

福特百年巨献

Ford TOUGH

BILL FORD AND THE BATTLE TO

REBUILD AMERICA'S AUTOMAKER

感悟福特



(美) 戴维·麦吉 著
王洪浩 何明科 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

*Ford*TOUGH

BILL FORD AND THE BATTLE TO

.....REBUILD AMERICA'S AUTOMAKER

感悟福特

江苏工业学院图书馆
藏书章

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

David Magee: Ford Tough: Bill Ford and the Battle to Rebuild America's Automaker

Copyright © 2005 by John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字:01-2005-3281

图书在版编目(CIP)数据

感悟福特/(美)麦吉(Magee, D.)著;王洪浩,何明科译. —北京:电子工业出版社, 2005. 7

书名原文: Ford Tough: Bill Ford and the Battle to Rebuild America's Automaker

ISBN 7-121-01115-8

I. 感… II. ①麦… ②王… ③何… III. 福特汽车公司—工业企业管理—经验
IV. F471.264

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 032270 号

责任编辑:刘露明 晋 晶

印 刷:北京智力达印刷有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销:各地新华书店

开 本:787×980 1/16 印张:13.25 字数:223 千字 插页:3

印 次:2005 年 7 月第 1 次印刷

定 价:27.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



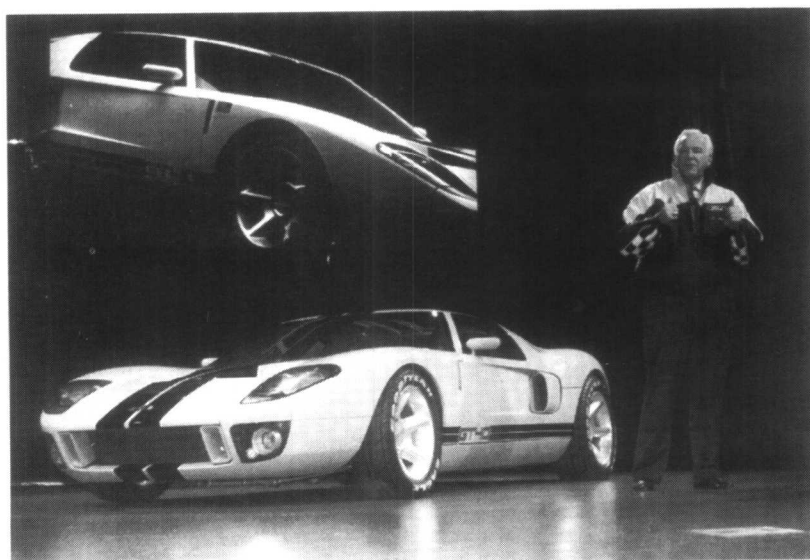
1995 年，小比尔·福特在巴西的“保护国际”之旅



雅克·纳赛尔希望
把福特转变成消费者导
向的公司



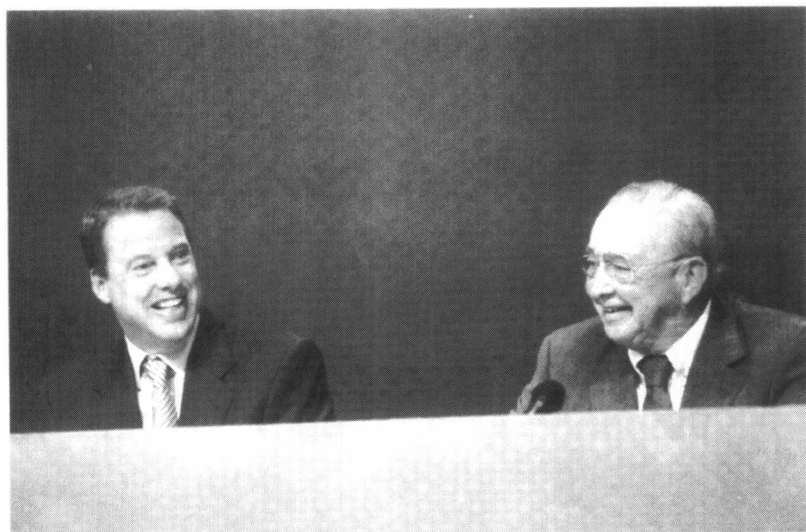
2001 年 10 月，谢尼克、小比尔·福特和卡尔·赖卡特出席福特高层变动的新闻发布会



吉姆·奥康勒告诉福特汽车公司员工，福特将生产 GT40 超级跑车



吉姆·帕蒂利亚在福特的大会上提出“重回基本面”



2003 年福特汽车公司诞辰 100 年之际，
小比尔·福特和他的父亲威廉·克莱·福特出现在股东大会上



福特百年庆典上，小比尔·福特成为焦点



史蒂夫·莱昂斯在底特律车展上介绍福特 F150 卡车



小比尔·福特和他的妻子莉萨都是普林斯顿大学的毕业生



2004 年底特律车展上小比尔·福特介绍全新的野马跑车



卡罗尔·谢尔比和小比尔·福特的握手，将跑车传奇与福特汽车公司重新连接在一起



阿伦·吉尔摩、小比尔·福特和谢尼克在讨论福特业务



PREFACE

译者序

Boys to Men

读书，原本是“横看成岭侧成峰”。而如今的纷繁浮躁以及对个性与自由的推崇，却往往又赋予书不同的截影与滤片。今天这一本，更因为人和物之间的交错，折射出复杂迷离的光谱。“福特”二字，包含了太多的内容而又承载着太多的重量：一个人、一个家族、一个公司、一个品牌，乃至一个产业时代……于是造就出对这一本书更多的不同理解。这种游离在各种业态间的随意与超然，却成为另外一种不朽的经典。

因此，这样一本描写福特汽车公司，以献给她百年庆典的传记，或许更多地浮现出个人的影像：福特汽车公司的现任总裁小比尔·福特成为全书的焦点。又或许，将福特家族和福特汽车公司彻底分开，就是一场试图剥离灵和魂的徒劳游戏。福特，本身就是一个“多关”的词。甚至，连其书名都介于福特汽车和福特家族之间。坚韧的福特汽车公司，成就了坚韧的福特家族；而坚韧的福特家族，锻造了坚韧的福特汽车。

曾经，有支乐队叫做 Boys to Men。虽然，这本身只是一个乐队对自己的称呼，然而却表达了对一个不可逆转的“进化过程”的呼唤。在本书里，小比尔·福特成长的身影就映衬在 Boys to Men 这样的“进化过程”里。从沉醉垂钓足球的富家少年，到坐拥亿万财产的闲云野鹤，从静坐董事会议的无奈傀儡，到左右

整个集团的权力核心，最后成为支撑宏观大局的灵魂人物。这一个个艰难的进化，如一幅幅宁静的照片，于一次次的风暴中，见证了小比尔·福特的成长，也见证了福特汽车的成长。

虽然，小比尔·福特度过了“底特律的冬天”，顽强地拯救福特汽车于危难之中；然而在渐行渐远的脚步中，却再也无法找回“菊次郎的夏天”，深深地陷入复杂的社会漩涡之中。在书中，我们能隐隐地感到小比尔·福特在这样的“进化过程”中的挣扎。这是成长的烦恼，也是蜕变的阵痛。然而，他却不能拒绝，只能面对；不能推诿，只能迎合。肩负着一个家族、一个公司、一个产业的他，怎能有丝毫的退让。身为福特家族的第四代传人，生命中的若干起点和若干终点在他选择之前就已经有了答案，因而他无权选择是否发生，只能探寻为何发生，如何发生。

然而，无奈往往也是如此无常。小比尔·福特常常有自己的挣扎、有自己的天地。但是他，纵然能做到“心未动”，轻易守望淡淡的简单，但却很难阻挡“身已远”，依旧陷入重重的复杂。“能力越大，责任越大”成为他越陷越深的惟一安慰。而就是在这样的无常无奈中，福特汽车公司变得愈加坚韧，小比尔·福特变得愈加坚韧。最终，坚韧的合一成就了一个公司历史与发展的合一。

这样的“进化过程”，又有谁能说它不是属于每一个人的呢？在这样的“进化过程”中，当每个人以年轻匆匆的步伐迈上自己的舞台，以成熟悠悠的姿态占据自己的位置，最后又以骄傲惶惶的优雅张开孔雀的羽翼时，这一切，固然宣告自己已经迈入了成人的世界，然而是否也打碎了生命初始时的美丽童话？

仅以此书献给在“Boys to Men”这样的进化过程中，给予动力或施予阻力的每个人、每件事。同样，还有2003年那段因为非典被困在清华园的日子。那段日子，是在这样一个甚至都不能停顿的“进化过程”中的仅有的一次喘息。尽管，“开门”以后，“进化过程”又以更大的加速度推进，却带来无尽的物是人非……

何明科、王洪浩



PROLOGUE

序

这是一个励精图治、奋斗不息的故事。故事的主角是一个百年老店以及背负其盛名的主人。然而，它并不是一个外婆口中不断唠叨的老故事，它是一个现代版的为我们最珍视的价值观念而战斗的故事，包括家庭、固守的传统、憧憬的未来……

亨利·福特于1903年在美国密歇根州的迪尔伯恩成立了福特汽车公司。从没有任何其他公司能够像福特汽车公司一样，在我们的生命中写下如此重重的一笔。因为正是福特汽车公司将整个世界架在车轮之上，推动了制造业的大发展，并实现了技术改变社会的梦想。在美国历史上，也没有任何一个具有工业背景的家庭能够与之媲美，亨利·福特以及他的三代子孙就是这样的传奇，巍然屹立于美国商业界成为其中优雅的贵族。福特家族激情的领导才能、平静如水的处世哲学、偶尔的争论，都为这样的贵族增色不少。福特就代表着权力和影响力。亨利·福特、埃兹尔·福特、亨利·福特二世、威廉·克莱·福特、埃兹尔·福特二世和小比尔·福特，前仆后继地将蓝色椭圆标志牌不断巩固。

有关这个公司，有关这个家庭，更多的时候因为交织而难以分清彼此，他们的许多有价值而又有趣的杰作，为我们这个即将揭开面纱的故事加以润色。我们的生活与福特汽车公司和它的一个个里程碑，如此强烈地缠绕在一起，以至于如果我们未能对此有一点点的了解，都会使我们现在的生活失于全貌。因为这些如同烙印一样，深深地印在我们的历史道路上：福特T型车的推出（1908

年);密歇根州 Highland 公园第一条汽车装配流水线(1918年);对第二次世界大战中军事方面的支持和生产,雷鸟轿车的推出(1954年);埃兹尔的惨败(1959年);福特野马的诞生(1964年);不幸的福特 Pinto 轿车(1970年);进口车杀手金牛座的推出(1985年);细分市场的先驱——福特探险者的诞生(1990年);美国卡车销售冠军 F 系列皮卡推出(2004年)。

但是,当福特汽车公司庆祝辉煌过去的时候,即使在迪尔伯恩待过一刻的任何人都知道,对亨利·福特而言,未来意味着一切。而亨利·福特的曾孙,掌管着世界最大的汽车公司之一的新的家族代言人小比尔·福特,也同样有着目标,他坦言:更愿意从过去的成功和失败中吸取教训,而远远胜过安逸地躺在过去的胜利中或者胆怯地蜷缩在过去的失败中。因此,关于福特汽车公司的当代故事就演变成:在福特汽车运营的第一个世纪的最后时期,面对新的商业时代,福特汽车公司在创始人的曾孙的引领之下,如何与最初一样不断奋斗、不断自我定位去迎接新的挑战。

小比尔·福特不仅是带着浓重贵族血统的美国名人,因为他常常出现在公司的电视广告中,而且他还是家族继承人中的金童,因为他是继亨利·福特二世后又一位掌管福特汽车公司的福特家族成员。他自称是一个环境保护主义者,四个踢足球小孩的父亲,同时还是一个乖乖小子。他最初升任董事会主席,随后又占据了首席执行官的职务。这一切都提醒我们,福特汽车公司绝不是另一个盲目壮大的庞然大物,也绝不是一堆不知名的美国公司集合而成的乌合之众。它只是告诉我们一个简单的事实:在经历了 100 年的商海沉浮之后,福特家族的成员仍然介入福特汽车公司的运营。这很值得注意和研究。

亨利·福特二世在 1956 年将福特汽车公司公开发行上市,但是福特家族仍然通过 B 级股权,控制着超过 40% 的投票权。福特家族一直坚守对福特汽车公司的所有权和控制权,因为他们固守业务控制的一致性,绝不会让 B 级股权流落到家族以外。如今,福特汽车公司在全球的收入超过 1400 亿美元,拥有 34 万名员工,并且掌握着数个全球知名的品牌:福特、沃尔沃、捷豹、路虎以及阿斯顿·马丁,还控制着日本的汽车制造商——马自达。

对简单的憧憬只是一相情愿。小比尔·福特在 1999 年接管董事会主席的宝座,同期雅克·纳赛尔也当选为首席执行官。当时福特汽车公司已经上升到世界汽车业的顶端,拥有充盈的现金和年利润。但是另一方面,潜在的危险正在

浮现，从缺乏核心产品到糟糕的资本管理。当美国股市的泡沫破灭之际，福特汽车多元化的美梦也随之倾覆。福特汽车公司在2001年损失了54.5亿美元，2002年损失了9.8亿美元。而更糟糕的是，在2002年年底时，它还面临着73亿美元的退休金短缺。这一切迫使福特汽车公司不得不对消费者做出让步，使用更多的激励措施来刺激国内用户的消费，从而实现对国内市场的深度挖掘，保障整体的销量。但是，在2003年年初，关于福特汽车公司严重的财务危机的谣言仍然四起。

汽车制造商们对“困难时期”已经习以为常了。20世纪期间，商业的周期性波动对整个行业造成了巨大的冲击，行业数次随着整体环境巨幅震荡。福特汽车公司面对如此震荡也不能幸免。当经济繁荣的时候，利润飞升，股东们、总监们心满意足；而当风向急速变化时，密歇根州变成了寒冷的冬天，公司成本迅速上升，失去重心，经济衰退的速度之快，快到连对上一个经济繁荣期歌功颂德的书还没有摆上书架，就一切急转直下了。最近的一次突变发生在1991年，美国的汽车制造商被他们的日本同行们揍得头破血流，美国市场几乎被日本汽车制造商主导。美国的三大汽车巨头在那一年，加起来总共损失了75亿美元，创造了美国汽车界的历史记录。在这个时候预言底特律的颠覆似乎已经是顺理成章的事情，而这也同时唤起了很多人的觉醒。他们意识到，美国最重要的工业据点必须要清醒地面对自己，重新审时度势：糟糕的质量、落后的设计、差劲的管理……这些都是惨败的原因。但是到了1994年，经过一场伟大的变革，美国汽车制造商们携着耀眼的产品、破记录的收入，卷土重来，并用汽车再次打动了无数国内消费者的心。

福特汽车公司更是习惯于如此的跌宕起伏，从建立的第一天开始，它就在财富的积累上起起伏伏，甚至数次在悬崖的边缘被拯救回来，而这救世主不是及时而伟大的领导就是伟大的产品。早在1903年7月，即成立一个月之后，亨利·福特的公司就陷入崩盘的境地，但五年之后，福特汽车公司就售出了不计其数的福特T型车，并借此获得了数百万美元的利润。自此，亨利·福特开始踏上成为美国商业偶像的星光大道。

福特汽车公司伟大复苏的最好例子也许应该是亨利·福特二世在1945年完成的惊天大逆转，那时他只有28岁，刚刚从他祖父那里接过帅印。当时的福特汽车公司陷入混乱，而老福特的逝去更是雪上加霜。在此之前，福特汽车公司的这

位创始人已经经过极大的转向——求助于家族的局外人但却是最忠诚的顾问哈里·贝内特。然而，哈里·贝内特运营公司的方式，更多的像是在享受共产主义所描绘的理想社会，而不是在运作一个巨型的公司。亨利·福特二世在这个危急的时刻及时挺身而出，利用整个家族的影响力，重新获得了公司的控制权。他建立了以自己为中心的集权，并网罗了一大批全新的家族以外的贤才为自己效力。这些人就是在史上著名的“Whiz Kids”党，他们建立了财务控制体制，振兴了新产品的研发。于是，福特汽车公司在第二次世界大战后的经济增长年代中迅速繁荣，福特好车频出（极具个性和魅力的福特雷鸟和福特野马，都在汽车业的历史上留下了自己深深的脚印）。

但是，有否极泰来，就有泰极否来。黄金时代也会流逝。当悲怆的 20 世纪 70 年代来临之时，福特汽车公司再次陷入泥潭。整个美国的汽车工业都面临着严重的质量问题，而更糟糕的是出现了产品的认同危机。而此时质量和设计都占据上风的日本汽车大肆入侵。雪上加霜的是，两次严重的能源危机，极大地伤害了消费者对大型轿车的胃口，这一点更把日本轿车的入侵推上了坦途。亨利·福特二世不得不在 1980 年辞去了主席的位置。而在那一年，福特汽车公司损失了 14 亿美元，仅次于克莱斯勒在当年的损失额 17 亿美元，而且福特汽车公司还面临着现金短缺的困境。原本美国车市上的主流，美国设计美国制造的轿车，已经门可罗雀了。因为它们盒子般笨拙的外形和操控感，早已吓得购买者结伴逃窜。

福特汽车公司的管理层在新的首席执行官菲利普·考德威尔和主席唐纳德·彼得森的带领下重新形成。这个管理层开始意识到新产品开发的重要性，他们赋予一个产品团队很大的权力，让他们本着将消费者放于核心位置的原则，尽全力设计和建造汽车。结果就是革命性的福特金牛座轿车的诞生。这款车在 1985 年上市，但是当时却被一些短视的评论家讽刺为“软牛皮糖”。但是金牛座的畅销给了这些评论家两记响亮的耳光，金牛座迅速成为美国最畅销轿车，开创了实用空气动力学设计思想。金牛座的成功，将整个福特汽车公司送上了十几年强势表现的顺风船，甚至复苏了整个美国的国内车市场，甚至最终像核裂变的链式反应一样，点燃了整个美国经济复苏之火。美国汽车业，这样起起伏伏的传奇已经被我们所熟悉，而整个底特律也在这样的起伏中表演着“川剧变脸”：成功喜悦而君临的傲慢，失败沮丧而臣服的卑躬，如同两张喜剧悲剧的脸，总是随着剧情的改

变而不断交错变动。

然而，当福特汽车公司迫近他的百年大寿之际，再次陷入的困境越来越清晰地预示出，这个工业巨人在具有传奇色彩的领导人的引领下，必将又一次从周期性的阵痛中复苏。福特汽车公司正处在步履蹒跚、举步维艰，甚至陷入危险的境地，几乎失去其作为世界工业领袖的根基。这一切的危险会把福特汽车公司过去的辉煌历史击碎。汽车工业仍然在不断亏损，信誉危机在世界经济缓慢而痛苦的复苏中依然阴云不散，新产品推出只是在蜗牛般的前行，而工人们对上涨工资的渴求更是即将演变成激战。日本豺狼的攻击也正在加剧，第一款日本全尺寸的皮卡即将登陆美国，随之而来的还有数款极具竞争力的产品。然而，这些都仅仅是福特汽车公司百年之旅的一小段坎坷和历险。当亨利·福特在1903年成立福特汽车公司的时候，在美国共有88家企业正在制造汽车，其中仅底特律就有15家。1998年，德国的汽车巨人戴姆勒-奔驰以360亿美元的天价接管了克莱斯勒。那时在美国只剩下了福特汽车和通用汽车两家纯种的美国汽车企业。三大家已经退化成为两大家，而其中的一家还陷入巨大的麻烦中。

当福特汽车公司越来越迫近他的百年大庆之际，他的任务不是低声下气地祈求苟延残喘，而是要重塑坚实的根基。这个根基要保证福特汽车能够强劲地进入第二个百年，能够光辉地度过第二个百年，并且还要保证纯正的美国血统，保证对全球的触及、掌控、影响力。然而，通往成功之路在何方，依然悬而未决。20世纪初，福特汽车公司为世界定义了交通工具的标准——为大众而造的、可负担的、可信赖的轿车。而当百年沧桑划过星空，时间来到21世纪初的时候，美国的汽车工业却站在十字路口。一方面，消费者追逐着拥有豪华空间、耗油量大的运动型多功能汽车；而另一方面，他们又在要求更环保、更人性化的汽车替代品。他们对美国汽车公司的忠诚度正在削弱，而对汽车公司责任的苛求却在不断上升。对美国的整体经济而言，没有任何一个行业像汽车工业一样，能与国家的宏观经济产生如此强烈的“影响—被影响—影响”的互动效应。因为考虑到汽车工业涉及的相关供应商、经销商和汽车金融，汽车行业占到了美国整体经济的15%。

福特汽车公司新一代的领导人小比尔·福特，不仅是在为自己兴盛的家族而抗争，更是在为美国成千上万的家族而抗争，这些家庭已经数代与福特汽车公司同呼吸、共命运了。某种意义上，小比尔·福特还在为源于百年领导中的理想而抗争。但是，小比尔·福特却在饱受批评，因为他对于外界过于冷淡的反应、过

于和善的男孩般的单纯，甚至因为他在一把手的位置之上是否还需要首席执行官。对于福特汽车公司的要求之多，千千万万：从要求不能失败的产品，到强劲而及时的领导，到在领导中融入独特和高瞻远瞩的远见。所有的要求都汇集堆砌在一处，逼迫福特汽车公司必须以迅雷之势解决。因为只有这样，福特汽车公司这样的工业巨人，才能从危机中毅然站立起来，在新世纪中引领美国、引领世界。