

美国制造 倦鸟归巢

□ 周佳

美国肯塔基州路易斯维尔市是一个只有 70 多万人口的中型城市。今年春天，一件事情让整个城市沸腾了。美国通用电气在该市开设工厂，首批招聘 1000 名工人，虽然工人起薪每小时 13 美元，低于以往标准，但消息传出，简历蜂拥而至，公司共收到 1.6 万份简历。美国媒体纷纷惊呼：“倦鸟归巢”了。

倦鸟归巢

今年，路易斯维尔市终于迎来了制造业的春天。美国通用电气在当地开设了一家新工厂，这与通用在当地开设第一家工厂，相隔了 50 年。这一次，工厂主要生产冰箱底部冷冻室和热水器。而底部冷冻室的生产线原本设于墨西哥。

就在上月底，通用电气再次宣布，今年夏天将在该工厂底部冷冻室生产线上新增 380 多个工人。

这还只是通用电气在路易斯维尔市到 2014 年投资 8 亿美元计划的一部分。对此，当地政府欢欣鼓舞，不但州长亲自出席开业典礼，路易斯维尔市政府更是喜悦之情溢于言表。

“对他们的进展，我们实在高兴得不能再高兴了。”市长格瑞格·费舍尔 (Greg Fischer) 说。

市长可不是说说而已，对于增加当地就业，通用电气获得了肯塔基州和路易斯维尔市总共 3700 万美元的奖励。另外，



提要:

高科技、汽车部件、家用电器等由于对质量要求较高，将会是首批回巢的主力军



公司还获得了联邦减税 2480 万美元。

公司新闻发言人金姆·弗尔蒙告诉记者，迁回生产线是为了便于人力资源的整合。

“我们的策略是围绕制冷产品建立精英中心。为了达到这点，我们需要把制造运作搬到同一个地方。在那里，工程师、业界设计师和其他对总体创新、质量和制造运作负责的人都在一起，从而保证高质量和成本竞争力。”

另外，对于美国的大型公司而言，在经济萧条的大环境下，高举“美国制造”已经成了市场公关的必要手段。谷歌在相关新闻发布会上提到，新推出的无线家庭媒体播放器 Nexus Q 完全在美国设计和制造，它的定价是 299 美元，远高于苹果或 Roku 等竞争对手。

和它相似的，惠尔浦 (Whirlpool) 也在美国田纳西州的克里弗兰开设了新的工厂，这笔 2 亿美元的投资将新增 130 个就业岗位。公司主席杰夫·费提格再次重申：“我们在美国销售产品的 80% 在美国制造，没有一家器具制造商能够接近这个对美国就业的承诺。”

美国再工业化计划

美国制造业回归，是美国再工业化计划的一部分。2008 年的金融危机，被专家

认为其根源始于上世纪 80 年代的“去工业化”。“去工业化”造成美国产业“空心化”，失业率攀升。过去十几年来，美国工业生产值与其增长幅度迅速下滑；制造业就业人数占总就业人数的比例，在十年间从 15% 下降到了 10% 以下，1979-1993 年，美国制造业流失的工作岗位数量为 230 万。

在 2009 年 9 月召开的 G20 会议上，奥巴马提出“可持续和均衡增长框架”建议后，美国出台了一系列以平衡增长为背景的经济复苏提振政策。最为显著和标志性的当属 2010 年 8 月 11 日生效的《美国制造业振兴法案》(下称《法案》)。该法案旨在帮助美国制造业降低生产成本，增强国际竞争力，提振实体经济，创造更多就业岗位。

在此背景下，美国许多高新技术产业纷纷回巢。波士顿咨询集团 (BCG) 的一项最新调查显示，总部设在美国的制造业高管有超过 1/3 的人计划将生产从中国转回美国，或正在考虑这种做法，这些公司的年销售额都在 10 亿美元以上。

其中 67% 的橡胶和塑料制品企业、42% 的机械制造企业、41% 的电子制造企业、40% 的计算机制造企业、35% 的金属制品企业表示，他们期望将企业从中国迁回到美国。

成本决定命运

去年，通用电气成功地和公司工会达成协议，工会必须接受更低的工人起薪，而公司则答应雇用更多的工人。去年秋天，公司刚宣布 450 个新岗位不到一小时，就收到 6000 份简历。

许多专家认为，美国公司，尤其是小公司纷纷把生产线迁回美国，重要的原因之一是中国劳动力价格的上涨和美国劳动力价格的下降。BCG 显然非常看好美国制造业的未来。根据该公司发布的报告，在普通的中国工厂，工人工资和福利正以每年 15% 到 20% 的速度增长，这将导致中国相对于美国低成本州的劳动力成本，优势由现在的 55% 骤减至 2015 年的 39%。

而美国经济和政策研究中心主任德安·贝克尔则告诉记者，在中国，工人的工资大约为每小时 2 到 3 美元，几年前则为不到 1 美元，而在美国，大约每小时为 18 到 20 美元。而 BCG 提到，到 2015 年，中国工人工资将是每小时 441 美元，而美国是 26.06 美元。

“虽然，这仍然是很大的差距，但是，在美国生产有很大的优势，如果公司在美国生产并销售，运输成本就低，并且大量的出差时间也省下来。另外，现在许多产品必须迅速进入市场，如果制作环节短，竞争优势就会大大提高。”贝克尔说。

另外，不少专家认为，随着能源价格上涨，运输成本的上升也让生产规模较小的公司萌生退意。最后，高科技、汽车部件、家用电器等领域由于对质量要求较高，将会是首批回巢的主力军。

据了解，5 月份美国制造业活动连续第 34 个月扩张，但是当月制造业活动扩张的步伐放缓。报告显示，当月美国制造业采购经理人指数为 53.5，表示美国制造业处于扩张状态。分行业来看，在 18 个制造业中，当月包括机械、计算机、电子产品等 13 个行业实现扩张。

最后，贝克尔认为，目前美国制造业回巢只能说是处于初级阶段。未来 3 到 4 年可能会出现一个高峰。波士顿咨询公司也认为，制造业回流将为美国带来 200 万至 300 万个就业机会。但美国公司的回巢不能改变中国目前制造业大国的地位。

(周佳)



百年伊顿的财富密码



◎伊顿公司副董事长：有目的多元化

2011 年是约瑟夫·伊顿 (Joseph Eaton) 创立伊顿公司 100 周年。尽管已经 100 岁，这家公司却仍然显得生机勃勃、动力十足。这一年，它交出了一份创纪录的业绩：收入达 160 亿美元，比上年增长了 17%，为历史之最，而每股收益和毛利率也创出历史最高。仅仅在 10 年前，伊顿还是以卡车和零部件供应商为世人所知，通过 10 年来大量的并购，今天它已经发展成一家多元化的动力管理公司。最近，伊顿公司副董事长、工业集团首席运营官骆德 (Craig Arnold) 到访中国，因此有机会请他让我们分享伊顿这家百年企业的成功秘诀。

有目的的多元化

骆德曾经在通用电气工作 17 年，2000 年加盟伊顿公司至今。因此，他经历了公司从单一业务模式发展到多元化业务模式的整个过程。而且，在此过程中，他是举足轻重的决策者之一。骆德认为，伊顿的成功有几个因素。首先，它是一家定位明确的多元化公司，即定位于动力管理，所谓的动力管理又包括三个具体的领域，即电力、流体动力和机械动力。其次，公司是一家整合运营的多元化动力管理公司，而不是以控股模式运营的多元化公司。它有一套独特的管理体系，即“伊顿业务体系” (EBS)，用这个统一的体系来整合管理。第三，公司有一项明确的增长战略，这个战略包含三个焦点，即：聚焦于增长更快、更具创新性的新兴市场；聚焦于技术和创新，使公司的业务差异化，在市场上具有独特的价值，不可替代；聚焦于能源市场和能效提高。伊顿认为，未来 25 年能源成本会持续走高，而公司所有业务都将围绕如何安全、高效和可靠地使用能源展开。“我们看重能源成本上升这个趋势，我们的价值定位也符合未来的这个大趋势，因此我们才能增长得比市场平均水平更快。”骆德说。

骆德眼中跨国公司高管最重要的素质

骆德认为可以从四个维度来评估。首先是战略眼光、战略思维和战略行动，即不仅仅考虑现在，还要考虑到未来，帮助公司预测未来会发生什么，20 年 30 年之后会发生什么，保证公司发展的可持续性。要让公司下一代领导人在评估你做的决策时，知道你做的是正确的，对公司长期发展有帮助。

其次，股东付钱，公司是要创造价值，因此要提供成果，以结果为导向，有能力完成任务，提升业务运营效率，做出业绩。

再次，是建立组织的能力。这关系到人。公司这个层面的高管，做得最多的是帮助组织更成功。公司不再去争取订单，也不开发或者生产产品，不亲自做财务报表，公司帮助、培训别人做这些。公司这个层面的高管，就是建立组织的能力，从而使得组织更成功，使得组织有效运转，整个公司能够成功，招聘正确的人，培训和发展团队，让他们运营公司。

最后，是如何获得成果，要诚实守信，正当经营。即公司不仅仅要有成果，而且要正当地取得成果，这也是对任何领导都最重要的一点。不是取得成果就好，而人关注如何获得这个成果，也是伊顿非常看重的。

他举了三个例子，说明

(柴富)

大陆航空：全员拯救 危而不倒

1990 ~ 1993 年，美国大陆航空公司因经营不善，进入史上第二次破产保护期。CEO 像走马灯似地不停地更换，不到十年内，前后出现了 10 个 CEO。

来自波音公司的戈登·贝休恩在危难时刻被请来到大陆航空担任总裁兼首席执行官。这位新 CEO 力挽狂澜，从重塑企业文化入手，彻底改变了大陆航空的命运。

戈登·贝休恩实施大刀阔斧的改革，制定出“为赢而飞”的发展战略，立即停飞亏损航班，倡导以业绩论英雄的评价标准。更重要的是，戈登通过改变企业文化，建立“诚实、信任、尊严、尊重”的文化氛围，充分调动了员工的积极性，使得大陆航空的面貌焕然一新。

作为直接结果，戈登正确的抉择和行之有效的措施挽救了大陆航空。而其长远的意义，是让大陆航空成为了哈佛的经典案例——美国航空业从此得到了很多讲起来很普通，关键时刻很管用的管理教益：理解市场、增加收入、优化产品和重塑企业文化。

航空公司都是集体作业，所以大陆航空认为，必须让员工的收入与公司的目标相契合。对于大多数的员工，公司的激励是利润分享：只要公司得利，员工就可以拿到公司利润的 15%，在公司走出负债经营进入正常运营的情况下，员工的利润分成可以占到他们整体收入的 7%，并在每年的情人节派发。

为了让员工有意识参与拯救活动，公司在全系统安置了 650 个布告栏，发布内容从日常信息到大陆航空最近 24 小时的业绩，均不断更新；另外，戈登还在每周五给所有员工发送一份电子邮件，报告周况。每个月，戈登都会组织一次“Town Hall”(全员)大会，CEO 与员工面对面，CEO 即席回答员工的问题；公司每 3 个月会给

【提要】美国大陆航空公司曾在 10 年内两次进入破产保护期，均转危为安。在第二次危机中，戈登·贝休恩制定的“为赢而飞”的发展战略让公司再次翱翔，已成为美国公司中最令人瞩目的公司扭亏为赢的案例。

员工家里寄送一份大陆航空通讯季刊，每半年寄送一份公司报章剪报。从后来的结果看，将资料寄送到每个员工的家庭是一个非常明智的做法。公司高管在每个人负责联系的城市中，每季到访，倾听员工呼声，解决员工问题。

同时，公司建立了员工电话热线，管理这条热线的是公司的机长、空乘人员、机械师或者看门人。他们轮流值守，采集建议，并且有责任在 48 小时内回复员工。通常的回答有 3 种：1、我们马上改进；2、我们做不了，需要向上级汇报；3、我们再研究一下，然后在某个时间里回复你。在热线开通的 3 年里，公司一周可以接到 200 个电话。可能真正采纳的建议只有一成，但是公司会对每一个建议都做认真的研究。例如，有一个建议是行李员提出来的，他提议能否将一些 VIP 乘客的行李绑上标有“优先”的红带，让这些行李享受优先处理的待遇——让它们走在所有行李的前边。实行这个计划并不会提高成本，但是 VIP 乘客的感觉会好很多。公司管理层经过研究，认为这个建议很好，很快采纳了。

通过“对话”和“倾听”，公司内部逐渐形成“诚实、信任、尊严、尊重”的文化气



氛。尽管如此，一旦需要解决棘手的问题，公司还是采用更加深入的开放式沟通的方式。例如，大陆航空要关掉北卡罗莱纳州格林斯博罗机场，要将很多的员工外迁。这种让管理层头疼的事情，CEO 委派了公司的二把手去宣布这个决定，并由他亲自检查那些受到影响的员工是否得到了妥善的处理。这位二把手一去，立即有飞行员要求在开全员大会前与他见面，二把手欣然接受。经过一番交流，他发现飞行员们对于北卡机场关门的决定并不恼怒，因为他们也看得见，这个机场从来门可罗雀。但是，他们认为补偿不大公平。二把手对这个结论感到很惊奇，因为飞行员的待遇是谈了 12 年的结果，公司的补偿计划在这个基础上又增加了许多。尽管如此，他还是同意将补偿再追加一倍。不仅飞行员，所有受到影响的员工补偿都会追加一倍，受惠对象为 600 人。一开始，飞行员似乎气还没消，敌对情绪很高。但是在全员大会上，飞行员的火气被其他的员工给浇灭了。那些行李搬运工说，“我们应当知足了，应当感恩了，由高阶经理亲自上门，还针对每个人给了足够好的外迁补偿”。最重要的是，员工感觉自己得到了应有的尊重。虽然关门是一个艰难的决定，

善后处理也比较棘手，但最终解决得还算顺利。后来这些飞行员中的很多人，成了这位二把手的私人朋友。

企业文化健康是企业营运恢复正常的保障。这以后，随着大陆航空营运状况逐渐好转，企业文化的重要性更加凸显。大陆航空成为一个大家都愿意为之效力的公司。在这以后，多年的统计数据表明，大陆航空的跳槽、病假、员工投诉和对待遇的斤斤计较逐年减少。员工很喜欢在公司的礼品店买个标有大陆航空标识的帽子和 T 恤，骄傲地向朋友们炫耀。公司礼品店生意越做越火，一年就可以增加 400% 的销量。

所有这些，帮助大陆航空度过了最困难的时期，重新获得利润，并且建设了一个更加具有保障的未来。公司员工们的行动以及他们相互之间建立的信任和对大陆航空的忠诚度，让公司继续生存、发展和重新盈利。

一次，当记者问到 CEO 戈登，在大陆航空此次的拯救过程中，是否有什么让他感到惊讶的事情，戈登毫不犹豫地说了，“最令我惊讶的，不是别的，就是大陆航空居然能够危而不倒。”

(武杰)