

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。”

这位瘦高的，留着姜饼发型的堪萨斯人曾担任波音民用飞机集团的总裁。尽管除了美国企业的高层人士，鲜有人听说过穆拉利，但他在商业圈却非常有名。2001年，恐怖分子劫机袭击了纽约和华盛顿，导致全球大部分航空公司取消了新飞机订单，波音公司陷入了崩溃的边缘，而穆拉利成功拯救了这家飞机制造商。如今，比尔·福特邀请穆拉利拯救另一个“美国符号”。

福特汽车为世界装上了轮子，它发明了装配流水线，创造了工业中产阶级，但它的荣耀时代早已是过眼云烟。福特汽车、通用汽车和克莱斯勒，是美国第二次世界大战后经济繁荣的强大引擎。在20世纪20年代到70年代这半个世纪中，底特律这三大巨头一直统治着美国汽车市场，每6辆汽车中就有5辆是这三家企业的产品。美国是全球最大的汽车市场，但三巨头的市场份额却一直在萎缩。在20世纪50年代到60年代的经济繁荣期，美国车企变得机构臃肿且自鸣得意，而欧洲和亚洲的新竞争对手却在研究三巨头，尝试用“以彼之道还施彼身”的法子来打败美国车企。赚钱容易的年代让底特律的特权文化特别兴盛，如大涨薪水、奖金以及福利到了全世界都嫉妒的程度，这在当时困扰着管理层和工人。成功被视作与生俱来的权利，而非靠奋斗赢取的。随着三巨头市场份额的不断下降，它们开始改变，不过动作显然还不够快。它们拥有太多的工厂、庞大的工人数量以及臃肿的经销商体系。在繁荣时期与工会签订的丰厚的用工合同，为它们留下了高额的遗留成本，这些都是它们的海外竞争对手不必承担的。没有一家美国车企有勇气进行彻底的改革，但改革正是当时美国车企生存下去的必要条件。华尔街开始唱衰三巨头，坐看哪家最先倒下。很多人打赌福特汽车将率先崩溃，因为这家公司那时以设计平淡、质量糟糕和管理层内斗而声名狼藉。

2001年，比尔·福特接过公司管理大权，试图挽救公司和他自己的声誉。一段时间内，他似乎取得了成功。福特汽车的产品质量开始提升，成为首家推出混合动力车的美国车企。有几款车型也赢得了批评家的褒奖。但消费者对福特汽车仍抱着谨慎态度。他们中很多人曾买过福特产品，如今不想重蹈覆辙。与此同时，汽油价格上涨吓跑了消费者，他们不再考虑皮卡和SUV，而这两种车型是福特汽车大部分利润的来源。就在此时，比尔·福特发现自己无法撼动公司根深蒂固的“官本位”文化，这种文化竭力阻碍一切变革，并将个人得失放在公司成功之上。办公室里，高管们密谋筹划破坏他人的努力；工厂里，工会领导们小心翼翼地捍卫工人的福利待遇，蔑视提高生产力的尝试。一年前，比尔调回业绩不俗的欧洲公司总裁马克·菲尔茨（Mark Fields），让他领导重组公司核心的北美市场。菲尔茨拟定了计划，意在通过关闭工厂和裁减员工实现盈利。但福特汽车的现金和市场份额仍在不断流失，公司似乎无法遏制住这一趋势。而与此同时，日本丰田汽车在美国市场首次超过了福特汽车。

2001年，比尔·福特出任CEO时曾承诺，公司到2006年将盈利70亿美元。但事实上，福特汽车2006年第三季度单季就亏损近60亿美元，这个季度成为福特汽车14年来亏损最大的季度。投资者失去了耐心。曾经贵为蓝筹股的福特汽车，现在股价已经跌到了个位数，债务评级降到了垃圾级，分析师们也开始悄悄谈论起了“破产”一词。

通用汽车和克莱斯勒也面临相同的问题，但大部分华尔街人士相信这两家公司情况更好一些，能够应对这些难题。当时普遍的看法是：通用汽车能够利用巨大的全球资产进行自我救赎，而克莱斯勒因为1998年同德国车企戴姆勒-奔驰AG结盟，已经为摆脱美国汽车行业普遍呈现出的混乱状态走上了不同的出路。分析师们根据数据，认定福特汽车将率先走上穷途末路。

但没人想起艾伦·穆拉利。

不到3年的时间里，通用汽车和克莱斯勒濒临破产，重生的福特汽车则凭借一季又一季的盈利赢来了华尔街的喝彩，而其余大部分车企仍苦苦挣扎在“大萧条”后最糟糕的经济危机中。穆拉利也因此被誉为商业史上最伟大的复兴设计师。

但没有一件事能轻易成功。穆拉利必须将福特汽车相互分离的区域部门整合在一起，使福特汽车成为全球化运营的公司，他还必须对公司数十年来“诸侯割据”的现状痛下杀手。福特汽车被迫抵押一切，甚至包括经典的蓝色椭圆标志，来确保筹集到必要的资金以支持穆拉利的改革。

“我那时说对了，福特汽车的糟糕程度确实与波音不在同一水平，”穆拉利后来对我坦言道，“福特汽车要糟糕得多。”

## 测一测 你是否了解让企业起死回生的策略？

1. 比起追责个人，公司的业务架构更应该聚焦于业务本身，并且习惯于用数据说话，这样才能减少“公司政治”，让员工把更多的精力放在满足客户需求上。

A. 正确

B. 错误

2. 对于福特汽车公司这种跨国企业巨头来说，最好的发展策略之一是尽可能多地开发新品牌，以期覆盖所有的市场需求，旗下品牌多多益善。

A. 正确

B. 错误

3. 穆拉利拯救福特汽车公司的关键策略之一就是其全球化策略——“一个福特”，既确保各个国家的业务分支对自己负责，同时确保从采购到产品研发的所有关键职能部门都在全球管理之下，以此实现效率最大化和规模经济。

A. 正确

B. 错误

4. 对于福特汽车公司这样的跨国企业来说，在维护现金流健康的前提下进行重组需要大量的资金，但尽管如此，也绝对不能抵押公司资产来获得贷款，这样的风险是企业不能承受的。

A. 正确

B. 错误

5. 家族企业常见的弊病之一就是任人唯亲，让福特汽车公司起死回生的关键之一就是杜绝尸位素餐，选拔有优秀资质，能与他人融洽共事，并且能在危机中发挥作用的高管取而代之。

A. 正确

B. 错误



扫码下载“湛庐阅读”App，  
获取测试题答案及解析。

# 目 录

[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

[作者手记 福特汽车的故事](#)

[序言 比尔·福特交棒，艾伦·穆拉利登场](#)

[测一测 你是否了解让企业起死回生的策略？](#)

[第1章 亨利·福特创建的公司](#)

[第2章 内斗不断，谁是福特公司的救世主](#)

[第3章 穆拉利的艰难抉择](#)

[第4章 “波音救星”空降底特律](#)

[第5章 拒绝无用会议，BPR进程呈现所有问题](#)

[第6章 全球化重组，“一个福特”战略](#)

[第7章 抵押整个福特，尽最大可能多贷款](#)

[第8章 重建高管团队，结束任人唯亲的时代](#)

[第9章 重新规划产品线，简化与聚焦](#)

[第10章 家族纷争不能危害公司目标](#)

[第11章 携手工会，劳工关系是合作关系](#)

[第12章 广告战略，赋予公司人性](#)

[第13章 股权之争，绝不放弃对公司的控制权](#)

[第14章 华尔街崩溃，进入危机模式](#)

[第15章 团结供应商，也要团结竞争对手](#)

[第16章 前往华盛顿，底特律需要救援](#)

[第17章 放弃救援，福特是不一样的公司](#)

[第18章 站到聚光灯下，自己拯救自己](#)

[第19章 扭亏为盈，穆拉利兑现承诺](#)

[第20章 福特的未来，一家更均衡的全球化公司](#)



结语 为美国制造业的灵魂而奋斗

## 第1章 亨利·福特创建的公司

商人与他们的企业一起沉沦，因为他们墨守成规，因此难以带来改变。这类人随处可见——他们不知道昨天已是过去，他们带着去年的旧观念迎接黎明。

——亨利·福特

尽管福特汽车公司出现的诸多问题是底特律车企的通病，但这家总部位于迪尔伯恩的汽车制造商还面临着自身独有的挑战。福特汽车的困境并非源自20世纪60年代日本车企的崛起，也并非源自20世纪70年代石油危机的爆发。自亨利·福特1903年6月16日创建公司以来，福特汽车就一直在与自身做斗争。这家公司投入巨资打造颠覆性的产品，而后却未能保持产品的竞争力；它容许领导者营造个人崇拜，却将它需要的人才赶走了；公司还允许刻薄的企业文化从内部腐蚀自己。这些先天缺陷可以追溯到福特汽车成立之初。亨利·福特喜欢夸耀是他缔造了现代世界，在很多方面，他确实做到了，但是他也为福特汽车树立了死敌，那便是公司本身。

亨利·福特以清晰简明的愿景运营福特汽车：打造一款属于普通大众的汽车，它既要足够大，能满足全家出行，又要足够小，能让单人驾驶和维护。它要由现代工程师构想出最简洁的设计，由最棒的工人打造，由最好的材料组成，但它同时价格低廉，人们只要有份不错的薪水就能购买一辆，这样就可以与家人一起在开阔的自然美景中共享快乐时光。

福特在T型车<sup>(1)</sup>上兑现了自己的承诺。T型车设计简洁、性能可靠而且非常实用，它将汽车从富人的玩具转变为大众的交通工具，让汽车走入寻常百姓家。1908年10月1日T型车上市销售时，大部分汽车都需要花费不小的一笔钱才能被收入囊中。T型车的售价是从850美元起，折算到现在相当于不到2万美元。福特在广告牌上写下这样的宣传

语：“即使是你，也能买得起福特”（Even You Can Afford a Ford）。但福特汽车并未停下脚步。

随着T型车需求量的增长，这家先驱车企开始在世界首个流水装配线上生产这款小型车，这使得组装完成一台福特汽车的平均时间从13个小时缩减至1.5个小时。但是工人们很容易厌倦福特流水装配线的工作，人员流动性非常大。因此，1914年1月，福特汽车向工人开出每天5美元的薪水，这项举措震惊了全世界。当时，日薪5美元的水平是大部分工人薪资的两倍还多。随着消息传开，数以万计的民众——特别是欠发达的南部地区民众，扔下锄头动身前往底特律。福特的“日薪5美元”催生了继加利福尼亚州淘金热后的又一次大规模经济移民，并创造了工业中产阶级这一群体。亨利·福特日后自豪地说，“日薪5美元”政策让他的员工与他的汽车一样可靠。大批量生产赋予了福特汽车削减成本和提升效率的能力。亨利·福特将节省成本剩下的钱让利给消费者，通过扩大销量增加自己的财富。他表示，福特汽车每降价1美元就能带来1000位新顾客。到1925年，T型车的售价下降到了260美元，换算到当前的价格相当于3000美元，而福特一年就生产了超过160万辆T型车。

在当时，这一数字极为惊人，但这比1923年福特汽车的年产量还少了20万辆。尽管售价降低，T型车的销量却也暴跌了，同样遇冷的还有福特汽车的市场份额。1921年，公司市场份额达到巅峰，占比为61.5%。通用汽车等其他车企也在有条不紊地推出新车型，新一代较上一款都有所改善和提升。但T型车一直鲜有升级，它已是老掉牙的技术，亨利·福特却固执地拒绝更新换代。他认为T型车能满足大众的所有需求。当他的工程师开始打造新的车型时，亨利·福特便会用大锤子将其砸毁。但福特汽车的经销商们强烈要求推出新款，同样强烈呼吁推出新款的还有他的儿子埃德赛尔·福特（Edsel Ford）。当最终于1927年开发新车型A型车时，福特汽车的需求量已经暴跌，这迫使亨利·福特不得不关闭制造工厂并裁员6万人。

在福特汽车重组之际，通用汽车成了全球最大的汽车制造商。许多人认为福特汽车会就此一蹶不振，最终走向倒闭。但1927年11月28日，全美人民在经销商展厅外排了几个小时的队，希望一睹福特汽车近20年来的首款新车型的真容。即便在大多数店内只有A型车的硬纸模型，对消费者来说也无关紧要。当天，超过1000万民众、约占全美10%的人去看了A型车。这款车融合了T型车的实用性以及全新元素：时尚

（style）。数以万计的消费者当场就预定了这款新车。之前关闭的制造工厂重新投入生产，不过这仍不能满足A型车空前的需求量。

两年内，福特汽车卖出超过200万辆的A型车，国内市场份额翻了一番。但亨利·福特又一次止步于A型车的现象级成功，与此同时，竞争对手却在不断改进自家车型。直到1932年，新一代福特汽车才再次驶进经销商展厅。当时，其他车企每年都推出一款新车型，而福特汽车则经历着亏损阵痛。对于福特来说，幸运的是，它旗下的全新车型V-8又一次制造了轰动，但直到第二次世界大战后，福特汽车才开始真正实施差异化产品线，即便如此，公司仍在雷鸟和野马车型上犯了相同的错误。

到了20世纪80年代，福特汽车再一次为生存而战，不过这一次，它面对的是来自日本的新的竞争对手。10年来，进口品牌一直蚕食福特汽车和其他底特律车企的市场份额，许多人质疑美国车企三巨头能否绝地反击。就在这时，福特汽车拿出多年来最激进的全新设计理念并轰动了整个汽车行业。1985年，福特汽车推出金牛座，这款车型拥有流线型车身、圆润边角，搭载了更坚固的悬架，而且操控精准，看起来更像是典型的欧洲车。批评人士认为金牛座花里胡哨，但它却打动了消费者的“芳心”，推动福特汽车创造了超过通用汽车的利润。金牛座大获成功，通用汽车、克莱斯勒以及日本车企很快就复制了福特汽车的空气动力学设计。

这段时间里，福特汽车似乎终于吸取了教训。1992年，福特汽车对金牛座进行了升级换代，较初代车型有了不小提升。金牛座从本田雅阁手中抢下了美国最畅销车型的宝座。但后来福特汽车对这款广受欢迎的车型的投入逐渐收紧。1997年，丰田凯美瑞登上最畅销车型之巅，而金牛座不久后便被卖给了汽车租赁公司。2006年，金牛座最终停产，但几乎无人注意到这则新闻。

福特汽车过度依赖某个人超过了依赖某款车型。最初，这个人是亨利·福特。他更喜欢以统治者的角色来管理他的工业王国，而不是通过经理人团队。他能慧眼识英才，将有才干的高管提拔为自己的左膀右臂，但一旦高管们对公司的影响力超过他之后，亨利·福特就会将他们赶走。亨利·福特甚至不愿意分权给自己的儿子。1919年，在福特家族买断其他投资者的股权后，埃德赛尔·福特取代他父亲出任公司总裁，直到1943年他英年早逝。不过亨利·福特却始终手握决策

大权，不管是大的或小的决定，都得他一个人说了算。亨利·福特常常撤销儿子的命令，甚至重新聘任埃德赛尔已经解雇的人员。

虽然亨利·福特并非一个人创办了福特汽车公司，但他却总是以此自居。福特汽车的首位总经理詹姆斯·卡曾斯（James Couzens）扮演着疯狂发明家身边的精明商人角色。至少在1915年从福特汽车辞职前，卡曾斯一直如此。

“卡曾斯曾说，他希望与福特先生是一起工作的合作关系，而非为福特工作的上下级关系，”另一位福特汽车早期高管查尔斯·索伦森（Charles Sorensen）透露道，“不过悖论是，倘若没有卡曾斯及他的团队，以及他对销售和财务的管理，福特汽车甚至存活不了这么久。”

威廉·克努森（William Knudsen）是位制造领域的天才，他帮助福特汽车迈向大规模生产，但他同样被赶走了。后来，他加入通用汽车，担任子品牌雪佛兰的负责人，在他的带领下，雪佛兰在1931年的产量超过了福特汽车。

“克努森对我来说太强势了，没办法掌控，”亨利·福特后来坦陈道，“你知道，这是我的生意，我创建了福特汽车，只要我活着，就会按照我的想法经营公司。”

亨利·福特喜欢唯命是从的人围在身边，而非有着自己主意的得力干将，因此，他聘用了像哈里·贝内特（Harry Bennett）这样的打手。贝内特是位大佬，因与黑帮势力联系密切而声名在外，福特找他来的目的是维持里弗鲁日（River Rouge）工厂的秩序。贝内特很快就晋升为福特汽车特勤部门（Ford Service Department）的负责人，在他的带领下，特勤部门组建了全球最大规模的私人警卫力量。贝内特这种人，在福特汽车高层间营造了阴暗、相互陷害的企业文化。员工们生活在恐惧中，担心被变化无常的经理开除，回答问题前总要考量再三，确保能给出迎合经理们心意的答案，即便回答得口是心非。

用历史学家道格拉斯·布林克利（Douglas Brinkley）的话说，到了20世纪30年代，福特汽车“在一群不三不四之人的肆意经营下，出现了阴暗的管理风格和诡秘的行事风格，已变成黑暗的、哥特式的地方”。同时，布林克利还指出，福特汽车缺少真正意义上的企业架构：“亨利·福特更喜欢听取公司的传闻情报，甚至来自间谍的消息，而非财务数字。”

亨利·福特被誉为“廉价小车之王”（The Flivver King）<sup>(2)</sup>，他通过本能和直觉行使自己的控制权。在福特汽车内，人们获知公司现金持有量的唯一路径是查看银行对账单。福特通过计算账单规模估算应留多少钱作为应付账款。这对一家初创汽车企业来说也许有效，但对福特汽车来说却早已成为一个障碍，也是美国政府所不愿意容忍的。20世纪40年代，福特汽车成为美国“民主政治的军火库”（Arsenal of Democracy）<sup>(3)</sup>中至关重要的一员。

福特工厂生产组装了轰炸机和越野车，为美国在第二次世界大战中赢得胜利立下了汗马功劳，不过美国战争部<sup>(4)</sup>却担心将这些重要工业委托给管理混乱的公司会造成不利后果。在埃德赛尔于1943年去世之后华盛顿方面曾认真考虑接管福特汽车。在大多数外界人士看来，埃德赛尔是福特汽车内部孤独的理性之声。不过最终，美国海军只是命令埃德赛尔之子、中尉亨利·福特二世（Henry Ford II）退出兵役，返回福特汽车履行职责。老福特最初试图阻止他的孙子掌握实权，就像他对自己儿子埃德赛尔所做的那样。但1945年9月，这位身体日渐衰弱的创始人最终同意放弃对福特汽车的掌控大权。

虽然年轻且缺乏经验，但亨利·福特二世知道公司需要根本性变革，而且步伐要快。他亲自解雇了贝内特以及祖父的一干心腹，转而聘请厄尼·布里奇（Ernie Breech）等真正意义上的商业人才经营公司。亨利·福特二世劝说布里奇离开企业架构更成熟的通用汽车加盟福特汽车，与此同时，他还将美国陆军航空军部队（Army Air Forces）的传奇组织“神童队”（Whiz Kids）中的管理人才招致麾下。他们一起打造了现代化的企业架构，设定了严苛的业务流程，这很快成为其他公司学习的榜样。福特汽车的新老板还要求经理们和员工们彼此尊重，他承诺讲真话不再受到处罚，同时鼓励对外界保持开放。然而好景不长，随着亨利·福特二世的能力和自信心不断增长，他变得十分珍惜自己福特汽车掌门人的位置。人们给他起了个绰号，叫“魔鬼汉克”（Hank the Deuce），他开始推动高管们彼此竞争。福特汽车的经理们开始更多地关心起自己的职业生涯，而非公司如何走向成功。

“亨利·福特二世的帝王式领导风格，导致管理层常常做出冲动性决策，而且没有申诉渠道，人员也在不断洗牌，”20世纪70年代就开始负责报道福特汽车新闻的记者亚历克斯·泰勒三世（Alex Taylor III）写道，“不择手段的行事风格深深植根于福特汽车的企业文化



里。老福特和他的残暴下属哈里·贝内特在20世纪20年代至30年代所制造的恐怖的企业文化，从未被彻底清除……甚至到了80年代，高管们仍担心窃听装置和电子监听设备会偷听他们的对话内容。与通用汽车不同，鲜有高管会在福特汽车干到退休，几乎所有人的位置都岌岌可危。福特汽车也因只有真正的“硬汉”才能胜出而广为人知。”

没人比李·艾柯卡（Lee Iacocca）更顽强的了，这位营销天才在打造了深受美国大众喜爱的野马品牌后，于1970年升任福特汽车总裁一职。艾柯卡树立了自己的个性文化，将公司一分为两个对抗阵营。亨利·福特二世开始将艾柯卡视作对自己权威的威胁，在得知他背后私下联络董事会成员以巩固其总裁位置后，亨利·福特二世在1978年将其开除。艾柯卡随后拯救了克莱斯勒，至少目前看是这样。

在福特汽车的诡秘风格似乎达到新高度时，“魔鬼汉克”宣布退休。1980年，亨利·福特二世将公司大权转给了菲利普·考德威尔（Philip Caldwell）。这位内敛的高管成为首位担任公司董事长和CEO的非福特家族之人。

一段时期内，福特汽车仿佛成了另一家无聊的官僚主义横行的公司，就如通用汽车一般。但考德威尔的继任者唐纳德·彼得森（Donald Petersen）很快就与新一代福特家族成员起了冲突。1988年，埃德赛尔·福特二世（Edsel Ford II）与小威廉·克莱·福特（William Clay Ford Jr.）轻松成为公司董事的情况让彼得森极为恼火，他拒绝任命这两人为董事会成员。

“我不是任何人的看护人，”彼得森当时对《财富》杂志说，“我很欣赏他们（埃德赛尔和比尔）为公司努力奋斗的热情，有着福特姓氏本身就会助他们平步青云。但我们必须遵循的规则是，公司只能基于业绩来选取最高管理层。”

接下来的两年里，彼得森一直竭力寸步不让，但只要福特家族控制着公司，他就不可能在这场斗争中取得胜利。1990年，彼得森辞职，此时福特汽车正进入10年来最赚钱的一段光景中。

我曾问过一位丰田高管，福特汽车是否有让他敬佩的地方。“有，”他想了一会回答道，“我敬佩他们渡过困境的能力。”福特汽车也许不会从错误中吸取教训，但它存活了下来。福特汽车是汽车行业的拳王洛奇（Rocky Balboa），它能在状态最好时给出奋力一击。它会打一记重拳，然后来回摆动。每当有人不看好福特汽车时，它总能高举双拳回到赛场中心。但它无法妥善地应对成功。与这位虚

构的拳击手一样，一旦渡过危机，福特汽车便不断陷入老毛病中，急速放缓并且开始自鸣得意。

福特汽车在2006年面临的危机，是公司走过103年风雨后爆发的又一次财务灾难。福特汽车第一次濒临倒闭是在1920年。亨利·福特虽然憎恶借款，但他却在1919年时将自己埋身于如山的债务之下，以买断公司早期投资者持有的股权，而此时，美国正陷入“大萧条”之中。随着第一次世界大战爆发，通胀日益严重，福特汽车销量逐渐下降，损失惨重，不过福特仍投入巨资拓展里弗鲁日工厂的庞大生产线。到1920年底时，福特汽车只剩下2000万美元现金，并需要在1921年前4个月偿还5800万美元的债务。亨利·福特关闭了主要生产工厂，遣散了1/4的员工，并出售生产设备。他将已走下生产线的12.5万辆T型车开上火车，开始运送给愿意立即付款的汽车经销商。在此之前，经销商会在卖出车辆后再向车企支付款项。不过这一惯例已成为历史。这一切合法且完美，在双方的合同中用极小的字号书写下来。到1921年4月，福特汽车的银行账户资金已达到8700万美元，公司不仅有足够的财力扩张业务，也能在美国经济开始复苏时大打价格战。到了年底，福特汽车销量创造了公司历史上的新高，占据了61%的市场份额。

1929年，全球陷入了更大的经济萧条中。亨利·福特尝试通过他自己的经济刺激计划扭转颓势。虽然汽车需求量下降，但亨利·福特却给员工们涨了薪水，增加1美元以刺激消费，同时降低车辆售价，让囊中羞涩的消费者也能负担得起。福特汽车的竞争对手们停工或者集体关门歇业，但福特汽车却在继续保持增长。不过到1931年时，美国汽车市场萎缩了2/3，即便是亨利·福特，也被迫停止了A型车的生产。他关闭了25座工厂，裁减了7.5万个岗位，甚至收回了员工们的涨薪钱款。以往，紧缩政策能让福特汽车渡过难关，但在1930年至1933年间，公司亏损了1.2亿美元。转观通用汽车，它毫不犹豫地削减产量、解雇员工，在“大萧条”期间没有亏损一分钱。

第二次世界大战后美国经济走向繁荣，福特汽车也随之复兴，但到20世纪70年代，美国汽车市场再次遭遇严峻考验。拉尔夫·纳德（Ralph Nader）撰写的《任何速度都不安全》（*Unsafe at Any Speed*）一书，摧毁了自T型车上市以来美国汽车和美国车企创造的传奇。同时，这本书也促使美国政府推行汽车监管政策。与其他美国汽车厂商一起，福特汽车须遵守政府命令，打造安全性更好、排放量更小的车辆。与其他厂商一样，福特汽车试图将这项命令带来的高昂成

本转移到消费者头上，即便美国经济步入衰退时亦是如此。汽油价格也随着车辆定价的提升而走高。消费者开始寻求价格更便宜、燃油性能更优的车型替代底特律的“大型油老虎”。

消费者将目光放在了几年前进入美国市场的日本小型汽车身上。因为价格低廉而且燃油经济性更高，美国民众开始购买日本品牌汽车，不久后他们发现，这些品牌生产的车辆比福特汽车等本土车企生产的车辆更值得信赖。

“坦白说，我不知道如何应对海外对手的竞争，”在1971年公司第二次股东大会后，亨利·福特二世警告说，“也许有一天我们就会沦为海外企业的服务商。”

1973年石油危机爆发后，美国国会对汽车厂商实施更严厉的监管政策，意在改善车辆的燃油性能。对于日本车企来说，遵守国会的政策很容易，因为它们打造的燃油效率最高的车辆已经在路上了。但这些政策要求美国车企投入巨大资源开发新产品、新技术。

对车企三巨头而言，似乎不会有比当时更糟糕的局面了，特别是在1979年伊朗革命爆发引发第二次石油危机之后。续驶里程更长的日本小轿车比以往更受长途驾驶消费者的青睐。不久后，在美国各地的加油站，日本品牌汽车排起了长队。

20世纪70年代对底特律的车企来说简直是末日降临。但对于福特汽车来说，这些挑战仅仅只是噩梦的开始。福特Pinto车型碰撞起火事件见诸报端后，福特汽车面临一大波成本高昂的法律诉讼。1978年，三名少女驾驶Pinto车在印第安纳州的高速上被追尾，进而引发车辆起火，三名少女全部丧生，福特汽车因此被起诉涉嫌谋杀。与此同时，其他福特车型也因变速器问题造成超过100人死亡、2000人受伤，从而成为众矢之的。到20世纪70年代末，福特汽车旗下车型被视为马路上最差劲的产品。在1972年实现9.06亿美元的创纪录利润后，福特汽车业绩开始急转直下，1980年亏损14亿美元，达到高点。这一数字几乎达到了同年克莱斯勒的亏损额，而克莱斯勒依靠政府资助得以维系。

意外的是，亨利·福特二世在1979年卸任CEO前，存下了数十亿美元。当他一年后放弃董事长职位时，福特汽车首次迎来非福特家族掌权的局面<sup>(5)</sup>。但这笔钱以及新一轮大规模裁员和关闭工厂的举措，让福特汽车有了复兴的底气。考德威尔、彼得森以及新生代高管们，出色地完成了自己的工作，包括与全美汽车工人联合会谈判商议首个特

许合同，投入研发如金牛座等新车型。到1983年，福特汽车重新开始盈利，盈利金额达18亿美元，创下了新的纪录。到1986年，福特汽车的收入超过通用汽车，第二年，福特汽车的收入比日本与欧洲车企的全部营收总额还要多。

到20世纪90年代中期，所有底特律的罪恶似乎都得到了宽恕。汽油价格直线下降，通货膨胀势头得以有效遏制，达到美国当时纪录的最低值。忽然之间，大块头又成了宠儿。美国民众开始将家庭小轿车换成皮卡式的SUV。一直只受农场主和其他户外活动人士钟爱的小众车型，在汽车业内资深记者保罗·英格拉西亚（Paul Ingrassia）口中成了“巴塔哥尼亚冲锋衣的完美补充：一个时尚风向标，足球妈咪们（Soccer Moms）[\(6\)](#)的运动车型之选”。

为应对这一新兴趋势，福特汽车推出了探险者（Explorer）。1990年，探险者登陆市场后，短短几个月内就成为全球最畅销的SUV，这也让探险者变身福特汽车史上最赚钱的车型。到了1995年，福特汽车旗下皮卡[\(7\)](#)的销量已经超过轿车。1997年，福特汽车推出征服者（Expedition），这款车体积更大，当然赚到的利润也更高。两年后，福特汽车又发布远足（Excursion），这款SUV体积太大了，超过标准洗车场或者车库的尺寸。一位来自得克萨斯州的女士购入了一款首批生产的征服者，第二天她将车子开回了经销商处，因为车顶被刮得像沙丁鱼罐头一般。销售员问她是否需要换个小点的车型，令人意外的是，这位女士坚持要换另一台远足，她还表示自己会换个大一点的车库。环保人士对大块头的“油老虎”并不友善。福特汽车现在拥有大型车企中燃油效率最低的产品，因此成了塞拉俱乐部（Sierra Club）[\(8\)](#)等环保组织攻击的对象。塞拉俱乐部建议福特汽车将“远足”车型称作瓦尔迪兹（Valdez），向原油泄漏的埃克森·瓦尔迪兹号（Exxon Valdez）[\(9\)](#)油轮“致敬”。但SUV车型是摇钱树，能带来滚滚财源，于是福特汽车选择无视这些批评的声音。

与通用汽车和克莱斯勒相同，福特汽车的SUV生产工厂就是它的“私人印钞厂”。SUV车型十分赚钱，当零部件供应快用尽时，福特汽车常常动用直升机进行投送，而非选择更耗费时间的皮卡运输。车企三巨头牢牢掌控着SUV的市场利润。数十年来，日本品牌首次不见了踪影。他们正在缓慢消化这一新领域所带来的重要影响，并需要漫长的时间去研发优异车型。事实上，除此之外，在底特律趁“SUV热”赚钱之际，日本竞争对手还在苦苦应对日元升值带来的不利影响。日元升



值蚕食了日本汽车厂商的利润，迫使他们提高售价，这使得他们的车型对痴迷皮卡的消费者来说更无吸引力可言。

1998年，福特汽车利润达到惊人的220亿美元以上。没有一家车企曾赚到过这样高额的利润。不过，这其中的大部分收益来自第一联合资本公司（Associates First Capital）。福特汽车于1989年从海湾石油公司收购了第一联合资本公司。除去这项收入，到1999年时，福特汽车的营收仍高达72亿美元。

在福特汽车思考如何支配巨额利润时，亨利·福特的继承人们正在绞尽脑汁想办法让福特家族重掌公司大权。

尽管福特汽车已在1956年上市，但由于某些复杂难懂的金融运作手段，公司仍由福特家族控制。亨利·福特从早期合伙人手中抢来公司控制权后，就下定决心要将权力牢牢掌握在家族手里。他常常担心大型银行会找到某些方法，从他手中夺走福特汽车。保护公司最好的方式就是坚持私有，绝不上市。但亨利·福特后来发现，他对某样东西的恐惧超过了对华尔街的恐惧，即遗产税。1936年，亨利·福特成立了福特基金会（Ford Foundation），并安排在他去世后将公司的大部分股份转移到基金会名下。1947年，福特完成了股份转移。到1955年，福特基金会已成为全球大型慈善机构之一。福特基金会认为继续维持与福特汽车的紧密关系没有多大价值，因此通知亨利·福特二世基金会打算卖掉所持的福特汽车股份<sup>(10)</sup>。“魔鬼汉克”无法阻止股份出售举动，但银行设法打造了一种独一无二的股权架构，包括两类股份：一类为A类股（Class A），在纽约股票交易所公开交易；一类为B类股（Class B），为福特家族独自持有。无论A类股发行数量多少，B类股一直拥有40%的投票权<sup>(11)</sup>。这赋予了福特家族足够多的投票权来决定任何事务，包括选举董事长。

20世纪90年代末，福特家族中意的董事长人选是小威廉·克莱·福特。整个家族都叫他比利（Billy，英语中William的昵称），整个底特律都叫他比尔（Bill），即便他是福特家族一员。他在汽车行业内根基极深，他的父亲老威廉·克莱·福特（William Clay Ford Sr.）是埃德赛尔·福特的小儿子，他的母亲玛莎·费尔斯通（Martha Firestone）是凡士通轮胎创始人哈维·费尔斯通（Harvey Firestone）的孙女。而凡士通是大规模量产轮胎的先驱，是福特T型车的轮胎供应商。

下巴丰满的比尔与纤瘦的曾祖父亨利·福特一点儿也不像，他的模样同看起来温和、有教养的叔叔“魔鬼汉克”相似。除了那双明亮的蓝眼睛，人们首先注意到这位年轻福特先生的是他敏捷的思维和随和的举止。比尔风度翩翩，爱笑而且有自嘲式的幽默感，完全不是世人眼中富家子弟的形象。

1957年，比尔出生于底特律，成长在圣克莱尔湖畔（Lake St. Clair）的十字尖海岸（Crosse Pointe Shores），这里环境优美。比尔的父亲是福特汽车董事会成员之一，并担任公司旗下大陆部门（Continental Division）的副总裁和总经理职务。比尔早饭时间都是在听着大人们讨论公司和汽车事务的过程中度过的。不过在比尔上小学时，他父亲的爱好已变为橄榄球。1963年，老威廉·克莱·福特收购了美国国家橄榄球联盟（National Football League，以下简称NFL）当地球队底特律雄狮队（Detroit Lions）。雄狮队鲜尝胜绩，但并非球队不想努力。老威廉·克莱·福特拥有激烈的竞争意识，他力求将这种竞争精神灌输给比尔和三个女儿。

“我们在家做的每件事，都是高度竞争性的。”比尔日后回忆道。他讲述了在家里玩纸牌与益智游戏是如何变为激烈的身体接触性运动的：“晚饭后最纯真的游戏变成了锁喉活动。没有优雅的赢家，也没有糟糕的失败者。”

比尔在财富和权力的包围下长大成人。严冬降临，他们一家会移居到位于加利福尼亚州棕榈泉市红叶树农场（Smoke Tree Ranch）的家中。在这里，比尔能向住在街角的华特·迪士尼<sup>(12)</sup>挥手打招呼，然后等着父亲与弗兰克·辛纳屈（Frank Sinatra）<sup>(13)</sup>叔叔打高尔夫球回来。但比尔决心离开富裕、舒适的童年生活，他参加了圣克莱尔海岸（St. Clair Shores）工薪阶层社区的冰球青年队。在这里，他常常与在福特工厂辛勤劳作的工人们的孩子激烈对抗。比尔酷爱户外运动的基因遗传自他的曾祖父亨利·福特。他最美好的童年回忆，是在丰特纳利斯俱乐部（Fontinalis）度过的夏天。这是一家位于密歇根州北部的私人垂钓俱乐部，比尔整天都泡在斯特金河（Sturgeon River）岸边捉鲑鱼。

与他父亲和祖父一样，比尔就读于康涅狄格州霍奇基斯中学（The Hotchkiss School）<sup>(14)</sup>。在这里，他或是前往埃德赛尔·福特图书馆（Edsel B. Ford Library）学习，或是驰骋在威廉·克莱·福特网球中心（William Clay Ford Tennis Courts），此外，比尔钟爱橄榄



球和冰球。他的家族历史观极强，这让人很难忽视他在密歇根州南部地区的成长经历，在这里，福特家族被视为美国的皇室。底特律城内，以福特家族成员名字命名的不仅有网球场和图书馆，还有众多医院、高速公路，当然还有汽车产品。

毕业之后，父亲送给比尔一台独一无二的、金属绿色的福特野马，并将他送进了普林斯顿大学。比尔的大学毕业论文内容，是关于亨利·福特与全美汽车工人联合会关系的。大学期间，比尔凭借有些令人恐惧的无畏精神参加了对抗程度激烈的英式橄榄球运动。到毕业的时候，他已经断过好几根骨头。他在自己的野马车上贴了胶纸，上面写着：“英式橄榄球中没有胜利者，只有幸存者。”他还研究东方神秘主义与哲学，与此同时，他设法当选了常春藤俱乐部（Ivy Club）主席一职。

1979年拿到普林斯顿大学历史学学位后，比尔决定加入他曾祖父的公司。他渴望证明自己，渴望凭借自己的实力赢得人们尊重，因此在担任产品规划分析师的第一天起，他便隐瞒自己的姓氏福特，以威廉·克莱（William Clay）的名字示人，但他一个人也没能瞒住。快到下午5点时，比尔放下工作四处观望，等着其他所有员工下班回家，他要确保自己最后一个离开办公室，但没有人起身。到了6点，一些员工开始翻看杂志，7点时，一些人决定叫比萨外卖。到了晚上9点，比尔终于站起身来走出办公室。所有人也都跟着回家了。

比尔对于福特汽车尽忠职守，单凭他每天都出现在公司这一简单的事实便可窥见一二。他确实没必要这么做。如果他选择待在私人海岛的沙滩上晒晒太阳，没人会责怪他或者挑他的毛病。同样是家族中的第四代，其他行业巨头的家族继承人们早已投身安逸悠闲的生活。在福特汽车工作几年后，比尔重回象牙塔，并于1984年拿到了麻省理工学院斯隆商学院的硕士学位。随后他再次加入福特汽车并于1987年被任命为福特汽车瑞士分部的负责人。这个阿尔卑斯高山国度，并非福特汽车的主要市场，但却是滑雪胜地。1988年，比尔与表弟埃德赛尔·福特二世一同入选福特汽车董事会。两人在董事会内与彼得森产生了激烈冲突，他俩并肩为登上更高的位置而战并获得了成功。1990年，比尔晋升为福特汽车集团（Ford Automotive Group）的商业战略负责人。2000年，他与表弟一起赢得了一场特殊的战斗，成为福特家族的新任主人。

现在，比尔已做好准备走上自己和亲人们希望他应得的位置，成为福特汽车掌门人。不过，他与底特律理想的汽车公司总裁没有一丝一毫的相似之处。他接触佛教，弹民谣吉他，还是充满热忱的环保主义者。比尔重视全球变暖带来的影响，认为福特公司的轿车和皮卡加剧了气候变暖。他还要应对管理层面的巨大挑战，包括管理父亲的橄榄球队。底特律雄狮队是美国国家橄榄球联盟中战绩最糟糕的球队之一。亚历克斯·特罗特曼（Alex Trotman），这位精瘦而结实的爱尔兰人，缔造了福特汽车近些年来的辉煌。特罗特曼认为比尔和埃德赛尔是“有钱的半吊子，会搞乱全球最大的一家公司，纵使他们的姓氏挂在大楼外”。特罗特曼似乎忘记了这家公司的姓氏是福特。当董事会施压，要求提名比尔为继任者时，特罗特曼表示拒绝。但董事们否决了他的想法。特罗特曼摇摇头，起身离开会议室，经过年轻的比尔身旁时，他停了下来。

“现在你拿回了你的王国，威廉王子。”他说。

但这位福特家族的年轻人不会只手遮天。

尽管福特汽车董事会愿意给比尔一个机会，但许多独立董事们对他是否有能力运营公司仍旧持保留态度。抛开其他不谈，比尔太年轻了。1991年1月1日正式接过公司大权时，他才41岁。福特汽车的解决办法是将董事长和CEO分选两人，为比尔配备一名经验丰富的执行官。

董事会选定了雅克·纳瑟尔（Jacques Nasser）。纳瑟尔是位温和又有些张扬的阿拉伯后裔，他出生在黎巴嫩，成长于澳大利亚。他年长比尔10岁，是福特汽车内公认的管理人才之一。

比尔与纳瑟尔有着截然不同的人生。比尔出生于权贵之家，但他已成长为相对务实的人，会尽力去与普通人接触。甚至在当上董事长后，比尔仍继续与福特工厂的工人们一起打冰球。从普林斯顿大学毕业，比尔喜欢上极其野蛮的变种冰球运动，他与大家在冰天雪地的池塘中打球，满场尽是飞着的冰球和激烈的身体对抗。他厌烦了十字尖海岸的闷热天气，于是带着家人搬到了安阿伯市（Ann Arbor）休伦河（Huron River）边的一处103亩的大庄园。安阿伯是大学城，略有波希米亚风，距离福特汽车全球总部约45分钟车程。工作日里，比尔自己开车上下班，他的代步工具要么选择新款野马，要么选择F-150猛禽皮卡。周末，他会穿着轮滑鞋去当地的星巴克喝咖啡。虽然他的公司一直是绿色人士抨击讨伐的对象，但他仍是位坦率的环保主义者。

比尔的办公室使用麻类墙布作为装饰，窗帘则是由太阳能纺织机生产的棉布制成的，而且没有染色。

出身贫苦、同时又是深色皮肤的移民纳瑟尔则生活在混乱的澳大利亚，一直伴随他成长的是与地痞的恶斗以及不停赚钱的努力。成年后，他疯狂地工作，力争与过去那个自己告别，并渴望被权力和财富包围。纳瑟尔出行偏爱高级豪华轿车，一周工作7天，办公室由锃光瓦亮的金属和黑色皮革装潢，甚至连他的办公桌都放在高台上，以弥补他身材短小的不足。1968年拿到皇家墨尔本理工大学（Royal Melbourne Institute of Technology）国际商务学士学位后，纳瑟尔加入了福特汽车澳大利亚公司，从事分析师工作。在接下来的30年里，他的足迹遍布全球，在福特汽车这个阶梯上越爬越高，并最终于1996年成为公司所有汽车业务的负责人。随着纳瑟尔一路晋升，他因削减成本的激进风格声名鹊起，得到了“雅克利刃”（Jac the Knife）的称号。董事会认为纳瑟尔在财上厉行纪律，在艰难决定面前毫无畏惧之色，是能够与年轻且充满理想主义的比尔搭档的绝佳人选。

这一切似乎合情合理，但却存在两个问题。第一，这两个人都不想与其他任何人分享权力。第二，一旦成为CEO，纳瑟尔的财务纪律便会一夜间彻底作废。

纳瑟尔渴望将自己的名字铭刻在美国的历史长河之中，因此当1999年黄金日子非理性繁荣像瘟疫一般在商业世界快速蔓延时，他选择了臣服。他留意到硅谷等地方出现的情况，想要从中分得一杯羹。纳瑟尔崇拜通用电气的杰克·韦尔奇。在将通用电器的重心从微波炉转到金融服务上时，韦尔奇成了华尔街的宠儿。纳瑟尔认为自己也能效仿韦尔奇来改造福特汽车。

在被提升为CEO后不久，纳瑟尔收到一份内部分析报告，内容是说福特汽车的绝大部分利润来自为数不多的美国皮卡和SUV工厂。这让他感到恐惧，特别是在这时，日本车企也终于弄清这类细分市场是棵摇钱树，并准备推出自家的“油老虎”车型。纳瑟尔并未思考如何使福特汽车的产品线更加多样化，而是决定使公司的业务更有差异化。

纳瑟尔摔碎福特汽车过去10年来填满资金的存钱罐，去外面疯狂“购物”。他买下众多英国汽车修理店和一座位于佛罗里达州的废弃车场。他投资互联网，与微软、惠普和雅虎签署合作协议。与此同时，纳瑟尔开始梳理福特汽车的核心业务。纳瑟尔将福特的蓝色椭圆

标志从全球总部移除，同时他还从其他行业招募年富力强的人取代那些经验丰富的老高管。他剥离福特旗下的汽车配件子公司，并改名伟世通公司，他仔细考量全面退出美国轿车市场的可行性，以便福特汽车能够将精力全部放在皮卡和SUV这两大利润丰厚的市场上。纳瑟尔认为唯一有潜力的汽车业务是豪华车。福特汽车已经拥有两个全球知名的豪华车子品牌，分别是阿斯顿·马丁和捷豹。但纳瑟尔仍决定收购路虎和沃尔沃。同时，他还增设了福特汽车自有奢侈品牌林肯。纳瑟尔将这些品牌融合，在公司内部创建了品牌群，即高端汽车集团（Premier Automotive Group，以下简称PAG）。他甚至为PAG在加利福尼亚州设立了新总部，尽可能地远离底特律。

在纳瑟尔致力于将福特汽车推入新经济领域之时，比尔却试图将公司从全球气候联盟（Global Climate Coalition）中拉出。全球气候联盟是个产业组织，致力于游说其他组织反对绿色法案和揭露全球变暖的背后隐情。环保主义者非常赞赏比尔的举措，不过这仅仅是个开始。2000年5月，比尔出版了公司的第一份《企业公民责任报告》（*Corporate Citizenship Report*），坦诚地公布了对极有争议性的问题的评估内容，包括尾气排放对气候的影响、车企推出的大型SUV对小型车造成的威胁等。绿色和平组织（Greenpeace）<sup>(15)</sup>还邀请比尔在伦敦举办的一场绿色公益大会上做主题演讲。汽车杂志《名车志》（*Car and Driver*）编辑布罗克·耶茨（Brock Yates）形容这位年轻的董事长是“负罪感深重的富家子弟，而非像他前辈那样的傲慢大亨”。

不过大亨有的东西，纳瑟尔一样也不少。他为自己塑造了新的个人崇拜，出行都是前呼后拥、众星捧月一般，经常在公共活动上抢那些很少露面的高管们的风头。他按自己的喜好摆布一切，命令所有车辆都要配备指针时钟来增加典雅氛围，甚至一时心血来潮想要更改福特汽车标志背景蓝色的色度。有一次，纳瑟尔召集高级管理团队讨论一份全新的营销计划，但当一些下属开始说出计划的漏洞时，他却举手示意大家安静下来并停止争论。

“这就是我们的新营销计划，”他厉声说道，“如果你们不同意，我让人力资源部的人来安排你们退休。”

员工们苦苦适应纳瑟尔对福特汽车做出的眼花缭乱的改变，应对他粗鲁的言谈举止，这挫伤了员工的士气。当纳瑟尔引入新的绩效考核标准后，情况变得更为糟糕。新标准使用一套复杂的体系评估员工

表现，用字母等级计分，并与薪水挂钩，这忽视了经验丰富的员工的利益，对年轻员工则更为有利。很快，福特汽车就陷入大量涉嫌年龄歧视的法律诉讼案件中。更糟糕的是，一些曾是公司中流砥柱的资深员工开始离开福特汽车。这些“老兵”的能力、集体智慧和经验，每次都能拯救福特汽车于水火之中。他们记得福特汽车如何应对昔日的逆境，知道它能东山再起。但由于纳瑟尔，他们现在成群结队地出走了。

纳瑟尔还疏远福特汽车的经销商。他提出一项计划，将主要大城市的经销商整合到福特汽车控制的店面内。作为放弃特许经营权的交换条件，这些经销商将掌握部分新零售店面的所有权。不过大部分经销商感觉福特汽车像是在逼迫自己退出卖车生意，以便公司独享全部利润。一些经销商给福特汽车写了公开信，谴责纳瑟尔的战略，发誓必要时会与福特汽车对簿公堂。福特汽车开始忽视立业之本，品质开始下降，产品开始偷工减料，新车发布日期不断跳票，车辆设计也开始犯错。然而，只要公司营收连续刷新纪录，几乎没有人愿意挑战争强好胜的纳瑟尔。

但这一切对比尔来说是难以接受的。与福特家族的大部分成员一样，比尔对这家以自己姓氏命名的公司有着强烈的自豪感。福特家族深刻地意识到，他们是美国最后一个工业王朝，他们是老亨利·福特愿景的守卫者。与老亨利·福特一样，他们真诚地关心那些依靠福特汽车谋生的人。在比尔出任董事长一个月后，里弗鲁日工厂发生了一起严重的爆炸事故，酿成7名工人死亡、多人受伤的惨剧。比尔在大火烧到厂房外时赶到现场，而后又随伤员前往医院，安慰悲痛的家属。接下来的几天里，比尔参加了遇难者的葬礼。这让福特汽车不同于其他所有车企，这就是许多工人仍说他们是在为福特家族而非福特汽车工作的原因。

福特汽车员工起诉公司的想法深深伤害了比尔的感情。经销商的公开信也让他心痛，其中许多的经销商他私下都很熟悉。比尔担忧纳瑟尔发起的快速变革会给福特汽车带来真正的伤害，不仅仅是在公司的运营方面，还在福特汽车的声誉方面。比尔决定采取行动，在为时已晚前阻止灾难的发生。

2000年，艾维·霍克蒂（Irv Hockaday）即将从另一家家族企业贺曼贺卡公司（Hallmark Cards）的CEO兼总裁岗位上荣誉退休。这位满头白发、戴着眼镜、有一口浓重的中西部口音的高管，于1987年入

选福特汽车董事会，1988年，他便开始辅佐比尔。在他的年轻门徒叙述对纳瑟尔的担忧时，霍克蒂静静地倾听着。对于那位派头十足的CEO改变公司的步速超过了很多董事接受范围的说法，霍克蒂非常认同，但他同时认为福特汽车在彼得森和特罗特曼这样的传统高管领导下也不一定不会出现大问题。他不确定是否应该立马给出自己的建议。

“这样子，比尔，你知道纳瑟尔拥有全球经验，他是个好斗的家伙。他是那种能突破思维定式的人，”霍克蒂说，“相对于他的经验来说，你仍是初出茅庐的小孩子。我不会选择现在就大动干戈。”霍克蒂建议他们静观其变。比尔勉强地同意了。而后，福特汽车就真的“掉轮子”了。

2000年初，美国国家公路交通安全管理局（National Highway Traffic Safety Administration）开始调查装配凡士通轮胎的福特探险者车型的致死事故。在炎热天气下，这些装配凡士通轮胎的车辆在高速行驶时出现了严重故障，从而造成车辆侧翻。这对福特汽车的利益构成了威胁。日本轮胎厂商普利司通于1988年收购了凡士通公司。普利司通声称福特探险者车型才是真正的罪魁祸首。消费者主张谴责这两家公司，指控它们掩盖问题。

美国政府命令凡士通召回650万条轮胎。为努力重建消费者信心，福特汽车决定召回130万辆汽车，耗资超过21亿美元。随着这一问题造成的死亡人数攀升至140人，两家公司成了集体诉讼的目标。后来，两家公司终结了长达一个世纪的合作关系，至少在美国市场如此，并在法庭上互相攻击。所有诉讼最终耗费了福特汽车上千万美元，但对公司的品牌影响来说，诉讼造成的损害更大。

与此同时，美国进入了另一场经济衰退中。福特汽车销量一落千丈，一部分原因在于经济问题，另一部分原因在于消费者开始注意到福特车辆品质的下滑。2000年末，福特汽车营收暴跌了50%以上，到了2001年，情况看起来相当糟糕，召回和诉讼耗尽了福特汽车剩余的资金。纳瑟尔的扩张计划开始显露出负面的影响，甚至长久以来一直是福特母公司稳定可靠营收来源的福特汽车信贷公司（Ford Motor Credit Company），都开始出现下滑态势。1999年，纳瑟尔聘请唐·温克勒（Don Winkler）这位银行家打理福特汽车信贷公司。温克勒认为向信誉优良的消费者提供购车贷款的业务十分无聊，他誓要将福特汽车信贷转型为“一家经营全球性汽车金融业务的超级霸主”。在他



的领导下，公司承保审批快速而且政策宽容，公司的不良贷款数量开始激增到了警戒水平。

比尔·福特不再是唯一一位满心忧虑的董事。当他又一次致电霍克蒂时，霍克蒂认同了他的想法：现在是时候与整个董事会表达自己的担忧了。但霍克蒂希望确保比尔做好了准备，他提出应该先召集一些志同道合的董事进行预演。

“除非你把事实厘清，否则不要采纳我的提议，”霍克蒂向福特建议道，“因为如果你带着稍稍不成熟的情感表现，你对自己的伤害就会更多一分。”

“有道理。”比尔说。

但比尔担心有人会窃取会议内容，他有理由产生这样的担忧，至少纳瑟尔的前辈们曾经偷听过比尔的电话，窃听他的车子，确保他不会谋划破坏活动。霍克蒂负责主持会议，地点安排在密苏里州堪萨斯城的贺曼贺卡公司总部。他甚至派贺曼贺卡公司的专机接送比尔，因此这次旅程不会动用福特汽车的专机，不会留下任何记录。

当比尔抵达堪萨斯城时，发现卡尔·理查特（Carl Reichardt）和罗伯特·鲁宾（Robert Rubin）正在恭候他的到来。理查特是富国银行（Wells Fargo）前总裁，已经退休；鲁宾是比尔·克林顿总统掌权时的财政部部长。这二人都是霍克蒂深信不疑的董事会成员，他们不仅会守口如瓶，还会为比尔的陈述提供诚实中肯的评价。

比尔说的情况让这三人极为震惊。比尔简明扼要地阐述了纳瑟尔对公司核心业务的种种破坏，并提供了大量事实和数据支持他的说法。对于比尔能够收集如此之多的数据，特别是纳瑟尔拒绝呈交比尔的重要报告和文件，这三位董事感到极为惊讶。他们承诺将在下次董事会上重点讨论此事。

2001年7月，比尔向全体董事详述了他的忧虑。听完他的诉说，其他董事请比尔离开，叫纳瑟尔进入会议室。

“你遇到问题了，”董事们对纳瑟尔说，“比尔对你的管理工作有些担忧，他已经跟我们中的一些人说了，我们认为那些担忧合情合理。我们认可你身为CEO的工作，但有些问题你不应该忽视。”

纳瑟尔保持克制，没有反驳。董事会请比尔回到会议室，让两人一起解决问题。

“你们两个人需要相互配合，因为如果你们不这样做，董事会不得不介入其中来解决问题，”董事们提醒他们说，“如果你们能携手共进，以互补的方式重新确立自己的角色、发挥你们的优势，问题便会迎刃而解。你们最好为此真心地努力一下。”

董事会授予比尔更多的权力来处理公司的日常运营工作，但纳瑟尔拒绝认真对待董事会提出的建议。福特汽车的财务状况继续恶化，士气更加低迷。2001年9月11日，美国遭受恐怖袭击，这给美国经济主体带来了毁灭性打击，而美国车企的损失尤为严重。新车销量的下降对福特汽车来说是雪上加霜，经销商的怒火日益升级。最终董事会认为纳瑟尔必须离开。但现在唯一的问题在于，谁来代替他呢？

10月初，亨利·福特的继承人们齐聚一堂共商公司的未来大计。比尔站在众人之前，向大家直言不讳地详述当前的情况。他们的公司遇到了难题。纳瑟尔摧毁了他们和他们前辈建立的一切。比尔告诉他们，他已仔细考虑过福特汽车的高管，但还没有合适的人选。20年来，福特家族一直让外人运营他们的公司。现在，是时候由一位福特家族成员掌管福特汽车了。比尔有意解雇纳瑟尔并代替他出任公司CEO，他请求得到家族的支持。

他做到了。

福特汽车董事会召开两周来，董事们接到了福特家族成员打来的无数电话，这让他们的态度更加明确。现在，比尔亲自表达了他的想法。重建消费者对公司的信任只有一条路，那就是让一位福特家族成员重掌福特汽车的大权。比尔知道，担任CEO对他来说是巨大的责任，但他相信，董事们愿意做任何事来拯救公司。比尔情真意切的恳求深深打动了董事们，但他们中的很多人仍质疑比尔的能力。里弗鲁日工厂爆炸后立刻赶往事故现场是一回事，管理一家跨国公司的日常运营却完全是另外一回事。但董事们认为比尔赢得了尝试的权利。

“我们都还有些顾虑，”一位董事坦言说，“但我们都希望他能成功。”

## 第2章 内斗不断，谁是福特公司的救世主

生意内部出现的小病症，需要特别留心。

——亨利·福特

当比尔·福特将雅克·纳瑟尔扫地出门并接管福特汽车的消息在迪尔伯恩流传开来时，人们爆发出了阵阵欢呼。当蓝色椭圆标志重新吊回公司全球总部楼顶时，停车场内驻足观看的员工们湿了眼眶，这象征着纳瑟尔的最终倒台。全美各地的经销商纷纷寄来感谢信，零部件生产商也深深舒了一口气。比尔一直是正确的。拯救福特汽车，修复与工人、经销商以及供应商破碎关系的唯一出路，就是让一位福特子嗣重掌大权。

但并非所有人都为此欢呼雀跃。长久以来，将权力攥在手中的福特家族一直被华尔街视为“时代错误”，因为他们妨碍了股东认识到福特汽车股票的真正价值。华尔街分析师们公开质疑比尔的领导能力。2001年，福特汽车亏损54.5亿美元的消息无疑加剧了这种质疑，虽然纳瑟尔和“9·11”恐怖袭击事件是造成巨亏的主要因素，但这却标志着福特汽车连续9年来创收平稳的表现结束，也意味着公司未来发展的驱动力令人担忧。福特汽车的信用评级不断下滑，股票持续走跌。

比尔采用了福特汽车历任CEO面对财务灾难时所常用的法宝：裁员，大规模裁员。2002年1月，比尔宣布福特汽车将关闭北美地区的5家工厂，同时削减超过2.1万个工作岗位。比尔或许一直是福特汽车工人们中的一员，但他已经承诺，要采取一切必要措施拯救公司。比尔实施的措施，其中就包括降低派息分红，福特家族对此一直抱有怨言。与此同时，比尔着手处理纳瑟尔掌权下“高管必高薪”的问题。他解雇了薪水极高的顾问，告知高管们要减少炫耀式消费，用三明治代替午餐会经常提供的菲力牛排和三文鱼。他甚至停飞了一部分公司的专机。更重要的是，比尔重新聚焦公司的核心业务：制造、销售轿

车和皮卡。随着比尔提出“回归根本”的战斗口号，他开始抛弃纳瑟尔钟爱的风投业务。对纳瑟尔来说，这些业务远比生产汽车更有吸引力。比尔增加了产品方面的投入，而此前纳瑟尔削减了这方面投入以扩充风投资金规模。比尔解雇了将福特汽车信贷公司搞得一团糟的银行家，聘请那些理解福特汽车信贷公司的主要职能是支持汽车销售的人来运营这一部门。他还奔走于华尔街，募资45亿美元，出演公司的电视广告，甚至试图重现福特汽车臭名昭著的“阴暗的”企业文化。

过去多年来，一些时髦的广告语遮掩了福特汽车对产品投资乏力的情况。比如，以“物美价廉”的标签宣传低配紧凑型汽车；以“快速追随者”的说法掩盖它全方位仿制竞争对手已经应用的技术的做法；以“后来者，最有型”作为其最后一个进入车市某一细分市场时的借口。这些都是公司为掩盖自身不足而提出的欺人之辞。比尔下令将它们从福特汽车的词典中永久删除。

“我们如何重回汽车市场的领导者位置？”比尔问设计师和工程师们，“只要还有人说这些话，我们就永远无法重回巅峰。”

比尔知道福特汽车可以做得更好。在欧洲市场，福特汽车已经证明了这一点。在大西洋彼岸，福特旗下车型备受推崇，公司依靠它们赚钱，这让拥有众多在售车型的福特北美公司无法想象。SUV和皮卡仍是摇钱树，但其他产品类别却是收支相抵的情况。

“我们长久以来一直依靠本垒打，”比尔对他的团队讲道，“但我们需要打出一串安打，而不是孤注一掷。我们必须保证每辆车都有利润可赚。”

到2002年底，福特汽车重回盈利行列<sup>(16)</sup>。福特汽车的保修费用降低。在极有影响力的汽车调研机构J.D. Powers and Associates的基本质量调查报告中，福特汽车评级向上爬升了两个等级，再也不是全球大型车企垫底的位置了。但没人相信福特汽车已经在真正意义上转危为安。当年秋天，公司股价10年来首次跌破10美元，其信用评级仍在继续下滑。比尔开始觉得自己像是汽车行业的罗德尼·丹泽菲尔德（Rodney Dangerfield）<sup>(17)</sup>，不管他做了什么，似乎都得不到任何尊重。

然而，持质疑态度的人们的这种谨慎是正确的。福特汽车或许已经能够再次盈利，但比尔依然努力奋进。2001年10月发动的“政变”获得支持后，董事会希望比尔能在接受简单指导后，从容应对困难局面

并成长为一位有影响力的CEO。为保障比尔能有所作为，董事会安排董事卡尔·理查特指导这位44岁的CEO。尽管已经年过七旬，但身为富国银行的前负责人，理查特仍是美国最睿智的金融智囊。在银行业还被认为是文雅体面的行业的日子时，他就已经是巨头了，沃伦·巴菲特曾称他是商界最棒的经理人之一。理查特原本在加利福尼亚州一个硕大的农场过着舒适的生活，他计划6个月内从福特汽车董事会解甲归田，但他同意前往密歇根州出任福特汽车的副董事长。他要把公司财务状况整理得井井有条，他要解决福特汽车信贷公司出现的问题，他要教会年轻的比尔如何运营公司。

纳瑟尔的高管团队大多已随着他被踢出了福特汽车。他们要么自己选择离开，要么被比尔解雇。鉴于这种情况，组建新的管理团队是个巨大的挑战，而且是迫切要紧的事情。福特汽车的“替补队员”相当稀少，虽然公司内部不乏才俊，但大部分人淹没在各类高管的管理之下。这些高管们善于提升自己的位置，而非用心经营一家公司，他们常常将自己的“高官爵位”视为长期服务的奖赏，他们更在意的是享受福利待遇而非解决公司面临的难题。

比尔·福特竭尽全力拯救公司。他找到一位可以胜任总裁和首席运营官（COO）的人选，尼克·谢勒（Nick Scheele）爵士。谢勒爵士是位招人喜欢的英国人，他做到了许多人认为不可能完成的事情，即让捷豹品牌盈利，并至少维持了一阵子。为嘉奖他挽救广受爱戴的英国品牌所做出的努力，伊丽莎白女王二世授予他爵士爵位。升任福特汽车欧洲公司的负责人后，谢勒开始着手重组工作，组建一支已经打造过世界级车型的产品团队。他在欧洲的工作远未完成，但如果福特汽车北美业务持续低迷，那么谢勒的一切努力都将是白费力气。福特汽车将公司的国际运营工作交给了戴维·瑟斯菲尔德（David Thursfield）。这位不讨喜的英国人，是个雪茄不离手的铁腕高管，以言辞尖酸刻薄著称，但他同时也知道该如何削减成本。福特汽车将北美公司大权交给了吉姆·帕迪拉（Jim Padilla），他是土生土长的底特律人。帕迪拉和蔼可亲，对质量的把控非常严格且执着，他原本热爱制造业务，但当他在其他业务领域越走越远时，发现自己对制造业务已经力不从心了。

这并非一支最强的团队，比尔深知这一点。瑟斯菲尔德与帕迪拉很快就陷入你死我活的斗争中，两人都确信对方插手干涉了自己的管辖范围。两人无法共处一室，其中一人走进会议室，另一人便马上起身离开。不久之后，低一级的高管们开始选择站队，密谋削弱动摇对

方的势力。欧系车与美系车稍有不同，在不经昂贵工程改变前，欧系车无法满足美国的安全规格。同时，美国团队研发的尖端技术是对欧洲团队保密的。当谢勒集中精力做事的时候，他至少还是位值得信赖的顾问，而且提出的建议极有效果。但不幸的是，情况并非总能如此。

几个月之后，时间到了2002年5月，比尔找到了另一位帮手。阿兰·吉尔莫（Allan Gilmour）同意复出接任福特汽车CFO一职。吉尔莫已为福特汽车效力34年之久，1995年吉尔莫从副董事长座位上退休前，比尔就在他手下工作。劝说吉尔莫回归并非易事。吉尔莫希望能助他的门徒一臂之力，弄懂如何经营公司。董事会则期望吉尔莫与理查特能教会比尔如何按自己的方法做事。他们两人都认同比尔关于公司的愿景，想帮助他实现这些愿景。在重大决策面前，两人详细地为比尔分析各种选择，但将最终拍板的权力留给了比尔。不过，比尔更愿意遵循两人的经验。

在比尔做出决策后，他仍需经历一段困苦的时光才能让下属执行这些命令。下属们先是满口答应会执行他的全部决策，但在背后却按自己的想法做事。如果比尔向下属们施压，他们便会列举各种复杂的情形来搪塞，而比尔缺少数据进行反驳。不过比尔似乎不会去挑战他们，他首选息事宁人。比尔已向董事会做出承诺，将尽一切所能振兴公司。但在担任CEO一年后，领导层的责任让他十分苦恼。比尔仍对宏伟蓝图充满信心，但他厌烦了管理公司日常运营的细小琐事。“我只能说我还没找到乐趣。”比尔在《商业周刊》的采访中坦言道。

比尔·福特知道自己需要帮助，但他知道在公司内部是无法找到助手的。他要求人力资源部门的负责人乔·雷蒙（Joe Laymon）开始在公司外围寻找合适的人选。

乔·雷蒙不是传统意义上的人力主管。他不会耗时费力地研究新方案来追踪员工差旅报销费用，也不会思考如何通过团建来提升士气。雷蒙是位非裔美国人，他的父亲是密西西比州的农业工人移民、烈酒商以及民权活动人士。在拿下威斯康星大学麦迪逊分校的经济学硕士学位前，雷蒙还得去摘棉花赚钱。研究生毕业后，雷蒙前往美国国际开发署（United States Agency for International Development）驻刚果民主共和国办事处工作。后来他先后在伊士曼柯达、施乐等公司担任高级职务。2000年，他跳槽到福特汽车。在这里，他很快就成了比尔最信任的顾问之一，同时也是比尔手中令人畏

惧的“执法者”。雷蒙有些像是当代的哈里·贝内特。与这位传奇前辈一样，雷蒙负责福特汽车的内部安保队伍。不过与傲慢无礼的贝内特不同，雷蒙说话轻声细语，举止优雅，在这背后则冷酷无情、精于算计，能让其他高管自食恶果。

“乔·雷蒙是位黑暗艺术大师，”有人对我说，“他知道所有尸体的掩埋地点，因为绝大部分都是他亲自埋的。”

但雷蒙也是位战略大师，他知道什么能激励员工，也了解如何利用这些为自己谋利。同时，他对比尔忠心耿耿。

2003年，比尔和雷蒙开始寻找潜在人选，负责领导公司进行全面彻底的重建工作。现在，比尔需要拯救他的公司。两人的第一选择很简单。如果说汽车行业拥有一位摇滚巨星，那么这位巨星便是卡洛斯·戈恩（Carlos Ghosn）。戈恩的父亲与纳瑟尔一样都是黎巴嫩人，他的母亲是法国人，而他则在巴西出生。1999年，在法国雷诺汽车公司（Renault SA）控股深陷债务和亏损泥潭的日产汽车后，戈恩入职日产担任COO。戈恩承诺如果他不能复兴日产便引咎辞职。2000年，日产重回盈利行列，戈恩也晋升到了总裁职位。2001年，他又升任公司CEO，日产则跻身全球最赚钱的车企之列。

但福特汽车规模更大，雷蒙希望利用这一点作为吸引戈恩前来的条件。比尔告诉雷蒙要为戈恩提供COO的职位，并承诺将CEO的位置留给他，而且即便他不掌权福特汽车也能得到一大笔财富。雷蒙告诉他的老板，除非登上职位巅峰否则戈恩不会接受任何条件，但他同意尝试争取一下戈恩。

几个月之后，雷蒙站在东京一家时髦餐馆前的人行道上，思索着戈恩为何坚持要在外边见面。几分钟后，当他注意到街边出现的大骚动时，他明白了戈恩的用意。一大群人簇拥着一位明星，拥挤着递过纸和笔，希望拿到他的亲笔签名。这位明星正是卡洛斯·戈恩。

当这位超级明星CEO摆脱人群与雷蒙握手时，雷蒙心里却在想，福特汽车是不是够大，是否能容得下这家伙。

雷蒙前后去了3次日本才同戈恩见到面。两人在餐馆共进晚餐时，雷蒙从口袋里拿出一个信封，里面是比尔的邀请函，他将信封放到餐桌上，挪到戈恩那头儿。戈恩瞥了一眼信封，摇摇头，而后将信封递还给雷蒙。他对为比尔工作没有丝毫兴趣，他会去迪尔伯恩，会拯救福特汽车，但他想要一开始就做CEO以及董事长。“我无权决定。”雷



蒙惊愕不已地说。戈恩笑了笑，坚持道：“告诉比尔，给我CEO和董事长的位子，我就是他的人。”

雷蒙找了个借口离开饭桌，去外面给比尔打电话。“有一个好消息和坏消息，”雷蒙对他的老板说，“好消息是他愿意，坏消息是他想坐你的位子。”而后比尔告诉雷蒙，登机回家。

迪特·蔡澈（Dieter Zetsche）也许不是摇滚巨星，但在2003年春，这位留着大胡子的德国人成了李·艾柯卡的日耳曼先锋军。通过德国人坚持的“对等合并”（Merger of Equals）方式，戴姆勒-奔驰公司收购了克莱斯勒，成立了戴姆勒-克莱斯勒。不过当美国人认识到这种收购方式的真正含义后，事情变得有些棘手。2000年，蔡澈被派往美国扭转大局。他成功复兴了克莱斯勒，带领这家经历多年亏损的车企走上了盈利之路。如今，许多人视克莱斯勒为底特律三大车企中实力最强的一家，它所赚的钱足够抵消德国方面日益增长的亏损。

雷蒙的女儿和蔡澈的女儿同在底特律北部名校底特律乡村走读学校（Country Day School）就读。通过这层关系，雷蒙了解到蔡澈一家喜欢美国的生活，他还获悉这位克莱斯勒的掌门人与戴姆勒-克莱斯勒CEO约尔根·施伦普（Jürgen Schrempp）日渐不和。与蔡澈在奥本山（Auburn Hills）毗邻的克莱斯勒总部见了几次后，雷蒙说服他前往迪尔伯恩同比尔会面。

比尔为蔡澈提供的岗位同样是COO，蔡澈同样拒绝了。不久之后，双方碰面的消息被蔡澈的一位随行人员泄露，但却扭曲了内容，说比尔实际上许诺给他的是CEO位置。背后真实的原因，是老谋深算的蔡澈对COO或者CEO的工作都没有兴趣，他只是利用比尔巩固自己在德国方面的权力。几年后，施伦普最终出局，蔡澈坐上了他的位置。

蔡澈拒绝福特汽车的一年后，另一位德国车企的顶尖天才出现在雷蒙的视线里。身为克莱斯勒的COO，沃尔夫冈·伯哈德（Wolfgang Bernhard）年仅43岁，但却已是克莱斯勒里公认的成本削减和产品提升工作的带头人。雷蒙一直尝试坚持说服比尔，认为伯哈德就是福特汽车需要的那个人。然而2004年4月底，戴姆勒-克莱斯勒宣布伯哈德将出任公司旗下梅赛德斯-奔驰部门负责人一职。面对现实，雷蒙无奈地耸耸肩，开始寻找下一个候选人。不过伯哈德在正式履职前一天却被炒了鱿鱼，他成为斯图加特（Stuttgart）<sup>(18)</sup>权力斗争的牺牲品。雷蒙知道这个消息后第一时间飞抵德国，希望处在沮丧之际的伯哈德

能够回心转意。伯哈德表示愿意，并前往迪尔伯恩与比尔会面。两人似乎一见如故，但当伯哈德返回德国后发现一位大众汽车集团的特使正在恭候他时，便改变了主意。几个月后，大众汽车对外宣布，伯哈德加入大众汽车集团管理层，任大众部门主席一职。

雷蒙的候选人名单在不断减少，福特汽车的难题也在不停增长。2002年至2004年，福特汽车美国市场的销量连续3年下跌，市场份额也持续萎缩。2001年“9·11”恐怖袭击发生后，通用汽车发起了刺激销量之战，但恐怖袭击削弱了这两家车企的利润，摧毁了它们产品的剩余价值。福特汽车仍有盈利，但却是由福特汽车信贷公司贡献的。

2003年，理查特彻底退休，他告诫比尔要尽一切力量节省现金，并警告他说经济不会永远保持增长态势。比尔知道吉尔莫不久后也会解甲归田。尽管比尔感觉谢勒最不可能离开他，但谢勒却决定与福特汽车说再见。与此同时，其他高层们仍在继续抢夺地盘。比尔明白，在他们将公司弄得四分五裂前，其中某些人必须离开。瑟斯菲尔德更有才能，但同样更有争议且更难控制。事实证明帕迪拉符合“彼得原理”（The Peter Principle）<sup>(19)</sup>，被升职之后对新岗位不再完全胜任，但至少他能与他人和睦相处。2004年4月，福特汽车宣布晋升帕迪拉，同时批准瑟斯菲尔德的请辞。同年12月，吉尔莫宣布退休，在此之前，他已将CFO的位子交给了多内特·勒克莱尔（Donat Leclair）。吉尔莫对这位寡言的财务专家非常满意，特别是觉得他对公司的财务至少与自己一样熟悉。不过勒克莱尔有些粗鲁，因此福特汽车又聘请了一位领导力培训师协助他工作。2005年2月吉尔莫退休时，比尔再一次给帕迪拉升了职。和外界期待的最好结果一样，帕迪拉晋升到了公司总裁的位置。

但比尔听到的仍是那套老掉牙的说辞。他得知欧洲推出了新款福克斯车型后问，为何北美仍在继续销售旧款车型。“这是因为我们的产品细分市场不同步。”帕迪拉告诉比尔道。“这到底是什么意思？”比尔心想，他得知自己再一次被花言巧语糊弄了。“好的，”比尔说，“那我们为何不能让这两款车同步？”“产品周期不在一条线上，”帕迪拉回答道，“它们处在不同的阶段。我们必须重新设计才能推出新车型。”但比尔深知，新车型上市后仍会与欧洲车型不同步。“这就是一堆废话，”比尔愤怒地说道，然后他转身离开了会议室，“没有人对我坦诚说话。”

福特汽车需要翻天覆地的变革，比尔知道这是必要的，但他却无法左右。比尔回归“高姿态、大手笔”模式，希望借此将公司从昏沉麻木中震醒。大部分想法源自比尔的环保主义倾向，以及他将福特汽车从SUV时代的典范转型为可持续性技术领军者的渴望。

2003年，作为福特汽车百年庆典的一部分，比尔揭开了路虎制造工厂绿色改造的大幕，长期以来这都是福特汽车力量的标志符号。改造后，福特汽车的能源消耗下降，硕大的工厂安置了全球最大规模的生态屋顶。2004年，福特汽车推出混合动力车，成为首家推出这类产品的美国车企，也是全球首家推出混合动力SUV的公司。这款名为锐际混合动力的车型是比尔发自内心想做的。虽然公司高管们坚持否决，担忧锐际混合动力车会带来亏损，但比尔却大力推动这一项目前进。高管们是正确的，不过大部分福特旗下车型也处于亏损的泥沼中。至少锐际混合动力车还能在公众关系方面为福特赚些好感<sup>(20)</sup>。

福特汽车正在取得进步，引擎产品也得以改善，与通用汽车合作研发的六挡变速箱也成功助力两家公司赶上海外竞争对手，至少在动力总成的竞赛方面如此。福特汽车还加强了与日本马自达汽车公司合作。20世纪60年代以来，福特汽车便是马自达的大股东。20世纪90年代，亚洲爆发了经济危机，福特汽车一举拿下了这家位于广岛的车企的控股权。在谢勒的坚持和主张下，福特汽车开始凭借合作关系使用马自达旗下出众的汽车平台。同时，福特汽车也对旗下瑞典子公司沃尔沃采取了相同的做法。很快，福特在北美市场所售的轿车和跨界车都使用了马自达和沃尔沃研发的平台。这是个非常明智的举措，纵然对福特汽车自身能力来说并没有多大帮助，但公司旗下车辆的质量和性能有了显著改善和提升。

2005年5月福特汽车信用等级被降至垃圾级后，比尔宣布放弃所有薪酬待遇直至公司重回稳定盈利行列。自2001年出任CEO以来，比尔就没有领过薪水，但他的股票、期权和其他年度补偿仍价值2200万美元左右。现在，他连这些都选择放弃。

4个月后，到2005年9月，比尔站在公司最先进的实验室中的镂空庭中庭里，由衷地恳请科学家和工程师复兴曾经是福特汽车代名词的创新精神。

“我们将继续削减成本，提升效率，但仅凭这些我们无法赢得新生代的芳心，”比尔说，“我比以往更需要你们的帮助。我需要你们



去质疑。我需要你们去挑战。我需要你们停下不必要的工作。我需要你们让创新成为所做、所想之事的必需元素。”

比尔承诺，到2010年，半数福特、林肯以及水星车型将内置混合动力系统。事实上，他表示公司一年将生产25万辆这种汽车。不过这一目标非常荒谬，福特汽车甚至连边都够不着<sup>(21)</sup>。2005年10月，公司混合动力项目负责人辞职以示抗议。

不过这些方案都没能解决福特汽车面临的现实问题，即基础业务模式仍没有起色，至少在北美市场如此。通用汽车和克莱斯勒也面临同样的情况，事实上，这三家公司仍自称“车企三巨头”，但它们却都没有意识到这已经是个笑柄了。底特律长久以来一直有一种挥之不去的错觉，那就是不久后的某天，全球猛然苏醒并意识到低品质的“油老虎”是终极追求，因此一定要保证这类车型以及制造厂的正常运转。没有人比全美汽车工人联合会更能体会这种错觉带来的折磨了。过去30年来，工会领导尽一切所能阻止福特汽车以及其他底特律车厂缩小业务规模和提升工厂效率。

到2005年，福特汽车的北美制造厂只发挥了79%的产能。实际上，福特在北美地区每生产一辆汽车就要亏损590美元，相比之下，丰田和本田生产的每台汽车能赚1200美元。这一问题很大程度上是源于低下的生产效率。同是北美工厂，丰田组装一台车平均耗费30个工时，福特汽车则需要近36个工时。福特汽车没有关闭工厂，反而建立了更多。在纳瑟尔剥离伟世通5年后，这家曾经的福特汽车子公司已接近崩溃的边缘，这威胁着福特一起走向衰亡。福特汽车高度依赖伟世通供应零部件，而且伟世通的美国工厂仍满是福特工人，因为汽车工会不允许福特汽车与工人解除合同。如果伟世通倒闭，福特汽车必须将所有伟世通工人召回安置。与此同时，福特汽车也将失去一个关键零部件的供应商。为避免噩梦变为现实，CFO多纳特·勒克莱尔于2005年5月精心制订了一项花费高达数十亿美元的救助计划，以确保两家公司能够维持生计。计划的内容包括回购24家伟世通在美国和墨西哥的工厂，此举总好过清算处理工厂的方案<sup>(22)</sup>。

渗透整个福特汽车的轻松氛围随着对纳瑟尔的罢免消失殆尽，大家清醒地认识到，公司的困境不是某一个人造成的。对大多数员工而言，比尔点燃了他们重新当家作主的希望，如今这些希望的火种已被令人厌烦的宿命论浇灭。他们修改了求职简历，静候新一轮裁员的到来。另一小部分员工则继续抱怨出现在他们身边的问题，但公司对此

似乎仍无动于衷。一些心灰意冷的改革派向媒体披露自己的遭遇，希望通过曝光公司的问题来使高管层蒙羞，迫使他们去解决这些难题。福特汽车就像是一个筛子，敏感文件不断遭遇外泄。大部分消息最终都流向了《底特律新闻报》。比尔的安保卫队在电子邮件网络端安装了软件，标记任何发往《底特律新闻报》的信息，以此堵住泄密渠道。由于怀疑高级主管是泄密的源头，福特汽车幽灵般地监视高管们的手机通话，甚至在存放最高机密文件的房间安装摄像头，以记录哪些人何时接触了这些文件。

比尔知道，公司已经到了自创建以来最紧要的关头。如果根本问题得不到妥善解决，那么福特汽车便会倒下。比尔一直寻找合适人选帮助他领导公司全球重组工作，但他的邀请都被断然拒绝了，同时他手下的高管们没有一个能出头挑起大梁。比尔决定将心思和焦点放在修复北美汽车业务上，如果北美业务继续下滑，其他任何举措都于事无补。别的事情可以先放置在一边。

“我们承诺一定要先从美国开始，”比尔在2005年9月的一次演讲中说，“尽管我们是家跨国公司，但我们最大的挑战以及最需要变革的地方，就在这里，就是在北美市场。”

在比尔发表演讲之际，他已组建了一支团队负责此事。他没有依赖高层领导，而是从全球各地网罗了一批展露潜力的较低级别高管。比尔将目光放在公司最闪亮的明日之星马克·菲尔茨身上，让他负责领导这支团队。

菲尔茨是位帅气的年轻高管，留着鲑鱼卷发型<sup>(23)</sup>，露着自信的电影明星般的笑容。他出生在布鲁克林，成长在新泽西，但他仍有些布鲁克林人的影子，即便拿到罗格斯大学经济学以及哈佛大学MBA学位也没能完全驱散这一点。1989年时，从IBM离职不久后，福特汽车就将他招致麾下。由于思维敏捷、熟知管理科学，他从营销业务做起并一路快速晋升。很多见过菲尔茨的人都认为他傲慢自大，但他有资本对自己的能力充满信心。在菲尔茨妥善处理福特汽车阿根廷子公司与大众汽车的失败联姻后，公司于1999年派遣菲尔茨前往日本主政马自达事务。当时他只有38岁，是史上最年轻的日本汽车公司的领导者。

身为日产汽车的救世主，戈恩曾经占据了报纸的头版头条，尽管菲尔茨对马自达也施以同样的魔法，但并没有媒体注意到他。过去马自达对自己的定位模糊不清，他们希望通过面向大众推出功能单一的

家用轿车来追赶大型车企。但市场不需要更多的单调的四门轿车。菲尔茨相信，马自达要重回根本，面向极具驾驶激情的用户群体，打造设计前卫的运动型轿车。这促成了马自达新一代车型的问世。这一车型被视为全球最棒的产品之一，它同时喊出了汽车行业内最引人注目的口号“Zoom-Zoom”<sup>(24)</sup>。马自达再次独树一帜，重回盈利行列。这个成绩极其惊人，但如果一位外国人没能把东京街头的少女们迷得神魂颠倒，那么他做的事情就鲜有人关注。菲尔茨花了很长时间才对此不再介怀。不久之后，菲尔茨被调往伦敦，负责纳瑟尔的高端汽车集团。2014年，他又被升任福特汽车欧洲公司负责人。

在所待的每个岗位上，菲尔茨都加强品牌建设，精打细算地过日子。抵达阿根廷后，他应邀参加福特汽车主办的年度马球比赛。菲尔茨整个下午都在与布宜诺斯艾利斯的名流们畅饮香槟，而后他告诉新员工们好好享受这次盛会，因为这是最后一届了。在马自达，在以终身供职于一家公司为准则的日本，菲尔茨裁掉了20%的员工。接手高端汽车集团后，他关闭了位于伯克利广场（Berkeley Square）的豪华总部，让所有总部的员工搬到苏豪区（Soho）的福特汽车设计中心办公。

比尔·福特和其他董事们一直密切关注着菲尔茨的工作进展。他们认为菲尔茨“严厉之爱”（tough-love）的处事风格正是福特汽车北美公司所需的。然而，即便菲尔茨被视作北美公司的总裁位置候选人，他们仍不确定菲尔茨是否做好了接手公司最混乱部门的准备。但董事们同时也确信其他人也做不到这一点。因此在2005年8月末，比尔拿起电话，打给了菲尔茨。

“我真的需要你来美国，来管理北美公司，”比尔说，“这里需要领导力，你就是那个我想要的人。我需要你来帮我解决难题。”

菲尔茨意识到这是个巨大的机遇，但他不确定自己是否要接受这份工作。他了解福特汽车全球总部文化毒瘤的严重程度，深知迪尔伯恩的情况可能恶化到何种地步。他请求考虑一个晚上。那一晚，菲尔茨拿着一瓶啤酒，仔细琢磨眼前的情况。如果比尔寻找其他人接手北美公司，菲尔茨绝不会吃惊。过去6个月来，北美公司像是一艘无舵之船，没有未来计划，这一点变得愈发清楚。菲尔茨知道公司高层间暗斗所消耗的时间，远超帮助下属解决难题的时间。他一直远离这些暗斗，因为他主要待在海外，他不喜欢卷入过深。菲尔茨认为自己能够处理好北美公司的问题，但他不确定是否能得到其他高管的支持。

菲尔茨第二天回电比尔，说他准备接受比尔的邀请，条件是比尔承诺会保护他。

“得让我自己组建团队，保证我的团队不受影响，”菲尔茨告诉比尔说，“所有人都要知道谁负责北美公司，是我和我的团队，其他人不能插手我们的工作。我了解北美公司的情况，知道那里发生的事情。那里没有计划，没有责任感。”

“很好，”比尔说，“我同意。”

比尔给了菲尔茨一个月时间打理好欧洲的事务，并要求他在10月前往迪尔伯恩报到。而后比尔卖掉了汽车租赁子公司赫兹（Hertz），以便为他期待的大变革提供资金支持。福特汽车于1994年收购了赫兹公司。福特汽车作价56亿美元出售赫兹，但交易包括接收赫兹的债务，因此交易额实际达到了150亿美元。

菲尔茨深谙品牌建设之道，但他对造车却了解甚少。为了弥补这个短处，比尔安排安妮·史蒂文斯（Anne Stevens）辅助他。史蒂文斯是位说话强硬的制造领域专家，她留着一头红发，目光凌厉而有神。史蒂文斯是位铁杆机械迷，工程师出身，13岁时她曾扮成男孩样子偷偷溜进当地赛车场的维修区。作为两个孩子的母亲，她必须为每个晋升机会付出努力。1990年，史蒂文斯从埃克森公司跳槽到福特汽车；1995年，她升任欧洲公司旗下制造厂的经理，这也是福特汽车史上担此职位的第一位女性；2001年，她又成为首位女性副总裁。随着她登上福特汽车北美公司COO的宝座，她成了汽车行业最有权势的女性之一。

现年56岁的史蒂文斯比菲尔茨大十多岁，她毫不掩饰想要坐上菲尔茨位子的想法。两人从一开始就针锋相对。在一次高级经理人参加的厂外通报会上，史蒂文斯慷慨激昂地请求应对产品质量下滑的问题。

“如果我们不能改善产品质量，就永远都不能让消费者回头，”她说，“这是我们改变人们对福特的看法的唯一方法。”

在她罗列出福特汽车在质量上出现的所有问题后，菲尔茨举起手，脸上露着得意的笑容。

“我是马克·菲尔茨，我有个关于质量方面的问题。”他咯咯地笑着说道。



史蒂文斯怒视着菲尔茨。这是件严肃的事情，史蒂文斯认为菲尔茨轻视了问题，同时也轻视了她。但两人都控制住了敌意，开始合作制订拯救福特汽车的北美业务计划。菲尔茨承诺会在90天内将计划呈交比尔审阅。在50个不同部门经理的帮助下，菲尔茨与史蒂文斯详细分析了公司北美的汽车业务，拿它与全球其他业绩优异的部门进行仔细对比，试图找出挽救公司长期以来折戟本土市场的方案。救市方案的关键要素来自福特汽车巴西公司的成功复兴经验，其他方面则受到了公司欧洲市场经营方式的启发。

2005年11月14日，在一次公司派对上，菲尔茨和数位高级主管走进办公室，花了10个小时对计划细节进行微调，并在诸多目标意见上达成一致，且对其他假设进行了测试。当对方案感觉满意后，他们写下具体内容以便呈交董事会。菲尔茨称这份计划为“前进之路”（The Way Forward），这一短语出自第二次世界大战时期的英国首相丘吉尔，菲尔茨离开伦敦前在一部BBC的纪录片中看到了这句话。福特汽车的这项计划需要到2012年时，关停北美14家工厂，其中包括7家组装车间。不过关停这些工厂需要全美汽车工人联合会的准许，因此这项举措必须等到下一轮合同谈判时才能实施。约有2.5万至3万名车厂工人会丢掉工作。菲尔茨希望通过裁员削减“前进之路”计划中的一半人数，余下的则通过自愿离职买断走人，但这同样必须与全美汽车工人联合会协商。此外，福特汽车还要再裁掉4000个带薪职位，削减12%的公司职员。菲尔茨设定了另外一个目标，在2010年时降低材料成本至60亿美元，并在未来3年里，将福特汽车北美的产能缩减26%。

正如比尔·福特在9月所说的那样，福特汽车想要重获成功没有捷径可走。它需要与消费者重新建立联系。通过使用竞选中政客采用的人口研究方法，菲尔茨的营销工作团队找出了哪些人群最可能购买福特产品，哪些人群最不可能，以及哪些人群摇摆不定。研究显示，大部分美国消费者希望买一辆美国轿车或者皮卡，事实上，大约58%的消费者上一年购买了福特、通用或者克莱斯勒品牌的汽车。问题是，消费者希望这些车辆的每一点都要同日本品牌的汽车一样优秀。为了满足消费者的期望，福特汽车必须投入200%的努力提升产品质量，不过菲尔茨将这视作巨大的机遇，下定决心把握住机会。他没有在日本车企占优势的地区或者韩国以外的市场打败日本品牌，而是希望将福特汽车带到其他公司无法追随的境地。要做到这一点，福特汽车要不止停留在“美国制造”（Made in America）的口号上，还要站起来高唱

美国国歌《星条旗永不落》。菲尔茨不喜欢中规中矩的机器，他要的是那种耀眼的造型，要充满创新元素。

对菲尔茨而言幸运的是，福特汽车两年前请来一位英国人负责重塑北美公司产品线。尽管这位英国人钟爱花呢西装，喜欢喝啤酒，但在福特汽车的愿景上，彼得·霍布里（Peter Horbury）[\(25\)](#)与菲尔茨看法一致。霍布里的设计灵感来源于宽轮篷车和美国海军战斗机。他下决心要在金属中体现美国的时代精神。他心中有款全新的福特旗舰车型，一款跨界多功能车。这款车名为锐界（Edge），霍布里已接近完成产品设计工作。

菲尔茨将这项新方案称为“美国英勇精神”（Red, White and Bold）[\(26\)](#)。他下令将这句口号印在蓝色橡胶手环上，分发给他的团队成员。他很明确，这些并非选配的时尚配饰。很快，这些手环就传遍整个公司。菲尔茨酷爱口号和标志，他发誓福特汽车北美公司不回盈利行列，他绝不摘下手环[\(27\)](#)。

2005年12月7日，菲尔茨向董事会讲述了他的计划。他以概述当前业务环境起头，然后预测了未来10年汽车行业将如何演进。回头看来，菲尔茨的设想极其天真：油价会维持在低位，但偶尔暂居高位；美国汽车市场容量仍保持稳定，2010年规模在1700万辆；小型车市场稍显增长，消费者的兴趣会从大尺寸SUV逐渐转移到跨界车上。现实远比设想的更加悲惨，但在当时，这些情况都被视为“挑战”。菲尔茨告诉董事会，福特汽车最大的难题是如何重新赢得消费者的芳心。

菲尔茨召开大量会议研究人口统计学特征和品牌度量标准。犹如天书般的营销术语招来一些董事的白眼，但他们都领会到了根本内容：福特汽车需要重回昔日巅峰，首先就要在美国取得成绩。福特汽车还需要将投资集中在它真正有竞争力的市场上，并且基于更少的平台打造更多的产品。这需要福特汽车在车身和内饰上投入更多人力物力，将心思放在消费者看得见摸得着的部件上，而减少对内部构造的关注。举例来说，菲尔茨向董事们表示，福特可以基于沃尔沃平台针对北美市场打造六款全新轿车和跨界车[\(28\)](#)。丰田汽车就采用了这一方案，这也是日本汽车平均每辆车的材料成本比福特汽车产品低1000美元的部分原因。与此同时，菲尔茨提议淘汰福特自由星（Freestar）面包车和维多利亚皇冠（Crown Victoria）等老旧车型，用全新的小型车和跨界车取而代之，不过，这两种车型恰恰是福特北美公司缺少的。

“我们要停止计划生产，”菲尔茨告诉董事会，“要根据实际需求安排生产。”

菲尔茨还希望削减激励措施，提供更透明的定价，同时采取其他措施来增加福特汽车的剩余价值。这需要福特汽车降低车辆租赁费率，加强同进口品牌竞争的能力。菲尔茨以重述“前进之路”计划的具体目标收尾，他承诺到2008年时将北美业务带回盈利行列，并预计2010年时公司车辆年销量会超过250万台。

董事会被深深打动了。最终，部分董事愿意大幅裁员，这也是他们长久以来认为的必要措施。董事们要求菲尔茨尽一切可能迅速执行他的计划，因为留给福特汽车的时间真的不多了。

菲尔茨的“前进之路”计划推迟到2006年1月末才正式公布，原因是福特汽车担忧裁员和关闭工厂的残酷事实会给重要新车型的发布蒙上一层阴影。根据此前的安排，公司要在1月初发布新车。但有比尔和其他董事在背后的强力支持，菲尔茨渴望立即实施他的复兴大计。他在1月4日举办的洛杉矶车展上吹响了第一声冲锋号。在面向全球汽车媒体发表演讲时，他坦言福特汽车已吸取往日所犯的教训，知道公司已经到了“不改变，就灭亡”（change or die）的地步。1月9日，他站在底特律的北美国际车展舞台上，发布霍布里设计的全新跨界车型。这款车型是菲尔茨口中“线条硬朗的美式设计”（bold, American design）的具体呈现。凭借运动外形和巨大的镀铬格栅，福特锐界确实彰显了菲尔茨的想法。

“你们会看到福特将打造越来越多诸如锐界这样的新产品，传递清晰明确信息的产品，”菲尔茨说，“这些车型会让福特成为拥有纯正美国血统的车企。重新夺回美国市场是推动我们前进的根本，征程将从今天开始。”

两周后，“前进之路”计划其余内容对外公布<sup>(29)</sup>。2006年1月23日，比尔与菲尔茨通过现场直播的方式向全球福特汽车员工公布了计划细节。

“我们所有人都必须做出改变，我们所有人都必须做出牺牲，”比尔告诉员工们，“‘前进之路’计划对我们北美业务是一剂猛药，但同时也包含了重塑业务的愿景和战略重点。”

比尔继续罗列了他不能容忍的福特汽车再次出现的情况。

“以下是我们不能容忍的事：渐进式改变，回避风险，目光短浅，阻碍创新，束缚员工，维护没有意义的事情，销售我们有但消费者并不想要的产品，”比尔说，“简而言之，我们不会像以往那样做事了。”

这是一针强心剂，但在福特汽车史诗般的裁员面前显得非常无力。《底特律新闻报》第二天以“剧痛”作为头条标题概括外界对裁员的普遍反映。

全美汽车工人联合会主席罗恩·盖特尔芬格（Ron Gettelfinger）称“前进之路”计划“对将工作、生活都献给福特汽车的成千上万名勤劳员工来说，是一条毁灭性的消息”。盖特尔芬格承诺说，到2007年现有合同到期时他将与福特汽车摊牌。受此消息影响，福特汽车股价上涨了超过5%，但华尔街分析师仍持怀疑态度。他们觉得福特汽车的裁员量还是不够多。

这一次，华尔街分析师们又对了。

菲尔茨的“前进之路”计划发布之际，油价重回走升态势。到了2006年4月，美国平均油价接近每升0.8美元，这是一年内油价第二次上涨。事实上，菲尔茨2005年11月曾预测人们会温和地抛开皮卡和SUV，如今的情况却是恐慌大逃离。鉴于皮卡和SUV是福特汽车北美公司赖以赚钱的车型，市场的快速转变将福特置于生死存亡之际。在美国，福特汽车的销量同比下跌7%，但这还要得益于旗下全新中型轿车旺盛的需求量，否则公司业绩会更为惨淡。实际上，福特皮卡的销量下跌了15%，曾经广受欢迎的探险者销量跌幅更是达到惊人的42%。

当菲尔茨和他的高管团队看到这些数据时，他们知道“前进之路”计划陷入了泥潭。他们此前考虑到油价走高的可能性，但从未想到计划宣布仅仅3个月之后油价就上涨了。福特汽车需求量的锐减程度远超他们所做最坏的预计。与此同时，铜、铝等原材料价格的上涨速度也超过了他们的预期，这进一步加大了公司的亏损。多年来，福特汽车和其他本土车企强迫供应商消化原材料上涨带来的成本上升。结果，许多供应商如今濒临破产，他们没有其他选择，唯一能做的就是涨价。

“如果这种情况继续发酵，我们会遇到麻烦。”勒克莱尔警告菲尔茨说。

到了5月，尽管菲尔茨发起一项激进的全新营销闪电战，但情况依旧不断恶化。这项营销计划围绕“大胆前进”（Bold Moves）口号构建，旨在与消费者产生情感共鸣，说服他们福特汽车已经重新找到自己的价值。因为福特汽车大部分产品乏善可陈，最初计划包含了一系列引人瞩目的举措，而且确实极有魄力。福特汽车的广告商为此列出一份长长的名单，包括为所售每辆车提供终身维修以及碳补偿（Carbon offsets）<sup>(30)</sup>服务，但勒克莱尔以成本过高为由否决了所有提议。没有真正意义上的有魄力的举措吸引顾客，最终方案只落在了一系列电视广告上，内容包括跳下瀑布、骑牛、搬去纽约以及其他一些勇敢行径。整个事情都是败笔，这让经销商愤怒到极点。

6月，更多的坏消息接踵而至。皮卡和SUV的销量直线下降，导致福特汽车股价和信用评级双双下跌。其中，福特汽车的股价已经跳水到每股7美元以下，债券深陷垃圾级泥沼中。董事们的分红腰斩，外部董事也削减了酬劳。

7月，丰田汽车销量在美国市场首次超过福特汽车。此时，菲尔茨再次召集“前进之路”计划团队，开始研究更为激进的计划。他们整个夏天都憋在会议室里，着手找出他们还能削减成本的地方。更多工厂会被关闭，更多岗位会被削减，福特汽车无法兑现到2008年北美汽车业务重新盈利的誓言。但即便开启新一轮裁员，再次盈利的目标也不能实现。菲尔茨这回没提出惹眼的口号，只是将计划称作“前进之路加速计划”。很多人颇有讽刺意味地将新计划称为“前进之路2”，并私下嘀咕高层已在讨论“前进之路3”了。

在他们努力更进一步之际，菲尔茨开始走入福特汽车长久存在的阻碍变革的怪圈中。根基深厚的高管们表面上支持菲尔茨的复兴计划，但当计划与他们的目标相左时，他们便会合谋对抗。福特汽车严苛的区域性企业架构，让菲尔茨无法从全球方面解决问题。菲尔茨曾认为他得到了董事会的授权，就仿佛已经手握尚方宝剑。当意识到自己错得离谱时，菲尔茨恳请比尔兑现曾经的承诺，给予他保护。但一直以来比尔都是“泥菩萨过江，自身难保”。随着大家脾气的爆发，会议气氛变得格外紧张，持续恶化的业务环境只是起到了推波助澜的作用。

不满情绪在一次夏天举行的场外会议上达到顶点。福特汽车的高层们隐身于亨利·福特博物馆的一间会议室里，以确保他们能安心商讨重组计划而不受干扰。自从CFO勒克莱尔否决了菲尔茨的“大胆前



进”提议后，菲尔茨便一直与他争斗。现今，勒克莱尔坚持更进一步削减公司的广告预算。不过菲尔茨坚决反对。

“没有选择，”勒克莱尔坚持道，“你就得这么做。”“如果是你负责这块业务，你能这么做，”菲尔茨回击说，“但你不负责，你是CFO。我会采纳你别的建议，但不是这条。”“你就得这么做！”勒克莱尔怒吼道。菲尔茨从椅子上跳起来，厉声说：“我烦透了这些废话！”他转身离开会议桌，但被比尔一把拉住。“都闭嘴！”比尔要求道。

这样的情况阻碍了福特汽车推行“前进之路2”计划。公司内部长久以来缺乏坦诚的现实，也伤害了复兴大计。随着福特汽车市场地位的不断恶化，“前进之路2”计划的内容也随之改变。

“预算一直在变，”一位高管回忆道，“没有人知道钱在哪，没有人知道到底花了多少钱。所有人都在做大预算和项目开支，以便搭上年底的末班车。”

在皮卡销量继续下跌的情况下，菲尔茨开始实施20年来最大规模的减产举措，包括将第四季度的生产量削减21%，同时扩大第三季度减产总量；长期关停10座工厂，临时解雇3万名工人。不过，9月宣布裁员时，外界已经清晰地意识到更大规模的裁员是无可避免的。

尽管菲尔茨一直畅谈皮卡和轿车的产能要与市场真实需求挂钩，但显而易见，无论是菲尔茨还是福特全球总部的其他人，都没有办法做到这点。菲尔茨和他的团队一直想要在公司内摆出无所畏惧的姿态，但他们仍承受着困扰底特律数十年来想象力匮乏的痛楚。菲尔茨知道福特汽车需要变革，否则就将走向灭亡，但他没能认识到需要变革的程度和深度。福特汽车需要的不是有魄力的举措，它需要自上而下的革命。

底特律不是能孕育革命分子的地方。

董事会早已决定是时候考虑其他选择了。他们年初要求比尔开始探索与其他车企合并以及向私有机构出售公司部分资产的可能性。这些私有机构已经开始谨慎询问福特汽车相关的事宜了。德太投资（TPG Capital）就是收购大军中的一员，此外，还有雅克·纳瑟尔的新东家One Equity Partners。One Equity Partners是摩根大通旗下的私募投资机构。董事会还要求比尔考虑公司破产。

对于大多数公司来说，根据《破产法》第11章申请破产保护是最好的归宿，但福特汽车的情况极为特殊。为确保公司1956年上市后家族能继续掌控福特汽车，亨利·福特二世打造了隐秘莫测的股权架构。如果走到破产法庭上，家族股权架构就会土崩瓦解。福特家族会失去公司的股份和其他股东的支持，一旦走上重组道路，福特家族将永远失去控制权。因此福特家族不支持申请破产保护，他们手中握着拥有超级投票权的B类股，可以否决任何此类决策。事实上，福特汽车并购、出售或者自愿清盘等行为，都需要B类股东单独投票。

比尔因董事会的信任危机倍感受伤，他为此夜不能寐。深夜，比尔躺在床上辗转反侧，他希望掌握能让公司重回正轨的开关。他知道福特汽车应该走向哪里，他需要的是一个人，一个能带领公司实现这一目标的人。比尔深知仅凭一己之力无法完成复兴大业。清晨，睡眼惺忪的比尔要开很长一段路去上班。中途他会在星巴克买杯咖啡，为在高层单打独斗应对新一天的自己积攒力量。在全球总部，比尔参加会议的时间不断减少，更多的时候他隐身在办公室里。比尔坐在一张巨大的枫木办公桌前，花几个小时盯着窗外。这张办公桌曾属于他的祖父埃德赛尔。他凝视着外边庞大的里弗鲁日工厂排放的滚滚白烟。首台A型车走下生产线近80年后，里弗鲁日工厂仍在生产着美国最畅销的车型，F系皮卡。但这显然还不够。

“对公司当前的情况，亨利·福特会做何感想？”比尔想知道，“他会怎么看我？”比尔给亲属们打了几通电话，阐明公司已到了再次私有化的时候。数位家族成员表示支持，但当勒克莱尔和律师们开始研究这一方案时，他们意识到私有化行不通。福特家族有足够的钱买下其他股东持有的全部股权，但他们的资金规模不足以保证福特汽车信贷公司运转。如果私有化福特汽车，需要依靠债券市场，这会让成本成倍增加。

比尔仍坚信福特汽车能够得救，但其他董事对此持保留态度。罗伯特·鲁宾认为菲尔茨的“前进之路”计划的基本假设太过乐观，他表达了对公司财务状况的严重担忧。他怀疑公司的银行账户里是否还有足够的钞票应对愈发具有挑战性的市场环境。不久后，鲁宾辞职。董事艾维·霍克蒂小心谨慎地摸底任何存在的可能性。

“俾斯麦<sup>(31)</sup>的军事战略是同步寻求多样化选择。”霍克蒂提醒同事们说。其他董事表示认同。“我们要考虑所有选择。”他们对比尔·福特说。比尔极不情愿地同意开始分析其他方案。



2005年12月，比尔聘请他的姐夫史蒂夫·汉普（Steve Hamp）担任幕僚长。汉普娶了比尔的姐姐希拉（Sheila）为妻，他在亨利·福特博物馆工作超过了20个年头。汉普看上去更像是大学教授而非商人，但他管理经验丰富，能处理让比尔头痛不已的细小琐事。汉普尽自己最大努力帮助比尔应对不断增多的顽固高管。如今随着董事会持续施压，比尔请求汉普与勒克莱尔及外部投资银行人士合作，探索各类选择。

他们组建了名为企业战略领导委员会的高级别小组。委员会由比尔领导，成员包括汉普、勒克莱尔、马克·菲尔茨、乔·雷蒙以及主管国际运营的副总裁马克·舒尔茨（Mark Schulz）和福特欧洲与高端汽车公司的负责人刘易斯·布思（Lewis Booth）。此外，最近晋升为企业战略部门执行董事的格雷格·莫兰（Greg Moran）也在其中<sup>(32)</sup>。莫兰曾供职银行机构Bank One，有着深厚的并购领域经验。高盛和花旗则作为外部顾问提供服务。这些机构和福特汽车高层们开始合作研究名为“Project Game”的计划。“Project Game”是项绝密级计划，目的是探寻还能做哪些努力来挽救公司。他们考量不同的财务方案，评估福特汽车还能募集到的额外资金的规模。他们不仅考虑与其他车企结盟的可能性，实际上，他们已开始与一些公司就此展开商讨。

福特汽车首选是与雷诺和日产实现三方合作。如今，卡洛斯·戈恩掌握雷诺和日产两家公司大权。双方于夏天展开会谈，但戈恩故作拖沓。戈恩无意结盟，他想要的是全盘接手。丰田、本田以及韩国现代等车企都处于盈利行列，福特汽车与它们之间的谈判并未认真。戴姆勒·克莱斯勒自身还有一堆糟心事要处理。唯一的选择就是通用汽车了。两家公司此前成功合作开发过变速箱，如今，福特汽车请求通用扩大结盟范围。除合作研发其他动力系统部件外，福特汽车建议两家公司探索联合研发低容量汽车平台，比如小型商用车。福特汽车还提议合并两家公司的后勤部门，共享技术信息甚至是共担采购成本。通用汽车对这些提案的反应不温不火。通用汽车的人确信他们已经超越了福特汽车，因此他们无意帮助福特汽车改善状况。

最终，“Project Game”计划团队考虑出售福特汽车的海外品牌。这些资产总计价值数十亿美元。出售提议呈递给了比尔·福特和其他高级主管，但没人舍得卖掉这些优质品牌。他们唯一同意出售的是阿斯顿·马丁。此举能带来些现金，但不足以带来质的变化。

到了夏季中期，情况继续恶化。“Project Game”团队用曲线图呈现福特汽车的营收和现金消耗速度，他们清醒地认识到：两条曲线不会相交。他们运行了各种模型，但没有一个显示出挽救公司的希望。“我们会在18个月到36个月内用光所有现金，”勒克莱尔说，“到那时，我们必须得申请破产了。”

勒克莱尔开始做好应急准备。同时，他与汉普还探索出售给其他车企的可能性。对于汉普这位前博物馆馆长来说，新角色并非发挥他能力的绝佳位置。在营利性领域，他几乎没有任何经验，无法从财务的角度判断福特汽车面临的困境。每个问题对他而言似乎像是灾难。每次私下交谈都让他对形势的看法更为悲观。

汉普向妻子和其他福特家族成员表达了自己不断增加的忧虑。亨利·福特的许多子嗣们都已非常紧张。自比尔2001年掌权以来，福特汽车股价已从每股16美元降至不足10美元，这一切都被福特家族看在眼里。他们在家族内谈论公司事务，因此他们迫切需要信息，汉普的小道消息变成了重要来源。一些家族成员开始谣传，公司的糟糕程度远超比尔对他们所说那样，另外一些人则担忧比尔会不堪重负。4月，比尔·福特终于认定帕迪拉的存在是弊多利少，他要求帕迪拉退休，独自扛起总裁和COO的职责。比尔肩上的担子太重了。两个月后，“魔鬼汉克”的女儿安妮·福特（Anne Ford）给比尔写了一封经过深思熟虑的邮件。“股价惨不忍睹，”安妮写道，“我们也许应该找个人辅佐你。”

安妮·福特并非唯一一位说出内心担忧的人，一些董事也在问相同的问题。他们质疑比尔是否真能应对经营福特汽车的挑战。董事们对比尔很少参与公司日常运营以及无法压制下属反抗的行为感到愈发失望。少数几位董事的私人律师建议，如果他们不推动领导层变革，则有可能被指控漠视公司股东的信托责任。尽管比尔与董事会仍保持和睦友善的关系，但在CEO空缺的秘密会议上，董事们产生了激烈交锋。

有些人表示，到了迫使比尔退位的时候了。“比尔没有兑现7×24小时努力的承诺。他没有参与运营和产品会议。他一直没能解决内部矛盾，”一位董事说，“福特汽车必须由CEO来发号施令，管理公司，但比尔没有。”

另一些人则认为要对比尔保持敬重，毕竟，他是福特家族的代言人。“总而言之，这是福特家的公司，”另一位董事说道，“我们必

须格外谨慎。”

自2001年来，比尔完成了一系列壮举。他接手一家淹没在财政赤字红海里的公司，连续3年实现了丰厚盈利。他再次将福特的焦点放在制售轿车和皮卡这一核心业务上，并带领福特成为首家推出混合动力车型的美国车企。他一直努力尝试更多措施，但最终未能战胜数十年来导致福特混乱的不善管理且日益僵化的企业文化。

随着2006年7月要举行的董事会的日益临近，霍克蒂认为是时候与比尔进行一场父亲式的谈话了。比尔对领导福特汽车的渴望一直深深打动着霍克蒂，因此他尽一切所能支持比尔。如今，比尔坦然自己不堪重负。“在当前情况下，靠单打独斗是无法有效运转福特汽车的，”比尔对霍克蒂说，“我需要帮助。请助我一臂之力。”霍克蒂赞扬了比尔能认清自我、能坦言缺乏勇气的举动。霍克蒂委婉地建议比尔，称他需要的不仅仅是位新COO。比尔同意了：到了寻找一位能从内部拯救福特汽车的CEO的时刻。

2006年7月12日，在担任CEO不到5年后，比尔又一次站在董事会面前，又一次发出真诚感人的请求。这回，比尔没有凭着“王位”合法继承人的自信侃侃而谈，而是带着一种为保住自己饭碗、保住为公司拼命的人的使命所发出的带有紧张声音的请求。2001年10月比尔掌权福特汽车之时，公司每股股价超过16美元，如今，股价跌至不足7美元。彼时，福特汽车作为全球第二大车企，紧追排在第一位的通用汽车，现在，丰田汽车抢走了它的位置。当初，比尔承诺接手公司5年后，年利润要达到90亿美元，眼下，公司却朝着史上最大规模的亏损迈进一步。争议的声音此起彼伏——申请破产、出售公司、出售部分资产给其他车企或私募股权机构。过去5年发生的种种，都刻在了比尔的脸上。他那轻松惬意的微笑消失了，他看起来像是精疲力竭。他告诉董事们，他厌倦了每个月仅仅为听取公司坏消息的汇报而出席董事会。

“我知道问题所在，”比尔说，“请帮我找到解决的好办法。”比尔要求其他董事帮助他寻找新的CEO。“福特汽车对我来说意义非凡。我与它休戚相关，”比尔继续说道，“我不在乎我的自尊心。”

尽管霍克蒂知道这一时刻终究要来临，但他仍认为比尔的讲话是他在董事会听过的最动人心弦的发言之一。缺乏客观自我认知的人是无法晋升到大公司高层的，但即便按《财富》500强公司的标准，这类

人在汽车行业中也数量庞大。一位强者才能坦言他无法挽救自己的公司，特别是他的姓氏还挂在公司大楼之上。底特律其他公司的会议室里，CEO们会坚决否认自己的失败。他们会顽固地抓紧权力，带着整个公司与自己一起倒下。比尔极其在乎福特汽车，他不允许这种事情发生在自己的公司身上。

雷蒙再一次拜访卡洛斯·戈恩。比尔甚至亲自飞抵巴黎面会戈恩，但戈恩继续坚持要担任CEO和董事长两大职务的条件。供职法国轮胎公司米其林期间，戈恩与米其林家族起了冲突，因此他表示只有福特家族不参与公司运营，他才同意前往迪尔伯恩就职。

比尔与雷蒙飞回底特律时，福特汽车的董事们则仔细翻阅通信录，希望在汽车行业以外找到一位能挑起重担的人选。这位候选人必须要用事实说话，他不仅要能运营全球性的制造企业，还要拥有重新振兴公司的经验。因此，进入董事会考虑范围的名单很短，而排在第一位的是艾伦·穆拉利。

## 第3章 穆拉利的艰难抉择

志同道合是基础，保持团结方能进步，共同奋斗才会迈向成功。

——亨利·福特

作为波音公司旗下民用飞机集团（Commercial Airplanes Group）的负责人，艾伦·穆拉利过去10年来不停应对一个接一个的灾难，与此同时，他还设法将波音的分裂文化转变为协作文化的典范。在穆拉利的领导下，波音顶住了空中客车公司（以下简称空客）的猛烈进攻，消化了与竞争对手麦克唐纳·道格拉斯公司（McDonnell Douglas）的艰难合并，撑过了纽约和华盛顿特区遭受恐怖袭击后的飞机销售崩盘。穆拉利将原本对这家航空巨头来说是致命一击的事情转化为机遇，从根本上使波音转型成为更精简、更赚钱的企业。到2006年，波音的民用飞机集团销售额、营收额以及利润都创下了历史新高。穆拉利将成就归功于被他称为“同心协力”（Working Together）的团队协作方案。他从福特汽车身上学到了很多原理和法则。

穆拉利在波音取得的成就让他成为热门的企业明星，但他却一点明星的架子都没有。他看上去像是年长版的里奇·坎宁安（Richie Cunningham）。坎宁安是情景喜剧《快乐时光》（*Happy Days*）[\(33\)](#)中的主角。穆拉利有着和里奇同样的红棕色头发，同样的尖下巴，同样的夸张笑容，只不过透过穆拉利的笑容你能看到他是有意如此。穆拉利的笑容，透露出他质朴、友好的举止背后绝非常人的迹象，仿佛他还留着的一个大招，就快藏不住了。另外，他给人的感觉像是较大年纪的童子军，因为他在交谈中会用“棒”“酷”以及“绝——对的”等字眼。大部分高级别主管钟爱定制西装和昂贵的衬衣袖扣，穆拉利却不同，他在波音的标志性的着装是一件红色的防风皮衣。在他看来，蓝色上衣加上领带就已经是精致装扮了。他不用奢侈的万宝龙钢

笔，而是用便宜的伸缩圆珠笔，他会整盒整盒地买这种笔。无论穆拉利签署什么文件，他都会在签名下画一个微笑的大型喷气飞机。

《西雅图时报》（*Seattle Times*）管他叫“好好先生”（Mr. Nice Guy）。在与人打交道上，穆拉利毫不浮夸的作风显露无遗。正式场合中，他对有钱有势的人提不起兴趣，却喜欢与无意比较履历或者其他条件的人打成一片。与应答相比，他更喜欢提问，似乎对他人的想法以及成为他们的领袖非常感兴趣。穆拉利重视他所遇见的每个人，他能回忆起下属们几个月甚至几年前与他唠叨的琐碎事情，这让下属们很是震惊。他热衷拥抱，甚至在心情特别好的时候，不管对方是男是女他都要亲吻面颊，他的这一举动人尽皆知。所有这一切让穆拉利的下属对他极为崇拜，也令竞争对手摸不着头脑。他们无法搞清楚穆拉利的举动到底有多少表演的成分，而穆拉利喜欢保持这种状态。

事实真相是穆拉利的性格是朴实和坚定的奇怪混合。简朴的童年生活和想要将名字写在天空上的长久渴望，造就了他的这种性格。穆拉利对航空的热忱，与普通孩子对飞机产品的痴迷截然不同，他将自己绑在像火箭一样可以发射飞天的宏伟目标上，把谦卑留在堪萨斯州劳伦斯市，消失在草原的尘埃里。

1943年，穆拉利的父母相识于劳军联合组织（United Service Organizations）的一次舞会上。一个月后两人便喜结良缘，他的父亲随后去了太平洋。穆拉利的母亲发现自己怀孕后，便随夫搬到了加利福尼亚州奥克兰市的基地。穆拉利就出生在这里，他是家里的第一个孩子，下面有三个妹妹。母亲在穆拉利出生几天后就带着他返回了堪萨斯。第二次世界大战结束时，穆拉利的父亲终于与他们团聚，并在邮政局谋了份差事。穆拉利一家生活条件并不艰苦，但远达不到富裕的程度。艾伦·穆拉利在一片低矮的牧场平房中长大，他留着寸头，穿着杂牌牛仔裤，看上去有些傻乎乎的，整天幻想着宏伟远大的东西。他常坐在普利茅斯公理会教堂（Plymouth Congregational Church）的前排长椅上，以便能近距离观察牧师，并且探寻牧师对会众影响巨大的秘密。小时候，穆拉利负责递送当地的新闻报纸和《电视指南》（*TV Guide*）。当有了足够的存款后，穆拉利分期付款在蒙哥马利-沃德（Montgomery Ward）百货公司买下了自己人生中的第一辆自行车，他能去更远的地方了。这辆车价值57美元，穆拉利每周都要骑回百货公司偿还1.25美元。上高中后，他的座驾换成了摩托车，开始接单草坪修剪工作。他给自己的摩托车打造了个挂车，以便能携

带修剪设备。穆拉利参加了运动体操队而没有去打橄榄球。尽管他拿到了州赛第二名，但这对他在学校的地位并没有什么改善。穆拉利继续寻找更宏伟、更重要的事情去做。

1962年9月，在家里的黑白电视机上，当穆拉利看到约翰·肯尼迪总统号召他们这一代人要登上月球时，他终于找到了他久久寻觅的梦想。穆拉利将飞天梦作为他的个人挑战，一个配得上他崇高抱负的梦想。穆拉利选择在家附近的堪萨斯大学读书，并且加入了美国空军预备役军官训练营（Air Force ROTC），他还开始学习物理和微积分，以便能更好地绘制飞往恒星的路线。然而一次常规体检终结了他成为宇航员的梦想，因为他被查出是色盲。穆拉利没有因此受挫，他将专业换成了航空航天工程。如果他不能亲自登上月球，那他还能造出载着其他人登月的火箭。与此同时，穆拉利开始展现出他的个人魅力和领导力，这将为他日后的生活带来巨大的帮助。他加入了卡帕·西格玛（Kappa Sigma）兄弟会，任劳伦斯市分会的会长。晚上，穆拉利负责管理一家名为迪伦便利店的商铺。店主说穆拉利以后可能会一事无成，但学校教授们对他却给予了一致好评。穆拉利的研究生导师简·罗斯卡姆（Jan Roskam）认为他是天生的领导者，有让人们团结合作的天赋。学校每年举办的工程展览会，穆拉利不仅负责大量的组织工作，还能保证每个人都在盛会上玩得开心。罗斯卡姆告诉穆拉利，他拥有工程师所稀缺的天赋——人际交往能力。罗斯卡姆建议他考虑往管理领域发展。身为波音公司顾问的罗斯卡姆还建议穆拉利去波音工作，而不是去美国国家航空航天局。

穆拉利最初考虑进入职业网坛，因为他的网球打得非常好。但在1969年拿到研究生学位后，穆拉利奔赴了西雅图。大型客机已不像火箭那么迷人，他很快就发现自己对飞机出行以及飞机将世界变小的能力深深着迷。正如罗斯卡姆所预期那样，穆拉利很快就晋升到了管理层。但在穆拉利不停重做他首位下属的工作、不断指出下属的错误后，这位下属选择了辞职。穆拉利意识到他的工作不是要向下属们凸显老板多么聪明，而是要带他们更上一层楼，以达到老板的水平。这是个宝贵的教训，他将铭记终生。穆拉利一边磨炼自己的能力，一边继续寻求承担更多责任并将它们做好。从波音707项目到767项目，穆拉利参与了每一架波音喷气式客机的项目工作。到20世纪80年代早期，波音有意将穆拉利提拔到了高级岗位。波音资助他前往麻省理工学院参加斯隆奖学金项目。他在这里拿下了第二个管理学硕士学位，并且与比尔·福特成为校友，只不过他晚了几年入学。毕业后，穆拉



利的事业飞速发展，他负责领导了波音757、767机型驾驶舱设计项目，打造了全球第一台民用飞机全数字驾驶舱等。但在波音777项目上，穆拉利才真正声名远扬。

20世纪80年代末，福特汽车CEO唐纳德·彼得森是波音董事会成员，彼时波音正提名穆拉利担任777飞机项目的首席工程师。彼得森建议穆拉利学习福特在金牛座车型研发上取得的经验，并将他引荐给“金牛座团队”的研发队伍负责人卢·瓦拉尔迪（Lew Veraldi）。瓦拉尔迪是位极富远见卓识的产品开发主管，承担着打败日本品牌的车型设计重任。他掌管的团队几乎涵盖了福特汽车的所有职能部门，以此确保一切都在正轨上。除去常规的设计师和工程师，团队里制造部门代表会随时给出装配线方面的见解，采购员能从供应商手里扩充数据资料，营销人员则与经销商对话，弄清客户的真实需求。瓦拉尔迪甚至还与大型保险公司合作，探究如何降低消费者车辆发生事故后的维修费用。在这些创新性合作方案指导下，金牛座不仅登上美国最畅销车型宝座，而且它的研发成本比预算低了近5亿美元，这对以成本超支著称的福特汽车来说，简直闻所未闻。

福特汽车很快就将瓦拉尔迪以及“金牛座团队”取得的经验抛之脑后了，但穆拉利却如获至宝般将这些经验悉数记下。1992年晋升为总经理后，穆拉利将福特汽车的经验与他在日本参观时了解到的丰田组装线的优势融会贯通，最后都应用到了波音777项目上。

对这家航空业巨头来说，波音777项目是一场“不成功，就灭亡”的豪赌。放眼全球，各大航空公司正在放弃波音747客机，转而从空客购买新机型。波音的市场份额不断萎缩，它急需一款新型飞机“续命”，特别是在整个航空业严重衰退之际。作为史上最复杂精密的机器，波音777挑战了航空科学的极限，研发成本预计高达50亿美元。面对巨大风险，波音别无选择，它将公司的未来押注在波音777项目上，并且要求穆拉利担任项目负责人。

穆拉利领导的团队中多达数万人，掌管的供应链横跨四大洲。当时，波音777项目的进度已经落后于原有的计划，实际上，波音也是企业内斗的受害者，同样面临着困扰福特汽车的那些问题。为了克服困难，穆拉利与他的老板菲利普·康迪特（Philip Condit）制定了一项新政策，增强公司的合作力度与透明度。这项新政策便是“同心协力”，要求所有机构和部门高层每周会面，共同审查项目进展，讨论出现的问题，探究如何以团队的形式解决难题。

“开始总会伴随着一些冲突，你懂的，一位极有自豪感的工程师想要找到解决问题的良方，但将自己遇到的特殊问题进行公开探讨并不是一件让人舒服的事，” 罗纳德·奥斯特罗夫斯基（Ronald Ostrowski）说，“最初是有阻力的。” 穆拉利升任总经理后，项目首席工程师的位置由奥斯特罗夫斯基接手。

穆拉利邀请了一组纪录片摄制组入驻波音公司，记录整个项目进程，以此克服这一困难<sup>(34)</sup>。他深知镜头能让每个人保持最佳状态。这招奏效了。

波音777飞机单架价值约1亿美元，穆拉利必须卖出200架才能救波音于水火之中。1995年，波音向美国联合航空公司（United Airlines）交付首架777后的一年，订单量已接近300架。1999年，这一数字达到了500架。777成为波音公司史上最成功的机型之一，而且盈利丰厚。同时，这也让艾伦·穆拉利成为热门的企业明星。

1997年波音兼并麦道公司（McDonnell Douglas）时，穆拉利肩负合并两家公司航天和国防业务的艰巨任务。一些航空业人士甚至怀疑合并能否完成，特别是主管领导没有任何军方背景。但穆拉利做到了。如今，拯救公司的重任再一次落在了他的肩上。

尽管波音777飞机大获成功，但波音却在1998年遭遇到了严峻的难题。寄希望于波音777宽体客机的成功，波音民用飞机集团制订了雄心勃勃的增长计划，包括使产能翻番。但此时波音供应链陷入崩溃，生产工厂完全停工，公司财报50年来首次出现了亏损局面。民用飞机集团总裁罗恩·伍达德（Ron Woodard）被炒了鱿鱼，穆拉利接替了他的位置。走马上任后，穆拉利对民用飞机集团进行了大刀阔斧的改革。穆拉利宣称“无法管理秘密”，他命令高级经理们汇编有关公司运营的所有数据，将其整理成易于阅读的图表，然后在每周四举行的“解决问题会议”上讨论。在收集的这些信息基础上，穆拉利和他的团队很快便制订好了重组计划。他们改进了民用飞机集团所有层面的运营，削减了数千个工作岗位，将非必要的工作进行外包。1999年，民用飞机集团再次盈利，而且在产能上创下了纪录。

2001年，在恐怖分子劫持波音客机撞向纽约世贸中心大厦和五角大楼的几个个月前，波音提名穆拉利担任民用飞机集团CEO。恐怖袭击对波音的打击是毁灭性的。恐怖袭击后的数个月内，波音飞机一半的订单被取消或者延期了。空客则趁机一举超越了波音，成为全球最大的民用客机制造商。为了改变这一现状，穆拉利裁掉了波音半数工作岗

位，将更多生产工作外包。他还精简产品组合，取消意义不大的项目，将节省的资金投入在打造迄今最先进的民用客机——波音787上。

波音787被称为“梦想客机”，是一种颠覆传统的机型，意在降低飞行成本、提升空旅便捷性，同时减少对环境的破坏。波音787的燃油效率比载客量相同的波音767机型提高了20%。换言之，波音787的温室气体排放量更低，而且也降低了航空公司的运营费用。波音787是为打破长久以来支配民航交通运输的轴辐射式模型（Hub-and-Spoke Model）体系而设计的。全球各地的旅客都对轴辐射模型体系非常失望，而波音787倡导点对点模式飞行。“梦想客机”给航空公司留下了极其深刻的印象，它们纷纷排队下订单，这让波音迅速走出了阴影。穆拉利晋升至整个公司CEO的位置，似乎只是时间的问题。

当时，波音公司CEO是穆拉利的良师益友菲利普·康迪特。但在2003年底，由于卷入与美国空军的合同引发巨大争议，波音强制要求康迪特辞职。不到两年后，继任者哈里·斯通塞弗（Harry Stonecipher）因与另一位波音高管有染也被公司强制要求辞职。所有这些丑闻都与穆拉利没有丝毫关系，因此外界认为一旦董事会有喘息机会，便会任命他为波音新任CEO。

不过作为波音最大客户的美国国防部厌倦了负面的头条新闻，五角大楼方面直接要求波音空降一位外部人士担任CEO，以此确保与过去彻底一刀两断。波音选定了时任3M公司CEO的吉姆·麦克纳尼（Jim McNerney）。麦克纳尼曾是通用电气航空发动机部门的负责人。穆拉利马上就要到60岁，换言之，他与波音CEO的位子失之交臂了。

即便穆拉利悲痛欲绝，他也绝不会显露一分一毫。他的反应就如同知道自己是色盲的坏消息时一样，耸耸肩满不在乎。但很多的旁观者却义愤填膺，公开为穆拉利鸣不平。这其中就有国际机械师和航空工人联合会（International Association of Machinists & Aerospace Workers）主席汤姆·巴芬博格（Tom Buffenbarger）。巴芬博格曾领导工人罢工抵制穆拉利，指责他在“9·11”恐怖袭击后的裁员是“举起了切肉刀”。但在波音CEO的人选问题上，巴芬博格却表示穆拉利配得上CEO的位置，并称波音略过穆拉利是“一种犯罪行为”。

穆拉利常常接到猎头打来的电话，这些猎头对他的管理天赋兴趣浓厚。不过穆拉利通常不去理会，他只对打造飞机情有独钟。不过有一通电话却截然不同，因为不是猎头打来的，而是来自福特汽车，来

自福特董事约翰·桑顿（John Thornton）[\(35\)](#)。他在电话里告诉穆拉利，小威廉·克莱·福特想跟他谈谈运营福特汽车的事情。

“比尔·福特是亨利·福特的曾孙，他想跟我谈谈，”穆拉利挂了电话后想，“多么荣幸！”

此时穆拉利的房子正在改造，因此一家人搬进了一套小公寓。穆拉利将一个小卧室当成家庭办公室，此时此刻他正坐在桌前，仰头盯着天花板，对摆在眼前的机遇充满敬畏之情。如果列出美国制造业的强大象征，除了福特汽车，他想不出其他公司。福特汽车率先将汽车实现量产化，开创了装配流水线，带领车间工人们脱贫致富。穆拉利回想起在堪萨斯州牧场的生活，老福特皮卡占据了他年轻时代的大部分风景。与波音一样，福特汽车是传奇般的名字，与传奇产品息息相关。波音有B-17轰炸机和747客机，福特汽车有野马和雷鸟。如果没有比尔·波音和亨利·福特，美国将不再是美国。过了一阵儿，穆拉利摆脱了沉思神游状态，起身开门，看见妻子和儿子正站在外边。

“是福特汽车！”穆拉利微笑着说，“他们想让我去管理公司。”

穆拉利一家很快就积极行动起来。他的小儿子在家上网搜索“福特汽车”，其他孩子则在大学展开研究[\(36\)](#)。他们翻遍整个互联网搜寻有关福特汽车和福特家族的信息，汇总起来传给父亲。接下来的几天里，穆拉利尽自己最大所能研究福特汽车。他打印出公司的最新财务数据、产品图片以及搜罗出的近期新闻报道。在大致翻阅完这些信息后，他最初的热情有些褪去。福特汽车也许曾是家伟大的公司，但如今却深陷泥潭。振兴福特汽车将是艰巨的工作。不过倘若他能成功，他就成了英雄，而且会担任CEO。

但我怎么能离开波音呢？穆拉利问自己。

波音是他的孩子。经历商业周期的起起落落，面临一个又一个前所未有的挑战，穆拉利一直守护着波音，为它保驾护航。当决定与老对头空客一较高下时，波音决心要打造旗下最优秀的飞机，给对手致命一击。但他怎么能在使命未完之前一走了之呢？比尔·福特亲自致电穆拉利，邀请他来迪尔伯恩面谈。

2006年7月29日，福特汽车派专机湾流V（Gulfstream V）前往西雅图接穆拉利。在去密歇根州的路上，穆拉利仔细翻阅他收集的厚厚一摞福特汽车相关数据。从接到福特汽车方面的第一通电话起，他就

开始着手研究调查，这让他内心涌现出无数个问题。穆拉利希望比尔能解答大部分疑问。他在福特汽车近期年度报告背面写下心中的问题。

飞机降落在伊普西兰蒂机场（Willow Run Airport），这座机场是福特汽车在第二次世界大战期间建造的，当时公司正从事轰炸机业务。当穆拉利探出机舱，感受到迪尔伯恩夏季潮湿的空气时，一位司机已站在一辆福特征服者旁静候了。司机接过穆拉利的行李，为他打开后座车门，但穆拉利却坐上了副驾驶的位置。随着宽大的SUV游弋穿梭在安阿伯市临近森林的蜿蜒公路上，穆拉利发现自己愈发兴奋。他努力压制自己的激动之情。

“我来这里是收集信息的，”穆拉利提醒自己，“我不会做任何决定。”

他们中午抵达了比尔·福特的宅邸。穆拉利羡慕福特家族的房产，他意识到比尔才是真正的富豪阶层。当征服者停在门前时，他惊讶地看到这座庄园的主人身穿短裤和Polo衫，与妻子莉萨（Lisa）在共同静候他的到来。福特家族成员纷纷同他拥抱，这同样让穆拉利感到十分惊讶。比尔带着穆拉利简短地转了转庄园，然后请他进屋。两人走入宽敞的客厅，坐在沙发上，聊起橄榄球的话题。他们都认识西雅图海鹰队的CEO托德·莱维克（Tod Leiweke），不过两人很快就将谈话内容转移到了汽车业务领域。

比尔开始讲述福特汽车的历史，从亨利·福特创办公司，到“魔鬼汉克”时期“令人陶醉”的日子，再到雅克·纳瑟尔时期的灾难光景，最后落在他拯救公司的受挫经历上。随后他谈到竞争格局，比尔痛骂丰田，指责它与日本政府联合操控日元汇率，以便拉动出口，暗中搞小动作。他告诉穆拉利，2007年与全美汽车工人联合会的合同谈判关乎福特汽车的生死存亡，他希望做出让步进而从工会手中得到他想要的东西：降薪、建立更有竞争力的工作规则，终结臭名昭著的“待就业库”（Jobs Bank）<sup>(37)</sup>。在“待就业库”里，闲置的工人继续享受福利待遇，有时候甚至是几年，坐等新工作岗位的出现。如果福特汽车没能让工会做出这些让步，就得将大部分工厂迁往墨西哥。

穆拉利听得入迷。显然，这家传奇车企面临着巨大挑战。在考虑接手深陷泥沼的福特汽车前，他需要弄清心中的无数疑问，不过在这里，他有机会为美国制造业的灵魂而战。“如果我接手，我需要知道所有事。”穆拉利想。因此他开始发问。



“福特汽车为何有这么多的品牌？”

“经销商网络的优势是什么？”

“为何设置这些不同的地域机构？”

“你们怎么不利用全球资产呢？”

穆拉利连珠炮似的发问吓了比尔一跳，但比尔回答了所有问题。他告诉穆拉利，纳瑟尔有个打造“品牌屋”的梦想。比尔承认经销商的数量过多，是他在推动全球化的产品研发。

“除非我们这样做，不然所有法子都不能奏效，”比尔说，“我们的成本不断升高，产品迭代过慢。我们会被抛在后面，而且越来越远。”

“你为何不做点什么呢？”

比尔解释说他希望拿出行动，但却在主管层碰了一鼻子灰，这些主管们将其视作自己领地的入侵者。如果穆拉利接手福特汽车，他必须找到应对这一阻力的良方。

“需要一位赋能者将其他事情做好，”比尔告诉穆拉利，“如果你没能做到，如果我们不能处理好难题，就只能苦中作乐了。”

福特汽车的内部政治斗争让穆拉利十分头疼。他要比尔给出更多细节信息。比尔抓起一张纸，用黑笔在上面简略地画出公司的组织架构。不一会儿，一张罗列各个部门负责人以及谁向谁汇报工作的关系图跃然纸上。所有关系线似乎都指向福特汽车的幕僚长史蒂夫·汉普。看到几乎没有人直接向比尔报告时，穆拉利十分震惊。

“他太孤立无援了。”穆拉利边研究关系图边思索。当知道汉普是比尔的姐夫时，穆拉利更是诧异不已。

比尔继续坚定地评估福特汽车的当前境遇。这家车企深陷泥潭，快被内部和外部力量撕扯得四分五裂了。董事们正积极考虑出售公司，或者与其他车企合并，而CFO多内特·勒克莱尔却在推行自己的议案。

“运营方面的人员犹如站在流沙上一般，”比尔对穆拉利说，“我需要帮助。”

穆拉利知道福特汽车所面临的问题十分严峻，但却没有意识到问题竟然恶化到了如此地步。比尔对此力不从心，他不打算隐瞒。穆拉



利被比尔清醒的自我认知和坦率深深打动，但他也为比尔为公司描绘的悲惨景象而感到担忧。如果它还有机会自我救赎，那么这将是最后的救命稻草。

当然，比尔·福特心里也有他的疑问。他询问了穆拉利的背景，在波音的经历以及他如何应对危机。比尔让穆拉利谈谈他的管理风格。穆拉利详细解释了他的管理团队如何坚持参加每周四举行的会议，如何对整个公司业务进行快速分析。穆拉利的直接下属会将自己部门或职能范围内的状况做简短汇报，着重说明上周会议后所发生的变动。这是穆拉利管理哲学的核心，如果他来到迪尔伯恩，他会将其用在福特汽车身上。

“这会引起文化冲突。” 比尔警告说。

“这是什么意思？” 穆拉利想不明白。

夕阳西下，万物的影子被不断拉长。穆拉利发现自己对比尔·福特本人以及他的公司越来越痴迷。福特汽车面临着巨大的困境，但穆拉利认为他知道如何克服这些难题。按照比尔·福特的说法，公司至少还有些亮点。

“我们有优秀的人才，” 他告诉穆拉利，“他们需要一位能指导、激励他们前行的领袖。”

随着交流的深入，两人发现他们之间似心有灵犀一般，彼此话还没说完，对方就已经知道其要表达的意思。晚餐时，穆拉利发现自己开始用“我们”而不是“你们”来指代福特汽车了，他刻意避免这种称呼，但发现根本无法控制。不过他心中仍有个问题。穆拉利说他相信彻底重组整个公司能挽救福特汽车。如果比尔·福特继续留任董事长职位，穆拉利需要知道前路会面临什么。

“你下定决心了？” 穆拉利问。

“是的，” 比尔保证道，“福特家族也是。”

比尔对穆拉利也有疑问。

“你能告诉麦克纳尼吗？” 比尔问。他提到的麦克纳尼，是波音CEO吉姆·麦克纳尼。“他会怎么做？”

穆拉利没有回答。

晚上，比尔和莉萨带着穆拉利去安阿伯市的Eve餐厅共进晚餐。Eve是家新法式美国餐厅，备受当地美食家推崇。餐厅的菜谱以及福特

家族对他皇室般的礼遇让穆拉利受宠若惊。而比尔·福特亲自开车的举动更是让他震惊，因为比尔有一个中队的司机。当他们走进餐厅时，似乎所有人都认识福特一家，许多在此吃晚餐的人都停了下来，以此表达对他们的尊重之情。

比尔有些不安，他整晚大部分时间都在担忧是否有人会认出穆拉利，并好奇这两人为何会一起吃饭。但他越来越相信穆拉利是能拯救公司的那个人。穆拉利是天生的领导者，有着与生俱来的魅力，能感染和鼓舞旁人。穆拉利将波音从地狱中拉回人间，而且他始终面带笑容应对一切。他不是汽车行业出身，但他深谙制造业之道，能理解福特汽车形势的复杂性。他似乎认同比尔对公司的定位。莉萨对穆拉利也非常敬佩。当穆拉利有事离开餐桌几分钟时，莉萨侧身对丈夫低声说：“他看起来太棒了，都不像真的。”

“我知道！”比尔回应道，言语里流露出找到了合适人选的兴奋。

穆拉利已经说服了自己。他早已放弃避免使用“我们”一词的努力。在送穆拉利回酒店的路上，他忍不住数着路上有多少车是福特品牌的。

抵达Campus Inn酒店后，比尔与穆拉利握手告别。比尔问他是否愿意继续探讨。

“我愿意。”穆拉利热切地回应道。

比尔提议接下来与几位董事会面。穆拉利表示同意。比尔告诉他公司的人力副总裁乔·雷蒙会负责安排，同时给了他自己的私人手机号码。

“有任何需要就打给我。”比尔说。

穆拉利回到酒店房间时，他的思绪一团乱。他坐在桌前，拿出一张白纸，开始写下他思绪中所能记起的所有东西。从抵达密歇根州那一刻起，他写下气温，35℃，这跟西雅图完全不一样，而后写下对福特家族的印象（“比尔、丽萨……可爱的孩子们……两只狗……一位家庭老师”），他们的住所（“优雅的房子……两层……木质颜色……大门……木头”），比尔一家的生活方式（“底特律雄狮队……自己开车……与孩子们一起运动”）。

而后他将意识转到福特汽车上。

“股价6美元，”穆拉利写道，“上升空间很大。”

他记下自己能回忆起的福特汽车所面临的挑战：全美汽车工人联合会……产品研发……全球生产……墨西哥……孤立的行业……CFO有自己的计划……需要节省现金……需要接受现实。

接下来思绪转移到比尔·福特的性格上，穆拉利只写了几个字：“不够强硬。”

很快他就写下了很多内容，他快速扫视着这些内容，思考哪些问题是在波音曾遇到过的。汽车业或许有着自己的特点，但其与航空业本质上是相似的。穆拉利此前曾与工会打过交道，他知道如何将产品研发与生产全球化，他安然渡过了不止一个商业周期。汽车业也不会例外，他知道自己能像其他人一样游刃有余地应对这一行业。也许能做得更好。如果他能有机会，穆拉利会像领导波音那样带领福特汽车突出重围。他心中只剩下两个疑问，这两个疑问是比尔·福特无法回答的。

“是否还有足够的钱挽救福特汽车？”他问自己，“我还有机会扭转乾坤，还是已经太晚了？”

他再次提起笔。

“想要做下一步。”他写道。

不过在他的头脑里，已经有了下一步的计划。

“我们必须做出改变，要增长、要存活……我们没有竞争力，”他继续写道，“我们必须采取行动……削减产能……重回盈利行列……拥抱未来。”

到关灯时，穆拉利已经写满了整整一页纸。他又在最下方加了一句：“我们需要脚踏实地，我们会重塑辉煌”。

回程的飞机上穆拉利继续思考，勾勒拯救福特汽车计划的大致轮廓。在一张笔记本纸上，他从目标下笔：“打造全球最棒的车辆”和“全面盈利增长”。而后他列出后来被称为“4P”的计划：业绩（Performance）、产品（Product）、进程（Process）和人才（People）。在下面穆拉利又写下“领导力价值”。

接下来穆拉利写下他所见所闻的福特汽车的业务情况。他认为福特汽车产能过剩，正苦苦挣扎在降价压力和“庞大对手”的绞杀中。他将“汽车文化”视作他必须要克服的问题。

在另一页纸上，穆拉利列出他想在每周业务计划审查会议中追踪的关键指标：营收、支出、研发成本、运营成本、利润、留存现金。

写完后他又加了一句：“哇！真有意思！”

回到西雅图后，穆拉利给约翰·桑顿打了通电话。

“你们为什么选我？”穆拉利问这位福特汽车董事。

“我们需要有愿景的人，”桑顿回答道，“但是我们还需要一位运营人才，能带领公司重回正轨。”

两人交流之际，穆拉利在记事本上写下两组短语：“具有说服力的愿景”和“铁腕执行力”。

这正是福特汽车需要的东西，正是桑顿认为穆拉利能带来的东西。

桑顿邀请穆拉利前往阿斯彭（Aspen），另一位董事艾维·霍克蒂在这个度假胜地有套房子。对于进行深入全面的讨论来说，这里再合适不过了。桑顿来此参加阿斯彭研究所（Aspen Institute）的会议，而穆拉利飞来度个周末，没人会对两人的接触产生联想和怀疑。

三人约在8月6日共进午餐。整个午餐中，穆拉利不停向桑顿和霍克蒂提问，就像与比尔·福特会面时一样。当然，这两位董事也有自己的问题要问。

两人尤其渴望了解穆拉利打算如何全球性地整合福特汽车。穆拉利拿出一份波音的组织架构图复印件递给他们。这是一幅矩阵模型，记录了波音各个地区业务部门和职能部门的信息。穆拉利告诉他们，他准备将这一管理架构带到福特汽车。

两位董事研究着图表，而后点点头。

如果霍克蒂和桑顿对穆拉利仍有疑虑，认为他并非合适人选，那么两人会借故离开。不过在吃完饭后，他们都已露出了笑容。

“穆拉利，如果董事会给你这份工作而且你也同意出任CEO，你要明白公司里没有人是你不能冒犯的，”霍克蒂对穆拉利说，“比尔的任何朋友，如果处在错误位置，或者你认为他们不是合适人选，你都能开除他们。比尔会向你承诺这一点。”

穆拉利摇摇头。

“这不是问题，因为我会开除很多人。”他说。

穆拉利的回答让霍克蒂和桑顿有些不安。他们认为福特汽车高层即将迎来流血裁员的时代。公司管理层的软弱令人担忧，这正是他们决定在外围寻找CEO的原因。

“此话怎讲？”霍克蒂问。

穆拉利向两人解释他的周会体系，他此前曾向比尔·福特提及过。穆拉利表示，此方案能在周会基础上强化极致负责制度，让没有尽全力执行属于他那部分业务计划的人无处可遁。

“好像福特汽车的很多人并不习惯开周会，他们会自主选择，”穆拉利说，“我不用这种方法。”

霍克蒂深感佩服，他又给穆拉利抛出了一个诱惑条件。

“如果你有这样的想法，你需要董事长头衔，比尔会考虑让位。”

穆拉利又一次摇摇头。

“除非比尔担任董事长，否则我不会接受这份工作，”穆拉利的回答让两位董事非常震惊，“比尔声望很高。我相信他对员工和经销商有魔法。他能做我做不到的事，因为他是比尔·福特。如果我出任CEO，会非常繁忙，我需要他的帮助，需要他出任董事长。”

穆拉利满怀信心地离开阿斯彭，如果入驻福特汽车，董事们会支持他。霍克蒂与桑顿则希望雷蒙能敲定穆拉利的入职协议。

飞往西雅图的路上，雷蒙不确定他能否搞定协议。这位眼神钢铁般坚毅的人力主管已经做好了他的工作。如果不忠诚，那么穆拉利便一文不值。从波音挖走穆拉利并非易事。他在当地也有大量投资，他与妻子已经融入了西雅图生活。他们正在华盛顿湖的默瑟岛（Mercer Island）上打造自己的梦想家园。没有任何迹象表明他们愿意搬到密歇根州生活。

“这是个挑战，”雷蒙想，“但能解决。”

雷蒙准备尽一切可能将穆拉利带回迪尔伯恩，但他同样希望穆拉利值得他付出努力。他知道比尔·福特与董事会已深信穆拉利就是挽救公司之人，但作为人力主管，雷蒙认为自己有责任对穆拉利进行审核，这也是他例行的公事。

两人在雷蒙的四季酒店套房会面，这是他们的首次见面。雷蒙很快就喜欢上了穆拉利。与所有人一样，他看到了穆拉利身上令人难以抗拒的个人魅力，但他仍决定对穆拉利进行一番测试。雷蒙用一系列问题狂轰滥炸、指指点点，想看看穆拉利是否会恼火。福特汽车的全球总部是个“鲨鱼坦克”（Shark Tank）[\(38\)](#)，他最不想看到新任CEO在首次员工大会上就出现关系裂痕，引发相互攻击。穆拉利从未失去风度。雷蒙投出“曲线球”、“不旋转球”和“滑球”，穆拉利则将其一一对击出场。他们谈论了穆拉利的管理模式，雷蒙表示他不确定这能否在福特汽车生效。穆拉利则说服雷蒙相信这一点。

几个小时后，两人选择休息一下，去市区走走。雷蒙认为这是穆拉利精心策划的，目的是向自己彰显他多受西雅图市民的爱戴。如果真是这样，那没有比这更精彩的剧本了。走个十几二十步，就有人认出穆拉利。雷蒙并不惊讶穆拉利在当地的超高名气，而是惊讶，不光只有商务人士向穆拉利打招呼，街上的维修工、学生以及波音员工都会如此。穆拉利热情洋溢地向每个人打招呼。雷蒙知道，有这样的名望地位还能做到这一点的人少之又少。雷蒙认为穆拉利在福特汽车也能保持这种状态，因为就连巨富阶层的“魔鬼汉克”都能与最基层的装配线员工和谐相处。但这也增加了雷蒙能否如愿将穆拉利带到底特律的担忧。

两人漫步的时候，雷蒙开始在内心盘算。

“我没办法让这家伙离开西雅图。他是这座城市的符号。即便他接受福特汽车的工作，也绝不会卖掉西雅图的房子，因为他还要返回西雅图。”雷蒙沉思，“我需要给他提供一套迪尔伯恩的公寓，给他和家人提供一架飞机。这会招致一些股东的厌恶情绪，但我们得这样做。此外，我不担心他整天泡在布卢姆菲尔德山乡村俱乐部（Bloomfield Hills Country Club）或者去底特律城区吃午饭。我们会给他配车，停在办公室外，让他安心工作。”

雷蒙停下脚步，转向穆拉利。

“如果你们可以使用公司专机呢？对你会有用吗？”雷蒙问。

穆拉利喜欢这个主意。

但返回迪尔伯恩时，比尔·福特对雷蒙开出的条件并没有那么激动。



“你向他许诺了什么！？ ” 比尔问。他提醒雷蒙，媒体已经对福特汽车美国公司总裁马克·菲尔茨公务机私用的行为口诛笔伐了。菲尔茨回美国任职时，他向公司提出要求让家人能在佛罗里达安顿下来。多年来，两个儿子跟随他东奔西走，菲尔茨希望两人在考入大学前能在美国多待些日子。当比尔·福特打电话要求他来迪尔伯恩时，菲尔茨刚刚买了位于德尔雷海滩（Delray Beach）的海景房。他对老板表示自己不想再举家搬迁了。比尔·福特同意让菲尔茨动用公司专机每周往返迪尔伯恩和佛罗里达，但当媒体曝出此事后，比尔对此非常后悔。如今，比尔担心雷蒙犯了相同的错误。不过雷蒙坚持自己的想法。

“我想我们是有机会邀请到穆拉利的，” 雷蒙冷静地对比尔说道，“但是如果因为这件事没谈妥，穆拉利拒绝了我们，接下来要怎么办呢？”

“好吧，” 比尔回应说，“继续力邀他。”

事实上，比尔·福特根本不能掩饰他对这位波音掌门人即将到来所怀的激动之情。尽管他知道在穆拉利正式答应前最好保持缄默，但他忍不住开始告诉密友们，他终于找到了挽救福特汽车的合适人选。

“这家伙是个扭转乾坤的专家。加入波音前他就证明了这一点，” 比尔对传媒部门副总裁查理·霍勒伦（Charlie Holleran）说，“这正是我们所需的，而我却从没做到过。”

霍勒伦是位身材魁梧、满头银发的爱尔兰裔美国人，来自宾夕法尼亚州的斯克兰顿市（Scranton）。给他个徽章和办公桌，他就能当警长；给他个头盔和水管，他就能上任消防队长。他是比尔·福特私人的、一人损害控制小队成员。虽然这支小队只有霍勒伦一人，但他比公司绝大多数人都更了解比尔真的需要帮助。听到比尔可能终于找到了合适的人选，霍勒伦舒了一口气。

霍克蒂与桑顿向其他董事表达了自己的想法后，让董事会为聘请穆拉利事宜开绿灯可以说毫不费吹灰之力。尽管他们清楚公司在上一任CEO的甄选工作上很不成功，但穆拉利是目前他们心中的第一位候选人。因为大部分董事会成员不是汽车行业出身，他们都不反对聘请行业外的贤才。事实上，正是因为没有汽车行业背景，才让穆拉利成为一些人心中满意的人选。毕竟，是那些“汽车人”最初将公司弄得一团糟。

穆拉利同意商谈合同条款前，他带着又一个疑问致电比尔·福特。比尔曾告诉他一些董事希望分拆公司，穆拉利一直思考在这个问题。他希望弄清楚，如果他去迪尔伯恩，只能是一个理由。

“我来不是为了分拆福特汽车，我来是为了带领公司腾飞，”穆拉利说，“我想知道你的打算，因为我想建立一个有活力的商业组织，不光是为福特汽车，更是为国家。”

比尔告诉穆拉利他内心也是这样想的。“我百分之百支持你。”比尔向穆拉利承诺道。

穆拉利再次询问比尔是否能理解接下来必须要做的事情。穆拉利有个计划，需要断臂求生。两人达成一致意见，巩固福特汽车全球运营业务，优化利用全球资产，实现真正意义上的规模经济，这些是头等大事。但穆拉利还希望出售国外品牌，同时关闭水星和林肯部门。他想要削减经销商基数，关闭更多的生产工厂，将生产制造业务转移至墨西哥。最后一点尤为重要，因为穆拉利担忧与全美汽车工人联合会的合同谈判难以收场，特别是他否决了所有不能提升福特汽车抗衡海外竞争对手能力的条款。他还希望降低公司对本土工厂的依赖，特别是在可能出现罢工的情况下，他敦促比尔立即着手准备应对方案。最后，他想要借钱，借很多很多钱。因为他筹划的完全而彻底的重组事宜耗资巨大，而且公司还需要加大对新品的研发投入。

“你们已经迷失30年了，”穆拉利说，“这是将公司拉回正轨的法子。”

“那就让我们开始吧，”比尔说，“第四季度会非常棘手。”

2006年8月18日，星期五，雷蒙带着一纸正式合同飞抵西雅图。他不再惧怕拜访穆拉利。雷蒙一直与他的线人联系，知道穆拉利与麦克纳尼相处不来。更重要的是，穆拉利已经让雷蒙相信他能拯救福特汽车。

这一次，雷蒙预订了费尔蒙奥林匹克酒店（Fairmont Olympic Hotel）套房，与穆拉利在楼下的Shuckers Oyster Bar餐厅共进晚餐。橡木雕刻的镶板与锡制天花板的装潢，让这里看起来是个商务谈判的惬意场所。雷蒙相信自己公文包内的文件能搞定穆拉利，他夸张地徐徐拿出合同，递给穆拉利。穆拉利打开信封，被里面的内容条款震惊到了。他当场接受了福特汽车的邀请——暂时的。不过在正式签署合同前，他希望让自己的财务顾问审查一下。雷蒙微微一笑表示同

意。雷蒙公文包内还有两份合同，他递给穆拉利的那份是三份合同中福利条件排在第二位的。

“没问题，但要仔细，”雷蒙说道，他敦促穆拉利深思熟虑，毕竟穆拉利的离开对波音来说是爆炸性新闻，“他们会阻挠，会给你开大价钱。如果董事会同意，麦克纳尼会分出一部分管理权给你。但穆拉利，一切要等落到纸面上才算数。”穆拉利向雷蒙保证，自己下定了决心。返回机场的路上雷蒙拿出电话打给比尔·福特。“我们签下了穆拉利。”

不过雷蒙最初的忧虑并非毫无道理。对于穆拉利而言，离开波音是件说起来容易做起来难的事。尽管波音总部仍设在西雅图，但其企业总部中心已搬到了芝加哥。穆拉利想等吉姆·麦克纳尼下次到访时当面递交辞呈。但当他穿过大厅走向上司的办公室时，这位航空工程师发现自己每迈出一步，对离开波音这一决定的后悔程度就增加一分。

我爱波音，我爱飞机，穆拉利想，我在这里的工作还没有完成。

尽管尚未飞向蓝天，但穆拉利的波音787“梦想客机”早已被视作变革者。而且一旦项目完工，他还要打造一款新飞机波音737的替代机型来扩充他对波音产品线的转型大计。正如雷蒙所料，麦克纳尼并没有轻松同意穆拉利的决定。当穆拉利表示福特汽车邀请自己出任CEO一职而他考虑接受时，波音CEO麦克纳尼摇了摇头。

“穆拉利，你疯了，”麦克纳尼说，“福特汽车是家位于衰落城市、处于夕阳行业的垂死公司。”

现在，穆拉利比所有迪尔伯恩外的人都深知福特汽车面临着困境。他曾对自己有信心，认为自己能克服这些困难。但当麦克纳尼说出想法后，穆拉利开始怀疑是否真的有人能挽救福特汽车。

“也许太迟了。”穆拉利想。

穆拉利知道，如果他接受福特汽车的工作并在最后黯淡收场，那么没人还会记住他曾经拯救波音的辉煌成绩。

麦克纳尼问穆拉利在波音过得是否舒心。他能理解穆拉利未能当选CEO而感到愤懑的心情。麦克纳尼对穆拉利说，事情尚未盖棺定论，也许能做出调整，让穆拉利担任更高的职务，从而掌管整个公司。麦

克纳尼愿意考虑不同的管理架构体系，当然这需要董事会准许，几天后将召开董事会讨论此事。谁知道未来会发生什么呢？

8月25日，周五，晚上刚过7点，比尔·福特的手机铃声响起。看到是穆拉利来电，他的脸上露出了笑容。在新任CEO到来之前，比尔都数着日子过生活。他用力摁下“接听”按键。

“嗨，穆拉利！”比尔愉悦地说道，“怎么了？”

“比尔，你邀请我到福特汽车工作，这是我的荣幸。”穆拉利说，声音微微有些颤抖。

听着穆拉利有些遗憾的语气，比尔心里一沉。

“能与你共事简直太棒了，”穆拉利继续说，“但我想继续留在波音。”

他等着比尔回应，但电话那头只有沉默。过了一段时间后，比尔·福特让自己镇静下来，问道：“有什么我能做的？有什么是你不满意的？”

“没有，我喜欢这个机遇。我喜欢与你共事。我喜欢听到的一切有关福特汽车的事情，”穆拉利说，“我认为我们能挽救公司。但在波音，还有一架我想打造的飞机。”

又是一段尴尬的沉默。

“如果你改变了想法，请打给我，”比尔和蔼地说，“我们真诚地期望你加入，我们真的认为你能带来变化。”

当穆拉利挂断手机时，他忽然后悔打了这通电话。

比尔·福特优雅地接受了穆拉利的拒绝，但在电话那头，他几乎快要死掉了。后来他回忆说，那是他人生中最黑暗的时刻之一。在他的候选名单里，没有其他人选。5年来，比尔·福特一直在努力寻觅合适的人选，帮助他及时挽救公司。他盯着手机，意识到事情没有回转的余地了。他打给了雷蒙。

电话响起时，这位人力主管正在与家人吃晚饭。为打动穆拉利，雷蒙在西雅图待了很长时间。此时正计划与妻子和孩子们欢度周末，庆祝他成功敲定了合同。

“我们失去了穆拉利。”雷蒙刚接通电话比尔就急迫地说。

雷蒙笑了笑。两人都是世界级的恶作剧专家，常常炫耀吊对方胃口的能力。

“呸！”雷蒙想，“你还能想个更好的花招吗。”

“是的，我们失去了穆拉利。”雷蒙咯咯地笑着。

“不，雷蒙，是真的，”比尔坚持道，“你不要再给他打电话了。他不想跟你讲话。”

雷蒙猛然意识到老板话语的严重性。

比尔挂断电话后，联系董事们开了场电话会议。他们都对此非常失望。

“让我再试试。”桑顿表示。

当天晚上，比尔致电查理·霍勒伦，向他说了这个坏消息。此时霍勒伦正与他的副手乔恩·佩珀（Jon Pepper）一起。佩珀是前《底特律新闻报》的商业专栏作家，他负责处理比尔·福特的新闻以及协调与企业的沟通工作。霍勒伦挂掉电话，将事态告诉了佩珀。夜里，两人坐在迪尔伯恩附近的钢琴酒吧，借着马蒂尼消愁。他们都知道比尔·福特已经别无选择了。

“我们现在应该干什么？”霍勒伦叹息道。

约翰·桑顿第二天打给了穆拉利。

“穆拉利，你已经为波音做出了卓越贡献，你应该为此感到骄傲，”他说，“但一家伟大的美国公司需要你。这关乎美国以及我们的竞争力。”

穆拉利承认他已经对自己的决定后悔了。桑顿挂断电话，立马打给了比尔·福特。

“事情还没结束。”他说。

比尔马上拨通了雷蒙的号码。

“即刻前往西雅图，”比尔说，“搞定穆拉利再回来。就算你在那里买房长住，也得办好这件事。我不在乎这一点。如果你不能签下他，你也别回来了。”

雷蒙已经收拾好了行李，他即刻动身前往机场。

不过当他抵达西雅图时，穆拉利拒绝同他见面。但如果雷蒙轻易放弃，那也就不是雷蒙了。他不停拨打穆拉利的电话，最终说服穆拉利周日下午来酒店碰面，而当天晚上，就是波音董事大会的晚宴。

“我来并非是让你改变主意，”两人坐下后雷蒙说，“我来是帮你同自己对话。”

“这是什么意思？”穆拉利问。

雷蒙告诉穆拉利，他知道波音董事大会的真实情况。

“这将会是你有生以来最艰难的对话之一。麦克纳尼会向大家展示你的矩阵式公司架构，如何卖出这么多的飞机，让你看起来像位英雄。而后他们会进入高管方面议题，他会跳出来，给你与我们相同的薪水，只多不少。他会击败我们给出的邀约条件，然后告诉你他已向董事会提议，你应该跻身高层行列，会是波音的COO。但董事会不会同意的，”雷蒙说，“你或许会说：‘还是感谢你们为我提供的高薪’。你会很富有，你能继续待在西雅图。但到时你也或许会说：‘我被坑了，这种感觉很不好。’”

穆拉利对事态会照此发展表示怀疑。他认为波音非常尊重他。雷蒙则笑他太过天真。

“穆拉利，让我继续说完，”雷蒙表示，“按照你的想法，你会升任COO，进入董事会，拿着许多钱，你也不必搬家。如果你错了，你照样能拿很多钱，也会得到些满足感。其实，你今天就能管理财富前10强的公司，你今天就能当上CEO。波音并非全球唯一一家配得上你领导能力的企业。这是两个极端。如果我对了，麦克纳尼会坑你；如果你对了，我送你一瓶我能买到的最贵的香槟，为你庆祝。但我们必须做好两手准备。”

穆拉利表示会给雷蒙打电话，告诉他事情的进展。

“我哪儿也不去，”雷蒙说，“我就待在这里等你消息。”

波音董事们周一周二开了两天会。至于会议室内到底发生了什么情况，大家也是众说纷纭。但有一点十分肯定：周三见到雷蒙时，穆拉利再次改变了主意。比尔·福特的密使说对了，事情并没有按照穆拉利期望的那样发展。穆拉利看上去心灰意冷，但雷蒙能让他欢快起来。雷蒙从公文包拿出另一个信封递给他。这是三份邀约合同中条件最好的。



“鉴于他们给的条件比我好，那我得提出超过他们的福利。”雷蒙说。

穆拉利打开信封，研究着其中的数字。他大吃一惊。

雷蒙给穆拉利开出的薪资是天文数字，包括200万美元的基本工资，仅2006年剩余时间的工资就有66.67万美元。另有一笔750万美元的签约费和1100万美元的延期补偿。加上股票和期权奖励，总薪资超过2800万美元。而穆拉利去年在波音的全部收入还不到1000万美元。即便没有这些一次性预付薪资，他在福特汽车的年收入也是波音的近两倍。此外，公司未来两年还为他付了住房费用，并允许他使用公司专机。最终，合同还包含“黄金降落伞”条款，[\(39\)](#)如果福特汽车未来5年内出售或者与其他公司合并，穆拉利还将收到2750万美元补偿。

穆拉利在默瑟岛上的梦想之家，有了雄厚的资金支持。

“说到底，如果你不能成为汽车行业首位5亿美元先生，我会很失望的。”雷蒙说。

穆拉利脸上露出比平时更多的笑容。两人握了握手然后开了瓶香槟。不过仍有些事情需要处理好，其中之一便是递交辞呈。麦克纳尼已在返回波音位于芝加哥总部的路上，穆拉利决定前往芝加哥当面向他说清。

雷蒙再一次指导穆拉利如何与麦克纳尼对话。

“告诉他情况，然后感谢他，握手，最后转身离开，”雷蒙建议到，“告诉他我们星期二就宣布你入职的消息，如果他想让波音人力主管联系我们，我们随时恭候。”

为穆拉利加盟福特汽车召开新闻发布会是雷蒙的一个策略，这么做是为了防止穆拉利再次改变主意。他想尽快将此事推到无法回头和反悔的位置。

推杯换盏，香槟饮尽，穆拉利起身祝愿雷蒙返回密歇根州的旅途平安顺利。

“不，我会等你，”雷蒙说，“我跟你一起去芝加哥。”

他已失手过一次，他决不会让这种事再次发生[\(40\)](#)。

2006年9月1日，穆拉利来到波音总部并要求与吉姆·麦克纳尼面谈，这让麦克纳尼感到非常惊讶。他认为离开西雅图前，一切事情都

已妥善解决。穆拉利坐下，告诉麦克纳尼他改变了主意，他要离开波音出任福特汽车CEO。麦克纳尼嘲笑穆拉利的优柔寡断，不过雷蒙此前已预料到这种情况。他提醒穆拉利，麦克纳尼在接受波音的工作时也曾反复改变主意。

“麦克纳尼，我只是做了你曾做过的事。”穆拉利说。他站起身，与麦克纳尼握手，然后前往芝加哥中途机场（Midway International Airport）。

雷蒙已在机场的会议室等候着他，手里握着合同踱来踱去。穆拉利坐在桌前，松了口气，而后脸上露出一丝果敢的神情，他在合同上签下了名字。这一次，穆拉利与飞机业务告别了。

“我要给我妻子打个电话。”穆拉利拿出手机说。

“不，你应该先打给比尔。”雷蒙表示。他拨通了比尔的电话，将手机递给穆拉利。

“你还想让我来吗？”穆拉利对比尔开玩笑说。

“当然！”电话那头的比尔·福特几乎吼出声来。

## 第4章 “波音救星”空降底特律

失败只是重新开始的机会，而重新上路时你会更加明智。

——亨利·福特

2006年9月5日，星期二，乔·雷蒙开着一辆路虎载着这位即将拯救福特汽车的人物，穿行在迪尔伯恩One American Road公路上，向着公司全球总部驶去。查理·霍勒伦则开着皮卡紧随路虎之后。原计划是雷蒙直接开到高管专用车库，带着穆拉利“潜入”总部大楼而不被其他人发现。但当穆拉利看到福特汽车总部大楼的天蓝色玻璃帷幕在夏季午后阳光照耀下闪闪发光时，他让雷蒙开进主干道，以便他能将整栋大楼尽收眼底。当地人管福特汽车全球总部叫作“玻璃屋”。楼前竖立着一排旗帜，围绕着大楼排成半圆形，每一面国旗都意味着福特汽车的业务已进入了这个国家。穆拉利让雷蒙在停车区转了一圈，以便能看清全部42面国旗。从美国开始，而后按照国家名称开头首字母排列，一直排到委内瑞拉。就好像联合国搬到了密歇根州中部一样。1956年落成开放时，这座大楼象征着福特汽车光明的未来，正如它本身在阳光下闪闪发亮那样。对于大楼内的员工来说，它已成为那段一去不复返的灿烂日子的化身。但对穆拉利而言，它仍旧散发着魔力。穆拉利喜欢从史诗的角度看待事物，这次也不例外。

“就是这里，”穆拉利想，“美国乃至世界的符号。”

穆拉利曾救波音公司于水火之中，如果他也能挽救福特汽车，他将被视作他所处时代最伟大的商业领袖之一，也许是有史以来最伟大的。福特汽车的首通邀请电话让穆拉利十分惊讶，自那以后，这种想法便像闪闪发光的宝石一样，不停出现在脑海里。正是这种想法而非金钱说服他来到迪尔伯恩。44年前的1962年，肯尼迪总统激励他们这代人要迎难而上，那种渴望扭转乾坤的精神就一直鼓舞着穆拉利前行。穆拉利深知，如果他以失败收场，那么以前所有的成绩都会化为

乌有。外界不会记住他曾拯救波音公司，只会将他视作整垮福特汽车的罪人。但当穆拉利抬头看到大楼顶端巨大的蓝色椭圆福特标志时，这些消极的想法早就被抛诸脑后了。

“好，”他说，“我准备好了。”

福特汽车全球总部内知道穆拉利要来的人，一只手就能数得过来。

2006年9月1日，星期五，比尔·福特开始一一通知高管，包括CFO多内特·勒克莱尔、福特汽车美国和国际部门的负责人。穆拉利则在周末与这些高管通了电话。比尔知道，穆拉利到来的消息尤其会让马克·菲尔茨失望，因为此前他担任CEO的呼声极高。2005年，菲尔茨被委任解决公司难题。菲尔茨只有45岁，正是年富力强的时候，即便穆拉利出任CEO，他还有机会向公司掌门人的位置发起冲锋。但引入外部“复兴专家”的决定，看上去似乎在质疑菲尔茨应对福特汽车难题的能力。

“菲尔茨，这家伙能让你成为一位CEO，”比尔对菲尔茨说，“我真的需要你支持他。我认为他能为公司带来正确的领导力，并帮助你和你的团队在复兴中取得成功。”

事实上，菲尔茨对穆拉利的空降没有感到意外。他早就注意到近来董事大会上弥漫的紧张气氛，意识到不久后会有大事发生。他有些失望，但他同样惊讶的是，比尔甘愿将自己的自尊心扔在一边来请求他的帮助。因此，菲尔茨上网搜索“艾伦·穆拉利”的信息，逐一阅读这位新上司的相关文章。

福特汽车国际运营部门副总裁马克·舒尔茨也曾认为自己有机会得到CEO的位置。当比尔·福特打电话告诉他穆拉利的事时，舒尔茨感到自己被冷落了。尽管他明白董事会喜欢引入外部CEO的原因，但他将这一举措视为对公司中层领导的奚落，其传递的信息是他们中没有人能面对挑战。他意识到，现在他再也没有机会去证明董事会犯错了。

更多的高管于9月5日，周二上午知道穆拉利将出任CEO的消息。大部分人最初被这则消息震惊了。一些人说他们预见到将会出现这种情况。不过所有人都被比尔·福特抛开自尊心的行为深深感动，因为这违背了他们世界的规则。在汽车行业，权力是终极目标，福特家族中的某个人主动放弃权力，这种想法让外界难以想象。

2006年9月5日下午2点20分，雷蒙像走私犯一样终于将车开进了全球总部的车库。雷蒙眼睛盯着一排排洗得一尘不染、打着车蜡的捷豹和路虎，这两个品牌都是福特汽车高管们钟爱的座驾。雷蒙要确保没有高管在周围，而穆拉利则注意到车库里鲜有福特和林肯品牌。

一行人走到入口时，比尔·福特已经在等候了。这位新任CEO穿着蓝色外套、橄榄色休闲裤、蓝色带扣衬衫，系着黄色领带从路虎上下来，他这一身装束让比尔稍感意外。这里是密歇根州的迪尔伯恩，不是加利福尼亚州的硅谷。这里的人们仍身穿西装走入办公室，比尔一身定做的灰色西装就说明了一切。但穆拉利要打造新常态，他今天的着装很快就被认为是他的惯常制服。后来，穆拉利有时也穿白衬衣，系红领带，搭配灰裤子，但他不穿西装，即便拜访白宫也是如此。

站在比尔·福特身边的是凯伦·汉普顿（Karen Hampton）。她是位年轻的传媒部门高管，将担任穆拉利的媒体顾问。汉普顿将一枚蓝色椭圆别针别在穆拉利上衣的翻领上，引领穆拉利和比尔上楼，在公司会客室拍摄合影。主楼铺着大理石，周围挂满了福特汽车经典车型的照片，穆拉利望着T型车、野马等车型，再次被历史震撼，甚至感到喉咙有些哽咽。他对着一幅亨利·福特的画像微笑，路过的员工好奇这位满脸笑容且与比尔·福特站在一起的人是谁。霍勒伦深知，新闻发布会前被人看到穆拉利与比尔一起存在着风险，但穆拉利需要为新闻发布会拍照，与他的团队在楼上见面。不过穆拉利对秘密却没有容忍度。他想同每个路过的人握手，介绍自己并且问他们认为自己应该如何挽救公司。

拍完照，一群人匆忙走进高管专用电梯。电梯直达12层，穆拉利跟着比尔走进他的办公室。比尔的办公室占了整个东南角，他向穆拉利指了指东北角的办公室。两个人的办公室仅有几步之遥，中间隔了个会客厅。

“以后你叫一声，我马上就到。”比尔承诺说。

福特汽车的高管挤在比尔·福特的私人会议室里，海外部门主管也静候在麦克风前准备召开电话会议。下午3点30分，比尔与穆拉利走入会议室，房间内瞬间安静下来。比尔解释说，他将辞去公司CEO而穆拉利将担任此职。所有人的目光都投向这位波音公司前高管。尽管众人凝视他的强度在不断增大，但穆拉利尽最大努力报以微笑。他从未感受过这样的审视。穆拉利想大吼一声“嘭！”，然后告诉表情严肃

的高管们“不要担心，一切都会好起来”。但他努力克制自己不要这样做。

菲尔茨看了一眼穆拉利的衣着。

“他来这里与媒体见面，穿着一件运动外套，”这位衣冠楚楚的高管有些挖苦地想着，“绝对会有不同。”菲尔茨对穆拉利第一印象觉得他有些土气。很多人都有这种想法。穆拉利的乡下范儿让房间内很多人都极为吃惊。

“他看上去不像是个铁腕人物。”福特汽车信贷公司CEO麦克·班尼斯特（Mike Bannister）想。他一早就获知了穆拉利的消息，在前往比尔·福特办公室前，他上网搜索了穆拉利的信息。班尼斯特希望新任CEO更有威严感，他非常厌恶公司的内斗，正考虑离职事宜。他喜欢穆拉利，但对是否足够硬气能啃下硬骨头心有疑虑。

对马克·舒尔茨来说，穆拉利更像是一位政客。他很反感穆拉利拍拍后背和握住胳膊这样的打招呼方式。“你为什么离开波音？”舒尔茨问。“对我来说，这是一次能帮助另一家美国和全球符号级公司的机遇。”穆拉利回应道。至少有一个人翻了翻白眼。

这并不是一场热烈的欢迎仪式。福特汽车高管们是凶残企业文化的产物。与上了年纪的朝臣一样，即便他们心里已经宣告了新国王的死亡，也习惯微笑着面对他。作为行外人，穆拉利的到来表明比尔·福特已对管理团队彻底失去了信心。没过多久就有人指出穆拉利不了解汽车行业。“我们很欣赏你从波音这样的公司来到福特汽车。但你要明白，汽车行业是资本高度密集型行业，产品研发周期很漫长，”福特汽车首席技术官（CTO）理查德·派瑞-琼斯（Richard Parry-Jones）话里藏话地说道，“平均每辆车由上万个零部件组成，它们必须全部完美地相互配合才行。”

“这真的有意思，”穆拉利笑着回答，“通常来说，一架民航客机有400万个零部件，如果其中一个没装好，整个飞机就会从天上掉下来了。因此，我对这里非常适应。”这句话让福特汽车高管们哑口无言，不过穆拉利明白了一件事。“他们不相信我能挽救公司，”他想，“我们要让他们信服。”

福特汽车高管们并非唯一需要他去说服的群体。穆拉利在楼上与高管团队见面之际，霍勒伦则在几层楼之下的传媒部门与他的团队开会。



2006年8月30日，霍勒伦召集汉普顿、乔恩·佩珀和前《华尔街日报》记者、现公司媒体关系负责人奥斯卡·苏利斯（Oscar Suris）等3位高级经理来他的办公室，告诉他们穆拉利任职的事情。他们整周都在筹备新闻发布会以及内部备忘录，等待比尔·福特宣布他的决定。

周末，霍勒伦与雷蒙飞抵西雅图，为穆拉利加盟福特汽车的发布会做准备工作。他们先打了场高尔夫。穆拉利是位高尔夫狂热迷，雷蒙也是如此。不过雷蒙还是位人性观察者，他大部分时间都在近距离观察这位公司新任CEO。他注意到，穆拉利会从错误中吸取经验，当打出不完美的一杆后，他会调整自己的旋转幅度。穆拉利对卖饮料的小商贩态度友善，完全没有居高临下或者冷眼相对的样子。当有人打出极差的一杆、有些气急败坏时，穆拉利会上前拍拍他的后背说：“你朝右边打得太过分了。”

“我们太幸运了，”雷蒙想，“这家伙是完美人选。”

打了18洞后，三人坐下来商讨发布会事宜。穆拉利告诉霍勒伦，他已经有了应对媒体的计划。

“我们已经准备好一个了，”霍勒伦说，递给穆拉利一个厚厚的装订夹。

“真要命！”穆拉利翻阅文件时说道。这份文件不仅罗列了穆拉利可能被问及的问题以及要做的回复，还包括新闻发布会的具体计划细节。文件覆盖了所有方面，甚至连摄像师抓拍的位置都提前安排好了[\(41\)](#)。

“拍摄的每张照片都得是你跟比尔的合照，因为我们不想被媒体捏造出‘谋权篡位’的故事来。”霍勒伦说道。

“有这个必要？”穆拉利问。

“这里不是西雅图，甚至也不是底特律，这里是全世界，是福特汽车，这里打个嗝儿都能成为新闻，”霍勒伦对他说，“这就是《华尔街日报》《纽约时报》以及所有通信社都在这座正在衰落的城市建立办公室的原因。这里是经济的中心，你要站在舞台中央。”

霍勒伦的团队已花了数天时间布置舞台。他们为比尔·福特起草致员工备忘录，为公司高层缺少忠诚感到惋惜，并呼吁公司彻底变革。然后他们将这些内容泄露给媒体。此举的目的是将比尔·福特描

绘成渴望将公司从长久失败中拯救出来的人，让聘请新CEO看上去是比尔·福特的意愿而非无奈之举。

福特汽车的公关团队知道，记者们会从外部人士那里打探消息，他们想要确保这些消息内容也是积极正向的。周末，他们请比尔·福特致电戴维·科尔（David Cole）。科尔是安阿伯市汽车研究中心的主席，是美国汽车行业的权威。霍勒伦明白，一旦记者们听到消息，第一个采访的人就是科尔。

“我们要聘请一位新CEO，”比尔对科尔说，“我对这家伙寄予厚望，因为他之前做到过扭转乾坤的事情。他来自波音，他叫艾伦·穆拉利。你会喜欢他的。”

与大多数底特律人不同，科尔很了解穆拉利。科尔曾是波音股东，曾与穆拉利紧密配合使得波音运转良好。科尔还知道航空行业至少与汽车行业同样复杂。周二新闻发布会前几分钟，穆拉利亲自打给科尔。不久后当记者们纷纷致电科尔时，科尔对福特汽车的新CEO只有赞不绝口的声音。

霍勒伦和他的副手乔恩·佩珀甚至想出按自己的意愿左右全国最有影响力的财经机构的方法。《华尔街日报》顶级调查记者莫妮卡·兰利（Monica Langley）已在撰写有关福特汽车的稿件。两人担心文章会成为对比尔·福特的领导力的一纸控诉书，不过两人愿意与兰利合作，因为兰利正与公司董事进行相关信息的交流，而且表示无论如何都会完成这份深度报道。她的文章计划在穆拉利加盟福特汽车的发布会召开后几天登报发表。两人决定给兰利打电话，向她提供些秘密信息，这样她的文章就只会关于穆拉利。或许兰利会写一些批评比尔·福特的话，但也肯定得对他退位让贤的勇气予以赞扬。不过他们需要征得比尔的同意，才能让兰利获知这些秘密，而比尔对媒体人预先知悉穆拉利的事情非常谨慎。

“比尔，这是完成头条报道的最好办法，”霍勒伦对他的上司说，“《华尔街日报》会为全国其他媒体的报道定下一个基调。”

最终，比尔点头同意了。9月5日早上8点，兰利接到了佩珀的电话。佩珀告诉她福特汽车将有个重要发布会，如果她同意等到发布会结束后再发表自己的文章，佩珀会透露具体信息。兰利有些不情愿，但佩珀告诉她，在其他媒体获知消息前，她仍有数个小时修改她的文章。兰利同意了。与戴维·科尔一样，9月5日下午，她也接到了穆拉利的来电。

9月5日下午4点刚过，股票收市，新闻发布会正式开始，同时比尔·福特向全球员工发表公开信。比尔讲述了公司面临的挑战，解释了他选择退位的原因。“我知道我们足够幸运，有着杰出的领导，推动我们的业务走向全球，同时我坚信，我们的复兴计划需要一位曾领导大型制造企业渡过难关的高管，”比尔写道，“通过对后‘9·11’恐怖袭击时代波音问题的处理，穆拉利深知被逼到墙角的窘境，也深知如何凭借精心的计划和强大的执行力突出重围。他还深谙应对漫长产品周期、燃油价格变化以及转机中的艰难决策之道。”

比尔强调，他对公司的承诺不会改变。“我向你们保证：我就留在福特汽车，”比尔继续写道，“作为执行董事长，我希望在公司前进方向上保持积极活跃。我每天都会上班，直到公司有个稳定的繁荣前景，我才会休息。”

在整个迪尔伯恩乃至全球，福特汽车的办公室都陷入了沉静，员工们阅读着比尔的公开信。分布于六大洲的福特汽车装配线上，工人们也在低声讨论着这则消息。与此同时，几十位记者和摄影师冲向福特汽车的全球总部，参加下午5点的新闻发布会。媒体中心内，随着比尔与穆拉利出现在蓝色椭圆标志下答记者问，相机的“咔嚓”声开始此起彼伏地响起来，闪光灯也不停地闪烁着。很多记者们想知道现在的“玻璃屋”是谁主事。

“我们是合作关系，”比尔说，“穆拉利出任CEO，我担任执行董事长，我们会在所有问题上紧密合作。”

有人问穆拉利他在航空领域的经验是否适用于汽车行业。“这两个行业本质上是相同的，”穆拉利表示，他将两家公司比作美国制造业的符号，“一些人认为美国在精密产品的设计和生产上没有竞争力，我个人对此持否定态度。”穆拉利称他已让波音证明了这点，并且会在福特汽车取得同样的成就。然后有人问他开什么车。“雷克萨斯，”穆拉利没有一丝一毫尴尬地脱口而出，“它是全球最精良的车。”

“不过既然我们一起坐在了这里，情况马上就会发生变化。”比尔用双关手法打趣道。

一向风度翩翩的比尔·福特有法子将新闻发布会变成欢乐的海洋，对这些太过严肃的高管们来说，这是难能可贵的品质。这场发布会也不例外。当有记者指出穆拉利已年满61岁，而大部分的福特汽车

高管会在65岁时退休时，比尔又抛出妙语。“他看上去真的像61岁吗？”比尔说，“这地方能返老还童。”

9月6日一早，比尔与穆拉利在全球总部的会议大厅向员工发表讲话，同时面向公司全球各个分部直播。比尔走上舞台之际，工人们纷纷起立并长时间鼓掌，而当穆拉利上台时，掌声的热烈程度远不及比尔。两人重复了昨天发布会所说的内容，而后比尔谈到公司需要一位“经历过战争，留有印记且能走向胜利”的人主事。穆拉利则表示他非常荣幸能受邀领导福特汽车这样一家传奇公司。接着两人回答了员工的提问。

一位女员工率先站了起来，她紧张地提起穆拉利掌管波音期间实施的史诗级的裁员事件。她并非唯一一位为此担忧的人，公司许多人担心比尔请来的不是一位CEO而是一位“职业杀手”。穆拉利尽自己最大努力向她再三解释，他在波音实施的裁员，是2001年“9·11”恐怖袭击造成的直接后果，此次恐怖袭击迫使波音削减了50%以上的产能。“我们必须采取有力措施让公司生存下来。”穆拉利对她说。不过他没有表示福特汽车也需要如此。

另一位员工询问了复兴计划的具体细节。穆拉利表示，复兴大计还在制订中，但公司近来的重组举措是个好开端。“现阶段，产能匹配需求非常关键，”他说，同时他补充道，改善产品质量和提高生产效率，继续投入新品研发同样重要，“我需要依靠你们所取得的成绩，带领我们实现上述目标。”

还有人问道穆拉利是否会带来他自己的高管团队。“我的团队就在这里。”穆拉利笑着回答说。

尽管几乎没有高管相信穆拉利所言，但坐在第一排的他们仍报之以微笑。如果以史为鉴，他们中的许多人要开始找新工作了。但公司近来的事情穆拉利并未经历，对他来说这些只是具有警戒意义的故事。福特汽车迎来了崭新的一天，当高管琳达·邓巴（Linda Dunbar）询问她的战略计划部门是否会在新管理体系下发挥更大作用时，穆拉利摇了摇头。“你不会希望有另外的人研究战略问题，”穆拉利说，同时向前排的高管点了点头。“是我们一起制定战略，这是头等大事。不是战略部门而是我们的团队，我们的高管团队决定公司的走向。”

几个月后，邓巴的部门被解散。

一位捷豹-路虎员工从英国打来越洋电话问穆拉利，他对福特汽车旗下的欧洲品牌有何打算。这位员工注意到波音旗下只有一个品牌。穆拉利表示，他期望能就公司品牌产品线展开探讨。不过他的回答并没有任何保证的成分。

一位迪尔伯恩工程师问比尔，福特家族是否会放手让穆拉利按自己的意愿处理公司事务。“如果他的双手被束缚，我无法吸引到穆拉利这样水准的人才，”比尔回答说，“穆拉利是CEO，他觉得应该或者想要做出调整，那他就做，我会支持他。”

比尔·福特清楚地向外界传递了信息，他聘请外部CEO的决定意味着公司的一些传统将成为历史。“这里的人们常常难以达成一致，整个公司也常常难以上下一心，这让我非常沮丧，”比尔说，“在过去，这是公司发展的障碍，现在，到了变革的时候了。”

福特汽车的高管们在尽力了解新CEO的一切信息。

菲尔茨开始给认识或至少知道穆拉利的的朋友打电话。所有人都跟他说了相同的内容：穆拉利是位杰出的领导，他坚信团队合作、执行力、数据和兑现承诺的价值所在。其中一个朋友给菲尔茨发了一段视频，是美国公共广播公司（PBS）拍摄的纪录片片段。视频中穆拉利团队正为波音777机翼做压力测试。测试成功通过后，欢呼雀跃的穆拉利与所有员工一一拥抱，还好像亲吻了其中一些人。这些场面让强悍的、出生于新泽西、成长于底特律汽车文化中的、有大男子气概的菲尔茨皱起了眉头。

“我说对了，”菲尔茨想，“事情绝对会不同。”

其他高管也做了自己的调查。波音高管在邮件中表示，穆拉利的管理风格是四处走动。一些福特汽车高管发现，穆拉利曾为《同心协力》（*Working Together*）一书写过序言，他们订了这本书准备研究。不止一个人重新调整了简历，等待“铡刀落下”。没有人愿意承认，穆拉利是个麻烦。但大部分高管担忧他们会被认定存在过错，与守旧派一起收拾铺盖卷儿走人。

不出穆拉利所料，没过多久，一位高管就率先“自我选择”离开。

安妮·史蒂文斯已经厌倦了与菲尔茨喋喋不休的争吵。在穆拉利宣布加盟福特汽车前，她就决定辞职。这位在汽车行业呼声最高的女

士，下决心未来终要走上CEO岗位。此时史蒂文斯56岁，在公司内的排位紧随菲尔茨之后，她认为在福特汽车不会实现自己的目标。福特汽车最终宣布史蒂文斯于9月14日退休<sup>(42)</sup>。

福特汽车外部也正在努力看清这位新CEO的面目。霍勒伦的媒体计划起了效果，有关穆拉利走马上任的报道总体上是积极正向的。不过其中也夹杂着负面的声音。“福特汽车和底特律汽车行业有排斥外来者的历史，就像人体排斥异物那样，”丹尼尔·豪斯（Daniel Howes）在《底特律新闻报》的专栏中写道，“事情朝着激烈、肮脏和丑陋的方向发展，直到外来者离开或者‘被离开’，而留下的人会发誓‘绝不再犯’同样的错误。”比尔·福特读完这篇文章，打电话取消订阅了《底特律新闻报》。好几个月后，他才再次拿起这份报纸，也才再次跟豪斯讲话。

福特汽车工厂的工人们也没有很好地消化穆拉利到来的消息。9月7日，生产线上谈论的话题都是有关穆拉利掌管波音时大量机械师丢了工作的事情。

工人人们的担心不无道理。

比尔·福特宣布辞去CEO不到两周后，记者们再次集中到了玻璃屋。这一次的消息比较残酷。不过为了配合穆拉利透明和诚实的新精神，这次发布会没有采用传统的方式。尽管菲尔茨仍留着鲑鱼卷发型，但当他走上舞台，他那常有的新泽西人趾高气扬的举止就消失了。他的“前进之路”计划没能发挥作用。皮卡市场的崩盘以及原材料成本的上升让计划破产了。按照计划，福特汽车到2008年要恢复盈利，不过现在他承认，这一目标无法实现。直到2009年公司才可能重回盈利行列，而这只会扩大裁员规模。

“我们‘前进之路’计划的基本面不会改变。我们需要调整的是时间表，大幅度调整，”菲尔茨温和地说，“如今很明显，鉴于市场变化速度超过预期，1月我们对稳定市场份额的能力过于乐观。事实情况是，我们数十年来依赖的商业模式不再奏效。我们必须转到新的商业模式上，在轿车、跨界车、皮卡以及新车型上贡献利润，推动营收和转型，同时快速降低成本，实现盈利目标。”

借此，菲尔茨公布了他的“前进之路2”计划。新计划要求关闭两家以上工厂<sup>(43)</sup>，将到2012年关闭的工厂总数增加到16家。此外，福特汽车2005年救助伟世通时回收的全部工厂，也将于2008年底出售或



关闭。公司将削减1/3的北美受薪员工，换言之，就是在裁员3万人的基础上再裁掉1.4万个工作岗位。福特汽车已同全美汽车工人联合会达成协议，向所有工会员工提供自愿买断和提前退休方案。菲尔茨表示，公司现在希望未来两年内削减2.5万至3万个工厂工作岗位。同时，公司将无限期停止派息。

“这些举措会为社会和众多我们忠诚的员工带来剧痛，”比尔·福特表示，“但消费者需求的快速转变，影响着我们的产品结构。大宗商品价格持续走高，意味着我们必须快速、果断地采取行动，解决公司遇到的问题。在‘前进之路加速计划’上，马克·菲尔茨与他的团队应该得到信任，该计划会将我们带上更快速的产品驱动成功之路。艾伦·穆拉利振兴大型工业公司的经验，会为落实这项计划提供指导，同时他也将领导整个公司。”

在向董事会呈递前，穆拉利同菲尔茨和他的团队再次审阅了这项计划。菲尔茨向新上司讲述细节时，他也想知道这是否将是一场徒劳。

“穆拉利，明天我们会呈递给董事会。如果董事会批准，我们想在周五对外公布，”他说，“但你现在是CEO，如果你想让我们停手，不对外宣布，你有这个权力。我会准备好万全之策。”

“不，”穆拉利说，“你们应该继续，我们边进行边完善计划。”

不过他做出了一些调整。穆拉利指出，菲尔茨的计划局限在削减成本上，缺乏解决本质问题的方案，这一本质问题就是：福特汽车没有打造出人们中意的汽车。穆拉利明白，福特汽车必须止住亏损，但他也知道，这只是解决问题的第一步。穆拉利还需要给消费者一个理由，让他们再次信任蓝色椭圆标志。穆拉利告诉菲尔茨与勒克莱尔，他正制订计划，彻底简化福特汽车的全球产品线。他希望将资源集中投入到几款重要车型上，真正将其打造成世界级产品，而非将资金广撒网，每个产品均摊一小部分。他解释说类似方案在波音取得了成功。穆拉利指出，菲尔茨将计划所需的买断和遣返费用合计后，公司要有足够的现金打造足够的颠覆性轿车和皮卡。

“我们有足够的钱改组、重回盈利行列、加速研发新产品吗？”穆拉利问。

勒克莱尔回复他说，财务团队已在研究计划，确保公司有所需的资金规模。穆拉利表示，越多越好。

9月举行的为期两天的董事会，是穆拉利首次向整个董事会成员展示自己的机会。比尔·福特正式介绍穆拉利后，董事们一一表示，他们对他加盟公司的决定感到非常高兴。但他们也明确期望穆拉利能带来改变。然后他们询问穆拉利对福特汽车的想法。穆拉利沉默了一会。这恰好是开启商讨简化福特汽车结构的时机，这是他复兴战略的中心主题。与此同时，穆拉利也深知他必须谨慎处理，因为在座的正是此前负责收购海外品牌、批准打造乱七八糟的迥异产品并销往全球的那批人。尽管如此，当穆拉利看到机会时，还是会尽力去抓住它。

“我们拥有很多品牌，有很多车型。在美国，我们因皮卡、SUV以及野马而知名。我们打造了复杂的产品线，”他对董事们说，“我认为公司有巨大的机会化繁就简、巩固根基以及聚焦核心业务。”

穆拉利希望说得更具体，但他担心自己所说的过远过快。他注意到董事们露出微笑并不住点头。几位董事同意穆拉利的想法。他们问穆拉利对菲尔茨的计划有何意见。“是个好的开头，”他说，“我们手握关键因素，但仍需要进一步研究。”

穆拉利告诉董事会，挽救公司需要进行更大规模的裁员。为更好利用福特汽车全球资产，还需要从根本上重组公司。他需要构建新的管理架构，来确保责任义务，促使所有人朝着共同的目标前进。如果公司没能加速研发新品，那么上述设想都毫无意义。他要求董事会保证，一旦他完成具体细节工作，董事会要给予支持。董事会认同穆拉利的意见，承诺将支持穆拉利认为必要的变革。董事们在获知穆拉利到年底会推出更激进的计划时，批准了菲尔茨的提案。“他们会百分之百地支持我，”散会后穆拉利想，“现在我需要福特家族的支持。”

9月18日，亨利·福特的后代们飞抵迪尔伯恩与公司新任CEO见面。见面地点选在了格林菲尔德庄园（Greenfield Village），这座19世纪的梦幻庄园从家族祖先手中流传到现在一直保持着原样，后来改成了教育主题公园，以纪念亨利·福特留下的老爷车。

对能亲自见到所有福特家族成员，穆拉利十分兴奋，事实上，他事前打印了一份福特家谱，并带到了会面地点，以便能认出谁是谁。穆拉利请家族成员们在家谱上一一签名。他对福特家族的辉煌历史十

分感慨，这深深打动了家族成员，因此他们同意了他的计划。但福特家族更在意穆拉利对公司未来的构想。他们请穆拉利讲讲他是如何将波音从悬崖边拉回来的，以及对公司存活机会的想法。

“我一直在考虑这个问题，我认为我们能做到，”穆拉利向他们保证说，“当务之急，我们必须面对现实，针对未来制订增长计划。”

穆拉利告诉家族成员们，他仍在研究计划的具体细节，但已得出结论，公司需要简化品牌和产品线。福特汽车需要将精力集中放在消费者真正钟爱的车型上，而不是工程师或者只重盈利的人喜欢的产品上。福特汽车需要培养大局观，而不是针对竞争对手做出反应。

当穆拉利起身离开时，家族成员们一一同他握手，说他能掌管公司是一件非常令人愉快的事情。

返回西雅图处理离职事宜前，穆拉利独自坐在福特汽车全球总部顶层的办公室，俯瞰整个园区风景。在右边，他看到底特律市区一座福特建造的充满未来主义的大楼，通用汽车全球总部就设在那里。天际线远端，能看到克莱斯勒位于奥本山的铜色总部大楼的模糊轮廓。

“一切正合我意。”穆拉利笑着对一位来访者说。

这些车企的负责人们，正在尽情地嘲笑穆拉利的选择。在底特律，人们普遍认为外来者无法理解汽车行业的复杂性。比尔·福特聘请航空业工程师拯救汽车公司的决定，在最初几周招来了众多嘲笑和讥讽。有关飞行汽车和垂直尾翼的恶搞接踵而至。福特汽车内部以及同城对手持有共同观点：“他对底特律的做事风格一窍不通。”穆拉利知道他们的想法。

“他们说对了。我确实不知道底特律的做事门道，”穆拉利想，“但我知道它不起作用。”

## 第5章 拒绝无用会议，BPR进程呈现所有问题

我们不会为了改变而改变，但当新方法展露优势时，我们也从不错过摒弃老路子的机会。

——亨利·福特

穆拉利第二周返回迪尔伯恩时，看了一眼安排满满的日程表，然后摇了摇头。

“这对我来说没有意义。”他说。

这是福特汽车的“开会周”。每月的这个时候，公司高管一场接着一场地参加核心会议，每个会议都囊括不同的问题以及公司运营的不同方面。或是讨论福特汽车的财务，或是讨论产品销售，或是商议新产品。穆拉利考虑立马取消所有这些会议，但他最终还是决定先参加一轮会议，以便能更好地诊断出公司病症的根源所在。

参加会议期间，穆拉利问了很多尖锐问题，并要求回答“是”或者“不是”。他无法忍受模棱两可的说辞，对长篇大论般的解释更是没有耐心，而大部分经理们认为这些是必须要说明的。穆拉利要求透明和诚实，他发现福特汽车缺乏这两点。很快穆拉利便意识到，在福特汽车，事实往往有多种面貌。

甚至当他努力将注意力放在数据上时，他发现不同部门针对不同对象会给出不同的数字。比如，估算新车型需求量时，提供给供应商的数字会夸大，以便压价进货，提供给分析师的数字则非常保守，以便当其超过分析师预期时公司业绩能看起来很漂亮。公司内部也存在同样的情况。高管们会向财务部门夸大计划车型的销售预期，以赢得项目批准。

穆拉利要到10月1日才能正式出任CEO，但这段等候期对他来说太漫长了。鉴于公司高管们似乎都热衷于开会，他让秘书再安排了一场。穆拉利将所有人召集起来，开始制定他自己的规章。

“会开得太多了，”穆拉利对他们说，“你们还有什么时间去考虑消费者？”

没有人回答。从现在开始，他继续说道，只召开一个公司层级的会议，即“业务计划审查”（BPR）会议。每周固定时间、固定地点召开，所有高管必须参加。每个人都要亲自作报告，内容关于自己部门的现状，而且要简洁，同时还要通报实现公司复兴目标的进展情况。BPR不是讨论或争论的座谈会，所有需要整个高管团队深入全面考虑的问题，都将归入“特别注意审查”（Special Attention Review，以下简称SAR）会议中。BPR会议完后紧接着就召开SAR会议，此举旨在保证会议重心放在重点事务上。穆拉利强调，SAR将基于业务事实情况而非政治或个人因素展开讨论和争论。在意政治或个人因素是旧福特汽车的样子，穆拉利说，新福特汽车在意的是数据。

“数据使你自由轻松。”穆拉利笑着说<sup>(44)</sup>。

穆拉利在波音时期制定了这套业务计划流程，其前身是波音用于管理产品项目的系统，穆拉利将其发展成管理整个公司的架构。每个业务和职能部门需要使用表格、图表以及曲线图仔细分析数据，然后通过幻灯片展示。穆拉利内心仍是位工程师，他用工程操作的方案处理波音民用飞机集团的工作任务。BPR会议正是他为解决管理问题而制定的会议体系。穆拉利相信，这套体系能在任何复杂的、全球性企业中发挥作用。福特汽车将检验穆拉利的想法能否实现。他给每位高管一套波音使用的幻灯片作为样例，以便高管们能理解并且做出自己的幻灯片。他告诉高管们在空白处填上真实数据，准备下周四展示。同时他还要求高管们严阵以待。

“我们是决策者，”穆拉利说，“我们要制订决策，而不是推卸责任。”

指导完新的高管团队后，穆拉利像堪萨斯旋风般刮过玻璃屋的每个角落，与员工握手、记住对方长相，他途经的地方都发生了变化。他会在大厅拦下员工，询问他们的职务以及如何能振兴公司。他没有选择奢华的高管餐厅而是在公司的自助餐厅吃午饭。他会拿着塑料托盘边排队边与会计交流，他会走到一群销售分析师的身旁，问自己能否跟他们坐在一起。对穆拉利来说，办公室大门敞开就意味着邀请，他会探身进去，看看屋内的情况。不止一次，会议突然中断，因为有人看到他正站在门口。

“你们在讨论什么呢？”他常这样问，然后绕着会议桌与员工握手并拍拍他们的肩膀。穆拉利会听上几分钟，然后继续溜达，留下满屋子目瞪口呆的员工。

福特汽车的队伍中，到处都是没能成功吸引管理层注意的员工们，他们对自己部门低效率、公司业务战略短板或者产品和程序改善的意见往往石沉大海。但现在他们发现有人愿意倾听他们的声音。穆拉利的电子邮箱已被电子邮件淹没，但他会亲自回复每条信息。如果某封电子邮件引起他的注意，他甚至会打电话回访。这很快就成了整个公司茶余饭后谈论的焦点。

一位名为詹姆斯·摩根（James Morgan）的福特汽车工程师打了个赌，他抱着一摞工程图纸走进穆拉利的办公室。与穆拉利一样，摩根也是丰田产品研发系统的学生。他甚至为此写了本书，他想向新CEO表明福特汽车仍必须潜心学习。摩根将超过一打的不同种类的发动机盖结构图铺在穆拉利的会议桌上。穆拉利俯身仔细研究每一张图纸，摩根则在一旁讲解每种结构的不同组装方式。它们甚至使用了不同的闭锁。穆拉利或许没有汽车专业背景，但他能看懂工程图。这些图纸告诉了穆拉利他想知道的一切内容，即公司缺乏工程规范。他问摩根是否有方法削减发动机盖的复杂性，摩根给出了肯定回答。穆拉利让摩根负责这项工作，并定期向他汇报。

穆拉利没有因福特汽车的低效而气馁，相反，这样的发现让他长舒了一口气。

“我在其中看到了机遇，”他说，“如果福特汽车是一台精干的机器，那么复兴工作会令人恐惧。但福特汽车是一个非常复杂的地方，有很多机会可以去做巩固和简化的工作。”

但首次造访公司的产品研发中心还是让穆拉利感到非常惊愕。研发中心坐落在公司总部的几分钟车程外，是个庞大且有着红色砖墙的园区。福特汽车北美公司的产品研发负责人德里克·库扎克（Derrick Kuzak）已在等待着为穆拉利展示公司的产品线了。库扎克和他的员工将公司在北美市场销售的所有车型停在福特汽车的私有展厅内，他们为这些车辆打上蜡，使它们在聚光灯下闪闪发亮。当穆拉利走进展厅，首先被大部分轿车和皮卡的大块头所震撼。这里几乎没有紧凑型车，更没有一辆微型车。穆拉利同时注意到这里还缺了某样东西。

“金牛座在哪里？”他问。



研发人员面面相觑。

“砍掉了。”库扎克回答说。

“砍掉了？”穆拉利问，他怀疑自己听错了，“它不是美国销量最好的车吗？”

“它一度是，”库扎克说，“但我们没有继续维持对金牛座的投资。人们不再购买这款车。唯一的客户就是汽车租赁公司了。生产金牛座的工厂将在本月底关闭。”

“但它是非常棒的品牌，”穆拉利说，“你们为什么不打造一款新车型？”

库扎克告诉他，公司的市场部员工认为金牛座品牌形象出现了不可弥补的损坏，替代车型是Fusion。库扎克指出，Fusion销量不错。

“或许是这样的，”穆拉利想，“但你们没有投入数百万美元打造一个品牌，而是直接忽视它。在我的任期内这种错误将绝不会出现第二次。”

每天晚上，穆拉利都会开着一款新福特汽车回家，第二天一早向大家分享对这辆车看法。福特Fusion确实给他留下了深刻印象。加盟前，穆拉利没有留意过福特车型，现在他对能在公司产品线中找到一辆好车感到非常惊讶。不过包括缺乏新意的福特500在内的其他车型，让他意识到，仍有许多地方需要改进。当他从头至尾了解了全部汽车和皮卡车型后，他要求公司车队经理找来竞争对手的车型，以便他能做出比较。穆拉利首先要求体验丰田凯美瑞。在他将自己的座驾换成雷克萨斯前，曾有两辆凯美瑞，他想知道丰田对这款车型有何改进。不过他很快就得知，福特车队没有其他车企的车辆，这让他十分诧异。虽然公司会购买凯美瑞用来评估和工程拆解，但从没有一位高管选择体验这款车。穆拉利让车队经理去采购其他车企的车辆，并要求高管们开着大众、本田而不是他们的捷豹或路虎回家。

在以权力和特权著称的行业，穆拉利的所作所为似乎都颠覆了传统。在底特律，CEO们不会与员工一同进餐，也不在意员工的想法，更不会开着日本车回家。事实上，他们几乎不用自己开车。他们都配有司机。

但穆拉利带来的这些改变仅仅是个开始。

2006年9月28日，星期四，真正的变革正式拉开了序幕。

上午8点，福特汽车高管们聚集在全球总部11层的雷鸟会议室，准备参加首次BPR会议。在亨利·福特和T型车的黑白照片下，这些围着一张大圆桌而坐的高管们好似骑士一般，讲述着当代亚瑟王（King Arthur）的故事，而穆拉利是其中的主角。让他惊讶的是，许多高管带着副手和下属一同前来，他们拿着厚厚的三孔活页夹，里边装着CEO可能会提及的问题的所有答案。穆拉利认为，他已经表达得很清楚了，高管需要自己负责展示自己部门的业务情况。

“欢迎你们带着宾客，”穆拉利在这些人挤进会议室时说，“但不准他们讲话或者回答问题。”

高管们紧张地相互对望。他们过去常常将棘手问题或细节解释甩给下属。但穆拉利提醒高管，他们才是公司的负责人，应该熟悉自己部门的方方面面。

“如果对于某件事你不知道答案，没关系，因为我们下周还会在这里开会，”穆拉利笑着说，“我知道届时你们会找到答案。”

高管们在樱桃木的会议桌前坐好后，穆拉利让他们注意墙上的一系列规定。规定共有10条：

- ◎ 以人为本；
- ◎ 人人参与；
- ◎ 有说服力的愿景；
- ◎ 明确的业绩目标；
- ◎ 一个计划；
- ◎ 事实和数据；
- ◎ 提出计划，“找出解决办法”的态度；
- ◎ 彼此尊重、聆听、互助、感恩；
- ◎ 情绪恢复力……信任进程；
- ◎ 充满乐趣……享受整个过程，彼此欣赏。

与幻灯片模板一样，即便这10条规定看上去像是为福特汽车量身定制的，但事实上它们也来自波音。在规定列表下，穆拉利加了一些细节规范强调了几点，包括不准交头接耳讨论，不准针对其他人的损失开玩笑，不准携带黑莓手机。

这些规章制度特别复杂。在福特汽车，开会政治表演舞台，交头接耳的讨论才真正决定公司事务。裁员和现实太过疼痛，无法放到幻灯片中分享。穆拉利强调，从现在开始不再有秘密。BPR和SAR会将亮光照进公司最黑暗的角落，一切都会明亮灿烂。

拿别人的损失开玩笑是旧福特汽车常有的事情，其中有些情形今早坐在雷鸟会议室的高管已经历练了数十年。他们走到今天的位置，并不是因为他们很棒或者坦荡，而是知道如何责骂、如何承受。在福特汽车这样的公司，弱者碰壁，强者生存。现在他们被告知属于同一支队伍，穆拉利期望他们能够有这样的表现。

不准携带黑莓的规定打击了不少高管的优越感<sup>(45)</sup>。他们都带着手机参会，大部分时间眼睛都盯着手机，读电子邮件、看体育赛事比分或者玩《碎石打砖块》（*Brick Breaker*）游戏。穆拉利对他们说，这种行为对发言的人很不尊重。穆拉利从字面上解释说，BPR的全部意义是像激光光束一样聚焦业务本质。

会议室西墙安放了一个巨大的屏幕，所有数据和事实都会显示在上面。穆拉利坐在正对屏幕的位置，环视四周，参会高管有CFO多内特·勒克莱尔、福特汽车信贷公司CEO麦克·班尼斯特、福特汽车美国公司总裁马克·菲尔茨、国际运营总裁马克·舒尔茨、人力资源和劳动事务副总裁乔·雷蒙、传媒部门副总裁查理·霍勒伦、政府和社会关系副总裁齐亚德·奥扎利（Ziad Ojakli）、营销主管汉斯-奥洛夫·奥尔森（Hans-Olov Olsson）、法律总顾问戴维·里奇（David Leitch）。他们带来的“宾客”则靠着东墙、南墙和北墙坐着<sup>(46)</sup>。

每位高管面前都放置了一个麦克风。在以后的会议上，未能到场的高管则会通过设在欧洲或亚洲总部的电话系统参会。摄像机能将实时画面映射到大屏幕上，或者对准发言的人实施远程的面对面视频通话。当高管们讲话时，他们的画面会出现在会议桌中心的小屏幕上。房间两侧是不透明的淡蓝色窗帘，会挡住刺眼的阳光。

“好的，杰姬，播放第一张幻灯片。”穆拉利对会议女主持说。还有两位助手负责东墙后的控制室工作。大屏幕显示着大会议程，穆拉利首先发言。他安排了其他高管的发言顺序。

“下一张。”穆拉利说。

第二张幻灯片的内容是一系列规划，概述了会议目的以及穆拉利针对公司出台的复兴计划细节。幻灯片标题是“我们的价值创造路线

图”，中心部分是蓝色椭圆图案，图案里写着“愿景”一词。穆拉利解释“愿景”说，大家要精诚协作，让公司成为一家精益的、全球性的汽车行业领导者。穆拉利表示，“领导者”的意思是企业要在消费者、经销商、供应商、员工和投资者心中达到首屈一指的地位。他指出，根据不同的标准有不同的衡量公司等级的方式。现在公司处于低潮期。他告诉高管们，要共同努力改变现状。中心椭圆周围还有3个椭圆图标，分别写着“商业环境和机遇”、“战略”以及“计划”。每一个椭圆与其他两个椭圆通过箭头彼此联结。外部环境首先为福特汽车的战略提供情报，战略则为公司的实际计划提供基础，而计划由众多可衡量的目标构成。反过来，计划能帮助公司理解如何对商业环境的挑战和机遇做出反应。

穆拉利解释说，对整个过程的监控机制就是BPR本身。每周，整个团队都要评估商业环境、在实际计划的大背景下审查公司发展，然后在SAR会议上根据情况做出必要调整。

“这是我了解如何运营公司的唯一途径”，他说，“我们需要所有人参与其中，我们需要制订计划，我们需要知道计划进展到了哪个地步。”

其中需要考虑的事情很多，每周一次这样的会议远超部分高管的承受能力。他们开始构思穆拉利的最终结局，即便他还没完成讲解。

当穆拉利说完话，他请勒克莱尔审查福特汽车的财务状况。勒克莱尔告诉整屋子的人，公司今年预计亏损120亿美元以上。这将是公司史上最大规模的亏损，2007年的情况也不容乐观。穆拉利并未吃惊，比尔·福特此前就已告诉他公司的情况极其严峻。他想起感恩而死乐队（Grateful Dead）成员杰瑞·加西亚（Jerry Garcia）的一句话：“必须得有人行动起来，非常可悲的是，这个人必须是我们。”

在福特汽车，“我们”实际上只有穆拉利自己。

“这家公司已经迷失了30年之久，”他边研究着数字边想，“这些家伙们研究来研究去，表示必须要采取行动，但他们选择原地踏步。从没有一个人起身说‘要这样做’。”

高管们一一磕磕绊绊地分享了自己的幻灯片。很明显，其中有些数据仍模糊不清，尽管穆拉利一再强调要实事求是。他告诉高管们，他希望下次BPR会上他们都能讲事实。在穆拉利此前参加的会议中，他再三重申诚实和责任这两大主题。他非常和蔼可亲，也一直面带笑

容，不会跟人争论，而是喜欢倾听，然后让人们“自掘坟墓”。穆拉利在先期参加的几次会议上听到的尽是污言秽语，但他有内置的废话探测器，有揭露错误的绝招。穆拉利知道，如果人们在同事面前出过几次丑，那么等到再说谎时便会三思而后行。

接下来轮到马克·舒尔茨，这位国际运营部门总裁想让他CFO做陈述。

“不行，”穆拉利对他说，“我希望每位部门领导自己来。”

舒尔茨眉头紧皱。他竭尽全力应付，因为他没有丝毫准备。几分钟后，穆拉利就听够了。

“好了。”穆拉利说。

舒尔茨继续讲。

“好的，”穆拉利说，“明白。”

舒尔茨仍没停下来。

“好。”穆拉利说。

舒尔茨没明白穆拉利的意思。其他几位高管看到穆拉利已经生气了，但舒尔茨显然并不知情。

“好！”穆拉利忽然厉声道。

舒尔茨闭上嘴，将没说完的话咽了回去。他环顾四周，其他高管们低着头，正聚精会神地研究着他们的资料。

穆拉利的下属们很快意识到，这位新上司常用暗语，会让他们难以意识到自己处在危险境地。“好”就是其中一个暗语。第一个“好了”表示“谢谢，我听够了，下一个”。第二个“好”的意思是“你开始让我厌烦了”。而第三个“好”代表“如果你再不闭嘴，你就会被炒了”。“明白”的意思与“好”相同。穆拉利口中“真的？”也有三层意义。第一个“真的？”表示“如果是真的，那很有意思”。第二个“真的？”表示“我觉得你满嘴胡扯”。第三个“真的？”则是没有人想听到的，它意味着“你确定在永久决定你的公司岗位前，不收回你所说的话吗？”

最初几周，高管们之间大部分的讨论内容都集中在如何破解这些暗语上。

在穆拉利主导的新秩序下，舒尔茨气愤地完成了首个BPR会议。

对他而言，穆拉利的方法没有特别之处，只是换汤不换药，以不同的方式审视同样的数据而已，与他能想到的其他方法相比，既不高明也不糟糕。舒尔茨想，如果有不同之处，那就是过分简单了。他还担心准备每周的BPR会耗费他大量的时间，而且穆拉利强制出席会议的要求也让他心烦。在此前一对一的会谈中，舒尔茨告诉穆拉利，自己大部分时间都不在迪尔伯恩。他担心每周四的会议妨碍他在亚洲的重要工作。当时，舒尔茨的重心在中国，他正努力寻求当地政府支持福特汽车在上海建立新工厂。他对穆拉利说，周会将扰乱这一工作部署。

“那好，你不必返回迪尔伯恩参会，”穆拉利说，“我是说，如果你不想，你就无法成为福特团队中的一员。但这没关系，这并不意味着你是个坏人。”

第二次BPR时舒尔茨请了病假，并让他的财务主管代替他出席。舒尔茨说他的脚受伤了，需要进行手术，不过其他高管认为舒尔茨其实是害怕与穆拉利正面对抗。很多高管开始意识到他们低估了这位面带笑容的堪萨斯人。穆拉利的乡土外表像是一副柔软的天鹅绒手套，里面藏着让人闻风丧胆的铁拳，高管们已感受到铁拳的力道了。穆拉利要求的责任和透明，在福特汽车内部是前所未有的。穆拉利的BPR基本法则让高管们感觉自己像个毫不讲理的孩子。他们过去常常鼓吹自己的成功，不去剖析自己的失败，而且尽可能地对失败避而不谈。高管们习惯按照他们认为合适的方式管理自己的部门。穆拉利坚决主张公司每个领域都要使用共同的措施和规章运营，这不仅是刺耳的要求，更是对高管们个人权威的直接威胁。

不止舒尔茨一人认为穆拉利的整套会议是在浪费时间。菲尔茨也有同样的想法，他正尝试摆脱周会安排。

自从福特汽车将他从欧洲召回迪尔伯恩，菲尔茨便谨慎地捍卫着自己的时间安排。他认为要他参加的大部分公司会议本质上毫无意义。尽管穆拉利强调他的BPR是治疗这一顽疾的良方，但菲尔茨仍将其视作顽疾的另一种症状而已。首次与穆拉利一对一见面时，菲尔茨带着一张印有他行程安排的时刻表。菲尔茨将其递给穆拉利，并向他解释公司大部分时间都耗费在开会上了。菲尔茨告诉他，自己需要将更多时间放在业务上。



“听着，穆拉利，我需要拿出时间参加的重要会议是业务部门会议，我不想分心，”菲尔茨告诉他，“我真的不想这样做。”

穆拉利盯着桌子另一端的菲尔茨说，“相信这套体系。”

“我还有选择吗？”菲尔茨想。不过他没有继续争论，而是交给穆拉利一份“前进之路”计划的升级版。

少数几位守旧派认为他们能等到穆拉利出局。他们嘴上支持穆拉利的改革，行动上却拖拖拉拉。他们认为，穆拉利最终会屈服于福特汽车有毒的企业文化。但大多数人看到了穆拉利身上的不同点。他比那些旧制度下的高管对细节更感兴趣，而且不会错失一点一滴。高管们习惯了应对大的宏观思考，现在他们必须讲明自己部门的细碎小事。他们或许对此很恼火，但却能看到，穆拉利对他们的要求与对他自己的要求一样严苛。

穆拉利的充沛精力也是无法忽视的。12层的氛围出现了变化，好像比尔·福特在大楼内部施展了某种自然的力量。连这位执行董事长也免不了受其影响。

根据公司的礼仪，任何希望进入比尔·福特办公室与他交谈的高管，都需要轻声询问比尔的秘书他是否在会客，然后在门外静候，而秘书则闪进比尔的私人办公室征求上司的意见。穆拉利对这套流程可没有耐心。一天早晨，比尔正在煮咖啡，为底特律雄狮队伤脑筋。穆拉利昂首阔步地穿过大厅，打开比尔办公套房的外层玻璃门，向比尔的秘书挥手致意。在秘书还没来得及阻止前他就走进了比尔的房间。比尔有些慌乱，因为第一次出现这种情况，但没过多久他就适应了。每天早上，穆拉利都带着新想法走进比尔的办公室，而比尔是他唯一想告诉的人。

在他概述最新的头脑风暴前，他常会说：“有个不错主意，你知道是什么吗？”

这将比尔置于尴尬境地。承认受挫后，大部分CEO不会在比尔的办公室逗留。这是比尔·福特的公司，他仍在管理上发挥着重要作用。不过比尔下决心不插手穆拉利的工作。在穆拉利的新秩序确立后，不止一位高管蹑手蹑脚地走进比尔·福特的办公室，抱怨新CEO干扰了他们的事务。在高管的悲情陈述进行到一半时，比尔便打断了他们。

“如果你有问题，去问穆拉利，”他说，“我认同他所做的一切决定。”

10月23日，福特汽车发布了第三季度财报，这也是穆拉利加盟公司来首份财报。公司7月、8月、9月三个月净亏58亿美元，是14年来最严重的季度亏损<sup>(47)</sup>。

“我明确说一点：财报结果令人无法接受，”穆拉利在当天早上的分析师和记者电话会议上表示，“我们知道我们业务所处的位置，也知道为何会造成这样的局面。我们决心摆脱窘境，创造能走向未来的有活力的业务。我诊察了我们的业绩，我清楚地看到其中蕴藏着机遇，这能让我们走向成功。”

穆拉利口中的机遇，就是他要求下属做到诚实和透明。他身先士卒，常常很早就到公司，并且一周工作七天。即便回西雅图与家人团聚，穆拉利也会利用晚上的时间研读福特汽车全球各个部门发来的报告。

早前，穆拉利和多内特·勒克莱尔、麦克·班尼斯特发起了一场“友谊竞赛”。三人比拼每天早上谁能最先到办公室。长久以来，最早到办公室是财务部门员工的荣誉勋章，这是真正运营公司的人树立的标杆，没有CEO会否认他们的荣耀。每天清晨，他们会起得稍微早一点，路上车开得稍微快一点。不过穆拉利总是第一个到办公室。班尼斯特认识到即便早上5点30分就到办公室，仍算是他们中较晚的人之后，就放弃了这场比赛。

“这局你们赢了。”班尼斯特想。毕竟，穆拉利住在离福特汽车全球总部只有几分钟路程的地方。公司为他在巡回赛球员俱乐部（Tournament Players Club）安排了一套奢华公寓，距离玻璃屋只有1.6千米。巡回赛球员俱乐部是围绕杰克·尼克劳斯（Jack Nicklaus）<sup>(48)</sup>私教课程打造的私人高尔夫球社区。

尽管勒克莱尔住在普利茅斯（Plymouth），但他拒绝放弃。为了能在早上5点30分赶到迪尔伯恩，他至少4点30分就得起床。但他就是这样的人，不会输给穆拉利。

虽然勒克莱尔已在福特汽车工作了30年之久，但某种程度上说，他与穆拉利一样，都是外人。大部分公司高管喜欢高谈阔论，钟爱昂贵的西装，但来自美国中部的勒克莱尔却安静寡言。大部分时间里，他都光着脚独自待在办公室。其他高管的装扮透露着他们的自负自

大，比如在小拇指上戴上戒指。勒克莱尔认为这非常糟糕，并表现出厌恶情绪。对于悲观的预测，其他高管不去理会，反而摆摆手暗示福特汽车最终会取得胜利，但勒克莱尔会反复审阅数据，他知道留给公司的时间已经不多了。

勒克莱尔悲观主义和乏味的个性让他在公司中几乎没有朋友。但如果其他高管轻视他，勒克莱尔则更不会将他们放在心上。他知道自己是在会议室里最明智的人，而且有意表现得如此。两人在安阿伯市首次见面时，比尔·福特就告诉穆拉利，勒克莱尔会按照自己的安排去工作，不会考虑公司其他任何人的想法。

不过穆拉利非常欣赏勒克莱尔的坦诚以及他对业务细节的把握。他对福特汽车十分了解，看起来就像是一部百科全书。勒克莱尔不仅懂财务，还能记住每个产品项目和工程决定的细节内容，包括各个项目的负责人。第一次召开BPR会议时，穆拉利的废话探测器便像烟雾报警器一样响个不停。但在勒克莱尔身上，废话探测器却没有发出一丁点儿声音。他是第一个让穆拉利觉得可以敞开心扉坦诚对话的人。

一个星期天，穆拉利将这位CFO叫到了办公室，开启了与高管们一对一会面的“周末之旅”。两人花了五六个小时审查了整个公司的财务状况，勒克莱尔为他介绍了所有业务。穆拉利听到的所有信息，让他更肯定了自己对福特汽车所做的最坏预测。他向勒克莱尔重申了自己的初步计划。那天晚上，穆拉利大致解释了战略计划的重点。他告诉勒克莱尔，BPR进程是让战略发挥效力的关键。

“我要让所有人参与其中，”穆拉利说，“靠我们五六个人是无法完成的，我们需要所有人同心协力。”

穆拉利此前已向董事们分享了这一想法，但福特汽车的高管们仍在揣测新上司的真正意图。不过勒克莱尔显然被穆拉利对公司的愿景深深打动了。

“从来没有一位CEO知道我们要做什么、该做什么。”勒克莱尔对他说。勒克莱尔承诺会支持穆拉利，但同时也提醒他将会有许多高管奋力反对。

“他们都没看清楚，”勒克莱尔说，“他们没有一个人有资格胜任他们的工作。”

“我会小心的。”穆拉利自信地说道。

不管会上还是会后讨论，穆拉利都密切留意着勒克莱尔的所有言论。接下来的几周乃至几个月，这两个人常常泡在穆拉利的办公室，翻阅书籍、剖析每个产品、针对每个项目做压力测试。不过勒克莱尔的悲观情绪让穆拉利很是担心。勒克莱尔不相信有人能拯救福特汽车，而且这种情绪只会随着公司财务状况恶化有增无减。但是，穆拉利最大的担忧是这位工作努力的CFO缺乏与高管们团结合作的能力。

“勒克莱尔比其他人更了解业务，”穆拉利想，“但他不会合作，也绝不会合作。他很聪明，但他不会加入我们的团队。”

因此，穆拉利知道勒克莱尔在福特汽车的日子已经进入倒计时了。但他决定在时机成熟前尽可能多地通过勒克莱尔了解公司情况。

穆拉利很快就被公司深厚且未被发掘的人才资源所震撼。当他发现有人了解情况且毫不畏惧坦诚直言时，他会将他们叫到办公室，倾听他们的想法。有时他们会探讨数个小时之久，他们会向他解释公司运营中存在的问题，并提出解决建议。

另一位穆拉利的早期智囊团成员是乔治·派伯斯（George Pipas）。派伯斯是位经验丰富的销售分析和预测专家，不过他已准备退休。看到福特汽车在美国的市场份额30年来缩减了一大半，在花了很长时间讨论止损方案后，他在希尔顿黑德岛（Hilton Head）买了栋房子，准备将福特汽车的烦心事和密歇根州的严冬抛诸身后。不过穆拉利打给派伯斯，要求他尽可能快地返回迪尔伯恩。

“我真的很想了解福特汽车的历史，”当两人最终见面时，穆拉利对派伯斯说，“我们要怎么做才能从产品角度打造持续增长的业务呢？”

大半周时间，两人在穆拉利的办公室几乎足不出户，从早工作到晚，就连午饭都是在办公室里解决的。派伯斯没有任何保留。他一步一步为穆拉利讲解汽车行业的各个方面，概述从紧凑型轿车到皮卡的车型细分市场，详细介绍每家车企的优势和劣势。他解释了海外竞争对手是如何超越并打败底特律三巨头的，讲解了福特汽车猛烈的萎缩。两人讨论了季节性需求，公司对皮卡和SUV的执念，未能维持对金牛座等关键产品投入的原因以及令人困惑的车型名字和个性化定制等问题。最后，穆拉利请派伯斯对退休事宜再做考虑。穆拉利对他说，他可以在希尔顿黑德岛远程工作，只需每个月向迪尔伯恩汇报销售数据就好。如今，公司有位愿意倾听下属声音的领导，派伯斯愿意留下来继续效力。

与此同时，穆拉利还继续依靠乔·雷蒙和查理·霍勒伦，不过他知道，这两人效忠的是比尔·福特本人而非福特汽车公司。

霍勒伦为穆拉利介绍媒体方面情况，解释哪些出版物和节目对福特汽车极为重要以及其中的缘由。围绕着穆拉利入驻福特汽车的封面报道总体上是积极正面的，但霍勒伦提醒他说，这种“蜜月期”很快就会结束。霍勒伦告诉他不要受媒体干扰，要未雨绸缪，为必然到来的尖锐批评早做准备。

穆拉利正式上班前一天，雷蒙与穆拉利一起审阅了公司高管人名册。雷蒙为每位高管做了两点评价。一份是客观评价，另一份则是雷蒙自己毫无保留的观点，这份评价措辞十分尖锐犀利。雷蒙建议，洗牌改组团队要小心行事。

“你不能一上来就调整团队，”他谨慎地说，“你不知如何打造汽车。”

穆拉利表示同意，但他坚持一项改变：史蒂夫·汉普必须离开。穆拉利既不需要也不想要一位幕僚长。他认为幕僚长在CEO和高管团队之间增加了一个毫无必要的层级，会加大双方隔阂，而且他绝对不想让董事长的姐夫在这里工作。

“你必须得谨慎处理，”雷蒙提醒穆拉利说，“并不是汉普自己提出要担任幕僚长的，是部分家族成员将他推上了这个位置。他和比尔有过节，但他仍是幕僚长。”

“我的团队直接向我汇报工作，”穆拉利回应说，“在我加盟公司前，你就已经告诉过比尔这条原则了。”

不过雷蒙提醒他，如果反对汉普，那么甚至在他可能还没开始动手之前，福特家族就会开始对付他。雷蒙建议再给汉普一次机会。但汉普的消极情绪让穆拉利无法忍受。与勒克莱尔一样，汉普对公司未来抱有消极看法，而且错失了分享自己观点的时机。比尔·福特也对他这位姐夫越来越没有耐心。穆拉利入职几周后，他与比尔在汉普的问题上交换了意见。然后比尔就将雷蒙叫到了他的办公室。

“汉普必须离开。”比尔对雷蒙说。同时比尔提醒他，这会是个复杂的操作。比尔此前没有对付汉普，是因为害怕此举会加深家族裂痕。汉普和他的妻子有自己的盟友，他们可能会为比尔和穆拉利制造麻烦。

“发挥你的魔力，”比尔对雷蒙说，“确保将影响控制在最小范围内。”

雷蒙开始起草汉普的离职协议，这是他迄今写过的措辞最强烈的非贬低协议，其中包括慷慨的补助。10月12日，福特汽车宣布汉普离开公司，同时取消幕僚长职位。汉普的离职在福特家族掀起了一场骚动，但比尔与埃德赛尔·福特二世在骚动演变成暴动前将其平息了，至少暂时平息了。

穆拉利必须尽力留下更多拥有真才实学的高管，避免他们随着汉普离开公司。

第一次BPR会议让福特汽车信贷公司CEO麦克·班尼斯特有些不知所措。他不期望更多了解公司其他运营事宜，更不必说汽车业务了。尽管同事们抛出的需要他去尽力“破解”的字母缩写和技术术语已令他眼花缭乱，但公司其他业务运行的情况还是让他深深着迷。不过，这只会让他更坚定自己的看法，即福特汽车已是一艘沉船。他看到了穆拉利计划的鼓舞人心之处，但他已考虑退休，并且不确定是否想要坐看这位CEO能坚持多久。

班尼斯特戴着眼镜，说话带着田纳西州口音，自1973年起就在福特汽车信贷公司工作。1959年，福特汽车意在通过为消费者和经销商提供贷款的方式促进福特汽车销量。不过到了20世纪90年代，在亚历克斯·特罗特曼的推动下，福特汽车信贷公司开始改变，到了雅克·纳瑟尔时代，纳瑟尔开始引入外部金融家，他们的经营活动让福特汽车信贷公司看上去更像是独立的银行机构。他们关注利润的最大化而不是福特汽车销量的增长。那段时间，班尼斯特在欧洲工作，没有经历公司发生的巨大变化。卡尔·理查特进入董事会辅佐比尔·福特时，他将福特汽车信贷公司的国际运营业务交给了班尼斯特。理查特传授给班尼斯特更严谨的运营方案。在公司北美信贷业务开始失去控制后，理查特于2003年将班尼斯特召回，让他接手整个福特汽车信贷公司的运营工作。班尼斯特很快就将信贷公司带回正轨，事实上，它成了整个福特汽车唯一稳定可靠的利润来源。

班尼斯特愿意相信穆拉利，但他还没看到过有人能反抗福特汽车文化并获得胜利的先例。不过他仍然欣赏这位新CEO的方案，他决定在穆拉利的首次BPR会议后召开信贷公司自己的BPR会议。会议模式与穆拉利的BPR一模一样，这让班尼斯特的下属非常震惊，但他们很快就认



识到了BPR的价值。接下来的几周、几个月时间内，第一位、第二位……高管们开始在自己的业务和职能部门召开自己的周BPR会议。与班尼斯特一样，其他人也看到了穆拉利数据驱动方案的价值。穆拉利能看到不同之处，他将班尼斯特视为首批“皈依者”之一。当听说班尼斯特正准备退休时，穆拉利决定亲自拜访他。

在一场联合劝募协会（United Way）[\(49\)](#)举办的募捐中穆拉利突然现身。当时，所有员工正在共进午餐，而大部分福特汽车信贷公司的高管们被关进了模拟监狱里，法律顾问则穿着一身海盗装、戴着眼罩在监狱外漫步。班尼斯特一脸尴尬，不过穆拉利笑着表扬他能让员工和谐地融入社区生活。然后穆拉利问他能否私下说说话。

“信贷公司情况如何？”穆拉利在班尼斯特关上办公室门后问。

“我们有自己的痛处，但没有什么是我们不能应对的。”班尼斯特回答说。

穆拉利点点头。

“我理解你的成就，我知道你的想法。眼下，我的问题是你要留下来还是离开？”

穆拉利直截了当的发问让班尼斯特猝不及防，但他喜欢这种坦率，这是迪尔伯恩缺乏的东西。他盯着穆拉利，试图找到深一层的承诺。他喜欢他看到的眼神。

“如果你来了，待下去并且成功挽救了公司，我就留下来。”班尼斯特说。

“这是计划之中的事。”穆拉利说，脸上露出笑容。

几天后，穆拉利走进雷鸟会议室时，发现班尼斯特仍坐在那里。第一次BPR会议只开到下午3点，不过有太多事务需要审查，穆拉利担心他的新团队已经头脑发麻了。第二次BPR会议持续了一整天。

穆拉利给高管们一周时间消化理解基本概念以及修改数据。现在，穆拉利向他们介绍颜色编码体系。任何此前一周出现变化的事务都将使用蓝色突出标记。数据则通过柱状图呈现，从最近的实际结果开始，一直持续到5年后。这些进程随着新信息出现而随时保持更新状态。穆拉利解释说，BPR体系是双轨制进程。

“我们根据计划核对我们的进展，”他告诉团队，“与此同时，我们也将制订更好的计划。整个进程是持续改善的。”

计划目标使用蓝色条形呈现，针对每个时期的当前预期则使用红色菱形标记。因此，很容易就能看清预期所给定的数据，不管是巴西销售额、欧洲营销成本还是美国利润，它们是否在计划内，还是落后或领先于计划，都能看得清清楚楚。与之相类似，每个计划或项目都使用带颜色的方格显示：绿色表示项目在正轨上或者先于日程安排，黄色代表存在潜在问题或情况堪忧，红色则意味着落后于日程或脱离了计划。同时，任何状态变化都会反映到由对角线均分的两种颜色组成的方格中，上半部分颜色为此前一周的状况，下半部分颜色为当前情形。

颜色编码的意义是为了清晰明了地呈现上周会议后出现的变化，显示哪些方面存在潜在问题。穆拉利鼓励高管实事求是地使用颜色编码。

“整个进程中最赞的事情，是下周我们还会坐到一起，”穆拉利说，“我想了解你们知道的情况，因为我下周还会见到你们，我知道你们到时候会取得进展。”

穆拉利将早期BPR会议作为“天字第一号讲坛”（Bully Pulpit）[\(50\)](#)用以提升高管的责任感，促使他们合作并保证执行力。如果雷鸟办公室的高管仍质疑穆拉利不是真正有意改变福特汽车的文化的话，这些会议很快就打破了他们的幻想。如果穆拉利的策略看上去很苛刻，那是因为高管们确实需要如此。诊断出困扰福特汽车的顽疾后，穆拉利打算使用外科手术般的能力根除病灶。尽管在高管团队上已经耗费了大量心血，穆拉利仍费尽心思地鼓励每一位高管，让他们知道他没有因为发现了公司的错误而将责任归咎于他们。

“你们遇到了问题，”穆拉利会抱紧手臂笑着说，“而你们本身不是问题。”

穆拉利还努力让每位高管感到自己是团队中的一员，而且这个团队是一支能获胜的团队。在一次会议的末尾，穆拉利起身走到大屏幕前，此时屏幕上正展示着一张财务报表，经过长时间的大幅下跌，收入终于有了些起色。穆拉利告诉团队说，情况确实非常糟糕，但他在波音看到过形势更严峻的图表。

“各位，”他指着图表曲线说，“尽可能快地到达谷底，我告诉你们，上升的过程将充满乐趣。”

到了10月底，穆拉利已经推行完BPR会议，会议过程已经相当顺畅。现在每周四，他们几个小时就能开完会，不用耗费几乎一整天时间。不过穆拉利却有些沮丧。他已经讲解了BPR会议，阐明了颜色编码，确保了整个团队工作环境的安全，但所有的表格都仍显示是绿色。10月26日，穆拉利终于忍无可忍，中途叫停了会议。

“今年我们会亏损数十亿美元，”他说，目光逐一扫视高管，“会上还有没有进展不好的事情？”

没有人回答。

因为没有人相信穆拉利，没有人相信他的承诺，特别是在他坦陈不会使高管们受到处罚方面。在过去，福特汽车的高级别会议就是杀戮竞技场。高管们擦亮眼睛走进会议室，寻找其他人计划中的漏洞。他们会事先审查自己的报告，逐行检查是否存在弱点。他们确信穆拉利下了套儿，没有人会傻到掉入如此明显的陷阱中。

不过马克·菲尔茨开始觉得自己已经没有什么可以失去的了。玻璃屋盛传菲尔茨即将下台，他是新CEO最显著的威胁，因此穆拉利将他踢出局是理所当然的事。人们有记忆以来，迪尔伯恩的处事风格就是这样。

在菲尔茨为下一次BPR准备幻灯片时，这种想法让他心烦意乱。在编辑一张有关北美产品项目状态的幻灯片时，他停了下来。与通常一样，整个图表都是绿色。他盯着新款福特锐界那一栏，这款新车才发布了短短几周。加拿大安大略省奥克维尔（Oakville）市的工厂已经开始生产新锐界，但其中存在着问题。

前一天，菲尔茨接到了福特汽车质量部门负责人本尼·福勒（Bennie Fowler）的电话。质量部门已经签署放行了锐界的生产工作，表明公司可以向经销商发货。按照质量部门的说法，首批车已经在加拿大装上火车了。但现在福勒告诉菲尔茨，一位试车员上报说新锐界悬架有刺耳的异响。技术人员现场检查了这辆车，但未能找到导致异响出现的原因。

“我们不知道为何会出现异响，”福勒对菲尔茨说，“但我们需要暂停发货直至找出原因。”

锐界是福特汽车的明日之星，是公司首款真正意义上的跨界车，剑指汽车行业最热的新细分市场。菲尔茨明白，新锐界推迟上市或许会降低穆拉利尚不被人了解的愤怒程度，但话说回来，让存在潜在严重问题的车辆出货会让上司极为恼火。当时已到年底，正是福特汽车高管们传统上全力以赴的节点，如果有必要，他们会走捷径实现销售目标。但那是旧福特汽车，穆拉利已明确表示，不希望出厂任何尚未准备好的车辆。

“好的，推迟上市，”菲尔茨告诉福勒，“我不喜欢这样。但我希望万无一失，而不是又一次向公众道歉。[\(51\)](#)”

这是艰难的决定，但菲尔茨现在面临更艰难的抉择：推迟上市，在周四的会议上全盘托出告诉所有人实情。在穆拉利掌权前，这种举动就像是三文鱼扔进鲨鱼经常出没的海域。同事们会将菲尔茨撕成碎片，此外，他估计，异响也许会无疾而终，他团队以外的人甚至没注意到推迟，新锐界就已经摆上了展厅。但也许，情况不会如此糟糕。

周三晚上，菲尔茨与制造部门负责人乔·韩瑞麒（Joe Hinrichs）一起检查他的幻灯片。当产品项目页面突然跳上屏幕时，韩瑞麒惊呆了。他指着福特锐界那一栏的红色方框。

“你确定想呈现这个吗？”韩瑞麒说。

“韩瑞麒，是红色吗？”

“是的。”

“嗯，我们实话实说。”菲尔茨回应道。

临近第二天时，菲尔茨认为当他走出会议室时，有50%的机会能保住他的工作。但现在，他认定无论如何都会丢掉工作。

“总得有人验证一下这家伙是否表里如一，”菲尔茨边研究穆拉利边想，“如果我出局了，那也是带着荣耀离开。”

菲尔茨开始综述美洲的业务环境。他请求播放该地区财务情况，然后是产品项目页面。菲尔茨竭力保持满不在乎的样子。

“在锐界上市方面，我们的数据显示是红色。你们可以看到，”他指着屏幕说，“我们将推迟上市时间。”

会议室内死一般寂静。所有人都看着菲尔茨，包括坐在他身旁的穆拉利。

“他被判死刑了。”他的一位同事想。

“我好奇谁将会接手美洲公司呢？”另一位同事心里嘀咕道。

突然间，有人开始鼓掌，正是穆拉利。

“菲尔茨，这非常清楚明了，”他面带喜色地说，“谁能帮助菲尔茨处理这个问题。”

本尼·福勒举起手，说他会立即派遣质量专家前往奥克维尔。福特汽车采购副总裁托尼·布朗（Tony Brown）表示，他会联系所有相关供应商，要求他们检查所提供的零部件。

“我们现在取得了进步。”穆拉利想。

不过，高管团队下周四再次坐到一起开会时，仍只有菲尔茨一个人愿意承认遇到了麻烦。其他所有高管的幻灯片满屏皆绿。事实上，菲尔茨仍能出现在会议室，这让很多高管十分惊讶。他们认为菲尔茨应该早已被押解出去，在没人注意的时候就地正法。有些人预计在本周的会议过程中铡刀就会落下。但当会议结束时，菲尔茨仍负责美洲业务，大部分下属得出统一结论：穆拉利所言非虚。他说希望诚实，这是他内心的真实想法，没有任何陷阱圈套。

一周后，所有人的幻灯片都布满了红色，景象堪比犯罪现场。此外还有很多黄色。

穆拉利盯着彩虹般的幻灯片，不知道是该笑还是该哭。

“现在我知道我们为何亏损了！”他想，“但他们信任我。他们信任这个过程。我们终于将全部情况摆上了桌面。现在我们能开始解决困难了。”

穆拉利后来将这次会议视作福特汽车复兴的决定性时刻。他一直相信自己能挽救福特汽车，会后，他更加确信了这一点。现在他需要的是一个计划。

## 第6章 全球化重组，“一个福特”战略

一连串的噱头不能带来进步。每走一步都需要调整。人们无法指望着不思考就取得进步。

——亨利·福特

与比尔·福特首次会面后返回西雅图的飞机上，穆拉利就开始制订拯救福特汽车的计划。自那以后，穆拉利一直在不断地完善这项计划，但框架却始终如一：福特汽车需要大规模缩减汽车业务运营规模，匹配产品的真实需求，克服病态的企业文化，与全美汽车工人联合会协商新的劳工协议，以缩小与海外竞争对手之间的竞争力差距。穆拉利同时还在研究他口中的“更优计划”，确保公司的长久成功和繁荣。现在，计划内容包括产品研发全球化，打造人们真正中意的新一代轿车和皮卡。最终，他必须找到为全盘计划买单的方案。

穆拉利深知他仍需了解更多情况才能敲定最终计划。最后一周前，他像资深高管一样埋头在工作中。尽管穆拉利在玻璃屋已经组建了内部智囊团，但他同时在外部还撒了一张大网，努力去整体全面地了解福特汽车公司和汽车行业。

“我得做些重大决定，”他想，“我需要知道人们如何看待福特汽车。”

穆拉利开始给公司外部人士打电话，包括汽车研究中心的行业专家戴维·科尔、高盛公司的财务顾问等。他甚至打给了报道底特律汽车行业新闻近50年的《福布斯》资深专栏记者杰里·弗林特（Jerry Flint）。穆拉利花了好一会儿才让这位脾气暴躁的老记者相信他的来电并不是一场恶作剧。他委托德勤、博思艾伦（Booz Allen Hamilton）以及共同之地（Common Ground）等咨询公司研究行业动态。他阅读分析师报告、剪贴新闻报道，甚至剪下他认为能总结当前形势的漫画。穆拉利记下大量笔记，将所有信息归类分装在白色三孔活页夹里。穆拉利一页一页地翻看这些笔记。他还找出以前的财务报



告、白皮书以及内部研究报告研究，而这些内容是以前的CEO所忽视的。

在看到福特汽车产品在《消费者报告》（*Consumer Reports*）[\(52\)](#)杂志上获得了极差评价后，穆拉利赶紧叫北美工程负责人保罗·马什卡雷尼亚什（Paul Mascarenas）和产品计划负责人道格·索波（Doug Szopo）与他一起飞往《消费者报告》设在康涅狄格州的测试场。途中，他告诉两人在拜访过程中不准讲话。

“我们此行只为倾听，”穆拉利告诉他们，“不是为所得到的反馈进行辩解和找理由。”

两人点点头。不过当《消费者报告》汽车测试部门主管戴维·钱皮恩（David Champion）批评新款锐界时，保持默不作声对这两个人来说简直是度秒如年。

“很令人失望，”钱皮恩对穆拉利说，“内饰缺乏新意、操控拖沓、尾门开启不便。”

穆拉利感谢钱皮恩的真实反馈。当福特汽车专机返航降落在底特律时，穆拉利已与同行的两位高管就如何解决这些问题谈论了很久。

钱皮恩或许提供了很多细节，但穆拉利从他交谈过的人那里也已经听过了很多相同的事情。福特汽车一直放任自流。福特汽车在欧洲打造了不错的轿车和跨界车，但在美国市场所售的大部分车型却缺乏新意和竞争力。在消费者考虑福特汽车时，他们认为福特汽车是不可靠的油老虎；供应商憎恶与福特汽车做买卖，因为公司经常为产量预计注水；经销商则感觉在水星品牌上被福特汽车坑了；投资者每每看到公司股价时，会感到阵阵胃痛；员工对永无止境的裁员感到不满，更让他们愤怒的是，留下的人要承担许多原本属于他人的工作，他们也很担忧自己的未来。

不过穆拉利了解到，人们希望福特汽车取得成功，他们仍对这家“美国符号”心存爱意。公司曾经美好的时光和优质产品给很多人留下过甜蜜回忆。也有很多人认为公司的失败在于美国分公司本身。数十年来，福特汽车一手摧毁了由T型车、野马以及“一天5美元”薪酬制度所建立起来的良好形象。穆拉利深信，只要给消费者一个信任福特汽车的理由，他们就会原谅且忘记过去。

穆拉利也在研究竞争对手。来到迪尔伯恩后不久，通用汽车和克莱斯勒CEO都打电话来祝贺穆拉利，不过他还没亲自见过这两位CEO。

现在，穆拉利凝视着窗外的文艺复兴中心（Renaissance Center）[\(53\)](#)，这是一座充满未来主义的圆柱体建筑集群，主导着底特律的天际线，通用汽车总部就设在这里。穆拉利认为是时候拜访美国最大的汽车制造商了。2006年10月13日，穆拉利前往文艺复兴中心，与通用汽车CEO里克·瓦格纳（Rick Wagoner）会面。

与很多底特律高管一样，瓦格纳从公司财务部门一路晋升到了掌门人位置，如今，他显然享受着自己的巅峰权力。由于长得高大魁梧，瓦格纳曾是里士满市（Richmond）一所高中的校篮球队队长，后来进入了杜克大学篮球队。1977年拿下哈佛商学院的MBA学位后，瓦格纳在通用汽车谋了份差事。在底特律，他发现自己走上了升迁快车道。到1992年，他已担任CFO，时年39岁，到了48岁时，他成了通用汽车CEO。瓦格纳是位不错的经理人，同时他也受益于经济强劲增长和通用汽车大型SUV需求旺盛的市场大环境。鉴于通用汽车缺乏克服自身历史缺陷的能力，一些人质疑公司是否真的需要另一位内部人士来掌管。

“如果外部人士进入汽车行业，绝对搞不清楚所有情况。”瓦格纳坚称。

那是在2000年。此后的6年内，瓦格纳领导下的通用汽车业绩惊人。他开始实施产品研发全球化战略，而此时比尔·福特仍在努力说服他的团队考虑这一举措。瓦格纳让公司旗下贷款机构通用汽车金融服务公司（General Motors Acceptance Corporation，以下简称GMAC）进入房屋抵押贷款业务市场，趁着美国楼市的繁荣大赚特赚。瓦格纳知道通用汽车存在问题，但公司此时能赚钱，他满足于现状。

“实际上，瓦格纳的战略很大程度上是押赌油价始终保持低位，”记者保罗·英格拉西亚写道，“无独有偶，2004年6月，《美国国家地理》杂志发表名为《低油价时代的终结》（*The End of Cheap Oil*）的封面文章。一位通用汽车高管将文章递给了瓦格纳，提醒他公司或许太过于依赖皮卡和SUV了。瓦格纳反驳说，同样的错误思维让通用汽车成为底特律最后一家搭上皮卡繁荣期的公司，他不想让错误再次发生。”

现在，通用汽车过度依赖皮卡和SUV，但现实尚未打击到瓦格纳的自信心。尽管瓦格纳私下对穆拉利不屑一顾，但在表面上他还是热情地欢迎穆拉利来到底特律和汽车行业。

“我们是劲敌，但我们也有很多共同之处，”瓦格纳对穆拉利说，并向他解释在政府燃油经济性、排放和安全等立法方面两家公司有着历史性合作，“我希望我们未来能继续保持合作。”

穆拉利表示没有什么能比这更让自己高兴的了。毕竟，他仍需要了解汽车行业。瓦格纳得意地笑了笑，他很乐意教导这位新任CEO。穆拉利提了一连串问题，内容从商业周期、产品战略到即将与全美汽车工人联合会以及美国国家环境保护局展开的谈判。根据环境保护局的要求，车企要提升燃油经济性。听上去穆拉利像是苦苦挣扎着在了解不熟悉的领域。这实际上是种谋略，可以说是玛塔·哈里（Mata Hari）[\(54\)](#)的翻版，而瓦格纳完全上当了。他很乐意担任穆拉利的睿智老师的角色，他不厌其烦地表达对这些问题的看法，对穆拉利没敢发问的内容也知无不言。穆拉利的满面笑容已在底特律出了名，这是件好事，因为在听瓦格纳侃侃而谈时，穆拉利忍不住露出笑容。

“这些家伙毫无头绪，”穆拉利想，“他们与我们的境遇相同，他们面临着福特汽车所面临的所有难题。”

离开时，穆拉利对瓦格纳表示，如果以后有疑问，希望还能给他打电话。穆拉利这样做只是出于礼貌，但瓦格纳却将其视为软弱的表现。瓦格纳后来对外界表示，早些日子穆拉利努力了解汽车行业时，曾向他寻求帮助。事实上，瓦格纳被耍了，但他自己根本没意识到。

穆拉利无须研究福特汽车的主要竞争对手丰田。多年以来，他一直是这家日本车企的忠实学徒。

“丰田打造的产品是人们钟爱的，它动用的资源和时间却比全球其他车企都少。丰田是台神奇的机器，”在一次早期采访时穆拉利说，“丰田拥有一种持续改善质量的体系，用最少的资源和最短的时间将客户期望的各种变化融入其产品线，这也是我们必须要做到的。如果你仔细观察福特汽车就会发现，它与这是完全相反的。”

与此同时，穆拉利发现福特汽车至少在有些事情上还值得继续坚持。

出任CEO后不久，穆拉利默认同意了菲尔茨的“前进之路2”计划，并将其视为权宜之计，直至新的更优的计划出炉。如今，对公司和公司存在的问题有了更深入的了解后，穆拉利对这项计划有了新认识，他认为这项计划的基本面很好。如果执行到位，未来两年内公司北美地区能降低26%的产能，到2008年底，能将年度最高产量削减到

360万台。虽然这一数字比销售预测师的预估高出很多，但已经接近了公司当前所需的产能数量。而且，此举会让制造工厂缩减至两班倒。如果全美汽车工人联合会在册员工买断工作的人数达到福特汽车所希望的量级，那么实际产能将接近300万辆，与公司的预期销售量持平。关闭工厂和裁员有望让福特汽车每年节约50亿美元的运营成本。与此同时，菲尔斯的计划承诺将加速推出新款轿车和跨界车。到2008年底，福特、水星和林肯旗下70%的车型都将推出新款或者进行大幅改款。

“这是良好的基础。”穆拉利想。

但他非常谨慎。菲尔茨和他的团队曾错失了市场，穆拉利希望确保他们不会重蹈覆辙。穆拉利将北美团队的精力投入到削减成本、提升工厂利用率以及稳定市场份额的点滴进展上。穆拉利相信，周四例会能让他们开诚布公，同时也能让他掌握公司的最新情况。

“去实现计划。”他对菲尔茨说。

公司去年开始实施的设计和工程新方案让穆拉利感到非常欣慰。尽管福特汽车仍针对不同地区打造不同车型，但其至少在全球各个部门都使用了共同的体系，此举能节省时间和资金。这套体系基于福特汽车日本子公司马自达所用的体系发展而来，同时吸取了沃尔沃以及北美和欧洲公司不同的实际经验。

马自达的体系与丰田所用体系类似，而丰田体系被广泛认为是全球最佳的。在美国车企眼中，设计是门艺术，而工程属于科学。设计师常常身着黑色衬衣，穿着意大利品牌鞋子，戴着价值超过一些他们所打造的汽车的奢华腕表。工程师则钟爱带着口袋的格子衬衣和卡其裤，并且喜欢将手机别在腰带上。就算两拨人必须见面，也常常保持一定的距离。马自达体系迫使他们合作，迫使他们在同一个工作室肩并肩地坐着，同时马自达体系还将制造、采购甚至销售等部门的人拉到同一个会议桌上。这套体系的意义在于避免设计初期出现的耗费财力和时间的返工问题。这些部门独自埋头工作时，常常会导致错误出现。不懂热力学的设计师或许打造了一款外形绚丽的进气格栅，但却发现无法让足够的空气进入发动机舱中。没有人体工程学背景的工程师可能研发出绝佳的排气系统，但却根本无法安装。通过让这些相关学科的人才共同参与到设计环节中来，马自达大幅降低了走弯路的概率。



这套体系与福特金牛座团队所用的体系非常相似，在20世纪80年代给穆拉利留下了深刻印象。他不禁要问福特汽车产品团队为何从日本人那里重新学习自己曾拥有的东西，但他很欣慰看到团队开始改变。产品团队提出的新体系，还融合了沃尔沃的虚拟设计系统、福特汽车欧洲公司的超级工业程序以及北美公司使用的高级计算机辅助设计和工程系统。这套混合体系赋予了福特汽车在打造首款原型车之前模拟新车型各个方面的能力，包括驾驶、生产所需的步骤等。最终，产品团队的努力促使了全球产品研发体系（Global Product Development System，以下简称GPDS）问世。GPDS有助于大幅度降低工程成本，缩短研发周期，其已帮助公司在向市场推出新车型时实现了低成本、高速率。

2005年秋菲尔茨接管福特汽车美洲公司时，GPDS刚刚在公司内推行。打造新款福特Fusion时，他要求团队在最后关头调整使用GPDS，这也是GPDS首次走入现实工作中。首款完全采用GPDS研发的车型是福特Flex跨界车<sup>(55)</sup>。2006年9月穆拉利开始执掌福特汽车时，福特Flex尚未完工，但GPDS带来的益处却显而易见。GPDS将车型每个新部件所需的工程变动工作削减了50%<sup>(56)</sup>，这正是穆拉利一直期盼的精确效率，而且GPDS的团队主导理念与他的管理哲学完美契合。此外，GPDS使用的众多数字设计工具与研发波音777时采用的工具一模一样。

福特汽车与微软的秘密合作更是让穆拉利兴奋不已，“联姻”微软能让福特汽车再次登上科技领域领导者的位置。两家公司合作的产品，可以让驾驶员与车辆对话。穆拉利认为这能说服消费者回头再度考虑福特汽车产品。

穆拉利研究这些措施时，常常想起一句佛偈：当徒弟准备好了，师傅自然就会出现（The Teacher will appear when the student is ready）。事实表明，尚待开发的人才仍藏身在风雨飘摇的公司内。依靠他们自己，这些措施远不能拯救一家被内部争议和自身有毒的文化损害严重的公司。但他们是穆拉利构建自己计划的基石。

穆拉利还从福特汽车的历史中寻找灵感。越了解公司的辉煌历史，穆拉利就越相信，决定公司未来的关键在于能否找回昔日助其走上成功之路的本源。如今，穆拉利坐在当时亨利·福特的位置上。亨利·福特缔造的公司改变了整个世界，为子孙后代带来了难以想象的繁荣。这样的景象不是凭借一个人、一个主意或者一辆车就能创造出来的，而是通过许多在伟大理想激励下的人们团结合作实现的。这些

人打造了很多伟大的汽车。随后的几十年里，福特汽车迷失了方向，但穆拉利深信他能帮助公司重回正轨。

会议间隙，穆拉利像矿工一样深挖福特汽车的档案，他相信金子近在咫尺。当偶然看到亨利·福特登在1925年1月24日那期《星期六晚邮报》（*Saturday Evening Post*）上的广告时，穆拉利发现了宝藏。这则诺曼·罗克韦尔（Norman Rockwell）<sup>(57)</sup>和马克斯菲尔德·帕里什（Maxfield Parrish）<sup>(58)</sup>的怀旧风广告中，一对年轻夫妇站在一座绿草盈盈的小斜坡上，微风吹起他们的衣角，他们的T型车停在不远处。孩子们在他们的脚边玩耍，夫妇欣喜的目光则穿过周围停满汽车的农场，最终落在模糊朦胧的地平线尽头，那里福特汽车新建的里弗鲁日工厂若隐若现。广告标语写着：“开启人类自由出行之路”（Opening the highways to all mankind）。在标语下方，亨利·福特阐述了他对公司未来的愿景。

“为提供用途广泛的服务，公司必须在实现规模化的同时心怀伟大目标。克服汽车生产的高成本困难以及稳定生产要素，这就是伟大目标。自然，这需要大型计划才能实现。”福特表示，“在实现公司目标的过程中，福特汽车从未被工作的难度吓到过。公司员工一直不辞辛劳，探索将每项工作完美落实的路径。公司一直敢于尝试，即便没有经验可循，也能取得令人瞩目的成功。”

这正是穆拉利一直寻找的东西，即引导他对福特汽车进行转型的北斗星，回到怀疑时期的试金石。

这幅广告让所有灵感都涌上穆拉利的心头。他拿起一支笔和一沓纸，开始写下惯用的意识流笔记：

- ◎ 推动所有利益攸关方同心协力追求极有说服力的愿景：开启人类自由出行之路；
- ◎ 与比尔、董事会以及福特家族其他成员建立紧密的团结合作关系；
- ◎ 尊重传统；
- ◎ 融入福特汽车团队；
- ◎ 尊重并触达所有利益攸关方；
- ◎ 执行可靠的纪律，实施负责任的商业计划；



- ◎ 团结所有人；
- ◎ 确保安全；
- ◎ 每周、每月、每季度；
- ◎ 持续改善；
- ◎ 组织实施计划，使公司结构矩阵化；
- ◎ 鼓励人们精诚合作；
- ◎ 伟大的产品……强大的业务……更美好的世界；
- ◎ 打造全球最佳设计车型；
- ◎ 有竞争力地重组；
- ◎ 加速新品研发；
- ◎ 拿到融资，改善资产负债表；
- ◎ 改变福特汽车文化；
- ◎ 分享我们的故事；
- ◎ 告诉大家我们的计划；
- ◎ 梳理业务；
- ◎ 巩固与整合；
- ◎ 裁撤所有非核心品牌；
- ◎ 打造小型、中型、大型轿车，多功能车及皮卡全车型；
- ◎ 世界一流；
- ◎ 精简品牌；
- ◎ 减少经销商数量；
- ◎ 削减库存。

写完后，穆拉利又拿出另一沓纸，勾勒他的个人目标：

艾伦·穆拉利的愿景

---

- 
- ◎ 朝着清晰、迷人的愿景，奋力前行；
  - ◎ 在完美风暴下求生，应对大宗商品、原油、信贷、温室气体、安全性以及全美汽车工人联合会等各方面问题；
  - ◎ 制订盈利增长计划以及全球产品战略；
  - ◎ 打造一支技术过硬、积极主动的队伍；
  - ◎ 推进可靠的BPR进程；
  - ◎ 建设百折不挠地落实“一个福特”愿景的领导和高管团队。

就这样，在这两页纸上，穆拉利写下了拯救福特汽车的总体规划框架。对于外部人士来说，这些要素看上去有些简单，但对迪尔伯恩而言，这读起来更像是激进的宣言。这位福特汽车新任CEO，做好了传播他的思想的准备。事实上，他已经开始行动了。

拜访通用汽车CEO里克·瓦格纳的当天，穆拉利向福特汽车全球员工发出了一份公开信：

发件人：艾伦·穆拉利

发送时间：2006年10月13日（星期五）上午11:07

收件人：福特汽车团队

主题：第一印象

正式来说，我已履职CEO两周之久。这段日子里，我同很多人进行了会面，但我知道，用这么短的时间想要去了解并与每个人交流是不可能的。所以我想通过给大家写信的方式，说说我对福特汽车的第一印象和初步想法。

也许并不意外的是，我与我们的高管团队耗费了大量时间商讨了计划、寻找了问题以及规划了发展前景。比尔·福特对我们面临的挑战完全开诚布公，让我能洞悉问题所在。我们要做出重大决策，将公司打造成我们理想中的样子。大家都很清楚，福特汽车正处在形势格外严峻的时期，尤其是在北美等地我们的核心市场份额不断缩小的背景下。从现在

到将来，一些非常优秀且忠诚的员工将会离开公司，这对所有人来说都极为艰难。

然而，我对来到这里感到激动不已的原因正是人才。我遇到了很多福特汽车员工，他们希望同心协力帮助公司再次找到立足之本，并且走上增长之路。他们迸发了很多想法，会给我发邮件，会在大厅拦下我，会在吃饭时跑到我面前，分享他们的想法。他们希望我了解公司曾经的辉煌，了解公司如何在前景看似暗淡的情况下扭转乾坤。福特人知道我们在产品研发领域拥有人才积累，知道我们在经销商网络方面拥有巨大的资源优势。他们深知，我们能重新夺回历史上最佳企业榜样的称号，能让所有利益攸关方繁荣富裕起来，这些利益攸关方包括投资人、客户、经销商、供应商、员工、联盟伙伴以及我们生活的社区和国家。

无需多久人们就能意识到，福特汽车的员工是天生的赢家。

福特在一个多世纪中创造的价值带给我们的自豪感是众所周知、显而易见的。在公司内，我们能找到很多卓越非凡的领域，这让人倍感鼓舞。但这些成绩远远不够，特别是对于当前、对于我们所处的整个竞争环境来说。我们需要让整个公司从上到下都走向成功。为实现这一目标，我们需要制订能被普遍接受且能被理解的商业计划。我们需要一项计划，一个能对整个公司行之有效的计划。竞争对手试图在各个领域“逐一击破”我们，但我坚定地认为，我们不会对自己痛下杀手，不会分而治之。因此，我们需要制订一项适当的计划，确保所有人都知道我们如何应对难题。我们需要在当前一些严峻紧迫的问题上达成一致，我们需要以前所未有的形式团结起来实现目标。

我已同高管团队开启了每周业务计划审查会议。我们透过同一个屏幕看同一组数据，我们坦诚且彼此尊重地进行讨论。我们都决心为我们的公司制订同一个计划。我们每个人都全身心地投入其中，相互支持对方的努力，最终取得成功。我需要了解福特汽车的一切，但我深知目前所做的还远远不够，但我清楚这是唯一可行的路径。

接下来的工作会进入具体细节里面，但我可以肯定地告诉大家，我们的计划将围绕以下三项优先考虑的内容制订。

- ◎ 人才：一支技术过硬、积极主动的工作团队。
- ◎ 产品：能详细阐明消费者认知和关注焦点的产品。
- ◎ 生产力：一家精干的全球性企业。

凭借这三项优先考虑的内容，我们能在清晰把握竞争环境和财务状况的背景下打造我们的商业模式。同时，我们也能找到一些最本质问题的答案：一项吸引人的商业计划需要的关键元素有哪些？我们的设计如何准确实现？我们如何摆脱亏损，再次实现持续增长？

我知道，过去的几年中，福特人经历了许多艰难时刻。我来这里不是与大家诉苦，而是要推动我们共同前行。对我来说，眼下是我职场生涯中最低入尘埃却又最令人激动的一段时期。但凭借以前的经验，我可以告诉大家，受挫泄气就像滑梯下落，而回升则充满无限欢欣。没有任何感觉能比得上你们依靠自己的力量推动这家伟大企业前行了。

所有人都喜欢王者归来的故事，那就让我们一起共筑最精彩的新篇章吧！

谢谢！

这封信拉开了穆拉利争取福特汽车员工“民心 and 民智”的序幕。但员工并非穆拉利唯一需要团结的群体。穆拉利还希望同供应商、经销商、投资者，当然还有广大消费者对话。

为了达到这一目的，他需要借助媒体的力量。

2006年11月10日，穆拉利来到《底特律新闻报》总部。他脸上带着标志性的笑容，与随行人员穿过新闻编辑部时，向四周的编辑和记者们报以微笑，仿佛他是个资深竞选活动家，来此是为了谋求支持一般。穆拉利坐在一张宽大的黑色真皮座椅上，对面是数位高级编辑和汽车报道团队成员。穆拉利靠向椅背，开始解释他将如何拯救福特汽车。

首先是对整个公司进行全球化重组。“现在我们不只有一家福特汽车：我们有福特汽车北美、福特汽车南美，还有三家分公司组成的

福特汽车欧洲。此外，澳大利亚、中国和印度还有分部，我们有太多福特汽车公司了，它们都作为业务部门单独运营，”穆拉利表示，“我们需要通过现在的位置利用全球资产，使福特汽车作为一家公司整体参与市场竞争。”

穆拉利想要将福特汽车所有不相干的地区、部门融合成为一个全球运营、力争世界一流的企业。但企业架构并非他唯一希望精简的地方。“我们将梳理品牌和产品线。”穆拉利说，接着他详细解释了在波音时如何采用相同的策略，将十几款机型精简到4款。使用共同平台打造车辆，采用更多通用零部件，能为福特汽车省下大笔开支。穆拉利到来之前，一些相关举措就已开始实施，但他希望这些努力能更广更深地发挥作用。

他呼吁全美汽车工人联合会帮助他缩小福特汽车与海外竞争对手的用工成本差距。“你无法与每辆车3400美元的用工成本竞争，”他说，“我们必须面对现实。”

福特汽车必须将产能匹配实际需求。底特律人太执迷于市场份额，穆拉利指出，部分全球最赚钱的车企，其市场份额也是最小的。“我们不会一味地追求市场份额，”穆拉利郑重表示，“我们不会推出没有需求的车型，否则打折出售会让情况更为糟糕。商业领域最重要的是要面对事实，匹配产能与需求。如果不这样，形势只会愈发严峻。”

在时间不断流逝的事实上，穆拉利没有丝毫隐瞒。“我们必须扭转北美公司的亏损现状，实现2009年的盈利目标，”他说，“否则，公司会持续损失现金，很快就会山穷水尽。”

在底特律，如此直言不讳的谈话是前所未有的。美国汽车行业自我神化太久了，以至于说谎成了美德。“三巨头不可能失败，原因很简单，因为他们是三巨头”。在底特律，2加2常常等于5，但穆拉利来自西雅图。比尔·福特聘请外来人拯救公司的意义忽然间明朗起来。

穆拉利知道福特汽车为何会走到如此境地。作为全球主流汽车制造商，亨利·福特的公司曾经处于有机增长的态势。因为T型车需求量火爆，福特汽车被运往澳大利亚和巴西等地，而这并非是因为企业战略去拓展新的市场。全球各地的办公室如雨后春笋般冒了出来，处理来自密歇根州和安大略的汽车出货订单。这让曾为满足国内需求而投资兴建的T型车组装仓库，反过来要满足整个市场规模的工厂。

1928年，亨利·福特试图通过在主要市场成立海外子公司的方式，在混乱中树立新秩序。不过在当时，全球仍依靠电报通信、轮船出行。第二次世界大战后，福特汽车意识到这种体系失去了意义，因此致力于将公司打造成更具协调性的全球性企业，但福特只取得了部分成功。尽管亨利·福特二世和他的团队努力在公司全球运营部门推广使用统一资产负债表，但地区部门仍独自具备相当大的决策权。亚历克斯·特罗特曼的福特2000项目尝试整体清除这些区域部门，采用设立车辆中心的方式代替这些部门，同时赋予车辆中心根据小型车和皮卡细分市场来打造产品的职责。但在执行过程中，福特2000项目忽视了深厚的本土化积累。员工对这种自上而下的方案也感到不满。在雅克·纳瑟尔的领导下，情况变得愈发不可收拾，他下令让这些车辆中心自选供应商。规模化采购能节约成本，但纳瑟尔的举措抬高了成本，侵蚀了公司利润。

穆拉利希望能迪尔伯恩能与整个公司建立联系，听取对方心声，以此建立共识。他知道福特汽车的全球业务部门太过复杂，无法集中在迪尔伯恩运营，但他同时更懂得节约成本和提高效率带来的意义。在全球范围内去除重复的工作，打造货真价实的规模经济<sup>(59)</sup>，就能实现这两点。在首次新闻发布会上，有记者问他是否会考虑并购时。穆拉利不假思索地回答道：“当然。”

“我们将与我们自己合并。”他说。

身为航空工程师，精简对穆拉利来说弥足珍贵，就如同政治恩惠对政客一样。穆拉利的整个职业生涯都在探索如何降低阻力和改善航空动力。现在，他开始将这些法则应用到福特汽车的产品组合上。他想找一张展示公司在全球各地销售的所有汽车和皮卡的图表。不过让他失望的是，根本没有这样的图表。所以，穆拉利只得自己登录公司旗下各个部门的官网，打印所有车型的照片。他让秘书找来剪刀和胶水，当秘书带着东西进来时，看见穆拉利正坐在办公桌前，整个桌面都铺满了打印纸。穆拉利开始剪下福特汽车和其子公司打造的各个车型照片，并按地区将其分类贴在纸上，就像孩子在完成学校项目一样。完工后，穆拉利数了数，发现公司和旗下子公司在全球范围内打造和销售了多达97款不同品牌的车型<sup>(60)</sup>。

“太多了。”穆拉利边研究手工制作的图表边想。

他拿起剪刀，又开始剪下图片。



后来，穆拉利将这份图表呈现给福特汽车董事会。2006年12月会议前，他征用了一间会议室，将这些放大的图表贴在墙上。当董事们来到全球总部时，穆拉利带着他们来到了这间会议室。在他们研究他的“手工艺”时，穆拉利一言不发地站在一旁。正如他所料，董事们像他一样，在这些令人眼花缭乱的汽车和皮卡列表前都有些不知所措。在说服董事们公司需要从根本上简化全球产品线的问题上，穆拉利没费多少口舌。

穆拉利还想精简福特汽车的企业架构。

穆拉利明白，一开始鲜有人直接向CEO汇报工作。他已经移除了一层官僚机构，将史蒂夫·汉普踢出局，取消了幕僚长的岗位。但穆拉利面前仍是极为复杂的管理架构，充斥着重复的责任和紊乱的命令下达体系。福特汽车欧洲公司的传媒主管岗位，就是个很好的例子：一方面，主管直接向迪尔伯恩的传媒部门副总裁汇报工作，这意味着欧洲公司总裁对自己这位重要下属的工作内容以及工作决策知之甚少。另一方面，欧洲公司的产品研发负责人需要向福特汽车欧洲总裁汇报工作，但与美洲部门的同级别主管鲜有联系。

穆拉利希望通过他在波音时期所使用的矩阵架构代替公司当前复杂纷乱的指挥架构。矩阵架构会将公司整齐地分为业务部门和职能部门。穆拉利任职波音时，公司已针对工程设立了矩阵架构。作为一位年轻的工程经理，穆拉利很快就体会到了它的价值，因为通过它能掌控其他飞机项目的进度等信息。当晋升到民用飞机集团总裁后，穆拉利将矩阵架构推广至整个公司。在波音，矩阵架构将职能部门按照飞机项目而非地区进行划分，将每个机型视为一个业务部门。这意味着，除了一位负责整个民用飞机集团的人力主管外，777、767以及747项目也有单独的人力负责人。

穆拉利思考如何让矩阵架构在福特汽车发挥效力的同时，也在研究公司过去打造这一体系的尝试，特别是亚历克斯·特罗特曼命途多舛的福特2000方案。特罗特曼没有参照每个业务部门设立全球职能部门，也没有让它们都直接向CEO汇报工作。这意味着特罗特曼设置了IT部门全球主管岗位，但却没有欧洲IT部门主管一职，而且首席信息官（CIO）也不直接向CEO汇报工作。

与此同时，业务部门被削减了盈利和亏损的责任，区域负责制也被有力地消减了。福特2000项目失败后，整个趋势又走上了相反方向。穆拉利接手时，福特汽车再次分裂成区域部门。虽然人力和法务

等少数部门仍是全球运营，但大部分全球性岗位都被取消了，而像制造等责任又重新回到了区域部门手中。

穆拉利相信，他的体系二者兼顾，能提供最好的方案，能确保每个业务部门对自己完全负责，同时也能确保所有关键职能部门从采购到产品研发部门仍能全球管理，以此实现效率最大化和规模经济。穆拉利希望打造“一个福特”，能完全利用公司的全球资产，但同时又能使业务部门继续保留，从而能够抓住各个市场出现的独特挑战和机遇。穆拉利的方案旨在打破公司内部存在的沟通隔阂，让所有公司领导都参与到解决难题的任务中来。

穆拉利又拿出一张纸，画了一个表格，将亚太地区、欧洲、美洲以及福特信贷四个业务部门划了四列。在纸的上方，穆拉利写下“顾客”一词，表示这些部门直接面对外部世界。在表格左侧，他为财务、产品研发、人力资源以及IT等部门绘制了单独的行<sup>(61)</sup>。这些职能部门和四个业务部门的负责人直接向穆拉利汇报工作。同时，各个职能部门和业务部门也设立了区域主管一职，这些高管将共同向部门领导汇报工作。在穆拉利的体系下，福特汽车欧洲的传媒负责人需要同时向欧洲公司总裁以及福特汽车总部的传媒部门副总裁汇报。这一体系显著增加了直接向穆拉利汇报工作的人数，同时剔除了多余的官僚机构层级，比如马克·舒尔茨的国际运营总裁一职。

董事会认为穆拉利的新组织架构非常了不起。现在，穆拉利需要的只是确定各部门的领导人选。

穆拉利还需解决福特汽车的品牌问题。他认为公司子品牌太过冗杂。公司连福特品牌都没管理好，更别提其他七种子品牌了。这些品牌都面临着自己的困境。应对这些难题已经让福特汽车如履薄冰，同时还消耗了大量并不宽裕的运营资本。福特汽车投入了数十亿美元，但大部分品牌仍处于亏损状态。向董事呈现拟定计划时，穆拉利列出了这些品牌清单：福特、水星、林肯、阿斯顿·马丁、捷豹、路虎、沃尔沃以及马自达。穆拉利在除了福特以外的七大品牌下面画了条横线。

剥离这些品牌远比精简产品组合及组织架构更为困难。同时，穆拉利还不能剔除林肯或者水星这两个品牌，因为很多北美经销商依靠这两个品牌生存。欧洲品牌则面临不同的情况。

拥有阿斯顿·马丁以及捷豹这些传奇品牌一直是福特汽车乃至福特家族引以为傲的根源。这些欧洲品牌为这家面向大众打造更实用车型的中西部车企增添了许多世俗物欲的气息。许多亨利·福特的后代驾驶这些欧洲品牌车辆，众多福特汽车高管亦是如此，这也正是穆拉利首次抵达迪尔伯恩时感到失望的原因。因此，穆拉利希望剥离这些品牌。但是比尔·福特和其他董事喜欢这些欧洲子公司，在这些品牌上投入巨大，因为他们相信，福特汽车需要世界级的奢侈品牌参与全球竞争。他们提醒穆拉利，路虎是盈利的。一些人相信捷豹已做好了扭转颓势的准备。穆拉利花了些时间去说服董事，鉴于公司当前有限的资源，专注福特品牌的战略意义重大。到年底，他说服董事会出售捷豹和路虎，同时考虑将出售沃尔沃。尽管比尔·福特仍有意保留沃尔沃，但他表示，如果穆拉利能拿出吸引人的方案出售这一瑞典品牌，他便不会出面阻挡。至少到目前，林肯保留了下来，因为福特汽车需要至少一款奢侈品牌。水星暂时得到了喘息的机会，等到林肯足够强大能自力更生的时候，水星将告别它的生命。

剩下的事情就简单了。董事会全力支持穆拉利的计划，包括优化全球资产使用，与全美汽车工人联合会商议更具竞争力的用工合同，加大对欧洲和亚洲市场的拓展力度。穆拉利解释说，福特汽车昔日太过依赖皮卡和美国业务，他想改变这种局面。他向董事们展示了一张幻灯片，上面是两张饼形图。第一张图代表福特汽车的全球产品，饼形图分成了三等份，分别标有小型、中型以及大型车字样。第二幅图则是公司的全球营收图，也分成了三等份，分别代表亚洲、欧洲和美洲。

“我们需要提供一个车辆全家福方案，即包含轿车、跨界车以及皮卡的产品方案，”穆拉利对董事们说。他还解释说此举能最大限度地降低油价变动以及消费者偏好改变造成的损失。“我们还需要将业务均分在这三大地区，从而确保即使其中一个地区出现问题也不会威胁到整个公司。”

这是穆拉利计划的核心，他用“一个福特”来概括整个思想。看到董事们点头同意，穆拉利知道他找到了一直寻找的东西，即一个概括他的革命意义的警示格言，一个战斗口号。还有更多的收获等待着穆拉利。2006年11月14日，最终敲定陈述报告时，穆拉利终于将他的想法精炼为以下四个要点：

1. 大规模重组，在当前需求的基础上实现盈利，同时调整车型组合模式；
2. 加速研发消费者喜爱和重视的新产品；
3. 为计划融资，改善资产负债表；
4. 团队并肩作战，同心协力<sup>(62)</sup>。

这四个要点就像四枚钢钉，穆拉利在每场会议、每次发言和采访时，都反复强调，将其敲入大家的心里。菲尔茨的“前进之路2”计划能够负责重组事务，至少能在北美市场发挥力量。欧洲和其他部门需要小规模裁员。穆拉利的BPR会议正让高管们团结合作。同时，穆拉利也在物色掌管新品研发的合适人选，但这还可以缓一缓。穆拉利眼下的重点工作，则是第三个要点：必须找到支撑所有计划的资金。

## 第7章 抵押整个福特，尽最大可能多贷款

举债扩张是一回事，借钱来弥补管理不善和浪费造成的损失则是另一回事。

——亨利·福特

2006年11月，艾伦·穆拉利听取了福特汽车CFO多内特·勒克莱尔与财务主管安·玛丽·佩塔奇（Ann Marie Petach）的报告，仔细审核了公司向美国大型投资银行借款的计划。福特汽车希望能至少贷到180亿美元，助力公司复兴并且应对即将到来的经济动荡。对于一家不景气的本土车企而言，即使是在借贷宽松时期，这笔贷款金额都实属过高。不过这份报告很有说服力，勒克莱尔与佩塔奇陈述完后，穆拉利面带笑容。

“这真令人印象深刻，”穆拉利说道，“我想知道你们计划如何运作呢？”勒克莱尔与佩塔奇彼此紧张地对视了一眼。“我们需要您前往纽约做陈述，”勒克莱尔坦率地告诉穆拉利，“除了您我们别无他选。”几天后，穆拉利动身前往纽约，这是他首次以福特汽车CEO的身份造访华尔街。

尽管在说服比尔·福特取得“史上最大笔‘家居改善贷款’”方面穆拉利功不可没，但事实上，在比尔聘请穆拉利之前，挽救公司的筹备工作已在顺利进行。比尔深信，不管他选谁来领导公司，都需要巨额资金为重组做准备。

这是比尔·福特的金融幕僚卡尔·理查特多年来一直主张的观点。他的口头禅是“现金为王”，他常常向比尔本人、财务团队以及董事们反复强调这一点。即便公司朝着比尔·福特向华尔街许下的巨额收益之路进发时，这位资深银行家仍敦促比尔不要只顾着下一季度的营收数字。“盈利固然重要，但是真正重要的是现金——现金、现金、现金。我们应该关注资金的流动性，”理查特对比尔说，“你永

远无法获得足够多的流动资金，特别是当你不得不考虑重组的时候。”

从福特汽车董事会退休前的数月内，理查特清楚地意识到某些情况即将发生。他告诉比尔信贷宽松的日子即将走到尽头了。2006年4月退休前，理查特提醒比尔说，“你不知道信贷宽松这扇窗户何时关闭，你应该尽可能多地拿到贷款。”

不过真正推动福特汽车获得最大规模贷款的却是勒克莱尔。这位福特汽车CFO越来越担心公司的财务状况。与理查特一样，他也为信贷市场的形势忧心忡忡。但勒克莱尔更担忧福特汽车的借款能力。随着皮卡和SUV需求的下降公司的主要营收来源也日益减少，福特汽车的信用评级正在迅速降低。与此同时，他认为马克·菲尔茨等高管对新车型的销售预期过于乐观。无论信贷市场走向如何，勒克莱尔都深信银行将很快关闭福特汽车的借贷窗口。那年春天在与比尔·福特的会面中，勒克莱尔敦促比尔批准最后一项贷款申请，大举筹集尽可能多的资金，即使这意味着动用担保贷款。但这一点恰恰是比尔所忌讳的，因为这像是绝望的前兆。勒克莱尔指出福特汽车已经陷入绝望中，他坚持认为公司应不遗余力地争取贷款。比尔·福特却让他静观银行的下一步举措。

2006年夏天，勒克莱尔与佩塔奇正致力争取汽车行业史上最大规模的融资交易。在比尔·福特和乔·雷蒙招募穆拉利加入福特汽车之际，公司财务团队已开始接触各大投资银行。但情况并不乐观。若福特汽车想要获得巨额资金，就需要担保抵押，但老旧厂房和可用作开发房产的土地显然不够。为了能拿到期望规模的资金，福特汽车几乎需要赌上全部家当，包括福特汽车信贷公司、沃尔沃及所有美国国内资产。福特汽车还可使用特定资产贷款方案，但银行对获得像密歇根州韦恩工厂这类资产并无兴趣。如果福特汽车无法还贷，银行想要吞下整个公司。

理查特与勒克莱尔两人一语成谶。借贷窗口正在关闭。尽管此时距离按揭经纪人拒绝向没有收入证明的失业人群提供贷款尚有数月之久，但对福特汽车而言，信贷紧缩已经来临。

对这位姓氏挂在总部大楼外的人来说，比尔·福特正面临着一生中最艰难的决定。比尔坚信他已经找到能够力挽狂澜、救公司于水火的人。不过比尔深知他与穆拉利讨论的全球性、彻底性重组一定花费



巨大，他也深知勒克莱尔是正确的。如果穆拉利没有改变主意，决定离开波音，那么就别无选择了。比尔·福特知道他要分秒必争。他厌恶赌上家族遗产的主意，但没有足够的资金，他照样会失去公司。最终，他决定放手一搏，这实属英勇之举。

“放手去做，” 比尔对勒克莱尔说道，“尽你最大努力去多贷款。”

福特汽车开始与大型投资银行进行非正式谈判，并要求员工们通过工作联系，寻找有意借款的银行。与银行有渊源的福特汽车董事们，包括刚刚退休的汇丰银行董事长约翰·邦德爵士（Sir John Bond）、美国财政部前部长兼花旗银行董事罗伯特·鲁宾（Robert Rubin）等人在内的董事也开始纷纷联络人脉。在穆拉利加盟福特汽车的消息正式公布前，公司与花旗银行、摩根大通以及高盛等华尔街三大银行的谈判进展顺利。这三家银行即将成为福特汽车的贷款顾问以及牵头贷款的核心集团。当然，他们清楚“整个公司”意味着什么。

福特汽车需要抵押工厂、办公楼和专利在内的所有国内资产。银行表示，福特汽车的资产价值较低，因此企业范围内估值意义不大。他们希望将福特汽车信贷和沃尔沃也能作为抵押品，他们甚至想要抵押福特汽车的标志。银行很清楚，倘若福特汽车倒闭，一些公司会出大价钱拿下商标，将福特标志贴在自家的廉价小车上。如果穆拉利未能扭转局面，亨利·福特的噩梦便会成真：福特汽车最终将为银行所有。

谈判中，福特汽车财务团队竭尽所能保留部分资产，以便在必要时筹集更多的资金。他们争取到一些让步，没有拿出捷豹和路虎抵押换钱。尽管银行随后允许福特汽车通过所持的马自达公司股权，换取更高额度的循环贷款，进而提升整体贷款规模，但公司仍决定保留这一部分股权。沃尔沃也列入了待售名单，但此举需要得到福特汽车债权人的批准，同时这些出售的项目中有半数都需要还贷。

比尔·福特深知如果将整个公司抵押，将是背水一战。若福特汽车拖欠银行贷款，那就无力回天了，至少对他本人和整个福特家族是这样<sup>(63)</sup>。

福特汽车董事都是商业巨子，他们明白这将是公司的最后一根救命稻草，他们愿意赌一次。对于艾伦·穆拉利而言亦是如此。在接受比尔·福特邀请加盟福特汽车前，穆拉利要求比尔保证公司有充足资

金实施他的复兴大计。要想劝服福特家族抵押整个公司绝非易事：家族成员既然在股票值钱时没有选择出售，那么现在也不会孤注一掷地下注。因此比尔决定在向家族成员宣布抵押计划时，更多地传递正面消息。2006年9月的会议上，比尔在宣布穆拉利即将入职后，才向家族成员透露了这项财务计划。比尔相信这位新任CEO会一鸣惊人。穆拉利心里已有计划，能够扭转福特汽车的颓势，打消福特家族此前的担忧：他并没有拿整个福特家族的祖产冒险。福特家族与穆拉利见面并听完他的观点后，比尔才开始进行游说。

他向家族成员说道：“你们已经看了这项计划，想要执行这项计划，就需要各位的支持。这是我们唯一的选择。”

这是个妙招。最终，没有一位家族成员反对。他们理解实施抵押计划的原因。然而，这并不意味着每个人都赞同。事实上，几个月后正是那些有不同意见的人利用这种不安试图分裂福特家族。不过现在，比尔获得了所需的支持，他安排穆拉利前往纽约。

福特汽车财务副总监尼尔·施洛斯（Neil Schloss）与财务团队其他成员打了数个小时电话，说服各个贷款机构能发放更多资金。他们的措辞完全相同。这些银行已是福特汽车的主要投资者，如果认购新的融资方案，对公司的影响力也随之提升，同时也会显著改善自身处境，因为他们能将手中的无担保贷款转换为担保贷款。即便最终资金打了水漂儿，至少还能得到一些福特汽车资产，这远胜过攥着一纸毫无价值的合同。

尽管这些银行在公司尚未提及穆拉利时就接受了贷款方案，但穆拉利加盟福特汽车的消息着实让银行的态度发生了明显好转。穆拉利在华尔街很有声望，比尔·福特决定让贤，并聘请这位拥有扭转乾坤经验的外来人掌舵公司，这表明比尔是在全心全力挽救公司。在穆拉利动身前往纽约前，花旗银行、摩根大通和高盛已经承诺分别向福特汽车提供8亿美元的贷款，此外其他四家银行也将牵头融资。更重要的是，所有银行不仅都同意福特在会议上宣布这项协议，还允许福特公开提供贷款的银行名称。这意味着一些金融巨擘仍然相信福特汽车，这也是说服其他银行跟进投资的关键。

2006年11月27日，星期一，福特汽车宣布，公司正在寻求180亿美元融资以“解决近期和中期负营运相关的现金流，为重组提供资金，并提供额外的资金流以防止经济衰退或其他难以预料的事件发生”。

具体而言，福特汽车表示，公司寻求5年期担保循环贷款，总规模为80亿美元，代替现有的63亿美元无担保贷款，一笔约70亿美元的优先担保定期贷款和一笔30亿美元无担保证券，均可转换为福特汽车股票。在资产抵押方面，福特汽车准备抵押几乎全部的国内资产，此外还包括福特汽车信贷公司和沃尔沃等子公司的全部或部分股票。福特汽车预计将在12月31日前完成交易，并期望在今年年底手握380亿美元流动资金。

这是福特汽车成立103年来，首次将自己的资产作为抵押，华尔街认为福特公司已经孤注一掷了。分析师曾预测福特汽车将寻求额外融资，但实际的融资金额超出了他们先前的预期。这些消息曝光后，福特汽车的股价暴跌超过4%，以每股8.16美元收盘。更糟糕的是，标准普尔与穆迪（Moody）将福特汽车债券的信用评级下调至“垃圾级”，并称如果福特汽车继续拖欠债务，此次融资将使无担保债券持有人收回投资变得更加困难。

华尔街资深分析师约翰·卡瑟赛（John Cosesa）当时说：“这是福特汽车的最后一次机会。如果无法实现重组计划，公司将会失去独立性。管理层将整个公司的未来押注在成功执行重组计划上。”

但他也表示，这是福特汽车唯一的选择，因为“福特汽车没有能够提供充足资金的合作伙伴”。

2006年11月29日，穆拉利走上时代广场马奎斯万豪酒店（Marriott Marquis Hotel）宴会厅的讲台，他相信最终能与银行家们达成协议。他在担任波音民用飞机集团总裁时，曾与在座的许多银行家们打过交道，他也深知自己声名远扬。他心想：“这些人知道我曾挽救过波音，我要做的就是说服他们相信这一次我同样也能成功。”

“今天，很高兴能与各位在此一起讨论，我相信你们也想参与其中。”穆拉利开始发言。简短介绍后，他指出了福特汽车目前所面临的挑战。“我们面临着竞争日益激烈的行业。消费者的喜好正在发生变化，特别是在北美，由于汽油价格上涨，人们对皮卡的需求正在转向轿车，而皮卡是我们的优势所在。产能过剩使得汽车价格持续下跌，在美国，汽车行业的医疗保健成本上涨，大宗商品成本高，供应链层面脆弱，这在北美尤为严重。”

接着，穆拉利承认福特汽车正面临着前所未有的难题。“福特汽车正面临着许多特殊的挑战。首先，我们在北美的市场份额持续下降，当务之急是稳定公司国内市场份额。其次，制造能力超过需求，我们的成本结构没有竞争力。最后，因为公司的业务部门缺乏较好整合，导致公司内部问题极为复杂，”穆拉利说，“我们需要做的第一件事就是面对现实，并且妥善解决上述问题。”

随后，穆拉利首次对外分享了他的计划纲要。穆拉利表示：“未来的关键是要作为一家公司整体运营。在与福特汽车短暂的接触中，我发现福特汽车在世界各地拥有许多独立的分公司。对福特汽车而言，利用旗下全球资产或者整合各区域业务部门，都蕴含着大量的商机。从整体公司层面运营，能赋予福特汽车加速产品研发、扩大规模以及提升全球性设计效率的能力。”

穆拉利最终凭借三寸不烂之舌与银行谈妥了这次融资事宜，他还列举出了一系列银行家们应大力支持福特汽车的理由。“我们正加速通过裁员、削减产能以及重组供应链等措施改善成本结构。在重建公司的同时，我们必须继续投资新品研发。透过全球产品研发和生产体系，有助于福特汽车开发更多产品，同时提升研发速度和效率。开发更多新车型意味着公司在重组之时，能提升市场竞争力，这也有助于公司利润的增长。”

这一切都需要资金来支撑，这些钱远超福特汽车资产负债表所拥有的。“我反复强调的转型大计，需要这些流动资金才能执行，而且这些资金能在经济衰退或其他突如其来的事情下为我们提供保护，”穆拉利对银行家说，“我希望大家能同我一样看到福特汽车的机遇。”

勒克莱尔与佩塔奇随后深入介绍了福特汽车支离破碎的经济状况。银行家们此时必须做出决定，想要知道更多信息的就留下继续听勒克莱尔与佩塔奇关于公司未来五年的财务展望。留下来的人会被视作公司内部人士，不能再参与福特汽车股票和债券交易。不过他们能够更清晰地了解公司的财务情况，其他人则必须离开房间。

在这场非公开的吹风会上，穆拉利向银行家透露了复兴福特汽车大计的所有内容。他展示了新品路线图，主打小型车和跨界车，而后重申了福特汽车产品质量和生产力目标。穆拉利告诉银行家们，他已准备好实施最棘手也最关键一步，以带领公司重回盈利行列。他要关闭多家工厂，实施裁员，剥离赔钱的英国品牌。

会后，从在场人员的评论和提问中，穆拉利确信自己说服了会场中大部分人。这种感受在一系列非正式会议<sup>(64)</sup>以及与银行单独见面后愈发强烈。当穆拉利飞回密歇根州时，他有十足的把握能募到实施自己计划的资金，从而帮助公司摆脱未来出现的任何经济问题。

他的乐观是正确的。援引“银行家的大力支持”，福特汽车于2006年12月6日宣布希望筹集230亿美元资金<sup>(65)</sup>。公司短期循环信贷增加到110亿美元<sup>(66)</sup>，而可转股票据升至45亿美元。根据规定，如果超额认购，福特汽车可以将可转股票据规模升至50亿美元。到12月31日交易截止时，福特汽车共筹资236亿美元。总数额远超福特汽车当初的预期，这也反映出华尔街对公司新CEO的极大信任。

回到密歇根州后，福特汽车高管等待银行的回复，处理后续问题。在一次行业领袖的定期会议上，比尔·福特碰到了通用汽车CEO里克·瓦格纳与克莱斯勒CEO汤姆·拉索达（Tom LaSorda），两人对比尔赌上整个公司的决定感到十分惊愕。

“你疯了吗？”瓦格纳问。

比尔耸了耸肩，说：“我们要对公司进行大规模重组。”

“好吧，我们早就完成了。”瓦格纳回复到。

“哦？”比尔想，“真的？”

“你会后悔的。”瓦格纳坚持道。他指出，单是利息开支就会拖垮福特汽车的资产负债表，更别提投资者将会面临的风险。

“但是，对我而言，这是唯一有意义的举措，”比尔说，“所有的一切都在走向正轨。如果我们只是借了钱，没有合理利用，那你说的这些话我就没有异议。但是如果我们可以推翻这个说法，我认为毋庸置疑这是最合理的做法。”

当瓦格纳对比尔的说法嗤之以鼻时，拉索达则仔细聆听着比尔的观点，并请他继续说下去。

瓦格纳对福特汽车的资金需求持有怀疑态度。当年7月，通用汽车动用库存、生产线以及财产等抵押换取46亿美元循环信用贷款。一个月前，通用汽车抵押了部分生产工厂设备，获得了15亿美元。通用汽车方面希望能效仿福特汽车，有效抵押各种资产。

在福特汽车完成融资后，许多行业观察员认为公司取得这一成绩更多是源于运气。毕竟，没有人能预料到国际信贷市场会像发动机一样抛锚。比尔·福特对这种说法极为不满。他清晰地记得在公司里与卡尔·理查特、多内特·勒克莱尔和其他高管的艰难讨论，内容围绕着所需资金数目的提升和当前信贷紧缩的背景。穆拉利也对“福特汽车幸运论”的说法感到生气。毕竟，他在纽约时告诉银行家们福特汽车正寻找抵御经济衰退的出路。

当时，一些分析师们认为福特汽车的做法确实很明智。

“我们认为福特汽车正在利用债务市场的好处，最大限度募集资金，同时降低重组时资不抵债的风险。”高盛分析师罗伯特·巴瑞（Robert Barry）在福特汽车开启融资请求后为投资者撰写的报告中这样写道。

福特汽车是否预见了信贷危机的到来？当然没有人能完全料到危机如此严重。但可以确信的是，福特汽车知道市场环境已经改变，并且很有远见地在情况恶化前筹集到了尽可能多的资金。其他车企则没有这样的先见之明。最后，他们不得不向美国人民借钱，而不是向华尔街大银行。福特汽车的融资举措令其在不使用政府援助的情况下渡过了难关。如果比尔·福特没能说服家族抵押所有资产，那么家族早就失去了对公司的控制权。几个月后，所有美国车企都无法再进行类似的融资交易了。2007年，即使是全世界最赚钱的公司也无法借到福特汽车募资的半数份额了。

穆拉利现在已有了实施改革的资金。但全面改革不仅仅是为公司提供现金支持，还要让公司内外都清楚，他们下了十分的决心重振福特汽车。这一次，公司要解决所有的根本问题，要破釜沉舟，至死方休。



## 第8章 重建高管团队，结束任人唯亲的时代

若大家齐心并进，胜利就在不远的前方。

——亨利·福特

马克·舒尔茨搅得艾伦·穆拉利心烦意乱。起初，这位福特汽车国际运营部门总裁想方设法不参加每周的BPR会议。现在，每当穆拉利想要了解亚洲或欧洲市场时，他发现必须得找舒尔茨，但舒尔茨几乎很少正面回答穆拉利的问题。

舒尔茨似乎认为自己并没有告知的义务。在汽车行业方面，他自己忘记的内容比穆拉利了解的还要多。而且，舒尔茨是比尔·福特在公司内最亲密的朋友。两人都是垂钓发烧友，一起共事多年。他相信下次与比尔一起钓鲑鱼时，能处理好与穆拉利的这种关系。直到此时，舒尔茨一直寻找着托词并且打着官腔说话。穆拉利从不向舒尔茨发脾气。他仍尝试着向舒尔茨抛出橄榄枝，邀请他“加入团队”，但舒尔茨并不买账。穆拉利规定了各个高管每周展示的幻灯片页数，但舒尔茨的展示页数却超过了两倍。第二周，舒尔茨前往中国，根本没有参加周四的会议。当他返回迪尔伯恩时，乔·雷蒙把他拉到一旁，警告他不要挑战穆拉利的耐心。

“你这是在玩火，”雷蒙对他说，“这次比尔也不会帮你的。”

舒尔茨回击道：“比尔仍是公司的董事长。”

“没错，但现在他找人来管理公司，如果这个人说他需要一个自己的团队，而这个团队不能有你，那么比尔会听他的。”雷蒙回应说，“不要利用比尔的友谊，更不要让比尔为难。”

但舒尔茨相信比尔·福特会站在他这一边。2006年10月底，和比尔搭乘公司专机飞往中国时，舒尔茨为自己的行为进行了辩护，但比尔·福特却说这次不会帮他了，无论任何问题，他都必须去和穆拉利解决。舒尔茨感到十分震惊。福特汽车任人唯亲的时代已经结束了。

返回美国几天后，穆拉利将舒尔茨叫到办公室，告诉他要解除他的国际运营总裁职务。新福特汽车不需要这一层级的职位。穆拉利要让福特汽车亚洲和欧洲公司负责人直接向自己汇报工作。他询问舒尔茨是否可以考虑从事监理全球产品计划的工作。这很明显是要降他的职，舒尔茨很生气地离开了。

“这或许是个好结果。”舒尔茨的妻子对他说。

舒尔茨是福特汽车的第三代子弟。他的祖父和父亲都因心脏病倒在了工作岗位上，当时他的祖父57岁，父亲47岁。舒尔茨如今已经53岁，他不喜欢像祖辈那样结束自己的生命。虽然有些难以接受，但舒尔茨还是于2006年12月宣布了退休，并且拒绝公司为他举办送别宴会。舒尔茨低估了穆拉利和比尔·福特。舒尔茨没能透过新CEO和蔼可亲的外表，看清他作为领导隐藏着的毫不留情的本质。舒尔茨似乎也没能理解为何比尔·福特要将一切都押注在穆拉利身上，不过现在他不会再猜想穆拉利要干什么，也不可能再挑战他的权威了。

福特汽车美国公司总裁马克·菲尔茨最初听到穆拉利成为公司新任CEO的消息时非常生气，至少这意味着他争取CEO职位的梦碎了。他似乎正在着手处理新项目。但菲尔茨用自己的方式让穆拉利明白，他才是福特汽车美国公司的负责人而且不需要任何帮助。菲尔茨的“前进之路2”计划，以及他在BPR会议上说出福特锐界上市困难这一实情的勇气，都让穆拉利刮目相看。但穆拉利明白，福特汽车聘请自己的很大一部分原因是菲尔茨无法独自运营好这家车企。

菲尔茨想要守护住的不仅是自己的地盘，他还想要守护住使用专机的特权。他每周都会动用公司专机往返佛罗里达州，这是福特汽车虚伪的象征，这种行为需要员工做出更大更深层的牺牲，否则无法弥补公司不断扩大的亏损。许多人已经看到了菲尔茨的傲慢冷漠，他使用公司飞机只是为了满足他的虚荣心，特别是当他强调“各个级别都要做贡献”的时候。

2006年11月的一个周六，早上阳光明媚，菲尔茨外出点了一杯咖啡，拿了份报纸。他悠闲地走向他的沃尔沃轿车，享受着佛罗里达州温暖的阳光。这时，号称底特律版《60分钟》（*60 Minutes*）的一家媒体的调查记者史蒂夫·威尔逊（Steve Wilson）从棕榈树后跳了出来，他将麦克风举到菲尔茨面前，询问这位福特汽车高管是如何从迪尔伯恩来到德拉海滩的。“听着，现在是周六早上，我在这儿跟我的

家人度假。”菲尔茨懒洋洋地说。“是的，但是，你现在动用的是湾流公务机！”威尔逊继续纠缠道，“你消费的是什么？你每周要花多少钱？”据威尔逊说，菲尔茨每周的往返行程将花费公司约5万美元。福特汽车后来公布的数据为3万美元。不管怎样，对于正在裁掉数千个就业岗位的福特汽车来说，这都算得上一笔相当大的费用。

穆拉利命令菲尔茨停止使用公司的公务机。不过有些讽刺的是，穆拉利本人也动用福特汽车的公务机往返迪尔伯恩与西雅图。但穆拉利不是记者们埋伏采访的对象。菲尔茨使用飞机的事情让公司蒙羞，连一向对这类哗众取宠的新闻不感兴趣的《华尔街日报》也报道了这件事。

菲尔茨试图捍卫自己的立场。在他与公司签订的合约中有使用公司专机的权利，除非双方同意，否则其具有法律效力且不容废除。他威胁说，如果福特汽车违反合同，他就会离职。但穆拉利不会让菲尔茨继续给公司的形象抹黑。他要求雷蒙处理这件事，而雷蒙决定好好兑现一下菲尔茨的威胁。“如果你真有其他选择，就走吧。”雷蒙大胆地说道。

最后，菲尔茨向公司妥协了。福特汽车同意每年给菲尔茨增加现金补贴，而他也同意乘坐商务航班出行<sup>(67)</sup>。

外界认为马克·舒尔茨“被退休”是一个征兆，预示着福特汽车终于开始大换血了。实际上，穆拉利一直在履行自己的承诺。他努力在弄清楚福特汽车高管能在哪些方面为公司做出最大贡献，而不是只一味地开除员工。他一直致力于填补他的矩阵架构团队里的空缺。

穆拉利给每个岗位留出两三个候选人，必要的话，他也准备从福特汽车外部招人。但他中意的人，一定要对公司和公司存在的问题有深入的了解。穆拉利观察当前的各个部门负责人，然后从他们手底下挑选最出色的员工。这样一来，如果他的第一选择不奏效，也能够很快地用公司内部优秀人才填补上职位空缺。穆拉利谨慎行事，他安排与每个高管一对一面谈，探讨他们在福特汽车取得的成绩、现在正进行的项目以及自己能在哪方面做出贡献。他不仅考察他们的自身资质和专业技术，也关注他们是否能与其他员工融洽共事。穆拉利还需要了解他们有多大勇气来克服未来道路上布满的艰辛。更重要的是，穆拉利想要确保他们能在危机中发挥自身作用。

显而易见，麦克·班尼斯特和马克·菲尔茨都在穆拉利的选人名单中。穆拉利决定给当前的欧洲和亚洲部门负责人一次证明自己的机会。随着舒尔茨的离去，福特汽车亚太公司和欧洲公司已被分为独立部门运营，与菲尔茨的福特汽车美国平起平坐。

亚太公司也负责福特汽车在非洲地区的业务，由约翰·帕克（John Parker）主管。帕克来自南非，他身材矮小，说话轻声细语，20世纪60年代起他就在福特汽车工作。帕克是位受过专业训练的工程师，曾先后担任福特汽车中国台湾地区的CTO、福特汽车澳大利亚公司产品研发主管、福特汽车印度公司总裁，以及马自达汽车驻迪尔伯恩高级代表。穆拉利空降福特汽车前，帕克接管了整个亚太地区工作。他在亚洲建立了很好的关系网，这对在该地区做生意至关重要。但穆拉利清楚地知道，福特汽车在亚洲特别是在决定性的中国市场，没有取得亮眼的业绩。他希望帕克能尽快扭转局面。

刘易斯·布思是福特汽车欧洲与高端汽车公司的负责人，如今这两个部门合并为福特汽车欧洲。布思是利物浦人，坚韧谦逊，他初入职场便在英国利兰汽车（Leyland）担任工程师。他还是位受过训练的会计师，他1978年加入福特汽车，担任欧洲公司产品研发部门的财务分析师。他在福特汽车的快速升迁绝非偶然。他身材矮小、衣着土气，因此在雅克·纳瑟尔的福特汽车时代，他处于非常不利的位置。因为纳瑟尔更器重那些模样漂亮、温文尔雅的员工，而不是有着管理才能之人。过去几年里，布思在菲尔茨手下辛勤工作，职位也从马自达总裁升至福特汽车欧洲和高端汽车部门的总裁。布思很聪明，幽默感十足，而且很关心他的员工，这些使他成为一个卓有成效的领导者，很多员工都视他为公司一匹潜在的黑马。

布思一直以来都是向舒尔茨汇报工作，因此直到穆拉利入职几周后才有机会与他见面。他见到穆拉利时很是谨慎，透过穆拉利表现出来的男孩般的笑容和开朗的举止，他能看出穆拉利所具备的很多品质。他认为很多同事对穆拉利的早前评价并不明智，他不想犯类似的错误。布思很快便清楚地认识到，穆拉利真心想改变福特汽车，让公司更好地发展。只要是致力于实现这一使命的人，布思都准备追随。布思讨厌为舒尔茨工作，因为他觉得舒尔茨太过懒散。这么看来，布思是一位不错的经理人，在运营大型企业方面拥有深厚经验，他自己也知道这点。不过他与比尔·福特私下并不是朋友。布思继续推进菲尔茨开启的转型工作，几个月后，福特汽车欧洲业务得到了强化。欧洲公司推出的产品，令其他地区的公司羡慕不已。穆拉利对布思说，

无论他现在做什么事，一定要坚持做下去，并尽全力与整个领导团队进行分享。

随着一切井然有序地进行，穆拉利决定着手组建职能团队，首先从财务方面开始。穆拉利认定多内特·勒克莱尔可以胜任，他负责的部门已经全球运营了，但权力只局限在美国以内。随着公司内部隔阂渐消，这种情况也发生了改变。

至少现在乔·雷蒙还是公司的副总裁，掌管人力资源和劳务部门。虽然雷蒙是一个得力的助手，但是穆拉利却开始将他视为“麻烦制造者”而非“问题解决者”。他真正的价值只是为比尔·福特处理脏活累活。比尔甚至都开始怀疑雷蒙自导自演了诸多内斗。在公司内部的地盘斗争中，他所做的事情远比别人知道得多。他是个冷酷的对手，会将对其他高管不利的信息泄露给媒体。与勒克莱尔一样，雷蒙绝不会为团队献身。这让穆拉利十分忧虑。不过雷蒙与全美汽车工人联合会主席罗恩·盖特尔芬格是好朋友。在2007年福特汽车与工会签订关键合同前，穆拉利仍需要雷蒙。

查理·霍勒伦的去留才是当务之急。虽然穆拉利对这位传媒部门副总裁在招聘问题的处理上印象深刻，但他不喜欢霍勒伦的行事风格。霍勒伦是位守旧的公关经理，擅长危机管理。如果有人向房间里扔了一颗手榴弹，霍勒伦会抓起手榴弹，在其爆炸前扔出窗外。但穆拉利不需要危机管理经理，他希望依靠某一个人的日子不再重演。与其他职能部门一样，穆拉利希望有人能够提出计划，一个在这种情况下改善公众对福特汽车看法的计划，然后严格监控计划的执行情况。霍勒伦靠本能和直觉做事情，他不是一个人幻灯片演示者和重视媒体数据的人。他虽然暂时保住了自己的工作，但穆拉利已经着手寻找替代者了。

总体而言，穆拉利对他接手的团队的其他成员很是满意。

法律事务由总法律顾问戴维·里奇负责。里奇是位体格健壮、身经百战的华盛顿特区资深律师，有着敏锐的法律头脑。里奇毕业于弗吉尼亚大学法学院，曾担任美国最高法院首席大法官威廉·伦奎斯特（William Rehnquist）的书记员。2001年9月11日，他曾为美国联邦航空管理局（Federal Aviation Administration）担任过总顾问。由于美国锁定商务航空飞行，他利用随后的一年时间探索了未知的法律领域。美国与伊拉克战争期间，小布什总统任命他为总统和白宫副助理和副顾问。里奇喜欢白宫的工作，即便这让他陷入了一些令人不安

的法律争议中，比如关于“强化审讯技术”的争论。但他知道，他的岗位并不是永久的。当里奇有机会来福特汽车时，他欣然接受。2005年，他开始出现在福特汽车总部里。穆拉利立刻就喜欢上了他，这其中有一部分原因是他还没有受到迪尔伯恩的影响，是另外一个局外人，而且他是个好律师。在未来的几个月甚至几年里，穆拉利都非常依赖里奇的建议。

福特汽车负责政府和社会关系的副总裁齐亚德·奥扎利也曾是布什政府的资深要员。他是位语速极快、人脉极广的土耳其裔美国游说专家，深谙政治交易之道。

2001年至2004年间，奥扎利担任布什总统的副助理，负责立法事务并且任布什在参议院的首席联络官。布什总统喜欢给他最亲密的顾问起绰号，布什总统管奥扎利叫“Z斗士”（Z-Man）。其他华盛顿高官则因他疯狂的工作节奏称他是“劲量兔”（Energizer Bunny）。奥扎利脸胖乎乎的，喜欢微笑，他在布鲁克林的Bay Ridge长大，取得了乔治城大学的学士学位和约翰·霍普金斯大学的硕士学位。他集街头智慧、精英教育以及坚韧毅力于一身，这让他成为国会山中真正有实力的一员，在幕后为总统的事务提供支持。奥扎利与民主党、共和党都相处得不错，他在华盛顿的人脉保证了福特汽车的忧虑能被政府知晓。

首席信息官（CIO）尼克·史密瑟（Nick Smither）是位个子瘦高、话不多的英国人，但他却保障着整个公司的电脑正常运转。他现在直接向穆拉利汇报工作。CTO理查德·派瑞-琼斯是位来自威尔士的工程专家，是业内最好的汽车改装师之一。在2007年9月的第一次会议上，琼斯质疑过穆拉利是否有能力把握汽车行业的复杂性，不过穆拉利并没有因此记恨他。

穆拉利还考虑了首席营销官汉斯-奥洛夫·奥尔森的位置。奥尔森还兼任沃尔沃董事长，不过这位64岁的瑞典人宣布将于2007年11月30日退休。奥尔森针对福特汽车的所有品牌制定了极为宏伟的营销方案。不过他很快意识到这些方案与穆拉利的愿景完全不符。而且他十分想念故土。因此布思接过了沃尔沃董事长的头衔，穆拉利则开始寻找其他人填补首席营销官的空位。

营销是穆拉利转型福特汽车的关键领域，但他很快意识到公司内部没人能执行和推动他的计划。他需要从外部选择合适的人选。穆拉



利让林肯水星部门品牌经理莉萨·巴古斯（Lisa Bacus）暂时接替奥尔森的职位，直到他找到合适的人选<sup>(68)</sup>。

福特汽车的一些职能部门已由拥有全球视野的人领导。然而现实中，鲜有人能在全球范围内真正发挥影响力。穆拉利想要确保他们能把控所有进程、领导所有员工、担负起所有责任。

全球质量副总裁本尼·福勒就是个很好的例子。福勒是非裔美国人，出生在佐治亚州，是位制造领域的专家。他看上去像个橄榄球后卫队员。福勒的父亲是名陆军中士，他像管理自己的队伍一样用严明纪律管理着家庭。福勒从小便从父亲身上学到了秩序和组织价值。孩提时代，福勒住在奥古斯塔市（Augusta）政府建设的住宅项目中，周围的孩子都叫他“路灯”，因为他父母要求他必须在傍晚路灯亮起时回家。成年后，他在生产制造过程中也采取了同样严苛的方法，会对没有达成他的高标准的下属给予处罚，他也因此广为人知。质量是福勒的信仰，他一直以浸信会传教士般的热情处理工作。他是那种单凭意志力就能改变植物生长方式的人。福勒先后供职于通用汽车和克莱斯勒，加盟福特汽车时，他担任安大略省圣托马斯市的福特汽车组装厂负责人。后来他升任捷豹和路虎的COO，前往英国帮助改善这两个品牌糟糕的质量评级。2005年夏天，吉姆·帕迪拉将福勒召回迪尔伯恩。他在马克·菲尔茨的“前进之路”重组团队中负责制造工程和新品发布工作<sup>(69)</sup>。2006年4月，一场极为动荡的董事会后，质量主管遭到降职，而福勒则升至全球质量副总裁的位置。

不过福勒很快就犯了个错误，他太把副总的头衔当回事了。他开始召集全球各地的质量负责人开电话会议，要求他们解释自己负责地区的流程。公司的各个部门都按照不同的方式处理质量问题，这让福勒十分头疼，因为他知道福特汽车已投入大量时间和资源打造他认为业内最棒的质量控制体系，一个他人无法复制的体系。当他建议下属们开始采用这一体系时，他们异口同声地回应道“不可能”。各个地区都有其无法在本区实施的理由。福勒很快发现他缺乏立即解决这些问题的必要支持，因此他将注意力放在了北美地区。当穆拉利入驻福特汽车时，他已在北美取得了长足进步。不过福勒认为他的工作将要不保，他知道外人将他视为帕迪拉的门徒，光是这一点就足够穆拉利开除自己了。11月当穆拉利走入公司大厅时，福勒首次见到了这位新CEO<sup>(70)</sup>，他对此感到十分惊讶。“嘿！”穆拉利咯咯地笑道，“我是新质量体系的人！”

两人交谈了15分钟。穆拉利向福勒保证他的职位是安全的。“我们将专注于公司的质量和生产力，”他告诉福勒，“我们将把这一点放在首位。你就是那个能让目标实现的人！”然后，穆拉利看了看表，眉毛上扬。“我得赶快走了！”他说，“我必须得到一笔房屋修缮贷款。”

几周后，福勒接到了穆拉利的电话，告诉他以后直接向自己汇报工作。穆拉利还告诉福勒，希望他开始认真对待头衔里“全球”二字的责任。

福勒在他首个周四BPR会上不知所措。会议上有太多信息需要吸收。同时，他也为自己展示的数据感到气馁。最初，他没有其他地区的质量相关数据，只能呈现北美地区的内容。当他开始收到来自世界其他地区的汇报时，福勒发现各地区衡量质量的数据略有不同，而且数据呈现格式也不尽相同。福勒花了18个月时间才得以全面了解公司全球范围内的质量情况。其他职能部门也耗费了大量时间才跟上节奏，这恰恰说明在穆拉利到来之前福特汽车各环节的工作有多么脱节。此外，每周例会的5分钟数据汇报对福勒来说也是个不小挑战。

每次开会前，福勒都要预演一下，就像演员排练要扮演的角色一样。尽管他非常努力，但他仍有些恐惧，因为他猛然间发现自己与几个月前还是自己顶头上司的高管们平起平坐了。最初几次会议结束后，穆拉利都单独和福勒待了一会儿。

“听着，福勒，你现在已经是高管级别主管了，”他说，“观察团队，用心去发现。我给你一点时间去做，我知道你能搞定。”

和其他高管一样，福勒最初担心穆拉利关于坦诚和透明的言论是个陷阱，他等着看谁会第一个上当受骗。福勒设法让他的报表内容都是绿色的，尽管有些内容应该是红色的。但当菲尔茨讲了真话而且安然无恙后，福勒决定也按事实说话。

菲尔茨似乎从会议中脱颖而出，但他仍然担心自己的饭碗能否保住。有关他即将离开福特汽车的传言四起。除去动用公司专机旅行的丑闻外，许多公司外部人士仍将比尔·福特聘请穆拉利的决定视为对菲尔茨能力的质疑。一位道琼斯记者甚至开了个赌注，邀请其他记者就菲尔茨还能在公司待多久下注<sup>(71)</sup>。菲尔茨是新泽西人，作风硬派，对自己能不受任何事影响的能力非常自豪，但这些猜测也开始让厚脸皮的他有了芥蒂。

当《底特律新闻报》专栏作家丹尼尔·豪斯致电菲尔茨，直截了当地问他在公司的日子是否已经开始倒计时，菲尔茨决定去寻找答案。菲尔茨挂了电话，走向穆拉利的办公室。他略过秘书，站在穆拉利的办公桌前。“这里的每个人似乎都认为你在算计我。这是真的吗？”菲尔茨问。“不！”穆拉利显然很沮丧地回应道，“菲尔茨，你是这个团队中的无价之宝。”“我们能达成一致吗？”菲尔茨问，“如果你认为我不是在为你工作，那我们讨论一下吧。我可以接受这一点。”“当然，”穆拉利说，“但你不应该让自己为谣言分心。”

菲尔茨表示，当底特律知名专栏作家正准备写他的离职报道时，自己很难不分心。几分钟后，豪斯的电话响了。“嗨，豪斯。我是穆拉利。我听说你在写些关于菲尔茨的事情。”“是啊，”这位专栏作家惊讶地回答道。“嗯，我只是想让你知道，我认为他是一个非常好的领导者，”穆拉利说，“我对他有最大的信心……他已经做了很棒的工作。我非常信任他。”

穆拉利这样说也是这样想的。他看到了菲尔茨身上巨大的潜力。穆拉利采纳了他的加速重组计划，对他在雷鸟会议室里表现出的勇气感到欣喜。不过穆拉利需要菲尔茨的行动不仅仅停留在口头上，他需要菲尔茨真心接纳新秩序。菲尔茨开始有了实际改变。走路的时候，他不再那么趾高气扬，也不再用以往强硬的措辞了。他开始提及“团队”和“我们”，而不是“我”。菲尔茨开始将重心从加分点上向如何处理北美业务问题上转移。他开始明白比尔·福特是正确的，穆拉利是能教会他成为世界级CEO的那个人。菲尔茨不仅从穆拉利身上学到了一切，还成为他最得力的助手。

菲尔茨并非唯一一位担心被清洗的高管。随着穆拉利筹建他的新组织架构，福特汽车高管们都警惕地看着办公室房门，每次电话铃响都心里一惊。他们知道这位罕见的空降CEO没有带着自己的人到福特汽车。随着穆拉利的高管团队每一次新任命的出炉，他们就放松一些。不久后传来的消息似乎证实他们最害怕的事情即将发生。

2006年11月，穆拉利时期的波音公司人力主管杰瑞·柯洪（Jerry Calhoun）宣布退休，而有关他即将来迪尔伯恩担任福特汽车顾问的消息不绝于耳。许多人认为雷蒙在福特汽车的职业生涯即将结束。事实上，正是雷蒙建议穆拉利聘请柯洪的。雷蒙认为，没有人能比柯洪更了解穆拉利的管理风格了，而且柯洪能帮助自己处理好这一问题。很

明显，雷蒙不会离开福特汽车，至少目前不会，其他高管也终于开始冷静下来。

这正是穆拉利一直希望的。他知道长久以来福特汽车的高层变动频繁。他需要每个人都能安定下来，将心思放在打磨公司的利剑而非自己的履历上。他有信心将无法解决问题的人请出队伍，安妮·史蒂文斯与马克·舒尔茨的离职就说明了这一点。穆拉利需要甄选适合的人并将他们安排在适合的岗位上。

大部分岗位穆拉利都已找到了人选，但有一个关键职位却还没有，即全球产品研发负责人的职位<sup>(72)</sup>。穆拉利与比尔·福特在安阿伯市首次碰面时就达成一致，要将设计和工程运营部门整合为一个全球性的团队，这对于重组走向成功是至关重要的。眼下，穆拉利需要找人来领导这项工作。他还想赋予这个人最高权威和责任，负责全球每个汽车项目。

德里克·库扎克的名字不断出现在穆拉利眼前。如果说勒克莱尔是安静稳重的，那么温文尔雅的库扎克几乎是沉默寡言的。库扎克身材高大，有些溜肩，胡子修剪得整整齐齐，经常坐在会议室的后排。库扎克很少说话，当他开口时，语速缓慢而且声音很低，好似经过漫长的犹豫思索。但他所讲的内容，却能从根本上改变福特汽车打造轿车和皮卡的方式。

库扎克是土生土长的底特律人，他负责北美公司的研发工作。2005年8月，库扎克被调回迪尔伯恩，加入公司的重组团队，在此之前，他一直担任福特汽车欧洲主管一职。在欧洲地区，库扎克带领着公司产品走向复兴，而且还主导了第二代福特福克斯车型的研发。尽管同为福克斯，但欧洲与美国两大市场所售的车型完全不同。

新款福克斯2004年亮相巴黎车展时，饱受赞誉，众多评论人士称其是全球最棒的小型车之一。对于库扎克而言，如果福特汽车能整合旗下高度分化的全球设计和工程运营部门，将有助于公司推出优异车型。新款福克斯由福特汽车日本子公司马自达与瑞典子公司沃尔沃联合研发。两家的合作也诞生了马自达3和沃尔沃S40，这两款车也是好评如潮。库扎克知道，这两家子公司都无法单独依靠自身能力打造这些车型，但他们共同推出了三款车型，而且成本只占各家独立运营成本的很小一部分。库扎克忍不住思索假如福特汽车在世界范围内采取同样的方式会取得怎样的成绩。理论上说，公司已在福特2000车型



上尝试过相同的策略，但大部分产品研发功能仍按区域划分。只有一个例外，即电子系统<sup>(73)</sup>，而库扎克正是负责这项内容的。因此，他也看到了福特汽车如何能通过设计和工程全球化来节约时间和成本。库扎克一直以自己的冷静方式游说高层，但似乎没有人能听得进去<sup>(74)</sup>。

直到现在。

一个星期天，穆拉利在家里给库扎克打电话，说自己听说他有些想法。穆拉利邀请库扎克周一来办公室当面谈谈。两人一拍即合，毕竟他们都是工程师出身。事实上，库扎克第一份工作就在航天领域，而穆拉利曾是波音的产品开发负责人。两人言语投机，心意互通。在库扎克讲述研发福特2000车型的经历以及总结欧版福克斯项目经验时，穆拉利对他所讲的内容十分赞许。

“我认为作为一家公司我们所拥有的最重要资产就是福特品牌，”库扎克告诉穆拉利，“我们应该把资源放在品牌全球化上。”穆拉利说他也有同样的想法，但随后他坦陈自己有个很大的担忧：库扎克与他的北美产品研发团队所定的目标似乎不够高。他们没有将目光放在打造最佳轿车和皮卡上，只是简单的追上竞争对手的节奏。穆拉利想知道他们为何没能将每辆车做到极致。“我们从来没有决心要成为那样的公司。”库扎克平静地说。穆拉利点点头，他还想知道福特汽车为何没能在推出新车型方面追赶上业内水平。“因为这不是计划的一部分，”库扎克说，“我们从来没有一位相信这一点的领导人。”“嗯，我相信，”穆拉利说，“作为一家公司，我们最大的机会就是全球一体化。从打造产品开始，打造全球最棒的产品，这才是我们走向成功的关键。”

要做到这一点，福特旗下汽车和皮卡必须拥有质量最好、安全性最高以及用油最省等特性。库扎克同意这一点，但他告诉穆拉利，并不是福特汽车里每个人都有同样的想法。“别担心，”穆拉利告诉他，“我不打算让你贸然行动，我会给你支持。我要确保整个公司都支持你。我就在这里为你保驾护航，库扎克。”两人握了握手，而后走向门外。当他们进入走廊时，穆拉利停下来，拍了拍库扎克的后背。“记住，”穆拉利微笑着说，“工程师是创造所有财富的根源。”库扎克满心鼓舞地离开了福特汽车CEO的办公室，很长一段时间里，他仍倍感激动。

库扎克是引领产品开发全球化的最佳人选，不仅因为他拥有工程天赋，还因为他是公司上下唯一一位没有自负心理、没有掌权欲望的高管。库扎克没有竞选任何职位，大家也深知这一点。这意味着没有业务部门负责人会将他视作潜在威胁，或将他看作凌驾他人利益之上的党派人士。这些高管们不愿意在产品项目上放弃自己的一些权力，只要库扎克要求，他们会乐意为之而且不会将这看作私人恩怨。

不过，库扎克只是解决问题的半把钥匙。为了能跟上福特汽车新的、来自马自达灵感的全球产品研发体系，库扎克将与全球采购主管托尼·布朗搭档。

布朗是位语速极快的非裔美国人，他是供应方面的专家。他留着大胡子，福特汽车的零件供应商对他的喜爱程度远超对福特汽车本身。供应商的忧虑能引起布朗的共鸣，但他更能给予零部件行业所需的那种严厉的爱。布朗的公文包里放着一张红桃A，这是他的个人图腾，代表在对供应链做出艰难决定时所需的信心和勇气。2002年起，布朗就担任福特汽车全球采购副总裁职位。与其他头衔带有“全球”字眼的高管不同，他是真真正正正在全球范围内担起工作责任的高管。但他仍面临一些严峻的问题。

汽车行业的顶级供应商一直将福特汽车评为最差的合作对象之一。在其他大型车企中，只有通用汽车上榜。面对福特汽车不断压价、频繁在最后一秒更改设计方案以及严重夸大产能预期等行为，零部件生产商常常感到愤怒。

供应商很早以前就发现了福特汽车的把戏，因此他们针对配件采用溢价方案应对，以此获取盈余。如果福特汽车要求供应商预留比实际采购数多20%的方向盘订单，那么供应商则会将方向盘采购价提高20%。此举造成公司成本大幅上涨。雪上加霜的是，福特汽车历史上一一直维系着大量的供应商，这样一来，公司可以让供应商相互竞争，以便能削减某个零部件上的几分钱的成本。反观丰田等日本车企，它们排在最佳合作对象的前列，它们与供应商签订了长期合同，而且愿意向提供优质产品的供应商支付更高价格。

在布朗的领导下，福特汽车于2005年开始采用激进的新供应商策略，尝试自我革命。这项战略名为“结盟性商业框架”（Aligned Business Framework），这正是源自丰田汽车的做法。布朗的计划是大幅度削减福特汽车供应商的数量，深入强化与剩余供应商的合作关系。这需要耗费数年时间才能完成，但福特汽车的评级正在悄然上



升，虽然速度远不及日本竞争对手。但大部分供应商愿意等待，一部分原因是他们需要业务，还有一部原因是他们相信布朗会兑现诺言。

尽管布朗身居要职，但当穆拉利空降福特汽车时，布朗并不是高管团队中的一员。不过情况很快就出现了变化，穆拉利给布朗的改革措施赋予了一些额外的推动力。

布朗首次与穆拉利单独面谈时，穆拉利桌子上放着Planning Perspectives公司的最新供应商调研报告。报告显示，供应商正在大规模地将资本投资和研发支出转移到日本客户身上。与此同时，零部件制造商也在努力提高向这些公司供应的零部件质量。

“这对我来说没用。”穆拉利用手指轻敲着报告说。

布朗承认还有很大的改进空间，他简明扼要地介绍了改善供应商关系的战略。对穆拉利而言，这听起来不错，特别是部分方案要复制丰田的成功模式。他要求布朗加快实施步伐。

随着库扎克搭档布朗负责全球产品研发工作的安排落定，福特汽车所有重要的职能部门都直接向穆拉利汇报工作了。公司三大地区分公司现已成为同等级别的业务部门，加上福特汽车信贷公司，这四大部门负责人每周四也都要出席BPR会议。层层官僚体制一直将比尔·福特与公司隔离，现在这种情况已被根除。同样重要的是，穆拉利如今已拥有所需的团队，开始将业务遍及全球的车企打造成真正意义上的跨国公司即一家凭借全球规模和深厚底蕴来同业内巨头竞争的公司。

2006年12月14日，福特汽车对外公布了库扎克的任命以及公司管理层的架构调整。在新闻稿发布之前，穆拉利致信全体员工，解释公司此次重组的重要性。

“同心协力，充分利用我们的全球人才和资源，对我们的成功至关重要，”他说，“我知道我能依靠你们，请你们支持转型时期的高管团队。福特汽车是一家伟大的公司，这里有一个极棒的团队，我们有合适的领导者。恳请大家同心协力，一起实现目标！”

比尔·福特曾抱怨称公司里的政治阴谋非常多。如今，穆拉利“攻入”福特汽车总部，以令人眼花缭乱的速度开启变革。他任命德里克·库扎克为产品研发“委员”，命令他将福特汽车设计师和工程师从精于算计、官僚主义且低效的环境中解放出来。制造和营销部门的深入改革正在筹谋之中，穆拉利正在寻觅合适的领导人选。整个公

司的官僚阶层均被清除。不过穆拉利的改革是场不流血的运动。史蒂夫·汉普与马克·舒尔茨已经离开公司，但那些坐观更多高管滚蛋的人，包括那些追随比尔·福特的人，会失望的。

随着2006年画上句号，福特汽车高管们已在穆拉利的团队中找到合适的位置，进入了角色。刚开始的几个个月情况十分艰难。这些人一步一步爬上公司高位，个个都是玩弄手段的好手，但如今游戏规则已经彻底改变了，他们需要努力学习适应新规则。许多高管曾将这位面带笑容的堪萨斯人视作“土包子”，但如今却将他看成激进派。穆拉利把炸弹扔进了掩体，用燃烧弹毁灭了福特汽车最珍视的幻想。但穆拉利用实际行动证明自己是个有能力且会鼓舞员工的领导人，几个月时间里，他就拿出了全面自救的计划方案。那些等待他黯然下台的人，那些加入他管理团队的人，那些誓言效忠他复兴大计的人，即便有时咬牙切齿、低声咒骂，但都同样努力地在工作。

“我不在乎是否每个人都百分之百地相信这个计划，只要他们表现得相信就可以了，”穆拉利告诉员工，“因为一旦表现得相信，你就会发现自己身处光明之中，而且不会再想回到黑暗中。”

穆拉利说对了。尽管他离开办公室后，公开争吵和背后中伤又登台上演，但福特汽车的高管们开始意识到，这不再是升迁之道。与此同时，坚持遵守穆拉利的严格程序做事也开始取得切实成果。日益严重的危机困扰着国内其他汽车行业，而穆拉利的事业却从中受益了。随着时间的推移，选择余地越来越少。

但是穆拉利没有冒险。各个部门的领导人已经就位，他不想冒险失去这些顶尖人才。征得董事会批准后，穆拉利要求雷蒙为每位关键高管量身制订挽留计划，以备不时之需。穆拉利对其中几位高管有些担忧，但他想看看他们是否能稳定下来。他知道福特汽车没有任何管理人员可供浪费。

2006年12月末，旧时的地盘之争最终落下帷幕。

“如果我遇到技术问题，刘易斯会说‘我调几个沃尔沃的人过去帮你’，”马克·菲尔茨解释说，“穆拉利也不再常说‘我’，而是将‘我们’挂在嘴边。这是一支团队。”

长期左右福特汽车的个人崇拜文化正被新的结果导向的体制所取代。但有些人私下里表达了自己的担忧，穆拉利肩膀上背负着太多东

西，他们想看看穆拉利领导的究竟是一场永久性革命还是另一场失败的变革。

## 第9章 重新规划产品线，简化与聚焦

失败易如反掌，成功难于登天。

——亨利·福特

2017年1月7日，当穆拉利乘坐新款福特500车型登上底特律科博球馆（Cobo Arena）舞台时，吉他声四起，聚光灯舞动，上百台相机闪烁着闪光灯，舞台背后屏幕上的硕大福特汽车蓝色椭圆标志闪闪发亮。伴随着福特汽车员工的欢呼声，穆拉利登场了，在他周围的还有来自全球的汽车行业媒体记者。这是穆拉利在汽车行业的首秀，此前在航空领域，他从未有过这样的待遇。他曾参加过众多航展，但与北美国际车展相比，航展都显得比较低调。北美国际车展是一年一度的盛宴，全球车企都想在媒体面前脱颖而出。

1907年在首届北美国际车展上，亨利·福特透露了T型车的生产计划，这辆车将使他这家名不见经传的密歇根州初创车企跻身全球最大的制造公司行列。如今，正好在车展百年之际，福特汽车的焦点展示从汽车转到了电脑。这款名为“Sync”的系统是福特汽车与微软公司合作开发的产物。驾驶员通过Sync系统能将手机或MP3与车辆通过USB或者蓝牙的方式互联，并可以用语音进行操控。驾驶员可在手不离方向盘的情况下，拨打和接听电话、阅读短信、选择歌曲<sup>(75)</sup>。Sync是革命性的产品，与当年车展上的大多数汽车和皮卡相比，Sync吸引了更多的关注。

但是Sync项目差点流产。Sync发布前一个月，福特汽车还未拿到原型产品。直到比尔·盖茨亲自监督项目后，事情才有了进展。

Sync是福特汽车与微软解决自身问题的共同出路。福特汽车希望凭借自家车载信息系统挑战通用汽车的安吉星（OnStar）。安吉星是订阅制服务，由在线客服而非电脑提供信息。微软则期望抢占汽车行业的桥头堡。作为家庭生活和工作环境后的又一个空间，汽车内并没有微软的身影。2003年，这家软件巨头着手改变现状，开始研发语音

控制系统，允许驾驶员在驾车过程中控制手机和iPod。同时，微软还在全球各大汽车市场寻找合作伙伴，力争让这款系统尽快上市。2005年，微软与意大利车企菲亚特签订了首单合作协议<sup>(76)</sup>。在美国，微软最先与通用汽车接触，原因很简单，通用汽车是美国第一大车企。不过他们已经拥有安吉星，无意尝试另一款未经测试的替代品，更何况对方并不以完美运行而知名。福特汽车是微软的第二选择，两家公司自纳瑟尔时代起就一直保持着合作。尽管早期的部分合作业务已经终止，但由于双方的董事长惺惺相惜，两家公司也保持着不错的关系。比尔·盖茨的创造力让比尔·福特赞叹不已，福特汽车的“科技改善汽车体验”的愿景也让盖茨十分赞赏。这是盖茨对商业领袖做出的最高评价了。尽管两人关系紧密，但在通用汽车拒绝微软的新系统前，盖茨没有向福特透露任何消息。

2005年4月，微软董事长前往迪尔伯恩，向亨利·福特博物馆捐款100万美元。比尔·福特出席了捐赠仪式。之后，盖茨对福特说他有个两家公司完美合作的主意。夏末，福特汽车与微软开始合作开发Sync系统<sup>(77)</sup>。

福特汽车原计划在探险者车型中引入Sync系统。马克·菲尔茨接管美洲公司几个月后听取了该项目的简报，他否定了这一想法。菲尔茨意识到Sync提供了福特汽车急需的东西，这使得他们能与年轻车主产生关联。要做到这一点，福特汽车必须将新系统放在年轻人愿意购买的车型上。整个北美产品线中，只有福克斯这一款车型受到年轻消费者青睐。Sync系统装在低价小型车上会很酷，但要出现在大型SUV上，会给年长车主造成很大困扰。菲尔茨做出了调整。搭载Sync系统的福克斯车型将于秋季亮相，而后迅速铺货到经销商的展厅。

计划改变带来的唯一问题，是给那些努力按时交付产品的工程师带来了更多工作。福特汽车的系统最初采用与菲亚特相同的硬件。但随着设计师加入更多功能和语音指令，处理器的处理能力严重不足，特别是在福特汽车希望未来Sync系统功能能得到扩展的情况下，这种不足就更为明显。2006年5月，福特汽车与微软决定采用更强大的处理器。首批装有Sync系统的原型机于12月21日送至迪尔伯恩，它们的功能尚不完善，但足以糊弄记者。

艾伦·穆拉利在发布会上也未能完美发挥。这位平时能言善辩的CEO一反常态，磕磕巴巴地完成了半场发布会。穆拉利讨厌提前准备演讲稿，但是事关重大，助手们坚持要他使用提词器。这个主意很糟

糕。就在记者似乎打着哈欠昏昏入睡的时候，穆拉利身后的大屏幕闪过一个图像，引起现场一片惊讶之声。比尔·盖茨出现在屏幕里，正对着这位西雅图的老朋友微笑，就像魔法师奥兹一样。微软董事长身在拉斯维加斯，正在参加国际消费类电子产品展览会（以下简称CES展），他通过卫星与穆拉利现场互动。Sync系统同步在CES展上向全球科技媒体发布。在车展和CES展中，Sync系统都引起了轰动。对于福特汽车而言，这极为难能可贵，因为除了中期改款车型和一些无法实现的概念产品<sup>(78)</sup>，福特在底特律真的没有别的可展示的东西了。

福特汽车的另一个热点话题便是穆拉利本人。尽管他在台上的表现不尽如人意，但他仍是底特律最引人瞩目的新秀。福特汽车官方发布会一结束，记者们就涌上舞台，像一群蜜蜂一样将这位目瞪口呆的CEO团团围住。场面十分混乱，来自世界各地的记者们将录音机和麦克风摆在穆拉利面前，不止一位记者被挤下舞台。

“我在福特汽车拥有一支很棒的团队，”他告诉记者，“事实上，我们有能力筹集资金，为转型大计保驾护航。这表明人们对我们有信心，大家会看到这种势头会逐渐变强。”

当他终于从新闻发布会脱身，走向展厅观看竞争对手的表现时，摇滚明星般的待遇仍在继续。穆拉利的媒体助手们拦住了记者们，但摄影师仍追着他试图拍摄。即便是在通用汽车还是克莱斯勒展台，有穆拉利的地方就有摄像师。这两家公司CEO非常惊讶穆拉利没有事先打招呼就现身展台，不过他们两人并没有十分激动。穆拉利开玩笑式地咧嘴一笑，试图缓解这两位CEO的不适。通用汽车的里克·瓦格纳与克莱斯勒的汤姆·莱索达以及其他底特律车企高层对这位外行人如此之快地成为汽车行业媒体的宠儿感到非常不满。在这些人看来，他们在汽车圈已摸爬滚打多年，却没得到应有的荣耀。如今，这位航空业的豪迪·杜迪（Howdy Doody）<sup>(79)</sup>的四个要点、颜色编码幻灯片的工作方法，已悄然飞入底特律，抢了车展的风头。穆拉利柴郡猫（Cheshirecat）式的笑容，占据了各大报纸杂志的头版封面。竞争对手并非是唯一对此咬牙切齿的群体。自马克·菲尔茨返回迪尔伯恩后，他一直代表着公司在美国的公众形象。现在当记者们簇拥在新老板周围时，菲尔茨只能尴尬地站在一旁。

媒体穷追猛打的报道架势让穆拉利十分惊愕。波音是家巨头公司，但很少有记者密切地跟踪报道。然而，福特汽车却是底特律、美国上下乃至全球媒体持续关注的焦点。大量记者紧追着公司病痛的每



个症状。现在，他们还像猎犬一样紧咬穆拉利不放。一位《底特律自由报》（*Detroit Free Press*）的记者甚至跑到堪萨斯州采访穆拉利年迈的母亲。穆拉利对这种烦扰他家人生活的行为十分恼火，并且一直未能原谅那位记者。穆拉利告诫他的孩子们要特别注意他们讲话的对象，留意在Facebook等社交网站更新状态。但他同时喜欢这种关注度。他每天早上起来的第一件事就是阅读新闻简报，当记者们聚焦福特汽车的众多问题时，穆拉利也会非常的不舒服。

“不要将报道弄成阴暗的故事”，在一次《底特律新闻报》的采访过程中，穆拉利警告说，“否则我会烧了你们的房子！”

然后他不禁大笑起来，但没人能够完全确定他是否是在开玩笑。

底特律国际车展结束后的几周，福特汽车发布了新一季的财务报告，业绩实在让人难露笑容。2007年1月25日，公司发布了上一年的财报，亏损达到了创纪录的127亿美元<sup>(80)</sup>。造成亏损的主要原因是关闭工厂和裁员带来的一次性支出。同时，公司的持续性经营仍亏损达28亿美元。

穆拉利在出席上午的记者和分析师电话会议上表示：“我们充分认识到了业务的实际情况，当前正着手应对。我们制订了计划，已在实施过程中。”

福特汽车已经错失了计划的部分关键目标。几周后，《底特律新闻报》获得了公司2月的一份内部报告副本，让外界知道了福特汽车的真实处境。这份报告显示，福特汽车1月未能完成在美市场的销售目标，较预期减少了1.06万辆，这相当于1%的市场份额。更糟的是，该报告显示，福特汽车预计在美销量至少未来几个月都低于预期。在原材料成本削减方面，公司1月完成了目标，但本季度其余时间则没能达到预期。更严峻的是，报告表明，这些衡量数据是“北美汽车业务2009年实现盈利进展的关键指标”。最后，报告显示，根据最新的内部士气调查，福特汽车员工不相信穆拉利的演化论。不到一半的员工表示对公司未来抱有乐观态度，这一数字甚至低于上一年，而公司此前的目标是60%。

这份报告单是菲尔茨早就料到的另一个风险。穆拉利一直强调坦诚和透明，不仅要在雷鸟办公室而且要贯穿整个公司。菲尔茨认为报告单是让员工了解公司进展的好办法。在推行报告单前，大部分福特汽车员工并没有真正了解到公司的情况有多坏。他们意识到自己手中

的股票不如以前那么值钱了，他们也看到周围同事人走桌空的情景，但从高管到下属很少有沟通交流。穆拉利到来前，菲尔茨曾试图每周通过公司内网进行网络广播的方式改变现状。现在他进一步采取措施，将周四BPR会议的真实数据与美国部门员工分享，而且计划每月如此。

穆拉利批准了菲尔茨的做法。报告单会向公司所有人呈现福特汽车还没达到复兴的既定目标，他希望以此激励员工更努力地工作。但并非所有人都赞成这一点。毫无疑问，CFO多内特·勒克莱尔是主要反对者。

“这些东西会泄露出去的。”他看到第一张报告单草稿后提醒菲尔茨说。

菲尔茨知道勒克莱尔的说法很有道理。毕竟，福特汽车的消息会像筛子一样被泄露出去。此前，菲尔茨的“前进之路”计划初稿获得董事会批准的当天，《底特律新闻报》就刊登了计划的所有细节，这让菲尔茨十分震怒。他知道，有人将他的报告单副本发给媒体只是时间早晚的问题，但他同时也明白，无论是月度销售简报<sup>(81)</sup>还是公司季度财报，其所含的大部分数据都必须对外公开。“听着，我们已经做出了承诺，我也做出了承诺，定期与我们的员工进行沟通，让他们了解我们在做些什么，”他告诉勒克莱尔，“这会为他们带来不断改进的动力。”

勒克莱尔坚决反对，但穆拉利支持菲尔茨。不过这并没有阻止惊慌的勒克莱尔看到报告单见报时打电话给菲尔茨。“我早就告诉过你会这样。”他说。“那又怎样？事实如此，”菲尔茨回答道，“总的来说，让员工知道我们的处境对公司有很多益处。无论怎样，这些计划都会公开，因为我们不能将其作为秘密保守。”

2007年3月，相同的一幕又上演了。菲尔茨向员工发送了他的报告单，《底特律新闻报》很快就拿到了副本，勒克莱尔对此十分生气。不过这一次，报告单上图表的真实数据被抹去了，同时福特内部对于哪些指标应该保留哪些应该删除，也有一番深思熟虑的讨论<sup>(82)</sup>。但人们更关心的是这些数据究竟有何含义。

福特汽车能够直接掌控的质量、工程成本等大部分事务都在按照计划发展。但公司在原材料成本上无能为力。销售情况也非常棘手。穆拉利为改善公司长期基本面而采取的措施，在短期内产生了负面影

响。在销售数据上，这一点表现得最为明显。多年来，福特汽车以及底特律其他车企一直向消费者提供丰厚的现金激励，以弥补其产品的缺陷。因此，许多轿车和皮卡是在赔本销售。这一方案还损害了车辆的保值率，拉低了与进口车在吸引消费者方面的能力。现金奖励是很难破除的习惯，但福特汽车正在努力，尽管它已经因此失去了一部分消费者。

福特汽车还努力限制向汽车租赁公司售卖车辆。福特汽车卖给赫兹租车（Hertz）和百捷乐租车（Budget Rent a Car System）等公司车辆时，会给很大的折扣。福特汽车无法从中赚到很多钱，而且甚至会对品牌形象造成损失。在美国，轿车和皮卡不仅是交通工具，更是一种时尚宣言。没有人想开着一辆摆在机场里的类似罐头食品一样的汽车。这正是首代福特金牛座失败的主要原因，穆拉利希望避免重蹈覆辙。除了拉低品牌价值外，商务车队也会损害福特汽车产品的转售价值，因为这类商户会向在二手车市场倾销重度使用过的车辆。福特汽车组建了一支由科学家和数学家构成的团队，他们精确地计算出卖给租车公司多少车辆时，会对公司造成不利影响。穆拉利要求销售团队不能超过这个上限数字。

1月是汽车租赁公司定下当年大部分订单的日子。这一次，福特汽车销量下跌了20%。但这并非公司没能达成市场份额目标的唯一原因。尽管穆拉利坚持要实事求是，但部分销售预期仍过于乐观。周四的BPR会议上，他反复强调公司需要坦诚，并经常特别关注这一方面。公司外部令人不安的态势也在这次会议的讨论范围内。

福特汽车首席经济学家艾伦·休斯-科罗维克（Ellen Hughes-Cromwick）对经济形势愈发担忧。休斯-科罗维克是一位细腻的东海岸人，来自纽约州，她严肃且思维敏捷、善于分析数字，甚至是在与他人交谈过程中，她的大脑里也在运算着金融数据。休斯-科罗维克拥有克拉克大学国际发展硕士学位和经济博士学位。她曾在哈特福德三一学院任教，后又供职梅隆银行（Mellon Bank）6年，休斯-科罗维克于1996年加盟福特汽车。

休斯-科罗维克是哈佛工业经济学家小组（Harvard Industrial Economists Group）的成员之一。2006年初，由于对经济的持续担忧，该集团开始研究抵押支持贷款的问题。随着房产市场不断恶化，信贷也逐渐收紧。由于信用评级不佳，福特汽车的借贷成本也上升到了天文数字。9月29日，首次与穆拉利会谈时，休斯-科罗维克递给他

一份自己于9月19日写给福特汽车财务主管安·玛丽·佩塔奇的一封信：

部分市场正发生着重大的变化。我们眼下正处在美国住房市场的巨大调整中。全球超过20家央行一直实施紧缩政策。通常情况下，这些事态的发展会增加某些金融危机出现的可能性。以往这些金融危机包括：

1. 货币贬值以及危机不断蔓延；
2. 企业内爆，这一次可能会是对冲基金；
3. 公司易受大宗商品周期影响；
4. 对选择性资产有巨大敞口的银行可能出现减值。

休斯-科罗维克告诉穆拉利，出现经济衰退的概率高达1/3。但让她惊讶的是，穆拉利对此似乎并不担忧。

“你必须面对事实，解决难题，”穆拉利带着令人安心的笑容说，“要不懈追求让产量匹配需求，而不是任意增加库存。”

穆拉利让她继续关注经济形势，确保在每周的报告中突出点明不利消息。

现在，报告内容正变得越来越让人恐惧。2007年2月，在与美国证券交易委员会（Securities and Exchange Commission，以下简称SEC）的一位委员开了闭门会议后，休斯-科罗维克给福特汽车高管们写了一份报告，提醒说次级抵押贷款的激增对国家金融系统构成了实质上的危险。

“次级市场有可能引发其他资产类别的波动。股票指数中，次级债券正在暴跌，”她在2月13日的报告中写道，“次级债券以及对冲基金，都有潜在的系统性风险。”

休斯-科罗维克还表示，她担心联邦监管机构似乎在依赖金融行业自我约束。

2007年3月4日，她又向多内特·勒克莱尔发了另一份报告，罗列出上一次经济衰退时出现的所有警示信号，并将数据与当前的经济指标进行了对比。她的结论是当前经济“很脆弱”，预计有30%的概率迎来又一次经济衰退。数天后，她又一次致信福特汽车财务主管。

“我仍然担心次级贷款和其他潜在的系统性风险。” 休斯-科罗维克警告说。

周四的SAR会议上，穆拉利与他的团队研究了休斯-科罗维克的报告，焦虑的情绪越来越严重。

显然，福特汽车面临着一场旷日持久、艰难困苦的重回盈利行列之战，这令除穆拉利之外的所有人都惴惴不安。穆拉利将美国汽车行业会很快把他碾碎的残酷现实埋在心底，看上去正享受着当前的时光。

2007年3月，南希·迈纳（Nancy Miner）走进迪尔伯恩的一家福特汽车经销店挑选新车。一位精神饱满的销售走到她面前，伸手向她介绍。

“嗨，我叫穆拉利，”这位销售说，“我来自福特汽车，今天到这里帮忙。”

迈纳从纽约来，她不认识穆拉利，更不知道他的职位。迈纳告诉穆拉利，她想买辆新车，看上了福特Fusion和丰田凯美瑞。穆拉利对迈纳表示，他自己买过好几辆凯美瑞，这些车很棒，但福特是个更好选择。几分钟后，穆拉利完成了首单生意。不到一小时，他又成交了两单，还有一位顾客正在考虑是否付款提车。

这不是穆拉利最后一次扮演汽车销售的角色。通过这种方式，他能亲眼看到顾客如何走向福特的汽车和皮卡。同时，这也为公司的商誉增光添彩。见到穆拉利的人都成了福特汽车的宣传大使。他能影响其他人。

并非只有消费者为穆拉利的魅力所折服。2007年6月，穆拉利邀请公司全美经销商到迪尔伯恩，他希望利用3天时间与他们会面，并亲自解释福特汽车正在发生的巨大变革。为了接待前来的近4000人，公司征用了福特体育馆（Ford Field）。这座外形现代的室内体育馆是比尔·福特和他父亲为底特律雄狮队建造的主场球馆。穆拉利向他们阐述了“一个福特”的愿景，承诺与经销商紧密合作，改善他们与公司之间的关系。然后穆拉利做了一件出乎所有人意料的事。他让体育馆内所有福特汽车员工站起身，面对着经销商一起说：“我们爱你们。”

“我们爱你们。”他们嘟囔着说。

“不是这样的！”穆拉利吼道。他知道许多经销商憎恶与福特汽车打交道。他们觉得迪尔伯恩没人关心他们以及他们的生意。穆拉利表示，这种情况今天会得到改变。福特汽车要走向繁荣，首先要让经销商发达起来。从现在开始，双方将是合作伙伴关系。

“看着他们，认真地说出来，”穆拉利坚持道，“如果你这样做，将成为自我应验的预言。”

“我们爱你们！”福特汽车员工们齐声喊道。

几周后，他对福特汽车供应商也做了同样的事情。

2007年1月，穆拉利首次造访福特汽车欧洲公司位于科隆的总部。欧洲公司CEO刘易斯·布思与总裁约翰·弗莱明（John Fleming）渴望炫耀他们的最新产品，向新上司介绍欧洲地区取得的进展。福特汽车在欧洲的业务与北美形成了鲜明对比。尽管大部分产品在美销售，但新款福特麦柯斯却刚刚在欧洲被评为“年度轿车”，而重新设计的福特全顺则获得了“年度商务车”的称号。2006年，福特汽车欧洲公司实现利润4.69亿美元，而北美地区则亏损高达61亿美元。这也是穆拉利并不急于去欧洲的原因，眼皮子下面的事情才更令他担心。

在欧洲，穆拉利发挥了他一贯的魅力。与约150名德国员工在礼堂举行的会议上，穆拉利大力表扬了他们的产品和业绩表现。随后的问答环节中，一位工程师问穆拉利他是否能得到一枚像CEO戴着的那种福特汽车蓝色椭圆标志的别针。

“你应该有一个，”穆拉利说，“事实上，我可以把我这枚送给你。”

穆拉利走下舞台，来到那位工程师面前，将这枚别针像奖章一般别在他的胸前。一年后，德国员工们仍会谈起此事。

布思和弗莱明对福特汽车欧洲公司取得的进展做了深入规划，他们向穆拉利展示了他们是如何调整组织规模以及重塑产品线的。两人小心翼翼地展示，尽量不去与美国同仁做出鲜明对比，因为他们知道欧洲公司几年前也同样处在水深火热的境地。他们的展示留给穆拉利留下了深刻的印象。

“在我们解决其他业务难题时，你们必须将势头维持下去，”穆拉利对他们说，“你们更好的计划是什么？”



布思和弗莱明并不完全明白穆拉利的意思。穆拉利解释说，对欧洲公司而言，不断改善和不满足于已取得的成就非常重要。他们需要不断提升目标，以保持竞争和外部商业环境的领先地位。这正是BPR会议需要回顾过去5年来数据的原因。穆拉利说，这不仅关乎制订计划，同时还关乎要提出更好的计划。布思与弗莱明对公司前景充满乐观之情，但两人知道，未来仍有很多工作等着他们。

2006年12月，穆拉利以福特汽车总裁兼CEO的身份首次造访日本。对于这家全美第二大汽车制造商而言，这次造访某种程度上算是一次朝圣之旅，也是一次令人惊讶的访问。穆拉利专门去拜访了丰田章一郎（Shoichiro Toyoda）。身为丰田家族族长的丰田章一郎，是丰田汽车公司<sup>(83)</sup>的名誉董事长。穆拉利毫不掩饰对这家日本车企巨头的钦佩之情。他认为丰田已成为福特汽车昔日的模样：一家让人们生活变得更美好的灵活且极具创新力的制造商。丰田高效精益，组织架构有序，坐拥丰厚利润。

穆拉利此行的真正目的是要弄清楚丰田是否愿意准许供应商向福特汽车出售更多生产混合动力车所需的零部件<sup>(84)</sup>。他还想知道丰田是否有意同福特汽车合作开发全新动力总成技术。不过穆拉利还带着秘密来到日本。他想看看丰田是否有兴趣与福特汽车进行更紧密的合作，甚至结盟。对于这些提议，丰田礼貌而又坚定地拒绝了。

2007年2月底，穆拉利再次造访亚洲。这一次穆拉利来到了广岛，拜访福特汽车的日本老伙伴马自达。马自达高管们将比尔·福特聘用穆拉利的决定视为积极因素。他们知道穆拉利在波音任职时曾多次前往日本，知道他由衷地钦佩日本制造业实力。穆拉利对马自达的熟知程度也令这些高管们非常感动。这是一次友好的访问，但穆拉利委婉地暗示，马自达与福特汽车的关系并非他们所认为的那样子。

“福特汽车不可能永远照顾马自达，”他说，“我期待着马自达变得更强大，能够学会挺身而出。”

穆拉利还在认真当好拉拉队长的角色。福特汽车员工长期处于低迷状态，他们需要有人带领他们兴奋起来。但穆拉利首先必须向几千名员工展示出路在哪儿。

作为去年9月实施的“前进之路2”计划的一部分，福特汽车宣布到2008年在美削减1万个受薪岗位后，共有8000位受薪员工签署了提前

退休或买断协议。2007年2月28日，大约6000位福特汽车的办公室白领收拾好自己的物品，上交员工卡，低着头慢吞吞走向停车场，他们身后则跟着一名公司安保人员<sup>(85)</sup>。一些人低声吟唱着一位匿名员工所写的抗议歌曲。这首歌根据甲壳虫乐队的《昨天》（*Yesterday*）改编而来，过去几周来一直在员工的电子邮件里流传。歌词是这样写的：

昨天，  
失业似乎与我们相距甚远，  
现如今它似乎要留在这里，  
我才被聘用，就在昨天，  
突然，  
我的老板对我说现在我对他们毫无用处，  
我在福特汽车保安的陪同下，  
离开了公司，  
我在福特汽车的职业生涯戛然而止，  
就在昨天。

福特汽车同一天还宣布，董事会已投票同意将穆拉利2006年4个月的工作奖金从500万美元提升至600万美元<sup>(86)</sup>。加薪时机选得极为糟糕，忽然之间，这位公司首席拉拉队长看起来就像吝啬鬼埃比尼泽·斯克鲁奇（Ebenezer Scrooge）<sup>(87)</sup>一般。穆拉利不顾2006年巨亏的情况，仍坚持让一些高管继续领取奖金，这让全美汽车工人联合会感到十分愤怒。比尔·福特意识到为穆拉利增加奖金无疑是火上浇油，因此他要求乔·雷蒙事先致电工会主席罗恩·盖特尔芬格知会一声。

“他应该得到认可，”雷蒙对工会主席说道，他同时指出公司127亿美元的亏损并非穆拉利的过错。“我们谈的不是普通人，是一个能帮助我们挽救公司的人。”

盖特尔芬格却有着不同看法。两人同意各自保留不同意见，但工会主席警告雷蒙说，此举可能引发工人人们的强烈抗议。事实上，穆拉利也因此遭到了几家媒体的口诛笔伐。媒体还嘲笑了他近来恢复金牛座的决定。

穆拉利对福特汽车放弃昔日畅销车型的決定深感不安，自他第一次参观产品研发中心后，就一直努力想办法复活这些产品。福特汽车的营销人员解释说，替代产品福特Fusion是公司北美市场在售的最棒车型，而且在《消费者报告》和其他有影响力的出版物上赢得了正面赞誉。他们警告说，如果将名字改回金牛座，会让消费者倍感困惑。

“好吧，”穆拉利说，“那福特500呢？”

福特500本应是公司的旗舰车型。但由于外形平淡、缺乏必要的营销支持，导致2004年发布时没有引起轰动，销量也没有任何起色。尽管外形朴实无华，但福特500是一辆像样的汽车，其基于沃尔沃的坚固平台打造，拥有五星安全评级，甚至搭载全时四驱技术。1月的北美国际车展上，穆拉利一直努力说服记者们，这款车的外形已经有了改善，不过一位负责改款的设计师将其形容为“给猪抹上了口红”。

这对穆拉利来说已经不错了。但在车展后的一个月，当福特汽车宣布将2008款福特500改为金牛座时，资深汽车记者们对此嗤之以鼻。穆拉利似乎是唯一一位认为金牛座还有生命价值的人。虽然新款金牛座比老款体积大，但价格也更昂贵。这也表明他们对汽车业务的细微差别缺乏理解。事实上，金牛座以福特500的名字销售会继续令人失望。但穆拉利知道他的批评者也并没有在背后捣鬼：公司的设计师们已经在努力开发一个更好版本的车型。穆拉利也要求他们要以最快的速度将这件事做好。

福特汽车新任全球产品研发主管德里克·库扎克，已在工程和设计方面取得了十足进展。与此同时库扎克还减少了设计过程中的相关会议次数，这让工程师有了更多时间处理实际工作。到了年中，他和他的团队已将新车工程成本降低了60%，将上市时间缩短了25%甚至更多。这些成绩放在任何一家公司都是可圈可点的。在底特律，这也是让人闻所未闻的。

在穆拉利的领导下，福特汽车内部工程师的地位有了显著提升。其他部门的人也开始对工程师的话认真起来，因为穆拉利让所有人相信，优质汽车和皮卡是公司复兴的关键。各个级别的员工现在都知道了，眼下他们最重要的工作是支持福特汽车全球产品复兴。

穆拉利的新跨国复兴大计甚至扩展到了设计领域。在他加盟福特汽车之前，公司同时开发着两种截然不同的设计语言。在北美，设计师彼得·霍布里专注“线条硬朗的美式设计”（bold, American design），而欧洲公司同事马丁·史密斯（Martin Smith）凭借“动

感设计”（kinetic design）理念赢得了汽车界的广泛赞誉。与霍布里主打的厚重、大量镀铬方案不同的是，史密斯的风格采用曲线和流线，让车子在静止状态也看上去像是在运动一般。

“选一个吧。”穆拉利说。

库扎克和他的团队决定将重点放在史密斯的“动感设计”主题上。尽管根据地域需求会有细微变化，但“动感设计”将定义福特汽车全球车型，换言之，将影响公司大部分产品线。针对某些地区的车型，如福特野马和皮卡F-150，虽然整体外形会有变化，但仍会保持本土特色。

采用统一的设计语言，有助于福特汽车在全球市场打造新车型，不过这并非穆拉利坚持的唯一因素，此举也是为了打造福特品牌。穆拉利希望无论在底特律还是德累斯顿、圣保罗抑或是上海，福特品牌都能被一眼就辨认出来，而且这种辨识度不仅仅停留在外观上。他认为，这种共性应该延伸到把手、按键的质感和位置中，甚至车门关闭的声音上。在穆拉利到来前，库扎克就已经在朝着这个方向努力了。他将此方案形容为“感觉正确、声音清脆”。现在，库扎克有了主题，带着它前往世界各地。所有这些特性构成了库扎克所说的福特品牌DNA，即由设计、工程来传递质量、创新和风格的基因。

“这一切都是为唤起人们的本能反应，”库扎克解释说，“我们希望人们对福特汽车产品有强烈的情感反应。”

福特汽车改革的速度之快，开始让那些质疑局外人是否有能力经营复杂商业局面的人们闭上了嘴巴。但穆拉利发现，在劳务关系和政府立法方面，汽车行业远比他预期的要复杂得多。

在研究福特汽车与全美汽车工人联合会的合同时，穆拉利惊愕地发现，如果没有工会的同意，公司无法关闭在美开设的工厂。甚至裁员后，福特汽车还要继续向失业工人支付工资和其他福利，直到他们找到新工作。此外，公司也不能强迫员工们更换工作地点。在新泽西州爱迪生市（Edison），就有一个这样棘手的难题。福特汽车关闭此市工厂（该地区唯一一家工厂）三年后，仍在向约160位工人支付工资。福特汽车唯一的选择就是与被辞退员工签署买断协议。作为菲尔茨“前进之路”的一部分，福特汽车向工会注册职工支付了慷慨的解雇款，但穆拉利无法接受付钱让人离开公司的主意。“9·11”恐怖袭

击事件后，穆拉利对波音进行了大裁员，他只动动笔签签字就完成了。而在汽车行业，裁员却没有那么简单。

穆拉利还了解到全球各国政府对福特汽车及其产品，有着令人眼花缭乱的法律法规。轿车和皮卡制造没有全球统一的标准，在美国需要遵循一套规章制度，在其他大多数国家则遵循另一套。例如，大部分国家规定转向灯必须为琥珀色，但在美国，后转向灯可能是红色。在欧洲，车辆两侧也需要安装额外指示灯，但在美国这却是选装。改变尾灯的颜色相对简单，但改变前保险杠的位置以满足美国和欧盟的不同标准却是浩大的工程。美国的侧重点是保护车辆和车内乘客，而欧洲的侧重点是保护行人。不同地区会进行不同的碰撞测试，标准也各不相同。所有这一切让穆拉利打造福特汽车全球产品线的梦想，成为公司设计师和工程师极有挑战性的目标。

安全标准并非美国与欧盟唯一不同的地方。欧盟立法者正大力推动限制汽车二氧化碳排放量的更严格法案，而美国国会则正积极筹备严苛的新燃油经济性法规。为全球消费者设计新车型，福特汽车需要同时满足安全和环保这两方面的标准。

穆拉利发现美国的油耗限制极为让人头疼。这项名为《企业平均燃油经济性标准》（*Corporate Average Fuel Economy*，以下简称CAFE）的法案规定，所有车企必须遵守销售加权平均油耗标准。这意味着车企可以任意打造理想的油老虎SUV，前提是推出同样数量的燃油经济型小车。其他国家则通过征收高燃油税，促使消费者选择节能型车辆。CAFE将责任都推到车企身上，CAFE诠释了美国的自由主义精神，却迫使车企生产无人愿意购买的车型，然后赔本出售。在全球油价最低的国度，消费者很少愿意选择一辆小型车，特别是邻居们都开着大皮卡四处跑的时候。

穆拉利研究这些数据时发现，尽管车企为了达到CAFE的要求已耗资数十亿美元，但美国人开车的里程数以及总用油量也都增加了。石油进口量也比1975年实施的限制条款时更多了。2007年3月14日，穆拉利在众议院下属能源和空气质量委员会（House Subcommittee on Energy and Air Quality）举行的严苛标准议案听证会上，向国会说明了他的发现。但穆拉利这样做是错误的。

“20世纪70年代通过的CAFE法案，目的是为了降低我们对海外石油的依赖，”他对议员们说，“坦白讲，这没有发挥作用。”

国会议员们不习惯这种坦率，特别是这些话出自新法案所针对的目标公司的CEO之口。一位议员问其他车企代表是否同意穆拉利的意见，他们的回答更是模棱两可。不过穆拉利并未停下，他提醒议员们，尽管他们已尽了最大努力，但消费者才是决定买哪种车的人。如果华盛顿希望消费者选择小型车，那么政府应该考虑提高燃油税等其他措施。许多议员对穆拉利含蓄地批评他们的方案感到极为恼怒，他们也明确地表明了自己的恼怒。

穆拉利深感震惊，这是他首次以福特汽车掌门人的身份造访国会山，但他感受到主席台上散发的敌意。在波音时期，他曾与联邦政府在诸多问题上密切合作，国会山非常欢迎他的到来，尤其是那些希望波音能在自己选区建厂生产的政客们。华盛顿对美国汽车工业却没有这份热情。

这些家伙的反应，好像我们是在走私军火或毒品一般，穆拉利想。他一边听议员们责骂底特律在燃油经济性方面的不让步态度，一边心想这让整个事情更加棘手了。

穆拉利并不反对降低油耗或是温室气体排放。几周后他任命休·西施克（Sue Cischke）为公司首任可持续发展、环境和安全工程副总裁就证明了这点。西施克也是穆拉利高管团队中的首位女性成员。

“我确信，我们正处于世界历史长河中的一个转折点上，因为它关系到气候变化和能源安全。讨论气候变化是否真实的时代已经一去不返，”穆拉利在4月23日致员工信中说道，“现在是我们作为社会集体考虑采取哪些措施来解决问题的时候了。”在这封内部邮件中，穆拉利宣布了对西施克的任命。

复兴福特汽车成为穆拉利耗时耗精力的使命。

他每天很早就到办公室，6点就开始回复邮件。穆拉利会一直忙到晚饭时间才回家，然后再阅读报告。他一周工作七天，每天早出晚归。尽管他定期与妻子、孩子以及他的母亲通电话，但他很少有机会能与他们团聚。

2007年初，在一次通话中，母亲向穆拉利抱怨她常去的那家位于劳伦斯市（Lawrence）的老年活动中心有辆道奇面包车，这辆车经常抛锚。鉴于儿子是全球最大汽车制造商之一的掌门人，母亲认为穆拉利也许能帮上忙。穆拉利让当地的福特汽车经销商前往老年活动中心，请他母亲和其他女士挑选一辆新款E系列商务车。但母亲很快又打



来电话抱怨说，选择样式太多了，更确切地说，一共有185种，这还不包括所有颜色和内饰选择。

穆拉利认为这极其荒谬，但当他研究其他车型预定和个性服务时发现，不仅只有E系列才存在这样的问题。每款福特汽车和皮卡个性配置选择种类都令人震惊。拿2007款福特野马V6豪华型来说，就有1.6万种不同的颜色、内饰和功能的组合可供选择。打造所有这些个性化车型不仅为工厂带来了赋税压力，还增加了设计师、工程师和供应商的工作量，同时却限制了实现规模经济的能力。相比而言，日本竞争对手提供的选择却要少很多。穆拉利命令销售和营销团队选取最受消费者欢迎的组合，取消其他全部方案。到新款野马上市时，个性化方案已减少到200个。

至于老年活动中心的选择问题，穆拉利于3月17日亲自送去一辆15座版小客车。穆拉利满头白发的母亲向众人夸耀儿子的成功，老人们则将这辆车命名为“穆拉利·特罗利号”（The Mulally Trolley）。穆拉利当天参加了劳伦斯市圣帕特里克节（St. Patrick's Day）大游行，并且担任游行大礼官。他开着红色野马敞篷车，载着母亲沿着洛克斯特（Locust）大街行驶。两人不停向周围欢呼的人群挥手，享受着宇航员都没享受过热情招待。

2007年3月12日，福特汽车完成了阿斯顿·马丁的出售交易。2006年8月，在穆拉利入驻前，比尔·福特就已将这家英国定制超跑品牌摆上货架。Project Game团队成员也一致同意比尔的想法。穆拉利全心全意支持这项计划，不久后他还将捷豹、路虎以及沃尔沃同时贴上出售标签。但这只是个开始。作为超级特工詹姆斯·邦德的专属座驾，阿斯顿·马丁卖给了赛车运动企业家戴维·理查兹（David Richards）主导、科威特资本支持的财团。这笔交易为穆拉利的“战争基金”增加了8.48亿美元，同时也开启了剥离其他品牌这一艰难工作的序幕<sup>(88)</sup>。

穆拉利感觉他像是在以光速行动。他到福特汽车才6个月时间，但已经从根本上改变了公司各个层面的业务，而更大的变革即将来临。穆拉利找到了福特汽车前进的方向，迫不及待地想要大展宏图。

在车展和财务简报之外，穆拉利不停地向分析师和记者们渗透他拯救公司的四个要点。到2007年4月4日穆拉利登上纽约国际车展舞台时，大多数人都能逐字逐句地背诵这一计划的每一点。当穆拉利又一

次摆出1月以来不断重复的观点时，听上去有些老生常谈了，特别是对那些总要寻找新鲜小道消息填满理论模型的华尔街分析师而言。

纽约车展结束后不久，我与穆拉利私下进行了一对一会面。我告诉人们似乎越来越厌倦四个要点的内容了，他们想听些新鲜点。

穆拉利既真诚又怀疑地看着我。

“但是布赖斯，计划仍在研究中啊，”他说，“实现这些目标前，我们为什么还需要其他计划呢？”

穆拉利言之有理，福特汽车并不需要新计划。但包括分析师在内的许多人都已失去耐心，连福特家族也开始向他发难了。

## 第10章 家族纷争不能危害公司目标

使个人或是家族发财的生意，在没有实现这一目标前，都是无法立足、毫无根基的。

——亨利·福特

2007年4月的一个宜人周六，亨利·福特的子嗣们再次相聚格林菲尔德庄园，商讨福特汽车的命运。这一次参会人员不仅仅局限于福特家族，还包括投行佩雷拉温伯格合伙公司（Perella Weinberg Partners）的负责人，他们也受邀参加了这次会议。这两位负责人是华尔街人脉很广的交易人。比尔·福特曾希望他能辞去福特汽车CEO职位来弥补家族的内部分裂。这些长久以来积压的紧张局面似乎要一触即发。

穆拉利驱车前往庄园时，他尽力不去想这些事。直到现在，他也很少关注福特家族的内部政治问题。他需要比尔·福特维持家族平静，保护他的位置安全。作为出任福特汽车CEO的一项条件，穆拉利要求比尔处理好福特家族事务，保证家族成员不能染指他的工作。他提醒比尔说，任何干涉或者对外暴露分歧，都将危害“目标一致性”，这对公司复兴大计至关重要。

“你必须百分之百地支持我。”穆拉利坚持道。

比尔表示同意，只要求穆拉利定期向福特家族汇报已取得的进展。比尔称这些简报对缓解他的忧虑很有帮助。这对穆拉利而言不是难事，他最爱的事情莫过于分享福特汽车的复兴进展。不过华尔街交易人的出席无法让穆拉利视而不见。进入停车场时，他反复提醒自己，佩雷拉温伯格参会因为这是一场内部辩论，且早在他加盟公司前就已存在了。

不是针对我，穆拉利告诉自己，他们只是想知道如何复兴公司而已。

多年以来，福特家族每个季度都会召开一次会议，地点常常选在迪尔伯恩，偶尔也会选在海外。这些聚会一部分是社交活动，另一部分则是业务简报。其中包括许多参会者所说的“适量”商讨和辩论。自2006年初，商讨和辩论的紧张气氛就大幅增加。这一定程度上源于福特汽车所面临的危机深化，以及整个美国汽车行业面临的挑战扩大。同时这也证明了新媒体的传播力量之大，让远在世外的家族成员们也能对公司的一举一动、细小琐事了如指掌，这是前所未有的情况。互联网的普及，让平日对公司事务漠不关心的家族成员也能知晓亏损扩大、销量骤降、产品缺乏竞争力等公司负面消息。他们知道通用汽车和克莱斯勒说在解决行业困境方面，远远走在福特汽车前面，不过他们无法证明这些说法是对是错，这些言论只能徒增他们的烦恼。家族中许多人一天班都没上过，对汽车业务或者相关业务知之甚少。每一次的挫折似乎都是一场大灾难。福特汽车暂停派息的决定似乎佐证了通用汽车情况更好的言论，因为他们仍在向股东派息。家族成员同时透过私人顾问获得了不少建议。这些顾问中有律师和理财规划师，他们对福特汽车的前景都有自己的见解，他们也想要维护家族成员的利益。不过鲜有顾问能获得足够信息、提出富有见地的意见。每次季度大会上，福特家族的继承人们都会怒发冲冠，不停质问。

“公司在做什么？”

“与全球行业相比，情况如何？”

“我们家族应该如何考量这些听到和看到的消息？”

到2006年春天，这些担忧已经达到了极点。当时，董事会正积极考虑所有选择，福特家族也知道了这件事。尽管大多数人信任比尔·福特和他的表弟埃德赛尔·福特二世（公司董事之一）能维护家族利益，不过担忧两人拯救公司投入的精力远超捍卫家族利益的少数派正不断壮大。他们在这次秘密会议上表达了这些忧虑，用一位参会人士的话说，这是一场“特别激烈的大会”。最后，家族成员要求自己的律师们寻找能为福特汽车提供建议的顾问公司。

招募穆拉利的初衷似乎将外部顾问的选择排除在外，但当他掌权不久后，这一问题又被重新摆上桌案。谁在煽风点火？许多人将矛头指向比尔·福特的姐姐希拉和她的丈夫史蒂夫·汉普。在像福特这样的家族中，手足之争有时会演变为商战。比尔与希拉之间就是如此。长久以来，福特家族一直默许女性永远不能受提名出任公司董事，更不必说董事长的职位了。朋友们说希拉对此愤恨不平，而且她对比尔

与父亲一起经营橄榄球队而将自己挡在门外极为恼火。朋友们认为，因为这些事情，使得希拉对比尔说话从来都直言不讳，而且2005年末，汉普以比尔·福特幕僚长的身份加入公司后，关于她的批评声音也越来越多。

担任幕僚长时汉普就对公司和未来持悲观态度，他的离职显然无法改变此前的态度。穆拉利反对一些家族成员的举措也招致他们的憎恨，不过让亨利·福特的子嗣们紧张的还有其他原因。1999年比尔·福特出任公司董事长时，福特家族持有的B类股价值约22.5亿美元，而如今这部分股权价值已经缩水到了5.78亿美元。其中损失程度最大时候，正是迪尔伯恩谈论穆拉利加盟公司之前，几位家族成员希望聘请新CEO能刺激股价反弹。起初确实朝着这个方向迈进。穆拉利的到来将福特汽车股价送上了9美元，但涨势并没有持续多久。到4月21日家族大会时，公司股价已跌至7个月前宣布穆拉利加盟时的水平之下。其次是派息问题。1999年，这些B类股权为家族带来了1.3亿美元的收益。对于部分家族成员来说，这是重要的收入来源，而且他们还持有相当数量的普通股。但现在他们得不到任何回报。

一些人仍旧担忧他们最终的收入可能比这个数字还少。根据最近达成的融资协议，福特汽车需要将旗下所有美国资产抵押。如果公司拖欠贷款，那么福特将失去品牌名称的控制权。他们当然在签订融资协议时熟知相关条款，但这一切都发生在公司公布史上最大规模亏损之前。

身份认同感对福特家族很重要。如果福特汽车破产了，许多家族成员仍然相当富有。金钱联姻、明智投资等都可以让小富变大贵。土地、建筑以及其他商业领域都有他们的身影。不过美国到处都是百万富翁、亿万富翁，福特家族的与众不同之处在于他们仍然控制着福特汽车。

维持公司控制权意味着他们必须维护拥有超级投票权的B类股。亨利·福特二世半个世纪前采用的这种所有权架构，确保了只要家族不出售这些股权就能永远控制公司。自1956年首次公开募股（IPO）以来，福特汽车发行了上千万股新股。虽然目前福特家族持有的7000万股B类股占公司总股本的3.7%，但却拥有40%的投票权。这些股票从未流向家族外的人员手中，如果卖给外人，B类股将转换为普通A类股，其也就失去了超级投票权。同时，将B类股外卖，还会降低剩余部分B类股的投票权，打破家族对福特汽车的控制<sup>(89)</sup>。



并非所有人都对这种双股架构感到兴奋。大多数员工，甚至工厂的一线工人都期望福特家族能带给公司长期的稳定和繁荣，但华尔街却持有反对意见。大部分投资银行家和分析师认为福特家族继续掌控公司是过时的做法，这一做法让福特家族错失了过去10年间获得巨量财富的机会。一些投资者也表示反对，认为双股架构削弱了他们手中的股票价值。仅仅几周后，福特汽车股东就在公司年会上投票表决，对公司进行资本重组同时均等所有股票。这项议案也成了年度大会老生常谈的事情。只要福特家族继续持有B类股，这项决议就无法获得通过，但反对的呼声越来越大。几年前，一些心怀不满的股东就已经行动起来，如今加利福尼亚州公共雇员退休系统（California Public Employees' Retirement System）等很有影响力的投资机构也加入了反对阵营，它们称福特汽车的股权架构“不民主”。加利福尼亚州公务人员退休基金持有970万股福特汽车股票，价值近8000万美元。

多年来，不少华尔街人士一直期盼着福特家族有朝一日会分崩离析，就像盖蒂家族（Gettys）<sup>(90)</sup>以及其他传奇家族一样。不过到目前为止，他们尚未如此。但随着家族权力从第三代向第四代转移，比尔·福特登上公司董事长宝座，对于这个有着七十多位成员的大家族来说，团结变得越来越困难。一位福特汽车董事认为让家族团结像把猫赶到一起那样困难。

比尔·福特以及他的十几位表亲是家族中的第四代，其中一些人，如埃德赛尔·福特二世是商人，其他人如阿尔弗雷德·福特则远离商场。阿尔弗雷德加入了克利须那派（Hare Krishnas），并将自己的名字改为Ambarish Das。还比如，夏洛特·福特（Charlotte Ford）是纽约社交名流、作家，著有《21世纪礼仪》（*21st-Century Etiquette*）一书，林恩·福特（Lynn Ford）则是位慈善家。家族的第五代也越来越多地参与到家族会议中来，人数超过了30人。许多年轻的福特后裔与福特汽车有着千丝万缕的联系，不管能否成为公司CEO，他们中的一些人开始考虑，是否可以把手中的公司股权投资到其他领域，这样也许会获得更高的收益。但倘若有人决定向自由市场卖出这些股权，那么整个福特家族对公司的控制力会受到严重威胁。

福特家族的律师戴维·亨普斯特德（David Hempstead）认为聘请与公司没有任何来往的顾问或许是个好主意。2006年春季会议后，他同家族顾问布鲁斯·布莱思（Bruce Blythe）开始筛选潜在候选人。



他们行事极为谨慎，因为任何有关福特家族考虑出售股权的报告都会对公司和股价带来巨大影响。

到2007年初，两人已将范围缩小到了两三家公司。第一家为佩雷拉温伯格合伙公司，这家精品投行由前摩根士丹利副董事长约瑟夫·佩雷拉（Joseph Perella）和前高盛国际CEO彼得·温伯格（Peter Weinberg）共同创建，旨在为企业提供咨询和资产管理服务。这家投行之所以能引人注目有几个重要原因，包括佩雷拉和温伯格的名气。

约瑟夫·佩雷拉被誉为“并购和收购领域的先驱”。在史上最大规模的企业易主交易，即1989年RJR纳贝斯克的杠杆收购交易中，佩雷拉发挥了关键作用。彼得·温伯格是有着“华尔街先生”之称的西德尼·温伯格（Sidney Weinberg）的孙子。西德尼是高盛的传奇领袖，曾在1956年为福特汽车打造了独一无二的股权架构。

亨普斯特德与这两人联系，询问他们是否有意与福特家族会面。两人对此感到非常激动。因此，这家“在重大决策中提供明智建议”的投行，期待为控制着美国最后一个伟大工业王国的人们宣讲。

艾伦·穆拉利率先发言。

虽然引入佩雷拉温伯格的决定确实打消了穆拉利的积极性，但福特家族的举动仍让他感到迷惑。在他向家族详细介绍公司重组取得的进展时，他努力不去想这两位华尔街大佬。他向家族保证，尽管在美国没能实现销售和削减成本的目标，但他的计划仍在正轨上。

接着穆拉利回答了家族的问题。

福特家族非常谦恭有礼，但穆拉利可以从中看出有些人对公司及未来表示担忧。他们要求披露更多的融资交易条款信息，以了解如果失去福特品牌名称控制权意味着什么。阿斯顿·马丁已从福特汽车剥离，他们想知道穆拉利针对捷豹和路虎的计划。穆拉利知道比尔·福特父亲老威廉·克莱·福特开着一辆捷豹，房间内的其他人也一样，因此他小心谨慎地回应这些问题。他们真正在意的是穆拉利的复兴大计是否已为公司创造“价值”。穆拉利认为这是在问：“你什么时候能恢复派息？”穆拉利承认这可能还需要一段时间。

随后穆拉利转身离开了。

佩雷拉温伯格的发言则更为笼统，他侧重介绍了投行对公司的诚意，但没有对公司现状的探讨，也没有对公司未来的展望，更没有提

供比尔为公司和家族制定的路线以外的其他方案。如果福特家族正式聘请这家投行，他们才会给出实际想法。

银行家们一离开房间，真正的争论才开始上演。家族成员纷纷向比尔·福特发难。

“如果穆拉利做不到呢？”

“如果计划不起作用，还有其他什么选择？”

尽管比尔·福特对这些挑战他权威的行为感到非常愤怒，但他没有表现出来。在对亲属说话时，比尔的声音很平静，所阐述的观点简洁且令人信服。在招募新CEO前，福特汽车就已仔细权衡了所有选择，并认为找到合适CEO是最佳方案。支持这一决定以及艾伦·穆拉利是维护福特家族利益的最佳选择。他需要支持，需要家族一致和明确的支持。

“当形势走向艰难时，应该努力奉献，”比尔说，“而不是躲得远远的。”

比尔告诉亲属们，他认真研究了穆拉利的复兴大计。为了维护家族利益，比尔再一次回顾了整个计划，称这是公司多年来扭转乾坤的最佳时机。他不能保证一定成功，但他非常有信心。穆拉利在波音已证明了自己的能力。比尔表示，他明白为何房间里有些人希望寻求第二种选择，但他同时警告称，引入佩雷拉温伯格这类顾问公司，会破坏穆拉利为挽救公司所做的一切。

不过，比尔说他会尊重家族做出的任何决定。他提醒其他福特家族的子嗣，他们到目前为止，一直在设法对外维持团结，这是重中之重。他敦促亲属们对班克罗夫特（Bancroft）家族之前上演的闹剧进行反思。面对传媒巨头鲁伯特·默多克（Rupert Murdoch）的无情推动，作为《华尔街日报》所有者的班克罗夫特家族没有团结一致。比尔提醒他们，历史上到处都是这样的警示故事。

“无论家族现在还是将来做什么，我们都需要紧密团结而非四分五裂，”比尔说，他提醒亲属们好好思考那些著名家族分裂后的结局。“绝没有好结果，绝没有好下场。”

而后他离开了房间，以便其他人可以从容地讨论公司事宜而不用顾及他的感受。

讨论中，有人问如果在自由市场中出售福特家族持有的B类股，这些股权能值多少钱，并且提议说或许此时正是止损的时机，否则以后难以脱身。对房间内的许多人来说，这样的言论有点越界了。

埃琳娜·安妮·福特-尼阿克斯（Elena Anne Ford-Niarchos）就是这种观点的反对者之一。

身为夏洛特·福特（Charlotte Ford）和希腊航运巨头斯塔夫罗斯·尼阿克斯（Stavros Niarchos）的女儿，埃琳娜·安妮·福特-尼阿克斯生于1966年。她放弃了尼阿克斯给她带来的优越环境，没有随着母亲和兄弟姐妹们去纽约过迷人的社会生活，而是一头扎进迪尔伯恩烟雾弥漫的工厂和咄咄逼人的企业政治中。埃琳娜相貌平平，举止直率，与福特汽车正好相应。她继承了父亲的遗产，即便按照福特家族的标准，她也已经非常富有了，不过她并非养尊处优的公主。埃琳娜管自己叫“汽车怪胎”，16岁生日时她要了一辆野马作为生日礼物。现如今，埃琳娜年过40岁，但她仍常开车去米勒酒吧（Miller's Bar）吃午饭。这家酒吧位于密歇根大道上，离全球总部只有几公里远，以富含油脂的汉堡出名，是福特员工喜爱的地方。福特家族成员通常选择前往福特汽车工作，埃琳娜也不例外。1995年加入公司后，她开启了岗位大轮转，从皮卡部门的沟通协调员做起，而后走上升迁的快车道，先后任职产品研发部门的财务专员、全球营销部门的品牌战略主管、国际汽车部门的商业战略负责人以及林肯水星部门的产品营销主管。现在，埃琳娜担任北美公司的产品营销、计划和战略负责人。

与其他在公司任职的福特家族成员不同，埃琳娜是个永不知疲倦的工作狂，她也因此备受尊重。她渴望证明自己，同时她也对公司充满热情。她第一次感到福特汽车才是自己真正的归属，员工对福特家族的尊重令她无比自豪。在迪尔伯恩的日子里，埃琳娜对同事也非常尊重，同时她也鄙视那些选择依靠家族遗产生活的亲属们，因为他们没有为公司的成功贡献半分力量。

在埃琳娜起身向姑姑们、叔叔们以及表亲们说起福特汽车时，她对公司和员工的强烈感情溢于言表。

“我在这家公司内部工作，我相信它。”她带着自己特有的直率开始讲起，“没在那里工作的人必须相信在公司的人。”

埃琳娜的部分岗位职责包括动力总成和产品计划。这意味着她比大多数员工都更清楚新车型和低油耗高动力的新引擎研发情况。“这

些将是公司复兴的利剑，”她说，“即便因为这些产品投入而要大幅度削减成本，福特汽车也要将它们推向市场。”过去，福特汽车一直在吃老本儿度日，但这一次却有所不同，因为穆拉利决心改变。

“前路艰难，坎坷崎岖，但我们会战胜困难，”她说，“我们有专业背景也有产品。”

当将话题转到家族对公司员工责任上时，埃琳娜哽咽了。

“你们要相信福特汽车，因为这里的员工具有奉献精神，他们为能尽一切所能让公司好起来而感到骄傲，”埃琳娜说，她还补充道，因为裁员她失去了很多朋友，而且在穆拉利到来之前，就有许多人因为看不到希望选择了辞职。“如果你们没有每天经历这些，这是难以理解的。这不是福特汽车能否得救的问题。而是我们别无选择！”

至于出售公司的提议，埃琳娜不想参与其中。她理解部分亲属为何会因为福特所面临的困境而感到不安，她也知道他们并非为了生计才外出工作，她更知道家族的财富与公司休戚相关，而公司却停止派息且短期内恢复无望。

“我知道现在公司的状况不太好，但它会成功的。我会继续支持公司，我认为你们也应如此。如果你们放弃，也没问题，但我认为这是错误的选择，”埃琳娜说，她同时提醒他们，她和在座的人愿意从需要现金或者不想继续持有股权的家族成员手中购买这些股权。“我对公司有信心，我也会继续支持。”[\(91\)](#)

等她坐下时，房间内有些人的眼睛湿润了。几位亲属走过来向她表达谢意，其中包括比尔·福特，称赞她刚才慷慨激昂的讲话。

比尔·福特的父亲也反对聘请佩雷拉温伯格或其他投行。作为埃德赛尔·福特最后一位在世的孩子，亨利·福特最后一位在世的孙子，老威廉·克莱·福特是家族的族长。同时，他也是家族中持有B类股最多的个人。当时，他持有1110万股B类股，占总数的15.63%，价值约9060万美元。不过这仅仅是他巨额财富的零头，因为他还持有大量的公司A类股[\(92\)](#)。作为儿子掌权背后的推手，如果老福特对某件事说不，大部分家族成员不会有异议。

比尔也得到了昔日争夺福特汽车王位的手的大力支持。埃德赛尔·福特二世是“魔鬼汉克”之子，20世纪90年代时，他没能战胜足智多谋的比尔，但他优雅地接受了失败。尽管他仍是福特汽车的董

事，是家族指定的经销商联络人，但他辞去了公司的日常工作。后来，他买下克莱斯勒的公务机部门五星航空（Pentastar Aviation）。在他的领导下，五星航空成了当地最大的公务机包机服务商之一。埃德赛尔也是密歇根州慈善事业的重要力量，他代表着福特家族和福特汽车，这是极为重要的角色，而且他做得风生水起。

埃德赛尔持有418万股B类股，占比5.89%，在家族内仅次于老威廉·克莱·福特，同时他还控制着大量A类股。更重要的是，埃德赛尔、比尔以及比尔父亲控制着家族信托基金，其持有绝大部分股权，约5170股B类股，而且这部分股票是作为整体进行投票的。

当时埃德赛尔正在旅行，未能出席会议，但他写了一封两页纸的长信，请人在会上大声朗读。在信中，他呼吁亲属们不要聘请佩雷拉温伯格，建议他们全力支持比尔和穆拉利。

随着大股东纷纷站在比尔阵营，加上埃琳娜准备购买不相信公司未来的人手中的股票，异议声音因此被压制住了。

福特家族会议上没有投票，会议核心是达成共识。会议结束时大家至少对一件事达成一致：只有艾伦·穆拉利才能挽救福特汽车，保护家族遗产。穆拉利的复兴计划是正确的，亨利·福特的子嗣们需要给穆拉利足够的时间和空间。他们都认为聘请外部顾问，特别是聘请华尔街知名交易人是个错误的决定<sup>(93)</sup>。

当天晚上，比尔·福特长长舒了一口气。这是福特家族史上第一次真正意义上出现的不团结且威胁到公司控制权的局面，但比尔与众人合力妥善解决了。一部分股票将会出售，不过仅限于家族内部。未来数月和数年里，比尔会面临亲属们恢复派息的长久压力，但他和穆拉利绝不会再受到正面挑战他们权威的情况了。

至少在家族方面，穆拉利有了施展复兴大计所需的喘息空间。家族会同心协力，福特汽车高层也是如此。现在，穆拉利需要赢得全美汽车工人联合会的支持。

## 第11章 携手工会，劳工关系是合作关系

你一直与通用汽车和华尔街的家伙们斗争。现在不一样了，除了工会工厂，我们给你的还有更多。相信我们已在同一战壕里了，不是吗？让我们共同打败通用汽车和华尔街吧，怎么样？

——亨利·福特写给全美汽车工人联合会主席  
沃尔特·鲁瑟

几十年以来，福特汽车一直与全美汽车工人联合会保持着良好的关系，对此无论是通用汽车还是克莱斯勒都只能望尘莫及。这种亲密关系很大程度上源于全美汽车工人联合会与福特的相互尊重。十分有趣的是，二者结盟的背后也是一部充满血泪的斗争史。

亨利·福特推行“一天5美元”薪酬的政策让他成为有史以来最受工人欢迎的雇主。但是他对工人的管理太过专断和苛刻，他确实关心工人的福利，但同善良的公爵关心手下的仆人无异。他拒绝与工人们平等沟通。亨利·福特深知自己给工人的待遇绝对是全球所有行业中最最好的，因此他不满成立工会来代表工人与他协商的主意。20世纪30年代，他试图动用一切能动用的权力阻挠福特汽车工厂成立工会。1932年，福特汽车的安保人员与迪尔伯恩警察一起向里弗鲁日工厂外的示威人群开枪射击，酿成4人死亡50多人受伤的惨剧。1933年美国总统富兰克林·罗斯福颁布的《全国工业复兴法》（*National Industrial Recovery Act*）赋予了工人联合起来与企业进行劳资谈判的权利，但这丝毫没有改变亨利·福特的立场<sup>(94)</sup>。

全美汽车工人联合会组织工人静坐罢工、强迫通用和克莱斯勒承认工会后，亨利·福特评论说：“工会是地球上出现的糟糕至极的东西。”其他美国车企陆续为工会让步后，亨利·福特却利用哈利·贝内特领导的臭名昭著的特勤部门，借助一小群暴徒和间谍阻挡工会进



入福特汽车。1937年，贝内特的打手们攻击了由沃尔特·鲁瑟（Walter Reuther）领导的工会游行人群，当时，游行队伍正准备穿过通向里弗鲁日工厂的天桥。这里也正是1932年发生暴力冲突的地方。鲁瑟和一些游行的工人遭到了毒打，这一事件被称为“天桥之战”（the Battle of the Over pass）。事情发生后群情激奋，华盛顿方面也对亨利·福特进行了持续施压。1941年工人们设法关闭了里弗鲁日工厂，他才最终选择妥协，并与全美汽车工人联合会签署了第一份协议。

从那时起，福特汽车和全美汽车工人联合会的敌对关系才开始有所缓和。亨利·福特送给工会非常慷慨的合同，远比工会谋求争取的更丰厚，这让鲁瑟非常吃惊。亨利·福特的立场是，如果注定要成为一家有工会的企业，那么就要给工人提供业内最丰厚的福利。

随着亨利·福特二世接管企业，福特汽车与全美汽车工人联合会的关系不断回暖。即便他是富豪，有自己的私人飞机，但他平易近人。第二次世界大战后经济飞速发达，工会工人也随着公司的欣欣向荣过上了好日子。工资水平不断上升，福利也越发丰厚，整个底特律都洋溢着繁荣带来的快乐，这种情况一直持续到20世纪60年代。用工协议已从最初的几页纸变成了厚厚的一沓，其中充斥着各种晦涩难懂的条款，涵盖了工厂运营的各个方面，不论是劳动分工还是作息调休都纳入了协议。底特律的车企们失去了管理工人的权力，连关闭工厂都要经过全美汽车工人联合会的允许，福特汽车也不例外。工人工作30年后就可以拿着全额退休金和福利离开岗位，有的人甚至在退休之后享受到了比工作时更优厚的待遇。

除此之外，为了确保协议能够正常执行，各个企业都成立了大量的工会机构分支，其运营费用也由企业来承担。企业对此已经苦不堪言。工会的官僚机构受到了企业管理架构的启发，人员设置往往一一对应企业的管理人员。车企高管们的薪资迅速增长，工会对于工人酬劳的要求也越来越高。正如保罗·英格拉西亚在《谁搞垮了美国汽车业》（*Crash Course*）[\(95\)](#)一书中所说，“底特律的汽车产业建立在公司寡头和工会垄断基础上，这种组合能够带来数十年的巨大成功，但同样也埋下了苦痛失败的种子”。

20世纪70年代，日本汽车进入美国市场，美国的汽车厂商面临的竞争更加激烈。工会领导不愿意放弃过去30年为工人们争取到的巨大利益，而福特及其他车企则要求工会让步以保证产品的利润，但全美

汽车工人联合会坚持自己的立场。此时汽车产业进入了用工冲突的新时代。工人们将不满情绪发泄在组装线上，导致产品质量下降，于是车企开始将产能转向加拿大和墨西哥，特别是在1994年实施《北美自由贸易协定》后，跨国贸易的诸多障碍得以消除。

甚至在全美汽车工人联合会与底特律三巨头的敌意与日俱增时，福特汽车仍竭力同工会保持良好关系。福特家族成员常常直接与全美汽车工人联合会官员对话，即便有段时间家族中没有人担任公司董事长职务期间，这种沟通交流也未曾停止。1976年以来，福特汽车旗下工厂再也没有出现过罢工情况。但即便是福特汽车也没能让工会做出让步，亦无法赶上海外车企的竞争力。越来越多的外国汽车厂商在美国南部设立工厂，抢夺美国的汽车市场。

2002年，罗恩·盖特尔芬格当选全美汽车工人联合会主席。他身材矮小结实，声音粗哑，留着白胡子，目光凌厉而且气场如火山爆发般强大。这位为员工权利斗争的战士出生自印第安纳州的乡村农场，家里有很多兄弟姐妹。1964年他离开家乡，在肯塔基州的路易斯维尔（Louisville）福特汽车工厂谋了份工作。

晚上盖特尔芬格则努力学习，攻读位于新奥尔巴尼的印第安纳大学东南分校的商学院学位。1976年毕业后，他便开启了在全美汽车工人联合会的职业生涯。1998年，他当选为全美汽车工人联合会副主席，并担任全国福特工会部门负责人。4年后，他当选为全美汽车工人联合会主席。

虽然全美汽车工人联合会与美国车企常有冲突，但全美汽车工人联合会领导层与车企高管私下关系却非常密切。福特汽车、通用汽车和克莱斯勒都不惜在高尔夫、香烟和酒宴上花费重金，以确保他们与全美汽车工人联合会领导的稳健关系。不过盖特尔芬格是位天主教徒，他不喝酒，不抽烟，也不玩高尔夫。他出任全美汽车工人联合会主席后，所有的这些幕后社交活动都没有了。这样看来，情况可能会变得更坏，至少公司的高层管理者这样认为。但盖特尔芬格同样也是一名实用主义者，他深知全美汽车工人联合会和工人的命运与车企的命运休戚相关。

比尔·福特相信盖尔芬格尔是可以共事之人。这位亨利·福特的曾孙一直在考虑如何打破公司和全美汽车工人联合会数十年来的僵持局面。大学期间，亨利·福特曾研究劳工史。1982年他加入了公司的

合同谈判团队，促使工会承诺将质量作为“第一要务”。2001年，盖特尔芬格成为工会主席斯蒂芬·约基克（Stephen Yokich）的有力继任者后，比尔就指示乔·雷蒙开始与他建立联系。和人打交道是雷蒙的强项。两人初次会面时，雷蒙告诉了盖特尔芬格一些福特汽车的竞争位置和财务状况等机密信息以示诚意。他还促成了盖特尔芬格与比尔·福特的秘密会晤。在这些会议中，雷蒙鼓励盖特尔芬格对任何关于福特汽车的问题都可以提，比尔立刻着手解决。如果低级别经理对全美汽车工人联合会撒了谎，雷蒙会第一时间会告诉盖特尔芬格真相。同样，比尔也偶尔会向盖特尔芬格寻求帮助。这些互动为日后双方的协商奠定了坚实的基础，双方敲定的协议彻底改变了底特律汽车行业的游戏规则。

2003年，雷蒙就与盖特尔芬格进行了谈判，但时机不对。当时，SUV需求旺盛，汽车行业赚得盆满钵满，因此无法迫使全美汽车工人联合会让步。但这并不意味着福特汽车必须等到2007年合同期满才能继续谈判。

2005年10月，比尔·福特任命乔·韩瑞麒为副总裁，主管北美公司运营，即包括美国、加拿大以及墨西哥在内的所有北美福特汽车工厂的管理工作。韩瑞麒是位年轻的生产主管，言谈举止像是企业版的亚当·桑德勒<sup>(96)</sup>。和盖尔芬格尔一样，他也不喝酒，而且精力旺盛，做事雷厉风行，即便是交谈，旁人也很难跟得上他的节奏。38岁的韩瑞麒是当时迪尔伯恩最年轻的副总裁，但他在汽车行业已经浸淫许久，深知全美汽车工人联合会导致了底特律车企的低效，这也让他十分反感。

1989年在戴顿大学（University of Dayton）电子工程专业毕业后，韩瑞麒去了通用汽车。他辗转多个工厂做些零碎活儿，后来被公司派往肯塔基州的合资工厂，这座工厂是通用汽车与日本曙光制动公司（Akebono Brake Corporation）联合创立的。如同大部分的日本工厂，这座合资工厂的小时工只有两项工作：生产和维修。在美国工厂中，全美汽车工人联合会制定了大量的规章制度，企业无权对工人进行自由调配，相比之下，日本工厂的模式效率要高很多。目睹通用汽车的不作为后，韩瑞麒十分失望，于是他离开汽车行业，转投了私募领域。韩瑞麒曾担任一家专注制造业的芝加哥私募公司的合伙人。2000年的时候，韩瑞麒重回底特律，这次他的身份是福特汽车范代克（Van Dyke）变速器工厂的经理。在此期间，他了解了很多福特汽车

与全美汽车工人联合会的合作事宜，但是他清楚地知道，从企业的角度来看，这种合作没有任何实质性的利益。毫无疑问，与全美汽车工人联合会的良好关系使得福特汽车避免了与工人的诸多冲突，而通用和克莱斯勒一直以来都饱受劳资冲突影响。但是没有劳资冲突并不意味着福特汽车有能力可以同海外对手进行竞争。进入马克·菲尔茨的“前进之路”团队后，韩瑞麒下决心挑战工会，让福特汽车与全美汽车工人联合会间所谓的“特殊关系”变得真正与众不同。

每年春天，福特汽车都会在拉斯维加斯举办招待会，宴请全国各地的工会领导。招待会的大部分内容就是福特汽车出资请工会领导吃喝。2006年3月，韩瑞麒前往这座“罪恶之城”，决心为公司从工会身上收取些投资回报。在巴黎拉斯维加斯酒店（Paris Las Vegas Hotel）举行的工厂经理和全美汽车工人联合会领导的会议中，韩瑞麒出示了一份福特汽车在美的运营报告。福特汽车在美有4万名员工，远超实际生产车辆所需的工人数量。成百上千的工人在流水线上无所事事，浪费人力。更多的人则拿着装配工人的工资，却做着打扫清洁的工作。在美国汽车工厂有一则不成文的规定，如果工人因为常年在组装线上劳作出现身体问题，那么就会被分派到简单轻松的岗位去，例如扫地、除草的岗位，直到退休。但问题是，这些工作太过轻松，工人们往往待很长时间才会退休。而在其他公司，这些简单的工作都会被外包出去以节省开支。韩瑞麒告诉工会领导，这种模式已经不再适用了。他展示了一份幻灯片，将福特汽车的美国各个工厂与丰田、本田和通用汽车等主要竞争对手相比，对照重点在质量、安全性以及产能等指标上。韩瑞麒将每座工厂的生产力数据转换为美元，向全美汽车工人联合会展示其他车企赚到的巨额资金。他还解释了这种差距使得福特汽车被迫以更高的价格出售车辆，进而丧失了竞争力。而这些白白浪费的资金，本可以花在更有用的地方。

“如果我们能够节省这部分开支，那么就可以投到新产品的开发上，这也正是各位所希望看到的，”韩瑞麒对他们说，“我们会扩大市场份额，这将有助于提升就业。所以，让我们谈谈如何解决这一问题。”

会议室出现了一阵骚乱，第一位发言的是迈克·奥布拉克（Mike Oblak）。他是全美汽车工人联合会Local 900地区的主席，代表福特汽车在密歇根州韦恩冲压厂的工人。

“你完全不把全美汽车工人联合会放在眼里！”奥布拉克喊道，斥责韩瑞麒是个毛头小子，只会一味实践他在通用汽车学到的东西，“那都是通用汽车的想法，不是福特汽车的做法！”

“事实就是如此，”韩瑞麒冷静地回应道，“我们在这里是为了挽救福特汽车，而非推卸责任。”

接下来的几位发言者同样也在指责韩瑞麒。但意想不到的事情发生了，连着两位全美汽车工人联合会领导对韩瑞麒向他们真诚地分享信息表示感谢。多年以来，全美汽车工人联合会一直听车企抱怨工厂的竞争力越来越差，但从未有人出示过任何数据信息加以佐证。

“我认为我们应该仔细讨论，团结合作以寻找解决方法”，一位工厂的工会主席说，“因为我对未来十分担忧。”

接下来才是全美汽车工人联合会真正开始感到害怕的时候。

尽管当时鲜有人意识到，但福特汽车与其他美国车企在2005年10月8日遇到了重大转机。当时全美最大汽车供应商德尔福公司（Delphi）申请破产保护<sup>(97)</sup>。与上游车企一样，德尔福也饱受工会压力，为大量工人及其家属提供退休金和医疗保险使得公司资金压力巨大，而工会的合同又使得用工成本高于海外竞争对手，各种冗乱的规章制度使得工厂的效率低下。令德尔福不同于其他公司的是，德尔福选择以这种方式解决问题：在与全美汽车工人联合会几个月的协商未果后，德尔福于2005年3月31日选择破产，并要求法院判定全美汽车工人联合会的协议无效。这也是第一次有人称全美汽车工人联合会遇到了绝境。

韩瑞麒要求全美汽车工人联合会领导商讨全新且更有竞争力的各地区协议，争取在2007年全国用工合同谈判前缩小与竞争对手的差距。他提醒说，没有全美汽车工人联合会的帮助，福特汽车可能也撑不到那个时候。当收到德尔福破产消息时，全美汽车工人联合会领导还在就如何进行回应争论不休。德尔福事件促使工会领导们坐到了谈判桌前。

全美汽车工人联合会主管全国福特汽车工会的鲍勃·金（Bob King）也积极地与福特汽车进行谈判。

鲍勃·金是一位瘦削的知识分子，头发凌乱，戴着厚厚的眼镜。他的父亲曾是福特汽车的劳动关系主管，不过早年就转到工会工作了。鲍勃·金来自密歇根州，非常安静，但当需要时他也能焕发革命



激情。不过与盖特尔芬格一样，鲍勃·金也是位现实主义者。他很快意识到福特汽车所面临的危险处境。6月当选全美汽车工人联合会副主席后，鲍勃·金也听闻了福特汽车老生常谈的论调，即公司的经济状况如何糟糕。由于第二年就会就新的全国合同展开谈判，因此鲍勃·金对福特汽车的说法表示怀疑。

“如果情况属实，我希望有一位我信任的人参与其中并核查所有信息。”他表示。当福特汽车当即同意向全美汽车工人联合会指派的人员开放账目时，鲍勃·金意识到了问题的严重性。福特汽车CFO多内特·勒克莱尔陪着全美汽车工人联合会自己的财务专家埃里克·珀金斯（Eric Perkins）查看了公司所有信息。

“情况比福特汽车所说的严重得多”，分析完后，珀金斯告诉鲍勃·金和盖特尔芬格。

鲍勃·金明白，如果福特汽车破产，数以万计的全美汽车工人联合会在册工人将丢掉工作，许多退休人员及其配偶和家属都会失去退休金和福利。他已经做好准备，无论做什么都要保证福特汽车正常运营。但这并不意味着鲍勃·金愿意如此。他认为福特汽车诸多问题的根源在于公司管理层的灾难性的决策失败。但是相比未来，过去的错误显得无足轻重。鲍勃·金与福特汽车合作处理工作买断事宜，这对实现马克·菲尔茨精简公司规模的目标而言是一项必要举措。韩瑞麒与北美劳动事务副总裁马蒂·马洛伊一起负责在各个福特汽车工厂落实此事。

这两位福特人处事风格迥异，韩瑞麒年轻气盛，愿意与任何挑战他的数据之人进行争辩。而马洛伊则年纪稍长，性格也更加随和。韩瑞麒这边激起骚乱，马洛伊又平息下去。但二人的合作十分顺利，配合起来有点像日后的歌剧杂技团。在鲍勃·金的帮助下，他们超额完成了“前进之路”计划设立的买断目标。到2006年9月，除了福特汽车旗下的6座美国工厂，他们已经能够在其他所有的工厂中协商更有竞争力的运营方案了。

韩瑞麒对取得的进展十分高兴，但他同时也准备了应急计划。如果在即将到来的全国合同谈判中福特汽车无法让工会做出更大幅度的让步，他打算将公司的大部分制造业务转移到墨西哥。有这种想法的人不止韩瑞麒一个，但是艾伦·穆拉利却有着不同的观点。



罗恩·盖特尔芬格与鲍勃·金并不完全了解这位福特汽车CEO的心思。穆拉利对待工人并不友好，这一点人尽皆知。毕竟“9·11”恐怖袭击之后，是他决定将波音工厂的工人裁掉一半，并将波音787机型的大部分工作外包。这些举措引发了之后的多次罢工抗议，而他也十分强硬地与全美汽车工人联合会对抗。盖特尔芬格掌握了这些第一手资料。尽管大部分波音的小时工是国际机械师及航天工人协会的成员，但一些波音工厂的员工也隶属全美汽车工人联合会的航空部门。1998年至2002年间，盖特尔芬格恰好担任这一部门的主管。那段时间，他与穆拉利进行了多次谈判，虽然他不欣赏穆拉利为挽救波音采取大规模裁员的做法，但他却一直坚信穆拉利是个可以信任的人。鲍勃·金对此却有更多担忧。在9月穆拉利被提名担任福特汽车CEO之后，西海岸工会不满的声音就传到了鲍勃·金的耳朵里。但鲍勃·金愿意跟随盖特尔芬格的领导。

比尔·福特为人谦逊，而且十分重视福特汽车和全美汽车工人联合会的长期关系，这让盖特尔芬格与鲍勃·金备受感动。比尔退出公司日常管理的决定让两位全美汽车工人联合会领导有些担忧。两人知道比尔和其他福特家族成员真心实意关心工人，但他们无法预见比尔的决定对双方关系将带来何种影响。但两人的担忧很快就烟消云散了。聘请穆拉利后不久，比尔·福特就联系了盖特尔芬格，表示愿意与工会主席进行一对一的私人会议，而这穆拉利起初并不知晓。

在盖特尔芬格和鲍勃·金试图摸清穆拉利心思的时候，穆拉利也在设法了解全美汽车工人联合会。不过穆拉利很快就明白了：全美汽车工人联合会在福特汽车拥有的权力远远超过国际机械师及航天工人协会在波音的权力。他甚至不敢相信，福特公司无法自主决定是否可以关闭工厂，而且必须为离职员工支付大量费用。待就业库似乎就像是卡夫卡小说的现实版。但穆拉利并没有急于划分责任，他知道是前任CEO签署了协议，才造成这一切后果，所以美国工厂的竞争力低下，除了全美汽车工人联合会，福特汽车CEO也有责任。他更关注的问题是，公司和全美汽车工人联合会如何能够携手向前，改变现状，使福特汽车重新具备强大的市场竞争力。穆拉利认为，劳工关系最重要的就是团结合作。他不再将公司和全美汽车工人联合会视作传统的对抗关系。对他而言，二者息息相关，命运一体，一荣俱荣，一损俱损。不论是公司的白领阶层，还是组装线的一线员工，他们都应该了解公司的真实情况，这样他们才能做出正确的决策，做出正确的回应。同时他也坚信，如果受到威胁，公司会不惜一切代价维持正常运营。

雷蒙警告穆拉利说，他在波音的以往记录可能会让很多福特工人感到担忧，穆拉利竭尽所能缓解这些忧虑。出任福特汽车CEO的消息公布后的第二天，穆拉利走进底特律电台的直播间，他向公众表明，他的任务是挽救福特汽车而非摧毁全美汽车工人联合会。

“我绝对不是刀斧手。”他承诺说。

穆拉利还记得盖特尔芬格。20世纪90年代后期监督罗克韦尔（Rockwell）和麦克唐纳-道格拉斯（McDonnell Douglas）航空航天与防务部门的整合时，穆拉利曾前往底特律汽车全美汽车工人联合会总部团结之家（Solidarity House）与这位全美汽车工人联合会主席会面，并敲定了整合过渡时期的细节。穆拉利回忆说，谈判中盖特尔芬格致歉请求离开一会，因为他当时也正忙着跟全美汽车工人联合会办公室员工代表协商事务。几分钟后，他叹着气回到座位上。

“这些家伙们！”他脸上露出顽皮的笑容，“这些工会人员真难缠。”

雷蒙告诉穆拉利说，没有盖特尔芬格的帮助就无法拯救福特。

“你可能不喜欢那个人，”他告诉穆拉利，“但是你不得不承认，他在产品生产方面的能力和影响力确实胜过你。”

雷蒙敦促穆拉利在抵达迪尔伯恩后立即与工会负责人展开对话，并安排两人在2006年9月28日会面。首次会面中，盖特尔芬格大部分时间都在罗列全美汽车工人联合会为福特汽车所做的事情。他谈到了竞争性运营协议，质量推动以及工作买断等内容。穆拉利从他的陈述中得到了这样的信息：我们已经做得够多了，所以不要指望我们做更多。不过，盖特尔芬格讲述这些成就时洋溢的自豪感以及他所描述的在肯塔基州福特汽车组装线上度过的时光，给穆拉利留下了深刻印象。

“他确实对福特汽车怀有私人情感，”穆拉利想，“他希望福特汽车能够成功。”

两人同意保持联络。

2007年5月11日，穆拉利与盖特尔芬格和鲍勃·金在迪尔伯恩酒店（Dearborn Inn）<sup>(98)</sup>举行了一场秘密会议。这座红砖风格的酒店掩映在树木之后，对面是福特汽车的试车场。勒克莱尔、雷蒙、马洛伊以及最近晋升为北美制造部门副总裁的韩瑞麒也参加了此次会议。众

人聚在酒店的一个大套房内，因为这是一次非正式会晤，所以房间内没有设置会议桌。众人坐在扶手椅上，围在一个白板前。穆拉利站在白板架旁，手里拿着一根黑色记号笔。这是个晴朗的春日，徐徐微风吹进房间。屋外，巨大的美国国旗随风飘扬，屋内，穆拉利开始概述让美国再次成为制造业领袖的计划。

穆拉利在白板顶端写下“我们的世界”字样。在下方，他画了一个简单的图表，标绘出底特律三巨头的衰落以及日本竞争对手的崛起。

“三巨头几十年来日渐没落，脱离业务正轨。当最终破产的时候，会拉着全美汽车工人联合会一起翻船沉没。”穆拉利对工会领导们说，“我们必须面对现实。”

当然，对盖特尔芬格和鲍勃·金来说这是老生常谈的东西。全美汽车工人联合会有自己的财务顾问。他们得出了同样的结论。唯一的问题是该怎么做。对此，穆拉利说他有一些想法。他画了三个相交圆圈，在中心位置分别写下“顾客”、“经销商”以及“福特”。然后在“福特”下方又写下“全美汽车工人联合会”。这些都是公司股东，穆拉利解释说。他们和福特汽车命运相连、祸福相依。接着，穆拉利又画了三个圆圈，分别标注为“产品”、“生产”及“人力”。在这三个圆圈之下，他依然写下了“全美汽车工人联合会”字样。穆拉利说，这些是福特汽车向有生机的公司转型所能团结的力量，是穆拉利方程式的输入量。

在这两幅图下，穆拉利详细地标出了福特汽车未来5年的财务展望。“看看我们失去了多少钱，”穆拉利边用笔敲着白板边说，“我们必须在2009年达到盈亏平衡。”但穆拉利所画的图表显示，福特汽车2009年亏损将40亿美元，这还只是公司目前内部的预测。如果福特汽车无法找到将这种损失转化为利润的方法，最后的一丝希望之光也会破灭。“但是我们快没有时间了。”他说。

盖特尔芬格和鲍勃·金抱怨说，福特汽车在大量烧钱的海外品牌上投入太多了。为何不从这点入手？穆拉利笑了起来，在白板底端写下福特汽车各个品牌的首字母，“F”代表福特（Ford）、“L”代表林肯（Lincoln）、“M”代表水星（Mercury）、“J”表示捷豹（Jaguar）、另一个“M”表示马自达（Mazda）、“LR”表示路虎（Land Rover）、“V”表示沃尔沃（Volvo）、“AM”则代表阿斯顿

• 马丁（Aston Martin）。然后，除了“F”和“L”，他把其他字母都划掉，工会的人们都惊呆了。

“这是我们的计划。我们将通过这样的方式投资福特汽车。”穆拉利笑着说。唯一的问题是在哪里进行投资，答案取决于全美汽车工人联合会。现在，福特汽车在美国几乎是在亏本生产制造每台车。当然，福特汽车可以选择继续这样做，一直到停业，也可以通过出售外国品牌筹集资金在墨西哥建立新工厂，从而利用在新厂生产汽车创造利润。

“你们会怎么做？”穆拉利问道。盖特尔芬格和鲍勃·金都没有回答。穆拉利接着说，还有第三种选择：只要和全美汽车工人联合会签订合理的合同，福特汽车就可以在美国继续建造汽车。“如果我们能重获竞争力，就能实现增长，就能为受薪雇员和全美汽车工人联合会在册员工提供更多机会，”穆拉利说，“这就是我的核心主题：实现所有人的共赢增长。”穆拉利向盖特尔芬格靠近了一步，然后看着他。“我们想证明我们能在美国实现这一点。”他严肃地说，“盖特尔芬格，你会支持我吗？我们会一起做这件事，实现目标，然后告诉大家是我们团结合作才取得了成功。我们能够在美国制造汽车并且实现盈利。或者，我们只是告诉大家这太难了，我们做不到。要怎么做取决于你。”

盖特尔芬格毫不犹豫。“我们同意！”他说。

“太好了！”穆拉利大声回应道。“如果我们能够向前推进竞争性协议，下面是我们乐意做的事情。”他将画满图表，写满字的纸向后翻，在新的一张白板纸上继续写。这次穆拉利概述了福特汽车在新的用工合同下的北美全盘产品换代计划，并且具体到了每一款产品、每一座工厂。穆拉利手里握着胡萝卜而非大棒，那个胡萝卜就是福特福克斯。位于密歇根州的福特汽车韦恩冲压和组装厂负责打造美版福克斯，不过穆拉利已决定引入更优越的欧版福克斯。当前的计划是在墨西哥工厂生产福克斯，这是唯一能让福特从这款低价紧凑车型上赚钱的方法。现在，穆拉利告诉盖特尔芬格，他愿意继续在密歇根州制造福克斯，前提是全美汽车工人联合会做出让步，能使福特汽车实现盈利。“我不是要甩开你们，”穆拉利向全美汽车工人联合会主席许诺，“如果我们能做到，就能在美国取得成功。这是我的承诺。”

之后，福特汽车和全美汽车工人联合会之间定期举行了一系列秘密会议。有时只有艾伦·穆拉利和罗恩·盖特尔芬格两人会面，但大部分时间里鲍勃·金、乔·雷蒙、韩瑞麒以及马蒂·马洛伊也参与其中。有时马洛伊与全美汽车工人联合会领导碰面，有时勒克莱尔与盖特尔芬格会谈。这些非正式会议每周或每两周举行一次。盖特尔芬格非常轻视媒体，担心一些喜欢刨根问底的记者会注意到他出入玻璃屋，因此，他们将会面地点选在了艾伦公园附近的底特律雄狮队训练场中一座空置的、不起眼的办公楼里。事实上，这座训练场归比尔·福特所有。整个情节画面好似糟糕的间谍小说。清晨，一群人乘坐不同的车辆抵达楼前，确保沿途没有人跟踪，然后迅速从侧门窜进大楼。众人小心翼翼，以免手中的咖啡洒出来。进入侧门后，他们会聚集在另一间空房内的会议桌旁，开始商讨新的全国合同细节。

距离韩瑞麒在拉斯维加斯首次向全美汽车工人联合会领导人发表他对全美汽车工人联合会“爱恨情仇”的演讲已经过去了一年时间。自那时起，福特汽车与全美汽车工人联合会在全国各地的工厂敲定了44份更具竞争力的新的运营协议。双方共同说服3.8万名小时工签署了买断或者提前退休协议，此举将福特汽车全美工厂用工总数降至一半，超过了“前进之路”最初的设定目标。但摆在众人面前仍有一个重大难题：退休人员的医疗保险。

一些底特律人开玩笑说，到2007年应该将福特汽车、通用汽车以及克莱斯勒重新归为保险公司，因为它们都向数以万计的雇员、退休员工以及他们的配偶和家属提供医疗保险。

随着美国医疗费用的飞速增长，这笔费用带来的负担也让这三家美国汽车制造商感到越来越沉重，而海外竞争对手却没有这方面的压力。甚至连日本、加拿大和韩国车企在美建立的工厂都丝毫不受影响，因为没有合同规定它们必须向员工提供医疗保险<sup>(99)</sup>。

福特汽车对退休小时工支付的医疗保险费用总计约为230亿美元。这就像公司资产负债表上的黑洞，吞噬了所有未来盈利的希望。随着更多员工退休，保费将继续增加，这个黑洞会越来越大。在即将到来的谈判中，将医疗保险条款移除是穆拉利的当务之急。

全美汽车工人联合会早就清楚医疗保险将难以为继。事实上，正是工会率先提出解决方案。早在2005年，盖特尔芬格就建议通用汽车将负责退休小时工的医疗保险责任转移到工会运营的信托机构。当时，因为员工的医疗保险，通用汽车的负债很高，他们急于摆脱这个

问题。虽然这需要通用汽车拿出大量现金，但只要支付了这部分费用，公司就无须担忧退休人员的医疗保险问题，从而摆脱了给公司财务底线造成的负担。信托机构名为自愿员工受益人协会（Voluntary Employee Beneficiary Association，以下简称VEBA）。1998年，全美汽车工人联合会与卡特彼勒（Caterpillar）公司之间就此达成了类似的协议。此后虽然资金耗尽，但全美汽车工人联合会相信自己从中学到了宝贵的经验，可以帮助找到能使通用汽车及退休人员都满意的解决方案。但这对通用汽车来说代价实在太高，他们不愿采用VEBA方案，因此盖特尔芬格从未将该提议转达给福特汽车。

从那以后，世事变化了很多。到2006年底，全美汽车工人联合会知道底特律三巨头濒临破产。福特汽车了解实情，甚至通用汽车和克莱斯勒也开始意识到他们大大低估了自身情况的严重程度。如果三家公司申请破产保护，工会在册的退休员工将失去一切。如果三家公司没能与工会在退休人员医疗保险上达成共识，破产保护将是公司唯一的选择。对双方而言，找寻解决方案的新动力迫在眉睫。

穆拉利在与通用汽车和克莱斯勒CEO早期讨论中，已同意在新一轮与工会的用工合同谈判中重点敲定VEBA。三人一致同意，在可能威胁到敲定退休员工医保的其他事务上不做进一步的讨价还价。

雷蒙担心韩瑞麒争取各地工厂的运营协议的努力可能会为全国用工合同谈判造成麻烦，因此他要求韩瑞麒放轻松。雷蒙说，改变工作规章固然好，但这无法挽救公司。这种做法只能一次为公司省下几百万美元，但为了生存，公司需要从资产负债表上削减数十亿美元。

“我们需要230亿美元，”雷蒙告诉韩瑞麒说，“而这一点，你之前提到的任何一家工厂都做不到，所以，我打算通过削减医疗保健获得230亿美元。我要从罗恩·盖特尔芬格身上得到这笔钱。所以不要惹怒他！”

福特汽车与全美汽车工人联合会召开秘密会议时，福特汽车的VEBA成了双方讨论的主要议题。首次会谈时，乔·雷蒙清楚地表明了福特汽车的立场。

“你知道，在这件事上，你们对我们很有意见。你们成立了三种不同VEBA，”他对盖特尔芬格说，“以下是我们的构想：我们拿出的资金可能比你们要求的少，但我们会提供其他的好处。我们无法保证



这种方案是否符合另外两家公司的最大利益。但这正是福特需要的。”

雷蒙告诉盖特尔芬格，尽管穆拉利刚刚获得了史上最大规模的公司贷款，但这可能是福特汽车短期内能拿到的最后一笔贷款。雷蒙请福特汽车首席经济学家艾伦·休斯-科罗维克解释公司对全球信贷市场的担忧以及出现严重金融危机的可能性。盖特尔芬格认真地听着，但卡特彼勒的案例仍让他记忆犹新。工会愿意放宽车企VEBA投入条件。车企不必以100%的实际责任为这些信托提供资金。但盖特尔芬格希望三家公司以现金形式注资VEBA。全美汽车工人联合会有意为退休员工承担医疗保险，是因为这些车企深陷重重财务困境中。这对公司的股价造成了影响。工会不知道他们会跌落到何种境地，但他们不愿将退休人员的未来押注在车企的复兴上。

福特汽车的高管团队虽然同情全美汽车工人联合会的处境，但勒克莱尔更担心公司的现金储备。福特汽车需要从华尔街筹集来的资金支撑穆拉利的改革计划。勒克莱尔还希望尽可能多的存储现金，以便帮助公司平安渡过即将到来的经济风暴。尽管如此，随着春去夏来，福特汽车与全美汽车工人联合会都对VEBA和其他难题上所取得的进展感到满意。

全美汽车工人联合会对讨价还价的谈判方式情有独钟。全美汽车工人联合会先选择一家公司谈判，然后将双方敲定的合同用于其他公司身上。盖特尔芬格暗示说，一旦2007年7月23日谈判正式开始，福特汽车将成为目标公司。这意味着福特汽车可以根据自己需求设定条款，而通用汽车和克莱斯勒不得不或多或少地接受相同条款。几十年来，谈判的游戏规则向来如此<sup>(100)</sup>。然而，随着勒克莱尔在VEBA上表现得越来越有话语权时，盖特尔芬格开始变得不耐烦。他们一直在商谈此事，但勒克莱尔拒绝透露福特汽车愿意拿出多少现金。两人你来我往了几个小时后，盖特尔芬格站起身，一句话也没留下就离开了。

勒克莱尔怒不可遏，他赶回福特汽车全球总部，告诉穆拉利工会不值得信任。穆拉利的秘书致电乔·雷蒙，让他来CEO办公室一趟。

“那个混蛋扔下我一个就走了！”勒克莱尔走进门就冲着雷蒙喊道。

“他有权这样做。”雷蒙耸耸肩说道。他告诉穆拉利不要担心，盖特尔芬格会回心转意的。

全美汽车工人联合会主席决定先与通用汽车达成协议。

对盖特尔芬格来说，这是个明智的方案。通用汽车一直是底特律三巨头中最能理解VEBA潜力的公司。通用汽车CFO弗里德里克·韩德胜（Frederick Henderson）比其他人更了解VEBA的机制。他虽然不会满足全美汽车工人联合会提出的所有要求，但韩德胜与全美汽车工人联合会的想法远比福特汽车更近。通用汽车并不担心现金状况，真正让他们心烦意乱的是510亿美元的退休小时工们的医疗保险没有着落。

2007年9月14日，通用汽车与全美汽车工人联合会开始真心实意地进行磋商，接下来的10天中几乎没有停歇。有人私下透露交易即将达成。但9月24日，盖特尔芬格发起的罢工让所有人大吃一惊。几小时内，通用汽车在美国的所有工厂都拉起了罢工警戒线。通用汽车的谈判人员目瞪口呆，他们认为已与全美汽车工人联合会达成了协议，他们也确实做到了。但盖特尔芬格知道，宣布让步协议会让他的全美汽车工人联合会成员难以接受，而且他需要成员们投票通过这项协议。罢工的目的是表明他已做好铺垫，能说服工人们与通用汽车的谈判成果是当前情形下最符合利益的。两天后，盖特尔芬格说服工人们回去工作，并宣布全美汽车工人联合会已与通用汽车厂商达成一项新合同。

通用汽车将医疗保险事宜转到了VEBA。公司只需向工会运营的信托机构支付350亿美元，并分三年完成。这意味着整体费用打了7折。此外，通用汽车还可以通过可换股票支付40亿美元，工会则可凭借这些票据换成现金。当最后一笔现金款项付清后，通用汽车则不再负责为当前或者未来工会在册工人退休买单医疗保险。届时，这些将由工会承担。

除了VEBA还有更多问题需要解决。通用汽车与工会还达成一致意见，公司将大幅降低被派到新划分的“非核心工作岗位”的新员工薪水，并提供更少的福利待遇。这些“非核心岗位”包括大部分不直接参与车辆或零部件生产的工厂职位。劳资协议改变了通用汽车的待就业库管理规则。从现在开始，员工只能否决一次岗位调动，如果不接受通用汽车此后提供的下个岗位，那么就必须离开公司。作为交换条件，通用汽车向全美汽车工人联合会承诺，将打造实质性的新车型同时对美国工厂增加投资。

2007年10月10日，全美汽车工人联合会宣布成员已批准该劳资协议。但是在其中几个工厂，工人的投票数非常危险。克莱斯勒的情况

更加类似。出现罢工不到7小时后，克莱斯勒当天宣布与全美汽车工人联合会达成几乎完全相同的劳资协议<sup>(101)</sup>。

福特汽车公司一直倡导的理念是，如果不能第一个走，那么就最后一个走。2007年10月31日，星期三，福特汽车与全美汽车工人联合会恢复高层正式谈判时，工会与通用汽车和克莱斯勒的协议条款已公开。福特汽车清楚地知道全美汽车工人联合会愿意接受哪些内容，也明白他们愿意在哪些方面做出让步，因为其对克莱斯勒的条款比通用汽车的要求要略松一些。福特汽车希望调整合同，以更好地满足自身需求，甚至能让工会做出更大让步，因为盖特尔芬格已不必为通用汽车和克莱斯勒提供相同条款。

福特汽车与全美汽车工人联合会的特殊关系再次起了作用。

福特汽车成功在双轨制薪酬体系上争取到了更多优惠政策。工会与通用汽车和克莱斯勒达成的协议与具体的工作分类挂钩。福特汽车从中看到了几个问题。

首先，在这些非核心工作中，很多是全美汽车工人联合会在册员工想干到退休的轻松岗位。福特汽车认为，这是竞争对手旗下工厂实施新协议阻力较大的一个重要原因。这些工人在组装线上拥有很大势力。与此同时，福特汽车担心通用汽车、克莱斯勒与全美汽车工人联合会达成的协议，会为每座工厂、每个岗位出现争端开了先河。所以韩瑞麒和马洛伊提出了一个较简单的方案。福特汽车提议，不管分配到哪些岗位，所有新招聘员工都定为二级薪水，同时公司同意这部分低薪员工中小时工的数量不超过20%，一旦到达上限，公司会将部分二级员工晋升为一级，然后再招聘更多入门级的员工。汽车工会表示同意。如果福特汽车将外部供应商的一些职能回收自家工厂，所创造的新工作岗位可以由二级员工填补，而且这部分新员工不计入那20%的低薪员工总数中，对于这一提议工会也予以支持。工会在册工人数量正不断减少，其需要吸纳更多人员才能经营下去。因此，盖特尔芬格和鲍勃·金认为此举是双赢的。

在待就业库方面，福特汽车也争取到了有力的条款。福特汽车工作人员只能在待就业库中停留一年，一年之后，员工就得接受公司为他们安排的任何工作，甚至包括派遣到其他地区。

作为得到这些慷慨条款的交换条件，福特汽车不仅要兑现穆拉利曾在迪尔伯恩酒店做出的打造优异产品的承诺，还要保留数家美国工

厂继续运营。在“前进之路”重组计划中，这些工厂是要关闭的，其中包括俄亥俄州埃文莱克（Avon Lake）装配厂以及韦恩冲压和组装厂(102)。

盖特尔芬格是老派谈判策略的忠实信徒。他认为达成最佳交易的唯一途径是进行马拉松式的全天候谈判。他在福特汽车上也坚持如此，尽管大部分谈判的问题已经在年初的秘密会议中达成共识。但他们双方万圣节时仍待在福特汽车的全球总部，直到晚上11点。第二天早上7点，双方又回到了谈判桌前。从那时起，没有更多休息时间了。

到周五晚上所有事情都敲定了，只有一个例外，即VEBA。全美汽车工人联合会愿意给福特汽车比通用汽车和克莱斯勒稍微优惠一些的条件，但对勒克莱尔来说，这还不够优厚。他继续推动谈判，争取让全美汽车工人联合会同意接受更多股票，这样公司只需拿出少部分现金。随着周六天边太阳的落下，双方仍未达成一致。福特汽车其他谈判人员察觉到，盖特尔芬格正在渐渐失去耐心，他们开始担忧整个协议可能会谈崩。福特汽车的劳务团队告诉勒克莱尔必须灵活处理这件事，但他拒绝做任何让步。因此，穆拉利介入调解。

福特汽车高管们在12楼为VEBA问题喋喋不休争论之际，韩瑞麒听说盖特尔芬格谈判团队正准备离开。他跑下楼试图把盖特尔芬格和鲍勃·金留在谈判桌上。韩瑞麒说了一段冗长的话，概述了福特汽车正准备在美国工厂打造承诺的优异产品，前提是在VEBA上与工会敲定协议。他说的内容盖特尔芬格和鲍勃·金早就听过了。虽然工会的谈判人员一直在听，但很明显，他们越来越不耐烦。正当他认为工会的人要走时，韩瑞麒接到楼上高层领导的电话。小声嘀咕了一阵儿后，韩瑞麒邀请盖特尔芬格随他前往雷蒙的办公室。当两人进门时，穆拉利已在等候了。勒克莱尔没在办公室里。穆拉利解释说，英格兰的捷豹路虎总部出了些问题，需要CFO马上赶去处理。不幸的是，必须得让其他人负责VEBA谈判了。穆拉利向众人道歉，不过盖特尔芬格一笑带过。他同意等待福特汽车财务主管彼得·丹尼尔（Peter Daniel）从家驱车赶来参与谈判。

丹尼尔赶到全球总部时已是晚上10点，双方重回谈判桌时已接近午夜。丹尼尔提出了以下条款：福特汽车将向VEBA信托基金注资173亿美元，这与通用汽车和克莱斯勒投入的总金额基本相同。但福特只能以现金支付40%的费用，剩余部分必须通过可换股票据支付。福特汽车拿出的现金远远低于通用汽车和克莱斯勒，但这是福特汽车能支付的

最高数额了。不过公司同意在美国工厂投资上做出调整。接下来双方用了近3个小时落实细节。凌晨3点，盖特尔芬格推开椅子站起来，韩瑞麒认为他会再次离开。相反，他扫视了房间一周，然后开始说话，从他的声音中听不出任何精疲力竭的感觉，而其他人则早已如此。

“我们需要VEBA按照提议的方式组建，因为我们需要投资我们的工厂，以保证我们的员工能继续留在工作岗位上，”盖特尔芬格严肃地说，“我对我们达成的协议负责，我们需要搞定这份合同。”

福特谈判人员瞪大眼睛惊奇地相互对视。一切都敲定了。11月4日，周日凌晨3点20分，罗恩·盖特尔芬格和艾伦·穆拉利在乔·雷蒙的办公室握手达成协议。自周四以来，韩瑞麒甚至没有合过眼，此刻他发现自己已经累到站不起来了。他只能让司机把他送回家。

11月8日，车厂工人开始对新合同进行投票。福特汽车没有遇到任何阻力就拿下了合同。但只有很少的一部分人对这项做了让步的协议表示满意，大部分人认为这是“必要之恶”。

密歇根州福特汽车工厂工人约翰·库贾特（John Kujat）表示支持该协议，他说：“我认为在今天的经济背景下来看，这对我们来说可能是最好的选择。”

2007年12月3日，福特汽车与全美汽车工人联合会的高层相聚在全球总部，签署正式文件。双方互相赞赏了对方在谈判之初展现的合作精神，并表示这会为公司和工会带来光景前景。

“这对福特汽车来说是历史性的一天，”比尔·福特表示，“谈判中双方表现出合作精神令人惊叹，我们最后签订了合同。在我看来，这对员工、退休人员以及福特汽车都具有重大意义。”

穆拉利没有得到他想要的一切，待就业库的问题悬而未决，虽然只有很少员工在待就业库中，而且一年内必须全部离开。但这已经接近他想要的了。与全美汽车工人联合会达成的新合同不仅大大缩小了福特汽车与海外竞争对手间的劳动力成本差距，而且还将公司的大部分剩余成本转嫁到了账本之外。

穆拉利做了许多福特汽车内部认为不可能完成的事情：他找到了如何在美国生产汽车并获利的方法。

现在，他需要说服美国人开始购买这些车辆。



## 第12章 广告战略，赋予公司人性

你不能靠你声称将要做的事情来建立声誉。

——亨利·福特

如果要在丰田汽车管理层找出一位摇滚明星，那一定非吉姆·法利（Jim Farley）莫属。他是丰田旗下超酷的、面向年轻人品牌赛恩（Scion）的美国营销专家，也正是他将雷克萨斯打造成了凯迪拉克式的豪华品牌。吉姆·法利是搞笑且吸毒成瘾的喜剧演员克里斯·法利（Chris Farley）的表弟。他看起来像是这位较出名亲戚的苗条版，有种精神错乱的气质，再加上他经常“失控”的头发，给人的印象就像是一个探究日本车企保守文化外部极限的疯狂科学家。

福特汽车希望在他的帮助下脱离困境。

比尔·福特从2005年开始就一直在争取法利。比尔甚至在听闻艾伦·穆拉利大名之前，就一直关注着这位冉冉升起的丰田新秀，并且了解到法利的三个重要信息。首先，法利的老家在密歇根州；其次，他的祖父曾是福特汽车早期员工，后来创办了一家零部件公司，目前仍是福特汽车的供应商；最后，法利人生的第一辆车是1966年款的福特野马，且一直保留到现在，此外他还有一辆1934年款福特老爷车。比尔决定通过两人共同的朋友拉里·布尔（Larry Buhl）与法利取得联系。

“你应该回到福特汽车，”布尔在2004年底告诉法利，提醒他与福特汽车的家族渊源，“他们现在需要帮助。”

法利同意在2005年1月的底特律车展上与比尔·福特见面。布尔从丰田展台上“劫走”了他，驱车带他到了艾伦公园的底特律雄狮队训练场的办公楼。这座大楼正是日后福特汽车与工会举行秘密会议的地点。当时，比尔·福特主演了公司的广告，法利问他广告影响如何。



“研究表明，六七十岁的女性认为我很可爱。”比尔笑着告诉他。

法利一直在等比尔提出工作邀请，但比尔似乎只想谈论除此之外的其他事情。最后，当两人起身握手时，比尔突然表态。

“你知道，我们真的希望你认真考虑加入福特汽车。”他说。

“我在丰田干得很开心。”法利毫不犹豫地回答。

比尔·福特让他再考虑一阵子。他将自己的电话号码给了法利，并说如果法利改变主意了就打给他。

法利认为这是不可能发生的事情，因为当时他在丰田过得非常愉快。但个人悲剧迫使法利重新评估他的人生。他开始怀疑自己能在丰田走多远。他的前老板吉姆·普雷斯（Jim Press）已经成为丰田董事会中的第一位非日裔董事，但有传言称，丰田对这场象征性的巨大升职感到愤怒<sup>(103)</sup>。法利的梦想远非这些，他想要有所作为，也希望不受束缚的工作。法利为自己的特立独行而骄傲，但他在丰田的职位越高，情况变得越困难。2007年的一个春日，法利开着车走在洛杉矶附近的405号高速路上，他心里愤懑不平，因为在即将推出的丰田坦途（Tundra）问题上，他已与日本高层拉扯了数月之久。日本方面不断推翻他的决策，而他深知这些人对这款产品一无所知。尽管丰田汽车刚刚任命法利为雷克萨斯部门负责人，但这丝毫没有带来安慰。

“这就是未来20年的情况，法利。”他对自己说。

他拿出手机打给比尔·福特。

“我可能会感兴趣。”法利说。

“太好了！”比尔说，“我希望你能来见见我们的新任CEO。”

彼时，穆拉利仍在物色领导福特汽车全球销售和营销业务的人选。缺乏首席营销官（CMO）是他矩阵式架构的一大漏洞。自从2006年11月汉斯·奥洛夫·奥尔森退休后，该职位一直处于空缺状态。虽然公司其他职能部门正顺利转向全球化管理，但销售和市场营销很大程度上仍是区域性部门。穆拉利迫切希望改变这种情况。他亲自物色合适人选，因为他知道，CMO是福特汽车转型大计中的重要一环。当法利打给比尔·福特之际时，他的名字已被乔·雷蒙列入拟定给穆拉利的候选人名单中。

在前往日本的旅行途中，穆拉利乘坐的福特汽车专机经停在洛杉矶国际机场，他打算与法利在私人航站楼会面。现身午餐会时法利非常紧张，他在丰田汽车任职已长达17年，现在这样让他感觉自己背叛了他热爱的公司。但他同时提醒自己，除非他突然变成日本人，否则丰田对他永远不会像他对丰田那般。

要说从穆拉利身上有何期待，法利暂时还没有想法。他曾在报纸上看过穆拉利的新闻，但他甚至不知道穆拉利的姓氏该如何发音。与其他所有遇到这位面带笑容的堪萨斯家伙的人一样，法利立刻就被穆拉利的魅力和丝毫没有虚荣和做作的性格所折服。法利环顾四周寻找沙拉酱时，穆拉利起身递给了他。这在丰田汽车是绝无可能出现的一幕。但法利对福特汽车没有太多想法，除了皮卡车型外，他甚至都没将福特汽车视为竞争对手。

“他们毫不相干，”他提醒自己，“至少在大西洋这边如此。”

当法利担任丰田汽车欧洲销售和市场营销负责人时，福特汽车是那个让他经常开夜车的公司。当时，福特车型仍与欧洲消费者的期望相差甚远，但有着消费者渴望的精确操控和动态驾驶体验。这也正是丰田当时所欠缺的。返回美国后，法利竭尽全力忘记这一点，不过当穆拉利拿出一沓印有福特汽车全球在售的所有汽车和皮卡图片的纸张时，昔日的记忆又重现在他的脑海里。穆拉利将图片平铺在桌子上，这是穆拉利履职CEO不久后亲自剪贴的一套图片和表格。他指着展示欧洲产品线的那一页。

“法利，想想看如果我们能释放福特全球资产的价值。”穆拉利边说边把图纸递给了法利。

“我的天啊！假如福特汽车延续欧洲产品那种驾驶感受，配以亚洲竞争对手的品质，融入我喜爱的野马品牌的感召力，”法利边研究图片边想，“如果他们将这些融为一体，那得多酷啊！”

穆拉利立刻就喜欢上了法利。作为丰田的信徒，法利随着赛恩的发展一路晋升，并认为赛恩非比寻常。穆拉利还了解到，法利是丰田内部出了名的“顾客之音”，常常站在消费者角度发声。他经常以建设性的方式向设计师和工程师提出挑战，给予客户真正想要的。这种做法不是敌对行为。他没有将营销树在产品研发的对立面。这是业务合作的另一种方式，促使公司的产品成为全球最佳。这正是穆拉利想要寻找的人，可以与德里克·库扎克合作，能确保福特产品更好的人选。

法利驱车返回丰田在托兰斯市（Torrance）附近的美国总部的路上，他考虑着种种可能性。他在对福特汽车的热爱中长大，不过不是现在的福特汽车，而是曾经的福特汽车。祖父总是向他讲述福特汽车光辉时期的故事，正是这些传奇驱动他进入汽车行业。法利的祖父并没有反对他进入丰田，而是要求他尽可能找到回福特汽车的道路。目前为止，这看起来像是一条前途未卜的路，但是法利开始好奇福特汽车如何才能再现昔日的荣耀。帮助福特汽车做到这一点想法突然令他无比兴奋。“我们可以做到，”他想，“法利，还有另一个你不知道的世界。你能在那里发挥你真正的实力。”

法利仔细衡量自己的各项能力以确保能够胜任挑战。与其他人一样，他了解美国汽车业，熟悉欧洲情况，懂得高端市场，了解经销商，通晓产品规划。而且最重要的是，他深谙如何真正分解任务。“如果他们聪明的话，他们会给我这样的人足够大的空间施展拳脚，”法利沉思道，“我认为福特汽车的情况已经足够糟糕，他们会开放包容新的想法。但我能融入其中吗，还是会像坏器官一样被排斥？”

如何融入福特汽车是法利最大的担忧。他知道福特汽车与丰田汽车的文化有些不同，他担心迪尔伯恩的众多高管从一开始就不喜欢他，因为他是空降而来。但是法利拼命想要做一些对人生有意义的事情。没什么能比拯救他祖父曾帮助打造的“美国符号”般的公司更有意义了。

那天晚上法利一回到家，妻子就知道他想要接受这份工作。

“该死，”她说，“我就知道你不应该见那个人。”

法利可能是丰田职位最高的美国人之一，但他妻子的履历同样令人佩服。莉娅（Lia）是好莱坞成功的剧本指导。她白天在大牌导演旁边工作，夜里和浮华城（好莱坞）的名流们参加奢华派对。法利和莉娅都知道在密歇根州她的才能没有多大用处，而且她怀有身孕。法利告诉她，他知道自己自私的，但如果他拒绝福特汽车，余生都会后悔这个决定。两人商议几天后，莉娅让他打给穆拉利。

在接受这份工作之前法利有几个问题。一是关于薪酬，另一个则是关于马克·菲尔茨。法利知道这位福特汽车美洲公司总裁会视他为威胁，他希望得到穆拉利的支持。

“你是真的让我按照我的方式做事，还是让那些家伙把我挤进车库里？”法利问。

穆拉利向法利保证，没有人会阻挠他。同时，穆拉利隐约感觉到仍有事情困扰着这位丰田高管。穆拉利步步紧逼，迫使法利最终坦言这对他的妻子来说是一个艰难的决定。穆拉利请法利让莉娅接听电话。他施展了自己一贯的魔法。他们谈了近一个小时。穆拉利感谢莉娅放弃了自己的事业，并承诺法利将在福特汽车成就一份伟大的事业。

“嗯，好。”她最终说，然后把电话递回给丈夫。

“我入伙，穆拉利。”法利说。穆拉利向他表示祝贺，但是法利必须长话短说了。他得带着妻子去医院了。几个小时后他的儿子出生了<sup>(104)</sup>。

2007年10月11日，吉姆·法利从丰田离职，去仍在挣扎中的福特汽车出任全球营销、销售和服务副总裁的消息震惊了整个汽车业。他的离开在丰田北美高管团队内引起了轩然大波，也让丰田经销商极为震惊和忧虑。而福特汽车经销商的兴奋之情溢于言表。汽车行业每个人都知道吉姆·法利的大名，他们迫不及待地期望法利在福特汽车施展魔法。

“法利是位汽车人，这对作为经销商的我来说意义重大，”肯特·里奇（Kent Ritchie）说，他曾是丰田长期的特许经销商，最近将店面交易换成了福特汽车专营店，“我见过他卷起袖子，弄脏指甲的样子。我认为我的投资将值很多钱。”

高管团队的这位新成员让穆拉利非常激动。

“这是一件大事，”那天下午他说，“我希望他能真正帮助我将福特汽车的营销能力和专业素养提升到新的水平，将用户的心声、用户的期望、需求和价值观带到公司里，以此帮助我们设计汽车和皮卡。”

2007年11月，法利在洛杉矶，等待前往迪尔伯恩的夜班飞机。他走向航站楼，思考着刚刚放弃的一切以及在迪尔伯恩面临的巨大挑战。经过数十年的质量下降、产品失策和企业错误之后，他必须说服美国民众福特汽车值得再给一次机会。法利走进洗手间，发现一个空位，然后吐了起来。

在宣布聘请吉姆·法利两周后，福特汽车又发了一篇新闻稿，宣布公关副总裁查理·霍勒伦退休。雷·戴（Ray Day）将接任他的职位。雷·戴是位安静谨慎的公共关系高管，与霍勒伦截然不同。霍勒伦随和、头发微乱，而雷·戴则是个洁癖怪胎，不能忍受不整齐的头。霍勒伦依靠经验和本能行事，而雷·戴则相信研究和分析报告。这令雷·戴更符合穆拉利的数据驱动型管理方法。在霍勒伦的领导下，传媒部门反对这种趋势，坚持认为公关工作不可能像销售或工程那样量化。穆拉利从不相信这一点，他告诉雷·戴，他希望传媒部门像公司其他部门一样运行。这意味着它也要全球运营，并且用自己的指标量化管理。

“如果你无法量化公关，就无法管理公关。”雷·戴同意穆拉利的看法，并且很快制定了自己的一套流程，用于跟踪客户购买考虑因素、媒体新闻覆盖面和社交媒体影响。

雷·戴从1989年就在福特汽车工作。过去的20年间，他投入了很多时间思考如果自己负责传媒部门会做哪些工作。如今，他已身在其位，他决定全面彻底地重组福特汽车的公关团队，并告诉每个人他们的首要任务是建立并捍卫公司的声誉。雷·戴表示，做到这点的最佳方式是“积极宣传”穆拉利的计划以及福特汽车的进展。记者们很快就被一连串的新闻发布会、产品推介会和媒体晚宴淹没了。一些新闻记者抱怨公关活动太多了，但雷·戴的战略让人们无法忽略福特汽车。

穆拉利最初让雷·戴向法利汇报工作，他告诉二人要团结合作，以便传媒部门能支持正在积极制定的营销战略。法利希望在2008年4月举办的纽约车展上公布营销战略，但事实证明其困难程度远超他的想象。法利认为他最大的挑战是改变美国大众对公司的看法。他的早期研究显示，至少沿海地区的大众根本不考虑福特汽车。从营销角度来看，情况还要更糟。

经销商密切关注着福特汽车。因此，法利决定从他们身上入手。经销商对公司的感情极为复杂。一方面，大部分人喜欢艾伦·穆拉利，相信他能在不久的未来兑现打造更优异产品的承诺；另一方面，大部分人感觉他们已经很久没从迪尔伯恩得到关于任何一件事的明确回复了，特别是在涉及经销商整合以及水星品牌这两个问题时，情况更是如此。



尽管福特汽车只占据美国市场14.8%的份额，但其经销商数量所占份额一直保持在25%左右。在大城市中，这意味着众多经销商要抢夺正不断缩小的蛋糕的一小块儿。就像福特汽车本身那样，很多经销商多年来也在慢慢流失。他们无法继续支撑店面的生意，这也损害了福特汽车的市场形象。通用汽车和克莱斯勒也面临同样的问题，3家公司都在全国范围内发起活动，巩固自家经销商网络，特别是在主要的大城市。理想方案是在一定区域范围内减少经销商店面总数，剩下的店面就能获得更多业务。理论上，整个过程完全自主自愿，车企充当中间人，为有意出售和购买特许经营权的双方牵线搭桥。但正如福特汽车全国经销商委员会负责人汤姆·阿迪斯（Tom Addis）常挂在嘴边的那句话所说的那样：所有人都想上天堂，但没有人愿意死。福特汽车遇到了抵抗。

水星是经销商的又一痛点。水星品牌是埃德赛尔·福特的智慧结晶。1938年，埃德赛尔意识到公司需要一个中端品牌填补豪华品牌林肯和普通福特品牌之间的空白。通用汽车制定了全面的品牌战略，针对每个社会阶层都设计了一个品牌，能让所有人都买得起车。因此，同城竞争对手抢走了福特汽车的众多消费者。不过亨利·福特仍认为世界上只需要一辆汽车，他拒绝扩大产品线。最终埃德赛尔赢得了罕见的胜利，成功说服父亲设立了水星品牌。数十年来，水星承载并实现了埃德赛尔的希望。水星带来了新用户，他们想要介于福特和林肯之间的品牌。但到了20世纪90年代，随着海外品牌涌入美国市场，水星的份额越来越小。1993年，水星销量达到顶峰，为48.3845万辆。到2007年，这一数字已降至16.9万以下。

2005年底，马克·菲尔茨返回美国时考虑撤销水星品牌。但两款水星车型水手（Mariner）和米兰（Milan）即将抵达经销商展厅。菲尔茨认为福特汽车需要在终止业务之前收回投资。经销商了解到，菲尔茨正在密切审视水星，他们想知道公司计划如何处理水星品牌。对于那些拥有单独的林肯和水星特许经营权的经销商<sup>(105)</sup>来说，这不仅仅是停留在纸面上的问题。大部分这类经销商中，水星的销量多于林肯，他们担心如果没有水星带来的额外销售量，他们将无以为继。菲尔茨知道，如果他计划放弃水星，福特汽车的销售就会崩塌。所以他决定先哄着经销商，直到公司有人出面解决。许多经销商心存疑虑，而且他们过得非常不开心。穆拉利来到福特汽车，开始谈论聚焦福特品牌时，经销商的担忧不断扩大。虽然新CEO倡导开放和诚实，但他也知道需要对他的品牌淘汰战略细节保密。



法利开始走访全国，与各地区经销商的会议日程安排得满满当当。他不再透露关于水星的更多细节，但告诉经销商整合工作将会继续执行，直到公司拥有合适的零售网络规模为止。法利恳请他们为自己的新营销战略进言献策，他还表示，由于经销商知道本地区哪类车型销量不俗，所以在公司营销资金如何投放问题上他们最有发言权。福特汽车从未有人说过这样的话，做过这样的事，法利的策略很大程度上重振了经销商的信心，也对福特汽车的销售产生了几乎直接的影响。例如，加利福尼亚州的经销商认为公司应将营销重点放在全新跨界车福特锐界上。因此，福特汽车在加利福尼亚州投放了更多广告牌，并提供了比其他州更为丰厚的购车优惠。到2008年2月，加利福尼亚州，这个丰田和本田长期的堡垒地区已成为福特汽车在美增长最快的市场之一。

法利敲定新广告活动的同时，他真诚地希望听到经销商的想法。他在全美范围内组建了一支60人团队，安排他们到迪尔伯恩评估产品创意，然后向他汇报每个人的真实想法。此外，供职丰田的经历让法利明白，当经销商想对车企的营销战略发表意见时，他们可能会用自己的广告费用来支持车企。实际上，经销商们也确实如此，他们投入了大约8亿美元。

在丰田，法利要多少营销资金就能拿到多少，但在资金捉襟见肘的福特汽车，他不得不花小钱办大事。他决定采用在赛恩品牌上反响不俗的游击营销战略。早些时候，他和雷·戴都赞同使用两人称之为“口碑宣传”的策略，并且认为这是为福特汽车带来最大价值的关键。“口碑宣传”的理念是在公共关系上投入更多资金，而在传统媒体广告上则相对投入较少，让大众自己讲述福特汽车的故事。比如，他们安排雷·戴的传媒团队人员与经销商合作，投入专项资金用于激励外部机构帮助雷·戴掀起社交媒体攻势。不久之后，在福特汽车的新闻发布会上，身穿大衣、打着领带的老牌报纸和杂志记者发现，他们身边坐着的是蓬头垢面的自媒体博主和20岁出头的网站运营者。

当法利把他的新营销策略整合融通之际，福特汽车高层也在发生更多变化。穆拉利认为，正如公关和产品开发一样，福特汽车工厂也应该实现集中管理。他对韩瑞麒在与全美汽车工人联合会就转型协议谈判中发挥的作用感到满意，并在12月将他提拔为全球制造业务副总裁。

几个月后，人力资源部副总裁乔·雷蒙宣布离职。与全美汽车工人联合会达成协议后，雷蒙走进穆拉利的办公室，说他在迪尔伯恩的工作已经完成。石油巨头雪佛龙公司邀请雷蒙加入，他告诉穆拉利自己接受了邀请。穆拉利没有尝试改变他的决定，与霍勒伦一样，雷蒙只适合旧福特汽车。穆拉利不需要打手。雷蒙的职位由他的二把手费利西娅·菲尔茨（Felicia Fields）[\(106\)](#)接任。费利西娅是一位非常有条理的非裔美国女士，更擅长凝聚员工而不是舞权弄术。

福特汽车眼下所面临的人力方面最严峻的挑战，是如何在公司史上最痛楚的裁员中凝聚员工向心力，提升士气，并将注意力放在工作上。自穆拉利2006年9月入职福特汽车以来，公司仅在北美地区就削减了3.5万个岗位，而且主要集中在美国。在他到来之前，就已有数千位员工下岗走人。在福特汽车的制造工厂中，大部分裁员的主要目的是为摆脱过度的制造产能。穆拉利巩固公司全球业务运营的举措，意味着其他部门也只需要不多的员工。但在很多业务单元，留下的员工需要承担比以往更多的责任，同时也要做出更多的成绩。

与此同时，穆拉利正着力深化企业文化变革。到2007年底，福特汽车高管们已经接受了穆拉利的新要求。然而低级别的员工报告说，旧的方式在公司内部仍然存在。穆拉利希望确保每个人都了解他的改革目标以及他们在公司中的作用。他决定为员工详细说明，不是在红皮书中，而是在一张小蓝卡上。

长期以来，小卡片一直是福特汽车人力资源部最爱的工具。费利西娅·菲尔茨在穆拉利入驻福特汽车时就已经投入到新的小卡片的制作中。费利西娅和她的团队花了一年时间完成了这项工作。不过穆拉利看到最终版本时，丝毫不为所动。卡片上的文字看起来就像一堆普通公司的标语，没有什么革命性。他想要的是口袋宣言。

“真的是每个人都喜欢这个吗？”当她将小卡片展示给他时，穆拉利问。随后费利西娅很快了解到，这句话的意思是“我一点儿也不喜欢这个”。

她和穆拉利开始制作新版卡片，以便能精确地反映穆拉利哲学的精髓。当卡片上的内容听起来像是穆拉利说的话时，费利西娅知道他们终于找到点上了。实际上，卡片的大部分内容都直接摘选自穆拉利早期的笔记。

卡片正面印有福特汽车的蓝色椭圆标志，下方写着穆拉利的思想总结“一个福特”和另外3个穆拉利的口号：“一支团队”“一项计划”以及“一个目标”[\(107\)](#)。在第一个口号下面，穆拉利详细阐述了他对公司的愿景：

◎ 作为一个精益的全球汽车领导企业，大家同心协力，使用户、员工、经销商、投资者、供应商、工会理事会和社区都能满意我们的工作。

在“一项计划”下面，他重申了现在著名的四个要点。在“一个目标”下面，他写道：

◎ 令人振奋的、有活力的、能实现全方位的盈利性增长的福特汽车。

卡片背面列出了穆拉利称之为“预期行为”的内容：

- ◎ (F) 培养职能和技术层面的卓越文化
- ◎ (O) 同心协力
- ◎ (R) 打造福特价值观
- ◎ (D) 注重实效

当第一批卡片打印出来时，穆拉利非常激动。他想让福特汽车员工知道并理解的所有内容都在卡片上了。在2008年1月召开的全球领导力会议上，穆拉利将这些卡片分发给高管团队。很快，每个员工都拿到了一张，并且期望随时随地带着卡片。

“拿着其中两个卡片，早上给我打电话，”穆拉利分发卡片时笑着说，“这是治愈你们烦恼的良药。”

吉姆·法利意识到，要让福特汽车重回消费者的考虑范围，需要一剂猛药。帮他配制猛药的是托比·巴洛（Toby Barlow），他是底特律小组（Team Detroit）的首席创意官。底特律小组负责营销工作，与WPP集团的五大子公司合作为福特汽车打造北美市场广告。这五大子公司包括：智威汤逊（JWT）、传立（Mindshare）、奥美环球、伟门（Wunderman）和扬罗必凯（Y&R）。巴洛心思让人难以捉摸，是随和

的贵格会教徒，曾写过狼人相关的小说。业余时间，他还代表底特律参加过公益活动。巴洛还是位广告天才，1990年通用汽车成功推出土星（Saturn）品牌时，正是巴洛一手操办的广告。现在，巴洛将同样的才智带到了福特汽车，为公司打造了一个全新的品牌口号，“驾乘合一”（Drive One），这听上去与穆拉利的基调不谋而合。这个口号击败了约50条其他候选口号，包括像“成为亨利”（Do the Henry）等这样令人尴尬的说法。

紧接着，巴洛与他的团队全身心地投入广告中。法利深知，他需要让人们重新关注福特汽车。他为此咨询了一位行为心理学家，这位专家告诉他，最好的方法是赋予公司人性。因此，法利告诉巴洛在广告中使用真人，先从福特汽车的自家员工开始。镜头里，他们畅谈超酷功能Sync、大豆聚氨酯泡沫材料座椅，当然还有帮助公司实现扭亏为盈的个人承诺。福特旗下的车辆在广告中戏份不多，因为法利认为大部分车型还没有做好万全准备。这是种进化策略，随着穆拉利的产品复兴首批成果走下产品线，广告镜头将从真实员工转换到真实消费者，他们将畅谈如何热爱自己的新款福特汽车。一旦产品超过竞争对手，广告镜头再次跳转到其他车企消费者身上，他们试驾福特车辆，再对卓越品质和功能做出评价。所有这些画面场景，从第一幕到最后一幕，都没有剧本设定，是让真实的人说出真实的感受。这完全关乎真实性。

“我们需要与消费者对话，”法利在展示计划时对穆拉利说，“不是谈论高深难懂的内容，更不是展示公司特有的标语。”

尽管穆拉利喜欢“驾乘合一”的广告，但要征服董事会却很有难度。一些董事认为穆拉利应该是广告中的主角。部分福特家族成员一直不断游说，希望比尔·福特重掌公司大权。但法利成功说服所有人给他的战略一个机会。

首次消费者焦点小组讨论中，法利发现，仅仅展示汽车进气格栅上的蓝色椭圆标志，就会让消费者感觉车辆价值降低了几千美元。当参与者针对遮挡住标志的车辆给出自己的估值后，法利透过双向镜观察到，取下胶带，消费者发现是辆福特汽车时，他们的笑容专为眉头紧锁。消费者再一次给出估价，远比遮挡车标时给出的估值低。法利在丰田曾做过相同的测试，其结果是估值总是升高。

“驾乘合一”的广告活动目的是通过关注福特汽车取得最大进展的四个领域——质量、安全性、可持续性和创新来解决认知问题。法

利将这四个领域称作蓝色椭圆标志的四大支柱。他告诉巴洛团队，每则广告都必须关注这四者之一。更重要的是，每辆新款福特车型必须包含全部四个方面。

2008年4月，首支电视广告在超受欢迎的选秀节目《美国偶像》（*American Idol*）的决赛中亮相。广告当即引起了热议，这也是多年来人们首次谈论起福特汽车。亿万富翁投资者、拉斯维加斯赌场大亨柯克·克科里安（Kirk Kerkorian）便是参与谈论的人之一。实际上，他一直都在尽可能多地买入福特汽车的股票。

## 第13章 股权之争，绝不放弃对公司的控制权

一门真正赚钱的生意，即使没有融资，也可以自食其力。

——亨利·福特

柯克·克科里安曾是一个赌徒，但他精于计算每次下注的风险。克科里安是亚美尼亚移民的后代，1917年出生于加利福尼亚州。克科里安读到8年级时就辍学打工，谋了份挤奶的差事养家糊口。由于雇主是位飞行教练，克科里安在他的指导下拿到了飞行执照。第二次世界大战爆发后，克科里安前往加拿大并加入了皇家空军运输大队（Royal Air Force's Ferry Command）。这支运输队里全是作风硬朗、不怕牺牲的飞行员，他们的职责是将新飞机从加拿大工厂运送到战火纷飞的英格兰，交给作战部队。这算是没有危险性的飞行任务，不过有时候他们需要将飞机开到航线边缘，这就十分危险了。尽管数百次与死神擦肩，但每月1000美元的薪水足以养家。克科里安攒下所有收入，战后用这笔钱开了一家小型空务公司，服务洛杉矶和拉斯维加斯的往返飞行。

在拉斯维加斯，克科里安成了这座“罪恶之城”中的大佬之一。1962年，克科里安以不到100万美元的价格购入长街（the Strip）中的一块485.6亩左右的地皮，作价400万美元将其租给了恺撒宫（Caesar's Palace）的建造公司。1968年，他将地皮卖给了这家赌场，赚了500万美元。克科里安用这两笔收入买下了米高梅影业公司，然后他又用从米高梅赚来的收入打造自己的赌场。1986年，克科里安以5.94亿美元将拉斯维加斯和里诺市（Reno）的米高梅大酒店赌场卖给巴利制造集团（Bally Manufacturing Corporation）。到1990年，克科里安已跻身美国顶尖富豪行列，同时他对汽车行业突然有了兴趣。克科里安随后开始买入克莱斯勒的股票，1995年，他与克莱斯勒前CEO李·艾柯卡合作收购克莱斯勒公司，但最终失败告终。不久后，他通过诉讼阻止德国车企戴姆勒-奔驰并购克莱斯勒，但再次告



吹。2005年，克科里安开始入手通用汽车股票，试图迫使通用与法国雷诺以及日产三方联姻。这笔交易同样以失败结束，不过这时这位身家亿万博彩业大佬将目光放到了福特汽车身上。

整个2007年，克科里安都在密切关注福特汽车。7月，福特汽车盈利7.5亿美元，让华尔街上下目瞪口呆。到迪尔伯恩仅仅9个月时间，艾伦·穆拉利让福特汽车两年来首次盈利了。不过福特汽车的销量仍在下滑，穆拉利警告说情况还会继续恶化。福特汽车第三季度亏损3.8亿美元，但仍好于分析师预期。不过到了年底，福特汽车的本土销量下跌了12%，是所有车企中跌幅最大的企业，这同时也将丰田送上了全美第二畅销车企的宝座。这也是75年来，福特汽车第一次降至第三位置。在亚洲市场，福特汽车也没有达到预期目标，但在欧洲和南美市场，福特却赚得盆满钵盈，这表明公司的改革努力取得了效果。2007年全年，福特汽车亏损27亿美元，较上一年126亿美元的巨亏已经有了很大改善，但穆拉利与CFO勒克莱尔对经济恶化程度的忧虑更深一步，尤其是对汽车与皮卡销量的影响方面。2008年1月，福特汽车宣布新一轮开源节流计划。福特汽车为剩下的5.4万车厂工人提供了颇为丰厚的工作买断合同，并告知受薪雇员做好额外的裁员准备。福特汽车正在为“大衰退”未雨绸缪。

“我们在财务上是比较保守的，”在最近一次成本紧缩计划公布时穆拉利说，“我们希望确保能有足够的现金安然渡过难关”。

2008年最初几周，福特汽车的股价跳崖式下跌。1月15日，股价报收于6美元以下，创1986年以来公司最低水平。

克科里安从中嗅到了商机。福特汽车处境困难，但它仍在坚持做着同城竞争对手数十年来不肯做的事情：面对现实。这种情况或许不妙，但克科里安确信福特汽车此举能在不久的将来带来积极成果。

至少杰尔姆·约克（Jerome York）对此十分肯定。

杰尔姆·约克是克科里安的人，自20世纪90年代克科里安竞标接管克莱斯勒以来，他就一直担任克科里安的顾问。不过竞标过程一波三折，最终失败。约克早在1963年就开始了自己的汽车行业生涯，那时候他是通用汽车的工程师。1967年到1970年之间，他跳槽到福特汽车做产品规划。1979年约克加入克莱斯勒，随后他青云直上坐到CFO的位子，成为艾柯卡退休后公司CEO的热门接班人选。1993年，约克接过克莱斯勒大权后，他决定离开汽车行业加盟IBM，担任CFO一职。1995年，约克空降克科里安的特拉辛达集团（Tracinda Corporation）。

从那以后，他便成为克科里安在汽车城的得力助手，帮助克科里安关注福特汽车的状况。

2006年，克科里安施压通用汽车，给约克谋了一个董事会席位。为推动与日产和雷诺结盟，约克坚持一项全面重组计划，内容包括剥离萨博、悍马和土星等非核心品牌。不过通用汽车否定了约克的提案。眼下，约克注意到福特汽车新任掌门人似乎对他的提案有些兴趣。约克对通用汽车拒绝他的提案仍然耿耿于怀，而且对通用汽车、对董事会以及对CEO里克·瓦格纳的鄙薄之情越来越重。他希望能用这一计划帮助复兴福特汽车，让通用望尘莫及。

“我非常清楚地看到，比起通用，福特汽车更有紧迫感，”约克对克科里安说，“一点儿不开玩笑地说，福特远远地走在他们前面。”

2007年6月，福特汽车请求高盛、摩根士丹利两家投行为旗下英国奢侈品牌捷豹和路虎寻找竞标买家。

捷豹、路虎是汽车行业极富传奇色彩的品牌。捷豹以打造令人美到窒息的运动轿车闻名，路虎则以出品高端SUV立世。这两个品牌共同讲述着昔日辉煌的英国汽车工业。捷豹、路虎虽然顶着品牌荣耀，但糟糕的质量问题一直被人们诟病。在福特汽车的监督下，这两家的品牌质量得到了很大程度的改善，特别是捷豹，但路虎仍是所有品牌中质量评价最低的。不过路虎至少能赚钱，而且赚得还不少<sup>(108)</sup>。某些季度里，路虎是福特汽车盈利最丰厚的部门。相反捷豹却是无底洞，烧了公司很多钱仍迟迟不见回报的迹象。1989年，福特汽车斥资25亿美元将捷豹收入麾下。这在当时是笔划算的买卖。此后福特汽车为捷豹投入了大约100亿美元。

福特汽车从未披露过捷豹的财务状况，但《底特律新闻报》获得了一份福特汽车内部机密报告复印件，报告显示捷豹单在2006年就亏损超过了7.15亿美元。捷豹的情况是在改善，但根据报告分析，捷豹需要很长时间才能走到盈利行列。福特汽车对报告泄露事件十分恼火，部分员工还被要求进行测谎以便找出最初的泄密者。穆拉利尽力平息了内部的过激反应，但此事深深损害了公司士气，老福特汽车的作风似乎又复燃了。但这一次却有着特别意义：福特汽车出售这一亏损品牌时将付出代价。

依照当前的亏损情况，没有买家愿意单独购买捷豹。分开来出售捷豹、路虎是不可能的了，因为福特汽车一直试图通过合并旗下大部分业务部门来降低成本。所以，福特公司决定将这两个品牌打包出售。

短短数周内，数十家机构和个人投标竞购，包括俄罗斯寡头、私募股权基金以及一些不知名的印度汽车制造商。福特汽车与银行筛选了一遍竞购邀约，否决了那些出价过低或者不受欢迎的提案。比如，一些俄罗斯寡头因为无法获得美国签证而被排除在外。克科里安的特拉辛达集团也参与了早期竞标，但很快就选择放弃。分量最重的竞标来自瑟伯罗斯资本管理公司（Cerberus Capital Management），其不久前刚刚买入克莱斯勒的大部分股份<sup>(109)</sup>；私人投资公司力宝坞（Ripplewood Holdings），这家公司派了福特前总裁尼克·谢勒爵士领导收购工作；私募股权机构德太投资（TPG Capital），旗下拥有意大利摩托车制造商杜卡迪（Ducati）；阿波罗管理公司（Apollo Management），专门从事融资收购业务；英国的泰丰资本（Terra Firma）；摩根大通旗下私募股权机构One Equity Partners，由前福特汽车CEO纳瑟尔负责此项事宜；另外两家公司则是来自印度的马恒达集团以及塔塔汽车。

福特汽车花了几个月时间仔细评估每家竞购方。如果单纯卖给出价最高一方，会带来巨大风险。福特汽车英国工厂是英国最大的汽车制造厂，历史十分悠久，大多数英国人以为福特汽车就是本土厂商。此外，英国是继美国之后福特汽车的第二大市场。福特汽车的高管们担心，如果他们将捷豹、路虎这两家久负盛名的英国品牌出售事情搞砸，英国民众可能会弃福特而去<sup>(110)</sup>。

福特汽车欧洲公司CEO刘易斯·布思负责处理这一事宜，以确保不会出现不利局面。对于出售这两个品牌的商业行为，布思非常理解，但对这位英国高管来说，心理上接受起来并不容易。过去的几年里，布思耗费大量心血努力将捷豹、路虎打造成近乎独立的汽车企业。两个品牌旗下许多员工私下都是亲密的朋友。布思自己就是个铁杆车迷，如果心里没有给捷豹留个特殊位置，就不能妄称自己是铁杆车迷。他最不想做的事，就是以英国人的身份卖掉英国品牌而被载入史册。布思比大多数福特汽车员工更了解其中的利害关系。他是福特汽车的“道德良知”，他仔细审查每一个竞购方，与英国政府和工会紧密合作，每一步他都要确保万无一失。

“所有的利益共同体要与我们目标一致，这件事必须做好，我想我是负责此事的那个人。工会信任我，政府信任我，欧盟信任我，而且捷豹-路虎的员工们也信任我，”布思告诉穆拉利，同时他也提醒穆拉利福特汽车在英国的声誉现在命悬一线。“我需要留在英国，因为我是能将福特汽车损失减到最小的合适人选。”

出售捷豹、路虎是布思眼下的头等大事，穆拉利对这一点表示认同。但随着进程不断拖延，穆拉利开始怀疑这位英国高管是否能真的下定决心卖掉这两大品牌。英国政府极为关注此项出售案，原因是捷豹与路虎总部设在英国中部，是当地的主要雇主，而这里制造业并不景气。工会迫切希望看到工人以及他们的养老金保障能有着落。布思告诉政府和工会，他感谢双方对收购事项的关注，但他同时表示，最终的决定权在而且只在福特汽车手里。他费了很大的精力才确保福特汽车做出了正确抉择。布思研究了竞购方的财务状况，确保他们有足够的钱买下捷豹与路虎，还有足够的资金运营这两大品牌。福特汽车会为最终收购方保留数家大型供应商，以保障捷豹与路虎的未来发展，这比保护福特汽车的公众形象更为关键。布思还要求竞购方在如何对待捷豹与路虎的员工上做出承诺。

“这不是大甩卖，”布思对他的团队说，“我们必须做正确的事情。”

到2007年秋天，福特汽车将竞购方范围缩小到三个：两家印度汽车制造商和One Equity Partners。福特汽车为三家公司分配了代号，以防他们将信息泄露出去。福特汽车很快就中意了塔塔集团。

塔塔集团不仅出价高，并且对这两大品牌有着清晰规划。更重要的是，布思与塔塔董事长拉丹·塔塔（Ratan Tata）一见如故。布思认为他是福特汽车能与之交易的恰当人选，因为他了解捷豹与路虎的价值以及两者在全球汽车市场中的独特地位。和福特汽车一样，塔塔集团是一家家族控制的公司，这给出售又增加了几分积极因素。这个庞大的跨国集团不仅拥有购买捷豹和路虎的资源，而且在未来还会继续投资。

工会也青睐塔塔集团。纳瑟尔让他们十分惧怕，甚至仅提及名字，就让工会后背发麻。他们担忧捷豹与路虎重回纳瑟尔的手掌中后，会开启新一轮财务紧缩和大规模裁员。不过纳瑟尔的竞拍不大可能获得成功。One Equity Partners资金实力雄厚，但比尔·福特并不想将这两个品牌卖给他昔日的对头。抛开两人之间的分歧，比尔知道



如果纳瑟尔拿下捷豹与路虎，他会抛开偏见，并在比尔眼前炫耀一番，但同时他也会努力将这两个品牌带回盈利行列。

对于马恒达，福特汽车很快意识到这家印度拖拉机制造商更中意的是路虎，他们很可能会找机会抛售捷豹。布思没有将马恒达踢出局，以便能为与塔塔集团的谈判增加筹码。塔塔集团规模庞大，如果输给规模不及自己的马恒达，那面子上就有些挂不住了。

2008年1月3日，布思宣布塔塔集团成为福特汽车首选竞购方，并就出售捷豹与路虎事宜展开了正式谈判。在美国，这一消息令人有些沮丧。一些经销商极力反对，他们认为将高端的英国品牌卖给印度新贵车企，会破坏这些品牌的奢华形象。但英国本土对此却颇为冷静，4个世纪的历史渊源以及对咖喱的共同热爱抵消了英国人对印度公司的敌意。塔塔集团此前已收购了英国最受欢迎的茶叶公司之一泰特莱（Tetley）以及泰姬酒店和度假集团。在英国政府与工会内塔塔集团的知名度很高，因为其最近买下了英国与荷兰组建的钢铁巨头康力斯（Corus）集团<sup>(111)</sup>。

3月26日，福特汽车宣布已与塔塔集团达成协议，以约23亿美元的价格出售捷豹与路虎。这比福特汽车1988年单单购买捷豹的价格还要低，更别说再弥补上福特汽车这些年注入的上百亿美元了。但穆拉利很高兴看到捷豹与路虎最终名花有主。长久以来，这两大品牌分散了福特汽车太多的精力，无法全身心投入内部事务的处理上<sup>(112)</sup>。此外，福特汽车急需现金。一周之前，穆拉利曾向华尔街分析师发出预警，称信贷危机的恶化让消费者很难负担起新轿车与皮卡。

尽管美国与其他主要市场的新车销量加速下滑，但约克仍看涨福特汽车。他告诉克科里安，福特汽车似乎正尽一切努力说服通用汽车达成合作，就像2006年所做那样。自20世纪80年代以来，福特汽车的股价从未跌到如此水平。2008年4月2日，克科里安开始买入福特股票。4月4日，他派约克前往福特汽车总部与穆拉利会面。

勒克莱尔匆忙安排了此次会面，他是约克的老朋友。穆拉利并不需太多的劝说，他早就看过约克改革通用汽车的事迹，期望能与这位工业界的“牛虻”面对面交流。会面在两人相互仰慕赞美的气氛下结束。约克告诉穆拉利，他在福特汽车的行动给自己留下了深刻印象。而穆拉利对约克说，自己曾无数次思考他拯救通用汽车的策略。约克起身离开时，告诉穆拉利与勒克莱尔说，他的老板克科里安“有意投

资福特汽车”。在约克简短介绍克科里安之后，特拉辛达集团又购入了650万股福特汽车股份。

4月24日，福特汽车发布了2008年前3个月的财报。福特汽车出人意料地重回盈利行列，收入1亿美元。但福特人脸上并没有露出笑容。就在穆拉利公布好于预期的财报当天，他又宣布公司将于第二季度在北美减产10万台车辆，同时大幅度裁减白领员工，以保证公司能平稳度过经济危机。原油以及其他大宗商品的价格上涨蚕食了福特汽车的利润，4200位小时工签订了工作买断协议，这达到了公司所需的一般数量。尽管另一轮买断即将开始，但福特汽车意识到工厂工人对经济同样充满忧虑。在不稳定的就业环境下，工人们不愿放弃有所保障的岗位。尽管如此，穆拉利仍表示福特汽车将尽一切所能兑现2009年全年盈利的承诺。

4天后克科里安耍了个手段。4月28日，克科里安的公司向媒体公布称，自4月2日以来克科里安已经累计持有福特汽车1亿股股份，并计划在最新收盘价的基础上每股溢价1美元公开购入2000万股。届时克科里安将持有超过5%的福特汽车股份，虽然不足以左右局势但也到了多到无法忽视的地步。

“自发布2007年第四季度财报以来，特拉辛达投资公司就一直密切关注福特汽车。财报结果表明，福特汽车管理层为复兴公司所做的努力开始取得重大进展。上周福特汽车公布的2008年第一季度财报又强化了这些努力，特别是盈利业绩是在美国经济困难环境下取得的，”特拉辛达表示，“我们相信，福特汽车管理层在CEO艾伦·穆拉利的领导下会继续在未来交出不俗成绩。”

克科里安中意福特汽车的新闻让公司与福特家族都十分震惊。根据福特家族的安排，家族成员将于5月3日举行春季大会。许多人到场要求比尔·福特表明如何保护他们以及他们的投资免受迫害的方案。他们都是这家美国汽车行业里最具破坏力的车企之一的投资人。距比尔平息家族纷争才过了仅仅1年的时间，他不允许内斗再次上演。比尔向亲友们保证，不管是克科里安还是其他任何人，都无法在没有福特家族的准许下赢得公司控制权。比尔还表示，克科里安对福特汽车突然感兴趣，使得家族团结的重要性尤为凸显，他们应在穆拉利身后重新凝聚力量。

比尔·福特不知道这件事，但约克已开始谨慎地向人打听买下福特家族手中的全部股权需要多少钱。不过克科里安是否知晓此事亦不



得而知。但自从约克看到有关一年前福特家族出现分裂的新闻后，他一直垂涎此事。约克相信，裂痕一旦出现，只会越来越大越来越深。多年来，约克一直梦想着领导一家成功的汽车公司。有克科里安的资金做后盾，约克有机会在迪尔伯恩奇迹般地东山再起。

2008年5月9日，克科里安向福特汽车股东正式报价。他透露，约克已同艾伦·穆拉利和多内特·勒克莱尔会面，告知他们特拉辛达对福特汽车感兴趣。穆拉利与勒克莱尔都没有向比尔·福特提及约克谈论的内容，比尔对此很不高兴。当比尔知道勒克莱尔与克科里安的特使一对一碰面后，他十分暴怒。比尔想知道勒克莱尔与约克和克科里安到底在干什么。

真相是勒克莱尔对经济状况越来越担心，同时他也对福特汽车能否安然渡过这场他认为即将到来的风暴的能力表示担忧。勒克莱尔是位博弈大师，他与特拉辛达保持密切联系，目的是倘若福特汽车需要迅速募集额外现金之时能够派上用场。到2008年中，剩下的选择寥寥无几。当时福特汽车开始试探一些国家主权基金。勒克莱尔知道他能发行额外股本，让克科里安出钱购买。穆拉利同样也在考虑各个融资选择。约克对穆拉利滔滔不绝的赞美让他很受用，他将克科里安对福特汽车的兴趣视作对自己复兴大计的强力认可。穆拉利坚称，所有这一切只是个巨大误会。

福特汽车针对此事发布了份声明。比尔·福特告诉穆拉利不要再出现此类情况，董事会也告诫穆拉利与勒克莱尔要更加谨慎才行。董事会虽然接受了勒克莱尔的解释，但这着实伤害了这位CFO在比尔以及其他董事心中的位置。他们都清楚克科里安和约克在通用汽车以及克莱斯勒中发挥的破坏性能力，他们不希望重演历史。董事们明确表示，不论克科里安买下了多少股权，都不会像他在通用汽车那样获得福特董事会的一个席位。

2008年6月17日，比尔·福特与艾伦·穆拉利飞抵拉斯维加斯，两人要当面弄清楚克科里安的真实意图。他们约好在克科里安的百乐宫赌场（Bellagio Casino）见面。当他们抵达百乐宫时，服务人员领着他们穿过摆满了艺术珍品的迷宫走廊，来到配有私人花园和泳池的雅致套房。这里的奢华程度甚至让富豪出身的比尔都为之惊叹。不过比尔也备好了他那份让人吃惊的秘密武器，董事理查德·马努吉安（Richard Manoogian）。马努吉安是大型家居消费品制造商马斯科（Masco）的董事长。他是位土生土长的美国人，一头白发，他的父亲

与克科里安是好朋友。马努吉安家族在亚美尼亚社区倍受尊敬，当着理查德·马努吉安的面，克科里安不大可能撒谎。

克科里安似乎根本没有要隐瞒和撒谎的意愿。他有着一头青灰色卷发，眉毛浓密，看上去既和蔼又迷人。他展现出的精力和敏捷才智很难让人相信他已经91岁了。克科里安告诉比尔，他认为福特汽车走对了方向，他很高兴能一路随行。

“这将会成为一次非常友好的投资。”克科里安向福特保证。

但是比尔·福特表示怀疑。

见面会上，约克并非像他自己所言的那样是克科里安的亲密私人顾问。事实上，约克是克科里安聘请来的专业人士，负责为雇主在交易中赚取利润。他不是克科里安的左膀右臂，这一点许多底特律人都想错了。亚历克斯·叶梅尼杰（Alex Yemenidjian）才是克科里安的得力助手。叶梅尼杰是亚美尼亚人，他也出现在这次会面中。比尔·福特对此大吃一惊，他注意到不管是克科里安还是叶梅尼杰似乎都不在意约克说了什么。显然，约克的想法并没有完全与雇主的意图保持一致。因此，弄清克科里安的真正意图才能让比尔消除心头的疑虑。

在比尔一行人准备离开前，马努吉安费力让克科里安做出了保证，不会像在通用汽车和克莱斯勒那样在背后搞鬼。克科里安承诺他不会隐瞒日程安排，他只对福特汽车感兴趣，因为他认为投资穆拉利掌舵的公司是非常明智的。

尽管得到了保证，但这次会面并没有缓解比尔·福特内心的忧虑。克科里安看着和蔼可亲，但比尔并不信任他。穆拉利对此却并不担心，他认为约克还有些不错的想法。但穆拉利没有像比尔·福特一样与约克和科克里安打过交道，他不清楚约克和科克里安过去做过什么，但比尔绝不会放松警惕。

到了6月，克科里安成功完成2000万股收购邀约后，他宣布再购入2000万股股份，将持有的福特汽车股份提升到6.5%。

比尔·福特组建了专门的团队应对克科里安的威胁。比尔的律师团非常有信心，克科里安绝无可能击败福特家族。但鉴于最近的内部争论，比尔不希望留给克科里安任何机会。在福特汽车的全球总部作战室，这支团队开始模拟一系列各种可能出现的情况，尝试判断克科里安下一步行动以及比尔要如何阻击。2008年9月，比尔采纳了名为“毒丸”（poison pill）的一项计划，意在保护高达190亿美元的递

延税款的收益安全。同时，如果克科里安再增持50%的福特汽车股份时，“毒丸计划”将会启动。

不过比尔永远不用担忧这一天的到来。勒克莱尔长久以来惧怕的金融海啸终于在秋天到来了，这给汽车制造商以及赌场巨头们一记狠狠的重击。对克科里安而言，投资福特汽车风险极大，他眼下正在苦苦支撑对米高梅影业的投资。到了10月，他开始抛售所持的福特股票。而比尔·福特面临的难题，远比克科里安所制造的凶险大得多。

## 第14章 华尔街崩溃，进入危机模式

每一次经济萧条对制造商来说都是个挑战，这促使他们在业务上投入更多智慧。

——亨利·福特

2008年3月5日，福特汽车CEO艾伦·穆拉利致电美国联邦储备局主席本·伯南克（Ben Bernanke）[\(113\)](#)。“我们对当前的经济和信贷危机极度担忧，”穆拉利对伯南克说，并向他解释美国市场汽车销量萎缩速度极快，同时信贷方面也正日渐干涸。“看上去大萧条又卷土重来了。”

5天后，3月10日，穆拉利又致电美国财政部部长亨利·保尔森（Henry Paulson），向他表达了相同的忧虑[\(114\)](#)。但这两位政府高官都没拿福特公司的断言当回事，还一致表示现在下定论为时尚早。

事实上，自2007年12月起，美国就陷入了经济衰退的泥沼。正如穆拉利对财政部部长保尔森所言的忧虑，华尔街也传言四起，都说投行巨头贝尔斯登（Bear Stearns）现金告急。2008年3月15日，伯南克作为中间人促成摩根大通接盘贝尔斯登。2007年次贷市场的崩溃压垮了华尔街。信贷市场开始失灵，失业率不断飙升，神经紧绷的消费者们勒紧了裤腰带。许多仍想购买诸如新车等大件的人发现，很难从银行和金融公司拿到按揭。几个月前还百般讨好高风险客户的银行与金融公司，如今态度来了个180度大转弯。许多车主因欠款而使得车辆被回收，这导致二手车价格也开始走跌，旧车也很难卖上好价钱。房地产市场泡沫的崩盘引发了这次经济危机，同时也对汽车市场构成了直接影响。2007年，约有200万美国人用房产做抵押来购置新车。整个美国每9辆新售汽车中就有一辆是采用这种方式购买的。而如今房产的资产净值正不断蒸发。

房地产市场繁荣的终结，也使皮卡市场加速走向了泥潭，因为相当一部分皮卡是被建筑行业公司或承包商买走的。自2005年底，皮卡

销量就处于下滑态势。福特汽车依照穆拉利对需求量的预测下调了皮卡的生产量。但在2008年1月，原油价格历史上首次超过每桶100美元，皮卡与SUV的需求量下滑速度远超福特汽车预期。到了4月，美国轿车销量自2000年以后首次超过皮卡。消费者卖掉油老虎式的皮卡与SUV的数量创下了历史新高，不过福特汽车手里没有任何更经济的车辆供消费者选择，只有几款亏钱经营的老款福克斯北美版以及混合动力车。设计师与工程师都在致力研发新一代节能高效的轿车与跨界车，但新车型仍要等一年多才能在美国上市销售。仿佛2006年的遭遇又要再次上演。穆拉利的复兴大计正脱离正轨，与两年前菲尔茨“前进之路”计划的遭遇一模一样。

到了2008年5月，福特汽车进入了危机模式。穆拉利每周举行的SAR会议已改成每天一次。美国的平均油价达到1.08美元/升，皮卡销量呈自由落体式下滑。5月前两周，美国市场的全尺寸皮卡销量从11%下跌到9%。这意味着在福特汽车最赚钱的车型，每天损失大概1万笔订单，而且这一数字每天都在不断恶化。汽车销量直线下降，而钢铁以及其他原材料的价格却在飞涨，这一进步侵蚀了福特汽车的利润率。每次开会之前，最新的数据会通过投影打出来。每过一天，福特的财务预测都变得愈发难看，而且低于穆拉利设定的目标。管理团队努力研究额外的节衣缩食计划来应对不断扩大的亏损。但到了周五，也就是5月16日，他们走投无路了。第二天，穆拉利再一次与福特汽车欧洲公司CEO刘易斯·布思通电话，看看布思是否能在欧洲地区找到了刺激销量增长的法子。不过答案是否定的。尽管福特汽车欧洲仍能盈利，但市场份额却也已经开始萎缩了。

5月20日，星期二，福特汽车高管们聚在穆拉利办公室里开会，他们再一次仔细审视这些数据。穆拉利的办公室比起雷鸟会议室显得很局促，高管们就挤在长方形会议桌的周围，好在这次会议时间不长。他们不需要幻灯片了，因为所有人都知道数据有多么糟糕。穆拉利从他们的表情上就能读出一切。每个人手中都拿了一份新闻发布的通稿草稿，内容是福特汽车当前局面的总结。

“我们看过所有数据了吗？”穆拉利问道，“与大家的想法一致吗？”

所有高管都点了点头。

“我们束手无策了吗？”

高管们又点点头。

两天后，5月22日，在一场行业分析师与记者参加的电话会议上，穆拉利宣读了他职业生涯中最为艰难的一份声明。

“根据对燃料价格的展望，我们预计公司业务状况不会迅速好转。我们对数据进行了分析，可以基本肯定，近期的变化很大程度上是结构性的而非周期性的，”穆拉利说，“我们评估了我们的内在应对能力，我们认为在不损害业务长期性健康的基础上，我们已经做出了足够的努力。因此，我们的判断是，无论在北美市场还是在整体汽车业务上，我们都不太可能在2009年度实现盈利。”

看起来福特汽车又一次食言了，而这也是艾伦·穆拉利曾承诺过永远不会再发生的事。

穆拉利表示北美公司将进一步削减产量，同时还将裁员，这是无可避免的。但他说，福特汽车不会因此放慢对新车型的研发投入。

“对于福特汽车的长期成功而言，我们最重要的事情就是面对现实，重塑我们自己，推出消费者想要的汽车，生产消费者需要的数量，同时坚定不移地继续投资研发人们真正想要的全新的、节能的、中型的、多用途的车辆，”穆拉利说，“尽管前路一片荆棘，但我们要采取上述新措施，继续加速转型计划，这是我们真正需要的。只有这样才能从长久上打造极具活力的、业绩稳定的、盈利持续增长的福特汽车。”

穆拉利发表这份声明的当晚，美国汽车工程师学会将2008年度制造业成就奖颁给了他。不过当天有关福特汽车的新闻为这次颁奖晚宴蒙上了一层阴影。穆拉利上台领奖时，他的媒体经理们警惕地看着守候在宴会厅后方的记者群。显然，记者们今晚提的问题不会轻松。为了打发时间，福特汽车公关部的人员尽力梳理公司哪些承诺还没有兑现。他们希望这会是最后一次。当穆拉利结束演讲走下舞台、面带微笑穿过仍旧敬佩他的工程师人群时，记者们一拥而上，纷纷拿出录音设备，穆拉利的笑容渐渐退去。当一位记者问他放弃此前承诺的2009年盈利大计是否会损害他的信誉时，这位刚刚还热情洋溢的CEO仅仅说了一句“无可奉告”，便转身离开了。

对于一个始终乐观的人来说，这种挫败感十分罕见。这就好比穆拉利终于把福特汽车打着了火儿，让所有气缸都运作起来时，却发现快没油了。但穆拉利仍保持着一如既往的乐观。他的确失望过，但绝



不会一蹶不振。他知道自己和团队已经竭尽所能，只是市场环境的恶化速度超过了福特汽车追赶的脚步。

“我们的计划正有效推进着，”穆拉利当晚返回迪尔伯恩的家中，经过里弗鲁日工厂火光冲天的冶炼炉时提醒自己道，“别无其他选择”。

虽然福特汽车旗下轿车和皮卡车型与穆拉利2006年接过帅印时没有太大区别，但品质上却有了显著提升。在穆拉利的支持下，本尼·福勒走上了属于他的舞台，将对质量的卓越追求推向美国推向全世界。福勒从福特汽车现有质量程序入手，亲自前往各个地区确保这些程序能切实执行。如果有人提出更好的建议，福勒会将其纳入他的质量标准中。但福勒希望全球所有的福特汽车制造厂都能严格遵守相同的质量标准。福勒开始部署全球计算机系统用来追踪全球消费者的投诉，同时确保每个投诉都能得到妥善处理<sup>(115)</sup>。这套系统能让每位制造工厂的经理查看到消费者将问题车辆送至经销商时的保修申请报告，这一时间不超过48小时。通常情况下，这些保修申请报告会在24小时内送至该车辆的生产工厂。一旦报告抵达工厂后，经理会下车间，找到车辆出问题部件的装配线，直接与负责安装这一零部件的工人谈话。只要有可能，会在车间现场解决问题。经理还会前往工厂的最终检测区，弄清楚为何车辆在离厂时没有查出这些问题。整个福特汽车每天都会生成一份报告，内容涵盖全球范围内确定的突出质量问题，这能让福勒与他的团队对质量问题给予特殊关注。与此同时，这套系统还会追踪君迪（J. D. Power and Associates）等第三方提供的数据，以及每个车辆零部件的保修成本。这些数据会被分门归类，方便出现问题时追溯到具体的零部件或供应商。这是一项巨大改进。每周四，福勒BPR投影中标记问题的红色方框越来越少。

随着福特汽车产品质量的不断改善，福勒开始大张旗鼓地树立一些极有雄心的标杆，这在汽车行业招致了不少白眼。2007年，福勒曾宣布到2008年底，福特汽车将填平与日本竞争对手间的质量差距。这一大胆言论在福特汽车内部也遭受了质疑。但福勒的数据是他坚实的后盾。福勒的团队使用了回归分析法追溯问题源头，而丰田汽车直到2008年才开始采用这种方法。这也让福特汽车的质量程序走在了行业前列。公司内一部分公关部门员工担忧，福勒的豪言会给媒体留下把柄，日后会遭到他们的口诛笔伐，但福勒的言行并非为媒体作秀，他定下目标是为了激励他的团队。

“我们不坐第二把交椅。”福勒提醒他们说。

2008年6月，君迪宣布福特汽车旗下水星品牌轿车已在基本质量方面超过了本田汽车，仅比丰田汽车落后了几分。这是有史以来，美国非奢侈品牌第一次超越日本大型车企。福特品牌自身也不甘落后。

“过去5年来，福特汽车不断改善产品质量，尽管他们一直处于重建的过程中，”君迪负责汽车质量方面的副总裁戴维·莱特森（David Letson）说，“没有第二家全产业链制造商可以做到这一点。”

德里克·库扎克也不是一个懒惰的高管。在他的领导下，福特汽车的全球产品研发系统不断改善和拓展。他还在全球范围内引入了更新更优质的数字设计流程，此举能进一步缩短研发时间以及工程成本。到2008年，福特汽车旗下品牌已从穆拉利两年前加盟时的97个精简到59个。公司还计划未来5年内，在全球范围内将车辆平台数量缩减40%，并且基于10种平台打造福特汽车三分之二的车型品牌。到那时候，规模效益才会真正开始显现。

穆拉利团队的产品研发方案，是取得所有成绩的关键因素。2007年，福特汽车对内部进行了重组，将对对结合的方式进化为网状结合。除了产品研发与采购方面的代表在内外，这些团队如今还扩充了乔·韩瑞麒掌管的新全球制造部门的代表、本尼·福勒的全球质量团队的代表、吉姆·法利的全球营销、销售和服务团队代表。这种方式自上而下匹配福特汽车的组织架构。在最高层，各个全球部门的负责人定下最终的网状结合。在这些结合之下，再围绕每个主要车型系统组建团队。比如负责全球动力系统的副总裁巴布·萨玛德吉奇（Barb Samardzich），与对应的全球动力系统采购、制造、质量以及营销部门高管组建团队。此外，福特汽车还针对小轿车、皮卡等各个细分车型组建了专门的团队。在这些架构之下，围绕每个独立汽车项目，四缸发动机、自动变速箱等关键零部件也会打造团队。

所有这些团队都具有全球责任。例如，手动变速箱团队位于欧洲，但却对福特汽车全球范围内使用的手动变速箱负责。另一支美国团队则要负责所有混合动力系统。欧洲公司负责小型车，包括北美市场销售的车型也不例外。美国公司掌管皮卡，即便这些车辆远销南美。在所有决策上，各个团队的成员都拥有话语权，但最终决策权掌握在产品研发负责人库扎克手中，因为产品决定着福特汽车的生死，必须要保证成功。所有其他部门也明白，他们的使命在于支持公司上下付出的这些努力。他们为福特汽车质量的持续改善同样立下了汗马

功劳。凭借福勒打造的质量追踪系统，他们可以每天查看特定产品、车载系统、车型细分市场的质量数据，而且公司要求他们必须查看。每支团队还要与对口的供应商代表经常联系，以便任何问题都可以尽快得到处置。

2008年10月，《消费者报告》发文称，福特汽车的质量已与丰田和本田旗鼓相当。这家杂志还将福特Fusion和福特水星Milan车型评为美国质量最佳的非混合动力家用轿车。到此时，福勒又一次立下新目标。在8月举办的一次高级别行业峰会上，福勒称福特汽车会一直坚持不懈，并将在2010年底从丰田汽车手中夺下质量第一的宝座。“没错，我发誓，福特汽车会在质量方面成为领军车企，”福勒承诺到，这让在场的不少行业泰斗为他捏了一把汗。“这一次，我们赌上了一切，我们志在必得。”

然而，如何撑到2010年是摆在福特汽车面前的真正挑战。

2008年5月，底特律三巨头的汽车销量历史上首次被亚洲竞争对手超越。长期坐在美国最畅销车型榜首的福特F系列皮卡，如今却被本田思域赶下了宝座。福特汽车赖以盈利的皮卡系列甚至排不上第二、第三甚至第四的位置。皮卡的销量骤减约31%。福特汽车旗下车辆总销量下跌了超过15%。数据相当难看，但仍然比通用汽车和克莱斯勒的业绩好一些。通用汽车销量下降了约28%，克莱斯勒的跌幅在25%以上。整个汽车行业的销量下挫了近11%。就连丰田汽车也下滑了4%。

到了6月，原油价格飙升至每桶150美元，美国国内的平均油价超过了每升1.057美元。6月20日，福特汽车向华尔街发了一份正式书面警告，称公司第二季度以及2008年余下时间的财务状况将比预期糟糕很多。随着二手皮卡与SUV价值萎缩，对租赁业务造成了直接损害，导致福特汽车信贷公司也开始亏损。这种情况极其麻烦，因为通常情况下福特汽车所有业绩陷入亏损时，公司还能依靠信贷子公司赚钱。对此，福特汽车再次削减了皮卡的产量。同时，公司还将新款F-150皮卡推迟两个月发售，因为仍有大量现款F-150没有卖出去。

当天下午，有人问穆拉利预计什么时候美国的销售才能扭亏为盈。

“现在下定论还为时尚早，”穆拉利说，他解释称整个外环境对福特汽车极为不利。“经济衰退、油价、消费者信心，一切都是不利因素。”

福特汽车依然向着穆拉利制订的运营成本缩减计划前进，目标是在2008年削减50亿美元运营成本。这在一定程度上得益于两周之前宣布的薪资削减15%计划，以及与全美汽车工人联合会最终达成的能够降低用工成本的新合约。但是穆拉利明白，这些斩获在不断下跌的销量与不断上涨的原材料成本面前根本不算什么。

很多分析人士认为穆拉利过度悲观了，也许他是留有余地的，以便能在1个月后发布的第二季度财报上交出满意答卷。华尔街一致认为，福特汽车股价会下跌27美分，但他们错了。

6月24日，福特汽车发布了2008年第二季度财报，公司亏损达到令人惊愕的87亿美元，是福特汽车有史以来亏损最多的季度，这重创了公司股价，每股下跌了3.88美元。这次灾难级的巨亏主要源于福特汽车的一次性支出和福特汽车信贷公司的减记，而从皮卡与SUV向能耗经济型轿车的结构性转型并没有带来多大益处。福特的核心汽车业务在北美市场亏损高达13亿美元，相比而言，去年亏损的2.7亿美元并不算多。尽管欧洲和南美的亮眼业绩抵消了部分巨亏，但这表明穆拉利推动公司轿车与皮卡在美复苏的计划举步维艰。与此同时，德国大众集团超越福特汽车成为全球第三大汽车制造商。

由于勒克莱尔和他的团队辛苦努力，确保在全球信贷市场大门关闭前实行了大规模融资计划，福特汽车扔掉了破产的高帽子。不过通用汽车与克莱斯勒就没那么幸运了。但分析人士仍然担忧，福特汽车是否有能力挺过行业低迷时期。

“尽管面临着预期现金使用以及结构重组的影响，但福特汽车现金流仍保持充裕状态，”标准普尔评级公司在5月的报告中写道，“不过，如果美国轻型车辆2009年的销量仍旧低迷，或者油价持续走高导致人们不再垂青轻型皮卡，那么到2009年底，福特汽车的现金流将达到不良水平。”

如果福特汽车的情况是恶劣，那么通用汽车与克莱斯勒就是糟糕至极。这两家车企多年来一直宣称，在结构重组方面已将福特汽车远远抛在身后，但如今水落石出，真相大白。其实，它们对华尔街和自己都很好地隐瞒了灾难的程度。

不久后通用汽车发布了第二季度财报，亏损达155亿美元。3年前的2005年，通用汽车CEO里克·瓦格纳就应当为公司旗下轿车与皮卡北美业务的困境担责，因为他曾承诺会大规模整顿重组，带领整个公司

重回盈利行列<sup>(116)</sup>。自那时起，这家全美规模最大的车企亏损了超过700亿美元，而且现金储备低于福特汽车。2008年5月，通用汽车在美国市场份额从年初的24%萎缩到20%以下。6月，克莱斯勒市场份额下跌到不及10%，远远落后于丰田与本田。由于克莱斯勒已是私有化公司，因此不需要对外公布财报，但外界估计公司业绩已经惨不忍睹。

7月，有关通用汽车深陷泥沼的疑虑烟消云散，因为比尔·福特的秘书忽然出现在他的门前，汇报说有一通意想不到的来电。

“是里克·瓦格纳，”秘书说，“他想和您谈一谈。”

比尔·福特很惊讶。他点了点头，按下口袋中的遥控器，远程关上大门，然后拿起了电话。这位通用汽车CEO开门见山，直奔主题。

“你也了解现在的情况，我认为现在就是合并的最好时机。我们应该谈谈，”瓦格纳说，“我们能去你那里碰面。”

比尔有点懵。他让瓦格纳再重复一遍刚才所说的内容。

几天后，瓦格纳和通用汽车总裁韩德胜、CFO杨世杰（Ray Young）一同造访了福特汽车总部。一行人乘坐高管专用电梯来到比尔·福特位于12层的私人会议室。比尔、穆拉利、财务主管皮特·丹尼尔和副法律顾问皮特·谢里（Peter Sherry）已在等候他们。瓦格纳这次也是直奔主题。

他想知道比尔·福特是否也有合并之意。瓦格纳表示，两家合并将组成一家美国超强的车企，完全能撑过足以整垮整个行业的危机。显然，瓦格纳与其他通用汽车高管对现状十分担忧。他们的资金即将枯竭，虽然没有明说，但字里行间透露出了真实情况。

穆拉利不希望福特汽车与另一家摇摇欲坠的公司合并。在接手福特汽车之时穆拉利就曾告诉比尔·福特，他来迪尔伯恩的唯一目的是挽救福特汽车，而不是卖掉、解散或者合并这家老牌车企。当前，这仍是穆拉利的想法和意图，而且他的计划是打造精品福特而非扩张产品线。但世界正不断变化，整个汽车行业正土崩瓦解，他必须慎重考虑所有可能。因此穆拉利仔细倾听了通用汽车高管们的想法并且提了很多问题。

重叠的品牌要如何处理？

协同增效效应体现在哪些方面？

两家公司要怎样合并、加强巩固以及剔除多余的部分？



新公司要如何管理？

虽然是通用汽车主动搭线福特汽车，但瓦格纳的回答却清楚地透露出，通用汽车固有的傲慢仍没有一丝一毫改变。瓦格纳表示，鉴于不管在国外还是国内，通用汽车都是两家中规模较大的一方，因此合并显然要由通用主导。

“大部分合并案例中，起决定性作用的是市值高的一方，”福特汽车方面说，并指出福特汽车当前市值为100亿美元，而通用汽车仅为70亿美元，同时通用汽车现金极少且债务巨大。

瓦格纳建议他们以后再考虑这些事情，否则通用汽车会联系其他的企业。

穆拉利面对这样的威胁并未动容，他也并不在意瓦格纳的“进攻”。穆拉利很短时间就得出结论：与通用汽车合并，对福特汽车而言绝非进步，而是倒行逆施，会将公司推向歧途，离他努力打造的精而专的目标越来越远。在他倾听瓦格纳等人大谈通用汽车面临的困境以及解决之道时，穆拉利对他的计划愈发有了信心，他相信这一计划能够拯救福特汽车。无论情况变得怎样艰难，穆拉利与他的团队只需始终如一的执行计划，就可以得到想要的结果。比尔·福特与穆拉利的看法不谋而合。比尔认为瓦格纳态度极其傲慢，但这就是通用汽车的本来模样。比尔与穆拉利两人都对瓦格纳针对公司状况的长篇大论深感厌恶。

这时第二通电话打给了穆拉利。这一次是克莱斯勒董事长兼CEO的罗伯特·纳德利（Robert Nadelli）[\(117\)](#)打来的。穆拉利与纳德利都不是汽车行业出身，过去几年中，两人建立了不错的交情。纳德利说他需要与穆拉利面对面谈谈，而且越快越好。他带着克莱斯勒总裁汤姆·莱索达来到福特汽车总部。穆拉利则与法律顾问戴维·里奇恭候。与瓦格纳一样，纳德利也没有拐弯抹角兜圈子。

“我们两家或者我们3家为什么不合并呢？保存各自独立的门店，但对后端办公室进行整合，”纳德利问，“我们能提升很高效率并且降低大量成本。”

相比而言，这是个有趣的主意，但在纳德利阐述时穆拉利意识到，如果按照纳德利的建议，根本无法保证品牌专注度，而这正是自己在福特汽车追求的目标。合并确实能够降低成本，但会让所有事变得异常复杂。



穆拉利又一次决定按兵不动，不过这两次会议都让他感觉有些紧张。

“哇，”他心里想，“如果这些人紧跟我们的步伐，一切都会变得更糟糕了。”

并非只有美国的汽车公司在苦苦支撑。2008年6月，丰田汽车宣布降低皮卡产量并警告盈利将低于预期。同时，本田与日产也宣布减产计划并发出营收预警。随着皮卡销量的持续走低，通用汽车与克莱斯勒旗下皮卡、SUV以及厢式旅行车的制造工厂开始停工。穆拉利相信，这些车型的需求量不会恢复到原来的高位。他头脑中酝酿了一个更加激进的解决方案来让福特汽车彻底摆脱数十年来依靠皮卡业务盈利的局面。

在同一天，福特汽车发布了第二季度财务报告。财报显示公司依然巨亏，同时公司还宣布，将对美国和墨西哥的皮卡、SUV生产工厂进行调整，用来生产欧洲广受欢迎的小型车辆和跨界车<sup>(118)</sup>。将这些车型带到美国市场，一直是穆拉利打造全球产品线、实现规模经济计划的一部分。但随着美国国内油价突破1.057美元每升，将这些燃油经济型车型带入美国就变得尤为紧迫。采用进口的方式不现实，因为美国正处于严重的经济萧条时期，汇率的变化会让进口汽车的价格贵得离谱。然而正如穆拉利此前承诺那样，福特汽车与全美汽车工人联合会2007年达成的合约，如今让在美国本土生产这些车型而且保持盈利成为可能。穆拉利承认，快速调整这些工厂充满挑战，这主要是因为公司的现金已经剩余不多了。穆拉利别无选择，除非继续制造已经被消费者摒弃的油老虎车型。

“我们必须加快速度调整，这能让我们尽快恢复盈利增长，”穆拉利乐观地说，“我们会用上所有知道的成熟产品和技术，用上福特汽车所有的资产，这是其他公司所不具备的。”

福特汽车位于密歇根州的皮卡制造厂原本生产全尺寸福特征服者与林肯领航员SUV，这座工厂将在2008年12月关闭进行调整，用于生产全新国际版福特福克斯和其他使用同款紧凑平台的车型。大型SUV的生产将被转移至福特汽车位于肯塔基州路易斯维尔市的皮卡制造厂。肯塔基州的另一家福特汽车工厂为路易斯维尔组装厂，当前负责生产福特探索者SUV，不过工厂将调整打造新平台车型。最终，负责生产F系列皮卡的夸奥蒂特兰（Cuautitlan，位于墨西哥城附近）组装厂将被

改造，生产专为美国市场打造的新款福特嘉年华。福特汽车还宣布，原本计划于2009年关闭的明尼苏达州圣保罗市双子城组装厂将至少运营到2011年，会继续生产燃油经济型皮卡福特巡游者（Ranger）。

除去从欧洲引进美国的6款新车型，福特汽车还承诺2009年将使混合动力车型的数量与产量同等翻番。到2011年，该公司还要在北美市场将四缸发动机的产能提升一倍。这些举措对福特汽车成为行业内提供最丰富燃油经济型车辆的公司大有裨益。但福特汽车手中仍有更棒的产品留给那些在意油价的消费者。

2008年8月一个静谧的夏日傍晚，我与福特汽车美国公司总裁马克·菲尔茨坐在一辆经过重大改款的林肯MKS轿车里，悠闲地穿行在密歇根湖畔的乡间小路上。

“人们觉得环保型车辆没有吸引力，”他说，脸上闪过一丝狡黠的笑意，“看看这个。”

他猛踩了下油门，这辆林肯爆发出强大的动力，向前跃进，将我狠狠甩在座椅靠背上。

“这能让你喜上眉梢，”菲尔茨说。窗外两旁的树木飞快变化，最终变得模糊不清。“同时，这辆车节油20%，二氧化碳排放量减少15%。我管这个叫‘绝佳美味’，而不只是动力总成技术。”

引擎盖下是福特汽车应对高油价战役的秘密武器，一项名为“EcoBoost”的新引擎技术。EcoBoost结合了涡轮增压和燃油直喷技术，能让小引擎产生更大的马力。菲尔茨解释说，EcoBoost还需要一年时间才能推向市场，但公司向焦虑的消费者传递出了这样一条信息：福特汽车能切身感受到他们的痛楚，他们正在努力做出改变。

早在2001年福特汽车就开始研发EcoBoost，其中所运用的这两项基础技术都不是全新技术。涡轮增压器是个离心压缩机，依靠引擎排出的气体驱动，升高进入发动机的空气压力，进而产生更大的动力。第一次世界大战时法国人率先在战斗机中使用了涡轮增压技术。1962年，通用汽车首次在旗下雪佛兰科维尔（Corvair）高性能车上应用了这项技术。燃油直喷则是让汽缸内的汽油更好分散，这可获得更高的压缩冲程以及更激进的点火正时，这两方面都能转化为更大的动力。德国车企已经在高端运动轿车上使用了涡轮增压和燃油直喷技术，以此提升车辆马力与扭矩。库扎克和其他福特汽车人士也意识到了这一点，他们没有打造更强马力的引擎，而是将这种系统应用在体积更

小、燃油效率更高的发动机上，其能与体积大、油耗高的引擎产生同等马力。他们开始研发四缸V6引擎，马力动力匹敌V8。

到2005年底，库扎克积极推行EcoBoost，将其视作替代混合动力车的成本更经济、性能更优秀的选择，但这是个艰难的过程。很多福特汽车高层怀疑，消费者是否乐意接纳“小即是好”的理念，特别在美国，消费者习惯默认汽缸数量与车辆性能是成正比的。还有一部分高管认为福特汽车应将更多资源投入到混合动力车领域，丰田旗下普锐斯的突破性成功就是先例。不过库扎克做了精确计算。一台EcoBoost引擎只会让每辆车增加了几百美元成本，而混合动力车尽管在油耗与续航里程上有炫耀的资本，但至少要增加数千美元的成本。这两种技术都会抬升车辆售价，但消费者很快能通过EcoBoost弥补购车所花的额外成本<sup>(119)</sup>。而且，库扎克表示应用这项技术，还能减少温室气体排放以及降低燃油消耗，因此许多车主会接受EcoBoost。这对比尔·福特而言意义非凡，他将EcoBoost视作是福特汽车重回“本源”的大众化科技。他的曾祖父亨利·福特不是发明汽车的那个人，但却让汽车走进了千家万户。而EcoBoost能凭借绿色科技实现同样的愿景。于是，2006年初，比尔批准了EcoBoost项目。

全球营销、销售和服务副总裁吉姆·法利也是EcoBoost的重要支持者。他的研究显示，燃油经济型车辆是福特汽车的最大机遇。尽管福特汽车在质量方面有了长足进步，但消费者仍对福特品牌心存疑虑。然而，如果福特汽车能打造无与伦比的低油耗长续航车辆，法利相信消费者会愿意购买福特品牌。随着油价继续攀高，法利更激进地力推EcoBoost。

宣布升级改造工厂计划1个月后，福特汽车表示2009年率先应用于MKS上的EcoBoost将在2013年时覆盖公司90%的产品。穆拉利还授权追加投资，用于研发全新变速箱产品，包括节油的双离合器设计。他推动加速研发更多混合动力、插电式混合动力以及电动车。

所有这些举措需要巨额投资，这与其他车企缩减产品研发预算来应对销量大跌的行为形成了鲜明对比。福特汽车本可在几年前就做出同样的选择。穆拉利深知，如果他效仿通用汽车与克莱斯勒，缩紧对新车型的投资，仍可兑现2009年带领公司重回盈利行列的诺言。但穆拉利来迪尔伯恩的意图并非让福特汽车勉强维持生计。如果其他车企猛踩刹车而福特汽车狂轰油门，那么福特汽车就有可能在竞争中拔得头筹，凭借强大的产品线从经济危机中脱颖而出。

“这就是我们的计划，”穆拉利回应所有质疑他战略的人说，“一个能让福特汽车实现长期盈利增长的大计。”

加速投资库扎克的产品线需要设计师、工程师付出超越常人的努力，还需要其他部门做出更大幅度的缩减。这对穆拉利来说是个艰巨考验，他要改变福特汽车总部文化，并说服员工们心甘情愿这样做。夏天时，菲尔茨在对下属的讲话中表达了这个新精神。

“我知道这难以让人接受，但这并非福特汽车的初衷，是外部环境迫使我们这样。摆在整个行业面前的是平等的机遇，是区分成王败寇的时刻，关键在于各大公司如何应对这次衰退，”菲尔茨说，“成为受害者很容易，但难的是，我们要承受这一切，要用其中的苦涩酿出美酒。”

## 第15章 团结供应商，也要团结竞争对手

各行各业中，银行都发挥了重要作用。

——亨利·福特

正当福特汽车仿佛找到了正确道路，能安然度过经济低迷之时，美国的经济危机却演变成了全球性的金融风暴。

2008年9月15日，美国第四大投资银行雷曼兄弟宣布申请破产保护。这是美国历史上最大的破产案，将全球经济进一步推向深渊。本已十分紧张的信贷市场遭遇冰封，消费者几乎无法获得购车贷款。由于失业率像是坐上了火箭一样攀升，而且没有任何放缓的迹象，几乎没有太多消费者有意添置大件商品。2008年5月，福特汽车发布预警称，美国市场的轿车与皮卡需求量将从2007年的1610万辆降至2008年的1500万辆以下。雷曼兄弟倒下一周后，吉姆·法利警告说，这一数字可能跌至1300万辆，创1992年以来的最低水平<sup>(120)</sup>。

夏天恢复穆拉利的每周例会后，福特汽车也重回危机模式。整个高管团队每天至少碰头一次，地点要么是在穆拉利的办公室要么是在雷鸟会议室。所有人都高度关注销售数据，但销量仍持续下滑。2008年9月，美国市场轿车与皮卡销量不到100万辆，创下1993年以来的新低。福特汽车的销量下降超过了1/3，较上一年萎缩了35%。到了10月，即便每天召开例会已经远远不能解决问题。穆拉利团队开始每天碰面数次，吃饭时间也用来工作。他们匆匆吃了几口恺撒沙拉，然后开始探讨应对大萧条后最严重的金融危机的方法。

福特汽车快要没钱了，其正以惊人的速度消耗现金，单单第三季度就花掉了77亿美元。换言之，福特汽车每天要烧掉8300万美元。按照这一速度，福特汽车将在一年内破产<sup>(121)</sup>。除非事情有转机，否则福特汽车无法支撑更长的时间。这家车企巨头需要80亿到100亿美元资金才能确保正常办公以及工厂生产<sup>(122)</sup>。依照当前的烧钱速度，福

特汽车将在夏天迎来临界点。福特汽车的销量仍旧下滑，这不仅发生在美国市场，欧洲与亚洲的情况也不乐观。

尽管福特家族绝对不准许破产发生，但公司CFO多内特·勒克莱尔开始着手准备破产事宜，董事会也坚持做最坏的打算。穆拉利的复兴大计似乎起了作用，但数位董事仍担忧这些成绩在全球金融大灾难下无法持续。

“穆拉利或许来得太晚了。”一位董事在2008年10月举行的会议中间休息时低声嘟囔说。其他人没有言语，但他们心里也都这样想。

信贷市场如今遭遇冰封，福特汽车资金管理部门员工努力挣扎着确保福特汽车信贷公司能融到资金。当穆拉利接手公司时，旗下信贷公司业绩相当出色，特别是在其他部门业务极其惨淡的情况下。从公开和私有源募集的担保与非担保资金，使福特汽车信贷公司维持了很好的平衡。由于福特汽车销量不断下跌，导致贷款与租赁业务萎缩，这意味着公司所需的现金量也降低了。当然，福特汽车仍然需要资金。2008年年初借贷成本极其高昂，而如今借贷几乎已无可能。剥离阿斯顿·马丁、捷豹、路虎等品牌减少了福特汽车信贷的资金需求，但到了10月，情况却变得更为棘手。

多年来，福特汽车信贷公司都遵循积极扩张的战略政策，目的是凭借福特汽车远销全球的地位在各个市场建立实体业务。由于资金变得日趋紧张，福特汽车信贷的扩张计划正被重新评估，有些计划干脆被放弃。勒克莱尔希望能省下钱供母公司使用。

起初，福特汽车信贷公司CEO麦克·班尼斯特同意了勒克莱尔的做法。他关闭了福特汽车信贷的智利办公室，停掉了委内瑞拉的门店，同时将巴西的零售贷款业务转让给布拉德斯科银行（Banco Bradesco）。他还放弃了墨西哥的业务。班尼斯特将心思都放在了关键产品与关键地区方面，例如福特汽车的本土市场。欧洲市场的重要性紧随美国之后，但班尼斯特和他的团队决定，在必要情况下信贷部门将会专注法国、德国、西班牙、意大利以及英国这五大重要市场。亚洲市场属于第三梯队，福特汽车信贷公司要保持在亚洲的增长。虽然当前亚洲市场份额很小，但却关乎未来发展大计。福特汽车踏入亚洲市场已经迟人一步，如今无力承担败北的代价。

“这还不够，”勒克莱尔对班尼斯特说，“我们还需要裁减更多。”



这次班尼斯特却摇头否决。进一步裁减会导致福特汽车销量继续下降，而且后果难以承担。福特汽车很快就会陷入绝境，在那之前，班尼斯特想要尽可能多地存下“资源”。但是勒克莱尔继续推动业务削减，他希望将更多国际业务剥离，甚至将大刀架在国内贷款业务上。班尼斯特警告说，他们已经处在失去临界规模的危险中。

“你需要先解决那些导致车企无法盈利的根本性问题。”班尼斯特对勒克莱尔说。

勒克莱尔还希望卖掉福特汽车持有的马自达股份。不过事实上，福特汽车与马自达在多个关键项目上保持着密切合作，包括全新的紧凑型轿车平台。新平台为国际版福克斯和其他关键产品提供底层架构。这次轮到德里克·库扎克喊停了。

“我们不能这样做，”他对勒克莱尔说，“我们仍然需要马自达。”

“没有别的办法了！”这位福特汽车CFO坚持到。

随着危机的深化，勒克莱尔甚至开始要求砍掉穆拉利一直坚持保护的产品计划。鉴于皮卡需求量显著减少，勒克莱尔认为福特汽车应该削减未来对F系列皮卡的投資。通用汽车此前就已经宣布停止下一代皮卡研发计划，克莱斯勒则削减了所有产品支出。因此，福特汽车采取这种做法不会损失过多。勒克莱尔还希望抛弃穆拉利耗资不菲的工厂调整项目。穆拉利想要从欧洲引入的小型车与跨界车，远远优于公司当前在北美市场销售的车型。但因为整体市场销售疲软，勒克莱尔觉得这也无关紧要了。这些欧洲车型的油耗远低于福特汽车在北美市场销售的产品，但由于全球陷入经济危机，原油需求量也随之降低，导致汽油价格也下降了。根据以往经验，一旦汽油价格回落到消费者能接受的水平，他们便会疯狂跳回大排量车和皮卡的怀抱。为什么这次会例外？穆拉利不同意放弃他的产品计划。

“绝无可能，”穆拉利坚定地说，“这才是我们的未来，即打造人们真正想要的、有价值的车。”

勒克莱尔从未对别人的意见动心过，现在他仍坚持不讨论其他选择。他一直很悲观，但眼下他却公开谈论破产，坚信深度裁减业务是避免破产的唯一道路。其他高管们听够了勒克莱尔的论调。

福特汽车美国公司总裁马克·菲尔茨历来就与勒克莱尔不合，因此当他拿着最后通牒出现在穆拉利的办公室门口时，穆拉利一点也不

吃惊。

“在这种环境下我是无法做出有创造性的工作了，”菲尔茨说，“要么他走，要么我走。”

但当班尼斯特也说了同样的话后，穆拉利十分震惊。这位福特汽车信贷公司的掌门人自1988年起就和勒克莱尔相识，两人一直是好朋友，住所也仅仅隔了两个街区。两人经常比赛，看谁能开着野马GT先到公司，他们的孩子们也结伴一起上下学。但如今勒克莱尔却质疑班尼斯特的计划，以削减福特汽车信贷公司的业务规模。班尼斯特认为勒克莱尔的做法太过火了，他提醒穆拉利不要忘记两人两年前的对话。当时，穆拉利请求班尼斯特延迟退休，而班尼斯特最终同意了，因为他深信穆拉利能拯救福特汽车。然而如果穆拉利放任勒克莱尔继续砍掉公司剩下的业务，那么班尼斯特不会等到解甲归田的日子便会一走了之。

穆拉利明白，众多其他高管与菲尔茨和班尼斯特抱有相同的看法。而且除了比尔·福特和其他董事会成员外，没有人知道穆拉利早在一年前就物色了取代勒克莱尔的人选，福特汽车欧洲公司刘易斯·布思。穆拉利认为布思是位完美的CFO。他拥有极为丰富的运营经验，是真正了解整个汽车行业的“老司机”，同时他还有财务方面的背景。更重要的是，布思极具团队合作精神，这让他在公司高管中备受推崇和尊敬。董事会同意了穆拉利的提议，但当时布思正负责出售福特旗下欧洲品牌的工作。因此2007年穆拉利邀请他考虑CFO一职时，布思表示要等他完成捷豹与路虎出售事宜后再作考虑。交易工作完成后，布思又将精力放在福特汽车旗下瑞典品牌沃尔沃的出售上。穆拉利知道，鉴于当前全球经济状况，让布思很快走马上任CFO不大现实。

情况在10月举行的董事会前变得迫在眉睫。

多内特·勒克莱尔想对了一件事，即福特汽车处在生死存亡之际，董事会正寻求应对危机的清晰计划。但在高管团队争分夺秒研究战略方案、维持福特汽车免于破产之灾之际，勒克莱尔却固执己见，拒绝同其他高管合作。在董事会召开前夜，高管们仍没有达成共识。第二天，勒克莱尔步入12层的董事会议室后，仍坚持他的方案，并对其他高管们怒目以待。菲尔茨与班尼斯特则以怒视作为回应。穆拉利竭力保持积极态度，但他的情况也非常尴尬：他的团队没能拿出一套方案。当董事会发现这一点后，董事们十分惊愕。他们一直谋求的行动方案在哪里？高管们相互指责推诿，不过很快就都被请出了会议

室。董事们告诉穆拉利他们对此极为失望，这样的内斗与过去的福特汽车十分相似。董事们要求穆拉利在下次会议前，整顿好高管团队。

董事会会间休息时，艾伦·穆拉利与比尔·福特穿过大厅，走向比尔的办公室。两人知道到了必须采取行动的时刻了，但对他们而言这是个艰难的决定。穆拉利与勒克莱尔处得不错，而且非常敬佩他在财务领域的敏锐洞察力与掌控力。穆拉利不希望失去这样一位宝贵的智囊，但他更担忧勒克莱尔在福特总部引发的分裂。比尔·福特也清楚，如果勒克莱尔离开，福特汽车绝无可能保证融资，这正是他的家族企业生与死之间唯一的稻草。勒克莱尔为福特汽车奉献了毕生心血，甚至比任何人都努力去挽救公司。但他在福特汽车需求要同心合力之际，却让公司四分五裂。他必须离开，现在就得离开。

2008年10月10日，福特汽车宣布现年56岁的勒克莱尔退休，刘易斯·布思担任新的CFO。当天，福特汽车股价跌至2美元以下，创下1982年来的新低。

但穆拉利已经没有时间担心股价了。

“如果我们撑过了这场危机，我们绝对能重整旗鼓，”穆拉利想。“如果我们没有撑过去，一切就都不重要了。”

10月底，刘易斯·布思独自躲在福特汽车总部对面的丽思卡尔顿酒店（Ritz-Carlton）里的一张餐桌前，一边小酌一边盯着笔记本电脑。他本不应该出现在这里。布思要等到11月1日才能正式走马上任CFO。但他此时心情欠佳，凝视着生平从未见过的最严峻的财报。布思想不出来能比此时出任CFO更糟糕的时机了。

穆拉利请求布思提前到岗，准备福特汽车的第三季度财报事宜。11月7日，福特汽车将发布财报，巧合的是，这一天也是布思的60岁生日。他原本计划飞回英国老家与亲人们一起庆祝生日，但现在他得待在美国了，他需要面对福特汽车惨淡的财务现实。

作为周BPR的一分子，布思已对公司的财务状况了如指掌。他感激勒克莱尔在开源节流上做的努力，感谢他在借款宽松的大门紧闭前融到了尽可能多的资金。同时，布思也对勒克莱尔保住了一流的团队心存感念。布思有些担心自己是否有能力胜任新工作，掌控财务专业领域。但他的下属们努力帮助他自如地应对，他们知道自己该做些什么，而布思只需放手让下属们去做。

“员工们最不需要的CFO，就是来了之后便说：‘你们没看到公司财务有多糟糕吗？’”他想，“我是团队中除去穆拉利外岁数最大的一员了，我需要给他们树立个榜样。”

所以布思营造了一种冷静、自信的气氛。上任几周之后他将新的团队成员召集在一起。

“我相信我们的计划，我也相信我们能渡过难关，”他对下属们说，“相信我们，我们会找到法子的。”

在一间看上去像是美国国家航空航天局的某个办公室内，四面墙壁都贴满了打印的纸张，每张上面都密密麻麻写着大量数据。每隔几分钟，就会有人拿着一摞新数据，替换墙上的旧表格。之后，人们站在纸张前，面色凝重地盯着数字，用笔指指这里，圈圈那里，时不时地摇头否决。不过这里并非休斯敦或卡纳维拉尔角<sup>(123)</sup>，而是福特汽车产品研发中心的3B007会议室，这里也正是夸克计划（Project Quark）的秘密总部。

到2008年秋天，底特律车企三巨头已不是业务陷入泥沼的个例了。三巨头的大部分供应商都没能独善其身，它们也纷纷走到了破产边缘，甚至部分供应商已经破产关门了。通用汽车或克莱斯勒对此也无能为力。没有零部件，福特汽车孤掌难鸣，生产工厂将歇业停工，就连艾伦·穆拉利也无法让车间机器运转起来。

为确保这种情况不会发生，全球采购副总裁托尼·布朗提议，组建一支跨职能的团队来监管零部件生产商，以防供应链断裂，同时加速福特汽车收缩供应规模的举措。布朗将其称为“夸克计划”，取自电影《亲爱的，我把孩子变小了》（*Honey, I Shrunk the Kids*）中主人公一家的宠物狗名字。穆拉利没看过这部影片，但他认为“夸克”叫得很传神。这支跨职能团队由福特汽车旗下所有业务和部门的代表组成。就连人力资源部门的代表也在内，以便公司能指派自家员工帮助供应商解决问题。财务部门也时刻准备着，以能及时批准贷款或者进行其他金融援助。IT部门负责管理整支团队监管业务合作伙伴所使用的系统。传媒部门则掌管公共关系事务，处理供应商破产或零部件短缺的公关问题。法务部门要确保所有运营都在合法范围内。这也是穆拉利打造的矩阵式架构的完美实践。

“我们就这么干，”穆拉利告诉布朗，“我希望每周四听取你们的报告。”

现在，福特汽车已步入布朗“团结供应商”运动的第三个年头。2005年底开始，福特汽车从长长的供应商名单里一家一家筛选，决定哪家留下哪家离开。现在，这项运动进入了高速模式。“夸克计划”团队在产品研发中心设立了“作战室”，开始逐一详细地分析超过2000家的福特汽车供应商。高级工程师以及研发精密软件的科学家们也及时追踪和分析每家供应商。很快，“作战室”的墙上贴满了写着各个供应商情况的纸张，内容包括供应商的财务状况，供应哪些特殊组件，向哪些工厂供货，除福特汽车外的其他客户是哪些等。所有信息均采用百分比的形式呈现，因此“夸克计划”团队能清晰知晓哪些零售商主要依靠其他车企存活。团队为每家供应商制定了一份风险档案，详细记录了供应商有多少业务依靠克莱斯勒或通用汽车，向福特汽车的海外劲敌供货又占比多少。福特汽车首先观察高度依赖克莱斯勒与通用汽车的供应商，因为它们最可能最先破产。福特汽车要尽快与这些供应商结束合作关系。同时福特汽车还权衡了每家运营商提供的产品复杂程度这一因素。毕竟寻找塑料配件公司相对容易，但找家做排气系统的厂家就难多了。

福特汽车在欧洲、亚洲等区域的办公总部也设立了类似的“作战室”，其工作需要向迪尔伯恩总部的团队汇报。

福特汽车最终筛选出中意的850家供应商。确保这些供应商能平稳度过这场危机成了“夸克计划”的头等大事。但这并不意味着福特汽车能轻易切断与其他供应商的一切往来。

在汽车行业内，更换供应商并不像更换纸张供应商那么简单。这些公司提供的汽车零部件通常是高度机械化的，包含专利技术。如何从与供应商的合作关系中抽身需要精心研究和制定协调策略。如果一家存在问题的供应商相对而言运转良好，那么福特汽车仍会与其继续合作，直至相关车型停产或升级，届时福特汽车会更换另一家供应商。让福特汽车头痛的是，有些没达到标准的供应商也濒临破产。

所有工作都要在高度保密下进行。如果银行得知福特汽车要弃用某家供应商，将很可能撤回对这家供应商的贷款，其他车企也可能将自家业务转给其他供应商。这家供应商或许会在福特汽车还没做好跳转到其他商家的准备的时候，停止供应零部件作为报复行动。

真正的难题出现在供应商资金断裂之时。如果福特汽车确定终止与某家供应商的合作关系，福特汽车通常会将业务转向其他商家，任由这家供应商破产。但如果福特汽车没找到合适的下家，或者承诺与

这家供应商保持长期合作，那么“夸克计划”团队必须努力确保供应商的平稳运转。很多情况下，福特汽车会以先付货款或贷款的方式给予直接金融援助。不过有时候情况会变得相当难堪。尽管生产零部件的工具和模具所有权归属车企，但车企取消合同时，供应商会拒绝交还这些设备，而生产新设备需要耗费数周时间。因此福特汽车有时会订制备用设备以备不时之需。在有些情况下，供应商还要求福特汽车拿出“抵押款项”作为最后的绝望式赌注，收到现金后再将零部件交给福特汽车。

“夸克计划”团队的成员每天都要碰面，一般早上7点前就进入“作战室”，一直工作到深夜。局势错综复杂、变化莫测，团队每天要向布朗汇报两到三次。他们时常模拟推演各种情况，随着局势的变换以及新数据的出现，他们整个危机时期都不停更新可能出现的情形，包括克莱斯勒倒闭、通用汽车破产以及丰田、本田汽车关闭一家或多家北美工厂等。其他预设还包括通用汽车关闭或者出售旗下欧洲品牌欧宝（Opel）和沃克斯豪尔（Vauxhall）。布朗的团队努力预测每种情形对福特汽车的供应商影响有多大，并提出节约成本的必要措施。

布朗从一开始就知道福特汽车不可能凭借一己之力撑起全球汽车供应市场。他联系其他车企寻求帮助，不过通用汽车表示拒绝，并指责福特汽车的提议违反了《美国反垄断法》（*U. S. Antitrust Laws*）。通用汽车更关心如何自救。克莱斯勒更能接受布朗的意见，但克莱斯勒员工流失非常严重，福特汽车几乎不知道该与奥本山哪位高管商谈。当然，不止美国车企忧心忡忡，福特汽车很快就在大洋彼岸找到了意想不到的盟友。

由于全球化，世界各地的汽车制造商都依赖于同一个复杂的供应商网络，这个网络跨越了大洋的天堑，突破了国家之间的界线。福特汽车会从丰田系供应商购买零部件，而这些供应商也从美国汽车零部件制造商德尔福那里采购组件，同时德尔福还为丰田汽车的北美生产工厂供货。2008年底，供应商网络深陷崩溃边缘，整个汽车行业人人自危。东京和名古屋弥漫的恐惧情绪，丝毫不逊于大洋彼岸的迪尔伯恩和底特律。

与福特汽车一样，丰田和本田也担忧通用汽车和克莱斯勒倒下会对自己的供应链造成影响，特别是越来越多的零部件生产商已经风雨飘摇。当丰田与本田听闻福特汽车正致力扶持供应商，他们也想加入



其中。因此福特汽车与竞争对手组成了三角联盟，防止整个汽车行业出现连锁性崩盘。

三家公司同意彼此协作，合力扶持关键的供应商。很多情况下，他们分摊撑起某家特定供应商的费用。有时他们会互换资源。福特汽车会继续向丰田的重要供应商采购零部件，作为交换条件，丰田维持与福特汽车的关键伙伴合作。所有交易都必须经过福特汽车的反垄断律师认真审核过后才能实施。日本车企则不必为此担心，日本法律系统允许竞争对手之间开展更广泛的合作<sup>(124)</sup>。福特汽车、丰田汽车以及本田汽车甚至致信美国财政部，解释汽车行业的供应链如何相互连通，希望联邦政府拿出具体措施来保护供应链。他们还说服日产在这封信件上签字以示支持。

要是在2007年，这种情况简直不可想象，这就像新教徒和天主教徒在合力为贝尔法斯特（Belfast）<sup>(125)</sup>重建大计出谋划策。40年来，这些公司一直努力绞杀对方以便获得更大的市场份额。汽车行业老兵比尔·福特艰难地接受了这一事实，但穆拉利却为此兴奋不已：这是将他“同心协力”哲学实践到极致的绝佳机会。

2008年11月的一天，福特汽车传媒部门的一位高级经理走到办公用品柜前，想要找一些曲别针用。柜子里只有一个箱子，但当她打开箱子时却发现里面仅有一枚曲别针。她叹了口气，拿着箱子去找行政助理。

“我们没有曲别针了。”她简短地说。

这位助理抬起头。“我知道。”她说。

“好的。那你能拿些过来吗？”

“不能，”女助理说道，“这必须经过雷·戴的批准。”

“你想让我去找传媒部门副总裁批准买曲别针？”这位经理简直不敢相信自己的耳朵，“你在开玩笑吧！”

“抱歉，”年轻的女助理平静地说，“现在有新规定了。所有办公用品支出都需要经过部门副总裁审批。”

这位高级经理摇摇头，转身去拿订书钉。

与此同时，福特汽车信贷公司的一群职员正站在一盆垂死的蔓绿绒旁边，揪下已经枯黄的叶子。有人戳了戳花盆里的土，然后连连摇

头。

“土全干了，”他说，“一直没有人浇水。”

另一位行政助理拿着一瓶水走过来，浇在干裂的花土上。

“他们取消了绿植服务，”她说，“我们得自己浇水了。”

在这深秋入冬的时节，福特汽车内各个角落都上演着类似的画面。原来身边有空置工位的职员们发现，他们已经与其他部门合并办公了。这样整个楼层或者整栋楼就可以关闭停业，而以前整栋楼的灯光都通宵长明。中央空调也关闭了，即便窗外已经迎来了入冬的第一场雪。除非有重要事情，否则员工们不得出差。公司甚至暂停了玻璃清洗工作。公司每个层面上，都要求经理们想办法节约经费。他们需要一些信心。新闻报纸每天早上都在重复一个事情：美国汽车行业正在崩盘。

福特汽车一直在最坏的情境下尽自己最大的努力。2008年底也不例外。虽然销量继续下跌，银行存款不断萎缩，但穆拉利的高管团队却比以往更有凝聚力。在福特汽车的历史上，所有高管第一次作为团队齐心协力，不仅从周一到周五，连周末也在埋头苦干。穆拉利没有硬拉他们过来加班。在整个行业摇摇欲坠的情况下，大部分人不坐在雷鸟办公室的桌子旁心里就很不踏实。大家研究一张张图表，微调复兴计划。他们每天早上都相互探讨，彼此帮助，分享意见，提供人手和资源。他们没有掩盖问题的严重性或者抱怨他人。每个人都带着最新数据，与大家一起想办法解决问题。

有些会议内容关注经济、银行系统以及美国政府救助这两方面的措施。另一些内容则聚焦福特汽车的供应链、经销商以及竞争对手。通用汽车与克莱斯勒的现状也是经常讨论的话题。事实上，每天讨论的问题不下30个。

公司整个高管团队并没有坐等每周四的BPR会议，而是每天查看公司的财务报表。福特汽车的现金流情况已处于相当危险的状况。刘易斯·布思要确保公司四大业务的负责人清楚了解当前的财务情况。他还要保证他们明白寻找现金流抵消亏损的重要性。布思反复强调一个词：努力。他知道他们无法赶上这样的流失速度。但他仍不断地督促人们更进一步。穆拉利也是如此。

“去找解决方法！”穆拉利常将这句话挂在嘴边。

随着全球化产品研发的不断加深，德里克·库扎克要求每个工程部门和设计中心的负责人探究新办法，提升工作效率。其他高管也在自己的管辖部门做着同样事情。韩瑞麒和他的团队开始细致地研究福特汽车旗下最高效的生产线，弄明白这一生产线与其他生产线有何不同，看看能否推广到其他方面。2007年，福特汽车与中国合作伙伴长安汽车在南京组建了新的合资工厂。长安汽车引入了部分节省开支的生产工具。如今韩瑞麒下令所有福特汽车工厂采用这种措施。团队还针对北美另一轮裁员提出了新方案，削减了10%的工资开支。历经三年激进的裁减计划，福特汽车已经没什么可再动刀的余地了。实际上，裁减已经深入到了公司的筋骨。穆拉利与其他高管的奖金也同样被取消，绩效工资增长也被冻结，同时办公室职员的福利也相应地降低了。吉姆·法利削减了广告开支。沃尔沃也裁掉了3300位正式员工和700个外部合同工。最终福特汽车的财务团队开始着手筹备以股抵债事宜，以此降低利息开支。公司已经实现2008年削减开支50亿美元的目标，而新的削减计划是这一数字的两倍。

人们的恐惧感与日俱增，但艾伦·穆拉利仍面带微笑地穿行在福特汽车全球总部的大楼里。如果走过看上去忧郁的员工身旁，他会拍拍他们的后背，甚至给个拥抱，告诉他们要振作起来。

“我们的计划仍然有效吗？”一位高管问穆拉利，语气里透着质疑。其他人心里的疑虑也在不断增大，但穆拉利却信心满满。

“当然了。”穆拉利说。

“但如果行不通呢？”

“我说过，一切都会好起来的。”

“嗯……这是什么意思？”

“意思就是，我们尽自己最大的努力来面对当前的全球局势，需要时，我们会调整计划。因此无论发生什么事，我们都会用自己最佳的状态去迎接挑战，”穆拉利说，“你不必将忧虑带回家，不必为此辗转反侧，夜不能寐。你并不孤独，你不是一个人在战斗。我们会团结合作，共同审核商业计划，确保一切顺利。”

布思花了很长时间评估通用汽车与克莱斯勒的现金流状况。财务部门员工简直是在用放大镜研究这两家公司的每份公告和SEC文件，想要弄清楚他们的资金链何时会断裂。这时候，一些观察人士认为里克

- 瓦格纳故意让通用汽车的数据难看，以便获取政府援助。不过布思与他的团队相信，通用汽车的状况远比其CEO公开的更为严峻。

虽然福特汽车已经开始准备应对通用汽车和克莱斯勒的破产，但对于这两家同城竞争对手一旦倒下将给整个行业带来的巨大冲击，穆拉利还没有很好的办法应对。经济危机可能会导致一场大萧条。丰田和本田汽车也对此表达了相同的担忧。福特汽车“夸克计划”团队正在竭尽全力做出准备，缓解公司可能受到的冲击。但是穆拉利知道，这还不够。汽车产业无法自救，他们需要来自华盛顿的帮助。

## 第16章 前往华盛顿，底特律需要救援

当你让全国上下认为华盛顿是个天堂，我们国家就是如此，拥有无上的智慧和无限的力量时，你是在将这个国家培育成精神的附属国，这对未来没有丝毫益处。

——亨利·福特

在2007年举行的全新《企业平均燃油经济性标准》（CAFE）国会听证会上，艾伦·穆拉利惊愕地意识到，美国政府并不会为美国汽车行业着想。共和党控制下的白宫视汽车业为笨重碍事的大恐龙，被工会束缚手脚，而且缺乏与工会较量的勇气，将市场拱手让给物美价廉的国外竞争对手。而掌控国会的民主党则认为车企三巨头是生产污染产品的商贩，过去30年一直顽固抵抗能让车辆变得更清洁、更环保且更有竞争力的法律法规。对于这两党政客而言，底特律三巨头地位尴尬，特别是在以创新瞩目的硅谷和以赚钱见长的华尔街面前。创造不了iPod音乐播放器，带不来上市募股，这三家车企带给美国的只有破败的城市和锈迹斑斑的工厂。

经历了这样“大开眼界”的华盛顿之旅后，穆拉利竭尽所能说服布什政府和国会，福特汽车想要解决问题而非制造问题。带着这样的期望，穆拉利找到了财政部部长亨利·保尔森和美联储主席本·伯南克，想要做煤矿中的金丝雀<sup>(126)</sup>，即成为他们在“大萧条”中的眼睛和耳朵。正因为抱着这种精神，福特汽车放弃了反对国会一直呼吁的严苛的新燃油标准，作为回报，国会将为研发符合标准的新技术提供资金支持。

最终，2007年12月，国会通过了《能源独立和安全法案》（*Energy Independence and Security Act*）并由总统签字生效。该法案规定了新的企业平均燃油经济性标准，要求车辆到2020年时每升燃油能行驶29.76里。这样的燃油效率标准注定会让混合动力车、电动

车以及像福特EcoBoost系统等创新性技术实现井喷式发展。法案还准许美国能源部向国内外汽车制造商提供低利率贷款，帮助车企支付制造这些高端产品所需的生产设施费用。但此后国会叫停了这项贷款政策。

2008年初汽车销量开始下滑时，福特汽车与其他美国车企就悄悄寻求华盛顿方面的帮助。三巨头都同意彼此开展更紧密的合作，共同支持相关提议。福特汽车建议将恢复能源部的贷款作为三巨头的头等大事。低息贷款对于穆拉利的产品战略来说简直是天赐良机，因为他的战略聚焦在向燃油高效车辆转型上。福特汽车能使用联邦贷款扩大必要的生产活动，进而用节省的资金维持运营。如果其他车企向政府借贷，也可以获得同样的益处。福特汽车认为这是政府方面间接拯救车市的举措。毕竟，设立低息贷款的目的就是帮助车企应对新联邦法案。

不过通用汽车与克莱斯勒心里却各自打着如意算盘。通用汽车希望政府向购买雪佛兰Volt车的消费者减免一大部分购置税。通用汽车期望凭借这款电混合动力车重塑雪佛兰昔日辉煌。但Volt仍处于研发阶段，而且成本之高远超大众的购买能力，除非美国政府决意伸出援手。克莱斯勒则朝令夕改，不完全确定自己到底需要政府怎样的帮助。由于未能达成一致，三巨头只好各自行动。

福特汽车继续坚持重启能源部的低息贷款项目。6月21日，肯塔基州民主党国会议员约翰·亚穆斯（John Yarmuth）造访福特汽车的路易斯维尔组装工厂。亚穆斯是位政治新人，根基不稳，此次抛头露面是为树立他在工会方面的威望，争取对方支持。福特汽车可持续发展部门副总裁休·西施克与制造部门副总裁韩瑞麒请求议员尽其所能恢复贷款项目。议员承诺会对兑现他们的愿望，但日子一个月一个月地飞过，事情并没有丝毫进展。而经济却一天一天地恶化了。

尽管整个美国汽车行业为生存而战的气氛越发强烈，但通用汽车却继续淡化事态的严重性，仍加大火力游说政府为Volt减税。福特汽车旗下的华盛顿办事处认为，通用汽车的高管们没有对他们的游说对象说实情，实际上，公司面临的状况远比他们所说的更恶劣。克莱斯勒华盛顿团队的工作也亮起了红灯，但他们却还要应付公司频繁的变动。

情况在穆拉利与通用汽车碰面洽谈合并之后的几天有了改变。7月30日，三巨头的CEO们齐聚一堂，共商他们在华盛顿的事宜，这次会议



也是此前计划好的。穆拉利希望这次能说服通用汽车的里克·瓦格纳和克莱斯勒的罗伯特·纳德利联合起来，共同争取能源部的低息贷款项目。穆拉利为此次会面筹备了很多天，这是他一贯的做事风格。这次他要用一连串的强有力数据让其他两位CEO心服口服，让他们别无选择，只能加入福特汽车的阵营。但穆拉利刚开始讲话就被瓦格纳打断了。

“这真的非常重要，”通用汽车CEO同意道，“让我们一起跨过这道坎，合作吧。”

纳德利也点点头。穆拉利到最后也没有机会展示他的数据。

竞争对手态度的180度大转弯让穆拉利意识到，对手们已经绝望了，会对任何帮助趋之若鹜。他之前怀疑通用汽车与克莱斯勒的状况并没那么糟糕，但现在拨开迷雾见真容了。

对于一家底特律车企而言，福特汽车与布什政府的关系密切。公司法律总顾问戴维·里奇与政府和社会关系部门副总裁齐亚德·奥扎利都曾在白宫担任要职，并且都与前同事们保持着良好的关系。但随着两场战争和房地产泡沫的破灭，布什政府给汽车产业的时间少之又少。2008年情况开始改观，布什政府对福特汽车关于国家经济的见解表示感谢，支持公司恢复能源部低息贷款的计划。但如何发放贷款，何时发放贷款仍要取决于民主党控制的国会。不过，白宫即将迎来新主人，福特汽车要竭力确保新一届总统会关心汽车行业。

参议员巴拉克·奥巴马看上去确实不像总统候选人，至少第一眼望去让人无法将他与总统产生联系。在底特律经济俱乐部（Detroit Economic Club）2008年5月主办的一场演讲上，奥巴马对汽车行业提出了民主党式的批判。

“多年以来，国外竞争对手投入更多的资源发展燃油经济型产品，而美国车企却在耗费时间制造体积大、速度快的车辆，”这位魅力超凡的候选人说，“无论我们何时去提高燃油效率的标准，车企都会猛烈地游说反对，而且花费数百万美元阻止本能挽救整个行业的变革。[\(127\)](#)”

不过奥扎利与他的政界幕僚们了解到，奥巴马乐于倾听新想法、新主意。2008年6月25日，穆拉利尝试验证外界的说法。他与一些商业领袖同这位来自伊利诺伊州的参议员，这位极有可能成为民主党总统候选人的参议员在芝加哥会面，商讨美国经济现状以及解决办法

[\(128\)](#)。穆拉利倾其所能讲述经济危机的严重性，并表示现在经济危机已经危及了福特汽车的存亡。他告诉奥巴马，资本成本不断攀高，汽车、皮卡的销售持续下跌，这将整个行业推到了“拐点”。

“哪些才是至关重要的？”奥巴马问，“我们如何帮助你们为经济作贡献？”

穆拉利谈到需要重建信用市场的流动性，需要研究落实国家能源政策的重要性。新的能源政策要对油耗与二氧化碳排放制定单一标准。当时，加利福尼亚和其他几个州正筹划制定本州的更加严苛的标准法案。同时满足这些不同的标准不仅耗时费力，而且对本已岌岌可危的汽车行业来说无疑又增加了不少成本。但福特汽车并非反对绿色科技，穆拉利提出了数个措施，促使政府扶持鼓励先进的电池研发，而电池正是混动车与电动车的关键部件。他还谈到了美韩贸易的不平衡以及韩国限制进口美国汽车的事情。当然，穆拉利还提到了医疗改革。他解释了保险成本拉开了福特汽车与海外竞争对手之间的差距。穆拉利认为奥巴马很善于倾听，这位总统候选人确实详细制订了相关计划，并且对福特汽车与其他大型公司的想法很感兴趣。

2008年2月，共和党总统候选人约翰·麦凯恩访问密歇根州时，穆拉利与他会面，谈了相似的话题。

穆拉利在政界方面努力，与此同时，公司执行董事长在幕后工作，将美国汽车行业的窘境与总统大选挂钩。比尔·福特相信巴拉克·奥巴马极有可能成为新一任美国总统。2007年12月时，他就给奥巴马打了第一通电话，为未来展开对话埋下了种子。到2008年中期，比尔的预感似乎就要成真了。当奥巴马成为民主党总统候选人的形势越发明朗时，比尔让乔·雷蒙帮个忙。

尽管雷蒙现在为雪佛龙工作而且住在加利福尼亚州，但他仍将自己视为福特汽车的一分子，愿意为前老板排忧解难。他拿起电话拨通了罗恩·盖特尔芬格的电话。盖特尔芬格虽为全美汽车工人联合会工作，但在民主党内有相当高的地位。雷蒙请求这位工会主席安排一次奥巴马与比尔·福特的私人会面。

2008年8月4日，奥巴马的飞机降落在密歇根州兰辛市。一辆黑色豪华轿车已停在停机坪，比尔·福特坐在车里静候他的到来。奥巴马要前往兰辛市的兰辛中心（Lansing Center）发表竞选演说，两人一路都在探讨美国经济现状和汽车行业的情况。

“你认为你们需要救市吗？”奥巴马问比尔·福特。

“不，我认为我们自己能渡过难关。不过我觉得如果通用汽车与克莱斯勒得不到救助，便会走向破产。”比尔说，“如果真的发生这种情况，他们将拖着整个汽车行业、整个经济一起崩溃。”

奥巴马点了点头。

比尔·福特认为此次会面效果良好，奥巴马对比尔的忧虑表示认同，两人似乎很投缘。比尔已是奥巴马竞选活动的主要赞助者，其他福特家族成员也开始赞助这位总统候选人。身为民主党的雷蒙力促比尔·福特公开支持奥巴马而不再私下为他背书。雷蒙相信，这能换来一个内阁席位，这正是比尔长久以来渴望的。雷蒙和比尔·福特一起筹划邀请奥巴马造访迪尔伯恩，参观福特汽车的高级研究和发展实验室，并发表有关绿色技术的演讲，同时比尔公开宣布支持这位民主党总统候选人。

奥扎利却反对这项计划。他对比尔·福特说，如此孤注一掷地支持任何一位候选人都是很危险的行为。如果奥巴马竞选失败，那么比尔就失去了同麦凯恩合作的机会，如果奥巴马赢得大选，但却不受欢迎，那么比尔也会跟着受牵连。穆拉利与戴维·里奇同样持反对意见。公司里有人指责他们出身共和党所以才反对这项计划，但奥扎利告诉比尔，如果选择为麦凯恩背书，他同样会提出反对意见。“无论支持哪个候选人，”他说，“你都会损失另一半的选民。”比尔·福特认为奥扎利说得有道理，决定不再继续这项计划。

2008年8月15日，奥扎利与国家经济委员会（National Economic Council）主席基思·亨尼西（Keith Hennessy）会面。亨尼西是布什总统最信任的顾问之一。奥扎利与亨尼西是在白宫工作时相识的。

“亨尼西，我跟你说说最近的情况。我们现在借款的利率快涨到20%了，”奥扎利说，“我们都是这种情况，真不敢想象通用汽车和克莱斯勒会是怎样。你遇到大麻烦了。”

亨尼西同意在能源部的低息贷款上想想办法。

在民主党与共和党分别召开全国党代会前的几周，新晋结盟的底特律三巨头开启了一项激进的基层运动，意在说服国会尽快开启贷款项目。三家公司还让经销商给他们的代表写信，请求供应商也尽可能地动用自己的社会关系。他们前往两党的党代会，分发宣传单，与代

表们商谈。他们传递的信息很明确：通向白宫的大路必须经过中西部的汽车重镇。

8月28日正式成为民主党总统候选人后，奥巴马表达了对低息贷款项目的支持。他不仅呼吁为贷款注资，还建议立法机构将贷款规模从250亿美元调整到500亿美元。9月4日，麦凯恩成为共和党总统候选人，他对低息贷款没那么支持。麦凯恩在担任美国参议院商务委员会（Senate Commerce Committee）主席时，对美国汽车行业产生了较深的蔑视情绪。他认为纳税人不应该帮助那些没尽全力自救的行业。

但在雷曼兄弟公司倒台几天后，底特律三巨头不再孤军奋战游说国会了。一些华尔街大型银行开始悄然游说政府。他们的想法被广泛曝光了，特别是福特汽车，希望华盛顿方面能够予以支持。各大车企也在不断施压。2008年9月16日，比尔·福特前往华盛顿，与众议院负责汽车事务的小组会面。这次参会人员众多，有20多位国会议员、无数的助手和顾问，大家都挤在众议院的一个偏房中。由于人数众多，房间里几乎没有下脚的地方。比尔·福特解释了为何福特汽车需要低息贷款，而且现在就需要。各州议员与福特工厂方面代表也开始向麦凯恩施压，希望他能权衡能源部的贷款项目。最终，麦凯恩妥协了。

有了两党总统候选人的支持，国会最终于9月29日同意了这一规模达250亿美元的贷款项目。但这笔钱仍需要9个月时间才能发放到车企的账户上。

自2006年通用汽车作价140亿美元将旗下信贷公司的大部分股权卖给瑟伯罗斯资本管理公司后，华尔街便将目标对准了福特汽车信贷公司。华尔街持续施压福特汽车，希望能入主信贷部门。但比尔·福特与艾伦·穆拉利都认为福特汽车信贷的真正价值在于提升福特汽车与皮卡的销售量。在当前全球信贷市场萎缩的情况下，福特汽车的战略完全展现了先见之明。雷曼兄弟倒塌的警示摆在面前，各大银行开始抛弃汽车行业。即便是信誉非常良好的企业也拿不到贷款。如果经销商无法获得所需的资金，就不能增加车辆库存。这一情况已开始影响到福特汽车的竞争对手。不过由于福特汽车拥有自家信贷部门，可以继续向经销商和其他客户提供信贷，前提是福特汽车还有资金可用。

到了9月底，福特汽车信贷公司几乎无钱可用了。穆拉利联系了伯南克与保尔森，请求两人倾尽全力重建信贷市场的流动性。福特汽车还派出2007年晋升为财务总监的尼尔·施洛斯去看能否在华盛顿打开

缺口。施洛斯很惊讶地发现，不管是美联储还是财政部都对他的诉求表示接受。美联储正准备两项重要计划，面向所有类型公司提供贷款[\(129\)](#)。

第一项为商业票据融资机制（Commercial Paper Funding Facility），允许企业使用担保或者未担保的商业票据作为抵押，从美联储获得贷款。2008年10月20日开始接受申请时，福特汽车信贷公司是首批申请贷款的公司，他们与美联储签订了价值160亿美元的资产担保短期票据抵押[\(130\)](#)。

第二项是定期资产担抵押券贷款工具（Term Asset-backed Securities Loan Facility，以下简称TALF）。TALF于11月25日对外公布，旨在重建资产抵押证券市场的流动性。TALF要到2009年3月才能真正开始证券抵押，但福特汽车已做好随时申请的准备。接下来的12个月中，福特汽车信贷公司发行了超过125亿美元的符合TALF条件的债券。由于国内外公司都可以申请TALF，众多日本和德国车企也发行了相关债券。

这些贷款融资项目续了福特汽车信贷公司的命，赋予了福特汽车继续在经济危机下支持经销商与消费者贷款的能力。这给福特汽车带来了真正的优势。对于失去自家信贷公司的通用汽车来说，现在只能将经销商与消费者推向越来越吝啬的银行[\(131\)](#)。

但与国会2008年10月3日授权拨给华尔街的史无前例的救市资金相比，这些美联储贷款项目简直是小巫见大巫。这项名为问题资产救助计划（Troubled Asset Relief Program，以下简称TARP）的项目，让财政部拿出7000亿美元从美国摇摇欲坠的金融机构手中买下所谓的“不良资产”。TARP还允许联邦政府买下这些机构的股权以确保公司财务稳定，保护金融市场。

底特律同样希望得到这样的援助。

10月13日，通用CEO里克·瓦格纳与亨利·保尔森在华盛顿会面。瓦格纳告诉保尔森，如果通用汽车得不到联邦政府的资金救助，公司最早将于11月3日，也就是美国大选前一天破产。他希望从国会授权救助银行业的7000亿美元中分得100亿美元。但身为财政部部长的保尔森拒绝了，他认为通用汽车是利用大选前夜破产的举动勒索联邦政府。不过在会面之后，保尔森命令助手们开始制订一份救助车企的应急预案，以确保在瓦格纳所说的事实真正发生时使用。



克莱斯勒也明确表示公司已经没钱了，不过他们没有像通用汽车那样给自己加戏。他们同样想从TARP中分得一杯羹。

福特汽车如今发现自己身处尴尬境地，他们已在华盛顿方面实现了自己的愿望。国会同意了能源部的贷款项目，公司有信心借到几十亿美元支撑工厂调整升级和推动其他产品的复兴大计。美联储的项目能使福特汽车信贷公司在未来可见的时间正常运营。福特汽车的现金流仍处于危险境地，但穆拉利相信公司不需政府的额外救助就能度过经济危机。联邦政府为通用汽车和克莱斯勒提供了额外援助，以防这两大公司破产崩塌。如果这两家公司破产，福特汽车也会成为输家。福特汽车希望政府千方百计维持竞争对手存活，同时也警惕华盛顿将福特汽车置于不利局面的举动。福特汽车的想法是呼吁政府对整个行业提供额外救助措施，这包括直接救助通用汽车与克莱斯勒时，保证福特汽车需要时也能获得同样的政策福利。

奥扎利向亨尼西与其他政府官员传达了比尔·福特的担忧。他们表示白宫愿意准许车企分享国会授权给能源部的250亿元贷款。车企可以利用这笔钱维持运营开销，到2009年1月新政府掌权后，再由新政府决定如何救助汽车行业。奥扎利对白宫的决定表示欢迎，他同时也询问了美国总统是否会考虑让底特律三巨头分享TARP资金，答案仍然是否定的。

因此福特汽车将精力转向国会。议员们正忙于应对银行危机和总统大选，但奥扎利动用了些关系，设法安排了11月6日与参议院多数党领袖哈利·里德（Harry Reid）的会面。通用汽车与克莱斯勒知道消息后询问他们是否也能参加。由于福特汽车一直呼吁政府救助整个行业，穆拉利同意了两家公司的请求。起初，穆拉利安排瓦格纳、纳德利、全美汽车工人联合会主席罗恩·盖特尔芬格私下会面。

“我们需要在民主党领袖面前展现团结合作的精神，”穆拉利说，“我们要抱团。”

另外两家车企CEO已不再将穆拉利看作上蹿下跳的乡巴佬儿。他已经证明了自己是位受人敬仰的对手，而且是位重要同盟，是大家生存而战的重要力量。他们一起起草了一份文件，解释了国内汽车工业对国家经济的重要性。这份文件囊括了三家公司各自的情况：提供的就业人数、各州所建的工厂数量以及依赖他们生存的供应商数量。此外，文件还说明了汽车行业的独特性，一家车企的供应商同时也至少为另一家车企提供零部件。他们希望以此证明汽车行业与美国经济休



戚相关，三巨头中任何一家倒塌都会造成国家的损失。这三位CEO同意共同支持联邦政府的措施，将能源部贷款作为增加短期流动性的方式。不过如果他们仍希望贷款金额翻倍，保证有足够资金对工厂进行升级改造。通用汽车和克莱斯勒仍会考虑申请TARP，三家车企也寻求从美联储额外借款，而且利率要与提供给银行的救助贷款一样低。另外，盖特尔芬格建议他们向国会请求追加250亿美元贷款，用来补位三家公司建立VEBA信托基金时注入的资金。VEBA信托基金是2007年车企与全美汽车工人联合会签订的合同中一项内容，旨在负责以小时工身份退休人员的医疗保险。最终三巨头同意无论华盛顿方面给予多少援助，都将依据三家在美市场份额的高低来分配这些资金。

2008年11月4日，巴拉克·奥巴马当选美国新一届总统。民主党也继续控制国会两院。两天后当三位CEO与盖特尔芬格拜访里德时，他们意识到这些人实际上掌管着国家的钱袋子。民主党领袖出人意料地接受了他们的意见。

底特律方面的代表坐在长型会议桌的一侧，里德及其助手落座对面，询问如何才能帮助汽车行业。车企们陈述了自己的提案，其中涵盖了大量诉求。随着他们对细节的深入了解，穆拉利看到这些决策者们已然沮丧。车企的诉求事项繁多而且复杂，他感觉到对方正在失去耐性。

穆拉利打开他的文件夹，从中抽出一张纸，上面是2006年1月到2008年10月间美国市场轿车和皮卡销量的下滑图。这期间，季节性调整后的年均销售量已从1800万辆萎缩到1000万辆以下。他隔着桌子将这张表递给了对面的民主党领袖。

“我们在美国市场真的真的遇到大麻烦了，”穆拉利指着图表说，“这会拖垮整个汽车行业。”

研究这张图表时，里德皱起了眉头。

“这张表我能带走吗？”里德问。

穆拉利点点头。

好似是要强调穆拉利的观点一般，通用汽车第二天就发布了亏损高达25亿美元的第三季度财报，并坦言公司已经无钱可用了。同一天，福特汽车也发布了第三季度财报，亏损为1.29亿美元。对于这场新的大萧条来说，这些数字不值一提。不过福特汽车的财务状况远比数字反映的情况更严峻。第三季度中，福特汽车已通过VEBA拿到了一

次性收益。如果没有这笔钱，福特汽车亏损将达27亿美元。分析人士担忧福特汽车不断上涨的亏损额，更担忧公司的烧钱速度，因为这远超他们的预期。虽然通用汽车规模更大，但每月所用的资金规模却小于福特汽车。福特将大部分资金用在了产生过剩以及产量匹配真实需求方面，而没有考虑实际需求的萎缩。穆拉利的前任们都没能做到这点，因为无法承受一些必要的亏损。他们颤抖的手中握着尖刀，本可以一刀下去切掉没用的部分，但他们做不到断舍离。但穆拉利知道，这是福特汽车摆脱产能过剩、高折扣卖车这种恶性循环的唯一方法。实际上，过去数十年来，福特汽车的这种做法蚕食了不少自身的利润。

“在艰难时刻，我们的这些计划就显得极为重要：大刀阔斧的改革业务；加速研发消费者心仪且需要的车型；为我们的计划筹措资金，同时改善财务状况；同心协力，充分利用我们的全球资产，”穆拉利在一场分析师与媒体的电话晨会上如是说，“我们仍然绝对坚信我们的计划走在正确的轨道上，同时也采取了正确措施，这能让我们以高效率、全球化的企业姿态渡过难关，实现长远的盈利和发展。”

福特汽车正努力达到一个微妙的平衡状态，一方面要说服消费者和投资者，自己的状况要比两位同城对手更好，另一方面还要让华盛顿方面相信，自己值得援助。当被问及如果福特汽车没有陷入财务窘境，为何还需要纳税人的钱援助，穆拉利说，如果通用汽车或者克莱斯勒倒闭的话，福特汽车就需要援助了。

“未雨绸缪是正确的选择，我们正在解决很多问题，”穆拉利说，“我们互相依赖，而且我们全都依赖于美国的经济。如果我们其中一家彻底陷入绝境，那么会对整个价值链，包括供应商、汽车制造商以及经销商在内的所有环节造成巨大影响。”

同一天晚上，当选总统奥巴马在赢得竞选后的首次新闻发布会上提到了汽车行业的困境。

“本周的汽车行业新闻提醒着我们其所面对的困境，这种困境远非单个汽车制造商、全国上下无数依赖蓬勃发展的美国汽车行业而存活的供应商、小微企业所能承受的。汽车行业是美国制造业的脊梁，是我们降低海外原油依赖性的关键因素。我希望看到政府千方百计、加速推动国会制订的重组援助计划。此外，我已将研究附加救助政策定为我的过渡小组头等重要工作，以帮助汽车行业调整，渡过金融危机，并在美国成功打造燃油经济型产品，”奥巴马说，“我已要求我

的团队研究在现有法律条款下还能采取哪些措施，完成上述目标是否还需要额外立法。”

一天之后，2008年11月8日，里德呼吁即将离任的布什政府允许福特汽车、通用汽车以及克莱斯勒申请TARP。他致信财政部部长保尔森，提醒保尔森TARP高达7000亿美元的资金到账后，他们将有很大的自由支配这笔钱，只要能对稳定金融市场有益处。

“一个健康的汽车制造产业，对于重建金融市场安全非常必要。”他们在信中这样说道。

但保尔森却拒绝了。他与其他布什总统的顾问坚信，让底特律车企三巨头动用这笔钱，会是一个危险的先例。很快就会有大量其他行业公司排队申请，每家企业都会坚定地认为自己对国家经济稳定至关重要。保尔森决定继续放宽能源部贷款的范围，让这些公司用到来年1月，届时由奥巴马政府决策如何处理这些问题。于是里德开始起草政策法案，允许底特律三巨头从TARP中再借款250亿美元，这样保尔森拿他们也没有办法了。

然而在国会对新法案投票前，需要车企保证这笔钱会用在刀刃上。2008年11月17日，穆拉利、瓦格纳、纳德利以及盖特尔芬格收到了参议员克里斯托弗·多德（Christopher Dodd）和国会议员巴尼·弗兰克（Barney Frank）的信，要求他们第二天来华盛顿，在参议院银行、住房和城市发展委员会以及众议院金融服务委员会前作证。当穆拉利读完这封信时，他长长地舒了一口气，他们总算得到了华盛顿方面的注意。

11月18日下午，穆拉利动身前往首都华盛顿之际，福特汽车宣布以5.38亿美元出售持有的马自达大部分股权，这很好地诠释了底特律的情况到底有多糟糕。从价格角度看，福特汽车算是贱卖了资产，但公司已经走投无路了。

穆拉利一直认为福特汽车是将马自达当作一个拐杖，他很早就想出售马自达股份了，但德里克·库扎克说服他否定了这项计划。这位产品研发副总裁相信，两家公司可以互补长短。福特汽车的全新小型车可以使用两家公司共同研发的平台，同时两家也已开始开发更先进的汽车架构了。库扎克认为马自达是福特汽车一扇弥足珍贵的窗户，能让公司了解日本制造和汽车工程技术。关上这扇窗，就是将自己暴露在危险之中。曾供职马自达的马克·菲尔茨和刘易斯·布思同样力

争公司应紧握马自达的股权。但多内特·勒克莱尔离开福特汽车前，努力游说卖掉这部分股权，因为公司对现金的需求已超过一切。几乎所有福特汽车的资产都已被抵押换钱，福特汽车本可以卖掉这些资产，但如何使用出售的所得款项存在极大限制。马自达的股权是少数几个仍能变现的资产，如今福特汽车急需一切能筹到的现金。

与往常一样，穆拉利并没有采取强制措施，他允许共识有机地发展。管理层最终妥协了：福特汽车留下了13%的马自达股权<sup>(132)</sup>，而非全部出售。两家公司都期望为未来合作保留足够的机会。马自达将福特汽车的决定看作是对他们的认可，早在2007年穆拉利首次造访广岛时就已决定出售事宜了。但日本分析人士质疑马自达是否有独当一面的能力。

11月18日下午，穆拉利与高管团队一行人走进迪克森参议院办公大楼（Dirksen Senate Office Building）。这座建于20世纪50年代的宏伟大楼，坐落在国会大楼的对面。对于自己的老板，奥扎利一直信心满满，相信他依旧会完美表现。奥扎利与其他福特汽车的政府事务团队人员已经准备了数日之久，为穆拉利参加两个国会委员会的听证会拟好了证词。他们动用了国会山的人脉，一起研究议员们的期望，而后在福特汽车华盛顿办事处与穆拉利秘密准备了好几个小时，熟悉各位委员的性格特点，进行“谋杀会议”练习，直到穆拉利能应付各种刁钻问题。福特汽车高管们演绎了各种可能出现的情况，抛出很多棘手问题，努力让穆拉利乱阵脚、犯错误。不过穆拉利都泰然处之，一一化解了。

“他会成为传说。”奥扎利想。穆拉利穿上传统的蓝色外套，扣好蓝衬衫扣子，系上红领带，大步走到门口，对着里外三层的摄像机和照相机露出自信的笑容。记者和摄影师们也跟着挤进538房间。参议员多德看了一眼人群，打趣地说他应该在RFK球场举办这次听证会。穆拉利坐在纳德利与盖特尔芬格中间，这里是证人席，对面高台上是议员们的座位。穆拉利在开场时简短地介绍了下福特汽车在复兴大计上取得的进步。

“最近众多评论建议各大车企需要一个全新的商业模式。我对此完全赞同。事实上，我们对福特汽车的改革正在顺利进行，我们要打造一个拥有光明未来的全新福特汽车。”穆拉利说。同时他还指出，福特汽车已经关闭了17家工厂，在北美地区裁减了5.1万名雇员，与全美汽车工人联合会签订了影响市场格局的关键合同，同时出售了海外

品牌，并开始重塑整个产品线，以此打破对皮卡与SUV的依赖。“单单这一周的举措，就足以证明我们改革的速度和宽度。明天的洛杉矶车展上，我们将会推出两款全新混合动力车。我们的新款福特Fusion混合动力车燃油效率至少比丰田凯美瑞混动车每升多跑5.1里。今天，我们递交了国会去年批准的直接贷款计划，这有助于我们加速将先进技术和车辆投放市场。周五，我们关闭了密歇根州皮卡工厂的SUV生产线，将会使其转型为燃油经济型轿车生产线。”

摄影师们蹲在穆拉利脚下抓拍时，穆拉利说，在经济崩溃前福特汽车就已重回盈利行列，当前福特汽车仍以一己之力应对空前的行业危机。

“我们相信，现在我们必须和竞争对手精诚合作，寻求你们的支持来获得过桥贷款，帮助我们度过经济危机，”他说，“福特汽车充满希望，我们有足够的流动性。但我们必须要未雨绸缪，让自己做好准备，以便应对2009年经济环境的恶化。此外，如果竞争对手倒闭的话，会对福特汽车以及我们的转型计划造成巨大影响，因为我们国内的汽车行业相互依赖程度非常之高。同时，这也会对整个美国经济造成致命的连锁反应。”

穆拉利传达的信息很明确：我们没有大麻烦，但是今天同来的其他公司有。如果他们倒下，我们也可能跟着下水，除非你们能出手援助。但大家很快就明白，有些委员不愿意伸出援手，至少这三位CEO与全美汽车工人联合会的人在没有为他们的罪过付出代价前，委员们是不会同意的。

“我们为何要相信你们的公司现在具备改革能力？你们在更好的环境下时都未能完成改革，”亚拉巴马州共和党参议员理查德·谢尔比（Richard Shelby）拿腔拿调地问，“很多人认为你们已经失败了，你们的模式也失败了，你们为了救命来到这里，结果你们烧了几十亿又几十亿的钱挽救你们的产业。”

当提到三位CEO时，谢尔比表情有些扭曲，尽是厌恶之情，像是在对着一堆腐烂的尸块说话。

“我非常确定如果你们拿到250亿美元，你们还会想再要250亿美元、300亿美元或者400亿美元。”他冷笑着说。

甚至本应该同情汽车行业的委员会主席也心生鄙视之意。

“我支持救助汽车行业，”多德说，“但他们的董事会和管理层确实以缺少远见卓识而著称。”

通用汽车和克莱斯勒成了众矢之的，最尖锐的批评都落在了这两家公司身上。有几位议员直截了当地说，他们认为福特汽车在解决自身问题方面远比其他两家公司更尽力。但穆拉利显然被议员们的恶毒攻击吓了一跳。他尽全力温和的回答委员们的尖锐问题，但他不是个善于雄辩的人。当多德宣布听证会结束时，穆拉利已经疲惫不堪了。他希望第二天的众议院听证会的情况能好些。但事实却证明，情况没有最坏只有更坏。

2008年11月9日，关于三位车企CEO乘坐公司专机前往华盛顿的新闻铺天盖地地席卷美国。从公众的反应看，人们可能认为他们是骑在孟加拉国的孩子们的背上抵达华盛顿的。

“通用汽车、福特汽车以及克莱斯勒等车企的CEO们今天将从国会归来，他们此行是请求国会批准250亿美元的救助资金，他们宣称没有这笔钱公司就会破产。但这丝毫没有影响他们张扬出行的风格。对于他们三人来说，头等舱显然不够标准。”一位ABC电视台的新闻播音员在《早安美国》（*Good Morning America*）节目中说道。他边说边厌恶地摇着头，而后画面切到了里克·瓦格纳登上通用汽车的豪华湾流飞机的模糊画面，随后是前一天穆拉利摇晃着离开听证会的镜头，显然他忽视了那些向自己大声提问的记者们，紧接着出现的是菲尔茨在佛罗里达的影像。只有这一次，画面拍全了他身边站着的一长队哗众取宠的政客。

“看着那些搭乘奢华私人飞机前往华盛顿特区、手里握着锡杯的人，真是绝妙的讽刺，”纽约民主党议员加里·阿克曼（Gary Ackerman）当天早些时候在听证会上说，“简直就像看见一个头戴高顶礼帽身穿晚礼服的家伙出现在厨房里。这会让你觉得有些匪夷所思。不管你信不信，穆拉利先生说‘我们已看到未来’，至少我们中的一些人会思考‘我们看见未来了吗？’我的意思是，我想问：你们就不能降到头等舱或者换其他交通工具来？”

2008年10月，阿克曼在7000亿美元救助银行机构的议案上投了赞成票，他当时没觉得有必要询问引发金融危机的华尔街银行家们该如何出行。但阿克曼话语间至少还透着礼貌。其他代表们实际上是在对这三位CEO怒吼和进行口头攻击。三人这才明白，前一天的问题现在一对照看起来简直是小儿科。



“我们不确定是否能信任你们！”马萨诸塞州民主党议员迈克尔·卡普诺（Michael Capuano）咆哮道，“我害怕的是，你们会拿着这些钱重蹈覆辙，做出25年来同样的愚蠢决定！”和上一次一样，议员们将大部分的怨气都撒向了瓦格纳和纳德利，当然，穆拉利也承担了他自己的那份谩骂。这让穆拉利有些崩溃，特别是议员们抓住私人飞机的事穷追猛打，让他疲于应付。他不断提醒自己，议员们有权对美国汽车行业发脾气，但他的回应却开始傲慢起来。

当密苏里州民主党议员伊曼纽尔·克利弗（Emanuel Cleaver）询问福特汽车需要这250亿美元中的多少资金时，穆拉利仅仅回答说公司只拿通用汽车和克莱斯勒剩下那部分。“剩下多少，就拿多少？”这位国会议员一边问，一边摇头，“这也太随意了。”伊利诺伊州共和党议员彼得·罗斯卡姆（Peter Roskam）的发问让气氛变得更紧张。他问三位CEO是否愿意效仿当年李·艾柯卡领1美元年薪的做法。1980年，时任克莱斯勒CEO的艾柯卡寻求政府援助，他主动将年薪将为1美元，他也因此名声大噪。纳德利说愿意，瓦格纳表示自己薪水已经减半，但不排除领1美元年薪的做法。随后罗斯卡姆转向了穆拉利。

“我们也已经放弃了奖金以及加薪。”穆拉利说。

“明白。那你愿意把工资降到1美元吗？”

“我明白你所说的1美元的象征意义，也清楚地知道你想问什么。”穆拉利有些厌倦地回答道，“但我们要维系一支有能力的、有上进心的团队。这一点非常重要，特别是执行我们的复兴计划时，我们已组建了理想团队。我明白你想问什么，但我认为我们现在的状况没有问题。”

“好的，我明白了，但是我没有问团队的事情，我只是问你。”罗斯卡姆隔着他的眼镜片盯着穆拉利说道。

“我明白。”

“你的回答是不同意吗？”

“呃，我认为我现在的工资是可以的。”

奥扎利坐在他老板背后，吓得几乎跌倒。

几乎大半个秋天美国国会都在挽救华尔街，国会早已失去了帮扶私有公司的想法。许多议员们听腻了愤怒的选民高呼“公司福利政策”的言论。议员们并没有答应汽车行业的请求，都回家过感恩节

了，不过他们还是给了车企第二次机会。里德召集同事们参加“跛脚鸭国会会议”[\(133\)](#)，同时计划在2008年12月举行第二次听证会。但这一次每家公司必须提交一份“可靠的重组计划书”。

在福特汽车，感恩节不放假了。

穆拉利乘坐福特汽车的湾流公务机飞回密歇根州，他仍对在国会的遭遇耿耿于怀，他与另两位CEO的命运掌握在国会手中。他理解为何议员们会对美国汽车工业感到失望透顶，他理解他们不愿出手相助的原因。但让他愤恨的是，许多议员将福特汽车与通用汽车和克莱斯勒混为一谈。在他的领导下，福特汽车坦诚面对自身的问题，正顺利地在经济下滑期间解决这些难题。通用汽车与克莱斯勒即使知道问题的症结所在，也固执地坚持不改。如果说福特汽车是喝了酒但仍保持着头脑清醒，那另外两家车企则是喝得连走路都东倒西歪的酒鬼。但在国会眼中，他们三个毫无分别，都是酒鬼罢了。

福特汽车需要彻底改变，其必须要撕掉自己底特律三巨头的标签，必须证明给国会、给美国人民看，福特汽车是完全不同的公司。证明的最好方式就是停止申请政府的援助资金。

飞机盘旋在底特律国际机场上空。“我们有选择，”穆拉利思索着，“通用汽车和克莱斯勒别无选择，但我们有。”

## 第17章 放弃救援，福特是不一样的公司

援手不是来自华盛顿，而是来自我们自己。

——亨利·福特

第二天早上，2008年11月20日，星期四。穆拉利回到福特汽车的雷鸟会议室，他坐在圆桌的正中央，凝视每周的幻灯片，思考着福特汽车是否能靠自己撑过大萧条以来最严重的金融危机。数据仍旧难堪，北美与欧洲市场的整体汽车销量跌幅巨大。但有些情况正在改变，福特汽车在这两大市场的销量萎缩情况比竞争对手好很多。事实上，这种情况早在10月就出现了，当时公司的销售分析人士认为这只是偶然现象。不过现在进入11月已有三周时间，这种情况看起来更像是持续趋势。

新款福特F-150皮卡终于在美上市，需求量惊人地火爆。虽然经济仍旧低迷不振，但福特汽车深知一件事，那就是皮卡消费者的内心需求。最新款的F-150是最好的证明，其配备了众多直抵消费者内心和需求的功能，包括方便上下车的可伸缩侧踏板，维持拖挂车稳定的高科技系统，甚至还可选装办公套件，包括键盘、打印机以及搭载移动版微软Windows的设备，能让人们在皮卡上办公。新款F-150较老款油耗更低，而且外形更加靓丽性感，推迟发售只会让消费者更想拥有它。

在欧洲，福特新款嘉年华也开了个好头，销量强劲。嘉年华的设计充满活力，很有驾驶乐趣，而且每升汽油能开64公里。新款嘉年华不仅设计感十足，品质也比大多数竞争对手好。事实上，福特汽车在一些市场推出了更多款靓丽的新车型，比去年欧洲经济强劲时力度还要大。

不过，F-150和嘉年华都不足以拯救福特汽车，公司整体汽车销量仍旧急剧下滑。但这些车型的初步成功表明：穆拉利的战略从根本上取得了成效。福特汽车继续投资研发新轿车和皮卡，而其他车企则节衣缩食、控制预算，因此在市场竞争中福特汽车抢了先机。如果能保

持良好势头，福特汽车也许就能从萧条中更快更强地复苏，将竞争对手甩在身后。福特汽车首席经济学家艾伦·休斯-克罗维克告诉管理团队，她相信未来3到6个月内美国经济就会触底。她预计到2009年下半年轿车与皮卡的销售便会反弹。“人们不会长时间推迟买新车计划的。”她说。

甚至CFO刘易斯·布思也有了好消息。福特汽车的烧钱速度开始放缓，所有成本削减措施开始取得成效。看来办公室里的绿植没有白白牺牲。

“我们的计划正在发挥效力，”穆拉利想，“我们只需要坚持撑过低谷。”

高管们听完报告，续了几杯咖啡后，穆拉利重新召集好高管团队，让大家特别关注总结内容。虽然高管们日程安排得很满，但大家还是耐心等待。因为有个非常紧迫的问题，穆拉利希望现在就能得到解答。穆拉利看了看围在会议桌边的高管们，又忍不住瞟了一眼墙上的照片，那是数幅公司创始人和早期汽车的照片。一张巨大的穆拉利名片也挂在墙上，紧挨着亨利·福特和他心中的英雄托马斯·爱迪生。一位迪尔伯恩的农家子弟，凭借纯粹的意志力和强大的愿景，给世界装上了车轮。如果要找一个白手起家的人物原型，那就是亨利·福特，而穆拉利不想让这位先贤失望。

“没有政府的救助我们能撑过去吗？”穆拉利问团队成员们，“没有他们的帮助我们完成复兴大计吗？”

房间内鸦雀无声，高管们心里掂量着其中的风险和潜在回报。如果华盛顿给钱，福特汽车不会白痴到一分不要。但如果福特汽车独自撑过了危机，那么就可以弥补多年来推出不佳产品和未能兑现承诺带来的负面影响。吉姆·法利立马就看到了其中的市场潜力。

“这会是让福特汽车脱颖而出的时机，”法利说，“是让我们木秀于林的时刻。”

通用汽车和克莱斯勒已经说得很清楚了，他们没有选择，如果得不到救助就只能申请破产。

“我们还没有到那个地步，”布思说，“我们还有选择。”

“我们来看看这些选择。”穆拉利说。

首先，福特汽车还有一个撒手锏。福特汽车仍未动用110亿美元的贷款额度。由于雷曼兄弟认购了其中1/10，实际贷款可用金额接近100亿美元，但仍是笔巨款。不过没人想动它，部分原因是这会抬高福特汽车的利息开支，而主要原因是华尔街会认为这是福特汽车破产前孤注一掷的绝望举措。事实上，福特汽车并没有明显削减新车研发的投入，这能给公司带来喘息的机会，而通用汽车与克莱斯勒只能望尘莫及。福特汽车财务总监尼尔·施洛斯和他的团队正在探索“债换股”的可能性，以此降低公司的支付利息。福特汽车另一项武器则是沃尔沃。出售沃尔沃一直在穆拉利的计划中，但他决定等到沃尔沃恢复盈利时再卖掉，现在看仍然没到合适的时机。在全球经济危机的大背景下，福特汽车很难从沃尔沃身上获得所期待的利益，不过这家瑞典品牌仍能带来些收益。最后的一项手段则是全美汽车工人联合会。工会主席罗恩·盖特尔芬格暗示他愿意就VEBA条款进行谈判，允许福特汽车和其他底特律车企使用更大部分股票而非现金支付医疗保险的信托基金。工会甚至愿意车企从自己设立的信托基金里借钱<sup>(134)</sup>。

当团队捋清所有的选择后，穆拉利的喜悦之情溢于言表。

“我们找到了出路，我们靠自己渡过难关，”他说，“我相信你们，也相信我们的计划。我相信我们走在正确的道路上。”

那一晚，部分福特汽车高管辗转反侧，无法入睡，他们思考着福特汽车是否真能依靠自己渡过经济危机。他们不相信公司能幸存下来，即便得到政府救助。很多人担忧福特汽车会关门歇业，再无开张的可能。这家车企一直在考验华盛顿的耐心，国会也在听证会上清晰地表明了立场，他们不希望任何公司在未来半年或者一年后再次伸手要钱。如果要想得到美国政府的钱，现在正是申请的最佳时机。

纵然福特汽车看上去能独自撑过今天，但无法保证明天依旧安好，特别是目前另外两家同城对手的命运尚无定论。眼下没有一家车企能从政府手里拿到钱，这还远无定数。如果通用汽车或者克莱斯勒倒闭，福特汽车全盘计划都必须重新评估。由于资本市场冻结，福特汽车已经没有回旋的余地了。

第二天，11月21日，高管团队召开会议时，穆拉利能看出大家脸上的恐惧。福特汽车财务主管彼得·丹尼尔直言不讳地说出了大家的疑问。

“如果通用汽车或者克莱斯勒倒闭了，我们该怎么办？”他问。

随后会议室内便陷入了尴尬的沉默。丹尼尔提出了一项“鱼和熊掌兼得”的办法。倘若福特汽车申请90亿美元的信贷额度，但承诺只有在迫不得已的情况下才会使用会怎样呢？如果该方案获得批准，那么公司会遵守政府对通用汽车和克莱斯勒提出的所有要求。否则福特汽车会继续坚持自己应对危机的计划。齐亚德·奥扎利说，现在和政府要钱会很难，特别是现在处于两届政府交接的时期，但是他同意试试看。

当穆拉利告诉比尔·福特他认为公司不需要政府援助也能依靠自己的力量渡过难关时，比尔激动不已。这正是比尔想要的结果，正是福特家族希望看到的局面，正是他曾祖父坚持的理想，不管其中会有怎样的风险。不过比尔·福特也担心华盛顿会坚决要求福特家族割让公司控制权给普通股东，以此作为政府直接财务援助的条件。

董事会对福特汽车的计划有些担忧，他们希望了解公司放弃了那些选择，如果情况变糟，公司是否会重新求助于政府。外部董事不愿意排除任何可能性，包括破产。随着福特汽车现金储备的不断缩减，他们认为对公司投资者负有信托责任。一旦福特汽车申请破产，所有股东的股份都会一文不值，但是担保债券持有人至少能保住他们的部分投资。通常情况下，法律上不必担忧债券持有人，但当公司濒临破产时，情况就发生了变化。公司法律顾问戴维·里奇向董事会保证，福特汽车还远未到申请破产的地步，但董事们仍然非常紧张。多位董事已经请辞了。

2008年10月时，约翰·邦德爵士和约玛·奥利拉（Jorma Ollila）都离开了董事会，并声称需要将精力放在自家公司业务上。随着全球经济震荡，这两位董事请辞的理由确实能够理解。邦德是沃达丰集团董事长，奥利拉是诺基亚与皇家荷兰壳牌的董事长。福特汽车面临的危机，需要董事们频繁地穿越大西洋来美国商讨，但与此同时，他们自己的公司也正与全球经济灾害斗争。在欧洲地区，破产更是耻辱至极的事情。如果福特汽车倒下，他们的事业将受到审判。高级董事艾维·霍克蒂力劝这两位董事不要辞职，他深知此举会让华尔街对公司产生负面看法。不过邦德和奥利拉心意已决。

11月，霍克蒂更同情福特汽车了。他和其他独立董事都认为，是该聘请外部顾问指导破产、救助或者其他相关出路的时候了。毕竟，比尔和埃德赛尔曾让福特家族的律师考虑过这些选择。独立董事希望掌权者同时能考虑到他们的利益。他们希望所有选择都经过认真严肃



的评估考量。他们还聘请了盛信律师事务所（Simpson Thacher）专门负责处理董事会危机的理查德·贝蒂（Richard Beattie）担任顾问。他们还要保证贝蒂知道自己站在哪一方。

“你代表的是独立董事们，而不是其他任何人，”他们对贝蒂说，“这样就表明，你并不是代表福特家族。”

他们也对高盛集团说了同样的话，因为高盛也为独立董事们提供意见和指导。

一切事情都涌向问题堆积如山的董事会议室。这意味着里奇需要更卖力地工作，在完成日常工作任务同时，还要周旋调停各个法律派系的争斗。但里奇理解，董事会希望获得额外的保障，比尔·福特也需要，尽管他厌恶这种做法。里奇感觉像是又回到了2006年夏季，那时候大家都在谈论破产的事情。

如果福特汽车破产，标志着美国最伟大的工业王朝覆灭。福特家族将从历史中抹去，其他全部股东的股份也将清零。福特汽车虽然能存活下来，但亨利·福特的后代们将失去对公司的控制权。对于比尔·福特与他的亲属来说，这是他们祖辈遗产的一个不光彩的结局。对穆拉利而言，破产会是巨大打击。如果福特汽车申请《破产法》第11章破产保护，穆拉利不会因挽救波音公司而被人铭记，只会落下搞垮福特汽车的名声。独立董事们对公司的爱护情怀，也会变得一文不值。他们想知道，申请破产究竟对整个公司来说意味着什么。

穆拉利和他的团队已经对申请破产选择研究了一段时间，按照《破产法》第11章规定申请破产保护将抹去公司的债务，也许还能让其与全美汽车工人联合会的合同失效，但这会对公司的形象和品牌造成难以弥补的损害。过去两年所有的辛勤努力，提升质量、打造新车、EcoBoost技术和Sync系统等措施都将淹没在公司失败的阴影下。人们是否会愿意从一家申请破产的车企购买产品都成了问题。不仅是福特汽车，全美国的汽车行业、华盛顿都在思考这一问题。大家达成了共识，答案是否定的。当时，“预组破产”或“快冲式”的破产尚未被大众接受。董事会仍认为破产是缓慢且混乱的进程。至少现在他们愿意给穆拉利和他的团队更多时间，来证明福特汽车能自己解决问题。

眼下福特汽车申请信贷额度的唯一难题，就是需要2008年12月时返回华盛顿出席第二次听证会。第一轮听证会期间，穆拉利和其他CEO

受到了民众猛烈的批评指责。部分穆拉利的团队成员甚至怀疑是否应该再次向政府申请救助。但穆拉利强烈地意识到，福特汽车需要前往华盛顿，鼎力相助通用汽车和克莱斯勒申请援助。而且听证会也为福特汽车提供了理想舞台，向公众展示自己不同于其他底特律车企。如果说福特汽车从第一轮听证会上吸取了什么经验教训，那便是媒体会穷追猛打。

决定撤回向政府申请过桥贷款事宜后，福特汽车此时已经没有必要拿没钱说事了。不过穆拉利知道他仍需谨慎处理。福特汽车需要凸显自己的成功，同时又不能让竞争对手太过难堪，否则华盛顿方面会认为他们不值得救助。因此，确保通用汽车和克莱斯勒得到所需，是保证福特汽车自身不拿救助的必要条件。

国会要求车企于12月2日前提交申请报告，其中包含改革措施以及重回盈利期限等详细内容。穆拉利与他的团队紧锣密鼓地准备申请文件，其既要满足政府要求，也要凸显与其他两家美国车企的不同之处。这将是福特汽车向旧底特律告别的独立宣言。穆拉利决定向外界公开整个计划，这正是让国会以及美国民众认清福特汽车的绝佳方法，福特汽车意识到过去所犯的 error，已从中吸取了教训，正在发动一场彻头彻尾的改革。这场改革将赋予福特汽车与外来对手相抗衡的竞争能力，并向全世界证明，美国依然是个伟大的制造业之国。

他们整个感恩节假期都在加班。穆拉利将任务分摊下去，要求所有高管准备自己所管辖业务单元的任务。随后他让里奇将各个部分整合，审查其中是否存在法律风险，确保行文基调正确。从11月24日到26日，整三天时间，整个高管团队都在福特汽车全球总部碰头。他们放弃了感恩节休假，不过还有一部分高管在家办公，准备自己那部分报告。他们敲着笔记本键盘，抽空瞟一眼底特律雄狮队败给田纳西泰坦队的橄榄球比赛，或者迅速往嘴里塞几口火鸡肉。11月28日，他们回到雷鸟会议室继续准备工作，而且每天开好几个会，这种情况一直持续到12月1日。当天早上，福特汽车宣布开始对沃尔沃进行评估，着手出售事宜。当天晚上，高管们挤在穆拉利的办公室，再一次润色报告内容。他们不停地精雕细琢，直到所有人满意为止。穆拉利认为这份报告内容一针见血：

作为一家公司，身为汽车行业中的一员，我们愿意承认自己过去曾犯下的错误和过失。但我们请求国会能了解到，福特汽车并非直到深陷当前的危机才开始进行改革。我们下

文提及的早已实施的举措、关乎未来的决策，已将我们带上通往长期赢利繁荣的康庄大道……我们注意到，福特汽车的境况与竞争对手截然不同，因此我们相信，假设经济衰退只持续一段时间，我们的公司也拥有充足准备的流动资金以度过经济衰退时期。如果衰退的时间更久，程度更深，远超我们的预期，那么申请政府资助、继续落实转型大计就显得尤为重要。经济复苏必然会到来，到那时我们会因转型计划而受益。虽然我们不希望使用政府贷款，但我们相信贷款大门的敞开对我们和国内汽车行业至关重要。

另外，信贷市场目前已经冻结，无法满足汽车行业的周期性需求。这意味着2009年可能出现竞争车企破产，在导致供应链、经销商和贷款方崩盘等行业性大事件发生后，我们资金流动性承受的压力会越来越大。

根据国内竞争对手公布的财报，我们敏锐地观察到他们未来数周或者数月内将面临资金耗光的风险。我们是相互高度依存的行业。我们共享着80%的供应商网络，接近25%的福特汽车顶级经销商同时也经营通用汽车和克莱斯勒的车型。因此，一家或两家国内竞争对手的倒闭都会将福特汽车推向深渊。

对于福特汽车来说，政府提供贷款的有效性，是防止出现这种局面的关键因素，特别在我们推动公司巨变之际。鉴于当前的巨大经济和市场风险，福特汽车恳请政府向我们提供90亿美元的贷款，并以“一旁静待”的形式发放。只有当情况极度恶化或者必须为之的时候，这笔贷款额度才会使用。

穆拉利已经对此满意了，但是布思仍然皱着眉头。

“我们必须让内容再完美点，”布思说，“我们能不能做一些提纲挈领的目录或在文中要点处进行标注？”

不过夜已深，所有秘书们都回家了。整栋办公楼里只剩下高管们和几位助手。里奇已经筋疲力尽，他对电脑排版一窍不通，但他愿意试试看。他回家后花了整整一晚上琢磨如何在微软Word上创建文本框。

“我上法学院就是为了做这些吗？”他一边修改长达31页的文件一边想，同时挑选出文件中精彩的引文。但里奇在华盛顿的经历告诉他，这部分才是大部分政客唯一会认真阅读的内容。

第二天，2008年12月3日，穆拉利起身前往华盛顿。这一次他们没有动用公务机，而是选了一辆猕猴桃绿的福特锐际混合动力车，开往800多公里外的华盛顿<sup>(135)</sup>。媒体顾问凯伦·汉普顿、福特汽车美国财务主管鲍勃·尚克斯（Bob Shankes）、福特汽车调配厂负责人约翰·科斯基克（John Kostiuik）乘坐穆拉利的车。保镖们则另乘坐两辆车，一前一后护卫着穆拉利的锐际。这支不显眼的车队开了10个小时，只有上卫生间时才停车驻足。穆拉利在宾夕法尼亚州休整后，直奔华盛顿。一位秘书给一行人打包了火鸡沙拉三明治、薯条和苏打水。在路上时，穆拉利还抽空给美国财政部部长汉克·保尔森、美联储主席本·伯南克打了通电话，告诉他们福特汽车决定独自应对危机。由于开车前往华盛顿需要保镖保驾护航，所用费用可能比动用湾流公务机更高。但吸取了上次听证会的教训，福特汽车艰难地意识到公众的看法其实更重要。这天早上，福特汽车宣布卖掉旗下所有公司专机<sup>(136)</sup>。

穆拉利一行人没有迷路，顺利抵达首都华盛顿特区。他们驱车抵达福特汽车华盛顿办事处时，奥扎利已恭候他们多时。感恩节假期，奥扎利花费了大量时间与他在国会山的人脉合力工作，想要弄清议员们对于福特汽车独自应对危机这一想法的反应。结果是大家的反应都非常积极。现在很清楚了，大部分国会议员的怒火集中在通用汽车和克莱斯勒身上了。对福特汽车而言，尽早将自己与其他两家车企区分开来变得尤为重要。在为穆拉利准备第二天的听证会时，奥扎利俨然一副拳击教练样子，虽然第一轮败下阵来，但仍积极为拳手积极准备第二轮。

“不要回答任何没有直接向你发问的问题，”奥扎利说，“要简短，一针见血，不要说多余的话。”

之后，他们开始演练开场陈述。

“你是在对美国人民讲话，而不只是针对国会议员，”奥扎利告诉穆拉利，“你有几分钟的时间来讲述福特汽车的故事。”

这也正是穆拉利想要把握的一个良机。不过现在，所有人都已精疲力竭。他们无法找到合适的词汇让穆拉利说出需要传递的信息。穆

拉利开始有些恼火。

“穆拉利，你在想什么？”汉普顿问她的老板穆拉利。她已经练就了一个神秘本领，能在穆拉利思维脱缰的时候把他拽回来。穆拉利回过神来，之后的5分钟，他做了一段完美的即兴演讲，囊括了所有的要点内容。

“所以，穆拉利，你为何明天不照今天这样说呢？”汉普顿问道，“你根本不需要任何稿子。”

“我们还是把这些写在纸上吧。”穆拉利说。幸运的是，屋子里的其他人一直在做笔记。奥扎利将他们写下的要点收集起来，然后返回自己的办公室，开始起草发言稿。

第二天清晨，12月4日，穆拉利一行人再次踏入德克森参议院办公大楼参加第二轮听证会。这一次更换了更大的会议室，当然人也更多了。穆拉利、瓦格纳、纳德利和盖特尔芬格被安排到听证席，听着一群权威人士揭露所有底特律的罪恶，之后才轮到他们发言。直到两个小时后穆拉利才被允许申述他的声明，但他的讲话确实让这两个小时的等待没有白费。

穆拉利以一番自我反省的话语开启了这场极有说服力的演讲，这与瓦格纳的各种找借口、纳德利的一味认错、盖特尔芬格的不断抵触形成了鲜明对比。

上一次听证会结束后，我对你们表达的担忧进行了深入思考。希望你们知道，我清楚明了地理解了你们传递的信息。

你们表达地很清楚，我们的商业模式需要改变。对此我完全同意。这就是为什么我两年前要来到福特汽车，帮助比尔·福特实现他的愿景：使公司转型，通过高科技打造一个更绿色的未来生活。我想与大家分享我们的转型历程：如何从旧的商业模式转化到现在的样子。

曾经，我们有很多子品牌。现在，我们将精力如激光般地投射在最重要的品牌上，打造装有福特蓝色椭圆标志的车型。过去两年里，我们卖掉了阿斯顿·马丁、捷豹、路虎，同时削减了对马自达的投资。本周，我们宣布考虑出售沃尔沃。

曾经，我们对消费者的态度是：“我造车，他们自己来”。但我们生产的汽车数量远远超过了消费者的需求，而后车辆大幅降价，这一方面损害了车辆的剩余价值，另一方面也伤害了我们的消费者。现在，我们正大举转变，将产能与真实的消费者的需求匹配起来。

曾经，我们高度重视皮卡与SUV。现在，我们开始平衡产品结构，甚至将更多的精力放在小型车以及提升所有福特汽车燃油经济效率的先进技术上。

曾经，高昂的人工成本让我们失去了竞争力。现在，我们已与全美汽车工人联合会签订了极具开拓性的协议，这将有助于降低人工成本。我们欣赏并感谢全美汽车工人联合会为提升我们的竞争力所做出的努力。

曾经，我们有太多的供应商和经销商，现在我们将规模缩小到了合适的范围，使我们与合作伙伴能够实现共赢以及利润的最大化。

曾经，我们分区域经营，欧洲卖欧洲的汽车，亚洲卖亚洲的汽车，美国卖美国的汽车。现在，我们整合了全球资产，通过创新、科技和规模来为每个市场提供全球一流的产品。

曾经，我们的目标只是单纯的同对手竞争。现在，我们要坚决为用户提供具备卓越的质量、经济的油耗、可靠的安全和良好的购车体验的产品。

这才是福特的故事。我们现在更加均衡，更有效率，更全球化，也更专注……福特汽车是一家美国公司，也是“美国符号”。我们已渗入到社会的方方面面，人们信赖我们的汽车或皮卡，信赖我们所支持的企业。整个福特汽车团队，从员工到股东，从供应商到经销商，都在竭尽全力贯彻执行我们的新商业模式，打造精益、盈利的公司，为消费者生产最棒的汽车和皮卡。实现这一目标仍需很多工作，但我们对福特汽车的未来充满激情。

在演讲的最后，穆拉利邀请议员们前往迪尔伯恩实地参观福特汽车，亲眼见证他所说的内容。穆拉利面带笑容，很多人认为这是他的荣耀时刻。当穆拉利演讲完，他没有多说一句话便转身离开了[\(137\)](#)。



在福特汽车高管们商谈政府要求递交的可行性计划书之际，雷·戴的传媒团队正与公司广告代理商合作推出全新的宣传活动，旨在让福特汽车从底特律三巨头中脱颖而出，并利用放弃政府援助的决定做些文章。为了突出任务的紧迫性，雷·戴拿最近《周六夜现场》（*Saturday Night Live*）节目中挖苦穆拉利和底特律其他车企CEO的段子激励大家。

“我们也同样为此而羞愧，”他说，“我们需要讲出我们的故事，我们需要告诉大家，福特汽车是与众不同的。”

雷·戴的团队花了整个感恩节假期创建了一个全新网站“福特故事”。网站包含了福特汽车在转型中取得的所有成绩和信息，例如进步的证明，产品信息，国会证词，比尔·福特、艾伦·穆拉利以及其他高管谈论转型的视频。网站上线时，他们将网站地址发给经销商和员工，鼓励他们网站分享给自己的亲朋好友和客户们。他们还鼓励经销商在当地报纸上打广告，讲述福特汽车为何与众不同。

雷·戴开始培训其他高管，确保他们在与政界人士、分析师和记者交谈中不放过任何机会去凸显福特汽车与其他美国车企的不同之处。他同时还提醒这些高管们，避免在言语里中伤通用汽车和克莱斯勒。

“不要幸灾乐祸。”雷·戴说，“如果他们问你通用汽车和克莱斯勒的情况如何，你只能说，‘我可以告诉你福特汽车的情况。’”

比尔·福特为大家树立了良好的榜样。在《拉里·金现场》（*Larry King Live*）节目中，比尔将针对美国汽车行业是否值得救助的所有问题，都转化为向主持人和观众宣扬福特汽车与众不同的机会。

“我们的计划正在发挥作用，我们的市场份额在增长。我相信我们正在向国家希望的方向前进，”他告诉主持人，“我们并没有请求任何联邦政府的救助。我们希望独自撑过去，靠我们自己的力量救助自己。”

第二次听证会结束后，通用汽车和克莱斯勒能获得救助的信息越发清楚，但他们不知道具体能得到多少数额。

2008年12月10日，众议院批准了140亿美元的紧急援助资金，以暂时维持这两家车企的生计，直到奥巴马政府出台长久之策。这笔资金

能够让两家公司坚持到3月底。但参议院第二天便否决了这项方案，因为全美汽车工人联合会拒绝在薪水上做出让步，而这恰恰是接受救助的条件之一。由于担忧通用汽车和克莱斯勒的命运会威胁原本就已岌岌可危的经济环境，布什政府终于勉为其难地为两家车企站台，并批准资金援助。

12月19日，布什总统宣布他的决定时显得十分沮丧。“在金融危机和经济衰退期间，让美国的汽车工业坍塌不是一个负责任的做法，”布什总统说，“这会让我们的经济滑向更可怕的深渊，并让下一任总统在刚上任之初，就直面美国主要产业遭遇的危机。”

最终，布什总统拨给通用汽车和克莱斯勒174亿美元的贷款<sup>(138)</sup>，并且告诉他们必须在2009年3月31日之前，递交完整的重建计划，证明他们能让公司起死回生。如果他们做不到，将对这两家车企强制申请《破产法》第11章破产保护。布什总统还要求管理层、工会、债权人、债券持有人、经销商以及供应商做出“有意义的让步”。救助政策条款有些模糊不清，但却有着长长的清单。政府要求两家车企削减高管补贴，取消高层的奖金，立即出售旗下所有公务机，严格限制支出。政府还勒令通用汽车和克莱斯勒拿出2/3的债务转换成股权，与全美汽车工人联合会达成让步协议。他们必须要让工会同意关闭待就业库，参照日本车企的工资和工作法规制订准则，调整他们的VEBA，允许两家公司至少能用股票而非现金覆盖半数未偿还债务。此外，两家公司还必须展示自己的能力，达到政府严苛的新CAFE标准，并开始在美国制造绿色环保车辆。最后，两家公司任何超过1亿美元的支出，都需要经过政府的审批同意。

针对福特汽车并没有提及贷款额度。但经过研究政府对通用汽车和克莱斯勒的限制条款后，福特汽车高层没有人愿意领取政府援助了。很多人相信，让美国政府拿枪顶着债券持有人和全美汽车工人联合会要求做出让步，也是不错的画面。但穆拉利告诉高管们不要在意这些事情。

“凭借我们自己的聪明才智，我们必须参与到美国政府在通用汽车和克莱斯勒发起的改革中去，这是美国汽车行业的历史性重组。我们必须确保自己能跟上改革的进程，”穆拉利说完后露出了笑容。他摇了摇手中政府的限制条款文件，“现在他们有了他们的计划啦！”

## 第18章 站到聚光灯下，自己拯救自己

等待好生意？不如优化管理、减少成本、薄利多销。

——亨利·福特

艾伦·穆拉利的国会山演讲后，邮件和电话开始涌入福特汽车。他们注意到，公司旗下各个网站的流量也出现了巨大增长。几天后，福特汽车开始陆续收到信件。所有内容都在说同一件事：感谢福特汽车没有动用纳税人的钱，感谢福特汽车依靠自己解决问题，感谢福特汽车证明美国梦的“敢作敢当”精神并未消亡。

名为唐娜·本纳（Donna Benner）的加利福尼亚州玛瑙湾（Carnelian Bay）居民写给穆拉利的信很有代表性。“对于你们最近拒绝从政府申请纳税人基金援助的行为，我非常感动，”她写道，“事实上，我很开心看到你们在此事上的立场，我决定购买一辆新福特汽车。”

2009年1月，本纳将他的英菲尼迪QX4换成了福特锐际混合动力车。

得克萨斯州迪尔帕克市（Deer Park）的詹姆斯·索尔特兹二世（James Saultz Jr.）给穆拉利写了一封充满钦佩之情的信。“我欣赏你，希望你能将好的品质延续下去。”他表示。索尔特兹二世还说，他给通用汽车CEO瓦格纳写了一封内容截然相反的信。他还透露计划将自己的宝马换成福特野马。

其他人则通过买入股票而非买车的方式表达对福特汽车的支持。经销商也听闻了不少相同故事。他们开始打电话敦促预定更多的宣传册，因为很多顾客来到经销商展厅，表达对福特汽车的支持，同时想要看看新轿车和皮卡车型。一家位于得克萨斯州的经销商透露，一位女士来到展厅，想要用一辆几乎全新的Jeep置换一辆福特。她说，让人看到开着政府救助才能存活的公司推出的汽车会很尴尬。

福特汽车的民意调查员报告称，国会第二轮听证会后的10天里，95%的美国民众得知通用汽车和克莱斯勒正寻求政府出资救助，52%的民众知道福特汽车没有申请救助。听证会后的两周，48%的受调消费者表示买下一辆轿车或皮卡时很可能会入手福特汽车。穆拉利感到前所未有的骄傲。他的团队紧密团结在一起，他知道他们能做到。他们一起找到了拯救福特汽车的方法，而且美国民众也信赖他们的做法。

“这是一次难得的机会，因为我们把福特汽车真正放在了聚光灯下。我们只需要继续讲述我们的故事，”穆拉利在12月的听证会结束后的几天表示，“这有助于公众了解他们对福特的选择是正确的。我们做得很好，公司财务稳健，推出了优秀车型，我们还有伟大的产品系统，而且正在取得伟大进步。”

似乎正是为了突出这一点，美国国家环境保护局12月公布了官方里程油耗数据，福特Fusion混合动力车以城市道路每升汽油行驶66公里，高速路每升汽油行驶58公里的成绩，痛击丰田凯美瑞混合动力车，成为美国燃油经济效率最高的中级轿车<sup>(139)</sup>。在这两大车型对决结果公布前几周，环境保护局还公布了另一场对决结果。非混合动力版福特Fusion在里程油耗上击败了丰田凯美瑞和本田雅阁。老款福特Fusion自2005年底上市以来，就跻身公司最畅销产品行列。经过外形和里程油耗方面巨大改进，福特汽车现在有资本向日本车企宣战，抢回从1997年来被日本车企占领的细分市场。当年，丰田凯美瑞超越了福特汽车的老旧金牛座成为市场第一。

现在，福特汽车也有了新款车型。

2009年1月11日，满面春风的穆拉利在北美国际车展上揭开了完全重新设计的金牛座的面纱。2006年首次参观福特汽车的设计部门时，他就一直梦想着推出这款新车。设计师们完成了不可能完成的任务，他们将乏善可陈的福特500车型化作惊艳绝伦的新旗舰，让福特汽车重回汽车设计的领军行列。他们在短时间内就有此成绩也是创下了纪录。新款金牛座最初计划2011年上市，但由于福特汽车正值生死存亡之际，穆拉利下令以前所未有的速度进行研发工作。德里克·库扎克的团队将项目进度整整提前了一年。他们实际上舍弃了油泥模型，重新设计了整个车型。他们无数个夜晚都在加班，将福特汽车的全球产品研发系统推向了极限。

这些新福特汽车，是穆拉利产品复兴承诺的第一批硕果，而这仅仅是个开始。穆拉利发布新款金牛座的同一天，比尔·福特宣布福特

汽车将实施一项更为激进的电气化战略，计划到2012年底推出一台混合动力车、一台插电式混合动力车、两台电动车。这正是美国大众期望的消息。

但福特汽车全球总部的人们还没到欢呼庆祝的时刻。

2009年1月29日，福特汽车公布了2008年财务数据，公司亏损达到惊人的146亿美元。这是福特汽车史上最大规模亏损，但在这些惨淡数字的背后，还隐藏着令人欣慰的好消息。2008年第四季度，福特汽车的核心北美市场营收亏损仅19亿美元，比上一年经济相对强劲时仅扩大了4亿美元。鉴于汽车销量的大幅减少，分析师此前一直预计福特汽车亏损数额会进一步加大。这表明公司削减成本的努力起了作用。在美国市场，福特汽车全年销量降低了超过20%，高于整个行业18%的平均降幅。但2008年最后三个月里，福特汽车销量跌幅低于行业平均水平。这意味着福特汽车在10月、11月和12月里赢下了一部分市场。与此同时，公司2008年第四季度现金使用已经迅速下降至55亿美元。不过截至年底，福特汽车的现金与信贷额度加起来仅有240亿美元，其中101亿美元为循环信用贷款。

穆拉利表示这笔资金已经够用了。虽然财报数字难堪，但他告诉分析师和记者们，福特汽车不会削减产品研发投入，也不考虑动用美国政府的救助。

“我们财源充足，”穆拉利在发布财报后的电话会议上表示，“福特汽车现金流足够让公司渡过全球衰退，同时维持现有产品研发计划，而不需要政府的过桥贷款。”

但是福特也需要放出自己的秘密武器了。

早上7点45分，穆拉利致电三天前确定履职新一任财政部部长的蒂莫西·盖特纳（Timothy Geithner）。穆拉利祝贺这位前福特汽车副总裁的孙子[\(140\)](#)当选新一任财政部部长，然后介绍了福特汽车的财务状况，接着告诉盖特纳他需要从脆弱的银行系统中取出100亿美元。

“我们和所有人都谈过了，”穆拉利说，他不确定这位新财政部部长会有何反应，“我们觉得问题不大。”

在决定使用这一秘密武器前，福特汽车财务总监尼尔·施洛斯亲自给50家承销银行去了电话，告诉他们公司的决定并确保他们能拿出自己对应的那部分资金。鉴于当前的经济情况，他无法保证所有银行



都能做到。不过每家银行都同意出资，除了雷曼兄弟。雷曼的倒闭让福特汽车价值9亿美元的流动资产化为乌有。

雷曼兄弟的破产很大程度上影响了福特汽车的决定。在福特汽车内部，高管们同意只有在走投无路的情况下才能动用撒手锏。包括CFO刘易斯·布思在内的众多高管后来都表示，这是他们在经济危机时期做的最艰难的决定，因为公司亮出了最后的底牌。通常情况下，华尔街会认为这是福特汽车已无路可走的标志。但经济危机建立了新常态。雷曼兄弟9月倒闭时已让福特汽车失去了1/10的贷款额度，其他几家银行勉强能认购101亿美元。施洛斯每天花费大量时间对银行进行核查，他担心福特汽车的信贷额度会降低。借款到极限是保护公司信贷额度的唯一方式。福特汽车希望大部分分析师能理解公司的用意，同时也承诺不将这笔资金的任何一分钱用于运营开支上<sup>(141)</sup>。

“我理解。”盖特纳说。

穆拉利放心了。他最不愿意看到的局面便是两人第一次对话就让财政部部长恼火。

“我们会继续依靠自己的力量管理业务，”穆拉利向他保证道，“我们不久前开启了重组计划，我们会贯彻落实。”

穆拉利挂掉电话后，又打给了美联储主席本·伯南克，对他说了同样的话。伯南克也表示理解。

福特汽车承诺不会动用信贷资金里的任何一分钱用于运营支出，但需要财务团队实时监控公司的现金头寸。施洛斯和他的团队一直反复评估公司近期运营需要多少资金，营收回暖前还需要如何调整。结果显示，福特汽车需要80到100亿美元才能维持公司运营和工厂运转。不算入信贷额度，福特汽车银行存额在销售和营收开始反弹前会降到100亿美元左右。最乐观的情况下，福特汽车也只有几十亿美元的喘息空间。

尽管福特汽车财务状况仍不稳定，但比通用汽车和克莱斯勒要好得多。另两家车企尚未摆脱破产的可能性，挣扎着努力达到政府发放过桥贷款的标准。布什政府要求他们在2月17日前证明有能力同债券持有人和全美汽车工人联合会协商签署让步协议，只有在截止日期前满足条件才能获得政府资助。但1月时间已所剩无几，事情仍没有任何进展迹象。通用汽车和克莱斯勒看起来不太乐观。



福特汽车劳务团队正逐渐失去耐心。韩瑞麒和马蒂·马洛伊<sup>(142)</sup>明确对全美汽车工人联合会表示，如果福特汽车不动用纳税人的钱，那公司需要工会做出让步。全美汽车工人联合会主席罗恩·盖特尔芬格同情福特汽车的境遇，但他拒绝任何协商谈判，除非等到他先与福特汽车的竞争对手签署协议之后。盖特尔芬格的态度可以理解。他出现在谈判桌，只因为华盛顿拿枪顶着他的脑袋。华盛顿政府方面没有对福特汽车表态，韩瑞麒和马洛伊所能做的只有观望和等待。

有天晚上，两人在马洛伊办公室里继续等待，韩瑞麒忽然从椅子上跳起来，抓住一支马克笔，开始在白板上算账。马洛伊站在身后看着这位从通用汽车跳槽来的高管。韩瑞麒正将通用汽车的债务逐一累加，总数仍不抵工会运营的VEBA医保信托和公司运营的非预提养老金债务。当韩瑞麒算完，他退后几步，看着白板摇摇头。

“他们会破产的！”他说。

“那政府呢？”马洛伊问，“他们达到政府的条款要求后，华盛顿会给他们更多资金的。”

“是的，但他们达不到的，”韩瑞麒说，“罗恩不蠢，他绝不答应通用汽车用股票抵VEBA，因为他的股票一文不值。”

如果通用汽车无法说服全美汽车工人联合会，那么便没有资格获得额外的联邦援助。

“这会是一场‘大屠杀’，”马洛伊同意道，“他们还会把整个行业拉下水。”

布思一直对福特汽车的债券垂涎三尺。公司正以每1美元兑28美分的价格出售债务。通过这一兑换率，福特汽车如果拥有更多闲置资金，就能很快清空债务。但不幸的是，布思必须守好公司的每一分钱。这时候，韩瑞麒带着一份提案出现在穆拉利的办公室。

“如果我们能给通用汽车和克莱斯勒以沉重一击会怎么样？”他问，“如果我们能率先同全美汽车工人联合会谈判会怎么样？”

这不仅能让福特汽车摆脱不利局势，还有助于释放资金，让布思回购债务。穆拉利的态度有些迟疑，他害怕此举会让公司看起来在利用现状，存在惹恼联邦政府和得罪美国民众的风险，而民众才刚刚对福特汽车有些好感。

不过韩瑞麒坚持如此，而且全美汽车工人联合会与其他两大车企的谈判仍在拉锯。盖特尔芬格显然希望奥巴马政府介入，为工人们争取更大权益，这也是他们投票给奥巴马的原因。但随着日子一天天过去，全美汽车工人联合会似乎成了坏人。到2009年2月初，韩瑞麒相信盖特尔芬格会表达让步的意愿。

“你试试看吧。”穆拉利对韩瑞麒说。

韩瑞麒几乎一路跑回马洛伊的办公室，堵住正要下班的他。

“我们得去见盖特尔芬格。”韩瑞麒带着胜利的笑容说。

虽然盖特尔芬格不愿开启与福特汽车的谈判，但韩瑞麒一直不懈地劝说这位全美汽车工人联合会主席。事实上，两人几乎每天都通电话。有时候，盖特尔芬格会告诉他工会与通用汽车和克莱斯勒的谈判进展。大部分时间里盖特尔芬格都在倾诉，而韩瑞麒是位很好的倾听者。这一晚，他电话给盖特尔芬格要求谈判。

“你快没时间了，盖特尔芬格。如果到时你还没跟通用汽车或克莱斯勒谈成，会让外界认为是全美汽车工人联合会的错，”韩瑞麒对他说，“人们会认为全美汽车工人联合会的要求太离谱了。”

韩瑞麒表示，福特汽车听说共和党人正等着通用汽车和克莱斯勒陷入僵局，这样他们就能再给工会一记重拳。但盖特尔芬格知道，韩瑞麒是在给他施压，于是他报以双倍回击。

“我不想听你们福特汽车想怎么做！”盖特尔芬格对着话筒喊道，“我会告诉你们我们全美汽车工人联合会想怎么做！”

然后他便挂掉了电话。

不过韩瑞麒可没被吓住。2009年1月24日晚，星期六，他坐在家里的电脑前，构思了一封措辞谨慎的长信，发给盖特尔芬格和他的副官鲍勃·金。

盖特尔芬格和鲍勃·金：

我一直思考着我们关于汽车行业和福特重组努力的对话。你我都清楚，我们的公司需要业务重建，让北美地区业务重回稳定持续的盈利行列，让股票重回投资级，因此我们对产品项目注入资金，为在职和退休员工提供福利，巩固福特汽车信贷公司在福特大家庭的位置。我们期待与你们以

及所有利益攸关方密切合作，让这一切成为现实。我知道，盖特尔芬格曾表示，你们对我们在重组过程中的“意愿清单”不感兴趣。我们尊重这一点，因此没有提出任何正式申请或需求。然而，我认为我们双方需要保持对话，以重振我们的业务。的确，眼下有许多商业领域亦需要改善。我们正致力于公司的债务重组。我们正在为经销商制订计划，包括运营成本和开店数量方面。我们正在研究如何调整供应链，同时针对受薪雇员，我们采取了果敢而又艰难的举措，包括降薪和非自动离职。所有员工股票期权已失去价值，今年也不会有加薪或者奖金。福特汽车现有股票持有人手中的股权也在我们应对危机的过程中被极大稀释。每个人都在为让福特汽车再次雄起贡献自己的力量。

韩瑞麒而后概述了福特汽车在成本上与海外竞争对手的劣势，差额一年几乎达到了7亿美元：

我知道这听起来是很大一笔钱，事实上也确实如此。这正是我们需要精诚合作解决这些成本问题的重要原因。下面是关于我们能在哪些地方合作削减成本鸿沟的想法。

韩瑞麒列出了针对现有合同希望改动的25项条款，他认为福特汽车与全美汽车工人联合会能达成一致意见。韩瑞麒还列出了每项改动能给公司每年剩余的成本数额。改动包括缩减休息时间，取消复活节的周一假期。大部分改动带来的成本节省数额不大，但加起来总共能为福特汽车每年节约5亿美元。相比而言，减薪5%只能为公司省下1.1亿美元。这样，福特汽车与全美汽车工人联合会可以向华盛顿证明，不削减工人的基础工资也能节约用工成本。作为交换条件，福特汽车希望能得到通用汽车和克莱斯勒在VEBA方面同样的待遇：允许公司使用股权而非现金的形式支付半数相关保险信托。

韩瑞麒点击了“发送”按钮，然后开始等待，他每隔几分钟就查看一下自己的黑莓手机收件箱。但直到周一仍没有任何音讯。韩瑞麒又等了几天，而后致电盖特尔芬格，问他是否收到了邮件。

“我收到了。”这位全美汽车工人联合会主席说，声音有些沙哑。

“何不让马洛伊和我来工会总部，向你跟鲍勃·金详细解释？”韩瑞麒问，“何不让我们证明这些措施对工会和福特汽车都有益处？”

盖特尔芬格最终同意于周五也就是2月6日在全美汽车工人联合会总部会见这两位福特汽车高管。

全美汽车工人联合会总部“团结之家”是座现代化办公大楼，坐落在底特律市区的河畔。韩瑞麒与马洛伊驾车驶入停车场大门时，看到一块警示牌，写着外国品牌车辆禁止入内。两人知道这是他们唯一说服盖特尔芬格和鲍勃·金走上谈判桌的机会，因此他们做了万全准备，希望解答工会心中所有的疑问，解决所有异议。当两人抵达全美汽车工人联合会总部时，盖特尔芬格和鲍勃·金似乎心情不好，于是韩瑞麒直奔主题。

“你们永不会达成协议的，”他告诉这两位全美汽车工人联合会领导人，“通用汽车债务太多，他们破产是一定的了。”

韩瑞麒提醒盖特尔芬格与鲍勃·金，想想当年德尔福破产带来的影响。汽车工会已深知在破产法庭上保护工人权益谈何容易。现在与福特汽车谈判是最好的选择，否则等下去可能连对话的机会都没有了。一旦双方达成协议，全美汽车工人联合会则可拿着合同找到通用汽车和克莱斯勒，要求这两家公司接受。如果他们拒绝，那么他们才是坏人，而非全美汽车工人联合会。

“说下去。”盖特尔芬格说。

“自第一轮听证会起，你们就在谈‘共同奉献’，”韩瑞麒对盖特尔芬格说，“我们已为你们准备好了奉献的机会。”

福特汽车此前曾宣布将在1月裁员10%，同时约有1200名福特汽车信贷的雇员也会丢掉工作。福特汽车将实施债务重组协议，给债权人小幅价值折扣，稀释股东股权。其他一切事务也将公开，包括高管薪酬和董事会福利。

韩瑞麒和马洛伊花了90分钟时间详细解释所有细节。讲完后两人感谢全美汽车工人联合会领导们给了这次机会，并让他们考虑福特汽车的提案。

马洛伊当晚接到了鲍勃·金的电话。

“我们周一开始洽谈。”鲍勃·金说。

2月9日双方开始正式谈判，整个过程持续了一周时间。在就业保障和“待就业库”等问题上双方反复争论。直到周五双方也没达成任何进展。周六一早，盖特尔芬格与鲍勃·金带来了改变局面的提议。全美汽车工人联合会第一次表示愿意考虑终结待就业库。福特汽车中的一位谈判员是资深的金融专家，他原本已经退休，特意为此次谈判而再战商场，他总结了公司的表现。

“我为福特汽车工作了37年，我从来没有想过我能在有生之年看到今天的成果，”当韩瑞麒告诉他两位全美汽车工人联合会领导人的决定后，他大声地说，“这是历史性的！”

从那一刻起，谈判就变得容易多了，24小时之后便敲定了最终协议。韩瑞麒与盖特尔芬格坐镇福特汽车全球中心的一间办公室，就在韩瑞麒自己12层办公室的楼下。鲍勃·金、马洛伊以及其他人员则在会议室谈判。每当他们在达成某项协议后，韩瑞麒与盖特尔芬格就会计算这项措施能节省多少成本，看看还需要多少才能追上日本竞争对手。周日凌晨，两天的拉锯战终于尘埃落定，换句话说，福特汽车认为双方达成了共识。公司已同意取消所有受薪雇员的奖金，但盖特尔芬格的要求更高，他希望艾伦·穆拉利也能感受到普通员工的痛楚。

“他必须拿1美元年薪。”盖特尔芬格坚持道。

韩瑞麒想到了工会主席会要求穆拉利减薪，但他没想到盖特尔芬格的要求如此过分。韩瑞麒此前就薪资限度问题已征求过穆拉利的意见，穆拉利给他了一个数字，但仍是七位数。韩瑞麒告诉盖特尔芬格需要考虑他的要求所带来的后果。

“首先，我们需要穆拉利，没有人希望穆拉利离开，所以我们需要先保证这一点。其次，我不认为CEO应该比公司里的任何一个人挣得少，”韩瑞麒说，“穆拉利愿意两年内减薪60万美元。累计起来已经达到120万美元，是很大一笔钱了。董事会也同意放弃酬劳。”

盖特尔芬格尽力控制自己不露出笑容。“那么马克·菲尔茨、刘易斯·布恩和其他人呢？”他问。

“高管团队已经大幅降薪了，他们放弃了自己的奖金。做到了你们说的‘共同奉献’。”

盖特尔芬格点点头，并同韩瑞麒握手。

现在，韩瑞麒唯一需要处理的事情便是打出他人生中最尴尬的一通电话。他回到办公室，关上房门，拨通穆拉利的手机号。当时没有

人接听，韩瑞麒难为情地留言告诉老板，与工会谈判时给他削减了近1/3的薪水。穆拉利后来查看了留言箱，他为韩瑞麒能与工会达成协议感到高兴。

但是VEBA的问题仍旧悬而未决。韩瑞麒与马洛伊希望周末前敲定所有谈判，但盖特尔芬格想要在2009年2月17日截止日期前先与通用汽车和克莱斯勒谈好，这样福特汽车就只需接受同样的条款。

“我会回来的。”他已下定决心。

2009年1月20日，巴拉克·奥巴马正式宣誓就职美国第44任总统，汽车行业危机也正式成为新总统所面临的难题。实际上，奥巴马和他的团队在竞选期间就已着手处理危机了。在就职典礼举行前几周，奥巴马任命史蒂文·拉特纳（Steven Rattner）为他的“汽车沙皇”（car czar）。拉特纳是记者出身，后来成为华尔街亿万富豪，管理着私募股权机构四方集团（Quadrangle Group），不过他没有汽车行业经验。奥巴马总统1月7日宣布这一决定时，比尔·福特率先表达了忧虑。

“如果选一位愿意花时间深入了解汽车行业的人做顾问，对我们会有帮助。”比尔·福特在底特律车展上如是说。他暗示拉特纳不是这样的人。

奥巴马曾流露他将组建“汽车工作小组”的想法，不过通用汽车与克莱斯勒距提交“生存计划书”的截止日期越来越近，甚至连拉特纳的任命也没有官方宣布。2月16日，空军一号上的记者们缠着白宫新闻秘书罗伯特·吉布斯（Robert Gibbs），针对“汽车工作小组”提出了众多问题。他们提醒吉布斯距截止日期只剩一天，吉布斯信誓旦旦地说正式任命将于当天晚些时候公布。不过直到第二天吉布斯也没有公布任何任命消息。两家摇摇欲坠的车企于2月17日递交了计划书，政府也只发布了一则简短声明称“债权人、供应商、经销商、工人以及车企高管在内的所有人，都需要做出更多努力，以确保这些公司能够生存下去”。

周末前，全美汽车工人联合会就VEBA问题与福特汽车重回谈判桌。双方达成了暂时协定，并计划于周一也就是2月23日对外宣布。这一临时协定包括了诸多内容，如更改加班工资的计算方式，缩减休息时间，调整生活成本，取消复活节周一假期以及600美元的圣诞节奖金。协定还要求全体员工参加公司公费体检，以此降低保险费用支



出，同时允许公司进行新一轮买断性裁员。此外，协定废除了待就业库，而福特汽车同意为下岗员工发放一年期额外补贴。最重要的是，福特汽车终于可以使用股票支付半数VEBA相关信托基金了<sup>(143)</sup>。

到现在为止，奥巴马总统的“汽车工作小组”终于组建完毕，并召开了第一次会议。工作组由财政部部长盖特纳和国家经济委员会主任拉里·萨默斯（Larry Summers）联合主管。商务部、运输部、能源部以及劳工部的部长、行政管理和预算办公室主任、经济委员会主任、白宫能源和气候变化政策办公室负责人、环境保护局局长以及投行Lazard银行家罗恩·布卢姆（Ron Bloom）<sup>(144)</sup>担任组员。罗恩·布卢姆与拉特纳负责工作组的日常运营，监管年轻技术专家的工作。

通用汽车与克莱斯勒听闻福特汽车与工会单独达成协议后，给两位高官打了很多加急电话。克莱斯勒尤为不安，指责福特汽车逼自己走向破产。拉特纳对此有些不满，他听到这则消息后打给了齐亚德·奥扎利。

“让我们来处理这件事吧。”这位仍待官宣的“汽车沙皇”说道。

奥扎利告诉他，福特必须专注于自己的利益。

2009年2月24日，盖特尔芬格和鲍勃·金将与福特汽车达成协议的消息通知了各地工会领导。除去穆拉利减薪外，原本就不拿工资的比尔·福特也同意放弃部分递延薪酬。工会领导人们对此很满意，他们完全支持协议，敦促工会在册员工投票通过这项协议。美国三大车厂中的两家已经濒临倒闭，这项协议并不难接受。因此，2007年度劳工协议修订案于3月9日批准生效。

福特汽车位于俄亥俄州埃文莱克（Avon Lake）组装工厂的工人理查德·林茨（Richard Linz）总结大家的情绪说：“我们感觉自己任人摆布，”他说，“我想从福特汽车退休，我现在甚至不知道这是否可能，我希望能够继续工作，我希望保住我的工作。”林茨表示，穆拉利和比尔·福特通过减薪做出自己的贡献，让他感情上好受些。

相关条款改变对福特汽车而言意义重大，单在2009年就可节省5亿美元，VEBA协议还能让公司另外省出37亿美元用于回购债务。布思和他的财务团队没有浪费一分一毫的时间，开始着手完成这件事。他们也必须如此。全美汽车工人联合会同意让步，因为福特汽车承诺其他利益攸关方特别是债券持有人也会做出同样的奉献。华盛顿也要求通

用汽车和克莱斯勒满足这些条件。韩瑞麒和马洛伊向盖特尔芬格与鲍勃·金保证，福特汽车会做到这一点。工会领导们足够信任福特汽车，相信他们会兑现承诺。现在，福特汽车必须要履行诺言了。

2009年3月4日，福特汽车开始实施新政。在通用汽车和克莱斯勒继续与工会讨价还价之际，福特汽车宣布了一项三方债务重组计划。首先，福特汽车为每1000美元优先兑现票据出价80美元现金和109股公司股份，从债权人手中回购这些优先兑现票据<sup>(145)</sup>；其次，福特汽车信贷公司发行13亿美元的现金收购要约，以30美分兑1美元的价格收购非担保、不可兑现的福特汽车债务。最终收购价格降至20美分<sup>(146)</sup>；最后，福特汽车信贷公司发出另一笔5亿美元的现金投标报价，后来资金增加到10亿美元，以拍卖定价格的形式购买优先无担保债务。这种现金和股票混合的交易方式，意在防止投资者联合起来从公司获取更大利益。如今，这项回购计划每个部分都针对不同投资者有着专门的规定<sup>(147)</sup>。

进展程度和成绩远超福特汽车最乐观的估计。4月，福特汽车和信贷部门共花费24亿美元现金，发行了4.68亿股新股票，回购了99亿美元规模的债务。华尔街为这样的转换率感到震惊。

“投资者痛斥这一要约，仿佛要约打了他们母亲耳光一样。”吉米信贷公司（Gimme Credit）分析师谢利·隆巴德（Shelly Lombard）在回购交易结束前评价道。

这是美国历史上最大规模债务互换交易之一，但这并非福特汽车首次操作。过去几年间，施洛斯和他的团队一直默默地处理公司的财务负债事宜。2007年8月，他们将21亿美元的优先有价证券转换为普通股。接下来的12个月里，他们还将价值9.98亿美元的公司债务兑换为公司股票。2008年8月至10月间，施洛斯和他的团队还售出4.34亿美元规模的股票，并用套现资金买入福特汽车信贷公司的债券<sup>(148)</sup>。

所有这些举措都伤害了福特汽车股东的利益，因为他们持有的股权被稀释了。鉴于福特家族的股份不会被稀释，这种做法缺乏实际意义。不管其他股东如何不满，他们对此也无能为力，只要没有因愤怒而卖出股票，他们最终还是会从中得利。对债券持有人而言，3月的收购要约完全是非强制性的。这对福特汽车而言是笔非常划算的买卖，其能以30美分兑1美元的价格回购债务。至少在当时看来，交易对债券持有人而言也是有利可图的，他们能将手中的债券卖给福特汽车。实

际上，这些债券眼下的价值比福特汽车出价要低不少。鉴于美国汽车行业的状况，许多人能拿回些收益就已经谢天谢地了。

奥巴马总统并没有干等到2009年3月31日。事实已经很清楚了，通用汽车和克莱斯勒无法达到政府的救助标准。但奥巴马总统决定再给两家公司一次机会。与前总统布什一样，奥巴马相信放任这两家车企倒闭，将会对本已脆弱不堪的经济带来沉重打击。

3月30日，奥扎利得到消息，奥巴马总统将发表全国讲话，此时穆拉利正在雷鸟会议室召开每天举行的SAR例会。控制室的技术人员上午11点07分前将公司的大屏幕信号切换至CNN台。此时，总统走进白宫前厅，汽车行业工作小组成员紧随两侧。在这里，奥巴马对底特律下了最后通牒。

“年复一年，数十年如一日，我们看到难题日积月累，艰难抉择也不断拖延，而海外竞争对手已超越我们。如今我们已穷途末路，”奥巴马说，“我们不会、也绝不能让我们的汽车行业就这么消亡。（但是）我们也不能让车企依靠纳税人源源不断的钱来养活。这些车企以及汽车行业必须最终依靠自己的力量而非国家站起来。”

奥巴马给通用汽车60天时间提交“一份更完善的商业计划书”，内容包括解决所有遗留问题，转型为精益、更有竞争力的车企。奥巴马还解雇了里克·瓦格纳CEO的职位，同时他还表示，对克莱斯勒而言一切都太晚了。奥巴马只给了克莱斯勒30天时间与意大利汽车制造商菲亚特商谈合并事宜。

奥巴马的讲话中也有针对福特汽车的部分，不过是间接提到的。

“我们也必须认识到，汽车行业面临的困境，很大程度上源于我们整个经济的弱点，”总统说，“因此，为提振这段时期内的汽车销量需求，我将监督我的团队制订数项措施。”

奥巴马表示，他将凭借最近批准通过的《美国复苏与再投资法案》（*American Recovery and Reinvestment Act*），加快释放已经划拨用于购买新公务用车的资金。总统还将采取额外措施，提升汽车金融公司的资金流动性，以便他们能为经销商和购车消费者提供信贷。他还命令国税局提醒消费者，购买新轿车或皮卡将享受减税优惠。他还将与国会合作，制订“一项更加吸引消费者的激励计划来提升汽车销量”。

“太棒了！”奥扎利吼了一声，在空中挥舞了一拳。他和他的下属们花了几个月时间说服华盛顿政府出台政策刺激新车销售。类似计划已在欧洲市场取得了不俗成绩，这表明在美国同样能取得良好的效果。

奥巴马总统以承诺结束了讲话。他承诺会帮助密歇根州和其他中西部州的社区渡过这段史诗级的重组难关。

“如果我们能彼此帮助，共渡难关，竭尽所能而为之，那么当我们转身回首时便能自豪地说，这是美国汽车工业走出旧时代、步入新未来的一刻。美国汽车行业重塑了自我，再一次成为底特律、中西部乃至整个国家繁荣昌盛的引擎。”奥巴马承诺到。

当总统结束电视讲话后，雷鸟办公室的人们相互对视，而后共同喊了一声：“哇！”

穆拉利让技术人员关闭大屏幕，对高管们说：“伙计们。这是伟大的时刻，让我们同心协力复兴福特汽车，书写历史。大家耗费心血工作，等待乾坤扭转。现在，就是你们大展身手时刻。这关乎美国制造业的灵魂，而你们正是其中的一分子。”

在奥巴马总统发表全国电视讲话时，白宫将总统的发言稿发到了奥扎利邮箱。他将这份演讲稿迅速打印出来，发给参会的高管们一人一份。奥巴马讲话期间，穆拉利一直做着笔记，列出福特竞争对手必须达到的条件。他仔细检查了一遍详细内容，梳理每一条后都停顿一会儿。

奥巴马告诉通用汽车，他们应该整合自己的品牌。

“我们这样做了吗？”穆拉利问，“是的！”

总统要求通用汽车清理资产负债表。

“我们这样做了吗？是的！”

奥巴马要求通用汽车创造可靠的商业模式，以便能在全球市场取得成功。

“我们这样做了吗？是的！”

在场所有人一致认为，如果通用汽车能在短时间达到政府的要求，那简直就是奇迹。通用汽车破产已经无可避免，几位福特汽车高管准备开始庆祝胜利了。

“破产也救不了他们，”其中一位高管说，“没人会买他们的车。”

穆拉利摇摇头。

“你最好相信，如果联邦政府介入，事情就会有转机，”穆拉利说，“你能指望政府。他们能制定规则，也能改动规则。他们能将人类送上月球。这会成功的。我们必须坚定地执行我们的计划，以更专业的态度、更大的勇气去面对现实。”

会议室的空气瞬间凝固，高管们开始沉思这对公司来说意味着什么。

“他们的债务会被抹去。”有人说。

“我们的也会，”穆拉利笑着说，“我们会加速计划落实和归还贷款。谁的动作更快呢？谁能占得先机？谁要花1亿美元都必须得华盛顿批准呢？我们才是自己命运的掌控人！”

有人拿瓦格纳被总统解职的事开了句玩笑。除了穆拉利大家都哈哈大笑。穆拉利抬起手，示意大家安静下来。

“我们不应该幸灾乐祸，”穆拉利说，“现在是我们虚怀若谷、专心致志的时刻了。”

2009年4月，债务回购交易完成几天后，布思率领福特汽车代表团前往华盛顿，与汽车工作小组首次会面。由于福特汽车不采用政府救助计划，因此公司决定不再需要穆拉利直接与他们打交道。韩瑞麒、奥扎利、托尼·布朗也随布思前往。布朗是福特汽车的全球采购负责人，是供应链方面的资深专家。在财政部的一间小会议室里，福特汽车一行人与拉特纳和布卢姆坐下来面谈。这两位政府官员仍对福特汽车与工会单独谈判而感到生气。“你们为什么在这件事上插上一脚？”拉特纳再次问道，“你们为什么不让我们来处理？”“我们要确保自己不会处在劣势位置。”布思回答说。

拉特纳想知道，福特汽车在回购债权人持有的债券前，是如何与工会谈判并让他们做出让步的。韩瑞麒表示一切都源于信任。“信任是万事之基，”韩瑞麒说，“我们向他们展示公司的计划，我们决心实施计划。”

即便拉特纳对他们心感敬佩，他也没有流露出这点。相反，拉特纳的注意力放在了福特汽车与全美汽车工人联合会协议的条款上。

“这真的会有竞争力吗？”他问韩瑞麒。“是的，根据我们的数字，我们能成功，但并非今天而是未来几年。我们双方达成了协议，”韩瑞麒解释说，“这能让我们砥砺前行，实施我们的业务重组计划。”

截至3月底，所有追踪数据显示，在公众对汽车制造商的看法上，福特汽车将通用汽车和克莱斯勒远远甩在了身后。美国民众已不再将福特汽车与另外两家车企相提并论。奥巴马电视讲话后，虽然福特汽车大规模债换股的操作稀释了投资者手中的股份，但他们又开始买入公司股票。4月3日，福特汽车股价自2008年来首次报收于3美元以上。到4月9日，公司股价升至4美元。4月24日，福特汽车公布第一季度财报，亏损14.3亿美元。而这似乎已不再重要，公司股价以5美元的价格收盘。华尔街特别关注福特汽车的现金使用率，事实上这一数据已降至37亿美元。4月30日，公司股票收盘价已接近6美元。同时，4月标准普尔也上调了福特汽车的信用评级，这是10年来的第一次。虽然公司仍深陷垃圾级评级泥沼中，但总算是朝着正确的方向发展了。

鉴于股价浮动并未打击消费者对于福特汽车的热情，公司决定再发行16亿美元规模的新股，进一步强化资产负债表。福特汽车原有计划中并没有此项举措，但这意想不到的收益让福特汽车距离破产法庭更远了一步。除非爆发另一场严重危机，不然玻璃屋的高管们相信公司无需政府援手也能渡过难关。

汽车销量依旧低迷，但福特汽车股价继续保持跑赢大盘的态势，市场份额也在逐步提升。4月，福特汽车销量下降超过了31%，但丰田汽车的降幅将近42%。在欧洲市场情况也是一样，福特汽车自2001年来市场份额首次突破了两位数。公司在欧洲市场第一季度的市场份额占据了10年来的最高位。

董事会非常欣慰。董事们原本希望公司能在放弃政府援助情况下获得贷款，但没人料到这一决定竟然带来了更多益处。福特汽车与全美汽车工人联合会的协议获批两天后，公司董事会授予穆拉利500万股期权，执行价为每股1.96美元。这是弥补穆拉利为与全美汽车工人联合会达成协议而减薪的巧妙一招。公司希望此举能做到神不知鬼不觉，但全美汽车工人联合会却注意到了。鲍勃·金感觉像是被福特汽车背叛了一般。他曾说服全美汽车工人联合会工人在“共同奉献”的准则上做出让步。鲍勃·金不会忘记这一点，众多的普通工会工人亦不会。这件事后来让福特汽车和鲍勃·金都吃了亏。



此时此刻，福特汽车只需躲开席卷整个底特律的大灾难。供应商面临的情况并没有好转，如果通用汽车和克莱斯勒申请破产保护，情况只会更糟。但有一点正日渐清晰，他们的不幸将是福特汽车的幸运。到2009年5月1日，63%的购车用户对福特汽车称赞有加。在80年来影响美国汽车行业最严重的经济危机里，穆拉利和他的团队做成了即便在好光景的时期也超乎想象的事情：他们重建了美国民众对福特汽车的信仰。放弃政府救助的决定发挥了很大作用，但如果公司展厅仍是老掉牙的车型，放弃救助的措施也无济于事。幸运的是，全新设计的Fusion、Fusion混动车等新品刚好赶在消费者开始对福特另眼相看之际，走入了经销商的展厅。这一次，福特汽车又完美地抓住了机遇[\(149\)](#)。

新老交替的布什政府和奥巴马政府都还没弄清要如何向福特汽车发放90亿美元信贷，但这家迪尔伯恩车企已经不需要这笔钱了[\(150\)](#)。对福特汽车独自解决危机决定的支持，不久后演变成一种风潮。马克·菲尔茨发表“前进之路”演讲的三年后，2009年，艾伦·穆拉利终于将福特汽车打造成了一家产品在美国生产在美国销售的车企。

## 第19章 扭亏为盈，穆拉利兑现承诺

除非你有勇气，砥砺前行勇气，无论发生何事也绝不退缩，否则你无法保证能够成功。

——亨利·福特

2009年4月30日，克莱斯勒按《破产法》第11章申请破产保护。5月，通用汽车也申请了破产保护。雷鸟会议室的大屏幕又一次播放奥巴马总统的全国电视讲话。总统表示，美国政府将向通用汽车注资300亿美元，成为这家全美最大车企的头号股东。

“我明白这可能会给部分美国公民造成困惑，”奥巴马承认道，“（但是）我们整个经济成功与否都取决于通用汽车的生死存亡。”

迪尔伯恩非常安静，甚至能听到众人的喘息声。

“意思是他们不需要还债了！？ ”一位高管喊了出来。其他人则只是不停地摇头。

艾伦·穆拉利没料到眼下的局面，福特汽车的其他人也没有。他们只清楚，通用汽车和克莱斯勒能从美国纳税人手里拿到大笔资金。他们之前预计这两家破产公司必须清还债务。而现在，总统解释说旧通用汽车和克莱斯勒可以将债务转化为股权，注入新公司中。以克莱斯勒为例，菲亚特预计会从政府手中购买股份完成对这家公司的收购。但对通用汽车来说，一旦走完破产保护程序，美国政府将拥有新公司的大多数股权。

穆拉利和其他高管坐在位子上沉默不语，他们努力消化总统的讲话。他们已不再同两家破产公司竞争，而是同美国政府较量。与往常一样，穆拉利最先摆脱了忧虑。“我们必须接受出人意料的事，然后必须解决它，”他说，“抱怨没有用，打滚儿也没有用。我们会有办法的，如果需要调整，我们会做的。”

福特汽车密切关注这两家公司的破产情况。福特汽车聘请了外部法律机构，研究对手向法庭递交的每份文件。每天都有新文件呈交法院，通常厚达上百页有时候多达数千页，福特汽车的律师仔细剖析两家公司和政府主导的重组情况。监控华盛顿动态的重任落在了齐亚德·奥扎利肩上。他和他的团队游走在权力走廊里，想要弄明白政府会采取怎样的措施保护自己的投资。穆拉利和他的团队则继续每天开会，讨论最新进展，而这些会议也成了例行公事。

“大家都听到了些什么消息？”穆拉利在全员落座后，总是会问一遍这个问题。

回答中常常夹杂着一些福特汽车同城对手身上新的、意料之外的优势。玻璃屋的人都知道，通用汽车和克莱斯勒能轻易摆脱大部分债务，但谁也不曾预料到华盛顿同意他们清理经销商队伍，逼迫全美汽车工人联合会签署更大幅度让步协议，这些远比跟福特汽车的协议优厚。这让那些参与工会谈判的福特汽车高管们难以接受，特别是那些一直努力多年才取得些许进展的人，而通用汽车和克莱斯勒仅仅大笔一挥签了个字就得到了同样的成果<sup>(151)</sup>。

诸如赦免通用汽车过去所有的失职罪过之责的决定，将福特汽车置于不利境地。几年前，三大美国车企是涉资高昂的集体诉讼目标。20世纪90年代早期，汽车刹车片广泛使用石棉材质<sup>(152)</sup>，原告方也因相关技术和其他石棉配件将车企告上法庭。因此早些时候，福特汽车与通用汽车决定合作，共同承担诉讼辩护费用，分摊所有和解或判决产生的钱款。一个夏日，一位通用汽车律师致电福特汽车法律顾问戴维·里奇，告诉一位联邦法官已做出裁决，对石棉诉讼索赔的责任主体将不会转移到新通用汽车公司。

“我们在这件事上没有任何责任了，”通用汽车律师毫不掩饰他的喜悦之情，“全是你们的了。”

里奇第二天早上向同事们告知了这条消息后，雷鸟会议室里一片沉默。

“等一下，你是说他们就这样摆脱官司了？”一个人问道，“不会承担石棉诉讼的任何责任？是这样吗！？”

“我们的破产保护体系就是这样发挥效用的。他们有了崭新的开始，”里奇冷静地说，“他们确实得到了很多优势。你们也想靠申请破产获得益处吗？我们可以的。”

没有人愿意效仿。尽管福特汽车高管们或许嫉妒这两家同城对手，因为他们数十年来经营不善的问题轻而易举地得到了解决，但没有人愿意与破产的对手交换位置。福特汽车放弃了政府救助，但却因此获得了巨大效益。尽管整个汽车行业仍在困境之中，但福特汽车的美国和全球市场份额持续扩大。5月，公司在美汽车销量降幅不到25%，是六大车企中降幅最小的。丰田和本田汽车销量骤降41%，与此同时，林肯销量却同比出现了增长，这也是唯一一个实现增长的品牌。

市场需求也开始回暖。美国汽车整体销量在3月后实现了逐月增长。6月2日，福特汽车宣布第二季度将增加1万台汽车产量，并在第三季度增加4.2万台，与之相比，大部分通用汽车工厂和全部克莱斯勒工厂处于停工状态。尽管有华盛顿政府为通用汽车和克莱斯勒担保，但许多美国民众仍对从破产的企业购买车辆心存疑虑。5月，福特汽车推出新措施，允许克莱斯勒车主优惠置换福特轿车和皮卡，这对竞争对手来说是一记重拳。

“很多人不喜欢政府运营公司的概念，”福特汽车美国销售和营销负责人肯·库兹贝（Ken Czubay）说道，“他们对这些公司车辆的保值率也不抱幻想。”

当时，克莱斯勒车辆的剩余价值几乎腰斩。

甚至连政府支持的巩固经销商运动，也没能达到预期的灵丹妙药般效果。5月，克莱斯勒宣布实施一项备受争议的计划，削减800家经销商，而通用汽车则削减1100家。

吉姆·法利将这一消息告诉团队其他人时，显得非常愤怒。

“我们在这一家一家店的争取，”这位福特汽车全球市场、销售和服务副总裁说，“我们端着来复枪匍匐前进，可一觉醒来，他们甩掉了1/3的经销商。他们真是中了彩票大奖了！。”

但是他的愤怒很快就得到了平复。由于对失去特许经营权不满，许多通用汽车和克莱斯勒经销商销毁了客户名单和账户信息。迫于选民压力，12月，华盛顿方面再三权衡，允许这些被削减的经销商上诉，这让市场变得更乱套了。法利很快就感到庆幸，福特汽车没有采取这么暴力的方式对待经销商。大部分倒下的福特经销商都转卖给了其他商家，福特汽车竭尽全力保证整个过程无缝对接。他们从倒闭的经销商手里买来顾客名单，向表现优异的销售和服务专员提供新的工

作岗位。削减经销商的过程比较缓慢，而且一些经销商认为他们是被福特汽车暴力踢出局的，但这项计划却取得了实在效果。公司已经说服670家福特和林肯-水星经销商关闭或与它家合并，此举削减了福特汽车在美16%的零售店面。

每天都有新的“惊喜”等着穆拉利和他的团队。美国政府从未如此之深的介入私营公司的经营中。没有先例，也就没有规律可循。显然，政府在随着事态的进展制定规则。这让福特汽车十分紧张<sup>(153)</sup>。

政府为通用汽车和克莱斯勒提供了债务人持有资产式融资，否则这两家公司都拿不到资金。眼下，华盛顿拿着纳税人的钱打广告，吹捧通用汽车和克莱斯勒的产品比福特汽车更优秀。这两家公司还用纳税人的钱支撑大幅优惠，努力提振汽车销量。更让福特汽车心塞的是，政府使用通用汽车前信贷机构GMAC，向购车用户提供极有吸引力的贷款政策，这是福特汽车根本无法比拟的。

2009年12月，政府开始接管GMAC，斥资50亿美元买下这家信贷公司的优先股。到了5月，政府又向GMAC注资84亿美元，拿下多数控制权。与此同时，美国财政部将GMAC转型为一家银行控股公司，从而使其可以同银行一样从美联储获得低息贷款。这让福特汽车怒火中烧，他们向政府递交申请，希望福特汽车信贷公司也能得到类似政策，但申请被政府搁置了数月之久<sup>(154)</sup>。华盛顿方面并未停下脚步，有了政府后盾，GMAC现在也可以向克莱斯勒的顾客提供贷款。穆拉利开始公开质疑政府是否为了照顾其所持股的公司而改变规则。

“我们希望确保我们没有处在不利环境中。”穆拉利对财政部部长蒂莫西·盖特纳和美联储主席本·伯南克说。

穆拉利还批评GMAC为通用汽车和克莱斯勒顾客提供低息贷款。

“如果他们是家银行，就要像银行一样行事。他们需要把股东即美国纳税人的利益放在首位。”穆拉利说。

福特汽车其他高管也不断向奥巴马总统的汽车工作小组反映相同的观点。

“福特汽车一直确信自己从未完全丧失理智，”汽车工作小组负责人史蒂夫·拉特纳后来写道，“艾伦·穆拉利常常给盖特纳致电，也常常派人找我。福特汽车传递的信息始终如一：我们也在挣扎努力，但我们会自己解决问题。不要因为没拿你们的钱就惩罚我们。”

但华盛顿已经听烦了福特汽车的担忧。穆拉利向一位政府官员抱怨通用汽车得到的特殊待遇后，这位官员只是笑了笑。

“随时欢迎你们接受救助。”他说。

正如穆拉利所料，美国政府解决通用汽车和克莱斯勒的问题速度飞快，7月中旬就让两家公司摆脱了破产。但华盛顿的所作所为，无法与福特汽车从消费者身上获得的效益相提并论。6月，福特汽车在美销量只下跌了11%，而整个行业跌幅达28%。福特汽车的经济学家休斯-科罗维克现在确信，经济复苏即将到来，因此公司再次宣布增加产能，将第三季度车辆再提升2.5万台。这与2008年相比增长了16%。

福特汽车终于从政府方面得到了些帮助。2009年6月23日，公司成为首家获得美国能源部重组项目低息贷款的车企。这笔59亿美元贷款，解决了福特汽车的燃眉之急，正好兑现比尔·福特打造电动和混合电动车全家福的承诺。但福特汽车仍没有请求援助。设立该贷款项目的意义是帮助福特和其他车企应对政府2007年针对汽车行业颁布的新规定。贷款也不只限于底特律三巨头申请。能源部批准福特汽车贷款的当天，还宣布授予特斯拉4.65亿美元、日产16亿美元的贷款。

7月1日，福特汽车得到了更多帮助。美国政府提出的“旧车换现金”（Cash for Clunkers）计划终于生效。这也是奥扎利和他的团队历时数月向华盛顿奋力争取而来的结果。

2009年1月，德国出台了“Umweltprämie”，也叫“优质环境”计划，以此刺激车辆销售，并鼓励消费者将老旧的、污染严重的车辆换成更环保、更清洁的车型。只要消费者拿手中车龄超过9年的汽车置换新车，都可以获得3300美元以上的补助。这项优惠政策极为成功。截至3月，德国汽车销量同比增长了40%。数以万计的德国民众因这项政策而获益，而福特汽车是其中最大的受益者。

“全球汽车行业可能面临有史以来最严峻的危机，但在福特汽车位于科隆的工厂里，你绝对感受不到危机的存在，”德国《明镜周刊》5月的报道称，“在这里，工人们周末也要加班，以满足嘉年华车型高涨的需求。事实上，福特汽车在德国市场的销售情况一直十分兴旺。1月到4月间，消费者订购了6.85万辆福特嘉年华、微型车Ka以及中型Fusion，是去年订单量的三倍以上。”

报废补贴项目很快就在欧洲其他国家涌现开来。就像用面包屑吸引鸽子一样，各国政府通过补贴项目将消费者引到经销商展厅。福特



汽车开始大规模游说，希望美国也能采取类似的补贴政策。奥扎利召集福特汽车所有重量级的政界人士，不屈不挠地与国会斗争。他派休斯-科罗维克前往华盛顿，解释这类措施有利于整个国家经济。当年春季，休斯-科罗维克亲自拜见超过200位议员和立法助理，向他们每个人解释说每销售一辆车，都能为大的经济环境带来一丝贡献。

6月18日，美国国会最终批准通过了《汽车补贴退款系统》（*Car Allowance Rebate System*）。拥有符合条件车辆的消费者，可以在购买全新的、燃油效率更高的轿车或皮卡时，从政府获得最高4500美元的补贴。效果立竿见影，美国各大经销商展厅门庭若市，消费者们迫切希望将手中老旧的“油老虎”置换成更经济的新车型。尽管日本车企成了这一补贴项目的最大受益者，但福特汽车同时也得到了帮助。尽管福特汽车从欧洲引入美国的首款燃油高效型产品仍需数月才能上市，但公司仍有充足的车型符合补贴项目的标准，而且它们没有背负破产的名声。虽然福特汽车仍在国内销售老款福克斯，但这款廉价紧凑车型却是最受欢迎的美国制造，排在丰田卡罗拉、本田思域和丰田凯美瑞之后。在补贴项目实施后的不到三周的时间里，福特汽车就实现了2007年以来首个月度销售量增长的好现象。

“情况不再变糟了，”马克·菲尔茨于7月21日接受记者采访时腼腆地说。“问题是，什么时候会开始向积极地方向发展。”

答案在三天之后就出现了。福特汽车第二季度实现了完全出人意料的23亿美元盈利，这让华尔街极为吃惊。公司季度现金使用率下降到了10亿美元。投资者欣喜若狂，福特汽车股价当天盘中交易突破了7美元，并在一周内升至8美元，创下一年内的最高位。

福特汽车重回盈利行列，这一次，它将保持良好态势。尽管美国乃至全球市场汽车销量仍旧低迷，但福特汽车终于将产能与需求匹配了起来。公司做成了其他美国车企无法做到的事情：找到了如何在低迷的市场环境中赚钱的宝典。至少对福特汽车而言，噩梦结束了。

对于美国汽车行业而言，现状仍不容乐观。供应商还在苦苦支撑，每周都有很多公司倒下。托尼·布朗和他的“夸克项目”团队继续专注应对这些难题，但过程并不轻松。福特汽车迫于压力再次援助伟世通，这已经是四年内的第二次了。5月28日，伟世通申请破产后，福特汽车同意向这家零部件制造商提供债务人持有资产融资。

投资银行家们一直为美国汽车行业输送资金，但他们对美国乃至全球汽车和皮卡持续生产的复杂网络一窍不通，而且也不了解现金流是如何在该行业中发挥作用的。布朗竭尽所能向他们讲明其中的原理。他向投资银行解释所有大型车企如何依靠同一供应集群维持工厂运转，向他们展示一家大型供应商倒闭如何引发一连串灾难，进而将整个制造系统拉下深渊，帮助他们理解更换供应商、特别是重度工程组件或专利技术元件如何困难。这耗费了一段时间，但银行家们终于弄清楚其中的门道了，至少不会再为本已困难至极的形势火上浇油。

布朗反对直接给供应商输送现金的做法。为打造健康的行业，需要强化巩固供应商。因此他主张采取筛选方案，只向最关键的公司提供援助，不过这对华盛顿而言太过复杂。政府为身陷困境的供应商设立了一个50亿美元的基金，但借款利率极高导致鲜有人问津。

另一个行之有效的方案，是通过通用汽车和克莱斯勒向供应商提供联邦基金。在奥巴马政府迫使这两家车企破产前，曾明确表示向供应商提供资金。这让整个行业如释重负，因为这表明所有人最大的恐惧，即整个美国供应链崩溃将不会成真。华盛顿方面甚至将发放给通用汽车和克莱斯勒的资金转给急需钱款续命的供应商。这项措施对福特汽车来说也获益匪浅，因为许多供应商也向福特产品提供零部件。

与此同时，在用工方面福特汽车正努力追赶通用汽车和克莱斯勒的步伐。华盛顿向全美汽车工人联合会施压给予后两家车企与福特汽车相同的条件，但政府并没有就此满足。汽车工作小组还向全美汽车工人联合会施压，迫使其接受更大幅度的让步，包括冻结初级工人的工资，采用更灵活的工作规则。更重要的是，奥巴马政府要求在2011年合同到期前，全美汽车工人联合会放弃对这两家车企的罢工权利[\(155\)](#)。这将正处于复苏中的福特汽车置于极度危险的境地。全美汽车工人联合会主席罗恩·盖特尔芬格和副主席鲍勃·金对现在或到2011年采取罢工的形式抗击福特汽车没有丝毫兴趣。两人清楚，如果回到2007年前过于慷慨的用工协议条款，会破坏公司在两人帮助下所获得的成绩。两人深信，保护工会工人最好的方案，就是保证他们供职的车企能继续生存下去。但两人同样是由工人们选出的工会领导，福特汽车担心日益激进的工人们在未来会强迫工会对自己下手。

福特汽车希望得到与通用汽车和克莱斯勒一样的保证。让全美汽车工人联合会回到谈判桌上并不难。在3月达成最新协议后，福特汽车制造负责人韩瑞麒请求盖特尔芬格保留继续谈判的可能性。

“现在政府插手了，有通用汽车和克莱斯勒在，我们不知道事态会如何发展，”韩瑞麒说，“如果没有重大变化，我们需要就如何维持我们的竞争力坐下来重新谈一谈。”

双方迅速敲定了一项新协议，赋予福特汽车与其他两家同城对手一样的保护。作为回报，福特汽车将向每位全美汽车工人联合会工人发放1000美元的“质量奖”。不过问题仍旧存在，盖特尔芬格和鲍勃·金不确定全美汽车工人联合会工人们是否会买账。工人们正密切关注着福特汽车的进展，一些人开始质疑是否为公司付出的太多了。当公司为生存而战时，工人们都愿意牺牲自己那部分利益，但现在福特汽车又开始赚钱了。福特汽车成了胜利的受害者。

“有些人对我说，他们放弃的已经够多了，”福特汽车迪尔伯恩皮卡制造厂的工会谈判委员加里·沃克维茨（Gary Walkowicz）说，“他们觉得自己不应该再放弃任何权利了。”

沃克维茨和其他委员甚至在条款尚未公布之前，就开始组织反对与福特汽车的新协议。福特汽车和全美汽车工人联合会领导决定等到合适的时机，再让新协议走投票程序。不过好消息比他们预想的来得快。

由于“旧车换现金”政策，2009年7月福特汽车在美销量增长了2%。国会最初为这项报废补贴方案拨款10亿美元，并预计能维持到11月，但在政策开始的第一个月末，这笔钱就用光了。白宫要求经销商继续宣传这项补贴政策，同时施压国会在8月初拨款20亿美元，让民众还能享受一个月的补贴时间。8月14日，福特汽车再次上调汽车产量，两周后，迪尔伯恩皮卡制造厂和密苏里州Claycomo的堪萨斯城组装厂开始加班加点的生产，以满足日益增长的需求。8月，福特汽车销量增长了17%。由于大西洋彼岸的报废补贴政策，欧洲市场的汽车销量也实现了上涨。

当2009年9月“旧车换现金”政策到期后，销量终于走跌。10月14日，福特汽车与工会宣布达成临时协议，盖特尔芬格匆忙召集各地区工会领导前往底特律，并敦促他们支持通过新协议。不过沃克维茨等在内的部分人予以拒绝。于是到月末盖特尔芬格才要求对新协议投票，因为他想要工人们看到10月的销售业绩再做决定。

但福特汽车并没有完全取得胜利。全美汽车工人联合会工人们仍旧记得董事会如何用股票期权偷偷弥补穆拉利的减薪。他们想知道，这一次福特汽车又会玩什么样的套路。

说服工人们做出新一轮让步的重任落在了金的肩上。鲍勃·金是  
全美汽车工人联合会的副主席。与大多数工人一样，鲍勃·金也认为  
福特汽车的要求太多了。他是位理想主义者，相信罢工权利是神圣不  
可侵犯的。但他也是名战士，他将这些感受埋在心底，一家工厂一家  
工厂的去劝说工人投票支持与福特汽车达成的协议。然而在许多工厂  
里，他被工人们嘘下了讲台。

10月31日，全美汽车工人联合会工人们正式否决了新协议。因  
此，福特汽车必须带着目标任务投入到2011年的全国性合同谈判中。

10月28日，福特宣布终于为沃尔沃找到了一个潜在买家。吉利汽  
车集团成为这一瑞典品牌的优先竞标方。

吉利创始人是有着一张娃娃脸的李书福。他是农家子弟，来自浙  
江省。1984年，李书福放弃读大学的机会，怀揣着从父亲那里借来的  
2000元钱，创办了一家生产冰箱配件的公司。1994年，李书福接管了  
一家濒临倒闭的摩托车厂，并将其打造成最畅销的本土品牌之一。最  
终，他将注意力投向了汽车行业，1997年，李书福创办了吉利汽车。

2006年，李书福决定走向世界舞台。吉利汽车的产品不断改善，  
同时李书福也赢得了实干家的美誉。福特汽车董事约翰·桑顿访问北  
京期间与李书福进行了会谈，并告诉他公司正考虑吉利收购沃尔沃的  
事宜。福特汽车CFO，同时也是沃尔沃前董事长的刘易斯·布思将负责  
谈判事务。

李书福认为他已做好了准备。他组建了一支顾问团队，希望能够  
打消各方疑虑。这支团队包括罗斯柴尔德集团的顶级汽车行业银行家  
梅理克·考克斯（Meyrick Cox）。吉利还聘请了前沃尔沃CEO，也是  
前福特汽车市场部门总裁的汉斯-奥洛夫·奥尔森。李书福年轻有朝  
气，开朗又极具个人魅力。他竭尽全力让各方都满意。

布思认为将沃尔沃卖给李书福是个好选择。

2008年10月，福特汽车正式宣布吉利为沃尔沃优先竞购方，同时  
两家公司也开始真诚地开展谈判。同卖掉捷豹和路虎一样，布思对出  
售事宜非常谨慎，不断就如何安置沃尔沃员工追问吉利。一群瑞典投  
资人，雅各布财团（Jakob）也加入竞购大战，同时前福特汽车高管主  
导的美国投资人团队也试图买下沃尔沃，但这些都拿不出足够多的  
钱。虽然吉利尚未完成融资工作，但福特汽车相信其能在2009年前实

现。12月，穆拉利宣布福特汽车希望在2010年第一季度与吉利签署正式收购协议，并在6月底前完成交易。

即便没有政府的补贴政策，福特汽车销量也在10月实现了反弹，涨幅同比达3%。过去13个月中，福特汽车市场份额12个月出现增长。虽然整个行业也开始复苏，但远不及福特汽车涨势良好。最困难的日子总算过去了，尽管复苏步伐缓慢，但市场终归是慢慢好起来了。不光在美国市场，福特汽车在欧洲和南美地区继续开疆拓土。公司现在拥有充足的现金和信心，福特汽车宣布了23亿美元的未来投资计划，用于提升巴西工厂的产能。福特汽车不再为生存而战，它开始成长了。

好消息接踵而至。福特汽车销量11月同样实现增长，《汽车潮流》（*Motor Trend*）杂志将福特Fusion评为“年度汽车”后，Fusion销量增长了54%。欧洲市场销量上升了近20%。福特汽车12月在美市场的销量创下自2008年5月以来的最好业绩，涨幅高达33%。2009年，公司在美市场份额也增长了一个点，这也是自1995后首次实现的全年增长。2010年的业绩看上去会更好。福特汽车宣布2010年第一季度北美工厂将增产55万辆车，较2009年同期提升58%以上。

12月2日，福特汽车股价报收于9美元以上，创下两年来的新高位。在行情回升的情况下，公司又发行了10亿美元新股。市场似乎毫不在意。三个月之后，公司股价突破了10美元关口，这也是2005年来福特汽车股票首次爬上两位数。

12月，我与一小群华尔街金融人士在底特律共进了晚餐。他们代表了投行、私募股权机构以及美国纳税人和新通用汽车的股东全美汽车工人联合会<sup>(156)</sup>。他们已对埃德·惠特克里二世（Ed Whitacre Jr）极为失望。华盛顿解雇前通用汽车CEO韩德胜后，委派惠特克里二世接管这家苦苦挣扎的车企。事实上，韩德胜接过上一任CEO里克·瓦格纳的大权才过了仅仅9个月。

“他们需要的是另一个艾伦·穆拉利。”一位银行家表示，顿时引来餐桌上不少赞同声音。

对于华尔街和底特律来说，这似乎已经成为一个共识。但在迪尔伯恩，穆拉利和福特汽车总部的每个人都知道，事情并不像说的那么简单。在穆拉利的领导下，曾经同室操戈的高管们凝聚成一支团结的

队伍，正是这支团队，将公司从史上最凶险也是最漫长的危机中解救了出来。

每年12月，福特汽车董事会都将为公司高层举办一次晚宴。那年12月，艾维·霍克蒂向所有高管们敬酒，并拿莎士比亚戏剧《亨利五世》中的主人公亨利五世举例，引用他在英军将士前发表的“兄弟之情”演讲，说英军以一敌六，面对法国的猛攻取得了胜利。

“你们克服了同样的困难。”霍克蒂举杯祝酒时说。

几周后，福特公司公布了2009的财务业绩：全年利润27亿美元。穆拉利终于兑现了承诺。



## 第20章 福特的未来，一家更均衡的全球化公司

财富不过是做事的工具，就像燃料之于熔炉，  
或链条之于车轮，都只是达到目的的手段。

——亨利·福特

2009年8月28日，下班后的加利福尼亚公路巡警马克·塞勒（Mark Saylor）开着一辆2009款雷克萨斯ES350，载着妻子、13岁的女儿以及妻弟克里斯·拉斯特拉（Chris Lastrella）行驶在圣迭戈（San Diego）附近的125公路上。忽然塞勒发现车子无法制动了，事实上车子还在不断加速。当他们经过“高速出口”的指示牌时，车速已达到193公里每小时。拉斯特拉拨打了911报警电话寻求帮助。

“我们的油门踏板卡住了！”他喊道，这时候汽车已冲出了道路，“我们有麻烦了，刹车没了！”

几秒钟后，他们全部遇难。作为汽车行业的质量标杆，丰田汽车有着无懈可击的声誉。2009年11月26日，丰田在美召回420万辆旗下车辆以处理这一问题。但事故仍旧不停出现。2010年1月16日，丰田汽车向美国国家公路交通安全管理局发出通知，称问题原因可能是油门踏板存在缺陷。1月21日之后，丰田又召回了230万辆汽车。1月25日，美国政府要求丰田停止销售受影响的车型，直到油门踏板问题得以解决。26日，丰田从美国市场撤下8款广受欢迎的车型，其中就包括销量冠军凯美瑞。油门踏板事件的影响持续发酵，发展成美国历史上最大规模的汽车召回事件，甚至超过了福特凡士通轮胎的惨案。调查人员开始着手调查丰田掌握的信息内容以及应对的时间。真相很快浮出水面，这家日本车企一直对多年来累积的证据视而不见。丰田高管们被传唤到华盛顿解释事实，他们发现自己面临着2008年时底特律三巨头经受国会严刑盘问时同样的境遇。由于只有极少几个车型不受影响，而且全美各大报纸头版头条都在报道这一丑闻，丰田汽车的销量一落千丈。福特汽车迅速填补了丰田留下的空位。

丰田汽车失去民众宠爱时，福特汽车却凭借一款新车型赢得了全球汽车行业媒体的喝彩。2006年首次见面时，艾伦·穆拉利与德里克·库扎克就在探讨这辆车了。

新款福特福克斯终于在2010年1月11日登陆北美国际汽车展。距离穆拉利首次亮相科博球馆仅仅过了三年，这回再次登台已没有烟雾机造势，取而代之的是一幅巨大的福特蓝色椭圆标志，下面是穆拉利的座右铭“一支团队，一项计划，一个目标，一个福特”。他们没有摆放一辆平淡无奇的全尺寸轿车，而是摆放了一台时髦的糖果红色掀背车，车子在聚光灯下不停旋转。

“看我们的全新福克斯多漂亮多酷！”穆拉利兴奋地喊道。这次面对挤满了球馆的全球汽车媒体，穆拉利感觉比2007年那次见面会要轻松得多。“对我们来说，这不仅仅是辆汽车。福克斯是‘一个福特’的绝佳榜样，赋予了钢铁、玻璃和技术以生命。福克斯是我们作为一家公司整体转变的力证。”

福克斯不仅成为底特律最炙手可热的小车，也成为真正意义上的全球汽车。这款T型车车型开创了规模经济，亨利·福特也会为之自豪。虽然福特汽车在三个大洲设立了4个工厂生产福克斯，但80%的配件全球通用，75%的配件来自同样的供应商<sup>(157)</sup>。除了福克斯自身外，其所用的底层架构至少用在10款不同类型的轿车和跨界车上，从新款全球版C-Max跨界车到电动版福克斯都用到同一款底层架构。到2012年时，福特汽车每年将基于这一紧凑平台打造200万辆汽车并销往全球。

紧凑型细分市场现已成为汽车市场最大的蛋糕，全球每卖出四辆车就有一辆是紧凑车型。通过全球化研发和生产，福特汽车能省下大笔成本，这有助于公司加大投入这一不断增长的市场，并从中赚得巨额利润。福特汽车不再以推出“油老虎”皮卡和SUV而闻名，而是凭借时尚的紧凑型轿车和跨界车而著称。

就连一贯稳重的库扎克都显得很兴奋。

“这将赋予我们前所未有的国际竞争力。”他断言道。

福特汽车转型中的辛酸，老密歇根州皮卡制造厂最有发言权。这座制造厂位于底特律韦恩的郊区工业区，曾是福特汽车旗下最赚钱的工厂，如今，福特汽车将这座SUV工厂更名为密歇根州组装厂，并投入超过5.5亿美元进行改造转型，用于生产普通款福克斯和电动版福克斯。北美车展开幕前几天，福特汽车美国公司总裁马克·菲尔茨领着

一群记者参观了这座如巨大洞穴般的工厂。空间如此之大，远处的围墙都淹没在阴影中。

“2009年，我们还在这里生产领航员和征服者。而现在，我们在此打造新款福特福克斯，”菲尔茨说，他的声音回荡在空旷的水泥墙间，“我们目标是在美国建立一座强大的生产基地。”

福特汽车已经认认真真算了一笔账。菲尔茨自豪地宣布，美国制造的全新福克斯有望为公司带来坚实的利润。几年前，这几乎是不可能的。不过，福特汽车在2007年与2009年同全美汽车工人联合会签署的用工协议，从根本上改变了市场规则。穆拉利曾对罗恩·盖特尔芬格和鲍勃·金做出承诺，如果两人同意，福特汽车将在美国本土生产小型车。现在穆拉利兑现了诺言。公司将美国产能转移到墨西哥的计划也一直处于搁置状态。

新款福克斯要等到2011年才能上市销售，但其他新款福特车型已登陆市场，如荣获“2010年北美年度汽车”称号的Fusion混动款，获得“年度皮卡”殊荣的全顺紧凑型小客车。福特汽车是丰田丑闻的最大受益者之一，其1月在美市场销量攀升了24%，2月、3月更是上升了43%。由于成本降低，毛利升高，福特汽车每卖出一辆车都能赚得了利润。

投资者也从中得利。2010年1月6日，福特汽车股价报收于11美元，创下2005年来新高。3月2日，股价攀至12美元。形势日渐好转。2010年前3个月，福特汽车营收达21亿美元。尽管汽车市场仍旧疲软，但福特汽车北美、南美、欧洲、亚太以及福特汽车信贷公司等各个部门的运营利润较去年都有稳定提升。公司在美国市场份额增加了2.5个百分点达到了16.6%，这也是1977年福特汽车季度涨幅最高的一次。与此同时，福特汽车全球销量也在上涨，公司不再只是一味地烧钱了。

“本季度取得的持续好转让我们深受鼓舞，我们将继续专注于实施计划的关键部分，这一点从未改变：深入调整公司策略，在当前需求下保持盈利；改变车型组合，加速生产用户想要和在意的新产品；投资我们的计划，不断改善资产负债表；作为一个团队同心协力，有效利用我们的全球资产，”穆拉利4月27日发布财报时对分析师和记者说道，“复苏是渐进的，消费者信心仍相对疲软，全球汽车行业仍在全力应付产能过剩。但我们在执行我们的商业计划中绝对专注，并为以后的发展制订了更好的计划。”

穆拉利现在将注意力放在改善公司资产负债表上，并开始着手清理垃圾债券，但过程漫长而又缓慢。福特汽车2006年签署的大规模融资协议条款规定，一旦循环信用额度付清，并且三家大型评级机构中的两家重新将福特汽车信用评级上调至投资级，为贷款担保而抵押的所有资产都将被释放。因此福特汽车需要继续还债，而通用汽车与克莱斯勒则无须如此，这对福特来说已处于不利境地。后两家车企通过破产保护免去了债务，但福特汽车却不得不依照老办法一一还清。比尔·福特还承受着家族亲属们持续增大的压力，他们要求他恢复派息。不过，比尔选择支持穆拉利的决策，首先解决稳定资产负债表相关事宜。

4月6日，福特汽车向银行支付了30亿美元，用于偿还循环贷款。6月30日，公司又提前拿出38亿美元，用于全美汽车工人联合会的退休员工医疗保险信托基金，也就是VEBA。福特汽车还表示，将以95折的优惠现金支付剩余VEBA的规定款项。一年前公司说服工会，准许其以股票的形式支付半数VEBA资金。如今，福特汽车坐拥足够现金，不必再动用股票了，全美汽车工人联合会对此也并不介意。全美汽车工人联合会从公司已经注入VEBA的股票权证上获利颇丰。全美汽车工人联合会3月将这部分股票卖出，为退休人员获得了18亿美元收益。

现有员工也是福特汽车成功的受益方。1月，福特汽车向美国制造厂的员工们恢复利润分成政策，为4.3万名全美汽车工人联合会在册员工每人发放450美元。公司还解冻了提高员工绩效工资的政策，开始恢复他们在危机中放弃的利益。

经销商也从福特汽车的复兴中受益。2009年，经销商在美国地区的平均利润是2008年的15倍。与之形成鲜明对比的是，数以百计的通用汽车和克莱斯勒经销商正为夺回特许经销权而斗争，与此同时，丰田经销商的技工则昼夜不停地工作，更换丰田汽车有问题的油门踏板。

穆拉利也拿到了奖励。3月，福特汽车宣布，2009年授予穆拉利1800万美元的现金、股权和期权奖励。甚至比尔·福特也收到了薪水。在放弃所有报酬5年后，这位公司的执行董事长终于收到400万美元现金和1100万美元股权。比尔立刻拿出100万美元捐给了为福特汽车员工子女设立的大学教育基金会。

同穆拉利2006年向他的团队承诺的那样，这一路走来，其中有很多乐趣。他们的辛勤努力最终得到了回报。每周、每月以及每个季度的情况都在好转。福特汽车现在已不再苦苦挣扎在生存线上了，而是要为胜利而战。福特汽车产品的质量评级在非豪华品牌中排名第一。公司也不再为吸引消费者试驾而打折促销。消费者如今愿意加钱购买进气栅装有蓝色椭圆车标的产品，同时公司新车也以行业最快的速度进入经销商展厅。

7月26日，穆拉利在纽约海诺德广场（Herald Square）揭开了全新福特探险者的面纱。同时公司在现场布置了泥土和松树。这款经过彻底重新改造的实用型福特SUV，较上一代车型燃油效率提高了30%，成本则降低了1000美元。正如亨利·福特一个世纪之前取得的成就一样，穆拉利已经找到让福特汽车产品更经济、让消费者更省钱的方法。

公司再次步入增长模式。2010年上半年，福特汽车宣布对亚洲、非洲、欧洲、南美以及北美等地区投资数十亿美元。这些投资的目的是为了实现在穆拉利的愿景，成为一家更均衡的全球化公司，结束单单依靠北美市场的情形。世界正不断变革。美国正在从经济大衰退中复苏，但这似乎也意味着美国昔日经济霸主的地位不保。福特汽车的未来在别处。

随着本土面临的难题在很大程度上得到妥善解决，福特汽车北美业务重回盈利行列，亚洲市场则成了穆拉利工作的重中之重。中国和印度正快速成为新经济秩序的中心，但福特汽车在这两大市场起步较晚，仍在吃力追赶。

穆拉利决定是时候向外输出他的想法了。2009年底，北美成功复兴后，他委派韩瑞麒负责主导福特汽车亚太分部进行彻底改革。这位年轻的制造部门负责人取代年长的约翰·帕克（John Parker）掌管亚太部门。帕克多年来一直未能纠正上一任遗留下的错误问题。这也是心有鸿鹄之志的乔·韩瑞麒静候多年的机遇，他带着一贯的热忱全身心地投入新工作中。他频繁往返迪尔伯恩与上海之间，试图弄清福特汽车在中国的真实需求，而后返回全球总部亲自游说各位高管。

中国现已成全球第二大汽车市场，而福特汽车忽视这里太久了。韩瑞麒发现的第一个问题是产品匮乏。在公司触角所涉及的细分市场中，福特汽车表现优异，但其在中国只有5款车型在售。他决定为中国

引入十几款新车型，同时大规模扩张生产基地，包括新建两家新的组装厂和一家发动机制造厂。他还制订了变速箱制造厂的建设计划。最后，韩瑞麒启动了激进的经销商网络扩张举措，包括新增一百多家店面，大部分设在小城市和内陆省份，因为这些地区的市场需求正日益旺盛。

2010年3月，艾伦·穆拉利忽然造访中国，为一位福特车主送去神秘礼物。当骆海燕来到上海东昌福特汽车4S店提取她预定的蓝色福克斯时，穆拉利已在店里等她。穆拉利亲自将车钥匙交给骆海燕，并给她一个拥抱。骆海燕激动地几乎说不出话来。

“这真是太出乎我的意料了。”她磕磕巴巴地说。

福特汽车在中国的市场份额仅有2.6%，而市场龙头大众汽车占比则高达13%，通用汽车以9%的份额名列第二。就连日本铃木汽车都比福特汽车销售得好。但同往常一样，穆拉利勇敢无畏。

“今天我们在这里，”他在东昌福特汽车4S店发表讲话说，“我已将亚洲设为福特汽车的最高优先级。”

印度是福特汽车第二个必争市场。这里充满挑战，公司要直面全球最廉价汽车的竞争。在这里，三轮车仍是众多中产阶级出行的极有吸引力的交通工具。因此，福特汽车从刚退役的老嘉年华生产线上调走设备，运往印度城市金奈（Chennai）。公司将嘉年华改名为福特菲戈（Figo），将车型换上新面孔，售价降到7700美元。福特菲戈取得了巨大成功，囊括了市场各大奖项，帮助福特汽车到2010年底在印度销量翻了近三番。

在锡塔尔琴的伴奏下，穆拉利戴着花环，点着朱砂红痣，参加了福特菲戈发布会。在印度之行中，穆拉利还向5000多名印度员工发表了讲话。

“福特印度公司棒极了！”他向人群喊道，“好得不能再好了！这就是我想说的！”不过人们不大习惯这种非正式的问候。

在人们还摸不着头脑时，穆拉利微笑着离开了。

福特汽车在欧洲也面临新的挑战。报废补贴政策到期后导致汽车销量下滑，随之而来的便是激烈砸钱竞争，大量车企在车辆设计上投入越来越多的资金，从而俘获消费者芳心。与美国不同，经济危机并未给欧洲汽车行业带来根本性改变。事实上，经济衰退期间欧洲各国政府对车企采取了援助措施，车企依赖于此维持工厂运转以及保住工



人的工作岗位。结果，包括福特汽车在内的所有车企，尽管存在产能过剩、销量不高的问题，但仍旧从大衰退中复苏过来了。

到了4月，福特汽车在欧洲市场的销量开始下滑。在穆拉利的坚持下，公司没有加入价格大战，即便这意味着将市场份额拱手让给了竞争对手。到现在，穆拉利已对福特汽车的历史有了充足认识，了解价格大战带给美国车企三巨头的崩坏后果。此举会造成车辆保值率走跌，品牌形象贬值，利润遭到蚕食。但欧洲市场的价格压力是无法抵抗的。

穆拉利决定，是时候改变欧洲公司了。他将乔·韩瑞麒此前的工作交给福特汽车欧洲公司总裁约翰·弗莱明，晋升沃尔沃总裁斯蒂芬·奥德尔（Stephen Odell）为福特汽车欧洲的CEO，并在沃尔沃出售完成后履职<sup>(158)</sup>。奥德尔对这家瑞典品牌采用的“严厉之爱”方式让穆拉利印象深刻。他曾裁掉数千个工作岗位，但并未受到处罚。更重要的是，在将沃尔沃大印交给吉利之前，他带领公司几乎重回盈利行列。

2010年3月28日，福特汽车与吉利达成最终协议，以18亿美元将沃尔沃卖给吉利。18亿美元的售价不及穆拉利期望的一半，但这已是众人全力以赴的结果了。最后，吉利拿出足够的现金完成了这笔交易。福特汽车要求先拿到2亿美元现金，以保证新东家有足够的资金运营沃尔沃。至少现在，穆拉利关心的事情是，福特汽车已经消灭了最后的绊脚石。当8月2日沃尔沃出售事宜最终画上句号后，福特汽车正式剥离全部海外品牌。公司持有的大部分马自达股票也相继卖出，到年底前，福特汽车还将再出售7.5%的股份<sup>(159)</sup>。穆拉利的清理名单中只剩下一个名字：水星。

6月2日，福特汽车在位于迪尔伯恩的产品研发中心匆忙举办了一场媒体见面会。有关水星品牌轿车生命即将走向终点的传闻又一次在经销商间四起。不过这一次，传闻变成了现实。马克·菲尔茨向大家解释福特汽车关闭这个已有72年历史的汽车品牌背后的缘由。水星的销量一直走跌，如今在美市场份额不到1%，福特汽车不会再向水星继续投资，省下来的资金将用于公司旗下的奢侈品牌。

“我们为水星的历史感到自豪，但我们现在需要向前看，”菲尔茨说，“我们在福特品牌上取得了长远进步，现在是时候在林肯上下一番功夫了。”

私下里，公司高管们都承认，维系水星品牌存活如此长时间的唯一缘由，是公司缺乏资源复兴林肯。2007年从丰田雷克萨斯部门跳槽到福特汽车后，吉姆·法利一直谋划对林肯进行彻头彻尾的改革。现在，他终于有资金去实现自己的计划了。他有着与公司一样的雄心壮志。凭借在丰田积累的丰富质量领域经验，法利希望在豪华品牌市场超越雷克萨斯。福特汽车开始着手改革自家的豪华品牌，但法利知道，仅有新品是远远不够的。丰田拥有整个组装线，专为雷克萨斯服务，并且以行业最严苛的标准打造车辆。林肯的规模太小了，撑不起专属生产线，因此福特汽车必须对现有工厂提高标准。同时，公司还要说服经销商加大对林肯展厅投入。法利希望展厅能散发豪华品牌的气息，就像他计划打造的产品一般。

福特汽车此前重塑林肯的努力收效甚微。在穆拉利的领导下，林肯品牌得到了提升。包括林肯MKS轿车、MKT跨界车在内的等产品已能在造型和功能上同全球最棒的车型一较高下了。但林肯定价过高，特别是对于这个还处于成长阶段的品牌而言。但穆拉利仍然不大相信，公司除了蓝色椭圆标志的车型外，还需要其他品牌，但他愿意给法利和林肯一次机会。

7月23日，福特汽车公布了2010年第二季度财报。公司盈利26亿美元，刷新了2004年以来的季度业绩记录。7月27日，福特汽车股票收盘价已超过13美元。但一些华尔街人士开始怀疑公司有猫腻。福特汽车每个季度的财报都超出分析师预期。一些人质疑公司是否有意降低预期标准，以便能轻松达到目标。事实上公司内部所有人也一样惊讶，每个季度都超额完成任务。在公司中下层里，流传着这样的谣言：一些地区经理认为，在穆拉利领导下的福特汽车，虚报较低预期总好过完不成高目标。他降低了自己的责任。但开了多年空头支票和未能达成目标后，宁可谨慎也不冒风险对福特汽车来说不失为一个好办法。

穆拉利对福特汽车做出的文化改变，不仅仅局限于公司高层。在公司各个层面，经理们都努力效仿穆拉利的兼容并包和数据主导的做事方法。每个部门现在都召开周BPR会议，国家和地区部门层面也采取相似的做法。公司士气凝聚到了空前高度，因为员工们发现自己的工作能得到认可，而且经理们也愿意倾听他们的意见和忧虑。记者们也注意到了福特汽车的变化，同时公司不再泄露秘密。

但记者们仍然有很多料可写。

福特汽车的成功，让穆拉利成了一位炙手可热的明星。2010年1月15日，行业机构汽车名人堂授予穆拉利“2009年度汽车行业领袖”称号，并形容他是“显而易见且锐不可当的选择”。《汽车》（*Automobile*）杂志提名他为“2010年度人物”。《巴伦周刊》（*Barron's*）则将他排上了“全球最受尊敬30位CEO”的榜单，《汽车新闻报》（*Automotive News*）称赞他为“年度行业领袖”。穆拉利还被《财富》杂志读者评选为“年度商业人物”，同时咨询网站市场观察（*MarketWatch*）授予他“年度CEO”称号。《底特律新闻报》则称他为“密歇根州年度人物”。甚至美国总统也追了一回“穆拉利热”，于7月2日提名他加入总统的出口委员会。

但穆拉利的头号粉丝是CNBC《我为钱狂》（*Mad Money*）节目的主持人吉姆·格拉默（Jim Gramer）。

“（穆拉利）是有史以来最伟大的复兴艺术家，不仅仅是我们这个时代，而是有史以来，”这位亢奋的主持人在6月30日说，“他曾用复兴魔法拯救了波音，如今他又将掉队的福特汽车变成了行业领袖！”

格拉默并未止步于此。他还将一张100美元钞票上面的本杰明·富兰克林头像换成了穆拉利，并刻上“我们信赖穆拉利”的箴言。在节目中用完这张100美元道具后，格拉默将其送给了穆拉利。穆拉利极为自豪地将这张钞票摆在自己的办公室内。

8月4日，穆拉利年满65岁，这是福特汽车内部非正式的退休年龄。在迪尔伯恩，鲜有这个年纪的高管仍旧坐镇一线。不过穆拉利决定自己哪里也不去。虽然他已将福特汽车从80年来汽车行业最严峻的危机中解救出来，但穆拉利在迪尔伯恩的工作还没有结束。穆拉利仍然希望能赎回福特汽车抵押的资产。一旦完成这个目标，他想要恢复向福特家族和其他公司股东派息。

比尔·福特似乎也不希望穆拉利离开。

“他会在福特汽车待到2025年。”当被问及是否已在考虑穆拉利继任者的人选时，比尔开玩笑说。

穆拉利接受采访时，也常常开这类玩笑。但他的笑声里，隐藏着某些担忧，为被誉为“有史以来最伟大CEO之一”的人寻找继任者困难重重。

比尔·福特认为没有理由在公司外寻找合适人选。他相信公司每一位高管都对穆拉利的改革有真切的感受，能将穆拉利的格言视为自己的准则。由于穆拉利的矩阵式组织架构和每周四上午的BPR会议，高管们能了解到公司业务的方方面面。人力资源副总裁费利西娅·菲尔茨可以轻易说出中国市场销量排名前三的福特车型；同样，产品质量负责人本尼·福勒能具体地说出最新实施的债务举措。

2010年底，马克·菲尔茨的工作出现了问题。穆拉利最初对吉姆·法利抱有很高期望，但这位营销专家实际上是个有些疯狂的科学家，他是个能迸发伟大想法的天才，但在人际交流上存在着明显短板。穆拉利也看到了乔·韩瑞麒身上的巨大潜力，但他还需要时间历练。韩瑞麒还需要在亚洲锻炼他的能力。更重要的是，比尔·福特明白菲尔茨掌握着他的财富钥匙。马克·菲尔茨在穆拉利抢了风头后，能忍气吞声，并且接受穆拉利带来的文化改革，成为他最聪敏的学生，这一点给比尔留下了深刻印象。同时，比尔对菲尔茨的忠诚也极为赞赏。

“这是我的决定。” 比尔在我问他时表示。

比尔·福特更大的忧虑是公司一直自鸣得意。他曾目睹了福特汽车因成功而失败，他决意打破这个魔咒。

“这是我一直在思考的问题，” 他吐露心声道，“我们怎样才能不会重蹈覆辙？如何才能精益求精、求知若渴？如何才能继续保持创新？我脑海里涌现出无数这样的问题。我都将它们熟记于心。”

2010年9月，艾伦·穆拉利入职福特汽车满4年。全球汽车市场正缓慢复苏，严峻的供应商危机也逐步化解。高管们现在没必要每天碰面开会了。不过穆拉利和他的团队仍每周四出现在雷鸟会议室里，召开周BPR和SAR会议。现在，整个会议的议程已变为商讨日常事务内容了。

9月的第一次会议很有代表性。团队成员早上7点准时坐在会议桌前。会议室内有14把黑色真皮座椅，是高管们的专位，位置也是固定的：CFO刘易斯·布思，福特汽车美国公司总裁马克·菲尔茨，福特汽车信贷公司CEO麦克·班尼斯特，全球产品研发副总裁德里克·库扎克，全球制造和劳动关系部门副总裁约翰·弗莱明，全球采购副总裁托尼·布朗，全球质量副总裁本尼·福勒，可持续发展、环境和安全工程副总裁休·西施克，CIO尼克·史密瑟（Nick Smither），人力资

源和企业服务副总裁费利西娅·菲尔茨，法律总顾问戴维·里奇，全球营销、销售和服务副总裁吉姆·法利，企业传媒副总裁雷·戴以及穆拉利本人<sup>(160)</sup>。穆拉利的位置正对着大屏幕。乔·韩瑞麒此时身在上海的福特汽车亚洲总部，通过公司的电话会议系统参会。史蒂夫·奥德尔、政府和社会关系副总裁齐亚德·奥扎利则分别在科隆和华盛顿远程参加会议。不过他们的座椅就摆在一旁，以便他们回迪尔伯恩时使用。

另有30把更实用的座椅绕着会议室围墙摆放，并将投影屏占据的西侧空出来。这些座椅是为客人准备的。每位高管可以邀请数位客人参会。有些人来是因为他们需要知道会议讨论的内容，但对大多数人而言，走入会议室是种莫大的荣誉，即做出特殊贡献或取得杰出成就的奖励。这些人可能是中层经理、工程师甚至车厂工人。当他们列队进入雷鸟办公室时，大多显得紧张不自在，但穆拉利很快就能让大家放松下来。

“很高兴看到你们的到来，”穆拉利微笑着说，“希望你们能享受这次会议，结束时，我们也希望大家能畅所欲言，说出自己的想法。”

他们参会主要有两大目的。其一，他们期望能从会议中取经，然后带回自己的工作岗位，让BPR相关信息和经验能自上而下贯穿整个公司。其二，穆拉利相信，选人参加会议，能促使所有人保持最佳状态，效果就如同拍摄波音777项目纪录片时的摄像机镜头一般。

所有人落座后，穆拉利要求播放幻灯片。现在共有320张幻灯片，不过并非每周都会逐一播放每张内容，大部分人会按照固定安排轮流发言。穆拉利率先发声，他回顾过往议程，向宾客们解释会议要点，对公司状况给出自己的评价。

“按照我们的计划，”他宣布了这周的任务，“没有变化。”

穆拉利公布了公司现有资金、销售、营收，以及未来5年的预期利润。这些数字都在稳步增长。

“继续增长，是因为我们打造的产品和服务，是消费者要想的、在意的，同时我们比竞争对手用了更短时间和更少资源，”穆拉利解释说，“这为公司 and 所有利益攸关方创造了价值。”

而后，穆拉利分析了当前的经营环境，列出可能影响福特汽车的地缘政治变化，接着陈述了全球经济、能源、环境以及用工问题，还

有竞争对手的高层消息。他通过两个饼状图，展示了公司在美国、欧洲以及亚洲市场的区域分布情况，分析了小型、中型以及大型车的销售形势。虽然这三类车型并未能三分天下，但份额日渐均衡。穆拉利提醒在座所有人，这是公司的目标。他还再次强调了四个要点，以免有人忘记。最后，穆拉利列出了当日SAR会将要讨论的要点，结束了讲话。

布思第二个发言。他展示了更详细的公司财务报告。第三季度表现良好，公司现金和债务有望在年底接近平等水平。布思还回顾了艾伦·休斯-科罗维克的最新数据。尽管步伐缓慢，但全球经济仍旧不断提振。虽然新车需求量仍不及历史高位，但美国市场的轿车和皮卡销量正在改善。班尼斯特、菲尔茨、韩瑞麒以及奥德尔等四位部门负责人也都有10分钟时间讲解他们的图表，内容涉及自己部门的商业环境、财务预报以及计划进展。他们讲完后，职能部门的负责人有5分钟时间分享他们的新数据。颜色编码系统如今已被大家深入理解和广泛应用。这几天绿色很多，不过仍有些黄色和红色。这还能接受，只要问题被突出显示，团队就会设法解决。

这部分议程结束，穆拉利做了总结，并询问众人是否还需要加入SAR会议中讨论的问题。他一一询问与会人员对议题的意见、想法。大部分人表示，他们亲眼看到了听闻的诚实、开放以及合作等说法是如此地真真切切，这让他们非常放心。

福特汽车的业绩也喜报不断。2010年10月26日，福特汽车第三季度盈利17亿美元。公司还宣布将付清拖欠工会VEBA基金的所有资金。截至现在，福特汽车已彻底解决美国小时工退休人员的医疗保险问题。这标志着福特汽车卸下了一直扛在肩上的商业历史上最沉重的担子。在公司内部，人们从未想过能以如此之快的速度还清债务。

华尔街也没有料到。福特汽车股价升到了14美元。11月3日，股价突破15美元，两天后又报收于16美元。到2010年底，股价已涨到17美元。2008年11月20日那天以1.01美元每股价格购入福特汽车股票的那些幸运儿，仅仅两年就得到了1600%的回报，当然前提是他们足够明智，没有卖掉股票。而且，公司股价走势依旧上扬。

12月15日，投资研究机构晨星（Morningstar Equity Research）率先将福特汽车信用评级上调至投资级。尽管晨星并非“投行三巨头”，但不久后“投行三巨头”也纷纷上调了福特汽车评级，并将其业绩展望定为“正面”（Positive）。公司继续偿还此前的借款。12



月底，当穆拉利来到公司全球总部12楼时，CFO布思、财务总监尼尔·施洛斯以及其他公司财务团队的成员都对他报以微笑，而且理由极为充分。公司今年削减了近一半的债务，支付了145亿美元，到了年底，公司现金结余远高于债务数目。

“干得好，伙计们！”穆拉利大声说，向他们竖起大拇指，“太棒了！”

过去的12个月里，福特汽车全球投资达数十亿美元。公司在美国重新开启招聘大门，吸引硅谷等地的工程师前往迪尔伯恩，同时将几年前外包给国外供应商的工厂业务转为内包。福特汽车超越仍旧苦苦挣扎的丰田，重新坐上了美国第二大车企的宝座。现在，供应商都将福特汽车视作最愿意打交道做生意的公司。

从穆拉利来到福特汽车全球总部的第一天起他就带来了变化，这远远超过了包括比尔·福特在内的所有人想象。福特汽车已从执着依赖少数几款皮卡和SUV生存的车企，跨入到从小型车到重型皮卡等所有车型都赚钱的行列。在技术、设计、质量以及燃油经济性方面，公司已不再垫底，而是成为行业先驱。法利和雷·戴成功将福特汽车与通用汽车和克莱斯勒区分开来。丰田的电视广告也不再将自家产品与本田相比，转而同福特汽车相提并论，这意味着这家日本巨头如今视福特为直接竞争对手。福特汽车旗下消费者跟踪机构透露，消费者实际上愿意加价购买福特车辆。

但最大的变化出现在福特汽车总部内。公司高管们不在整日相互诋毁或者互相内斗以捍卫自己的地盘。相反，他们同心协力，确保公司能取得长远成功。他们会彼此寻求帮助，也会施以援手。他们权衡的不是个人胜利，而是为穆拉利的企业大计。

不过福特汽车在海内外仍面临挑战。在欧洲，如今到了同全球车企争夺市场份额的时候了，福特汽车降价销售以挽留消费者芳心。在美国，公司的语音控制系统Sync正饱受联邦政府官员的攻击，他们担心Sync系统会让驾驶员分心。Sync是尖端系统中的一部分，这一系统内置在仪表盘内的电脑里，通过触屏操控，取代了老旧的模拟迈速表和按键。这些紧随电子消费行业步伐的努力，是为了吸引年轻买家，但对年长人士来说，此举给他们带来了实际问题，因为全新操作界面让他们感到混乱和迷茫。分析师们厌倦了福特汽车打破各种预期的消息，开始夸大对公司的盈利期望。尽管每个季度的营收都在增长，但

福特汽车偶尔也会达不到预设目标。这时候公司股票便会遭遇重大打击。但这些并非生存危机，而是每家公司都需要解决的问题。

2011年1月28日，福特汽车公布2010年全年财报，盈利达66亿美元，创下十多年来的最高纪录。艾伦·穆拉利和他的团队不仅挽救了一个“美国符号”，还将福特汽车打造成全球最赚钱的汽车制造商。

结语

## 为美国制造业的灵魂而战斗

唯一值得我们骄傲的历史，就是我们今天要去书写的历史。

——亨利·福特

2008年，压在美国汽车行业头上数十年来的海啸终于降临。底特律处于国外竞争对手和自己遗留成本问题碰撞下的断层带上，同时承受着工会合同过度慷慨、长期管理不善和狭隘思想带来的阵痛。这些问题最先在福特汽车身上爆发，幸运的是，这家迪尔伯恩车企仍有应对之法。尽管通用汽车与克莱斯勒一直反复强调自家转型情况远比福特汽车要好，但实际上这两家车企对迫在眉睫的危机反应过慢，也未能在最大程度上贡献自己的力量。当他们着手应对危机时，一切已经太晚了。信贷市场已经关闭，有能力拯救大型车企的人都不想与底特律有任何联系。那些将福特汽车复苏成功归于天时和地利的人忽略了两个重要因素。首先，艾伦·穆拉利曾振兴波音；其次，福特汽车在欧洲和南美有成功的先例。

比尔·福特和多内特·勒克莱尔十分幸运，两人通过庞大的融资计划让公司在2008年艰难的岁月里不必借债度日。两人清楚，拯救福特汽车需要大笔现金，而宽松信贷的日子即将到头。福特汽车赢得了丰田消费者的芳心，不仅是因为日本巨头失去了长久积累的声誉，而且在于福特产品质量提升显著，已成极有吸引力的选择。通用汽车和克莱斯勒崩盘，丰田陷入质量危机，2011年3月发生的地震和海啸，让整个日本汽车行业一蹶不振，这无疑为福特汽车带来了巨大机遇。但只有在拥有良好产品、优质资源和恰当战略的前提下，公司才能抓住机会。如果这些事情发生在2006年，也许会带来帮助，但福特汽车仍旧是它自身历史中的陷入泥沼的垂死恐龙。

有人指出，福特汽车从美国能源部获得了贷款，从美联储借来了现金，并表示公司动用了纳税人的钱。这的确是事实，但某种程度上，其他大型车企也是如此。不光是美国车企，日本和德国汽车制造商也从这些援助项目中获益，同时还从他们自己国家的政府手中得到了支持。但这些贷款项目是为解决公司管理层面以外的系统性问题而存在的。与福特汽车不同的是，美国政府实际上是在救扶通用汽车和克莱斯勒，政府不仅为这两家公司提供贷款，还直接向他们提供所需的金融援助。两家车企本已死在手术台上，但都被华盛顿方面复活了。唯独福特汽车是自己拯救了自己。

如果单纯说是艾伦·穆拉利拯救了福特汽车，很容易，而且也不一定不正确。但事实却更为复杂。人们也可以简单的说，比尔·福特拯救了公司，他将自己的谦逊和自我意识放在一旁，给有能力之人让路，比如指明马克·菲尔茨整合“前进之路”计划，为穆拉利重组公司北美公司提供了框架，比如欣赏多内特·勒克莱尔的远见卓识，采纳帮助公司度过危机的融资方案。所有这些都是真实发生的事情。一位英雄单枪匹马作战，不足以拯救福特汽车。他也没有将重担全部压在一个人身上，这也是公司能走到今天的原因。这当然不是骄傲，这家能盈利且独立的车企已在一个世纪内第二次成为美国坚韧不拔、多谋善断的象征。

福特汽车复兴的诸多条件早已准备就绪，但公司文化却阻碍着真正变革计划的执行速度和深度。菲尔茨的计划在基本面上或许是健康的，但未能走得更远，执行速度也不够快，同时他缺乏庄重感和必备经验来实现计划。德里克·库扎克知道如何实现福特汽车的转型，凭借设计和工程资源助公司跻身世界一流车企行列，并依靠新全球产品研发体系推动公司朝着正确的方向前进。但如果没有穆拉利坐在驾驶位，将油门踩到底，那么，福特汽车在到达目的地前就已经耗光了时间和金钱。勒克莱尔知道福特汽车的位置是何等不稳，他实施融资方案，为公司自己解决问题赢得时间，但他无法说服华尔街。与此同时，大银行也不再信任福特汽车的人。本尼·福勒正致力于改善北美地区的产品质量，托尼·布朗则积极梳理与供应商的关系，福特汽车劳务团队的乔·雷蒙、乔·韩瑞麒以及马蒂·马洛伊与全美汽车工人联合会的谈判取得了实质进展。但他们所有人的努力仍陷入笼罩公司长久的内斗和争权夺位中。福特汽车总部中没有人能找到将自己从这种乌烟瘴气中解救出来的方法，也未能果敢且坚定地考虑公司面临的所有问题。他们能做的，只是尽力不再制造难题。

穆拉利撕开了绷带，刮骨疗伤，治愈了福特汽车的病症。只有局外人才能做到这一点，且只有特定的局外人才行：必须深谙全球制造、劳动关系和重度工业产品复杂性之道的人。前家得宝CEO罗伯特·纳德利在克莱斯勒的经历便是警示，它告诉外界将一家大型车企交给没有制造业经验之人管理的后果会是怎样的。纳德利认为更换冲压钢供应商就如同他曾经更换胶合板供应商一样简单。但纳德利错了，他不仅将克莱斯勒置于困境，还为包括福特汽车在内的众多车企带来了大麻烦。

穆拉利拥有足够多的经验，能避免犯下这类重大错误。他兼具杰出的工程师思维和敏锐的金融人士嗅觉。航空工程师的经历让他清楚地认识到减轻重量、保持流线型机身的重要性，这有助于飞机重量更轻而且可以飞得更快。穆拉利将同样的思路应用在福特汽车身上，助力公司高飞。他还给公司总部带来了坚持不懈的果敢，这正是公司高层所欠缺的。他没有被美国汽车行业的神话惯坏。与通用汽车和克莱斯勒一样，福特汽车高管们的视野无法看到共同经验之外的领域。这也是汽车行业自有的周期属性。他们认为成功之后紧跟着失败是理所当然之事。这成了他们惯用的借口。他们只是在摆弄火花塞和安全带，因为没有人相信能将整个汽车拆解后重组。

但这正是穆拉利做成的事，而且他得到了所有人的帮助。他的严明纪律剪断了公司的刻薄文化，迫使所有人朝着相同的方向进发。需要时，穆拉利可以强硬，但他主要的手段是分享愿景，分享福特汽车昔日的辉煌以及能再次雄起的愿景。他教会其他高管如何依靠数据而非董事会政治做决策。自此，大部分挽救福特汽车的决策均是整个团队一起做出的。

“我们并非是为了成功而组织起来的。”CTO保罗·马什卡雷尼亚什告诉我说，“是穆拉利用‘一个福特’改变了这一切。”

有人能接手满目疮痍的公司，修正错误，带领公司重回成功之路，但很少有人能像穆拉利那样享受挽救公司的过程。穆拉利领导福特汽车走过史上最痛楚且最深远的重组之路，指引公司熬过大衰退带来的全球经济灾难。整段历程中，穆拉利一直面带憨憨的微笑，就像他第一天走进福特汽车时一样。有一次我问穆拉利的媒体顾问凯伦·汉普顿，她是否看到过穆拉利倍感压力的时候。汉普顿笑了笑，告诉我说2008年的一天，她走进穆拉利办公室，发现他正出神地望着窗外，手里捏着减压球。

“哦，不！”她叫道，指着减压球说，“如果你感觉有压力，我们就死定了！”

穆拉利被逗得笑了起来。

“别担心，”他说，“我打网球时伤到了手。”

穆拉利制订好计划后，从不怀疑它是否能够成功。从一开始，穆拉利就对计划的四个要点表现出执着的自信。这也是一位工程师对数字的信仰。

“数字告诉我，采取这些措施会起作用，”当被问及为何如此肯定时穆拉利如是说，即使他身处让竞争对手崩塌的危机中。“运营公司实际上是项设计工作。你需要有对未来的见地，实现愿景的美好计划，而后坚定不移地执行。”

艾伦·穆拉利现在不只拯救了一家公司，而是两家美国制造业巨头。在波音取得的成就足以让他名垂美国商业青史，而福特汽车的重振复兴，又为他增加了浓墨重彩的一笔。很多人将他列为史上最伟大的CEO之列。

穆拉利的一系列成功也证明了他那独一无二的管理方式的有效性，这些管理方式包括每周召开例会、忠于数据、强调合作等。穆拉利对此深信不疑。他也采用同样的方式教育子女，运营他的网球俱乐部。如今，他比以往更为肯定，“穆拉利方式”对小型非营利机构或大型跨国企业都很适用。

“我所相信的，是迷人的愿景、综合的战略、坚定的执行力、极有才智的人们在这些承诺基础上同心协力带来的力量，”2011年5月，在本书的最后一次采访中，穆拉利说道，“我们制订了计划，那么在接下来的四年半时间里，就会坚定不移地去执行这项计划。”

这表明，不管情况恶劣到何种程度，穆拉利和同事们都要与现实斗争。这也意味着，即便公司勉强度日，也能播种未来的种子，等待它生根发芽。同时也意味着，无论前路荆棘多少，他们必须坚持到底。

“你要相信整个进程，需要信任且培养自己的情绪适应力，”穆拉利说，“你对未来有自己的愿景吗？有！现在，愿景是否还在正确轨迹上？在！你有完整全面的计划去实现愿景吗？有！如果你让专业且极有上进心的人同心协力，共渡难关，那么你就找到了方法，而且你还要充分信任他们。”



领导的作用，是向人们展示愿景，确保人们坚持到底，同心协力。

“同心协力总会有效的，总会有效的，”穆拉利强调说，“每个人都必须处在团队中，人们需要彼此相互依赖。”

在福特汽车，最能彰显相互依赖概念的便是穆拉利与将姓氏挂在总部大楼外的人。他与比尔·福特是绝佳组合。穆拉利拥有比尔所欠缺的商业和领导才能，而比尔熟知公司历史，知道如何才能拯救福特汽车。但比尔无须拿出大把时间告诉穆拉利该怎么做。如果他的CEO心有疑虑，会先认真聆听而后以提问的形式说出来。大部分时间里，穆拉利都是在同其他人验证自己的想法。比尔还会帮助穆拉利应对董事会，针对何时表达想法、如何向董事们推销提出宝贵意见。当然，他还要确保福特家族不会成为穆拉利的拦路虎。

福特家族作为一个整体，在公司悠久的历史中经历了最艰难的危机，仍然忠于公司信仰，这一点值得称赞。尽管福特家族通过拥有超级投票权的B类股牢牢把控公司大权的做法饱受诟病，但正是福特家族决心不出售公司，阻止了董事会做出“其他选择”。因为普通投资者可能随时抛弃公司，任由它自生自灭。福特家族为公司带来的稳定性和远见，是其他公司暗中羡慕不已的。

“我为福特家族和董事会感到无比骄傲。他们在难以想象的危急时刻团结一致，那时，他们每天看到的报告和数据都比前一天糟糕，”比尔·福特告诉我，“所有指标都显示公司挺不过去。他们说：‘我们的董事会和家族不接受这种论调。如果这是真的，那我们也要光荣落败。’这也正是我的想法。”

比尔·福特为公司复兴做出的重要贡献常常被耀眼聚光灯下的艾伦·穆拉利所掩盖。如果这位亨利·福特的曾孙没有站出来，挑起拯救公司的重担，那么雅克·纳瑟尔肯定早已将福特汽车带入深渊。虽然比尔没能大刀阔斧地为公司瘦身，但却为艰难而又痛楚的裁员开了头。他对产品的首要地位有着深入理解。比尔亲自批准了众多轿车和跨界车项目，包括福特Fusion、锐界、锐际混动版等，这些车型日后成了公司复兴的代名词。比尔·福特不仅批准了勒克莱尔的借款计划，还说服董事会和福特家族同意抵押整个公司以保证获得贷款。如果没有比尔保护福特遗产，故事或许会有截然不同的结局。比尔这么做不仅仅为了他的家族，更是为了福特汽车雇员、为了股东、为了整

个美国。他愿意为穆拉利让路，愿意给他施展的空间。他不断努力，为穆拉利改革成功提供所需的时间、空间和资源。如果没有这些，穆拉利很有可能成为公司铁打不动的文化的另一个牺牲品。

在福特汽车转危为安后，未来最大的威胁是什么？针对这一问题，我征询了一些华尔街银行家的意见。是供应商的不稳定性？欧洲的价格战压力？还是竞争对手的冲击？在罗列出所有风险前，一位来自黑岩集团（Black Rock）的家伙打断了我。

“福特汽车最大的威胁就是艾伦·穆拉利明天过人行道时，被公交车撞飞了。”他说。

“是的，”其他人附和道，“这就是最大的威胁。他们可以应对其他的事。”

当时是2009年底。随着时间流逝，有关穆拉利结束福特汽车任职的忧虑愈发严重。2010年，在他65岁后，这种担忧变得更为突出。到2011年，几乎在所有的新闻发布会上都有记者问及穆拉利计划何时退休。

在5月举办的公司年度股东大会结束后，当记者们就退休的事情再次询问时，穆拉利坚定地说：“我还完全没有想过这件事。”

但大家都心知肚明，穆拉利终究会离开的。外部人士几乎看不到福特汽车内部有明确的接任者，很多汽车行业观察人士都公开质疑，穆拉利在迪尔伯恩取得的成绩，是否会在他离开之后轰然倒塌。穆拉利何时退休，谁会接他的班？这些问题足够让福特汽车上下陷入沉默。

穆拉利改革的终极大考，在于公司是否有能力在离开穆拉利后依旧顺利运转。自2006年离开西雅图后，波音就遇到了重大挫折。波音内部人士透露，这是因为继任者没能贯彻穆拉利为确保成功所采取的措施。当被问到同样的遭遇是否会落在福特汽车身上时，穆拉利简单地说，他已经为公司走向繁荣提供了所需的工具。自己退休之后，公司发生的事情是他无法控制的。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。但这一次情况相当不同，这预示着福特汽车光明的未来。

福特汽车此前诸多重整旗鼓的事迹，都是凭借A型车、野马和金牛座横空出世而完成的。穆拉利的转型大计，是基于对福特汽车整个产品线的彻底转型而制订的。同时，穆拉利还改变了公司设计和打造汽车、皮卡的方式。亨利·福特曾通过大规模量产削减成本，提高效率，而后将利益转移到消费者身上，帮助他们降低购车成本。穆拉利则与他的团队以全球化的方式进行产品研发，共享平台，推出外形靓丽、驾驶体验更优秀的新车型，以此降低新一代车型的成本。

福特汽车此前从衰败走向复苏，均是依靠强势领导人。但他们常常成为下级们阿谀奉承、盲目追随的对象。这些下级不免只关心自己的权力和地位，他们赶走了优秀的高管，或者与其他人斗争，以防对方登上高位。其实，穆拉利周围也确实有个人崇拜的土壤。当他走入房间，整个公司的员工都会起身欢呼。当他在大厅与员工们一一拥抱，或答应签名请求时，员工们会害羞脸红。他们在市政厅会议上，用颤抖的声音感谢穆拉利拯救公司、保住了他们的饭碗。但尽管如此，穆拉利本人从未停止过谈论团队。他时常在新闻发布会上提起其他高管，表扬他们为公司复兴付出的奉献，确保他们得到奖励。在公众视线外，穆拉利一直推动下属参与决策过程，以领导整个福特汽车的方式负责他们各自的部门。

穆拉利与之前的福特汽车CEO们最大也最重要的区别，在于他直捣问题本源：福特汽车的企业文化。他拿起大锤，砸向数代人造成的“诸侯割据”的局面。他让所有人不得不直面现实，而不是退缩和漠视。做到这一点并不容易，这也不是一瞬之间就能完成的，但在真正的危机中，高管们终于不再凡事只考虑自己的工作前景，而是从公司的角度出发，做出最利于公司的决定。福特汽车从未有过如此经历，这正是公司现象级复苏的关键因素。但只有时间才能证明，穆拉利是否真的治好了福特汽车的顽疾，还是仅仅将公司拉到了缓冲期。

至少在2011年，没有证据表明公司出现了自鸣得意的气氛。在这以前，这种情绪必然随着业绩的反弹而来。穆拉利和他的团队仍致力于改善福特汽车的资产负债表、提升公司信用评级、救赎福特品牌以及恢复派息。美国经济复苏停滞，新经济问题层出不穷，让穆拉利的这些目标无法轻易实现。在此之外，穆拉利还有更大的目标。福特汽车如今站在全球汽车行业的最前线，与丰田和大众等公司并驾齐驱。2011年6月，穆拉利承诺公司到2015年时全球销量翻番。

“踩着油门别抬脚！”是他常挂在嘴边的话。

福特汽车雄心勃勃的增长战略并非毫无风险。丰田眼下的祸根，正是其决定挑战通用汽车成为全球第一大汽车制造商时种下的。丰田曾是全球备受尊重的车企，但如今也开始磨平棱角，变得草率散漫。虽然尚无迹象表明福特汽车也有此趋势，但仍需确保万无一失。

福特汽车当前面临的真正挑战，是要将穆拉利的改革制度化。穆拉利已为公司建立了一套体系，只要严格遵守应该能避免福特汽车换上慢性病。他还培养了一群知道如何取胜的领导，让他们负责管理这套体系。

“我们穿过了沟壕，目睹了挫折，也看到了我们的计划发挥的作用，”马克·菲尔茨告诉我，“当制订了一项计划，就执行计划，解决难题，克服困难，所有人都会从中受益良多，而且会看到董事会开始讨论这一点。”

2011年1月12日，比尔·福特请刘易斯·布思在公司年度全球领导峰会上面向全球高管发表主题演讲。布思通过罗列福特汽车上一年取得的所有成就开始了他的发言，这些包括偿还债务、付清VEBA资金，并将整个公司拉回增长模式等。

“这是我在福特汽车30年来见过的最棒的事情。机遇摆在我们面前。这绝对是最棒的事情。如果这些没能让你浑身冒汗，那你应该抖抖身子，让自己清醒，因为摆在我们面前的是大好机遇，”他声音低沉且激动地说，“现在正是我们永远改变汽车商业的时刻。”

亨利·福特曾说：“只赚钱的生意，不会是好生意。”

自2006年艾伦·穆拉利掌管福特汽车以来，公司确实赚了大把钞票。与此同时，福特汽车还让公众相信美国企业的最高信条，智慧、创新、正直并没有被人们彻底抛弃。在贪婪和野心为标志的经济时代，穆拉利治下的福特汽车向外界证明，通过打造优异产品、以合理价格销售，仍可取得成功。当华尔街大银行努力遮掩他们日积月累的错误时，穆拉利却主动暴露公司的缺点，并让公司解决问题。华尔街浑水摸鱼和耍花招的行为，最终将整个世界拖入大衰退里。但有了穆拉利坚持不懈的成功决心，福特汽车能够抵抗经济衰落，并且再次成为繁荣的动力引擎。

从抵达迪尔伯恩那天起，穆拉利就表示，他在为美国制造业的灵魂而战斗。如果福特汽车失败，意味着美国的一部分也会随之消亡。

在穆拉利的领导下，公司向全球表明，至少有一家美国车企能够自力更生，与最棒的企业竞争，并且最终取得了成功。

## 未来，属于终身学习者

在这座于此刻的聪明人（来自各行各业的聪明人）没有不每天阅读的——没有，一个都没有。巴甫洛夫书之多，托尔斯泰书之多，可能会让你感到吃惊。孩子们都笑话说：他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——索尔·斯坦

互联网改变了信息传播的方式；指数型技术在迅速颠覆着现有的商业世界；人工智能已经开始抢占人类的工作岗位……

未来，到底需要什么样的人才？

改变命运唯一的途径是你要变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才，而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力，获得异于众人的思考和整合能力。未来，将属于终身学习者；而阅读必定和终身学习形影不离。

很多人读书，追求的是干货，寻求的是立刻行之有效的解决方案。其实这是一种旧经济区的阅读方法。在这个充满不确定性的时代，答案不会简单地出现在书中，因为生活根本就没有标准确切的答案，你也不能凭借过去的经验就解决未来的问题。

而真正的阅读，应该在书中与智者同行思考，借他们的视角看到世界的多元性，提出比答案更重要更好问题。在不确定的时代中敏先起跑。

### 湛庐阅读 App：与最聪明的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在书价上，把读完一本书当作阅读终结站。其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本

怎么读是读者面着的最大阅读阻碍

“读书破万卷”不仅仅在“万”，更重要的是在“破”！

现在，我们构建了全新的“湛庐阅读”App。它将成为您“破万卷”的新居所。在这里：

- 不用考虑读什么，你可以便捷找到纸书、电子书、有声书和各种声音产品；
- 你可以学会怎么读，你将发现圈层阅读、速读、精读于一体的阅读解决方案；
- 你会与作者、译者、专家、推荐人和阅读教练相遇，他们是优质思想的发源地；
- 你会与优秀的读者和终身学习者方伍，他们对阅读和学习有着持久的热情和孜孜不倦的内在动力。

从单一到复合，从知道到精通，从理解到创造，湛庐希望建立一个“与最聪明的人共同进化”的社区，成为人类先进思想交汇的聚集地，与你共同连接未来。

与此同时，我们希望能够重新定义您的学习场景，让您随时随地收获有内容、有价值的思想，通过阅读实现终身学习。这是我们的使命和价值。



# CHEERS

## 本书阅读资料包

给你便捷、高效、全面的阅读体验

### 本书参考资料

温庐独家福利

- ✓ 参考文献  
为了环保、节约纸张，本书注释与参考文献以电子版方式提供
- ✓ 主题书单  
编辑精心推荐的延伸阅读书单，助你开启主题式阅读
- ✓ 图片资料  
部分图片提供高清彩色原版大图，方便保存和分享

### 相关阅读服务

终身学习者必备

- ✓ 电子书  
便捷、高效，方便检索，易于携带，随时更新
- ✓ 有声书  
保护视力，随时随地，有温度、有情感地听本书
- ✓ 精读班  
2~4周，最懂这本书的人带你读完、读懂、读透这本好书
- ✓ 课程  
课程权威专家给你开书单，带你快速浏览一个领域的知识全貌
- ✓ 讲书  
30分钟，大咖给你讲本书，让你挑书不费劲



温庐编辑为您独家呈现  
助您更好获得书单和书外的思想和智慧，请扫码查收！

(除资源列表内内容图书外，均以温庐资源App页面为准)

- (1) T型车 (Model T) 并非亨利·福特打造的首款车型，但却是让他首次取得巨大成功的车型。T型车推动福特汽车成为行业先驱。1898年，亨利·福特开始销售他的第一款车型，即他在自家后院的砖砌小屋中手工组装的四轮车“Quadricycle”。1903年7月，福特汽车开售旗下首款车，一辆两座版小型车。
- (2) Flivver是廉价车的常用俚语。作家厄普顿·辛克莱 (Upton Sinclair) 在其著作《廉价小车之王：美国福特的故事》 (*The Flivver King: A Story of Ford-America*) 中首次将亨利·福特称为“廉价小车之王”。这本书于1937年由全美汽车工人联合会 (United Auto Mobile Workers) 出版。
- (3) 1940年12月29日，时任美国总统的罗斯福在发表动员演讲时提到了“民主政治的军火库”这一说法，号召美国军民共同抗击法西斯。——译者注
- (4) 美国战争部 (United States Department of War) 是一个已经废除的美国内阁部级单位，负责管辖美国陆军及其装备。——编者注
- (5) 从福特汽车的权力阶层退下并非福特家族有意为之，而是当时家族中没有年龄足够大的成员领导公司。直到“魔鬼汉克”1987年去世，他一直都是董事会中权力非凡的财务委员会董事和负责人。
- (6) 足球妈咪，指常开车送孩子去踢球的母亲，这类母亲通常是中产阶级。——译者注
- (7) 福特汽车于1948年首次推出的F系列车型，是全美最畅销的皮卡车型。
- (8) 塞拉俱乐部，美国的一个环保组织。——译者注
- (9) 1989年，埃克森石油公司旗下的油轮埃克森·瓦尔迪兹号在威廉王子湾触礁，随后发生原油泄漏事故。这次事故是美国历史上最严重的漏油事故，埃克森石油公司也因此被处以50亿美元罚款以及2.8亿美元渔业补偿金。但对于漏油导致的环境污染来说，这些钱于事无补。——译者注
- (10) 1976年，福特基金会与福特家族及福特汽车彻底切断了关系。目前，福特汽车的慈善机构为福特汽车公司基金会 (Ford Motor Company Fund)。
- (11) 亨利·福特的继承人可以出售B类股，但如果买方是非家族成员，需要将B类股转换成A类股后才能交易。
- (12) 华特·迪士尼，迪士尼公司的创始人，他和他的员工打造的米老鼠、唐老鸭等卡通形象风靡全球。——译者注
- (13) 弗兰克·辛纳屈，20世纪伟大的流行音乐人。除了音乐成就外，他还三次获得奥斯卡奖。——译者注
- (14) 霍奇基斯中学，始建于1891年，是美国顶级私立高中之一。——译者注

[\(15\)](#) 绿色和平组织是一个全球性环保组织，致力于以实际行动积极推进地球环境保护和世界和平。——译者注

[\(16\)](#) 尽管因重组和关闭业务损失了9.8亿美元，福特汽车仍然依靠持续经营赚得2.84亿美元。

[\(17\)](#) 罗德尼·丹泽菲尔德，一位成功的喜剧演员，但他认为自己未曾赢得人们的尊重。——译者注

[\(18\)](#) 斯图加特，德国西南部城市，是著名的汽车城，梅赛德斯-奔驰以及保时捷等车企的总部都设立在这里。——译者注

[\(19\)](#) 彼得原理，由美国学者劳伦斯·彼得博士（Dr. Laurence Peter）提出，是指在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而雇员总是趋向于被晋升到其不称职的岗位。比如说，一个优秀员工被提升到主管的位置上后，却没有表现出众人期待的能力。——译者注

[\(20\)](#) 自1997年问世以来，到2001年底，丰田旗下明星混合动力车型普锐斯（Prius）也一直在经历亏损局面。

[\(21\)](#) 2010年，福特汽车只有5款混合动力车型在售，全部销量不超过3.6万辆。

[\(22\)](#) 当时，福特汽车因这项昂贵的举措而饱受批评，但这却有可能挽救公司。通用汽车曾试图摆脱前零部件子公司德尔福（Delphi Corporation）转而使用自家设备，但多年以后仍在尽力消除这一决定造成的影响。

[\(23\)](#) 鲑鱼卷发型，流行于20世纪70年代初，是个头顶、两侧头发短，脑后却很长的发型，摇滚巨星大卫·鲍威就是这款发型的拥趸。——译者注

[\(24\)](#) Zoom-Zoom，儿童模仿发动机嗡嗡轰鸣的声音，充分展现了马自达汽车的运动性能和驾驶乐趣。——译者注

[\(25\)](#) 在来迪尔伯恩之前，霍布里一直负责改造沃尔沃产品线，他将沃尔沃车型从单调乏味的方盒子变为简约北欧风的典范，这让他在全球汽车行业广受欢迎。

[\(26\)](#) “Red, White and Blue”，指的是美国国旗中的红、白、蓝三种颜色，菲尔茨用“Red, White and Bold”巧妙地体现了他的口号与“美国精神”息息相关。——译者注

[\(27\)](#) 菲尔茨一直遵守自己的诺言，甚至在用“物美价廉”的口号代替“美国英勇精神”之后很久，依然带着手环。

[\(28\)](#) 这六款车型包括福特福莱克斯（Flex）、金牛座、探险者、林肯MKT、林肯MKS以及水星，不过后来福特停产了水星车型。事实上，这六款车型都基于沃尔沃的D3平台打造，而沃尔沃D3平台是为旗下的XC90车型设计的。

- (29) 菲尔茨在2005年12月向董事会陈述他的“前进之路”计划当天，《底特律新闻报》就披露了计划的大部分内容。
- (30) 碳补偿，也叫碳中和，是指通过植树或其他环保项目抵消人们日常活动直接或间接制造的二氧化碳排放量。——译者注
- (31) 俾斯麦，德意志帝国首任宰相，军事上追求强大，外交上纵横捭阖，还建立了世界上最早的工人养老金、医疗保险制度。——译者注
- (32) 吉姆·帕迪拉原本参加了一次委员会的会议，但由于他与比尔之间的关系越发紧张，此后的会议不再邀请他参加。
- (33) 《快乐时光》，1974年至1984年美国ABC电视台播出的一部情景喜剧。这部剧围绕坎宁安一家向人们展示了当时美国家庭的快乐生活。坎宁安一家有一儿一女，哥哥里奇和妹妹琼尼。这部剧在美国非常受欢迎。后来的情景喜剧《老友记》中罗斯与莫妮卡这对兄妹，也常提起《快乐时光》。——译者注
- (34) 由此诞生了一部广受欢迎的纪录片《21世纪大飞机：制造波音777》（*21<sup>st</sup> Century Jet: The Building of the 777*）。这部纪录片由美国公共广播公司（PBS）制作。
- (35) 事实上，正是桑顿这位前高盛总裁第一个提议让穆拉利担任福特汽车的CEO。
- (36) 穆拉利的妻子是简·康奈尔（Jane Connell），两人育有三儿两女。——译者注
- (37) 待就业库，创建于1984年，目的是为了防止车企大规模裁员。待就业库的员工是超出实际需求的过剩员工，他们一天什么活儿都不用干也照样领薪水。——译者注
- (38) 鲨鱼坦克，美国全国广播电台的一档为发明创业者提供投资资助的真人秀节目。
- (39) “黄金降落伞”条款实际上有双起赔点——不仅要发生公司合并，而且穆拉利要么失去工作要么大幅降薪，同时满足这两种情况才能执行此条款。
- (40) 穆拉利乘坐波音公司飞机转机飞抵芝加哥，不过他与雷蒙商议在中途机场汇合。
- (41) 这项工作由战略传媒主管乔西·戈特海默（Josh Gottheimer）负责，在担任美国前总统比尔·克林顿的特别助理时，他常常这样安排。
- (42) 史蒂文斯不久后实现了她的目标，出任卡彭特技术公司的CEO。2009年，她再次失业。2010年，她的头像出现在《华尔街日报》首页，文章内容是落魄高管求职记。
- (43) 这两家关闭的工厂分别是位于俄亥俄州的莫米冲压厂（Maumee Stamping Plant）和安大略温莎市的埃塞克斯引擎厂（Essex Engine Plant）。新计划还加快了此前关闭工厂的步伐。
- (44) 穆拉利对事实和数据的重视，让人回想起第二次世界大战后福特汽车引入的数据驱动管理体系“神童队”。神童队源于美国空军，这些经验丰富的老兵们使用统计学方法与德

国和日本进行空战。在福特汽车，他们将同样的方法应用到制造汽车的过程中。

(45) 穆拉利前后花了几周时间才让众人接受“不准携带黑莓手机”这条规定。接下来几次BPR会议上，有几位高管因为疏忽没有关闭手机。当他们收到信息时，电子信号会给电话会议系统带来干扰。穆拉利则神色异样地巡视会议桌，揪出违反规定的高管。

(46) 随着穆拉利矩阵架构的实施，参与BPR会议的人数大大增加。不过针对参会人员的规定没有改变。具体BPR的细节将在第20章详细讨论。

(47) 福特汽车后来将亏损数据调整为52亿美元。不管怎样，这仍是1992年第一季度以来公司亏损最严重的一个季度。当时，公司亏损了69亿美元。

(48) 杰克·尼克劳斯，美国知名高尔夫球运动员。——译者注

(49) 劝募协会，一家非营利性公益组织。——译者注

(50) 指美国总统府，它的原始颜色为灰色，在1814—1817年重建后被漆成了白色，1902年由西奥多·罗斯福正式命名为“白宫”，又称它为“天字第一号讲坛”。——编者注

(51) 菲尔茨的决定让人回忆起1980年福特汽车推迟发布福特福睿斯（Escort）时的情形。福睿斯当时存在尚未解决的问题，这与公司“质量是头等大事”的理念相悖。

(52) 《消费者报告》，1936年由非营利性机构消费者联盟推出的一份杂志。《消费者报告》杂志不刊登广告，所有评测产品都由自己出钱购买，以保证评测的客观和中立。这份杂志在美国乃至全世界都拥有巨大影响力。——译者注

(53) 文艺复兴中心，20世纪70年代由亨利·福特二世建造，目的之一是振兴底特律的低迷经济，不过最终以失败收场。1996年，通用汽车以很低的价格买下了文艺复兴中心的产权。

(54) 玛塔·哈里，世界上最富传奇色彩的双面间谍之一。她的一生还被拍成了电影。——译者注

(55) 福特锐界和林肯MKX是GPDS的试点项目，不过在GPDS开始实施前，这两款车就已处在研发工作中了。

(56) 在使用GPDS前，根据车型的不同，针对每个零部件的工程变动次数平均为10到15次。

(57) 诺曼·罗克韦尔，美国在20世纪早期的重要画家及插画家。他一生中的绘画作品大都经由《星期六晚邮报》刊登。——译者注

(58) 马克斯菲尔德·帕里什，美国插画家，活跃于20世纪上半叶，其作品以新古典主义意象出名。——译者注

(59) 穆拉利喜欢拿福特汽车的有机发展与丰田做对比。丰田一直以来都只关注日本本土市场，直到20世纪50年代末，作为增长战略的一部分，丰田开始探索国际市场。不过与福

特汽车不同的是，丰田是作为单一实体走向全球的。尽管在世界各地丰田都建有产品研发基地和生产厂家，但丰田的运营工作仍集中在日本。尽管穆拉利是在丰田模式中找到灵感，但丰田模式实际上与福特2000项目模式极为接近。不过，这种模式日后反过来也给丰田自身带来了不少问题。

[\(60\)](#) 这一数字包括福特汽车欧洲豪华品牌和马自达品牌。

[\(61\)](#) 大多数部门是显而易见的，但穆拉利想要确保自己没有丢掉一分一毫的信息。因此，穆拉利设想自己从零开始打造一家公司，以此考量他需要聘请的所有类型的人才。

[\(62\)](#) 这是穆拉利最终呈现给董事会的版本。11月14日，穆拉利写的内容如下：①大规模重组；②加速研发消费者喜爱和重视的有竞争力的新产品；③保障融资；④需要同心协力以及领导力。

[\(63\)](#) 根据最终借贷合同条款，只有还清循环贷款，加上2/3的主要债务评级机构将公司信用评级调至投资级后，福特汽车才能拿回蓝色椭圆标志和其他抵押资产。

[\(64\)](#) 这些小规模会议在附近的Waldorf-Astoria酒店举行。

[\(65\)](#) 市场再次对福特汽车上调借贷规模做出了反应。这一次，受此消息影响，公司股价下跌了4.2%，报收7.36美元每股。惠誉（Fitch）将福特汽车的债务评级从B级下调至B-级。不过众多分析师开始看到福特汽车举措的逻辑性。

[\(66\)](#) 通过俗称“绿鞋”的超额配售选择权，承销商能比原计划多销售5亿美元。

[\(67\)](#) 2007年1月18日，福特汽车宣布，菲尔茨将不再使用公司专机用于个人旅行。尽管他每周搭乘航班的成本大幅上升，值得注意的是，他每周要从佛罗里达赶到底特律上班，商务航班自然不是很方便。

[\(68\)](#) 在此期间，营销部门地位被下调，巴古斯也没能晋升到公司的高级管理岗位。

[\(69\)](#) 在这方面，福勒与时任北美制造部门主管乔·韩瑞麒合作密切。他们一同向戴夫·斯科朱帕克（Dave Szczupak）汇报工作。不过斯科朱帕克在穆拉利上任不久后就退休了。

[\(70\)](#) 由于当时福勒不是高级管理团队的一员，因此他没有出席穆拉利与高管团队的首次会面。

[\(71\)](#) 我同许多同行认为这种做法极不专业，我们都没有参与其中。

[\(72\)](#) CTO理查德·派瑞-琼斯曾担任过这一职位，但只是名义上的。

[\(73\)](#) 电子系统没有按区域划分，是因为福特汽车意识到，当时没有足够的工程人才负责维护不同地区的不同电子系统。

[\(74\)](#) 自被召回迪尔伯恩以来，库扎克一直在推动不那么狭隘的产品开发方案。当比尔·福特让他针对公司混合动力车项目进行评审时，库扎克倡议打造全球共享平台。但是库扎克



行事低调，而福特汽车的固有文化难以撼动，如果没有穆拉利这样的强势人物支持，情况不可能出现变化。

[\(75\)](#) 后来的版本增加了其他一些额外功能，包括车辆诊断、路况信息、语音导航，甚至可以在发生事故时拨打“911”报警电话。

[\(76\)](#) 菲亚特的“Blue & Me”系统不如福特先进，功能也更少。根据与微软达成的协议条款，“Blue & Me”最初只在欧洲上市。2011年菲亚特重回美国市场后，情况有了转变。

[\(77\)](#) 正式谈判由福特汽车董事罗伯特·鲁宾、德里克·库扎克、比尔·盖茨以及微软汽车部门负责人马丁·塔尔（Martin Thall）参与。

[\(78\)](#) 福特汽车展品包括福特拦截者（Interceptor）概念车，这是一款全尺寸厢式轿车；福特Airstream概念车，这款极具未来主义的概念车最引人注目的就是LED熔岩灯。车展结束后，这两辆车将被放进仓库，永不再见天日。第三款是林肯MK-R概念车，不过其至少为林肯MKS提供了框架。除了福特500车型外，公司还揭开了美版福克斯的面纱。

[\(79\)](#) 豪迪·杜迪，美国一部儿童木偶剧的主角。穆拉利总是面带笑容，和豪迪·杜迪有几分相似，文中的豪迪·杜迪指代穆拉利。——译者注

[\(80\)](#) 2006年前，福特汽车亏损最严重的一年是1992年，当时亏损达74亿美元。福特汽车2006年的亏损额远不是行业内最糟糕的数据。同样是在1992年，通用汽车亏损高达234亿美元。由于当时的会计政策变更，拉低了两家车企的营收。

[\(81\)](#) 每个月，福特汽车都会与分析师和记者们举行电话会议，分享公司在美国的销售业绩。大多数其他大型车企也是如此。

[\(82\)](#) 几个月后，福特汽车公关团队意识到，他们可以利用这些报告单来吸引人们关注原本可能被忽视的积极消息。福特汽车传媒部门员工认识到，媒体秘密获得的任何消息都会被认为很有新闻价值。而当媒体注意到福特汽车有意放出的消息后，就不再关注报告单了。

[\(83\)](#) 丰田家族的姓氏（Toyota）与1926年由族长丰田佐吉（Sakichi Toyota）创办的丰田公司（Toyota）拼写略有不同。Toyota与Toyoda发音几乎一样，但Toyota在日语里有吉祥如意的含义。

[\(84\)](#) 福特汽车仍然依赖于来日本供应商提供的关键零部件，这些供应商隶属丰田系，它们给福特汽车每年可采购的零部件数量制定了上限。

[\(85\)](#) 剩下的员工于当年早些时候离开公司。由于接受自愿离职的人数有限，另外2000位员工收到了解雇书。

[\(86\)](#) 董事会还批准了一项新的奖金计划，将高管奖金与其他受薪员工的业绩指标挂钩。穆拉利坚持这样做，以表明所有人都处于同一个团队，都应该受到相应的评价。董事会还要

求高管们打高尔夫球时自己支付果岭费。

[\(87\)](#) 埃比尼泽·斯克鲁奇，狄更斯小说《圣诞颂歌》中的主角。他是一位商人，极其吝啬，对员工苛刻，每天只关心他的钱。——译者注

[\(88\)](#) 根据出售协议，福特汽车留有价值7700万美元的阿斯顿·马丁股权。这部分股权不足以左右运营，但足够保留持股这一超跑品牌带来的一点点荣誉。

[\(89\)](#) 举例来说，如果出售700万股B类股，那么剩余B类股的投票权就只剩下30%。

[\(90\)](#) 盖蒂家族，是指保罗·盖蒂家族，作为石油大亨，保罗·盖蒂在20世纪60年代曾登上世界首富的位置。不过他对家人非常薄情吝啬，家族成员也大多以悲剧收场。——译者注

[\(91\)](#) 福特家庭成员向亲属出售部分股份用于子女大学学费或其他支出并非没有先例。

[\(92\)](#) 比尔·福特持有340万股B类股，当时价值2770万美元。与其他家族成员一样，比尔还持有数量可观的普通股。

[\(93\)](#) 具有讽刺意味的是，2011年，美国财政部聘请佩雷拉温伯格担任联合汽车金融公司（Ally Financial）IPO的咨询顾问。联合汽车金融公司的前身是通用汽车信贷子公司GMAC。

[\(94\)](#) 1935年，美国高等法院裁定《全国工业复兴法》违宪。不过同年，国会通过了《国家劳动关系法》（*National Labor Relations Act*），这部法案限制了雇主反对工会组织和行业行为的权力。

[\(95\)](#) 这本书记述了美国汽车业崛起与灭亡的历史，深刻剖析奥巴马总统施行的汽车业政策背后的故事。本书简体中文版已由湛庐策划出版。——编者注

[\(96\)](#) 亚当·桑德勒（Adam Sandler），美国演员，代表作有《初恋50次》（*50 first Dates*）。——译者注

[\(97\)](#) 作为前通用汽车零部件子公司，德尔福于1999年剥离出来并开始独立经营，并随着市场资本的热潮进行了IPO。不过自此之后，德尔福就与全国其他汽车供应商一道陷入了低迷。

[\(98\)](#) 迪尔伯恩酒店由万豪运营，但产权归福特汽车所有。

[\(99\)](#) 多年来，全美汽车工人联合会一直努力在这些外资工厂里建立工会分支。但出于战略因素，这些企业的大部分工厂都选址在美国南部，那里高薪岗位不多，因此全美汽车工人联合会对在那里组织工人的意愿很低。

[\(100\)](#) 需要指出的是，克莱斯勒是个例外，20世纪80年代早期克莱斯勒几近破产，它与全美汽车工人联合会抗争了数年之久才签下了单独的劳资协议。

[\(101\)](#) 克莱斯勒的罢工更多的目的是为了说服全美汽车工人联合会谈判代表中的持强硬意见的成员接受盖特尔芬格与公司达成的协议。

[\(102\)](#) 韦恩工厂也会在晚些时候关闭，所有工人将调配至附近的密歇根州皮卡工厂。这座皮卡工厂已升级改造出产福特福克斯和其他与之共用同一平台的车型。

[\(103\)](#) 2007年9月，普雷斯辞去丰田董事职务，出任克莱斯勒联席CEO。

[\(104\)](#) 2009年前往日本期间，我同一位丰田高管共进晚餐，他问我法利为何在前途一片光明时离开公司。我告诉他，法利可能从普雷斯的经历中看出，作为外国人他能得到的权力有限，而他想要的远不止这些。这位日本高管想了一会，然后自嘲地笑了笑。“的确，”他说，“我们是一家本国人专权的公司。”

[\(105\)](#) 大部分经销商同时销售林肯和水星产品。曾经有几家水星专营店，但都处在关闭或与其他经销商合并的过程中。最后一家水星专营店于2007年关闭。

[\(106\)](#) 费利西娅·菲尔茨与马克·菲尔茨没有亲属关系。

[\(107\)](#) 穆拉利曾将这些口号用作电子邮件的签名。

[\(108\)](#) 2007年，路虎大约赚了15亿美元。

[\(109\)](#) 戴姆勒公司对克莱斯勒越发失去耐心，最终于2007年5月14日以74亿美元向瑟伯罗斯资本管理公司出售了80%的克莱斯勒股份。

[\(110\)](#) 具有讽刺意味的是，福特汽车英国高管对此并无担忧。他们知道，2000年宝马分拆出售罗孚汽车（旗下拥有路虎品牌）的举措并没有伤害这家德国豪华品牌的市场需求。

[\(111\)](#) 该收购于2007年1月完成。

[\(112\)](#) 处理捷豹和路虎的出售交易耗费了福特汽车数月之久。由于从福特汽车法国剥离存在一些法律方面的阻碍，捷豹法国直到2008年才正式归属新捷豹公司。在俄罗斯，捷豹和路虎员工与福特汽车员工在同一个屋檐下办公。直到2011年，他们仍未搬走，不过已经换到不同楼层了。

[\(113\)](#) 福特汽车CFO勒克莱尔也同伯南克通话了。

[\(114\)](#) 事实上，这是穆拉利第二次致电保尔森。2008年1月11日，穆拉利首次与保尔森通话，当时，他提醒这位财政部部长说，收紧信贷供应可能引发经济衰退。

[\(115\)](#) 直到2010年，福勒的追踪系统才推广至所有工厂，亚太地区是最后上线这套系统的地区。

[\(116\)](#) 不过与他在福特的对手穆拉利不同的是，瓦格纳没有透露通用汽车何时能实现盈利目标。

- [\(117\)](#) 罗伯特·纳德利，通用电气出身，前家得宝掌门人。2007年8月，瑟伯罗斯提名纳德利为克莱斯勒董事长兼CEO。汤姆·莱索达降为联席董事长兼总裁。纳德利离开家得宝时颜面尽失，后来他被《投资组合》（*Portfolio*）杂志评为“美国史上最差CEO”之一。
- [\(118\)](#) 福特汽车的工厂升级转型于6月完成。《底特律新闻报》于6月11日报道了这则消息。
- [\(119\)](#) 2007年12月，福特汽车预计普通车主将会通过两年半的时间收回购买EcoBoost车型时多花费的成本，相比而言，混合动力车则需要11年。
- [\(120\)](#) 法利的预测极为准确，根据Ward's Autodata的数据，2009年美国轻型车销量为13,194,493辆，是1992年以来的最低水平。
- [\(121\)](#) 2008年第三季度时，福特汽车拥有296亿美元现金和信用透支额。
- [\(122\)](#) 由于季节性需求变动，数据会有所不同。
- [\(123\)](#) 休斯敦与卡纳维拉尔角这两座城市都设有航天发射场。——译者注
- [\(124\)](#) 美国法律甚至要求福特汽车与丰田和本田在就某个供应商展开谈判之前，要征得这家供应商的同意。
- [\(125\)](#) 贝尔法斯特，北爱尔兰城市。这座城市历史上充满了宗教流血冲突。——译者注
- [\(126\)](#) 早前，英国矿工发现金丝雀对瓦斯气体十分敏感。当时采矿设备极为简陋，所以矿工下井时都会带一只金丝雀作为“感应报警器”，以便提前探知危险。——译者注
- [\(127\)](#) 有些虚伪的是，演讲结束后，媒体曝出奥巴马的座驾是辆“油老虎”克莱斯勒300C。几个月后，他将这辆车置换成了福特锐际混动。
- [\(128\)](#) 根据竞选活动披露的信息，其他参与人员包括摩根大通CEO杰米·戴蒙（Jamie Dimon）、中桥合伙公司（Centerbridge Partners）创始人马克·加洛格利（Mark Gallogly）、杜克能源CEO吉姆·罗杰斯（Jim Rogers）、安泰保险CEO罗纳德·威廉斯（Ronald Williams）、康卡斯特CEO布莱恩·罗伯特斯（Brain Roberts）、RealNetworks CEO罗伯特·格拉泽（Robert Glaser）以及穆拉利的老同事波音CEO詹姆斯·贝尔（James Bell）。
- [\(129\)](#) 福特汽车信贷公司的全球市场和销售总裁约翰·努尼（John Noone）和财务助理斯科特·克罗恩（Scott Krohn）也参加了其中的一些会议。值得注意的是，美联储在这些贷款上都获得了丰厚的回报。
- [\(130\)](#) 尽管根据这项计划福特汽车信贷公司可以出售价值160亿美元的票据，但其总使用额度未达到上限。所有福特汽车的票据于2009年9月30日到期。
- [\(131\)](#) 有时候，在同时销售多家公司车型的经销商门店，福特汽车信贷公司甚至为通用和克莱斯勒产品放贷。因为福特汽车希望这些经销商能够维持生计、渡过危机。

[\(132\)](#) 出售之前，福特汽车拥有33%的马自达股票。出售的20%股权中，1/3以上卖给了马自达自身，其余部分则卖给了日本的银行财团、供应商、保险公司以及马自达相关业务公司。

[\(133\)](#) 指新旧总统交接的那段时期召开的国会会议。——译者注

[\(134\)](#) 福特汽车与全美汽车工人联合会2007年签订的合同规定，福特汽车要设立一个价值23亿美元的临时资产账户，形式为可出售证券。2009年1月，福特汽车以期票代替了这些证券。期票于当年12月31日到期，公司则向VEBA支付了9%的利息。

[\(135\)](#) 通用汽车与克莱斯勒CEO也谨慎地选择了驾车前往华盛顿。

[\(136\)](#) 说来容易做起来难。鉴于当时的经济情况，鲜有买家愿意购买二手公务机。这些飞机停在福特汽车的停机库静候买家时，公司仍要花费一大笔保养费。由于公司安保人员不支持穆拉利搭乘民航客机，因此公司只得花费更多资金为他包机。埃德赛尔·福特虽然在当地拥有包机公司，但出了底特律，福特汽车要支付更高价格才能租到飞机。最终，公司的用机成本大幅上升，十几位服务人员也失去了工作，但至少国会和媒体满意了。

[\(137\)](#) 第二天举行的众议院金融服务委员会听证会上再次上演了同样的故事。不过这次福特汽车根本不是争论的对象。

[\(138\)](#) 这部分钱来自TARP基金，也就是财政部部长保尔森曾经极力阻止车企染指的银行业救助基金。这部分钱确保民主党控制的国会释放了另外半数资金3500亿美元。事实上，这笔174亿美元贷款中的40亿美元，只有在上述资金释放后才能提供给车企。

[\(139\)](#) 福特Fusion混合动力车比凯美瑞混合动力车在高速上每升汽油多跑12.8公里，城市道路上则多跑3.2公里。同时，福特汽车还推出了水星米兰的混合动力车型。

[\(140\)](#) 盖特纳的外祖父查尔斯·摩尔（Charles Moore）在1952年至1963年担任福特汽车的公关副总裁。

[\(141\)](#) 这笔信用贷款必须在2011年底还清或者实现再次融资。

[\(142\)](#) 2008年乔·雷蒙离开福特汽车后，韩瑞麒接过了劳动事务的重任，此外他还负责全球制造业务。马洛伊现在向韩瑞麒汇报工作。

[\(143\)](#) 福特汽车承诺某些工厂将投产新产品，同时保证向全美汽车工人联合会及时分享债券持有人、供应商以及经销所做出的奉献。

[\(144\)](#) 布卢姆还是美国钢铁工人联合会、民航飞行员协会的顾问。

[\(145\)](#) 这项举措适用于福特汽车4.25%的优先兑换票据，这些票据将于2036年12月15日到期。1000美元是票据的本金价值，实际为每1000美元108.6957股。

[\(146\)](#) 30美分的报价对在3月19日之前签订了协议的大多数债券持有人开放。之后，大多数人只得到了27美分兑1美元的价格。最终认购金额为11亿美元。



[\(147\)](#) 福特汽车的举措极有先见之明。在通用汽车和克莱斯勒此后的回购上，投资者都会联合起来要求更优惠的条件。

[\(148\)](#) 2007年，经济危机爆发前，福特汽车财务团队在去除养老金风险的财务操作上，又彰显了公司的金融能力。当时，养老金规模在600亿美元左右，70%都投资了证券市场，剩余部分则是相对安全的固定收益投资。施洛斯决定平衡这两项投资，时机正好赶在金融市场崩溃前。他还套现保值，维护了公司利息收益。这些举措共为公司节省了60亿~70亿美元。

[\(149\)](#) 如果福特汽车等着通用汽车与克莱斯勒与汽车工会达成协议后再出手，谈判的时间可能要拖到夏天了。到时候，福特汽车业务改善，普通大众则不会接受这些条款，那么公司债务出售价格会走高，回购债务就变得非常困难了。

[\(150\)](#) 福特汽车寻求的90亿美元救助金额事实上已经得到国会众议院的批准。

[\(151\)](#) 至少对福特汽车而言，另一个让人难以接受的举动是，法官判决通用汽车保留递延税款资产。通常情况下，这类资产会被全部没收，因为公司从破产开始，就是不同的法律实体了。然而，由于政府成了大股东，这些资产转移至了新通用汽车。

[\(152\)](#) 福特汽车和其他车企已于20世纪70年代逐步淘汰石棉刹车片。但直到20世纪90年代初，某些车型仍在使用这类刹车片。

[\(153\)](#) 福特汽车担心，华盛顿可能会对通用汽车和克莱斯勒豁免，规避部分联邦法规，从而降低制造成本。不过这种情况并没有发生。

[\(154\)](#) 福特汽车实际上要求政府允许福特汽车信贷公司转为实业贷款公司（ILC）。虽然不是银行控股公司，但ILC仍能以低利率借款。

[\(155\)](#) 不罢工条款是菲亚特CEO塞尔吉奥·马尔乔内（Sergio Marchionne）的想法。他告诉奥巴马政府，他不想看到自己投入时间、金钱和精力处理克莱斯勒的难题后，却发现一切努力在与工会新一轮用工合同谈判时化为泡影。奥巴马总统也有同样的感受。为了挽救这些公司，他花费了大量的政治资本，他也不希望工会在2011年合同到期时，让他这些努力白费。

[\(156\)](#) 全美汽车工人联合会接受新通用汽车以股权代替现金注入VEBA信托时，也就成了这家车企的股东。

[\(157\)](#) 因地区政策和消费者喜好不同，福克斯会针对不同市场进行微调。

[\(158\)](#) 随着沃尔沃出售完成，公司不再需要单独的分部门，相关业务统归福特汽车欧洲负责。

[\(159\)](#) 此次交易后，福特汽车持有的马自达股份降至3.5%。福特汽车于2010年11月18日对外公布了相关信息。这次股份出售为公司带来了3.72亿美元的收入。



[\(160\)](#)所有这些高管都有一个指定的代表，如果他们生病、度假或者出差，这些代表将替他们参会。如果穆拉利不在，布思将替他主持会议。

# Table of Contents

[版权页](#)

[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？](#)

[作者手记 福特汽车的故事](#)

[序言 比尔·福特交棒，艾伦·穆拉利登场](#)

[测一测 你是否了解让企业起死回生的策略？](#)

[目录](#)

[第1章 亨利·福特创建的公司](#)

[第2章 内斗不断，谁是福特公司的救世主](#)

[第3章 穆拉利的艰难抉择](#)

[第4章 “波音救星”空降底特律](#)

[第5章 拒绝无用会议，BPR进程呈现所有问题](#)

[第6章 全球化重组，“一个福特”战略](#)

[第7章 抵押整个福特，尽最大可能多贷款](#)

[第8章 重建高管团队，结束任人唯亲的时代](#)

[第9章 重新规划产品线，简化与聚焦](#)

[第10章 家族纷争不能危害公司目标](#)

[第11章 携手工会，劳工关系是合作关系](#)

[第12章 广告战略，赋予公司人性](#)

[第13章 股权之争，绝不放弃对公司的控制权](#)

[第14章 华尔街崩溃，进入危机模式](#)

[第15章 团结供应商，也要团结竞争对手](#)

[第16章 前往华盛顿，底特律需要救援](#)

[第17章 放弃救援，福特是不一样的公司](#)

[第18章 站到聚光灯下，自己拯救自己](#)

[第19章 扭亏为盈，穆拉利兑现承诺](#)

[第20章 福特的未来，一家更均衡的全球化公司](#)

[结语 为美国制造业的灵魂而战斗](#)