

IBM商业价值研究院

# 全球位置趋势

2011年度报告



---

## **IBM商业价值研究院**

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：[ibvchina@cn.ibm.com](mailto:ibvchina@cn.ibm.com)

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

---

# 前言

两年半前，IBM与全球超过1,500位CEO一起讨论了他们对未来几年的期望。CEO们得出的主要结论是：经济、企业、社会和政府的全球互连程度越来越高，他们需要学会在这种日益复杂的环境中运营。

CEO表示，受不稳定性的影响，他们将采用新的方法提高运营的敏捷度。比如，为实现最高的灵活性重新设计运营模式，快速行动以抓住远离本土市场的新机遇。机遇不局限于新的消费市场，也包括通过利用新的人才、共享服务中心和生产设施而优化全球业务的可能性。

2010年，我们看到了这一现象增多。经过两年的衰退，外商直接投资开始复苏。项目数量增加了10%，而这些项目创造的岗位数量增加了25%。此外，2010年外商直接投资的性质表明，企业在全局优化运营方面的承诺进一步加深—在2009年的调查中就发现了这一苗头。在2010年，我们第一次看到新兴国家广泛实施供应链和内部运作的全球运营。

得益于日益提高的信息分析和利用能力，每个地区的企业都在优化其运营模式，以提高效率，并抓住机遇。对于做好应对准备的企业来说，上述都是利好消息。

**Frank Kern**

高级副总裁

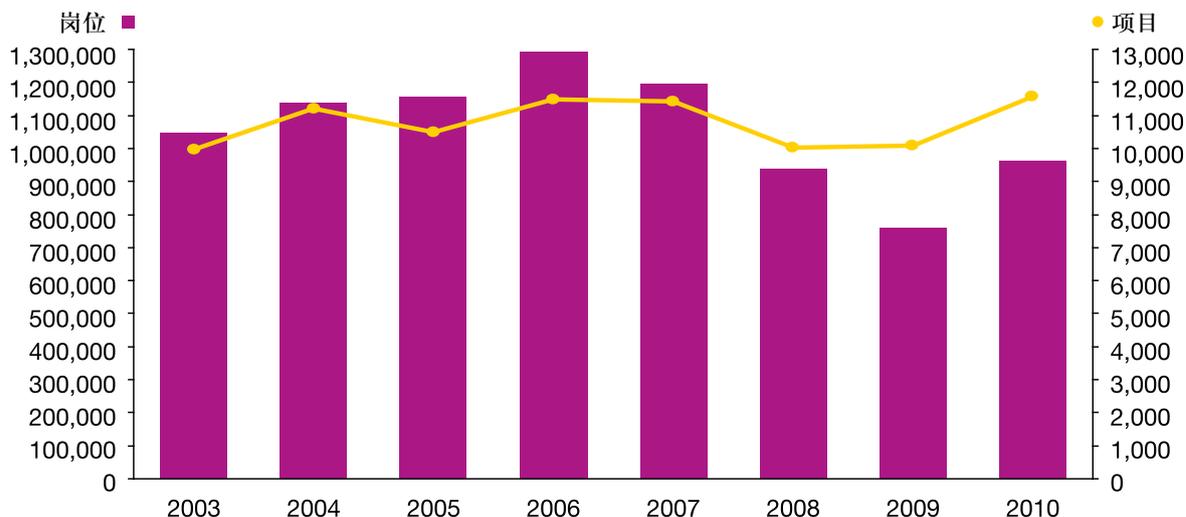
IBM全球企业咨询服务部

作者: Jacob Dencik, Roel Spee

**在日益整合** 且不断变化的全球经济环境中，企业需要根据新的经济形势调整全球活动。行动的关键在于认清企业需要应对供应链挑战，管理人才需求，并通过优化全球运作而提高运营效率。面对不断变化的需求模式，上述需求对于企业如何以及在何处运作业务具有重要影响。因此，2010年是外商投资活动数量增加的转折年，而新兴国家是这些投资的主要受益者。

在经历了70多年的全球经济萧条后，2010年迎来了全球经济活动的复苏。正如我们在2010年报告中所说，2009年下半年暂时复苏的迹象已经出现。<sup>1</sup> 2010年，受全球许多国家的经济活动不断增多的推动，企业纷纷采取应对之策，增加投资活动和创造工作岗位。

经过三年的衰退后，外商直接投资在2010年迎来了转折点。企业外商投资活动创造的全球工作岗位数量增加了大约25%，达到超过950,000个，而2009年的数量为750,000多个(见图1)。2010年，项目数量增加了大约10%，达到了11,000多个，而2009年为10,000多个。



资料来源: 全球位置趋势: 2011年度报告。

图1. 2003-2010年的新外商投资活动，项目数量和创造的工作岗位数量。

尽管企业信心的转变导致企业再度投资，但我们也看到，新的全球运营优化模式正在进一步深入，这一现象在2009年最先出现。2010年，这个过程从企业战略考虑和投资活动中得到了更有力的证明。从更根本的角度出发，企业的投资旨在应对受全球经济衰退影响而出现的新的全球经济的现实。企业主要考虑两个问题：

1. 我们如何设计全球供应链的结构，以从新的经济环境中获益？
2. 我们如何设计运营模式，以利用全球人才库和成本优势？

### 为实现供应链敏捷性而投资

企业面临着经济动荡所导致的日益严峻的挑战：由于不同区间和地区内部的增长幅度不断变化，企业在这样的全球经济环境中如何定位？成熟市场预计在一段时间内增长缓慢，而大多数新兴市场遥遥领先，因此，企业需要调整其供应链，以适应截然不同且不断变化的需求模式。

此外，越来越多的国家和地区可以提供稳定的业务环境和有竞争力的成本水平，从而成为不同企业活动的潜在地点，这反过来加剧了成熟市场的成本竞争。企业对这些动态的应对措施涉及到整个供应链，其中包括规划、采购、制造和交付，以及评估应对新的需求模式的能力——是否有核心生产设施，使企业能够在相关地区实现增长。

因此，企业在不断调整自身能力以满足未来的需求，同时也从根本上思考它们需要在何处拥有这些能力。企业主要的关注点是增强生产能力，例如，与2009年相比，2010年在生产活动中进行的海外投资增加了近40%。在连续多年的下降之后，2010年迎来了生产投资增长的转折点(见图2)。

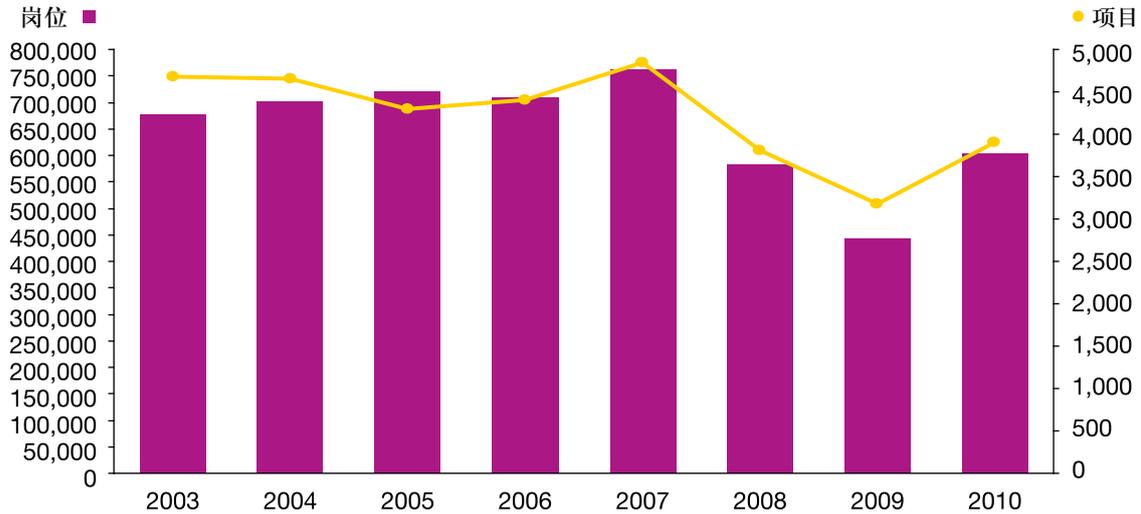
特别需要指出的是，我们看到企业愿意投资建造大型生产设施，而这类项目在经济危机期间曾一度搁置或者取消。这些投资都是劳动力密集型活动，需要有竞争力的成本获得大量的相关人才。因此，2010年的这些投资的主要受益方是新兴市场，特别是“金砖四国”(巴西、俄罗斯、印度和中国)。在西欧和北美的成熟市场，劳动力成本相对较高，因此，这些市场从大规模、劳动力密集型的投资项目中获利较少。

随着全球经济变得日益整合和复杂，企业将越来越需要开发响应能力更强更敏捷的供应链。将来，这有可能导致企业进一步尝试改变运营模式，以满足不断变化的需求模式，并应对不断变化的采购风险。最近的IBM全球首席供应链官(CSCO)调查指出了在更加不确定、更波动的经济环境中提高供应链敏捷度的挑战：企业“正更快地向敏捷的供应链转变，目的是快速应对不断变化的市场形势和随着收入增加或减少而变化的成本结构。灵活性是成本变化的对抗手段。”<sup>2</sup>

---

**企业越来越需要开发响应能力更强更敏捷的供应链。**

---



资料来源：全球位置趋势：2011年度报告。

图2. 通过外商投资建立生产设施而创造的岗位数，2003-2010年。

这一挑战的解决方案涉及到向智慧供应链的范式转变，其中包括对企业活动进行定位，使企业能够制订应急计划，并在变化期间执行该计划。相应地，CSCO调查指出，全球化的智慧供应链“将拥有分析能力，可评估供应链、制造和绩效领域的多种可选方案——而且拥有随着形势变化而重新配置的灵活性。”<sup>3</sup>

尽管2010年的重点是扩展并调整生产能力，但这些努力还涉及到经销网络和物流设施的全面改造，特别是整合和优化整个活动网络，而非单个设施。这项网络优化改造有可能对全球的经销模式产生重大影响，并且导致经销中心地点的重新配置。许多企业已经在检查并改造经销和制造业务点，目的是最大限度降低经销成本，缩短产品上市时间，从而建造数量更少、更大的战略性的经销中心。

### 针对内部优化

推动企业投资行为的第二大因素是企业需要优化内部组织结构。在竞争更加激烈的全球经济环境中，企业纷纷通过改造内部运营，借力全球运营效率并利用全球人才库，从而获得竞争优势。在实际中，这意味着企业需要重新审视内部的活动，评估整合到共享服务中心或卓越中心的活动范围，从而产生协同作用，提高运营效率。

共享服务中心模式已出现一段时间，主要是被美国和西欧的企业采用。在这种模式中，共享服务中心为整个全球化机构或者其中的一大部分开展特定的一组活动，例如财务、IT或客户支持。该模式主要针对交易型流程，目的是节约管理费用，减少劳动套利。

然而最近，拥有成熟的共享服务中心的企业已经将这些中心用于具有更高增值能力的活动，例如人力资源和法律。此外，大量核心管理活动和战略能力越来越汇集到卓越中心内(卓越中心比典型的共享服务中心规模小，而且更注重使企业获得正确的能力，而非节约成本)。这些组织转型通常需要考虑在内部完成任务还是使用外包方案。在全球范围内，业务流程外包中心和知识流程外包中心的增长反映了这种运营方式的变革。

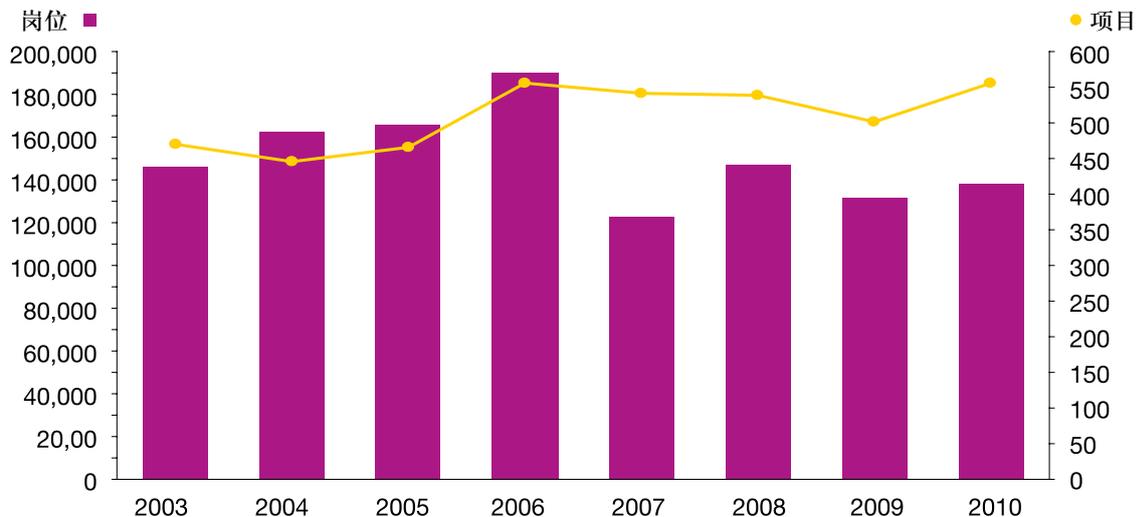
因此，随着企业持续对内部业务支持运作部门进行全球优化，我们看到越来越多的企业实施了共享服务机构(见图3)。同时，随着内部支持和管理职能更加分化，并且细分为不同的共享服务中心和卓越中心，传统地区总部的职能不断缩减。

新的全球经济将促使更多分散的内部运作努力利用全球的人才库和成本优势。选择在能够提供能力和成本吸引力的最佳组合的地点开展各项活动将是新型

*拥有成熟的共享服务中心的企业已经开始将这些中心用于具有更高增值能力的活动，例如人力资源、法律、核心管理活动和战略能力。*

企业架构的基础，而且不同的中心需要在能够以最佳方式利用资源的整合网络中开展运作。

如前文所述，内部职能向新型运营模式转变不仅仅是努力降低成本的问题，尽管这通常是一个重要考虑因素。这些努力也反映了更具战略性的人才管理方法，旨在帮助机构在劳动力市场上获得充足的必要技能。为了应对未来的技能缺乏，企业已经认识到它们需要更加主动的全球人才管理方法，并且在能够提供能力与成本吸引力的适当组合的地点培养这种能力。



资料来源：全球位置趋势：2011年度报告。

图3. 通过外商投资建立业务支持中心而创造的岗位数量，2003-2010年。

最近的IBM首席人力资源官(CHRO)调查指出,越来越多的企业在调整其人才管理方法,以获得在世界任何地方的技能:“企业需要将员工投资转到那些能够提供最大机会的领域,而不仅仅是实现最低成本的领域。企业必须利用新的人才和专业知识资源,并且更加靠近新兴市场中具有更高购买力的消费者。”<sup>4</sup>

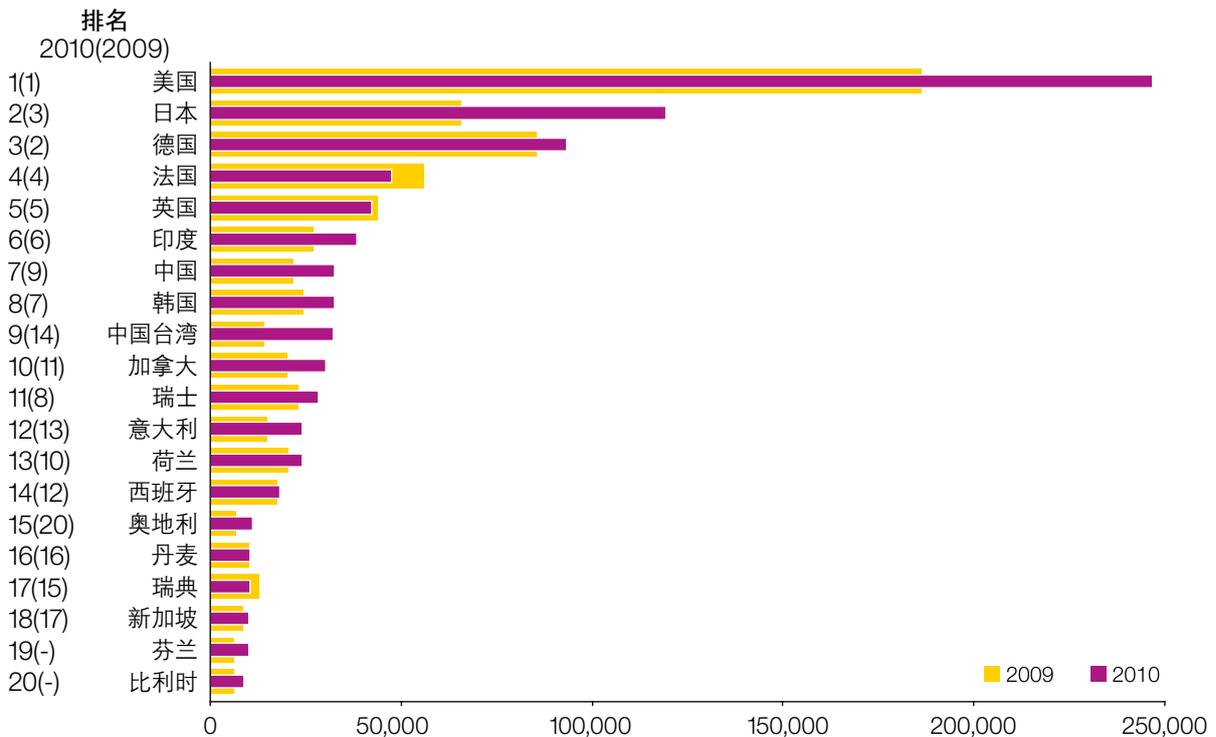
### 从全球运作中获得最大收益

特别需要注意的是,向全球运作优化方向转变现已成为一种全球现象。尽管欧洲和北美许多企业在很早以前就已经开始了这一过程,但我们也看到,世界许多地区的企业正在建立全球运作点,以优化供应链和内部

运作。近几年主要关注市场准入和服务投资的新兴市场企业现在也开始在前所未有的范围内实施全球共享服务中心战略。

这也与CHRO调查结果一致:“在高增长市场中,34%的CHRO表示,他们预计北美洲的劳动力人数在未来三年内会增加,而37%的受访者计划在西欧增加投资。”<sup>5</sup>

通过全球运作优化而获得的竞争优势日益明显,而且全球各地的企业都在实行这样的战略,这在很大程度上改变了外商投资的形势(见图4)。



资料来源: 全球位置趋势: 2011年度报告。

图4. 按工作岗位估计数量排名的主要来源国。

亚洲第一次超越北美成为继欧洲之后的第二大外商投资来源地区，而日本、中国和印度企业也积极地进行全球投资。实际上，外商投资10大来源国中的五个国家都来自亚洲。有意思的是，尽管亚洲企业以前所未有的方式开展全球外商投资活动，但在亚洲内的投资也特别突出(参见“亚洲内部投资的崛起”)。

### 亚洲内部投资的崛起

亚洲国家 — 特别是中国和印度 — 在近几年崛起成为新的外商投资来源，这引起了广泛的关注。尽管这些国家的最初投资主要针对北美和西欧等大市场，但有一点很明显，亚洲企业正在越来越多地转向以更具战略性的方式为全球运作优化而投资，其关注重点是充分利用亚太地区内部的机遇。相应地，2010年，亚洲外商投资增长的很大一部分转向了其它亚洲国家。<sup>6</sup>

例如，在2009年，美国是中国企业海外投资的主要目的地，而在2010年，孟加拉国和印度企业则是中国企业的主要投资国。与此相似，泰国、中国和印度现在已成为日本投资的三大主要目的国，而菲律宾是印度投资商的主要目的国。亚洲企业纷纷在更广泛的亚太地区投资，部分原因是抓住该地区的市场增长机遇，而另一原因是这些国家为全球业务运作提供了有吸引力的人才库、能力和成本优势。随着亚洲企业继续进行全球运作优化，我们有望看到这项战略性投资活动将在全球范围内扩展，到达那些能够为不同活动提供最佳解决方案的地区。

**通过全球运作优化而获得的竞争优势日益明显，而且全球各地的企业都在实行这样的战略。**

### 新型全球经济环境中的获胜者

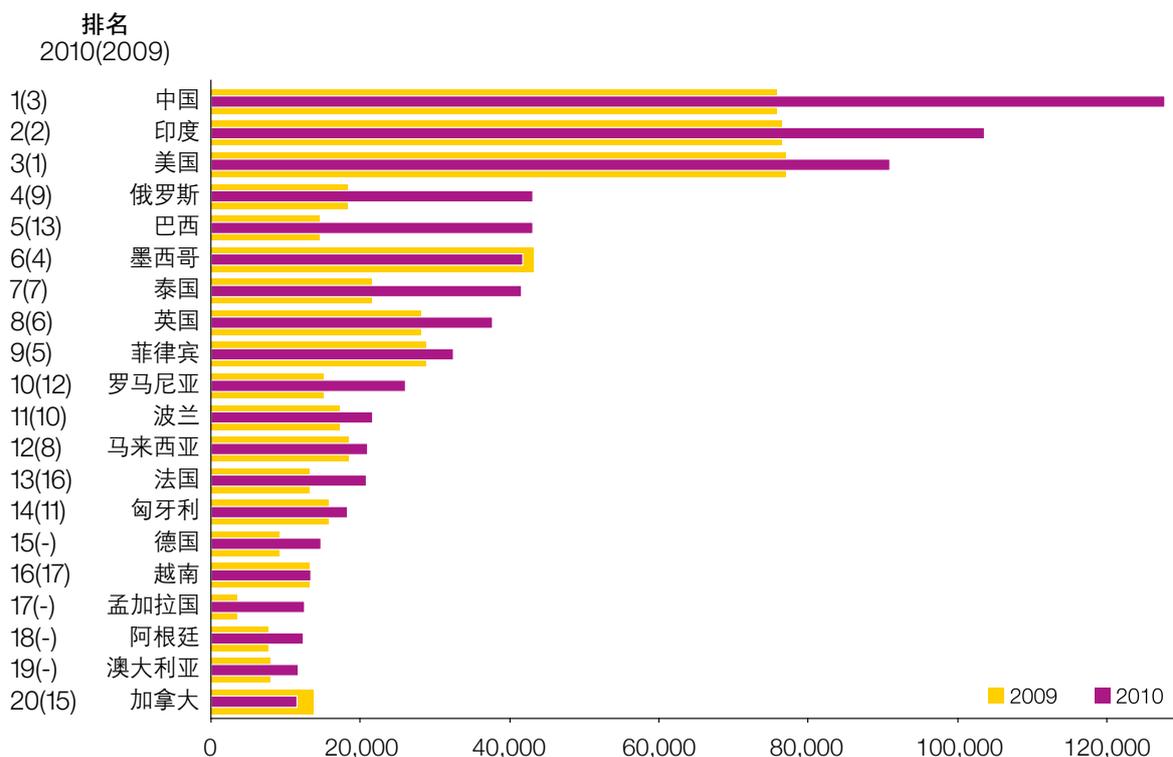
很明显，2010年的全球投资更具战略意义，而不是前几年的战术性或者注重降低成本的投资活动。尽管许多国家已经成功地从更多的投资活动中获益，但有些国家能够比其它国家更好地利用外商投资。

因此，2010年外商投资增加的主要受益者是新兴市场，而“金砖四国”表现尤其突出。这些国家为外商投资者提供了具有吸引力的市场增长潜力、更多的技能和有竞争力的成本。金砖四国和它们最大的单一消费市场 — 美国有史以来第一次成为外商投资的前五大投资目的国。

由于在电子、交通运输设备和化学品领域的投资显著增加，中国现在已经成为外商投资的主要目的国，吸引投资而创造的工作岗位数量增加了近70%。此外，中国优秀的表现还要归功于亚洲内部投资的增加，例如，来自日本和台湾地区的企业都增加了投资。

印度排在中国之后，与2009年相比，国外投资创造的工作岗位数量增加了35%。印度在信息和通信技术(ICT)以及商业服务领域的优势是导致投资和岗位增加的主要因素，这两个领域占到印度外商投资的40%以上。美国在2009年是首位外商投资目的国，2010年它排名第三，在美国通过外商投资创造的工作岗位数量增加了20%左右(见图5)。

泰国、孟加拉国和罗马尼亚等其它新兴国家在2010年也经历了外商投资的显著增长。然而，在这些新兴国家中，包括“金砖四国”在内的许多国家都受到了2009年外商投资减少的严重影响，原因是这一时期，原定于在新兴国家开展的大型项目被取消或推迟。因此，2009年的外商投资额度较低是2010年投资显著增加的原因。



资料来源：全球位置趋势：2011年度报告。

图5. 按工作岗位估计数量排名的主要目的国。

相反，许多非洲国家的投资在2010年锐减，按创造的岗位数量衡量，整个非洲的外商投资额度减少了34%。造成这一现象的很大一部分原因是几个关键领域的强烈关注，例如采矿、矿产和食品生产，在2010年，全球范围内在这些领域的投资活动都有所减少。

尽管如此，仍然需要指出的是，不同国家的表现也截然不同。例如，对南非的外商投资显著增加，而对北非和撒哈拉以南许多国家的投资额度锐减。

在美洲，投资的地理范围扩大，阿根廷和尼加拉瓜等国的投资额度显著增加。这两个国家现在都位于全球

最主要的25个投资目的国之列，而墨西哥和加拿大在2010年的外商投资额度有所下降。

此外，被认为适合服务于这些仍然重要的市场或者为特定活动提供适当能力的某些成熟经济体也从投资活动的增加中获益。例如，英国、德国和法国在2010年获得的外商投资都显著增加。这些国家是服务西欧市场的主要地区，是当地外国公司的主要市场，并且在利基市场和职能领域提供了大量专业化技能和能力(参见“主要地区的外商投资结果”)。

### 主要地区的外商投资结果<sup>7</sup>

俄罗斯目前在欧洲是外商投资的首选目的国，其次是去年的冠军——英国。俄罗斯成为首选目的国反映了东欧大部分国家的投资项目相比2009年大幅增加的广泛趋势。这一趋势是受经济危机期间取消或推迟的大笔投资项目复苏而推动的。

爱尔兰由于本国结构性竞争力提高而在外商投资方面取得了巨大的进步，但其它因财政问题而缺乏类似的业务环境竞争力的国家——希腊、葡萄牙、西班牙和意大利——其外商投资额显著下降。这指出了结构性竞争力对外商投资和工作岗位创造的重要性，并且表明了当前遇到财政问题的国家尽管被认为具有类似的经济环境，但有可能面临截然不同的经济前景。

在北美洲，加拿大的外商投资额总体呈下降趋势，但美国因外商投资而创造的工作岗位数量增加了近20%。在美国，外商投资仍然主要集中在密歇根州和德克萨斯州，而密歇根州因其交通运输设备和电子领域的优势而从中获得了大量收益。获得外商投资的其它州和省包括乔治亚州、北卡罗来纳州和安大略省。

在大城市层面，纽约是排名第一的投资目的地，接下来是多伦多和芝加哥。

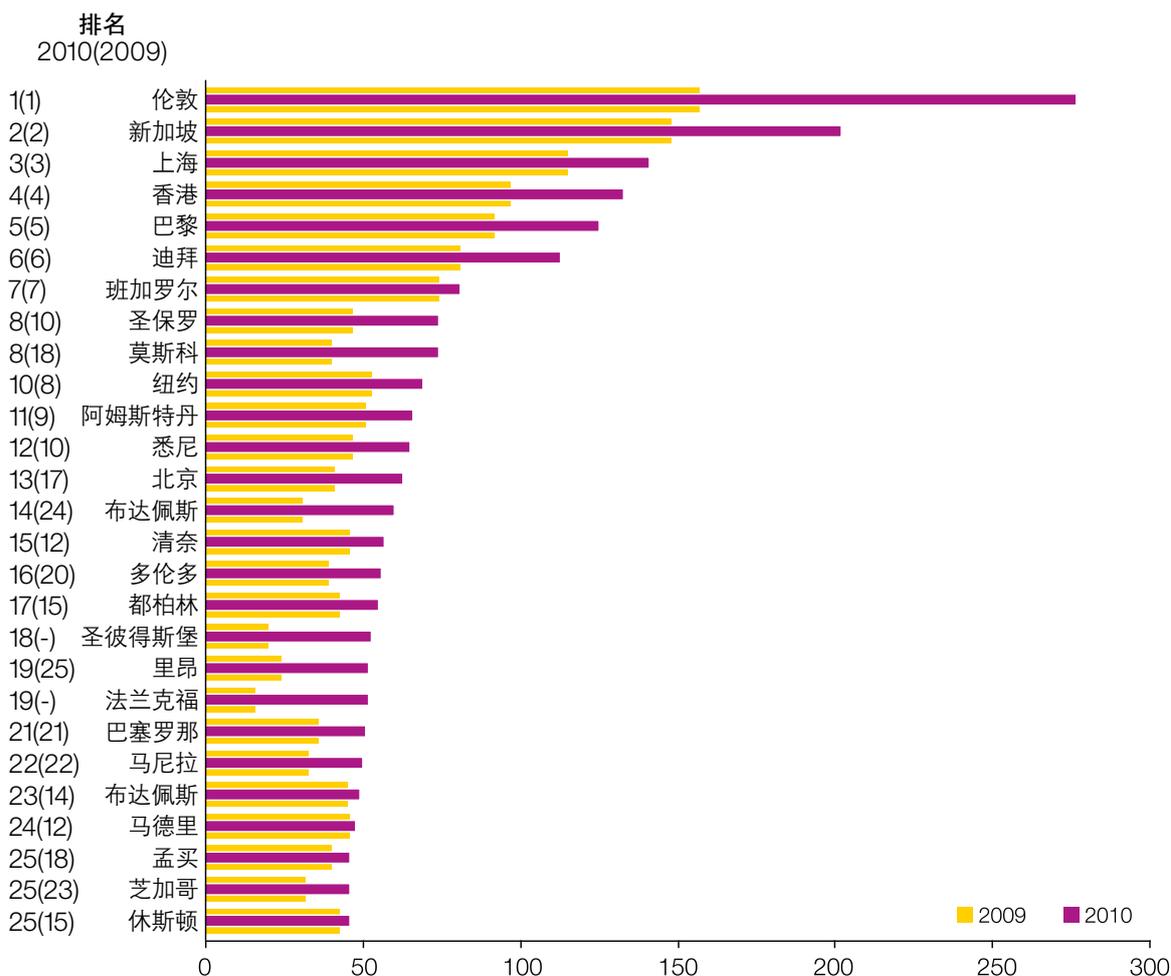
在拉丁美洲，墨西哥的外商投资额度下降，而其它大多数拉丁美洲国家都显著增加。巴西目前是该地区的主要目的国，远远高于墨西哥。巴西在交通运输设备领域的增长尤其显著，目前已成为该领域外商投资的全球首要目的国。整体来讲，该地区的商业支持服务投资额度也有所增加，主要包括哥斯达黎加、阿根廷和尼加拉瓜。

毫不奇怪的是，亚太地区外商投资的主要目的国是中国和印度，这两个国家在地区排名中居于前两位。该地区的其它多个国家的外商投资额度也显著增加，主要是地区内部的投资，例如泰国、菲律宾和马来西亚。从外商投资角度讲，印度尼西亚仍落后于通常拿来对比的“金砖四国”。

南非是非洲的主要投资目的国。在排名中，位于其后的有摩洛哥、埃及、尼日利亚和突尼斯，在2010年新的外商投资创造的工作岗位中，这些国家与南非共占大约70%。总体来讲，非洲在2010年通过新的外商投资创造的工作岗位数量有所减少。

从城市层面来讲，类似的模式同样存在，包括成熟市场中的领先城市以及新兴市场中的大都市在目的地城市排名中靠前(见图6)。因此，按项目数衡量，伦敦再次成为世界著名的外商投资目的城市之首，其次是新加坡和上海。在全球前25个目的城市中，7个位

于亚洲，12个位于欧洲，三个位于北美洲，而拉丁美洲、中东和大洋洲各有一个。按岗位数衡量，马尼拉是全球排名第一的目的城市，接下来是上海、班加罗尔和清奈。



注：不包括岗位数量少于10的项目。资料来源：全球位置趋势：2011年度报告。

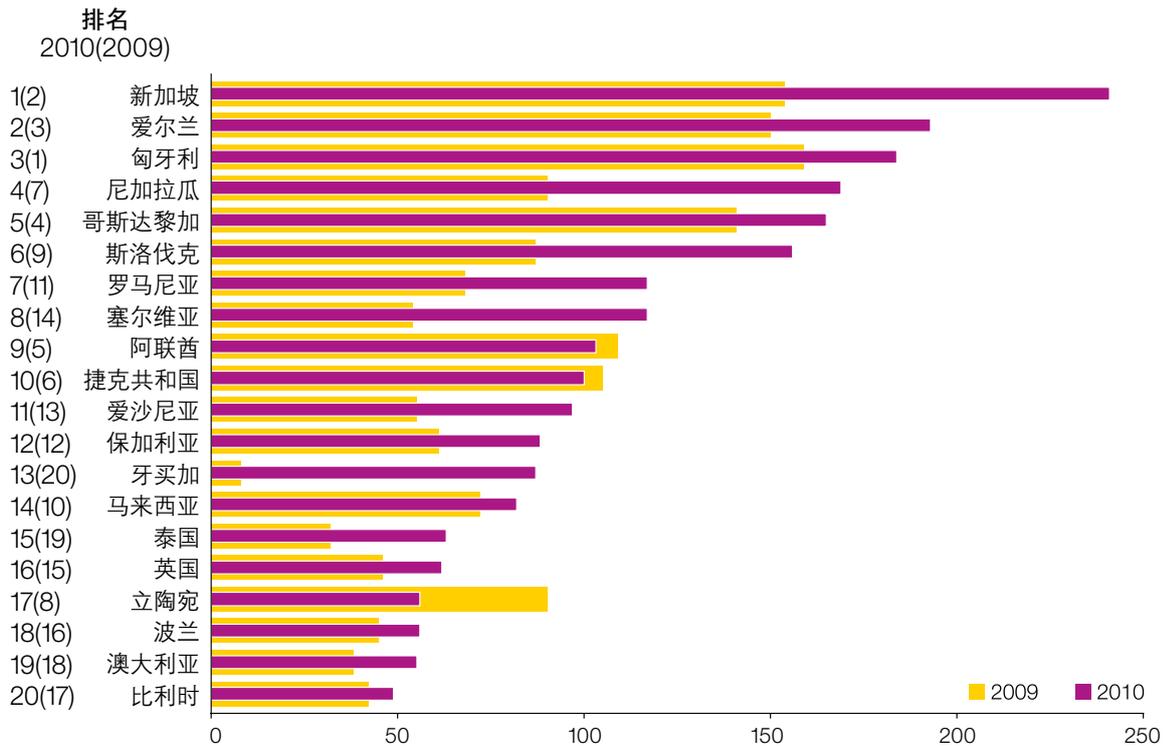
图6. 按项目数量计算的主要目的城市排名。

从创造的人均岗位数角度讲，而非总岗位数，发达市场中外商投资目的国的优势更加明显(见图7)。与前几年一样，全球按这个指标衡量的前三大目的国包括新加坡、爱尔兰和匈牙利，表明在某些主要领域的结构性竞争力对持续投资更有吸引力。根据这个衡量指标，其它表现优秀的国家包括拉丁美洲和欧洲的新兴国家，例如尼加拉瓜、哥斯达黎加、斯洛伐克、罗马尼亚和塞尔维亚。

同样需要注意的是，爱尔兰的经济和财政困难虽然饱受诟病，但仍排在前三名内。

这明确表明了企业决定向何处投资时关注结构化因素，例如良好的商业环境、技能的可用性和综合/领域优势，而非周期性现象，例如短期经济增长前景或财政赤字。

对于投资的价值方面，发达市场的优势更加明显。在许多国家中，创造工作岗位的价值与岗位数量同样重要，甚至更加重要。因此，对比各国签约项目和工作岗位的价值(而不仅仅是岗位的数量)是衡量外商投资表现的重要参数(参见“按岗位价值衡量外商投资表现”)。



注：本分析不包括人口少于100万的国家。资料来源：全球位置趋势：2011年度报告。

图7. 按估计工作岗位数量的目的国排名 — 每100,000居民

从这个衡量参数来讲，爱尔兰是从外商投资中获得最高的平均价值的国家，其次是韩国、中国台湾、澳大利亚和瑞士(见图8)。这些国家和地区在一些高价值领域和商业活动中对投资人具有很强的价值吸引力，例如生命科学和高端电子的研发。

### 基于领域的角度

外商投资的增长影响了许多领域，其中许多领域通过外商投资创造的岗位数量大大增加(见图9)。在2010年增长最多的领域是受大型项目在前几年推迟或取

消影响最严重的领域。随着企业恢复大型投资项目，这些周期性领域通过外商投资创造的岗位数量大大增加。例如，电子领域创造的岗位数量增加了超过60%，纺织领域增加一倍，而交通运输设备和化学品领域的增长幅度达到了近40%。

与此相似，在面向大规模服务的领域，例如信息通信技术(ICT)和商业服务，外商投资额度也有所增加，但比上述领域的幅度较小，主要是基于制造的业务领域。

### 按岗位价值衡量外商投资表现<sup>8</sup>

城市、地区和国家对于签约项目的投资质量和价值以及项目和岗位的数量越来越感兴趣。为了更好地衡量各地投资项目类型的区别，IBM-PLI进行了FDI项目价值评估，即对某个地区的投资项目的潜在价值进行评估。这一项目价值评估方法论用于补充依赖岗位创造和/或资本投资的“传统”项目评估方法。

IBM-PLI的FDI项目评估方法论基于全球投资促进机构使用的核心表现衡量“最佳实践”，用于评估移动外商直接投资项目的价值。因此，对于每个投资项目，价值评估都将整合特定的项目因素，例如项目增值领域和生产力、项目领域的知识强度，以及以薪资和技能为代表的项目职业构成。这些因素指出了项目对一个地区经济发展的潜在价值。

成功吸引更高价值项目的地区一般都通过培养所需的能力和群体活动而在特定领域和更高价值的活动中具有良好的价值定位。从每个地理区域内各市场的表现来讲，这一点尤其明显。

尽管大多数投资项目落户北美意味着美国和加拿大都不位于项目平均价值的全球前十名中，但北美各州和各省的表现指出了一些地区如何成功开发了吸引高价值投资的项目群。

从投资项目平均价值来讲，北美最主要的州/省包括新泽西和加利福尼亚，前者在生命科学和金融服务领域获得的投资最多，而后者主要投资领域包括ICT、商业服务和金融服务。在价值方面，其它表现突出的州和省是密歇根、纽约和宾夕法尼亚，而安大略省是加拿大表现最好的省。波士顿、旧金山和华盛顿特区是北美洲表现最好的主要大都市区域。

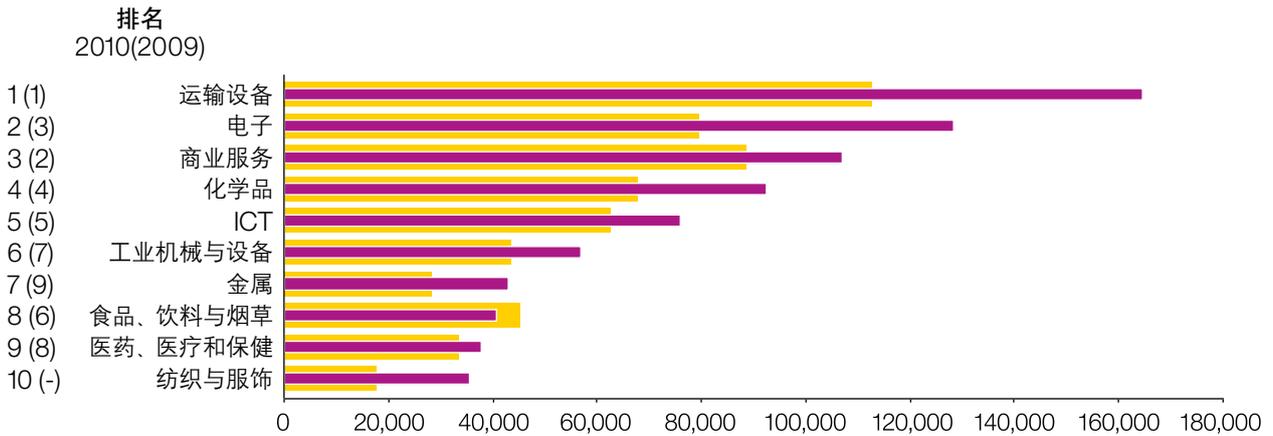
爱尔兰在全球名列前茅，因此，从投资价值角度讲，是欧洲排名第一的国家。第二名是奥地利和瑞士，接下来是丹麦、英国和瑞典。然而，有意思的是，有些东欧国家日益将自己定位为更高价值的投资项目的目的国，例如，按照平均价值衡量，在欧洲第11位的匈牙利。排名靠前的欧洲城市包括都柏林、贝尔法斯特和苏黎世。

平均来讲，与其它地区相比，亚太地区的高投资价值项目更多。在更成熟的地区，例如韩国、中国台湾、新加坡和日本，投资项目价值排名靠前。但是，新兴国家日益被视为对更高价值投资项目具有吸引力的地区，印度排在该地区的第五位，而中国排名第七。班加罗尔、台北和深圳是主要的大都市区域，其后是墨尔本和成都。



注：由于样本大小的限制，少于30个项目的国家未评估。资料来源：全球位置趋势：2011年度报告。

图8. 按投资项目平均价值排列的目的国。



资料来源：全球位置趋势：2011年度报告。

图9. 按估计岗位数衡量的业务领域排名。

相反，在2010年，不太具有周期性的领域，例如采矿、农业和能源，与前一年相比，外商投资额度下降。

在全球市场上，通过更加详细地了解每个领域，一些新兴市场的外商投资额度增加的原因越来越明确。相应地，电子领域投资增加的主要受益方是中国和泰国，而在交通运输设备领域的投资额度增加主要针对巴西、中国、墨西哥和俄罗斯。印度是商业服务和ICT领域外商投资活动增加的主要受益方，而拉丁美洲的许多国家在这些领域中获得的投资也显著增加，例如尼加拉瓜和阿根廷。

### 展望未来

这些调查结果表明，全球市场外商投资在2010年迎来了转折点。许多国家都从中受益，包括投资项目数量增加和外商投资所创造的工作岗位增加。投资增加的推动因素是企业为应对新的全球经济现实而进行自身定位的努力。

随着全球供应链和内部运作优化的持续进行，我们会看到各国外商投资表现出更大差异——能够在正确的能力、适当的业务环境和有吸引力的成本水平上进行竞争的国家 and 无法为投资人提供有吸引力的价值定位的国家之间的差异。

纵观2011年的发展，企业投资活动的这些变化由于大量具有地区性(有时具有全球性)影响的活动而变得更加复杂。在构成2011年地区层面的投资活动的最近事件中，阿拉伯世界的崛起尤其引人关注，这使该地区多了一份不确定因素。

如果该地区的变化导致更有力的监管和更开放的商业环境，这些市场的崛起可能预示着外商投资增长的

新时代的开端。然而，如果不稳定的局势持续，或者该地区中新的领导者未能提高国家的商业环境和竞争力，该区域在2005-2009年期间的投资活动高潮有可能难以持续。

在2011年，影响投资活动的其它事件包括日本的地震和海啸。直接的影响是某些领域的供应链中断，例如汽车。因此，这些领域中的企业重新审视其供应链，并且特别注重业务连续性规划和风险的降低(传播)。许多受影响的行业已经开始采取对策，从而引发其全球运营的变革。

然而，在2011年，影响投资人信心的最重要因素是许多成熟市场中持续的债务危机。这可能会对这些国家以及其它地区产生直接的影响，而且有可能危害消费者的信心，而这一信心似乎会影响企业在全全球范围内投资新设施的意愿。因此，我们在不久的将来会看到外商投资活动停滞不前，甚至数量下降。

另一方面，成熟市场中不确定的经济前景可能引发供应链和内部运作的进一步重建，以满足新兴市场需求增加而形成的全球经济的需求，从而导致持续的战略投资活动。事实上，需要注意的是，所有企业如果认为自身的财务强健，就仍然能够在需要时开展战略性投资。

然而，如果政府开始拒绝支付欠款，并且以某种方式违约，对银行领域的影响可能很严重，会导致未来投资项目的资金受限。当前不确定的金融环境对外商投资水平的确切影响仍不确定。如果企业的改造持续下去，并由于不确定的全球经济前景而进一步加剧，成熟市场更加需要增强竞争优势，并且了解如何改善其所在地区对企业提供的环境。

因此，尽管成熟市场的对政治的主要关注集中于紧迫的财政问题，但同样需要认识到的是，一个国家的基本竞争力才能推动长期经济增长并创造就业岗位。对于绝大多数国家来说，这种竞争力来自于能力、技能和有吸引力(且稳定的)商业环境。因此，应对当前公共赤字的任何手段都不应当损害支撑国家竞争地位的因素。

实际上，城市、地区和国家都必须集中精力增强竞争地位和对企业的吸引力。未能做到这一点的政府机构和决策人会使其所在地区处于持续的经济不确定状态，而且可能最终导致经济衰退。对于这些地区的市民，未来不确定，而且全球经济提供了就业岗位和收入的不安全感。

因此，从许多方面来讲，我们处在一个历史时刻，政府领导人和其它相关利益方需要确定各自地区在全球经济中的走向。在当前不确定而波动的全球经济环境中，不同地区都可以抓住机遇，通过持续地提高结构性竞争力，吸引日益高价值的投资，从而成为未来的赢家。

无论是成熟经济体还是新兴经济体，成功为关键领域和商业活动创造有吸引力且有竞争力的商业环境的地区必将能够从经济增长、岗位创造和经济繁荣中获得大量收益。然而，随着企业对其全球运作业务更具判断力，竞争力薄弱的地区将支付更高的代价。未来的全球经济可能会更明确地划分获胜者和失败者，而您现在就需要增强您的地位。

## 关于作者

Jacob Dencik, IBM战略与转型部门的管理顾问，在为世界各地的企业提供全球运作和位置战略建议方面拥有丰富的经验。他的联系方式是：

[jacob.dencik@be.ibm.com](mailto:jacob.dencik@be.ibm.com)

Roel Spee, 工厂位置国际研究所(IBM-PLI) — IBM全球企业咨询服务部全球企业位置战略与经济发展服务卓越中心 — 的全球领导人。他担任位置战略和经济发展顾问已有25年的经验。Roel的联系方式是：

[roel.spee@be.ibm.com](mailto:roel.spee@be.ibm.com)

## 合作者

Valeriu Popovici, 高级顾问，工厂位置国际研究所。全球位置服务，IBM全球企业咨询服务部。他的联系方式是：[vpopovici@be.ibm.com](mailto:vpopovici@be.ibm.com)

Karen Butner, 全球供应链管理与持续发展领导人，IBM商业价值研究院，IBM全球企业咨询服务部。他的联系方式是：[kbutner@us.ibm.com](mailto:kbutner@us.ibm.com)

Dave Lubowe, 高级副总裁和合伙人，全球运营与供应链咨询，IBM全球企业咨询服务部。他的联系方式是：[dave.lubowe@us.ibm.com](mailto:dave.lubowe@us.ibm.com)

## 关于工厂位置国际研究所

工厂位置国际研究所(PLI)是IBM全球企业咨询服务部战略与转型业务的全球服务部门,致力于企业位置与经济发展战略业务。作为一个完全的全球整合服务机构——在布鲁塞尔、比利时设有全球卓越中心,并由专业的全球交付资源以及位于关键市场的卫星团队提供支持——IBM-PLI为企业客户提供专家服务,包括为扩展或整合企业分析估计业务位置,从而选择最佳的位置(国家/城市)。IBM-PLI还为经济发展组织增强其所在地区的竞争力、战略营销、制订价值主张以及营销工具等提供建议。

IBM-PLI是位置战略与经济发展工具和技术的领先创新者,这些工具和技术将根据企业位置决策制订过程中的最新洞察而持续改进。例如:

- 成本-质量位置筛选方法论,评估作为企业投资选项的成本和质量群体的权衡方案
- IBM-PLI的位置基准测试工具,基于这个成本-质量方法论,允许地区和城市测试目标活动所在位置的价值主张,并且成功地向投资人推销其群体
- 全球投资位置数据库(GILD),追踪全球范围内可竞争的投资项目的位置决策。

## IBM GILD数据库通过新的外商投资而监测全球位置趋势

多年来,分析全球外商投资趋势的唯一可用数据是联合国发布的资本投资数据。这些数据衡量了资本在多

种形式的外商直接投资(FDI)中的流动,包括合并与收购(M&A)。通常,这些FDI流程用于衡量地理实体(国家、州和城市)在吸引外商投资方面的成功度。然而,这可能导致投资地点吸引外国企业的能力判断出现失误。合并与收购主要受投资人对目标公司的兴趣的影响,其目标是获得市场份额或者获得技术。目标公司的业务位置一般并不是投资的主要推动因素,而且位置决策很少作为合并与收购投资决策的一部分。

因此,衡量各个国家在吸引外商投资方面的成功度的更好方法是注重那些已经制订出明确的投资位置决策的投资项目。这对于绝大多数所谓的“全新”投资项目以及外资企业拥有的现有业务的新扩展(因为这些扩展通常可在企业拥有的不同位置实现)同样适用。因此,IBM-工厂位置国际研究所从2002年就已经开始开发全球投资位置数据库(GILD)。GILD持续追踪企业宣布的在总部所在地区/国家之外寻找新业务点的决策。

我们对外商投资总量的分析注重工作岗位的创造。从经济发展角度讲,岗位的创造是投资对当地经济影响的最好指标。通过投资创造的岗位一般由当地劳动力市场中的员工(或者搬迁到这个市场的人员)补缺,并且能够在投资位置周边地区产生收入和福利。

然而,投资资本通常会由于购置厂房或机械、在投资位置之外的施工和工程设计工作而流向其它地区或国家。因此,在特定的位置,投资资本经常会高估外商投资对经济的影响,尤其是在较小地区或单个城市的情况下。

## 选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

## 参考资料

- 1 IBM Global Business Services. "Global Location Trends: Annual report 2010." October 2010. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbl03012usen/GBL03012USEN.PDF>
- 2 IBM Institute for Business Value. "The Smarter Supply Chain of the Future: Insights from the Global Chief Supply Chain Officer Study." October 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-csco-study.html>
- 3 Ibid.
- 4 IBM Institute for Business Value. "Working beyond borders: Insights from the Global Chief Human Resource Officer Study. September 2010. [www.ibm.com/workingbeyondborders](http://www.ibm.com/workingbeyondborders).
- 5 Ibid.
- 6 IBM Global Business Services. "Global Location Trends: Facts and Figures." October 2011.
- 7 Ibid.
- 8 Ibid.



© Copyright IBM Corporation 2012

IBM, the IBM logo and [ibm.com](http://ibm.com) are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

## 北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号  
盘古大观写字楼25层  
邮编：100101  
电话：(010)63618888  
传真：(010)63618555

## 上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区  
科苑路399号10号楼6-10层  
邮政编码：201203  
电话：(021)60922288  
传真：(021)60922277

## 广州分公司

广州林和西路161号  
中泰国际广场B塔40楼  
邮政编码：510620  
电话：(020)85113828  
传真：(020)87550182