

美国通用破产重组的启示

□ 曹思源

内容摘要 美国通用汽车公司曾拥有百年辉煌的历史，至2009年6月1日，却走向正式申请破产保护之路。通用破产的原因主要有雇工成本过高、创新精神丧失、环保意识薄弱、应对金融危机失策，以及政府与高管层在某些决策上负有的不可推卸的责任。通用破产重组的过程至少启示我们思考三点：我国特大企业的破产问题、破产重组信息透明化的问题和工会持股的问题。

关键词 通用 破产 劳动合同法 工会

作 者 曹思源，北京思源社会科学研究中心总裁、思源兼并与破产咨询事务所所长。

(北京：110102)

美国东部时间2009年6月1日上午，美国通用汽车公司正式向纽约南区联邦破产法院递交破产保护申请。在其所递交的资产报告中，通用在综合基础上总资产为823亿美元，债务总额为1728亿美元，通用因此成为美国乃至世界历史上申请破产的最大的工业企业。这一天，通用确定了将于2011年年底前关闭或停产的14家工厂名单，把公司在美国的生产厂从47家削减到33家。通用同时还宣布，今年12月份将关闭3家零部件配送中心。为确保通用在破产保护下继续运营，美国政府再向通用提供了大约300亿美元的资金援助。通过破产保护程序，通用将其主要优质资产出售给新成立的通用公司。在新通用公司中，美国联邦政府持有60%的股份、加拿大政府持有12.5%的股份、美国汽车工人联合会（UAW）持有17.5%的股份，债权人将获得10%的股权。

通用寻求破产保护意在让“旧通用”结束并使“新通用”开始。如此美好的意图究竟能否如期实现？这在6月1日还是个悬念，而在7月10日已经成为现实。原计划在60天到90天后脱离的破产保护程序，实际在进入破产保护程序1个多月后就脱离了。通用完成了向新通用公司的资产出售，新通用随即开始运营。新通用获得原公司最优良的业务资产以及在美国本土外的业务，包括亚太区其他业务。通用CEO韩德胜（Fritz Henderson）于2009年7月10日召开新闻发布会宣布：“今天标志着通用汽车新的开始。”他信誓旦旦地表示，通用将在2015年之前，偿还掉约500亿美元政府贷款；在2009年年底之前在全美裁掉20%的员工，并减少35%的管理人员——约450名高管，以此降低成本。他还称，新通用将生产更多用户需要

的新型家庭轿车和卡车。新通用沿用人们所熟悉的蓝底白字“GM”标志，雪佛兰、凯迪拉克、别克、通用等最核心的品牌被保留下来自美国本土进行生产，而土星和悍马等通用旗下盈利表现不佳的品牌以及至少12家工厂将被出售或进入清算程序。

回顾通用的历史，可谓曾经辉煌。1908年，通用汽车由威廉·杜兰特创办，最初只生产一款“别克”牌汽车。后来并购奥斯莫比尔公司，收购“凯迪拉克”、“吉姆希”等多个品牌，1911年开始生产“雪佛兰”汽车。1915年，通用在纽约上市，并进入道琼斯指数。1929年，通用汽车控股德国欧宝股份有限公司，并先后打入欧洲、阿根廷、巴西、中国等海外市场。1936年至1937年，通用位于密歇根州弗林特市的工厂爆发大罢工，罢工持续44天。通用成为第一家与美国汽车工人联合会（UAW）谈判的汽车企业，从此开始了它与UAW博弈的历史。1942年至1945年，通用扩大产能补给第二次世界大战需要，共交付了价值超过120亿美元的军品，包括飞机、坦克、船舶发动机、卡车、机关枪、炮弹等。2000年，通用汽车股票价格涨至历史最高点94.62美元，跻身“全球200强公司”榜首。2007年，通用在全球售出近937万辆轿车和卡车，在财富全球500强公司中营业额排位第五，77年蝉联全球汽车销量之冠。

然而，与此同时，通用2007年年度财务报告却显示，通用亏损达到387亿美元，创下公司成立100年来最大年度亏损额。2008年，经济衰退和信贷萎缩令通用遭受重创，12月2日，通用进入预重整阶段。2009年2月17日，通用向美国财政部提交了更为详细的重整方案。3月30日，美国政府任命韩德胜为首席执行官，取代了通用原董事长兼首席执行官瓦格纳。5月29日，通用股价报

收 75 美分，与历史最高点的每股 94.63 美元相比，通用股价整整下跌了 99%。经过半年多的苦苦挣扎，2009 年 6 月 1 日，通用终于正式申请破产保护即破产重整程序。

二

目前关于通用破产的原因分析有很多种，据笔者研究，不外乎六个方面：

1. 雇工成本太高

同样是在美国本土生产，丰田、本田等外来车商的雇工成本每小时 25 美元左右，但通用平均成本则高达 70 美元。在僵硬而昂贵的雇佣协议下，有限资产的它对在职和退休员工及其家属背负了近乎无限的责任包袱。通用现有员工 13 万，而退休员工却有 33 万之多，再加上家属的数量，通用需要为近 100 万人提供医疗保险。通用为此欠下了 500 多亿医保费用，后来虽经自愿员工受益人协会(VEBA)安排，这一数字已削减到 300 多亿，但仍以每年数十亿的速度递增。过高的雇工成本，使通用生产的汽车价格根本无法降下来。

为了走出困境，通用管理层已用尽了在现有合约框架下一切可能的手段。它曾想把一些工厂搬到墨西哥和东亚以削减劳动成本，但美国汽车工人联合会(UAW)马上用一场大罢工迫使它就范。它也曾剥离低效的生产部门，却发现 UAW 包袱如梦魔般挥之不去，剥离出的德尔福破产重组后，其大部分退休金和医保包袱连同冗员还是回流到了通用。在通用面临破产深渊之际，有人提议中国汽车业可以仿效当年上汽收购英国名爵汽车公司那样，收购通用汽车公司。可此一时彼一时，通用每下线一辆汽车，就需要支付 4000 美元用于医疗、养老和工会支出，哪一家中国汽车公司会有如此血本支付给美国通用？

多年来，通用、福特、克莱斯勒就一直陷于与 UAW 的劳资拉锯战中。底特律汽车工人中绝大部分为 UAW 成员，因此企业裁员不仅受制于工会，还动辄受到罢工威胁。底特律最著名的一次罢工是 1998 年的通用工人罢工，仅通用公司旗下两个零件厂 54 天的罢工，就给公司造成 22 亿美元损失。而最近一次大罢工是在 2008 年的 9 月 24 日，通用旗下 7.3 万员工举行了全国性罢工。这次罢工最终以通用高层作出妥协告终——诞生了一份劳资协议，包括建立一份医保信托基金、降低新雇员工工资、保证在美国投资等。

相比之下，日本的企业在美国就没有这样的忧虑。丰田在美国的企业招工时，一般不要曾经在汽车业呆过的人，因为这些人通常都是 UAW 的会员。这样就避免了高额的保险费用等成本。通用前首席执行官瓦格纳说：“我们并不是没有找出问题的症结，而是在解决这些问题方面

进展不快，因为它们都是很复杂的难题。”说透了，这是涉及劳资博弈的社会性难题。

2. 丧失了创新精神

最近若干年，通用乃至整个美国汽车行业都失去了创新精神。汽车新品种确实不少，却几乎千篇一律是“动力强、油耗高”的翻版。在“高油价时代”，消费者倾向于小型、高效能的汽车，这种美式车型逐步失去了市场。

3. 环保意识落后

汽车排放造成的高污染问题更令全人类发愁。有统计数据显示，全球范围内 20% 的二氧化碳由汽车产生。而 2004 年的一份统计数据指出，只占世界人口 5% 的美国人拥有着占世界总量 30% 的汽车，其二氧化碳排放量占全球汽车排放总量的 45%，仅通用车在美排放量就达到 9900 万吨，占全美汽车排放量的 31%。就在通用破产申请紧锣密鼓进行之际，2009 年 5 月 19 日奥巴马公布了美国汽车节能减排计划，要求从 2012 年开始实施并逐年提高标准，目标是到 2016 年，美国境内新生产的客车和轻型卡车每 100 公里耗油不超过 6.62 升，二氧化碳排放量也比现有车辆平均减少 1/3。“不节能、不环保”正是通用走到破产这一步的最主要原因之一。

4. 在应对金融危机上失策

随着金融危机全面爆发，并不断向实体经济扩散，美国人的消费力下降，汽车市场急剧萎缩，通用资金流出现枯竭。对一个企业来说，经济危机中最直接的威胁，往往不是亏损问题，而是现金流问题，后者决定着企业在危机中的生存能力。在这方面，通用错失良机，它未如竞争对手福特那样在信贷市场冻结前筹措到足够的资金，最终只能看着存活的希望随着手中现金的减少一点点消失。可以说，金融危机成了压垮通用的最后一根稻草。

5. 美国政府也有某些不可推卸的责任

首先，政府在汽车节能问题上未有实际动作。虽然政府多次试图制定更严格的油耗标准，但在石油界利益集团的强烈游说下，这些改革动议不了了之，高油耗的美式车依然大行其道。其次，通用的雇工成本畸高，反映了美国汽车业属于“企业办社会”，其庞大的历史包袱，实际上很多本应为政府或社会所承担，但政府考虑到自身财政、政治等因素，在相关方面的改革助益不多。

6. 董事会高层做出的种种错误决策

(1) 对消费者激励措施过多。在 2001 年美国遭遇恐怖主义袭击之后，通用采取了一系列的措施刺激消费，如向消费者提供 5 年零息信贷。之后数年，通用汽车不断提高激励优惠。大量的现金反馈协定、低息融资，最终让通用喘不过气来。

(2) 放弃 EV1 电动车项目。瓦格纳曾表示其所做的最大最错误的决定就是放弃 EV1 电动车项目，这就意味

着通用丧失了在电动车技术方面的绝对领先优势，这也让丰田 Prius 混合动力车有机会后来居上。

(3) 出售上海通用汽车公司 (GMAC) 的控股权。2006 年通用面临现金困境，于是将 GMAC 51% 的股权以 74 亿美元现金以及另外 66 亿美元的阶段性款项，出售给私募股权基金瑟伯罗斯资本管理公司 (Cerberus)。然而，失去了 GMAC 控股权，通用汽车也就丧失了策略的灵活性。

(4) 对卡车市场繁荣反应过度。随着消费者对运动型多功能车 (SUV) 的热衷，通用走到了一个极端：将太多资金投入到 SUV 的生产上，而延误了轿车的研发。早在 2000 年，《华尔街日报》就曾警告称，通用汽车生产了过多卡车，一旦消费者品位发生变化，卡车市场的利润就会被折扣抵消。

(5) 压制批评，背上“不安全”的恶名。纳德尔的书曾揭露通用的雪佛兰 Cavalier 轿车连当时最低的安全标准都没达到，通用却企图给纳德尔抹黑来压制他的曝光，这种做法损害了公司的声誉和形象。

(6) 降低成本毁了品牌。1981 年，通用陷入几十年来最严重的财政危机。为了降低成本，通用领导层决定让主要产品使用一样的生产平台和零件。随着凯迪拉克 Cimmaron 的面世，这项试验马上宣告失败。高档的凯迪拉克 Cimmaron 座套几乎和价格低廉的雪佛兰 Cavalier 一样，这一策略尽管有利于生产，却模糊了通用自 20 世纪 20 年代以来创立的五大传统品牌的特点。

(7) 多样化削弱核心业务。20 世纪 80 年代，通用总裁罗格·史密斯急于将通用变成一个高科技巨人，他认为并购休斯飞机公司对通用未来发展至关重要，但实际分散了通用对公司核心业务的管理。

(8) 并购萨博决策失误。1989 年，通用并购萨博花费了 30 亿美元。但通用的高层既没有给出一个令人信服的理由购买这个瑞典小汽车厂商，也没有制定一个有效的计划让这个厂赢利。2008 年底，萨博终于面临破产。

(9) 押宝“油老虎”悍马。1998 年，通用从美国综合公司并购了悍马，使通用最终成为美国汽车“油老虎”的象征，而此时丰田公司已经开始开发普锐斯。通用并购悍马时短视地认为，石油危机已经成为历史，未来石油的价格将保持在较低价格，事实是进一步恶化了通用其他品牌的状况。2008 年夏天，悍马终于被通用叫卖。

(10) 疯狂涨薪。1999 年，通用在将管理层的奖金提高到创纪录的水平之后，又签下了公司史上最昂贵的雇工合同。受汽车行业利润暴涨和管理层高额奖金的诱惑，通用工会提出涨薪谈判。新的工资合同包括涨薪

水、涨养老金、增加健康保险、为工人子女上学提供补贴等。由于工资福利的刚性规律，一旦上涨就很难降低，这为通用最后走向破产埋下了“地雷”。从 1995 年到 2004 年，通用借款 160 多亿美元。2004 年由于通用的养老金、医疗保险和金融负债不断上涨，信用评级机构将通用的投资信用等级降到最低。而这一年，通用需要支付 12 亿美元的分红，为员工的养老金支付 24 亿美元，这一年通用的利润是 36 亿美元，也是通用最后一年报告赢利。2005 年春，通用彻底失去了投资信用等级。

三

通用破产重组事情发生在美国，可谓他山之石，其启示却已跨越太平洋，来到中国。笔者删繁就简，略述三点：

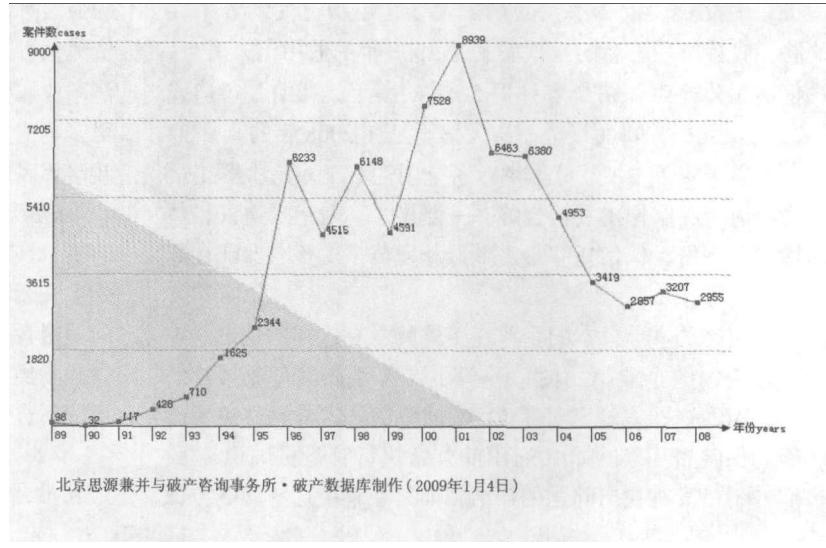
1. 特大型企业同样适用破产法

美国通用汽车公司的营业额全球排名第五，毫无疑问当属世界级的特大型企业，却在还债无门的情况下，毅然决然地依照《美国破产法》第十一章的规定破产重组。美国的企业法人能在破产法面前人人平等，这就启发我们思考中国企业的破产问题。

《中华人民共和国企业破产法》自 1986 年创立、2006 年重修，20 多年来破产法的利用率却不高，至今未见一家特大型企业依法进入破产程序。一些特大型企业即使亏损严重、负债难偿，也不敢轻易走破产清偿或破产重整之路，往往依赖国家财政补贴“苟延残喘”。

如下是中国企业破产立案统计图，这张统计图暴露了一个问题：在金融危机使不少企业纷纷倒闭的 2008 年，我国破产立案数却不升反降。当年全国破产案件立案数为 2955 件，比 2007 年下降 252 件，降幅为 8%。显然，这里的破产案件与人们已知的企业倒闭情况出入很大。据国家发改委中小企业司统计，2008 年仅上半年全国就有 6.7 万

中国企业破产立案统计图 (1989—2008 年)



家规模以上中小企业倒闭。据 2008 年 12 月 21 日新华社消息，1 月到 10 月广东全省有 15661 家中小企业关闭。而破产数据库显示的是，广东全年只有 153 起破产案件。

这里的区别在于，倒闭企业中，只有一小部分是经过破产申请程序，由各地人民法院立案受理的破产案件。而其他数量甚多的企业，未经司法程序自行关闭，没有清理债权债务关系，留下了不少后遗症。我国企业“倒闭容易，破产难”的现象值得深省！

2. 破产重组信息透明化的重要性

正当美国通用的破产重组工作有条不紊地进行时，在中国吉林，通钢集团通化钢铁股份公司（简称通化）的资产重组却发生了命案。据报道，7 月 24 日，通化部分职工因不满企业重组而在通钢厂区内聚集，反对河北建龙集团对通化进行增资扩股，一度造成工厂内 7 个高炉停产，建龙集团派驻通化的总经理陈国军被殴打致死。

新华社记者黄冠曾在 7 月 28 日的新华时评中说：“近年来，一些地方在发布有关群体性事件的信息时，爱用‘不明真相人员’、‘不明真相群众’等词句。日前，吉林通钢集团通化钢铁股份公司发生群体性事件后，‘不明真相’一词再次被反复提及。这一说法耐人寻味，值得反思。”“如果说群体性事件的发生是‘不明真相’的群众被少数‘别有用心’的人蛊惑、挑动的话，那么在事件发生之前为什么不能让群众知道‘真相’？或者在事件酝酿阶段和刚露苗头之时，用公布的‘真相’平息群众的疑问，把群体性事件化解在萌芽状态？”

对企业职工来说，企业重组中裁员是最敏感的。2009 年通用要在全美裁掉 20% 的员工，并减少 35% 的管理人员，直接裁员总数达 4.7 万人，以降低成本。这么大的裁员风暴，通用从高管到普通工人，并没有引起“群体性事件”。原因是多方面的，其中之一就是通用破产重组全过程有关信息一直很透明，这里不但没有“不明真相”的人，而且持不同意见和利益要求者，都可以找到表达渠道，用不着去闹事，更没有伤人的冲动。

3. 工会持股的独特意义

破产重组之后的新通用公司的股权结构中，安排了美国汽车工人联合会（UAW）持股 17.5%，意义十分深远。

在现代股份制企业中，雇佣员工与股东的利益是一对矛盾。雇工一般都倾向于要求提高工资福利待遇来增加自己的实际收入；而工资福利的提高必然会使企业的成本，相对减少企业的利润和股息，对企业长远发展不利，甚至威胁企业的生存。老通用走向破产的重要原因之一就是雇工成本居高不下。而新通用安排工会也当通用的股东，并且持股比例高达 17.5%，实际上就是试图打破原有的利益格局，使雇工与股东二者的利益由对立状态变为合一状态，使广大工人也能从自身作为股东的角度上去关心

降低企业成本，从而缓和雇工与股东的矛盾，给新通用内部增添一股新的活力。

新通用以工会持股缓和劳资矛盾之举，对于中国企业来说不无启示。根据亚洲鞋业商会 2007 年 11 月的统计报告（《南都周刊》2008 年第 20 期），广东鞋厂有五六千家，大中型鞋厂已经关闭 1000 多家。其中，在两三个月内，惠东的 3000 多家鞋厂中就有四五百家中小型鞋厂关门。这种景象还波及制衣、玩具加工、电子加工等整个劳动密集型行业。媒体称其为珠三角掀起的“多米诺骨牌倒闭链”。造成这种现象的原因有很多，2007 年 6 月 29 日发布的《劳动合同法》作为诱因之一备受质疑。

东莞港资鞋厂老板梁耀嘉的一席话或许能说明企业的窘境：“人民币持续升值、原材料涨价、工资成本上升、招工难、出口贸易受抑、政策频繁调整，早前又颁布了《劳动合同法》和两税合一新政，就像在我们的头上悬起了一把把刀。”而在 2008 年的全国两会上，被媒体戏称为“五大炮手”之一的张茵直指《劳动合同法》：“这种状况已经导致国内就业率下降，特别是对低文化层次、技术含量不高的人群冲击更大。”她建议取消“签订无限期合同”一项，认为这是一种吃大锅饭式的历史倒退。《劳动合同法》出台后，确实出现很多反弹现象，尤其是其中的“永久性劳动合同”引起雇主的恐慌，以为是政府要将社会保障责任转嫁给企业，没有哪家企业能承担得起。对于《劳动合同法》究竟给企业带来多少成本增加，说法不一。根据南海金履鞋业负责人刘坤的测算，由于《劳动合同法》的实施以及其他政策措施，给企业带来的成本增加超过 20%。而目前珠三角超过 70% 的产业仍靠“低成本、低利润”的加工贸易模式，居于价格链低端，利润仅在 5%~10% 之间。这种劳动密集型制造企业没有核心竞争力，一旦低成本的比较优势丧失，就直接面对生死抉择。

当然，张茵在 2008 年两会上的提案也引起了人们很大的争议，反驳者认为她是在为企业主说话，代表的只是她那个阶层的利益。

对于这些纷争，我们完全可以换个思路想办法。譬如说，工会持股就是最直接的办法。由于股东的利益与企业的最后利润紧密联系在一起，企业让工会持股，实际上就是将雇工与企业的整体利益联系在一起，使雇工对自己利益关注的视线逐步从高薪要求转向高利润要求。虽然说中国的工会很多时候并非雇工们自己组织建立，但是因为目标一致能够使利益最大化这一点是毋庸置疑的。“蛋糕”做大了，雇工与企业共同富裕也就不是梦想了。

通用破产重组激荡全球，既吸引全球的关注，也引起全球的思考，希望还能有益于全球的进步与繁荣。

编辑 李梅