

首位女性 CEO 履新 通用释放变革信号

■ 刘腾 刘晓林 杨博

策划
词

浴火重生的美国汽车巨头通用汽车公司将迎来首位女掌门。就在美国政府宣布结束持股一天后,通用汽车公司宣布任命玛丽·巴拉为公司下任首席执行官。巴拉不但成为通用历史上首位女性 CEO,也为一直被男性主导的底特律汽车业带来一抹玫瑰亮色。与此同时,她也即将面临无数全新的挑战。

巴拉上任 再迎挑战

2013 年不仅是通用汽车走完破产重整过渡期的起点,更是这家美国最大的汽车企业尝试自我突破的一年。

12 月 10 日,就在美国政府宣布抛售完通用汽车股票一天之后,通用汽车宣布将更换掌门人,现任公司董事长兼 CEO 丹·艾克森由于妻子身患癌症将于 2014 年 1 月 15 日提前退休。通用将迎来公司历史上首位女性 CEO——玛丽·巴拉。

现年 51 岁的玛丽·巴拉目前是负责通用全球产品研发、采购和供应链管理的执行副总裁,上个月刚被《财富》杂志评选为汽车行业十大最具影响力女性的首位。

管理风格 强势变革打破通用男权天下 最爱帮公司省钱

现年 51 岁的巴拉在通用汽车工作的时间已经超过 30 年,她从装配车间一名兼职员工起步,一步步成长为全美销量第一的汽车制造商——通用的全球产品研发部副总裁,成为公司里级别最高的女性,在男性的传统汽车领地站稳了脚跟。

在业内人士看来,巴拉被任命为通用汽车新 CEO,标志着这家汽车巨头从内部高层中遴选掌门人的传统的回归。通用汽车现任 CEO 艾克森此前是私募巨头凯雷集团的总经理兼全球收购业务负责人,接掌通用之初一直被称为“门外汉”。而对于正走在复兴道路上的新通用而言,老通用汽车人执掌帅印,无疑有利于公司的产品开发和运营稳定。

自巴拉 2011 年担任全球产品研发副总裁以来,她已成为通用汽车复苏并重返盈利的关键人物。她在阿克森努力重构通用汽车企业文化的过程中,成为了其左膀右臂。这在典型的由中年男性铸造的通用高管堡垒里,可谓是一场对底特律男权天下的突围战。巴拉赢得极其漂亮却也极不容易。

以创造和设计新车型为主的产品研发向来属于男人的领地,因为它需要敢于拿巨资冒险的勇气,能统领数千名工程师的威慑力、能果断决策的胆量,甚至还得敢驾驶汽车在测试道路上高速狂奔。巴拉作为女人却毫不逊色,她手握通用在五个大洲的 2.9 万名员工、150 亿美元的预算,由她负责研发出的车型,被卖往全球 130 个国家。阿克森赞其为“一位强有力的领导者和变革推动者”。

巴拉擅长做“减法”,她担任通用汽车产品的总监后,干得最多的是帮公司盘算怎么省钱,推进生产成本合理化。上任 8 周后,她削减了一级管理层,废除了由三个高管各负责一款产品研发的旧模式,改为让一名高管负总责,此举导致通用公司裁撤了 20 个高



级职位,但此举使她可以更直接地对新车型做出决策。

巴拉认为通用在变动、推迟、甚至取消发布新车型这些意外因素上,平均每年损失达 10 亿美元,这些代价高昂的不利因素导致成本增高和出货量减少。她通过不断化繁为简、灌输纪律、提高总体效率的方式降低重大意外因素的干扰,在研发的早期阶段就把决策做好,后期便坚守决策。

巴拉还加速推进并落实了通用的三大小型汽车发动机生产线,这一生产计划原定于 4 年后执行,但巴拉认为推出领先全球的节能引擎已刻不容缓。虽然该计划的提前意味着通用未来几年的资本发展计划都将被打乱,但巴拉为通用节省了 10 亿美元。

长期以来,通用都是“必须按时、按预算地进行新车型的设计制造工作”,这一坏习惯使其曾远远落后于竞争对手。而且通用总是想把成本挤压在可控范围内,在产品收官阶段避免昂贵的变动,再从预算中榨取最大价值。巴拉至今仍在努力纠正。

除了回归从公司内部选择高层的传统外,巴拉的任命还被视为通用汽车寻求转变的标志。之前很长一段时间,通用汽车在市场营销、成本控制等方面都具备优势,但与大众、丰田等对手相比,其产品力形象、技术形象并不突出。过去十年,通用汽车的掌门人多是财务出身,而今终于让负责产品开发的业内人士重新掌舵,似乎意味着通用在激烈竞争环境中谋变。

事实上,在通用汽车重焕生机的过程中,巴拉领导的产品开发部门贡献了巨大力量。通用汽车在一份声明中这样形容巴拉:“她是公司正在进行的转变中的领导者,她使得通用汽车的产品开发恢复活力,发布了数款备

受赞誉的新车型。”

巴拉的成绩有目共睹。就在通用汽车宣布管理层变动的同一天,该公司生产的三种新车型被宣布入围今年的北美汽车和卡车年度大奖,占据候选名单的半壁江山。而通用汽车最新款的雪佛兰羚羊汽车也被消费者报告杂志称为试驾过的最好轿车。

美国权威汽车价值评估媒体凯利蓝皮书的主席罗威认为,在巴拉领导下开发的产品极大地增强了通用汽车的市场竞争力。眼下通用汽车已经摆脱政府持股,巴拉将有更多机会开发消费者喜爱的车型,并提高通用的持续盈利能力。

巴拉也在最近一次公开会议上表示,通用汽车在产品开发方面的目标是,不再开发“没有价值的汽车”。

再迎挑战 中国市场被对手大幅抢食 未来面临新一代汽车冲击

在 2009 年宣布申请破产保护后,通用汽车进行了大刀阔斧的业务重组,并清算了绝大部分债务。一年后,随着经营业绩的改善,通用汽车于 2010 年 11 月重新在纽交所上市。自上市以来,该公司股价累计涨幅接近 20%。

截至今年第三季度,通用汽车已经连续 15 个季度实现盈利。去年该公司全年营收 1520 亿美元,成为全球第二大和美国第一大汽车制造商。12 月 9 日,美国财政部宣布已经清空持有的全部通用汽车公司股票,标志着美国政府将对通用汽车的救助计划中完全退出,通用汽车正式恢复“自由身”。

分析人士认为,巴拉接任具有特别意义。

因为该职位历来是由财政部接管,如今改由产品研发部掌舵,表示通用正在寻求新的路径来重塑自身。

因此,在通用的持续复兴之路上,巴拉仍面临着无数全新的挑战,其中有三个是通用目前亟需解决的。

之前很长一段时期,通用汽车在市场营销能力、成本控制能力方面具备优势,但是与竞争对手大众汽车乃至丰田汽车相比,通用汽车的产品形象、技术形象并不突出。如果通用汽车不着手去改变这个形象,则将影响其复兴的速度。而在中国市场,凭借着强悍的市场营销手段以及品牌理念的推广,通用汽车在过去十年很大程度上引领了中国汽车消费者。现在中国汽车消费者对汽车的诉求正逐渐从感性切换到理性,在这个过程中,通用需要把重点放在其产品竞争力的提升上。

在提升产品竞争力的同时,通用汽车乃至上海通用也需要关注通用汽车的成本问题以及单车利润。虽然通用汽车规模上在过去 3 年内都是中国车市的“冠军”,但是通用汽车在中国市场的单车利润这 3 年都低于大众汽车。再加上竞争对手福特汽车开始改变在华发展策略,2013 年旗下合资公司新产品不断,销量更是以远高于行业的增长速度在狂飙,通用在华市场份额正在受到福特的挤压。在未来车领域,谷歌研发的无人驾驶汽车和特斯拉销售的电动汽车都刺激着以传统汽车销售为主的通用汽车。自 2011 年 2 月以来,巴拉一直负责通用未来车型的设计和工程,第一款完全经由她监督设计的车型即将推出,未来能否获得全球消费者的认可还有待证明。

《福布斯》杂志表示,巴拉对通用的决策,将很大程度上决定通用的复兴可以持续多久。

人物素描

巴拉的成长历程



现年 51 岁的巴拉土生土长在底特律,她的父亲是在通用旗下庞蒂克汽车公司工作了 39 年的老制模工。巴拉第一次买车也是选择的实用的雪佛兰科尔维特轿车。到了上大学时期,她考上了位于弗林特的通用汽车学院,成为通用的工读生。因此,为了赚取学费,年仅 18 岁的巴拉便开始在通用庞蒂克汽车的一家装配厂做兼职,负责检查流水线上的发动机罩和挡泥板的质量,那时候巴拉就发现了诸多后来导致通用汽车于 2009 年破产的问题。如今,当巴拉回忆起往事时直言不讳地表示,当时的通用“质量不过硬”。

1985 年,巴拉拿到了电机工程学学位后进入庞蒂克汽车的菲罗工厂,成为一名全职的高级工程师。由于自己在人力资源和公关方面的出色天赋,巴拉很快在这家汽车制造商企业中脱颖而出,成为工厂重点培养的管理人员。后来她又获得了通用汽车提供的奖学金,赴斯坦福商学院进修。毕业后,她被通用任命为生产规划经理。

1996 年,巴拉的事业迎来另一次突破——她被指派给时任 CEO 杰克·史密斯和副总裁哈里·皮尔斯担任三年的高级助理。其间,通用的业务搬到中国,巴拉也获得了开会坐在前排的机会。在史密斯和皮尔斯的推荐下,巴拉升任内部沟通部门的负责人。在当时罢工风潮涌动的时期,该部门地位至关重要。2003 年,巴拉重新回到了底特律的工厂,在她任经理期间,该工厂生产质量数次获奖,而且成功地发布两款新车——凯迪拉克 DTS 和别克马刀。

2009 年,通用汽车经历瘦身重组,巴拉被提升为人力资源部负责人,同时她在通用汽车常务委员会中开始有了一席之地,由此进入了现任 CEO 丹·阿克森的视野。

两年后,为了让被官僚主义束缚的产品开发体系重新焕发活力,阿克森撤了一位拥有 46 年工程师经验的高管,让 49 岁的玛丽·巴拉接替,负责公司的产品研发。当时人们一定不免吃惊。因为巴拉来自人力资源部,且过去的时间大多花在装配厂,在试驾跑道业务上的产品研发经验非常有限,如今却要任通用的全球产品研发副总裁。

一夜之间,巴拉就成了通用公司有史以来任职最高的女子,也成为了通用有史以来级别最高的女性。

▼ 链接

通用汽车历任 CEO (有别于总裁 President、韩德胜 2009 年 12 月 1 日卸任后通用迄今未设总裁职位)

阿尔弗雷德·斯隆(Alfred P. Sloan, Jr.):

1923 年 5 月 10 日至 1946 年 6 月 3 日;

查尔斯·欧文·威尔逊(Charles Erwin Wilson):1946 年 6 月 3 日至 1953 年 1 月 26 日;

哈洛·柯蒂斯(Harlow H. Curtice):1953 年 2 月 2 日至 1958 年 8 月 31 日;

詹姆斯·罗切(James M. Roche):1967 年 11 月 1 日至 1971 年 12 月 31 日;

理查德·格斯滕伯格(Richard C. Gerstenberg):1972 年 1 月 1 日至 1974 年 11 月 30 日;

托马斯·墨菲(Thomas A. Murphy):1974 年 12 月 1 日至 1980 年 12 月 31 日;

罗杰·史密斯(Roger B. Smith):1981 年 1 月 1 日至 1990 年 7 月 31 日;

罗伯特·斯滕佩尔(Robert C. Stempel):1990 年 8 月 1 日至 1992 年 11 月 1 日;

约翰·史密斯(John F. "Jack" Smith, Jr.):1992 年 11 月 2 日至 2000 年 5 月 31 日;

理查德·瓦格纳(G. Richard Wagoner, Jr.):2000 年 6 月 1 日至 2009 年 3 月 30 日;

弗雷德里克·韩德胜(Frederick A. "Fritz" Henderson):2009 年 3 月 30 日至 2009 年 12 月 1 日;

爱德华·惠塔克(Edward ("Ed") Whitacre, Jr.):2009 年 12 月 1 日至 2010 年 9 月 1 日;

丹·艾克森(Dan Akerson):2010 年 9 月 1 日迄今。

新战略

新任 CEO 上任首个课题:重新定位中国

就在几天前,通用还宣布了一则同样具有开创性的重要人事任命:通用中国现任总裁苏瑞博将于 2014 年 1 月 1 日退休,现任副总裁——53 岁的华裔钱惠康将接任总裁执掌中国业务,这也是通用中国历任总裁中出现的首位华人面孔。

首位女性 CEO 的诞生,以及首次起用华人掌舵中国业务,在底特律破产、政府彻底退出通用的背景下,这两起高管任命释放了通用全球战略正在发生突破性转变的信号。

和前任 CEO 艾克森一样,寻找通用全球业务新的增长点,仍将是玛丽·巴拉任期内的主要任务,更多的新战略已经在中国展开。作为艾克森卸任前最重要的一起人事任命,通用中国将迎来首位华人总裁——出生在马达加斯加的中国人钱惠康。

与前任苏瑞博为通用工作了 40 年一样,钱惠康在通用的职业生涯也已长达 37 年。他同时具有和下一任 CEO 玛丽·巴拉相同的工程师背景,曾任通用汽车全球技术工程执行总监等职位,在全球各地的工程、规划以及管理工作中积累了丰富的经验。

分析认为,今年 8 月就任通用中国董事长的李添泽同样是生产制造主管出身,此外,上海通用和上汽通用五菱的一把手也在过去一年內换由技术派担任。在通用向工程师文化转换的战略中,中国走在了前列。

与此同时,随着苏瑞博短暂的 14 个月中国掌门经历的结束,以及华人钱惠康的入阁,通用早在一年前就已筹划好的针对中国的新型市场战略也浮出水面。

改变在苏瑞博空降时就已开始,明确过渡身份的苏瑞博在上任之初就表明,其主要



任务就是对通用在华三大未来业务——“加快提升凯迪拉克销量、抓住 SUV 市场机会、扩大出口”的梳理。而其中,扩大中国合资公司的出口能力更被认为是推动通用在全球复兴的重要增长点。

遗憾的是,在最初制定中国新战略时,艾克森似乎并未考虑合作伙伴上汽不断壮大的实力。这直接导致双方合作开发东南亚市场的计划在经历了短暂的印度蜜月期后,很快在泰国项目上的分道扬镳。分析认为,这也直接促使底特律通用总部加强了对中国“市场地位升级与技术绑定并存”的双重态度。

今年 8 月份,通用总部宣布将中国市场从通用国际运营部中独立出来,并新设立中国公司董事长一职,由主抓通用全球生产制

造业务的李添泽担任。而就任中国总裁后的钱惠康则被赋予了越过通用中国董事长李添泽,直接向通用汽车 CEO 汇报工作的“特权”。

首位华人总裁钱惠康的履新,被认为是通用旨在突出中国的战略地位,强化市场控制力的关键举措。正如通用在亚洲的出口有赖于上汽通用五菱的基地作用,而上汽通用五菱的宝骏品牌仰仗通用的技术支持一样。通用需要在沟通和保证利益最大化之间找到平衡。钱惠康显然是最适合这一沟通者角色的。

履历显示,钱惠康曾参与合资企业上海通用成立的前期谈判,以及泛亚汽车技术中心的组建,并 2009 年至 2012 年担任上汽通用五菱执行副总裁,深入参与了宝骏品牌的

产品和技术研发工作。2012 年,钱惠康出任通用中国副总裁,负责通用汽车的地区产品规划以及产品线的发展。

而对中国的重新定位也将是新任通用 CEO 玛丽·巴拉的首个课题。有消息称,就在美国政府看空通用的同时,股神巴菲特却在大手笔购入通用股票。分析认为巴菲特意在押注通用汽车背后的中国市场。在他看来,中国汽车市场的前景依然充满吸引力。2012 年,通用中国以及在华合资企业的销量已占通用全球销量的 30.6%,而新兴市场国家的销量则占到了一半左右。2013 年,通用在中国的销量将突破 300 万辆。

可以预见,如何尽快推进在中国的百亿元投资计划将是玛丽·巴拉上任后的重要工作之一。

