

普华
经营

正略钧策
ADFAITH



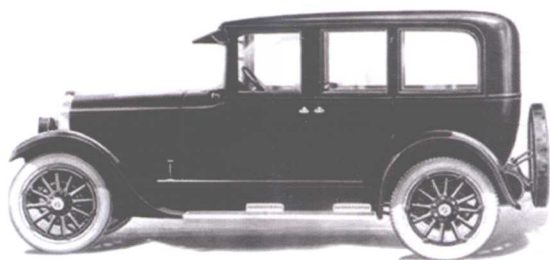
弗诺名企传播系列

GM

通用汽车

百年兴衰

全琳琛 编著



详述世界第一大汽车公司的兴衰历程，尽显全球化时代

大企业的梦想与现实



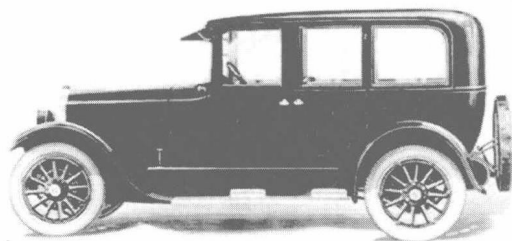
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

GM

通用汽车

百年兴衰

全琳琛 编著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

通用汽车百年兴衰 / 全琳琛编著. —北京: 人民邮电出版社, 2009.10

ISBN 978-7-115-21214-6

I. 通… II. 全… III. 汽车工业—工业企业管理—经验—美国 IV. F471.264

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第140653号

内 容 提 要

本书针对通用汽车公司申请破产保护事件, 为寻找其深层次原因, 将通用汽车的百年历史和当下事件进展状况展现在读者面前。通用汽车发展史本身就是一本管理学教材, 本书为读者分析了其诸位重要领导者的管理风格和他们任时通用所发生的主要事件。这一个个真实的案例十分具有借鉴性。本书内容全面, 语言流畅, 便于读者阅读参考。

本书适合企业管理人员、营销企划工作者、高校相关专业师生、汽车行业从业人员以及所有对通用事件有兴趣的人阅读。

通用汽车百年兴衰

◆ 编 著 全琳琛

责任编辑 王飞龙

执行编辑 姜 珊

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 13

2009年10月第1版

字数: 150千字

2009年10月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-21214-6

定 价: 28.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

20世纪初	• 1904年，威廉·克拉克博·杜兰特收购别克汽车公司 • 1908年，杜兰特领导组建通用汽车公司 • 1908年，别克汽车公司正式成立 • 1909年，通用汽车收购凯迪拉克	10年代	• 1910年，杜兰特被免职 • 1916年，杜兰特重任通用汽车总裁 • 1918年，通用收购雪佛兰	20年代	• 1920年，杜兰特辞职 • 1923年，阿尔弗雷德·斯隆被委任为通用汽车集团总裁兼董事长 • 1929年，通用汽车收购德国亚当·欧宝公司 • 1929年，通用汽车中国公司成立	30年代	• 1931年，通用—霍顿汽车公司成立 • 1937年，在一场激烈罢工后，通用汽车承认全美汽车工人联合会有权代表公司内部加入工会的工人	40年代	• 1942年，通用汽车将其全部生产能力投入二战 • 1943年，通用汽车公司工人大罢工 • 1946年，斯隆卸任通用汽车总裁，但继续担任董事长	50年代	• 1953年，通用汽车公司总裁查尔斯·威尔逊提出“国家有利就是对通用汽车有利，反之亦然。” • 1955年，通用汽车年利润超过10亿美元 • 1956年，斯隆退休	60年代	• 1967年，通用汽车公司生产出美国第1亿辆汽车	70年代	• 1970年，全美汽车工人联合工会罢工十周 • 1973年，阿拉伯石油禁运导致汽油价格上扬，通用受到日本小型车冲击	80年代	• 1980年，通用汽车公司遭受了自1920年以来的首次亏损 • 1983年，“土星计划”提出。1985年土星公司创立	90年代	• 1990年，通用汽车收购瑞典萨博汽车公司 • 1992年，通用汽车进行美国有史以来最大的规模的股票发行 • 1997年，上海通用汽车有限公司成立	21世纪	• 2002年，通用汽车收购韩国大宇 • 2008年，通用汽车亏损309亿美元，陷入危机 • 2009年，通用汽车申请破产保护
-------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	---	------	---	------	--	------	--	------	---

序言

百年一梦，从辉煌到落寞

2008年9月16日，美国底特律、德国吕斯尔斯海姆、巴西圣保罗、墨西哥墨西哥城和中国上海五地同步庆祝通用汽车的百年诞辰。在通用汽车整个庆祝大会期间，公司展示了过去100年的辉煌历程，并憧憬了未来的美好前景。

然而，时间刚刚过去了几个月，在2009年6月1日，一纸破产保护申请，彻底宣告了百年通用之梦的破碎。

在过去的100年，通用创造了数不尽的辉煌与奇迹。从杜兰特开始，通用一路开疆拓土，长期雄霸汽车制造业之巅。查尔斯·威尔逊的一句“只要对我们国家有利的事情，也就对通用汽车公司有利。”更是道出了所有通用人的豪情。

多少英雄梦，幻化一场空。从杜兰特振臂一呼，通用汽车拔地而起，再到斯隆所缔造的辉煌通用，通用的崛起之路，曾经让多少人为之感叹；从威尔逊的一句“美国好，通用好”到罗杰·史密斯的“土星汽车”，通用又承载了多少美国人的梦想。然而，岁月流逝，通用风采不再，但是，从斯戴普到瓦格纳，又有谁放弃过重振通用的昔日雄风。

时过境迁，对此当年，2008年底到2009年初的通用则是另一番情景。通用的老总们，整日奔波于底特律与华盛顿之间，所祈求的无外乎是“多给一点救助资金”。然而，美国政府并不那么好说话，“要获得救助，可以，先让你的首席执行官下台吧！”于是，通用便有了历史上第一位“应政府要求辞职的首席执行官”。如果杜兰特或者斯隆能够复生，不知又会做何感想！

一时心里难以接受的，可能还有通用的工人们。他们曾是底特律这座城市里最令人羡慕的“蓝领”，现在却也开始为自己的明天发愁。

百年辉煌梦，一朝何落寞。

待重头，收拾旧山河。巨舰搁浅，这是悲哀也是机遇。破产虽令人扼腕，但重组却又让人看到了新的希望。在申请破产保护之后，卸去沉重负担的通用，更加值得人们期待。



第一章 别了，通用 / 1

2009年6月1日，这个日子注定要在汽车行业人士的心中打上烙印。曾经的百年辉煌，一切都如过眼云烟。无论破产保护能否让通用获得重生，通用都不会再是以前的那个通用了。

- 一、谁杀死了通用 / 10
- 二、一个王朝的背影 / 27

第二章 崛起之路 / 37

没有杜兰特就没有通用，同样，没有斯隆，人们就见不到通用的辉煌。杜兰特创造了通用之梦，斯隆成就了通用的伟大。

- 一、杜兰特：梦想从这里启程 / 39
- 二、斯隆：通用辉煌的缔造者 / 50

第三章 美国梦想 / 63

美国流行文化专家汤普森曾说：“你的生活方式和你取得的成就，常常可以用你开什么样的通用汽车来衡量。可以说，一辆凯迪拉克就意味着你实现了美国梦。”

- 一、威尔逊：通用好，美国好 / 65
- 二、科蒂斯：从挽救别克开始 / 70

三、唐纳：谁是斯隆策略的背叛者 / 72

四、史密斯：未能完成的使命 / 75

第四章 帝国没落 / 83

随着本国市场的趋近饱和以及日本汽车的疯狂进攻，从20世纪最后10年开始，通用汽车颓势尽显。虽然几代首席执行官都想尽力挽回这种局面，但“通用帝国”还是逐渐走向没落。

一、罗伯特·斯戴普：壮志难酬 / 85

二、约翰·史密斯：英雄的无奈 / 86

三、里克·瓦格纳：最后的努力 / 90

第五章 拯救通用 / 93

拯救通用，并不是一次就能完成的行动，而是一个长期的过程，从2005年通用巨额亏损开始，拯救通用就被提上了日程，一次又一次未完成的拯救行动，终于将通用推向了“破产”的边缘。

一、三方结盟计划 / 95

二、强强合作计划 / 108

三、政府，最后的希望 / 112

第六章 再造通用 / 123

2009年6月1日，通用正式申请破产保护，标志着通用时代的终结，同时，也是一个崭新时代的开启。

- 一、重组，通用在行动 / 125
- 二、新通用，明天会怎样 / 134

第七章 通用之殇 / 143

80年前，通用汽车超过福特成为汽车业的霸主。80年后的今天，通用不仅将霸主宝座让给了丰田，而且还陷入了自身难保的境地，不得不申请“破产保护”。那么，通用这头大象到底是如何倒掉的？通用警钟又是为谁敲响呢？

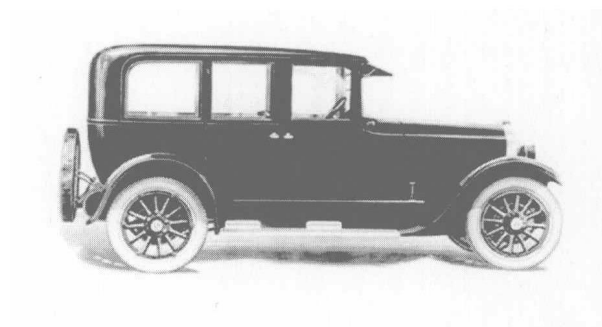
- 一、大象是怎样倒掉的 / 145
- 二、通用警钟为谁敲响 / 176

附录 通用汽车公司重组方案全解析 / 179

后记 / 195

第一章 别了，通用

2009年6月1日，这个日子注定要在汽车行业人士的心中打上烙印。曾经的百年辉煌，一切都如过眼云烟。无论破产保护能否让通用获得重生，通用都不会再是以前的那个通用了。



2009年6月1日，随着通用递交破产保护申请，这家曾经承载了美国光荣与梦想的汽车制造商，在历经风雨后，终于走上了破产保护之路。这一天将被载入全球工业文明的史册。

美国人已经作好准备，向通用说再见

2009年6月1日，虽然没有任何悬念，但全球媒体还是在紧张地等待通用进入破产保护的那一刻。

6月1日上午11:30，美国总统奥巴马就通用汽车事宜发表电视讲话。他在讲话中深情地说：“我们今天在讨论的通用，不是一家简单的汽车公司，而是一家曾经承载着我们太多荣誉与梦想的公司。在过去与将来的一段时间内，相关产业会有40万人失去工作。我要说，对于这种牺牲，你们可能别无选择，但你们现在所作出的牺牲，是为了你们的孩子，为了我们大家的孩子，将来能更好地生活。我相信，一个崭新的通用肯定能尽快走出困境。”

随后，通用汽车在纽约召开新闻发布会，这场发布会宣布通用将正式依照美国《破产法》第11章申请破产保护，破产案由美国破产法官罗伯特·格柏（Robert Gerber）负责处理。2009年4月刚刚被任命为通用汽车主席及首席运营官的韩德胜说：“这是一种结束，也是一种开始。现在，通用只剩下生产世界上最好的汽车了。”他还表示，新通用成立后，一定要加快重建的速度，“速度至关重要”。

至此，101岁的通用汽车正式宣布进入破产保护。

6月1日这一天也是通用在纽约证券交易所的最后一个交易日。通用汽车股价一度跌至每股0.27美元。纽约证券交易所也对通用进行了摘牌，因其已“不再适合上市”。通用汽车，这个拥有83年道指成分股历史的老牌公司，其地位也被思科系统公司所取代。公司的股票也将成为27年里第一支被剔除出道琼斯工业指数的股票。

从美国当地时间2009年6月2日零时起，通用汽车股票将用新的股票代码在粉单市场（Pink Sheets）中开始交易。

这也是继克莱斯勒汽车公司后，在金融风暴下，美国汽车制造“三巨头”中申请破产保护的第二家，也是美国历史上最大的工业破产案，就其822.9亿美元资产规模来看，它仅次于雷曼兄弟（Lehman Brothers）和世界电讯（WorldCom.）。通用汽车的破产也标志着美国汽车业大马力时代的终结。

通用走到这一步，令许多美国人伤感

2008年秋天，通用汽车公司时任总裁里克·瓦格纳在紧急听证会上为该公司的财政危机问题作出了诸多解释，而他琐碎又含糊其词的答复更是让人意识到通用汽车公司的问题着实庞杂。

高出对手70%的劳务成本以及支付给退休员工的庞大的福利日益使公司不堪重负。始料不及的金融海啸，让其押宝华尔街，然而，从资本市场获得投资以渡过难关的企望却也成为泡影。新能源、新技术的开发费用庞大，收获却甚微。

据通用汽车提交给美国纽约南区破产法院的资产报告显示，通用汽车总资产为823亿美元，总债务为1 728亿美元。如今，通用汽车已经是资不抵债，资产负债率高达210%。

显然，通用汽车已经无力回天，申请破产重组成了其最佳的平衡资产负债的机会。通用重组总路线或许可以概括为“冻债务、甩包袱、压开支、降成本、快融资、精品牌、强质量、新技术、拓市场”的过程。

- 通用汽车品牌将实行“瘦身”。公司将关闭超过12家工厂，并拍卖旗下的庞蒂亚克、土星、萨博和悍马品牌。

- 通用公司将剥离超过790亿的债务。

- 通用将削减2 600个经销商。

- 在美国所雇用的54 000名全美汽车工人联合会（UAW，简称工会）员工中裁减21 000个工作岗位。

- 通用将被取消道琼斯平均30指数的资格，其和花旗集团将一同被思科和旅行者所取代。

- 通用将继续保持对消费者的承诺。

- 作为改组结果，通用公司的汽车销量将远低于其每年1 000万辆汽车的盈亏平衡点。在改组之前，通用的盈亏平衡点超过每年1 600万辆汽车。而这个业务在每年卖到1 000万辆汽车的时候，改组的目标将有助于帮助通用在一年内实现盈利。

通用申请破产保护并不意味着“破产”。相反，法庭因临时禁止其债权人采取相应措施以收回他们拥有的资产，这种做法将为通用完成重组方案争取到宝贵时间。

公司将很可能需要花费60到90天时间进行重组，以便成为一家规模更小、更加精简的公司。重组后，公司的多数股份将由美国联邦政府持有，其目标是成为一家具有市场竞争力的21世纪新公司。

新通用的重组方案需要得到美国财政部、债券持有人、股东以及汽车工会的首肯。通用与各方的谈判都颇为顺利，这就为通用迅速完成重组扫清了障碍。

2009年5月31日，通用重组还剩下最后一个障碍——“债转股”。债权人发表声明，称54%的通用债权人已经接受了其“债转股”的提议，即同意放弃他们手中270亿美元无担保债权，以换取新通用10%的股权。同时，美国财政部还同意债权人在通用市值达到150亿美元及300亿美元时，另外再各增持7.5%的股份。

在这个关键时刻，通用债权人愿意接受“债转股”协议，这对组建新通用是至关重要的。这就意味着通用的债权人不会在法庭上反对通用汽车的重组方案，而通用也将更容易说服法官，顺利过关。获法院批准



后，通用汽车将在此重建过程中继续正常运营。

破产方案几经磨合，尘埃落定

为确保通用汽车在破产保护下能够继续运营，美国政府将再向其提供大约300亿美元的援助，并计划将其向该公司所提供的500亿美元贷款的大部分转换为新公司的60%股份。此外，加拿大政府也将向通用汽车提供95亿美元的资金。此前，美国政府已经以低息贷款的方式向通用汽车提供了近200亿美元的援助资金。

现在奥巴马政府和通用都将希望建立在一个“事先打包”的破产程序上，计划是政府依旧会提供资本允许通用持续日常的运行，同时也会做好一切准备使“好通用”和“坏账通用”迅速分离。“好通用”将得到所有有效的资产，而“坏账通用”会将不良资产和不受人欢迎的品牌统统接下。在两到三个月内，“好通用”将以干净的资本结构和轻便的劳工合同重新面世。

通用破产却不会受巨大不利影响的前提是：这次的破产保护行动得是一个迅速的过程。

经济衰退和信贷萎缩令通用遭受重创。2008年9月中旬，瓦格纳和福特、克莱斯勒的首席执行官到华盛顿请求75亿美元，作为250亿美元的贷款抵押，来帮助底特律转型，以制造更加节能的汽车产品。

2008年10月，美国国会批准了向通用提供巨额紧急援助款，但是全球汽车销售的巨幅下滑使得通用的情况迅速恶化，很明显，如果没有政府的进一步注资，通用将不能维持日常运营。

2008年11月，三巨头的领袖们重新回到国会请求250亿美元的直接援助，其中110~150亿美元归通用。在参院的共和党人拒绝了援助法案之后，布什总统通过了对通用和克莱斯勒的紧急援助，从用于援助金融系统的资金中拨出134亿美元。但是为了得到剩下的贷款，通用和克莱

斯勒需要提交一份重组计划，来确保长期的利润，以及如何从工会、债权人、供应商和经销商那里取得让步。

2009年2月7日，应美国政府的要求，通用推出了一个包含裁员、减负的重组计划，并请求政府再提供166亿美元援助贷款。

2009年2月26日，通用宣布其所存现金在2008年底已经只剩下140亿美元，瓦格纳与奥巴马政府的汽车领导小组成员会面，声称通用如果没有政府的进一步贷款援助将无法生存。

通用在2009年2月份递交的重组计划被奥巴马政府拒绝，认为其改组力度不够。

2009年3月5日，通用在年报中承认其生存正面临严重威胁，其新车销售量在17个月内连续下降。

然而，甚至在那个时候，破产对于通用都是一种不可能的选择。瓦格纳力陈通用如果破产，将给美国经济带来巨大打击——300万人将失去工作。

金融分析机构标准普尔（Standard's & Poors）的斯坦认为，最开始提到的破产方案是资本清算，那将会对经济产生巨大的负面影响，按照最坏的破产方案，可能会造成300万人失业，这对于低迷的美国经济和日趋升高的失业率来说更是雪上加霜。

奥巴马政府的汽车特别行动小组考察了通用各个方面的改组计划，预测在经济危机结束之后汽车市场的走势如何，通用会如何设计新产品，如何规划产品战略，以及如何进行资本控制。2009年3月29日，特别行动小组得出结论，通用在设计节能车上有相当的进展，如果大规模削减成本，将能够生存。奥巴马给通用60天的时间提交一个令政府满意、工会和90%债权人认可的重组方案，否则，只能破产重组。

通用首席执行官瓦格纳在压力下宣布辞去职务。美国政府任命韩德胜为通用新的主席兼首席执行官。

特别小组的计划还包括政府为通用和克莱斯勒的汽车和卡车提供新车的质量担保，以使消费者在两家公司宣布破产时也有购买它们的信心。

2009年4月初，通用现任首席执行官韩德胜已不再认为破产是不可能的结局，而是将其作为可能的方案认真考虑。

2009年4月27日，通用抛出了改良后的重组计划，即通用的债券持有人用约270亿美元的无担保债权换来重组后的新通用10%的股权。此方案一出，分析人士普遍认为，说服债券持有人接受这样的安排是个“不可能完成的任务”，通用走向破产保护将不可避免。

在2009年5月27日之前，通用与债权人的谈判一直处于僵持状态。

2009年5月28日，美国财政部提出，通用债券持有人在获得原有10%股份对价的基础上，还可以拥有用较低价格购买新通用另外15%股份的权利，即在通用市值达到150亿美元及300亿美元时再各增持7.5%的股份。

在2009年6月1日到来前的1个小时，通用方面终于有54%的债权人投票通过了通用新增的条款，接受了将债务转换为25%新通用股份的条件，作为交换，债权人将不会在破产法庭上阻挠通用资产变卖。几番磨合的“债转股”方案终于尘埃落定。

与此同时，全美汽车工人联合会（UAW）也与通用公司达成了“削减成本协议”。

最终这些都为通用申请破产保护、实现快速破产重组并获政府注资铺平了道路。

“当破产的可能性在去年年底第一次被提出的时候，太令人震惊了。”科斯在2008年12月底接受CBN采访时也对通用破产的可能性持坚决否认的态度，并认为美国政府如果让通用破产就会对整个经济产生巨大的影响，这将是非常错误的一种选择。

科斯在2009年5月30日又一次接受CBN采访时说：“当时担心品牌受