



积极领导力至关重要：福特汽车艾伦·穆拉利访谈录





当 2006 年艾伦·穆拉利 (Alan Mulally) 接手时, 福特公司已损失数十亿美元。今天, 他向我们总结了自己的领导风格, 并回顾数年来为扭转福特颓势所做的种种努力。

2006 年, 艾伦·穆拉利被任命为福特汽车公司总裁兼首席执行官。当时这家著名的美国汽车公司濒临破产, 即将公布其 103 年来最大的年度亏损——127 亿美元。7 年之后, 穆拉利被公认为史上最成功的公司转型幕后推手之一。自 2009 年起, 福特公司每个财年都保持赢利, 股价反弹, 新的企业文化使得组织的运作模式大为改观。不久前, 穆拉利接受了麦肯锡出版部 Rik Kirkland 的采访, 与我们分享了他用什么方法领导一个庞大的全球化公司, 又是以怎样的流程适应全球商业环境, 管理精力 (不仅仅是时间) 的重要性, 以及为什么 “一个福特” 的主张绝非喊口号而已。

麦肯锡: 您如何描述自己的领导风格?

艾伦·穆拉利：从最根本上讲，提供服务是一种荣誉。无论你领导的是何种类型或规模的企业，也无论是营利性还是非营利性机构，服务即是荣誉。在这个基础上，设定一个令人信服的愿景和周全的规划非常重要。积极领导力会传达一个可以朝其方向不断努力的理想。领导者的工作就在于发挥其积极领导力，即找到推动组织向前的方法，因此这种能力至关重要。不断强调这个理想是属于所有人的，这一点非常关键。每个人都是团队的一分子，每个人的贡献都能得到尊重，因此人人都应积极参与。当大家都有了主人翁意识和归属感时，工作起来自然更有劲头。能在一个互相支持的环境里做事让人觉得更值得。

比如，有一个员工由于某些原因工作停滞不前。如果在过去，就会有人跳出来说：“你在干什么？这是怎么回事？”实际上换一种说法效果会更好，比如问对方“我们怎么来帮助你解决问题”。因为如果公司上下目标一致，形成了人人希望帮助彼此成功的文化，问题就可以迅速得到解决。所以，营造一个安全的使人们可以坦诚对话的环境极为重要，特别是当出了问题的时候。

领导力主要体现在忠实于你的岗位角色，考虑你真正的观点并据此做出相应的行动。在福特有一张卡片，一面是我们的业务计划，另一面是我们期望的行动列表。这张卡片已经推行了 43 年。

麦肯锡：您的职业生涯曾经历重大的外部环境变化，对您的领导方式有何影响？

艾伦·穆拉利：人们常说世界越来越变幻莫测，越来越复杂，“变动部分”呈指数增长。其实这个世界从来都是复杂多变的，我们现在只是拥有了工具来认识、理解并应对这些变化。这也因此让我们感到理解业务所处大环境的过程变得更为复杂了。理解世界上发生了什么一直以来都是福特开展业务的一个关键部分，对其他公司而言也应如此。

麦肯锡：您如何确保福特公司认识自身所处的大环境？

艾伦·穆拉利：每周我们都召开业务计划评审会议(或简称为 BPR)。我们的全球领导团队、各业务领导人、职能领导人或远程接入或现场出席全体参加。我们讨论全球商业环境的动态，比如经济、能源、技术等领域的状况，全球劳动力、政府关系和人口趋势，以及竞争对手在做什么、客户又在做什么等等。当然，我们总是在到处跑，周游世界也是工作的一部分。BPR 流程好比基石，它打开了一扇奇妙的世界之窗，整个团队能过它来了了解全世界的每一件重要事情。

接着，我们进一步讨论这些趋势未来可能的演变。目光长远非常关键，我们不仅要讨论当下的客户价值，而且要讨论未来可能重塑客户价值判断的推动力量。

以能源为例。我们相信石油还会长期存在，但成本会升高，推向市场的时间会更长，所以我们的能源花费会更大。透过这一现象，我们发现人们确实在考虑其他可持续发展、有利于地球的替代能源。因此，在全球范围的每一个市场，我们更着力于开发汽油车、柴油车、天然气车、油电混

合车和全电力车。我们也看到了氢动力汽车的未来。这样的技术路径图所依据的正是我们对大趋势的清晰判断。

麦肯锡：这个过程是如何转化为日常运营决策？

艾伦·穆拉利：在 BPR 中，我们会依据当前及未来业务环境所带来的风险和机遇深入审视计划。BPR 会议也可以说是对现状的研判。这既是战略规划，也是严格的实施计划。我们会逐条审核损益表和资产负债表的内容。一旦出现新的信息，我们就直接将其纳入计划。

比如在亚太地区，随着可支配收入的增长，很多经济体的汽车消费市场进入起飞阶段，出现大批的首次消费者。我们借助大量的数据和调研来确定影响其购买决定的因素，同时也制定了有针对性的计划，通过提供一系列最佳车型来抓住这些消费者。我们定期审核数据，看情况是否发生了变化。如果计划制定所依据的事实发生了变化，计划也必须相应改变。数据能显示出工作成绩和表现，在这个意义上，数据把你解放出来，这实在是很棒。

李华超：你所描述的领导风格如何反映在你的日常工作上？

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46833

