

从大而无当到精简高效

通用汽车重生改变美国制造业文化

提要:两年前,通用汽车(GM)在政府支持下破产,宣告着美国制造业的日薄西山。但是仅仅两年的时间,通用就从破产中重生,2011 年利润创历史纪录。将困扰底特律汽车业多年的困顿和历史包袱远远抛在了身后,并重新开创了美国的汽车生产文化。

2011 年利润创纪录

日前,通用公布的财报显示,2011 年的利润为 76 亿美元,比上年的 47 亿美元上升了 62%,超过了通用此前的最高纪录——1997 年的 67 亿美元。随着销售量提升和通用车价格的上涨,收益增加了 11%到 1503 亿美元。2011 年,部分因为日本地震对丰田产量的影响,通用重新成为世界最大的汽车生产商。

“这样的成绩确实有些让人吃惊。”IHS 环球透视的汽车分析师汉德勒(Tracy Handler)对记者表示,“通用能这么快走出来,得益于政府支持下被迫的破产重组。”

通用的破产使其分成了“好”通用和“坏”通用。好通用得到所有有效的资产,以干净的资本结构和轻便的劳工合同重新面世,“坏账通用”则将不良资产、不受欢迎的品牌统统接下。当时人们都在怀疑通用是否能够快速走完破产程序,事实证明,通用不仅通过了至关重要的速度测验,而且借此机会将困扰其 30 多年的历史包袱卸下。

底特律汽车业历来被诟病的是由于强大工会和历史承诺所造成的劳动成本,使其在美国市场与日本车的竞争中先天不足。当时底特律汽车城的员工薪水和福利达到 75 美元 / 小时,远远超过了日产车的 40-50 美元 / 小时的成本。

其实,在通用破产以前,对员工福利的改革已在进行,2007 年已经和工会达成协议,建立了自愿雇员福利协会(VEBA)的信托基金,取代通用汽车的开放式福利保障计划。汽车工会将从 2010 年开始负责管理数百亿美元的退休工人福利资金,通用支付 500 亿美元总额的 70%,即 350 亿美元建立 VEBA,

交由工会管理。

同时,工会面对汽车业整体的衰退也不得不让步,三巨头新招收的工人将不享有任何退休的福利。破产清算加剧了这一过程,在 2010 年底,底特律的工人成本和主要的竞争对手相差无几。

而且在破产后,通用和克莱斯勒一样都采取双层薪酬结构,新员工只能拿到破产前一半的工资。

“新通用的成本结构已经和以前完全不同。”Morning Star 的汽车分析师威斯顿(David Whiston)对记者表示,“在 2007 年,通用需要市场上销售 387.5 万辆车才能达到收支平衡,而在 2011 年,只需生产 189 万辆就可以达到收支平衡。”

根据 Morning Star 的数据,仅医疗保险一项,在 2005 年,通用需支出 160 亿美元,其中 120 亿美元是现有工人的支出,40 亿是退休工人的医疗开支。而在 2011 年,得益于 VEBA 的设立,通用只需支付 50 亿美元的医疗保险费用。以往通用高达 70 多美元 / 小时的劳动成本,现在已经降至 50 多美元 / 小时。



此外,虽然通用的销售量在上涨,但是其承销商也从原先的 6000 家下降到 4500 家。“通用现在已经成为一个更精简也更有效的企业。”威斯顿说。

企业文化瞄准小型车

破产使得通用彻底改变了以前大而无当的企业文化,以前的 9 个品牌经过破产程序只剩下 4 个。而且最重要的是,底特律彻底从破产中吸取了教训,将精力和创新投入到生产能够盈利的小型车上。

底特律注重生产利润丰厚但是耗油也高的大型 SUV (运动型多功能车)和小卡车,是其前几年陷入困境被迫破产的直接原因。大型车利润丰厚但耗油巨大,一旦油价上升,消费者的迅速转向对于专攻于此的厂商来说,意味着灾难性的打击。克莱斯勒在上世纪 80 年代的破产就缘于此。

在 2008 年,通用 CEO 在国会山上遭到参议员质问:“当你们提供贷款,而消费者要求买更大、更快、更重的汽车时,难道没有一个人质疑这一点?”

当时的 CEO 瓦格纳回答说:“这是这个行业的文化,我们不得不痛苦地重新审视它。”

而业界在当时的一致看法是底特律没有找到能在小型车上盈利的办法,但是破产之后的通用做到了。

“通用车质量的提升使其不需要像以前那样靠大幅降价来促销。”密歇根大学汽车与交通研究院的迈尔斯(Gerry Meyers)教授在接受记者采访时说,“而价格的提升、生产成本的下降也使其能够不再盲目地追求生产量,而是生产真正能创造利润的车型。”

迈尔斯在通用破产时就曾表示,通用必须将自己变成能在生产小型车上



赢利的公司,才有可能在未来的竞争中生存下去。而通用真的做到了。

海外市场远不及美国市场

30 多年来盲目追求生产量,倚重大型车盈利,无法生产优质盈利小型车的企业文化怎么能够在两年之内就彻底改变而重生?

“他们必须提高技术。”汉德勒说,“这是生存的需要,别无选择,底特律终于回到了基本面,车要开着感觉好还要质量优异。以前人们买底特律的车是因为大规模的折扣,现在是因为车好才要买。”

通用的新闻发言人威尔金森(Tom Wilkinson)向记者表示:“这里人们情绪很乐观,我们觉得自己在生产非常棒的产品。”

通用的迅速重生甚至让人们看到一些美国制造业恢复的希望。事实上,在去年通用创纪录的 76 亿美元的利润中,72 亿都来自于北美市场。

“和两年前不同,美国本土现在是通用最重要的市场。”迈尔斯说。

而且随着美国经济的复苏,低利率的信贷使得美国的消费者很难再往后延迟购买新车的时间。根据 Polk 的资料,在美国上路车的平均年龄已经达到了 11 年,是有史以来最高的年限。这对于通用以及全球的汽车业都意味着巨大的机会,本田已经在新墨西哥建造新厂,宝马也在美国扩大了生产计划。

“美国市场现在是利润所在。”汉德勒说,“这对于美国的制造业来说是一个好兆头。”

(冯郁青)

高效通用架构: 大众汽车制胜的秘密武器

消费者通过名字来辨识汽车,比如马里布(Malibu),科罗拉(Corolla),捷达(Jetta)和蒙迪欧(Fusion)。而工程师和财经分析人士则通过有时晦涩难懂的基础架构名称来认识汽车,比如 Epsilon, MCM 和 PQ35。

尽管后者可能听起来枯燥乏味,但对大众汽车(Volkswagen)里的许多人来说却是美妙的音符。这家汽车厂商生产了基于 PQ35 平台的汽车。大众汽车集团旗下拥有奥迪(Audi)、宾利(Bentley)和保时捷(Porsche)等多个品牌,在利润方面处于业内领先地位,并且正力求成为世界上销量最高的汽车厂商。这家总部位于德国沃尔夫斯堡的公司之所以大获成功,主要原因就在于 PQ35 平台及其同类平台。许多车型都是基于这些高效率的架构。

数十年来,通用架构堪称各个汽车厂商的圣杯。研发新车型的费用可以达到数十亿美元。收回这笔投资的关键是,尽管出售的各种车型外观相差巨大有如豪华奥迪与入门级大众之分,但这些车型都使用统一的零部件,通过规模生产减少成本。

这说起来容易,但做起来难,尤其是当汽车公司试图将汽车出售给世界各地的消费者时。10 年前,通用汽车(General Motors)在世界范围内拥有几十种汽车平台,这导致了成本失控,成为该公司在 2008 年最终破产的原因之一。如今,通用汽车的销售的雪佛兰马里布和别克君威(Regal),在欧洲销售的欧宝 Insignia,在亚洲销售的大宇 Altheon。同时,丰田汽车(Toyota)的 MCM 架构应用于凯美瑞(Camry)和普锐斯(Prius)车型,而 MCC 架构则应用于花冠(Corolla)。

但在全球的高产汽车架构中,PQ35 平台的年销量傲视群雄。大众汽车董事、负责研发的乌尔里奇·哈肯贝格博士堪称 PQ35 平台战略的昔日教父。这位 61 岁的工程师在大众汽车的职业生涯不仅漫长而且富有故事性,从该公司一些最富想象力的概念车以及基本的工程战略中都可看到他的身影。去年,大众汽车在全球范围内共售出 840

万辆汽车,其中大约有 350 万辆使用了 PQ35 平台,比如大众高尔夫(Golf)、奥迪 A3、斯柯达明锐(Skoda Octavia)和西雅特 Leon。

现在,大众汽车正在准备 PQ35 的继任者。将于今年秋天在欧洲上市并可能在 2014 年登陆美国的大众新高尔夫就是基于一个名为 MQB 的新架构生产。MQB 也将应用于较小的大众车型。“大众汽车凭借着 PQ35 平台,已经处于业内领先地位。”汽车市场调研公司 IHS Automotive (总部位于密歇根州诺斯维尔)的首席分析师特蕾西·汉德勒说,“他们正在以这个平台为基础扩大业务。大众汽车拥有众多品牌,不会冒险进入销售潜力很小的市场领域。”

大众汽车的 MQB 系统固定了发动机模块的位置,前轮中心与控制踏板之间的距离也是固定不变的。大众汽车所选择的踏板与前轴距离使得前悬非常短,这有利于运动性能的发挥。“使用这些比例作为基础,我们可以调整其他参数,比如车身宽度。”大众汽车美国分公司产品营销与战略副总裁雷纳·米歇尔说,“由于汽车的大部分都是相同的,因此我们能够将世界各地的生产过程标准化,以便获得更多的价格购买工具,并减少对工厂的投资。”

米歇尔表示,新架构的应用范围将扩大到目前正在开发的大众小型车,包括大众 Polo 和斯柯达法比亚。上世纪八九十年代,大众汽车先后收购了西班牙汽车厂商西雅特和捷克汽车厂商斯柯达。大众汽车还拥有宾利、兰博基尼和布加迪。米歇尔说,MQB 平台的另一个优势是能够适应多种新的可替代能源引擎,比如插电式油电混合动力引擎和电池驱动引擎,此外还有许多的汽油和柴油引擎。

这种灵活性为汽车厂商在未来多年里必须应付的各种不确定因素提供了预防措施。“对燃油经济性、碰撞标准、车身刚度 and 性能的要求越来越高,这导致成本飙升。”米歇尔说,“我们无法通过定价来弥补这些成本,因此我们必须找到节省开支的方法。没有模块化(架构)的话,我们就无法盈利。”(柴富)



高管给力 福特王者归来

在克莱斯勒公司(Chrysler)和通用汽车公司(GM)破产后,汽车业一路上扬的运势就构成了极为引人入胜的故事情节:濒临绝境,悔过自新,最后重获新生。在过去两年出版的大批一流著作中,布利斯·霍夫曼的《美国偶像:艾伦·穆拉利与拯救福特之战》(American Icon: Alan Mulally and the fight to save Ford Motor Company)无疑是其中的翘楚。

福特汽车公司(Ford)在穆拉利率领之下重获新生后,众多热切希望记录这一传奇故事的作家提出的采访请求纷至沓来。盛情难却之下,福特选择了霍夫曼这位《底特律新闻报》(Detroit News)的记者,并赋予他无须经过编辑审核即可秉笔直书的特许权。这真是明智之选。针对福特的成功故事,霍夫曼的这本著作既充满了机敏的评论,又洋溢着新鲜的真知灼见。

福特如何峰回路转的基本情节早已为人所熟知。2006 年,福特家族的后

裔比尔·福特在邀请两位资深高管加盟遭拒后,力邀前波音(Boeing)高管穆拉利来底特律就任。穆拉利重塑公司的方式是大刀阔斧地砍掉了沃尔沃(Volvo)和水星(Mercury)这两条产品线,致力于打造全球统一的福特品牌。通过自己的坚持不懈、善于游说和人格力量,他打造了一支同心同德的高管团队。

霍夫曼在书中写道:“最后,福特的高管们在做决策时,不再从怎样对自己职业生涯最有利出发,他们开始努力思索,怎么做才对公司整体而言是最佳选择。这是迪尔伯恩(福特总部所在地——译注)从未有过的新气象,也是福特之所以能过王者归来、重现辉煌的关键所在。”

穆拉利活像是从普赖斯顿·斯特奇斯的喜剧电影里走出来的角色,整天唠唠叨叨,只知道说“哇,什么!”和“哎哟!”。但是在他的微笑背后,霍夫曼刻画了穆拉利内在的强硬。一旦有意见不同的人开始威胁到他精心打造的联合领导

的氛围,这种强硬态势就会暴露无遗。

当时,一位高管拒绝遵循他所制定的方向,穆拉利二话没说就让他卸职走人了。而另一位经理因为与团队合作不佳,被穆拉利下令提前退休。霍夫曼还透露,有一次福特美国公司总裁马克·菲尔兹使用公司专机遭到反对后威胁要撂挑子,但穆拉利还是顶住了压力。不过,穆拉利虽然立场坚定,但从从不记恨。现在人所共知的是,只要 66 岁的穆拉利决定退休,深受他赏识的菲尔兹就是接替他的不二人选。

穆拉利上任才几个月,坊间流传已久的福特家族内部矛盾就开始浮出水面。对此霍夫曼也做了深入刻画。当时,持不同意见的家族成员——尤其是比尔·福特的姐姐和姐夫面临危机:他们一时无法支取股票红利,家族视为珍宝的两大品牌——捷豹(Jaguar)和路虎(Land Rover)也即将面临被拍卖的命运。因此,他们开始与精品投资银行佩雷拉·温伯格公司(Perella Weinberg)探