

福特家族

作者：解力夫 张光勤

1 少年时代	2 底特律城传奇
3 底特律城的疯亨利	4 屡遭挫折
5 王国初建	6 神奇的 T 型车
7 福特和他的五美元工作日	8 从新工业的救世主到专制国王
9 福特王子	10 父子之间
11 爱德塞的反击	12 艺术家的悲剧
13 暴发户贝内特	14 峥嵘岁月
15 爱德塞的孩子们	16 亨利二世即位
17 风烛残年	18 新的福特王国和新一代

1 少年时代

欧洲移民的后代

这个小孩子是个天生的机器匠，家里人对他都很提防。

亨利常常被罚站

对牛马鸡深恶痛绝的人

爱恶作剧的孩子与“水坝事件”

这台机器会走呀

以踱步来打发时光

大儿子的离家出走

1863年7月30日的清晨，在美国密歇根州底特律市西南约9英里的迪尔本村，传来了婴儿响亮的啼哭声，又一个小生命来到了这个世界。

“瞧，多可爱的男孩呀！！”助产婆格安妮·荷穆茨轻轻抱起刚刚包裹好的婴儿，“祝贺你，威廉！”

“谢谢！谢谢！”婴儿的父亲兴奋地挂着双手，连声向闻讯赶来道喜的邻居们道谢。

“威廉，给孩子起名了吗？”另一位邻居问道。

“起了，起了，就叫亨利吧！亨利·福特！”

“好极了！多么响亮的名字啊！”

在众人的称赞声中，婴儿的父亲威廉紧紧握着妻子玛丽的手，两人望着襁褓中的小亨利。威廉有一个弟弟也叫亨利，到美国后不久就加入了加利福尼亚的淘金狂潮中，后来定居在加州。福特家族有一个习惯：男孩的名字是随着家族代代相传的。面对着众人的笑脸，小亨利却不领情，仍在嚎啕大哭。是的，正如若干年后一位邻居所说的：从这孩子落地的哭声里，谁也没有听出这声音和后来的汽车喇叭声有什么联系。就像他的父母在为婴儿取名为“亨利·福特”的时候，又有谁能想到这个姓名会和“汽车大王”联在一起呢？

亨利·福特的祖父约翰·福特和祖母托马辛娜·福特都是爱尔兰人，曾在柯克郡的一家英国人的庄园里作雇工。在英国人的压迫下，爱尔兰农民的生活十分艰苦。早在1832年，福特家族的成员就踏上了美洲的土地。威廉·福特的两个叔叔塞米尔和乔治在美国西海岸登陆后，务农出身的他们并没有像其他伙伴一样留在诸如纽约、波士顿那样初具规模的城市里做工，而是乘坐着牛车，在底特律附近的小镇迪尔本定居下来，在荒郊野地里开始耕耘。在他们给故乡亲友的信中，描述了新大陆廉价的土地、茂密的原始森林和自由的生活，这一切都强烈地吸引着威廉一家。1847年，由于爱尔兰发生了马铃薯中毒和伤寒病流行等事件，许多人都逃离了故乡。威廉一家10口也在约翰·福特的带领下，加入了移民队伍，来到了当时被视为“移民者和冒险家的乐园”的美国，这一年，威廉·福特21岁。而就在横渡大洋的路途中，亨利·福特的祖母托马辛娜病死在船上，把身躯永远地留给了大海。亨利·福特从来没有忘记自己的故乡，在他成名之后，他曾专门派人到爱尔兰寻根，而当福特要到国外开设分厂时，他第一个想到的就是自己的祖国爱尔兰，这已经是后话了。

以19世纪60年代的生活水准来看，这时的福特家庭已经是一个殷实之家了。亨利出生在一栋两层楼的建筑里，共有7个房间，楼的木板墙被漆成白色。客厅、客房、起居室和厨房都在一楼，而二楼则全部是卧室，客厅正上方的那间卧室就是亨利的出生地。就在亨利出生的第二年，威廉·福特名下所拥有的土地已达到120英亩，也就是在这一

年，威廉正式成为美国公民。

亨利·福特的母亲玛丽·利托戈特·福特是荷兰人，生着一张圆圆的脸，黑眼睛，褐色的头发，她衣着朴素，生性活泼，自打结婚后就担负起了一个农妇所能操持的一切家务和农活。

1869年1月11日，记忆力超群的亨利永远都记住了这一天对他来说意味着什么：五岁半的亨利跨进了学校的大门。

“当唧唧！”老校工敲响了下课的手钟，小学生们个个像出笼的小鸟，向教室外冲去。老师合上手中的教案，走到仍在座位上的小亨利面前。

在所有的功课中，亨利最喜欢算术，成绩非常好，朗读课也还不错，最讨厌的，当然也是成绩最差的，是拼写课，以致常常因拼写出错太多而被罚站。

“被罚站也有好处，”后来亨利回忆说，“特别是在冬天，罚站的位置是教室黑板的旁边，也正是教室唯一的火炉旁边，非常暖和，人都要打盹了。”

亨利的朗读课之所以出色，不能不说是得益于一本著名的教材，即由俄亥俄大学的教师威廉·霍姆斯·麦格菲编写的《麦格菲文选读本》。这本书有着精美的插图和浅显易懂的动人故事，书中是非清楚，黑白分明，充满了道德的感化，贯穿着清教徒立国的精神，在19世纪70年代，这本书成了美国所有37个州的通用教材。

“亨利！我发现你很爱看地理书嘛！”老师顺手拿起立在桌上的那本大大的、硬皮封面、带有地图的地理课本，他已经注意亨利很久了。老师听说过这个孩子的一些事情，他性格内向，上课时有点心不在焉，要么把注意力集中在窗外树梢上飞来飞去的小鸟，要么就把一本地理课本立在课桌上。

亨利抬起头，对老师笑了笑，然后很有礼貌地站起来，因为妈妈一直教育亨利做一个有教养的孩子。

“亨利，你能喜欢地理，这很好，如果哥伦布对地理一窍不通的话，他也就不会去航海，美洲大陆的发现也肯定会更晚些，不是吗？不过，除了地理之外，其他的课也应该很好地学习。”老师在耐心地诱导亨利，几个同学在一旁吃吃地笑着。

老师轻轻地拍拍亨利的肩膀，转身离开了教室，他很喜欢这个小大人似的孩子。

亨利见老师走了，冲其他同学做了个鬼脸，然后又把手伸进课桌，小心翼翼地拿出一块拆卸了一半的怀表。小伙伴们都拥过来，羡慕地看着。这是一块金壳怀表，黄澄澄的壳上雕刻着精美的花纹，表壳的正面是一艘正在海上远航的三桅帆船，而背面则是几只神态各异的小鸟，做工极为精致。

“亨利，这表棒极了！是你爸爸的吧？”

亨利是为数不多的拥有自己的表的孩子之一。同学们都知道，亨利有一个癖好，就是喜欢把表拆开来，然后又一个零件一个零件地装上去，一遍又一遍，乐此不疲。每当他不想听课，就用那本大大的地理书挡住老师的视线，开始干他的“手艺活”，这件事老师一直被蒙在鼓里，而在同学们眼中，亨利是一个“狂热的钟表匠”

“肯定是你父亲的，你的表是块‘恺撒’表，我们都见过，不如这块！”同学们七嘴八舌地说。而此时的亨利已经顾不上理会伙伴们了，他得赶紧拆开这块表，琢磨一番后在回家前原样装好。“父亲找不到表，一定知道是我干的。”亨利在想。

不出亨利所料，一回到家，父亲就来找他，要走了那块金表。

“农场的那些农具也一定是你拆的吧？”父亲先是仔细地看了看被亨利拿走的金表，又不放心地把表放在耳边听听嘀嗒的走声，然后开始“审问”起这个不安分的小家伙。他今天到了农场，先是发现自己心爱的金表不翼而飞，接着雇来的农工阿道夫又来告状，说不知谁把几件农具给拆了个乱七八糟，怎么也装不回去了。“一定是亨利干的，”威廉自言自语道，“家里的东西都快被他拆光了。”

亨利低头认了错，来到农场，在阿道夫的帮助下，装好了农具。

“小家伙，原来是你干的！”看着忙得不可开交的小亨利，憨厚的阿道夫摇摇头，觉得不可思议。阿道夫是普鲁士人，1871年，为了躲避普法战争大量普鲁士人来到了新大陆。阿道夫为人随和，他特别喜欢亨利，亨利打开的第一块表就是阿道夫的。以至多年之后，亨利还常常回忆起当时的情景：

“你可以打开它看看。”阿道夫抽了一口烟，对拿着怀表爱不释手的小亨利说。

“我真的可以打开吗？”小亨利瞪大了眼睛，几乎不相信自己的耳朵。

“是的，孩子。”

于是，在阿道夫的鼓励下，这个好奇的孩子第一次用一根细钻打开了表的后盖。阿道夫随后又告诉亨利一些关于表的基本常识。从此，亨利就陷入了对钟表的狂热中，一直到他的“钟表匠之梦”彻底破灭。

“这个孩子真是天生的小机器匠！”吃过晚饭，看着亨利又默不作声地回到楼上他的房间，威廉对妻子玛丽说道。

“孩子还小，有好奇心不是什么坏事。”母亲是支持亨利的。

“爸爸，你送给我的八音盒也被亨利拆开过了，”亨利的妹妹玛格丽特也说。“不过，亨利已经给我装好了，跟原来一样。”说着，玛格丽特打开八音盒，悦耳的音乐随之响了起来。

“我得告诉亨利，我不反对他摆弄机械，”威廉看着自己的那块走时正常的金表，“我只是不喜欢他弄一些纯科学的东西，最好要对农场有点用，他毕竟是我们的大儿子。另外也千万不能去动邻居家的东西，他的好奇已经出了名了。现在，有的邻居跟我开玩笑，说是一见到咱们的小机器匠就害怕。”

“你们各自保管好自己的东西，小心东西被亨利给卸了！”最后，威廉如是嘱咐家里的其他成员。

一个星期日的早晨，小亨利正走在去教堂做礼拜的路上，迎面碰上了朋友霍金斯。

“听说你有一块表坏了，”亨利问，“能让我修一下试试吗？”

“你能修表！？ ”霍金斯根本不相信亨利的话。

“当然，不过我没带工具来，这样吧，你跟我到我家里去，我就在那儿给你修。”

霍金斯半信半疑地跟着亨利走了。在亨利的房间里，他打开一个小箱子，取出一把小螺丝刀撬开了表盖，仔细地观看着每个小小的零件。一番观察后，得出结论：表内部的机件被灰尘封住，所以转动受了阻碍。亨利对机件稍加拂刷，又上了油，拧紧发条，表立即嘀嗒地走了起来。也就是在这时，亨利才想起了做礼拜的事。“那是我修表的第一次经验。”亨利·福特后来回忆说，那一年，他刚满13岁。

年少的亨利有一个小小的工具箱，里面放着他的“宝贝”：一块父亲送给他的“恺撒”表，自己制作的小锉刀，用母亲的毛衣针制成的几把螺丝刀，用母亲的胸针弯成的镊子以及锯子、螺丝、钉子、锤子和钻孔机，等等。亨利就是用这些工具，整天忙得不亦乐乎。每天吃过晚饭，亨利要么一个人默不作声地回到楼上自己的房间去修理从邻居家搜集的各种废旧钟表，要么就出去与伙伴们一起去尝试一些小小的、异想天开的、甚至有时是带有一些恶作剧的“冒险活动”。

儿时的经历使后来成为“汽车大王”的亨利养成了一些奇特的生活习惯和个人喜好，例如他极其讨厌鸡、牛和马。

“父亲赞成我给家里和农场修东西或者发明些什么，但是坚决反对我摆弄钟表，特别是从邻居家拿来钟表修理。”亨利后来回忆说，“我都是晚上把自己关在屋子里进行修理，一旦被父亲抓住，他就罚我去照看鸡舍，从而使我对鸡产生了强烈的厌恶。”亨利从小不爱喝牛奶，而父亲常常以营养为由，强迫他喝，也使亨利把牛看作了父亲的

“帮凶”。至于讨厌马，有一种说法是，因为一次亨利在农场骑一匹被公认为最老实的小马时，被马颠了下来，并在地上拖了一会儿，虽未受伤，却把亨利吓得半死。还有一种说法是，一次他冒雨骑马去修表，回来时赶上洪水暴涨冲垮了河上的木桥，而马在趟水过河时失了足，把亨利抛入河中险些送命。不管是否还有什么别的原因，讨厌家畜家禽，特别是讨厌鸡、牛、羊，就成了他的怪癖。另外，亨利的睡眠时间也很少，每晚过了九点，父亲他们都睡了，亨利就溜出去帮邻居们修理钟表和农具，或者一个人在房间里忙碌到很晚甚至通宵达旦，即使是后来离开了学校，除了帮父亲干农活，晚上亨利仍然在干着自己喜欢的修理行当，早上则去给父亲帮忙，“睡眠不足，对我并没有什么大的害处。”亨利一生都这样认为，他后来的朋友爱迪生，也跟他有同样的习惯。

学校所在的山坡附近有一条小河，亨利和小伙伴们常常在河边玩耍。一天放学后，亨利把小伙伴召集起来，给他们传看一张他“设计”的小水坝图纸。

“这是我昨晚从一本画册上看到的。”亨利一本正经地说，“我们从明天开始动工吧！”

“这真是个好主意！咱们试试！”爱德塞·鲁迪曼是班上学习最优秀的学生，他看了图纸后第一个赞同，当然，谁让他是亨利最好的朋友呢。有他带头，同学们的情绪被调动起来了。

一天放学后，小水坝终于垒好，小河被截断了，大家欢呼雀跃，兴奋不已。欣赏了一会儿自己的“杰作”后，孩子们又累又饿，拖着疲惫的身躯回到了家，却忘了拆除水坝。夜里，水越涨越高，很快漫过了小小的水坝，水流改变了方向，流向山坡下的农田，幸好农田的主人发现得早，赶去拆除了水坝，然而地里的马铃薯已经有一部分被淹了。第二天，农田的主人告到了学校，老师只好带着亨利他们去道歉。

1876年3月29日，也就是在亨利12岁那年，母亲玛丽在产下她的第8个孩子后不久就离开了人间，仅留下了一张画于1861年，也就是婚后不久的画像。

“这个家从此成了一块没有发条的表了！”小亨利悲哀地说，他推开窗户，望着茫茫的夜空。亨利床边的小桌上，摆着几本画册，这是玛丽生前用来教亨利天文知识的。星星依然在闪烁，而母亲却已经离开了人间，小亨利的眼泪大滴大滴地流下来。对亨利来说，母亲是他一生中最令他难忘的人，母亲的去世给亨利造成了巨大的打击，以致亨利一直认为这是上帝所做的最大的错事。

玛丽的言行对福特的一生产生的影响是巨大的。在自己的回忆录里，福特满怀深情地写道：

“她给了我勇气、教我忍耐和自律，这是克敌制胜的法宝。她还教导我不要指望那些永远无法得到的东西。当我受委屈时，母亲常说，生活会给你带来许多烦恼，你时刻会面临艰难、失败和痛苦，但是你必须好好干。你可以有同情，但切不要同情自己。”

福特在后来回忆道，母亲经常对自己说：“认定要做的事情，切不可半途而废。”

福特还接受了他母亲所具有的荷兰人的洁癖，所以在他后来建功立业后，对其所属工厂的清洁卫生要求到了近于苛求的地步。稍不满意，全厂上下一起清扫。就连福特名下所拥有的煤矿的井口，都要涂上白色的油漆。后来的岁月里，一提起去世的母亲，亨利就黯然神伤，从母亲去世后，性格内向的亨利变得更加寡言少语了。

“亨利这孩子确实是聪明，可是既然他这样狂热地瞎闹去修理钟表，为什么不遵照父命，去努力务农呢！？”目送着亨利匆匆离去的身影，邻居们真是迷惑不解。

1876年7月的一天，在从迪尔本通向底特律城的路上，行驶一辆运货的马车，车上坐着亨利和他的父亲，父子两人都沉默不语，只听到车轮发出单调的吱呀声。小亨利双手托着下巴，呆呆地注视着前方。小亨利是家中的长子，在他的眼中，父亲是个高大、威严、认真而严肃的人，威廉也深深地爱着自己的子女，然而这种父爱更多的是以严格

管教的面目出现的，所以给父子之间带来了更多的矛盾。父亲其实并不反对小亨利摆弄机械，但是他认为小亨利既然是家中的长子，应该把更多的时间放在关注农场的事务上，特别是对于小亨利免费为别人修理钟表，父亲更是坚决反对。他认为既然学会了一门手艺，就应该为家里挣些钱，父亲对自己的长子寄予了很高的希望。此时此刻，小亨利却还沉浸在失去母亲的痛苦中。对于母亲的去世，亨利一直都认为父亲对此有不可推卸的责任。因为亨利的母亲春天要生产时，威廉·福特第一次没去请这些年来一直为福特家的孩子接生的助产婆格安妮·荷穆茨，而是自作聪明地去请了一位医生，结果努力了半天，孩子还是不幸夭折，而且在12天后，母亲玛丽自己也病倒了，高烧不退，仅仅在12天后就离开了人世。在这件事上，亨利一生都没有原谅父亲。

“哐！哐！哐！”这种难堪的沉默被远处传来的奇怪的声音打破了，拉车的马也被吓了一跳，不安地刨着蹄子，发出一声声的嘶鸣。老威廉勒住了马，马车停了下来。路上出现了一台蒸汽机，正向马车的方向驶来。

“快看！亨利！”父亲当然知道亨利最感兴趣的事物是什么，果然，亨利的眼光被这台机器牢牢地吸引住了。这台蒸汽机在当时的美国农场几乎可以说是家家必备的装置，它实质上是一种立式锅炉，有着一个圆形的锅炉，只需在下面的炉门里加入木柴，蒸汽就能推动附在锅炉旁边的一个轮子。通常在农场里，只要接上一条皮带，就能驱动一台农机或一台木锯。最令亨利惊讶的不是这台机器本身，而是机器的主人对这台机器的巧妙连接和改装。他在机器的传动装置上安装了一根链条，把蒸汽机与一个小型马车车厢的后轮连接在一起。

“天哪！这一下子机器就会走了！”亨利被惊呆了。60年后，亨利·福特坐在壁炉前回忆起这一情景，感慨地说：“也许就是在那一刻，决定了我一生的命运。那台神奇的蒸汽机的出现也许真是上帝的安排吧！”

看到因为蒸汽机的缘故马受了惊，蒸汽机的主人非常友好地向亨利父子道歉，并停下来让他们的马车先过去。趁这个机会，亨利跳下马车，飞跑到机器的主人面前，一边向主人询问关于这台“神奇的机器”的问题，一边仔细观察机器的结构，特别是传动装置的连接。热心的主人微笑着回答了这个小家伙的所有问题。在父亲的再三催促下，小亨利才恋恋不舍地告别了机主，目送着这台会走的机器消失在远方。

我们可以在这儿举一个例子说明福特对这次经历的印象是何其深刻。出生于伦敦的美国著名传记作家罗伯特·莱西在其畅销书《福特、人和机器》中写下了这样一段话：

“链条使蒸汽机靠自身的力量向前推进，蒸汽机使孩子明白了如何使用链条改换力的支点，然后用皮带推动静止的机车。亨利记下了这台密歇根的巴特尔·克里克氏尼科尔斯—谢帕德公司制造的动力装置。数年后，在其他地区披露的有关该产品出现断裂事故的法院听证会上，他以清晰而准确的记忆参与了案例的取证：

问：这种尼科尔斯—谢帕德公司的发动机转速多大？

答：大约每分钟200圈。

问：你有什么根据呢？

答：因为我问过司机发动机转速有多大，他告诉我大约每分钟200圈，从此我记在心里。

问：你从12岁的少年时代就记住了吗？

答：是的，先生，就像昨天记住的一样清楚。

看着儿子入迷的样子，老福特不禁想起了小亨利6岁时的那件事。一次，大人都出去了。把小亨利一个人留在了家里。结果小家伙在好奇心的促使下，把瓦壶装满了水，

然后用布条和纸紧紧塞住壶嘴放在火炉上烧。结果到最后，瓦壶爆炸了，瓦片灰尘四散飞扬，其中的一块碎片打在了他的脸上，留下了一道疤痕。

“孩子！”老福特注视着自己的长子，“我知道你的魂儿又被那台机器勾去了，还是想想那次瓦壶炸碎的教训吧！我不希望此类事情再次发生在你的身上！”

亨利只是以沉默作为对父亲的回答。

亨利越来越不愿意读书了，在母亲去世后的几年里，亨利与家人的接触和交流越来越少，他整天把大部分精力都花在当他的“万能工匠”上，不停地拆钟修表，不知疲倦地摆弄各种各样的机械，甚至在休息的时候也沉浸在各种运行机械的构思和遐想中。老威廉在经过多次尝试后，知道自己劝不动这个大儿子，也就不再说什么了，只是常常以忧虑的眼光从背后注视着忙忙碌碌的亨利。亨利的母亲在去世前为老威廉留下了六个子女，他们分别是亨利（1863年）、约翰（1865年）、玛格丽特（1867年）、珍妮（1869年）、威廉·朱尼尔（1871年）和罗伯特（1873年），所以邻居们已经把威廉·福特家这两年一次的新生儿坠地现象看作习以为常的事情。在几个弟弟妹妹中，亨利和妹妹玛格丽特相处得好一些，偶尔的情况下，他把自己的心事向自己的妹妹说几句，更多的时候，他还是喜欢独自一人，陶醉在自己的世界里。

鲁日河就像一条银色的带子，从迪尔本流过，河边有一片小丛林，这是亨利最喜欢的地方，一旦自己的“工匠活”干累了，或者有了闲暇，亨利就来到小树林中，一个人以踱步来休息和消磨时光。亨利也有朋友，他就是前文中所提到的亨利的同学、学校成绩最出色的学生爱德塞·鲁迪曼、亨利非常钦佩成绩出色、各方面都受到好评的鲁迪曼，并把他当作自己的好朋友，他也是能和亨利一起在鲁日河边散步的唯一的人。也许真是命运的安排，若干年后，亨利最喜欢的妹妹玛格丽特嫁给了爱德塞·鲁迪曼的弟弟詹姆斯·鲁迪曼。

“我知道我父亲的想法，对一次在散步时亨利告诉自己的好朋友，“他也许对我很失望，但是他应该知道，我决不是自暴自弃的那种人。”亨利把脚下的一块石子踢进河中，“我总觉得自己是在等待着什么。”

是的，亨利是在等待着什么。1879年12月的一个阳光灿烂的早晨，亨利和两个弟弟离开了家，在一个路口，他没有随弟弟约翰和威廉一起向学校的方向走去，而是走上了通往底特律城的密歇根大道，然后搭上了一辆农夫的马车，驶向底特律城。亨利·福特就是这样，以离家出走的方式开始了新的生活，其实，从某种意义上来说，亨利的少年时代伴随着母亲的去世就结束了。

2 底特律城传奇

底特律城与凯迪拉克传奇

刚干了六天就被炒了鱿鱼

“孩子，你一定会成功的！”

钟表厂之梦的破灭

快乐的乡间修理工与“舞林高手”

愿爱情之花簇拥着你

“把你的马车拴在星星上！”

底特律，亨利·福特白手起家的地方，后来的美国汽车工业中心，我们在此费一些笔墨来回顾一下这个城市的历史吧。

17 世纪末，一群想前往东印度群岛探宝的法国探险者来到了五大湖区的底特律河，精于掠夺的欧洲人一下子就发现了最快的致富途径——掠夺当地的野生动物资源，贩卖皮毛。一时间，为数众多的掮客商人穿梭在这一地区，在英国殖民者和印第安人之间奔忙，捎带着也干些杀人越货、打家劫舍的勾当，通过这些手段一点一点积累起了巨额的财富。在这群人当中，有一个法国人名叫安东尼·凯迪拉克，与其他冒险家有所不同的是，他在为自己敛财聚富的同时也为法国在新大陆扩充势力充当急先锋。

1698 年，法国国王路易十四接到凯迪拉克的奏章。在这份奏章里，凯迪拉克认为，如果法国能控制伊利湖到圣克莱尔湖之间的狭长水道，就能取得五大湖区 2/3 的航道和湖区的各大要塞，从而有利于法国在整个美洲与另一个殖民大国英国展开竞争。对于这种封疆拓土、掠夺争霸的事情，身为国王的路易十四当然是赞赏有加的。他立即指示当时的海军大臣对这一行动予以支持。

1701 年的夏天，凯迪拉克率领一支由士兵、皮毛商和印第安人组成的 200 余人的探险队沿底特律河道流而上，到达了今天底特律城的位置，凯迪拉克还以当时的法国海军大臣庞查特兰的名字命名了建立起来的底特律要塞。以他作为先导，大批的法国移民来到了这个气候宜人、空气清新、土地肥沃、丛林茂密的地方并定居了下来，从而使该地区成了整个五大湖地区最早、也是最大的移民区。后来，为了纪念这个底特律城的最早的定居者和开拓者，美国著名的汽车制造商利兰以凯迪拉克的名字来命名自己生产的新款豪华轿车并在后来的几十年里形成了系列，这种高贵典雅、豪华大方的“贵族车”的车标所用的主体图案就是凯迪拉克家族的族徽，凯迪拉克汽车公司后来并入通用公司。

经过一个半世纪的发展，在几代移民的辛勤耕作和努力下，到了亨利·福特来到底特律的时候，这儿已经是初具规模了。居民已经超过 8 万人，其产品的产量在当时美国的所有城市中居第 20 位。在后来的岁月里，这座城市的发展更是引人瞩目，特别是它的动力工业的发展，从世界的角度来看都是个奇迹。1899 年，底特律成为全国第 10 大城市，而到了 20 世纪 20 年代，其工业产值居全国第三位，仅次于芝加哥和纽约，这一切，可以说都与在 1879 年底乘马车来到这座城市的亨利·福特有着密切的联系，当然这已经是后话了。

亨利一来到底特律，就被城市一片欣欣向荣的繁忙景象吸引住了。在此之前，他也随父亲不止一次地来过这里，虽然每次都是惊鸿一瞥、来去匆匆，却总有一种日见日新的感觉。他曾兴奋地把自已的感觉告诉父亲，而父亲却只是不以为然地说：“孩子，你只是看到了城市的表面，却没有看到城市黑暗的另一面。”老威廉接着反问亨利：“你知道美国之所以为美国，其最大的奇迹是什么吗？”不等亨利回答，威廉接着说，“就

是这个国家的男人都有他们可以自由自在耕种的土地，就是像我们这样的移民有机会从贫穷变成一个富有的农场主。”其实，父亲的回答代表了当时许多外来移民的观点。

“我还是先去找姑妈吧！”亨利对自己说。老威廉的妹妹瑞伯克这时早已成了瑞伯克·弗莱霍蒂太太，就住在底特律城。亨利很喜欢自己的姑妈，在母亲去世后不久，姑妈就从底特律城来到迪尔本，照顾着这个不幸的家庭，使这个一度处于瘫痪混乱的威廉一家逐渐适应了没有女主人的生活。也就是从那时起，亨利对自己的姑妈留下了很好的印象。有时随父亲进城，他们也会顺便去看望姑妈一家，所以亨利也知道姑妈家的住址。

里瓦德街、杜波依斯街、格罗蒂奥特街……亨利穿行底特律的一条条街道，这些街道中有许多都是以一些到这个城市来的最早的法国移民的名字来命名的，这些名字的大部分直到今天还存在。一路上，整个城市都在大兴土木，有的街道开始铺设用碎石子作路基的柏油路，有的街道则干脆用结实的松木板铺地，空气中散发着一股清香的松脂味，这一切都使亨利感到新奇。

姑妈一家热情地迎接他的到来，为了不使他们担心，亨利没有对他们说起自己离家出走的事情。第二天，他就出去找工作了。自从 1830 年起，10 多个铁路公司就把各自的铁路线铺到了底特律，加上原来就很便利的水路交通，底特律的交通便利程度在当时美国的城市里是名列前茅的。亨利来到一家有 2000 多雇员、专门制造火车车厢的工厂（密歇根车厢公司），非常顺利地成了一名技工，日薪 1.1 美元（在当时是很高的工资）。亨利虽然年纪轻轻，但是他对机械的那种了解和迷恋程度给负责招工的工厂管理人员留下了深刻的印象。

找到了工作的亨利受到了很大的鼓舞，他高高兴兴回到姑妈家，才发现自己的父亲已经坐在那里等他了。

老威廉发现儿子失踪后，骑着马找遍了迪尔本的各个角落，直到了解亨利的玛格丽特发现亨利带走了几件换洗衣服和小工具箱，威廉才明白了一是怎么回事。

“我早就知道会有这么一天的。”老威廉对自己说，作为父亲，他当然了解自己的大儿子究竟和自己有多大的隔阂，也知道亨利心中向往的生活和事物，但是他还是来到了底特律城找亨利回家，因为他是孩子的父亲。

“我已经在这儿找到了工作。”亨利平静地对父亲说，威廉看着自己的儿子，知道亨利没有说出来的后半句话是不想跟他回去，父子两人都沉默了。

“那是个什么样的工厂？”还是父亲先开了口。

“是密歇根车厢公司，制造火车车厢的。”

“我知道了！”威廉虽然不住在城里，但是有 2000 多雇员的工厂毕竟在当地还是为数不多的。

“好吧，我的孩子，”老威廉站了起来，“如果你喜欢那样的话，你可以去试试。”

威廉没有在底特律过夜，亨利把自己的父亲一直送上了朝迪尔本方向的大路。

“我还是我的观点，孩子！城市总是伴随着肮脏和腐败，这与我们乡村的整洁和道德是无法相比的。”老威廉停住了脚步，转过身来凝视着远处的城市。

“如果以后你改变了主意，只要你愿意，就回家来。”

亨利含着泪水点点头，送自己的父亲上了马车。回到城里，他谢绝了姑妈一家的好心挽留，在外面为自己找到了一处新的住处。

谁也没有想到，亨利的第一份工作仅仅持续了六天。事情的经过是这样的。亨利上班后，就一头扎在车间里，熟悉新的工作环境，和其他的工人相处得很好，大家谁也不把这个大孩子放在心上。然而有一天，这些工人和车间的工头却不得不聚在一起，认真研究该怎么对付这个“毛孩子”了，因为亨利一个人用了一下午的时间修好了一台许多工人花了大量时间也没修好的机器，而且还对机器的传动装置进行了一个小小的革新，

提高了机器的工作效率。年轻的亨利哪里想到，他这一下可算是捅了马蜂窝，因为整个车间的工人都为此感到面上无光。更有人提出，这个小子现在就这样让大家难堪，将来大家的饭碗还能不能保得住？商量的结果是，车间的工人和工头一起鼓噪，尽各人的所在工厂宣扬了许多不利于亨利的言论，结果到最后，亨利不得不卷起铺盖卷走人，其间只有短短的六天。

“还是妈妈说得对，”亨利对自己说，“别轻易露出你的全部本领。”

正如我们在前文中所指出的，此时的底特律城本身就像一座巨大的工厂，到处在大兴土木，到处是轰鸣的机器声，一座座工厂以惊人的速度出现。早在 1848 年，钢城匹兹堡以西的第一座高炉就在底特律炼出了第一炉铁水；底特律著名的德莱·多克造船厂又建造出了美国第一条纯铁结构的真正意义上的轮船；1864 年，底特律锅炉公司正式投产，并很快成为世界锅炉市场上的一支劲旅；当地丰富的自然资源又为化学工业和炼铜制铜业的蓬勃发展提供了条件。底特律的经济真正起飞开始于 1871 年。这一年，开凿多年的伊利运河正式开通，疏通了从纽约到布法罗（又称水牛城）之间的水路通道，从而使底特律的经济地理位置变得越发重要，便利的交通当然为工业的蓬勃发展提供了良好的先决条件。就是在这样的环境下，一个想得到一份工作的熟练工人是不愁找不到工作的。亨利几乎就是在从密歇根车厢公司出来的同时，就又找到了一份新的工作，开始了自己的学徒生涯。

这个名为詹姆斯一弗劳尔兄弟公司的工厂从规模上与其说是一座工厂，还不如说是一个手工作坊更准确。当然，工厂的规模虽小，但是却有两个突出的特点：一个是工厂的历史悠久，所以其加工工艺精湛，对自己的职工有一套独特的培养和训练方式；二是工厂生产的产品包罗万象，包括了各种各样的铜制品和铁制品，各类机器机床和其他生产工具种类齐全，用曾在这个厂工作过的其他工人的话来说，机器比工人的数量还多。

亨利在这所工厂里当一名技工，负责在机床上加工一种机器的阀门。也就是在这所工厂里，亨利学会了一项非常重要的工作技能，就是如何看图纸。作为一名新进厂的工人，当时的工资是很低的，每星期的工资只有 2.5 美元。当时，亨利的住处是租来的，每周的膳食费加上房租，他必须付给房东太太 3.5 美元。为了能弥补收支之间的差额，亨利想方设法去打零工挣钱。他负责保养和修理房东所有的煤气灯，每一周或两周可以不时地挣到两个美元。他又来到一家卖珠宝和钟表的商店，以每晚 50 美分的报酬负责修理和清洗钟表。商店的老板罗伯特·马吉尔是个极其精明的商人，他虽然赏识亨利的手艺，可是由于怕顾客们怀疑这个年轻人的技术，所以和亨利约法三章，不让亨利把在此打工的事告诉别人。

每天晚上，亨利拖着疲乏的身体，从钟表店向自己的住处走去。他不喜欢底特律城的夜晚，虽然城市的交通状况不错，然而由于工业发展过快，能源相对不足的弊病很快就表露出来。每到夜晚，耸立在街头的煤气灯柱和石油灯发出昏暗的灯光，即使是这样，为了节省能源，市政府议会还专门作出决议，规定每个月要有一周的时间关闭路灯，只依靠月光照明。亨利后来才知道，许多年前也曾经有一个小报童，每天清晨乘坐从休伦港开到底特律的早班火车来到底特律城，在底特律城基督教青年会的阅览室里孜孜不倦地读书，晚上又乘晚班车离去。底特律街头的灯火也同样引发了小报童的好奇和灵感，在后来小报童长大后，终于发明了电灯，为这个世界带来了永久的光明。这个小报童就是托马斯·爱迪生。他——亨利一生最崇敬的人，也是他的好朋友。虽然爱迪生很早就离开了底特律，但是这个城市的人也把他看作自己城市的骄傲。

作为一个每天从早晨 7 点工作到下午 6 点的工人，只有晚上打完零工后的几个小时才是真正属于亨利的时光。也就是在这时，他才又想起了自己的童年，想起了在鲁日河边的小树林里散步的情景，想起了那台从远处向他走来的蒸汽机。亨利对这台会走路的神

奇的机器有着一种难以克制的情结，在底特律城喧闹的夜晚，也只有从远处德莱·多克造船厂传来的蒸汽机的声音才给他繁忙艰苦的生活带来一线希望。在后来的回忆录中，亨利·福特说：“用铁和发动机去代替血肉之躯的劳动，这是我始终不变的野心。”

9个月过去了，工厂把给亨利的工资增加到了每周3美元，但是这一切已经留不住亨利的心了，他考虑再三，还是辞去了在詹姆斯—弗劳尔兄弟公司的这份工作。在亨利成名后，不知是因为什么原因或出于何种考虑，亨利喜欢把自己来底特律谋生的时间说成是1880年，而且他尤其不承认自己曾经在詹姆斯—弗劳尔兄弟公司当过学徒的这一段经历。是否因为他觉得这个厂太小太不起眼，所以如果承认在此工作过会影响他这个名扬全美国的汽车大王的声誉呢？我们不得而知。

亨利终于来到了向往已久的德莱·多克造船厂，并在其中的船坞蒸汽机厂找到了一份工作，虽然作为一名学徒，他的周薪又回到了2.5美元，但是天天能接触到各种型号的蒸汽机，是他的最大快乐。每天上班时，他忙于摆弄各种各样的蒸汽机，工间休息时，他常常一个人坐在一旁翻阅各种关于动力机械的杂志。厂里主管工程设计的工程师弗兰克·柯尔比非常喜欢这个好学肯干的年轻人，所以如果亨利有什么疑难问题，他都很乐意解答。一天，亨利必须把一辆装满了零件的独轮手推车从狭窄的跳板上推到船舷上去，在高高的跳板上，推着左右打晃的独轮车，亨利紧张得额头直冒汗。正在这时，地面上传来了柯尔比那洪亮的声音：“孩子！站稳脚跟！两眼平视前方，你一定会成功的！”

“于是，从此以后，我就站稳了脚跟。”亨利牢牢记住了这句话和讲话的人。几十年后，他把柯尔比的名字刻在了爱迪生博物馆的名人录上。

一天午间工休，亨利又像往常一样在翻阅几本介绍动力机械的杂志，突然，一篇文章引起了他的注意，文章的题目是《异想天开的设计方案——汽油发动机》。要知道在那个年代，几乎所有的动力机械靠的都是瓦特发明的蒸汽机，所以这篇文章的作者也是以怀疑的口气和笔调介绍和描述了德国人弗里德里希·奥托发明的汽油发动机。“这怎么可能呢！？”亨利也摇摇头，觉得这样的发明简直是不可思议，当然，就像所有好学的年轻人一样，他还是仔细看完了这篇文章，其中的观点和设计创意都牢牢地留在了他的脑海里。

由于工资有限，亨利还是每天去钟表店打零工来支付自己的房租和膳费。迪尔本的老父亲也没有忘记自己的儿子，他几次到底特律城来看望亨利。亨利刚到造船厂后不久，父子二人就在工厂的大门口见了面。亨利头戴工作帽，穿着工作服，衣服上沾满了油污，他不好意思地用一团棉纱擦着自己的双手，冲父亲微笑着，一点也看不出沮丧和疲倦，父子二人紧紧地拥抱在一起。其实，不仅仅是父亲来看望亨利，每年到了秋天收获的季节，亨利都要赶回迪尔本去，帮助自己的亲人收粮食。这对于父亲也是种安慰，弟弟妹妹们也喜欢回家的大哥给他们讲一些城里的新鲜事，而一旦秋收的农活告一段落，亨利就又赶回城里。

尽管只是一名普通的工人，发财致富、出人头地的念头却总是萦绕在每一个像亨利·福特这样的年轻人的脑海中。一天晚上亨利干完活回到自己的住处，心里却在想着上班时工友讲的一件事。就在不久前，一个名叫威廉·戴维斯的渔商有底特律到处兜售他的一项发明专利——一种能从事长途铁路运输的食物冷藏车。后来，终于有一位为自己的过剩的牛肉发愁的屠宰店老板乔治·哈蒙德同他签订了合同，把一批牛肉从美国北部的底特律运往远方的波士顿。结果大获成功，牛肉完好无损并且在肉类奇缺的波士顿卖了好价钱，而渔商戴维斯的新发明也被世人所知，二人都发了大财，一举成名。像这样的事在当时的城市里，往往成为人们的热门话题。

“为什么不利用自己在钟表方面的特长呢？”亨利的心躁动起来。他披衣下床，拿起纸和笔，开始了计算。

“谁都需要表，为什么不能跟别人一起开一家表厂，由我来当经理试试呢？”亨利在琢磨，“表一定要便宜，这样才能人人买得起，只有人人买得起才能卖的数量多，也就才能赚钱。”于是，他先给表定价，最后决定在每只表卖 50 美分是最合适的价格。的确，在当时的美国，这个价钱确实是够便宜的。亨利又开始计算每只表的成本，寻找成本、价格和产量之间的最佳结合点，最后得出结论，必须每天生产 2000 只表才能确保稳定的利润。2000 只！天哪！亨利被自己的结论吓了一跳，这就是说，每年我必须得卖出去几十万只表才行！而这似乎是不可能的。可怜的亨利气馁了，他放下笔，翻身上了床。这个短短的钟表厂之梦只是刚刚开了个头就破灭了，这在当时对他的打击的确是很大的。然而，生产一种成本低、质量好、产量高、价格便宜以便能在大众中普及的东西的想法也就从那时起就印在了亨利的心中，也成了后来他的福特汽车公司致力于大众车的研制和开发的主导思想。

时光飞逝，转眼已经到了 1882 年，这时的亨利已经从一个小孩子变成一个 19 岁的小伙子，当然，他已不是学徒，而是一个熟练的机械师了。一种出人头地、成名成家的愿望强烈地驱使他去设法改变自己的现状。于是，他在工作之余差不多走遍了底特律城的所有工厂，想找一个更适宜的环境，以便能在蒸汽动力机械等方面有所建树。亨利甚至还有一个小小的野心——能够自己当经理，去开发生产他心目中的新产品。在此期间，亨利认真研读了法拉第对蒸汽发动机的论述，从理论层次上加深了自己的造诣。亨利甚至自己动手制作了一个小型蒸汽机。他把这台机器接在住所后面的水管上，机器能产生 1.5 匹马力的功率。这是亨利有生以来自制的第一台发动机。然而在当时的底特律，虽然工厂如雨后天春笋般地建立起来，但是能够让亨利去随心所欲地实现自己的梦想，真是一个也没有。一次次的碰壁之后，亨利感到了一种彻底的失望和失落。

“我也许该回家了！”望着天空中的飞鸟，亨利喃喃地对自己说。终于就在这一年的秋天，亨利在独自一人闯荡了两年之后，又回到了自己的家乡迪尔本。

老威廉和家里所有的人都欢迎亨利的归来。在城里过习惯了紧张而有规律的生活，回到家里，亨利感到了久未享受到的轻松和惬意。每天清晨，妹妹们做好了饭菜，招呼他起来。没有机器的轰鸣声，空气又是那样的新鲜，亨利的心情也变得舒畅起来。不久，在与父亲的一次谈话中，亨利吐露了自己心中的想法。他虽然回了家，但是这决不表示他放弃了自己的爱好，更不意味着他已经准备做一个父亲所希望的农民，虽然他知道父亲对自己的爱，同时他也深深地爱着父亲。但是从心底里，他不想就此与父亲妥协，他认为妥协就意味着承认自己这两年来的努力是失败的。

“放心吧，父亲，我很快就会重新找到我自己的位置！”亨利这样告诉父亲。

看着已经长大、却仍像以前一样固执的儿子，老威廉只是轻轻拍了拍儿子的肩膀。

“亨利，我不想勉强你去做你不愿做的事，你只要回来了，我们就都很高兴。”

一天，亨利帮助父亲做了些农活，父子二人正在树荫下小憩，邻居约翰·格里逊风风火火地跑了进来。原来，以前他买了一台威斯汀豪斯公司（又译作西屋公司）生产的小型蒸汽机，用它来充当木锯和脱粒机的动力源，还时常出租给其他农户，结果最近出了故障，找来修理机器的工匠，费了九牛二虎之力也无济于事，机器就是不工作。亨利当了机械师从城里回来的消息早已在迪尔本小镇传播开来，所以格里逊便跑来请邻居帮忙。

亨利来到格里逊家的后院，开始了紧张的忙碌。当时的蒸汽机，构造虽然大同小异，然而各个厂家的产品毕竟还是有差异的，像威斯汀豪斯公司生产的这种机型，亨利就从来没有接触过。两年多的工作经历终于帮了他的忙。亨利拆开了机器，把所有的零件都擦洗了一遍，然后开始一个零件一个零件地仔细琢磨起来。经过一天的努力，在落日的余晖照到这个小院落的时候，沉默已久的机器终于重新发动了起来。

既是出于感激，也是出于对亨利的信任，格里逊干脆就把这台机器委托给了亨利，以每天三块钱的报酬，让亨利带着机器去为其他的农户服务。

秋天对农村来说，的确是一个繁忙的季节，亨利带着这台机器从一个农庄到另一个农庄，走遍了密歇根的每个角落。人们都欢迎他的到来。到一个农庄，亨利往往顾不上休息，就发动自己的机器为农户们脱粒收割、锯木拖运。有时煤不够用了，就拆下破旧的篱笆护栏上的木头扔进燃烧的炉膛里。就这样，亨利整整忙碌了三个月，“机器师亨利”的名字在这一地区的农户中广为人知。

“机会从来找忙人”，在亨利受格里逊委托的工作快要接近尾声的时候，那台机器所属的威斯汀豪斯公司在密歇根的代表慕名找到了他，直截了当地问他是否愿意做公司在该地区的机器维修师和业务推销员？当然，许诺的报酬也是十分丰厚的。

“我可真是一个幸运儿！”亨利对自己说。的确，对于亨利来说，这个工作简直是再合适不过了。虽然不能因此发大财，更没有担任什么高官，但是亨利每天身背工具箱，骑马四处奔波，到哪儿都有人亲切呼唤着他的名字，到哪儿一看到机器，他就成了机器的主人。人们喜欢这个工作勤奋的小伙子，一旦哪个村落有了活动，总是热情地招呼他一起去做客，特别是到了秋天，亨利更是忙得不可开交。农闲的季节，亨利还参加了底特律一所商业学校的夜校，全称叫做戈德史密斯·布雷安特和斯特拉顿商业学院，学习记帐、制图和商务等课程，接受正规的高等教育。

秋天是收获的季节，它在农村的人们心目当中更是有着十分重要的意义。每当秋天来到，人们收获了自己一年来的劳动成果，那喜悦的心情是难以用语言来形容的。到了这个季节，在广大的农村，到处都举行一些活动或者仪式来表达人们欢乐的心情，亨利也是这些仪式上经常被邀请的客人。舞会是这种仪式上不可或缺的一部分，往往有一些天真烂漫、热情大方的姑娘邀请亨利一起跳舞，结果把对此一窍不通的亨利弄得非常尴尬。其实，这时的亨利有着高高的个子和良好的教养，是个很讨人喜欢的小伙子。亨利是个从不愿服输的人，几次尴尬之后，他终于发觉自己也许因为太不重视自由自在的生活，过于把精力集中在机器上，从而丧失了许多生活的乐趣，于是他认真地开始学习跳舞，在弟弟妹妹的帮助下，他的进步当然飞快，很快就成为当地舞会上的一名高手。

1885年的新年到来了，元旦这天的晚上，迪尔本地区的许多居民都来到邻近的格林菲尔德区的马丁德尔旅馆。这是一家装饰华丽的上等旅馆，旅馆的大厅是该地区舞蹈俱乐部的活动场。每年的元旦晚上，附近几个地区的人们都会聚集在这里，以新年舞会的方式一起狂欢，迎接新年的来到，如同每年秋天的丰收月光舞会一样，这已成为当地的一项传统活动。亨利一家穿着节日的盛装来到这里，与其他的亲友和来宾们一起喜迎新年，这种场合自然少不了已成为“舞林高手”的亨利，他已经从一个对舞蹈一窍不通的有些腼腆的小伙子，变成了一个衣着考究、舞姿潇洒的青年，自从学会了跳舞，亨利就爱上了这项活动，这一爱好伴随了他的一生。

亨利穿一身黑色的礼服，站在大厅的一角，仔细看着一张晚会的节目单。由于当时印刷技术的限制，这张白色卡片不是很清楚，但是还是能够看出封面印制的“1885年新年舞会”的字样，哥特体的草书标出了格林菲尔德舞蹈俱乐部和马丁德尔旅馆大厅的名字，卡片的设计十分讲究，还装饰着精美的编织穗。

“亨利，给你介绍一位朋友！”妹妹玛格丽特从后边捶了亨利一下，亨利放下手中的酒杯转过身来，只见玛格丽特牵着另一个女孩，笑盈盈地站在他的面前。一于是，我一下子就被这位小姐深深地吸引住了。”亨利在后来回忆说。

只见这名少女穿一身绿色的长裙，褐色的头发，一双明亮的黑眼睛，大概是由于刚进大厅就被玛格丽特拽了过来的缘故，她手中的一项当时流行的绿色宽边帽子还没来得及放下，帽子上缀了几朵黄花，恰好与她那身衣裙相配。她只是微笑着站在那里，虽然

个子不高，却洋溢着一种恬静的喜悦。

“她是克拉拉，你们以前见过面。”玛格丽特提醒有点手足无措的亨利，“就在几个月前的秋天月光舞会上，我们四个人还一起跳方阵舞来着。”亨利一下子就想了起来，在那次舞会上，他碰上了曾在底特律同自己一起学艺、后来也回到了家乡的瑞克·哈特，两人谈兴正浓，玛格丽特也带来了一个伙伴邀请他们一起跳在农村十分流行的四人方阵舞。这个伙伴就是站在面前的这个女孩子。“开朗、友善、有一个固执的下巴”，这是当时亨利对这个女孩的印象。后来由于瑞克·哈特有一些关于农机技术方面的难题要向他请教，所以两个好朋友就离开了舞场，等他们回来时，妹妹和自己的女伴已经走了。

玛格丽特冲着哥哥神秘地眨眨眼，托词走开了，在悠扬的乐曲声中，亨利邀请克拉拉一同进入舞池，二人翩翩起舞，一段美好的姻缘就这样拉开了序幕。

克拉拉·简·布雷安特，是当地一个富有的农场主的女儿，她的父亲曾在州立法机构工作。克拉拉聪明、活泼、为人诚恳，她也是一个很有主见的女子，善于从不同的角度去观察别人和思考问题。由于与玛格丽特情趣相投，她们俩是好朋友，所以在认识亨利前，她已经从玛格丽特那儿听说过亨利的不少事情了。一曲终了，二人坐在一旁，愉快地交谈着，动人的乐曲奏了一首又一首，而两人却谈兴正浓，那晚再也没有步入舞池。

“亨利是个与众不同的人，他并不是像他人一样只会谈论音乐和别人的琐事，他很诚恳地对我谈起了他以前的经历。”晚上回到家，克拉拉对自己的母亲谈起了她对亨利的印象。

“我和她仅仅相处了半小时后就明白了，她就是我的‘玛什’！”亨利在舞会结束后这样告诉自己的妹妹。“玛什”是当时流行在这个地区的一句俏皮话，就是“情人”的意思。就这样，这一对年轻人可谓是“二见钟情”了。

从此，在以后的差不多所有舞会上，他们俩从头到尾都是一对忠实的舞伴，虽然这样做在舞会上略嫌失礼，但人们对恋爱中的年轻人总是宽容和祝福的。随着相互了解的加深，克拉拉对亨利的与众不同有了更深的印象。每次去跳舞，到了一定的时间，亨利总是看看表，然后对克拉拉说：“我得去摆弄机器了。”这不仅没有使克拉拉像其他女孩子一样感到不快，反而更使她意识到亨利是个有理想的青年。两人的关系稳定而又迅速地发展着。在冬天，亨利买了一辆轻便的雪橇，特意漆成克拉拉喜欢的绿色，然后两人乘着它在冰封的鲁日河上奔驰。到了夏天，他们又一起骑马或坐马车去野炊；而秋天到来的时候，亨利干脆把克拉拉抱上自己驾驶的蒸汽机车，让她坐在自己的身边，一起去为农户们服务。

一年后，1886年2月14日，也就是西方的情人节那天，亨利把一块自己亲手制作的双面表送给了克拉拉，并且写给她一封热情洋溢的情书，表达了自己对克拉拉的深深的依恋：

亲爱的克拉拉：

自从上次见面以来，我真是感到度日如年。今天的天气看来是没法一起去坐蒸汽机车了，但是好在我们还可以去玩雪橇，我怎么也不会忘记我们一起乘坐在雪橇上的快乐时光！亲爱的克拉拉，到对如果天气好；路也好走的话，希望我们星期五或星期六在歌剧院见面；或者星期天在舞会相见……亲爱的克拉拉，你想像不到我是多么高兴，因为我终于找到了一位像你这样迷人、亲切和忠实的朋友和伴侣。我们会永远幸福、快乐的。

好了，就此搁笔。晚安！

愿爱情之花簇拥着你！

愿宁静的阳光洒满你的心田！

真诚爱你的人 H.

看到亨利堕入情网，亨利一家都感到高兴，其中最高兴的人莫过于父亲威廉·福特了。每次目送自己的大儿子衣冠楚楚、步履匆匆地去赴约，老福特就一个人坐在门厅里，美滋滋地端起盛满威士忌的酒杯。像当时的大多数爱尔兰男子一样，老威廉喜欢“杯中物”，这一习惯被他带到了美国。而他的这个爱好却正是亨利最讨厌的，老威廉也知道这一点，所以在亨利回家的这些日子里，威廉很少当着孩子的面喝酒，为的是避免给双方本来就不很和谐的关系蒙上新的阴影。在威廉的心中，一直有一个心愿，就是希望自己的大儿子能够从那些“该死的机器”中摆脱出来，安心务农，继承自己的事业，也为弟弟妹妹们树立一个榜样。老亨利希望同样是农家出身的克拉拉能够把亨利留在迪尔本，特别是在亨利婚后。

“这大概是留住亨利的唯一一次机会了！”老人对自己说。

1886年秋天，威廉把自己几年前买下的80英亩林地、一块叫做莫尔的地方送给了亨利，作为亨利成家立业的基地。这片林地还没有被开发，长满了橡树、枫树和榆树等硬木，林子的中间有一所小木屋。亨利很快就搬了进去，并且开设了一座小小的伐木车间，在这片林子里伐木，同时在车间里对木材进行加工。亨利又开始忙碌起来，经常不回家。几个月后的一天，父亲骑马来到这儿，想看一下亨利最近的工作情况，发现又多出来一间房子，到里面一看，屋里安装了两台蒸汽发动机。原来，这都是亨利新购置的，除了进行木材加工外，亨利就一头扎进这间屋子，又拆又卸地忙个不停。

“唉，这孩子还是离不开那些机器！”老亨利摇着头，怀着满腹心事失望地离开了那里。

1887年春天的一个下午，亨利和妹妹玛格丽特走在从教堂回家的路上。玛格丽特发现，今天亨利的精神格外好，他一路不停地向妹妹讲述自己最近在机器方面的新设想。

“玛格丽特，还记得刚才布道的牧师所讲的话吗？”亨利突然问妹妹。

一哪一段？一玛格丽特怎么也回想不起来，“亨利，你就赶快告诉我吧！”

“把你的灵魂交给上帝，把你的马车系在星星上。”亨利的眼睛放着光。望着远处一辆正在艰难爬坡的马车。

“玛格丽特，总有一天，我会把马车系在星星上的！”

几十年后，当回想起这一段往事的时候，早已成为鲁迪曼夫人的玛格丽特激动得难以自持。

“当时我的确不明白亨利指的是什么，”鲁迪曼夫人对客人们说，“我只是觉得这肯定跟亨利热爱的那些机器有关。然而现在，这一切的疑惑都迎刃而解了，也许这是上帝通过他忠实的仆人——牧师的口给亨利的启示吧！”

1884年4月11日，这一天是克拉拉·简·布雷安特小姐的22周岁生日。同样是在这一天，亨利和克拉拉，这两个相爱了三年的年轻人举行了婚礼。婚礼是在格林菲尔德的布雷安特家的住所进行的。亨利身穿一套蓝色西装，头发从中整齐地分开，油光可鉴。新娘克拉拉则穿着由自己亲手缝制的洁白的结婚礼服，长长的头发盘在头顶，别着一枚母亲从英国带来的古老的发卡。男方的证婚人是威廉·福特，女方的证婚人则是克拉拉的母亲玛莎·布雷安特。在一位来自圣公会的牧师面前，新郎和新娘念过婚誓，交换了结婚戒指，然后为亲友们切开了标有他们二人姓名的蛋糕。

新婚的洞房里，堆满了亲朋好友送来的结婚礼物，其中有一座古朴典雅的座钟，是老威廉送给他们的礼物。我们无法了解当时老威廉选这件礼物时的心情，是因为儿子喜欢钟表而投其所好呢，还是出于其他的考虑？这个答案恐怕没有人知道了。

婚礼结束后，这一对年轻的夫妻并没有像当时的其他新婚夫妇一样去外地或国外旅

行，而是乘着马车直接来到了莫尔，在那片小林地的木屋里度过了他们的蜜月。说是蜜月，其实，二人一直都在忙碌，为的是把这块小小的林地整理成他们自己的乐园。老威廉看见儿子儿媳在莫尔大兴土木，心中自然很高兴，也打发其他的儿女去帮忙。

克拉拉有一个小小的心愿，就是在这片真正属于他们二人的林地上建一座新房。为了实现妻子的心愿，亨利开始了紧张的忙碌，他先根据克拉拉的描述和设想设计出了新房的草图，然后计算出所需的木料，再去林中砍伐树木，回来加工，林中天天回响着蒸汽机的轰鸣声。经过几个月的紧张忙碌，一座被主人命名为“方屋”的新木屋耸立在林中，它有上下两层，每层都有当时美国乡间流行的长廊和雕满各种图形花纹的护栏。在屋子的后边，还开辟了一片菜园，克拉拉亲手种下了许多种类的蔬菜。就在这一个乐园中，夫妇二人尽情享受新生活的乐趣。

亨利变了个人！熟悉他的人都会这样说。是的，在母亲去世后的 10 多年里，亨利从来没有像现在这样开心过。白天，亨利开着那台呼呼作响的蒸汽机在林中砍伐木材，克拉拉则在木屋的长廊上一边做着针线活，一边听着蒸汽机的轰鸣，她还时不时地放下针线，为亨利送上一杯水或递上一块毛巾。夫妇二人有时一同在小菜园中浇水除草，有时则去给圈中的家禽喂食。到夜幕降临的时候，亨利就一头钻进自己的小机器房中，没完没了地摆弄那些零件，等到忙完了这些，亨利就和克拉拉一起围坐在火炉前，或看书，或聊天，而克拉拉还经常坐到钢琴前，弹上一支悠扬的乐曲，多么温馨的家庭生活！还有一点令亨利感到快乐的，克拉拉是一个可以让亨利把自己的一切想法和感受都向她倾诉、且能够得到理解和共鸣的人。这一点非常重要，这种感觉在母亲去世后的 10 多年里，亨利都未曾享有过。

婚后一年多的日子里，亨利主要的工作就是继续采伐林地的硬木，然后开着自己的蒸汽机车把木材运往底特律的各个家具店。他的收入还是很可观的，他甚至替自己的弟弟们负担了几百美元的债务，帮助他们摆脱了因经营不善而造成的经济困难。要知道，这笔钱在当时可是一笔不小的数目。在此期间，他偶尔也出去几天，帮助其他农户修理机器，或者去底特律的工厂，找以前的工友和同事学习和请教遇到的问题，了解一些最新的机械资料信息。当然，每次不回家，他都会给自己的妻子写去一封充满温情的信，里面到处是诸如“没有你我感到如此的寂寞”和“今后我决不会再离开你这么久”等的语句，以安慰自己独自在家的妻子。

“80 英亩的林地没多久就会被砍光的，”后来亨利这样告诉自己的朋友，“所以我从未放弃过摆弄机器，更何况‘机器匠亨利’的名字在当时早已广为人知了，所以巴凯依尔收割公司找上了我，让我负责公司在这一地区的农机产品的安装和维修工作。”说到这里，也许是为了再一次炫耀自己那惊人的记忆力吧，亨利又笑着补充一句：“那家公司生产的农机的牌子是‘蚀牌’。”

亨利外出工作的次数越来越多，时间也越来越长，巴凯依尔公司在底特律设有技术中心，由于负责的是机器的安装和修理工作，所以不论是零配件还是技术方面的问题，亨利也经常到底特律城去，这也使他有可能会接触到更新的技术和听到更多的事情。1891 年秋天，亨利又一次来到了底特律，他所看到的一件东西和所听到的一件事又一次使他震惊，用亨利自己的话来形容：决不亚于在 12 岁那年看见那台“会走的机器”对他的冲击程度。

所看到的那件“东西”其实是一台汽油发动机。亨利一走进技术中心，就看见许多工友和技师围着一台这种最新的动力机赞叹不已。在此之前，亨利对汽油发动机已经有所接触，但是那时他接触到的，都是汽油发动机的早期产品，噪音很大，而且体积过于笨重，油耗太高，而且输出功率小，所以并没有普及开来。但是当亨利仔细研究了这一台最新的机器时，简直被震惊了！这与蒸汽机相比，是革命性的产物。这种新型汽油内

燃机重量轻，体积小，结构紧密，加工精巧，最令人惊叹的是它独特的四冲程循环系统设计方案。在第一冲程上，活塞把雾状的燃料导入汽缸，第二冲程则负责把燃料压缩，第三冲程是点火引爆装置，而膨胀后的气体则推动活塞冲向最后的第四冲程，然后排出废气，又开始新一轮的循环。”

“这是从哪里运来的？”亨利轻轻抚摩着崭新的机器。

“从德国，我们大家都叫它‘沉默的奥托’！”

“怎么叫这么个名字呢？”

“据说，这个玩意儿是两个德国人发明的，一个叫尼科拉斯·奥古斯特·奥托，另一个是他的助手，叫哥特里勃·戴姆勒。”

“加上它工作起来噪音非常小，所以大家才都这么叫。”

细心的读者可能已经注意到了这两个在汽车史上闪光的名字，奥托（AUTO）后来成了汽车、动力的代名词，而戴姆勒则成为闻名世界的“戴姆勒—奔驰公司”的创始人之一。

那么所听到的一件事是什么呢？那就是汽车已经出现在这个世界的消息。

其实，早在 1885 年底，也就是亨利和克拉拉正处在热恋中的时候，汽车这个现代工业的宠物已经来到了这个世界上。虽然法国人一再声称是他们制造出了世界第一辆汽车，但是，人们公认的这一荣誉却属于了德国的哥特里勃·戴姆勒和卡尔·本茨（奔驰）（戴姆勒—奔驰公司的另一名创始人）。最早提出汽车这一概念的是哥特里勃·戴姆勒，他发明了高速内燃汽油发动机，并且把他的发明用在了车辆上。1896 年初，戴姆勒就在巴黎的街道上向人们展示了他所发明的一台简单的汽油机车。而差不多在同一时间，德国曼海姆市的卡尔·本茨也做了同样的尝试。尽管如此。人们不得不承认，汽车起初虽然是德国人发明的，但它的真正发展当时却是在法国。其实，这一点也很好理解。虽然精干严谨、富于敬业精神的德国人发明了汽车，然而在守旧、古板的德国，这一新生事物并没有很快得到人们的认可；从而也就影响了它的普及和发展。而热情奔放、富于浪漫、勇于接受新生事物的法国则不同。就在亨利这位后来的美国汽车大王 1891 年秋来到底特律、第一次听说了汽车的时候，法国的帕卡德—勒瓦索公司就在戴姆勒的发明专利的基础上进一步加以改造，设计出了最初的统一的汽车外型，还构思出了现代汽车的基本结构，例如，发动机装在汽车车身前部，配备制动器、齿轮箱和传动系统。法国的这家公司还建起了能够批量生产汽车的工厂，成为世界汽车行业的第一批制造商。当时，与汽车相关的许多观念在法兰西已经广泛深入人心，法国成了当时的世界汽车工业中心。因而像诸如“汽车”、“车库”、“司机”等词汇都是来源于法语，并为世界各国所采用。在以后的 10 几年里，法国的汽车生产一直居世界首位。到法国占据这一优势的最后一年（也是福特汽车公司成立的那一年），即 1903 年，法国的汽车产量比美国多 5000 辆。在此之前，与欧洲大陆相比，美国在这一技术上是落伍的。所以，亨利虽然听说了以上这些已经不能称做新闻的消息，但他真正接触到汽车，则又是几年以后的事了。

亨利回到家，把这次在底特律的所见所闻详细地告诉了克拉拉。

“我一直犯着一个极大的错误，”亨利摇摇头，“从一开始我就错了，我陷入了对蒸汽机的痴迷中，而忽视了技术的新发展。现在我终于明白了，克拉拉。我所要制作和完善的是一种装在轮子上、能代替马匹驱动的机器，但是这台机器不应该由蒸汽机，而是由汽油来驱动！”

想法是有了，但是在当时，要想得到一台汽油发动机是不容易的，于是亨利根据自己已经具备的条件，先动手解决车辆行驶的传动装置问题，并且很快画出了装置设计的草图，动力源当然还是蒸汽机。乡村的条件毕竟是简陋的，亨利把自己车间里的两台蒸汽机都拆下来，花了一个多月的时间，制成了两台试验用的“会走路”的样机。结果，

其中一台往前行驶了 40 英尺，另一台则干脆一英尺未动。

“这儿的技术条件太有限了！”亨利对自己说，于是他又开始频繁地往来于迪尔本和底特律之间。

亨利又去了底特律，克拉拉一个人百无聊赖地呆在家里。这一天，家里来了一位客人，她就是亨利的妹妹、克拉拉的好友，此时已经成为鲁迪曼夫人的玛格丽特。

“恐怕我们在迪尔本住不长了！”克拉拉的情绪有些低落。

“我也有同样的担心，”玛格丽特当然了解自己的哥哥，“亨利从小就不是那种安心果在农场的人。”

“每次他从外面回来都是那样的兴奋！他两眼放着光，甚至顶不上吃饭就把那些机器呀什么令他激动的事讲给我听。特别是那次去阿尔波纳，整整一个晚上他都在谈论关于轮船的事情。”克拉拉指的是一年前亨利的一次外出工作，为了维修一台农机，亨利乘渡轮到了阿尔波纳，这是密歇根州的一个小镇，在底特律城以北的休伦湖畔。那次旅行，亨利并没有向其他旅客一样站在甲板上欣赏沿岸的秀丽风光，而是钻到了机器舱里，与那些一身油腻的技师讨论起了机器的事。

“你们是不是有搬到城里住的打算？”玛格丽特问。

“可是我喜欢这儿，喜欢这个家，喜欢这座方屋，更不愿意离开我的亲人。我们在这儿拥有一切，可是如果搬到城里去住，那不就无家可归了吗？”克拉拉说出了自己的担心。

克拉拉担心的事很快就发生了。几天后，亨利回到家，就跟克拉拉商量起了搬到城里去住的事。克拉拉起初的态度当然是反对的。

“爱迪生公司在底特律的分厂正在招聘一名机械工程师，”亨利把自己的计划和想法向妻子和盘端出。“克拉拉，这个职位对我来说非常重要，而且收入也不错，那儿也有我想干点事的工作条件，至于房子，我已经打听好了……”

在这段时间里，亨利一边继续做妻子的说服工作，一边更加频繁地往来于迪尔本小镇和底特律城之间，在爱迪生公司的底特律分厂从事一些辅助性的工作。当然，这样是很辛苦的，特别是在那个交通工具落后的年代。

3 底特律城的疯亨利

老福特悲哀地意识到：他永远失去了儿子

亨利·福特成了底特律的名人

从机械师到总机械师

他把一位工友换下的鞋用钉子钉在了地板上

“亨利正在制作某种东西，也许哪天我会告诉你。”

安装好的汽车出不去门了

无马之车与“发疯的亨利”

第一次试车与第一起车祸

驾车荣归故里

1892 年秋的一个早晨，亨利·福特的家门口簇拥了许多人，他们都是来为亨利和克拉拉送行的。经过仔细挑选的一些家具和行李物品被装在几辆马车上，亨利和克拉拉站在人群中与亲友话别。亨利自然是喜气洋洋，而克拉拉则是满腹心事。经不住亨利的一再劝说，贤淑的克拉拉到头来还是同意了亨利的搬家计划，秋收刚刚结束，他们就动身前往底特律城。

在所有的人当中，最难过的应该算是亨利的父亲威廉。老人知道，如果说上次亨利的离家出走还带有些男孩子的稚气、只是儿子对外部世界的一次小小探索的话，那么这次搬迁标志着亨利彻底告别田园牧歌式的乡村生活，开始融入城市，成为其中的一分子了。这么多年来，老威廉费了许多心血，做出了一次又一次的努力，想缓和自己和大儿子紧张的关系，特别是在亨利成家后，威廉寄希望于幸福美满安定的家庭生活能够挽留住自己的大儿子，来继承自己的农场和田园，然而，他的努力终究没有战胜城市和机器对亨利的巨大吸引力。

“我终于还是失去了他。”老人站在一旁，心中充满了悲哀。

在亲人们的告别声中，马车出发了，亨利向亲友们不停地挥着手，当他口头看自己的妻子时，发现克拉拉的眼里闪烁着泪花。

“亲爱的，我知道你为了我作出了多么大的牺牲。”亨利安慰着妻子，“请相信我，我们会在那儿生活得很好的。”亨利停顿了一下，“因为只有在那里，才能实现我多年的梦想，一定会实现的！”

梦想是美好的，而现实却是残酷的。亨利和克拉拉首先搬进了约翰大街的一所住房，这是一套两间的住房，房间都很小，而且光线不太好，幸好亨利他们是在搬家之前先来看了房子，所以才挑了有限的几件家具运过来。新的住处也有一个优点，就是离亨利工作的地方非常近。

爱迪生公司在底特律的分厂当时是底特律一家比较大的企业，可以说它也是整个底特律的主要动力源。当时，底特律 80% 的住户用电是靠这家公司提供的。作为一名新来的技师，亨利的工作是很辛苦的。起初，亨利的工作主要是在一个变电所负责各种机器的安装和检修，而且是夜班，也就是从下午 6 点到次日清晨 6 点，月薪 45 美元。虽然工作辛苦，但是亨利一到了这种四周摆满了机器、空气中弥漫着汽油味、发动机的声音震耳欲聋的环境里却仿佛是如鱼得水。由于他那种从小就培养起来的对机器的近乎于狂热的爱好，所以他的工作态度十分认真，对新技术的理解掌握和运用也逐渐地得心应手起来，“从而赢得了工友们的尊敬与好评。

与亨利的工作情形相反，克拉拉的生活就难过得多。每天白天，“亨利下夜班回家

后就一头倒在床上睡觉，克拉拉则开始收拾屋子，准备饭菜。对于克拉拉来说，最高兴的事是亲友的来访，自从他们搬到城里之后，老福特每隔半个月来一次，看望自己的儿子儿媳。亨利的弟弟妹妹，克拉拉的妹妹以及其他亲友，也是家中的常客。每当亲友到来，克拉拉就非常高兴。亨利的大弟弟约翰；当时的主要工作是每天把产自迪尔本农场的牛奶用马车送到底特律的各个牛奶店。他经常顺便来看望哥哥一家。每当亨利不在家，克拉拉就干脆搭上约翰的马车，回到迪尔本看看。

搬到底特律不到半年，克拉拉就怀孕了，在此以后，亨利尽管工作很忙，仍然把相当大一部分精力从机器转移到了妻子身上。除了上班以外，更多的时间是陪伴自己的妻子，减少了对外的联系。而就在这时，汽油做动力的汽车开始在美国出现了。

1893年9月，美国各大报纸都登载了这样的消息：“无马之车在美国诞生”、“兄弟俩的发明”、“奇迹！用汽油发动的车”，等等。原来，在比欧洲落后了七八年之后，美国马萨诸塞州的查尔斯·杜里埃和弗兰克·杜里埃兄弟二人终于制造出了美国第一辆用汽油作动力的“无马之车”，并在本州的斯普林菲尔德试车成功。此时亨利·福特的注意力却暂时地转移到了家里，因为此时的克拉拉怀孕已有8个月了。

1893年11月6日上午，年轻的助产士威廉·麦克唐纳背着药箱，骑着一辆自行车来到了巴克莱大街的一套寓所。这是亨利和克拉拉在底特律的新住所。自从克拉拉怀孕后，她常常抱怨原来的住所离工厂太近。为了不影响妻子的休息，亨利搬到了现在的巴克莱大街58号，这儿离那些整天机器轰鸣的工厂远了一些。

威廉·麦克唐纳是一个刚从医校毕业的学生，独自一人来到底特律工作。亨利是听工友们的推荐，这段时间一直请这个小伙子负责克拉拉的保健工作。麦克唐纳为人热情，工作起来不怕辛苦，赢得了亨利的赞赏和克拉拉的信任。可是在几年后，亨利才终于意识到，他选择这样一个热情有余、经验不足的年轻人是一个多么大的错误。因为克拉拉留下了严重的后遗症，不得不去医院重新做了手术。虽然保住了性命，但是却永远丧失了生育功能，爱德塞是他们唯一的孩子。亨利把这一不幸的事件再与当年母亲的去世联系在一起，更加深了他对医生的敌意。

由于原先估计的预产期就在这几天，而且工厂也没有什么特别重要的事，所以亨利最近几天一直呆在家里，寸步不离妻子的身边。麦克唐纳刚进门没多久，克拉拉就出现了产前的阵痛。

“孩子就要出生了！”麦克唐纳赶紧开始做接生的准备工作，一阵的忙乱，年轻的助产士的额头上出现了汗珠。亨利拿来一条毛巾，轻轻擦去麦克唐纳脸上的汗珠，“没关系，麦克，不用紧张，”亨利安慰经验不足的助产士，“相信自己，你又不是第一次做，我会当好你的助手的，我相信我妻子也是个坚强的女人！”

在一阵啼哭声中，一个健康的男孩终于来到了这个世界，母子平安。亨利紧紧握住克拉拉的手，安慰着妻子，年轻的助产士则瘫坐在一旁，他的疲劳程度丝毫不亚于孩子的母亲。

在给孩子施行洗礼时，亲友们都来了。老威廉抱着自己的长孙，一向十分严肃的脸上露出了喜悦的笑容。自从亨利夫妇离开了迪尔本镇，威廉就一直郁郁寡欢，即使是进城来看望儿子，也不多说说话。孙子的诞生给威廉带来了莫大的安慰。

“我已经同克拉拉商量过了，”亨利大声向亲友们宣布，“孩子就叫爱德塞吧。”

“爱德塞！”鲁迪曼夫人玛格丽特最先反应过来。她当然清楚，爱德塞·鲁迪曼，是亨利小时候的同学、最好的朋友，在当时亨利班上所有的孩子中，爱德塞的成绩是最优秀的，所以，他也是亨利心中的英雄。由于玛格丽特嫁给了爱德塞的弟弟詹姆斯·鲁迪曼，所以此时鲁迪曼家和亨利家早已是亲成了。亨利给自己的儿子取这个名字，是希望儿子能像好朋友那样从小就出类拔萃，因为此时的鲁迪曼已经完成了在大学的深造，

开始在国内化学界崭露头角了，后来爱德塞·鲁迪曼成为美国著名的化学家。

“亨利和我还查查字典，”克拉拉又补充说，一用爱德塞的发音相近的还有一个人名是埃提厄，他是一位曾经在公元五世纪时侵略过罗马帝国的匈奴国王，在他们的语言中，这个名字又是‘富贵’的意思。”

带着喜得贵子的喜悦，亨利又全力以赴地投入了工作。或许真是这个小生命的诞生带来的好运，亨利的工作出现了一系列令人眼花缭乱的转机。由于缺乏人手，在公司总经理亚历山大·道的授意下，没过多久，亨利就从变电所调到了爱迪生照明公司总厂。那里积压了不少等待修理的机器。亨利委托亲人们照顾妻子，自己则一天到晚扎在公司里忙碌。几个月后，那批长期积压的机器都得到了修理，又能正常运转了。亨利的努力也得到公司上下的一致认可，他被提升为公司的副总机械师，月收入也升到了 75 美元。短短几个月后，亨利·福特成了底特律爱迪生照明公司的总机械师，月薪 100 美元，这在当时是相当高的收入。而这时的亨利，已经是过了“而立之年”的人了。然而不管怎么样，能够在亨利的这个年纪做到大公司里的总机械师的人在当时的底特律也是凤毛麟角。所以亨利·福特也成了底特律的名人，他还被聘为底特律基督教青年技工学校的兼职教师，一方面向学生们讲授机械技术，一方面现身说法，讲述自己的成长经历。然而当时又有谁能想到，他这时的成就与他后来相比，简直是微不足道的。亨利当时成了青年技工们争相学习的榜样，是一个踏踏实实、一步步走到今天位置的典范。即使在亲人们当中，亨利也有了自己的崇拜者，他的堂弟克莱德·福特就是其中之一。每到周日，克莱德就会骑马来到底特律城，然后乘车来到位于市中心的爱迪生公司找亨利。亨利则像机器的主人一样，带着克莱德走遍公司的每个角落，把每一台机器的型号、功率、作用等讲给听得入迷的克莱德；而后者回到农场后，又会把这一切添油加醋地描述给其他的人，大家都对听到的一切惊叹不已。

虽然已经是总机械师，但是亨利仍然像以往一样勤奋地工作。亨利为人谦和，态度诚恳，公司的技师和工人们都很喜欢他。大家知道亨利是一个发动机迷，于是经常以此开他的玩笑，亨利当然也是一个精于此道的高手。一天，下班了，大家围着亨利不让他回家，七嘴八舌地“提醒”说亨利忘了带东西回家。亨利拍着脑袋在公司里转了几个圈也没想出来自己忘了什么，其中一个工人大声喊道：“亨利，你忘了把一台发动机装在口袋里带回家了！”所有的人都大笑起来，亨利这才反应过来这是大家在那开他玩笑，于是自我解嘲地笑了。如果说亨利有什么让大家觉得有点不足的地方，那就是亨利在与大家开玩笑时，经常想出一些超常规的，甚至略嫌过分的花招。有一天，一个技师把亨利的工具箱藏在一边，直到亨利快发火了才还给他。结果第二天上班时，这个技师在更衣室换上工作服，把脚伸进地上的工作鞋中，一迈步，结果纹丝未动，差点闪着腰，蹲下来一检查，才发现工作鞋已经被用人用钉子钉在地板上。不用说，这当然是亨利的杰作了。每次大家相互开玩笑时，亨利总是站在一边，尽量不介入，而是做一名忠实的旁观者，脸上则总是挂着微笑。日子一长，有的技师就给他起了个“蒙娜丽莎”的外号。了解这幅达·芬奇的名画的人都知道，这幅画之所以名扬世界，不仅是因为画的作者有名，也在于画中那位妇人的那种美丽而神秘的微笑。

位高责任重，自从当了总机械师，亨利比以前更加忙碌了。虽然他早已经不是那个天天上夜班的新来的技师，但还是经常在晚上被同事们叫走去解决技术难题。这时的亨利，经济已经有了一定的基础，工作条件也都已经具备了，他经常翻阅每期必看的《美国机械师》杂志，心中想的是如何实现从儿时就萦绕在自己脑海中的那个神奇的梦。

到 1895 年秋天，汽车在美国出现已经两年了。随着欧美两个大陆技术水平的进一步接近，加上美国人生性好奇，喜欢接受新生事物的天性，在欧洲大陆的发展受到约束的汽车在美国却获得了很大的发展。这一年的 11 月，美国的芝加哥举办了全美首届汽车比

赛，比赛分为几个阶段，持续了很久，就在感恩节那一天，还举行了从芝加哥湖畔出发的 50 英里越野赛，总共有 6 辆车参加比赛，但跑完全部赛程的只有两辆。大赛引起了新闻媒介的极大关注，有关大赛的消息见诸各大报刊，亨利再也坐不住了。

一天，公司的总经理亚利山大·道把亨利叫到了自己的办公室。

一听说你下班后在公司摆弄汽油发动机？”道问亨利。

“是的，因为我想更清楚地了解这种机器的构造。”亨利还不想公开自己的想法。

随后，道直截了当地告诉亨利，希望他能够把那台自己采购来零部件并装配起来的机器带回家研究，因为汽油这东西“太危险”，一旦在公司出事，后果不堪设想。

亨利答应了老板的要求。其实，总经理道是非常赞赏亨利的，这次谈话终了，亨利告辞出门时，向道借办公桌上摆放着的几份《美国机械师》杂志，道爽快地答应了。

“年轻人，造这玩艺儿是很赚钱的！”道一边把杂志递给亨利。一边指着封面上的一台汽油发动机向亨利神秘地眨眨眼。

亨利回到家，就去和邻居商量。当时，亨利一家是和另一户人家一起合租这套公寓。邻居叫菲利克斯·朱林，是个好奇的中年人，听说亨利要把两家后院里的二间小储藏室改建成一间工棚来试验机器，马上就同意了，当然也提出了一个小小的条件：他每天晚上是否能来看看亨利的工作。亨利当然也同意了。

从此，亨利每天一下班，就一头扎进后院的小工棚里。

克拉拉知道自己丈夫忙碌的是什麼，知道那是亨利从小就梦寐以求的东西，所以尽管轰鸣的机器声有时会把他强褌中的小爱德塞从梦中惊醒，克拉拉仍然是丈夫的热心助手。在当时的条件下，亨利的工资虽然不低，但是他买机器、买零部件花去了不少钱，以致克拉拉不得不精打细算来维持这个家。但是，对于这一点，克拉拉毫无怨言。

一天下班，克拉拉正在准备晚饭，亨利满头大汗地跑了进来，用他那双沾满油污的手一把拉佐克拉拉，让妻子去帮忙。

克拉拉来到亨利的小工作间，邻居菲里克斯·朱林已经在那里了。自从亨利的小工作间搭好以后，菲里克斯就成了最忠实的观众。然而，亨利很少让他帮忙，一方面是他实在不愿意再麻烦好心的邻居，弄得他一手或一身的油污，另一方面也是因为克拉拉已经在做助手方面和他配合得非常默契了。

为了安全起见，亨利干脆把机器安装在工作间的一个小水池上，由亨利负责旋转机器的飞轮以打开活塞，而克拉拉的任务是，把汽油从机器的加油孔中缓缓地注入，两个人的操作必须同步进行，这样才能把雾化的汽油和空气一起吸入汽缸，来启动机器。

机器点火了，发出了突突突的响声，同时冒出了阵阵黑烟，响声越来越大，克拉拉又担心起来，因为儿子小爱德塞还在房间里的床上睡觉。而此时的亨利却非常高兴，因为他终于用买来的零部件为自己装配好了一台名副其实的汽油发动机。

亨利的工作就这样取得了一个个的进展。

“自行车是个好东西，”一天，亨利兴奋地对克拉拉说，“自行车的链条传动原理和装置，以及它那奇妙的轮胎都对我的机器有很大的作用，甚至自行车的脚踏板的上下运动方式也可以看作跟活塞的工作原理相类似。”

不久，亨利就发现，自己一个人的力量实在是太有限，所以他去找自己的同事和好朋友。乔治·卡托是公司的电工，詹姆斯·彼夏普和爱德华·赫福是公司的技师，在亨利还是一个普通的技师时，他们四人就常常在一个技术攻关小组工作。现在，出于共同的爱好，他们不仅上班时一起工作，下班后又聚在一起。他们配合得很好，不久就研制出了机器的发火装置，又过了几个月，一台由他们设计和组装的崭新的四冲程汽油发动机制造成功了。机器较好地解决了工作噪音和体积过大等问题。研制工作最核心的部分已经完成了，此时是 1896 年 3 月。

此时的克拉拉也已经投入到了亨利的事业中，虽然此时已用不着她来做帮手，但是看着那一大堆七零八碎的东西被丈夫和伙伴们一起装配成一台神奇的机器毕竟是件令人惊奇的事。所以克拉拉此刻的心情，用她自己的话来说，就像等待自己的孩子降生一样。一天晚上，亨利出去拜访朋友请教有关问题，克拉拉则在家里跟来看望她的妹妹凯特聊天。

“亨利正在制作一种东西，”克拉拉对妹妹这样说，“或许哪天我会告诉你。”

此时的亨利正在朋友查尔斯·金的家里。亨利认识金纯属偶然。我们曾在前文中说过，亨利曾在底特律的基督教青年会的技工学校里当兼职教师，他的一名学生名叫奥利弗·巴塞尔。亨利很快喜欢上了这个聪明好学的年轻人，两人成了好朋友。从巴塞尔那里，亨利得知了一个令他惊讶的消息：巴塞尔的雇主查尔斯·金也对“不用马拉就能走路的机器”很感兴趣，并且正在从事这方面的研究。于是，由巴塞尔介绍，亨利和金也成为好友。金是一名很有名气的船舶工程师，他与欧洲很多有名的汽车制造商和机械师都有联系。

“你可能已经在报纸上看到了，”金吸了一口手中的雪茄，“我和巴塞尔做的那辆车不怎么样。”

3月7日，底特律的报纸上登出了这样一则消息：“本市第一辆不用马拉的车昨晚出现在街上。”亨利当然知道这一定是金和巴塞尔的杰作。

“那辆车的速度只有5英里，”金摇摇头，“这种速度还比不上一年前芝加哥大赛时杜里埃兄弟的那辆车，更何况又是一年过去了，杜里埃兄弟的车的性能肯定又改进了不少，而我还在他们后头跑。”金感到有点气馁。

“金，应该为自己骄傲！”亨利·福特安慰道，“据我所知。到现在为止，整个底特律还只有你和巴塞尔造出了这种神奇的机器，还是想想那次芝加哥大赛吧！”

每次一回忆起芝加哥大赛，金就激动不已，同是喜爱机械、对汽车仿佛着了魔的亨利深深地理解金的心情。

“那次大赛我是裁判，”金又回忆起往事，“参赛的有6辆车，其中的一辆奔驰车的驾驶员由于疲劳过度而无法再继续比赛……”

亨利早就听巴塞尔说过，当时身为裁判的金跳上了那辆汽车，接替了已经瘫在座位上的驾驶员，把车开到了终点，金的这一行为在当时被传为佳话。每次听到这儿，亨利也很激动。

亨利这次来找金，一方面是来了解金这次试车的情况，另一方面是打听一下车的驱动链条的产地。

豪爽的金带着亨利参观了他和巴塞尔设计并制造的汽车。

“你的车进展如何？”临别时，金关心地问。

“就差装配了，对了，你用的那种传动链条是从哪里弄到的？”

“这件事就交给我吧！”金非常热心。

临别时，金从箱子里拿出了一叠图纸递给了亨利。

“我很快就要动身去巴黎了，”金告诉自己的朋友，“这是我那辆车的设计图纸，或许对你有点用、另外，我还有一些剩余的零件，你一起带回去吧！”

亨利没有多说什么，只是紧紧地握住了金的双手。

“金的车从整体设计概念上来说与我们的不同……”从金那里一回来。亨利就把几个伙伴召集到一起，对他们讲述了他在金那儿的所见所闻，并且把金留下的图纸摊在桌上给伙伴们看。

“他那辆车太重，据说有1300磅，实际上金就是在木制的马车内部装上了一台发动机而已，这么重的车当然跑不起来。”

“他的发动机怎么样？”赫福关心地问。

“也是四缸的，但是没有经过像我们一样的改造，所以体积大而重而且噪音大。”

“一个很简单的道理，在发动机功率有限的情况下，车子越轻就跑得越快。”亨利和伙伴们商量起来，“金说英国的威尔士亲王已经对他的车表示出了浓厚的兴趣，想定购。可是我们将来生产的车必须要做到质量好、车身轻、速度快、结实耐用、结构合理且价格便宜，这些是我们今后的原则。也只有这样。车才能在大众之中普及。”

熟悉福特公司的人都会知道，这些萌芽于亨利的钟表之梦、真正发展成熟在亨利制造第一辆汽车的时候的条条框框，后来终于成了福特公司的生产经营原则。

1896年5月27日，金专程去了印第安纳波利斯链条公司的营业部，买回了一条10英尺长的钢制传动链条，交给了亨利。后来，金去了巴黎，在四处散发着浪漫气息的法兰西，金又为那儿辉煌的艺术所倾倒。从此，金在法国献身艺术，大器晚成，后来成为一名艺术家。

在亨利的简易车间里，紧张的装配工作拉开了序幕。

亨利他们从一台废旧的蒸汽机上拆下了一节导管，截短后把它作为机器的输油管，车的主体由四只轻巧的自行车轮子和一个木制底盘构成，那台凝结了他们四人的智慧的发动机则被安装在底座上。车的座位也没有照搬马车的座位样式，而是采用了自行车的座位，目的是为了减轻重量。组装完成后，亨利他们用地秤一称，欣喜地发现他们的这辆车只有500磅重，比金的那台车轻了足足800磅，此时是1896年6月5日凌晨2点。几个伙伴击掌欢庆，亨利往工作间的门口习惯地看了一眼，想看看老邻居菲里克斯·朱林是否还守在那里。正如前文所说的，菲里克斯从这间工作棚建成的那天起，就成了他们最忠实的观众。他每天吃过饭，哪儿也不去，搬来一个小凳子，往小工棚门口的一个角落里一坐，聚精会神地看着亨特他们的一举一动，直到看累了，才打着哈欠回去休息。在同菲里克斯的谈话中，亨利了解到，老人虽然不懂机器，然而却对机器有一种非常好奇的心理，用老人自己的话来说，他最喜欢有一堆零零散散的零件被心灵手巧的技师们左一敲、右一拧地装成一台崭新的说不出名字的机器。对于有这种本事的人，老人是非常钦佩的。

兴趣归兴趣，但岁月不饶人。今天，老人眼看那台轻快转动的机器被装在了一个又不像马车又不像自行车的架子上，然后一些链条和几根管子接在了上面。正在这个时候，老人的眼皮开始打架了，所以他起身回了自己的房间，从而错过了下面精彩的一幕。

该试车了！突然，亨利和伙伴们变得目瞪口呆。原来，他们发现了一件令人啼笑皆非的事——他们造出来的汽车出不去门了。这几个机械天才什么都想到了，就是忘了这个最简单的事实：汽车在进工作间时，是以零散的部件的形式进来的，现在一旦组装起来，就成了一个大家伙，当然是出不了工棚那扇小门了。亨利拍了拍脑袋，倒也干脆。口头操起一柄大榔头，几下子就拆掉了工棚的小门；还不够宽，就连墙也砸了个大洞，量量差不多了，才扔下榔头，和伙伴们一道小心翼翼地把这辆“婴儿车”（亨利给这辆车起的名字）推出门外。

“请等一下，我去把克拉拉喊来！”亨利飞跑进家，把睡眠中的妻子拉了起来。睡眼惺忪的克拉拉问亨利是否去把邻居老菲里克斯也叫来，亨利笑着说：“亲爱的，先别告诉他，等明天给他一个惊喜！”

克拉拉披上一件披风，跟丈夫一起来到家门前的街上，惊奇地看着这辆“婴儿车”，彼夏普推着一辆自行车来到亨利面前。

“嗨！亨利，这样吧，我骑着自行车在前面为你开道。万一遇上别的什么车我就让他们让开！”

“彼夏普，你多虑了，你瞧瞧都几点了，还会有谁在街上！”乔治·卡托很不以

为然。

这时，天公不作美，开始下起毛毛雨。但是，激动万分的亨利他们已经顾不了那么多了，他们现在唯一的念头就是要试试车。为了防止雨越下越大，克拉拉又回家拿了几把伞。

亨利的两眼放着光，心激动得好像要跳出来似的。他镇定了一下，手轻轻在胸前画了个十字，然后跨上座椅，打开了电池组的开关。接着，他又对好了汽油的喷嘴，打开阻气阀，发动机的飞轮开始转动起来，发动机也随之发出了突突的声音。车身抖了一下，然后缓缓地开始向前驶去。

车子驶过了亨利家门前的巴克莱大街的鹅卵石路，彼夏普骑着自行车走在前边开道，亨利跟在后面，再后边就是亨利的另外两位伙伴和妻子克拉拉。这时，大概已经是凌晨4点钟了，路上没有遇见什么人，自然，除了心情激动的发明家们和克拉拉，也没有人在一旁加油喝彩。车子来到了著名的华盛顿大街，行驶在平稳的松木板路面上。当车子行到凯迪拉克饭店门前时，发动机突然熄了火，车子停了下来。也偏就在这个时候，从饭店里涌出一大堆刚刚赌完牌局、吃过早点、正准备回家睡觉的客人，他们立刻就围拢过来看起了热闹。

亨利和伙伴们这时已经没有情绪去听这伙无聊之徒的所谓真知灼见，他们赶紧打开随车带来的工具箱，忙着修理机器。不一会儿，毛病就找到了，给发动机换上了新的阀门螺丝，又换了个弹簧螺丝，一发动，车子又开始正常行驶了。也就在这个时候，亨利才感到确实是累了，于是和伙伴们一道，把车子开回了家。把车子推回工棚之后，伙伴们告辞回家了。亨利也倒在床上，美美地睡了一觉，直到克拉拉叫他起来吃早饭。

“上帝呀，这是谁干的好事！？”亨利正在吃早饭，听见后院里有人在大叫大嚷，于是赶紧跑过去一看，只见自己的房东威廉·威瑞夫特正站在被亨利砸坏的工棚门前，脸胀得通红，面对着一片狼藉的院子，正在发火。

亨利走上前去，马上向自己的房东解释这一切。这时，邻居菲里克斯老人也过来帮亨利说话。

“我来看看你究竟在搞什么名堂！”房东来到工棚门前，听亨利向他解释这台式样古怪的机器的由来和作用。为了说得更清楚，亨利把车子又推了出来，重新发动，然后将信将疑的房东拉上车坐在自己身边。行驶了一段路。

“这真是神奇的玩艺儿！不可思议！不可思议！”跳下车后，房东老头惊叹不已。

“亨利，你不用再修理那面破墙了，你可以把门和墙再开大一点，这样出入就更方便了，千万别碰坏这台神奇的机器！”老房东说完，感叹着走了。亨利又把老菲里克斯请上车坐了一会儿，不用多说，老邻居简直高兴极了。

亨利向公司请了假，他想用几天的时间来试验自己的发明。安抚好一度愤怒的房东，亨利让克拉拉抱着小爱德塞，坐在自己的身边，然后发动车子向街上驶去，克拉拉这时才想起来向丈夫祝贺，祝贺他的成功发明。

“克拉拉，”亨利深情地注视着有些消瘦的妻子，“这里边也有你的一份功劳。”的确。亨利说的是心里话，他一心扑在工作和发明上，所有的家务，照顾孩子等事情全部落在了克拉拉的身上。除此之外，克拉拉还在家庭的日常开支方面精打细算，把省下来的每一分钱都用在了亨利的发明上，至今家里还欠附近的五金商店一笔债务。

“我没有什么！”克拉拉笑笑，“只要你能成功，让我付出什么样的代价我都愿意！”

迎着早晨初升的太阳，亨利一家在行人惊异的眼光中，行驶在底特律城的大街上。

实事求是地说，当时亨利发明的这台汽车，在技术上并没有太多的创新，甚至还没有跳出杜利埃兄弟和更早些的戴姆勒的发明。后来的学者们都指出，福特1896年成功的

真正意义在于他终于造出了一辆能够运行的车，这给福特以极大的鼓舞，使他继续在这条路上坚定不移地走下去。”

此后的几天里，亨利仍开着他的汽车穿行在城市中，他忠实的伙伴彼夏普总是骑着自行车在前面为他开道。彼夏普的担心不是多余的。这一天，当车拐过一个弯道的时候，一个行人躲闪不及，一下子被撞倒，并且夹在了前后轮之间的空隙里动弹不得。亨利的反应也够快的，一下子就把发动机熄了火。在其他人的帮助下，大家一起抬起车子，把倒在地上的行人扶了起来，所幸没有伤着。亨利连忙向这个中年男子一再道歉，并为他捡起掉在地上的帽子，掸去上面的灰尘。那个人接受了亨利的道歉，没有说什么就走了。他也许不知道，自己即使不是汽车史上的第一个受害者，至少也是第一批的受害者之一。以此为开端，汽车的诞生给人类带来了一场革命，也导致全世界每年有成千上万的人死在车轮下。

经过这一次的教训，亨利在城市里开车就更加小心了。底特律人对于亨利的发明表现出了异乎寻常的热情。每次亨利驾车在街上行驶，路的两边都是观看的行人。如果亨利把车停下来，人们立刻围拢过去，问这问那，也有人伸出手去，在车上到处摸，每看到这种情况，亨利就心惊胆战，唯恐激动不已的人们弄坏他的宝贝。亨利哪怕只是离开车一小会儿，也不得不用铁链和锁把车锁在路边的灯柱上。总之，人们的反应非常强烈，就好像着了魔似的。“人们一看到车，就像发疯了一样。”亨利这样告诉妻子。

恰恰相反，了解亨利的人们此时却给亨利起了一个“疯子亨利”的外号，大概是对他忘我工作、对机器如醉如痴的一种形象描述吧！不管怎么说，从此以后，“疯子亨利”传遍了整个底特律。

又到周末了，亨利兴奋地同妻子商量，想驾驶自己的新发明到迪尔本去看看。看着这些天来一直兴高采烈、像个得到新玩具的孩子一样的丈夫，克拉拉又怎么能不赞成亨利的想法呢？

亨利驾着车，行驶在由底特律通往迪尔本的大路上。克拉拉坐在亨利身边，小爱德塞穿着童装坐在母亲的膝盖上，好奇地四下张望。此时不管从前还是从后看，就会发现这辆车总是斜的，原因很简单，车轮之间的宽度比马车的小得多，而一侧的车轮常常陷入路上的马车车辙中。

“亨利，车歪得太厉害了！你最好把车开得慢些。”克拉拉担心孩子的安全，于是对丈夫说。

为了不使妻子担心，亨利降低了车速，一路上，发动机偶尔也会闹闹情绪。每到这种情况，亨利就得下车来调试机器，结果，8英里的路程竟然花了一个多小时。

到家了，亲人们都迎了出来，互致问候，同时也好奇地看着这台奇怪的车。亨利请他们一个个坐上来体验一下，然后把车加速到每小时 20 英里。

“这简直妙极了！”亨利的弟弟威廉惊叹不已。

“就跟做梦一样！”弟弟罗伯特也不相信自己的眼睛。

倒是妹妹玛格丽特比较冷静，下车后，她告诉亨利：“速度确实是快，我感觉有点不知所措！”然后她悄悄对二哥约翰说：“这大概是聪明的亨利做出来的另一件有趣的玩具吧！”

“爸爸，请您也上来坐一下吧！”亨利邀请自己的父亲。

“啊，我就不用了，年纪大了，胆子也小了，不比你们年轻人。”老威廉拒绝了儿子的邀请。

亨利沉默了，因为在场的所有人当中，只有他和父亲两人心中明白，父子间的矛盾依然故我。是的，亨利已满 33 岁了，怎么也不应该被算做一个年轻人了。而在父亲眼里，这个我行我素的大儿子非但不留下来承继家业，反而跑到城里去继续玩这种孩子的把戏，

简直是不可救药，在心里，老福特认为，如果上了亨利的车，就意味着认可了儿子的胡作非为，这是绝对不行的。亨利当然明白父亲心中的想法，所以他也没有再对父亲说什么，只是又回到了自己的弟弟妹妹们当中，与他们交谈起来。

这时，邻居们也被惊动了，他们围拢过来，站在一边观看这一切，眼光中流露出好奇、惊讶和不解。这种表情落到老威廉眼里，仿佛变成了同情和嘲讽，好像是在说：瞧，可怜的老威廉，自己的大儿子不好好务农，偏偏跑到城里去。就算是当上了总机械师，原来也只不过是捣弄出了这么个玩艺儿，亨利真是发疯了，跟他小时候一样！老威廉真可怜！

老威廉背着手，心情沉重，抱起自己的孙子，步履艰难地走回了房间。此刻，在老人心里，也只有这个小生命才能给他痛苦的心带来一丝安慰。

亨利的心情并不比自己的父亲好多少。这次回家，使他明白了，自己在老父亲的眼中依旧是个一事无成不成器的人。但是亨利此行也有收获，这毕竟是他自己制造出这辆“婴儿车”后的第一次远行，暴露出了这辆车的一些弱点：如结构的设计不适于进行长途旅行，驾驶盘和金属框架的结构强度不够，特别是那台发动机，性能不够稳定而且设计亟待改善。

“可是单凭我自己和伙伴几个人的力量，要对以上缺陷做改进是根本不可能的。”

然而，尽管没有得到父亲的理解，亨利对自己还是充满了信心。回到自己在底特律的家，亨利请来摄影师，站在那辆车前照了一张像作纪念。从留下来的相片中我们可以看出，这辆后来成为美国汽车史上一座里程碑的小车从外形上看还确实不错，当然，其简陋程度也是有目共睹的，例如车的喇叭是用门铃代替的，控制车的方向的装置就像一只小船的舵，而且车从整体上看像个营养不良的孩子一样单薄，不是很结实。可是，站在车前的亨利头戴圆顶礼帽，蓄着整齐的胡须，双目炯炯，信心十足地看着镜头。是的，对于他来说，儿时就有的那个神奇梦想现在只是刚刚开始，在步入中年之后，他终于艰难地踏上了一条让他流芳百世的路。

4 屡遭挫折

来自市长的帮助
市长给他发了一张“驾驶执照”
见到了大名鼎鼎的爱迪生
农民眼里的“魔鬼车”
“现在就让我们办个公司吧！”
“这下子他的生意要糟糕了”
公司破产了
汽车大奖赛上的冠军
厄运再次临头

尽管得不到父亲的理解，尽管大街上的人们一看到他就喊“疯子亨利来了”，可是，在底特律的公司里，亨利仍然是总机械师，月薪也已经涨到 140 美元。新车试验成功的狂热劲头过去后不久，亨利赶紧提醒自己该收心了。在他试验车的这段时间，工厂积压了一大批待修理的机器，许多技术难题也等着他来解决，所以一回到工厂，亨利就当起了他的总机械师，除带领工人们拼命干活以外，也还在琢磨改进自己设计的汽车的方案。当然，他还必须设法偿还由于发明自己的车所欠的债。为了还债，亨利不得不设法以 200 美元的价格很快卖掉了自己的第一辆汽车。他卖车的速度如此之快，以致儿子爱德塞在后来回忆这一段时，绞尽脑汁也没想起来对那辆“婴儿车”的印象。就在这个时候，又有人伸出了热情的手，帮助了亨利一家，这个人就是当时底特律的市长威廉·梅伯里。

梅伯里市长也出身于一个富有的爱尔兰家庭，或许由于同样是爱尔兰人的缘故吧，他很早就和亨利的父亲老威廉相识。当年，就在亨利还是个孩子的时候，老威廉就和当时还健在的亨利的母亲玛丽·利托戈特一起前往底特律参加了梅伯里的婚礼。

梅伯里非常喜欢亨利，赞赏他的发明。殷实的家底使他有条件对亨利提供帮助，所以在从 1897 年 1 月到 1898 年底的两年时间里，亨利不仅还清了以前所欠的债，而且还在自己那简陋的工棚里设计并制造出了两台汽车。当亨利驾驶汽车在底特律的大街上走来走去时，人们的反应除了惊奇、新鲜之外，还有气愤和嫉妒。特别是许多马车夫，更是为常常必须给“那样一个冒着烟并发出怪声”的无马之车让步而感到愤慨。于是联合起来告到市政当局，认为亨利的所作所为妨碍了公共秩序，要求对他采取措施。在这种情况下，梅伯里市长又一次出面保护了亨利。他特别挑选了一个公开的场合，把一张允许亨利可以在任何时间驾驶自己的汽车在底特律的所有街道穿行的许可证发给亨利，从而使亨利的行为从法律上得到了保护。在某种意义上，这张许可证或许是人类历史上的第一张以政府的名义颁发给个人的汽车“行车执照”。

一天，亨利在公司刚刚忙完手中的活，老板亚利山大·道就把他找了去，提出让亨利跟他一起去纽约，参加爱迪生照明公司协会的年会。已经有几年没出过远门的亨利考虑了一下，就答应了。

后来，在回忆起这段经历的时候，亨利不无骄傲地指出，这次陪老板去纽约，最大的收获就是见到了他心仪已久的爱迪生本人，而且得到了他的指点。事情的经过是这样的：

在纽约著名的长岛东方旅馆，爱迪生照明公司协会年会召开了。举行完简短的开幕式，人们来到宴会厅，亨利和自己的上司一起也端着酒杯在人群中周旋。突然，道轻轻

碰了一下亨利，用端着酒杯的手指着不远处的一堆人。

“亨利，快看！中间的那一位就是爱迪生先生！”说完，道拉着亨利向那边走了过去。

托马斯·爱迪生面带微笑站在那里，手中也端着酒杯。这个人类历史上最伟大的发明家，一生带给了人类近千项伟大的发明。他有着一个高高的、充满智慧的额头和一双深邃的眼睛。亨利听说过不少有关爱迪生的故事，当然也知道，自己面前的这个伟人在少年时代就在开往底特律城的火车上卖报，因为不慎险些引起火灾，而被鲁莽的列车长打了一记耳光从而导致了失聪。

人们在爱迪生的周围喧闹着，七嘴八舌地炫耀着他们的博学或者无知，为了使爱迪生能听明白他们的高论，他们说话的声音很大，还夹杂着一些手势。话题不一会儿就转到了动力机车上。爱迪生告诉大家，自己一直在从事这方面的研究，研究用一组或更多组的蓄电池来作为汽车的动力。这时，道把亨利推到了爱迪生面前。

“我们这位年轻的伙计已经造出了一辆用汽油驱动的车了！”道对爱迪生说。

亨利望着爱迪生。他看到的是一双闪烁着智慧的友善的眼睛。为了能更好地让爱迪生明白自己的意思，亨利拿出笔记本，用一支铅笔飞快地画出了几幅草图，同时大声对发明家作着解释。爱迪生非常认真地看着这些草图，把手放在耳朵上以便能听得更清楚。

“你的想法是对的，年轻人，”听完了介绍，爱迪生对亨利说：“继续干下去吧，千万别放弃！”接着，伟大的发明家转向其他的人，然后拉着亨利的手臂对众人说。

“这种车比电车更优越，因为它能够给自己提供所需的动力。”

还有什么能比爱迪生的赞赏更让亨利·福特振奋和激动呢！这就是亨利和爱迪生的第一次接触，也是他们后来所铸成的伟大友谊的开端。

在当时的美国，已经完全具备了大力发展汽车工业的条件。美国的所有基础工业设施已经基本完善，生产汽车所需要的一切技术和设备都已经具备。早在 19 世纪 80 年代，美国人 S. F. 鲍泽就发明了可以自动计量单位的油泵，为后来加油站的大发展创造了条件。钢铁大王卡内基此时也已经建立了自己的钢铁王国，美国的钢铁年产量已经占全世界产量的 1/3。著名的固特异（GOODYEAR）公司早在 40 年代就开发了橡胶硫化工艺。80 年代末，美国已经建成了 7 条铁路，总长度占当时世界铁路总长度的一半。然而，在马车运输和铁路运输之间，急需要开发出新的交通工具。地广人稀的自然环境，人数众多的中等收入阶层的现实存在等因素，都为汽车工业后来的大发展提供了必要的前提。一句话，在当时的世界上，恐怕再也找不出第二个像美国这样发展汽车工业的条件得天独厚的国家了。

对于当时的大多数美国农民来说，他们早已习惯了那种以马车为主要交通工具的田园牧歌式的家庭生活，把汽车看作“魔鬼车”，即使是城市居民也是如此。他们对于一边冒烟、一边发出突突的响声飞驰而过的汽车，在刚开始还有些新鲜感，然后就是反感和敌视了。在他们的强大压力下，这一时期美国许多地区的法律条文就充分反映了这种对汽车的排斥心理。如 1899 年，加利福尼亚州的圣拉菲尔镇颁布法令，要求汽车司机必须在任何过路的马匹 300 英尺外停车；1900 年，佛蒙特州立法迫使每一个汽车司机“必须雇佣一名成年人在汽车前 1/3 英里处手持红旗为汽车引路”。1902 年，辛辛那提市、萨凡纳市和旧金山市则规定：汽车在市内行驶的最高车速不能超过每小时 8 英里。另外，美国的许多大城市甚至禁止汽车使用大路。因为大路是专为马车准备的，汽车司机如果违反规定，就会以“破坏社会治安”的罪名被逮捕，有些倒霉的司机甚至被愤怒的农民打死。

亨利·福特是幸运的，在底特律，威廉·梅伯里市长替他抵挡着排斥汽车的人们的闲言碎语，“而当时美国其他城市的发明家们就不一定有这么好的运气了，他们不得不

去应付来自社会各个方面的强大压力。

一天，市长梅伯里把亨利找去，给他介绍了一位朋友。他就是前来底特律市考察美国汽车业最新发展情况的工程师 R. W. 哈宁顿。

“您好，哈宁顿先生！”亨利紧紧握住了工程师的手，“久闻您的大名，查里斯·杜里埃先生好吗？”亨利早就从金那里听说过，哈宁顿和著名的杜里埃兄弟之一的查里斯·杜里埃在一起工作。

“您好，福特先生！我一到这儿，梅伯里先生就把您的事情告诉了我。”

接着，亨利带哈宁顿去参观他在梅伯里的资助下生产的两辆新样车。在路上，哈宁顿向亨利介绍了他这次在美国各地考察所了解到的情况。

当时美国的汽车业最需要做的一件事，就是如何尽快地把汽车从机械师们的试验室里投入生产领域。在美国汽车业兴起之前，生产马车和自行车的交通工具制造业已经彻底地衰败了，原来属于这两个生产行业的大批生产商和工程技术人员开始向汽车行业转移。在这些人当中，有斯蒂倍克二纳什、杜兰特和著名的费希尔七兄弟，还有亚历山大·温顿、约翰·威里斯、W. E. 梅茨格、查尔斯·杜里埃、巴尼·奥德弗和道奇兄弟。

“在发展汽车方面，全美国恐怕没有比底特律更好的城市了！”哈宁顿对亨利这样说。

的确，底特律从 80 年代以来，就开始制造各种型号的船用发动机，并且很快成了美国的引擎制造中心，拥有大批熟悉蒸汽机和各种内燃机的技师和工人。另外，底特律的金属加工业和制造业都非常发达。作为美国主要的一个移民地区，底特律的周围还拥有大量来自欧洲的熟练工人。

一边介绍情况，两人一边来到了亨利的工作间。哈宁顿戴上夹鼻眼镜，认真仔细地观看亨利的汽车。比起上一辆“婴儿车”，亨利的这两辆车显然完善多了。汽车有着高高的车轮、豪华的双人座位、铜制的车灯、用来挡泥的脚踏板……

“汽车在设计方面是非常出色的，”在后来的报告中，哈宁顿这样评价亨利的汽车，“火花塞很先进，冷却箱的设计也很有特点，汽化器非常独特，车上的仪表很齐全，每个零件都精工细做，独具匠心……总之，整体给我留下了很好的印象。这种车看起来可以在任何道路上行驶，不逊色于我们国家制造的其他任何一种车……”

梅伯里了解，亨利的心愿是当一个汽车制造商，而不是单单窝在实验室替别人设计和制造样车。他也在帮助亨利寻找机会。1899 年 7 月的一天，市长家里来了一位客人，他名叫威廉·墨菲，是底特律的商人，跟梅伯里市长一样，都是爱尔兰移民。

“多谢你为消防队所提供的新设备！”梅伯里指的是不久前，墨菲出钱为底特律市的消防队购置消防机车的事情。

“老朋友，你是了解我这个人的，一方面我是想为市民们做点什么，另一方面我这个人天生就对机器这玩艺儿有兴趣，所以当我听说市里消防队的设备太旧了，而邻近的费拉德尔菲亚恰好又新研制出了这种消防车的时候，就去买了几辆。”墨菲笑着摆了摆手。

“我最近对新出现的汽车这东西很有兴趣，如果能找到合适的人，我一定会为这种新奇的家伙投点资。”

顺水推舟，听到墨菲有这样的想法，梅伯里马上把亨利·福特推荐给了墨菲。

“我听说过你，一些人把你称做‘发疯的亨利’，可是我不这样看，我喜欢你的车。”看了亨利造出来的样车，墨菲这样告诉亨利。“如果你能把你的车开到这个城市西北部的法明顿，然后再经由庞蒂亚克开回来，而你的车在这 60 英里的路途中不发生任何问题的话，我会认真考虑你的想法的。”

几天后，亨利调试好自己的车，开着它来见墨菲。墨菲先仔细观察了车内仪表盘上的各项数字，然后委派了一个人跟着亨利一起上路。亨利驾驶汽车顺利通过了这个考验，

结果令墨菲十分满意。

“好吧，年轻人！”黑菲开始让手下的人准备一份开业申请书，“现在就让我们办个公司吧！”

有了墨菲牵头，加上市长梅伯里的热心张罗，1899年8月5日，在底特律市卡斯大街1343号，底特律汽车公司正式成立了。可以说，当时底特律市一大批有钱有势的人都做了该公司的股东。除了市长和墨菲，主要的股东还包括种子大王得克斯特·弗利、参议员托马斯·帕尔默、底特律经纪业大亨弗利德里克·奥斯本、实业家弗兰克·伍德曼·埃迪以及在航运、铁路、银行、保险等行业都有产业的大商人詹姆斯兄弟和休·麦克米伦。亨利·福特如愿以偿，任公司的机械主管和总工程师，并在新成立的公司中持有股份，新公司的资本为15万美元。

新公司成立时也招来了大批记者，消息传遍全市，这下子，爱迪生照明公司底特律分公司的总经理亚利山大·道坐不住了，8月15日那天，他把亨利找来，两人在道的办公室进行了一次谈话。

“亨利，报纸上的消息我看到了，祝贺你！不用我再多说什么，你的才能是有目共睹的，你是我们公司的最有才能的人，我们大家都非常相信这一点。”道还是很客气的，紧接着他把话题一转，“可是作为多年的朋友，作为你的上司，我不得不遗憾地指出，你现在所做的这一切是错误的。”

“为什么？”亨利问。

“因为你现在在外面所做的一切是没有意义的，汽油怎么能作为运输工具的动力源呢？”道摆手制止了亨利的分辩，又说：“我衷心地希望你把精力用在咱们公司的那些机器上，好好在电上动动脑筋，用你鼓捣车的那股劲头，看看能不能搞出点名堂来，别再去管外面的事情了，把那些不相干的事辞了吧！”接着，道又开出了一个诱人的条件。

“年轻人，在公司里我又不大懂技术，总想物色一个合适的人选来担任公司的总管，到目前为止，我觉得你是最合适的。请你考虑一下我说的话，然后给我一个答复。好吗？”

“我已经考虑好了，先生！”亨利回答。

“你同意了？”道有些惊讶。

“不，我决定辞职，辞职报告明天送来，非常感谢您这些年来对我的信任和照顾！”

就这样，亨利离开了爱迪生照明公司，他在这儿工作了七年多。这一年，他36岁。

离开公司之前，亨利找到了曾经和他共同试制新车的几个伙伴，问他们是否愿意跟他一起离开公司去新的工作岗位创业，可是伙伴们对此顾虑重重，经过再三说服，也只有年轻的爱德华·哈弗同意跟亨利走。后来，亨利又到费希尔兄弟公司挖来了弗利德里克·斯特劳斯。公司成立伊始，条件是非常简陋的，用斯特劳斯的话来说，他第一天和亨利一道走进车间时，只见车间空空荡荡，空地的中间摆放着刚运来的一台发动机和一台锅炉，此外就是一捆电线了。就是在这样的环境下，亨利开始了艰苦的创业。

就在亨利他们在底特律埋头苦干的同时，其他人也盯上了底特律发展汽车生产的优越环境。1899年，也就是亨利他们成立了底特律汽车公司的差不多同时，兰塞姆·沃尔兹也在底特律成立了一家生产汽车的公司——沃尔兹发动机公司。这家公司在底特律郊区，规模很小，甚至比不上亨利·福特的底特律汽车公司。但是事实证明，这家小公司的主人沃尔兹和他的伙伴亨利·利兰确实是汽车制造业的天才，他们的光辉很快就盖过了当时汽车行业的所有的人，包括亨利·福特。

沃尔兹一开始就把批量生产价廉物美的汽车作为公司生产经营的核心。在生产过程中分工明确，由利兰负责车辆的传动系统，最后的整体组装由沃尔兹来完成，很快就在市场上推出了“快乐的沃尔兹”牌汽车，并投入批量生产。强调汽车生产的批量化，这

一点对新生汽车工业实在是太重要了，因此后来人们把沃尔兹称为美国汽车的“批量生产之父”。

在汽车业，另一颗闪耀的新星是亨利·利兰。与其说利兰是一名出色的机械师，不如说他是一名更出色的工艺大师。利兰 70 年代和 80 年代主要是在军火生产行业和工具制造业任职，到了 90 年代，他开办了自己的工厂，生产自行车和船用发动机。沃尔兹的汽车公司成立后，利兰父子开始为沃尔兹汽车提供零件，或许是长期在精密机械制造部门的缘故，利兰特别强调每个零部件的精工细做，对他来说，每个零件都是一件工艺品。他还为沃尔兹的汽车设计出了一整套传动齿轮。正是有了如此好的零部件，沃尔兹汽车才能在汽车销售市场上很快站住了脚。但是利兰对汽车业的最大贡献并不在于他为这一行业提供的精细的零部件，而是他的“零部件通用化”思想，在后来的几年里，利兰又把他的这一创新推入了生产领域。这种思想适应了当时的生产标准化浪潮，对美国汽车工业的发展起了极大的推动作用，因此后来人们把亨利·利兰誉为美国汽车工业的“标准化之父”。

还是让我们来看看此时的亨利·福特吧。非常不幸，亨利从这次创业的一开始就犯了严重的错误，他把以前自己确定的生产“价廉物美、大批量”产品的原则抛在了一边，而是走向另一个极端。高档、豪华、纯手工制作、高速、单车生产。亨利仍像当初他发明第一辆汽车时那样没日没夜地苦干，把克拉拉和儿子爱德塞扔在家里。亨利的思维还没有摆脱手工制作的窠臼，只是作为一个发明家在接受别人的订货，而不是作为生产商去生产汽车，可以说亨利只是在“制作”而不是“制造”汽车。当时，公司其他管理人员发现了这一点，但是固执的亨利根本听不进别人的劝告。

1900 年 1 月，经过 5 个月的苦战，底特律汽车公司的第一辆汽车终于诞生了。这辆汽车就跟亨利在梅伯里市长的赞助下制作的两辆汽车一样，有着高贵的样式，豪华的装饰，可乘坐一名驾驶员和一名乘客，许多记者应邀参加了这辆车的揭幕典礼。

在对这辆车进行评价时，舆论界产生了两种截然不同的立场。当时的《底特律日报》发表了一篇文章，用“平淡无奇”概括了对亨利制作的新车的看法，认为这种车与当时的美国的其他汽车相比，决没有任何值得大书特书的地方。这篇文章甚至不无讽刺地指出：“车身和城里跑的较好的马车相比没有什么区别，而且整个结构使人无法知道它的动力源……”

《新闻论坛报》的记者则是相反的态度，他在报纸上详细记述了他这次参加试车的经历，并引用了一段他当时与亨利的对话：

记者：“学会驾驶需要很久吗？”

亨利：“几天，也许几小时，就跟学骑自行车差不多。”

记者：“汽车在行驶时冒烟，而且车里还有汽油，危险吗？”

亨利：“绝对没有危险！”（亨利信心十足地指了指路边的马车后，笑着对记者）“这下子他的生意要糟糕了。”

可是厄运临头的首先不是路边的马车店，而是神采飞扬的亨利和他的公司。样车虽然出来了，可是价格昂贵，加上长达几个月的制作和等待过程，使得公司没有顾客上门，就连样车都没有销售出去，以至于亨利最后只好把车送给了市邮局作为“邮递车”来使用。公司的其他管理人员和股东强烈要求亨利采用新的生产流程和生产思路，把大批生产和销售汽车作为公司的经营原则。而亨利对此大为不满，他甚至把汽车生产过程看作是他个人的事情，不让其他人加入进来，他手下的工作人员甚至连一张草图都没有见过。随着矛盾的激化，亨利干脆躲了起来，连公司的人都找不到他。后来，克拉拉回忆说，那段时间亨利常常一个人到底特律城外的郊区树林里散步。

1900 年 11 月，亨利离开了底特律汽车公司。事后亨利说是自己主动提出辞职的，而

公司其他人则称亨利是被公司董事会解职的。反正不管怎样，公司成立一年多来，总共亏损了近9万美元，亨利离开公司后不久，公司就破产了。

可是也就是在这一年，亨利·利兰正式组建了自己的汽车公司，并且以底特律城的最初开拓者凯迪拉克的名字作为新公司的名字，他担任公司的总经理。这时的利兰已经年近花甲。1906年，利兰把三辆凯迪拉克汽车带到了伦敦，当着一大批专家和记者的面拆开，然后把拆下的零件混同起来，让工人当场用这些无法区分的零件重新组装成三辆成车，再立刻让汽车发动起来去参加长达500英里的高速行驶测验，三辆汽车全部通过了这样严格的检验。当时，利兰的这一举措轰动了世界汽车界。这位受人尊敬的老人后来又在汽车领域奋斗了整整20年之久。他于1909年把凯迪拉克公司卖给了通用汽车公司，并且继续担任这家分公司的经理长达8年。第一次世界大战结束后，利兰父子又创办了林肯汽车公司，并设计出了著名的“林肯”牌汽车。当然，后来这家公司又戏剧性地并入了如日中天的福特汽车公司。然而，即使是在今天，“凯迪拉克”和“林肯”仍然作为美国最高档豪华的轿车，飞驰在美国乃至世界的大街小巷。

也就是亨利在事业上受到挫折的这一年，美国其他的汽车生产商却取得了巨大的成就。在1900年以前，美国的汽车展览都是以自行车和其他机械产品的展览会的分展的名义举行的。而从1900年开始，大量的新闻媒介和广告开始为汽车宣传造势。就在这一年，任期将满的美国总统西奥多·罗斯福在华盛顿检阅游行队伍时乘坐了汽车，从而成为美国历史上第一位乘坐汽车的总统。当然，出于对汽车可靠性的担心，总统那辆围绕着花环的检阅专车后面还跟着一辆用来应急的马车，这也在当时被传为笑谈。而总统乘坐汽车的行为却得到了舆论的广泛赞扬。这时的美国，已经生产了3.4万辆汽车，虽然其中的2/3是以蒸汽和电力作动力的。

从1899年起就开始举办的美国汽车节也越来越成为人们关注的焦点。汽车节的举办地点在罗德岛的新港。在1900年的这次汽车大赛上，来自芝加哥的汽车大亨亚历山大·温顿以每小时38英里的速度在50英里的赛程中独占鳌头。这一胜利为他赢得了广泛的声誉，使他一时间成了美国汽车制造业的骄子和新闻舆论的英雄。

而这时的亨利·福特却不得不承受失败所造成的苦果。“他们给了我机会，可是我失败了！”亨利这样告诉自己的妻子，而克拉拉总是安慰他，希望能找出一些理由，来使自己的丈夫相信这次失败并不完全是他自己的过错，7岁的儿子爱德塞天真无邪的言语也常常使亨利紧绷的脸上露出笑容。

“今年是新世纪的第一年，可是我的运气却是这样的差！”一天，亨利的父亲老威廉来看望他们，一家人来到市郊的林中散步，看着远处正在逗孙子玩的父亲，亨利突然又伤感起来。

克拉拉暗自叹了口气，这一段日子里，亨利常常呆在家里，或许是由于这次挫折的打击，克拉拉发现丈夫变得越来越迷信。比方说，在街上一看见黑猫，亨利就赶紧判断黑猫是从左往右走还是从右往左走（西方民间传说：路上如果碰见黑猫从你身体的左边走向右边，就会带来好运，反之则会厄运临头）；碰上“黑色星期五”，亨利就会整天呆在家里不出门。一个男人如果没有自信心，就什么也没有了，克拉拉深深懂得这一点。于是她还是设法来使亨利重新鼓足勇气。

“不对，亨利，你弄错了！今年不是新世纪的第一年，而是上一个世纪的最后一年，明年，也就是1901年才真正是新世纪的开端呢！”

“真是这样吗？”亨利停住了脚步。

“是的，为此今年年初报纸上还专门讨论过呢！还做了一次公共舆论调查，结果大多数人都认为明年才是新世纪的开端。我当初决定从新世纪开始，每天都记日记，所以也是从明年开始。”克拉拉轻轻挽住亨利的胳膊。“亲爱的，坏运气到了头就是好运的

开始，明年你一定会成功的。你想想，这次公司损失的资金中有很大部分是威廉·墨菲的，可是他还是那样器重你，你们还是成了好朋友，何况，你现在又有许多新朋友，他们一定会帮你的！”

一提到这些好朋友，亨利的脸上露出了笑容。

“他们真是好人，也幸好有他们还了解我！”妻子的鼓励终于使亨利又燃起了希望之火。有人曾经说过：“把失败责任推给别人虽然不光彩，却是让自己摆脱痛苦的好办法。”亨利本来就对公司的那些不懂技术却又说三道四、指指点点的管理人员不满，所以干脆把一股怨气和失败的责任一古脑儿地推在了这些人身上。

一我总是对的，总是我有理”，这种固执的甚至是不负责任的想法是亨利性格的一个重要组成部分。

其实，亨利真应该为自己庆幸的是，他不仅有一个任劳任怨的好妻子，也有许多认识到他失败的背后隐藏着的才能、赏识他、在关键时刻不抛弃他的朋友。

威廉·墨菲就是这样一个人。或许是身上同样流着爱尔兰人的血液的缘故，墨菲和亨利有一见如故的感觉。底特律汽车公司的倒闭所造成的近9万美元的损失，在墨菲眼里根本算不了什么。墨菲虽然不同意亨利把失败的所有责任都推给其他人的做法，但是通过这次合作，他发现亨利确实是一个有才能的人，是墨菲亲眼看着亨利造出了底特律汽车公司的第一辆、当然也是唯一的一辆汽车。车本身无可挑剔，唯一遗憾的只是设计的思路没有适应市场的需要。然而，亨利毕竟是把墨菲带入到新兴的汽车领域中去的第一人，对于这一点，墨菲也是领情的。所以在亨利辞职后，墨菲照样赞助亨利，使亨利继续醉心于研究功率大、速度快、装饰豪华的高性能赛车。在这一时期，亨利也得到了已退休的著名自行车比赛冠军、家境富有的汤姆·库珀的热心帮助，才华出众的青年制图家兼工程师哈罗德·威利斯也是亨利的合作伙伴和赞助者。

就这样，亨利在朋友们的帮助下，很快制成了一种大马力的竞赛汽车，并且不断地改进它的性能，加大它的功率。工作之余，亨利常常和朋友们驾车出游，去感受速度带给人的刺激和兴奋。

1901年4月10日，墨菲又来约亨利一同驾车出去兜风。在路上，墨菲向亨利提出了参加将在秋天举行的年度汽车大赛的设想。

“罗得岛汽车节现在已经成为新闻媒介的一个焦点，你是否考虑过去一显身手？”

“还没有。”亨利回答。

“你应该去，我知道你的想法，亨利，你肯定不会满足为自己和为朋友造一辆汽车然后只是开着它游山玩水。你要走出去，让大家认识你，让自己成为新闻媒介的焦点，这是最好的宣传自己的方法。”

接着，墨菲告诉亨利，不久前，底特律的一个商人受兰赛姆·沃尔兹的委托驾驶一辆“快乐的沃尔兹”牌汽车去参加在纽约举办的汽车展览会，结果取得了极大的成功，一时间这种汽车成了大众的宠儿，订单如雪片般向沃尔兹公司飞来。

“汽车节每年9月举办，在美国的富人当中，去参加罗得岛的这一盛会已经成了一种时髦，你要抓住这个机会。”墨菲再三叮嘱。

“好吧！”亨利又一次加快了车速，黑色的赛车发出一声低沉的吼声，向远方的丛林驶去。

1901年4月11日，这一天是克拉拉的35岁生日，也是亨利伉俪结婚13周年纪念日。墨菲和亨利的朋友一道前来祝贺，把整个宴会弄得喜气洋洋、热闹非凡。送走了客人，一家三口聚在一起，谈些轻松愉快的话题。底特律汽车公司解散后至今的5个月恐怕是自亨利搬到底特律以来最轻松的一段时间，他有更多的时间同家人和妻子呆在一起。

“来，我的可爱德塞，咱们照个相吧！”亨利用手轻轻地拍了拍儿子的小脑袋。一

听说要照相，小爱德塞不等亨利起身，就跑到一个木柜前，搬起一把椅子，准备站在上面打开柜子取出那架买了七八年的相机。爱德塞已经快8岁了，他的脸和头发像自己的母亲，而身材却像一个按比例缩小了的亨利——两条细长的腿，略显瘦弱的身体。当然，即使是同龄人中的高个子，也还够不着柜门的上层。

亨利一下子从座位上起来，把刚站到椅子上的儿子抱了下来。

“我的小男孩，”亨利喜欢这样称呼自己的儿子，“这样做太危险！记住爸爸的话，千万不要再像这样站在高处，更不要像其他孩子一样去爬树！”

“我会小心的，爸爸！”爱德塞向亨利做了个鬼脸。

“我们的小爱德塞最近可做了不少坏事。”克拉拉忍不住开始告状了。

“上次，他爷爷来看我们，吃过晚饭后他非缠着爷爷要下跳棋不可，结果在下棋的时候还趁老人眼花不注意悄悄移动棋子作弊，最后当然是每一盘都赢了，就这样一直下到眼皮都打架了，才兴高采烈地去睡觉，连祷告都没有做……”

听到妈妈在数落自己的“劣迹”，小爱德塞就低头撅着嘴，两手规规矩矩地放在前边，站在墙角，摆出一副非常可怜的样子。聪明的儿子早就摸透了父亲的心理，知道怎么做就能博得父亲的同情。

果然，看到儿子的样子，亨利坐不住了，立即走过去把儿子揽在怀里。

“我的小爱德塞是个好孩子，爸爸一天不回来，他就会给爸爸写信的。好了，今天是妈妈的生日，孩子，快去换上妈妈前天给你买的新衣服，咱们一起照相吧！”

“我已经和墨菲商量过了，准备参加今年9月在罗德岛举办的汽车节，我要让我的赛车获胜！”临睡前，亨利把自己的想法告诉了克拉拉。

“亲爱的，到时候我一定和你一起去，你一定会赢的！”

1901年10月10日，一年一度的美国汽车节在罗德岛举行原定9月中旬举行的这项活动，由于新上任的美国总统麦金莱于9月6日遇刺身亡而推迟到10月举行。在这次大赛上，亨利·福特驾驶自己改进后加大马力的赛车一举战胜了包括亚历山大·温顿在内的所有对手，赢得了1000美元的奖金和那座温顿精心挑选来准备留给自己的雕花奖杯，并把奖杯摆在了自己家的客厅里。

克拉拉在写给她的弟弟米尔顿的信中，是这样描述比赛当时的情景的：

“亨利简直被给他的荣誉和汽车扬起的灰尘同时淹没了……当时我真希望你能在那儿，看到他的模样，听到他超过温顿时人们的欢呼声。观众们都疯了，一个男人把自己的帽子高高地抛向空中，等它落地后又不不停地用脚踩。另一个男人用手杖来回挥舞，就连手杖打晕了自己的妻子也浑然不觉……亨利达到这一步是多么的不容易！下一步该是继续投资制造的问题了，我担心这对亨利来说更困难，因为富人们关心的是如何赚钱……”

亨利的胜利使得幸运之神又一次光顾，就在比赛结束后不久，威廉·墨菲和其他几位企业家决定再次集资建立一家新的汽车公司，这家新公司被命名为福特汽车公司，他们都看中了福特这时拥有的全国性的声誉。

的确，罗德岛的这次汽车大赛在亨利的一生中是一个重要的转折点，虽然在赛后他又走了一段弯路，但是这次大赛使亨利·福特的名字见诸全国各大报刊。比赛的结果不仅使他获得了极高的声誉，得到了底特律富豪们的重新青睐，更重要的是，使他得以结识一大批美国各界的头面人物和富商，这对他后来的创业起家有着不可或缺的帮助。在这些人当中，有克拉拉的弟弟、药剂师出身、当时已经成为肯塔基著名的实业家的米尔顿·布雷安特，底特律的煤炭业大亨亚历山大·麦肯森，银行家约翰·格雷。亨利还在汤姆·库珀的介绍下结识又一位自行车比赛的全国冠军巴尼·奥德弗尔。他在底特律当机械师时就认识的老朋友奥利弗·巴塞尔也找到了他。奥德弗尔成了亨利的赛车手，而

巴塞尔后来成为他事业的忠实的追随者。

然而，这时亨利又犯一个致命的错误，赛车场上的成功使他在新成立的公司里继续着了魔似地把时间和精力都花在一种根本无法销售的大马力高价的赛车上，根本没有去理会董事会提出的生产设计方案。这次威廉·墨菲可气坏了。在召开的公司董事会上，亨利态度强硬，固执己见，拒绝接受公司董事会的要求。为了避免重蹈覆辙，董事会在经过讨论后，一致同意让亨利退出福特汽车公司，并请来著名的亨利·利兰担任总经理，把两家公司合二为一，统称为凯迪拉克汽车公司。亨利虽然获得了一些补偿，但是他不得不再次面对这样一个现实：他又一次失败了。

亨利·福特平静地迎接了他所遭受到的又一次挫折——被迫把自己的职位让给亨利·利兰，离开了创立不久的汽车公司。已近不惑之年的亨利开始冷静下来，思考自己今后的路究竟该怎么走。他又翻起了一年前好朋友奥利弗·巴塞尔送给他的一本小册子，这本小书的名字是《人生简论》，作者是奥兰多·杰伊·史密斯。这本书中，作者把生命的起源、唯物主义、神学和唯心主义的许多思想和观点糅在一起，从作者个人的角度，探索对人生应持的态度。亨利少年时，虽然也跟随亲人们去教堂祈祷，聆听牧师的传教，但由于他那时专注于鼓捣钟表和机器，所以在宗教信念上可以说并没有随着他的年龄相称地得到增长。《人生简论》的作者认为，人的躯体属于物质，这是毫无疑问的，但是人的灵魂并不会随着肉体的消失而消失，换言之，精神是不灭的，灵魂是不死的，能够在生命结束的时候带着生前的意识进入下一个肉体。所以说人应该是永远进步的，因为每一次的存在都会是在以往的生命基础上的存在，是更高层次的存在。平心而论，尽管书中这种灵魂不灭的观点是唯心的，但是作者并没有像历史上的许多唯心主义者一样片面地鼓吹灵魂不灭和精神永恒，而是得出了一个积极的观点——人生应该不断进取，不断拼搏，只有在现实的存在中能够在人类的阶梯上上升几级，才能在下一次存在时为自己赢得更高的起点。

“我终于明白了，”亨利对自己的妻子说，“每一次经验对于人来说都是有价值的，不论是成功还是失败。因为这些经验可以永远积累下去，可以用到下一辈子，我们也因此而能不断进步！”

5 王国初建

汽车大赛的第二次获胜又为亨利带来了好运

福特汽车公司的诞生

草体的“FORD”成为商标

顾客初上门与幸运的 A 型车

“天哪！我竟然还活着！”福特的脸都白了，这

也是他一生中最后一次亲自参加汽车大赛。

“克拉拉，这个公司的主人终于是我了！”

“昂贵就是灾难！”

公司的董事们一致同意把亨利的月薪涨到原来的 10 倍

“福特先生，让我们谈谈合作的事吧！”1902 年 11 月的一天，在底特律富商亚历山大·麦肯森的住所，亨利·福特和麦肯森正在讨论合作事宜。

“你知道我是个苏格兰人。”麦肯森一改刚才轻松愉快的谈话气氛，表情一下子严肃起来，“我听说过您跟墨菲他们的两次合作，也不想对此发表什么肤浅的评论，开门见山地说，我非常钦佩您的才能，请您来是想与您合作成立一家生产汽车的公司。”

亨利望着这个底特律城著名的煤炭商，特别注意到他那一说话就一撇一翘的有趣的山羊胡子。亨利当然也了解麦肯森的底细。不同于那些扛着路易十四的大旗首先来到底特律的老家族，麦肯森没有任何显赫的家族背景，他的祖上只是从苏格兰来的普通移民，他本人当过食品杂货店的店员。办事认真、考虑周密的麦肯森经过几十年的努力，从无到有，在煤炭业起家，一点点积累起了自己的财富。

“一年前的那次汽车大赛上您的表现太引人瞩目了，而上个月您的再次成功更使我坚定了跟您合作的信念！”

上个月，即 1902 年 10 月，亨利·福特又驾车参加了罗得岛的汽车大赛。这一次他驾驶的是一辆红色的“福特—威利斯—库珀”型赛车，名叫“999”，因为这辆新赛车是他们三人合作的产品，由库珀出钱资助，威利斯和亨利设计并制作，而“999”则是闻名全美国的一列火车的名字。这列火车曾创下了从纽约到芝加哥的最快行驶记录。库珀就是靠赛车起家的，虽然只是自行车，但是他对速度的迷恋程度几乎达到了疯狂的地步。亨利之所以着了魔似地迷恋赛车，其中不能不说也是受了库珀的一些影响。所以，亨利一离开公司，库珀就找到了他。这种型号的赛车共造了两辆，一辆名叫“埃罗”（“箭”的意思），另一辆就是“999”，其中“999”的功率最大，它有 4 个汽缸，车身长达 4 米，只有一个座位，功率达到了当时令人吃惊的 70 马力。就在赛前一个月，在上次大赛中败给亨利的温顿就写信给亨利，向他彬彬有礼地发起了又一次挑战。

“咱们的‘999’一定能击败温顿！”亨利信心十足，“但是我的驾驶技术太差了，上次就差点被迫退出比赛。所以今年最好换一个人来开。”亨利指的是在去年的比赛中他在弯道上被甩到一边的事，后来上了直道才拼命赶了上去。

库珀为难地摸了摸自己前凸的肚子，看看威利斯，后者表情尴尬地摇了摇头。最后，还是库珀找来了另一个自行车赛车手巴尼·奥德弗尔。

“当时有人提醒说，这辆有着可怕速度的赛车也许会要我的命，但是我义无反顾，勇往直前……”在后来的回忆录中，贝德弗尔如是说。

汽车节到来了，在 5 英里的赛程上，用奥德弗尔的话来说，他的脚就“根本没有离开过加速踏板”，比赛又在观众发了疯一样的气氛中结束了，“999”把温顿的“子弹”

车甩下了足足半英里，5 英里的赛程，“999”共跑了 5 分 28 秒，而奥德弗尔则从此进入了汽车竞赛这一新的领域，成为美国汽车赛车史上的先驱者之一。

“福特先生，您的责任就是首先要造出一辆样车。这种车必须能和现在市场上最受欢迎的凯迪拉克和沃尔兹汽车竞争。您能找到合适的人选帮助您做到这些吗？”麦肯森问。

亨利点了点头，他的脑子里第一个想到的就是哈罗德·威利斯。

“公司的资金筹集和组织工作就交给我吧。”麦肯森理所当然地承担起了自己应尽的义务。

“那么新的公司叫什么名字呢？”亨利问。

“就先叫福特—麦肯森合营公司吧！等一切运转起来以后再给它起一个响亮的名字。”

资金不足是成立新公司必须先解决的问题，麦肯森虽然是底特律的大煤商，”但是以他的家底在当时的美国也只不过是“中农”，让他一下子拿出一大笔钱来还是很困难的。按照福特和麦肯森的协定，公司至少要发行面值为 10 万美元的股票才能成立并且运转。麦肯森回去一盘点，自己充其量最多也只能拿出两万美元。麦肯森不愧是一个敛财好手，他立刻开始寻求外部力量来筹集组建公司所需的资金。

找到的第一个投资者是底特律银行家约翰·格雷。此人身材魁梧，衣着讲究，巧就巧在他是麦肯森的舅公，所以尽管麦肯森知道自己还欠着格雷一笔不大不小的款子，但还是找到了格雷。

“我只能出 1 万块。”格雷不同于其他闪烁其词的银行家，听了麦肯森的想法，看了公司的筹建方案后直截了当地说，“条件是我要任命我当公司的总裁和董事会的董事长。”接着，双方又进行了一番讨价还价，最后麦肯森接受了格雷的条件，但是格雷也让了步，同意所发行的 10 万股股票中的 1 万股可以以格雷的名义发行，为此，二人订了一个君子协定。

第二个投资者则是自动上门的，此人是麦肯森的一个小客户，在底特律城的麦克大街有一座二层楼结构的木工厂，名叫阿伯特·斯特莱罗。他来找麦肯森商量生意上的事情，听了麦肯森对即将成立的公司的前景做了一番美好描述之后不觉怦然心动，自告奋勇以自己的工厂入股，作为新公司的厂房。其实，在当时的底特律，生产汽车的确已经成为最令人眼红的行业，一旦你在此新兴的产业中小有所成，那一定很快就会名利双收。据统计，在 1900 年，美国有 38 家新成立的汽车公司，1901 年则有 47 家。“汽车贵族”已成为一个描述这些发汽车财的幸运儿们的时髦词汇，小木工厂主斯特莱罗也很想加入这一“新贵”的行列中。

第三家投资者是当时底特律著名的汽车零部件生产商道奇兄弟，即约翰·道奇和霍姆斯·道奇。道奇兄弟脾气暴躁，一次在酒店喝醉了酒，与别人吵起架来，后来竟然双双拔枪威胁对方，一时成为底特律城的轰动新闻。然而，实事求是地说，道奇兄弟是机器制造行业中的佼佼者，他们不仅拥有规模庞大的车间，精密的设备，还有重要的管理经验，闻名全美国的“沃尔兹”牌汽车的主要零配件就是由他们提供的。经过协商，道奇兄弟可以在继续拥有自己的工厂并为“沃尔兹”牌汽车提供零部件的基础上成为福特—麦肯森公司的合作伙伴，负责提供福特汽车的发动机和其他主要零部件。为此，道奇兄弟公司必须新的汽车公司成立前的一个月就开始改造自己的设备以适应福特汽车的需要。哥哥约翰·道奇进入了新公司的董事会，兄弟俩还分别拥有新公司 5% 的股权。这一合作协定是道奇兄弟和麦肯森签订的。

精于算计的麦肯森还向福特提出要把底特律市的两名著名的律师约翰·安德森和霍勒斯·拉克姆列入董事会，分别授予他们各自 5% 的股权，全权负责公司在法律上的一

切事宜。在这一问题上，麦肯森自以为聪明，其实福特一眼就看穿了麦肯森的把戏。原因很简单，那两名律师都是麦肯森的死党，麦肯森此举无非就是为了控制和操纵公司董事会。

麦肯森也明白，自己一个人的精力毕竟有限，光是他那煤炭业里的几个摊子就已经够他费神的了，他不会有更多的时间和精力插手新汽车公司的事务。为此他特意物色了自己手下的一名得力干将来担任这一角色，此人名叫詹姆斯·库兹恩斯。库兹恩斯是加拿大人，时年 31 岁，个子不高，有着一张皱巴巴的胖脸和一双锐利的小眼睛，时常戴着一副金丝夹鼻眼镜，一年四季阴沉着脸，见不到一丝笑容。然而，就是这样一个其貌不扬的人，却是个难得的管理天才，是麦肯森所属的一家煤场的管理人员。麦肯森是想让库兹恩斯充当他在汽车公司的代理人，而库兹恩斯却有自己的主意。

1903 年 6 月 13 日晚上，股东大会召开了，经选举，公司的董事会由如下人员组成：约翰·格雷（董事长）、约翰·安德森、约翰·道奇、亨利·福特和亚历山大·麦肯森。公司的组织管理机构也宣告成立，格雷任公司总裁，福特任副总裁兼总经理，麦肯森任财务主管，库兹恩斯任秘书兼商务经理。

一辆汽车在底特律街道上缓缓行驶，上面坐着两人，开车的是亨利·福特，仅有的的一名乘客是面色阴沉的库兹恩斯，两人刚刚参加完公司召开的董事会，会后，亨利执意要亲自驾车送库兹恩斯回家。

“你认为我们应该向那些家伙开个什么价钱？”亨利两眼注视着前方，问身边的库兹恩斯。

“月薪 208 美元。”库兹恩斯平静地说。刚才召开了汽车公司的第一次董事会，会上确定了库兹恩斯的月薪为 208 美元。

“我说的是‘我们’！”亨利又进一步强调。

库兹恩斯那张沙皮狗似的脸更是皱作了一团，他盯着亨利看了几分钟。

“麦肯森会沉不住气的，他从来可就是个见好就收的人。”说完这几句看似答非所问的话，库兹恩斯的厚嘴唇又紧紧闭上了。

听了库兹恩斯的回答，亨利的脸上不禁露出了笑容，他的心情一下子变得特别愉快，因为他从库兹恩斯的回答中知道了他最关心的几件事的答案，的确，跟一个聪明人谈话永远是一件轻松愉快的事。

亨利回到家，克拉拉迎上前来，关切地问道：“会开完了？”亨利点点头：“我总算没有看错库兹恩斯。听说当初在煤厂的时候，他手下有人骂他是麦肯森的一条狗，其实根本不是如此。麦肯森为了拉拢库兹恩斯，向董事会提出给库兹恩斯 2.5% 的股份，他以为可以操纵董事会，再找一个能干的代理人就能把我彻底架空。他可想得太简单了！没有人比库兹恩斯更了解麦肯森，他一句话就揭出了麦肯森的弱点和打算。我先埋头把第一辆车搞出来，也好让他们先不注意我，以为我只不过是个为他们卖力气的机器匠。好戏在后头呢！”

“你怎么把公司的事向威利斯做一个交代？”克拉拉问。

哈罗德·威利斯，亨利的好朋友和合作伙伴，正是在他的帮助下，亨利才造出了使他名扬美国的“999”赛车。而新的汽车公司成立时，麦肯森一伙故意“漏掉了”亨利的这一左膀右臂，显然是为了孤立他。

如果你初次遇见威利斯，一定会以为他是个有显赫家族背景的富家子弟。单从相貌上来说，年轻的威利斯身材修长，谈吐文雅，风度翩翩。当初亨利在底特律当机械师的时候，威利斯只不过是底特律莱伯公司的一名学徒。但是后来他刻苦努力，还参加了青年夜校，专门进修机械加工和制图等课程，很快就成了一名年轻的工程师。不仅在这个藏龙卧虎的城市里很快建立起了自己的声望，也积累起了一小笔属于自己的财产。亨利

和威利斯早就相识，但是真正开始合作则是在差不多两年前亨利与墨菲第二次筹建汽车公司的时候。虽然那个公司短命，但是两人的友谊与合作就此结下了果实。亨利一离开原来的那家所谓的汽车公司，威利斯紧跟着也走了，他还拿出自己不多的钱款来帮助亨利完成了那辆著名的“999”牌赛车，并担任了亨利的助手，负责整车设计，特别是一张张清楚的草图，就连福特也赞叹不已。

亨利驱车来到威利斯家，吞吞吐吐地把新公司的组织结构告诉了威利斯。威利斯只是平静地听着，一言不发。等亨利把该说的话都讲完了，威利斯站起身来反过来安慰亨利，让他不必为了自己的事情再去向麦肯森低头。

“亨利，你知道我多想咱们俩继续合作，可是既然那帮人不能容我，那就算了。”

“威利斯，他们虽然没有答应你提出的想得到新公司的一份股权的条件，可是我来答应你，如果你相信我这个朋友。我希望你先不要离开，我们订一个君子协定，我和麦肯森的股份各占公司股份总额的25%，到年终分红的时候，我一定会把我的红利按你希望的比例分给你。好吗？”

朋友如此诚心挽留，威利斯还有什么可说的呢？他打开抽屉，取出一张纸郑重地递给福特。

“亨利，新公司成立了，我也为你、为公司准备了一份小小的礼物。”说着，威利斯展开了手中的纸，只见上面用蓝色墨水画着一个鲜明的椭圆形，中间是模仿亨利签名的的大写字母“F”，并用花体写出了“Ford”的字样，整个设计清新明快，简单明了。

“这是……”亨利不解地问。

“这是我为公司今后的产品设计的标记。”

就是这样一个标记，后来终于成为亨利王国的象征，它伴随着福特汽车，飞到了世界的每一个角落。后来，也有人指出，这个著名的商标中所用的字体其实是威利斯从自己家的阁楼中找出的儿童印刷机上的字样。到底哪种说法对，现在也无法找本人考证了。

1903年6月16日，申办公司的法律文件正式得到批准，福特汽车公司宣告正式成立。

福特汽车公司是在这样一些人的撮合下成立的：格雷做了个挂名的董事长，其实，他对这家公司的兴趣远不如他对自己所属的银行；亨利·福特则和威利斯一起整天忙于设计车型、绘制图纸；麦肯森则虽然是新公司的理财专家和总管，但是不说别的，就是他那几家煤场和煤矿已经让他焦头烂额了；这样一来，公司的许多管理方面的重大事情，都落在了库兹恩斯的身上。

“底特律城恐怕再也找不出第二个像库兹恩斯一样称职的人了”，这是公司的管理层的一致看法。确实如此，库兹恩斯整天面无表情，穿着一身笔挺的灰色西服，戴着他那副圆圆的金丝夹鼻眼镜在工厂中来回巡视，每个角落，每个人的言谈举止，每个零件的进出都逃不过他那双敏锐的小眼睛。他决不放过任何人的一点点失误，就连像亨利·福特这样的人也一样逃不过他怀疑的眼光。福特他们装配汽车的每一个环节，库兹恩斯都要在一旁认真地看，就连一向被美国企业界公认为精工细做的道奇产品，他也不放过，一样去挑剔，有几次脾气暴躁的道奇几乎要和他动起手来，而库兹恩斯照样不动声色，决不让步。在库兹恩斯的监视下，工人的任何一点怠工偷懒，协作厂商的产品质量数量或价格出现一点问题，公司内部谁多吃多占了一分一毫，都一一落在他的眼中。不管是喜欢他的还是痛恨他的人，都把他叫做狗。此公反正也知道自己其貌不扬，狗头狗脸，所以对别人送的这个雅号充耳不闻，照样我行我素。

实际上，亨利等人都清楚，有这样一个人确实是公司的福气，每天，就是在库兹恩斯的监督下，公司的生产活动有条不紊地展开着。

亨利和威利斯的功夫没白费，由于有以前设计的赛车作基础，他们在公司成立后不到半个月就成功地造出了新的样车，雄心勃勃的亨利决定按照字母表的顺序来命名自己

的汽车车型。这种马力大、速度快的双缸实用型赛车当然就被称为“A”型车，成为福特汽车公司的第一批产品。

库兹恩斯的笔记本上，详细地记载了开业初期公司的日常生产活动内容。就让我们看看这个后来美国汽车工业的擎天柱在创业的初期是一番什么情形吧！

汽车的发动机、变速器和底盘是道奇公司制造的，并在道奇公司的车间完成装配工作，然后再用马拉的送货车运到福特公司的生产车间。A型车的木制车厢和讲究的皮革内饰是由底特律著名的马车生产商威尔逊马车公司生产的。汽车车轮是普鲁登公司的产品。亨利·福特他们所要做的事就是跟工人一起把上述订制的各公司的产品按照设计的图纸装配起来。然后用旧车轮对整车做一下测试，测试无误后再把旧车轮取下来，再换上新的车轮，以保证新车的一尘不染。这种A型车的生产成本如下：

道奇公司生产的发动机价值250美元，车身52美元，车轮26美元，车座16美元，车辆组装费20美元，再加上广告成本、雇员工资等，每台汽车的销售价为850美元，其中150美元是净赢利。

如意算盘当然是这么算的，可是公司成立一个月了，道奇公司和其他协作公司的零配件一套套积压在车间里，就是不见买主上门。这一下子，大家可都傻了，因为产品一件也没销售出去，而本来就少得不能再少的流动资金却越来越少了。这种让人心惊胆战的日子一直持续到1903年7月15日，公司的帐上已经出现了一个不大不小、足以让这些汽车前辈们心惊胆战的赤字——223.65美元。如果这种情况再拖一个月，亨利会不会遭到前两次一样的失败呢？这个问题已经不用再回答了，因为就在这一天，福特汽车公司成立以来的第一份订单和购车款同时来到了。

第一辆A型车的买主是一位远在芝加哥的牙科医生芬尼格，随着他的订单一起送来的，是一张由芝加哥特鲁斯特和萨文格斯银行出具的850美元的汇票。这时公司各人的心情如何，仅举两例即可说明。一向从容不迫、冷酷无情的库兹恩斯，在登记客户姓名时拿起笔来竟然一时不知该如何下笔，最后还错把芬尼格医生错拼成了芬宁。而在车间的另一边，亨利和威利斯突然各自拿起一块绒布，把早已组装完成的几辆A型车擦的油光锃亮，一边擦，一边吹起了口哨，而库兹恩斯这一会儿也头一回变成了聋哑人。是的，尽管只是区区的850美元，然而却冲掉了公司帐上的赤字，标志着公司的资金正式开始了自己的流转过程，从此也把福特公司推向了辉煌的顶峰。

先例已开，继往开来，以那位给福特公司带来好运的芬尼格医生订购的第一辆车为开端，来自全国各地的订单滚滚而来，麦肯森喜欢得合不拢嘴；而身宽体胖的董事长格雷则为此兴奋得忘记了医生的劝告，暴食暴饮，结果病倒在床上。脾气暴躁的道奇兄弟也不再抱怨福特公司经常拖欠货款的事了。没有多久，原来那座两层楼的厂房就已经满足不了扩大生产的需要，所以就在原来的基础上再加盖了一层来作为扩大生产的车间使用。

1903年11月的一天，亨利正在仔细推敲新设计的“B”型车的设计图纸，库兹恩斯来到他的面前，不声不响地递给他一张纸。亨利一看，原来是库兹恩斯组织人为福特A型车设计的广告，主画面当然是一辆A型车，广告词则是这样的：

“生产适用于公众日常生活的各种汽车是本公司的唯一宗旨。请看，它坚固耐用、举世无双、有着无与伦比的速度……无论在陡坡还是泥泞中均通行无阻。这种大马力双缸汽车的设计者就是那辆创造了世界记录的‘999’牌赛车的发明天才……”

“准备夹在新出版的《汽车世界》杂志中。”库兹恩斯说。

“对这个广告我有一点意见。”亨利说，“作为一种谋求在公众中打开销路的汽车，我们在广告中应该强调的是它的广泛实用性，而不是强调速度或其他什么。”

“你的想法我知道，我已经尽量按你的思路做了改动，特别是广告的前几句。”库

兹恩斯压低了声音，“如果按格雷先生或麦肯森先生的意思，这篇广告中可以说到处充满了豪华、气派、速度快等字眼，甚至就差撒谎说A型车也是一辆赛车了。”

亨利的眉头紧紧皱了起来：“赛车、高档车、豪华车能有几个人买得起？能卖出去几辆？”他把新设计的B型车的图纸狠狠摔在一边。“你看，这就是我们的银行家和理财专家让我设计的B型赛车，发动机有四个汽缸，功率至少是A型车的一倍，装饰得极其奢华，我真担心这种车的销路。”

库兹恩斯拣起图纸，仔细看了起来，然后双眼望天想了几分钟，接着，他的一张圆脸又皱了起来。

“B型车的成本应该超过1500美元。”

“可是，董事会交给我的任务是至少要设计出两种这种类型的豪华赛车。”亨利无可奈何地摇摇头，“难道非要让我眼看着再让自己犯以前的那种错误吗？”他在心里问自己。

11月6日是儿子爱德塞的生日，亨利工作再忙也记住了下班后上街给孩子买礼物：秋天的底特律，在浓浓的秋意中已经能觉出一丝寒意了。福特没有开自己的车，而是步行前往市中心的商店。不愧是后来美国的“汽车城”，此时的底特律街道上已经经常可以看见行驶的汽车，牌子杂七杂八，亨利留心了一下，最多好像还是沃尔兹汽车公司生产的“快乐的沃尔兹”牌。

“瞧那辆汽车，多神气！”亨利正在商店里为儿子挑玩具，几个青年走了进来，眼睛还恋恋不舍地盯着一辆刚刚驶过的汽车。

“我敢向上帝发誓，马车很快就要退出历史舞台了。”其中一人说，“未来的交通工具一定是汽车！可是，究竟到什么时候我们才能拥有一辆属于自己的汽车呢？它这么昂贵，除了富人，又有多少你我这样的人能买得起！”

亨利拿起挑好的玩具，默默地走了出去，年轻人的话语在他的心中掀起了阵阵波澜。

第二天，麦肯森探望了生病的妻舅格雷后来到了他在福特公司的办公室，与亨利发生了一场激烈的争论。亨利认为公司今后应当把生产的汽车定位在低价、实用的大众车，而不是高档车，特别不是那些马力大的赛车。麦肯森一方面搬出董事会的牌子来压亨利，另一方面也做了必要的让步，最后二人达到妥协，亨利除了新设计的B型高档豪华四缸车外，还要继续为公司设计另一款高档旅游车。而以麦肯森为首的董事会其他成员则同意亨利下一步设计的C型车定位在大众车，预计销售价为800美元，低于A型车。

B型高档车很快就投入了生产。事实上，这种车的设计在当时来看确实是十分先进的，但是由于售价高达2000美元，所以两个月过去了，前来订购的人寥寥无几。这一下子，麦肯森和道奇兄弟可坐不住了，看着组装好的几台B型车原封不动地摆在那儿，麦肯森又来寻找福特。

“亨利，我们想出了一个方案……”接着，麦肯森告诉亨利，准备在圣克莱尔湖的冰面上举行一次福特汽车的促销活动，届时将由福特亲自驾车在冰面上完成一英里的冲刺，以求能创造好成绩。公司还把新闻记者、各界名流都请来，借以在公众中造成轰动效应，扩大福特公司的知名度，为产品、特别是积压下来的高速豪华车打开销路。

1904年1月的一天，这项活动在圣克莱尔湖的厚厚的冰面上举行。事先用炉灰渣和煤粉铺出了一条笔直的赛道，正好一英里长，湖岸上和冰面上聚集不少围观的人，克拉拉带着爱德塞也来了。不过，她和儿子可不是来看热闹的，因为只有克拉拉知道，这次活动与以往的比赛不同，比赛有胜负，而这次却是只许胜不许败的冲刺。在当时，不要说是美国，就是在底特律就聚集了好几家汽车生产商，在市场展开了激烈的竞争。如果这次活动出了岔子，对新生的福特汽车公司将是一个沉重的打击。不光是底特律市各新闻媒介的记者，其他几个邻近地区的记者也来了，还有从四面八方前来围观的公众。

对于 41 岁的福特来说，已经有一年多的时间没参加这种比赛活动了。他曾经设法去找奥德弗尔，想让他代替自己参加比赛，而奥德弗尔却拒绝了。还是靠自己吧，赛前的几天，他放下了其他事情，精心检修准备用来参赛的汽车。这辆车就是和大名鼎鼎的“999”汽车差不多同时制作出来的“爱罗”（箭）。比赛前一天的晚上，夫妻二人曾经有过一段对话。

“这次活动对我来说难度太大了！”亨利告诉克拉拉，“如果能获得胜利，那我对公司都非常重要。”

“亨利，你答应我，要是这次一切顺利，你今后就再也不要参加这种活动了。好吗？”克拉拉恳求道。

“好的，我答应你，只是明天你和爱德塞都不要去，否则看到你们，我会更紧张的。就让我去赌一赌吧，如果我顺利闯过了这一关，那就没有什么能再挡住我了。”

克拉拉裹着大衣和小爱德塞站在岸上围观的人群中向冰面的赛道上望着。亨利没有发现他们，他正在仔细检查铺好的赛道。冰面很厚，赛道也铺设得很好。但是，亨利发现冰面上有一些裂痕，虽然不会破裂，但是对在高速行驶的汽车也是很不利。威利斯赶快找来工人，又用炉渣和煤屑简单地铺了铺。

为了能在冰面上更好地保持平衡，同时也为了防止马力加到最大值后会出现节流杆被卡死的情况，需要在司机旁边再坐一个人来在行驶过程中压住踏板。福特公司的一名叫埃德·哈弗的雇员自告奋勇地站了出来。

开始了，车如其名，箭一般地冲到了赛道的另一端，计时员大声地报出了 39 秒 4，即车速每小时 90 英里，一项新的世界纪录诞生了！车停了下来，过了好大一会儿，在人们的欢呼声中，面色苍白的亨利才从车里钻了出来。“天哪，我竟然还活着！”他身后的埃德·哈弗发现，亨利的手和腿在不停地颤抖，因为刚才的一幕实在是太惊心动魄了。

克拉拉抹去激动的泪水，拉着爱德塞的小手挤出人群悄悄回了家。而此时的亨利已经镇定下来，他拉住哈弗和迎上前来的威利斯，又恢复了以往轻松愉快的表情：“走，我请客，去切斯特菲尔德饭店吃麝鼠肉去！！”

亨利不得不承认，麦肯森确实有他的一套，这次活动的成功举办使福特公司更为社会公众所接受。在此后的几个月里，不但那几台积压的高档车顺利出手，就连新设计制造出来的 C 型车也广受欢迎。虽然这种车除了比 A 型车便宜 50 美元外几乎没有什么大的改进。

由于面临再次出现的生产规模亟待扩大的问题，当年 4 月，公司得到许可，在底特律北区的皮奎特路和波比安街的交界处开始兴建新厂房。

到 1904 年 5 月底，福特汽车公司总共售出汽车 658 台，盈利 98851 美元，此时公司成立恰满一年，分红的时候到了。

笑逐颜开的股东们在会上得到了自己应有的收益，各人的股份在原先的基础上几乎翻了一番。道奇兄弟开玩笑地说：“这么快的发财速度，恐怕只有走路拣金子才能比得上。”一句话把大家逗得哈哈大笑。

就在这次董事会开完后，亨利又忙里偷闲来到商店，为自己买了一件价值 65 美元的黑色燕尾礼服，并穿着它照了一张像。引人注目的一个变化就是他刮去了原来的黑胡须，除此之外，与他 10 年前在底特律照的像相比并没有什么大的区别。如果非要说有变化，那就是整个人的精神状态，此时的亨利·福特已经不是一个在晚上加班干活的学徒，也不是受人雇佣仰人鼻息的机械师，更不是为赢得富人们的投资而在烈日下汗流浹背的赛车手，而是一个锋芒初露的企业家。

福特公司的业务蒸蒸日上，1905 年，已经在市场上推出了 B、C、F 三种车型（没有 D、E 型的原因至今不得而知），可是，公司今后将如何发展，有截然相反两种意见，一

场激烈的争斗展开了。

在 1905 年 6 月的董事会上，麦肯森提出，公司应该尽快设计并生产出更加高档的汽车，尽快占领这一市场。为此，麦肯森和道奇兄弟提出要亨利和威利斯尽快设计出安装有六缸发动机的超级豪华型旅游车。麦肯森一伙甚至没有和亨利商量就把这种车列入了福特汽车公司依字母表排列的 K 型车。

“我看到该摊牌的时候了！”亨利找来了库兹恩斯，两眼炯炯地说，“我们应该提出面向大众的廉价车战略，这帮家伙这样干下去是会毁了公司的。”

“到目前为止，我们生产的最便宜的车也要比沃尔兹公司的同类车贵 150 美元左右。”库兹恩斯摇了摇头说，“福特先生，我认为你的思路是对的，但是说服不了他们。就拿道奇兄弟来说，他们一方面通过为我们加工零配件，特别是提供四缸或六缸的发动机来获利；另一方面，他们又作为我们公司的股东获利，而我们到目前为止，只不过是一个装配车间而已！”

“这种局面必须改变！”亨利说。

“那好吧！”库兹恩斯站了起来，“虽然现在就摊牌为时过早，但是值得一试！另外，我还有一个想法……”

公司董事会继续进行，亨利在发言中提出了自己的思路，立即引起了轩然大波。大病未愈、又身为董事长的格雷，一听争论脑袋就痛，于是也顾不得麦肯森的一再暗示，干脆一言不发，作壁上观。当然，其他包括约翰·道奇和那两位律师都表态支持麦肯森。麦肯森面有得意地看着库兹恩斯，等待这个昔日自己的亲信给亨利以“最后一击”的出现。库兹恩斯却开口说他支持亨利·福特的意见，并举出一系列数据和材料，认为公司今后如果单纯把产品集中在多汽缸、大功率的豪华旅游车和赛车会很快招致严重的后果。

亨利终于有了自己公开的支持者，而麦肯森当然是气急败坏。最后，在经过了一番唇枪舌剑、大喊大叫之后，格雷又做出了最后的裁决：公司在 1905—1906 年度按照麦肯森等大多数股东的意见生产高档豪华型赛车和旅游车，而亨利和威利斯则继续研究开发新型的价格低廉的大众车。如果本年度高档豪华车的销售状况不好，那么从下一年度开始，公司将以亨利·福特的设想大规模生产廉价大众车。对于麦肯森想把“背叛”的库兹恩斯拉下管理岗位的企图，大家则明确表示反对，因为谁都知道这个家伙具有卓越的管理才能。

吵吵嚷嚷的会议眼看就要结束了，亨利突然站了起来，宣布准备以 10 万美元做资金，成立一家名为“福特汽车制造公司”的企业。名义上是扩大企业规模，更好地为福特汽车公司提供零部件，实际上，是为了逐渐挤掉道奇兄弟对零部件的垄断，削弱麦肯森的力量。当然，这又是根据库兹恩斯的设想而商量出来的一个花招。由于这是“突然袭击”，尽管红头发的道奇兄弟的脸胀得更红了，可是一时间又拿不出对策，恼羞成怒的麦肯森也宣布自己要另外成立一家完全属于他本人的汽车厂。会场再度乱作一团，格雷不停地用手帕抹去额头上的汗水，散会后不久就又住进了医院。

亨利回到家中，发现弟弟约翰正在等他，克拉拉在一旁抹眼泪，小爱德塞也不像往日那样顽皮地吵闹了。约翰给自己的大哥带来了一个悲伤的消息：他们的父亲老威廉去世了。

“我唯一遗憾的是我父亲没能看见后来在我身上发生的一切。”亨利这样对克拉拉说，后来也不止一次地这样告诉自己的好朋友。

一家三口回到了迪尔本小城。在那里，福特家的全体成员为老威廉举行了葬礼。望着棺木徐徐放下，亨利他们把一束束鲜花投在了棺盖上。亨利的眼里充满了悲伤，他是否还在心里埋怨离世而去的父亲呢？我们不得而知。然而，我们可以肯定的，就是在那

段时间，亨利·福特下定了决心，要把福特汽车公司牢牢地掌握在自己手中，为此，他和库兹恩斯在谋划方案、等待机会的到来。

没过多久，也就是1905年11月，福特公司发生了一件有利于亨利的事。小股东阿伯特·斯特莱罗，也就是当初以自己的厂房入股福特汽车公司的那个小木工厂主放弃了做一名“汽车贵族”的念头，而是把自己的股份以区区2.5万美元的价格出售，把得来的资金投资于南美洲的金矿生意。这一份额当然落到了福特的名下。到了1906年7月召开的董事会上，情况发生了有利于福特的重大转折，麦肯森一年前自己成立的一家由他控制的新汽车公司——“飞行汽车公司”因为资金的来源问题产生了纠纷，出现了严重的法律问题。结果麦肯森的投资人纷纷向其追回资本，而这时麦肯森已经把资金用在了新公司的厂房建设上，为了避免破产，麦肯森被迫答应把属于他的255份股票（占了公司总股份的1/4）以17.5万美元的价格出售给了愿意吸纳的亨利·福特。这样一来，福特的股份上升到58.5%，成为公司的第一大股东，也就在这次董事会召开前的几天，久病缠身的董事长格雷撒手西去。这一位置自然成了福特的囊中之物，约翰·道奇任副总裁，库兹恩斯除了原有的职位外，还接过了麦肯森担任的财务主管一职，他在公司股份中所占的份额也上升到10%。至于格雷的那一部分股权，由于他的继承人不愿出售，所以继续由格雷的后代保留。

“祝贺您，先生！”驱车回家的路上，司机弗里德·洛克曼对自己的老板说。对了，这时的亨利已经不再自己开车了，一方面当然是要顾及自己目前的身份，另一方面，亨利意识到，自己毕竟已是43岁的人了。

“我打算扩大公司，年轻人，”亨利禁不住对雇员谈起了自己的打算，一瞧着吧，它会很快地成长起来，汽车会开到我们这个民族当中。”

“克拉拉，这个公司的主人终于是我了！”亨利春风满面地回到家里，变魔术般地从背后拿出一大束鲜花。

“你哪里来的钱去收购麦肯森的股份？”克拉拉有点茫然不解。

“亲爱的，你别忘了，我不是还有准备用来发展一种新型汽车的钱吗？”亨利提醒妻子。接着又说：“虽然我暂时放弃了这种新型动力车的研制，可是我却有了属于自己的公司，这个代价是值得的！这是伟大的一天！”

很快，亨利就经受了一次考验：由于麦肯森等人当初错误的生产方案，公司把生产汽车的重点转移到了生产和销售高档汽车领域，公司在这一年最便宜的汽车也在1000美元以上。结果到1906年底，公司本年度的销售量大幅度下降，年终统计，利润只有10万美元，仅为上一年度的%，这个结果震动了整个董事会。

“昂贵就是灾难！”在发言中，亨利·福特阐明了自己的这一观点，并提出了以降低售价、薄利多销为原则的新战略，同时主张准备研究并生产规格统一、价格低廉、用途广泛、广为大众所接受的新车型，并以此作为公司今后的发展战略。他的主张得到了董事们的一致赞同。公司的这一举措立竿见影，1907年，在美国经济开始滑入低谷的情况下，福特汽车公司却取得了惊人的成就，赢利125万美元。于是，在年底召开的董事会上，董事们投票表决，一致同意把总裁兼总经理福特的月薪由300美元升为3000美元，为原来的10倍。当然，这一数目同年终分红的数目相比，就显得微不足道了，董事们是以这种方式，表示了他们对福特所取得的成绩的赞扬和对福特的信任。

6 神奇的 T 型车

亨利只好去翻跟头

钒钢的使用和冶金实验室的成立

“字母表上只有七个字母可选了!”

要让这种车征服美国的所有道路，还要让有收入的人都买得起。

“福特先生，我愿意为您工作，可是我的条件是您要允许我自定工资。”

“T 型车就是我亨利·福特的名片”

福特先生就像一颗把爱迪生当作太阳的行星

“福特汽车公司必须赔偿我们 100 万美元。”

“库兹恩斯，咱们卖掉公司回家当富翁吧!”

“福特先生，我想买你的公司!”

1907 年 7 月的大西洋城，虽属盛夏，却是海风阵阵，凉爽宜人，亨利带着妻子和儿子来到这儿度假避暑。金黄的沙滩上，亨利一家在尽情地享受着大自然的恩赐。亨利在松软的沙滩上和小爱德塞相互追逐了一会儿，感到有点累了，于是坐在躺椅上休息。小爱德塞不依不饶，非要父亲陪自己玩不可，克拉拉怕亨利累着，便把儿子拉到一边，母子二人站在海水中相互泼水嬉戏。

望着远处兴高采烈的儿子，亨利不禁想起了自己的童年，想起了自己的母亲和去世不久的父亲。

“爱德塞比我幸运!”亨利对自己说。

是的，与少年时代的亨利和当时的许多同龄人相比，爱德塞是幸运的。作为独子，他自小就受到父母和亲友的宠爱，就连严肃有余的老威廉，也把自己的长孙捧为掌上明珠，每次见到爱德塞都是笑逐颜开。亨利夫妇对儿子要求非常严格，特别是严禁爱德塞去尝试做任何带有哪怕是一点儿“危险性”的事，比如说爬树，独自下水游泳等。不知是因为受到的管教太严还是继承了亨利·福特的性格的缘故，爱德塞在伙伴们面前总是沉默寡言，在伙伴们玩耍时更多的时间是做一个旁观者。当然，孩子毕竟是孩子，有时候来自伙伴们的诱惑要比父亲的劝告更具有吸引力。曾经有一次在果园里，爱德塞在伙伴们的劝说下爬上了一棵梨树，结果树杈断了，他掉了下来，胳膊也摔断了。这种悲剧性的事件就像一个不祥的影子，始终伴随着这个孩子，以致在后来，福特家族终于上演了一出白发人送黑发人的惨剧。

“我自己也在孩子身上犯了不少错误。”亨利对自己说，特别是在爱德塞 6 岁时，亨利一时心血来潮，突然非常肯定地告诉克拉拉，说他们的儿子有音乐的天赋，坚决主张给爱德塞买一把小提琴。在当时，亨利一家的生活还略显紧迫的情况下，为孩子定做一把提琴显然是不太现实的。所以亨利特地跑去求一位朋友帮忙。这个名叫查尔斯·经伯的人是个手艺人，他答应为孩子制作一把小提琴，先不用付钱。在父母的鼓励下，小爱德塞把几个月的时间花费在了练琴上。可是到后来，就连亨利和克拉拉也无法忍受提琴发出的怪声，爱德塞更是对此毫无兴趣，亨利最后只得很不好意思地将提琴物归原主。

在伙伴们面前，爱德塞就像个小孩子；而在父母面前，他是个天真活泼的孩子。最宠爱爱德塞的人是老威廉，每次只要一见到爷爷，爱德塞就死缠不放，想出各种花招来和爷爷玩，一旦输了就要赖。每当这时候，老威廉只是无可奈何地做个鬼脸，耸耸肩。

“爸爸！爸爸！”亨利的思绪被打断了，他转脸一看，快满 14 岁的儿子站在了自己面前，身上沾满了黄沙，手上却举着一只从水中捡起的五彩斑斓的海星。

“说是来度假，来陪我玩，结果就我和妈妈两个人玩，你一个人躲在一边偷懒！要罚，一定要罚！罚你翻跟头！！”小爱德塞一副得理不让人的架势。

“好！好！我认罚！”亨利站起身，开始在沙滩上做起了侧手翻，爱德塞一边拍手，一边高声数着数。克拉拉则不失时机地摆好相机，拍下了这欢乐的场面。就在这一年的11月6日，也就是爱德塞14周岁生日那天，亨利送给儿子一件特殊的礼物——一辆N型汽车，并准许儿子开着它去底特律大学附属学校上学。

公司已经掌握在了自己手里，究竟该让它如何发展呢？在继续与威利斯一起试制新型车的同时，亨利把更多时间用来考虑这个问题，即使是在大西洋城度假期间，这个问题也始终困扰着他。

与麦肯森分道扬镳后，亨利感到终于摆脱了束缚，他就像出笼之鸟、入海之鱼，决心大干一场。首先做的是寻找面积更大、更好的地块以修建新的厂房。沿着底特律伍德沃德林荫大道向北，过了英国移民聚集的曼彻斯特街有一块面积不到60英亩的绿地，以前是用来当赛马场的，称为高地公园。福特出资买下了这个公园，准备在这里建立他自己的王国。福特请来著名的工业建筑设计师，原籍德国的犹太人阿尔伯特·科恩，由他负责福特汽车公司新厂房的设计工作。科恩在设计新厂房时，采用了当时最先进的钢筋混凝土建筑技术，同时大量使用玻璃以增加整个建筑物的采光，在四层高的厂房上总共使用了5万多平方英尺的玻璃。远远看去，绿树红花映衬着白色的厂房，在底特律灿烂的阳光下游耀生辉，仿佛一块巨大的水晶。所以底特律人把福特的新厂房称做“水晶宫”。

工厂布局是这样安排的：办公室设在一楼，验车台在出口位置。各种工业原料进厂后，通过巨大的运货电梯直接送到四楼，由那里的工人把原材料加工成档板等大的部件，并用皮革制作汽车的内饰。三楼的任务是安装车轮、拼装车内地板和用黑色油漆对汽车进行喷涂。二层负责整机组装，生产出来的汽车可以沿着专设的斜坡一直开到一楼，在验车台检验出厂。

新厂房落成后，福特一家和公司的股东董事们在科恩的陪同下来验收，福特兴奋得像个孩子，他拉着爱德塞的手：“我亲爱的小男孩，你看这儿像什么？”

“像……像一座教堂。”爱德塞犹豫了一下，便脱口而出。在场的人都哈哈大笑起来。

“这孩子，胡说八道，这明明是你父亲他们的新工厂，你怎么能说像座教堂呢！”克拉拉笑骂道。

“夫人，孩子说得对，这儿是一座教堂，也是我们公司的圣地。”一向沉默寡言的库兹恩斯出人意料地开了口。

“这儿将成为汽车的摇篮，我们相信用不了多久，就会成为美国人崇敬和景仰的地方。”

亨利·福特清醒地看到：福特汽车公司之所以能够蒸蒸日上，产品销售环节处理得好是个关键，在这一点上，库兹恩斯功不可没。亨利一直认为，库兹恩斯对公司的最大贡献并不是他的一丝不苟、铁面无私的管理，而是他建立起了一张高效的汽车销售网。从1903—1905年，这张网中的骨干力量已有450人，分布在美国各地。1903年7月，旧金山的自行车商威廉·休桑从福特公司购买了价值5000美元的6辆A型车，然后把它们运到美国的西海岸销售，在福特公司的发展史上，他有幸成为世界第一个专业的福特汽车经销商。

尽管促使亨利和库兹恩斯走到一起的原因更多的是共同的利益而不是友谊，但是在亨利面前，库兹恩斯确实是个痛快的人。他直截了当地告诉亨利，他不喜欢亨利在公司经营决策过程中和产品生产中的花样百出、朝令夕改。

“你总是喜欢在每一辆车上搞新花样，这样不光是让零部件供应商头痛。而且厂里的工人和技师也常常被你的新点子弄得无所适从。你甚至在给买主的新车封箱启运前还在想着怎么再作改动，甚至不惜以拖延给买主的交货日期为代价来做到这一点。这是绝对不行的，因为这牵涉到公司的信誉问题。”

福特不得不承认库兹恩斯是对的。由于自己一直做的是设计新型车的工作，所以在“革新革新再革新”的观念驱动下，的确有时让客户、合作伙伴和手下的工人们难以应付。经过几年的发展，福特汽车公司在客户的心目中有着很好的信誉，买主往往是先把购车所需的款项一次缴清，然后等待拿到自己的汽车。这在客观上大大降低了公司的风险，在公司的帐上始终有充裕的资金在流动。

麦肯森退出公司后的半年，福特所采取的主要战略是降价战略，也就是薄利多销，其原因目的是为了把麦肯森当初留下来积压的高档车及时推销出去。亨利的这一果断的措施收效显著，但是，公司今后究竟生产什么种类的汽车，价格定在哪一个档次，亨利未能及时拿出一个明确的方案。

其实，从当时整个美国汽车市场的情况来看，流行的趋势是汽车的高档化。据统计，在当时的市场上，每辆汽车的平均价格已经涨到 1375 美元。不光是福特为这一问题所困扰，就连数年来一直执美国汽车市场之牛耳的沃尔兹汽车公司，也因为这一问题而爆发了一场激烈的争斗。争斗的一方以公司董事长弗里德·史密斯为代表，认为公司的产品应该以高档高价为目标；另一方是以公司总经理兰勃姆·沃尔兹为首，主张公司的产品应该面向大众，走高质低档、廉价销售的路线。一场火并下来，财力雄厚的史密斯获胜，其原因据说很大程度上在于他有个当时在美国采矿业和伐木业中最有权势的老爹。这一结果迫使沃尔兹本人不得不黯然退出公司。“覆巢之下，岂有完卵”，沃尔兹的支持者也一并被扫地出门，其中有一个名叫罗伊·查普林的推销员，此人后来创建了哈得孙汽车公司，靠廉价战略在市场上站住了脚，而大名鼎鼎的沃尔兹公司却从此一蹶不振。

威利斯很快就发现了亨利身上出现的变化。亨利常常一个人出神地在考虑着什么，甚至在与威利斯讨论新车型的设计方案时也常常显得有点心不在焉。每次回到家，亨利也不像以往那样向妻子描述一番一天来的情况，也不再去跟放学归来的儿子一起摆弄玩具，而是一个人关在屋里冥思苦想，或者入迷地翻阅各种汽车杂志和书籍。克拉拉知道丈夫担负的责任，每到这种时候，她就把爱德塞拉到一边，不让他去打搅思考中的亨利。

的确，福特汽车公司现在正处在一个转折点上。很快，N 型车的畅销使亨利彻底驱除了笼罩在心头的疑云，坚定了自己的信念。N 型车是 1906 年元月研制成功的，但由于当时麦肯森等人的阻挠，使得这种廉价的大众车一直未能投入大批量生产。直到 1907 年初，这种局面才得到改变，整个上半年，N 型车的销售情况非常好。

从大西洋城度假回来后不久，亨利就接到了从各个销售网点反馈回来的关于整个上半年 N 型车销售情况和下半年的预订情况的报告。1907 年 7 月，福特汽车公司召开了董事会，就在这次会议上，亨利把几个月以来自己考虑的公司发展方案展现在大家面前。

“本公司将致力于生产的标准化，生产规格统一、价格低廉、质量优越、能为广大公众接受的产品。毋须我再多言，这一年来公司的经营情况大家都看见了，昂贵就是灾难！大家的眼睛都不要光盯着那些富人的口袋，全美国的富人本来就少，况且有多少汽车厂商都在打那些富人的主意。我们要想立足，要想获得大发展，只有另辟蹊径，在社会公众中寻找市场，在中等收入阶层赢得我们的市场。”

接着，亨利又公开了他个人在公司中的一个“秘密”：就在一年前的冬天，在他本人的授意下，丹麦籍的技师查理·索伦森在福特公司新建厂房的顶部设立了一个小小的试验车间，由曾在德国的汽车工厂工作过的匈牙利技师加伦布负责，专门从事新型汽车的研制和新技术、新材料的开发。亨利只要一有时间就来到这个小小的试验车间，与那

儿的工人、技师一起挥汗如雨。当然，威利斯也是其中一员，库兹恩斯也知道这件事。说是秘密，其实，这件事只瞒着不常来公司的麦肯森。

在这次讲话中，亨利特别强调了标准化的意义：“生产一种设计简单的标准化汽车是公司今后的主要任务。我认为，公司的产品如果今后不能制造成像火柴和别针那样的统一规格，大规模的生产就遥遥无期……”

会议结束后，亨利和公司的另一位董事，律师约翰·安德森一起乘车回家。

“我甚至想制造一种全美国的农民都能买得起的汽车。这种车有一个活动的引擎，可拆可卸，农民们既能乘坐它去集市，又可以把它作为运货的工具，甚至在必要时拆下发动机去用作锯木、驱动农机和搅拌牛奶的动力机。”亨利这样告诉安德森。

N型车是在A、C和F车的基础上加以改进的轻型敞篷车，根据库兹恩斯的测算，这种车的单价应该是450美元。但是，后来由于提供主要零部件的福特汽车制造公司工艺流程标准化的改造过程难度过大而进展缓慢，为了应付雪片般飞来的订单，公司不得不继续从道奇公司买来部分零部件在公司组装，这就加大了生产的成本。产品几次调价，从500美元、550美元最后稳定在600美元，即使如此，N型车也比其他公司的汽车便宜100—200美元。

作为一名专业技师出身的企业家，亨利特别注意在生产工艺和原材料的使用上尽量采取最新的科学成果。在生产N型车的材料中，福特汽车公司第一次使用了钒钢。严格地说，钒钢是一种合金，是在冶炼钢材的过程中加入一种叫做钒的物质，以此来提高钢的强度和延伸性。在1905年的一次汽车大赛上，来自法国和德国的一些选手驾驶他们从欧洲带来的汽车参赛。福特也带来了自己的K型豪华赛车参加，比赛的结果如何早已不是亨利此刻关心的焦点，他关心的是这些来自国外的汽车。很快，亨利就发现，这些欧洲汽车的重量普遍比美国车要轻许多，其原因似乎在于生产所用的钢材不同。

“这是钒钢。”一名车手告诉他，然后尽其所能地向这位“严肃好奇的美国绅士”介绍了钒钢究竟是什么。比赛结束了，亨利的大马力K型车又一次获得了优胜，可是此时亨利的脑海里充满了“钒钢”这个词。不久，他来到了一家小型钢铁公司，才了解到，当时美国还没有一家钢铁厂能够生产出钒钢，原因很简单，要炼成钒钢，高炉必须要达到3000华氏度的高温、而美国钢铁厂只能到2700度。

“你们干吧！达到这个温度，如果成功了，我们不仅订你们的货还向你们提供赞助。”亨利这样告诉工厂的负责人。就这样，几个月后，美国钢铁史上的第一批钒钢运进了福特汽车公司，而等到大名鼎鼎的美国卡内基钢铁公司炼出第一炉钒钢时，福特公司用钒钢制造的N型车已经奔驰在美国的大街上了。这种车的重量大大减轻，而强度却提高了。

亨利从这一件事情上也体会到了生产材料的重要性，他告诉威利斯：“我们一定要建立自己的冶金实验室！”随后，他找来自己的同乡兼同学、此时正在福特汽车公司当工程师的旺达西，把建立冶金实验室的任务交给了他。威利斯对此很不以为然，他认为应该从高等院校或科研机构聘请专业人员来担当这一重任，而亨利坚持自己的决定。三个月后，旺达西完成了他在大学里的培训课程回到了公司，马上创立了公司的冶金研究所，很快就在美国冶金界扬名，成了全美第一流的冶金学专家。

“旺达西跟鲁迪曼一样，都是当时我们班上的天才，学一行成一行。”面对为旺达西的才能所倾倒的威利斯，亨利平静地说。然后，他拍了拍威利斯的肩膀：“威利斯，你也是天才，是一个不可多得的人！”

亨利的眼光确实很准，威利斯不久就设计出了一套性能优越、构思独特的齿轮传动系统，这一系统当时在美国汽车界属于独创。它由制动器踏板、前进踏板和倒车踏板对汽车实行控制，传动灵活自如，“简直就像行星围绕太阳运转那样流畅自如！”亨利对

这套系统赞叹不已，并因此将其称为“威利斯齿轮”，而威利斯最后坚持用“行星齿轮”作为这套系统的正式名称。

知人善任是亨利的一个突出的特点。那个曾自告奋勇地站出来、自愿与亨利一起参加危险的冰湖汽车冲刺活动的年轻电工斯比德·哈弗，也成了公司的技术骨干。这个小伙子埋头于汽车电路的研究工作。亨利经常走到他的身边，用他那双同样沾满油腻和绝缘清漆的手跟哈弗一起摆弄磁铁和线圈，一边工作一边开玩笑：“速度先生，如果你老弟的这一难题解决不了，咱们的新车连点火都不可能，更谈不上什么速度了。”（“斯比德”在英语里恰好是“速度”的意思）哈弗没日没夜地干，终于解决了这一难题。他成功地把一个有 16 匝线圈的带铁的整速轮安装在样车上，代替了过去的电池组，从而保证了汽车在任何情况下都能顺利点火启动。

亨利还特别注意欧洲汽车的最新发展动态。一天，亨利出现在表情冷峻的库兹恩斯面前，开口就说：“我想去进口一辆雷诺车。”库兹恩斯一声未吭，立刻派人着手去办。车一运到，亨利立即和几个工人一起，动手把这辆欧洲大陆最畅销的汽车拆了个七零八落，威利斯和其他的技术人员则在一旁用心地记下车子每个零件的规格、设计情况。

“我从来不搞逆工程去模仿别人的东西，”亨利告诉大家，“我只是想知道咱们这些同行究竟走到了哪一步。”

1907 年这一年，福特汽车公司把几乎全部的生产能力都集中在生产极为畅销的 N 型车上，而以威利斯为首的开发部门则不得不一分为二，一部分专门负责开发 N 型车的两种改进型车 R 型（双前座）和 S 型（双后座），另一部分人则继续开发新一代的车型——T 型车。到了 1908 年初，威利斯提醒亨利：“我们在字母表上只有七个字母可以选择了！”

截止到 1907 年 12 月 30 日为止，福特汽车公司在这一年中共售出 8243 辆 N 型车，是以往最好年份的 5 倍之多。这使公司成立以来的总收入达到 470 万美元之巨，年均创利超过了百万美元。然而，福特并没有沉浸在 N 型车的巨大成功所带来的喜悦中，而把自己的注意力集中在即将诞生的新一代的 T 型车上。因为在这上面寄托着他从儿时就有的梦想和希望。

1908 年春天，福特公司举办的 T 型车新闻发布会在底特律城著名的切斯特菲尔德饭店举行。在会上，亨利·福特向公众描述了即将诞生的 T 型车的大致轮廓——通体黑色、大车轮、底盘离地较高、车中没有里程表、没有油量显示表，甚至连挡风玻璃都没有，但是这种用钒钢制造的汽车车身轻、坚固耐用。

“我可以保证，这种车浑身上下找不出一丝华而不实的地方。”亨利用力挥动着我的手，“这是专门为公众设计的，一种人人都能买得起的大众车。”

“福特先生，这种车的售价预计是多少？”一名记者问。

“去掉附件，每辆车卖 850 美元。”亨利的回答立刻在会场上引起了一阵骚动，因为这个价钱在当时涨风盛行的美国汽车市场上，简直是令人难以置信的价格。要知道，五年前福特汽车公司的 A 型车才是这个价钱，现在，除去通货膨胀的因素不说，而且车辆本身的性能有了飞跃。

“如此便宜的汽车，它的性能真能像福特先生描述的那样吗？”

“从公布的材料上看，这种车就像一具安装在四个轮子上的黑匣子，会引起公众的购买热情吗？”

以上诸如此类的问题在发布会结束之后纷纷见诸各大报纸，显然，舆论界和社会公众们对此持有怀疑。

“小伙子们，加紧干吧！让那些对我们的新玩艺儿有疑问的人见鬼去！我们要让这种车征服美国的所有道路，还要让有收入的人都买得起。”在公司的试验车间里，亨利

把一张张报纸拿给自己的伙伴，然后将它扔在地上，还像个孩子似地用脚踩了几下，然后在伙伴们的笑声中又和大家一起投入了紧张的工作。

1908年3月19日，第一辆T型车终于开出了福特汽车公司的大门，单从它简陋的结构和朴素的外表上谁能想象得到，这种车采用了许多在当时美国汽车工业中属于独创的技术。除了原料大量使用钒钢、安装了“行星齿轮传动系统”、采用了经过完善的点火系统外，新技术还包括“溅洒式”润滑系统和独特的后驱动轴及三点悬置工作原理。自然，车身上还带有那个鲜明的“FORD”标记。同年10月，投入大批量生产的福特T型车开始出现在美国汽车市场，最初的售价为825美元。

与过于谨慎的新闻界相比，广大的消费者都被这种性能优越、价格低廉、易于维护、用途广泛的产品迷住了。一方面，订单雪片般地飞向福特汽车公司；另一方面，许多人还向报社和公司打电话，诉说他们对T型车的赞美和热爱。没几天，新闻媒体就加入进来，各种溢美之词铺天盖地，使得整个国家都被淹没在T型车的狂潮中。

“这种车的每一个零件都是为了适应延伸到美国各地的山路和土路而精心设计的！它可以像踩高跷那样通过乱石遍布和泥泞不堪的路面。”

“它和其他汽车一样颠簸，是因为它只有骨骼肌肉而没有脂肪。但是只要它一上路，就大显神通，什么样的险阻都挡不住它！”

“T型车具有骡子的某些性格，还有猎犬的勇猛和骆驼的耐力。”一位富于想象力的记者这样描述道，“即使是在恶劣的环境中，它也英勇无畏。它是如此的优越，如此的具有个性，甚至让你有时觉得它对人类有一种隐隐的敌意，似乎这优秀的东西有了自己的生命。”

还有一位冷静的记者撰文指出：“亨利·福特以性能优越和价格低廉的T型车带给人们的最大的喜悦，是把汽车从富人们的娱乐工具中独立出来，并向人们展示了这样一个光辉的前景：千百年来困扰人们的行路难的问题即将得到解决，一种新的生活就要开始了！”

T型车成批推出后不到两个月，公司就不得不在各种媒体上发布公告，宣布T型车的存货已全部售出。然而，公众的热情有增无减，订货的电话、电报、信函接连不断，分布在美国各地的公司的推销人员甚至来到底特律，坐等公司发货。

“顶不住了，我要雇佣一位天才的机械化大师。”面对着雪片般飞来的订货单，在最短的时间里扩大公司的生产能力成了迫切的需要。1908年底，工厂管理专家沃尔特·弗兰德斯应聘来到了福特汽车公司。

“在12个月的时间里生产1万辆以上的汽车，你能做到吗？”在带着弗兰德斯参观完现有的厂房和设备后，亨利问这位他仰慕已久的管理大师。

“我能做到，并且愿意为您工作，福特先生。”大师慢条斯理地说，“可是，我的条件是您要允许我自定工资，并自由干预生产的各个环节。”

“我同意！你现在就是我们公司的生产经理了。”听了弗兰德斯的设想，亨利马上说。“我跟库兹恩斯商量过了，如果你做到这一目标，我们还将给你两万美元的奖金。”

弗兰德斯立即投入了紧张的工作，他简化了工作程序，添置和引进了效率更高的设备，终于完成了这一任务。截止到1909年9月底，福特汽车公司共售出1万多辆T型车，营业额900多万美元。为此，公司董事会决定把公司的资本从15万元增加到200万元，公开发行的股票由1000股增加到2万股。

“报纸成了我们最好的广告，新闻记者们成了T型车最卖力的推销员。”亨利一边看着报纸，一边笑着对库兹恩斯说。

“我们也不能闲着，趁热打铁，在全国搞一些活动来加深T型车在公众中的形象。”库兹恩斯不失时机地又提出了建议。

“库兹恩斯永远都是那么冷静。”望着这个出色的管理者的背影，亨利冲威利斯做了个鬼脸。

福特汽车公司为了配合新闻界，参加并举办了一系列轰动全国的活动。1909年春天，美国汽车俱乐部发起了从纽约至西雅图的“横跨大陆汽车大赛”，经过20天零52分钟的奋战，福特汽车公司派出的选手驾驶T型车越过各种沙地、泥沼和草场，第一个冲到了终点。1912年，一位冒险家用T型车征服了著名的科罗拉多大峡谷；还有一个普通的教师驾驶这种车在农田汽车越野赛上获得了冠军。面对记者的采访，这位喜出望外的冠军指着心爱的T型车说：“你们应该去采访它。”当时，不仅是在这样的越野赛中，就是在测试汽车性能的各类爬坡比赛中，T型车也独领风骚。一次，在众多记者面前，福特把一辆崭新的T型车的主动轮的轮胎卸下来，然后先后挂上圆锯和脱粒机，来说明它对农民的多用性。那些福特公司的推销商们更是想出了许多别出心裁的宣传方法。例如，从长长的台阶上把T型车开上去又开下来，以展示它的坚固耐用；还组织了全部由T型车参加的汽车马球比赛以显示它的操纵灵活性；在拉斯维加斯著名的牧人竞技比赛中，甚至特地举行了这样一次表演，一辆T型车停在场中，当一头公牛在场地上飞奔时，一名牛仔发动汽车追了上去，然后从车中飞身跃出，在观众的狂叫声中把公牛扭倒在地，所有的这些新闻都在为T型车宣传造势。

其实，在当时的形势下，福特公司确实不需要再为自己的T型车宣传造势了，不仅是所有的新闻媒体，可以毫不夸张地说，全美国的公众都被卷入了T型车的狂潮中，这种车本身就是汽车发展史上最成功的活广告。从第一批T型车出厂到1927年5月升级换代为新车型为止的18年中，福特汽车公司总共生产了1500万辆T型车，几乎占到了全世界汽车产量的一半。正是这种貌不惊人的新一代的交通工具行驶在广袤的大地上，打破了地域间的限制，使人们的生活发生了根本性的变化。妇女们喜欢T型车，1918年，有一位名叫乔治亚的农妇给亨利写一封充满感激之情的信，上面这样写道：“你的汽车把我们救出火坑，使我们的生活快乐起来，我们喜欢听T型车的嗒嗒低吟和隆隆歌唱……”的确，正如当时一位社会学家所指出的那样，T型车就像收音机一样在美国社会各阶层普及，一个重要的成果就是使美国广大的妇女从家庭的小圈子里走了出来，可以凭借这种交通工具去城市、商店和学校，从而获得了自由。农民喜欢T型车，是因为它的价格低廉和用途广泛，虽然农民们相信这种汽车可以带动各种农机，但是他们更喜欢乘坐它奔驰在广阔的田野上。甚至连当时的走私犯们也喜欢T型车，因为有了它，他们可以更方便地走私货物，并且躲过警察的追踪。美国著名的小说家辛克莱·路易斯虽然当时已是著名的诺贝尔奖金的获得者，但是由于家庭生活的不幸，使他把自己的T型车当作了最亲密的伙伴，在业余时间摆弄T型车成了他生活的唯一乐趣。1916年，他终于忍痛把自己的T型车送给了考上大学的女儿，目送心爱的T型车消失在远方，大作家坐在门前的台阶上失声痛哭。

使汽车普及化的福特T型车，还在“左驾右行”的流行架构中，扮演方向盘的角色。亨利·福特一直认为“左驾右行”是最理想的行车方式，因此T型车都是左驾的。

当年德国的卡尔·本茨发明汽车时，驾驶座是位于车身中央的。因为没有解决转向问题，汽车采用了“三轮式”结构，由于车速只有15公里，用不着刹车和排档等设备。随着车速的增加，排档和刹车成为必需的配件，当时的技术无法把这些复杂的机件安配置在驾驶舱内，而是安排在车身外侧。依照人体学原理，90%以上的人习惯用右手，为了准确安全地使用排档和刹车，设计师们自然将驾驶座定在右边，司机可以随手操控换挡和刹车。而早自马车时代，欧洲的人、车都有右行的习惯。汽车初问世时，车主绝大部分是有钱人，雇有司机驾车，为方便司机下车为客人开车门，早期的汽车自然而然地成为右驾右行的格局。

而在奉行骑士传统的英国，骑士们在骑马决斗时，不论是比较剑或使枪，因系右手持用武器，所以马匹必须靠左走，才能准确地刺杀对手。不断的练习和决斗，骑士靠左行就成为习惯，上行下效，久而久之，朝野蔚然成风。

当骏马换成跑车时，现代骑士仍然沿袭右驾左行的传统。18 世纪，英国在地球上称霸，把右驾左行的交通规则也带到了它的殖民地。

20 年代，汽车的数量和速度激增，随着车祸的频繁发生，有心的车厂经研究发现，若右驾又右行，遇到超车时，会影响视线，于是不约而同地出现了左驾右行的新车款。到 1927 年，欧洲大陆达成“左驾驶座靠右行驶”的制式行车规则。

自诩为车界“老大”的英国，基于保守的传统，仍然坚持“右驾座”的设计，但在“遵守交通安全”的共识下，首创道路中央分道标线，得以兼顾行车安全与“面子”。世界各国都如法炮制，在道路上竖起分道标线。

美国在吸取欧洲制车的优点后，孕育出讲求舒适与安全的“美式汽车文化”，引起汽车产业革命。在左驾右行的福特 T 型车风行美国之后，北美大陆的公路规则，也就如此这般地定了下来。

“T 型车就是我亨利·福特的名片。”亨利曾经这样半开玩笑地说，他也确实把 T 型车当作自己的名片送给自己的朋友。

亨利有两个最要好的朋友。其中的一个好朋友是美国著名的自然研究学者、博物学家约翰·巴勒斯，另一个就是著名的托马斯·爱迪生。福特一直把爱迪生作为自己崇拜的偶像，尤其忘不了当年爱迪生鼓励他研究汽车的那段往事。后来，他曾经写信给爱迪生向他索要签名照片，书生气十足的爱迪生早已忘了谁是亨利·福特，当然也没有答应他的要求。现在，由于 T 型车的缘故，亨利·福特在美国无人不知，于是，在有关人员的安排下，福特又和爱迪生见面了。福特把一辆 T 型车送给了自己的偶像，还借给爱迪生 100 万美元的资金。这次的会面虽然是在两个地位平等、都名扬天下的伟人之间，但是福特却在爱迪生面前表现得像一个小学生，用当时在场的其他人的话来形容，福特就像一颗把爱迪生当作太阳的行星。然而后来这两个人之间却产生了深厚的友谊。克拉拉曾经这样告诉来访的客人：“福特的露营朋友，只有爱迪生；垂钓的朋友，也只有爱迪生。”在爱迪生 80 寿辰那天，福特亲自前去祝寿，并且和他同乘一辆汽车花了半天的时间出游。当时有记者这样评价：“世界上最忙的两个人竟然做了半日的清游，这可以说是最平淡的寿礼，也可以说是最奢侈的寿礼。”爱迪生本人也非常了解福特，当舆论界盛传福特要竞选美国总统时，爱迪生却这样告诉记者：“福特是个有意味的伟人，然而他不是有别的意味。他做总统，我不投票；他做企业家，我投票，而且投双票。”后来，福特果然声明他不愿意参选。他说：“政权不能生产货物，也不能生产价值。政府和军队占重要地位的时代已经过去了，现在需要的领导者最迫切的是企业界。”可见，福特是以新时代企业界的领导者自居的，他的心事，爱迪生知道。

“福特汽车公司因为侵犯我们的专利，所以必须向我们赔偿 100 万美元。”1909 年 5 月 28 日，由 26 家美国汽车制造商组成的美国有照汽车制造商协会向纽约法庭起诉，认为亨利·福特制造汽车违犯了他们的“色尔登专利”（即 1895 年 11 月美国政府授予发明家乔治·色尔登“所有商业用途汽油汽车的控制权”的专利）。这个联盟组织就像一只无形的巨手，以专利权为借口，迫使当时美国的差不多所有汽车公司都屈服在它的巨大压力下，向它缴纳专利费。当初，他们曾以“两次经营失败”为借口，拒绝福特汽车公司加入该组织，现在看见福特汽车公司强大起来，于是就来纠缠不休。一方面，福特和库兹恩斯向广大消费者保证这一争端丝毫不会影响消费者的利益，保证所有责任都由福特汽车公司独力承担，并且把这一保证以法律文书的形式附在出售的每一辆 T 型车上。另一方面，46 岁的亨利·福特第一次来到纽约，以镇定的神情，尖锐的语言在法庭上向不

可一世的对手发起了挑战。在法庭尚未做出判决之前，坚信自己必胜的亨利离开纽约，去西雅图观看跨越大陆的汽车拉力赛去了，当然，大赛最后的胜利又属于 T 型车。

9 月 15 日，法庭作出判决，认为出售任何汽油汽车都是对色尔登专利的侵犯，这一结果使福特大失所望。

安排了向最高法院上诉的事宜后，福特回到家里，筋疲力尽地倒在沙发上。这时，16 岁的爱德塞来到父亲面前，请求父亲允许他驾驶一辆 T 型车做一次穿越美国大陆的汽车旅行。

“你只有 16 岁，我的孩子，我是绝对不同意你去这样做的。”亨利对儿子说，“这可不像是你平时开车去上学。这样吧，当你年满 18 岁以后，我就不会再反对你这样做了，但是现在绝对不行！”

爱德塞一言不发，含着眼泪一头扎进自己的房间，关上了房门。

“亨利，你已经很长时间没有跟爱德塞好好谈谈了。”克拉拉担心地望着儿子的房间，“他长大了，也越来越不爱说话了，这样下去他和我们的隔阂会越来越深的。”

“无论怎么说，克拉拉，我不会同意他做这样的冒险旅行！”亨利握着妻子的手，“他毕竟是我们唯一的孩子！”

几天后，在底特律的达官贵人们参加的一次聚会上，亨利遇见了百万富翁威廉·杜兰特。

“哎呀！福特先生，”又高又胖，嘴里衔着哈瓦那雪茄的杜兰特故作惊讶地叫了起来，“您怎么又瘦了许多？为什么不多吃一点东西？您这样不懂养生之道，怎么能够长命百岁，怎么能更好地经营自己的企业呢？”

亨利了解这个带些神秘色彩的人物。杜兰特在年轻时当过一家烟厂的公务员，还当过市政设备的推销员，后来又成了美国著名的马车制造商，40 岁就成了百万富翁。后来一直在股票市场从事投机活动。听说，最近在美国汽车界搞名堂。

换了往常，福特对这样的玩笑话通常会一笑置之，可是由于心情不好，福特于是毫不客气地反唇相讥说：“杜兰特先生一定知道我在底特律有一家医院，我经常去，可从来没有一次是为了看病，倒是在那儿看到许多长得像阁下这样又高又胖的人因为吃得太多的缘故在求医问药。”

周围有人禁不住笑出声来，杜兰特面红耳赤，无言以对，他只好耸耸肩，故作潇洒地把夹在两根胖胖的手指间的雪茄在空中画了一道优美的弧线，目送福特端着一杯橙汁（亨利·福特从来不饮酒）向大厅的另一方向走去。

第二天，福特正在和库兹恩斯分析上诉最高法院可能会出现种种结果，杜兰特突然前来拜访。

在底特律公众眼里一向有些神秘色彩的杜兰特，在亨利·福特和库兹恩斯面前倒是非常的爽快，他把自己胖胖的身躯埋进沙发，然后一边仔细地吸着手里的雪茄，一边开门见山地说明了自己的来意。

“我已经完成了购买凯迪拉克、奥兹车等汽车公司的谈判，现在想购买你们的公司，以便能把这些公司与我先期购买的别克汽车公司合并起来，组成一个空前庞大的新的汽车公司。”杜兰特轻松地吐了一口烟雾，“而且我已经和有照汽车制造商协会签了约，已经获得了他们的专利权。”

“杜兰特先生好大的胃口！”福特笑着对杜氏说，可是库兹恩斯发现，福特的脸在笑，其实眼睛里一丝笑意也没有。

“准备成立的新公司叫什么名字呢？”库兹恩斯问。

“国际汽车公司。”杜兰特回答，并随手抓起了桌子上的铅笔，在一张白纸上写下了“国际”的字样。突然，他又好像想起了什么，又用铅笔把“国际”这个词涂掉，写

下了“通用”这个名称。

“让我们考虑一下吧！”亨利和库兹恩斯彬彬有礼地送走了杜兰特，双方约定，一周后在百乐门饭店会晤。

“杜兰特真是有个魄力的家伙！”亨利不禁有些钦佩这个貌似酒囊饭袋的家伙。

“你是怎么想的？”库兹恩斯问亨利。

“说实话，我不想干下去了。”亨利的语气中流露出无奈和疲倦，他摘下那顶镶着一道黑圈的灰色礼帽，用手挠了挠已经花白了的头发，“只要价钱合适，库兹恩斯，咱们这两个上了年纪的老家伙干脆回家安安心心当百万富翁去算了！”

“至少要给 800 万！”库兹恩斯说。

“好！就 800 万，而且要现金，少一点也不行！”亨利斩钉截铁地说。

“要是没谈成，那我们怎么办？”库兹恩斯又提出了另一种可能性。

亨利把手中的帽子重重地摔在办公桌上：“那就跟汽车联盟的那帮狗娘养的拼到底！”这是库兹恩斯第一次，也是最后一次听到亨利骂脏话。

一周后，百乐门酒店的谈判成功地达成了协议，杜兰特接受了亨利·福特开出的条件，亨利也同意了杜兰特“不得在出售公司后再另起炉灶”的要求。但是后来，倒是杜兰特的投资合伙人和那些缺乏远见的银行家们退缩了。既然杜氏筹不到那么多的现金，这次协议也就取消了。

在此后一年多的时间里，福特汽车公司一面继续生产和销售 T 型车，一面在各种场合利用各种舆论工具与有照汽车制造商联盟进行不懈的斗争。公众和社会舆论大都站在福特一边，因为福特汽车公司的 T 型车在美国深入人心。新闻媒体称赞他是一个“有骨气的人”，具有“无所畏惧的胆识和勇气”，是“世界上深受人们喜爱的勇于奋斗的人”。

一直到 1911 年 1 月 9 日，具有决定意义的最终裁决终于下来了。上诉法官认为：汽油汽车的主要技术是一种“社会发明”，所有的汽车制造商都可以平等使用，并且宣布遣散美国有照汽车制造商协会。福特胜利了！

“天与地之间的界线消除了。”福特掩饰不住心中的喜悦，对库兹恩斯和威利斯说，“走，现在已经没有任何力量能阻挡我们前进的步伐了！”

随后，福特等人来到百乐门饭店，那里聚集着原来约好准备庆祝“胜利”的美国有照汽车制造商协会的成员们，此刻，会场中弥漫着悲观失望的气氛。福特向在场的人一一致意，然后以印第安人表示和解的方式，把一支点燃的泥烟斗，传递给在场所有的人，不吸烟的福特这次破了一回例。

“主说：‘予人屈辱者，必将受人屈辱’。”在回家的路上，亨利·福特自言自语地说。

不久，在底特律，在美国的许多城市，竖起了福特汽车公司新设计的广告牌，一辆福特汽车风驰电掣般地行驶在大道上，车上坐着一位美丽的女郎，她的围巾在风中飘飞。一句简单明了的广告词在空中闪烁：“请看！福特汽车驶过！”

7 福特和他的五美元工作日

索伦森建议要安装流水线

参考一下泰罗先生几年前所进行的改革吧

“福特制”的诞生

和儿子一起在车间巡视时的灵感

本公司将实行五美元工作日

福特汽车公司引起了一场全国性的人口大迁移

挣五美元工资，就要有五美元工资的纪律！

你的传送带比奴隶主的皮鞭还厉害

“机器是弥赛亚！”

慈善的资本家

“不喝酒！不吸烟！发奋劳动！就是人生无上的快乐。”

“这肮脏的货币和我的那些货币之间没有交情。”

对犹太人的偏见

1912年秋天，在高地的福特汽车公司的办公室里，福特召集有关人员开了一个意义重大的会议，会议讨论的核心议题是：如何提高生产效率，满足不断增长的市场需求？

从1909—1910年，T型车共销售18644台，1910年高地新厂房开始使用后，从1910—1911年的产量猛增到34528台，然而面对急剧扩大的市场，亨利和他的伙伴们仍在为源源不断的订单伤透了脑筋。

“仅靠一味地扩大厂房面积和增添机器设备来扩大生产是不现实的，当年弗兰德斯把T型车的年产量提高到1万辆就不是用这种方法。”福特注视着在座的每一个人：库兹恩斯、威利斯、曾经为福特在麦肯森的眼皮底下建立起新车试验室的丹麦人查尔斯·索伦森和福特从布法罗的凯恩轧钢厂挖来的另一位丹麦籍工程师威廉·努森。

“我和努森商量过了，我们建议安装生产流水线。”满头金发，相貌英俊的索伦森开口发言。

“是的，就让我们参照一下泰罗先生几年前所做的改革吧！”瘦长脸、留着一撇小胡子的努森，随后向亨利他们详细地介绍了管理大师弗利德里克·泰罗的理论，也就是著名的“泰罗制”。

泰罗是底特律的一名学者、著名的企业家和管理专家。从19世纪80年代起，他就研究企业管理的方法和理论，并且做了许多实验和尝试。最后，他根据收集的材料和数据，在《科学管理研究》一书中系统阐述了自动流水线的工作原理和设想。

库兹恩斯早已听说过泰罗的大名和他的理论，这时也随声附和。最后，会议决定，由索伦森和努森全面负责福特汽车公司的生产流水线试点工作，第一个试点在由斯比德·哈弗负责的发电机车间。

1913年春天，世界上第一个生产流水线在高地工厂的发电机车间建成，工作效率和产品质量显著提高。到这一年夏天，工厂的所有车间全部安装了自动生产流水线。产品的生产工序被分割成为一个个的环节，工人之间的分工更细致，产品的质量和产量都大幅度提高了。川流不息的传送带，把整个工厂联系在一起，如果说“泰罗制”的更多成分还只是停留在理论上的话；那么从产生起就用在生产中，用在了更多地榨取工人血汗的“福特制”正式诞生了。它对于福特汽车公司，对于整个资本主义世界产生的影响是巨大的。仅以福特汽车公司为例：1913—1914年，福特汽车公司的生产再次实现了翻

番，可是在此期间工人的数量不仅没有增加，反而从 14336 人减少为 12880 人。

然而，与成倍增长的产量和滚滚流入福特等人腰包的钞票形成鲜明对比的，是工人劳动强度的加大和收入的降低。最先发现这种不公平的是貌似冷酷无情的库兹恩斯。在一个圣诞节前的夜晚，库兹恩斯因为参加了一个社交活动，很晚才回家。他在自己宽敞明亮而又温暖的家里向窗外的街道望去，只见在刺骨的寒风中，一些刚下夜班的工人穿着单薄的衣衫、拖着沉重的脚步艰难地走路，库兹恩斯的心里不禁有些同情这些工人，因为他也是从一个煤场的普通职员走过来的。

第二天，库兹恩斯来到亨利·福特的办公室，把昨晚自己的感受讲给亨利听，然后把他让会计们统计出的一份材料摆在福特面前。据统计，由于新的生产方法的实施，福特汽车公司工人的劳动强度，视工种的不同是其他工厂工人的 0.5 倍或数倍，他们手中的半机械的动作每过四个小时才得片刻休息，神经更是高度紧张，然而工资水平却仅相当于整个底特律的平均水平——每天 2.34 美元。另外，在 1913 年夏天公司实行流水线作业后，还相应取消了“多劳有奖”的分级工资制度，代之以最原始的计时工资制。这样一来更打击了工人的劳动积极性，于是大批工人在干了一段时间后，就纷纷离开福特汽车公司，而去其他工厂从事报酬不低且劳动强度低的工作。1913 年，福特汽车公司的工作队伍变更率高达 380%，年底的时候，公司每增加并稳定 100 个工人，招聘的定额必须要达到 963 人才能实现完成这一任务。

“如果公司培养一名熟练工人需要花费 100 美元的话，那么公司一年下来仅仅因为工人辞职出走所造成的损失就超过了 100 万美元，这一损失还不包括其他的间接损失。”同时，库兹恩斯还告诉亨利·福特一个不好的消息，“世界产业工会联合会”开始在福特汽车公司的工人中散发传单和各种资料，把福特称为“血汗工厂”厂主，指责福特加大劳动强度剥削工人，并且酝酿要鼓动工人们在当年夏天进行大罢工。

库兹恩斯汇报完，然后直截了当地向亨利提出了他的大胆设想：必须给工人增加工资。

“你的想法与我不谋而合。”亨利微笑着说，接着，他告诉了库兹恩斯昨天发生的一件事。

昨天，亨利带着年满 20 岁的儿子爱德塞在公司的车间里巡视。当父子二人来到一个车间时，亨利发现一名显然是新来的意大利籍的工人停了下来，死死地盯着爱德塞那考究的衣着和黑亮的漆皮鞋。在这一刹那，亨利从这个 40 多岁工人的脸上看到了嫉妒和仇恨的神情。

“他的心里一定是在说：看哪！我们老板的儿子是多么的富有啊！而我，我的孩子至今还是一无所有！！”亨利对爱德塞说。

“是的，父亲，劳动强度太大，工人简直成了机器的奴隶了！这些工人实在让人同情！”

“你认为应增加到多少钱？”讲完了昨天的这件事，亨利又问库兹恩斯，“3 美元行吗？”

“应该是 5 美元才对。”

库兹恩斯的回答显然把亨利吓了一跳，“让我考虑一下吧！”

在随后几天中，福特几次找到库兹恩斯，他同意把工人的新工资提到 3.5 美元甚至是 4 美元。而每次库兹恩斯的回答是：必须是不折不扣的 5 美元！最后，福特终于同意了这个方案。

1914 年 1 月 5 日，福特汽车公司董事会通过决议，郑重宣布：“本公司将实现五美元工作日！任何合格的福特汽车厂的工人不论年纪，不分工种都能领到他自己的一份。”

亨利当然也留了个心眼，他把这种加薪称做“利润分享”，以便在未来如果有了麻烦，

可以堂而皇之的借口停止这一制度。同时，公司废除了每天工作 9 小时的制度，而代之以每天 8 小时的三班倒制度。

福特汽车董事会结束后，在正式举行的记者招待会上，库兹恩斯正式宣布了公司进行工资、工时改革的方案。福特则表情轻松地坐在一边，回答记者们提出的问题。当有记者问亨利对这项改革措施有何看法和打算时，福特是这样回答的：“我宁愿我的公司里有两万富裕起来的新一代的工人，也不愿我的公司里只有一小撮新贵族和百万富翁！”接着公司宣布，为了适应 8 小时三班倒的新工作制，福特汽车公司将招收 4000 名工人。

1 月 6 日凌晨 2 点起，就有上万名求职者聚集在工厂的大门口，等待得到新的工作。一连几天的情况都是如此，而且在越聚越多的人群中，来自外地的人所占的比例越来越大。这一下子福特公司顶不住了，库兹恩斯自作聪明地宣布“优先招收本地人”。结果并没有使情况有丝毫好转，反而进一步增大了簇拥在工厂门口的外地人的比例。各大报社的记者们也在人群当中忙碌，结果根据他们的调查，发现前来求职的人来自全国各地，包括职员、工人、水手、农民和矿工，而且每天还有大批的求职者乘货车来到底特律。

“福特汽车公司引起了一场全国性的人口大迁移。”记者们这样评价说。

与蜂拥而至的求职者相比，福特汽车公司录取新工人的工作进展极其缓慢，越来越引起了求职者的不满，特别是那些来自外地的人，他们有的已经在刺骨的寒风中排了几天的队，甚至没有吃一点东西。

“这样下去一定会出乱子的。”高地公园的警长西蒙心惊胆战地说。应他的请求，其他地区的警察也携带警棍、消防水龙头等警械装备前来支援以防不测。

到了周一，冲突终于爆发了。当一批福特汽车公司的工人（其中包括这几大新雇佣的）精神抖擞、穿着干净的工装、胸前别着闪闪发光的福特汽车公司的铜牌前来上班时，却被聚集在那里的饥寒交迫的求职者们挡住了进厂大门。不管是出于对福特公司工人的嫉妒还是为了发泄心中的不满，求职者们堵在那里，双方对峙起来。面对这种情形，福特汽车公司的职工想打开一条通道让工人进去，于是双方开始推搡拉扯起来，终于以工厂职员和工人一方，以求职者为另一方，开始了激烈的打斗。最后，警察终于介入了冲突，他们用高压水龙头向求职者的队伍喷水，而求职者则用石头和冻土块还击。当时的气温在零摄氏度以下，水一喷到衣服上，立刻结成坚硬的冰块，最后，求职者终于散去，而高地工厂这座“水晶宫”的许多玻璃则被打得粉碎。

与此同时，福特的新举措在全国范围内引起了轩然大波。

“亨利·福特一定是发疯了！”

“他的做法完全是对社会主义有利！”

“福特先生的所作所为是一种极其动人的慷慨行为！”

“亨利·福特是神明的贵族，我们愿上帝保佑他！”

对亨利的举措，全国的各大新闻报刊褒贬不一。像《华尔街日报》等许多有影响的大报带头讨伐福特，甚至认为他的这一行为不仅违反了“道德规范”，而且是“犯了经济罪”。记者们也把高地的福特工厂围得水泄不通，希望能得到进一步的消息。反应最强烈的，莫过于以美国的汽车制造商为首的资本家们。他们一致认为：亨利·福特是阶级的叛徒，他这么做是想毁掉美国的汽车工业。那些依靠低工资来剥削工人的矿主面对越来越少且正在因为工资过低而罢工的工人更是暴跳如雷，就连没有受到波及的大银行家、金融家们也迫不及待地跳了出来，举办各种活动，通过各种渠道攻击福特。一个密歇根州的木材商赤裸裸地说：“五美元工作日的做法会永远破坏‘下等阶级’的驯服和满足，会给某些人带来较高的生活水平。”他厚颜无耻地说：“如果一个男人娶了一个每周要两件以上花布衣服的女人，那么这个女人一定是一个不正派的女人！”他的话激起了在场大亨们的一片掌声。“让我们瞧着吧，五美元工作日很快会使福特公司破产！”

然而，大亨们的预言破灭了，他们只看到五美元工作日给公司造成的负担，却根本没有看到它给公司带来的高效率，特别是“福特制”带来的飞跃。亨利·福特和库兹恩斯首先是一个商人，然后才是一个慈善家。1914—1916年，福特公司的税后纯利分别为3000万、2400万和6000万美元。仅以1914年为例，按照福特宣布的“利润共享原则”，这一年工人应当得到总共1120万美元的工资，而福特只支付了不到1000万美元。

高工资产生的效益是显而易见的。首先，来自全国各地（应该说是世界各地，因为据1914年11月福特公司进行的一项调查，仅有29%的福特工人出生在美国，其他71%的工人来自22个不同的国家）成千上万的劳动者中最优秀的分子被吸收进厂；其次，这些进厂的工人只有两条路可以选择——要么无条件地服从，拼命跟上传送带的转动速度以挣到诱人的五美元工资，要么被淘汰，由云集在厂门口跃跃欲试的其他人来代替自己；再次，诱人的五美元并不是为每一位福特工人准备的，例如公司规定，新工人只有在干满6个月的试工期合格后，才能得到五美元的工资，而那些女工、22岁以下的未婚男工、不赡养家眷独立生活的已婚男工、涉及离婚诉讼的男工以及其他“生活方式有问题”的工人都拿不到5美元。根据公司1916年的统计，当年中有1.4万名工人（即全体工人的1/3）的日工资达不到5美元。而从1914—1919年的5年中，总共约有5—10%的工人没能得到他们向往的5美元工资。难怪亨利·福特得意地说：“五美元工作日是降低生产成本的最好方法。”

尽管劳动强度极大，可是工人们还是愿意到福特的工厂工作，劳动力的变更率降低了90%，每天无故旷工的工人比重从原先的10%下降到3%。根据当时一些学者的分析，按照“福特制”实行后的生产和工作效率，亨利·福特当时甚至能为每个福特工人支付每个工作日20美元的工资，那么其他的钱哪里去了，大家都明白。

“挣五美元的工资，就要有五美元工资的纪律。”这是福特的口头禅。用高工资作为诱饵，亨利·福特开始在自己的工厂中建立起了一个封建色彩浓厚的专制王国。就在新的工资制度实施的当月，就有900名希腊籍和俄罗斯籍的福特工人被解雇，原因是他们“擅离工作岗位”去庆祝属于自己的节日。

下面就让我们看看福特公司录用一名工人的经过。高地工厂的门口经常有一些求职排队者等待录用，从数十人到两三百人。求职者就像一个“人种展览会”，他们来自许多不同的国家、民族和种族。负责维持秩序的人每次叫进10人，在接待室里发给每人一张纸片，几个女职员教这些人在纸片上填好自己的姓名、住所，然后来到另一间接待室中。这里有两名雇佣科的男事务员，对求职者进行提问。问题非常简单，如：“你以前在这家工厂干过吗？你对于工作有别的希望吗？你对我们一小时0.75美元的工资满意吗？”如果被问的工人完全不懂英语，就先不录用，但是因不懂英语而没被录用的求职者只要愿意，就可以被送到工厂所设的英语学校去学习。通过了提问这一关的人接下来就要接受体检，体检是令人难堪的。每个工人都要脱得一丝不挂，然后听任摆布，依次检查眼睛等身体内外各个器官，合格者将被送入下一个接待室。这一间接待室是负责登记询问，求职者必须回答诸如姓名、住所、国籍、出生年月、到美国的时间、有无妻子儿女、学历和技能等问题，并将问题和答案由打字员记录下来，由公司存档。这一关通过后，会发给每个合格的求职者一块福特汽车公司的厂牌，录取工作就结束了。

“在体检时，我们像牲口一样地被摆布，现在想起来，这简直是对工人人格的污辱。”一名曾经当过福特工人的劳动者后来回忆说。

为了宣传福特的“节俭”等“优良品德”和对工人进行调查监视，福特汽车公司成立了专门的“福特社会学部”，任务是将福特工人雇员们的个人生活也“标准化”。起初，这个部门有30名调查员，专门负责去工人家调查，回来后向公司汇报哪些人合格，哪些人不合格，哪些人进厂时撒了谎，等等。到了1919年，这个部门已经膨胀150人，

先后由福特称为“天才的人事干部”的约翰·李和福特家族的密友、爱德塞的老师、底特律圣公会的教长塞缪尔·马奎斯负责。

如果说从一开始，这个部门还有点像现代社会中的户访员，善意地把福特倡导的小康清教徒式的清规戒律和“道德良知”灌输给工人及其家庭的话，那么到了后来则变成了飞扬跋扈、专门监视和控制工人的专制工具。其工作人员也成了搜集工人的传闻、流言的专家。工人的妻子儿女经常为了要证明丈夫或父亲的清白而被招到工厂来作证，一时间，工厂流言四散、人心惶惶、工人和雇员之间充满了猜疑和不信任。加上极高的劳动强度和单调乏味的工作，使得许多工人都不得不离开了福特工厂而另谋出路。留下来的工人每天都在福特的生产流水线上奔命。一名工人回忆说：“我天天都在跟时间赛跑，要跟上生产进度表的唯一方法就是在8小时内不喘气地工作。没有午休时间，没有盥洗时间，也没有磨刀具的时间。”

1914年1月，一名工人的妻子写信给亨利·福特说：“上帝呀，我丈夫下班后回家连饭都顾不上吃就瘫倒在床上……福特先生，别再这样下去了，一天五美元的工资虽然诱人，可我们实在挣不起呀！你的传送带比奴隶主的皮鞭还厉害！！”

“福特先生，您的五美元工作日制度确实是人道主义的典范！”一天，福特的好友、博物学家约翰·巴勒斯看了报纸上大肆宣扬的福特公司的新制度后来到工厂，当面赞扬福特的“义举”。而福特在众人面前只是微笑不语。后来，他在私下里悄悄对巴勒斯说：“对我来说，这只不过是一笔好生意罢了，因为凭借这种制度我得到了工人中的精华。”1915年1月，福特来到联邦工业关系委员会，回答关于五美元工作制和公司的福利等方面的质询，他露骨地说：“没有补偿的事情，我一分钱也不掏。”可见，连福特本人都知道他的新工作制对工人和对福特公司意味着什么。

尽管在福特的身上资本家的色彩比慈善家浓厚，尽管工人在高强度的劳动中受到残酷的剥削，但是应该承认，福特的五美元工资确实给工人带来了实惠。据统计，1914年初用于福特工人家庭生活的费用为325万美元，两年后这一数字增加到2000多万美元。当地贫困户的比例从20%降到了2%，工人在银行的人均存款额从196美元增加到750美元。正如曾在福特汽车公司工作过的一些工人后来在回忆中所说得那样：在得到了高工资后，在福特的工人们身上发生了许多明显而有趣的变化。那些每天负责把午饭送到厂里的工人的妻子们最开始是用一块布包着头，后来戴起帽子，慢慢地，衣服也跟着漂亮起来了。而那些工人们的装束也发生了变化，他们不再用手巾围在脖子上，而是戴上了领子。每个星期天，一些工人和妻子儿女还常常出去游玩。福特的工人当中，拥有一部T型车的也为数不少，以至于当时在《底特律新闻报》上登载了一幅漫画：一名福特工人身着皮夹克，衣袋里露出钞票，眼睛盯着标有“高档商品”字样的货架。

“我就买了一辆T型车。”曾是一名福特工人的黑人女工克丽丝回忆说，“每到周末，我就开着它到城外探亲访友，到处游逛，那感觉真是好极了！”

“那时在底特律城，作为一名福特工人是一件光荣的事。”底特律就业协会的名誉会员，年龄已过90的安娜·克鲁琴这样告诉记者。福特汽车公司发给每个工人的厂牌是一快铜牌，形状有点像玫瑰花的花蕾，上面刻着鲜明的“FORD”字样·还有每个工人的编号。

“要知道，在当时的底特律，有了这块牌子就有了信誉，就有了生活的保障。这是一种骄傲，所以许多工人即使是在星期天上街，也把它擦得锃亮，戴在胸前，其他工厂的工人则投来羡慕的眼光。”

在“福特制”实施后不久，就有许多专家学者指出，让工人每天单调地从事一种工作，对工人在精神和肉体上会产生很大的害处。对这样的指责，福特却不以为然，他认为这些专家们是“纸上谈兵”。他说：“人可以分为两大类，一类不能忍受单调的工作，

另一类则专门喜欢单调工作。就拿我自己来说，最怕做单调的工作，然而其他的人，特别是大部分的人并不讨厌做单调的工作。他们认为，只要不用怎么费脑筋的工作就是好工作。”福特所说的话自有他的道理，例如当时工厂中有一种最简单的工作，是把其他工人加工好的齿轮在油槽中浸三遍，然后再把齿轮装箱。这种工作既没有变化又不用费脑筋，竟然有一个工人在这个工作岗位上干了8年之久，还在银行存了4000美元。还有些工人对长期以来单调乏味的工作产生厌烦，在他们的强烈要求下，工厂为他们调换了工作。结果不久他们就要求重新回到原来的工作岗位。这样的例子也是屡见不鲜的。

亨利·福特被巨大的成功淹没了。在实行五美元工作日之前，亨利只不过是底特律新兴的汽车贵族，是美国许多成功地建立起了一点基业的千百个富翁当中的一员。不错，T型车使福特公司名扬天下，但是只能说名扬天下的还只是T型车，而不是福特本人。然而，五美元工作日的实行改变了这一切，如果说是T型车营造了福特汽车公司的神话的话，那么五美元工作日则在全美国塑造了亨利·福特本人的神话，从此，福特及其家族的一举一动成为舆论界的焦点。

1914年1月中旬，也就是在福特公司宣布新工作制的几天之后，亨利和库兹恩斯来到了“大苹果”纽约，住进了豪华的百乐门饭店，准备处理一些公司的宣传公关活动。然而，就在饭店的大厅里，福特等人被记者们围得水泄不通，他们不仅被看作是著名的汽车制造商（这样的人在美国至少有好几打），而是被看作美国社会的第一流的知名人士。直觉告诉亨利，这正是一个在全国公众面前展示自己风采的大好机会，所以在情绪激昂、吵吵嚷嚷的记者面前，亨利手拿礼帽，面带微笑地回答了记者们提出的问题。

“正当的工资不是一个人愿意获得的最低数额，而是劳动力的购买者能够支持的最高工资数。

“我觉得一个人或者一小撮人聚敛财产是无益的，因为这常常会伤害他人的利益……我没有理由将巨大的财产传给后代，我只有一个儿子，他也在工厂里做工。不管将来能积累起多么大的一笔财富，我都打算移交给我在工厂的那些同事们。”

以上这些亨利·福特的讲话都被记者们一字不落地记了下来，然后又发表在各大报纸的显著位置。好不容易结束了记者的采访，筋疲力尽的福特等人来到了饭店的房间，却发现房间宽大的办公桌上堆满了崇拜者和好事者写来的上千封私人信件。“快叫人把房间的电话拆掉！”亨利对随行人员说。在此时，饭店的工作和服务人员却正在忙于清理刚才亨利接受记者采访的大厅，不仅装饰大厅的花卉被狂热的记者们踩得落红遍地，就连陈设的家具也未能幸免。

就这样，一连几个月，各大报刊都派出专门记者，盯着福特他们的一举一动，因为大众关心的焦点就在于此。1914年7月，也就是在新的工资制实施了几个月，许多合格的福特工人已经领到高出其他工厂的工人收入一倍的工资后不久，福特公司又在全国宣布，如果福特公司在今后12个月内售出30万辆T型车的话，那么每个购买T型车的顾客将可以获得50美元的回扣作为报酬。这就意味着福特汽车公司又准备在未来的一年拿出1500万美元作为对消费者的回报。这种慷慨的举动又一次在全国范围内引起了轰动。果然，一年后，成功地售出了31万辆车的福特公司信守了自己的诺言，顷刻间，分享了1550万美元的客户们一下成了福特汽车公司的义务宣传员和福特本人的热心拥戴者。

“亨利·福特先生是现代第一位把大规模生产和大规模消费结合起来并以此领导其庞大企业的企业家！”一些管理理论的研究者如是认为。广大的工人和群众则认为他是个善良、开明的企业家，区别于那些唯利是图的资本家，甚至那些社会改良家和工人运动的领袖也在一些场合称赞他是“现代工业的救世主”。面对这些赞誉，亨利·福特却一如往日的平静，他只是谦虚地说，“机器是弥赛亚”（弥赛亚即救世主）。

亨利·福特首先是个精明的商人和企业主，同时也不能否认，他是一个慈善的资本

家。

在五美元工作制实施后不久，福特就清醒地看到，日益严重的通货膨胀已经抵消或部分抵消了新工作制带给工人的好处。从 1914—1918 年底为止的 4 年间，根据当时美国劳工部的统计，在被调查的美国 19 座城市中，底特律城的通货膨胀率高居榜首。于是福特开始设法解决这一问题。从 1919 年起，他开始建立消费合作社这一福利组织，向工厂的工人低价销售一些生活用品。刚开始时，只是一些杂货和日用品，到后来则发展到供应粮食、衣服、鞋帽、燃料等一二十种商品。例如，面包是用公司的农场所生产的小麦制作的；牛奶也来自公司的农场；为了确保公司的能源供应，福特还收购了一些煤矿，负责向公司提供生产和工人生活所需的燃料和能源。供应工人的所有商品，价钱比市面上便宜 25% 左右，采用现金交易，据统计，一年的营业额在 1000 万美元以上。

亨利·福特常说：“不喝酒！不吸烟！发奋劳动！就是人生无上的快乐。”他是这样说的，也是对工人这样要求的。利用五美元工作日制度，他把工人们牢牢地控制了起来，工人们为了挣到工资，就必须服从他的管理。福特自己既不喝酒也不抽烟，所以他要求工厂的工人们禁酒，同时也严禁在工作的时候抽烟。职员们很快就发现了自己的老板的其他一些特别的习惯，例如亨利从来不插手证券交易，他还常常抨击那些靠证券交易和赌博摸彩发财的暴发户，他公开宣称：“我的财产不是靠证券投机得来的，不是靠赌博摸彩得来的，不是从劳动者身上榨取来的，也不是靠投靠政府、巴结政客赚来的，而是靠自己做工，用比旁人多出几倍的努力和汗水换来的，是靠苦心经营积攒下来的，决没有来历不明的钱。”一次，亨利和朋友开玩笑，在底特律街头摸了一次彩，结果得到了 5 美分，深知福特为人的马奎斯牧师半开玩笑对福特说：“这是一种不正当的得利，不能作为纯洁的福特财产的一部分，应该投入慈善箱。”

“你说得对，”亨利回答，“这肮脏的货币和我的那些货币之间没有交情。”这真是一种极大的讽刺。

当时，在底特律的大街小巷有着不少的残疾人、智力低下的人和刚刚出狱的犯人，他们往往被工厂拒之门外，根本无法自食其力，不仅给家庭，也给社会带来了沉重的负担。亨利·福特又把他的目光投向了这一部分人。

福特派人在自己的工厂内进行了一次调查，把工厂的所有工作依照不同的类型区分为 7882 种，发现其中的 949 种工作需要身体强健而且五官健全的劳动者；有 3338 种工作只需要有普通的体格和力气的劳动者；还有剩余的 3595 种工作是不需要什么体力的，也就是说，残疾人和弱智人也能胜任，在这当中，又有 715 种工作是一只手的工人也能做的，有 2637 种工作一只脚的工人也能完成，还有 10 种工作可以由盲人去做，2 种可由无手的残疾人去做。有了这样的调查结果作依据，福特就开始大胆地雇佣这些被社会遗弃、被家庭厌恶的人来自己的公司做工挣钱。在底特律的大街上，福特经常走下汽车，来到露宿街头的乞丐、流浪者和残疾人面前，和气地问他们是否愿意到他的工厂做工。他指示雇佣科的办事人员根据不同的特殊情况把这些特殊的劳动者分配到合适的工作岗位上。在他回忆录《我的一生和事业》中，亨利·福特回忆说：像这样有特殊情况的劳动者，在整个福特汽车公司总共有 9563 人，其中 123 人失去了一只手，有一个人两手全无，有 4 个人是弱视，有 207 人仅有一只眼睛，253 人双目失明，其他还有 37 名聋哑人，67 名癫痫病人，234 名工人有跛足，还有 4 人则失去了双脚或双腿。福特还声称自己雇佣了 400—600 名犯人，一些是在出狱后走投无路的，还有一些是因为生活所迫铤而走险，后来亨利·福特与法庭达成协议，把其中罪行较轻的一些人保释出来，成为福特工人。所有这些人出于对福特的感激，自然是拼命的工作。福特公司对这些劳动者采取一视同仁的态度，只要这些人能够胜任他们负责的工作，照样可以得到和其他工人一样的 5 美元工资。

这时的亨利·福特是不是以救世主自居，我们不得而知。我们从上面的叙述中可以

看出：亨利是在考察了工厂工作岗位的用人特点，得出残疾人也可以胜任劳动的结论后，才开始大批雇佣这样的劳动者的。所以从严格意义上讲，又验证了亨利还先是一个商人，然后才是一个慈善家的结论。但是，把他的这些行为同其他贪婪成性、毫无人情味的资本家相比，还是可以看出其中的区别。

女工起初不被列入 5 美元工人的行列，因为亨利·福特是一个大男子主义十足的人。一直到 1923 年，亨利在接受《妇女杂志》采访时还说：“妇女们生活中的真正职业是结婚，建立家庭，料理家务。”他说：“我愿意花钱，让姑娘们打扮得漂漂亮亮，找到称心如意的男人。”然而到后来，许多妇女也在福特的工厂挣到了令人羡慕的 5 美元工资。

在亨利·福特的性格中也有奇怪的一面，例如对于那些生病或年老的工人，福特就不愿意采用发放救济金或养老金的形式，而是采用自己独特的方式来帮这些不幸的家庭。按照福特公司的规定，每当工人生病，工人的妻子儿女有到福特工厂工作的优先权，而且照样给他们规定的工资。福特认为那些年老退休的工人应该由他的家庭或家族负担，工厂不应该支付养老金，还是和对待那些生病工人的家庭一样，给赡养退休老人的家庭或家族成员以在福特工厂工作的优先权。“只有工作才能得到他应有的报酬。”这是福特的观点，对这种做法或褒或贬，当时就存在争论，而福特本人却从不管这些，照样我行我素。

对于诸如慈善捐款的事情，福特也不怎么热心。1914 年，底特律市准备建立一所高水平的医院，市政府动员社会各界捐款。福特公司自然首当其冲。福特很不情愿地拿出了这笔钱。然而工程开工不久，却发现实际开支远远大于预算，于是又开始动员第二次捐款。这时亨利·福特站了出来，明确表示拒绝追加捐赠，并且说：“这样的事情应该在事前做好预算才行，现在工程尚未完工，就发现资金不足，这就证明有关办事人员缺乏建设和管理医院的能力。”接着，福特又提出了一个出人意料的解决方法：由福特公司出资，如数退还所有捐款人原来的捐赠，然后再由福特公司独资建设和经营这家医院。医院成立后不久，第一次世界大战爆发，新医院被政府借用了，到 1918 年才归还。后来，福特还开办了几所医院，他就像管理自己的工厂一样管理这些医院，对待病人一律平等，医生则来自全国各大医学院校。福特坚决反对那种学阀作风。在他看来，医院只是一个治疗所，既不是研究所，更不是实验室，但是他也鼓励医院抽出部分人财物力，去研究如何更好地预防各种疾病。

福特在一生中最讨厌的人，就是从金融行业的人，特别是对于那些大腹便便的银行家，福特更是没有丝毫的好感。“这些人除了知道钱，其他什么也不知道。”福特曾经这样评价他们，这种观点贯穿了他的一生，以致后来当大危机到来时，美国政府的高官亲自出马游说福特，请他拿出钱来挽救那些濒临倒闭的银行时，遭到了他的断然拒绝。大战爆发之前，全世界共有 1400 多万犹太人，其中有 700 万在俄国，美国排在第二位，有 400 万人。当时美国金融界的银行家们大多数是犹太人。那么犹太人自然成了福特的攻击目标。1919 年 5 月，亨利·福特在他创办的《迪尔本独立报》上认为在美国存在着“犹太祸”，并开始了对犹太人长达一年半之久的猛烈抨击。那么，福特为什么如此仇视犹太人呢？除了把犹太人和他所鄙视的那些金融家们联系在一起外，还有其他方面的原因。

我们知道，福特从小就讨厌贪杯的父亲，长大后不仅自己滴酒不沾，而且不允许手下其他人饮酒。在福特的工厂中，工人只要饮酒，轻则不得进入 5 美元工资领取者的行列，重则开除，不再任用。而在当时的美国，在制定禁酒法之前，凡是卖酒的人，大多数是犹太人。即使是在禁酒法颁布生效之后，许多犹太人只是把造酒卖酒的生意转入地下而已。所以亨利·福特就把这股怨气发在了犹太人的身上。另外，福特认为，在美国的犹太人主要从事服装、鞋帽、玩具、电影等行业，并且在这些行业实现了垄断，他们

常常利用种种垄断随意提价，从中牟取暴利；那些占美国电影业从业者 80% 的犹太人，更是利用电影渲染黑暗、暴力等不健康的思维和生活方式。所以，犹太人是美国的“祸害”，他们的所作所为和亨利提倡的生活方式是水火不相容的。正是由于上述的观点，亨利·福特才不遗余力地宣传反犹观点。但是，宣传归宣传，在福特工人当中，有大约 4000 名犹太人，福特对于他们基本上还是一视同仁的。

就是这样，直言不讳、我行我素的福特以他的 T 型车、五美元工作制、褒贬不一的经营管理和他个人对世事的独特观点，在公众中很快树立起了自己的形象。就在亨利·福特的名字频繁地出现在报端、为越来越多的美国人所了解时，世界大战的阴影正笼罩整个世界。

《人民汽车赠人民》是一幅巨型油画，是买下麦肯森的股份、控制了福特汽车公司后陶醉在巨大成功中的福特请人专门绘制的。细心的妻子克拉拉发现，最近一段时间来，丈夫常常走到这幅油画前沉默不语，显得心事重重。

“克拉拉，”一天，亨利终于对妻子说，“几年前我曾对来访的客人说过，汽车必将产生世界性的影响，我们不会再有罢工，也不再有战争了。”

“是的，我记得当时的情景，你就是在这幅油画前说的这些话。”克拉拉点点头。

“可是，”福特的脸上露出了担心的表情，“战争恐怕是在所难免了！”

8 从新工业的救世主到专制国王

我宁愿让我的工厂化为灰烬，也不愿让它为战争服务。

和平主义者和他的“和平船”的失败

威尔逊总统和福特约定每天读一章《圣经》

库兹恩斯走了，斗争才刚刚开始。

道奇兄弟要起诉亨利·福特

福特使出层出不穷的花招来对付股东们

父子设下骗局，成立了真正属于福特的专制王国

必须向福特先生赔偿六美分的精神损失费

一出水变油的骗局，连福特也上了当。

离开专制王国的人们

1914年6月28日，随着奥匈帝国的斐迪南大公夫妇在萨拉热窝倒在刺客的枪下，7月奥匈帝国进攻塞尔维亚，8月德国、俄国、法国和英国参战，第一次世界大战全面爆发。

1915年初，《纽约时报》上刊登了亨利·福特发表的慷慨激昂的反战演说：“我个人认为，‘战争’这个词是用穿过每个士兵胸膛的血淋淋的字母拼成的。除了放债人、军火商和恶棍，没有人会需要它……”当然，亨利也忘不了在这样的场合抨击那些他所憎恶的人：“也许，华尔街的那帮人会需要它。”

“福特先生，听说您和你的全家曾访问过英国，能谈谈您这次旅行的感受和对现在欧洲正在进行的战争的看法吗？”不久，底特律自由通讯社的记者采访了亨利·福特。

“是的，众所周知，本公司早在1903年就向加拿大出口了第一批60辆汽车，从而走向了世界市场。”福特不愧是一个精明的企业家，“我去英国，是想了解福特汽车在那里的情况，因为我们已经有许多汽车销往那里，英国真是一个美丽的国家……”在谈了这次旅行的一些见闻和感觉之后，亨利把话题一转：“我坚决反对战争，我宁愿把自己的工厂化为灰烬，也不愿让它为战争服务！我将为美国民间发起的‘世界和平运动’提供100万美元的资金。”福特接着又提高了嗓门：“如果能阻止战争，能防止军国主义的瘟疫，我宁愿献出我所拥有的一切。”第二天，他的这番谈话通过自由通讯社传遍了全国各地。

1915年9月，一向对各种名目的捐献活动抱有反感心理的亨利·福特又发出倡议，号召富人们为了和平而慷慨解囊，建立反战基金。他还建议政府鼓励生产各种农用机械，反对增加军事开支。接着，他宣布把5000台农用机械拖车运往英国，来救济陷入危机的英国农业。到了1915年12月，他终于发起了著名的“和平船行动”。11月23日，美国总统威尔逊在白宫接见了亨利·福特，以显示他对福特所致力“和平主义事业”的关心。

“当战火在欧洲燃起的时候，我们这些远在美国大陆的人心中真是非常难过，因为有人在炮火中丧生，我们却爱莫能助。”见面落座之后，威尔逊总统感慨说。

“为了能让我的心灵获得一丝安慰，我已经决定了，从此我将每天仔细阅读一章《圣经》，并且把这个做法一直持续到战争结束。”

亨利·福特连连点头：“总统先生的这个习惯真值得赞扬！回到底特律后，我也每天阅读一章《圣经》！”

“好极了，那我们就一言为定了！”宾主拊掌大笑。

但是在接见时，亨利向总统提出了一个出人意料的邀请：他已经租下了奥斯卡二号游轮，准备邀请包括美国总统威尔逊在内的政界和商界的著名人士乘坐这条“和平之船”驶往欧洲，前去那些“已对战争感到厌烦的国家”进行调解，以促使战争尽快结束。威尔逊被福特的这个邀请吓了一跳，他支吾了几句，便“王顾左右而言他”了。

“威尔逊不是个干大事的人。”走出白宫时，亨利对身边的其他人这样评价说。

在对新闻界发表了几次热情洋溢的演说和进行了大肆宣传与渲染之后，1915年12月14日，“和平船”奥斯卡二号终于起航了。亨利·福特发了100多张请柬邀请的那些政界要人和商界巨子们无一人前来，就连亨利的两个最好的朋友，托马斯·爱迪生和博物学家约翰·巴勒斯也没有登上这条船。前者以“事务繁忙”为借口，后者干脆地告诉亨利：和平没有希望，去了也是徒劳。

没有一名政府官员送行，在1.5万民众的欢呼喧闹声中，“和平船”缓缓驶离了码头。亨利的妻子克拉拉站在人群中伤心地哭泣。她担心丈夫乘坐的船会像传说的那样被在海上漂流的水雷炸毁或被交战方的潜艇击沉，所以动员了马奎斯牧师和其他人同她一起劝说亨利不要去。亨利不听。亨利站在船舷，对前来送行的爱迪生大声喊道：“如果你愿意上来，我愿意提供100万美元的赞助！”然而，耳聋的爱迪生根本不知道他在说什么，否则老头也许会在最后一刻改变主意。

“和平船”上共有118名乘客，其中的50多名“和平使者”都是普通的牧师、大学教师，他们乐得有这样一个接受赞助的机会去欧洲大陆旅游；另外的人基本上都是记者。不祥的影子从一开始就笼罩着一和平之船”。由于政治派别和观点的不同，在旅途中，“和平使者”们分成了两派，先是发生口角，接着在船上大打出手。闹得不可开交。看看再三劝说也无济于事，福特只好苦笑着一个人躲到舱里去了。12月18日，“和平船”到达了挪威。可是亨利·福特再也不能继续他的旅程了。在航行途中，一个大浪打在他的身上，使他着了凉，不久就发起烧来。正当他昏昏沉沉地躲在旅馆的房间里休息时，前来观察他是死是活的记者们又带给他两个令人沮丧的消息：一个是这次和平活动的导演兼活动主持人在旅途中得了肺炎，经抢救无效而一命呜呼了；第二个坏消息是当时欧洲大陆正在流行几种可怕的传染病。

“如果不采取断然措施，那么福特先生的这条命非撂在这儿不可了。”受克拉拉的委托陪同亨利来到欧洲的马奎斯牧师和保镖戴林格劝说亨利打道回府，却遭到了拒绝。

“我决不回去，你们就让我留在欧洲，大不了我早一点去见我母亲就是了！”

马奎斯和戴林格却已经下定了决心，他们不由分说，叫人抬起担架，冲破前来阻挡的和平主义者的队伍，把福特塞进汽车，直接开到了码头，送上了返回纽约的轮船。虽然还有一些人继续留在欧洲执行和平使命，但是这次活动的主角却躺在了纽约的饭店里。“‘和平船’行动以失败而告终。

亨利又沉默了。他常常一个人坐在花园里发呆，偶尔翻弄一本蓝色封面的小册子。这已经是他多年来的习惯了，只是谁也不知道那个小册子到底是什么。福特没有忘记他和威尔逊总统的约定，他命令仆人们在自己家中的每个房间，以及在自己的办公室和旅行提箱里都摆上一本装帧精美的《圣经》、每天抽空闲读一章，一直坚持到战争结束。

“和平船行动”失败后，标榜新闻自由的舆论界当然不会放过铩羽而归的福特，当时许多报纸上登载着这样一幅漫画：一身堂吉珂德式打扮的亨利·福特站在“和平船”上冲向标有“战争”字样的风车巨人。对于那些仇视亨利·福特的人来说，这也是一个难得的讽刺挖苦的机会。对于这一切，福特都默默地承受了。中下阶层的美国人还是宽容的，他们认为亨利的所作所为虽然幼稚，充满了理想主义的色彩，但是远远强过那些只说不做、花言巧语的政客。所以也有一些报纸为福特抱不平，逐渐地，对福特的同情成了报纸和舆论的主旋律。

“如果我们闯进欧洲市场，大概至少会需要1000万美元，而我的‘和平船’只花费了不到50万美元，就使亨利·福特的名字传遍了整个欧洲大陆。”这是福特对自己的“和平船行动”的总结，是安慰还是自嘲？只有他知道。总而言之，这次行动是继T型车、五美元工作日制度之后，亨利·福特在美国掀起的另一个小高潮。

“和平船行动”虽然失败了，但是福特又一次发现了自己在公众当中的影响和地位。这一发现唤起了他心中强烈的表现欲和权力欲。看着一天天长大的儿子，一个念头开始在他的心里成长起来：“福特公司应该是我亨利·福特的，应该完全属于福特家的人。”很快，摊牌的时间就到来了。由于福特并没有完全放弃他那天真的和平幻想，1915年10月，他指示手下人，在向顾客出售福特汽车时，随车向顾客赠送一份由公司主办的《福特时报》，上面登载福特本人的一系列反战言论和许多反战文章，特别是对美国准备向英国和法国提供战争贷款和物资进行了猛烈的抨击。此时恰好英国的巴尔福勋爵来到美国寻找美国对协约国的支持，福特则在文章中喊出了“巴尔福滚蛋”的口号。

10月11日这天，被丧子之痛折磨得精神恍惚的库兹恩斯发现了这份宣传品，他立即来到福特的办公室。

“你不能发表这样的言论！”库兹恩斯把宣传品放在亨利的办公桌上，气急败坏地说。

福特只是用眼角扫了一眼桌上的东西，懒洋洋地打了个哈欠：“何以见得呢？”

“道理很简单，那只是你个人和其他一小部分人的观点，不能代表福特公司。”库兹恩斯脸胀得通红，“作为一个公司，最好少去介入政治上的事情。而且种种迹象表明，我们的国家迟早会介入这场战争的！到那时公司怎么办？你怎么办？”库兹恩斯说的不无道理。

“可是我已经决定了。”此时的亨利已经听不进库兹恩斯的劝告了。

“我刚才告诉了有关办事人员，让他们把宣传品撤掉。”库兹恩斯显然也是个先斩后奏的主。

亨利这一下子坐不住了，他腾地站了起来，两眼死死盯住自己的老搭档，开始大叫大嚷起来：“你凭什么在这儿发号施令，是谁给你的权力！？”

“如果你坚持按自己的方法去做，那么我辞职！”库兹恩斯说。

“我还是希望你考虑一下。”

“不用了，我已经考虑好了！”

“那么好吧，我同意你的辞职。”

就这样，两个合作了长达12年之久的伙伴正式分手了。

“老熊终于来了！”福特兴高采烈地说。他当然有理由高兴，因为在整个福特汽车公司，库兹恩斯是唯一一个能使福特产生敬畏的人，有他在，权力欲日渐膨胀的亨利就感到了威胁。更何况，库兹恩斯本来也不是个言听计从的人，这种一山二虎的局面无论如何是不会再维持下去了。1915年10月13日，公司董事会通过了库兹恩斯辞去福特公司副董事长兼财务主管职位的请求。然而，库兹恩斯并未放弃或出售自己的股份，他仍是公司仅次于福特的第二大股东，握有公司11%的股份并保留了董事席位。

“该轮到道奇兄弟了！”望着在董事会上一言不发的库兹恩斯，福特的心里却在盘算自己的下一个对手。如果说亨利和库兹恩斯还是一对良好的合作伙伴的话，那么道奇兄弟就不同了。在福特的眼里，股东们都是公司的寄生虫或吸血鬼，道奇兄弟更是其中最典型的代表。其实，早在1913年，约翰·道奇就退出了福特汽车公司的董事会，原因很简单，道奇兄弟已经不满足于单单做福特的零部件供应商，而是也想尝试一下成为“汽车贵族”的滋味，所以就在1913年建立了属于自己的汽车公司，发展生产中高档汽车。由于他们仍保留福特汽车公司的股份，所以到了年底依然心安理得地接受分红，并用得到的红利去作为自己汽车公司的资金，生产和销售自己的汽车。仅1914年一年，道奇兄弟就从福特汽车公司那儿得到了144万美元，用于自己的新汽车公司。对于这种情况，亨利早就憋了一肚子的火，只不过他觉得机会尚未成熟。

除了争夺对公司的绝对控制权，那些被福特看作是碌碌无为的食利者的股东们还阻

碍了福特去实现他个人的另一个新的梦想。这时的福特汽车公司的生产能力已经膨胀到了 30 万辆，然而，福特对此仍感到不满。1915 年 7 月的一天，福特就带领公司的高级管理人员来到了位于鲁日河畔的一块有 2000 多英亩的农田。福特准备把这儿作为实现自己梦想的风水宝地，建一座超大规模的梦幻工厂，发展冶金、煤炭、汽车制造、造船、运输等各项事业，拥有自己的铁矿、煤矿、森林、工厂、运输船队等，建立一个属于他本人、属于福特家族的庞大的经济帝国。而这一切需要巨额资金，从而肯定会受到那些紧盯着年终分红的股东们特别是道奇兄弟的坚决反对。福特在算计着、等待着机会的到来。

库兹恩斯辞职后不久，1915 年 11 月，亨利·福特就迈出了引人注目的一步，建立了专门开发生产农用拖拉机的“福特父子公司”。在庆祝仪式上，亨利对来宾和新闻界发表演讲，特别强调这家新成立的公司完全属于他和他的家族，与原来的公司毫无关系。福特更用一种轻蔑的语气抨击了金融领域里的那些不劳而获的“食利者”，然后，他自豪地说：“在我们新成立的这家公司，没有股东，没有董事，没有无所事事的工厂主，一句话，没有寄生虫，有的只是生产者。”他的这段讲话矛头所向，路人皆知。

1916 年 10 月，经过精心的策划，福特向道奇兄弟发动了突然袭击。他以福特公司要扩大生产规模、建立超大型的新生产基地需要资金为由，在董事会上宣布把上年高达 6000 万元的红利限制在 120 万元，其余部分将用于新计划项目的建设资金。道奇兄弟先是被这当头一棒弄得手足无措，接着便镇定下来，拉拢了几个股东，对福特展开了反击，一时间，董事会又吵了个天翻地覆。会上，道奇兄弟提出了一个方案：出售属于道奇兄弟的那一部分股票。他们要求福特以 3500 万美元的价格买下他们在福特汽车公司的那部分股权。然而这时的亨利·福特早已不把他们放在眼里，亨利认为这个报价简直是在开玩笑，因而不屑一顾。

“恐怕我要提醒道奇先生，我在公司已经有了 51% 的股权，所以再多几股对我来说又有什么意义呢？”穿着他那久穿不厌的浅灰色西服的亨利把右腿挂在沙发的扶手上，面带讥讽的神情。

气急败坏的道奇兄弟此时别无选择，11 月 2 日，底特律各大报纸的头版均刊登了一个惊人的消息：道奇兄弟准备起诉亨利·福特。正当这件诉讼案在审理的过程中，1917 年 2 月 3 日，美国断绝了同德国的外交关系，美国就要正式卷入战争了。然而，战争的进行并没有对这次激烈的权力斗争产生太大的影响。在这一期间，亨利·福特拒绝收购股东们手中的股票，并且以限制分配红利向其他想要来买福特公司股票的人提出警告，使他们打消了收购福特公司股票的念头。1919 年 2 月 7 日，最高法院驳回福特向股东分配红利的理由，并根据公司向法庭提供的 1916 年公司财产申报单上的数额，判定福特应付清股东 1900 多万美元的红利和 150 万美元的利息。正当股东们为这一盼望了三年之久的裁决欢欣鼓舞时，亨利·福特却突然宣布“下野”，决定辞去公司的总裁职务，而且还准备另起炉灶。这下子，股东们不知所措。在召开的董事会上，大小股东们拼命挽留福特的努力遭到了失败，可是总算让亨利保留了在公司董事会的位置，大家选举福特的儿子爱德塞为新的总裁。会议结束后不久，56 岁的福特和妻子克拉拉一起在美丽的加利福尼亚海岸度假去了，就好像他真的准备把权力交给儿子，从此寄情于山水之间似的。新闻界为这一系列突然的变故弄得眼花缭乱，汽车行业的厂主大亨们还没有弄清是怎么回事的时候，从加利福尼亚传来消息，福特在接受记者的采访时，畅谈他的“新构思”，他要另建一家新公司，专门生产新一代的大众汽车、价格将比 T 型车降低一半，而性能却更加完美。消息传出，T 型车的销量急剧下降，股东们开始为福特汽车公司的前景担心起来。就在这个时候，一些神秘的经纪人开始出现在这些股东周围，向他们询问出售股票的事宜，股东们当然巴不得出手，于是一笔笔交易就这样达成了。

“爱德塞，这次你干得棒极了！”在加利福尼亚的一家豪华酒店里，依然穿着浅灰

色西服的亨利·福特兴高采烈地放下了电话。原来这次行动是他在经过深思熟虑后，与儿子一起设下的一个圈套，目的就是独占福特汽车公司。

“就属库兹恩斯这个家伙滑头，给他的股价在所有的股东当中是最高的。”亨利打开留声机，伸手拉起了正在沙发上钻研编织的妻子克拉拉，伴随着悠扬的乐曲跳起舞来。

“如果麦肯森知道了这次收购股权的结果，一定会懊悔死了！”福特得意洋洋地说。

的确，13年前麦肯森以17.5万美元卖给福特的那些股票如果按这次的成交价格计算的话，价值6400万美元，此时不知这位老兄的心里是什么滋味。以下就是1919年福特公司非家族股东本息结算的一览表。

股东	投资	股息	卖价
	1903年	1903—1919年	1919年
道奇兄弟	10000	950万	2500万
约翰·安德森	5000	47.5万	1250万
约翰·格雷后人	10500	997.5万	2625万
霍勒斯·拉克姆	5000	47.5万	1250万
詹姆斯·库兹恩斯	10900	1035.5万	2930.9万
罗西塔·库兹恩斯	100	9.5万	26.2万
合计	41500	3942.5万	10582.5万

总之，这一次福特躲在幕后指挥，让自己的儿子站在台前，策划了这一次行动，花费了1亿多美元，把如日中天的福特汽车公司完全掌握在了自己的手里。作为对儿子初战告捷的奖励，福特把公司42%的股权给了爱德塞，3%分给了妻子克拉拉，其余55%则留给了自己。就这样，福特一家三口控制了福特汽车公司的全部股权。接着，亨利·福特向新闻界宣布，在目前的情况下，另起炉灶设立新的公司“已经没有必要”。后来一家报纸发表文章，指责亨利·福特导演的这出骗局，作者辛辣地指出，因过于垄断而招致全国舆论一致谴责的石油大王洛克菲勒当时也只不过拥有自己公司28%的股权，文章的最后，把亨利·福特称为“美国最大的暴君”。

在争夺公司控制权的这次战争中，福特获得了完全的胜利，然而，就在他与股东们的这场斗争进入白热化的时候，他在新闻舆论界却第一次吃了个大败仗。事情的起因是这样的：1916年6月，美国总统威尔逊下令调集国民警卫队平息发生在美墨边境的袭击事件。6月12日，《芝加哥论坛报》的记者电话采访了福特汽车公司的新闻发言人，而这个头脑过于敏感、反战热情高涨的发言人还没有来得及去弄明白事情的来龙去脉，为了表明福特公司鲜明的反战态度，就对记者说：“凡是参加国民警卫队的公司职员不适全在公司继续任职。”不久，亨利·福特也发表了类似的言论。这一下子可捅了马蜂窝，《芝加哥论坛报》立刻发表了题为《微型爱国主义》的社论，强烈抨击了亨利·福特，认为他是一个“无知的理想主义者”，是一个“国家保护着他的财产，而他却是个典型的无政府主义者，是国家的敌人，不懂得政府的基本准则……”

读到这些消息，福特坐不住了，因为这正是他在和道奇兄弟等股东摊牌的前夕，他错误的认为，如果不对这些言论展开反击，就会成为他的敌人们进一步攻击他的把柄。所以福特以诽谤罪正式起诉《芝加哥论坛报》，要求得到100万美元的名誉损失赔偿费。其实，多年以来，福特与新闻媒介的关系是非常好的。从制造出第一辆汽车，闻名全国的赛车手，到后来的著名企业家，亨利·福特一步步成为新闻媒介关注的焦点，T型车的出现，五美元工作制以及轰动全国乃至欧洲大陆的“和平船”事件，都使福特成为轰动一时的正面人物。经过这些宣传，出现在美国公众面前的福特是一个朴素、诚恳、勤

奋、脚踏实地的人，是一个经常有着天真的想法的理想主义者，一个靠自己的努力不懈奋斗的实干家，一个开明的企业家和社会活动家，一个和平主义者和慈善家。当然，在新闻界也有一些声音对他进行贬低、挖苦和讥讽，甚至利用一切机会来攻击他，只不过在以前还没有形成气候。这一次，气焰嚣张、忘乎所以的福特拿《芝加哥论坛》开刀，就等于是向整个新闻界宣战。这一下子，舆论向背的方向转了。

1919年5月，在做了两年的周密准备后，法院正式开庭审判这一案件。为了保证审理的“公正性”，案件审理的地点避开了芝加哥和底特律，而是选在了密歇根的一座名叫克莱门的小城。在审理过程中，福特几次出庭，回答对方律师的盘问。在回答问题时，福特还像10年前在纽约对付美国有照汽车制造商协会那样，试图以朴实无华的言辞、充满激情的语调和针锋相对的态度来渡过难关，然而这恰恰中了对方的圈套，对方的律师就是想要把长期以来罩在福特身上的那圈灿烂神秘的光环彻底打掉，把一个知识贫乏、缺乏教养、为人浅薄的亨利·福特展现在世人面前，于是整个审判过程变成了一场对福特的知识测验和人品考察。面对这一切，福特所带来的由63人组成的庞大律师辩护班子费尽心机，向福特“灌输”一些作为美国公民的“基本常识”和作为一位“有声望有地位的企业家”所应具备的知识，然而这种临阵磨枪的行动并没有给福特带来多大的帮助，在对方律师尖酸刁钻的询问面前，亨利穷于应付，弄得焦头烂额，闹出了不少笑话。“福特先生在这场严格的智力测验中没有获得及格证”。后来，《纽约时报》这样概括说。

“我可能被打败了。”听着听众的一阵阵笑声，再看看自己的律师们尴尬的表情，亨利在心里对自己这样说。由1名巡道工和11名农民组成的陪审团经过10个小时的合议后，最后终于做出了判决：亨利·福特指控《芝加哥论坛报》诽谤中伤福特名誉的罪名成立，该报必须向福特赔偿名誉损失费6美分并负担审理此案的费用，驳回控方提出的必须赔偿100万美元名誉损失费的要求。宣布判决的时候，听众们大都在发笑，因为这一判决结果对于福特来说是一个沉重的打击，表面上他获得胜利，其实在公众面前，他完全失败了。正如他后来对妻子说的：“我以后再也不想受这份洋罪了。这次判决的结果简直是对我的侮辱，我会对社会进行报复的，让他们等着吧！为了这场官司，双方各自的花费均超过50万美元。

“决不能允许这种情况再次发生！”老福特狠狠地说。他马上采取了一系列的措施，以防止今后再度出现类似的被动局面。首先，他进一步拉大了自己和其他人之间的距离，大幅度增加了身边的警卫人员和秘书的数量。其次，他还雇佣了一批精于宣传工作的文人墨客，做自己身边的私人翻译、文字顾问和宣传家，利用各种传媒在社会上塑造自己的新形象。再次，他还着手办起了自己的报纸。这些“御用文人”们替汽车大王卖命工作，很快就摊出了亨利·福特的四本“自传”、一本为福特的好朋友托马斯·爱迪生写的传记和一本用于社会宣传的舞蹈小册子，至于在各种报纸上发表的评论和文章更是数不胜数。如果亨利·福特再次与新闻界展开骂战，那么可以肯定再也不会出现以往一边倒的被动局面了。

福特在与新闻媒介发生纠纷后在法庭上回答对方律师的质询时曾经说：“我承认我对大多数事情是无知的。”以下发生的这件闹剧就证明了这一点。

本世纪初，由于汽车业的大发展，汽油发生了危机，燃料的代用品成为科技的最新课题。1916年4月，美国纽约市的记者接到请柬，来到长岛法明代尔村。接待他们的一名男子自我介绍说，他名叫路易斯·埃里克特，发明了一种汽油的廉价代用品，现在来表演给大家看。

记者们随着埃里克特走到一辆欧产汽车旁边，看到汽油箱是空的，也没有装替补燃料的副油箱。埃里克特请一位记者提一桶水来，然后取出一瓶绿色的液体，让那个记者

把绿色液体倒入水中，再把桶里的水倒进汽车的油箱。埃里克特随后让司机发动引擎，汽车发动起来了。埃里克特请每位记者坐上车绕法明代尔村兜了一圈又一圈，表演的事实使记者们都信服了。

第二天，水代汽油的消息被登在报纸的头版头条上，埃里克特也成了头号新闻人物。很快一个重要客人来到了法明代尔村，这就是汽车大王亨利·福特。他付给埃里克特一张一万美元的支票，作为购买他的专利的预付款。

埃里克特仍不满足，他把福特向他购买专利的消息大肆宣扬。于是第二个大亨上门了，这是海勒姆·马克沁（著名的马克沁机枪的发明者的儿子）。小马克沁一出手就是100万美金，用来买专利，还准备为埃里克特专门建立一座研究所。于是埃里克特从小马克沁那里拿到了10万美元（其余90万等申请到发明专利权交给秘密配方后再付）。福特被激怒了，埃里克特立即退还了他的支票，福特也无可奈何。过了不久，美国参加了第一次世界大战，小马克沁忙于发大财的军火工业生产，同意取消与埃里克特原订的协议。于是一位腰缠万贯的银行家约克姆接手了这个“发明”，用10万美元换到了埃里克特交给他的一个密封信袋。埃里克特说秘密在信袋中，但是必须等申请到专利后才能启封。然而，埃里克特并不积极去申请什么专利。约克姆请来著名的私人侦探调查，最后揭开了埃里克特的骗局，那个装所谓“秘方”的信袋，里面只不过是几张战争时发行的国债券。

约克姆要起诉埃里克特是骗子。埃里克特又说是约克姆违约拆了信袋，就这样拖来拖去直到约克姆死后，埃里克特又继续在社会上行骗。最后，司法当局在检查了埃里克特的银行帐户后，终于以巨额诈骗罪逮捕了埃里克特，判了七年徒刑。

幸好，小马克沁和倒霉的银行家约克姆在无形中充当了福特的替罪羊，否则，福特在这场骗局中恐怕也损失不菲。

作为和平主义者的福特很快就发生了质变。1917年2月中旬的一天，亨利·福特来到美国海军部，接待他的是海军部部长助理，年仅35岁的富兰克林·罗斯福。双方致意后，福特便开门见山地说明了自己的来意。

“为了实现和平，我愿意让我所有的工厂为战争服务，我愿意为我们的战士制造坦克、飞机和一切可能制造的武器。”

年轻的部长助理对福特的这番话感到有点惊讶，因为他知道这个和平主义者“宁愿把工厂化为灰烬也不愿生产杀人武器”的著名言论。

“在我们的国家被迫卷入战争的时候，我首先是一个爱国者。”福特大概也知道对方心中的疑惑，便做了一番解释，然后提出了自己的一些方案。

“我建议生产一种超小型潜艇，这种潜艇只乘坐一人，重量不会超过3吨，驾驶员可以用一根长竿来把炸弹挂在敌人的战舰上。”亨利滔滔不绝地说他的伟大构思。“还要生产一种微型坦克，结构就像我们的T型车一样，只是多了一层铁甲，把车轮改成履带……”

富兰克林·罗斯福显然被福特的设想和表现出来的热情所感动。随着战争的爆发，美国的几乎所有工厂都被纳入了战争轨道，福特公司接到了包括数以千计的卡车、救护车等各种军用汽车、发动机和配件的订货，甚至生产弹药和钢盔。每接受一笔生意或生产出一批产品，福特就会动员全国的差不多所有新闻媒介，标榜自己决不会从战争中赚一分钱，要把所有军事订货带来的利润在战后还给政府。1918年3月，福特汽车公司与美国政府签订了一笔数额巨大的合同，为美国海军生产一种海军部工程师设计的最新型的反潜驱逐舰——“鹰”。为建立新的生产线，美国政府出资3500万美元资助福特在迪尔本的鲁日河边（也就是福特梦想中的超级工厂所选的地址）建设新的厂房和舰艇生产线。不久，新的厂房和生产线建设完成，福特工人高喊着“一天一只鹰，打败德皇兵”

的口号，投入了紧张的工作。一直到1918年11月11日战争宣告结束，海军部向福特订购的112艘舰艇只有一艘在部队里服役。最后，这笔交易以福特向军方交付60艘舰艇宣告结束，至于声称向政府返还接受军事订货的利润则迟迟不见行动。与此同时，福特公司却在制造舆论，宣传福特在战争中不发战争财、不赚血腥钱的爱国壮举。个别阿谀奉承之徒甚至在为福特写的传记中捏造了2900万美元的数字，认为这是福特返还给政府的军用品订货的利润，结果害得美国财政部从部长到普通职员一阵忙乱，到处查这笔巨款的下落，最后当然是一分钱也没查到。一直到1923年，也就是战争结束5年后，迫于舆论界的压力，福特不得不出面解释说：“要准确地估算出这笔钱的数额难度太大，正在进行审计，一旦清算完毕，马上归还。”到了最后，干脆没了下文，至于福特公司从第一次世界大战中究竟赚人多少钱，则众说纷纭。福特公司宣称纯利润“不到100万元”，可是没有几个人相信这个数字。还有一种说法，认为在美国参加战争的18个月中，福特公司的军用和民用产品所带来的总利润为7800万美元，其中军用品订货所带来的利润应该在3000万美元左右。这一数额到底是多少，恐怕只有福特本人清楚。然而不论这一数额多大，美国政府都没有收到福特退回来的一分钱，这是事实。

福特越来越难和人相处了，在把福特汽车公司完全掌握在自己手里后，他的个人专断开始极度膨胀，表现欲也越来越强。公司的宣传部门得到指示，今后在公司向外发布的新闻稿中，提到的唯一的人名只能是亨利·福特，不能再出现其他任何人的名字，甚至连出现爱德塞的名字也必须经特别批准才行。公司在向外宣传取得的每一项进展，必须要有“在福特先生的天才指引下”的语句，涉及的范围越来越广，最后连福特公司设在密歇根州的农场生产大豆获得了好收成，在巴西的橡胶园质量提高，甚至福特的医院用丹宁酸为烧伤病人治疗等都离不开“福特先生”。

如果说福特手下的雇员们以前常常被他的一些新奇的想法所困扰的话，那么现在则是被他的坏脾气和独断弄得心惊胆战，更不用说是去向他提出一些意见或建议了。有一次，一位来自外地分公司的销售经理在向他汇报工作时，就产品的一些缺陷提出了意见，并认为如果不改进会影响产品的销路。福特毫不客气地打断他的话：“出去！我不想跟悲观主义者谈话，我想另外找一个乐观的人进来听听他的意见。”

就在这个走向专制的君王面前，公司失去了以往的生气，没有了以往轻松愉快的合作气氛，而是人人自危，天天提心吊胆，以免大祸临头。一位接受新闻记者采访的工程师就说：在整个高地工厂里，恐怕只有羊羔才能逃得过福特的怒火。也就在老福特的淫威下，新一代的管理人员，不，应该说是暴发户也成长起来，他们中的代表人物是索伦森和莱布尔。

索伦森就是帮助福特在麦肯森的眼皮底下建起了秘密试验车间的那个金色头发的丹麦小伙子，也就是帮助福特创造了生产流水线的工程师之一。由于对福特本人的绝对忠诚，索伦森在公司的地位飞速提高。别人是财大气粗，而索伦森却是位子越高，脾气越大。人们经常可以看见他驱车在厂区愤怒地追赶他认为不顺眼的工人，或听到他那带有浓重乡音的痛骂工人的声音。然而，不管福特说什么，此公绝对是无条件服从，毫不含糊。以至于有人讽刺说：如果福特说应该把地球打穿以便使两个半球间的交通更加方便的话，那么索伦森马上会找来工人从福特刚才说这番话时所站的地面一直挖下去，直到把地球挖穿或福特本人前来阻止。

公司的另一个大明星是德国人奥尼斯特·莱布尔，他是福特的办公室经理。当初，是库兹恩斯发现了，并把他一手提拔上来。而在库氏离开福特公司后，福特就让他接替了原来库兹恩斯的角色。单从外貌上看：莱布尔和库兹恩斯非常相像，都有矮胖的身材，整天阴沉着脸，难得开口说话。在性格上，他可是典型的普鲁士人。据说，在家里就餐时，他的8个孩子要在他的口令声里整齐地走到餐桌旁，没有他的命令绝不

坐下。平时，他也像库兹恩斯一样在公司里转来转去，用挑剔和怀疑的眼光、生硬的语调 and 态度应付每一个人，特别是想接近福特的人。这就等于在福特和其他人之间筑起了一道无形的墙，而越来越孤僻的福特却对此十分欣赏。尽管莱布尔有时也以生硬和一本正经的态度对待福特本人，福特也还是很欣赏他。

新陈代谢是自然法则，对于福特公司的元老功臣们来说也是如此。他人眼看着索伦森和莱布尔等人的崛起，看着越来越沉默、越来越难得见到的福特，心中自然明白会有“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹”的一天。

第一个遭受到这一命运的是公司的销售经理霍金斯。这个曾经蹲过监狱的人在加入福特汽车公司的这些年里，为公司建立了一张年推销能力将近 100 万台汽车，雇员达 1 万多人的高效率的销售网络。然而，由于他经常直言不讳地针对公司的现状发表自己的观点和意见，成了被清理的第一个公司元老。离开福特汽车公司后，霍金斯马上被聘为通用汽车公司的销售经理，年薪 15 万美元。

第二个离开公司的人就是跟随福特最久，也是对他、对公司最忠心、贡献程度不亚于库兹恩斯的哈罗德·威利斯。他们相识是在 1902 年，从 1903 年起，威利斯就跟随他。不但和他一起研制出了福特汽车公司的第一种汽车——A 型车和后来畅销全国的 T 型车，而且还为福特设计了著名的福特汽车公司的蓝色椭圆型标志。在福特汽车公司成立时，面对咄咄逼人的麦肯森，为了挽留威利斯这个机械天才，福特曾经许诺将来把自己所得红利的 10—30% 分给威利斯。然而在这些年里，威利斯拿到手的却只有 300 万元。气质高雅、风度翩翩的威利斯，有两个像福特那样的清教徒无法容忍的缺点：嗜酒贪杯和风流好色。随着羽翼已丰、大权在握，而公司的事业又蒸蒸日上，福特对自己这个忠实的伙伴越来越不满。对此毫无察觉的威利斯不仅不稍作收敛，反而公然和福特年轻美貌的私人助理小姐眉来眼去。福特终于下了决心。为了避免和自己的伙伴当面反目，福特采用了另一种方式。根据他的指示，公司开始不给威利斯安排工作，把他挂在那里，福特则远远避开威利斯。最后威利斯不得不辞职。大概是觉得心中有愧吧，福特自己不出面，由莱布尔把一张 150 万美元的支票交给了威利斯。威利斯后来创办了一家汽车公司，制造出了当时美国最出色的汽车。最后他受聘于克莱斯勒所属的道奇工厂，天才工程师的美誉伴随他一直工作到 1940 年去世。

接着，离开福特汽车公司的还有公司副总裁兼财务主管克林根·史密斯，他的错误就是在经济大萧条时试图劝说福特去华尔街向银行家们融资，“他还不如让我自杀呢！”一贯憎恶金融界的福特狠狠地说。公司的社会部部长马奎斯牧师，福特的政治事务发言人、主管人事工作的约翰·李，《福特时报》的主编查尔斯·布朗诺等人也相继离开了公司。1921 年，公司解聘管理人员达到了高潮，最多的一天竟然有 20 多名中层管理人员离开公司。

在所有离开福特公司的人里，后来对福特打击最大，据说也是让福特唯一后悔不该赶走的一个就是另一个丹麦人威廉·努森。努森是生产流水线的主要发明者和实践者，他风趣豁达，充满自信。在同炙手可热的索伦森大吵一架后，他听到了自己将要被解聘的消息。“这个世界上没有人能解雇我，只有我去辞职。”性格倔强的努森说。没等福特召见自己，努森就写好了辞职书，放在福特桌上扬长而去。他后来到了通用汽车公司的雪佛莱分厂，以性能卓越的雪佛莱汽车成为最后把福特汽车公司从汽车霸主的宝座上拉下来的头号功臣。

那么此时的福特究竟在忙些什么呢？其实，福特的精力此时已不再放到公司的管理上，他把日常管理权交给了索伦森和莱布尔，自己就像那些专制的君王一样，开始于一些在外人看来莫名其妙的事情，甚至是惹花拈草的勾当。

9 福特王子

世界上最年轻的汽车司机

天生的汽车少年

亨利给儿子装配了一个小车间

爱德塞的手指被机床削去了一片

“你不要去上大学了！”亨利对儿子说。

“今天是爱德塞的生日，我要把这批黄金送给他。”

“儿子，那些黄金也是我雇你的佣金。”

“有一个孤独的女孩，就有一个孤独的姑娘。”

“我们的爱德塞恐怕是掉进情网里了。”

让记者们失望的婚礼

在底特律的爱迪生大街上坐落着一处豪华的住宅，红砖建造、青石装饰。整套住宅包括一个花园和宽大的车库，雇来的佣人和花匠穿梭其间，这就是亨利·福特在1907年为自己一家修建的新居，整个建筑耗资30万美元，然而这笔巨款与当时挤走了麦肯森、正在大展宏图的福特的收入相比就算不了什么了。

宽敞的车库恐怕是这座建筑中最引人注目的地方，在里边停着的几辆车，除了福特专门为妻子克拉拉设计制作的小电动汽车外（因为克拉拉讨厌汽油发动机的噪音和废气），最近又增加了一辆座位经过特殊加高的N型车。这辆车属于14岁的爱德塞，这是福特一家从美国大西洋城度假归来后，福特送给儿子的礼物。

其实，从8岁起，爱德塞就已是当时世界上最年轻的汽车司机了。由于爱德塞出生时那个年轻的助产士经验不足，使克拉拉留下了严重的后遗症，后来被迫又住院进行了一次大手术，导致丧失了生育能力。所以对爱德塞这个唯一的儿子，福特夫妇可以说是爱护备至，唯恐他受到一点伤害。福特和克拉拉几乎禁止儿子从事任何带有被他们看来是具有“危险性”的事情，唯独没有禁止儿子对汽车的狂热爱好。这也许是他们认为，作为福特汽车王国无可非议的继承人，喜欢和熟悉汽车应该是必须具备的素质吧。福特早就为儿子设计制造过专门的儿童型小汽车，所以尽管还没有到法定的驾驶年龄，爱德塞还是每天在底特律大学附中同学们羡慕的眼光中开着这辆汽车上学。

爱德塞继承了父亲相貌中的大部分特点，却唯独没有继承父亲过于倔强的个性和暴躁的脾气。在父母眼里，他是个听话的好孩子；在老师看来，他又是个聪明、用功的好学生。如果说在与父亲的关系上，亨利与老威廉之间更多地表现为抗拒和冲突甚至叛逆的话，那么，在小爱德塞和父亲之间则更多地表现为亲密、依赖和顺从。从克拉拉的日记中可以知道，在1901年1月15日，亨利和爱德塞发生了一次“冲突”。那天，亨利修理好了爱德塞的旧雪橇，要带儿子去滑雪。可是爱德塞却不愿意去，而且嫌雪橇太旧了。结果亨利大为光火，于是把儿子单独留在房间里让他反省。最后，爱德塞终于来到父亲面前承认了错误。这是记载中少年爱德塞与父亲发生的最后一一起由于爱德塞的任性而导致的冲突。

想起父亲老威廉当初对自己爱好机械的种种限制和不满，福特决心不让悲剧在儿子的身上重演，所以鼓励儿子从小就对机械、特别是汽车产生特殊的爱好。“虎父无犬子”，小爱德塞也没有让自己的父亲失望，人们不仅能够在底特律的大街上看见他衣冠楚楚地驾驶汽车去上学或出游，也可以经常见到他在车库里穿着工装裤，拿着各种维修工具在自己的汽车前忙碌的小小身影。单从学习成绩来看，他的确是一个好学生，在爱

德塞的成绩单上，很少有 B+ 以下的成绩，凡是与机械有关的课程，例如机械绘图、几何之类的功课，他的成绩一律是 A。一天，福特随手翻着儿子的图画本，只见上面画着的都是一辆辆汽车。

“这孩子是个天生的汽车少年！”亨利感慨地说。

一天，福特刚从外面回到家中，小爱德塞就哭丧着脸走过来，告诉父亲自己的汽车出了毛病，怎么也修不好。福特连笔挺的西服外套都没换上就拉着儿子的小手来到车库，父子二人把汽车大卸八块，开始了紧张的修理工作。

“我已经能自己把汽车拆卸开了。”在修理过程中，爱德塞把自己最近的进展告诉了父亲。

“孩子，我准备在车库里给你开设一个小车间，这样你可以自己加工和改造零件了。”终于完成了修理工作，满身油污的福特拍了拍儿子的小脑袋。

“真的！谢谢爸爸！”爱德塞跳起来在父亲的脸上亲了一下，然后就欢呼雀跃地把这个好消息告诉母亲去了。

“孩子这么小就去摆弄那些机床什么的，会出事的。”克拉拉对此不以为然。

“没有关系，他会变成一名熟练的少年机械师的。”

一个小型的机械加工车间很快建好了，其中放置着不少车库里停放的各种汽车的零配件，还有各种修理工具，并且安装了几台进行零配件加工的机床。当然，要成为一名熟练的机械师是要付出代价的，对于一个 14 岁的孩子来说更是如此。

就在爱德塞的车间投入使用的第一天，克拉拉正在跟佣人商量晚饭的安排，就看见爱德塞提着自己的手指，泪流满面地冲进了房间。克拉拉吓了一跳，连忙迎上前去，只见孩子右手的食指指尖被削去了薄薄的一片肉，鲜血在向外流。爱德塞是个坚强的孩子，虽然剧烈的疼痛使他的泪水不停地流出眼眶，可是他并没有像其他孩子那样嚎啕大哭。克拉拉一边用绷带和药品为孩子止血和包扎，一面叫人去请医生。

晚上，亨利回到家，克拉拉举着儿子的小手，和亨利大吵一架，责备他不该让儿子从事这么危险的“游戏”。

“请你们不要吵了，”爱德塞平静地打断了父母的争吵，“父亲没有错，都是怪我自己不小心。”然后他告诉母亲：“妈妈，等手好了，我还是要摆弄那些机械的。”

亨利的眼睛里仿佛闪烁着泪花，他只是轻轻地说了声“好孩子”，就带着爱德塞离开了房间，留下克拉拉在客厅里抹眼泪。随后，福特找来一名佣人，交给他一人任务，每当爱德塞在车库摆弄汽车或机床时，负责照顾孩子，防止再度受伤。

爱德塞非常爱自己的父亲。早在亨利只是一个普通的机械师时，因为经常需要出差，常常不能回家。每天这个时候，小爱德塞就开始每天给父亲写一封信，向父亲汇报自己一天都做了些什么，诉说自己对父亲的思念，询问父亲何时归来。就是在这样非常融洽的家庭气氛里，福特王国的王子在一天天长大。

学校放学后，爱德塞常常驾车来到父亲的工厂，然后坐在父亲的办公室里。如果父亲外出不在，他就帮助其他工作人员一起整理福特堆放在办公桌上的文件，把各种文具摆放整齐，静静地坐在那里翻阅最新的汽车杂志和各种图片。有时等得不耐烦，他就去福特经常去的试验车间，看看大人们在那儿忙些什么，有没有什么能让他感兴趣的东西。而亨利也惦记着自己的儿子，每次回到工厂，他马上就会看看有没有爱德塞的汽车，然后问工厂的人知不知道儿子去了哪里。找到儿子后，父子两人就一起去车间忙碌，等到了下班的时间再一起回家。

“爱德塞天生就是我的事业的最好的继承人！”亨利曾经这样告诉自己的朋友。

爱德塞的长相继承了他的父亲，瘦削的体型，大而深的双眼，高高的前额，微黑的皮肤。尽管从性格上来说，爱德塞有些内向，但是在自己的父母面前，童年和少年时期

的爱德塞还是充满了欢乐。

时光飞逝，1913年，20岁的爱德塞完成了自己的中学学业，以后的道路究竟该怎么走呢？一天，在福特的办公室里，父子两人进行了一次谈话。这次谈话改变了爱德塞的一生。

“爱德塞，你已经中学毕业了，我想听听你对将来的打算。”福特双手手指交叉放在下巴上，郑重其事地问儿子。

“我想上大学深造。”爱德塞是第一次和父亲进行这样严肃的谈话。

“原来是这样。”福特站起身来，在宽大的办公桌前来回踱步。

“依你的学习成绩和我们家的实力，你的考虑是对的，可是我另有想法。”

沉吟了片刻，福特把自己的教育观告诉了儿子。

“我认为教育并不是光把知识塞进学生的脑袋里，不是光讲过去，而是要告诉年轻人未来的路怎么走。听那些把已经过去的知识讲述给你们的教师们的课越多，就越不利于学生独立向前发展。”看到儿子脸上第一次露出不以为然的神情，福特又把话锋一转：“当然，我并不是说学校教育不对，也不是说从学校学了知识出来一点用都没有。而是应当这样看待学校教育，即学校只是一个发达大脑的场所，而真正的教育场所应当是社会。就拿大学教育来说，大学并不是个知识罐头制造厂，所以学得再多也不行，也必须到像工厂这样的地方去做工才行。不管你承认与否，我都认为，孩子，”福特指着窗外的工厂，“工厂是人类智慧的结晶，如果你投身到其中，你会学到一切真正值得你学习的东西！要知道，我的儿子，你是我这些事业的唯一的、也是最合适的继承人。”

就这样，出于对父亲的尊敬，爱德塞服从了父亲的要求，放弃了上大学深造的机会，继续在父亲那儿帮忙。

1914年底，福特一家又迁入了新居。其实，早在上次福特迁入新居仅仅两年后，他就又动了设计和建造新居的念头。原因并不是由于滚滚流入的钞票太多，而是经过这几年的高度工业化，底特律城区已经变得拥挤不堪，污染和噪声也很严重，原先居住在城市中心的富人们都已经开始向城郊迁移。

“看来，我们还是回迪尔本去吧！”亨利对克拉拉说，爱德塞当然也积极赞成建造新家，所以亨利赶紧找人物色地皮和合适的建筑设计师。就在1914年初，正当亨利·福特因为宣布实行5美元工作制而成为轰动一时的新闻人物，记者们整天把他在爱迪生大街的住宅团团包围的时候，福特新居正在迪尔本的鲁日河边加紧建造。福特给这块地取了个热情洋溢的名字——“光明巷”。1914年11月，新居建造完成，共耗资100多万美元（折合现在约3000多万美元）。在所有的设计中，亨利·福特亲自设计了一个动力站，里面安装两台大型发电机。动力站建筑的外表由白色的大理石和金光闪闪的各种钢饰构成，高雅而又华贵，又一次体现了福特本人对机械动力的崇拜和赞美。

新的车库当然是新居中不可缺少的建筑，庞大的车库里停放着10部车，其中有五部各种型号的福特车是他和爱德塞的，那辆属于克拉拉的小电车当然也在。为了与自己这时的身份相称，福特还专门从英国订购了一辆饰有小天使标志的罗尔斯·罗伊斯汽车。也是，因为这位汽车大王还没有生产出一辆豪华型的高级轿车。其他的车则都是各种牌号的外国车，这是爱德塞的收藏品。

爱德塞在新家中有自己单独的房间，还有属于他专用的热水游泳池，疼爱儿子的亨利还根据爱德塞的要求，为他修建了台球室、滚木球道和高尔夫球场。

“孩子，我和你母亲希望你能和我们永远住在一起！”在领着爱德塞和克拉拉参观新居时，亨利郑重地对爱德塞说。

“好的，我会的。”爱德塞随口答应，他早已被这个新家里设计建造的一切所迷住了，根本没有去细想父亲提出的这个要求的分量，更没有看见父亲脸上的郑重神情，他

毕竟还是年轻人。

1914年11月6日清晨，也就是福特一家刚刚搬进新居的第三天，这一天是爱德塞的21岁生日，福特来到了儿子的房间。

“生日快乐！爱德塞。”

“谢谢您，父亲。”

亨利脸上带着神秘的表情对儿子说：“快去换衣服，跟我出去，我有些东西要给你作生日礼物，还不快点儿！”然后就像在工厂和其他人开玩笑一样，冷不防踢了一下儿子的屁股。

“今天你开车。”亨利见儿子换上了一身整齐的西服，便拉着克拉拉走进车库，坐进了自己那辆豪华的罗尔斯·罗伊斯轿车。

“父亲！去哪里？”爱德塞坐到了驾驶员的位置上问。

“去底特律银行，你知道的。”

于是，一家三口向底特律银行出发了，保镖头目约翰·戴林格赶紧领了两名下手，乘车跟在后面。

来到银行，福特拍着爱德塞的肩膀，对赶来迎接的银行经理说：“这是我的儿子，今天是他的生日，我要把存在你这儿的价值100万美元的黄金送给他作礼物，你能否安排我们进去看看这些黄金？”

“谢谢您！父亲！不用去看了。”爱德塞非常激动，他拥抱了自己的父亲。

“不，孩子，一定要去看，要亲眼看到才能相信，即使是你的父亲说的。你一定要记住！”亨利严肃地对儿子说。

“我记住了，父亲。”

等爱德塞到金库看完了黄金，一家人又来到切斯特菲尔德饭店用餐。福特一边整理餐巾，一边笑着对儿子说：“其实，爱德塞，你用不着感激我，那笔钱是你应得的报酬。”

“为什么？”爱德塞迷惑不解。

“因为我要你正式来公司上班做我的助手，所以那笔钱也是我付给你的佣金。”

“瞧你父亲，帐算得多精，一笔钱派两处用场，爱德塞，你吃亏了！”克拉拉在一旁打趣地说，一家人哈哈大笑起来。

随后，爱德塞也向父亲提出了一个条件：我愿意去为父亲工作，但是希望父亲实现自己的诺言，同意他驾驶一辆T型车做一次从底特律到美国西海岸的城市旧金山的长途旅行。福特同意了儿子的请求。

“对于这次旅行，你一定要做细致的准备，而且最好安排在明年春天。”福特嘱咐说。

1915年春天，爱德塞驾驶一辆崭新的T型车，从底特律出发，向西边开去，最后完成了这次艰难的旅行。也就是在这一年，他正式来到福特汽车公司，成为父亲的秘书和助手。性情温和、少年老成的爱德塞很快赢得了众人的尊敬，尽管只有21岁，人们还是称他为“爱德塞先生”。因为在公司内外所有人的心目中，他必然是亨利，福特的继承人，这一点是毫无争议的。

自从搬到迪尔本后，虽然是家中的老大，亨利·福特仍然和以前那样，和自己的弟弟妹妹们保持着一种淡淡的关系，甚至可以说是很少来往。自小就崇拜大哥的弟弟威廉在亨利·福特的公司里做农机具的推销工作，后来自己开了一个小公司，专门负责推销福特公司生产的拖拉机。而弟弟约翰却继承了父亲老威廉的观点，成为一个典型的爱尔兰人，在属于自己的土地上辛勤耕作，自食其力。约翰也继承了老威廉的性格，一次，当亨利派人专程把一辆新出厂的T型车送给约翰时，约翰告诉来人：“把那个该死的东

西开走，让他留着自己开吧，我不需要。”兄弟间的关系由此可见一斑。

与自己的那些亲戚相比，亨利一家和克拉拉的亲戚们的关系要好得多，来往也密切得多。每次克拉拉有亲戚来，亨利都亲自出面应酬一阵后，就自己悄悄溜开，到设在电站的工具房和车间里去忙碌一番。而此时爱德塞则在工厂。

“有一个孤独的男孩，就有一个孤独的女孩……”在自己的日记中，爱德塞这样写道。随着年龄的不断增长，爱德塞发现，自己已经长大了，不再需要像以往那样生活在父母的羽翼下。这时候的老福特整天忙于他的和平事业，即使父子两人一起在工厂巡视时。老福特也很少问儿子心里的想法和感受，而是一遍遍向儿子灌输自己管理工厂的经验。而母亲克拉拉从心底里对他们父子俩的这些事情其实并无多大兴趣。性格内向的爱德塞逐渐失去了可以交流和信赖的人。他开始寻找寄托，也就是从这时起，爱德塞迷上了音乐，特别是充满强烈不满和发泄意识的爵士乐。

多年以来，许多人迷惑不解的一个问题，就是亨利·福特和爱德塞这一对父子之间为什么从原来极其和谐的关系到后来发展到强烈的冲突？如果非要给这一转变过程找一个起点的话，那就是爱德塞的婚姻。

1915年秋天的一个晚上，从底特律著名的福特舞蹈专科学校里传出了悠扬的音乐，宽大明亮的舞厅中，一些年轻人正在学习基本的舞步。

“请大家注意我的步子，踩准节拍。”在站成一排的队前，有一位少女正在向其他人做示范。就在这时，大厅的门开了，走进两名年轻的绅士，都穿一身深色的西服，剪裁合体，做工精细。两个小伙子悄悄走到一旁，观看场上的情况。

“爱德塞，你注意到正在教众人跳舞的那个女孩子吗？”

“是的，我看见了。”

“她就是我未婚妻的姐姐，名叫埃莉诺·克莱，等会儿休息时我介绍你们认识一下。”

这两名衣冠楚楚的小伙子就是爱德塞和他的好朋友奥尼斯特·坎茨勒，今天晚上，是奥尼斯特约爱德塞来玩的。

“埃莉诺今年19岁，她和妹妹约瑟芬是底特律百货公司老板约瑟夫·哈得孙的侄女，她们的父亲原来是这家百货公司一所分店的经理，很早就去世了。埃莉诺的母亲就带着她们姐妹俩来到这里，两家人生活在一起。哈得孙把两个侄女送到了本地著名的学校学习，她们可都是学校的校花！不幸的是，3年前，哈得孙也去世了。”

“哦，真是不幸！”爱德塞同情地点点头，眼睛却一刻也没有离开舞场的少女。

“好了！今天的内容教完了，下面放几支曲子，大家根据这几次学习的内容自选舞伴练习一下吧。”说完，一身白色长裙的埃莉诺走下了舞场。

“你好！奥尼斯特！”埃莉诺用一条丝巾擦擦额头渗出的汗珠，然后朝爱德塞他们走过来。她当然认识妹妹的未婚夫，所以先向奥尼斯特打个招呼，然后就用一双明亮热情的眼睛看着爱德塞。爱德塞也在打量埃莉诺，少女穿一身白色丝绸长裙，有一头深褐色的长发，面额略长，一双大大的眼睛，眼角稍向下倾，微微翘起的嘴唇流露出淡淡的笑意。奥尼斯特不失时机地介绍两人认识。就在这时，埃莉诺的妹妹约瑟芬也一身盛装赶到了舞场。

“哈哈，我第一次没去接你，你就迟到了！”奥尼斯特故意装出生气的样子。

“对不起，奥尼斯特，商店里有些事情耽搁了，咱们快去跳舞吧！”说完，约瑟芬挽起奥尼斯特的胳膊，奥尼斯特向爱德塞做了个鬼脸，然后就和约瑟芬一起走进了舞场。

“福特先生，咱们也来跳舞吧！”埃莉诺很大方地说。

“不不，”满面通红，神情有点窘迫的爱德塞摇摇手，“你刚从舞场下来，还是先休息一下。”

“那也好。”于是两人找位子坐了下来。

“克莱小姐，请你以后叫我爱德塞，好吗？”

“好的，那你以后叫我埃莉诺吧、”

两个年轻人都有一种一见如故的感觉，他们愉快地聊了起来。埃莉诺告诉爱德塞，她是义务来这儿教其他年轻人跳舞的，因为她曾在这所学校学习礼仪和舞蹈。过了一会儿，爱德塞和埃莉诺也加入到跳舞的人群当中。

“我妹妹天生就是个经营管理的好材料，所以我叔叔在去世前就很注意培养她在这方面的素质。”埃莉诺笑着对爱德塞说，“可是，我对这些事情似乎没有什么兴趣。”

“按照我的本意是去上大学，可是我父亲却要我去厂里帮他，所以我只好去了。”爱德塞也把自己的苦恼告诉了埃莉诺。

与有点腼腆的爱德塞相比，埃莉诺显然要大方得多，在学校受到的严格礼仪训练使她养成了高雅的气质和灵活幽默的谈吐。几个小时后，这一对有缘分的年轻人依依不舍地分手道别。

“埃莉诺真是个出色的女孩子，我简直被她迷住了！而且她也喜欢爵士乐，这在女孩中可真是不多见！”回到家里，爱德塞兴奋地把今天的事情告诉了父母，然后哼着歌曲回到了自己的房间。

“戴林格，去调查一下今天跟爱德塞在一起的那个女孩的情况。”亨利放下手中的报纸，悄悄吩咐自己的保镖。

“我们的爱德塞恐怕是掉进情网里了。”克拉拉有些担心地说。

夫妻二人面面相觑，心事重重，整个客厅里的气氛非常压抑。

戴林格的办事效率是很高的，几天后，他就把一份对埃莉诺本人及其家庭情况的调查报告摆在了老福特的桌上。

“我们这样做恐怕不合适吧。”看了戴林格的汇报，克拉拉说。

“没什么不合适的，爱德塞是我们的儿子，也是我家业的唯一继承人，我当然要了解他平时都接触些什么人，特别是那些女孩子。”福特没好气地说，“我们还指望爱德塞能留在家里跟我们住在一起，可是如果他早就结婚，那么以后事情恐怕就不会按我们想象的那样了！”

第二天，老福特的坏脾气又发作了，把一辆威利斯等人重新设计改进的T型车砸了个粉碎。

正当亨利·福特为和平大声疾呼、四处奔走的时候，福特王国的继承人爱德塞陷入了情网。他想方设法地寻找机会和埃莉诺见面。埃莉诺也很喜欢这个有教养、风度翩翩且略显忧郁的年轻绅士。很快，埃莉诺的家人也知道了这件事，他们并不反对两个年轻人的接触，只不过埃莉诺母亲提醒自己的大女儿：希望他们先不要过早地谈及婚事，母亲希望埃莉诺能到大学去深造。

1916年夏天，底特律的慈善家陶·贝塔夫人为创办妇女慈善俱乐部发起组织了一次盛大的活动，利格特学校和福斯特舞蹈专科学校的学生们作为志愿者都参加了这次活动。埃莉诺和妹妹约瑟芬也在志愿者当中，埃莉诺负责管理一项游艺活动。参加这项活动的客人们把一美元的硬币投向一个摆在远处的搪瓷盆中，如果顺利地投进盆里并且没有反弹出来，客人就可以赢得一美元；如果没有投进去或者扔进后又弹了出来，那么这枚硬币就被埃莉诺收放进一旁的捐献箱中。当然，能扔进去赢一美元的难度是很大的。

“埃莉诺！”就在埃莉诺忙于往捐献箱中塞硬币时，爱德塞突然出现在面前，把埃莉诺吓了一跳。

“爱德塞，我还以为你被厂里的事情给拖往了呢！”埃莉诺嗔怪道。

“厂里的事再忙我也会来的。”爱德塞说，“今天我可以陪你度过一个下午呢！”

“可是，我还要照看这个小摊子。”埃莉诺指指摆在草坪上的瓷盆和存硬币的捐献箱，有点为难地说。

“你忙你的好了，这样吧，如果有别的客人来，就让他投；如果没有别人，干脆我投就行了，保证让你的小箱子塞得满满的。”爱德塞说。

“好的，那贝塔夫人一定会很高兴的。”埃莉诺高兴地拍起了手。

就这样，爱德塞在这里整整扔了一下午的硬币，按照输多赢少的规律，估计至少也仍掉了几百美元。然而，就在福特王国的继承人在这儿和自己心爱的女孩谈笑的时候，老福特却正在盘算怎么对付道奇兄弟。

“都这么大年纪的人了，还像个孩子似的！”爱德塞在晚饭前回到家里，一进门就听到母亲在埋怨。爱德塞吓了一跳，以为母亲是在说自己，仔细一看，才发现坐在饭桌前的父亲不好意思地在嘿嘿笑。原来，老福特今天去半年前成立的“福特父子公司”观看新开发出来的拖拉机，当他在厂区巡视时，突然发现了一台报废的锅炉。于是，好奇的老福特马上摘下帽子钻进了肮脏的锅炉，在里边左摸右看，等他从里面出来时，那身昂贵的浅灰色西服以及脸上沾满了炉灰。

“爱德塞，下午你到哪儿去了？本来我想和你一起出去的。”亨利问道。

“我去参加了一个慈善活动，是贝塔夫人发起的。”

“你的那位埃莉诺也一定参加了吧！”老福特又问。

“是的。”爱德塞的脸又红了。

老福特没有再说什么，他把餐巾围在胸前，尝了一口厨师做的烧鲑鱼。

“今天的菜味道真不好！”福特的脸又拉了下来，一家人就在这种沉闷的气氛里吃完了晚餐。

饭后，爱德塞告诉父母，他已经和埃莉诺商量好了，准备这个夏天去纽约度假。

“就你们两个人去吗？”克拉拉问道。

“不，还有奥尼斯特和埃莉诺的妹妹约瑟芬。”

深爱儿子的亨利·福特和克拉拉最后终于同意了儿子的计划。一个月后，也就是1916年8月，四个年轻人乘火车去纽约度假。

“爱德塞来信了！”克拉拉兴高采烈地拿着儿子从纽约写来的信来到了福特面前。

“是吗？念念吧，看他过得怎么样？”

“亲爱的父亲、母亲，我已经向埃莉诺正式求婚了，请原谅我没有征得你们的同意就这样做。但是我想你们一定会赞成的……”克拉拉念到这儿，也感到有点吃惊，但还是接着念了下去。

“我们每天晚上都去看节目，然后再找一个地方跳舞，最令人愉快的是那夜半的时光和极度的疯狂。我从离开底特律到现在一直都无病无灾，感觉好极了！对了，埃莉诺也已经开始买嫁妆了……”

“亨利，看来我们就要操办儿子的婚事了。”克拉拉把念完的信递给福特。

“这一定是今年底特律社交界的一件大事，是得准备一下。”亨利慢条斯理地说，从表情上来看，他可并不像克拉拉那样兴奋。他从沙发上站起来，在房间里来回走了走，然后说：“埃莉诺这个女孩子在社交界的名声确实不错。只是我有点不明白，像她这样的女孩怎么会喜欢什么爵士乐？这个爱好对我们的儿子恐怕没有什么好影响。”

接着，福特轻轻叹了口气：“说实在的，现在我已经受不了道奇他们那一伙人了，马上就要摊牌的时候了。就在这个紧要的关头，我们的儿子也帮不了我。对爱德塞，我还真是有一点失望。”

暑假结束了，20岁的埃莉诺也完成了自己的中学学业。同样沉醉在爱情中的埃莉诺放弃了去大学深造的机会，从纽约度假回来后，爱德塞和埃莉诺就宣布了订婚的消息。

为庆祝这一喜讯，双方家庭在底特律最好的夜总会、饭店和剧场举行了一系列盛大的酒会、舞会和由双方亲友参加的订婚仪式。

“这简直折磨人！”回到家，亨利一把扯掉黑色的领结，筋疲力尽地倒在沙发上。

“总算给孩子把这些活动筹备完了！”克拉拉一边小心翼翼地摘下价值 30 万美元的那串绿宝石项链，一边安慰丈夫。

“完了？”亨利直起腰，“这才是个开始，还要承办婚礼呢！克拉拉，你是了解我的，你知道，我是最讨厌和那些所谓上流社会的人交往和接触了……”

“我知道，亲爱的！”克拉拉打断了亨利的抱怨，“为了我们的儿子，就让我们忍耐一下吧！”

1916 年 11 月 1 日，爱德塞和埃莉诺的婚礼依照当地的风俗在新娘家，其实是在埃莉诺的叔叔哈得孙的寓所举行。福特王国继承人的婚礼当然是一件轰动全市甚至是全国关注的事。大批新闻记者来到这座红砖砌成的楼房采访。然而，他们除了见到了当时底特律的一些名人之外，几乎找不到其他什么可以大肆渲染和描写的地方，因为整个婚礼十分普通，甚至可以用“平淡无奇”这个字眼来形容。亨利·福特夫妇、新娘的母亲和双方的其他亲友参加了婚礼。令亨利感到吃惊的是约翰·道奇也携夫人参加了婚礼。因为就在几个星期前，亨利和以约翰·道奇为首的股东们正式摊牌了，双方吵得不可开交。

“欢迎二位来参加爱德塞的婚礼，说实在的，我真没有想到你们会来。”亨利和克拉拉向道奇夫妇致意。

“其实，我跟克莱家族也有很深的交情，我们还做了很长时间的邻居呢。”留下两位女士继续寒暄，道奇把亨利拉到一边说：“今天我原本不想来，可是埃莉诺坚持要我来参加，所以我还是来了。”

道奇把手里的香槟酒一饮而尽，望着正在接受众人祝贺的新婚夫妇，有点伤感地说：“亨利，我不妒忌你的任何东西，只是羡慕爱德塞。”

“无论怎么说，你今天能来，我实在很感激。”亨利也把手中的橙汁一饮而尽。

“你这个家伙，儿子的婚礼也没能使你开酒戒。”道奇闭口不谈两人最近的分歧和冲突，只是在分手时，向亨利神秘地眨眨眼睛。

婚礼后的酒会和舞会一直持续到午夜才结束。第二天，也就是 11 月 2 日，底特律的各大报纸上，除了报道昨天的婚礼，还登载了一条引人注目的消息：“道奇兄弟已经向法院起诉福特汽车公司扣发股东红利的行为。”

“去度你们的蜜月吧，孩子们，这事我应付得了。”亨利·福特漫不经心地翻看着报纸，对爱德塞和埃莉诺说，“还是给我说说你们准备去些什么地方吧。”

“我们想先去西南部的科罗拉多大峡谷，然后再去芝加哥，还要去洛杉矶，顺便去好莱坞看看，最后一站是夏威夷……”爱德塞把他们的行程安排告诉了父母。

“好的，安排得不错，快去准备吧，祝你们过得愉快！”亨利拥抱了爱德塞，又亲了亲埃莉诺的面颊，夹起皮包准备出门。

“父亲，我会从报纸上及时了解所有情况的，而且我也要尽量早些赶回来。”爱德塞说。

科罗拉多大峡谷，全长 349 公里，宽 6—20 公里，深达 2 公里以上，由河流深切而成，是世界上最大的峡谷。爱德塞和埃莉诺来到这里，盘桓于千姿百态的石柱和怪石之间，赞叹着大自然的造化。

游完了大峡谷，新婚夫妇接着又来到了芝加哥，住进了豪华舒适的宾馆，天天上街购物游览。爱德塞特别注意购买那些登载有底特律消息的报纸，密切关注着父亲与道奇兄弟的经济纠纷。

在洛杉矶，他们有时流连于海边的壮丽景色，在沙滩上嬉戏打闹，有时则衣冠楚楚

地去著名的影城好莱坞拜访那些影坛的风云人物。在风光旖旎的夏威夷，爱德塞迷上了冲浪，埃莉诺躺在金色的沙滩上为丈夫加油欢呼。也就是在夏威夷，爱德塞得知了父亲败诉的消息。

“我的孩子，你不必忙着赶回来，”在接到法院禁止他兴建新的鲁日超大规模的工厂的宣判和爱德塞要赶回迪尔本的电报后，亨利发电报安慰儿子：“你还没有看到在法庭上我是怎样驳斥道奇他们那伙人的，那情景简直棒极了……”。

度完蜜月，爱德塞夫妇回到了迪尔本，紧接着，他们就做了一件让老福特和克拉拉伤心的决定：搬出迪尔本，过自己的生活。

时至今日，有关当事人均已作古，所以我们已无法知道老福特夫妇对自己唯一的儿子离开父母的决定究竟是什么反应或到底说了些什么，可是我们完全可以设身处地去想像一下老人们的失望和伤心。对于爱德塞和老福特后来的反目，一直是一个使后人感到困惑的问题。至少在撰写这部福特家族史的过程中，我们翻遍所有能找到的资料，试图找到这个问题的答案。无论怎么说，婚后的爱德塞夫妇离开父母的决定对年轻夫妇来说也许顺理成章，但是确实伤害了父母的心。后来父子关系出现裂痕，或许真是从那时开始的吧。

这一对新婚夫妇也没有搬到克莱家族的地界，而是在底特律城外的印度村用6万美元买下了一座住宅，具体地点在印度村439号依洛奎林荫大道上。爱德塞又请来底特律著名的建筑设计师罗纳德·威利克对整个住宅和庭院进行了重新设计和装修。

对儿子和儿媳的这一决定，亨利和克拉拉当然是很不高兴的。亨利知道，一向顺从的儿子不会有这个计划，这肯定是埃莉诺的主意。

是的，与其说这个决定是夫妻双方做出的，不如说是埃莉诺的决定。这次婚姻为福特家族增加了一位出色的女子。年仅20岁的埃莉诺虽然家境殷实，却没有富家小姐身上通常有的那种傲慢和矫揉造作，作为一名观察力丰富、目光敏锐的女子，在与爱德塞相处的过程中，她很快就发现了爱德塞性格中的一些弱点：顺从、胆小、忧郁和自卑。于是，她决心帮助丈夫摆脱他那个伟大的父亲的影子，追求一种独立的生活，为自己开创一条新的道路。如果单单从相貌上来看，其实，埃莉诺并不是什么天姿国色，但是她性格坚强，待人温和，处事果断，而且生性活泼好动，这一切都是吸引爱德塞的地方。春天里，夫妻二人常常背着行囊去踏青；夏天，埃莉诺又拉着丈夫去湖畔游泳；秋天，他们又一起去乡间参加秋收和乡村舞会；冬天，在冰封的湖面上常常可以看见他们在一起溜冰。

“爱德塞，你是父亲唯一的儿子，自然应该帮助他，可是要时刻记住，你有自己独立的人格，决不能生活在亲人们的阴影下！”埃莉诺常常这样对自己的丈夫说。

风景秀丽的印度村当时还住着许多爱德塞夫妇这样的富家子弟，虽然老福特和底特律的上流社会格格不入，但是爱德塞他们还是在这里结识了许多同龄朋友。每逢周末假日，他们经常一起去郊游或购物，甚至为了享受一顿精美的午餐乘火车去纽约，过着豪华的生活。

10 父子之间

逃避兵役的耻辱

父子合作首战告捷

拜倒在父亲脚下的儿子

“去请示他，”亨利指着爱德塞说，“现在是他在管理公司。”

孤独的王子和富兰克林·罗斯福的友谊

“这不正是把我的儿子培养成一个强者的诀窍吗！”

爱德塞的孩子们

备受打击的继承人

监视自己儿子的父亲

亨利导演了一场闹剧，不仅骗了利兰父子，也戏弄了蒙在鼓里的爱德塞。

“你再让人为你订购几辆欧洲的名牌高档车吧！”

“埃莉，咱们搬家吧”

欢乐的日子总是太短，1917年4月，美国发布了战争公告。正式宣布参加第一次世界大战。得到这一消息的和平主义者亨利·福特接受了新闻界的联合采访。

“福特先生，您对我们卷入战争有何看法？”

“您认为政府的决定是明智还是愚蠢？”

记者们七嘴八舌地问道，显然，他们期待这位著名的和平主义者能用朴实无华的语言对这些问题作出精辟的回答。

“我认为这是一件好事，而且是到目前为止发生的最大的好事。”亨利慷慨激昂地说。由于过于激动，他咳嗽了几声，旁边的戴林格赶快速给他一杯水。

许多记者发出了轻松愉快的笑声，因为他们认为一贯反战的福特肯定是在说反话。根据他们的经验判断，福特马上就要开始猛烈抨击政府的决定了。

福特用一块手绢擦擦嘴角，然后又说：“我在此以我的名义，向全体美国人民发出建议，让我们把子弹装进枪口，齐心协力来支持我们的山姆大叔吧！”

顿时，记者们一片哗然，接着，高声的提问声接连不断地响起，大家简直不能相信福特这个惊人的转变。因为就在几天前，福特在对报界的讲话中，还对美国应该参战的看法嗤之以鼻，这就是“那些老奸巨猾的政客们欺骗美国人民的不值钱的交汇点，是让人民为战争掏腰包。”

“这是战争时期，先生们，我们作为美国公民，首要的责任就是爱国，就是支持我们的国家。”老福特大概也觉得自己如此迅速地转变态度有点不可思议，“我愿意让我的所有工厂都为我们的国家服务，为打赢这场战争服务……”

在这次采访的最后，底特律《周末晚报》的一名记者大声问道：“福特先生，战争就要爆发了，那么请问，您是否愿意像其他美国人一样把自己的儿子送上前线呢？”

亨利·福特瞪大了眼睛愣了一下，当他张开嘴，似乎准备回答这个问题时，突然又爆发出剧烈的咳嗽声。于是福特的新闻发言人约翰·李赶紧宣布：今天的采访到此结束。

下班后，福特回到家里，一进门，突然发现家中的气氛不对，已经搬到印度村去住的爱德塞正在沙发上等他，而克拉拉则在一旁抹眼泪。

“怎么回事？”亨利把帽子和外套递给仆人，惊异地问道。

爱德塞的神情好像有点激动，迎上前来，把一封信递给了父亲。亨利一看，是一份由兵役局发来的服役通知书，要求爱德塞在接到通知书后，准备应征入伍。

“父亲，我希望您能同意我去参军。”爱德塞热切地望着父亲，希望得到他的赞许。

亨利猛地一下子把手中的通知书扔在地上，然后歇斯底里地大叫起来：“我不准你去！这伙狗娘养的，怎么能让我唯一的儿子上前线去打仗！”

“父亲，请让我去吧，别人家的独子也得上前线，您就让我去为国家效力吧！求求您了！”

“傻孩子，你不能去呀，你会被打死的！”克拉拉又哭了起来。

亨利一把抓住儿子略显瘦削的双肩，用力地摇晃着：“我的儿子，你不能去，听话！我会想尽一切办法让你免除兵役的。”

“可是，这会使我感到耻辱，别人也会嘲笑我，嘲笑您，嘲笑我们全家的。您不会希望别人骂我是个胆小鬼吧！”爱德塞的眼泪也掉了下来。

“我不管别人怎么说，天塌下来我也不管，我就是不让你去！”亨利坚决地摆摆手，“你不知道，爱德塞，那些利益集团的人早就对我们的财产垂涎三尺了。他们没有别的办法可以打垮我们，就会想方设法让你去送命，我不会让他们得逞的！”

爱德塞哭着再三请求，老福特铁了心，就是不同意。这次克拉拉也站在丈夫一边，坚决不松口。最后，爱德塞只好流着眼泪离开了迪尔本回印度村去了。心力交瘁的爱德塞回去后闭门谢客，大病了一场。

亨利马上找来律师和几个法律专家，研究如何让爱德塞免除兵役的事情。

不久，福特汽车公司的律师首先向地方的兵役局提出申诉，说明爱德塞是福特汽车公司必不可少的“关键人物”，承担着完成分配给福特汽车公司的大批战争定货的生产任务。很快，兵役局以爱德塞·福特只不过是福特汽车公司的一名秘书，不能作为“从事军事工业的重要人物”对待为由，驳回了福特律师的申诉。于是福特家族又写信给美国总统威尔逊，请求得到他的帮助。滑头的威尔逊自然懂得如何回避这种敏感的问题，于是干脆来了个装聋作哑。然而，事情很快有了转机，恰恰就在这个时候，也就是1917年9月7日，爱德塞的妻子埃莉诺生下福特家族的第三代——小亨利·福特（亨利二世）。于是，福特的律师又接着向最高军事当局申诉。他们从国家的兵役法上找到了适宜的条款，例如条款规定：由于婴儿的出生，爱德塞就具有了赡养人的身份，可以被划入“2—A级”中；另外，由于爱德塞目前从事至关重要的战争工业，而且是其中的“核心人物”，所以根据兵役条款的规定又可以被归入“3—L级”。以上两个等级都可以获得免除兵役的特权。兵役局最后终于批准了免除爱德塞兵役的请求。福特王国的王子终于没有上前线，这在老福特看来是一个胜利，而在爱德塞的心中却只有耻辱。爱德塞的自尊心又被深深地伤害了，甚至小亨利二世的出生也没有给他带来多大的欢乐。

软刀子杀人的新闻界终于又找到了攻击的目标。他们拿爱德塞克服兵役的事大作文章，一时间闹得满城风雨。底特律《周末晚报》指出：“亨利·福特终于得手了，他让自己的孩子置身于战争之外，而让其他家庭的孩子进入战壕……”并且还开辟了“有关爱德塞免除兵役”的专栏；《铁矿报》则说爱德塞“一辈子都将是一个逃避兵役的懦夫”；《砍刀报》讽刺爱德塞是“办公椅骑马队的头目”。就在新闻界对此事不依不饶、一抓到底的时候，亨利·福特恰如其分地宣布了自己“不发战争财，不赚血腥钱”的设想，一下子把新闻舆论的注意力又转到了自己身上，从而减轻了爱德塞的压力。然而事情并没有结束，1918年，亨利·福特作为民主党的候选人参加美国参议员大选时，他的竞选对手、共和党候选人杜鲁门·纽伯利利用亨利让儿子免除兵役的事情大作文章，使亨利最终以极其微弱的差距功败垂成。当时，对此事咬得最凶的的一条“疯狗”就是美国前总统西奥多·罗斯福的女婿、国会议员尼古拉斯·朗沃茨。他当时发表演说讽刺道：“世界上没有受到。战争损伤的只有7个人，其中6个是皇帝的儿子，第七个就是爱德塞·福特。”

在这期间，除了帮助父亲处理公司的一般性事务外，爱德塞一直呆在印度村的家里，和妻子一起照顾刚刚出世的孩子，远远地避开那些讨厌的记者们。亨利·福特的独断又一次给自己儿子的心灵造成了创伤，甚至带来了终生的耻辱。就在许多年后，当有的记者向爱德塞问起这件事时，性格懦弱的爱德塞却毫不犹豫地说了：“当时我非常愿意和伙伴们一起上前线，只是父亲极力主张我应该免除兵役……”

随着第一次世界大战的结束，亨利·福特和股东们为争夺福特汽车公司控制权的斗争却进入了白热化阶段。1918年12月中旬，亨利把儿子找到自己的办公室，然后关上了房门。

“爱德塞，我知道你现在心情不是很好，”老福特忧心忡忡地看着自己的儿子。

“可是现在的情况对我们是很不利的。”

“您是指约翰·道奇那一伙人向法院起诉，控告您扣留股东红利的事情吧。”

“是的，”老福特点点头，“我已经从法律界的朋友那里得到了可靠的消息，估计用不了多久，判决就会下来了，结果可以肯定是不利于我们的。”

“怪不得！”爱德塞恍然大悟。他前几天在一家夜总会参加一次社交活动时，恰逢约翰·道奇也在场。有几分酒意的道奇面带着得意地对年轻的福特王子说：“孩子，你父亲最近的日子可要不好过了，我确实非常抱歉。”说完就打着饱嗝走开了，而爱德塞半天没明白是怎么一回事。

“这个牛仔也一定得到确切的消息了，不然不会这么说的。”听了儿子的情报，老福特在思索。

“必须在这次判决下来之前就对他们进行反击！”爱德塞自言自语地说。

“你是在判决之前就采取行动？”老福特猛地转过身来，目光炯炯地盯着儿子。

“对，我认为必须先发制人，否则如果等到判决下来再采取行动的话，那就太被动了，只是我不知道能帮助您做些什么？”爱德塞说。

“你能做的，爱德塞！”福特一下坐回宽大舒适的靠背椅上，脸上又露出了微笑，就像一只已经修炼了千年的狐狸。

“爱德塞，不是你帮我，而是我们父子联手作一个局，让他们不知所措。即使是判决下来，也使他们在胜利面前感到茫然，那时再乖乖接受我们的安排。”亨利接着说出来的话把爱德塞吓了一跳：“我要辞职，由你来接替公司总经理的位置。”

“我？！”爱德塞差点跳起来。

“是的，你！”亨利又强调了一遍，“你听着，我准备这样安排……”

“我会照您的吩咐去做好一切的。”爱德塞听了父亲的设想，心中对父亲的崇拜又加深了一层。

1918年12月31日，在福特汽车公司召开的董事会上，亨利·福特突然宣布他辞去公司总经理的决定。果然，在股东中引发了一阵骚乱。众人简直不敢想象，失去了亨利·福特的福特汽车公司会怎么样，如果老福特用自己的资本另起炉灶，那么福特汽车公司肯定会面临灭顶之灾。所以股东们一致挽留老福特，可是亨利坚持自己的意见。于是，刚过25岁的爱德塞就在众人的一致推举下顺利登上了福特汽车公司总经理的宝座。

“做父亲的总不至于跟自己的儿子过不去吧！”大家的心里这样想。

董事会结束后不久，老福特马上带着克拉拉，以度假为名躲到几千里之外的加利福尼亚。后来的结果大家都知道，爱德塞和父亲配合默契，父亲在后方电话遥控，儿子前方周密安排，大小股东们手中的股份最后终于落到了福特家族的手中，分给爱德塞的42%的股份可以为福特王国的继承人每年带来不少于300万美元的收入。

1920年5月17日，福特公司鲁日工厂的一号高炉举行了盛大的点火仪式。福特家族的全体成员：亨利·福特夫妇、爱德塞夫妇和不到三岁的小亨利·福特都参加，仪式的

高潮是点燃高炉中的焦炭和木材。老亨利亲自抱着孙子，为孙子点燃了火捻。随着幼小的亨利二世把火捻仍进炉膛，熊熊的炉火映红了福特家族每个人兴奋的脸庞。这座巨大的工厂有 90 多英里长的专用铁路，仅各种传送装置合计就有 27 英里长，各类工人约 4.2 万人，仅负责清洁工作的工人就有 5000 人之多，这在全世界的同类工厂中无疑是最大的。

爱德塞的办公室就在老福特的办公室旁边，这间宽大的屋子里装饰着豪华的板壁，墙上挂着几幅艺术品，桌上摆着儿子小亨利的相片。每天早晨，爱德塞都会在 9:30 之前准时来到办公室，亲自整理自己的办公桌，然后阅读公司的各种文件和技术材料。据跟随了他 25 年的私人秘书莱皮尼回忆，从来没有看见过爱德塞在办公室翻阅报纸，也从来没有看见过爱德塞翘起二郎腿。“他总是在办公桌前埋头工作或者去厂里巡视，工作态度非常认真。他的记性也非常好，见过一两次面的人，他都能牢牢记住对方的名字。在与人谈话时，他也表现得十分有耐心，从来不打断别人的讲话。”秘书回忆说。

虽然父子之间有着这样那样的矛盾，但是此时他们的关系仍然十分融洽。父子俩经常在公司交谈或讨论各种规划，或者一起在厂区视察工作的进展。如果各自有事无法聚在一起，就通过电话相互沟通。福特叫人铺设了一条专用电话线，由老福特在光明巷的书房直通爱德塞的住宅，差不多每天晚上，这条线路都处于工作状态。在老福特的办公桌上有一张亨利·福特和爱德塞并肩坐在一排老式靠背椅上的相片，相片上父子俩的脸上都带着轻松愉快的笑容。由于特别喜欢这张相片，老福特叫人加洗了许多份，送给自己的亲朋好友。这种融洽的关系不仅是因为他们是父子，而且还源于他们两人对机械的共同爱好。就在亨利·福特还沉醉在令人目眩的 T 型车销售浪潮中时，爱德塞就开始把更多的注意力放在了改进 T 型车的外观方面，以及车形、仪表和汽车配件的安装位置、喷漆技术、抛光工艺等，这些都凝聚着福特王子的心血。

然而，作为一个王国的继承人，爱德塞从一开始就犯了严重的错误：他无条件地拜倒在了父亲的脚下。长大成人后，他总是被极度的自卑所困扰，而且越来越不能自拔。正如一名美国作家在传记中所说的：“他对父亲的能力从来没有怀疑过，他和大街上的任何人一样毫无条件地接受了有关亨利·福特的神话。”有一天，爱德塞正在和莱布尔策划一个非常复杂的项目，半天也没有弄出个像样的结果来。正巧老福特来找儿子，见状便询问了一下情况，又顺手翻了几页材料，马上就拿出了这个难题的解决办法，然后老福特又轻松地哼着歌去进行他的例行巡视了。

“简直是不可思议！太了不起了！真不知道他是怎么想到这一点的！”望着父亲离去的背影，爱德塞赞叹不已。

可是，爱德塞哪里知道，老福特也有自己的苦恼：缺乏果断领导能力的爱德塞即使做了福特汽车公司名义上的最高领导者（亨利·福特在辞去公司总经理的同时也不再担任公司的董事长，只在董事会保留董事的职位），也注意与自己的父亲在观点和行动上保持高度一致。

老福特十分费心于培养自己的儿子，并试图在公司树立起爱德塞的个人威信。在他和爱德塞讨论公司事务的时候，如果有人前来向他请示工作，他就指着爱德塞告诉来人：“去请示他，他说怎么干就怎么干，现在是他管理公司。”

“福特先生，既然您已不再担任公司的领导职务，那么请问您现在究竟忙些什么呢？”一次在接受记者采访时，一位记者问道。

老亨利笑吟吟地看看提问的记者，然后指着身旁的爱德塞：“我正在让爱德塞给我找事做。”在场的人都哈哈大笑起来，爱德塞的脸又红了，显得似乎有点窘迫。

“爱德塞的这种表现只能像一个好助手，而不像一个汽车王国的继承人。”老福特对此非常担忧，“除了尽可能为他创造一些条件和机会外，我究竟怎么才能把他培养成一个合格的领导者呢？”

1922年，在与自己的好友谈话时，老福特不无担忧地说：“我可怜这个在优越顺利的条件下工作的幸运儿，这会造成感情脆弱和优柔寡断。有这样的人……他们事业的失败来自于性格的失败，他们的躯体从未达到能够使他们自立的强度。”这一番谈话究竟指的是谁，恐怕是再清楚不过了。

此时的爱德塞却并不知道父亲心里是怎么想的，年轻的爱德塞虽然继承了父亲的外表，可是不仅没能继承父亲的性格，也没能继承父亲健康的身体。从少年时，病魔就时时折磨他，即使是长大后，这种情况也没有得到丝毫改善。尤其严重的是，他经常莫名其妙地感到头晕和恶心，这在一定程度上影响了他的工作。1920年，爱德塞还因为急性阑尾炎接受了一次手术，当然，这种小手术并没有使他的健康状况有任何的好转。肉体的痛苦只是一方面，爱德塞最大的苦恼就是感到时刻生活在父亲巨大的影子下面。在妻子埃莉诺的鼓励下，他最关心的只有一件事：如何建立起自己独立的、不受干扰的生活。于是在他的生活中就出现了一个矛盾：一方面，作为家族的唯一继承人，他必须要介入并管理庞大的福特王国，这种能力和魄力恰恰是他所不具备的，于是他离不开父亲的帮助，而老福特也极力想使自己的儿子在挫折中成长起来，所以采取各种手段去培养他、影响他、甚至打击他。另一方面，已经成人的爱德塞又想摆脱父亲对自己的影响和控制。这个矛盾从此贯穿于这一对原来非常亲密的父子之间，终于在最后酿成了悲剧，或许这就是作为一名风云人物所必须付出的代价吧！

爱德塞有许多朋友，然而他们在老福特眼里都是些“虚伪”的人，其中包括后来连续三届当选为美国总统的富兰克林·罗斯福。1926年，爱德塞夫妇与朋友林思夫妇一起到芝加哥度假疗养——因为林思的妻子伊丽莎白患骨髓灰质炎（即通常所说的小儿麻痹症），在风景优美的乔治疗养院里，爱德塞遇见了同样因为骨髓灰质炎而中止了政治生涯的美国前任海军部长富兰克林·罗斯福。当年罗斯福在海军部任职期间，曾经在报纸上发表讲话，抨击亨利·福特导演的那场“和平轮”闹剧，可是爱德塞却并不在乎这一点，两个年龄相差11岁的人谈得非常投机，而且还一同在草地上野餐。

“我想发起成立一个救助同样患骨髓灰质炎的病人的基金。”在闲聊中，罗斯福顺口说。然而，爱德塞却把这件事放在了心上。就在这次谈话结束后不久，林思把一张爱德塞开具的2.5万美元的支票交给了罗斯福，作为他设想成立的基金的第一笔捐赠。爱德塞的这一举动使罗斯福感动不已，后来两人成了很好的朋友。

“那个罗斯福当初在报纸上可是把我骂得够呛呢！当我对记者说战争花费的是人民血汗钱的时候，他们海军部甚至上法院告我。”老福特得知这件事后，嘴里还念念不忘10几年前的往事，对儿子“愚蠢的行为”感到无可奈何。

或许是上帝对爱德塞的补偿吧，在工作上不是很顺利的福特王子有一个幸福美满的家庭。作为一名风度翩翩的富家子弟，爱德塞的身边经常围绕着一些怀有不同动机的女人，而爱德塞则只忠于他的妻子埃莉诺。爱德塞深深地爱着自己的妻子，一次在给母亲的一封信中，爱德塞用一句话概括了自己对妻子的评价：“我认为她是个完人！”

埃莉诺为爱德塞生下了四个孩子，除了1917年出生的亨利二世外，1919年又生下了次子小爱德塞，1923年生下了唯一的女儿约瑟芬，1925年生下了小儿子威廉·克莱。在次子小爱德塞出生后不久，爱德塞夫妇就给他把名字改成了本森，如此可以看出，除了大儿子亨利·福特二世外，其他孩子的姓名均带有明显的克莱家族的特点，而不是福特家族。爱德塞夫妇是否想以这种方式来表达他们追求独立生活、力求淡化福特家族影响的强烈愿望呢？肯定会有这些因素在里边。

在迪尔本光明巷老福特的书房里，那本被仔细装订好的神秘的蓝皮书又常常出现在亨利的手中，老福特被书中的语句深深地打动了。

“当他养尊处优时就会睡大觉，当他受折磨、遭打击时就增长智慧、富于进取，就

会具有男子汉的气概……”

读到这儿，老福特不禁大声地念了起来。他站起身，激动地对自己说：“这不正是爱德塞的写照吗！这不正是把我的儿子培养成一个强者的诀窍吗！原来竟是如此的简单！我儿子平静的生活应该被打破，应该像那汹涌澎湃的大海，他应该经风雨，见世面，遭受各种挫折，作为他的父亲，这才是我应该为他做的！”

于是就这样，在亨利·福特的身上也出现了矛盾：一方面，老福特想继续控制公司，另一方面，他又想让自己的儿子成为合适的接班人。事实上，惯于发号施令独断专行的老福特并不想、也从来没有退出对公司实际上的控制，这当然使爱德塞处处感到受牵制。老福特又试图把自己的儿子培养成名副其实的福特王国的接班人，所以又根据自己选定的方法去打击爱德塞，希望爱德塞能在遇到挫折后迅速成长起来。可是他没料到这样会加重爱德塞自卑的心理，也加剧了父子之间的矛盾和冲突。而爱德塞在福特的眼中表现越差劲，又在一定程度上使老福特感到失望，从而加强了对公司的控制。

有一次，亨利·福特来到鲁日河畔的福特工厂，发现工人们正在建设几座新炼焦炉。老福特一问，才知道这是根据爱德塞的命令进行的。“是考验和锻炼儿子的一个好机会！”老福特心中窃喜，他悄悄和自己的亲信嘀咕了一番。新炼焦炉的建造工作终于完成了，爱德塞正在兴高采烈地准备举行一个小小的庆祝仪式。鲁日工厂的工人前来报告，老福特的得力助手贝内特正带人在拆除新焦炉。爱德塞大吃一惊，连忙赶去。

“这是福特先生的命令，他说没有必要建这些，只需从别的工厂订购，然后用铁路运来就行了。”贝内特说完无可奈何地摊摊手。爱德塞什么也没有说，默默地回了公司。

1922年初，老福特去纽约度假，临行前他又吩咐儿子：“如果公司有什么事情，你自己拿主意就行了，我想过一个安静的假期。”

不久，为了适应公司发展的需要，爱德塞批准设计并建造一座新的行政办公大楼。工程进展得十分顺利，当老福特回来时，地基已经挖好了。

“这是要干什么？”老福特质问迎上前来的爱德塞和索伦森等人。

“是一座新的办公楼……”爱德塞回答。

“谁的，谁要用办公楼？”福特接着又问。

“总经理认为公司的发展需要更多的管理人员，所以原来的办公楼已经不够用了。”索伦森赶紧解释，还特意强调了“总经理”这个词，而爱德塞则神情紧张地看着父亲。

“爱德塞，你先回家去，看我明天给你变个魔术！”老福特说，爱德塞赶紧走了。

第二天，爱德塞一上班，就被眼前的情景惊呆了：已经挖好的地基在一天之内被索伦森带领的大批工人填平了。老福特嬉皮笑脸地把儿子领到旧行政大楼的四楼，“瞧，我已经让人为你的新行政人员腾出了整整一层楼，这下够了吧！”

四层是公司的营业部和会计部。这两个部门都是爱德塞这次准备重点扩大的部门。结果不仅没有扩大，所有这些管理人员反而在一夜之间被老福特一举扫地出门，连家具和办公设备也全部搬走了。爱德塞的脸胀得通红，十心中的愤怒和痛苦可以想象。然而他什么也没说，只是默默地回到了自己的办公室。

第二天，老福特又来到公司办公楼的四楼，只见昨天被他解雇的所有工作人员又回到了原来的工作岗位，办公室的格局又恢复了原来的面貌。老福特知道这是儿子昨天干的，于是心满意足地点点头，背着手回自己的办公室去了。只不过爱德塞没有再提兴建新行政大楼的事情，这使老福特感到稍稍有点失望。据福特公司的管理人员回忆，在整个20年代和30年代，这种翻来覆去的游戏在福特父子之间无数次上演，一方面老福特认为他是在让儿子经受着考验和锻炼；另一方面，爱德塞却把这些看作是父亲对自己的伤害，父子之间的矛盾越来越深，甚至常常几个月不说话。

“爱德塞天天究竟在忙些什么？”福特常常这样问自己的部下。每次如果手下人的

回答是爱德塞去找他的朋友们了，那么老福特一定会大发雷霆，跳着脚骂道：“那些人都是些令人作呕的家伙！”一次在骂完后，他仍觉得不解气，便对莱布尔说：“你去告诉爱德塞，就说你不满意跟他来往的那些人。”

“这样不好吧，他毕竟是总经理，我这样说就等于是侮辱他，向他挑战。”一向对老福特言听计从的莱布尔这次也退缩了。

“那你就说我是对他的这些朋友不满意，这还不行吗？”老福特气冲冲地说。接着他又低声告诉莱布尔：“替我找一个可靠的人来，我这个做父亲的总有责任知道自己儿子天天在干什么，在与什么人来往吧。”

就这样，福特买通了一个佣人，监视儿子一家的活动，而爱德塞在工厂的一举一动则由他亲自负责。聪明的爱德塞很快就发现了这一点，可是他又不愿意和父亲发生正面冲突，于是有时只好像一个 10 岁的顽童一样和父亲玩起了捉迷藏的游戏，同情他的助手们也在暗中帮他躲避父亲的目光。

一天下午，爱德塞在鲁日河厂区的一座铸造厂检查流水线，然后他早早驾车离开了铸造厂，换上放在汽车后备箱里的一套礼服去参加朋友的聚会（如果穿礼服离开父亲所在的高地工厂会引起怀疑）。他刚走，老福特的电话就追过来了，问爱德塞是否还在工厂。爱德塞的助手和工厂的监工就替爱德塞打掩护，说他还在厂里检查工作。后来老福特得知真相，马上砸掉了那两个人的饭碗，后来还是爱德塞把他们找了回来。

对于儿子的一些爱好，福特也是嗤之以鼻，想方设法来阻拦或打击。作为一名精力充沛的年轻人，爱德塞在许多方面都有自己的爱好。例如，他从小就喜欢各种外国名车，后来还收集了一些，爱德塞尤其迷恋大马力、装饰豪华的高档车，总是在这个领域有一种难以克制的冲动，他曾经对自己的好朋友奥内斯特说：“我父亲制造出了世界上最畅销的汽车，我无法和他相比，但是我要制造出世界上性能最好的汽车！”

让爱德塞大显身手的时刻终于到来了。1921 年，以生产价格昂贵、质量优越的“林肯”牌汽车而闻名于世的林肯汽车公司未能承受住经济萧条的打击，正式宣告破产并进行公开拍卖。得到这个消息，爱德塞赶快找父亲商量，准备买下这家在美国汽车界闻名遐迩的机械大师利兰父子的公司。爱德塞准备借此机会实现自己的抱负，让福特汽车公司以生产性能卓越的“林肯”牌高档轿车实现“新的飞跃”。

“这不是个好主意。”听完儿子的建议，老福特淡淡地说。爱德塞这次没有屈从父亲的意见，他有根有据地说明买下利兰父子的公司会给福特汽车公司带来些什么：利兰父子 30 年来在美国乃至世界汽车界的名声、一大批训练有素的工人和管理人员、曾经投资 1600 万美元建起的厂房以及许多高质量的汽车……经过儿子的再三说服，老福特似乎心有所动。为了趁热打铁，爱德塞索性把母亲克拉拉也请了出来，来说服犹豫不决的父亲。

“如果底特律对林肯公司的破产采取旁观者的态度，那么这是整个底特律的耻辱。”克拉拉对福特说，“我们一直试图以自己的实际行动在这个城市倡导一种公益精神，如今我们明知利兰父子和所有投入资本的人会丢掉他们的一切而不解囊相助的话，那这种公益精神还有什么意义呢？你还是帮帮他们吧！”最后，老福特终于同意了儿子的这个建议，亲自会见利兰父子，信誓旦旦地向他们保证：一旦成交，利兰父子可以继续负责林肯汽车公司的一切事宜。另外，所有的债务都将立刻得到偿清，投资人的一切权利也会得到保障。年过 80 的老利兰最后终于相信了福特的话，因为以福特汽车公司当时的实力，要做到福特承诺的这一切可以说不费吹灰之力。

兴高采烈的爱德塞立刻向新闻记者们发表了慷慨激昂的演说：“30 年来，利兰父子以他们的卓越技能为底特律做出了许多贡献，使我们的城市兴旺发达、广为人知。如果整个底特律视林肯公司破产而不顾的话，那是我们的这些汽车业者的耻辱！我们决不能

允许这样一家出色的公司在底特律彻底消失！我们不需要林肯公司来发展我们的汽车生产，但是我们宁愿在拍卖中买下它，使它继续生产，使那些投资者保住他们的投资！”

1922年1月4日，一场事先安排好的闹剧在林肯汽车公司的大楼前上演了。前来参加竞价的只有三个人，除了一个名叫E. T. 伯格的身份不明的人之外，其余两名都是福特派去的，一个是深受福特赏识的律师H·埃蒙斯，另一个前来“打掩护”的是代理人乔治·加德森，老福特本人并没有露面，其他想涉足这次拍卖的商家早已经被“打过招呼”：如果他们前来竞价的话，就等于是向福特汽车公司和福特家族宣战。面对这一威胁，就连在当时美国汽车界唯一能和福特公司抗衡的通用汽车公司也不敢抢这个风头，通用公司的老板皮尔·杜邦还特意从纽约打电话给福特，澄清自己的立场。

拍卖开始，来自外地的代理人伯格还没有来得及开口报价，福特公司的律师就气势汹汹地质问伯格是否具有竞价资格，然后宣称要“从法律的角度解决问题。”

“我宣布退出竞争。”伯格见势不妙，赶紧打退堂鼓，“我的委托人可不想因为此事和福特公司在法庭上打一场官司。”伯格一退出，拍卖事实上就只有福特公司一家出价了。

“800万美元！”随着木锤重重地敲在桌上，这笔交易终于以最低价成交了。

就在这时，一张亨利·福特的巨幅画像也从天而降，悬挂在林肯大楼上。从围观的群众中突然冒出了一支乐队，他们拿出藏在身上或放身边的各种乐器，奏起了《元首万岁》的乐曲。伴随着乐曲声，亨利·福特面带微笑出现在台上，爱德塞、索伦森和莱布尔等人拱卫在他的周围。紧接着，一场声势浩大的庆祝游行开始了。目瞪口呆的记者们为了抢先发回报道，竟然以25—80美元的价格租下了林肯大楼内所有的电话。

老奸巨猾的福特在使出种种花招买下了林肯汽车公司后，马上变脸，不仅骗了利兰父子，也戏弄了蒙在鼓里的爱德塞。就在收购成功的庆祝仪式结束后几分钟，索伦森就出来宣布：根据福特公司总经理爱德塞·福特的命令，原林肯汽车公司的雇员已被全部解雇，除非被重新召回。对于这一切，身为总经理的爱德塞毫不知情。

利兰父子也未能逃脱被人鱼肉的命运，林肯汽车公司在福特的旗帜下开张不到24小时，索伦森就带领一班高级和中级管理人员趾高气扬地来到公司。

“我们是来向你们学习的，”索伦森厚颜无耻地说，“福特先生让我们来学习你们的先进技术和管理。”结果是可以预料的，“学生”们没有用多久就控制了林肯公司的领导权。利兰父子对福特背信弃义的行为展开了激烈的抗争。1922年6月10日，也就是福特买下林肯汽车公司半年后，莱布尔前来宣布：利兰父子被解雇了。

“现在即使谁出5亿美元，我也不卖林肯公司。”老福特对前来为利兰父子说情的儿子说。

爱德塞心中非常痛苦。因为这件事从头到尾，都是老福特一手策划的，而爱德塞也被父亲玩弄于股掌之上。所有背信弃义的决定虽然是以爱德塞的名义发布，可是爱德塞知道这些决定的时间并不比索伦森和莱布尔等人早。

“都是我的错！”爱德塞不停地责备自己，“如果不是我向父亲提出购买林肯公司的建议，利兰父子不会落得如此下场。”

然而对于这一切，爱德塞最终还是默默地承受了。他的心中还有一个希望，希望父亲能允许他领导工艺先进的林肯公司生产出世界第一流的汽车，因为这是他的梦。他开始把精力集中到新型高档轿车的设计上，从新车的车型到所用的油漆，从发动机的选择到车厢的皮革内饰，无不精雕细刻，追求完美。经过几个月的艰苦努力，爱德塞和其他设计人员终于完成了新型“林肯”牌高档豪华的设计工作。当把设计图纸和方案拿到老福特面前时，老福特的一盆冰水又设了下来。

“林肯公司的事你以后不要再管了”。老福特说，“它还是继续生产原来的车吧，

再生产新车代价太大，让索伦森去安排吧！”

在爱德塞告辞出门时，老福特亲切地把儿子送到门口，然后说：“爱德塞，我知道你从小就对高档车感兴趣，那是你最喜欢的玩具。你再让人为你订购几辆欧洲的名牌高档车吧！对了，你的新车设计方案很不错！”

爱德塞仍然很有礼貌地向父亲告辞，然后径直驱车回家去了。

“埃莉，我们赶紧再物色一块新的地皮吧，最好搬到底特律的另一头去，我再也受不了了！”一进家门，爱德塞就这样对妻子说，眼泪也不停地掉下来。埃莉诺从来就不喜欢公婆给丈夫起的名字，她总是称丈夫为“内德”，而爱德塞则称妻子“埃莉”。

1923 年，爱德塞夫妇迁到了底特律城的北部，他们在那儿买下了一块占地 2000 多英亩的土地，兴建了新住所——黑文山庄。

“汽车领域是父亲的天下，我是没有办法挤进去了，因为作为家庭的长子，我有责任，但是没有权力。”爱德塞伤心地对妻子说。

11 爱德塞的反击

爱德塞设计了飞机，老福特不感兴趣。

T 型船之梦的完结

坎茨勒和索伦森争斗的背后

“要彻底解决这个问题，除非是通过死亡。”

“爱德塞，我决定停止生产 T 型车了。”

第 1500 万辆 T 型车的诞生和 T 型车之死

“我的儿子已经成才了”

神秘的 A 型车

“我们又当上老大了！”

和自己的父亲一样，爱德塞从小就是一个热爱各种机械的孩子。从少年时开始，亨利带回家的各种汽车、机械杂志和报纸，爱德塞都要浏览一遍，从中发现一些新奇的事情。美国的莱特兄弟制造成功了人类历史上第一架飞机的消息轰动了世界，也在爱德塞的心里留下了深刻的印象。后来，爱德塞和福特汽车公司的另外一名年轻的机械师查尔斯·奥肯一起根据公布的莱特兄弟那架飞机的图形等资料，设计并制造了自己的飞机。这架飞机用的是金属作整体框架，他们还特意买来又轻又薄的中国丝绸做飞机的机翼，用几个自行车的车轮作为降落装置，爱德塞还拆下一辆 T 型的发动机来做动力。飞机终于发动了起来，歪歪扭扭地向前走了几步，坐在驾驶员位置上的奥肯费了九牛二虎之力也无法控制飞机，飞机在离开地面仅仅几英尺后就怒吼着撞在了一棵树上，差点儿散了架。爱德塞并没有因为这次的失败而气馁。他一遍又一遍地向亨利·福特游说，说明研制和生产飞机将会给福特公司带来多大的收益，对飞机不感兴趣的老福特终于很难得地被儿子说服了。不久，福特汽车公司的飞机工厂建立了，后来还设计并制造出了安装有三台发动机的福特飞机。深受鼓舞的爱德塞和他的工程师们紧接着设计了爱德塞梦想中的“空中 T 型车”——一种廉价、省油、速度不是很快的“大众型”单翼飞机。然而，正当爱德塞他们对这种飞机进行检验准备投入大批量生产时，灾难降临了：一名福特工厂的试飞员死于飞行事故。在好不容易平息了死者家属的愤怒情绪和满足了对方的赔偿要求后，福特来到儿子的飞机设计室，听完爱德塞对新飞机的解释和说明，老福特说：“别再做这种事了，那根本没用！”

福特父亲和当时美国最富于传奇色彩的飞行英雄查利斯·林德伯格有着密切的交往。林德伯格在完成了他飞越大西洋的英雄壮举后，应福特父亲的邀请，驾驶着他的“圣路易斯精神号”飞机来到迪尔本做客。爱德塞跨进飞机，坐在了林德伯格的身后，一起飞上了天空，爱德塞成了这架飞机除驾驶员之外的第一名乘客。在他们鼓励下，64 岁的亨利·福特成了第二名乘客，这是 1927 年的事。第二次世界大战爆发前，已经是美国国会议员的林德伯格成了纳粹的狂热拥戴者，他和老福特一样被纳粹政府授予勋章，当然，这都是后话。

1923 年 6 月，在底特律河上举行了一次规模盛大的国际快艇比赛。随着发令枪响，10 几条赛艇风驰电掣般地冲了出去，岸上的观众发出一阵阵的欢呼声。在围观的人群中，有一对衣着华丽的年轻夫妇特别引人注目，那位雍容华贵的夫人是埃莉诺·福特的妹妹、底特律百货公司的老板约瑟芬·坎茨勒，她身边的那位男士则是她的丈夫、福特汽车公司的新任副总经理奥尼斯特·坎茨勒。在坎茨勒的怀中，抱着一个 6 岁的小男孩，这就是爱德塞的长子亨利·福特二世。他们的眼睛紧紧盯着河面上的一只叫做“迪尔本小姐”

的赛艇，不停地大声叫好。

比赛结束了，“迪尔本小姐”最后获得了第七名。赛艇靠岸，福特王国的继承人爱德塞从驾驶舱里钻了出来，坎茨勒夫妇迎上前来，小亨利二世伸出胳膊扑向了父亲。

为了避免在汽车领域和父亲发生直接冲突，爱德塞开始涉足那些父亲不感兴趣的领域，赛艇就是其中之一。“我为什么不能在水上实现自己的梦想呢？”在屡屡受到父亲的打击后，爱德塞试图在其他领域一显身手。1923年初，在他的安排下，福特汽车公司的几位工程师设计并制造了这艘赛艇。赛艇全长35英尺，安装了一台1000马力的发动机。爱德塞把它命名为“迪尔本小姐”号，并且很快掌握了驾驶赛艇的技术。

“坎茨勒，我想设计并制造出水上的‘T型船’。”爱德塞这样告诉自己的朋友。

作为爱德塞的连襟和好朋友，同时又在爱德塞的极力推荐下被任命为福特汽车公司副总经理的坎茨勒，当然明白爱德塞的心情和处境。爱德塞希望能像老福特那样，把赛艇作为自己的公关手段，引起公众的广泛注意，最后设计并制造出一种深受公众欢迎的廉价快艇，最终建立起一个能和父亲的T型车并驾齐驱的“T型船王国”。这一次国际赛艇比赛，爱德塞的妻子埃莉诺因为快到临产期，没能来参加，委托自己的妹妹和妹夫带着儿子亨利二世去为丈夫加油，4岁的二儿子本森也闹着要去，埃莉诺没有同意。

爱德塞的厄运又一次临头。就在这次大赛后不久，在圣克莱尔湖面上举行的另一次快艇比赛中，“迪尔本小姐”号突然起火。而立之年的爱德塞非常镇定的继续驾艇冲到了岸边。好在起火的赛艇离岸很近，所以爱德塞顺利地从驾驶舱里得以脱身。虽然平安无事，可是福特家族的所有成员都被吓了个半死。没过多久，埃莉诺产下了长女。为了希望自己的女儿将来能像埃莉诺的妹妹约瑟芬那样精明刚强，爱德塞夫妇给这个女婴取名为约瑟芬。

“我的冒险生涯恐怕不得不结束了！”望着自己的妻子儿女，爱德塞笑着说，“我总不能让他们从小就失去父亲。”老福特和克拉拉更是坚持反对儿子再驾驶什么赛艇。于是爱德塞又一次向自己的父母，不，应该是向自己的命运妥协了。

“这次起火一定是发动机的问题。”爱德塞很快就得出了结论。虽然后来他还让其他同事用其他类型的发动机研制出了别的几种型号的赛艇，可是在后来的比赛和使用过程中都出现了程度不同的问题。爱德塞的T型船之梦就此完结了。

老福特对儿子的这些爱好并没有反对，因为在他看来，所有这些都只不过是儿子的“业余爱好”而已。“作为一个百万富翁，爱德塞应该有自己的爱好。”他似乎很开明地对克拉拉说。

作为福特汽车王国的继承人，爱德塞一直在寻求解决问题的办法。1919年夏天，埃莉诺的妹妹和妹夫坎茨勒夫妇来到了印度村爱德塞夫妇的住所。此时的坎茨勒在他作为密歇根的一名农村律师的父亲的培养和熏陶下，已经从赫赫有名的哈佛大学学成归来，在底特律的一家律师事务所任职。这一对夫妇也住在印度村，两家距离很近，常在一起聚会。

“你可以另辟蹊径来反对你父亲的独裁统治。”和爱德塞无话不谈的坎茨勒单刀直入。坎茨勒身高6英尺，有着一副宽宽的肩膀和高高的额头，一副高度近视的眼睛使他的目光更加深邃。

“有没有什么好办法？”爱德塞起身从一个柜子里取出一瓶酒。虽然老福特是个坚定的禁酒倡导者，可是他的儿子却从来不是。爱德塞瞒着父亲偶尔喝一点，耳目众多的老福特肯定也知道，只不过装糊涂罢了。

“你为什么向福特先生建议发行股票，使福特汽车公司为公众所有？”坎茨勒拐了一口法国白兰地，盯着爱德塞，最后补充说：“当然，这样做的代价是会削弱你的长子继承权，可是会更大地削弱福特先生个人对公司的垄断。”

爱德塞点点头，“让我试试吧！”他轻声说。

第二天晚上，坎茨勒夫妇又来到爱德塞家，一进门，只见爱德塞无精打采地半躺在沙发上。

“还是没有瞒过他，”爱德塞颓丧地说，“今天上午我刚提完建议，父亲就勃然大怒，他说：‘在那些犹太投机者取得公司的股票之前，我会一块砖一块砖地把我的每一个工厂拆掉！’”

“不过，通过这次的教训，我还是希望能有一个人来帮我取得对公司的控制权。”爱德塞又说。

“有合适的人选吗？”坎茨勒问。

“有了，就是你，坎茨勒，我希望你来公司帮我。”

在迪尔本的住所里，老福特夫妇坐在壁炉前，满腹心事。

“爱德塞他们已经很久没有来这边看看了！”克拉拉埋怨地望着自己的丈夫，“你是不是对他太苛刻了？”

沉默了片刻，老福特站起身，走进了自己的书房，关上了房门。显然，亨利又想一个人呆会儿。望着丈夫的背影，克拉拉轻轻叹了口气。

“我的儿子不仅需要挫折，还需要一个强有力的对手。这个人作为他的对立面，应该和爱德塞展开竞争，使爱德塞体会到竞争带来的压力，从而明白‘适者生存’的道理。而这个对手不该是他的父亲，应该是家族之外的人。”老福特的手里又出现了那本神秘的蓝皮书，他喃喃地对自己说，“就让索伦森去试试吧！”

几天后，爱德塞夫妇和坎茨勒夫妇来到光明巷，看望老福特。今天，老福特的情绪特别好。他笑眯眯地看着自己的儿子和坎茨勒，然后说：“坎茨勒是律师，一定认识我和道奇兄弟打官司时，道奇他们聘请的史蒂文森律师了？”

“是的，我认识，他和我是一个律师事务所的，不过名气比我大多了。”坎茨勒感到有些尴尬，因为当时他们事务所的大多数律师是为道奇兄弟效力的，他当然也知道史蒂文森在法庭上刁难福特的事。

“可惜，可惜！”亨利·福特摇摇头，“坎茨勒，你是如此年轻有为，为什么要当律师，为什么要看史蒂文森那伙蠢才的脸色行事呢？他们都是些寄生虫！”亨利用力的拍着坎茨勒的肩膀，“来吧，小伙子，到我的工厂来吧，在这儿你可以制造任何你想造的汽车，爱德塞也一定会欢迎你的！”

坎茨勒看了爱德塞一眼，爱德塞正在向他使眼色，意思是让他赶快答应，而坎茨勒却装作没看见。

“谢谢您的好意，福特先生！说实在的，我还没有考虑这个问题，请给我一点时间吧。”

经不住爱德塞的再三恳求，1919年8月，坎茨勒终于放弃了律师职务，来到了福特汽车公司。

“我坚决要求先当一名普通的机械工人。”一进公司，坎茨勒就向爱德塞提出了这个很奇特的要求。爱德塞最后只好同意了朋友的要求，只是把这个特殊“工人”的年薪定到了每年5000美元，是其他工人的两到三倍。

很快，公司里的人就发现了，这个书生模样的年轻人在魄力和精力上，是炙手可热的索伦森的唯一对手，也是爱德塞最忠实的盟友。做事干脆利索、说话直截了当的坎茨勒具有卓越的分析能力和旺盛的精力。他从一名普通的机械工人一步步做起，很快就成了公司杰出的管理人员。坎茨勒重新拟定了公司的进货计划，规定原材料和零部件只能按照计划购买，运送货车卸货后应立即将出厂的产品装运发售。这一措施大大加快了资金的运转。在1920年的经济危机当中，福特汽车公司的销售额大幅度下降，而福特恰恰

是根据坎茨勒的建议，把库存的所有零部件都装配出售，从而把危机转嫁到美国所有的福特汽车经销商身上。为了不失去福特汽车的经销权，福特汽车经销商们费尽九牛二虎之力才把这些汽车消化了，而福特却以此渡过难关。1921年下半年，全国的汽车生意迅速好转，福特汽车经销商们的日子也好过了。然则，随着爱德塞和坎茨勒越来越明显地站在一起，索伦森和福特对坎茨勒的敌视心理也越来越强烈。一天，在索伦森家里，坎茨勒告诉索伦森说福特在压制爱德塞，结果索伦森为了表明对主子的忠诚，立刻跳了起来，让坎茨勒“滚出去”，并且在第二天以此向亨利表功。

“索伦森，我没有看错你，可是你还没有看清坎茨勒，”福特的脸上露出了恶毒的笑容，他刻薄地说，“坎茨勒现在一定在爱德塞的膝盖上。”

亨利·福特不仅对坎茨勒在公司和爱德塞站在一起不满，而且认为坎茨勒正在“用堕落的生活方式毒害爱德塞”，主要是因为坎茨勒劝说爱德塞在著名的风景胜地西尔港买下了一座度假别墅，而这个地方在夏天是洛克菲勒家族和美国银行家们的聚集地。

“爱德塞竟然常常在西尔港同那些吸血鬼和银行家们混在一起，看来，坎茨勒和爱德塞也应该是银行家！”听了索伦森的报告，老福特恨恨地说。

1923年，在爱德塞一手操办和推动下，福特公司强行通过了任命坎茨勒为公司副总经理和董事会成员的决议。坎茨勒的新办公室就设在爱德塞办公室的旁边。两位年轻人开始着手改组公司的领导班子，准备大干一场。老福特得到这个消息后，破口大骂爱德塞的“背叛行为”。几天后，父子矛盾又进一步尖锐化了：起因是爱德塞终于受不了索伦森的残暴和傲慢无礼，辞退了索伦森。索伦森直接去向老福特哭诉他所受到的“不公正的待遇”，老福特立刻把索伦森官复原职。为了表示对父亲的不满，爱德塞有好几个月没有和父亲说一句话，更不用说是去迪尔本看望他们了，父子关系又滑入了低谷。

此时，所有的明眼人都看出来，福特汽车公司已经分成了旗帜鲜明的两个派别，表面上是坎茨勒和索伦森的争斗，背后却是爱德塞和父亲的激烈对抗。

来到福特汽车公司后不久，坎茨勒就发现了问题的症结所在。他对爱德塞说：“T型车已经过时了，市场已经起了巨大的变化。福特汽车公司不仅需要一种新的汽车来代替T型车以继续在市场上占据主要地位，还需要建立起一个能与当时蒸蒸日上的通用汽车公司相竞争的高级管理决策层。这个决策层需要的不是家长式的专制，而是激烈的讨论和有效的决策。”

坎茨勒建立了福特汽车公司的第一个生产控制部门。在作出生产决策之后，坎茨勒首先研究从各推销点反馈回来的信息和预测数据，然后在由爱德塞主持的生产会议上决定到底应该生产多少汽车，同时对下个月的情况进行预测。

“你说得对，公司的经营管理必须适应市场的需要。”爱德塞非常赞成坎茨勒的意见。

正当亨利·福特躺在T型车上睡大觉的时候，阿尔弗里德·斯隆指挥的通用汽车公司正以其系统科学的管理和决策在市场上逐渐占据有利地位。那些离开了福特汽车公司的精英们以威廉·努森为代表，正出于不同的目的对福特反戈一击。坎茨勒和爱德塞不约而同地看到了这一点。在汽车市场上，通用公司的雪佛莱轿车正以其完美的设计、合理的价格和优越的性能，蚕食T型车的领地。1923年，通用汽车公司把自己所有的研究设计机构都集中到了一起，他们在全国范围推出了“每年设计和生产一种新型车”的战略，给福特汽车公司带来了巨大的冲击。另外，通用汽车公司在汽车新技术的开发方面也投入了巨资，研制成功了自动点火器和液压刹车系统并很快用在了新型汽车上。这使得福特公司的T型车在消费者面前就像是一种古董，而不是最新的交通运输工具。

其实，早在1925年，亨利·福特就让手下的工程师阿尔伯特·科恩在迪尔本建立了福特公司的实验大楼。根据老福特的意思，整座大楼装饰得富丽堂皇，简直就像一座艺

术博物馆。大楼刚刚建好，老福特就首先让他创办的《迪尔本独立报》、《福特新闻报》和一家地方广播电台搬了进去，为积极推广福特倡导的旧式舞蹈而特意成立的舞蹈培训班也占了其中几层楼，剩下为数不多的实验室当时正在攻关的主要课题几乎都是研究农副产品的，研究开发汽车技术的实验室基本上没有。还有一个突出的例子可以说明福特公司落伍到了什么地步，公司生产汽车已经 20 多年了，还没有专门的试车厂、试车道，甚至连专职的试车人员都没有。唯一担负试车任务的就是福特的保镖和助手戴林格。此人脾气暴躁、独断专行。试车时，戴林格坐进新车，在车间外的空地上开一圈，然后下来，嘴里蹦出一个“好！”或者“不好！”这就是福特汽车公司当时的试车程序。

20 年代中期，美国的汽车顾客们对自己在运输方法上的需要不仅从经济实惠的角度考虑，也开始追求时髦，单凭廉价已经不能使买主满意。买主们要求的汽车要有各种充满个性的颜色、四轮驱动、减震器、变速器。低压大轮胎和流线型的车身。而一律是黑色、结构简单、造型呆板的 T 型车在所有这些方面都无法满足消费者的口味了。就减震这一项指标来说，面对雪佛莱汽车设计精良的减震器，T 型车的车主们往往会半开玩笑地说：“T 型车有比雪佛莱更好的减震器——那就是它的司机和乘客。”甚至是农民们，也很快抛弃了老福特专门为他们设计的 T 型车。道理很简单，雪佛莱汽车的推销商告诉农民买主，安装有减震器的雪佛莱可以安全地把农民们的鸡蛋运往各处销售。雪佛莱车的驾驶员坐在驾驶室里就可以方便地知道油箱里的情况，而不用像 T 型车那样得下车打开油箱去用尺子或木棍测量。T 型车著名的“行星齿轮传动系统”在雪佛莱的标准变速器面前也黯然失色。

实际上，从一开始，价格低廉的 T 型车就是一个架子，各种附加设备和部件还要另外购买，而这些附件早已成为雪佛莱车上的固定设备了。1926 年，T 型双座敞篷车在底特律的销售价是 290 美元一辆。这在当时的汽车市场上是找不到任何竞争对手的。可是这种车没有可卸轮圈，也没有自动启动装置，如果再安装这两种设备，需要再付 55 美元，再加上其他一些小装备，买主需要付的总金额也超过了 350 美元，与性能更优越的雪佛莱汽车相比，这个价格已经没有什么优势可言了。

T 型车销售情况恶化首先在欧洲表现出来，特别是在英国。为此，1924 年冬天，坎茨勒委派自己手下一名叫西尔多·盖勒的工程师专程前往英国，调查 T 型车销售量剧减的原因。几个月后，盖勒完成了在英国的调查返回美国。结果在半路上被专横霸道的索伦森派人“劫持”到了索伦森设在鲁日工厂的办公室。

“坎茨勒派你干什么去了？”一见面，索伦森就劈头问道。然而，盖勒并不吃这一套，索伦森又摔桌子又砸椅子，结果还是什么也没问出来，只好让盖勒走了。回到高地工厂，盖勒把自己从英国得到的调查结果向坎茨勒和爱德塞做了汇报。

“盖勒，明天我们想让你在亨利·福特先生面前把你这次的调查结果再向他汇报一遍，你愿意吗？”尽管知道老福特的独断专行，盖勒还是同意了。

第二天，在高地工厂的经理餐厅，召开了经理办公会议，由爱德塞主持，老福特亲自参加。会议的地点也是老福特亲自选定的，是为了创造出一种“轻松愉快的气氛”。

“众所周知，T 型车最近在欧洲大陆的销售量有所下降，盖勒最近在英国呆了一段时间，下面由他向大家汇报一下他对英国汽车市场的调查结果。”爱德塞看见今天老福特的精神很好，马上见缝插针，让盖勒起来发言。

盖勒站起来，开始汇报。他的调查是非常细致的，认为福特汽车在英国销量的下降除了英国开始征收“马力税”等因素外，最根本的原因是现在的福特汽车已经不能适应市场的新需求。

“那么，你认为市场需要的是什么样的汽车呢？”老福特的脸色阴沉下来，他高声问道。

“请恕我冒昧，福特先生，”盖勒的神情有些紧张，“英国需要马力更小、车形更小而且更省油的汽车。”

老福特一下子从座位上跳了起来，他指着盖勒大声喊起来：“你以为你是谁，竟然来教我生产什么样的汽车！”老福特瞪了呆若木鸡的爱德塞一眼，然后拿起了桌上的帽子。

“我告诉你们，T型车是常青树，是所有美国人，特别是美国农民的朋友，是绝对不会被抛弃的。如果说有缺点，那么它的唯一缺点就是生产得还不够快！”福特说完，怒气冲冲地走了出去。他一走，索伦森和其他几个经理也赶紧跟着溜了出去，偌大的餐厅里只留下了盖勒、爱德塞和坎茨勒三个人。

“老弟，为了避免遭到解雇的命运，你还是回英国去吧。”坎茨勒苦笑着对盖勒说，“至少在最近这段时间，不要让福特先生再看见你，以后再回来。”

“坎茨勒简直不是个东西！”在老福特家的客厅里，亨利在愤怒地叫骂着。索伦森毕恭毕敬地坐在一旁，连大气都不敢出。这个举止粗鲁的丹麦人其实是个非常有心计的家伙。坎茨勒一进工厂，索伦森就很清楚他是冲着谁来的。在冲突的早期，索伦森发现，在许多场合，老福特并不能总像救星一样准时出现，往往是他一个人要面对坎茨勒和爱德塞这两个敌人。所以后来索伦森非常聪明地采取了以退为进的办法，他主动提出离开高地工厂，到福特公司的鲁日工厂去。一时间形成了他在鲁日厂，爱德塞和坎茨勒在高地工厂的格局。表面上是坎茨勒占了上风，可是索伦森知道，福特汽车公司的重点最后还是要转到鲁日工厂。所以他加紧在鲁日树立个人的权威，培养自己的亲信，后来情况的发展证明这的确是高明的一招。

克拉拉也在抹着眼泪，她对索伦森说：“爱德塞太善良了，他不知道许多人都在利用他。坎茨勒是对爱德塞影响最大的人，就是他破坏了爱德塞和我们之间的关系。他怎么能这样？！”天天坐在家养尊处优、无所事事的克拉拉当然不明白这一场父子争斗的真相，她只知道儿子和他们的隔阂越来越大了。

最终把T型车送上断头台的是那些旧车商。到1926年，全世界总共有2500万辆汽车。这些汽车中有相当大的一部分是旧汽车。这些旧汽车当然逃脱不了转手低价出售的命运。这样一来，被福特的T型车统治了将近20年的廉价汽车市场再也保不住了。因为如果单从价格考虑，消费者只需要花几十美元甚至十几美元就能买一辆廉价旧车，福特的任何一个T型车经销商也竞争不过旧车商们。就这样，从1926年开始，T型车失去了市场。死不服输的老福特也不得不悲哀地说：“T型车唯一的缺点，就是人们不愿意再买它了。”与之形成鲜明对照的是：1924—1925年，雪佛莱汽车在市场上的销售量从20万辆增加到47万辆，1926年又增加到73万辆。1923年，福特汽车公司在美国汽车市场上所占的份额约为57%，到1925年降到了25%。

1926年1月，随着T型车即将寿终正寝，福特公司以坎茨勒为一方、索伦森为另一方的这场权力斗争也到了最后摊牌的时候。爱德塞和坎茨勒瞒着老福特为T型车设计了新的车型，不仅加上了许多当时流行的附件，就连外观也作了较大的改善。然而，当设计方案送到老福特面前时，老福特不屑一顾地说：“把这个方案扔到一边去！”

1月26日，血气方刚的坎茨勒终于忍受不住了，给老福特写了一份有关T型车的备忘录，实际上，这是一份宣言书。坎茨勒一针见血地指出：

“您大概没有意识到，当您说话的时候，大多数人不愿意说出自己的心里话……在过去几年中，我们没有向前迈开步子，只是守着原来的一点东西，而竞争却更加激烈了。我们的处境非常不妙，公司的地位正在削弱，公司的市场正在被悄悄夺走……从前那种昂扬、自信、开拓的精神正在减少。我们大家都很清楚，在英国我们失败了，在美国也正在被我们的对手赶上。我们的竞争对手每多售出一辆汽车，他们就变得越强大，我们

则变得更弱小。穆特先生，我完全知道是您以不知疲倦的战斗和苦心的经营创立了整个公司。但是一味的自大和停滞不前必定会招致事业的失败……”

在这份备忘录的最后，坎茨勒建议应该加紧发展直式六缸车，特到是发展并完善四缸车。

这份报告送了上去，有如石沉大海，没有收到任何效果。也不见老福特作任何表示。1926年8月，酷爱艺术的爱德塞夫妇前往欧洲选购艺术品。当他们回到底特律时，得到的第一个消息就是：坎茨勒离开了福特汽车公司，大家一致说是被老福特赶走的。

“我知道我的唯一错误就是说了你应该说的话。不过你不要再为我的事情去和福特先生争执了。”坎茨勒安慰爱德塞，“这次是我自愿辞职的。”

了解丈夫处境的埃莉诺深知坎茨勒对爱德塞的重要性，亲自来到自己的公公家里，流着眼泪向老福特求情，请他恢复坎茨勒的职务。然而老福特没有同意。

“你什么也不用做了，一切都是徒劳的。”爱德塞绝望地对妻子说，“要彻底解决这个问题。除非是通过死亡。”

坎茨勒走了，爱德塞向父亲统治下的专制王国发起的挑战彻底失败了。但是，为了整个公司的利益，爱德塞仍然坚持不懈地利用一切机会来说服父亲，希望老福特能像当年艰苦创业时那样，领导公司进行必要的变革，使福特公司不论是销售量上还是技术上夺回在美国汽车界的领先地位。

事实胜过雄辩，面临日渐萎缩的市场，老福特嘴上不认输，心里也终于开始着急了。就在坎茨勒离开公司后不久，老福特就宣布：公司要在全美范围内发动一次全面的广告攻势，而且要采取一些“改革措施”。这些措施包括：全面翻新T型车、改革发动机、增加新座饰、上一层新油漆。所有这些翻新措施收费60美元，保修三个月。另一个措施就是老福特所说的“设计改革”，如把车的前挡板弯曲、风挡倾斜、把车身延长几英寸、把四四方方的散热器的8个角加工成圆形、把设在前座下的油箱换一个位置、原来一律为黑色的车身可以根据买主的要求漆成灰色、棕色或者绿色。爱德塞知道，这些所谓的“改革措施”实际上是隔靴搔痒，根本不会收到什么效果，但是还是让老福特自己去尝试一下碰壁的滋味吧，爱德塞对这个方案并没有反对。

1927年5月24日，老福特把儿子叫到自己的办公室，索伦森已经在那里了。

“爱德塞，”老福特脸上的表情有点不自然，“我决定停止生产T型车了，我要研制一种全新的汽车，一种能把其他所有汽车公司抛到后面去的汽车，我希望你能帮我。”

爱德塞竭力控制住不让自己的眼泪掉下来：父亲终于承认了失败的现实。

“我准备在几天后关闭高地工厂，把它全面改装。”福特接着说。

爱德塞问：“那么高地工厂的工人怎么办？”

“只好先让他们回家了！”索伦森双手一摊，作出一副无可奈何的样子。爱德塞狠狠瞪了他一眼，索伦森赶紧又补充说：“当然，高地工厂的技术人员和管理人员可以转到鲁日工厂去继续工作。”

1927年5月26日，福特汽车公司的最后一批T型车开出了生产线，其中包括公司生产的第1500万辆T型车。终于放下了手中工作的工人们围拢过来，默默地看着他们的总经理爱德塞坐在这最后一辆T型车的驾驶员座位上，而老福特则坐在儿子身边。爱德塞发动汽车，把它开到距离高地工厂14英里的迪尔本，在那里的工程实验大楼的广场上，还停放着两辆车，一辆是1908年出厂的第一辆T型车，另一辆是1896年亨利·福特造出的第一辆原始汽车。老福特跳下车，然后坐进每一辆车的驾驶员座位，在开阔的广场上转了一圈又一圈。T型车的时代就这样结束了。

T型车是值得福特家族骄傲的。从第一辆T型车诞生到停止生产的19年中，它总共售出了1500万辆，遍及世界各地，销售总额达70亿美元。在它的最后10年里，它的产量已

经占到美国汽车产量的一半，它的生产率曾达到了每 10 秒钟一辆的高速度。然而，最令福特家族骄傲的是围绕 T 型车而产生的自工业革命以来最先进的工业技术设施和流水线生产，从而引发了整个工业生产领域的技术变革。这一变革浪潮的来势是如此汹涌，以致最终也把 T 型车拉下了历史舞台。T 型车生产线关闭了整整一年，美国的汽车销售总量下降了 100 万辆，足见福特汽车公司在美国汽车市场上的地位。

T 型车时代的结束给了亨利·福特沉重的一击，但是并没有彻底打倒他。如果说世界上有这样一种人，越是在逆境中越能激起他的斗志，越是受到挫折就越坚强，那么亨利·福特无疑就是这种人当中的一员。T 型车把他推到了当时无人可及的顶峰，也使他安于现状，忧患意识淡漠。这些年来，他一直躺在 T 型车的梦幻般的成功中，现在，梦终于醒了。

亨利·福特又恢复了当年的斗志，尽管已经 64 岁，可是他仍像年轻人一样全身心地投入了新车的研制工作。老福特找来爱德塞，让儿子全权负责新车的车身式样、内部装饰和仪表格局设计。

“爱德塞，我准备把新车命名为 A 型车！”老福特目光炯炯地看着爱德塞。

聪明的爱德塞一下子就明白了父亲的意思：老福特是想以这种新车作为一个新的起点，实现福特汽车公司的再一次腾飞。

“发动机由谁负责？”爱德塞问。

“我！”老福特斩钉截铁地说。

看着早已两鬓斑白的父亲，爱德塞什么也没说，而是不顾自己多病的身体，一心扑在了工作上。

由于担心父亲的身体，爱德塞找来设计师劳伦斯·谢尔德里克，把这个出色的年轻人推荐给他的父亲做助手，设计一种全新的四缸发动机。劳伦斯最初是哈得孙汽车公司的绘图员，后来来到了被福特买去的“林肯”汽车公司负责汽车发动机的设计工作。

形势危急。面临的主要任务是两大项，一是开发研制新型汽车，二是对福特汽车公司的设备进行全面改装。前者由福特父子亲自上阵，后者就要依靠余下的干将们了。福特公司的精英大批流失所造成的后果现在逐渐显现了出来。库兹恩斯走了，威利斯走了，努森走了，那些能征惯战的勇将剩下的寥寥无几。公司原来庞大的机器设备是为了生产“长生不老”的 T 型车而安装的，现在每一件都需要拆掉重建。这次巨大的变化，要求更换 1·5 万台机床，重新安装 2·5 万台机床，重新设计、安装价值 500 万美元的模具和卡具。如此繁琐浩大的工程，福特公司面临的困难是可想而知的。但是，老福特的手下毕竟还留下了几个将才，其中最得力的就是索伦森和 P. E. 马丁。在他俩的负责下，从 1927—1928 年，福特汽车公司进行了一场前所未有的机器大改装。不能不承认，脾气火爆、内战内行的索伦森，一旦全身心地投入工作，他所焕发出来的工作热情和干劲是其他人难以匹敌的。索伦森吃住都在工厂。他和马丁等人一起近似疯狂地英勇奋战了整整 12 个月。索伦森的一头精干的短发由于没有时间修剪都拨到了肩上。不过这样一来倒似乎更符合“疯狂的索伦森”的形象。

每天在疯狂奋战的索伦森并没有忘记趁这个机会显示自己的权威。在 T 型车生产线关闭后高地工厂的工人和管理人员中，只有被索伦森挑中的那些“幸运儿”才有资格转到鲁日工厂去忍受索伦森及其党羽的讽刺和刁难，其他所有索伦森看不顺眼的人一律被扫地出门。

在这场危机中，受害最深的还是那些出卖自己劳动力的工人。T 型车生产线关闭后，仅底特律就多了 6 万失业工人，全美国的商人、专业技术人员、提供原材料的厂商也都不同程度地被卷了进来。1927 年 9 月，据美国纽约《世界报》估计，美国全部或部分依靠福特工资收入维持生活的雇员多达 50 万人。福特公司的停产改造对这些人的打击是灾

难性的，街上到处是失业的福特工人，整个底特律陷入了空前的萧条。

爱德塞乘车穿过底特律的街道，看到昔日自己手下的工人们在街头为找一份工作而奔波，心中也不觉有点同情这些工人。他让人把一张 18 万美元的支票送到了底特律市的公共基金会，好让自己的内心得到些许的宽慰。而他的父亲却从不这样想，更别说这样做了。就在福特工厂停工改造期间，亨利·福特曾经接受《图览》杂志的记者保罗·凯勒格的采访。当谈及底特律工人的失业问题时，福特竟然说：“我知道这（失业）对工人们大有好处。因为他们都变得奢侈了，这样一来，他们可以体会到，事情并不总是一帆风顺的。”到了 1928 年春天，乘船穿越大西洋来到英国度假旅游的福特矢口否认美国工人面面临的失业状况，公然对新闻界宣称：“如果在美国有失业，那仅仅是因为失业者不想工作。”从上面的言辞中，我们可以清楚地看出，普通机械师起家的福特在成为当时美国数一数二的资本家后，其心理的蜕变程度。

1927 年 10 月 21 日，奋战了 5 个月的福特公司的精英们终于露出了欣慰的笑容，福特汽车公司的新一代 A 型车终于诞生了！在福特公司设在迪尔本的实验大楼里，福特父子、索伦森、马丁、劳伦斯等人激动万分，围着刚刚完成组装的新型样车，就像年轻的父亲观看自己第一个出生的婴儿一样。

的确，以亨利·福特为首的这些美国汽车界的精英设计并制造的 A 型车不愧为当时美国汽车业的巅峰之作：手动变速操作的排档，当时最先进的液压缓冲器，安稳舒适的绝缘橡胶座垫，高压轮胎和自动电力启动装置，四轮制动系统，防盗锁，自动雨刷，尾灯，水泵，润滑油和燃油表，计速器和脚闸。

“我准备了四种不同的颜色来打扮这个宝贝，”爱德塞疲惫的神情掩饰不住心中的喜悦，“另外，还有 17 种车体式样供买主选择。”马丁也在一旁兴奋地说：“我们的车还有一项创新，就是首次把安全玻璃作为正式的配件安装在风挡上，这是我们的独创！”

“大家辛苦了！谢谢你们！”老福特和自己的部下一一握手，表示他对众人的感激之情。当老福特的手和爱德塞握在一起时，老国王张开嘴好像要说些什么，然而却没有说出来。父子俩对视了片刻，似乎想从对方的眼中读出些什么，然后他们无言地拥抱着在一起。

“我们又成功了！孩子们！”老福特掩饰不住心中的兴奋，“我相信 A 型车的推出，会在全美掀起一场新的汽车销售浪潮。不过我认为大家目前最需要的是回家痛痛快快地睡一觉！”众人的脸上露出了轻松的笑容。

“但是索伦森和马丁只能打个盹儿，因为新型车推出后肯定会引发大规模的需求，所以生产线的改造更新任务就看你们的了。”

众人告别出门，爱德塞走在最后。老福特叫住了儿子：“爱德塞，你干得出色极了，”老福特说，“可是你的气色真不好，这些日子太疲惫了，快回去休息吧！”

“好的，父亲，您这么大的年纪，更要好好休息。”

目送着儿子的身影，老福特满意地点点头：“我的儿子已经真正成材了！他是一个真正的汽车专家，完全明白汽车外观的设计。”

未经正式宣布，福特汽车公司研制成功新一代 A 型车的消息就传遍了整个底特律城。大批的新闻记者携带带有长焦距的照像机驻守在高地工厂和福特汽车公司实验大楼的外面，试图得到一点关于 A 型车的最新材料，因为这是目前全国民众最关心的新闻。

为了充分利用公众的好奇心，给 A 型车蒙上一种神秘的色彩，创造出更好的宣传效果，爱德塞他们对新车采取了严格的保密措施。公众的热情被调动起来了。许多人推迟了自己购买其他公司汽车的计划，把货币储存起来，等待福特公司 A 型车的上市。大家都相信，福特不会让他们失望的！据《纽约时报》的统计，全国有 50 万买主在没有见过 A 型车的样车、甚至不知道新车定价的情况下，就交纳订金预订新车。可见公众对福特

汽车公司的信心和期待，消费者的这种心态使得其他汽车公司的生意大受影响。

1927年11月底，福特汽车公司斥资200万美元，在全国各大报刊连续三天刊登整版广告，发起了一场庞大的宣传攻势，正式公开了A型车即将投入市场的消息，并且宣布：第一批新车将作为样车在几天后运往美国和加拿大的各大城市进行为期五天的展览，并接受客户的预订。

“所有运往各大城市去展销的A型车要用苫布包装得严严实实，”爱德塞嘱咐手下的销售代理商和各地分公司的头头们，“一定要确保在正式展出之前不让公众得知这种车的一点消息，哪怕是油漆的颜色，只有这样才能产生最大的轰动效果。”

整个美国沸腾了，全国各大城市的福特公司销售点举办的A型车展销会都被淹没在人海中。面对这种尽管只有四缸、然而上路后车速达到55英里、性能超过了其他公司的六缸和八缸汽车的“四四方方”、代表了当时最新艺术造型的A型车，公众们的热情是难以抑制的。性能优越的A型车只定价495美元，比当时通用汽车公司的雪佛莱汽车要便宜100美元。福特公司还宣布：为了表示对社会公众拥戴福特汽车的感谢，凡是购买A型车的工人和普通市民，可以享受分两次付款的优厚待遇。

12月2日，在底特律的A型车展览会上，10万名参观者将会场挤得水泄不通。在纽约，参观者更加踊跃，从凌晨3点开始，前来参观的人就聚集在位于百老汇的福特陈列室外等待人场。为了缓解拥挤的人群，避免出现骚乱，福特经销商们不得不临时租用了麦迪逊广场来容纳参观者。《纽约太阳报》的记者面对此景不仅感叹说：“真好像是梅隆先生打开了他的金库一样。”在克利夫兰，由于前去参观展览的人拥挤不堪，挤坏了展览的橱窗，市政当局被迫出动骑警来疏散人群。在圣保罗市，近3万名市民冒着零下的低温去参观车展。据统计，在各展览会开始之后的36个小时中，全美国总共有1000多万人前去参观，占全国总人口的8.5%；不到一周的时间，参观人数就多达2500万人，到圣诞节前不到一个月的时间里，所有福特汽车经销商手中的预订单已达500万辆之多，人们把能买到一辆福特汽车看作是圣诞节最好的礼物。亨利·福特的大幅画像被挂在遍及全国各地的每一个福特公司的经销点，买到新车的顾客打来电话向福特致意，没有买到新车的人更是询问何时能得到新车，一时间，福特公司的所有电话处于忙乱状态。

爱德塞打开了一封信，这是他的老前辈、美国国会议员、亿万富翁库兹恩斯写来的。老库兹恩斯在信中向福特父子祝贺他们的成功，并且提出了一个请求：希望福特公司能把运到华盛顿的第一辆A型车分配给他。

“作为一个晚辈，我应该满足他的要求。”爱德塞对秘书说，他立刻指示手下的人，在运给参议员库兹恩斯的A型车上，打上35这个车号，因为这是库氏当年在福特汽车公司时所乘坐的上代A型车的车号。

新的A型车又像当年的T型车一样取得了巨大的成功，但是由于福特公司的新生产线还没有改造成功，所以面对如此巨大的需求，显得力不从心。1928年，福特汽车公司的A型车年产量仅为633594辆；1929年，福特汽车公司总共卖出了1851万辆汽车，占当年美国汽车销售总数量的34%，而一度压倒福特汽车公司的通用汽车公司的雪佛莱汽车的这一比例仅为20%。

“我们又当上老大了！”老福特踌躇满志地对妻子说，“瞧着吧，A型车的成功只是刚刚开了个头，我们不仅要压倒其他的公司，而且还要在美国、在整个世界创造出另一个不亚于当年T型车创造的神话！”

12 艺术家的悲剧

爱德塞当上了底特律艺术学院院长

“请问福特先生，您是犹太人吗？”

在壁画的一个角上，是爱德塞的面孔。

“平民和工人会透过这样的作品看到莫斯科上空的红星！”

“爱德塞果然还是被他那一帮坏朋友给害了！”

老福特捣毁了爱德塞酒窖里的全部储藏

“嗨，儿子，我看是那帮赌棍让你输光了吧。”

爱德塞和库兹恩斯、道奇兄弟葬在同一座公墓里。

葬礼上出现了一支工人队伍

从1919年福特父子取得了对福特汽车公司的绝对控制权后，亨利·福特就把福特公司42%的股权给了爱德塞，这样，在整个20年代，爱德塞每年仅分红所得的收入就在300万美元以上。然而爱德塞并不是个挥金如土、沉湎酒色的纨绔子弟，在他的心中有一股强烈的使命感，爱德塞始终对机械有着浓厚的兴趣，而妻子埃莉诺的出现又把年轻的福特王子带入了一个艺术的殿堂。

埃莉诺的家族就有收集艺术品的传统，底特律的第一家装饰商行就是属于他们家族的。她有一个表哥名叫罗伯特·塔内希尔，是一个文物收藏家。新家庭建立之后，爱德塞夫妇就开始把一部分资金投入到艺术品的收集工作上。刚开始为了积累一些有关这方面的经验，他们还只是收集一些著名文物的复制品，如文艺复兴时期米开朗琪罗、拉斐尔等人的作品等，到了后来，夫妇二人逐渐收购自己中意的原作。

与父亲相似，爱德塞讨厌繁华喧闹的城市，而喜欢恬静整洁、绿树成荫的乡村。父子俩在这方面的唯一区别是：老亨利喜欢居住环境的一切都保持原样，都带着一种原始风貌；而爱德塞则喜欢修剪整齐的花木和井井有条的布置。

“我喜欢英国的庄园，特别是苏格兰的山庄。”他告诉妻子，打算在印度村之外的“某个合适的地方”修建一所英国式的住宅。不久，爱德塞就派建筑师罗伯特·凯恩专程前往英国，去考茨沃尔特考察当地的石头山庄。几个月后，建筑师带着一整箱图纸满载而归，爱德塞特别喜欢其中的一所有30个房间的石头住宅，认为这种建筑是英格兰建筑风格的典型代表。

“我们要照这种建筑建造一个一模一样的。”爱德塞认真地说。

经过建筑师和工人三年的努力，新的建筑终于落成了。这所住宅坐落在底特律城郊的戈科勒角，外表用的是粗糙的石块，屋顶也铺着特意加工过的石片。为了保证施工的顺利进行，爱德塞特意从英国请来了一批工人和建筑师，用爱德塞的话说：“就是连岩石上的青苔也要保证是英国式的。”整个庄园竣工后，细心的人们会发现，如果说爱德塞的设计与典型的英国庄园还有一点区别的话，那么就是他模仿自己的父亲，在庄园里设计并建造了一座小型发电站，负责整个住所的电力供应。

这座建筑物不仅在外表上是英国式的，1926年，爱德塞夫妇专程到了英国，在那里采购了价值几十万美元的英式摆设和艺术品，其中包括詹姆斯一世时期的椅子和都铎王朝时的餐桌，还有从已经破旧的英国庄园中购买并拆卸下来的整房间的壁板和房门，爱德塞让人把这些都安装在了新家的房间里。

在福特汽车公司屡遭挫折后，收集越来越多的艺术品成了爱德塞的一种发泄方式。也就是在这个时候，爱德塞结识了出生在德国的历史学家和艺术家，当时正在底特律市

艺术学院担任院长的威廉·瓦伦丁。

瓦伦丁一头金发，一双明亮的蓝眼睛闪耀着智慧的光芒，而且脸上总是带着日耳曼人的那种认真、孤傲、清高的神情。他在本世纪初来到美国，先在纽约的现代艺术博物馆任职，其间认识了 J. P. 摩根、阿比·洛克菲勒等一大批美国著名的人物。1921 年，应底特律城艺术委员会的邀请，他来到了底特律负责底特律市艺术学院。这座底特律的最高艺术殿堂成立于 1885 年，然而多年以来，由于前几任院长经营不善，非常不景气，陈列品除了当地的一些手工艺术品外少得可怜。就像所有初到底特律的外乡人一样，瓦伦丁眼里的这座城市“到处充满了发动机的吼叫声”。上任伊始，瓦伦丁就敏锐地发现，如果要振兴底特律的艺术，必须要仰仗当地的社会名流，特别是那些飞快崛起的汽车贵族。

1925 年秋天，在瓦伦丁的主持下，底特律艺术委员会在市政厅举行了一场盛大的晚宴。整个宴会的风格是德国式的。由于瓦伦丁说动了市长出面，所以底特律的各界名流几乎都来参加这次聚会。亨利·福特满面笑容地和儿子爱德塞也来出席聚会。就是在这样一个场合，瓦伦丁把一封纽约的尼尔森·洛克菲勒写给爱德塞的推荐信递给了爱德塞。

“我和妻子刚接触艺术不久，需要有人指点，希望能得到你的帮助。”爱德塞读了朋友的推荐信，对瓦伦丁坦诚地说。瓦伦丁欣然答应了爱德塞的要求，就这样，他成了爱德塞家中的常客。

就在这年冬天，底特律艺术委员会通过了瓦伦丁的提议，任命爱德塞为该委员会的理事。为了表示对这一任命的感谢，爱德塞将一块几百年前的波斯地毯赠给艺术学院。在瓦伦丁的影响下，爱德塞夫妇开始有计划地收购一些珍贵的艺术品，为他们自己，也为瓦伦丁的艺术学院。为此，1926 年的欧洲之旅使他们获得了极大的收获——除了为新居采购了大量艺术陈设外，还买到了一幅真正的名作——弗拉·安吉利科的《天使报喜》。

“这简直太好了！”爱德塞夫妇一回来，就请瓦伦丁前去鉴赏这幅珍贵的作品。画面上，温柔美丽的圣母玛丽亚正忐忑不安地听着天使向她宣布耶稣基督即将诞生的消息，整个画面人物丰满，色彩明快，特别是对光线角度的运用，体现了艺术大师深厚的功底。这幅名画在当时花去了爱德塞不到一万美元，而在数十年后的一次艺术品展览会上，根据专家评估，其价值已经升到几百万美元。

初战告捷极大地鼓励了两个刚涉足艺术天地的年轻人，爱德塞和妻子从此把更大的热情投入到了这项工作中。他们为瓦伦丁的艺术学院提供了大量的赞助，并且捐赠了许多艺术品。正是在他们的共同努力下，默默无闻的底特律艺术学院在短短的几年内成为北美六大博物馆之一。1930 年，底特律艺术委员会把底特律艺术学院院长的头衔授予 37 岁的爱德塞，取代了任期届满的瓦伦丁。

爱德塞不仅有收藏艺术品的爱好，而且对艺术的理解还有独到的见解，在如何对待墨西哥画家迪亚哥·利维拉的问题上就充分体现这一点。

利维拉在 1930 年时就以其鲜明的艺术风格闻名于欧美艺术界，然而他也是当时艺术界最引起争论的人物。原因很简单，此公不仅是一个艺术家，还是一个社会活动家和没有加入共产党的坚定的共产主义者，也是墨西哥革命的狂热鼓吹者。1927 年：利维拉曾作为苏维埃俄国的嘉宾为十月革命 10 周年创作了作品，还在俄国生活了半年的时间，后来又与因为同斯大林争夺权力失败而流亡到墨西哥的托洛茨基成了好朋友。自称是“人民的画家”的利维拉最擅长在大型公共建筑物上创作体现现代意识的纪实性壁画，特别是工业壁画。他的得意之作是在故乡墨西哥为教育部大楼创作的一组巨型工业壁画。其中一幅名称为《资本家的聚会》，画面上是美国经济的三巨头：约翰·D. 洛克菲勒、J. P. 摩根和亨利·福特，他们被画家用画笔聚到了一张餐桌前，共进午餐，人物形象栩

栩如生。

1932年4月，利维拉夫妇应邀来到正陷入大危机中的底特律，瓦伦丁请他们为底特律艺术委员会的大楼创作两幅工业壁画。此事已经由艺术委员会讨论并通过，爱德塞全力支持这项计划，并愿意为此提供一万美元的资助。

原计划中的绘画是两幅，一幅描写底特律城的城市发展历史，另一幅描写的是该市引以为荣的汽车工业。但是，当利维拉来到鲁日河畔写生、寻求创伤灵感的时候，烟囱林立、机器轰鸣、车水马龙的福特工厂深深吸引了这个貌不惊人的画家，他决定单独为鲁日工厂创作一幅作品。

在爱德塞的极力推荐下，亨利·福特夫妇在光明巷的住所宴请利维拉夫妇，欢迎他们来到底特律。爱德塞夫妇和瓦伦丁也参加了这次宴会。觥筹交错，宾主相见言欢，气氛十分热烈。

“请问福特先生，您是犹太人吗？”酒席宴间，容貌艳丽、身穿墨西哥传统服装的利维拉夫人，突然向亨利·福特问了这样一个问题。一时间，亨利夫妇、爱德塞夫妇和瓦伦丁目瞪口呆，不知如何回答是好。

爱德塞的心中暗暗叫苦，因为老福特对犹太人的仇恨和鄙视，在底特律，甚至在美国都是出了名的。在老福特看来，说某个人是犹太人就意味着骂他贪婪、愚昧、无知、唯利是图。所以当年老福特在对爱德塞的好友坎茨勒忍无可忍时，就让索伦森和莱布尔在工厂到处散布谣言，无中生有地说坎茨勒是犹太人。而此刻利维拉夫人如此提问，恐怕是要惹事。

老福特的脸上先是带着一种惊讶的神色。他放下手中的刀叉，认真地看了看这位还不知道自己闯了祸的美丽女郎，脸色逐渐缓和下来；然后很有礼貌地解释说并不是犹太人。爱德塞赶紧介入，巧妙地转移了话题，宴会的气氛又重新活跃了起来。

饭后，宾主又在优美的音乐声中翩翩起舞。69岁的亨利·福特走到迷人的利维拉夫人面前，先是鞠了一躬，然后挽起这位异国美女的纤手走进了舞池，汽车大王娴熟的舞步令在场的人赞叹不已。

在临别的时候，亨利·福特告诉利维拉，为了纪念今天的聚会，他和克拉拉决定向利维拉夫妇赠送一辆“林肯”牌豪华轿车。

“我非常感谢您和夫人的好意，福特先生，”面对主人的盛情，画家说，“可是这种车对于我们这样身份的人来说，实在是太奢华了。您如果换一辆普通的福特车给我们，那么我们将会很荣幸地接受您的盛情。”福特答应了客人的请求。

“利维拉夫人真是个美人！”送走了客人，亨利·福特对爱德塞悄悄说，“而女人只要有了美貌，那么她的许多缺点和唐突都是男士们乐意原谅的。”

正在一边和儿媳埃莉诺聊天的克拉拉也不知是否听到了丈夫和儿子的悄悄话，向老福特狠狠瞪了一眼。

1932年5月31日，利维拉的创作终于完成了。他的壁画覆盖了艺术委员会大楼的几乎每一寸墙面，一幅画描写的是正在生产汽车发动机的美国普通工人。这些人的人种包括印第安人、黑人、亚洲人和高加索人，工人们冷漠的面孔和闪濯金属光泽的机器交织在一起，给人以惊心动魄的感觉。另外的一幅画则描写了鲁日工厂的生产情景：把整个画面串联在一起的，是福特的生产流水线，福特的监工、工头和设计师们个个是一副冷酷的嘴脸。至于广大的工人，则完全沦为机器和流水线的奴隶，他们彻底拜倒在现代社会的上帝——机器的脚下。为了体现出工业既带来成就也带来和平这一主题，利维拉把象征和平的客机和医学研究，象征战争的轰炸机和化学战巧妙地结合在一起。画家为了表示对爱德塞的感谢，采用了历史上许多画家曾经采用过的方式——把爱德塞画进了壁画当中。在第二幅画的一个角上，出现了爱德塞的面孔，这个底特律的艺术保护神眼睛

里透出的是忧郁，嘴角边流露出痛苦，他望着上方的画面，似乎在思考，又像是在期待着什么。

“我的上帝呀，这样的作品恐怕会引起一场巨大的风波！”瓦伦丁担心地说。

几天之内，底特律有数万人参观了这些作品，舆论界立刻掀起了一场巨大的风暴。所有的官员、企业家和上流社会的成员一致谴责利维拉的作品，认为在如此高雅的地方映入公众眼帘的是这座城市的污点和丑恶，这是对底特律城的公然诋毁。普通阶层人们的反应只有一个——触目惊心，因为他们终于看到了在这座繁华的城市背后隐藏着的罪恶。而工人们则通过这一作品更加深刻地认识到了自己的奴隶地位，体会到了集体力量的强大。后来一位作家在为福特家族作传时对这件事做了一个简明扼要的概括：“受资本主义之子的委托，利维拉的壁画原是无产阶级觉醒前的一次演习。”

“这会使整个城市失去宁静！”

“平民和工人会透过这样的作品看到莫斯科上空的红星！”

在一片谴责声中，对这幅作品感到最满意的是新崛起的工会组织，它们往往定期把新发展的会员带到壁画前，对工人们进行革命教育，号召他们团结起来，完成他们作为资产阶级掘墓人的历史使命。

面对这样公开为无产阶级振臂呐喊的作品，底特律的官员、企业家等阶层纷纷在报刊上发表文章和演说，同声讨伐利维拉，并且强烈要求底特律艺术委员会把这些壁画从墙上铲去。

然而，对自己父亲的权威无可奈何的爱德塞却因为他对艺术的执著追求和对艺术的敏感而在这一问题上坚定不移。他力排众议，对委员会的其他成员说：“我认为利维拉对底特律的观察是细致的，理解是透彻的，这些作品的确反映了我们这座城市的本质。”正是在他的坚持和说服下，这些壁画终于得以保留下来。直到今天，这些作品仍以其巨大的魅力给参观者以极大的震撼，其独特的创意和构思打动了所有的人，成为底特律艺术委员会的骄傲。

然而，利维拉在美国的其他地方就没有这么幸运了。离开底特律后，利维拉来到了大都会纽约，应尼尔森·洛克菲勒的邀请，他为纽约 15 号大街的洛克菲勒中心设计并创作与底特律城同样规模的壁画。1933 年 5 月，利维拉完成了画稿的设计，随即投入了紧张的创作工作。与以前的作品相比，利维拉在洛克菲勒中心的设计更加大胆，壁画中甚至有一张列宁的画像。由于在底特律引起的轩然大波，利维拉在纽约的创作活动受到了各界的关注和监视。他的画稿一经公布，就遭到了比底特律更猛烈的抨击，政界、商界、新闻舆论界、宗教界联合起来向洛克菲勒家族施压，这下子洛克菲勒终于顶不住了。于是就在 5 月 9 日这一天，正在紧张创作的利维拉及其助手被一些保卫人员从脚手架上请了下来，然后轰出了纽约城，他没有完成的作品也被拉起的布帘严严实实地遮了起来。没过几天，专门雇来的工人用铲子把利维拉的作品铲了个干干净净。

老福特并不反对自己的儿子爱好艺术，特别是古典艺术。有时爱德塞夫妇买到称心如意的古典作品，老福特还要专程赶来鉴赏一番，再发表一通赞成守旧复古的高论，然后心满意足地离开。但是，对于现代艺术，亨利夫妇向来是嗤之以鼻的。一次，在爱德塞夫妇的赞助下，爱迪生学院举办了一次现代艺术画展，克拉拉得到了消息前来参加，结果当她看到那些与古典艺术风格迥异的现代作品时，老太太气得七窍生烟，于是开口大骂儿子和儿媳“没有头脑”，她还辛辣地讽刺爱德塞他们说：“他们从洛克菲勒家族那儿拾到一点艺术垃圾，竟然还当作自己的爱好！”

失落感常常困扰着爱德塞，作为一个年轻的百万富翁和福特王国的继承人，他的身上围绕着一圈令人羡慕的光环，可是在爱德塞的心中，更多的是痛苦和空虚。他所拥有的一切都是父亲带来的，与他无关，所有这一切都是来自父亲的恩赐，他体会不到成功

的快乐，找不到自己的位置。他的财富、地位和荣耀在别人看来令人羡慕，而对他来说却成了沉重的包袱，压得他喘不过气来。

A 型车研制成功后，奋战了几个月的爱德塞和机械师劳伦斯·谢尔德里克一起驾车离开底特律出去散心，谢尔德里克曾协助老福特设计了 A 型车的新型发动机。豪华的一林肯”牌轿车行驶在山间湖畔，离开了机器轰鸣的工厂，逃脱了父亲的监督，爱德塞心中十分快活。黄昏时分，汽车驶进了另一个城市的一所豪华饭店。临下车时，爱德塞突然转过头来低声恳求谢尔德里克：“劳伦斯，咱们互换名字登记来开开心吧！”

谢尔德里克愣了一下，还没来得及回答，爱德塞又恳切地说：“你用我的名字登记，我用你的名字登记，请答应我的要求。好吗？”

谢尔德里克同意了，爱德塞的脸上露出了孩子般的笑容。他们就按商定的方式在旅馆住了下来，并且在豪华的餐厅享用精美的晚餐。

福特王子光临这家饭店的消息很快传开了，一些当地的新闻记者和好奇的人们都把注意力集中到了谢尔德里克的身上，瞅准机会众星捧月似地围着有点不知所措的谢尔德里克问这问那，而爱德塞则像一个跟班似地站在一边，看着被折腾出一身大汗的朋友偷偷发笑。

“谢谢你，劳伦斯！”摆脱了记者和围观的人，二人回到了自己的房间，爱德塞郑重地向谢尔德里克道谢。

“要是能做一个普通人该多好！”福特王子感慨地说，眼神中流露出淡淡的忧伤和无奈。

1926 年 8 月，与爱德塞一条战线的奥尼斯特·坎茨勒离开了福特汽车公司。这个曾经担任过律师，又在福特汽车公司担任副总经理的年轻人并没有沉默下去，他和其他几个年轻的富商一起，共同投资于股票等金融证券领域。在取得了一些收获之后，于 1927 年建立了新的金融实体——监护信用公司，为其他公司提供财政服务。到 1929 年，这个金融团体已经发展成一个庞大的金融集团，其中包括 25 家联合银行和信用公司，是密歇根地区最大的财团。坎茨勒担任首席执行官，他当然忘不了把爱德塞也拉进来，不仅因为二人是连襟的亲戚关系，更因为爱德塞拥有的巨额财富。自从坎茨勒离开福特公司，爱德塞丧失了最得力的助手，于是心灰意冷，对福特公司的工作提不起任何兴趣。当坎茨勒拿蓬勃发展的金融界作诱饵来说服他参加时，爱德塞的兴趣立即被吸引了过来，并很快成了监护集团的最大的股东。正忙于福特汽车公司的新型汽车和发动机的亨利·福特此刻无暇对儿子的事多加过问，他知道爱德塞所做的一切。反正父子俩都拥有惊人的财富，爱德塞出去投资也总比把钱留在银行，让那些被福特向来看作“金融寄生虫”的银行家们坐享其成来得好些，至少可以让儿子增长见识和经验。在这里，爱德塞彻底摆脱了父亲的阴影，不仅是一个享有充分权利的股东，更是一个一言九鼎、地位举足轻重的领导者，成为监护集团中股权最大、权力也最大的人。爱德塞终于体会到了财富和权力带来的荣耀和发号施令的感觉，却没有看到即将来临的危机。

1929 年 5 月，一座摩天大厦在底特律拔地而起，大厦属于监护集团所有，在地面上有 36 层，是这座城市的第一座摩天大楼。这座工程浩大的建筑物恰如其分地体现了该集团在当时的盛况。然而仅仅在 5 个月之后，情况就发生了根本性的变化。10 月，华尔街股票市场陷入了一片危机，沉重打击了美国经济，整个国家经济衰退、生产下降、银根吃紧，人民的消费能力急剧下降，对于监护集团来说，这是一场毁灭性的灾难。几乎所有的借款人都拖延还款，整个监护集团的帐目出现了巨额赤字，而且在不断扩大。这种可怕的情况使许多投资者都不敢把自己的钱财委托给坎茨勒他们，监护集团的财源逐渐枯竭，反过来又加剧了集团本身的危机。坎茨勒和集团里的其他成员天天忙于催债敛资，逼迫那些丧失还债能力的客户拍卖自己的各种产业，尤其是不动产，然后把得到的钱用

来还债。可是在全国陷入一片危机的情况下，又有谁肯投资于风险较大的不动产呢？全国各地不动产的价格一路下滑，监护集团的亏空也越来越大，濒于破产的边缘。

在这样的环境下，坎茨勒苦苦支撑了一年，到1930年底，他终于开口向爱德塞求救。爱德塞拿出自己和福特公司的部分资金来帮助坎茨勒，在短短一个月的时间里就投入了1200万美元。坎茨勒还利用爱德塞和福特公司的影响，说服了复兴银行的总经理胡佛，借来了1500万美元。可是，即使是如此规模的资金也未能挽救监护集团的命运，爱德塞也被深深拖进了这个泥沼中无法自拔。到1932年初，监护集团仅欠爱德塞一人的债务就达到了850万美元。到这一年年底，这家称雄一时的集团只剩下不到600万美元的资产，而所欠的债务却超过了2000万美元，完全丧失了偿还能力。作为这个集团最大的股东，仅仅因为股票价值的下跌，爱德塞就损失了1400万美元，所有的损失加在一起超过了2000万美元。心情沮丧的爱德塞把自己庄园里的25名雇员一口气解雇了21个，整天唉声叹气。

“屋漏偏逢连夜雨”。这天，爱德塞收到了一位朋友、美国海军上将理查德·伯德的来信。伯德在信中再次感谢爱德塞1929年对他前去北冰洋探险的资助，然后询问他是否愿意再赞助另外一次飞机探险活动。

“可我现在已经是自身难保了！”爱德塞苦笑着把来信抛到一边，然后无精打采地让埃莉诺代自己给伯德回信。

“密歇根的形势是如此糟糕，我们都在大幅度地削减经费，在这样艰难的日子里，我们无法对将来作出预计。情况就是这样，也可能还会变得更糟……所以在这样的情况下，我们谁都不应该再承担任何义务了。”

“你还是去把真相告诉福特先生吧！”埃莉诺放下手中的笔，担心地说。

爱德塞流着眼泪摇了摇头：“我没有什么险再去见他！在父亲的眼里，坎茨勒简直就是恶魔的化身。他早就反对我和坎茨勒以及那些银行家们接触。”

“可是，你毕竟是他的唯一的儿子呀！”埃莉诺继续劝丈夫，让他去找老福特，因为目前唯一能使爱德塞从困境中脱身的人就是老福特了。

与倒霉的爱德塞相比，老福特的处境要好得多。早在危机爆发之前，福特公司就拥有近1亿美元的政府信托保证金，在各大银行还有2.5亿美元以上的货币储备。而且老福特早就宣布：由于A型车推出后面临的激烈竞争，整个公司必须要厉行节约，远离金融市场以避免股票市场风吹草动带来的冲击。所以当危机到来的时候，福特公司应付这一切的能力要强得多。

自从爱德塞结婚后搬出光明巷，老福特就对这个儿子丧失了信心，爱德塞夫妇在印度村的所作所为，特别是迁到戈科勒角之后的一举一动，都有人向老福特汇报。爱德塞和坎茨勒以及许多金融界的后起之秀搅在一起让老头很是头痛，他甚至怀疑爱德塞会牺牲福特公司的利益去取悦他的那些朋友们。早在1918年5月，密歇根州政府就颁布法令禁酒，比美国其他州早了一年以上。爱德塞的身体又不好，可是不仅自己饮酒，而且还与政府禁酒的法令相对抗，经营了一些酒吧。他在住宅的地下酒窖里储存了大量的威士忌和香槟。老福特对此极其愤怒。

1933年2月的一个上午，亨利·福特的办公室经理莱布尔正在起草文件，只见爱德塞像一只斗败了的公鸡，哭丧着脸，垂头丧气地走了进来。

“怎么回事？”莱布尔吓了一跳，无论如何，爱德塞还是福特汽车公司的董事长兼总经理。

“莱布尔，完了，我输光了！”说着，眼泪从爱德塞的脸上流了下来。接着，他就把所有的一五一十地告诉了莱布尔。

“到现在我还欠大陆银行500万美元，明天他们就要我去还款，可是我现在哪里有

钱？我干脆把自己押出去算了！我真没脸再见我父亲了！”

莱布尔赶紧安慰爱德塞，让他不要着急。他先让人把爱德塞送回家，然后马上去找亨利·福特为爱德塞求情。

“爱德塞果然还是被他那一帮坏朋友给害了！”老福特深深叹了一口气，接着对莱布尔说，“你去告诉克雷格，让他明天从公司再划出 500 万美元，然后你再跑一趟，去把这件事情了结了！”

莱布尔离开了办公室，老福特一个人坐在舒适的座椅上发愣。过了片刻，他伸手从自己的衣兜里又拿出了那本蓝色封皮的小册子，却没有像往常一样打开它，而是摆在了自己的面前。

“再过几个月，我就是年满 70 岁的人了，来日无多！”他喃喃地说。

“可是，我这个不成器的儿子究竟要到什么时候才能让我把公司放心地交给他呢？作为他的父亲，我会收拾残局的，但愿这次失败能让他认清那些把他推下水的家伙。”

“哈里！”老福特站起身，喊了一声。

门立刻被轻轻推开，一名个头矮小、非常精悍的年轻人闪身出现在福特面前。他身穿一套笔挺的西服，系着蝴蝶结，黑色的皮鞋油光锃亮。他留着一头红褐色的短发，一双深蓝的眼睛紧紧盯着亨利。老福特招手让他过来，然后低声如此这般地吩咐了几句，这个被称做哈里的年轻人连连点头，然后退了出去。

第二天，莱布尔带着一张 500 万美元的支票来到爱德塞的住所，只见埃莉诺眼泪汪汪地坐在客厅里，原来爱德塞已经去大陆银行负荆请罪了。

“如果今天爱德塞再拿不出钱来，他们会把他送上法庭的。”埃莉诺说。

“他怎么这么孩子气？”莱布尔马上告诉埃莉诺，是老福特让他来把这笔钱交给爱德塞的。

“你千万别着急，我马上去大陆银行把钱还了，然后把总经理接回来。”莱布尔说完，立即驱车赶往银行。

莱布尔走后，埃莉诺披上一件披风，来到门口冒着刺骨的寒风焦急地等待。不到一个小时，爱德塞的汽车驶进了大门，埃莉诺赶忙迎上前去。车门开了，莱布尔先下了车，然后是面色苍白的爱德塞。

“总经理，你好好休息吧，事情已经全部解决了。我得回去向福特先生复命去了！”莱布尔告辞了。

“晚上，我们出去散散心吧！我感到透不过气来。”爱德塞疲惫地对妻子说。埃莉诺点点头，扶着丈夫上楼去了。这时，一直站在旁边的一名仆人溜到走廊里，拿起电话开始拨号。

此刻，在福特汽车公司的高地工厂，紧挨着亨利·福特办公室的另一间较小的房间里，电话铃急促地响了起来。那个被老福特唤做哈里的年轻人拿起了电话，在听完了线路另一头的报告后放下了话筒，接着就敲响了老福特的办公室的门。

吃过晚饭，爱德塞一家乘车离开了住所。他们的车刚刚开走，一辆英国生产的罗尔斯·罗伊斯牌高级轿车就驶进了别墅的大门。车里面坐着的是亨利·福特和那个叫哈里的年轻人。这时该公开他的身份了，他就是福特汽车公司的内务部头子兼厂卫队队长哈里·贝内特，一个后来在福特汽车公司权倾一时、又对福特家族有重要影响的人。

“哈里，你跟我来。”老福特钻出汽车，对为他打开车门的贝内特做了一个手势。

“福特先生，这是您的家事，我看我还是不进去为好。”向来对福特百依百顺的贝内特这次突然打起了退堂鼓。

“你还没有问我去干什么就说这是我的家事，难道你已经猜到我要干什么了吗？”老福特不仅没有生气，反而好奇地看着这个比自己矮半头的年轻人。

“我不知道您要去干什么，可是我知道这次我不该介入。”贝内特机敏地口答。

老福特的脸上露出了狡猾的神情，他并没有再勉强自己的手下，而是一个人走进了这座宽大的石头建筑。贝内特则钻进车里，哼起了一支在美国海军中流行的小曲。

大约过了半个多小时，老福特回来了，贝内特从他身上闻到了一股浓烈的酒味。贝内特什么也没问，随即发动了汽车，黑色的轿车很快消失在茫茫的夜色中。

爱德塞一家这一天很晚才回来，一进门，几个剩下的佣人就迎上前来说明了晚上发生的一切——老福特命令他们打开了酒窖，然后亲自动手，把里边价值数万美元的酒砸了个粉碎。

“他这样做是不是太过分了！”埃莉诺气愤地说。

“不能怪他，也许这是他对我所造成一切的惩罚，也许是对我的警告，当然，也许是他借以发泄心中愤怒的一种方式吧！”爱德塞说，“都怪我让他失望了，不管怎么样，谁让我是他的儿子，而他又是我的父亲呢！”

第二天，爱德塞来到公司，在走廊里，正好和父亲打了个照面。

“嗨，儿子，我看是那帮赌棍让你输光了吧。”老福特就像什么事也没发生一样，对儿子轻描淡写地说。爱德塞只是默默地点点头，然后钻进了自己的办公室，父子俩心照不宣，谁也没有提昨晚发生的一切。

就在这一年的7月30号，亨利·福特在家族全体成员的吹呼声中吹灭了生日蛋糕上象征着他70岁的7根蜡烛。可是人们预计中的公司真正权力的交接却没有发生。这时，已经没有人再怀疑了：爱德塞注定摆脱不了继续做王子的命运，而不是国王，除非是老福特离开人世。

到了30年代末，健康状况一直不佳的爱德塞终于开始出现严重的问题，主要是胃病。因为讨厌做钡餐检查和灌肠检查，爱德塞坚决拒绝与福特医院的医生合作。1941年，福特医院的马蒂尔医生给爱德塞写信，以不做胃镜检查为条件请他来医院做X光和验血验尿检查，结果爱德塞找来各种理由予以推辞。就这样一直拖到1941年底，医院才正式确诊爱德塞的病是胃癌。

珍珠港事件之后，忙于军工生产的爱德塞由于劳累过度，健康状况急剧恶化。1942年1月，爱德塞做了胃部分切除手术，手术时就发现胃部的癌细胞已经扩散。在手术后，爱德塞照样喝产自福特农场的鲜牛奶，结果到这一年11月，病情突然加重。原来，从爱德塞童年时起，老福特就坚决反对给牛奶消毒灭菌，他认为这会破坏鲜牛奶的香味，爱德塞几十年来一直喜欢喝这种牛奶。然而这一次，情况却不同了，爱德塞因为饮用这种未经过消毒的牛奶而受到了细菌的感染，全身忽冷忽热，不仅四肢关节疼痛，而且到夜里还发高烧。一是由于当时的医疗技术有限，二是由于美国正处在战争中，所以爱德塞并没有把自己的病放在心上，而是一直硬撑着。直到1943年4月，他还顽强地在自己的岗位上工作，看着一架架轰炸机离开生产线。

令人奇怪的是，老福特似乎对儿子的病情熟视无睹，一天他对索伦森说：“瞧我这么大的年纪，不是也活得好好的？所以说，爱德塞的病就是源于他那不健康的生活习惯，只要他正常地过日子，保险什么事都没有。”

1943年5月，在家中休息的爱德塞又一次晕倒，医生们决定为他再进行一次胃部手术。在切开口刀口之后，医生们都惊呆了：癌细胞已经扩散到了病人的全身，已经无法挽救福特王子的生命了！

5月18日这天，得知消息的老福特立刻命令贝内特开车把他送到儿子的家中，进门后看见躺在病床上面色苍白、骨瘦如柴的爱德塞，老头像疯了一样怒吼着把他所能找得到的酒瓶砸得粉碎。

“就是这些东西害了我的儿子！”他一边说着，眼泪不住地流了下来。

从此以后，老亨利再也没有勇气去看望自己的儿子，因为他怕自己受不了这样的打击。他每天都在住所附近的树林里绝望地走来走去，而克拉拉则坐在家终日泪洗面。

尽管虚弱的身体使爱德塞连坎茨勒夫妇每天从华盛顿打来的问候电话都无力去接，可他还在拼尽身体里的最后一点能量在支撑。埃莉诺知道丈夫最后的心愿是什么，他是在等待自己最宠爱的小儿子威廉·克莱的到来。正在此时，爱德塞的长子亨利·福特二世正作为美国海军军官在芝加哥接受训练，而18岁的小儿子威廉正在佛罗里达州参加他所在学校的毕业典礼。埃莉诺要通知威廉立刻赶回家，爱德塞阻止了她。

“让孩子参加完典礼再回来吧！”声音微弱的爱德塞告诉自己的妻子。然后他又让自己的女儿约瑟芬和女婿代表他和埃莉诺赶往佛罗里达，去参加威廉的毕业典礼。

威廉看到来的是姐姐和姐夫，立刻预感到情况不妙。典礼一结束，他们立刻回家看望自己的父亲。

看着儿子拿回来的网球比赛冠军奖杯和毕业证书，爱德塞嘴角露出一丝笑容，此时他已经不能开口说话，然而他紧紧抓住威廉的手，用眼睛和自己最喜欢的小儿子进行无声的交流。第二天上午，爱德塞就处于昏迷状态，到了13点10分，医生走出爱德塞的卧室，告诉埃莉诺和在场的其他所有的人：49岁的爱德塞已经离开人世。这一天是1943年5月26日。

“夫人，您的丈夫是一个坚强的人，依照他的病情，他应该在至少两周以前就去世了，可是他以顽强的毅力和信念一直坚持到了今天，我对他的这种毅力十分钦佩！您也应该为他骄傲！”医生郑重地告诉埃莉诺。站在一旁的威廉泣不成声，因为父亲正是为了等见他最后一面才坚持到了现在！

两天后，爱德塞的葬礼隆重举行。根据埃莉诺的请求，他的遗体被安葬在底特律城的伍德劳德公墓，而不是在迪尔本故乡，这也许是她对福特家族的一种无声的抗议吧！在这座公墓里安葬的，还有库兹恩斯和著名的道奇兄弟，埃莉诺更愿意让自己的丈夫和这些汽车界的前辈们在一起。然而，爱莉诺是个识大体、顾大局的女人，在后来的岁月中，她只对很少的几个知心好友谈到过老亨利·福特是怎样迫害她亲爱的丈夫的，而对自己的几个儿子和女儿则只字不提此事，以致后来孩子们都是从其他人的嘴里了解到了其中的一些内幕。

爱德塞所有的亲戚都来参加葬礼，其中包括奥尼斯特·坎茨勒夫妇。自从监护集团垮掉后，沉重的精神压力和工作负担使坎茨勒的身体状况每况愈下。他为那次事件使爱德塞受到沉重的打击而深感内疚，当然，他也更了解老福特对他的刻骨仇恨，所以后来差不多都住在华盛顿。这次他不顾自己的病体，在别人的搀扶下来到底特律，参加好朋友的葬礼。老福特面无表情，像一座雕像静静地坐在那里，仿佛对周围的一切都视而不见，只有泪水不停地涌出他的眼眶。克拉拉拥抱着自己的儿媳，两人一起失声痛哭。

正在这时，远处出现了一支队伍，向墓地走来，等走近后大家才认出来，这是福特工厂的几百名工人。他们身着工装裤，戴着工作帽，胸前别着福特工厂那闪亮的铜牌。工人们整齐地排成一行，依次慢慢走过爱德塞的灵柩，并脱帽向自己的老板作最后的告别。领头的工人代表来到福特家族的成员们面前，向他们表示了慰问。

“谢谢你们，爱德塞一定会很高兴的。”埃莉诺轻声说。

“夫人，我们是自愿来的。”领头的工人对埃莉诺说，“因为我们知道，他一直都在想仁慈地对待我们。”

就在葬礼进行后的当天夜里，埃莉诺穿着一身洁白的衣服，一个人悄悄来到住所附近的圣克莱尔湖，向湖中走去，她是想追随自己的丈夫而去，结果被早就在一旁监视以防不测的仆人们救了上来。

为了防止此类事件再次发生，小儿子威廉天天陪伴母亲，并和她一起去美国著名的

温泉疗养区度假。一天晚上，埃莉诺提起笔来，•给丈夫的父母写了一封安慰信：

亲爱的福特先生和夫人：

连日来我夜不能寐，不得不起身提笔写下这封短信，感谢你们曾经赐给我这样一位值得亲近的丈夫，这都是上帝的英明。我不会恭维人，但是你们的儿子确是我们一家人最大的财富……

有一点值得指出的是，结婚 27 年来，不管是在人前还是人后，爱莉诺从来没有用“父亲和母亲”来称呼过老福特夫妇。

一位作家在后来为福特家族作传时曾这样写道：“大家对爱德塞的死感到悲伤的原因就好像是在惋惜一名青年的死亡一样，但是爱德塞已经 49 岁了。他之所以似乎还年轻是因为他从未得到自己名下应得的东西。他的死是一个悲剧，因为他从未向他作为福特后用的地位真正挑战。他在父亲发动机的轰鸣声中诞生。作为一个婴儿，他就已经乘坐在他父亲的第一辆汽车上；作为一个 10 多岁的少年，他就和父亲一起在福特厂工作；作为一个青年，他当上了总经理，以便使他的父亲能从事全面的控制工作；作为一名成年的男人，他维持了一个幸福的家庭，并且在父亲经常摇摆不定的时候，用他坚定的手稳定了整个公司。”

在创作这篇传记的时候，我惊奇地发现了一个奇特的现象，在所能看到的老福特和爱德塞在一起的照片中，总是离不开汽车的影子。父子俩一起驾车，一起站在车前，甚至在外出度假野炊时，背后也有汽车的影子。这给人一个深刻的印象，好像把这父子两人联系在一起的纽带根本就不是父子的亲情，而是冷冰冰的汽车。这不仅是爱德塞的悲剧，也是亨利•福特的悲剧，是整个福特家族的悲剧。

13 暴发户贝内特

一个绰号叫“水手里斯”的人

“我把刚才走在那条路上的所有的人都给炒了。”

“贝内特简直就是我们身边的警匪片明星！”

贝内特喜欢像遛狗一样用皮带牵着狮子在野外散步

世界上独一无二的狮子“自杀”事件

他与黑社会和联邦调查局都有联系

“我一生都在干应该是比我个子大的人干的事。”

工会的几名领导人被打了个半死

“这个该死的贝内特到底是从哪里钻出来的！？”

贝内特在大学生中成立了格斗队

福特公司与工会实现了和解

1893年，也就是在爱德塞出生的这一年，一个不属于福特家族，后来却对这个家族产生了巨大影响的男孩也来到了这个世界上。不过，这个名叫哈里·贝内特的男孩可没有爱德塞那样的好运气，他出生在一个贫穷的家庭，父母都几乎没有受过什么教育，他的父亲以画广告牌为生，母亲是一个热爱艺术的女人。在贝内特两岁的时候，他的父亲就死在一次酒店的冲突中，母亲独自一人抚养他长大。后来，他的母亲又嫁给了密歇根大学的一位工程学教授。当然，在贝内特自己的回忆录中，他对自己家庭的叙述强调的是后来的情况，他只说自己的少年时代是在美国著名的大学城度过的，从小崇拜体育明星。父亲是一名教授，而贝内特自己则在底特律艺术学校读过书。所以他在来到福特汽车公司后在登记表的“从前职业”一栏中写的是“美术摄影师”。可是，由于贝内特谎话连篇，所以他的回忆录中的说法并未被大多数人所接受。

“孩子，我们的祖先就是乘坐‘五月花’号船到美国的第一批移民。”母亲经常这样告诉自己的儿子，“所以你一定要好好读书，出人头地。”

然而，贝内特却不这样想。他从小就讨厌各种各样的约束，崇尚暴力和冒险，对母亲的叮嘱置若罔闻。由于家中的生活条件十分艰苦，所以母亲也无力负担对独子的教育，只好什么事情都由着他。

1909年，16岁的贝内特终于离家出走，原因是母亲强迫他参加当地圣公会的唱诗班。贝内特讨厌这种所谓的文雅，当然，他大概也知道自己不干这行的料。后来，他参加了美国海军。

军旅生涯给了贝内特强壮的体魄，他在水面舰只服务过，做过普通水手和锅炉工，也干过极其危险的职业——海军深水潜水员。在军队这部庞大的军事机器中，一向崇尚武力的贝内特如鱼得水，身上的潜力充分地发挥了出来。业余时间里，贝内特参加了舰队的拳击队。

也许是天公故意不让这个强悍的年轻人抢尽风头吧，在成年后，贝内特的身高只有5.6英尺，在他周围的人当中是个名副其实的矮个子。可是，信心十足的贝内特并不因此而自卑，别人的轻视更加刺激他发奋努力，在体力和脑力的付出上比别人更多的代价来证实自己的实力，赢得他们的重视和尊敬。

在美国正式卷入第一次世界大战后不久，刚刚完成一次深海打捞任务的贝内特，却意外地接到了让他退役的命令。就这样，1917年，他来到了福特汽车公司。贝内特很注意在工人当中树立自己的威信，因为他认为只有这样才能引起老板的注意，才能有向上

爬的机会。很快，语言幽默、性情开朗、举止粗暴、精于拳击的贝内特，在鲁日工厂就成了一个人物。工人们都叫他“水手里斯”，这是贝内特在海军服役时的绰号。

1918年，福特公司承担了为政府生产军舰的任务，当时，福特委派精明强干的丹麦人努森负责监督工程的进展。一天，努森手下的雇员向他汇报，说有些建筑材料不翼而飞，怀疑是工厂的守卫监守自盗，努森一听就火冒三丈。

“去给我找一个精明能干的人来！”他吩咐手下的人，“得找一个既冷酷无情、又能镇得住那些家伙的人，我要让他来管理整个鲁日工厂的守卫。”

第二天，贝内特来到了努森的办公室。努森以怀疑的眼光看着这个外表平平的矮个子，心中在暗暗埋怨办事的人怎么找了这么一个不起眼的人来。

“当时，我还以为你们会从工人中挑一个大个子大块头的职业拳击家呢！”努森后来说。

正当努森漫不经心地和贝内特闲扯了几句、还没有决定是否让贝内特来担负新任务的时候，亨利·福特来到了鲁日工厂视察。努森于是和其他一些高级管理人员陪同老板在厂里转悠，而贝内特也跟在了后面。

一行人来到了堆积钢材的一块平地上，发现一群工人正围在一起吵闹，人群当中，一个身高体壮的大汉趾高气扬地站在那里搓着自己的双手，而一名工人被打倒在地上，鼻孔里流着血。原来，这个大汉是别人雇来溜进厂打这名倒在地上的工人的。看着其他的工人只是在叫骂，却不敢动手惩罚肇事者，福特被激怒了。

“难道这里没有一个人出来揍他，你们都是懦夫吗？”福特向人群喊道。

话音刚落，一直站在后边的贝内特就钻了出来，蹿到了比他高一头的大汉面前。大汉瞥了一眼这个仿佛是从地下冒出来的小个子，还没来得及作出反应，贝内特拳头就到了。在挨了闪电般的几拳后，大个子倒在地上，半天爬不起来。贝内特则故意像刚才的大汉一样搓着双手站到了一旁，引起其他工人的一片笑声和喝彩声。

福特也笑了，他大力拍了拍贝内特的肩膀。

“好小伙子，你叫什么名字？”

“贝内特，哈里·贝内特。”

“我们都叫他‘水手里斯’，他在海军中干过！”一个工人插嘴说。

福特又仔细地打量了贝内特一眼，然后转身对努森说：“刚才你不是说鲁日厂的厂卫缺一个头头吗？为什么不让这个小伙子试试？”

“刚才你来的时候，我正和他谈这件事。”努森赶紧说。

“很好，我看这事就这么定下来吧。”

就这样，贝内特成了鲁日工厂的厂卫头头。而且最重要的是，他给福特留下了一个深刻的印象。从此，每次福特到鲁日工厂来视察，他都紧跟在后面，并且寻找机会来赢得老板的欢心。有一次，为了向老板显示自己在海军中的出色表现，在一艘即将建造完成的鹰舰前，贝内特仅凭一根绳索就从地面爬上了几米高的甲板。其他类似这样在老福特面前出风头的事他还干了许多。

贝内特的聪明之处还在于他识事务，善于判断形势。当后来索伦森在鲁日厂大权独揽时，贝内特就成了索伦森的忠实走狗。脾气暴躁的索伦森已经让工人们心惊胆战了，可是贝内特在这一方面和他的主子相比更是青出于蓝而胜于蓝。一次，索伦森在办公室导向窗外望，刚好发现一名工人在路上偷懒闲逛，便对贝内特说：“解雇他。”过了一会儿，贝内特来见索伦森，兴高采烈地汇报说：“我把刚才走在那条路上的所有的人都给炒了。”索伦森一听，就眉开眼笑地连连叫好，夸奖了贝内特一番。

老福特非常赏识这个有胆略的年轻人，后来，福特成立公司内务部，贝内特就成了这个负责安全保卫、维护秩序的部门的头目。除了工厂原有的守卫外，贝内特还雇佣了

大量膀大腰圆的打手、出名的恶棍、退役的军人以及运动员和水手等，并配备了从绳索棍棒到机关枪的各种武器。

“哈里，怎么你从来都是只系蝴蝶结，不系领带呢？”一次，老福特好奇地问。

贝内特立刻解释说，系领带很不方便，一旦和别人动起手来，容易被对手抓住领带造成被动。

“原来如此！”老福特非常赞赏，常对别人说贝内特是一个从西部影片中走出来的英雄。

时刻揣摩主子的心思，投其所好是贝内特得宠的关键。一次，亨利·福特前去参加密歇根州商品交易会，到了福特公司开设的展览馆前，老福特面对展台上琳琅满目的汽车和机器皱起了眉头。

“怎么这样摆放我们的产品呢！这不是我的风格。”老福特很不满意嘟囔着走开了。贝内特把这一切都看在眼里。几天后，贝内特又把福特请到展览会上，只见福特公司的产品已经被安放在绿油油的麦田中，而且还有一些牛羊在那里欢快地游逛，不时发出鸣叫。这优美的田园风光和现代化的工业产品乍一看形成了鲜明的对比，仔细一琢磨又是相得益彰，结果老福特满意极了。还有一次，贝内特开车来接老福特去工厂上班，突然，老福特在路边发现了一家福特公司新开设的汽车加油站，他感到很惊讶，于是就问是怎么回事。贝内特明知这是索伦森的主意，却佯装不知。一到工厂，贝内特就立刻布置人手。等下午老福特乘车再度经过那里的时候，那座小加油站已经消失了，被一个由草坪、树木和鲜花组成的小公园所取代，这当然是贝内特的功劳。

“哈里，这有点太浪费了！”老福特惋惜地说，心里却非常赞赏贝内特干脆利索的解决方式。

作为福特公司主管安全的头目，贝内特兼做福特本人的保镖。成为公司的“高级管理人才”后，向来不修边幅的贝内特也十分注意自己的言行举止，力争赢得老板更多的赞赏。贝内特常穿一身深色的西服，里边是丝绸衬衫，黑色的皮鞋简直可以照出人影。平时，老福特在厂里巡视和外出办事，他常常跟在后面，即使是老福特叫他上前来并排前进，他也谦恭地走在比主子落后半步的位置，唯恐抢了福特的风头。福特开始让这个年轻人去悄悄处理一些他个人的私事，甚至是非常隐秘的事。例如，传说亨利·福特和自己的两个女仆人有暧昧关系，于是福特便把这件事交给了贝内特，贝内特立刻为这两个芬兰籍的女仆和她们的亲属在遥远的美国东海岸安排了更好的工作，把他们打发得远远的，结果令老福特非常满意。后来，从1925年起，为了应付T型车死亡带来的危机，老福特决定每天都到高地工厂去上班，接送他上下班的任务就落到了贝内特的肩上，这样的局面后来持续了20年之久。二人结下了深厚的友谊，以至于后来福特从内心里把贝内特当作了自己的另一个儿子。

“我得练成一个神枪手，才能更胜任。”贝内特对别人经常这样说，他只要一有空，就去靶场练习。后来，繁忙的事务使他常常无暇分身，于是他就在自己的办公室里设了一个靶标，还在靶心的位置接了一个电铃开关，然后举起心爱的左轮手枪瞄准。公司的人已经习惯了从他办公室里时常传出的枪声和电铃声。

老福特在繁忙的工作之余，最令他惬意的事就是听关于贝内特的各种传奇，而贝内特在有意无意间也的确造出了不少神话。贝内特的办公室里是严禁吸烟的，有一次，来了一位非常傲慢的客人，进门后仍把一支粗大的雪茄衔在嘴上，无视贝内特的劝告，于是贝内特就掏出手枪，趁客人不注意时从侧面近距离开枪，打飞了客人的雪茄。还有一次，一位来访的客人进门后拒绝脱帽，贝内特就从几米外用一发子弹给来人的帽子上钻了个眼。还有一次，几个抢劫犯乘车冲进厂内，从办公室抢夺了一些财物，然后又驾车逃跑。得到消息的贝内特亲自驾车带领几名警卫追了上去，警卫们从窗口向外开火，贝

内特则砸碎挡风玻璃，一手控制方向盘，一手持枪射击。工厂的许多人和沿路的人都见到了这惊心动魄的一幕，从此，贝内特的名字传遍了整个底特律城。

“贝内特简直就是我们身边的警匪片明星！”老福特对此赞叹不已，因为从这个小小头的家伙身上，福特看到了爱德塞身上缺乏的、甚至是连老福特自己身上也不具备的一种精神，一种男子汉的霸气。

一次在记者招待会上，记者们显然是有针对性地问老福特，问他是否对贝内特的工作满意。

“哈里，你来回答这个问题吧。”老福特对贝内特说。

贝内特习惯地整理了一下领口的蝴蝶结，然后说：“这一点请你放心，我可以毫不夸张地说，如果福特先生让我明天在太阳上涂一层黑色的油漆，我可能办不到。但是明天上班时，我们工厂的所有工人在通过罗格厂的大门时，肯定都会戴一副墨镜。”

“你对记者们的回答妙极了！”在回家的路上，老福特称赞说。

相对于爱德塞和索伦森等人，亨利·福特给贝内特的工资不算很高，可是贝内特对此毫无怨言。因为他的心里非常清楚，亨利·福特不会亏待他，果然，福特后来送给贝内特几处产业，其中包括在休伦河上的一个面积为 100 英亩的小岛以及设在格洛斯爱丽湾的一座度假别墅，还包括三艘游艇。

贝内特是个喜欢标新立异的人，他在底特律郊外的安厄伯买下了一块牧场，在里面豢养了许多野生动物，其中包括美国著名的训兽师赠送的老虎和狮子。他喜欢像遛狗一样用皮带牵着狮子在野外散步。

他的恶作剧也令人害怕。一次，他把这头狮子悄悄放进了别人的一辆汽车的后座，而粗心大意的司机竟然没有发现，开车带着这只正在酣睡的猛兽行驶了很远，直到狮子醒来后把一只爪子搭在司机的肩上才明白过来。魂飞魄散的司机丢下自己的汽车逃之夭夭，狮子则大摇大摆地在附近游逛，最后闯进了一个居民区。被吓得半死的居民们纷纷打电话向警察局求救，警察赶到后开枪将狮子击毙，才算平息了这一场骚乱。几天后，贝内特竟然派人到警察局报失，要求警察协助调查是谁“偷走了”他的宠物，警察们当然知道贝内特的厉害，于是绞尽脑汁，编出了一个“走失的狮子因饥饿自缢身亡”的荒唐报告，把这件事搪塞了过去，自知理亏的贝内特既然已经达到了扬名的目的，当然也就没有再作追究。熟知内情的人讽刺说：“这恐怕是世界上独一无二的狮子‘自杀’事件。”

尽管贝内特没有受过多少正规教育，可是他有许多著名的言论。有一次，他在和别人聊天时、谈到了自己的身高。贝内特大言不惭地说：“我经常希望我是一个大个子，但是我一生都在于应该是比我个子大的人干的事。”

在福特公司的一次酒会上，一身西部牛仔打扮的贝内特突然站在舞台上，唱起了一首伤感的流行歌曲，博得了一片掌声。

“贝内特已经成了福特先生身边的红人了。”与爱德塞一向不和的索伦森突然来到爱德塞的面前，不无担心地说。

爱德塞惊讶地看了一眼索伦森，很快发现对方不是在说笑，便回答说：“没有关系，贝内特没有受过什么教育，又不懂技术，在复杂的汽车技术面前更是个门外汉，所以也肯定不会有野心，能作为公司的一名传奇人物，我看他已经够满足了。”

索伦森轻轻摇了摇头：“这样最好，我就怕将来他膨胀起来的时候，再采取行动就晚了。”

1932 年，美国社会发生了一件令人震惊的事件，曾在 5 年前驾驶飞机穿越大西洋成为民族英雄、后来又成为美国国会议员的百万富翁、底特律人查尔斯·林德伯格，遭到了黑社会的勒索。暴徒们绑架了他的幼子，然后向他勒索巨额赎金，在林德伯格拒绝并

报告警察后，他永远地失去了自己的孩子。这一事件的发生使得美国的每一名富人无不人人自危，把加强自身及家族的安全措施作为重要的任务。而也同样受到恐吓的福特家族更是把安全寄托在哈里·贝内特的身上，贝内特则把大量的人力物力投入到了这项工作中。

不久，有人写来了信，宣称如果爱德塞不交出一大笔钱，就要杀掉他的孩子。贝内特于是将计就计，设下了一个圈套。他派人装扮成爱德塞，开着汽车去把钱送到了罪犯指定的位置，当罪犯想取走这笔钱时，贝内特带领埋伏的人冲了出来，抓住了罪犯，先是暴打一顿，然后把罪犯交给了警察局。

还有一次，在学校读书的爱德塞的长子亨利二世受到一名无赖的敲诈勒索，亨利二世把这一消息告诉了自己的保护人。

“孩子，你尽管放心，我会处理好这件事的。”贝内特露出了神秘的笑容。结果没有几天，就有人在一条河上发现了漂浮在水面上的勒索者的尸体。

贝内特也非常注意自己的安全。他在自己的别墅，甚至是车库里都设置了秘密的地下通道以防不测。除了一些带枪的警卫，他自己也从来是枪不离身。在别墅的前门上留着机关枪子弹穿出一排弹洞，每次有客人来到别墅拜访，贝内特就指着这些弹洞告诉客人，说这是想要谋杀他的刺客留下的，使客人们既吃惊，又很敬佩他。后来，有一名保镖却悄悄对别人说，那排弹洞是贝内特自己弄出来的。

自从出了这一系列事件之后，爱德塞也加强了安全防范措施，他再也不单独驾车出去，随行的司机和警卫人员都带着从手枪到机关枪在内的武器，在老福特的住所和爱德塞的别墅周围都有警卫人员 24 小时不间断地巡逻，老福特还为孙子和孙女安排了贴身保镖。但是贝内特认为这些都还不够，他向老福特提出了一个大胆的建议——与美国黑社会的人建立联系，以便防患于未然，而老福特竟然同意了这个建议。于是，贝内特利用福特公司雄厚的财力和影响，在美国各个黑帮势力中网罗“人才”，收集各种情报。贝内特经常宴请黑帮的头面人物，聘请为黑手党服务的律师做公司的法律顾问，为黑社会的人提供汽车和资金；作为回报，黑帮的成员常常向他和福特提供各种他们需要的信息，帮助公司在全国各地安全运送和销售福特汽车，双方合作的重点是对付各类工会组织，在工人内部制造混乱，反对在工人队伍中出现的共产主义思想。正是由于这方面的成就，贝内特的所作所为得到了另一个大人物的赏识，此人就是当时美国的联邦调查局局长约翰·埃德加·胡佛。

贝内特把自己引见给胡佛的进身之礼是交给局长大人一份名单，上面是一些美国工会组织的成员和那些“具有共产主义倾向”的人。当然，这些名单是贝内特用钱从黑社会的“朋友”那里买来的。开始，胡佛对这个令人不敢放心的家伙并不信任，后来，事实证明贝内特的情报具有一定的准确性，就连联邦调查局底特律分部主任也在给上司的报告中指出：“福特公司的警卫队长哈里·贝内特是我们在这个城市里最有价值的朋友……”1939 年，胡佛和贝内特终于会面，并且合影留念。贝内特就是这样一个人，难怪他当时在底特律无人敢攫其锋芒，也难怪他到了后来功高盖主，以至于直接威胁到爱德塞、莱布尔和索伦森在公司的地位，并且在老福特面前击败了包括总经理爱德塞在内的所有的人，成为公司里仅次于亨利·福特的人物。老福特经常面有得意地说：“我的公司文有索伦森，武有贝内特，我还愁什么呢？天塌下来我都不用怕！”

为了锻炼自己的儿子，让他在残酷无情的竞争中成长起来，老福特让自己的亲信索伦森做了爱德塞的磨刀石，二人争执不断，爱德塞也不示弱，他找来了坎茨勒做帮手，和索伦森进行了几年的争斗。结果就像我们在前文中所叙述得那样，索伦森胜利了！可是，索伦森也非常清楚，自己虽然有老福特撑腰，可是爱德塞毕竟是福特王国无可争议的继承人，自己犯不着再去找他的茬。于是索伦森逐渐把自己的注意力转向了对鲁日工

厂的管理上，从而开始有意避免和爱德塞发生争执和冲突。目光敏锐的老福特当然也发现了这一点，他逐渐地开始考虑用一个新的人选来代替索伦森和自己的儿子对抗，这个人当然就是哈里·贝内特。

于是在后来将近 20 年里，觊觎公司最高权力的贝内特在老福特的默许下从各个方面和爱德塞、索伦森、莱布尔等人发生了激烈的冲突。

第一个被贝内特打下台的是莱布尔，这个严肃认真的普鲁士人，这些年来一直是亨利·福特最亲密的助手，然而贝内特作为老福特的保镖和亲信，逐渐地削弱了他的权力。面对巨大的精神压力，这个意志坚强的汉子也支持不住了，一天他精神恍惚地驾车来到了离底特律城很远的一个小镇，用化名住进了一家小旅店，因为他就想找一个地方安静地休息。神通广大的贝内特动用了各方面的力量来寻找他，最后还是州国民警卫队把莱布尔找了回去。听了莱布尔的解释，老福特并没有说什么，只是从心里鄙视这个“意志薄弱”的人，于是，莱布尔很快被迫退出了公司的高级领导层。

后来，哈里·贝内特在自己的回忆录中说：“我为亨利·福特服务了 30 年，我成了他最亲密的伙伴，甚至胜过了他唯一的儿子。”他说的一点都不错，两个人在公司的相互依赖程度越来越大，如果福特有一天不上班，贝内特一定会打电话向他汇报；而如果贝内特外出度假，老福特也会每天在电话上同他联系。老福特甚至还干这样的事情，如果有一段时间他发现贝内特和爱德塞相安无事，就特意把贝内特找来，然后心怀叵测地说：“别看你和爱德塞相处得很好，可是你们不是朋友。”

如果说是黑社会对福特家族造成的威胁给了贝内特一个膨胀势力的机会，那么在后来与工会的斗争中，贝内特以他的强有力的作风取代了爱德塞和索伦森在公司的地位。

由于企业主的压制和美国政府的阻碍，工会在美国的发展速度是极其缓慢的。1926 年，英国工人为了争取自己的权利，举行了全国范围的大罢工；而这时的美国，加入工会的工人大约只占工人总数 1 / 5，几乎没有形成很大的影响。在底特律，尽管存在着残酷的剥削，尽管也有失业、解雇，但是有一点是不容否认的，那就是底特律工人的工资水平在整个美国是最高的，所以当然也是工会最难开展活动的地方。然而，一系列的危机和在美国其他地区工人运动的蓬勃发展使得工人运动在底特律也逐渐发展起来。1937 年，美国工人运动的先驱们建立了美国产业工会联合会（简称产联），产联成立后不久就取得了钢铁工业罢工的胜利。于是深受鼓舞的工人活动家们就把斗争的矛头转向新兴的汽车工业。没有多久，汽车行业的原有组织——联合汽车工人工会也加入了产联。产联把其在汽车工业的第一个作战目标指向了通用汽车公司，经过一个多月的斗争，通用公司被迫同意了工会提出的增加工人工资、承认工人享有的各项权益等要求。于是针对克莱斯勒公司的第二场战役又打响了，深知利害的瓦尔特·克莱斯勒没有与工人们对抗，立即同意了工人们提出的条件。工人领袖们就把斗争的下一个目标放在了福特汽车公司。

1937 年 5 月，联合汽车工人工会向迪尔本参议会递交了申请书，要求于本月 26 日在鲁日工厂门口向工人散发工会的宣传小册子。由于工会的申请完全符合美国政府于两年前制定的劳资关系法，所以参议会当然同意了工会的正当要求。然而会议结束后，参议会的议员们赶紧把这一消息通知了福特汽车公司。

“爱德塞，索伦森，你们认为应该如何处理这件事呢？”在高地工厂老福特的办公室里，亨利·福特问他面前的两个干将。

爱德塞和索伦森相互对视了一眼，还是爱德塞先开了口。

“我认为应该和工人们谈判解决问题，他们通过收音机对工人的宣传似乎收到了预定的效果。依我看，工人队伍的工会化是一个不可避免的趋势。”

“我也同意总经理的意见，咱们还是把精力集中在公司的其他事务上吧。”索伦森附和说。

“好了，不用再说了，我明白你们的意思。可是，我们怎么能像通用和克莱斯勒的软骨头们那样轻易让步呢？我要和这些家伙战斗到底！”老福特心情烦躁地摆了摆手。

“你们前一段工作辛苦了，这样吧，从明天起我安排你们到外地旅行去轻松一下。公司的事情我会处理好的，尽管放心吧！”

等二人走后，福特来到贝内特的办公室，二人如此这般地商量起来。

5月26日中午，工会的四名骨干来到了鲁日工厂的四号门前，准备趁工人午间吃饭休息的一点时间散发传单。另外几名工会的成员则作为观察员在远处观看，消息灵通的摄影记者们当然也不会放过这个抢新闻的好机会。带头散发传单的是原先在福特公司工作、后来成为美国联合汽车工人工会领袖之一的沃尔特·鲁瑟尔，工会的另一名领导人弗兰肯斯坦。另外两名工会的积极分子，一个名叫理查德·梅里威西尔，另一个是拉尔夫·邓哈姆。为了在新闻媒介前树立工人的新形象，鲁瑟尔还特意换上了一身黑色的三件套西服，口袋里露出一节金壳怀表的链子，显得颇有风度。他带领其他人向厂门走去，而站在他们面前的则是福特卫队的队长贝内特，就在贝氏的身后，有一群身材魁梧，肩宽体壮的大汉。

“有这么多的记者，谅他们也不敢怎样，何况我们经过参议会的批准。”鲁瑟尔小声说，然后笑容满面地来到了贝内特面前。

“滚出去，这里是福特的私人领地！”突然，贝内特手下的一个打手失声高叫起来。鲁瑟尔顿时一愣，他刚要张嘴对福特的卫队长说些什么，几下重拳就落在了他的脸上，紧接着肚子上又挨了一脚，他马上倒在了地上。没等他站起身来，贝内特身后的几十名大汉就像老鹰扑小鸡似地冲了过来，把他们四人团团围住，一顿暴打。还有一些打手向远处的另外几名工会成员和记者冲去，吓得那些人桥命逃窜。一个女工会会员被他们追上，打倒后又是拳脚相加。过了半天，打手们过足了打人的瘾，才扔下动弹不得的受害者，走进工厂并关上了厂门。直到这时，新闻记者和其他的工会会员才赶紧过来把受害者送进了医院。在这起暴力事件中，鲁瑟尔、弗兰肯斯坦和邓哈姆被打得浑身是血，遍体鳞伤，梅里威西尔最倒霉，他被打手们用皮鞋踢断了脊骨，而那个女会员则被打得吐了血。这就是亨利·福特和贝内特共同策划的一场阴谋。

在暴力面前，工会暂时退让了，并开始意识到，福特公司并不像通用和克莱斯勒那样好对付。不久，爱德塞和索伦森度假归来，面对洋洋得意的福特和更加飞扬跋扈的贝内特，他们无话可说。不仅仅是因为“胜利者是不受指责的”这句话，更是由于老福特在背后支持贝内特的强力政策。为了缓和与工会的关系，爱德塞不断向工会发出信息，表明他对工人同情的，但是他的声音是如此微弱，以至很快就被贝内特掀起的暴力狂潮所淹没了。

贝内特在大学生中有很好的影响，这一点儿也不令人吃惊，因为贝内特为在福特工厂打工的学生们安排舒适的工作，有时甚至替他们交学费。在30年代，密歇根大学足球队的全部队员都在福特公司打工，而贝内特有时为了让这些学生能够正常训练，甚至允许他们只拿钱，不用干活，这使他成为许多学生心中的上帝。贝内特利用这些涉世未深的年轻人，从中挑选一些人组成格斗队，给他们配备棍棒、皮鞭乃至手枪等武器，配合福特工厂反对工会的斗争。仅在1937年夏天，格斗队与工会组织就发生了不下30次的武装冲突，工会的许多成员被打伤。在一次冲突中，连工会一方的律师也被福特的格斗队员们打得险些去见上帝，最后，这名被吓坏了的律师离开了密歇根远走他乡。随着格斗队实力的壮大，他们的活动范围也扩大了，甚至发展到达拉斯、得克萨斯和堪萨斯等福特公司设有分厂的地方。一次在达拉斯，当地的工会在公园为工人放映电影，同时对工人进行宣传，结果福特的格斗队闯了进来，他们对工人和工会的成员大打出手，捣毁了所有的设备，把整个活动全部破坏了。一些城市的管理当局对福特格斗队的行为视而不

见，谁也不愿意去招惹这个大人物。起初，堪萨斯城反对福特格斗队的暴力行为，声称要制裁那些属于福特公司的打人凶手，在贝内特的鼓动下，老福特立刻宣布要关闭设在堪萨斯城的福特工厂，解雇所有的 2.15 万名工人。堪萨斯当局只好屈服，从此不再干预福特打手们的行动。

其实，在 30 年代的美国，对亨利·福特的行为表示理解的在美国大有人在。就在贝内特手下的打手们在鲁日工厂外痛殴工会会员的 1937 年 5 月，美国著名的民意测验所的调查结果表明：59.1% 的美国人认为福特汽车公司工人的待遇超过其他任何一家公司（排在第二位的公司是贝尔电话公司，仅有 14.1% 的美国人拥护它）。的确，福特汽车公司给工人供应的午餐都经过专业营养师的检验，确保能够为工人提供充足的营养和能量。供工人饮用的开水都经过严格的消毒，而且水温都有固定的标准。福特医院对前来治病的工人认真检查和诊断，收费极其低廉。无怪乎许多报纸，特别是那些并不是由福特控制的报纸也认为：决不应该把亨利·福特和其他那些唯利是图的资本家一样看待，因为“福特的机器造出来的是供人活命的钱，而不是致人于死地的罪恶”。有的报纸说得更直截了当：“世界上到哪儿去再找一座像福特公司这样的工厂，那里有的普通工人都开着属于自己的汽车上班。”而亨利·福特则进一步指出：“所有的战争、工会、罢工，都是别有用心阴谋和对人类命运的危害！”

就这样，福特公司同工会对立得越厉害，贝内特的功劳就越大，爱德塞和索伦森就越受排挤。贝内特早已经不把索伦森放在眼里，他还有一个特点，就是尽量避免和爱德塞发生任何正面的冲突，而是在背后向老福特进谗言。爱德塞对此简直无可奈何，有一次他沮丧地对自己的朋友说：“父亲对哈里说的每一句话都信以为真，却从来不相信我。这个该死的贝内特到底是从哪里钻出来的！？”

不仅贝内特在公司独揽大权，甚至连他手下的那些爪牙们也个个神气活现，这些狗仗人势的家伙甚至连爱德塞都不放在眼里。每次忍无可忍的爱德塞解雇这些家伙时，贝内特就跑到老福特面前，很快把这些人又招了回来，而那些对爱德塞忠心耿耿的人却一个个被打入冷宫或者挤出公司。

随着地位的升高，贝内特越来越不把爱德塞放在眼里。1942 年 10 月，爱德塞把贝内特的两名走狗赶出了工厂，为了发泄自己的不满，贝内特又开始玩弄他惯用的手法，他来到爱德塞的办公室，俨然摆出一副保卫者的架势，对自己的上司说：“最近治安状况不好，我准备从内务部把亨利二世和本森的住所包围起来以防不测。”

爱德塞一下子被激怒了，他跳了起来，向贝内特喊道：“你少在这里胡说八道，什么治安状况不好，这只不过是编出来骗我父亲的鬼话罢了，你少干涉我孩子们的生活！”贝内特恼羞成怒，扯下外衣准备和爱德塞干一架，结果被身高体壮的索伦森给推了出去。

对这一切洞若观火的还有一个人，她就是爱德塞的母亲克拉拉。作为一位妇女，克拉拉几乎从不干预公司的事务，可是像人世间所有的母亲一样，她关心自己的儿子。眼看贝内特的势力越来越大，父子间的距离越来越远，她的心里非常着急和难过。老太太有一次专程来到了鲁日工厂，和索伦森进行了一次谈话，她让索伦森帮助调解一下父子二人的紧张关系，并且大骂贝内特破坏了自己的家庭。

“谁是个那个叫贝内特的人？”克拉拉一边流泪一边骂道，“谁是个那个控制了我丈夫，又在折磨我儿子的家伙？”自然，贝内特早就躲了起来。

在这次谈话中，索伦森告诉克拉拉：贝内特目前正在利用福特公司同工会的对立发展自己的势力，排挤爱德塞和他本人。

“总经理和我都赞成同工会实现和解，因为这是解决劳资冲突的最终也是最好的办法。不仅其他的公司都这样做了，而且政府也鼓励这样做。越往后拖就越被动，双方的

矛盾就越不容易化解。”听了索伦森的话，克拉拉若有所思地点点头。

1941年春天，一劳永逸地解决这一问题的机会终于到来了。4月1日，哈里·贝内特解雇了4名参加工会活动的工人，结果引发了有4000名福特工人参加的罢工，老福特毫不犹豫，立刻宣布解雇这4000名工人。4年前被打了个半死的鲁瑟尔等工会的领袖们立刻抓住了这个千载难逢的好机会，动员5万名福特工人全部罢工。得到这个消息，正在佛罗里达疗养的爱德塞抱病赶回了底特律，来见自己的父亲。

“哈里招来了许多人，正在屯积粮食和弹药。我准备和这些不识好歹的工人们大战一场；实在不行，我干脆把工厂关了，让他们到别处去找活干，看他们还捣乱！”老福特对儿子说。

知道多说也没有用，爱德塞和索伦森商量之后，把情况告诉了克拉拉。

6月18日，哈里·贝内特来到老福特的别墅，把工会提出的条件文本交给了福特。福特翻了几页，就破口大骂起来，声称这些条件是“卑鄙无耻”的，他绝对不会让步。

等贝内特走后，克拉拉神情严肃地坐在了丈夫对面的沙发上。

“如果你不同意工人们的条件，那会怎么样？”

老福特面带惊讶地望着自己的妻子：“会对抗下去，实在不行，我情愿关闭这些工厂。”

克拉拉摇了摇头：“亨利，你怎么能这样做？这会导致暴力冲突。这些年来，难道你还没有看够流血和动乱吗？我已经受够了！我希望你能答应工人们的条件，这是一个可以带来和平的协议啊！亨利，你的一生都在倡导和平，反对暴力，我希望这次你也能这样做。否则，我会非常失望，我也不会再留在这个家庭中，我宁愿和我的儿孙们远远地离开这儿，到一个没有流血冲突，没有暴力的地方去开始新的生活。”

“让我再考虑一下吧！”老福特疲惫地说。

7月1日，是工会让福特对工人们的要求作出答复的最后期限。这一天早晨，心情沉重的爱德塞和索伦森来公司上班，因为他们知道老福特不会让步，一场灾难在所难免。结果，事情的发展出乎所有人的意料，老福特完全接受了工人们的条件：公司不再雇佣非工会的会员；工人的职业只有级别的不同，取消工头；恢复因参加工会被解雇的工人的工作；同意工人以某种方式参与对工厂的管理；把工人的工资维持在同行业的最高水平；工会会费”的不足部分由公司解决。

就是这样，福特由工会最凶恶的敌人，一下子成为他们最好的朋友，这个协议被称为是第一次世界大战结束后美国劳资双方所签订的最好的协议。

爱德塞和索伦森得知这一惊人的消息后，马上想到了这一定是克拉拉努力的结果，不管怎么说，这一次贝内特失败了！

“既然克拉拉介入了这件事，我也没有办法。”事件平息后，亨利·福特无可奈何地对爱德塞、索伦森和贝内特说，“女人有她自己的直觉和判断，而且在这方面的能力并不比男人弱，所以我很高兴这一次能够按她满意的方式解决问题。”

劳资关系的缓和使福特公司渡过了一个难关，但是并没有影响到贝内特已经膨胀起来的实力和地位。老福特继续宠信他，爱德塞和索伦森对此无可奈何，重病缠身的福特王子把自己的全部精力都投入了研制新型车的工作，在第二次世界大战爆发后，他亲自负责为政府生产新型轰炸机。

1943年5月26日，爱德塞终于离开了人世，老福特让贝内特也去参加爱德塞的葬礼，却遭到了贝内特的拒绝。贝内特告诉福特，他不去参加葬礼的原因只有一个：他为自己曾犯下的罪行深感内疚。

14 峥嵘岁月

泪流满面的爱迪生拒绝进场
让这个世界在车轮上飞奔吧
大萧条笼罩美国，老福特却要给工人加薪。
短命的 7 美元工作制
“沙漠中的绿洲”——英克斯特
大骚乱发生在新型福特汽车出厂前
“一人的朋友”这一神话的破灭
亨利·福特对美国的报复
福特的秘密档案

1929 年 10 月 21 日，亨利·福特的“大众历史博物馆”举行了隆重的揭幕典礼。福特之所以选择了这个日子，是因为这一天也正是他的好朋友托马斯·爱迪生发明电灯 50 周年和发明白炽灯泡 15 周年的纪念日。

在迪尔本的历史上，恐怕从来没有像今天这么热闹，也从来没有像今天一样有这么多的名人聚集在这里。美国总统胡佛专程从华盛顿来到这里向亨利·福特和托马斯·爱迪生表示祝贺，著名科学家、诺贝尔物理学奖获得者玛丽·居里（居里夫人），美国著名喜剧作者威尔·罗杰斯，大名鼎鼎的奥维尔·赖特等人都来到了这里。福特和爱迪生还邀请了阿尔伯特·爱因斯坦，这位本世纪的科学巨人虽然没能来美国，可是他选择了在这天通过九年前发明的无线电广播发表讲话，向全体美国人民，向爱迪生和福特致敬。大批新闻记者穿梭其间，整个晚会的实况要通过无线电广播向全国播放。

晚会就要开始了，可是大家惊奇地发现，这次活动的中心人物之一，82 岁的托马斯·爱迪生还没有到场。宾客们都有些不安，老福特也很着急，担心有什么变故出现。

“福特先生！”一名负责迎宾的仆人气喘吁吁地跑进大厅，“托马斯·爱迪生先生到了，可是他不肯进来。”

众人大吃一惊，一起来到宴会厅外，只见老发明家坐在门前的台阶上，像个孩子似的在不停地抹眼泪。

“托马斯，这是怎么回事？能告诉我这是为什么吗？”亨利·福特来到爱迪生的身边，也坐在台阶上关切地问。

“我犯过那么多的错误，我没有脸进去，没有脸去面对这么多的来宾！”爱迪生抽泣着说。

亨利从自己的晚礼服里掏出手绢递给了老人：“托马斯，不要这样想，要知道，你的发明对人类是多么重要啊！”他接着指了指身后的来宾，“你看今天这么多的客人，总统先生也来了，他们代表全体美国人，代表世界所有的人向你致意。”

“爱迪生先生，如果您还为自己的成就太少而感到惭愧的话，那么我们这些人就无颜在这个世界上立足了，您的贡献是巨大的。”胡佛也过来安慰老人。

“我没脸进去，没脸面对麦克风！”爱迪生执意不肯进去。

其他的来宾围拢过来，继续劝说老人。老福特招手叫来爱德塞，然后轻声吩咐他，让他去把爱迪生夫人请来。

没过多久，本来不打算参加宴会的爱迪生夫人赶到了这里，经过她的劝说，白发苍苍的爱迪生终于站了起来。在众人的掌声中，亨利·福特搀扶他走进了大厅。

晚会的点睛之笔是爱迪生在众人面前重现他当年发明电灯的情景。客人们簇拥着爱

迪生来到他的实验室，这座建筑是亨利·福特专门派人从爱迪生那儿一砖一瓦地拆下并复原到迪尔本的。看到实验室里熟悉的一切，老发明家的眼泪禁不住又流了下来，众人也都激动不已。这位老人正是在这样一个地方，把数以百计的发明创造奉献给了整个人类。

在福特和胡佛总统的陪同协助下，爱迪生烧制了一根碳化纤维作为灯泡的灯丝，老人稍稍镇定了一下，然后用特制的镊子把纤维接在了灯泡里，全体宾客都屏住呼吸注视这一切，整个房间鸦雀无声。

亨利让人熄灭了室内的电灯，然后他站到了麦克风前：“现在我提议，为了纪念这个光辉的时刻，我请求正在收音机前的所有美国人都把自己家中的电灯熄灭。”千万个美国家庭照他所说的做了。

“现在，让这个世界亮起来吧！”随着福特的话语，爱迪生接通了电源，灯泡里的碳化纤维立刻发出了耀眼的亮光。胡佛带头鼓起掌来，其他的来宾也纷纷鼓掌喝彩，爱迪生激动得浑身颤抖，他又一次老泪纵横，依次和众人紧紧握手拥抱。

“让这个世界在车轮上飞奔吧！”望着面前这个激动人心的情景，亨利·福特在心里对自己说。他的确有理由为自己骄傲，在T型车的时代结束后，亨利·福特仅仅用了半年就把新一代的A型车奉献在世人面前，创造了新的辉煌。福特坚信：A型车的成就将会超过T型车，从而把他送到一个更高的起点上。

然而，形势并没有像他所预料的那样发展。就在这次轰动全国的庆祝活动结束后仅仅三天，“黑色星期二”使美国股票市场彻底崩溃，美国陷入了历史上最严重的一场危机。一个月后，美国总统胡佛把全国的主要企业家召集到华盛顿，指出了目前情况的严重性，要求大亨们把企业的工资冻结在现在的水平上，以便能渡过难关。

危机一开始，亨利·福特并不在乎，他坚信自己远离股市，依靠生产的做法会使他顺利渡过危机。“我们没有股票这个瘟疫。”他常常自豪地说。然而他没有想到，这次危机的程度竟是如此之深。仅仅一年的时间，也就是从1929年10月危机开始到1930年底，整个美国大约有5000家银行倒闭，600万人失业。

然而，亨利·福特又开始酝酿新的措施，就在参加完总统胡佛召开的会议后，亨利·福特就宣布：福特公司将实行7美元工作制，也就是说，福特汽车公司将把普通工人的最低日工资在当初6美元的基础上再提高1美元。同时，对于公司那些工资水平早已超过7美元的员工也实行同等水平的加薪，只有“学徒工”仍保持6美元的日工资。在危机到来的时刻，亨利·福特的这个举动轰动了美国，成为继5美元工作制、T型车的诞生、新一代A型汽车研制成功之后的又一个引人注目的事件。福特和他的公司又一次成为舆论界的焦点。

“实行新工资的理由很简单，”爱德塞后来在《纽约时报》发表文章解释说，“我的父亲认为，在危机到来的时候，他希望每个工人的口袋里能够多一点购买力，从而为渡过经济萧条做一点贡献。”

然而，后来许多经济界的学者指出：虽然亨利·福特的确实行了令人炫目的7美元工作制，可是他用其他巧妙的手法抵消了新工作制带给工人的好处，甚至加大了对工人的剥削。首先，福特解雇了大批工资超过7美元的工人，然后再重新把这些工人招募到其他部门，给他们以7美元的工资；其次，工人们为了得到梦寐以求的7美元工资，被迫接受了更加繁重的生产任务和更加苛刻的工作条件，从而提高了生产强度；最后的一种降低成本的办法更具隐蔽性，就是把鲁日工厂的许多零部件生产任务转移到其他生产成本较低的公司，一位美国专栏作家在《纽约时报》上发表文章一针见血的指出：“这种行为从头到尾都是在用别人的血汗制造自己的巨额利润。”

从20年代末开始，随着汽车工业超过钢铁业成为美国第一大产业，底特律也成为美

国的第四大城市，这次危机对汽车工业的打击也是巨大的。1931年底，底特律就有21万的失业大军，还有10万名工人被迫离开了这座城市，重新回到农村或远走他乡谋生。1932年，新当选的底特律市市长弗兰克·墨菲在向城市公共委员会提交的报告中指出：该市的自杀率比危机前的几年上升了30%；每天大约有4000名儿童加入接受救济的队伍；底特律有15家银行宣布倒闭，3万多户人家的存款血本无归。到1933年，底特律集中了整个密歇根州70%的失业人口，全州33%以上的工薪阶层连续四年完全处于失业状态。

“从总体来说，危机是有益的。”1930年的圣诞节之夜，亨利·福特夫妇来到了儿子爱德塞的家里，参加豪华的圣诞家宴。老福特一边品尝着桌上的美味佳肴一边针对当前的形势侃侃而谈。

“因为危机就像是一副泻药，经济在经过多年的剧烈膨胀之后就像是一个消化不良的病人，肯定会出现今天这种局面。如果大家都能认识到这一点，那么一切问题就会迎刃而解了。”

“可是工人们受不了，”爱德塞并不赞成父亲的观点，“即使是没有失业的工人也在抱怨他们的收入不足以维持整个家庭的消费，甚至连购买足够的食物都出现了困难。”

“这个问题很好解决，”老福特把餐巾放在桌上说：“如果工人们没有粮食吃，那就多让他们吃一点蔬菜吧！至少我们自己的工人应当这样做，过了圣诞节我就把这布置下去。”

老福特并不是在开玩笑。圣诞节过后不久，所有的福特工人接到通知，为了使工人及其家庭能够安然渡过危机，每一个工人都必须和公司签订合同，在面积为4000英亩的福特农场种一块菜地。这项工作由贝内特监督执行，亨利为了向工人表明他的决心，干脆把自己的花园也让了出来。

1931年11月，几辆黑色的轿车驶进了鲁日河边的一个叫做英克斯特的村庄。从村里向远处望去，鲁日工厂烟囱林立，而这个小小的村庄却是破落冷寂，犹如一个贫民窟。这里的居民原来几乎全部都是福特工厂的工人，其中大部分是黑人。危机爆发后，他们失掉了自己的工作，在这里艰难度日。大部分的家庭都是债台高筑，由于这里的居民完全丧失了支付能力，所以电力公司切断了电源，连警察也不到这里来，政府既没有能力也不愿意对这里进行整顿和救济。

亨利·福特和爱德塞带领几个管理人员从汽车里走了出来，他们还邀请了城市公共委员会的官员以及许多新闻记者。

“我要把在高地工厂和在鲁日工厂的经验搬到这里来，让这里的人都能够凭借自己的劳动很好地生活下去！”老福特说话的口气就像是一个救世主，“我要让这个小小的村庄成为美国社会的一个典范，让大家都知道，我们究竟该怎样对付危机，该如何防止形势的进一步恶化。”

在福特父子的安排下，福特公司在这里建起了廉价商店，以低廉的价格向居民们出售福特农场生产的粮食和其他生活用品。福特又专门拨出一笔资金，建起了职业培训学校，鼓励人们在村庄周围开垦荒地，并且为愿意耕种的人家提供种子。另外，还为妇女们开设了服装班，买来缝纫机供她们学习技术和生产产品出售。福特还为每个曾经在鲁日工厂工作过的人提供三美元，把这笔钱集中起来作为偿还债务的基金。很快，中断已久的电力供应恢复了，福特医院的医生也定期到这里来为居民们治病。就这样，不到几个月，这个败落为贫民窟的小镇呈现出一片繁荣景象。

“这简直是沙漠里的一块绿洲！”等再次来到莫克斯特的时候，人们不禁对面前欣欣向荣的景象赞叹不已。老福特趁热打铁，1932年初，他买下了全国200家大报的整个版面，向社会宣传他在英克斯特的成就，想在舆论界掀起一股新的浪潮。可是出乎他自己预料的是，这一次并没有引起强烈的反响。

“新闻媒介的那帮家伙究竟是怎么了？”老福特对此困惑不解。他哪里想到，其中的很大一部分原因应当归咎于他自己经常发布的一些混乱的言论。

美国一位作家把亨利·福特在危机期间的言论做了一个简单的汇总，我们在此摘录几条，大家就可以悟出点什么。

“贫困者几乎都产生于不愿思考，因而不愿辛勤工作的那些人当中。”

——《前进》 1930 年

“经济复苏的迟缓是一件好事，否则人们不会从这种病态中吸取教训。”

——底特律《自由新闻》 1930 年 9 月 7 日

“一般人如果不是陷入困境不能自拔的话，是不会去干一天工作的。”

——底特律《新闻》1931 年 3 月 16 日

“从总体来说，萧条是有益于健康的。”

——底特律《自由新闻》1931 年 10 月 20 日

“如果我们都能意识到的话，目前是我们经历过的最好时期。”

——《画报评论》1932 年 10 月

“我认为，这次萧条教育了许多人，使他们懂得了应该怎样去热爱自己的同胞……我们的确在经济灾难中发现了一种福音。事实上，现在并不存在萧条。”

——底特律《时报》1933 年 12 月 18 日

尽管亨利·福特经常做出一些令人吃惊的举动，可是这次他对危机的认识却有些太天真和离谱了。明明处在危机中，他却视而不见，许多人甚至怀疑这个即将步入古稀之年的老人的脑子是否出了问题，所以已经不太在意他的那些“奇怪的言行”了。

与此同时，福特公司的 A 型车的销售量却在直线下降。早在 1929 年底，离开福特汽车公司来到通用公司的威廉·努森就研制成功了六缸的雪佛莱轿车。克莱斯勒公司也推出了自己的新一代“普雷姆西”牌汽车。这些具有更高性能的汽车从 30 年代起逐渐占领了美国汽车市场，很快压倒了福特的 A 型车。1930 年，通用汽车公司又一次压倒了福特公司，占据了美国汽车市场的 1 / 3。到 1931 年，福特公司的情况更加糟糕，销售水平甚至不及上一年度的一半，全年公司共亏损 3700 万美元。

1931 年底，福特大力宣传的 7 美元工作制终于维持不下去了，于是悄悄改回了 6 美元，1932 年又降为 4 美元。福特公司的工人人数也下降了将近一半，近 5 万名工人被迫离开了工厂，加入失业大军，以致底特律市市长弗兰克·墨菲跑来找爱德塞，抱怨福特公司让如此多的失业人口流入城市。

“我们也没有办法。”爱德塞无可奈何地说，“全国所有的地区，所有的人都没能摆脱这场灾难，我们公司的情况也非常不好。就拿危机刚刚爆发的 1929 年来说，我们公司仅在农村就卖出了 65 万辆汽车，而 1932 年还不到 6 万辆。我已经被迫签署了一个文件，公司为了能维持最低的销售水平，要求雇佣的每个工人至少要有几百美元以上的存款，或者由他负责去找来一个愿意购买汽车的亲戚或朋友，只有这样，我们才能继续雇佣他。”

“这简直是以物换物，是历史的倒退！我真没想到你们的情况是如此糟糕；”墨菲对曾称雄一时的福特公司落到这种地步也感到痛心。

面对严酷的现实，亨利·福特又一次意识到，A 型车的使命已经完成了。如果要打垮竞争对手，争取在危机之后东山再起，唯一的机会就是研制八缸发动机和新一代汽车。老福特谢绝了社交活动，穿上带补丁的衣服，就像以前几次一样，一头扎进迪尔本的技术实验室里，和工程师弗雷德·汤姆斯一起投入了紧张的工作，这种极为先进的八缸发动机被命名为 V-8 型。爱德塞和索伦森向老福特提出：为了避免因研制新一代的 V-B 型发动机而造成福特汽车的断档，应该在原有的 A 型车的基础上加以技术完善和改造，开

发新一代的 B 型车作为过渡，老福特接受了这个建议。为了让索伦森能够协助年迈的父亲开发新发动机，爱德塞独力承担了 B 型车的开发任务。

在研制新型汽车发动机的过程中，尽管亨利·福特的旺盛精力和顽强的斗志使其他人惊叹不已，但是偶尔发生的令大家摸不着头脑的事件仍然无情地告诉众人这样一个事实：亨利毕竟是一个 69 岁的老人了，他变得越来越多疑。一天，老福特从报纸上读到这样一个消息：克莱斯勒公司也正在研制新型汽车发动机。消息只有寥寥几行，但是看到这个消息的老福特却像受惊的马一样跳了起来，从自己的办公室冲到实验室，挥舞手中的报纸，向那些正在从事研制工作的员工们愤怒地咆哮：“是你们，是你们这些家伙把我们的秘密泄露给了该死的克莱斯勒，我要解雇你们！”大家已经习惯了他的怪异行为和突如其来的怒火，所以干脆装聋作哑，沉默是金。老福特骂了一会儿，就灰溜溜地走了，至于解雇的事当然也就不了了之。事情过去没几天，通用汽车公司的总裁阿尔弗雷德德来访，由于此公司对老福特态度恭敬，以汽车行业的晚辈自居，结果使老福特非常高兴，甚至领着自己的最大的竞争对手来到实验室，向他展示 V-8 型发动机的模型。

经过 400 多个日夜的艰苦奋战，福特公司的 B 型车和 V-8 型车终于研制成功，特别是 V-8 型车，仅仅为了研制它投入的研制费用就达 5000 万美元之巨，每辆售价只有 465 美元（豪华型为 650 美元），是美国历史上第一款把高效、高速和廉价完美结合起来的汽车，以至于在以后 20 多年的时间里。V-8 型汽车及其生产线一直都在不断完善和发展，成为福特汽车公司的精品。又有谁相信，领导并完成这一切的福特，已经是年近 70 的老人。

为了赶在 1932 年 3 月举行福特新车的揭幕典礼，福特公司的生产线又开始了新一轮的改建，许多工人因此失去了自己的工作。由于再也不能忍受高强度的工作，特别是为了反抗以贝内特为首的监工们对工人的高压管理，抗议随意解雇工人和降低工资，底特律的共产党人正在酝酿一场福特工人大罢工。

大批失业的福特工人是罢工的主力军，还有一部分工人也加入，他们打着“我们要工作！”、“工人们，不要怕，向前进！”的标语，拿着一份写着要求得到工作、要求降低劳动强度、废除工厂密探、保证每天上下午各有 15 分钟的工间休息、实行 6 小时工作制、救济失业工人的请愿书，开始了一场声势浩大的示威游行。

1995 年 9 月，在中国四川省举办了一次规模盛大的国际电视节。美国选送的一个节目就叫《福特和他的汽车公司》。在这部电视片中，记者采访了当年曾经是福特工人的几位老人，以下是他们对大萧条中发生在福特汽车公司厂门外的这次游行的回忆。

悲观失望的空气在底特律弥漫，人们把自己的失望和愤怒都指向亨利·福特，他的工厂因为生产线改造而关闭了半年。

“我们看到越来越多的人失去家园，失去财产，失去工作，人们觉得是福特让他们失望，的确是这样，如果福特不能卖出他的汽车，那他能干什，他会继续生产汽车吗？工作又会从何而来呢？亨利·福特本人也不可能阻止经济大萧条，但是他是一个可以利用的象征，最后人们决定在福特汽车公司外进行一次示威游行。”

1932 年 3 月 7 日早晨，冒着零下摄氏几度的严寒，3000 人开始向鲁日汽车工厂进发，共产党人是这次游行的组织者，大多数游行者是解雇的汽车工人，其中很多人是几年前因为亨利·福特 5 美元一天的“欺骗”而首批来到底特律的。游行者们来到城市边缘福特的统治区域，那里的警察命令游行者们向后退。可游行的一名领导者站出来发表一篇声明，他说：“好了，我们已经到了，我们这么远来，现在是向后转退回去，还是向前进呢？”人群发出高声的呼喊：“向前进！”人们就这样向前进了。人群蜂拥通往鲁日汽车厂的米勒大街，警察开始放催泪弹，游行者们则拿起冰雹大小的冻土块还击，消防队员开始喷洒冻水以阻挡人们前进。哈里·贝内特亲自走出工厂调解，和几个工人的头

头扭打起来。在搏斗中，贝内特被一块冻土块击中头部，昏迷过去。从当时记者拍下来的记录片上看，后来在警察的掩护下，血流满面的贝内特被两名厂里的职员抬了进去。

就在这时，警察和福特的厂卫队向工人开火了。

一名当年的女工回忆道：“我记得人们开始发疯似地跑，并不知道发生了什么，但是现在我才知道，警察发射了催泪瓦斯。”

另一名工人说：“我看见三个工人倒下，我还看见一个女人也倒下了，还有一名黑人被枪弹击中，那情况真惨！”

警察和福特汽车工厂的保卫人员从鲁日汽车厂里向外开火。一名女工描述说：“我丈夫好像在上面，他看见了我，我当时在米勒大街，他高声向我喊道：‘安娜！安娜！他们打中我了！’”

顷刻之间，25名游行者和一名纽约《时代》周刊的摄影记者被击中，而且都是在背部中弹，四个人当场毙命。

“当我到达那里时，空气中充满了催泪瓦斯的气味，人们正在抖落衣服上的冰霜，这是警察的消防水龙头所造成的。一些人在哭泣，这种经历确实考验人们。”

“我认为它让人们表现出了人身上所具有的一些了不起的品质。”

“我非常难过，那情景太惨了！我简直难以去想象它！”

事件发生时，亨利·福特、爱德塞和索伦森正在迪尔本一起吃午饭，当他们得到消息来到工厂的时候，游行队伍已经被打散了，厂内外一片狼藉。看着受伤的贝内特，亨利·福特脸色苍白，眼泪也在眼眶里打转，就像躺在面前的是自己的亲儿子一样。他亲自陪送贝内特来到福特医院，仔细向医生询问贝内特的情况。为了表彰贝内特的“勇敢行为”，福特叫人把一辆崭新的“林肯”牌豪华轿车作为奖品送到了贝内特家，并且天天来医院看望他。贝内特只在医院呆了几天，就口到了工作岗位。当然，头上是缠着绷带的，还带着一大块鲜艳的红色，许多人认为是他故意用红墨水染的，为的是引起别人的注意，炫耀他的勇敢精神。

几天之内，福特的安全保卫人员在鲁日汽车厂集中了催泪瓦斯和弹药，用机关枪和炮台加强福特家的安全保卫以防不测。

在游行死难者的葬礼上，乐队首先演奏美国国歌，接着演奏《国际歌》。

“在游行的那一天，我看见那些人倒在路边的血泊中，从那天开始，我彻底变了，不再是从前的我了。”两万默哀者加入了葬礼的游行。

“我同默哀者一起游行，这应该是一次全美国都看到的和感觉到的抗议。我们相信国家应该知道，在经济萧条最严重的时刻，在米勒大街发生的这一切和在美国的东西南北数百座城市里发生的一切。因为这是人民在呼救，国家应该听到人民的呼救声。”

到了夏天，挨冻受饿的美国人在华盛顿同联邦军队发生了巷战，富兰克林·罗斯福将竞选美国总统，美国真正的经济大萧条才刚刚开始。

这次流血事件发生后，全国的新闻舆论一致指责福特汽车公司和当地警察的野蛮行为，认为这是对美国法律的公然挑战。一向对工人比较仁慈的爱德塞也未能逃脱舆论的愤怒指责，至少有三家底特律报社的记者声称：在惨案发生的时候，赶到现场的爱德塞和密歇根的前任州长弗雷德·格林一起站在鲁日工厂内的一个制高点上观看了事件发生的全过程。尽管外人谁也不知道老福特当时在什么地方，可是鲁日厂外的枪声终于揭露了亨利·福特的真面目，也使得福特以“工人的朋友”自居这一神话彻底破灭。所以在这次事件之后，心中有鬼的福特父子都装聋作哑，闭口不谈此事。

在这次大萧条的初期，最心安理得、有足够的资金自立、用不着向其他银行借贷的资本家，恐怕就是亨利·福特了。即使是在平时，福特也总是在自己各种大小不一的保险柜里塞满了现金，而且福特公司在接受客户的预订时一律收取现金，所以他有足够的

支付能力，而银行家和股票投机家们则被危机彻底打入了深渊。全国的金融界都陷入一片混乱当中，底特律的情况更是如此，以坎茨勒的监护集团为首的金融证券业几乎完全崩溃。1933年1月1日，一位客人从华盛顿专程赶到底特律拜访了亨利·福特，他就是美国当时的商务部长罗伊·D. 查宾。

“福特先生，我代表胡佛总统向您请求，希望你能以自己的雄厚实力来出面挽救美国的金融界，哪怕是底特律的金融界。”

“可是，我的能力非常有限。”老福特眯起眼睛，对客人说。

查宾苦笑着摇了摇头：“我们不要再捉迷藏了，福特先生，您究竟有多大的实力我心里都十分清楚。我已经会见了底特律金融界的差不多所有头面人物，监护集团目前正处在危机中，您的儿子也卷了进去，对此您一定不会置之不理吧！”

“我不是置之不理，而是确实爱莫能助。”老福特把双手一摊，“爱德塞要把公司帐上的750万美元现金拿去帮助监护集团，可是我决不同意他这样做！”

查宾显然有些着急地说：“可是，我听说这是爱德塞先生已经承诺要做的事。如果不这样做，那么监护集团一定会倒闭的。最可怕的情况在于，一家银行的倒闭会产生多米诺骨牌效应，导致大批银行被迫停业，这会使经济情况进一步恶化，最终也会影响到您的公司。”

“我不在乎，”老福特固执地说，“该倒闭就让他倒闭好了、干脆让每个人都倒闭吧！我就是靠我自己的主见起家的，让其他的人也这样试试吧，如果这次金融崩溃让我失去了一切，那么我会从零开始，把一切重新建起来。”

话不投机，查宾只好告辞。一个月后，查宾带着胡佛总统的一封信又一次来拜访亨利·福特。胡佛呼吁老福特和詹姆斯·库兹恩斯再度合作，以他们二人的力量，通过挽救底特律的银行家来把整个城市拖出危机的泥沼，但是这一呼吁再一次遭到老福特的拒绝。预定两周后就要卸任的胡佛的最后努力仍然未能实现。

送走了查宾，福特一个人在沉思，他了解即将上任的新总统富兰克林·罗斯福是个什么样的人，也知道儿子爱德塞与新总统有很深的交情。

“亨利，你之所以没有答应胡佛总统的要求，其原因恐怕不光是因为你讨厌金融界的那些家伙吧？”不知什么时候，克拉拉从楼上走了下来，出现在客厅里。她最近身体状况不是大好，所以很少出来见客。

“克拉拉，你怎么下来了？”亨利赶紧起身，搀着妻子坐下。“你说得非常对，”亨利的脸上露出了幸灾乐祸的表情，“你一定还记得1919年5月我和底特律《论坛报》打官司那件事吧。”

克拉拉点了点头。

“那个六美分的判决结果深深地刺痛了我，”福特的眼睛里流露出仇恨和愤怒，“那一次是整个底特律舆论界联合起来和我作对，而那些一向嫉妒我所取得的成就的企业家们也加入了反对我的行列，至于金融界的那帮人更是没有一个好东西，他们在一旁煽风点火、落井下石。那时我就想，底特律、舆论界以及那些犹太寄生虫们，你们别高兴得太早，总有一天，我要让你们来求我，总有一天，我要在一旁看你们的笑话！”

“我已经想过了，最坏的情况是新总统上台后宣布由政府接管银行，把银行收归国有，我并没有从中损失什么。我就不相信政府会轻易接下这个烂摊子，那个罗斯福当年因我的反战言论也在报纸上拼命攻击我。”

“可是亨利，爱德塞也卷入了监护集团的事，你总得帮帮他！”母亲最担心的还是自己的儿子。

老福特无可奈何地叹了口气：“都怪我前一段时间没有留心他的事情！闯了这么大的祸，他肯定会来哭鼻子的！不用你说，我也会帮他，可是我只是帮他从混乱中脱身，

我可不管他那帮无耻的朋友们的事，随他们去！我估计，老奸巨猾的库兹恩斯也不会轻易介入的。”

果然不出老福特的估计，密歇根州首席参议员、底特律前任市长、亿万富翁库兹恩斯也拒绝出面负起责任。1933年2月10日，密歇根州的各大企业家和银行家在一度成为底特律骄傲的监护大厦召开了紧急会议，讨论如何挽救监护集团和整个城市的银行系统。会上，自然看不到老福特和库兹恩斯的影子。按照美国联邦储备局的区域划分，底特律所在的密歇根州属于第14储备区，负责该区的美联储代表阿尔弗雷德·P. 莱伯恩主持了这次会议。会议在悲观的气氛里吵吵嚷嚷了三天，然而改变不了这样一个事实——对于美国的汽车城底特律来说，除了汽车5除了振兴它的汽车工业，没有任何办法能够使这座城市重新焕发出新的活力，三天的会议没有取得任何结果。2月14日，密歇根州长威廉姆·A·康斯托克正式签署了一项政府命令，宣布该州所有436家银行和信托公司以“银行假日”的方式停业一周，如果情况得不到好转则继续关闭。底特律的金融界终于没有逃脱崩溃的命运，它想成为美国中西部未来金融中心的梦想也破灭了。这是亨利·福特对底特律的报复，也是对整个美国的报复。

福特公司在工作条件方面一向是比较优厚的，除了较高的工资水平外，在劳动保护方面也采取了许多措施。福特本人简直就有洁癖。早在1918年，他就在公司的车间都配备了通风机和换气扇，安装了避免灰尘和铁屑飞扬在空中的吸尘器，以便保持室内的清洁。清洁工每天把车间的各个角落打扫得干干净净，玻璃窗透明锃亮。在他的授意下，车间和所有工作岗位的墙壁都被漆上了最适合眼睛观看的颜色——通常是绿色和蓝色，甚至连福特公司所属的煤矿入口也被油漆涂成了白色。为了保证工人的健康，公司雇佣了专职营养学家，规定工人的午餐盒饭中所含的热量不得低于800—900卡路里，由公司指定的公司专门负责供应。为了保证工人们的饮水，庞大的鲁日工厂设置了将近3000个饮水器，饮水的温度必须保证在50—60度。公司还规定：工人的衣物、劳动用具、所用的餐具都进行定期消毒。可以毫不夸张地说，当时福特公司的劳动保护措施在美国的所有工厂中是最先进的。

在优越的工作条件背后，福特工人的精神生活极其贫困。随着工人运动轰轰烈烈的开展，在胆战心惊的老福特授意下，贝内特加强了对福特工人的监视和迫害，福特工厂变成了一座由贝内特的内务部人员控制的集中营。1938年，在底特律《论坛》报上，记者约翰·奥布莱恩指出：贝内特控制的内务部的全部人员为3000人；而美国全国劳工关系委员会的记录表明：福特公司1937—1939年间特工人员与实际生产工人的比例为1：30，但是各个分厂的情况有所不同，如雇有1000多名工人的堪萨斯组装厂在1937年的比例就达到每14名工人就有一名密探。《纽约时报》一针见血地指出：贝内特的内务部是世界上最大的私人特务机构。

在工厂的各个角落，内务部的人员监视所有福特工人的一举一动，无论是在工作岗位上还是在洗手间和食堂，工人们言行都有人作最详细的记录，工人的衣服、饭盒都经常被密探们翻来翻去。福特建立了档案馆，其中最庞大的一部分档案记录就是关于福特工人的。美国作家罗伯特·莱西在《福特汽车家族》一书中，详细摘录了这些档案的内容，部分摘录如下：

11点09分，我见到E—4284（工人的编号）离开工段，买回两个腊肠三明治，我见到他用餐……”

“下面是关于E—3349一天内在厕所消耗的时间记录：

8：12—8：29 17分钟

9：03—9：21 18分钟

9: 57—10: 16 19 分钟

10: 52—11: 02 10 分钟

13: 15—13: 27 12 分钟

14: 02—14: 20 13 分钟

该名工人今天总计偷懒 89 分钟。”

“时间：上午 7：45 分，地点：飞机场。在争论有关资本家的问题时，J—6347 对 J—5990 和 J—6993 说：福特先生是……的一条狗。

“附上 J—6993 的罗伯特·安德森和 J—5990 的路易斯·德内威西关于此事的证词。”

后来，福特公司规定：工作期间不准坐，不准蹲，不准唱歌，不准谈话，不准吹口哨，甚至连微笑也会导致一些不必要的麻烦 1940 年，鲁日工厂一名叫约翰·加罗的雇员被解雇，解雇的原因是他曾与其他工人一起大笑”，使得生产流水线“可能因此减慢了半分钟”，在上班期间，工人们一律一言不发，面无表情，冷漠的面孔从工厂一直被带到家里才稍稍松懈下来，久而久之，“福特式面孔”就成了外界称呼这些福特工人的代名词，许多到福特汽车公司参观的人都常常被工人们毫无生气的表情所震惊。美国记者雷蒙·丹尼尔于 1937 年 10 月五日在《纽约时报》上描述了他所见到的福特工人午餐时的情景：工人们蹲在地上，一言不发，表情呆滞，只顾大口嚼自己的食物，相互之间并不往来。在这样的工作环境下，工人和其他雇员人人自危，神经高度紧张，相互之间缺乏沟通和信任，对监工和贝内特的密探们更是畏之如虎，神经脆弱的人因此会彻底崩溃。1935 年，鲁日工厂发生了一起严重的氰化物中毒事件，造成了工人的死亡，一名福特工厂的雇员被传唤到法庭作证。正当这名身体健康的雇员在法庭上陈述自己的证词时，突然脸上露出了恐惧的表情，然后大叫一声昏倒在法庭上。后来才知道，他昏倒的原因就是发言时突然看见自己在工厂里的顶头上司走进了法庭。工人们后来也想出了一些相互之间传播信息的方法，他们发明了一种被称之为“福特私语”的交流方式，其特点就是不动嘴唇。遇到复杂的情况，工人们就写纸条，然后把纸条捆在生产流水线的零配件上。这种方式的好处是速度快，传播范围广，即使纸条被密探们发现，也查不出究竟是出自哪一名工人之手。

福特的密探们在工厂外也对每个工人进行严密监视，监规范围甚至扩大到工人的业余生活和家庭生活。据说，贝内特的手下仅便衣密探就有数百人之多，他们经常以各种不同的装束和身份出现在酒馆、街头、居民区，监视工人及其家属的一举一动。如果福特的密探发现工人购买了一辆“别克”车或“雪佛莱”等非福特公司生产的汽车，那么这名工人将会立刻被公司辞退，罪名是“对公司和公司的产品没有信心”。即使是雇员的妻子或子女购买了其他公司生产的汽车，这名雇员也会受到越来越明显的排挤，直至该雇员卷起铺盖卷走路为止。

贝内特的密探们不仅把他们灵敏的鼻子伸向工人，甚至公司的高级管理人员也不例外。老福特本人就专门雇佣了密探来监视自己的儿子，至于索伦森、莱布尔等人的举动也逃不过他的眼睛。就拿前文中说到的老福特的私人秘书莱布尔那次所谓的“失踪”来说，充分体现了贝内特的密探网的威力。由于受到贝内特的排挤和巨大的工作压力，心理失衡的莱布尔在没有告诉任何人的情况下，驾车离开了底特律，漫无目的地在公路上乱闯。经过一天的行驶，他来到了离底特律 600 英里之外的特拉弗斯城，以化名住进了一家旅馆。为了寻找莱布尔，贝内特发动了他所能动用的最大力量，整个密歇根州以及周围地区的所有福特经销商、加油站管理员、铁路售票员、各级警察和贝内特自己的密

探们，全部加入了搜寻的队伍。除此之外，莱布尔的大名还上了各种报纸的头版头条。直到看见报纸上的消息，镇定下来的莱布尔才意识到自己闯下了多大的祸，他从旅馆给公司打了一个电话，通报了自己的去向。贝内特立刻派了一文一武两名密探，前者是负责工厂选举事宜的弗思·都南，后者是拳击家埃尔默·霍根。他们很快赶到特拉弗斯城，在对莱布尔仔细询问了一番后，将其“护送”回了底特律。对于这名高级管理人员，莱布尔受到的优惠待遇是没有被搜身。后来，贝内特得意洋洋地告诉莱布尔：从他失踪后，贝内特的情报网总共送来了六条发现莱布尔行踪的准确情报，足见其效率之高。

对付工会是福特密探们的主要任务之一，为了从工会内部获取工会成员的名单，福特内务部的密探们还设法打入工会去侦察。为了顺利达到这一目的，他们经常采用贿赂工会领导人的做法；如果行不通，就干脆化装成工人。1937年6月，好大喜功的贝内特对记者们吹嘘说：内务部的骨干分子中有一半是秘密活动分子，他们的公开身份是普通工人，而且还获得了工会的会员证。

下面是一名混入工会的福特密探参加一次当地共产党员组织的集会的详细记录：

“谍报 15：

关于联席会议的报告：英国第一支部和俄国第二支部。

晚上 7：30，第一街 140 号，联谊礼堂，出席会议者共 61 人。

格林同志当选临时主席，施卡钦格、约翰逊、埃尔鲍姆、伯尔特、琼斯、拉什顿和我被选入委员会……（琼斯及拉什顿系公司高地工厂雇员，拉什顿是 A 楼一楼机工，琼斯为同楼二楼模具工。）

会后，谍报 15 号乘拉什顿的私人汽车回家。路上，15 号竭力表明自己的激进思想，表示并不在乎被工厂解雇。在分手前，拉什顿对 15 号透露：福特公司 90% 的机工是‘社会主义和布尔什维克’。”

从 1937—1941 年，凡是被怀疑为同情工会的福特雇员，或被解雇，或被降级，此类事件在福特汽车公司发生了上千起之多。在贝内特打手们的干预下，工会的各种活动根本无法开展。1936 年 3 月 23 日，为了能通知福特工人参加工会的活动，美国汽车工人工会甚至租用了一架飞机，飞到鲁日工厂的上空，然后用散发传单的方式来通知工人开会的消息。尽管贝内特的手下费尽九牛二虎之力去拣那些传单，也未能阻止工会的这次宣传活动。这是贝内特少有的几次失败记录。

15 爱德塞的孩子们

英国的威尔士亲王把手伸向 7 岁的亨利二世
在赌城，本森把赢来的钱分给了哥哥一半
孩子们成了联系爱德塞和老亨利的纽带
合格的祖母和说教的祖父
传说小戴林格是老亨利的私生子
两个孩子成了鲁日工厂的灾星
“嗨！你们知道吗？我们或许可以当联邦特工呢！”
亨利二世想把病菌传染给自己的弟弟
我学习时是百分之百的快乐，而不学习时则是百分之二百的快乐！
多迪和比尔

爱德塞夫妇共有四个子女，有一位作家曾经开玩笑地说：“他们的孩子是分两拨长大的。一拨是出生于 1917 年和 1919 年的亨利二世和本森，因为他们二人之间的年龄相差两岁，而且从相貌上酷似埃莉诺，都有一个稍显肥大的下巴；另一拨当然就是出生于 1923 年的约瑟芬（即多迪）和出生于 1925 年的威廉·克莱（比尔）。他俩之间也相差两岁，而且长得像他们的父亲，身材修长。”

从 1917 年 9 月亨利·福特二世诞生的那天起，福特家族的所有成员谁都没有怀疑过这个呱呱坠地的婴儿在福特家族中的地位。从周围所有的人对待自己的态度上，小亨利二世也很快明白了自己将来要担负的举足轻重的角色。几个孩子很快显示出了不同的性格特点：亨利二世仿佛天生就是一个领袖，加上他的长子地位，所以他从小就表现出了一种不同于弟弟妹妹的特质，坚定果断，遇事不慌，冷静理智。妹妹约瑟芬和小弟弟比尔则是家中的逍遥派，他们继承了父亲的长相，却没有父亲的性格，而是活泼、开朗，充满了青春的活力，是典型的大家族的公子、小姐，属于享乐型的年轻人。在他们当中，带有点悲剧色彩的是老二本森。在他刚出生的时候，医院的医生就不慎把一些硫酸盐掉进了他的眼睛里，小本森的左眼因此失了明，虽然从外表看不出这个年轻人的残疾，但是左眼的失明是个不幸的事实。因此本森从小就沉默寡言，喜欢陶醉在自己的世界中，心中有一种说不出的自悲感。但是，就在这个不幸的孩子的性格中，却有一种胜于家族中其他任何人的善良品质，甚至远远超过了他的父亲。

或许是由于性格的原因，也可能是由于亨利二世从小就成为福特王国未来接班人的过程中鹤立鸡群，总之，在爱德塞的几个孩子当中，后来没有任何人对亨利二世将来的地位提出挑战和异议，从而避免了历史上其他大家族在权力更迭过程中发生的父子相争、手足相残的悲剧发生。这也许是福特家族很幸运的地方。

1920 年 5 月 17 日，为了庆祝福特公司鲁日工厂的一号高炉落成，福特家族的全体成员参加了盛大的点火仪式。亨利·福特夫妇、爱德塞夫妇，不到三岁的小亨利·福特由老福特亲自抱着，埃莉诺则抱着一岁的儿子本森。仪式的高潮是点燃高炉中的焦炭和木材。老亨利抱着自己的长孙，然后把点燃的火捻塞进了亨利二世的小手，教他扔进炉膛。毕竟是不到三岁的幼儿，亨利二世尝试了一次，没有成功。然而紧接着，小男孩从爷爷的怀中挣脱下来，用小手捡起地上的火捻，准确地投了进去，炉火终于被点燃了。在场的所有人都鼓起掌来，熊熊的炉火映红了亨利二世兴奋的小脸，孩子也咧开小嘴高兴得手舞足蹈。老福特又一次抱起自己的孙子不停地亲着。

1924 年 10 月，英国王位的继承人温莎公爵到美国访问，专程来到底特律做客。61 岁

的老福特在底特律举行了盛大的招待会欢迎英国贵宾。鉴于英国王室和福特家族的良好关系，这次招待会的来宾交由福特家族全权安排，名额为 50 名。福特家族这次出足了风头。几天之后，爱德塞夫妇在印度村的住所设宴招待温莎公爵。

在印度村爱德塞夫妇住宅二楼的育婴室里，两个男孩正在窃窃私语，他们并不像其他有钱人家的孩子，小小年纪就打扮得花里胡哨，而是穿一身笔挺的西服，黑色的皮鞋，头发也梳理得非常整齐，一副十足的小绅士派头。

“嗨！你们知道吗？英国的威尔士亲王等会儿要来我们家做客！爸爸已经去迎接客人了。”说话的是爱德塞的长子亨利·福特二世，当时他只有 7 岁，弟弟本森·福特 5 岁，妹妹约瑟芬刚满一周岁。

“孩子们，家里等会儿要来几位非常尊贵的客人，你们可不能调皮。”正在这时，他们的母亲埃莉诺走进来叮嘱自己的两个儿子。

“我知道，是英国的威尔士亲王。”亨利二世得意洋洋地说。

“哇，太好了！妈妈，我们能见到他吗？”本森仰起小脑袋问母亲。

“如果你们听话，老实一点，我就允许你们在这里呆着，客人会上楼来看望你们。如果你们不听话，我就把你们俩送到外婆家去，这样的话，客人就只能看看约瑟芬了。”

“我们一定不调皮！”本森有点着急。

“我们一向都很听话，不是吗？”亨利二世冲妈妈做了个鬼脸。

门铃响了，进来的是埃莉诺的母亲威廉·克莱夫人，她今天特地前来看望自己的女儿和外孙们。

“既然有重要的客人来，房间就显得有点小了。”克莱夫人对女儿说，“这样吧，等会儿我先和我的外孙们呆在楼上，楼下就会显得宽敞一些，你和爱德塞得先在楼下的客厅里接待客人！—

温莎公爵一行终于到了，他在爱德塞的陪同下，走进了住宅。

“很高兴又一次见到你，福特夫人！”公爵彬彬有礼地向在门口迎接的埃莉诺致意，然后他道歉说由于路上遇到了交通堵塞，所以竟然迟到了一个半小时之久。

宾主寒暄着走向客厅。“房间装饰得非常漂亮！”客人得体地赞叹道，他抬头去看精美绝伦的吊灯时，发现从二楼的一个房间伸出了一个小小的脑袋，正在好奇地打量楼下的人。当发现客人已经注意到他时，小脑袋赶紧缩了回去，不用说，这当然是亨利二世了。

“啊，孩子们原来是在楼上，我想先去看看他们，可以吗？”说完，温莎公爵快步走上楼，径直走进了开着门的育婴室。爱德塞夫妇对客人的举动始料未及，只好跟在后边。

亨利二世和本森正在房间的另一头，站在约瑟芬的小床边，他们的外婆克莱夫人则在小床旁的纱帐后面。公爵走进房间，微笑着看着有些不知所措的孩子们，然后伸出了自己的手：“孩子们，一切都好吗？”

亨利二世像个大人一样，快步走到了公爵面前，伸出自己的小手握住了客人的手，很有礼貌地说：“我们都很好，欢迎您的到来。”

紧接着，亨利二世又把弟弟本森拉到了公爵面前：“他是我的弟弟本森，我的妹妹多迪有点不舒服，所以正躺在床上睡觉。我们都非常想见您，我们的外婆也在这儿，不过她正在纱帐的后面。”

克莱夫人只好从帐子后面走了出来，向公爵致意。

“我们的儿子将来一定会很有出息的，特别是亨利，他今天得体的举止和言行远远超过了同龄的孩子。”送走了客人，爱德塞对妻子如是说。

1927 年，埃莉诺带着几个孩子去缅因州西尔港的别墅度假，爱德塞和自己的父母在

光明巷接待了当时轰动一时的美国飞行英雄，历史上第一次驾机飞越大西洋的林德伯格。父子俩先后乘客人亲自驾驶的那架“圣路易斯精神”号飞上蓝天，虽然只有短暂的10分钟，可是给福特父子带来的兴奋感是显而易见的。当天，爱德塞就写信给妻子，把这一消息告诉了他们。小亨利二世立即提笔给自己的祖父写了一封信：“我亲爱的祖父，你和凯丽的身体好吗？爸爸说你和林德伯格一起飞上天了……我看到报纸上也说你们是那架飞机的第一批乘客。另外，向你报告一件事，昨天我们去参加了赛马，本森要骑那匹角拉迪波依的好马，结果什么名次也未得到，可我却得了第一，你一定很高兴吧！”接着，亨利二世又给克拉拉写了一封短信：“亲爱的凯丽，你给我寄来的书已经收到了。昨天，胡佛总统夫人送给我一个智力玩具，我得赶紧给她写一封感谢信，请原谅！”

1928年夏天，一家人来到美国著名的赌城拉斯维加斯。一天在吃早饭时，埃莉诺笑着告诉丈夫昨天发生的一件趣事。原来，昨天，爱德塞夫妇去会见朋友，于是让自己的一个保镖带着亨利二世和本森上街去玩。作为赌城的拉斯维加斯真是名不虚传。不仅有许多专门的赌场，就连街道两旁也设置了许多投币式老虎机，路上的行人偶尔也会从口袋里掏出几个一美元的硬币碰碰运气。

“我们也要试试！”11岁的亨利二世拉着弟弟本森的手钻出汽车，站在一台老虎机旁，聚精会神地看。孩子们既然好奇，保镖于是就拿出一枚硬币塞进了机器大张着的嘴里。只听机器发出卡卡的响声，数字在显示器上跳个不停，不一会儿，什么动静都没有了。

“瞧，孩子们，看来我们的运气不够好。”保镖无可奈何地摊摊手。

“让我们来试试！让我们来试试！”两个孩子急不可待地说，然后从口袋里拿出了所有的硬币。第一个先投的当然是亨利二世，他每塞进一枚硬币，机器就哗啦啦响一阵子，最好的一次，是赢了五块钱，最后也全部搭进去了。该轮到本森了，他的手里只有三块硬币，前两块自然也是“肉包子打狗”，当第三块硬币投进去的时候，奇迹发生了，机器的出口口仿佛下起了一阵硬币雨，叮叮当当响个不停。见到这个景象，保镖目瞪口呆，两个孩子欢呼雀跃，就连街上的行人也驻足观看。

“我们竟然赢了118块钱！”本森高兴地说。这个数目对于福特家族的成员来说，其实算不了什么，但是爱德塞夫妇非常注意控制每个孩子的零花钱数目，防止他们从小养成大手大脚的习惯。另一方面，通过这种方式得来的钱毕竟使孩子们感到非常刺激。

“孩子们，见好就收吧，像本森这么好的运气实在是很难得的。我想你们总不希望把这些钱又输回去吧！”保镖劝道。然后帮助本森把一大堆银币塞进了短裤的口袋里，乘车返回了旅馆。

“本森，你能把这些钱分给我一半吗？”亨利二世悄悄问弟弟。

“好的，当然可以。”本森不假思索地点点头，接着就把一半的硬币分给了哥哥。

“哦！原来是这样！”听完埃莉诺的讲述，爱德塞笑着摇了摇头，放下手中的刀叉，然后向本森眨了眨眼睛：“好极了，本森，可是要是换了我，可不会跟别人平分这些钱。”

本森看看父亲，大大的眼睛里充满了疑惑和不解，或许在这个天真善良的孩子看来，跟自己的兄长平分这些钱是天经地义的事，而小亨利二世则像什么事情也没发生一样，继续享用他的早餐。

老福特和克拉拉非常喜欢自己的孙子和孙女，虽然老福特和爱德塞不和，但是只要有空，老两口就经常派司机把几个孩子接到光明巷去小住几天。孩子们成了联系老福特夫妇和爱德塞夫妇的纽带。老福特和克拉拉也很注意不让自己的儿子儿媳为难，他们几乎从不把所有的孩子都接到他们的费尔兰德庄园来，而是先接亨利二世和本森去过一个周末，然后下周再接多迪和比尔去度周末。

克拉拉和孩子们相处得很好，在所有的孩子当中，克拉拉比较喜欢孙女多迪，她特地在家中为多迪建了一座专门收藏各式各样洋娃娃的小房子。看到孩子们喜欢小动物，克拉拉又为四个孩子每人修建了一座鸡舍，互不相通，平时有专人负责打扫和管理，孩子们经常比赛谁的鸡产蛋最多。为了创造出喜庆的气氛，克拉拉还让人在费尔兰德庄园的森林中修建了一座小小的木屋，在里面装饰圣诞树等。每到圣诞节的晚上，他们就像童话中所说的那样，用雪橇把孩子们接到小本屋里，孩子们可以从悬挂在壁炉旁的长袜里得到爷爷奶奶送给自己的心爱的圣诞礼物。

如果说克拉拉是一个称职的祖母的话，那么老福特在孩子们的眼里可不是个好祖父，他总是想在孩子们的成长过程中扮演一个教师的角色，而不是慈祥的祖父。

“我得告诉孩子们他们应该知道的事。”老福特对克拉拉说。所以他为孩子们每人准备了写字本、绘图工具等文具，教孩子们练习。可以想象，对于活泼好动、喜欢自由自在玩耍的儿童来说，这是多么令人难受的事情。唯一敢于对爷爷的安排表示不满的孩子就是亨利二世。一次，他和本森又来到费尔兰德度周末，当看到爷爷用桌上的绘图本迎接他们的到来时，亨利二世撅起小嘴对老福特说：“我宁愿到附近的枝林里去骑小马或去散步，也不愿意干这种事。”早已经习惯了别人顺从的老福特惊讶而且恼火地看着自己的长孙，克拉拉赶紧过来招呼孩子们去吃厨师新做的小点心，把显得有些不知所措的老福特一个人丢在客厅里。

“看来，孩子们不喜欢这种方式，”老福特自言自语地说，“我也许应该进行一些必要的调整。不过，我的长孙在小家伙们当中，是最不容易对付的。”

果然，老福特让人在林中的一些材上安装了木制的鸟巢，定期放进一些食物以吸引鸟儿搬进去住。孩子们再来的时候，他就带他们去参观这些“有趣的地方”。在费尔兰德庄园，生长着许多枫树，每逢秋天，枫叶似火。心血来潮的老福特特地修建了一个小小的生产车间，购置了专门的设备来从枫树的树汁中提炼枫糖，当然，这儿也成了他的孙子们经常光顾的地方。

爱德塞夫妇经常在周末参加一些必要的社交活动。在这种情况下，福特和克拉拉就把所有的孩子都接到费尔兰德，平时寂静的庄园一下子就会变得异常喧闹。

不知从什么时候起，老福特把另外一个孩子也引入了这个小圈子当中，这个出生于1923年4月的孩子名叫约翰·戴林格。他的父亲戴林格，曾经担任过亨利·福特的汽车司机兼保镖，在1917年轰动一时的“和平轮行动”中，他和马奎斯牧师伴随在福特的身边登上了“奥斯卡二号”，在福特生病奄奄一息时突破众人的围堵把他们的主人从欧洲大陆送回了美国。后来他在福特汽车公司负责各种福特新车的试车工作。福特把在光明巷附近原来准备留给爱德塞的一大片地送给了戴林格，并让他过上了舒适优越的生活。根据外界的传说，老福特跟戴林格的妻子伊凡捷琳之间存在着极其微妙的关系。

小约翰·戴林格是个聪明活泼的孩子，而且从小就对机器有特殊的兴趣。这一点与当年的亨利·福特极为相似。

一天，亨利二世悄悄把本森拉到一边，神色紧张地对弟弟说：“本，外面都在传说，说小约翰其实是我们的爷爷的亲骨肉。你能相信吗？”

“天哪！这怎么可能？”本森瞪大了眼睛，他被哥哥带来的消息吓了一跳。

“怎么没有可能，我就相信！”亨利二世使劲点点头，“本，你好好想想，爷爷凭什么每次让他来和我们玩。他公司的职员有不少的孩子和我们差不多大，为什么不找他们？另外，听说有一次小约翰过生日，爷爷送给他一匹矮种小马。”

“你说得也确实有道理，爷爷还给他专门定做了一辆小型的双座敞篷车呢！”本森开始相信哥哥所说的一切了。两个孩子先没有把这件事告诉妹妹多迪和幼弟弟比尔，按照亨利二世的看法，因为他们两人“年纪太小”。

小约翰·戴林格的年纪和多迪相当，大比尔两岁，他和比尔相处得最好。这个孩子对周围的一切都充满了好奇心，而且非常乖巧，大人们都很喜欢他，克拉拉也不例外。然而，亨利二世和本森开始了对小约翰的排斥和打击行动。在他们的怂恿下，不明·真相的小约翰把那辆双座敞篷汽车带到了费尔兰德庄园，亨利二世和本森得意洋洋地坐进了车里，亨利二世当然坐在驾驶员的座位上。汽车歪歪扭扭地向树林中的空地开去，小约翰则站在一边担心地看着这一切。

过了一会儿，两个公子哥儿开车回来了。

“对不起，约翰，”亨利二世装出一副很内疚的样子，“我们俩的驾车技术实在是太差了，竟然一连几次撞在了树上。”

小戴林格仔细察看着自己的汽车，只见保险杠被撞弯了，挡泥板也回了进去，一侧的装饰用车灯已经损坏，还有许多地方的油漆也遭到了破坏，就连发动机罩也变了形。由于从小受到良好的教育，所以尽管看到自己心爱的汽车损坏得不成样子，小约翰也没有多说什么，只是心中非常不高兴。几乎全底特律的人都知道，在老福特对孙儿们的教育课程中，汽车驾驶是最早的内容之一，大家都开玩笑说这是成为福特家族成员的“入门功夫”，从少年时的爱德塞开始，福特家所有的孩子很小就有一辆属于他们本人的汽车，甚至是特地为他们个人定制的。比如，小本森就有一辆小型赛车，是老福特送的礼物，车子虽然小，性能却不差，小本森经常驾驶着它在庄园附近转来转去，以能用它甩掉那些“讨厌的贝内特的保镖”为乐。所以这次损坏戴林格的汽车，显然是两个小家伙的恶作剧。不久，老福特从正忙于为孩子修理损坏的汽车的戴林格那儿知道了这件事，他当然明白单凭本森一个人是做不出这样事情的。

“孩子，你告诉我，那天是谁开的车？”一次，老福特找来本森，和蔼地问。

“是亨利。”本森回答，于是，老福特又在自己长孙的身上记了一笔帐。

后来，亨利二世还对小戴林格采取了一些不太友好的举动，包括损坏他的玩具，小戴林格也因此和他们哥俩的关系越来越差。不过，比尔和多迪并没有加入他们两个哥哥欺负小戴林格的行列。一次，亨利二世向比尔和多迪抱怨祖父不应该把小戴林格引入他们的生活，可是比尔不解地说：“约翰很乖，我和多迪都喜欢和他玩。”

“是啊，爷爷让我们多一个玩伴，这不是很好吗？”多迪也不赞同亨利二世的看法。

后来，约翰·戴林格在回忆自己的童年时，谈到了他当时对亨利二世和本森的印象，他说：“那一对大胖墩，除了恶作剧似地损坏我的汽车和玩具外，似乎不会干别的。”

“孩子们不应该被拘留在家里，应该让他们变得‘野’一些。”一次，老福特花费了两天的时间，认真教自己的孙子们如何使用手枪，因为他认为这是“男子汉应该具备的本领之一”。他还对爱德塞夫妇说：“以后到了周末，我会抽空带他们去咱们的工厂转转。”

从此，到了星期六，在老福特的带领下，亨利二世和本森来到鲁日工厂，以便熟悉福特家族从事的事业。两个活泼的小家伙看到轰鸣的机器和高耸入云的烟囱，兴奋不已，年迈的亨利·福特哪里管得住这两个淘气的小家伙。每次来到工厂，老福特往往被前来汇报请示的工作人员团团围住，于是就把亨利二世和本森交给手下的一个保镖，让他带孩子到工厂四处游逛。两个无法无天的孩子到了这里简直是如鱼得水，他们去各个办公室翻弄各种文件，到人事部门把工人的档案卡片拿来当牌玩。聪明的亨利二世在食堂里看见了更好玩的东西——现金收入记录机，他和本森一起把机器偷偷拆开，然后在里边掏了一番，结果第二天，负责收款的管理人员在使用机器时发现，本来用作收款的机器由于两个小家伙的功劳，找出来的钱比收进去的钱还要多。对于这两个小家伙的胡作非为，工厂里的人无可奈何。每到周末，鲁日工厂的雇员们便把小家伙们可能感兴趣的东

西收藏妥当或干脆锁起来，以免被翻个乱七八糟。总之，这两个孩子在工厂的举动可不像当年循规蹈矩的爱德塞，以致只要他们一出现，工厂里不少人就感到发憊。

对于孙子们的所作所为，老福特也看在眼里，所以他有时也很讨厌他的孙子们，特别是为首的亨利二世。一次，老福特带孙子们登上了鲁日工厂的运货火车，孩子们兴奋地在车厢里蹿来蹿去。突然，亨利二世发现车厢里放着一盒工人们丢在这里的糖果，他高兴极了，也就忘记了这些糖块是否清洁，拿起来就往嘴里塞，老福特被激怒了，他一把夺过这盒糖果，扔到了远处，然后声色俱厉地命令亨利二世把塞到嘴里的糖果吐出来。亨利二世第一次见祖父发这么大的火，虽然心里一百个不愿意，可也乖乖地照办了。

恐怕没有谁比爱德塞更能体会到父子的不和带来的痛苦了，所以他和自己的孩子们相处得非常好，是一个好父亲。在所有的四个孩子当中，他喜欢小的两个孩子多迪和比尔，因为多迪是唯一的女孩，而与世无争的比尔从某种角度来说更像爱德塞自己。由于处在最小的位置，所以比尔还经常受到两个无法无天的哥哥、特别是亨利二世的欺负。爱德塞为多迪建了一间游戏室，在里边设计了一座小型的厨房，还有许多存放书籍和玩具的小房间，这当然引起了亨利二世的嫉妒。比尔的爱好是喜欢小动物，爱德塞不仅为比尔弄来各种可爱的动物，而且还和他一起玩。

随着年龄的增长，亨利二世在对自己的弟弟妹妹讲话时，口气变得威严，带有一种不容置疑的支配口吻。他也更多地以自己为中心去考虑问题，而不是去关心别人。他以爱称称呼自己的祖母克拉拉为“凯丽”，称弟弟本森为“本”，约瑟芬自然还是“多迪”，威廉则为“比尔”，唯独对自己的祖父和父母，他还是不敢造次，仍分别以“祖父”、“父亲”和“母亲”相称。亨利二世在孩子们当中的地位也越来越突出，他开始强迫自己的弟弟妹妹们以及其他的玩伴称自己为“头儿”或“首领”，然后由他担任发号施令的角色。弟弟妹妹们的东西，只要是他没有的，他都眼红，并且设法占为己有。曾经发生的一件事说明了这个后来成为福特王国继承人的孩子的自私心理强化到了何种地步。

1933年的一天，爱德塞告诉家人：美国联邦调查局局长约翰·埃德加·胡佛来到底特律公干，顺便拜访福特家族。

“嗨！你们知道吗？我们或许可以当联邦特工呢！”听到这个消息，亨利二世兴奋极了，他对弟弟本森说。比尔和多迪对这件事的兴趣不大，在他们看来，只要有了好事，肯定会落到两个哥哥的身上。然而，这次上帝或许是为了教训一下这个孩子吧，就在胡佛到来的前几天，亨利二世染上了白喉。为了防止这种病传染给其他的人，爱德塞夫妇把小亨利单独安排在庄园的一个小房间里，除了照顾他的护士，严禁亨利二世跟任何人接触，更不用说让他去会见客人了。觉得自己要当联邦特工的亨利二世失望极了，为了阻止弟弟本森见到胡佛，亨利二世趁护士不注意，偷偷溜出房间，来到本森的卧室，然后对着本森的衣服拼命呼吸，想把细菌传染给自己的弟弟，以使他也染上白喉。当然，幸运的是，本森没有被传染，他如愿以偿地见到了胡佛。当得知弟弟并没有将来成为联邦特工的可能性时，亨利二世失衡的心态才得到了平复。

后来，福特公司的一名雇员这样描述说：“亨利二世就像一只鬣狗，他吃掉了他所能吃得动的所有食物，然后在剩下的食物上面撒上尿，以便让其他人不能吃。而本森是一个好孩子，不像他的兄长。”

福特家族的这几个孩子都在底特律大学附属学校读书，孩子们在这里度过了八年的时光。亨利二世和自己的弟弟本森是一起进的这所学校。他们不约而同地对体育有着特殊的兴趣，亨利二世迷上了美式足球，而且当上了一名中锋。爱德塞派司机弗兰克每天负责接送孩子们，作为孩子们的家长，爱德塞却被繁忙的工作和社交活动弄得脱不开身，无法更多地去过问孩子们的学习成绩，只是在零花钱上迁就孩子们。光是亨利二世一个

人，每周的零花钱有时甚至达到上千美元。

虽然从表面看，这些孩子并不见得比别的孩子聪明或者多长一只胳膊，但是无论他们走到哪儿，周围的人们首先想到的就是他们是福特家族的孩子。对于他们，学校当然是另眼看待，学校的老师更是不会去给他们找麻烦。至于小亨利二世，在老师和同学的眼中，仿佛他所做的一切都是正确的，从来不会有人去指责他。

1934年，在亨利二世和本森完成了在底特律大学附属学校的八年学习后，爱德塞又把他们俩送进了康涅狄格州拉维尔的霍奇基斯学校。这是一座位于美国东海岸的寄宿学校，是专门培养富豪子弟的贵族学校，与耶鲁大学有着一种特殊的关系，其实是耶鲁大学的预科学校。凡是在这里顺利完成学业的学生，都几乎毫无障碍地进入耶鲁，这也是爱德塞的愿望。

霍奇基斯学校的校长乔治·范·桑特福德是荷兰移民的后代，属于那种“雁过拔毛”的人，福特家族的孩子来到了这里，他怎么能够放弃这样的机会。爱德塞对于这种司空见惯的事情显然是应付自如，所以他非常慷慨地向这所学校赠送了一辆设备先进的救护车，于是亨利二世和弟弟本森顺利地跨进了这所学校的大门。

亨利二世很快就适应了新的环境，他和本森都被安排在高级班学习，但是两个孩子很快就在学习成绩上表现出了明显的差距。亨利二世很快就被安排到了学校主办的一本杂志《阅历》从事课外编辑工作，兴高采烈的爱德塞也为儿子取得的进步感到高兴，于是准备为这家杂志提供广告赞助作为对儿子的支持。亨利二世对自己的成就是如此的得意，以至于在这段时间里写给父母的信中，他在杂志社的工作成了信中的主要内容。

“我们的本森不知道怎么样了？”看着一封封亨利二世写来的信，埃莉诺担心地说，“亨利在信中几乎从不提及本森的情况，就仿佛他没有这样一个弟弟，这可不是一个好习惯。本森的性格又过于内向，很少给我们写信。”

其实，本森在这所学校的学习生活非常不顺利，与哥哥亨利二世在新的学习环境中的锋芒毕露形成了鲜明的对照。亨利二世处处要表现出他高人一等的地位，而沉默寡言的本森则默默无闻，与世无争。由于不适应新的教学方式和新的环境，这个孩子在学习上遇到了很大的困难，可是陶醉在自己成功中的哥哥从来不去关心弟弟的学习。1935年5月初，本森染上了麻疹，有许多天卧病在床，亨利二世当然知道这件事，可是他在给父母写的信中，又像以往一样只顾吹嘘自己的成绩和“出色的”编辑工作，只字未提弟弟的病情。一直被蒙在鼓里的爱德塞后来终于得到了本森生病的消息，他被亨利二世的自私和冷漠激怒了，于是去信狠狠训斥了这个令他失望的长子。

不久，爱德塞又收到了校长桑特福德的来信。看完来信，爱德塞气冲冲地把信摔到一边。埃莉诺捡起来仔细地读了起来。在信中，桑特福德主要谈了本森的情况，他认为本森上课很专心，并且有很强的求知欲，但是缺乏表达能力，与学习好的学生之间有一定的差距，校长甚至认为本森有点迟钝和糊涂。虽然听别人说自己的孩子不好是件令人恼火的事情，但是爱德塞夫妇也在为本森担心，他们给校长回信，解释本森身上出现的问题其实是他对学校生活不适应的一种正常表现，希望校长能继续关照他。另外，爱德塞也在给亨利二世的信中，叮嘱他照顾好自己的弟弟，不论是在学习上还是在生活上。

爱德塞夫妇担心的事终于发生了，第一学期结束时，本森的功课就落在了全班同学的后面，到第一学年结束时，本森学习科目的大部分不及格。桑特福德校长又给爱德塞夫妇写信，认为本森这样将不可能和其他同学一起顺利升学，从而也就无法进入耶鲁大学学习。爱德塞向学校请求是否能让本森利用假期补习功课，以便能完成高级班的课程并得到学分，结果本森还是没有成功。于是从新学年开始，本森离开了高级班，来到初级班学习。这一挫折对这个16岁的孩子的打击是巨大的，由于找不到可以倾诉的对象

和过于内向的性格，本森的精神状态处在极度的紧张和忧郁中，结果得上了一种奇怪的病——习惯性呕吐。

“爱德塞，去把孩子接回来，那里的大夫都是庸医，还不如我们自己医院的医生可信。”得知这一消息后，老福特出面干预了。爱德塞在感恩节前亲自把本森接回底特律，让福特医院的医生为孩子做了详细的检查。根据福特医院的主治医师弗兰克·斯洛丁博士的检查结果，本森的身体没有什么毛病，而且这个孩子的智商为 124，可以说相当聪明。斯洛丁博士把检查的结果写成报告，通知了本森的学校和爱德塞夫妇。

“那么孩子的习惯性呕吐是怎么一回事呢？”埃莉诺担心地问。

“这一点恰恰是最值得我们庆幸的，”博士回答，然后他对迷惑不解的爱德塞夫妇解释说，“显然，孩子的精神过于紧张，心理压力太重，被降到初级班这件事使他深受打击。在这些不利因素的共同作用下，他本能地采用了呕吐的方式来发泄心中的紧张和痛苦，从而避免了在精神上出现更严重的问题。所以应该感谢上帝没有让这个孩子遭遇更大的痛苦，今后应该引导他扩大与其他同学的交流，正常地和其他人交往，使他的注意力向外逐渐转移。”

“我了解本森，他是个可怜的孩子，性格过于内向，又不善于同其他人交流，更不会去争强好胜。”爱德塞对妻子说，“以后我们所做的就是去关心他和鼓励他，决不能再强迫他去干他不喜欢的事。”

两个孩子终于完成了在霍奇基斯学校的学业。1936 年，19 岁的亨利二世进了著名的耶鲁大学，而本森没能成功。在爱德塞的亲自干预下，本森进了另一所名牌大学——普林斯顿大学学习。两个孩子即将跨入大学校门的前夕，爱德塞抽出时间，一家人和往年一样，到缅因州的西尔港度假。

在度假别墅的草坪上，爱德塞和两个即将跨入大学校园的儿子坐在一起。此刻，小比尔正在远处逗引着前几天爱德塞刚为他买的一条纯种西班牙狗，这条狗的毛色黑白相间，两只大大的耳朵下垂着。比尔手中拿着一个皮球，不停地向远处抛，让狗去追。

“我从来都没有怀疑过，你们未来的命运将会和我们的公司联系在一起。”爱德塞带着一种复杂的表情望着自己这两个将来注定要成为福特王国继承人的孩子，特别是亨利二世。

“对我们这个家族来说，公司就是我们的上帝，就是值得我们崇拜的宗教。”爱德塞接着说了下去，“无论你是否愿意，是否喜欢，这都是命中注定，是不容抗拒的。对于我来说就是这样，就是要献身投入进去。”说着，爱德塞把自己的脸扭到了一边，为的是不让孩子们看见他眼中含着的泪水。

比尔气喘吁吁地回来了，当他让自己的父亲为狗起名字时，爱德塞脱口而出：“就叫它‘幸福’吧。”

“亨利，学习对你来说是一件快乐的事吗？”本森突然问了亨利二世这样一个问题。

看见父亲的眼睛也在注视着自己，亨利二世回答说：“我学习时当然是百分之百快乐的。”本森苦笑着摇摇头。趁父亲不注意，亨利二世在本森耳边轻轻说：“本，告诉你一个秘密，我学习时是百分之百的快乐，而不学习时则是百分之二百的快乐！”哥俩哈哈大笑。

两个孩子的大学生活开始了。根据爱德塞的意见，亨利二世在耶鲁所学习的课程中，机械技术和工程学占了相当大的比重。显然，这实际上是在让耶鲁培养福特公司的接班人。爱德塞当然更关心本森的学习情况，尤其最令他放心不下的是他担心学习上的不顺利又会像以前那样影响本森的身心健康。不过这次他的担心显然是多余了，虽然本森在新的环境中的学习状况并没有太大的改善，可是他显然已经走出了心理的误区。西班牙语和英语两门功课的不及格并没有再次打倒他，在给父母和祖父母的信中，本森充满了

乐观。这也许是大学的生活远比要求严格、一切循规蹈矩的霍奇基斯学校充实、浪漫得多的缘故吧。总之，不幸的本森找到了自己在生活中的位置，这是最令他的父亲欣慰的。

与两个兄长一样，多迪和弟弟比尔从底特律附属学校毕业后，也进了霍奇基斯学习。多迪对两个哥哥上大学并不十分羡慕，小小年纪的她早就把注意力集中在了各种各样的社交活动上。在她看来，去学校读书远不如运动、旅游和与朋友们的聚会来得快活。爱德塞在全国各地的住所和别墅附近的那些公子哥和小姐们当中，大多数是多迪的朋友。多迪和比尔年龄虽小，却都不约而同地迷上了大人的运动——网球。爱德塞一家几乎都是体育锻炼迷，对于网球的迷恋尤为突出。他们甚至请了专职的网球教练，来帮助他们提高球技。爱德塞很疼爱自己的女儿，因为他从女儿的身上，能看到埃莉诺年轻时的影子。多迪曾经得意洋洋地说：“我能让爸爸围着我的手指转。”同时她也不无悲哀的指出：“我和母亲几乎无话可谈。”

爱德塞也喜欢比尔，除了因为比尔是最小的孩子外，还因为在比尔身上有一种爱德塞自己所缺乏的积极进取和坚强的个性。1935年，比尔刚满10岁，哥哥姐姐们在教练的指导下练习网球，他的心里羡慕极了，于是便在休息时缠着教练教他学网球。

“孩子，等再过两年吧。”教练拍拍他的头，比尔仍不甘心。没有办法的教练只好说：“这样吧，我教你一个简单的方法，既然你已经看过我们的练习，你以后就自己找一个网球拍，对着一面墙挥拍练习臂力，等你熟练地控制球拍，然后就可对墙练习打球了。明年的这个时候我还会来，那时我会考你，如果你确实按照我说的做了，我就开始教你在正规的网球课。”

比尔开始了刻苦的练习，没有人去监督他，全靠自觉。一年后，那位教练不得不承认比尔的进步出乎意料，于是收下了这福特家的最小的孩子当学生。

“比尔是我和你们的母亲之间的杰作！”一天，当比尔又把一座网球比赛的奖杯捧回家时，爱德塞对孩子们说。结果，为了父亲的这句话，比尔不得不忍受兄长们的冷嘲热讽。

在霍奇基斯学校里，聪明伶俐的比尔不仅学习成绩出色，而且是学校最杰出的网球选手，他甚至被邀请参加著名的戴维斯杯网球选拔赛。比尔的爱好是多方面的，游泳、旅游、登山、滑雪等都是这个少年喜欢的运动。当然，这些运动都有一定的危险性，比尔发生意外受伤的次数也确实不少，让爱德塞夫妇经常放心不下。

1936年夏天，也就是爱德塞一家从西尔港度假归来后不久，亨利二世就向自己的父母提出了一个要求：他想在还没升学的这段时间跟几个好朋友结伴去欧洲旅游。为了让19岁的长子出去见见世面，尝试一下不和父母在一起独自面对一切的生活，在埃莉诺的劝说下，爱德塞同意了儿子的请求。他们还写信给在欧洲的朋友，委托他们照顾这几个“不知道天高地厚的孩子”。

16 亨利二世即位

“原来你就是亨利·福特家的年轻人！”

混在耶鲁大学

为了爱情，亨利二世成为一个天主教徒。

两个孩子进了福特公司

老福特的嫉妒和怪念头

25 岁的美国海军少尉

贝内特的篡权阴谋

两位妇女的反击

接力棒在争吵中交给了亨利二世

1936 年的欧洲，正处在战争的边缘，纳粹的阴云已经笼罩着整个欧洲大陆。但是对于这几个前来旅游的公子哥来说，令他们感兴趣的只是美丽的异国风光、吃不尽的美味佳肴、精美的艺术品和如云的美女。包括亨利·福特二世在内的几个小伙子，都是美国声名显赫的家族成员，为了保证他们的旅行安全，亨利二世很不情愿地接受了祖父派来的几名警卫人员作为随从。

在奥地利首都维也纳，美丽的景色和怪异的政治气氛形成了鲜明的对照，整个城市原来浓重的艺术气氛已经荡然无存，这个靠近法西斯德国的国家充斥着大量的纳粹分子。反犹太人的标语满街都是，不时还有些支持纳粹党的狂热分子在街上游行。亨利二世一行住进了著名的维也纳皇家大酒店，当他递上自己的护照时，饭店的经理看过护照，脸上露出了惊异的神情，他仔细地打量着这个小伙子。

“原来你就是亨利·福特家的年轻人！”

“是的，很高兴来到你们这个美丽的国家。”亨利二世回答。

经理面带微笑，对他们说：“小伙子们，欢迎你们。不过请接受我一个劝告，这个城市目前正流行梅毒，所以希望你们和姑娘们交往时小心一点。祝你们在这儿过得愉快！”

饭店的服务员把他们领到了各自的房间，几个随从立刻碰头开了个小会，决定为了小主人的安全和健康考虑，当然也是为了他们自己的饭碗着想，严格限制亨利二世在维也纳的活动。

这样一来，对亨利二世来说，自然是大大影响了他在这个国家的游兴，于是一行人主要体会了一下这个音乐之都的名胜古迹，并决定放弃去德国的计划，然后很快就去了法国。在浪漫迷人的巴黎，他们度过了这次旅行中最快活的日子，他们穿过了半个法国，最后来到诺曼底海岸，乘船返回纽约。

就在这条豪华客轮上，亨利二世结识了一位名叫安娜·麦克唐纳的少女，原来她也是和伙伴们去法国旅行返回美国的。两个年轻人非常投缘，一路上过得十分快乐。安娜的家族是纽约长岛最有名的麦克唐纳家族，在美国各地拥有大量的房地产，并且还从事金融生意。麦克唐纳有 14 个子女，安娜是其中的一个，她目前正在康涅狄格州的圣心学院读书。安娜有一头金色的长发，白皙的皮肤，容貌秀丽，身材健美，谈吐幽默，亨利二世对安娜可谓一见钟情。这艘万吨级的客轮上设施齐备，甚至还有网球场和游泳池，于是他们白天打网球和游泳，晚上则把时间都消耗在舞厅里，跨越大西洋的漫长旅途也因此显得短暂起来。

轮船终于到了纽约，但是两个年轻人的交往从此拉开了序幕。不久，安娜就把亨利

二世介绍给了自己的父母和家人。麦克唐纳家族在许多方面与福特家族有相似之处，这个同样依靠自己的奋斗换来今天的名声和财富的家族偏于保守，而且不喜欢和其他所谓上流社会的成员附庸风雅、故作姿态。他们当然了解亨利·福特和他的家族，认为这一家和他们家族一样，都是“正经人”。就是在亨利二世结识安娜的时候，恰恰是麦克唐纳家族刚刚拒绝约翰·F. 肯尼迪、著名的肯尼迪家族的一分子向安娜的姐姐夏洛特的求婚后不久。老麦克唐纳夫妇很喜欢亨利二世，在这个家庭成员众多的家族做客也令喜欢热闹的亨利二世感到高兴和自在，因为单独和安娜在一起的时候，亨利二世总是感到有点拘束。

“我们一家可都是天主教徒。”安娜悄悄告诉亨利二世，因为她从父母那里听说了老亨利在宗教问题上的顽固。亨利二世对这一点似乎并不担心，他只是一笑置之。

在耶鲁大学，亨利二世的心思也从来不在读书上，他和一些有钱人家的子弟拉帮结派，并成了其中的一个小头目。他加入了学校的一个名叫“书生和伪君子”的俱乐部，天天跳舞聚会、饮酒作乐。根据父亲的安排，进校后，亨利二世的专业是工程学，其中包括大量机械科目。然而考试的结果把爱德塞气得半死，亨利二世的主修科目不及格，最后只好转系，来到社会学系，即使这个有钱的公子哥请来了家庭教师补习功课，他还是连社会学考试也未能通过。爱德塞经常被收到的各种功课不及格通知单所包围，可是对儿子的所作所为，爱德塞既无可奈何，也无暇顾及，因为他自己在公司的地位不断受到冲击，可谓“泥菩萨过河，自身难保”。

亨利二世继续和安娜联系，每到节假日，两个年轻人总是设法聚到一起，这一对家境殷实的年轻人的相爱早已成了学校的老师和同学津津乐道的话题。

1938年8月，麦克唐纳夫人像往年一样，远涉重洋前往欧洲大陆，到那里的天主教堂去参加祈祷，并且到巴黎的名店去为自己和孩子们采购各种新款时装。在她回到纽约长岛的这一天，发现女儿安娜又特地出门买了一件深色晚礼服，领口镶着一圈玫瑰。

“安娜，为什么要买这样的晚礼服呢？我刚从巴黎给你买回了平常你喜欢穿的便装。难道你不喜欢吗？”

安娜的脸一下子红了起来，她讷讷半天，才不好意思地解释说，自己又买了一件晚礼服的原因是今天晚上她要 and 亨利二世约会。

“而且我能预感到今天将会是个特殊的日子。”

“是什么日子，我的女儿？”麦克唐纳夫人不解地追问道。

“我觉得亨利会向我求婚。”安娜回答。

也许真是“心有灵犀一点通”吧，就是这一天晚上，亨利二世正式向安娜·麦克唐纳小姐求婚了。两个年轻人还商定，在9月份为亨利·福特二世而举行的21周岁生日庆祝宴会上秘密订婚。之所以保密的原因当然是因为安娜一家的宗教信仰与老福特的观点不符，为了避免麻烦，亨利二世准备在这个问题上干脆来个先斩后奏。另外，安娜告诉亨利二世，她的家族已经赞同了安娜和亨利二世的婚事，老麦克唐纳提出的唯一条件就是要求亨利二世归依天主教。

1938年9月，在底特律郊外爱德塞夫妇的别墅里，福特家族为亨利二世的21周岁生日举行了盛大的庆祝宴会。因为这是美国上流社会为自己家族的年轻人正式进入社交界而举行的仪式，爱德塞请了美国当时最著名的乐队和舞蹈家前来演出助兴，由于爱德塞夫妇在美国的社交界有良好的声誉，所以这次盛宴云集了许多客人。安娜和麦克唐纳家族的成员也前来做客，受到了爱德塞夫妇的热烈欢迎。

福特家族的这次活动举行后不久，老福特和克拉拉就接到了亨利二世的一封来信：

“亲爱的爷爷、奶奶：

……我准备正式公布我和安娜·麦克唐纳小姐订婚的消息。关于她的情况，你们也

许已经从我父母那里了解了一些，等以后我见到你们时再向你们作详细介绍。我父母唯一不高兴的是，安娜是一个天主教徒，可是从他们很热情地欢迎安娜一家来访的情况看，估计这一点已经不成问题，他们肯定会同意我成为一名天主教徒。我希望你们会喜欢她……”

“这简直不像话，我不能容忍在我的家族成员中出现一个天主教徒！我们的孙子应该有与我们家族相称的婚姻。”老福特果然暴跳如雷。后来，神通广大的贝内特又了解到，麦克唐纳家族还特意请来了美国著名的天主教牧师富尔顿·希恩向亨利二世宣传天主教教义。底特律一家小报据此也开始预测亨利二世将会成为一名天主教徒，怒不可遏的老福特又准备起诉这家小报，后来在贝内特和克拉拉的劝说下才罢休。另外，老福特又打听到麦克唐纳家族和美国华尔街的金融家有密切的交往并且有生意往来，他的心里也非常不痛快，因为这又触犯了他的另一大忌讳。

安娜在亨利二世向他求婚时，曾经劝说亨利二世至少要把一部分精力集中在学习上，因为这样至少会使双方的家长，特别是望子成龙的爱德塞夫妇高兴一些。亨利二世也确实接受了安娜的建议，到了大学三年级的时候，他的学习成绩有所回升。

“他总是到了最后阶段才让我们高兴起来。”知道儿子学习进步的消息，爱德塞苦笑着对妻子说。因为儿子以前不及格的功课实在太多，爱德塞早就对亨利二世的学业失去了信心，更关心如何使儿子顺利接班的问题。

爱德塞夫妇是宽容的，他们最终同意了儿子的婚事，从而又一次大大地得罪了老福特，1940年7月12日，婚礼在纽约长岛的索瑟姆顿麦克唐纳避暑庄园举行。光是婚礼前的准备工作就花了整整半个月的时间，还为了这次婚礼专门修建了一座巨大的舞池。婚礼举行这一天，总共有1000多名来宾参加。爱德塞夫妇是乘坐他们的豪华游艇“欧尼克”号从海上去的，而老福特则在克拉拉的劝说下，乘自己的专列“费厄林”号到了纽约。就在婚礼举行当天的早晨，希恩牧师在麦克唐纳家族的小教堂里，为亨利二世施洗礼，宣布他正式归依天主教。在长岛的罗马教堂中，教皇皮厄斯十二世亲自前来为这一对年轻人祝福，安娜的伴娘是她的好朋友，肯尼迪家族的千金小姐凯瑟琳·肯尼迪。

尽管心里一百个不痛快，正在设法使自己融入社交界的老福特还是很有风度地应付着各方的来客。进入古稀之年后，老福特发展了自己同美国上流社会和著名人士的关系，开始四处拜访各界名流，如J. P. 摩根、塞缪尔·英索尔和老约翰·D. 洛克菲勒。他曾经专程去纽约参加了洛克菲勒三世的婚礼，还去辛辛那提参加了美国著名的乐器制造商的女儿安妮特·沃利茨的婚礼，所以这次自己孙子的结婚庆典他是无论如何要来的。麦克唐纳家族原来担心老福特会因为让亨利二世入天主教的事情不痛快而怨恨女方父母，结果看到老福特很有涵养的接受了这一切并且出席了婚礼。老麦克唐纳夫妇非常感激，于是在婚礼结束后给老福特夫妇写了一封感谢信。

其实，老福特自己对秀丽端庄、举止得体的安娜也非常满意，认为孙子的眼光实在不错。在婚礼后举行的大型舞会上，77岁的老福特和安娜共舞一曲，他们娴熟的舞步赢得了在场所有宾客的热烈掌声。

婚礼结束后，亨利二世和自己的新娘按照计划整理行装准备赴夏威夷旅行，这也是他们接受了爱德塞夫妇劝告的结果，因为当年爱德塞和埃莉诺结婚后也是去夏威夷度的蜜月。他们走得是如此匆忙，以至于没有来得及看一下亲朋好友赠送的礼物。亨利二世和几个仆人忙前忙后在收拾行李，安娜则拿着一把大剪刀，把全国各大报纸上登载的有关他们结婚的消息和详细报道剪下来装订成册（据说，总共汇集了七大本），然后他们就动身了。这些充满赞誉之词的剪报就成了他们这次旅行的消遣之物。

风光旖旎的夏威夷海滩、繁华的旧金山、雄伟的落基山脉、碧波荡漾的路易斯湖……都留下了这对新婚夫妇流连忘返的身影。蜜月结束后，他们回到了底特律，才打开了那

些新婚礼物。最贵重的一份当然是来自父亲爱德塞，他的礼物包括附近的一座别墅和 250 份福特汽车公司的股票。很清楚，这不仅是爱德塞送给儿子的结婚礼物，也是作为父亲对即将走出校门步入社会的亨利二世所做的安排。

“亲爱的，自我生下来，我的命运就注定了，我这一生属于我的家族，属于福特公司，也属于你。”亨利二世对自己的妻子说。

爱德塞对儿子学业的担心是对的，1940 年 8 月，亨利二世果然结束了他在耶鲁大学为期四年的学习生活。令人尴尬的是，他没有拿到毕业证书。许多年后，声名显赫的福特二世故地重游，回到耶鲁大学参加学校为新一届毕业生举行的庆典。精明刁钻的记者问：“亨利先生，听说当年您在 1940 年离开这座学校时，没有得到毕业证，是这样吗？”

“是这样的。”亨利二世做出一副很坦然的样子。

“听说，其中的原因是因为您花钱雇人购买试题以图蒙混过关，请您解释一下好吗？”记者穷追不舍。

亨利二世清了清嗓子：“不，我还不至于愚蠢到去做那种事。我只是在读书期间把主要精力放在如何提高自己的实际工作能力，而没有放在功课上罢了。”

当然，不论他是否拿到了毕业证书，反正亨利二世就像所有人期待或预测的那样跨进了福特汽车公司的大门，本森又像以前那样成了他的好伙伴。本森比以前开朗得多，但是这也并不能掩饰他学业失败的事实。亨利二世虽然没有拿到正式的毕业证，但是总算完成了学业，得到了一张“托马斯·哈代与社会习俗”方面的结业证明，而本森连大学学业都没有完成，他在普林斯顿大学仅仅呆了两年就退学回家了。本森也成了家，妻子名叫伊蒂斯·麦克诺顿，是卡迪拉克公司副总裁的女儿，和本森从小在一个幼儿园里长大，真可谓青梅竹马。

一天，本森驾车来哥哥家，兄弟二人坐在别墅的门廊里，望着绿色的草坪交谈起来。

“命运也许真是在和我开玩笑，”本森对哥哥说，“在大学里，学校倒是非常照顾我，他们让我选自己感兴趣并觉得容易的课上，可是每次等我选完课后才发现，这些课其实非常难，结果当然都是不及格了。”

“你能很乐观，我真高兴。”亨利二世说。

“没有什么可以担心的，我想得开。”本森把手中的酒一饮而尽，“反正我肯定可以在福特公司找一份工作！”

“是的，这不，我们俩又在一起了，就像秤不离砣那样。”兄弟俩哈哈大笑。

1940 年 9 月，亨利二世和本森正式来到福特汽车公司，在鲁日工厂上班。为了使孩子们能熟练地掌握机械技术，爱德塞让工程师谢尔德里克把两个孩子安排到工程部门。这个部门技术最好的一个监工是一名黑人，两个孩子就在他手下工作。工作伊始，亨利二世和本森就发现，正式踏上工作岗位并不是一件轻松的事情，但是两个年轻人非常了解自己家族的历史和传统，心里十分明白自己的祖父和父亲都是这样一步步走过来的，所以他们工作得非常努力，一点也没有阔少的架子。从小看着这两个孩子长大的索伦森经常来看望他们，每次看见两个孩子穿着沾满油污的工作服、拿着各种工具在挥汗如雨时，索伦森就非常高兴，因为孩子们使他想起自己年轻时的情景。

最高兴的人是爱德塞，因为情况再明白不过了，亨利二世和本森加入福特公司的行列意味着他们已经在做接班的准备了。

“在我这一代，由于种种原因，父亲根本没有把权力交给我，可是无论怎么说，这种局面在亨利和本森这一代人身上不会再重演。”在公司备受排挤的爱德塞这时的身体状况已经不是很好，他安慰自己的妻子说：“你尽管放心，我一定会坚持下去的，为了我们的孩子们，我也要坚持下去！”

对于孩子们进入福特公司这件事，心情最复杂的人是老福特，这个 77 岁的老人虽然

已经明显地感觉到精力和体力的不断衰退，却仍然不愿放弃自己手中的权力，更别让他“退居二线”做一名顾问了。他经常从贝内特那里听取关于两个孩子工作情况的汇报，然后一个人坐在椅子上发愣。一天，他突然来到鲁日工厂，去看望自己的孙子们，当发现亨利二世和本森是在一名黑人监工的手下工作时，一股无名火又从他的胸中燃烧起来。他没有在两个孙子面前发作，但是一回到高地工厂的办公室，他就怒不可遏地喊了起来：“是谁安排那个黑人做孩子们的监工的？”

“是谢尔德里克。”贝内特赶紧汇报。

老福特立刻命令把谢尔德里克找来，把他骂了个狗血喷头，要不是老头顾念当年在研制新型发动机时谢尔德里克对自己照顾周到，恐怕谢尔德里克的饭碗当时就保不住了。刚好孩子们通过这几个星期的实习已经对汽车组装等环节有所了解，所以谢尔德里克回到工厂，马上把兄弟二人安排到了福特公司为美国军队设计并生产的新型吉普车的总装车间，主要从事这种新车的装配和检验。在福特公司为这种新型吉普车举行的试车典礼上，谢尔德里克特意安排亨利二世和本森作为新型车的试车员，当爱德塞看见自己的两个孩子驾驶新车一边挥手一边向自己驶来的时候，眼泪从他的眼里不停地流了下来。后来根据当时在场的人回忆，从爱德塞坐上公司总经理的位置到后来他去世，这是他在众人面前最高兴的一次。

对孩子们来到福特工厂工作感到受威胁的另一个人是贝内特，在当时，贝内特在公司的权力早已超过了索伦森，他甚至连爱德塞也不放在眼里，因为老福特只信任他一个人。随着地位的升高，他心中的权力欲望也越来越强烈，已经把眼光放在了福特公司的最高权力地位上。

亨利二世和本森进工厂工作意味着什么，贝内特对此很清楚。爱德塞、索伦森乃至公司的大多数管理人员都对贝内特抱有敌意，甚至同他不共戴天，这一点贝内特也是了然在胸。他知道，他攫取公司最高权力的唯一机会就是趁老福特在世时挤垮其他的对手，他甚至这样告诉自己的亲信：“福特先生一走，我就引退，不管心里是否愿意，我必须这样做。”正当他踌躇满志、准备给自己的对手以最后一击的时候，两个孩子的介入打乱了他的计划。所以他天天向老福特进谗言，离间祖孙关系，顺便也在背后多捅爱德塞和索伦森几刀。

贝内特不愧是干这种事的老手，本来就不愿意接受孙子们即将接班这一事实的老福特对孩子们产生了越来越深的敌意，他就像一个即将垂死的老国王，既怨天，也尤人。从那以后，他再也没有去看望过自己的孙儿们。一天，他突然打电话通知爱德塞和索伦森：亨利二世和本森可以继续工厂的工资单上挂名，但是必须安排到其他的分厂去，“甚至是加利福尼亚，总之必须让他们远离我的视线”。还没等爱德塞做出反应，脾气暴躁的索伦森首先跳了起来，他立刻驱车来到高地工厂，径直走进了老福特的办公室。

“我反对你对亨利二世和本森的安排。我拒绝这样做，希望你也打消这个念头。如果你强迫我这样做，那么我将彻底和你断绝关系，我要说的就是这些。”说完，索伦森头也不回地离开了老福特的办公室。这件事最终不了了之。

孩子们很快发现了祖父在对他们的父亲进行折磨并开始打击自己的各种阴谋，他们感到非常愤怒。但是孩子们并不明白老福特之所以这样做的原因，于是就跑去问母亲。埃莉诺为了顾全大局，维持整个家族的团结，没有对孩子们多说什么，可是孩子们还是从公司其他人的口中渐渐了解到一些真相，包括老福特、爱德塞和贝内特三人之间的许多事情。终于，在一次家族内部爆发的激烈争吵中，两个孩子也介入了这场争论，年轻气盛的本森当场指责祖父和贝内特的排挤和打击是导致爱德塞的健康恶化的根本原因，这个孩子当众宣布与自己的祖父断绝关系。

1941年，美国卷入第二次世界大战后，根据爱德塞的建议，亨利二世和本森都申请

加入美国军队，以避免当年由于逃避兵役而给爱德塞带来的耻辱。亨利二世的妻子安娜刚刚生下了女儿夏洛特，就送自己的丈夫加入了美国海军，好在被安排在五大湖海军基地，离底特律非常近，所以可以经常回家。在他服役期间，安娜又怀上了他们的第二个孩子，并于1943年生下了第二个女儿安妮。

根据亨利二世的本意，他想做一名普通的海军军官，而不想借助或依赖自己家族的影响，可是这做不到，就连驻扎在这一地区的海军上将都要求亨利二世安排去拜访老福特。

为了自己家族的荣誉，也是为了表示对老福特的抗议和不满，本森也参军入伍。可是由于他的一只眼睛失明，所以军队起初将他拒之门外，后来国家战时部特批他加入了美国军队。他先来到军官预备学校，最后完成了培训并被任命为上尉。

老福特对自己的成为军人的孙子们采取了漠不关心的态度。具有讽刺意味的是，当前文中所提到的约翰·戴林格也入伍时，老福特却异乎寻常地和这个起码在名义上与福特家族无关的孩子进行了一次长谈，并且祝福戴林格能有好运。他的这一举动又为那些曾经报道说戴林格是老福特的私生子的小报找到了证据。

1943年，爱德塞的年满20岁的女儿多迪和毕业于耶鲁大学的沃特·B. 福特结为夫妇，新郎来自另一个小一些的福特家族——美国格拉斯帕恩特的福特家族，新闻界称他们为“化学福特”。他对多迪很好，婚后不久，他就加入了美国海岸警卫队。然而，这一喜庆的事并没有给爱德塞日见恶化的健康状况带来改善。1943年5月26日，老福特和克拉拉的唯一的儿子，福特汽车公司总经理爱德塞离开了人世。

1943年5月27日，美国华盛顿，白宫，总统的椭圆形办公室。

“对于爱德塞·福特先生的去世，我感到很难过。”美国总统富兰克林·罗斯福摘下了眼镜，疲惫地摇摇头，“听说就在去世前一个月，他还在自己的工作岗位上努力工作，真是令人感动！我已经向亨利·福特先生发去电报表示慰问。”

总统面前的沙发上只有一个人，他就是美国战时生产管理局局长威廉·努森，即福特汽车公司原来的骨干。此刻他眉头紧锁，心事重重。

“爱德塞的去世造成了福特公司最高职位的空缺，这实在令人不安。”努森向总统汇报了自己的忧虑，“我们国家卷入战争已经一年半了，现在各个战场上的军火供应日趋紧张，福特公司作为美国第三大军工承包单位，生产的物资包括吉普车、装甲车、军用卡车、坦克、飞机引擎和飞机，如果公司因为最高职位的空缺而不能解决生产上存在的困难和问题，及时满足政府订货的需要，那么将会给美国，给整个战争的胜利带来严重的影响。”

在努森汇报时，罗斯福一直在用手指按摩着眼睛和鼻梁。

“努森，说下去吧，我知道你已经对此有所考虑了。”罗斯福重新戴上眼镜，面带微笑，望着自己的部下。

“如果您认为有必要，我们可以完全摆脱福特家族，根据战时紧急状态的有关法律，由政府出面直接管理福特公司。”

“我不愿意做出这样的选择。”总统轻轻摇了摇头，“这一设想牵扯到政府和公司之间的关系，绝对不能简单处理，难道福特家族本身解决不了这个问题吗？”

努森接着就详细分析了爱德塞去世后福特公司的情况。除了已经年满80岁的亨利·福特之外，在福特公司的董事中，明显只有查尔斯·索伦森和哈里·贝内特能够接任总经理的职位。索伦森的地位已经摇摇欲坠，贝内特则是一个丝毫不懂得生产经营管理的无赖。

“情况原来是这样！”总统若有所思地点点头，“努森，你要密切注意福特公司最近的人事变化和其他动向，爱德塞的子女中有没有什么合适的人选？”

“有，是爱德塞的长子亨利·福特第二，他从一生下来就被认为是福特王国天生的新一代接班人，今年 25 岁。不过，目前他刚从芝加哥海军学校毕业，正在军队服役。”

“这对于我们来说不是问题，努森，我们现在需要的是一个能够领导福特公司为战争做出最大贡献的人，不管他是谁。当然，最好是福特家族的人，哪怕他是一个刚刚离校的海军少尉！”罗斯福说。

努森向总统告辞后离开了白宫，“总统毕竟和福特家族有很深的交情。特别是和爱德塞。”努森在心里对自己说，他当然知道爱德塞和罗斯福从在乔治温泉相遇时就开始的多年友谊。

爱德塞去世后不久，他最亲密的好朋友奥尼斯特·坎茨勒和美国海军部长进行了一次秘密谈话。1943 年 8 月，海军部长弗兰克·诺克斯颁发命令：授予亨利·福特第二海军少尉荣誉证书的委任状，责成他退出现役，返回底特律。这一行动清楚地表明了政府的态度：希望由亨利二世正式成为福特王国的继承人。

爱德塞的葬礼结束后，奥尼斯特·坎茨勒把从海军基地请假赶来参加葬礼的亨利二世找到一边，向他详细讲述了他所知道的曾经在爱德塞和老福特间发生的一切。

“你现在所要做的最重要的事就是接替你的父亲成为公司的掌权人，彻底清除贝内特的势力，重新振兴福特公司。”坎茨勒说。第二天，他带着亨利二世来到爱德塞的办公室，翻遍了爱德塞的每一个保险柜和抽屉，试图找出爱德塞为使自己儿子能够顺利获得权力而留下的只言片语，但是他们没能找到。

“孩子，情况是明摆着的，你只有凭借自己的努力去和那些想从你们家族手中夺取公司的人斗争才能实现你父亲的愿望了。”坎茨勒对亨利二世说，“另外，你还要依靠你的祖母和母亲，并且联合你的弟弟妹妹。你们的家族就靠你来维护和振兴了！”

1943 年 6 月，福特汽车公司召开了董事会，讨论爱德塞去世后公司的人事变动安排。作为公司的新任董事，亨利二世和母亲埃莉诺也参加了会议。为了使自己重新当上公司的总裁，并且避免遭到爱德塞妻子和孩子的反对，老福特强行把贝内特拉进了董事会。按理来说，同样拥有公司股票的本森也应该出席董事会，但是愤怒的本森坚决拒绝和贝内特坐在同一张桌子上，所以没有参加会议。会议最后在激烈的争吵中结束，老福特从幕后走到台前，又一次登上了公司总裁的宝座，从而使心中的权力欲再次得到了满足。

虽然老福特重新就任公司的最高职位，但是几乎所有的人都看得出来，对于一个已经年满 80 岁的老人来说，这个位置是他的精力和体力所不能胜任的。老人背后的阴谋家就是贝内特，对于他来说，他必须趁老福特在世并在位时通过向老人不停地灌迷魂汤来得到公司的最高权力。在公司所有人的眼里，贝内特篡位成功是迟早的事情，不仅是因为他的背后有糊里糊涂的老福特的支持，而且还因为他的对手的实力实在是太弱小。索伦森根本不是一个搞阴谋的人，也从来没有觊觎过那金光闪闪的宝座。国家正处在战争中，为了完成政府的定货，索伦森天天扑在为美军生产轰炸机的威罗兰工厂，无暇顾及公司的其他事情，他成了一个工作狂。对于亨利二世退役这件事，贝内特曾经通过老福特加以阻挠，极力向政府说明希望亨利二世继续在军队里为国效忠，但是他的努力因为坎茨勒的介入而失败了。“既来之，则安之”，是贝内特对重返福特公司的亨利二世的态度，因为在他的心目中，这个 26 岁的毛孩子根本不可能是自己的对手。他甚至开始接近亨利二世，准备把他也拉入自己的阵营，以便为自己的继位铺平道路，而亨利二世似乎也很合作，还跟贝内特一起乘坐飞机，学习驾驶技术。

“难道你忘了正是他和祖父一起害死了我们的父亲？”一天，在军队服役的本森回来休假，愤怒地质问自己的兄长。

“本，我忘不了我们的仇人是谁，你仍在军中服役，贝内特拿你没有办法，但是我必须和他相处，并且等待时机，在他疏忽大意的时候打垮他。”亨利二世冷静地说，本

森对哥哥的老练感到很惊讶。的确，对于一个 26 岁的年轻人来说，亨利二世显得太成熟了，超越了他的年龄。其实，从亨利二世少年时和他后来的表现来看，这个年轻人和父亲爱德塞在性格上几乎没有任何相似之处，而是更像他多疑、狡诈、反复无常、精力旺盛的祖父。单从表面上看，他似乎是不学无术，在军队里也没有任何值得炫耀的事迹，可是在这些方面的不足并没有阻止他按自己骨子里生来就有的那些性格发展，而是更巧妙地掩饰了他的野心、旺盛的斗志和复仇心理。所以在贝内特眼里，不学无术的浪荡公子亨利二世成了一个对他很尊重、很顺从的孩子，贝内特甚至考虑要如何引导这个孩子早日熟悉公司的业务，以便更快地成为自己的好帮手。

对于孙子的归来，老福特带着一种漠不关心的态度，对孙子的存在视而不见，继续整天呆在家中干一些莫名其妙的事，由贝内特在发号施令。亨利二世刚到公司时，天天埋头扎在父亲的办公室里阅读各种文件材料。也就是在这时，贝内特在福特公司开始了一场人员大清洗。第一个受害者是爱德塞的忠实部下，当时美国汽车最优秀的发动机设计和制造专家谢尔德里克，他于 1943 年 10 月辞职。3 个月后，在福特汽车公司工作了 35 年的索伦森来见老福特，因为老福特刚刚任命贝内特作为索伦森的生产管理助手，实际上是来向他夺权。

“在这种情况下，我想我是否应该去佛罗里达休息一下？”索伦森紧盯着老福特，很明显，他是让老国王在他和贝内特之间作一个选择。

老福特抬起头来，看了索伦森一眼，然后耸了耸肩，报之以沉默。索伦森二话不说，扭头走出了房间，第二天，他就把辞职报告放在了老福特面前。

“我是来向您告别的，明天我就走。”索伦森说。

老福特站了起来，无言地和索伦森握了握手，把他送到了办公室门口。

“除了工作之外，去享受生活也是可取的。”老福特对索伦森说了这样一句话作为临别赠语。

1944 年 2 月，早已失宠、在公司形同虚设的公司办公室主任莱布尔也解甲归田。还有许多爱德塞信任的公司职员也相继离开了公司。还有一些人没有走，他们名义上是在上班，其实只是在等待，等待这场权力斗争的最后结局。这些忠于福特公司的人不愿意看着这个公司落到野心家的手里，不甘心贝内特如此轻易得手。

此时的亨利二世正在美国奔波，因为他得到了祖母克拉拉的暗示，要战胜威胁家族和公司利益的手，必须要找几个帮手。他视察了各地的分公司和经销商，消除他们对公司前途的顾虑，并通过对他们的安抚来树立自己的个人威信。他在加利福尼亚找到了贝内特的死敌，爱德塞当年最得力的助手，公司前任销售经理约翰·戴维斯，希望他能重返底特律来帮助自己。

“只要我在公司一天，就有你的一天，”亨利二世诚恳地说，“让我们一起同甘共苦吧！”从这个年轻人身上，戴维斯看到了当年爱德塞在世时身上所缺乏的那种富于进攻的咄咄逼人的力量，他相信亨利二世是能够打败贝内特的唯一的人，所以同意与亨利二世合作。

另一个加入亨利二世阵营的人是米德·布里克，他原来是索伦森的生产助手，也和他从前的顶头上司一样，是一个工作狂。他一方面讨厌贝内特的飞扬跋扈，另一方面希望将来能领导福特公司的人是一个强有力的懂技术的专家。索伦森走后，贝内特对生产一窍不通，只好让他接替了索伦森的位置，以维持公司的正常生产。

亨利二世的第三员大将恰恰是一个与贝内特针尖对麦芒的强悍的人，此人名叫约翰·布加斯，是联邦调查局底特律站的前任主任。布加斯是捷克移民的后代，在怀俄明大学完成了自己的学业，还是学校一名出色的篮球选手。在底特律的时候，爱德塞和他发生了一些工作上的联系，请他帮助调查一些针对福特公司的犯罪行为。在交往过程中，

爱德塞和埃莉诺发现布加斯是一个嫉恶如仇。有正义感的人，于是把他当作朋友，也向他透露了许多福特公司的内幕，其中自然包括贝内特的专横。

“如果你将来能到福特公司工作，将是我们家族的荣幸。”一天，爱德塞握着他的手说。

与此同时，贝内特也在想方设法接近布加斯，并且极力讨好他。当布加斯以出色的表现完成他在联邦调查局的使命时，贝内特立刻找到了他，请他来福特公司担任工业关系经理的职务。有一段时期，布加斯和贝内特两人的关系非常融洽，但是，布加斯很快发现，由于贝内特的缘故，自己在公司的地位非常脆弱和孤立。对于贝内特这个被其他职员畏之如虎的人，布加斯还是很提防的。没过多久，贝内特就露出了他的本来面目，他派人监视布加斯的一举一动，并经常“善意地”提醒布加斯应该忠诚于他，并炫耀自己部下的监视天才。被激怒的布加斯终于明白了当年爱德塞夫妇告诉他关于贝内特的一切并不是空穴来风，他也明白了爱德塞希望他来福特公司的最终目的——协助他们挫败贝内特这个恶魔。布加斯义无反顾地加入了亨利二世的行列中。

1944年10月，公司董事会任命亨利二世担任公司的执行副总裁，这是老福特在克拉拉、埃莉诺的压力下向亨利二世作出的一个姿态，使亨利二世在名义上超过贝内特，老国王确信贝内特会继续控制大局。在这样一个紧要关头，贝内特也加快了夺权的步伐，他装作非常担心地向老福特指出，将来存在老福特去世后，坎茨勒利用孩子们的无知控制公司的可能性。在他的鼓动下，老福特让他牵头起草一个类似于遗嘱附录似的东西，开列了一张名单，授予名单上的人作为公司董事会指定的监控团，准备一旦老福特去世，在至少10年的时间里由监控团控制公司的最高权力，直到福特的孙子们“能够老练成熟到可以接班为止”。监控团的成员是由老福特和贝内特决定的，这对亨利二世的威胁就可想而知了。而且在老福特的心里，这样做的话将来有可能让以贝内特为首的监控团把权力交给最小的孙子比尔，而不是老福特深恶痛绝的亨利二世和本森。

当得知贝内特手中已经掌握了这样一份重要的文件后，亨利二世几乎绝望了。

“他们竟然有一个那样的该死的文件！”亨利二世对自己的几个亲信大声地喊，“我认输了！我要搬出公司，和母亲一起卖掉我们手中福特公司的全部股票，然后再去找各地的福特经销商，把这边的情况告诉他们，让他们断绝和福特公司的联系。”

“千万别着急，不能意气用事。”布加斯安慰亨利二世，“就让我去应付那个文件吧！”

布加斯来到贝内特的办公室，开门见山地警告贝内特，他准备向老福特汇报贝内特策划这份文件的真实目的，揭露贝内特想利用老福特夺取福特公司并最终排挤掉福特家族的真相。贝内特一下子被这个自己一直以为是亲信的人的“叛变”弄得目瞪口呆。与爱德塞同年出生的贝内特这时已经51岁，他的头发已经开始脱落，身体也开始发胖。面对气势汹汹的布加斯，贝内特显然有点不知所措。

“今天我拒绝和你讨论关于福特先生遗嘱及其附录的事！”贝内特大声喊了起来。

“那么我明天早晨再来和你讨论！”布加斯以更大的声音说。

第二天上午，布加斯来到贝内特的办公室，一进门就看见贝内特咧着嘴冲自己在笑。贝内特从抽屉里取出那份文件，交给布加斯过目，然后点着火柴把文件烧成了一堆纸灰。

“你可以把这个东西交给那个小胖子亨利。”贝内特把纸灰装进一个信封，神情自若地说。

“问题解决了！”布加斯兴高采烈地把情况告诉了亨利二世。

“只是不知道贝内特为什么会这样做？”亨利二世简直不能相信这个转折。

“他也许试图用这个方式消除你的敌意，他也许也意识到即使这份文件存在，将来在法庭上究竟有多少人相信一个80多岁处在神经质状态下的老人立下的遗嘱呢？更何

况只是一个附录。”

第二次世界大战接近了尾声，福特家族的这场权力斗争也要见分晓了。谁也没有想到。给了贝内特最后一击、从而把亨利二世送上福特王国国王位置的竟然是福特家族中的两名妇女。

1945 年春天，克拉拉和埃莉诺聚在一起讨论了老福特的遗嘱等问题，最终她们决定，把自己家族的前途和命运寄托在亨利二世的身上，于是她们亲自出马，演出了一场“逼宫”的好戏。首先由克拉拉去见老福特，警告他如果不承认亨利二世应该拥有的地位，那么整个家族将会面临崩溃的局面。紧接着，一贯逆来顺受、极力维护家族团结的埃莉诺，也向老福特发出了最后通牒：如果亨利二世不能立刻接替公司总裁的位置，她将把从爱德塞那里继承的股份全部公开出售，其份额占整个福特公司全部股权的 41% 之多，而这正是老福特最担心的事。

“让我想想，让我考虑一下。”老福特显然已经失去了斗志，他明白了自己不仅后院起火，而且已经是四面楚歌。觉察到危险临近的贝内特极力想和老福特联系，可是电话已经完全被克拉拉所控制。日渐衰弱的体质已经不允许老福特再外出发号施令，在此后的几个月里，克拉拉天天守在他身边，向他说明利害关系，劝说他把权力交给亨利二世。

1945 年 9 月 20 日，28 岁的亨利二世驱车来到祖父的庄园，走进了昏暗的大厅。老福特坐在一张椅子上在等他，克拉拉坐在一边。看见亨利二世，老福特示意他坐在自己面前，然后向他宣布，让亨利二世正式接任公司的董事长兼总裁。说完后，老福特看着自己的孙子，期望他做出感恩戴德的反应，没有想到的是，亨利二世非但没有表现出丝毫的高兴，而是提出了要不受任何干预、随心所欲地采取任何措施的要求，并声称如果老福特不接受，他就拒绝出任这一职务。老福特无可奈何地让步了，于是这场权力交接就在不愉快的气氛中结束了。这时，第二次世界大战刚刚结束一个月，对于整个世界，对于福特公司来说，一个新的时代开始了。

17 风烛残年

“全世界的所有艺术品加在一起，都不值得我掏出一个子儿！”老福特说。

寄情于山水之间

守旧的舞蹈迷

收集狂和他的奇闻轶事

究竟谁是这个孩子的父亲？

“这是我的玫瑰花蕾！”老福特的眼泪掉了下来。

亨利示意克拉拉吹灭了蜡烛

老福特去世时，只有 20 美元的债务。

“他是个朴实无华的英雄。”

20 年代初的经济衰退不仅使美国的企业家们深受其苦，就连那些以推销艺术品为生的艺术商们也未能幸免。在不景气的环境下，不要说是指望那些有钱人一掷千金地去买什么名画杰作，就连参观各种艺术展览的人也是寥寥无几。纽约的那些艺术商在重新排定最有希望也最有实力成为艺术品的买主名单时，不约而同地想到了亨利·福特。1921 年金秋，福特夫妇在光明巷接待了纽约著名的艺术商约瑟夫·戴文。

“我代表纽约的艺术商向亨利·福特先生及夫人致意！”戴文说明了自己的来意。他是代表纽约的五家最有名的艺术商来拜访福特家族的，并且带来了许多名画、雕塑和古董的复制件和照片。

“福特先生，我们从收藏品中选出了最好的作品，并且把这些复制件和照片配上了尽可能详尽的说明。”戴文打开随身携带的皮箱，取出了三大本用小牛皮做封面的装潢精美的画册，然后一一让福特鉴赏。

“唉呀，上帝呀，这简直太漂亮了！”福特惊叹不已，随即转向坐在一旁的妻子，“克拉拉，快来看，戴文先生给我们带来了这么多精美的东西。”

“真好，这一定都是些价值连城的宝贝呀！”克拉拉也赞叹说。

“是的，夫人说得很对，这些是古代艺术大师们的杰作，有许多文艺复兴时的精品。”戴文回答道，“我们一致认为，只有尊贵的福特先生和夫人才有资格拥有这些作品。所以我们现在把这几本画册送给你们，更希望你们对其中的作品感兴趣。”

“送给我们？”老福特似乎不相信自己的耳朵，“克拉拉，这太令人吃惊了，戴文先生要把这么珍贵的东西送给我们！可是，戴文先生，初次见面，我们怎么能接受这样贵重的礼物呢？”

戴文心中连连叫苦，他真不知道这一对夫妇是真傻还是在装傻，只好硬着头皮耐心地解释说：“这些画册虽然精美，本身并没有多大价值，真正有价值的是那些艺术珍品原作。我把这些画册送给你们，是希望你们能挑选并购买这些艺术品的原作。”

“哦，原来是这样！”福特做出一副恍然大悟的样子，接着说出了下面一句话，“如果我有了一些漂亮的复制品，那我还要原作干什么？”

一时间，戴文面红耳赤，坐在那里不知如何是好，旁边的几个仆人强忍着没有笑出声来。沉默了片刻，还是克拉拉注意到客人的尴尬，用手轻轻捅了捅丈夫：“亨利，让这位客人去找爱德塞，他和埃莉诺都喜欢艺术品。”

“对！对！爱德塞是我们家的艺术家，我希望你们能成为朋友。”福特随声应和道。

就这样，福特夫妇送走了戴文，让他去印度村找爱德塞去了。目送客人的汽车消失

在远方，亨利轻轻摇了摇头：“爱德塞的兴趣也实在太广了，怪不得在工厂里总是无所作为。可是我的兴趣就是高地的工厂和鲁日河边的高炉，这才是真正的艺术。全世界的所有艺术品加在一起，都不值得我掏出一个子儿！”

野营和露宿是老福特的一大爱好，但是够得上做他的露营伙伴的人屈指可数，通常有博物学家约翰·巴勒斯、美国轮胎制造大王哈维·费尔斯通和托马斯·爱迪生，这个四人小组是从1918年夏天起商定开始露营活动的。每次从事这样的活动之前，他们都要进行精心的准备，组织一支由司机和随行人员的队伍，配备几辆汽车，带着冰箱、帐篷、餐桌、吊床、垫子、毯子等野营用品。“我们是一群森林冒险的流浪者。”亨利·福特骄傲地说。白发苍苍的博物学家巴勒斯则担负起了记载“探险记录”的工作。

1918年夏天，他们来到人迹罕至的阿德隆迪克斯森林，开始了他们的探险活动。1919年，他们则朝纽约北部的森林进发，想在新英格兰地区开辟出一条新路。在旅行中，伟人们或者在车上读书，或者在各自的帐篷里沉思，或者围在篝火边讲述各自的人生经历，或者在进餐后激烈地争论问题。他们在美丽的大自然中尽情放松自己，有时为了发明一种烤制牛排的新方法欢呼雀跃，有时为了一块新从火上取下的食物而争执不休，流露出孩子一般的顽皮。从巴勒斯认真严密的记录来看，亨利·福特是他们当中最活跃的人，他经常不停地在林间步行，或者沿着清清的小溪像个孩子一样跳来跳去，只要找到了一块露营地，福特就拿起一把板斧为将要点燃的篝火劈柴。新闻记者们不请自来，带着照相机甚至摄影机加入了他们的行列，并把拍下来的相片和影片公之于众。每次他们露营，就会成为全国各新闻媒介的报道焦点。

亨利·福特得到了群众的支持，这个世界巨富不像其他富翁那样装腔作势，这个老人甚至会和街上10岁的孩子竞走，在朋友面前能够把脚踢到吊灯的下端。他在家中自己动手修理衣架，每当暴风雨来临，他就披上雨衣跑到自己家的玉米地里察看庄稼的情况。

老福特这一生中唯一爱好的艺术形式恐怕就是舞蹈了。从20年代末开始，他发疯似地迷上了传统舞蹈，也就是曾经在美国拓荒者中流行的舞蹈。他聘请了马萨诸塞州的本杰明·洛弗特作为自己的专职舞蹈教练，并组织了一支乐队，安排他们在迪尔本的工程实验大楼中训练。他还让人编写了一本舞蹈手册，书名叫《早安：传统舞蹈经过25年的冷落，又被亨利·福特夫妇所复活》，书中猛烈抨击了那些“伤风败俗”的现代舞蹈，再版后成了利用舞蹈宣扬种种优越论的著作。

舞蹈彻底改变了福特的社会生活，他和克拉拉从深居简出的生活中走了出来，通过各种形式的聚会和舞会，与社会各界名流开始了交往。起初，这些聚会还非常随意，然而后来规矩越来越严格，变成了一种正式的类似外交活动的东西。所有参加聚会的人必须穿晚礼服，必须在晚上9点钟准时到场。老福特还专门建起了豪华极至的舞厅，占地达8亩，不用说其他的装饰品，仅整个大厅的地面就是用最为昂贵的缅甸柚木铺成，光洁如镜，据说木材的标价达32.5万美元。曾经被老福特称做寄生虫的达官显贵都成了福特家的座上客。

在跳舞娱乐之余，老福特还迷上了收藏，不仅仅是古玩，而是他感兴趣或心血来潮时想到的任何东西。老福特仿照克拉拉幼年时在密歇根州生活时的小村落修建了格林菲尔德山庄，其中主要包括三个部分：详细复制19世纪美国乡村生活的村落、堆积着数不清的古玩杂物的爱迪生博物馆和反映私人学制的爱迪生学院。

爱迪生博物馆是一座宏伟的建筑，集中了美国建筑史上三大里程碑：独立宫、议会大厦和费城旧市政府大楼的工艺特色。该博物馆的内容主要是在重现美国农业、交通运输业和制造业的发展进程并展出了许多与此专题有关的原始珍品，特别是福特收集来的各个不同发展阶段的汽车。除了上述展品之外，博物馆还塞满了福特雇佣的收集家们找来的各种物品，把这个庞大的博物馆塞得水泄不通。这些过分卖力的收藏家们根据福特

的命令在 20 多年的时间里走遍了美国的各个角落，差不多把农村翻了个底朝天，得到了杂乱无章、真伪难辨的各种物品。有专人去收集，却没有真正懂行的人去设计、管理和摆放，结果客人们来到这里，就会发现放置飞机和蒸汽机车的场地上还堆着床、棺材、土枪、洋娃娃、八音盒、风琴、旧衣服等。福特的收藏家们甚至还迷恋上了一座据说是 18 世纪中叶的厕所。

在整个格林菲德庄园里，福特的工匠们还复制了英国伦敦的一家古老的珠宝店，把一座典型的英国乡间农舍买下来拆开后，再用轮船远涉重洋运到这里来复原出来。福特还说服了好朋友爱迪生，把这位发明家的实验室一砖一瓦地拆卸下来，运到这里复原了。另外，这座庄园里还有许多美国名人的故居，如美国著名园艺家洛德·伯班克、电气工程师斯坦梅茨、诗人沃尔特·惠特曼、文字专家诺亚·韦伯斯特等。在福特的脑子中，经常还有一些天真的念头，例如当年爱迪生发明了留声机后对着机器演唱了一首《玛丽有只小羊羔》的歌曲，老福特后来派人四处寻找歌中这位名叫玛丽的妇女的故居在哪里，以便买下来重建，结果全国一下子冒出了一大堆声称自己是玛丽或是她的后人的人，希望富翁能高价买下他们的住房。从小就阅读了美国著名教育家威廉·霍姆斯·麦格菲编写的教材、深受其影响的老福特，还出资印刷出版了麦格菲的课本和各种书籍，并把这些书作为爱迪生学院的教材，甚至连学院建筑的式样也是完全模仿麦格菲在宾夕法尼亚荒原的故居修建的。

爱迪生学院是一所私立的男女混合学校，其学制从小学一直到大学都有，教室的建设风格虽然是仿古的，可是教室里的布局却像福特工厂，大量采用玻璃，以至于相邻教室可以清楚地看见彼此的一切。另外，学院还规定，每一个教师必须负责教授他这个班学生的全部课程，这就要求他们每个人必须精通一个年级的所有课程，这个不合理的规定弄得可怜的教师们疲于奔命，叫苦不迭。“男主外，女主内”的旧观念仍然贯穿在学校的教育中，每个在这里上大学的男孩都必须定期到鲁日工厂工作，而女孩在这里高中毕业后就必须以学习裁剪、缝纫、烹饪等“持家”课程为主，所以许多女孩在这里读完高中后就找借口退学回去了。老福特喜欢的旧式舞蹈自然也是学生们的必修课，老头经常来到学校，打断学生的学习，带着他们去跳舞。

在这所庄园里，老福特还建立了许多仿古风格的商店、农场、手工作坊、酒馆等，雇佣了许多工人和农民在那里煞有介事地做工务农，试图完全营造出一个多世纪以前的那种田园牧歌、小桥流水的气氛。应该说，他做到了这一点，格林菲德庄园成了底特律乃至全美国的一个旅游景点，每年有大量的人来参观，每个参观者须花 25 美分购买一张门票，据说每年这里的参观者为 100 万人次，门票收入就达 25 万美元。原来老福特夫妇建立格林菲德庄园的目的之一是想住在这里，结果游客太多加上克拉拉抱怨那些工厂和作坊的声音过于嘈杂，于是老两口还是住在光明巷。

“我是一个实干型的科学家。”一次在接受记者采访时，亨利·福特不无得意地说。那么就让我们看看这个“科学家”除了他所专长的汽车外，都做了些什么事情。他不知从哪里听来的“秘方”，坚信用含有铁锈的水洗头会使头发永远乌黑亮泽，于是经常用旧了的刮胡刀片和几枚铁钉泡在水里让它们生锈，然后用这种水洗头，他还把这个经验介绍给家族中的女士们，听得他们目瞪口呆。一次，为了证实羊毛袜子遇到高温后是否会收缩，他溜到厨房，把自己的袜子扔进了锅里。老福特不吃牛羊肉，因为他讨厌“四脚的动物”；他也拒绝食用鸡肉，因为“鸡竟然吃虫子”；他还在大庭广众之下宣布吃糖是一种“自杀行为”，因为“锋利的糖晶体碎片会把食用者的肠胃割得稀烂”。有一名善于迎合老福特心理的客人来访，老福特立即觉得找到了知音。在谈话中，客人对老福特喜爱素食的饮食习惯大为赞赏，并夸张地说自己为了健胃，每天要采集一些野草来做成三明治吃，于是老福特冲出房间，立刻从草坪上采集来几束野草，命令厨师去做成

三明治作为中午他和客人的午餐，这个言过其实的客人只好自认倒霉。一次，老福特接见了一名旅行家，听他讲述周游世界的见闻。当客人说到在亚洲国家人们把各类豆制品作为主食时，老福特激动不已，认为自己终于又找到了一种神奇的食物，从此他迷上了豆类，特别是大豆。根据统计，仅从1932—1933年间，他就花费了大约100万美元从事豆类的研究开发工作。主持这项研究工作的就是老福特少年时的好朋友，他的妹夫爱德塞·鲁迪曼。鲁迪曼这时已经是一位很有名望的化学家，获得了博士学位。老福特用高薪把他拉来从事大豆的研究工作。用大豆制成的各类食物当然是研究的主要成果，据说有大豆面包、大豆奶油、大豆“肉”和“大豆冰淇淋”，用磨成的豆粉和从中提炼出的豆精制成的各种豆浆、豆丸子、馅饼、三明治、甚至大豆咖啡。提炼出的豆油除了食用外，还用在了福特工厂的油漆中，富于开创性的科研人员甚至从大豆中分解出植物纤维，在福特的纺织厂里把纤维原料制成细丝，然后做成了大豆毛料西服。家长制作风的老福特不仅自己身体力行，还强迫自己的部下跟他一起在食堂里吃所谓“大豆餐”，不论是汤、菜还是主食全用大豆制成，那些经理和高级职员们一个个叫苦连天，可又不得不装出一副津津有味样子忍受着对自己肠胃的折磨。其实，不光他们在饭后找机会把各种香肠、牛排悄悄塞进嘴里，老福特也在没人的时候这样做。

1978年，纽约鲍勃斯—梅利公司出版了一本名为《亨利·福特的秘密生活》的书，作者就是我们在前文中所提到的约翰·戴林格。在这本书中，他公开宣称，自己是老福特的私生子。

事情要追溯到1909年，一位16岁的少女来到福特公司的高地工厂，成为工厂办公室的打字员兼记录员，她叫伊凡捷琳·科特，生于加拿大，带法国血统。这个姑娘有着一双明亮的大眼睛，皮肤微黑，身材不高但是非常苗条。起初在公司的人海中，她就像一只不为人注意的丑小鸭，可是随着年龄的增长和发育，她成了一个开朗活泼、引人注目的美人儿！19岁那年，风度翩翩的哈罗德·威尔斯把她调到自己身边，做他的私人秘书。由于威尔斯和老福特的办公室挨得很近，所以这个俏丽的姑娘很快引起了精力充沛的亨利·福特的注意。威尔斯发现了福特对伊凡捷琳异乎寻常的关心，他是个情场老手，既风流成性，又非常知趣，所以不久就和伊凡捷琳拉开了距离。老福特开始和这个姑娘出双入对，这成了公司当时公开的秘密。

伊凡捷琳和克拉拉是两个性格完全不同的女性，克拉拉的生活非常节俭，即使是在拥有巨额财产之后，她还是力求节省每一分钱过日子。老福特脚上的袜子破了，全部由她亲自补起来继续穿。克拉拉很少抛头露面，喜欢在庄园里散步或在花园中逗小动物玩。而伊凡捷琳则喜欢各种各样的社交活动，她常常浓妆艳抹、衣着时髦地陪伴在大她30岁的老福特身边，扮演一半是情人一半是女儿的角色。伊凡捷琳喜欢骑马，还获得了密歇根州的女子赛马比赛冠军，她甚至喜欢驾驶飞机，并以其高超的驾驶技巧成为全州第一个得到飞机驾驶执照的妇女。亨利·福特喜欢这个女子身上表现出来的时代气息和青春活力，亲切地称伊凡捷琳为“比莉”。据有人回忆说，伊凡捷琳的手袋里经常装着一支手枪，她曾经说如果谁想要加害福特，她将会毫不犹豫地打死他。

起初，亨利·福特认为天天围着家打转的克拉拉不会觉察出他和伊凡捷琳之间存在的特殊关系，可是他哪里知道女人在这个方面的天才！克拉拉早就对这一切洞若观火，她不仅知道伊凡捷琳的存在，而且还雇佣私家侦探调查传言中福特和自己的女佣人之间到底是不是存在什么暧昧的关系。一向吝啬的克拉拉在付给这些神通广大的侦探们的报酬时可是出手大方，侦探们为了寻找被贝内特打发走的女仆，甚至可以跨越整个美国。从年纪和相貌上，克拉拉或许不是伊凡捷琳的对手，但是几十年的共同生活使得没有任何人比克拉拉更了解亨利·福特是一个什么样的人。所以尽管知道了老福特的风流韵事，克拉拉丝毫也没有为自己在家中的地位担心。或许是经过商量，或许是共同的默契，老

福特也非常注意为自己的妻子留面子，凡是应该妻子出现的场合，绝对少不了克拉拉，绝对找不到伊凡捷琳的影子；凡是应该由克拉拉决定或安排的事，伊凡捷琳从来不会插手，两个女人似乎各司其职，从来不会排斥另一方的存在。1929年10月21日，亨利·福特为纪念爱迪生发明电灯50周年举行了庆祝仪式，在审查出席人员的名单时，他发现了伊凡捷琳的名字。

“这是谁干的？”他愤怒的骂了起来，然后用笔勾掉了这个名字。显然，他认为在这个场合不应该出现伊凡捷琳的身影。一次，伊凡捷琳来福特家做客，刚好裁缝请克拉拉选定老福特的西服式样，对服装流行趋势颇为内行的伊凡捷琳多说了几句，立刻遭到了克拉拉的猛烈回击。

“只有我才有权利说福特先生穿什么！”克拉拉说。伊凡捷琳立刻意识到自己“犯了规”。当然，两个女人像这样发生冲突的时候很少。

老福特把大量金钱花在了伊凡捷琳身上，这也许是对她的一种补偿。至于具体有多大的数目，恐怕就连当事人自己也不一定清楚。但是仅从下面的事例中就可以看出老福特的慷慨。1917年2月20日，24岁的伊凡捷琳·科特嫁给了雷·戴林格——老福特的司机兼私人保镖。这场婚姻的内幕究竟是什么，我们不得而知，但是根据小约翰·戴林格在1978年的书中公布的1917—1923年伊凡捷琳的日记，会发现这个已经有了丈夫的女郎在这段时间里的主要活动是围绕亨利·福特进行的。戴林格和伊凡捷琳结婚后，老福特把他在光明巷附近买下的300英亩的一大片农场送给这对夫妇，这是老福特原来打算留给儿子爱德塞的，后来又送给他们另外两块土地，他还任命戴林格担任福特农场经理的职务。戴林格夫妇花费了九年的时间在与老福特的光明巷庄园相邻的那片土地上建起了一座宏伟的山庄，被誉为整个迪尔本地区的第二大庄园，鲁日河把两座庄园联系在一起。老福特常常亲自驾驶一条电动小艇，独自去拜访这对夫妇，然后和伊凡捷琳出去散步。

1923年4月，底特律的福特医院里诞生了一个小男孩，他的母亲就是伊凡捷琳。在这个男孩子出生不久，医生和护士惊奇地发现，亨利·福特先生亲自前来看望与他非亲非故的母子俩，并且通知医院的护士林奇小姐，让她调离医院去专门照顾新生的婴儿。在后来为孩子施洗礼时，老福特把自己童年时用过的一辆婴儿车送给了孩子。孩子满月时，老福特买了一匹价格极其昂贵的纯种设得兰矮种马作为礼物，也不管这个孩子连走路都不会的事实。以后每次前来做客，老福特都给这个孩子带来昂贵的玩具作为礼物，以致不得不为孩子专门开设了一间储存玩具的屋子。最后，连爱德塞的孩子们都嫉妒地发现，凡是祖父送给他们的礼物，小戴林格那里都有一份，老福特还让公司为孩子们特制了两辆儿童赛车，黑红相间的一辆给了小戴林格，全黑色的一辆就给了老福特最喜欢的孙子比尔，所以后来引起了亨利二世和本森的愤怒。小戴林格和老福特之间是如此的相像，以至于当福特公司的艺术工作人员准备以老福特的青少年时代为主题创作一系列图画作品时，老福特毫不犹豫地提出把小戴林格作为他自己的模特儿。他还让克拉拉的侄女多罗西·理查森作自己的母亲玛丽的替身。

小戴林格出生后，伊凡捷琳经常带着他来福特家做客，克拉拉也开始喜欢上了这个聪明的孩子，两家人似乎相处得非常融洽。戴林格夫妇也属于那种十分乖巧的人，尽管后来他们已经成为巨富，可是似乎并没有任何“忘本”的表现，凡是福特家族的任何需要帮忙的事情，都离不开他们的影子，就连帮克拉拉修整花园这样的小事戴林格先生都要亲自动手，伊凡捷琳更是在克拉拉身边忙来忙去，想方设法讨取福特夫人的欢心。后来在贝内特离开了福特公司并销声匿迹之后，雷·戴林格和伊凡捷琳夫妇成为他们一家最好的朋友。整个福特家族中，恐怕只有老福特的孙子们不喜欢戴林格，虽然他们从小就怀疑小戴林格和祖父的关系，可是后来小戴林格出书说明他和老福特的关系时，福特家的这些孩子们又一致谴责小戴林格这个“无所事事的浪荡子”是在胡说八道。

1931年，老福特一生中最好的朋友托马斯·爱迪生离开了人世。在老发明家临终前，老福特不知道从哪里听来的巫术、悄悄恳求爱迪生的儿子查理斯用一个小瓶子把爱迪生在人间呼出的最后一口气收进了瓶里，然后紧紧盖上瓶口，这个小瓶子被老福特安放在自己的住处，因为老福特听说这样可以避邪。其实，从两年前起，因为爱迪生的身体状况不佳，几个老人的夏日露营就宣布结束了，这些事情都给老福特以很大的触动，也使他以前一直坚信的人生“前世—今生—后世”的轮回观点产生了动摇。他开始拼命锻炼，节制饮食，想方设法阻止衰老并试图在其他人的面前掩饰自己的老态。

其实，就在1938年他度过75岁生日后不久就得了轻度中风，但是老福特警告自己的医生：决不能向任何人透露这件事。然而，不管他如何努力，如何掩饰，他一天天的衰老已是目共睹的事实。

尽管他不喜欢自己的儿子，可是爱德塞的去世对他的打击是巨大的，因为这毕竟是他唯一的儿子。正如他对来访的客人说的那样，自从儿子去世后，他彻底放弃了反犹太主义，也不再仇恨天主教或其他宗教，“我不反对任何东西，”他平静地说，“我只希望过一种淡泊的生活。”

1941年，美国上演了一部著名的故事片《公民凯恩》，这部纪实片描述了美国报业大王凯恩多姿多彩的一生。老福特和克拉拉在福特公司的礼堂里观看了这部影片。在影片的开始，凯恩在离开人世前曾经说出了“玫瑰花蕾”这两个单词，于是记者就以这句话为线索对这个曾在美国叱咤风云的人的一生展开了调查。

“还是没有告诉观众玫瑰花蕾究竟指的是什么。”眼看影片即将结束，老福特不满地说，克拉拉插了插他，只见在影片的最后一幕中，人们把清理出来的凯恩留下的许多杂物丢进了火里，就在一副凯恩在童年时用过的雪橇板上，闪现出了“玫瑰花蕾”的字样，这也是影片的最后镜头。

电影结束了，老福特坐在车里沉默不语，还在想着刚才那部伟大的影片。

“先不要回光明巷，我们现在就到格林菲尔德的博物馆去。”老福特突然对司机说。

老福特的到来打破了格林菲尔德的宁静，他从车中走了出来，一个人默默向爱迪生博物馆走去。自从爱德塞去世后，他一直没有来过这里。司机和克拉拉跟在他后面，不知道他要做什么。老福特跨进大门，穿行在堆满了各种杂物和展品的走廊和大厅里，一双眼睛在急切地探索、寻找。突然，这个80岁的老人开始跑了起来，他的两眼闪着光，跑到一架破旧的蒸汽机前站住了。

老福特蹲了下来，从衣袋中掏出手绢轻轻擦去这台机器上的灰尘，克拉拉和司机站在他身后，默默地看着这一切。

“这就是我的，是我的玫瑰花蕾呀！”老福特声音嘶哑地说，眼泪从他深深的眼窝中不停地流了出来。是的，这台发动机就是1876年亨利·福特在迪尔本乡村的大路上和父亲老威廉一起坐马车赶路时遇到的那台“会走的机器”。数十年后，老福特凭借他超人的记忆力描述出了这台老掉牙的尼科尔斯—谢帕德蒸汽机的特征和机器号，他雇佣的收集家们把整个密歇根州差不多翻了个底朝天，终于在一家农场的院子里，找到了这台几度易手的废机器。当运到爱迪生博物馆的时候，老福特花了一整天的时间亲自修好了这台机器，并将它发动了起来，当年，也正是这样一台普通的机器唤起了一个乡村少年的好奇心，促使他把自己的一生投入到了他所爱好的事业中，建立了前无古人的业绩，无怪乎老人是如此的激动！站在这台机器面前，他回忆了自己整个的一生。这的确是他的玫瑰花蕾！

亨利二世对老福特的仇恨是很深的，可是在他们之间毕竟维系着割不断的亲情。牵起这条纽带的是亨利二世的两个女儿夏洛特和安妮，小女孩们并不明白长辈们的恩怨，照例经常到老福特家来做客，特别是在圣诞节的时候。每当圣诞节到来的时候，小

女孩们就坐上由真正的驯鹿拉着的雪橇，妈妈为她们亲手裹上厚厚的毛毯，雪橇穿过密密的丛林径直来到光明巷庄园树林中的小木屋里，在那儿，穿着红衣服、黑皮靴、有着长长白胡子的圣诞老人在那里等待着他们。孩子们和老人一起快乐地唱着圣诞歌曲，圣诞老人把礼物送给孩子们。当然，这一切自然是老福特让人安排的，但是每年孩子们都能从中得到极大的快乐。所有这一切，都在孩子们的心中留下了美好的回忆。

1946年冬天，老福特夫妇带着戴林格夫妇和博物学家约翰·巴勒斯等朋友一起乘专列到温暖的美国南方旅行。他们来到了佐治亚州，在风光秀丽的里奇蒙山里，他们陶醉在大自然中，老福特感到自己的心胸也变得开阔起来。

“瞧，许多动物都到这里来过冬，在这儿能与它们为伴，真是一种莫大的享受啊！”巴勒斯对亨利夫妇说。

“我以前怎么没有发现还有这样的好地方？”老福特当即决定，买下这里几百英亩的地产，开设种植园和兴建别墅，“我们要把这里变成南方的迪尔本！”他雄心勃勃地说。于是，戴林格夫妇亲自出马为老福特张罗这些事情，很快就收到了成效。就在这几个月的时间里，老福特夫妇就呆在这里，亲眼看着新种植园的开辟和别墅的扩建工作取得了进展，还为附近的居民兴建了子弟学校，戴林格和伊凡捷琳忙得不亦乐乎。

1947年4月6日，正是复活节这一天，“费厄林”号专列在绵绵的细雨中回到了迪尔本，老福特夫妇一行完成了这次为期几个月的度假。克拉拉的心情非常沉重，因为她敏感地发现，老福特的健康状况已经到了十分严重的地步，虽然没有什么病症，但是恐怕已经到了油尽灯枯的地步了。就在来时的火车上，老福特经常忘记自己所处的环境，有时还以为自己不是在飞驰的火车上，而是在迪尔本光明巷。

4月7日清晨，经过一天的休息，老福特很快又恢复了正常的思维，他和大家一起在议论整个密歇根州开春来恶劣的气候。一个月来，全州几乎天天下雨，这是几十年来没有过的现象。结果雨水引发了洪灾，鲁日河的水位也在不断上涨。大家正在谈论，突然光明巷福特发电厂的负责人、工程师约翰·麦金泰尔气喘吁吁地跑来报告：由于鲁日河水位猛涨，电站的发电机已经被洪水淹没了，工人们正在奋力维修，但是今天整个庄园的电力供应会中断。

“我请求福特先生一家先暂时搬到迪尔本旅馆去住，那里的电力供应还很正常。”麦金泰尔说。

“没有关系，没有关系，”老福特摆摆手，“我们有壁炉，把火生起来就行了，取暖和做饭不是都可以解决了吗？”女仆罗莎·布勒赶紧去各个房间生火，然后忙着准备早餐。

喝完一大杯鲜奶，吃了几块自己最爱吃的炸面圈，老福特的精神非常好，他找来自己的司机兰金，让戴林格跟他一起去各处看看洪水的情况。

他们先来到了格林菲尔德，然后老福特命令去鲁日工厂，结果发现鲁日河的水位还在急剧上涨，已经快漫过河堤了，于是又驱车向格林菲尔德返回，准备从那儿回光明巷去。

“兰金，把车拐个弯，我想去家族的墓地看看。”老福特突然对司机说。

在格林菲尔德路的福特家族墓地，汽车停了下来，老福特想从车中走出去，戴林格制止了他，并指指车外泥泞的道路和仍在下着雨点的天空，老福特只好静静地坐在车里向外望着。

“我们回去吧！”过了好一会儿，老福特长长地出了一口气，汽车又返回了光明巷。老福特先到发电站，去看了看那些正在紧张地抢修发电设备的工人们。

“先给我一杯热牛奶吧！”回到家，老福特对迎上前来的女仆说，“今天晚上我要早点睡觉。”

罗莎是个很能干的女仆，尽管没有电，但是整座别墅都生起了火，每个房间都暖洋洋的，天黑后，点起了蜡烛。九点钟，老福特和克拉拉就回房间睡觉去了。

午夜十分，女仆罗莎突然被急促的敲门声惊醒，她开门一看，原来是克拉拉。

“福特先生可能病得很厉害！”克拉拉焦急万分。罗莎赶紧和克拉拉一起来到福特的房间，只见老福特平躺在床上，两眼半睁半闭，处于半昏迷状态，看见克拉拉进来，老福特用手示意妻子吹灭床头的蜡烛，大概是觉得烛光太刺眼。由于别墅的电话出了毛病，罗莎找来司机兰金，让他去请医生并通知戴林格夫妇，然后罗莎又回到了福特床前。这时，老福特的呼吸已经开始变得非常急促了。克拉拉手足无措，罗莎和她一起，用一个枕头把老福特的头垫高了一些。老福特突然睁大眼睛想要坐起来，可是没能成功，克拉拉恳求丈夫和她说话，可是老福特没有出声。

“马蒂尔医生怎么还没有来！？”克拉拉站起身来走出房间，站在大厅里盼望医生的到来，罗莎继续留在房间里。

“夫人，你快来看，福特先生的脸色突然变了，他可能要离开我们了！”听到罗莎的喊声，克拉拉冲到丈夫的床前，只见老福特的眼光正在暗淡下去，她紧紧抱着自己的丈夫，看着他闭上眼睛，走完了人生最后的一步。房间里，烛光摇曳，壁炉中的木柴不时发出僻啪的声音，亨利·福特就这样离开了人世。

首先赶来的是马蒂尔医生，然后是戴林格夫妇，司机又把亨利二世夫妇接到了别墅，正在纽约的本森和其他孩子也乘火车赶到了光明巷，然而，84岁的老福特再也看不到他们了。在老国王外套的口袋里，有一把梳子、一只口琴和一把小刀，还有一张20美元的帐单，这张帐单是欠一位农户的一堆草钱，然而在他留下的财产中，仅老福特私人帐户中的现金就有2650万美元。

汽车大王的死震惊了世界，美国总统杜鲁门、英国前首相丘吉尔、苏联领袖斯大林等著名政治家都打来唁电表示哀悼，并热情赞扬了他对人类做出的巨大贡献，各大报纸都在显著位置发表文章，众口一词，赞扬了这个给世界、给人类生活带来飞跃的巨人，深切悼念他的去世。著名评论家西格蒙德·戴蒙德是这样评价老福特的：

“与J. D. 洛克菲勒、科尼里尼斯·范德比尔特、J·P·摩根和其他企业界精英们非常混乱的评价比较起来，新闻界对亨利·福特的推崇几乎一致持肯定态度。亨利·福特终生致力于机械制造，他不以金钱自娱，更不会强取豪夺，他用自己的发明和创造贡献于人民，制造人民买得起的大众型汽车，给人们带来了无比的欢乐。如果你不是犹太人，没有挨过福特打手们的拳头，不是爱德塞·福特的亲朋好友，那么你就会喜欢亨利·福特，崇敬亨利·福特。”

的确，尽管曾经不遗余力地反对犹太人，尽管在1938年亨利·福特还接受了纳粹德国元首希特勒授予的“鹰徽大十字勋章”，但是老福特在美国人民的心目中还是拥有崇高的威望，由于T型车的成功和对和平运动的极力倡导，他曾是美国总统最有希望的候选人，虽然到最后功败垂成。

4月9日，亨利·福特的遗体被安放在福特纪念馆的大厅里供人们吊唁。就在这一天，有10万以上的人来向老福特的遗体告别，在他们当中，绝大部分人是普通人，身穿工作服的工人占了一半以上。许多人要排一个多小时的队才能见到他的遗容，但是前来瞻仰遗容的人还是络绎不绝。

“我没有见过福特先生，可是我觉得我认识他，因为他在很大程度上是一个普通人，一个更接近我们的人，他是个朴实无华的英雄。”一位市民对记者说，“我们更喜欢像福特先生那样的人，那样的平民英雄，而不是号称没有一点缺点的伟人。”

亨利二世带领他新组建的公司领导班子全部系着黑色的领带，在老国王的遗体旁肃立。毕竟是84岁的老人了，虽然经过整容师的精心化妆和修饰，可是老福特安详的神态

并没有完全掩盖他那几乎全白的头发、松弛的面颊，使每一个曾经领略过汽车大王风采的吊唁者感到些许的失望。

4月10日，又是一个细雨绵绵的日子，在这天下午，底特律为亨利·福特举行了隆重的葬礼，市政厅门前挂起了一幅三米高的福特画像，全市的公共交通停止运营一分钟，钟声和火车汽笛声响彻了全市的每一个角落。总共有两万多人聚集在圣保罗大教堂。人们默默无语，为老福特的死而感到悲哀。当亨利二世一身黑衣搀扶着悲痛欲绝的克拉拉出现在人们面前时，人群中出现了一阵骚动。“福特万岁！”突然有人高声喊道，接着有许多人跟着响应。

一辆黑色的“帕卡德”牌高级轿车负责把老福特的遗体运往墓地下葬，这种牌子的汽车不是福特公司的产品，原因很简单，福特在世时，他的公司根本没有制造任何大型豪华轿车，这是汽车大王值得骄傲的事，还是遗憾的事呢？人们各持所见。底特律市民都站在街道的两侧，默默看着灵车驶过，送葬的人流和汽车排成了几里的长龙。

在整理老国王的遗物时，人们终于发现了老福特那本神秘的蓝皮书，原来，那是一本摘抄了《重大问题简论》和爱默生的《自我依靠》等中的许多段落的小册子，亨利·福特就是从这些书中吸收了他喜欢的东西，构成了他不完整的人生哲学。在光明巷庄园的丛林中，有一座小木屋，老福特喜欢散步累了后在这里休息，在屋里的一个角落里，挂着一个镜框，里边是一首小诗：

不经锤炼难以成钢，
未遇挫折难成理想；
在灾难中要有勇气，
乌云过后一定是曙光。
梦想一定会成为现实，
辛苦过后才能尝到硕果的甜香。

18 新的福特王国和新的一代

驱逐贝内特——就像一场宫廷政变一样惊险

亨利二世拿着名单挨着办公室解雇人

高薪网罗来的“神童”和老师

克拉拉在孤独中弃世而去

“不是我们不想帮他，是他根本不需要！”

投机政界和福特基金会

“爱德塞”的厄运

福特二世“毕业”了，老师自然得走路

“贵族中的贵族”与“百年不遇的宫廷盛会”

在家族中的地位至高无上的埃莉诺

“福特公司不需要皇太子”

“亨利二世去世后，福特家族就不咸其为一个家族了。”

福特家的后代们

“未来会怎样？谁也不知道。”

“我现在请你以我祖父的名义起草他的辞职报告，宣布把公司的所有权力不受任何限制地移交给我，我要在明天的董事会议上宣读这一声明和决定。”1945年9月20日下午，亨利二世来到福特公司办公大楼，对办公室秘书弗兰克·坎普瑟说。他是有意这样做的，因为公司几乎每个职员都清楚，坎普瑟是贝内特的亲信。

亨利二世走进了父亲的办公室，他站在宽大的办公桌前，望着墙上悬挂着的约翰·昆西·亚当斯和亨利·迪尔本将军的画像，这是父亲心中崇拜的偶像，两位美国历史上的伟人。看着看着，亨利二世的眼泪禁不住掉了下来，因为他终于实现了父亲的心愿，把公司最终掌握在了福特家族的手中。电话铃响了起来，亨利二世的嘴角露出一丝嘲讽的微笑，因为他知道这个电话最有可能是谁打来的。

“你好，是亨利吧，我是哈里，我刚得知一个令人高兴的消息，你爷爷把公司的权力正式交给你了。”话筒的另一端传来了贝内特的声音。

“谢谢，明天公司要召开董事会，请你别忘了参加。”亨利二世镇定了一下，通知他的死对头。

9月21日上午，在福特公司办公大楼的会议室里，福特公司董事会召开了。因为有贝内特在场，所以本森继续拒绝出席会议，亨利二世和埃莉诺当然出席了，贝内特也无精打采地坐在那里，一言不发。等克雷格宣读了老福特的辞职报告后，会场中出现了片刻的沉寂。

“祝贺你！”突然，贝内特站了起来，恶狠狠地对亨利二世说，然后他又一屁股坐在椅子上不吭气了。这次标志权力交接完成的会议终于结束了，贝内特站在会议室门口，等亨利二世走过来后，他对福特王国的新首领说：“你接管了一个有亿万财富的公司，可是你竟然对它没有一点贡献。”

这一天下午，人们看见布加斯把自己心爱的三八手枪插在腰带上，大摇大摆走进了贝内特的办公室。几分钟后，他又神态自若地走了出来，至于刚才里面发生了些什么情况，没有人知道。足足过了半个小时，从贝内特的办公室里冒出了一股浓烟，大家都猜得出来，这是贝内特在烧自己的文件。完成了这些工作，贝内特一脸疲倦地走了出来，坐进自己的汽车，从此再也没有回福特公司。听说，他后来拼命想用电话和老福特联系，

可是电话已经被克拉拉控制了起来，她根本不让老福特靠近电话。贝内特意识到自己的努力是徒劳的，于是和福特家族从此不再有任何联系，1973年，贝内特在隐居的别墅里去世，他和爱德塞同年出生，却多活了30年。

为了表现出自己至高无上的权威，亨利二世让联邦密探出身的布加斯准备了一份公司内所有贝内特亲信的名单，按照办公室的顺序排列好，然后亨利二世亲自拿着名单，走遍了总公司的每一间办公室，名单上的所有人都被当场解雇。在鲁日工厂也是这样，当亨利二世得知狗仗人势的贝内特的死党竟然在鲁日工厂内私设了一间“娱乐室”时，他从车间拎起一把板斧把这个小黑窝砍了个稀里哗啦。在这场大清洗中，整个福特公司总共辞退1000多人，贝内特的部下最后仅剩四人，他们幸免于难的原因就是“能够揭发其他同伙”。

在福特公司的老销售经理约翰·戴维斯的带领下，亨利二世又一次走遍全国，走访各地的福特经销商和视察分公司，把自己决心振兴公司的计划告诉他们，鼓舞他们的士气。由善于公关的布加斯牵头，亨利二世还和美国汽车工人工会签订的新的劳资协议，承诺给福特工人在同业中最优厚的工资待遇，换取了工会不罢工、不怠工的保证。在后来的几十年中，亨利二世控制下的福特公司一直保持与工会和工人之间的良好关系，从而避免了像其他公司那样因工人罢工而造成的损失。据统计，在1950年和1967年爆发的美国最严重的罢工浪潮中，其中克莱斯勒公司仅一次罢工造成的损失就达1亿美元以上，而福特公司没有受到任何损失，这在当时美国企业界是罕见的。为了向全世界宣布公司开始正常运作，亨利二世利用现有的技术力量，把战前生产的著名的“V-8”型汽车加以改进，投入了市场。布加斯还加强了对工厂的管理，重新建立了一支高效率的工厂卫队，制止了曾经在工厂中猖獗一时的盗窃行为。

如果说过去亨利二世在人们心目中只是一个不懂事的小王子，那么现在他的表现足以证明他是一位新的国王。他一改以往懒散的生活习惯，每天早晨8点准时来公司上班，下午6点才离开办公室。他还聘请了专职的形象设计师，频繁地出现在各种交际场合，以像他祖父当年那样幽默而朴实的口气和言辞博得了公众的好感，得到了舆论界的一片赞扬。

如果说在接班前亨利二世的主要精力是花费在如何打倒自己的竞争对手的话，那么接班后面临的主要问题就是如何振兴福特公司。亨利二世很快就清醒地认识到了形势的严峻，通用公司已经把福特公司远远地抛在了后边，福特公司也已经被克莱斯勒公司超过，而且还面对战后新涌现的汽车制造商们的激烈竞争。虽然福特公司由于这些年来的徘徊不前使公司的财政状况不是很好，但是美国参加第二次世界大战为公司创造了新的机会并带来了巨额收入，仅接受政府订货所得的收入就有5亿多美元，整个福特公司在二战结束时的现金竟然还有近7亿美元，这当然应该归功于仇恨金融投机的老福特，正是他一贯的保守作风才使福特公司一次次渡过了难关，所以亨利二世并不用太为资金问题头痛。如何召集一批技术人才，怎样组织一支精明强干的管理队伍，这才是迫在眉睫的事情。

“院里自有梧桐树，不愁没有凤凰来。”财大气粗的亨利二世和他的祖父一样，采取了高薪政策，同时，他还对公司的职员开放了优先认股权，这在福特公司的历史上是第一次。这种优先认股权规定：公司职员可以以规定的价格优先购买公司的股票，每年结算一次。如果这一年内股价上涨，那么职员们的红利就得到了保证；反之如果股价下跌，那么由公司保证职员不受损失。这种大胆的举措使得亨利二世很快就把一批人才网罗于门下，他们包括：哈佛大学商学院助教罗伯特·麦克纳马拉，普林斯顿大学教师埃德·隆迪、以及查尔斯·博斯沃斯、威尔伯·安德森等10人，他们都曾是美国空军统计管理办公室的军官，查尔斯·桑顿是他们的头儿。这些管理精英们都在战争中经受了考

验，并在物业、人员、运输管理方面有丰富的经验，的确是福特公司当时最需要的人。1946年2月，他们正式加入福特公司。人们称他们为“神童”小组。这些人的到来在福特公司引起了争论，因为他们的年龄没有一个人超过35岁。福特公司的功臣布加斯也对此颇有微词，可是同样有军中经历的亨利二世果断拍板，立刻把这些同龄人提拔到了公司的显要位置。他还制定了一个鼓励大学毕业生来公司工作的计划，提高公司员工的素质。新闻界被这个雄心勃勃年轻人的一系列举措弄得眼花缭乱，美国《时代》周刊把他的相片放在了1946年2月出版的杂志封面上。

亨利二世很快发现自己需要一个管理经验丰富的高级助手来帮助自己管理整个公司，管理新来的那些锋芒毕露的年轻人，防止这些小伙子们“功高压主”。于是他去请教自己的前辈、父亲的好友奥尼斯特·坎茨勒，在他的推荐下，1946年7月，本来很有希望就任通用汽车公司总裁职位的欧尼斯特·布里奇来到了福特汽车公司。

“我们任命你为公司的副总裁。”亨利二世紧紧握着布里奇的手说，“交给你的任务只有一个——超过通用公司！”

“那么我希望得到与我的职位相称的权力，我就一定会做到这一点！”布里奇信心十足地说。

“另外一点，我需要对您说明的是，我决不觊觎公司的最高权力。”布里奇也看出了年轻的总裁心中存在的顾虑。“开诚布公地说，我的大儿子的年龄仅比你小一岁，我既然已经是一大把年纪的人了，就我现有的财产，即使现在我失业在家，下半生的生活也已经不成问题，所以无论是在金钱或者权力上我没有更高的企图。”

“疑人不用，用人不疑。”亨利二世在用人方面的精明果断挽救了处于颓势的公司，他和布里奇配合默契，在其他管理人员的协助下，公司上下一条心，很快使公司出现了崭新的面貌。

布里奇采取的第一个步骤就是“挖”通用汽车公司的人才，当然，主要是汽车设计制造方面的专业人才。在高薪水高收入的吸引下，加上布里奇在美国产业界享有的声望，几个月的时间，通用公司就有100多人投入布里奇的帐下。这些人自然是通用公司的技术骨干和管理精英，其中最重要的一个人叫刘易斯·克鲁索，这位52岁的老人有着一张笑容可掬的圆脸，他曾经是通用汽车公司的一名杰出的会计师，来到福特汽车公司后，他很快被任命为公司的财务部主任。

布里奇和克鲁索等人经过仔细核算，得出了一个结论：如果福特汽车公司继续利用现有的已经落后的生产流水线和工艺，生产在二战前就已经设计出的汽车，如果再把战后初期出现的原材料价格上涨因素考虑进去，那么生产每一辆汽车给公司带来的亏损是400美元以上，这一亏损是福特公司无论如何也承受不了的。

“与通用公司相比，当前我们最紧要的任务是放弃原有的车型设计，一切从零开始，设计出一种新的汽车。与此同时，我们利用这个设计周期完成公司的新技术改造，因为福特公司生产汽车的技术水平和10年前没有任何大的改进。这一个过程需要时间，我们计划用三年的时间完成。”在埋头钻研了几个月的资料堆、听取了公司有关人员的详细汇报并且进行了调查后，布里奇向亨利二世汇报了自己的结论：“研制新的车型和完成公司技术改造总共需要花费7亿多美元，这对我们公司来说，是一场赌注，可是我有成功的信心！”

“那么就让我们一起来做吧！没有什么可犹豫的！”年轻的总裁回答。

1949年，福特公司在战后推出了自己的新型福特车，为了节省原材料和强调速度，这种车采用了流线型设计，外形像一个子弹，有单独的前悬装置和精心设计的传动系统。这种大众型汽车一推出即引起轰动，订单雪片般飞来，这一年，福特汽车公司的销售总量超过了100万辆，其中仅新型车就占80万辆，全年的利润总和为18亿美元，是1948年

的一倍。

老福特去世后，克拉拉独自一人住在光明巷。出于对老福特迫害自己父亲的仇恨，亨利二世和本森很少来这里拜访。为了安慰自己的祖母，为人之母的多迪常常带孩子来看望克拉拉，当然，在她们谈话的时候，总是小心翼翼地避免提到老福特和爱德塞之间的事情。克拉拉的健康也是每况愈下，孤独和寂寞使她的心灵饱受折磨。老福特刚去世时，克拉拉还常在别墅的各个房间整理那些名目繁多的收藏品，可是到了后来，她对这一切都失去了兴趣。1950年夏天，克拉拉住进了医院进行了一次小手术。出院后，她整天把自己关在别墅里，经常默默流泪，因为她的体力已经不允许她再去散步或者和仆人一起做家务了。就在这一年的9月20日，克拉拉在孤独中离开了人世，她和自己的丈夫一样，活了84岁。

克拉拉去世后，亨利二世马上做了一件他一直想做的事，他立刻派人封闭了戴林格在公司的办公室，从而彻底断绝了这一家和整个福特家族的往来。

“把光明巷庄园的门锁起来！”在克拉拉的葬礼结束后，亨利二世来到了这个令他讨厌的地方，指示管理人员：“没有我的允许，不要让任何人进去。”后来，美国国家档案局局长亲自带人来到这里，开始整理老福特的遗物，而福特家族的其他人似乎对此毫无兴趣。1952年，在筹划福特公司成立50周年庆典前夕，亨利二世才又一次来到这里，他让人把父亲爱德塞写给老福特的所有信件收集在一起，然后经过他的挑选后，把90%以上的信件付之一炬，后来美国国家档案局的人对此颇有微辞，认为他是在抹煞历史，但是知情的人却一针见血地说：“他烧掉的肯定是爱德塞写给老福特的许多充满了痛苦和屈辱的信，亨利二世当然要毁掉它们，因为这不利于他的父亲。”

“不是我们不帮他，而是他根本不需要。”一次，在和母亲埃莉诺交谈时，本森和比尔抱怨他们做总裁的哥哥亨利二世。

战争结束后的1945年，本森退役口到了底特律，当然，他也回到了福特汽车公司。亨利二世当然了解自己这个弟弟的到来并不是想与他竞争公司的领导权，所以安排给本森一个闲职，而这也确实符合本森的愿望。虽然本森和妻子伊迪·麦克诺顿是青梅竹马，但是婚后不久，伊迪很快就因本森身上缺乏年轻人的浪漫和激情产生了不满。在本森参军期间，埃莉诺常和伊迪在一起，在她的劝说下，伊迪逐渐消除了对本森的看法。

1948年，亨利二世任命本森担任公司的另一名副总裁，本森开始以为要让他参与管理整个公司的事宜，感到有点紧张。后来亨利二世只把公司生产和销售原来爱德塞在世时设计的一林肯”和“信使”牌汽车的一个分部交给了他，于是本森才松了一口气，天天在全国各地做商业旅行。

在“林肯、信使汽车分部”工作的这段时间，恐怕是本森一生中最辉煌的岁月。虽然本森缺乏亨利二世那样的领导天才和魄力，可是以他的勤奋和努力获得了一定的成就。为了宣传和推销“林肯”汽车，本森就像当年的祖父一样，热衷于参加各种汽车拉力赛，想通过比赛获胜来扩大汽车在公众心目中的影响。善良是本森身上的一种美德，他在陌生人面前从来也不炫耀自己的福特身份，甚至在参加汽车比赛时也常常用化名登记。他也从来不摆架子，和自己手下的技师甚至工人保持着良好的关系，他们经常在一起工作到很晚，然后一起去外面的酒馆饭店开怀畅饮。从小就缺乏自信、习惯于服从的本森，也从来不去向布里奇等人的地位挑战，更不用说是亨利二世了。在本森的领导下，这个分部的工作取得了很大的成绩，“林肯”和“信使”牌汽车频繁出现在各种广告和新闻媒介上，在美国公众中的认知程度非常高。但是，本森有一个致命的恶习，那就是酗酒，他常常在各种公共场合和自己的游艇上彻夜狂欢，最终醉得不省人事，这种情况越来越严重，以致影响了工作。1955年，在克鲁索的怂恿下，亨利二世免去了本森的职务，命令杰克·里斯取而代之、安排本森去管理“汽车商政策委员会”，本森当然也明白，自

己在福特公司的前途到此为止了，所以他在伤心之余，行为更加放纵，不久就纵欲过度，特别是因为酗酒使身体受到严重的损伤，心脏出现了严重的问题。本森后来迷上了航海，几乎成了一名职业航海家。从 1957 年起，他就经常因为心脏病而不得不住进医院。1978 年，本森·福特死于心脏病发作，终年 59 岁。他的妻子伊迪为福特家族生下了两个男孩：小本森出生于 1949 年，林恩出生于 1951 年。

福特家族的另外一个男孩是老四威廉·克莱·福特，也就是比尔，从运气上来说，他比本森要强得多。父亲去世时，比尔刚满 18 岁，由于亨利二世和本森当时都在军中服役，而多迪又在怀孕，所以照顾母亲的责任就自然落在了他的身上。比尔陪埃莉诺出去旅行度假，以各种方式转移父亲的去世给母亲带来的打击。一年之后的 1944 年，比尔按照父亲的遗愿参军入伍，成为美国海军军校的一名学员。按照他的本意，毕业后的比尔想参加太平洋海战，可是后来他所属的部队恰恰驻扎在纽约，所以直到第二次世界大战结束，比尔也没能实现上战场的心愿。对把比尔安排在纽约的军中感到最高兴的莫过于他的母亲埃莉诺，因为这样她可以常常去看望自己最可爱的小儿子。到了部队放假，比尔就离开军营，和母亲一起去散步进餐、探亲访友。一次，他们在纽约的一家高级餐馆里遇到了美国轮胎大王哈维·费尔斯通的妻子伊莎贝尔和女儿玛莎。费尔斯通虽然是老福特的露营伙伴和好朋友，但是埃莉诺和伊莎贝尔之间有很深的交情，所以他们在纽约相遇后相处得很好。比尔很快就迷上了玛莎，两个年轻人相互敬慕，一见钟情，并从此开始通信联系，因为不愿意招致家人的干涉，他们决定瞒着自己的长辈悄悄来往。

比尔所在的部队后来换防到了加利福尼亚，已经逐渐从丧失丈夫的痛苦中摆脱出来的埃莉诺这回没有再跟着自己的儿子，而是回了底特律。不久，战争结束，比尔退役离开了军队。他顺利进了耶鲁大学，所学的专业和当年亨利二世学的一样，都是工程学，夹杂着大量机械课程。在爱德塞的三个儿子中，比尔从个头来说是最矮的一个，可是他也是最具有运动天分的一个，尽管他的两个哥哥小时候也喜爱运动，可是后来并没有坚持下来，而比尔在学生时代一直是一个出色的运动员。网球、游泳、登山、滑雪、橄榄球……在这些丰富多彩、充满了刺激和冒险的运动中，比尔养成了坚强的个性。读书、运动成为他大学生活当中的主要内容，当然，还有非常重要的一项内容，就是他和玛莎的恋爱，玛莎这时也在读书，两个陶醉在爱河里的年轻人时常聚在一起，只可惜双方的家人还被蒙在鼓里。

“在我们结婚前，我要去得到我应该得到的一切！”1946 年的暑假前，比尔对玛莎说。

“可你不是说过律师曾经告诉过你，只有到了 35 岁你才能继承家族的财产中属于你自己的那一份吗？”玛莎曾经听比尔无意中提到过此事。

“是的，可是我已经年满 21 岁了，有能力管理自己和应该属于我的一切！”比尔坚定地说，“等我办完这件事，我就向你求婚。”

比尔做到了，他得到了祖父和父亲财产的一部分。1947 年 6 月，两个年轻人终于公布了他们订婚的消息，并举行了婚礼。

福特家族的男孩子们有一个突出的特点，尽管他们并不是在任何场合都愿意向别人炫耀自己的福特身份，可是在他们的心中，有一点认识是共同的：他们是福特家族的孩子，是福特公司的人，他们这一生的命运是和福特公司紧紧联系在一起的。所以比尔在读书期间就利用假期到福特公司的鲁日工厂实习锻炼，亨利二世还特意把小弟弟任命为公司的一位经理，让他熟悉工厂的各个环节。1949 年，完成了大学学业的比尔正式走进了福特汽车公司的大门。

爱德塞在世时，曾经背着老福特把大量的人财物力投入了新一代“大陆”型中高档汽车的开发研制工作，后来在老福特的干预下半途而废。1952 年，由约翰·戴维斯领导

的负责研究公司是否设计和生产新型汽车的委员会，向布里奇提出应该重新恢复“大陆”型汽车的设计生产工作，布里奇和亨利二世商量后，决定成立福特公司“大陆”车分部，福特第二代的小王子比尔高兴地承担了这一任务，他任命年轻的工程师哈里·科普担任自己的助手，新型车的主要设计师是德国后裔约翰·莱茵哈德。他们三人紧密配合，在年底就完成了新车的设计方案。1954年圣诞节前，这种被重新命名为“马克二型”新型车的第一辆样车终于制造成功。在福特公司的试车场，福特三兄弟分别驾驶新车以100英里以上的速度对新车进行了试验，想起父亲未竟的事业得以完成，他们激动得热泪盈眶。比尔又亲自驾驶这辆颇具纪念意义的样车来到戈科勒角的别墅，请母亲埃莉诺乘坐这辆车，埃莉诺既为丈夫的事业得以完成而激动，又为自己的儿子而自豪。

“亨利，”埃莉诺对亨利二世说，“你瞧，你的两个兄弟就是你的左膀右臂。你们一定要好好合作，共同为我们的家族管理好公司，你们的父亲一定会为你们骄傲的！”1953年，为了纪念福特汽车公司成立50周年，在《时代》周刊的封面上，发表了一张亨利二世、本森和比尔并排坐在汽车驾驶室里的合影。人们对福特家族新一代的崛起叹为观止。

新车在1955年6月投入批量生产，10月起投入市场。这种新的豪华汽车受到了美国公众的热烈欢迎。但是，尽管比尔为这种新型汽车付出了巨大的努力，尽管这种汽车的性能优越，制作精良，可是比尔和这种汽车实在是缺乏商界的成功所具有的那一份运气。新车推向市场伊始，就赶上了两件事，一是全国性的经济衰退，二是福特公司改变了半个多世纪以来的家族企业性质，正在推进公司股票公开上市工作。前者影响了“马克二型”新车的销路，后者则导致布里奇等人决定扼杀“马克二型”汽车的生产，因为按照布里奇的观点：一个正在谋求股票上市取得成功的公司不应该有一条销售出现问题的生产线。于是亨利二世也参与了对“马克二型”车的扼杀阴谋，比尔的雄心壮志从此作烟云散，像自己的二哥一样，比尔也开始借酒浇愁，并且把精力重新放在了运动上。只是比尔的运气再也没有以前好了，1955年11月和1956年春，比尔两次在运动中折断了腿，从此退出了福特公司竞争激烈的舞台。1957年，比尔的妻子玛莎生下了小威廉·克莱，给逆境中的父亲带来了莫大的安慰。1959年，比尔买下了一块地产，后来，他又买下了底特律最有名的“雄师”橄榄球队，然后把球队迁到了庞蒂亚克。从此醉心于球队的管理事务。

继1949型福特车推出并获得巨大的成功后，新生的福特汽车公司成了新闻娱乐界关注的焦点：刚过而立之年的总裁亨利二世，老谋深算的管理专家布里奇，精打细算的财务总管克鲁索以及充满活力、咄咄逼人的以桑顿为首的管理小组（大家习惯地称这个小组的成员为“神童们”），这些新老交替、性格迥异的天才们组成了福特公司的管理集团，他们经过一段时间的磨合后终于达到了相互间的默契。新型福特车的成功并没有使老布里奇陶醉，在他的提议下，福特公司又在对1949车型进行改进的基础上推出了1950型福特车，在美国汽车市场上与通用的雪佛莱和克莱斯勒公司展开了新一轮的较量。1950年，由于这种福特新车型的出现，福特公司这一年的汽车总销量超过了150万辆，把克莱斯勒公司甩到了后边，离通用公司的距离也越来越近了。

“布里奇是一个从不满足的家伙，他肯定又在搞新名堂了。”通用汽车公司的老板查尔斯·威尔逊看着自己面前的1950年度美国汽车市场销售情况报告不无担心地说，他非常了解自己当年的战友，现在已成为竞争对手的布里奇。

威尔逊的感觉是对的，亨利二世和布里奇玩了一个“明修栈道，暗渡陈仓”的把戏，其实正在忙于设计和生产1952型福特车。朝鲜战争爆发后，通用公司、福特公司等美国企业又一次转入了战争轨道，开始大量生产各类军工产品。由于光顾了大发战争财，一贯以积极创新闻名于产业界的通用公司竟然没有去开发新的民用车型。而福特公司则是

“两条腿走路”，新车于 1951 年在公众面前露面，1952 年大批量投入市场，并占据了美国汽车市场的 18%，这一年通用公司的市场份额为 20%。与此同时，亨利二世还亲自写信给当时的美国总统艾森豪威尔，表明自己的反共立场是多么坚决，“爱国之心”是多么赤诚，当然更忘不了为福特汽车公司争取更多的战争订货。从此，亨利二世加强了公司和美国政府之间的联系，他本人也成了总统的密友。

“我应该让世界知道我，我也应该更多地了解世界。”亨利二世曾经这样说。当年他的祖父老亨利·福特为了能亲自掌握政权，曾经参加竞选参议员，后来，美国总统威尔逊曾经鼓动他准备竞选美国总统，凭借老福特在大众当中的良好形象，当时他距离美国总统的宝座可谓是一步之遥。现在的亨利二世虽有涉足政界的野心，可是这个识时务的年轻人也知道自己的总统梦恐怕是做不成的。尽管如此，他还是加强了和政界的联系。后来在总统竞选期间，他全力以赴地支持艾森豪威尔连任，并且获得了成功。作为回报，1953 年，正当亨利二世忙于准备筹划福特汽车公司成立 50 周年庆典时，他接到艾森豪威尔总统亲自打来的电话，任命这个美国“最年轻有为的企业家”和共和党最坚定的支持者为美利坚合众国驻联合国的副代表。在剑拔弩张的联合国会议上，亨利二世作为国家的代表和一名资本家与当时苏联的代表发生了几次交锋，从而在国际舞台上也开始引人注目，这种辩才应该归功于这些年来他为了塑造自己企业领袖的形象而做出的巨大努力。因为熟悉亨利二世的人都知道，原来他讲话稍稍有一点口吃。可是每天早晨，他都打开窗户，一边呼吸新鲜空气，一边大声朗读他的发言稿，这样持之以恒，很快就改掉了口吃的毛病。

“如果我们极力支持的候选人竞选总统失败怎么办？”艾森豪威尔的竞选成功后，亨利二世却在琢磨这个问题。一向沉默寡言的本森向兄长提出了一个建议：作为一名企业界的巨头，最好不要有太明显的政治倾向。当大选来临时，谁的呼声高，当选的可能性大就支持谁。

“那么如果两名竞选人旗鼓相当怎么办？”

本森瞪大眼睛看着自己一向很崇拜的哥哥：“那么你我各自支持一个不就行了，反正无论谁当选都对我们家族和公司有利。”“如果将来美国再有第三个政党出现，那么比尔当然也有支持的对象了！”福特兄弟哈哈大笑。

就这样，虽然亨利二世参加了共和党，可是后来当民主党人肯尼迪登上总统宝座时，福特家族又开始支持肯尼迪，肯尼迪鉴于福特家族和白宫的良好关系以及考虑到福特公司的巨大影响，特地任命福特汽车公司当时的总经理、“神童小组”成员之一的罗伯特·麦克纳马拉为美国国防部长，此时正值美国卷入越南战争，福特公司利用自己在政府内的巨大影响又开始发战争财。肯尼迪遇刺身亡后，亨利二世非常伤心，因为他“好不容易才建立了与年轻总统之间的亲密关系”，不过副总统约翰逊就任总统后，为了表明自己对民主党的支持，亨利二世干脆宣布脱离共和党加入民主党。总统当然是知恩必报，邀请亨利二世担任了“全国工商界联盟”主席的职位，使得亨利二世名正言顺地成为美国企业界的领袖。

在 1968 年的美国大选中，共和党人尼克松和民主党人汉弗莱针锋相对，难分胜负。按照以前那个半开玩笑半认真的计划，身为民主党人的亨利二世没有再“变节”，而是继续以一个民主党人的身份坚决支持汉弗莱，支持尼克松的任务交给了弟弟本森，最后的结果是尼克松获胜。就在尼克松即将走马上任前，亨利二世和本森等人赶到华盛顿，为庆祝新总统上任举行了盛大的酒会，向新总统表明了效忠之意。尼克松当然也是个老谋深算的政客，于是盛情邀请亨利二世担任“全国自愿行动中心”的负责人和“总统劳资政策咨询委员会”委员。后来的美国总统福特虽然和福特家族没有任何近远亲关系，可是和福特汽车公司上层人物的联系也非常密切。

亨利二世对美国政界施加影响的另一个得力工具是福特基金会。早在 1936 年，为了扩大福特家族的影响和活动范围，老福特建立了福特基金会，1942 年时，这个组织的资产为 3000 万美元，比当时最有名的洛克菲勒基金会要小得多。第二次世界大战结束后，福特基金会获得了巨大发展，特别是福特公司决定把自己的股票公开上市后，大量的 A 股都掌握在了基金会的手中。根据美国《纽约时报》公布的统计结果，到 1973 年，福特基金会的资产总额已经达到 32.8 亿美元，成为美国最大的基金会，亨利二世和本森一起担任基金会的理事。福特基金会对美国政界的影响是巨大的。基金会主席麦乔治·邦迪曾在 1961—1965 年间出任美国国家安全事务助理，与当时的民主党政府一起策划了入侵古巴、干涉多米尼加内政乃至侵略越南等活动。基金会的财务主管泰维·贝尔则在肯尼迪政府中管理政府预算，后来的美国国防部长麦克纳马拉和联邦政府预算局局长克密特·戈登等人都是福特基金会的成员。

特别值得指出的是，从 60 年代起，在历届美国总统的授意下，福特基金会成为研究中国事务的最积极的赞助者。据统计，仅在 60 年代，福特基金会对设在美国的中国问题研究机构的投资就达 3000 万美元，还有 4000 万美元投在了美国高等院校中的中国问题研究机构，如哈佛大学、华盛顿大学、哥伦比亚大学等，为美国政府出谋划策，并培养出了一大批所谓的“中国通”。

“请问福特先生，您把过多的精力投入政界是否是因为您在福特公司地位的削弱呢？”在一次记者招待会上，一名伶牙俐齿的记者突然提出了这样一个问题。

亨利二世笑着看了看坐在自己身边的布里奇和克鲁索，然后对记者说：“我并不认为如此，我们几个人各司其职，配合非常默契。”

话是这么说，可是作为福特家族的继承人，不管从任何角度出发，亨利二世始终注意自己身边的这些天才们，维护自己的权威，维护福特家族对公司的绝对控制。早在布里奇上任的时候，奥尼斯特·坎茨勒就提醒他要防止部下某个人的势力过于强大，尽管布里奇向亨利二世表明过自己的心迹，可是在这个尔虞我诈、勾心斗角的世界，又有多少人是值得信任的呢！“你想要害你的敌人，最省事的办法之一，就是再给他找更多的对手。”为了给布里奇找一个强的力的竞争对手，削弱布里奇的权力，福特公司的财务主管克鲁索被亨利二世提拔了上来，他被任命为公司“福特分部”的主管，实际上控制了新型福特车的设计、生产和制造的全过程。从会计职业中脱身出来的克鲁索对董事长的安排非常满意，他认为这是自己在退休前所拥有的唯一一次难得的发展机会，所以他在自己的助手杰克·里斯的协助下全力以赴，研制出了一系列以普通大众和中产阶级为主要顾客的福特汽车，其中以“雷鸟”牌汽车最为有名。克鲁索还成立了公司的间谍机构，专门负责收集和侦察其他竞争对手的情报和动向。在克鲁索的努力下，在从 1949 至 1953 年的 4 年间，福特汽车就由原来的两条生产线和 7 种车型，发展到 4 条生产线和 17 种车型。就这样，尽管没有向布里奇的权威提出任何公开挑战，但是克鲁索的崛起使得亨利二世、布里奇和克鲁索之间形成了一种权力平衡关系，两员大将相互竞争，年轻的国王乐享其成。

在布里奇和克鲁索的全力推动下，福特公司把赶超通用公司的赌注押在了生产新一代轿车身上，根据布里奇的提议，新车被命名为“爱德塞”型。尽管招致了埃莉诺的极力反对，但是这种新型车的命名最后还是被确定了。然而，“爱德塞”这个带着悲剧色彩的名字又一次不例外地投下了阴影。1957 年 9 月，在福特公司的“爱德塞”日上，这种中档新型轿车正式推出，可是却遭到了重大的挫折，由于经济危机对购买力带来的冲击，加上这种车的设计创意没有得到公众和新闻舆论的认可，所以销售情况一直不好。到 1959 年，“爱德塞”总共只售出了 8.4 万辆，不得不停止生产，为此，福特公司损失了 3.5 亿美元，这一巨大损失导致赶超通用公司的计划流产。1957 年，劳累过度的克鲁

索因为心脏病住进了医院，并退出了福特公司的权力角逐，由亨利二世亲自选定的接班人麦克纳马拉取而代之。1960年，羽翼渐丰、权力欲望膨胀到极点的亨利二世来到布里奇的办公室，向老人宣称自己已经“学成毕业”，从而迫使布里奇辞职离开了公司，亨利二世还把“爱德塞”失败的原因算在了布里奇的身上。布里奇离任后不久，接班人麦克纳马拉在公司和官场之间选择了后者，亨利二世有些后悔让布里奇离开，他于是又亲自找到布氏，然而布里奇已经答应出任美国环球航空公司总裁。

1957年，福特公司新办公大楼的落成是一件令亨利二世非常高兴的事。这座12层的新大厦整整修建了两年之久，外面用玻璃装修得富丽堂皇。所以大家都习惯地称它为“玻璃大厦”。当大厦的设计师就楼层的设计安排征求亨利二世的意见时，亨利二世说：“高级管理人员的房间安排在最高一层。”于是，新的大厦建成之后，亨利二世的办公室设在大厦的顶层，大厅里还悬挂着老福特、爱德塞和亨利二世本人的巨幅画像，象征着三代福特在公司的绝对权威。

亨利二世从来就不知道什么叫做节俭，当年他和安娜结婚时接受的父亲赠送的那座佐治亚风格的住宅早已不对他的胃口了。1943年，夫妻二人就搬进了格罗西角普罗旺斯路的高级公馆，1955年，他们又买下了纽约长岛的一片有“小凡尔赛”之称的一片占地50英亩的庄园，1956年又在底特律湖滨路买下了号称是底特律最漂亮的建筑的一座别墅。像自己的父母一样，亨利二世也非常喜欢各式各样的艺术品，虽然他对此并不很在行。而从小就生活在浓重艺术气氛里的安娜则不然，她引导自己的丈夫在艺术世界里徜徉，为他们的一座座新公馆别墅收集了大量名画、古董和家具。夫妻二人甚至为了得到一件珍贵的艺术品远渡重洋，去欧洲旅行。所以在他们的收藏品中不乏精品，如拿破仑的第二个妻子凯瑟琳公主从普鲁士带来的餐具，法国历史上著名的“断头皇后”玛丽·安托瓦内特用过的家具等，至于名画家的作品更是不胜枚举。底特律艺术学院就像当年把爱德塞夫妇作为艺术保护神一样，把亨利二世夫妇尊为该城的艺术先导。

安娜为福特家族生了三个孩子，1941年生了大女儿夏洛特，1943年二女儿安妮出生，1948年初，圣诞节刚过去没几天，在众人的盼望中，一个男孩呱呱坠地，不信邪的父母给这个孩子起名为爱德塞二世。如果说爱德塞夫妇在世时，追求向贵族生活靠拢，那么到了亨利二世这一代人，他们的生活方式已经是“贵族中的贵族”。他们经常全家出动，乘坐专机飞往欧洲旅行，在机场不仅有当地的官员富商迎接，甚至还有人献花，简直就像国家元首出访一样，而福特家族的所有成员把这些排场已经看得习以为常，就连亨利二世的几个孩子也觉得自己天生就和皇族的王子和公主没有什么区别。

老福特是一个坚定不移的禁酒主义者，虽然有人声称曾经看到过他一个人在车库偷偷喝酒。但是，或许是爱尔兰人的血液所带来的遗传基因，福特家族新一代的年轻人都嗜酒如命。不管是亨利二世、本森还是比尔，甚至就连多迪的家里也摆满了各种酒及酒具。亨利二世大权在握后，也开始酗酒，以至于经常在公共场合出丑。这些天不怕地不怕的孩子们对母亲埃莉诺还是非常敬畏。爱德塞去世后，埃莉诺拒绝再婚，一个人孤独地生活。从健康的角度考虑，她坚决反对自己的孩子们饮酒，所以这些“随随便便”的孩子们在她面前还是要收敛一下。每次得知她要来看望某个福特家族的孩子的消息，那么这一家人马上全体行动起来，把各个房间里的酒和酒具全部收起来。经常处于混乱状态、连勤快的仆人们也整理不及的房间，也一下子变得干净整洁。做完了这些准备工作，全家人就在门口排列成行，迎接埃莉诺的到来。埃莉诺把自己的精力全部投在了对艺术的爱好和积极倡导慈善事业上，此时她虽然已经是福特家族的长者，可是她从来不在众人面前拿腔作调，这个坚强而受人尊敬的女人1976年10月18日去世，比她的丈夫多活了33年，却没有在世界上为自己留下一个污点。埃莉诺去世后，福特家族每年的圣诞聚会宣告结束。家族的向心力不复存在。

1959年12月21日，亨利二世为自己18岁的长女夏洛特举行了进入社交圈的盛大交际宴会。这次耗资巨大的活动成为福特家族继老福特庆祝爱迪生博物馆建成典礼之后在历史上的第二个高峰。在南方佛罗里达州读书的福特大公主夏洛特临时飞回了底特律。这次宴会由亨利二世夫妇亲自筹划，原来计划让夏洛特和11岁的爱德塞二世一起跳第一支曲子，但是由于夏洛特嫌弟弟过于肥胖，所以姐弟俩闹起了矛盾，最后只好由亨利二世亲自陪女儿出场。美国汽车工业的另外两个巨头通用公司和克莱斯勒公司的总裁都前来祝贺，奥尼斯特·坎茨勒以及其他上流社会的人士都参加了这个盛宴。整个晚会的场景是聘请法国著名室内设计师仿照法国国王路易十四时代的风格设计的，仅仅为了装饰一间别出心裁的接待室就用了200万片新鲜木兰树叶。乘坐包机飞来助兴的全美最著名的管弦乐队献上了为晚会创作的新曲《夏洛特》。

“这是一场百年不遇的盛宴！”评论家们说。前来采访的记者们简直不知道用什么词来形容宴会的豪华和盛大，他们只好十分尴尬地公开了一些关于这次宴会的统计数字：来宾共计1270名，总共消耗了5000份三明治，2160个炒蛋，100磅牛肉丁，480瓶法国名酒……

盛极必衰，福特家族也同样摆脱不了这个自然规律。随着本森和比尔退出公司的最高权力机构，亨利二世就成了家族中控制公司的唯一一人，本森和比尔对公司的任何事情都毫无兴趣，妹妹多迪则早早离开了自己的工作岗位，在家里闭门谢客，过起了隐居生活。埃莉诺希望比尔能成为福特公司的下一个接班人，可是遭到了比尔的拒绝。二次大战结束后，随着公司股票的公开上市，美国原先家族色彩浓厚的大公司都逐渐丧失了家族色彩，福特家族当然也不例外。亨利二世的孩子对公司的一切毫无兴趣，关心的只是如何享乐，如何过好自己的生活。就拿被福特家族寄予厚望的爱德塞二世来说，虽然后来他从本布森学院毕业后和自己的祖父以及父亲一样来到福特公司工作，而且被派到了易于提升的职位上，但是不仅他本人对继承这个王国没有兴趣，甚至连他的父亲对这个问题也无法回答。1974—1975年，爱德塞二世在公司总部当产品设计师；1975年他被派往设在加州的公司销售分部；1976年，他又被派到远离公司的澳大利亚担任分公司的副总经理。

“我很乐意将来让小爱德塞继承公司，但是最终还得看他自己的努力。”亨利二世曾经这样说。

撵走布里奇后，亨利二世只好从非家族成员中培养自己的助手和接班人，麦克纳马拉是第一个，这个引起颇多争议的人离开福特公司步入官场后，福特公司又出现了另一颗光彩夺目的新星，他就是李·艾柯卡。1960年11月，在麦克纳马拉的推荐下，刚满36岁的福特公司销售员李·艾柯卡应召来到亨利二世的办公室，接受了公司销售部总经理的任命。1963年11月3日，他又被任命为福特公司的副总裁。1年之后，艾柯卡主持设计的“野马”型福特车一炮打响，成为美国汽车市场上最畅销的汽车，艾柯卡本人也被称为“野马之父”。1970年12月10日，正如所有的人所预料的，李·艾柯卡出任福特公司总裁。8年后，1978年10月，由于公司内部权力斗争，李·艾柯卡与亨利二世彻底决裂，离开了福特公司，后来出任克莱斯勒公司的总裁，成为当时轰动一时的新闻。

1979年5月11日，是福特家族历史上一个重要的日子。公司召开了股东大会，亨利二世登上讲台，向全体股东，向家族所有的人郑重宣布：尽管福特家族掌握拥有投票权的公司B种股票，但是这决不是最高地位的护身符，也不是进入公司董事会的通行证。

“如果家族中任何人想要牟取公司的最高职位，他只能通过建立功勋由公司董事会决定，福特公司不需要皇太子！”

亨利二世的讲话赢得了全场雷鸣般的掌声。亨利二世的这一举措是明智的，在当时，本森刚刚去世不久，他的儿子，年满30岁的小本森因为对父亲的遗嘱不满，就勾结外人

想通过在法庭上低毁自己的父亲，污蔑自己的家族来寻求法庭撤消本森的遗嘱。小本森的行为完全背叛了福特家族，本森的妻子伊迪立刻宣布与小”本森脱离母子关系。这标志福特家族的公开分裂。对于后代和晚辈们的唯利是图，亨利二世非常痛心，出于对公司未来的考虑，他下决心结束这种封建式的权力交接。1979年10月1日，亨利二世正式离开了福特公司的领导岗位。1983年，福特公司的利润为19亿美元，1984年为29亿，1985年为27亿，1986年达到30亿，这一成绩超过了通用公司，这也是从1924年以来福特公司首次打败通用公司。1986年，唐纳德·彼得森接替65岁的菲利普·考德威尔担任公司董事长，福特公司的现任首席执行官是特鲁特曼。

作为福特家族的领袖，亨利二世认真地对待家族的所有的人，就像一个仁慈的国王，他带来了家族荣誉，把公司发扬光大；他是一个集仁慈与残酷、专制与开明于一身的令他的亲人们爱恨交加的人。在私人生活上，亨利二世又是家族中“佳话”最多的人。1964年2月，由于迷恋上当过模特儿的意大利姑娘克里斯蒂娜·维托尔奥斯汀，亨利二世和妻子安娜离了婚。一年后，1965年2月，他和39岁的克里斯蒂娜在瑞士结了婚。14年后，也就是刚刚离开福特公司不久，亨利二世就以付给1600万美元的赡养费的代价和克里斯蒂娜解除了婚姻关系，然后于1980年10月在内华达州和同样曾经当过模特儿的凯西·达罗斯结婚。1987年9月29日，像他的弟弟本森一样，突如其来的心脏病夺去了亨利二世的生命。

“亨利二世去世后，福特家族就不成其为一个家族了。”一个福特家族史的研究专家如是说。的确如此，亨利二世的去世标志着福特家族丧失了最后一个权威人物。从此以后，虽然，这个家族的成员在血缘关系上还维系着亲情，还共同掌握着福特公司的股权，然而已经是天各一方，相互之间很少往来。用句中国的俗语说，就是“树倒猢猻散”，所以我们这部福特家族的书也可以结尾了。

最后交代一下福特家族的后代们的情况：亨利二世的大女儿夏洛特后来在华盛顿的公共部门工作，后来嫁给了大她30岁的希腊船王。二女儿安妮嫁给了一个意大利人。这两起婚姻都使福特家族非常不满意，最后也非常不幸地以失败而告终。爱德塞二世在澳大利亚有了自己的孩子亨利·福特三世。爱德塞二世和小威廉·克莱（小比尔）一直在福特公司任职。小本森彻底和福特家族绝了关系。亨利二世的妹妹多迪的儿子布尔经过在金融投机市场上的多次失败后，最终回到了福特公司工作，而他的弟弟阿菲尔却迷上了印度教，当了一个现代社会的苦行僧，献身于慈善和公益事业。

1995年夏天，29岁的爱莉娜·安娜将去福特公司的广告部门工作，这是一个引人注目的职位，因为她是亨利·福特的后代，她作为福特第五代的第一个成员走进了这个家族企业的工资单。

这个小事件是一个暗示：福特家族现在的言论是没有什么分量了，但是他们还是占有重要的地位。福特家族拥有的特殊B种股票占有所有股票持有人投票权的40%，如果这个家族持有的B种股票数目下降到6700万股，那么投票权的股票将下降30%。

在未来的某一天，福特家族是否会用这些权力去提高他们自身的地位并达到顶峰，并控制整个公司，就像1945—1980年的亨利·福特二世那样呢？许多企业界的人指出：这种情况至少在10年内不会发生。人们继续把视线放在亨利二世的儿子爱德塞二世和侄子小比尔身上，他们两人是福特家族第四代成员中最杰出的男子。46岁的爱德塞二世极具魅力，他坚强、固执而又不失风趣。高高瘦瘦的小比尔38岁，为人诚恳、富于理智，在长相和行为上有点孩子气。

从1996年1月1日起，原先任公司负责开发商业卡车的分部副总裁的小比尔（小威廉·克莱）从公司的工资单中消失了，他继承了他的父亲威廉·克莱福特（比尔）的职务，成为董事会金融委员会主席。比尔说：“为了家族在这个公司的长期利益，这个职位实

在太重要了，所以当仁不让。”在公司工作了 21 年的爱德塞二世现在是福特信用公司的总裁，这个公司拥有 1000 亿美元的汽车融资业务。如果当年他在竞标中能成功地买到底特律老虎篮球队的话，那么他 1992 年就可能辞职了。

福特公司现任的首席执行官阿历山大·特鲁特曼，对福特家族的这两个年轻成员们评论说：“他们在岗位上工作得很出色，他们自己也认为能得到更高的职位，未来会怎样？谁也不知道。”

大约一年前，职员们在清理一个不起眼的壁厨时，发现了一盘珍贵的电影胶片，上面记录了老亨利、爱迪生和美国轮胎大王哈维·费尔斯通的一段对话。由于爱迪生的耳朵不行，老亨利的声音很大，三个老人的话题很清楚：年轻人如果努力工作，一定有很多机会，而如果他们是叫福特的话，那么他们提到这个名字是决不会有有害处的。