



海尔的美国工厂一角,现在这里生产的产品源源不断地销往中国

探访中国公司在美国的大本营

2009年,中国公司收购或有意收购的美国企业超过50家。美国人害怕了吗?

在南卡罗来纳州(简称南卡州)斯巴达堡市的运城印刷厂里,一些美国工人正在为可口可乐公司印刷外包装,他们每小时能赚25-30美元,是美国制造业平均工资的两倍,因此,他们并不介意“运城”是一家中资公司。

对于运城制版集团来说,美国的人工费相当高,但在美国,其他生产成本真是便宜得超乎想象。

一家生意红火的 中国印刷厂

目前,“运城”已在南卡罗来纳州的斯巴达堡购买了40亩土地,花了35万美元,这个价格只相当于上海或东莞地价的1/4。在中国,“运城”的工厂在高峰时段的电费要达到每千瓦时0.9元,而南卡罗来纳州的电价只要4美分(约合0.27元),而且绝对不会出现高峰时段限制用电的问题。

在南卡州,不论哪国的公司,只要能给当地创造10个以上的工作岗位,就可以享受税收抵扣优惠,因此,每个工人能替运城制版公司省下1500美元。

斯巴达堡就位于南卡州的西北边界上,人口不足30万,但因为交通便利,很早就成为美国制造业的中心之一。宝马公司在德国以外最大的装配厂就位于这里,当美国大部分地区的制造业正在渐渐萎靡的时候,斯巴达堡和南卡州却不断有海外投资考察团到来。

运城制版公司的工厂就在一片新栽的樱桃树林旁,附近还有一家图章生产厂和一家帽子生产厂。2008年,运城制版公司董事长刘克礼来到斯巴达堡的时候,他甚至不知道南卡州在美国版图上的具体位置,他对这里的陌生程度,就如美国人对他的家乡山西大同的陌生感觉一样。

随行的财务人员计算了在这里的建厂成本后,刘克礼觉得很吃惊,于是他决定投资1000万美元新建一座工厂。这种新建一座厂房的投资方式被称为绿地投资,同并购现有企业相比成本更高,一般只有在有很好的收益预期时,企业才会选择这种形式。

现在制造一件小商品的总体成本还是在中国低,也许会一直低下去。“但美国和中国之间的生产成本差距在缩小,”南卡罗来纳州商务部驻上海招商主管林新伟说。

海尔工厂是这样走进美国的

从人力资源上看,只有400万人口的南卡罗来纳州只是一个“小

州”,但已经有9家中国公司在该州设厂,其中最著名的非海尔莫属。

1999年4月,海尔开始在距离南卡州首府哥伦比亚市不远的小城坎登建厂。这个小镇只有6000人口,以一年一度的障碍赛马比赛而著称。

海尔的美国工厂周围环绕着大片绿油油的草地,还有几家养马厂。工厂占地44.5万平方米,首期项目就是建筑面积为2.7万平方米的电冰箱厂,设计年生产能力为50万台,在美国冰箱企业中排名第六。

2004年,一个美国记者接到任务到坎登采访海尔的工厂。去之前他听到许多人说,中国企业在海外投资不可能有大手笔,他猜想海尔可能只是买下一个小型电冰箱生产厂,或者同其他美国的小公司合作生产冰箱。但当他来到坎登时却大吃一惊,因为他看到的是一座全新的现代化的美国标准式厂房。

负责这间工厂事务的,是高级副总裁大卫·帕克斯。在他的办公室墙上挂着一幅巨大的美国地图,上面标注着坎登优越的地理位置。海尔的工厂位于20号和95号州际高速公路的交叉地带,距离大西洋的港口查尔斯顿也不远,非常适合产品和零部件的运输。为了选择最合适的厂址,海尔首席执行官张瑞敏曾多次派人考察美国各州,并聘请当地咨询专家进行细致的打分。经过综合评估,他最终选择土地和劳动力成本相对低廉、对中国来说投资环境比较好的南卡州。

南卡州同中国的关系也不一般。外交学院的樊莹教授在接受《世界博览》记者采访时表示,这种良好关系不但表现在许多中国企业到南卡州去投资,每年中国政府采购团也都将南卡州作为最重要的采购地。

海尔在坎登建厂的时机也刚刚好。1997年以来,南卡州的纺织业和制造业分别失去了近3万和6.8万个就业机会。坎登地区就有数家美国生产商关闭工厂或裁员。因此海尔的到来受到了当地人的热烈欢迎。在南卡州政府的积极支持下,海尔获得了一系列优惠条件,如连续5年从公司收入税中减免雇佣当地员工的工资



斯巴达堡市拥有很多知名的制造企业

税、减免20年房地产税、对投资中的一些项目免征销售税等。

在美国媒体看来,海尔美国工厂现在最让人惊叹的地方就是它正在把产品卖回中国。这让那些坚信中国品牌追求的仅仅是低价格的专家们感到不可思议。

中国人持有的美国品牌

同运城制版和海尔不同,来自中国大连的远东集团没有新建工厂,而是购买了南卡州原有的一家企业,从而进入美国市场。

塞内卡市位于斯巴达堡以西100公里处,靠近佐治亚州边境,远东集团从肯纳金属集团手中购买了位于这里的一家钻头生产厂。肯纳金属公司是美国最大的机床生产企业之一,但因为全美工业活动的放缓,该公司今年一季度亏损1.37亿美元。很显然,远东集团有备而来,董事长齐树民在用2900万美元买下工厂后的几个月里,又投入了1000万美元升级全套设备,还花300万美元建造了新的物流中心。远东召回了肯纳金属的下岗工人,还新雇了120个员工,许多新员工是附近的克莱姆森大学的毕业生。现在塞内卡的远东工厂里有260名员工。

那么这些员工对于前来“拯救”他们的中国企业家怎么看呢?远东新车间里的生产经理斯科特·亨德森以前每个月只能上三个星期的班,他现在很满意一个礼拜可以干足40个小时。现在这里的工人甚至还有加班的机会,为了完成增加了近四成的订单,厂里已经增设了夜班。工厂里24岁的技术员萨姆·马塞恩吉尔去年被迫停薪休假半年,直到中国人进驻后他才得到了重新回来工作的机会,现在他自愿每星期加班8小时。

曾经的交锋

但并不是所有中国企业的美国雇员都如此“热爱工作”,在美国,即使有高收入作为补偿,也很

难诱惑员工加班加点地干活。海尔和运城等企业来到美国后,发现中国式的管理“杀手锏”往往没有效果。

海尔在中国的工厂每天开工前要先开会,叫“班前会”,会上要让表现不好的工人到队伍前面、地上画着的“大脚印”上站好,接受批评和教育。来到坎登后,海尔要求美国工厂也推行这样的管理模式,这让等着看笑话的美国管理专家们笑出了声。工厂的美方管理人员坚决抵制这样的管理模式,不要说有损员工的尊严,这样的事情美国的法律根本就不允许。

海尔第一批雇佣的外籍管理人员,改为由表现好的员工在“大脚印”内接受表扬。后来这种习惯居然传回了中国,海尔其他工厂也改变了“大脚印”的使用方式。

现在,要想在坎登的海尔工厂找寻一些中国血统的痕迹,已经不那么容易了。除了工厂外面旗杆高处飘扬着的中国国旗,或许只有车间内墙上那些激励工作热情的标语依然有中国特色。冰箱测试车间里的横幅上写着:“发财致富无捷径:树立明确目标,为理想奋斗不息,不要找任何借口,化不可能为可能。”

李强/文 摘自《世界博览》

先|睹|为|快



推荐指数
★★★★★

小便池的苍蝇

怎样管好员工,是每个老板都颇头疼的一个问题,依靠硬性制度的约束,通常难以达到理想效果。那么换个方法呢?

男厕小便器的“不准确”使用,一向都给厕所卫生管理带来极大麻烦。于是很多厕所的墙上就出现了“靠近文明、贴近方便”的温馨提醒,但是收效甚微。西方有人在小便器中心画上一只苍蝇。让使用者能够瞄准苍蝇“射击”,结果这个问题得以圆满解决,因为“击落”苍蝇会带给男性某种成就感。

“苍蝇效应”的原理就在于:在“人性恶”的管理假设下,员工的“不合作”是一种基本状态,对待“不合作”的员工仅靠严法是不够的。

面对“不合作”的员工,不要采取任何妄图劝善惩恶、扭转人性的方式,而应通过“控制事”(例如厕所)让它来适应人。这个有趣的管理方法,就刊登在2010年第7期的《新智慧(财富版)》上,不妨一读。

新阅读推荐



推荐指数
★★★★★

“学人所长”毁了丰田汽车

自1937年创建起汽车工业公司后,丰田步入了发展的快车道,至1999年累计产量已突破1亿辆,并先后超越了福特和通用,成为全世界排行第一、以质量著称的全球知名汽车品牌。

就在其产销量直线攀升、影响力日益扩大的期间,丰田开始留意韩国现代汽车的发展。现代汽车自1975年自主设计出第一款“小马驹”车型后,凭借低成本、低价格的优势,实现了爆炸式成长,至1993年已跻身世界畅销汽车品牌的前列。身为亚洲汽车业的龙头老大,丰田汽车对“异军突起”的现代汽车格外关注。

1999年,丰田偷偷地拆解了第一台现代汽车。看到分析报告,时任丰田总裁的渡边捷昭吓了一跳,他在公司大会上郑重地宣读了比较报告,并充满危机地说:“原来丰田一直是井底之蛙。”

这以后,各地工厂遵照老板指示,一次又一次地拆卸了现代汽车,全方位开展与现代比较质量和价格活动,但噩梦却从此开始……欲知详情,请看2010年第7期的《知识窗》杂志。

新阅读推荐

编辑信箱:
citystar111@163.com