

百年福特危崖求生

1. 昔日霸主

全美国一半的汽车曾经都是福特

数据显示,截至1913年底,全美国有50%的汽车都是福特汽车生产的;截至1918年底,全美国的汽车有一半都是T型车;截至1927年,福特T型车累计销量已达1500万辆。

资料显示,福特汽车公司是世界上最大的汽车生产商之一,由亨利·福特(Henry Ford)于美国密歇根州所创立,在1903年公司化。

1908年,福特汽车公司生产出世界上第一辆属于普通百姓的汽车——T型车,世界汽车工业革命就此开始。随后,1913年,福特汽车发展出一套较完整的流水线和大规模生产技术,由此让工业生产效率实现了质的飞跃,同时也成就了其世界汽车霸主的地位。

在发展出一套比较完整的流水线之后,为了进一步提高生产效率,1914年,亨利·福特又通过工资加倍、缩短工作时间(日工资5美元/8小时标准)、设立专门负责雇佣工人的人员等措施,将公司制造汽车的速度不断加快,并不时对汽车产品进行降价。

当时,福特汽车的口号就是“让每个工人都可以真正购买得起从福特流水线上生产出来的T型车”,而且也真正做到了。采用流水线生产方式后,福特T型车售价从780美元降低到360美元,低廉的售价给福特带来了惊人的销量。

数据显示,截至1913年底,全美国有50%的汽车都是福特汽车生产的;截至1918年底,全美国的汽车有一半都是T型车;截至1927年,福特T型车累计销量已达1500万辆。

20世纪,正是福特的发展如日中天的时候,与通用、克莱斯勒被认为是底特律的三大汽车生产商,这三家公司统治着美国汽车市场。其中,福特汽车在美国汽车市场连续75年保持销售量第二名,仅次于通用汽车,2007年才因油价高涨,大型SUV休旅车与卡车销量减少,被丰田汽车超越,成为美国市场销售量第三名。

2. 日渐黯淡

惨淡业绩导致市值下滑

特斯拉CEO马斯克曾评论福特称,虽然福特是唯一一家在上一次经济危机中没有破产的美国车企,但从它目前的财务状况来看,下一次经济衰退中,福特很有可能无法幸存下来。

“一个福特”的原则将福特汽车带离了破产困境,抵挡住了2008年金融危机的威胁,但出掉沃尔沃、捷豹、路虎等品牌,也导致福特汽车元气大伤,竞争力下滑。

在新一轮的经济危机下,福特汽车再次站上了“危崖”。汽车分析师任万付在接受《中国经营报》记者采访时表示,近年来,福特汽车不管是在中国市场,欧洲市场还是其本土市场,乘用车的销量均下滑明显。

数据显示,2017年,福特汽车全球主要市场美国、欧洲和中国市场销量为514万辆,同比下滑2%。截至目前,福特汽车官方并未公布2018年全球销量数据,但根据国际知名市调机构《Focus2move》的统计数据,去年福特全球销量为573.43万辆,同比下滑8.9%。销量排名位于大众、丰田、雷诺日产、通用、现代一起亚之后。

中国市场方面,据福特汽车最新公布的统计数据,2018年,福特在华共计销售新车75.22万辆,与2017年相比下滑36.9%。而据长安汽车(000625.SZ)发布的产销数据,长安福特2018年12月份销售新车1.78万辆,1~12月累计销量37.77万辆,而2017年12月长安福特的销量为9.02万辆,1~12月累计销量为82.80万辆,不难看出同比下滑超过了50%。

除了销量之外,福特汽车的业绩表现同样不尽如人意。2016年,福特汽车实现税前利润103亿美元,同比下滑4.6%;2017年,其税前利润同比跌幅进一步扩大至18.4%,仅实现84亿美元。

2018年以来,伴随着贸易摩擦,

回顾福特汽车的百年发展史,其一度通过收购成为涵盖福特、林肯、水星、捷豹、路虎、沃尔沃、阿斯顿·马丁、江铃、马自达等汽车知名品牌的超级汽车巨头。福特的生产方式和流水线亦被称为丰田最让人所称道的“精益生产方式”的源头。

在这样的根基之下,福特还在1959年8月20日成立了福特汽车信贷公司,至今已成为全球最大的专业汽车金融公司。

不过,在发展进程中,福特汽车也并非一帆风顺。自2001年起,公司就一直不断地亏损,2006年亏损达到127亿美元,创下福特公司诞生100多年来的最高亏损纪录。在此背景下,福特家族的第四代传人比尔·福特主动交出帅印,钦命波音公司前副总裁艾伦·穆拉利出任新总裁兼执行长,自己则继续担任董事长一职。

为扭转困境,艾伦·穆拉利当时立下“一个福特”原则,同时确立北美优先、欧洲次之、亚太战略再次之的市场战略。其上任后的第六天就做出了出售捷豹、阿斯顿·马丁、路虎和沃尔沃品牌的决定。随后作价4.79亿英镑将阿斯顿·马丁出售给英国一家财团,作价23亿美元将捷豹和路虎卖给印度塔塔集团,2010年又以18亿美元的价格将沃尔沃卖给吉利集团。一系列的削减动作后,福特汽车顺利转危为安。

“在2008年金融危机中,福特基本上不需要美国政府的救助,这样的情况放在另外两大汽车巨头,乃至日本汽车巨头的头上都是不可想象的优势。但是就是这样的优势,福特却用10年的时间全部转化成了劣势,把手中的所有好牌都打烂了。”苏宁金融研究院特约研究员江瀚感慨道。

福特汽车的业绩状况未有好转。按美国通用会计准则(GAAP)计,福特汽车2018年第二季度营业总收入为389亿美元,较2017年同期下滑10亿美元;净利润为11亿美元,较2017年同期下跌9亿美元;非GAAP下,公司调整后息税前利润为17亿美元,同比跌幅近40%。

福特汽车在财报中表示,该公司在亚洲市场疲软是造成其盈利下滑的一个重要因素,尤其是在中国市场。2018年第二季度,福特汽车亚太地区总营业收入为23亿美元,同比下滑32.4%。

2018年底,福特汽车公布第三季度业绩情况,虽然营收增长了3.33%至376.66亿美元,但净利润较2017年同期下滑36.64%至9.91亿美元,其中亚太地区第三季度损失达2.08亿美元。

如此令人忧心的财务状况直接导致了福特汽车的市值下滑,自2018年初以来,福特股价下跌超过35%,2018年12月24日7.63美元的股价更是创下了一年以来的最低纪录。

特斯拉CEO马斯克曾评论福特称,虽然福特是唯一一家在上一次经济危机中没有破产的美国车企,但从它目前的财务状况来看,下一次经济衰退中,福特很有可能无法幸存下来。

福特汽车(中国)方面向记者坦承,由于产品周期的原因,2018年对福特汽车而言是极具挑战的一年,但公司仍将高度专注于落实“在中国,为中国”的战略。福特汽车公司执行副总裁兼全球市场总裁吉姆·法利亦直言,现在福特正在经历非常大的变革,也在做一些比较艰难的决定。



当地时间2019年1月11日,德国柏林,当地的福特汽车经销商。福特日前宣布将在欧洲裁员数千人。 本报资料室/图

编者按/ 在全球汽车行业增速放缓的阴影笼罩下,曾经的汽车流水线生产者——福特,开始显得有些力不从心。

2019年伊始,“老牌汽车巨头”福特汽车公司就宣布将在欧洲进行大规模裁员,预计裁员数以千计,并且考虑关闭工厂,停止亏损的汽车生产线。这些举措被视为福特全球重组方案的一部分。此前,福特汽车(中国)有限公司相关负责人向《中国经营报》记者透露,福特汽车将启动针对全球受薪员工的组织机构重组计划。随着重组计划的深入,将会有部分工作岗位被裁减,岗位裁减将根据员工所属的部门和地域有所不同。此次福特汽车的全球重组之举或与其遇到生存危机有关。自2018年以来,福特汽车在全球范围内的销量大幅萎缩,中国市场亦未幸免于难。

不过,裁减工作岗位并不能解决盈利能力不足的问题,业内人士表示,当前对于福特来说,更重要的是明确战略,加强对不同市场的研究与判断等。而中国作为全球最大的汽车市场,对于福特来说至关重要。2018年10月24日,福特汽车宣布将中国升级为独立运营的业务单元,直接向公司全球总部汇报,同时任命奇瑞原总经理陈安宁为福特汽车集团副总裁、福特汽车中国公司总裁兼首席执行官。

福特汽车公司执行副总裁兼全球市场总裁吉姆·法利告诉本报记者,陈安宁对于福特的产品开发系统、文化、中国消费者的需求等都有很深刻的了解,并且熟知与供应商、工程开发人员、采购人员等多方面的协调和沟通,是福特汽车中国公司总裁的最佳人选。福特将通过不断在中国市场进行产品更新,尽快提升中国区业务的竞争力和盈利水平。

观察

百年品牌无需“冒进”

2018年,无论是对于中国还是全球汽车市场来说,都是充满动荡的一年,包括中国在内的全球主要汽车市场进入了罕见的低增长甚至负增长阶段,车市大环境的萎靡也造成众多汽车品牌的节节败退。

如果说车市寒潮是福特汽车境遇惨淡的一大因素并无不可,但这绝不是根本原因。福特汽车的问题是多方面的,家族化的管理模式导致其陷入盲目追求速度的怪圈中。对于一个企业来说,发展速度的问题几乎是一个核心战略问题,而福特汽车拥有百年积淀,完全没有必要如此“冒进”。

“对于福特来说,只要能够把手里的好牌打好就行了,然而我们看到的是,福特一直都想用最少的时间解决最多的问题,这种过于激进的发展战略有着多层次的体现,比如说迅速砍掉捷豹、路虎、沃尔沃、阿斯顿·马丁等知名品牌的‘一个福特’战略,以及后来一夜之间宣布从汽车制造商转变为兼顾智能移动出行的汽车制造商。”苏宁金融研究院特约研究员江瀚告诉记者,这些大的战略调整在别的企业可能需要好几年的时间来论证,但是福特汽车几乎都是在短时间内做出的。

这些问题的根源在于福特家族化的管理模式,虽然说“外来的和尚好念经”,但这句话并不适用于家族企业。作为一个家族企业,无论是战略还是产品,家族与职业经理人的矛盾都会变成公司战略、业务、产品上的问题,致使信任危机、人事纠纷不断,这些问题亦在福特汽车身上得以体现,最终导致企业一步步走向下坡路。

福特汽车的另一大问题是,这几年其品牌存在感正在不断被弱化。作为一家百年车企,福特汽车曾经在中国消费者心中拥有很高的位置,推出的嘉年华、蒙迪欧、福克斯等产品无一不受到追捧,但如今在很多国人心中很难再将福特汽车列入购车首选清单中。

究其原因并不复杂,主要问题在于福特汽车在新一轮的汽车转型升级大潮中反应滞后,未能跟上时代的步伐。就如上文所说,在新能源车逐渐崛起的大势之下,福特汽车仅有蒙迪欧混合动力版本在售,已落后竞争对手太多。

在2006年~2008年的那次大型危机中,福特汽车幸运地转危为安。站在新一轮变革的十字路口,福特汽车能否再一次自救成功?

本版文章均由本报记者刘媛媛采写

3. 积病已久

职业经理人不重视长远发展

在江瀚看来,一是福特汽车的产品更新换代速度过慢;二是产品质量问题让人担忧;三是发展战略只追求速度。

“福特之父”亨利·福特曾把自己成功的秘诀总结为:尽力了解人们内心的需求,用最好的材料,由最好的员工,为大众制造人人都买得起的好车。但是,就是这样的一个汽车神话究竟是怎么出现问题的呢?

在江瀚看来,一是福特汽车的产品更新换代速度过慢;二是产品质量问题让人担忧;三是发展战略只追求速度。

“在产品更新换代上,仅以中国的长安福特为例,上市时间最短的福特福睿斯也已经上市4年有余,旗下多款车型一直都是小改款,而不是真正的更新换代,即使新款福克斯有可能改变这个局面,但是对于一个汽车巨头来说,一个增长点远远不足以支撑整个企业的发展。”江瀚指出,我们已经进入了一个创新的时代,不是亨利·福特当年凭借一款T型车打遍天下无敌手的时代,在这个创新的年代,缺乏创新的车型,在自动驾驶技术上的落后,都让福特在年轻购买者心目中的地位一降再降。

而在产品质量方面,记者注意到,2017年,E-NCAP公布了第一批参加碰撞测试车型的业绩,其中,福特野马仅仅获得了二星的评定;2018年3月中国消费者协会公布的《2017年全国消协组织受理汽车产品投诉情况分析报告》统计,合资品牌长安福特全年被投诉850次,在所有品牌中排名榜首,其中售后服务相关投诉以296次位居首位。

另据美国媒体报道,近日福特汽车声明,由于存在潜在的起火隐患,公司将召回2016年12月20日至2018年7月31日期间生产的约200辆GT超跑;近期,福特汽车还宣布,计划在全球召回95.3万辆汽车,以更换高田公司的安全气囊,后者存在爆炸并弹出碎片的隐患,构成伤亡危险。这是美国历来最大规模的召回事件之一,有78.2万辆汽车在美国召回,召回车辆包括2010年至2012年的福特Fusion和

林青MKZ,以及2010年至2014年的福特野马跑车等。

福特汽车是一家百年家族企业,江瀚认为,其家族化的管理模式,让福特的职业经理人只看重任期内的盈利,而不是公司的长远发展。因此,这种短视的追求速度的发展模式成为了福特汽车战略失败的根本。

“福特汽车在中国市场的销量曾经到达过一个顶峰,但这几年因为产品的更新换代节奏较慢,没有跟上市场的发展趋势,导致销量下降。”任万付表示,作为百年企业的福特汽车确实存在对市场的反应速度较慢的问题,与此同时,家族式的企业管理模式也在一定程度上限制了它的发展。“与福特汽车一样,菲亚特集团也是家族式企业,同样在发展进程中呈现出不少问题。但丰田汽车也是家族式企业,其在策略、放权管理上做得就比较较好。”

值得注意的是,近两年,在中国经济生态链大力推进新能源汽车改革的趋势下,国内“新能源风”盛行,除了涌现出一大批造车新势力之外,传统车企也已竞相入局。

但在新能源领域,福特汽车状况堪忧,仅有蒙迪欧混合动力版本在售,再无其他新能源产品。而不管是价格上,还是销量上,蒙迪欧都未能给福特带来惊喜。

放眼全球市场,即使是对标同为美系的雪弗兰、别克等,福特在新能源方面都毫无优势。更别提中国市场,面对双积分的压力,福特汽车要想推出更多符合中国市场规模的新能源产品,并且顺利突围,绝非易事。

吉姆·法利透露,正如其他很多公司一样,福特汽车正在紧锣密鼓推进对现有产品系列的更新工作,同时也会推出一些新车型。根据“中国2025计划”,到2025年之前,福特汽车在中国将会推出超过50款新车型,这其中包含多款新能源汽车。

眼下,福特汽车除了酝酿全球人员结构重组之外,也在试图通过与大众集团“联姻”和更新产品来提振市场信心。

1月15日,德国大众汽车集团与福特汽车共同宣布,双方将组建一个业务范围广泛的全球战略联盟。根据双方签署的合作协议,联盟将从商用车和皮卡起步,两家公司计划最早在2022年推出面向全球市场开发中型皮卡车型,并计划随后在欧洲合作推出商用车型。此外,两家公司还签署了一项合作备忘录,将探索在自动驾驶、智能移动出行和电动车领域的合作机会。这意味着,福特汽车与大众将通过深入的合作纾解当前困境,以及为汽车产业大变革做准备。

而在产品方面,福特汽车(中国)方面向本报记者表示:“我们正全力执行全方位的销量提升案,从全新福特福克斯和福睿斯开始,全面加速中国新产品投放计划,接下来将会继续在中国推出更多符合本地消费者偏好的产品选择。”

2018年10月24日,福特汽车宣布任命奇瑞汽车原总经理陈安宁为福特汽车集团副总裁、福特汽车中国公司总裁兼首席执行官。公司同时宣布,将重新定位全球业务,中国市场与北美市场并列成为公司的两大核心市场,中国升级为独立运营的业务单元,直接向公司全球总部汇报。

一系列新举措下,福特汽车能否安然度过危机,走向下一个百年?

4. 转型自救

大幅裁员与大众“联姻”

福特汽车除了酝酿全球人员结构重组之外,也在试图通过与大众集团“联姻”和更新产品来提振市场信心。

为了重振雄风,2018年下半年以来,福特汽车采取了一系列“自救”措施。首先就是控制成本惯用的手法——裁员。

不久前,外媒报道称,福特汽车公司正在酝酿一场大规模的裁员计划,2019年第二季度将对其全球范围内的7万名领薪员工进行裁员。由于目前仍在制订计划,具体裁员人数尚不确定,公司将在未来几个月披露更多细节。

1月10日,据路透社最新消息,福特汽车确认将在欧洲裁员数千人,退出无利可图的市场,并停止亏损的汽车生产线,以实现欧洲6%的营业利润率。同时福特汽车方面表示,该公司正与工人代表就其位于德国Saarlouis的工厂可能裁员进行谈判,该厂有6190名员工。

至于是否会涉及到中国市场,福特汽车(中国)方面在接受记者采访时未予回应,仅透露,岗位裁减将根据员工所属的部门和地域有所不同,公司会在适当的时机宣布更多的重组细节。

福特发言人卡伦·汉普顿(Karen Hampton)表示:“我们对全球受薪员工队伍的结构改革还处于初期阶段,我们的目标是逐渐建立一个更宽广、更扁平的组织,真正为速度而设计。这不可避免地会导致一些裁员,但目前还没有目标。”

与此同时,福特汽车首席执行官吉姆·韩恺特(Jim Hackett)此前曾称,福特的转型或将耗资110亿美元并持续数年。虽然其未明确指出具体的转型方案,但业界认为,福特有可能将重点放在开发自动驾驶技术、关闭表现不佳的工