

全球制造业展望： 创新思维， 推动增长

2012年全球调查报告
毕马威国际委托
经济学人信息部编撰

KPMG

cutting through complexity

Economist Intelligence Unit

The
Economist



受访者

我们谨此感谢所有高管人员拨冗参与这次的调查和访问，为本调查提供精辟见解。

Patrick Ammerlaan
Boliden公司
金属品业务总裁

Siegfried Russwurm教授
西门子工业部门
行政总裁

Mike Crawford
ABB公司
地区服务主管

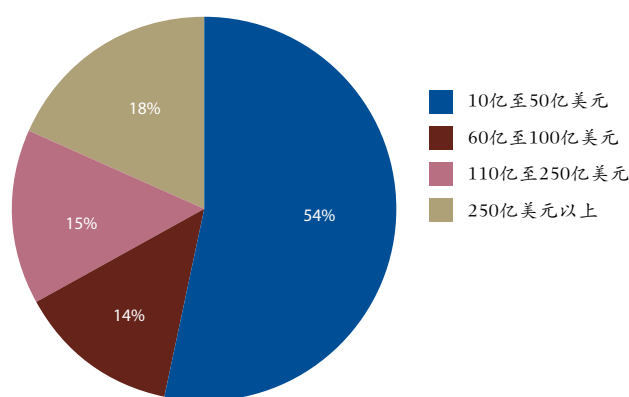
高管人员
Mahindra & Mahindra公司

David Fischer
Greif公司
行政总裁

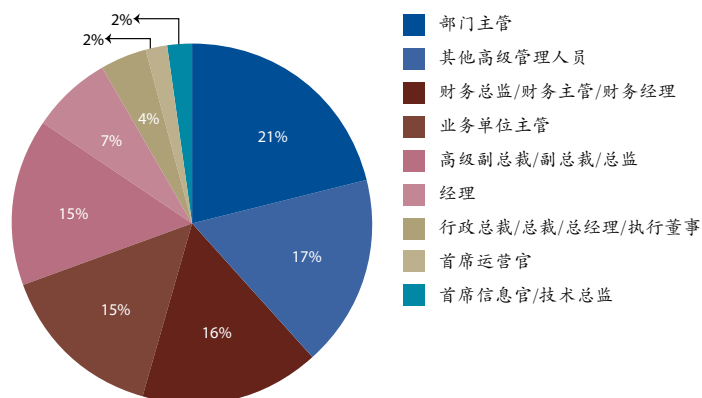
关于本调查

这次调查在2012年2月进行，共有241名制造业高管人员参与调查。所有受访者专职负责或在很大程度上参与企业的财务、供应链、采购管理或战略规划工作。他们分别来自航空、国防、金属、工程与工业产品等多个制造领域，其中也不乏一些大型的工业联合企业。所有受访企业的年收入均在10亿美元以上，其中33%的企业的年收入超过100亿美元。参与调查的受访者中有近一半（41%）为高级管理人员或董事会成员，他们分别来自西欧（29%）、北美（23%）、亚太（28%）、中东非洲（10%）及拉丁美洲（10%）。

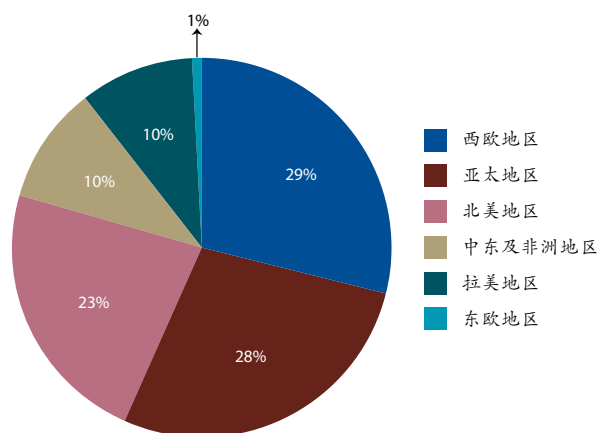
1. 贵公司在全球的年收入为多少美元？



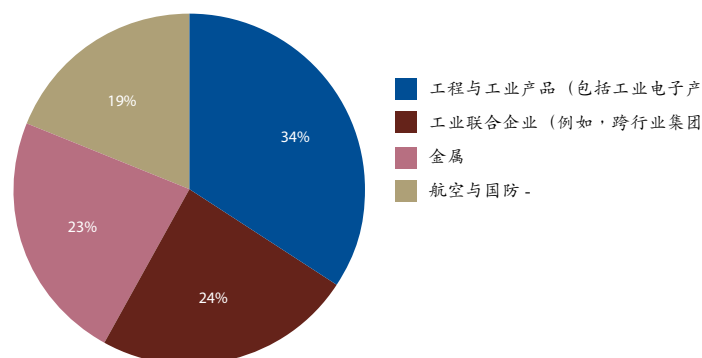
2. 您在贵公司中属于哪一类职员？



3. 您个人常驻全球哪一地区？



4. 贵公司的主营业务是什么？



信息来源：2012年经济学人信息部调查

备注：由于四舍五入的影响，图表的数位总和不一定等于100%。

引言

制造业迈向革新蜕变的时代

制造业在持续温和增长的前提下，再次以产品和流程创新为焦点，加上进一步加强供应链上下的整体合作力度，种种迹象显示制造业正踏入革新蜕变的时代。与此同时，正当全球经济反复不定，为制造企业每天带来新考验之际，它们也发展出相关的框架和工具，提高供应链以至跨国业务的透明度，并减低当中的风险。而随着制造企业因应市场环境的变化而调整业务模式，它们会继续集中精力，拓展出更具竞争优势的成本结构。

一如我们的调查结果所显示，制造企业似乎仍处于创新主要产品的起步阶段。虽然制造企业一直认为，能够精明管理成本是首要任务之一，但现在它们深深体会到，只有通过推出市场领先的创新产品和服务，才可达收入 and 利润的增长目标。因此，我们开始看到一些值得注意的发展趋势。不少企业正致力建立合作伙伴关系，集合双方在知识产权和产品开发方面的能力，携手寻求最大效益。

本年另一个主要趋势，就是客户和供应商从最早期的产品开发到售后支援和服务之间的合作日渐频繁。这种全面合作的创新发展模式，有助分散供应链的整体潜在风险、成本和回报，同时加快产品推出市场的时间，还让制造企业更好地了解最终使用者的需要、巩固客户关系、为产品增值，并有信心对准合适的市场推出适当的产品。

也许我们无法预测商品价格的波动情况、天灾的发生或债务危机的演变，但工业制造企业不断增加对技术的要求，希望藉此改进供应链的透明度和灵活性。我们继续注意到，不少制造企业有策略地把营运和供应基地迁至更接近终端市场的地点，从而降低成本和风险。制造企业也正在认真检讨它们的业务模式、精简地区及全球的机构组织，并同时尽量发挥不同业务或产品线在地域及产品方面的优势。它们显然专注于擅长的业务范畴，并撤出对长远成绩没有重要作用的业务。

我们希望本报告能为阁下提供所需信息，启发思维。制造业的发展里程看来已踏入新纪元。期望本报告能让阁下了解其它制造企业同业的首要目标和期望，为阁下踏上新的发展历程做好准备。



Jeff Dobbs
毕马威多元化工业
全球主管合伙人



朱炳辉
毕马威中国工业市场
主管合伙人

目录



概要 2

行业前景 — 为增长做好准备 4

合作创新的新浪潮 8

拉近客户关系业务模式 16

结语 26



概要



2011年是全球经济复苏放缓的一年。欧元区的债务危机此起彼落、地缘政治局势紧张对石油市场造成冲击、商品价格表现反复，为供应链带来新的考验，最终对全球经济活力构成威胁。这些宏观经济上的不确定因素，加上发达国家的家庭债务水平高涨，导致2011年第4季度全球制造业产量增长率比去年同期下降至 4.2%，是2011年的最低季度增长率。¹

不过，由毕马威赞助经济学人信息部所编撰题为《2012年全球制造业展望：创新思维，推动增长》的报告指出，世界各地的制造企业对短期的业务前景仍感乐观，在一片低增长的环境下精简架构和提高效率。从2011年开始，制造企业比较看好全球经济快将重拾升轨的说法，所以加强了创新活动能力，设法提升运营效率 (例如改善成本管理和优化供应链的流程)，同时为产品增值。

这次调查的部分主要发现如下：

- 盈利增长成为制造业的新目标。从2011年开始，以提高销售收入增长为首要任务的全球受访者比例增加了一倍。不过，有更高比例的受访者的首要目标仍是提高利润，并尽量维持精简的架构。制造企业对自身业务在短期内重拾升势满怀信心，但仍然受到成本因素的困扰。投入成本的波动因素，是制造企业在2011年和目前的关注重点，有57%的受访者认为其业务模式的成本结构有必要在未来12至24个月里作出改变，并继续对业务运作进行合理化的调整。实际上，有54%的受访者表示，在同一段期间，“退出无利可图的产品系列和/或地区”的做法会比较重要。

¹ 联合国工业发展组织，《2011年第4季度全球制造业数据》(“World Manufacturing Statistics for Quarter IV, 2011”)，2012年3月1日

来自全球最大硬料工业包装生产商美国Greif公司的行政总裁David Fischer表示：“在经济不景气的情况下，我们最精打细算的客户希望能尽量利用所有资源，不要造成任何浪费。因此，它们在经济逐步复苏的时候，将会拥有更多的优势。”

- 以加强供应链的上下合作为基础，展开革新创意的新浪潮。全球72%的受访者认为，他们已经开始变革型创新，或将会在未来12至24个月里开展这项工作。在配合盈利增长的前提下，受访者双管齐下，在扩大和提升产品系列的同时，也不忘通过革新流程来节省成本，冀能达到创新的目标。接受调查的受访者不太热衷于共同开发和使用知识产权这种典型的开放创新模式。² 不过，当受访者被问及知识产权的拥有权与使用权的重要性时，不同地区的受访者便提供了截然不同的答案。

虽然如此，受访者清楚明白加强与外部人士（特别是供应商和客户）合作的必要性。实际上，有61%的受访者认为，在未来12至24个月里，“供应链的合作和透明度”将会对他们的利润带来“重要”或“非常重要”的贡献。

- 制造企业通过重组供应链和提供增值服务，与客户拉近距离。制造企业通过改变业务模式，在成本和增长策略之间寻求协同效益。例如，这些企业日渐拉近生产厂房和供应来源地与最终市场之间的距离，使成本管理更加有效，同时更迅速、灵活和准确地把产品当地语系化。有46%的受访者预期，这种近岸趋势在未来12至24个月会有增无减。

与此同时，随着制造企业设法销售有关维护、效能优化和产品生命周期的管理等高利润服务，增值服务的发展势头持续攀升。市值400亿美元的瑞士电力和自动化技术集团ABB公司的英国地区服务主管Mike Crawford表示：“制造企业通过引入先进服务来优化流程表现及发挥运营效率，是必然的发展趋势。”当整体经济前景尚未明朗的时候，企业通过设计新的增值服务，以比较低的成本和风险来扩展产品和提高收益。有63%的受访者预期，在未来12至24个月里，新推出 / 经过提升的客户服务将会对它们的利润带来“重要”或“非常重要”的贡献，与过往12至24个月的对应数字相比高出9个百分点。

² “开放创新模式是假设企业在追求科技跃进时，可以和应该使用外来和内部的概念，以及通过内部和向外的途径跟市场连系。” Henry Chesbrough, 《开放式创新：新规则》(Open Innovation: The New Imperative) (哈佛商学院出版社 (Harvard Business School Press), 2003年)

行业前景： 为增长做好准备

制造企业纷纷加大创新力度，在预期订单增加的情况下，致力改善产品质量素，同时进一步精简运营架构。

在制造企业相信业界即将重拾增长的时候，营商环境却竞争炽热，而且表现反复，促使企业有必要节省成本。它们纷纷加大创新力度，在预期订单增加的情况下，致力改善产品质量素，同时进一步精简运营架构。因此，制造企业不断改变业务模式，以增值服务作为更重要的收益来源，而近岸模式也实现了许多效益。这是《2012年全球制造业展望：创新思维，推动增长》的主要调查发现。

全球经济宣布迈向复苏之时，正值市场表现反复和宏观经济不明朗之际，可以说是错误的开始。例如，在本报告刊登之时，受访者视为窒碍全球发展的最大

元凶——欧债危机便继续拖累投资步伐。不过，有75%的制造企业对未来12至24个月的业务前景感到乐观或非常乐观。虽然它们未能确定整体经济能否稳健增长，但它们相信自身经营的业务处于有望重拾稳健升势位置。美国Greif公司行政总裁David Fischer指：“我认为虽然经济复苏趋势已经站稳阵脚，但复苏过程不会来得太快。我相信全球经济将需要2至3年的时间，才可渐渐回复至稳健增长的水平。”



以利润增长为前题

恰如过往的低增长环境当中，制造企业正设法运用闲置的资源和维持股东价值。有62%的受访者表示，他们正在改善业务流程的效率；有47%的受访者表示他们正在“把业务焦点重新放在核心产品和能力之上”。以上两项被视为最重要的活动，与上述第2项战略重点——保持精简运营架构不谋而合。事实上，未来的发展前景仍然存有许多不确定的因素，因此54%的受访者预期，在未来12至24个月里，“退出无利可图的产品系列和/或地区”的做法会比较重要。

不过，有45%的受访者表示，在未来12至24个月里，他们把提高收入视为首要任务，比去年认同这一点的受访者比例高出一倍以上。更值得注意的是，有47%的受访者认为在同一段时期里，应把增

加利润视为首要任务。换句话说，制造企业不仅为业务即将增长做好准备，而且更瞄准高利润的业务增长。它们追求的创新种类和改变业务模式的方法，是这项双管齐下的策略成功与否的关键。

对这种高利润业务有需求的，将会是一些意料之内的地区。全球有43%的受访者认为，在未来12至24个月里，美国是可以推动收入增长的主要地区，另外有41%的受访者认为，美国同样是可以推动其利润增长的主要地区。接下来最受欢迎的地区比美国落后10个百分点以上。不过，对于新兴市场的受访者来说，美国发挥的牵头作用较少，只有38%的受访者投选美国，而紧随其后分别有中国(35%)、印度(29%)、巴西(19%)和新加坡(12%)。

全球有43%的受访者认为，在未来12至24个月里，美国是可以推动收入增长的主要地区，另外有41%的受访者认为，美国同样是可以推动其利润增长的主要地区。

受访者预计，“成本管理”将会是他们在未来12至24个月里，最积极作出投资及 / 或扩展幅度最大的工作范畴。

成本控制对提高利润至关重要

全球有44%的受访者认为，在未来12至24个月里，投入成本不断波动将会为业务带来最大考验。这个比例与2011年相同，而外部数据也为这种看法带来了支持。美国供应管理协会用作计算美国制造企业投入成本的价格指数 (ISM Prices Index) 在2012年2月达到61.5%，与上月相比升6个百分点。不过，经济学人信息部在《全球前景预测》 (Global Outlook Forecasts) 中估计，2012年工业原料价格会平均下跌12.8%，而原油价格会上升3.6%。

在这种好坏参半的情况下，难怪受访者预计，“成本管理”将会是他们在未来12至24个月里，最积极作出投资及 / 或扩展幅度最大的工作范畴。制造企业也表示，成本结构是它们在同一段期间内转变最大的范畴。此外，受访者预期在未来12至24个月里，成本压力不会减少：少于10%的调查受访者预计能源和运输成本将会下降，另外有少于15%的受访者预期熟练人手和原料成本将会减少。其余选择成本持平或增加的受访者人数大致相若。

懂得如何处理投入成本的变化，是建立竞争优势的方法。来自ABB公司的Crawford先生表示：“我们的服务范围包括来自不同经济体和面对不同考验的各行各业，但是所有客户都拥有一个共通点，就是它们希望厂房运作可靠，使用周期的表现不会受到任何干扰。因此，它们对于预防性及预测性的先进维护方案深感兴趣，冀能藉此解决技术人手短缺的问题，同时减少以大量人手进行诊断和维修的需要，以避免成本过于高昂。”此外，德国电子及电机工程公司西门子的工业部门行政总裁Siegfried Russwurm教授认为，只要企业全面审视生产过程，考虑到“整条供应链”和以适当的方式部署适当的技术，便可提高资源效率和生产能力(见以下研究个案)。

案例研究

西门子对未来工厂的构想

德国电子及电机工程公司西门子的工业部门行政总裁Siegfried Russwurm教授认为，未来的工厂会“通过创新的软体系统来优化每一步的生产程式”。他表示，大部分所需技术早已出现，但是有能力结合所有技术的企业却寥寥可数。他指出：“成功的关键在于把产品生命周期的数位化管理技术，与实际的生产过程相互结合。”

Russwurm教授解释，最新开发的工业软体可通过电脑类比出产品、流程甚至整条生产线的篇排，而毋须亲手触碰真实的元件。工程师通过虚拟样机技术，“因应个别问题设计出多种解决方案，再加以比较和分析表现，而且不受限制——例如使用这种技术后，再也不需要给控制员追问使用第二台控制系统的原因。”企业通过最新的产品生命周期管理软体，可以开发和控制“不仅是一台机器的某个生产程式，而是整间厂房的运作。”只要按照最新的信息技术和自动化准则把这些技术结合



起来，便可迅速调整厂房的运作，以最高的速度和效率配合不同的设计规定和改进。

他续称：“不论是汽车行业、消费品行业或机器建造行业，只要可同时进行产品设计和生产规划，便可显著缩短产品推出市场的时间。这对整个制造行业来说是一项典型的转变。”



毕马威的行业见解

Marty Phillips

毕马威航空与国防行业全球主管合伙人

困境下的创意良方

在经济紧绌、业务周期波动和新市场的推动下，创新方案应运而生

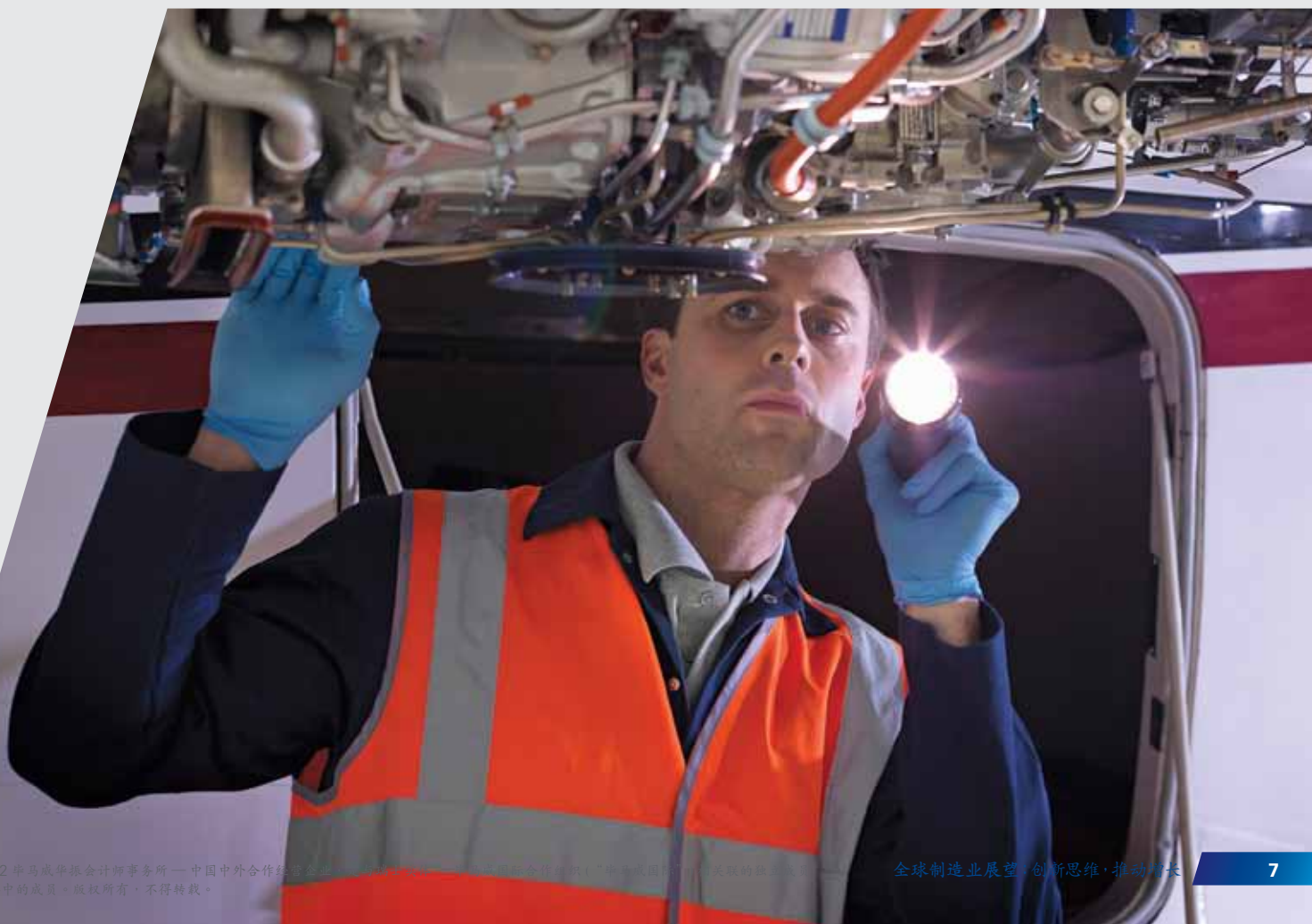
即使政府开支或消费需求出现突如其来的巨变，航空与国防业 (A&D) 也早已习惯在这种经济不明朗的环境下处变不惊。但在过去数十年，航空与国防业的主要经营者仍然大致上有利可图，全赖它们可灵活适应不断变化的环境，而全球制造业大可借鉴航空与国防业在这方面的能力。

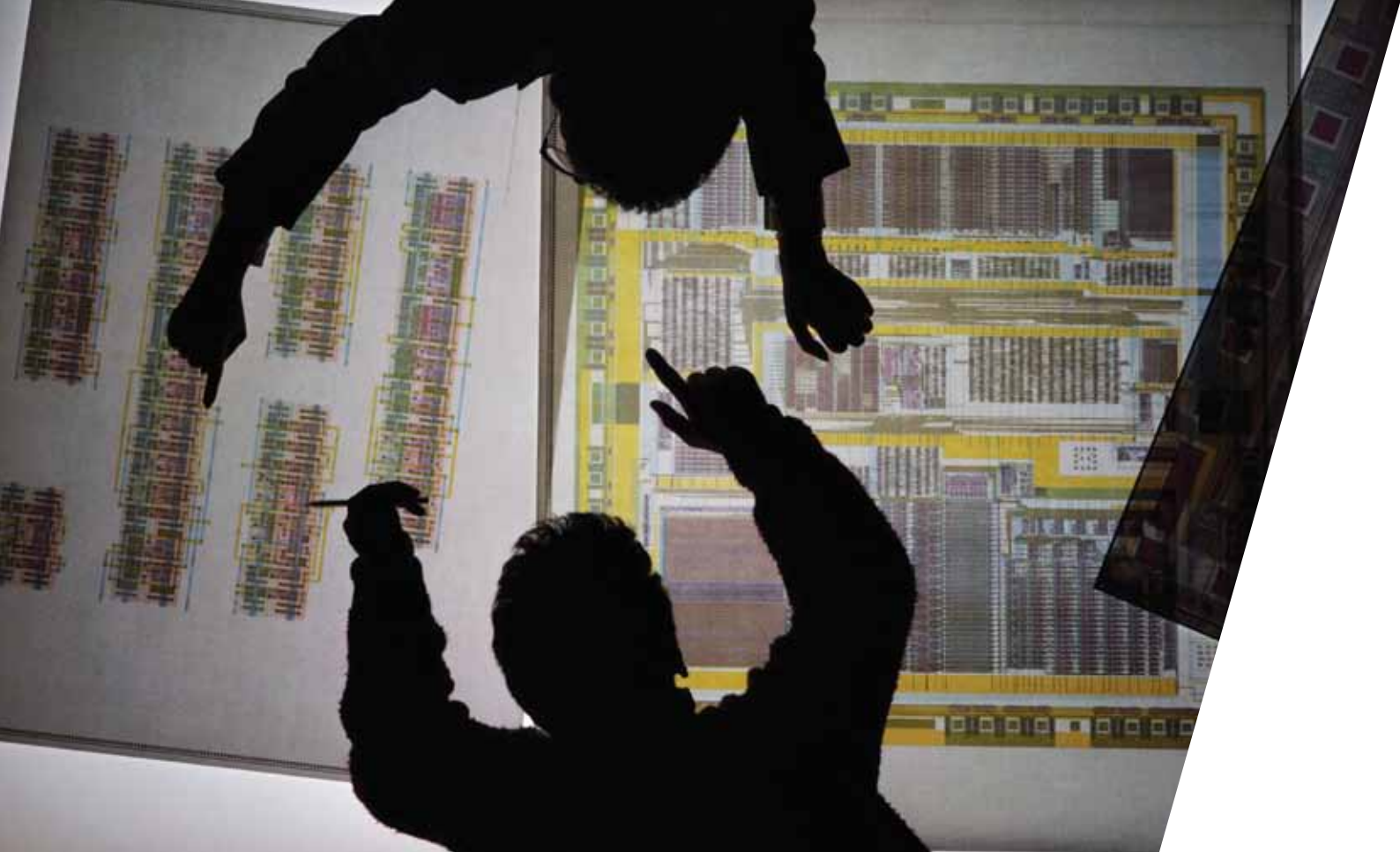
成本有限下创新求变

无人驾驶飞行工具 (UAV) 的出现，正是国防开支缩减下促成的创新产品之一，也是上次经济衰退时期出现并获一致好评的副产品——航空与国防企业在当时必须设法生产出一种比传统国防战机成本更低、更易维护的国防产品。同样道理，在预期发达经济体的需求减少下，各行各业不得不放眼发展新的市场，但是，由于不同地区各有不同的要求，现有产品不一定适合所有本地市场，特别是新兴国家的需要，因为这些国家的预算开支更少。这促使企业运用与另类物料及能源效益流程有关的新技术，设计和发展出更具成本效益的模式。

接纳新的业务模式

为了开辟新的收入来源，不少航空与国防企业革新了其业务模式，推出租赁协议或“按使用量计费”（也称为“按时计费”）的协议，为客户提供高额消费以外的另一种选择。售后服务是另一种增加收入的途径。企业只需投入比开发新产品更少的资产和人手，便可通过提供售后服务产生额外收入。不过，工业行业也应同时汲取航空制造企业早期出错的经验，因为当时有部分企业因为低估了客户需求，在拓展机队服务时浪费了不少财力。因此，在订立服务合同前，企业必须仔细了解客户期望和预期使用量，在厘定服务价格、合同条款和条件时把这些因素纳入考虑范围内。





合作创新的新浪潮

全球有72%的受访者认为，制造行业“革新创意的新浪潮”已经出现或将会在未来12至24个月里开始出现。

自工业革命以来，企业总会发挥创意，务求在经济衰退中寻找出路。在财政紧张的时期，企业不得不精打细算，而特别是对于制造企业来说，这意味着有需要减省成本和追求更有效的运作。为此，企业必须以创新思维来促进业务增长。

随着科技转变的步伐加快，加上企业更积极地以崭新方式把各种技术结合起来，所以即使目前的经济复苏步伐仍然相当疲弱，但企业仍能发挥更高的创意。以制造业为例，材料科学和电子领域的革新，便共同造就了纳米技术的诞生，使我们能够以十亿分之一米的大小来控制物质。

本年的调查报告发现，全球有72%的受访者认为，制造行业“革新创意的新浪潮”已经出现或将会在未来12至24个月里开始出现。大部分的受访者预期在未来12至24个月里，会增加或大幅增加不同创新类别的活动。

一如所料，最受欢迎的创新类别就是渐进式的创新（即扩大或提升现有产品系列）和实现流程上的创新。这两类创新在成本和风险方面相信比其它类别更低。就每类创新活动而言，超过70%的受访者预期会增加或大幅增加它们的创新力度。不过，也有许多受访者表示喜欢进行根本性的创新（即发展新产品系列），投选比例相当于59%；甚至有54%的受访者选择进行基础性的研究（即不会即时进行实际或商业应用，但可能会带来长远商机的研究项目）。

全球制造企业瞄准先进技术方案

随着生产技术的成本持续下降，加上规模较少的业者的入场门槛下降，全球制造企业的未来发展，将取决于它们发挥创意的长远决心。以零部件制造行业为例，这个行业的业务日渐受到三维列印技术的蚕食。所谓三维列印是一门比较崭新但发展迅速的技术，能够通过数码设计档案制造出实体物件。三维印表机一般从迅速生成的聚合物开始，由不同的分层把实体物件建立起来，因此可以通过低成本重新建立小批量的简单产品（例如零部件），而毋须通过生产线来制造产品，避免涉及昂贵的成本。目前，一台三维印表机的售价只是比7年前的售价高出1%多一点。

全球制造企业也许需要提供更加先进的解决方案，才能够从芸芸打入市场的新对手当中突围而出。当然，产品的精密性越高，制造企业越有必要紧贴客户，以全面了解它们的需要，在客户使用功能更强大但精密性较高的系统上，为他们提供支援。这不仅代表企业需要在创新层面上加强合作，同时也意味制造业模式会转变为提供更多的增值服务。我们将会本报告的稍后部分作进一步的讨论。

随着生产技术的成本持续下降，对规模较少的业者来说，入场门槛也相应下降。

毕马威之见



Doug Gates
毕马威商业效益
咨询服务总监
毕马威美国

携手合作是推动创意发展的转捩点

在多年充满挑战的经营环境下，许多多元化工业企业被迫暂停研发方面的投资，现在事过境迁，终可增加产品创新方面的开支。我相信，许多行业在产品的发展上已经到了一个转捩点，某些业务范畴大有可能会经历颠覆性的创新，而不仅是一般衍生出来的解决方案。我相信，导致创新模式出现大跃进的其中一个原因，就是制造企业通过重新评核和重新塑造其业务流程，能够更好地管理其创新的产品组合，从而协助它们迅速作出知情的决定，部署下一步的创意路向。

回望过去，企业也许需要投入所有的研发资源，才可在创新上取得突破；时至今日，它们希望可以明智地善用研发方面的投资。它们仍然谨慎控制开支、执行所需要的尽职调查，以作出可实现长远效益的决定，同时寻求最佳的伙伴建立合作关系。这种全新的全面合作模式，在节省成本上带来了独特的效益，让制造企业可分散供应链的整体风险和成本，同时掌握机遇，善用现有伙伴的专业知识和实力。

我们注意到，制造企业和客户之间订立伙伴安排，是其中一种正在冒起的主流趋势。在刚刚过去的一段日子里，我认为企业过于倚赖本身对客户了解，在推动业务发展的过程中较少考虑客户的体验，也没有让客户在创新产品上担当更重要的角色。我发现制造企业通过与客户通力合作，特别是在产品开发上的早期合作，可更好地处理来自客户的压力，达到它们的期望。通过这些合作，制造企业可以处于更有利的位置，发掘新的商机和估计客户的需要，从而创造出不论是特点、功能或定价都是恰当的产品——总括来说，这就是它们成功的秘诀。

合作模式的重要性

本年调查的另一项主要发现是，就创新层面而言，合作模式对全球制造企业越来越重要。大部分受访者计划在未来12至24个月与合作公司、主要客户和供应商建立更紧密或非常紧密的合作关系。

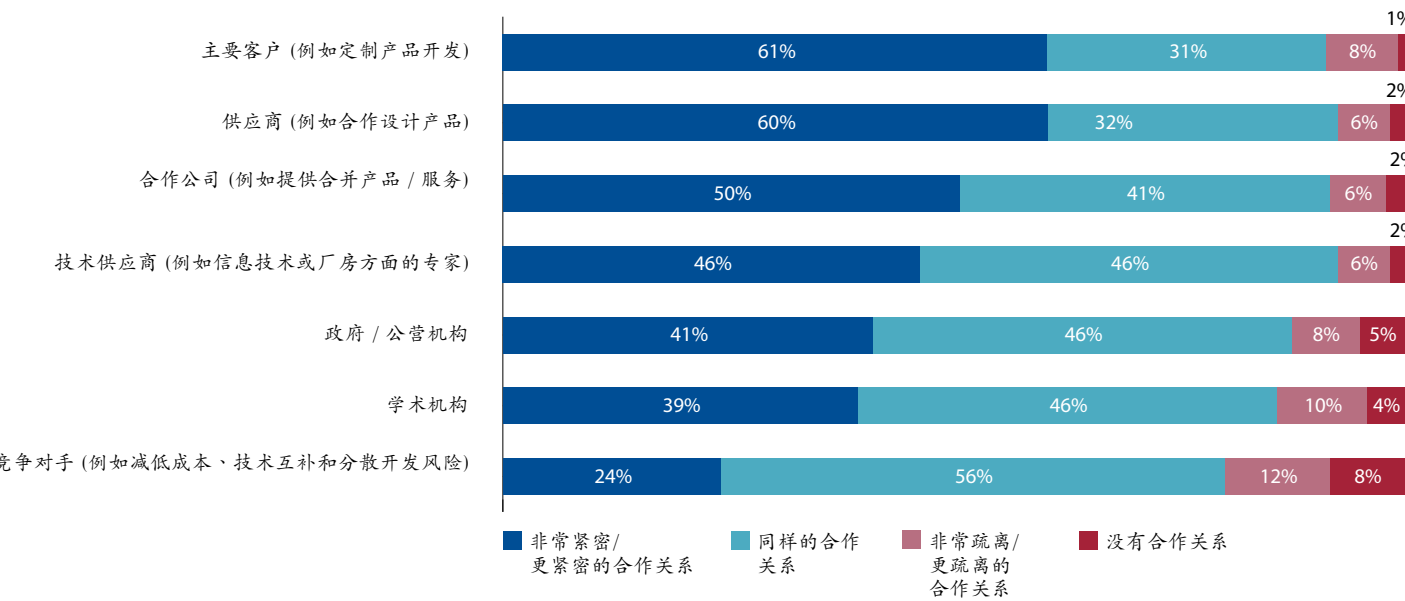
在发展成熟的社会里，不少领先的企业早已明白到，通过合作开展某些类型的创新项目，更能节省成本、分散风险和更迅速地推出产品。美国柏克莱加州大学 (University of California, Berkeley) Henry Chesbrough教授发表的著作《开放式创新：创造和利用科技的新规则》(Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology) 当中提到，这种做法早在1960年代开始出现，但到了2003年才可以说是成为了主流做法。Chesbrough教授的其中一个论点是，单由一家公司的研发部门尝试垄断行业知识、技术和知识产权，已经不再是可行或

理想的做法。因此，他建议企业应该从外部吸纳创新思维，同时向外界展示创意，让这些创意理念能够在每一个发展阶段都得到最适当的发挥。

在研发合作方面，到底企业应否争取拥有知识产权，或是纯粹取得或使用知识产权？当受访者被问及是否对“能够从知识产权中实现价值，比起拥有知识产权更加重要”一句表示同意时，不同地区的受访者回应各异。只有16%的北美地区受访者同意或非常同意这个句子，反观欧洲及亚太地区分别有36%及55%的受访者对此表示同意或非常同意。

不过，大部分调查受访者明白到与主要供应商和主要客户加强合作的好处。60%的受访者预计会加强或进一步加强与它们的合作。Crawford先生表示：“为了确保我们了解客户面对的挑战，我们有必要在创新求变上建立合作关系。” ABB公司

在未来12至24个月里，贵公司是否计划增加或减少与下列外部单位合作进行创意活动？



信息来源：2012年经济学人信息部调查
备注：由于四舍五入的影响，图表的数位总和不一定等于100%。



毕马威的地区见解

Gerhard Dauner博士

毕马威多元化工业欧洲主管合伙人，毕马威德国

欧洲制造企业在管理成本和改善盈利能力之余，也不忘追求创新

欧洲工业企业在经济衰退时期，一直节省开支和紧缩预算，目前在欧元区债务危机持续不明朗下，更加打算维持这种做法。说到上次经济衰退所带来的一个正面影响，就是许多欧洲制造企业目前以更有效率的模式运作，而且拥有储备资金，可因应策略拨款处理首要任务，从而降低对银行的倚赖。

为了持续做好控制成本这一点，区内不少企业正采取多向而非仅单向的方法来增加灵活性。这些措施包括以下各项：

- 优化营运资金的使用，以“腾出”可用资金；
- 对供应链进行分析，寻找节省成本的机会；或
- 减少供应商的数目，加强与它们的合作。

为了提高盈利能力，许多欧洲制造企业正再次检讨其业务模式，寻求撤出部分低利润的业务，并通过内部有机运作或与现有的售后服务供应商合作，从而提供或改善服务和维护方案。

虽然市场出现紧缩情况，但是欧洲企业明白到必须维持业务增长，才是成功之道。为此，它们尤其需要把创新视为首要任务。由于科技和客户喜好迅速转变，我看到许多欧洲企业陆续把重点，从单纯的研发工作转移到对知识产权的商业开发与应用。

为了顺利达到这个改变，越来越多的研究工作是由更多的伙伴共同分担，其中不仅包括供应商及主要客户，也包括学术界、业界和企业界。他们基本上乐于“买卖”知识产权，以加强产品和流程开发的合作，从而维持竞争优势和提高销售额。我预期，全球化发展将会孕育更多的开放式创意，加快不同利益相关者之间的知识和技术转移。有别于个别企业只专注发展一种产品的运作模式，制造企业开始更加重视伙伴关系，以建立全面的解决方案。

此外，它们在可持续发展和能源效益上也获得竞争优势，并发挥更多的创意。我认为这一点不仅对提高品牌声誉和配合未来更加严格的排污监管要求来说非常重要，在节省成本和确保业务得以长远发展方面也担当重要角色。



刚在英国石油业的枢纽—苏格兰的亚伯丁市 (Aberdeen) 设立新厂房，让石油和天然气客户监察离岸钻井工作、在模拟的环境里开发和调整控制系统，以及遥控控制钻井机器。ABB公司通过这种方式与运营商合作，提高产量和钻井工作的可靠性。它们也可以和主要客户保持紧密关系，无论整体经济状况如何，都可迅速回应客户需求。Crawford先生解释说：“当客户的产品或服务需求减少时，它们往往以减少生产的单位成本为目标。当市场畅旺的时候，它们往往会集中提高生产力和延长生产线的操作时间。”

另一边厢，来自Greif公司的Fischer先生表示，随着不同市场实施一些可持续发展规例，当企业开发新产品的时候，“绝对更需要”寻求合作关系。他表示：“当客户有需要作出改变时，你也许需要配合客户去改变自己的产品基础，为此，你可能有需要得到供应商的额外支援。因此，我们必需把供应链的前后部分完全整合起来。”

60%的受访者
预计会加强与
主要供应商和
主要客户合作。

案例研究

Greif公司表示，“NexDrum”在节省成本的同时，也会增加价值

GREIF

与合适的伙伴开展适当的合作关系，可以实现许多效益。美国工业包装生产商Greif公司所实现的效益，不仅包括新产品的开发和效率的提升，还加强了与主要客户的关系和增值服务的潜力。

该公司行政总裁David Fischer 解释，Greif公司与选定的主要客户群合作“测试”新产品。他表示：“获选的对象一般是大规模的跨国化工企业，而且对包装需求抱有远见。它们具备不屈不挠的精神，虽然它们仍然是要求非常高的伙伴，但绝对不会因为在创新过程中碰到无可避免的挫折而想要放弃。”

经济学人信息部的调查受访者表示，在选择合作伙伴开展创新活动时最重要的考虑因素包括：财政稳定性(46%)、技能水平(41%)和流程与技术(40%)。

这些客户在近几个月来协助Greif公司开发的其中一项产品，就是Fischer先生所指的“NexDrum”。他解释，传统上体积庞大的塑胶圆桶某程度上是从一块物料吹制成形。反观 NexDrum

的桶身是通过挤压程式制成，而圆桶的顶部和底部则通过注压法制成，最后采取超声波焊接技术把所有部分连接起来。他表示：“我们可以更准确地控制圆桶内壁的几何尺寸，从一般18至20磅重的圆桶抽取大约3磅重的塑胶，同时又能够达到相当于吹制模具的表现。”

虽然生产NexDrum的成本较高，但由于制成的容器重量明显较轻，因而节省了运输费用，这一点正好支援Greif公司和合作伙伴对可持续发展的要求。Greif公司正对准需要遵守可持续发展法规的客户，加强推销服务。因此，NexDrum正好树立了具体的典范，说明了产品创新如何可支援日渐以服务为主导的业务模式。

新兴市场在价值链中力争上游

本年的研究调查所发现的最主要趋势之一，就是新兴市场比发达市场更积极进行创新活动。在接受调查的所有10项创新活动当中，新兴市场的受访者均比较倾向预期在12至24个月里，会增加或大幅增加这方面的活动，在部分领域更大幅抛离发达市场受访者。

举例来说，在根本性创新和基础性研究的领域，新兴市场受访者分别领先10个百分点和14个百分点，明显反映新兴市场的制造企业正努力与发达市场的竞争对手争夺利润较高的业务。

总部位于印度的全球最大农用汽车和设备制造商之一Mahindra & Mahindra (M&M公司)的一名高管人员表示：“我们确实正在扩大创新活动的能力。”他解释，M&M的创新战略以节省成本和开发新产品为两大目标。他表示：“好像我们这一类新兴市场的制造企业，必须尽可能确保在成本方面拥有竞争优势，因为许多跨国企业开始进军我们的市场。”

近年，M&M公司通过更完善的结构来追求创新。他续称：“我们在大约三年前所实现的重要创新发展，往往只是出于偶然。但时至今日，我们已成立跨职能的团队，朝着具体的目标携手合作，问责性更高。”这些团队的组合视乎个别项目而定，但一般包括来自研发部、生产部和质量保证部的代表。

本年的研究调查所发现的最主要趋势之一，就是新兴市场进行大量创新活动。

毕马威之见



Richard Rekhy
毕马威咨询服务
主管合伙人
毕马威印度

印度的制造行业不断演变求进

近年来，来自印度市场的整体需求占全球一个很大的比重，预期最少在未来20年会持续迅速增长。对于跨国制造企业和领先的多元化工业企业来说，印度现时是推动其业务增长的重要地区，而它们也不再满足于仅以当地整体潜在市场的一小部分为发展目标。为了在规模更大和价格较敏感的市场领域占一席位，企业纷纷扩大在本地进行采购的规模、把产品设计调整至配合印度市场的需求，以及革新成本结构和生产能力。目前，许多全球制造企业以印度成功的服务基础为后盾，在印度设立庞大的研发设施，以善用当地充足的技术和实力，因此以低成本的设计为目标，对准本地市场和其它新兴市场的需要。

在节省成本的前提下，全球的供应链模式明显迁往亚洲地区，而印度的优势是拥有比较先进的工程技术，这正吸引全球业者在印度扩充产能。这

一点也帮助印度供应商把操作模式从零碎分散的单层模式，转型为合作性更高的多层式供应商网络。随着印度制造业日趋成熟并占据全球价值链比较上游的位置，如何通过在当地扩充产量和发展出更精密的技术，以有效配合本土和其它地区的业务增长，便成为了本土企业和在当地投资的跨国企业同时面对的考验。我相信，假以时日，目前愿意在印度投资的企业，将可在这个“高增长市场”上占据庞大的市场份额。



Leon Kanters
税务合伙人
毕马威荷兰

全球海关制度和关税的发展动向

鉴于过去数年经济紧绌和企业盈利下降，各地政府正设法通过税收来保障“收入”。这些税收可以不同的形式出现，例如调高现时企业缴交的税率、为新企业提供税务优惠，以及改变有关转让定价、增值税及/或关税的间接税政策。我发现，不少企业特别注意海关制度和关税方面的发展。有见及此，以下是几个我们认为值得注意的范畴：

1. **通过科技加强对供应链的监察：**令人颇为意外的是，许多跨国企业即使设有税务部门，却不太了解实际上在全球合共缴纳了多少间接税。虽然企业目前可以通过电子存档和付费系统 (EFP) 等技术轻易掌握供应链的细节，从而更好地掌握全球需要缴交的关税，同时监管付费和物流成本，但实际的情况却是关税一般不会列于发票上，导致有关税款不能在物流程式中被轻易发现。

2. **善用现有的贸易协议：**世界贸易组织和国家外汇管理局携手为改进全球贸易连系的安全性和保障性为目标而推出的计划，应该很快会为国际贸易带来正面影响。不同经济版块（如美国的海关商贸反恐联盟 (CTPAT-US) 和欧盟的经济操作授权机关 (AEO-EU)）之间的相互协议，将有助买卖双方缩短交货期、精简清关上的行政工作和加快贸易往来。

3. **加强伙伴合作：**企业可通过与相关公司和伙伴紧密合作，减少需要支付的关税，从中得益。随着越来越多的生产工序在低成本地区进行，即使是本地供应商也可能从其它国家采购物料或零部件。企业通过透彻了解供应链的整体状况，可与供应商合作减省关税。

4. **新的贸易协议令情况更趋复杂：**从1994年以来，世界贸易组织就制定多边贸易协议进行的磋商大部分未见成效，也未能取得重大成果。因此，不少经济体纷纷开始进行独立的自由贸易谈判（例如南韩和欧盟），导致不同国家和地区的规例各有不同，增加了跨国企业在遵守规则方面的负担，也加强了它们落实有效合规工作的需求。

5. **纳米技术可能产生的问题 ——**随着全球制造企业迅速采用纳米技术，政府有必要在税务和关税方面取得相应的发展。由于这项创新技术的安全性和保障性仍然受到质疑，当局有可能加强海关条例，以应对这种技术对健康造成的潜在影响，同时控制其进出口的情况。





毕马威的地区见解

Andy Williams

毕马威多元化工业亚太区主管合伙人

毕马威新加坡

剖析近岸模式的潜在风险和回报

不同因素会对每家企业的供应链带来不同影响，企业需要各施各法来减低供应链风险。

多宗大型灾害(如日本海啸或“阿拉伯之春”引发的大规模市场混乱)的发生，暴露了全球供应链脆弱的一面，促使制造企业停下脚步，重新评估它们对中央化的生产、物流或仓储操作的倚赖。为此，许多制造企业已经和继续转向近岸模式，把厂房迁近客户，从而减省物流成本和分散供应链风险。

不过，把厂房迁移至更接近核心最终市场的策略，本身也带有特有的风险。假如厂房或分销部门过份倚赖单一国家的销售表现，当这个国家的本土经济突然倒退的话，有可能导致产量过剩。从事重工业的制造企业在衡量转用近岸模式的相对优势时，必须审慎进行尽职调查，因为把实体资产迁往其它地区或构建新厂房所需要的成本不菲，也许会抵销了近岸操作模式所带来的效益，或者碍经济规模的发展。

我认为，相对于在每次可能出现危机时立刻进行避险的做法，制造企业反而应该扩大评估有可能从供应链开始到结束时干预其操作的各种威胁，同时考虑不同干扰事故(包括天灾、劳动成本急升或原料突缺等)的可行应急方案。虽然近岸模式对某些制造企业来说也许是明智之举，可是对其它企业来说，把生产和物流基地迁往拥有良好技术基础、基础设施稳健、政治和监管环境有利的国家，也许来得比较重要。其实，企业只需要在现有的组织结构内，重新集中精力优化运营和分销效率，也同样可以实现近岸模式的一些理想效益，例如提高灵活性、缩短交货期和加强信息交流等。



毕马威之见

罗杏伦

管理咨询服务，合伙人

毕马威中国

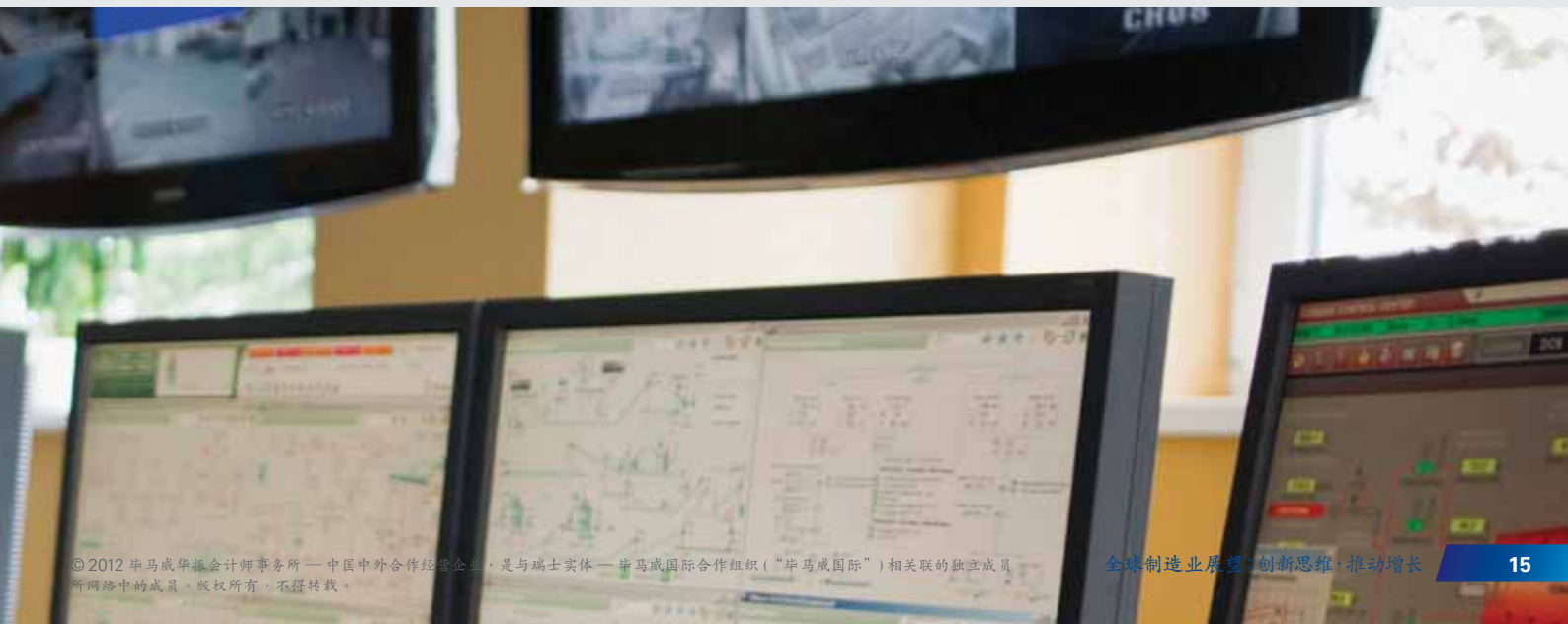
中国和其制造行业正迈向转型发展新历程

随着中国经济的全球化发展步伐进一步加速，中国难免更易受到全球经济问题所影响。2012年中国国内生产总值增长预期目标为7.5%，是过去十年的最低增幅，但这个数字对于作为全球第二大经济体来说仍然不俗。中国正在经历前所未有的蜕变，致力在生产力和劳动投入方面朝着供应链上游进发。实际上，中国“十二五”规划的目标之一，就是从规模增长转向品质效益的提升，印证了中国致力提升制造业的价值空间。

中国在不断增长的同时，也面对着不同的挑战。过去4年的劳动成本平均每年增加15-20%，再加上人民币升值的因素，意味着中国不再是成本最低的生产基地，也导致以下情况的出现：

- (i) 劳工密集的制造工序迁移至更内陆的地区，甚至是成本更低的国家，例如东南亚；以及
- (ii) 转型至追求更高水平的自动化和创新技术，从而推动利润增长。

因此，我预期在短期内传统行业将会出现大量迈向高价值制造活动的投资，而先进科技行业也会出现更多政府支持的投资。由于专业人才不断增加、研发工作继续成为发展重点，加上企业迈向精简架构和表现计量的因素下，中国在转型为技术更精密的制造行业上奠定了重要的基础。





拉近客户关系的业务模式

预期全球不少制造企业的业务模式会更以服务为主导。

全球制造企业正加强创新活动能力，锐意提供比小规模竞争对手更加精密的解决方案，从而追求高利润业务的增长。因此，它们与客户建立更紧密的关系，而随着生产技术得到提升，这些客户也反过来抱有更高的期望。当受访者被问到，在未来12至24个月里，他们期望客户认为其最重要的业务特点是什么的时候，选择“自订化解决方案”（46%）的人数仅次于选择新产品（47%）的人数。

全球不少制造企业的业务模式会变得更以服务为主导。这是在低增长环境下自然产生的结果，因为开发新服务涉及的风险和成本低于发展新产品或市场。制造行业也可继续减少直接雇佣生产线员工的需要，这也是科技跃进的自然结

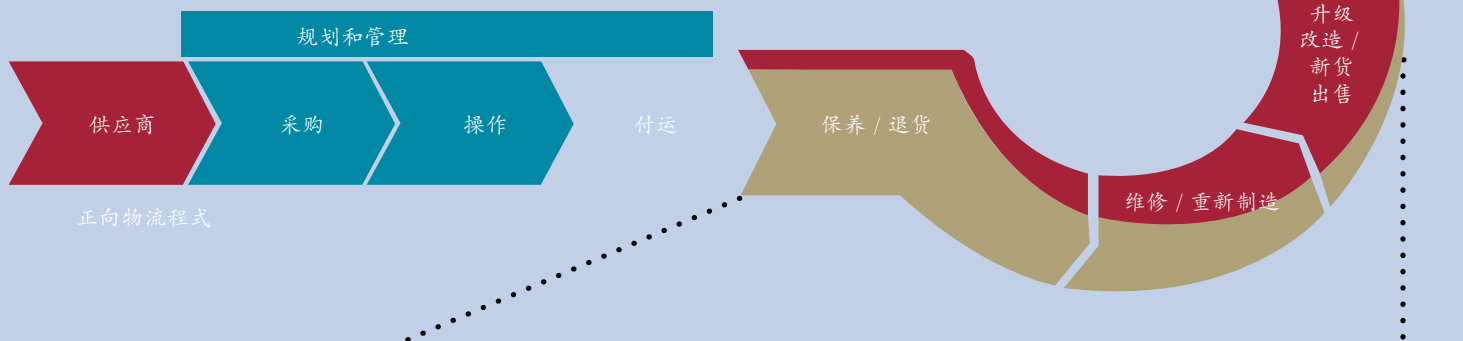
果。一如《经济学人》在一篇关于制造业和创新思维的专题报告指出，“以美元计算，目前[美国]制造业的产量大概与中国相同，但美国仅以中国10%的劳动力，便可达到同样的效果。”中美两地的生产力出现这么庞大的差别，主要因为科技上的发展有别。中国日后必然会努力达到美国的技术水平。

为了从竞争对手当中脱颖而出，全球制造业必须把业务模式的焦点，转移到增值服务上，例如开发和维护合同，以及其它形式的持续合作关系。与此同时，它们必须乐意试验新的成本结构，确保与这项改变相关的成本，不会与其它业务组合出现冲突。

³ 《经济学人》，2012年4月21日，第50页。



毕马威的供应链模式：正向和逆向物流程式 注重服务，提高回报



服务供应链在整个产品生命周期的商机

商机一	商机二	商机三
提前销售支援服务：	提供无间断的服务：	提高续约率：
我们发现，越来越多企业致力在销售过程中提前销售支援服务，从而创造收益和延长公司产品的寿命。企业只需从基础上作出数项转变，即可加强支援服务及建立更长远的客户关系。根据多项权威指标显示，在产品生命周期的开始阶段销售服务合同，以免在往后日子重售支援服务这种增加收益的做法，可以把新服务的使用率提高约 25%。	在每一次与客户互动的时候建立良好的体验，对于建立长远的客户关系来说尤其重要。企业通过重新规划逆向物流程式，以加入客户服务这一环，将有助减少所有相关人士的整体供应链开支，同时提高收益。此外，集中发展逆向物流程式，也可以显著缩短补货时间。	与客户重续服务合同，也为制造企业提供了良机，藉此提高服务收益、提升客户忠诚度，以及增加日后在产品销售和服务收益上的增长机会。参考了权威性的指标后，我们估计，企业在合约满前最少一个完整季度与客户主动接触，续约率可最多提高 20%。

“制造服务” (manuservice) 模式

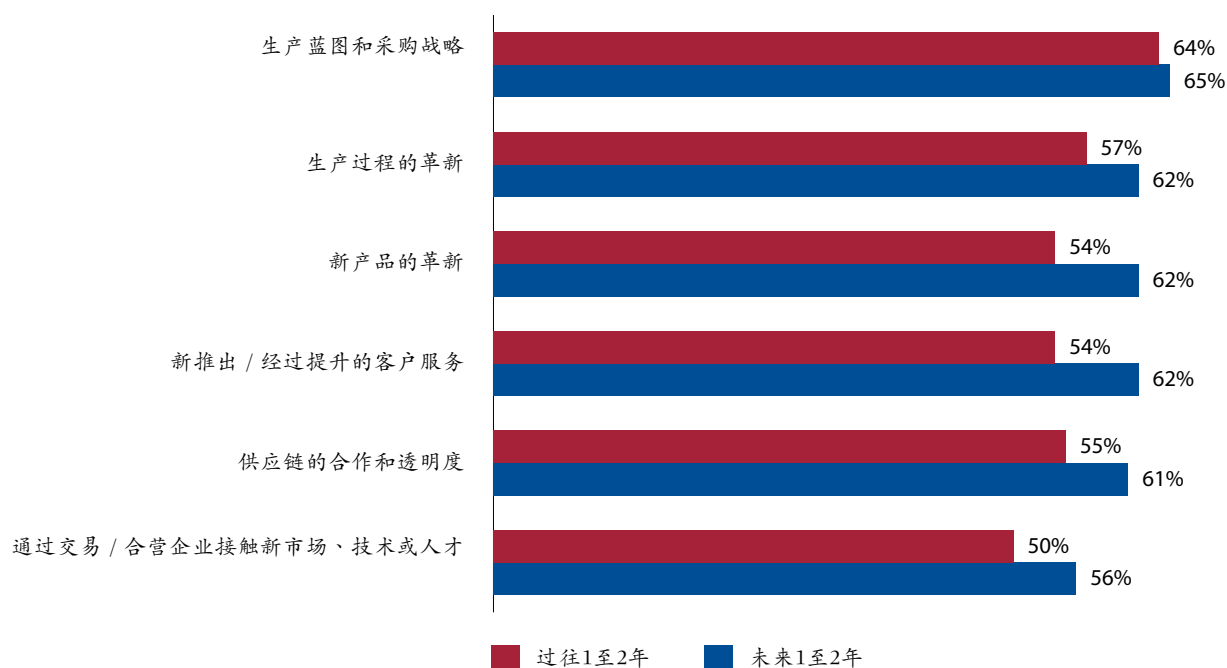
调查证据显示，“制造服务”模式会继续抬头，代表制造企业会提供与产品相关的售后服务。受访者被问到在未来12至24个月里，预计会对业务模式作出哪一方面的重大改变时，全球有49%的受访者指是“价值定位”，即定价模式或维护服务等增值安排。“价值定位”排名第三位，前两位元包括“成本结构”和“目标销售市场”。调查结果一如所料，本调查的其它部分已确立了成本控制持续的重要性，而其它数据也显示了制造企业紧缩业务对准核心市场的做法。

此外，全球有63%的受访者预期，在未来12至24个月里，新推出/经过提升的客户服务对企业盈利带来重要或非常重要

的贡献。选择这个答案的受访者比例比过往12至24个月的比例高出9个百分点(见附表)。

63%的受访者预期，在未来12至24个月里，新推出/经过提升的客户服务对企业盈利带来重要或非常重要的贡献。

贵公司的哪些业务环节对整体盈利能力带来重要的贡献？



信息来源：2012年经济学人信息部调查

来自ABB公司的Crawford先生表示，调查结果与他的经验之谈一脉相承。他表示：“客户服务是我们的主要焦点。我们大幅投资于服务客户，在2015年前会在全球额外招聘约20,000名客户服务员工。我不敢断言业界会经历彻底的改变，但无可否认的是，市场出现了引入优质服务的明显趋势，以优化流程表现和实现运营效益。”

为商品化的业务增值

不过，即使是生产比较简单的产品的制造商，也可以为客户提供增值服务。以瑞典采矿及熔炼公司Boliden为例，这家公司正通过协助铜买家管理产品使用周期，回收及回圈使用更多物料。为此，该公司最近在位于隆思卡(Ronnskar)的铜料熔炼厂设立全球最大的回圈再用设施，以便处理电子废物。

Boliden 金属品业务总裁Patrick Ammerlaan表示：“我们的主要客户越来越关心使用物料的来源地和未来发展。它们渴望物色值得信赖的欧洲供应商，希望供应链不仅能够可靠地供货，也可以顾及环境保护和人力资源等重要问题。客户对可持续发展的需要，让我们有机会与它们建立更紧密的关系，通过各种增值方式为它们带来帮助。”

Crawford先生续称：“对于大部分行业来说，出现故障的后果可以很严重，如果安装设备的‘使用价值’及精密性高，所涉及的损失会特别庞大。若厂房运作不够可靠，也会耗用较多能源，产生更多废物。有见及此，我们提供了一系列的优质服务，以保持生产运作、延长系统的生命周期和优化流程表现。”

来自Greif公司的Fischer先生也认同这个观点，他指出：“展望未来，这是客户最大的需求之一。为客户提供包装服务只是第一步，真正的目标是在可持续发展方面助它们一臂之力。”他解释，Greif公司日渐“在各地回收更多的空桶，把它们重新修理和涂上漆料。要是不可行的话，就会把原材料回圈再用。”Greif公司的客户遍布“整个北美洲”，它们期望Greif公司不单能够为它们提供包装容器，也可以把它们的产品注入容器，协助安排运输，最后回收空桶。这家公司最近开始在中国提供这种端对端的服务，而有关需求正有增无减。Fischer先生表示：“我们越是投入参与客户的供应链，越能够帮助它们集中资源发挥专长。”

“客户服务是我们的主要焦点。我们大幅投资于服务客户，在2015年前会在全球额外招聘约20,000名客户服务员工。”

Mike Crawford
ABB公司地区服务
主管



金属行业对成本波动早已习以为常，而目前垂直整合的趋势可以让企业避险，但也可以带来额外的风险。

过去数年经济衰退的日子结束后，金属市场一直致力重拾升势，展现其一贯回圈的周期特性。为了达到成本控制的目标，我看见许多金属制造企业临时大幅削减甚至终止效率较低的厂房生产。要是市况没有改善，部分厂房也许会永久关闭。我也看见不少企业为了进一步节省资源，纷纷精简管理层、改用共享服务中心、发展外包模式和通过革新流程来提高效率。

也许在这次经济衰退当中最值得注意的现象，就是越来越多以往寻求通过垂直整合来保障原料供应的企业目前所面对的挑战。金属行业在2008年以前一直发展理想，当时，企业逐渐对原料供应集中在少数有势力的采矿公司手上感到沮丧，因此触发了金属公司进行重大的并购活动，希望可以通过收购这些采购公司来提高自给自足的能力。目前有一些主要的金属界业者，实际上也是全球最领先的采矿公司。不过，这

种进军采矿市场的策略，也可能同时带来不利影响，因为在这个高周期性的行业，如果产品需求进一步下降，金属企业便会面对更高的风险。

为了应对市场波动的情况，衍生工具这类商品对冲工具正得到稳步的发展。不过，碍于这类市场的深度有限，加上金属行业缺乏共通性，在不同市场上有不同级别的金属和价格差别，因此，商品对冲工具的市场发展仍比较有限。虽然我们对这个行业的发展并无绝对的答案，但我认为企业只要积极处理成本结构、在结构上调整在成熟市场的产能，同时通过投资在发展中经济体系的主要资产来谨慎管理资本开支的话，它们将可占据比较有利的位置，获得长远的发展动力。

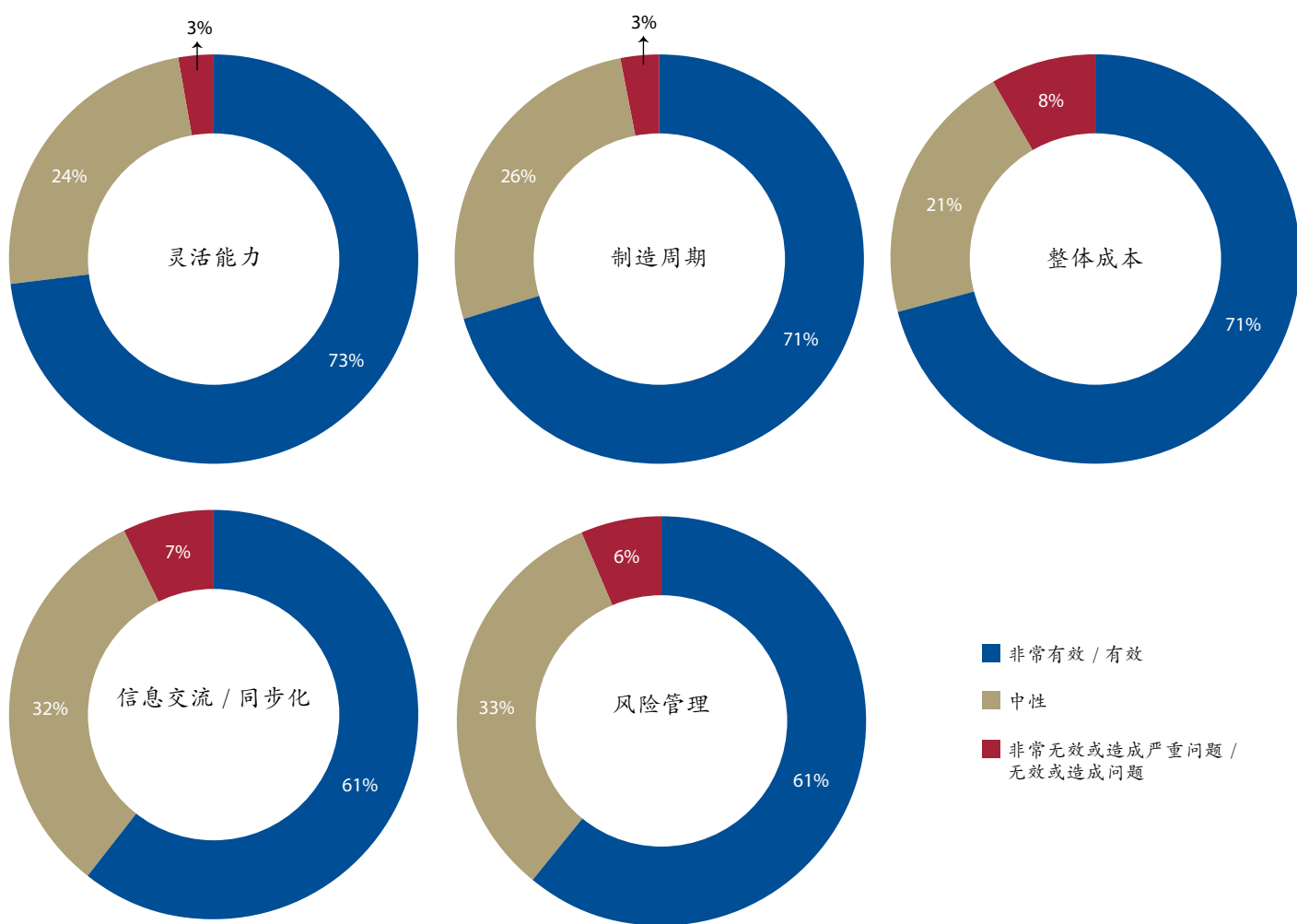


与未来客户更接近

为了提供更贴身的解决方案和服务，同时加强回应能力和降低成本，全球制造企业正在把厂房位置迁近最终市场。全球大部分受访者认为，近岸模式在改善灵活能力、制造周期、风险管

理、信息交流 / 同步化和整体成本方面是“有效”或“非常有效”。

以贵公司的供应链情况来看，你认为近岸模式在以下各方面有多大程度的影响？



信息来源：2012年经济学人信息部调查

它们也越来越善于规划离岸厂房的位置。例如现在有不少制造企业均使用“中国+1”的策略，就是在成本较低的亚洲国家额外增设一个生产基地。它们通过这种部署，可以继续回应不断增长的中国市场，而不会大受中国工资上升的影响。近年来中国工资水平每年上涨约20%。

当被问及他们认为近岸趋势将于未来12至24个月朝着什么方向发展的时候，全球有46% 的调查受访者认为这种趋势会有增无

减，有50%的受访者认为趋势维持不变，只有4%预期会下跌。不过，受访者的看法因地区及市场发展水平而有所不同。以市场发展水平的差别来分析，有53%来自新兴市场的受访者认为这种趋势会增加，而来自发达市场持相同意见的受访者比例为41%，印证新兴市场的制造企业致力紧贴发达市场的竞争对手，在供应链方面不断精益求精。

案例研究

印度市场抵挡 “回力效应”

中国工资升幅高企，加上近日发达国家的供应链受到冲击，而且失业率高企，促使部分发达国家的制造企业把生产厂房迁回本土发展，也就是所谓的“回力效应”。由于工资成本占产品生产和销售的整体成本比例越来越少，相信这种趋势会有所增加。

受访者预计，除了美国是最有可能推动增长的来源地外，短期内业务增长主要来自本土市场。他们相信公司会主要增加向本土市场进行采购。有51% 的亚洲企业计划增加向中国进行采购，有36%计划向印度采购。反观北美企业主要以美国(33%) 及加拿大(27%) 为采购地。

不过，自去年以来，其中一个新兴市场日渐受到全球制造企业的欢迎，被视为理想的采购地。目前，大部分受访者表示有意在印度进行多种活动(见图表)。

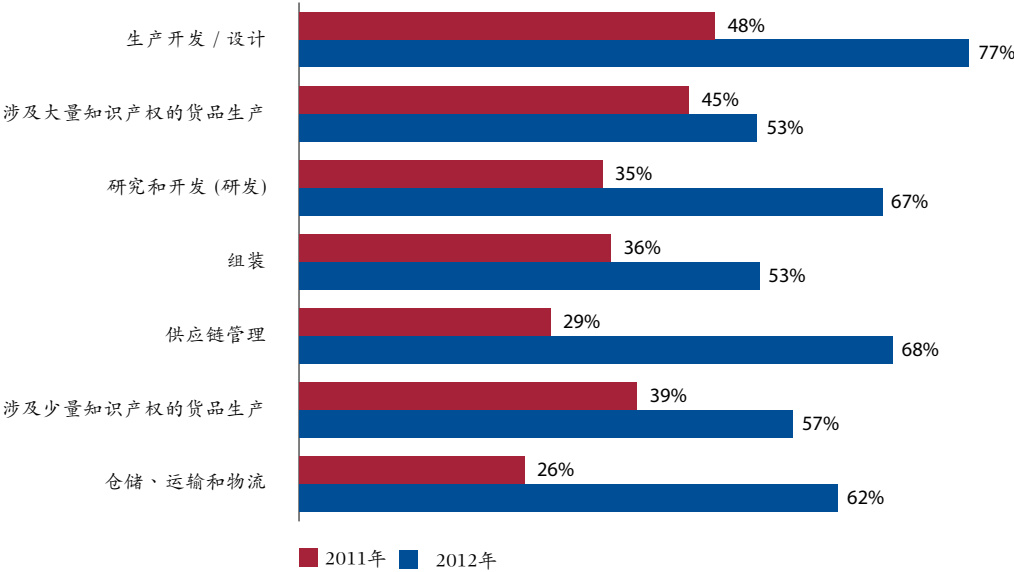
值得注意的是，制造企业越来越愿意在印度进行高价值和商业敏感的活动，例如研发和涉及大量知识产权的货品生产。这些数据不仅反映了印度在知识产权法方面的最新进展，而且其它地区的制造企业也认为印度是高速增长的市场，有需要提供当地语系化的产品和服务及产能，以支援不断增长的使用量。

在这份报告刊发的时候，国际货币基金组织鉴于印度的国内生产总值数据颇令人失望(印度增长率由2011年第4季度的8.3%减至2012年第1季度的6.1%)，调低了印度的经济增长预测。不过，预计到了2023年，印度中产阶级的整体消费能力会超越北美地区。

印度仍然需要应对不少主要问题，包括贫困率高企、运输基建破旧和税务及贸易政策不断改变等。Mahindra & Mahindra (M&M 公司)一名高管人员表示：“运输物流是我们面对的考验，因为我们有许多规模较小的供应商遍布在印度的不同地区。只要政府的政策一改变，便会彻底影响供应链的情况。我们必须处理某些存货的问题，这也是我们减省成本的主要范畴之一。”

然而，并不是只有他一个面对这个问题：有58%来自新兴市场的受访者有意在未来12至24个月加强物流处理的能力，而大部分的受访者一般认为，除了改善制造技术和流程外，还有必要推行战略来改进供应链的效率。

贵公司计划使用印度地区的资源来进行什么活动？



信息来源：2011年和2012年经济学人信息部调查



Joerg Strater
毕马威多元
化工业税务
全球
主管合伙人

近岸模式带来的财务效益 —— 提前考虑税务事宜

随着全球制造企业把生产基地迁往接近客户的地区，它们正重新衡量其采购策略。其中一项重要的衡量准则，应该是财务上的考虑因素，例如改用地区采购模式在合同、货币和税务上可能带来的优势。不过，这个考虑因素的重要性，往往被其它营运上的细节所掩盖。

当制造企业进行地区采购时，往往会通过磋商条款和细则及建立外汇对冲机制，从而集中改善与供应商的关系和整体成本模式。不过，它们也许可以通过税务规划来节省额外开支，也就是考虑地区采购伙伴的地点和评估有关的潜在税务影响。如果它们处于低税率国家，如欧洲的热门采购地点瑞士或卢森堡、或位于东亚地区的新加坡和香港、或位于美洲的哥斯达黎加或巴拿马，它

们可以通过这些税务管辖区具有竞争力的税务政策，为采购策略带来额外效益。我曾见过企业的其中一个最大错误，就是在策略采购过程中太迟考虑税务因素，因此错失了节省成本的额外机会——而最坏的情况莫过于它们因为没有适当规划而出现了税务负债，抵销了原来计划通过近岸模式带来的大部分成本效益。

有哪些关键因素，可以推动多元化工业企业在未来一年取得成功和克服困难？

创新思维和实践创意的速度都是成功的关键。许多制造企业从外部和内部着手集中提升其核心能力，一方面对外与其它公司建立合作关系或合营企业来互相补足，另一方面对内分析和革新供应链和内部流程，从而提高运营效率。这种做法为企业提供所需的灵活性，从而在新经济体系中保持竞争力。

Ken Seel

毕马威综合大型企业集团服务
全球主管合伙人

为了在巴西市场取得成功，企业必先了解到巴西不再是低成本的生产基地。当地的企业在过去10年经历了重大的变化，目前与成熟市场的企业面对同样的问题，包括研发需求增加、劳动成本上涨，以及了解政府在推动制造行业方面的角色。

为了踏上成功之路，我认为企业必须为了巴西市场而在巴西当地进行投资。虽然巴西有大量机会让企业进行更综合的全球性投资，但是我建议企业在制定投资策略前，必须密切了解繁复的税务政策，同时为货币波动做好避险对冲安排，从而把这些可能出现的考验转化为竞争优势。

Charles Krieck

毕马威巴西审计服务主管合伙人

在目前的经济环境下，企业固然必须谨慎管理现金，不过有部分大型制造企业也许过份审慎理财，为了规避风险而不愿意作出投资以提高股东回报。许多多元化工业企业现时坐拥巨额现金，但基于过份害怕风险而不敢投资于创意和产品开发、策略性收购或新市场。**制造企业不能够墨守成规：它们必须把重点放在风险管理而不是避险**，否则很快便会落后于一些勇于为未来业务增长作出投资的竞争对手。

Graham Smith

毕马威工程与工业产品
全球主管合伙人

我认为能够把税务元素结合至全球采购和供应链运作的制造企业，就是表现杰出或可以说是达到“最佳实践水平”的企业。**我看见开始有趋势显示，企业把税务衡量准则纳入为供应链的内部主要绩效指标 (KPIs)。**

Loek Helderman

毕马威荷兰全球税负优化供应链
管理主管合伙人

为了在高增长市场取得成功，我认为全球综合大型企业集团必须在这些市场实地进行开发和生产工作。新兴经济体的客户，不仅要求和期望跨国企业能够在当地提供投资和就业机会，而且还要求和期望它们与客户合作，开发特别对准其自身需求、订价理想的产品。

Harald Heynitz

毕马威德国合伙人

结语

本年发表的《全球制造业展望：创新思维，推动增长》报告指出，有迹象显示全球经济正重拾升轨，但全球制造企业并不仅期望“顺势”重拾昔日的增长速度。如果这些企业要争夺利润较高的业务，它们必须试验新的工作方式，物色适当的主要伙伴协助它们通过以服务为本的产品优势增值。

总括来说，我们认为全球的制造企业可能需要改变其业务模式，以及在供应链管理、成本优化和产品组合方面的策略方针，以下是我们的建议：

- **在创新求变的过程中，令自己从新入场的竞争对手中突围而出。**全球制造企业必须将创新能力集中于提高产品的精密和整合程度，并提供相关服务。
- **与客户和供应商建立更紧密的关系。**如果制造企业需要提供更精密和高利润的集成解决方案，它们必须与供应链上的主要伙伴更紧密合作。制造企业也有必要和客户紧密合作，更好地了解它们面临的挑战，共同研究解决方案，同时确保设有近岸的厂房和产能，在经济复苏时为它们提供充足的服务。
- **设法提供产品增值服务，即使是商品化的产品线也不例外。**生产技术发展一日千里，全赖生产系统和概念迈向一体化。因此，企业仅靠供应低利润产品，会日渐难以维持高幅增长。不过，受访者表示，即使是制造商品化产品的企业，也能够通过全面了解客户的需求，达到向主要客户持续提供服务的目标。



毕马威全球多元化工业主管：

朱炳辉 (Terry Chu)

工业市场主管合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 7035
terry.chu@kpmg.com

Gerhard Dauner博士

多元化工业欧洲主管合伙人
毕马威德国
+49 89 9282 1136
gdauner@kpmg.com

Graham Smith

工程与工业产品全球主管合伙人
+44 20 7311 4731
graham.smith@kpmg.co.uk

Jeff Dobbs

多元化工业全球主管合伙人
+1 313 230 3460
jdobbs@kpmg.com

Marty Phillips

航空与国防行业全球主管合伙人
+1 678 525 8422
mwphillips@kpmg.com

Joerg Strater

多元化工业税务全球主管合伙人
+49 211 475 8381
jstrater@kpmg.com

Eric Damotte

金属业全球主管合伙人
+349 1456 3406
edamotte@kpmg.es

Ken Seel

综合大型企业集团服务全球主管合伙人
+1 203 406 8526
kseel@kpmg.com

Andy Williams

多元化工业亚太区主管合伙人
毕马威新加坡
+656 411 8088
andrewmwilliams@kpmg.com.sg

其他连络人：

罗杏伦 (Aaron Lo)

管理咨询服务合伙人
毕马威中国
+86 21 2212 3701
aaron.lo@kpmg.com

Harald Heynitz

合伙人
毕马威德国
+49 89 9282-1201
hheynitz@kpmg.de

Michele Hendricks

多元化工业全球主任
毕马威美国
+1 203 406 8071
mhhendricks@kpmg.com

Gus Gaeta

商业效益咨询服务总监
毕马威美国
+1 312 607 0459
ggaeta@kpmg.com

Leon Kanters

税务合伙人
毕马威荷兰
+31 402 502367
kanters.leon@kpmg.nl

Martha Collyer

市场策划高级经理
毕马威加拿大
+1 416 777 3505
mcollyer@kpmg.ca

Douglas Gates

商业效益咨询服务总监
毕马威美国
+1 678 472 0137
dkgates@kpmg.com

Charles Kriek

审计服务主管合伙人
毕马威巴西
+55 11 21833102
ckriek@kpmg.com.br

Renée Hourigan

市场策划经理
毕马威加拿大
+1 416 777 8489
rthourigan@kpmg.ca

Loek Helderman

全球税负优化供应链管理
主管合伙人
毕马威荷兰
+31 206 561415
helderman.loek@kpmg.nl

Richard Rekhy

咨询服务主管合伙人
毕马威印度
+91 124 307 4303
rrekhy@kpmg.com

kpmg.com

本档所载数据仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载数据行事。本文意见纯属参与调查的受访者的个人观点，不一定代表毕马威国际的立场。

© 2012 毕马威华振会计师事务所——中国中外合作经营企业，是与瑞士实体——毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。中国印刷。

毕马威的名称、标识和“cutting through complexity”均属于毕马威国际的注册商标。

刊物编号：HK-IM12-0001c

二零一二年七月印刷