

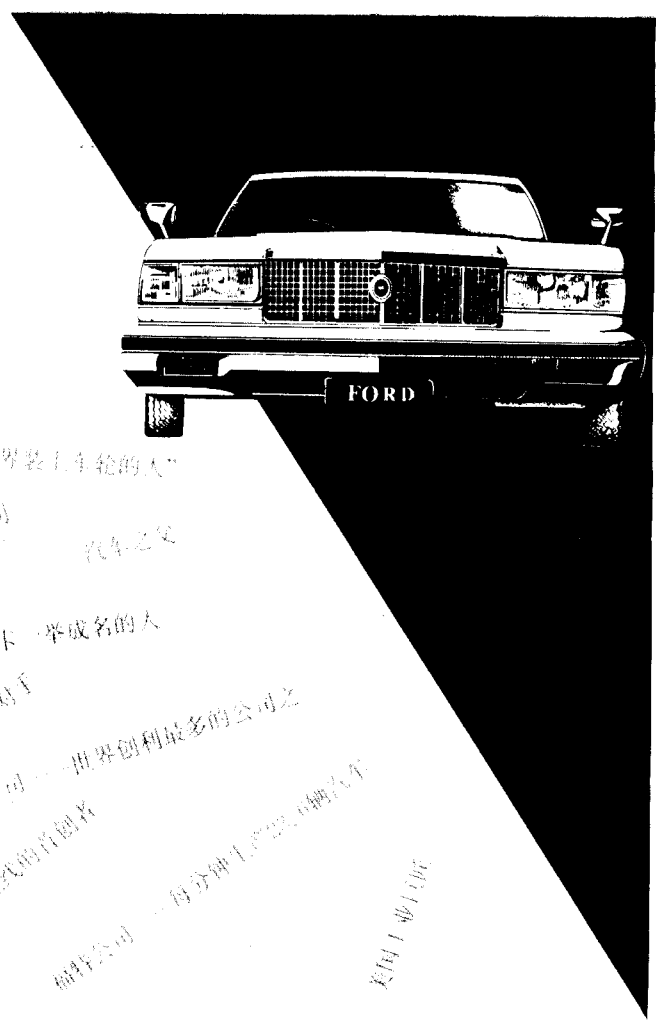
CPPH
展望文库

CHINA PROSPECT PUBLISHING HOUSE

汽车大王

——福特

罗伯特·莱西 著



福特家族成员

福特 “给世界装上车轮的人”

福特公司——世界第四大公司

汽车之父

福特，使亚科卡一举成名的人

采用5美元工作日，击败竞争对手

福特公司——世界创利最多的公司之一

大规模流水装配式的发明者

福特公司——每分钟生产五辆汽车

美国工业巨匠

汽车大王福特

〔英〕罗伯特·莱西 著

俞再林 薛民余

李 曼 赵仁芳 等译

周则鑫 于承智 俞立 校

*

中国展望出版社出版

(北京西城区太平桥大街4号)

中国人民公安大学印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 25 字数 544 千字

1989年4月北京第1版

1989年4月 第一次印刷

印数 1—6,000

ISBN7-5050-0406-9 / F · 205

定价: 9.60 元

《展望文库》顾问
(以姓氏笔画为序)

于光远	马 宾	王子野	冯之浚	边春光	伍 杰
江泽民	许力以	孙维本	余也鲁	李铁映	严文井
何 康	汪道涵	郑拓彬	费孝通	钱伟长	徐铸成
唐 克	高扬文	陶大镛	梅 益	童大林	曾宪林
魏玉明					

展望文库

《展望文库》编委

名誉主编:	费孝通	钱伟长			
主 编:	阮 波	冯之浚			
副主 编:	闫达寅	张念椿			
编 委:	王万荊	王 林	冯 凭	冯之浚	冯正虎
	冯郑洲	冯连惠	刘 吉	阮 波	李 蓬
	何庆华	林 超	张又庚	张念椿	郭世毅
	杨牧之	陈越光	赵含坤	贾宗谊	聂 平
	闫达寅	顾作华	魏龙泉		

展望文库

• 编者献辞 •

《展望文库》，这套大型丛书面世了。

她将以新颖的选题，追求真理的气质，探索人类未来的道路，记述一代新人对祖国的热爱……希望能推出一本本闪光夺目的新书。她，凝聚着我们的希望和心血。

20 世纪的 80 年代，展现着自然科学与社会科学飞跃发展的新面貌，第四次产业革命的浪潮汹涌而来，一个崭新的信息时代的出现，引起了当今世界人们的瞩目。在迎接这场世界技术革命和信息时代的挑战中，中国展望出版社不失时机地邀请学术界、科技界、经济界的知名人士来探讨编选出版这套大型丛书，实在是非常适时的。

经过半年多的反复推敲、选读、评议，终于将选题方向明确了下来，初步定为四大类：

（一）经济学类：拟组编世界性经济问题论著，如预测学与未来学方面的名著；宏观经济技术的战略研究论著；当代国际经济、人口、资源等问题以及改革方面的论著；系统工程及管理科学方面的论著。

（二）社会学类：有关领导科学方面的论著；精神文明建设方面的论著；意识形态、上层建筑改革方面的论著；社会信息化和社会心理学方面的论著。

· 编者献辞 ·

(三) 人文科学类：从全民族宏观出发，振兴中华民族优秀文化，激发人民的爱国热情，唤起海外炎黄子孙热爱祖国，与此同时引进世界优秀文化，传播新思想，引导观念改革方面的名著。

(四) 科学技术类：国际新技术方面重点精选出版：超导体研究、微电子革命、计算机新技术、生物工程、光和激光技术、光纤通讯、新能源技术、新材料技术、生态平衡、海洋开发动向等重要著作。

《文库》力求以新颖的思想、重大的题材、严肃的学风、活泼的文采来吸引读者，以使广大读者开阔视野，得到新知识，去探索中国的改革、开放、搞活和中国特色的社会主义道路……

《文库》的构想得到了学术界前辈们的赞赏与支持，也得到了中青年知识界的关注与期待。

我们竭诚希望编者、作者、读者携起手来共同来办好《展望文库》，使她成为时代的召唤！

阮波 冯之浚

1988年5月 北京

译者前言

福特汽车公司是世界第四大公司，现有职工 52 万人，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 多个国家中设有福特汽车分厂、销售网或办事处。进入 80 年代以来，福特公司每年生产和销售各种汽车、卡车和拖拉机 500 多万辆，最高纪录的日产量为 3.4 万辆，平均每分钟生产 23.6 辆汽车。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。1987 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。

今天，汽车已广泛应用于各行各业，成为整个社会和人类生活不可缺少的重要组成部分。可是谁能想到，汽车大王亨利·福特一世造出来的第一辆汽车竟是凭借皮带传动、只能进不能退的“怪物”呢？然而，汽车制造业的崛起正是从这里开始的。本书以丰富翔实的史料，系统而生动地介绍了亨利·福特一世、埃兹尔·福特、亨利·福特二世的一生以及他们所创办和经营管理的福特汽车公司。

福特家族的祖籍是爱尔兰，1847 年移居美国密歇根州底特律市郊迪尔本。1903 年 6 月，亨利·福特一世和 11 位股东合资创办了福特汽车公司。1919 年 7 月公司改组，福

特家族获得公司的全部股权。公司成立 85 年来，福特家族一直掌握着对公司的绝对控制权。

《汽车大王福特》是 1987 年美国畅销书，原名《福特：人与机器》，主要描写两个亨利的故事：亨利一世创办了这份家业，亨利二世从他任性的爷爷手中挽救和发展了这份家产。

亨利·福特一世生于 1863 年，自幼喜欢摆弄机器，时常给邻居们修理钟表，15 岁离家去底特律当技工。尔后，他经过反复试验、失败，终于在 1896 年试制成功了第一辆“四轮车”，从此以后，他“给世界装上了轮子”，并且被誉为世界“汽车大王”。

亨利一世认为，工业发展的出路在于不断改进技术。在这个前提下，他在发迹之初特别强调生产上应有所发明，有所创造和有所革新。他选择的高级雇员都是反对墨守陈规的技术人才，他们处理问题灵活、实际，并具有生气勃勃的创新精神。亨利自己发明了装配线生产方法，并于 1913 年在他的 T 型汽车制造厂首创了全世界第一条汽车生产流水装配线。这种生产技术节省时间，降低成本，使汽车售价为公众所能负担，从而使汽车普及为美国人的交通工具。他的企业管理思想很简单：降低产品价格，增加销售量，提高生产效率，增加产量以更低廉的价格出售，如此循环，永无止息。

本世纪 20 年代，他以薄利多销、一车多用为原则，极力发展廉价车，使他的 A 型车与 T 型车的售价每辆仅为 495 美元，最终他建成了当时世界上最大的汽车公司，在全世界同行业中遥遥领先。他首创的大规模装配线生产方法和管理方法，不仅为今天高度发达的工业生产奠定了基础，而

且是加快工业发展速度的重要因素。

亨利一世受 19 世纪美国哲学爱默生的影响很深，对雇员采取了一些增加工资和提高福利待遇的措施。爱默生曾说过：“一个聪明的雇主应该设法提高他的雇员的良知、想象力和生活水平。”为此，亨利一世先后倡导了“五美元工作日”、“六小时工作日”、“五日工作周”、“雇员分红制”等工人福利政策。这些做法不仅使他得到了一支精锐的劳动大军，而且也成了控制工人、迫使工人拼命干活为他创造更大利润的手段。福特公司还大批雇用女工、黑人和刑满释放的犯人。它还雇用残疾人，发全工资。《纽约时报》曾谴责福特公司是“明显的乌托邦”。然而，福特公司的这些做法终于被美国的其它大企业所仿效。

亨利二世生于 1917 年，是亨利一世的孙子。在福特公司奄奄一息的时候，他接管了公司，但条件是“我可以完全放手进行我需要的任何改革。”1945 年，他担任福特公司董事长和总经理后，迅速开始实行企业的现代化，使公司起死回生。他从空军聘请一些称为“神童”的极有才干的系统分析人员，其中包括后来担任过福特公司总经理和美国国防部长麦克纳马拉和世界著名企业家李·亚科卡。

对于公司人事正确管理，合理使用，知人善任，也是亨利·福特二世使得福特公司能成为世界上第四大公司的一个关键步骤。读者从此书中不难看出，自 60 年代以来，公司总经理职位一经更换，福特公司便会出现新的突飞猛进。1979 年，亚科卡被解雇后，福特公司出现了新的生机，发展迅速，这只能证明亨利二世在 70~80 年代对李·亚科卡的提拔、重用直至最后又将他驱逐出福特公司的作法，是明智之举。然而，此举也造就了亚科卡本人，他在福特公司的

工作经历为他今后在克莱斯勒公司的飞黄腾达打下了知识和政治基础。正如亚科卡的一位朋友所说：“如果亚科卡顺利地接替了亨利二世的董事长职务的话，他会象一头滚在粪便里的猪猡一样，会变得懒惰成性和自我陶醉。他应该感谢亨利二世使他有重新开始的机会。”

放弃因循守旧，善于撇开传统习惯，使生产工艺和产品标准化，集中供应系统，在各城建立装配厂，以及零件沿着装配线连续不断地流动，是福特公司获得成功的另一重要因素。

作者罗伯特·莱西是英国进步作家，写过四部著作。为了写本书，他把妻子和孩子从伦敦接到了美国，并且在底特律城居住了两年多。为了充分了解汽车城的风土人情，作者与福特公司的工人一起生活，还在福特汽车装配线上干过活。作者搜集了福特家族的大量为人所忽视的材料，从写两个亨利入手，以生动具体的事实和他们的许多趣闻轶事为主干，一方面恰如其分地肯定了福特家族作为装配线生产方式和管理方法创始人的历史功绩，形象地描绘了他们善于管理企业、博采众长、知人善任等长处；另一方面，又客观而深刻地揭示了福特家族作为大资本家的狭隘、贪婪的本性。也正是通过这种矛盾着的双重性格的描写，才能使我们对汽车大王——福特世家的崛起有了全面的认识。

由于时间仓促，译者水平所限，译文难免有误，恳请读者不吝指正。参加本书翻译的还有：刘兴昌、朱昌都、于大波、高兴华、于健、武桂林、张燕、孔芳、曲晶晶、于华、王生良和周培蒂。

一九八八年国庆

前言

人与机器

1975年11月的一天，在亨利·福特二世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。一些邻居看见一位身材魁梧、大腹便便的贵族突然栽倒时，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。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。

在安阿伯，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，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：他将不采纳人造插管

的治疗方案，继续服用甘油三硝酸酯药片，并将按医嘱去做：旨在改变生活方式，多运动多锻炼，尽量避免过份紧张。

在他知道了医生诊断结果后，他感到有一种最糟糕的压力。只有克里斯蒂娜注意到了这一变化。警察在圣巴巴拉扣留他之前，他一直过着双重生活：以“公差”为名溜出去，或在办公室里一直工作到深夜，鼓励他的妻子在外面多呆些时间。因此，他感到有压力，是不足为怪的。

报刊的报道也是练狱——汽车大王和他的情人因酒后驾车被拘留。然而，随着丑闻的披露，他感到如释重负，得到某种宽慰。这一切都已公布于众。这也迫使他在这两个女人之间作出选择，于是他选择了这位新认识的情人。他收拾行装，搬出了湖滨住宅。

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——这些对公司来说，只能意味着一件事。自从亨利二世接管福特公司以来，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，就是亨利一直在竭力推迟考虑的问题——李的问题。

当你从机场驱车去底特律城时，首先映入你眼帘的是右侧的一块高大的牌子。它看上去好象汽车的记程器，但仔细瞧上一两秒钟，右边的数字就会啪嗒一声跳下。它不是广告牌，而是一个庞大的电子计数器。它记录的不是里程而是汽车的产量。

这个电子计数器每秒钟变换一次数字，在好年头，底特律城的汽车日产量为 3.4 万辆，年产量为 800 万辆，它因而

成为全世界的汽车首都。在日本、德国、英国和世界上每个工业化国家都有汽车工业，但是它们都很分散。任何地方的汽车制造厂家都不象美国那样集中在一个城市——灰白的、烟雾弥漫的底特律城。然而在这个汽车城的所有制造商中，却无人能象福特那样具有魔力。

在底特律城，你处处可见这两个字：福特。福特医院，福特大会堂，福特路——如果你从机场进城，你甚至行驶在埃兹尔·福特高速公路上。“福特”这两个字遍布着福特王国——这块平坦的、淡绿色的、风景如画的密歇根土地。亨利·福特一世就是在这块土地上长大和发迹的。这位创始人生于迪尔本村，这个村庄早已成为镇了，现已是底特律城的西郊。迪尔本镇的正面是埃兹尔·福特高速公路，它的右侧是福特鲁日汽车制造厂，迄今仍然在生产绝大多数福特牌汽车。

这是一个壮观的场面：鲁日汽车制造厂内烟囱林立，塔楼遍地，Z字形的厂区，到处都是参差不齐的屋顶。这条生产线是1918年开始运转的，当时美国需要批量生产战舰，于是就求助于批量生产的天才亨利·福特，看看他的魔力能否由生产汽车转为生产战船。自1918年以来，这条生产线一直运行着，只有几次因更换先进机器而停产。

福特家族已用它生产了数千万辆汽车：T型车、A型车、雷鸟牌汽车和野马牌汽车。

当老亨利·福特创建鲁日汽车制造厂时，它是地球上最大的工业集团，也是世界的现代奇迹，至今仍然保持着它的强大：高炉、炼焦炉、抛着锚的大型油轮、为填饱汽车厂的肚子卸下的煤和矿石。

亨利·福特有一个幻想。他想拥有一切。其他汽车制造

商喜欢拼拼凑凑，把汽车零部件装配一下，而他却喜欢钻地洞，亲自去寻找能够制造汽车的原材料。因此，他买下了密歇根州北部的煤矿和铁矿。他在巴西亚马逊河旁的福德朗迪亚买下了一块种植橡胶的土地。他为制造客货两用汽车买下了整个山坡的松树林，并把所有的木材运回到迪尔本镇，建造他自己的福特船队。

这些船至今仍在鲁日河航行——“亨利二世号”、“本森号”、“威廉·克莱号”船，都是为纪念去世的或活着的福特家族成员而命名的，因为它是一个家族公司。甚至连高炉都有名字，它们也都是以福特家族成员的名字命名的。

在米勒路的另一边，是职工停车场，只有少数感觉迟钝的职工才会在那里停放尼桑牌或雪佛莱牌汽车，停车场与工厂连接的是一座立交钢桥，工人们日日夜夜川流不息地通过这里。1937年5月的一天下午换班的时候，沃尔特·雷瑟和其他三位工会组织者在立交桥上，在光天化日之下，遭到“福特服务部”打手的毒打。在那些年代，有四个反饥饿游行从米勒路那边来到鲁日汽车制造厂门口，听候福特的答复。他们都被枪杀了。

这是资本主义的一个祭台，一个私人企业的邪恶的大教室。整个夜晚，鲁日汽车制造厂灯火通明，炉火熊熊，火光投下了忽隐忽现的人影。

将来，汽车不会象这样在熔炉中冶炼了。在侧楼里，有手拿钳子、身穿白大褂的机器人。但这里目前是美国的工业中心。欧洲有宫殿，而美国则以一种粗犷的纪念形式来庆祝其特有的天才。

这就是世界上最大的家族公司的故事，也是这个家族创

办和管理这个公司至今的故事。翻开《幸福》杂志，你可以看到，在该杂志列举的世界 50 家最大的工业公司中，福特汽车公司名列第四位。^①只有通用汽车公司和一些石油公司比福特公司大一些，但它们都受到其股东表决的控制。福特公司也受股东表决的控制。但福特家族控制着 40% 起实际作用的股票。现在，这些股票仍由亨利·福特一世的后代控制着。

本书主要描写了两个亨利的故事——老亨利·福特创立了这份家业，小亨利·福特从他任性的爷爷手中挽救和发展了这份家产。埃兹尔·福特是小亨利的父亲和老亨利的儿子，埃兹尔是无所作为的一代。因为他有一个充满幻想的、专横跋扈的父亲，使他一生透不过气来。而他的儿子的成就——50 年代末的汽车又使他相形见绌。

这是一个难以捉摸的真实故事。1964 年，福特汽车公司的代表从迪尔本福特档案室搬走了埃兹尔·福特的大批私人信件，而这些文件的去向至今还是个谜。亨利·福特二世私自毁掉了他父亲和祖父的病历档案。他把他们的病历连同他的大部分私人信件和公司档案一起扔进了他办公室里的碎

① 1985 年，美国《幸福》杂志列举出世界最大的工业公司：

1. 埃克森石油公司 2. 荷兰皇家壳牌石油公司 3. 通用汽车公司 4. 莫比尔石油公司 5. 福特汽车公司 6. 英国石油公司 7. 德士古石油公司 8. 国际商用机器公司 9. 杜邦化学公司 10. 美国电话电报公司。但是，当本书交付排版时，《幸福》杂志的初步统计数字表明：福特公司已超过莫比尔石油公司越居第四位；通用汽车公司已超过荷兰皇家壳牌石油公司，越居第二位。1986 年和 1987 年，福特汽车公司都是世界上第四大工业公司。

纸机里。对于这种销毁文件的行为，他一直无动于衷，不以为然。

“我为什么不能销毁它们呢？”他反问道。

亨利·福特二世并不喜欢那些描写他本人或他家族的书。他第一次接受本书作者采访时说：“很幸运，等你的书出版时，我也快要离开人间了。”

他彬彬有礼，但对本书却又小心翼翼地合作。我开始写本书时，采访了他一次，书写完准备出版时，又采访了他一次。李·亚科卡拒绝接受采访。但是他的许多熟人和朋友很愿意接受采访，记录在案的就有180多次，其中包括对福特家族的每位重要成员的采访。

为了写这部书，作者把他的家从英国伦敦搬到了美国密歇根州，并在那里居住了两年多。为了充分了解汽车城的风土人情，作者在高速公路上驱车行驶，采访过汽车厂的工人，还在亨利·福特的汽车装配线上干过活。

底特律是一座神奇的城市，也是世界汽车之都。福特的故事使这个城市和它的神秘人物显得既生气勃勃又单调无味，既有文化修养又平庸无能。他们给它塑造了自己的形象。亨利·福特二世与李·亚科卡之争使本书的故事情节达到高潮。这个故事可以追溯到150年以前，它发生在密歇根州东南部的一个特殊的角落里，一位欧洲游客饱经风霜。故事就从这里开始。

福特家族简谱

