



“绿色伊顿”：发展是增长与环境之间的平衡

“努力提高市场影响力,尽量减少对地球影响”,这是伊顿希望所有员工坚守的信条,伊顿也希望帮助客户做到这点

本报记者任琼发自上海



支持单位:上海市外商投资企业协会 上海市外国投资促进中心

本报记者任琼发自上海

当美国伊顿公司认定21世纪是中国的世纪时,他们1997年作出了一个重大决定,将投资公司设在了中国上海。2002年,伊顿作出了另一个重大决定,将亚太区总部迁到上海,因为他们想离中国经济更近,想在中国讲述更加精彩的故事。

伊顿现任亚太区总裁马凯捷(James W. McGehee)去年3月走马上任,将家搬到了上海。在伊顿工作29年,日前接受《第一财经日报》专访时说,他和家人这已是第二次搬家了,他们很高兴能在中国开始新生活,学习新文化。“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。”伊顿董事长卡特拉(Alexander M. Cutler)今年在北京如此高调宣布。作为一个执行者,完成这一目标,马凯捷说他很有信心。

战略转型,中国成重要市场

伊顿公司由J.O.伊顿先生于1911年创建,全球总部位于美国俄亥俄州克里夫兰市,现有员工总数超过6.3万名,产品销往125个国家和地区。伊顿全球位列美国《财富》500强公司。

2000年之前,伊顿专注于生产汽车和卡车零部件,当卡特拉在1997年成为伊顿董事长之后,他致力于让公司转型为多元化工业产品制造商。如今,伊顿在电气、流体动力、卡车零部件、汽车组件四大业务领域获得了业界领先的成绩。

有人以为卡特拉应该只专注于一样东西,然后把它做到最好,但卡特拉不这么认为,他说,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到一块业务转移到另一块业务,这其中有着技术方面的优势,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取人才。“我们喜欢这样的宽度和广度,如果你想创立一个在圈内有成长力的公司,你就得把业务做到尽量多元化。”卡特拉说。

事实证明,卡特拉的新战略是成功的,七年来,伊顿保持持续快速增长势头,其中,中国的增长尤其令人瞩目。1993年伊顿在中国设立了首家合资企业,迄今跨越14年,中国已成为伊顿全球战略布局中重要的一枚棋子。卡特拉向本报记者说,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。

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,投资兴建电气产品生产基地。伊顿还拟进一步扩大其位于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、系统解决方案方面的研发能力。

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,都致力于将统一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。”

回想1993年的伊顿,马凯捷说,那时伊顿很小,和现在大相径庭,很多产品集中于汽车零部件领域。当时公司高层提出新的发展策略,认为需要在三个方面拓展,一是在汽车零部件以外的业务,电气和流体动力;二是在北美以外的市场拓展;三是发展高科技产业。“当时公司鼓励所有的业务都去追随这样的策略,在中国山东济宁的合资厂属于伊顿战略的一部分,中国是新兴市场,该合资厂主要生产用于农业和建筑设备的转向器和液压泵马达,也是新业务。”

1997年,伊顿在中国迈出关键性的步伐,将投资公司设在中国。为何选择这一时机出击?对此,马凯捷的回答是,那时伊顿的亚太总部在香港地区,对香港虽然比较熟悉,但觉得未来一个世纪是中国的世纪,中国会迅速发展并腾飞起来,对伊顿来说,中国内地是未来发展一个很重要的地方。

虽然觉得中国是非常重要、不可忽略的市场,但在考虑将投资公司也就是中国业务总部放在哪里的时候,伊顿高层确实做了一些评估,北京和上海都在选择之列,最终选择了上海,因为上海大部分业务是在江苏和上海,也由于上海各级政府的热情帮助。

马凯捷记得,1996、1997年到上海,拜见了多位政府官员,听这些官员描绘了一幅上海发展的美好蓝图,包括交通方面的宏伟规划。“说实话,虽然觉得很好,但还是有些担心,这些计划能否实现。不过,最终还是选择了上海。1998年,我们发现,这些计划很多实现了,而且实现得非常好。”马凯捷笑着说。

1993年,伊顿在中国只有一家合资企业,现在已有20多家企业,员工超过5500名,亚太总部也搬到了上海,办公楼不够用了。马凯捷说他正在和各区谈,一块一块地建设总部大楼。执着地选择上海,马凯捷认为,上海就是伊顿应该待的地方,有利于业务发展。

马凯捷还希望虹桥机场有国际航班,虹桥机场和浦东机场之间的轨道交通能尽快开通。他知道上海市政府已经有这方面的规划,他迫切地等着享受这些变化带来的便捷。

EBS护航,促成增长靠并购

探究伊顿持续的增长动力,卡特拉说,业务增长40%来自并购,60%来自内部有机增长。在卡特拉担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,“我们经营的业务,应该是那些能够迅速增长壮大,并且有很高知识产权含量的业务。伊顿现在拥有超过66%的业务收入,均来自于在7-8年前公司还未经营的业务。”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,但对伊顿来说,过去20年间,80%的并购给他们带来新价值,远远好于行业平均水平。“我们有一支非常优秀的并购团队,还有一支伊顿业务体系(EBS)保

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”

低调的伊顿在环境和安全方面却选择了高调。“伊顿的发展方式是在增长和环境之间寻求一种平衡,这也是中国正在讲的‘和谐’。”马凯捷告诉《第一财经日报》

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。”卡特拉说。

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总部成员也会定期亲临收购公司现场,对整合情况进行任何向员工意见的调研。

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能继续运作;另一套负责将现有的公司整合到伊顿的体系之中。这两套班子运作到一定程度之后,会合并成一个团队。

伊顿将EBS视为管理公司最重要的核心理念。按照卡特拉的说法,这个体系包括了公司的核心价值、政策、业务操作和连续评估并提高效益的流程。它为公司提供了平台,能够在公司内部优化管理,将跨不同行业的产品联系起来,将项目开发、工程技术、生产制造各个环节联系起来,增加管理效率,降低管理成本,减少管理风险。

而在中国的20家企业,也有1/3来自并购,这包括2005年3月收购中国永华集团,2006年3月收购常州森源国际控股公司,增强伊顿在液压和电气领域的实力。马凯捷表示,在中国收购之后的整合同样适用EBS。

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,伊顿做37种语言的96%的员工自愿来参加调查,愿意把自己的想法与公司分享,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,我们大大超过这个。”

员工调研活动帮助管理者在问题恶化之前迅速采取行动。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想法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激励计划。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我们商业决策的基础。”他说,“不可能有一本行为指导手册可以约束我们每一次的行动。”

绿色畅想,探寻可持续之道

虽然去年销售额高达124亿美元,在专业市场享有盛名的伊顿却并不为人所知,一方面是因为它的低调,另一方面则源于伊顿更多充当“幕后英雄”的角色。伊顿经常乘坐空客A380,但不会知道伊顿帮助这个空中“巨无霸”减重一吨;驾驶奇瑞经济型轿车飞驰在马路上,驾车

人和坐车人也不会想到正是伊顿的发动机引擎在帮助减少能源的消耗。

低调的伊顿在环境和安全方面却选择了高调。“伊顿的发展方式是在增长和环境之间寻求一种平衡,这也是中国正在讲的‘和谐’。”马凯捷告诉《第一财经日报》

1998年,伊顿成为首批申请国际环境管理标准ISO 14001认证的多元化工业企业之一,申请范围覆盖伊顿全球所有生产基地。伊顿的目标是超越普通法规要求这一最基本的标准,使环境、健康与安全真正成为伊顿文化的一部分。

伊顿制定了四大计划:不断提高伊顿全球环境、健康与安全表现;公布关键数据,提高透明度;以可持续发展的方式经营业务;将环境、健康与安全转变为涵盖所有利益相关方的增值流程。为了推进这些计划,2005年8月,伊顿启动了全新的全球环境、健康与安全管理体系(MESH)。该体系将环境、健康与安全从一项公司内部单独的活动提升为伊顿60000名员工共同承担的责任。从2007年开始,MESH成为所有伊顿工厂的一项关键年度绩效考核标准,也将作为取得伊顿业务卓越表现证书的一项评估标准。

伊顿是美国环境保护署能源之星项目的合作伙伴,该项目旨在推广最高标准的能源效率。2006年,伊顿加入了绿色供应链网络(Green Suppliers Network),这是一个公私合作的项目,美国环境保护署和商务部同时加入其中。通过这个项目,伊顿帮助供应链中的中小型企业建立“精益、清洁”的生产流程。

伊顿致力于节能降耗、提高效率、设计能够提高客户环保表现的产品。作为美国商业圆桌会议“气候解决方案”(Climate Resilient)计划的成员,伊顿承诺到2012年将温室气体排放量降低18%。伊顿在2006年就已加入国际碳排放披露项目(GDP),并将继续作出努力。

减少材料、能源、水资源消耗和废料产生,有利于环境保护,也有助于控制成本,提高竞争优势。伊顿主要关注两个目标:第一,不断减少产生的废弃物数量;第二,确保产生的废弃物能够再次利用、循环或通过安全和环保的方法进行处理。2006年伊顿将MESH融入现有的伊顿精益六西格玛计划中,帮助建立更加环保的生产流程。

伊顿还要求所有工厂在排放工业污水之前进行适当处理。许多工厂都拥有大量工业污水处理系统。在山东济宁的液压产品生产基地,伊顿投资500万元人民币建立世界级的全自动污水处理系统,污水处理量达100吨/天。一般工厂污水处理系统花费50万元人民币,伊顿多花了450万美元。

“努力提高市场影响力,尽量减少对地球影响”,这是伊顿希望所有员工坚守的信条,伊顿也希望帮助客户做到这点。

正是基于这些,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,找到适合中国经济社会发展需要的技术和产品。比如,汽车和卡车零件提高燃油经济性,在油价持续上涨的情况下,产品自然很受青睐。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。

专访美国伊顿公司亚太区总裁马凯捷 缔造创新产品和技术的“完美婚姻”

本报记者任琼发自上海

《第一财经日报》:目前在中国的20多家企业,有没有运行情况不太满意的?

马凯捷:总的来说,我对运营业绩比较满意。但有些企业所有的业务都可以做得更好,每一项业务都有空间。要不然怎么所有的企业都有目标,都有进一步发展的动力?

《第一财经日报》:目前伊顿在中国市场的销售额占全球市场份额如何?卡特拉董事长对中国市场的目标是到2010年达到10亿美元,您觉得完成这一目标是很大的挑战吗?

马凯捷:在中国的销售量还不够多,但增长很快,亚太增长率是26%,中国比这个还快。日本、韩国市场增长不快,中国是我们最大的故事发生地。参与中国的基础设施建设,很多产品对中国有帮助。中国太重要了,我们努力讲好自己故事。

1997年开始,伊顿亚太区销售额的增长率在26%以上,中国是领导这一增长的最重要因素。卡特拉董事长认为中国是伊顿在亚洲成功最重要的环节,在这里还有更大的发展空间,我非常赞同他的说法。

2010年10亿美元,也就是现在的四倍,的确是一个很大的挑战,但我有信心做到。要完成目标,很重要的一点,是技术创新的产品,让好的技术与客户的产品很好地结合在一起,就如同找到合适的人结婚,努力缔造创新产品和技术的“完美婚姻”。

《第一财经日报》:伊顿一直注重环保,如何在成本和利润之间取得平衡?

马凯捷:我们不会去判断在环保



伊顿公司亚太区总裁马凯捷

本报记者任琼/黄文

《第一财经日报》:伊顿如何满足不同地区的市场需求,是否有针对中国市场的客户开发和维护的原则?

马凯捷:中国市场的重心是如何满足不同客户的需求。中国客户也在寻求更好的合作伙伴帮助他们开拓全球市场,所以我们要重视本地化研发和生产。目前在中国研发中心有100名工程师,研发中心不够用,准备扩大苏州研发中心的面积。新的研发中心在苏州高新区,明年或2009年初新的研发中心可以建成。

《第一财经日报》:伊顿未来如何面对在中国市场激烈的行业竞争?

马凯捷:中国市场竞争很激烈,但我不得不承认,所有的市场竞争都很激烈。无论是在中国还是欧洲、东南亚,全球的竞争对于在中国很激烈,本地企业也很强大,具有竞争力。我们致力于找到让客户满意的方式,提供创新产品,合适的产品和服务,目标比市场增长更快。知道如何将我们的有用资源利用,伊顿是一个创新驱动的公司,不能注重低成本,靠价格取胜。我们总是力求找出最好的团队,不断创新推动增长。

《第一财经日报》:您个人带领团队在实现公司目标的奋斗过程中,目前遇到的最大困难或者挑战是什么? 马凯捷:最大的挑战与人才相

关。中国市场人才竞争很激烈,我们需要找到合适的人,放到合适位置,让他们很享受在伊顿的工作。人才竞争不仅在中国,在美国总部,在全球,对所有的公司都是一样,让合适的人才全身心地投入工作,发挥最好的价值,这确实是一个挑战。

《第一财经日报》:卡特拉董事长曾讲,愿意一辈子为伊顿工作,您自己也已经为伊顿工作了29年,伊顿为什么有如此大的魔力,让员工获得持续不断的工作激情?这么长时间为一家公司工作,您不会厌倦吗?

马凯捷:首先我喜欢自己的工作,在伊顿,每两年就会有新的岗位等着我,所以经常要面对新的挑战,我很喜欢和不同的同事一起工作,不断成长,始终保持学习和工作的热情。我和家人都愿意接受新事物,孩子也在成长,学习新的文化,不会厌倦。

我们坚持“用正确的方式做生意”,培育沟通开放、诚实的环境,使我们与众不同,挖掘现有员工并吸引希望招募的专业人才。伊顿希望成为市场上最受尊敬的公司,客户说:“我想和伊顿建立更多的业务往来。”股东说:“伊顿是我最好的投资之一。”员工说:“作为伊顿集体中的一员,我感到非常自豪。”

《第一财经日报》:伊顿一直注重环保,如何在成本和利润之间取得平衡?

马凯捷:我们不会去判断在环保

上的投资会不会让我们亏损或者少赚点钱,这是我们的义务,对社区、员工、股东负责,不希望有一天股东在报纸上看到,伊顿的工厂因为污染环境而让社区不开心。

卡特拉董事长强调说,MESH项目并不代表必须要在环境和经济成长当中做一个选择,而且它不是一个无私的贡献或者高尚的追求,但也绝不是纯粹为了盈利,而是两者结合在一起。如果不能满足这些条件,就不是一个好的商业战略。在进行战略决策的时候,首先考虑进行环境规划,体现在公司的战略重点上,引起公司上下左右的重视,以形成新的技术,新的需求和新的利益增长点。

12月初,伊顿在2007跨国公司社会责任高峰论坛上被评为最具“中国心”的跨国公司,对此我们感到非常自豪,我们将继续致力于推动各项业务的可持续发展并节能减排。

《第一财经日报》:明年1月1日,新的《企业所得税法》将正式实施,内外资企业实行一样的税率,这对伊顿的盈利能力是否会带来影响? 预计会是怎样的影响?

马凯捷:不会有影响,在伊顿中国业务开始阶段,所得税方面的优惠政策帮助我们更好地发展业务。我们支持新政策,它创造一个公平竞争的环境,让大家在同一起点上公平竞争。

《第一财经日报》:您个人带领团队在实现公司目标的奋斗过程中,目前遇到的最大困难或者挑战是什么?

马凯捷:最大的挑战与人才相