

Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company

CNBC報導，美國史上最偉大企業拯救計畫  
2011年《時代週刊》百大人物、  
英國《金融時報》2011年度風雲人物，  
拯救過波音公司與福特公司的傳奇CEO。

Alan  
Mulally

# AMERICAN ICON 勇者不懼

拯救福特，企業夢幻CEO —— 穆拉利

Bryce G. Hoffman  
布萊斯·霍夫曼 著 許瀚予 譯

勇者  
不懼

拯救福特  
企業夢幻  
CEO  
穆拉利

Alan  
Mulally

American  
Icon

Alan Mulally  
and the  
Fight to Save  
Ford  
Motor  
Company

Bryce  
G.  
Hoffman

布萊斯·霍夫曼

著  
許瀾子  
譯

## 勇者不懼

### 拯救福特，企業夢幻 CEO 穆拉利

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

作者：布萊斯·霍夫曼 (Bryce G. Hoffman)

譯者：許滄予

總編輯：林慧美

主編：魏珮丞

封面設計：井十二設計

內頁設計：林佩樺

內頁排版：健呈電腦排版公司

寶鼎行銷顧問：劉邦寧

發行人：洪祺祥

出版：日月文化出版股份有限公司

製作：寶鼎出版

地址：台北市信義路三段 151 號 8 樓

電話：(02) 2708-5509 傳真：(02) 2708-6157

E-mail: service@heliopolis.com.tw

日月文化網路書店：<http://www.ezbooks.com.tw>

郵撥帳號：19716071 日月文化出版股份有限公司

法律顧問：建大法律事務所

總經銷：聯合發行股份有限公司

電話：(02) 2917-8022 傳真：(02) 2915-7212

印刷：禾耕彩色印刷事業股份有限公司

初版一刷：2014 年 2 月

初版三刷：2014 年 3 月

定價：480 元

I S B N : 978-986-248-365-7

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

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

This edition is arranged by Bardon-Chinese Media Agency

Complex Chinese translation copyright © 2014

by Heliopolis Culture Group All rights reserved

#### 國家圖書館出版品預行編目資料

勇者不懼：拯救福特，企業夢幻 CEO 穆拉利 / 布萊斯·霍夫曼 (Bryce G. Hoffman) 著；許滄予譯。-- 初版。-- 臺北市：日月文化，2014.2

496 面；14.7×21 公分。-- (方向；46)

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

ISBN 978-986-248-365-7(平裝)

1. 福特汽車公司 (Ford Motor Company) 2. 組織管理 3. 企業再造

494.2

102026235

◎版權所有，翻印必究

◎本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換

# CONTENTS

推薦序

作者序

前言

## 第1章

### 亨利親手打造的企業

企業家之所以走下坡通常是過於執著舊有的方式，拒絕改變，他們依然眷戀過去的榮耀，孰不知自己的年代已經逝去。

——亨利·福特

020

## 第2章

### 破產

企業內部的痼疾才是最需要花心思的地方。

——亨利·福特

048

## 第3章

### 拯救福特的男人

相聚在一起只是開始；持續在一起是一種進展；工作在一起才得以稱之為成功。

——亨利·福特

082

## 第4章

### 最大膽的行動

失敗讓我們有機會能以更睿智的方式重新開始。

——亨利·福特

116

— 第5章 —  
改革開端

136

我們不會為了改變而改變。然而，一旦知道新方法優於舊方式時，我們會毫不猶豫的改變。

—— 亨利·福特

— 第6章 —  
計畫

166

進步並非先靠做些驚人之舉。每一步都要事前規劃。計畫要成功必須仰賴事前的深思熟慮。

—— 亨利·福特

— 第7章 —  
孤注一擲

192

拓展事業的借貸是一回事，為了彌補錯誤管理與浪費而去借貸又是另一回事。

—— 亨利·福特

— 第8章 —  
打造夢幻團隊

206

如果人人齊心向前，成功將水到渠成。

—— 亨利·福特

— 第9章 —  
最好的時代與最壞的時代

228

如果失敗那麼容易，那麼成功絕對是困難。

—— 亨利·福特

— 第10章 —  
家族內鬨

254

一家企業成功後，如果主導者或領導家族反而變得無足輕重，那麼這家企業的根基根本不穩定。

—— 亨利·福特

# CONTENTS

## 第11章 分水嶺

270

你一直都在和通用汽車及華爾街那夥人抗爭。既然你來到這裡，我們不但要求員工都要加入工會，而且我們給你的條件更優於他們，所以你應該要站在我們這邊不是嗎？我們一起對抗通用汽車和華爾街怎麼樣？

——亨利·福特對美國聯合汽車工會領袖沃爾特·魯瑟所言

## 第12章

### 貼近客戶的銷售策略

298

在即將要做的事情上並無法建立名聲。

——亨利·福特

## 第13章

### 成熟待採

318

如果某個行業能夠自行吸引資金挹注，那麼他們根本就不需要融資也能繼續成長茁壯。

——亨利·福特

## 第14章

### 暴風雨的前兆

334

對每家製造廠而言，每次的不景氣都是一種挑戰，這意味著企業必須花費更多心力在交易上。

——亨利·福特

## 第15章

### 恐懼的總和

354

銀行家在企業經營中扮演著至為關鍵的角色。

——亨利·福特

第16章 前往華府求援

372

當你讓整個國家將華府視為是居住著上帝的天堂，那麼你是在教育人民一種依賴的心態，認為你絕對會在危難時伸出援手。

——亨利·福特

第17章 劃清界線

396

協助我們的不是華盛頓，而是我們自己。

——亨利·福特

第18章 獨自奮戰

414

為什麼只能守株待兔？你可以用更好的管理方式壓低成本，你也可以降價加強購買力。

——亨利·福特

第19章 轉危為安

440

除非你有堅定的勇氣，能讓你擁有無視於周遭障礙的勇氣，持續向前邁進，否則沒有所謂的成功。

——亨利·福特

第20章 考驗

460

財富只是一種做事的工具，它就像暖氣用的煤油，輪子上的皮帶，是一種通往終點的手段。

——亨利·福特

第21章 前方的道路

480

最有價值的歷史就是我們現在正在做的事。

——亨利·福特

勇者  
不懼

拯救福特  
企業夢幻  
CEO  
穆拉利

Alan  
Mulally

American  
Icon

Alan Mulally  
and the  
Fight to Save  
Ford  
Motor  
Company

Bryce  
G.  
Hoffman

布萊斯·霍夫曼

著  
許瀾子  
譯



致 M S N、M S H，以及我的雙親——

內德·霍夫曼 (Ned Hoffman)、比莉·克勞利 (Billie Crowley)

感謝您們一輩子的支持

# CONTENTS

推薦序

作者序

前言

## 第1章

### 亨利親手打造的企業

企業家之所以走下坡通常是過於執著舊有的方式，拒絕改變，他們依然眷戀過去的榮耀，孰不知自己的年代已經逝去。

——亨利·福特

0 2 0

## 第2章

### 破產

企業內部的痼疾才是最需要花心思的地方。

——亨利·福特

0 4 8

## 第3章

### 拯救福特的男人

相聚在一起只是開始；持續在一起是一種進展；工作在一起才得以稱之為成功。

——亨利·福特

0 8 2

## 第4章

### 最大膽的行動

失敗讓我們有機會能以更睿智的方式重新開始。

——亨利·福特

1 1 6

## 第5章 改革的開端

136

我們不會為了改變而改變。然而，一旦知道新方法優於舊方式時，我們會毫不猶豫的改變。

——亨利·福特

## 第6章 計畫

166

進步並非先靠做些驚人之舉。每一步都要事前規劃。計畫要成功必須仰賴事前的深思熟慮。

——亨利·福特

## 第7章 孤注一擲

192

拓展事業的借貸是一回事，為了彌補錯誤管理與浪費而去借貸又是另一回事。

——亨利·福特

## 第8章 打造夢幻團隊

206

如果人人齊心向前，成功將水到渠成。

——亨利·福特

## 第9章 最好的時代與最壞的時代

228

如果失敗那麼容易，那麼成功絕對是困難。

——亨利·福特

## 第10章 家族內鬨

254

一家企業成功後，如果主導者或領導家族反而變得無足輕重，那麼這家企業的根基根本不穩定。

——亨利·福特

# CONTENTS

## 第11章 分水嶺

270

你一直都在和通用汽車及華爾街那夥人抗爭。既然你來到這裡，我們不但要求員工都要加入工會，而且我們給你的條件更優於他們，所以你應該要站在我們這邊不是嗎？我們一起對抗通用汽車和華爾街怎麼樣？

——亨利·福特對美國聯合汽車工會領袖沃爾特·魯瑟所言

## 第12章

### 貼近客戶的銷售策略

298

在即將要做的事情上並無法建立名聲。

——亨利·福特

## 第13章

### 成熟待採

318

如果某個行業能夠自行吸引資金挹注，那麼他們根本就不需要融資也能繼續成長茁壯。

——亨利·福特

## 第14章

### 暴風雨的前兆

334

對每家製造廠而言，每次的不景氣都是一種挑戰，這意味著企業必須花費更多心力在交易上。

——亨利·福特

## 第15章

### 恐懼的總和

354

銀行家在企業經營中扮演著至為關鍵的角色。

——亨利·福特

第16章 前往華府求援

372

當你讓整個國家將華府視為是居住著上帝的天堂，那麼你是在教育人民一種依賴的心態，認為你絕對會在危難時伸出援手。

——亨利·福特

第17章 劃清界線

396

協助我們的不是華盛頓，而是我們自己。

——亨利·福特

第18章 獨自奮戰

414

為什麼只能守株待兔？你可以用更好的管理方式壓低成本，你也可以降價加強購買力。

——亨利·福特

第19章 轉危為安

440

除非你有堅定的勇氣，能讓你擁有無視於周遭障礙的勇氣，持續向前邁進，否則沒有所謂的成功。

——亨利·福特

第20章 考驗

460

財富只是一種做事的工具，它就像暖氣用的煤油，輪子上的皮帶，是一種通往終點的手段。

——亨利·福特

第21章 前方的道路

480

最有價值的歷史就是我們現在正在做的事。

——亨利·福特

【推薦序1】

## 人對了、事情就對了

何湯雄／特力集團董事長

關於「人對了、事情就對了」的說法，本書無疑是最佳印證；而對我這創業者來說，書中有許多內容場景，甚至能與我的親身體驗互相對照：特力集團作為台灣最大貿易商與居家生活通路業者，回顧我們的組織變革過程，所幸在二〇〇九年找來台灣IBM前任總經理Sophia童至祥擔任執行長，帶領公司規劃策略並落實執行，才能在近年連串金融風暴、歐債危機之中，仍創下連十三季度EPS持續成長的紀錄！相對福特汽車作為美國最負盛名的企業之一，穆拉利執行長接手領導的團隊，能在風雨飄搖中堅定信念、拒絕美國政府救援，洞見與勇氣令人激賞，福特改革最終也贏得市場喝采，是一篇精彩無比的個案！

【推薦序2】

## 自助、人助，還需要天助

黃孝文／中華民國企業經營管理顧問協會理事長

走過低潮後的上坡果然充滿樂趣！空降的CEO穆拉利先生憑藉著他樂觀、積極、正面的能

量，克服了重重的難關，將福特汽車帶向一個正確的方向，過程中許多事件不斷的考驗著穆拉利的決心與勇氣！董事會曾經考慮是否需要聘請外部顧問進來協助，而穆拉利的能力、名氣、魅力與影響力，卻讓所有的人願意相信他並跟隨他。

除此，企業會走向成功還需要有不錯的運氣，從一開始向銀行貸款的時機點、通用及克萊斯勒的破產、豐田的品質危機、三一一大地震與海嘯等，都告訴我們自助、人助還需要天助的道理。霍夫曼記者花了許多時間蒐集福特企業的一手素材，而讓這本書充滿可看性與真實性，此書文筆流暢易讀易懂，許多案例非常值得企業借鏡或深思，是一本值得推薦的好書。

【推薦序3】

## 不知與時俱進，轉型提升是重中之重

吳中書／中華經濟研究院院長

「創業惟艱，守成不易」這是企業經營中經常聽到的諺語。企業家要在充滿競爭與挑戰的環境中脫穎而出的確相當不容易，然而如何保持優勢，持續穩健發展更是困難。古今中外曾經名噪一時的企業家如今安在？許多企業的曇花一現固然有很多原因，不知與時俱進，轉型提升是重中之重。這本書所介紹的靈魂人物Alan Mulally，能夠將福特公司由瀕臨破產邊緣改造成高獲利公司，絕非偶然。其實事求是、大膽求證、去蕪存菁、嚴守紀律、並知人善用、整合規劃的態度與

能力是挽救美國波音公司與福特公司的關鍵所在。台灣有很多企業甚至政府正面臨轉型的調整，書內敘述福特公司所存在的若干缺失，也存在於若干國內企業與政府組織中。相信閱讀此書，一定會給相關企業經理人、政府從業人員以及社會大眾重要的啟示。

【推薦序 4】

## 偉大傑出的企業家，值得學習的典範

林惠玲／臺灣大學社會科學院院長

隨著經濟的發展，以及全球化、自由化的推展，同一產業廠商間的競爭也愈來愈激烈。廠商間的競爭不僅是來自國內的同業，也來自國外的廠商。沒有效率的廠商很容易陷入經營困境，甚而被淘汰。

一般而言，大規模的廠商享有規模經濟，可以較低的成本生產產品，以價低的價格來銷售，獲得鉅額的利潤；大規模廠商也會遭遇規模不經濟，而陷入經營困境，進而退出市場。

福特汽車正是一個活生生的例子，這個世界性的大汽車廠，曾經有過輝煌的歲月，她的汽車成為全世界駕駛人的最愛之一，但是卻於二十一世紀初，陷入困境，面臨關門的可能。在這樣困難的情況下，福特公司邀請到艾倫·穆拉利來擔任執行長，進行重整的工作，這是何等困難的工作，而艾倫·穆拉利居然做到了，而且創造出比重整前更輝煌的業績，這是多麼神奇且不可能的