

【完美的一天】7/24

混搭致胜

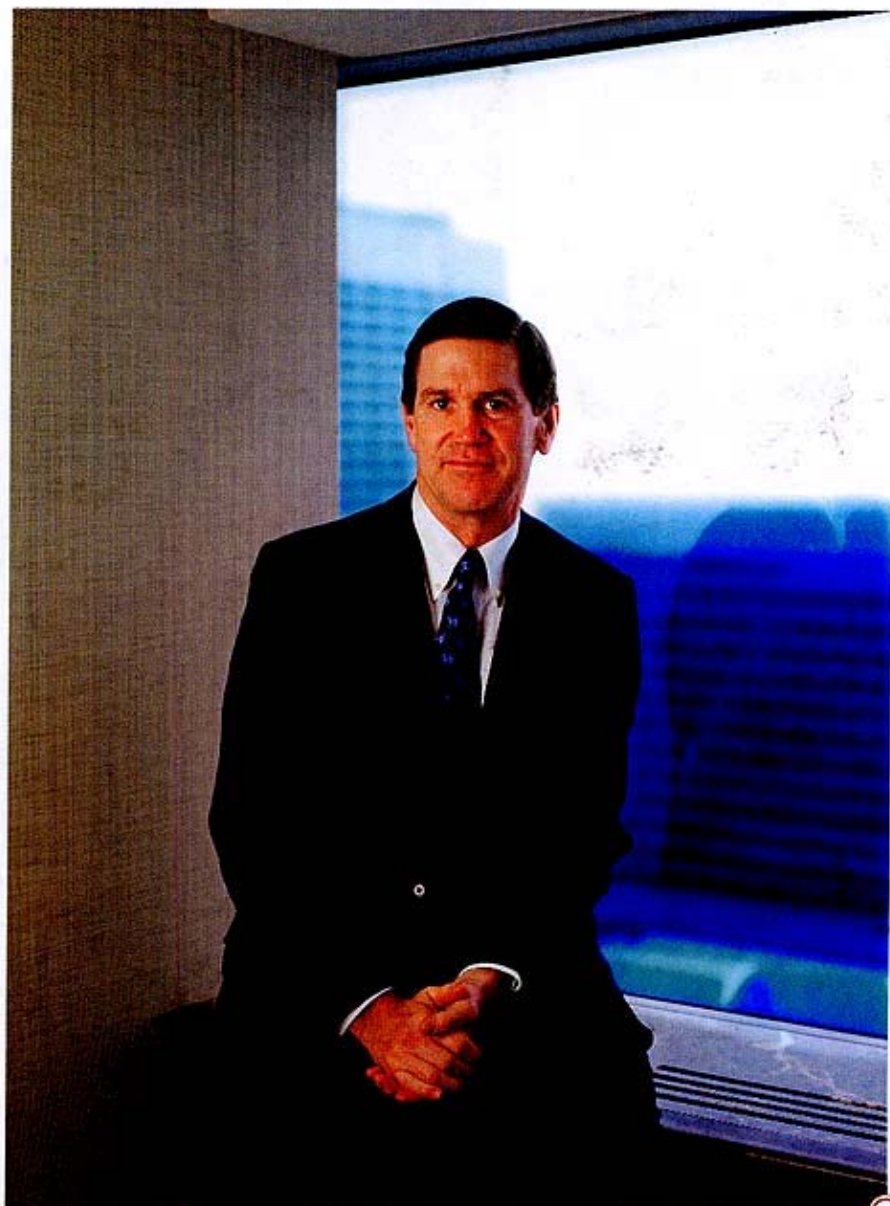
文 程亚婷

在杰克·韦尔奇时代，“并购、多元化”成为美国工业企业寻求快速增长的管理“圣经”，而在伊梅尔特时代，内部业务的“有机增长”又再次卷土重来。有没有一家企业能将两者都兼顾？亚力山大·卡特拉（Alexander M. Culter）认为自己做到了这一点。在他担任董事长兼CEO的伊顿公司，在过去的七年中运用“伊顿业务体系”（EBS），成功地将集团四大业务体系建立在了60%的并购和40%的内部增长之上，从而成为全球排名第二的多元化工业制造企业。

伊顿是如何着手实现这一切的？卡特拉的答案是“强调以客户为导向，强调新市场机会，以及并购策略”。在他任职的最初五年，伊顿就已经完成19项收购案。而根据不久前公司2007年第二季度财报，仅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。

过去，伊顿以卡车和零部件供应商闻名于世，但现在伊顿已经成为全球电气和流体动力业务的大赢家。仅电气业务一项，自1979年起，伊顿就先后收购了全球知名的西屋电气输配电部门、英国德耳塔电气部门，以及Invensys旗下的Power-ware，2006年10月又收购了常州森源国际控股。

卡特拉来中国之频繁，连他自己也记不清造访的具体次数了。伊顿旗下的四大业务集团均已进入中国。他为伊顿中国设立了到2010年实现中国市场销售额突破10亿美元的目标，而这相当于2006年销售额的4倍。卡特拉使出的最新举措，是将在苏州建立伊顿的研发中心和新的共享服务中心，以支持伊顿的中国战略。



卡特拉认为并不存在所谓的典型的“工作的一天”。对他来说，每一天都是不同的

我每天从事的很多工作，都和如何能让公司增长有关——包括和客户交谈我们新的技术，对各个部门的业务进行审查和回顾。我们是以技术为主的公司，每项业务都制定有相应的指标，所以每天都会查看这些指标，确保我们正在进行的工作是正确的。每天我还会花一些时间了解市场上的重要变化，为未来进行规划。当然，还有一个非常重要的工作，就是和员工之间的沟通与交流。对于我们来说最重要的是能发展、培训这些人才并能够留住他们。

对于在伊顿“服役”32年的卡特拉来说，伊顿是一家以价值观为驱动的企业，员工加入伊顿，是被公司的道德价值观以及文化所吸引

你去我们全球任何一个工厂，会发现我们的员工积极参与为社区服务的活动。2个月前，伊顿总部发动员工参与医疗保健的服务，结果有600名员工自愿拿

出自己的两天时间为弱势群体服务。另外，今年10月上海举办的特奥会，我们赞助了特奥会的部分内容，60名伊顿员工参与了特奥会的服务。公司的价值观、以及对于所在社区的承诺，是吸引年轻人加入的重要因素。我也希望员工来伊顿是被我们的价值观和公司文化所吸引，并且，他们来了之后会继续保持这样的价值观。

卡特拉每天睡觉的时间保持在5-6个小时，余下的时间基本都在工作。之所以能长期工作而不觉倦怠，他的秘诀有二：首先是选择感兴趣的项目，和感兴趣的人一起做。这样就会有使不完的劲。其次是经常打网球

对我来说，挑战就是时间不够。伊顿处于非常令人兴奋的时刻。我们在全球125个国家有6万2千名员工。你必须有非常充足的精力。你该确保你的工作是能真正创造价值的，而不是做了别人该做的工作。如果你做了别人的工作，就证明你没有雇用合适的人。我们一直告诉员工，让任何公司运转完美，都必须做自己的事情，而不是老去做别人的事情。这听上去很简单，事实上这是企业能良好管理的一个要点。如果你在全球各地都有优秀的人在帮你，我自己的时间就能比较好的利用。

并购使得这家多元化的工业产品制造企业能在全球范围内保持10%的增长，卡特拉如是看待自己的并购秘笈

首先我们会关注自己的战略规划，并考虑为了将来实现这个战略规划我们还需什

么样的能力和技能。在此基础上我们就能发现一批有潜力的公司，可能看重某些公司的技术、经销渠道或者是某个客户。现在我们的增长40%来自并购，60%来自内部的有机增长。当然对于中国这样的国家希望增长速度更快。

七年前开始推行的“伊顿业务体系”，是卡特拉迄今在伊顿作出的最为满意的决策之一

这个体系是为了确保各个业务部门的内部系统和管理技能比较相似，这样使得人员容易在内部流动，并能拓展他们在公司内部的发展空间，同时也能确保最佳的业务实践能在各个业务部门之间传递。这样员工可以选择在不同的地区和不同的部门工作，就能吸引到像我这样的人，在伊顿内部可以有如此多的新东西可以学。

我们把自己称做“整合的企业”，而不是“控股企业”，就是希望各事业部门之间有很好的合作和协调。比如伊顿在混合动力传动系统的技术世界领先。这会涉及到我们的两个业务部门——卡车零部件集团和流体动力集团。前者侧重于柴油电力系统的技术，而后者主要是开发液压技术，两者对于混合动力传动系统都很重要。对于客户来说，我们可以提供不同的技术可供选择。实施了“伊顿业务体系”这样的变革之后，公司每年的收益增长了22%，股价包括红利的增长是19%，在所有的大的多元化工业企业中我们股权的收益率是最高的。变革对于员工和客户都带来了很大的好处。☺