



[美国]刘力明 著

汽车业世纪商战

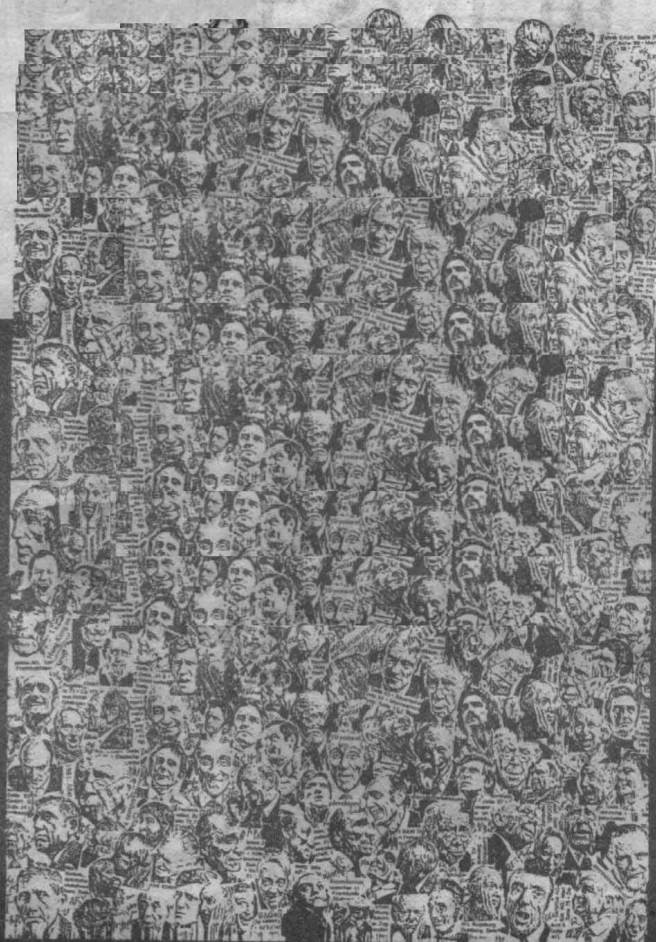
QI CHE YE SHI JI SHANG ZHAN

广东旅游出版社

——通用、福特、克莱斯勒创业争霸纪实

汽车工业世纪商战

42
[美国]刘力明 著



广东旅游出版社

210501

汽车业世纪商战

——通用·福特、克莱斯勒创业争霸纪实

[美国] 刘力明 著

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮码: 510600)

广东省新华书店经销

番禺市印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 10.625 印张 250 千字

1995 年 10 月第 1 版 1995 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—20200 册

ISBN 7-80521-603-7

I·237

定价: 13.80 元

前 言

世界最大的企业是通用汽车，
年销售额 1330 多亿美元，员工 70 多万人，
世界第二大企业是福特汽车，
年销售额 1000 多亿美元，员工 30 多万人，
克莱斯勒虽排名 19，员工亦有 10 多万人。
相互厮杀，竞争，成功，失败。失败，成功。

然而

本世纪初创业时，福特公司仅有 49000 美元。
您想从他们中学习经验吗？您想从他们中找到借鉴吗？
您想体验成功后的喜悦或失败后的痛苦感觉吗？
您想培养您的伟大抱负吗？
您想找到您的用武之地吗？

请看

留美博士，美籍华人刘力明先生的这部力作。
全书兼具科学性、商业性、紧张性、故事性、真实性和鼓舞性，
创业英雄人物的经历更能给您奋进的勇气。

目 录

1. 福特汽车王国的国王心事重重地走进
玻璃宫 (1)
2. 小农场主创办福特, 起始资金是亲朋
们凑的四万九千美元 (8)
3. 刚创办就陷入官司之中 (15)
4. 一天之间, 福特已成了美国最著名的人。
..... (26)
5. 福特汽车公司终于成了亨利·福特的
家族公司。 (33)
6. 纯朴的亨利·福特变得阴沉了 (48)
7. 1920年, 汽车界的巨变年。 (60)
8. 工会风暴 (68)
9. 福特·亨利二世终于从爷爷手中接过
了班 (85)
10. 汽车业的新秀艾尔卡克 (106)
11. 艾尔卡克终于得到了他朝思暮思的
位子: 福特汽车公司的总裁! (129)
12. 福特·亨利二世的疑心 (136)
13. 一山难容二虎, 亨利二世与艾尔卡克
终于交锋 (150)
14. “克萊斯勒公司亏损破纪录! 艾尔卡克加

入了克莱斯勒公司!”	(173)
15. 几经沉浮, 艾尔卡克将克莱斯勒公司起死回生。	(181)
16. 通用汽车公司的一代新皇 ——罗哲·史密斯	(212)
17. 休斯飞机公司	(250)
18. “让通用汽车公司恢复生气”	(266)
19. 麦可莫的影片, 使不可一世的罗哲 主席终于下台。	(282)
20. 世纪末的争夺	(299)
21. 下世纪	(320)
写在后面的话	(329)

One

1

福特汽车王国的国王 心事重重地走进玻璃宫

1969年4月的一天，美国密执根州底特律市郊的帝尔泵城一片春光明媚。一辆奔驰着的豪华轿车在一座四面玻璃建筑的豪华大楼前停了下来。从车中走出一个身材魁梧的50岁上下的男子，大楼前一排人赶快拥了上去。然而，从车上下来的这位男子象有什么心事。好象他压根儿就没看见这么一群人，这位男子径自走进了大楼。

这大楼是福特汽车公司的全球总部大楼。由于四面都是玻璃建筑的独特结构，人们把这大楼戏称为玻璃宫。眼前这位满腹心事的男子正是这玻璃宫的主人，福特汽车王国的国王——亨利·福特二世。

玻璃宫中有几百名福特汽车公司高级管理人员的办公室。通常，每当亨利二世走进这玻璃宫时，悄悄话就会立即传开，“圣上驾临啦！”不少管理人员就会赶紧溜出自己的办公室，徘徊于玻璃宫的大厅中，希望能有幸碰上亨利二世。如果他们走运，亨利二世可能会注意到他们，向他们打一声招呼。如果刚好碰上亨利二世心情好，亨利二世甚至会停下来跟他们说几句话，那可能是他们显露自己才能的机会哦！

象以往一样，玻璃宫的大厅中游荡着一批西装革履的人们。然而，亨利二世这一天没兴趣。他有心事，他心事绵绵。

1969年，福特汽车公司的年汽车产量达到了400万部，年销售量达到了150亿美元。福特汽车公司拥有40多万员工。连他们的家属算在一起，亨利二世捏着100多万人的命根儿。

没做国王时整天想着做国王。然而，做上国王又是那么地不得宁静。在1969年的美国汽车界，通用汽车公司，福特汽车公司和克莱斯勒公司三大汽车王国各霸一方。尽管福特汽车公司是世界上第二大汽车公司，亨利二世的威力可谓无比。然而，要做好世界上第二大汽车王国的国王，确实不是一宗轻松的事。亨利二世知道，自己的能力有限，他必须要靠别人才能经营好福特汽车公司，才能让福特汽车公司保住世界第二的光荣称号。然而，正是因为得靠别人，亨利二世才有那么多的担心。

经营福特汽车公司的领导者必须是能干的人。道理很简单，只有能干的人才能让福特汽车公司兴旺，才能让福特家族兴旺。可是，光是能干还不够。亨利二世很清楚，经营福特汽车公司的领导者必须是对自己忠心耿耿的人，必须是愿意维护福特家族利益的人。而且，如果要让这样能干的人保持对自己忠心耿耿，首先自己必须能够控制这样能干的人。

可是，要挑选到这样能干的人确实不容易。从进入60年代起，亨利二世已经多次面临这样的难题。本来，在1960年时，他选中了“聪明小子”麦克纳马拉为福特汽车公司的总裁，原来想着至少抵挡10年。偏偏肯尼迪在那时当上了美国总统，把麦克纳马拉引诱去当他的国防部长。亨利二世着实折腾了几年，最后选了另一个“聪明小子”米勒为福特汽车公司的总裁。5年过去了，“聪明小子”米勒也已经好象不够聪明了。

头一年，也就是1968年，是乾坤振荡的一年。新年伊始，美国就出兵攻占越南。4月份，美国黑人领袖马丁路德金遭人暗

杀，美国境内黑人四起暴动。8月份，苏联的坦克开进了捷克首都布拉格。11月，尼克松在风烟滚滚中当选为美国总统。到了年底，人类驾驶着登月飞船第一次上了月球。真是不平静的一年啊！在这不平静的一年中，上天也好像给了亨利二世一个特别的“机会”。头号劲敌通用汽车公司发生了权力内讧，失势者邦奇·纳得逊已经声言要离开通用汽车公司，另谋出路。

邦奇本来是通用汽车公司历史上最年轻的高级管理人员，在44岁的时候就当上了通用汽车公司庞迪艾克部门的总管。邦奇把庞迪艾克部门搞得有声有色。而且，邦奇的身世不凡，他的父亲曾经是通用汽车公司的总裁。人们都说龙生龙，凤生凤，邦奇踏着父亲的脚印走。1967年底当通用汽车公司挑选新的总裁时，邦奇是呼声最高的总裁候选人之一。

然而，进入1968年以后，邦奇开始走下运了。邦奇竞选落空，通用汽车公司最终选了寇尔为下一任总裁。竞争对手寇尔上任后，邦奇知道，他在通用汽车公司的前途已经到底了。

在通用汽车公司的这一场权力之争中，亨利二世一直是坐山观虎斗的观赏者之一。邦奇战败了，亨利二世却高兴透了，对亨利二世来说，邦奇是上帝送给他的礼物！

说来也怪，在1920年时，福特汽车公司本是世界上第一大汽车公司，通用汽车公司则屈居第二。在那个时候，邦奇的父亲纳得逊是亨利二世的爷爷亨利一世手下的得力干将。然而，纳得逊后来与亨利一世闹翻了。纳得逊离开了福特汽车公司，很快被通用汽车公司雇去。纳得逊身手不凡，很受通用汽车公司重用，最后还当上了通用汽车公司的总裁，确实为通用汽车公司战胜福特汽车公司出了不少力。

真是风水轮流转，现在是轮到儿子辈邦奇跟通用汽车公司国王打架了。亨利二世相信，邦奇的血管中流着汽车公司的良种血。邦奇在通用汽车公司任职多年，而且都是高级职位。邦

奇应该知道通用汽车公司的所有秘密。如果把邦奇争取到福特汽车公司！哈！该是怎么个新闻题目啊！48年前，通用汽车公司从亨利二世的爷爷手中骗去了邦奇的爸爸，利用邦奇爸爸的智慧打败了福特汽车公司。48年后，亨利二世要从通用汽车公司手中夺回邦奇，而且要利用邦奇和智慧打败通用汽车公司！

亨利二世心潮澎湃，通用汽车公司稳居世界第一的宝座已经40多年了。亨利二世对通用汽车公司管理层既嫉妒，又崇拜。1946年，当他从他爷爷手中接过福特汽车公司的班时，福特汽车公司正是危机四起的时候。当时福特汽车公司不仅远远落在通用汽车公司的后面，甚至远远落在克莱斯勒公司的后面。福特汽车公司当时每个月要亏本1000万美元。福特汽车公司的管理是一团糟。幸亏当时亨利二世能三顾茅庐，挖来了通用汽车公司的能人卜利持。卜利持给福特汽车公司带来了通用汽车公司的新鲜血液。在卜利持的经营下，福特汽车公司很快建立了完善的管理系统，很快扭亏为盈。1950年，福特汽车公司终于打败了克莱斯勒公司，夺回了世界第二的光荣称号。而今，18年又过去了，老天爷又给亨利二世送来邦奇这样一个来自通用汽车公司的无价之宝。或者，亨利二世可以利用邦奇从通用汽车公司手中夺回世界第一的光荣称号！

亨利二世立即打电话给邦奇。一个星期后，生意谈成了。邦奇将立即走马上任当福特汽车公司的总裁，而原总裁“聪明小子”米勒则被“提升”为公司的挂名董事会副主席。

可惜的是，邦奇辜负了亨利二世的重任。一年很快就过去了，亨利二世后悔莫及了。邦奇不但没有帮助福特汽车公司打败通用汽车公司。相反，邦奇的到来已经引起了一场福特汽车公司内部权力之争。偏偏，与邦奇争斗激烈的是自己培养起来的一代精英——艾尔卡克。

艾尔卡克是一个能言善辩的超级推销员。他就象一位杰出

的催眠师，可以将听众催眠，并让他们在昏睡后手舞足蹈。他几乎可以说服任何人按他的意愿办事。12年前，当年轻的艾尔卡克采用的分期付款推销方式一鸣惊人时，亨利二世就发现了这个人才。在亨利二世的羽翼保护下，艾尔卡克青云直上。年仅36岁，他就已经成了世界上第二大汽车公司中最大部门的总经理。艾尔卡克是亨利二世亲手培养出来的人，应该是很好的总裁人选。然而，亨利二世总有一种预感，艾尔卡克不是容易控制的人。艾尔卡克脑后可能有反骨，日后可能会对福特家族不利。可是，艾尔卡克又是那么一个有能力的人，他为福特汽车公司作出那么大的贡献，亨利二世总不能以自己毫无根据的预感而办事。

当亨利二世决定聘请邦奇担任福特汽车公司的总裁时，他的计划是很高明的。邦奇和艾尔卡克都是能人，如果处理得当，两个人既可以互相协作，又可以互相制约。亨利二世花了苦心向艾尔卡克解释。他不愿意因为邦奇而失去艾尔卡克，他希望艾尔卡克能继续向他奉献忠心。可是，亨利二世又不愿意让艾尔卡克权力过大。“看着，你仍然是我的孩子。但你还年轻，你还需要学习很多的事情。”亨利二世向艾尔卡克说。

本来，艾尔卡克已经向亨利二世表示愿意顾全大局，不与邦奇计较职位的高低。偏偏邦奇不争气。在他走马上任福特汽车公司的总裁时，他没有从通用汽车公司带来一套自己人马，也没有想着在福特汽车公司建立自己的管理系统。他在福特汽车公司根本没有根基，根本没有自己可以依赖的亲信。在艾尔卡克操纵的一整套管理系统下，邦奇感到样样事都棘手。事实上，他只能是有名没有权。

对艾尔卡克来说，自己在福特汽车公司多年的目的就是搞出自己的优质产品，打败通用汽车公司。现在突然冒出这样一个人，来自自己的宿敌通用汽车公司，不仅抢走了自己朝思暮

想的位置，还要成为自己的顶头上司。尽管艾尔卡克已经向亨利二世表示不与邦奇计较职位的高低。可是，艾尔卡克要让邦奇知道，他不是容易对付的人。

对邦奇来说，上帝为什么老是对他那么地不公平。邦奇自觉很有能力，他本来在通用汽车公司也确实干得不错。然而，坏运偏偏缠上了他。在通用汽车公司，他被战败而受排挤。亏得亨利二世看上了他，把他请到福特汽车公司。他原来想着要东山再起，偏偏又遇到这样一个艾尔卡克。他知道，艾尔卡克原来就对这个总裁位置虎视眈眈，艾尔卡克现在仍然对这个总裁位置虎视眈眈。真不幸，刚来到新公司就被卷入了这样一场严酷的政治斗争。

导演者亨利二世看在眼里，急在心中。他原来的一场好梦完全破灭了。他原来想让邦奇给福特汽车公司带来鲜血液，帮助福特汽车公司战胜通用汽车公司。他原来想着继续调动艾尔卡克积极性，让艾尔卡克充分发挥自己的才能。他原来也想着，邦奇和艾尔卡克旗鼓相当，应该可以互相制约。谁知道，邦奇是那么地不中用，根本不是艾尔卡克的对手。而今，艾尔卡克和邦奇是那么地水火不能相容。而今，邦奇在福特汽车公司是那么地没有威信。事到如今，亨利二世已经再也不可能在他们之间采取平衡政策。

这就是亨利二世这一天的满腹心事。

除掉邦奇容易，可是，谁能用来平衡艾尔卡克呢？总不能让艾尔卡克那么轻易地独掌大权啊！亨利二世眉头紧皱，他把自己关在办公室里。

办公室内的陈设并不怎么奢华，最引人注目的是墙上两幅巨大的人像照片。一位是福特汽车公司的创始者，亨利二世的爷爷——亨利·福特一世。另一位是亨利二世的父亲——艾德慕·福特。在照片上，亨利·福特一世有点侧身，一只手叉在

腰上，另一只手放在一张椅子背上，两眼目光如剑，俨然一种神圣不可侵犯，气吞山河勇往直前的气概。艾德苏·福特则正着身体，双手随便地放在腰腹间重迭相交，两眼目光温暖柔和，口角边露着一丝清淡的微笑。

“怎么办？怎么办？事到此间好为难。”亨利二世口中喃喃，他求助似地望向他的父亲，又望向他的爷爷。父亲是那么地温存，他目光慈祥地盯着自己的儿子，微笑着，好象在说，“儿啊，世上本来并没有那么多烦恼，偏偏人们喜欢烦恼，喜欢无事生有地给自己添烦恼。何苦呢？不要象我那样，给烦恼逼出病来哟！”亨利二世心头一阵温暖。

然而，爷爷的目光扫过来了。爷爷的目光是那么地严厉，爷爷的气概是那么地勇往直前。爷爷好象在说，“好孙子。你是我最信得过的孙子。我把整个家业交给了你，我也把整副重担交给了你。福特汽车公司的未来要靠你，福特家族的未来也要靠你。你可千万不要辜负我的期望哦！”望着爷爷的目光，亨利二世觉得责任重大。

确实，爷爷创业不易。确实，自己的担子不轻。望着爷爷和父亲，亨利二世心潮汹涌。听到的加上看到的，爷爷和父亲的经历，福特汽车公司的经历，一幕幕活生生地浮现在他的眼前……

Two

2

小农场主创办福特，
起始资金是亲朋们凑的四万九千美元

那是在 1893 年的时候了，农家出身的亨利·福特进入了 30 而立之年。他面临着人生的一大选择：遵照他父亲的意愿留在农村当一个丰衣足食的农场主呢？还是违反他父亲的意愿到城市闯一番自己的世界呢？

在此之前，亨利·福特已经在底特律市呆过 3 年了。那是在他 17 岁的时候，他当时不愿意再上学了。那时他的父亲想叫他帮忙收割庄稼，可是亨利·福特不干。他已经在农村呆了 17 个春秋了，他已经干厌农活了。他要到城市学手艺。

当时的底特律市只是一个小城，人口刚上 10 万人。福特来到底特律市，开始了他的学艺生涯。他先在火车车厢装配线上干临时工，然后在一家铁工厂当铁匠，他后来到一家造船厂工作，搞内燃机维修。接着，他到一间发动机厂专攻蒸汽发动机。

学艺生涯是有趣的，但也是辛苦的，而且没有多少报酬。经过 3 年艰苦的生涯后，福特听从他父亲的劝告，回到了农村。父亲给他买了一片土地。

“你现在已经成年了，应该有一个自己的窝了。庄稼人以土为本，我已经给你买了地。你现在已经有自己的地了。从今以

后，我真希望你能好好经营好你的农庄，建好你自己的窝。”父亲意味深长地说。他有3个儿子，其他两个都愿意安分守己做好庄稼人。唯独这个亨利·福特，不能让老父亲放心。

然而，亨利·福特这次安分守己地留在家了。他看上了一位名叫克拉拉的女孩子，那是他父亲朋友的女儿，也是一位农家女儿。克拉拉的父母生了10个儿女，克拉拉是最大的一个，长得美貌又端庄，勤快又温柔。真是士别三日，当刮目相看。在城市做了几年的学徒后，亨利·福特已经学到了不少玩艺儿。而克拉拉也由一个调皮的小女孩变成了一个水灵灵的大姑娘。

亨利·福特是在回乡后的一次新年舞会中迷上了克拉拉的。

“瞧，这是我的手艺。”亨利·福特拿出了一只自制的手表，手表上有两套指针。一套指示标准时间，另一套指示当地通俗时间。克拉拉被亨利·福特吸引住了。她觉得亨利既聪明又善解人意。而且，亨利·福特有大志，是个做事业的人。

亨利·福特与克拉拉结婚了。新婚是那么地令人回味。克拉拉披上了自己缝制的白色婚纱，福特则穿上了笔挺的蓝色西服。婚礼结束后，当新郎新娘从教堂回到他们的新房时，新床上已经堆满了新婚礼物。当新郎新娘相挽着坐到床沿上，正要亲热时，床突然倒了，欢笑的人们从房外蜂拥而入，逗笑着这一对几乎被礼物掩盖了的新郎新娘。

多么罗曼蒂克啊！多么富有四园色彩啊！亨利·福特小两口要建设自己的家园了。

父亲给他买的那片土地是一片山林。要想把这片山林改造成农场，必须先把这些树砍掉才行。在那个时候，把树砍下来，再锯成木材，全得用人力畜力。这可是大工程啊！幸好，当时电线已经挂到了那个区。亨利·福特想开一个电力伐木厂，用机器代替人力畜力，可是他没钱。他的邻居也要砍树建农场，而

且他的邻居有钱。亨利·福特动员邻居合伙，邻居投资买了一个发动机，亨利出力出技术装上电锯锯木头。这可是新鲜事儿！当时山里人还没人用过发动机。这可是亨利·福特显才能的时候了。克拉拉每天都到山林里去，看他丈夫操纵机器，一个人干十个人的活。她听着人们在夸她的丈夫，她心里乐得就象开了花。

树砍完了，木材也卖掉了。亨利·福特也在方圆一带有了小名气，专门给周围的农民维修农具机械及发动机等。克拉拉则设计了家园房子的结构，福特按克拉拉的设计盖好了房子。他们终于有了一个完全属于自己的家了。白天，福特在外工作，克拉拉在内持家。黄昏，福特滔滔不绝谈他的宏伟壮志，而克拉拉则依在福特的怀中静静地听着……

田园生活是安静的，令人陶醉的，但也是单调的。过了10年的田园生活后，胸怀大志的福特再也平静不下去了。他不是种田的料子。他喜欢沸腾的生活，他怀念城市的紧张。他从小就喜欢捣弄机器，他从小就喜欢技术。自从他在18岁时接触内燃机以后，他在梦中都在想如何设计一种可以烧汽油的发动机，如何让这发动机驱动四轮车。他决定到回底特律市去闯世界。

尽管克拉拉非常留恋自己亲手设计的温馨的家。然而，她毫不犹豫地打起了背包，没有半句怨言，随着丈夫来到了人地生疏的底特律。

来到底特律，福特犹如鱼游大海，而克拉拉则不得不每天空守闺门盼夫归。

那是1893年11月6日，在寒风凛冽的底特律城，克拉拉生下了他们第一个也是唯一的孩子。孩子来得不是时候。当时美国经济萧条，银行倒闭，工厂关门，底特律城的失业率高达35%。失业的男女在街上游荡，饥饿的孩子在沿街要饭。底特律市的市长发出布告，号召人们屯田自救，利用空地栽种马铃薯。

薯。皇天保佑，在克拉拉生孩子的时候，福特已经有了一个稳定的工作，他在新兴的爱迪生电厂当技术员，每月工资 50 美元。

接生医生背上救护包，踏着自行车来到福特家里。医生需要那 10 美元的接生费来买粮食，他舍不得花钱雇马车，福特另外花了 8 美元雇了一个护士，负责服侍克拉拉两个星期。没有止痛剂，没有提精神，没有呻吟，克拉拉把孩子生了下来，而且生的是个胖小子！新爸爸喜愁交加，把儿子命名为艾德苏·福特。

福特不愧是技术能人，在爱迪生电厂工作不久就才华横溢。在孩子出生后两个星期，福特被提升为工程师，工资也长了一倍。这对新爸爸来说是及时雨。然而，作为工程师的福特，工作责任也增添了不少。他必须确保工厂的电机系统操作正常。如果机器一旦发生故障，他必须在一天 24 个小时内随叫随到。而且，福特还在业余搞自己的项目，研制烧汽油的内燃发动机。

福特和邻居合租一套两个单元的房子。他把自己家里的一个房间改造成车间，一有时间就在那里描图绘画，锤锤打打。福特想用烧汽油的发动机代替马力的想法使邻居着迷。邻居自动地把自己的煤房让出来，使福特更有工作的空间。新妈妈克拉拉掌管家里的日常开支。尽管她希望能有足够的金钱与时间可以在周末到户外野餐，到音乐厅听音乐，或者买一些时兴的衣服。然而，她认定福特的需要是家庭的第一需要，福特要研制的发动机是家庭最重要的事情。

1893 年圣诞节的黄昏，不到两个月的艾德苏·福特还在睡觉，克拉拉正在忙着准备圣诞节的晚餐。然而，一件大事发生了。亨利·福特亲手设计制造的第一部烧汽油的发动机终于装配成了。这是一部单缸的发动机。福特要试验一个看这机器究竟能否工作。他把机器抱进了厨房，他需要克拉拉帮他的忙。福特把机器放在厨房的柜台上，把气缸的火花塞接上厨房的电灯