

福特传

亨利·福特 他的公司和一个进步的世纪

WHEELS
for the
WORLD

[美]道格拉斯·布林克利 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

福特

亨利·福特 他的公司和一个进步的世纪
——美——道格拉斯·布林克利 著
乔江涛 译

江苏工业学院图书馆
藏书章



1903~2003

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

福特传/[美]布林克利著; 乔江涛译. —北京: 中信出版社, 2005.7

书名原文: Wheels for the World

ISBN 7-5086-0426-1

I. 福… II. ①布… ②乔… III. 福特, H. (1903~2003) —传记 IV. K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第056967号

Wheels for the World by Douglas Brinkley

Copyright © 2003 by Douglas Brinkley

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2005 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Viking Penguin, a member of Penguin Group (USA) Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

福特传

FUTE ZHUAN

著 者: [美] 道格拉斯·布林克利

译 者: 乔江涛

责任编辑: 许志玲

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 30.5

字 数: 750 千字 **插 页:** 16 页

版 次: 2005年7月第1版 **印 次:** 2005年7月第1次印刷

京权图字: 01-2004-2644

书 号: ISBN 7-5086-0426-1/K · 41

定 价: 58.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

谨以此书**献给**以下三人

美国商业史学家福特·R·布赖恩
他对福特汽车公司的理解之深是旁人无法超越的

俄亥俄州立大学美国劳动史学家沃伦·范塔恩
他是我所遇到过的最好的老师

斯蒂芬·E·安布罗斯
我的良师益友

……祝你快乐！

引言

WHEELS FOR THE WORLD

“我想，车轮就在他的脑海中。”谈到长兄亨利·福特对技术的终生狂热时，玛格丽特·福特·拉迪曼（Margaret Ford Ruddiman）这样说。的确，亨利·福特脑海中的车轮在他还是个孩子的时候就已开始转动。他喜欢农场中的工具器械，喜欢小机件和大机器，喜欢汽车。后来，他又迷上了商业、工业和社会活动。总之，福特一直对弄清楚世界以及世间万物如何运作充满热情。尽管他的精神机器也制造出了一些有缺陷的观念，其中一些可能还有损他的人格形象，但即便是他的最大缺点也无法掩盖他的光辉理念以及这些理念的表达（福特汽车公司）对世界的巨大影响。通过福特汽车公司，或者说通过自己的不懈努力，亨利·福特影响了美国历史和人类文明，影响了善，也影响了恶。

我在俄亥俄州的佩里斯堡长大。在我的成长过程中，亨利·福特和他的汽车公司一直是我生命的一部分。每一个春天，我和我的同学都会乘坐校车远行55英里，去亨利·福特博物馆和绿野村（Greenfield Village）进行实地考察。迪尔伯恩绿野村所收藏的那些建筑是美国发明的象征，所有这些建筑都是亨利·福特从原址迁到那里的。在那里，我们知道了托马斯·爱迪生如何在他的新泽西实验室中发明了电灯泡，知道了乔治·华盛顿·卡弗（George Washington

Carver) 如何在亚拉巴马的那个学会中做花生实验, 也知道了赖特兄弟如何把他们的自行车店变成了一个飞机设计中心。福特的目的是展示历史, 他做到了。但最主要的是, 我们在这些考察中了解了亨利·福特本人——一个为全世界装上车轮的永不疲倦的机械师。

离我家最近的一个福特经销商位于与佩里斯堡隔河相望的莫密镇。店主威尔·唐纳森 (Will Donaldson) 是一个了不起的人。大萧条期间曾当过亨利·福特的司机。唐纳森的父亲在福特汽车公司工作, 他自己也毕业于亨利·福特所赞助的第一个高中班, 那所建于19世纪的高中也位于绿野村。慧眼识英才的福特在唐纳森还是个十几岁小伙子的时候就雇用了他, 让他开车带着自己去底特律各处视察农场和工厂的运作。两人还一起去过波士顿, 一起在佐治亚发现了一个旧贸易站, 共制豆饼晚餐, 共同修理被人丢弃到废车场的旧T型车。唐纳森曾向我展示过他的特别通行证, 这个证件可以让他随意在任何时候进入福特汽车公司的任何设施。我对他的传奇故事深深着迷, 并因此就他与福特之间的独特关系写了一篇论文——本质上说, 这是我所做的第一个口述史课题。

在那些实地考察活动和与威尔·唐纳森偶然性的交谈中, 亨利·福特多面人格中的那些古怪的方面自然不在我的视野范围之内。当时我只是认为, 福特是汽车之父, 是继本杰明·富兰克林和托马斯·爱迪生之后又一位卓越的技术家。在进入高中之后, 我时不时地会翻一翻一本叫做《非凡亨利·福特语录》(*Quotations from the Unusual Henry Ford*) 的书。当我25年后重读这本书的时候, 我发现有两条语录当年被我用绿色彩笔标了出来。一句是: “我不认为存在不可能的事情。不管是什么事情, 我从没见过任何一个对这件事充分了解的人断言什么是可能的, 什么是不可能的。” 另一句被我打了星号: “在我看来, 生活不是定位, 而是旅行。即使是感到自己已经‘安定’的人也并没有‘安定’——他可能正在退步。每一件事情都在变化, 都必须变化, 生活也在变化。我们可能一直住在某条街的某个门牌号, 但住在这个门牌号的人却永远不会是同一个人。”

不难理解这样一个质朴的道理为什么会对高中生有吸引力。我, 像其他许多人一样, 被亨利·福特那无拘无束的乐观主义精神感染了。1978年夏天高中毕业之后, 我告别了在佩里斯堡的安逸生活, 住进了俄亥俄州立大学的宿舍哈弗菲尔德楼 (Haverfield Hall)。而我也有了自己的移动住址——我自己的“车轮”, 那是一辆旧的金色1970年LTD四门硬顶车。从1960年到1970年, 福特汽车公司生产了超过411种车型的汽车——遗憾的是, 耐用的LTD是年轻人最不感兴趣的车型之一。不过, 也许是受那些迪尔伯恩实地考察的影响, 我还是以驾驶福特车为荣的。那辆车尽管颠簸起来就像是水面的汽船, 却是我的延伸, 我的个人庇护所, 我的一个值得信赖的朋友, 可以带我到任何我想去的地方。就像俄亥俄—密歇根大学橄榄球对抗赛、万圣节舞会和大街旁大学酒吧里的啤酒一样, 这辆LTD也一

直是我大学生活的一部分。

这辆车让我着迷，也把我变成了爱车族一员。我几乎每个月都要从离宿舍几个街区远的“7-11”便利店购买《汽车与驾驶员》(Car and Driver)、《汽车与零部件》(Cars & Parts)和《公路与赛道》(Road & Track)杂志。一些人梦想拥有梦幻住宅，而我却一直梦想拥有我的梦幻汽车。

由于我在俄亥俄州立大学主修历史，在学习过程中，我了解到了亨利·福特光辉一生中的一些更加令人吃惊的事实。作为学生，我的研究兴趣在美国劳工运动，这很大程度上要归因于我所遇到过的最好的老师沃伦·范·塔恩(Warren Van Tine)教授的影响。他所讲的许多生动有趣且极具说服力的故事让全班同学津津乐道。但当我阅读劳动史学家戴维·布罗迪(David Brody)、戴维·蒙哥马利(David Montgomery)、内尔森·利希滕斯坦(Nelson Lichtenstein)等人的著作时，我惊奇地发现，在这些史学家的眼中，亨利·福特是一个坏家伙，他曾在1914年厚颜无耻地用“日薪5美元”安抚工人，还是大萧条时期美国最积极的反工会运动者。刹那之间，我在绿野村和唐纳森福特经销店那里通过田园诗一般的历史所初次认识到的那个亨利·福特，那个充满着霍雷肖·阿尔杰(Horatio Alger)^①式的勇气、怀有天赋机械奇才的亨利·福特，蒙上了污点。但无论如何，有一个事实是不容忽视的：在1914年，福特汽车公司的汽车销量超过了全世界其他汽车制造商的总和。

从俄亥俄州立大学毕业之后，我进入了乔治敦大学，并在那里获得了美国外交史博士学位。在乔治敦大学，我在攻读专业课程之余阅读了一切我可能得到的有关伟大的亨利·福特的书籍资料，那时候我想，有一天我也会写一本有关福特的书。我特别喜欢的两部传记是罗杰·伯林盖姆(Roger Burlingame)的《亨利·福特》(Henry Ford)和卡罗尔·格尔德曼(Carol Gelderman)的《亨利·福特：刚愎自用的资本家》(Henry Ford: The Wayward Capitalist)。但有关这位迪尔伯恩圣人的最让我长见识的著作却是戴维·L·刘易斯(David L. Lewis)的《亨利·福特的公共形象》(The Public Image of Henry Ford)。这些著作让我很快就明白了这位汽车大亨是如何的难以捉摸。“我读过一切我能得到的有关亨利·福特的作品，但对所有这些作品都完全不敢苟同，”W·C·考林曾抱怨说，“我不知道有谁能够真正了解他。”

福特的故事几乎不需要任何修饰：他生活在一个迷人的时代，他像所有其他人一样做了很多让那个时代变得迷人的事情。福特于1863年7月30日来到这个世界——不到7个月前，亚伯拉罕·林肯总统的《解放宣言》结束了美国奴役制，4年前，法国机械师琼-约瑟夫-埃蒂安·勒努瓦(Jean-Joseph-Etienne Lenoir)制造出了第一台实用内燃机和第一辆由这种内燃机驱动的车辆。尽管勒努瓦内燃机

^① 美国作家，霍雷肖·阿尔杰精神指克服万难迈向成功的精神。——译者注

的总产量只有500台，它却鼓舞了整个欧洲那些崭露头角的机械师。不过，在19世纪最后1/3段时光内重新定义了西方文明的科技大爆炸之中，勒努瓦的成就只不过是闪光点之一罢了。直到亨利·福特时代来临，人们才看到了制造“没有马的马车”的可能性。

欧洲和北美地区不计其数的思想家和 техника家的热情激发了科学和技术的蓬勃进步。在波士顿，生于苏格兰的美国发明家贝尔于1876年获得的电话技术专利使人类通讯发生了革命性变化。新泽西门罗公园市的奇才爱迪生做出了一连串改变世界的伟大发明，包括1877年的留声机和1879年的电灯泡。而汽车的诞生，尽管姗姗来迟，也已是必然的事情。

1878年，德国人尼古拉斯·奥古斯特·奥托（Nikolaus August Otto）改进了勒努瓦的内燃机。1885年，奥托的合作伙伴戈特利布·戴姆勒（Gottlieb Daimler）发明了一种能够驱动小型摩托车的以汽油为燃料的高速内燃机，一年后，他又开发出了第一辆汽油动力四轮汽车。戴姆勒的这些成就不仅在时间上比亨利·福特早了整整10年，还为后者的工作提供了技术基础。法国汽车制造业先驱潘哈德和勒瓦索公司（Panhard et Levassor）也发表了一份产品目录，介绍了它的汽油动力汽车，这也为后来的美国发明家们提供了借鉴基础。

在这个大发明时期，亨利·福特正值青春年少，这意味着他可以尽情享受那些伟大革新所带来的好处。更美妙的是，他生活在一个强大的资本主义国家，这个国家自然资源极为丰富，掌握着最先进的资源开采技术，并且拥有一个人类文明史上最大、最富裕、最慷慨的饥渴的消费者市场。回想起来，亨利·福特的成功可以部分归因于诸多偶然条件结合而成的不可思议的幸运环境，正是这种环境让这位有特殊爱好的密歇根机械工在恰当的时间来到了恰当的地点，碰到了恰当的人。这样，他的天赋得到了最充分的发挥。

在亨利·福特步入成年期的时候，美国的许多最让人难以忘怀的英雄都是一些将科学和商业结合在一起的勇敢的个人主义者。他们的发明代表了他们的成就：伊莱·惠特尼（Eli Whitney）的轧棉机、罗伯特·富尔顿（Robert Fulton）的汽船、塞勒斯·麦考密克（Cyrus McCormick）的收割机、塞缪尔·F·B·莫尔斯（Samuel F. B. Morse）的电报、亚历山大·格雷厄姆·贝尔的电话、约翰·迪尔（John Deere）的拖拉机。身处这样一个年代，年轻的亨利·福特也立志要加入这些英雄的行列。

作为一个地道的平民主义者，福特更喜欢产生于生产活动的财富，对股票操纵者和金融投机者们从精心策划的纸票类活动中牟取的利益不感兴趣。他鄙视像铁路大亨杰伊·古尔德（Jay Gould）这样的人，他觉得古尔德不过是贪婪的“城市骗子”，在机械工厂、科学实验室和生产车间中毫无用处。“你见过哪个正直的男人的手上没有老茧吗？”福特曾经这样问道，“不可能见到。如果男人的手上有老茧，女人的手很粗糙，你可以肯定正直就在他们的手上。但面对

一些又白又嫩的手，你可不敢这么说。”福特，和身边的其他那些汽车先驱一样，必须亲自或与同事一起安装每一条车轴，制造每一个汽缸。福特把自己看做是美国革新传统的继承人，这种传统由本杰明·富兰克林开创，改变了美国的特征，也改变了整个世界。正如历史学家威利斯·M·韦斯特（Willis M. West）所说，“就像希腊人雕刻、威尼斯人绘画、现代意大利人歌唱一样，美国人的特长是发明。”

任何有兴趣了解发明家福特及其汽车公司的人都必须首先拜读一下历史学家阿伦·内文斯（Allan Nevins）写于1954~1963年间的三卷本著作。内文斯和弗兰克·欧内斯特·希尔（Frank Ernest Hill）获得了前人未曾有过的进入福特汽车公司档案馆的机会。作为组织变迁史和商业史的结合，内文斯的三部曲刻画了詹姆斯·卡曾斯（James Couzens）、亚历山大·马尔科姆森（Alexander Malcomson）、查尔斯·索伦森（Charles Sorensen）和珀西瓦尔·佩里（Percival Perry）等在那之前未得到人们充分认识的人物。关于福特还有其他一些重要著作，但大多是以福特的家族为焦点的。迄今为止，还没有一个人写过全面详尽的单卷本来总结福特汽车公司商业和社会史，而在我看来，成立于1903年6月16日的福特公司百年纪念之时正是写这样一本书的绝好时机。

除了对亨利·福特终生不变的兴趣以及对撰写详尽的福特汽车公司商业和社会史的必要性的认识之外，还有其他一些因素促使我写了《福特传》这本书。作为新奥尔良大学艾森豪威尔美国研究中心的主任，我保管着现存最丰富的二战口述史资料集。作为一名二战老兵，亨利·福特的孙子老威廉·克莱·福特（William Clay Ford Sr.）被这些材料深深打动了。他与我们中心取得了联系，问了我们这样一些问题：你们知道福特汽车公司保存的数百份口头史“回忆录”记录了自1903年公司成立以来的许多历史往事吗？你们知道福特汽车公司将在2003年迎来百年华诞吗？你们有兴趣进入公司的档案馆吗？没有附加任何条件，他给了我一个承诺：我可以继续内文斯止于1962年的工作，撰写福特汽车公司史第四卷。这引起了我的兴趣，我随即飞往迪尔伯恩与他商讨这件事。

那是1997年的事。那时候，我刚刚完成了《美国的美洲传统史》一书，正在寻找另一个大课题。没有什么课题比完整的美国历史更大了，而福特公司的故事与美国史的关系惊人地紧密。公司那丰富多彩而又极具影响力的历史可以清晰地反映出20世纪美国社会的大多数主要特征。不过，在与威廉·克莱·福特的儿子小比尔·福特（Bill Ford Jr.）交谈后，我明确表示我对完成内文斯的课题没有兴趣。因为我续写出来的东西将显得与内文斯的著作不太连贯。我真正感兴趣的是写一部单卷本的1903~2003年福特汽车公司商业和社会史。

多年以来，大公司史被高中课本忽视、被大学课程遗忘的情况一直让我吃惊。保守派认为，这种状况的出现是因为学术界被一些自由主义者和左派分子统治着，这些人对任何带有《财富》500强味道的东西都是持鄙视态度的。这种说法有一

定的正确性——但仅仅是一定的正确性。企业自身同样对它们被流行史学著作大大忽视的状况负有责任。从本性来说，企业是隐秘的，因为它们惧怕代价沉重的法律诉讼，担心得罪股东，或者不愿意将设计革新公诸于众。它们更喜欢将公司文档保护起来，封存在市郊的某个隐蔽的储存设施内。大多数公司从来不会将它们的文件捐赠给公共档案馆，这样，学者们也就不可能自由地研究它们的成败得失了。多数企业都被卖掉本年度产品、刺激未来利润的狂热念头控制着。对它们来说，历史常常是一种麻烦。这些公司更喜欢那种用漂亮的插图将它们展示在麦迪逊大道绚烂灯光下的光鲜杂志，或者它们会选择一些严格按照公司的发展脉络描述事件的无趣的大部头编年史。

在小比尔·福特的迪尔伯恩办公室内，我与他进行了第一次会谈。“让我烦恼的是，许多为我们公司工作的人对公司的神奇历史一无所知，”他一边喝着咖啡一边说，“我们做了许多正确的事情，也做了一些错误的事情。但无论如何，我们活了下来。我们有伟大的传统，我不想去读那种手下留情的糖衣历史。这个公司的历史应该是直率、诚实、无所遮掩的。”然后他笑了，睁大眼睛接着说：“如果你能如实描写，我们会帮你。”他的话打动了我。作为一家大公司的董事长和CEO，这种略有些非同寻常的大度让人感动。小比尔·福特不是一个普普通通的CEO，他是公司创始人亨利·福特的曾孙，对于现代汽车制造业的角色，他的脑海中充满了被称做新时代理念的思想。他对环保的重视使他成为山岭俱乐部和奥特朋协会（Audubon Society）的贵宾，他还曾公开地对工业化进程的某些负面影响表示哀叹。不顾某些股东的恐慌，他无所畏惧地讨论石油某一天被弃用、氢燃料电池取而代之的未来趋势。1999年2月的一个不幸的日子，福特柴格河工厂的一个锅炉爆炸，工厂工人6死14伤。在接到紧急电话之后，小比尔·福特立即驱车赶往事发地点。像所有志愿工人一样，他抚慰罹难者家人，挖掘碎石堆，竭尽所能地提供帮助。《底特律新闻》（*Detroit News*）和《自由新闻》（*Free Press*）对他的行为大加赞赏，称他为有同情心的资本家。“你能相信吗，”事件后不久他这样问我，“我们的形象居然差到了这种程度：当工人们受伤或死亡，人们会认为我们不会露面，会认为我们只担心诉讼和保险成本。”

只有时间能够告诉我们小比尔·福特是否能成为一名成功的董事长和CEO，但就人格来说，你很难不去喜欢他。作为普林斯顿大学历史专业的学生，福特不仅对他的曾祖父知之甚多，还认真研究过他的叔叔——于1945年接管公司的亨利·福特二世的一生。随着我俩谈话的继续，福特汽车公司计划中的百年庆典活动的丰富让我深感吃惊：持续一年的“公司传统”媒体宣传活动将颂扬雷鸟、野马、福特卡车以及其他一些产品的不朽价值；在迪尔伯恩亨利·福特二世世界中心（也称做世界总部）举办的经典车展将展示数千辆来自收藏者的汽车；另外还有在密歇根布鲁克林举行的纳斯卡赛车、在迪尔伯恩试车场举办的慈善捐赠活动以及生产六辆新的T型车等等。他承诺，在下一一次福特百年庆典筹备会议上，他

会提议无条件的给予我接触公司档案馆和Rolodex系统^①的完全自由。这简直太棒了。谈话结束后，我们都许诺彼此保持联系。

不过，让其他人相信我不会在公司筹备百年庆典活动的时候成为世界总部里的特洛伊木马，不是一件容易的事情。对于给我特权一事，福特公司内反对之声四起。可以理解，福特家族的某些成员担心我所说的商业和社会史将最终成为对富裕阶层放荡糜烂的又一次大曝光。不过，小比尔·福特最终还是占了上风，我如愿以偿地开始写《福特传》，在近六年的时间内对迪尔伯恩做了大量的研究访问。

为了帮助我处理不计其数的文档资料完成写作，我的好友朱莉·芬斯特 (Julie Fenster)，一位历史学家，也加入了我的工作当中。在我写《美国的美洲传统史》的时候我们俩就曾紧密合作。她是一个受人尊敬的汽车专家。在我把撰写福特汽车公司史的计划告诉她之后，她立即做出了积极的回应。在本书的写作过程中，她始终是我的得力助手。她调查含混不清的细节，帮助我组织章节草稿，对于汽车在现代社会的发展演变中所扮演的角色，她也提出了自己的深刻见解。与她合作是一种乐趣。

在写《福特传》的过程中，我使用了数百份口头史资料，其中年代较近的资料是此前从未有人引用过的。我主要依赖两个与福特汽车公司有关的档案馆。一个是亨利·福特博物馆和图书馆中的本森·福特研究中心，这里藏有2 500多万份关于福特公司及相关问题的印刷材料和文档资料；另一个是建于1951年的福特汽车公司档案馆，现在，这里收藏有大约10 000立方英尺的档案。一般不向公众开放的福特汽车公司档案馆已与亨利·福特博物馆和绿野村建立了合作关系，在一定条件下对外提供公司历史档案。当某些资料变得可以供外界研究使用，它们就会被转到福特博物馆。档案馆和博物馆的资料我都使用过，这少不了一些不寻常的协助。福特汽车公司的三位档案管理员格里塔·科拉帕克 (Greta Krapac)、辛西娅·科罗洛夫 (Cynthia Korolov) 和伊丽莎白·阿德金斯 (Elizabeth Adkins) 对本书的问世功不可没，她们花了数不清的时间帮助我。她们了解福特汽车公司，即使查找起那些不知名的文献档案来也满怀热情，她们的责任心让我感动。

在写《福特传》的过程中，我对原定的写作方式做了调整。起初我觉得，亨利·福特对现代的福特汽车公司不会有太大的影响，特别是在他去世 (1947年) 之后的这56年内。然而我发现，即使是在百年庆典之际，亨利·福特的商业哲学仍然是公司的一部分。他的人格 (无论是他对公司“品牌”重要性的坚定信仰，他的顾客第一的座右铭，还是他对进步来自合作性竞争的信奉) 已经渗透到了公司的血脉中。“为什么要消极地坐等好商机呢？”福特曾说过这样的话，“我们应该改善管理以降低成本。压低价格去适应购买力。”直到今天，这仍是公司的主

① 一种资料索引系统。——译者注

要目标。因而,《福特传》一书试图探究亨利·福特留给福特汽车公司的永恒影响。这种影响并不在于他的独子埃兹尔(Edsel)、孙子亨利·福特二世和曾孙小比尔·福特仍然遵循他的足迹经营公司,而在于在面临难关的时候,福特公司的执行官和监管者们有时会思考一下老福特会怎样做。为什么说亨利·福特为福特公司及整个商业世界留下了不朽遗产?《大西洋月刊》(*Atlantic Monthly*)高级编辑杰克·贝蒂(Jack Beatty)的话一针见血。他在《巨人:一个企业如何改变美国?》(*Colossus: How the Corporation Changed America*)一书中写道:“超越了其他任何的发明家、艺术家、作家或政治家,亨利·福特是对美国梦的成真贡献最大的人。”

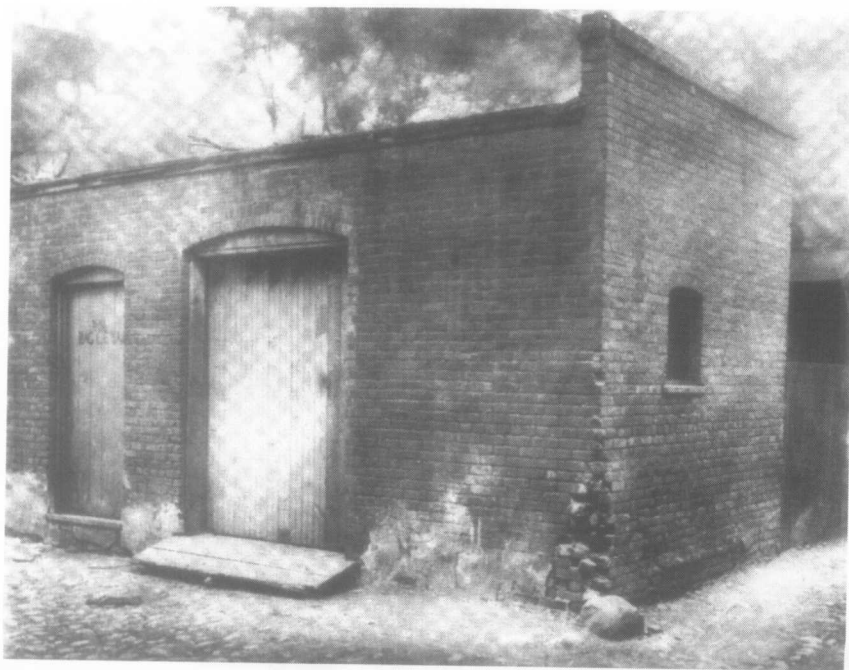
“造梦者”亨利·福特并不在迪尔伯恩汽车名人堂所列出的第一代汽车发明家之中。亨利·福特并没有发明汽车,但他家乡的博物馆将他誉为“为世界装上车轮”的人。类似地,1999年《财富》杂志因福特生产出物美价廉的T型车并在1908~1927年间售出超过1 500万辆这种“人民”汽车而将其列为五大“20世纪商人”之一。《时代》(*Time*)杂志也把福特评为同时代100位最重要工业家之一,并且指出,福特于1914年将生产工人的薪水翻倍改变了美国的劳工机制。1913年,福特汽车公司移动装配线的问世,使“福特主义”成为当时全世界商界最流行的概念。通过运用大规模生产方式,亨利·福特和他的伙伴们启动了第二次工业革命。福特的理念(工人静止而工作运动)永远改变了人类的生产方式,甚至也改变了人类的思考方式。

不过,尽管亨利·福特和他的移动装配线改进了生产方法从而为全世界的驾驶员提供了物美价廉的汽车(一个少见的工业奇迹),他也在第一次世界大战期间赞助了出于善意却荒唐可笑的和平船旅行。他在公司内部布置了密集的间谍网,用阴谋诡计和致命的暴力打击工人的联合活动。他表现出一种令人厌恶的反犹太情绪,这是他无法抹去的污点。不过,他在早期是一个非常开明的雇主,在雇用美国黑人和残疾人等问题上,他的政策相当进步。亨利·福特成为世界上最伟大的财富创造者之一,也部分得益于其他人的天才,但是,是他将所有人团结在一起,为所有人提供了机会。综合起来考虑,亨利·福特在每一个可以想像到的方面都是一个矛盾体。正如他的朋友,幽默家威尔·罗杰斯(Will Rogers)所说,“搞清楚他是帮了我们还是害了我们需要一百年,但可以肯定的是,他不会把我们丢在他发现我们的地方。”

再来看看那令人失望的和平船旅行。那艘船从启航到返回美国历时三个星期,回国后,福特说了这样一句话:“我没得到太多的和平,但现在我知道,俄国将成为一个巨大的拖拉机市场。”的确,亨利·福特的车轮从未停止过转动。



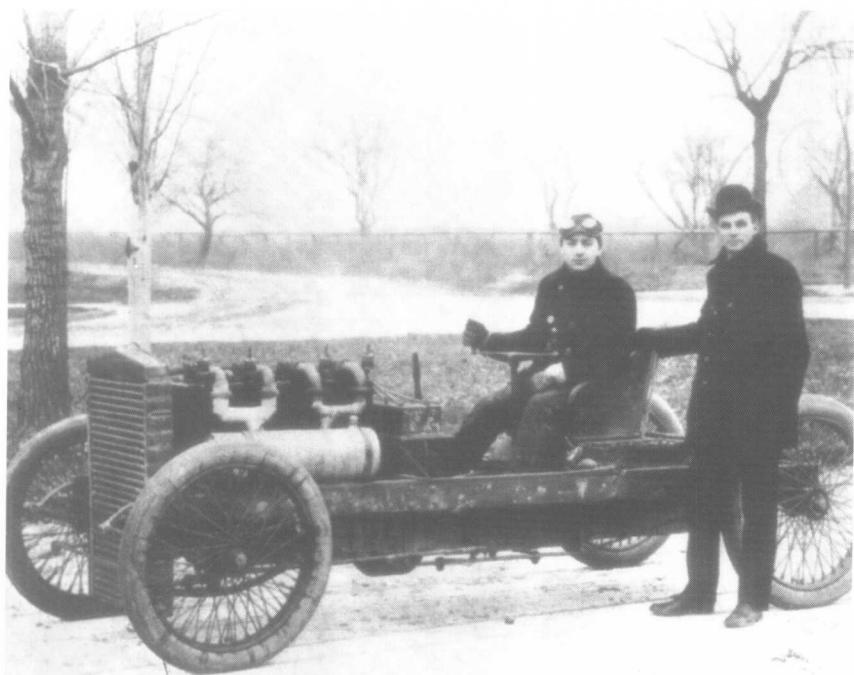
威廉·福特和玛丽·福特与他们的6个孩子生活在这间密歇根农场小屋中。长子亨利·福特1863年7月30日降生于此。照片摄于1911年。



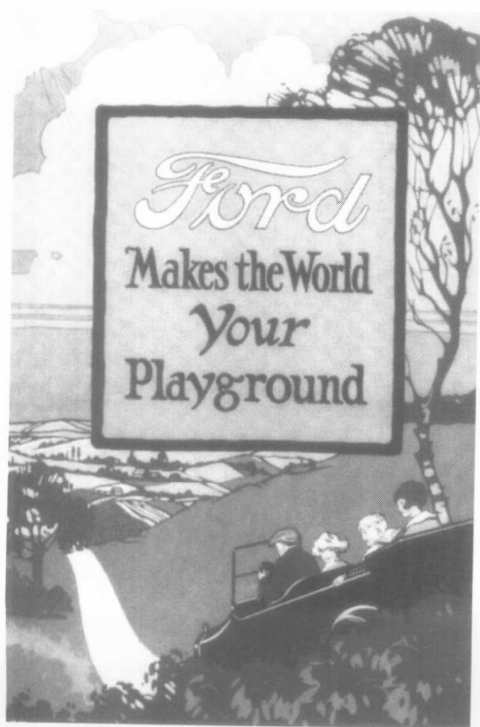
亨利·福特把巴格利大街58号的后院小屋改造成了一个小工厂。就是在这里，他在32岁的时候制造出了那辆四轮车，迈出了汽车制造生涯的第一步。



1905年，亨利·福特坐在他的第一辆汽车（被称为四轮车）里。9年前的一天，也就是1896年6月4日，这辆车在底特律的大街上首次亮相。



亨利·福特与坐在999赛车驾驶座上的巴尼·奥德菲尔德。1902~1903年间，奥德菲尔德驾驶着这个庞然大物多次在车赛中获胜并打破纪录。



福特汽车公司的一则早期广告在宣扬“汽车旅游”的乐趣。



1908年，福特皮科特大道工厂的一个装配车间。此时，T型车即将投产。像亨利·福特所有的工厂一样，这里非常整洁。



一辆满载苏格兰人的T型车正在爬爱丁堡的一个斜坡。世界各地的顾客们都在用类似的富有想像力的方式检验T型车的力量和灵活性。他们通常会发现T型车是无所不能的。



1910年，福特汽车公司在密歇根高地公园建成了这家里程碑式的工厂。照片中，T型车底盘在工厂外一列列排开，等待安装车身。



亨利·福特坐在他的高地公园办公室中。这是难得一见的场景，他更感兴趣的是忙忙碌碌的工厂而不是这里。