

◎成思危/主编

[美] 彼得·科利尔 著
大卫·霍罗维兹

李必龙/等译

美国楷模

——福特史诗

世界500强企业发展丛书

500强

EPIC OF FORD

华夏出版社
HUAXIACHUBANSHE

CD167/02

《世界 500 强企业发展丛书》

编委会

主 编：成思危(全国人大常委会副委员长)

副主编：刘 江(国家计委副主任)

郑斯林(国家经贸委副主任)

高 严(国家电力公司总经理)

陆百甫(国务院发展中心副主任)

刘家义(国家审计署副审计长)

金建栋(中国证券业协会理事长)

徐锡澄(全国总工会副主席)

图书在版编目(CIP)数据

美国楷模/(美)考利尔(Cohier, P.), (美)霍罗维兹(Horavice, D.)著;李必龙等译. - 北京:华夏出版社, 1999.8

(世界 500 强企业发展丛书/成思危主编)

ISBN 7-5080-1944-X

I. 福… II. ①考… ②霍… ③李… III. 福特汽车公司 - 企业管理 - 经验 IV. F471.264

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 40753 号

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

新华书店经销

世界知识印刷厂印刷

880×1230 1/32 开本 14.625 印张 308 千字 4 插页

1999 年 9 月北京第 1 版 1999 年 9 月北京第 1 次印刷

定价:28.80 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

编委

- 卫留成 (中国海洋石油总公司总经理)
李仲明 (东方航空股份有限公司总经理)
杨祥海 (上海中能集团总经理)
肖寿松 (长沙卷烟厂厂长)
吴海春 (华银电力股份有限公司董事长)
吴瑞林 (金陵石化分公司经理)
汪奕惠 (江苏省烟草专卖局(公司)局长、总经理)
陆益平 (上海石化股份有限公司董事长)
陈 钢 (东北药业集团总经理)
陈立时 (南京金城集团有限公司总经理)
陈忠豪 (中国远洋运输集团总经理)
陈景芳 (仪征化纤股份有限公司党委书记)
苗 圩 (二汽集团总经理)
周 林 (深圳发展银行行长)
周 翼 (大港电信集团董事长)
竺延风 (一汽集团总经理)
柳协春 (华建会计师事务所有限责任公司董事长)
赵新先 (三九集团总经理)
施建兴 (东方通信集团董事长)
张瑞敏 (青岛海尔集团总经理)
夏克强 (上海机场集团总经理)
倪润峰 (四川长虹集团总经理)
彭哲春 (扬子石化分公司经理)
谢企华 (上海宝钢集团总经理)
谢培清 (巴陵石化有限公司董事长)
董洁林 (上海烟草(集团)公司总经理)
蔡蔚伦 (中国民生银行行长)
潘希柏 (中国石化集团资产管理公司总经理)

欧新黔 (国家经贸委产业政策司司长)
王远枝 (国家经贸委企业监督司司长)
崔雷平 (审计署驻上海特派员办事处特派员)
刘 伟 (北京大学经济学院副院长)
杨大壮 (民建中央调研部副部长)
马荣凯 (国家经贸委产业政策司综合处处长)



亨利·福特 (Henry Ford, 1863.7.30 ~ 1947.4.7)



亨利·福特与他儿子爱德塞



亨利第二及其后妻克丽斯蒂娜

争创世界 500 强,振兴我国民族经济

——《世界 500 强企业发展丛书》序

A handwritten signature in black ink, appearing to be '李鹏' (Li Peng), written in a cursive style.

在 20 世纪经济发展史上,崛起了一个实力雄厚的企业群体——“世界 500 强”跨国公司。据有关资料显示:“世界 500 强”企业从事和控制着全球生产总值的三分之一,世界贸易的三分之一,国际直接投资的 70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新,推动了全球经济的飞速发展,而且在创造巨大物质财富的同时,创造了卓越的企业文化,成为全球企业的可资借鉴的范例。

纵观“世界 500 强企业”排行榜自 1954 年诞生至今的起落变化,具有以下特征:一是排名前 10 位的行业基本没变,主要是汽车、石油、电信、通讯;二是信息

时代所产生的新兴产业越来越多地迅速跻身于世界 500 强,如计算机软硬件、证券、保险、医药等;三是凡能长期稳定地名列前茅的企业,都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和先进的管理经验。我们可以从中借鉴许多宝贵的经验、教训。

我国是个有着 12 亿人口、2000 多万家企业的大国,但在“世界 500 强”企业中仅有 5 家,这与我国的国际地位极不相称。在 21 世纪即将到来,改革、开放空前发展的今天,有许多重大课题摆在我国各级领导面前:制定什么样的经济政策、采取什么样的有效措施,才能培养出具有在世界经济竞技场上搏击能力的企业家队伍?广大经济工作者、在校的大中专院校师生以及一切有志于振兴民族经济的有识之士更应当深思:如何才能改变我国经济落后的现状,如何才能建立起大批足以进入“世界 500 强”的中国企业?因此,我们有必要系统地了解、研究一下“世界 500 强”企业创立、发展、壮大的历史以及它们的经营之道。需要特别指出的是:我国正处于百业待举的世纪之交的创业时代,而今天的“世界 500 强”企业,绝大多数是从小到大,从弱到强,在激烈的竞争中逐步发展形成的。他们的创业精神、创新精神、敬业精神、拼搏精神,尤其值得我们学习和借鉴。

成思危同志牵头主编《世界 500 强企业发展丛书》,旨在对世界经济“奥林匹克”竞赛中获胜的群体

进行系统的介绍,弘扬“世界 500 强”的优秀企业文化,展示 500 强企业集团成员的智慧人生,并力图多视角、全方位地剖析 500 强企业的兴衰之道。这套大型丛书立意新颖,设计严谨,具有较强的可读性、可信性和实用性。丛书的出版发行是一件利国利民的好事,必将对我国的现代化经济建设产生积极的影响。据了解,目前在世界范围内尚没有一套完整反映“世界 500 强企业”发展历史和经验总结的系统读物,所以,编撰、出版好这一大型丛书,也是对全世界企业精神财富的提炼和积累。我希望一切关心国家经济建设的各界人士,都来关心、支持《世界 500 强企业发展丛书》的编辑、出版工作,并做好发行、宣传推广工作,以此来激发我国人民了解世界 500 强、学习世界 500 强、争创世界 500 强的热情。

1999 年 8 月 20 日

前 言

三年前我们在一起讨论下一步的写作计划时，编辑笑着说：“好啊！你们已经写过洛克菲勒家族和肯尼迪家族了，我该说剩下的是哪一个家族呢？福特家族。如果你们写一本福特家族的书，你们就完成了关于美国伟大家族的三部曲，你们甚至可以将这几本书装在一起成套出版。”

三部曲和成套出版的盒装书，正是我们所梦寐以求的。事实上，我们已经考虑过写一本关于福特家族的书。这或许会给我们提供一个机会，进一步探讨在我们其他的著作中出现过的主题——时代、雄心和成功对家族内世代更替的影响。和洛克菲勒家族以及肯尼迪家族一样（但与其他拥有金钱、权势和资历的家族不同），福特家族富有内在的戏剧性，足以与他们外在的显耀相匹敌；他们都已逐渐成为美国生活的象征。

当我们考虑这个主题时，我们逐渐意识到这三个家族间有着特殊的关系。他们都以独特的方式影

响着这个国家的文化、政治和经济。洛克菲勒家族先后捐赠数十亿美元，他们精明的善行帮助建立了一系列机构，制定着当代美国社会主要的国内外政策。肯尼迪家族将其独特的个性注入我们的国家生活，使国家的政治带上鲜明的个人特征，并永远改变了它。与此同时，福特家族则与建设美国的工业史诗紧密相连，在经济上改变了国民生活。

当我们开始写作时，理所当然我们要寻找驱使福特家族的特殊动力，评价他们作为个人和一个集团所具有的独特之处。他们集中生活于美国中部，远离由纽约、波士顿和华盛顿组成的具有全国性的政治雄心的权力圈。如果说洛克菲勒家族和肯尼迪家族已经摆脱了他们原先的地方色彩，成为生活在全体美国人想象中的传奇人物的话，那么，谈起福特家族，就会谈起家乡，谈起停滞不前或走得太远所付出的代价，谈起世界主义、灭绝行为、孤立主义、地方主义的威胁。

在他们各自生活过的家乡，我们看到了富有戏剧性的差异。访问波坎门科山——洛克菲勒在威斯特切斯特的庄园，像走进一块圣地，就像到了布莱哈姆。另一方面，参观海尼斯，就像参观文化上的阿灵顿：人们情不自禁会听到死去的肯尼迪家族成员们的声音在那些著名的草坪上回响，淹没了活人

的声音。这些地方，既是他们的家乡，也是他们事业的发射台，他们由此拥有美国梦。

福特家族并非如此，费尔兰和戈科勒角给人一种归属感。它们不仅仅是开始的地方，是一次远途旅程的出发地，也是在福特家族为控制他们唯一的领地——福特汽车公司——而奋斗之余的退隐之地。你可以想象老亨利和克拉拉在费尔兰的起居室中听收音机，看见老亨利在他的老作坊中敲敲打打，而克拉拉则在照管她心爱的玫瑰园。同样，戈科勒角，爱德塞的未着意修整的庄园，之所以具有永久的价值，不只是因为它是当地的纪念馆，还因为这是爱德塞·福特试图建立起他自己的生活的地方。人们不难想象亨利第二、本森和比尔绕着他们小小的福特汽车模型飞跑，而多迪则在她父亲专为她建造的特别游戏室里玩耍。人们几乎可以看到爱德塞本人正凝望着圣克莱尔湖，脸上带着迷惘受伤的表情，尽管他在这儿比在任何别的地方都快乐。

福特家族不仅深深扎根于他们生活的地方，还深深扎根于他们的职业。富人们是不同的，与我们常人不同，他们彼此也不同。洛克菲勒和肯尼迪家族是慈善家和政治家、半职业性的文化名人，福特家族则有真正的工作。他们制造一些东西，制造一些有用而真实的东西，他们的产品——汽车，业已

成为美国梦的一个组成部分，并且给他们的生活带来另一种意义，但他们从未注意到这一点。对他们来说，这种工作只是“造车”而已，此外一点也不伟大。

当我们深入我们的研究工作时，我们发现了一些曾在我们其他书中出现过的同样的主题，一些永恒的主题，像父母与子女间的冲突、个人需要与家族需要的冲突。不过福特汽车公司的存在加重了这些主题的分量，使之更具严肃性。爱德塞·福特是否坚持他的继承权，并为此反对他父亲可怕的无理的阻挠，不但对一个人，也会给一家公司、一个产业带来影响，亨利第二 1943 年能否坚持己见，成功地反对他的祖父，影响着他自己和他兄弟们的命运，也影响着战后美国经济。

因此，写作这本书是一种新的挑战，我们不但要和一个家族，还要和一个机构打交道，我们所碰到的态度也与以往不同。对洛克菲勒家族和肯尼迪家族来说，作家是特殊人物——是能决定公众反应的人物，因而也是必须打交道的人物。在我们登场以前很久，这两个家族就已建立起一套精心制作的专与作家打交道的机构。作家是他们生活的一部分，是他们随从人员的一部分，是参与他们创造权势和荣誉的技术专家。实际上，两个家族都已成为文学

上人工制作的产物。展露在公众眼里的都是作家对他们的描述，是他们故意展示的希望作家感兴趣的东西。他们讨好作家，但同时又看不起作家。

福特家族，相对而言是文学上的原始人。对他们来说，一位作家可能对推广公司产品有用，但一旦涉及日常生活，则是一个讨厌鬼。很自然，没有一位福特家族的成员愿意着力与一位作家交往或者把他视为知己。当然，这并不是说这个家族全然不与作家打交道。在瑟罗——老亨利最喜欢的作家之一——的有名的格言之后，老亨利对新闻界作了一个简短有力的攻击。他说：“如果一条狗对你乱叫，你就该冲过去揍它。”本世纪二三十年代，涌现出大量描写亨利的通俗作品，对这些作品他都曾给予合作，并且确实造就了关于他的神话，尽管后来他嘲笑这些作品，试图忘掉它们。从那以后，通俗作品逐步绝迹了，但仍然不断有关于福特汽车公司的学术著作问世，其中最有名的是阿伦·纳维斯的权威性的三部曲著作《福特：时代·人·公司》。但这些作家，无论是通俗作家还是学术专家，几乎都不明白，要掌握好描写这个老人的分寸，就像用手拿水银一样困难。他像一只狐狸——往回走走，旁边走走，竭力隐踪灭迹。他一生中只给作家提供了一点点他自己的真实情况。在他死后，家族成员一直保持缄

默，害怕暴露老亨利留在家族中的骇人的隐私：他与伊万杰琳·戴林格奇怪的奸情，他对爱德塞的打击，他的古怪中带着疯狂的行为。巴尔扎克曾这样说：“每一笔巨大财富后面都隐藏着巨大的罪恶。”总是任性反常的老亨利，把这颠倒了过来，先拥有了财富，罪恶随之而来。

在他死后，福特家族自然不再出头露面，只有亨利第二试图重振公司时例外，那也只是出于战略的需要，因此，几乎没有什么书写过这个故事中的关键人物——爱德塞。亨利第二也仍然蒙着神秘的面纱。他受到亚科卡的谩骂，却不置一词：无论对商业杂志上的友好文章，或对新闻界的批评攻击，都无动于衷。

故此，我们难就难在既必须深入福特家族的私人生活，同时又要讲述福特汽车公司的故事。我们必须将这两个方面连成一个同步而又相互联结的整体，而过去它们被当作两个独立的故事。在写作过程中，我们经历了传记作家所特有的快乐——在尚无其他作家涉足的领域中随意漫步，追寻那些可能通向地下洞穴的小径。

带着这种感受，我们觉得我们终于找到了藏在面具后面的亨利第一，看到这位天才，这位“福特帝国”的绝对君主，也生活在不安全之中。他觉得

他不得不重新控制这个帝国，因为这帝国最终比他自己的血肉还重要。我们还意识到爱德塞是这个故事的中心。这个心灵受到伤害的儿子，他的个人悲剧造成了公司的衰落，而他的儿子们对他报复性的尊敬，赢来了公司的复兴。

最重要的是，我们觉得我们有了一个发现。我们看到了亨利第二真正的形象，而不是福特史诗中塑造的那个英雄形象。他谨慎地隐藏起他精明的智力，装扮出一个不惹人喜欢的角色，像墨鱼的墨汁一样，用来掩护自己。即便在亚科卡对亨利第二作出评价之前，亨利第二在众人眼中的一般形象就是一个粗鲁的乡巴佬；一个大笔财产的继承人，年轻时拯救过公司，但后来却变成一个彻头彻尾的庸俗的家伙，一个公司的傀儡。恰恰相反，我们发现了一个精明的充满活力的人，在他自己的时代里，他和他的祖父一样，是一个巨人。从一个刚离开海军的24岁的毫无经验的年轻人开始，到最近他退休为止，对美国产业有着举足轻重的影响。

亨利第二之所以引起我们的兴趣，还因为他看起来如此直率地反对费茨杰拉德的观点：在美国人的生活中不可能有第二幕。作为一个年轻人，他体面地解除了对家庭的义务，从他父亲麻烦的幽灵中走了出来。他满可以轻松度过余生，但他却继续为

公司而奋斗，后来，在他人生旅途的终点，他放弃了他曾努力塑造的稳重的、传统型的家长兼公司总裁的角色。他努力去实现新的欲望，从他获得的盛名和身份下解脱出来，还其真实可信的自我。这对我们来说，看起来像一个伟大的戏剧故事。因为他就是这样一个人，对困扰着大多数中年人的问题——“这就是一切吗？”他的回答仿佛是一个小说中的人物的回声。一个萨尔·贝拉的角色。

亨利自己当然不会同意这种比喻。他家族中的其他成员都对文学不感兴趣，他则是反文学的人物，是既不相信书籍也不特别喜欢书籍的那一类人。（当他很不情愿地同意为波顿·哈尔顿 1969 年写的一本奉承性的传记作序时，他对作家和他们的著作的态度，以及他的粗鲁的幽默感得到了充分体现。他在给传记作家的一张纸上写着这样的句子：“我对这本该死的书毫无兴趣。我之所以合作仅仅因为我被要求这样做。至于是否有人读这本书，我一点也不介意。”）很难知道他这种对抗情绪究竟源自何处：也许因为作家们不顾年轻的他所感觉到的黑暗的事实而对他祖父的胡乱吹捧，也许因为他的私人生活在 60 年代早期被曝光时，作家们的所作所为深深刺痛了他。

原因也许不同，结果却一清二楚。例如，我们

世界 500 强企业发展丛书