的汽车。

40年代后期，在福特公司的宣传照片中，布里奇小组和神童们包围了亨利·福特。而亨利的弟弟们分别掌管了他们的分厂，照片上三兄弟站在一起。他们结成了强有力的三驾马车。1953年5月，《时代杂志》写道，富家子弟发展的规律通常是“第一代不拘服饰礼仪，第二代追求服饰礼仪，第三代又不拘服饰礼仪。”但福特兄弟的表现似乎证明这种规律并不正确。

年轻的比利·福特显得特别富有生气。在3个兄弟中，他的外貌最象埃兹尔、矮小而整洁。他是最棒的运动健将——业余网球冠军和高尔夫球好手。他组建了一个165人的特别工程部来研制“大陆型”车，他认为他自己正在继承他父亲的那种富有个人风格的传统。直到今天，在福特公司世界总部里，威廉·克莱·福特办公桌后面的墙上挂着两张照片：一张是他父亲制造的“大陆牌”车，另一张就是他自己制造的、漂亮的、并具现代风格的“大陆型”汽车。这种汽车是1955年揭幕问世的。

但是比利·福特的“大陆”分厂却几乎在它生产出新车的同时，在公司公开发行股票前几个月宣告关闭。正是公开发行股票扼杀了“大陆”分厂。

生产这种汽车最初是欧内斯特·布里奇的主意，他想以这种车招徕顾客，提高福特公司的形象，但他从未打算用它来赚钱。

但是当1956年1月公司即将公开发行股票时，布里奇有了第二个念头。由于要公布财政报告，还要召开股东会议，布里奇就开始琢磨马上就要公之于众的各种数据，这将显示他领导福特公司10年的成果。他不想透露出赤字。在他看来，解决大陆分厂的亏损不能象以前设想的那样通过改善形象的办法来解决，而应该将其归并到其它的赢利分厂。

实际上这就意味着比利·福特帝国要寿终正寝。

布里奇提出将大陆分厂与林肯分厂合并的建议，亨利·福特同意了。

大陆分厂的毙命是福特公司结束它53年私人企业主涯所带来的几种变化中的一例。最重要的变化是其地位的提高，而这提高了的地位现在则由亨利·福特二世占据了——他一夜之间成了美国一个主要股份制公司的首席执行官。

人们原来就期望公司公开发行股票可以改变或削弱企业管理中家族的势力，而它确实也标志着兄弟手足情爱的终结，因为一家现在必须对家族以外的股东负责的公司既不能容忍亏损的汽车，也不能容忍家族里的成员空占茅坑。

于是，脾气和蔼但却从不能胜任工作的本森·福特1956年就从墨丘利分厂的领导职位上退了下来，担任了一些诸如与客商打交道的工作。

同年，威廉·克莱·福特也离开了繁忙的管理工作岗位。

说起来，亨利·福特二世也可以象他的弟弟们一样退下来。他已经为公司出过力，为公司培养了一堪与工业界任何管理人员相匹敌的管理骨干，他可以彻底放手让他的经理们从事他的工作。

但是他从未有过这种念头，别的人也没有产生过这种念头。这家新股份公司是新福特先生——以及他的妻子，他的家庭、他的顾问们——一直在准备进行的工作。10年的私人辅导如果不是为了让他自己来一显身手，那又是为了什么呢？他已接近不惑之年，一切都走上了正轨，他喜欢他的工作——而且40%的股份已经使“福特”成为公司难以抹灭的标签了。

自从1945年亨利·福特接任了福特公司这一重任以来，他就一直被使企业现代化的强烈愿望和为福特家族感到自豪的情绪支配着。这两种理性的

和非理性的驱动力使他和他的公司联为一体，共同前进。公开发行股票中，人们向他那尚未被人忘却的祖父表示的敬意也对亨利·福特在未来岁月中领导福特公司的能力投了一张信任票。他的姓名使人们别无选择。亨利·福特二世做王储的时间已经够长了，现在是他登基称王的时候了。

在血统仍在起作用的福特公司，虽然也有一个董事会，里面还有一些外来董事，但董事会从不轻易干涉小亨利·福特想要采取的行动。任何事情都取决于他。

福特公司的财务人员为董事会准备漂亮的简报，这种简报称得起是一家公司能够提供的最精彩的表演。小亨利·福特对董事会的真实态度就像常说的那样：“给他们喝，给他们吃，给他们加压”。当一项重要问题提交董事会讨论时，小亨利·福特会面带微笑地说，“唔，当然我只有一票，不过我对这个问题的态度是不同意”。这就是他发布命令的方式，董事会的投票结果当然也是不同意。

据说当一名高级职员在一次会上建议在野马牌汽车上采用米什么林轮胎时，他说，“我不喜欢凹槽轮胎。”还传说曾有个机会用比国产钢材更便宜的外国钢材，他干脆说，“我的汽车上不用倒霉的外国钢材”。在一次股东会议上，有人提到一项具体政策实施结果不好时，他不说他犯了错误，而说：“我搞糟了。”

这种为所欲为的态度赋予了小亨利·福特人性，使他大出风头。其它大公司的领导人则谨小慎微，使用模棱两可的经营语言，尽量避免流露感情、人性和观点，以免授人以柄。由于不必顾忌董事会的监督，小亨利·福特可以无拘无束地怎样感觉就怎样说。这已成为他的一种风格，他为此而感到骄傲，而他的兄弟本森和威廉则对此感到不能容忍。

### 38. 危险的鸡尾酒

威廉·克莱。福特在自己所热爱的大陆分厂被扼杀时发现了这一点。他和亨利·福特有过十分激烈的争论。小亨利支持布里奇，而这正是威廉·克莱所担忧的。他为他从事的项目付出了许多心血，以后他再也不对公司或他的哥哥小亨利如此慷慨了。

酗酒使问题更加严重。就在威廉·克莱·福特的大陆分厂被大刀阔斧砍掉的那个冬天，他的腿关节受了伤，这比夫掉他的分厂对他的打击还要大。对威廉·克莱·福特来说，体育运动是他的生命。所以当后来他的腿再一次受伤时，他就开始在酒瓶里寻求慰藉了。

从此，他开始睡懒觉，到办公室去的时间也越来越晚，到后来，他有时就几个星期不到办公室露面了。

他是公司的一员董事，头衔是副总经理。副总经理们停车的专用场地最前面的一块就是威廉·克莱·福特的，那儿的标志牌上写着“W.C.福特”。

爱开玩笑的人说，如果你在迪尔本找不到停车的地方，到那儿肯定能如愿。

本森·福特对他哥哥亨利的独裁事先则有所准备。他是一个易于相处的好好先生，所有的人都喜欢他。在那次公司的大调整中，本森被分派去负责同“林肯——墨丘利”经销商打交道。这是一项非常适合他的工作，能让他充分发挥他善于交际的才能。

本森能记住每一个人的名字，甚至别人太太的名字，以及他们的孩子在哪儿学校上学。他喜欢旅行，还喜欢喝酒，说笑话。一个家族公司的基层工

人是很高兴能碰见这个家族的成员的，毕竟，嘴里脱口冒出一句“本森·福特对我说……”是很令人得意的。

于是，本森就成了专门与人握手寒暄的福特，而他也确实做得非常成功。

但是他的妻子艾迪丝·麦克瑙顿·福特却对她丈夫的角色并不满意。艾迪是通用汽车公司董事、凯迪拉克汽车公司的副总裁林恩·麦克瑙顿的女儿。

林恩·麦克瑙顿在格罗斯角这个社会里也给自己打下了一个天下。

当艾迪同年轻的本森结婚时，人们说她缔结了一桩良缘。但是麦克瑙顿家不会因此觉得被绑到了福特家的战车上。

艾迪是一个敏感的女子，会不时地为一些事情生气。他们刚结婚不久，她就离开了本森一个多月，以显示自己的独立性。她觉得她的丈夫彼不公正地笼罩在她大伯的身影下了。

艾迪并没有将她的不悦公之于众。福特家族内部的紧张关系很少酿成全面的冲突。当大陆分厂被仁慈地扼杀时，比尔曾经为此对亨利大发雷霆。后来，他说：“我直截了当说出了我的看法。但是我想，当然我那样做也不太合适。”

福特兄弟们一方面坚持在大庭广众前露面，另一方面，又以沉默寡言作为保护自己的盔甲，他还把同样谦恭的保护甲赋予了他的孩子们。

在福特的家庭里，不愉快和分歧都藏在每个人的内心，表现出来的只是不予言喻的情绪低落。沉默不语或变换话题及一切可以取代面对面争吵的行为。

酒是福特家许多人借以遣怀之物。这也包括亨利·福特二世在内。在某些方面，小亨特性情内向腼腆，他发现不喝几杯情绪很难放松。他的岳父詹姆斯·弗兰西斯·麦克唐奈认为对他这样年轻的人来说，这是一个危险的嗜好。

“要小心啊。”他经常提醒他的女儿。

但是福特家的环境却并不鼓励节制饮酒。

酒精中毒成了一种福特家族的家庭病。现代科学研究表明，这是一种可以遗传的生物化学失调现象。就象糖尿病患者的新陈代谢功能对糖失效一样，烈性酒也会使酒精中毒者丧失新陈代谢的能力。——虽然这种功能失常的表现是难以预料的。年轻的酗酒者往往喝得最多，他们是喝酒比赛的获胜者，而且还炫耀自己一点事都没有。现在是酗酒匿名者协会中心人物的威廉·克莱·福特 60 年代后期还因酒精中毒到医院治疗过。

他还记得在那鲁大学的时候，他把喝完的 14 个马了尼酒杯排成一行，当所有的人都喝得酩酊大醉，倒在桌子底下不省人事时，他还在举杯痛饮。如果你与亨利·福特的同事或朋友谈论他喝酒的事，他们会争先恐后地向你诉说他如何狂饮到黎明，然后照样参加早晨 8 点钟举行的会议，眼睛炯炯有神，似乎喝那么多酒反倒使他不受到易受到伤害。他的弟弟本森后来死于酒精中毒。他的外甥阿尔弗雷德也成了酗酒匿名者协会的一名成员，而本森的儿子小本森也走了这条路。

这么多酗酒的人都是亨利·福特一世这样一个有名的绝对戒酒者的传人，这看起来似乎是令人奇怪的。但是，厌酒常常只说明某人在与酒魔打交道时有过不愉快的经历。

老亨利的父亲威廉·福特从爱尔兰带来了酗酒的习惯，他喝酒喝得很凶。迪尔本大多数人都还记得这一点。也许这正是他的孩子们对他怀有不曾言喻

的敌意的一个原因。老亨利本人对酒也怀有一种奇怪的好奇心理。他经常试验酒对他自己新陈代谢功能的影响。克拉克·福特的侄子格莱斯·普朗克还记得老亨利有时脸色苍白地从车床上面的工作室走下来去吃饭。

“酒只能让我难受，”他总是说，“它是毒药”。

这位汽车大亨在他的工作室里存着一些酒，不时地喝几口。他的试验证明，人体对酒精有一种天然的抵抗力。这个结果使他很满意。实际上，他要证明的是酒精与他自己特殊的福特肉体不相容——因而，也许对福特家其他人也一样。

但酒却使亨利·福特二世放浪形骸，与那个风雅敏捷、常出入教堂的“人类工程”介导者判若两人。酒使他打开了内心世界阴暗的一面。只要有一点酒下肚，亨利·福特二世就会满面红润，兴致勃勃，举止超凡。他不停地打诨逗乐，成为晚会上的中心人物。人们还记得有一次，他把全部衣冠楚楚的、正踏着《当圣徒走进来》乐曲的旋律跳舞的人们领进了游泳池的浅水区——而那些人居然连一个节拍都没有跳错。

## 第十二章 挑战通用汽车公司

商用汽车、小型车、中档豪华车、青少年专用汽车……美国人大掀疯狂的汽车消费浪潮。25000 个车名、7000 颗六角金星与盛大的新车出游仪式，小亨利·福特把握机会，大败克莱斯勒，挑战通用汽车公司，雄心勃勃地展开了争夺汽车王座之战。 39. 追赶消费浪潮

20 世纪 50 年代中期出现的鳍形尾部、白壁轮胎和双色调配色，是美国汽车史上造型追求怪异的一个高潮。

50 年代初的朝鲜战争结束后，美国进入了一个穷奢极欲、铺张浪费的时代。当时的美国比以往任何时候都更加富有，而且财富分配得更加广泛。以前那个富人的小市场和穷人的庞大但购买力很弱的市场现在被一个巨大的中产阶级市场所取代了，普通美国人的可支配收入发生了量的飞跃。

1953 年，吉尔伯特·伯克和桑福德·帕克在《幸福》杂志上发表了一篇颇有洞察力的连载文章，描述了中产阶级飞速增长的现象。他们指出，1929 年有 100 万个富裕的家庭。只占全部人口的 3%，却占有了全部国民收入的 22%。而庞大的贫民阶级有 2900 万个家庭，占全部人口的 80% 却只占有国民收入的 46%。而到了 1953 年，这个比例发生了戏剧性的变化。最大的变化发生在可支配收入有 4000 到 7500 美元之间的家庭。这个集团——中产阶级的核心部分，过去是个被忽视的潜在消费市场，因为在 1929 年它只占人口的 15%，而现在却占了全国人口的 35% 并占有了全部消费现金收入的 42%，这个集团在仅仅 5 年半的时间里增长了 44%。

这些数字既记载了过去又预示了将来，一个几乎不间断的 10 年繁荣出现了，它大部分被新生的中产阶级所享有，而且产生了一个强烈的刺激，使美国沉浸在一股消费的热潮中，出现了 1/3 慢转唱片，洗碗机，电视机。1955 年全美汽车总产量达到 726.9908 万辆，第一次突破 700 万辆大关，同时也是美国汽车工业第二次打破年产 600 万辆的记录。

这种现象说明，汽车仅仅充当交通工具的时代早已过去。在一个自我意识变得日益浓厚的世界里，汽车变成了自我表现的手段，可以用来显示地位，或避开尘世，或实现梦想。假如你个人生活平平淡淡，你至少可以占有一辆惹人注目的汽车。

为了适应消费者追求舒适的需要，通用汽车公司 1953 年轰动一时的产品是一种鳍状的克尔雅特牌双座赛车。福特公司在 1954 年推出的雷鸟牌汽车，呈鳍状形、车顶是按照比尔·福特不走运的大陆牌汽车设计的。

这种过分的作法越过了大西洋。在英国伯明翰，武器制造商的妻子诺拉·多克尔夫人把她的戴姆勒牌汽车的外部，从前保险杠到排气管全部镀了金，并在车的两侧镀上了 7000 颗六角金星，她因而成了英国的知名人士。

在 50 年代的整整 10 年中，汽车工业占了美国国民生产总值的 20%。汽车行业不但发了财，而且还要发更大的财。因为一个由钢铁商、建筑公司、不动产商组成的院外活动集团一直在要求国家投资 250 亿美元，建立巨大而四通八达的公路网络，将狭窄的双车道公路变成六车道超级公路。这个提案在 1956 年国会通过后，立即掀起了一股更大的更疯狂的购买大型豪华轿车的热潮。整个美国汽车业时来运转，比以往任何时候都兴旺发达。汽车销售量以非凡的速度上升，10 天为一期的连续统计数字表明，汽车市场将不可避免地继续扩大，汽车库存已下降到历史最低点，几乎没有一种车能库存得

住，新的用户需求接踵而至，商用车，小型车，青少年汽车……机遇简直没有止境。

在这股消费热潮中，福特汽车公司乘风破浪，在赶上克莱斯勒公司以后，福特公司又把通用汽车公司视为赶超的目标。通用公司在战后取得了最引人注目的发展而成为了美国汽车制造业的老大。

到了 1954 年，亨利·福特二世和欧内斯特·布里奇可以自豪地期待他们的汽车可占市场总销售量的 30.83%。这是福特公司自 T 型车所带来的全盛时期以来所取得的最大销售量。

然而，市场份额并非是汽车制造业兴旺与否的唯一标志。200 万辆廉价车和 200 万辆豪华车在市场份额上所占比率是一样的。但前者的利润可能只是后者的 1/5；甚至是 1/9 或 1/10。

要想赚大钱就非得生产大型豪华车不可。

底特律由于在战后几年里没能研制出一系列小型廉价车而遭到非议。其实，除非汽油供应极度紧张，美国人很少购买廉价车，而公司的股东们则不领会廉价车在帐面上是代表亏本。汽车的型号少利润就少，甚至还会带来其它不良后果。

在 70 年代的最后几年，克莱斯勒公司抛出一种名为“全地平”的小型车，然而这种小型车所赚到的钱根本不足以使其摆脱财政困难。

80 年代，福特公司在美国的抢手货是一种叫“福特护己者”的小型车。1985 年，这种车卖出了 40 万辆，但精确的核算表明，它几乎没有为福特公司赚到什么钱，而且在试制该车的 5 年中，它甚至还让福特公司蒙受了巨大的经济损失。

这也正是 50 年代初期亨利·福特二世和欧内斯特·布里奇考虑福特公司有史以来最大的销售量时所面临的难题。

#### 40. 研制中型车

雪佛莱车自 1946 年以来一直是他们追赶的目标，在福特汽车公司的每一条生产装配线的尽头都挂有“击败雪佛莱”的标语。福特公司的工业间谍设法搞到新式雪佛莱牌样车模型。把他们送到福特公司的设计中心。在设计中心，模型被一件件拆开，摆在地板上，然后对其 1.3 万个零部件进行测试和比较，并对照福特汽车相应的部件进行评估。由于这些努力，福特公司到了 1954 年已能与其对手并驾齐驱，不分上下了。当年福特汽车公司的汽车产量只比雪佛莱汽车公司少 1.7 万多辆，当时雪佛莱汽车公司任意夸大其销售量，让其推销商把库存的没有卖出的车也登记入册。

然而，通用汽车公司却拿出 4 种能与雪佛莱相提并论的中档豪华型汽车——庞蒂亚克车，别克车，奥尔兹莫比尔车和凯迪拉克车——尽管销售量不如雪佛莱车，但利润却大大高于它。

此时，福特公司只有林肯车和墨丘利车，其销路都不太大。

1952 年，杰克·戴维斯心脏病刚好不久，就受命研究这一问题，并得出显而易见的结论。他认为福特公司应立即制定新车开发计划。研制一种新型中档汽车。

戴维斯的报告转给了林肯—墨丘利分公司，这里是福特汽车公司中档车生产专家的大本营。当时主管这个分公司的本森·福特又把这个报告转给了他的助理总经理理查德·克拉夫。克拉夫是位戴眼镜的经理顾问，他采取福特公司现行做法，组建了一个小组研究这个建议，并于 1954 年 9 月提出了

制造一种新型中档汽车的计划，该车由林肯——墨丘利分公司生产并由其经销商推销。

但是，这一显然稳妥的建议却至少与福特公司的一位高级经理刘易斯·克鲁索的宏大设想相悖。

刘易斯·克鲁索是与欧内斯特·布里奇一起来福特公司工作的。他那副胖墩墩、孩子般的长相没有使人看出他竟是一位善于搞内部政治斗争的好手。是他把特克斯·桑顿排挤出了福特公司。到了1955年，刘易斯·克鲁索坐上了福特集团中的第三把交椅，处理某些日常工作的权力已超过了亨利·福特和欧尼·布里奇。

在克鲁索来迪尔本之前的15年间，他任通用汽车公司的主计员。克鲁索竭力提倡通用汽车公司的经营方法。在克鲁索看来，福特公司所需要的不仅仅是一种新型车，而是要开辟一个全新的领域，新的招牌和一个新的销售网络。为此，他建立了一个新的工作班子，在其高徒弗朗西斯·杰克·里思的领导下进行工作。

说话像连珠炮又易于激动的杰克·里思在1946年是一位神童。当他1955年从欧洲回国时变成了福特汽车公司的宠儿。这是因为他在法国福特分公司搞了一场不小的改变。

法国福特分公司是福特公司在欧洲的几个分公司中最糟糕的一个。从建厂之日起，法国福特分公司就生活在法国的三大汽车公司——雪铁龙汽车公司、普吉奥汽车公司和雷诺汽车公司以及由英国占有60%股份的英格兰福特分公司的阴影之下。

二次大战后，它受迪尔本福特公司总部之命设计一种小型汽车。这种车本来计划销在美国，后来因受挫而放弃。这种“维德特”车按法国标准只能算作小型车，但它却把该汽车公司推向破产的边缘。1952年10月，设在迪尔本的福特公司执委会得知如果不保证向法国福特分公司提供贷款的话，它就行将破产。杰克·里思因此而被派往巴黎市郊该分公司所在地普瓦西，去执行紧急的起死回生的任务。

里思马到成功，很快扭转了局面。他不仅改进了“维德特”牌汽车，使之成为畅销车，并且改革了财务，没有多久便使普瓦西扭亏为盈。他不失时机地与西姆卡汽车公司举行谈判，以购买西姆卡公司15.2%的股票为筹码；成功地把法国福特分公司这个包袱甩给了西姆卡公司。福特公司后来又把股票卖给了克莱斯勒公司，并获得了一笔可观的利润。杰克·里思一举把福特公司从无止境的资金拮据的泥潭中解脱出来。他的成功之道在于精通怎样处置资金和怎样开发汽车产品。这位神童从法国荣耀而归时，克鲁索那项雄心勃勃的新事业——“E”型车工程——显然正等待着他。1955年4月15日，杰克·里思出席了福特公司董事会会议。他在会上慷慨陈词，以清晰透亮和激动人心的言语、提出了公司打入中档汽车市场的良计妙策。

他论证说，在大众化低档汽车销售领域，福特公司占据了43.1%的市场；但在中高档汽车销售市场，福特公司仅有墨丘利和林肯两种汽车，只占有13.6%的市场。

里思进而说明，墨丘利车封顶价格2400美元，林肯车出售价格3100美元。两者之间尚有700美元差价的市场缺口。

他指出，当福特公司的主顾们想购买这一档缺口价格的汽车时，他们就会被通用汽车公司、甚至会被克莱斯勒公司争夺过去。在这一档价格中，通

用汽车公司有 3 种汽车，克莱斯勒公司有 2 种汽车。里思认为福特公司应当瞄准这一目标，像通用汽车公司一样奋力进击，填补这一空缺，以富有特色的、经过精心筹划的牌号形象去占领这一部分市场——不是用福特车，不是用林肯车，也不是用墨丘利车，而是用与这些车大不相同的全新汽车。

福特公司的董事们——亨利·福特和他的兄弟们，其他高级经理，诸如布里奇、戴维斯、福特基金会的代表克鲁索，埃莉诺夫人的表弟，J·L 赫德森公司的头头吉姆·韦伯——都对里思的建议洗耳恭听，并一致赞同他的建议。在他们当中，并非所有人都谙熟神秘晦幽的底特律汽车经营之道，正是这种独特的底特律行为信条觉察出高价新式车与低价老式车之间的区别。

但是，雄心勃勃、兢兢业业的里思在克鲁索的帮助下，事先作了大量的工作。

会议之前，要么由他亲自出马，或者由克鲁索代劳，他们拜访了每一位董事，一一向他们介绍自己的建议。所以，当他的建议付诸表决时，结果与预料的一模一样。

档案材料表明，在 1955 年春，小亨利·福特和布里奇曾投票赞成杰克·里思的建议，任何精明强干的热血商贾也都不会不赞成，因为时机已经如此成熟。

#### 41. 万事取名难

1955 年夏天，E 型车分部组建后所进行的调整中，里思本人没有肩负领导研制 E 型车这份令人钦慕的责任。在军师克鲁索的帮助下，他业已晋升为副总经理，负责新独立的墨丘利分部。作此安排后，他可进亦可退，总是稳操胜券。如果该车获得成功，他可得到光荣和盛誉；如果该车价值不大，他可退避三舍，文过饰非。管辖新成立的 E 型车分部这一令人尴尬的责任落到了前经理顾问理查德·E·克拉夫身上。克拉夫最初曾代表林肯——墨丘利分部研究过杰克·戴维斯的最初建议。他视这一建议为一个费用浩大的独立实体，曾大加反对。现在，他居然要负责管理这个分部。福特公司的政治就是这样反复无常。

克拉夫的新分部最初只有几间木屋，坐落在费尔莱恩东侧，东临福特公司世界总部大楼。世界总部大楼当时正在密歇根大街一侧崛起，是一座黄墙绿瓦建筑，拟于 1956 年竣工，竣工后被命名为“玻璃大厦”。

“E”型车分公司的指挥部，类似于威廉·克莱·福特那短命的大陆车分部的木屋。

1955 年克拉夫在木屋里建立起工作班子后，一项当务之急是为“E”型车选取车名，这是新产品能获得成功的关键。车名必须能吸引大众，又不使大众感到惶恐。新车标牌必须区别于现有的福特车、林肯车和墨丘利车，又必须保留这个汽车大家族的特色，它还必须满足所有其它要求，从汽车引擎罩的第一个字母必须大方好看，到车名不能与任何不雅之词同韵。

产品计划经理埃米特·贾奇把综合和协调这些要求的任务交给了戴维·华莱士。

华莱士是一位在哥伦比亚大学获得哲学博士学位的社会学家。他在与冷酷无情的工业界打文道中伤了感情之后，回到了学术研究的保险箱里。华莱士才资深厚，完全可以胜任研究分析公众对新汽车及其车名所持态度的工作。

福特公司最新推出并取得了较大成功的新车商标“雷鸟”是从征集来的

5000 多个车名中选定的。

华莱士感到需要比街头巷尾的采访更少一些世俗，多一些吸引人的感召力。

1955 年 10 月，他写信给布鲁克林的诗人玛丽安·穆尔，邀请她合作进行这项研究。穆尔的诗歌在当时极为流行。

华莱士那感情强烈的请求终有成果。玛丽安·穆尔很快回信，答应在这场探索中注入自己的热情，发挥自己的想象力。她还否定了任何要她获取报酬的建议。

她写道：“事前的谢忱会阻碍我的想象力的发挥”。

1955 年 12 月 7 日和 8 日两天，穆尔至少向华莱士寄出了 6 封信。在这些信中，种种主意跃然纸上。她的意见最后综合，成了对美国新车名字最初的新鲜而悦耳的选择：“跳弹”、“安丹蒂”、“康莫托”，反响最大的要数她最后来信中提出的“理想龟背”。

人们可以感觉得出，这些车名中的任何一个名字都比“E”型车分部最后采用的车名优雅动听。但遗憾的是，戴维斯·华莱士的上司对穆尔的诗才灵感毫无热情。“理想龟背”刚一提出就被弃如敝履。

1955 年，“E”型车分部汇集了 25000 个车名，其中有内部工作人员提的，有他们的家眷提的，实际上是碰到谁请谁提。

那年夏天，新车名。成了迪尔本酒吧的中心话题。光是设在芝加哥的福特。科恩和贝尔丁三个“E”型车广告机构至少征集了 18000 个车名。

在“E”型车分部，每天午饭后都举行车名讨论会，审议从所征集车名中选取出来的部分车名。

戴维·华莱士还将那间没有窗户的编辑室改造成临时的放映观摩室。他所提出的车名都写成 6 英寸大小的大写字母，制成幻灯片，放映在幕布上，有的白底黑字，有的黑底白字。在半个小时的会议时间里，这些车名字母在召集起来的经理们面前的屏幕上无声地闪烁，当某人相中一个车名，他就大喊一声“停”。接着就开灯，大家就这个车名的优劣长短进行一番热烈的讨论。

有好几次这样半小时的审议会议上，自始至终竟没有一个人喊停，华莱士对此产生了怀疑。为了试验这些观摩者的反应，他插进写着 BUICK（别克车名）的幻灯片，结果仍无丝毫反应，他发现这些来观摩讨论车名的人都把半小时的审视会议作为餐后打盹休息的机会。

福特、科恩和贝尔丁征集的 18000 个车名逐步进行淘汰，第一次剩下 6000 个，后来只余下 400 个，最后选中其中的 16 个车名写在一张纸条上送交审议。

1956 年 11 月 8 日，福特公司执委会开会审议车名，并作出了最后的裁定。

在这 16 个车名中，华莱士对消费者的采访结果表明，顾客特别喜欢“海盗”和“大奖”两个车名。前者多彩多姿……罗曼蒂克……时髦放荡，后者在各方面略胜一筹，是同类名字中的佼佼者。居第二名的是“漫游者”和“溜蹄马”。这一对车名与旅游紧密联系在一起。

“E”型车分部生产计划经理埃米特·贾奇在会上介绍了这些车名，历数它们的优点，避而不谈或少谈它们的缺点。——介绍之后，他对与会者说，所有车名中，“海盗”的公众赞成率最高。

执委会听了介绍后，对这些车名都没有留下好印象。很明显，这些经过2个月时间艰苦研究和分析得出的车名没有一个使他们满意。

在亨利·福特二世缺席的情况下主持会议的欧内斯特·布里奇也说了同样一番意思。他用眼光慢慢地扫视了一圈与会者之后说道，如果这些是所有名字中的最佳选择，那么他不得不说这些名字中没有一个是他喜欢的。他接着问道：“我们为什么不干脆叫它埃兹尔呢？”

这一意见立即得到了与会者的赞同。

1955年夏天，福特公司——宣布成立新车分部时，有几家报纸就建议采用埃兹尔的名字。“E”型车看来也是朝着这个方向发展的。理查德·克拉夫本人也很喜欢这个名字。用一个家族老成员的名字为新车取名非常合适，恰如福特已成为一个公众喜欢的公司的名字一样。

克拉夫把新车定名为“埃兹尔车”的意见上报，福特家族对这一想法大为不悦。

亨利·福特严词告诫不要考虑采用他父亲的名字。

负责公共关系的副总经理查尔斯·穆尔曾报告说，当他在湖滨大道1100号告知埃莉诺·福特夫人这一消息时，埃莉诺·福特当着他的面把门砰然关上。

那一天是个大风天。埃兹尔·福特夫人一向不管何时都是一派女士风度，更何况在与公司雇员打交道的时候。但是，她肯定对用她丈夫的名字作为车名感到不快，她的儿女们肯定也同样不高兴。

欧内斯特·布里奇硬磨软劝说服亨利；福特用埃兹尔作车名的决定。为使他们信服，布里奇只好故弄玄虚，大谈特谈执委会对使用埃兹尔作车名所表现出来的巨大热情，大肆渲染从18000个车名中筛选车名的艰苦复杂的过程。

这项决定是底特律日益孤立于美国社会中流之外的重大例证。汽车城的人们知道埃兹尔其人，知道埃兹尔代表着林肯大陆牌汽车，是底特律艺术学院的赞助人，笑容可掬，风度翩翩，仁慈宽厚，执着地追求进步。但是对于其他美国人，埃兹尔只不过是一个有趣的名字而已。戴维·华莱士派出市场调研人员征询大街上的人们，看“埃兹尔”一名到底会产生多少有关联的直接影响。他们带回来的答案却是莫名其妙的“施默兹尔”、“普雷兹尔”和“韦塞尔”等，40%的人作出的反应干脆只有一句“不知道是什么？”

克拉夫带回布里奇的决定，并把这一决定传达给“E”型车分部的代表们。他的公关主任盖尔·沃诺克的反应，是留下一张只有一句话的便笺。他亲自把这句话打印在纸条上，愤怒地把纸条放在克拉夫的桌子上，上西写着：“我们刚失去了20万笔生意。”

42. 万变不离其宗的汽车设计

在汽车讲究鳍尾形的年代里，福特公司汽车设计大权操在乔治·沃克手里。

乔治·沃克曾因接受《时代》杂志采访时栩栩如生地描绘了他生活最美好的时刻而久负盛名。他津津乐道地回想起他的迈阿密之行。他说道“我坐在白色的大陆车里，身着洁白的纯丝绣花牛仔衬衣和黑色轧别丁裤子。身边坐着肤色漆黑的格雷特·戴恩……你甭说有多惬意了。”

沃克现在需要与底特律杰出的汽车设计家哈利·厄尔作一番较量了。

厄尔是通用汽车公司一位衣着华丽、拘泥礼仪、想象力极为丰富的汽车

设计大师。早在 1947 年，他设计的华丽壮观的拉沙尔车就轰动了整个汽车城。

拉沙尔车是第一种具有独特风格的大众化汽车。他还发明了用雕塑造型，把胶泥铺垫在木模里设计汽车的新方法，泥塑造型是底特律生产出光滑精美的理想汽车的技术工艺。拉沙尔车有卷绕的风档，与飞机机身一样的车身，当然还有尾鳍。尾鳍是受双尾翼的洛克希德 P—38 战斗机的启示设计出来的。1948 年，厄尔参观了坐落在底特律对面克莱尔湖的塞尔弗里奇空军基地。厄尔在这个基地看到了 P—38 战斗机。

乔治·沃克比哈利·厄尔毫不逊色。沃克 40 年代末期受雇于福特公司，负责研究流线型设计的强度问题。这种流线型车就是后来的福特车。他的技术室里还有雷鸟车为他增光添彩。

沃克基于福特车系列独树一帜的设计成果，使他赢得了“克罗米柴利尼”的绰号。

沃克挑选他的助手小罗伊·A·布朗设计埃兹尔车。

“布朗是在监督富图拉车最后的细节部件设计时被沃克看中的。富图拉车是由林肯——墨丘利的主设计师威廉·施密特设计的用于摩托表演的运动赛车，后来成了演变成了单座敞篷车，通过电视传播，获得了“蝙蝠车”的不朽名声。

一些不寻常的蹊跷肯定从一开始就会出现——果真如此。少数几个有幸参观过福特设计中心的人的脑子里，至今仍珍藏着小罗伊·布朗最初设计的“E”型车泥塑模型。他们当时经过道道岗哨、反复核对口令才穿过设计中心的重锁深门，得以入内参观。

布朗把当时底特律提供的各种车样都照了一张前端照片，复原其原来的设计，勾划出它的主要部分。而后把照片用别针串起来，用以证明所有车的式样设计本质上都是标准的。

底特律的所有汽车式样都是雷同的绑带型基本模式。

布朗提出，他设计的车要反其道而行之，车首采用简练，垂直和叶状结构。他设计的第一种“E”型车，进气口藏在保险杠的下边，的确是奇迹般的独创——看见过这种车的人都赞叹它是巧夺天工的佳作，是美好未来的象征。

损害这一设计的删改和变动接踵而至。

工程师认为车首的设计会引起发动机通风不畅，因而好端端的剑叶形车里被拓空，车身两侧外鼓，成了鸡蛋形状，后来七比八比被比作马颈圈形或马桶座形。

生产计划人员又有他们的一套说法。而后又来了专门精打细算的会计师们。他们着手分析布朗每条曲线和凹坑的成本，一会儿说去掉这个，一会儿又说去掉那个。

布朗是一名设计师。他缺少有力地捍卫自己势力范围的手腕——而这些修改建议本身也无可非议。汽车的发动机显然需要进气口，以保证有效地散发热量。

“E”型车的设计修改过程，历经 1955~1956 年间的整个冬天，是底特律能把一个好主意七改八改，改得面目全非才罢休的一个重要例证。

最后改毕定型的埃兹尔车是一个马颈圈的样式，有 2 只前车灯。一个欧翼形后尾，车底凹进一块。它代表着解决设计过程中出现的各类问题的一

个合乎逻辑的途径。但是，这些汽车助产士们急于求成，感觉不到这些零敲碎打修改的最后合成则是他们在开始之际绝不会选中的一整套设计。

在整个设计过程中，埃兹尔车的情况定期向亨利·福特、布里奇和其他高级经理们报告，得到他们欣喜的赞扬和不断地喝采。布朗选用耀眼的天蓝色来展示他的泥塑模型，同时以明黄色和白色，叫人青了眼花缭乱。这种车最后向公众献礼时，那些汽车作家也加入了为之唱赞美诗的大合唱。后来，当汽车的一些重大缺陷暴露出来以后，人们才开始挖苦那鸡蛋般形态。

在这些缺陷中，最致命的缺陷是埃兹尔车实际上根本不是一种新车，虽然它有自己的车名，有自己的生产分部，有自己的一套经销人马，也有独特的车型，还有几件新发明的灵巧机械，如一套自动传动装置，操纵时只需按动方向盘中心的按钮，不再是常规的推杆换档。但是在所有这些表面现象的掩藏下，这种车基本上是福特型或墨丘利型车。

在相同的设计主旨下，它还要派生出四种变型车。最便宜的两种埃兹尔变型车采用标准的福特车底盘，前后轮距 118 英寸；两种上等的埃兹尔车采用长一些的墨丘利车底盘，轮距 124 英寸。

这四种变型车分别定名为埃兹尔漫游者车、埃兹尔溜蹄马车、埃兹尔海盜车和埃兹尔大奖车。

这些名字也算是戴维·华莱士一年市场调查的成果。

#### 43. 公关游戏

然而，真正的意义在于整个企业是一场博大精深的信用竞技游戏。福特总部的公共关系经理盖尔·沃诺克苦心孤诣地摆出一种保持缄默的恣态之后，运筹帷幄，精心策划，有意泄露出去一个为期 2 年的公关运动。

这个虚假的秘密给人留下一个幻觉，福特公司似乎对某些新产品竭力保密。

结果，新闻媒介果真上钩。1957 年 9 月号的《生活》杂志写道：“这种新车是美国一家大制造商在近 20 年中推出的第一种宽敞汽车。”

《时代》周刊囫圇吞枣似地吸收和传播来自福特公司的假消息，说这种车是“10 年寒窗设计的成果。”

这简直太有讽刺意味了。

在 1949 年，福特车已是一种新型的宽敞车，通用汽车公司的克尔维特车，与福特公司的雷鸟车和威廉·克莱·福特的昂贵的大陆车一样，也是一种独创性的车型。在 1949 年，福特公司有些部门、有些人已经着手考虑制造一新种新型中档车是完全可能的，但在克拉夫于 1954 年进行研究之前，一直没有开始进行认真的研究和计划。

埃兹尔车只不过是底特律对年度汽车换型大肆渲染和苦心经营，最后达到混淆视听的结果，与通用汽车公司玩的是同样欺骗人把戏，他们把各分部的底盘和车身混杂在一起。这一套做法纯粹是一种欺骗。

盖尔·沃诺克制订的新车问世的宣传计划还包括向积极宣传此车的记者出借 75 辆埃兹尔车，打算让这些汽车作家驾驶埃兹尔车从迪尔本回到他们本地的福特车经销商行，沿途进行推销宣传。为了保证新车在路上不能出现质量故障。福特公司整整花了 2 个月的时间建立起一套检测装置。检测结果，75 辆车只有 68 台合格，其余的 7 辆车只好拆下零件重新装配，每车的修理费用高达 1 万美元，高于豪华型埃兹尔车价的 2 倍。

1957 年 8 月底，68 辆天蓝色和墨绿色的双门埃兹尔溜蹄马车，外加 7

辆新组装的车，在格林菲尔德村一侧的迪尔本试车场一字排开，向一群应邀赶来的经销商和记者展示这种车的优点和高质量。质量上乘是那天推销宣传的口号。75名身着白色衣服的试车员走上了他们的汽车，伴着悦耳划一的声响，他们关上了车门。

埃兹尔车通过昂贵的电视转播介绍给广大公众。宾·克罗斯比因主演福特公司汽车的观摩片一举成为影视名星。影剧界称这部电视片的播映是一个历史性的事件，因为它标志着歌星们从无线电广播转向电视的最新过渡。

幕后人们精神紧张，担心克罗斯比和他的主要来宾弗兰克·西纳特拉的假发在电视现场直播时会露出破绽，但他们经受住了考验。

幕后的人们还担心罗斯玛莉·克卢尼的埃兹尔车会在首车表演中出故障，结果也没有出丑。

埃兹尔车的广告长期集中于一部未经试验但很有前途的新牛仔系列电视片《车队》，从总的宣传效果来看，新车的车牌是令人鼓舞的。

1957年9月，《幸福》杂志这样夸口：“下星期三（9月4日）黄昏时节，每个视听能力健全的美国人都将获知三件事：

这里有埃兹尔车，它由福特汽车公司制造，它是一种中档汽车。”

但是到了1957年9月，一般美国人不像开始设计埃兹尔车时那样，对购买中档车感兴趣，因为美国的经济开始走下坡路，汽车销售量锐减。

1957年8月，《汽车新闻》报道说，美国汽车经销商手中滞销的汽车数量之多，这在美国历史上还是第二次。

更令人焦虑的是，在销售量大跌的情况下小型车和中型车的激烈竞争对埃兹尔车极为不利。1955年~1956年间，在酝酿制造埃兹尔车的年月里，中档汽车占整个汽车市场的40%。到了1958年，这一比例下降到25%。此后，这种比例再也没有真正回升过。

1957年对于美国人和福特公司来说无论如何是不幸的一年。8月27日是埃兹尔车首次投放市场的一天，也是苏联宣布它拥有导弹的一天。这种导弹可以直接从苏联本土打到美国任何地方。两个月以后，苏联发射了人造卫星，震动了全世界。《底特律自由新闻报》不得不把原定政在头版头条的“第一批埃兹尔车的照片”撤下来刊登在来自莫斯科的这则坏消息之后。

1957年，确有一种新车畅销美国上下。美国通用汽车公司的“漫步者”车与埃兹尔车同时推出，第一年售出近10万辆，1958年它的销售量又翻了一番。漫步者车是一种经济实惠的小型车，它的成功一举把美国通用汽车公司的创始人乔治·罗姆尼推上了密歇根州州长的宝座。

小亨利·福特认为，漫步者车的成功说明美国经济大萧条本身并不能足以成为埃兹尔车失败的借口。只要有合适的车，人们还是要买的。里思拟订的1955年度财政计划曾要求埃兹尔车占领3%的市场份额，克拉夫的要求更不高，只要求获得1.2%的市场份额。然而，这种新车在业已萎缩的市场中只占0.83%。

如果美国的消费者对福特公司的新产品感到满意，那就什么都无足轻重了，因为公共关系和广告道德已降到了底线以埃兹尔车1955年设计，1957年就销售，速度之快带来了严重的质量问题。

在福特公司里，真正喜欢埃兹尔车的人寥寥无几。克拉夫略施计谋，为分部争来了一个过时了的小装配厂。它只能装配埃兹尔车，其它车一概装不了。福特公司第一年生产的绝大部分埃兹尔车都是租厂生产的，即在现有

的福特车和墨丘利车的装配线上组装。每个小时都有一台“E”型车体吊落在福特车或墨丘利车的底盘上，掺杂在每小时60台装配定额的福特或墨丘利标准车体之中。

埃兹尔车孤零零地在装配线上移动，这很令在生产流程中遇到它的每一个工人都感到不便和恼火。普通的装配工人必须打断例行的活计，从材料箱里抓出一个完全不同的部件。由于每小时装配60台福特车和墨丘利车的定额没有因加装一台埃兹尔车而减少，装配工人完成原来的岗位定额的时间由60秒减少为59秒。埃兹尔车是额外加码，是工人们在1小时内完成的第61辆汽车，招致了与加速度伴生的紧张和焦躁的冲击。

质量检查人员和经理们对这只巢臼中的杜鹃鸟也没有多少感情。

福特分部和墨丘利分部每装配一辆“E”型车，埃兹尔分部都要向他们支付工钱，宛若他们是公司外部的供给商一样。

克拉夫出于对质量问题的担心，去找继任克鲁索负责轿车和卡车生产的罗伯特·麦克纳马拉。请求麦克纳马拉赋予他一种权利，允许他在每条生产埃兹尔车的福特车和墨丘利车装配线上配备他自己的质量检查员。福特车分部和墨丘利车分部的头头们怒气冲冲地固守着自己的地盘。他们不愿向“E”型车分部人员开放自己的装配厂。

后来经过协商达成了一个折衷方案。麦克纳马拉制定了一套对缺损瑕疵进行定量分析的记帐结算办法：少装一个零件记20点，涂漆有一小块麻点记0.1点。

从每批埃兹尔车中抽样检查6辆车，如果平均每台累积超过35点，这一批埃兹尔车每一台都不能交货，必须由装配厂出资予以修复。

这样一来，福特车分部和墨丘利车分部对这位要求苛刻、不受欢迎的客人更加耿耿于怀，十分讨厌了。

“E”型车分部的一个人在回忆1957年这场装配线之争时说：“有时很难记得起我们都是为同一公司工作。”

装配厂对麦克纳马拉的记帐结算办法作出的反应便是一个例证。为了能及时交货，他们检验出一些毛病后予以修复，确保平均质量缺损率在35点以下。由于出厂的埃兹尔车表面上都达到这一标准，他们就不再去费心找疵了。结果，有些发运出去的埃兹尔车只有5至10点质量缺损，然而有些埃兹尔车到达经销商手里时，质量缺损高达70点，甚至更高。这些车的驾驶盘上往往捆扎着一个修理指令标签，责成经销商妥善处理。

1958年的优质雪佛兰车是在1957年埃兹尔车问世后几个星期内宣布的，它在附加设备和价格方面都可以与费尔莱恩车匹敌抗衡。克莱斯勒公司也以改进的普利茅斯车跻身于这个竞争圈子。除此之外，在经济衰退的年月里，埃兹尔车还必须与旧货市场上的汽车展开竞争。最便宜的新埃兹尔车的价格降到了不能再降的程度，每辆车2519美元，但一个车主只要花1876美元就可得到一辆仅用过一年、行驶仅3万英里的费尔莱恩车，而且零备件样样齐全。

理查德·克拉夫和他的助手们认为，他们在1959年8月，比传统的汽车畅销旺季早一个月左右，将埃兹尔车推出去定可旗开得胜。当第一批令人沮丧的销售统计数字回拢时，他们还聊以自慰，认为这是经销商正在清理季节存货、压价码的结果，但是，下一季节销售的兹尔车的行情还是不妙。

质量问题当然是主要原因，车况不好的消息泄露出去以后，戏谑的笑话

像雪崩一样袭来，也是一个原因。而只图痛快，不计后果的行销招术，如向埃兹尔车经销商提供一笔款项吸引各家各户来亲自驾驶车，只能导致这场灾难更加可悲荒唐。

福特公司出资回收有缺陷的埃兹尔车，试图花巨款在大陆车分部的旧车间里将他们修复。他们以最快的工艺制作速度改掉了马颈圆形车状。

1959 年秋，款式新颖的埃兹尔车才推出装配线，亨利·福特二世就宣布，这型车在市场上再销售 2 年多一点时间后，就连同分部和经销商网络一并废弃掉。里思将通用汽车公司当作主要对手进行挑战的计划，最后以失败而告终。

埃兹尔车夭折了。因为它的式样丑陋，因为它易出故障，因为它是经济处于大萧条的谷底时推出来的产品。它遭此厄运也是因为福特车——还有雪佛莱车——侵入和吞食了它所瞄准的中档车市场。

埃兹尔车的失败远不止是一种新车的失败。它还剥夺了福特公司的整个前程。从 1955 年起，福特公司的发展都是基于这样一种设想：即它会越来越像通用汽车公司。此时，它却站立在 60 年代的边缘上无计可施。

这次挫折几乎不能归咎于亨利·福特二世。福特公司不管怎样都必须进入中档豪华型汽车市场。只有事后回首反顾时，才能看清楚里恩——克鲁索的办法是错误的。如果新的车、新的分部、新的经销商都通力合作，那么福特汽车公司就会开花结果，就会有自己的发展势头。也许，福特公司眼下必须正视这样一个现实，凭借自己的力量，它不能在这场竞争中击败市场巨头通用汽车公司。

### 第十三章 冷酷的独裁者

小亨利·福特是一个会理财的人，也是一个全心全意干汽车工业的人，但他更是一个冷酷无情的老板。当他把一个个他最亲信、最出色的助手赶出公司大门的时候，他会装模作样地颓然感叹：“我不搞专制独裁又该怎么办？”

#### 44. 第一个牺牲品

在福特汽车公司里，一个又一个的高级职员看到他们得到了小亨利·福特的赏识，以为小亨利·福特真地喜欢他们。但是忽然有一天，这些人惊愕地发现，他们与小亨利·福特靠得太近了，他们想当然的事情太多了。或许他们把自己与小亨利·福特间的关系想当然地认为是那样的，更糟的是，他们开始使小亨利·福特厌烦了。而小亨利呢，早已认定，他对他们已经失去兴趣了。这些人常常很快就辞职了。

欧尼·布里奇第一个成了牺牲品。

在 40 年代末，当福特汽车公司在困境中艰难挣扎时，小亨利·福特与欧尼·布里奇是一对有莫逆之交、形影相吊的好伙伴。那个时候，福特公司的职员们对小亨利和欧内斯特·布里奇都言听计从。大家都清楚，决不能在他们俩人背后玩弄拉一个压一个的游戏。他们俩人心心相印、异口同声；他们间即使偶有缝隙，也会很快很娴熟地予以缝合。亨利·福特二世现在还假惺惺地回忆说，欧内斯特·布里奇是他最亲密的经理，一直把他当作朋友，甚至当作比朋友更亲近的人萦怀心中。

然而进入 50 年代后，小亨利·福特明显地成熟起来了。在公司的会议上与欧内斯特·布里奇的意见相左的现象日益增多。人们不久发现，如果市里奇反对一项工程，就直接去找小亨利·福特说，工程就会得以保留。

一位 50 年代中期在福特公司任职的经理回忆道：

小亨利·福特还是一个小孩的时候，就是一个没有大丈夫男子气的小胖墩。主管福特公司之初，他稚气犹存，稍与他辩论几句，他就畏缩回去。他办事犹豫不决，拖泥带水，礼貌过分。但是公司的成就和经常出头露面使他逐渐变得自负起来，产生一种自命不凡的心理感觉。

福特公司开始变得越来越像大公司了。在谢弗大道鲁日汽车厂的旧办公大楼更衣室的杂乱环境中，人们脱掉大衣，挽着衣袖，进进出出，忙忙碌碌，曾洋溢着一种团体精神。1956 年迁入新建的世界总部大楼以后，生活就层层积淀起来。11 层楼的经理们可以享用瓶装棕榈油和欣赏莫奈画作的复制品。12 层楼还有沙发和会客室。生活愈来愈按部就班。秘书们和私人助理们掌握有更多的权利。

环境的变化影响到指挥中枢。小亨利·福特和欧内斯特·布里奇不再共用一个浴室。把小亨利·福特和欧内斯特·布里奇的名字联袂相称的现象也越来越少。在谢弗大道餐厅，他们俩曾共享一张长条饭桌，但在世界总部的楼顶凉棚里，在这块饰有楼顶花园，可以远眺底特律市区美景的地方，他们却经常不在同一张桌子上用餐。

谁与谁坐在一起吃饭没有什么特定的规矩。然而，你观察一番用餐时的座次，就会看出派别的形成。没有什么象公司纷争这样明显和露骨了，好在这种事像婚姻上的吃醋一样，是一个不十分严重和紧迫的问题。

在工作中的分歧也更加尖锐而激烈起来。

董事长小亨利·福特对设计室说：“去掉那条边。”

总经理欧尼·布里奇从那儿经过时则说：“把那条边安回去。”

人们从几英寸克罗米的命运中可以猜测出会议室里刮的是什么风。

50年代末，小亨利·福特和欧内斯特·布里奇常常沉迷于诸如此类的争执之中。

公司的日志有这样的记载：

有一天，小亨利·福特结束了一场权术较量后，他以礼貌文雅的言词说：“欧内斯特，我已经毕业了。”他说，他不再需要领路人的时刻已经来到了。小亨利·福特知道，只要布里奇不走，公司就不会真正属于他。不久他就寻找除掉布里奇的办法。布里奇一度是重要的参与者但现在他已变成亨利·福特领地的入侵者。当然，当布里奇醒悟时，为时已晚了。

其他人都还记得，在西弗吉尼亚格林布莱尔饭店举行的一次公司高级经理会议上，亨利·福特残酷无情地置布里奇于死地。这类在疗养地举行的会议是福特公司战后管理新风格的一个组成部分——每隔一年左右，抽出一段时间到外地去，在幽静的环境中对本职工作作一番回顾和思考。世界各地的福特分公司总经理都被召集到西弗吉尼亚，公司的上层人物在当晚坐专列从迪尔本来到那里。专车是红色的或绿自的，每列火车都有酒吧、休息室、餐车和高尔夫球俱乐部的行李车。

所有高级经理的发言稿，包括欧内斯特·布里奇的发言稿。都必须按要求在会前2天送交小亨利·福特。

在格林布莱尔饭店举行的这一次会议上，当所有发言稿宣读完毕以后，小亨利·福特站起身来，大谈一通对福特公司前途的看法。他的看法后来证明是深思熟虑的，在若干重要问题上，与几分钟前欧内斯特的发言中规划出的前进道路迥然不同。

小亨利·福特发育后出现的沉寂令人尴尬和痛心。很明显，欧尼·布里奇说大家干得令人满意，而小亨利·福特却明确表示他很不满意。大家也都清楚，如果小亨利·福特想作一个总结发言，他可在事前轻而易举地与欧内斯特·布里奇取得联系。他在过去是会这样做的。但是小亨利·福特的这次讲话是一份个人的宣言书，是他本人对福特公司下一步应采取行动的见解。发言的字里行间，经理们听惯了的“我们的”字眼很少出现，而“我的”字眼却用得很多。在一定意义上说，发言中的不同意见是坦诚直率的表现，但从另一种意义上说，小亨利·福特对他的保护天使旁敲侧击起码是非常轻率的。

艾伦·戈尼克回忆说：“欧内斯特·布里奇脸色苍白，对亨利想要说什么显然一无所知。会议结束之后，他不再坚持己见了。”

阿杰·米勒对此也记忆犹新。他说：“小亨利·福特以他特有的方式让你知道他准备接任公司董事长职务。”

最后，布里奇明白过来了。“亨利不需要我了，”他对朋友说。布里奇曾希望在1962年他65岁时退休。在1960年7月。欧内斯特·布里奇明智地提交了辞呈、辞去了福特公司董事长的职务。

董事长、副董事长、总经理，这些头衔并不完全都是字面上的意义。分析美国各公众公司的上层统治集团有点类似于发掘克里姆林宫的真正权力所在。职务最高的人可能是个大草包，同样他可能无足轻重。

福特汽车公司的总经理一直是一个职权概念含糊不清的职位。

第一位总经理是银行家约翰·格雷。

1906年到1919年、老亨利·福特本人担任这一职务。

后来，埃兹尔·福特接任此职，在他任职的20多年中，总经理职位损害了他的名誉，成了貽笑大方的把柄。亨利·福特竭力维护他父亲的地位和尊严，使总经理成为一个有职有权的职位。

1956年福特公司公开销售股票的时候，此前一直担任执行副总经理的欧内斯特·布里奇出任董事会董事长，这意味着是布里奇不是小亨利·福特在股东年会上充当福特公司的发言人。

小亨利·福特只好默默地坐在这位趾高气扬、口若悬河的副手身旁。屈尊从属地位使他难堪和苦恼。公司公开出售股票的头三年，发给股东的委托股票书的序文是公司秘书长撰写的，内容干巴，文字冷淡。

1959年的委托投票书的序文是总经理的亲启信，末尾还签上“诚挚的亨利·福特”。

在欧内斯特·布里奇辞职的1960年，序文照例是亨利·福特的亲启信。布里奇辞职后的几个月中，亨利·福特身兼董事长和总经理两职，所以人们对谁真正大权在握没有怀疑。

#### 45. 狂人麦克纳马拉

1960年11月9日，亨利·福特任命了公司的二号人物。并结束了总经理与董事长到底哪个职位重要不尽分明的混乱状态——总经理麦克纳马拉协助董事长福特进行工作。

麦克纳马拉是战后时期无根的、受过良好教育的美国人的代表。他在底特律工作，而且干得非常出色。但他却不是底特律人。他生在西海岸，在此开始上学，后来又东海岸。而现在他却在中西部工作。他选择在安阿伯住，因为他喜欢州立大学的知识分子环境和离群索居的社会生活。

作为桑顿领导的“神童”小组的一个重要成员，当桑顿1948年离开福特公司之后，罗伯特·麦克纳马拉作为一帮神童中的出类拔萃人物出现。他的政治不是空谈和会前游说，而是实干。他的身上潜藏着巨大力量，才思敏捷，一旦他矢志要淌出一条路来，他就会毫不踌躇地把所有的能量都释放出来。

他的一位部下说过，“即使你明明知道他错了，他也会把你征服。”

麦克纳马拉特别小组的研究报告出手早，论证有力，容不得插进任何不同意见。罗伯特·麦克纳马拉很有成功的希望。这不只是在能力方面。他能力极强，还有他那不屈不挠的决心。即使在神童当中，他也明显地比其他人更加渴望成功。起初，没有人理解他为什么有那样的雄心。因为他似乎不论对汽车还是对金钱都没兴趣。可是，他渴求成功，他的野心是明显的。

福特公司里任何一个人从前都没有看到过像罗伯特·麦克纳马拉这样的人。他既很快地了解企业中可定量的每件事，却又对他们毫无感情。渐渐地清楚了，是一种近于宗教般的对自己事业正义性的信仰驱使着他。他倡导着一种新的经济管理哲学，将使福特公司得到改善，树立那样一个崇高的典范，将使美国成为一个更好的国家，使地球成为更好的星球。渐渐地奥妙地表现出来，这还不是推动他的全部动力，还有权位。权位不只能够开阔他的视野，也能提高他自己。他追求钱，同时也追求权力。

在福特公司冷酷、粗野而无情的汽车世界里，罗伯特·麦克纳马拉故意很快使自己成为与众不同的人物。别人性格外向，见人拍肩膀，而罗伯特·麦

克纳马拉冷漠，让人不易接近。他厌烦闲聊，闲聊既浪费时间，也会促使关系亲密。而亲密的关系是多余的，一旦牵涉到感情，就难以做出合理的决策。他对职位上高于他的人装出一副毕恭毕敬的姿态，将布里奇、鲁索、负责生产的德尔·哈德称呼为布里奇先生、克鲁索先生、和哈德先生。他总是竭力讨好他们，随时提供有论据的解决办法，因为他知道他们喜欢这个。

“你知道，罗伯特·麦克纳马拉那个婊子养的总是有问必答，”有一次欧尼·布里奇对一位福特的经理唐·弗雷说：“而且都回答得很恰当。可是有一次会后我查了一下，其中有些纯粹是胡说。材料都是他编的。不过他总是说得很中听。”

罗伯特·麦克纳马拉对上司过分敬重，近乎谄媚，而对下属常常无礼，近乎粗暴，除非是他的门徒——商学院的弟子们。那些与他见解相同的年轻人，那些能和他一样分析问题的人会感觉到他的轻蔑。冒犯了他的人立刻感到后悔。

在欧尼·布里奇的信任和提拔下，罗伯特·麦克纳马拉很快升迁为负责生产福特牌汽车的福特公司鲁日工厂总经理。但是他知道，要进一步的升迁，他就必须下决心踢开欧尼·布里奇及其同伙。于是他开始了新一轮行动。

#### 46. 现代化之争

从 1949 年开始，罗伯特·麦克纳马拉与欧尼·布里奇和克鲁索的冲突全面爆发了。双方的第一次冲突是由于财改善制造厂条件意见分歧而发生的。克鲁索抱怨工厂处于不可收拾的状态，设备陈旧，技术落后，妨碍生产提高，使制造人员不能保证产品质量，成为地地道道的 T 型车工厂残余。由于过道太窄，连搬运材料的叉车都开不进去。他们只能勉强使喷漆后的汽车通过干燥室，但因室内热量不足，无法保证新型油漆的烘干质量。

这场围绕改善工作条件的斗争本来是毫无敌意地开始的，后来竟持续了几乎三年之久。克鲁索由于那些陈旧的设备降低了汽车的质量而感到沮丧，并且越来越愤怒，要求改造鲁日汽车工厂，使其现代化。这项工作将要耗费数百万美元。

罗伯特·麦克纳马拉立刻表示反对，说他们需要对所有的工厂进行全面调查。这对克鲁索来说，听起来是很符合逻辑的。他同意了，心想调查 6 个月足够了。但是，这件事一拖再拖，三年过去了，克鲁索和他的同事们提供的资料越多，麦克纳马拉要求的就更多，克鲁索完全知道麦克纳马拉的花招，他是能拖就拖（后来在制造人员中把这种拖延称为“慢性谋杀”），尽其所能推迟这笔巨额开支。同时，1952 年型福特汽车是很赚钱的，销售情况非常好，可工厂的产量却无法满足市场需求。克鲁索是个不喜欢多嘴的人，但私下里他对麦克纳马拉很恼火，“这个婊子养的在干什么，他想愚弄所有的人。”他说，“我们这儿都快急死了，我们无法生产那么多汽车。”

会议越来越多，文件越来越厚。财务人员很会利用文件，使文件堆积，用文件厚度加重每一份报告的“份量”，给人加深印象。

因此，克鲁索的一个心腹在几本简报中夹了许多华尔街日报剪报。制造人员把它们用推车送到会议上去，使自己的资料箱看起来份量重一些，好象这些简报有丰富的资料，可以支持他的观点似的。

1953 年初，他们开会研究工厂技术革新问题，在会上，克鲁索告诉与会者，建设新厂和现有工厂现代化共需花费 10 亿美元（“啊唷！那可比克莱斯勒公司的资本净值总额还要多。”麦克纳马拉的一个助手埃德·伦通后

来说。)克鲁索指出,不是立刻把这些钱全部花掉,有些不好的工厂要关闭;其余工厂按计划改造。

麦克纳马拉再一次发表反驳。

克鲁索拍了一下他的手,说:“让我来,马克斯。”

他接着发表意见,他说他们所谈的不只是工厂用钱的问题:而是一个更重要的问题:福特公司将来是否还要发展,能否和通用汽车公司竞争。如他朝思暮想地那样超过雪佛兰。奄奄一息的工厂是无谓竞争的。在座的各位有谁相信通用汽车公司的工厂像这个样子?有谁相信通用汽车公司在现在这样好的经济形势下不把更多的钱投到它的工厂中去?“除非我们决定今天就干,否则我们永远赶不上通用汽车公司。”他说。

克鲁索讲完后,一阵戏剧性的沉默。最后小亨利·福特说,“还有人要说话吗?”罗伯特·麦克纳马拉站起来说,财务人员一直跟调查人员保持着密切联系,他们基本上同意克鲁索和他的助手们的调查意见,但考虑到工程的规模,所需赏用的数额,福特公司不得不到银行去借钱(这触动了那根特别敏感的神经,者福特虽然死了很久,但它还活着,福特家族的传统是害怕银行)。再多给他们一些时间研究会更好。

听到这些,克鲁索开始气得发抖。他说,“我们必须现在就干,不能再等了。质量坏,喷漆差,我们甚至不能把汽车烘干。我们连自己的标准都达不到。”虽然他没说出来,但他心中暗想。如果福特公司向银行借钱,那倒是件好事。借钱是一种磨炼,对公司有利,过去的问题就是福特公司的现金太多,而现金养成了许多坏习惯。

双方对峙,仍做不出决定。小亨利·福特扫视了房间里的与会者,问他的弟弟本森,“本森,你怎么想?”

“得啦,亨利,”弟弟说,“你知道我脑袋不灵,你还要我说什么呢?”再没有人要说话了。问题似乎太重要了,要由家族作出决定了。那就是要由亨利决定。最后他说:“鲍勃,你的问题是总想调查研究,从不想做任何实事。”接着他决定同意干,但采取了折衷办法,拨款约5亿美元专门用于福特分部的现代化。这比克鲁索认为要增强福特公司竞争力所需的款额少了一半,但终究还是一个胜利。

在这些年里,克鲁索仍然相信他能对付罗伯特·麦克纳马拉。像罗伯特·麦克纳马拉一样,他懂得数字,他与罗伯特·麦克纳马拉和他的助手们不同,他还懂得技术。他始终认为麦克纳马拉是福特公司的宝贵财富。他总是说,问题在于是否能控制住他。克鲁索相信他能做到这一点,他能够控制麦克纳马拉。

现代化之争不久,罗伯特·麦克纳马拉到福特分部工作,作克鲁索的助手,当同事们向克鲁索表示疑虑时,他要他们不必担心。他说,罗伯特·麦克纳马拉才华横溢,可能是福特公司有史以来最精明的人,对他要实行控制的策略,失去坚定的指导,他会变得太狂。而且有了指导他会取得重大成就,克鲁索相信能长时间地对罗伯特·麦克纳马拉给以有效的控制。

克鲁索错了。1955年1月,他在福特公司得到了提升。成为客货车分部的常务副总裁,负责加强林肯车和墨丘利车两个工厂的工作和帮助他们加快正在制造的秘密新汽车——埃兹尔车——这都是期待已久的对通用汽车公司在更高层次的挑战,在这个层次利润是很高的。

同时,罗伯特·麦克纳马拉取得了克鲁索的位置,成为福特分部的总经

理和公司的副总裁。47. 神童们的内讧

杰克·里思 1955 年的“E”型车计划对麦克纳马拉的管理工作和权力野心无疑是一种挑战。到 1957 年，布里奇已年过花甲。人们已经注意到，亨利·福特越来越斗胆与他各持己见了。

麦克纳马拉深知，公开反对“E”型车不是上策。改组公司的问题提出来以后，他镇定自若。

他说：“不要考虑我，不要把我算在内。”

麦克纳马拉看到福特公司打入中档汽车市场的必要性，但他认为没有必要去冒那么大的风险，花那么多的本钱去开发新车，去建立新分部，去组织一个新的经销商网络。为什么不去改进高级福特车呢！？

他说：“让我加进 15 个配架，使它长出 12 英寸。这也是一种解决办法，要么让我来干，要么别把我算在内。”

罗伯特·麦克纳马拉没有被算在内，他得到的报偿是开发 1957 年的福特费尔莱恩车。这种车于 1936 年底问世，是福特公司林肯系列车富有魅力的扩展，并在 1934 年就曾初露端倪。费尔莱恩车有收音机，洁白的内壁，有色的玻璃和一只电钟。费尔莱恩车除了价格之外显然都不讨麦克纳马拉的喜欢。

“要提高价值，但不增加生产成本”麦克纳马拉向产品经理们反复下达指示，结果使 1957 年型费尔莱恩车的价值倍增，简直成了福特公司汽车制造史上第一种最慷慨装备起来的汽车，但它的标价只有 2556 美元——这正是小亨利·福特和欧尼·布里奇自 1945 年以来一直在求解的 X 值。1957 年，麦克纳马拉领导下的福特分部最后击败了雪佛莱车，达到了曾为之长期奋斗的目标。福特车的销售量达到 1493617 辆，超过了雪佛莱公司的 1456288 辆。

里思是一个神经过敏的人，虽然没有人把他与“E”型车工程的失败直接联系起来，但他在自己选择的墨丘利分部的称心岗位上也没有于出惊人之举来。1957 年，他的支持者克鲁索因患心脏病而提前退休。他把所有这些都看成了他在福特公司施展自己抱负的障碍。他后来跑到不需要他当第二把手的俄亥俄州阿夫科公司去了。

但是，阿夫科公司与福特公司大不一样，他在那里个人生活也遇到了问题。于是，里思在一次与朋友的森林狩猎中因自己手中的枪走火而不幸死去。

里思死于自手，是有意自杀还是偶然事故致死，无人能说清楚。

里思之死是福特公司 50 年代末最阴暗悲痛事件之一。

在辛辛那提向他的遗体告别的人们，个个心情沉痛，他的兀是特克斯·桑顿去世后神童班子蒙受的第一次重大损失，在世的所有神童都聚集在教堂里。

丧事全由麦克纳马拉亲手安排，他对这次奔丧之行的善后工作也作了妥贴安排，麦克纳马拉在丧礼期间还翻阅了记录本，为第二天要发表的一次重要演说作准备。

1960 年 11 月，罗伯特·麦克纳马拉 44 岁，比小亨利·福特仅大 1 岁。他所取得的赫赫业绩归功于他的才智和勤奋。他出任总经理后，负责轿车和卡车的生产工作，与常务副总经理平起平等，他把经理助理的职位给了保罗·洛伦茨。

洛伦茨在里思手下当差时，有 75 人直接围绕着他打转。他问麦克纳马拉：“我们要多大规模的工作班子？”

麦克纳马拉干脆利落地答道：“只要4人，你，我，还有我们俩的秘书。”

#### 48. 忠诚比才能更重要

随着麦克纳马拉的任命，公司的旧秩序完全改变了。这是神童所得到的最高职务。他接管福特分部后做的第一件事就是召见桑福德·卡普兰，卡普兰曾是克鲁索主要负责制造工厂调研的人。麦克纳马拉命他写一份简要的报告，说明推迟工厂现代化比立刻进行现代化对福特公司更有利。

“可是，鲍勃，”卡普兰说，“那不是事实。”他非常清楚克鲁索对1952型福特汽车销售和生产上的损失非常恼火，克鲁索责怪麦克纳马拉和他反对调查损失的立场。

“我要你去做，”麦克纳马拉说，寸步不让，“我想那是非常有益的。”

卡普兰恍然大悟，某种形式的忠诚考验开始了，人的职位全系于他做得怎样。卡普兰考虑了好长时间，他想到他的妻子和两个孩子，他写了一份模棱两可、轻描淡写的报告，可看起来却似乎表明了麦克纳马拉的意图。在他写报告的时候，卡普兰第一次意识到总有一天他要离开福特汽车公司。

目睹随后发生的事的旁观者认为，并非麦克纳马拉有意摧毁制造和组装分部的强大的权力机构，而是因为在这个机构冒犯了他。

麦克纳马拉具有现代思想，有理性；而那个部门的权力机构却是老式的，并且常常是腐败的，有它自己的秘密系统，这对麦克纳马拉来说就不合乎理性。如果再没有其他原因，那就是它挡他的路。

麦克纳马拉看不起那些工厂经理和他们的资伍，以及他们代表的一切，麦克纳马拉确信他们挥霍浪费，或是出于贪婪而有意造成的，或是出于不称职而无心造成的。即使是他们中最优秀的人也不能使他放心，没有一个人能使麦克纳马拉满意地或用他的语言向他解释他们为什么要做某件事。

麦克纳马拉打算改变这一切，可对于工厂的人来说改变就意味着摧毁。实际发生的是一次政治行动，它将对福特公司的前途产生巨大的影响。当然；在当时还没有一个人意识到一个至大的事件正在发生。

麦克纳马拉首先拿马克斯·威斯梅尔开刀。威斯梅尔是制造部首脑，是个中心人物，是工厂经理们在底特律的人。他们需要什么就去找马克斯；他会打通一切关卡给他们办到。有一次，一个工厂经理递交了一份拨款申请，威斯梅尔把它交给一个助手办，这个助手检查了这份申请后告诉威斯梅尔，“马克斯，我们必需把它退回去。”助手说。

“听着，”威斯梅尔答道，“当我的经理申请拨款时，你的任务不是检查和找毛病，而是接过去把它办成，使麦克纳马拉不能驳回。”

威斯梅尔知道发生了什么事，麦克纳马拉冲着他来了，集中权力，把原属于工厂决定的事情交给底特律，由财务人员控制。生产的实际情况越来越不重要，而底特律的数字所规定的情况则越来越重要。

麦克纳马拉要求的不仅仅是预算，那是合理的，他还要对工厂经理们实行越来越多的控制。

例如，他下令冻结工资。这样一来，没有底特律的同意。工厂一个人也不能增加。每个月都有更多的新规章，更多的控制，都是令人难以接受的。工厂从可以自主变成需要授权。现在指令源源不断地从这个福特公司总部发来，通常是关于产量的，极少有关于质量的。

威斯梅尔火了。

“如果他恩管理这些倒霉的工厂，”威斯梅尔有一次谈到麦克纳马拉，”

他为什么不走出办公室，接一个厂，管上一年？而不是纸上谈兵。”

没有什么能比油漆干燥室的斗争更鲜明地反映出福特汽车公司的新矛盾——现代效率和旧时代千疮百孔的现实之间的冲突。因为，工厂状态极坏，汽车生产能力不能满足战后如饥似渴的客户的需要。

麦克纳马拉和制造人员之间很快围绕设备问题发生了激烈冲突。工厂的人要求更好的设备，麦克纳马拉要求现有工厂加快生产速度。很快就清楚了，生产的薄弱环节是油漆烘干室。这些油漆烘干室设备陈旧，技术落后，尺寸大小，不符合新型汽车要求。

一个叫尼尔·沃德的制造人贝在一次高级干部会议上对麦克纳马拉说无法加快喷漆速度。

麦克纳马拉的回答使他瞠目结舌。

麦克纳马拉建议把底盘分成两段制造，先喷漆，然后再焊接起来。

沃德马上解释这个办法为什么行不通，为什么不能先喷漆后焊接；即便可能，这样生产出来的汽车结构强度也会大大减弱，容易受各种力的损坏。

但麦克纳马拉却很固执，他认为一定能用这个方法加快生产。

麦克纳马拉越固执，沃德变得越生硬。他大声对他说：“问题在于你根本不懂得我们的汽车是怎样制造出来的。”

会议散后，麦克纳马拉对沃德的上司桑福德·卡普兰说：“我不准那个人再参加会议。”

威斯梅尔听说这件事，既感到宽慰又感到不安。

因为麦克纳马拉象一只钻头，不屈不挠地往组装工厂里钻。没有一个人象他那样辛苦地工作，象他那专心致志。每天都有新的规章，新的控制手段。

“我无法应付他，”威斯梅尔对朋友说，“这家伙疯了。不是在汽车方面，汽车我能对付。是那些数字，你知道这家伙假日里干什么？他去爬山。你怎么能够应付一个业余时间里飞到上帝抛弃的地方去爬山的人？你知道，他为这个要花好大一笔钱。”

威斯梅尔开始变了，他变得仇视麦克纳马拉了。他骂他是“婊子养的”。“我知道他居心何在，”他说，“他想打击我，他想打击我的人，他将搞得我们无所事事。”

开始威斯梅尔积极斗争，当受挫以后，他就以某种消极抵抗的方式和麦克纳马拉斗。一旦他激动并要爆发时，他就开始退却收敛。他变得闷闷不乐，爱发脾气，甚至麦克纳马拉都觉察到了。“马克斯怎么了？”他问道。威斯梅尔的朋友解释说，马克斯害怕麦克纳马拉，他已经招架不住了。他相信每次会议都会揭露一些他工作上的问题，麦克纳马拉好象在听，但他的态度却一直没有变。

威斯梅尔的手开始发抖，他讲话有时不连贯了。到最后，他简直患了过度紧张症。在失去克鲁索的保护以后一年多，他完全垮了。他接受了电休克疗法，稍有恢复。1956年3月份小亨利·福特给了威斯梅尔一个顾问的职务，实际上是个闲差。1962年威斯梅尔退休了，他的经历仍使他心有余悸。49岁，苦修士麦克纳马拉马克斯·威斯梅尔被除掉后，福特公司制造方面的势力彻底垮了。有关生产上的决定——工厂每天赖以生存的决定——现在由底特律做出。由那些从未在工厂工作过的人做出，那些老人和那些适应不了新风气的人悄悄地消失了，除了个别情况外，他们都不是被解雇的，许多人都是自动离开公司的。那些50岁上下的人留了下来，但消失在不显眼的地方，

担任不重要的职务。他们在沉沦，人人都知道，但没有人关心他们。

这样，已经削弱的制造力量由于缺乏新鲜血液更加削弱。

·从政治上，它的权力一次又一次集中在小亨利·福特和他忠实而能干的助手罗伯特·麦克纳马拉之手。

程序设计师大概在麦克纳马拉精巧的头盖骨下的幽默感区少接了一二个接头。他过于冷漠，缺少魅力。因为底特津的魅力是狂暴的，具有某种故意做作的“更衣室里的”男子汉气概，而罗伯特·麦克纳马拉却大严肃了。

底特津的头面人物去打高尔夫球，痛痛快快打上一场，拿他们的缺点开玩笑，他们还去打鸟；到远处的营地钓鱼，不要妇女陪伴。

罗伯特·麦克纳马拉完全蔑视那些玩意儿，他不打高尔夫球，他也不会更衣室里和小萨米·戴维斯开玩笑。他假日里去爬山，他不愿意和周围的人交朋友。他不想缓和对抗的紧张局势。越紧张，关系越僵，似乎就对他越适宜。他的忠诚不属于老朋友；而属于效率。

但麦克纳马拉的严肃认真带有上般共同的特征。这位副总经理总是自己预订飞机票。每次出门远行，总是亲自翻阅桌上的航班指南，拟订行程安排。有一回他到瑞士度假，福特公司瑞士分公司的总经理前去迎接，并给他一辆公司汽车供他享用。麦克纳马拉见状大动肝火，认为个人游览不能享用公司的特权。

然而，苦修行也颇有道理。福特瑞士分公司总经理悄悄地尾随麦克纳马拉出了飞机停机坪，战战兢兢地躲在一个角落里伸长脖子仔细观望，看到麦克纳马拉坐进了一辆通用汽车公司生产的“奥尔”旅游车。”

一周以后，麦克纳马拉回到了迪尔本，亮出一副完全掌握了福特公司与通用公司在欧洲竞争情况的姿态。他还带回一些关于产品要求的成熟意见，被吸收进他心爱的猎鹰牌旅游车的设计之中。

麦克纳马拉本打算在公司形成一股讲求效益、严肃工作的完全清新的风气。

麦克纳马拉想出了赶上雪佛菜公司的办法，开辟了打进中档汽车市场的途径，提出了用小巧玲珑的曲线型猎鹰车击败讨厌的进口汽车和一些克罗米恐龙车的主意。人们不知道他为了福特公司还有什么办不成的事。

麦克纳马拉是欧内斯特·布里奇稳稳当当点燃的航天火箭的下一级，正如小亨利·福特现今所说，是“一个新的起点”。

一个了解麦克纳马拉和小亨利·福特的人说，小亨利·福特多着麦克纳马拉，就像看见了大众汽车。

麦克纳马拉不仅精明，而且很难应付，这一点在福特公司早就尽人皆知了。他的特殊才能是用数字做出符合他的意图的决策。麦克纳马拉在内部争论中总是占上风，他对自己的论据那么自信，好象他毫无偏见，是最理性的人，只需要理性的决策。麦克纳马拉的争论对手经常是产品开发人员，他们一般需要花钱，而麦克纳马拉则想省钱。只要他和他的追随者需要，他们就能使一位产品开发人员感到自己理屈，感到他已经输了。

这种天才使麦克纳马拉恰恰是年轻的小亨利·福特那些年月里需要的人。

掌握数字的能力是麦克纳马拉的最大长处，而这正是大学都没毕业的小亨利·福特的最大弱点。当小亨利·福特观察麦克纳马拉主持一个会议，进行发言时，他不仅仅看到了第一流的现代专业经理的化身，而且也看见了他

自己的商学院院长如何工作。

罗伯特·麦克纳马拉对每一个问题都有正确的答案。他声称，经营管理一个庞大的汽车工业，不只是商业，也是一门精确的科学。

不过，罗伯特·麦克纳马拉和神童们是第二次世界大战后成长起来的新的一代美国人，是雅皮士的先驱，是年轻向上的专业人员。他们比他们的父辈有更多的自由和机会，因而，不论在居住上还是工作选择上，他们也更少受传统观念的束缚。许多追随神童来到福特公司工作的人主要不是想在福特公司干一番事业，而是想把福特公司当做去别的公司的一块跳板。

麦克纳马拉知道这一点。

1960年1月接见历史学家艾伦·内文斯的工作人员时（内文斯被授权编写福特公司的历史），麦克纳马拉悲叹这些有才能的后来者缺乏忠诚，他认为这些人远比那些老资格的福特汽车制造者能干（他一般他说来对老资格们看不起，但他也注意到他们对公司的感情更深）。麦克纳马拉是以预言家的口气说这番话的，因为，他在晋级为福特公司总裁之后的几周，他就离开福特公司去担任国防部长。

1960年11月9日是他晋升的日子，也是菲茨杰拉德·肯尼迪在总统选举中险胜尼克松的日子。肯尼迪总统的那些幕僚们很快看中了罗伯特·麦克纳马拉这位福特公司的新总经理。

麦克纳马拉不是政客，他的政治忠诚还没有定型。他曾有过支持共和党的经历，尽管他给予了支持另外一种含意，在出资赞助的同时，呼吁共和党推举出一个政纲比较温和的总统候选人。他拒绝了肯尼迪要他出任财政部长的提议，而接受了国防部长的职位。

1961年1月3日，他登程前往就任，换个战场进行新的战斗。

麦克纳马拉离开福特公司前往任盛顿任职时，没有邀请福特公司的任何人加入他精心挑选的小班子，帮助他坐镇五角大楼。有些人认为，这就是麦克纳马拉对福特公司职员的评价。

这位新国防部长也许是个现实主义者。他离开福特公司去为政府服务失去了100多万美元的购股选择权的收益。他也许可以下这样的结论：12层楼的其他伙计没有几个愿意作出类似的牺牲。

麦克纳马拉的离职，意味着福特汽车公司在12个月中第二次失去了方向舵。1959年底埃兹尔车工程夭折后，福特公司一直在探索一项新的战略。现在，最有可能提出这样一项战略的人也离去了。

小亨利·福特从欧内斯特·布里奇那里“毕业”的时候，没有对他的公司实行独裁统治的意图。搞独裁专制会使他有可能使1945—1960年间呕心沥血建立起来的公司组织结构变得毫无意义。他也看到了独裁专制酿成企业和家族大祸大难的恐怖实例，他已经成熟起来了。

他对福特公司的贡献在于他把公司从独裁专制中解救出来。如果他要一个橡皮国章型的总经理，他肯定不会选择意志坚强的麦克纳马拉作为他今后5年或更长时间的合伙人。

小亨利·福特至今还说：“如果麦克纳马拉在我身边的话。我就不能用我自己的方法去管理福特公司了。”

但现在麦克纳马拉走了，又没有人能接他的班，小亨利·福特不搞独裁专制那该怎么办呢？

## 第十四章 为福特先生充电的女人

小亨利·福特英俊、健壮、浑身洋溢着蓬勃的活力。他坐着喷气式飞机，带着一群管理人员和金发碧眼女人穿梭于美国与欧洲大陆之间。

小亨利·福特骄傲地声称：“这就是继承和管理福特公司的意义之所在。”

### 50. 深夜里的爱情电话

1961年6月一个炎热的傍晚，安妮·麦克唐奈·福特夫人在回自己的房间途中在丈夫的卧室外停了下来。第二天夜晚将为他们的女儿初入社交界举行晚会。由于最后的种种安排，安妮·麦克唐奈·福特夫人已经很累了，她想早点休息。她正想跟丈夫道声晚安，却听到从门内传出他大声的说话声音。小亨利明显是在打长途电话。安妮·麦克唐奈·福特夫人感到纳闷，这么晚了小亨利·福特还在和谁打电话。于是她决定仔细听听。

“对，对，我要和你结婚，”安妮·麦克唐奈·福特夫人听到丈夫说。

回首往事，安妮·麦克唐奈·福特夫人的朋友们都不愿追查麻烦的起因——欧内斯特·坎茨勒和他的第二个妻子的影响。

约瑟芬·坎茨勒是欧内斯特的第一个妻子和埃莉诺·克莱·福特心爱的姐姐。1954年她被发现死于零布桑德城坎茨勒的游泳池底。她酷爱酗酒，她不是在池子边心脏病突然发作就是醉酒失足致死。遗憾的是，赫德森家族时常发生酒精中毒。吉米·威伯堂兄就是死于酒精中毒。

欧内斯特·坎茨勒没有因妻子的逝世哀痛多久。

1954年，他碰到了罗斯玛丽·拉韦利。

罗斯玛丽是一位出生在瑞士的美人，曾结过三次婚。

就在其第一个妻子去世的当年，坎茨勒便成了罗斯玛丽的第四位丈夫。

坎茨勒在霍布桑德、格罗斯角和缅因州都有自己的住宅。迷人的罗斯玛丽又帮助他在墨西哥、瑞士圣莫里茨和费拉特角增添了豪华的别墅。欧内斯特乘第一流的喷气飞机穿梭于它们之间，按照自己的习惯，尽情享受各地的风采。

“他象变成了另一个人，”他的同事乔治·赖因德尔回忆说。坎茨勒曾向侄子小亨利吐露他感觉如同一个新人一样。他说，他已给自己的电池重新充了电。的确如此，格罗斯角以外还有更美好的生活。

1960年3月，欧内斯特·坎茨勒在巴黎马克西姆餐厅宴请摩纳哥的格雷斯公主。当时亨利·福特和他的妻子安妮·麦克唐奈与女儿都在巴黎，他们应邀出席了宴会。

罗斯玛丽还邀请了她的老朋友玛丽亚·克里斯蒂娜·维托里·奥斯汀。

克里斯蒂娜当时34岁，是一位有一磅重的婚约与约会记录本的女人，奥斯汀是本世纪50年代与克里斯蒂娜草率结合的一位英国商人。有些闲话专栏作者暗示她是一位伯爵夫人，但克里斯蒂娜本人仅宣称自己是一位内科医生的女儿。而那些认识维托里家族的人说她的出身比这还低微。

克里斯蒂娜依靠自己美貌和青春活泼的力量而获得了成功。她是一位怪人，充满野性，难以驾驭。假如给她一张路易·昆样式的沙发椅，她准会一跃而上，置身于其扶手之上。她准会兴高采烈他说着、不停地挥舞着双手并尽量展现她那少女般细长的大腿，她浑身散发出一种魅力。

当时她第二次离婚后独居在意大利米兰市，她从那儿乘飞机飞到巴黎来寻找新的情爱对象。

宴会上她就坐在小亨利旁边——蓦然间这位汽车制造商感到他的电池也重新充了电。事后，小亨利·福特对其女儿们说格雷斯公主简直令人不堪忍受，然而大家都明白这是因为坐在其身旁的女士给他留下了深刻的印象。

这位白肤金发碧眼的意大利女人撅着嘴说话，声音时断时续，十分诱人。

眼见自己的丈夫完全为之倾倒，安妮·福特认为他喝酒太多了。他与意大利女人在舞厅里互相拥抱的时候，安妮潜步追踪拆散了他们，把小亨利拽回了旅馆。

在欧内斯特·坎茨特在马克西姆餐厅举行宴会后的几个月内，小亨利·福特与克里斯蒂姆·维托里·奥斯汀之间的恋情飞速发展，越演越烈，就在1960年春夏两季便开了花。

此事正好发生在亨利·福特解除欧内斯特·布里奇的职务而使自己成为公司董事长之际。

“小亨利有自己的处事方式，他不露蛛丝马迹，但事情却在不断进行之中，他若对某事不高兴，便会重头做起，找出一种新的方法，一旦认为这种方法是正确的，他便勇往直前。他就是那样，没有什么能阻止他，”小亨利的一位老朋友说。

在刚进入40岁的前3年，小亨利·福特于1960年春天着手开辟新天地。10多年来，他与欧内斯特·布里奇和妻子安妮的关系十分亲密。他每次都在他们之间，从无改变。

他每天清晨离家上班，夜间离开办公室回家时，秘书总会给安妮打电话告诉她福特先生在路上，从来没有一次不是这样。小亨利·福特既忠实于自己的家庭，又忠实于自己的事业。他把自己最美好的东西都献给了他们。当然，布里奇和安妮·麦克唐奈的作风也在各自的范围内影响着小亨利·福特生活作风的形成。

可是现在，对小亨利·福特来说，所有这一切都完了。他的这两位良师益友并非不可牺牲。安妮·福特发现把毒药推到她面前的方式与把它送给欧内斯特·布里奇的方式没有两样。

安妮·麦克唐奈。福特对新闻界比较反感。她常常避开记者。然而在她代表歌剧界开始工作之际，福特公司公共关系部曾建议她可稍微松弛一点儿。于是安妮·麦克唐奈开始让记者来到家中。这有助于树立一种财大气粗的福特家族并不太孤傲的良好形象。

一次这样的采访以后，专栏作家雪莉·埃德报道说，小亨利·福特一家那天的晚餐将是汉堡包和油煎食品。

这使小亨利·福特大为恼火。他在夜总会和饭馆里高兴地拍照，偶尔还把摄影师叫过来，教他们怎样为自己摄影。就象其祖父一样，他为自己与新闻界打交道的能力而自豪。然而晚餐吃汉堡包的丑闻确实戳到了亨利·福特的痛处。这也许是一种透露隐私的最好方法，但记者不善表达，因而不能确定其界线。也许这仅仅是妒忌。只要他愿意，他可以让世界知道他晚餐吃什么，但他的妻子却不能随意把此秘密告诉别人。虽然亨利·福特二世在许多方面是谦卑的，可他也会象伊斯兰国家的达官贵人那样摆架子，闹气派。当他这样做时，他便会喜怒无常。

在家里，亨利·福特的知己是小女儿安妮。大女儿夏洛特有点喜欢制造磨擦。她的一位朋友回忆说“她14岁时就象40岁一样。”她继承了福特家率直生硬的一面。她不喜欢喝酒。但安妮却随时准备陪父亲喝酒。有时深夜

她在楼上自己的房间睡着时，小亨利；福特使用手推推她的肩，把她叫醒，然后坐在她的床边，连续数小时与她倾心交谈。他时而悲伤，时而高兴，但总感到有点儿孤独。他富有而成功，但却没有人与他分享其内心深处的秘密。

因此，安妮 18 岁时在为她首次进入社交界举行宴会的前一晚上就突然得知父亲要与母亲离婚的打算。

小亨利·福特与那个女人通了电话，他妻子为此质问过他。于是他找了个借口抛弃了她。可是他十几岁的女儿却是在梦中被叫醒而得知这一严峻的事实。

亨利·福特二世坦白地对儿女说道：“我在给我的情人打电话时被你母亲抓住了。我爱她，不管发生什么事，我都要和她结婚。”

这就是福特家女人们在威尼斯为年青的安妮举行的宴会上显得非常紧张的原因。这与下雨毫无关系。安妮·麦克唐奈·福特那天早晨 5 点就起床了，急着与神父交谈。

“我真不知道那天是怎么过来的，”她说。

她的女儿安妮似乎全忘了那次过于铺张的聚会之详情，而这却是为纪念她风华正茂的青年时代而安排的。

姐姐夏洛特讽刺性的评论颇具代表性。她说：“我父亲真会审时度势。”  
51.1600 万美元的离婚大战

小亨利·福特夫妇想尽量把此事处理得好一些，毕竟他们已相爱多年而且有了孩子。他们有自己的宗教信仰，更不用说福特公司的形象了。此外，还有埃莉诺夫人。

当时报刊上某些闲话专栏刊登了一些不署名的文章，谈论一位“杰出的工业家”的婚姻问题。当朋友们向埃莉诺·福特太太解释这些“匿名”文章时，她苦恼万分。

小亨利也作了努力。1961 年夏天他有一段时间未见克里斯蒂娜，大约有两年他和安妮·麦克唐奈曾试图重新修好。他们不再分居，安妮搬进了小亨利的房间，家庭的假日也多了。小亨利新近买了一艘 125 英尺长的《圣玛丽亚号》游艇。这艘船是根据他的要求在荷兰建造的，设计有供 6 人使用的空调套间和每个人的房间。

奇怪的是小亨利·福特坚持要自己照看这艘新船的装饰布置，而过去装修和色彩的选择都是其妻子的事，很明显这艘游艇是他自己的私人玩物。

小亨利·福特也象任何一位男子汉那样作过努力，试图在与安妮·麦克唐奈·福特的生活中重修旧好，然而 20 年的夫妻生活最终表明，妻子的吸引力远不如克里斯蒂娜·维托里·奥斯汀的新魅力。

小亨利开始越来越多地去欧洲旅行，有时由他格罗斯角的酒伴比尔·柯伦陪同。柯伦是一位杰出的旅伴，照世俗的眼光看来，他也是克里斯蒂娜合适的随从。

柯伦回忆说：我们一块来到了一家妇女时装用品商店。对克里斯蒂娜，我有一点要说，不管世上的人们怎么认为，她绝不是一位诱惑男人骗取钱财的女人。她从不叫小亨利买贵重物品，坚持要买这些东西的恰恰是小亨利自己。有一天，我记得是在意大利某地，他与她呆在一间小卧室里，突然小亨利走了出来掀开了门帘，她站在里面，一丝不挂，让整个世界观赏，她就站在那里对我们发笑。她认为这是一个极妙的玩笑。

小亨利·福特并不是唯一被她诱惑住的大人物。

有一天，美国最大的化妆品公司“雷夫森公司”的老板查尔斯·雷夫森在纽约与克里斯蒂娜邂逅相遇，但却没有弄清她的姓名。她的美貌给他留下了深刻的印象，于是他便请他的画家根据他的记忆给克里斯蒂娜画了幅肖像。这位化妆品巨头把这幅肖像分别送到曼哈顿的大饭店里传阅，悬赏千元，奖励搞清这位意大利美人的旅馆经理。然后派人给她送来了300朵玫瑰花，第2天仍然如此，第3天，第4天一直是这样……

第14天以后，送来的玫瑰花已足以装满好几个花店，终于出现了一张纸条透露了克里斯蒂娜秘密追求者的身份。

雷夫森追求克里斯蒂娜之际恰好正值亨利·福特尽力平息其婚姻中风波之时。她毫无顾忌接受了这位新的求婚者的邀请：到他的乡村庄园度过一段时光。

后来谈到与亨利·福特二世的罗曼史时，克里斯蒂娜总爱提起雷夫森的这段插曲，把它当作他们俩关系间的一个转折点。有了竞争者——而且是一位富有的竞争者——确实使小亨利很恼火。

从欧洲回到枯罗斯角，安妮·麦克唐奈·福特走下楼梯总会发现小亨利又在打长途电话。她不饶人，而他又反击，气氛越来越恶化了。

他们各自请了律师。这是一段易发牢骚、痛苦和不幸的日子。对于安妮·麦克唐奈和她的儿女们来说，这永远使她们对格罗斯角的回忆索然寡味。

“你可看出她们就在你眼前一天天憔悴下去，”小亨利·福特家的一位朋友回忆道。

在霍奇基斯读完一个学期准备回家时，埃兹尔·福特二世（当时才十几岁）惊奇地发现父亲和母亲都来接他乘坐本公司的飞机返回底特律。他们把他的姐姐们已经知道的父母准备离婚的事情告诉了他。

1964年12月26日，埃兹尔与母亲、他的朋友比利·恭平和安妮姐姐一起乘飞机前往森瓦利溜冰度假。后来埃兹尔和比利乘机离开森瓦利回去上学时，安妮·福特夫人留了下来。她办妥了在爱达荷州居住的所有手续。

1965年2月，她来森瓦利6个星期的那天，安妮·麦克唐奈·福特夫人公开宣布自己因受精神迫害要求离婚并且在无争议的情况下获得了离婚判决书。

这次离婚的详细财产分配没有公布，但估计亨利·福特为此事大约花费了1600万美元。

对于监护权不存在任何争议。

全部动产的分配是这样的：小亨利要画，安妮得了家具。她把家具搬到纽约的新居。这是一套又大又漂亮的单元，面对第50大街和第60大街的森林公园。孩子们和她住在一起。

“结果就是这样。从那以后，我再也没有真正回过格罗斯角的家了。”她的女儿安妮说。

## 52. 离婚的痛苦反应

异常奇怪的是，亨利·福特二世和克里斯蒂娜·维托里·奥斯汀 1965年2月19日结婚时，这对幸福的人儿竟选择与新郎的两个成年女儿夏洛特和安妮一起出去度蜜月。小亨利认为带女儿们一齐去度蜜月有助于她们进一步了解克里斯蒂娜，改变一下生活对她们来说是会很有趣的，但埃莉诺却不同意。她觉得圣莫里茨不是进入婚姻年龄的姑娘们该去的那种地方。

“如果她们只认识你在旅游胜地见到的那种男人，她们还会期望什么样

的丈夫呢？”这就是老太所担忧的。假如埃莉诺夫人谈谈她梦靥中的事情，那她准会想像她的一个孙女堕入了某位年老的花花公子的情网，他拥有许多不义之财，也许是一位希腊船王，结婚多次，离婚频频。除此之外，在圣莫里茨的还会有别的什么人呢？

小亨利·福特一家确实越来越离奇了。

小埃兹尔已是一位普通的意志坚强的学生，他想法离开了霍奇基斯贵族学校。

在宴会上也要作感恩祷告的安妮·麦克唐奈在特德·巴西特的陪同下参加了富翁环球旅行团，经常出没于名胜古迹。

巴西特是一位名噪一时的社会名流，他唯一可见的生活来源靠的是一千精明的牌技。

埃莉诺·福特夫人的心灵也因大儿子的离婚而深受创伤。虽说这不影响福待家族的名望，但她关心小亨利的新妻子和生活方式对孙女们产生的影响。

福特一家失去了前进的方向。

5年前，他们全家每星期日都在湖边的圣保罗教堂做礼拜，虽然他们看起来显得拘谨平凡，但至少他们全家能聚在一起。

如今，他们貌似彬彬有礼，但其间却隐藏着孤独与不安。

这在两个女儿夏洛特和安妮的行动中表现得更为突出。她们是迷惘的姑娘。

福特家的姑娘与众不同。在格罗斯角福特家，女儿们以礼貌待人而颇有名声。她们受人尊敬，在赞扬声中长大而且愿意这样继续下去。劳埃德·森普尔在夏洛特初入社交界举行的晚会上曾陪着安妮，时至今日他仍记得自己被愤怒地推下沙发的情景。当时他首次冒险试图接近她。

“你敢再这样！”她大声说道。

夏洛特有段时间曾说过要当修女。可现在，她与母亲一块住在纽约，60年代早期的她在性生活上的纵欲放荡言行却使格罗斯角的一位老女友惊愕不已，因为夏洛特在她父母离异后曾随随便便地对她说，假如她自己主动去和男人睡觉的活，也没有什么不好。

夏浩特·福特漂亮娇柔。她的一位女友说：“让她穿牛仔衫，而你身着价值500美元的丝织品，可漂亮的还是她。”不过夏洛特十分清楚她自己心中所求。传统的看法是倘若夏洛特是一位男子汉的话，她现在已经管理福特公司了。这种观点并非完全出自羡慕。

她的弱点在于对男伴的选择。她专攻以自我为中心的男子，如亨利·基辛格，富兰克·西纳特拉，安东尼·纽勒，戴维·福罗斯特。这用不着赘述恋父变态心理。夏洛特·福特认为她生活中的男人应该能摆布她。她认为理当如此。这种生活方式始于1965年春夏之季与斯塔夫诺斯·尼立柯斯的认识。

斯塔夫诺斯·尼亚柯斯比小亨利·福特大8岁，与夏洛特的年龄之比为55岁比23岁。这便是他们首次见面时的情况。夏洛特深知关于恋父变态心理人们会说些什么。为了弄清这是怎么回事，她用了好几年的时间，花了好几千美元找过心理分析医生。

如今她说：“是的，我相信这是对离婚的一种反应，但我不能因此而责怪爸爸。我当时已是大姑娘了。”

他们的恋爱史从小亨利·福特在阿尔卑斯山的蜜月开始。整个夏天在爱琴海尼亚柯斯的私人小岛上继续发展，到秋天夏洛特便怀孕了。

她妹妹安妮说：“我还记得和她一块坐着等待检查结果的情形，医生从门中伸出头来说‘正常’”。

“那，那我们该怎么办？”夏洛特说。

“给爸爸打电话。”安妮说。

几小时之内，小亨利·福特就到了纽约。

“我决不会忘了这件事。在我处于绝望之际，他放下了一切事情，从底特律飞到我的身边，直到我们把所有的事情都理出了头绪才回去。”夏洛特说。

小亨利·福特和女儿们一起飞过大西洋与在伦敦的尼亚柯斯进行高级会谈。他的前妻安妮碰巧当时也在英格兰，他们也要会面。

夏洛特回忆说：“爸爸没有大叫大喊，也没有施加压力。或诸如此类的事情。事实上他说斯塔夫诺斯除非真正愿意，否则就不要与我结婚。”

情况并非如此简单，斯塔夫诺斯与美国政府还有税收问题尚未了解。据报道，这笔钱有 2500 万美元。此事若不解决，他很难平平安安来到美国本上。这位希腊大官商与夏洛特·福特结缘的意外收获之一是找到了一个比他年少的岳父，而小亨利·福特也许可以私下与其好友约翰逊总统通融通融，对所塔夫诺斯网开一面。

1965 年 12 月 14 日·尤金妮亚·尼亚柯斯（布兰德福特侯爵夫人蒂娜·利万诺斯的妹妹）来到墨西哥的华雷斯法庭以下能共同生活为理由要求终止与斯塔夫诺斯 18 年的婚姻。她拿到了离婚证书。

两天后。她的前夫和夏洛特·福特分别乘坐福特公司的飞机来到华雷斯，他们聚集后在一家旅馆的房间里举行了简单的世俗结婚仪式。

斯塔夫诺斯送给夏洛特一个 40 克拉的钻石戒指。该戒指被夏洛特的密友们称为“滑冰场”。

这对新人飞越大西洋来到圣莫里茨，夏洛特在那里第二次度过了不到一年的蜜月。

这次田园生活般的蜜月比起第一次来更具有一种神秘的气氛，因为尼亚柯斯的前妻恰巧与 4 个孩子一起也在该胜地，住在他们家农舍式的房屋里。

由于夏洛特有了身孕不便滑雪，陪伴斯塔夫诺斯便成了尤金妮亚的事。

一天傍晚，人们还发现斯塔夫诺斯、尤金妮亚和夏洛特竟一起在宫廷饭店共进晚餐。就连圣莫里茨饱经风霜世故最深的人也为之震惊。

与此同时，夏洛特的妹妹安妮·福特在纽约正准备嫁给一位名叫贾恩卡洛·尤齐利的意大利人。他是安妮·麦克唐奈夫人·那位花天酒地的朋友特德·巴西特的一位无赖伙伴。

尤齐利 30 岁，刚离过一次婚，埃莉诺。福特夫人却不肯出席他们的婚礼。杜鲁门·卡彼特和道格拉斯·费尔班克斯等人参加了他们婚前在德尔蒙尼可饭店举行的晚会。由于大家都想到最近出走的夏洛特，小亨利·福特提议为他的女婿贾恩卡洛和斯塔夫诺斯干杯。”

在结婚典礼之后举行的宴会上，亨利·福特竟放弃了《圣乐》而选择了“意大利”音乐：《来到罗马》和《宝贝，宝贝，我为您》，新的福特夫人就在他身旁，容光焕发，亲吻每个人的双颊。

与那些一生只结一次婚的人的想法相反，经常结婚的人非常看重婚姻，

亨利·福特二世的情况正是如此。他婚姻生活中的三次冒险所表现出的明显多变情感形成了一个明确的模式：连续不断全心全意地投入每一次婚姻生涯，因为小亨利·福特绝不是普通的情场浪子和变态色魔。

他不象那些行劫的海盗强拉硬拽着女人朝自己的目标行进。相反，他却按她们的意旨行事。他和第一个妻子做弥撒，去美术馆，与第二个妻子一起欣赏《宝贝，宝贝，我为您》。这位在福特公司和美国汽车界称王称霸的人让自己的生活方式，甚至在某种程度上来说，让自己的个性屈从于各种非常不同的兴趣，朋友、家庭和不断变换的女人的性格，而且其程度十分令人惊奇，难怪在某些方面小亨利·福特对三种生活都能感觉如一。

这说明一种潜在的与小亨利·福特那看起来似乎呆头呆脑的感觉不符的不安全感。

显而易见的是亨利·福特二世对自己是何种人并不十分清楚。狂风巨浪之下隐藏着的是种向往慰藉的强烈愿望，就像一位把脸扑在母亲膝上的孩子所获得的感觉一样。多年来，他似乎很高兴顺从别人。与他结婚的女人应该能牵着他的鼻子走，他认为这是理所当然的。这种奇特的驯顺感促成了亨利·福特二世私生活中三个独特的阶段。这三个阶段随着他的女人不断发生变化，正象福特家族的一位姻亲所说的那样，“从阳春白雪到下里巴人逐渐下降。”

### 53. 小镇乡巴佬

与亨利·福特二世结婚几年后，玛丽亚·克里斯蒂娜·维托里·奥斯汀有一天在环视格罗斯角宫殿似的家中时惊奇地发现整个房内竟没有一张开山之祖老亨利·福特一世的画像。她曾研究过福特的家史，对丈夫的父亲与这位老头子之间的不和有所了解。但不拴他的照片，她觉得很奇怪，她决心改变一下这种状况。

几星期后，亨利·福特二世下班回家发现一些经过精心选择的他祖父的黑白照片被安放在银色的相框内，挂在家中重要的位置上。他被激怒了。

“把这些该死的东西拿出去扔掉，”他说。

“不，不，不，他是一个伟人，是你祖父，”克里斯蒂娜反驳说，亨利·福特二世的第二个妻子用断断续续的英语维护着亨利·福特一世。也许，她的这一行动与其说是为了历史，还不如说是为了表达感情和做出示意性的姿态。不管怎么样，它确实使她的丈夫勉强接受了这些照片的存在。

“宝贝，或许你是对的，没想到竟由一位欧洲人来教我这些东西，”亨利·福特二世说。

亨利·福特二世和父母一道去过欧洲。从他首次走下英国丘纳德轮船公司的客轮看见等待着他们的罗尔斯-罗伊斯车的那一时刻起。他就感到他将从欧洲得到更多的收获。埃兹尔·福特夫妇常带着孩子到欧洲过夏天，在那儿购买艺术品，为他们的湖滨之家寻找家俱。不管到什么地方都有殷勤的福特公司当地的助手为他们扫清道路。亨利·福特逐渐尝到了欧洲人对贵族们的尊敬所具有的甜蜜之感。在底特律，汽车巨商福特的儿子没什么了不起，当他去视察一个工厂时，甚至一个镇长也不会来迎送，如果真的遇上一个地方官员，那么很快就會发生一场小小的不愉快的争论。但在巴黎和伦敦，福特的名字却有一种特别的魔力。福特在欧洲受到帝王一样的招待，而且他把时间也大半花在与皇族及贵族们的交际中。为了一瞻这位伟大工业王国的化身，这位名字写在名牌汽车上的名人的风采，人群常常拥挤在饭店门口，翘

首以待。这就是作为福特家族中的一员所应享有的特权和荣誉。

克里斯蒂娜·福特正好适合丈夫这方面的需要。她是欧洲人，具有异国情调，克里斯蒂娜基本上是一个农民，因为这正好与小亨利早期的性格吻合，所以他们俩人相处得非常好。

另外，欧洲使小亨利·福特得以摆脱福特家常有的那种乡巴佬的气味，这种小镇乡已佬的形象可追溯至公司的创始人，后来又得到亨利一世的精心培育。亨利·福特在这方面的表现便是他那生硬、一本正经的一面，这是底特律汽车制造商非常必要的本色。

但在欧洲，亨利·福特用不着因为是一位绅士而遗憾。他可以去打松鸡，居住在庄园主的住宅里，在伦敦拥有临时住所，在安娜贝拉饭店举行晚会。小亨利尽情享受了所有这一切。他与英国上层社会人物如戴维·梅特卡夫，弗鲁提的儿子和温莎伯爵的副手结成了朋友。他与蒙巴顿勋爵一块到布罗德兰兹打猎，迪基被克里斯蒂娜所吸引，他送给了她一对拉布拉多猎犬带回格罗斯角。

现在，不再卷入福特汽车公司日常工作的小亨利·福特在英格兰度过不少时光，比在底特律度过的时间还多。他住在泰晤士河畔汉莱附近英王乔治五世忠实的恋人朱莉·所托纳曾住过的一所房子里，他在那儿追求的是英国乡村绅士的生活。他头戴花呢平顶帽，脚穿一双韦林顿靴，开着一辆兰杰——罗弗牌汽车在乡间旅行。老亨利·福特在格林菲尔德村寻求自我。实现其宏伟的美国计划，而他的孙子似乎在大西洋彼岸的欧洲获得了内心的平静。

#### 54. 进军欧洲市场

亨利·福特性格中的欧洲成份赋予了他的福特汽车公司一种特殊的品质。他在迪尔本完成组建布里奇小组和确立神童们的地位后，所进行的第一件工程便是穿过大西洋振兴福特公司在欧洲的企业，就象在英国那样，福特公司在德国市场上也居于领导地位。

1967年6月，亨利·福特二世把他在欧洲的4位经理邀请至巴黎的雅典娜广场。战后20年来，欧洲终于又重新凝聚在一起了。虽然英国还在共同市场之外，但很明显联合才是今后的出路，福特公司应成为其中的一部分。

约翰·安德鲁斯是福特德国公司的经理，他要求合作已有一段时间了。他想好了一个特别项目，要生产一种叫做陶纳所——待兰西特的中型货车。他认为这种车可畅销英国和德国。

然而，小亨利·福特高瞻远瞩，从事业的眼光出发，建立了福特欧洲公司。这种瞬间突发的眼光使他和他祖父的生涯光辉灿烂创业初期，十几个经理人员乘坐着公司的飞机穿梭于福特公司在欧洲，特别是在德国和英国的分公司之间。

在大约一年左右的时间里，汽车造出来了，引擎来自德国，变速器来自法国，电器来自米德尔塞克斯的恩菲尔德。福特科地娜车再也不仅仅是英国车了，德国也有了同样的车。

1976年欧洲公司的英、法、西德分部联合生产的最佳产品福特费斯塔车问世，这是根据欧洲汽车市场的需求而研制的一种小型汽车。

回首往事，所有绝妙之计似乎都是那样明显。可是通用汽车公司的欧洲经理们并不曾想到这一招。直到80年代初期，通用汽车公司的欧洲子公司——沃克斯霍尔公司和奥佩尔公司仍各行其道。

通用汽车公司如今仍在努力花费很大代价以协调工作，而福特公司十几

年前就毫不费力地获得了这一切。

毫无疑问，福特欧洲公司帮助促成福特汽车公司成为第二次大战后比任何欧洲制造公司获利更多的公司，同时还树立了小亨利。福特作为一个世界性政治家的形象。然而，事实上他远远不止是一位政治家。与一般政客不同的是，他有现金，愿意给谁就给谁。

1971年3月，小亨利·福特露出口风暗示福特英国公司碰到的劳资纠纷可能会使他倾向于在欧洲其它地方投资。为了讨好他，英国首相埃德华·希思及其在唐宁街的内阁成员们就象对待一位来访的国家元首一样，热情接见了小亨利·福特，请他喝酒吃饭。

福特欧洲公司成了迪尔本雄心勃勃能干而有进取心的年轻人的成功之路。对美国大多数公司的经理人员来说，“海外”就是西伯利亚，是一种看上去对人有好处实际上具有毁灭性的行为。但亨利·福特本人允诺去过欧洲的经理们回来后将得到大大提拔，这一信息不久就传到了福特公司总部玻璃大厦。

今天，福特公司的上层人物都在欧洲当过学徒。继70年代大难之后福特公司现今正在生产的车便反映了这一点：这些精心设计的流线型汽车坚实平稳，是底特律首批能与奥迪车、梅塞德斯车和BMW车媲美的产品。

一切都非常顺利。70年代末80年代初，福特欧洲公司成了福特王国赚大钱的中心。在伊朗能源危机之后那些黑暗的日子里，它又成了支撑福特北美公司的拐杖。

作为训练经理人员的基地和获取生产优质汽车灵感之源的福特欧洲公司，已成为当代福特汽车公司实体的一个重要组成部分。

然而这并非来自公司研究小组和新产品开发组织机构，与福特汽车公司总部也毫无关系。它是古老的福特公司传统的直观想法。福特欧洲公司主要源于亨利·福特二世自己的大脑和感受，源自他所长大的国际氛围，源自他对作为福特家族成员意味着什么的想法，在婚姻方面，小亨利·福特在欧洲所进行的冒险最终不是十分成功，但在他的一生中，创建福特欧洲公司的成就仅次于从哈里·贝内特手中把整个福特汽车公司接管过来。

## 第十五章 “野马车之父”

“那车真迷人，看上那车一眼，闻一下车内皮件的清香，就足以让我愿意一生为福特公司效劳了。”

——李·艾柯卡

55. “你开吧，福特！”

李·艾柯卡的时机再好不过了。他在福特汽车公司的崛起几乎与二次大战后的美国呈现繁荣的步伐一致。

艾伦敦是宾夕法尼亚州东部一座毫无生气的灰色城市，位于一小山顶之上。街道沿斜坡往四周延伸，到处是小小的木板房屋，就象一个产煤的村庄。19世纪这儿的纺织厂吸引着意大利移民，许多人都到附近的街道工厂谋生，然而谋职并非容易。

1924年10月15日是宾夕法尼亚州艾伦敦市奥菲尤姆·威纳大院的主人尼古拉·艾柯卡值得庆贺的日子。四个月前福特汽车公司的第1000万辆汽车问世。这一天尼古拉的妻子安托瓦妮特生下了他们的第一个也是唯一的儿子。为了纪念夫妻俩回故乡威尼斯的一次愉快旅行，艾柯卡夫妇给儿子取名为“利多”。李·艾柯卡并不象传说的那样是其父母在参观利多（威尼斯的海滨浴场）时怀下的，他在自己的回忆录中指出。他父亲是独自一人去威尼斯的，当时尚未结婚。不管怎么说，小利多是其父母到美国三年后才出生的。

李·艾柯卡的父亲是从意大利南部移居美国的第一代移民。他永不满足，坚韧不拔，热心编织美国梦，但他始终未能明白在美国如何白手发大财的微妙所在。虽然他为少年时代儿子坚毅的性格奠定了基调。

尼古拉·艾柯卡对福特牌汽车评价很高，他从事“热狗”生意赚了钱后，便开始经营汽车出租。他在艾伦敦市买下了一家名为“您开吧”的汽车出租机构的特许权，并买进了福特牌T型车和A型车作为其车队的主要交通工具。

1978年，底特律城记者柯克·切菲茨到此调查李·艾柯卡的背景情况，他发现李的父亲同样坚韧倔强，毫不逊色。当地的报纸指责尼古拉·艾柯卡违反宾夕法尼亚州关于酒类管理的规定，没有州的许可证便做起房地产生意，好斗而且乱开车。许多与他有业务来往的人最终都要找他打官司。

1957年，他不顾警告，强行驱车驶进一学校门前的人行道。差一点儿撞倒一位小女孩，因而被传唤到法庭。

他对警告他的法庭陪审团说：“你们知道吗，我有钱……你们可以把我抓起来，但这他妈的有什么好处……你这婊子，为何不回家做饭去？”

认定尼古拉·艾柯卡有违章开车罪的法官本尼·里佐托说：“我看他主要是对女人指挥他不满。”

这位专横的父亲，总是自行其事，从不认错。他望子成龙。小利多义不容辞，努力实现父子二人的愿望。

李·艾柯卡好静，勤学。他八年级时的一位老师回忆说：“他有点害羞。象他这个年龄的孩子不该那样沉默寡言，总是一本正经。”

李·艾柯卡做家庭作业十分辛苦，一千就是好几个小时而且从不分心。他勤学用功的精神激励了不少传记作家不断重复许多关于他的轶闻趣事。这些轶事或许源自霍雷肖·阿尔杰之笔：

朋友们常常在窗外高声叫唤“利乡！利乡！快出来！”但他对此却置若

罔闻。要是他们还不停止叫唤的话，他最终会站起来对着窗户回敬一声：

“走开！我要学习！”

李·文柯卡在宾夕法尼亚的莱海伊大学读书时，他从不享受暑假因而仅用了三年的时间就获得了工业工程学士学位（通常这需要四年），然后准备直接进入普林斯敦大学攻读硕士学位。

李·艾柯卡在莱海伊大学即将完成学业之际，福特汽车公司招工人员来到了校园。这是 1945 年晚春。此时，亨利·福特二世初到公司不久，因此福特公司人事部正小心谨慎地执行他的命令招收更多的大学毕业生。

莱海伊大学是这次招工的一个点，负责招工的是一位名叫利安德·汉密尔顿·麦考密克。

他在一辆汽车内展开了网罗人才的征战。

他的工作场所是一辆又长又低、黑色发亮的林肯大陆牌汽 20 岁的利多当时已为在福特公司工作的想法所吸引。他看见埃兹尔·福特流线型汽车的杰作后，完全被征服了。

李·艾柯卡事后说：“那车真迷人。看上那车一眼，闻一下车内皮件的清香，就足以让我愿意一生为福特公司效劳了。”

#### 56. 推销员做起

1946 年，继神童几个月之后，李·艾柯卡开始在迪尔本福特公司总部的工程实验室里从事非常低级的工作。他最初担任实习工程师。不久，李·艾柯卡认识到设计高合器弹簧并不能很快实现自己的宏愿。

在走出莱海伊大学的校门时，李·艾柯卡发誓说过他要在 35 岁以前当上福特公司的副总经理，这意味着在 1959 年 10 月 15 日以前，他要完成不少工作。战后汽车工业迅速发展。汽车商的主要问题不是推销，而是让顾客在等待汽车出厂的那几个月内高高兴兴，不为排队名单而苦恼，西对这一切，李·艾柯卡认识到只有投身福特公司外边广阔的推销天地，才是最快的成功之路，于是他在宾夕法尼亚州切斯特城找了份推销员工作。

在那里，他受到了福特公司东部地区销售经理查利·比彻姆的庇护。

从外表看，比彻姆是个优秀的老大学生，是个有点粗鲁但非常热情的人，兴之所至，比彻姆也能引用几句莎士比亚的诗。他嘴上总叼着一支雪茄烟，但从来不抽；抽雪茄对他不好，因此他吃雪茄，一直到嚼光。他与每个人都相处得很好，而且到处开玩笑，尤其是没有女人在场的时候，但在这一切的背后，他是一条硬汉，有一双锐利的眼睛，他从未忘记好脾气、好性格本身不是目的，而是达到目的的手段，目的是向顾客推销汽车，不管他们中间有些人需要买车，有些人并不需要。这笔买卖对顾客是否有利根本不成为问题。唯一的问题是它是否对经销商有利。这就意味着必须推动推销员，让他们积极地向顾客推销汽车。

到了 50 年代，比彻姆在福特公司这家有许多教育水准很高、举止文雅、功成名就的人物的的大公司内成了传奇人物。他用他的规章训练他周围的年轻人。

他说，来自底特律的信件大部分都不必答复。这些信件中 90% 是没事找事。如果偶尔有什么严重问题，底特律会派人来的。

如果遇到他们想避开而又避不开的谈话，他建议他们就用自己说个没完的方法拖延时间，这是比较安全的办法——谁也想不到他们会自己拖延自己的时间。

在去玻璃大厦开会前，不管是否需要，比彻姆必须先去厕所。”这种会，”他说，”往往没完没了，而正当你要离开时。又会漏掉与你有关的事。”

在一次会上，比彻姆给他的助手写了个条子：“请注意。他说话的嗓门大大提高了，这表明他的论据不足。”

比彻姆坚持说，现在所谓的进步实际上并未使人们的生活条件有所改善。他举现在盛行的野外烤全牲为例。“当我是小孩子时，我们在室外洗澡，在室内烧饭，现在我长大成人了。一切都反过来了，人们在室内洗澡，在室外烧饭，这就是所谓的进步。”

比彻姆对坐喷气飞机出差也深为不满，因为这方便了底特律的那些雄心勃勃的年轻人，使他们能侵入他的领地，干扰他正常的业务工作。有一次，他告诉他的副手马特·麦克劳克林：“你明天唯一的任务是保证那位来访的要员不要误了飞机，让他早些离开这里。”

当在美国做生意仍靠个人推销本领的时候，比彻姆是一个走红运的推销员。随着电视的发展，情况有了变化，大多数商品要靠电视广告来推销，因为电视成了热门宣传媒介，因此个人推销工作就冷落了。

比彻姆的做法是比较原始的。他懂得如何鼓动他手下的推销员，这是很重要的。

有一次比彻姆把所有的地区推销员召集在一辆新车四周围，打开车门，庄严地、久久地注视着大家，然后猛劲把车门关上。”孩子们，”他宣布，“刚才我关上了世界上最佳汽车的车门。”大家都欢呼起来。又有一次，他把手下人召集在一起。要他们推销一种他认为竞争力较弱的车型。他使尽浑身解数哄骗，说服他们，直到他们脸上都显露出热情为止。他走出房门，对一位朋友说：“我并不大喜欢这种方法，但是它有效。”

有一年赶上不景气，切斯特办事处受到压力，要削减经费，比彻姆把推销员召集在一起，分成两队，一队站在他右边，一队站在左边。然后他告诉左边一队人说：“你们这些人的工资要减少10%。”顿时这些人的脸都拉长了。“但象你们还不算太糟，”他接着说，“因为这边的人，”他指着右边一队人说，“以后不能再在这里工作了。”

这并不违背他的性格。他懂得，一个人要想在汽车行业获得成功，就不能心软。他对下属可以一般地称赞，但从不当面称赞。有一次他称赞马特·麦克劳克林说：“在福特公司，麦克劳克林对转手买卖市场比任何人都熟悉。”讲过后，他意识到有些过头，很快又补了一句，“当然，在福特公司，没有人知道这种讨厌的事。”

比彻姆了解经营汽车的全套生意经——怎样去压榨经销商，让经销商去压榨推销员，再让推销员去压榨顾客；怎样把热门的车扣住不给那些推销不力的经销商，而给那些经销得力的经销商作为奖励。

比彻姆对汽车生意的观点很原始。“赚钱——千方百计去榨取”。他告诉年轻的艾柯卡，他之所以喜欢艾柯卡是因为感到他很机灵，因为他感到艾柯卡那种如饥似渴的劲头像他那一代，而不像当时掌权的一代。他不喜欢财务人员，尽管他知道公司需要这批人。他最喜欢讲一根原木的故事，这根原木在北方的一条大河中冻住了，春天来到，河水解冻，原木顺水漂流下来，速度越来越快，原木上有一只小小的蚂蚁。比彻姆说：“那只小蚂蚁以为它在驾驶着原木。你知道这只小蚂蚁是谁吗？他就是福特公司的帐房先生。”

比彻姆从起点对艾柯卡进行考验。艾柯卡喜欢谈派他去宾夕法尼亚州的

波茨敦工作的情况。那里的一个经销商有 40 辆卖不出去的旧卡车。按照艾柯卡的说法，这批车就是一堆废铜烂铁，比一堆废物好不了多少。艾柯卡到那里后，调查了市场情况，让经销商降价出售，因为尽管这是一批旧货，但至少还能够打了较大折扣收回货款。这个经销商就出清了这批旧车。艾柯卡向比彻姆报告了他这次取得的巨大胜利。比彻姆只给他回了一份电报。电文说，“速赴塔莫奎。”这是宾夕法尼亚州的另一个城市，那里有另一堆旧车等着他去处理。在这些日子里，艾柯卡在比彻姆的指导下，学到了最基本的一课，那就是把旧货尽快出清，换取现金，停车场上汽车存货的期限不能超过 30 天。

艾柯卡的成长得到了比彻姆及时的帮助，他成了一颗明星。

李·文柯卡的工作是与车队购买商打交道，这都是一些粗鲁，久经沙场，见钱眼开的家伙。每次拿起电话，艾柯卡总是情绪低落。

“每次接电话前，我得一遍又一遍练习说些什么，害怕遭人拒绝，”他事后回忆说。

在最初 10 年的大部分时间，李·艾柯卡主要担任推销员。做生意，琢磨行话。他常翻阅销售周刊，推敲各种车辆滞销或畅销的原因。他要了解自己的对手，这些人老奸巨滑，他们知道把“我正考虑”的答话变为实际的握手，谄熟每周即期付款的诀窍。

李·文柯卡因精通推销而得到提升，并给推销员讲授销售技巧。他还写了一本名为《汽车推销员之招募与训练》的小册子。

1956 年，李·艾柯卡还想出了一绝招。

那一年，福特牌汽车的销售情况不佳。罗伯特·麦克纳马拉把安全订为 1956 年福特牌汽车宣传广告的主题——深度盘状方向盆，挡泥板上的防震垫和挡风玻璃上砰砰作响画着死亡人体的以求戏剧性的胶片。然而这场宣传运动却变成了一场灾难。汽车广告应倡导爱、生命和快速离开红绿灯。福特公司企图说服顾客购买其车避免恐怖吓人的死亡而适得其反。

结果，除了宾夕法尼亚州费城地区销售经理赚了点钱外，福特车的销售情况很不景气。而此时通用汽车公司的雪佛莱牌汽车却拓宽了销路，当年销量几乎增长 3 倍。

李·艾柯卡在克服这场“福特·56”车的灾难中充分发挥了他的聪明才干，他计算出，从一辆新的 56 年福特车价格中减去 20% 的支付款项，然后每月支付 56 美元，3 年刚好付完，这么点钱谁都出得起。由此“56 买 56”成了费城地区福特公司的口号，而且艾柯卡还把这一口号与另外两个花招联系起来：一包土豆片和一张叫做“wujatak”的卡片。该卡片的英文意思是“你买吧”。

艾柯卡的锦囊妙计是这样的：他让福特车的推销员们带着“你买吧”卡片驱车至超级市场停车后，一旦发现保护很好的库，他们使从旧车价格指南中找出该车价值的价钱，然后把它抄写在“你买吧”卡片上，买东西的人回到其汽车旁时，往往会看到车窗玻璃上挂着一卡片，标明出价多少收购此车，叫你换一辆新福特车，另外还有艾柯卡的土豆片，袋子上写着“赌注已下，每月支付 56 美元，垂手可得福特车”的箴言。

艾柯卡的主意看似简单却奥妙无穷，56 美元加上土豆片再加“你买吧”，这场推销运动瞬间就获得了成功。几星期内，费城地区福特车的销售量便跃居首位。罗伯特·麦克纳马拉决定在全国推行艾柯卡的推销法。他取消了免

费赠送上豆片这一招。

“56买56”为那一年福特车的销售注入了一支迟到的兴奋剂。

麦克纳马拉事后推算这场运动帮助他多推销出7.5万辆福特车。要不然的话，他将对此一筹莫展。

麦克纳马拉不知道怎样推销汽车，但一旦汽车卖出去后，他却能准确地算出由于一个口号而多卖了多少辆汽车。

李·艾柯卡在福特公司开始走上了成功之路。麦克纳马拉很欣赏艾柯卡长于推销汽车，但与其他高明的推销员不同，他还是一个很精明、有现代观念并受过良好教育的人。他不仅知道什么时候该讲话，而且还知道什么时候不该讲。艾柯卡的同事中，大多数人员满足于了解各自管辖地区的情况，而艾柯卡则想要熟悉全公司的一切情况。他知道这是取得权力的办法，他特别知道，如果要与财务人员竞争，他对数字的掌握就应象他们那样自如。他很快成为唯一一个不是财务出身、却拥有充分的财务训练和知识并能在他管辖范围内压住财务人员的人。

当他出席会议时，他能完全控制会议的进程。因为他经常在会前整夜研究将要讨论的问题，准备会上的发言，考虑对反对意见如何反驳。第二天会上他表现得轻松自如，实际上绝下轻松，那是特殊准备的结果。

他干劲十足，常常列出一串他恩了解的事情。他为自己创造了一切脱颖而出的机会，他很清楚这一点。他善于推销汽车，因为他本来就善于推销自己，推销汽车不过是他这一长处的延伸。

他的力量不仅在于他有超众的聪明才智，以及他实际动用这种才智的能力，而且还在于他的奋斗目标明确。他个人的前程是至高无上的。任何和他共事的人，如果达不到他的要求，不仅间接损害了福特汽车公司，而且最直接地危及到李·艾柯卡的前程。他从不忽视这类事情。

在象福特公司这样庞大而又兴旺的公司，中级经理很容易对下属的日常工作采取宽容态度，李·艾柯卡则截然不同。其他领导可能对下属比较放松，因为他们自己是在较舒适的环境下成长的，而艾柯卡的狂热是由作为外来者胸中的积郁点燃的。在他手下工作的人只许有一次错，但决不许有第二次。这并不是为了公司，因为福特汽车公司不论怎样都会兴旺的。这纯属个人原因。为了艾柯卡专心一意的个人追求，他对下属的要求是苛刻的。甚至是严厉的。对于他那个集团内部人来说，这不算是问题；他们了解这种发人是小事一件，一旦话说出来，脾气也就过去了，艾柯卡的发火一半是对他们，一半也是对他自己。而对于他小圈子外的人来说，反映就强烈了，而且持续时间很长。

### 57. 崭露锋芒

1956年秋，艾柯卡从费城调到迪尔本负责福特牌卡车的推销工作。没过多久，公司送他到戴尔·卡内基学院，以提高他在公开场合讲话的技巧。戴尔·卡内基是《怎样交朋友和影响他人》一书的作者。他把自己的畅销书变为有一套拥有特许权的“交朋友”小组系统，帮助那些性格内向的经理们克服自我。该系统对李·艾柯卡这位连打电话都感到诚惶诚恐的、腼腆的青年推销员有很大的影响。

腼腆怕羞不再是李·艾柯卡的问题了。

1960年11月，当麦克纳马拉出任福特汽车公司总经理时，艾柯卡当上了福特分部的总经理，在公司内这是人们竞争的一个职位。

亨利·福特二世如今说他记得首次见到李·艾柯卡是1960年11月，当时他把这位年轻的推销员叫到办公室并让他负责福特分厂的工作。

艾柯卡回忆说：“我感觉就象被上帝召见一样。”

他们二人过去曾握过几次手，但这次却是他们第一次真正的交谈。这是一项应该由副总经理负责的工作。艾柯卡略感失望。因为他并没有如期实现自己的诺言。一年前他已经35周岁了。

不过，让一位青年人担负如此重任，公司的其他人都颇感惊奇。福特公司汇集了各方精英。福特分厂创立于1949年，任务是协调福特牌车的开发、生产和销售，并与林肯牌汽车和墨丘利牌汽车竞争。分厂一直是由福特公司最高层人物负责的。克鲁索和麦克纳马拉由此扬名。正是新总经理麦克纳马拉推荐李·艾柯卡来做这项工作的。这位新总经理希望“56买56”的设计师加入自己的队伍。

麦克纳马拉到华盛顿以后，艾柯卡留守原处，让他负责60年代福特公司的大部分汽车的销售和利润的工作。

麦克纳马拉突然离去后，公司总经理的职位由约翰·戴克斯特拉担任。

戴克斯特拉是一位令人愉快但却不令人激动的生产经理。曾在通用汽车公司干过。1947年市里奇把他挖了过来。鉴于这种情况，小亨利·福特需要分公司一级有更多的魄力和创新。戴克斯特拉不是最高层的佼佼者，然而戴克斯特拉却很可靠。他方颚，满头银发，一派总经理模样。他很能干，且与人为善，大学毕业后任红衣主教，如果他不是太年轻太狂热的天才，他也许会成为教皇一类的人物。

从多方面看来，1960年以后福特汽车公司的历史就是亨利·福特二世越来越飘忽不定，日趋固执与独裁的故事。但这不是故意的。

亨利·福特自知其局限性。他之所以在第二次世界大战后的年代里为公司大量招贤纳士，原因就在于此。

他对公司的影响在于他对福特公司进行的改革和合理化。

这是所有实业界杂志在撰文介绍亨利·福特二世时众口皆碑的贡献。他的现代化竞争是计对通用汽车公司的，但这一点几乎被夸大了。

“他的确很羡慕通用汽车公司，尤其是它创立的连续管理系统，”特德·梅克回忆说：“15年间，亨利·福特辛勤劳作以求在福特公司创造出通用汽车公司的形象。”

然而亨利·福特精神中那地地道道的福特精神，他心灵中被打上蓝色卵形印——福特汽车的标志——的那一角却十分清楚，福特公司究竟不是通用汽车公司。它血气方刚，好冲动。易于感情用事——通人情。福特公司要想真正名副其实，还必须由小亨利·福特来掌舵。与罗伯特·麦克纳马拉的合作在理性的范围内提供了那种前景。这种前景今后会怎样发展？所有该有的都有了——麦克纳马拉在年龄上和事业心上小与亨利是非常相近的，鉴赏力和风格各异但却不伤大局。

今后，他们俩的合作和友谊历史都会受到各自截然不同之命运的猛烈冲击。

但是，由于麦克纳马拉作到国防部任职，福特公司内部的权力平衡很快被打破。

戴克斯特拉不是麦克纳马拉。

戴克斯特拉下会理财。他的专长是制造汽车和管理装配厂。他谙熟怎样

在预算之内把产品适时投入市场。正当他专心于此之际，亨利·福特的思想却转了向——特别注意多种经营。

1961年开支波动时，亨利·福特花了3.681亿美元重新买下了公众持有的福特在欧洲的许多分公司的股票，用2820万美元买进了汽车电路照明公司火花塞制造业，同时他还以交换股票的方式用8300万美元买下了菲柯公司，这家公司生产收音机、电视等其它家用电器。现在，福特公司的非汽车行业与通用汽车公司多种经营已经旗鼓相当了。

李·艾柯卡此时正以最熟知的方法致力于汽车销售。1963年元旦清晨，一架载着200多位记者、摄影师和福特公司雇员的飞机在法国南部降落了。

这次远行重要的目的是检查福特分厂生产的汽车——特别是数量有限的雷鸟牌“摩纳哥式”汽车和去掉了头部的福特猎鹰牌汽车，后者是为美国消费者提供的欧洲风格的篷车。

据说，罗伯特·麦克纳马拉看到李·艾柯卡对其正正经经的大众化汽车进行改装后，曾高声发誓要到法院控告他。

但是，猎鹰牌篷车的销路不错。摩纳哥雷鸟车也不错，这种车内部用白色的皮子作装饰，还配有特别编号的黄铜铭牌。光阴荏苒，李·艾柯卡逐渐精通了“包装法”之类的东西，这种技术在于对完好的基础产品进行一些简单的加工，尽快给其添加那些既能增加汽车的吸引力，又能带来实际利润的装饰物。

做汽车生意的买卖人有句格言：基础产品赚钱少，劝说顾客添加多。李·艾柯卡用自己的行动证明，汽车制造商同样可以玩这种把戏。车身条纹、乙烯基车顶、胡桃木镶板等所有能避免精加工和长时间生产周期，又能为汽车增色不少的便宜装饰物都可为之。1963年艾柯卡重新设计了猎鹰牌汽车的“温室”、车顶和车窗等最易革新之地。他还提供了V型发动机的买卖特权以刺激日益增长的对庞蒂亚克牌汽车的兴趣，这种车是由通用汽车公司的约翰·德洛里恩鉴定的。

#### 58. 争夺汽车市场

然而，李·艾柯卡这位来自艾伦敦的推销员把他最伟大的杰作赠于美国的时间是在1964年。60年代有自己的音乐，而且其特有的眼饰、消遣和生活方式仍处于发展之中。

1964年4月17日，李·艾柯卡准备网罗所有这一切。并通过汽车来体现这一切，他还明确表示要在这一过程中成为福特公司的新汽车制造商。

早期，底特律城不太看得起进口产品；大众牌汽车看上去是那样滑稽可笑。福特、通用和克莱斯勒三大公司的研究人员曾定期调查人们对这种欧洲车的反应。大众牌汽车是从50年代开始慢慢渗入美国市场的。研究人员认为底特律不必为此担心。

1952年，福特分厂的一份报告说：“对于普通美国人来说，我们现在生产的汽车及其大小代表着一种体现财富与名誉的象征。”很明显，随着美国日趋繁荣，她将通过更大、更高级的汽车来体现其富有。埃兹尔牌汽车就是这种哲理的反映。任何一位拥有体面工作和受过良好教育的人都不可能为买欧洲车而买欧洲车。甲壳虫车的购买者都是那些买不起真正汽车的人。欧洲车的入侵，也许是对旧车市场的一种挑战，但美国国内汽车制造商还不必担忧。

1956年，欧内斯特·布里奇在谈到大众牌汽车的销售问题时漫不经心

地说：“他们一年卖出的汽车还不如我们一天的产量多。”

布里奇说这些话时，已经不准确了。大众牌汽车连年翻番的销售量不断发展，到1958年，德国汽车制造商已在北美推销了10.4万辆汽车。

那一年，日本对福特家族也有反应，多产而能干的丰田汽车公司集团，首次打入美国市场，进行商业冒险。

1958年，美国共进口汽车约50万辆。

罗伯特·麦克纳马拉把福特猎鹰牌车作为对进口汽车的反击。通用汽车公司急急忙忙推出雪佛莱——科瓦尔牌汽车。这种车引擎在后部，既笨重又难看；其后悬置（指车轴上利用弹簧等托住车身）太重，转弯时容易翻车，这给拉尔夫·纳德1965年的重大揭露提供了口实。纳德认为，这种车的任何速度都是不安全的。

可是这些车都没有解决问题的本质。底特律所没有认识到的是，诸如大众牌和沃尔沃牌等欧洲汽车畅销美国，不仅因为它们价廉，而且因为它们的质量较好。欧洲车与地面吻合不错，起步平稳；很少嘎吱嘎吱作响，其两翼不会很快锈蚀而千疮百孔。虽然外国车零部件售价较高且不易弄到手，但它们很少出故障。底特律占领全球汽车市场已经12年，因而有些粗心大意了。

这方面正是福特的致命弱点，因为重整公司和赶超雪佛莱的伟大业绩是靠牺牲质量换来的。在50年代，福特车因其档泥板的锈蚀和嘎吱作响而臭名昭著。二手旧福特的价格体现了这一点。新福特车的价格大致与新雪佛莱车差不多，但旧福特车的价格却比雪佛莱车要低200多美元。

尽管如此，猎鹰牌车的确不错。这种车造型轻便简单，很少出故障而且很漂亮。

不过，通用汽车公司的产品从一开始就引起了怀疑。科瓦尔牌汽车的发动机很不一般。安装在后部的发动机使得其貌不扬。几个月内，通用汽车公司的销售部门就清楚地认识到他们的新型经济车犹如石沉大海，已经不行了。

继哈利·厄尔之后，进入通用汽车公司设计室的有威廉·米切尔，和坎贝尔·埃瓦尔特广告公司的一位新来的财务经理戴维·E·戴维斯。

戴维斯是一个汽车通，他的脸曾因赛车受过伤，后来做了修补木。

米切尔刚为女儿改装了一辆科瓦尔牌汽车。这种车的油漆别树一帜，车轮不同一般，还安装了座板和可翻起的凹背单人座位。1960年2月，该车在芝加哥汽车博览会展出，一夜间便名声大振，这种改装车被命名为“孟扎”牌车，其式样冲破了当时科瓦尔牌车制作的种种框框条条。孟扎牌车不靠低价与大众牌车竞争，而是按当时市价出售；车的装饰奇特，有点儿象小雷鸟牌车。它是一种家庭型赛车。戴维·E·戴维斯认为这种车今后有发展前途。

“立即投入市场，”他说。孟扎牌车将以自身的质量在市场上取胜。但更重要的是，它还能改变整个科瓦尔牌车的形象；突出其娱乐性，人们驾驶科瓦尔——孟扎牌车上乔治亚的石山，穿越西部大峡谷，过沼泽地。此外，孟扎牌车在造型上更富有刺激性，充满青春的活力与乐趣。

这种创造性的发挥得力于比尔·米切尔的设计实践，它实现了戴维斯所有的诺言。孟扎牌车销售情况良好，顾客力争购该车纷纷解囊付给车商以额外酬金。在其影响下，科瓦尔牌车的销售量也不断上升。

#### 59.野马车之父

这一切影响了福特公司。哈尔·斯琅利希是艾柯卡手下的生产计划人员

之一，他曾见过孟扎牌样车。他回忆说：“这笨死的東西那红红的凹背座位真棒，车轮罩也挺漂亮。我至今还记得见到那辆车时的情景。当时我心想的，他妈的，通用公司的这些孙子们竟转败为胜了！”

福特公司的生产计划人员立即采取行动，矢志要与孟扎牌车较量一番。福特设计中心已经在考虑这一问题了。吉恩·博迪奈特此时刚接任乔治·沃克的福特设计中心副主任职位。他和主管设计工作的唐·德拉罗莎一直在研讨一种娱乐型科瓦尔牌车。他们决定在猎鹰牌轻便而又弹性的车身上试用福特车的 289 立方英寸的 V—8 型发动机。后来，他们又为此车设计出一种全新的车壳，使其看起来很有派头，照传统说法是“浑身带劲”，他们还给科瓦尔牌车装配一方形顶和低平的后箱盖。

使其增色不少。模型车用的洛克（洛克之一种专利塑料薄膜，用在档型车上能给人一种上过漆的感觉。）代替油漆，一身鲜红，这就是野马车的雏型。尽管这车最初被命名为“快板”牌。

1961 年秋，博迪奈特和德拉罗莎把这辆野马牌模型车送给了艾柯卡。

野马牌车是艾柯卡时代的象征，这种车不仅使他在福特公司，而且在全美国一举成名。野马车是 1964 年推出的，它证明了美国世纪已经达到了新的里程碑，美国是富有的，美元坚挺，通货膨胀率低。中产阶级，甚至年轻人都有钱。

在决定野马车的设计和批量生产之前，李·艾柯卡进行了大量市场调查。据他称，这些调查对他认识市场上那些年轻消费者颇有帮助。战后出生的一代已经成熟，大学毕业生或年轻人的收入暴涨，他们是新的财源，从他们身上能赚不少钱。但是艾柯卡的队伍中有两个成员不懂得这一点。野马车的总设计师坚持认为该车出自他领导的福特设计中心而不是出自市场调查。持同样观点的还有唐纳德·弗雷。他是艾柯卡的产品计划经理，照说他应是负责这类调查的人物。

1983 年 5 月弗雷对《野马月刊》杂志说：“大多数的调查工作都是事后进行的。为了给整个事情蒙上一层神圣的色彩。有些无耻的人事后虚构了此事……人们所读到的市场调查完全是胡说八道。”

为了说服亨利·福特二世和阿杰·米勒（他当时负责公司财政）同意拨款制造新车，进行充分的市场调查是很有必要的。埃兹尔牌汽车带来的痛苦至今犹在。

艾柯卡第一次说服亨利·福特二世接受野马车时，遭到了他断然拒绝。那天小亨利·福特身体欠佳。那次应邀视察野马车模型后小亨利·福特便卧床 6 个星期，他患了单核细胞增多症。

1962 年春经过更为精心的安排后，再次向小亨利·福特推荐野马车。这一次福特设计中心的外面停放着福特公司制造的各种汽车，每一种车又与其竞争对手雪佛莱配对成双，只有孟扎牌车例外，其对面是一块空地。福特公司没有为好玩的年轻人提供新产品，而弗雷急急忙忙收集到的数据表明：年轻人的市场需求在迅速扩展：为了应付这一情况，艾柯卡此时建议生产由博迪奈特和德拉罗莎设计的鲜红色的汽车。大家一致认为，艾柯卡作出了一个重要的改进：增加了一排折迭式后座位，使该车由单一的赛车变成一种多功能的小型四座车。

亨利·福特二世对此印象不错，而且还有自己的特殊贡献。他建议以该车增长一英寸，使其后座不显得那以狭窄。阿杰·米勒决定甘冒风险投资生产

这种车。于是这种车便被命名为“野马”牌。其实“野马”车的命名并非来自野马，而是起源于第二次世界大战中一种传奇式的野马战斗机。

1964年春在纽约举行的世界博览会上展出了野马车，引起了轰动。野马车线条粗犷而美观，瞬间便成了第一流的汽车。

野马车当时售价仅 2368 美元，但它看起来和行驶时，其价值似乎两倍于它的售价。

野马车令美国人激动，1965 年和 1966 年，野马车销售量分别为 50 多万辆。

销量最大的是 1966 年为 54.94 万辆。这占北美汽车总销量的 6.1%，占小赛车销量的 78.2% 以上。创造了汽车销售纪录而且成为美国汽车市场的一个新的重要组成部分：所谓的“小赛车”市场。

《时代》周刊和《新闻周刊》同时以封面文章对李·艾柯卡进行报道，并以少有的口吻称他为骑士。艾柯卡是当之无愧的。

由于野马成绩斐然，只花了这样少的投资就获得这样多的利润，因此人们就提出了这种车型是谁搞出来的问题。荣誉属于谁？这个问题大汽车行业里争论了好几年。而由于艾柯卡控制着野马的宣传大权，汽车行业以外的人们总认为他是“野马之父”，其实，李·艾柯卡不是“野马车之父”，至少不是“亲主父亲”。野马车本身长而低矮，它是汽车制造业万魔之源的线条和钢结晶而成，福特设计中心决定了野马车的车形，但原车形是根据科瓦尔——孟扎牌车设计的，雪佛莱牌车给它注入了青春与活力。甚至可以说，研制野马车的最初想法来自通用汽车公司，在第二次世界大战以后的年代里，福特汽车公司所选择的发展方向都是如此。

然而通用汽车公司没有制造野马车。福特公司却造出来了，这份功劳应该归于李·艾柯卡。

李·艾柯卡一见到野马车便知道它将是一种很畅销的车，所以就把它搞了出来。他亲自预算费用，安排收集调查数据以证明他的看法。当时，他的上司们，包括亨利·福特，正竭尽全力减少开支，以便于一些诸如改造猎鹰篷车，V—8 型装饰车等小打小闹的事情而不愿象以前制造埃兹尔车那样去制造新车，尽管野马车并不象埃兹尔车那样是“新车”，它只不过是安装在原有车身上的新改装车。

艾柯卡组织了一个野马车小组。这些人都很忠实于他。他们不但愿意加班加点，而且也愿意星期六早早就上班，以便尽快解决置埃兹尔车于死地的生产和质量问题。他们在不列 20 个月的时间里完成了 30 个月的研制计划。他们星期六上午 7 点都去密歇根大街费尔莱恩汽车旅馆聚餐。这些人包括现任贝尔公司和豪厄尔公司总裁弗雷，现任克莱斯勒汽车公司总裁哈尔，斯琅利希（艾柯卡是该公司董事长）和雷纳德·E·彼得森（现任福特公司董事长）。

该小组的成员还有乔·奥诺斯和戴夫·阿什，他们是最终决定博迪奈特—德拉罗莎设计的模型的设计师。小组的另一成员是福特公司公共关系部主任沃尔特·墨菲，一些妒忌他的人说他充当了艾柯卡的私人广告代理人。

有许多人妒忌艾柯卡。他那能干而富有进取心的态度，旁若无人的举止，挫伤了那些自私自利的人。李知道怎样吓唬人和摆布人。他能把人吓死，他对付傻瓜并不比麦克纳马拉仁慈。他很少倾听那些给他的前进带来麻烦或放慢其前进步伐的人的意见。他常骂人，穿着花哨而且喜欢择舞一支又大又粗

的雪茄烟。他具有东宾夕法尼亚汽车商人所特有的风度和老于世故的性格。他似乎很讨厌那些不崇拜他的人，但却能如愿以偿地达到目的，他及时推出野马牌车，一旦证实需求量相当大，艾柯卡小组便设法使第二个、第三个装配厂转向生产野马车。使产量翻了一番。

李·艾柯卡完全有资格成为野马车的“养父”。该车的成功使他置身于福特公司传统中显要而光荣的地位，因为该公司的重大胜利，其真正的声望总是通过汽车而体现出来的。雷鸟牌车，49型福特车，V—8型车，A型车及其佼佼者T型车都获得了成功，它们是福特公司历史之精髓，它们是人类喜爱的玻璃、钢和橡胶的组合体。

李·艾柯卡找到了福特公司前进的道路：不要让公司创立的理论妨碍其制造汽车的事业。

亨利·福特为野马车的成功而十分欣喜。野马牌车弥补了埃兹尔车的失败，而且还代表了福特公司的才干和风格。它暗示着今后不靠他人而获成功的诀窍。通用汽车公司早就有了研制孟扎——野马牌汽车的想法，可是它却缺乏想像力或灵活性，也不知道该怎么办。

假如没有李·艾柯卡的话，福特公司可能也会让这种想法一滑而过。

1965年1月，40岁的艾柯卡从福特分厂副总经理的职位提升为负责公司汽车与卡车生产的副总经理，全面负责福特公司和林肯—墨丘利分厂的工作。罗伯特·麦克纳马拉在担任总经理前，一直占据着这一重要的管理职位。1960年，由于麦克纳马拉的推荐，李·艾柯卡奉命主管福特分厂工作。如今，李·艾柯卡被委以重任是因为他赢得了亨利·福特二世的信任。

查尔斯·博斯沃斯是福特汽车公司负责销售汽车的神童之一。现在，来自艾伦敦的年轻又精悍的艾柯卡已超过了他，但他并未感到沮丧，而是相反，博斯沃斯回忆说：“李·艾柯卡真鼓舞人心。他适应能力很强，有一份热发一份光。在某一小组内，他或许显得尴尬。然而当你让他站到讲台上，他立即又活了起来，他对汽车的感情不断加深。你总能听到他在一些会上的发言，我还记得这种感情，它是那样的不同异常，我们都被他所感染了，假如可能的话，每天晚上我们都想回到办公室多做点工作，多干它几个小时。”

## 第十六章 巨人之战

来自白宫的总统电话，50万个诱人的就业机会，小亨利·福特一举登上全美商人联盟主席之位。福特家族现在不仅仅是汽车王国霸主，而且成了领导美国工商业界的巨人。而与此同时，在福特公司内部，汽车制造天才克努森与推销天才李·艾柯卡展开了一场惊心动魄的争夺最高领导权之战。

### 60. 黑色大清洗

据小亨利·福特的一位妻子说，她丈夫早晨从床右侧起床后，总要照照镜子，然后对着自己微笑起来。“我是国王，”他会调意地宣布，“而国王是不会做错事情的。”

多年来，亨利·福特二世的主要经理们对他的这种狂妄自大有所了解，而且许多人为此付出了代价。

1968年2月一个晚上，阿杰·米勒（他于1963年从约翰·戴克斯特拉手中接过了公司总经理的职务）回到了底特律。他在大都市机场东部的福特私人候机厅里发现了一张便条，要他立即去福特总部一越，董事长小亨利有事找他。当他急匆匆地到达时，福特公司世界总部大楼已经漆黑一片，空无一人（因为那天正是星期日晚上）。在大楼顶层，这位刚下飞机显得有些疲倦的福特汽车公司总经理阿杰·米勒被告知，他不再是总经理了。

首先是约翰·巴加斯被撵走了。这位前联邦调查局官员不是一名特别出色的企业家。小亨利·福特早就想将他解职，但一直没有采取行动。1965年，因为他在负责福特汽车公司国际业务的6年期间表现一般，小亨利·福特让他靠边站。后来，巴加斯去了华盛顿，仍然拿福特汽车公司的薪金。而且，他在代表福特和其它汽车公司同政府进行的斗争中成绩出色。这种斗争是拉尔夫·纳德年代新的现实生活中出现的一种现象（拉尔夫·纳德当时提倡维护消费者的利益）。但是现在，1968年的春天，这位国王决定，巴加斯的任期最终结束了。

“不要羞辱他，”小亨利·福特的意大利妻子克里斯蒂娜说。“把他安排到澳大利亚去。”

“不行，”小亨利·福特说，“他必须离开。”

巴加斯就这样走了。但克里斯蒂娜注意到，小亨利·福特在下令驱逐朋友之前的两天里，服了不少止痛药片，而他通常是不患头痛病的。

小亨利·福特实际上没有解雇阿杰·米勒，而是让他担任了福特公司总部有名无实的副董事长。

阿杰·米勒并没有做错任何事情。他在担任福特公司总经理的5年期间取得了一些显著的成绩。他卓有远见地使福特汽车公司打进了日本，他还象当年担任出色的会计师那样精明地阻止英格兰福特汽车公司购买由希尔曼公司、亨伯公司和辛格公司组成的鲁茨集团。而克莱斯勒汽车公司后来却购买了鲁茨集团，以致在以后的整整10年里一直为由鲁茨集团带给克莱斯勒公司的亏损而大伤脑筋。

但福特汽车公司在米勒任总经理时并未能与走在前头的雪佛莱汽车公司缩小任何差距，甚至在李·艾柯卡生产野马牌汽车那年也是如此。林肯——墨丘利牌汽车仍然不能同通用汽车公司的比克牌汽车、奥尔兹莫比尔牌汽车、庞蒂亚克牌汽车和凯迪拉克牌汽车相匹敌。

关于如何制造汽车，精干计算的阿杰·米勒没有提出真正的解决办法。

这不是他施展才能的领域。不能指望搞财务的人会开发新产品。汽车的式样对他们来说毫无意义。如果让他们开一辆意大利的费拉里牌赛车，他们关心的是燃料的消耗情况。

小亨利·福特意识到了这种趋向，但他知道自己对此也不能有很大作为。他的婚姻问题未能使他在 60 年代初集中精力工作，而现在他同克里斯蒂娜成了亲，底特律的问题就上升了，而且使他十分费心。

小亨利·福特家的几代人不仅仅是汽车制造商，而且是社会知名人士，不仅闻名底特律城，而且闻名全国。

小亨利·福特在处理当时棘手的社会问题中所起的带头作用正使他成为具有一定名望的全国性人物。

1968 年，月初，小亨利·福特接到了白宫的电话。约翰逊总统邀请这位汽车制造商前往华盛顿。约翰逊正在极力实现他的“大社会”计划，建议政府和工业界之间建立一个重大的合作企业。这个目标将为全国长期的失业者创造至少 50 万个新的就业机会。由于小亨利·福特在为底特律工人创造就业机会方面闯出了路子，他无疑是领导林登·约翰逊的新创造——全国商人联盟的人选。

小亨利·福特接受了这项工作。这既是一种荣誉，也是一种责任。此外，他十分敬重约翰逊。在约翰逊的感召之下，小亨利·福特在 1964 年放弃了他毕生对共和党的忠诚，这使底特律人感到意外，他自己也甚感意外。他喜欢总统以诚相见的朴实作风。

有一个夏天，福特公司花了很多财力，去发现当年约翰逊用来学习驾驶的一辆 T 型车，因为总统无意中让这位董事长知道，他第一次学开车用的就是福特牌汽车。

小亨利·福特在林登·约翰逊农场举行的一次晚会上亲自把这辆汽车赠送给他。小亨利·福特和克里斯蒂娜不止一次地去约翰逊家里。他们飞往华盛顿，参加在白宫举行的晚宴，同总统全家互致生日问候。

总统在几封信中都对这位汽车大亨说，小亨利·福特可以把他自己视为约翰逊的一位“朋友”——因此也是“美国人民的朋友，你走到哪里就连胆小的人也愿意跟着你”。

任命小亨利·福特为全国商人联盟主席看来是林登·约翰逊的个人决定。总统负责招收人才的首席官员约翰·梅西对小亨利·福特的智能没有过份深刻的印象。

“小亨利·福特并不特别聪明，……”梅西卷宗中的一份笔记这样写道，“他也不是一个对某个决策委员会有所贡献的人物。”但梅西确实认为，小亨利·福特在“用人方面很有才干”。并且认为有这么一位企业家主持全国商人联盟”从政治角度看是有益处的。”

这种看法当然是千真万确的。亨利·福特二世是一位忠诚的人。他坚定地支持过林登·约翰逊的每一项政治主张——其中包括在越南进行战争，尽管他对越南战争有很大程度的保留。

根据双方达成的协议，小亨利·福特将主持全国商人联盟的工作。任期三年，从林登·约翰逊再次竞选总统这一年开始。

所以，问题就产生了，福特汽车公司的董事长在其它地方任职期间，谁来管理这个公司呢？

61. 大挖通用公司的墙角

答案几乎是不可思议地自己出现了。它将小亨利·福特的精力向社会生活方面的转移和他想在公司首脑的位于上成为一名真正的汽车专家的愿望结合在一起。在白宫同小亨利·福特联系的几个星期里。他听说，邦凯·克努森这位通用汽车公司最高级的汽车专家出于不满他在通用公司里的常务副总经理地位，正在另外寻找工作。

这个意外的发现十分凑巧，因为邦凯是来自凯姆米尔斯的丹麦人威廉·克努森的儿子。威廉·克努森曾经帮助过老亨利·福特建立他的地方装配厂和教练船工厂（他曾为搞出六缸雪佛莱车苦心工作，后来在 1940 年，由于计划由福特汽车公司为英国制造喷火式战斗机而被解雇。事情盘根错节。邦凯·克努森步他父亲的后尘发迹起来，地位青云直上，成为通用汽车公司的第二把手。但是通用汽车公司没有提升他为总经理，而提升了他的对手、一个他特别讨厌的埃德华·科尔。小亨利·福特在这种情况下，邦凯·克努森一定会欢迎能取得同科尔一样的地位的机会。

在 20 年代，克努森父辈生产了雪佛莱车，击败了福特车。而现今，另一个克努森或许是最终能重新替福特公司夺回失去已久的汽车王国霸权的人物。

小亨利·福特一直仰慕器重邦凯·克努森的才干。他们之间称不上是亲密朋友，但是小亨利同他确有交往。由于世系方面的原因，邦凯是被列入蓝皮书的为数很少的几名美国汽车界最优秀的公司经理人员之一。他和小亨利在汽车展览会上相遇。相互间也作些交流。60 年代中期，亨利甚至派人对他进行试探，想让他向福特汽车公司跳槽。

邦凯·克努森是稀世之宝，是一位真正懂得汽车的杰出人物，这或许正是小亨利对他感兴趣的原因。

人们谈论青年人的市场，以及李·艾柯卡如何发掘该市场的潜力。但是，早在他生产野马车前 6 年，邦凯·克努森和他从帕卡德汽车公司雇来的机灵的年轻工程师约翰·德洛里恩就已经大刀阔斧地对通用汽车公司生产庞蒂亚克车的部门进行改造，并把这种保守的老式汽车改造成为高速汽车。

在直到 50 年代后期邦凯和德洛里恩改造庞蒂亚克车以前，这个公司的市场形象一直是以它所有汽车上的一种吉祥物作为标志。它是一种古玩式的，按照印第安人领袖庞蒂亚克的面孔浇铸的面具。面具后面装有小灯泡，使其眼睛能在黑暗中怪异地发出光芒。邦凯把这个印第安人的标志取了下来。

“为什么我要为一个死去的家族做广告呢？”他问道。

他在稳重的庞蒂亚克轿车的轮子上安上垫圈，把它们与宽厚的轮胎安装在一起，使它们看上去漂亮新颖，并让它们参加短程高速赛车比赛。

“你不能将适合于老年人的产品推销给年轻人，”他总会这样解释，“但是你能够将适合青年人的产品卖给老年人。有许多 60 岁的老人还喜欢穿蓝色牛仔裤呢。”

根据这种哲学，邦凯·克努森使庞蒂亚克车从美国汽车总销售量的第六位上升到第三位，并于 1959 年一下子提高到中档车的首位，而中档车正是福特汽车公司谋求发展而无法大展身手的领域。克努森的庞蒂亚克车占了中档车市场的 30%。

60 年代邦凯·克努森还负责生产雪佛莱汽车继续取得了成功。邦凯在通用汽车公司任职期间，雪佛莱车的一种新车猛扎车间世了，尽管他从来就

不十分喜欢原来的式样，也不十分喜欢倒霉的各种科瓦尔车。他高兴地逢人便说，科瓦尔车是埃德华·科尔的杰作。

由于在竞争通用汽车公司总经理职位的斗争中科尔取得了胜利，克努森已决定他没有必要当第二号人物。

由于他父亲曾在布卢姆菲尔德希尔斯买下了大片农田，他现在已经是一个拥有数百万家产的富翁。1968年，邦凯·克努森还拥有价值超过300万美元的通用汽车公司的股票。

于是，克努森向通用汽车董事长詹姆斯·罗奇提交了辞呈。

就在当天，他在家接到了电话。

“我是小亨利·福特，”电话中的人说道。

克努森有个朋友善于用开玩笑的口吻打电话。克努森原以为这个爱开玩笑的人又在逗他。但他很快就明白，确是小亨利·福特打来的电话。

小亨利·福特说，有人曾告诉他一种传说。他想知道是否确实。

克努森回答说，这要看是什么传说。“你希望我去你的办公室吗？”他问。

小亨利·福特认为这个主意不太好。

“去你的家里？”

小亨利·福特认为，这也不合适。因为他说，家里克里斯蒂娜有一些客人，他们“在家里总是讲意大利语”。

于是，小亨利·福特爽快地提出：“还是我到您的王国来见您吧。”

邦凯·克努森犹豫了片刻，勉强同意了。

他们作了这样的安排：第二天，即星期六的上午10点钟。亨利·福特二世将开车到克努森布卢姆菲尔德庄园见他。这个庄园占地40英亩，有两个网球场。

第二天早晨9时55分，邦凯·克努森透过窗户看见一辆奥尔兹莫比尔车正在开进他住宅的车道。

“哎哟，”他想，“糟了，通用汽车公司的人也来了。”

要是通用汽车公司的人发现公司的第二号人物上午款待竞争对手福特公司的首脑喝咖啡有多尴尬。但是这不是通用汽车公司的人。来的人正是亨利·福特二世。如果他坐自己的福特牌或林肯牌轿车来，车上带着福特公司的车牌，那他就会象铜管乐队吹奏一样引起人们的注意。

当邦凯·克努森1968年春天接过福特汽车公司的指挥权时，他惊奇地发现，这家公司远非收益不佳，力量不足，而是满足于在汽车工业界屈居第二位，而且看来满足于长期停留在这个水平上。

邦凯过去曾听说过各种关于竞争的传说，诸如在装配线尾端张挂“打败雪佛莱”的标语牌，但是他在福特汽车公司期间从未看到过任何这类标语。

“我到那里时的感觉是，”他说，“没有任何人真想在市场上向雪佛莱车挑战，或想超过它。”

克努森长得肩宽、健壮，有着一副斯堪的纳维亚式的美男子模样。他确实更使人想起查尔斯·索伦森，而不是他的父亲老克努森。他处理问题有一股傻劲。他在通用汽车公司工作期间培养了一种特殊的纪律，即提前到办公室，他在福特汽车公司也着手建立这样的制度。

自1962年以来一直任福特汽车公司公共关系部负责人的特德·梅克到办公室一向比大部分人都早，他喜欢早晨8点就坐在自己的办公桌旁。但从

邦凯·克努森来了以后，梅克进入办公室时总是发现新总经理办公桌上已经放出刺眼的灯光。邦凯·克努森已经在那里工作了。

梅克决定表现一下自己的意愿。第二天早晨他7点45分就来到办公室，但发现总经理办公室的灯已经亮了。下一个早晨他7点30分到达，迎接他的是同样的情景。他作了最大的努力，早晨7点钟到，但是结果还是一样。这位负责公共关系的副总经理认为他显示的意愿已经够了。

实际上，邦凯一早就到办公室在通用汽车公司里并不十分典型。

“那——耶稣基督，邦凯！”哈利·厄尔在对克努森喜欢7点钟在通用汽车公司的设计室召集会议的做法作出反应时总是这样说。”该死的，他简直是跟鸟儿同时起床的！”这位伟大的设计师总是趁自己高兴的时候才来工作。

## 62. 阴谋家的勃勃野心

但是在克努森手下工作的福特公司的人特别是李·艾柯卡受到了更多的威胁。

李·艾柯卡已经在一张小纸片上筹划未来的前程。哪一年可以晋升、加薪，而且连日子也都盘算好了。邦凯·克努森的到来至少会将他的时间表推迟了8至10年。

到1968年初，李·艾柯卡已经清楚地知道小亨利·福特不会让阿杰·米勒再继续当5年总经理，而他自己则是总经理的下一个候选人。他好几次绕过米勒直接去找小亨利·福特，吹嘘自己，并把有些计划直接向小亨利·福特提出以损害米勒。他这样做一直没有受到异议。

可是现在，邦凯·克努森冒了出来。

1968年克努森55岁。这意味着这位待新总经理可以在福特公司的最高岗位上长达10年。也就是说，艾柯卡自己在55岁以前不会被提升为总经理。对一个在36岁以前还不能成为副总经理而感到失望的人来说，再等这么久是难以接受的。

李·艾柯卡认为，克努森出任福特公司总裁说明了两件事：第一，证实了他父亲的忠告，对任何人都是不能信任，这个竞争的世界里到处是才能比他差，但是比他有钱，或出身门第比他高的人；第二，从邦凯·克努森来到福特公司那天起，就构成了对他的威胁。谁晓得他当总裁的时间会有多长？谁知道他是否会另找接班人？艾柯卡从邦凯·克努森到任的头一天就向朋友们发牢骚，说他是个笨蛋，对这一行根本不懂。

他问：他到底在通用汽车公司干过什么？野马的成绩要比邦凯搞的任何车都好。

如果在会议上克努森要犯错误，例如要越过小亨利·福特或财务人员，而艾柯卡知道怎样去避免这类错误。他只是坐在那里，保持沉默，一丝笑容掠过他的脸上。好些熟悉艾柯卡的人知道他好发脾气，好吵嚷，如果他一言不发保持沉默要比发火更使人不安。他懂得，即使小亨利·福特让他当总裁，他只有总裁的部分权力，只要小亨利·福特不去华盛顿就职，公司仍然是福特的公司，但克努森并不懂这点。小亨利·福特向克努森同样发出了“我办公室的门总是开着”的邀请，而邦凯·克努森不懂福特公司的办事规矩，信以为真，而使艾柯卡大感欣慰。

李·艾柯卡在管理部门不知闯过了多少台阶之后才取得了他那种地位。现在，他只要闯过最后一级台阶就能够爬到福特公司的权力顶点，他毫不犹

豫地想闯过邦凯·克努森这一关。

在克努森到来以后不久，一位相对来说不引人注目的经理约翰·内文同李·艾柯卡一起舒适地乘着福特公司的飞机外出旅行。内文在艾柯卡的特别照顾下被提拔为负责销售的副总经理。

艾柯卡问内文，他是否读过《体育画刊》最近刊登的一篇关于优秀的足球教练文斯·隆巴迪的文章？李·艾柯卡解释说，他对隆巴迪印象最深的是他的队员对他们的领导人的爱慕，他们支持他，在任何情况下都为他奋斗，反对一切不平等现象和擅自闯入的异己者。

这个故事艾柯卡以前对他认为忠于他的那些人已经讲过许多遍。人们也明白了他说的意思。妥协和两面讨好都是不行的。你要么支持艾柯卡，要么反对他。

在1968年夏天的几个月中，战线已经形成。

邦凯·克努森并不是不谙公司事务的新手。他在通用汽车公司工作了30年，而且爬到了公司的上层领导，不会没有两手的。1968年春他来迪尔本后下到几个星期，就采取了行动，在最引人注目的设计室建立起了自己的权威。

1970年的汽车压模工作已经准备就绪，用设计师的话来说就是“锁住定型了”。但是邦凯却选了雷鸟牌汽车开刀，将其车头砍掉了5英寸，并重新设计了尾灯。作了这些改动之后，福特汽车公司的这种车子显得很象一辆庞蒂亚克车了。

邦凯·克努森与李·艾柯卡的紧张对峙颇似一种内战状态，这使公司的其他人左右为难，无处回避。

唐·弗雷记得这是他一生中最困难的时期。因为他和克努森属于同一个工程师协会，而且在同一个委员会工作，弗雷早在克努森来福特公司之前就已经认识他了。弗雷的父亲是老克努森的崇拜者，因此邦凯·克努森认定弗雷是他的天然盟友。在福特公司的第一次招待会上，克努森一下子认出了弗雷，在那陌生而且相当冷淡的福特公司人群中，这是唯一的老朋友了。克努森一只手臂搂着弗雷的肩膀，和他在一起呆了很长时间。后来弗雷认为他与艾柯卡之间的有些问题是从这个时刻开始的。和邦凯·克努森拥抱的事是不会被忘记，也得不到宽恕的。从开始起，弗雷就被夹在他们两人之间了。克努森对弗雷的大量称赞（“弗雷是设计部门唯一懂得汽车的人”）成了毒药。有一次，福特公司刚结束了一种新车型的研究，克努森决定再加一点装修。艾柯卡尽管不同意再加装修，仍然接受了克努森的指示。但后来弗雷见到克努森，说服他放弃了这个意见。就在当天早些时候，克努森当着几个人的面宣称，“弗雷说服了我，他说增加装修没有好处，他的意见是对的，因此我改变了主意。”弗雷意识到这番话的影响不好，因为它向艾柯卡表明，弗雷与克努森的关系已亲密到足以说服克努森的程度，因而使他感到弗雷站在邦凯·克努森一边的。

弗雷知道在有些方面他没有经受住考验，不是公司或小亨利·福特的考验，而是艾柯卡的考验。

1968年的夏季的一天，小亨利·福特、弗雷和艾柯卡一起去车型室看一种小型林肯车的设计。这是艾柯卡急需的一种车；他希望这种车能使公司扩大高档汽车市场的份额，高档车一直是福特公司的薄弱环节。艾柯卡就问弗雷，他认为这个设计怎么样，弗雷说，他认为车重超过5000磅，太重了。

小亨利·福特很快表示同意。弗雷甚至在话出口前就意识到他犯了一个大错。在这种场台下只有艾柯卡所想要得到的答复才是对的。弗雷知道艾柯卡感到他忘记了自己的地位，暴露了自己的野心。从此以后，弗雷开始感到艾柯卡那伙人在孤立他。他的错误尽管很轻微，仍是致命的。有人告诉弗雷说，只要李·艾柯卡当权一天，他的前程颇为可虑。他找到了小亨利·福特，告诉他说，他不愿再扮演艾柯卡与克努森三明治里的火腿肉的角色了，他想置身事外。

很快弗雷发现，艾柯卡不会轻易宽恕对他有过不忠行为的人。

首先，弗雷接到通知，取消他的年终奖金，这笔钱大约9万美元，弗雷相信这是艾柯卡作的手脚。

后来弗雷又在《华尔街日报》上看到了艾柯卡对该报发表的谈话。他说，在福特这样的大公司工作的好处之一是，永远不需要解雇任何人，总能在公司内另外一个地方为他们找到合适的工作。这番话刺痛了弗雷，因为看来非常象针对他的，尽管没有点名，但明眼人一看就知道说的是谁。使弗雷特别感到伤心的是，因为他一直钦佩艾柯卡，并认为他是公司里最能干和最坚强的人，而且他们共同创造了野马的巨大成就。

有一段时间，弗雷对李·艾柯卡为什么这样好报复感到不理解。后来他理解了。他早就见过艾柯卡这样对付过许多其他挡他道的人，而这次唯一的不同是发生在自己身上。

邦凯·克努森做起事来，仿佛他自己是小亨利·福特——而在某种程度上。他就是小亨利·福特先生。当亨利·福特不在的时候，他要处理的部分事务就是行使董事长的职权，尤其是当这些事务涉及产品，即涉及决定福特汽车公司在市场上的命运的那些汽车时，更是如此。

作为总经理，他得到的权力超过了他的任何前任。

克努森是福特汽车公司第一位拿28级薪水的总经理，他的薪水和红利与小亨利·福特先生一样高。这意味着，他第一年的薪水是20万美元，红利为40万美元。而且，根据公司制定的新章程，那些通常向亨利·福特汇报工作的高级副总经理现在要直接向邦凯汇报。比如李·艾柯卡就是如此。他在负责生产野马车以后担任了执行副总经理，但是在他最后批准生产的雷鸟车后，克努森仍可以大刀阔斧地加以改造。

艾柯卡在等待时机。开始他感到灰心，但他逐渐发现克努森与小亨利·福特不易相处，他深信他总有一天会脱颖而出，击败克努森。

他知道，作为一名汽车专家，他是邦凯的一个劲敌。他刚刚对进口的小型汽车马弗里克作出了底特律的第一个回答（在最初几个月中，马弗里克车的销售不比原来的野马车慢多少）。他在努力搞一种平托牌超小型汽车，计划要达到两个2000的目标，即：重量少于2000磅，成本低于2000美元。

有人反对生产小型车，因为不赚钱，而艾柯卡精心设计生产的汽车是对这种反对意见再好不过的回答。他可以真正地声称，与野马车相比，这种小型车在更大程度上是他自己的创造。

一天晚上，艾柯卡住在一家加拿大旅馆里，不能入睡。他产生了一种想法，并即刻与底特律的尤金·博迪奈特通了电话。把这个想法告诉他。

“给雷鸟车头部安一个罗尔斯——罗伊斯铁格子！”他命令说，这就是后来底特律出现的最不自然、最俗气，但最赚钱的流行款式的双门赛车。它的车身很长，同大型高级轿车一样。

这种车被命名为林肯—大陆—马克 型车。

马克 型是埃兹尔·福特的创作。

马克 型是威廉·克莱·福特生产的漂亮车，后来停产了。

据说马克 型车体现了保守的洛可可式的风格。不合调的备用轮胎盖子，做得象车轮一样固定在汽车尾部。它驾驶起来毫不作一点掩饰。它的重量相当于一辆灵枢车，驾驶起来也象一辆灵枢车。它头部的发动机罩长长地向前伸出，后面是椭圆型的小窗户，极不雅致。

这简直是罗纳德·塞尔斯在他的卡通画里想像的那种 80 多岁老翁可能会选择在棕榈海滩周围漫游时用的式样古老的四轮轿车。

然而，确有成千上万的人买这种车。

马克 型车在 1968 年 4 月被隆重推以后的 12 个月中，销售量超过了迄今为止在双门豪华型轿车领域一直占支配地位的凯迪拉克—埃尔多拉多车。

对福特汽车公司来说，生产大陆—马克 型车最有引诱力的是，它在工程和生产方面的开支几乎不比最初艾柯卡给吉恩·博迪奈特打电话时提出的数额多。

李·艾柯卡再次显示了他的长处：马克 型车的加工和制造方面的费用不到 3000 万美元。

对于一辆新型汽车来说，它是前所未有的交易。而且，由于它行情最好，每辆林肯车可获纯利约 2000 美元。1968 年实际上是自亨利一世于 20 年代初期从利兰手中强行夺走这家公司以来林肯车第一次获利。在几年之内，它给福特汽车公司的总的资金平衡表贡献了几乎 10 亿美元纯利润。

## 第十七章 把他从总裁的位置上赶下去

大清洗冷酷无情，欢送会充满了恶作剧，望着黑色驱逐令和飘然而下的红太阳旗，天才汽车专家泪水盈盈，而阴谋家李·艾柯卡却吸着一支又大又黑的雪茄烟，大笑不止他说：“我过去从来不说无可奉告，但现在我要说无可奉告！”

### 63. 精明的傀儡总裁

在邦凯·克努森到达迪尔本之前，林肯一大陆一马克型车的发明、设计和制造工作就已经完成了。它出人意料和引人注目地实现了把克努森从通用汽车公司弄来准备完成的最重要的事情之一：使福特汽车公司在中档和豪华汽车市场上得到确认。

从董事会会议室战略的角度来看，邦凯·克努森最大的错误是没有带任何伙伴一起前往迪尔本。克努森认为，既然他是公司总裁，公司的组织机构就应忠于他，有了总裁的头衔就足够了。在通用汽车公司组织首先就意味着无条件的绝对的忠诚。他并未从通用汽车公司带来多少他自己的人，他曾试探过德洛雷恩，但未成功，当时德洛雷恩在通用公司已经很红，如果当时他把德洛雷恩带来，他在福特公司的地位就会大不一样了。他带来的人刚刚能够使忠于艾柯卡的人不安，但不能把公司控制住。

结果是他实际上在没有保护的情况下跳进了福特汽车公司的鲨鱼池塘。他来到第12层并不表明：一位外来的总经理开始负起了责任，他遇到的是四分五裂的负责人。邦凯去福特汽车公司后，他只解雇了一名副总经理。

现在，邦凯·克努森为他的温和做法进行了辩护。“我从来不是以那种方式办事的，”他说。“我解雇了庞蒂亚克车分部的一些不好好干活的人。这就是我雇用德洛里恩的原因。但是福特汽车公司不存在任何麻烦。把人赶走，再拉一帮亲信，这就是艾柯卡的工作方法。如果你要问我的话，我就说，这意味着你同人相处遇到了麻烦。”

邦凯还是带来了一位通用汽车公司的老同事罗伯特·亨特。以解决菲尔科福特汽车厂的问题。

他还把一个顽强、熟悉当地情况的美籍日本人拉里·田安插到车型设计室。

拉里·田靠设计高速汽车和赛车成了名。最使拉里·田扬名的事情是他的鱼雷式克尔维特63型汽车。

他在福特汽车公司生产野马车之前，还对通用汽车公司生产的雪佛莱车的另一种型号蒙扎GT型车作出过贡献。

但是，这最后一项并未使他在福特汽车公司的设计人员中获得多少好感。

拉里·田来到福特厂以后不久就接受了汽车业报纸记者的采访。他宣布他的目标是成为底特律的第一位美籍日本人副总经理。而在福特汽车公司要实现这个目标，他只有靠替代现任负责车型设计的副总经理尤金·博迪奈特才有可能。

拉里·田开始在车型设计室修改设计方案，替邦凯·克努森做着想力圭公司改造汽车的工作。

“这是乡村俱乐部的设计，”他回忆说。

拉里·田是一位精力充沛的人。博迪奈特暗暗贬低他，或把他支开，于

一些不会有任何结果的项目。但是拉里·田却总是自己去进行联系，到零配件部门、生产玻璃的部门、乙烯基工厂，从这个预算挪用几千美元，从那个预算挪用几千美元。他甚至使福特航空技术部门为制造一种短程高速赛车提供了一些现金。

拉里·田依靠这种方法清理改造了一辆丢弃的“2000/2000”超小型汽车的玻璃纤维原型——1969年福特汽车公司制造的平托牌轿车。在一天清晨由博迪奈特手下准备的设计展览会上，拉里·田宣布他自己也设计了一种车型。

“好，让我们看看吧，”克努森回答说。

观看拉里·田设计改装的平托型车安排在当天下午一点半。但是，当午饭以后克努森同艾柯卡一起来到设计大厅的时候。博迪奈特不在，他的助手唐·德拉罗莎也不在。

“拉里，”克努森说，“给尤金的办公室打个电话。”

拉里·田打了电话，对方的回答是，博迪奈特正在开会。不能打扰他。

“把这个该死的电话给我，”克努森生气他说，电话里他明确地对女秘书说，博迪奈特必须现在就到大厅来。

几分钟之后，便听到一辆轿车轰鸣着经过外面的院子，朝迪尔本旅馆的方向驶去。10分钟之后，它又轰鸣着驶了回来。

“当尤金喝多了的时候，你一定能看得出来，”拉里·田回忆说，“他走起路来身子直挺挺的。而且他似乎总是竖着脑袋。笔直地向前走去。而唐·德拉罗莎几乎根本就不能直立地站着。”

根据设计室的规矩，公司总经理和全体副总经理可以坐在椅子上观看设计。其他人都必须站着。唐·德拉罗莎为了保持平衡，靠在墙上。

然而，当放映结束亮灯时，人们发现唐·德拉罗莎坐在地板上了。

“他到底怎么啦？”克努森问。

“他喝醉了，”拉里·田殷勤地告诉他。

克努森朝德拉罗莎走去。当这位设计师觉得隐约看到克努森时，便从地板上抬头看着他。

“你的屁股怎么样了，邦凯？”他问。

李·艾柯卡当时看着这种情景，咬着雪茄烟，一句话都没有说。

邦凯·克努森改装雷鸟车就是这次事件之后开始的。但他有充分的时间根据他的想法对1971年的全部汽车型号进行重新设计。而当他这样做的时候，他与艾柯卡之间的冲突变得愈来愈不加掩饰了。

“艾柯卡对邦凯跟他讲解如何设计汽车感到气愤，”福特汽车公司的一位经理后来对《华尔街日报》记者说。

设计中心内部的不和因而变得愈来愈异乎寻常。克努森常常进行巡视，即设计师们都知道的那种“晨间巡逻”，但随后艾柯卡总要沿着同样的路线走一遍，询问并改变前面作出的决定。

早晨邦凯·克努森来了，看了档泥板的设计，建议设计人员加以修改。

“我们喜欢这个。”总工程师说：“而且李·艾柯卡也喜欢“修改一下。”克努森说。

修改后，过了一会儿，李·艾柯卡来了，不明白是怎么回事。

“这档泥板是怎么回事？”他问设计人员。

“邦凯·克努森要……”设计人员刚开始说。

“告诉邦凯·克努森别瞎指挥。”艾柯卡说。

“他们简直是在相互拆台，”一位设计师说。设计师们为了保护自己，便向克努森介绍他们不向艾柯卡介绍的东西，反过来也是这样。

冲突后来扩大到设计领域之外。

邦凯·克努森到来之后不久，他委托拉里·田到各地去了解情况，代表他参观和检查福特帝国的一些偏僻角落。拉里·田发现的情况使他感到震惊。

“我仔细检查了芝加哥城外的一个冲压工厂，”他回忆说，“工人们向我抱怨。他们说，你是从上面来的，我们的问题可大了。我们的屋顶漏了，但没有钱修理。雨水滴在压模上，它们就生锈，我们不得不浪费许多时间来擦锈。”

拉里·田发现，那年的维修预算被大幅度削减，并且被转到利润栏中，以便使艾柯卡那一年的财政平衡表显得不错。这很难说是犯了什么大错，充其量不过是对工作的具体看法问题。

艾柯卡本人很可能不知道这种事情，因为他的作风就是这样，向他的手下很快地交代了任务，一些真正艰巨的任务，然后要他们去干好，而不必让他知道怎么干的具体细节。这就是艾柯卡主管的部门报表数字常常显得不错的原因。

但是，拉里·田发现，取得正常的收支情况是以一些细小事情的不协调作为代价的。例如，高级经理所在的那一层楼的盥浴室，就有人打扫维修，而在其它楼层，就会被忽视而变得肮脏混乱，污水四溢。

“你最好到一些男厕所里边去看看，”拉里·田回忆说，“墙上的一个便池已经脱落，厕所的一扇门掉了。这就是福特汽车公司的世界本部！”

“耶稣·基督！”克努森在拉里·田向他介绍情况时这样说。“你想干什么呀？”

克努森把这个报告搁置了起来。

“邦凯的问题是他从未进行过短兵相接的较量，”拉里·田今天这样说。

邦凯·克努森并不象他允许他的咄咄逼人的部下所想象的那样妒忌。便他的肮脏和污秽是拿不上台面的。

但这位新上任的总经理开始听到一些有关李·艾柯卡变得愈来愈傲慢的扰乱人心的传说，尤其是关于他和一位野心勃勃的纽约旅行社代理人兼高级大轿车经销商威廉·丹尼斯·富加齐的友谊。

#### 64. 艾柯卡贿赂丑闻案

艾柯卡在 60 年代初见到了富加齐。当时，富加齐前来福特汽车公司承揽公司的旅行业务。

这项业务利润是得到保证的。

福特汽车公司经理们坐飞机到分布于世界每个角落的工厂，加上他们到那里以后都是在五星级旅馆下榻，每年旅费高达数百万美元。而承包旅行业务可以从中提成 10%。

更为有利的是所谓“鼓励性旅行”，即组织短途游览。飞机上坐满记者和商人。带上几箱香槟酒，飞到吸引人的地方。以推出一种新车——或者，有时为了售出一辆老式汽车而酬劳商人。

福特、通用和克莱斯勒等汽车公司的日历上都画了记号。豪华旅馆会被包了出去，接连好几天住满了商人和经理。还有丰盛的冷餐会、宴会，以及休会期间举办的各种表演，以解除疲劳。而所有这一切都有人预先付了款。

汽车商人的交易季节随着这些礼仪性的会晤而消逝。60年代初期。一些既有独创性又有胆量的小型团体向汽车工业界提供这种从包机到舞女，将工作和消遣结合在一起艳丽混合物全部承揽下来的做法已经成为一种有利可图的业务，而比尔·富加齐则希望成为这种承包商的一员。

后来发现，富加齐和艾柯卡两家过去就有过交往。富加齐的祖父路易吉曾是登上埃利斯群岛的意大利黑手党的领袖。被人们称为“教父”。他帮助从热那亚乘轮船去那里的人作一揽子安排，并把钱借给新来的人，让他们开始自己的事业。

路易吉·富加齐曾向当时第一次到达美洲的尼古拉·艾柯卡伸出过援助的手，而另一方则理应受到厚报。尼古拉的儿子利多提出，比尔·富加齐也许愿意投标承包他计于1964年春天推出新式青年野马车的推销活动。这将是迄今为止福特汽车公司最大的一笔有利可图的交易。

当然。推销展览是一次巨大的成功。那是在富加齐自己的领地纽约世界博览会上举行的。长长的富加齐轿车（林肯牌，不是凯迪拉克牌）往返接送商人、他们的妻子、以及公司的高级经理。

在使这一类事情真正地展开时，要迎合大多的需要也不容易。福特公司设立了一些档案卡，注明每一个高级经理人员和汽车经销商喜欢什么酒，那么就在他住的旅馆房间里事先准备了这种饮料，而且还要给他的夫人准备好她喜欢的鲜花和香水。

富加齐总是亲自为福特公司提供出色的服务。

在30年代，比尔·富加齐的父亲为好莱坞MGM电影制片厂也承包过一次游船活动。他还为一些名星，诸如玛丽·皮克福特、道格拉斯·费尔班克斯、路易斯·梅那预订特别房间。

比尔·富加齐以福特公司为主顾，使自己的业务在60年代迅速发展起来，他还租了一艘“独立”号游艇，李·艾柯卡又以每天4.4万美元的价钱从他手中转租了过来，以便在1966年9月推出林肯——墨丘利牌汽车秋季型号时使用。

李·艾柯卡在他的回忆录中称这艘游艇是他在福特汽车公司任期间的得意之举。他写道：

第二天傍晚，夕阳西下，我们把所有的商人邀请到游艇的尾部。在一个预定的时刻，我们放出了成百上千只氦气球。它们冉冉向天空飘去，呈现出1967年生产的墨丘利——侯爵牌汽车的造型。

……两个晚上以后，在圣托马斯岛上，我们展出了新生产的美洲狮牌汽车。在一个被火炬照耀得如同白昼的海滩上，一般第二次世界大战时期的登陆艇靠近了海岸，放下了舷梯。观众都屏气凝神，看着一辆闪闪发亮的白色库加牌轿车驶上沙滩。车门打开了，走出来的是歌星维克·达蒙。

这就是艾柯卡真正喜欢的情调。

这个来自阿伦敦的推销天才开始在纽约消磨愈来愈多的时间。爱讲闲话的专栏作者们仍然未能掌握他的名字的发音，更不用说能正确拼写他的名字了。但他们不能不提到，这位来自底特律的具有进取心的年轻副总经理究竟是怎样被吸引到诸如鲍波·霍普、卡迪纳尔·斯佩尔曼和富加齐幼年时的朋友罗·科恩等一些名人圈子中去。

科恩是一名律师，他曾由于在50年初期参与参议员约瑟夫·麦卡锡的肮脏勾当。以“赤色分子”罪名迫害他人而闻名于世， he 现在是纽约几个著

名的黑手党头目的代理人。

富加齐也曾经诱惑过邦凯·克努森，他回忆说：“我第一次成为总经理的时候，还不到3天，就接到了富加齐的一个电话：‘快来吧，我们为你准备了一个盛大的聚会。有女郎、美酒，样样都有。’你明白我的意思吗？”

克努森知道，富加齐电话里谈的是行为浪荡的年轻女人。一些特别喜欢裘皮衣服和私人飞机、活泼而暴露大腿的诱人女郎。据说，她们对同中年男人谈论关于新车赛会的预测极感兴趣。

“一位年轻人去了那里，”克努森说，“而他已经同一名姣好的女孩结了婚，她对他一直体贴入微。后来他遇上了一名浪荡女人，而且有着点迷了。”

“这是宣传广告的效果，”克努森解释说，“因为做广告是个大买卖。那帮家伙要保持他们的利润。所以你当上了总经理，他们觉得为了保持利益，就必须用女人、美酒来诱惑和笼络你。……你不能责怪他们。如果有人受了那些东西的诱惑。为什么不可以呢？”

参加比尔·富加齐筹备的那些集会的女郎都很俊俏，香槟酒也是最上乘的。李·艾柯卡同富加齐尽情欢乐，这倒无损于谁。

但是这位旅行代理人同福特汽车公司还有业务联系，而邦凯在这方面听到的反应很使他烦恼。富加齐在鼓励性业务方面有不少竞争者，他们抱怨受到排挤的那种方式。他们设法把牌押到福特汽车公司的销售部门，但是每次都碰了壁。

设计师尤金·博迪奈特有一次主持了前往夏威夷的鼓励性短途旅行，途中，经营旅行业务的主要公司——麦克唐纳公司的一位总经理向他吐露了一件使人烦恼的事。富加齐经营这类业务点子多，而且胜人一筹，所以一直赢利。人家给你签合同，有两个条件，一是价格合适，二是计划和安排能吸引人。旅行代理人想同象福特公司这样最好的商人做生意。他们有钱。而这些人哪里没有去过？茅伊岛、墨西哥的阿卡普尔科、里约热内卢，你说还有什么地方。所以你必须向他们提供某些额外的东西——一种新意，要能显耀他们的地位，而这是他们用金钱所买不到的。那些最热衷搞激励性旅行活动的公司常常思索筹划好几个星期才能够想出一个新的主意。

而富加齐为福特汽车公司考虑的计划怎么总是能经常考虑到各个方面，并且出价能略低于其他任何人能提出的价格呢？

1969年一天，麦克唐纳亲自去找了邦凯·克努森，他告发说，福特汽车公司内部一定有人给比尔·富加齐提供了这个赚大钱的机会。

邦凯·克努森还对另一个问题感到担忧。他让人查核了富加齐给福特汽车公司寄来的帐单，发现这位旅行代理商向福特汽车公司索要的费用大大高于他原先的估计，约超过30万美元。他把这个数字告诉了小亨利。福特公司要富加齐退还这钱，他照办了。

但是比尔·富加齐继续接受福特汽车公司的业务，而亨利·福特二世对此似乎并不感到十分在乎，因为在1969年的最初几个月中，他更多的精力用在怎样使自己重新去照管他自己的公司。全国商人联盟的计划没能如愿以偿。

1968年3月底，林登·约翰逊决定不参加竞选连任总统。

1969年理查德·尼克松入主白宫，这意味着亨利·福特二世在全国商人联盟中的作用仅仅一年之后——而不是原来计划的三年——便告结束。

1969年头几个月，小亨利·福特仔细考虑了公司内部出现的倾轧情况，

他的看法很简单。他既然已经把权力委托给了邦凯·克努森，所以，如果有问题，那就应该由邦凯·克努森去处理解决。

实际上，邦凯·克努森在 1969 年 1 月召集过一次董事会议，试图与艾柯卡修好。但是，这次休战证明是短命的。在各种型号的汽车问题上，斗争继续出现。

显然，让两位固执己见的汽车专家都处于这样的高位，不是一种好主意。当福特汽车公司 1971 年的汽车型号设计最终被迫停止的时候，斗争就转移到了提供 1972 年汽车型号的问题上，而李·艾柯卡比邦凯·克努森更懂得如何对付小亨利·福特。

“如果小亨利·福特召见邦凯·克努森，”当时的一位旁观者说，“比如他让他搬迁印第安纳州的某个工厂，邦凯·克努森会出来据理争辩。他却说，‘还是不要迁那个厂，而迁俄亥俄州的工厂。’而如果再让艾柯卡搬迁一个工厂，艾柯卡便会照办，去搬迁那个不应该搬迁的工厂。”

艾柯卡可能在变得愈来愈傲慢，但是他没有忘记如何谄媚奉承。另一方面，邦凯·克努森的行为显得似乎他自己就是公司的第一把手——这是在福特汽车公司绝对不能犯的一个错误。当邦凯·克努森签字取消计划将在 1971 年投产的那些汽车生产业务时，小亨利·福特感到特别烦恼，因为自 1945 年以来，对最新产品系列的最后拍板一直是小亨利·福特的个人特权。

还有一次，1969 年夏季当小亨利·福特董事长外出到地中海旅行，生产人贝告诉邦凯·克努森，他们已经准备就绪可以生产 71 年型号的汽车，邦凯·克努森对他们说，他们可以开始行动。

那时，邦凯·克努森对此没有再想一想。“我在庞蒂亚克汽车厂时，”他说，“当柯蒂斯（50 年代通用汽车公司的总经理）去欧洲某个地方的时候，只要我签字同意就可生产。这就是我在那儿的工作。”

邦凯·克努森在福特汽车公司所干的也是这种工作。但这是名义上的。邦凯·克努森确也注意到，当亨利·福特旅游归来时，对他的态度比以前有了几分冷淡。

邦凯·克努森把这种变化解释为是由于西德尼·温伯格的去世。

温伯格是华尔街商人，他曾帮助福特汽车公司打响牌子。而后成为小亨利·福特的密友和私人顾问。温伯格死于 1969 年夏天。当时小亨利·福特与桑塔·玛丽亚正在希腊的岛屿上。小亨利·福特显然十分伤心，他缩短了假期，亲自前去参加朋友的葬礼。

出于温伯格是福特汽车公司董事会的一名老资格的和极受尊敬的成员，一直是邦凯·克努森的重要支持者，所以邦凯·克努森不能不把温伯格的去世看成是他自己在公司内的地位的一种削弱。

但是，邦凯·克努森未同小亨利·福特商量就擅自停止 71 年型号汽车的生产，这在更大程度上削弱了这位总经理的地位。

一次，李·艾柯卡背着邦凯·克努森直接向小亨利·福特抱怨这位总经理制定的 1972 年的汽车生产计划。他发现，小亨利·福特怀着出人意料的同情态度听取了他的汇报。小亨利·福特成立了一个由他本人领导的委员会，重新审议邦凯·克努森自以为是最最后的决定。这在小亨利·福特挤走了欧内斯特·布里奇以后，如此公开地冷落别人，在人们的记忆中还是第一次。

65. 我从不说不可奉告

1969 年 9 月 1 日清晨 6 点过后不久，邦凯·克努森在家里接到了特德·梅

克打来的电话。这无是美国的劳动节，大多数人都在睡懒觉。但梅克的电话不是对 18 个月来每天早晨来自总经理办公室的广播问候的报复。这位福特汽车公司负责公共关系的副总经理知道，邦凯·克努森的生物钟不承认有什么周末或全国假日，况且他还有重要新闻。

“我得要来看你，”他说。

“好吧，”邦凯·克努森回答。

7 点过后不久，梅克把他的林肯牌轿车开进了邦凯·克努森住宅的车道上。

“我要告诉你一个坏消息，”梅克开门见山地说，“从明天起，你不再是福特汽车公司的人了。”

“是小亨利·福特先生派你来这里的吗？”邦凯·克努森问。

“嗯，不，”梅克回答，“我首先是作为一个朋友来告诉你这个消息的。”

“现在你不要跟我讲那些废话。”邦凯·克努森答道，“你不会在早上六点钟对一个朋友说：他已经被解雇了。”

但第二天，小亨利·福特证实了梅克的消息。他能提出的最佳理由是“没有取得预期的成功”。

两周之后，在公司董事会确认之后，解除邦凯·克努森职务的消息就公布了。

邦凯·克努森被解聘的消息是在 1969 年 9 月 11 日举行的一次记者招待会上宣布的。小亨利·福特希望将他的总经理的离任说成是一次“辞职”，但邦凯·克努森坚持公布这个令人尴尬的真相。

李·艾柯卡就坐在亨利·福特的旁边，他当时的神态使人对事情的真相看得更清楚了。

威廉·塞林在《纽约时报》上报道说，当亨利·福特董事长竭力回避记者们提出的涉及诡计和政治的没完没了的问题时。李·艾柯卡吸着一支又大又黑的雪前烟，得意地吐着烟雾，“露出一一种象刚刚巩固了对芝加哥毒品控制权的黑手党头子那样自然的微笑”。

报界对这位得胜者追问下舍。一位记者问他对邦凯·克努森的高去是否感到难过时，李·艾柯卡更是止不住大笑起来。

“我过去对报界从不说无可奉告，”他说，“但是，现在我要说无可奉告。”

邦凯·克努森今天的态度也同样不明朗。他对李·艾柯卡在回忆录中说什么 1969 年他被解聘是由于他去小亨利·福特办公室的次数太多、而且不敲门的荒谬解释一笑了之。他也拒绝讨论把他搞下台的那种政治活动。他的一位支持者说：“同一个象艾柯卡这样卑鄙的人进行比赛是愚蠢的。”

在邦凯·克努森离去以后，小亨利·福特对福特公司领导进行了改组。艾柯卡成了可以向小亨利·福特直接汇报的三位“总经理”之一。

“我对他不很了解，”小亨利·福特今天在解释他让艾柯卡补充 3 人领导缺位时这样说。“他是主要的竞争者，但我从未与他直接工作过。”

艾柯卡将主管福特汽车公司在北美的全部汽车制造业务。对外业务部门的前负责人罗伯特·史蒂文森得到了一个更加显要的国际头衔，而三驾马车中的第三位成员则是罗伯特·汉普森，他负责菲尔科——福特汽车厂和拖拉机厂的生产业务。

从理论上讲，这三位主管经理是平等的。邦凯·克努森的离去如果给人

一种印象更多的是某个人的胜利，是不合适的。但是有些总经理比其他人更加“平等”，而且 1969 年秋天以后在公司健身房的淋浴室里，李·艾柯卡放发刷的架子就紧挨着亨利·福特二世的架子，这是意味深长的。

有两位经理人员同邦凯·克努森一起离开了福特汽车公司：林肯——墨丘利车的销售经理理查德·约翰逊和非离去不可的拉里·田。设计师们为拉里·田举行了一次兴高采烈而又充满恶作剧的欢送会。

拉里·田就是那个声称为了美籍日本人的荣誉要超越副总经理尤金·博迪奈特的人。那些支持博迪奈特的设计师们事先在一块白布上画了一幅红太阳，并且用电线把它挂在设计房里。在拉里·田离开这个大楼的时候，这个红太阳旗以一种嘲弄的仪式降落到了地面上。

在福特公司里，这类笑话是人们议论对待邦凯·克努森不幸插曲的一种方式。

还有一种把邦凯·克努森同公司创始人的著名格言连在一起的美妙的说法。一些爱打趣的人在 1969 年 9 月之后说：“邦凯·克努森已经成为历史了。”

1973 年，哈佛大学商学院组织了一次研究活动，对邦凯·克努森这段故事情节进行分析，并研究它对福特汽车公司和其它公司意味着什么。拉尔夫·豪尔教授从商业报刊上收集了 69 页排字紧密的详细材料。大量的证据证实了豪尔教授的如下看法：邦凯·克努森的下台“典型地表明，当一个外来人被置于一个庞大而且已经稳回地建立起来的组织——它的权力中心受到那些把职业生命用于发展这些权力中心的人的妒忌性的监护——的掌舵人位子上时可能会发生的事情。”

但是邦凯·克努森插曲给福特汽车公司带来的教训比这更大，因为它说明了小亨利·福特身上正在不断发展的弱点：凭帝王似的一时冲动，迫不及待地想把事情即时完成。一回儿让邦凯·克努森来，一回儿又让他走。在最初的几年里，小亨利·福特还比较耐心。但是，随着年龄的增长，他产生了象他祖父一样的弱点，一种独断专行的人的错觉，即认为最决定性的行动必须是最好的行动。他的第一个妻子和他的孩子们已经深受其害，而这一弱点还将在他匆匆修建文艺复兴中心时表现出来。这是勇敢和慷慨的事情，但是，如果多一点思考和少一点急躁，难道就不能产生某些更有动机的、更能直接地根据形势的需要而产生的东西吗？

邦凯·克努森是人为地嫁接到福特汽车公司去的。这表明亨利·福特二世对他花了 20 多年时间苦心经营的组织令人难以置信地缺乏信任。这无意中暴露了他长期来一直对通用汽车公司感到困扰。

小亨利·福特在邦凯·克努森离开公司时谈到他的一些糊涂想法。他说：“我毕生致力于建立一种十分稳定和好的组织安排工作——但我认为这项工作尚未完成。我现在并非谈论对个人的安排，我谈论的是一种任何人都能适应的组织安排。而这正是通用汽车公司的大问题。”

福特公司有些人认为小亨利·福特只犯过一个错误。他们认为，请邦凯·克努森来公司工作也是无可非议的。实际上，如果小亨利·福特再能使点劲，“迫使艾柯卡就范接受邦凯·克努森”。这种试验也许可能已经成功，因为李·艾柯卡的自负是两位主管经理不能为公司的利益进行和谐的——如果不是亲密的——合作的唯一原因。福特汽车公司是企业，而不是幼儿园。

李·艾柯卡对邦凯·克努森怒气冲冲是全然有害的，这是邦凯·克努森

插曲中最令人忧虑的一面。公司内勾心斗角并不足为奇，但是还得受一定的规矩的约束。企业的生存和发展壮大最终比领导人之间为了权力而争斗更重要。然而，李·艾柯卡一心想取胜，有时竟忘乎所以，不顾一切了。

1968 年之前，李·艾柯卡积极肯干，充满活力，福特汽车公司从中得益非浅。但是，邦凯·克努森——一位本来能够象他以前帮助生产雪佛莱车和庞蒂亚克车那样帮助福特汽车公司的天才汽车专家——来了以后，暴露了艾柯卡的另外一面，即他的在阿伦敦拥有权势的父亲尼古拉·艾柯卡的倔强和盛气凌人的一面。

当李·艾柯卡不顺心时，他有点象莎士比亚名剧《奥赛罗》中的亚戈那样阴险奸滑。他的利己主义是如此咄咄逼人，所以，尽管小亨利·福特 1969 年夏对艾柯卡的最后通牒作出了让步，但他还是从中吸取了教训。

小亨利·福特仍然很敬重艾柯卡的许多才能。“但是，”小亨利·福特已经清醒地认识到，“李·艾柯卡的问题是，他不是一个人能够与人很好地协调合作的人。”

## 第十八章 致命的吝啬

“砰”，一声猛烈的撞击声中，福特公司的平托汽车油箱破裂，……面对 59 条人命和 1.25 亿美元的巨额赔款，小亨利·福特面带微笑，从容镇定地说：“如果我为了不烧死人而必需投资 1.37 亿美元，而又只能赚得 4950 万美元的话，我宁愿节省钱财，而决不拯救生命。”

### 66. 危险的平托汽车

李·艾柯卡的“2000/2000”平托牌超小型汽车在 1970 年底问世了。不可思议的是，汽车仅重 2030 磅。更为不可思议的是，尽管处在美国泡沫经济的高速通货膨胀时期，该车制造成本还不到 2000 美元。

与埃兹尔牌、野马牌以及大陆——马克 型车不同，平托车足可以称作一种新车——它有崭新的平板，还采用了新的薄型钢板——，李·艾柯卡不知怎样竟能很短暂的时间内就完成全部工作。通常设计和生产出一辆全新汽车至少需要 43 个月，而生产平托车用了 6 个月就出世了——而且销路很好。在它面市后的头 12 个月里，这种超小型汽车的销售量突破了 25 万辆。

李·艾柯卡曾经不得不同邦凯·克努森搏斗一番才使福特公司勉强同意生产他的超小型汽车。小亨利·福特对这种车也有几分担心。

小亨利·福特与他的瘦长而结实的、几乎象麻雀一般的父亲和祖父不同，他生就一副魁梧的身材。

因此，小亨利·福特喜欢驾驶大汽车，喜欢那种典雅、轻软而富有弹性的，底特律制造的、魔毯般的驾车感觉。他同样也喜欢大汽车带来的高额利润。但是李·艾柯卡的那辆车背部被截短了，成了一个斜坡，看上去与众不同。李·艾柯卡坚持认为时髦的超小型汽车，从一开始出售就大有赚头。平托车的轰动只不过再一次证实了艾柯卡对汽车制造业十分在行。

但是平托车推出不久，麻烦事也就接踵而至。

1972 年 5 月的一天，一位做母亲的加利福尼亚家庭主妇莉莉·格雷夫人，驾驶着一辆崭新的福特平托车，驰上圣安娜附近的公路。当她驶入交汇平道的时候，汽车发动机突然熄火，汽车失速，紧跟在她后面的一辆汽车，也是福特公司的产品，未能及时刹住，撞上平托车后背，损坏严重。平托车后保险杠和驱动轴之间的油箱被撞裂，挥发了的汽油和空气混合在一起，弥漫了整个车厢，突然一粒火星引起了爆炸。莉莉·格雷的整个身体在爆炸中被烧焦。

几个小时之后，她在附近一家医院的急救室里惨不忍睹地死去。

车里的一位乘客，13 岁的小生理查德·格里姆肖也惨遭不幸。他虽然活了下来，但是也被烧得不成人形，可以毫不夸张地说，整个形体已经消融了。他的少年时代注定要消磨在手术台上，让外科医生徒劳地从他满目疮痍的身体上仅有的几块未曾烤焦的部分为他植皮，嫁接新的耳朵和鼻子。……

莉莉·格雷夫人惨死后的几个月中，越来越多的平托车发生了把乘客困在车内和烧伤乘客的事故。大多数同类型的小型汽车都象平托车一样，油箱不太结实，夹在保险杠和驱动轴之间。而这些小汽车的车身构架又比较容易损坏，门框常常被挤坏，把乘客关在里面。

除此之外，平托车油箱的注油颈在发生撞车时似乎更容易被撕拉掉。

根据保守的估计，有 59 位平托车的驾驶员和乘客在撞车事故中被烧死。如果不是因为平托车的种种缺陷，他们本来可以安全离开汽车，最多受点的

伤。而这些人却因为被关在充满了汽油和空气的致命的混合气体的车厢里，与莉莉·格雷夫人一样惨遭厄运。

#### 67. 要钱不要命

李·艾柯卡在他的回忆录中尽管承认他要为平托车承担责任，但是不象他推出野马牌和大陆——马克型汽车而获得盛誉时那么引人注目。他同时为自己辩护，因为有人指控他明明知道平托汽车的缺陷，却未加改进地生产出这种危险的汽车。他在回忆录中说：

设计平托车的那些人在大学读书的子女们也驾驶这种汽车。请相信我，没有人会伏案思忖：“我要故意地生产一辆不安全的汽车。”

但是这句话并没有说到点子上。

因为任何人都没有指责艾柯卡和福特汽车公司故意生产出成打成打地把人烧死的汽车。问题是在考虑复杂的汽车制造中涉及的成本、时间、销路和利润等因素时，福特公司和艾柯卡对顾客的安全这一因素是否给予了恰当的考虑。

在了解了李·艾柯卡和福特公司生产平托车的情况之后，美国从南到北的许多陪审团认为他们对安全的考虑是不够的。

邦凯·克努森初到福特公司的时候不禁大吃一惊。他发现福特公司的高级经理们在生产建造汽车的时候，他们采取的是随便的、事先没有计划的办事态度。

“我当时惊讶不已，”他说，“我到那儿发现十之八九的新车模型是靠临时的机床生产出来的，我从来没有看到过这种情况。”

这种情况是由于福特公司的管理造成的。正如克努森发现的那样，实际上是亨利·福特二世本人造成的，他几乎总是迟迟不给一种汽车的设计签字，表示最后的“同意”。

“他们没有时间制造固定的机床，”克努森回忆说。“通常的做法是先制定一份工作流程表——这是第一天，从这里开始，设计这件东西需要很长时间。设计出来以后，再需要多长时间要拿出建造草图。另外有一张衬图，显示机床安装完成了百分之几，已经完成试验的占百分之几，等等——你干完了这些，就到了预定要进行下一步的日子。可是当时福特公司偏偏不能做到这一点。在那儿干活完全是靠碰运气。”

这个颇似家庭作坊的状态有她好的一面：福特公司有一些杰出的敢于创新的工程师，他们能在最短的时间里赶制出所有的东西。克努森不无羡慕地说：“我以为，你不可能让通用汽车公司在福特公司所限定的那么短的时间里从产品设计到实际投产，把汽车推出来。那简直令人无法相信。”

它的弊端是，由于时间仓促和临时凑合，错误也就悄悄地随之而来。就福特公司的平托车来说，这些错误就相当严重。

围绕莉莉·格雷之死的法律诉讼和其它类似案例所采集到的证据表明在平托车面市以前和面市以后，福特公司曾经为它做过车背部撞击试验，在这些试验中有几次油箱出现破裂。但是由于这个设计项目的时间、成本和重量都有严格限制，问题的严重性也就被忽略了。

批量生产之前的撞击试验是用欧洲的卡普里斯车进行的。它的车背部通过改装来模拟平托车的后背部。试验得出了几种保护和加强平托车油箱的方法。比如把轮碾安放在油箱和驱动轴之间，这样一旦遇到撞击，轴上的差速器部件不至于把油箱的金属薄板凿穿。其它一些试验还尝试了用橡胶囊给油

箱作里衬的可能性。

福特公司深知油箱起火的危险，早已开始设计这种保护性的里衬。

好几年前，在 1965 年 7 月，阿杰·米勒曾在美国参议院某小组委员会就这个问题作过证，他曾以特别的热情提到福特公司的工程师们正在试制一种纤维油箱。

“如果成功的话，”他说，“那将是你们要看到的标准汽车的一大特征。”

然而纤维油箱没有成功。其它橡胶囊里衬之类的试验也失败了，因为这些材料既不耐高温也不耐低温。轮碾也很难为油箱的金属薄板和后轴上鼓起的差速器部件提供永久性的、不会损坏的屏障。

难道从来没有人提请艾柯卡注意这个问题，同时提出解决这个问题的紧迫性吗？

“才不呢，”福特公司的一位高级工程师告诉旧金山的调查性杂志《母亲琼斯》。他说：“早该开除这家伙。那时候，安全问题在福特公司是个不受人欢迎的话题，对李·文柯卡说来简直是禁忌。每当出了问题可能影响平托车的进度时，李·艾柯卡就咬住他的雪前，两眼注视窗外。然后，‘看看工程目标。回去继续干。’”

平托车的工程目标印在平托车的“绿皮书”上。这种每月一本的绝密的手册上载有产品的设计规格，但是却没有注明安全标准。因为这不是艾柯卡的当务之急。只有一次当他被公开地逼上安全意识讲坛的时候是例外——即使在那个时候也不尽然。

福特公司的经理们一想起当时艾柯卡的举动便有些后怕。

那是 1987 年 3 月，文柯卡在底特律的科学大厅举行的汽车工程师联谊会上发表讲话。

卡特总统负责汽车安全的官员琼·克莱布鲁克坐在他身边。

艾柯卡离开拟好的讲稿，轻蔑地攻击这位女士及其安全政策。

这是一位汽车推销员的声音，他在 1956 年时来运转，因为当时雪佛莱公司只注意出售各种式样的汽车，但福特公司出售汽车安全是可靠的。

但是自从 1956 年起，时代改变了。60 年代中期，保护消费者权益运动领袖拉尔夫·纳德攻击通用汽车公司的卡瓦尔牌汽车时，透露了一些令人作呕的隐情——其中之一就是福特公司的工程师对对手的产品进行例行检查过程中，发现卡瓦尔车的驾驶盘反应过分灵敏，这与纳德的检查结果一致。但它却未曾采取任何措施。

1966 年 9 月，国会通过机动车法案成为美国的 89—563 号公法。

1967 年 1 月，全国公路安全委员会作为一个政府机构开展工作。第二年 1 月，它开始颁布第一个美国汽车安全标准。主要是根据拉尔夫·纳德揭露的情况，美国政府开始干预汽车制造业，从此，福特汽车公司的经营与过去大不相同了。

亨利·福特二世对汽车安全问题和对北美的维护消费者利益的最伟大的倡导者的态度十分坦率。

“你看，”他在 1969 年对作家布顿·赫恩登说，“我告诉你，我要你在书中如何写纳德。你就说是我讲的，他是个大废物。”

赫恩登照实写了，并且把书出版了。因为全书在出版之前被福特公司的公共关系部检审并删节过，可以想象书中赫恩登所引述的小亨利·福特的其它想法肯定准确地反映了这位福特公司董事长的观点。

“好吧，”亨利·福特二世说，“我们能制造世界上最安全的汽车。我们能制造在公路上爬行的坦克，你把它们撞在一起，没有人会因此碰伤一根毫毛。但是这样也没有人愿意买了。我们可以花上大约两个月的时间推出这种玩意儿。美国人民需要好汽车，而这正是我们所生产的，我们花了大量的时间来改进汽车，使它更加安全。可是一些对汽车行业一窍不通的小人物却出来指手划脚，教训我们如何干那些我们奉献了一生和几十亿美元来干的事情。”

这与艾柯卡的“我们自己的子女也驾驶平托车”的遁词如出一辙，只不过稍加发挥而已。

拉尔夫·纳德的确有时言过其实，但是他从来也没有提出福特公司应当制造和销售装甲车。他只要求在传统的汽车制造方程中增大安全系数，并且在生产过程中加入诸如污染环境等问题的考虑。

如果在60年代初底特律的汽车工业认识到撞车带来的损失以及在控制废气含铅量问题上真正表现出丝毫的有意加以控制和调整的愿望的话，官应当可以更加顺利地进入一个更广阔的更能赚大钱的消费时代。

但是那些汽车公司和它们的深孚众望的代言人小亨利·福特，坚持拒绝承认自己存在问题。结果在70年代初期，他们受到了在他们看来是最详尽、而且最苛刻的政府法规的限制。

1970年秋推出的，1971年型平托车实际上全部达到了当时有关汽车生产的全国标准。

政府规定中涉及的油箱破裂问题好几年以后才见效。

所以平托车从来不是一种不合法的车辆。

但是仅仅与法律上的字句相符合并不足以作为福特公司经理们的挡箭牌，他们发现自从平托车问世之后，它的油箱对人的生命带来了怎样的一场灾难。为了达到政府将来的安全标准以及解决油箱起火所涉及的问题，福特公司对车辆作了进一步试验，证实了油箱和注油颈缺乏保护。但是问题在于安装保护装置需要花费多少钱。

68. 一亲人命价值20万美元

福特公司在与全国公路交通安全管理局（全国交通安全委员会于1976年改称此名）的官员们进行谈判的早期就催促联邦安全控制人员提出在汽车安全上该花多少钱。

他们所提出的对改进措施的成本利益分析是什么样的？

人的生命究竟值多少钱？……

具有讽刺意味的是，自从1960年罗伯特·麦克纳马拉来到华盛顿之后，成本利益分析成为一种时髦的东西。麦克纳马拉带来了他在美国陆军部队统计管理局（由罗伯特·洛维特主持工作）采用的成本分析方法。在福特汽车公司也实行这种方法。根据相同的原理，国家公路交通安全管理局的会计师们算出了20世纪70年代初一个人的生命的价值——200725美元。这是由12种与社会有关的成分构成的：

1971年成本

直接生产力损失	132000 美元
间接生产力损失	41000 美元
住院费	700 美元
其它医疗费	425 美元

财产损失	1500 美元
保险支付	4700 美元
诉讼费和法庭费用	3000 美元
雇主损失	1000 美元
受害者的痛苦和折磨	10000 美元
葬礼	900 美元
资产（损失的消耗）	5000 美元
各种事故花费	200 美元
每死一人合计	200725 美元

痛苦和折磨费，1 万美元！

这不是福特公司，而是美国政府机构作出的令人胆寒的计算。

但是福特公司以政府公布的数字为己所用的做法也实在令人心寒。

福特公司设计部的 E.S. 格鲁希和 C.S. 桑贝在研究一个不同的但与之相关的问题，即关于汽车冲撞翻倾时燃烧系统破裂的可能性时，试图估计一下在所有的福特汽车上安装一个燃料“翻倾”阀的成本费用。在 1982 年的一份公司内部备忘录上，他们发表了题为“由冲撞导致燃料泄漏和火灾所引起的死亡”的报告，公布了计算结果。他们估计为每辆车配备“翻倾”阀成本为 11 美元，与 1100 万辆汽车和 150 万辆轻型卡车相乘，总共花费约为 13700 万美元。

再看一看利润，即由于每辆车 11 美元的改装所拯救的生命和避免伤残的价值。假设每年能避免 180 例汽车燃烧引起的死亡，每例死亡费用总计 20 万美元，加上所避免的 180 例严重烧伤，每例烧伤费用 67000 美元，再加上避免烧坏的 2100 辆汽车，每辆按 700 美元折价，最后福特公司总共能够获得利润为 4950 万美元——比预防火灾所花的投资要少 8750 万美元左右。

在报告的最后一段，格鲁希和桑贝指出他们的研究仅仅局限于“翻倾阀一项所造成的结果和费用”，而没有讨论防止象平托车后背尾部冲撞失火问题所需的费用。

汽车安全专家们对福特公司的数字提出争议。

他们说，每辆车改装费 11 美元的估计大局了。格鲁希和桑贝计算时假设烧伤和烧死者一样多，而根据有些估计，烧伤者要比烧死者多。67000 美元的烧伤赔偿费与美国法庭的陪审团通常判决的几百万美元的赔偿相比，显然估计不足。

换句话说，福特公司只要在计算安全措施的成本和性能比时，把所避免的烧伤数字扩大一些，以及把每例烧伤的赔偿数目增加一些就会很容易改变他们的结论。如果他们那样做了。他们就会得到这样的结果——相对昂贵的防火改装所带来的利益大于改装所花的成本。

但是他们没有这么做。他们的结论用单调、沉闷、平铺直叙的文体写成，占满了 7 页打字纸。结论非常简单：如果防止烧死人的措施要投入 13700 万美元成本，而仅能得利 4950 万美元——所以，还是节省钱财，而不要拯救生命。

难道事实真是如此无情吗？

审理理杰德·格里姆肖对福特汽车公司的诉讼陪审团认为的确如此。

他们判给了格雷姆肖 350 万美元的赔偿费。他们在听取了福特公司如何通过“节省”平托车的油箱保护装置以减少成本增加利润的证词后，又外加

了 12500 万美元的惩罚性的损害赔偿金。

一般人都这么想，福特公司在制造烧死莉莉·格雷和伤害理查德·格雷姆肖的汽车上赚了多少钱，它就应当如数赔偿。

然而法官不赞成这种看法。他同意判处 350 万美元赔偿费，但把惩罚性的损害赔偿金从 1.25 亿美元减少到 300 万美地。

福特公司对判决提出上诉，但被驳回。

接着，它又要求把争议提交加利福尼亚高级法庭。

最后，福特公司还是付给理查德·格雷姆肖 650 万美元。外加利息。

嗣后几年里，福特公司不得不为解决 100 多起有关平托车的诉讼另外付出几百万美元的赔偿费。

在一起诉讼中，它被指控犯有过失杀人罪——被控刑事犯罪。这不仅对福特公司，而且对任何一个美国汽车制造商来说。都是头一次。尽管它最终被判无罪，但是在印第安纳州的埃克尔哈特参加审讯的规模宏大的陪审团，以及后来在威纳马克的法庭诉讼，都是 1978 年和 1979 年的轰动新闻。

福特公司汽车着火成为电视晚间新闻的经常性内容。

#### 69 减轻汽车重量的艺术

平托车的根本问题在于作为它的构想者的李·艾柯卡在此之前只参与过一辆名副其实的新的设计工作。福特公司 1965 年推出的基本上是 LTD/Galaxie 型汽车，是经过一个适当的、充分的、40 多个月的试验和生产程序之后制造出来的。

但是野马牌是在猎鹰牌车基础上生产的，大陆——马克 型是改良了的雷鸟牌车，而马弗里克车博采了野马牌和猎鹰牌车之长。这就是汽车生产史上那种基本设计不变而型号频频更改工艺技术的良好例证。

事实上，对汽车制造商来说，不生产过多的真正的“新”车是明智的做法。他们完全可以告诉顾客说每一个零件都是“新的”。利用已有的工程设计系统意味着花费少，而且说明你正在组装那些在过去几年里已经克服了缺陷的零件。

然而，平托车的确比许多底特律的汽车表现出一些创造性。因为李·艾柯卡的 2000 磅的重量标准的根本目的在于生产小型汽车。不管是长还是短，是宽还是窄，小型汽车都很“轻”。

平托车和它的姊妹事实上完全相同的墨丘利——鲍勃卡特车——是向传统的美国汽车制造引进一些轻型的欧洲工程设计。但是对汽车进行匆匆忙忙的试验就投入生产，推出销售实在是低估了或者说拒绝去严肃地考虑在如此雄心勃勃的事业中所涉及到的时间、成本和技术诸方面的问题。

新的设计要有新的装备设置——因此需要资金——和大量的试验，而做这些事需要时间。如果你严肃地考虑安全和质量，你必须给予它们充分的时间。

但是李·艾柯卡的眼睛只盯在他的“2000/2000”的目标上。

他是底特律最好的汽车推销商。他知道富有魅力的 2000 美元售价的意义，而平托车是凭着“节俭”才取得这个价格的。

在汽车制过程极其关键的几个月里，李·艾柯卡同邦凯·克努森争论不休，而平托车是李·艾柯卡的筹码之一。

如果能象当年推出野马牌那样再取得一次成功，李·艾柯卡一定可以给邦凯·克努森最后的决定性的一击。

平托车根据同生产野马牌车相仿的时间表赶制出来。随后的几年中，福特公司被迫对平托车作了重大修改，说明了为了达到不可能达到的要求会造成什么样的后果。

在平托车设计过程中担任福特公司的系统总工程师的汤姆·费亨利不同意这种说法。他曾亲自参加了油箱问题的调查和分析。

“如果我当时就发现了存在什么严重的问题并且发现哪些需要改进，”他说，“我不会感到害怕而不敢告诉李·文柯卡。事实是开始时我们并不知道。”

费亨利指的是平托车还没有全面投产的最初的那些日子。

他的话是可以相信的——至少就他个人而言。他是爱尔兰人，身躯高大魁梧，性格爽直。他在福特公司为自己赢得了声誉，但终因与上司争论得过于激烈等种种原因而被解雇。

费亨利认为他并没有帮助设计一辆有缺陷的、超出常情的危险的汽车。

但是，他并不羡慕小亨利·福特，他批评平托车的缺点是由于最上层的混乱和优柔寡断造成的。他同时觉得对平托车进行全面研究和发展的时间是不充分的。

“工作应该早在一年以前或者更早就开始，”他说，“那时我们确实还不了解车后背冲渣的问题，我们不只对平托车做了冲撞试验，这种试验是为了发现会出现什么问题，同时也为了掌握如何做冲撞试验。”

这句话证实了吉恩·博迪奈特提出的更为全面的观点。在福特公司共事期间，博迪奈特是艾柯卡的朋友和支持者，尽管后来两人有些疏远了。

“我认为我们必须承认，”这位设计师说，“那时候我们还不善于减轻汽车的重量，这是一门艺术。但是这些年来，美国有一种不关心重量的倾向，因为坦率地说，我们并不担心燃料问题——这滋长了美国工程师的许多坏习惯。他们全然不理解必须力争为汽车的每一个小部件节省几盎司的材料——而这意味着管财务的人需要重新计算几十年沿袭下来的加工零件所花的费用。”

从历史的角度看，平托车生不逢时。它是1973年10月，阿拉伯石油禁运开始以后节油时代一种理想的汽车，然而它是早在1加仑汽油值20美分的时代设计制造的，这几乎不是艾柯卡和亨利·福特二世的错误，也不是那些按他们的指示行事的下属们的错误。

然而，让我们不要为福特公司无辜的，蒙在鼓里的工程师们感到过分惋惜。

1974年2月，福特公司因为在控制废气排放试验过程中有舞弊行为被罚款350万美元。

1970年的清洁空气法案规定所有的汽车必须通过排气试验。

当时福特公司被指控犯有350条刑事罪状，而它对每一条都表示服罪，并且同意为民事处罚再付350万美元。因为福特公司的工程师们准备了两套废气排放控制情况的报告，分别以“我们”和“他们”作为代号。“我们”的报告表明福特公司的许多经常性的汽车产品排污超过了法定标准，而另一些特殊汽车经过非法修整，列入以“他们”为代号的报告，提供的数据是符合法定标准的。

亨利·福特二世表示道歉，声明要向政府揭发错误行为的全部底细，并且承认问题可能是由于他本人对清洁空气法案所表示的抵触言论引起的。但

是在一个董事长对法律有抵触，而下属就会认为是破坏法律的许可的福特公司里，事情肯定会出问题。

## 第十九章 寻找新爱情的借口

酒后开车，金屋藏娇，美丽娇柔的“色情小姐”总是让小亨利·福特着迷。面对着猝然而至的耻辱和流言。

小亨利·福特缄默无言。他不想道歉——尤其是向社会和家庭道歉，但人们则担心福特公司是否会在一个浪荡公子的手中走下坡路？

### 70. 乏味的婚姻

亨利·福特二世的地中海婚姻似乎起步良好。克里斯蒂娜·福特充满异国情调的意大利式举止和她那飞瀑般的长长金发使整个底特律为之倾倒。她给这个汽车城带来的不是戒律，而是魅力。她象模特儿一样的娇艳。当秋天来临的时候，她在福特汽车公司的新产品汽车旁边大摆姿势，她的一日三变的瑰丽的新款式的的外套，使得底特律和纽约的报纸时装专栏作家们穷于应付，不知如何措词形容。

新福特夫人也有她性格娴静的一面，她会烤干面饼，是一个称职的意大利式母亲。这些素质使得小亨利·福特对她钟爱不已。来到格罗斯角之后，克里斯蒂娜努力将这些素质发扬光大。

“他需要鼓励，他需安慰，”克里斯蒂娜在1968年说，“我必须帮助他。这是我的责任。为此我呆在家里，不去四处走动，让我的照片在报纸上大出风头。我可以去争得各种各样的主席的头衔，但是小亨利·福特告诉我，他所做的对我俩说来已经足够了，我应当照顾他。于是我这样做了。我希望当他走进家门的时候，我已经把一切都安排好来迎接他。”

克里斯蒂娜关于兼任主席的说法是什对第一个福特夫人安妮·麦克唐奈的。她决心为她自己——同时也为她的丈夫小亨利·福特——建立一种与以往迥然不同的生活方式。

尽管60年代后期，小亨利·福特夫妇被全世界看作是一对经常乘坐直升飞机到处游玩的温柔伴侣，事实上他们却是在自己的家中度过了许多宁静的夜晚，这是出乎许多人意料的。他们坐在电视机前，把盘碟搁在腿上，一边看电视，一边大吃大嚼——克里斯蒂娜特别关注小亨利·福特的身体健康。

她后来说道：“我见到他的时候，他活象肥胖的路易斯·夸托泽。他的下巴竟有四个。体重240磅。但是我说，‘小亨利，你必须吃得好些，多走路，少喝酒。’”

克里斯蒂娜规劝丈夫戒绝烈酒算是白费了一番气力，然而她还是设法使他放弃了傍晚的鸡尾酒会。而且她还限制他的葡萄酒的饮量：“每晚正餐时只喝两瓶。你知道，对小亨利说来，这实在算不上太多。”

克里斯蒂让丈夫戒烟的努力也并不成功。这位福特公司总裁在工作时还是吞云吐雾。他要求摄影师们在新车典礼或者接待仪式上，不要在他手中拿烟的时候掀下快门。“否则我可要受妻子的气了，”他解释道。

他还在家中找到秘密的吸烟地方。

一天晚上，当克里斯蒂娜推开楼梯下衣帽间的门时，发现小亨利·福特正在里面猛抽烟。

克里斯蒂娜与小亨利·福特结婚的时候，年届40岁，但是她身体还很苗条，她那高高的颧骨和一双机智而水盈盈的大眼睛掩盖了她的真实年龄。由于她养身有道，人们一点也看不出她有人老珠黄的迹象。

她经常牵着狗在湖边散步很长时间。她有私人男按摩师和舞蹈教练，每

周末 5、6 次。

她试图让丈夫多活动活动，一年至少一次把丈夫带到加利福尼亚州拉科斯塔风景区。在那里，小亨利·福特可以完全放松饮食控制，每天游泳，他既可颐养，又可减肥。

在加利福尼亚读大学的小本森·福特有一天与大学里的一位朋友驱车前往拉科斯塔，恰好碰上小亨利·福特夫妇在一起游裸泳。但是使他们大吃一惊的是，尽管他们是应邀而至，他们却发现克里斯蒂娜袒胸露怀，在游泳池中宛如一条美人鱼。小亨利·福特则忙不迭起身嘟囔着要去穿上点衣服，克里斯蒂娜从水池里出来，继续一丝不挂地坐在这两个男孩子的身旁，彬彬有礼地与他们攀谈，直到她的丈夫重新出现。

克里斯蒂娜热情如火，不落俗套。

她教给小亨利·福特一些特别猥亵的意大利咒语，让他在他们认为令人生厌的晚上，互相对答表示亲昵。

在婚后最初几年，克里斯蒂娜对那些使她成为小亨利·福特第二位夫人的境况作过一些思索，并且力图找出它们的含义。她觉得她丈夫存的问题之一是缺乏自信，尽管这一点不为世人所欣赏。

小亨利·福特性格复杂。她发觉他对人体贴入微，也十分敏锐。这表现在他对艺术的鉴赏力方面，以及他雅致的个人习惯上。但是他对周围极度猜疑——似乎是在过去某个时候，因为他向人们流露了他性格中温存的一面，生活曾残酷地在他身上留下了伤痕——因此他往往把他的优良品质隐藏到粗鲁、容易暴怒的外表后面。

小亨利·福特故意装出的狂饮烂醉的冒险家形象，在很大程度上是掩饰这样一种事实的策略和手段，即他生来就要占据福特公司董事长和总经理这个位置，他是由于长子继承制而成为福特汽车公司的首脑的。他选择这样一种作风是为了表示他们是他们中的一员，他本来可以从最底层干起，他和生产线上的任何人一样粗鲁和坚强。而实际上，他毕竟是生于豪门，长于豪门的。

要否认亨利·福特二世有自卑感这一结论是困难的。

“他不了解自己，”克里斯蒂娜后来这样说道。她竭尽全力来树立他的自尊。

她对他说：“你是福特家族的一员，你的行为举止必须符合它才是。”

克里斯蒂娜发现小亨利·福特对自己未能从那鲁大学毕业感到十分伤感。于是，她就利用一次同耶鲁大学当时的校长金曼·布鲁斯特会见的机会，要他授予她丈夫荣誉学位。

为了达到这一目的，她还请原国家安全顾问、1966 年担任福特基金会主席的麦乔治·邦迪帮忙，还有罗伯特·麦克纳马拉，此人现任世界银行总裁，他对克里斯蒂娜关怀备至，特别钟爱。

小亨利·福特终于在 1972 年获得了他的耶鲁大学学位——荣誉法学博士学位。

小亨利·福特的第一次婚姻保持了 20 多年，但第二次婚姻很快就变得乏味了。他娶克里斯蒂娜只是因为他厌倦了底特律的生活。但是快速的再婚并未使他更快乐。

这次婚姻的破裂惊人地迅速。不到三年他就公开抱怨这位第二夫人。有时他好像羞于提到她和她的朋友。

有一次在欧洲旅行，他打电话到邦凯·克努森住的旅馆。有点伤感地问

他：“你能不能来和我吃顿饭？我需要你，我在这里除了意大利人什么都没有了。”

小亨利·福特对朋友们说，坐飞机旅行并不像人们想的那样惬意，这个圈子里的很多人都很无聊。

那些年，他有时像一个孤独的孩子，当克里斯蒂娜在欧洲旅行时，他常常一个人在格罗斯角的大房子里吃饭。即使克里斯蒂娜在家，情况也好不了多少。她开始惹他生气。她那些一度吸引他的性格——率直、对传统的挑战太开放、感情太充沛、太纠缠，她对他要求太多，已经使他厌烦。

克里斯蒂娜也并不更好过。她曾经努力去喜欢底特律，但这个城市让克里斯蒂娜感到不舒服。这个城市没有什么能吸引她自愿留下的。

克里斯蒂娜为了一个男人而来到这里，可是小亨利·福特在底特律每天工作时间很长，能给她的时间就很少了。

在欧洲，她感到小亨利·福特很有趣。在底特律，他可就不那么有趣了。

小亨利·福特回家后，只想简单地吃顿饭就看电视，她向朋友们抱怨。

她还说，她的生活是一种锻炼、遛狗和去美容院的生活。她尝试做雕塑来打发时间，但没有成功。

克里斯蒂娜开始去拜访那位菲律宾独裁者的妻子——伊梅尔达·马科斯的公司。福特公司在纽约的人抱怨，她从福特公司在沃尔道尔夫的住宅给马科斯夫人和她的警卫人员送了很大数量的酒。就像小亨利·福特由于拥有巨大的权势和地位采取了同样的态度。

对于像小亨利·福特这样一个有大男子主义思想的人，这样一个喜欢吹嘘自己对女友的爱好和如何征服女人的人，这简直是丢脸的事。他们之间的争吵很凶，还常常让酒精起到火上浇油的作用。

福特公司的高级经理们胆战心惊地避免夹在他们两个人中间，因为一次业务性社交午宴后可能有一次兜风，而在兜风时克里斯蒂娜可能会对亨利·福特吵嚷，有一次她对他喊叫：“你为什么总是到处游逛，你为什么不在家里？”

“你为什么不去找你的希腊新朋友玩？”他答道。

亨利·福特二世的两个女儿的地中海婚姻比她们的意大利继母婚姻破裂得更快。

1967年3月17日，夏洛特·福特与结婚仅15个月的丈夫斯塔夫诺斯·尼亚柯斯离婚。尽管她如今对离婚的原因讳莫如深，在当时却是比较坦率。

“他要使我发狂了，”她说。

两年以后她向《展望》杂志作了一些透露：“希腊人不喜欢看见死人，他们喜欢看着你死去。”

安妮·福特·尤齐利的婚姻在1973年底即告破裂，夫妻分居，过了一年多才离婚。经历了困难重重的岁月，她并不总是能得到父亲的抚慰。

1968年夏天，尤齐利夫妇作为亨利·福特二世的客人来到底特律观看赢得当年世界系列称号的克虎牌汽车。参观结束之后，小亨利·福特把女儿、女婿夫妇二人带到格罗斯角铜门一家华丽的饭店去庆祝胜利。

在那儿，他们恰好碰到安妮少女时代的朋友劳埃德·森普尔。

小亨利·福特一直很看中他，把他当作安妮未来丈夫的人选。他曾一度打算在福特公司里给森普尔安排个工作。

这时的森普尔已经结婚，是一位工作勤恳、事业有望的律师。他与妻子

到小亨利·福特家稍坐了片刻。亨利·福特二世对他的出现忽然警觉起来，因为森普尔的出现令他想起过去可能已经发生过的事情。

小亨利突然咆哮起来：“森普尔，我晓得你为什么坐在这儿！你还没忘了要占我女儿的便宜。”

#### 71. “口臭”的魔女杜罗斯

1975年2月的一个夜晚，加利福尼亚公路巡逻警察吉恩·亨特注意到在桑塔巴巴拉的加利福尼亚大学不远处，有一辆红白色的“福特1975型”轿车在一条单行道上逆向行驶。司机是小亨利·福特，他看上去是喝醉了酒。巡逻警察请他钻出轿车，要他背诵26个英文字母，他丢三忘四，肯定是喝醉了。

桑塔巴巴拉医院的验血单进一步证明了这个诊断。

亨利·福特二世在地方监狱的牢房铁栅里面呆了四个钟头之后，对酒醉驾车的指控不作申辩，被判缓刑二年。

后来关于小亨利·福特在通往桑塔巴巴拉的公路上酒醉驾车的这段传闻中，隐约他说他曾经给显赫人物打过电话，以及他曾试图与联邦调查局的朋友联系以取得他们的帮助。但是逮捕小亨利·福特的官员说他不记得这些事。

“他只打过一个电话，”当夜值班的中士密尔顿·特纳说，“他被允许与他的律师通话。没有出现任何威胁或者欺侮他的情况。其实他是一位非常和蔼可亲的绅士。”

小亨利·福特在他崭新的牢房里对警察大加恭维。“这地方看上去不错，”他说，“我愿意把它买下来。”

小亨利·福特没有抱怨给他戴上手铐，也没有抱怨给他定罪对他尊严的损害。

唯一的麻烦是，那些警官簇拥在这位卓有声望的猎物周围，用警察局拍摄面部照片的相机给他拍快照。他愉快地在上面签了自己的大名。

小亨利·福特对整个插曲的评论是引用了英国政治家及小说家狄斯累利的一句漫不经心的话。几天以后他在底特律经济俱乐部科博大厅举行的一次会议上对周围的记者说：“不要抱怨，也不要解释。”在场的几百名商人站立起来，向小亨利·福特发出经久不息的欢呼。

荣誉和耻辱在小亨利·福特身上闰下了痕迹。这就是汽车城对他如此钟爱的原因。他酗酒，惹麻烦，从不道歉——尤其不向社会道歉。

但是当他回到家里，情形可大不相同了。因为在他被捕的时候，坐在他身边的是一位金发模特儿。她叫凯西·杜罗斯，比小亨利小23岁。

克里斯蒂娜对小亨利·福特勃然大怒，当小亨利·福特在加利福尼亚州案发的时候，她正在中东旅行。

小亨利·福特跪在妻子克里斯蒂娜面前，向她讲述复杂的事情经过，还兑他同意让一位叫戴维·梅特卡夫的人搭车。

小亨利·福特发誓他与凯西·杜罗斯之间从未发生过任何不正当的关系。

但是他在撒谎。小亨利·福特与杜罗斯夫人相处日久，了解颇深。事实上在前五年亨利·福特二世就已经为自己建立了一个精心构筑的非常完善的双重生活。这也是他在10年稍多一点的时间的第二次。

凯瑟琳·罗伯托·杜罗斯，母家姓金，1975年时35岁。

她是一个命途多舛的寡妇。15岁那年她就怀了孕，于是休学与她的少年情人戴维·杜罗斯结了婚。戴维，杜罗斯是克莱斯勒汽车公司的工人，时

常在当地舞场的乐队里兼任长号手。

她 17 岁时已是两个孩子的母亲。住在菲力普大街的一套小房间里。菲力普大街位于底特律聚居区，街道两旁是木造居室，住着贫穷但是值得尊敬的人们。50 年代，那里曾是白人居住的地方，如今却是黑人的天下。

1959 年 12 月 12 日晚上 11 点 45 分，戴维·杜罗斯从乐队返家途中车祸身亡。那是个星期无，他的车在冰块上行驶打滑，从埃兹尔·福特快车道驶到河里，杜罗斯·凯西便成了寡妇，当时才 19 岁。

凯西·杜罗斯颇具天赋。她 15 岁那年离开的卡斯托克中学里颇有些名气。学校里乐器设备齐全，向那些有艺术天赋的城市儿童提供发挥艺术专长的机会。中学的同学中有一位叫玛丽·琼·汤姆琳，曾与她一起担任过足球啦啦队的领头人。后来凯西·杜罗斯专攻音乐。她是一位出色的小提琴手。失去丈夫后。她首先想到去担任音乐教师来维持生计。

然而充当模特儿证明是比较便当而且报酬更丰厚的谋生之路。在这之后的 15 年中，凯西·杜罗斯就是通过她娴熟的模特技巧来养活自己和两个女儿，以及母亲和婆婆。这两位老人也是从 60 年代起开始守寡，过孀居生活的。

底特律是一个枯燥呆板的蓝领工人充斥的城市，对于模特儿有着惊人的需求——宫所需要的不是那种出现在《时尚》和一些娱乐杂志上展示服饰的模特儿。那些人双颊深陷、浓装艳抹但冷若冰霜。它需要的是那些面容圆润、热情开朗、平易近人的女孩子，无论在光彩照人的汽车里，还是外面，或在汽车旁边，她们看起来都是那么妩媚动人。一些摄影模特成为整个汽车城事业的一个部分——比如她们在清晨与神秘地遮盖着的汽车激动人心地相会了，揭去遮盖物的时间很短，主要是让摄影师照相——可是模特儿大多数的任务是担任“活模特”。

凯西·杜罗斯的模特生涯，就是这样开始的。她的工作是散发小册子。

一个底特律城的“活模特”可以“兜圈子”（即围绕汽车款款而行），“招徕演讲”（即手持扩音器围绕汽车边走边讲），也可以做“常规工作”（指向参观者分发荷兰石竹）。

凯西·杜罗斯却样样精通。她体态匀称，轻松愉快而不矫揉造作，深受雇虫和同伴的喜爱。

她有许多困难，但是她那质朴的天性使她对困难一笑了之。

她要供养家庭，养育子女，还必须精心打扮以保证不断获得工作。每当工作清淡的时候，她依靠社会保险度日。她的房租不高。因为她的房间只占她的父母房屋的一半，住在楼上。她对工作也不挑挑拣拣，如果在超级市场散发可口可乐汽水货样是她能获得的最好的工作，她也会接受下来。

凯西·杜罗斯又是一群举止文雅、风趣迷人的姑娘们中的一员，在底特律城的大街和各种舞会、酒会和晚宴上，经常能看到她们挽着当地颇有声名的单身汉和那些离了婚仍想结婚的男人的胳膊。

正是以这种身份，凯西·杜罗斯在 1969~1970 年冬参加过在小亨利·福特家举行的两次宴会——第二次是伴随底特律领事使团中的一位外交官。小亨利·福特夫人过去在从事她的慈善工作中曾与这位外交官有过交往，而且并不怎样瞧得起他。她记得此人呼吸讲话有很浓的味道，因此给他起了个绰号“口臭”。

克里斯蒂娜·福特对“口臭”的敌意可能有与这位绅士造成了凯西·杜

罗斯和小亨利·福特那次重要的会晤不无关系。这位外交官的伴侣的某些方面显然迷住了汽车大王的眼睛。

几个月之后，马克斯·费希尔夫妇在他们法明顿山的家中举行了一次宴会。在筹备过程中，小亨利·福特问他们能否邀请一位叫凯西·杜罗斯的模特儿，并且把她的席位安排在自己身边。

1960年，欧内斯特·坎茨勒的第二位妻子罗斯玛丽曾经与在都灵的克里斯蒂娜通过电话。而在1970年秋，则是费希尔夫人打电话到多伦多，因为凯西·杜罗斯正在那里度周末。

克里斯蒂娜当时不在底特律。做了几年的小亨利·福特夫人，她逐渐变得不那么安心守家，也不那么热衷烹饪了。

她与丈夫一道旅行，同时越来越多地独自旅行。她去纽约、伦敦、巴黎，甚至去罗马采购物品。后来几年里这成小亨利·福特对她不满的一条理由。

再婚后头几年的家庭生活中，亨利·福特二世越来越发觉他的第二位妻子同他的前妻一样，过分沉缅于福特夫人这个位置所带来的殊遇。克里斯蒂娜常在国外作短途旅行，无故疏远小亨利·福特。而克里斯蒂娜·福特驳斥她丈夫，说小亨利·福特积极鼓励她经常外出，因为自从1970年以来，她的外出给了他许多方便，使他能够继续同那个她称为“色情小姐”的女人发生非法性关系。

凯西·杜罗斯和亨利·福特二世的艳事早已成为事实，只是在桑塔巴拉事件之后才暴露出来。

凯西·福特如今称那段“地下活动”的时期是“B.C”时期——“我总是说克里斯蒂娜之前和加利福尼亚之后。”因为“B.c.”是“克里斯蒂娜之前”的缩写。

“B.C.”时期从1970年开始，至1975年结束——对于一个人的生命来说是足够长的一段。

凯西·杜罗斯在格罗斯角给自己买了一幢小房子，小亨利·福特在天黑之后便到那儿去。小亨利·福特给凯西·杜罗斯的汽车安装了一部无线电话，这样不管她在什么地方，他都能与她取得联系。

小亨利·福特的朋友们也积极给这一对情侣提供隐蔽的环境让他们幽会。

约翰·巴加斯压抑了1968年的“提早退休”给他所造成的心灵的刺痛，让小亨利·福特和凯西·杜罗斯到他在怀俄明州的牧场度周末，甚至让他们接连住上好几个星期——而他们俩总是小心翼翼地分乘不同的班机去那儿碰头。到了购买圣诞节礼物的时候，凯西看中了哪件她所喜欢的毛皮大衣，巴加斯就把它买下来，记在自己的信用卡上，然后小亨利·福特付给他。后来，克里斯蒂娜明白了正在发生的事情，明白了为什么她丈夫在去伦敦之前要她先去数日，“这样你能把房子准备好。再采购些东西。”

她也明白了为什么在隆冬的一个寒冷的夜晚，她整束行装准备去纽约作几天采购，但是在最后一刻她决定呆在家中与丈夫一起守在炉火旁边，会使得他那么恼怒和懊丧。

几年之后她说：“想一想吧，当已婚的男人追逐女人的时候，他们说自己的妻子不理解他们，彼此之间没有交流，两者由于趣味上的巨大分歧而疏远。在家里男人是魔女的受害者……时间流逝，历史却重复着自己。”

一个男人家蔽妻子，或者以种种借口支开妻子，自己却开车沿着暮色笼

罩的街道去找另一个女人，不是一二天，偶尔的、短暂的放纵，而是经常性的，月复一月，年复一年——实际上长达5年之久——于是欺骗、回避，整日做贼心虚，在双重生活中周旋应付本身变成了另一种生活方式。这样，他心里有何想法呢？

能说他是个幸福的男人吗？

他能在工作中效率很高吗？

人们对他克服日常现实生活的混乱而作出明快的毫不含糊的商业决定的能力有何评说呢？……

## 72. 汽车大王离家出走

70年代对福特汽车公司来说是一个动荡的时期。福特公司在这10年里经历了不少非常黑暗的年头，却没有从中汲取教训准备迎接80年代初更为黑暗的时期。这对福特公司来说是一个外部充满动乱变化。内部充满矛盾冲突的时期，分析家们和竞争对手们开始窥蠢风向，猜测这个大企业是否将开始走下坡路。

导致走下坡路的原因是确实存在的。况且名列第二的克莱斯勒公司的确陷入了困境。这个年代吃汽车制造这碗饭并不容易，在底特律吃这碗饭就难上加难。有政府的干预——安全规定，排气控制，强迫回厂检查等等。还有来自国外的挑战。首先来自欧洲，然后来自日本。日本的挑战威胁更大。加上70年代中期和末期的两次能源危机，那是最具破坏力的。

在福特公司内部，小亨利·福特和李·艾柯卡之间产生了一种特别的、与日俱增的紧张气氛。因为发生了安全事故、气缸爆炸——感情上令人难堪，经济上惨遭损失。所有的这些问题并没有促使福特公司的高级管理人员为70年代以及今后制定一项长期的战略。

他们只是被动地竭尽全力来应付一个接着一个的危机。但是，不久疲惫便出现了——在它的核心，在这个与亨利一世的专横的贵族气派既不相同却又近似的公司的中心，是一个分裂的男人，是一个比他自己能承认的更加孤独、更加憔悴的男人。

这个男人就是小亨利·福特。

从他的满肚子辛酸，以及他后来流布的有关克里斯蒂娜的故事中可以清楚地看出小亨利·福特的确相信他的妻子是“魔女”，使他受到蛊惑的邪恶的影响。始作俑者的他，却从不好好想想他对这样的痛苦局面应负的主要责任。因为那不符合他的性格。同样，删繁就简地辽事物以本来面目也不是他的天性。

亨利·福特二世使自己进退两难。继丑闻和首次离婚的混乱之后，他要在重新开始婚姻生活仅6年多就像与第一个妻子离婚那样与第二个妻子分道扬镳是困难的。这不能不引起人们对他的判断力以及对他性格的估价的怀疑。

作为一个家喻户晓的一流大公司的董事长，他必须留心公司的股东、董事们对此事的看法。更为糟糕的是，作为一家之主，他为福特这个名字而烦恼——特别是为他母亲为家族所定立的崇高标准感到思想负担很重。

埃莉诺·福特夫人在1969年夏天从电视上看到查尔斯王子的加冕仪式时，感动得潸然泪下。

她对家族中的成员们说：“母亲把王冠戴在她儿子头上的一霎那是多么辉煌啊——就象我对小亨利那样，只是，”她皱了皱着，“只是小亨利并不

完全象查尔斯玉于那样，对不对？”

埃莉诺·福特夫人依然精力充沛，直至她 1976 年去世前一直君临整个家族。她很体面地逐渐适应了她的新的意大利媳妇。她甚至喜欢上了克里斯蒂娜，她对小亨利·福特离异第二个妻子而去追求一位来自错误的人生轨道的汽车广告女郎的看法就可想而知了。

小亨利·福特的祖父面临过各种不同的、但也不尽然不同的压力，曾经在 20 年代选择了一种与伊万杰琳·达尔林格的双重生活。双重生活的高潮，即 1923 年约翰·达尔林格的出生和他的孩提时代，恰好遇上福特公司在不断变化的环境中迷失了方向，导致了 T 型汽车的淘汰。

约翰·达尔林格出生时，亨利·福特一世是 59 岁，而亨利·福特二世决定离开克里斯蒂娜而同凯西·杜罗斯结婚时，是 58 岁。

没有任何婚姻是美好破裂的。但是亨利·福特二世与第二位夫人关系的崩溃过程却是特别令人难堪。

克里斯蒂娜并未使亨利·福特二世中年的烦躁不安找到归宿。当凯西·杜罗斯在 70 年代同他初次相遇时，确信她的男友早已热衷于婚外恋。甚至当小亨利·福特鼓动妻子外出从而获得自由的时候，一提起这些迫不得已的方法也总是怨恨万分。克里斯蒂娜陪同当时的菲律宾总统马科斯的夫人伊梅尔达消磨了不少时光。小亨利·福特对这两个女人之间的关系越来越怀疑，认为它超出了纯粹的友谊关系。据说他曾经指责妻子是同性恋者，但克里斯蒂娜愤怒地加以否认。

怨恨和苦涩难以形容。但究其根本，小亨利·福特的感觉是，克里斯蒂娜和她的前妻一样，过分热衷于做小亨利·福特夫人了。

1974 年，克里斯蒂娜·福特在纽约林肯中心的一次上层社会义演中充当女主人。这次演出是为庆祝索尔·哈克罗的 80 岁寿辰而举办的。

哈罗克是一位乐团指挥，他为美国的芭蕾事业作出了杰出的贡献，特别努力促进了苏联和美国著名的芭蕾舞团之间的交流。

这是一次辉煌的盛会，参加者都身穿礼服，妇人们装饰华丽，珠光宝气，电视灯光和闪光灯映照着纽约一夜间所能搜罗到的全部钻石。克里斯蒂娜成为引人注目的中心，甚至使在场的奥纳西斯一家、亚里斯多德和杰姬黯然失色。

到后来克里斯蒂娜才意识到这场盛会与她的前任费尽心机组织的辉煌的欢庆是多么相似。

那次，小亨利·福特的的前妻是作为底特律的皇后——身兼各种各样的主席头衔组织活动。但是克里斯蒂娜当时并没有很好想一想为什么她的丈夫站在后排，看上去如此的疲惫、苍白、强忍着愤怒。

小亨利·福特坐在贵宾包厢里与夫人一起观看完第一幕。但在演出结束之前，不知什么时候他不见了。

“小亨利。福特到哪里去了？”盛会上的人们后来问道，其实克里斯蒂娜也不知道，只能推托说他感到不适，不得不回到自己的房中休息。

实际上亨利·福特二世已经离开了义演，直驶机场，飞向底特律——当克里斯蒂娜最终赶到格罗斯角的丈夫身边时，发现他还盛怒未消。

“别忘了，你无足轻重，”小亨利·福特吼叫道。“只是因为，你才成了个人物。明天我就可以把你赶走。”

1975 年 12 月初，也就是小亨利·福特与凯西·杜罗斯在桑塔巴巴拉出

事后 10 个月，亨利·福特二世打电话给他的医生，亨利·福特医院的理奇蒙·史密斯医生，询问他圣诞节期间有何打算。史密斯医生对小亨利·福特对他的挂念稍感吃惊，但告诉他圣诞节准备呆在格罗斯角。

“好极了，”亨利·福特二世说。

过了一个多星期，眼看就到圣诞节了，亨利·福特二世和妻子打点行装准备外出度假。他们筹划游览许多地方，包括到布罗德兰拜访洛特·蒙已顿。克里斯蒂娜盼望着度假能成为一次和解的机会。小亨利·福特发誓要改正自己在加利福尼亚的错误行为，而且还和她一起把她的行李箱查点了一遍，克里斯蒂娜感到他们的婚姻已经雨过天晴，一切都好起来了。小亨利·福特表现得如此专注和关心，要妻子带上最合适的服装，给人最好的印象。

“不，班贝拉，我不喜欢你穿这种颜色，”他说，“你看这件怎么样，还是这一件？”

等挑选完毕，亨利·福特二世体贴他说妻子一定很累了，并且建议她上楼休息，为明天旅行的劳碌作好准备。

克里斯蒂娜上了楼，并且准备上床，突然想起她把想看的一张报纸忘在楼下了。

当克里斯蒂娜下楼来取的时候，她惊讶地发现丈夫穿戴整齐打算出门。他手里提着一只整理好的旅行袋，一看便知他准备离开这儿。

“小亨利，”她喊道，“这个时候你去哪儿？难道公司着火了？”

当时克里斯蒂娜想，丈夫不和她一起走一定是在开一个精心策划的玩笑。可那不是玩笑——因为亨利·福特二世开始想找个借口，后来决定扔掉伪装，告诉妻子残酷的事实：他要离开她，就在此时此地，他将不再回来——永远也不再回来。

克里斯蒂娜·福特这些日子比往常都更加神经过敏，听到这句话立即垮了，歇斯底里发作起来。小亨利·福特胸有成竹地拿起电话机。

医生马上赶来了。

## 第二十章 汽车王冠争夺战

这是一场公开而充满了挑战意味的较量。李·艾柯卡心中一点也不含糊，他知道如果他想真正的最终夺取福特公司，他就必须眼界更高，野心更大，他就必须与亨利·福特先生直接交锋。

李·艾柯卡能够如愿以偿，打赢这场战争吗？

73. “最好到此为止”

1970年12月10日，恰好是开除邦凯·克努森之后的15个月，亨利·福特二世带着非常激动人心的消息走进李·艾柯卡的办公室。他对艾柯卡说，他已经决定让在邦凯·克努森离开以后设立的复杂的三人总经理办公室告一段落，现在他希望艾柯卡成为福特汽车公司的唯一的、无可争议的总经理。

“我从来没有得到过这么好的圣诞礼物！”艾柯卡心里这样。14年后，他在回忆录中写道：“我们在一起坐了一会儿，他抽着香烟，我叼着雪茄，彼此都把烟吐向对方。”

小亨利·福特一离开办公室，艾柯卡马上挂通两个电话，一个给他的妻子玛丽，另一个给他的父亲尼古拉，他们都住在阿伦敦。李·艾柯卡的提升使得他的小纸片上只剩下最后一个位置等待划去了。

富兰克林·D·墨菲是一位和蔼可亲的爱尔兰医生。他是洛杉矶时代出版集团的总经理。从1965年开始，他一直是福特汽车公司董事会的外部董事之一。他记得李·艾柯卡曾私下向他透露过最终的志向。

“你知道，”他告诉墨菲，“我在阿伦敦的唯一的梦想就是有朝一日成为福特汽车公司的总经理。”

墨菲喜欢艾柯卡。他记得他至少在三个场合说过同样的话，于是回答道：“你没有口是心非吧？你只想当总经理，还是想成为董事长？你已经是总经理了，但看来你并未满足。”

“我说的总经理。”李·艾柯卡老实地说，“我是指掌管整个公司。”

这绝不是一个不合情理的野心——起码对跻身到艾柯卡这样地位的人来说是这样。即使亨利·福特二世真能干完他的全部任期，直到他65岁生日，李·艾柯卡仍然还有七八年的时间来尝尝做董事长的滋味——福特家族已经再没有其他任何人可以承担这项工作了。

报纸上津津乐道报道小亨利·福特的儿子埃兹尔二世继承父业，但是每个人都知道，亨利·福特二世更是知道这是不可能的，至少当时不可能。埃兹尔大学毕业取得了学位，这是他父亲所不及的。但是他的学业平平。即使埃兹尔将来可能有一天坐上公司的第一把交椅，也肯定不会在33岁以前，也就是他父亲65岁生日的时候。

当小亨利·福特接管公司的时候，他还不到这个年龄。可是当时福特汽车公司是私人的家庭企业，与现在的情况迥然不同。如今福特汽车公司已经是美国的一家大公司，别人持有公司几十亿美元的股份，公司向股票持有者负责。即使福特家族能控制40%以上的选票，他们也不能轻而易举地让家族中的年轻人强行去担任这个具有重大权力的行政职务。

比小亨利年轻两岁的弟弟本森由于嗜好、健康和有酗酒习惯等原因，不能参加这场角逐。

威廉·克莱则对福特汽车公司的事务和权力根本就不感兴趣。威廉·克莱可以担任一个礼仪上的职务，这样在信纸上以及股东会议的主席台上，总

会有一位叫福特的人——这对他来说是一个非常合适的地位。

威廉·克莱对他的钱财很谨慎并且精明，他在福特公司的投资不断增长。到1959年，即公司公开出售股票以后3年内，他比小亨利持有更多的股票。

引人注目的是，到1970年，威廉·克莱是福特公司最大的个人股东，拥有1800708股B级股票，而小亨利只有1116292股票。但是威廉·克莱对福特公司和对严肃的汽车制造业早已受够了。大陆分公司的命运使他对汽车制造毫无兴趣。除此之外，他关心的是他自己的橄榄球队。

如果夏洛特·福特是个男孩子，或者如果她是在妇女解放运动的年代里而不是在初进社交场台上达到法定的年龄，她本可成为一位家族候选人。因为当她四十五六岁的时候，有足够的资历从她父亲手中接过公司。但这些仅仅是设想而已——一种可能性罢了。

从1970年12月，李·艾柯卡成为福特汽车公司总经理那天起，事情已经很清楚，有朝一日他会接替亨利·福特二世而晋升为福特公司董事长，成为第一位把权力的缰绳无可争议地控制在自己手中的福特家族之外的人。

福特汽车王国的国王顺序将是这样排列：亨利一世，埃兹尔一世，亨利·福特，然后是李·艾柯卡——后面或许是埃兹尔二世来恢复福特家族的继承。

问题在于亨利·福特二世并不这么看问题。

1972年，李·艾柯卡在建筑他的帝权的时候，受到了一点小小的不寻常的挫折。他提名天才的生产计划者哈尔·斯玻里奇负责福特的欧洲分公司。

斯玻里奇是福特公司的头号产品设计人员。他以炽烈的情热投身于研制优质汽车的事业，而且同样忠于艾柯卡，愿意为艾柯卡和包括董事长小亨利·福特在内的任何人较量。

斯玻里奇是一个非常优秀的工程师，他很少做具体的技术工作（几乎没有获得过一项专利），但他和工程师们有共同语言，而且能够像他们一样容易地想像出汽车的样子。同时。他在商业方面至少也和在产品开发方面同样精通。

斯玻里奇曾经为“野马”车的诞生做出了重要贡献，他夜以继日地埋头于这种新车的开发工作，很少回家，直到它投入生产才离开办公室。

斯玻里奇总有一股孩子气的热情和事业心。

1957年，斯玻里奇刚到福特公司不久的时候，做产品计划工作，领导下有个叫吉姆·卡波伦哥的人。

一天早上，卡波伦哥7点30分来到办公室，发现斯玻里奇7点25分已经到了。

第二天早上，卡波伦哥7点钟到，发现斯玻里奇6点55分已经到了。

第三无早上，卡波伦哥决定要胜过他，在5点45分就到了，结果发现斯玻里奇5点30分已经到了。

最后，他们只好停战言和，协议一个共同上班的时间。对这件事他们开了多年的玩笑。年轻人的热情！

斯玻里奇出身贫寒，他生长的家庭视艰苦的工作为常。他的祖父是一个很巧的木匠，父亲是个管道工，很好的日尔曼工匠。

斯玻里奇生在底特律东区，后来全家搬到密执安州的萨吉诺。

斯玻里奇的母亲还很小的时候就成了孤儿。由于她经历过艰难的生活，所以思想比较保守，对任何向她许诺过舒服日子的人都抱有戒心。她很强壮、勤劳、谨慎。一枚五分镍币就要买到值五分钱的东西，一点都不能少。”

斯玻里奇认为。他的热情和干劲就来自母亲。她嫁了个管道工，可是她希望她的儿子就不止于此了。在这个路德教家族中最重要的事情，就是她的儿子斯玻里奇学习成绩优秀，他能够上大学。斯玻里奇完全实现了父母对他的期望，因为他的母亲为他的生活投入了那么多的心血，并且按照她自己的标准那样严格地监督他的进步，他不能让她失望。

大学毕业后，斯玻里奇在宾夕法尼亚州肯辛顿的阿尔科找到了一份工作，后来去海军服役三年半。退役后他就进了福特公司。

提升斯玻里奇意味着艾柯卡在技术方面得到了保障。他和艾柯卡的关系对双方都有好处。斯玻里奇的技术在艾柯卡最薄弱的方面——产品技术方面支持了他，而艾柯卡为斯玻里奇提供了福特公司内最好的机会，将有关汽车的新思想化为现实。有时他们之间像是父子关系，虽然斯玻里奇比艾柯卡年轻不了那么多。

斯玻里奇既能干又忠诚，在公司里几乎是唯一允许和艾柯卡公开争论的人。其他的人，其他艾柯卡自己的人，如果和他有不同意见，也只能私下里提出，但是斯玻里奇对任何事情都是既无畏又急躁，既公开又快活地和他争论。偶尔他甚至被允许与艾柯卡开玩笑。

一天早上，艾柯卡穿一身色彩鲜艳的花格西装走进了设计室。斯玻里奇转过身来说道：“什么样的小丑才穿这样的衣服？”

房间里其他的人都发抖了，因为没有人敢对艾柯卡这样讲话。

但是艾柯卡甚至装出微笑来对待这件事。其他的产品设计人员是不敢这样冒犯他的。

斯玻里奇只是太热情了。即使作为年轻人，他也是突出的热情奔放，这是一个人从事他所热爱的工作时，得到的一种纯洁的欢乐。

一次，两个下属争论是不是要进行一个具体部件的工作，他问要花多少钱。一个人答道：“5万美元。”

“这不过是一点零花钱，”斯玻里奇说，“干吧！”

所有优秀的设计，不论是他自己的还是竞争对手的，都使斯玻里奇激动。

“看这个，”有一次斯玻里奇指着一辆通用汽车公司的非常抢手的汽车，“多漂亮，简直漂亮极了，就像个漂亮的小妞儿。”

斯玻里奇有时甚至模仿艾柯卡，如果艾柯卡对一个人发火，打断他的话，斯玻里奇也这样做；如果艾柯卡的情绪好转，他也好转。

斯玻里奇是艾柯卡的宠儿，而他对艾柯卡的信赖也是长久的。他过去受到艾柯卡的保护，他想，将来也一样会受到他的保护。

因为他受到艾柯卡的保护，因为他具有非凡的才能，斯玻里奇在福特公司成了一个特殊人物。

福特公司是一个集团，而斯玻里奇是这个集团里的对立面。

福特公司里充满了从这个国家的商业院校里来的年轻人，他们一个比一个精明、谨慎、稳重、能干，他们知道怎样处世，知道什么时候该说话，什么时候该沉默，他们从不犯错误，而且尽量避免争论。他们能够毁掉一辆汽车或一番事业而不必经过对抗，甚至不必提高嗓门，看起来还像是称赞这辆车或它的设计者。

斯玻里奇可不一样。他和所有的人争议，只要他还没被说服，他就要说，对那种慢慢腾腾的秩序也毫无敬意。就是和上司们讲话，包括小亨利·福特在内，斯玻里奇也不会放低一些他的嗓门。

斯玻里奇生性好斗。当一项建议已经彼否决，问题已经结束了的时候，斯玻里奇还去纠缠。他的朋友认为，他差不多把招财务人员生气作为一种乐趣。好像是，即使他明知骰子已经掷下，对方是赢定了，他还是要嘲弄对手一番，揭露他们的弱点。

在福特公司。关于在会议上争论的可忍容程度有许多不成文的规定，唯独斯玻里奇从不按规定行事。在正常情况下，他在这个公司的日子可能早就结束了，但是他和艾柯卡的关系使别人不敢动他。他这种讨人嫌的作风是艾柯卡傲慢态度的表现。所以艾柯卡把斯玻里奇放在欧洲最高职位上去的打算是一步令人震惊的政治性的棋。这不仅是企图把自己的人这插到敌对的王国中，而且是企图把小亨利·福特的人从那里挤出去。

小亨利·福特很快就撤销了这一任命。他对艾柯卡在公司里的权力已经感到不安，而且他不喜欢斯玻里奇。小亨利·福特过去曾感觉到斯玻里奇对他不敬（这种不敬也确实存在，因为斯玻里奇不喜欢一个在他看来对制造汽车漠不关心的人），小亨利·福特也就不愿给斯玻里奇这顶欧洲的皇冠。

小亨利·福特怀疑，这是用日常事务来掩盖着的艾柯卡对他的王权的一次正面挑战。

于是，小亨利·福特任命菲尔·考德威尔为欧洲的董事长。考德威尔是一位古板、精打细算的人，他曾经使福特公司在毫无魅力然而有利可图的卡车和商业车辆的世界里获得一定的成功。他的主要功勋是最终收拾了菲尔科公司的烂摊子。

小亨利·福特把考德威尔派到伦敦同自 1965 年以来一直在福特澳大利亚分公司供职的市场经理比尔·伯克搭挡。

因为比尔·伯克很少受到忠于艾柯卡的那些特别狂热的人们的感染。

这两个人都是艾柯卡的潜在对手，艾柯卡将伯克看作威胁，而对考德威尔则看不起。在这两个人之间的一盘棋里，这是公开走出的第一步。这表明了小亨利·福特给予李·艾柯卡的限制：他可以做他正在做的事，但到此为止。

在当时没有人对这件事有过深究。斯玻里奇性格反复无常，又易同人发生争论，绝不是一个能掌握福特欧洲公司复杂运转的最合适人选。考德威尔和伯克也不象克努森那样是李·艾柯卡的对手。

#### 74. 穷小子喜欢豪华而富翁偏爱简朴

毫无疑问，是艾柯卡掌管着福特公司的日常事务。然而，奇怪的是当亨利·福特二世 1974 年 5 月 26 日，在底特律城商业电视台 50 频道的卢·戈登电视节目里接受采访时，这位董事长对他的总经理将来的事业前景却没有表露更多的热情。

人们接受“卢·戈登节目”的采访，绝非为了去寻开心。如果不是由于公共关系方面的需要，为证明你坚韧，人们不会甘受这类考验。就拿亨利·福特二世来说，如果不是被戈登在社交界逼上梁山，无法拒绝，他也不会接受采访。戈登是一位无须为生计操劳的富翁，到电视上抛头露面不是混饭吃，而仅仅是一种刻薄的爱好而已。这一点从他采访者毫不留情的态度中可以看出。自从他迫使乔治·罗姆尼承认他在越南访问过程中被“洗脑”后，名声鹊起。仅仅因为这一句话使得罗姆厄当时极有希望入主白宫的美梦立刻最终成为泡影。

只要戈登想得到某个回答，他就象狗逐骨头一样穷追不舍。他向小亨

利·福特提出关于他可能退休的问题时，情况就是这样。

“李·艾柯卡会成为接替你的人选吗？”戈登问。

“噢，”亨利·福特巧妙地回避，“这要由董事会决定，我不能作这个决定。”

卢·戈登并没有就此罢休。

“我想，”他冷冰冰地说，“你对董事会有相当大的影响力，不是吗？”

小亨利·福特企图把卢·戈登的提问引到家族表决权的讨论中来，对于不断重复的有关李·艾柯卡的提问不是充耳不闻，就是旁顾左右而言他。但当他刚一讲完，戈登向他发起了第三次进攻。

“我认为，”小亨利·福特仍然不给他一个直接的回答，而是坚定地说，“李·艾柯卡人才难得。他为公司做了出色的工作。”

这下戈登又将军了，直接了当地进行第四次发问，令小亨利·福特无法再回避了。

“那么你愿意由他来接替你了？”

“是的，”亨利·福特二世无力地回答道。但是看得出来他并不太愿意。

艾柯卡现在不再把小亨利·福特看作是赏识和提拔他的恩人，小亨利·福特已经成为挡住他道路的人。因为艾柯卡是一种非常典型的靠自我奋斗成功的人，他很难理解那种不属于他同一类型的人，即使那个人有更多的优点，肩负着同样沉重的责任。

艾柯卡现在开始对他的知心朋友咒骂小亨利·福特宠坏了的英国新教徒的私生子，以及福特家族中那些生来就锦衣玉食、游手好闲的公子王孙们。虽然在公司内，甚至在最亲密的朋友中间，艾柯卡还是比较谨慎的。只有他核心集团的少数成员才能了解他的勃勃野心已经达到了何等程度。

艾柯卡说，小亨利·福特根本不了解汽车这个行业，也不知道自己在做什么。福特公司现在的问题是如何减少小亨利·福特给这家公司造成的损失。他是个愚蠢的家伙。

艾柯卡抱怨说，汽车工业的悲剧是象小亨利·福特这样的愚蠢的第三代家族代表妄想用他们那早失去了遗传基因的大脑来管理他们的公司。

艾柯卡还抱怨受到的那些小小的屈辱——使用飞机时要办手续，就像小学生去浴室要证件那样。

艾柯卡认为，是他，而不是小亨利·福特，在管理这家公司。他所认识的每个人，包括董事会成员和小亨利·福特的兄弟比尔，都经常向他证实这一点。他曾一度因为得到小亨利·福特的赏识和提拔而心怀感激，但现在这种感激之情已消失了。邦凯·克努森事件造成了持久的痛苦，这件事大大损害了艾柯卡的责任感。他已不像 15 年前那样，那时他感觉福特公司对他太好了，他真是个幸运儿，可现在他越来越少往这方面想了。他越来越多地感到的是，幸运的是福特家族，找到了象他艾柯卡这样精明能干的人才为他们经营这家公司，而他们自己则纵情享乐。他在养活他们，使他们过上好日子。

艾柯卡对自己的密友说，除了这家公司以外，在任何一家公司，恐怕早就由他当家了，小亨利·福特早就滚开了。

李·艾柯卡实在迫不及待了。只要看见他到达汽车展览会时的情景——人们排成一行欢迎他，长长的轿车队，里面坐满助手，裹在雨衣里的保镖对着步话机神秘地嘟囔着——无论是谁，都会以为他已经是董事长了。

甚至连公司飞机上的空中小姐们都发现了这一点。招待小亨利·福特先

生通常只需要有三明治和一篮水果就够了，他会很高兴，但是对艾柯卡先生，就必须有最上等的亚麻织品、陶瓷和银器。

这种区别部分是由历史、文化背景不同造成的——一个第一代美国人，那个移民的儿子和一个生在金钱中，能从相隔 130 年和相对舒适的环境回顾他的家庭从意大利乘船踏上新大陆时的情景的第三代后裔之间存在着的区别。

每当李·艾柯卡去饭馆吃饭，他必定要坐第一号桌子。而亨利·福特二世则坐在不引人注目的一张窗边桌子上依然十分怡然自得——听起来他朴实谦逊，不摆架子，但是事实上这根本没有说明两个人的自负的程度。它仅仅说明小亨利·福特学会了怎样把自负心理隐藏起来。

李·艾柯卡对自己喜爱奢侈豪华的生活——苹果酒、大雪茄——逐渐变得直言不讳。

“我喜欢当总经理，”他在回忆录中写道。“我喜欢享有总经理的津贴，与众不同的停车场，专用的浴室和身着白色制服的侍从。”

其实那些在迪尔本的福特世界总部最顶层为福特公司的高级经理和外部董事们服务的侍从们穿的不是白色制服，而是黑色制服。因为这个缘故，陌生人很难将他们与他们所服侍的经理们区分开来——李·艾柯卡回忆录有关他在福特公司供职时的生活那部分中象这样的与事实不符的细节还有不少。

譬如，他讲了一则高级汉堡包的故事。他说，专门为小亨利·福特准备的汉堡包里夹的牛肉末是从一块一英寸厚的纽约牛排上取下的。给人的印象是福特公司董事长的一个与众不同、绝无仅有的嗜好。但是事实上，在 13 层餐厅里的就餐者中，只有一位部门经理爱吃汉堡包，都是用条排打碎末——何况李·艾柯卡的同事们记得清清楚楚他比其他任何人要的次数都多。情况的确如此，他要求厨师向他透露烹饪方法，这样他在家里也能吃上相同的汉堡包。

在福特公司的收支平衡表上，稍微昂贵的一项是波音 727 飞机的开支。这里还有一段故事。李·艾柯卡在他的回忆录中声称这架从日本航空公司买来的波音飞机成为亨利·福特二世赴欧旅行的私人豪华专机。小亨利·福特则对艾柯卡国为公司事务而经常使用这架飞机极为不满，他终于把它折价卖给了伊朗国王。

事实上，这架飞机是专门为艾柯卡，而不是亨利·福特二世配备的。不管是否合乎情理，小亨利·福特总是拒绝搭乘少于四个发动机的任何交通工具越过大西洋，而 727 飞机只有三个发动机。吉恩·博迪奈特负责重新设计飞机，他记得他专门按照艾柯卡的指示重新设计，结果装饰后的飞机完全反映了艾柯卡这位总经理的个人欣赏趣味——从双人床到镀金的抽水马桶。

这一切恰好是伊朗国王才需要的。

小亨利·福特的英国朋友戴维·梅特卡大夫说：“小亨利·福特出售飞机是因为这是他能够制止艾柯卡用这该死的东西周游世界的唯一途径。”

曾经同李·艾柯卡共过事的人会向你提供难以数计的类似故事。

李·艾柯卡在离开福特公司时留下了 39 箱通信，其中有他要求将菲尔科电视机和空调器降价发送给朋友的信件，有授权生产专门的野马牌裤扣的信件，还有关于他为《时代》杂志上他的封面照签名信件，还有厚厚的一迭关于艾柯卡对他的总经理办公室的私人设想的信件——其中大部分是要求为他的办公室提供他在走廊另一头本森·福特办公室里看到的那种舒适而且时

髦的格调。

这些简直微不足道。人们知道福特公司的高级经理们总是奖给自己大量的津贴。

1975年8月，福特汽车公司花了许多钱对公司的高级经理们的花费进行了一次十分全面的调查。

调查结果使小亨利·福特勃然大怒。他对自己的高级经理们特别是李·艾柯卡一贯极端慷慨——高薪水、高奖金，从不对花费有所挑剔。在底特律干汽车这一行的没有谁比李·艾柯卡得到的好处更多了。艾柯卡甚至比通用汽车公司的总经理收入还高。到1973年，象邦凯·克努森一样，他的收入与亨利·福特二世的收入持平（薪金275000美元再加奖金590000美元）。

但是艾柯卡还要得寸进尺——把福特公司配备给他的马克型车改作私人专用了，他还把妻子和女儿带上飞机，一起飞到阿伦敦去见他的父母——事实上一举一动都象福特家的一员。可是成为福特家的一员是李·艾柯卡水难企及的。

如果不是因为李·艾柯卡选择来与之共享荣华的那帮朋友。亨利·福特二世可能不会对艾柯卡总经理的帝王风格忧心忡忡。

在他看来，这对艾柯卡的判断能力要打上一个问号，而且小亨利·福特特别对比尔·富加齐此人特别有所保留。

福特公司的购买部主任保罗·伯格莫泽处理过富加齐旅行交易的详细情况。

有一天小亨利·福特问他：“你不害怕富加齐吗？你不担心穿着一双水泥靴在伊斯特河中淹死吗？”

对艾柯卡他更加直言不讳。

“我觉得他与黑手党搅合在一起了，”他告诉艾柯卡，丝毫不理睬他的抗议，“他有一个轿车公司，而轿车和卡车公司恰恰是黑手党的掩护所。”

亨利·福特二世对黑手党颇为惧怕。

有一次，他怀疑他的儿子埃兹尔的一位女友来自一个与黑手党有牵连的家庭，他非常心烦意乱。

与哈里·贝内特相处的大多数匪徒原本是意大利人，黑手党的成员，美国黑社会组织的先驱。把哈里·贝内特和那些匪徒清除出福特公司是亨利·福特二世的巨大成就，很明显，如果再把他的公司拱手送进相似的局面中去，将不会是他事业的辉煌顶点。20世纪70年代初期和中期，亨利·福特二世与他的意大利夫人发生龃龉，而李·艾柯卡的民族原籍对他想从福特汽车公司的总经理最终成为董事长也很不利——而且艾柯卡的事业也没有因为与另一个意大利人的友谊而有所长进。亨利·福特二世象他不喜欢富加齐一样，越来越不喜欢那个意大利人。此人就是阿莱詹德罗·德·托莫索。

75. 可怕的“潘托拉盒子”

1960年代，面临着来自欧洲进口产品的挑战，底特律所有的汽车公司都与欧洲人的“低劣工厂”合作。欧洲人能提出新的设想，匆匆地造出原型，能使美国国内的设计室活跃起来。如今汽车城已与西海岸的汽车商和设计者建立起相似的联系，从地理上说，到西海岸的距离同美国人去日本的距离一样，当地的设计者可望与加利福尼亚的最新潮流合拍。

德·托莫索是意大利都灵吉尔汽车设计室的老板。德·托莫索是生长在阿根廷的意大利人——因而他的教名的拼法——以及他的公司“吉尔”，自

有其拉丁美洲的渊源，60年代早期，这个设计室便脱颖而出。它是受多米尼加共和国的独裁者之子利奥尼达斯·拉马达斯·特鲁希略资助的。

它发展了一种赚钱的副业——生产高级防弹轿车，其中有好多辆卖给了西班牙大独裁者佛朗哥元帅。

阿莱詹德罗·德·托莫索还雇用了贝宁托·墨索里尼过去的私人飞行员来驾驶他的专机，这与整个公司的做法是并行不悖的。

德·托莫索过去是一位赛车驾驶员，60年代初的婚姻使他走上了经商的道路。他娶了新泽西州雷德班克的一位金发女郎伊丽莎白·哈斯科尔。她比他高出一头，是位富有的女继承人，也是赛车驾驶员。这位第二任夫人把她的名字改成伊莎贝拉，听起来更有意大利味儿。

她劝说自己家族的公司，新泽西州大洋港的罗恩锚链商行资助德·托莫索的吉尔公司做生意。当罗恩公司的两位董事，其中一位是哈斯科尔家族的人，在1970年的私人飞机失事中丧生之后，德·托莫索鼓动福特公司买下吉尔公司和其它一些他拼凑起来的企业84%的股票。这些企业中包括都灵的维格尼尔汽车制造厂。

李·艾柯卡是通过卡罗尔·谢尔比认识德·托莫索的。

谢尔比是得克萨斯州赛车驾驶员，他自己开办了一家兴旺的汽车商行，改装标准的成品车——主要是福特的野马牌和漂亮的英国A.C.路士待。经过谢尔比的东拼西凑，装配了福特V—8发动机的A.C.眼镜蛇车成为当时第一流的轿车。

德·托莫索决定推出自己的轿车，让它能与眼镜蛇车媲美。他把这种车叫作“猫”。

这辆车的发动机装在车的中央，就是说，废气管恰好在驾驶员的左耳后面某个地方轰鸣。除此之外，“猫”车外形美观：瘦狭、优雅、修长而且低矮，好象是从警名间谍“007”詹姆斯·邦德的幻恩中直接铸造出来的。它的60年代轿车原型外形可同兰博基尼车相媲美。然而它的设计工艺却实在可怕。它的离合器很呆笨，窗户不能直直地摇下，把手不灵，刹车差劲，车后视野几乎等于零。

“猫”车是人们看到的只能在汽车展览台上转动的却很少能投入生产的美观的“概念车”的范畴。要把一个诱人的设计念头转变为一辆能由公众中普通一员不戴防护头盔就能驾驶的安全可靠的汽车，往往比人们所能想象的要复杂得多，——而这恰恰是严肃的汽车制造业的全部工作。而李·艾柯卡却为“猫”轿车的美观外表所蒙蔽。他不管汽车设计方面的缺陷，同意德·托莫索也制造一辆类似的轿车，叫作潘托拉（或潘塞尔），通过林肯—墨丘利车商在美国出售。

艾柯卡认为，它将是一种颇具异国情调的双门运动车，能与通用汽车公司的克尔维特一比高低，销售量估计每年达10000辆之多。

艾柯卡似乎设想，或者德·托莫索自己相信，只要福特公司派遣十来位工程师对“猫”车迅速地重新修补一番，就能把它变成“福特—费伦”车，而达到它的骄傲的名字所包含的所有设计标准——更不用说达到美国联邦安全标准了。

艾柯卡在1969年8月参观了吉尔公司。没过几个月，在1970年1月，福特公司就在纽约汽车大展上陈列了潘托拉的原型，并打算在1971年将它投放市场。

潘托拉与“猫”外形酷似，从理论上说，除了外壳，内部都已经被重设计过一番——它自诩有一个奇特的动力装置，尽管这是一个标准的福特 351V—8 发动机，只不过从克利夫兰的发动机厂运到都灵，在那儿技师们把蓝色的盖有福特凸印的挺杆盖从顶端撬掉，换上黑色的印有德·托莫索名字的镁盖。

潘托拉从原型到投产花了不到 9 个月时间。撞击试验是在加利福尼亚州进行的，汽车设计师汤姆·加达记得撞击试验的结果是，“前轮跑到驾驶员的座位底下去了。”这些试验的照片现在已经从都灵的吉尔公司档案室中消失了，但是华盛顿的全国公路交通安全署的“汽车缺陷办公室”的文件中还保存有德·托莫索——福特的潘托拉车的一些有趣资料：

——操舵装置底座可能断裂，如果不加改正，可能最终导致装置底座分离，使方向盘失灵……

——前刹软管位置不适，会与前缓冲围栏的齿轮相撞击。如情况发生，会导致液压系统的一部分压力丧失，损害刹车的效能……

——生产中遗漏了刹车脚踏断流阀，可能会导致液压不断加大。……可能出现过热现象，影响刹车的功能……

——油箱接口处可能产生断裂，导致漏油。如情况发展可能引起火灾……阿莱詹德罗·德·托莫索对诸如此类的细节采取了一种骑士态度。

有一次，他去参观迪尔本时，福特公司的工程技术人员问及潘托拉车身后部连接底盘和车辆的弹簧问题，因为它有碰击路面的毛病。

德·托莫索回答道：“我怎么知道？我仅仅是个艺术家而这天下午，他碰见设计室的汽车艺术家们。他们对汽车内部设计的缺陷提出抱怨。

这位意大利人回答：“我怎么知道？我仅仅是位工程师！”

美国联邦安全标准最终把潘托拉车从美国市场中驱逐了出去，面对报界的追问，德·托莫索只耸耸肩头。

“如果一个人有足够的钱去买高额保险，”他说，“应当允许他购买这种汽车。”

如果德·托莫索的潘托拉车在北美的销售量果真和平托车不相上下，对福特公司来说是又一场灾难。然而幸运的是，它的市场小。潘托拉汽车所引起的问题有一种自我抑制作用。

1971 年，福特公司在惨淡经营出售汽车 130 个月中出现了销售高峰，一个月能销售出 10000 辆，而林肯—墨丘利车的经销商们只兜售了潘托拉车 2033 辆。

1974 年出售了 712 辆，到此潘托拉车的气数已尽。

因为这种汽车无法达到即将生效的每小时 5 英里速度缓冲撞击标准，1975 年之前只好从市场引退。当时福特公司已把吉尔公司控制在手下，但断绝了与德·托莫索的联系。

后来，德·托莫索以惊人的举动插手李·艾柯卡和亨利·福特二世之间的纷争——艾柯卡投奔克莱斯勒公司后，当现金周转一旦允许，他所做的第一件事就是与老朋友德·托莫索签署了一项协议，让德·托莫索控制马瑟拉蒂公司，为克莱斯勒公司制造特殊的体育用车。

可是事情还没有结束。在英国的福特车上一流的装饰品，厂家用的仍旧是“吉尔”的名字。

同时，潘托拉车在欧洲还少量生产，它还存留在象赛车运动员埃兹尔那

样狂热的汽车迷的记忆中。

伦敦的（每日快报）记者戴维·本森专门从事有关汽车的报道，他回忆起有一次在瑞士他与赛车驾驶员杰基·斯图尔特和他的妻子海伦一起驾驶一辆潘托拉车时的情景。汽车以 125 英里的时速行驶，突然车内前面整个空调系统落了下来，使窗玻璃蒙上一层雾。开潘托拉车的确十分危险。

戴维·本森津津乐道的另外一次事故发生在法国南部沿着科尔尼什河行驶。

那一次他同杰基·斯图尔特驾驶着一辆潘托拉车，德·托莫索自己驾驶了一辆随后而行。突然潘托拉车的电路系统出了故障——车灯、电动窗户开关甚至门锁全部失灵，而这些都是这种车将来所要拥有的特征。德·托莫索用了将近一个小时，费了九牛二虎之力，才从外面把本森和斯图尔特救了出来。

#### 76. 董事会里的野心家

1970 年 12 月，亨利·福特二世招升李·艾柯卡为福特公司总经理之前不久，他曾经带李·艾柯卡到湖滨路 1100 号，一起见他的母亲。

“她的确从来没有直接地参与过公司的事务，”参加了这次会见的比尔·福特说道。“这是一种很放手的做法，同让家族中的一位成员全权掌管的传统有关。”

埃莉诺夫人为艾柯卡安排了一次鸡尾酒会——虽然事先他并没有被告知这是专门为他举行的。参加的人有福特董事会的几位成员以及埃兹尔一世时代的几位副总经理。埃莉诺夫人亲自迎接了李·艾柯卡这位满面春风的即将就任的总经理。这是她的习惯。

李·艾柯卡对此情景感到受宠若惊。

这次经历似乎促使他相信从此以后，他在福特家族的核心中有了一位特殊的、至关重要的同盟者来支持他的事业。

他把这个意思透露给作家维克多·拉斯基。在忆录中他甚至大胆地提出，只是在 1976 年埃莉诺夫人去世以后，亨利·福特二世才敢开始反对他。

但是李·艾柯卡大错特错了。

那天在湖滨路，埃莉诺夫人对这位不久将担任公司总经理的人无疑很有礼貌。她对每一个人都很热情而且言词动人。

这是她的为人。但是家族中或者朋友中没有人能记得在那次晚会之后她曾经对艾柯卡这位聪明的意大利血统的美国人，甚至对此人的存在，表示过任何特别的兴趣。

因为那是代表家族领导福特公司的小亨利·福特的事。

福特家族中支持艾柯卡最得力的威廉·哀莱·福特记得，他的母亲对艾柯卡这位雄心勃勃的总经理稍有微词。

“你不必担心，”在酒会上她抓住威廉·克莱的胳膊，把他拉到一边说，“他会接受这个职务的，因为他野心勃勃。”

艾柯卡对埃莉诺夫人模棱两可的话的本意的误解，并把雄心建立在这种误解的基础上，注定了李·艾柯卡将会壮志难酬——尤其是他把雄心建立在为福特公司工作的模棱两可的基础上——因为他的故事不是一则开始时受到鼓励后来受挫的商业雄才的简单的事。

如果年轻的艾柯卡只想成为汽车公司的高级经理，他本可到通用汽车公司或者克莱斯勒公司——在艾柯卡谋职的时候，它们的规模都比福特公司

大。

但是艾柯卡选择了福特公司。他之所以选择福特公司是因为这名字对他来说意味着一些特别的东西。他青云直上升到总经理的位子，因为直到他成为总经理之前，小亨利·福特先生一向喜欢他。

然而，眼下，李·艾柯卡达到这样一种境地：他的下一步不仅牵涉到一次简单的升迁。

要作为董事长管理公司，百分之百地掌权，他要么在某些方面变得象福特一家，要么就得避免对操纵着公司的福特家族构成威胁——这也就是他在1976年的头几个星期里突然面临的最后的障碍，当时小亨利·福特开始患胸痛病。

1975年11月的一天，在小亨利·福特离开他的第二个妻子克里斯蒂娜前几个星期。他感到胸部左侧一阵巨痛，他当时正在外边散步。一些邻居看见这位身材魁梧、大腹便便的汽车大亨突然栽倒时，都跑过来救他。他们发现亨利·福特二世坐在马路的镶边石上，上气不接下气，几乎说不出话来。

然而，实际情况更为严重。医生们说这是心绞痛，而不是心脏病。但它们症状相似：动脉狭窄，心脏供血不足，急需治疗——尤其是这种绝症，疼痛总反射到肩膀，犹如死亡的信号。

福特家族有长命的，也有短命的。老亨利·福特一世去世时83岁，但他的孙子还不到60岁就感到胸部发紧，最后一阵绞痛。心绞痛，这不是一种令人愉快的佳音。

心脏病的威胁笼罩着这个家族。小亨利的弟弟本森30多岁就患心脏病。多年来心脏病一直伴随着他们的母亲生活着。

在福特医院，医生们提出了安装人造插管的治疗方案，并很快行动起来。他们解开小亨利的衣服，给他作检查，与此同时，手术室也在紧张地进行准备工作。他们认为，药物将会产生满意的疗效——最后，小亨利·福特在听取了著名医生的至少六种治疗意见后才作出最后决定：他不采纳人造插管的治疗方案，继续服用甘油三硝酸酯药片，并将按医嘱去做：改变生活方式，多运动多锻炼，尽量避免过分紧张。

小亨利·福特在知道医生诊断结果后，他感到有一种最糟糕的压力。

现在，这事终于发生了，它的含义也非常清楚。医生、心绞痛、人造插管、静脉滴注——这些对福特公司来说，只能意味着一件事。自从小亨利·福特接管福特公司以来，已整整30年了。他一直管理着这个公司，而现在他不得不开始考虑他的接班人了，这就带来一个重大问题，就是小亨利·福特一直在竭力推迟解决的问题——李·艾柯卡的问题。

1976年春天，亨利·福特二世诊断出患心绞痛之后几个月，拥有《纽约时报》的家族的一员玛丽安·海斯克爾加入了福特汽车公司董事会。玛丽安·海斯克爾母家姓苏兹贝格，现在是《纽约时报》的一位董事。海斯克爾夫人是被推选进福特汽车公司董事会的第一位女士。而作为象征的黑人董事是小克利夫顿·R·沃顿博士。他1973年就进入了董事会。

夏洛特·福特一直对父亲唠叨，要任命一位女董事——她不是想自己得到这个职位——但是她父亲是一位从不向女人道歉的大男子主义者，他自有主张。直到最后，还是董事会的压力迫使亨利·福特二世作了让步。这样就出现各种各样的实际问题。

亨利·福特二世在1950年代规划迪尔本的福特公司12层世界总部时，

曾经为他的董事们和他们的舒适条件费了些心思。他在这个建筑物的顶上，建造了一个低矮的楼顶房，就是第 13 层。那里开设了高级经理餐厅，楼顶花园，可以鸟瞰底特律，还配备了各种娱乐设备。在这个楼顶房的顶上，即 14 层，盖了一排小卧室供来访的董事们居住。

这是出于便利的考虑而非为了节省。当每月的第二个星期四，福特公司的外部董事们来到迪尔本，把他们安排在旅馆里要动用汽车司机，还要来回接送——不可避免地会有些耽误。让他们统统睡在公司顶楼上真是再明智不过了。于是，在玻璃房的楼顶，一间接着一间盖起了一排小卧室，里面配备有浴室。走廊黑暗、狭窄和压抑——就象东方快车上的卧铺车厢那样。

海斯克尔夫夫人马上就要来到这个从前是男人的天地，这引起了令人焦虑的问题。

让她住在马路对面新近建成的费尔兰恩开发区的海特大楼不是更合适吗？

但最后还是明智占了上风。海斯克尔夫夫人终于带着她的牙刷，被请到 14 层楼上——她记得她第一次到这里时，餐厅里有一只花型的饰物放在餐厅中央，但是自从那次以后，她就一直没有再见到过。

“福特公司待人真是无微不至，”她说，“有汽车去机场接你，有人保护你不使你迷路。我一生中没有什么比出门到底特律去受到过更好的照顾。”

海斯克尔夫夫人对福特公司 13 层和 14 层上弥漫的近乎学院的生活气氛感到吃惊。福特公司总是让董事们在董事会议前一天傍晚飞抵底特律，一起用餐，然后休息，晚餐后闲聊，充满了同志般的亲密和团结的气氛。各委员会会议大约 5 点钟开始——有组织机构检查、金融、补偿和方案选择委员会，它们把建议集中提交第二天的主要董事会议。

于是这个夜晚变得格外轻松，董事们坐下进行交谈，分担彼此的忧愁，或者交流奇闻轶事。

正是在福特公司的 13 层楼上，这个木板镶嵌的、摆有扶手椅的场景中，从 1976 年到 1978 年，演出了决定李·艾柯卡命运的一场场戏剧。

“我第一次踏进这个地方就感觉到小亨利想摆脱艾柯卡，”玛丽安·海斯克尔夫回忆说。

她作为福特汽车公司的董事参加第一次会议时刚刚坐下，就很惊讶地听到公司董事长小亨利·福特明确提议解雇艾柯卡这位名声赫赫、精力充沛的总经理。外界一般总是把公司最显著的一些成绩归功于艾柯卡。玛丽安·海斯克尔夫不太了解第 13 层上的礼仪，于是走进当晚开会的所有委员会会场，甚至那些她不应参加的会议。坐在那儿的董事们彬彬有礼，没有请她离开。

在 1976 年 3 月的一个晚上。海斯克尔夫作为公司组织机构检查委员会的一贝，聆听了委员会主席小亨利·福特有关他最近的心脏病的报告以及由此出现的继任人的问题。如果小亨利·福特只是能力上受到少许削弱，那么公司的高级阶层将根据如何的方法进行改组，如果小亨利·福特的健康问题被证明更为严重的话，或许就有必要尝试另外一套安排了。

听到所有的预测性的争论，这位董事会的新成员试图把一些女性的常识灌输到争论中去。

“我记得我当时说，‘唔，我们干嘛不先讨论你的健康，然后再去为其它事情操心呢？’”她回忆道，“我想我本能地觉得事情要分轻重缓急嘛。”

海斯克尔夫夫人明确感到心脏病问题是小亨利·福特十分担心的问题。他

看上去不象一位还有许多年要活的男人那样思考和交谈。“他恐怕自己第二天就会摔倒，死去，”她回忆道。

和她一起来的一位董事富兰克林·墨菲医生与小亨利·福特知交十余年，也有同样的印象。

“可把他吓坏了，”他回忆说，“的确如此”——作为战友和至交，墨菲猜想他能够理解问题的背景。

“首先”，他说，“是女人问题。他娶的那个意大利女子起码是很难办的。他已经获悉了一些有关她、她的女友和她的旅游的一些不太体面的传闻。很明显，他同时与他现在的妻子凯西坠入情网。他知道又要经历一场离婚，离婚又将是一场丑闻……他要处理这些棘手的问题。然而，这些事还没完，福特公司开始亏本，成吨的钞票亏损了。整个事业处于一片混乱之中。福特公司因产品质量低劣受到批评，再加上诉讼接踵而至。在这种情况下他发现心脏出现了毛病。你可以想象所有这一切都向他压来。真是破屋又逢连天雨……”

富兰克林·墨菲很敬慕李·艾柯卡。他知道他的同伴们也有同感。回顾1976年头几个月的情况，墨菲满有把握认为如果小亨利·福特真象他自己担心的那样摔倒死去，董事会就会以60：40，甚至可能70：30，推举艾柯卡为福特公司的行政首脑。在小亨利·福特能力受到削弱的时候，赶走艾柯卡这位天才的、引人注目的总经理，这个主意在墨菲和他的同事们看来是不可思议的。

“李·艾柯卡是一位强大而举足轻重的人物，”墨菲说，“在整个汽车行业，他引人注目……大家不愿看到的就是公众大哗，总经理不是被解雇，就是辞职，或者还有刻毒的讥讽，凡此种种。”

而且，当组织机构检查委员会的外部董事们为李·艾柯卡辩护时，亨利·福特二世的确缺乏反对这位总经理的特别理由。他除了重复几句笼统的话以外，没有别的话可说。

玛丽安·海斯克在问及小亨利·福特1976年春天是否列举了对艾柯卡的不满时说：“没有。他没有一一列举，没有这样做。他只是直截了当地说：‘我真的不喜欢他，我不喜欢他，我不要他为我干活，’这是他的肺腑之言。”

鉴于解雇艾柯卡的建议是一个重大步骤，人们对亨利·福特二世在这问题上居然提不出具体的理由感到奇怪——而且董事会成员清楚地记得，董事长考虑的是解雇，而不是其它。1976年3月玛丽安·海斯克来到迪尔本的时候，亨利·福特二世既不谈及降级，也未谈及调离，而是要艾柯卡离开公司。这是因为他杞人忧天地相信自己已经濒临死亡：正常的身体问题还不小，他仍然可以以董事会成员以及几个主要委员会委员的身份对公司保持控制。但是小亨利·福特知道一旦他一命呜呼，福特公司就将会成了李·艾柯卡的天下。

李·艾柯卡在他的回忆录中，把福特汽车公司的外部董事们描绘成一群受小亨利·福特操纵的木偶。他甚至妄测小亨利·福特用加薪的方法贿赂了福特公司的董事们，以换取他们在赶走艾柯卡问题上同他采取一致的立场。

正如李·艾柯卡在自传中的其它许多断言一样，这实在是抬举了艾柯卡本人。福特公司的非雇员董事们的确在小亨利·福特试图赶走艾柯卡的那几年加了薪，但是这是为了赶上那些年严重的通货膨胀的速度，甚至连赶上这

一点也没有做到。自从公司将股票出售给大众以来的 30 年中，福特公司董事们的工资增长总额为每年 500 美元——年增长率仅为 2%。

然而，更强烈的谴责是针对一些男人和一个女人的，而这些人欣赏并且诚挚地敬慕李·艾柯卡的良好素质——尽管不是他的全部素质——而且一直在为艾柯卡的事业辩护。

“我以为，”玛丽安·海斯克尔说，“我们的确曾经使小亨利的驱逐李·艾柯卡计划延迟了一两年……”她还记得她同四位其他董事中的三位一起为艾柯卡辩护。“你不能否认，”她说，“李·艾柯卡是汽车这一行的出类拔萃的人物。”

富兰克林医生对艾柯卡的评价特别高。在大家为小亨利·福特的健康忧虑时，他觉得福特公司的总经理嗅到了什么问题，开始变得很紧张。自从这两位公司的头面人物开始不和乃至变得越来越明显时，富兰克林·墨菲觉得自己作为一名高级董事，应该出面调解，以努力消除他们之间的裂痕，这是他的责任。

由于墨菲医生受到的是专业医疗训练，他觉得要做好这个工作需要动用他的一些特殊技巧。因而正如他现在所回忆的。他开始把劝告和调解纳入他每月一次的迪尔本之行的任务中去。

他说：“我是在大多数董事的鼓励之下自告奋勇承担的。对于某些人，我要作为一位精神病医生……”

#### 77. 公开污辱艾柯卡

1977 年 4 月 14 日，亨利·福特二世举行了记者招待会，解释他正在着手进行的福特汽车公司的重要的高层人事变动。他透露，根据麦金西公司的建议，他决定建立一个新的、由三人组成的行政班子来管理公司。亨利·福特二世仍任董事长，李·艾柯卡仍任总经理。但是菲利普·考德威尔加入了这个最高层。他刚刚成功地完成了欧洲福特公司的使命后凯旋归来。小亨利·福特宣布，考德威尔今后将担任新设立的副董事长职务。当他宣布这项决定的时候，考德威尔和艾柯卡分坐在主席台上他的两旁。

当问到新的安排是不是他个人的主意时，亨利·福特二世回答说三人班子是麦金西公司为改善管理进行研究的成果。但这句话不是真的。

亨利·福特二世上次在邦凯·克努森倒台之后的三驾马车是一个政治方案，这次也是如此。如果他不想让艾柯卡继任他，亨利·福特二世必须找出另一位替补，他设立总经理办公室班子就是达到这个目的的途径。

“如果小亨利·福特外出会怎么样？”记者们问，他们想知道，谁将是福特汽车公司未来的船长。

“这个不成问题，小亨利·福特回答道，“因为不管他在世界的什么地方都是可以联系上的。”

提问人坚持问，“如果他病了呢？”

“那么，”他回答说，“在那种情况下，总经理办公室暂时只剩下两人。”

“那么在暂时的情况下，两人中究竟哪一位具有最后拍板权力呢？”

亨利·福特二世再也不能逃避这个问题了。

“菲利普·考德威尔。”他斩钉截铁地回答。

1977 年春天菲利普·考德威尔的突然提升使得小亨利·福特和李·艾柯卡之间的角逐公开化了。

“这真是丢脸的事，”李·艾柯卡在回忆录中说。他举了一个例子来说

明这件事如何刺伤了他的自尊心，“每次宴会上，亨利坐第一桌，考德威尔坐第二桌，我被胡乱塞到第三桌。这是公开的污辱。”

董事会精神病医生发现李·艾柯卡的工作停止运转了。富兰克林·墨菲每次到迪尔本，就会看到艾柯卡绝望的面孔在等着他。“请来看我，这儿发生些什么事？他们要把我钉到十字架上！”

墨菲会看到艾柯卡在办公室里踱来踱去，——“我的意思是，他把拳头捶在桌上，几乎陷入半歇斯底里状态。”

这正是艾柯卡为福特公司，也为他本人取得了如此业绩的冲动自负的另一侧面。他的下属也习以为常，避免触及他们上司的自负心理。吉恩·博迪奈特要是与艾柯卡意见有分歧，他从不在别人面前说出他的异议，甚至不采用打字的备忘录形式告诉艾柯卡。

“如果采用打字形式，”他说，“李就知道有人，我的秘书，肯定已经看过。于是，我把自己的想法写下来，以手写体形式，写在写字台的黄色纸片上。这样他能看出这是私下交流，只要下存在丢面子的危险，他就准备作些改正。”

现在，艾柯卡的自负由于击败邦凯。克努森第一次暴露出来之后，逐渐成为亨利·福特二世对这位一度是他的门徒的人怀疑的焦点。如今艾柯卡本人喜欢对建设性的，健康的“坚强”自负与破坏性的，病态的“过分”自负间的区别发表长篇大论。他自称能分辨两种自负的不同，而且肯定他自己属于健康的自负。

其他人并不象他这样笃信无疑。1969年沙伦·泰特和她的朋友们在洛杉矶被谋杀后的不同寻常的日子里，联邦调查局散发了其他可能成为梅森的信徒们袭击目标的名单，福特公司的许多高级经理恰好在这名单上。这在玻璃房子引起普遍的笑噓，因为这个名单看上去是从一本企业名录中不加分别地摘录下来。但是李·艾柯卡却把名单看得很严重，不久便透露说还有一份更加秘密的名单，上面是真正重要的人物，而他的名字就在上面——根据这种情况，他认为自己去参加即将在旧金山举行的福特公司销售会议将是不谨慎的。行政人员花了许多时间讨论总经理的旧金山之行将会碰上的危险，艾柯卡最终还是去了。但是手持步话机的保镖比往日更多，而艾柯卡在这个福特汽车商的集会上最后没有亲自讲话。他让一位助手站到主席台上，念了他的发言稿。

李·艾柯卡的妄想症在1977年下半年愈来愈严重。他告诉玛丽安·海斯克尔有一次他不留心把头撞在车门上，在那撞击的一刹那间，他以为自己中弹了。

另一方面，20世纪70年代中期，的确有一个人在迫害艾柯卡，而这是位不小的人物——亨利·福特二世想把他的总经理驱逐出福特汽车公司，艾柯卡在回忆录中指控小亨利·福特“凌迟”他——把他一块又一块地割下来，直到艾柯卡瞳被迫承认失败——这些指责与事实相距并不太远。

菲利普·考德威尔的提升就是其中的一个步骤。

“我以为，”富兰克林·墨菲说，“小亨利揣度李·艾柯卡可能会愤而辞职，这是解雇一个人最容易的方法。”

但是事实证明并不那么容易，因为李·艾柯卡作了反击。1969年他摆脱了克努森，同邦凯相比，菲利普·考德威尔是个小人物。他还没有取得小亨利·福特的全部信任。为了庆祝他的升迁，这位一直俭朴的铁算盘申请装

修一个豪华的办公室。

将耗资 125 万美元——谁知申请被驳了回来。他只能动用 75 万美元。

1977 年岁月流逝，小亨利·福特与李·艾柯卡之间争夺福特汽车公司领导权的战争升级为公开对抗。到了这一年年底。艾柯卡和考德威尔彼此很少讲话，他们的职员对此心领神会。

“糟糕透了，”当时负责工程设计的副总经理汤姆·费赫利回忆说，“既有艾柯卡的人，也有考德威尔的人。他们分别来找你，都想推进自己的计划，都想寻找材料对付对方。”

这就象与邦凯·克努森的战斗的重演——只不过这一次小亨利·福特亲自参加了战斗。他亲自动手拔掉了艾柯卡的两个心腹：1976 年解雇了生产规划负责人哈尔·斯玻里奇；1977 年又让负责采购的保罗·伯格莫泽“提早退休”。

伯格莫泽参与了福特公司比尔·富加齐的所有业务，小亨利·福特就这个问题发动了进攻。他命令中止福特公司与富加齐的所有合同。

这是一场公开的较量。李·艾柯卡真正的敌手是谁，他心中一点也不含糊。他能同菲利普·考德威尔不断发生小摩擦，而且他愿意持续多久，就能持续多久。但是，如果他想成为真正的、最终的胜利者，他必须把眼界放高些。李·艾柯卡就需要同亨利·福特二世本人直接交锋。

## 第二十一章 胜者为王

“要我还是要艾柯卡？”小亨利·福特与艾柯卡的董事会议之战，打得伤筋动骨，狂暴不已，令董事们面面相觑。

### 78. 魔鬼律师与难办的诉讼

此案开始时势头很小，在纽约县是一桩难解的诉讼。诉讼的一方是克雷顿·H·唐纳利和其它一些人，另一方是富加齐大陆公司，富加齐出租汽车公司和福特汽车公司。

克雷顿·H·唐纳利等人是轿车司机。

本案是由亨利·福特二世割断福特公司与富加齐公司的联系引起的。因为这不仅伤害了比尔·富加齐而且也伤害了享受富加齐保险契约规定的免赔限制的轿车司机们。特别值得一提的是这使他们失去了福特公司过去一直为他们租用林肯和墨丘利车提供的保险。

1978年元月31日，这些驾驶员们对福特和富加齐提出了起诉。

从理论上说，福特公司气富加齐公司同是被告。然而没过多久，福特公司华尔街的律师休斯·哈伯德和里德便开始对他们信以为真的伙伴感到不安。在诉讼中，富加齐可算是福特公司一边的人，但是他的律师提供的文件却包含一些最终将使福特公司陷入尴尬境地的供述。

克雷顿·H·唐纳利等人通过未加特别说明的手法自动抛弃了出租汽车和轿车司机各管各的传统而共同起诉。

奇怪的是他们居然有关系而且还有钱聘请享有盛名的曼哈顿律师事务所萨克斯·培根和博兰——更奇怪的是萨克斯·培根的精悍而资深的合作者竟是美国法律界最臭名昭著的魔鬼律师罗依·M·科恩。科恩是比尔·福加齐儿童时的伙伴和最好的朋友，而富加齐却是轿车司机们所起诉的被告之一。

1978年4月初，轿车司机案汽车趋平息，但是这时抨击的目标已更加清楚了。

4月24日，罗依·M·科恩向纽约州最高法院投诉，控告亨利·福特二世、福特汽车公司和整个福特公司董事会进行“非法的欺骗性阴谋活动……把该公司的资产占为已有或分给他们过去或现在的熟人，并利用不正当的手段，非法地和欺骗性地利用公司资产谋取私利。”

作为麦卡锡参议员的助手，罗依·科恩在50年代就已经在法律方面初露锋芒。当时他刚从法律学院毕业，没有几年便因在麦卡锡耳边窃窃私语阴谋诡计而在全美国臭名昭著，被视为一位邪恶的年青人。

50年代麦卡锡的政治迫害一直是造谣诽谤之佳作。但1978年4月，科恩似乎占有非常详实的证据来证明自己对小亨利·福特耸人听闻的指控。

同年4月底，科恩和一份起诉书的前几段成了《纽约时报》和《华尔街日报》的头版消息。

他控告亨利·福特二世夸口说其“口袋中”装有“所有福特汽车公司的外部董事们”，而且他“用重金……和多姆佩里格龙香槟买碍他们的忠诚和顺从。”

他还控告小亨利·福特威迫福特公司为他在纽约市的卡莱尔饭店一套两层六室的临时公寓支付了100多万美元。

这位律师还声称拥有一些有力的证据表明小亨利·福特知道他说的是什

么意思。他说这套房间是不允许一般的福特公司官员进入的，里面的陈设相当奢华，有不少路易十五世时期的古物，其中包括“一张价值 82000 美元的郁金香木桌和一件价值 31000 美元的五斗柜。”

帕特·德·西科是一位商人，也是亨利·福特二世打野鸭的伙伴，对他们俩人之间的友谊，科恩也加以揶揄。他声称小亨利·福特给了德·西科的饮食公司——餐厅有限公司“独家供应福特公司各办公室和工厂食物和饮料的特权，以换取大约 75 万美元非法的和不适当的‘酬金’。”

科恩还以同样的理由控告亨利·福特的妹夫沃尔特·福特，他的设计与福特汽车公司签有合同。据科恩说，沃尔特·福特为了得到这种好处曾无偿供给小亨利·福特家自用的家具和室内陈设品。

科恩的这些指控从未在法庭上公开提出证据而且事实上不到两年他便放弃了自己的指控。但是这些指控似乎都属于含沙射影但又似乎真有其事。

亨利·福特二世在纽约卡莱洋饭店确有一套供自己使用的房间，他因公出差住在那儿公司便给他补贴。

帕特·德·西科的公司确实与福特公司有提供食物和饮料的合同——他们提供自动售货机。

沃尔特·福特常为福特汽车公司进行设计工作。李·艾柯卡办公室的重新装修就是其中一项。

重要的问题是在上述这些交易中亨利·福特二世是否做过手脚，干过损公肥私之事。科恩对亨利·福特二世的攻击与小亨利本人对艾柯卡和比尔·福加齐的攻击所用的利箭完全一样：“徇私、滥用公司权力，友祖歪曲了事业上的判断力。”

然而与小亨利·福特反艾柯卡的作法比起来，科恩对福特公司董事长的攻击则有过之而无不及。小亨利曾对艾柯卡经手过的业务进行过调查，发现他没有违法之事后也就不提出指控。科恩偏信一些不实之词和道听途说，而且还把它们当作自己的控词。他没有提供可靠的证明材料。当然在水门事件之后的那些年代里他也用不着这样做。

1978 年 5 月 2 日，为了回击科恩的指控，小亨利·福特在迪尔本举行了一次记者招待会。看得出来他气愤万分。福特公司董事长一反常态，抛弃了过去“不抱怨、不解释”的信条。

小亨利·福特辩护的大意是他在接管公司时，以清除公司内腐化堕落现象而享有声誉，而且从此以后便视把公司管好为一种个人和家族的骄傲，因此他决不可能纵容任何会玷污其名声的行为，哪怕很小的不当行为也不行。1956 年他决定公司的活动要公开化而且他本人的行动也要向公众负责。

他说朋友们有时的确请求他给予好处，然而碰到这种事他便告诉他们，他不能给他们任何特殊照顾。如果不这样，自己一生的工作将是毫无意义的胡闹。

小亨利·福特毫不回避回答了到场的记者们提出的问题，可以公平他说他已澄清了自己的名声。

问题是小亨利·福特面临的不是一般对于，而是罗依·M·科恩。科恩眼脸浮肿，带有伤痕的脸上几乎总是一副不改的怒容，他看起来性格坚强——他的确是这样。他曾经为“胖托尼”·塞莱诺和卡迈恩·“里罗”·加兰特等这些大名鼎鼎的老黑手党人进行过辩护，在唇枪舌战中，科恩充分地表现了他法律方面的才干。

1978年肯·奥勒塔准备为《绅士》杂志撰写一篇关于科恩的人物传略，科恩的朋友比尔·富加齐对他说：“在保护当事人方面他依象征着邪恶。”

科恩是一位主宰一切的律师——为了打赢官司他不惜一切手段。假如一位与丈夫关系疏远了的妻子要使其原伴侣难堪的话，她找的律师必定是罗依·科恩。一旦受害者收到来自萨克斯·培根和博兰律师事务所的恐吓信，他知道还不如当场死了舒服。

“这些年来大约有50人给我打电话问‘我们听说罗依·科恩将是我妻子的代理人。您能保证他不会粗暴地对待我们吗？’”比尔·富加齐说。

小亨利·福特召开记者招待会后没几天，罗依·科恩便飞到底特律，在1978年5月11日召开的福特公司股东会议上公开刁难福特公司董事长。

他一边站起来一边宣称：“我知道我身在福特王国，但我不是这儿的臣民。”科恩就象法庭一样盘问亨利·福特二世，他一边公布自己的指控，一边又对他在纽约时所作的起诉提出某些新的令人惊奇的问题。他说他得到了重新装饰福特公司新副董事长菲利普·考德威尔的办公室的花费令人不安地情况。这不就是违反财务的进一步证明吗？

小亨利·福特回答科恩的问题时，李·艾柯卡和菲利普·考德威尔毫无表情地坐在董事长两旁。

科恩攻击进入了高潮，他竟要求亨利·福特二世在对其指挥进行调查期间放弃福特汽车公司董事长的职位。

1978年5月11日，小亨利·福特与罗依·科恩在埃兹尔和埃莉诺·福特礼堂进行了较量。公众普遍认为福特汽车公司的这仁董事长的确做到了以牙还牙。

小亨利·福特以一种低沉独特而毫无感情色彩的音调陈述了反驳科恩指控的强有力的事实。他并不因科恩的攻击而惊慌失措，尽管科恩的抨击曾使一些勇敢的人望风而逃。

科恩建议要小亨利·福特下台，但听众中没有任何反应。

罗依·科恩掀起的这场风波被几家有名的报纸记者称为小水门事件。

科恩不是那种赢了就走或输了就退的家伙，报界的宣传丝毫不会影响他作为北美最卑鄙的律师的名声。

更令人担忧的是福特汽车公司关键部门有人明显向罗依·科恩提供情报。该案名义上是以福特公司少数股票持有者——科恩的合作者博兰的亲戚——当事人的身份起诉的。虽然法律文件上列有这些人的名单，但是科恩从不掩饰他们只是这次诉讼中的部分参与者。他真正的当事人是另外的人。是真正想狠狠打击小亨利·福特而不断为科恩提供情况的人。很明显由于对上次股东会议的结果不满意，这一消息来源，或者说这些消息来源，很快又弄来了一批新材料。

在与小亨利·福特在福特公司礼堂无结果的文锋后不久，科恩律师又捅了另外一批秘密。这些材料煽动性极强，如果当初5月11日他到底特律时能得知这些情况的话，他肯定早已把它们公诸于众了。

1978年5月16日科恩对他原在纽约所作的控诉进行了修正，除了重述原来所有的指控以外，他又补充说亨利·福特二世威逼该公司广告代理商“通过不正当手段”“非法”转给莱斯利·法戈模特公司一笔费用。“而在这家公司中密执安州格罗斯角里瓦德大街394号一位名叫凯瑟琳·社罗斯的人从中渔利。此人与被告小亨利·福特有密切的私人关系。”

马克斯·费希尔和艾尔弗雷德·陶布曼也被卷了进来，他们二人的名字被误拼写为马克斯·“费谢尔”和“莫里斯”·陶布曼。这两位开发者被指控与小亨利·福特合谋购买他们知道将被费尔莱恩和复兴中心工程占用的土地，然后共分赃款。

1980年元月，罗依·科恩承认他不能对这些或其它任何对亨利·福特二世的指控提出进一步证明。然后，罗依·科恩刚走下从阿卡普尔科到来的飞机，还来不及更换在海滩边纵情声色时穿的在衣服，他就走进了华尔街福特的律师休斯·哈伯德和里德的办公室。科恩乐呵呵地签名承认“亨利·福特二世和其他卷入本案的人都无恶行。”

作为解决办法的一部分，福特公司同意付给科恩和其他涉及本案的律师23万美元的诉讼费。但是，1985年6月，纽约一家法院以科恩接手的诉讼对福特公司股东们没有任何好处为由，勒令他把这笔钱退还给福特公司。

导致这一最终判决的原因是华盛顿一公益组织反对科恩和小亨利·福特的行动，该组织担心律师们通过公开发表以上耸人听闻但却缺乏有力证据的造谣中伤性指控向公共公司及其股东们勒索赎金带来的危险。

#### 79. 福特与艾柯卡互相拆台

在1978年春和初夏，谁也不会想到竟有这样的结局。当时福特汽车公司陷于敌对宣传的一片混乱之中。底特律盛传公司总部大厦内剧烈冲突的内幕。平托车油箱频频起火的诉讼当时也进入了高潮。最终导致亨利·福特二世与克里斯蒂娜离婚的那些零乱的法律纷争，也为闲话专栏作家们提供了获得意外成功的机会。

几乎没有一天，小亨利·福特的名字不同这样或那样损人的报纸标题联系在一起。

1978年5月16日，罗依对小亨利·福特提出了最严厉的指控。他控告小亨利·福特和一些董事们批准并且把公司大约100万美元作为“贿赂金”付给印度尼西亚一名政府官员。由这名官员牵线，与菲尔科公司（福特公司的海外服务子公司）同印尼政府的一个代理机构签订了合同，为印尼修建卫星通讯系统地面接收站。

象往常一样，科恩的指控中许多有关而非主要的细节都确有其事。福特一菲尔科公司的确投标取得了印度尼西亚地面站的营造权，而且，福特公司参加合同谈判的一个低级官员未经报告上司就同意付给一位印尼将军一笔“服务费”，他准备在其他买卖中掩盖这笔支出。

不过福特公司的财务制度十分严格。这制度是理财专家欧尼·布里奇确定的。

1975年8月，福特公司财务系统查出了这笔未经批准的100万美元正要付给与这位将军有联系的一家新加坡公司。负责菲尔科公司的副总经理保尔·洛伦茨得刊此事后，便取消了这笔款子，并下令立即进行调查。后来没付服务费，但福特——菲尔科公司还是签定了合同。

由福特公司审计委员会聘请的律师们进行了调查，证实问题并不严重。福特公司高级经理人员均未染指。他们一发现行贿便立即予以阻止。

由于罗依·科恩的指控，美国司法部证券管理委员会也对此事进行过单独调查，但结果相同。此案遂不成立。

李·艾柯卡也在回忆录中重复了罗依·科恩的指控。他宣称亨利·福特二世曾亲自批准保尔·洛伦茨交付这100万美元的贿赂金。他还出示了自己

与洛伦茨的一次谈话记录，并说洛伦茨在这次谈中承认小亨利·福特和他自己与该案有关。

他援引洛伦茨的话说：“董事长是眨眼示意的。”

对此，洛伦茨回答说，他不屑于与艾柯卡的说法辩论。洛伦茨现在是得克萨斯仪表公司和其他好几家公共公司的董事。这些公司在请他任职前都仔细调查过他在印度尼西亚事件中的作用。

洛伦茨说：“不论是我，还是小亨利·福特在与我谈话中，谁都没有对任何这类支付表示过宽恕，或‘眨眼示意’过。当时跟艾柯卡先生讨论时，我就把这点说得很清楚。”

他说他已向美国司法部调查员谈过他所知的一切，并发誓讲的是真话。他对当时的裁决感到满意。

1978年5月、6月和7月间，罗依·科恩对亨利·福特二世的攻击达到了白热化程度。同时李·艾柯卡与亨利·福特二世的关系也急骤下降。小亨利·福特后来把他们的关系称为达到“争吵的程度。”

福特大厦成了战场。

他和艾柯卡见面时，两人几乎做不到勉强说上几句客气话。而且艾柯卡和小亨利·福特之间的争吵完全公开化了。

“这儿关系紧张极了，”富兰克林·墨菲回忆说，“事实上，我那时讨厌回来开会。”

墨菲发现李·艾柯卡变得越来越神经紧张。

“李·艾柯卡夜不可寐。那情况真糟糕，糟糕极了……我时常去找他谈话，他就会象对一个神父一样和盘托出。”

报刊对罗依经常大量地攻击亨利·福特二世的报道，对艾柯卡每周同董事长的争斗可能有利，而关于平托车事件的宣传对他却无所裨益。

三个月前，理查德·格里姆肖获得1.285亿美元的最高赔偿，引起了一连串对福特公司的诉讼案。

全国公路安全局敦促福特公司收回1971—1976年生产的全部平托车。

最后，1978年6月15日，即似乎要强迫福特公司收回汽车的那次公开听证会前夕，福特公司宣布“自愿”收回137万辆平托车和3万辆鲍勃凯特车（这是墨丘利改装的超小型车）。这次回收共耗资4000万美元。公司对油箱接管嘴和盖子作了改进，而且在油箱与后轴之间加了一个高密度的塑料防护罩，以防油箱撞击传动壳螺母引起爆裂。

平托车是李·艾柯卡的宝贝。这是他自己说的。在早期那些成功的年代里，平托车十分畅销，艾柯卡以此为荣。如今这种车成了福特公司公共关系中的一大灾难，激起人们对艾柯卡亲自指挥制造的所有福特车质量的严重怀疑。

1977年福特公司不得不延长270万辆4缸和6缸引擎汽车的保修期。这些汽缸在寒冷气候条件下磨损特别严重。问题是由降低成本而取消汽缸体上两个小油孔引起的。另外还有130万辆车因风扇毛病也被收回，尽管这是设计问题而不是“节俭”造成的。

在汽车行业，回收汽车，福特公司是第一家。

到1979年仲夏，已存1816.3万辆福特车成了回收的对象或是官方调查安全、机械或渗漏毛病的目标，即使在美国这个为了自我保护而容忍违法行为的国家里，人们也皱起了眉头。

福特公司的一位经理人员说，“我们公司的汽车质量真差，就连参加鸡尾酒会告诉人家你在哪儿工作都很尴尬。”

这类事情使福特公司那些外部的董事们十分不安。质量与安全问题是够汽车经理人员们忙一阵子的，但他们忙乎的事还多着呢。然而对于这些名字被印在信笺上端的男男女女们来说，这两件事却是他们主要的头痛之处。

这些董事一个月仅有一天时间接触一下福特公司总部里的温室气氛，而其它的 29 天，他们都在普通的世界里生活，或出席鸡尾酒会，或阅读报刊文章，或收到了股东们愤怒的来信，抱怨他们那六缸的墨丘利车又见鬼了。

#### 80. 艾柯卡神话的破灭

小亨利·福特想解雇李·艾柯卡的愿望，两年多来一直受到了抵制，这本身就是一种证明，董事们并非董事长的囊中之物。而现在有些董事会成员便开始怀疑亨利·福特二世是否没错。也许艾柯卡根本不是那么伟大的汽车巨人。

墨菲回忆说：

人们说他是那种血管里都流着汽油的人。他造出了野马车。然而公司却在大量赔

钱，无法打入小小的汽车市场，公司内道德败坏，更丢人的是，产品质量一落千丈。

李·文柯卡曾吹嘘，经过 1973 年石油危机以后的几个倒霉年头，福特公司在 1977、1978 年两年盈利达到最高纪录。但是，同底特律一样，繁荣是普遍的。通用汽车公司 1978 年出售额也创了纪录，而且比福特公司多 70 %。

经过分析看出，福特公司大部分利润并不是艾柯卡直接领导的部门创造的，而恰恰是来自福特欧洲公司——福特·亨利·福特的杰作，是菲利普·考德威尔新近的采邑。

福特公司的美国车——文柯卡的专营领地——却是灾难。1972 年至 1977 年间，通用汽车公司北美地区的营业使其利润增长了 46.5 %。而在同一时期，福特公司的收入实际却降低了 4 %。

富兰克林·黑菲回忆说：

我们不断衰落。福特公司北美分部一直创利不多这一事实在某种程度上被我们在海外取得的成功掩盖了……福特北美分部到底应该怎么办？管理部门一派混乱、艾柯卡理不出头绪来。

李·艾柯卡把这归罪于小亨利·福特，特别提到亨利·福特二世反对生产小型车。而小亨利·福特则承认自己的失败在于看不清事物发展的方向。但当时李·艾柯卡似乎也没有为现今看来很清楚的道路进行有力的辩护。1976 年这位福特公司的总经理骄傲地为一系列新车举行揭幕仪式，吹嘘福特公司仍然是那“宠然大物”之家，好象从来就没发生过能源危机。

那一年通用汽车公司正缩小其车型，艾柯卡则津津有味地取笑通用汽车公司。1976 年 2 月的一份“底特律新闻”的标题为“开错方向了吗？”“福特公司的艾柯卡认为通用公司缩小汽车尺寸的决定错了。”

李·艾柯卡似乎失去了往日的灵感。

1974 年他推出了使他一举成名的野马车之后又推出了野马型。这是根据阿莱詹德罗·德·托莫索设计的原型制造的。野马型好象来自游艺场中的旋转木马，过分离琢，酷似玩具，是对其名声遐迩之前辈的效颦之作。

1977 年，野马型仅售出 17.07 万辆，不到跑车市场的 14 %。这一市场已为通用汽车公司的“金鸮马”和特兰斯·阿姆车占领。而跑车市场正是

野马 型过去引以为自豪的领地，其销售曾经高达整个市场的 78%。

玛丽安·海斯克爾还记得与李·艾柯卡讨论汽车，特别是“节俭”一事的情景。

“节俭”指的是为了整个节约上百万美元而一便士一便土地减少生产零部件成本的做法。在下令取消玻璃上的贴脸饰物之后，福特公司的这位总经理在去视察汽车生产时因为没有看到门上的贴脸，便一头撞在一扇玻璃门上。这个话题传开后，诱发了艾柯卡关于想像他自己被“击中”了的传闻。

艾柯卡从这一事件中得出的教训是，“你看，节约分币毫无好处。”然而这个显著的教训似乎并没有被艾柯卡治下的汽车制造部门彻底理解。由于公司在美国和加拿大的业务经营情况越来越糟，问题一下子便冒到了顶端。

“毫无疑问，我们必须逐步加强北美分部，”玛丽安·海斯克爾回忆道。

一个更为广泛的问题涉及到艾柯卡掌管福特公司的国际业务，特别是福特欧洲分部的管理。

亨利·福特二世反对李·艾柯卡的一个具体理由是李·艾柯卡对欧洲了解不够。

在这一点上，小亨利·福特取得了董事们相当一致的看法。他们中的许多人都与小亨利和艾柯卡一块到欧洲旅行过，对他们俩人都进行过观察。

李·艾柯卡很重视他的意大利出身，但是他的所谓意大利已经加上了阿伦敦的解释，就象香气扑鼻的意大利馅饼正宗的是在欧洲，但也在美国烤制一样。比尔·富加齐的办公室里有一张他朋友的照片，上面有意大利语题词“送给我亲爱的伙伴比尔并致最好的祝愿。利多”。但 60 年代末沃尔特·海斯和艾柯卡一块在意大利旅行时，他注意到李·艾柯卡从不冒险说意大利语。

小亨利·福特这位欧洲爱好者总把他的家族王国视为国际性王国。这是小亨利·福特性格的一部分。他非常清楚，他传下去的公司是北美以外的世界上最大的汽车公司。1978 年福特汽车公司生产的汽车、卡车和拖拉机差不多占了全球总量的 20%。因此公司主要的的经理人员不能不具有许多世界政治家的品质。亨利·福特二世认为李·艾柯卡缺少的正是这些品质。

一位福特欧洲分公司的经理人员回忆说：“顺，有一次艾柯卡竟穿着鹅绒鞋来看我。”

小亨利·福特担心的不是鞋子，他担心的是褻渎的语言。亨利·福特二世能骂得出最肮脏的话来。令人十分讨厌的是他喝了酒就常这样。但在有关业务的会谈中，他从不象李·艾柯卡那样愤用四个字母的庸俗下流的字眼。

在一次国外旅行途中，富兰克森·墨菲曾经友好地劝过艾柯卡。

“李，”他说，“你必须知道，你不明白你说那些褻渎话，而不说恰当的英语，作为一个有地位有身份的人来说，这会使你丢脸。”

墨菲还记得在董事会议上听到艾柯卡漏出污秽语言时小亨利·福特那种明显吃惊的样子。

“其它一些董事也会吃惊的，”墨菲说，“在董事会的会议室里很少有这种谈话……小亨利知道的下流话不比艾柯卡少。但在董事会议上他从不出口。对于他来说，福特公司的董事会议是一种神圣的经历……是一种重要的严肃的大事。”

也许这是一个人的作风问题。但是在衡量某位权威人物是否喜欢另一权威人士的天平上，作风却是至关重要的。

81. 阴险的幕后主使人

1978年6月26日下午早些时候，东68街萨克斯·培根和博兰律师事务所的信使发了信，他要给华尔街福特公司的休斯·哈伯德和里德律师事务所送来一封法律信函。

该信进一步指控福特汽车公司有贪污行为，说小亨利·福特收取了“菲律宾政府最高级官员”一笔不下6500万美元的巨款，作为回报，小亨利·福特指使福特汽车公司花了5000万美元为菲律宾建造了一家钨矿厂。

科恩的这一指控和过去的一样轻率。

谁来算一算都知道菲律宾政府花6500万美元以获得一项5000万美元的投资是毫无意义的。

罗依·科恩后来一琢磨，就把指控贿赂的数字减到200万，并且在不久以后便放弃该指控和其它所有的上诉。

他的朋友威廉·萨菲尔曾根据这一指控在《纽约时报》上撰写了一篇专栏文章，后来他也不得不撤回这篇文章。

1983年4月14日萨菲尔写道：“亨利·福特二世：我以未经证实的指控为弹药，暗中鬼鬼祟祟地对准他砰地开了一枪，我为自己感到羞耻，现借此机会表示道歉。那是我最糟糕的一篇专栏文章。”

萨菲尔的道歉出现在一篇回顾性专栏文章里。在过去的10年中，萨菲尔曾对亨利·基辛格、爱德华·肯尼迪和富兰克·西纳特拉等知名人士进行过各种各样的污辱性攻击。在这类文章中，他要么撤销攻击，要么重申他的观点。在那些津津乐道于宣传科恩对亨利·福特二世的指控而嫌麻烦不去核对事实的记者们发表的文章中，萨菲尔的这两句话是唯一公开表示收回原来观点的文字，因此显得十分突出。

1978年6月，科恩关于菲律宾问题的指控使亨利·福特二世排除了一个可能在幕后操纵的可疑人物。

小亨利·福特曾经公开把这场对他的发难称为“报私仇”。

在此以前，小亨利·福特一直以为所有这些毒箭都可能来自他已经疏远了妻子克里斯蒂娜。她就是那个可能向罗依·科恩提供诸如卡莱尔饭店里有82000美元的郁金香木桌这些细节的人。

几个月前，即1978年12月，克里斯蒂娜·福特逼迫其分居的丈夫到法庭作证4小时，为其想卖掉某些古董家具和贵重的鼻烟盒的愿望辩护。她说她对这些东西有一种深深地“依恋之情。”

她在法庭上谈到丈夫离开给她带来的精神痛苦时，她说：“我服用了疯人才吃的利眠宁。”看得出来，她非常痛苦。

1978年初有人看见克里斯蒂娜与罗依·科恩在一家纽约饭馆交谈。甚至还有谣言说他将代表她处理离婚案——这对小亨利来说，简直是双重灾难。可是要说克里所蒂娜是科恩指控菲律宾一事的消息来源却很难讲得过去。

1978年5月5日，克里斯蒂娜通过她的律师卡尔·图尼克发表了一项声明，声称不管她与丈夫的家庭之争如何，她“决不同情”罗依·科总的诉讼。他说，据她所知小亨利·福特的商业行为是“无可指责的”。

虽然这不能完全排除她是科恩所有详情的消息来源，但是却加深了这样一种看法，即科恩肯定还有其它消息来源。

当问到所有这些详细内情来自何处时，罗依·科恩法律事务所的成员们称它们来自被小亨利·福特“解雇和羞辱过”并对此“心怀不满的”福特汽

车公司”以前的雇员们”。

在进一步追问下，罗依·科恩自己对“绅士”杂志说出了福特公司经理人员保罗·伯格莫泽的名字。

伯格莫泽作为推销部门的负责人曾经处理过与比尔·富加齐和帕特·德·西德签定合同的具体工作。

科恩说伯格莫泽拥有“酬金一事的确凿证据”，而且伯格莫泽本人也证实曾与科恩谈过，尽管谈得非常笼统。

伯格莫泽与李·艾柯卡关系十分密切。只要他的名字还在福特公司的工资名单上，“伯杰”总是玻璃大厦里艾柯卡队伍的干将之一。他是艾柯卡与富加齐的联系人，从逻辑上来说，是富加齐让他与科恩取得联系的。这方面正是富加齐的拿手好戏，他善于把人们拉拢在一起。

富加齐是否充当了他的老朋友罗依·科恩与李·艾柯卡之间的勾通人。

好几次人们向富加齐提过这样的问题，但是每一次他都断然否认。然而亨利·福特二世却不这样认为，他坚信比尔·富加齐深深卷入了罗依·科恩对他的攻击，而且该关系网远不止这些。事实上到1978年6月底，亨利·福特二世就开始相信他自己的总经理，福特汽车公司的执行官李·艾柯卡，至少是为那场羞辱和赶走亨利·福特二世的公开运动提供消息的人物之一，而且肯定是煽动的总根源。

美国机械与铸造公司的最高行政长官卡特·伯吉斯曾经担任过美国驻阿根廷的大使，从1962年起成了福特汽车公司的董事之一。第二次世界大战期间，他曾任职于艾森豪威尔将军的参谋部。他的抽屉里总保存有不少上校军官肩章上的银鹰标志。一旦艾森豪威尔认定其手下的某应将军指挥不当，他便叫那个将军到伯吉斯办公室里来领取新的低级银鹰标志。

卡特·伯吉斯说：“因此，你看，在我的一生中，人们一直给我灌输这样一种观点，我已完全理解在这个商业性的世界里，我是一个可牺牲的人物……而且我认为在我们步入生活时，应该对这样一个问题有所认识：即倘若我们的上司有足够的可靠的理由认为不可能进一步发展关系的话，我们应该付出代价。”

在关于李·艾柯卡的前途进行辩论的两年中，卡特·伯吉斯同阿杰·米勒一起，一直是小亨利·福特非常坚定的支持者之他认为，1977年4月，小亨利·福特提升了菲利普·考德威尔，实际上等于向艾柯卡颁发了一枚上校银鹰肩章，但福特公司总经理艾柯卡的选择太简单化了。

“他应该在那时辞职，或者放下武器，干活去，”伯吉斯说。

那种显然简单而符合逻辑的选择可能适用于军队，或者适用于福特汽车公司其它大多数经理人员。但是对李·艾柯卡却不适用。

艾柯卡不知道除了做头号人物之外该怎样行事，他也不知道怎样退下来。

他不想辞职。

除了福特公司以外，没有其它任何地方更适合尼古拉·艾柯卡的独生子、福特汽车公司“你开吧”推销运动的发明人。

具有更加辛辣讽刺意味的是，在不断展开的戏剧般生活中，李·艾柯卡与福特公司融成了一体。在这方面他只比小亨利·福特本人稍差那么一丁点儿。

李·艾柯卡已决定在玻璃大厦第12层楼上那间拐角办公室里干下去，

他的这一决心由来已久，要他考虑换个地方是很困难的。

不过，只要小亨利·福特还有一口气，艾柯卡决不会得手。1978年6月，科恩在股东会议上纠缠不清以后一个月，亨利·福特二世再次下定决心企图了却此桩心事。罗依·科恩的消息是如此灵通，攻击又是那样的神秘，小亨利·福特受不了啦。

82. 要我还是要艾柯卡？

1978年6月7日，福特公司的外部董事们来到底特律，有两条消息令他们十分吃惊：公司准备收回平托车——收车通知3天后便发出——和李·艾柯卡肯定将被解雇。对艾柯卡，外部董事们的反应是一致的。富兰克林·墨菲回忆说：

我们说“别那样做！”在晚餐前的一次委员会会议上，大家说“别那样！让我们尽量讲和，看看还能不能搭搭桥”。我现在认识到当初我们过于天真了。但是我们确实拼命想阻止一场爆炸性的事件发生。

后来，墨菲下楼走进艾柯卡的办公室进行和平使命。我说，‘李·艾柯卡，你看，事情正逐渐平息下来……你不会被解雇了。’”

据李·艾柯卡对这次谈话的回忆，富兰克林·墨菲当时告诉他说亨利·福特曾宣称：“我今天失去了董事会的支持。”

“但是这只是李·艾柯卡的解释，”墨菲说。“我想像不出自己会说过他‘失去了董事会的支持’那样的话，因为小亨利从未失去董事会的支持……我们没有说‘我们会投票否决你。’我们只是说‘推迟一下吧。’后来就推迟了。”

作为某种妥协，最高行政负责人那奇妙地结合在一起的办公室增加了威廉·克莱·福特，由原来的3名成员变成了4名。

如果说过去曾有过任何怀疑的话，那么这一次就证明该办公室只是一种政治工具而不是严肃的管理机构，因为威廉·福特至少有20年没有管理过福特汽车公司的任何事务了。

1978年6月底，小亨利·福特和一批高级经理人员到远东出差，随行的还有凯西·杜罗斯。当时杜罗斯名义上不是小亨利·福特夫人，实际上人们都把她当作小亨利·福特夫人对待。这次旅行计划已有一些时候了，福特公司当时正在与日本汽车公司马自达谈判入股经营。把弟弟威廉·克莱安排在最高行政负责人办公室反映了亨利·福的忧虑，他怕艾柯卡在自己外出期间做手脚。

后来证明他的担忧完全是合理的。董事长离开美国后不几天，艾柯卡也乘公司飞机前往波士顿和纽约去会见两位福特公司外部董事；一位是波士顿投资银行家乔治·贝内特，另一位是菲利普·莫里斯烟草公司的董事长约瑟夫·卡尔曼。

艾柯卡认为，这几个月来他们俩人对自己的事业非常同情。

不管是贝内特还是卡尔曼都下愿细谈发生在那些会议上的实际问题。

“艾柯卡想指出他的观点，寻求他该得到的支持，”约瑟夫·卡尔曼说。卡尔曼是董事会中支持艾柯卡的核心人物。“我那时钦佩他，现在还钦佩他，”卡尔曼说。

然而当亨利·福特二世听到其总经理外出旅行的消息时，他心里十分明白发生了什么事情。很明显，李·艾柯卡不打算悄悄离去。他在争取支持。双方都知道谁胜谁负会在董事会上一见分晓。象以往一样，李·艾柯卡的目的

标是最后的胜利。

1969年，艾柯卡设法击败了邦凯·克努森，现在他正策划击败小亨利·福特。

“你可以把他比作年青的大卫，野心勃勃，抱负远大，你可把他比作伊卡洛斯，敢于用其翼与太阳较量。或者你可以说李·艾柯卡已丧失了理智。”1978年7月12日，福特汽车公司外部董事们开会得出的就是这一结论。

富兰克林·墨菲说：“这是一种疯狂的行动。他手中已无牌可打了。”

30年来，李·艾柯卡特别精通政治活动和往上爬，可他却忽视了自己长期遵循的基本活动准则。福特汽车公司完全不是那种按商业学校所描述的方式工作的公共公司。福特家族控制着公司40%的表决权，艾柯卡或其他任何非福特家族的人对此毫无办法。

“在公司系统中李·艾柯卡有不少忠实的朋友，而且除小亨利·福特外，李·艾柯卡完全有可能迅速地宰割他人。可是对于小亨利那位拥有公司的福特家族代表可不能触动。这一点正是他所不理解的。”

1978年7月12日下午，亨利·福特二世带着最后通牒去会见董事会成员。上个月他已听取了他们的意见，而且屈从于他们的意志。不过这种情况该结束了。他们必须作出抉择——一个非常简单的选择。

“小亨利说，‘要我还是要艾柯卡’，”富兰克林·墨菲回忆说，“没有谁敢于投反对票。”

### 83. 福特与艾柯卡的最后摊牌

1978年7月13日，星期四，下午3点，李·艾柯卡接到电话，召他到亨利·福特二世的办公室。走进办公室，他惊奇地发现屋内除了小亨利以外，还有他的弟弟威廉·克莱·福特。

李·艾柯卡在回忆录中把威廉在最后摊牌中露面解释为小亨利·福特想要一个证人。可是事情远比这还要复杂。

威廉·克莱·福特是公司最大的股东，是艾柯卡在最后几个星期里进行孤注一掷游说过程中谈过话的人之一，而且威廉·福特曾以同情的态度倾听艾柯卡的谈话。

“我认为他很适合该工作，”威廉·克莱现在这样说。

几个月来，威廉·福特经常与哥哥和艾柯卡交谈，起着某种类似家族中斡旋者的作用。

一次，小亨利指责性地对威廉·克莱说：“比起我来，你是李·艾柯卡更好的朋友。”今天威廉·克莱回忆小亨利的这一看法时，脸上呈现出他那奇特的扭曲的微笑。

“天哪！他们的办公室才相隔10英尺远！我是说，门挨着门。我是说，真棒！他们在一块工作，我不知道有多少年了，可是竟然还说我和艾柯卡的关系比他还近！我猜想这就是要我在场的原因。”

亨利·福特二世想让李·艾柯卡毫不含糊地了解，董事会是他的后盾，家族也支持他。没有上诉法院。9年前小亨利解雇邦凯·克努森时，他为了把事情讲清楚同样也把威廉·克莱找来过。如今在这场他与艾柯卡的最后伤筋动骨的决斗中，这两个公牛般的男人相遇，他们天资聪颖、狂暴不已。这就是在他们最后的决斗中，一个凡夫俗子在场的的原因。

威廉·克莱为如此强大的力量间的格斗而哭泣。他“泪流满面，”李·艾柯卡这样回忆道。今天，克莱·福特对此也不予否认。这就象一个父亲抛弃

自己的儿子，国王最后痛苦地剥夺了其过去的王储之继承权一样。或者干脆简单地说，这是两个如此相像而不能融洽相处的两个男人间的悲伤告别。

李·艾柯卡对待这件事采取了惯用的方式。他象拳击手一样出于，时而闪避，时而发动攻击——言词激烈，充满了侮辱与愤怒。他安静时挺好的，一旦激动起来，也确是了不起。

小亨利·福特说得较少。他遇事宁愿憋在心里面很少说出来，而在谈到李·文柯卡“辞职”的时间和退休金等具体问题时，他说话特别噜苏。

“现在是我得按照我自己的方法办事的时候了……这是个人的事情，我不能告诉你更多的什么。但这只是其中的一件事情，”他说。

这种举动的确并没有给人留下深刻的印象。如果颁发学术奖的话。李·文柯卡肯定会获得奥斯卡奖。

离开办公室时，威廉·克莱对艾柯卡讲了许多，祝贺这位总经理在为自己辩护时做得十分出色。

李·艾柯卡很着重他的称赞，回答说：“谢谢你，威廉·克莱，但是我完蛋了，而你和他却并没有完量。沉仓库是此剧的尾声。

按照达成的协议，李·艾柯卡可以在福特公司再呆3个月，到1978年10月15日他54岁生日时为止。那时他便可拿到全部退休金，现金和股票加起来共有110多万美元，但条件是不为福特公司的竞争者工作。

李·艾柯卡确实费了很大功夫想从解职协议中取消“无竞争”这条标准的福特公司条款，这样他就能既为克莱斯勒公司工作，又继续从福特公司领取退休金。

艾柯卡请了美国的首席辩护律师爱德华·贝内特·威廉斯（还有罗依·科恩）与福特公司谈判。福特公司谈判委员会以威廉·克莱·福特和报酬委员会主席卡特·伯吉斯为首。艾柯卡在自己的回忆录中称他们二人力“顽固透顶的私生子”。

卡特·伯吉斯对这种辱骂倒是处之泰然。他说：“我从未用这种不恰当的字眼侮辱过艾柯卡的母亲，不知他为啥用这些话来骂我的母亲。艾柯卡先生希望我宣布他作为总经理签署的‘无竞争’条款无效，但我不准备废除他自己的政策决定。”

在艾柯卡生日和10月份的“退休”到来之前，他一直使用玻璃大厦12层楼上的总经理办公室。事前双方已经谈妥，退休以后，艾柯卡将使用另一间办公室，直到他找到新的工作为止。

1978年10月16日，艾柯卡驱车来到了电报路福特汽车零部件销售中心的这间办公室，那里的情况使他目瞪口呆。

后来他写道：“我的新办公室只比小卧室稍大一点儿，里面有一张小桌，一部电话，我的秘书已经到了那里，她眼泪汪汪，无言地指指那满是裂缝的油毡地板和桌上那两个塑料咖啡杯。……对我来说，这个仓库就是西伯利亚。”

李·艾柯卡把他被流放到“电报路上这所寒酸的仓库”看成是小亨利·福特对他的“最后一次羞辱。”

“这件事简直让我想去杀人，”他说。在写回忆录时，艾柯卡告诉代笔人说，他希望从这一事件开始写起，因为他说这是他认识真理的伟大时刻。

当然，在分开出版的李·艾柯卡自传那戏剧性的开篇中，你也许猜不出他1978年10月将寄栖的那凄惨的几英尺仓库空间里曾住过人。但事实上，

1960年7月担任福特汽车公司董事长的欧内斯特·布里奇曾是这儿的主人。

那个月他在迪尔本的世界总部交涉自己离开福特公司一事，不过他当时离开公司时的境况比艾柯卡要好一些。开车回家途中，欧尼·布里奇见到蓝色椭圆形标志，于是他便停车要求见见这儿的经理。

“你这里有空办公室吗？”他问道。经理带他去看了一间很舒适的办公室，该办公室是此大楼内最好的房间，21英尺长，14英尺宽，干净，现代风格。一面墙上开了几扇窗，室内光线充足，地上铺着地毯。

布里奇认为这就是他要寻找的退休办公室，他与福特公司协商后以较合理的租金租下此房。在28年的大部分时间中，他把它作为指挥部——而不是在那儿草拟乡村俱乐部成员名单来虚度时光。

1961年3月，欧内斯特·布里奇出任环球航空公司董事，当年4月当选董事长，负责使该公司摆脱霍华德·休斯的控制——布里奇一直担任环球航空公司董事长直到1969年退休。这些年他的办公室一直在电报路。

这正是李·艾柯卡1978年10月得到的那间办公室——不算外间秘书的办公室，面积整整300平方英尺。秘书办公室油毡地板有些裂缝，入主这套房间的人都要用塑料杯从自动售货机那儿买咖啡。事实上欧尼·布里奇并不喝咖啡，但20多年来，福特汽车公司这位战后的伟大救星只要在办公室就喜欢在这儿的自助餐厅里，大大方方地与楼内几百名蓝领和白领工人坐在一起用午餐。

实际上李·艾柯卡到此来时，家具比欧内斯特·布里奇在这儿的时候要好多：一张又大又宽的现代化抽木桌，一张三人沙发和一对单人沙发，一盏配有奶油色灯罩的时髦黄铜台灯和一张长长的办公桌。这儿确实不差。

1978年7月初，正好在李·艾柯卡被解雇前几天，欧尼·布里奇去世了。这正好解决了李·艾柯卡要一间退休的办公室的要求，可以把欧尼·布里奇20多年来租用的电报路上的这间房间给他。

小亨利·福特听说过这间办公室但却从未光临过，是他指示给艾柯卡准备这间房间的。办公室的布置是由一位精通高级莫奈作品复制品、盆栽棕榈和柚木面文件柜的官员按照他认为合适一位流亡总经理的标准安排的。

## 第二十二章 艾柯卡的重新崛起

屈辱与挫折，痛苦的泪水潜然而下，野心勃勃的艾柯卡离开福特公司，进军克莱斯勒。开发微型车，争取政府 12 亿美元的援助，艾柯卡的经营手段令人咋舌。84. 聪明的选择

李·艾柯卡并没被小亨利·福特解雇的打击压垮，他整个的生命都交给了福特公司，除了福特公司再没有别的。他离开公司后认识到，甚至在福特公司那些失败也是令人兴奋的。

一位朋友劝他：“在这家世界一流的公司里，你是两三个拔尖人才中的一个。你是福特公司最好的经营管理大师。这个行业里人人都知道你的价值。这不过是一次撞车事故。你撞上了一辆福特卡车，开车的人是亨利·福特，你还会再次成功的。”

艾柯卡呆在电报路上那间办公室里，花了几个月时间考虑以后怎么办。朋友们劝他到新的公司去试一试，那里不会有那么严重的官僚主义来妨碍他。他接到像施乐和本迪克航空这样的大公司的聘请，但他不愿再重新学习如何设计复印机或小的发动机零件。

“我是个汽车经营管理大师，”他对朋友们说，“这就是我会做的一切。”

但是在汽车制造这个局限性很大的行业里，像艾柯卡这样的人出路很窄。他在福特公司完结了，而通用汽车公司也无法考虑，那里秩序井然的管理机构里像他这样年龄的人已经爆满，排队等候提升的人都疲倦了。他既已触犯了福特公司的官僚机构，那么在通用汽车公司也照样子不好。虽然德洛雷恩汽车公司聘请他担任总裁，但他对德洛雷恩公司心存疑虑。这意味着，他唯一的希望就在克莱斯勒了。艾柯卡和巴德公司的总裁吉尔·理查兹通了电话（这家公司是克莱斯勒公司最大的原料供应公司之一），请他帮助向克莱斯勒公司投石问路。

最后，克莱斯勒的聘请来到了。

1978 年 11 月 2 日，艾柯卡到克莱斯勒公司任职。当天公司财务副总经理约翰·里卡多宣布第三季度发生了创记录的亏损——1.5880 亿美元。

从一开始，艾柯卡就为他所看到的情况感到震惊。

艾柯卡知道克莱斯勒公司正身患重病，但他没想到已经到了癌症晚期，这是他后来说的。

无论如何，在 1975 年和 1976 年，福特公司还是赚钱的。他已习惯于那里的舒适和资源。福特公司总有大批出色的人才，而且工厂尽管不够现代化，却总能保持良好状态。

克莱斯勒公司的员工的精神状态却是可怕的，许多最优秀的人才已经离去，工厂的状态很糟。艾柯卡怀疑自己是这家公司多年来雇佣的第一个中层以上的管理人员。由于没有一个从外面来的内行，人们并不知道他们干得不对。而他认为最糟的是，克莱斯勒公司的员工完全丧失了责任感。艾柯卡问克莱斯勒公司的总经理吉恩·卡菲罗，谁是负责质量的人。

“人人都是，”卡菲罗答道。

“但是，一旦质量出了问题，你作为公司的总经理向谁追究责任？”艾柯卡刨根问底。

卡菲罗沉默了片刻，答道：“没有人。”

艾柯卡回到自己的办公室，关上门，沉思起来，唉！真糟透了。

艾柯卡认为一种的危机感正笼罩着克莱斯勒公司。问题这样大，分工这样不清，简直成了群众管理。不论哪天出了一个问题，全体管理人员都蜂拥而上，就像在球场上争抢一个漏球。工厂又脏又乱，暖气不暖，有些厂房窗子破了，冬季里寒风穿窗而入，种族关系非常紧张。车型设计单调乏味，尽是些通用汽车公司和福特汽车公司的拙劣的仿制品。质量成了玩笑。

最令使艾柯卡烦恼的是，这里和福特公司一样，是财务人员当权，但他们没有像福特公司那样建立起一种保护制度。克莱斯勒公司从财务人员那里得到了负担，却没有得到力量。

艾柯卡在克莱斯勒的最初几个月花在拼凑一辆汽车上，以应付 1980 年新产品展览。但很快他就卷入到对克莱斯勒公司未来影响最大的决定中去了，那就是是否要选前轮驱动作 1981 年的车型，再没有更困难的决定了，因为克莱斯勒公司极端缺乏现金。

现在作出这一选择的重任落在约翰·里卡多肩上，他接替林恩·汤森作了总裁，后来又成了董事长，他两眼盯着可能产生的 10 亿美元亏损。

同时，克莱斯勒公司也像福特公司和通用汽车公司一样，为达到政府规定的排气标准而受到极大的压力。政府禁止交换这方面的技术，尽管这样能使美国人民受益。对于这三家公司来说，这笔开支都太大了，这项禁止合作的命令间接地使通用公司和福特汽车公司受益，而使克莱斯勒公司这个原已脚步踉跄的竞争对手负担过重。

克莱斯勒公司实在应该更新它的小车品种了。人人都知道下一种型号的车应该重量较轻、尺寸更小，节油性能更好。

第一种方案是 H 型车，这是后轮驱动车，重量较大，效率较低，但是可以利用现有的传动机构和悬挂装置，费用约为 4 亿美元。

另一个方案是 K 型车，这是一种前轮驱动车，由于需要新的传动机构，而且新技术的费用也高得多，投资达 7 亿美元。对于一个面临破产危险的公司来说，这种要求几乎是无法承受的，而决策的责任落在约翰·里卡多身上。

里卡多是个财务人员，曾是汤森的手下，也和汤森一样来自塔奇·罗斯的会计公司。他感到自己没有能力做出这个对克莱斯勒公司非常重要、也许是生死悠关的决定。

艾柯卡认为，他和小亨利·福特一样不够称职，但有一个重要的不同之点是他不那么自负。

艾柯卡认为，里卡多的最大优点是他有自知之明，不懂的事决不装懂。

小亨利·福特好炫耀权势，约翰·里卡多则很谦逊。里卡多显然希望作出正确的决定。

1977 年，艾柯卡加入论战的时候，形势已很明朗，设计人员几乎一致赞成前轮驱动，而经理们在很大程度上赞成后轮驱动并节省 3 亿美元。

前轮驱动是艾柯卡在福特公司为之奋斗了 5 年多的目标，慢慢地他开始说服克莱斯勒公司的领导。他真诚地提出两种方案，但他心中赞成 K 型车。

艾柯卡的朋友相信，艾柯卡是通过改变里卡多来改变这个决定的。艾柯卡强调前轮驱动能为克莱斯勒公司打开通向未来之门，即使从短期效益来着，K 型车的每加仑里程也比 H 型车多 2 至 3 英里。对于一个受到政府法令威胁的脆弱的公司，面对着全部车辆每加仑平均里程 1978 年要达到 18 英里，1980 年要达到 20 英里的标准，这一差别是很大的。

艾柯卡坚持没有取代前轮驱动的方法。政府制定的标准是永久性的，要

求从长远考虑。对于经历过与小亨利·福特之战的艾柯卡来说，里卡多的宽容态度是很大的安慰，里卡多从不反唇相讥，他只是虚心地倾听。

最后，约翰·里卡多选择了K型车。

这是一个勇敢的选择。

85. 我只能够试一试

艾柯卡主持的第一次产品会议在罗坦达车型室举行。音响设备糟透了。艾柯卡会后说：“我们好像在坟墓里说话，简直听不清别人在说什么。”他可以拿这种事开玩笑，但对失败的恐惧却是真的。不论是不是他的错误，如果在克莱斯勒公司垮了，受到指责的将是他。他可以受得了小亨利·福特把他解职的侮辱，却不能让克莱斯勒公司在他脚下沉没。像艾柯卡这样骄傲的人，决不能当众丢脸，那将是不能忍受的。更糟的是，那将证明小亨利·福特是正确的。

有些了解艾柯卡的人认为，当他初到克莱斯勒公司时，他不仅误解了这家公司问题的规模，而且也误解了问题的性质。他只知道这家公司生了病，但他以为这病是由于错误的决策引起的，而不是可怕的制度上的压力造成决策错误。因此，只要换一套能干的领导班子、艾柯卡的班子，就可以很快地、很漂亮地扭转局势。正确的决策取代错误的决策，这家公司就会像从前的福特公司，而且有一个更精干的领导班子。

有一件事证明了他的这些想法。

在一次克莱斯勒公司产品计划人员会议上，一位高级产品计划人员伯纳德·罗伯逊提出一份报告，他认为克莱斯勒公司应该把已经有限的资源集中到小车上，克莱斯勒公司从未在大车上赚过钱，它的声誉虽然不高，但在较小的、较廉价的车上还有名气，因此，在眼前的困难时期，公司拥有的一点资源应集中在公司已经有些信誉的方面。

罗伯逊讲完以后，他和在座的其他人立刻就听到艾柯卡的一篇自以为是的演说，他说福特公司如何以有限的投资在大车上赚了许多钱，他们怎样利用一种基本的底盘，加上一个漂亮的车身和一些小玩意，利润就源源而来。

这个故事很快就在公司内和汽车界传开了，它向人们证实，艾柯卡并未真正了解克莱斯勒公司的危机，他这个人也并未真正改变。这还引起了两个老朋友之间激烈的争论，戴维·E·戴维斯（《汽车和司机》的主编）和哈尔·斯玻里奇，两个人都是旧底特律的批判者，都是新型的前轮驱动汽车的鼓吹者，都认为汽车工业不仅要会用力气，而且应会用智慧，并且是这一思想的传教士。

艾柯卡接手克莱斯勒公司后不久的一天晚上，他们之间发生了一次激烈争论，因为戴维斯听到了艾柯卡在克莱斯勒公司发表“大车演说”和一些其它情况，他对斯玻里奇说，艾柯卡不过是个旧底特律坐进了新办公室，而且，更糟的是，艾柯卡并不真正相信斯玻里奇那绝妙的前轮驱动式节油型汽车，他只是在利用斯玻里奇。这刺痛了斯玻里奇，他对戴维斯说，“我只求你和他吃一顿饭，一顿午饭。以后再作出你的判断。也许他不是我说的那种明君，但至少你会发现他也不是你想的那种浑蛋。”

午餐会举行了，戴维斯印象深刻。他认为，艾柯卡现在已经了解到克莱斯勒公司（以及整个汽车行业）的全部症状，而且戴维斯喜欢艾柯卡对克莱斯勒公司“销售库”表示的义愤。这是对汽车工业中一种罪恶的真实义愤。

戴维斯的印象是，艾柯卡下像与他同时代的汽车企业家那样墨守成规，

他是一个能真正改革的人。后来戴维斯向斯玻里奇谈了他的印象，而且谈了艾柯卡不同流俗的原因。部分原因可能是他比同代人都精明，而且他是在一家大公司中的复杂斗争中成长起来的。他可能从未接受过那些传统的教条，那正是那些具有传统背景的人所尊崇的。部分原因是他从不按常规办事，不受老生常谈的束缚。他的许多同代人学会了侈谈改变，而且能说出一大套道理，但到了做决定时，他们就又回到了老一套作法。艾柯卡却不是这样，他不仅谈论改变，而且实行改变，他愿意冒险，注意新鲜事物，使自己的思想跟上形势。

戴维斯认为，艾柯卡是一个彻底的实用主义者。

与艾柯卡的实用主义相抵触的莫过于克莱斯勒公司销售库。艾柯卡对克莱斯勒公司用欺骗自己的方法来做生意感到吃惊。即将离职的负责销售的副总裁 R·K·布朗在艾柯卡来到克莱斯勒公司后不久就向他解释了这种制度。

布朗向艾柯卡要钱进行一次推销“销售库”汽车的广告宣传运动，当时是 3 月，这一季度的最后一个月。布朗说，“销售库”共有 10 万辆车。这把艾柯卡吓了一跳。卖掉 10 万辆车，价值数十亿美元？而且在紧迫的期限内卖掉？

但布朗很有信心能够卖掉。他说，在过去 10 年里，每年 3 月的最后 10 天里，他们总是这样干的，你瞧着吧！他解释说，全体销售人员聚集在一间大屋子里，分配地区、经销商和汽车数量。

果然，在艾柯卡来到克莱斯勒公司的第一年卖掉了 6.6 万辆。这当然要花时间，艾柯卡每天上班路过海兰帕克一家福特公司的旧厂，克莱斯勒公司租来用作销售库的，那些汽车的景象实在惨不忍睹，汽车之间的空地上杂草丛生，几乎令他呕吐。

艾柯卡后来了解到每辆车的售前维修工作约花了 125 美元。他立即明白了，经销商就要等到每年这最后的时刻，等到减价出售才买。

克莱斯勒公司的病是一种疑难大症。

70 年代中期，汤森为了削减开支而裁掉了该公司将来亟需的人才——工程技术人员和研究开发人员。现在，在 70 年代末，克莱斯勒公司为此付出了代价，还有政府的安全标准和排气标准的问题。

1978 年 12 月，克莱斯勒公司的领导为公司的生存而进行疯狂的斗争，董事长约翰·里卡多去白宫争取某些联邦法规暂缓两年实行。他说，不然克莱斯勒公司在今后两年会缺少 10 亿美元以上的资金，他还谈到了公司的许多问题，特别是为了达到联邦政府新提出的节油要求而改装工厂所需的巨额投资。

接待他的是卡特政府的国内政策顾问斯图尔特·艾森施塔特，此人未做任何许诺，至于他的上司吉米·卡特总统，他个人认为底特律的高级经理们在好年头贪得无厌，在坏年头哀鸣不已，一点也不同情他们。

这样，艾柯卡在克莱斯勒公司的第一年里没遇到一件顺心的事。克莱斯勒公司亏损 2.05 亿美元，随后的两年则还要糟得多。“我们作了非常详细的核算，结果说明我们在过去的一年亏损了 10 亿美元，”刚到公司来担任会计主任不久的杰里·格林沃尔德嘲讽地对高级经理们说，“唯一的困难是制度这样糟，我们甚至想最模糊地了解为什么和在哪里丢了这 10 亿美元都办不到。”

86. 争取政府援助与 K 型车

大概除了艾柯卡之外，谁也战胜不了随后发生的困难。争取政府对克莱斯勒公司的救援和复活一个垂死的公司是个缓慢、痛苦的过程。其他许多卓越的人才如格林沃尔德、斯玻里奇、史帝夫·米勒公司等都起了重要作用，但是使救援行动得到产业界和国会承认的是艾柯卡的名声和信誉。当然，汽车工人联合会的政治力量在民主党执政期间没有干扰。

艾柯卡的优势不仅在于他的力量，而且在于他那事必躬亲的作风，虽然并不那么讨人喜欢，在这场斗争中，这成了一个重要的资本。

对艾柯卡来说，挽救克莱斯勒公司的战斗不仅是一场能够得到胜利欢乐的特别困难的斗争，而且是一次为自己挽回面子的机会。这个原因推动艾柯卡拼命工作，也让他推动周围的人努力工作。

艾柯卡的一些密友深信，如果仅仅是为克莱斯勒公司而斗争，艾柯卡可能不会成功。对他来说，这是一场精神上的斗争，是李·艾柯卡对小亨利·福特的斗争。这正是艾柯卡最适合扮演的角色。艾柯卡把他的事业和国家的事业联系起来，让人们觉得他不仅在挽救克莱斯勒公司，而且在挽救美国。

在野马车身上，艾柯卡已经运用了把个人命运和公司命运结合起来的技巧，当时那辆车成了他的车，使他的照片出现在两家新闻期刊的封面上，现在他又把这一技巧运用在更大的范围内，这是任何一个在公司里讨生活的人都从未想象过的。

艾柯卡还有两项资本证明是很有用的。

第一项，他可能是汽车界里唯一能够把优秀人才吸引到这家病情严重的克莱斯勒公司里来的人。

艾柯卡从福特公司带来了一些最育潜力的年轻人，艾柯卡提供给他们的并不是一个发财的机会，而是把奄奄一息的克莱斯勒公司救活的激动人心的使命和在福特公司禁止的那些事情上大展才华的机会。

一段时间里，克莱斯勒公司的高级经理几乎都成了福特公司逐出门墙的那些人，包括斯玻里奇、格林沃尔德、保罗·伯格英泽、加尔·劳克斯。

底特律有些人甚至称克莱斯勒公司为“小福特”。

一天早上，他们围坐在艾柯卡的办公室里讨论市场问题。“听着，在这里只有通用汽车公司、克莱斯勒公司和我们，”有个人说。

“等一等，”劳京斯说。“我们现在是克莱斯勒公司了。”

另一项是更重要的。在汽车这个行业里，许多大公司的领导变得越来越谨小慎微和只受财力支配，艾柯卡却瞄准了市场。他对产品的反应能力很强。甚至在克莱斯勒公司最困难的时候，艾柯卡还保持着对客户需要什么产品的直觉。

在最困难的那几个月，艾柯卡变成了一个更难相处的魔鬼。不仅因为拯救克莱斯勒公司的任务极端困难，而且因为他的妻子生命垂危。他被迫离开她的时间太多，不得不经常周旋于华盛顿的银行和国会之间，进行游说。

艾柯卡的一个密友认为，这时，艾柯卡生活中的一切都变得不堪忍受。在克莱斯勒公司，没有人知道怎么照顾艾柯卡。他在福特已经习惯了的那些方便全都没有了。在那里，人们总是知道怎样协助他，司机、飞行员、秘书、服务员，不待他开口就知道该做什么，现在这一切都失去了。

一次，在去办沃尔多尔夫的手续时，艾柯卡发现房间还没订好，他指着克莱斯勒公司的一位帮助他办手续的高级职员说：“我要你给福特公司的那些家伙打个电话，问问他们怎么办这些事。”

艾柯卡离开了一个有专用飞机的地方来到克莱斯勒公司，而这里，只要有人来接他的飞机就算幸运了。这些不便显示着他在克莱斯勒公司到处感到的亏损。

艾柯卡的朋友和下属渐渐习惯他的坏脾气和脏话，以及迁怒于他人的作风。他的脾气很快就会过去，但他既不道歉，也不认错。现在，一种忧郁情绪压倒了艾柯卡，不论在书房里和好朋友们在一起，吸雪茄或看电视的时候，他都是孤独的。一位朋友说，艾柯卡在自己周围筑起了一堵墙。他人人都骂，令人吃惊的是，甚至他母亲也挨过他的骂。

幸而在艾柯卡到来之前，斯玻里奇早已来了，而 K 型车已开始设计。否则，克莱斯勒公司恐怕会永无出头之日了。自从约翰·里卡多批准 K 型车以后，克莱斯勒公司就投入了避免破产的斗争中，一直到赶上 1980 年秋季市场。

在这两年时间里，有好几次克莱斯勒公司好像已经坚持不到 K 型车上市的时候了。

一切正常的筹资渠道都枯竭了。

没有一家银行还愿意借钱给克莱斯勒公司，没有一家金融机构愿意公开发行它的股票。

它唯一的希望只有政府了。尽管克莱斯勒公司动员了所有力量——华盛顿那些最有办法并且索酬高昂的说客、有组织的劳工力量——再加上黑人权力组织的力量（克莱斯勒公司是美国黑人在工业界的最大雇主）、克莱斯勒公司全体经销商的力量。

为了满足国会中那些批评者寻找一个替罪羊的要求，董事长里卡多辞职了。由于他批评了联邦政府的法规，而使他成为不受欢迎的人。

1979 年 9 月，艾柯卡成为克莱斯勒公司的董事长。其后几个星期，克莱斯勒公司达到了破产的边缘，到了 12 月，救援克莱斯勒公司的法案达到了国会两院。政府行动很慢，那些已经支持克莱斯勒公司的银行行动更慢，但一项异常复杂的委托计划终于获得批准，给予克莱斯勒公司 12 亿美元的保证金，足以保证 K 型车通向商品供应线。

1980 年一段长时间内，克莱斯勒公司实际上已经破产，全靠几千家供应商的仁慈才能生存。大约 4 个月的时间里，供应商们支撑着这家公司，他们中的任何一个只要索债，即会将克莱斯勒公司推下悬崖。

克莱斯勒公司内部失血也是很严重的。

1980 年 8 月，K 型车投产的那一天，克莱斯勒公司从它的 65000 名技术人员中解雇了 3000 名。唯一的原因是支付不起工资。这是克莱斯勒公司历史上最黑暗的日子之一。

像这样大的一家公司悬在这样脆弱的一根线上的情况是很少见的。

第一批 K 型车于 1980 年 10 月投入市场，这时还有 10 万辆前几年生产的车没卖出去。它并没像人们所期望的那样立即获得成功。

最优惠利率刚刚有所回升，客户还很谨慎。

伊朗国王下台后的 1981 年对汽车行业是个坏年头。汽车总销售额下跌 27%，利率之高叫人分不清银行和高利贷者。

而且，早期的 K 型车提供客户选择的变型太多。所以价格大高。K 型车的基本型计划售价 1880 美元，但到了经销商的陈列室后，各种变型的平均价格提高了 2000 美元。

艾柯卡受到格林沃尔德推动，选择了追求每辆车最高利润的作法。目的是得到更多的现金。但事实证明这步棋走错了。克莱斯勒公司由于亏损严重，想要尽快地把钱赚回来，但在银行利率常常高于 15% 的情况下，许多可能的顾客也都望而却步，修理他们的旧车去了。匆忙行事也危及 K 型车的声誉，并非人人都认为设计已经成熟，它还有不少小毛病。

#### 87. 躲避明枪暗箭

艾柯卡继续奋斗，作出一切努力降低成本。他无情地裁减白领职工，几乎砍掉一半人数。这大概是降低成本最难办的事情。

有个助手向他诉说裁减他的下属多么困难，艾柯卡骂起人来：“别他妈的用你那个裁员问题来麻烦我，我他妈的每天解雇上千人，你就别来向我唠叨你那见鬼的问题了。”

工会在劳工方面作出了让步，也许是因为他和汽车工人联合会的领导人杜格·弗雷泽之间建立了一种巩固和互相敬仰的关系。

弗雷泽进了克莱斯勒公司的董事会。

许多供应商继续允许克莱斯勒公司拖欠他们的帐，这等于几亿美元贷款。支票还不断地通过邮局寄来。

克莱斯勒公司在 1981 年又摔了一跤，这一年亏损 4.79 亿美元。

在公司形势最严峻的时刻，艾柯卡作出了一项对质量问题有长远影响的决定。

1981 年，在克莱斯勒公司最困难的时候，艾柯卡告诉他的副总经理们，他要恢复 5 年或 5 万英里保证，这项保证已取消了 10 年了。

他听到的反应是不相信。

艾柯卡的高级财务人员史蒂夫·米勒公司反对，因为这一保证需要的费用是惊人的，简直没有人能估计出来，也许一年 1 亿美元，也许还要多。

制造人员史蒂夫·沙夫也不赞成这样做。“天啊！李·艾柯卡，这除了添麻烦以外，什么好处也不会有，”他说。

甚至销售人员吉姆·麦克诺顿也反对。从他的角度来看，如果公司有这么多钱，他宁肯花在广告方面。

“不，”艾柯卡不顾他们的反对，“如果有了 5 年或 5 万英里保证，我们就能靠它活下去，我可以肯定财务能够拿出这笔钱来给工厂，我也知道销售人员会在厂广告中利用这件事，我还知道制造人员在多一些但差一些或少一些但好一些的问题上多半选择后者。”

艾柯卡控制住了局势。这是觉醒的艾柯卡战胜旧的艾柯卡的一次重大胜利。

形势开始好转。哈尔·斯玻里奇和他的同事们干得很好，K 型车的每加仑汽油平均里程达到 25 英里。1982 年 3 月初，克莱斯勒公司把它的坦克分部卖给通用动力公司，得到 3.35 亿美元，这笔钱立即使公司得到加强，并缓和了与供应商的紧张关系。

日本人同意自动限制进口，由于他们将限额主要用于中档市场，放弃了低档市场，因而减轻了克莱斯勒公司和 K 型车的压力。

1982 年第一季度，克莱斯勒公司有了赢利，但这是因为出售坦克分部而取得的。否则，克莱斯勒公司仍应亏损 9000 万美元。无论如何，按公司现在的标准，这还是实实在在的赢利。

第二季度时，利润真的来了，1.07 亿美元。这是 5 年来克莱斯勒公司

第一次连续两个季度赢利。

这年夏季，利率开始大幅度下降，这就使新车市场繁荣起来。这对于克莱斯勒公司可说是立见功效。

“看来艾柯卡又躲开了一颗子弹，”他的老同事唐·弗雷说。但这颗子弹距离可真近！

艾柯卡很快就以最不寻常的新形象出现，底特律的汽车制造商成了民族英雄，这个在福特公司一度是大型豪华车的创造者的人，现在用小型节油车把克莱斯勒公司从危机中拯救出来了。有人建议在克莱斯勒公司的电视广告节目中利用他的形象。他们说，他有声誉，而克莱斯勒公司没有。一个朋友问他：“为什么他们要你出面，李？”他答道：“他们原来要请沃尔特·克朗凯特（沃尔特是民意测验中得票最多的那个人），但是他不干，所以就找上了我。”

在一家不景气的公司的广告节目中让总经理出现是冒风险的，如果宣传无效，公司再次发生赤字，他的前程可能彻底断送。但克莱斯勒公司现在的形象太糟。已经不能顾虑这些了。艾柯卡知道这对克莱斯勒公司虽然可能有益，对个人却可能造成很大损失，所以他也不无顾虑。克莱斯勒公司的高级公关人员温德尔·拉尔森警告说，即使这次宣传运动取得成功，也可能留下这样一个印象：克莱斯勒公司得救仅仅因为李·艾柯卡是一个说话很快的超级推销员，他能说服美国人购买任何东西，甚至劣质汽车。尽管感到不安，艾柯卡还是答应了。

1980年秋季，艾柯卡以克莱斯勒公司总推销员的形象在广告节目中首次出现。他比过去显得瘦了，衣着也不那么华丽了（他衣柜里的衬衫少了），出现了一个新艾柯卡。

对于一个本来就很羞涩，现在仍然羞涩的人，他的转变是很明显的。在摄制广告节目的凯尼恩和埃克哈特公司，艾柯卡掌握技术之快和表演之好给人印象深刻，他的表现甚至比他们见过的多数演员都好。受过训练的职业演员常常背错台词，而艾柯卡作为一个新手，一个从未干过这一行的新手，几乎每一秒钟都做得很正确。他总是获得成功。当然，演员是背诵别人的话，而艾柯卡说的是自己的话，但这些话也是广告人员从他在记者招待会上的讲话中摘出来的。艾柯卡与众不同之处在于他表现出的那种专注和近乎野性的强悍精神。广告公司的人从未见过这样的表演。当然，尽管艾柯卡心存疑虑，他还是一直在寻求机会表现自己。

艾柯卡喜欢说自己不愿作广告，他从一开始就抱怨：“我的孩子说我显得太胖了。”艾柯卡担心他的鼻子会显得太大，并告诉摄影师注意这点。然而，艾柯卡必然地又成了一个颐指气使的专家，他向导演发指示，告诉编剧应该写什么。他愿意广告节目把他变成名人。艾柯卡的一个朋友指出，过去他和艾柯卡一起在纽约散步时，艾柯卡总是数街上有多少福特汽车，现在他则注意有多少人认识他。

1982年中，艾柯卡要他的助手们设法让他出现在《时代》杂志的封面上，好像这样就可以保证并证实克莱斯勒公司已经好转。当其嘉奖纷纷而来的时候，《时代》的封面却使他着了迷。艾柯卡常常对他在出版界认识的人谈起此事，他们答应帮他安排。然而，《时代》却怀疑克莱斯勒公司的复苏是否能够持久，因而迟迟不作承诺。当1982年秋季，约翰·德洛雷恩在一次毒品搜查中被捕的时候，《时代》把他登在封面上了。这使艾柯卡大为光

火。他说：“我救活了一家要死的公司，我不能上《时代》的封面，而这个婊养的贩毒犯德洛雷恩却上去了。这到底是一种什么杂志？这些人到底出了什么毛病？”

《时代》终于把艾柯卡放上了封面，但是在他们认为合适的时间，1983年3月那一期，艾柯卡的样子比他自己希望的更像个推销商。

随着克莱斯勒公司的财务状况不断改善，艾柯卡更加以自我为中心。他开始抱怨为官不易，因为人人都向他伸手。他的一些旧部认为，相当有讽刺味道的是，这和他所憎恶的亨利·福特的态度一模一样。如果他还有一点不好意思，他也已经完全克服了。他显然陶醉于自己的新名气。他抱怨难以摆脱那些约定专题节目的广播电视网和要他上封面的杂志。他已经非常善于应付新闻界，机智、风趣、总是处于主动地位。对于一个有些习惯于被动的民族，这是特别有魅力的。他是拯救克莱斯勒公司的人。他得到的公众赞扬越多，他就越相信这是真的。

在克莱斯勒公司新近获得的成功中其他人作的贡献渐渐从艾柯卡的记忆里消失了。艾柯卡在分享荣誉方面并不慷慨，像格林沃尔德、斯玻里奇、米勒公司这些人为拯救克莱斯勒公司所做的贡献并不亚于他。当然，分享荣誉从来就不是艾柯卡的美德。1982年，密执安州布赖顿市的一家小的设计公司，名叫“汽车和设想”，这是一家为大公司提供高度专业化和创造性的汽车外观设计的公司，它向克莱斯勒公司提出了敞篷车的建议。克莱斯勒公司与其它大公司不同，它敢冒风险，所以由汽车和设想公司设计、利用K型车结构的敞篷车很快就投入生产了。这使克莱斯勒公司获得一次小小的成功。公众的反应是热烈的。这种车赢利很多，而且人人喜爱。但是，当一位汽车专栏记者采访汽车和设想公司，想获得关于这一设想起源的更多情况时，他被通知不要深究了，因为克莱斯勒公司已经传过话来，说最初提出这一主意的不是他们，而是艾柯卡先生。

#### 88. 发明微型汽车

艾柯卡还在开发另一种汽车的决策中起了关键作用，这是克莱斯勒公司和福特公司的产品计划人员长时期梦寐以求的一种车，最后定名为微型汽车。自1974年以来，克莱斯勒公司的产品计划人员就考虑生产一种廉价的篷车，容易驾驶，容积很大，节油性能好，但一直受到阻挠。自从斯玻里奇来到克莱斯勒公司，他就推进这项计划，但K型车几乎耗尽了公司的全部资源。在艾柯卡到来时，微型汽车已濒于死亡。但这正是他和斯玻里奇过去在福特公司时长期梦魂常系的那种车。

60年代后期，福特公司最优秀的设计师之一唐·德拉罗萨偶然向他的上级吉恩·博迪纳特提起他的一个设想，他想设计一种新型的、现代化的、高效能的汽车。博迪纳特立即表示支持。博迪纳特想，在一个设计师的一生中很少有几次机会能肯定自己的作品获得成功，而这次他就肯定能获胜。

德拉罗萨设想的是一种多用途的、既非客货两用车又非篷车、女人和男人都能驾驶、可供家庭主妇在工作日使用、也可供全家去度周末用、轿车和货车的混合产物。

车内空间很大。设计者想象它应比一般篷车漂亮，驾驶起来应更像小轿车而不像卡车，节油性能特别好，可以会达到每加仑25英里。这可能是一个现代化大城市郊区住户最理想的交通工具，短途运输最合适，一般不超过15英里，但也可用于长途旅行。

在福特公司内，斯玻里奇和博迪纳特比其他人更喜欢米尼/马克斯，这是微型汽车当时的名字。艾柯卡似乎也有兴趣，但并不热情，而且在以后为它进行的漫长斗争中，他并没有像对待野马车那样，把它看作自己的车。

在米尼/马克斯的早期历史中，艾柯卡在福特公司内还有权势，但他的心思好像在别处，后来，当他对这项产品重视起来时，他已经不足以向小亨利·福特施加影响了。他的一些下属认为，他对这辆车的态度反映了他并不是完全缺乏热情，而是顾虑到为使那辆车通过需要进行的战斗，的确从开始起，福特公司内的阻力就是很大的。

博迪纳特认为，开发微型汽车是他所见过的福特公司内部蓄谋最深的拖延。他感到有时好像在设计室内观察着死亡。他知道，财务人员懂得他们能够让一辆车永远不会走出设计室，永远不会送到公司领导面前。

斯玻里奇相信，从一开始问题就在于小亨利·福特反对米尼/马克斯。他并不公开表示反对，而是不断地嘟嘟囔囔，表示不满。

斯玻里奇猜想，小福特和伦迪在一起时，可能比其他高级经理在一起时更明确地表示出否定态度。仿佛会上发出的信号否定的意思不强，而会外发出的信号否定的意思则很强。小亨利·福特忧虑的原因是米尼/马克斯是一种全新的汽车，而不是现有技术的副产品。米尼/马克斯要用前轮驱动。如果用后轮驱动，同样一辆车的高度和重量都会较大，更像一辆小卡车。而用前轮驱动和一个驱动桥（包括传动机构的前桥），车的高度和重量都会减少，操作轻便。

用斯玻里奇的话说，这将是一种比较方便的车。他喜欢这辆车，不仅因为它有那么多优点，而且因为在设计过程中将会遇到那么多挑战。但是由前轮驱动引起的阻力很大。小亨利·福特正在回避一种前轮驱动汽车，现在又要他批准另一种前轮驱动汽车。他感到了一种出尔反尔的尴尬。

福特公司设计人员一再提出方案，而方案一再被否定。这是一种新事物，所以是没有试验过的，所以是有风险的，是昂贵的。财务人员抓住这一点，坚持这一点，不管你有多少证据可以证明这辆新车可能取得辉煌的成功。

这些证据来自市场调查，并由一个名叫诺曼·克兰戴尔的人整理的。

此人是公司内公认的持不同政见者，自然不是高层俱乐部的成员。他是个波兰人，积极参加自由民主政治，多年来好像以蔑视财务人员的傲慢态度为乐。

他是斯玻里奇的天然盟友，因为他认为福特公司目前由不愿意制造汽车的人控制着，因而停滞不前。

到 1976 年，克兰戴尔已很清楚，这辆车成功的可能比任何人，包括他自己，估计的都要大。调查表明，米尼/马克斯在第一年即可售出 80 万辆，比野马还要多 40 万辆。而且，这一销售量不会侵占福特公司其它品种的销售量，因为买主都是已经拥有每加仑 12 英里的传统大型轿车的人。米尼/马克斯烧同样多的油要多跑一倍的路。而且还带几个孩子和青菜。

克兰戴尔对自己的调查感到吃惊，决定重新再作一遍，而这一遍的结果仍然相同。这还不是全部好处。他还发现，福特公司可以把这种车的价格定得很高，即定在 8000 至 1 万美元之间，在 1976 年这是很高的价格了。这些数字使艾柯卡第一次真正产生了兴趣。

当有些财务人员对克兰戴尔的数字提出质疑时，他欣然退让。他答道，即使我们少算 50%，仍然有 40 万辆，仍然很有意义。即使我们再减一半，

就算 20 万辆，仍然值得干。甚至野马车的调查结果已经是很好的了，也没有达到这样的数字。这是一个广阔的市场，只等我们去开拓。克兰戴尔争辩说，如果行动迅速，可能赶在别人前面，在通用汽车公司行动起来以前，我们可以抢先 2 至 3 年，大捞一笔。

博迪纳特看到克兰戴尔在这些会议上回击的情形，奇怪他何以如此大胆，如此坚持他的数字。通常如果预测数字甚高，但有反对意见，则一般都把数字压低一些，这样，如果方案获得批准，但没有赚钱，就可以减轻自己的责任。但这一次克兰戴尔毫不退缩。博迪纳特想，好像他已下了必死的决心。

克兰戴尔对他的调查引起这样少的反应感到意外。他发现的是一个全新的市场，他以为福特公司会对这一市场作出反应。但现在他认识到，对福特公司的多数领导人来说，这个市场引不起他们的兴趣，但这场斗争好像已不取决于他，10 年前像这样的数字会使他坐卧不安。

克兰戴尔在 1976 年首次宣布了他的统计，没有反应，他就继续前进。这时福特公司还未遇到困难，福特公司的金库里至少还有 30 亿美元。

在一次关键性的会议上，克兰戴尔发现自己在向副董事长考德威爪和财务副总经理伦迪同时挑战。

克兰戴尔看了看伦迪，明白他已经处于对抗状态。因为克兰戴尔很清楚，他已做了在福特公司内不可想象的事：他直接向财务人员和伦迪本人的理论进行了挑战。

其实两年前他就已经这样做了，他提出了一份报告，这篇报告分析了福特公司的投资计划，并和通用汽车公司作了比较，证明福特目前为未来汽车的投资比历史上其他时期都少。这篇报告试图证明投资和市场上的成功之间有直接关系。过去福特的投资相当于通用汽车公司投资额的 55% 至 60%，而现在福特的开支比通用汽车以司减少得更多，这一比例已下降到 45%。他说，福特公司应该考虑，或者是福特公司的人在花钱方面忽然变得比通用汽车公司的同行们精明多了，或者是它的赢利将会下降。

克兰戴尔将这份研究报告送给艾柯卡和福特公司的许多高级经理，它就在福特公司的上层传开了。

伦迪写了一篇措辞尖锐的反驳，并将反驳送到每个接到克兰戴尔报告的人手中，当然没有送给克兰戴尔本人。克兰戴尔相信，这表明伦迪非常非常生他的气。

在会上，克兰戴尔争辩，福特公司不仅应完成已定的护卫者计划，而且应进行米尼/马克斯项目，二者都要上。伦迪立即反对，因为公司没有那么多钱。克兰戴尔坚持说，如果钱不够，为什么福特公司不能借钱来生产米尼/马克斯。

“如果我们不去借，不抓住这种汽车的市场，我们就会失去它，”克兰戴尔针锋相对。

这时，菲利普·考德威尔插进来了：“我不想冒犯你，”他说，“但我们只能承担一定的责任，我们能做的是有限的。”

这时一向保持优雅风度的伦迪对克兰戴尔强硬起来。克兰戴尔已经两次越界，他公然违犯了规则。

“可我就是冒犯你，”伦迪说，“我们不能做，我们也不愿意做这件事。”

克兰戴尔想，米尼/马克斯算完了，他自己也算完了，剩下的只是商量他退休的条件了，因为福特公司的前途完了。

现在在克莱斯勒公司，斯玻里奇和艾柯卡又见到了米尼/马克斯，或按克莱斯勒公司的叫法是微型汽车，这又是一次证明他们正确的机会。

此外，艾柯卡坚信它的市场价值。

“无论人们说什么，”他告诉斯玻里奇，“我们也要设法造出它。看在上帝面上，不要忘了我们是造汽车的。”

艾柯卡设法找到足够的钱和技术人员保证工作进行下去。制造 K 型车的决定使克莱斯勒公司活了下来，而艾柯卡的下一个决定，1980 年秋初，形势还很困难的时候做出的生产微型汽车的决定则使克莱斯勒公司繁荣起来。

几年之后，有人问艾柯卡，在克莱斯勒公司情况那样困难的时候，他怎么能做出那样的决定。艾柯卡坦然地答道：“反正已经都输光了，再借 10 亿又何妨？”

研制微型汽车这项工作基本上还是福特公司的那些人干的，他们在福特公司曾干过，其中有斯玻里奇、德拉罗萨、艾柯卡。他们已经有了 K 型车的前轮驱动和平台，福特公司慷慨地提供了市场调查报告。诺曼·克兰戴尔的调查相当准确，这种车适合多数郊区居民的需要。

1983 年秋，曾在福特公司长期进行设计而终于遭到否定的这种汽车，在克莱斯勒公司以微型汽车的形式投入市场，获得了出色的成功。

福特公司的销售经理本·比德威尔在前轮驱动的争论中的最后一刻倒向小亨利·福特，后来终于离开福特公司转到赫兹公司，最后到了克莱斯勒公司。

这年年底，他在一家郊区饭店用餐时，看见福特公司从前的设计师博迪纳特坐在餐厅的另一端。他写了一张纸条，请侍者交给博迪纳特。条上写着：“吉恩，为微型汽车感谢你，感谢你的慷慨支援。我们今年要超过 16 万辆。”

几星期后，有人问艾柯卡微型汽车及其成就的情况，他答道：“当你已经做过一遍的时候，再做起来真的很容易。”

#### 89. 小亨利·福特气得吐血

福特公司的汽车最后还是正常运转起来。公司有着经过合理安排、长期规划和周密计划的产品生产周期。它生产的新的中型轿车是金牛宫牌和黑貂牌车，它们是继“野马”牌和“猎鹰”牌车之后的第一批福特产品，给通用汽车公司造成了极大的威胁。克莱斯勒公司在李·艾柯卡的领导下重整旗鼓，公司在没有政府帮助的情况下起死回生，而福特公司却以比克莱斯勒公司更快的速度占领着市场。

1979 年，李·艾柯卡接管了气息奄奄的庞大的克莱斯勒公司，并戏剧般地使它发生了转机，艾柯卡因此成了一名民族英雄。

而在同一时期，菲利普·考德威尔接管了福特公司。当时福特公司的成本和生产状况同克莱斯勒公司同样令人挠头，而在 60 年代大部分时间里，李·艾柯卡一直是福特公司的总经理。

亨利·福特二世为公司的复兴所立下的功劳不小。虽然没有特别才能，考德威尔使福特公司发生了转机，但这只能证明小亨利·福特把李·艾柯卡驱逐出福特公司是正确的。受到侮辱和被赶走的艾柯卡确是拯救了克莱斯勒公司，但是此时的艾柯卡同过去那个差点接管福特公司的踌躇满志、狂妄自大的艾柯卡完全不是一个人了。

“如果艾柯卡顺利地接替了小亨利的話，他会象滚在粪便里的猪一样。他会变得懒惰成性，自我陶醉。他应该感谢小亨利使他有重新开始的机会。李·艾柯卡被解雇，受到了极大的震动。但是这使这名汽车制造商恢复了原来的形象：自强不息和坚韧不拔，”艾柯卡过去的一位同事说。

从许多方面来说，李·艾柯卡是使亨利·福特晚年生活不安宁的主要因素。亨利·福特提拔了这个才华横溢的年轻人，但是后来发觉他获得了比他指望获得更多的东西。当艾柯卡快达到权力的顶峰时，小亨利·福特坐卧不安了。这位首领从不信任已成定局的接班人。如果他相信艾柯卡的话，他会提拔他为总经理，接替阿杰·米勒公司，而不会任命邦凯·克努森。然而克努森上台后却促成了对艾柯卡的个人崇拜，为了阻止这一现象，亨利·福特也建立了对他自己的个人崇拜。他经常给艾柯卡的决定设置关卡，不为别的原因，只因为它们都是艾柯卡的决定。人们有可能事后认识到，小亨利·福特不愿意让艾柯卡接替他是值得赞赏的。如果你是亨利·福特的孙子和埃兹尔·福特的儿子，你会把他们的公司交给李·艾柯卡吗？他是个伟大的企业家，了不起的克莱斯勒公司的拯救者，一个真正的杰出的人物——但是还是让他去拯救其他人的公司吧。

的确，李·艾柯卡对小亨利·福特进行了惬意的报复，因为如果他呆在福特公司的话，便不会取得那么大的成果。

本世纪初，艾柯卡这位伟大的汽车制造商还是个出生低贱的人。艾柯卡是移民的儿子，曾经一度受到功成名就的人的压制，被上流社会强大的势力击败过。但是他愤怒地反击，凭着聪明才智和艰苦奋斗取得了成功，他不仅给人们以激励，而且还给许多地位低下的人创造了工作。

艾柯卡成为民族英雄是合情合理的。他制造的汽车质量并不都是很好，但人们却听他的话争相购买。人们信任他，许多普通的男男女女都感到从艾柯卡坦率的、脚踏实地的精神中找到了共同的东西。他们写信给艾柯卡，向他诉说他们的问题，甚至向他提出忠告。他们把艾柯卡当成亲密的朋友，艾柯卡成了全国性人物。报酬优厚的助手帮助报纸出版有关艾柯卡的专栏。传记作家为这位英雄著书立说，竖碑立传。书中记载了他那些忧国忧民的思想，并且加进了些简单化的解决方案，告诫读者可以效法他的成功经营之道。

这本书自然成为了抢手的畅销书。难怪人们开始谈论让他竞选美国总统。

大约 10 年前，亨利·福特二世解雇了艾柯卡，可是今天人们对艾柯卡顶礼膜拜的程度令人惊讶。小亨利·福特对此装得无动于衷，然而实际上却感到自己受到了侮辱。

“你还在舔那个艾柯卡的屁股吗？”小亨利·福特最近对一个熟人咆哮着说。此人还胆大妄为地和这位福特公司的前总经理保持良好关系。

然而艾柯卡最大的本事还是在福特公司学到的。他的知识全是福特汽车公司教给他的。福特公司为艾柯卡后来在其它地方立下的丰功伟绩奠定了基础。而且艾柯卡到克莱斯勒公司时，把福特公司的一批人聚集到了自己身边，这些人协助他创造了起死回生的奇迹。

实际上，李·艾柯卡更多地依赖了福特公司的人和技术拯救了克莱斯勒公司。

## 第二十三章 最后的辉煌

“我一生最关心的是福特汽车公司的发展前途，我在董事长的岗位上已经干了 34 年了。我现在准备退下来，我将把管理大权交给最优秀的接班人

90. 主持最后一次股东大会

1979 年 5 月 10 日，在底特律河旁的埃兹尔和埃莉诺·福特礼堂内，亨利·福特二世坐在灯光照耀的主席台上，准备召开他最后一次主持的股东大会。他凝视着光线微暗的礼堂。

每年一度的福特汽车公司股东会议，同美国其他大公司的股东会议一样，到会者唇枪舌战，巧舌如簧。会议散了又开，处于一片混乱之中。

福特公司的股东会议的捣乱者是两个“专业”股东——伊夫林·戴维斯和路易斯·吉尔伯特。这两人在福特公司和其它许多公司中占有数十个股份。他们来往奔波参加一次又一次的股东会议。开会时，一会站起来让大家安静，一会向董事长提出难以回答的问题。

“我看见伊夫林·戴维斯在那边，”小亨利·福特对身旁的菲利普·考德威尔说，“他发疯了。……我听说吉尔伯特准备了一个问题：‘公司为什么花了那么长的时间才摆脱艾柯卡？’”

小亨利·福特和考德威尔都知道，后面的数个小时很难捱过。福特家族的叛逆子弟小本森·福特现在双管齐下地反对他的伯伯、叔叔，他已经提出要参加董事会议。今天他打算向相聚一堂的股东们解释他的要求。而且更糟糕的是，罗伊·科恩已经回到底特律。

“我们要摆脱掉这件倒霉事情的烦恼，”亨利·福特二世说。

“我们不妨回顾一下过去。”考德威尔说。他指的是和伊夫林·戴维斯以及路易斯·吉尔伯特之间发生的口角，“那可是令人难忘的时刻。”

“我的天，但愿不要这样，但愿不要这样，”小亨利·福特回答。他击木槌宣布会议开始。

亨利·福特二世穿了最漂亮的服装来主持最后一次会议。他佩带宽边蓝点的领带，还配了一条手帕。胸前的口袋上怪模怪样地别着一块小牌子，上面写着他的名字，说明他是谁，尽管这完全是多余的。但 24 年来，他每次主持股东会议都佩带着这一标志。

开会前，小亨利·福特说了几句悼念他的弟弟本森的话：“他的死留下了巨大的空白。让我们所有的人站起来为他祈祷。”

这是整个会议期间唯一的安静时刻。

为了防止麻烦，亨利·福特首先回顾了 1945 年以来福特公司在他的领导下的历史。

1945 年，福特公司在全世界的雇员有 16 万人。现在福特公司有 51.8 万人，其中有 14 万人在 200 个不同的国家里推销福特汽车。福特公司还在国内拥有 65 个汽车制造厂和装配厂，17 个工程实验室和技术研究室；在全世界 200 多个国家中没有福特汽车分厂、销售网或办事处。每隔 10 天，福特公司便在全球销售价值 10 亿美元的产品。

福特公司最高纪录的日产量为 3.4 万辆，平均每分钟生产 2.36 辆汽车。

去年，福特公司生产和销售各种汽车 650 万辆，总营业额达到 716.43 亿美元，利润高达 46.25 亿美元，成为世界上创利最多的公司。福特公司除生产汽车之外，还从事飞机、坦克、雷达、弹道导弹、军用卫星的研制和生

产。它还经营铁矿、煤矿、冶金、工具、玻璃、造纸、橡胶等企业，它生产的钢产量在美国钢铁工业中居于前 10 名。

“早在 1975 年，”小亨利·福特说，“我就开始花大量的时间思考将来如何进行公司的经营管理，考虑谁能代替我担任董事长的职务。”

小亨利·福特说，他就此问题曾经和外部的董事们讨论过现在他感到很高兴，因为公司的经营管理已经重新调整，为 80 年代的生产打下了牢固的基础。谈到这里，小亨利·福特提到了在经营公司的过程中，福特家族所起到和应该起的作用。

“直到最近，”他说，“我才开始考虑到，提出这一问题是不言自明的。然而事实显然并非如此，起码并不是对所有的人是这样的。”

说到这里，小亨利·福特的眼光从眼镜上方紧紧盯着他左边的礼堂的一角，福特家族成员坐在那里，小本森·福特也在那里。

“既然现在是剖心置腹的时刻，”小亨利·福特继续说，“我决定把此事说得清清楚楚。……掌握了 B 级股票并不是就获得了登上福特高级职位的保证，不是说就可以进入董事会或者进入管理部门。它没有授予任何特权。如果我家里有谁能获得公司的高级职务，那要靠他的本事和功绩，还要由董事会决定，福行汽车公司里没有王储。”

亨利·福特的这些话赢得了一阵掌声。他停下来，拿起茶啜了口水。

“我一生最关心的是福特汽车公司的前途，”他说，“直到今天我还在为它忧心忡忡。”（没有人对此持有异议）。“我把管理大极留给尽可能最优秀的人手里，我相信现在公司管理得比任何时候都好。……我在这个岗位上已经干了 34 年了，现在准备退下来了。”

小亨利·福特的这些话引起了强烈的反响。礼堂的人全站起来鼓掌。因为许多股东都是从福特公司退休的，而且他们都是在小亨利·福特任职期间生活和工作过来的，所以这一欢迎更加激动人心。掌声经久不息。

最后，小亨利·福特谦虚地站立了起来，举起手臂向大家告别。

接着，麻烦的事情出现了。伊夫林·戴维斯首先提问有关小本森的问题：为什么他的伯伯不让他进入董事会？

“不够格，”小亨利·福特生硬和厉声地说。

不出所料，路易斯·吉尔伯特问了有关艾柯卡的问题。他了解这位前特福公司的总经理被解聘时的赔偿安排的细节，因为艾柯卡现在正在为福特公司的竞争对手克莱斯勒公司工作。

“我本人对此也不了解，”小亨利·福特坦率地说。他让吉尔伯特去查看福特公司过去为此发表过的声明，里面披露了所有的详情。

罗依·科恩提的问题一针见血。一年多前，他第一次指责小亨利·福特占用了位于卡莱尔的公寓，而今年的一项声明提及了小亨利·福特付给了公司 34585 美元。科恩问，这两者之间有何联系？

亨利·福特承认确是如此。他发现他的妻子和她的朋友未经他允许便在公寓里居住，他们个人的帐单开到了公司。所以小亨利·福特把钱还给了公司。

罗依·科恩对此做法嗤之以鼻。事实证明，他的指控是有根据的。他说。如果他不要进行调查的话，开错的帐单便不会被发现。他接着提到艾柯卡的问题。他有依据说明为什么一批经理离开了福特公司，投入了艾柯卡的克莱斯勒公司。

“我们有一批精兵强将投向了竞争对手，”科恩抱怨说。他的话代表了福特股东们的利益。人才严重外流将给福特汽车公司造成巨大的损失。小亨利·福特本人对此要负责任。

“你把资金投入克莱斯勒公司，还参加他们的董事会议，”亨利·福特反击道，“你还有什么话说？”反驳引起了一阵掌声和欢叫声。

小本森·福特站了起来。他为争取董事会的一个席位发表了感人至深、令人情服的演说。

“我是个成功的企业家，”他宣称，“我必要得到一些汽车生产业务。”他承认，他争取董事会席位的这一回合的斗争也许失败了。“我不会就此罢休，”他用无所畏惧的口吻结束了讲话。

最糟糕的事情还在后头。

前一年，李·艾柯卡离开福特公司后的几个月里，罗伊·科恩频频向小亨利·福特发动攻势，后来进攻的势头逐渐转弱。斗争的结果似乎适得其反。福特公司的律师促使法庭宣布一项命令，要求科恩的诉讼委托人购买 250 万美元的债券，理由是控告亨利·福特的人只代表了整个股东团体的一小部分，他们只有价值 600 美元的股票，占公司普通股票的 0.000015%。因为没有这笔钱，诉讼眼看就要失败。

这时一名救星出乎意料地出现了。

1978 年 12 月，李·艾柯卡的老朋友，潘托拉汽车制造商阿莱詹德罗·德·托莫索伸出了援手。他把自己的价值近 50 万美元的 10912 股福特公司股票提供给科恩使用。科恩还得到了一份福特公司的机密文件，他用这份文件向小亨利·福特提出了真正的指控。

这份使小亨利·福特难堪的文件是福特公司总顾问亨利·诺尔蒂的一份备忘录。科恩曾经指控福特公司贿赂一名印度尼西亚将军，而实际上公司成功地制止了用 100 万美元贿赂这位将军的企图。然而在这份备忘录里，诺尔蒂披露了这么一个事实：福特公司贿赂这位将军不止一次。上次事件发生以后，诺尔蒂发现，公司还有一次大概用了 88.9 万美元贿赂这位将军。更有甚者，小亨利·福特的手下篡改了诺尔蒂上交司法部的文件，并且把文件日期提前了。可见，福特公司不仅有可能贿赂他人，而且还对美国政府做了假证，尽管是无意的。科恩最终没有胜诉。司法部最后下了结论：福特公司记帐差错是低层次的问题，公司的高级职员包括小亨利·福特的所作所为是值得信赖的。最重要的是，司法部的结论是福特公司实际上没有贿赂他人。

然而到了 1979 年 5 月，事实又扑朔迷离起来，纽约法庭审判了小亨利·福特几乎整整一个星期。在福特公司的股东面前，科恩毫无怜悯地严加盘问了小亨利·福特将近 10 分钟，这种恨不得置小亨利·福特于死地的攻击让科恩的崇拜者们拍手称快。小亨利·福特本来应该反问科恩，他的那份文件是从哪里弄来，但他没那么做。诺尔蒂的备忘录只严格地发给以下这些人，负责公共关系的特德·梅克；被称为“神童”、现任财政副总经理的埃德·伦迪；负责人事的副总经理 P·J·谢里，以及总经理办公室的小亨利·福特，威廉·克莱·福特和菲利普·考德威尔。

小亨利·福特处于守势，回答十分慎重。他说，他对手下人的为所欲为事先均一无所知。他当时按诺尔蒂备忘录里的建议，命令手下人将事实向司法部和盘托出。经过对他的盘问。在场的大多数人感到小亨利说的是实话。

尽管如此，在小亨利·福特最后主持和延续最长的那次股东会议上，气

氛仍是使人不愉快的。庆幸的是，这时到会者中有人站了起来，发表了令人欢快的告别辞，以此结束了会议。

在 4 个小时的会议上，夏洛特·福特一直坐在那里，在一本黄色的便笺簿上记笔记。她站起来意味深长地说，她“代表她的家人，特别是我们的同代人”为父亲说句赞扬话，感谢他“在过去的 38 年里为公司、公司的股东和雇员、底特律城和全世界”所做的一切。

“你是个伟大的人，”她对她的父亲说，“你慷慨和忠诚，最重要的是谦逊。我们为你而感到骄傲。”

她的话赢来一片掌声，看得出来小亨利·福特很激动。

“非常感谢你，夏洛特，”他说，声音有些梗塞。“我由衷地感激你说的话——我爱你。”

1979 年 10 月 1 日，即小亨利·福特主持的最后一次股东会议 5 个月以后，亨利·福特二世辞去了福特汽车公司董事长的职务。

### 91. 冷酷的心

福特汽车公司第一把交椅也许不会再由福特家族的成员来坐了。70 年代初，埃兹尔·福特二世从大学毕业，底特律人满以为，亨利·福特二世正在为他的独生子掌握公司的最高权利而铺平道路和创造条件。

但是底特律人错了，埃兹尔·福特二世在公司里干得很出色——福特家族的年轻成员必须如此。他今年 37 岁，已是生产林肯牌和墨丘利牌车部门的推销和广告经理。在福特统治集团里，这个年纪的行政人员没有谁能象他那样登上了如此高位。他得到了各种锻炼机会，但还在为担任公司最高领导作准备——时而制定产品生产计划，时而出国办事。

然而福特公司里每一个出类拔萃的青年人都得到同样的机会。公司的人事政策是尽早选出才华出众的青年人，给他们锻炼的机会，象埃兹尔一样。当埃兹尔 45 岁时，他身边将聚集一大批精明强干的同龄人，那时他或许会发现他的姓氏会对他产生不利的影 响，因为事实证明，自从小亨利·福特退休后，福特汽车公司没有福特家族成员掌舵照样被管理得很好。福特家族的世袭统治已经被打破。小亨利·福特晚年生活动荡不安，就象一场梦魇，而公司在他退休以后却被管理得井井有条，两者形成鲜明对照。

因此跟他父亲和祖父一样，埃兹尔·福特二世如果不是福特家族的成员，他今天的处境就不会是这样。而且他不会攀上最高领导阶层，除非他以独特的方式脱离他父辈的体系——正如他父亲过去所做的一样。

埃兹尔二世的精明能干的表弟小威廉·克莱·福特的情况也是如此，他 29 岁便在公司里青云直上，然而在未来的几十年里，他不会遇到真正的挑战。

乳气未消的亨利·福特三世还未长成人。他今年 6 岁，充满了幻想，有着雪白的皮肤和金色的头发。刚能把自己的姓氏和轿车的名字联系在一起。但亨利·福特三世还没有认识到他的名字所包含的令人瞠目结舌的全部含意。他甚至没有想到他是福特家族的成员，因为自从他刚出世，父亲便叫他“小家伙”（他父亲本人也是在他那具有历史意义的名字的重压下成长起来的）。就名字来说，他可取名埃兹尔也可取名亨利，然而哪个名字对将来更为不利，那可是说不准的事。

如果小亨利三世运气好的话，或许在以后的一生中一直会被人称为“小家伙”。这位最年轻的福特家族成员甚至还 不是美国人，他是父母亲到澳大

利亚出差时出生的，持有澳大利亚护照，如果孩子 18 岁时自愿维持现状的话，他父亲会很高兴了。

“谁知道情况会怎样，”埃兹尔说，“那时做个美国人也许不是件好事情。”

在对待他们姓氏的问题上，福特家族的年轻男性采取了各式各样的策略。

埃兹尔二世和小威廉·克莱选择了在公司干一番事业的道路，但他们不会如愿以偿。如果他们成功地攀上了最高领导层，人们会说，那是因为他们都是福特家族的成员。如果他们没有达到理想的奋斗目标，世人也会好心地把他们当成失败者。

小本森·福特走上了反叛的道路。他已经回到特律，成为到处碰壁的人，他现在正在努力和家庭取碍和解，让他们原谅他过去给家族带来的法律上的损害。小本森想以此来或多或少地弥补一下十几年来来的痛苦和损耗。

约瑟芬和沃利之子沃尔特·福特三世是福特家族最老的成员，被人称为“布尔”。他不知疲倦地和妻子打离婚，把遗产都投入到了这个昂贵的离婚案中。从这起案子中人们可看到这位超级巨富的花费情况：每年花费在买求婚鲜花上的钱为 6000 万美元，花费在私人放映最新电影的钱为 5000 万美元。

福特家族的成员中，感到最自在的莫过于布尔的弟弟——艾尔弗雷德了。他 35 岁，随心所欲，风趣幽默。十多年来，他一直是黑尔·克里什纳运动的成员。他用古印度安巴里什·达斯国王的名字来给自己命名。据神话传说，这位国王为了服待上帝克里什纳，放弃了他的王国和财产。

艾尔弗雷德·布拉什·福特为克里什纳精神协会捐赠了 200 多万美元。另一名捐赠者是沃尔德的女儿莉萨·鲁瑟，艾尔弗雷德的同事。在艾尔弗雷德的资助下，底特律河岸边建立起了一座向穷人分发食物的寺院。为了让北美洲的人民更好地理解他致力信条（这些信条包括素食主义和灵魂再生），艾尔弗雷德目前正在从事几项活动。

羽翼未丰的巨亨，被改善了的叛逆者，不可思议的神秘人物——如果这些福特成员汇聚一堂的话，他们能相互找到共同点吗？答案无法得出，因为这些人是不会相聚一处的。

外人也许认为，福特家族是联结和凝聚的集体，为了推进共同的事业，一起商讨、筹划和奋斗。然而实际上年轻的一代对家族的事业表现出明显的冷漠。他们再也不会聚在一起为 B 级股票问题商讨对策。

当今的福特家族成员过着老死不相往来的生活，对福特家庭的特殊之处漠不关心，更不用说感到羞愧了。

今天，福特基金会的理事已经没有福特家族的成员。1974 年基金会卖掉了最后一份福特股票。

1986 年 2 月，底特律艺术学院庆祝迭戈·里事拉 100 周年诞辰，举行了一次展览。展览会上主要的作品是一个带有壁画的庭院。

这是埃兹尔·福特屈指可数的最好和最值得炫耀的遗留物。

他的孩子里只有约瑟芬前来参加。

11 个孙子孙女中，只有一名代表前来。她就是本森的女儿林恩·福特，陪同林恩来的是她的丈夫保罗·阿兰特。

埃莉诺·福特夫人弥留之际把她所有的孩子召了来。她说，她要把想说的话全说出来后，才为他们的到来举行鸡尾酒会。因为她想让他们聚精会神

地听她说话。看到那么多位于格罗斯角的高楼和庄园被破坏，她感到很悲伤。她决意让她和埃兹尔建造的别墅被作为纪念物保存下来，而且把它当成精典文化和公共服务的中心，因为她和丈夫一直在致力于这些事业。为了让埃兹尔——埃莉诺·福特别墅保持这一传统，她留下了 1500 万美元，然而事实证明，埃莉诺的孩子们没有利用这次母亲为他们提供的充满温情的私人聚会来促进家庭的团结。

原因之一是因为亨利·福特二世跟弟弟威廉·克莱之间长期存在着紧张关系。两个人之间的兄弟情谊在最近的几年里因为争夺对福特公司的领导权而已经荡然无存。

1979 年退休时，亨利·福特二世问家人，他们是否愿意让威廉·克莱叔叔掌握董事长的实权，大多数人都表示没有意见。因此威廉·克莱·福特开始比过去更经常地来到董事长办公室。他踢足球的时间减少了，而且总的说来，显得他自己在公司里的地位更重要一些。尽管人们普遍认为他的董事长职务基本上是挂名而已。

1980 年 3 月 13 日，那是星期四，威廉·克莱·福特坐在福特世界总部大楼第 12 层副董事长的办公室里。他正在等待董事会议的决定。他满以为会议会同意任命他为董事长。这时他哥哥走进屋里，一脸尴尬的样子。原来的计划改变了，小亨利·福特对他说。菲利普·考德威尔将被任命为董事长。威廉·克莱继续担任原来的副董事长职务。

威廉·克莱·福特怒不可遏。他原来对副董事长职务已经心满意足，是在他哥哥的建议下才对董事长的职位跃跃欲试的。现在他感到在最后的时刻被小亨利·福特抛弃，而且事先没跟他商量。

据他的一个朋友说，他当时对小亨利·福特抱怨道，“你就是这样对待部下的。你也是这样对待你的妻子和孩子的。现在你又以同样的方法对待你的弟弟。”

菲利普·考德威尔一直坚持，如果让他接替老董事长的工作，他必须要名正言顺。这一要求使福特家族和公司之间产生了冲突。亨利·福特二世毫无困难地便决定了应该站在哪一边。

每当今天回忆起家族成员间冷漠无情的关系时，小亨利·福特便会无可奈何地耸耸肩，在脸上却明显地带着一种挑战性的骄傲。

“我做出了正确的选择，”他说，“我娶了公司。”

1985 年 2 月 1 日，65 岁的菲利普·考德威尔辞去了福特汽车公司的董事长职务。唐纳德·E·彼得森接替了他。彼得森过去曾经担任过公司的总经理。现在他的总经理职位已由原来领导集团的第三位人物——哈罗德 A·波林——所接替。此人又名“红色”的波林。

这次顺利的权力移交在董事会是第一次。没有解雇，没有积怨，也没有“过早的退休”。

公司没有出乎意料地任命董事会以外的人选，经理职务的任免也在情理之中。按照福特汽车公司的最佳传统，每个人都得到了提升。

这一转变是 40 年前欧内斯特·布里奇和亨利·福特二世的奋斗目标，现在终于得到了实现。福特公司看上去真正走上了正常的轨道。

小亨利·福特终于实现了毕生奋斗的目标：振兴和强大福特汽车公司。他终于取得了辉煌的胜利。

