

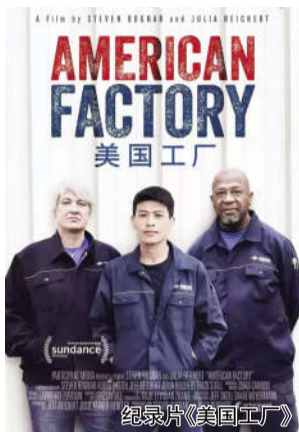
说起“玻璃大王”曹德旺,相信大家都不陌生。当年,一条“曹德旺准备投资10亿美元,将福耀玻璃工厂建在美国”的消息引爆网络。这位玻璃大王和慈善大王表达了对在美国投资的看好,激起网络上铺天盖地关于其“逃跑”的舆论质疑。

## 美国建厂

曹德旺去美国建厂的故事,被美国前总统奥巴马和他夫人米歇尔旗下的高地制片公司拍成了纪录片《美国工厂》。传奇的故事,加上两位有特殊身份的制片人,使这部电影在年初的美国圣丹斯国际电影节首映时大获好评。该片已于近日在Netflix上线,在资本与文化的碰撞下,这部影片让一票观众产生了浓厚兴趣。

《美国工厂》的记录背景是在美国中西部铁锈地带的俄亥俄州代顿市,这个城市曾经因汽车制造业而兴旺发达,但随着经济危机的到来,建在该市的通用汽车厂区倒闭了。随后来自中国的企业福耀集团买下通用的关闭厂房,重装开设了玻璃工厂。

然而,企业发展并不顺利,管理和文化层面的摩擦不断加剧,工人的效率难以提升,企业连连亏损。福耀集团不得不采取了一系列非常手段,最



纪录片《美国工厂》

终解决了美国工厂的冲突,扭亏为盈。简单理解的话,就是“社会主义国家企业家凭借丰富的本国经验在资本主义国家瓦解工人运动的斗争史。”



奥巴马夫妇和《美国工厂》导演夫妇

然而这并不是一部中国企业宣传片,也不是企业家的成功学自传,福耀与当地政府、工会产生的摩擦,工厂里中美工人的文化差异和管理模式的剧烈矛盾,才是这部影片留给我们的思考空间。

## 曹德旺的理想

说起曹德旺为什么一定要把玻璃厂开到美国去,他最初的目的很明确,只为赚钱。

作为一个商人,这位毫不掩饰自己本性的古稀老人,当初面对“跑路”争议时,曾掰着手指头给大家算账:美国能源比中国便宜,天然气价格只是中国的五分之一,电费是国内三分之一,水费连三分之一都不到。而且,运输成本低,赋税还能省下一半,算起来总利润会差40%。总的来说,在美国能多赚百分之十几。

曹德旺曾经很自豪地说,“在经营上,我是一流的高手。没有几个人做企业能和我比。”他选择在美国投资建厂,显然不是心血来潮和一时冲动,而是观察了20年的结果。曹德旺带着“多赚百分之十几”的精打细算一路杀向大洋彼岸,当时的他可能并没有想到,对于一个商人来讲,还有比钱更难算计的东西。

如果说,为了塑造曹德旺神一样的商人形象,一定要给他赋予一个除金钱外的荣誉理念的话,那他去美国建厂的目的还有一个:让美国人改变对中国人的看法。为了给远赴他乡的中国工人打气,曹德旺希望这些人肩负起民族大义,为国争光,但是当他站在亏损的美国工厂里,甚至将金钱都看淡了。

全身心投入建设这家美国工厂,曹德旺遵循着入乡随俗的中国美德。为了迎接福耀工厂10月7日的竣工盛典,有工作人员向曹德旺提议,不要在大厅里挂两幅画,一副代表美国,一副代表中国。曹德旺当即否定了这一计划,点出只挂美国的,不能刺激美国工人的神经。他不想用过多的中国元素去影响当地员工的情绪,他打心底里想把这里建造成一个符合当地文化的工作场所。



而是让美国人改变对中国人的看法

# 曹德旺:“拯救”美国工厂?

□ 酒颜君

思的是,独属于代表美国的那副画并没有出现。最终,墙上并排挂了美国国旗和中国国旗。

如同分别代表着不同国家的标志醒目地展现在每个人眼前一样,在这个小小的工厂里,两股文化势必会发生正面交锋。在制度不同,文化不同的异国他乡,想征服当地人躺着把钱赚了并不容易。

## 融合文化

起初在招聘宣讲中,负责人向前来听讲的当地人传达了福耀在美国建厂的理念,也在努力让他们认识到这不是一家中国人掌控的工厂,“我们正在做的是融合文化,中国文化和美国文化,所以我们是一个真正的国际组织。”当地

的美国工人在进厂之初非常笃定,“主席说过,这是一家美国公司”。他们也相信两年后,中国的员工会撤离,这里就跟美国在其他地方的工厂一样。

无论老板还是员工,他们对这家工厂的预想是一致的,然而有意

## 难题

其实,这部纪录片所讲述的故事并不是秘密,关于福耀的经营情况、劳工冲突中外媒体都报道过。只不过当时曹德旺从容不迫的表示那些都是标题党。然而在这部纪录片中,却能清晰地看到他,曾深陷中美文化与管理矛盾交汇漩涡中的焦虑与果断。

当美国工人知道,福耀中国员工来到这里,没有奖金没有假期,远离家乡亲人,他们深怀感恩之心,认为中国人牺牲自我来拯救当地经济和失业者,他们敞开心扉接纳中国工人,与之成为朋友,一起钓鱼,过感恩节,甚至拿出了自己私藏的猎枪。

然而和谐的蜜月期很快就结束了,日复一日的语言障碍,管理冲突,让他们之间刚建立不久的友情和感激都消磨殆尽。

工作交流中,两国工人需要翻译在场,或者用手机翻译,这大大增加了沟通成本,有时为了一个问题会僵在那里。双方都在努力维护自己的工作准则,但是由于文化差异,二者往往旧的矛盾没解决,新的冲突又产生了。

员工 Cynthia 不能忍受工作间只有一个大门,一旦发生火灾会



福耀美国工厂的厂房

很危险;浮法玻璃面积很大,当地员工拒绝暴露脸部进行检验;叉车司机拒绝使用站驾式叉车,大强度同样面临危险;员工 Bobby 在通用汽车干了15年从未受伤,然而来到福耀却受了严重工伤。

一位黑人妈妈说自己以前在福特的时薪是29美元,而现在连一半都没有,孩子想要一双运动鞋都成为奢望,甚至做美甲都比在福耀赚的多,他们原本以为能通过福耀的工作重回中产阶级行列。

美国人无法理解更难以接受中国工厂的管理模式,认为中国老板要求严苛,感觉到自己并没有被尊重。为表达对现实的不满,他们开始维权游行,希望通过成立工会来保障自己更多的福利待遇。

中国员工对此却非常不解,他们不满美国同事们的动作缓慢和懒,一天工作8小时,一月有8天假,这在修996福报的中国,简直是天堂般的生活。要知道,同样是福耀的员工,在福清工厂,他们一个月的休息时间仅为1到2天,每天要工作12个小时。从中国来的管理者一心想解决的问题是如何让美国工人提高效率,如何像在中国一样,强制他们加班。

生产线上枯燥重复的工作,收入微薄不及从前,让美国工人的信心开始动摇,他们不知道这样工作的意义何在,迷失了坚持下去的方向。这家曾被当地人奉为神一样的工厂,开始变得不顺眼起来,似乎每个美国工人都能挑出不满。

## 管理层的烦恼

中国人嫌美国人不够勤奋,美国人觉得中国管理者不允许搞工会就是不重视工人权益。都觉得自己最对最好,对方错。正如片子中管理层的烦恼,中美工人发生冲突以后,双方只想分清对错,没人想解决问题。作为一个商人,曹德旺非常清楚,想要使工厂正常运转不再亏损的话,无论谁对谁错,眼前的难题必须得解决了。

整部影片里,曹德旺的8次主要出场中,有5次都与劳工难题有关。

福耀在美国的招聘现场,被提出的唯一问题是“我们会是工会化工厂吗?”美国媒体关于福耀美国工厂的唯一一篇负面报道也是有关工会;竣工大会当天,连天气都如曹德旺所愿,晴空万里,唯一不和谐的声音是议员肯定工人努力成立工会的行为。

可见,该问题成为美国工厂最大的难题,也是曹德旺绕不过去的门槛。他立场鲜明地表态“工会进来,我关门不做了。”

人前态度强硬说一不二,尽显主席霸气,可是在人后,曹德旺在私人飞机上为此焦灼,在深夜看着窗外维权的工人借烟消愁。为了在投票日将工会彻底拒之门外,曹德

旺采用了一系列非常手段。

首先,曹德旺邀请美国的中层领导来中国参观福耀工厂,让他们看看中美工人产能的差距。可是当领队将中国工厂班组的半军事化管理移植到美国时,发现根本不奏效。

美国工人甚至非常反感工厂屏幕里播放中国工厂的宣传片,面对这些内容,美国工人觉得自己被侵犯了,甚至高呼“这里是美国”。曹德旺最初连代表中国的一幅画都不愿意挂,不想刺激工人,一系列操作都证明,曹德旺展开了一场自我矛盾的整治。

紧接着,曹德旺开始撤换领导层,他认为管理层素质的提升,有利于平息工会的骚乱。他找了一位既了解美国又了解中国的人担任总经理。原总裁和副总裁被迫辞职。

10个月亏损4000万美金,改善局面迫在眉睫,不解决工会问题,工厂难以提高效率。双方明里暗里都在进行拉票。随后,福耀花了100万美金聘请第三方公司LRI(劳资关系研究院)游说员工,他们几乎是在用威胁的态度警告维权员工,雇主不怕罢工,“罢工不会被炒掉,但是会被永久换掉。”

果不其然,工会支持党开始一个一个被有目标性地清理掉,中国

管理层都表示这项措施非常奏效。

经过一系列非常手段,在最终投票日,以868票反对,444票支持的结果结束了这场拉锯战。

尽管方法并不尽如人意,但曹德旺有一点是对的,工会存在必定使工厂效率下降。解决了工会问题,再加上大刀阔斧的改革,福耀美国工厂,盈利了。

如果以金钱为衡量,那么福耀玻璃的盈利标志着中国人海外建厂的胜利,也是曹德旺成功的最好证明。福耀给仅有10000人的小镇提供了差不多五分之一的工作岗位,让住地下室的人重新租得起房子。中国人开的工厂,给美国一个小镇带来新的希望。

福耀投了反对票的员工很明白,他们并不是认同了中国的管理模式,只是怕失去收入,在生存和生活之间做选择,生存是唯一的选择。即便他们难以接受走进工厂大门就从美国到了中国。

曹德旺反思自己这么多年建厂,是不是破坏了环境与安定?自己究竟是有功之人还是有罪之人?不管以什么维度衡量,曹德旺与他跨国建厂之初的企图——让美国人改变对中国人的看法,恐怕早就渐行渐远了。

(节选自《知中》、纪录片《美国工厂》)