



通用汽车前 CEO 韩德胜

通用汽车(中国)总裁甘文维

通用汽车董事长兼 CEO 惠特克

新商业法则之案例一

刮骨疗毒式改革

通用汽车：巨人重生

本报记者 薛凌

当通用汽车前 CEO 韩德胜(Fritz Henderson)2009年11月在中国通用汽车4S店里参观的时候,通用汽车(中国)总裁甘文维向他描述着中国消费者购车时的“热情”。这也让通用汽车第三季度的报表看上去漂亮些。

当韩德胜思索着,如何让通用汽车像中国市场一样出现大逆转,董事会却不愿意再给他实现任何想法的机会了,12月1日,韩德胜被“下课”,董事长惠特克(ED Whitacre)兼任 CEO。

从2009年4月1日前 CEO 瓦格纳(Rick Wagoner)辞职开始,这已经是更换的第三位掌门人了,通用汽车的命运也随着人事变迁,继续风雨动荡。

惠特克时代该如何带领通用走出“阴影”?

惠特克时代

几个月前,美国曾经播放的一则电视广告中,通用汽车董事长惠特克成为主角,在广告中,他对美国的消费者说,再给通用一次机会吧。

这在通用汽车的历史上是罕见的——公司高层公开做广告,而他走向“前台”的行为也被认为是超越了 CEO 韩德胜的权限。后来的事实也证明,惠特克不是一个耐得住寂寞的人。12月1日,韩德胜辞职,真正的原因就是韩德胜的公

司策略与惠特克的相左。

这位被业内嘲笑为“汽车盲”的非汽车专业出身的董事长又兼任了 CEO 的职务。

在上任的第三天,惠特克就对管理团队进行了大幅调整。惠特克一向特立独行,他对自己的职责非常清楚——既然美国财政部受命于他,他就必须完成政府交代的工作,这正是他认为韩德胜不够卖力的地方。

此前,韩德胜宣布通用重组之时,曾经提出了改善财务状况;裁撤全球4.7万员工;关闭5家美国工厂;出售或剥离部分品牌,只保留别克、雪佛兰、凯迪拉克和GMC4大品牌;生产更节能的车型等举措。

实际上,有很多整改方针都是延续了上一任董事长兼 CEO 瓦格纳的思路。

在惠特克眼里,这些做法例如生产节能车型,需要等上几个月甚至几年的时间,美国政府可等不了那么久。

还政府的钱

惠特克的新办法之一就是——尽快赚钱,以偿还美国政府的贷款。

业内人士认为,这位被美国财政部“钦定”的高管,无疑是来监督近500亿美元国有资产在这家企业是被如何利用的,他代表着政府的意志:让通用起死回生,以便让美国政府

可以尽快从这个梦魇中脱身。

因为美国政府已经为通用汽车买了太多的单。用纳税人的钱来救助一个企业,也为一些美国人所不能理解。

在2008年10月,美国总统布什就正式签字批准授予美国汽车制造商250亿美元低息贷款(利息5%,贷款期限25年)。美国政府在向通用汽车提供了194亿美元的援助贷款后,又追加300亿美元联邦政府贷款以资助通用的重组计划。到奥巴马执政,美国政府总共注资近500亿美元扶助通用,加拿大联邦政府和安大略省政府也向通用汽车注资95亿美元。

而政府用真金白银换来的是对“新通用”的控股,换算股比,美国政府持股60%,加拿大政府持股12.5%,17.5%由全美汽车工人联合会(UAW)所有,无担保债权人持有10%。业内比喻通用汽车已成为一家“国有企业”。

拿什么钱还账?

一种办法是出售品牌。在瓦格纳任 CEO 之时,他就宣布出售了别克等4大品牌以外的资产。

通用汽车12月18日表示,转让瑞典品牌萨博的相关谈判(北汽收购部分资产,另一部分有意卖给荷兰世爵公司)已告破裂,该业务将被关闭。

然而,北汽收购萨博,愿意出资1.97亿美元,如果得到批准,通用则收获不小。

与上汽(上海汽车工业集团总公司)的交易也达成了协议。通用将转让所持上海通用1%股权给上汽,成交价为8450万美元,以上海通用拥有的200亿元人民币净资产计算,通用汽车将获得2~3倍的溢价。

第二种办法是上市融资。韩德胜在11月访问中国的时候,曾对记者表示,2010年下半年可以实现新通用的IPO,作为公司摆脱政府援助计划的一部分。惠特克近日也再次肯定这一计划的保留。

第三个资金来源就是汽车销售了。由于美国一系列的汽车消费政策,没有让通用的情况变得更糟。

重生的希望

据知情人土称,惠特克已选中一家猎头公司帮助物色一位 CEO 人选,而他对新 CEO 的要求是:具备丰富的全球工作经历和制造业从业经验、拥有带领企业起死回生的经历及熟悉亚洲业务,因为通用汽车的目标是明年亚洲市场的汽车销量将超过北美市场。

这最后一个要求一点也不稀奇,仅仅看看中国市场的贡献就晓得了。

“我们对自己在中国市场能够取得持续成功深信不疑。”通用汽车(中国)总裁甘文维说。

相对于北美的“悲剧”,中国市场可以说是个“喜剧”,而未来的通用将更多的“绑定”中国,取得更稳固的发展。有人预测,通用汽车有意进一步将部分资产卖给上汽,以加强两者的战略同盟关系。

然而,一个中国显然是救不了偌大个通用的。

安永全球汽车行业主管合伙人麦高·汉雷(Michael Hanley)认为,“这不是一个公司的问题,在过去一年中,北美汽车制造商转型很大,包括调整经营结构,降低成本。但是复苏还要取决于美国消费者是否重新打开钱包,但要让美国消费者恢复消费信心,这还要等上几年的时间。”

显然,如果等上几年,通用势必被其他竞争对手超越。

罗兰·贝格合伙人、汽车项目负责人沈军则评价通用的重组方案,“将重心转移到小排量或者新能源的研发,从方向上肯定是对的。但问题是,通用有没有能力在最短的时间内推出消费者喜欢的价廉物美的新车系。实际上,整个美国汽车制造业的生产结构,高昂的人工成本和管理成本,才是通用、福特和克莱斯勒的真正命门,这些靠切换生产线是解决不了的。”

写给2010年的信

通用需要更加紧迫的改革

收信人:通用汽车全体员工

寄信人:通用汽车董事长兼 CEO 惠特克

尊敬的各位同仁:

大家好!

我想,可能有一些人不能理解韩德胜的离去。

韩德胜与董事会就是否出售通用旗下欧宝品牌等问题的确存在分歧,但促使韩德胜辞职的因素不限于此。

我们需要进行更加紧迫的改革。

当然,可以肯定的是,韩德胜在通用汽车面临前所未有的变革和挑战时出色的完成了对公司的领导工作。在过去的几个月中,所有的要素都已具备,所有人认为是该改变的时候了。为此,在通用汽车展开全球范围内寻找新首席执行官兼总裁的活动中,我先接手担任公司的首席执行官和总裁。

出任这个职位,我知道我自己并不是汽车业的内行,对汽车业也知之甚少,但我愿意去了解,我会随时到工厂与工人交流,或调查白领员工的工作及意见,这样才能了解到通用的真正问题所在,而能够绕过以往的繁文缛节,看到真实。对于原来繁冗的通用来说,是非常重要的。不论别人如何批评我的特立独行,但我认为这样做是对的。历史上,正是因为通用的高层从来都是高高在上,而

董事会更犹如虚设,才使企业真实糟糕的情况无法引起重视。

但是,无论高层如何变动,我想告诉所有通用汽车的员工、经销商、原料供应商以及我们绝大多数的客户——通用日常的商业经营活动一定会照常进行。现在我对通用汽车公司已经走在一条正确的道路上,并且将继续作为领头羊为全球的客户提供高品质的汽车或卡车这一前景比以前更有信心。

我们现在需要做的另一件事就是,加速前进以达成我们的目标,也就是我们要尽快恢复盈利以及偿还美国和加拿大的政府贷款。要知道,通用2009年实行破产保护时接受了美国政府共计520亿美元的救助,这些都是纳税者的钱。

在这一年的时间里,我期待着与整个通用汽车团队精诚合作为这家伟大的公司创造出新的辉煌!

Best Regards

惠特克