

马尔奇奥尼挽救菲亚特 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E9_A9_AC_E5_B0_94_E5_A5_87_E5_c70_260970.htm 第一次执掌汽车企业的马尔奇奥尼的出现，甚至让拯救汽车企业的“奇才”戈恩卡洛斯都有些黯然失色。2006年11月8日，菲亚特集团兼菲亚特汽车公司CEO塞尔吉奥马尔奇奥尼(Sergio Marchionne)在记者招待会上宣布，菲亚特汽车当年净利润有望达到2.75亿欧元(约合3.52亿美元)。这不仅仅是一个盈利增长的好消息，对于亏损120亿美元、几乎被集团放弃的菲亚特，这意味着它在经历了6年的亏损之后终于走出了泥潭，看到了复苏的光明。而点燃这个希望的，正是仅仅上任两年的马尔奇奥尼。53岁的马尔奇奥尼是加拿大裔意大利人。他不喜欢拘泥于形式，经常用灰色的圆领衫取代笔挺的西装，以每天晚上只睡四个小时并且经常在周末开会而著称。在2004年入主菲亚特集团之前，马尔奇奥尼是世界上最大的专门从事国际商品检验、测试和认证的瑞士商检总公司(SGS)的CEO。熟悉马尔奇奥尼职业生涯的人都知道，他一贯敢做敢为，被视为能将企业带出困境的专家。他在SGS任职期间进行了强有力的重组，包括：大刀阔斧的裁员、减少支出，几乎将管理层的人减少一半，剥离增长无望的业务转而发展新业务。这样做的结果是SGS停止亏损、盈利翻番及股价几乎翻了三倍。正是马尔奇奥尼在SGS的辉煌战绩使他进入菲亚特的视线，彼时菲亚特几乎连续亏损6年，股价暴跌80%，甚至将集团拖入破产边缘。“离婚”带来的一线生机其实，马尔奇奥尼出任菲亚特集团CEO时虽然并不是菲亚特的历史最低点，却仍然面临着

一系列出乎想像的困难。2002年至2004年6月马尔奇奥尼上任前，菲亚特集团已经走马灯似的换了四任CEO，任期最短的不足半年。当时便有分析师担心在上任后的三个月内，随着对菲亚特公司内幕的了解，马尔奇奥尼会像几个前任一样打退堂鼓。但“外行人”马尔奇奥尼并没有临阵退缩，局外人的冷静反而让他敏锐地意识到：菲亚特并非不可救药，“生机”就是菲亚特与通用汽车签订的出售汽车业务的协议期限即将生效。2000年3月，菲亚特与通用汽车集团签署协议，以汽车部门20%的股份交换通用5.1%的股份(当时市价24亿美元)。双方签署的协议书上载明：从2004年1月后的5年内，菲亚特随时都有权将剩余股份全数出售给通用，以作为对菲亚特的保护。2003年10月，通用持有的菲亚特汽车股份减少至10%，同时卖方期权的期限延后至2005年年初。但菲亚特与通用结盟并未获得日产-雷诺那样的好运。相反，它们的经营状况反而急转直下，以至很多人都认为菲亚特或主动或被动地将被通用兼并。万幸的是，此时的通用也同菲亚特一样身陷泥淖，不仅承受购买菲亚特剩余股份会带来更大的财务负担，而且也无法消化“吃掉”菲亚特带来的巨额债务。于是，两个伤痕累累的汽车巨擘坐在了谈判桌上，马尔奇奥尼与通用CEO瓦格纳之间剑拔弩张。通用迫不及待地想甩掉这个烫手的山芋，而急需资金进行自救的菲亚特则从中嗅到了“横财”的味道。矛盾激化，双方险些对簿公堂。到了2005年2月14日，情人节的这一天，通用最终同意付给菲亚特高达15亿欧元(19.9亿美元)的“离婚赔偿”。马尔奇奥尼赢了。马尔奇奥尼也毫不讳言现金“给了我们极大的回旋空间”的事实。也正是依靠通用的这笔赔偿，菲亚特才在2005年一季度实

现了盈利，而它的上一次盈利还是遥远的2001年第三季度。更敏捷有效的管理结构 在解决了与通用的争端后的几天，马尔奇奥尼于2005年2月17日亲自出任菲亚特汽车的CEO。由于菲亚特汽车对菲亚特集团、阿涅利家族乃至整个意大利都有着特殊的意义，乔瓦尼阿涅利在世的时候就明确表示绝不会让这一品牌垮掉。现在马尔奇奥尼接过了乔瓦尼阿涅利的旗帜：“这关系到集团的存亡，我不能将责任推卸给别人。如果不能复兴汽车业务，那么所有的集团战略选择都没有意义。”马尔奇奥尼在上任之时就显得雄心勃勃。其实，在担任集团CEO的时候马尔奇奥尼便已经开始大力整顿菲亚特汽车：削减成本、清理膨胀而无能的管理层、将毫无特色的车型从流水线上撤下、寻找新的设计师、修复支离破碎的欧洲经销商网络。在接管菲亚特汽车后，马尔奇奥尼更加大了改革力度。在就任的当天，马尔奇奥尼发表讲话称：菲亚特需要一场深刻的文化转变和管理重组，以形成基于责任和快速决策的更加敏捷有效的管理结构。“这将带来持续的成本降低和运营上的好处，使资产竞争力得到提高。”他说。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com