

上海：未来跨国采购中心

李晟晖 王伟毅

摘要： 随着世界性产业转移至中国，跨国公司的本土化战略也加快步伐，其中的采购本土化不仅为中国企业带来商机，也为提高城市综合竞争力提供契机。

上海在对跨国采购中心建设的竞争中必须清楚自身的条件和差距，才能更好地吸引跨国公司采购总部甚至地区总部。跨国公司扩大本土采购的动因、建设跨国采购中心的条件、上海是否具备以及如何完善都是迫切需要考虑的问题，本文试对以上问题进行了分析。

ABSTRACT: With the transfer of global industries into China, multinationals speed up their paces of localization strategy. Purchase localization will not only bring Chinese enterprises more business opportunities, but also provide more chances of increasing city's competition ability. In the competition of the construction of international sourcing center, Shanghai should know its strengths and weaknesses to attract foreign capital. The purpose of this article is to discuss the causes of purchase localization of multinationals, the condition of the construction of international sourcing center, and the ways for Shanghai to improve itself in the competition.

关键词： 跨国公司；跨国采购中心；上海

KEYWORDS: multinational; international purchasing center; Shanghai

改革开放以来，中国连续多年位居发展中国家吸引外资的首位，近两年世界经济陷入低谷，而中国经济一枝独秀，愈加成为国际资本的热土和“世界工厂”，成为众多跨国公司重要的生产基地、采购基地和研发基地。随着跨国公司在华投资的增多，其经营活动也开始本土化，其中一个引人注目的新趋势是跨国公司纷纷大量增加在华采购数额：2001年通用电气在中国成立一家专为其全球范围内的公司从中国采购和出口产品的公司，并在深圳、青岛进行大规模的采购展示会；世界专业五金产品供应商斯坦利公司至今已经投放8亿美元在中国采购，并计划在1年内把在中国的采购量由17%增加到60%；爱立信宣布在华采购量将达199亿元；家乐福已在上海等10多个中国城市采购1万多种出口商品，沃尔玛、麦德龙等国际连锁商业巨头每年在中国的采购额也在数亿至数十亿美元之间，英国翠丰从亚洲的采购总量中，有80%来自中国（包括香港和台湾），其中中国内地又占了80%，据估计这些跨国零售集团在中国采购总规模已超过300亿美元，占全国出口总额的12%[1]。

由于跨国采购中心的设立对于促进本地区出口，带动加工制造业和服务业的发展，提高企业经营管理水平，加快产业升级以及建设国际经济和贸易中心等方面起到极大的推动作用，因而成为国内众多城市竞争的焦点。2001年世界第一大零售连锁集团沃尔玛的全球采购中心落户深圳并正式启动。一、两年内，沃尔玛集团将停止采购外包，并将年销售额1900亿美元的商品全部交给深圳设立的全球采购中心及其所属的采购网络负责完成。

建设跨国采购中心不仅意味着直接带动出口，而且在拉动上游制造业投资、提升服务业的发展方面都会发挥十分重要的作用，对于上海来说更是对外经济贸易发展的必然趋势，是上海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，提高综合竞争力，在2010年发展成为国际贸易和航运中心的关键所在。

美国《财富》杂志的一项调查显示，有 92% 的跨国公司计划在中国设立地区总部，其中 25% 首选上海，考虑北京和广东的分别占 14% 和 11%。跨国采购中心的建设将进一步提高上海对跨国公司总部的吸引力，从而促进上海国际大都市和国际经济中心地位的确立。

1 跨国公司扩大在华采购的动因

1.1 降低交易费用的本土化战略

开发子公司本地供应商（即通常所称的本地化或国产化），显而易见的好处在于节约了运输成本，省掉了进出海关的手续，而且由于在同一个地区或国家中进行贸易，不存在汇率的风险，在服务的提供上，尤其是在采购原材料的交付方式上，供应商能与各子公司密切地合作。同时，本地供应商较之海外供应商能更好地参与到子公司的产品开发和技术革新中去，从而使各子公司自身的供应链运作更为完善，提高供应链的整体竞争力[2]。另一个方面，从本地供应商处采购原材料，比跨国公司内部转移价格更市场化，有利于增强在当地市场的竞争力。另外，跨国公司通过本地化工作，可以带动子公司所在东道国相关企业的发展，这也会得到东道国更多的支持。

1.2 业务“核心化”，实行供应链管理

由于信息技术和经济全球化的发展，跨国公司经营管理模式从传统的“纵向一体化”向“横向一体化”发展，在国际性的资产重组和结构调整中，跨国公司纷纷将非核心业务外包给其他专业企业，自身着重经营核心业务，注重培养企业的核心竞争力，形成从供应商到制造商再到分销商的贯穿所有企业的供应链，采用集成化采购、运输、资金筹措与结算。

从事核心业务的跨国公司本身则对供应链实行管理，以发挥供应链上每一节点的竞争优势，实现整条供应链的价值最大化。例如美国汽车公司的外包零部件由 90 年代初期的 40% 上升到目前的 60%-70%，但设计仍在美国完成。因此从供应链管理出发，跨国公司在全球化生产的基础上，纷纷建立起全球化的采购网，地区性的跨国采购中心由此应运而生。

2 上海建设跨国采购中心具备的条件

2.1 良好的基础条件

基础条件包括相关的产业基础、基础设施与发达的经济腹地。上海的产业结构已基本完成由传统产业向高新技术产业与服务业的演进，逐步步入“后工业化”时期，高科技产业占工业总产值的比重已达 20.6%，并且仍在不断上升；上海口岸进出口总额占据了全国的 20% 以上；上海还是吞吐量名列第三的世界大港和全球第五大集装箱运输港，而且正在实施大型深水港计划等等；上海已经启动了“提高通关效率”工程，外高桥保税区空运进口通关时间由原来的 2-3 天缩短到目前的 10 小时左右，上海松江出口加工区的快速通关模式，已将通关时间控制在 4 小时以内，为通关服务的统一电子商务平台已开始建设[3]。

一些与跨国采购关系密切的物流服务行业，如运输、仓储、货物代理和码头、船务及空运货物处理服务等，都具备相当的实力，特别是河海、铁海联运等物流集散服务已初显特色。

近 10 年来，上海现代物流业发展势头迅猛，年均增长达 22.3%，目前物流业产值占全市 GDP 的 20%。而周边的长江三角洲地区，以高附加值的 IT 产业、深加工的纺织工业和高水平消费品工业为代表的产业群也日趋成熟。

2.2 国内金融、贸易中心地位的确立

“九五”期间上海已成为国内金融中心并正在成为国际重要的金融、贸易中心。世界 500 强已有一半以上在沪设立分支机构，象 GE、阿尔卡特、拜耳、花旗银行等许多跨国公司将其中国或亚太总部迁入上海，近一、二年许多跨国公司的总部甚至从香港、北京、广州等迁入上海，2000 年就有包括汉高、家乐福等 4 家把中国总部迁入上海，国内许多大企业，如春兰等也将总部迁入上海。2001 年上海进出口总值突破 600 亿美元，至 2001 年底，上海拥有外贸经营权的企业共 1077 家，其中生产企业 480 家、外省市在沪外贸子公司 151 家，此外有进出口实绩的外商投资企业 5700 多家。另外还拥有贸易中介机构 600 多家[4]。此外，上海会展业近年来发展迅速，2000 年各类展览会成交金额 16.13 亿美元，成为促进贸易的有效手段和网上采购交易平台的补充。2000 年上海外贸出口总额达到 253 亿多美元，但其中仅有 3 亿多美元向国际采购网络直接供货，其余大多通过境外中间商出口。随着许多跨国公司落户上海并设立采购中心，向国际采购网络直接供货有望成为上海外贸出口新的增长点。

2.3 政府大力支持

“十五”时期，上海把金融商贸作为六大支柱产业之一。作为国内经济贸易中心的上海早在 1998 年底就筹划建设“商业连锁跨国公司采购中心”，其核心内容是争取国际商业连锁网络订单；2000 年又提出将跨国采购网络从商业领域扩展到其他领域，建设包括商业连锁、制造业跨国公司、政府的综合性跨国采购中心以及网上采购中心；2001 年 11 月，上海正式提出建设跨国采购中心的方案，并正在编纂出版《上海供应商与制造商名录大全》。2002 年 3 月，上海跨国采购促进中心和上海跨国采购服务有限公司正式成立。近年来上海市政府以及外经贸委的负责人先后访问了美国、欧洲、澳大利亚等国家和地区的大型跨国公司，承诺为对方在上海采购商品提供方便条件。同时还将邀请跨国公司来沪举办系列研讨会，向上海的生产企业和贸易公司介绍对产品质量、供货时间、供货服务等方面的基本要求，探求双方合作的具体方式。今年上海还将加快实施“大通关”工程，口岸通关效率将接近或达到中等发达国家水平，即进出口货物通关提货、发货时间为海运 24 小时、空运 12 小时。

2.4 人才集聚效应

要成为具有较强综合竞争力的集聚地，迎合跨国公司经营中的人才本土化趋势，拥有各方面的专业人才是一个城市吸引跨国公司投资所必不可少的条件。2000 年上海科技活动机构数达到 227 个，科技人员数 131282 人，每万人中科技人员数、科研经费以及研发经费占 GDP 比重仅次于北京。可以看出，上海的科技人员密度高，对研发活动重视程度高。上海业已成为中国最受大学毕业生青睐的理想工作地点，外地人才纷纷入沪，据统计近年中国人才流动中 30% 流入上海。跨国公司十分重视中国国内丰富的人力资源，跨国公司争相招纳既掌握现代信息技术，又能够将之应用于供应链管理、物流服务、电子商务、金融服务等领域的综合性人才，将会有更多的人才流入上海。

3 上海建设跨国采购中心存在的不足

3.1 物流业刚刚起步

上海要成为跨国采购中心，还存在着采购机构和供货商数量较少、通关速度仍有待进一步提高、第三方物流服务及相关基础设施均有待发展、电子商务尚处于发展之中、外汇管制影响了贸易效率等不足和差距。上海的口岸基础设施较好，但与香港和新加坡相比还有一定差距。与香港、新加坡仅 2-4 小时的通关时间相比，目前上海尽管作了很大努力，但仍有不小的距离。上海还缺乏真正意义上的现代物流企业，由于对物流缺乏现代管理意识和手段，难以实现供应链的增值服务。目前上海的物流成本明显高于香港、新加坡，这对吸引跨国公司来沪采购显然不利。上海的电子商务尚处于起步阶段。一方面缺乏专业的 B2B (business to business) 网站，另一方面企业上网大多局限于简单的信息发布。

3.2 金融、贸易服务水平仍待提高

上海在对外开放度、金融服务水准、金融工具的种类、金融市场完善程度上，与香港、新加坡还有较大差距。从货币政策看，香港基本上采取完全自由开放的方针，新加坡是有步骤地实现本国货币国际化，马来西亚虽对外汇实行管制，但对跨国采购中心专门制定了自由度较高的外汇政策[5]。而目前上海仅实现人民币经常项目下的可兑换。具体来说，买方和卖方的规模尚小，上海目前可以从事进出口代理的外贸公司相当一部分对基于供应链管理的贸易增值服务和集成服务认识不足，仍沿用传统的贸易经营方式。在贸易相关的服务业方面，上海的贸易服务公司数量少，层次不高，可提供的贸易增值服务较少。电子商务、信息技术革命带来的跨国公司采购方式的改变，对上海发展跨国采购中心提出了新的要求，上海面临的重大挑战是要加快改变对外贸易仍以传统的点对点采购为主的模式，建立起自身的供应链机制，成为跨国供应链上有机的一环，致力于成为更具国际竞争力的采购中心。

4 对上海建设跨国采购中心的对策建议

4.1 开放对外贸易经营权，扩大金融领域开放程度

加快推行国内各类生产企业自营进出口经营权登记制，特别要鼓励各地和上海周边地区企业更多入驻上海并取得外贸经营权，参与跨国采购中心的供货和服务，壮大供货商队伍。上海应依托长江三角洲的制造能力，并延伸至长江流域，结成供应链纽带。包括实行产业的合理配置和分工，建立高科技和高附加值为导向的制造业，实行精确生产、规模定制和质量控制，建立供应链管理服务和战略联盟。要解决贸易性融资问题，简化现行的外债登记制度和还本付息逐笔审批手续，提高工作效率，适应跨国采购中心的融资要求。对经常项目非贸易项目服务贸易合同付汇的管理，要采取更加灵活的方式，提供与国际惯例接轨的操作办法。扩大金融领域的对外开放，进行金融、保险服务领域服务品种的创新。

4.2 建设国际航运中心和物流集散地

包括深水港、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。进一步推进“大通关”工程建设，上海口岸空运通关时间要缩短至国际先进的10小时。应抓紧大口岸统一数据平台建设，进一步推进、扩大“直通式”和“快速通关”试点，建立和运用由海关监控的物流信息平台。同时，积极发展与贸易相关的现代物流业，加快制定覆盖长江三角洲的物流规划，使之适应跨国采购和配送要求；加强相关配套设施建设，促进物流与电子商务的结合，切实提高物流和分拨企业的运作效率，积极培育第三方物流企业。

在外高桥保税区进行跨国采购中心开放试点，集中发展和规划采购中心及物流、分拨中心。对区内重点企业，实行以企业信誉管理为核心的转口贸易付汇办法，缩短付款周期，提高效率，以帮助采购中心降低成本。

4.3 发展高水平的与贸易相关的中介服务业

包括金融中心（包括结算、融资、保险、创新业务等）、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，培育若干个综合性品牌展览会，如上海工业博览会、华东进出口商品交易会、众多的专业展览会、常年商品展示中心和网上订单中心；完善贸易促进体制，发展行业性的贸易促进机构，组织贸易推广与贸易信息发布活动，深度挖掘人力资源并进行培训等。着重完善电子商务平台和金融服务平台；打造发达的、具有国际知名度的展览业，成立半官方的、专业的促进跨国采购的中介机构以及网上订单中心和常年展示中心。

参考文献:

- 1 沃尔玛二探上海采购中心悬而未决[N]. 21 世纪经济报道, 2002-01-07
- 2 方炜. 跨国公司采购面临的问题与对策探讨[J]. 工业工程与管理, 2001, (3): 42-45
- 3 朱忠良. 上海: 建设跨国采购中心蓄势待发[J]. 开放潮, 2002, (2): 28-29
- 4 上海跨国采购中心方案浮出水面[DB/OL]. 广州信息网 <http://www.gznet.gov.cn/>
- 5 上海将建成跨国采购中心[DB/OL]. 东方网 <http://photo.eastday.com/epublish/gb/paper148/20010214/class014800006/hwz311722.htm>

作者简介: 李晟晖 (1978-), 硕士, 工作单位为上海市政府办公厅区政处。

王伟毅, 南开大学国际商学院博士研究生。

责任编辑: 杨玉中