



插图 / 迢迢

## 跨国研发方兴未艾

文 / 张述冠

商业的日益全球化促使企业的创新策略也变得更加全球化，跨国公司正在将更多的研发资金投到总部所在地之外的国家和地区。Booz & Company 的年度调查研究显示，2007年，有80家研发投入最多的美国公司将总共1460亿美元研发资金中的801亿投到了海外，50家研发投入最多的欧洲公司将总共1170亿美元研发资金中的514亿投入到了欧洲大陆之外的地区。而在日本，则有43家研发投入最多的

公司将总计716亿美元研发资金中的404亿投到了其他国家。

乍看之下，这对那些公司的所在国来说，似乎意味着人才、就业和影响力等方面的损失。但其实，创新投入是双向的。以美国为例，虽然本国公司有801亿美元的研发资金投到了海外，但总部在美国之外的公司也投入了426亿美元的研发资金到美国，占到美国本土研发投入的40%。并且在多国范围内进行研发投入的公司比只在本国进行研发投入的公司能获得更多的回报。

本次调查所涉及的公司平均将他们55%的创新资金投到了国门之外，足可证明，在过去的几十年里，创新实践正在变得越来越国际化。跨国公司的研发足迹也反映了，在全球化的过程中要想获得成功所需注意的种种因素，如与本地和国际对手抗争、在不熟悉的新市场中赢得份额、了解新市场中的客户需求、吸引高水平的科学家和工程师等等。

研发全球化并不是新生事物，近十年来，企业就一直在将研发

设施部署到国外。IBM公司早在1956年就在苏黎世和瑞士成立了它的第一家海外研究中心，日本的汽车企业在上世纪60年代之后就开始在美国设立设计室。跨国公司将研发设施建立到母国之外的比例一直在稳步增长，从1975年的45%增长到2005年的66%。现在，这个比例仍在继续增长，从2004年到2007年，全球跨国公司的研发地点增加了6%，而在这些新增的地点中，83%位于中国和印度。跨国公司的研发人员也增长了22%，其中中国和印度的研发人员比例也占到了91%。

美国公司投入到国外的研发费用最多，这使得美国成为2007年研发费用的首席“出口国”，接下来的是日本和瑞士。而研发费用的首席“进口国”是中国，外国公司投入到中国的研发费用总额达247亿美元。印度第二，为129亿美元。其他主要的“进口国”包括加拿大、以色列和英国。

通常，企业将研发活动转向国外的最初动机是为了降低研发成本，因为低成本国家的工程师工资水平更低。但本次研究却表明，只有1/3的海外研发行为是出于对低成本的追逐。而且，由于对熟练工程师和其他人才需求的增加，低成本国家的劳动力成本也在迅速增长。以印度为例，高端服务人员的工资水平在2005年只是美国同行的53%，2008年是65%，预计2012年这一数字将会增长到77%，到2020年则会达到90%。

随着低成本劳动力优势的消减，其他促进全球化研发的因素，如出色的科学家和工程师等就变得更为重要。熟练工程师的数量正在迅速增加，不仅是在中国和印度，其他国家也是如此。创新价值链的每个环节的重要性都在增加。全球化公司很快意识到，一些国家正在形成自己特定的技能优势，比如印度的汽车业，中国的电子业等等，而全球化公司也就在这些国家中追逐相应的人才。

当企业在全球市场销售产品和服务时还会发现，将研发机构设在那些高增长的市场的另一个好处。譬如，发展中国家对汽车的需求正在迅速增长，但那些流行于欧美的车型又无法完全满足消费者的需求，要想在这些新的市场获得成功，需要有优秀的工程师为这些市场重新设计汽车。在上海或孟买比在底特律或斯图加特更容易获得这样的人才。

总体来讲，在全球化研发上更为积极的企业能够获得更为可观且可持续的回报。在过去的三年里，那些将超过60%的研发投入到国外的企业，在营业毛利、股东回报、市场覆盖率、资产回报率等业绩指标上，都比其他企业表现得更为优秀。那些研发比销售更加全球化（即海外研发投资的比例高于海外销售的比例）的企业，三年来的市场覆盖率增长比全球化投资不足的企业高出50%。

然而，并非所有的全球化创新战略都会带来同样的回报。研发

的全球化并不必然保证业绩提升。为了成功，企业的研发策略必须与公司整体战略保持一致，还要与其运营的商业环境相协调。

研究表明，较小的研发网络和较大的研发机构，似乎可以支撑更好的业绩。全球化研发足迹更为集中的企业，在三年期运营收入和股东回报方面比别的企业高出30%，在市场覆盖率增长方面则高出40%。这是因为，这些企业在部署研发资源时更为小心，更好地利用资源，更为有效地管理研发网络，改善沟通和协作。他们还利用规模经济来加强一些关键要素的实力，如培训、IT支持、实验室等。如果没有良好的IT基础设施、沟通流程和培训计划，在不同的地方部署复杂的研发团队是成问题的。例如，在某个公司，当研发地点从1个变为4个时，一些研发必需品的累积流失率从23%上升到了54%，多地点项目的花销会超出预算的20%。

值得注意的是，向中国和印度这样的低成本国家多投入10%研发资金的公司可以有更好的回报，在三年期销售增长方面超过其他企业25%，在市场覆盖率增长方面则超过67%。这表明，劳动力低成本还是有利可图的，同样重要的是还可以获得关于如何更好地服务于高增长的本地市场的知识，随着这些新兴市场的进一步发展，它们对跨国公司会更有吸引力。<sup>②</sup>

反馈 zhangsg@21cbr.com