

通用-尼桑-雷诺的联盟是否有意义？怀疑之声不断，但让我们听一下卡洛斯·格森怎么说

2006年07月19日



7月7日，通用汽车的董事会投票决定对与尼桑（Nissan）及雷诺（Renault）结成三方联盟的利弊进行研究。联合议案的提起人系通用汽车的股东柯克·柯克里安（Kirk Kerkorian），他认为这是挽救苦苦挣扎中的通用的有效措施，也可加速由现任董事长兼首席执行官里克·瓦格纳（Rick Wagoner）领导的重组进程。这出戏的另一个主角是尼桑及雷诺的首席执行官卡洛斯·格森（Carlos Ghosn），此人因使尼桑成功转型而声名大作。柯克里安和其他人也将此人视作掌握通用命运的人。那么这个三方联盟对通用乃至整个汽车工业意味着什么呢？

沃顿商学院管理学教授约翰·保罗·麦克多菲（John Paul MacDuffie (<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/macduffj.html>)）在接受沃顿知识在线的采访时谈到了此次意向性联合，他指出，这几个机构的合并可以说是备受质疑，但他同时也指出，格森是一个值得一听的声音，“我很尊重卡洛斯·格森并愿洗耳恭听他的看法。”以下是对麦克多菲教授的采访记录。

点击此处收听音频 (http://knowledge.wharton.upenn.edu/audioplayer2.cfm?audiofile=KW_MacDuffie_GM_RevB.mp3)

沃顿知识在线：今夏人们十分关注通用汽车的境况以及它与尼桑及雷诺的三方联合，与我们一同探讨此次汽车界三方联合的是沃顿商学院管理学院教授约翰·保罗·麦克多菲，同时也是本学院研究汽车工业的学术带头人。

约翰，您能否扼要说明一下这次事件的由来以及现状？

麦克多菲：引发此次事件的是通用汽车最大的投资人柯克·柯克里安，他拥有通用将近10%的股份，此人一直公开表示对通用缓慢的改革进程感到非常不耐烦，他提出过一些强势的意见，他的一个发言人杰瑞·约克（Jerry York）现在是董事会的一员。杰瑞曾在圣诞期间发表过一篇言辞激烈的演说，表明了他认为通用应该做什么，并指出通用应该多做一些像卡洛斯·格森扭转尼桑时所作的努力。

因此现在的情况是，柯克·柯克里安认为让卡洛斯·格森参与到扭转通用汽车的过程中来是一个绝佳的主意。5月中旬他在与卡洛斯·格森共进午餐时向其提出了这一邀请。接下来，全世界都知晓了他在美国联邦证券交易委员会备案并宣布准备向三家公司的董事会提案，由此，我们于几周前听到了这一爆炸性的新闻。

沃顿知识在线：柯克里安与通用的渊源如何？他是否近期才成为通用的大股东？

麦克多菲：的确是近期。他一直是汽车工业的投资者，他在早期就收购了克莱斯勒（Chrysler）的大量股份，并以非常活跃的投资者需求给李·艾科卡（Lee Iacocca）造成了巨大难题。我相信他从中赚取了一大笔。但是至今为止他在通用的投资都没有获利，因此他极力希望改变现状。

沃顿知识在线：现在的进程如何？通用是否正处于尽职调查阶段以判断此次联合正确与否？

麦克多菲：第一步是要取得雷诺及尼桑董事会的同意，这很快便达成了。两者的董事会都表示只有得到了通用董事会的全力支持他们才会继续下去。通用的董事会于周五召开了会议，并支持对此次事件进行研究。众所周知，柯克里安希望董事会自己在外部的独立财务顾问的协助下组织调查工作。但通用管理层希望控制整个尽职调查过程，目前为止管理层已赢得控制权，瓦格纳（Wagoner）将会亲自指挥这次调研。

沃顿知识在线：瓦格纳担任通用的总裁有多久了？

麦克多菲：很久了，大概八、九年的样子。

沃顿知识在线：那您怎样看他所取得的业绩，成功还是失败呢？

麦克多菲：他是一个职业军人，是从财务部门获得晋升的，和他的前任杰克·史密斯（Jack Smith）一样，他比较年轻，在公司及业界的声誉都不错。通用汽车最大的问题之一显然是和全美汽车工人联合会（UAW）的关系及较高的健康及退休福利费用，他与工会进行了多次成功的协商并被认为与工会保持着良好的关系。

就在这一切发生的前几天，通用宣布了包括德尔福（Delphi）的员工在内总共35,000名生产员工的解雇议案，德尔福曾经是通用的机构之一，他们还达成了一项削减健康福利费用的协议，因此可以说他在改革过程中取得了一些成绩。应该说在他的任期内通用的表现有起有落，但近期表现欠佳，而这也正是压力和关注的原因所在。

一些人对通用的产品线及顾客对其产品的热衷程度持批评态度。他近期所作的一件事即是出售通用汽车旗下的金融公司，通用汽车金融服务公司。一直以来通用金融所创造的利润要比通用汽车多得多。当你开始变卖值钱的首饰来支付账单时，就.....

沃顿知识在线：投资组合受到了影响。

麦克多菲：正是这样。所以他受到了很多批评，我想他改革的方式也得到过一些肯定，但相比卡洛斯·格森而言反差就比较明显了，卡洛斯在尼桑及近期的雷诺改革的每一个阶段，都制定了详尽的计划、清晰的目标和具体的时间表。而瓦格纳任何一项都没有做到。

沃顿知识在线：就瓦格纳的改革计划而言，此次联合会为他的计划带来什么利弊吗？

麦克多菲：我认为可以从辩证的角度来分析这个问题，每一个领域都将有得有失。产品研发、生产、营销、供应链等等，我可以列出一长串.....这中间有一系列的权力斗争——这也是此次事件的有趣之处，也可能是它如此富有戏剧性的原因之一。除了两位首席执行官之间的个人斗争，丰田正在取代通用成为全球最大的汽车制造公司，人们在考虑联合的可能性时脑中还有一个“谁能阻止丰田”的疑问。

沃顿知识在线：通常来说，扼杀一个提议的最佳办法是指定一个委员会对其进行审查。您认为通用的这次调研工作有多大的诚意？他们这么做是否仅为博取柯克里安先生的好感，还是真的为了这件事本身？

麦克多菲：显然整件事的开始不是因为里克·瓦格纳与卡洛斯·格森这两人吃了顿饭。这不像其他大的合并案，比如戴姆勒克莱斯勒的合并源于两位首席执行官之间的一次谈话。瓦格纳和他的通用处于被动态势，可以说是仓促应对的。我认为其中一个大问题是卡洛斯·格森是否对此有一个清晰的设想，能够说服瓦格纳和通用董事会。或许有些我们没有看到的事，或是一些我们没有引起重视的事，会把这一次权力斗争转变为更为积极有意义的事。现在，要是把此事的种种利弊拼凑起来，它似乎没有什么意义，但我仍然对卡洛斯·格森怀有十足的尊重，相信他的话值得一听。如果能变成墙上的小飞虫偷听这些谈话该多好呀。

沃顿知识在线：我猜想联合将会带来购买力的规模效应，成本将被缩减。您谈到过不管怎样都会有一些成本缩减。联合后便有能力来控制有用的东西及剔除没用的东西甚至把它们踢给联合伙伴，这难道不是一大优势吗？

麦克多菲：通常人们从此类的联合或合并案中首先看到就是规模经济效应。而这个行业正是传统意义上的规模效应行业，其重要性可见一斑，规模效应在管理层的脑中占据重要地位，诸多决议都是基于此产生的。坦白来说，通用的规模已经足够大了，他们不需要再增加任何购买力，在采购方面他们已掌握了规模经济的所有杠杆。

我们知道反而有诸多供应商对通用十分不满，通用迫使他们降价，通用轻易把某个供应商的意见与其他供应商分享，诸如此类的事。你常常能听到这样的批评。一些供应商调查报告反映了那些反感，一些供应商已经开始说，“我们已经不想再给通用最好的技术了”，或者说，“我们甚至不愿参加他们的竞标”。但是如果被要求参加竞标，你就很难说不。

沃顿知识在线：是因为通用的垄断实力吗？

麦克多菲：当然，通用是一个很大的客户。

沃顿知识在线：没错。

麦克多菲：也许你同意去竞标，但并不意味着你愿意给他们最好的货。因此通用正在失去世界上最好的货源，他们能通过尼桑和雷诺来获得比较好的供货渠道吗，也许吧，但我认为问题并不在于渠道，这并不是谁要给通用打开一扇门，更重要的是他们要怎样处理其中的关系。与尼桑和雷诺的联合能改变通用处理供应商关系的方式吗？我对此表示怀疑。

沃顿知识在线：当你开着车兜风时，你可以看到很久以前的，经典汽车时代的通用车型正在涌现。我想这不是尼桑所追求的东西，我认为在产品研发方面，尼桑面向的是未来，而通用则是对旧的成功车型稍加改造后推向市场。您认为这是一种矛盾吗，还是说对通用来说反而是件好事呢？

麦克多菲：这要看他们是否联合。通用在产品研发方面确实十分需要新思路和帮助。我想重新启用一些美国经典的旧车型是他们的一种尝试。福特也在做这样的尝试，但收效甚微。只是保持你所有的产品线是不够的。

沃顿知识在线：这在电影界倒是颇为成功的，我不知道汽车工业是否也是如此。

麦克多菲：没错，通用在重塑凯迪拉克时作了大量的工作，但主要是通过应用大胆创新的款式并作了十足的改变.....

沃顿知识在线：面向更年轻化的市场.....

麦克多菲：没错，就是市场营销。它彻底改变了市场信息，通用已经拥有众多品牌，他们并不需要更多的牌子。雷诺曾试图打入美国市场但彻底失败了，不知此次与通用的联合能否给雷诺带来一些转机。

<P class=MsoNormal style="MARGIN: ocm ocm