

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

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，企业在全球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。¹ 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：由于不同地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。”²

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。”³

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。”⁴

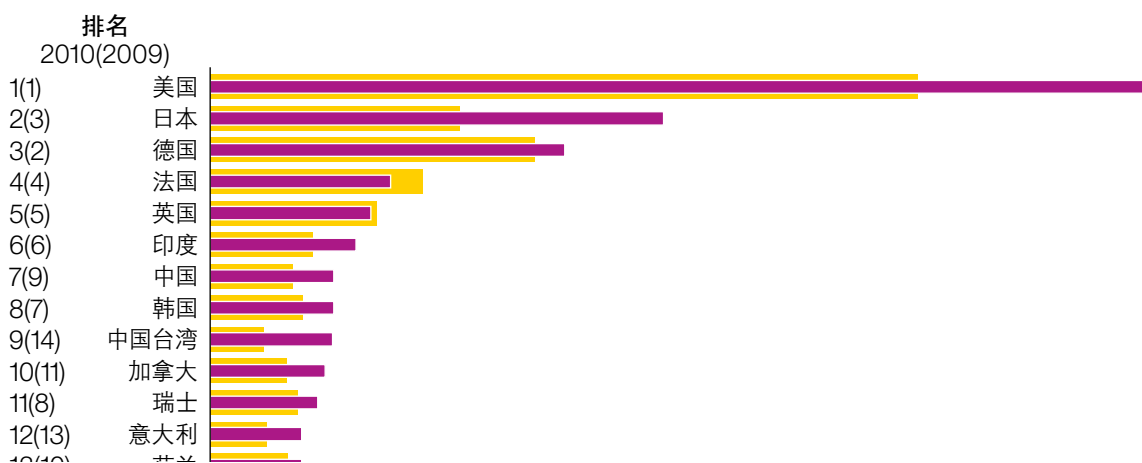
从全球运作中获得最大收益

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。”⁵

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)。



预览已结束, 完整报告链接和二维码如下:

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38850

