



上海市人民政府
对外经济贸易委员会

主编

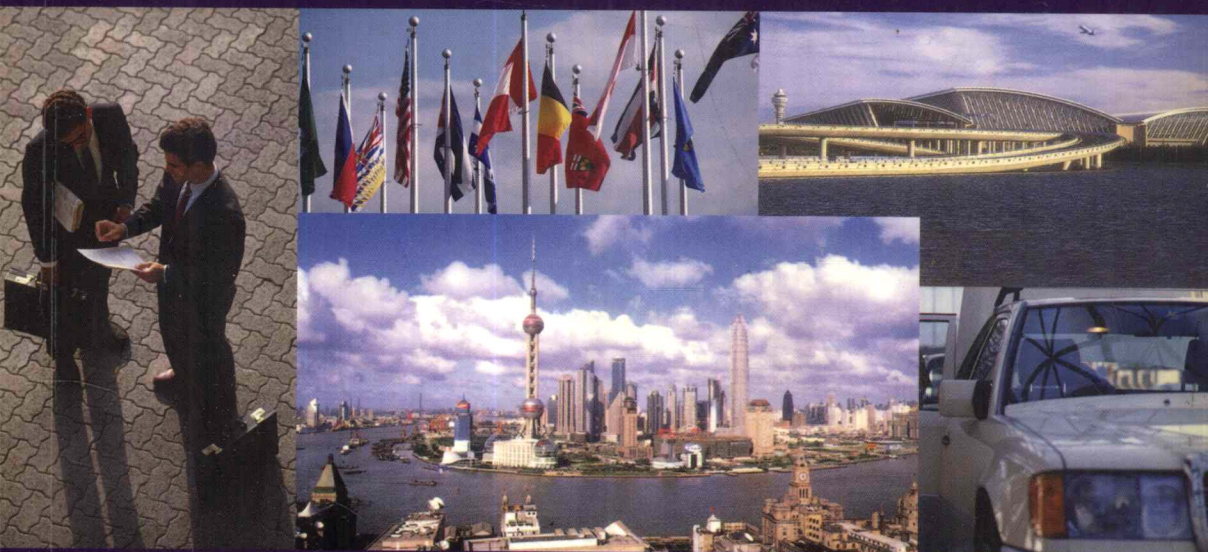
PRICEWATERHOUSECOOPERS

普 华 永 道

上 海

—— 21世纪跨国采购中心

Shanghai — An International Procurement Center in the 21st Century



朱晓明 等著

復旦大學 出版社

第十三届上海市市长国际企业家咨询会议报告

复旦大学管理学院MBA/EMBA教学参考书

上 海

—— 21世纪跨国采购中心

Shanghai — An International Procurement Center in the 21st Century

朱晓明 吴港平 阎 蓓 黄 峰
张 李 唐荣基 俞建明 著

復旦大學 出版社

图书在版编目(CIP)数据

外经贸发展研究丛书·第一辑/上海市对外经济贸易委员会编.
—上海:复旦大学出版社,2003.1

ISBN 7-309-03527-5

I. 外… II. 上… III. 对外贸易-经济发展战略-研究-上海市
IV. F752.851

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 002826 号

外经贸发展研究丛书·第一辑

上海外经贸委 主编

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65644348(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 张宇宏 装帧设计 周 进

总 编 辑 高若海

出 品 人 贺圣遂

印 刷 上海丽佳分色制版有限公司

开 本 890×1240 1/16

印 张 40.5 字数 960 千

版 次 2003 年 1 月第一版 2003 年 3 月第二次印刷

书 号 ISBN 7-309-03527-5/F·768

定 价 200.00 元(全套五册)

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

《外经贸发展研究丛书》

编纂委员会

主 编：蒋以任

编 委：朱晓明(常务)	史丽雯	徐逸波(常务)
马银芳	汪均益	张伊兴(常务)
刘锦屏(常务)	汤庆福(常务)	苏玉芳
陈启豪	程殿卿	向月华
赵抗美	俞建明	刘亚东
景 莹	丁士英	俞惠民
黄永明	郑 红	朱 红

本书参与作者：

李 牧 徐 立 叶 蓁 徐钟华 王 辉 管洲海



目录

绪论·····	1
第一章 上海建成跨国采购中心的基本要素和定位·····	4
1.1 跨国公司的归核化运动·····	4
1.2 供应链管理：跨国采购的主流·····	5
1.3 跨国公司采购的要求·····	7
1.4 跨国采购中心的基本要素·····	7
1.5 上海作为跨国采购中心的定位·····	8
第二章 上海成为跨国采购中心的现有条件·····	10
2.1 商流·····	10
2.2 物流·····	14
2.3 信息流——IT与电子商务·····	16
2.4 资金流——金融服务·····	18
2.5 环境·····	18
第三章 上海成为跨国采购中心的国际比较和差距·····	20
3.1 买方、卖方及中介·····	20
3.2 国际展览业·····	21
3.3 口岸基础设施·····	22
3.4 现代物流·····	25
3.5 电子商务·····	25
3.6 金融服务·····	26
3.7 税收管理·····	28
3.8 人力资源·····	30

3.9 涉外经济法律·····	31
第四章 上海建成跨国采购中心的建议·····	33
4.1 提供政策支持·····	33
4.2 积极加快物流体系建设·····	34
4.3 完善与贸易相关的服务业·····	36
4.4 加大贸易推广和促进的力度·····	38
附录一 新加坡、马来西亚对于跨国公司在当地设立地区性营运 总部和国际采购中心的特殊规定·····	40
附录二 上海建设跨国采购中心的实践·····	44
后记·····	121



Contents

Introduction	51
Chapter 1 Analysis of the Requirements for Shanghai To Become an International Procurement Center	55
1.1 The Change of Multinational Companies Procurement Models	55
1.2 Supply Chain Management (SCM): The Trend of International Procurement	57
1.3 New Work Relationship with Suppliers for Procurement by Multinational Companies under the SCM Model	59
1.4 Key Elements for Shanghai to Become an International Procure- ment Center and Analysis of the Existing Situation to Date	61
1.5 The Positioning of International Procurement	61
Chapter 2 Analysis of the Existing Situation for Shanghai to Become an International Procurement Center	64
2.1 Business Flow	64
2.2 Logistics Flow	69
2.3 Information Flow	72
2.4 Capital Flow	75
2.5 Soft Environment	76
Chapter 3 The International Comparisons and Gaps for Shanghai as an International Procurement Center	78
3.1 Buyers, Sellers and Agencies	78
3.2 International Exhibition Industry	80
3.3 Infrastructure	82
3.4 Modern Logistics	84
3.5 E-commerce	85
3.6 Financial Service	87
3.7 Taxation	88



3.8 Human Resources	90
3.9 Laws and Regulations	92
Chapter 4 Recommendations	95
4.1 Policy Support	95
4.2 Accelerate the Development of Modern Logistics System	97
4.3 Promotion of Trade Related Service Industries	100
4.4 Strengthen Government's Promotion of International Trade	102
Appendix I	105
Appendix II	110

绪 论

跨国采购中心这一概念,是在中国即将“入世”的背景下提出的,反映了上海对外经济贸易发展的重要趋势。方兴未艾的经济全球化和信息化浪潮,使跨国公司的采购方式发生了一系列改变,对上海建立跨国采购中心提出了新的要求。

入世：机遇与挑战

中国加入世界贸易组织,标志着中国经济进一步融入全球经济体系,也标志着中国的对外开放已经进入一个新的阶段。入世后,更为开放的国际环境,将有利于上海在 2010 年成为国际贸易中心城市。

上海拥有良好的产业基础、基础设施与商务环境,目前不少跨国公司已将上海作为亚太地区的采购中心。2001 年 3 月份香港贸发局的一份调查显示,70%的境外进口商认为,在中国加入世界贸易组织之后,如果上海能与跨国公司建立更加直接的联系,上海将逐步成为更具有国际竞争力的采购中心。抓住“入世”的机遇,与跨国公司建立战略性的合作关系,吸引跨国公司在上海建立跨国采购中心和地区总部,使上海成为万商云集的大口岸,是上海在 2010 年发展成为国际贸易和航运中心的关键所在,也是上海应对“入世”和经济全球化的最佳选择。

上海的城市定位与战略选择

上海在 21 世纪的城市定位,就是将上海建设成国际性的经济、金融、贸易和航运中心之一,发展战略的次序为第三产业、第二产业和第一产业,即“三、二、一”的发展战略,实施这一战略的关键就是要依托长江三角洲、长江流域乃至中国经济的整体实力,实现产业的合理配置和协同发展。

有必要指出的是,无论是从商业的角度,还是从人文角度,上海已不仅仅是一个行政区的概念,而是一个有着广大腹地的经济区域,我们可以把这个经济区域理解为长江三角洲、华东地区或长江流域。在这样一个经济区域中,上海已经起到“龙头”的作用。

我们注意到,目前上海正在经历着两个转变:从传统工业向高科技



产业的转变；从传统制造基地向以服务业为主的四个中心的转变。从国际上一些中心城市的成功历程来看，这一转变是必然的。以纽约和香港为例，它们在起步阶段都是以口岸贸易为主的港口城市，贸易带动了加工业和制造业的发展，但是在加工业发展到一定程度后，便开始向周边地区转移，而城市本身则转而重点发展高增值的服务业。目前服务业（包括贸易、金融、信息等）都是上述城市的支柱产业。建立跨国采购中心，对于提升上海服务业水平、整合区域制造业资源、进而带动整个区域经济发展无疑具有十分重要的意义。

跨国公司采购模式的变化

在信息技术与因特网革命后，跨国公司的采购方式发生了一系列重大改变。供应链管理的理念在新经济的背景下被赋予新的意义，它正在使采购成为跨国公司经营运作的重要流程。在基于供应链的采购中，供应商不再是简单地提供产品，而是基于尖端的信息技术、高效的物流支持和完善的销售服务体系，以战略伙伴的身份与上下游企业进行整合化的经营运作与价值创造。根据经济学家的预测，基于供应链的采购将成为 21 世纪企业价值的新增长点。

供应链管理引发了跨国公司内部结构的变革。一方面，在全球化的生产模式下跨国公司建立起全球化的采购网络；另一方面，在采购过程的复杂化与专业化的促使下，采购业务从生产业务中分离，成立独立的、集约化的采购中心。一家跨国采购中心往往负责一个地区的跨国采购与配送工作，在规模化经营与集中管理下节约成本，提高效率，增加价值。

而目前上海的对外贸易仍以传统的点到点采购为主，其效率与增值服务价值较为低下，将无法满足不同形势下国际采购的要求。因此，上海的对外贸易必须适应经济全球化和新经济的挑战，建立起自身的供应链机制，成为跨国供应链上有机的一环。

上海成为跨国公司地区性采购中心的重要意义

世界经济看好中国，上海吸引外商投资环境也在不断改善，越来越多的国际跨国企业（包括大型的跨国工业企业及商业连锁企业）有意在上海设立地区性的采购中心，以便于他们从中国直接采购产品，满足跨国企业

生产或海外市场销售的需求。

上海所处的长江三角洲地区已成为中国最主要的制造中心,依托这一优势,上海多年来与这一区域内兄弟省市不断加强合作,逐步形成了在与贸易相关的第三产业(如:金融、航运等)上的龙头地位。跨国采购中心的引进必将推动上海在国内贸易方面的发展,这不仅为上海带来口岸的发展,也为国内众多的供应商提供了对外接触的窗口,为上海及中国其他地区经济的共同发展提供了一个平台,将上海逐步建设成长江三角洲内乃至全国的国内贸易中心。

加入WTO后市场的开放将是双向的。跨国采购中心的地位确立及发展后,将逐步培育起发达的供应商、采购商、物流等体系,这也为外商进入中国市场和进口贸易的发展提供了良好的通道。上海今后定位的一个重大转变,是要从狭义的口岸经济模式向广义的“大口岸经济”转变,将上海建设成为一个集进口、出口、内贸、转口等多个功能为一体的地区性采购平台。

第一章 上海建成跨国采购中心的基本要素和定位

1.1 跨国公司的归核化运动

1.1.1 归核化：跨国公司业务重组

由于信息技术高速发展，国际化的大生产分工更细，生产过程更复杂，客户的定制化要求越来越高。传统的大而全的经营方式难以满足国际化生产的需求，从而产生了对企业生产经营结构调整的要求。面对这种形势，企业的对策有：

- 必须集中资源，以满足技术发展的要求
- 必须发展核心业务，通过专业规模扩张提高市场占有率

近十年来，在国际性的资产重组和结构调整中，出现了精简业务，由多元化经营向以核心业务为主的专业化经营回归的浪潮。20 世纪 80 年代末，美国的国际化大企业在用数字电子技术取代传统电子技术，用新型化工技术取代传统化工技术的调整中，开始对经营结构进行较大幅度的整合。它们纷纷把多元化经营时购并的非技术相关性公司转让出去，放弃过度膨胀又效益不佳的经营单位，集中力量进行核心业务的经营。进入 90 年代，多元化经营程度最高的日本企业，在泡沫经济破灭后，也逐渐把经营失败的非核心业务分离出去，重新确立自己的技术特长，集中发展主营业务。

企业重新确立经营结构，回归核心业务，是对技术发展及市场变化的适应性调整，是对外部环境及内部资源变化的综合反应。

1.1.2 跨国企业价值创造方式的变化

传统经济理论是基于利润最大化假设和企业成本、收益的可测量性提出的。随着因特网技术的发展，特别是当电子商务的使用形成一定规模后，传统企业的经营活动价值链结构发生了革命性的变化。首先，企业的目标被重新定义，从利润最大化变为价值最大化。其次，价值的测量系从先前的有形资产及会计报表科目拓宽到管理、组织、客户、供应商、企业

雇员等无形资产（见图 1）。

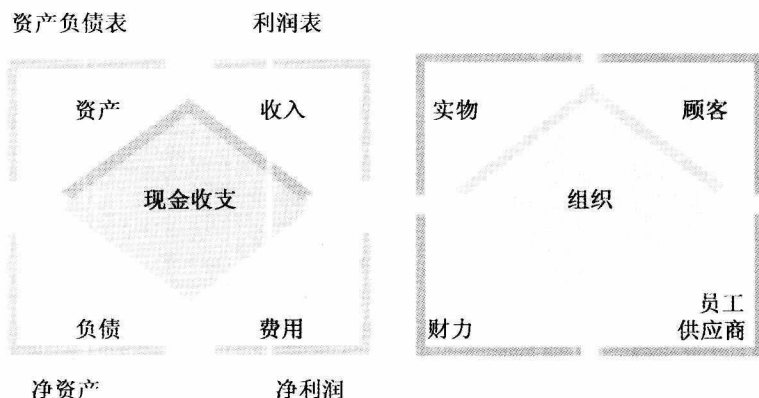


图 1 对于企业价值测量系的重新定义

（注：图 1 摘自安达信公司 2000 年出版的 Crack the Value Code—How Successful Business Are Creating Wealth in the New Economy）

1.2 供应链管理：跨国采购的主流

20 世纪 60 年代到 70 年代中期，企业的典型运营规则是“推动”式，从原材料推到成品，直至客户一端。从 70 年代后期到 90 年代早期，企业开始集成自身内部的资源，运营规则也从“推动”式转变为以客户需求为原动力的“拉动”式。

如果说 80 年代是注重质量的年代，90 年代是注重再设计的年代，那么 21 世纪的头 10 年就是注重速度的年代，是企业本身迅速改造的年代，是信息渠道改变消费者生活方式和企业期望的年代。当速度提高到足够快时，商务的本质就会发生变化，对销售变化在数小时内而不是数周内做出反应的制造商或零售商，其本质上已不再是制造产品的公司，而是提供产品的服务公司。就趋势而言，企业竞争的核心已经不再是产品，而是服务。原有的以制造者为中心的企业组织形式已不能满足竞争的需要。工业化的普及使生产率和产品质量不再成为竞争的绝对优势，所有的企业都面临着更严峻的挑战——它们必须在提高服务水平的同时降低成本，必须在提高市场反应速度的同时给客户以更多的选择。因此，企业开始通过战略联盟来提高自身的竞争力，供应链管理越来越受到重视。

供应链管理是当前跨国企业管理改革的重要方向,通过业务重组和优化供应链,提高效率,可以大幅度地降低成本,提高企业的竞争能力。供应链开始并终止于顾客,知道顾客想要什么、想什么时候要,然后快速地生产、交货,这就是供应链管理的核心所在,它是企业面对的一项真正挑战。商业竞争的模式以前是企业与企业之间的竞争,以后则将是供应链与供应链之间的竞争。这种新的管理思想已经对跨国公司的管理产生了巨大影响,就采购而言,主要有以下几个方面。

■ 由垂直整合转向虚拟整合

传统的跨国企业一般会进行供应链的垂直整合,即涉足于采购、制造、运输、存储和销售等各个方面,以达到控制供应链的目的。事实证明这样做并不成功,反而分散了企业的资源,并将主业削弱。

今日企业经营的趋势是专注核心竞争力,将供应链上的非企业核心业务外包给专业管理公司,从而形成一种虚拟的企业整合体系。在虚拟整合体系下,供应链上的每一个主体企业都可以集中有限的资源,提供更好的个性化产品和服务,从而在整体上提高了供应链的竞争力。

■ 由对立转向联合

传统商业通道中,企业一般以自我为中心,追求自身利益,结果往往造成企业间相互对立的局面。

然而在新的经济环境中,企业为了拥有更强的竞争力,已经由对立向联合转变。企业通过战略联盟,形成了高度整合的供应链通道。制造商与供应商建立了双赢的合作策略,制造商不再迫使供应商相互压价,而是通过相互间的协作降低整个供应链的成本。蛋糕做大了,企业分到的利益自然也就增加了。

■ 信息保留转向信息共享

传统模式下,上游企业无法及时掌握下游企业的需求信息,只能通过预测来安排物流活动。但是预测的准确性却很难得到保证,因而浪费了许多自然及商业资源。

而供应链管理要求在整个供应链体系中建立信息系统,用来处理日常事务和电子商务,支持多层次的决策信息,如需求计划和资源规划;根据大部分来自企业之外的信息进行前瞻性的策略分析。信息系统确保供应链内相关企业可以互换信息,从而共享整条供应链的资源。

1.3 跨国公司采购的要求

在任何企业中都有一项重要功能——花钱。企业花在外部货物和服务上的费用往往占了近 2/3 的销售收入，因此采购对企业的成败起着关键作用。

在供应链管理模式下，由于企业调整并集中于自身的“核心能力”，在某些特定的专业技术领域就不得不更多地依靠供应商。因此，采购部门作为企业和供应商的接口，其中的一项重要任务就是选择供应商，而这还只是开端，此后，采购不仅是选择供应商，而且要建立与供应商共有的利益关系。采购部门要和供应商确定合同条款；和重要的供应商建立长期密切的联盟；担当供应商和其他内部部门之间的联络；和供应商在质量提高、成本降低以及新产品开发计划上紧密合作；帮助供应商发展他们自己的供应商群体；搜寻产业界中可以给供应链带来额外价值的新供应商。

采购对整条供应链的效率很重要，采购不仅是选择供应商，而且要开发与供应商共有的利益关系。在实施供应链管理之前，采购部门的工作重点就是在全球范围找到物料采购的最低价格。但在供应链管理模式下，跨国企业与供应商的关系更为密切。正如某些跨国企业认识到：“实际上，供应商的成本也是我们的成本。如果在 30 天足够的情况下强迫供应商预备 90 天的交付物料，由于该存货增加了他们的成本，其成本将附加到供应商的价格中转移至我们手中。”为了降低市场价格和增加利润，跨国企业和供应商必须共担减少整个供应链成本的目标，实现利益共享。

优良的供应链管理需要创造性和灵活性。例如，对于许多各自订购所需的纸板箱的制造商来说，创造性意味着集中采购，利用较少的、更有效的供应商，并减少在质量检验等流程上的多余工作。跨国公司根据其对市场地位和行业结构的认识，从采购角度对供应商的要求也是多样性的：对短期供应商采取竞争招标、对战略供应商建立长期合同关系；此外是根据不同情况进行外包或垂直整合。

1.4 跨国采购中心的基本要素

构成跨国采购的基本要素可以归结为四个流，即商流、物流、信息流和资金流。

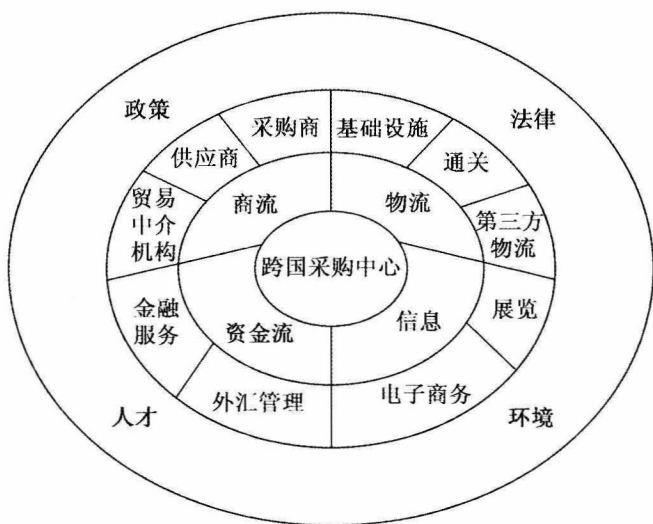


图2 跨国采购中心的基本要素

跨国采购中心处于这“四个流”集聚的地方。在这个集聚点上，由信息搜寻成本、制造成本、物流成本、与贸易相关的服务成本加总而成的交易成本最低。

1.5 上海作为跨国采购中心的定位

从上述国际采购的基本要素来看，上海作为跨国采购中心的定位是：

■ 拥有数量众多的跨国公司采购中心和营运总部

- 直接寻货和下单
- 区域性分拨中心
- 产品进出中国的通道

■ 依托长江三角洲(将延伸至长江流域)的制造能力,与之结成供应链纽带

- 产业的合理配置和分工
- 高科技和高附加值导向的制造业
- 精益生产、规模定制、质量控制
- 供应链管理服务和战略联盟

■ 航运中心和物流集散地

- 深水港
- 国际航空枢纽港
- 高效率电子化通关
- 物流基础设施的规划和建设
- 第三方物流
- 电子商务在物流系统中的应用

■ 高水平的与贸易相关的服务业

- 金融中心（结算、融资、保险、创新业务）
- 检验机构和认证机构
- 船务和货物运输代理公司
- 相关咨询业（如信用评估）

■ 发达的国际展览业

- 若干个综合性品牌展览会（“工博会”、“华交会”）
- 众多的专业展览会
- 常年商品展示中心和网上订单中心

■ 完善的贸易促进体制

- 行业性的贸易促进机构
- 贸易推广活动与贸易信息发布
- 人力资源和培训