

HENRY FORD E LA SUA AZIENDA^(*)

*di **Donatella Biffignandi***

Museo dell'Automobile, Torino

"Io non considero le macchine che portano il mio nome semplicemente delle macchine. Se non fossero che quello, mi sarei occupato d'altro. Per me sono la concreta realizzazione di una teoria che mira a fare di questo mondo un posto migliore per gli uomini".

Queste concise parole furono pronunciate dall'uomo che cento anni fa, nel 1903, fondò la Ford Motor Company, azienda statunitense diventata uno dei colossi dell'industria mondiale e che ora comprende anche i marchi Lincoln, Mercury, Mazda, Volvo, Jaguar, Land Rover e Aston Martin.

Il suo fondatore e capostipite, **Henry Ford (1863-1947)** non fu soltanto ingegnere, meccanico, progettista ed imprenditore, ma anche sociologo, filantropo, innovatore, inventore, filosofo. Nel giro di appena venti anni creò dal nulla un impero di tali proporzioni e ramificazioni da essere non a torto definito dalla stampa italiana "la più grande impresa industriale del mondo". Non era soltanto una vasta ed importante industria automobilistica.

Già all'inizio degli anni Venti era un impero che comprendeva: miniere di ferro, foreste per il legname (Nord Michigan); miniere di carbone (Kentucky e West Virginia); una flotta per il trasporto sui Grandi Laghi del minerale e del legno; gli stabilimenti di River Rouge, presso Detroit, dotati di alti forni, fonderie, acciaierie, carrozzerie, vetrerie, cementerie, cartiere, magazzini per riparazioni e depositi; la ferrovia Detroit-Toledo Railroad, collegante River Rouge con i tronchi delle compagnie ferroviarie dell'Est e dell'Ovest del continente; le officine di Highland Park, nella città di Detroit, per la costruzione della Ford T e delle vetture Lincoln; laboratori di ingegneria a Dearborn (compresi campi di agricoltura per la sperimentazione di coltivazioni meccaniche); vetrerie a Glassmere (Pennsylvania) e gli stabilimenti Johansson per la costruzione di calibri (a Poughkeepsie, New York).

Nel 1926, erano impiegati dalla Ford 165.000 uomini negli Stati Uniti e 10.000 all'estero. In quello stesso anno, le miniere del Michigan producevano 600 tonnellate di limonite (miscela di ossidi e idrossidi di ferro) al giorno, che venivano inoltrati al porto di Marquette, sul Lago Superiore, tramite un impianto elettrificato.

Il fabbisogno giornaliero di legno della Ford assommava ad un milione di metri cubi, coperto dai due miliardi di metri quadri di bosco posseduti dalla Società nel Nord Michigan, oltre a 480 milioni di mq nel Kentucky. La grande segheria di Iron Mountain lavorava 100.000 metri cubi di

tronchi al giorno, essiccati mediante 50 stufe di 70 x 7 x 4 metri. Accanto era stato organizzato il grandioso impianto di riciclo dei rifiuti, dai risultati sbalorditivi. Da una tonnellata di rifiuti gli addetti Ford erano capaci di ottenere 70 kg di acetato di calce; 250 litri di alcool metilico; 300 kg di carbone; 20 metri cubi di gas combustibile.

Le miniere di carbone si trovavano nel Kentucky: avevano una capacità complessiva stimata in 200 milioni di tonnellate ed una produzione giornaliera di 3000 tonnellate.

River Rouge e le altre fabbriche

Gli impianti di River Rouge erano stati previsti per il rifornimento delle materie prime: a 9 chilometri da Detroit, coprivano un'area di oltre 4 milioni di metri quadrati.

Il gigantesco complesso era nato durante la prima guerra mondiale per la produzione di battelli antisommergibili, e comprendeva due altiforni, ciascuno produttore da 500 a 600 tonnellate di ghisa al giorno; forni di carbon coke, costituiti da 120 stufe da 15 tonnellate ognuna; le fonderie, che coprivano 120 mila metri quadri e che in ventiquattro ore fondevano 2.000 tonnellate di materiale; la centrale elettrica, uno dei più potenti centri di energia industriale e progettata per 500.000 HP, di cui 80.000 necessari per la produzione delle automobili e il restante richiesto dai forni elettrici e dalla linea ferroviaria Detroit-Toledo; le officine del trattore Fordson, che in 24 ore erano in grado di trasformare la materia bruta in 750 trattori montati, provati e verniciati, pronti alla spedizione e alla vendita.

Altro reparto del River Rouge erano le carrozzerie, in cui venivano costruite le cinque versioni diverse di carrozzeria per la Ford T; quindi i forni elettrici, in grado di fondere da 200 a 250 tonnellate al giorno. Non mancava la cartiera, centro di riciclo della carta e degli stracci di rifiuto di tutte le officine, e la cemeniera, che immagazzinava il cemento ricavato dalle 25 tonnellate di scorie degli alti forni, circa 2000 barili di cemento al giorno, utilizzati per le strade e per le ferrovie. Da ultimo, la vetreria, in quanto la Ford consumava un quarto di tutto il vetro in lastre prodotto negli Stati Uniti.

Il sistema di produzione, a nastro continuo, era a dir poco rivoluzionario: veniva prodotta una striscia continua di cristallo, per complessivamente 1.200.000 metri quadri all'anno di lastre. Le officine di Highland Park, dove veniva prodotta la Ford T e l'autocarro da due tonnellate, coprivano un'area di circa 1 milione e mezzo di metri quadri e vi lavoravano 70.000 persone organizzate su tre turni.

Il trasporto dei pezzi finiti alla e dalla officina era assicurato da 600 vagoni ferroviari. Ogni reparto era talmente vasto e ben organizzato da funzionare come una industria a sé. Quello destinato alla fabbricazione

dei radiatori ne produceva 10.000 al giorno, consumando 80 tonnellate di lamiera di acciaio, 67 di ottone, 9 di stagno, 20.000 pani di ghisa, 4.000 litri di acidi per la stagnatura e 375 chilometri di tubi di rame. Il reparto per la fabbricazione della pelle artificiale per la carrozzeria ne produceva 25 mila metri al giorno; di volani per lo sterzo ne uscivano 9.000 ogni ventiquattro ore, utilizzando un materiale speciale detto fordite e risultante dalla miscela di caucciù, zolfo, silice, paglia, scarti di legno ed amianto.

Non c'è da stupirsi che 150.000 visitatori ogni anno, tutti debitamente registrati dall'apposito ufficio, si recassero ad ammirare il funzionamento di una meraviglia del genere. Non cessava di stupire il ciclo di produzione di River Rouge, che permetteva in meno di quarantotto ore la conversione della materia prima in valore economico in contanti. Orologio alla mano, questo era l'andamento del processo. Dopo 48 ore di navigazione da Marquette, dove si trovava la miniera, il minerale giungeva alle banchine di River Rouge alle 8 del mattino di lunedì. Scaricato in dieci minuti, era riversato negli altiforni, da cui usciva fuso dopo 26 ore, ossia alle 12,10 del martedì.

Quattro ore occorre per formarlo in lingotti, inviarlo alla fonderia e rifonderlo mescolato a scarti di lavorazione (tutto tempo risparmiato con il nuovo metodo di fusione diretta dall'alto forno), e si arrivava alle 4 e 10 del pomeriggio di martedì.

In altre otto ore si colava il blocco dei cilindri: il piano trasportatore portava le forme dei cilindri sotto ai crogioli che versavano il metallo fuso; quindi i cilindri raffreddati e puliti passavano in quattro file sotto una apposita macchina che compiva su ognuno 58 operazioni diverse in circa 55 minuti.

All'una e quindici del mercoledì il blocco era pronto al trasbordo sul convogliatore per l'assemblaggio del motore completo e la prova di funzionamento (100 minuti).

Alle tre del mattino di mercoledì il gruppo motore passava alla linea di assemblaggio finale dove la macchina era completata in un'ora e rilevata dall'agente incaricato della vendita, che la pagava immediatamente e a sua volta la rivendeva al cliente in due o tre ore. Il miracolo era compiuto.

Come si era giunti, primi al mondo, ad un sistema così perfetto ed efficiente? Ce lo spiega Henry Ford stesso, che nel 1922 da' alle stampe la sua biografia dal titolo "La mia vita e la mia opera" ("My Life and my Work"), che oltre a cenni biografici racchiude spunti e riflessioni filosofici. *"Mi ero reso conto - comincia a narrarci Ford - che si era indebolito il principio per cui deve stabilirsi un rapporto onesto tra il valore (della merce) e il prezzo. Mentre una volta era il cliente che faceva un favore al commerciante rivolgendosi a lui, adesso la situazione*

era mutata al punto che sembrava essere il commerciante a fare un favore al cliente, acconsentendo a vendergli la propria merce... Non era più avvertito il bisogno di "curare" la propria clientela...".

Che boccata d'aria fresca sentir parlare della necessità di un rapporto onesto con il proprio lavoro, in un periodo di barbarie anche commerciale come il nostro, in cui il 90% del costo di certi prodotti di marca è derivante dalla pubblicità, cioè dal nulla rispetto alla sostanza del prodotto venduto.

"Un industriale non può aver successo se non soddisfacendo la clientela.... Alla base del mio pensiero è la convinzione che lo spreco e l'avidità siano i maggiori impedimenti ad una produzione davvero buona. Io mi sono sempre sforzato di produrre con il minimo di spreco, sia per quel che riguarda le materie prime sia per quanto riguarda il lavoro operaio, e di vendere con il minimo del profitto, compensando tale minimo con un alto volume d'affari. Il prezzo deve essere in armonia con il potere d'acquisto del pubblico...".

I quattro principi base

I principi su cui Ford si basava per la gestione della sua azienda erano quattro: non avere né timore dell'avvenire, né idolatria del passato, ossia non avere paura degli eventuali fallimenti né farsi paralizzare dal timore di sbagliare; superare lo spirito di competizione, ossia ritagliarsi una fetta di mercato assolutamente propria, senza invadere le sfere altrui; far passare l'interesse della produzione davanti a quello del produttore, nel senso che i profitti devono esserci, naturalmente, ma devono essere la ricompensa di un buon prodotto; il profitto, e questa affermazione è ancora più rivoluzionaria, non può essere il punto di partenza dell'imprenditore, bensì il risultato dei servizi resi alla comunità; l'industria non può essere ridotta al mero fatto di vendere a caro prezzo ciò che si produce a poco.

Henry Ford non si limitava a scrivere questi enunciati, cercava anche di metterli in pratica. Se abbiamo già visto (vedi Auto d'Epoca del maggio 1998) gli effetti sociali e culturali dei suoi convincimenti, qui vorremmo approfondire la sua organizzazione industriale, ricostruendo la sua formazione a partire dal momento folgorante in cui, ragazzino di pochi anni, gli fu regalato un orologio.

Si trattava del periodo in cui in America si cercava di stabilire una sorta di "ora legale" unificata per l'organizzazione degli orari ferroviari. Ciò entrava in conflitto con l'ora solare locale a cui tutti si riferivano, e il piccolo Henry cosa pensa? Di modificare il suo orologio nuovo, in modo tale che segnasse entrambe le ore, quella stabilita dalle ferrovie e quella solare. E' un episodio significativo perché ci dà la misura di quanto fosse forte nel suo animo la propensione alla modifica.

Henry Ford non accettava mai una situazione per data. Il suo genio risiedeva nella ricerca, calma e costante, di un'alternativa migliore alla situazione esistente, che è l'espressione più alta dell'intelligenza. Partiva dal presupposto che tutto può essere fatto meglio, basta pensarci. Il suo primo impiego fu come ingegnere-meccanico alla Società Elettrica Edison, a quarantacinque dollari al mese.

Di giorno lavorava alla Edison, e di notte trafficava nel suo atelier, attiguo all'appartamento di Bagly Avenue a Detroit. Fu in quella piccola officina che costruì un "buggy" a benzina, nella primavera del 1893, su cui percorse un migliaio di miglia. Fu la prima, e per molto tempo l'unica, automobile di Detroit, e anche la prima automobile venduta da Ford, nel 1896, a un certo Charles Ainsley, per duecento dollari.

L'anno precedente, Ford aveva saputo che una Benz era esposta ai magazzini Macy di New York. Corse a vederla, ansioso di esaminare quella novità tedesca: ma tornò a casa deluso. Era chiaro che si trattava di un veicolo molto più pesante del suo. *"Io invece - ci racconta - miravo alla leggerezza, di cui all'estero mi pare non si sia mai capita l'importanza"*. Intanto il suo stipendio alla Edison era salito a centoventicinque dollari al mese.

Non passò molto che la società gli offrì la direzione generale a Detroit a patto che abbandonasse i suoi esperimenti sul motore a benzina, convinti com'erano che l'avvenire risiedesse nell'elettricità, non in altro. Ford non ebbe esitazioni: rifiutò subito, e fondò la Detroit Automobile Company, per la fabbricazione della sua vettura.

Per tre anni egli insieme ai suoi soci cercarono di produrre delle automobili simili a quel suo primo modello. Ne vendettero pochissime: ma, secondo Ford, il problema risiedeva nel fatto che la preoccupazione degli altri soci era lavorare su ordinazione e vendere al prezzo più alto possibile, incuranti di offrire o meno un prodotto destinato al grande pubblico. Si rese presto conto che non sarebbe mai riuscito in questo modo a realizzare le proprie idee e nel marzo 1902 si dimise.

Con l'entrata dei Leyland, la Detroit Automobile Company si trasformò nella Cadillac Automobile Company (vedi *Auto d'Epoca* del luglio-agosto 2002).

Sempre più veloce, ma solo per vendere di più

Sempre più convinto che il mercato aveva bisogno di un veicolo adatto alla massa, venduto al minor costo possibile e prodotto in grandissima serie, Ford si rassegnò ad ottemperare ad uno degli imperativi dell'epoca, fare pubblicità alle proprie vetture dimostrandone la velocità. Per niente persuaso che la velocità c'entrasse qualcosa con la bontà del prodotto, ma sufficientemente accorto per utilizzare ai propri fini i modi di comunicazione correnti, Ford costruì nel 1903, insieme a Tom Cooper,

due vetture appositamente concepite per la velocità, identiche una all'altra: la "999" e la "Freccia".

Ciascuna era azionata da un motore a 4 cilindri da 80 cavalli, e faceva un "baccano tale da uccidere un uomo". Ford fu il primo a provarle. *"Dopo una corsa su una vettura del genere, attraversare le cascate del Niagara mi sarebbe parso un gioco da ragazzi. Mi rifiutai di guidare in pista la mia macchina, la 999, e Tom Cooper dal canto suo si rifiutò di guidare la Freccia...Ma trovammo un ciclista professionista, un certo Barney Oldfield, che non aveva mai guidato un'automobile, ma ci teneva a farlo. Provava sempre tutto almeno una volta, era solito dire".* E ci provò, ma talmente bene che arrivò con quasi un chilometro di vantaggio sugli altri concorrenti.

Il gioco era fatto, Ford aveva dimostrato al mondo e soprattutto al pubblico che sapeva costruire macchine veloci. Una settimana dopo la corsa aveva già trovato i soci con cui fondare la Ford Motor Company, di cui fu nominato vicepresidente, direttore d'officina e direttore generale, con il 25,5% delle azioni. Il capitale sociale complessivo era di 28.000 dollari. Non durò molto la sua posizione di socio di minoranza all'interno della società. Nel 1906 Ford rastrellò abbastanza azioni per giungere al 51%; dopo poco arrivò al 58,5%.

La prima vettura costruita dalla FMC era sì costruita su disegni di Ford ma da fabbricanti diversi; in azienda ci si limitava a montare le ruote, i pneumatici e la carrozzeria. *"Si trattava già - nota Ford - del sistema più economico possibile, a condizione che tutti i pezzi siano costruiti al meglio. Il metodo moderno, o per meglio dire futuro, consisterà nel far fabbricare ogni pezzo nel luogo dove potrà essere fabbricato al meglio e al minor costo, e a fare l'assemblaggio nei luoghi dove poi l'automobile sarà messa in vendita".*

È quello a cui assistiamo oggi, uno dei tanti effetti della globalizzazione. Ford aveva previsto giusto, ma non si era immaginato che quel "minor costo possibile", a settantacinque anni dalle sue profetiche parole, significasse soltanto andare alla ricerca di maestranze disposte a farsi pagare meno delle altre.

Il secondo criterio che ispirò la costruzione della prima Ford, dopo la lotta allo spreco sotto qualsiasi forma, ne è una conseguenza: l'eliminazione di ogni peso superfluo. *"Il peso - scrisse Ford - è la morte di qualsiasi veicolo a motore. Le cose più belle sono quelle da cui è stato eliminato ogni eccesso di peso".* Di questa vettura ne furono venduti, nel 1903, 1.708 esemplari.

La pubblicità diceva: *"La nostra intenzione è di mettere sul mercato un'automobile concepita per rispondere alle esigenze dei commercianti, dei professionisti e dei padri di famiglia, dotata di una velocità sufficiente per dare soddisfazione... e che faccia l'ammirazione di tutti, uomini*

donne e bambini, per la sua solidità, la sua semplicità, la sua sicurezza e, non meno importante, per il suo prezzo conveniente”.

L'anno successivo, Ford e i suoi soci si orientarono verso una produzione diversificata su tre modelli (da turismo, a 4 cilindri, 2.000 dollari; da turismo, più rifinito, 2.050 dollari; da turismo, semplificato, 1.000 dollari). Il risultato fu che le vendite rimasero stazionarie, 1.695 esemplari: uno smacco, agli occhi di Ford.

Nel 1904, i modelli furono ridotti a due, il 4 cilindri a 2.000 dollari e l'altro a 1.000; ma le vendite scesero ulteriormente (1.599 esemplari venduti). Era chiaro, agli occhi di Ford, che le vetture erano proposte a prezzi troppo alti, e che non interessavano alla maggioranza del pubblico. Decise di dare una brusca sterzata alla produzione e per il 1906-1907 furono messi sul mercato due modelli poco diversi l'uno dall'altro, uno a 600 dollari e l'altro a settecento. Il risultato fu immediato: 8.423 esemplari venduti, cinque volte tanto rispetto agli anni precedenti.

Ma non si era ancora arrivati a quella “vettura per tutti” a cui Ford non cessava di pensare, ogni giorno, particolarmente da quando aveva scoperto un materiale, l'acciaio al vanadio, che gli pareva l'ideale per il suo scopo: si trattava infatti di un metallo leggero e robustissimo, praticamente indistruttibile.

Nasce l'auto per tutti

Diede inizio ad una serie di studi sui metalli impiegabili per la costruzione automobilistica. Dai suoi laboratori uscì una selezione di venti tipi diversi di acciaio, ciascuno considerato adatto per un certo numero di parti. Di questi, una decina impiegavano il vanadio, per coniugare resistenza a leggerezza. Fino a quel momento l'industria dell'auto non aveva mai impiegato più di quattro tipi di acciaio. Rimanevano però molti altri problemi da risolvere: la vettura doveva essere semplice da usare, sicura e stabile su ogni tipo di fondo, leggera, sufficientemente potente, maneggevole, parca nei consumi. *“Il tipo su cui mi fermai – ci racconta Ford – fu chiamato Modello T. Questo nuovo modello, di cui volevo fare, se tutto andava per il meglio come speravo, il nostro tipo unico e il punto di partenza per una produzione in grande, aveva come caratteristica essenziale la semplicità. Non comprendeva che quattro unità fondamentali: il motore, il telaio, l'avantreno e il retrotreno...Più un articolo è semplice e facile da produrre, meglio si vende”.*

Egli non ci spera, in realtà: ci crede assolutamente, non nutre alcun dubbio che sarà un successo. *“Non c'era da domandarsi se sarebbe stato accolto bene oppure no. Non poteva che essere così, perché non era l'opera di un giorno. Riuniva tutte le qualità che io desideravo dare ad*

un'auto, più la materia prima perfetta che ero riuscito finalmente a procurarmi".

Il resto della produzione Ford fu letteralmente spazzato via dallo straordinario successo di vendita di cui godette la T fin dal suo primo giorno. *"Voglio costruire un'automobile per le masse – proclamava una pubblicità del 1909 – Abbastanza grande per una famiglia, ma abbastanza piccola perché se ne possa servire una persona sola. Sarà costruita con i migliori materiali, dai migliori operai, sui disegni più semplici che possa immaginare l'arte dell'ingegneria moderna. Ma sarà di un prezzo così modesto che qualsiasi persona con un buono stipendio potrà comprarsela".*

Il mondo dell'industria automobilistica mondiale, ancora convinto che l'automobile fosse un oggetto di lusso da offrire ad un mercato elitario e privilegiato, preconizzò una rovina immediata per Ford, dandogli sei mesi per tornare precipitosamente sui suoi passi. E assistette sbalordito alla marcia inarrestabile delle Ford T: 10.000 vetture vendute nel 1908, 18.000 nel 1909, 34.000 nel 1910, a fronte di un costante abbassamento del prezzo di vendita...Ma era ancora niente, a confronto di quello che sarebbe successo a partire dal 1913, con l'adozione della catena di montaggio.

Una T era costituita, grosso modo, da cinquemila parti. Ford cominciò a semplificarne il montaggio facendo in modo che fossero i pezzi a muoversi verso l'operaio, anziché il contrario, e che questi non fosse più costretto ad abbassarsi. Quindi, partendo dall'assemblaggio del magnete-volano, il 1° aprile del 1913 fu tentato un metodo nuovo.

In un giornata di nove ore, fino a quel momento, un operaio poteva assemblare trentacinque o quaranta pezzi, impiegando perciò, approssimativamente, venticinque minuti per assemblaggio. Il lavoro fu ripartito tra ventinove operai, il che ridusse il tempo a tredici minuti. Riducendo l'altezza del convogliatore, il tempo fu ridotto a sette minuti. Con altri piccoli accorgimenti il tempo di montaggio per il magnete-volano scese ad appena cinque minuti.

Ben presto il sistema fu sperimentato anche sul telaio, per costruire il quale finora si impiegavano dodici ore e ventotto minuti. Una suddivisione dei movimenti tra più operai, e la diversa sistemazione del convogliatore, anche in questo caso collocato all'altezza delle mani in modo da ridurre al minimo la durata dei gesti, contenne il tempo di montaggio a un'ora e trentatré minuti.

Nel montaggio del pistone con la sua biella (175 pistoni – bielle assemblate al giorno, ossia tre minuti e cinque secondi a pezzo) si calcolò che delle nove ore lavorative, quattro erano perse in andirivieni in officina a prendersi i pezzi. Con un piano mobile inclinato, e la parcellizzazione dei movimenti, non soltanto la squadra degli operai fu

ridotta da 28 a 7 uomini, ma i pezzi assemblati salirono a 2.600. Il principio secondo cui tutto deve muoversi tranne l'operaio era definitivamente affermato.

"La vita è facile o difficile a seconda dell'abilità o dell'incapacità nel produrre e far circolare le ricchezze. Si è creduto per lungo tempo che l'industria non abbia altro scopo che il profitto. E' un errore. L'industria ha per scopo l'utilità generale. Essa costituisce una professione e occorre che si comporti in base ad una morale professionale riconosciuta... Tutto ciò che hanno fatto le imprese industriali della Ford è stato tentare di far capire che l'utilità generale passa davanti al beneficio individuale... Se la pensassi diversamente, avrei smesso di lavorare, perché non mi importa del denaro che guadagno. Il denaro è utile fintantoché serve a mettere in evidenza, con un esempio pratico, che una industria è giustificata se è utile, che deve sempre rendere dei servizi alla comunità, e che se l'esistenza di un'impresa industriale non si traduce in un beneficio per tutti, questa impresa non ha diritto di esistere... La nostra industria non è altro, infatti, che un organismo di sperimentazione creato per provare la validità di un principio. Un giorno, tutta l'industria sarà come noi. Un giorno l'industria diventerà onesta".

* * *

CENTO ANNI DI FORD

Breve cronologia

- 1903 16 giugno: Henry Ford e altri undici soci fondano la Ford Motor Company, con un capitale sociale di 28.000 dollari. Ad un mese dalla fondazione è venduta la prima vettura ad un medico di Detroit. La Ford è uno dei quindici costruttori d'auto nel Michigan e uno degli 88 negli Stati Uniti
- 1904 Ford batte il record del mondo sul chilometro lanciato a Lake St. Clair
- 1906 Henry Ford diventa presidente della società
- 1908 nascita del modello T. E' costruito fino al 1927 in quindici milioni di esemplari
- 1913 sperimentata la prima linea di montaggio mobile negli stabilimenti di Highland Park
- 1917 inizia la produzione di trattori e veicoli pesanti
- 1919 gli azionisti si oppongono alla decisione di Ford di reinvestire i profitti nell'azienda. Henry Ford e il primogenito Edsel (1893-1943) decidono di aumentare la propria quota di azioni e nel luglio del 1919 la società diventa proprietà esclusiva della Ford. Edsel ne diventa Presidente, al posto del padre

- 1920 La Ford Motor Company acquista la ferrovia Detroit-Toledo-Ironton, e la utilizza per i successivi otto anni per il trasporto delle materie prime agli stabilimenti di River Rouge, a Dearborn, in Michigan
- 1922 costruite 240.000 Ford T in un mese: il più alto picco di produzione
- 1923 Per ogni Ford T sono necessarie grandi quantità di legno: per questo motivo la società acquista centinaia di migliaia di acri di terreno boscoso, nel Michigan settentrionale
- 1924 Apertura del Ford Airport a Dearborn, voluto da Edsel che aveva personalmente investito nella Stout Metal Airplane Company. Nel 1931 apre la Dearborn Inn, uno dei primi alberghi aeroportuali del mondo. Sono i primi passi della Ford nel settore dell'aviazione
- 1925 Acquisizione della Lincoln Motor Company, settore vetture di lusso. Creazione della Ford Air Transportation Service, la prima società di aviazione commerciale
- 1927 Debutto del modello A, il successore della T. Il 2 dicembre, giorno della presentazione, dieci milioni di americani si affollano nelle show rooms di tutti gli Stati Uniti
- 1930 creazione della Mercury Division, per le vetture di media gamma
- 1931 esce la V8, vettura con motore monoblocco a otto cilindri
- 1932 Esce la Ford Y, il primo modello progettato specificatamente per le esigenze del mercato europeo
- 1933 Creazione da parte di Edsel, interessato alla linea e al design dei veicoli più che alla meccanica, del primo centro stile interno all'azienda, che diventa ben presto fondamentale nel dettare le scelte stilistiche dell'industria automobilistica mondiale
- 1937 costruita la 25 milionesima vettura Ford
- 1941 esce la prima Ford Jeep. Viene anche costruito un prototipo in plastica: pesava 450 kg in meno di una vettura tradizionale, e aveva una struttura di 14 pannelli di plastica montanti su una struttura tubolare saldata
- 1943 Edsel muore e il padre Henry riassume la presidenza della società
- 1945 Lincoln e Mercury sono fuse in un'unica divisione. Il matrimonio dura dieci anni; nel 1955 i due marchi si dividono, si riuniscono nell'agosto del 1957, vi si aggiunge anche la Edsel Cars sei mesi più tardi, fino al 1959 (anno in cui la produzione delle Edsel viene interrotta), quando tornano indipendenti. Oggi sono due marchi autonomi anche se strettamente collegati
- Henry si ritira per la seconda volta e diventa Presidente il 24 settembre Henry Ford II, suo nipote primogenito (1917-1987). Rimane presidente fino al 1960, presiede il Consiglio di Amministrazione dal 1960 al 1980, e il Comitato Finanziario dal 1980 al 1987.

- 1949 esce la Forty Nine, il modello stilisticamente più innovativo della produzione Ford. Disegnata da George Walker, vince per due anni consecutivi il Fashion Academy Award for Styling
- 1951 costituzione dei Ford Archives
- 1955 presentata la Thunderbird, un'ìcona della vetture sportive. Disegnata da Louis D. Crusoe e George Walker, rimane in produzione per mezzo secolo. E' "Car of the Year" per il 1958 (Motor Trend Magazine)
- 1956 17 gennaio: le azioni Ford sono offerte al pubblico. Al termine della giornata risulteranno vendute 10,2 mio di azioni a 350.000 azionisti, il 22% dell'intero patrimonio azionario (il restante è in mano alla famiglia)
- 1959 creazione di Ford Credit, per la vendita di automobili Ford a rate
- 1964 Con Lee Jacocca come General Manager, esce la Mustang, "the car designed to be designed by you" (previsti infatti 50 optional). Successo straordinario per una vettura dalla linea sportiva, grandi prestazioni, prezzo ragionevole. Doveva chiamarsi "Torino", in omaggio al genio stilistico espresso da questa città, ma pare troppo poco americano; così si decide per un nome che evochi le grande praterie, dopo aver scartato Cougar, Bronco, Puma, Cheetah, Colt
- 1965 Tre Ford GT 40 si piazzano ai primi tre posti alla 2.000 km di Daytona
- 1966 E' l'anno delle "triplici corone": tre GT 40 ai primi tre posti della 24h di Daytona, della 12h di Sebring, della 24h di Le Mans
- 1967 Ancora una vittoria della GT 40 alla 12h di Sebring e a Le Mans
- 1968 La GT 40 vince a Le Mans
- 1969 Quarta vittoria consecutiva di una GT 40 alla 24 ore di Le Mans
- 1978 festeggiati in tutto il mondo i settantacinque anni dalla fondazione
- 1987 acquisizione della Hertz, vetture a noleggio. Muore Henry Ford II
- 1988 i profitti sono pari a 5,3 bilioni di dollari, i più alti mai toccati dalla un'azienda automobilistica
- 1993 cinque delle otto vetture più vendute negli Stati Uniti sono Ford
- 1994 inizia il progetto "Ford 2000": vengono riunite le divisioni europee ed americane
- 2001 Presentata la Think City, veicolo elettrico urbano di avanguardia
- 2003 Riassume la Presidenza un membro della famiglia: William Clay Ford jr

(*) Pubblicato su Auto d'Epoca, giugno 2003.