

目 录

上 篇

奋 斗 历 程

第一章 异乎寻常的童年	(3)
顽强地面对挑战.....	(3)
五个座右铭.....	(4)
天才少年技师.....	(7)
讨厌牛、马和鸡	(9)
痛失母爱	(12)
无轨蒸汽车的冲击	(13)
少年意气,独闯江湖.....	(14)
第二章 投身机器时代	(18)
机器时代	(18)
任职六天即遭解雇	(25)
三度离职	(26)
初见移动式蒸汽引擎	(29)
两年研制出牵引机	(31)
赢得美人心	(33)
迈向汽车时代	(37)
第三章 上下求索	(39)
走向底特律	(39)

II 福特经营秘诀

怅然若失	(40)
时来运转	(42)
兼顾工作与研究	(44)
落后的福特	(46)
同志 300 人	(48)
在煤仓中完成的第一辆车	(48)
无人喝彩	(51)
亨利的车与众不同	(54)
得到爱迪生的支持	(55)
老父亲的冷眼	(57)
开发第二辆车	(58)
组建汽车公司	(59)
试车盛况	(61)
底特律英雄	(63)
风云变幻	(67)
制造大型赛车	(69)
“怪物”的胜利	(70)
第四章 在汽车舞台大显身手	(72)
底特律迎来了汽车时代	(72)
底特律汽车第一家——奥兹莫比尔汽车公司	(74)
福特重新披挂上场	(77)
A 型车的诞生	(78)
成立股份公司	(80)
芬尼格先生买了第一辆车	(82)
事业兴旺发达	(83)
阳春白雪还是下里巴人	(85)

图穷匕见	(86)
通用汽车公司的始祖——杜朗	(88)
染指汽车业	(91)
吸收合并的时代	(94)
第五章 汽车大王——亨利·福特	(99)
暗中摸索的过程	(99)
天降神物助英才	(100)
秘密研制 T 型车	(101)
汽车“明星”隆重登场	(102)
大众情人	(105)
飞来横祸	(106)
孤立无援的福特	(108)
冰上疾驶	(109)
对抗恶势力	(110)
“太阳工厂”中的流水作业	(111)
日薪 5 元的革命宣言	(113)
“薪资革命”冲击波	(115)
第六章 绝对的帝王	(121)
和平船	(121)
180 度的大转弯	(125)
建造“巨无霸”工厂	(126)
提名参议员候选人	(128)
城头变幻大王旗	(131)
“战后大屠杀”	(134)
建立福特王国的野心	(136)
第七章 壮志难酬的“汽车王子”	(138)

埃兹尔跃居要津·····	(138)
“汽车王子”·····	(140)
T型车功德圆满之后的“圆寂”·····	(142)
再次发起冲击·····	(143)
无毒不丈夫·····	(144)
恨铁不成钢·····	(147)
埃兹尔英年早逝·····	(150)
艰难的权力交接·····	(152)
亨利·福特二世·····	(154)
亨利·福特永垂不朽·····	(157)
家族统治的结束·····	(158)

下 篇

成功要素

第八章 时势造英雄·····	(165)
天时——创业大潮的涌动·····	(166)
地利——左右都是搞汽车的·····	(167)
人和——企业家辈出·····	(169)
创举——建立在前人贡献基础上·····	(171)
第九章 机械天才·····	(175)
才自天成——从机械迷到机械专家·····	(175)
香自苦来——从机械技工到汽车老板·····	(177)
天降大任——朴素的愿望、巨大的成功·····	(180)
第十章 开创精神·····	(183)

多方面的创获·····	(183)
谁敢言“书里说不行”·····	(185)
精神导师·····	(186)
第十一章 经济头脑 ·····	(191)
对象——选择下里巴人·····	(191)
目标——经济实用·····	(194)
方针——讲求实际·····	(196)
信念与实务的冲突·····	(197)
第十二章 先进生产方式 ·····	(204)
单一品种标准化·····	(204)
一经定型,大量生产·····	(207)
自动化流水作业·····	(209)
“福特制”·····	(213)
第十三章 营销方针 ·····	(216)
薄利多销·····	(216)
完善的销售网·····	(218)
新奇的销售方式·····	(219)
别出心裁的广告·····	(220)
借重新闻界·····	(223)
第十四章 识才用才 ·····	(226)
慧眼识英才·····	(226)
患难与共——考曾斯·····	(228)
天降奇兵——神童小组·····	(231)
苦修行——麦克纳马拉·····	(233)
利润至上——欧内斯特·布里奇·····	(235)
野马之父——李·艾柯卡·····	(238)

VI 福特经营秘诀

是非评说——成也人才，败也人才	(242)
第十五章 调和劳资	(245)
造就工人分红者	(245)
完善职工福利	(248)
“人类汽车库”	(250)
超前的职工培训	(252)
人无等差	(254)
资本家毕竟是资本家	(256)
第十六章 人生韬略	(259)
竭尽全力，不断进取	(259)
自力更生，不惧失败	(261)
单纯朴实，平易近人	(264)
利己节俭，富公慷慨	(265)
永远充满活力	(267)
第十七章 性格魅力	(269)
敢做敢为，特立独行	(270)
坚持原则，宁折不屈	(272)
技工本色，农民气质	(274)
爱憎分明 嫉恶如仇	(277)
邪恶的品性	(281)

附 录

附录一 福特年表	(283)
附录二 福特汽车公司现状	(287)
附录三 松下幸之助谈福特	(291)
附录四 爱默生语粹	(294)

上 篇

奋 斗 历 程

第一章 异乎寻常的童年

在美国那辽阔壮观的五大湖区，休伦湖和依利湖之间的狭长地带，座落着举世闻名的“汽车城”——底特律，而造就这座城市的汽车之父亨利·福特，就诞生在她南边密林中的小镇——迪尔本（Dearborn）。

顽强地面对挑战

亨利的祖父乔治·福特是爱尔兰人。当年，由于爱尔兰发生了马铃薯中毒和伤寒感染事件，许多人纷纷逃离故乡，来到新开垦的美洲大陆，福特家族就是这支移民队伍中的一群。

亨利的祖父带着妻子、儿子和弟弟等一行 10 人，经过五大湖区，来到有瀑布和沼泽的迪尔本，当他看到眼前是一片茂密的未开垦的森林时，爱尔兰人天生的斗志油然而生。

“好！就伐木出售，一定可以大赚一笔！”

肯尼迪总统（1917～1963 年，第 35 任）和尼克松总统

(1913~1995, 第37任)也都具有爱尔兰血统。爱尔兰民族所具有的生性顽强、极具野心和挑战性,在他们身上都明显地表现出来。

乔治·福特不久就以350美元买下80英亩森林,其中150元是借来当土地担保的。开垦森林的劳动很繁重,乔治不得不强迫儿女一起干。

后来,有些儿子去加州淘金,从此一去不回,音信皆无;而名叫威廉的儿子,则在密歇根中央铁路开始铺设时,就离开迪尔本,加入工程,成了一名铁路工人。

这位威廉就是后来汽车大王亨利·福特的父亲。威廉在密歇根中央铁路一铺设完毕,就回到迪尔本当木匠,原先的熊和野狼出没的森林,如今已经变成为一个小村落,村中还没有冶炼厂和制材厂。

不久,威廉在替一同移居美国的爱尔兰老乡干木匠活的时候,与老乡的养女玛丽相遇,一见钟情,双双堕入情网,终于在1861年4月25日结为眷属。

五个座右铭

婚后,威廉·福特暂时借住在岳父家,但是勤奋的威廉和好强的玛丽不愿意这样寄人篱下。不久,他们用积蓄和借来的钱向丈人买下了一块40英亩的土地。玛丽的养父母过世后,两人首先将买来的森林拓植,又盖了一个两层楼建筑,有7个房间。

他们结婚的次年初,玛丽生了一个男孩,但不幸死于襁褓。第三年夏天,也就是1863年7月30日的清晨,生下了

亨利·福特，这便是威廉和玛丽的长子。亨利·福特的父母一共生了6个孩子。当时，威廉把住宅周围90英亩的土地买了下来，他除了在这块土地上种植小麦和玉米外，还把部分土地开垦成果园和草地，草地用来放牧羊、马。草地的后面是一片森林，里面有浣熊、臭鼬鼠、狐狸和野兔生活着。

在福特家90英亩的土地上，除了两层楼建筑外，据说还有冶炼厂和水力的制粉厂，甚至还有羊毛纺织厂。在上个世纪60年代初，这已算得上是个殷实之家。当1876年编印底特律及其周围农庄的图册时，入选的迪尔本最好的展品就是福特农场——整齐划一的木栅围拢起来的木宅，经过精心修剪的果园，条理分明的马厩和农场办公室……明眼一看，就知道是一位精明的企业家的杰作，这在亨利的父亲——威廉·福特的时代，是一桩了不起的成就。

白手起家的威廉在事业上可以说是相当成功的，但在家里却得不到长子亨利的好感。这是由于亨利对使用铁锹、锄头去干活以及挤牛奶之类的事情从来就很厌恶，而他父亲则不惜用体罚来强迫他劳动，所以他对父亲很是怨恨。

亨利的母亲玛丽幸存的一张肖像表明，她很朴素，长着一张圆脸，黑眼睛，光亮而呈棕褐色的长发有一条中缝。孩子们回忆，她勤快、机灵、活泼。亨利的母亲在他12岁时突然逝世，但她坚强的性格对亨利的一生产生了极大的影响。亨利·福特从小崇拜他的母亲，直至老死，引以为傲。他感到母亲是联结整个家庭的纽带，“她使全家乐趣横生”。

位于迪尔本的“福特博物馆”的展品向我们表明，亨利继承了母亲“清洁”、“秩序”、“忍耐”、“勇气”、“锻炼”的优点，并以此作为自己的座右铭。

亨利·福特曾说：“我从母亲那儿学到了现代社会中的生存方法；母亲还教我，家庭幸福是一个人幸福的开始；另外，母亲绝不允许我撒谎，如果我一犯戒，她就会好几天都不和我说话，这是最令人难受的了。”

福特的家中有好几册图鉴，是母亲用来教给亨利有关月食、日食的形成以及星星、太阳的天文知识的，对于动植物的生长和习性，母亲也会用它来对他作详细的说明，以此来刺激亨利强烈的好奇心。

亨利·福特7岁入学，学校是迪尔本的一个独家小院，离家步行足有一里路。所有年级——从一年级到八年级，全集中在一个教室。迪尔本学校是一座高耸的简易红砖建筑，顶端设有召唤孩子们从田野中归来的钟楼。冬天，教室讲坛前安放一个大火炉。后来亨利回忆道：“某个孩子闯了祸，就到前面罚站，直接站在老师的眼皮底下……不过，也可以因祸得福，你可以从容地靠近火炉，以免冻得手脚发麻。”

据亨利·福特的笔记本透露，就凭他的拼写课完全可以经常到火炉前罚站。但他是个懂事的孩子，他的朗读还不错，这一切足以抵消火炉前的出丑。并且，他的算术课从未出过差错，成绩一直名列前茅。在学校，他有一个好朋友，名叫埃兹尔·鲁迪曼，黑发，勤勉，是班上最聪明的孩子。

有人说麦古菲的《文选》造就了整整一代美国人。是的，它那别出心裁的精美插图和简明易懂的动人故事确曾叩响过万千少年的心扉，激励他们成为未来的栋梁之材。在19世纪70年代，它是所有37州的通用教材。这是以清教徒精神立国的象征。在麦古菲世界里，是非坦然，黑白分明，你只需用良心便可索得个中的真谛，道德的感化常常从

古老的十戒中生发开来。

在后来的忙碌生涯中，亨利·福特虽日理万机，仍念念不忘让美国青年熟读麦古菲训条，不辞辛劳地一再印麦古菲读本。在迪尔本学校，仍一如既往地常备着劣等生帽和柳木笞杖，墙上挂着美国国旗，他感到有责任为每个学生提供走向社会的谋生之道。

天才少年技师

亨利·福特少年时代不但表现出计算才能，而且酷爱机械、发明，摆弄机件、埋头修理的轶事屡有传闻。不安本分和异想天开的念头奇迹般地聚集在这位小小基督徒的身上。这时候的他是村里公认的淘气鬼，而特别允许这个淘气鬼打开金表的人是一位叫阿德夫的长工，他是德国移民，为躲避普法战争（1870～1871年）而逃到这里来的。

他鼓励着说：“可以打开看看！”

小亨利抑制不住内心的喜悦，颤抖着用螺丝刀把怀表撬开。阿德夫热情而详细地为亨利介绍其内部的结构和原理。

现在的亨利成了一个热情的“钟表修理匠”，他的好奇心之强，以至于家里的人只要一看见他回来，便立刻慌慌张张地把手表藏起来，因为那些华丽昂贵的怀表，往往会遭到亨利的肢解。

当年流行的怀表，表面上绘有帆船，在金制的表背面刻有在森林中振翅欲飞的九命鸟，整个表装饰得相当华贵，表的质量很好，几乎分秒不差。想必正是这种表，在那位少年技师的手里，被拆得七零八落。

热衷于钟表的亨利，开始瞒着家人，偷偷地顺着乡间小路溜到底特律镇上。他常常把鼻子紧紧贴在钟表店的玻璃窗上，以至于忘了时间，到天快黑的时候才匆匆跑回家。

当亨利和修表的师傅逐渐熟悉以后，修表师傅有时还把已不能用的手表送给他。这时，亨利便会在房间里整晚地分解、组合，直到第二天凌晨三四点。

他的妹妹玛格丽特晚年时声言，在重修老福特住宅、翻修原卧室的时候，发现有一个小小的钟表匠工作台和一些工具。亨利在成名以后，对其在天黑以后常常到邻居家去收集钟表带回家修理，有时通宵达旦，也坦然不讳。他常常在夜晚冒险外出，偷偷地乘马到密歇根乡下数公里外去修表，凌晨三点才倦容满面地溜回家里。

亨利的分解癖并不只限于表。他的兄妹们在圣诞节得到许多机械玩具时，总是说：“别让亨利看见！他一见到就会拆掉”。新的农具一到家里也会被他拆得支离破碎，所以家人对他很是提防。

亨利曾经访问了底特律的刀具工厂，深受启发，返回迪尔本就亲手用拣来的铁片切割制成了一把自己的锉刀，并用它把母亲的毛衣针改制成一套螺丝刀，还把母亲的胸针改造成一把小钳子。在研究脱粒机时，他差点儿丢掉一个手指头。他观察蒸汽锅炉，憋着一口气疏通管子。他的笔记本中密密麻麻写满了调查和观测记录，充满了荒诞不羁的想象。拆卸、研究、观察、装配，成了少年亨利走火入魔的嗜好。

亨利在自己的房间里藏着7种“秘密武器”。枕头上边吊着父亲送的“凯撒表”，床旁边整齐地摆放着螺丝刀、锉刀、铁锤、铆钉、锯子、螺栓和螺丝帽，7岁的小孩能将这

些东西收集得如此整齐、完备，确实令人感到惊奇。

在一个北风呼啸的冬日，亨利跟父亲搭车到8英里外的底特律去，在底特律火车站里，亨利第一次看到了火车头。

亨利对这个大怪物如此感兴趣，以至于那位好心的列车长允许他进入火车头，并为他开动车头，这大大地满足了他的好奇心。他还坐上驾驶台，把汽笛按得“呜！呜！”作响。

有两个人，亨利·福特一生都没有忘记，一个是那位使他了解了怀表内部结构的阿德夫，另一位就是这个在底特律火车站为他开动车头的列车长。

亨利回到家里，兴奋得整夜没有睡着。第二天一早，他瞒过母亲，从厨房偷来两个水壶，在其中一个里放满烧得火红的煤炭，另一壶装上烧开的开水。然后从贮藏室取出雪橇，把两个水壶放在雪橇上。

“喂！火车头来了！”亨利一边叫着，一边在地上滑动着雪橇，沉浸在自己的欢乐之中。

后来，亨利在学校制造小蒸汽引擎时，引起过一次小小的事故。原来，亨利制造的引擎发生了爆炸，铜片、玻璃、铁片四处飞散，亨利的嘴唇也割破了，同伴中有的人头部受到重伤，爆炸的威力甚至使学校的栅栏都震倒了。

亨利在事后说：“这是因为制造的蒸汽引擎不够理想，在应该慢慢加入煤的过程中不小心加过量的缘故，并不是我的蒸汽引擎没有希望！”他倒一点也不懊丧。

讨厌牛、马和鸡

迪尔本村的小孩子们一放学回家，就要下地干活，即使

早上上学前也要先干完粗重的家务活。虽然一天下来已经精疲力尽，但亨利每晚都要在房间里与孤灯、工具做伴，直到天亮。

亨利被强制照看鸡舍，他对这件差事极为厌恶，以至于长大后一看到鸡肉就作呕。

他也很讨厌牛奶。“牛奶中富含蛋白质，你非喝下不可！”父亲经常这样来强迫他喝牛奶。亨利很不以为然，他认为应该有其他取得营养的方法，于是便开始研究起它的代用品来。因此，以后成为汽车大王的亨利·福特在饮食上的两大禁忌就是牛奶和鸡肉。

有一次，当他骑着一匹小马在田埂上慢跑时，从田地里忽然冲出一头牛，受惊的小马把亨利摔到了地上，由于他的双脚还挂在马蹬上，所以被小马拖了好长一段距离。从此，除了鸡、牛之外，又多了一种令他讨厌的动物——马。

亨利·福特在自传中曾这样写道：“骑马就像是戴着没有发条的手表一样！马的时代早就过去了！”那么，亨利会不会是因为讨厌牛和马，才想到制造汽车引擎的呢？

亨利家中饲养了各式各样的动物，除了牛、马和鸡以外，还有羊、猪、火鸡……这些家禽家畜让他大伤脑筋，因为他的全部兴趣在钟表上，与其照料这些动物，不如去修农具更有趣。所以，每当附近农家请他去修理家具或做其他事情时，他便兴致勃勃。

迪尔本一到秋季就忙得不可开交：刚刚收完玉米，接着又要收割小麦，还有马铃薯和各种水果；为了过冬，还得熏制腊肉；在降雪之前，还要拾够过冬的薪材；另外，为了来春的播种，也必须事先犁田、培垅。

亨利无论分到什么样的农活，都是三心二意地干，不到5分钟就要坐到地上休息，因而常遭母亲的打。即使在小学，他也是经常受到老师的惩罚。

在亨利当年所受的惩罚中，最使他感到耻辱的是被罚和一个小女孩同坐在一条长凳上。但这位天才少年在受罚的同时，立刻发挥了才能。他在长凳的两边各挖了一个洞，并在女孩座位下的小洞中插上一个针尖，再用线绕过长凳下与自己座位下的小洞连结，然后牵动线头，刺得那个女孩大声尖叫。

还有一次，长工阿德夫恶作剧地在亨利的床上放了一些铆钉，于是，亨利在房间里彻夜思考报仇的对策。

阿德夫有每天晚饭后到门前柳树下抽烟斗的习惯。亨利在铁皮水桶的底部钻了一个洞，洞口先用橡胶封上，用铁丝作牵引，则可以让桶中的水流出来。亨利把水桶绑在门前的那棵柳树上，静待良机。

这天晚饭后，阿德夫一如既往地树下抽起烟来，躲在一旁的亨利拉动连着橡皮塞子的铁丝，于是，流下来的水浇了阿德夫一头。那年，亨利·福特才7岁。

亨利·福特最富传奇性的故事莫过于跟其他孩子一起，在学校附近建造拦水坝和风力水车的经历。孩子们在亨利的率领下，修起水磨，试图将咖啡豆、马铃薯，甚至粘土和能迸发出火星的砾石碾碎。实验是否成功，我们不得而知，只听事后他们并未拆除水坝，晚上积水横溢，漫过邻居和农田，淹毁了大片马铃薯。此事激怒了乡邻，他们动手捣毁水坝，并向亨得的老师大兴问罪之师。