美國金融風暴後克萊斯勒的重生之路

中興大學企管系 林金賢

克萊斯勒，此一由前通用汽車副總裁華特·克萊斯勒於 1925 年一手創立的汽車大廠，歷經 1970 年代石油危機、日本汽車工業崛起、與戴姆勒·賓士合併失敗等考驗而不衰。但最終在金融風暴席捲美國汽車工業下，克萊斯勒經營急轉直落，金融風暴成為壓死駱駝的最後一根稻草。2009 年 5 月經美國政府的強力要求，克萊斯勒向紐約法院提出破產聲明，成為全美三大汽車公司中第一個倒下的汽車巨人，自此邁向漫長的復甦之路。克萊斯勒從建立到瓦解的過程，猶如一部美國汽車工業的興衰史，值得深加探究。本文首先將釐清克萊斯勒邁向破產的始末原由，並更進一步探討在金融風暴的影響下，其如何尋求起死回生的生存之道。

美國汽車大城底特律與三巨頭的發展

自 1896 年亨利·福特在美國底特律建造他的第一台汽車開始，這個地方就和汽車畫上等號。它並不如紐約般展現了美國的繁榮與進步，也不如矽谷般展現美國的現代化高科技成就，但在這裡，你能感受到一部部美國汽車，從零組件製造、組裝到產出，皆經由這裡銷售至全世界。

底特律擁有全世界最知名的汽車工業和汽車貿易，而全美汽車工業的三巨頭：通用(General Motors)、福特(Ford Motors)、和克萊斯勒(Chrysler)企業總部也都林立於此，其中福特是最老牌的汽車大廠；通用藉由多品牌的策略讓旗下各個品牌滿足社會上各種收入階層民眾的需求，搶佔了汽車市場上最大的市場佔有率；克萊斯勒則由原通用汽車副總裁華特·克萊斯勒一手創立，專攻卡車、大型客車與豪華客車市場，並在二次大戰時多角化經營坦克等軍事武器的生產。在美國無論是哪間公司出產的汽車，他們共通的特性是體積龐大，以滿足當時美國民眾喜愛豪華、大型車種的消費偏好。誠如一位前通用的高階經理所說的：「龐大，帶給人一種無比的優越感。」

石油價格暴漲與克萊斯勒的第一次破產危機

體積龐大的汽車相對地耗油量也較大，能源危機爆發後，石油價格暴漲使得民眾不堪負荷，且環保意識抬頭，政府開始對燃油廢氣排放進行管制，因此消費者不再迷戀豪華地大型客車，開始關注日本汽車廠商體積小、不耗油、價格也便宜的小型客車，造成了一個諷刺的事實：「日本汽車的最大支持者，正是那些掏錢購買的美國消費民眾。」原先由美國三家汽車大廠三分天下的態勢逐漸遭受日

商的侵蝕。

此一產業遽變的消費型態使克萊斯勒這個專攻中、大型高耗能汽車生產的汽車製造商銷售額陡降、存貨大量囤積，蒙受鉅額虧損，因此瀕臨第一次的破產危機。但幸運的是，在當時新上任的管理者、也是歷史上有名的傳奇企業家艾柯卡（Lee Iacocca）大力奔走與遊說之下，成功說服美國政府提供 15 億美元貸款擔保，再加上適逢石油危機解除，克萊斯勒因而躲過破產命運。

當年艾柯卡正確判斷出石油危機即將落幕，並順利帶領克萊斯勒東山再起，但是當許多世界知名的汽車大廠皆開始了解到小型汽車與節油引擎的重要性時，他們並未記取教訓，依然固我緊守在熟悉的中、大型汽車和卡車市場上經營。對當時看好克萊斯勒成功復甦的產業分析師而言，克萊斯勒此舉是掌握住核心能力，並有效地在利基市場上發揮，但其背後卻隱藏了一項更深層的意涵：一旦油價再度飆升，或是消費者購買力衰退，則另一場克萊斯勒的破產危機即將引爆。

金融風暴與克萊斯勒的第二次破產危機

美國次級房貸問題的金融風暴於 2007 年年初爆發，不僅金融業蒙受其害，其衍生出繁雜的連鎖效應使得美國各產業皆無一倖免，而製造業中遭受波及最深的即是汽車業。金融風暴引發的經濟衰退促使消費者購買力下降，汽車逐漸被其他大眾交通工具所取代。根據統計，在 2009 年 3 月份，美國汽車市場下跌幅度連續六個月超過 30%，總銷量只有 85.8 萬輛，比去年同期下跌 37%。此時價格便宜、不耗油的小型汽車自然成為一般民眾購買汽車時的首選，主打豪華、大型的克萊斯勒汽車因此不被列入考慮之中。

當消費者購買偏好已偏向低價、節能型態的汽車之時，克萊斯勒仍然在開發高價、高油耗、大引擎的產品，是表面上導致其面臨第二次破產危機的主因。然而隱含在背後的另一個原因則是美國汽車業過度的金融化。當日本汽車大舉入侵美國汽車產業之時，美國三大汽車企業逐漸將營利重點轉移至依賴汽車金融。他們成立金融信貸公司，提供低首付、低利率的融資政策吸引消費者購買汽車，再將汽車貸款合約打包出售給銀行。此種經營模式成功地提高民眾購車意願、且有助於移轉汽車廠商的違約風險，有業者即指出，近年來在美國 90% 的新車銷售需要依賴此種信貸融資。低利的車貸降低購車門檻，使得消費者頻頻更換或添購新車，因而膨脹了真實的消費者需求。

當遇到金融風暴導致的信用緊縮，眾多消費者因為無法輕易地貸款購車，打消購車念頭，隨即戳破了低利車貸打造出美國汽車市場的一片榮景假象，但汽車製造商仍沉浸在銷售成長的喜悅中，無法立即反應調整供給量，因此造成產能過剩。另外許多藉由低利貸款取得新車的購車者也因無法償還款項，致使購買汽車貸款合約的銀行承受巨額負債損失，使得銀行不願對汽車廠提供立即的資金需

求，切斷他們資金來源，造成克萊斯勒營運上的危機。

一連串的決策錯誤使得克萊斯勒產品滯銷，為降低人事成本，2007 年和 2008 年克萊斯勒大幅裁員 3 萬 2000 名員工。但裁員仍無法解決克萊斯勒所面臨的財務困境，因此暨 1970 年代石油危機時艾柯卡說服美國政府提供 15 億美元貸款擔保之後，再度求助於美國政府。

美國政府救與不救之間的抉擇

汽車業的產業鏈具有高度的產業關聯性，不僅在上游的部分可以帶動鋼材、橡膠、玻璃、電子和機械設備等產業的發展，在下游也可以帶動交通、運輸、停車場、加油站、金融保險等服務業發展。根據國際汽車製造商協會（OICA）的估算，金融海嘯前全球汽車年產量約為 6,600 萬輛，若單就與汽車業直接相關的汽車製造和零組件製造就業人數即高達 900 萬人，相當於全球製造業總就業的 5%，若再加入加油、維修、金融保險的間接就業機會，則全球至少 5,000 萬人的工作與汽車有直接或間接有關。由此可窺之美國政府對汽車產業的重視程度。

當身為美國第三大汽車廠的克萊斯勒財務危機爆發之後，美國政府立即提供克萊斯勒多達四十多億美元的紓困貸款，但克萊斯勒的重整仍然不見成效。另外克萊斯勒亦與債權人談判破裂，其堅定地否決克萊斯勒提出的削減債務方案。因此讓克萊斯勒循自由經濟體制而自然倒塌的輿論聲浪不斷高漲，美國政府陷入是否繼續提供金援的抉擇中。

最終美國政府考量若持續對克萊斯勒提供援助，將引發各間財務不佳企業確信美國政府會不固一切伸出援手的誤解，為避免陷入此一道德風險，美國政府提出折衷方案，不再一味提供援助。其雖承諾再對克萊斯勒提供約 80 億美元的資金，但克萊斯勒必須在 2009 年年中以前提出破產重整做為交換條件，以督促其完成企業結構重整。新上任的美國總統歐巴馬發表聲明，這是克萊斯勒浴火重生的一步，他有信心在該車廠短暫破產後，變得更加強健，同時更具競爭力；但悲觀的分析師則認為，若克萊斯勒的債務持有人急欲清算債務而不再耐心等待，其將強迫克萊斯勒出售剩餘資產，導致部份廠房完全關廠。

克萊斯勒的重整計畫

在不堪財務虧損和輿論壓力的雙重打擊之下，克萊斯勒在 2009 年 4 月 30 日向紐約法院提出破產聲請，至此開始邁向漫長的重整復甦之路。根據美國的《破產法》，提出破產申請並不意味著克萊斯勒即日起立即關門倒閉，相反地，在破產法的保護傘下，將有利於克萊斯勒的債務和解計劃在法庭內順利推行，因此美國政府寄望克萊斯勒透過破產的申請加快重組並剔除一些不良資產。在克萊斯勒進入破產重整程序之後，美國政府將先前承諾對克萊斯勒提供的 80 億美元資金分成兩個階段兌現，首先提供 30 億到 35 億美元的資金，補助克萊斯勒進入破產程序的債務處理。在破產重組完成後，克萊斯勒將獲得另外 45 億美元的資金重

新展開公司運營。

克萊斯勒重新展開新營運計畫第一步，是把焦點鎖定在和義大利汽車公司飛雅特的合併案上。2006年6月16日克萊斯勒與義大利同業飛雅特汽車公司(Fiat)正式宣布，雙方確認建立全球策略聯盟關係，並成立新的克萊斯勒集團(Chrysler Group)立即開始營運。飛雅特在義大利是一間專門生產小型車的汽車公司，旗下包括飛雅特、阿爾法·羅密歐、和法拉利等知名品牌。透過此次的合併案，將為克萊斯勒帶來急需的小型車技術。兼任新公司執行長的飛雅特執行長馬契歐尼(Sergio Marchionne)表示，他們將透過克萊斯勒和飛雅特互補性的技術和專業經驗，開發出對環境友善、低油耗、高品質的新車型，並同步在美國和海外擴展克萊斯勒產品線。

克萊斯勒和飛雅特合併後面臨的挑戰

乍看之下，克萊斯勒和飛雅特合併後的前景似乎令人期待，然而從歷史的角度觀之，兩間公司過去皆有合併失敗的經驗，使得此次合併案隱藏著危機與挑戰。首先，克萊斯勒曾在1998年與德國的戴姆樂·朋馳公司合併成立戴姆樂·克萊斯勒公司(Daimler Chrysler)，併後第一年營收的確出現明顯的成長，然而第二年之後由於公司組織膨脹太快管理不易，再加上美國和德國公司之間企業組織文化不斷地摩擦產生衝突，致使戴姆樂在購併克萊斯勒之後的兩年內，就換掉三個美國公司的總經理，造成公司營運的不安定因子逐漸浮上檯面，最終德國戴姆樂與克萊斯勒汽車集團終於在合併後的第九年確認分家。而飛雅特亦曾經在2000年尋求跟美國通用汽車公司進行合作，但也因為相似的原因造成公司連年虧損，在2005年協定解約。

克萊斯勒和飛雅特合併後除了需面對跨國組織文化融合不易的風險外，在經營上規模相對較小的飛雅特欲以35%的股份取得公司經營管理主導權，其是否具備管理如此龐大組織的能力，此亦為管理上的一大難題。另從美國消費偏好的角度而言，合併後公司將主打小而節能的汽車進軍美國市場，但被貼上「義大利」標籤的克萊斯勒小型汽車並不容易被美國的消費者所接受；而小型汽車獲利空間有限，如果打著克萊斯勒名號、在美國銷售的飛雅特汽車不在美國當地生產，也不容易獲利。

金融風暴後的美國政府，急欲重振汽車王國的雄風；破產重整後的克萊斯勒，也急欲尋求起死回生的生存之道，在兩者的殷殷期盼下，促成了克萊斯勒和飛雅特的合併案，但克萊斯勒是否能得以奮起重生，值得我們拭目以待。

參考資料：

紫荊雜誌，<http://www.baumag.com.hk/big5/channel3/0905/0517.html>

中國新聞網，<http://www.cns.hk:89/auto/cq/news/2009/05-04/1674156.shtml>

經濟參考報，

http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/jjckb.xinhuanet.com/cjxw/2009-06/03/content_161613.htm

新浪雜誌，<http://magazine.sina.com/lifeweek/527/2009-05-20/ba71459.shtml>

中國評論月刊，

<http://www.chinareviewnews.com/crn-webapp/mag/docDetail.jsp?coluid=35&docid=100962301>