

产业单一 收支失衡 市政滑坡 居民逃离

“废都”底特律

□本报记者 杨博

底特律，这座曾令全球汽车业顶礼膜拜的“圣城”，如今沦为风雨飘摇的“废都”。

7月18日，美国密歇根州底特律市申请破产保护，成为美国历史上规模最大的市政破产案。这座曾经风光无限的明星城市的陨落，既源于长期偏重于单一产业造成的收入结构失衡，也源于人口大规模向外迁徙、税基削弱导致基础设施服务缺失的恶性循环。作为美国制造业曾经的代名词，底特律谋求转型是不可逆转的大趋势，尽管这一过程注定漫长而艰难。

从“汽车之城”到“生锈地带”

罗马非一日建成，底特律的陨落也非一日之功。

底特律的繁荣始于18世纪。在内河运输仍占主导地位的彼时，身处五大湖水路战略要冲的底特律堪称美国的交通枢纽，同时背靠密歇根州丰富的煤炭资源，由此成为美国的重工业中心。上世纪五十年代，蓬勃发展的美国汽车业创造了大量工作岗位，吸引了南部大量居民，底特律的人口数量迅速增长，一度达到185万人，成为美国第四大城市。由于坐拥通用汽车、克莱斯勒、福特三大巨头的总部和诸多工厂，底特律被冠以“汽车之城”的美称。

随着远洋运输的兴起，底特律的地理位置优势逐渐被削弱。随着产业布局全球优化，密歇根州钢厂的产品被更加廉价的进口钢材所取代，新的工业中心在美国南方更靠近沿海港口的地方兴起，底特律和密歇根州渐渐成为美国媒体所说的“生锈地带”。

同时，日本和欧洲汽车制造商异军突起，不断瓜分美国汽车市场份额，令美国本土车企受到冲击，不少车企开始在其他城市设立工厂，底特律的人口数量逐步下降，税收和房地产价格下滑，大量建筑物被废弃。

与美国其他一些城市相似，底特律在房地产开发商纷纷转战郊外后开始显露衰败迹象。1967年，底特律爆发因民权运动引发的种族骚乱，中产阶级流向郊外和其他城市的进程进一步加速。人口大量向外迁徙导致城市税收锐减，收不抵支，形成恶性循环。

根据美国人口普查局的统计数据，2010年底特律的人口已降至71.4万，创下100年来新低，退居美国第18大城市，成为美国过去60多年来人口数量下降

最多的城市之一。

由于财政预算不足，底特律的城市公共服务也不断变糟，犯罪率升至近40年来最高，而失业率超过18%，是全国平均水平的两倍多。最新统计资料显示，底特律市民致电警方后，平均要等待58分钟才能得到响应，而全国平均等待时间为11分钟。底特律的破案率仅为8.7%，而密歇根全州的破案率为30.5%。今年一季度，底特律约有40%的路灯不亮，只有三分之一的救护车可提供服务。该市约有7.8万幢废弃建筑，三分之一的居民生活在贫困线以下，五分之一的居民失业。今年2月，底特律被《福布斯》杂志评为“2012年美国最悲惨城市”。

单一产业注定城市之痛

兴也产业，废也产业。在巅峰时期，底特律全城90%的人口都为汽车业工作，但在国际金融危机的冲击下，美国汽车业于2009年集体沦陷。产业布局单一化的恶果不断显露，尽管美国经济的大环境不断转暖，底特律却遭遇了“最后一根稻草”。

过去数十年以来，虽然中国等新兴市场的需求骤增，但日吹车企不断崛起，不但抢占了美国汽车业在海外的市场份额，还入侵美国本土市场，美国汽车业备受威胁。在对成本的考量下，不少美国车企开始在新兴

转型之路漫漫

底特律并非美国第一个申请破产保护的城市。据报道，自上世纪50年代以来，美国有60个城市、乡镇或村庄申请破产保护。国际金融危机以来，美国有十几个州和地方政府面临“无米下锅”的困境，包括纽约、克利夫兰和费城等大城市都曾濒临破产边缘。

去年6月，加利福尼亚州有三个城市在两周内相继申请破产保护。2011年，阿拉巴马州的杰斐逊县申请破产保护，当时该县负债超过40亿美元。

美国司法部门的公开资料显示，美国破产法第九章专门针对市政当局的破产保护申请。在破产保护状态下，市政当局可以制定一个调整债务的方案，并就该方案进行磋商。

经济体建厂，冲击了底特律汽车业的就业和税收。在底特律市内，大量二战后修建的车企老厂房被遗弃，通用汽车、克莱斯勒、福特和数以百计的汽车零部件生产商在底特律以外的地区修建能处理现代集成生产线的新工厂。几乎每经历一次经济危机，就有一批车企离开底特律。最近一轮的国际金融危机更是令底特律汽车业雪上加霜。

2009年，通用汽车和克莱斯勒相继申请破产保护，美国三大汽车公司裁员14万人。美国汽车业的集体沦陷令底特律陷入深渊。目前这座“汽车城”只剩下通用汽车和克莱斯勒等少数几家汽车公司。通用汽车是唯一将总部留在底特律的汽车制造商，但其庞大的研发和测试中心均在底特律以外的其他地区。

长期以来，底特律的产业结构单一，就业和财政均严重依赖大型车企。在汽车业兴旺时，底特律的财政收入直线上升，汽车业一旦遇到困难，其财政受到的打击也格外严重。2008年以来，底特律每年的财政赤字平均达1亿美元，该市一直通过借债来维持日常运营。

在密歇根州州长斯奈德看来，底特律需要一条打破公共服务每况愈下恶性循环的清晰路径。唯一的办法是进行彻底重组，让底特律“脱胎换骨”，卸掉那些根本不还不起的债务包袱”。

或许可以像曾经的通用汽车一样，处于再工业化背景下的底特律在经历

事实上，将通用汽车等美国车企击垮的不只是金融危机，另一个重要原因是这些车企长期的过高福利，这也是底特律“不能承受之重”。据媒体报道，底特律车企工人不仅收入丰厚，还享受“从摇篮到坟墓”的全方位福利照顾。由于车企员工的高福利成本，消费者每购买一辆美国车，要比买其他国家生产的汽车多花1200美元，导致“美国制造”的竞争力锐减。在截至去年6月30日的最新一个财年中，底特律包括医保和养老金在内的劳动力成本高达9.68亿美元，约占该市财政预算的49.5%。

破产边缘，但在时任美国总统福特的力主下，联邦政府向纽约市提供紧急联邦贷款，帮助后者渡过难关，但底特律很可能不会得到这样的“眷顾”。目前美国联邦政府财政捉襟见肘，并且国际金融危机时期对汽车业的大规模救助曾引发巨大争议，如果再拿纳税人的钱为底特律“填窟窿”，恐怕会招致社会舆论强有力的反对。

在密歇根州州长斯奈德看来，底特律需要一条打破公共服务每况愈下恶性循环的清晰路径。唯一的办法是进行彻底重组，让底特律“脱胎换骨”，卸掉那些根本不还不起的债务包袱”。

或许可以像曾经的通用汽车一样，处于再工业化背景下的底特律在经历



GETTY图片

记者观察

我国地方政府不可漠视破产风险

□本报记者 陈莹莹

曾享誉全球的“汽车城”底特律因长期负债超过180亿美元，于7月18日申请破产保护。对于了解情况的人来说，底特律走到这一步并不意外，类似的地方政府破产事件在美国城市发展史上并非首次，但在我国历史上还从未出现过类似案例。这并不意味着我国地方政府可以漠视破产风险。地方政府为什么不能破产？事实上，在一个市场经济成熟的国家，如果一个地方政府过度依赖的某一产业消亡且政府负债过高无法维持运转，那么这个地方政府完全有理由、也应该破产。

底特律的破产事件给我们某些地方政府敲响了警钟：如果再不转变发展观念并控制债务风险，即便不会破产，濒临破产境地也绝非不可能。

一方面，近年来，我国许多领域和行业的产能过剩问题日益严峻，随之而来的是一大批传统工业城市、资源型城市走向“悬崖”。

那些曾创造一夜暴富神话的“钢城”和“煤城”，无不面临巨大的产业结构调整和转型升级压力。换言之，地方经济发展绝不能过度依赖单一产业，必须主动推进城市产业升级换代、转型升级，摒弃以往低质量、高增长的粗放型发展思维。

早在19世纪初，底特律就已成为“世界汽车工业之都”，拥有福特、通用、克莱斯勒和阿美利加这四家美国最大的汽车制造公司总部及下属企业。然而，过度依赖汽车工业的底特律人怎么也不会想到，底特律人怎么也不会想到，底特律的故事提醒我们，地方经济的发展不仅要考虑现在，更要规划未来。不仅要规划房屋、公共基础设施等建设，更要规划人口、生态等多方面的建设。只有具备与时俱进的发展理念，遵循全面、协调和可持续发展的产业布局，城市才能拥有持久的生命力。

另一方面，底特律的破产事件告诉我们，地方政府并不是无限信

链接

底特律的“家底”

□本报记者 黄继汇 纽约报道

由于申请破产保护，理论上底特律市政府拥有的所有资产均可能被拍卖。哪些资产将拍卖、何时拍卖目前尚未进入讨论议程，但这已成为媒体热议话题。近期美国媒体列出了底特律市政府最值钱的一些“家底”，其中很多是名贵艺术品。

底特律市政府最值钱的资产当属底特律艺术馆 Detroit Institute of Art，该馆占用的土地、建筑和艺术品均归市政府所有。该馆自称为美国排名第六的博物馆，从1885年开始就收集艺术品，拥有许多非常珍贵的作品，包括梵高的《自画像》、迪戈·里维拉的《底特律的工业》以及奥古斯特·罗丹的雕塑作品《思考者》。

据底特律当地媒体估算，仅梵高的《自画像》就价值6000万美

元，而安迪·沃霍尔的《自画像》价值高达8000万美元。该艺术馆2004年的估值就达10亿美元。有消息称，如果这些藏品确认将出售，一些爱好收藏的华尔街巨头将蜂拥而至。对于能否出售该馆的藏品，底特律市存在争议。底特律市的应急管理人凯文·厄尔表示，目前没有这方面计划。

底特律市政府的其他资产还包括市政供水和垃圾处理部门，负责向400万人口提供服务。占地125英亩的底特律动物园拥有世界上最大的基地生态展示区。达拉斯和西雅图市政府此前均将当地动物园私有化。

作为底特律市政府的财产，贝拉岛 Belle Isle)公园理论上也可能被拍卖。该公园位于底特律河边，占地952英亩。此外，底特律市政府的财产还包括修建于1848年的名胜古迹韦恩堡 Fort Wayne)。

功能改进一小步 服务体验一大步

——招行全面上线免排队“网点预约服务”

文/张丽翔

招商银行是最早推出“网点查询”功能的银行，客户可以通过招行手机银行选择排队人数较少的网点去办理业务。

据招行最新消息，现在招行手机银行不仅能“网点查询”，更能“网点预约”，有了这个功能，在招行办理业务，客户可以“排队都不用排”。

办理“网点预约”，客户只需通过招行手机银行预约网点和业务办理的时间段，届时银行专门柜台将对该客户提供优先服务。

笔者了解到，招行网点预约服务功能从7月份开始将全面上线。届时，招行所有分行同城网点将开通使用该功能。至2013年末，招行二级分行也将实现此功能。

到银行排队等候办理业务对很多人来说都是不得不花费的时间成本，而以“因您而变”为服务宗旨的招商银行服务再升级，推出“网点预约”服务，从家门就可直达柜台，提供全程的个人优先服务，省去排队的麻烦。

据悉，招行是首家推出网点排队查询功能的银行，客户通过手机就能查到网点目前有多少人排队，最大的好处就是可以选择人较少的网点去办理业务。

招行网点排队人数查询功能由招行自主研发，推出之后，大受好评。招行团队则继续致力于更便捷的服务产品研发，即在此基础上设计一个不用排队的产品，网点预约服务由此诞生。

据了解，从7月开始，招行“网点预约”功能将全面铺开上线。“网点预约”不同于远程取号，在预约的时间段里，客户亲临营销厅将优先办理业务。

网点预约功能上线之后，招行客户将享受到一条龙的服务。客户可以先通过招行手机银行定位，查看周边网点排队情况。预约之后，客户会收到招行客服的提示短信，如果不熟悉路线，还可以通过手机银行的导航功能找到预约的网点。

服务全方位 “网点预约”招行全行全业务

根据客户的体验，结合招行相关部门、分

行对该功能的反馈，开发团队深入研究，在过去将近一年的时间里，在技术上将排队机系统、手机银行系统、柜面系统等多个系统的通道打通结合；在硬件设施上对全国网点的设备进行了升级，部分网点增添了柜台、柜员。多方举措下，招行“网点预约”功能渐趋成熟和完善。

“网点预约”开发团队充分考虑了各方面因素，除硬件软件设施搭建完毕以外，对业务办理的每个环节和流程都设计得细致入微。可见招行的创新精神和服务意识已经深入骨髓。

笔者了解到，客户提前三天就可以进行网点预约，使得客户能更好规划时间；客户早到或者迟到15分钟，都可以优先办理，人情味十足；一张卡一天只能预约一次，防止出现“占位”现象；客户除了可以预约本地网点以外，还可以预约全国各地的网点，满足商类型客户需求。

“我们要求所有的网点，哪怕再忙都要释放出柜台和柜员来服务预约客户。另外，我们会对客户进行分流，网点可以根据不用时间段的历史人流量的峰值和谷值来设计预约人数。

比如说人流量多的时段就调低预约的名额，以免影响客户体验。”招商银行零售综合管理部相关人士表示。

而且，据招行相关人士介绍，经过了一年多的调试与拓展，目前招行“网点预约”功能除了能实现全行预约，招行持卡客户还能实现预约所有业务，真正做到提供全面全方位的服务，这在业内属于首家银行可以做到。

未来方向 从手机银行到全渠道“预约”

早在几年前，招行便从全行战略发展的角度提出，要从“水泥+鼠标”向“水泥+鼠标+拇指”的发展模式转变，即在优化网点布局、创造网上银行优势的基础上，进一步打造在移动互联网时代新的优势。

近年来，招行一直坚持在优化网点布局、创造网上银行优势的基础上，进一步打造在移动互联网时代新的优势，手机银行业务的发展进入快车道。

笔者获悉，招行目前手机银行的下载量在

全国处于领先的位置，目前已经突破1000万次，手机银行开用户数超过1200万。截至2013年5月，当年交易金额达3355亿元，同比增长244%；累计交易1353万笔，同比增长391%，已超2012年全年交易笔数。今年5月份，招行获得了“亚洲银行家”“中国最佳手机银行”奖，这是继九度蝉联“中国最佳零售股份制商业银行”奖之后获得的又一重要大奖。

笔者了解到，电子银行和网点服务相互配合是招行发展策略之一，最大的好处是让客户享受到更好的、更具个性化的服务。例如网点预约当天是客户的生日，招行的客户经理可以提前准备给客户庆祝。如果客户选择了短信提醒，在给客户提供提醒的同时，会告知最新的优惠活动。

笔者了解到，目前“网点预约”只是招行长远规划的第一步，接下来在对接的渠道上会推广到电话银行中心、网银和Pad银行。另外还会把网点预约功能嵌入到各个业务当中，整体提升客户的服务体验和业务办理效率。