

本資料下載自：**管理資源吧** - www.glzy8.com

管理资源吧 (www.glzy8.com)，海量管理资料免费下载！

管理资源吧是一个完全免费的公益性的学习交流的平台，本站所有资料皆从网上收集整理、会员上传而来，仅供参考、教学与个人学习交流！严禁用于任何商业目的，本站不对你的使用负任何责任！如有侵犯你的权利，请告之我们，核实后我们将立即删除！谢谢。

管理资源吧期待每一位管理人士的加盟，共同打造一个互帮互助，你有我有的资源共享平台，共同建设一个管理人自己的下载网站。

欢迎访问我们的网站：<http://www.glzy8.com>

财华声明：

财华刊载的《新财富》文章已经过授权。其他媒体和网站未经《新财富》授权，不得转载财华刊载的《新财富》文章。网站及其他媒体如有合作意向请直接与《新财富》联系。为提高显示速度，财华所刊载的《新财富》文章只保留了文字部分。读者如需阅读全文，请直接与《新财富》联系。

《新财富》订阅电话：86-755-83234721

联系人：刘小姐 网址：www.newfortune.net.cn

中国 竞争力

寻求亚洲共赢模式

“我们有一款针国外进口价为20多块钱，但我们靠自己的技术也可以做，只卖6块钱。某型号的德国针进口价为5块一枚，若我们来做2块钱成本就可以搞定。”温州龙凤针业公司总经理林海说。

一张机器人原画的加工，日本方面外包给中国动漫制作公司的价格大概是40元，而如果换成日本公司做则要100元。扣除员工画一张的价格3元，租金很便宜的工作厂房，每张再付给中介渠道大约10元，即使是40元一张的价格，企业依然能赚25元，利润率高达62.5%。张先生向我们介绍中国动漫加工行业。

“台达要扩张，当时面对台湾劳动力短缺的危机。那不是说工资高低的问题，而是根本就招不到工人。1992年4

月，我到东莞考察，满大街都是人！而且这里的工人成本只是台湾的20%。”台湾台达电子中国区行政总经理曾纪坚回忆说。

“制作领带所需的原材料产在我们中国。我们一条领带的生产成本比韩国和意大利等国家低很多很多。在嵊州一个优秀领带工人的月工资约1300多元，韩国和意大利则在2000美元以上，大约是中国的12倍。”浙江嵊州“金天来”董事长兼总经理范茂林如此评价。

而宁波利时集团董事长李立新在美国用计算器现场报出令ALCO公司从来未见到过的超低价格，利时公司的产品从此进入了美国主流市场，并开始影响着美国人的日常生活。

面对众多中国企业家，我们感受到中国产品的强大竞争力——劳动力。劳动力成本构筑了中国制造业在全球市场中的“中国成本”。“中国目前劳动力仍过剩，如果今后出现劳动力短缺，劳动力流动和供给受到遏制，这种高度竞争情况便将结束，不过这种情况可能要等20年后才会出现。”摩根士丹利亚洲有限公司董事总经理谢国忠在考察珠江三角洲后在本期撰文指出。

这样的成本不是人民币贬值就可以阻挡中国产品出口至全球各地。“即使小升3%-5%，对缩小巨大的成本差距亦帮助有限。”瑞士信贷第一波士顿亚洲区首席经济分析师陶冬在分析后说。来自深圳私人公司“比亚迪”董事长王传福的声音是：“即使人民币升值三、四块钱，也不能改变我们在全球市场的竞争力优势地位。”

有人惊呼，中国制造的产品“蛀空”了亚洲经济，也通过低成本、低价格威胁着全球经济。

关税、非关税壁垒等手段正试图将中国具有竞争力的低端制造品封杀于国际市场。“关税的提高仅仅是价格问题，如果关税提高一倍，中国打火机的价格，仍具有竞争力。但贸易技术壁垒却是我们很难突破的。”温州日丰打火机公司董事长

黄发静正与欧盟进行着艰苦的谈判。

以侵犯知识产权为由，将中国具有竞争力的高端科技产品扼杀于摇篮中是另一常见手段。思科起诉华为，除了知识产权的表面原因外，更多的人相信，仅为思科一半价格并且市场占有率迅速扩大才是真正的因素。

事实上，中国竞争力的提升，“中国成本”并没有“蛀空”亚洲和全球经济，高盛（亚洲）中国经济分析师梁红认为：“中国朝着充满活力的市场经济全面转型，这一进程已经使得中国和亚洲国家之间形成了‘双赢’的局面。”

如何应对“中国成本”的竞争？

产业转移和重新分工，是经济全球化的一项重要特征。世界制造业中心正在向亚洲、向中国转移，配合这一转移，使本国成为新的全球产业链中的一环，在全球新产业布局下分得一杯羹，加强区域经济合作成为不可或缺的部分。

中国的企业也并没有想依靠“中国成本”继续下面的路。“价格优势是我们的一个优势，但我们不能完全依靠价格优势去占领市场。”黄发静反思。谢国忠的研究也表明，中国的竞争力正面临变局，中国的工业竞争正在深化。

中国竞争力变局

谢国忠/文

摩根士丹利近期组织了一个投资者团队，对毗邻香港的中国珠江三角洲地区进行了投资考察。珠江三角洲是推动中国经济增长的两大主要地区之一，这个只占中国总人口6%的地区，却占了我国出口总额的1/3。这次投资考察参观了非耐用品、大型家用电器和机械设备制造三个行业的15家公司，确认中国正从更宽更深范围加快工业化进程。

无情竞争迫使中国工业深化

中国消费者喜欢量入为出，高储蓄低消费，这是因为人们的财富低于生产力。中国消费群体主体具有很高的价格弹性，价格弹性导致商品价格大战。在我们最近的投资考察中，我们注意到，与进口产品相比，本地产品的附加值正迅速减少，这促使本地生产商纷纷投资仿制进口产品。

中国目前劳动力仍过剩，如果今后出现劳动力短缺，劳动力流动和供给受到遏制，这种高度竞争情况便将结束，不过这种情况可能要等20年后才会出现。

在本次投资考察中，我们注意到，珠江三角洲的制造厂商正向邻近省份转移生产基地，这样可降低50%的劳动力成本。今后几年，这种趋势将减缓沿海地区的经济活力，把工业化进程扩大到中国内地省份。

中国实际上正以更低价格水平复制全球工业。由于中国拥有过多劳动力，今后数十年，中国的工资水平增长将一直低于生产力增长。中国应以更低成本调整供给结构，否则中国工薪阶层将无法享受自己的劳动成果，也无法成为中等收入群体。

通过全球经济一体化，中国正在降低各国达到中等收入水平的成本，也正在为全球经济创造消费天堂（本分

中国竞争力

析与名义汇率无关,而是在世界范围内,从劳动力资源相对其它资源更为稀缺角度进行比较)。钢、铜和塑料等原材料价格上升,对中国许多行业产生利润压力,这种情况不会持久,原材料价格将在今后12个月内缓慢下降。

非耐用品行业: 今后数年面临增长放缓挑战

今后数年,诸如服装、纺织品、玩具和鞋类等非耐用品的生产,将面临增长放慢挑战。从事这些行业的出口商正以多元化来保持增长势头,但前景难以预测。

中国经济增长始于珠江三角洲大量出口纺织品、服装、鞋类和玩具等非耐用品。非耐用品行业起步早,意味着市场成熟性高和增长潜力将落后于其它新生行业。例如,1994年时,服装、鞋类、塑料制品和玩具出口占中国出口总额的29%,但到2003年上半年时,这一比例降至17%。过去十年里,中国的非耐用品出口增长率比出口总额增长率低 $\frac{1}{3}$ 。

中国加入世界贸易组织后,由于其它国家减少了部分贸易壁垒,重新刺激了中国的非耐用品出口,导致上述四大类非耐用品的出口总额在2003年上半年增长23%。但这种情况只是暂时性的,明年便会再度减缓。然而,2005年实行最惠地区配额制度后,中国的非耐用品出口增长率将再次提高。

消除贸易壁垒可以促进中国非耐用品的出口增长,但这一行业已经成熟,正面对持续不断的价格压力。为避免激烈竞争,部分成功企业开始与美、欧批发商及品牌商密切合作。由于零售价可以是出厂价的4-5倍,在确保质量、新潮和其它优惠条件下,美、欧批发商和品牌商当然愿意进口物美价廉的中国非耐用品。

这种合作关系对中国工薪阶层极为有利。西方消费激进主义组织已迫使跨国公司要求中国合作伙伴提高劳动保护水平。与未有跨国公司影响的中国其它行业工薪阶层生活水平相比,中国非耐用品行业的工薪阶层居住条件和其它生活设施要好得多。

非耐用品行业的工人大都是女工,平均年龄20岁,来自长江中上游的农村地区,教育水平在小学与初中之间,每月实得工资约100美元,相当于1小时0.5美元。公司每月另支付30美元食宿费。

多数大型出口商与国际批发商或品牌商关系良好,并无降低劳动力成本压力。相反,在跨国进口商压力下,部分出口商还提高了工人待遇或改善了他们的居住条件。此外出口商再无其它提高工人福利的压力。按目前工资水平,出口商仍很容易从内地省份招聘到劳动力。

非耐用品行业的小型出口商面对价格竞争压力,正不断降低劳动力成本。我们参观过的某公司,正把部分生

产基地迁往距离广东省不远的江西省,这样可减少50%的工人福利待遇支出。江西的工资水平与越南差不多。江西省的人口为4200万,卡车从海港城市深圳到该省仅需5个小时,通往江西的高速公路畅通无阻。

低廉的劳动力显示,中国非耐用品行业在全球所占市场份额今后将继续攀升,即使沿海地区工资水平上升,也不会对此产生影响。基础设施的迅速发展使中国内地省份劳动力与世界经济紧密联系起来。

大型家用电器:以出口避开国内竞争

中国现已成为全球最大家用电器生产基地,家用电器行业仍在迅速发展。空调销售是推动这一行业增长的主要动力。某公司总裁称:“买三个微波炉的是傻瓜,买三个空调的是富人。”

中国家用电器行业每年都有价格战。2003年的空调价格下降20%,微波炉价格下降10%。大型家电是成熟行业,每年都大幅降价情况下,中国家电厂商为何能生存?显然是零部件生产本地化和企业经济规模化所致。

零部件生产本地化是降低成本的最有效手段。中国家电经历十年价格战后,已将绝大部分零部件的生产本地化,只需进口很少几类关键部件。例如,高档微波炉用的微波炉电机仍需从日本进口,占生产总成本的20%。再过两年中国也能生产高档微波炉电机,这种说法并非夸张。

购买本地生产的机械设备是降低生产成本的另一途径。中国国内各行各业均需各种机械设备,一定有人制造各种设备以满足市场需求。中国生产的机械设备价格一般是进口的同类机械设备的一半。

中国机械设备制造企业正出现世界有史以来从未见过的巨大经济规模。每种机械设备都有年产千万部的能力,并以纵向联合的规模生产来降低成本。部分著名机械设备制造企业甚至可在同一工厂内一边吃进原材料,一边吐出成品机械设备。

中国的成本结构远比世界其它地区低得多,因此,世界其它地区无法仿照中国机械设备行业的生产模式。多家世界品牌原设备制造商已委托中国代制造机械设备,中国人称之为“标签业务”。这类委托中国制造的机械设备在美国或欧洲的终端售价一般是中国出厂价的3-4倍。

由于本地批发成本低得多,因此,中国机械设备的出口销售比本地销售利润高得多。例如,有企业称,本地销售须付1%的广告支出,才换来2%的销售增长。企业力争出口,出口因而迅速增长,现已占中国主要机械设备制造商销售总额的30%-50%。

机械设备市场也有价格战,但行业利润仍十分可观。

净销售利润在1%-3.5%之间,税前资本回报率可能平均达10%。由于贷款成本低,资产平均回报率可达20%。机械设备出口现已成为投资回报的主要增长点。

珠江三角洲的机械设备行业现面临两大困境:一是钢、铜和塑料等原材料成本上升,影响利润,但厂商很难向消费者转嫁成本。二是长江三角洲的劳动力成本比珠江三角洲更低廉。长江三角洲家电行业的劳动力成本现已接近珠江三角洲,相当于1小时1美元的水平。珠江三角洲的生产厂商称,长三角的单位劳动力成本比珠三角低20%—30%,因此,这些厂商正把生产基地转移到劳动力成本更低廉的地区,以增加产品的市场竞争力。已有数家珠江三角洲的大型家电生产商在安徽省设厂。安徽邻近长江三角洲,卡车从该省到上海港只需5个小时。安徽人口6300万,劳动力成本仅是长江三角洲的一半。

对来自中国家电行业的竞争,韩国和日本家电行业正做出不同反应。日本家电企业不再自己生产家电,转而委托海外厂商生产;韩国家电企业则像中国一样开始打价格战。中国家电厂商认为,韩国企业正在亏损。随着时间推移,日韩两国的家电行业将因竞争方式不同而对各自国家经济产生长期深远影响。

机械设备行业:高增长伴随利润压力

中国现已开始对各类大型机械设备产生庞大市场需求,这种市场需求足够支撑一国机械行业发展。中国的机械设备制造行业正迅速发展,这种发展势头很可能持续0年。

我们参观了为半导体、纺织和塑料行业提供机械设备的部分企业。由于中国本地市场对机械设备的强劲需求,许多机械设备制造商的生产规模已经很大,各类机械设备的生产已同时起飞。由于该行业正处高增长的初期阶段,因此利润空间仍相当可观。

机械设备的竞争优势在于价格低廉。中国生产的机械设备销售经常比进口的同类机械设备便宜50%-60%。但该行业快速增长的同时,仍需进口控制系统。例如,塑料行业的某类设备中一套关键控制系统占该设备生产成本的60%。这一进口的机械设备控制系统实际上是软件,但看去极像硬件。中国机械设备的软件并不发达,因此给中国带来巨大代价。

许多日本机械设备中国目前仍无法制造,原因就是缺少制造这类机械设备的软件,尤其是控制系统软件。日本企业不愿在中国生产任何这类机械设备的控制软件,人们也并不知道日本善于生产机械设备软件。

我们不应从上述例子中得出结论,说中国的机械设备行业附加值很低。即使进口零部件占整个生产成本的60%,中国生产的成品机械设备售价仍比欧洲或日本同类产品售

价低50%-60%。中国机械设备附加值应是国际价格的55%-70%,现为30%-40%。这一百分比高于来料加工行业或劳动密集行业的附加值。

随着中国机械设备行业的发展,该行业将对精密控制软件逐渐产生巨大需求。这一阶段的到来将使中国完成追赶现有世界工业化的整个过程。中国将在10-15年时间内达到这一目标。下一步当然就是创造中国自己的机械设备知识产权。

中国机械设备行业的竞争力不会随其迅速增长而消失。中国技术工人的供给现在远远超过需求。一个电焊工工资约1小时1美元,按中国生活水平已是高工资。正因如此,长江三角洲更低的劳动力成本才使珠江三角洲的生产厂商感到忧虑。他们承受着来自长江三角洲同行的价格竞争压力。

低工资低物价相互作用

中国劳动力过剩决定了中国的低工资。低工资决定了低物价,它们相互作用。国际社会目前普遍认为,中国的低成本原因是人民币与美元的固定汇率,这一固定汇率自1994年至今一直未加调整。

国际买家决定中国工资水平。中国本地需求源自出口收入,并不决定工资水平。如果人民币汇率升值,将导致工资水平下降,1998年时中国曾出现过这种情况。即使在1997年亚洲金融风暴中,东南亚其它国家本币大幅贬值情况下,中国也一直未调整人民币兑美元汇率。随后两年,中国的工资水平面临压力。1999年底时,中国的平均工资仍低于国际认可的15%。

据称,国际社会众多人士并不接受这一简单事实,即中国拥有数以亿计的剩余劳动力,中国的劳动力在世界经济中没有竞争力,与其它国家本币相比,人民币汇率并不能影响中国的工资水平。

作者为摩根士丹利亚洲公司董事总经理,侯明清译。

黄发静 在国际封杀中成长

陈雪洁/文

浙江省温州日丰(Rifeng)打火机公司董事长黄发静最近双喜临门。他的公司取得了美国著名打火机厂家Zippo公司中国的独家授权生产权,为其生产带安全锁的电子打火机;在欧盟对中国的打火机反倾销案中,他联合的5家温州企业以“无损害抗辩”积极集体应诉,取得了初步胜利。

1991年成立的日丰公司已从当时的小小家庭作坊发展到500多工人、年产值几千万元的温州打火机行业龙头企业。其95%的产品出口,是国际上有名的打火机企业法国宝富美、德国邱博、日本广田在中国的主要供货商,这三大客户占日丰出口额的比重基本稳定在70%左右。

对于后者“喜事”,同时兼任温州打火机协会副会长的黄发静却表现出深深的担忧:“在我看来,我们并没有取得胜利。这次欧盟只不过是撤回起诉,今后一年或几年内他们还是可以起诉。更严峻的是,在此之前欧盟已经表决通过了CR法案(Child Resistance Law,一个主要集中在技术方面的法案),经过我们的交涉,欧盟表示修正CR法规,目前结果还不明确。但是如果明年6月CR法案正式实施,中国的打火机企业,特别是温州作为中国最大的金属外壳打火机出口基地,将受到重创。”

目前温州生产的打火机中近60%出口,其中出口到欧盟市场的占了总出口额的50%。

遭遇美国、欧盟技术壁垒大封杀

“欧盟的CR法案是1994年美国出台的CR法案的翻版。”黄发静介绍说,美国的CR法案当时是由美国Zippo公司推动的,法案要求价格在2美元以下的打火机必须带有安全锁。而当时中国在美国的打火机价格基本上都在美元以下。

“当时我们知道这个消息时,想都不敢想,我们根本没有想过有实力与其抗争,这些事情高不可攀,太遥远,根本不可能。他们怎么说,我们就怎么做。”黄发静回忆道,“摆在我们这些打火机企业面前的出路是,要么生产高质量的高于2美元的打火机,绕开这个技术上的贸易壁垒,要

么就是无奈地退出美国市场。但是2美元的打火机根本没有市场销路,同样的价格,美国的贸易进口商宁可要韩国的打火机。”

“美国的CR法案使得目前温州出口到美国的打火机数量仅仅是欧盟的1/5,且质量并不怎么样。虽然出口到美国的打火机也带了安全锁,却是非常简单的加重电子锁,即把电子里的弹簧加粗,由当时温籍华侨贸易商设计出的土办法。”黄发静对此显得非常无奈。

此后,包括日丰公司在内的中国打火机企业的产品出口逐步转移到欧盟国家,几乎占据了欧盟整个打火机市场。

在欧盟生产打火机的制造商主要为BIC、东海公司和瑞典火柴公司,其生产的一次性砂轮打火机的价格一般在1.5欧元左右,而中国类似打火机(由广东、广西等地区一些零散的小企业生产)价格仅0.05欧元左右,一次性电子打火机价格由中国最大的一次性电子打火机出口基地宁波地区的企业生产)也仅在0.08欧元左右,即使是金属外壳电子打火机价格由中国最早最大的金属外壳电子打火机出口基地温州地区企业生产)也就1欧元左右,甚至更低。欧盟打火机制造商的市场份额几乎被温州等地的中国打火机挤干。

正是如此,1998年起,欧洲BIC、东海等公司开始发起拟定CR法规草案,试图以贸易技术壁垒封杀中国所有类型的打火机企业。2001年10月2日,黄发静收到其贸易合作伙伴,欧洲打火机进口商协会会长克劳斯·邱博的电函,才得知欧盟正在拟定与美国类似的CR法规草案。

“这简直是无理取闹。首先,出口价低于2欧元的打火机应该安装‘安全锁’,这个表面上是以安全为目的,实际上是建立在产品价格基础上的法规,是对自由贸易设置壁垒,有违WTO公平竞争原则。其次,把价格与安全牵合在一起,不合理,不科学。价格是可变的,而安全标准是相对稳定的。”黄发静对欧盟的这个法案异常愤怒。

不在沉默中爆发,就在沉默中灭亡

几年前美国CR法案使中国打火机退出美国市场的伤痕

依然痛着。那时，黄发静和其他中国打火机企业选择了沉默。

“现在不同，我的企业大了，有实力、财力迎战，最重要的是我们的意识提高了。”黄发静激动地说。

在收到克劳斯·邱博电函一个月后的2002年3月21日，黄发静和温州打火机协会会长李坚、秘书长林嵘三人组成“民间第一团”在原外经贸部进出口公平贸易局有关领导的带领下前往欧洲抗辩。14天的交涉得到的结果是，如果CR法规经投票获得通过，欧盟愿意启动修正立法的程序，修正CR法规，但这需要时间。

4月30日，13票对3票，欧盟CR法案正式通过，并决定于2004年4月正式实施。“如果欧盟的CR法案正式实施，对日丰的影响并不会如想象中的那么大。但是温州的其他中小企业将是这场贸易战中的受害者。”黄发静再次无奈地摇头。

“关税的提高仅仅是价格问题，如果关税提高一倍，中国的打火机仍低于韩国的价格，仍具有竞争力。但贸易技术壁垒却是我们很难突破的。”据黄发静透露，目前欧盟初步商定修正CR法规，免去价格的界定，即要求所有出口到欧盟的打火机均要加安全锁。实际上更大的“火坑”摆在中国打火机企业面前。因为如果中国企业把产品质量做得更好，价格到2欧元以上就可以不用带锁，这样还有努力的空间。而加一把锁从技术上看虽然不是很困难，但由于涉及到专利的申请等方面的因素，一把锁对中国打火机出口企业，特别是温州的企业而言将受到重创。对于一次性打火机而言，一般锁都可以通用，且宁波的几家企业已取得安全锁的专利，而温州企业生产的金属外壳打火机有几千种款式，加一把锁谈何容易！“这一点，我在西班牙时就已经考虑到，但是心有余而力不足，一个人的能力毕竟有限，CR谈的特别辛苦。”黄发静感慨万千。

“与欧盟的协商仍在进行中。最好的预期是CR法案变成指导性文件，这样对温州企业的打击不会太大。但不管怎样，我都做好失败的一切准备。目前我们正在大力研制安全锁，一定要突破，这是企业的生死问题。”黄发静坚定地说。

反倾销手段再次遏制

欧盟CR法案刚通过两个月，2002年6月28日，以欧洲BIC为代表的打火机制造商又迫不及待地发起了反倾销案。欧盟正式对中国出口的一次性可充气袖珍打火机（包括一次性打火机、金属外壳打火机和汽油打火机）立案，进行反倾销调查。

温州、宁波市的打火机产业和产品出口面临严峻的考验。黄发静再次抗争。温州东方打火机、宁波新海公司等5家企业采用单独应诉，以温州日丰、大虎为代表的温州15家企业以“无损害抗辩”集体应诉，以各种证据表

明出口欧盟的打火机没有对其造成损害，不存在倾销。

“劳动力成本低廉，行业自律做得并不好，企业之间竞争激烈，大打恶性价格战，有些不法分子甚至变相偷税，导致了国际上的反倾销。但这次的反倾销是非常可笑的一件事。其实我们根本没有倾销，谁会做赔本生意，另外从市场经济成分来看，作为民营企业，政府根本就没有给我们任何补贴。”黄发静显得有些激动。

今年7月14日，欧洲打火机制造商联盟代表欧洲打火机行业撤回对中国打火机出口欧盟的反倾销诉讼，但仍对中国一次性砂轮打火机保留应诉。黄发静分析其撤销的原因：“当时由于欧盟迫不及待地提出反倾销，时间不足，证据收集不充分。此外，欧盟把所有类型的打火机列入反倾销范围，打击面太广，其不得不考虑后果，如果继续闹下去，我们胜诉，可能连1995年对一次性砂轮打火机反倾销的胜利果实都无法保住。”

国际封杀——中国企业无法回避的现实

据WTO统计，自1979年8月欧共体（现在的欧盟）对中国出口的糖精及盐类反倾销以来，到2001年3月底，已有29个国家和地区对中国出口产品发起反倾销调查422起，累计涉案金额超过百亿美元，单一案件涉案金额超过1亿美元的大案有15起。

“中国产品具有巨大的劳动力和原材料比较优势，在竞争中处于明显的有利地位。而当地企业希望借助反倾销手段将中国产品挤出本国市场。”北京辽海律师事务所高级律师谷辽海认为，“它客观上诱导了进口国当地企业不断通过这些手段限制中国产品的进口，从而使中国出口产品的现实竞争力受到压制。”

“中国加入WTO后，将会面临更多的类似国际贸易壁垒。”黄发静认为，“一些行业出口配额取消后，将会有更多的企业走向国外，贸易壁垒不可避免。这类事务是市场竞争的结果，我个人观点是这种现象既正常也非正常。正常的情况是市场竞争必然出现这种现象，每个国家都会保护自己的产业；不正常的情况是两方面都不正常，国外不应该对我们无理取闹，反过来，我们也应该把自己的产品质量做得好些，不要打恶性价格战，少给别人抓辫子。”

痛定思痛

CR法案谈判仍在继续，留给我们很多值得深刻反思的地方。出口商品预警机制的缺失是此次打火机风波的一个极其重要的教训。早在1998年，欧盟就制定了CR法规草案。

“我们获悉此信息整整迟了三年。等到我们出国抵制、抗辩，对方已进入表决倒计时，黄花菜都凉了。在这

样的时间夹缝中，我们还有多少的空间？连法国政府的一位官员也对我们说“你们来得太迟了！”亲赴欧盟游说的黄发静感慨不已，“第一次遭受了美国通过类似CR法规不可逆转的打击，这次虽然作了抗争，但前景莫测。”

“中国经济要走上良性渠道，面上我们要积极面对，背后要更多地反思自己。虽然我自己的公司还是小企业，但我觉得对于中国企业尤其是中小企业真的要在提高产品质量、产品附加值、信用方面下功夫。”黄发静呼吁。

近年，很多中国企业正奋而起身，开始应诉反倾销，学会用国际规则保护自己。据统计，近年来涉及各国和地区对中国出口产品反倾销案件的总体应诉率，已上升到

60%-70%，其中，涉及美国和欧盟的反倾销调查案件，应诉率已达到100%。但据WTO最新统计，中国出口产品反倾销案件的绝对胜诉率（无税结案）却只有35.7%。在这场没有硝烟的战火中，中国企业仍步履艰难。

“我们的整个工业水平确实不如西方，价格优势是我们的一个优势，但我们不能完全依靠价格优势去占领市场，纯粹的价格优势会引发很多后果，弄不好搬起石头砸自己的脚。所以不管是产品还是小产品，应该通过政府的引导、行业的自律，提高经营者的素质，避免恶性的价格竞争。”黄发静反思。

华为的威胁

华为如今正成为全世界IT设备巨头们不得不重视的竞争对手。惠锋/文

南非人Phyu Sithole和Gerrit Nihout是华为公司在非洲的销售代理商，目前他们正在位于深圳坂田的华为总部参加培训，而他们的老师则来自巴基斯坦，是华为2000多名外籍员工中的一员。

在通讯业刚刚起步的非洲，中国最大的通讯设备制造商——华为已经建立起了不亚于国际竞争对手的声誉。“在那里，华为是一家非常有竞争力的国际企业。”Sithole说，“人们从没有见过这么好的通讯设备。”如果说欠发达的非洲市场不能说明华为对竞争对手形成了怎样的威胁，那么在客户有着更成熟辨别力的美国，全球最大的网络设备供应商思科对华为的诉讼则更能说明问题。

起诉华为

2003年1月，思科在美国德克萨斯州控告华为路由器及线路交换机抄袭其软件，侵犯思科专利，要求法院下达禁制令，阻止华为侵权产品继续在美国市场销售，并要求华为作出赔偿。路由器和线路交换机是互联网的主要节点设备，在互联网研究领域，路由器技术始终处于核心地位。

3月，华为在向法院提交的文件中，承认有第三方人士提供了路由器软件不足2%的源代码，并表示已经停止销售含有该软件的路由器。6月，德州联邦法官发出禁令，禁止华为使用一部分的思科服务器软件，也禁止华为使用思科宣称遭到复制的使用手册和在线帮助档

案。10月1日，华为和思科发布了中止诉讼的联合声明。华为表示已经对其某些路由器和交换机产品作出修改。

目前，业界人士认为这场已落下帷幕的诉讼不仅仅是一次知识产权纠纷，它还是思科对于竞争对手的一次商业打击。华为在中国和国际市场表现强劲，尤其2002年华为在美国成立分公司Future Wei，开始在美国销售价格至少比思科低一半的路由器。国泰君安证券的分析师王战强指出：“华为的快速增长、体现出的竞争力以及在中国市场份额上的增加使思科感觉到了威胁。”1998年，朗讯公司曾对思科提起诉讼，指控其侵犯了朗讯的8项专利。当时思科CEO钱伯斯反击说，朗讯这一举动是“试图阻挠业界领袖脚步的纯粹的市场策略”。而今，成为业界领袖的思科已向前辈学会了这种“市场策略”。

低价华为

尽管涉及诉讼的路由器产品在华为2002年的销售额中不到10%，但根据咨询机构Gartner和iSuppli的数据，2003年上半年华为的路由器、交换机、接入服务器等数据产品的合同销售同比增长71%，达到8400万美元。

这部分产品正是思科80%的销售额和利润来源。虽然华为网络设备产品在绝对销售额上还无法与思科相比，但华为的低价是思科的一块心病。“600美元就可以买到一台路由器，只有华为公司能做到。”国外一位分析人士指出。

另一件让思科感到不安的事情是，华为将与3Com在浙江杭州建立合资公司，生产路由器产品。来头不小的3Com，其创始人正是因特网协议的主要发明者鲍勃·麦卡夫（Bob Metcalfe）。3Com曾经是思科的主要竞争对手，因在竞争中不敌思科等企业，而退出高端企业网络设备市场。此次卷土重来必然引起思科的警觉。思科此时抓住华为的错误进行打压也应在意料之中。

在此之前，思科已经在其全球业务系统中成立了“Beat Huawei（打败华为）”的专门机构，将华为视为最主要的竞争对手。

和数据产品一样，华为的通信产品线同样在威胁着传统的国际巨头。尽管华为早前在国内CDMA、小灵通等项目决策失误，但这不能说明拥有强大研发实力的华为缺乏国际竞争力。事实上，除了最大的国际市场俄罗斯和泰国外，华为已努力使其产品进入了发达国家的主干网络。今年3月，华为光网络产品击败朗讯、阿尔卡特等竞争对手，获得法国第二大电信运营商的国家干线传输网订单。

9月，全球最大的移动通信运营商沃达丰完成了对华为第三代移动通信（3G）WCDMA设备的测试，并表示可能采购价格更低的华为产品，以降低成本。这对沃达丰原来的主要设备供应商爱立信无疑是个坏消息。

重视华为

华为如今正成为全世界IT设备巨头们不得不重视的竞争对手。在近期成立的新的行业合作组织——CPRI（Common Public Radio Interface，通用公共无线电接口），华为已经与爱立信、NEC、北电网络和西门子等站在一起，成为共同发起人，并发布了关于3G无线基站的新规范。这对华为在全球3G设备市场站稳脚跟具有重要意义。

华为保持竞争力的一个方面就是坚持将每年销售额的10%投入研发。以WCDMA为例，从1998年至今已累计投入研发经费40亿元，研发人员3500人。尽管华为的工程师们在深圳以高薪闻名，但相对于国际竞争对手来说，他们仍是华为低成本优势的保障。更重要的是，在低成本的同时，这10000名毕业于中国顶尖高校的工程师们能够拿出令人满意的产品。

同时，华为还通过研发流程和管理的国际化全方位地提升竞争力。华为在印度有1000人的研发队伍，他们已通过了国际最权威的软件认证CMM的5级，这意味着华为具有最科学的软件开发方法，以保证他们根据市场的需求调整研发的流程。

在人力资源管理上，华为引入著名的Hay咨询公司，聘请普华永道做财务顾问，与西门子合作建立全自动的物流系统，与IBM合作实施流程管理，又花费数亿元推

进企业信息化。正是这些看似国际企业都会实施的程式化举措，使得华为在产品结构调整不够成功的2002年，仍有能力保持相当数量的销售额和盈利，并在2003年上半年起恢复增长，合同销售额同比增长33%。

目前，华为正在试图调整其产品结构，希望进入利润丰厚的移动终端市场，生产包括GSM、小灵通、3G在内的全系列手机产品。同时，它还希望从过去两年里高速增长的小灵通设备市场中分一杯羹。进入更多的业务领域对华为的判断力和管理能力是一个考验，当然，更可能的是增加其竞争力和在单一领域内的抗风险能力，使其在国际竞争中成为更具威胁的黑马。

中国竞争力 推动亚洲经济

梁红/文

中国内地经济的迅速崛起是一个令人惊喜的奇迹。从70年代末实行改革开放以来,中国内地的国内生产总值(GDP)增长了7倍,按现在的汇率计算,已超过了1万亿美元;按购买力平价计算,仅次于美国,居世界第二。2002年,中国对全球经济增长的贡献列第二位;以美元计算,中国的贸易额居世界第六。作为世界上最大的钢铁消费国及第三大石油消费国,中国对这些产品价格走向的影响与日俱增。

然而,中国经济的快速增长也引起了一些人的担忧。他们担心中国正在快速地渗入亚洲和全球市场,会导致其他国家和地区产品价格下跌、失业增加和外来投资被中国抢走。越来越多的生产基地不断转移到中国,其他国家和地区核心制造产业竞争力的衰退,正在“蛀空”亚洲地区的经济,并破坏该地区未来的经济发展前景。

与“中国威胁论”相反,我们相信中国已经成为一个对亚洲经济增长越来越有益的贡献者。2002年下半年,7国集团经济衰退的时候,亚洲的出口仍获得了增长,这就是最好的证明。

中国并不只是在出口,过去的三十多年中,中国的出口和进口同时增长。其结果是,进出口贸易净额在整个GDP中只占很小的比例,和其他伙伴国家的贸易额和产出额相比,是微乎其微。

中国还远远没有建立起高附加值的制造业,中国的出口依然还是集中于劳动密集型产品,进口大量的原材料及高端科技产品——这正是符合基本贸易原理所描述的“双赢”模式。中国经济的快速发展同样也不会影响周边国家和地区的经济增长,因为中国在向周边贸易伙伴卖出产品的同时,也在向他们购买差不多同等金额的产品。这些地区的消费者受益于廉价的产品,同时全球其他地区也从中国增长的强劲需求中获益。

生产链最后一环,
带动亚洲其他地区出口增长

作为地区“生产链”中的最后一环,中国从亚洲其他国家和地区进口原料并把最终产品出口给终端消费者。

在过去的十年中,中国和美国的贸易盈余进一步扩大,但是中国和亚洲各新兴工业国家却存在双边贸易赤字。中国在发达国家市场份额的迅速增长是一种“双重计算”现象:中国成为加工中心,使得亚洲内部的贸易价值显著提高;然而,当产品出口到亚洲以外的地区时,产品的总价值并没有增加。而生产链中的最后环节成为了对美、欧、日三个发达市场的主要出口渠道——这并不意味着亚洲其他地区被挤出了市场,而是意味着他们的贸易额在地区内重新定向。

中国的贸易主要包括完全不同的两部分:一是进口原料或部件用于加工,然后再出口;二是内地市场自身的贸易,即出口的产品主要是内地生产,进口的也是主要用于国内消费和生产的需要。前者反映出中国作为劳动密集型加工和组装中心的地位提升,后者更主要受到国内经济形势的影响。

如果我们把中国的贸易分成这两部分,那么我们将会发现两个很有意思的趋势。第一,目前的贸易盈余完全得益于加工贸易的平衡,也就是说,中国赚取了原料加工后的附加值,去年这些附加值达到了400亿美元。第二,与此同时,中国本国的国内贸易,由1998年的盈余200亿美元,转到2001年赤字200亿美元。这种赤字现象缘于进口的迅速增长。在过去3年中,与内地出口增长了50%相比,进口翻了一番多,这是进一步放开进口限制和内需强劲增长的表现。

新兴工业国家并没有“丧失”发达国家的最终市场。在1990和2001年间,中国对美、欧、日进口份额增长了6个百分点,而新兴工业国家却降低了1个百分点。然而,下降并不是挤破脑袋竞争的结果,而是由两者分工和合作的结果:高收入的新兴工业国家将产品从发达国家的市场出口到中国 and 东盟,他们先在这些地区通过劳动密集型的加工和组装,然后再出口给终端消费者。

新兴工业国家的出口势头还是良性的。一旦对加工贸易的数据调整后,我们会发现,尽管中国过去十年中,在三

国集团中的市场份额增长很快，从4%增长到7%，但是新兴工业国家也从8%增长到10%。

此外，中国从东盟的进口也在增加。我们同样注意到，中国直接的进口需求对东盟国家有很明显的积极作用。为满足国内消费和生产的需求，中国对东盟的食品和原材料的进口快速增加，原材料净进口额从1997年的0到2001年的400亿美元。近4年，中国从东盟的净进口增长迅猛，达到了东盟国家GDP的1.5%。包括中国在内的所有贸易伙伴的交易中，这是东盟最大的双边贸易盈余。

中国FDI增长，吸引更多资金流入亚洲

另外的一个较常见的担忧就是，随着外商对中国直接投资的不断增长，亚洲其他地区的外商直接投资(FDI)势必会受到影响。

1993年以来，中国每年吸引的FDI都超过400亿美元。当然，这些资金并不是都真正的来自海外，其中很大一部分还来自于中国内地自己的企业。这些企业的资金从香港和其他离岸市场投资于中国内地，为的是获得税收优惠。除去这些资金，中国每年平均获得的FDI也接近于300亿美元。

然而，亚洲其他地区的FDI并没有想象的那样会减少。我们发现：除日本以外的亚洲其他国家的外资作为产出的一部分也在持续增加，从80年代末占GDP的1.5%增长到1997年的2.5%左右。亚洲金融危机以后，这些国家和地区的FDI有所下降，但是中国和除日本以外的亚洲国家一样也在下降。

一直以来，亚洲都是中国外资的主要来源地。在80年代初改革开放时，尤其是台湾和香港地区占据了吸引外资的大部分。自1991、1992年中国进一步扩大开放以来，亚洲在中国内地的投资占中国内地所有FDI的2/3，其中，新兴工业国家从1998年以来在中国每年投资约200亿美元。

但是，本国的资金外流到中国并没有“蛀空”这些邻国。第一，自90年代以来，外商净投资额在亚洲地区是增加的。尽管亚洲对中国的经济投资巨大，但在过去的10年中，外资流入亚洲的数额大于流出的资金。从1990到2000年间，流入新兴工业国家和东盟国家的净外商投资额基本上是正值，仅仅在2001年是负的，而这主要是受到了全球IT业下滑的经济周期影响。

第二，亚洲各国的经济已经成功完成了产业升级。20多年来，亚洲新兴工业国家的传统制造业大量迁出和资金外流，但这些国家同时也取得了向高附加值产业转型的成功。在过去10年的产业结构调整提高了这些国家经济的适应性，面对经济压力，这些国家可以很快转移资源从事新的投资。

第三，中国吸引的外资绝大多数是投资于中国的国

内市场，而不是面向出口市场。在80年代，典型的投资代形式确实是将出口制造能力向中国转移。然而，自90年初期以来，外资开始以占据中国内地市场的份额为主要目标，如房地产业、汽车业、机械制造业、零售业和公共饮食业。过去的5年间，我们估计只有1/3的外商直接投资是用于出口领域（劳动密集型制造业和电子加工）。也就是说，外商对中国内地的投资对于亚洲其他国家并不是一方得利而另一方受损的“零和”竞争，而是推动整个亚洲地区市场扩展的“车轮”。

最后，亚洲其他国家和地区在投资中国中获利巨大。在亚洲，有这样一种常见的抱怨，说中国是该地区投资资源的“黑洞”：只见资金流入却不见流出。事实上，中国收支平衡数据清楚地显示：去年流出中国的外商利润金额达到300亿美元。如果我们把过去10年的外资加到一起作为基准，这些流出的利润额显示在中国的投资回报率为8%——高于美国和一些欧盟国家，这同样也很好的证明了在中国投资具有非常高的回报率。

中国朝着充满活力的市场经济全面转型，这一进程已经使得中国和亚洲国家之间形成了“双赢”的局面。随着经济的持续发展和进一步的对外开放，中国的经济必将对亚洲其他国家和地区的发展起到巨大的积极作用。

作者为高盛(亚洲)中国经济分析师

台达生根内地 造就全球第一

周宏波/文

“全球每2台服务器中就有1台使用的是台达的电源，每4台PC机中有1台是用的台达电源。”拿着国际著名市场研究公司Micro-Tech今年6月提供的2002年度全球电源电子产品销售排行榜，台湾台达电子中国区行政总经理曾纪坚非常自豪。

根据Micro-Tech的数据，2002年全球电源电子产品市场规模达到126亿美元，台达电子以11.97亿美元位居榜首，约占全球总额的10%。这已经使台达战胜包括爱默生、Tyco等全球知名厂家在内的强劲对手。“台达成为全球第一大电源制造商的过程，是伴随着公司向中国内地转移的过程。”曾纪坚说。

“台湾找不着工人，东莞满大街都是人”

1971年在中国台湾省台北市内湖区成立的台达电子主要生产变压器，那时只有10多个人。台湾电子产业迅猛发展的同时，台达电子到90年代初已经拓展至过千人的规模。

“但台达的产品在台湾诸多电子企业中仍排不上号。台达要扩张，当时面对台湾劳动力短缺的危机。那不是说工资高低的问题，而是根本就招不到工人。”带着台达电子这样的发展困境，曾纪坚受命到中国内地寻找公司的出路。

“1992年4月，我到东莞考察，满大街都是人！”曾纪坚回忆到这个场景时，眼中飞闪出兴奋，犹如发现了金矿。在他看来，这就是台达未来的“金矿”。“在东莞的石碣镇，现在一个工人每月的工资约600元人民币，台湾的人工成本是这边的5倍，而且还招不到人。”

以这个薪资水平，一位工人的年收入不足1万元，而根据东莞市官方的调查，2002年全市按增加值计算的全员劳动生产率却高达44703元/人。

1992年的7月，曾纪坚带着几个台达台湾公司的人员在石碣镇招了300多人，投资200多万元，设立了台达在中国内地的第一家工厂，以来料加工为主，开始试探性地生产变压器及滤波器。到1994年，台达在石碣已经扩张到三个厂房；那时候，内地来广东打工的人很多，我们无需担心人力问题，因此台湾同事对我们的感觉是：只

要有订单和材料，东西都可以交出来。”1992年与曾纪坚从台湾一同到石碣的黄陆坤说。

到去年，台达内地设厂10周年时，台达电子的营业额已经超过20亿美元，在东莞、吴江、上海、天津分别设有制造基地，其中东莞石碣已经设有5个厂区，拥有1.8万名员工。2000年底兴建的江苏吴江基地现在员工已经达到8000人。而台达在全球的员工总数也就才3万多人。

包括台达电子在内的电子及通讯企业的高速增长，IT产业已经成为东莞市的支柱产业。2002年台达电子石碣厂所在的东莞市，外资型企业完成产值1267亿元，占全市工业总产值的79%。

企业设厂竞争：原料、人工、市场

台达电子现在年UPS（不间断电源）生产能力将近150万台。除了中国内地的四个生产地外，还在墨西哥、泰国设有工厂。

“我们投资建厂主要考虑三个条件：原料、人工、市场。”曾纪坚阐述台达全球扩张的思路。

“现在电子业进入了全球化采购时代。原料采购的成本全球都差不多。现在物流这么发达，原料成本地区差距不可能很大。目前，台达东莞厂90%的原料都是由石碣镇附近的供应商提供。这方面的质量及成本与国际上其他厂商的价格相差无几。台达采用当地原料并不处劣势。”

“在原料价格差不多的情况下，现在主要比拼的就是人工成本和市场。我们所做的UPS等产品，人工实际上占的成本不是很高，约为2%。但在全球电子业进入微利时代，哪怕一个percent（一个百分点）对企业来说都是很高的利润了。而对这个行业来说，人工又是非常重要的条件。当年在台湾就是因为缺人。”

“离市场近些是我们考虑的另一个因素。”曾纪坚谈到台达电子2001年底在江苏吴江兴建的中国第二大基地时说，台达并不是如外界所说的不看好珠三角发展而要将重心向长三角转移。

“台达的产品目前93%是外销，内销的比例并不大。

东莞临近香港,物流各方面都很发达,香港又是很好的外销地。所以,珠三角是我们的外销市场重心。”

台达石碣工业区所在的东莞市,2002年237亿美元的出口额中,对香港出口值达67.57亿美元,占全部出口比重的28.5%,仅次于出口美国33.6%的比重,这之中仍有相当一部分是经香港转而出口美国市场。

“但现在内地对我们产品的需求越来越大,我们与内地联想、方正等的合作越来越多。而且这些产品的淘汰非常快,像BP机,台湾呼了20多年,内地只呼了几年就结束了;台湾噪声很大的窗户型空调吹了20多年,内地很快就换成安静得多的分离式空调了。我们看好中国未来的内销市场。中国多少人口呀!”

“内销市场这块,我们更看好以上海为龙头的长三角地区。所以,我们在江苏吴江设厂,就是要以长三角作为我们内销的突破口。而且由于原来在东莞这边有了一些积累,因而在吴江的起点很高,一开始就有8000人。”曾纪坚在解释这一战略时说,台达在天津也设有一个厂,只有1000多人,主要是生产镍氢电池,这个厂就在摩托罗拉厂附近,主要就是为其生产配件,就是为了适应市场需求。

台达到墨西哥、泰国设厂也有贴近市场的考虑,同时也是从关税的角度来考虑。到东莞石碣投资前,曾纪坚还参加了台达1986年墨西哥厂的建设。“那边的工厂规模一直不是很大,现在只有1000多人。墨西哥的人工成本比中国内地这边高2倍。之所以选择在那边设厂,是看重北美自由贸易区税少的优势。”墨西哥作为北美自由贸易区成员之一,可以享受这一区域内诸多低税甚至免税的优惠。“1988年,台达又在泰国设厂,那边约有近万人的规模,人工成本也是中国内地的2倍。选择那里设厂也是因为欧盟将泰国列为其关税优惠地区。”

中国有最好的人工

“最好的投资地区仍然是中国内地。”曾纪坚说。在他看来,内地最符合他的投资条件。“中国的人力资源是最好的。中国人做事比较勤奋,对工厂的向心力较好,不但成本低,素质也较高。”

台达所在的石碣镇现在居住的人员达30多万,而真正是本地常住人员仅有3万多人。在台达工厂近2万名员工中,超过90%的工人是女工,她们基本上都是17—21岁间的年轻女孩。来自河南、不满20岁的李力平到台达已经两年多时间了,这两年她一直都没有回家,正准备今年回一趟家看看父母。

“她们大多是初中毕业后就出来打工,在工厂里一般做三四年就会回到农村老家,用自己在外挣的钱回家结婚、组建家庭。”近50岁的鄢华英说。这位来自河南的“阿

姨”去年才到台达电子厂,在这个厂里担任心理咨询室的辅导师。这个名为“温馨驿站”的心理咨询室,意思是成为员工的心灵休息处。

“这些女孩年纪都很小,她们大多来自河南、陕西。”台达电子人力资源部招募专员孙爱国介绍。河南、陕西一直是中国劳动力输出大省。初中毕业,意味着这些女孩接受了中国规定的九年义务教育,已经是个具有一定文化知识的人员。

“温馨驿站”成为这些女工思乡时的去处,鄢华英说:“她们大多是第一次出远门,在厂里只有老乡,没有什么亲人。有些是因为想家,有些是家里生活困难,有些是因为感情问题,有些是上司工作态度让她们不能接受。这些情绪会影响到她们的工作情绪。这个心理咨询室就是帮她们解决这些问题,不要让她们将这些情绪带到生产车间去。”鄢华英除了每天接待主动来到“驿站”的女工外,还要从其他女孩、车间组长、宿舍室友等渠道了解女工们的心理动态,到宿舍找女工聊天。帅凤英今年刚从四川一家中专学校毕业,19岁的她刚到台达几个月,已经不只一次来到“温馨驿站”。在这个咨询室时,她和“鄢阿姨”格外地亲近。

“我们是台湾企业,是资本主义的企业,但我们却是最‘正宗’的社会主义制度在管理员工。”1998年来到内地的李韦成是台达台湾公司总部派驻到石碣厂的人力资源部经理。他说:“在台湾的工厂里,我们只管员工上班时间的几个小时,下班后的任何事情我们都不干涉。但到这边后,发现情况完全不同。现在工厂就是一个社区,是社区化管理,不只是一要负责她们工作时间,还要负责她们休息时间。”

在台达的厂区里,除了员工们的宿舍外,还有邮政局、银行营业点、10多个IC卡电话亭、医疗室、食堂。宿舍旁边还有休息用的人造水池、假山、凉亭,对于男工来说,还有一块草地供他们踢球用。夜晚,不愿意消费的年轻女孩可以在宿舍楼上看电视,想生活更丰富一些的话,她们还可以到工厂里开设的舞厅里聊天、跳舞,在那里或许可以遇上厂里人数比例极小的男同事,由此产生一段青春时期最美好的恋情。

这些看似只有在中国传统国有企业里才有的设施及管理制度,在石碣的台达工厂里却一一被“仿制”。“这是我们根据这边的实际情况而做的。在江苏吴江的工厂,员工主要是当地人,所以这些事情就不需要厂里解决。”李韦成说,“我们也希望通过这些管理体现公司人性化特点,增强员工的归属感,保持员工队伍的稳定性,这对公司未来发展也是非常重要的。”

对于中国的市场,“我们非常看好。我们已经基本上将台湾的制造转移到内地了。我们即将会把台湾的部分研发中心转到石碣这边的厂区里。你看到外面正在施工的工地就是我们未来的研发中心。”曾纪坚指着窗外说。

为何选择昆山？

严侃/文

昆山，一个距离上海50公里的小城市，以阳澄湖大闸蟹、江南第一水乡周庄而闻名，现在，更多的人却是因这里聚集着1800家台商而知道它。

昆山是全国台商最密集的城市，在2.86平方公里的昆山出口加工区内汇集了近50家台湾大型IT加工制造企业，台湾六大笔记本电脑生产厂家。这个仅有60万人口的城市，地方财政收入达到了每天1000万元。

昆山究竟有什么样的魔力，能引得挑剔的台商纷纷投资设厂？笔者为此采访了元镫金属工业(昆山)有限公司、智威电子(昆山)有限公司、台芝电子(昆山)有限公司和东硕电子(昆山)有限公司。他们在昆山的投资从几百万到几千万美元不等，有的从事传统行业，有的从事高科技行业；有的是上游配套企业，有的是下游代工大厂；有的正在为企业的发展艰苦奋斗，有的已在昆山尝到甜头。

看中中国内地庞大的市场

台芝电子是台湾前三大塑壳断路器生产商，其产品广泛应用于民用住宅。2001年7月，台芝在昆山投资设厂。其核心技术从东芝引进，并为东芝、施耐德、通用电气作代工。目前，台芝的产品已占据台湾地区20%、日本10%、欧洲10%的市场份额。

谈到举迁昆山，台芝电子董事长蔡正雄说：“台湾的建筑行业近年来很不景气，未来十年都难看到复苏的迹象。而中国内地的住宅市场这两年蓬勃发展，而且会持续很长的一段时间，所以我们选择到内地来开辟企业的第二春。”

同样是看中内地市场，同样在2001年到昆山设厂的智威电子总经理洪庆长却有另一个角度的看法：“台湾本土的市场毕竟太小，所以台湾企业不得不做外销，这就使得台湾的企业有时不得不听命于国外市场的变化，努力迎合外国的文化。而内地和台湾同文同种，有了内地庞大的市场作支撑，台湾企业在国际上也更有发言权。”智威科技是台湾领先的二极管开发生产商，其所开发的GPRC(全切面玻璃护封半导体二极管芯片)在电气性能上全面超越同类产品，并且于2000年完成全球第一颗晶片型二极管(SCD)的开发。

而对内地市场最有信心的东硕电子除了设厂外，今年还决定将昆山升级为其在内地的营销、研发和生产中心。目前，东硕已经在昆山为清华紫光、清华同方、北大方正、华旗资讯等国内大厂进行代工。

生产成本低

“在台芝，一般的操作员在台湾公司每月的收入大约为3万新台币，约7500元人民币，而昆山只有1000元左右。”蔡正雄分析指出，就这一项，使台芝工资占总成本的比例，从台湾工厂的15%下降到现在昆山工厂的5%。

“由于人力成本的降低，我们的总生产成本能降低10个百分点。”蔡正雄说，这对于台芝特别重要，因为目前他们80%的采购仍来自台湾。

就近采购所带来的低成本对某些企业来说比低人力成本更为重要。东硕电子是台湾前三大的USB周边生产商，主要为戴尔(DELLE)、三星(SAMSUNG)、夏普(SHARP)等国际大厂进行代工，目前其USB周边产品已占欧洲市场份额的30%-40%，北美市场和东北亚市场的25%。通过在内地7年的发展，目前东硕已能完成80%的生产原材料就近采购。

“我们的策略是尽可能的就近采购，这也是我们在昆山投资的重要原因。目前昆山这里的协力厂商越来越多，我们不用像以前那样到台湾、东莞去采购。像线材、塑壳、连接器这些原料我们都在昆山本地采购，成本降低20%没问题。”东硕副总经理范耿盛表示。

就近采购带来的好处对于那些技术密集型的公司来说尤为重要。“我们的人力成本在总成本的比重只占10%，而原材料的成本却高达6成，我们目前已经能将部分采购放在内地，这样一来我们的总成本可以降低10个百分点。”智威总经理洪庆长这样说道。

正因为这个优势，东硕今年已经停止了台湾工厂的生产，目前其所有产品都在内地生产。

庞大而高素质劳力的另一个瓶颈

“上海和江苏两地良好的教育资源，使得我们能够从昆山附近招聘到我们需要的研发团队。我们已经和这两地的一些著名高校签订了协议，由我们出资到高校培养IT方面的人才，然后再将这些人才引入公司，这样无论是观念还是职业技能上都能尽快符合我们的要求。”范耿盛说。昆山处于上海和南京两个教育大市之间，这两地上百家的高等院校成为企业人才的重要来源。东硕在内地招聘的研发团队在短短两个月里已开发出两款新产品，其中有一款是世界上第一个笔记本电脑5.1声道系统。

洪庆长也认为：“江苏及上海地区丰富优良的人才储备，为智威在内地将来的发展提供了保障。虽然内地半导

体行业的人员熟练度不如台湾地区,但是内地有着充足的人才,我如果要找1000个人,台湾可能有500个90分的,但其余的都是70分。而在昆山这边,虽然可能只有200个88分的,但其余的都是80分。总的来说,当工厂的规模大了以后,发展的时间到了5年左右,昆山这边的人才技能,成本和数量的优势就能体现出来。”

正是因为昆山周边的劳动力文化素质较高,员工跳槽频繁成为令这些企业头痛的问题。“昆山这边的员工,脑子里想的东西比较多了,虽然我们的企业文化培训一直在进行,但是这里的员工跳槽数量还是比东莞多一些,频繁的跳槽使得企业的培训成本一直居高不下,这也是目前我们在昆山发展的主要瓶颈。”范耿盛这样说道。

对于一般的工人,虽然工资成本低,但其隐性成本并不低。这在对产品的良率特别讲究的企业中尤为明显。

身处半导体行业的智威在这方面感触颇深。在智威,酸洗这一道工序,从一个酸液槽到另一个酸液槽的时间是按0.1秒算的,员工换洗的速度如果稍慢一点,产品就会

报废。智威投入较大的资金和时间来对员工进行培训。一般一个员工从新手到熟练操作,公司要花6个月至一年的时间,每个月要1000元左右。洪长庆介绍说:“良率是影响半导体行业成本的最关键因素。目前员工的熟练度还达不到我们的要求,这些培训虽然被证明是非常有必要的,但无形中也提高了公司的生产成本。公司的良率这五个月来已经上升了15个百分点,能达到80%-90%了,但还是要比台湾那边低5%-10%左右。这也是我们目前昆山生产总成本基本和台湾打平的主要原因。”

在生产高度自动化的台芝,员工的工作效率也是影响生产成本的重要因素。理论上,在内地生产能将公司的总成本降低20%左右,但现在只降低了10%。“主要的原因是由于目前员工的熟练度还不如台湾。”蔡正雄举例说,在台湾一个人能开三台冲压机,而昆山的工人只能开一台,而且领班在工作的调度上也不是安排得很好。“这就是为什么在中国生产汽车,虽然工资很便宜,但成本却比日本高1倍的原因。”

范茂林:印度、越南 挑战中国领带

曾学成
邵捷/文

在通往“中国领带城”浙江省嵊州的高速公路上,空气中已经弥漫着领带的味道。一进入嵊州市区,巨大的领带广告牌随处可见。

这个绍兴地区的县级市,距离杭州100多公里,约2个小时车程。坐上嵊州市区的出租车,您会得到一项增值服务——“领带导游”,的士司机立即会向您介绍市区里的“中国领带城”和“中国领带博物馆”。

19岁开始卖菜种子、1991年才做领带生意的范茂林,如今已是一家颇具规模的领带生产企业“金天来”的老板。他的企业有1600名员工,2002年领带产量超过500万条,销售收入1.4亿元,出口创汇700多万美元。“金天来”的领带主要销往欧洲、美洲和日本市场。“随着新建项目的陆续完工,‘金天来’今年的销售收入预计可达到2.5亿元,明年有可能超过4亿元。”范茂林非常有信心地说。

一窍不通就开始生产领带

1991年前,范茂林一直卖菜种子。当时,嵊州有很多人都靠做领带生意赚了不少钱。有利可图,范茂林转而决定开始做领带生意,用3万元资金办起了家庭小厂。范茂林进入领带行业完全从零开始,他形容自己:“我做领带也没有人教我,也没有人带我。”

起初,范茂林带上几条拉链领带样品只身前往浙江义乌小商品市场找买家,结果被告知“不需要这种领带”。范茂林就在这个全国有名的小商品市场上买了几条符合市场需求的领带,接着找其它买家。当时,他甚至不知道自己生产的的领带可以卖多少钱,反问买家,结果买家开价每条领带1.65元。范茂林对买家说:“我看看,如果来得及做就做一批。”

回家后,范茂林找了8个工人,购买了面料,用家用

中国竞争力

缝纫机做领带。这些工人实际上都是他的邻居，而缝纫机还是这些工人自己带过来的。

1992年10月15日，范茂林在义乌小商品市场开了一个门市部。这个门市部位置非常好，在市场上看好了样品的客户都要经过他的门市部，到外面的仓库取货，是难得的推广机会和手段。这使得他的门市部生意特别好，产品供不应求。现在说起这个门市部，从范茂林脸上还可以见到自豪的表情。

1993年范茂林在嵊州石璜工业区购买了三亩土地开始兴建厂房，逐步结束了生产内销的低档领带，转而生产档次更高的外销领带。

由于国内领带生产企业印花不过关，只能生产较低档次的领带。1996年范茂林发现韩国人在中国有印花厂，质量很好，将面料送到韩国人开的印花厂印花，产品的档次因此提高。但由于周期太长，通常一个月也拿不回面料，印花成为一道瓶颈。范茂林得知建立一个自己的印花厂只需要400万元，他已经有能力进行投资，于是聘请了2个韩国人，每人每月工资10万元，生活费2万元，开始创办自己的印花厂。1997年3月，范茂林自己的印花厂正式投产。

2002年“金天来”在嵊州城东开发区购买了238亩土地，投资建设雅士林领带服饰有限公司，这家公司将是集丝线、面料织造、印花、染色、领带和衬衫生产于一身的现代化企业，目前主体工程已经完工，色织厂和衬衫厂已经投产。

“我们的领带成本比韩国、意大利低很多很多”

在上世纪九十年代以前，中国并不是世界上主要的领带生产国，当时世界主要领带生产国是韩国和意大利等，对于领带产业转移到中国来的原因，范茂林总结了三大优势：“原材料优势、劳动力成本优势和技术优势。”

“制作领带所需的原材料产在我们中国。”中国生产领带并销往全球各地，所有原料国内都有充足的供应，而且在价格上还有优势。范茂林认为这是中国领带产业的基础。

“金天来”等领带生产企业已经实现从丝线、织造、印花、染色、领带生产等一条龙生产线。公司1600名员工中，真正从事领带生产的约700多人，每个月可以生产高中档领带60万条，而其他人员主要是从事丝线、织造、印花和染色等，这一做法大大提高了生产效率，降低了成本。

“我们一条领带的生产成本比韩国和意大利等国家低很多很多。”范茂林如此评价。

中国领带生产成本究竟有多低？范茂林介绍说，嵊州从事领带生产的主要是当地人，在当地一般家家户户都有缝纫机，许多人都具备生产领带所需的基本缝纫技术，因

此有充足的劳动力来源。在嵊州一个优秀的领带工人的月工资约1300多元，高一点的也就1400多元，而韩国和意大利领带工人的月工资则在2000美元以上，大约是中国12倍。领带生产是一个劳动力密集型产业，因此劳动力成本低成为中国领带产业的一个重要优势。

设备先进也是一个重要条件。在说到中国领带生产设备时，范茂林很是自豪：“我们国内领带厂的设备以九十年代后期的设备为主，韩国和意大利是八十年代和九十年代初的设备。”先进的设备决定了中国能够生产高档的领带，只有高档的领带才有可能打入欧洲、美洲和日本等发达国家市场。“金天来”的生产车间里，可以看见已经贴上“沃尔玛”销售标签的领带，售价也只有9.98美元。

范茂林说起他生产过的领带如数家珍：“我们为德国、英国、法国、美国、日本和韩国等国家的知名服装品牌生产领带，也为国内的杉杉、雅戈尔、益鑫泰等知名服装企业生产。”

印度、越南可能对中国领带业构成威胁

中国领带企业正是靠贴牌生产才得以速度发展壮大的。同时，国内的领带生产企业也积极推出自己的品牌，通常实行多品牌策略，以满足不同层次人士的需求。“金天来”就推出了“金天来”、“天来”两个品牌，目前自有品牌产品主要销往国外，从明年开始将在国内推广，同时还准备于明年推出“雅士林”品牌。

在国际范围内，范茂林认为欧美国家已经不可能对中国领带产业构成威胁，但要警惕印度和越南等国。“这些国家在劳动力方面也具有明显的优势，劳动力成本甚至比中国更低。”但范茂林乐观地认为，“领带产业要转移到印度或越南的可能性几乎不存在。因为中国在投资环境、基础设施配套等方面拥有优势，而且中国的领带企业已经完成了资本的原始积累，已经具备相当的实力，完全可以从容应对来自印度和越南的竞争。”

“但中国领带产业还有弱项。”范茂林深刻地指出，中国领带企业在花型开发方面与欧美企业还有一定的差距，此外在面料的后处理工序水平上也有差距，制作领带的设备工业用缝纫机基本已经实现国产化，但织机、印花等设备还依赖进口，大型领带生产企业基本上都是清一色的进口设备。“金天来”拥有96台进口织机，而与“金天来”同在嵊州的中国最大领带生产企业“巴贝”则拥有130多台进口织机。

考虑儿子接班问题

范茂林周边的人说他憨厚务实，没有太多的高谈阔

论，不属于那种经常对记者谈论“经营哲学”的企业家。他这些年来一直开一辆奥迪轿车，并没有如大多民营企业家一样，随着规模的扩大“升级”自己的坐骑，而是将公司每年创造的利润全部再投入公司。

他说，几乎没有自己的爱好，一般只有周日才稍作休息，但如果公司有客户，他一周一天的休息时间都不能够

保证。

他和妻子共同创造了“金天来”，除了自己主管公司大小事务外，妻子也在“金天来”管理具体的公司业务。他们只有一个儿子，目前正在上高中。他说在开始考虑接班人问题。“我希望儿子能够对商业有兴趣，将来能够继承我的事业。”为了这个计划，他想将孩子送往美国或英国留学。

邵捷为浙江日报社高级记者

日本动画加工 八成出自中国

严侃/文

当中国数以亿计的儿童每天下午6点半准时端坐在电视机前等着《樱桃小丸子》的出现时，中国的大人们也在不断地播放着《蜡笔小新》，这个“天下最色的男孩”经常成为大人们的谈资。

从暑假里各地层出不穷的动漫展，电视台越来越多的动漫时尚节目，到书摊上越来越多的动漫书刊，日本动漫就像一股旋风不断卷走无数青少年的心。但是我们所喜欢的这些刻上日本公司标记的动漫，却有着中国动画加工人员重重的痕迹。

目前，日本动画产值高达90亿美元（包括各种衍生品），这其中80%的动画加工却出自中国内地。

动画生产主要分为原画创作、动画加工、后期合成三部分。日本动漫的原画创作一般在日本本土进行，是整个动画业最上游的产业。整个原画一般先用圆圈大致画出人物和环境的姿势、空间方位，接着进行人物和环境的具体绘制，直到出现丰满的人物形象。这个工序需要很高的艺术创造能力和美术能力，但工作量相比动画加工要小得多。

这些原画之后便会被空运至中国内地，进行动画、上色等加工工序。所谓的动画简单地讲就是人物两个动作之间的过渡部分，一般一套动作需要13张动画，而一集20分钟左右的日本动画片需要4000张左右画纸，并且都是人工手绘而成。这个工序属于典型的劳动力密集型。在完成动画加工之后，动画纸就又飞回日本，进行后期的合成，包括拍摄、剪辑和配音。

90年代，日本动画片在全球大行其道，产量越来越大，一方面日本本土的动画加工量不能满足其市场需求，另一方面在日本国内进行动画加工人工成本太高。与之毗邻又同样具有东方文化背景、拥有廉价劳动力的中国就成为其动画加工基地。

上海达贸数码科技有限公司从1999年开始便不断接单日本的动画加工业务。这家成立仅4年的公司坐落在上海市郊一偏僻的工业园区，许多非常知名的日本动画片就出于该公司之手，包括《名侦探柯南》《变形金刚》《机动战士高达》等。

“当时之所以成立这家公司，主要是因为日本方面有动画外包的需求，同时公司又能通过在日本的亲戚接到业务，赚到钱。”亲历上海达贸数码创办的刘女士介绍。

不为世人所知的达贸究竟凭借什么拿到包括东映在内的日本动漫大厂的单？

“主要是基于两点，低廉的价格和较高的质量。”刘女士和业内人士张女士都给予了同样的答案。

张女士算了一笔账，做一张机器人原画的加工，日本方面给诸如达贸一样的公司的价格大概是40元，而如果换成日本公司做则要100元。而动漫加工的成本一般占到动漫总制作成本的1/4。

分析中国的动漫加工公司的成本构成可以看到仍有不小的利润空间。在劳动力价格方面，张女士介绍说，目前达贸的员工画一张机器人动画的价格大概在3元，另外上色的话，上一张能拿到1.6元，这样算来，完成对

一张原画的加工其人力成本在5元左右。其工作设备为非常一般的台式电脑,而租用的办公空间是位于城郊的厂房,租金很便宜。另外由于需要日本方面的渠道来拿单,每张须付给中介渠道大约10元左右。所以做一张机器人的加工动画,达贸大约能赚25元。以日本方面支付40元一张计算,利润率高达62.5%。

中国动漫加工公司何以能有如此低的人力成本?以达贸的情况,刘女士说,目前公司的员工基本上是中专学历,都是由于对动漫的兴趣爱好而做这一行的。这其中既有以前为动漫杂志投稿的业余画手,也有从美术专科学校毕业的专业人才。但是良好的素描功底是他们必须要有的基本功。而且新进公司的员工前三个月每月都需要交1000元的培训费。

“动画加工后的成品主要是跟着航班走,一般下午四点半进原画,第二天早上十点半就得赶航班发送到日本。随时有原画来,就要做,员工没有什么双休日。”刘女士透露,在每年春节前后的忙季,员工通常每天要连续工作十几个小时。“如果因为动画加工公司延误的话,日本方面的电视台播映和广告都会受到很大影响。”原来在达贸

工作过的张小姐说,一般一个员工平均一天最多画15张的机器人动画,也就是每天赚45元,一个月下来收入在1500元左右。对于上海这个大城市,这样的收入相对中专毕业的人员来说已经算是不错。达贸的规模也从一开始的七、八个人,发展到现在的100多人。

由于日本方面对质量要求十分严格,用刘女士的话来说,就算在阴影的过渡方面有一些小小的瑕疵,也会被发回重画,所以达贸在上色方面,总共34个员工上色,却有8个员工专门负责色检。达贸在公司内部还设有动画检查一职,这是日本加工动画在中国最高的职位。现在,达贸已经将上色外包给更小的动漫公司,每张可降低0.6元成本。

“目前动画加工产业的竞争相当激烈,像我们公司100多人,在国内规模已经是相当大的了,但有时还是会被那种几个人、十几个人的小公司抢去生意,只要他们有渠道能联络到日本人,并且价格比我们低,一般日本人就会让他们试画,如果质量过关,单子就被他们抢走,所以我们对质量是绝对保证的,只有这样才能留住那些老客户。”刘女士对公司未来的发展还是有些许的担忧。

中国拉动 全球经济前行

陶冬/文

经济全球化意味着在全球范围内生产、收入、市场的重新分布和增长繁荣的重新分布。中国是这场经济全球化的主要受益者之一。

中国制造业抓住了生产资本全球化流动及生产外包的机遇,充分发挥中国成本低廉、经营灵活的优势,一举奠定了“世界加工厂”的地位。中国产品在美国进口市场所占份额由10年前的4%上升至去年底的12.3%。没有任何国家在过去做到过这点。

同时,持续强劲的经济增长使中国跃居世界第六大经济体,预计至2005年底可能超过英国成为世界第四大经济体。城市地区旺盛的需求,使中国成为继美国之后全

球第二大“火车头”,带动着世界经济的发展。日本近来出现了出口主导的经济复苏,其对中国出口在今年前八个月同比增长36%,而对世界其他国家出口则仅微增1%——日本的复苏完全是中国需求拉动的。中国爆发式的需求增长算是对经济全球化的一种回馈。

中国对东南亚经济的拉动

来自中国的需求是亚洲各国和地区在上一轮美欧经济下滑时出口依然维持增长的主要原因。去年,亚洲各国和地区的出口增长中有56%来自对中国的出口。如表1所示,除泰国外的所有东南亚国家和地区,中国内地、香

港地区(主要是对内地转口贸易)市场均列前三名,其中在韩国、台湾地区、新加坡等地,中国已取代美国成为他们最大的出口市场。

亚洲其他国家和地区对中国内地及香港地区的贸易顺差近年急剧扩大。今年前六、七个月贸易顺差合计为343亿美元,约为3年前同期的3倍(如图1),这还不包括对工业生产及其它经济活动产生的拉动效益。

同时,中国游客成为亚洲各国和地区旅游增长的一个新动力。由于SARS,今年上半年的统计数据出现了异常波动,但是去年中国游客人数较1996年增长5倍以上,为所在国经济注入了新活力。

借鉴美国产业转移经验

中国的崛起也给亚洲的制造业带来一定的困扰。亚洲发达经济体中,生产线大量移往中国,日本、新加坡及韩国也出现了一定程度的“产业空洞化”。由于生产线外移,出现大批制造业工人的结构性失业。

对亚洲发展中国家而言,中国的成本、市场及规模优势对前往东南亚的外资产生了“虹吸效应”。马来西亚外资在2001年下降7成,泰国引进外资在2002年下跌6成,而印尼、菲律宾几乎“颗粒无收”。造成东南亚多国外资萎缩,有多方面原因,资金转往中国也是事实,当地政局不稳、劳工政策僵化等是外资裹足不前的主因。

产业转移和重新分工,是经济全球化的一项重要特征。中国的崛起只是加速了这一结构性变化。对亚洲发达经济体,降低成本、向高附加值转移是必然的方向。《北美自由贸易协定》之后美国经济进行了一次大规模结构转型,淡出制造业,向服务业转轨。剩下的制造商们则专注产品设计研发和市场销售,将生产程序外包至低成本地区,借此获取最大利润。这对亚洲发达经济国家和地区具有参考意义。

对亚洲发展中经济体来说,虽然来自中国的竞争十分强大,但世界制造业重心愈来愈向亚洲倾斜,亚洲制造业这块饼在增大。降低成本、合理定位,争取成为亚洲生产链的一部分是转型的关键。成本不仅指工资成本,不少亚洲国家的劳工法十分严苛,有些国家基建不足,加大了生产商的隐性支出,不利吸引外资。同时,政局不稳、腐败猖厥等问题必须得以改善。吸引外资并非一定要胜过中国。SARS之后,不少跨国集团在检讨分散投资风险策略,成为亚洲“第二佳”也可以得到外资青睐,泰国在这方面做得远较其它国家要好。

中国的崛起与四十年前日本的崛起有一个明显的不同,即制造业及出口业中外资占有重大的比重。跨国集团的生产布局与战略往往不局限于某个国家,而是以生产链为出发

点。这在电子业表现得尤为明显。近来来中国电子业有长足的进步,不少观察家(包括笔者)曾预言周边国家电子业的末日可能即将来临。但是事实上,中国对亚洲电子业的贸易逆差近来竟急剧扩大(如图1)。换言之,中国电子业对世界市场的渗透加大了其对亚洲电子元件的需求,区内形成了新的产业链。由此可见,竞争与合作共存。

中国核心竞争力不是来自人民币贬值

中国的崛起(以及今后印度的崛起)是经济全球化的产物,它正在改变世界及亚洲经济、生产及购买力的格局,这是不以人的意志为转移的。如何适应这种变化,循势利导,为我所用,是摆在亚洲各国和地区、厂家和消费者面前的一个课题。

笔者认为,中国在制造业具有相当的优势,可能会令周边国家和地区失去一定的制造业就业机会,但如果能够将自己融入中国的生产链(从产品研发到零部件供应),亚洲制造商们则可以如虎添翼。更重要的是,将资源投入相对优势产业(从旅游到天然资源),从中国的崛起中得到好处,在中国日益强大的购买力中分一杯羹,这对于亚洲其它国家和地区有着战略性意义。从日本、台湾地区对中国内地游客的限制到印尼、马来西亚的天然气出口,从泰国的汽车零部件到香港地区、韩国的娱乐业,机会甚多。

最近有个别国家将缩小竞争差距的希望放在人民币升值上。笔者认为,即使小升3%-5%,对缩小巨大的成本差距亦帮助有限。其次,中国现已成为亚洲出口的集散地,即亚洲零部件经中国最后组装后输往美欧。如果人民币大升,中国出口能力受损,亚洲只会一损俱损,因为厂房并非一朝一夕可以移回日本、马来西亚的。最重要的是,通过币值来刺激出口,如只吞食止痛药而不医疾病,无助于各国和地区产业的升级换代,往往延误对经济结构性调整。日本经济13年来的持续低迷是这一策略的最佳警告。

长远来看,笔者认为亚洲区域经济一体化是走向共同繁荣的重要步骤。北美和欧洲相继成立了自由贸易区,生产的区域整合似已成为全球化下的一个新特征。如何善用彼此的市场,通过区域生产整合来提高效率,是亚洲的一个共同课题。当然,亚洲各国和地区在经济、政治、社会、宗教上的差异远较现有两大自由贸易区要大,经济、市场及生产整合很难一蹴而就。然而正是这种经济差异性,可能最终为亚洲自由贸易区带来其它两大贸易区无法形成的动力和竞争力。

作者为瑞士信贷第一波士顿亚洲区首席经济分析师。

一个中国老板 和四个美国人的故事

曾学成 张建春/文

“嘀铃铃……”美国人一大早睁开双眼，看着床头的闹钟、旁边摆放漂亮妻子和孩子照片的工艺相框，到卫生间拿起牙杯，洗漱后到厨房将放在碗和盆子中的面包塞入微波炉中……

将闹钟、相框、牙杯、微波炉专用的碗盆，还有家里各种各样的卫浴用品和储藏盒都翻转过来，美国人发现许多产品上面都烙印着“MADE IN CHINA”（中国制造）。浙江宁波的利时集团就是其中一家影响着美国人日常生活的中国民营企业。

创造这家影响美国人日常生活公司的人是今年7岁的李立新。

1991年，李立新用自己的打工收入和借来的钱买来一台注塑机。这种注塑机是生产塑料工艺品的主要工具。一个作坊式的塑料制品工厂正式投产，李立新既是厂长又是工人，装配、打包和拉货均亲自动手。在当时，李立新所在的宁波卖面桥村几乎家家户户都有注塑机。

这家作坊式的工厂到1993年时已经发展到17台注塑机的规模，雇用了约20名工人，随即改制成立了宁波利时塑胶有限公司。现在，利时集团注塑机已经增加至约200台，员工达2000人。产品也从最初单一的工艺相框增加至卫浴系列、储藏盒系列等，已经突破1000个品种。集团2002年的销售额已经达到8亿元，80%的产品出口北美，成为中国塑胶家庭日用品行业最大的企业。

在利时集团的发展过程中，李立新说离不开四个美国人。正是这四个美国人，让他的产品通过沃尔玛、家乐福和麦德隆等大型超市走进美国人的日常生活。第一个美国人让利时的产品走出国门，第二个美国人使利时的产品走入美国主流市场，第三个美国人帮助利时实现了飞跃性的发展，第四个美国人则成了研发的领头人，为利时将来发展注入动力。

第一个美国人： 柯尔让利时产品走出国门

1994年前，李立新主要将目光盯在国内市场。但这时他已经看好外贸市场前景，于是他只身参加了1994年的广州商品交易会。

李立新在广交会上没有自己的摊位，在征得一位摊主同意的情况下，他将自己随身携带的塑料工艺相框摆放在摊位边展示。就是这次展示改变了他和利时的命运。

柯尔，当时一位在国内有相当名气的塑料产品进出口商，在广交会上看见了李立新的塑料相框。他在李立新的摊位前伫足许久，高中毕业的李立新用半生不熟的英语与柯尔进行交流。这对李立新来说是少有的能直接与老外直接对话的机会，他用自己的诚意和极具竞争力的价格获得了柯尔只货柜的塑料镜框的大生意，价值150万元。

李立新获得订单后马不停蹄地赶回宁波的工厂组织生产。经过三个月加班加点，如期保质保量地发往美国，钱也如期到账，李立新顺利赚到他的第一笔美金。

沉醉在大生意中几个月，柯尔却再没有给李立新下单订货。拨通越洋电话才了解到，墨西哥金融风暴袭来，塑料制品市场价格大幅下跌20%，主打南美市场的柯尔无法把这批货按预定价格出售。

李立新做出一个谁也意料不到的决定：主动削价20%，并再免费送一货柜货品给柯尔，以弥补柯尔上次订单的损失。而一个货柜的量相当于当时一个月的产量，价值近25万元。

当柯尔把那批货销售完后，主动给李立新打来电话。柯尔问他：“李，现在我想问你，你能做什么？我能帮你做什么？”李立新回答：“我的厂生产塑料制品。”柯尔于是说：“好吧，那我们就做塑料生意”。正是这25万元，为利时换来了源源不断的订单。

从那天起，利时公司经常收到这个美国人寄来的家庭和办公用的塑料产品样品，而这些产品当时在国内还很难见到，利时就按照样品样式生产，然后销给柯尔。利时就这样与柯尔做起了长期生意。在以后8年的合作中，柯尔一人就给利时公司带来了高达8000万元的订单。

柯尔的订单使利时迅速壮大。1994年底，利时的工人增加至100人，注塑机也增加至37台。这一年公司还取得了自营进出口权，有机会将产品直接打入国际市场。

对于这段历史，李立新回忆道：“柯尔是第一个改写利时公司历史的美国人。因为柯尔，公司实现了产品结构的转变和经营思路的转变，从单一生产工艺相框向专业的日用塑料制品生产的转变，由产品内销转为产品外销，使利时产品走出国门，正是依靠这些外贸订单，公司才得以迅速发展壮大，并为将来的发展奠定了坚实的基础。”

第二个美国人： 使利时产品进入美国主流市场

柯尔是一个专门从事中南美洲低档市场的生意人，利时的产品销量虽然大幅度增长，却不能打入美国的主流市场。1996年，李立新已经不满足于柯尔的订单，他开始筹划着让利时的产品进入美国主流市场，并酝酿成立美国分公司。

1996年李立新第一次去美国考察。他一到美国，在大卖场找来同类产品，寻找哪些商家在经销这些产品。不久，他就了解到新泽西有一家名为“ALCO”的公司是当时美国日用塑料制品行业里做得最好的大型进口商。

李立新从纽约直奔该公司，在吃了五天的闭门羹后，终于在第六天见到了这家公司的老总Rick Steinberg，一位犹太人。这位犹太人拿出一大堆样品，问李立新能不能做。李立新一边回答：“OK”，一边用计算器一一现场报价，由于获得订单心切，李立新报出了这位犹太老总从未见到过的超低价格，李立新得到了50万美元的订单。

结果李立新不但没有从中赚到钱反而赔了一笔钱，但利时的产品从此进入了美国主流市场，并在以后的交易中逐步提高了价格，利润率也回归到了合理水平。在日后的合作中，ALCO公司的订单一度占到利时30%-50%的份额。

李立新说：“这个犹太人是第二个改写利时公司历史的美国人，因为他的高档路线迫使利时产品的质量和管理工作得到全面提升，产品也顺利进入美国主流市场。”

第三个美国：马文让利时有了质的飞跃

1998年，利时公司已经是一家年产值达到千万美元的大企业，但其始终没有建立起自己的销售网络，不仅利润率低而且容易受制于人。

这时李立新明白，越是依赖ALCO，在美国开分公司的愿望就越难实现。他开始考虑抛开ALCO公司，用自己的品牌和渠道，打入美国市场。

这时李立新得到一个令他兴奋的消息，受亚洲金融危机的影响，利时公司的一个竞争对手，香港一家上市公司也是亚洲最大的塑料制品生产企业总裁马文想跳槽。马文

是美国人，而且来头不小，他负责这个公司在美国的1.5亿美元的销售，手中握着多条大连锁店的渠道。

李立新当时就决定：“这个人我要定了。”

他致电马文，直截了当说明来意。马文以合约在身为由拒绝见面，但最终仍没有抵挡住李立新的盛情邀请，两个人在芝加哥一家酒店会晤。李立新很爽快地答应了马文的所有条件，而这些“昂贵”的条件相当于利时公司当时1/3的利润。马文走马上任当总裁。

对这样的代价，李立新并不觉得贵：“马文坐镇使利时名气大升，比广告更有效应。”而马文也不负李立新的重望，带领利时公司迅速发展，2002年度公司的销售额突破8亿元，今年更有望突破10亿元。

“马文是当之无愧的第三位影响利时公司进程的美国人，他不仅给公司带来巨大的销售额，还使公司的管理水平和销售网络有了质的飞跃。”李立新如是评价。

第四个美国人： 乔尼带领研发团队开拓新市场

在这之前，利时公司基本上都是按订单样品生产。李立新开始着手组建自己的研发队伍。第四位改写利时公司历史的不是一个人，而是一个研发团队，这个团队的领头人叫乔尼，也是一位美国人。

2002年，李立新到深圳沃尔玛公司遇上马文的旧同事，并向他打听塑料制品行业中最好的研发人才。从交谈中，李立新得知他所要寻找的“猎物”是供职于香港某公司以乔尼为首的研发团队。李立新回到宁波后向马文证实，得到了肯定的答复。

他通过马文的旧同事与乔尼取得了联系，并数次亲自前往香港，在三个月内打动了在原来公司任职多年的骨干。“研发工作不是一个人就能干得了的，所以决定聘请整个团队。”2002年底，乔尼带领着他的香港团队一行共10人，集体加盟利时公司。

李立新不仅对研发人员待以百万人民币年薪的待遇，还为他们准备了一笔高达4000万元的研发费用，用于研发不锈钢厨房用具，并全面接管公司原来业务的技术攻关。

“目前这个研发团队已经显示出了实力，平均每周都有新产品诞生，产品质量完全与国际接轨。”李立新非常欣赏他这个大手笔“交易”，在与汉高公司的合作过程中也再次验证了这次投资的价值。

2002年10月，欧洲专门从事销售洗洁用品、世界00强企业之一的汉高公司下了第一张订单，订购0万套利时公司研发人员自主开发的具有喷洒消毒剂功能的地拖产品，之后多次增加订单，2003年2月已经增加至100万套。

这种地拖产品需要20副模具、22个外购件集中在一个产品上，在利时集团的新品开发史上尚属首次。乔尼的研发

团队非常出色地完成任任务。这批订单的产值相当于利时公司以前每月产值的一半,对公司的重要性不言而喻。李立新对乔尼寄予厚望:“以乔尼为首的研究团队是公司的新生力量,将是利时公司未来几年实现目标的一个有力保证。”

对于利时集团未来的发展,李立新制定了一系列目标:2004年进入中国民营企业100强,2005年让利时商标成为全国著名商标,2006年集团的销售额达到50亿元。

李立新投资3000万元面积3300平方米的模具制造

中心和面积14000平方米的不锈钢及五金生产基地即将投入使用,将为利时集团每年增加约3亿元的生产能力。

原来既是厂长又是工人的李立新,现在开始要享受生活。公司里的同事说,他是个有品味的男人,在工作之余能够很好地享受生活。而李立新现在在工作时候开着代表庄重和身份的奔驰轿车,而生活中的他则开着一辆时尚的保时捷跑车。

(张建春为浙江日报报业集团《今日早报》财经部主任)

林海:做哪个行业 都是有钱赚的

陈雪洁/文

“制针这个行业历史悠久,但是34道工序的管理比较复杂,而且利润率实在太低了,才10%。我原来做的空分设备,管理简便,利润却可以高整整一倍。”温州龙凤针业有限公司总经理林海在谈到自己进入针业时说。

2000年‘温州龙凤’改制时,林海介入制针行业,并在去年9月份买下这个公司全部的股份,在此之前他已在机械空分设备行业当了近十年的老板。既然如此,林海为何又要介入如此微利的行业?

国内:利润小, 客户大

成立于1970年的温州龙凤针业有限公司前身是集体所有制企业,原称温州制针厂,是中国最早的一批制针厂之一。从90年代中期开始,越来越多的企业加入竞争的行列,利润空间被压缩到极限。“温州龙凤”中层领导的信心开始动摇,干私活,导致管理不善;而在产品价格被迫下降的情况下,企业采取了降低工人工资的措施,挫伤了工人的积极性,直接导致产品质量下降。企业开始出现亏损。

1998年,温州市政府198号文件要求包括“温州龙凤”在内的国有企业进行改制。“温州龙凤”从1999年开始筹备方案。2000年正式股份制改造,当时由包括林海在内的九个股东共同买下了该企业。一年的磨合期内,并没有给“温州龙凤”带来希望,几个股东对针业前景丧失信心,

要求将企业资产卖掉。

2002年9月28日,“温州龙凤”宣布停工。9月29日,股东关起门来争吵,再次提出针业没有前景,要把厂卖掉。“现在是企业的生命问题,我们响应市政府的号召不是卖资产,而是要把企业管理好。既然原来的法人代表缺乏领导能力,没有信心,就要由有能力的人来管理。”当时年纪最轻的林海还不是最大股东,一个人全部买下了所有的股份。

“其实,如果认认真真干、做得好,针还是有赚头的,至少可以将利润率提高到15%。”林海分析说,“现在刚好是我正式经手龙凤企业一年时间,公司已走出低谷。我们将原来50多名的管理人员裁至5名,500多名工人也只剩下160多名,但我们的产量却递增15%。原来一个工人看一台机器,现在一个工人要看五台机器。”林海要让老树发新芽。

现在,国内著名的“鄂尔多斯羊绒厂”每个月都会向“温州龙凤”下订单,除部分高档针是从国外进口以外,这个厂大部分织羊绒衫的针都直接向“温州龙凤”购买,每个月的数量高达50多万枚。

事实上,“鄂尔多斯”还算不上“温州龙凤”的最大客户。“我所代理的一家东莞客户,是全球第二大羊绒衫厂,每个月需要200多万枚针。”来自福建江门的“温州龙凤”经销商周东标说。他是广东东莞地区的针代理商,在该行业中已做了十几年。

“我们最大的客户是福建红旗针织机械厂,该厂为国内最大的针织机械厂,年生产8万多台机器,占了全国市场份额的40%以上。我们直接为其提供配套针,年产量达一个多亿枚针。”林海说;当时红旗厂全部依靠我们的针,由于我们的针供不应求,往往派人过来在我们厂里呆上一个星期等货。”

如此好的销路,或许容易让人联想到林海开拓市场的策略就是价格战。几年来,制针行业就因为利润空间有限而让很多企业纷纷倒闭。

“他们的产品价格一般都比同行业价格至少高出0%。因为‘龙凤’品牌在业界以优质著称,而且规格品种最齐全。”周东标说。在纺织行业中,对针的质量要求非常高,生产线上,一旦一枚针出现问题,都将导致整件衣服脱线成为废品。目前正在流行混纺衣服,对针的要求将更高。在苏北有好几家企业都在假冒生产“龙凤”牌针。

国外:利润高,希望大

国内的高档针基本上都是进口,据统计,去年中国进口针总额达2亿美元,但同时中国出口针总额达30亿元人民币。中低档针的市场需求仍然非常大。

“国外进口高档针一枚高达25元以上,而我们国家最低价的一枚针仅仅为0.041元。如果将来能生产高档针,那利润空间将更大,这只是时间问题,不是不可能的事情。”刚喜添三胞胎的林海视“三羊开泰”为他事业的新机遇。

“其实针的利润可以更高。我们有一款针国外进口价为20多块钱,但我们靠自己的技术也可以做,只卖6块钱,这种针虽然需求数量比较少,一般都是应经销商要求量身订制的,替代进口针,但利润很高。”林海已经开始发觉这个看似微利的针,正逐渐暴露出赚钱的门道。“目前我们正在研制一些高档针,某型号的德国针进口价为5块一枚,若我们来做2块钱成本就可以搞定。如果市场需求大,我们将引入进口设备来生产高档针,取代进口。”

不降劳动力成本,四招主动降成本

“在整个产品成本中劳动力成本占了约50%,但是工人的工资我们是不能再降的,我们主要在降低材料耗量上下功夫,如果从现有的80%耗量提高到85%的耗量,这样可以把原来被迫降低的那部分价格给补回来。”林海笑称自己还是制针业的初入门者,每天都在学习。“所以我现在采取将成品率、耗量水平直接和工人奖金挂钩,在不降低工人工资的前提下却提高了工人的积极性。”

制针业是个非常耗电的行业,电力成本占整个产品成本至少10%以上。其中热处理耗电量最高,但热处理

又是非常关键的环节,决定了针的质量。“在温州,白天高峰时电价达到0.66元/度,但晚上的电价仅0.38元/度,所以我们采用让工人在晚上加班进行热处理工作。相比给工人的夜班补贴,这样的处理还是非常合算的。”林海对自己的这些成本策略表现出一丝得意,“通过这些措施,我们的产品成本至少可以降低12%。”

制针设备的进步也使得制针厂有能力在不降低质量的前提下,以国产钢材来代替进口钢材降低原材料成本。林海又使出他另一“杀手锏”：“原材料成本一般占针产品成本的10%,进口钢材的价格为9000元/吨,国产钢材的价格为6000元/吨,通过以国产钢材取代进口钢材可以使成本下降5%。”

此外,“温州龙凤”还采用自制制针机器设备来降低成本。“我们这里的工人精修技术比较老到,可以自己生产制针的机器设备。”林海得意地说,“我们一般自己买进一台制针设备,对其进行研究之后,不仅改善了原有的机器性能,提高成品率,而且我们还可以自己生产出十台这样的机器。成本能降低1/3。以后也不排除模仿进口制针设备,洋为我用。在不影响质量的情况下成本可以下降更多。”

外出并购,小针绣出大集团

“以前12针横机针(12G)可以卖到一毛多一枚,现在仅能卖到4分钱,被压缩的价格都是利润啊。”江苏省启东市银洲针业公司的经理周辉无限感慨。“恶性价格战导致企业生存环境非常困难,这几年内将会有很多企业退出该行业。特别是我们这些年产量才4000万枚针的小企业,面临的困难将更大,加入有品牌优势的大企业是我们的一条较好出路。”为此周辉慕名找到了林海和他的“龙凤”。

“像我这样的企业虽然小,但也具有相对优势,在某些品种上我们做得比他人要好,而且成本比较低。”周辉对此次的合作胸有成竹,“江苏如东双马制针厂,虽然产量居全国第二位,但是质量没有‘温州龙凤’好,而且同在苏北没有成本上的优势,所以我们不打算找他们。‘烟台金鹏’是行业老大,但是距离比较远。相比之下,目前产量排全国第三位的‘温州龙凤’是我们最好的选择。我们也对‘温州龙凤’的将来较有信心。”

吸纳像“银洲针业”这样的小企业,正是林海将来的一着棋。在苏北劳动力工资水平大约为600元/月,相比之下温州地区的工人工资水平大约为750元/月;在苏北的地价仅5万元/亩,而温州市区附近地价则达到50万元/亩。

在八、九十年代,制针行业利润率非常高。以至于在九十年代初许多企业特别是江苏的一些民营企业纷纷介

入该行业,如江苏如东双马、江苏恒达针业都是在那个时候建立的。目前国内大大小小的针厂达30多家,其中大部分是一些产量比较低,产品档次不高的中小企业。

“经过了一年的整顿,现在是时机将企业规模进一步做大。目前我们的企业规模还不小,资产规模才1500多万元,占地虽然19亩,但厂房才1000多平方米,没有充分利用现有资

产,我们要盘活这些资产。我们正在申请将‘温州龙凤’改成‘中国龙凤’,并组建集团公司,打算将像‘启东银洲’这样的针厂并入我们的集团中。”林海已在心中勾画出了一幅蓝图。

“其实无论做哪个行业,只要勤奋,肯钻研,都是有钱赚的。”林海指着墙上的四个大字——“业精于勤”流露出自信的笑容。

中兴之变

惠锋/文

薛宏建是“中兴通讯”IT部门主管,9月中旬他在公司内部人力资源IT系统上发出了一个招聘需求,他的上级使用电子签名批准后,系统自动将需求转发到人事部,人事部随即发布招聘广告,工程师赖成业在看到广告后投递了简历,一周后他通过面试,被“中兴通讯”录取。而赖的简历和面试资料也被放在中兴内部网上,供公司全球各个办公室的人力资源专员共享。

在有15000名员工的“中兴通讯”,以往类似的招聘过程将耗时20天。而目前,“招聘效率提高了2到3倍。”薛宏建指出。这得益于中兴通讯人力资源IT系统的启用。

人力资源IT系统是中兴通讯始于1999年的管理优化和信息化项目的一部分,同时进行的还有以数据为基础、帮助提高客户满意度的6个管理项目,以及财务、物流、营销、研发等业务部门的信息化。“中兴通讯”招聘主管武丰说:“以往一名员工的离职手续需要30几个人签字,如今,这些签字都可以在网络上同步完成。”同样,物流系统的建设缩短了存货周期,财务系统则简化了财务报销周期。

这些项目运行的结果是,2002年,在销售收入增长近18%的情况下,中兴库存由2001年的38.4亿元降至32亿元,库存周转率增长45%。2002年6个项目为中兴节约成本1亿元,而投资2000万元的ERP项目也取得了1200%的投资收益。“除了可以计算的部分,管理优化的潜在收益还体现在客户信心的增强和潜在订单的增加。”负责中兴IT系统开发的薛宏建说。

尽管人力资源部分是所有信息系统中最简单的,但在最初的实施过程中,也受到了企业中固有传统力量的反对。

作为坚定改革派中的一员,武丰当时的任务就是在阻力下推进这个项目。他们通过电子邮件,甚至手机短信

的形式提醒和警告那些不愿意使用人力资源IT系统的主管们。如今,“大家都非常喜欢用,因为系统提高了工作效率。”武丰说,“同时,整个IT系统改变的不仅仅是一种工作方式,它还改变了中兴员工的观念,让公司员工有意识地利用网络来完成工作。”

“中兴通讯”确实一直在有意识地进行变革。由侯为贵和他的伙伴创立于1985年,目前已是最大的通讯设备供应商之一;中兴通讯1997年在深圳证券交易所上市,上市当年的主营业务收入只有6.3亿元,2002年,这个数字已经达到110亿元(如图1)。快速增长很大程度上受益于中国电信市场的高成长。尽管如此,“中兴通讯”在2002年全球电信市场不景气,以及中国电信运营商重组、延缓投资情况下的表现还是让人惊讶。

通讯业是一个充满竞争、创新和变数的行业,随着中国电信运营商采购方式的变化和市场化程度的加强,企业的竞争力更多地体现在技术、服务、成本和对市场的判断力上。

最近几年,在国内通讯业,中兴通讯让人刮目相看。CDMA、小灵通设备、手机是过去两年国内通讯市场的亮点,而低调的中兴却把握住了每一次机会。2002年,当全球主要电信设备厂家市场销售平均下滑20%时,中兴的主营业务收入比上年增长17.8%,2003年上半年又同比增长47.82%。

这些增长源于中兴对产品线适时的调整。1997年股票上市之初,中兴的主要产品还是固定通讯的交换设备。

上世纪90年代中期,中兴管理层做出了两个在当时看起来相当冒险的举动,即在CDMA和小灵通政策和技术标准均不明朗的情况下,进行投资。这两个产品后来都成为中兴利润的主要来源。联通CDMA的上马使得中兴成为最大的CDMA设备本土供应商。2002年,中兴小

灵通设备更从“UT斯达康”手中抢得了40%的国内市场份额。

同样，在手机产品上，借助与CDMA和小灵通运营商的良好关系，中兴和电信运营商采取捆绑的方式销售手机，2002年销售100万部手机。而中兴今年的销售目标是500万台。

在2003年上半年中兴的主营收入中，固定交换设备仅占14%，手机达到15%，数据及光通信产品占16.39%，移动产品则达到51%，其中主要是CDMA和小灵通设备。

“这得益于我们将技术和市场紧密结合。”中兴总裁侯为贵说，“对CDMA、小灵通和终端产品上的投入，是意识到市场的发展会比较快，否则我们的投资就要非常谨慎。”

侯为贵对公司的高层有一个强制执行的“50%原则”，即必须有50%的时间用于同客户和基层员工交流，了解市场需求的第一手资料，以做出适应市场的变化，这是中兴能够把握住市场良机的一个原因。

2002年，中兴先后进行了两次大的机构调整，以改善客户关系，加快市场反应速度。3月，中兴将原来按地域划分的事业部改为按客户划分，比如成立面向中国电信与新兴运营商的第二营销事业部，面向中国移动、中国联通、中国网通的第二营销事业部。

除在战略选择方面领先外，中兴继续保持其在研发方面的竞争力，2002年主营业务收入的10.73%投入研发。中兴拥有近7000人的研发队伍，而这些工程师的人工成本只是其国际竞争对手的1/3，低成本保证了中兴产品较高的性价比，这是其在国际市场取得越来越多话语权的原因。

3G之后，通讯行业的下一个亮点就是抛弃了原有交换机，基于计算机“软交换”、能提供更丰富数据服务的“下一代网络”(NGN, Next Generation Network)。在这项技术上，中兴通讯已经走在了国际竞争对手的前面。

今年8月，中兴击败众多国际竞争对手，与罗马尼亚电信运营商POSTelecom合作建设全球第一个全国性软交换网。这是中兴国际化的一个里程碑。在此之前，中兴的CDMA产品已经在印度和阿尔及利亚的全国网络以及其它十几个国家使用。

中兴下一步的重点就是进军国际市场。然而侯为贵和他的高级经理们不愿设定具体的目标，他们甚至不为公司做五年以上的规划，“这不大可能。市场在不断变化。”侯为贵说，“在电信业这个极速变化的行业中，我们需要做的是紧跟市场变化，不断调整。”

惟成本的竞争力

良德信 / 文

历经10年磨擦后,美国蒜农终于在今年宣布放弃抵制中国大蒜的努力。虽然这一决定姗姗来迟,但依然可以说是明智的——无论是技术改良,还是更多的政府补贴,美国的大蒜生产成本都不可能缩小与中国蒜农以数十倍计算的差距。市场经济的竞争法则从来离不开成本,从英国重农学派的级差地租,到全球化时代的比较优势理论,这几乎是一成不变的。

在中国,依赖低成本赢得全球竞争力的事例俯拾皆是。一年前在香港上市的“比亚迪”将要创下一项新纪录——在上市前后两个相连的会计年度内,有望实现利润16亿元,与它从公众股东筹集到的资金一样多。从1995年起,这家由技术出身的自然人创建并控制的私人企业便十分自信地按照成本竞争法则出牌。价值100多万元人民币的生产线相当于日本进口生产线的1/30,一线工人600元人民币的月工资也相当于日本同行的1/30,甚至更低。到如今,“比亚迪”在全球镍镉、镍氢和钒二次电池市场的占有率已提升到3%,包括三洋、东芝在内的前业内龙头不得不退居其后。

不过,对中国低成本竞争力优势视而不见者也不乏其人。一个由制造业人士为主组成的“健全美国同盟”便坚信,中国的成就源自于被大大低估的人民币汇率。最早提出这一观点的似乎是GE公司现已退位的CEO杰克·韦尔奇。在他的发行量极大的自传性著作中,90年代初人民币对美元官方汇率由4.6:1大幅贬值到8.28:1,被看作是中国利用汇率政策争抢美国制造业工人饭碗的手段,甚至随后持续增长的中国对美贸易顺差亦源于此。然而一向正确的韦尔奇这一次却失误了。人们不会忘记,90年代初中国汇率政策改革的动力是官方汇率是计划经济的产物,根本无法反映人民币的市场价值。事实上,从那时起,人民币不仅没有大幅贬值,反而大幅升值。1993年7月,也是内地企业开始海外上市的时候,海外投资者认可的人民币汇率是当时深圳外汇调剂中心市场的1美元兑换10.6元人民币,以此为基数,目前8.28:1的人民币对美元汇率升值幅度为28%。

很难说不是受到韦尔奇的影响,西方学者纷纷加入声讨人民币汇率的论战。他们所发表的言论往往是不能自圆其说的。例如,今年早些时候出版的英国《经济学家》杂志,曾引用汉堡包指数来论证人民币被低估的程度。然而,如果把汉堡包指数换成轿车指数,人民币不仅没有被低估50%,反而被至少高估150%……

面对人民币升值的一片呐喊,一位来自山东魏桥镇的农民一语道破天机:60%的产品出口和同样比例的原料进口足以将人民币升值压力对冲掉。这位农民的头衔是不久前刚刚在香港上市的“魏桥纺织”的董事长。

韦尔奇及其追随者注定要收回关于人民币汇率的陈词滥调(原本错误的理论总是短命的)。随着越来越多的初级产品依赖进口,人民币升值不会影响到中国的出口以至贸易平衡。更重要的是,决定中国出口快速增长的力量从根本上讲从来就不是汇率,而是价廉物美的中国产品以至中国的“财富之父”——同样价廉物美的劳动力。

“即使人民币升值三、四块钱,也不能改变我们在全球市场的竞争力优势地位。”讲这言论的是自信“逻辑正确”的“比亚迪”董事长王传福。

关于中国竞争力这一话题,不仅眼下时髦的人民币汇率观点有失“逻辑正确”,而且许多教科书上关于新产品开发或技术竞争力的说法也存在“逻辑正确”瑕疵。低成本同样可以赢得新产品开发竞争力。这不难理解,高成本的新产品开发在会计上被看作是低效率的。换言之,同样效率的新产品开发如果在成本上大相径庭,其会计效率必然存在巨大差异。况且如今中国企业的新产品开发效率未必落后。以“比亚迪”为例,其最近一年的二次电池新产品开发多达0项,而日本同行却屈指可数。为什么“比亚迪”在全球二次电池市场的地位“步步高”,而三洋、东芝等昔日霸主却日落西山?从降低成本探索中国竞争力,过去如此,将来依然如此。

环顾四下,当年亚洲四小龙之一的韩国在七成国民居住在汉城及其周边地区后,这个国家完成了它的城市化进程,但随之而来的是韩国竞争力的衰退。放眼中国,将65%以上的乡村人口比例颠倒过来,以至于实现人们心目中的城市化目标是一个漫长的过程。在这一过程中,中国竞争力难以撼动。

作者为新财务研究所首席研究员

区域经济共同体 能维持多久？

尽管没有任何亚洲国家会反对区域内进一步加强经济合作和交流，仔细的审视会发现真正实施这一理想还任重道远。 岳峥/文

正如博鳌亚洲论坛宣言所指出的，由于面对着许多共同的困难和挑战，亚洲国家不断努力建立彼此之间沟通和合作的渠道。

10月6日，中国与东盟达成协议，2004年1月1日开始实施“早期收获”计划，大幅度削减关税，以启动中国与东盟自由贸易区。这项为期3年的总协定，主要是中国对一系列的农产品与制成品提前减税做出让步，自由贸易区则从2005年1月1日起开始落实。

10月1日，中泰两国正式实行蔬菜和水果产品零关税，共涉及188个税目产品，其中蔬菜产品108个、水果产品80个。

中国正式加入《东南亚友好合作条约》，与东盟建立了战略伙伴关系。这是中国第一次与一个地区组织签署建立战略伙伴关系的文件，中国从而成为东盟第一个战略伙伴。

中、日、韩三国领导人第五次会晤后宣布，三国将签署和发表《中日韩推进三边合作联合宣言》。

印度与泰国签署了双边自由贸易协定，两国可能在2010年前全面运作自由贸易协定，实现双边贸易的零关税或关税额度降低，涉及“存在巨大合作潜力”的贸易、投资、服务业等领域。而80多种产品两年内将先行实现零关税贸易，包括水果、蔬菜、生产原材料以及其它生产用品等。

东盟10国和日本签署《东盟与日本全面经济伙伴关系框架协议》，旨在最大限度地减少贸易壁垒，降低商业成本。对于那些尚未加入世界贸易组织的东盟成员国，日本将继续给予最惠国待遇；尚未同日本签署双边经济伙伴协议的东盟成员国也将与日本进行双边优惠贸易谈判。

2002年1月，日本和新加坡签署了《日本和新加坡新时代经济伙伴关系协定》。此外，日本还同泰、菲、马就缔结“经济合作协定”开始进行磋商。日本同东盟国家之间搭建的加深经贸合作的框架，大致眉目已经显现。

东盟各国已经决定采纳由新加坡总理吴作栋提出的“东盟经济共同体”构想，并把它作为东南亚国家吸引外来投资和拓展经济发展空间的长远战略。根据东盟各国领袖签署的东盟协定（又称《巴厘协定》）的宣言草案声明，在2020年的时候，东盟将会是单一市场及生产基地，货物、服务、投资和资金将在这个区域自由流动。

协议规划跟不上现实发展

在这些纷繁的表象下，经常为人们所忽略的是区域经济合作的本源，而这些本源的存在是区域合作真正能够长久保持和牢固稳定的基石。

区域经济合作的首要条件是市场经济原则的普遍接受，市场机制作为主要的经济要素（人力和资本等）配置手段得到了所有参与国家的社会的尊重。人们必须坚信在拆毁了关税和非关税壁垒之后，人才和资本将更容易在各成员国或缔约国之间流动和重新配置，在更大地域范围发挥配置资源作用的统一市场将最终提高参与地区的经济效率，从而提高相关社会福利，与区域外的强势国家抗衡。

事实上，经济学一般原理和国家贸易实践已经反复证明，如果上述原则真的能够得到维护和尊重，没有任何参与方会是持久的输家，即使是在任何一个贸易项目上都没有比较优势的地区。贫穷和落后地区带来的劳工成本低下会自动吸引资本的流入，从而带来就业的增长和投资回报的维持。

由此，任何关于区域经济合作的讨论和协议都必须面对以下三个问题：

- 1) 什么是我们在开始各种协商、探讨、争论和讨价还价的过程中必须共同遵守的游戏规则和原则？
- 2) 什么是我们为了解决实际问题而拟定的时间表和

行动计划？

3)我们在什么样的具体框架结构下拟定各种条款？

观察世界上已经证明成功的区域经济共同体，我们会发现这些问题都已经得到很好的解决。反之，就是纸面上勾画再好的协议也无法在实践中得以遵守和维持。

以北美自由贸易区为例，加拿大公民在美国获得工作签证并不困难，而墨西哥公司在美、加的投资也不会受到刁难和限制。但是随着发展，一些未曾在当初协定预料到的变化使以上三个问题在今天实际上没有很满意的答案，北美自由贸易区的维持就变得相当困难。

例如加拿大移民政策的改变使新移民通过加拿大进入美国就业市场；中国纺织业通过在墨西哥进行更换标牌的方式绕开美国对中国的配额限制（美国从墨西哥的进口没有任何配额限制），是否要对加拿大公民或永久居民再加以重新分类，禁止新进入加拿大的移民享受同样的公民待遇？是否应当迫使墨西哥也对中国进行纺织品配额限制？这些在其本国政治中几乎都难以达成共识。

更有原则的国家常常是领导者

与美国一样，中国这样的大国，参与任何合作或者经济一体化进程都会被拥有更少资源的合作者紧密地注视：我们是否能够建立和保持一个独立而公正的司法机构，使中国行政部门、工业公司和其他社会组织与来自其他国家实体签订的合约及合同能够得到遵守和尊重；我们是否鼓励公民和资本在尽可能的情况下寻找对自己利益最大化的生存方式；我们的政府在教育、公共卫生和社会福利对所有工作在境内的劳动者的承诺是否兑现；是否弱势群体拥有组织起来讨价还价改善自己处境的选择；政府是否在铲除腐败方面作出足够的努力。至于在税收和投资项目种类上的优惠，如果没有这些基础社会环境的配合都会使来自海外的劳动者（无论是新加坡的投资家还是菲律宾的保姆）和资本产生投机主义的理念——今天的优惠如果不是建立在一种平等和经济自由主义的理念上，如何能知道在未来自己不会受到歧视呢？

毫无疑问，国际贸易和交往领域是利益角逐的世界。任何对区域经济合作更高的道德使命的幻想都是危险的，即使是从地缘政治的角度，一个弱小的亚洲国家反而更加有理由与距离遥远的大国进行联盟（新加坡是美国的第12大贸易伙伴，美国与新加坡签署自贸区协议的目的是进一步加强美国与新加坡“密切而繁荣”的经贸关系）。但是，更加危险的是我们对原则问题探讨和坚持的放弃，在任何谈判中，更有原则的国家常常是事业的领导者。

以美国而言，其最大的出口地区是南美，约占45%-50%。历届美国总统都不遗余力地试图建立各种双边的

和多边的贸易协定，以降低关税。但是这并不等于美国就没有任何短期贸易利益以外的原则。事实上，美国的立法机关在行政部门拟定了贸易协定之后，均大量展开调查和听证，其涉及方面从劳工权利到当地的环境保护无奇不有。美国的立法机关着眼的是那些长期的国家利益，其许多结论与行政机关（一般更关心10年以内的国家利益）经常相反，甚至会因为这些与经济无关的原因否决已经与其他国家签订好的协议。

在他们看来，维护该地区的社会的健康发展对于美国就业至关重要，否则占美国出口如此大比例的地区如果社会动乱，生活贫困，对美国又有什么长远好处？而除了经济援助以外，美国对南美的支援多半集中在环境保护、司法体系改革等长久见效的部分。这种行为当然不能被简单地视为美国人的利他主义或“道德高尚”，但是这种在国际生活中的长远民族利益计算还是值得借鉴的。

中国500强 对话世界500强

世界普遍看好中国的市场发展前景,却似乎不太看好中国的企业。造成如此大差距的原因主要有企业外部生存环境、公司治理和管理水平低下。项兵/文

中国顶级企业与世界级企业的差距

中国企业500强与世界企业500强差距明显。

2002年中国企业500强平均资产规模只有世界500强的6.46%,平均营业收入只有其5.26%;从劳动生产率指标看,中国企业500强的平均人均营业收入、人均利润、人均资产,分别只有世界企业500强的12.95%、29.62%和1.57%。据统计,全球最大的一家药业公司一个季度的利润就超过中国30家最大药业企业的年收入总和。

中国企业的净资产回报率偏低。从这个意义上说,中国的经济增长是靠增加投入,而不是由效率提升带来的。以上市公司为例,1992年到2002年的平均净资产回报率是7%-8.5%之间,这样的收益水平低于资本成本。从这个角度来讲,中国的上市公司作为一个整体并没有创造更多的财富。

中国企业的现状使得他们在世界范围内仍很难受到国际同行的尊重。根据英国《金融时报》对全球CEO最新的一次调查,“全球最受尊敬的50家企业”中,有24家来自欧洲,22家来自美国,3家来自日本和1家来自韩国,中国的企业没有一家。在“最受尊敬的90家企业”当中,有2家来自巴西、2家来自印度和1家来自墨西哥,也没有中国企业入围。已入选“《财富》500强”的11家中国企业中,国营企业占了绝大多数,其大多产品也未能打入国际主流市场(指美国、欧洲等地的市场)。

中国企业对新兴市场的影响有多大呢?在《金融时报》同时举行的就“未来5到10年内对新兴市场影响最大的90家企业”调查里,没有一家中国的企业能够位列其中。近年来,各类世界的经济论坛和会议频频在中国举行,中国企业家有了和国际同行同台演讲、交流的机会。然而,中国的企业和企业家目前仍然没能得到世界同

行的认可。这说明,尽管世界普遍看好中国的市场发展前景,却似乎不太看好中国的企业。

差距一:外部生存环境是三岁小孩对泰森

造成如此大差距的原因主要有企业外部生存环境、公司治理和管理水平低下。

从生存环境看,影响企业外部环境的因素很多,这里重点强调中国的民族企业(含国营和民营企业)可能将要面临着最为残酷的竞争环境。

目前的工业强国在其快速发展的初级阶段,基本是处在一个只改革不开放的环境下。这里不开放指的是政府对本土市场的有效保护,而改革指的是通过创造公平的环境,来提倡竞争,鼓励民营企业的发展。这一阶段历时数十乃至上百年,这给它们的民族企业发展留下了足够的空间和时间。

中国在过去20多年的改革与开放的政策无疑是正确的,在全球经济一体化的基本格局下,中国下一步要实施加深改革而放缓开放的政策是有难度的。这使中国企业在发展初期就置身于一个既改革又开放的竞争环境。中国民族企业就像一个三岁的小孩,还在练习蹲马步的时候,而外来的青壮年竞争对手已经把刀架在了他们的脖子上。我们不知道一个小孩要长成泰森那样的世界级拳击手的充分条件是什么,但时间很可能是一个必要的条件。从这一角度来看,中国民族企业在成长过程中面临的挑战可能是史无前例的。

差距二:难解‘愿意为股东打仗’的问题

造成中外企业差距的另一方面的原因是中国企业公司治理。企业治理的核心问题之一就是解决CEO(这里CEO指掌握企业核心决策权的“一把手”)“愿意为股

东打仗”的问题：从制度上保证CEO能够从股东的利益出发，切实考虑企业的长远发展问题，而不是仅关注当年（或者CEO任期内）的盈利状况。

改革开放以来，国有企业这个问题一直没有得到很好的解决。这个问题得不到有效的解决，就不可能出现基业常青的企业。“愿意打”的问题解决不了，管理的问题（即CEO“如何打”的问题）可能无从谈起，极端的甚至出现“知识越多越反动”的结果。CEO“愿意为股东打仗”的问题长期悬而未决，大大限制了规模较大、有一定技术和资源优势的中国国有企业在管理上追赶世界领先水平的步伐。

差距三：管理水平低下

从管理上来看，中国的民族企业和世界级企业的差距主要表现在以下几个方面：

首先，中国民族企业的CEO队伍大都没受过世界级的、系统的管理训练。我们过去的成功主要是我们市场的快速发展，我们的竞争对手更为落后。到目前为止，很多跨国公司尚未把他们最精锐的部队配置到中国市场，而且他们正在学习和熟悉这个市场。所以，我们目前在几个领域的优势从一定程度上，可以说是我们用主力部队击溃了跨国公司的先头侦察部队。这种优势可能是暂时的。

面对世界级的竞争，仅有悟性和天资聪慧可能是不够的。仅仅是靠身体条件好而不经受过世界级的训练，我们能在世界奥林匹克比赛中占有一席之地吗？美国企业能有今天的全球领导地位，原因之一是美国有“上将千员”（具有国际竞争力的CEO）。中国企业的真正崛起需要一批具有良好天赋、接受过真正的世界级管理教育的世界级企业家队伍。从这点来看，中国急需世界级的商学院，来为中国经济的真正崛起输送必要的世界级帅才。

其次，世界级企业的特点是在一个优秀的CEO周围，有一批非常优秀的“军长”、“师长”、“团长”级别的管理团队。一个优秀团队是保证战略得以有效实施的必要条件，中国很多企业匮乏优秀的中层经理队伍。

其三，缺乏管理基础设施。我用两个例子来说明。我在1999年为中国几家顶尖的民族企业做高层经理人培训时，发现当时他们当中很少企业能把年度预算做到位。而年度预算的质量基本反映了一个企业的管理水平。看不起管理的“马步”，而热衷于直接在管理上操练“一指禅”的心态，会严重阻碍企业在管理上取得真正的实质上的进步。同时，即使是当时顶尖的民族企业无论是战略决策或短期经营上都少有量化分析。这也和世界级的企业形成鲜明的对比。尽管会有很多的决策因素很难量化分析，但世界级企业在决策上，能够量化分析的一定要量化，这样可以减少决策失误的概率。管理企业

就像开飞机，没有决策支持系统（比如ERP/CRM/SRM）的大企业，就好像飞机大到波音737的时候还没有装备雷达导航系统，掉下来就只是个时间的问题了。当然，安装了先进的雷达设施，也不能保证飞机不再出大事故，但这不应该成为我们企业不安装雷达的借口。

其四，中国企业的国际化也面临很大的挑战。中国企业在国内成长的过程中采用的多为游击战术，缺乏在主流市场（如西欧和美国市场）上与世界级企业在他们的本土上打阵地战的经验。尤其是那些经营跨国公司志在必得的主流产品和服务（例如华为公司目前在美等市场的运作和实践），这种挑战是巨大的。中国企业跻身于世界商业巨擘的另一个挑战是在管理上实现“以夷治夷，以华治华”的策略，即用最好的美国人打开美国市场，用最优秀的欧洲人开拓欧洲市场。

当然，造成这种差异的因素还有很多，如中国的资本市场发展不充分，人力资源市场不规范（而不能保证真正有才能的企业家得到善用）等等。我们现在的任务是要正视现实，并深入探讨如何尽快缩小我国顶级企业与世界级企业的差距。政府要积极营造中国民族企业成长的良好环境，创造更为公平的竞争环境，更好的保护民族企业家，为民族企业的发展留下更多的时间和空间。中国民族企业和企业家有责任和义务尽快提高企业的管理水平，将西方的管理经验与中国文化和管理实践结合起来，从而创造出具有中国特色的先进的管理模式。这是缩短中国企业与世界顶级企业差距的有效途径。

作者为长江商学院院长