

CHEERS  
湛庐

Alan Mulally and the Fight to  
Save Ford Motor Company

American Icon

# 统一 行动

[加]布赖斯·霍夫曼 (Bryce G. Hoffman) 著

武上晖 范申 译

跨界CEO穆拉利  
让福特起死回生的经典管理传奇

中国纺织出版社有限公司

## 版权信息

本书纸版由中国纺织出版社于2021年2月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：统一行动

著者：布赖斯·霍夫曼

电子书定价：116.99元

American Icon: Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company

Copyright © 2012 by Bryce G. Hoffman.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of The Crown Publishing Group, a division of Random House LLC.

All rights reserved

推荐序

## 从艾柯卡、郭士纳到穆拉利，百年企业绝境重振需要什么样的CEO？

徐中博士

清华经管学院MBA特聘授课导师  
清华经管领导力研究中心研究员

近些年，已经很少能有一本书吸引我连续看三个小时，并且几乎在每一页上都用红笔做出标识了。福特汽车起死回生的这个事实在太精彩了，它值得今天中国的每一位企业家、每一位MBA和每一位经理人阅读，因为，你可以从福特汽车伟大的重振故事中，看到你的企业、你的领导者、你的角色和你的命运的影子。尤其是今天，中国很多业已步入中年的企业已经陷入“大企业病”，接班人选择、战略重塑、产品更迭、文化再造等工作已经迫在眉睫，但却缺乏“凤凰涅槃”的勇气和能力，最后错失变革转型的良机。

创办于1903年的福特汽车是美国制造业的象征，看懂了它，就看懂了美国制造业，也就能够更好地理解中国制造业，理解你的企业。本书作者是底特律资深记者，通过深入访谈大量福特汽车的当事人，他生动讲述了这家百年企业在2006年陷入亏损127亿美元的绝境之后实现重生、重振的伟大故事。从领导力的角度来看，本书既是一位家族企业第四代接班人明智退后、知人善用的伟大故事，也是一位空降CEO临危不惧、多谋善断、谦逊执着的传奇领导力故事。对每一位企业家和经理人来说，本书都是一面镜子。

无论多么伟大的企业，都逃不过行业生命周期和企业生命周期的轮回，在企业的老化阶段，关键是如何培养绝境重振的“复原力”。

在美国企业史上，通用汽车、克莱斯勒、福特汽车、IBM、波音、柯达、苹果、雅虎等很多伟大企业都曾经历业务大幅下滑、利润巨亏、官僚主义盛行等严肃挑战。过去40年，在中国，包括吴晓波在《大败局》中描述的一些失败企业代表，例如南德集团、三株、巨人、瀛海威、爱多、德隆、健力宝、华晨、科龙、三九、顺驰、搜狐、网易等在内的许多显赫一时的企业也都曾经衰落，但像福特汽车、苹果、IBM、顺驰、网易等能够实现重生、重振，并且再创辉煌的企业是极少数的。而在福特汽车100多年的历史中，却有过多次数从绝境中重铸辉煌的经历，这一点很值得企业家们深思。

百年企业绝境重振需要什么样的CEO，需要什么样的领导力？企业史上比较著名的案例中，有几位值得关注的CEO：20世纪80年代重振克莱斯勒的李·艾柯卡（Lee Iacocca），90年代重振IBM的郭士纳（Louis Gerstner），2006年重振福特汽车的艾伦·穆拉利（Alan Mulally），以及2014年以来重振微软的萨提亚·纳德拉（Satya Nadella）。当然，纳德拉有两点不同，一是微软没有严重亏损，只是不被华尔街看好，被认为没有抓住互联网时代的机会，股价一直上不去；二是纳德拉是由微软内部提拔的，而艾柯卡、郭士纳和穆拉利则是“空降兵”。当然，制造业企业和新经济的互联网公司等不同，前者对于CEO和高层领导者的战略领导力依赖度比较高，后者则更多地发挥各级经理人员的谦逊领导力和服务型领导力，以激发创意员工的创造力。

在中国，很少有人知道穆拉利这个名字，但他从死亡边缘拯救回来的公司，如波音、福特汽车，我们很少有人不知道，尤其是他拯救福特汽车的故事堪称传奇。他把福特汽车从2006年亏损127亿美元的境地扭转到了2011年净利润达200亿美元、股价从每股1.01美元跃升至每股12美元以上的新面貌，重塑了21世纪的福特汽车，被评为“美国最佳CEO”，成为21世纪美国企业界的新偶像。此后，2014年，曾盛传年近70岁的穆拉利可能去拯救微软，2016年，特朗普当选美国总统之后，

又盛传穆拉利可能接任美国国务卿。这些都说明他已经成为大众心目中能够“挽狂澜于既倒”的新神话。

穆拉利引起我的关注是源于两件事。一是在高管教练课堂上，穆拉利的高管教练，被誉为“全球高管教练第一人”的马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith）为我们讲述了他鼓励穆拉利接受福特汽车CEO这一挑战性职位并拯救了福特汽车的传奇故事；二是穆拉利在2013年10月22日曾以清华大学经济管理学院顾问委员会委员的身份，在清华经管麦肯锡全球领导力课程中给清华大学经济管理学院研究生做过讲座，深度分享了“企业改革、转型和重构”（Corporate Transformation, Turn-around and Restructuring）的主题，为研究生们带来很多启发。

本书提供了企业史上不可多得的经典案例，给我启发最大的有三个方面，我们可以通过提出一些问题，在书中找到相应的答案。

一是百年家族企业的基业长青之道。尽管福特汽车在百年历史中经历过许多风雨，但福特家族第四代接班人仍然牢牢掌握了对福特汽车的控制权，保持了福特汽车全球领先的地位，做到这一点实在难能可贵。他们是如何打破家族企业“富不过三代”的魔咒的？如何建立起有效的公司治理体制的？如何从个人英雄的领导风格转向谦逊协作的领导风格的？如何塑造福特强悍而坚韧的企业文化的？如何明智地选择穆拉利作为CEO的？

二是“空降CEO”成功重振企业的领导之道。穆拉利上任之初面临的福特困境，也是很多患有“大企业病”企业的典型症状：产品品质下滑、销量下滑、过分依赖SUV和皮卡、公司内部政治斗争严重、团队工作效率低下、以自我为中心的文化盛行、成本高昂、失去令人信服的愿景等。福特汽车是一个103岁、拥有近30万名员工的全球化企业，如此庞大的身躯，使很多人认为它已经无药可救了。因此，理解穆拉

利重振福特汽车的意义和成功秘籍，对我们理解企业作为一个生命组织的本质很有价值。

关于穆拉利的领导之道，我以为可以概括为六大“重塑”：以身作则、共启“令人信服的愿景”的积极领导力重塑；“一个福特（One Ford）、一个团队”的全球战略和文化重塑；“精简品牌、精益管理”的产品重塑；每周召开“业务计划审查”（Business Plan Review，简称BPR）的运营流程模式重塑；广告战略更新带来的福特汽车人性化形象重塑；携手工会和供应商，带来对强大利益相关者联盟的重塑。对于每一个“重塑”，书中都有精彩且详细的介绍，令人回味无穷。

其中，最重要的是积极领导力重塑，工程师出身、在波音公司度过37个年头的“重振高手”穆拉利，脸上始终挂着微笑，极具亲和力，而他同时也是一个极富理想、多谋善断、经验丰富的铁腕儿。福特家族的第四代接班人、董事长比尔·福特这样评价穆拉利：“穆拉利工作非常出色，他的领导力风格是我所见过最优秀的，他接手了一个以前没有经过很好整合的全球性企业，并很快制定出一套全球通用的衡量标准。在建立企业文化方面，他的表现也非常出色，令我感到骄傲的是，穆拉利不光将个人的才能贡献给了公司，还为福特汽车培养了下一代优秀的管理人才。”

穆拉利的领导力风格，非常符合吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》和《基业长青》中提出的第五级经理人的特质：个人的谦逊品质和职业化的坚定意志的完美结合。此外，入主福特汽车之际，时年61岁的他所拥有的激情梦想、快速学习能力、敏捷适应能力和迅速赢得人心的社交能力，更是值得我们学习。

三是全球制造业标杆的运营之道。穆拉利深谙波音、丰田等制造业企业的成功运营之道，入主福特汽车两周之际，他就在发给全球近30万名员工的第一封信中清楚地点出了亟待改革的三大问题：人、产

品、生产力。每一点都切中了福特汽车当时的要害。书中对每一方面均有较多详细描述，在此不再赘述。

最后，如同作者霍夫曼所说：“在福特汽车的历史长河中，超凡绝伦的成功与规模空前的失败轮番上演。排除万难、恢复元气后，往往又会滑入溃败，回到平庸、管理不善的老路上。”

福特汽车是企业的一面镜子，穆拉利是CEO的一面镜子！

## 福特汽车的故事

我首次为《底特律新闻报》（*Detroit News*）报道福特汽车（Ford Motor Company）的新闻是在2005年，当时这家车企正在为生存而战。我无法预料福特汽车将走向成功还是一败涂地，但我知道无论结局如何，这都会是一段荡气回肠的故事，象征着“美国符号”的沉沦或者救赎。站在福特汽车员工、投资者、经销商、社区乃至国家的角度，我希望它能成功。但不管结局如何，我都会写完这段故事。

考虑到这一点，我对接下来5年里所采访的上百位对象都一一做了详细记录。作为《底特律新闻报》专门跟踪报道福特汽车的记者，我见证了书中的大部分事件。但我也知道，福特汽车的故事远比大众听闻的丰富。如果要完整地讲述福特汽车的故事，我必须采访更多的人士。

在福特汽车完成了史上最惊心动魄的复兴，且这一形势日渐明朗后，我联系了公司董事长比尔·福特（Bill Ford）和CEO艾伦·穆拉利，告诉他们我计划撰写一本书来记录这一史诗般的成就。我对他们说，这个故事的基调本就是积极向上的，如果能被真实、完整地讲述出来，就会更加引人入胜。出于信任，两人同意了我的计划，让公司上下全力配合我的写作计划。我向两人承诺，一定保证内容公平客观、真实准确。

在接下来的一年里，我采访了上百位相关人士，其中很多人亲自接受了我的采访。很多时候，采访持续了数个小时之久。在所有的采访中，受访者都默许我使用所有被谈及的内容，前提是不透露特定的消息来源。这种匿名行为非常必要，因为我采访的许多人仍供职于

福特汽车公司，只有确保不会透露姓名他们才愿意坦率地说出一些故事。此外，书中的直接引用内容摘自已经出版了的资料。不过，结语是个例外，没有遵守这些规则。我希望为艾伦·穆拉利提供一个机会，让他能直接向读者、向公众分享他对书中所记录的故事的看法。

在受访者的帮助下，我尽可能地重现了当时相关人物的对话。文中的对话内容，来自当事人陈述、当时的记录以及已有的文本资料。非引号内的话语则是转述，或是因当事人无法回忆起确切所说内容而做的处理。文中所记录的个人内心的具体想法，则直接来自当事人，或者听当事人分享过想法的人。

本书中也有为数不多的故事是一些当事人不认同的，但我已经尽自己最大所能通过第一手的资料对这些分歧进行了解释。本书的受访者在书中也分享了他们的私人笔记、日程表和其他文件信息。福特汽车公司提供的丰富的一手资料，让我的调查受益匪浅。福特汽车公司让我接触到了属于“最高机密”的公司文档、内部备忘录以及案卷，此前它从未给过任何作者或记者如此高级别的授权。市面上大部分关于福特汽车扭转乾坤以及美国汽车行业兴衰沉浮的著作都写得有些笼统。读者们也许会发现，本书中写到的一些情况与已经发表的报道是矛盾的。可以确定的是，当出现这种情形时，我是严格依照文件证据来确定事实的。

## 比尔·福特交棒，艾伦·穆拉利登场

2006年9月5日，我跟随一位主管公关的高管来到了福特汽车公司位于密歇根州迪尔伯恩（Dearborn）的全球总部的媒体中心后台。这位高管敲了敲门，伸头向侧门内张望，并向我和我的同事——《底特律新闻报》专栏作家丹尼尔·豪斯（Daniel Howes）挥手，示意我们进来。房间内，亨利·福特的曾孙比尔·福特正笑得像是中了彩票大奖一般，他刚刚从公司CEO的位子上卸任。

比尔喝了一大口助手递来的水。豪斯看到后说：“你看起来很开心。”比尔又笑了起来。

“你们完全想象不到！”比尔喊道。此时，全球的汽车媒体都打电话进来激动地叫喊，幕布的另一侧，也满是敲击笔记本键盘的声音。“我妻子很开心！孩子们很开心！我也很开心！”

站在比尔身边的男士——艾伦·穆拉利也面带笑容，他握着我的手并拍了拍我的肩膀。几分钟前，艾伦·穆拉利刚刚成为福特汽车的新任CEO。

“你刚取代的人正跳着《我要去迪士尼乐园》（*I'm going to Disneyland*）的舞蹈，这不会令你感到担忧吗？”我问穆拉利。

他咧嘴微笑了一下，这很快就成了他的标志性笑容。

“你还不太了解我，布赖斯，和你这么说吧，”穆拉利说，“无论福特汽车当前的问题有多糟糕，都不会与2001年9月12日波音的糟糕程度在一个水平上。”

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《统一行动》布赖斯·霍夫曼.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/2258.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

