

易杰雄 主编

桂冠世界名人传记书系

福特传

刘向先 沈兴全 著

Ford

中国广播电视出版社

福特传

皇冠世界名人传记书系

易杰雄 主编

中国广播电视出版社

刘向先 沈兴全 著

图书在版编目 (C I P) 数据

福特传/刘向先, 沈兴全著. —北京: 中国广播电视出版社, 2003. 1

(桂冠世界名人传记书系)

ISBN 7-5043-3961-X

I. 福… II. ①刘…②沈… III. 福特, H. (1863 ~ 1947) —传记 IV. K837. 125. 38

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第071648号

福 特 传

作 者:	刘向先 沈兴全
责任编辑:	杜乃建
封面设计:	张一山
责任校对:	谭 霞
监 印:	戴存善
出版发行:	中国广播电视出版社
电 话:	86093580 86093583
社 址:	北京复外大街 2 号 (邮政编码 100866)
经 销:	全国各地新华书店
印 刷:	河北省高碑店市鑫昊印刷有限责任公司
装 订:	涿州市西何各庄新华装订厂
开 本:	850×1168 毫米 1/32
字 数:	220 (千) 字
印 张:	10.125
版 次:	2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷
印 数:	5000 册
书 号:	ISBN 7-5043-3961-X/K·100
定 价:	18.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

前 言

在美国建国 200 周年庆典之际，汽车大王亨利·福特及其创办的汽车公司，在一项评选“美国独立二百年 20 件大事”的民意测验中，被评为第 10 件大事，与“阿波罗”飞船宇航员登上月球、原子弹爆炸成功等相提并论。这一结果，对于多数不了解汽车发展历史、但对汽车又不神秘且不太关注汽车的人们来说，多少有点难以理解。汽车制造与登月飞行、原子弹爆炸的意义似乎不可同日而语，但对于因使用汽车而改变了他们生活方式的一般美国人而言，其意义就不难理解了。因为正是这位被誉为汽车大王的福特汽车公司的创始人，首创了汽车装配流水线，大大提高了生产效率，降低了生产成本，从而使现代交通为大众所用，深刻地影响了人类物质文明的进程。也正由于此，这位使世界无法忽略的焦点人物被享誉世界的《财富》杂志评为“世纪商业巨人”。1999 年第 11 期的《财富》杂志这样评价亨利·福特：“他是我们所见到的最伟大的企业家，他不是汽车的发明人，但他是汽车工业的创始人。他创建的汽车王国改变了我们所生活的每一寸土地。他创造了一个巨大的市场，并且知道如何满足这个市场的需求。”

亨利·福特的生平不算复杂。他出生于美国底特律南郊迪尔本镇的一个富裕农民家庭，祖父是从爱尔兰来美国定居的早

期移民。他终其一生都在跟汽车打交道，也无多少传奇色彩可言。他虽是农民子弟，却自小就对扛铁锹、锄头下地干活，挤牛奶，养马等农事非常厌恶，而对摆弄机械却有着与生俱来的兴趣。家庭的熏陶应该是田园劳作，但他却对小到钟表、大到农机具的一切机械装置感到好奇，总爱拆开来探个究竟。这一点我们似乎在许多孩子身上都能看到他的影子，但他对机械的那种长久而专注的探究态度就不能算是普遍现象了。从人们对他的文字描述中，我们可以真切地想象出他最初见到“无马之车”时候的惊讶和着迷程度。最为可贵的是，他的兴趣中心稳定而专一，在持久而投入的实践过程中，一幕幕精彩的画面渐次生成，从而最终展示了一副宏大的历史画卷。在展开这一画卷之前，我们可以先睹其最为精彩的几幕。

画面之一：为大众生产T型车。福特认为高价位妨碍市场的开拓，他宣称：“我要为大众生产汽车”。这样的想法在当时是相当不凡的。那时汽车由技术工人辛苦打造，是地位的象征，福特却执意要把它变为普通的商品。他说：“我将为广大群众生产一种汽车，它大得足够一家人乘坐，但小得也只要一个人开动和维护就够了。它是按照现代工程技术能够设计出来的最简单的图样，然后用最好的材料、雇佣最优秀的人员制造出来的。由于它的价格很低，所以工资不高的人也能买上一辆并与家人一起享受上帝赐予的快乐时光。”^①1908年，基于简单、坚固、廉价的经营理念，福特汽车公司生产出了世界上第一辆属于普通百姓的汽车——T型车，为世界汽车工业带来了一场伟大的革命，并永远地改变了美国社会。顾客能以825美元的价格，买到一部轻巧、有力（四汽缸、二十匹马力引

① 杨成刚：《福特》，哈尔滨出版社，2001年版，第54页。

擎)、两极变速、容易驾驶的T型汽车,而且T型车具有以脚控制的“行星齿轮式”传动系统。1908年10月,T型车卖给第一批客户。上市第一年销售量突破1万辆,创下汽车销售的新纪录。到了1921年,T型车的产量已占世界汽车总产量的56.6%,它成了便宜和可靠交通的象征。福特汽车公司创造了一个巨大的永久性汽车市场,带动了全球汽车产业的发展。到20世纪的20年代,全世界一半以上的注册汽车都是福特牌。

画面之二:首创汽车装配流水线。1910年,福特率领一群高效率的专家,检讨装配线上的每一个环节,试验各种方法,以求提高生产率。他最重要的突破就是创造了世界第一条汽车装配流水线。

汽车生产过程非常复杂,其中最重要的是时间控制,任何一个步骤出问题,都会影响后面的作业。第一条移动式装配线是用来组装飞轮式磁发电机,测试的结果比老方法快6分50秒。当其他装配线也全面更换为移动式时,一辆T型车的装配时间由12小时30分,缩短为5小时50分。

随着制造工程师继续实验起落架、滚筒、输送带等数百种大小零件,这条汽车工业中最早、最有效率的装配线,便不断地在改进。这样一来,直接受影响的便是生产线上的工人。早在1904年1月,福特就推出“链条带动永不停歇”的输送带,在工作站之间运送半成品,工人留在原地不动。三个月后,公司又推出与人同高的生产线,所有零件、输送带等都在人腰部高度,工人可以重复装配工作,连脚也不必动。有人批评装配线的分工方式将工人变成不用大脑的机器;厂方以操纵生产线的速度来奴役工人;制造汽车的人不必懂机械,只需付出劳动。福特则认为公司在设计、管理、工具制造等方面都

在引进更好的技术，使得没有技术的工人也能分享这些技术的成果。

画面之三：5美元薪酬制度。1914年，福特宣布8小时日工资为5美元（取代了9小时2.34美元的工资标准），这个报酬是当时技术工人正常工资的两倍。福特想：这样，制造汽车的工人就能够成为汽车的拥有者了。一个工作日5美元的消息一公布，就有大约数万人不顾冰冷刺骨的天气，涌到福特的高地公园制造厂申请工作。这是一个人力资源管理中的跳跃，但这并不是福特利他主义的决定，福特依靠保证他的工人具备购买轿车的能力，成功地为自己的产品创造了一个巨大的市场。

后来福特总结出了自己的经营“黄金原则”^①：

1. 不留恋过去和畏惧未来。失败不过是给人们重新开始和更聪明行事的机会，一次老老实实在的失败并不是耻辱，害怕失败才脸上无光。过去了的事情之所以还有用处，就在于它为进步提供了道路和方法。

2. 不要故意竞争。谁经营得好，谁就能在竞争中取胜。想从别人的手中夺取企业的人是有罪的，因为下一步他就要降低他的同事的个人收入和生活水平了。另外，想用强力而不是智慧来进行管理的人也是有罪的。

3. 要想得到利润，必须有服务。没有利润，企业是维持不下去的，追求利润本身没有错，但是，利润必须是良好服务的一种补偿，它是为客户提供良好服务的结果。

4. 制造不是低价购进然后高价售出，制造的整个过程是公平地购进原料，加上尽可能低的开销，将这些原料变成可供

① 汪敬钦译：《亨利·福特自传》，江苏文艺出版社，2000年版，第20页。

消费的产品，送到用户手中。冒险、欺诈和投机只会妨碍整个过程的进行。

亨利·福特开创了一个新时代，每个人都可以拥有汽车的新时代。他独特的汽车生产线和为大众服务的经营理念一方面给自己带来了丰厚的利润，另一方面也改变了美国人的消费观念。从此，美国成了汽车的王国。有人说福特的成功基于三点：第一，专注，专注于自己的特长，专注于自己的爱好；第二，给产品最恰当的定位，为大众服务；第三，想方设法降低产品的成本，使福特车成为所有消费者可以消费得起的商品。福特说：如果你已经有了自己的事业，看一看它是不是你的最爱；如果你是公司的老板，看一看你的产品定位是否准确；如果你主管产品的生产，看一看成本是否已经降到了最低。但其中最主要的，是要关注你的事业，关注你的产品，只有关注，才能成功。

他山之石，可以攻玉，了解伟人的生平和事业，借鉴其实践过程中的成功经验，必然会对我们自己的事业有所启发，有所帮助。这既是作者的写作动机，也是最为切身的感受。那么，就让我们一起攀登这座宝山，一路感受其经验和思想的无限风光吧！

福特传

桂冠世界名人传记书系

易杰雄主编

爱因斯坦传 易杰雄 著

尼采传 刘自觉 著

弗洛伊德传 叶孟理 著

凯恩斯传 王华荣 著

福特传 刘向先 著

沈兴全

韦伯传 魏 峰 著

萨特传 杨 深 著

罗曼·罗兰传 刘蜀贝 著

切·格瓦拉传 王福应 著

劳伦斯传 邢建昌 著

毕加索传 杨 斌 著

梦露传 杨改桃 著

目 录

前 言	1
-----	---

第一章 欧洲后裔的少年时代	1
---------------	---

- 一、欧洲移民的后代 1
- 二、学校里的机械迷 4
- 三、影响终生的慈母之爱 9
- 四、父子之间与讨厌牛马鸡 11
- 五、离家出走告别少年时代 14

第二章 底特律城的早期经历	18
---------------	----

- 一、底特律城与凯迪拉克 18
- 二、亨利·福特初闯底特律 21
- 三、追寻梦想，不断尝试 24
- 四、快乐的乡间修理工 31
- 五、看到汽油机和听到汽车 41

第三章 创业之初的激情岁月	46
---------------	----

- 一、重返底特律城 46
- 二、从机械师到总机械师 51

- 三、激情伴随“婴儿”车的诞生 53
- 四、“疯子亨利”驾车荣归故里 62
- 五、历史上第一张“行车执照” 65
- 六、爱迪生指点汽车工业未来 66

第四章 走出挫折与王国初建————— 69

- 一、底特律汽车公司的诞生 69
- 二、公司破产，首次遭遇挫折 75
- 三、获得汽车大奖赛的冠军 79
- 四、再遭挫折与合营公司的历程 83
- 五、顾客初上门与幸运的A型车 92
- 六、建立自己的汽车王国 96

第五章 T型车的诞生与辉煌————— 105

- 一、T型车的酝酿 105
- 二、知人善任与集体创新 111
- 三、T型车的营销策划 114
- 四、T型车出世及其反响 117
- 五、越过障碍迎接新的辉煌 123
- 六、T型车：开创历史新纪元 128

第六章 高薪激励与管理创新————— 131

- 一、泰罗制与自动流水线 131
- 二、五美元日薪制的由来 136
- 三、五美元日薪制的连锁反应 138
- 四、五美元日薪制塑造的形象 145
- 五、慈善资本家的管理创新 148

六、奇特性格中奇怪的一面 151

第七章 大功告成而走向专制 ————— 155

- 一、“和平船”掀动的高潮 156
- 二、专制王国：从酝酿到形成 160
- 三、卷进诉讼与转变反战态度 166
- 四、独裁环境与功臣们的离去 173
- 五、生活在伟人阴影里的王子 177

第八章 伴随成功的峥嵘岁月 ————— 186

- 一、收购林肯汽车公司 186
- 二、父子之争与 T 型车之死 190
- 三、遇挫即奋与新 A 型车之生 202
- 四、群英汇聚“大众历史博物馆” 209
- 五、经济大萧条中的汽车老人 212
- 六、劳资对抗与特务滋生 222

第九章 汽车王国的多事之秋 ————— 229

- 一、贝内特与内争外患 230
- 二、克拉拉力主与工人和解 239
- 三、命运多舛的福特王子 241
- 四、爱德塞英年早逝 248
- 五、非常时期与紧急关头 254
- 六、福特公司的新开端 260

第十章 晚年生活与悄然辞世 ————— 264

- 一、寄情于山水之间 264

4 福特传

- 二、迷上舞蹈与热衷收藏 268
- 三、晚年婚外情及其秘密生活 273
- 四、“这是我的玫瑰花蕾!” 277
- 五、生命火炬的燃尽 279
- 六、朴实无华的英雄 283

尾 声 福特事业的延续 ————— 287

- 附录一 亨利·福特年表 299
- 附录二 福特汽车公司年表 301
- 附录三 参考书目 307

后 记 ————— 309

第一章 欧洲后裔的少年时代

不经历风雨难得见彩虹，没有人能轻易获得成功。每一位功成名就的伟人都有一番不平常的人生经历，而每一个平平常常的人其实都蕴藏着成功的潜力。日本企业家说，成功的秘密是志气加上挑战类性格的驱动，再加上正确的方法和时机。显然，对于希望成功的人士来说，明白成功的道理是重要的，因为它可以指导人们进行成功的实践。伟人之所以是伟人，其关键正在于一个“做”字。于是，追寻伟人的足迹，学习他们成功的经验，就成为追求成功的人们走向成功实践的一门励志的课程。翻开历史，我们总能发现成功人士追寻榜样和自我激励的印迹，可见了解伟人对于我们每一个人都有十分重要的意义，而要了解一个完整的伟人则多从他的少年时代开始。本书所要追寻的伟人，是被誉为美国平民英雄的亨利·福特，他的少年时代就和机械制造有着某种似乎神秘的联系。

一、欧洲移民的后代

公元 1492 年，哥伦布发现了美洲大陆。从此这片富饶美丽的土地就失去了以往的宁静。西班牙、英国和法国等欧洲国

家陆续向美洲大陆移民并建立殖民地。而在 1776 年 7 月 4 日，这些欧洲殖民国的移民却通过了《独立宣言》，宣布建立美利坚合众国，正式脱离英国的统治并开始了著名的美国独立战争。1783 年独立战争结束，1787 年通过美国第一部宪法并一直沿用至今。

可以说美国从一开始就是一个由移民组成的国家，而且移民的过程从未停止过。本书所要叙述的汽车大王亨利·福特，正是这样一位欧洲移民的后代。

我们暂时把时针拨回到 1863 年 7 月 30 日的清晨。这时，一个婴儿用响亮的啼哭声向世人宣告着他的来临。这是发生在美国密歇根州底特律市西南约 9 英里的迪尔本村里的事。这响亮的啼哭声首先是对一位名叫玛丽的母亲及其丈夫威廉·福特的最好的安慰。这啼哭声对他们来说显然是一曲最为美妙的音乐，因为它给这个家庭带来了无比的欢乐。但似乎可以肯定，当他们为这个刚刚降临人间的男婴取名为亨利·福特的时候，就连最丰富的联想也无法把这响亮的啼哭声和后来的汽车喇叭声联系在一起。此时的威廉·福特只是忙着招呼闻讯赶来道喜的邻居们，喜悦之情洋溢在他的脸上。

威廉有一个弟弟也叫亨利，到美国后不久就加入了加利福尼亚的淘金狂潮中，后来定居在加州。因为按照福特家族的习惯，男孩的名字是要代代相传的，所以小亨利实际上取了一个和他叔叔一样的名字。当然，这种起名字的方法对于中国人来讲是不可思议的。名字其实只是代表一个人的符号而已，然而这种符号的耀眼程度却与它所代表的人对外部世界打下的烙印有关。于是，在若干年后，“亨利·福特”这个姓名就已变成了一个特殊的代号，它似乎不属于其他人而只和“汽车大王”紧紧地联系在一起了。

亨利·福特具有爱尔兰血统（美国曾有两任总统，肯尼迪和尼克松，也都具有爱尔兰血统，有人认为爱尔兰民族生性顽强，极具野心和挑战性）。他的祖父约翰·福特和祖母托马辛娜·福特都是爱尔兰人。由于生活的重压和对外部世界的憧憬，福特家族的成员早在 1832 年就踏上了美洲的土地。约翰·福特的两个弟弟塞米尔和乔治在美国西海岸登陆后，务农出身的他们并没有像其他伙伴一样留在诸如纽约、波士顿那样初具规模的城市里做工，而是乘坐着牛车，在底特律附近的小镇迪尔本定居下来，在荒郊野地里开始耕耘。在他们给故乡亲友的信中，描述了新大陆廉价的土地、茂密的原始森林和自由的生活，这一切都强烈地吸引着约翰一家。19 世纪中叶，爱尔兰遭受了罕见的自然灾害，1847 年又发生了马铃薯中毒和伤寒病流行等事件，这一切迫使人们逃离故乡向传说中的新大陆迁徙。约翰·福特带领着一家老小，加入了移民队伍，来到了当时被视为“移民者和冒险家的乐园”的美国。这一年，威廉·福特 21 岁。然而，就在横渡大洋的路途中，亨利·福特的祖母托马辛娜病死在船上，为这一次的远渡付出了代价，她把身躯永远地留给了大海。亨利·福特成名之后并没有忘记自己的根，当他要到国外开设分厂时，他第一个想到的便是自己的故国爱尔兰，这也可以理解为他为祖母魂归故里的最好祭奠。

以当时的生活水准来看，亨利·福特出生时的家庭条件已经算是小康之上的水平了。亨利出生在一栋两层楼的建筑里，共有 7 个房间，楼的木板墙被漆成白色。客厅、客房、起居室和厨房都在一楼，而二楼则全部是卧室，客厅正上方的那间卧室就是亨利的出生地。就在亨利出生的第二年，威廉·福特名下所拥有的土地已达到 120 英亩，也就是在这一年，威廉成为美国的正式公民。

在亨利·福特的记忆里，母亲是最难忘的。她聪明睿智，有着充满格言的大脑。她对生活的严格态度影响了这位汽车大王的一生。亨利·福特的母亲名叫玛丽·利托戈特。她是荷兰人，生着一张圆圆的脸，黑眼睛，褐色的头发。她衣着朴素，生性活泼，自打结婚后就担负起了一个农妇所能操持的一切家务和农活。母亲的勤奋和辛苦在亨利·福特的记忆里留下了深刻的烙印，童稚时期的他就幻想着“许多农活必定可以某种更为有效的方式加以完成”^①。这时他已经在潜意识里想着如何能够减轻母亲的辛苦程度，这种想法驱使他成为一名狂热的机械迷，他的所有玩具都与机械有关，都是可以修理甚或制造某种机械零部件的工具，甚至每一片机器的碎块都成了他的宝贝。

二、学校里的机械迷

对于大多数人来说，无论他对于这个世界的认知活动开始于何时，母亲都是第一任老师。所不同的是玛丽对亨利的启蒙，似乎从一开始就比较注重保护孩子的好奇心。对于孩子的奇思异想，玛丽非常欣赏，同时她很早就开始教亨利读书识字了。当小亨利五岁半正式成为一名小学生时，他已经有了一定的阅读能力。这个年龄的孩子，对于外面的世界充满了好奇。多数孩子既好动也喜欢有动感的东西。小亨利的表现则似乎更为特别。他上课常常心不在焉，不是被窗外飞来飞去的小鸟所吸引，就是在桌子上立着一本厚厚的地理书挡住老师的视线以

^① [美] Henry ford. 汪敬钦译：《亨利·福特自传》，江苏文艺出版社，2000年版，第22页。