

重塑全球价值链

这次的经济危机正在改变全球的产业格局，构建新的营商环境。而中国市场作为世界上少数甚至是唯一的亮点，正在成为国际领先企业关注的焦点。随着中国市场对企业重要性的加深，越来越多的跨国企业在实际运营上将中国作为其全球价值链的枢纽。

文 / 谢祖墀

美国联邦储备委员会前主席格林斯潘称，2008年爆发的全球经济危机，是“世纪一遇的金融海啸”。这次经济海啸，其规模之大、扩散速度之快和全球波及范围之广是前所未有的。

全球所有的发达市场都在危机中遭遇重大冲击，大部分的新兴市场也受到重挫。在这种环境下，2009年第一季度，中国GDP增长6.1%，和同一时期其他多数国家和地区经济的严重衰退相比，这一数据鼓舞人心。对企业而言，在此次经济危机中中国市场仍是世界上少数甚至是唯一的亮点。

在新的世界局势和营商环境在逐渐成型的阶段，能够对当下快速转变的形势做出正确审视和有效应对的企业，将更有可能在危机中存活和在危机后取得成功。中国作为世界经济中极为少数还在平稳较快增长的主要经济体，相比其他市场之下，中国市场对企业的重要性变得越来越意义深远了，这将为企业带来新的战略意义。

中国价值再评估

CEO们面临着全球性的需求下滑，必须寻找新的增长点。为此，中国市场的机遇，正是企业所需要的增长动力。事实上，不少领先的跨国企业已意识到，尤其是在目前全球经济危机中，相对来说中国市场的重要性更为重要。他们理解到其传统市场在未来1-2年将难以恢复，中国市场将是它们全球业务增长的重要来源，甚至是唯

一的增长点。即便是现今的这段困难时期，仍无损他们中许多继续加大在华投资和长远发展的信心。

2008年，一家跨国快速消费品公司的中国业务占其全球增长的25%左右；2009年，它们的期望是中国业务将占其全球增长的60%。中国的战略重要性对这家公司来说不言而喻。

另外一个例子是英特尔公司，它在中国遇到了成本上升的压力，对成本控制更为关心，正在把上海的工厂迁移到成都。其实，中国沿海的成本的提高正促使不少跨国企业考虑将生产基地或供应链中心移到成本较低的内陆地区。不过，这些转移并不代表企业正打算减少在中国的业务。相反，英特尔关闭了其在马来西亚和菲律宾的工厂，并把这些工厂的产能都整合在成都。英特尔也

已公开宣布，将保留上海的研发基地和投资位于杭州的浙江银江电子股份有限公司，提升其在软件创新及优化解决方案方面的能力，并对中国地区追加1.1亿美元的注册资本。

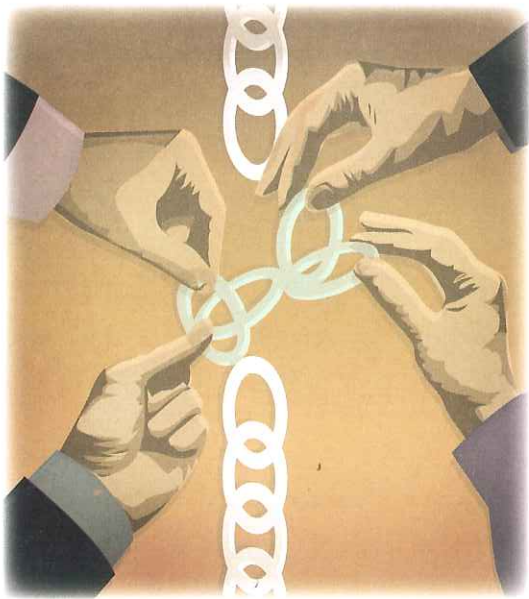
英特尔只是有意强化其在中国业务的众多跨国企业之一。可口可乐公司便在2009年3月宣布将在三年内增加20亿美元对中国的直接投资，投资规模超过了它在1979年重返中国后至今30年的投资总和。而它的竞争对手百事公司此前也宣布了将在四年内于中国投资10亿美元，以增加其在中国内陆和西部地区的产能。此外，三星集团计划在2009年投资10亿美元，发展更多中低端产品以扩大其在中国的市场覆盖；西门子在2006年底宣布的10亿欧元中国投资计划的基础上，将在未来三年追加1.5亿欧元的投资；美国音响制造商哈曼（Harman）计划在中国扩大业务，在五年内把员工数增至现在的三倍，并承诺相应投资让销售额能达到现在的五倍；玩具制造商美泰集团旗下

的芭比公司，于2009年在上海成立了全球首家旗舰店，希望能在中国拓展新的运营模式；拜耳先灵医药宣布将在未来五年投资1亿欧元，于北京建立全球研发中心；迪士尼公司计划在上海建立新的主题乐园，届时将是该公司在美国境外最大的乐园；耐克正投资

近1亿美元在江苏省太仓经济开发区建一个新的物流中心，该中心将是该公司在亚洲最大的物流中心；惠普将在重庆市建立国内第二个人电脑生产基地；微软则会在三年内在中国投入10亿美元，加强其在各业务包括移动和互联网平台的研发能力。

这些国际领先企业对中国的重视，显示了它们对中国的信心。比如耐克公司，在美国销售额只增长4%和在全球销售额增长9%（调整了汇率因素）的情况下，耐克中国的销售（调整了汇率因素）则获得可观的50%增长。因为美国房地产泡沫的破裂，美国热水器制造商A.O.史密斯的全球销售额在2008年第四季度同比倒退了9%。反之，它们在中国的销售仍有11%的增长，这证明了中国在跨国公司全球布局的战略优势。A.O.史密斯的主席及首席执行官Paul W. Jones最近在访谈中更表示，他们预计2009年在中国的销售有6%的增长，这将有助于舒缓公司因美国房地产市场下滑所带来的冲击。因此，A.O.史密斯并没有计划终止现有的新投资。最新的第三期扩建工程，有望于2009年竣工，使其在中国的生产规模在2008年竣工的二期基础上又将翻一倍。

无疑，在经济危机中，企业必然会受到资源限制。它们投资中国的决定，也因此而显得更“难能可贵”和具战略重要性。而同时，这些举动也将进一步强化中国在他们全球业务的角色。



融入全球价值链

伴随着对中国市场的战略重视，我们同时也观察到越来越多的跨国企业在实际运营上让中国逐步演变为它们全球价值链的枢纽。这种与全球价值链的融合，主要体现在两方面：1. 企业更充分地利用中国的“双重角色”（即同时把中国作为销售市场以及出口产品到世界其他市场的枢纽）。2. 企业把更上游的运营，如研发和产品开发等，结合到中国的价值链中。

中国的“双重角色”

随着中国本土市场的发展，更多的跨国企业了解到在中国扩大销售，不仅可以提高销售额，还可以透过中国庞大的销售规模，在生产和采购等方面获得更好的规模效应，从而提升其全球运营的成本优势；而在经营出口业务时，海外市场较优的产品设计标准和最新的趋势也可被应用在国内市场上，为本土销售带来新的竞争力。我们相信，有效地结合中国“内销+出口”的“双重角色”，可让企业的内销和出口相得益彰，互惠互利，进而帮助公司在全球包括在中国的发展，这是越来越多跨国企业所采取的模式。

在博斯公司 (Booz & Company) 发布的《2008-2009 中国制造业竞争力研究》报告中，有更多的受访企业表示 (2009 年的 57% 对比 2008 年的 47%)，它们同时视销售市场和成本节省为在中国制造的主要动机。更重要的是，这些利用中国“双重角色”的受访企业，平均息税前利润率 (EBIT) 比动机单一的企业高出近 8%，可见“内销+出口”的双重布局对公司的盈利是有实际助益的。

跨国企业如果充分利用中国的双重角色，我们称这些企业为全球供应链整合企业 (Global Supply Chain Integrators)，它们比其他仅仅视中国为低成本生产基地或低标准销售市场的企业更有可能从中国市场得益。

全球领先的轮胎制造商固特异是善用中国“双重角色”的例子。固特异在 1994 年开始在中国设厂，当时它主要视中国为低成本国家，并没有有效利用中国的市场规模。但自 2002 年起，固特异改变了对中国的方针，重新对中国进行“双重定位”，同时视为

其重要的销售增长点和全球产业链的供应基地。一方面，固特异迅速地铺开销售网点，在 2005 年的十个月内，它便在中国设立了 300 多家新门店；另一方面，固特异在大连配置了全球领先的生产技术，利用中国采购及人力资源的成本优势，生产在价格和质量上都具世界竞争力的产品，用以出口到世界市场。在 2006 年，固特异在中国的原材料、设备和成品采购战略为企业的全球业务每年节省 3500 万美元。从 2002 年到 2006 年，固特异的全球销售以平均每年 10% 的速度增长，这销售表现与它在转型前 (1995-2002 年) 少于 1% 的增长率相比，足以说明充分利用中国“双重角色”，是让中国战略的成果最大化的重要途径。

让研发和产品开发融合到中国价值链中

在上世纪 90 年代初，中国是许多跨国企业眼中的廉价加工工厂，劳动密集的制造业利用着中国人力成本的优势，快速发展。但时至今日，越来越多跨国企业的中国业务已往上游和下游大幅延伸。这种延伸包括了采购、出口和本土销售，也逐步上延到研发和产品开发上 (图一)。这趋势将因为企业对中国的越发重视而变得更为显著。

事实上，中国的市场梯度多，在需求上跟跨国公司的传统市场也存在着很大的差异。过去，跨国企业把中国的销售重点放在高端客户和一线城市上，因此这些差异所引起的问题并不突出，但随着企业的业务往潜力更大的中低端和二线城市甚至是农村市场推进，针对本土需求的产品定制及相关研发便对企业在中国的成功非常重要。一些进入中国市场较久并取得巨大成功的跨国企业如可口可乐和宝洁等公司，都十分关注针对本土市场的研发，它们的很多产品如可口可乐的美汁源果粒橙都是把本土消费者需求和其国际品牌相结合的产物。

与此同时，亚洲的不少国家正处于跟中国接近的市场成熟度，中国市场的产品设计对这些新兴市场有一定的借鉴价值。领先企业在中国的研发中心，不少都不仅负责针对中国市场的研发，还为亚太区甚至世界其他地区满足其产品定制和产品开发的需求。

比如 ABB，它是全球领先的电力和自动化技术

的厂商，早在 1979 年便在北京成立了首个办事处，迄今在中国已拥有 27 家本地企业，在 60 个主要城市设有销售与服务分公司，在输配电、自动化产品和系统等方面都建立起了生产基地。但要在竞争激烈的市场中取得成功，它们意识到单单依靠“中国制造”已经不够，“中国设计”在其发展中的战略地位和价值正在日益凸显。

为了体现从“中国制造”到“中国设计”的飞越，ABB 总部在 2005 年做出了战略性决策，在北京和上海成立了 ABB 集团中国研究中心，成为 ABB 全球研发团队的重要组成部分。它们同时着力培养本地人才，很多 ABB 中国本土研发人员先后被派到 ABB 在德国、瑞典和其他国家的研究中心，接受系统培训，加强中国研发人员在本地化创新方面的能力。这帮助了 ABB 中国业务的快速增长。在 2007 年，ABB 在华的销售额达到 34 亿美元，是整个集团按地区计算在全球的冠军。此外，中国的研发人员开始积极参与其他国家的研发工作，中国本地提供的设计方案被 ABB 在美国、德国和瑞典等地的客户陆续采用。

其实，在中国加强全球性研发能力的趋势已出现于很多产业，其中还包括技术门槛较高的产业。比如国际领先的制药公司赛诺菲—安万特 (Sanofi Aventis)，就在 2008 年年底宣布将扩展其中国的研发规模，其中包括扩建它们位于上海的研发机构、启用新的生物统计学中心、加强与中国科学院的合作等，这些举动都是为了提高该公司在全球从新药物开发到后期的临床研究的速度与能力。高端测量设备制造商安捷伦在成都成立了研发中心，在短短两年多的时间里，致力于对产品开发进行本土化，完全在中国设计、研发和制造测量产品，现在已有四款射频产品成功投放国内以及国际市场。一直以研发和技术闻名的 GE，

图一：中国与全球价值链的融合



早在 2000 年便在上海成立了技术中心。该中心共有 28 个研究实验室，是 GE 全球研发的核心组成部分，除了这一位于上海的技术中心，GE 在全世界就只有三家分别位于美国、德国和印度的研发中心具备同等规模的跨业务跨领域研究设施。更重要的是，在中国的研究覆盖了高级物料、纳米技术、清洁能源、激光加工、电化学以及数字制造技术等领先科技，持续支持着 GE 的全球业务发展。从这些企业的经验，可见把研发和产品开发融入中国的价值链，是跨国企业提升其在中国以及世界的竞争力的重要战略举动。

危机中前行

总体而言，中国市场的确可以成为很多跨国企业在危机中的亮点，但市场持续不稳、波动频繁且难以预测，过往依赖历史数据和概率统计、根据“情况将如何发展”来设立目标的传统战略规划已不适用于中国当下的环境。因此，有效地在不确定的环境下制定和执行战略对企业实现“中国战略”的成功变得至关重要。^②



谢祖焜

博斯公司全球高级合伙人、大中华区总裁