

People

“底特律斗士”瓦格纳：拯救通用汽车



对于通用汽车来说，2008年仍将是艰难的一年。然而，自2003年出任董事长以来，杜克大学篮球队主力出身的瓦格纳，从来就没有退缩过，对于外界让他“下课”的挑衅，他回敬说：“如果不认为自己是最合适的人，我早就不干这份差事了。”55岁的“底特律斗士”对于拯救通用汽车仍然充满自信：“通用汽车的盈利能力将会稳步提升！”

◎本报记者 吴琼

瓦格纳被称为全球汽车界中最显眼的人物。当然，这不仅仅是因为他1.9米的大个子，也因为他接手了全球最麻烦的公司。百年通用汽车的真实写照如果套用瓦格纳的话来说，就是“车越大，麻烦越多”。

不过，瓦格纳从来没有退缩过，对外他总是保持昂扬的斗志。在外界质疑其能否挽救通用汽车时，瓦格纳曾扬言，如果我不认为自己是最合适的人，我早就不干这份差事了。

瓦格纳这个“底特律斗士”，同时又是一个风趣而慈祥的长者。面对北京清华大学的学生，瓦格纳的开场白就是，你们起得真早，我回国后一定要告诉我家的小子们，让他们学习你们。他们这个时候通常还在呼呼睡懒觉。”

“底特律斗士”

从2003年接手通用以来，瓦格纳可没有时间来睡懒觉。因为接手没两年，步底特律另两个汽车巨头克莱斯勒、福特汽车的后尘，通用汽车也进入史上最糟糕的时代。2005年至2007年，通用汽车分别亏损104.8亿元、19.78亿元、432.97亿元。作为全球最庞大的企业之一，通用汽车的解困工作也成了全球最有难度的工作。但这没有击退瓦格纳。曾经是杜克大学篮球队队员的瓦格纳喜欢用体育来打比方，如果你希望迎接一场挑战，那么没有一个地方比通用汽车更恰当。这里有世界上最大的赛场。

瓦格纳并没有把赛场上横冲直撞的作风带到商场上。熟悉通用汽车文化和历史，令瓦格纳成为一个渐进式的改革者。2005年一季度北美业务亏损130亿美元后，在意识到通用汽车正走向悬崖时，瓦格纳决定自己跳进去”。于是，2005年4月，瓦格纳兼任北美业务最高负责人，直接操刀北美“减法”改革。

桑福德伯恩斯公司的分析曾经预测：在美国每生产一辆小轿车，通用汽车要比日本企业多承担1350美元的成本。在通用汽车减少了大概90亿美元的结构成本，这对我们来说也是一个非常庞大的数字。在成本下降之后，我们的竞争力将会大大上升。”

在回应外界对通用汽车北美经营进展时，瓦格纳指出：“我们已经找出了一大堆急需解决的关键难题。我们进展不快，只是因为它们太复杂了。”

瓦格纳在北美的另一个减法是关闭工厂、卖掉非核心资产，如富士重工的全部股权、通用汽车金融51%的股权。不过，瓦格纳从未指望节流就能挽救通用汽车，他从不吝啬在新技术、新车型上的研发投入。仅在燃料电池车，通用汽车在全球共投资了约20亿美元；在乙醇汽车上，通用汽车也投资了约20亿美元。

但瓦格纳也坦率地指出，没有人能预见未来哪个技术会真正胜出，因为目前的确不知道哪个技术会真正地被采用。坦诚地说，我们有不同的解决方案，对于未来我们只能拭目以待。但如果企业具有雄厚的技术研发实力，一定会最后胜出。”

但瓦格纳在新兴市场押宝显然令其受益匪浅。如今

通用汽车海外销量已占其总销量的六成左右，瓦格纳仍认为海外市场有潜力可挖，我们非常欣喜地看到中国、印度、南非、俄罗斯正在惊人地快速发展。据我们预测，2012年全球汽车销量将达8500万……其中约80%销往新兴市场。”

中国正成为通用汽车最大的海外市场。从1998年上海通用正式投产，到2007年销售479427辆（不包括出口），且成为国内合资汽车中乘用车年销量三连冠。瓦格纳欣喜地收获中国成果，因此当被问及，在丰田汽车的追赶下，通用汽车全球老大位置不保”之类的话题时，瓦格纳总是巧妙地回答，你应该问我：他们是否希望在中国市场超过我们？我们可是从无所有到今天两倍于丰田在中国的规模；而且比我们更赚钱。”

瓦格纳对于通用汽车在中国的表现一直称赞不止，甚至将其与上汽集团的合作称为“美满婚姻”，并表示，我不认为需要在俄罗斯或者印度寻找可替代中国的投资目的地。”

尽管通用汽车正在朝良性方向发展，但55岁的瓦格纳仍毫不隐讳地预测：对于通用汽车来说，2008年仍将是艰难的一年。在通用汽车39层的瓦格纳办公室里，他清楚地看到“我们仍然面临强劲的逆风：经济会更不景气，商品、钢铁以及能源价格居高不下。”瓦格纳也承认，“一时半会儿，我们还摆脱不了困境。”

击退“门外野蛮人”

在处理“内忧”的同时，瓦格纳还要对付棘手的“外患”。2006年，他与“门外的野蛮人”——亿万富翁克里克·科克里安之战并不轻松。

在购买了通用汽车9.9%的股权、成为通用汽车最大个人股东后，科克里安希望推动通用汽车和雷诺日产联盟，以减少重复劳动、分担汽车零部件的采购工作；同时雷诺日产将合计参股通用汽车20%。瓦格纳很清楚地看到：由于结盟将阻止通用汽车建立任何合资企业；联盟使雷诺日产获得的利益将远远大于通用汽车。而底特律汽车业内普遍认为：雷诺日产想攫取通用汽车的资产，尤其是油电混合动力和氢燃料汽车的研发成果。因此在瓦格纳的坚持下，一场控制权争夺战和公司未来发展战就此展开。

2006年2月，科克里安的首席助理约克如愿成为通用汽车的董事。但渗入通用汽车心脏的约克并未取得成功，因为瓦格纳使了三招来应对。

第一招，赢得内部和外部的支持。在科克里安的影响下，董事会可能更换董事长的传言四起。瓦格纳决定公开接招，并得到了通用汽车前首席执行官史密斯和经销商支持。在作客美国CBS面对全国的电视节目时，瓦格纳面对“也许你现在该辞职”的难堪提问时，坚定地回答道，如果我不认为自己是最合适的人，我早就不干这份差事了。”

此举令瓦格纳形象深入人心。当看到这个节目后，股神巴菲特发给瓦格纳传真，并称“我为你喝彩”。甚至买了一辆凯迪拉克来支持瓦格纳。

第二招，即约克入董事会的次日，通用汽车13年来首次宣布将季度股息削减一半，至每股25美分。瓦格纳自动砍掉一半年薪，其余白领员工、董事会成员也相应降低了工资。此举令公司高层赢得了分担重组阵痛的美名。

瓦格纳的第三招，则是一边质疑科克里安单独与雷诺日产谈判的结盟方式不合规程序；另一方面，瓦格纳团队和雷诺日产进行直接谈判，但坚持要求若雷诺日产购买

通用汽车20%的股权、需要量支付控制权溢价。2006年10月双方谈判失败。瓦格纳不久对外表示：合作对雷诺日产有利，但不能增加通用汽车股东的利益。”

科克里安在控制权之战中败北。2006年末，科克里安通过两次出售、清空了其持有的全部通用汽车股票；辞职后的约克公开承认，通用汽车成功地降低了接近破产的风险。”来自对手的好评，显然是对瓦格纳的最大称赞。

在2007年举行的股东大会上，瓦格纳毫不迟疑地指出：尽管通用汽车需要解决一些难题，但绝不会将通用汽车卖给风头正劲的私募基金或其他投资机构。

忠告：不要过度规划生活

通用汽车的全球生涯，让瓦格纳受益匪浅。也让瓦格纳认识到，与30多年前我上大学的世界相比，如今的世界已经变得越来越大。”

“不要过度规划生活”、尽量做好正在做的事，当机会出现时勇于接受”是瓦格纳的成功秘诀，而这来自于他三十多年的切身体验。因为“一切都在变，而且变化如此迅速。将来总会有你一些你无法想象的机会出现在面前。”

在瓦格纳的一生中，或许只有读书时的人生是可以规划的。进入通用汽车以后，他的命运就完全为“尽量做好正在做的事，当机会出现时勇于接受”而改变。

大约32年前，瓦格纳根本没有想到他的一生将和汽车密不可分。瓦格纳说：1975年，我从杜克大学（美国名校）毕业时，我计划秋天去哈佛商学院。除了这个，我只知道一件事，那就是我得找个离美国东海岸的家近一点的地方工作。”

对此，瓦格纳解释，32年前，没有网络、没有手机，甚至国际长途也是一笔不小的开支。当时的我很难想象自己会去很远的地方工作，更不要谈海外工作。”这位杜克大学篮球队的热衷者，根本无法想象不能和家人、朋友联系，不能参加钟爱的杜克大学篮球队，不能过喜欢的休闲生活。”

但两年后，瓦格纳的选择令他的生活慢慢发生变化。1977年，瓦格纳从哈佛大学商学院毕业后，加入了通用汽车的纽约办公室。此时，瓦格纳开始第一次接受“变化”。

当时我对通用汽车很好奇。当我被问到想做什么工作时，如财务分析、资本分析、海外业务分析等。我的回答是，除了海外业务分析以外，其它的都可以。”瓦格纳回忆，但，我就是被指派了海外业务分析的工作。不久，我发现自己还是很喜欢这份工作。”

四年后，第二个变化也随之而来。通用汽车问瓦格纳是否愿意做通用汽车巴西业务的财务人员时，这显然是一份好差事，但瓦格纳碰到了难题，我必须迁居到巴西。我当时确实考虑到放弃，因为我的妻子在美国有很好的工作，我们刚买了房子，我对杜克大学的篮球队依旧很迷恋。”

庆幸的是，瓦格纳的妻子很支持这种变化。在我晚上回家试探性地问我妻子的意见后。出乎意料，她回答很愿意。”

从此以后的11年里，瓦格纳和家人就成为国际“旅人”。从巴西到加拿大、欧洲，然后再回到巴西。瓦格纳的职业也不断升迁，从最初的财务人员到任巴西公司的总裁兼总经理。对生活充满感激的瓦格纳表示，这样的经历对一个商业管理人员的成长，尤其对个人和家庭成长是非常宝贵的。毫无疑问，这是我遇到的最好的个人和职业“学习体验”方式。”

■人物访谈

以全球化发展战略应对次贷危机影响

◎本报记者 吴琼



■人物简介

瓦格纳，2003年5月至今任通用汽车董事长兼首席执行官。1977年进入通用汽车，在通用汽车纽约财务办公室担任分析员。之后，在通用巴西、加拿大、欧洲业务部等地工作。1992年—1994年，任通用汽车首席财务官；1993年至1994年负责通用汽车全球采购工作；1994年—1998年，任通用汽车执行副总裁兼北美业务部总裁；1998年—2000年，任通用汽车总裁兼首席运营官；2000年6月—2003年5月，任通用汽车总裁兼首席执行官。

近两年来，全球汽车巨头通用汽车不独行。在美国，受到次贷危机的拖累，对外则遇到全球汽车用原材料价格上涨、成本不断提高的压力。一心想振兴通用汽车的瓦格纳，如何看待并应对呢？近日，本报记者采访了通用汽车董事长兼首席执行官瓦格纳。

应对次贷危机和原材料上涨

上海证券报：次贷危机造成了通用汽车金融的巨额亏损，从而拖累了通用汽车2007年业绩。次贷危机对通用汽车销售产生的影响有多大？你们将如何应对？

瓦格纳：次贷危机的影响显然非常巨大。美国、欧洲经济出现了一些问题，因此对企业产生了巨大的压力。但目前美国整体经济并非像想象的那么严重，也并非处于历史上最糟糕的阶段。

至于次贷危机对我们全球销售的影响，很大程度上取决于全球经济发展的趋势。但我们期待能够参与到全球汽车市场的发展中，寻找全球战略和本土化战略的平衡。在目前形势下，汽车企业不太可能靠一个车型打遍全球。因此，我们不仅要利用每一个国家的资源、人才来研发适合本土市场的产品，也要将本土化和全球化整合起来，从而最终充分利用不同市场的资源优势，并投入到各个市场中。

上海证券报：今年以来，全球汽车业都进入两难境地，一方面是钢铁等原材料价格的持续上涨，另一方面在激烈的竞争形势下，汽车又不能涨价。这对于正拟走出危机的美国汽车业来说，可谓雪上加霜。你们打算如何应对？

瓦格纳：我们现在的的确面临很多问题，宏观经济层面上包括美国以及中国原材料价格的上涨等等。这些的确对汽车行业产生了实质性影响。但不同的人士可能对此会有不同的看法。

我个人认为，这些原材料或者说大宗产品价格的上升，是一种周期性、结构性的变化，即需求的增长速度超过了供给的速度。这些原材料的价格在未来可预见的一段时间内还会继续上涨，包括石油、钢铁、铜、铁矿石等。这就要求我们制定相应的策略、采取有效的措施来应对这样的挑战，比如研发和使用更先进的、更新的材料和技术，把汽车做得更加轻巧些。

另外，尽管石油等原材料价格的上涨给公司运营带来了很大压力，但也有很多国家和地区从原材料涨价中受益，比如俄罗斯、中东地区。这些国家和地区的汽车消费增长迅猛，目前通用汽车在这些地区也取得了飞速的发展。因此，这种原材料价格的上涨对于通用汽车来讲，既是挑战，有时可能也是机遇。

通用汽车将积极融入中国市场

上海证券报：通用汽车和上汽集团、清华大学组建了中国车用能源研究中心，上海通用也启动了“绿动未来”的计划。这是否表明：在原油价格持续上涨、环保压力加大的背景下，通用汽车开始调整中国战略？

瓦格纳：是的。我们在清华大学成立中国车用能源研究中心，是通用汽车在中国继续参与中国资源节约型、环境友好型社会建设中重要一步，也是我们在继续参与中国汽车工业可持续发展中迈出关键一步。三方合作可更深入、更全面的思考和研究车用能源的问题，这有利于整个新能源的研究。

在过去一年中，我拜会了很多中国领导人。通用汽车非常希望将我们在全球的领先经验、技术和资源融入中国，希望能够支持中国解决能源安全、环保以及其他的可能会涉及到中国经济发展的问题。

上海证券报：今年以来，美元对人民币持续走软。通用汽车在中国采购的零部件成本相应提高，这是否影响到通用汽车在中国的采购？

瓦格纳：至少到目前为止，我们并没有看到美元贬值对我们造成很大影响。和一两年前相比，人民币比美元升值了很多。但随着通用汽车在中国的供应商网络的不断发展，我们也会尽量化解汇率变动带来的不利影响。

我们仍然会增加中国零部件的采购。中国一直是非常大的采购地，发展也非常迅猛，这些在一定程度上减轻了人民币升值的负面影响。通用汽车在中国的采购主要是用于在中国的生产，同时也用于通用汽车在世界其它地区的生产。

上海证券报：在美国汽车业不景气的时代，作为美国汽车工业集聚地，底特律汽车业是否走向没落？你如何看待底特律汽车业的未来？

瓦格纳：关于底特律的未来，我很难说什么。但作为通用汽车的董事长，我认为，通用汽车的未来是非常光明的。因为在美国这个世界上最大的汽车消费市场中，我们仍旧占据最多的市场份额；我们也已经采取了很多积极有效的措施，逐步解决公司历史遗留的成本问题，包括降低退休金以及医疗等方面的开支。就目前情况看，通用汽车的盈利能力将会稳步提升。

