

独家访谈

外资高管建言中国汽车零部件企业

“盲目抄底 不如先练内功”

——访伊顿公司亚太区总裁马凯捷



马凯捷



在今年的上海国际车展上,伊顿 AMT 引起众多人士关注

■本报记者 刘成芳 文/图

日前,全球著名的变速器企业——美国伊顿公司亚太区总裁马凯捷,在上海接受了本报记者的专访。2006年初,马凯捷来到上海工作,随后举家迁到中国。虽然身为美国人,但他和妻子“住在中国,闲暇时回美国或者到其他国家旅游一趟”。

■以多元化战略应对金融危机

《中国汽车报》:金融危机对北美汽车制造业造成沉重打击。目前伊顿公司表现如何,是否遇到了困难?

马凯捷:金融危机对美国所有行业都有影响,伊顿也被波及。从刚刚公布的一季度业绩报告看,伊顿今年一季度业绩下滑很大。伊顿旗下的卡车部件和汽车组件集团销售额分别下滑50%,但伊顿公司总体业务只下滑30%。

目前,我们在北美、欧洲和日本的汽车零部件销量大幅缩水,来自通用、福特、本田、克莱斯勒等主要客户的订单下降很快。

但是,来自新兴市场的订单却呈现增长趋势,中国市场的表现更是令人欣喜。

《中国汽车报》:目前,德尔福等北美大型供应商纷纷出售旗下资产,以渡过难关。伊顿将采取什么措施,以战胜金融危机?是否有出售旗下业务部门的打算?

马凯捷:有经济学家预测,全球经济很可能将在下个季度触底,2010年开始复苏。但是,全球汽车市场还需要更长时间去恢复。这里我必须说,中国、美国政府采取的一系列经济刺激措施已经初见成效。

从现阶段看,我们受冲击最大的是汽车零部件业务,液压业务稍微好点,航空和电气板块还是不错的。因而,和其他北美企业相比,伊顿的日子还比较好过。现阶段,我们还没有任何出售旗下业务部门的打算。

在应对金融危机上,伊顿采取的是一种多元化战略。伊顿从15年前就开始了多元化进程,并取得很好的成绩。伊顿是以卡车主轴承起家的。在1993年,汽车零部件板块在伊顿全部业务中占了70%的比例,而现在该板块只占到总业务的20%。伊顿已经从一家汽车零部件制造商发展成“领先的多元化工业公司”。我们依据自己所涉及业务设计了一个销售组合的拼盘,以细化的营收组成来实现均衡发展,并以此抵消行业周期变化所带来的影响。

■“只买对的,不捡便宜的”

《中国汽车报》:在全球500强企业中,伊顿是唯一一家把并购作为固定模式写入公司纲领性计划的。现阶段,伊顿还会并购其他企业吗?

马凯捷:伊顿与其他全球500强企业最大的不同,就是将收购作为一个固定模式写入纲领性计划,而且身体力行,有步骤地利用最优资源去执行并购计划。有些公司可能会收购一些规模很大的对象,但相对来说是机会主义的,并不作为公司系统经营目标的一部分,缺乏系统的考核指标和方法。

近些年,伊顿50%的利润增长来自收

购和企业重组。并购是伊顿重要的发展战略,我们在这一点上不会做出任何改变。目前,在伊顿(中国)公司有着一支专门的收购兼并团队。不只是中国区,全球总部以及每一个业务部门的总部层面都有这样一套班子。

近年来,伊顿在并购上从未有重大失败,与我们采用了一套名为EBS(Eaton Business System)的管理工具有关。EBS涵盖战略规划、质量控制、IT系统等各个方面,每一方面都细化到具体的评分标准。

《中国汽车报》:对于有意到北美或者世界其他地区“抄底”的中国汽车零部件企业,您有哪些建议?

马凯捷:这里我要声明一点,伊顿会坚持并购战略,但不会去“抄底”。我们更愿意收购经营状况良好、具有成长性的企业,而不是便宜的、生存困难的企业。

我建议中国企业进行海外并购时,一定要考虑清楚:这家企业能给你提供好的技术吗?能给你带来好的客户和合作伙伴吗?能给企业带来巨额的利润吗?……要知道,跨国公司在出售某项业务时也会进行深思熟虑,他们所谓的“低价货”很可能就是不太好的、没有前途的业务部门。中国企业千万不可为了“抄底、捡便宜”而进行海外并购。否则,你很可能没有捞到便宜,而是捡了一个沉重的包袱。

我还想说,与其盲目“抄底”,不如先练好内功。金融危机将给全球汽车行业带来新一轮洗牌,这对于正在成长中的中国企业来说是机会。中国企业应借此良机,先下功夫提高企业的管理能力、盈利能力和抗风险能力。

■愿与中国车企共同进步

《中国汽车报》:您如何看待中国在全球汽车业中的地位?面对中国市场的发展变化,伊顿将如何调整其中国战略?

马凯捷:中国汽车市场的成长速度令人吃惊。对于全球车企来说,这一市场越来越重要。对于伊顿来说,中国已经成为最具发展潜力的市场。

去年,伊顿在华发布了可持续发展战略,我们不仅仅在中国销售产品,更要扎根中国市场,与中国车企共同进步。现在我们在每年在中国采购大量的汽车零部件,并在培育新的具有成长性的供应商。中国企业勇于冒险,勇于尝试新产品,伊顿愿助一臂之力,另外,我们也愿意把一些产品拿到中国来生产,出口到世界各地。

《中国汽车报》:伊顿曾经在中国有两次合资(分别与一汽、法士特成立合资变速器厂)失败的经历,您分析失败的原因是什么?伊顿还会在中国成立合资工厂吗?

马凯捷:我们关闭这两家合资工厂,并不是合资伙伴之间有什么矛盾,而是有很多别的原因,例如产品定位不准、产能不足等。时至今日,我们与一汽、法士特仍然是很好的合作伙伴。法士特还是伊顿重要的供应商。

只要条件成熟,伊顿不排除在中国设立新合资工厂的可能。未来我们还将将在自动变速器的开发上与中国企业加强合作。

《中国汽车报》:贵公司近来在中国的混合动力汽车领域十分活跃。能否介绍一下这方面的情况?

马凯捷:虽然新能源车短期内不会取代所有传统车辆,但据预测,25年之后,全球新上路车辆中有40%将为新能源汽车。这对伊顿来说,是很好的发展机遇。

目前在任何一个国家,没有政府的支持,新能源汽车都不可能获得快速发展。中国政府在这方面表现得非常出色,出台了一系列具有前瞻性的鼓励政策。而且我注意到,这些政策非常重视细节,具有可操作性。

伊顿愿意与中国政府共同推动新能源汽车产业化,也愿意在混合动力技术开发上与中国企业展开合作。伊顿在混合动力系统方面已经有超过10年以上的开发经验。当然,我们并不生产所有的相关零部件,例如电池,我们是从其他企业采购。目前中国有很多零部件企业都在开发新能源汽车零部件,伊顿希望与这些企业联合起来,共同成长。

说长道短

伊顿战略带来的思考

■刘成芳

此次采访伊顿公司亚太区总裁马凯捷,多少有些偶然。笔者在采访结束后了解到,最初安排接受笔者采访的是伊顿(中国)卡车部件公司总裁。当时,伊顿的宣传人员把笔者的采访提纲转交给马凯捷一份。令宣传人员大吃一惊的是,一向低调的马凯捷主动请缨,要求接受此次专访。

马凯捷对于中国媒体的重视,从一个侧面反映出伊顿对于中国市场的高度重视。在采访中,他也反复强调中国市场对于伊顿乃至所有汽车企业的重要性。

正如劳斯莱斯汽车有限公司首席执行官汤姆·伯恩斯在上海国际车展上所说:“中国市场已经成为跨国公司检验自身业绩的风向标。”随着金融危机的蔓延,跨国公司在欧美市场的表现每况愈下,中国市

场在其全球战略中的权重越来越大。除了高度重视中国市场外,跨国公司也在适时调整在华发展战略。马凯捷特别介绍了伊顿正在积极推进的可持续发展战略,并借此表明了一个态度,那就是伊顿不仅把中国当成产品销售地,更是要扎根中国,实现产品的本地化生产。

在与马凯捷对话中,笔者还有两点比较深的感受,一是其真诚的态度,二是伊顿希望与中国企业合作的强烈愿望。据笔者所知,伊顿是进入中国市场相当早的外企,但一路走来并非一帆风顺。当笔者问及伊顿与一汽、法士特合资变速器厂的失败原因时,马凯捷没有回避,而是坦然做出了解释。在中国企业如何应对金融危机、实施海外并购等问题上,他也是很真诚地给予合理建议。

此外,马凯捷还不时地主动提到,希望

在混合动力系统、自动变速器等领域与中国企业展开合作,并表示将积极培育中国供应商。当笔者问,中国绝大多数电池供应商还比较弱小,其技术与国际先进水平还有一定差距,伊顿真愿意采购他们的动力电池吗?马凯捷说了一句值得思考的话:“总要有个开始。”的确,如果不去尝试,也不去打开合作之门,就不可能有后续发展,也不可能实现共同进步。

可以看出,跨国汽车零部件巨头对待中国市场的态度,已经有了非常大的转变。这既是他们主动为之,更有来自现实的压力。中外汽车市场的此消彼长,迫使他们调整中国乃至全球发展战略。

对于日益开放、逐步融入全球市场的中国汽车业来说,跨国公司对中国市场越来越看重,并以更为积极的姿态参与进来,显然是一件好事。而对于中国本土的企业来说,他们今后很可能将拥有更为真诚、相互尊重的合作伙伴,同时也将拥有更加强劲的竞争对手。在跨国公司日益深耕中国市场的同时,中国本土企业也需要加把劲才行。