



专访美国伊顿公司董事长兼 CEO 卡特拉

八成并购创造新价值的诀窍

本报记者 任敏敏 发自上海

11月，卡特拉(Alexander M. Cutler)又一次来到中国，来到上海。这一次，他是来访问奇瑞公司，商谈合作事宜。

作为美国伊顿公司董事长兼 CEO，56岁的卡特拉精神矍铄，始终带着温和的笑容。卡特拉对《第一财经日报》说，他每天都在坚持学习各种新知识、新技术，学习是公司每位员工的必备素质。已经在伊顿工作32年的卡特拉告诉记者，他愿意一辈子为伊顿工作。

80%的并购带来新价值

卡特拉1975年进入美国卡



特拉-汉莫公司工作，1979年伊顿收购这家公司之后，卡特拉也加盟伊顿。2000年，卡特拉出任伊顿董事长兼 CEO，伊顿从汽车零部件供应商开始转型为多元化工业产品制造商。

当卡特拉还在耶鲁大学田径队时，曾与 Gerald A. Tinker 和 Frank Shorter 同场竞技，他们快速冲向终点，卡特拉那时只能“望背兴叹”。Gerald A. Tinker 和 Frank Shorter 后来在 1972 年双双获得奥运冠军。不过，如今在多个领域，卡特拉已成为别人追赶的对象。伊顿业务涉及发动机零配件、电力配件、高尔夫球杆握把，以及商用航空产品包括坐舱控制器、缝翼驱动系统、照明设备以及阀门等，产品范围甚广。

转型之路上，收购是伊顿增长战略的一个核心部分。“我们 60% 的业务来自内部有机增长，40% 来自收购。”卡特拉告诉《第



卡特拉看准了中国在农业、工业、建筑业诸领域对于环保、节能产品的巨大需求

本报记者高育文

一财经日报》。在卡特拉任董事长的最初五年，伊顿完成 19 项收购案。而 2007 年上半年，伊顿就完成了七项收购案，并且实现股价成功突破 100 美元。

卡特拉强调：“我们所经营的业务，应该是那些能够迅速发展壮大，并且有很高知识产权含量的业务。伊顿现在有超过 66% 的业务收入，均来自于在七八年前公司还来经营的业务。”2007 年第三季度，伊顿的季度销售额为 33 亿美元，比去年同期增长 7%，而其中 3% 来自并购。

卡特拉认为他们非常幸运，从国际并购案例分析，80% 的并购不产生新价值，但是对伊顿来说，过去 20 年间，80% 的并购给他们带来新价值。“我们有一支非常优秀的并购团队，还有一套伊顿业务体系(EBS)保证并购成功，同时花很多时间进行培训，确保收购进来的企业能够与公司进行很好的整合，避免失败。”

EBS 功能之一即能减少不必要的文化冲击，从收购后第一天起就告诉员工什么会改变，什么会保持原样，并且及时了解员工期待的东西。美国 EBS 总部成员也会定期到收购公司现场，对整合情况进行底层员工意见的调研。

EBS 部门一般会派两套人马跟进收购业务。一套人马保证这家公司继续运作；另外一套负责现有的公司整合到伊顿的体系之中。这两套人马运作到一定程度之后，会合并成一个团队。参与其中的人员由各个业务部门构成，包括人事、财务、生产和销售，而负责运作的团队基本上是业务部门的管理团队。负责融合的团队会根据情况纳入新的成员，有些成员是来自其他国家的员工，这样可以将会全球的文化带进不同市场。“所谓整合，就是慢慢将自己的管理体系和系统带到新收购的公司之中，将原先不适合伊顿的内容放弃。”

96%的员工参与度

选择多元化，卡特拉有自己的观点。他认为，在工业方面，表现最好的公司是一些多元化的公司。因为他们有能力把最好的资源配置从一块业务转移到另一块业务，这中间有技术方面的优势，并且在经营中还可以通过让员工接受各种不同的挑战的方式来收获人才。卡特拉说：“你喜欢这样的宽度和广度。如果你想创建一个在业内有成长力的公司，你就要把业务做到尽量多元化。”

但是一个多元化的大企业也面临一些挑战，卡特拉说，伊顿在 125 个国家有 63000 名员工，2006 年营业额 124 亿美元，最大的挑战是找到合适的人才。很多公司看重结果，而伊顿是以价值观为取向的公司，伊顿有好的价值观以吸引对他们来讲最合适的人才，这些人才能做出最合适的事情来推动公司的发展。卡特拉对此颇为自豪：“很多人加入伊顿之后，愿意一辈子为伊顿工作。就像我，已经工作了 32 年。”

谈到公司的价值观，卡特拉滔滔不绝。他们承诺提供给员工最合适的工作场所，在这个场所，安全性放在首要的位置。“拥有勤奋优秀的员工，才是优秀的企业。”他说，“对工作怀有热情的人，不管做什么都百分之百投入，并且从中体会工作的乐趣。”

伊顿每年会在全球举行员工自愿参与的调查，卡特拉表示，事实上，说 37 种语言、96% 的员工自愿来参加调查，愿意把他们的想法与公司分享，希望公司能够发展得更好。“全球最好的水平是 80% 的员工参与度。”

员工调研活动帮助管理者在问题恶化之前迅速采取应对措施。卡特拉举了一个例子，依据 2003 年的调查结果，很多员工认为他们的努力并没有得到相应的认同，于是公司便针对这一问题实施了一项伊顿全球员工奖励计划。卡特拉说伊顿的经营策略都是植根于一个信念，即伊顿员工都具有高素质。“个人的道德规范应作为人们商业决策的

基础。”他说，“不可能有一本行为指导手册可以约束人们每一次的行动。”

伊顿还特别强调，员工要为社区做些事，回报社会。2007 年的上海特奥会，伊顿有 60 名员工成为特奥志愿者。伊顿也为特奥捐款 5.5 万美元，同时牢记对环境的责任，要求所有的部门做的事都是对环境有益的。

伊顿的一大理念是鼓励员工不断学习，卡特拉自己每天也在坚持学习。“进入伊顿仿佛进入一所门类齐全的工业大学，有很多东西值得学习。”伊顿也鼓励员工在不同的部门、不同的岗位工作，不断接受新挑战。

10亿美元的中国战略

今年 2 月，卡特拉在北京宣称，伊顿计划到 2010 年，实现中国市场销售额突破 10 亿美元。这一目标将使其目前在中国市场的销售额增长两倍。卡特拉对此很有信心。

“伊顿的目标是到 2010 年，成为一家全球销售额达 180 亿美元的公司，亚太地区的销售额增长至 25 亿美元，中国市场将是这一计划中非常重要的部分。”卡特拉说，能够参与中国的基础设施建设以及制造业、交通运输和电力工业的发展，感到非常兴奋。

1993 年伊顿正式进入中国市场并设立首家合资企业，主要生产用于农业和建筑设备的转向器和液压摆线马达。通过并购、合资、独资的形式，伊顿在华业务迅速发展。2002 年伊顿在中国只有 5 家工厂和不足 1000 名员工。今天，伊顿在中国的工厂数已超过 5000 名，并设有 20 家工厂。伊顿的四大业务集团——电气、流体动力、卡车和汽车配件——已全部进入中国。

卡特拉一直认为，与客户合作是成功的关键。“我们花很多时间和客户沟通，了解客户的需求，以及未来的期望，在研发的时候可以进行有效的排序，而且对市场营销的重点也会比较清楚。”

正是基于这点，卡特拉看准了中国在农业、工业、建筑业诸领域对于环保、节能产品的巨大需求。比如，汽车和卡车零部件提高燃油经济性，在油价持续上涨的情况下，产品自然很受欢迎。还有伊顿的水过滤系统，帮助清洁工业废水以及水循环利用，电气产品减少耗电量，契合了中国正在进行的节能减排战役的需求。

伊顿宇航业务部首次参加了 9 月在北京举办的 2007 中国航空展，并推出其最新的宇航系统解决方案。卡特拉注意到，中国现已成为除美国之外的全球第二大航空市场；尤其随着明年北京奥运会的举办，国内市场对商用飞机的需求增长迅速。相关行业数据表明，中国计划在未来五年内继续在全行业投资 174.3 亿美元，用于购买 430 架飞机及 42 个新机场的建设。

卡特拉将中国视为快速增长的市场，而非所谓的“廉价生产商”。“伊顿今天在中国开展的所有业务，都致力于将最先进的技术引入中国。无论是在底特律还是在巴黎，我们的技术指标都是一致的。”

伊顿公司日前宣布，将进一步扩大其电气集团在中国的业务，投资新建电气产品生产基地。伊顿还拟进一步扩大其在苏州和常州的电气产品研发中心，计划在未来两年内实现工程师人数翻番，加强在低压和中压电气组件、系统和解决方案方面的研发能力。

“世界风”156 新闻热线：15681560156

如果您期待哪位嘉宾做客“新闻人物”，如果您对本期“新闻人物”有话说，请发邮件到“世界风”156新闻热线，或拨打15681560156，我们将不定期刊登您的精彩评论。E-mail: worldwind@156.com.cn

中国网通“世界风”156新闻热线，最近接到读者打来热线“阿里巴巴帮助中小企业的大媒体，一屏成多，不知道中国其他的中小企业，在中小企业这个庞大快速增长的舞台上，有没有建树和成就以及成功的案例，期待他们说出大道的，说他们能为中小企业带来的企业增长动力。在此，我们感谢这些读者的提醒，我们将在今后的栏目中继续给予关注和报道。本栏目由中国网通“世界风”156特稿支持，感谢新华社北京总社。