

一本书读懂离岸外包给美国制造业带来的利与弊  
看美国制造业为何掀起回归浪潮，如何夺回领先地位

# 美国制造业 回归之路

离岸外包、回归本土与重振策略

[美] 蒂姆·哈特泽尔 (Tim Hutzal)

[美] 戴夫·里珀特 (Dave Lippert) 著 何蓉 译

## BRINGING JOBS BACK TO THE USA

REBUILDING AMERICA'S MANUFACTURING  
THROUGH RESHORING

美国制造业回归本土专业建议+行动指南+真实案例



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

清华全球产业研究系列丛书

# 美国制造业回归之路

## 离岸外包、回归本土与重振策略

### Bringing Jobs Back to the USA

Rebuilding America's Manufacturing Through Reshoring

[美]

蒂姆·哈特泽尔 (Tim Hutzal)

戴夫·里珀特 (Dave Lippert)

著

何蓉译

藏书

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

美国制造业回归之路：离岸外包、回归本土与重振策略 / (美) 蒂姆·哈特泽尔 (Tim Hutzal), (美) 戴夫·里珀特 (Dave Lippert) 著；何蓉译. — 北京：人民邮电出版社，2016. 10

(清华全球产业研究系列丛书)

ISBN 978-7-115-43658-0

I. ①美… II. ①蒂… ②戴… ③何… III. ①制造业—研究—美国 IV. ①F471.264

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第223641号

## 内 容 提 要

制造业一度是美国经济的重要支撑部分,然而,21世纪初,美国发现自己陷入窘境。自美国制造业离岸外包大潮以来,美国制造业发生了什么变化?离岸外包对美国立足于世界的长期战略,以及对美国社会和公民有何影响?制造业竞争力为何成为了生产过程中的薄弱环节?回岸生产如何逆转这一窘境?它又面临着何种机遇和挑战?

本书通过揭示美国制造业企业只看到将大部分加工制造工作外包到海外的有利一面,却疏漏了离岸业务所产生的真实成本。作者通过反思离岸外包给美国制造业所带来的利与弊,尤其是负面效应,如对产品和服务质量、员工、物流提供商、消费者以及企业利润的影响,并对企业如何让离岸业务回归提出专业建议和行动指南,从而使企业作出正确的决策。

本书对政府决策者、制造行业的企业管理者、制造业研究者和从业者尤为适合,同时也适合经济政策研究人员以及高等院校师生阅读。

◆ 著 [美] 蒂姆·哈特泽尔 (Tim Hutzal)

[美] 戴夫·里珀特 (Dave Lippert)

译 何 蓉

责任编辑 姜 珊

执行编辑 田 甜

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 15.5

2016 年 10 月第 1 版

字数: 129 千字

2016 年 10 月河北第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2016-0517 号

定 价: 59.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第 8052 号

### 直面制造业全球转移的新格局

20世纪60年代以来，跨国公司开始在全球范围内扩张，以寻找更大的产品市场和更丰富、更廉价的生产资源。跨国公司先是大规模出口，随后在海外投资建厂。这一进程带来了包括美国在内的发达国家的制造业离岸大潮，引发了制造业在全球范围内的转移。

对于美国而言，制造业的大规模离岸是美国适应全球市场竞争要求、产业结构调整的结果。离岸大潮推动美国本土制造业集中于高端领域和高端环节，使美国在现代服务业领域获得了全球领先的地位，并因来自中国等新兴国家制造业产品的物美价廉而充分提升了美国居民的生活质量。不过，这一大潮也使美国丧失了“世界工厂”的地位，带来了美国制造业的大规模萎缩和竞争力下降。近年来，美国政府、业界和社会人士开始反思其制造业离岸潮，并探索美国制造业回岸美国本土以重塑美国制造业全球领先地位的道路。蒂姆·哈特泽尔与戴夫·里珀特，这两位致力于推进美国制造业回岸的美国本土人士正是在这一背景下推出了这本著作，尝试从企业离岸和回岸的实践出发，为美国制造业的全球布局，特别是回归美国本土提供理念和方法论的支撑。

作为极力倡导美国制造业回归的美国人士，两位作者认为美国要想

保持优势地位就必须拥有强大的本土制造能力。不过，他们在书中并没有简单地抨击美国制造业离岸潮对美国经济社会的负面效应，而是先以好时、耐克等多家公司为例，剖析了美国本土公司选择离岸生产的内在动因和必然性，进而给出制造业大规模离岸在生产与社会成本计算上的缺失，以及对美国社会就业、创新能力乃至文化的冲击和伤害。随后，作者又借助卡特彼勒、通用电气等公司选择回岸美国本土的实例，剖析了美国制造业回岸给特定企业乃至美国社会带来的正面效应。对于未来，两位作者并非只是简单地呼吁，而是立足于企业自身发展和美国的国家竞争力，为美国制造业在全球范围内如何进行生产布局给出了一整套决策方法、工具与步骤，希望美国企业在对离岸与回岸的商机与挑战、优势与劣势等开展全面而深入的评估之后，仍然能够选择回岸美国。

这本以独特视角讲述美国制造业离岸和回岸故事的著作，是两位作者写给美国企业和社会公众的书，也反映了不少美国政界、业界和社会人士的期盼。不过，美国制造业能否真正成功回流，最终能在多大程度上回流，从根本上是由影响全球制造业国际竞争力的若干关键要素以及这些要素在全球范围内的分布状况决定的。尽管如此，美国社会各界共同推进的“重振制造业”进程，必然对现有的经济全球化秩序体系带来强烈冲击，对全球制造业的新一轮转移产生深刻影响。知己知彼，方能百战不殆。充分了解美国制造业及社会人士的所思所想和新近行动，无疑对我国的制造业强国之路有着重要的价值。

更进一步，全球工资、生产率、能源成本、货币价值等因素的细微变化，已悄无声息地对“全球制造业成本与产品竞争力”的图谱产生了极大的影响。未来制造业将要面对的不仅仅是留在新兴国家或者回归发达国家的问题，还有世界各国的制造业如何更好地靠近市场与资源地、便捷地满足消费者的个性化需求，以及更多、更好地适应信息化、数字

化、智能化的时代大趋势的问题。这将直接关系到每一家制造企业的生产布局，也关系到每个国家的制造业及整个产业的布局，并带来新一轮的全球产业转移。

目前，我国一些企业正在寻求向全球其他国家转移制造业产能，这个过程与美国当年的制造业离岸生产多少都有一些相似之处。在这个过程中，如果我们不能很好地引导，也许在若干年之后，中国制造业也会出现类似于美国的制造业离岸潮。这种离岸潮是否会使中国最终失去“世界工厂”的地位，并出现中国制造业全球竞争力的下降呢？这一问题值得我们及早关注和深入思考。不可否认，中美两国在市场与资源条件、所处的经济发展阶段等很多方面存在差异，更何况我国当前最重要的目标是力促制造业高端化。但是，对美国制造业离岸和回岸历史进行充分了解，必然会在诸多方面为中国的制造强国战略提供十分有益的借鉴。

李东红

清华大学全球产业研究院副院长



推荐序

## 英文版推荐序

我成长在 20 世纪 70 年代，是当时热播电视剧《草原小屋》（*Little House on the Prairie*）的粉丝。电视剧中的一个场景让我记忆犹新，剧中人物查尔斯·英格尔斯（Charles Ingalls）使出浑身解数造出了一把摇椅。在这一集的最后，场景推进到一个世纪之后，那把椅子已经成为古董，被当代收藏家们把玩着。随着镜头缓慢地移动，一行字迹变得清晰：查尔斯·英格尔斯。虽然当时我只是一个小男孩，并且知道自己看的只是想象中的场景，但还是被这个创意感动了：某人亲手制作的东西能经得起时间的考验，成为后人眼中的精品。

《草原小屋》系列图书的作者劳拉·英格尔斯·怀尔德（Laura Ingalls Wilder）经历了第二次世界大战的结束以及美国作为全球制造业领袖的崛起。在 20 世纪的多数时间里，我们都单纯地认为我们的国家能一直成为制造业的领军人物，且这一地位可以一代又一代地传承下去。那么，这种假设有多危险？自傲能以何种速度让我们衰败？

21 世纪初，美国发现自己陷入窘境。为了短期的经济效益，我们将制造业离岸外包，而这损害了我们立足于世界的部分长期战略。在美国丧失国内制造业能力的领域，我们面临着全球范围内离岸制造业被破坏的风险，而制造业一度是美国经济的重要支撑部分。最终，美国制造业的竞争力成了生产过程中最薄弱的一环。

我同样认为这种离岸潮对美国带来更深刻、更深厚的影响。我认为上帝创造每一个人都有其目的性，对于部分公民来说，他们应该从事制造业。当我们的社会失去制造业的就业机会时，我们便失去了就业的多样性。我赞同在一个国家，公民有从事任何工作的途径，无论工作领域是制造业还是任何其他职业。

在这本及时且进行了深度思考的著作中，蒂姆·哈特泽尔和戴夫·里珀特用明确、实用的术语让回岸这一过程变得生动。很多作者在涉及回岸这一话题时只介绍概念，鼓励读者自学，却忽视了细节。然而，哈特泽尔和里珀特与上述作者不同，他们对这一话题进行了细致的论述，让那些希望精通制造业知识的读者得到满足。

让我最为震惊的是回岸过程本身可能会成为一种运动。如果我们选择进行回岸，那么该运动有可能成为我们国家“实践的重点”。想象一下，如果我们的政府官员对回岸话题不再纸上谈兵；想象一下如果我们的商业领袖将回岸生产作为他们采购活动中的首选；想象一下如果我们的教育精英将回岸作为教育学生的一项目标。

运动需要动因，发展国内制造业当然符合这一需求；运动需要领袖，蒂姆·哈特泽尔、戴夫·里珀特以及其他正在勇敢向前，抓住这一契机；运动需要追随者并取决于公民的关注度和投入度。这一切的发生都不是偶然的，而是需要策划和勤奋努力的。回岸这一概念需要在我们的社会得到广泛认可。

我鼓励你阅读此书，不仅将其当作理解回岸运动的入门读物，还要在脑子里形成回岸运动这一概念。你怎样才能在自己的圈子里发挥影响力与大家分享回岸运动的信息？你怎样才能鼓励决策制定者和有影响力的人团结起来加入回岸运动？从根本上来说，就是你怎样才能改变现状？

我们已经开始看到回岸运动略有起色，这让人欢欣鼓舞。正如飞轮刚启动时是最难的，在回岸运动走上正轨前，我们需要“开启”动能。眼前的挑战让人气馁，所以我们需要将回岸运动所带来的美好未来深植于我们的脑海和心中。

我相信一旦启动回岸运动，我们的国家也会开始复苏。作为制造业国度，我们的战略力量得以恢复；随着报酬更高的工作回流到国内，我们的经济耐压力得到恢复；我们可以为未来的市场机遇恢复竞争定位，为具备制造天分的公民重塑职业成就感，等等。正如知名社会学家玛格丽特·米德（Margaret Mead）曾经评论的那样：“永远不要怀疑一小群有思想、勤勉的公民可以改变世界。实际上，一直以来，这才是事情的真相。”

查克·普朗费德（Chuck Proudfit）

Skill Source 管理咨询公司董事长



## 前 言

写这本书的原因在于我们认为美国存在将工作机会出口（离岸）到中国、墨西哥、越南、孟加拉国、印度以及其他很多国家的趋势，而这正在削弱美国的国力。以下列举了美国在 2014 年，即本书出版之年所经历的部分情况：

**高失业率**

**经济低速增长**

**损失的税收**

**低迷的国家收入**

**高昂的国债，特别是欠中国的债务**

**如果我们面临一场全球战争会有防御风险**

**高福利**

**欠佳的国际声誉**

**见习项目的稀缺**

**工作技能的丢失**

**有成为服务型国家的趋势**

**缺少兼职和暑期工作机会**

**年轻人缺少学习基本工作经验的机会**

**高昂的学生个人贷款**

**太多的美国人拒绝艰苦工作**

**“美国制造”的产品日益减少**

**下降的国家荣誉感**

**社会福利有增加的趋势**

美国的制造商同样被离岸行为冲击：

**削弱的供应链**

**新员工的基本工作技能堪忧**

**很难找到具备制造业技能的员工**

**损失了 B2B 客户**

**产品被离岸的供应商所模仿**

**被迫与离岸国家生产的、受到人为控制的同质化低价产品竞争**

**失去对生产过程的控制**

**失去对离岸供应商的质量控制**

**顾客对劣质产品的抱怨**

**不满的顾客进行退货**

**居高不下的维修索赔比例**

**与来自不同地区的离岸供应商在下班时间举行电话会议**

**语言差异**

**文化差异**

**无意中支持了使用童工**

**无意中支持了糟糕的办公环境**

**拜访离岸供应商时需乘坐耗时耗力的跨洲际航班**

**庞大的订货量**

**漫长的研发周期**

**不受欢迎的采购项目**

**高昂的船运成本**

**高昂的汽车货运成本**  
**损失的运输成本及相关问题**  
**仓储成本和大容量订单所带来的问题**  
**离岸材料和订单对资金的占用**  
**应对市场变化时灵活度减小**  
**需要花更长的时间改造产品以满足市场需求**  
**更长的换汇周期**  
**消费者需要更多的“美国制造”产品**

经济环境的改变，如海外企业工人薪酬的增加及更高的货运成本，已经让离岸产生变化，让美国的制造业得到回归（回岸）。一些企业已经开始回岸部分或全部产品：

**通用电气（General Electric）——热水器**  
**玛斯特锁具公司（Master Lock）——锁具**  
**慧姆欧制造公司（Wham-O）——飞盘**  
**苏亚雷斯公司（Suarez）——小型取暖器**  
**密歇根扶梯公司（Michigan Ladders）——玻璃纤维梯子**  
**切萨皮克湾蜡烛公司（Chesapeake Bay Candle）——蜡烛**  
**纽泰克斯公司（Neutex）——电视机装配**  
**塞斯玛特公司（Seesmart）——LED 照明灯**  
**科尔曼公司（Coleman）——空调**  
**霍顿箭术公司（Horton Archery）——弓**  
**塔可尼公司（Tacony）——真空吸尘器**  
**户外大空间公司（Outdoor Great Room）——家具**



这个趋势的方向正确，但速度不够快！我们希望改变这一现状。我们决心实现自己的愿望，完成使命。

我们的愿望是：美国在全体公民的支持下，能重新成为全球制造业领袖和服务供应商。

我们的使命是：我们将为美国的制造商提供教育、培训和合作机会，帮助它们作出更好的决定，考虑将产品生产带回美国。

我们希望你能喜欢这本书，并至少在我们所提出的回岸话题上迈出最初的那一步。

# 目 录

## 第一部分 回岸的故事 / 1

### 第 1 章 企业为何要离岸生产 / 2

## 第二部分 好时巧克力的故事 / 13

### 第 2 章 好时为何决定离岸生产 / 14

## 第三部分 离岸给经济和美国生活方式带来的 毁灭性影响 / 21

### 第 3 章 选择离岸生产的五家公司 / 22

雷德福莱尔 / 23

乐至宝 / 25

耐克 / 28

李维斯 / 31

惠尔浦 / 34

## 第4章 离岸的后果 / 39

节约人力成本 / 40

减少管理压力 / 41

遵守安全守则 / 42

工会的力量 / 43

## 第四部分 回岸趋势 / 53

### 第5章 选择回岸生产的五家公司 / 54

卡特彼勒公司 / 55

玛斯特锁具公司 / 59

努太思公司 / 62

通用电气 / 65

风向科技公司 / 70

结语 / 72

### 第6章 回岸的动机 / 73

质量 / 74

爱国主义 / 76

快速运输 / 77

货运成本 / 78

上涨的海外人力成本 / 78

现金 / 79

知识产权 / 79

持续的改进 / 80

出差 / 81

汇率 / 82

创新 / 83

结语 / 83

## 第五部分 回岸生产的决策制定模式 / 85

### 第 7 章 360° 了解回岸决策的制定 / 86

为你打开知识盲点的都有谁 / 87

第一阶段：分析离岸生产的制造商和产品 / 94

步骤 1：判断离岸生产的真实单位成本 / 94

步骤 2：预测离岸生产的现金流通速度 / 99

步骤 3：估算离岸生产的现金周转周期 / 106

步骤 4：认识离岸生产的不确定性和隐藏问题 / 114

步骤 5：对离岸生产进行 SWOT 分析 / 118

### 第 8 章 第二阶段：选择并分析新的在岸生产制造商 / 120

步骤 1：挑选新的制造商 / 121

步骤 2：判断在岸生产的真实单位成本 / 135



步骤 3: 预测在岸生产的现金流通速度 / 139

步骤 4: 估算在岸生产的现金周转周期 / 144

步骤 5: 认识回岸生产的不确定性和隐藏问题 / 146

步骤 6: 对回岸生产进行 SWOT 分析 / 148

步骤 7: 比较目前的和拟定的制造商 / 150

## **第 9 章 第三阶段：为回岸生产做准备 / 152**

为新的在岸生产制造商做准备 / 152

执行计划部署 / 157

# **第六部分 决定回岸生产只是开始 / 161**

## **第 10 章 回岸工作并非易如反掌 / 162**

人才资源的稀缺 / 163

糟糕的基本工作技能 / 165

衰退的供应链 / 173

回岸生产的地点 / 177

通过精益生产提高运营效率 / 182

创建企业的精益生产管理体系 / 190