

世界名人名家名传

SHI JIE MING REN MING JIA MING ZHUAN

福特传



SHI JIE MING REN MING JIA MING ZHUAN

中共中央党校出版社

福特传

[美] 彼得·考利尔 著
戴维·霍罗威茨 译
韩素华 译

中共中央党校出版社

目 录

译序.....	(5)
序幕：底特律，1896年6月4日	(7)
第1章 机械迷志当企业家	(11)
第2章 荣获爱迪生赞誉 亨利创业致富	(21)
第3章 T型车挑战新时代 埃尔兹继承父业	(32)
第4章 和平的巡礼船 法庭交锋小败	(45)
第5章 独裁者 书写黄昏恋	(62)
第6章 父子关系紧张 公司面临考验	(76)
第7章 新车上市	(88)
第8章 贝内特声势日涨 父子关系恶化.....	(103)
第9章 家族“女将发力” 亨利二世登场.....	(118)
第10章 总统视察 埃尔兹辞世	(128)
第11章 老亨利赶走功臣 亨利二世铲除 巨奸	(140)
第12章 引进人才振兴祖业 老亨利谢世	(151)
第13章 清理福特遗物 新纠葛再起	(163)
第14章 重振旗鼓 出笼大手笔	(178)
第15章 斗争纷繁 车不逢时	(190)
第16章 建玻璃房提高身价 新任总裁赴任 国防部长	(200)
第17章 婚姻遇波折 尝试“三驾马车”	(210)

☆

☆

企

业

家

卷

☆

☆

世界名人名家名传

☆
☆
企
业
家
卷
☆
☆

第 18 章	家族婚姻麻烦不断 亨利二世到达人生顶点	(226)
第 19 章	艾柯卡重新崛起	(243)
第 20 章	艾柯卡成就辉煌 亨利二世再结情网	(255)
第 21 章	艾柯卡功高自傲 与亨利二世矛盾激化	(268)
第 22 章	重新振作亨利简化生活 纷繁斗争解雇艾柯卡	(281)
第 23 章	福特公司大众化 亨利二世迎来第三次婚姻	(301)
尾 声		(314)

译 序

本书原由美国家族传记大师、超级记者彼得·考利尔和戴维·霍罗威茨合著。为写此书，作者查阅了大量有关福特家族的资料，并走访了福特家族的后裔，采用了大量未曾发表的独家采访资料，因此，事无巨细，大都有根有据，脉落清楚。

纵观全书，从家族线索来看，老福特不安于乡村农场生活，以其非凡的机械设计天赋和聪明才智，白手起家，几经周折，终于建立起“福特王国”。与此同时，老福特本人也经历了巨大变化，逐渐由年轻的慷慨大度变得孤僻难懂，甚至遭人反感。在他心中，他觉得他不得不牢牢控制这个帝国，因为这个帝国比自己的血肉更重要。也因此他牢牢地控制着自己亲生儿子埃尔兹，并一意孤行，酿成很多悲剧。

埃尔兹为老福特独子。尽管埃尔兹有着接管和振兴公司、实现自己理想的抱负，但由于老福特对权力的热衷和固执，埃尔兹终生未能如愿，并最终带着遗憾离开人世。这个心灵受到伤害的老福特的儿子个人悲剧伴随着公司的衰落。而他的儿子们对他报复性的尊敬却最终赢来了公司的复兴。

亨利二世，福特家族第三代的代表。在福特家族女人发挥作用下，亨利二世如愿成为福特王国第二位“君主”。为振兴这衰落的福特帝国，亨利二世做了大量的努力，并与贝内特、艾柯卡等人进行着艰苦的斗争，最终获得成功，福特公司取得辉煌的业绩。在这期间，亨利二世在政治领域也比较活跃，与

☆
☆
企
业
家
卷☆
☆

约翰逊等几位总统都曾有密切关系并担任过驻联合国代表替补等角色。但最终由于个人生活上等原因，未能取得更大成功。亨利二世个人生活不够严谨，离过两次婚，但最终在第三次婚姻中找到了幸福。也正由于个人生活上等原因，亨利二世与家族其他人关系淡漠，也因此常使他感到孤独。

在亨利二世之后，福特家族的子孙们似乎由此走向衰落。尤其是小班森的表现令福特家族对其感到不满和失望。由于亨利二世已将福特公司公众化，并任命考德威尔接替自己职位，这也宣告福特家族把持公司大权的岁月结束，其后，尽管亨利二世之子埃尔兹二世及小班森等人都在福特公司担任一定的角色，但不通过自己的努力就想登上福特公司最高职位已是梦想。

书中还暴露了许多美国政治、经济舞台上明争暗斗，尔虞我诈的具体情况。

由于本书涉及面甚广，在此不能一一介绍。

译者水平有限知识面不够宽，错误难免，敬请读者批评指正。

序 幕

底特律，1896年6月4日

☆
☆
企
业
家
卷
☆
☆

已经是午夜之后，当一层夏天特有的轻雾降落在后院工场外面时，亨利·福特正为他那台奇特的机器作最后的修饰，这台机器使他为之着迷。他是爱迪生照明公司的总机械师，每天回家时都先到这里来，摆弄这台独特的机器。这时，已差不多凌晨两点了，亨利和他的朋友吉姆·毕晓普终于完成了他们的工作。虽然他已连续两天两夜没有休息了，但他深陷的眼睛还是闪耀着兴奋的光。因为他发明的这台机器终于可以进行试验了。当他将这台能行走的机器驶往工场大门时，发现出不去，他毫不犹豫地抓起一把大锤，在砖墙上打出一个缺口。

亨利将这辆后来他称之为“婴儿车”的车辆，装在一个有四个自行车车轮的轻型底盘上，开出去，消失在茫茫夜色之中。他从童年就孕育着的创造力，如今成为现实。在往后的岁月里，亨利·福特以惊叹的语调不厌其烦地讲这件事。由于经常重复地讲述，就变成了一个神话般的故事：

“那天下着雨。毕晓普先生骑着自行车走在前面，警告那些马车让开。我则调整好手风门，转动飞轮。发动机起动了，轰隆地发着声音，我就爬上车，开出去。车沿着碎石子路颠簸前进。路经大河路和华盛顿大道后，车停了。我们发现一个点火器出了些故障，修理好，重新启动，我把车开回了家。”

第二天，亨利带着他的夫人克莱拉首次坐这辆车。克莱拉

在过去的几年中也为此作出过牺牲，她曾乞求邻近的五金店增加赊购限额，让她的丈夫购买螺母螺栓，甚至有时还帮他丈夫做汽油机试验。因为亨利连续多少夜晚在后院工场加班劳作，她很担心他的健康。

现在，她坐在狭窄的座位上，紧紧抱住两岁的儿子埃兹尔。在他们经过碎石路面走过艰难的一程回到家时，他们的房东威廉·莱福特正愤怒地站在房前，因为后院工场的墙造成了损坏。但在亨利给他看了这不用马拉的车子，并一口气讲了这个奇迹之后，莱福特完全被他说服了。他不但拒绝亨利给他修墙，反而坚持把缺口扩大，以方便四轮车进出。

在这一周的好几天，亨利·福特驾车驶遍了整个底特律。毕晓普骑着自行车当先导，在酒店的铺子前停下，告诉人们赶快出来，拢住他们的马。

一天，这车撞了一个人，受害人躺在地上。另一个人帮亨利抬起这四轮车，将它移离躺在地上的人。亨利连声道歉，躺着的人站起来，拍去灰尘，离去了。这是第一个有记录的汽车事故。

以后几天，当人们看到亨利·福特驾驶这奇怪的小车沿街而过时，有人喊他为“疯子亨利”，他因迷恋制造一台不用马拉的车子而获得这一绰号，但不论什么时候，只要他把车一停下来，人们就围着观察，因此他只好用链子把车锁在灯柱上。

在他的车诞生的第一个周末，他把车开到他出生的家庭农场，克莱拉抱着穿着婴儿服的埃兹尔坐在他旁边。由于雨水的冲刷，路面不好，沿路停了好几次，10英里的旅程，用了差不多一个多小时。年轻的妹妹坐过车后，虽然有着慌的感觉，可也感到这是聪明的哥哥制造的“另一种有趣的玩具”。

惟一拒绝坐他车的人是他的父亲威廉·福特。儿子不愿在农场工作，父亲感到是沮丧的事，其他人也认为三十三岁的人

还干这种事，是失败。威廉·福特站在门道中，注视着这辆发出噪声的车，邻居们也越过田地来看，都同情父亲对儿子的看法。

最后，亨利对妻子克莱拉说：“我们走吧”。他们就带着他的发明返回了底特律。回到家中，他坐在小四轮车上拍了照。他，一个新产物的主人，一个充满无辜的亚当，虽然刚好产生了现代工业世界的原始罪恶，他却正在步入这个世界，并永远改变历史。

在以后的45年中，在他已使汽车深入美国生活很久以后，亨利·福特仍旧是一个令人难以捉摸的神秘人物，有人认为他像是复杂，实为简单的人物，有人认为他是看似简单实为复杂的人物。有人认为他是人类完美精神的典型，也有人认为他是比其他人更厉害，脾气更古怪的人。但是，不管他外观是一个怎样的人，他终究成为一个美国的代表人物。在他生前，可以左右美国的国家大事。

亨利·福特造出了他的第一辆汽车后，继之而来的是办他的公司，他的事业是他伸展的影子，比他的寿命更长。

福特汽车公司使他的家庭成员富起来，也使他们遭到伤害，使他们在工业贵族中显赫，也使他们分崩离析。福特王朝的发展有时成为喜剧，有时成为传奇，也有时成为悲剧，构成一部精彩的故事。

☆
☆
企
业
家
卷
☆
☆

第1章 机械迷志当企业家

在他的晚年，在他已成为世界上最富有的和最有争论的人物之后，福特请人为他寻“根”。而当时约翰·洛克菲勒和其他一些在美国致富和掌权的工业家也在找他们的“根”——他们的家史，想知道他们的成功是否早有豪门的祖先所预示。但福特不是对找到几个高贵的祖先感兴趣，他是看不起这种动机的，他要找的是具有更深远意义的问题的答案：是什么传统造就了他？对他的成就有没有关系？他是谁？

查询集中在爱尔兰。他的祖父约翰·福特和祖母汤玛西娜在考克郡的一个叫“太太”的英国人庄园做佃农。1847年当地土豆灾荒达到前所未有的地步，庄园主把他们赶走。他们的长子威廉·福特已21岁，能自立了。他说服老俩口，即使灾荒过去，在爱尔兰也没希望了。因此，在早春时节，他们就准备迁移。做好一切准备之后，家里人先行，威廉包好木匠工具，放在他一个表亲的大车上，他的表亲把他送到本顿车站，他搭上一辆火车到昆士顿，全家在这里会合，乘一艘班船去美国。

威廉·福特，中等身材，体魄健壮，灰色玛瑙般的眼睛，透出严肃的神情。按照爱尔兰的规矩，他仍被叫做“孩子”，因为他的父亲还健在。尽管这样，在家中他实际上已是头儿，包括他的父亲和母亲，他的兄弟亨利和撒苗，姐妹雷培嘉、珍妮、南赛和玛丽，都这么看。

这家人是新教徒，是16世纪末伊丽莎白女王时代，做为

那个多事国家的抚慰计划，把一些英国自由民派往爱尔兰定居者的后裔。他们和土生土长的爱尔兰人是不相容的。在当地人的边界牌上，写着几行诗，与通往地狱的大门上写的是同样的话。所以，离开故土，他们没有什么留恋。

15年前已去美国的威廉的叔叔赛缪尔和乔其已给他们来信，答应给他们一些廉价土地和树林。他们想逃出悲惨的境地，到繁荣的美国去。

像其他穷途末路的爱尔兰人一样，福特一家被塞进了令人恐怖的“棺材”船，在船上就酿出一场悲剧，汤玛西娜一病不起，葬身海底。

福特一家和大批逃离故土的爱尔兰人的主要差别在于，到达美国后，他们没有在波士顿或纽约停下来，沦为工资的奴隶，而是乘车乘船，沿爱利运河而下，然后步行到底特律邻近的迪尔伯恩，在这里艰难地开始了自己的生活和开创自己的事业。

威廉的叔叔赛缪尔、乔其在那儿欢迎他们一家到来。在这里，已有十来户福特家族的家庭，人丁兴旺，以至不少人重名。新来的威廉被叫做南方的威廉，因为他父亲来到后就买了80英亩土地，正处在叫做北方威廉的下边。

这个家庭在迪尔伯恩安顿下来以后，威廉的弟弟亨利，受加利福尼亚淘金可以迅速致富的诱惑，淘金去了。威廉做为长子，对家庭负有一定的责任。他和父亲一起耕作，并兼做密西根中央铁路的木匠活儿，挣些钱偿还购买土地欠下的债务。同时，想有些积蓄，自己也买一块土地。

与赛缪尔、乔其叔叔同时来到美国的俄亨和妻子玛格莱脱没有孩子，抱养着别人家的一个女孩玛丽。当威廉·福特来给俄亨家干活儿时，玛丽已成长为鲜花般的引人注目的少女，很活泼，很有风度。威廉·福特爱上了她，等她在当地苏格兰人学校毕业后，威廉·福特向玛丽求婚，1861年他们结了婚。

威廉·福特不仅娶了个美貌的妻子，还得到了财产，俄亨以低价卖给他 91 亩良田，还帮助他盖了一座漂亮的二层小楼。

威廉在家里种庄稼和饲草，养了牛马和猪，还抽吸枫树汁做糖，当木匠，日子过得日渐富裕，第一个买了一辆带顶的马车。进入中年，他成了教区委员和法官，是地方上稳健的市政人物。

就在这时，他也成为父亲。1862 年玛丽的第一个男孩生下来就夭折了。1863 年 7 月 30 日晚上，威廉·福特在月光下飞跑，请来了接生婆霍尔姆斯，几小时后，一个儿子降生了。跟着威廉的弟弟的名字，给这个新生儿取名亨利。以后的几个孩子叫约翰、玛格莱脱、珍妮、威廉、罗伯脱，这些名字把他们和扩展着的福特家族连结起来。但是，在这些孩子中，只有亨利，使他既感到骄傲，又使他头疼。

在亨利的记忆中，父亲威廉·福特是个非常突出的人物，他给了他对自然界的爱，这贯穿着他漫长而复杂的一生。母亲玛丽也是个很杰出的人，她的箴言之一是：“生活将给你许多不愉快的事情去做，那是很艰难很不称心的，有时候还会使你痛苦，但是你必须去做。你可以同情别人，但你一定不能怜悯自己。”亨利感到母亲是属于稀有类型的人，她热爱自己的孩子，不管孩子是不是同样程度地热爱她。

在母亲的教导和影响下，亨利养成镇静沉着、不屈不挠的内向性格。他很早学做农活儿，但他不喜欢做农活儿，常常是勉强完成他的工作，心里想着别的。他感兴趣的是另外一些问题：事情是怎么发生的？是什么原因促成的？会怎么发展？

有一次，他观察在木灶上烧着的茶壶，问他父亲说：“如果堵住这出水汽的小孔结果将会怎样？”他不满意父亲敷衍塞责的回答，真的把小孔堵住，结果造成水壶爆炸，伤了他的面颊。他也从此获得了自己的答案。

在学校，他也从事了类似的“试验”。在学校的篱笆旁边，建造了一台蒸汽涡轮机，这台机器在试验中爆炸了，一大块碎片打中了一个男孩子的肚子，也把他打晕了。等他醒来时，学校的篱笆着火烧毁了，只得由他父亲给予重建。

在一个星期去教堂的路上，一个朋友跟他打赌说他不能修好他的表，他就迷恋上拆装钟表。这算是不太危险的实验了。父亲感到儿子对机械有兴趣，如果对农活有用倒不错，因此让儿子在家里设了个工作台。但是，他不赞同那些看来像“纯科学”的东西。家里的其他孩子把他们兄长的迷恋当成笑柄，他们不让他动那些带发条的新玩具，因为如果被他们看到，他就会拆了它的。亨利经常走一整天的路到底特律去，只不过是到五金店去看看制表的工具。邻居们都叫他“怪人”，只有母亲理解和同情他，称赞他是“天生的机械师”，将她的缝补针给他，让他改成修表的螺丝刀，把胸衣牵条改成镊子。

亨利十三岁时，母亲因难产病故了，他感到家里“就像一个缺了总簧的表”，虽然姑姑雷培嘉常来照顾这个家庭，他仍然非常苦闷。他跟一个十来岁的朋友说：“没有必要把自己的内心告诉别人”。他很少说话，醒了之后，就常在工作台旁，抚弄着用母亲缝纫工具改成的修表工具。

有一次，他和父亲乘马车去底特律，在路上看到一桩稀奇事：有一辆车不用马拉，车上有一台蒸汽发动机，从发动机到后轮有一根链子，就这样用自己的动力驱动车子前进。为了避免惊了威廉·福特的马，蒸汽机车的工程师把机器停下时，亨利急忙跳下马车，很快跑到这工程师面前，提出一大堆问题，好心的工程师都给予解答。回家后，他就整天想仿制这样的发动机，做个木质车身，并用一个五加仑的油桶当做锅炉，以此减轻他因为失去母亲的哀愁。

有这次经历之后，亨利象个流浪者，终日在田地上度日，

但不喜欢干农活。父亲规劝孩子常乞灵于他们对母亲的怀念，说“你们的妈妈会要你们这样做的”，这种做法对别的孩子有效，对亨利则无济于事。父亲毫无办法地说：“亨利不是一个好农夫，他是一个修补匠。”也真是，亨利对上学越来越不感兴趣，把很多时间用在拆表上，在摆弄机械上下功夫，梦想把它们放大成巨大的机车和动力发动机。因此，总想到有这些机器的底特律去。

1880年的一个早晨，刚满17岁的亨利·福特，与过去一样，和弟弟们一起离开家门，但他没有到学校，却搭上了一个农夫的大车，到底特律去。那一周里，他没有回家，他的父亲终于在他借宿的雷培嘉姑姑家找到了他。父亲想劝他回去干农活，但亨利告诉父亲，他已在密西根铁路车厢制造厂找到了工作，不回家了。父亲很痛苦地喊：“如果你认为这是你的选择，你就在这儿，改变想法的时候就回家来！”

亨利开头的工薪每天10美元，是一份待遇颇丰的工作了。但由于他很快解决了很多雇员想改进而弄不好的加工问题，使同行们难堪，因而惹恼了这些人和他们的工头，所以在六天之后，他被开除了。

在美国步入机械化时代之际，底特律的进步是比较快的。技术熟练的工人很受重视，亨利轻易地在一家小机器工厂找到了另一份工作。每天2.5美元的薪水根本不够他的开支，他只好每天晚上在一家珠宝店修理手表，赚得每晚50美分的收入。

几个月之后，他在底特律最大的造船厂找到一份工作。这个工作能接触到马达，午休时他便阅读机械杂志，并思考一些问题。自从五年前在路上看到蒸汽机车之后，他便一直琢磨着。杂志上一篇有关德国人奥图博士所制造的汽油发动机奇妙之处的文章，引起了很大的兴趣。

尽管亨利·福特没有接受过正式的学徒训练，但是童年时

代拆修东西，已经练就他成为一个够格的机械师。一个人有了这样的技术能力，可以在全城的机器工厂任意选择工作。然而，亨利·福特不甘心当领薪水的雇员，他向往成为一个经理，以最低廉的成本，生产大量的优良产品。有一阵子，他想从事制造钟表的行业，经过详细计算，知道每年至少要销售 60 万只，才能收支平衡，感到不合适，才打消了这个念头。接着他大量搜集各种机器说明书，并且阅读有关蒸汽发动机的论文。

他需要一种动力用在他的实验中。当时底特律只是部分地区供电，实验室没有电源，他就制造一个小型涡轮机将它与公寓后院的水龙头相联接。利用水压，这部涡轮机可以产生半马力的动力，足以运转一部车床。这是亨利·福特的第一部有实用价值的发动机。

没有哪一个企业为他的雄心提供机会。他在外面闯荡了两年之后，经不住父亲的一再要求，于 1882 年又回到了家里。然而，他返回迪尔伯恩，并不意味着想成为父亲所希望的那样的农夫，他已经和那样的生活永远脱离了。虽然住在父亲家中，他仍从事在城市中感兴趣的工作，在西屋引擎公司找了份工作。他将装着蒸汽引擎的机器从一块农田开到另一块农田，帮助那些租用机器的人进行收获。

亨利·福特并没有放弃当企业家的理想，为了增长知识，他参加了底特律哥德史密斯大学夜校的学习，每星期两天去学习速记、打字和会计。

疯狂迷恋上机器的亨利·福特，也开始意识到社交生活的重要性。他努力学跳华尔兹和波尔加舞。在 1884 年底的一次庆祝丰收的月下舞会上，他结识了一位来自邻镇的克莱拉·勃来恩小姐。克莱拉是一位富裕农民的女儿，她和亨利的妹妹玛格莱脱已经有一段时间的交往。忙着进修的亨利，平时根本没注意这位可爱的小姐。现在，他脱开对机器的迷恋来寻找人的