

父子恩怨情仇伴随着彼此生命的递延全程,权力迭代博弈交汇着角逐力量的特殊诉求,圈际利益推拿影射出家族王朝的管理缝隙,创新制度架构叠加出企业续航的旺盛动能……,福特汽车既是一部商业财富的演化史,也是一部家族权力的宫斗史;既是人类工业文明的一块标符,也是人性原始本能的一枚镜像。群体角色登场表演的台前,明暗身影来往穿梭的背后,公众看到的不仅是滑稽捧笑的喜剧,也有啼笑皆非的闹剧,更有扼腕痛心的悲剧。

福特家族:

转动车轮的产业巨子(中)

福特小王子

爱德塞·福特的长相写满了父亲强大的基因符号——瘦削的体型,大而深的双眼,高高的前额,微黑的皮肤。不仅如此,与父亲亨利·福特一样,爱德塞从小就对各种机械格外着迷。少年时,父亲带回家的各种汽车、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。美国的莱特兄弟成功制造了人类历史上第一架飞机的消息轰动了世界,年少的爱德塞对此刻骨铭心,并且还在后来根据公布的莱特兄弟那架飞机的图形等资料设计

■ 张锐 本刊特约撰稿人

制造了自己的飞机,只是由于一名福特工厂的试飞员死于飞行事故,在给予死者家属巨额赔偿后,爱德塞在父亲的禁令下放弃了继续制造飞机的愿望。

亨利将儿子取名为爱德塞有着自己的希望。因为爱德塞·鲁迪曼是亨利小时候的同学和最好的朋友,在当时亨利班上所有的孩子中,爱德塞的成绩最优秀,自然也是亨利心中的英雄。亨利给儿子取名爱德塞,当然是希望儿子能像好朋友那样从小就出类拔萃,因为爱德塞出生时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,并且后来爱德塞·鲁迪曼成为美国

著名的化学家。

更为重要的是,爱德塞是父母膝下的唯一孩子,因此亨利夫妇对儿子就格外地呵护,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。也许是管教太严,爱德塞在伙伴们面前总是沉默寡言,其他孩子玩耍时他更多的时间是做一个旁观者。不仅如此,爱德塞在父母面前还显得特别的乖巧与听话,以致中学毕业后听从父亲的安排放弃了上大学的机会,直接进入父亲的企业工作,同时爱德塞日后的出场顺序以及出场机会似乎早已被父亲安排与规划妥当。

[作者简介]张锐(1964—),男,广东技术师范大学经济学教授,本刊编委、特约撰稿人;研究方向:金融创新与服务贸易。

当然，爱德塞从父母那里获得的万般宠爱则是一般孩子所不可能得到与拥有的。爱德塞 14 岁时，亨利就为儿子专门设计制造了一辆儿童型小汽车，尽管当时还没有到法定的驾驶年龄，但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。此外，亨利还根据爱德塞的要求，为儿子修建了台球室、滚木球道和高尔夫球场。爱德塞 21 岁生日那天，亨利又将价值 100 万美元的黄金作为礼物送给儿子，并说这是儿子正式到公司上班所得到的佣金。

当然，爱德塞小时不仅乖巧，而且也很少让父母失望。在学校，爱德塞的成绩单很少有 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。有一天，亨利随手翻着儿子的图画本，只见上面画着的都是一辆辆汽车。“这孩子就是个天生的汽车少年，天生就是我事业的继承人”，看着儿子的成就，亨利自诩道。

因此，尽管亨利对儿子划定了不少禁止性的行为跑道，可就是唯独没有禁止爱德塞对汽车的狂热爱好，并且千方百计地创造条件让儿子深度融入到汽车制造的氛围中来。在家中，亨利不仅为儿子建造了一个小型的机械加工车间，里面除了放置各种汽车零配件外，还有各种修理工具，并安装了几台进行零配件加工的机床，而且亨利还为儿子亲自设计了一个动力站，里面安装两台大型发电机。

还有一件事让爱德塞记忆犹新。虽然父亲对自己钟爱的女孩埃莉诺并不满意，甚至爱德塞听说当得知自己与埃莉诺恋爱的消息后，父亲大发雷霆，并把一辆当时重新

设计改进的 T 型车砸了个粉碎。尽管如此，爱德塞发现父亲从来没有在自己的前面就与埃莉诺的恋爱关系而表现出任何的不快，甚至也同意二人在埃莉诺的娘家举行婚礼，并且当天亨利夫妇还神采奕奕地参加了整个婚庆过程，同时亨利还支持爱德塞带着新婚妻子开始了为期一个月从科罗拉多大峡谷到芝加哥以及夏威夷的蜜月旅行。

专权的父亲

拿着父亲馈赠给自己的价值 100 万美元的黄金，爱德塞在 21 岁时来到了福特汽车公司成为了父亲的秘书和助手。更让爱德塞没有想到的是，自己刚刚过完 25 岁生日，父亲就在董事会上突然宣布辞去公司总经理的职务，并任命爱德塞为新任总经理，不仅如此，次年亨利还将自己手中福特公司 42% 的股权交到了爱德塞的手上，从而牢牢确立了爱德塞在公司的话语权地位。

实际上，宣布辞职后，56 岁的福特和妻子克拉拉一起到美丽的加利福尼亚海岸度假去了，表面上看真的把权力交给了儿子，从此寄情于山水之间，但背后真相并非这么简单。度假途中，亨利专门接受了多家媒体的采访，明确表示自己的一家新公司正准备生产新一代的大众汽车，价格将比 T 型车降低一半，且性能却更加完美。消息传出，T 型车的销量急剧下降，股东开始集体抛售股票，而此时，爱德塞在父亲指令下斥资 1 亿多美元，将福特汽车公司的所有股票收归手中，从而完成了对公司百分之百的控制。为了奖励儿子与自己成功上演双簧戏，亨利将 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。

不知是为了便于对儿子的指导还是利于直接监督，亨利·福特将爱德塞的办公室设在了自己办公室的隔壁，而且接下来出现的一件事也证明了后一种动机的可能性更大，即亨利专门买通了一个佣人，监视着爱德塞一家的日常活动，并随时召唤佣人向他汇报爱德塞家庭成员的一举一动。更让爱德塞不可理解的是，虽然自己当上了总经理，但父亲却授意公司宣传部门，公司向外发布的新闻稿中提到的唯一人名只能是亨利·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特别批准才行；不仅如此，公司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。

对于父亲一手遮天甚至将自己边缘化的小动作，爱德塞当初并没有在意，但之后所发生的系列事件就让爱德塞强烈感觉到了在父亲身旁工作的艰难与痛苦。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，并且得知这是根据爱德塞的命令进行的，当时的亨利看后没有作出任何表态，可等到炼焦炉建成准备举行一个小小的庆祝仪式时，爱德塞才得知父亲已经派人将新焦炉拆得七零八落。还有一次，亨利去纽约度假前授权儿子可以处理公司的一切事情，爱德塞于是踌躇满志地设计了一座新的行政办公大楼，并且地基已经挖好时，父亲旅游回来，次日，爱德塞一上班便看见已经挖好的地基被工人填平。

与其说爱德塞面对的是以一个强势父亲，还不如说某种程度上是

爱德塞自己拜倒在了父亲的脚下。年轻的爱德塞虽然继承了父亲的外表，可没能继承父亲健康的身体。从少年起，病魔就时时折磨他，严重的时候经常莫名其妙地感到头晕和恶心，甚至后来因为急性阑尾炎接受了一次手术。当然肉体的痛苦只是一个方面，爱德塞最大的苦恼恐怕就是在超能的父亲面前总是自惭形秽，虽然自己算不上庸人，但正如一名美国作家在传记中所说：“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。”

基于以上认知状态，爱德塞的心理与行为层面必然出现这样的选择性矛盾：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，但同时又必须接受父亲的帮助，而另一方面，已经成人的爱德塞又想摆脱父亲对自己的影响和控制。对于亨利·福特而言，同样也会出现十分类似的心理矛盾：一方面，作为创始人他想继续控制公司，另一方面，他又想让自己的儿子成为合适的接班人。正是呈现在两个成人身上的同样矛盾并始终贯穿在彼此之间，最终酿成了令人唏嘘的家族悲剧。

儿子的反击

作为一个有着健康大脑的生命个体，同时更是公司名正言顺的最高管理者，对待父亲的独裁与专断以及近乎刁难的干预与摄政，爱德塞一方面必须拿出不凡的能力与不俗的业绩来证明自己，同时很多场合也不得不采取迂回甚至回避的态度，以免与父亲发生直接的冲撞。不过，由于性格上比父亲更敏感，爱德

塞针对父亲而表现出的逆反甚至无言抗拒的行为方式也不少见。

在旁人看来，作为家中的独子，成婚后爱德塞可能与父母合住，但蜜月旅游回到家后，爱德塞并没有对亨利夫妇作任何知会，便与埃莉诺一起在底特律城外的印度村用6万美元买下了一座住宅，据说亨利对此非常失望；不仅如此，当得知父亲收买佣人对自己进行监控后，爱德塞夫妇不仅辞去了这个佣人，而且将住址迁到离父母更远的底特律城北部，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。由此可以推断，两代人拉开的是物理居住空间，影射的却是彼此心的距离。

爱德塞夫妇一共生育了四个孩子，除了长子亨利·福特二世外，从二儿子小爱德塞开始，之后的两个孩子女儿约瑟芬与小儿子威廉的名字全部改成了本森，姓名中均带有明显的埃莉诺所在家族——克莱家族的特点，而不是福特家族。这样的安排是否意味着爱德塞夫妇心中对力求淡化福特家族影响的浓烈诉求？或者是对亨利·福特一种无声的强烈对抗？据悉，埃莉诺是一个极具独立主见的女人，在发现了丈夫顺从、胆小、忧郁和自卑的性格后，她决心帮助丈夫摆脱他那个伟大的父亲的影子，为自己开创一条新的道路。

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。资料显示，爱德塞与福特汽车公司的几位工程师一起先是设计与制造出了一艘名为“迪尔本小姐”的赛艇，之后还计划批量生产，目的是能够像父亲那样，最终建立起一

个与T型车并驾齐驱的“T型船王国”。但命运乖蹇，“迪尔本小姐”号第一次参与国际赛艇比赛便在中途突然起火，好在起火的赛艇离岸很近，爱德塞才得以从驾驶舱里逃生。对此，亨利对儿子迅疾提出了严禁驾驶赛艇的命令，惊魂未定的爱德塞再一次选择了妥协。

作为自己的生活信仰，亨利·福特不仅自己一辈子滴酒不沾，而且还提倡员工不要过量饮酒与嗜酒。可是，身体状况本来不好的爱德塞不仅自己饮酒，而且还与政府禁酒的法令相对抗，经营了一些酒吧，同时在住宅的地下酒窖里储存了大量的威士忌和香槟。对此，亨利·福特大为光火，在得知儿子家中的地窖储藏有酒品后，径直闯入酒窖，亲自动手把里边价值数万美元的酒砸了个粉碎。在亨利·福特眼中，自己砸烂的是酒品，纠正的是儿子不良嗜好，但他同时也绝对不会想到，自己的不衰的霸道却正在一步步摧毁儿子的人生希望。A型车开发出来并在当年获得热卖后，亨利·福特在家族全体成员的欢呼声中吹灭了生日蛋糕上象征着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。公司新老员工由此再没有人提出怀疑：爱德塞注定摆脱不了继续做王子的命运，而不是国王，除非是亨利离开人世。

由于郁闷中过量饮酒，爱德塞体检查出了胃病，且由于珍珠港事件之后忙于军工生产，爱德塞多次拒绝了医生做胃镜以及X光检查的建议，而且因劳累过度病情愈来愈重，直至最终被正式确诊为胃癌。虽然医院为爱德塞做了胃部分切除手术，但手术时却发现胃部的癌细胞已经扩散至全身，50岁不到爱德塞

不久便离开了人世。站在儿子冷冰冰的遗体面前，亨利·福特第一次感受到了白发人送黑发人的刺骨心痛。

一位作家在后来为福特家族作传时曾这样评价爱德塞：“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。”

《亨利·福特家族传》的作者在创作时惊奇地发现了一个奇特的现象，在所能看到的亨利·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。作者由此感叹道，好像把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，当然还是整个福特家族的悲剧。

隔代较量

在爱德塞夫妇生育的四个孩子中，亨利二世除了拥有长子这一特殊地位外，他从小就表现出了一种不同于弟弟妹妹的领袖特质：坚定果断，遇事不慌，冷静理智，甚至还从周围所有人对他表现出的态度上明白了自己将来要担负的举重若轻的角色。据悉，在与弟弟妹妹以及其他玩伴嬉闹的过程中，亨利二世不仅以“头儿”或“首领”自居，并且

要小伙伴们服从他发出的指令。另外，只要是弟弟妹妹们有的东西，如果没有就会眼红，并且会设法占为己有。当然，值得庆幸的是，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。

从学历上看，19岁时从私立名校霍奇基斯高中毕业后，亨利二世直接进入了耶鲁大学学习，专业是工程学，所学课程中机械技术和工程学占了相当大的比重，显然，这是在他能够掌管家业做准备。不过，与在大学期间作为十分活跃的是宣传小达人参与了杂志《耶鲁记录》的组稿与编辑以及推送等工作完全不同，亨利二世的专业学习成绩确实非常地难看，以致最终只能拿到了一纸结业证书，尽管如此，不像其他孩子学业完成后还要忙碌着找工作，亨利二世走出大学校门就直接进入了福特汽车公司的鲁日工厂。

由于美国卷入第二次世界大战，参加工作的第二年，亨利二世便与弟弟一起加入了美国军队，而这样的选择不仅仅是他们作为一代青年的报国志向，更重要的是要弥补父亲因为爷爷的百般阻挠而未能进入部队服兵役所留下的遗憾。根据亨利二世的本意，他想做一名海军军官，而不希望借助或依赖家族声势成就自己。然而，父亲爱德塞的病逝无情中断了亨利二世的人生规划，在亨利·福特通过时任美国总统罗斯福的强力干预下，海军部长弗兰克·诺克斯在向亨利二世颁发第二海军少尉荣誉证书的同时也发出了他必须退出现役的命令。

然而，当亨利二世怀着并不情

愿的心情回到公司时，发现总裁职位并不是虚位以待，而是爷爷重新从幕后走到台前，又一次登上了公司总裁的宝座，而此时的亨利·福特已是一个耄耋老人，几乎所有人都认为无论体力还是精力，他都不能够再胜任此职。的确，80岁的亨利·福特不仅多疑、易怒，有老年痴呆的嫌疑，而且当时还非常相信公司服务部的老总哈利·贝内特，而他并不知道贝内特已经在暗地里拉拢组织了自己的一大批人马，平时不仅在公司骄横肆意与专横跋扈，而且褫夺福特公司最高权利的图谋也与日俱升。

对于自己孙子，也许是为了遮人耳目，亨利·福特给他安上了公司执行副总裁的头衔，而且看着孙子身上的潜能，亨利·福特神经质的老毛病又犯了，他担心自己在家族的至尊地位会受到威胁，因此对亨利二世采取了否定的态度，试图阻碍孙子的发展之路，对他在工作中的表现视而不见，甚至不让他搬进他已故父亲的办公室。不过，爷爷这种近乎失去理性的行为让亨利二世更加确信壮志难酬正是造成父亲英年早逝的原因，而每每这种令人窒息的念头在大脑中膨胀，亨利二世就感觉到了一种强力的使命驱动，他必须要完成父亲在福特公司未完成的事业，拯救处于十字路口的家族企业。

非常幸运，祖母克拉拉与母亲埃莉诺完全站在了自己的一边，使得亨利二世战胜爷爷的胜数大增，而且也正是这两个女人的“逼宫”，才使得亨利·福特最终彻底退场。主要经过是，克拉拉首先在丈夫面前明确警告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，埃莉诺向老公发出了最后通牒：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高达41%的股份全部公开出售。由于十分担心家族企业股权旁落他人，亨利·福特不得不答应了埃莉诺的要求。

有意思的是，当亨利·福特在孙子面前正式宣布交出公司的董事长兼总裁权杖时，此时的亨利二世并没有表现出感谢爷爷的任何只言片语，相反强势提出今后爷爷必须保证自己不再对公司进行任何干预，否则他将拒绝承继家业。满脸无奈的亨利·福特最终只能作罢。此时，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，一个新的时代即将开启。

又一个时代

富贵在天，生死有命。向孙子交出权力的第三个年头，84岁的亨利·福特撒手归西，当这一消息通过电波飞向四方时，整个世界为之震惊。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。全球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，深切悼念亨利·福特的去世。

相对于爷爷去世带来的悲痛来说，家族企业的生存现状可能让亨利二世更感沉重。当时，通用公司已经把福特公司远远地抛在了后边，同时福特公司也被克莱斯勒公司超过，并且还面对战后一大批新锐汽车制造商们的激烈竞争。而更令亨

利二世惴惴不安的是，此时福特竟然创出了每月亏损约10万美元的历史记录，且此前美国政府还动过将福特公司国有化的不详年头。

攘外必先安内。亨利二世上任点燃的第一把火就是对准贝内特。据悉，贝内特在担任公司服务部负责人期间，重要职责就是如何帮助亨利·福特与工会进行对抗性博弈，因而导致企业劳资矛盾异常紧张。除了贝内特被亨利二世无情地踢出公司外，这场大清洗中整个福特公司总共辞退了1000多人，其中贝内特的部下最后只剩下四人，他们幸免于难的原因就是“能够揭发其他同伙”。

大刀阔斧地整编最终目的是为了管理层的优化。此前，福特公司管理层成员的年龄都是在40岁以上，对此，亨利二世从陆军航空兵统计队搜罗了10个年轻的人才进行专业培养，并将他们提拔到公司的显要位置，也正是在这些年轻人加入后，福特公司建立与完善了一整套成本核算会计制度，而在此之前，公司根本无法计算生产一辆模型车的具体成本，要等到年底才能知道公司获得多少利润或是已经亏损。另外，亨利二世还制定了一个鼓励大学毕业生来公司工作的计划，以提高公司员工的整体素质。有意思的是，基于亨利二世在福特公司一系列眼花缭乱的用人动作，《时代》周刊特地将他的相片放在了杂志的封面上。

当然，在亨利引进的人才中，恐怕最令人关注就是原通用汽车机电公司总经理欧尼斯特·布里奇，亨利二世任命其为福特公司副总裁，负责新型产品的设计与开发。也正是在布里奇的率领下，福特公司推出

了自己的新型福特车，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，一推出便引起轰动，当年销售量就超过了100万辆，全年的利润进账高达18亿美元，此举令福特逼近通用汽车成为了全美第二大汽车公司。

值得圈点的是，亨利二世不仅将福特公司推向了资本市场，成为一家上市公司，而且在公司股权激励机制的创建方面也有不错的建树。除了采取了高薪政策吸引人才外，亨利二世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将一批人才网罗于门下。

作为对企业基层员工管理的有效成绩，曾经一度恶化的企业劳资关系也在亨利二世手上得到了很大的改观。由于亨利二世与美国汽车工人工会签订了新的劳资协议，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，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，这在当时的美国企业界极为罕见。▲