

全球化对你的企业影响何在？

What Is Globalization Doing to Your Business?

席卷各个行业的全球化正在重塑商业界并改变原有的强弱格局。成本结构的全球化——将采购、制造、研发、业务基础设施转移到具有相对优势的国家——对企业运营产生了巨大影响。例如，工业产品正沿用过去 20 年中风摩消费品业的运作方式。在美国，超过 70% 的鞋类产品，60% 的视听设备和 45% 的服饰都产自成本较低的亚洲、拉美或东欧，并且这些地区所占份额仍在不断增长中。

当前一个比较流行的观点是许多产品和服务并不遵循这种趋势，对此，我们则持相反观点。

挑战有多大？

将采购、生产和服务部门从低成本国家转移到低成本国家的做法正愈演愈烈。在某些行业，从低成本国家进口的年增长率高达 10%、20% 甚至 30%。一些管理者坚信美国和西欧由于最近经济滑坡导致的业务量萎缩只是暂时现象，但是我们的分析显示，在某些领域，20% 到 30% 的业务量已经转移到低成本国家并不能恢复。

对于低成本国家而言，业务量的萎缩将导致前所未有的激烈竞争。适者生存——只有那些成本低廉、最佳差异化并高度关注提供高价值的公司才能在各自的领域中屹立不倒。

尽管这种转移的主要推动力是各国的工资差异，其它因素，如电信技术的飞速发展、供应链管理水平的提高，以及一流基础设施、教育和培训体系下大量高素质、高积极性的优秀人才的涌现也从根本上提供了调整成本结构的可能。更重要的是，公司不必继续在低成本和高质量中权衡取舍：公司几乎可以从地球的另一端获取任何资源，兼收低成本与高质量的优势。

需要注意的是，低成本国家进口量的平均增长速度掩盖了其中个人产品部分的高速增长速度。在这些部分，低成本国家所占的份额以及增长速度都是远远大于平均水平的。例如，在电动机和发电机、汽车电子和继电器及工业控制器领域，全美超过 20% 的在售产品来自于低成本国家，此外也有大量产品进口自发达国家。欧洲的情况也大致相同。例如在德国，制造消费品总量的 6% 进口来自低成本国家，并且这一比例正以每年超过 10% 的速度高速增长。

这一趋势对高成本经济体的影响是巨大的——无论是从工作机会还是现有资产的角度来看。

我们估计美国境内核心制造部门中超过 15% 的直接制造类工作受此影响已岌岌可危。类似的，其对资产和基础设施的影响也来势汹汹。因此，商业领导们必须深刻理解全球化影响其相关行业和细分市场的时机、影响的深度和广度，才能从容不迫地应对全球化大潮的冲击。

全球化如何渗透您的行业？

我们的经验表明，很少有组织能够完全意识到这一趋势所带来的风险，更少有组织已经开始致力于如何在快速全球化的时代赢得并保持竞争优势。许多美国和西欧的公司惊讶于客户如此迅速地将生产转移到低成本国

家——并带走了与他们的供应合约。另一些公司目睹竞争者通过实施各种低成本国家外包项目而受益并不断在竞争中获胜。更有一些公司在制定并执行自己的低成本国家战略的复杂过程中饱受困扰。

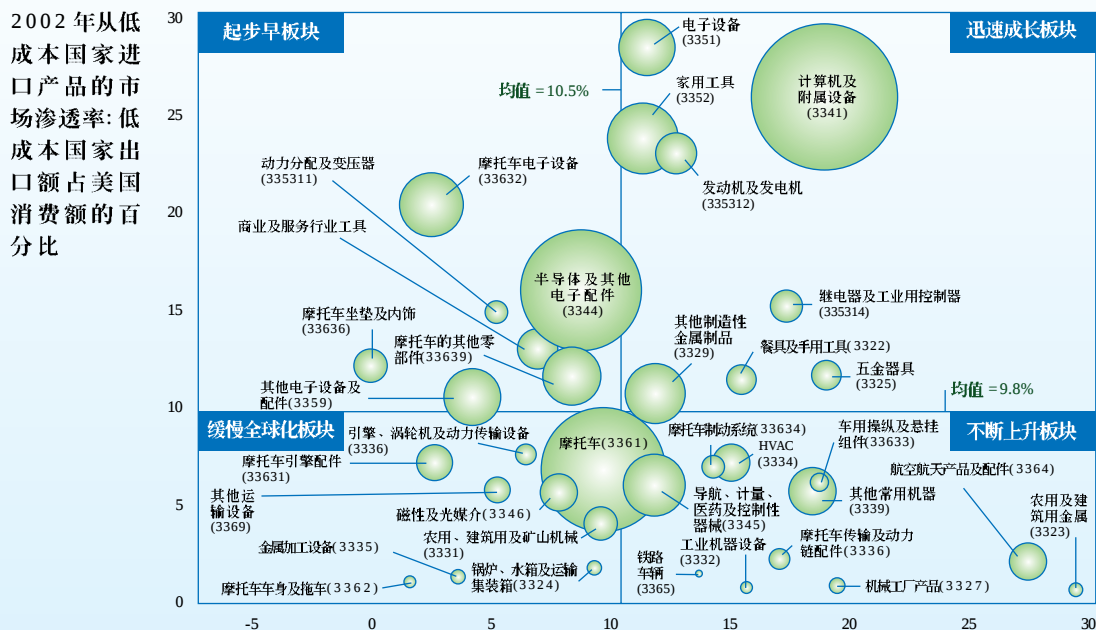
成功的第一步是了解全球化正如何渗透到您的行业并如何影响到您公司赖以生存的产品和客户。为了帮助公司完成这一步，我们创造了低成本国家矩阵来分析全球化对当今国内市场的冲击。低成本国家矩阵是一个非常灵活的工具，借助它，您可以对所选行业、公司或者产品向低成本国家转移的速度和强度进行比较分析。（例如，请参阅图表“低成本国家进口在美国的渗透和增长”。）速度指标（以横轴表示）被定义为低成本国家向美国进口的净增长率（即进口增长率与美国国内消费增长率之差）。强度指标被定义为低成本国家进口总值占国内消费总值的比率（以纵轴表示），以及低成本国家进口的绝对数量（以不同大小的圆圈表示）。我们选用工业产品进口来进一步说明。

例如，图表显示 2002 年，美国从低成本国家进口了约 60 亿美元的“各类金属制品”，占美国总消费量的 11%，并且这些进口正以每年超出此类产品市场增长率 12 个百分点的速度增长。

如该图表所示，美国主要的工业产品构成了四大类集群：

- **起步早板块(Moving early)**。大约有 10 至 15% 的典型工业产品属于这一板块。这一板块由那些从低成本国家进口的，已经建立了一定的市场占有率并且还在适度增长的产品构成。这些产品是早期转移浪潮中的一部分，并且不断改进的物流链以及标准化的产品界面大大促进了它们的增长。日益明显的是，这些产品不再是以由一个美国的制造商“进行组装”的零配件形式进入美国，而是以产成品的形式进入美国。换句话说，这些产品的生产制造的大部分已经从美国移走了并且不会再回来。在美国进行组装的轿车所采用的汽车电子设备就是这类产品的代表。高度劳动密集型的配线工艺也是一个典型的例子，在这方面，墨西哥与低成本的亚洲已经占有了主要的市场份额。

低成本国家进口在美国的渗透和增长



● 2002 年低成本国家向美国出口的产品金额 (单位: 10 亿美元)
(####) 北美行业分类系统代码

来源：
美国统计局，BCG 分析。

注：
这里“消费额”的定义是指美国的生产额与进口额的总和减去出口额；低成本国家包括 11 个国家（巴西，中国，捷克，匈牙利，印度，印尼，马来西亚，墨西哥，波兰，俄罗斯和泰国）。从低成本国家进口的产品包括北美工业分类系统编码 332 到 336 的产品，进口额超过 20 亿美元。

^a 从低成本国家进口额的年平均增长率减去美国国内消费额的年平均增长率。

- **迅速成长板块(Growing fast)**。大约有 15 至 20%的典型工业需求产品属于这一板块。这一板块的产品在短期内将会有大的举动。低成本国家进口产品已经取得了很高的占有率，并且以较高的速度持续增长。家用工具是这一板块的典型例子。在亚洲，特别是在中国，快速发展的生产厂家正在生产数量空前的吸尘器、厨房用具以及灭菌加湿器，一方面供给本国市场，另一方面出口到那些对顾客对产品价格越来越敏感的国家。在核心的工业产业，发动机、发电机、继电器以及工业用控制器将会出现相似的情况。这些工业用电力电子产品可能会遵循十年前就出现过的发展路径，当时消费类电子产品迅速地向低成本国家迁移，现在美国有70%以上的这类产品是来自低成本国家。对于那些仍然没有采取战略来抵御外国竞争或者建立低成本国家采购的企业，留给他们的时间已经不多了。
- **不断上升板块(Up and coming)**。这一板块是四类板块中最大的一个，包括了大约 30 至 40%的典型工业产品。低成本国家在这些产品类别的占有率还相对较低，但是伴随着从低成本国家进口的加速，占有率正在迅速变化——在某些情况下以每年超过 15%的速度增长。这么快的增长速度特别值得关注。在很多情况下，现在的增长率是几年前的 3 到 5 倍。这个板块包括的主要产业有航空航天、建筑、建筑用金属产品以及机床。由于这些曾经被认为是不会受到低成本国家采购影响的产业，正在发生根本性的变化，许多企业可能对此毫无防备。这个板块的企业面临着最大的机遇，同时也是最大的威胁，因为他们产业的大部分将面临新的成本竞争。建立全面的既有防御性又有进攻性的低成本国家战略，对于这些企业保持竞争地位是非常关键的。
- **缓慢全球化板块(Globalizing slowly)**。这个板块的产品代表了 25 至 30%的典型工业产品，它们要么继续不受低成本国家采购的影响，要么将受到很大的冲击。例如拖车这种产品，外形十分笨重并且相对价值较低，这种产品不太可能从低成本的亚洲国家进行采购。然而，如果该行业可以在中国先生产预制的组装件，然后可以很经济地运到美国进行组装的话，从低成本国家进行采购就有可能发生。金属加工机械代表了这一板块的另一种产品类别。目前从低成本国家进口的机器设备的数量十分有限，这或者是因为低成本国家不具备制造复杂设备的技术能力，或者是因为这些国家已经消化了大部分产品。但是这种情况已经发生变化。保守地讲，这个板块某些现在看起来很平静的产业最终一定会变得岌岌可危。

全球化如何影响您的产品、客户和资产？

这个矩阵对您的公司意味着什么？我们建议每个公司都应用低成本国家矩阵来透析每一产品线 and 主要客户的未来发展趋势，理解全球化对自身企业的影响。这一努力将使您的公司受益匪浅。

在进行分析评估时，试着回答下列问题：

- **哪些产品在转移中？** 判断您所处行业变动的速度。产品线的趋势是什么？这里，您不仅需要考虑到现有的产品，也需要涵盖正在开发中的产品。在每条产品线的进口量中有多少是来自于在他国生产或外包的现有国内竞争对手的？新的竞争对手是谁？在进口产品中，国内行业是保持还是正丧失份额？国外生产从国内组装夺走了多少产量？接着，分析每一条产品线在全球化过程中的经济收益和效率（如低成本国家不断增长的成本优势，合格供应商的不断增多，运输链的缩短，以及客户向低成本国家的转移等），以及加速的可能性。
- **哪些客户在转移中？** 哪些公司客户所处的行业正在将生产转向国外？转移的规模和速度如何？您的客户在全球化过程是处于领先还是被动地位？哪些客户最有可能继续选择在高成本国家中运营？您如何改善所提供的价值使这些客户选择您的公司作为国内供应商？您如何为选择转移的客户继续提供服务？
- **哪些资产将成为负债？** 根据可能的产品和客户转移模式，判断哪些物理资产、现有投资和人员将受到影响。为这些影响做好准备和计划。哪些设备需要重新配置、重组甚至是关闭？哪些员工面临威胁，如何将这些员工重新配置到合适的岗位使其继续在新的价值创造中做出贡献？哪些合作供应商也必须做好向海外转移能力的准备？

您如何应对？

要在全球化的过程中保持公司的成功运作，您必须首先清晰、详细地了解低成本国家的外包在本行业和您公司中渗透的现状并将如何影响未来。其次，回答上述的针对产品、客户和资产的问题。有了这些信息在手，您就能胸有成竹地在快速全球化的时代制定出自己的低成本国家战略并享有持续的竞争优势。

全球化的进程不可动摇。明日的成败取决于今天是否能脚踏实地地了解全球化对公司国内运营的影响。

Harold L. Sirkin

Dave Young

Jean Lebreton

Thomas Bradtke

Harold L. Sirkin 是波士顿咨询公司芝加哥办公室的高级副总裁兼董事以及公司全球运营专项领导人。Dave Young 是波士顿咨询公司波士顿办公室的高级副总裁兼董事以及公司全球工业品专项的领导人。Jean Lebreton 是BCG上海办公室的副总裁兼董事。Thomas Bradtke 是BCG波士顿办公室的经理。

© 2004 年波士顿咨询公司版权所有。