



书籍 谁搞垮了通用

百年汽车巨头的十年拯救之路

威廉·荷斯坦
Walker & Company, 2009
其他语言版本: 英语

导读荐语

该书报道的内容全部属实——读者仅需了解事件发生的时间范畴: 书中的报道至2008年全国性经济衰退为止。该书描述了通用汽车如何在2005年遭遇金融危机, 以及前任董事长里克·瓦格纳与其团队在联邦政府启动金融救援计划之前, 如何尽力采取措施、挽救危机。商务专栏记者威廉·荷斯坦在书中介绍了一系列人物, 不仅包括里克·瓦格纳以及传奇人物前任首席执行官鲍勃·鲁兹, 还包括一批杰出人才: 通用汽车在亚洲、欧洲、澳大利亚以及底特律的设计师、工程师和市场营销专家。荷斯坦完整讲述了通用汽车的故事及其背后的传奇, 包括雪佛兰Camaro、电动汽车Volt、OnStar应急系统以及别克君威在中国市场崛起的故事, 这些引人入胜的故事以及作者的敏锐洞察力, 贯彻该书的始终。该书结尾之处描述的是2008年瓦格纳被联邦政府罢黜职务之前, 在国会两次出庭作证的过程, 荷斯坦向读者详细介绍了瓦格纳离职之前的情况、政府对通用汽车的接管以及丰田的召回危机。如果你对导致通用汽车毁灭和重生的相关事件仍然迷惑不解的话, *BooksInShort*相信此书对通用汽车巨人及其重大事件的生动报导会助你解开谜团。

要点速记

- 通用汽车仍然是推动美国科技业和制造业发展的重要动力。
- 通用汽车的财务危机始于2005年, 并持续到2008年的全国性经济衰退, 这场财务危机的根本原因是它几十年以来忽视了不断攀升的医疗保险支出和劳动力成本。
- 里克·瓦格纳(Rick Wagoner)在通用汽车平步青云, 于2000年升为首席执行官, 2003年出任公司董事长, 他上任之后致力于重塑公司的模式。
- 通用汽车借鉴丰田汽车公司的先进经验, 设计并成立了采用精益生产模式的新型工厂。
- 设计于澳大利亚、生产于加拿大的雪佛兰Camaro汽车在美国得到畅销, 成为具有代表意义的一款车型。
- 通用汽车开发了OnStar应急系统, 给予了驾车人“安全、保护和安心”的保障。
- 电动汽车雪佛兰Volt使用电池驱动可以连续行驶40英里, 如用天然气为电池充电, 最大里程则可达300英里。
- 通用汽车发展成为全球化的竞争对手, 在中国拥有1600个经销点。
- 通用汽车对别克君威进行了600多处改造, 把君威转变成为一款中国车型。
- 2008年的经济危机使得通用汽车遭受重创, 促使该公司重新评估业务的各个层面。

浓缩书

通用汽车如何扭转颓势

对于美国的经济的发展, 通用汽车仍然有着举足轻重的地位, 因此业界人士对于媒体向通用汽车的发出恶意攻击十分反感。他们表示, 外界并没有认识到美国以及全球经济的其他行业(从机器人技术到医疗保险业)对通用汽车的研究成果及采购能力的依赖性。虽然批评家对于通用汽车所犯错误及其改正错误效率低下的评论是正确的, 但是该公司仍然占据着美国制造业的核心地位。

自二十世纪七十年代以来甚至贯穿九十年代, 通用汽车的市场位置就在不断削弱, 而与此同时, 其劳动力成本以及固定成本, 尤其是医疗保险开支却在大幅攀升。几十年以来, 通用汽车领导层坐视其工资、医疗保险和养老金成本不断上升而无动于衷。通用汽车未能挽救事态的发展, 相反, 该公司与全美汽车工人联合会(UAW)签署的合同更无异于雪上加霜, 加速了通用汽车走向毁灭的进程。公司高管死守因循守旧的商业模式, 这种商

业模式曾经让通用汽车辉煌一时，但是时至今日，已经失去了其有效性。通用汽车的研发也越来越落后，导致其竞争对手丰田汽车主宰了混合动力汽车市场。

从丰田汽车借鉴的早期经验

自1982年起，通用汽车与丰田汽车开始在某些领域携手合作，一方面，丰田汽车担心美国的政策会影响到其不断增长的市场份额；另一方面，通用汽车也希望学习丰田在质量控制以及生产方法上的先进经验。两家公司联手创立了一家合资企业——新联合汽车制造公司（简称NUMMI），以期帮助美国工人了解如何应用丰田生产系统（TPS），以及通用汽车如何借鉴此系统从而学到先进的管理经验。通用汽车的管理人员十分震惊地发现，日本人并没有采取任何捷径，他们同样雇佣的是底特律从事简单机械工作的普通工人，但却可以生产出高质量产品。

“通用汽车的现状可以归纳如下：市场份额的得而复失、部门的出售、出现债务问题以及如何进行盈利预测。”

在德国统一之后，通用汽车时任首席执行官休斯（Lou Hughes）采用丰田原则，对外推广丰田的先进经验。他在前东德成立了一家新的欧宝汽车厂，东德的工人很高兴能为这家汽车厂工作，而且对新方法持欢迎态度。在这里，每辆欧宝雅特（Opel Astra）仅需25到26个工作时数，为其他欧洲汽车厂所需劳动力的一半。通用汽车迅速在全球范围内复制其成功模式，包括采取创新措施，为位于巴西采用先进技术的新Blue Macaw汽车厂安装了生产流水线。二十世纪九十年代，通用汽车还对几个密歇根汽车厂进行了改造革新，都是在基于丰田的生产流程之上进行的“复制”和“改进”。

里克·瓦格纳掌舵通用汽车

2000年，里克·瓦格纳出任通用汽车首席执行官。他于1953年出生于弗吉尼亚一个会计师家庭，在1977年进入通用汽车财务部工作之前，从哈佛大学获得了MBA学位。通用汽车分别于1981年和1987年派遣他去巴西和苏黎世工作，之后于1992年把他调往底特律，担任首席信息官。瓦格纳在担任了数个高管职位之后，于1998年成为通用汽车总裁兼首席运营官。就在同一年，他成立了汽车战略委员会（Automotive Strategy Board），以解决不同地域之间产生的问题，并督促管理层快速做出决策。截至2001年，当时担任首席执行官的瓦格纳及其团队相信，他们试图恢复通用汽车在全球市场主导地位的努力，已经使得通用汽车转危为安，并获得新的发展。

“首先，通用汽车的故事完全是一个关于人的故事。”

在竞争前沿阵地，通用汽车领导层深知他们必须对公司的车型进行更新换代。2001年夏天，瓦格纳请出已经退休的通用汽车资深人士“鲍勃”鲁兹（“Bob” Lutz），来执行全球范围的产品开发计划。鲁兹堪称业界传奇人物，他因设计的样式炫酷时尚而名声远扬，曾经设计出众多具有创新意义并大受市场欢迎的产品，其中包括Dodge Viper跑车。鲁兹积极迎接了这场挑战，他认为，通用汽车是美国形象的代表，凝聚了美国 and 全球的想象力。鲁兹具有远见卓识，他通过自身的幽默感、聪明才智及被同事称为简短格言的“鲁兹主义”来激发设计师的想像力，他们很快就学会了按鲁兹想要的款式进行设计，而不是说服鲁兹喜欢自己设计的作品。但是，如果设计进展不顺利，鲁兹也会庇护其设计师，使他们免受苛责与批评。他相信，创造力意味着打破常规、拥抱机遇，首先进行大胆的设计，然后再考虑其商业上的可行性。

“艰辛的转型……拯救了通用汽车……这在美国经济史上，堪称规模最大、最具戏剧性、最困难重重的公司拯救计划。”

2002年，通用汽车把红极一时的雪佛兰Camaro召回了仓库。之前，通用汽车于1969年把这款汽车投放市场，与福特野马（Ford's Mustang）展开竞争并获得成功，但后来该车型逐渐黯然失色。2004年，通用汽车决定生产新款车型，Camaro又因此“重获新生”。两个设计团队（总设计师为Sang Yup Lee）分别在鲍勃·伯尼菲斯（Bob Boniface）和汤姆·彼得斯（Tom Peters）的带领下展开了激烈竞争。在彼得斯的团队夺冠之后，伯尼菲斯表示能为设计新款Camaro而工作是自己职业生涯的顶峰，但是未能被选为最终设计团队，也使自己的职业生涯跌入低谷。要想知道通用汽车的全球化程度之广，这就是最好的例证：通用汽车聘请的韩国设计师Lee当时的工作地点在澳大利亚，进行着对Camaro车型的设计，而Camaro这款标准的美国车却在加拿大进行生产制造。

“在经历了数年失败之后，通用汽车的人正在学习创新，OnStar应急系统就是其成功创新的一个案例。”

瓦格纳于2003年荣升为通用汽车董事长。瓦格纳在业界被看作是一位平易近人的高管，他把重点工作放在搜集相关数据、做出英明决策之中。到了2005年，通用汽车面临着十分严酷的竞争形势，其成本支出要远远高于丰田及其他国外汽车生产商。当卡特里娜飓风袭击新奥尔良时，底特律汽车业的市场份额已在频频下滑，同时，石油价格波动巨大，通用汽车的销售额也停滞不前。为了度过危机，通用汽车于2006年出售了其金融服务公司GMAC。2007年，通用汽车最终与全美汽车工人联合会就医疗保险支出达成了一致意见，通用汽车抵押了价值约为550亿美元的现金、股票和其他资产，来为未来的医疗保险提供资金保证。之后，瓦格纳又投资进行大规模生产，以弥补与丰田之间的差距。随着通用汽车开发了锂电池、OnStar自动应急系统并在中国设立生产基地，业界人士开始关注：瓦格纳是否能够重塑通用汽车的商业模式。

堪萨斯城的升级换代

“二战”以来的几十年期间，通用汽车在位于密苏里州堪萨斯城附近、面积为320万平方英尺的Fairfax汽车装配厂，已累计生产出上千万辆汽车——车型包括别克（Buicks）、奥兹莫比尔（Oldsmobiles）和庞蒂亚克（Pontiacs）。工厂的总经理迈克·杜兰尼（Michael L. Dulaney）借鉴通用汽车与丰田汽车合作时学到的先进经验，推行精益生产模式，在该地，员工与管理层一直配合完美，因此相比通用汽车位于其他地区的汽车生产厂，该厂在精益生产的实施过程中显得异常顺利。在这里，不是经理对操作工人发号施令，而是老板认真聆听工人的意见，学习如何提供工人一切所需以实现高质量汽车的生产。他们选择技能丰富的领导，成立新的工作组，精简团队规模，提高生产线速度，并实现了真正意义上的节省开支。通用汽车雇佣了更多数量的工人，在保证质量的基础上以更快的速度生产汽车。这种新模式强调的是：员工和管理层的相互依赖与精诚团结。

通用汽车的电动车

通用汽车启动了一个快速通道项目，计划为2007年的底特律车展设计一种应用全新驱动系统的车型。多年以来，鲍勃·鲁兹一直在考虑为汽车提供能源的新途径，并根据早期的电池实验提出了具体想法。然而，通用汽车在二十世纪九十年代推出用电池驱动的环保型汽车EV-1时惨遭失败，因此公司决策人对发展电动车持十分谨慎的态度。之后，丰田的混合动力车普锐斯（Prius）取得了成功，赋予了电池全新的技术理念，而这正是力图革新的通用汽车所需要的。鲁兹肩负着开拓替代石油燃料新途径的任务，他并不想进行科研项目，而是希望自己的团队在2007年车展之日推出技术

上最先进的车型。于是该团队开发研制了Volt电动车，这种车采用十分灵活的设计，工程师可以随时调整，以使该车能够使用燃料电池、氢气或者E85（85%的乙醇/15%的汽油）等不同能源作为驱动，这种灵活的设计，使得不同技术理念的倡导者开展合作成为可能。Volt的燃气发动机为电池充电，凭借电池驱动可以把里程从40英里提高到300英里，鲁兹称之为“改变游戏规则的车型”，意即这款车能够为通用汽车重新带来在设计和技术上的辉煌。通用汽车在2007年的底特律车展上如期揭开了Volt电动车的神秘面纱。

OnStar应急系统的用武之地

通过技术革新实现现代化，这一理念深深根植于通用汽车的企业文化之中。OnStar应急系统是意义重大的技术突破，采用该系统，驾车人可以在车祸发生之后与通用汽车取得即时联系，或在车内实现自动应急救援。来自通用汽车机车部门的切特·休伯（Chet Huber）负责指导OnStar应急系统的开发，当时该项目名为“灯塔项目”，他通过此举把通用汽车及其子公司、电子数据系统、休斯电子公司联合起来开展合作。该团队把“安全、保护和安心”作为这一卫星定位系统的市场营销理念，并决定在通用汽车的工厂（不包括经销点）安装该系统，尽管这样会对工厂的生产日程带来挑战。瓦格纳决定在通用汽车内部开展OnStar应急系统的业务，他对休伯取得的成就和带来的利润表示嘉奖并表示：“作为来自机车部门的前任销售，休伯的开发是一个伟大的举动。”OnStar应急系统已经挽救了很多人的生命，并帮助很多驾车人摆脱了困境。

通用汽车在亚洲

截至2008年，通用汽车在中国已经拥有1600个销售网点，在各省都设立了代表处。通用汽车于1994年在亚洲的业绩达到了高峰，当时，公司派出鲁迪·施莱斯（Rudy Schlais）来引领中国业务的发展，中国的汽车和零部件市场的发展突飞猛进。施莱斯了解到，中国人追求的是中端市场品牌，如凯迪拉克和别克，而不是雪佛兰，因为他们把雪佛兰视为低端品牌。中国人追求新款车型和设计，于是，施莱斯决定与上海汽车工业总公司开展合作，对别克君威进行了600多处改造，把它成功地转变为一款中国车型。通用汽车与上海汽车工业总公司通过泛亚汽车技术中心（全部雇佣中国员工的通用汽车子公司）在产品设计上开展合作。如果把所有商业销售额统计在内，通用汽车是中国最大的国外汽车销售商。

“即使是美国的工会领导者……对瓦格纳的所作所为不敢苟同……他们也希望美国人购买更多的通用汽车。”

最初，全球化让通用汽车陷入了困境。对外开放的进口政策使得日本汽车生产商扩大了美国市场份额，而与此同时，日本又不允许通用汽车进入本土市场。美国一些州十分欢迎日本的汽车制造厂，而美国工人也喜欢购买为他们带来工作机会的日本汽车。通用汽车购买韩国大宇并设计生产雪佛兰Aveo，从而扩大了全球业务。之后，在汽车市场上叱咤风云、所向披靡几十年的丰田也终于遭遇挫折，为竞争对手创造了发展机会。2004年初，这家日本汽车公司树立了一个需要付出艰辛努力才能达成的目标：截至2015年，占领全球汽车市场份额的15%。公司艰难地管理着全球26个国家的26万名员工。丰田还试图进军北美重型卡车市场，但却未果。

在这十年期间，通用汽车继续推行全球化战略，在欧洲和亚洲分别设计了电动汽车Cruze，并在美国俄亥俄州进行生产制造。公司对零部件的采购和生产都实施全球化，以满足其生产需求。就像瓦格纳所说的那样：“赢得胜利的公司是那些能够在集中生产与分散生产、当地化和全球化之间取得最佳平衡的公司。”尽管通用汽车对于美国经济具有举足轻重的地位，但是该公司如果过于关注本土业务的发展，就不能实现市场份额的最大化。

通用汽车的全国影响力

在2008年，大部分美国人还对通用汽车的变化或其全国影响力知之甚少，公众对于通用汽车的质量和效率的印象还停留在十年前的认识水平。传媒依然严厉批评通用汽车的因循守旧。通用汽车的市场专家认识到，必须通过重新捕获美国的人心，来重新获得市场份额。通用汽车付出巨大努力，以推出更好的产品，更新市场营销模式，并通过OnStar应急系统来展示其引导时代潮流的领先设计、一流质量和价值理念。通用汽车相信，公司自行设计生产的Malibu要优于丰田佳美或本田雅阁，但是要想把其他汽车品牌的忠实客户吸引过来，可能需要重新调整经销商渠道，满足目前销售的需求，而不是仅仅恢复二十世纪七十年代和八十年代的形象。然而，关闭经销商渠道，对于公共关系而言是个灾难性的事件，会使得品牌地位动摇、失去人心。一些批评家认为，通用汽车不能扭转局势，他们把通用汽车大幅缩减在密歇根州的传统生产基地（底特律、弗林特、旁蒂克）的规模，看作是该品牌走下坡路的标志。但是支持者却对瓦格纳的决定和鲁兹设计的产品大加赞扬。

“通过全球汽车市场的繁荣而带来的营业收入，帮助通用汽车得以偿还债务，并为未来的产品开发准备了资金，甚至为其在北美开展痛苦而漫长的业务调整和重组也做好了资金准备。”

在2008年美国金融危机时期，通用汽车的销售额急速下滑，经销商和客户不能通过信贷支持来购买汽车，通用汽车以每月10亿美元的巨额支出，迅速消耗其160亿美元的储备金。底特律三大汽车巨头的高管试图把面临的困境归咎于美国国会委员会，但是投资者开始纷纷从通用汽车撤资，德意志银行也把通用汽车的股票价值评估为零。之后，通用汽车向美国政府递交了一份计划书，声称公司计划削减支出，把重点只放在四大品牌上——雪佛兰、凯迪拉克、别克以及GMC，并计划出售或停止其他品牌的生产。瓦格纳在2007年的年薪为四百万美元，他在2008年把自己的年薪直线降低到一美元。美国汽车联合会表示，将会尽其所能帮助通用汽车生存下来、并提高竞争力。美国政府也需要解决美国商业的高成本问题，毕竟，美国商业的发展需要通用汽车走出困境——并保持稳健运行。

关于作者

威廉·荷斯坦（William J·Holstein）是个车迷。他曾获合众国际社（United Press International）外国记者大奖，同时也是《商业周刊》（*Business Week*）的编辑以及《美国新闻与世界报道》（*U.S. News and World Report*）的经济类新闻记者。