

Headline

Eaton: A Fast Horse

Publication

Business Watch Magazine

Date

12/05/2008

Reporter

Ms. Wu Li

2008
FAST COMPANY
Top 500 公司

“快马”伊顿



11月初，总部位于俄亥俄州克里夫兰的美国伊顿公司宣布，其位于苏州的全球研发中心新址已正式建成。此外，公司将在上海市长宁区虹桥机场的临空经济园区购置大楼，作为新的亚太区总部。“伊顿将提前实现在华销售额突破10亿美元。”伊顿公司亚太区总裁马凯捷（James W. McGill）对《商务周刊》说。

伊顿公司是一家多元化的工业产品制造商，2007年的销售额达130亿美元。其公司业务包括电源、电力输配和控制系统及部件；工业设备和移动工程机械所需的液压动力元件、系统和服务；商用和军用航空航天所需的液压、燃油和气动系统；安全节能的智能化卡车传动系统，以及帮助汽车工业提升性能、燃油经济性和安全性的汽车发动机空气管理系统、传动系统和特种控制系统。伊顿公司现有员工8.2万名，产品销往150多个国家和地区。

伊顿于1993年进入中国市场，目前在中国拥有27家工厂和11000多名员工，包括最近收购的飞瑞股份5800名员工。在对飞瑞收购之前，伊顿已经展开了多项针对中国市场的并购。

2003—2006年，伊顿收购了Delta公司、在不间断电源方面占领先地位的Power ware公司、永华集团控股公司、恒维工业公司和森源国际控股有限公司及其这些公司在华经营机构。

今年5月底，伊顿公司宣布任命周涛为新任中国区总裁。周涛并没有伊顿所处的工业制造领域的从业

经历，之所以依然选择他，是因为周涛在企业合并和收购上经验丰富——并购也是伊顿在全球乃至中国市场扩张的主要方式。

作为《财富》500强企业的高层管理者，马凯捷无论工作多忙，都会保证每天充足的锻炼时间。寓意“马到成功、凯旋报捷”的马凯捷经常参加公司里的足球赛。据说50多岁的马凯捷踢得还不错，在球队的位置是中场。

这是一个需要观察力、判断力和决断力的位置——对于一名500强跨国公司的亚太区总裁来说，尤其是伊顿这家40%的业务拓展依靠兼并和收购来完成的巨型企业，如何捕捉收购对象，消化所兼并的企业，通过对研发体制、管理机制进行重构，以使这家多元化企业适应经济周期、产业周期和产品周期的变化，都需要良好的快速反应能力。

马凯捷到任后，首先改变了支持部门，包括法务、财务和市场团队，让他们直接向自己汇报。至于运营部门，马凯捷则鼓励他们的高级管理人员派到亚洲地区，负责整个亚洲地区的运营。“很高兴，我们完成了一个耗时两年的项目，现在各个业务集团均有高管派驻亚洲，负责亚洲业务，员工不再向美国汇报。”他说，“这一点非常重要，因为可以加快决策速度，更快地响应客户和员工的需求。”

在一个行业里，什么样的企业才能创造出新的产品周期？马凯捷给出的答案是开发出创新的产品和流程，以及提高生产效率。伊顿选择的是一条有别于GE、西门子或者飞利浦的道路。它不是一个庞大而混杂的公司。在推进多元化的过程中，伊顿始终没有忘记一个原则，即要找到那些增长性比较强、利润率比较高的行业，并且是行业里的某一部分，而不一定所有的东西都做。

“虽然我们多元化了，但是我们始终是自己放在制造业内，没有去涉及太远的领域，比如食品什么的。”在马凯捷眼中，要让快速反应能力最大限度地起作用，保持多元化的一定掌控力度很重要的。

虽然欧美金融危机愈演愈烈，对实体经济的威胁进一步扩大，但分享了2007年中国工程机械行业爆发式增长盛宴的伊顿，对持续投资中国基建领域的信心却毫不动摇。城市化带来电力和工程建设方面的双重

需求,是目前伊顿两项支柱性业务所重点服务的领域。”
马凯捷信心地表示,基础设施建设将继续成为未来多

年中国经济发展的一大战略重点,对于伊顿而言,中国仍将充满着激动人心的发展良机。》

“踏上正确的火车”

——专访伊顿公司亚太区总裁马凯捷 (James W. McGill)

《商务周刊》:这次经济危机的突袭让你们感到手足无措了吗?

马凯捷:现在市场上的变化确实很大,这是我经历过的最大的一次经济危机。从目前的状况来看,伊顿在面这次变化时是非常成功的。在很早之前我们就已经对市场进行了预计,提早准备了,所以我们成功了。

我觉得对市场的提前预估是应对市场变化的一个非常重要的因素,对任何一家公司而言都是如此。在中国、欧洲等地区,我们都会分别进行类似的市场预测,比如关于卡车和汽车零部件领域,10年前,卡车和汽车零部件占到我们业务的70%,而现在30%还不到,可以看出我们业务重心已经发生了很大变化。所以,尽管2007年大型卡车的销售惊人地下滑了44%,伊顿还是实现了公司业绩的有力增长。

《商务周刊》:当你们预计到市场的变化之后,将会怎么样去应对?

马凯捷:就是继续我们的多元化战略,在新的增长点上去突破和发展。比如UPS业务,之前我们没有这个业务,2004年当我们意识到这个领域有很大的增长空间时就开始进入了,从而挽回2007年市场下滑的影响。2004年,伊顿开始采取一个全面的多元化战略,包括地域的多元化、产品的多元化和根据商业周期来进行的多元化。

所以简单来讲,首先你必须认识到商业周期的存在,其次要有能力预测这个周期的变化,同时预计之后要有好的应对举措。

《商务周刊》:伊顿的成长,很大一部分来自于并购。大萧条来临后,扩张收购的原则有变化吗?

马凯捷:根本的原则还是多元化。首先,在新兴的发展市场中进行收购,因为他们的未来增长会更长,这对伊顿来说市场需求就会越大。其次,我们希望通过收购获得高质量低成本的制造能力,就目前在中国的收购来说都可以实现这一目标。最后也是最重要的一点,就是通过收购获得他们的人才,每次并购之后我们都会吸纳很多人才,这为伊顿的长期发展打下了

很好的基础。

你可以看到我们所有的收购都是通过战略规划来实现的。比如穆勒,我们在1985年就开始和它合作了,而在今年4月份才最终收购。在这里我想申明一下,其实我们的增长不仅仅是靠扩张并购,自身的增长也是非常重要的一部分。

《商务周刊》:您认为怎么样才能成为一个成功的领导者?

马凯捷:首先,要能够做出一个正确的判断和决定,也就是踏上正确的火车,这点很重要。其次,怎么样把你的想法推销出去,在企业里面实现你的想法,让不同利益的人都能认可。我是一个有很多想法的人,在我以前的工作经历里经常和老板提些想法,到最后老板就说“我知道你有很多想法,可是如果你不能实现,就不要和我说。”从这开始我意识到,光有好的想法是不够的,你必须得实现它。第三,作为一个管理者不能够安于现状,又不能够不尊重别人。你要不停地看到周围情况的变化,去改变它。第四,作为管理者要有一个能够创造价值的能力。在伊顿我希望每一个人都能有这样的创造价值的能力,普通员工和管理者一样。

《商务周刊》:您如何看待领导力在观察力、判断力和反应力上的体现?

马凯捷:要非常清晰地去了解公司的愿景,为此要实现它。要清楚地传达作为领导者的意愿,比如说过去几个月市场的变化我就必须清醒地认识,要在我的策略上有所体现,向公司员工传达出我可以做好的信号。在对计划目标的支持上,要设计出哪个优先,需要有良好的资源分配,再根据进展的情况制定不同的计划目标。

对坏消息和好消息都要冷静处理,要敢于面对坏消息。在伊顿里面一个好的领导力体现在不好的环境下你怎么让它更好的运作。所以困难的时候更加需要好的领导力。我就很喜欢温家宝,他在汶川大地震第一时间到达灾区现场,这就体现了一个非常好的领导力。(记者/吴丽)》