

本版与央视《世界周刊》同步互动

# 瓦格纳 通用“亡国之君”

►如果政府同意救助通用公司的条件之一是让我辞职的话,我会这么做。  
——瓦格纳

生存还是死亡?这是一个问题。

但对于美国通用公司总裁里克·瓦格纳来说,解决这个问题的主动权已经不在自己手里,作为总裁,他已无力带领通用走出这一次的危机,他所能做的就是一次又一次地从底特律去华盛顿请求国会、请求政府,拿出资金拯救通用、拯救汽车行业。但是北京时间12月11日,美国参议院否决了汽车业救援方案,给了通用、福特、克莱斯勒汽车行业当头一棒,也许,瓦格纳很快就会成为通用的“末代CEO”……

上任

## 与“风车”作战的堂吉诃德

2000年,当47岁的瓦格纳成为通用百年历史上最年轻的CEO时,他发现通用这艘巨舰在强大的外表背后十分脆弱。最根本的是,他面临着一个个历任CEO都避免去挑战的强大对手:工会。

UAW,全美汽车工人联合会,美国最大的工会组织。由于UAW的存在,通用汽车的熟练工人每小时工资达到73美元,而竞争对手丰田公司工人的时薪只有49美元。

在通用,员工享受免费的医疗保险,包括退休员工。在通用,工人即使没活可干,在

那里待着,也可以拿加班费。还是在通用,工人失业期间仍可领取95%的工资,而且可无限期“待业”。据统计,平均每辆通用汽车包含1500美元的员工医疗保险成本,而丰田汽车则只有97美元!

面对人力成本这一“癌症”,瓦格纳一度扮起了堂吉诃德的角色。2005年10月,瓦格纳与全美汽车工人联合会达成协议,减少150亿美元医疗保健债务。1个月后,他又宣布一项企业重组计划:3年内裁员3万,关闭9家工厂。2006年1月8日,在一年一

度的底特律车展上,当瓦格纳发表讲话的时候,几百名汽车工人在展馆外拿着“叛徒,还我养老金!”的标语游行。

为了平息工人对减少医疗支出的不满,瓦格纳宣布当年自己工资减半,由480万美元降到240万美元,2007年,他再将工资降到165万美元。前不久,他甚至表示,愿意只拿1美元的年薪。

然而,瓦格纳的努力并不能融解几十年形成的坚冰。即使目前通用已危在旦夕,工会仍然拒绝将工资下调降到与日本同行相同。

辉煌

## 抓住海外市场“救命稻草”

2008年8月8日,北京奥运会开幕。在让世界惊叹不已的开幕式上,瓦格纳和许多其他大公司CEO们一起,出现在豪华包厢里。在媒体看来,瓦格纳在这个重要时刻出现在中国是顺理成章的。因为现在,中国、俄罗斯等海外市场已成为通用的“救命稻草”。

《中国,通用的愚蠢决策?》,2000年,《财富》杂志曾用这样的标题嘲笑瓦格纳。当时,除了在中国轿车市场占有率有60%的大众,所有外

国汽车公司在中国都遭遇亏损。然而,瓦格纳却坚持让别克轿车进入中国。

2003年,通用在中国销售汽车36万辆,利润高达4.37亿美元;相比之下在北美销售560万辆,利润只有8.11亿美元。这一年,瓦格纳又作出一个重要决定:把凯迪拉克高档轿车引入中国。

中国,还只是瓦格纳全球战略中一个重要的点。2002年10月,当瓦格纳决定收购破产的韩国大宇部分

资产时,几乎能听到全世界的耻笑声。当时大宇在韩国市场份额跌到10%,品牌一落千丈,许多人认为这又是一次愚蠢的联盟。而瓦格纳独具慧眼,把大宇当作向亚洲和中国市场出口的一个基地。每辆通用汽车在亚太地区能挣1200美元,在北美只有区区102美元,不到一个零头。2006年,通用北美销量下降8.8%,中国销量却上升32%,欧洲市场也取得6年来首次赢利。

106亿美元。危机当头,瓦格纳的SUV梦还没有醒。他作出决策:重新设计SUV,升级金斯顿的工厂。2006年,崭新的SUV下线。瓦格纳确定的主题是“戴上太阳镜,我们的未来太耀眼。”在2006年底特律车展上,通用推出的主力车型依然是各种豪华SUV。同年二季度,通用奇迹般地赢利了。

然而,这耀眼的光芒只是瓦格纳梦想的回光返照。2007年,伴随油价上涨的是席卷而来的金融危机,荷包渐瘪的美国人不敢开SUV了,遭到重创的金融机构则无力提供贷款。

下坡

## 闭门造出个“油老虎”

尽管在海外市场成绩不错,但是在全球最大的北美市场,通用只占有26%的份额。庞大的财政负担和来自股市的压力,使得瓦格纳只能关注短期盈利,却忽略了通用获得成功的真谛所在:制造最好的车。中国有句成语叫做闭门造车,正是在最关键的问题上,瓦格纳犯了“闭门造车”的大错误。

金斯顿汽车厂是通用汽车在美国最早设立的工厂,生产SUV车的大本营。就在瓦格纳承认错误的时候,这座90岁的工厂即将在圣诞节前结束最后一批SUV的生产。而SUV,曾是瓦格纳

振兴通用的一个最大梦想。

每卖出一辆SUV,通用汽车都能赚到1万至1.5万美元的净利润。依靠SUV,通用能按时付给工人高工资,还能支付不断增加的医疗费用和养老金。2003年,通用汽车的全尺寸SUV产量突破68万辆。仅金斯顿的产量就有25万辆。

然而SUV有一个绰号:“油老虎”。一加仑油可以让丰田的普瑞斯跑76公里,而SUV却连一半都跑不到。好在那时美国汽油只要两美元一加仑。

2005年,卡特里娜飓风袭击美国后,油价飞涨,SUV销量大跌,当年通用亏损达

求救

## 豪华飞机上走下的乞丐

从美国“汽车城”底特律到首都华盛顿,距离大约850公里,开车需要一天。

12月3日上午,瓦格纳亲自驾驶一辆雪佛兰混合动力车前往华盛顿。第二天早晨,他又开着一辆雪佛兰节能电动车的样车前往国会参加听证会。

不过,这一切并非为了给通用产品做广告,而是为了以一种更谦卑的姿态向国会求援。

两周前,当瓦格纳第一次去华盛顿求援时,他乘坐的是私人飞机,当时立即被媒体讽刺为“从豪华飞机上走下的乞丐”。

这次,瓦格纳吸取教训,放低姿态,却还是给人抓住了把柄:环保组织说瓦格纳开的混合动力车比普通汽车更费油。美联社记者则指出:瓦格纳下榻的万豪酒店套房费每晚要800美元。

更糟糕的是,他还听到了来自国会的“下课”声。

7日,民主党重量级参议员多德表示,如果通用接受救援贷款,瓦格纳“必须离开”。当选总统奥巴马也婉转地表达了相同的意思。

然而,瓦格纳却并不甘心就此离去。

9日,通用给国会议员们发出一封员工联署的电子邮件:“就像我们一心期待国会的援助,我们也关切要求瓦格纳下台的想法,我们必须给他支持”。

和另外两大巨头福特、克莱斯勒的CEO不同,瓦格纳从没有离开过通用。在美国汽车业深陷困境之时,瓦格纳便很自然地成为众矢之的。但实际上,通用走下坡路至少已经有20年的时间,而瓦格纳执掌通用才不过8个年头。

12月11日,由于汽车工会不愿接受降低工资的要求,参议院否决了汽车业救援方案。再一次,工会让瓦格纳尝到了苦涩的滋味,而这种滋味已伴随他8年了。

破产

## 这次无路可走?

破产,这是瓦格纳从不愿提的字眼,哪怕在2005年通用深陷财务危机的时候。在他看来,汽车业要为消费者提供完备的售后服务,破产后很难东山再起。

不过,当参议院否决援助方案消息传来时,有媒体披露说,瓦格纳已联系纽约律师事务所资深破产顾问米勒,请他处理可能是美国历史上规模和争议都最大的破

产保护申请。

《华尔街日报》说,为人内敛的瓦格纳很少在公开场合流露个人感情。但在最近的几次国会听证会上,他的情绪都相当激动。对瓦格纳来说,通用是不能倒下的。2002年,他曾带领通用走出低谷,被《商业周刊》评为逆境中的英雄。但这一次,在经济危机的寒风中,他还有机会带领通用渡过难关吗?

## 布什要另想办法 救援汽车业

据新华社华盛顿12月12日电(记者胡芳)在汽车业救援方案11日晚遭参议院否决后,美国布什政府12日表示,正在考虑通过别的途径来帮助美国三大汽车制造商摆脱破产厄运。

据美国媒体12日报道,白宫女发言人佩里诺当天表示,任由汽车制造商走向破产,从而使美国经济形势进一步恶化是“不负责任的”。她说,在正常情况下,政府宁愿由市场来决定他们的命运,但考虑到目前的经济环境,政府将在必要时考虑其他的选择来避免他们破产。

美国媒体认为,佩里诺的表态可能意味着政府将从7000亿美元金融救援方案中动用资金救援汽车业。

链接

### 通用本月自救举措

12月2日

寻“下家”,通过中介密洽东风汽车;

12月2日

计划出售资产和子公司筹资;

12月3日

加大投入力度,表示不会破产更不会倒闭;

12月3日

向政府寻求180亿美元借贷,称就快倒闭;

12月4日

提前与伍兹解约,每年可省700万美元;

12月4日

欲以新技术脱困;

12月4日

首次明确卖悍马和萨博,专注核心品牌;

12月5日

力图削减成本,加紧审议整改计划;

12月9日

通用与克莱斯勒同意合并;

12月10日

援助方案投票在即,发“认错”公开信;

12月12日

接洽上汽抛售土星;或与悍马打包出售。



12月12日,在美国克莱斯勒公司底特律轮胎厂,两名工人拥抱在一起。当日,该工厂的300名工人被裁。新华社/路透