

中外名人传记百部

ZHONG WAI MING REN ZHUAN JI BAI BU

# 亨利福特传

北京圣碟科贸有限公司制作

世界名人传记

# 亨利·福特传

X X X 编著

## 目录

一、少年壮志.....	001
二、大众化目标.....	037
三、兼并年代中的福特.....	058
四、工薪革命.....	079
五、福特主义.....	101

## 一、少年壮志

1863年7月30日，亨利·福特诞生在美国密歇根州迪尔本。

迪尔本在芝加哥以西270英里处，当芝加哥开始建筑城堡时，由于迪尔本靠近伊利湖，而成了军事基地，并设立了大军械库。

他的祖先经过五大湖，沿着鲁裘河，来到有瀑布和沼泽的迪尔本，并在这里定居下来。那时，这儿还是一片未经开发的森林。在底特律和芝加哥之间，有一条印第安小路。

亨利的祖父乔治·福特是爱尔兰人。当年，由于爱尔兰发生了马铃薯中毒和伤寒感染事件，许多人纷纷逃离故乡，福特家族就是这支移民队伍中的一群。

乔治·福特原本打算投靠较早移居美国的哥哥，但没想到他们都早已病故了。他只好带着妻子、儿女和弟弟等一行10人，从爱尔兰，经过跋山涉水，来到迪尔本。当他看到眼前是一片茂密的森林时，爱尔兰人天生的斗志油然而生。

乔治·福特不久就以350美元买下80英亩森林，其中的150元是借来当土地担保的。开垦森林

的劳动很繁重，乔治不得不强迫儿女们一块干。

后来，有些儿子去加州淘金，从此一去不回，音信皆无；而名叫威廉的儿子，则在密歇根中央铁路开始铺设时，就离开迪尔本，加入工程建设，成了一名铁路工人。

威廉就是后来汽车大王亨利·福特的父亲。他在密歇根中央铁路一铺设完毕，就回到迪尔本当木匠，原先的熊和野狼出没的森林，如今已变为一个小村落，村中还设有冶炼厂和制材厂。

不久，威廉就和木匠领班的女儿玛丽结婚。玛丽并不是领班的亲生女儿，领班有一亲生儿子，但在一次意外事故中，从屋顶上摔下来，不幸死亡，玛丽是他后来收养的义女。

婚后，威廉·福特暂时借住在丈人家，但勤奋的威廉和好强的玛丽不愿意这样寄人篱下。不久，他们用积蓄和借贷的钱向丈人买下了一块40英亩的土地。

玛丽的养父养母过世后，两人首先将买来的森林拓植，又盖了一个两层楼建筑，有7个房间。玛丽头胎是个男孩，不幸夭折，于是，第二胎的亨利便在户籍上被登记为长子。

后来迪尔本成了一个春意盎然、宽敞明亮的城镇。镇上有一座福特生前为纪念飞机制造成功所建的迎宾馆，它就在生产电子零件的福特电机厂旁边。

原先的那座迎宾馆，现在除了其用石头建的主体建筑外，周围还设了两层楼的汽车旅馆式的客房。

在“迪尔本旅馆”住宿的，大多是福特公司招待的客人。

亨利·福特的父母一共生了6个孩子。当时，威廉把住宅周围约90英亩的土地买了下来，他除了在这块土地上种植小麦和玉米外，还把部分土地开垦成果园和草地，草地用来放牧羊、马。草地的后面是一片森林，里面有浣熊、臭鼬鼠、狐狸和野兔等野生动物生活着。

在福特家90英亩的土地上，除了两层楼建筑外，还有冶炼厂和水力的制粉厂，甚至还有羊毛纺织厂。白手起家的威廉·福特在事业上相当成功，但在家里却得不到长子亨利的好感。

这是由于亨利对使用铁锹、锄头去干活以及挤牛奶之类的事情从来就很厌恶，而他父亲则常常不惜用体罚来强迫他劳动，所以他对他的父亲很是怨恨。

亨利的母亲在他12岁时突然逝世，但她坚强的性格对亨利的一生产生了极大的影响。亨利继承了母亲“清洁”、“秩序”、“忍耐”、“勇气”、“锻炼”的优点，并以此作为自己的座右铭。

亨利·福特曾说：“我从母亲那儿学到了现代社会中的生存方法；母亲还教我，家庭幸福是一个人幸

福的开始；另外，母亲绝不允许我撒谎，如果我一犯戒，她就会好几天都不和我说话，这是最令人难受的了。”

福特的家中有好几册图鉴，是母亲用来教给亨利有关月食、日食的形成以及星星、太阳的天文知识的，对于动植物的生长和习性，母亲也会用它来对他作详细的说明，这样来刺激亨利强烈的好奇心。

亨利在7岁时，进苏格兰人开垦地的学校学习。这所小型学校只有一个教室。亨利只有算术一科的成绩名列前茅，其他各科的成绩几乎全都只能垫底。

在一个北风呼啸的冬日，亨利跟随父亲搭中车到8英里外的底特律去。在底特律的火车站里，亨利第一次看到了火车头。他对这个大怪物如此感兴趣，以致于那位好心的列车长允许他进入火车头，并为他开动车头，这大大地满足了他的好奇心。他还坐上驾驶台，把汽笛按得“叭！叭！”作响。

亨利回到家里，兴奋得整夜没有睡着。第二天一早，他瞒过母亲，从厨房偷来两个水壶，在其中一个里面放满烧得火红的煤炭，另一壶装上烧开的开水，然后从贮藏室取出雪橇，把两个水壶放在雪橇上。

“喂！火车头来了！”亨利一边叫着，一边在地上滑动着雪橇，沉浸在自己的欢乐之中。

后来，亨利在学校制造小蒸汽引擎时，引起过一

次小事故。原来，亨利制造的引擎发生了爆炸，铜片、玻璃、铁片四处飞散，亨利的嘴唇也被割破了，同伴中有的人头部受到重伤，爆炸的威力甚至使学校的栅栏都震倒了。

亨利在事后说：“这是因为我制造的蒸汽引擎不够理想，在应该慢慢加入煤的过程中不小心加过量的缘故！并不是我的蒸汽引擎没有希望！”他倒一点也不懊丧。

在这个事件发生前，7岁的亨利·福特就已经是轰动全村的天才少年了。

亨利的好奇心之强，以致于福特家的人，只要一看见亨利回家，便立刻慌慌张张地把手表藏起来，因为那些华丽昂贵的怀表，往往会遭到亨利的肢解。

当年流行的怀表，表面上绘有帆船，在金制的表背面刻有在森林中振翅欲飞的九命鸟，整个表装饰得相当华贵。表的质量很好，几乎分秒不差。想必就是这种表，在那位少年技师的手里，被拆得七零八落。

亨利的分解癖并不只限于表，新的农具一到家里也会被他拆得支离破碎，所以家人对他都很提防。

亨利在自己的房间里藏了7种“秘密武器”。枕头上边吊着父亲送的“恺撒表”，床旁边有个小柜，里面整齐地摆放着钻孔机、锉刀、铁锤、铆钉、锯子、螺栓和螺丝帽。锉刀是用拣来的铁片切割而成的，钻

孔机则是从母亲那儿偷来的棒针改造的。7岁的小孩将这些东西收集得如此整齐、完备，确实令人惊奇。

亨利的房间里有两盏灯，一盏是晚上作功课用的，上面有小玻璃罩；一盏是放在脚边取暖用的。

幼年时的亨利是村里公认的淘气鬼，而特别允许这个淘气鬼打开金表的人是一位叫阿德夫的长工，他是德国移民。威廉·福特这时已拥有大片农地，他雇用了大批德国难民做长工，这些人都是为躲避普法战争而逃到这里来的。亨利抑制不住内心的喜悦，颤抖着用钻孔器把怀表撬开。阿德夫热情而详细地为亨利介绍其内部的结构和原理。

有两个人，亨利·福特一生都没有忘记，一个是那位在底特律火车站让他开动火车头的列车长，另一位就是这个使他了解了怀表内部结构的阿德夫。

热衷于钟表和火车头的亨利，开始瞒着家人，偷偷地顺着乡间小路溜到底特律镇上，把鼻子紧紧贴在钟表店的玻璃窗上，看店里的师傅拿小钳子修理手表，有时看得完全入了迷，以致忘了时间，到天快黑的时候才匆匆跑回家。

当亨利和修表的师傅逐渐熟悉以后，修表师傅有时还把已不能用的手表送给他。这时，亨利便会在房间里整晚地分解、组合，直到第二天凌晨三四点。

迪尔本村的小孩子们一放学回到家，就要下地干

活，即使早上上学前也要先干完粗重的农活。虽然一天下来已经精疲力尽，但亨利每晚都要在房间里与孤灯、工具做伴，直到天亮。

亨利一直是背着家人干的，在长工中，除了阿德夫之外，也没有其他人知道他的秘密。

亨利被强制照看鸡舍，他对这件差使极为厌恶，以致于长大后一看到鸡肉就作呕。他也很讨厌牛奶。因此，汽车大王亨利·福特在饮食上的两大禁忌就是牛奶和鸡肉。

“牛奶中富含蛋白质，你非喝不可！”父亲经常这样来强迫他喝牛奶。亨利认为应该有其他取得营养的方法，于是便开始研究起它的代用品来。

这位固执的天才技师的好奇心实在太强烈。有一次，当他骑着一匹小马在田埂上慢跑时，从田地里忽然冲出一头牛，受惊的小马把亨利摔到了地上，由于他的双脚还挂在马蹬上，所以他被小马拖了好一段距离。从此，亨利除了鸡、牛之外，又多了一种令他讨厌的动物——马。

家中饲养了各式各样的动物，除了牛、马和鸡以外，还有羊、猪、火鸡……这些家禽家畜让他大伤脑筋，因为他的全部兴趣在钟表上；与其照料这些动物，不如去修理农具更有趣。所以，每当附近农家请他去修理农具或做其他事情时，他便兴致勃勃。

迪尔本一到秋季就忙得不可开交。刚刚收完玉米，接着又收割小麦，还有马铃薯和各种水果。为了过冬，得熏制腊肉。在降雪之前，还要拾够过冬的薪材。另外，为了来春的播种，也必须事先犁田、培垄。

亨利无论分到什么样的农活，都是三心二意地干，不到5分钟就要坐到地上休息，因而常挨母亲的打。即使在小学里，他也经常受到老师的惩罚。

在亨利当年所受的惩罚中，最使他感到耻辱的是被罚和一个小女孩同坐在一条长凳上。但这位天才少年在受罚的同时，立刻发挥了才能。他在长凳的两边各挖了一个洞，并在女孩座位下的小洞中插上一个针尖，再用线绕过长凳下与自己座位下的小洞连结，然后牵动线头，刺得那个女孩大声尖叫。还有一次，长工阿德夫恶作剧地在亨利的床上放了一些铆钉，于是，亨利在房间里彻夜地思考报仇的对策。

阿德夫每天晚饭后有到门前柳树下抽烟斗的习惯。亨利在铁皮水桶的底部钻了一个洞，洞口先用橡胶封上，用铁丝作牵引，可以让桶中的水流出。亨利然后把水桶绑在门前的那棵柳树上。

这天晚饭后，阿德夫一如以往地在树下抽起烟来，躲在一旁的亨利拉动连着橡皮塞子的铁丝，于是，流下来的水浇了阿德夫一头。那时，亨利·福特才7岁。

一年盛夏，13岁的亨利看到了无轨蒸汽机。那

天，亨利和父亲搭乘马车一同去邻村，突然，他眼前出现了一个庞然大物，发出巨大的吼声，并且喷了亨利一脸蒸汽。

这辆蒸汽的铁制前轮很大。在像战车一样的履带上，绕着粗铁链；前轮上方有一个大汽锅，汽锅上横着水槽，上面还有顶篷；后轮比亨利还高，后面则拉着满载石灰的拖车。

据说，第一位制造无轨蒸汽汽车的是法军的工程师上尉康纽，他原是想制造炮车，而英国人亨库克则把它改装成公共汽车。后来，亨库克的蒸汽汽车模型传入美国。当时，尼可斯·薛帕德公司开发成功的汽车，就是利用它的本体作成的。50年后，亨利·福特还在《芝加哥论坛报》上发表了关于当时这个怪物给他的冲击和震动的文章。

一天，亨利忽然不见了。刚满16岁的亨利，一念之间，想离家出走，试试自己的能耐。

亨利来到底特律城，在密歇根车厂当见习生，日薪1110美元，这在当时已相当高了，但他在上班的第六天却被开除了。为什么呢？并不是因为他偷懒或打架，而是因为亨利往往不费吹灰之力就修好了那些老资格的工人无法修理的机器，这使那些人很不高兴。

但亨利并未因此而懊恼，反而从这件事中得出了

教训：“无论什么事，都不要把自己知道的全部表现出来！”

亨利的父亲得知儿子被辞退，火速赶到了底特律，将儿子介绍到一位朋友开的黄铜工厂。他作为见习生，每周只能拿到6美元，这家工厂还规定每周必须工作60小时，主要制造黄铜门阀，还有汽笛和钟。

这家工厂同样也有许多老工人。生于苏格兰的大卫·宾克在4岁时就来到美国，他比亨利大8岁，目前是一位熟练的机械工人，他主要负责制造排水管。虽然两人同在一家工厂，但他们两人没有交往的记载。宾克也是一位天才的技师，在短短的时间内，就取得了好几项独占世界市场的黄铜排水管及汽缸的专利。

亨利在这家工厂干了6个月后就辞职了。因为“这里已经学不到东西了。”亨利满不在乎地说。

辞去这份工作以后，因无钱付每周3美元的房租，亨利每天晚上便去钟表行打工。虽然钟表行每晚只有50美分的工资，但亨利却从中得到了许多乐趣。他甚至想：早晚我会日产2000只30分钱的手表！

亨利梦想制造大众化价格的手表，但精打细算后才发现，扣除材料费和工资，非得日产60万只才够本！60万只手表卖给谁呢？

亨利的设想触了礁，于是辞去钟表行的工作，决定先回家乡。此时正是小麦的收获期，家里忙得一塌

糊涂，因此父亲对长子的归来表示热烈的欢迎。

亨利第三次是在底特律的一个造船厂工作。这儿的工资比黄铜工厂还低，周薪只有 2 美元，而房租每周就要 3 1 5 美元，亨利不得不节衣缩食并且到处打工。

“人和引擎一样，也需要燃料啊！”有人对他提出了忠告，因为他只吃花生和葡萄干来填肚子，于是他想了“吃杂草”的方法。

亨利买来便宜的大豆制的面包，把捣碎的马利筋叶夹在当中，作成杂草三明治来充饥。

在造船厂中，亨利对蒸汽内燃机发生了极大兴趣，这对他以后开发内燃引擎有很大影响。

一天亨利从一个同事那儿借来一本《世界科学杂志》，其中有一篇介绍德国的可拉斯·欧特的文章。欧特是内燃引擎的开发者之一，对内燃机的改进有重大贡献。在 1 8 6 7 年的巴黎博览会上，欧特以四行程循环的自由活塞动力机参展而闻名于世。他曾说：“蒸汽引擎太过于庞大，为适应小型工厂的需要非得开发内燃引擎不可。”亨利看到这里也有同感，认为蒸汽引擎时代早就过去了！

说来凑巧，开发型二汽缸引擎成功的德国技师岱姆拉，也是欧特研究室中的成员。

两年以后，亨利又再度以学不到新东西为由，辞

去了造船厂的工作，回家帮助父亲。这次辞职是亨利人生旅途中的转折点。

“制材厂的约翰买了一台很贵重的引擎，但是因无法启动而大伤脑筋，他想找你去帮忙呢！”亨利听完父亲的话，马上赶往村里的木材行。

这是一台西屋公司出产的移动式蒸汽引擎。亨利见了发出由衷的赞叹，这确实是一台很珍贵的引擎。

西屋公司随车指派了一名示范操作的司机，但由于这位司机害怕高速运转的机器，所以不能熟练地给他们做出示范。一向恃才傲物的亨利也缺乏信心了。但他是一个自尊心很强的青年，虽然也很担心，但决心试一下。

密西根州的煤都是从宾夕法尼亚或肯塔基千里迢迢运来的，所以价钱很昂贵，也就没有农户使用烧煤的蒸汽引擎，对于这台移动式引擎，自然更没有人见过，也就谈不上使用了。亨利怀着忐忑不安的心情，好奇地看着说明书，并试着发动，很意外地，竟毫不费力地启动了。

约翰于是提出日薪 3 美元的条件请亨利来帮忙。这在迪尔本算是很高的待遇，同时这项工作又很有趣，亨利便欣然答应了。3 个月后，亨利辞了制材厂的工作，因为西屋公司聘他担任移动式引擎的示范操作员。亨利因此学到了不少蒸汽引擎的知识。

冬天，迪尔本便覆盖上了厚厚的积雪，所有的农活便都无法干了。亨利正是看在这一点上，想利用这段农闲，在家中静心地做一些新的研究。所以说，他是在“发明欲”的驱使下返回家中的；而对于移动式引擎的成功启动，更强烈地激发了他的研究和发明的欲望。

亨利在底特律黄铜工厂的一位工友施特劳斯回忆当时亨利经常想着要试做一些东西。有一天，他掏空钱包凑了1120元钱买了试制引擎用的金属模型，此后，亨利的脑子里产生出一个接一个新的构想。并且他也成了亨利的帮手。但是他从未完成过任何东西。试造蒸汽锅炉失败，白白浪费了6块钱，这6块钱还是施特劳斯伸手向母亲要来的。后来他又想制造可以连走8天的手表，但仍然失败了。然后亨利又说要做船，于是他们两人合资出钱买了木板和材料，结果还是没成功。每个星期天亨利一定会说：“这次一定要成功”，但每次都是失败。

这是亨利独自摸索时代的趣事。也许正是由于经常用朋友的钱而没有什么成果，亨利才丧气地返回家乡。但当农家正值休闲时期而回到乡村，也未尝不是这位发明天才大显身手的好时机。

亨利捡回了父亲用旧而丢弃掉的手推式割草机，想运用在约翰的制材厂学到的引擎知识把它改造成可

用来进行农耕的牵引机。

亨利把自己关在储藏室中，开始了辛勤的探索。现在的亨利已完全不同于先前将装满开水和煤炭的水壶放置在雪橇上而拉着到处跑的淘气鬼了。他不断地试制他设想的牵引机，一台、两台乃至二三十台。试制过程十分辛苦。

这项工作经历了整整两年，在第二年冬去春来之际，亨利终于完成了他设想的以木材为燃料的蒸汽引擎牵引机。亨利认为，在迪尔本，由于煤炭价格昂贵，即使制造出如1876年万国博览会上所展出的考利斯蒸汽引擎之类的附有煤炭汽锅的牵引机，对这里的农民而言还是不会有所帮助，因为它不现实。因此，他才一心发明出能节约能源的牵引机。

那时，迪尔本村已经开始用灯油，但还没有汽油。迪尔本村隔着伊利湖的东南岸，有个名叫克利夫兰的小镇。此时，洛克菲勒正在克利夫兰建造炼油工厂，为垄断一般人的石油市场作准备。

发明电灯泡的托马斯·爱迪生在底特律建造了一个火力发电厂，同时进行各项研究。

从“使文明社会运作的机械装置和人类智慧必须以环境来配合”的意义上来讲，在底特律建造火力发电厂的爱迪生，与在对岸致力于石油开采的洛克菲勒，以及开发出以木材为燃料的蒸汽牵引机的福特，他们

3个人，就像钟表中两枚齿轮和一个操纵器一样，相互牵动，相互影响，并且各自扮演着不可缺少、举足轻重的角色。

就在亨利沉醉在发明的乐趣中的时候，3年的岁月一晃就过去了。在一个飘着雪的夜晚，刚刚离开舞会会场的克拉拉，满脸红晕地告诉父母：“亨利带着一只有四根针的手表喔！真是了不起！”

克拉拉·布莱恩是一个16岁的少女，她有着一头棕色的长发，和一双湛蓝的大眼睛。绿野村的布莱恩家共有10个小孩，克拉拉是长女。

亨利·福特和克拉拉是在3个星期以前的一次舞会上认识的。引起克拉拉极大注意的那个四针手表，不用说是亨利自己的杰作。表中有一根长针和一根短针是用来指示底特律地方时间的，另外两根针则能显示出当时已经开始实施的铁路标准时间。追求克拉拉的小伙子很多，但她却深深地为亨利所吸引。为了能获得克拉拉的好感，亨利还另外做了一辆带翅的绿色马橇，经常邀请她一同出游，并同时展开情书攻势。

4年后，两人于1888年4月11日在双方亲友的祝福声中结为夫妻；那时，亨利·福特24岁，克拉拉也快满20岁了。

婚礼是在克拉拉的家中举行的，公证人是一位底特律圣公会的牧师。克拉拉穿着手工制作礼服，亨

利穿着新作的蓝色西装；邀请函上有手绘的孔雀和小花束，非常别致，上面洒满了五彩缤纷的银粉，许多亲友都应邀参加了婚礼。

婚后，亨利和妻子暂时借住在父亲搭盖的圆木小屋中。亨利的弟弟和妹妹们将小屋整修得非常漂亮，并在周围栽上五颜六色的鲜花，小夫妻俩在这里过着幸福的生活。

父亲一心想让亨利从事农业，但亨利一点不为所动。他心中暗想，要把40英亩的森林开发出来，把林中的榆树、柳木、榕木等卖到底特律造船厂去，然后将卖来的钱存起来，作为以后研究内燃引擎之用。

不久，在克拉拉的设计下，他们在森林的空地上盖起了一座正方形的房子，房子是当时北部才开始流行的殖民地式的建筑式样。屋后的原先的圆木小屋保留了下来，并成了亨利的实验室和工作室。亨利因此呆在小屋中的时间反比新屋要多，克拉拉也经常陪着丈夫在小屋中工作。

完全放弃农活，就要饿肚子。因此，两人不得不开垦林地。粮食和蔬菜虽然可以自给，但紧张的研究费仍要靠出售木材。正巧，当时的底特律正掀起一股建筑的热潮，木材的价格因此抬高了许多，两人才得以攒了一些钱。另外，附近城镇经常有人来请亨利帮忙修理农具和机器，亨利因此而更忙了。

“克拉拉！快拿纸来！”一个周末晚上，亨利忽然疯狂地大叫起来。克拉拉当时正坐在客厅的风琴前，听到亨利的喊声，本能地抓起乐谱，递给了亨利。乐谱背面是空白的，亨利一拿到乐谱，立刻在上面潦草地画出了一个引擎的简图。

克拉拉认真地看着纸片，发现上面画的利用旧车床的整速轮和齿轮作成的长仅3公分的气管，管中还装有活塞。这是一个实验用的简单的机械设计。

“就是这个！克拉拉！这是我正在设计的汽车构造。”亨利像个小孩似地兴奋地大声说。

这是亨利·福特在汽车制造方面的一次“宣言”，对于在小屋中一心帮助丈夫、与丈夫同甘共苦的克拉拉而言，当是最能理解丈夫此刻的心情了。聪明贤惠的克拉拉非常清楚丈夫正在干什么。

对克拉拉而言，周末晚上在家中的饭厅发生的一切，表明事情的发展超出了她的想象之外。

亨利画在乐谱背面的内燃引擎设计图的灵感，来自于欧特发表在机械杂志上的内燃机设计图。

“克拉拉，我想动力用引擎这样大致可以了吧！你觉得呢？……”话一出口，亨利马上意识到克拉拉是不可能回答这样的问题的，于是马上打住，脸色也随之黯然。

他在电气方面懂得不多，虽然想尽力了解引擎，

但还是很外行。底特律的爱迪生照明公司有个工作机会。他想搬到底特律去。

亨利的态度很坚决，因为他早已下定决心要搬走，现在说出来只不过是让克拉拉知道一下，并不算是商量；他本来就不打算和克拉拉商量。

由于事情来得太突然，克拉拉几乎要哭出声来，但理解丈夫的她立刻认识到必须忍住。虽然克拉拉不能预知丈夫在乐谱背面画下的引擎设计图日后将成为称霸全美的福特型车的模型，并进而行销全球，但她预感到，要改变丈夫迁居底特律的坚定念头，比她一个人挑起家庭这副重担还要难得多。或许是潜在的一种信任感，使克拉拉认定丈夫一定会在开发内燃引擎上取得成功。他告诉她，在底特律开店的朋友，帮他在爱迪生照明公司找了个夜班的工作，因为是夜班，所以才能腾出时间研究内燃引擎。

他们在穷人占大多数的底特律的约翰·街租住了一间不大干净的公寓，公寓的门牌号是6 1 8号，位于靠近市政厅的市区。由于夜班工程师的工资每月只有4 5美元，因此他们在底特律的生活一开始很拮据。

爱迪生照明公司属于托马斯·爱迪生个人所有，它拥有一个3 0 0马力的莱斯·戴纳蒙火力发电厂和一个1 5 0马力的阿明顿发电厂，这两个发电厂负责供应底特律市1 2 0 0住户的家庭用电，由此可见当

时底特律市的发展程度的确很惊人。

虽然当时的电力还不能满足全市 20 万住户的用电要求，但随着市区和街道的扩大，住宅区也延伸到西南方和北方的郊外，市内的繁华大街也装上了路灯。沿着克雷尔湖畔和底特律河畔建立的工厂群也在逐渐扩大，并且已经侵犯到闹市的住宅区了。

亨利在爱迪生照明公司一开始担任的是修理蒸汽引擎的工作，这违背了他来这个公司的目的，亨利最强烈的愿望是能够接触发电机。同时，对克拉拉来说，月薪 45 美元的生活的确太艰苦了。结婚后的第四年，克拉拉怀孕了。为了即将诞生的小宝宝，她深感必须多攒些钱。但亨利在用钱上毫无节制，仍然一如既往地买他的车床、中古割草机，并到各处去购买真空管或栓子之类的东西。

在底特律，由于新的资料比较容易到手，因此亨利总是非常愉快。为了能有一间条件较好的实验室，亨利经常从这栋公寓搬到那栋公寓，显然，这绝对不是因为他缺乏稳定性。已经记不清到底搬了多少次家，最后好不容易定居下来，是一栋两户相连的房子，只是仍然不太清洁。这时，亨利·福特从杂志上得知，卡尔·本兹已经开发出具有较先进的汽化器的 300 转汽缸。岱姆拉和本兹是争相向轻型自动三轮车挑战的对手，后来，本兹取得了这项自动三轮车的专利，

此车于1886年开始在明兴镇上行驶。

为了能使自己制作的自动三轮车在爱因海姆的街道上行驶，本兹想出了一个妙计。他先写信给巴登县政府，接到信的官员于是应邀来到爱因海姆，而本兹则开着自动三轮车到车站去迎接这位官员的到来。刚开始载着这位官员在市区逛，后面突然来了一辆运送牛奶的马车，这辆马车带着巨大的马蹄声，一下子就超过了本兹开的自动三轮车。坐在自动三轮车上的县政府的官员于是对本兹说：“真丢脸，竟然比马还要慢。这辆车没法追上前面那辆马车吗？”

“要追当然可以啦，只是……大人，巴登县不是制定了交通规则吗？”根据爱因海姆县政府的交通规则，所有车辆的时速都不能超过6公里，这是发展汽车事业的一大障碍。

这时，官员在车上大叫道：“笨蛋！我就是交通规则，别管那个，给我快点跑就是了！”于是，本兹的自动三轮车轻而易举地超过了前面的马车。但据说，打从装牛奶的马车从后面追上来开始，一直到使官员生气，一切都是本兹自导自演的。

亨利·福特由于在爱迪生照明公司的发电厂担任与自己的志趣不相投的蒸汽引擎修理工，经常焦躁不安，但他仍然到处搜集刊载欧美新情报的《世界科学杂志》，幸运之神竟然就在这个过程中降临在他头上

了。

公司终于把亨利调到了日班的火力发电机部门，甚至还把他调升为工程师，月薪调为100美元。亨利·福特做实验需要水和电，于是便把家里的厨房改装成实验室，而克拉拉对此仍然毫无怨言。

亨利把自己设计制作的内燃引擎放在厨房的地板上，并反复地把插头插入插座，以使电流通过燃料而发出火花。

打开手制的真空管，把木桶中的汽油注入引擎；由于在狭窄的厨房中无法放体积较大的点火装置，因此为了启动内燃引擎，不得不用手去转动附有螺杆的车轮，而转动车轮的工作，则都是由身怀六甲的克拉拉代劳。

当克拉拉开始阵痛时，亨利立刻去请了附近诊所的欧德涅尔大夫。这位只为工厂劳工看病的穷医生，是个性格直爽的人，亨利没有马车，只好骑着脚踏车去请他。

克拉拉生第一胎后，从此不能再怀孕。这个男孩被起名为爱德歇尔。爱德歇尔出生后的第二年7月，巴黎的一家报社举办了一场从巴黎到比尔福的汽车大赛。赛后，据说有15辆跑车跑完全程，夺得冠车的是道·迪恩的蒸汽车。

后来，在观众的强烈要求下，评委会决定重新评

审。重新审评的结果是，普尔使用的用岱姆拉引擎制成的汽油引擎车与道·迪恩的蒸汽车并列冠军。

第二年的1895年6月，又举行了一场从巴黎到波尔多728英里的车赛，帕纳尔和鲁巴索尔的汽车创下了平均时速15英里的新纪录。

这样，汽车比蒸汽车优秀的事实，便首先在欧洲得到了证实。同年秋天的感恩节，美国的《芝加哥论坛报》举办了一场从密歇根到密尔瓦基的车赛，冠军的奖金是2000美元，亚军是1500美元，季军是1000美元，第四名是500美元。在参加者的要求下，组委会将赛程缩短为92英里。

德国产的本兹车和美制多利耶车在一开始齐头并进，难分仲伯，后来，由于驾驶多利耶车的查尔斯·多利耶的弟弟法兰克·多利耶在途中为了躲开一辆马车而翻落在沟中，本兹车因而轻而易举地夺得了冠军，用时9小时30分。

赛车开始在当时取代赛马，成了富翁们的休闲娱乐。

克拉拉刚生过孩子，身体非常虚弱，很需要住院治疗，这自然增加了不少开销；可是，亨利·福特又在不顾一切地投下大笔金钱去研究内燃引擎。面对着这一切，克拉拉只有默默地忍受着。

亨利·福特曾对厨房中的内燃机作过一些研究，

而且非常凑巧的是他正是在爱德歇尔满一周岁的第二天作出研制内燃引擎的决定的。亨利·福特对自己的研究前景充满了信心。不过，亨利再也无法漠视克拉拉所付出的一切了，他找到了一份晚上在当讲师的工作，每晚可以挣 21 5 元。但这并未耽误他的研究，因为的课到 9 点结束，回家后就可以进行研究了。他把这件事告诉了克拉拉，妻子听后心里安稳多了。

于是，从爱德歇尔生日的第二天开始，亨利就去授课去了。在他教的学生中，他认识了一位叫巴提尔的 18 岁的德国侨民。巴提尔小的时候曾受到过德国教育，这恰好帮了亨利很大的忙。因为他可以请巴提尔帮他翻译德语文章了。

巴提尔帮亨利译的第一本杂志上刊有许多有关欧特、岱姆拉和本兹的资料。巴提尔有一双大大的眼睛，说话很讨人喜欢。他对岱姆拉给自己制造的汽车用了“摩瑟迪斯”这个女子名不太感兴趣，而对自己的老师亨利为汽车起名叫“爱德歇尔”这样一个男生的名字非常赞同。他还曾对亨利说：“听说卡尔·本兹也开了公司，不过，他们两个真该一起合作才是！”20 年后的事实证实了巴提尔未卜先知的妙算。

有一天晚上下课后，巴提尔问亨利是否看过了前一天晚上发行的《美国机械》杂志。巴提尔告诉他杂志上有对汽车研制法的图解说明。亨利立刻买来，上

面有一篇文章中详细地说明了利用旧材料制作汽油引擎的方法。这篇文章给亨利造成的刺激是很强烈的。

现在，亨利·福特打算从爱迪生照明公司中找一个志同道合的伙伴。眼光炯炯有神，留着大胡子的凯特是个瘦削的电气工程师，他任职于爱迪生照明公司电气部，听了亨利的想法后说：“搞内燃引擎？挺有意思的，我们不妨试一试。”

亨利·福特的另一位合作伙伴是年轻的毕休普，他心灵手巧，也是爱迪生照明公司的工程师。加上巴提尔，一共是4个人，他们以亨利·福特为中心组成了研制内燃引擎的研究小组。

刚开始，他们利用爱迪生照明公司的发电厂进行研究。实际上研究过程并不危险，但是，厂长发现后却大发雷霆。于是，只好另外租下了发电厂隔壁的地下仓库，继续进行内燃引擎的试验。虽然他们在试验中非常小心，可还是有一次亨利不小心将硫磺滴入燃烧的煤中而导致臭气外泄，引起一场不小的骚动。

有一天，听说托马斯·爱迪生住宿在底特律市的凯迪拉特旅馆，亨利·福特专程赶去，一睹他的风采。结果，虽然在旅馆大厅里见到了许多名流绅士，但到底哪一位是爱迪生，却无从确认，最后只好失望而归。

在美国内燃引擎开发史上被记录过的青年——金，是底特律一位退役将军之子，曾在康奈尔大学攻

读过工程学，在他父亲死后就休学回到了底特律，在密歇根汽车公司担任了设计工程师。他在设计铁路运输中，开发了汽锤和火车用的刹车梁，为此而在芝加哥博览会上获得了最高荣誉奖——青铜奖。金所开发的汽锤和刹车梁广泛运用于铁路铺设工程上。包括船舶用的引擎在内，这位卓越的发明家总共取得了65项专利，他对汽车引擎表现了强烈的兴趣。金雇用了在晚班上课的学生巴提尔，由于巴提尔的介绍，亨利·福特才与金结识了。金虽然给福特提供了4个真空管，可对福特来说，真空管是最让人棘手的。忠于雇主，守口如瓶的巴提尔并没有详细告诉福特有关金研究汽车的进展情况。

1896年3月，底特律的报上登载了以下消息：“昨晚，本市第一辆无马马车出现了，这辆奇怪的马车的马达时速8英里，马达的动力为3马力，车重1300磅（约合590公斤）。发明者金声称，他还想制造5马力左右的汽车。在欧洲，掀起了发明汽车之风，据说威尔士王子也预订了一辆。”

金制造的四行程引擎汽车，重1300磅，在底特律首次试车，这在底特律算得上是个创举，但在全美排行，只能算是第二辆无马马车。由于金向马车公司预订的铁板组合的车身来不及参加这次的试车，只好在普通货运马车上安装内燃引擎。这辆车不但外观

其貌不扬，而且行驶过程中会发出巨大的轰隆声。一位30多岁的男子，满脸络腮胡子，骑着自行车亦步亦驱地紧随其后。

跟在金的第一辆无马马车后面骑车的不是别人，正是亨利·福特，这是他生平第一次目睹汽车试车，从这里他看到了汽车业的光辉前景。从这天起，亨利拜金为师。当时金28岁，亨利·福特32岁。

而亨利·福特从未谋面的查尔斯·多利耶此时是十三四岁。利耶出生在马萨诸塞州绿野镇，于1900年在宾夕法尼亚的里丁镇出售美国第一辆电动马车，他可以算得上是美国第一位汽车开发者。这使得亨利·福特的研究在美国显得有些落后了。

亨利不惜节衣缩食，把钱投入研究工作。爱迪生照明公司隔壁的地下仓库租金是75美元，他自己家的房租是25美元，从黄铜工厂时代就是他的好友施特劳斯为他制造马达和零件提供资金，这项投资是268.50美元。

不过，亨利并没有告诉施特劳斯制造的马达和零件是要安置在汽车上的。他计划在试制的第一号车上附加皮带式的变速装置，为此他向位于印第安那波里斯的锁链公司订购了一条10英尺长的铁链。随着研究工作的深入，资金越发显得不够用了。克拉拉养成了每晚对着帐本精打细算的习惯，同时还要为她丈夫

担心。她们一直赖以维生的迪尔邦的森林已经砍伐殆尽，成了一座秃山，积蓄也所剩无几，但亨利毫不在乎，没有现金就分期付款购买材料，因此债台高筑，生活捉襟见肘。

亨利·福特在底特律市内不断迁居，到第七次时终于租定了一栋两层楼、两家合住的房子。通过楼边小道，即可到达屋后空地上的仓库。砖结构的小仓库中堆满了煤和木材。

住在隔壁的房客，对亨利的工作很感兴趣。砖结构小仓库为亨利和这位邻居所共有，中间用两个栅栏门隔开，但这位热情的邻居拿来铲子，将福特家的煤都搬到自己的地方，为福特腾出足够的空间从事研究。渐渐地，他连半夜都会到小屋来，坐在椅子上，目不转睛地看着亨利的研究。有时候，他也会很早就在小屋中呆坐，就像等待情人般地翘首盼望着亨利的到来，因此，亨利已经做的以及想要做的，这位邻居都很清楚。

从迪尔本到底特律游览的亲友很多，其中在家中留宿的也不少，但亨利每次总是顾不上招待客人，草草吃过饭就一头钻进工作室去了，他们都觉得十分不解，但克拉拉却守口如瓶。

1896年6月4日，即金在底特律做引擎试车后3个月，亨利·福特的第一辆汽车在凌晨2点钉上

最后一颗铆钉。“终于完成了！”亨利边用手背擦掉脸上的汗，边低声叫道。此时的他两眼因睡眠不足而布满血丝，许久未刮的胡子像一丛乱草。

每夜片刻不离福特身旁的助手——爱迪生照明公司的引擎技师毕休普，以及负责制造点火装置的电气技师凯特，模样也都和福特差不多，他们俩人白天在爱迪生照明公司的火力发电厂工作，吃罢晚饭，就聚集在租来的仓库中，废寝忘食地继续研究着汽车的工作。

亨利·福特在晚年时虽然成了一个没有朋友的孤独老人，但在这个阶段上却有几个人全力协助他。包括底特律地方银行总裁的儿子和布料批发商之子，都成了他的得力助手。这两个人原来是一刻不离自行车的人，但后来被福特“改造”成了内燃引擎狂。

“成功了！”亨利和毕休普像胜利的运动员一样，相互击掌庆贺第一辆试制车的完成。接着，毕休普发疯似地狂叫：

“亨利，我们怎么把它弄出这个煤仓呢？”

这是司空见惯的事。包括亨利在内，第一次试制车的外行科学家们，往往因为过于热衷于内燃引擎的制作，而忘记了在实验室中完成的“伟大作品”已经大到无法从这小屋中开出去了。亨利马上奔回家，取回一把斧头，举起就往嵌在煤仓砖墙上的小门两侧砍

去。还没入睡的克拉拉从床上跳起，早已进入梦乡的邻居们也被这噪音惊醒，纷纷跑出来看个究竟。外面正下着雨。附近漆黑一片，在初夏的细雨中，身上罩着斗篷的克拉拉，拿来一把伞帮丈夫遮雨。

毕休普把自行车扛出来，他骑在车上担任向导，这样可以让街上的运奶马车和行人及时让道。亨利沿着屋旁的小路，将汽车驶出大街。

亨利·福特试制的第一辆车是四行程四汽缸式。他曾试制的二行程汽车，并不能称做亨利·福特的第一辆车。原本打算制造二行程车的亨利，在实验中，发现二行程汽车容易使汽油过早燃烧，而使汽缸内活塞的移动无法与气体的燃烧速度相配合，因此决定改制四行程车。

亨利·福特的第一辆试制车的速度分为两挡，分别为时速 10 英里和 20 英里，若再加上空转装置则共有 3 挡速度。

第一辆车没有刹车，车重约为 500 磅，相当于两个重量级拳击手加起来的体重，因此可以算是非常轻便的。比较成问题的是，由于没有反转装置，车子无法倒退，必须靠二三个人把车子抬起来才能改变方向。

4 个车轮和把手都是亨利手工制作的，他买来自行车的轮胎和 28 英寸的车轮框，在框内侧用钻孔机

打洞，再装上自行车的轮辐。安装在驾驶座前方仪表板上的方向盘也是亨利亲手制作的，他把船的舵柄改造成方向盘，安装了电线和按钮式电铃，从对轴到油门之间的驱动力量，则设计了锁链带动装置。

顺利启动的第一辆车，伴着引擎的巨大声响，于拂晓时分在下着小雨的巴格雷街上开始前进。但由于点火装置发生故障，很快又抛锚了。电气部门的凯特立即跑到爱迪生照明公司的工厂去，取来备用的点火装置替换后，才顺利地继续前进。

当汽车开到凯迪拉克旅馆前面时，天已经大亮了，早起的旅客们纷纷奔出大门。好奇的客人们把亨利·福特的第一辆车团团围住，指指点点地叫嚷不休。但或许因为太早了，第一辆车的拂晓试车并没有上报。“暂时再保密一段时间吧！”亨利无可奈何地在心中叹息，但并非对自己的第一辆车缺乏自信。

第一辆试制车已经达到亨利·福特最初设想的速度，而他现在的构想是，暂时秘密地作进一步研究，等到将煞车器和点火装置加以改良以后，再作一次正式的展示。

顺利完成试车的第一辆车暂时被置于毁坏了的砖结构煤堆小屋中。亨利一回到房间，立刻倒头大睡。在同一房间的角落里，爱德歇尔在摇篮中也正睡得香甜，稚嫩的小脸上一片天真。这个婴儿从呱呱坠地开

始，就一直在充满汽油味的厨房中成长。被斧头砍坏了的煤仓小屋的墙壁，亨利后来请来发电厂的修理工修好了。

1896年7月1日，距离亨利·福特的第一辆车在底特律的大街上试车以后不到一个月，爱迪生照明公司在长岛曼哈顿海岸的东方旅馆召开了全国代表大会。当天的气温高达华氏100度，是个闷热的夏日。带着相机来到大都市纽约的乡巴佬亨利·福特，原来一直忙着拍摄布鲁克林铁桥和总公司的工厂，在看了报上的报道后，立即想出了开爱迪生一个小小的玩笑的主意。他调好焦距，快速拍下正在旅馆大厅中打瞌睡的爱迪生，这张有趣的照片至今仍被保存在迪尔本的福特纪念馆中。

据说爱迪生经常忙到“拒绝上床睡觉的程度”，但这种说法似乎只有50%的可信度，因为爱迪生总是走到哪儿就在哪儿打瞌睡。

年会召开了，底特律分厂的经理将亨利·福特介绍给爱迪生。厂长有意借这次会议，让福特作出有关内燃引擎汽车的介绍，来试探爱迪生的反应。若是受到爱迪生的赞许，自己也能沾点儿光；即使内燃引擎的可行性遭到爱迪生的否决，对福特来说也不失为一贴良药，让他彻底放弃发明工作。

厂长不但对亨利·福特怠忽工作，在隔壁的地下

室中埋头搞引擎的事不满，而且对于他用轰隆作响的试刹车将克拉拉和爱德歇尔载到发电厂来的事也忍无可忍。

“今后将是电动车的时代，那种放出臭气的汽车，根本不是人坐的！”坚持这一观点的电气工厂厂长，心中暗暗希望亨利·福特被爱迪生狠狠奚落一顿。

爱迪生患有严重的听力障碍，素来是有名的。亨利·福特按捺不住跃跃欲试的心情。光是让他在举世闻名的大发明家前解说内燃引擎就已经够令他兴奋的了，更何况是被允许坐在他的旁边。亨利·福特用近乎咆哮的声音开始解说，在说明过程中，照理说应该在打瞌睡的爱迪生，却抬起脑袋发问了：

“点火装置是爆发式的，还是接触式的？”这个问题正是关键所在。“我是试着用半接触方式实验的。本来是用活塞的移动来调整开关，但现在我正在考虑采用其他方式。”“是四行程的吧？”爱迪生追问。

接着，一个个关键问题接连冒出，福特边回答边出冷汗，汗水浸透了内衣。爱迪生的问题似乎没完没了。突然，这位大发明家拍着桌子大声说：“好的！福特先生！继续这个实验吧！”爱迪生以坚决的口吻说：“电气汽车的电瓶太重，蒸汽汽车的汽锅也是！而你的内燃引擎车就像自己扛着发电厂走一样，构想很不错！”

受到大发明家赞誉的亨利·福特回顾研究过程时，感慨地自言自语道：“当时的我毕竟是正确的！”他满怀欣喜地回到旅馆。

回到底特律的福特，紧紧握住妻子的双手说道：

“克拉拉，此后的一年，恐怕能陪伴你的时间会越来越少了！”

克拉拉默默地望着丈夫的双眸。她从亨利的眼睛深处，读出了一种绝不退缩的决心，正如当初舍弃迪尔本家乡的房子时一般坚决。从纽约回来以后，他完全变成了另外一个人。刚把第一辆车停放在发电厂隔壁的地下仓库，立刻开始着手进行改进车型的开发，他计划这次至少要造出12辆汽车来。

“我想试着开车到迪尔本去，你想不想一块儿去？”某天，亨利邀金同行。

金曾提供了4个真空管给亨利·福特，也算是他的赞助者之一，俩人成了莫逆之交。金要骑自行车陪他去。他拒绝同乘汽车。不久后，金因为资金缺乏而退出了内燃引擎的研究工作，成为海军中校，并参加了1898年的美西战争。

亨利在槽中装满水，一路颠簸地行驶在乡间小路上。在到福特父亲的农场途中，许多马匹因受惊而乱作一团。一抵达迪尔本的福特农场，金就下车帮他打开大门。亨利凯旋般地开着汽车进入农场。可是很意

外，亨利上了年纪的父亲、村民以及附近的农夫们虽然在场，但每个人都绷着脸迎接亨利的到来。他们在福特家坐了一会儿后，亨利突然大叫“回家！”于是金又帮他打开大门，一起返回了底特律。

亨利·福特开着第一辆车衣锦还乡，但万万没想到父亲和村里人竟如此冷淡，盛怒之下拂袖而去。父亲威廉上了年纪以后，爱尔兰人特有的顽固个性更为突出了。在亨利回来以前，威廉便听说当年因不喜欢农活儿而离家出走的亨利，在当上了爱迪生照明公司发电厂的总工程师以后，仍然不改儿时本性，沉迷于内燃机的研究，不但把送给他的山林弄成了秃山，甚至让克拉拉受连累。而那些到底特律去的人，在发电厂里也找不到他。亨利从未待在发电厂中，不是用他那试制车载某人出去了，就是在隔壁的地下仓库里搞内燃引擎。种种不好的传闻使老威廉很不悦，难怪他和村里人用冷淡的态度来对待开车返乡的亨利。

可是当亨利的内燃引擎在纽约受到爱迪生赞扬一事传入老父耳中之后，父亲立即改变态度，表示愿意出资赞助汽车制造，但亨利对于曾冷淡迎接自己开车回家的父亲，采取了报复态度。

他坚持不要父亲的支持，宁可依赖他人的财力支援。这或许是因为和父亲之间的对立导致心神不宁，当亨利开车载克拉拉上街，正打算把车停靠在路旁时，

不小心撞倒了一位行人。幸好人跌倒的同时，车便立即刹住，而且由于车身很轻，因此并没有酿成悲剧。后来亨利把这辆车以200美元出售了，以筹措第二辆车的试制基金。

底特律的梅贝利市长不但不追究亨利·福特所闯的祸，反而对亨利·福特提出的申请驾驶执照的请求也慨然应允，甚至还借给他新的车。此外，就降低发电厂隔壁的地下仓库的租金问题，市长还替他和地下仓库的主人进行了洽商。但这个市长却是另有所图的。

在这段时间里，出现了3个二号车的资助人，并签订了每人出资500美元的契约。而爱迪生照明公司方面，也把亨利的年薪长到每年1900美元。可是，由于他在试制第一号车时用来作工作场所的煤仓不时散发出汽油的臭味，以致街坊邻居怨声迭起，房东于是把亨利赶出了巴格雷街。后来亨利只好搬到亚历山大街，爱德歇尔则在离新家有8条街远的幼儿园上学。

在煤仓中制造第一号车仅用了半年的时间，而第二号车却花费了两年才完成。第二号车的马达上加了一层覆盖物。虽然费了这么一番功夫，但这两年对亨利来说却是太难得太珍贵了。的确如此，壮观的二号车已经制造完成了，亨利应该感到相当满足才是，可是暂且放下这个不谈，他可知道在这两年间，他已经

被所谓的“300位同志”的竞争对手超过了吗？如果他知道的话，又会以什么样的心情来倾听这些“同志们”的新闻发布呢？

## 二、大众化目标

亨利·福特试作的二号车仍然不改一号车大众化轻便化的一贯目标，只是比一号车稍大一些。爱尔兰移民出身的梅贝利市长搭上了二号车，愉快地往绿意盎然的底特律郊外兜风。他返朴归真，不顾自己的年岁，以童稚的口吻劝亨利组个公司，并且要他当晚就去找麦克米兰先生说说看。

市长说出这位富豪的名字，使福特联想到他离开迪尔本家乡，最初任职的底特律车辆公司和造船厂就是麦克米兰家族所拥有的。据传麦克米兰是市长有力的政治资源之一，是底特律的一位银行家，也是连接底特律与芝加哥的大西部铁路的开创者。但是福特表示还要想想。因为他此时此刻的心境正如他自己在自传中写的，已对资本主义有了一些心理上的警戒。

第二号车的试乘者，不光梅贝利市长一人，还有底特律一位叫马非的木材富商。马非也劝他组建公司造汽车。

亨利·福特心思十分细密，他专门请那些底特律富豪来试乘新车，就是想趁机找出资者。底特律汽车公司终于在1899年8月5日成立，拥有资金15

万美元，麦克米兰是最大出资人，也包括梅贝利市长和木材商，福特分文未出，却拥有若干股，而且被聘为总工程师。底特律汽车公司的引擎工厂以3年为期的自由买入方式租借，只有机械、工具等几种是买的。而卖这些机械、工具的史德伦迦是俄亥俄州亚克朗特异轮胎公司的创立者。

福特公布说：“雇用150名作业员，10月以前要完成送收邮件的4辆汽车。”由于梅贝利的政治势力，底特律的邮局决定使用福特的4辆汽车运送邮件，但是，当邮车交货期限的10月到期时，福特1辆车也没有完成。福特由于对制造商品没有经验，在制造过程中错误百出。出现了向外预购的零件尺寸不合、送达日期延迟等问题；即使以上这些问题都克服了，但是制造过马车的装配工人老是粗心大意，迫不得已，肩负着重任的福特只好把设计者统统找来，中途变更设计。另外，向货车行订购的打造车体竟然像钢琴外观般豪华漂亮。

亨利·福特在这个小仓库请了一位叫巴提尔的学生。

他的目标是轻型的大众车。为了以飞快的车速在战略上抓住大众的心，他想先试制赛车。

赛车在美国已超过赌马，是最时髦的玩意儿。甚至可以同现在的美国职业杯棒球锦标赛匹敌。美国各

地举办的赛车大致分为竞地和竞速两种。参加赛车赌博的，男人纷纷投下巨额赌注，女人则陶醉在香槟中观看比赛。有的男人看到自己下注的车子赢了，往往会因过度兴奋而当场晕倒。

世界最有名气的赛车选手是福尔尼叶，他是巴黎至波尔多比赛中独胜的法国赛车好手。在美国的克利夫兰地方一位名叫亚历山大·温顿的男子，因驾驶自己的赛车向福尔尼叶挑战而名声大噪。赛车的奖金额各地都不同，美国也有奖金额高达一二万美金的大赛。

福特认识22岁的设计师哈罗尔德·威尔斯是在底特律公司倒闭那年的岁末。成为福特有力助手的威尔斯是当时底特律某润滑油工厂的见习工人，对机械与化学十分了解，并以机械设计为终生志向。

威尔斯只是每天早餐前和晚饭后以兼差的性质看一下，巴提尔已辞去工作，全身心投入。这回在研制赛车的开支上花了5000美元，这在当时算是巨款了。留在迪尔本的老父亲由于上了年纪，于是把山林农场卖掉，来到底特律与儿子福特同住在一起，他的精力已经不如年轻时代了。

1901年10月10日，这一天秋高气爽。底特律郊外的葛罗斯·波音特赛场上挤满了百来辆从全国各地来参加比赛的赛车。报纸上还报道说赛车发出的恐怖噪音和排出的废气，使附近的马受到很大的刺

激。蒸汽车和电汽车比汽车厉害，威风凛凛地出场比赛。第一场比赛是蒸汽车的 5 英里比赛，来自俄亥俄州的选手获胜；第二场只有电汽车进行比赛，由于速度不快，并不怎么受欢迎；第三场的压轴比赛是 1 英里的竞速，福特在 1 英里比赛中以普通车参赛，结果落在了最后。

最后的比赛是 10 英里的竞距赛。比赛原定为 25 英里，因为前面的比赛给延迟了，才缩短为 10 英里。

尽管如此，比赛还是十分精彩，亨利·福特驾着自制的新车，向亚历山大·温顿挑战。另外一位选手因为在比赛之前发现油箱漏油而弃权。最后形成了福特与温顿二人决战的场面。挤满看台的观众为当地选手福特鼓掌加油。正式比赛之前，温顿先绕场两周暖暖车子。福特为了调整引擎也慢慢开了两圈。

观众席上出现了骚动，他们发现坐在福特旁边的是库帕。手握方向盘的是福特，旁边助手席上坐的正是自行车比赛冠军库帕。福特是想以库帕的经验来弥补这方面的不足。比赛就要开始了，车辆并排在起跑线上。枪声一响，赛车双双冲出起跑线。开始时，温顿的车速很快，车的性能也很好，温顿具有丰富的国际比赛经验，他很快地将福特抛出老远。经验丰富的温顿在拐弯时方向盘操纵得十分巧妙，毫不费力地拐

过几近直角的弯道，福特则在转弯时连连失误。

福特在适应了情况之后，速度越来越快。突然间，温顿的车先是冒出淡淡的蓝烟，然后渐渐扩大成一团黑雾。

这场比赛当然是福特获胜。他总共用了13分23秒，成绩还不错。福特获胜了，底特律市民把他当英雄看待，并不认为他是因为温顿的车子发生了故障才侥幸获胜的。赛后，在记者招待会上福特说：“我不会再参加赛车了。”但这并不意味着他将停止制造赛车。

此后，福特的目标是制造两辆拥有80马力的大型四汽缸赛车。纽约中央铁路的蒸汽火车头曾在芝加哥万国博览会中展出，颇获好评。该火车头又创下了由纽约到芝加哥只花费18小时的新纪录。车体涂着黄色油漆的蒸汽火车头上，烙上了999的编号，当时美国的少男少女将“999”这个数字当作光荣的徽记。

福特在微暗的仓库中，废寝忘食地埋头于制造赛车。户外积雪已经很深了，一到半夜，握着铅笔的手就冻僵了。即使起来点起了暖炉，可怎么也无法抵挡严寒，只好带上拳击手套乱挥一通才得以暖暖身子。

在恶劣的条件及资金不足下，巴提尔离亨利而去，这对亨利无疑是一个很大的打击。

曾是底特律汽车公司出资人——贪婪的木材商马非，雇用了原任职南军的上校以及柯尔特式自动手枪工厂的设计师里兰。据说他是一个机械天才，能够制造误差不到万分之一的机械。他们趁着福特赛车声望高起之际重组公司，但马非、里兰的目标是制造大型豪华车凯迪拉克，这与福特的想法完全不同，他们并且将底特律汽车公司改名为凯迪拉克汽车公司。

自丹佛回来的自行车赛冠军库帕，来到福特的仓库，自前次汽车大赛后就渺无踪影，这次回来了。库帕从想买赛车谈起，进而提到共同出资制造赛车。库帕今年不过26岁，经常来往于欧洲与美国之间做生意，虽然他经营矿山失败，但仍赚了不少钱。

四汽缸的新赛车是以80马力为目标的新赛车。车子的机械、引擎、油箱都露在外面，车身全长10英尺，引擎回转速度每分钟1500转，而且只有一个座位，样子很怪异。福特的信念是——机械最值得信赖。“开车，一个人就足够了”。

福特在设计图一完成，就预订了34英寸宽的前胎，和36寸宽的后胎。在此之前，固体特异轮胎公司曾来信说：“世界第一的赛车上，不要忘了世界第一的固体特异轮胎。”999号赛车在比赛前一天完成，福特推翻了前回不再参加赛车的誓言，最初握着999号车方向盘的正是他本人。

福特面对着看热闹的群众绕葛罗斯·波音特比赛场跑道一周。这辆像怪物的999号车，不但跑起来会发出恐怖的声响，而且才只绕了那么一周，福特坐在驾驶位置上，已经是满身油污，白色衬衫像是刚从猪油中捞起，已经泛黄了。接着库帕和另一位叫巴尼·奥斯菲尔德的人也出场了。

在“挑战杯”最后一场比赛中，外围赛中一举成名的999号赛车，再次与驾驶子弹号的温顿争霸，时间就定在1902年10月的最后一个星期天。这是一场5英里的比赛，4辆赛车陆续登场，最后福特的这辆怪车获胜，并刷新全美纪录。

败北的温顿气哼哼地在记者招待会上扬言要向福特挑战。福特也不示弱，摆起架子，说出大话，表示他正要制造一辆超级引擎的赛车。实际上，亨利在比赛前已将999号车卖给库帕。

福特这样做，是为了独立设计亨利·福特汽车，想与库帕连同999号车一起断绝关系。从此之后，福特就真的再也不制造赛车了。

亨利·福特在1902年的夏天与一位叫马柯姆森的底特律煤商谈到了共同创建一个新的公司——福特·马柯姆森公司的事。

马柯姆森是一个性情温厚又很笃实的教会主教，他决定把自己租来当作堆煤场的土地的一小角用来建

设汽车制造厂。他还筹集了大约7000美元，后来又不断地增加资本投入；另外，他还说服经商的伯父和自己的顾问律师以及堂兄共同出资，并且说服了一些想买车的亲戚也出资若干。当然，在出资的问题上是有一些附带条件的。比如，他以一年后让位的条件请伯父当公司董事长；他还曾答应一些愿意出资的亲戚以后交车。

福特对于投资理论有独到的见解这一点是不容忽视的。他吸取了最初和梅贝利市长合伙的失败教训，在这次同马柯姆森共同经营上十分谨慎。他后来回忆说：“当时我对于商业上的投资理论体系一直感到无法理解。投资家们都认为，在经营事业上投下一定的资金，从而生出相当于银行利率似的收益，这是理所当然的。可这种看法却正是生意失败的根源。我认为，金钱对于事业的意义只在于用这些钱去购买工具、机械，并进而生产物品罢了。那些想从投下的资本中立即获取利润的资本家们实在应该另寻他路，像存放银行什么的，而绝不可在商业上投资。这也就是说，投资者应期待从生产以后所获得的利益中得到自己的那部分，在生产进行过程中就企图获利的观念是错误的。”

新公司福特·马柯姆森公司是在于1902年11月成立的，那天正是那次大赛车后的第二天。福特与马柯姆森明确签订了开发大众车的契约，他们共同商

议决定，在任何情况下都要优先生产大众车。

亨利·福特雇用了12位具有丰富的制造货运马车经验的工匠，日薪是1.50元。汽车的设计工作由福特亲自监督威尔斯进行。鉴于底特律汽车公司的惨痛教训，福特认为，目前的上策是向道奇兄弟订购车体骨架和引擎。

约翰·道奇和霍雷斯·道奇兄弟，在底特律作为机械工程师技艺超群，而且同凯迪拉克的里兰相比也绝不逊色。不过，他们就是喜欢喝酒闹事。道奇兄弟在看了福特的设计图纸和规格说明书之后，带着明显的傲慢。但是，尽管道奇兄弟的态度非常令人讨厌，福特还是很诚恳地与道奇兄弟达成了订购车体骨架和引擎的协议。

1898年前后，福特正在进行二号车的研制，这个时期，美国的汽车总数还不到50辆；不过，在短短5年内，在幅员辽阔的美国，汽车普及率竟然超过了欧洲，突破了100辆大关。

虽然，当时一辆一辆地生产汽车，只需要利用现有的二手机械就行，但是由于美国工业结构受到蒸汽火车和电器、缝纫机、自行车等文明机器高度发展的冲击，汽车工业当然不能再走昔日的老路——完全依赖手工制造。

汽车倍受各方注目，因为它的开发是一项需要庞

大资金的新兴产业。到这时，“无马马车”成为纵横于美国广阔领土的新的交通工具，并且形成美国20世纪资本主义结构中重要的一环，而自行车店或马车店所引导的手工制造时代宣告结束。

兰索姆·奥斯是英国移民的后代，他的祖父是一位牧师，少年时期，他便开始在密歇根州他父亲开的一家造铁厂工作。这段时期，他完全被置于斯巴达式教育之下，每天清晨5点，他就得起床生火。比起福特的少年时代，奥斯毫不逊色，他是一个极具天赋的青年工程师。他父亲创设的造铁厂虽然名为奥斯父子造铁厂，但实际上这位年青工程师在经营方面发挥出高度的艺术手腕，显示出了远远超过父亲和兄弟姊妹的高度的能力。后来，制造蒸汽引擎使他发了起来。

奥斯公司1885年度的收入约为5000美元。他们除了制造游艇和船的引擎之外，还制造黄铜模子、活塞、螺栓、螺丝帽等产品。这样，他们成为了美国初期最具规模的汽车制造厂。

奥斯在1897年8月，在地处兰辛的奥斯父子公司的工厂中，设立了奥斯摩比汽车公司。这个公司资本额为50000美元，缴纳的现金大约是10000美元。董事长由一位爱尔兰移民担任，这位移民是兰辛银行创始人，成功投资开发了俄勒冈、阿拉巴马矿山。奥斯则担任副董事长，并取得一半股份，这

与福特最初的底特律汽车公司遭到失败的背景倒是颇有些相似之处。

奥斯在兰辛造铁厂仅仅造出了4辆汽车。为了牵制坚持“增产”的当地投资者，奥斯到东部的纽约、波士顿去了一趟，目的是吸收外地的大投资者。

底特律市长梅贝利，他投资福特汽车，对奥斯说过：“怎么不在底特律生产汽车呢？”还有人甚至告诉奥斯：“我出50万，在底特律设厂吧！”奥斯最后接受了史密斯——发迹于密歇根北部铜矿山区的白发老人的提案，除在兰辛的旧厂之外，又在底特律设一家新厂。

他们先以时价40000美元买进底特律河沿岸5英亩的土地，然后由史密斯担任董事长。但史密斯的两个儿子野心勃勃，在担任经理之后，他们处心积虑地排挤奥斯。尽管当初双方的协议是由奥斯担任副董事长兼厂长，掌握产销大权。

1900年3月，美国首座奥斯摩比汽车工厂竣工，厂址在底特律杰弗逊街。这是一家三层楼的砖造工厂，正面宽度50公尺，纵深18公尺。一楼是展示间及办公室，地下室则作为引擎制造工厂；二楼是车体组合工厂；喷漆工厂设于三楼。整个工厂建地呈型，在本厂的背面建有一栋宽90公尺、深25公尺的二层建筑，它是机械工厂兼仓库。奥斯家从兰辛迁

往底特律，在新工厂前方树了一个标志牌，上书“世界最大的汽车工厂”，来往行人对此颇感有趣。

奥斯设计了11种汽车车型。引擎为二汽缸，7马力。双座售价1200美元，4人座的则是2750美元。

奥斯摩比汽车工厂作了大量的色彩鲜艳的广告，对它的以1901年1月为目标的生产100辆汽车的计划大肆宣传。这一宣传活动收到了较好的预期效果，大量订单纷纷涌入，甚至它当时的生产能力已经不能满足客户要求。3年之中，奥斯摩比一直领先于福特。

顺利达成第一期生产目标之后，奥斯给了自己一次休假。他在南加州的圣地亚哥买了一栋别墅，就搭乘横贯东西的大陆铁路回到西部，还探访了业已退休的双亲。

1901年3月9日，星期天。傍晚，刚回到底特律还陶醉在西部旖旎风光里的奥斯，在晚报上看到了一则骇人听闻的消息：“奥斯汽车工厂发生火灾，厂房全部烧毁！”经过初步调查，起火的原因是瓦斯爆炸。当天下午1时左右，厂房大楼内侧突然发出一声巨响，紧接着又是3次爆炸。

奥斯马上由车站向工厂飞奔而去，遗憾的是，他眼前已经没有什么刚竣工的底特律工厂了，只是一堆

灰烬。引擎厂及机械厂的重建相当困难，尽管厂房是可以重建的。因此，奥斯不得已精简车体的设计。奥斯开始考虑“代工”的方式，让底特律市内他所熟悉的机械工厂承包生产引擎和零件。

“代工”这种做法，当时人们认为会泄漏企业机密，因此在遭灾之前，奥斯除了机械工厂生产一小部分零件之外，剩下的全部由工厂本身完成。

奥斯委托道奇兄弟代工马达及变速器，在工作上他最信任他们。此外，奥斯还精心挑选了几家底特律的机械工厂，就连金当年所经营的密歇根游艇引擎公司他也买了下来。

奥斯摩比汽车公司重建之后效果不错，订单持续不断增加，到遭灾的那年年底，代工网也扩大到了遥远的东海岸城市，诸如纽约和新泽西等。这场火灾并没有给奥斯带来实质性的损失，却使奥斯扩大了代工网，让他迈开大步向大批量生产进军。正是奥斯开创了汽车大量生产的经营理论。

在当时众多的代工中，有一位野心勃勃的底特律商人，名叫布利斯柯。布利斯柯负责生产奥斯摩比汽车的座椅金属、挡泥板及冷却器。不过，承包零件满足不了他的胃口，不久，他便同纽约的摩根财阀联系起来，并在幕后促成了的诞生。

1902年，也就是火灾后的第二年，奥斯摩比

汽车产销量直线上升，已达4 0 0 0辆，车子叫做意即“流线型车”。

当初，亨利·福特想要与道奇兄弟就代工合约进行协商，道奇兄弟趾高气扬地回答：“目前我们已经有了奥斯先生的4 0 0 0组订单了……”的确是有那么回事，并非道奇兄弟生意人的故弄玄虚。

奥斯是美国第一位成功地以工业化方式生产内燃引擎汽车的人，他因为与投资者史密斯家庭意见不合而不得不与他们分道扬镳，还被以他名字命名的奥斯摩比汽车公司炒了鱿鱼。1903年1月，第三届汽车大展在纽约麦迪逊花园广场举行，大展中展出的奥斯摩比新车型，是投资者与生产者矛盾冲突的导火线。

1903年，亨利·福特将福特·马柯姆森公司更名为福特汽车公司，并开始采用大批量生产的方式。这时，亨利·福特的999号车已经超越了温顿。

奥斯摩比汽车公司在纽约汽车展中展示的是托诺车，这种型号的车有二汽缸，10马力，重1350磅。

法国的两辆邮政马车诱发了奥斯摩比设计托诺型车的灵感，托诺车的原形，加有一个装满邮件的车厢，没有座位，也没有座位上的车篷。改进后的奥斯汽车，驾驶座前方装有玻璃，窗户是横开式的，具有相当的时代水平。

在麦迪逊广场展示会举行之前不久，奥斯处理完底特律家中的事务，卖掉一部分股份以建立新家。过后，他回到了兰辛建好的新家。由于奥斯手段高明，外界并不知道他们的内部纷争，不了解状况的人仍然给奥斯以很高的评价。火灾并未给奥斯摩比汽车公司的业绩带来什么太大的影响，这个公司生意越搞越红火。底特律的财经界和新闻界对奥斯是该企业最具有实力的人深信不疑。道奇兄弟接受了4000辆车身底盘订单，就连他们也好像从没有感觉到奥斯与史密斯家族的分歧。

弗莱德，这位投资者，史密斯家族的长子：“不论价钱高低，出售高利润的豪华车才是我们追求的目标。”奥斯强烈反对这种观点。“低价钱的大众车才应该是我们的发展方向。”这一点上奥斯与福特持相同的观点，他们彼此都是生产者。

火灾之后，奥斯亲自设计附车篷的二汽缸流线型车，这种汽车奥斯只计划定价600美元，但最后推出的新车竟被弗莱德以高于1000美元的标价展示于展示会上，因为火灾后该车的生产因各项复建工程而延缓。

弗莱德·史密斯在底特律工厂中擅自设立了引擎实验室，这并未征得厂长奥斯的批准。3个月后，奥斯辗转得知了这件事，因为该实验室提出新开发引擎

的专利申请，这使他非常困窘。奥斯觉得丢尽了脸面。这项专利是以史密斯个人的名义获得通过的。这项专利竟然是为重型汽车所设计的引擎，这简直令奥斯愤怒到了极点。

奥斯向史密斯提出抗议：“背着我做这种事，你不觉得太过分了吗！”他写了一封信给史密斯，信中表达了他忍无可忍的心境。同样是和投资者发生了争执，福特和奥斯的境况却大相庭径，福特盛气凌人，几乎要把对方一口吞下；奥斯却因不善言辞，不会斗争而如同一只斗败了的公鸡，怏怏而去。

1903年12月，第一副董事长的宝座落到了史密斯兄弟的手中。1904年初，奥斯倒霉的日子就来临了，他受到了强有力的排挤，并且最终被公司炒了鱿鱼。此时，奥斯摩比汽车公司的股票行情正见上涨，但奥斯却不得不以每股30元的放血价格出卖了他所拥有的股票。奥斯被奥斯摩比汽车公司逐出之时，美国的汽车工业正以最好的势头发展。

在奥斯摩比汽车公司高居汽车行业魁首，在重型车与轻型车竞争生存的时代，同样是群雄并起，好几家汽车公司颇具竞争力。俄亥俄州的派克公司，东海岸康乃狄格州有每辆售价1250美元的6马力汽车，由曾驰骋于南北战争战场上的原陆军上校波夫推出；欧文汽车公司，是印第安纳州一家以生产大众车

为目的的公司；纽约州叙拉古亦有 7 5 0 美元的轻型汽车，生产者是世纪汽车公司。

亚历山大·温顿，这位汽车行业的开山鼻祖之一，在原设公司之外，又在圣路易和威斯康亲州分别成立分公司。逐鹿群雄之中，自以奥斯摩比汽车公司最为举足轻重。还有个情况值得我们注意：从这个时期开始，底特律逐步集中了美国汽车工业的引擎和零件的生产厂家，这不能不说是“世界最大汽车工厂”那场大火的“功劳”吧！

自从奥斯开创了引擎、零件发包代工的生产形式之后，底特律逐步集中了在全美各地陆续成立的汽车公司的卫星厂。

1 9 0 3 年，别克汽车筹集了 1 0 万美元资金在底特律开办公司。他们聘到了号称“绝对把握”的里兰为总工程师，推出了拳头产品凯迪拉克大型豪华车。过后，派克汽车也从俄亥俄州大本营分出了一个工厂到底特律。

1 9 0 3 年 7 月，公司收到了堆积如山的零件以及由道奇兄弟的机械厂制造了汽车底盘及引擎。这时奥斯与奥斯摩比汽车公司的内部摩擦，给亨利·福特提供了制造汽车百年不遇的大好时机，但福特对此既不高兴，也不气恼。对于这件事他无动于衷，汽车生产才是他这时孜孜追求的目标。当道奇兄弟生产的底

盘和引擎运来的时候，福特似乎年轻了10岁，他手舞足蹈，喜不自胜，不断给负责设计的威尔斯及其麾下的各位工程师、机械师、装配人员等加油打气，鼓励他们早日完成引擎测试，努力使所有生产走入正轨。

测试完成后的工序，是装配作业，在底盘上加装铁板，并分别装上引擎及零件。这辆车就称之为型车。大家一致通过了福特的提议。这样，型车便成了福特汽车公司第一辆车的名字。

这辆型车属小型车，宽6英尺，长10英尺，有2个汽缸，8马力的引擎，时速30英里。车体后部有蓝型小座位，车篷可以从座位拉出，是一辆附有车篷的敞篷小汽车。

点火装置是他们俩唯一担心的问题，当时所使用的是干电池方式，福特殚精竭虑地研究并派上了用场。其次，刹车性能较差，是这辆车的缺点。不过，首先提到议事日程上的，还是寻求买主以及资金筹措运用的问题，至于点火装置及刹车装置还是次要的问题。马柯姆森与热火朝天的福特完全不同，他满脸阴霾，愁容不展，他负责营运及调转资金。

福特汽车公司在经营与资金方面面临困境，马柯姆森虽东挪西补却未免捉襟见肘。他必须应付道奇兄弟咄咄逼人的追款，还有装配厂房东接连不断的催讨房租。不过，对柯冉斯的话，福特只作耳边风。另外，

巧言令色的马柯姆森亲自到房东家拜访，他不但使房东答应延期付款，还借到了5000美元，用以发放积久多时的员工薪水。

第一位光顾型车的客户是芝加哥一位医生。马柯姆森对他记忆犹新。他以750元的价格卖了一辆没有车篷的敞篷车给这位客户，这便是日后型车的定价。有车篷的则是850元。

福特对马柯姆森所定的价格随声附和。以750元卖出，能有100元的利润。如果大批量生产，每辆车起码也可以赚250元！马柯姆森神采飞扬地大谈利润问题，而此时的福特却眉头紧锁，满面愁容。

马柯姆森在同一星期内带回了4位买主。现在好像可以松一口气了，但柯冉斯趁热打铁，当机立断地大登广告：“福特型车有着强有力的引擎，无论你在何方，它都能安全舒适地送你回家。”密歇根附近各地大报刊上都有这类广告，尽管这花去了马柯姆森刚赚到的全部的钱。

1903年秋冬季，福特废寝忘食，每天工作长达16小时，销售额稳步上升。他必须完全消化道奇兄弟的650套组件。到1904年春，这个目标终于实现了，福特心中的一块大石方才落了地。

然而，正当马柯姆森兴高采烈地计算着650辆汽车将获得10万美元利润时，危机到来了。客户们

怨声载道，马柯姆森为扩大销售网点而设在各地的代理公司也提出意见，诸如“会漏油！”“热度过高！”“汽化器故障！”等。

福特亲自挂帅，率领工程师到客户和代理商那儿去修理，以解决他们的不满情绪。他很快发现故障出在道奇兄弟的产品上。很快，他叫来了道奇兄弟，脸红脖子粗地大叫：

“太不像话了！你们在交货之前验不验货？太不负责了！有问题的部分我一毛钱也不会付给你们！”

在一旁的马柯姆森和柯冉斯心中直打鼓，猜测着道奇兄弟会以什么样的方式以牙还牙，他们历来是睚眦必报的。出人预料，道奇兄弟这一回却低声下气地说：

“对不起，这是我们的错，订单来得实在太多，工人们无法确实地检验产品，次品的货款我们不要求你支付，今后我们一定加强质量管理，这次敬请原谅！”

这以后，售后服务日益得到了加强。

不久，质量不好带来的风波尚未平息，福特又提出了他的新方案：下一个目标是6个月内卖出17000辆车！

福特只对柯冉斯透露了他的计划，他打算在比基特的空地设计一个比日前工厂规模大10倍的大工厂。在这所大厂中从型车开始按着英文字母顺序，先

后推出了、、等车型。至此，福特仍然坚持开发价格低廉、性能卓越的大众车。

### 三、兼并年代中的福特克拉波

这位从马萨诸塞海岸的捕鲸港市到达密歇根湖的开拓者，在底特律西北60英里夫林特河畔的一片茂密森林中，找到一处印第安村遗址；在这里，住着29个白人。

当地人把野生小熊当作家畜来喂养。后来这里便成了的根据地，经克拉波的外孙比利·克拉波·杜朗一手开创，此地成了世界性的王国。

而比利·杜朗只比亨利·福特大2岁。克拉波靠木材而发了大财，当上密歇根州的州长。比利·杜朗是他9个女儿中的一位所生的。克拉波很宠爱他的这个外孙，当比利过3岁生日时，就已被封为密西根第五十七义勇队的少校，7岁生日时被晋升为上校。

比利的父亲，因为投机心重，炒股票失败，同时又顶撞了岳父而被赶出家门。但是这位由外祖父母带大的创始人比利·杜朗，体内却流着父亲勇于冒险的血液。他在少年的时候就在外祖父的木材厂工作，晚上则带着来路不明的灵丹向附近的农夫们推销，附近的人们都称他是个让人头痛的少年。

外祖父母去世后给家里留下了百万的遗产，可是

克拉波有9女1男，而比利的母亲只拿到了全部的10万元。并且，由于森林被盲目砍伐，使得夫林特的木材厂都相继关门或转产了，当地便变成了制造马车的加工区。比利于是到了一家生意不错的雪茄厂工作。由于年轻的比利到各地销售时总是乘火车，所以他对汽车的认识，远远不如机械天才亨利·福特或兰索姆·奥斯。

福特公司和的企业形象，从它们的创始人身上就可以看出与众不同。

后来由于大量人员投身于雪茄行业的推销，事业规模一下子扩展太快，终于导致破产。然后杜朗来到自来水公司，担任催缴水费的工作，虽然这份工作很令别人厌烦，但是如果非常顺利地收回那些客户们积欠的水费，这样就能得许多奖金。因为杜朗是先到各用户那里去处理水管漏水、水质污染等问题，然后再涉及缴水费问题，所以催缴率是非常高的。

如果有时间，他还会兼任电力公司和瓦斯公司的收费工作，甚至还代理过火灾保险。后来，他与夫林特铁路票务员的女儿克拉拉结婚。很巧合的是他的妻子与亨利·福特的妻子同名。

杜朗在无意中认识了道尔特这位马车车厢的制造者，而能够试乘有弹簧专利的豪华马车。虽然这件事和他日后投身汽车业有关，但他当时并没有从收费员

转入汽车业，所以这不能算是直接原因。试乘车后，杜朗听道尔特说这辆比一般的马车要平稳的车是从冷河镇买的，立刻就从夫林特乘火车赶到120英里外的冷河镇。

杜朗抵达马车工厂后，直言不讳地问：“贵公司的股票卖不卖？”最后，他不但敢于取得专利，甚至还将整个公司的股份以1500美元的价格买下，并把工厂移到夫林特。

回到夫林特后，他没有到家族所投资的银行，反而向从没来往的市民银行贷款。为的是避免亲戚间不必要的纠纷。

杜朗在说服对方时总是上身向前倾，脸几乎要碰到对方的鼻子。然后用他惯有的语调娓娓道来。他总是先讲明要点，再向对方指出可以享受到的利益，最后让对方欣然同意。

推销的关键不是在于死皮赖脸，而是让对方产生购买该产品的欲望。这就是的销售哲学。杜朗也是以此向银行成功地贷得2000元的。

杜朗又去拜访了现在正从事火灾保险代理的高中同学。他向对方说明自己正在从事制造业，并将要购买两轮马车的制造专利以及收买工厂。正在这时，办公室里走进一位高个子的青年。

这位青年是后来成为杜朗最早合伙的道尔特公司

的老板。其实道尔特自己又同时兼营新货和马车制造业，在两三天前才让杜朗试乘有特制弹簧的马车。

道尔特卖了新货店后才有了500元，都投资到了马车制造业，又从母亲那里借了500元。并和杜朗合营了一家夫林特马车公司。这些都是1886年的事，比亨利·福特在底特律制成第一号车还早10年。

虽然在杜朗心中早有了销售计划，但他却把重点放在博览会上。而当时博览会已过期，只剩下在威斯康辛州麦迪马车的样品托运经由芝加哥的火车到了当地，自己则搭客车先赶到了麦迪逊。

但是由于托运公司的不适当处理，马车很晚才送到。因此没能赶上展出品检查的期限。不过在阴差阳错中，马车样品在运到展览会之前，很凑巧被放在了一位马车业者的仓库里，立刻被引起注意。杜朗也因此而获得了100辆马车的订单。

杜朗在马车公司签好订单后，才把马车送到展览会场。评验的结果，这辆马车获得蓝带奖。杜朗在归途中，又折往威斯康辛州的密而瓦基。这次，他到密而瓦基宣传这辆“蓝带马车”，才18天时间，就签了35辆的订单。回到夫林特的杜朗，从车站直接前往镇上最具规模的帕德森马车工厂。杜朗一面将工作外包给帕德森工厂，一面自行制造，终于逐渐成为全

美第一的马车制造业者。

当女儿告诉杜朗她坐过汽车时，杜朗顿时涨红了脸并且勃然大怒：“那不是人坐的，而且很危险，不准再坐！”

杜朗从事制造马车至今已有15年。他和道尔特、那休已把马车公司扩大到拥有200万资本。由于杜朗出色的经营才能，东西部各公司都来申请联营，在15年内该公司已一跃成为全美首屈一指的马车公司。

1900年以后，夫林特街上出现了一些汽车公司，虽然还不成气候，但逐渐感觉到这些公司有可能成为潜在敌人的杜朗，开始对这些又吵又有臭油味的怪物大为憎恨。

出现在夫林特街上的第一辆汽车是一位热衷机械的法官的杰作。法官邀杜朗试乘。杜朗却不屑地拒绝：“那是你把死刑犯送往地狱时的交通工具！”第二辆行驶在夫林特街上的汽车是旅欧工程师的杰作，他创设了夫林特汽车公司。对此，杜朗也诅咒道：“一定会倒闭的。”

道尔特的同业霍依丁是把第三辆汽车开上马道的人。根据记载，一天傍晚，穿着一件油污上衣从外面回来的杜朗，向挥汗埋头制造马车的那休说：“我终于也坐上汽车了。”

杜朗试乘别克汽车时是1904年。别克是底特律制造出的第17辆车，也是杜朗第一次乘坐的车。该车在同年8月卖给了夫林特一位叫希尔兹的医生。

买下别克车的希尔兹医生第二年在《夫林特日报》上谈到：“当时我问杜朗要不要一起试乘别克新车，他一口答应。我和他坐在前面，杜朗夫人和女儿在后座。当车子驶上夫林特唯一铺装路面的卡尼街时，杜朗便不断发问，从引擎结构、点火装置到刹车，两人的话题一直没有离开机械。而杜朗制造汽车的打算也是从这次试乘别克新车才开始的。”

大卫·别克由母亲抱着从苏格兰抵达底特律时才2岁。他生于1855年，比福特大8岁。

他也是美国汽车史上的名人，曾和同行合组别克汽车公司，1901年推出第一辆测试车，时值福特与梅贝利市长创设底特律汽车公司失败的两年后。

别克也和福特一样，在创业初期与合伙人因纠纷而散伙。正在进退维谷之时，以生产垃圾桶致富的底特律工厂主布里斯柯兄弟提出了合资方案。

布里斯柯兄弟在奥斯的底特律工厂发生火灾后，因接受座椅带、油箱、拦泥板的外包订单而大捞了一笔。别克并不了解他们，就接受了他们的投资。

当布里斯柯兄弟出资的同时，还劝诱别克另外成立新公司。别克汽车公司虽已创设，但在10万元的

资金中，布里斯柯的股份有99700元，别克只有300元。

另外，别克还向布里斯柯兄弟借了3500元，以非常不成比例的资金创设了世界性的公司。

布里斯柯兄弟中的班·布里斯柯是华尔街有名的难缠家伙。“别克先生，3500元的借款期限是今年9月，到时不能偿还的话，我们先把话说清楚……”班·布里斯柯所提出的别克汽车公司重组计划其实就是一张卖身契。

买方是夫林特的第三马车制造商霍依丁以及一些不动产业者。换句话说，都是一群投机家。

别克所设计的上置汽门式引擎，不同于当时美国汽车的型引擎，而是活塞上装有汽门的直立式结构。因为引擎是直立式的，所以引擎体积小，内燃速度快。比起奥斯摩比或福特，别克公司的创立虽晚，但引擎发展远景看好却是不可否认的事实。

尽管如此，身为创始者兼开发者的别克却因只有300元的股份而遭到排挤；这一方面是由于他涉世不深，另一方面也是接受了华尔街的投机家布里斯柯兄弟的贷款所致。

将别克汽车公司的股票卖给霍依丁的布里斯柯兄弟，留下了“要研究散热器”这句话后，就到欧洲旅行去了，但他们却暗中买下了马克斯威尔工程师开发

的引擎。

到欧洲旅行的布里斯柯兄弟，有着更大的野心和计划。

霍依丁聚资 7 5 0 0 0 元，雇用了 1 2 5 名员工，创设了新工厂。但他欺骗了《夫林特日报》，在 1 9 0 3 年中连一辆车也没生产出来。事实上，在夫林特工厂生产的二气缸、1 2 马力的别克车是在 1 9 0 4 年 7 月才出厂的。夫林特市民对这辆别克车鼓掌叫好。别克的儿子托马斯手握第一号车的方向盘，在大批市民的护送下，于同年 7 月 9 日向底特律开发，然后在 7 月 1 2 日回到夫林特。

杜朗在同属密歇根州的杰克森镇上，买下了一家有“皇帝马车”之称的马车制造厂。但是时代变了，该工厂也已呈半停工状态。霍依丁好几次开着型车，邀请刚回家的杜朗到郊外试乘，想要借此得到杜朗的资助。但夫林特近郊的道路状况在密歇根州是最差的，车子摇摇晃晃，沿路一直熄火，而且路上经常围看一群群好奇的农夫。但是杜朗还是接受了别克汽车公司。1 9 0 4 年 1 1 月 1 日，杜朗被选为别克汽车公司的董事长。虽然夫林特银行的总经理希望他当董事长，但是不知道他为什么坚持不肯。

别克汽车公司的资本由原来的 7 . 5 万元增为 3 0 万元。而且他还说，马上会达到 5 0 万元。果然，

在同月15日，资金正好达到50万元。杜朗因为拥有32.5万元的股份，名副其实地掌握了别克汽车公司的控制权。

杜朗取得别克汽车公司的控制权后，坚定地发誓：“一定要超越奥斯摩比和福特汽车公司！”

杜朗的策略猛烈。他以投入马车业、销售附有特制弹簧的马车为基础。抢得先机，及早掌握别克公司的控制权，并不失时机地在纽约的车展中展示别克制作的型车，从而取得1180辆即使赶工都做不出来的订单，使人不得不佩服其商战策略的高超。

杜朗悄悄雇用了一位被凯迪拉克汽车公司解雇的技师梅森，而且瞒着别克，命令梅森开发每分钟4000转的高速引擎。于是，被称为“没有时间、金钱观念的男人”的别克，走上了早晚会被精打细算的杜朗解雇的道路。当别克那犹如护身符一般的股份被低价买去后，1929年，别克结束了自己的一生。

大卫·别克制造的引擎是每分钟1800转，梅森的引擎马力比他的强2.2倍。但是杜朗偷偷派遣另一位专家到梅森的实验室中监视他。监视者回来报告：

“那引擎实在危险，一定会发生爆炸。”

“你嫉妒梅森！”杜朗将这位间谍解雇，然后要求梅森尽快完成引擎。

“马力！更大的马力！我要的是任何坡路都上得去的大马力车。要超越奥斯摩比和福特，就得赶快制造出比其他车种强大的引擎！”杜朗自己也快陷入半疯狂状态了。

1904年，别克汽车公司夫林特工厂的生产量虽然只有29辆，但是到了杰克森工厂开始生产的1905年，22马力的型车以1250美元的定价大量出售，一下就卖出725辆。1906年又卖出1400辆。别克型车上新加装了赛璐珞制的前罩，虽然贵了20元，但仍得到很高的评价。

当那休邀道尔特去杜朗家时，正专心弹钢琴的杜朗转过头来叫道：“那休，马车已经过时了，把古董忘了吧！你们要开始设计汽车，然后超越奥斯摩比和福特汽车公司。”

1908年，别克汽车公司年产8487辆，超过福特汽车的年产6181辆。查尔斯·那休后来成了第二任董事长。

杜朗和克拉拉离婚了。曾在报上喧腾一时的离婚赡养费，明着是15万美元，但在法庭外另付的却高达200万美元。

克拉拉迁往加州后再婚，杜朗也在与克拉拉离婚后的第二天就在纽约闪电式地与第二任太太凯瑟琳结婚。凯瑟琳当时25岁，是一位铁路局职员的女儿，

也是杜朗女儿的朋友。杜朗离婚造成的新闻冲击性非常大。

1907年时，别克汽车公司的生产量已达到4641辆。

从欧洲带回新散热器，并不断扩大经营马克斯威尔·布里斯柯汽车公司的班·布里斯柯给杜朗打了一个长途电话。此时正是别克汽车公司的生产不断倍增且超越福特公司的1908年初。

杜朗听说布里斯柯卖掉别克汽车公司的股份，和马克斯威尔共组新公司时，曾接受华尔街摩根商行不少融资。当听说有摩根商行的密令这回事后，着实吓了一跳。他认为这次一定要小心应付。

搭夜车到夫林特的布里斯柯传达了摩根银行的合伙人巴金斯的密令。巴金斯的名字响彻密歇根，杜朗也久闻其名。他传达了摩根先生要联合汽车业的意图。

杜朗故作茫然。其实，从报上的反独占舆论和摩根的组织中，他不可能不知道其中的情况。摩根商行想以派克、比亚雷斯、匹斯、亚诺等汽车公司为核心，建立20家汽车公司的联合企业。

布里斯柯将桌上的浓咖啡一口气喝光。早餐用毕，话仍未停。两人将摩根的这个汽车企业大联合方案一直讨论到晚上。最后，杜朗下了结论：希望摩根先生在他考虑东部，乃至美国各地的20家公司联合起来

之前，应先联合密歇根州附近的企业，首先是底特律的福特汽车公司绝对要联合，然后是他自己的别克汽车公司，还有公司，再加上马克斯威尔·布里斯柯公司。以这4家公司为核心，进而控制全美汽车世界。

杜朗提到的汽车公司是继福特之后成立的新公司。这是兰索姆·奥斯被自己创立的奥斯摩比汽车公司解雇后再度独立创设的公司。公司名称是以他的名字的开头字母组成的。杜朗认为，如果别克加福特再加公司，就很容易掌握5年或10年后的美国汽车市场。其实，他的构想以及自信这个方案一定会被采纳的想法，正好中了摩根企业联合方案的圈套。

摩根接受了杜朗的构想，杜朗也召集了福特、奥斯、布里斯柯，共同在底特律举行秘密会谈。

第一次的协商中，首先由布里斯柯说明摩根企业联合方案的内容。然后，杜朗提议举行4家公司的资产评估，采用与资产成正比的股份互相交换的合同方式。福特和奥斯最初都没有表示反对。

杜朗于是说：“那么，设备最好的福特公司的资产评估额定为1000万元如何？别克公司500万，大家有无异议？如果没有的话，奥斯的公司600万元可以吗？”

福特和奥斯对于杜朗提出的数字默而不答，表情木然。

又过了一周，关于企业联合的协议再次谈判，地点移到了·摩根商行的顾问律师沙特利的纽约事务所。但是连日的协议开始触礁了。

最后一天，亨利·福特从底特律召来柯冉斯，柯冉斯以优异的辩才发表了谈话：“杜朗说企业联合的体制不错，但如果深究，这只不过是摩根企图把握股份公司的一种手段。4家制造大众车的公司合而为一，只是表面上的政策统一。摩根先生是不是打算以投资家的身份来提高大众车的价格？……当然啦，从制造者本身而言，我们只对降价有兴趣！”

亨利·福特正受困于“萨尔登专利事件”，现在又面临汽车业分崩离析的局面。在这种困境中，也许他心中早有卖掉福特公司另起炉灶的想法，所以最初才会故意附和摩根的联合方案，想借此试探杜朗的本意。柯冉斯提议，干脆福特公司就以300万元现金卖给摩根算了。最后，纽约的会谈就这样决裂了。因为福特如果要求300万元现金，公司也要300万！奥斯毫不相让。这位美国汽车史上的另一号传奇人物，似乎也想东山再起。

摩根的女婿以冷漠的眼光投向福特。福特这时表面上似乎被对方问倒。但他清楚摩根收买卡内基钢铁公司和铁路联合企业的内情。他一言不发。摩根的女婿又说：

“你现在只拿到300万元，你知道企业联合产生的新公司将来在股份上会有多少利益吗？”

一直缄默的福特终于开口了：“反正，如果是现金就卖，我对握股没兴趣。”

福特和奥斯都拒绝摩根的联合方案，所以布里斯柯对杜朗提出的建议只好作罢。这样一来，就只剩布里斯柯和杜朗二人推动联合方案了。

首先，他们两家公司先行合并，然后再以现金和股票交换的方式买下评估额为180万元的奥斯摩比汽车公司。

该公司在解雇奥斯后由史密斯家族控制，由于经营不善，经营状况越变越糟。1904年还卖出5000辆，1908年已降到1000辆。不可否认，深受大众喜爱的奥斯摩比汽车，其厂牌的确值200万。

以销售大型豪华汽车为主的凯迪拉克公司，业绩也不断下降。但是，杜朗对凯迪拉克的豪奢的贵族风格很感兴趣。凯迪拉克在1904年卖出4000辆，1907年降为2700辆，但就整体而言，它在大都市的上流社会还是很受欢迎的。

亨利·福特拒绝摩根和杜朗的建议后，埋头生产型大众车，在汽车史上留下庞大的型车销售业绩。他决不附和投资家的看法，他对东部财团的不信任早已

根深蒂固。

“资本家追求生产前的利润也会降低生产力。”这是福特的经营观念。这个观念不但阻止了并吞钢铁、电气、铁路业的摩根资本进入底特律，也让摩根更进一步认识了底特律的汽车业。

杜朗自从与福特、奥斯决裂后，又买下奥斯摩比公司和凯迪拉克公司而使公司实力大增。此时，他和摩根的对立也日趋明显。华尔街的摩根商行在杜朗与布里斯柯合并两家公司时，同意承担新公司全部股份150万元的 $\frac{2}{3}$ ，也就是说，两家只要有 $\frac{1}{3}$ 的现金可合并。当杜朗以此合并计划为基础，又开始进行奥斯摩比和凯迪拉克的交涉合并计划时，突然被摩根商行召回。摩根商行派出接见杜朗的人，既非摩根本人，也非沙特利，而是另一位厉害的法律顾问史泰森。一开始，两人讨论企业联合计划，但说着说着，话题又转向对汽车业的展望。

在这场激烈的辩论中，杜朗已经知道，摩根商行怀有私吞利息和侵占公司的野心。他弄清楚了，股票一旦停业变动，摩根商行便会独占企业联合后的利润，然后逼自己滚蛋。

随后在1908年7月31日，纽约时报刊出了消息：

“汽车业界首次大联合计划正在进行中。该计划

中说，本企业联合中设立的新公司名叫……

如果此计划付诸实施，则今后美国的汽车业有可能在大资本下单一化。新公司的优先股有1400万元，普通股1100万元，合计2500万元……”

谁泄露了这个企业联合的大秘密？当时，摩根在·罗斯福的政权下，正面对日益高涨的反独占舆论，泄露这个机密无异于自讨苦吃。从这则消息可看出，摩根应该是死了企业联合这条心了。不过，拒绝联合的福特和奥斯也有可能是泄密者。杜朗本人也可能蓄意招怒摩根，进而独占联合计划。不论如何，错估汽车业未来的摩根商行势必退出这幕联合剧，而布里斯柯这个与摩根商行互通声气的公司也得跟着下台。

杜朗舍弃了福特、奥斯，又招怒摩根，布里斯柯也走了，只好单独推动的成立计划。在此后的两年内，杜朗先后合并了22家公司，包括别克、奥斯摩比、凯迪拉克，成立了一个工厂遍及全密歇根州，包括零件公司在内的企业集团。

布里斯柯以华尔街资本为后盾，以马克斯威尔的技术为基础，独自集合零件企业群组成联合企业，命名为·，总资本3000万美元，这是克莱斯勒公司的前身。创设了的杜朗，后来遭到摩根商行的反击，又因火药财阀皮艾尔·杜邦的关系被夺去控制权。

这时，福特正为薛尔登诉讼事件而恼怒。

薛尔登以一个模糊不清的观点申请专利，并轻而易举地从政府专利局得到了专利，而实际上不过是以蒸汽、电力、石油为动力，制造汽车引擎的构想罢了。

福特对存在诸多疑问的薛尔登专利嗤之以鼻，根本不把其放在眼里，他明白表示德国人欧特开发的内燃引擎是自己追求的原设计，和薛尔登的专利无任何关系。但是，一个名为威廉·惠特尼的投资家成立哥伦比亚电汽车公司之后，就买下了薛尔登的专利，出价20万美元。接着就对温特公司提出控告。

温特是福特999号怪车的一位强有力的竞争对手，他自己设计引擎并创立公司。此外，惠特尼还控告了其他9家公司，但这9家公司都向惠特尼妥协和，成立了汽车制造协会。协会的加盟公司必须把汽车销售总额的15%交给惠特尼，作为保有薛尔登专利的惠特尼的专利费，惠特尼将其中3/5交给协会。这样，薛尔登专利就成为这个汽车制造协会控制新企业诞生的法宝了。

福特忿怒地指责：“这是另一种形态的市场独占！”但是，策划这一阴谋的元凶就是底特律的投资家们，他们曾经和福特因发生争执而分道扬镳，他们一开始就加入这个汽车制造协会，并向地方法院控告福特侵占专利权。不愿和密歇根各地的小汽车业主一起出庭受审的奥斯摩比、别克、凯迪拉克等公司也都是这个

可耻阴谋的积极附和者。

不用说，他们事先也曾有说服福特加入协会的企图，但却被福特断然拒绝道：“不合理的钱不能付，付了这些不必要的专利费，成本相对提高，会加重消费者的负担！”于是，这场发生在协会与福特之间的战争便不断升级、愈演愈烈。

福特对于汽车制造协会这个“独占团体”并不示弱，声称要以顽强的精神抗战到底，但是在杜朗进行汽车企业联合前，协会却对他展开了来势凶猛的团团围攻，福特难以招架，一时之间陷入了孤立无援的困境，最后被迫无奈提出“有300万现金就卖公司”的妥协说法。

汽车制造协会有很强的影响力，各地的汽车展基本都受其操纵，所以福特在他们精心策划的孤立策略下，难免因势单力薄而吃亏。

那时，福特的型车正待推出，而在麦迪逊花园广场举行的汽车展正是决定型车未来命运的重要战场，如果能将成品送到那里展示，型车的前途将是很乐观的，但福特的这一愿望却被协会方面施加的压力所粉碎，他仅存的一线希望是向费城财界的友人求助。

费城财团有力人士从中作了很大努力，在极力劝说下，协会对费城财团人士略表安抚之意，才勉强允许福特的型车展出，展示的场地是根本不会有人光顾

的地下室中堆置煤炭的黑暗的小仓库。

汽车展闭幕了，回到底特律的福特命令部下道：“把亚罗号从仓库中开出来！换装型车的引擎！”

福特很珍爱亚罗号这辆赛车，因为它与怪物 9 9 9 号车是双胞胎。

一个寒气逼人的清晨，鹅毛大雪纷纷扬扬地飘洒着，一辆漆着红色箭头的亚罗号停驶在克雷尔湖畔。

福特坐在驾驶座上，隔壁助手座上是一位名叫哈佛的年轻技师，10 岁的儿子爱德歇尔依着妈妈静静地坐在后座上。

前天晚上就得到通知的一大堆记者，为抢拍照片，早在此久候了。亚罗号慢慢爬上湖畔的堤防，缓缓下到结冰的湖面上。哈佛不断吐着白气，仿佛开了口的汽化器活门一样，福特双手提着 5 加仑汽油注入油箱。

为了防滑，湖面上已被穿冰鞋的公司职工们撒满了灰。

湖面凹凸不平，破裂之后重新结冰的地方比比皆是，想在冰上全速前进，简直就是玩命，亚罗号一会儿飞滑，一会儿腾跳，不断地因撞及坚冰而使车身严重偏滑，激起的银色的冰块、冰粉飞溅到被这一惊险场面紧紧吸引的记者和参观的人群身上。福特沉着冷静，拼命握着方向盘向前全速行驶，最后终于稳稳地煞住了车。他成功了。第二天，福特亚罗号冰上疾驶

的消息在底特律各报上纷纷登出。“福特型车奔驰在冰冻的克雷尔湖面上,时速90英里,刷新世界纪录。”

第三天,福特的型车广告便见报了:“未缴不当专利费的福特型车,速度快、价钱低,是大众的汽车,不是赛车用的奢侈品。”

因为协会曾经扬言,那些买了违反专利权的福特车的买主都要被起诉,所以,如果福特在法庭上败诉,那么买福特车的人也许会害怕。如果能胜诉,那将是福特车普及的最好宣传。福特自信可以打赢官司,市场独占者们的气焰是不会持久的。

路易·西波列,出生于瑞士,他体重220磅,身体魁梧,大脑灵活,在法国是自行车迷,希望成为自行车选手。他21岁从法国到美国,恰好是1900年,福特的汽车一下子把他变成了个汽车迷。路易·西波列于1905年成为法国菲亚特公司的一名雇员,活跃在美国各地赛车上,曾与别克及福特的跑车一决胜负。宾州的一场车赛之后使他离开了菲亚特公司,在那场车赛中,他的车与别克的跑车相撞,自己的菲亚特顿时面目全非,散了架。

离开菲亚特公司的西波列,不但自己应邀投入到别克公司,还积极劝说弟弟加入:“你对引擎很内行,要不要到别克公司设计跑车?”

西波列和杜朗也是老相识,因为弟弟亚瑟原是杜

朗的专属司机。西波列并未忘情于赛车，他在负责汽车设计的同时，仍取得了500个赛车优胜奖杯的赫赫战功。

杜朗下令大批量生产10号车是在以企业联合方式成立之后，10号车是他那条老命的最后赌注。

西波列试车之后，这种涂有高品质油漆的四汽缸、二段变速的10号车的宣传就开始扩大。

亨利·福特对于杜朗的当然不敢有丝毫的忽视，反击是必要的，但时机还不成熟，只能在确立型大众车的大批量生产系统之后，这种反击才有希望得以进行。

#### 四、工薪革命

观光胜地佛罗里达州的棕榈湖，并未因时逢冬季而有丝毫的寂寞，一场激动人心的车赛正在这里举行，观看台上坐无虚席。比赛进行得正激烈，突然，一辆法国产赛车翻滑出赛道。车体顿时支离破碎，面目全非。

观众们都全神贯注于选手角逐的跑道上，谁也不肯为那辆被淘汰的赛车分散注意力。然而，一位头戴鸭舌帽、身穿雨衣的中年男子，翩翩绅士风度地走下观众席，来到法国产赛车前，在残骸中仔细地搜寻着。

这个喃喃自语的中年绅士不是别人，他就是亨利·福特。意外地，福特在那堆残骸中满意地找到了几个活门和金属片，他小心翼翼、轻轻地一一拭去油泥后，用手帕精心包好放入雨衣口袋中，然后悄然离去。

带着猜测回到底特律的福特，马上向厂长哈罗德·威尔斯工厂里的几个工程师下达命令：

“你们看，这种金属非常轻，和新的合金钢似乎没有什么两样。你们拿去分析研究看看！”

不出所料，研究的结果证实了福特的猜测，这些金属片是钒钢合金，钒这种金属元素是在1830年

于瑞典基鲁那矿山中发现的，它是制造钢铁合金的最理想的金属原料成分，曾被誉为“爱与美之神”。

这种除了用普通制钢元素外再加入金属元素钒的钒钢合金是制造小型汽车的最佳材料，不过要低成本、大批量在美国生产还不太现实。

福特这样暗自思忖的同时，并且从英格兰以高薪聘请了精通钒钢生产的专业技师到底特律为他工作。之后，他又秘密地和俄州肯特的一个小工厂顺利地签定契约，于是，便开始了钒钢的试制和生产。

这种钒钢不仅轻，而且韧性比普通的钢铁要强上两倍！型车是福特于1903年生产的，但因为这种型车只有两个汽缸，所以不但座位很窄，更大的缺陷是发动机的性能比较差，福特一直在寻求改进的途径。

福特于1904年推出了具有24马力的型车，二汽缸型车也是同年发售的，这种型车的散热器外露在车身前面的部分。

5年间，从型车到型车，按照英文字母、、、、、、的顺序，福特总共生产了8种车型。在这8种车中，只有型车是6个汽缸的敞篷车。

经过不断地进行改进和日趋多样化的设计构思，从2个汽缸的型车到6个汽缸的大型车，发动机的动力由8马力提高到40马力，从有篷车发展到无篷车，可以说，福特在下赌注之前，已暗中摸索了5年之久。

柯冉斯是福特汽车公司经营部门的负责人，他把特约经销商们对提出的意见内容向福特一一作了详细报告。经销商们都说他们要求款式新颖，更具变化，颜色种类再多一些，这样会更容易卖，另外，还要爬坡力强。

从1900年进入20世纪，和其他国家相比，美国一马当先，首先进入现代化时代是有其历史条件的。

美国南北战争期间，为了适应战争的需要，满足北方军队急剧增加的手工制作的鞋子的需求，日产量可达300双皮鞋的机器生产代替了过去效率低的手工制作。同样，裁缝工业日新月异地发达起来，也是为了满足南北战争的北军军服需要所产生的结果。

继南北战争掀起的工业革命之后，大量生产的观念在美国工业界开始觉醒。从南北战争后到19世纪末，自行车、打字机、电话等逐渐采用了大批量生产的方式进行制造；大约在南北战争后的1876年，现代化的布料裁剪机也问世了。

这些都促使美国领先其他国家进入了现代化时代。纽约的6家报社于1848年发起了一个新构想，那就是共同使用电报线，一个典型的例子就是在这一倡议下联合组织成立的通信社。1892年，由纽约6家报社共同组织的通信社以通信社的名义再度改组。

1900年通信社总部迁到纽约，继之不久，即1907年，由斯古利普·霍华德报系联合创办的通信社和通信社形成抗衡之势。1909年，又出现了第三个通信社，那就是由哈斯特报系成立的通信社。以三大通信社为中心组成的美国国内电报系统，实际通讯能力已超过了5万英里，从此美国进入了大众传播时代。

福特想的就是汽车生产标准化这件事！就是无论外型、颜色，完全一致的汽车！这样顾客也容易保养，产品就此统一标准。这么一来，车子的价格就可以降低了。

利用商品目录式印刷品进行邮购交易始自福特的同龄人查理·席亚斯。他的祖先来自欧洲的英格兰，父亲曾在明尼苏达州当搬运工人。席亚斯在铁路公司工作，一次偶然使他交上了好运。他平日一边在公司工作，同时还一边和印第安人进行以物易物的行当，不断从中赚钱。一次，在他用铁路运送钟表类包裹给宝石商人的过程中，由于指定由受领人支付运费，宝石商人拒绝领取货物，在左右为难的情况下，席亚斯灵机一动，经过与送货者的交涉磋商，最后他幸运地以低廉的价格将这批货买到自己手中，从而产生了这种交易法。

接着，席亚斯又来到芝加哥，在那里开了家钟表

销售公司，尽管规模不算大，但对用商品目录式宣传品销售出去的钟表仍把售后服务视为重点。席亚斯还雇了一位钟表修理师傅鲁巴克和他共同创建事业。

1895年新开办的邮购商品公司，主要使用和印第安人进行交易的方式，与此同时，还将印发的1000本商品目录分别邮赠给位于偏远地区的城镇，以此收取大量的购货订单，席亚斯和巴克就是用这种方法，创下了1年内销售额达50万美元的纪录。到1900年为止，每年的实际收入则都在1100万美元以上。

这么一来，只要席亚斯和鲁巴克在报纸上登一则广告，汽车的邮购销售就可以普及了。

福特关于汽车标准化、规格化的生产方式的想法是正确的、切实可行的。

1908年3月18日由亨利·福特和柯冉斯亲自策划的福特型销售计划，是采取秘密拟定的方式进行的。

福特不声不响地印发了型车的商品目录，型车的照片也被附印在上面，然后秘密地将这些目录散发给福特汽车公司的主要的经销商，经销商们收到福特邮寄来的信封有些莫名其妙，等拆开信封，仔细看过里面的商品目录、说明书和价钱表之后，才醒悟过来。都赞同这是个难得的奇妙的构思。

商品目录上的型车较之尚未售完的型车和型车，是介于有篷车和敞篷车之间的一种造型，款式更新颖。

根据商品目录上的销售宣传，型车有如下几个显著特征：一是使用了软质坚固的钼钢合金材料制造。二是4个汽缸都在由两个半椭圆形的钢板支撑着的同一铸模内，发动机体积较小。三是变速器全部隐蔽在车体内，不像以前那样露在外面。四是方向盘设计安装在左边，与欧洲车方向盘的位置相反。

难以置信的是，福特给经销商们的定价竟然只有825美元。

当福特得知经销商们的兴奋之情时，毫不犹豫地作出断然决定，立刻选定了推出新车的发表日期。

10月1日，亨利·福特决然拉开了一场新车宣传线的帷幕，这出奇不意的一举着实令世人震惊，这是史无前例的创举。

先不说报纸、杂志上那些大篇幅的目不暇接的宣传，仅以邮寄广告方式，在全美展开的唯一的声势浩大、规模空前的宣传活动，就连席亚斯和鲁巴克也自叹不如、甘拜下风。亨利·福特并不满足于以邮寄广告方式所获得的效果，他还通过电报和电话的方式，直接迅速地告知消费者。

亨利·福特抓住一切机会进行宣传，在同年春天即将创刊的《福特时间》这一杂志上，福特同时作了

宣传，在杂志中，福特的广告写道：“自从型车发售以来，凡是购买型车的顾客均可以享受邮资免费的优待。”这本杂志相当畅销，到了1910年，这本杂志相继用法文、西班牙文、葡萄牙文、俄文等几种文字大量发行，到了1916年，其发行量已达60万份。

型车为福特带来了高额利润。仅1年的时间，销售量就达6000部，创下历史的最高纪录，所获净利润比过去5年的总销售额还高出200万美元以上，尽管为型车投入了巨额宣传费用，但将其减除掉，剩余量仍是相当可观的。毋庸置疑，此一盛举为亨利·福特写下了一生中灿烂夺目的一页。

次日清晨，也就是10月2日，1000多封邮寄的汽车订单被送到福特公司，隔周的星期一，所收到的订单更是多不胜数，销售部的工作人员几乎力不能支了。

到1909年3月31日，也就是型车销售后的第六个月，共计有2500辆车被售出。之后，亨利·福特立即下达命令，改变型车的颜色和外形。

车的颜色一改过去的黑色，根据车的用途将颜色分为3种：充满活力的红色的旅行车、朴实实用的灰色的一般大众代步车和气派高雅的绿色的豪华车。

在车子前面锃亮的散热器上，镶嵌着一个经过注

册的“福特”的商标。这个商标煞是醒目，在半英里外就能清楚地看到。同时，它还产生了相当美观的效果，因此，颇受用户的青睐。

然而，这些出乎意料的纷纷而至的汽车订单，却向福特提出了新问题，显然只有提高生产能力，才可以满足现有的需求。

在席亚斯和鲁巴克商品目录式宣传品销售系统的启发下，福特汽车所采用的革命性大量生产方式和依照通信社组织而编成的、等规格化报纸新闻，无疑都是顺应时代发展需要的产物。然而，芝加哥的肉类食品工业屠宰系统才是福特汽车大量生产这种观念的直接渊源。

将活着的整牛宰杀并一块块地肢解开来是肉类屠宰场的作业方式，与其相反。亨利·福特型车则是采用按规格化流水作业而进行汽车组合的生产方式。

原先，由亨利·福特与投资家马柯姆森共同创立的福特汽车公司，在底特律的比格顿大道上租赁的总工厂，经修缮和改建后，只是个汽车装配厂，而汽车发动机、车身、零件等差不多都是以外包方式在福特汽车公司的卫星厂加工生产的。

新建的别克汽车公司的现代化工厂，也在比格顿大道的附近，它和奥斯摩比新工厂无法相提并论，奥斯摩比工厂是由奥斯设计建造的，后因失火而重新建

造。

因为生产观点不同，亨利·福特和他的创业伙伴投资家马柯姆森终致决裂。

福特的大量生产的计划方案即将付诸实施。法兰德斯原是一个机械商人，1905年被福特汽车公司发掘录用，在贝尔比大道新成立的福特汽车公司的装配工厂里担任设计型车的工作。法兰德斯不仅是一个机械商人，而且也是引导美国走向大量化生产制度的一大功臣。他出生于美国东北部的弗莱蒙特州，曾担任过胜家缝纫机的对外业务员，为了标准型缝纫机的大量制作，亲自购买了大量的铁和钢等材料。

法兰德斯除了提出大量采购的方式外，还提出了流水作业的生产方式，对胜家缝纫机的产业进行计划更新。

国际农业公司农耕器具的设计者伍德林格是和法兰德斯大约同时被福特公司发掘任用的另一名年轻的机械工程师。美国中西部最大的独占企业体的谷物托拉斯就要数国际农业公司了。杜朗在创立之初，和摩根商行交涉的汽车企业联合计划失败时，是国际农业公司使摩根商行在联合计划加入了巨额资金。

在合组的新汽车公司的名称上，摩根商行也曾冠以“国际”之名。摩根商行由于对工业的未来预测失误，而招致了在企业联合上的失败，这回，经过慎重

考虑，摩根商行准备将内燃发动机运用到农业用牵引机上。

在人口4000左右的海兰德公园绿地，亨利·福特购买了一块工厂用地，面积为60英亩，这块用地位于底特律的北方，周围环绕着新兴的卫星城住宅区。

在比格顿大道总工厂的三楼，福特专门设置了一间秘密设计室，这间设计室的门被反锁着，门上贴着“禁止出入”的纸条字样。

在这里，亨利·福特亲自挂帅担任总工程师，他的得力助手哈罗尔德·威尔斯以及被发掘来的法兰德斯和伍德林格也在这间秘密设计室里忙碌着。大量生产价廉、轻巧、马力强的大众车，成了秘密设计室的设计者们的奋斗目标和宗旨。

在福特型车刚刚完成的时候，福特突然被挖了墙角，在底特律新建的韦恩汽车公司抢走了他的两名得力的助手法兰德斯和伍德林格，造成了一定的损失。在这种情况下，福特急需提拔几名年轻的工程师来填补机密设计室中的空缺。仅在“铸模之神”查尔斯·苏伦森手下，就培养了几名相当优秀的年轻的工程师。

有新秀工程师们强有力的阵容的支持，型车的生产得以顺利进行，这远远弥补了因丧失两名研制型车的重要人物而造成的损失。在这批新培养的年轻工程

师之中，最精通于汽化器和变速器研究的要算是约瑟夫·加拉姆和史密斯两个人了。

最初，亨利·福特对于这班人马究竟要设计制造什么样的型车，并没有确立明确的方向，只给了非常模糊的指示，一直到1906年，也就是说当型车原型的型车的生产步入正轨后，福特才下达明确指示：

“制造四汽缸、20马力、引擎一体成型的闭锁型引擎。采用二进、一退的行星齿轮装置，并且用质轻而强韧的钒钢来制造车身。”

福特还一再强调大众车的原理：引擎规格化，使对机械不熟悉的一般大众也可以操作、修理。

最近新完成的别克汽车新工厂，是37岁的年轻建筑师阿尔巴顿·康的杰作。他的设计生涯开始于两年前，仅两年的时间，成绩就如此显著，自然受到福特的赏识。

亨利·福特称赞阿尔巴顿·康是“太阳工厂的建造者”，海兰德公园的工厂设计者自然非他莫属了。

阿尔巴顿·康建议福特把工厂设计成长865英尺，宽75英尺，四方形的4层楼建筑，以钢筋混凝土为材料，玻璃占建筑物外观总面积的75%。

当时，对一般人来说，这个设想简直是不可思议的。几乎所有的墙面都由玻璃围成？而福特却对此赞叹不已。福特满心喜悦地说：“机械厂房设在另外一

边，是一栋玻璃屋顶的一楼建筑。此外，总厂和这栋玻璃屋顶的机械房在天井中并有钢梁相通，上有吊车。如此，制造完成的引擎或变速器就可以利用天井中的吊车搬到总厂了。”

接着，福特又计划总厂四楼全楼面的天井也要加装吊车。法兰德斯先生所说的重力倾斜方式的生产流水作业台一定要建造。成品由高处向下自然滑动，人则可以不动，只要产品移动就可以了。”福特93分钟的造车的秘诀就是这样诞生的。

“太好了，就照这样设计吧！”

福特同意得如此爽快，使阿尔巴顿感到非常欣慰，给了他莫大的鼓励。

新工厂里也有熔矿炉这一设备，由法兰德斯负责炉的设计任务。他仍坚持自己的一贯做法：唯有大量采购原料，才能降低成本。

1908年10月，型车开始发售，海兰德公园的新工厂在1914年初才全部竣工，而在此之前，即是1910年，比格顿大道的总厂就已部分迁移到了尚未完成的新工厂了。

在新工厂竣工时，型车的生产早已踏入正轨，社会需求量极大，福特汽车公司的新工厂已供不应求。因此，在新工厂竣工的同时，又继续将厂房扩大了60英亩。福特一贯追求降低成本，在部分迁厂的过程

中，由于使用了生产流水作业的带式连转机系统，他才如愿以偿。

从1908年型车发售以来，随着销售量越来越多，价格越来越低的目标得以实现，1908年售价为850美元一台，

1909年产量13840辆，单台售价是950美元，

1910年产量22727辆，单台售价降为780美元，

1911年产量53488辆，单台售价又降为690美元，

1912年产量82388辆，单台售价继续降到600美元，

1913年产量189088辆，单台售价继续降到550美元，

1914年产量230788辆，单台售价继续降到490美元，

1915年产量394788辆，单台售价进一步降为440美元，

1916年产量585388辆，单台售价最后降到360美元。而且一加仑汽油(约11.78公斤)可跑22英里(约35公里)，时速可达47英里。福特制车艺术所追求的经济性目标实现了，最终售价目

标是使每辆型车的成本降到 2 6 0 元。

型车自从 1 9 0 8 年问世以来，到 1 9 2 7 年为止，在整整 1 9 年的时间里，总共产出了 1 5 0 0 7 0 3 3 辆，创下了前所未有的喜人纪录。但是，到了 1 9 2 7 年，型车不得不停止生产，主要原因是新车市场被耐久性强的型车的中古市场所侵占。

与此同时，西德福特厂的金龟车远不能和福特的型车相提并论，金龟车在发售后的第二十一年才突破 1 0 0 0 万辆大关。此外，曾使美日之间贸易关系紧张化的日制汽车，把丰田、日产、本田、三菱、铃木等几家的加起来，也不过只有 2 3 0 万辆。

而福特的型车所创下的空前纪录，在其顶峰时期，世界汽车市场的 6 8 % 都属于型车。

后来的 企业思想 在相当大程度上受到福特的启示。亨利·福特的销售战略以及劳工财务管理法规，掀起了具有历史进步性的大量生产的产业革命。此外，福特系统在海兰德公园的工厂运行也相当成功，是后继者们值得借鉴的宝贵经验。

1 9 1 4 年 1 月 7 日，正是星期天，福特突然传下命令：停止休假，召开紧急会议。部下们不知发生了什么事情。

召开紧急会议当然是有原因的。前一天下午，福特由年满 2 0 岁的独生子爱德歇尔陪着，在工厂漫步

巡视时，突然发现了异常现象，所以第二天便立即下达了召开紧急会议的命令。

作为亨利·福特的儿子，爱德歇尔一出世，便在摇篮里闻着臭油味慢慢长大，这就注定了他的一生和汽车结下了不解之缘。爱德歇尔从小学开始，就对设计和实验表现出了浓厚的兴趣，每天放学后，不是回家，而是必先到工厂实验室转一圈。福特的型车问世时，爱德歇尔已经14岁。在上高中以前，爱德歇尔一直在底特律公立学校学习，那时，他就对汽车相当敏锐。

当爱德歇尔进入一家私立底特律大学时，父亲将一辆型车作为礼物送他。爱德歇尔高兴得差点跳起来，他兴奋不已地握着型车方向盘，得意洋洋地开着它到处兜风。

爱德歇尔加入福特汽车公司，致力于型车装配线的研究，是在1912年，那时，他已经大学毕业，而且还作了欧洲旅行。他的兴趣极为广泛，对研究部门的技术开发有浓厚的兴趣自然不必说，同时他还非常留心于有关经营的方法和技巧。

在福特召开紧急会议的一年多之后，爱德歇尔年仅20岁，便以自己的聪明以及从父亲那里遗传下来的在汽车方面的才智，成为福特公司举足轻重的一员，填补了詹姆士、柯冉斯的空缺。

跟着父亲巡视完工厂后，爱德歇尔不无疑虑地提醒父亲与工人沟通，特别是苏伦森先生。

大量生产主要借重机械，但员工是人。无论是哪一个家庭，都会有各种不同的问题存在。因此，职工们难免对工厂劳动制度有所不满。

福特对于苏伦森的工作是很赞赏的，他工作勤奋努力，而且在技术方面也是把好手，但是，有一点却很令福特不满意，那就是他生性喜欢吹毛求疵，一贯轻视比自己地位低下的职工，态度非常傲慢，而且要求很苛刻。尽管如此，福特过去并没有向他表示出自己的不满态度。

苏伦森一周6天，白天从不休息，而且每天都熬至深夜，即使是星期日、例假日也从不例外。福特主张一周工作时间应达60小时，尤其是在型的销售量激增时，为了满足需求，他不过问职工们的想法，经常武断地要求职工加班，职工们对于这种夜以继日的劳动制度早就不满，如今已到了无法忍受的地步。

这时经爱德歇尔一提醒，亨利·福特才意识到了问题的严重性。

在星期日的紧急会议上，亨利·福特首先征询苏伦森的意见，然后又征询柯冉斯的意见，最后决定，从第二天开始，福特汽车公司的工人一天最低薪资升为5元！柯冉斯及其在坐的人听到福特说出这个惊人

的数字，无不目瞪口呆，面面相觑。柯冉斯怀疑自己听错了，不敢相信地又问了一遍。他把当年所得利润的一半分给了职工。

后来，亨利·福特的这一“薪资革命”受到了很大的冲击。因和福特在意见上有分歧而离开福特公司的柯冉斯，作为共和党前进派的一员当选为底特律市长后，提出了对高所得者收以重税的法案，很显然，这是他来到华盛顿后，以共和党选出的联邦参议员身份向美国历史上最为肮脏的哈定总统的强有力的挑战。但同时却给亨利·福特以冲击。

柯冉斯当初勉强同意福特的“5元提案”，只看到了它积极的方面，而忽视了提案的反面作用，如果他坚持自己的反对意见，那么“5元提案”是必定可以阻止的。

亨利·福特在美国历史上写下了高薪制度这一历史性的光辉的一页。柯冉斯之所以离开福特公司，并不只在“5元提案”上与福特意见不一，而且，在对一次大战美国政府战争观的意见上，和福特也产生过极大分歧。这最终导致了他离开了福特公司。

《纽约时报》登载了这样一段话：

“福特汽车公司董事长亨利·福特提出日薪5元的最低薪资，此乃划时代的利益分享政策。这项政策的受益者包括全体职工，同时，福特提出的一天8小

时工作制度，也是保护劳工的一大创举。据福特公司发言人表示，该公司将从本年度的总决算中，抽出公司总收益中的1000万元巨额利润，分享给全体职工。这是美国劳工史上的大革命，这次革命的风暴势必为欧洲带来很大的影响。”

事实确如《纽约时报》所说，但阿德罗夫·欧克斯这位《纽约时报》报社社长却持反对看法，并且在曼哈顿的社交俱乐部对此大肆拼击，不无嘲讽地说：

“亨利·福特那个乡巴佬恐怕是发神经了！什么一天5块钱，现在是产业革命时代，他这么做，简直是想破坏资本主义社会。”

对福特一天5元薪资的做法持反对态度的还有《华尔街经济日报》，这家报纸一向抱着支持拥护资本家理论的态度，他们认为以前福特汽车公司的清洁工一天的21.34元已经有些过分，现在居然要升到日薪5元，实在有悖于资本家理论。这家自称是美国财经界发言人的报纸刊登了社论对福特的做法进行的正面的猛力攻击。

在底特律，正酝酿着一次准备弹劾福特的集会，集会的发起者是拥有500位社员的社会主义者集团，他们人人手持标语。集会的结果是：他们对福特大加指责说，福特的日薪5元的做法实际上是一种欺骗性策略，“薪资革命”的目的不是保护劳工，而是为

了避免罢工，他的这种行为是可耻的。

第二天，攻势更加凶猛，福特汽车公司正门被围得水泄不通，原来，是报上的那段报导使数千名群众盲目地蜂拥而至，他们一边动手猛力捶击着福特汽车公司的铁门，一边嘴里发疯般地嚎叫着：“5块钱！5块钱！”这群疯狂的人分别来自中西部的印第安纳波里、辛辛那提、密尔瓦基等地，面对这一混乱的局面，福特汽车公司打出了警示广告：“底特律市民优先！”

1月12日，约12000名来自全美各地的求职者聚集在福特汽车公司的门口，因行为粗野而和警察发生摩擦。

幸运的是，福特并非孤立无援，素来极具鼓动性的哈斯特报系给了他很大的支持，它以《百万富翁福特的勇敢举动》为题，接连几天登载了长篇报导，尊称福特为英雄人物，对他的“薪资革命”给予了高度赞扬。

求职者引起的动乱平息后，福特突然收到一名爱尔兰移民职工的妻子写给他的一封信。信中说：

“我以一位职工妻子的身份，向您投诉，若有冒犯之处尚请包涵。我经多方面考虑，毅然决定呈上这封信。”

“对于丈夫的调薪我们由衷感激，但事实上，海

兰德工厂的作业方式实无异于南北战争前芋草田的奴隶制度。我的丈夫由于工作的负荷和夜班的增加，几乎丧失了人性。贤明的福特先生，相信您应了解人绝非机器，不能光工作而不休息。近日来，我经常祈求上帝让我的丈夫不要每天从工厂回来后，总是精疲力竭地躺下。”

“一天5元的薪金，虽是您的恩赐，但是如此的作业制度十足毁灭了我的家庭！”

这封信对于福特来说，犹如当头一棒，给了他重重一击。而且父子俩意见一致。

那位员工妻子的信一直困扰着福特，第二个礼拜天，福特在妻儿的相伴下，来到迪尔本教堂，想寻求帮助，他以虔诚的口吻对司祭长撒母耳·马季斯说道：

“司祭长，这一次我把工厂职工的薪资增加到一天5块钱，本是希望能制造出更好的汽车，但是事实和我的看法相反，我想请教您的看法。是不是我对职工过分恩惠了，或是违背了上帝的旨意？我相信我所做的已产生了影响。我想今后将会有成千上万的新劳工加入汽车生产行列。我希望建立一个更宽厚、更人道的企业组织……”

由此，马季斯对福特充满了崇敬之情，后来，他辞去了司祭长的工作，成为福特汽车公司的一员，担任工厂新成立的福利部顾问。为了解情况，他走访福

特汽车公司的员工，根据自己的所见所闻，有效地开展福利工作。

当时的底特律是一个新兴的工业城，大大小小的汽车工厂和装配工厂如雨后春笋随处可见

，其关系企业的扩增也是杂乱无章。在寒冷的冬季，工厂的劳工们被困在家中，不是借酒消愁，就是投注于赌马或赛车上，日子过得昏天黑地。根据福特汽车公司福利部部长约翰·李提供的情况了解到：福特汽车公司共有15000名职工，其中大多数是外国移民，在“日薪5元”实施时，他们的生活文化水平还很低，尚未美国化。

星期日的紧急会议之后，亨利·福特非常注意职工们的反应，随时调适职工的生活，尤其是那位职工妻子的信，更使福特深深认识到关心照顾工厂职工生活的重要性。工作应该是人生最大享受，而不会令人憎恨。对献身于事业的人，应由事业上得到最大的报酬。在结束了一天的工作后，职工们并不只单单需要物质上的报酬，他们更热烈期待的是家庭的温馨。像这种追求物质和心灵满足的职工，对工作的热诚心一定很高，这对他个人及社会都是好的。物质生活提高后，接下来就要改善精神层面。福特公司应该是国家全体人民生活水准的代表，甚至是其他国家追寻的目标。

从企业经营技巧来看，投资者急于追求利润是不明智的，亨利·福特身为大经营者，更深知这一点。公司要想获取最大的利润，必须调动全体职工的积极性，增加他们的向心力，而将利益毫不吝惜地分享给职工则是达到这一目标的最佳选择。

福特在爱迪生大街第一次为自己建造家园的时间是1908年，是与型车发售的同期。在他提出“薪资革命”后不久，便迁至位于雷尔湖畔的豪华官邸。但是，很快，福特便把这幢豪华住宅卖掉，因为豪邸附近的贵族社会使他感到厌恶，生活在那样的污秽的环境中实在不舒服。

最后，亨利·福特定居在出生地迪尔本老家。福特看中了一个叫菲尔的大森林中的一块地，这块地在鲁裘河西北部大约5分钟车程的位置，面积2000英亩。

福特以石灰岩为材料，建造了住宅，同时一并建造的还有一个规模不大的高尔夫球场和一个网球场。鲁裘河穿过这片森林，于是福特就利用它兴建了私人水力发电厂。

亨利·福特由于“薪资革命”而在国际间名声大震，然而在此之前，直到1913年，亨利·福特仍未被列入名人辞典。

## 五、福特主义

福特深深惋惜战争是件浪费的事。在1915年春，欧洲战争正吃紧。每日报纸上都有大篇幅的战况报导，福特的办公桌上当然也少不了这些报纸，每天早上他都要遍览一番。有篇报导统计：交战双方损失严重，阵亡人数已达2万。看完这一报导，一些精确的数字就立即闪现在福特脑海中：如果年利率以5%计算，要换算成福特汽车公司2万名职工的年薪3000万美元，就必须投入6亿美元的资金，才能产生出这笔3000万美元的利息。福特不禁双眉紧锁，惋惜不已地连连摇头。

福特对于一篇简单的新闻报导，竟毫不费力地推算出上述的一系列准确数字，不愧为“底特律怪杰”。福特讨厌战争，反对战争，认为战争是一种惊人的浪费，他不认为欧洲战争是刺激市场、景气复生的大好良机。他的这一观点不同于匹兹堡的钢铁业者或者福特汽车公司副董事长詹姆士·柯冉斯等人的把欧洲战争视为发财良机的观念。这不可避免地会招致一些麻烦。

为了适应战争需要，陆海军部提出将海兰德公园

工厂改为军械工厂的要求，但遭到福特严厉拒绝，而且福特还以惋惜的口吻说道：“欧洲大陆的这些笨蛋，他们不知道一发大炮炮弹便可以生产一辆福特型车？一个来福枪弹夹可以换得半个汽车火星塞？现在战场上所使用的火药原料硝酸，如果用作氮肥，则撒遍全世界农场都还绰绰有余！”福特毫不隐讳地宣称：生产活动中耗费最大、最浪费的一个过程就是战争。

美国人崇敬地称他们的祖父祖母或者曾祖父母为“建国之父”，这些“建国之父”的故乡就是欧洲；从地理位置上讲，欧洲的确也算是遥远的国度。

封建时期的欧洲旧大陆，根深蒂固的专制制度给人民带来沉重的灾难，连续不断的战乱使整个欧洲大陆迷漫在战火烟雾中。那些被誉为“建国之父”的勇敢先驱们因为厌烦战乱中的颠沛流离、无法忍受罪恶的古老体制，才抛弃家园、背井离乡，历经千辛万苦来到美洲新大陆。令人难以理解的是：旧大陆的这些古老国家，为什么不记前车之鉴，仍不觉醒地彼此耿耿于怀，相互怨恨呢？为什么还会在进入工业生产时代的今天，继续牺牲人民的生命，浪费人民的财产发动可恶的战争呢？

“旧大陆的这些笨蛋已经不知道如何去创造新的事物，他们难道真的只对破坏有兴趣吗？”

令福特的亲信柯冉斯惊讶不已的是，福特竟然放

弃发财的良机，拒绝军用武器的订单。然而，对于福特来说，他年轻时便一直对创造新事物感兴趣，视这场欧洲战争为“浪费的消耗战”，他的这一举动是必然的、肯定的，是不值得大惊小怪的。

福特汽车公司董事长办公室走廊尽头的董事用沙龙，是福特每天都要光顾的地方。于是，有些聪明的记者便把注意力集中到了这里，对于他们来说，发现一些蛛丝马迹也仿佛如获至宝。《底特律自由报》记者塞欧道亚·德拉宾从中便受益匪浅，他在发布《5元提案》之后，就在这个沙龙设立自己的办公室，在那儿，他可以获得福特透露的新闻题材。

福特对于战争的看法，被德拉宾加油添醋地以全版篇幅大肆渲染一番后，以极为醒目的大标题《反战论者——亨利·福特的提议》报导出来，立即引起社会各界的强烈反响。新闻媒介的力量一向是不容忽视的，更何况德拉宾的这篇报导是极具煽动性的，所以尽管福特后来对报告提出异议，想说明自己不是那个意思，但局面已无法挽回，社会上已产生了相当大的骚动。

在这篇报导中，德拉宾把显赫一时的福特的话添枝加叶地精心设计一番，这样写道：

“亨利·福特先生表示，只要能停止这场随时可能将美国卷入的世界大战，即使投入自己的生命及所

有财产亦在所不惜。视自由及和平为珍宝的美国，正受到如龙卷风袭来般的军国主义侵袭，人们高喊‘备战！备战！’这种令人厌恶的风潮，不论如何，一定要彻底消除才行。福特认为，绝不能为了消除对战争潜在的畏惧，便采取扩充军备的愚蠢行动。我们绝不能让欧洲战火蔓延到美国！不断愚昧地扩充军备所导致的沉重负担，将会使美国人为建国创造出来的心血结晶付诸东流。”

这篇报导在《底特律自由报》上登出后，各种各样的不同凡响在全美各地纷纷反映出来，其中有褒有贬，毁誉交半，有些反面的反应着实使福特公司一时措手不及，难以应付。匹兹堡和纽约的许多工商业者纷纷要求取消型车订单，英格兰的报纸拒绝继续为型车刊登广告。诸如此类的打击纷至沓来，但这并不能吓倒福特，他仍不退缩地继续自己的事业。

国内反战的和平呼声越来越大。根据有关情况获悉，有300多名和平反战主义者参加了1915年在芝加哥举行的一次国际和平会议。这次会议之后，掀起了“持续性调停运动”——草根运动。前斯坦福大学校长大卫·乔登博士及和平主义者珍·亚当斯女士成为这一运动的积极倡导者。

这一运动的前途引起了一直对战争持反对态度的福特的浓厚兴趣。马季斯牧师对福特解释道：

“因为不可能在一夜之间使战争停止，所以要把草根运动持续推动至世界各个角落！”

福特一向极端厌恶奉献与慈善行动，而乐于从事这些行为的、留下《富豪的福音》的卡内基自然使福特产生一些顾虑，福特迟疑地问：“卡内基国际和平基金会的那些人没有参加吗？”马季斯牧师似乎早已明白福特的心思，摇着头回答说：“那边好像发生内部分裂事件，似乎分为参战与反战两派，所以并未派任何人参加芝加哥大会。”

恰巧，在荷兰的海牙，曾有一个世界妇女大会也在同年4月举行，洛西卡·史威玛，一位匈牙利籍的犹太女记者，也是此次大会的参加者之一。史威玛将芝加哥大会中决议的“持续性调停运动”又一次提上议事日程，积极促使海牙大会也支持这一运动。她希望能得到当时的美国总统威尔逊的支持，决定将“持续性调停运动”的决议案亲自呈递给他。史威玛虽然荣幸地得到威尔逊和蔼可亲的接见，但由于当时的威尔逊总统采取的是不介入政策，所以，史威玛提交的决议案未置可否地被扔在了一边。

失望之余，洛西卡·史威玛要求与亨利·福特见面。她的这一要求被热心的马季斯牧师传达给了福特，促成两人顺利见面会谈。于是，福特在史威玛的影响下开始涉入草根运动。史威玛不仅是一位气度不凡的

女记者,同时也精于钢琴,是一位颇有名气的钢琴家。她身材修长,穿着朴实,姿态优美,气质高雅,蓝色的双眸炯炯有神,算得上是一位美人。

史威玛女士得到了亨利·福特热情的午宴款待,进餐的时候,福特突然说:“我说这番话对您可能有些不礼貌,但是发动这场战争的罪魁祸首的确是犹太人。在巴黎、伦敦、柏林及维也纳的犹太资本家,都想借着战争大发横财。我手上就拥有这些证据。”

史威玛是犹太人,这一点福特当然是知道的,但他并未因此注意自己的言谈,仍旧保持他的一贯作风,毫无顾忌地大发厥辞,史威玛女士并未被激怒,却心平气和地对“持续性调停运动”的内容加以解释说明。她告诉他,她带来了德国首相致威尔逊总统的信函。但是威尔逊总统拒绝了德国首相所提出的和平建议案。

时间飞快地过去,不知不觉已是黄昏,史威玛起身告辞,在彼此道别寒暄时,福特出乎意料地发出邀请:“明天请到舍下一叙,我想介绍我太太和你认识!”

第二天,史威玛欣然地如期赴约,在福特家的聚会结束时,史威玛说:“我现在要搭夜车去纽约,我和珍·亚当斯及哥伦比亚大学卡克威教授约好了在纽约比尔特摩饭店见面。”

这时,使史威玛惊讶不已继而又极为兴奋的是福

特的反应，他竟然表示：“如果方便的话，我也想一齐去纽约与卡克博士及珍·亚当斯女士见个面。”

洛西卡·史威玛在比尔特摩饭店的聚会中，提出了一个方案：“派遣一艘开往欧洲的和平巡礼船，除了访问各参战国的港口之外，并向各参战国元首阐明战争的不智。”

史威玛不仅人美，说出的话也是动人的。福特被她的这个“和平的巡礼船”的建议深深地打动了。通过马季斯牧师，纽约斯堪的那维亚、美洲航线分行负责人立即被召到了福特面前。没有任何迂回，福特开门见山地提出订船的计划。

准备在感恩节出发！那时，感恩节即将来临，余下的时间不到一个礼拜。

“让壕沟里的军人回家过圣诞节吧！”说得那么泰然自若，那么有人情味。福特深深地感动于史威玛在比尔特摩饭店聚会中的这段言辞，毫不迟疑地采纳了她的计划。

由于准备工作中出了差错，直到1915年12月4日下午2点多，奥斯卡二世号才从哈得逊河口的霍博肯港码头起航。那是一个大雾迷漫的严冬，下午1点钟左右，一辆型轿车出现在岸边，托马斯·爱迪生从车里走了出来。一看到这位伟大的发明家的身影，等候在码头上的群众便高声地叫喊起来。爱迪生尽力

拂开人群，仿佛很着急的样子走到岸边。但当他被告之福特还没有上船时，马上对拥塞在周围的记者嘶声喊道：

“我不是来搭船的！我也不会参加这个和平运动。我承认福特曾邀我参加，但是现在我只是来告诉他我不去了！”

福特除邀请爱迪生搭乘奥斯卡二世号外，还邀请了前国务卿威廉·布莱恩，以及全美各州州长、文化界泰斗和好莱坞的名人们。那位前国务卿热烈地提倡反扩张、反帝国主义，并曾三度被民主党提名为总统候选人。

爱迪生离开码头后不久，北达科他州的哈纳州长和他的秘书在下午1点半左右上船。大约2点10分左右，在爱德歇尔、克拉拉和人数众多的秘书团的陪同下，亨利·福特抵达码头。

当时霍博肯港的码头上到处都是前来送行和搭船的人，连码头仓库的房顶上都站着不少人。亨利·福特出现后，事先准备好的两个乐团一齐奏起了美国国歌，然后又齐声高唱草根运动的反战歌曲：“养儿不是为了送他上战场。”

福特一步跨进挂着奥斯卡二世肖像的特别房间，越发让人觉得意气昂扬。他带了十几名随行人员，其中包括马季斯牧师、秘书、打字员、速记员和从前是

橄榄球选手的保镖。

当时，收音机的播放和接收的装置设备还非常罕见，但奥斯卡二世号上的这些设施却很齐全，从一个侧面也反映出福特式的周密的预备工作体制。福特坚信史威玛女士所说的话，一门心思地只想拜见威廉二世。

奥斯卡二世船上的旅客们，主要有福特和出自他的秘书团的 8 3 名反战和平团体的男女代表，以及一个由 5 4 名记者组成的记者团。

奥斯卡二世号离开霍博肯港后的 1 2 天，在横跨大西洋的航行中，船上发生了一些事情。如果要想了解所发生的“动乱”，应该先考察一下奥斯卡二世号上乘客的背景。大部分到码头上来送行的人，都是狂热的激进派以及神经质的学生和劳工左派分子。这些狂热的激进派中，既有非政治性的宗教狂热集团，也有禁酒运动和禁烟运动的领导者。

1 2 月 8 日，是船离岸后的第四天。奥斯卡二世号在大西洋上遭到了暴风雨的袭击。

在通讯室里，马季斯牧师收听到这样一则消息：“威尔逊总统送咨文给国会，内容言及美国必须随时备战。”牧师立刻把消息送给福特看。

牧师认为威尔逊总统之所以发咨文给国会，表示美国应随时备战，很可能是受到东部财界，也就是华

尔街的压力。因为他们可以借着生产武器大捞一把。牧师想这可能不是总统本人的意愿。

这个消息在船上传开后，群情激昂，直到夜里还有人聚众集会，大声演讲，一时间情况变得混乱。

匹兹堡的钢铁制造业公会的代表们提出了“发动战壕中军人组织罢职”的建议。当福特听说后，脸上显出惊讶疑惑的神情。他一直为“唯有福特汽车不会发生罢工”而感到自豪。但现在他自己所赞助的奥斯卡二世号的乘客们竟把这份荣誉给玷污了。他的心凉了。

又过去了三天三夜。在宽广无垠的大西洋上，乘客们仍持续进行各种各样的讨论。最后终于达到一致的协议，那就是从奥斯卡二世号上给威尔逊总统发电报，强烈谴责他发表的备战咨文。可是就在这时候，一个名叫麦克雷的男人公然站起来反对弹劾决议。大家猜测，他可能是由华尔街的参战派企业家们派来卧底的间谍。从始到终，他一直沉默寡言，这时候才显露出原形。

这位麦克雷说：“我们不应该让我们的国家手无寸铁，任人宰割，唯有美国不为外敌侵略，世界才拥有和平。”

还不等聚集和平团体的成员们对麦克雷的论调进行反击，在人群中忽然出现了一大群麦克雷的拥护者，

这种情况着实令人大吃一惊。

“奥斯卡二世号船上发生暴动，船上分裂为主战派及主和派！”后来一名英国记者在一封电报中写道。该记者的这种作法使马季斯牧师震怒异常，于是下令记者们没经过同意不得使用通讯室。

当天晚上，亨利·福特莫名其妙地发起了高烧，经过诊断，随船医师说是流行性感冒，应该进入奥斯陆之后就住院，但是奥斯陆太冷了……只要病况能稍有起色，最好还是能到比较暖和的地方去住院治疗！

12月6日，奥斯卡二世号安全抵达奥斯陆港。上岸后不久，英国各大报纸均以醒目的标题大肆报道记者们亲眼目睹的暴乱事件。

亨利·福特的亲信，对所有自奥斯卡二世号上发出的新闻均加以检查。福特本人并不知道这个事实，因为他被橄榄球选手出身的随身保镖，及持有枪械的警卫监禁在船舱中。

马季斯牧师不久也收到爱德歇尔从底特律发来的电报：“报上的抨击太过火了！不可拖延，立刻用其他的美籍船把父亲带回！”

而另一方面，史威玛女士收到德国首相贝特曼·赫尔贝格发来的密电：“我想安排福特先生与德皇秘密会谈。”所以，她一直计划把福特带到德国境内。当时，坚持潜水艇战论派的德国海军总司令提尔华毕

兹刚被贝特曼·赫尔贝格罢免掉，因此，这位德国首相被认为有意阻止美国参战。但是马季斯牧师却在暗中思谋着如何才能脱身。他觉得史威玛女士的行为举止多少有点儿欠妥，而且宗教狂热分子和激进派等反战论者包围着福特，会给福特带来不好的影响。无论如何，一定要让福特回国！他暗暗下定了决心。

马季斯牧师成功了。首先，他在深夜里把随身携带的行李运到船外，并给史威玛女士留下了一张字条。最后，用毛毯把昏迷不醒的福特裹起来，在夜幕的掩护下，搭汽车离开奥斯陆港码头。

美国舆论对于归来的福特给予了无情的抨击，说他是“为了促销型车所做的沽名钓誉之举”、“福特是叛徒”、“他从德皇那得到好处”等等。就如同在莫斯科败北、败军之将拿破仑回到巴黎后所遭遇的命运一般。这对于患重流行性感冒、被马季斯牧师从奥斯卡二世号狂热的激进派群众包围中救出的亨利·福特来说，无疑是非常冷酷和不人道的。但是尽管面临这些打击，福特却一点也不气馁与退缩畏惧。

在留守的爱德歇尔的管理下，工厂的生产照常进行。这就是面临如此无情的攻击，福特却能屹立不倒的理由。要知道海兰德工厂型车的每日出货量仍维持在2000辆。

能与报纸这种中伤报道相抗衡，并可用金钱买到

的唯一广告！任何解释都是多余的。他决定在全美所有报纸上刊登整版的广告。福特开始反击了。

与全国各地报社交涉广告登载事宜的负责人苏伦森，带着福特亲笔撰写的广告文案到处奔忙、活动。对当时曾经用犀利的笔锋写成畅销书《美国赤手空拳论》的备战派评论家哈德森·马克西姆，福特甚至也公开发表了措词激烈的战书：“马克西姆在写《美国赤手空拳论》之前，早就在华尔街收购了许多军火工业股票，这些股票比他这本书所赚的钱要多得多！”尽管福特做出了一系列的努力，美国舆论还是受到了马克西姆备战论和鹰派新闻论调的强烈影响，而且越来越趋于疯狂。在美国的舆论界，人们以民主主义和基督教的和平主义为信条，然而只要高举打击邪恶势力的旗帜，就可以把自己归入善良的一类，并对败类大肆攻击。这一套在过去很行得通，现在还是如此。

1916年，是一个选举总统之年。全国大会是负责指定总统候选人的机构。就在大会召开指日可待时，威尔逊总统向州兵发出了召集令。总统一向倾向备战论，并极力提倡“不介入”的中立路线，这时候却在行动上来了个大转变。

在密歇根州，福特汽车公司工作人员和相关企业的职工，绝大多数被征召为州兵，并且被派遣到边远的德克萨斯。

福特接受了访问，他说：

“本公司大量职工被征召为州兵，造成极大的困扰。政府应以同一标准发给受征召的州兵与正规军相同的薪俸。”

难道被应召的州兵和正规军的薪俸应该相同吗？还不等福特进一步解释，《纽约时报》的社论就紧追不放了：

“自命为反战与和平使者的福特，受到国家法的约束，无法开除那些进被征召的公司职工，这是他为逃避国法的限制及暂时解雇被征召职工的一箭双雕的诡计！”

连站在参战派立场上、一向作风保守的《芝加哥论坛报》，也指责福特是“发表亲德皇言论的怪物”。

1917年2月3日，美国与德国断交。德国宣布辛丹布尔克出任参谋总长、鲁登道夫出任参谋次长后，立刻采取了型船的无限制潜水艇政策。德国之所以这样做，是企图打破西部战线的胶着状态，并且凭借这一战役来一决雌雄。威尔逊总统也正是因为接到了德国无限制潜水艇政策的通知，才毅然决定和德国断交的。

1927年3月，墨西哥和日本被邀请加入同盟国。同时，德国参谋总部暴露了进行对美宣战的企图。为了扰乱俄国后方阵线，在俄国的心脏插一颗钉子，

德国参谋总部和在瑞士流亡的列宁联系，并安抚他搭乘运货的火车，秘密地由芬兰进入彼得格勒，开展了反罗蒙诺索夫王朝的活动。

在这一段时间中，情绪化的、容易激动的福特，出现了令人吃惊的巨大的转变。过去，在战争合作方面，福特最多只允许型车工厂转而生产耕耘机，而且这还是基于为英国农民制造耕耘机，给予英国人国际援助的理由。他一直不同意海兰德工厂接受来自陆军部和海军部的任何军需用品订单。但是有一天，当运送耕耘机的货运船队在通过五大湖时相继不幸被炮火击沉的噩耗传来时，福特再也不能按捺胸中积压已久的怒火，他终于爆发了！亨利·福特日夜兼程赶到华盛顿，然后就到白宫觐见总统。威尔逊总统问他，现在以战争来结束战争是不是必要的？

福特的回答是肯定的。福特是共和国的一分子，他和威尔逊总统有了相同的理想和观点。

威尔逊的远大的理想是使美国参战，他希望在全球范围内实现美国“建国之父”宏伟目标。他还特别提出“十四点和平计划”，内容涉及到战后世界民主化的进程，以及民族自决运动等。

蓝底白色、象征着和平的月桂树支撑着以北极作为中心的地球，这就是人们今天所看到的联合国旗帜的图案。该旗是第二次世界大战时由联军战略部美利

坚合众国办公室负责设计的。但30年前，和这面旗的图案极其相近的一面旗帜也曾在穿越大西洋到达奥斯陆的奥斯卡二世号的桅杆上高高飘扬。船上搭乘的是亨利·福特一行人和那些狂热的激进派分子。

联合国宪章是在国际上普遍赞同的“建国之父”的理想——也就是威尔逊总统的十四点和平计划的基础上制订的，而福特在奥斯卡二世号上的旗帜便成为了联合国旗的根据。

1939年，亨利·福特76岁。这一年的9月1日，希特勒对波兰实施闪电战，一天占领了波兰，第二次世界大战爆发了。福特和查尔斯·里德堡上校都主张不介入的孤立主义。由于彼此思想有许多共同之处，两个人谈得很投机，关系也日渐密切。虽然福特认为国家应有一定的防卫措施，但对于以对德作战为主要目的英国劳斯莱斯公司的引擎订单，他仍予以坚决拒绝。从这件事我们也可以看出，在两次世界大战之间福特对于战争的真正看法。

在第一次世界大战中，因为德国采取的限制潜水艇政策，促使威尔逊总统的内心发生了180°的大转变，产生了参战的意愿。然而，在长达1/4世纪的漫长时间里，福特的战争观基本上没有什么改变。

1941年12月7日，日本偷袭珍珠港。美国震惊了！当天罗斯福总统就发表了慷慨激昂的参战宣

言。原来忠诚地信奉“孤立主义”的福特也不再固执己见。他在密歇根州威洛兰建造了专门生产24型轰炸机的工厂，并任命苏伦森为生产前线指挥。

就在第二次世界大战战势如火如荼的时候，爱德歇尔病故了。原已退休在家，还有2个月就到了80寿辰的亨利·福特，由于这个原因，不得不又一次回到工作岗位上。

那是在与威尔逊总统会晤后。在纽约的一家饭店里，福特接到海军总司令丹尼尔将军的电话，想让福特到华盛顿去一趟，说是有要事相商。丹尼尔一向提倡备战论，为此他曾与福特发生了激烈冲突，以至发展到上法庭的地步。

第二天，福特片刻没有耽搁，搭乘火车立即前往丹尼尔在华盛顿的办公室；丹尼尔看上去心情舒畅，他直言不讳地说：“诚如你所了解的，我不是军人，我是一位政治家，并不太了解武器的事……如果福特汽车能给予协助，仅在海兰德工厂一处，每日即可生产3000支枪械……”但是，福特回绝生产枪支，提议在一星期内生产1000艘单人座小型潜水艇！海军总司令瞠目结舌，好像大不相信的样子。福特则详细地向他介绍了自己的设想：

“我会装上型轿车的改良引擎。我所构思的小型潜水艇，行动半径为500英里(约800公里)。没

有潜水望远镜，在海面上行驶时遇到敌舰便可潜入海中，并从海底的船体伸出一根细长的铁棒，棒的前端装炸药，并可将炸药附在德国军舰或潜水艇的船底。”描述完这番设想，福特爆发出罕见的开怀大笑，对未来充满了希望，丹尼尔则低着头卷烟丝。

从海军总部出来，福特又向陆军总部走去，和陆军总司令会面。建议生产单人座的坦克车。

加装型车的引擎。不论在原野或山坡地带均可行动自如。既不需要担心汽油的补给问题，而且速度也比普通的战车要快得多！

制造小型潜水艇和小型坦克车决不是福特的异想天开。当时，福特型轿车已有几种扩展产品，包括加装木制车厢的露营车和三种经过特殊变形的货车。正是在这个基础上，福特才提出了自己的大胆设想。

但由于福特设计的小型坦克车的车体太小，无法越过德军挖掘的前沿战壕和架设的铁网，陆军总司令对小型战车的建议持保留态度。而小型潜水艇的设想，也因海军总部提出的另一个问题——就是是否有人有胆量驾驶没有潜水望远镜的小型潜水艇而成为泡影。

在华盛顿举行的记者招待会上，福特对陆海军总部宣布了他的单人座坦克车和潜水艇的生产计划，他甚而声称：

“只要陆海军有此需要，我可以全面停止型车的

生产！”尽管如此，小型潜水艇以及小型战车的计划最终还是泡汤了。

1917年4月6日美国正式向德国宣战。德国的型船在大西洋上到处横行，为了使它威风扫地并彻底摧垮它，海军总部要求福特汽车公司生产鱼雷艇鹰船，尽管在这之前一人座潜水艇及坦克车生产计划并未被采纳。此外，订单中还包括海军总部所需的自由运输船的引擎。而陆军总部则大批量订购弹壳、钢盔和防毒面具。

亨利·福特只向爱德歇尔和苏伦森两个人宣布了他的宏伟计划。他一面打开海兰德工厂南部鲁裘河岸一带的测量地图，一面对两人说：“我已买下鲁裘河畔1000英亩的土地。目前我计划仍在海兰德工厂继续产生型车，及陆军所需的炮弹、钢盔和防毒面具，而海军要的鹰船则在鲁裘河岸的新工厂中生产。因为如果在鲁裘河岸设立工厂，则在此工厂中生产的鹰船，便可就近利用鲁裘河经五大湖进入大西洋。”这段话证明了亨利·福特所具有的敏锐的洞察力和远见卓识。

两年后，也就是1919年，在第一次世界大战带给美国的战后经济萧条中，福特汽车公司克服了重重困难，终于建造了鲁裘河畔的工厂。这是一个具有当时最现代化的港湾设备，集熔矿炉、焦炭炉、玻璃生产于一体的大型工厂。为了充足地供应第一次世界

大战所需的鱼雷艇。亨利·福特才断然决定建立这座大型的现代化工厂。对于一直倡导和平的福特来说，能接受战争已属不易，他之所以这样大规模扩张，是因为他对型船已忍无可忍了。

就在福特用极其秘密的方式，为鲁裘河畔那1000英亩工厂用地的购买而积极活动、进行谈判的时候，爱德歇尔向他报告了一个偶然听到的消息。道奇兄弟举止怪异，企图结算开业时未结帐的部分。而以目前膨胀的股价计算，这将是一笔巨大的金额。

不久，道奇兄弟向法院提起诉讼。经私下调解之后，福特付给道奇兄弟所持股份应折合的现金，就此了结了这场官司。他们用这笔巨款创办了道奇汽车公司，可不久就被克莱斯勒汽车公司吞并了。

1918年6月，密歇根州民主党委员会正在进行初选前的选举，亨利·福特被提名为民主党参议员候选人。由民主党密歇根州总部派到底特律来的代表，反复对福特鼓吹，福特的提名是威尔逊总统极力推荐的！毫不隐讳地表明白宫方面希望福特能从政的强烈意愿。密歇根州紧紧毗邻五大湖，自美国内战后就一直属于共和党州。特别是像迪尔本这样地区的旧式农村里，全家不分老幼都是共和党的更是无处不见，福特家就是个例子。但自从底特律的汽车热潮掀起后，吸引了大家的注意力，有许多新的家庭移民而来。这

些已取得了永久居留权的工厂劳工，绝大多数都加入了民主党，民主党的力量迅速壮大了。

福特再三询问民主党总部的代表，证实威尔逊的意愿。

威尔逊总统希望福特成为参议员的原因，来自原来就有奥斯卡二世号“持续性调停运动”和平思想的威尔逊总统的考虑。如果想推动“国际联盟”——即十四点和平计划中有关战后处理具体政策的成立，从当时的客观条件来看，福特的入选无论从哪个方面来说都是无法被别人代替的。当福特知晓这里面的缘由后，感到无比激动。

1918年11月11日，德皇威廉二世流亡荷兰，第一次世界大战最终拉下帷幕，历时4年零3个月的世界大动荡结束了。1919年1月，凡尔赛会议召开，随即制订了“凡尔赛和约”。然而在美国参议院里，仅因赞成票比反对票少一票，否决了“凡尔赛和约”的通过。美国由此陷入了不能参加国际联盟的窘境，而这原本是威尔逊总统提倡的。在间接选举之前，威尔逊总统就已经预感到了共和党将采取的反击策略。

福特接受被提名为候选人。但是要采取中立态度！他同时会参加共和、民主两党的预选！这真是福特式的战略决策！如果真像福特所说的那样，参加两党的预

选，并且同时接受民主、共和两党的提名，势必会造成没有竞争对手的局面。最后，共和党提名海军总司令丹尼尔的前任托鲁曼·纽贝利为候选人，而亨利·福特则被民主党提名。

为了争夺参议院的席位，亨利·福特和托鲁曼·纽贝利开展了美国选举史上前所未有的激烈斗争。由于纽贝利在竞选中采用了人身攻击和收买贿赂等下流无耻的手段，使福特的形象受到了损害。当时，对于所有美国人来说，福特就好像是太阳系中最大的行星木星一样。有人认为：“该次选举扭曲了福特的人格。”

在福特的助选团中，核心是由底特律汽车总厂及相关企业的从业人员家庭、和各家族的亲戚朋友们组成的，另外还包括密歇根州内的经销商组织。他们利用所有可以找到的方法，进行扩大宣传，甚至动员一些喜爱型轿车的群众。

大家都认为，在穷苦的佃农占大多数的地区，福特所掀起的“福特热”深入人心，所以即便密歇根州成为共和党的坚固堡垒，他亦可以稳操胜券，屹立不倒。然而，支持共和党的东部财阀和纽贝利紧密勾结，他们所提供的巨额选举资金，就连福特也只能望洋兴叹。

当然福特没有甘拜下风，他以自己的实力与之对抗。两年前，因涉嫌妨害名誉罪和福特结下“不解之

缘”的《芝加哥论坛》报，却在这时和纽贝利联系上了，甚至《纽约时报》也趁火打劫，借此机会登载反福特的文章，想给福特迎头猛击。

《纽约时报》社论以嘲讽的笔调抨击福特说：“一个历史的文盲，能胜任参议员一职吗？”同时，“爱德歇尔逃避征兵事件”被适时地揭露出来。纽贝利埋设的第一颗定时炸弹爆炸了。福特方面辩护道：

“爱德歇尔负责鹰船和炮弹、钢盔的生产，工作性质特殊，才请他人代受征召。”

在南北战争时，有一种专门替人逃避军方征召的代理人制度。但到第一次世界大战时，已与南北战争完全不同了，无法用金钱或代理人来解决征召的问题。只有牧师、体弱多病的人，还有像学校老师或者医生等他人无法替代的职业，才能免于征召，其他人不管是什么理由都是非法的。所以爱德歇尔的理由是不正当的。

激烈的战斗继续不断地进行着，双方均相持不下。虽然福特受到了猛烈的抨击，但是从各大报刊和广播电台调查的结果来看，福特仍处于优势，居于领先的地位。11月3日是投票前一两天，纽贝利的第二颗定时炸弹适时爆炸了。

底特律《自由日报》以整版的篇幅刊登了具有强烈蛊惑性的广告：“福特汽车厂中负责开发装配，并

拥有多项发明专利的德裔总工程师卡尔·艾姆德，是德军参谋总部的间谍。艾姆德暗中集结分散于密歇根州内各地的德国移民，在底特律市设立了一所地下情报中心，亨利·福特负责掩护工作……”福特方面虽然立即刊登文章予以辩驳，强烈指责这一说法完全是诽谤，但似乎收效甚微。这种情形后来再一次重演，第二次世界大战爆发前的1938年，福特因接受了希特勒赠予的十字勋章，人们对他群起而攻之，成了众矢之的。

大选的日期已经到了，这时候的福特正忙于进入对卡尔·艾姆德展开调查，最终纽贝利以微弱优势获胜。确认艾姆德清白无辜的福特，虽然向法院提出申诉，认为纽贝利以不正当的手段当选应该属于无效，但是选举结果早已公布，纽贝利当选为参议员已成定局。

《迪尔本独立周刊》最初发行于1918年。这份周刊从出版之始，就通过福特汽车销售网，免费赠送给每一个订购型车客户一份。当时没有几个人能真正体会出这份刊物实际是“亨利·福特的复仇”，因为最初它的宣传重点类似旅游指南。

但《迪尔本独立周刊》很快便显露出它的真面目。由于出版的期数越来越多，发行份数也不断地增长。不久数量猛增到47万份，不仅在美国本土，而且在

欧洲各国也产生了广泛影响。

这时候，再也不需要遮遮掩掩了。总编辑威廉·卡梅隆揭下面纱，以强硬的口吻，赤裸裸地表达了要彻底粉碎“国际犹太主义控制全世界的野心”的意愿。

福特在参议院的选举中遭到惨败。熟悉福特的人都明确地表示，这次是他一生中第一次失败，也是唯一的一次。由此可以想象得出他是多么地恼火了。对于在纽贝利背后进行策划和操纵的纽约财界，亨利·福特简直是恨之入骨，他胸中郁积的强烈恨意不是一般人能体会出来的。

福特陷入对往事的回忆中。他很早就憎恨华尔街。在福特汽车公司刚刚创办的时候，他曾想通过一个名叫布里斯柯的投机商进行收购活动，然而华尔街摩根商行的合股人却在他面前显露出一副倨傲、不屑一顾的样子。当薛尔登专利诉讼事件发生时，他仅为2万美元的诉讼费所困扰，当真是虎落平阳啊！却又告贷无门，密歇根财界犹太银行家冷酷地拒绝了他的借贷要求。至少他们那幅贪婪丑恶的嘴脸仿佛还在眼前。现在，他们又和共和党相勾结，暗中支持纽贝利，致使福特对他们的憎恨更加深了一层。他深深感到必须彻底粉碎犹太资金想控制全世界的野心。

在德国法兰克福、奥地利维也纳、英国伦敦和法国巴黎到处都有国际犹太资本家。正是他们以罗斯查

尔为首引发了第一次世界大战。他们通过摩根商行控制操纵整个华尔街；他们煽动美国新闻界，成功地清洗了陆海军将领们的大脑，最后把巨额军需利润塞进了自己的腰包。

还有，当德军宣布投降，战火已经平息，威尔逊总统正积极准备实现其“国际联盟”的理想时，他们又跳出来横加阻挠。这些国际犹太资本家企图恢复洛依德·乔治和克里蒙梭的封建资本主义，并控制凡尔赛会议的进行。

福特为了打击国际犹太资本家不惜血本。当时，他在《迪尔本独立周刊》投注的资金高达4795000美元。从1924年到1925年，在长达一年多的时间里他以系列报道的形式对芝加哥的阿隆·夏比罗这位号称国际犹太资本家的发言人发动了猛烈的攻击。以致最后夏比罗向法院提出诉讼，要求福特赔偿100万美元的名誉损失费。

经过法院多方、长期的调停，双方最终达成协议。福特保证对犹太人停止攻击，并向夏比罗公开道歉。但是在和解还没有达成之前，亨利·福特和国际犹太资本家及华尔街之间的争斗从来没停止过，战况之激烈是前所未有的。他们充分领教了亨利·福特的顽固性格。

然而，正是这位“老顽固”曾在1924年的总

统大选中成为排名第一的总统候选人。这是全美各大报社进行调查的结果。调查还表明，即便是在哈定总统的老家俄亥俄州，福特的声望仍超过现任总统。

在十月社会主义革命之后，亨利·福特的型车、25万辆耕耘机，甚至还有整厂的设备，都源源不断地被运到苏俄。由此可见，《迪尔本独立周刊》所极力标榜的福特主义，并不是为了反共产主义而针对那些计划建立苏维埃社会主义的“赤化犹太人”进行的攻击。实际上，福特只是痛恨华尔街，而迁怒于犹太国际金融资本家，他们只不过是做了替罪羊罢了。

即使是在革命后的苏联，福特也同样受到各界的欢迎。当时，流行着这样一个词汇“福特式大量生产方式”，从中亦可看出福特倍受爱戴。

从1919年开始，福特汽车公司中刮起了一阵狂风，这就是有名的“战后大屠杀”。

第一次世界大战结束了，但经济陷入了萧条之中。由于大量向欧洲出口武器军备而获得巨额利润的美，虽然处于远离战场的非战区，亦不能幸免。

战时经济迅猛发展和战后大萧条犹如孪生子一般接踵而来，好在美国的经济一直是在风雨飘摇中成长起来的。一些重要的工业城市，如底特律、匹兹堡等在战后的不景气旋风中第一个受害，而其中首当其冲的就是的比利·杜朗。

是由早先的别克、奥斯摩比和凯迪拉克汽车等 3 个公司合并而成的。在内部,进行了企业和重新组合,做了适当的调整,但却存在着致命的缺陷,缺乏整体有序的企业组织。从一战末期开始,内部逐渐走向分裂,原因是众人对是否扩大事业范围各持己见,相持不下。当战后的经济不景气猝然到来,内部的分歧更加剧了的分崩离析;另外,也正是这一原因,使比利·杜朗在突破战后萧条旋风的战略上判断失误。

第一次世界大战期间,亨利·里兰这位凯迪拉克汽车公司的最初创始人,曾极力主张把的凯迪拉克部改组为飞机生产部。而比利·杜朗却持相反意见。为此,二人发生了激烈冲突。最后,里兰自动辞去了所有职务离开了。里兰还曾在 1917 年创立了林肯汽车公司,但最后卖给了福特。

在担任别克部门负责人的华特·克莱斯勒是离开的第二号重要人物。克莱斯勒 1875 年诞生在堪萨斯州的一个农家。一开始他负责别克部门的经理业务,后来升任该部负责人。他反对比利·杜朗提出的“将生产范围扩大至牵引机”——即克服萧条策略。正是由于这个原因,他离开了。杜朗固执己见,不顾克莱斯勒的反对,扩大范围至牵引机,最终一败涂地。离开不久,克莱斯勒买下布里斯柯创立的、由于战后经济大萧条而濒临破产的马克斯威尔汽车,成立了克莱

斯勒汽车公司。

爱德歇尔不久前曾经提醒过父亲的事终于发生了，这就是福特和道奇兄弟之间的纠纷。道奇兄弟向法院起诉，经私下调解之后，亨利·福特无可奈何地买下了他们手里的股票，花费高达11.7亿美元，而福特汽车公司刚创建时这些股票仅值500万美元。道奇兄弟获得这笔巨额财产后，便在1925年，和克莱斯勒汽车合并。

位于汽车业“三大”之外的独立业者之冠的是那那汽车公司，它是由查尔斯·那休(比利·杜朗从制作马车的时候起，精心扶植起来的)创设的。底特律在战后席卷世界的经济萧条中，第一个迎来了令人目瞪口呆的企业重新调整组合的时代。

那那的股票价格一夜之间剧烈下跌。亨利·福特却并没有因为竞争对手出现危机而暗自欣喜，当他听到这个消息时，出现在脑海中的第一个念头就是提高警惕，慎防华尔街吞并。在股市暴跌时，虽然杜朗手中实际上并没有可以回收正在下跌的股票的现金，但他却咬紧牙关苦苦支撑，不惜采用清帐交易来购买的股票。杜朗按照清帐交易所使用的收购策略动员了华尔街70家证券公司，这是一场没有希望的赌博。

结果如同人们所预料的那样，杜朗彻底失败。就在即将宣布破产的紧要关头，皮艾尔·杜邦提出大量

收购杜朗所拥有的股票，条件是杜朗必须退出。在特拉华州维明顿，杜邦是一位赫赫有名的亿万富翁。他靠第一次世界大战时的火药热赚了大笔的钱。

至此，东部财界似乎遗忘了亨利·福特，然而这是人们一个极大的错觉。福特把所有纽约财界人士和国际犹太资本家看作如出一辙的贪婪残酷的家伙；他对华尔街憎厌透顶，避之犹恐不及。仅凭这一点，华尔街的人们也不会放过亨利·福特。即便是在战后经济大萧条的最低峰，福特也没有停止生产型轿车和牵引机。生产出来的这些没有销路的产品，被迫使经销商全部买走。由于被迫大量购进了滞销的“废物”，库存压力使经销商们叫苦不迭。这时，那些避免和福特发生正面冲突的纽约华尔街派来的银行界人士，却积极活动，放款给福特的受害者，有力地瓦解了亨利·福特的阵营。于是，便发生了上面提到过的“战后大屠杀”。

在第一次大战爆发后，亨利·福特首先解雇了詹姆士·柯冉斯。他之所以对柯冉斯如此绝情，是由于在对战争的看法上两个人产生了分歧。接替柯冉斯的职务、负责销售业务的常务董事霍普金斯也是位销售方面的专家，但福特认为他和华尔街的目标——经销商的关系太密切了。不久，霍普金斯也被解雇了。揭开了“战后大屠杀”的序幕。离开福特汽车后，霍普

金斯就进入了。

——这是个美国人喜欢用的字眼，意思是“独裁的、专制的”，和汽车并没有必然的联系。“绝对的帝王”也没有贬低的意思，“独裁者”才是一个真正的贬义词。当时，人们专门为亨利·福特创造出这个词汇。因为他企图把爱德歇尔放逐到遥远的加利福尼亚分公司，他甚至对自己的儿子都毫不留情。

爱德歇尔于1916年和艾莉亚·克蕾结婚。当时，底特律大财阀约瑟夫·哈得逊创造了可与凯迪拉克相媲美的哈得逊汽车公司，克蕾就是约瑟夫·哈得逊的侄女。在亨利·福特决定参加议员竞选时，爱德歇尔正式就任福特汽车董事长。

1917年，爱德歇尔和艾莉亚婚后1年，他们喜得一子，这就是亨利·福特二世。爱德歇尔在风光迷人的克雷尔湖边盖了一栋富丽堂皇的住宅，还分别在缅因州和温暖的佛罗里达州建造别墅。他和父亲之间有着很深的隔阂，却和他妻子的家族哈得逊相处融洽，来往密切。爱德歇尔在担任董事长期间，反其父之道而行之，极力想维持与银行之间，尤其是与底特律财界的良好关系，导致父子俩的冲突日趋严重。就在这当儿，因位于总公司大楼四楼的会计部办公室空间狭窄，不够使用，爱德歇尔计划重新建一栋供会计部和新设的销售部使用的大厦，并已经积极行动和建

筑行业的人签订合同。当天晚上，大批工人乘坐卡车来到总公司大楼，他们一下车，就纷纷涌进四楼的会计部。在天亮之前，工人们把告示栏、柜橱、椅子，甚至电话等杂七杂八的东西都搬了个精光。第二天一早，这突如其来的变化使会计部的职员们莫不愕然。

查尔斯·苏伦森对福特一贯唯唯诺诺，俯首贴耳，因此人们都叫他“铸模之神”。事情发生后不久，他被叫到位于菲尔连的亨利·福特的住宅。站在可以尽情眺望鲁裘河的屋顶阳台上，福特神情严肃地下了命令：“把会计部的所有职员解聘。……销售部的职员也裁为一半！”于是，查尔斯·苏伦森在刚上任为执行常务董事的那天，便得到了“刽子手”的“美誉”。

通过盛极一时的草根运动，福特的形象变得像天空中的太阳一样光芒耀眼，成为下一届总统提名人的呼声也越来越高。但在和柯立芝总统会面之后，福特便闭口不谈政治，而且坚决表示不会参加1924年的总统大选。这其中的原因，首先在于他对美国政治的腐朽黑暗深感失望和厌倦；其次是因为他认识到作为一个生产者，对恢复战后经济萧条负有不可推卸的责任。1919年，福特汽车公司每年月生产86000辆型轿车；1922年，第一次世界大战带来的萧条过去之后，型车的月产量达10万辆；若按年计算，就是120万辆。

柯立芝当选第三十届总统这年，亨利·福特刚过花甲之年——61岁。这位“底特律怪杰”已不再眷恋总统的宝座，他此时的宏图大志是把鲁裘河畔的新工厂作为垂直结构组织的核心，并进一步建立世界性的“工业王国”。直到撒手离开人世，我们“绝对的帝王”都怀着这份强烈的野心。福特实现这个野心要不依靠任何外力，全凭自己的能力完成。这是先决条件，也是他审时度势后给予自己的最高期望。

为了实现宏图伟业，亨利·福特马不停蹄地行动起来。第一阶段，他买下了密歇根州的铁矿山，购入总共约100英亩的煤山和盛产木材的山地，并把势力范围扩大到肯塔基州和西弗吉尼亚州。

老福特亲自来到矿区，戴上白色的安全帽，和矿工们一起进坑道。尽管底特律帝王的脸被坑内的煤渣染得黑如锅底，但仍不辞辛苦地和矿工们同搭地煤车进出坑道。

苏伦森，像福特的影子一般紧紧跟随。他们要到伦敦去观察一个橡胶现货交易所。在横渡大西洋的轮船上，福特向他吐露了心中的秘密，将在巴西买下250万英亩的森林，开垦种植橡胶树。

鲁裘河岸工厂高大雄伟，火红色的铁熔浆在巨大的熔矿炉中翻滚流动，散发出灼热的汽流。只见在每条流水线的终端，美观而崭新的汽车成品鱼贯排列，

再被按顺序运送出去。到达河岸后，用19台福特自己的火车头拖运，然后，再利用一列露天无顶贯车以及3艘烟囱上贴有蓝色福特汽车商标的远洋运输船，经销到全世界各个市场。

亨利·福特的一下个目标是田纳西河马斯尔·休尔兹水坝，即田纳西溪谷计划中的重点。马斯尔·休尔兹水坝得用高达130英尺的落差发电，是当时全美国最大的水坝。早在第一次世界大战时，美国政府为了开发水力资源以提供制造火药的能源，在阿拉巴马州境内的田纳西河流域建设了这一水坝。亨利·福特此时要求利用它来开创自己的水力发电事业。想到美好的前景，“绝对的帝王”脸上露出满意的神情。

1927年12月1日，福特汽车公司在美国各地2000多份报纸上同时刊登了整版的广告。据说，当时的广告费就花了福特130多万美元。

据纸上报道，为了迎头反击逐渐赶上的雪佛莱，福特着意进行技术革新，设计出型车，并将在纽约举行发布会。听到这一消息，市民们从四面八方涌来，为参加型车发布会，从凌晨3点就开始排队。上午9点钟左右，这条长龙似的队伍已经从百老汇1700号的福特汽车展示会场无限延伸开来。等展示会一开始，会场差点儿被人群挤塌，所以福特汽车公司临时决定从下午开始借用麦迪逊花园广场作为展示会场。

可没料到，麦迪逊花园广场仍然无法容纳蜂拥而至的群众。于是，热心的观众们高声要求福特汽车公司把洋基体育馆租下来。

亨利·福特在第一次世界大战后有效地克服了经济萧条状况，连续不断地扩大他的垂直型结构组织，并建立了独立银行系列网络，可控制整个密歇根州。金融界的福特王国业已形成。最初，他计划对经销商和福特汽车的一般用户给予独立的金融资金；但后来随着事业范围的逐步扩大，还包括密歇根州民用房屋贷款。

在经济大恐慌的侵袭下，联合保卫信托银行——福特银行系统中根基最不稳固的一个，即将濒临破产的边缘。在美国有1万家银行破产的当时，这是最稀松平常不过的事情。然而，福特向胡佛总统提出申请，要求政府提供873万美元的金融资金来解决该信托银行的难题。这样，使得每家银行在面临危机时，都纷纷求助于政府的国营复兴金融。

对于底特律这样的大工业城市都会被波及的经济恐慌，胡佛总统深感畏惧。他除了对福特、克莱斯勒三家大公司采取公平协调金融资金政策外，已经准备答应福特的要求。可就在政府实施金融资金的前几天，参议员詹姆士·柯冉斯提出了不同意见。因为他的反对，总统被迫放弃融资计划。当福特听到这个消

息时，勃然大怒，马上产生了报复的念头，并在心中暗暗酝酿着行动的计划。

他不但从福特系统的所有银行中取出存款，同时，还从纽约的非福特系统各银行提出所有存款。结果是，底特律的银行在不久后也陷入恐慌，密歇根州州长科姆斯托克不得不下达冻结州内所有银行的命令。这是福特在最后关头给胡佛共和党政权灌下的一剂猛药。此事发生后3天，胡佛政权便宣告结束，开始了罗斯福的统治。

当时爱德歇尔对父亲说他这么做会使底特律陷入大恐慌，声音里是掩饰不住的颤抖和惊慌。但是，老福特却坚定地说：

“那与我无关！柯冉斯骨子里想窃据福特汽车公司！事实上大恐慌会对国家、社会产生正面的影响。政府与国民已经失去了斗志，汽车碰到急坡时，只要一不留神便出差错。但是，只要重新发动引擎向上爬即可。”

事实上，福特对美国金融界采取的这种强烈报复手段，确实引导美国从垂死边缘走向了复生。

1947年4月7日，在菲尔连偌大的宅邸里，亨利·福特和妻子克拉拉查看着头一天晚上瓢泼大雨造成的灾害。黄昏时分，他们在附近的餐厅中一起进餐。

克拉拉多年来已养成了一个习惯，就是每天晚上就寝前，都要为福特念一段文章。这一天，和往常一样，克拉拉念完文章就起身走进浴室。当她回到卧室里，听见福特正在咳嗽。克拉拉连忙给福特倒了杯水，并扶他坐起来。福特用微弱的声音对妻子说头有点儿疼。慢慢地，亨利·福特的咳嗽停了，呼吸也停止了。

脑溢血夺去了亨利·福特的生命，他逝世时 84 岁。