

端 × 华尔街日报 广场

一位在华经营工厂的美国人：与“中国制造”脱钩谈何容易

一位在中国经营六家工厂的美国人说，考虑到供应链问题、贸易紧张局势和疫情封控，客户希望他到其他地方生产商品。



2022年8月25日，中国上海，工人在工厂里组装电脑。摄：Qilai Shen/Bloomberg via Getty Images

WSJ

华尔街日报 ✓

华尔街日报记者 Jason Douglas / Stella Yifan Xie | 2022-11-13

世界工厂 工厂 中国疫情 中国逃离 WSJ 端传媒尊享会员 端 x 华尔街日报

本文原刊于《华尔街日报》，端传媒获授权转载。目前，《华尔街日报》中文版全部内容仅向付费会员开放，我们强烈推荐您[购买/升级成为“端传媒尊享会员”](#)，以低于原价 70% 的价格，畅读端传媒和《华尔街日报》全部内容。

Jacob Rothman花了20年时间与朋友和家人在中国打造了一家制造企业。现在，这位49岁的美国高管说，客户希望他在其他地方生产一些烤肉工具和厨房产品。他知道这并不容易。

这位阳江市汇隆实业有限公司（Velong Enterprises Co）联合首席执行官称，客户没有一个不施压，建议在中国以外的地方建厂。该公司在中国大陆有六家工厂，为沃尔玛（WalMart Inc., WMT）和烤架制造商Weber Inc.等大型零售商和消费品牌服务。但他也表示，没有哪里比得上中国。他说，用了30年才打造出这条供应链，使其像瑞士钟表一样精密运行，没什么能比得上它。

对于开始重新思考对中国的依赖的公司来说，与这个全球第二大经济体脱钩将又慢、又难、又费钱。一些公司目前正在这样做，因为贸易、技术、安全、台湾问题等一系列因素导致中美紧张关系不断加剧。台湾是一个自治岛屿，中国宣称拥有其主权。

这些分歧或使几十年的经济一体化努力告吹。许多美国议员现在希望某些产品是在美国制造，拜登（Joe Biden）政府已对向中国出口半导体实施新的限制措施。中国领导人也想加强对本土供应商的依赖。疫情引发的供应链乱局以及中国防疫封控措施造成的干扰使两国关系进一步紧张。

早在疫情爆发前，美国企业对华投资就已放缓。根据研究机构荣鼎集团（Rhodium Group）汇集的数据，2019年美企对华投资额为130亿美元，低于2012年154亿美元的高点。到了去年，该投资额下降到只有84亿美元。

美国要与中国“脱钩”并非易事。近年来，中国在美国进口商品中的比重已经下滑，主要是受关税影响，但这一比重仍然很高。根据美国人口普查局（U.S. Census Bureau）的数据，今年前八个月，从中国进口的商品价值占美国所有进口商品价值的17%。这一比重较2017年（特朗普政府对一系列中国商品加征关税之前的一年）的22%有所下降，但高于美国从其他任何一个国家进口的商品价值的比例。

近年来两国之间的纷争足以让一些美国公司高管推动供应链网络的多元化。在特朗普执政期间，随著贸易紧张关系升级，Crocs鞋、Yeti啤酒冷却器、Roomba吸尘器和GoPro相机生产商等一些制造业公司，都将生产线从中国转移到其他地方。新冠疫情期间，纽约香水销售商Inter Parfums Inc.在上海的工厂生产受到干扰后，决定将其业务迁回美国。在上海美国商会（American Chamber of Commerce in Shanghai）最近调查的300多家美国公司中，18%的公司现在将中国列为其全球投资计划排行榜的第一位，低于2021年27%的比例。

正如Rothman所说，他现在发现把业务从中国迁到其他国家会带来许多挑战。近年来，Rothman的公司业务已经扩展到柬埔寨，并在越南和印度成立了合资企业。Rothman说，他还一直在考察墨西哥和土耳其的工厂，并关注菲律宾市场潜力。Rothman的公司在中国大陆的六家工厂雇用了大约1,200名员工，在中国境外雇用了600名员工。

中国以外的选址都有其劣势。Rothman说，柬埔寨和越南的前景不错，但产能和人口要小得多。越南的工厂已经拥挤不堪，可用空间有限。土耳其的高科技工厂光鲜亮丽，但饱受猖獗的通胀困扰，成本和定价管理因此变得复杂。Rothman说，印度的潜力巨大，但需要改善基础设施，比如更好的道路。

Rothman说，没有哪个国家能与中国基础设施的庞大规模和成熟程度相竞争。让合适的工厂、人员、设备和原材料供应聚到一起，就好比要“把飞机降落在航空母舰上”。

Rothman花了几十年时间来了解如何在中国经商。他在美国加利福尼亚长大，曾在缅因州的Bowdoin College学习宗教，他说原以为自己会成为一名拉比。然而他去了中国，为他的家族企业采购和开发产品。这家位于加州的企业名为National Broom Co.，生产扫帚和拖把。他到中国时，National Broom开始生产可在节日期间销售的小型电子产品和礼品。

在一位旧金山的家教、一本语法书和一本字典的帮助下，Rothman学会了一口流利的普通话。他努力以许多西方人做不到的方式融入中国社会。在中国，他没有住在喜来登（Sheraton）或者威斯汀饭店（Westin），而是住在中国人经营的酒店里，出门坐公交，不依赖司机，还与陌生人聊天以提高语言能力。他最终娶了一位中国太太。

Rothman与曾是其家族企业中国供应商的Chen Jingqiu合作时，他对中国的投入更深了。2003年汇隆实业成立，Chen和女商人Cao Yushu是最初的创始人，Cao Yushu后来成了Rothman的妻子。Chen当时在华南的沿海城市阳江。

Rothman和Chen投资购买了新机器，多年来积累了一份亮眼的西方客户名单，其中包括沃尔玛和Weber、零售商Dollar General Corp.和加拿大的Loblaw Companies Ltd.，以及Mr. Bar-B-Q和Char-Broil等品牌。到2012年，Rothman离开了他的家族企业，这样他就可以全身心地投入到汇隆。2013年，该公司的年收入为3,200万美元，而十年前只有大约380万美元。

沃尔玛的一位发言人说，该公司的采购战略“包括各种互补策略以及与老牌供应商和新供应商的关系”。其他公司没有回复置评请求。

Rothman与Chen的合作关系体现了两国之间以及他们家庭之间紧密的相互依存关系。他的妻子Cao

Rothman与Chen的合作关系体现了两国之间以及他们家庭之间紧密的相互依存关系。他的妻子Cao Yushu和Chen的妻子Chen Jing负责公司的财务。Rothman说，这就是中美合作。

他们也曾有过分歧。Rothman说，他有一次就如何处理客户问题与Chen发生争执，他非常生气，怒气冲冲地冲出工厂，搭上一辆摩的疾驰而去。他说，Chen开著车追了好几公里，在等红灯时恳求他回工厂解决问题。他说，最后他冷静下来了，付钱给摩的司机，然后回去工作了。

Rothman说，在特朗普担任总统初期，他们第一次听到客户说希望在中国以外的地方建厂，而在2018年美国对一系列中国制造的商品加征关税后，这个问题变得更加迫切。汇隆最初在越南成立了一家合资企业，尝试在中国以外的地方生产，后来又斥资500万美元在柬埔寨建造了一家工厂，生产烤架和家具罩，并在2020年初投产。该公司选择柬埔寨是因为从那里出口到美国是免税的，劳动力成本低，而且比越南更容易找到场地，费用也更低。

然后，疫情爆发了。中国严格的边境控制意味著一些技术管理人员无法到工厂监督生产。雇佣工人和管理工厂都是远程完成的。由于西方国家被迫居家的消费者纷纷购买新烤架和厨房用具，该公司的业务随之飙升，公司收入在2021年达到了近1.6亿美元的高点。

这种激增势头后来逆转，因为高通胀和利率上升抑制了消费需求，使汇隆工厂获得的新产品订单放缓，包括在柬埔寨的新兴业务。Rothman说，汇隆还没有收回在那里的500万美元投资。Rothman表示，该公司的计划是增加厨房计时器、温度计和其他电子设备的生产线，并建一所学校，帮助员工提高英语、会计和工商管理方面的技能。

汇隆在越南的合资企业生产砧板和充电线。另一家在印度的企业生产铜器和锻铁家居装饰品。

不过，据Rothman称，这些地方都无法与中国竞争。他表示，他曾参观过越南、印度和墨西哥的工厂，那里的装配线组织不善，切割和抛光金属板等极易自动化的工作都由手工完成，限制了生产速度。

他说，在墨西哥，他找不到制作烧烤架或户外家具罩所需的塑胶，必须从中国进口。他表示，在越南和柬埔寨，他需要进口钢铁和电子元件，例如温度计上的温度传感器。他说，这些也来自中国。

如何使这些海外业务获得长期回报是另一个挑战。Rothman称，他经常做噩梦，担心选错了地方，投资建设新的工厂后无人使用。他表示，客户们急于让工厂搬迁，但并不总是乐于帮助工厂克服困难。

他表示，与中国的脱钩将会一点一点地发生，会随著时间推移而取得进展，但这并不容易。

今年，随著通胀飙升和乌克兰战火肆虐，转向其他地方生产的压力并没有减轻。该公司的收入预计将较2021年下降20%。Cao说，一些客户现在对中国生产失去了信心，但这是公司无法控制的情况。Chen表示

2021年下降30%。Cao说，一些客户现在对中国失去了信心，但这是公司无法控制的情况。Chen表示，2022年感觉像是一个转折点，未来，世界可能不再依赖中国作为世界工厂。

在中国和美国之间穿梭往返了几十年后，Rothman和妻子在上海买了房子，打算常驻。他们本应在重新装修后于今年夏天搬进新家，但封控造成了延迟。他们现在希望最终能在11月搬进去。

Rothman说，他对12岁儿子的教育问题感到担忧，因为国际学校的外籍教师已经成批逃离上海，以逃避笼罩在封控威胁下的生活。在今年的一次封控期间，Rothman曾花了两周时间教中国邻居的孩子们学英语。

Rothman说，不想离开这里，他已经在中国生活20年了，但如果非离开不可的话，就只能走了。

英文原文：An American Helped Build a Business Inside China. Clients Want Him to Leave.]2