

MADE in CHINA 2.0  
优强中国造



财新  
Caixin

# 探寻中国出口制造业 转型升级之路

——“优强中国造”企业整备度指数调研



MADE in CHINA 2.0  
优强中国造



Produced by: UPS / Caixin Media

发行单位 / 出品单位: UPS / 财新传媒

Research Support: GMI

调研支持机构: GMI

General Counsel: Yiping Huang

总顾问: 黄益平

Executive Editor-in-Chief: Zengxing Li

执行主编: 李增新

Associate Editor: Simon Webb / J Zhao

副主编: Simon Webb / 赵佶

Editor: Hairong Yu / Yun Xing / Ming Xu

编辑: 于海荣 / 邢昀 / 徐明

Workflow Editor: Jajun Zhao / Xia Zhang

流程编辑: 赵佳君 / 张霞

Creative Director: Lekai Shi

视觉总监: 石乐凯

Senior Designer: Bin Zhou

资深设计师: 周斌

## 目录 CONTENTS

### 序

01 关键在于科技创新及产业升级

02 出口企业准备好了吗?

### 前言

03 赢在“优强中国造”时代

### 调研样本企业概览及方法论

### 报告摘要

### 中国出口制造业现状

11 中国出口制造企业竞争格局

16 出口制造企业面临的挑战

18 2009-2015 年市场竞争分析

### “优强中国造”企业整备度指数

20 企业整备度指数简述

24 企业对整备度各项指标的认知现状

26 企业对整备度各项指标的实践现状

28 知易行难——企业认知度和实践度差距

### 领先企业成功之道

30 业务覆盖

32 业务增长

33 市场份额

34 营业收入

35 生产力水平

36 盈利水平

37 良好的发展预期

38 案例——昆山沪光: 主动融入制造商平台化战略

40 案例——重庆天海: 贯通国内国际市场

### 中国出口制造企业未来发展战略

43 目前所处市场

45 目标市场

46 提升未来竞争力的战略措施

47 实现未来发展目标的关键任务

48 案例——海阳锦源: 向产业链两端延伸发展

50 案例——广东心里程: 依靠供应链创新商业模式

### 结语

# 关键在于科技创新及产业升级

企业若想保持自身竞争力，唯一的方法是向高附加值产业或服务业转型。

黄益平 | 北京大学国家发展研究院教授、经济学家

进入 2014 年，中国经济增长速度再次放缓。这其中虽有全球经济衰退等周期性原因，但主要还是由所谓的“中等收入陷阱”等挑战造成的结构性因素引发。1978 年下半年中国开始实施经济改革，当时国民人均 GDP 仅为 200 美元。凭借低廉的劳动力成本，中国的工业实现了迅速发展。在花费时间相对较少的情况下，中国崛起成为全球制造业中心，牢牢支配着国际劳动密集型产品市场。此外，从 1978 年到 2013 年，中国的 GDP 也保持了年均 9.8% 的高增长速度。中国目前人均 GDP 为 7000 美元。

然而，许多原本相当成功的劳动密集型制造企业如今却因生产成本迅速上升而陷入挣扎。尤其在 2004 至 2014 年间，受不断凸显的劳动力短缺问题的影响，中国的外来务工人员收入年均增长率高达 15%。而生产成本的变化与其说是周期性因素，不如说更像是结构性因素。正是受此影响，在过去数十年来一直作为中国经济增长发动机的沿海经济区，目前正身处困境。

过去三十几年间，我国年均出口增长速度保持在 20%-30%，为年均 9.8% 的 GDP 增长提供了强烈的

支持。出口占 GDP 的比重也从改革初期的不到 10% 上升到 2007 年的 37%，今年出口占比虽然有所回落，出口增长速度也很难再持续回到 20% 以上的速度，但毋庸置疑的是，出口仍将是支持未来中国经济增长的重要支柱之一。近期经济增长的态势在很大程度上仍受到出口的影响，这意味着出口疲软将导致国内经济减速，出口加速会使国内增长回升。因此，未来出口贸易仍将发挥重要作用。

不过，中国的出口行业本身也面对非常大的转型压力。一方面，国内劳动力和其他要素成本显著上升，使得曾经成功的一些企业和产品逐渐地失去了竞争力。另一方面，在国际市场上，新兴经济体的迅速崛起让全球市场的需求结构开始发生变化，供应链也不断地从发达国家迁移到发展中国家，技术进步能更好地满足市场对个性化产品的需求。无论从哪个方面看，出口制造业升级是实现可持续发展的唯一途径。

《“优强中国造”企业整备度指数调研报告》通过研究中国的出口制造业领域所面临的挑战与机遇来判断中国是否能够避免陷入“中等

收入陷阱”。通过分析 2014 年 7 月至 8 月采集到的出口企业详细调查数据，报告得出了相对复杂的结论。同一年前相比，中国出口领域的产出、新订单数量、就业岗位以及商品价格都有所增长。但如果以一个相对保守的态度来解读这份报告中的各项结果，则又会得出企业在各方面尚有很大提升空间的结论。另外，这些出口企业在国际市场还面临着日益激烈的竞争。企业若想保持自身竞争力，唯一的方法是向高附加值产业或服务业转型。

这份报告对企业高管以及政府决策人士都能够起到不小的作用，有助于他们认清自身所面临的问题以及所具备的优势。从微观层面来说，《“优强中国造”企业整备度指数调研报告》能够帮助企业管理人员制定发展战略，增强企业竞争力，以便在竞争日益激烈的市场中持续发展。从宏观层面来说，政府官员则可以参考这份报告设计某些政策工具，推动产业升级。

在这份报告的基础上，我希望研究小组能够在未来的分析中进一步从技术创新以及产品升级的角度对出口企业的努力进行研究。

## 出口企业准备好了吗？

在外需周期性放缓与国内经济结构转型，资源、环境、劳动力等要素价格从扭曲状态向正常化的转变过程中，中国出口制造企业经历了“内忧外患”。

李增新 | 财新传媒编委、宏观新闻部主任

出口和投资，是过去 30 年中国经济增长的主要驱动力。如果说中国私有企业是一股不可忽视的快速发展力量，那么，他们当中的外向型出口企业，则是与海外市场联系最紧密、走在世界经济最前沿的排头兵。可以说，他们自身的变化，不仅是中国经济发展的真实写照，也关系数千万出口行业内劳动者的生计，甚至影响着每一位中国消费者的福利水平。

中国的出口制造行业，从 2001 年加入世界贸易组织至 2008 年全球金融危机爆发前的近十年时间，经历了一个黄金发展时期。中国出口贸易额不断增长，全球占比从不足 1% 增长至 10% 以上。中国企业凭借着国内较低的生产成本——如资源环境和劳动力要素，在中低端

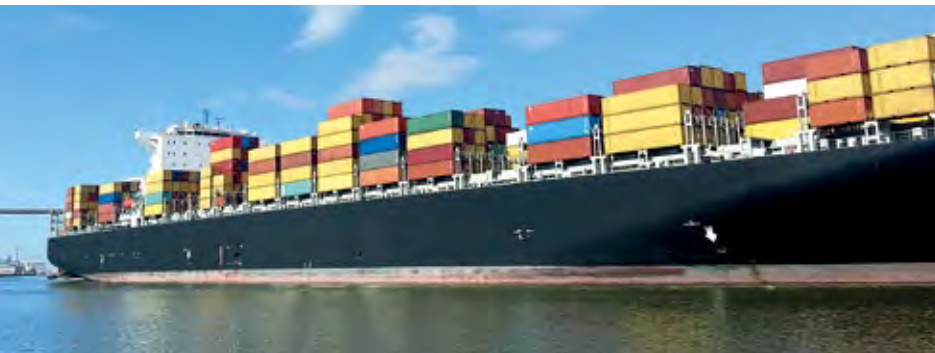
加工制造业中优势明显。然而，这一切在 2008 年金融危机爆发后发生了改变。2009 年一季度，中国出口一度出现了 20% 的负增长。金融危机和经济衰退告诉我们，发达国家“超前消费”、“入不敷出”的消费驱动型增长模式难以为继，中国长期依靠外需驱动的增长模式同样不可持续。

在外需周期性放缓与国内经济结构转型，资源、环境、劳动力等要素价格从扭曲状态向正常化的转变过程中，出口企业经历了“内忧外患”：发达经济体需求疲弱，降低了中国出口市场的总体规模；对质量、安全的更高要求，使以往靠量取胜的低附加值产品销路受阻；东南亚周边国家的替代效应，正在侵蚀中国企业的全球市场份额……

这一切都表明，全球贸易市场正迎来崭新时代，中国出口制造业必须整体向价值链高端转移。然而，关键问题是，出口企业准备好了吗？

这正是 UPS 与财新传媒共同发起的《“优强中国造”企业整备度指数调研报告》的关注点。作为国内知名财经媒体，财新传媒一直从宏观、产业及企业个体的方方面面关注中国经济。此次有机会参与这一项目，我们特别邀请到相关领域权威给予专业指导意见。除此之外，还对政府相关单位领导及国内制造业知名企业代表进行采访，以期从各相关方寻求中国制造业升级过程中最合适的解决方案。

财新记者还走访了上海、深圳、青岛、成都四地，分别与专注于高科技、零售、汽车工业制造的四家中小型出口制造企业进行访谈，了解他们的业务模式、客户来源、资金和盈利状况、成本构成、竞争环境和优势、未来发展规划等，希望“有点有面”地了解并展示出口行业及企业现状，指出他们面临的挑战和机遇，并就如何理解并应对挑战、把握机遇做出分析，为其他同业决策者提供借鉴。





# 赢在“优强中国造”时代

UPS 提出并推动的“优强中国造”概念对中国出口制造企业而言，意味着应对挑战——那就是，转型升级和重新打造企业自己的品牌。

黎松江 (Richard Loi) | UPS 中国区总裁

中国出口制造企业正在积极转型，谋求新的竞争力。

如今，全球互联性、创新性和灵活性的重要程度，已经超过了低成本制造的优势。随着全球制造业格局的变化，出口企业若想取得成功，就必须提高服务水平，提供更高附加价值的产品，并建立相互配合、高效且适应性强的合作关系，来帮助客户赢得市场先机，成为明日“首选供应商”。具体到企业个体，如何在上述商业环境中顺应趋势，并继续保持其竞争优势？这将是今后很长一段时间的关注重点。

UPS 提出“Made in China 2.0 | 优强中国造”的概念，并发布这份《“优强中国造”企业整备度指数调研报告》，正是因为我们深刻感受到，在“中国制造”积极转型的过程中，企业——特别是中小企业——所面临的挑战。他们需要更清晰地了解自己的生存现状与发展机遇，寻找自己与同行业企业的差距，通过创新突破瓶颈，打造全新的竞争优势。“优强中国造”概念对中国出口制造企业而言意味着应对挑战——那就是，转型升级和重新打造企业自己的品牌。



中国经济转型已经进入本世纪的第二个十年，UPS 希望帮助中国企业将国际供应链中的变化转变为机遇。我们致力于提供精准、高质、可靠、及时的解决方案，助力“中国制造”走向全新的未来。凭借着无与伦比的人才网络、先进的全球物流解决方案以及遍及全球所有成长型市场的足迹，UPS 具有绝佳的优势，助力中国制造企业实现转型，从而在全球竞争中脱颖而出。

这份《“优强中国造”企业整备度指数调研报告》，旨在洞察中国新一代出口制造企业在竞争愈加激烈的国际市场中生存与发展的现状，并首次明确了企业在应对未来变化时需

要优先考虑的关键因素，为企业领袖权衡利弊、制定切实可行的转型路线提供了一个框架。

我们希望本报告的研究发现能够起到抛砖引玉的作用，使政策制定者、学术界、各行业机构、商业领袖及其他相关各方都参与到这个持续的对话中，共同探讨中国出口制造业的未来。

UPS 期待与更多的中国企业分享我们在促进全球贸易发展过程中所积累的经验，建立并深化具有建设性的关系，帮助中国制造企业更快更好地实现转型。

# 调研样本企业 概览及方法论

“优强中国造”企业整备度指数调研于2014年7月24日至8月6日期间进行，共计访谈了1000名中国各地的出口制造业企业的资深管理者。

此次调研的样本企业是从全球性市场调研公司 GMI (Global Market Insite, Inc.) 的网上样本库中抽取获得。为确保调研数据的科学性,设置了严格的样本企业标准,企业必须满足以下条件方可参与本次调研:企业的生产产值中,至少有40%来源于出口;受访者必须在企业内部担当着资深决策者的角色。

除了对中国出口制造业的整体调查结果进行解读,本报告还重点分析了以下两个重要因素:

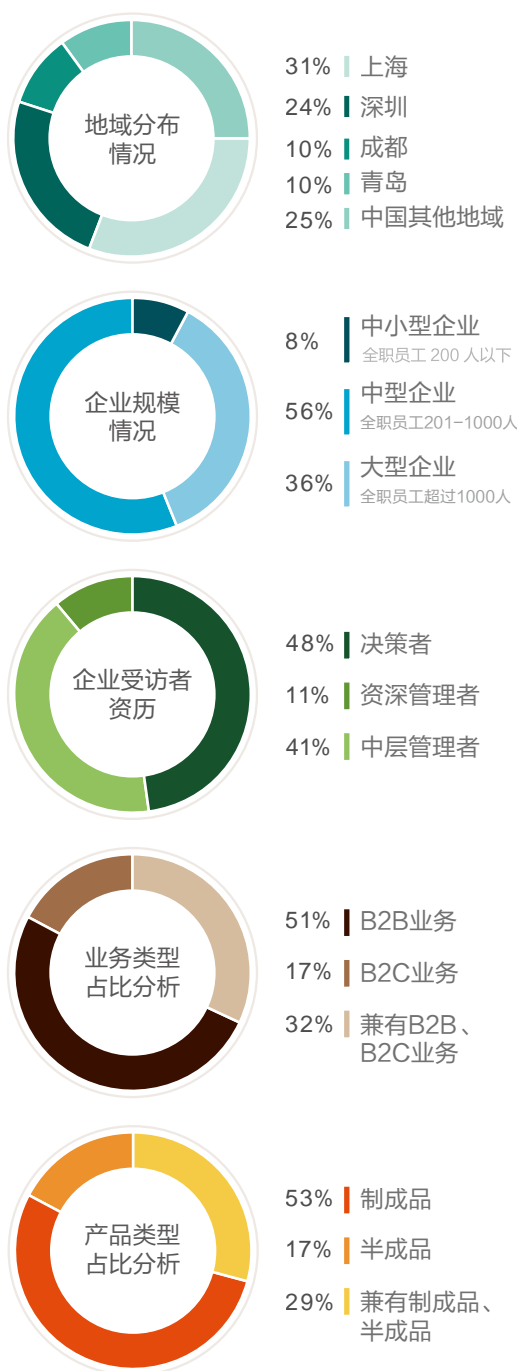
## 出口制造企业所属行业变量

具体而言,我们将样本分成了零售行业、汽车工业行业和高科技行业制造企业进行分析。

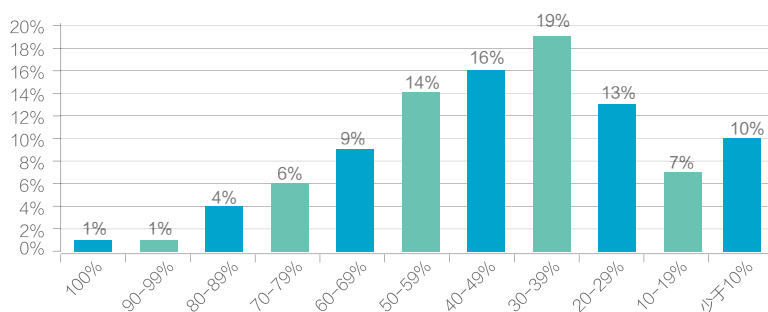
## 出口制造企业所属地域变量

具体而言,我们针对中国四大主要制造业核心区域的企业进行分析:深圳及其周边地区、上海及其周边地区、青岛及其周边地区,以及成都及其周边地区。

最终筛选出的样本企业  
具有以下关键特征:



受调研企业进口原材料及组件所占比例



对这些变量的分析以指数值的形式进行展示，表明了各个行业或地域的结果与总体平均水平（赋值为 100）之间的差异。例如：如果指数值为 125，那就表明，该行业或地区在该项目下结果数值，超过平均结果水平 25%，而如果指数值为 80 的话，则意味着低于平均水平 20%。

零售业

80



汽车工业行业

100



高科技行业

125



本报告只探讨调研结果中具有统计学意义的变量。也就是说，在本报告中，所有地域之间或行业之间的变量，均指中国出口制造业中实际存在的、有统计意义的差异。



## 报告摘要

目前，中国出口制造业领域依然十分繁荣，并保持了前所未有的产出水平，行业产出、新增订单数以及就业岗位数仍在逐年增加。然而，一系列挑战已经渐渐浮出水面。出口制造企业十分清楚，中国所依赖的出口市场正变得更为拥挤、竞争更为激烈。客户与供应商之间的忠诚度关系远未达到“牢不可破”的地步——相反，其不确定性正在增加。尽管如此，中国出口制造企业对于中国经济形势仍持乐观态度。调查结果显示，74%的企业认为中国经济形势好于上一年度。

《“优强中国造”企业整备度指数调研报告》正是在这一背景之下进行研究的。报告聚焦于转型时期的中国出口制造业领域，细致探讨了转型所带来的挑战和机遇，并就如何保证中国出口制造企业的竞争力、实现企业持续发展所需关键前提等问题展开了深入分析。

在本报告中，您将了解到持续加强国际出口能力、提升出口制造业整体水平的一系列先决条件，以及我们称之为中国出口制造业新时代——“Made in China 2.0 | 优强中国造”时期企业发展的关键因素。

本次调研分析的数据来源系2014年7月至8月间，对中国各地出口制造企业的1000位高级决策者进行的访谈结果，以及针对上海、深圳、青岛和成都四个地区的出口制造企业的深度案例研究。

此次调研列出了未来中国出口制造企业必须意识到、并着手实施的四大变革内容。只有实施了这些变革，出口制造企业才能顺利完成转型，并在形势更为复杂、竞争更为激烈的出口市场中持续发展。



### 这四项变革领域包括：



**加深认知：**更加深入并细致地加强对客户业务、市场以及环境的洞察及理解



**提升与客户的关系：**同客户进行更为紧密的合作，帮助客户解决问题——只有帮助客户成功，企业才能获得成功



**强化物流管理：**通过物流创造附加价值，获得竞争优势



**自主创新：**打造企业创新能力，制定企业战略



## “优强中国造” 企业整备度四大变革领域

### 加深对客户业务 和所在市场环境的认知

- 1 搜集市场信息，掌握最新趋势，确保产品完全符合客户对服务和技术的预期
- 2 收集同行业竞争对手的最新信息，获取竞争先机
- 3 培养跨文化的商务和语言技能，与海外客户更紧密沟通
- 4 了解国际客户所在市场的法律和法规



### 提升与客户的关系

- 5 助力客户实现创新，取得市场先机
- 6 突破简单的供应商关系，与客户建立伙伴关系，共同拓展新市场



### 利用物流获取竞争 优势，创造价值

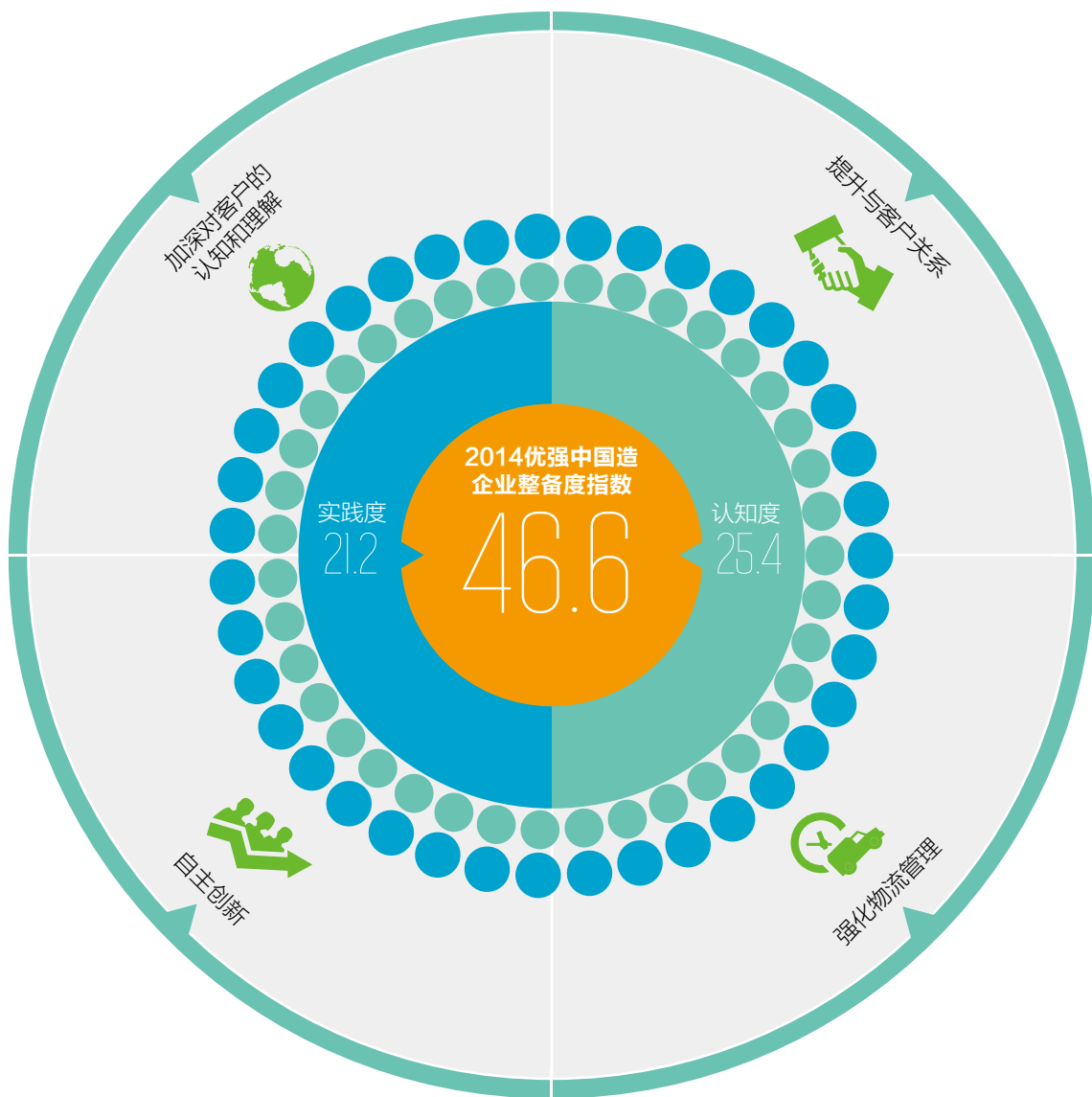
- 7 使客户的全球物流能力能够满足其顾客的需求，以此改善客户体验
- 8 完善全球物流服务，为客户带来更多的灵活性和更高的响应性



### 提升企业创新能力， 完善企业战略

- 9 提升企业自主创新能力，持续优化产品
- 10 发展企业战略规划能力，不断完善业务模式





我们还详细列出了十项先决条件，以此衡量出口制造企业  
企业对各项先决条件重要性的认识程度，以及目前的  
实施水平。

基于中国出口制造企业对这些先决条件的认识度、实  
践度得分，我们进一步合并计算得出了“优强中国造”  
企业整备度指数。

2014 年，在满分为 100 分的“优强中国造”企业整备  
度指数测评中中国出口制造企业得分为 46.6 分其中，  
认知度得分 25.4 分（满分 50 分）、实践度得分 21.2

分（满分 50 分）。这一结果表明，在所有的先决条件  
测评中，中国出口制造企业的实践度得分都低于认知  
度——这说明，企业对于市场形势的变化具有非常清  
晰明确的认知，但在内部进行相关变革时却遇到了困  
难。中国出口制造企业仍需继续努力，才能为“优强中  
国造”时代做好准备。我们根据实践度得分情况，将  
中国出口制造企业分为三类：领先企业、追随企业和  
落后企业。这种分类方式有助于辨识哪些出口制造  
企业已经基本准备好实施变革、哪些尚未准备好；同  
时我们也可以对前者的表现进行细致评估，挖掘出  
可资借鉴之处。

调研结果显示,在“优强中国造”企业整备度指数上领先的企业——即在过去的表现和对未来的期待两方面获得较高分值的企业,在备战新一轮中国出口的升级进程中,优于其他同行,主要表现在以下几方面:

- **在盈利方面**,过去一年内增长了大约 **16%**
- **在收入方面**,过去一年内增长了大约 **16%**
- **在市场份额方面**,过去一年内增长了大约 **15%**
- **在生产效率方面**,过去一年内增长了大约 **15%**

同时,在未来继续保持增长的可能性方面,领先企业也高出同行一倍以上。在过去一年内, **46%** 的高得分企业业绩大幅增长;相比之下,在得分较低的企业之中,仅有 **17%** 的企业实现了业绩大幅增长。

除了认知度、实践度的得分差异,在拓展全球市场以及制定未来发展战略方面,领先企业也已经同追随企业、落后企业拉开了大幅差距。

调研结果显示,同追随企业、落后企业相比,领先企业在特定国家或地区拓展市场的可能性,平均为前者的 **2 倍**;而在东欧、非洲、中东及北非、大洋洲以及中美洲等市场,领先企业拓展销售的可能性更是前者的 **3 倍**。显然,如果追随企业、落后企业想要进入领先企业的行列,一个关键在于,如何大幅度提高自己在全球市场上的份额。

上述结论说明,中国要以全新的姿态崛起于世界舞台,就必须经历一个以转型、变革为标志的新时代。“优强中国造”企业整备度指数则提供了一套衡量企业未来成功的关键因素体系。我们期待着中国出口制造企业做出积极回应。



## 研究方法

“优强中国造”企业整备度指数得分由两项相关联的指标——认知度和实践度——得分加总得来。

认知度,是以各项细则为维度,通过加总制造企业对每项措施在其商业成功中的重要程度之评分而得出的(各项满分为 **10 分**,从 **0 到 10 评分**,其中认为该指标完全不重要得 **0 分**,非常重要得 **10 分**)。

实践度,是以各个指标为维度,通过加总企业对自身在每个方面表现满意程度的评分而得出的(满分为 **10 分**,从 **0 到 10 评分**,其中认为执行得非常不好得 **0 分**,执行得非常好得 **10 分**)。

这两项得分从百分比总和转化为以 **50** 为满分的数值,“优强中国造”企业整备度指数总分是 **100**。

正如认知度得分和实践度得分都显示了企业应对中国制造业未来竞争的准备情况,我们对每项指标都给与了相同的比重。

# 中国出口制造业现状

尽管整体的市场预期相对乐观,中国出口制造企业仍然面临着拥挤、竞争激烈的市场环境。





# 中国出口制造企业竞争格局

出口制造企业的业绩在很大程度上依赖于中国经济的整体运行情况。调研结果显示, 74% 的企业认为中国目前的经济形势优于 2013 年的经济形势, 其中认为“显著”优于 2013 年的占 25%; 认为“略优于”2013 年的占 49%。只有 16% 的企业认为 2014 年的经济形势不如 2013 年。

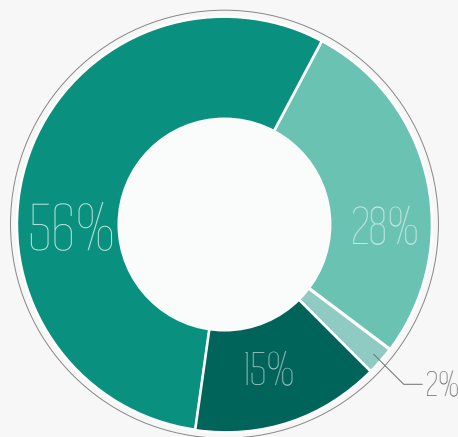
尽管整体的市场预期相对乐观, 但中国出口制造企业仍然面临着拥挤、竞争激烈的市场环境。客户能够更方便地比较诸多竞争企业的产品, 并且倾向于选择多家供应商, 这使得制造商承受着巨大的压力。制造企业十分清楚, 维护客户的忠诚度并不容易。

## 供应商竞争——拥挤而激烈的市场

大多数接受调研的出口制造企业都认为自己在市场上面临许多提供类似产品的竞争者, 其中, 28% 的企业认为面临众多竞争者, 56% 的企业认为面临一些竞争者, 而只有少部分企业认为仅面临少数 (15%) 或没有 (2%) 竞争者。

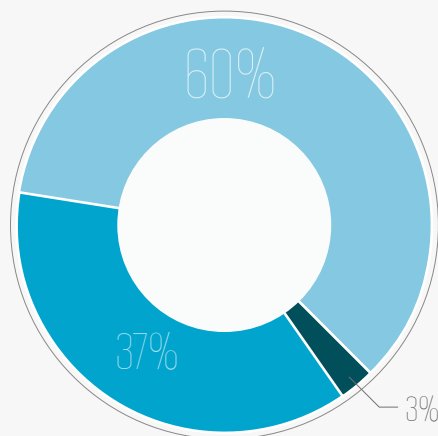
即使拥有稳定的客户群, 出口制造企业也面临着激烈竞争——超过三分之一 (37%) 的受调研企业只是向客户提供产品的“许多”供应商之一, 60% 的企业是向客户提供特定产品的“少数”供应商之一, 而只有 3% 的出口制造企业表示, 他们是向客户提供某产品的“唯一”供应商。

## 出口制造企业的竞争情况



- 15% 面临少数竞争者
- 56% 面临一些竞争者
- 28% 面临众多竞争者
- 2% 没有竞争者

## 买家合作的供应商数量



- 3% 唯一供应商
- 37% 许多供应商之一
- 60% 少数供应商之一



130

# 客户需求—— 多样且复杂的考量

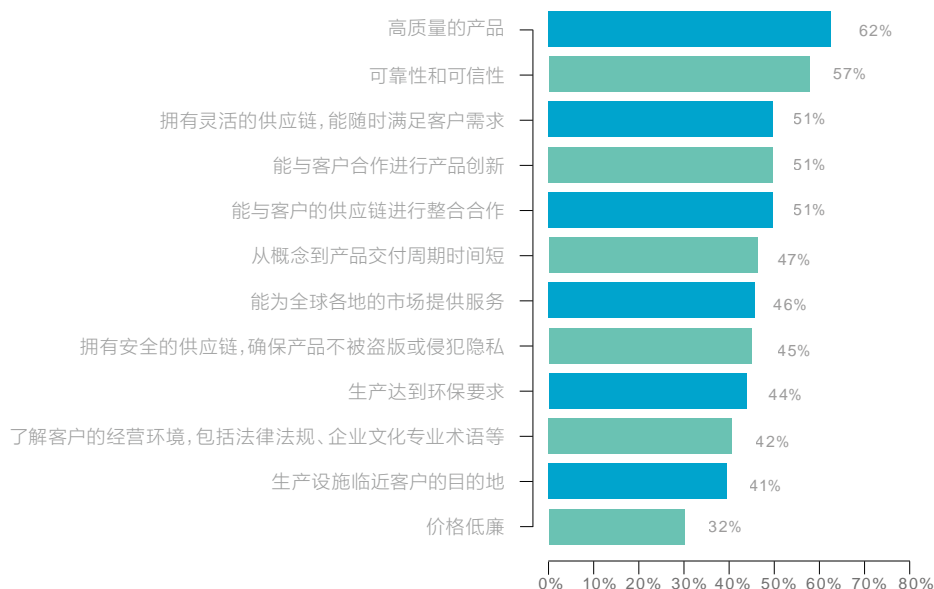
接受调研的出口制造企业认为，客户最看重的是产品质量——62%的企业认为，客户在选择供应商时，非常看重这一点。以下是客户在选择供应商时所考虑的最重要五项因素：

- 产品具有高质量 (62%)
- 供应商可靠性和可信性 (57%)
- 拥有灵活的供应链，能随时满足客户需求 (51%)
- 能与客户合作进行产品创新 (51%)
- 能与客户的供应链进行整合合作 (51%)

仅有 32% 的制造企业认为客户选择供应商时主要考量产品是否“价格低廉”，位列考虑因素的最后。



客户选择供应商的主要考量因素



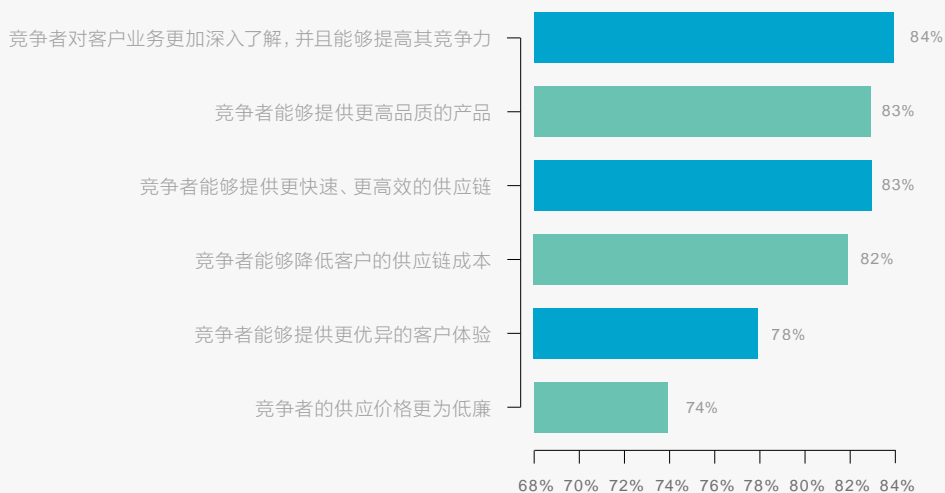


几乎所有接受调研的制造企业都认为，他们和客户签署的合同将会受到来自竞争对手的威胁——如果这些竞争对手可以提供更加优质的产品或服务。大多数制造企业忧虑，他们的客户会考虑和自己的竞争对手开展合作。这主要是由于竞争者可能具备以下特征：

- 对客户业务了解更深入，并且能够提高客户的竞争力 (84%)
- 能够提供更高品质的产品 (83%)
- 拥有更快速、更高效的供应链 (83%)
- 能够降低客户的供应链成本 (82%)



客户更换供应商的理由





## Q 行业分析

与其他行业的出口制造企业不同，对于零售行业而言，更为重要的是拥有能够为遍布全球的客户提供服务的能力，并能在靠近客户目标市场的地方拥有生产设施。

不同行业客户对供应商的服务接近市场的要求不同



零售业

117



汽车工业行业

89



高科技行业

106

不同行业客户对供应商的服务全面性要求不同



零售业

124



汽车工业行业

92



高科技行业

92

## Q 地域分析

在供应链方面，位于深圳附近的制造企业感受到了更大的竞争压力。相比其他地域的制造企业，他们更倾向于认为，如果其他供应商能够降低客户的供应链成本，或者提供更快更高效的服务，则客户很可能考虑选择与这些竞争者合作。

在供应商的选择考量方面，与成都制造企业相比，深圳的制造企业面临着更加苛刻且全面的客户考量因素。深圳制造企业认为，他们的客户在选择供应商时，会考量供应商的各项综合水平，而成都制造企业在这方面的压力则较小。

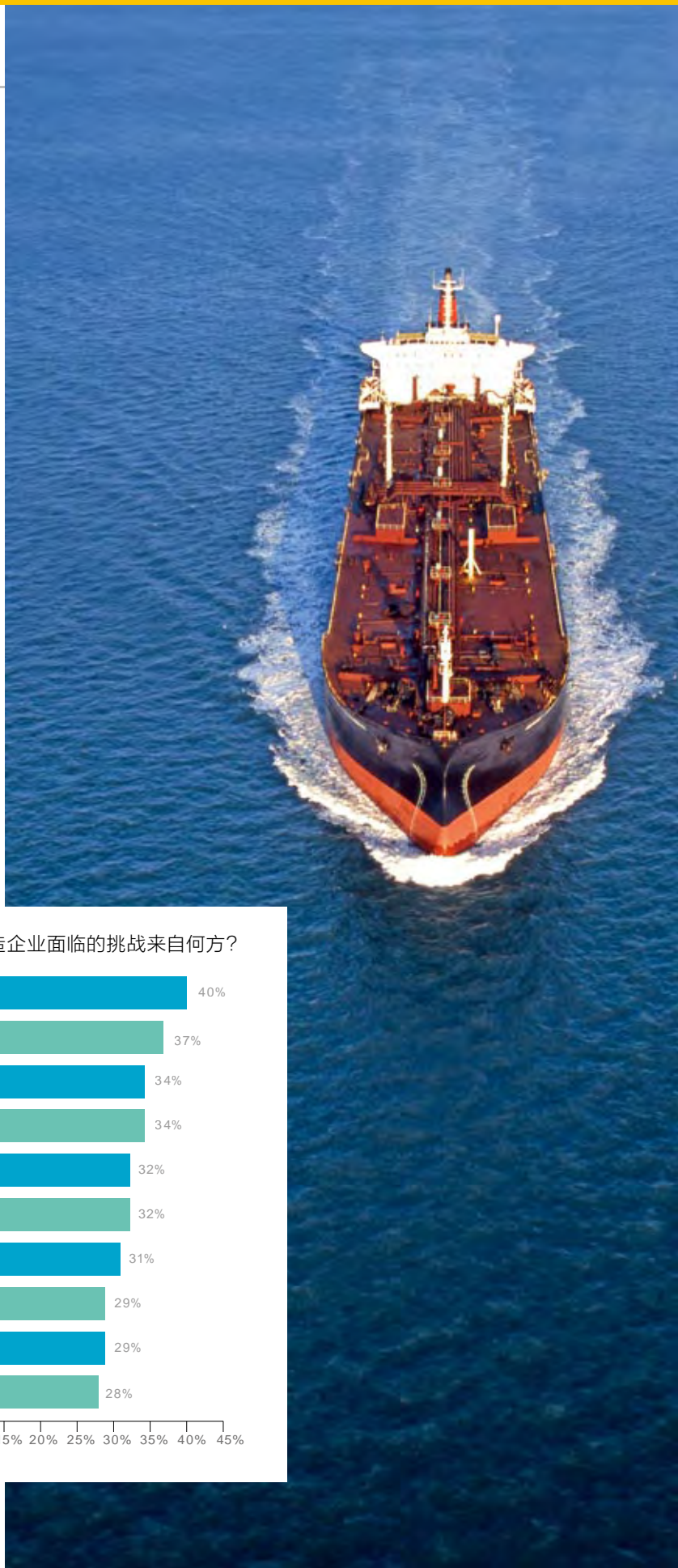
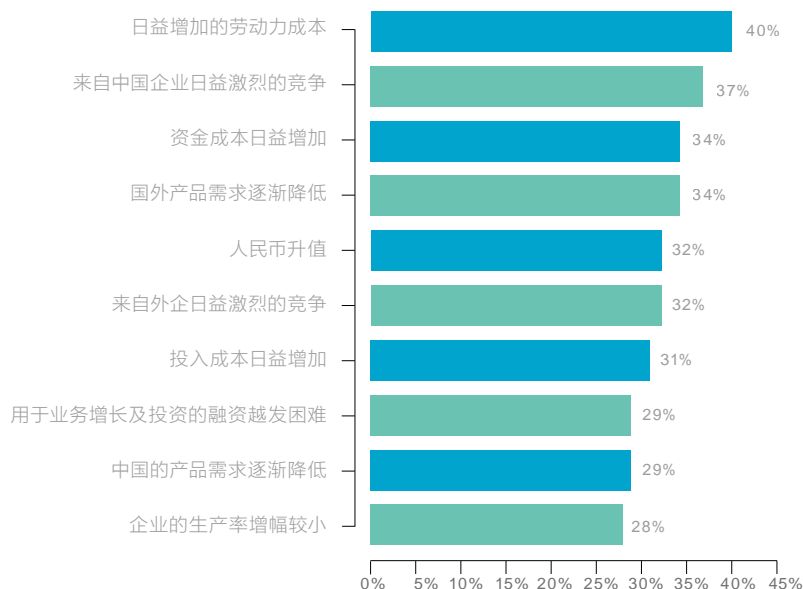
## 出口制造企业面临的挑战

正如前述分析所表明的，中国出口制造企业在供应与需求两方面都备受压力。国内、国际市场环境的某些变化也给这些企业带来了重重困难。

其中，位列各项挑战首位的是劳动力成本的日益上涨——40%的受调研制造企业认为这是其面临的**最大挑战**。37%的制造企业认为挑战来自于其他国内同质企业的竞争；34%的制造企业认为，资金成本上升所带来的挑战日益严峻。

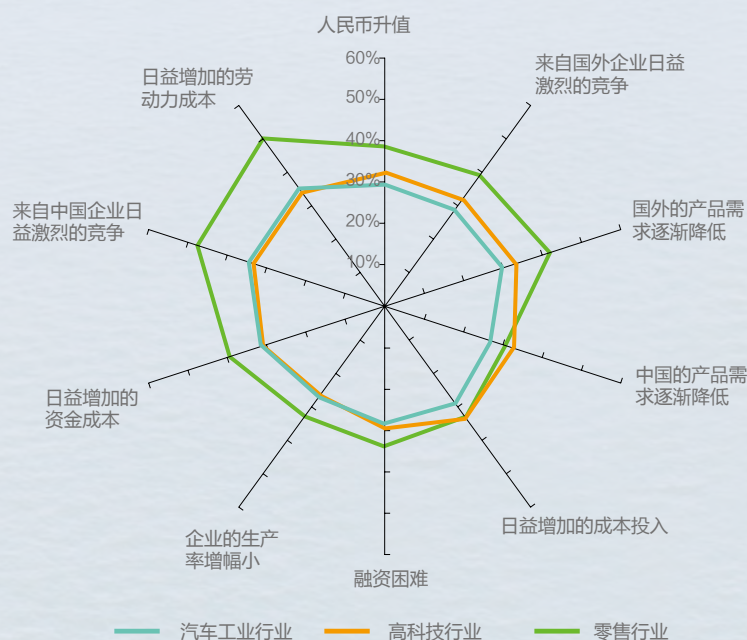
在国际方面，制造企业面临的挑战主要包括：国际市场对产品的需求逐渐降低（34%），人民币升值（32%），以及来自海外制造商日益激烈的竞争（32%）。

中国出口制造企业面临的挑战来自何方？

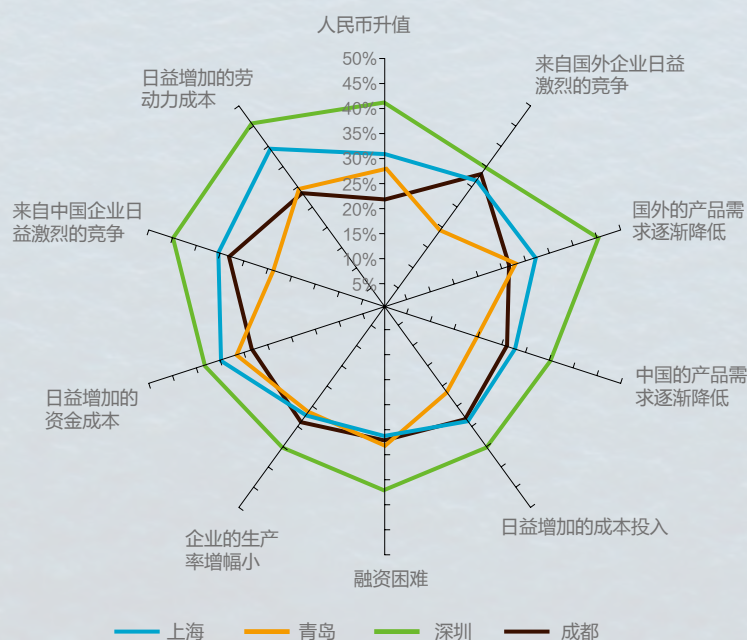




## 不同行业面临的主要挑战



## 不同地域制造企业面临的主要挑战



## Q 行业分析

相比其他行业的制造商，零售业制造企业认为自己面临着来自国内和国外的更多挑战：在国内，零售业制造企业面临的挑战更有可能来自于劳动力成本的日益增加，以及中国制造商日益激烈的竞争；而在国际方面，零售业制造商面临的三大挑战则是：逐渐疲软的需求，来自海外制造商日益激烈的竞争，以及人民币升值。

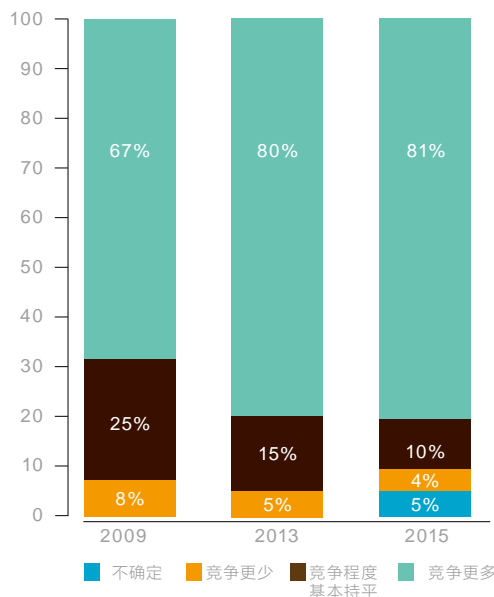
## Q 地域分析

相比其他地域的制造商，深圳制造企业认为自己面临着更大的挑战。在国际市场上，他们指出自己更多面临产品需求逐渐降低、人民币升值等风险；在国内市场上，更多深圳制造企业感到当地制造商竞争日益激烈，以及融资困难。

# 2009-2015年 市场竞争分析

对于中国制造企业而言，近期的竞争日趋激烈，并呈现进一步加剧的趋势。多数接受调研的制造企业（67%）认为，与五年前相比，他们面临着更多竞争。更多的出口制造企业（80%）表示，与上一年相比，目前他们面临更多竞争。几乎相同比例的制造企业（81%）预计，明年（2015年）他们仍会面临更多竞争。

## 2009-2015 年竞争形势分析



## Q 行业分析

要想在市场上赢得竞争，深入了解各个行业的竞争激烈程度，是必不可少甚至大有裨益的。相比其他行业，高科技行业的制造企业所面临的特定竞争压力使其更倾向于认为，他们目前所面临的竞争要比上一年（2013年）激烈，而且明年（2015年）将更为激烈。

### 不同行业对 2013 年竞争态势的判断

95

零售业



94

汽车工业行业



119

高科技行业



### 不同行业对 2015 年竞争态势的预估

零售业

100

汽车工业行业

95

高科技行业

111



# “优强中国造”企业整备度指数

在所有接受调研的出口制造企业中, 仅有不到一半的企业很好地落实了  
“优强中国造”企业整备度指数所涉及的各项措施指标。



## 整备度指数简述

近年来，尽管中国出口制造企业的经营业绩依然向好，但面临的国内外挑战却显而易见。中国出口制造企业需要积极备战，采用合理的措施减轻甚至化解这些风险。

本研究从这些措施中选出十项，而后评估出口制造企业对其重要性的认知度，以及他们对于这十项措施指标的实践度。通过综合认知度和实践度，得出“优强中国造”企业整备度指数。

这十项措施指标代表了企业在思维方式和行为方面的变化。我们认为，它们将是中国出口制造企业持续彰显竞争力所必须具备的要素。

这些主要措施指标可以归纳为四个大方面：

更加深入细致地了解客户的业务模式、所在市场和经营环境

1. 搜集市场信息，掌握最新趋势，确保产品完全符合客户对服务和技术的预期
2. 收集同行业竞争对手的最新信息，获取竞争先机
3. 培养跨文化的商务和语言技能，与海外客户更紧密沟通
4. 了解国际客户所在市场的法律和法规

提升与客户的关系——只有帮助客户成功，企业才能获得成功

5. 助力客户实现创新，取得市场先机
6. 突破简单的供应商关系，与客户建立伙伴关系，共同拓展新市场

利用物流获取竞争优势，创造价值

7. 使客户的全球物流能力能够满足其顾客的需求，以此改善客户体验
8. 完善全球物流服务，为客户带来更多的灵活性和更高的响应性

提升企业创新能力，完善企业战略

9. 提升企业自主创新能力，持续优化产品
10. 发展企业战略规划能力，不断完善业务模式



## “优强中国造” 企业整备度四大变革领域

### 加深对客户业务 和所在市场环境的认知

- 1 搜集市场信息，掌握最新趋势，确保产品完全符合客户对服务和技术的预期
- 2 收集同行业竞争对手的最新信息，获取竞争先机
- 3 培养跨文化的商务和语言技能，与海外客户更紧密沟通
- 4 了解国际客户所在市场的法律和法规



### 提升与客户的关系

- 5 助力客户实现创新，取得市场先机
- 6 突破简单的供应商关系，与客户建立伙伴关系，共同拓展新市场



### 利用物流获取竞争 优势，创造价值

- 7 使客户的全球物流能力能够满足其顾客的需求，以此改善客户体验
- 8 完善全球物流服务，为客户带来更多的灵活性和更高的响应性



### 提升企业创新能力， 完善企业战略

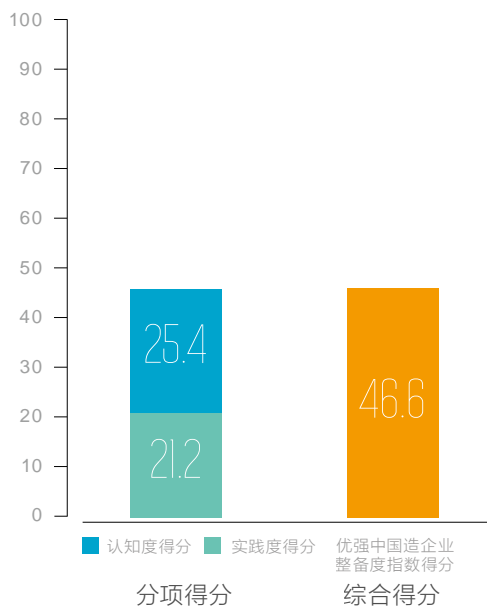
- 9 提升企业自主创新能力，持续优化产品
- 10 发展企业战略规划能力，不断完善业务模式





## 优强中国造企业整备度指数

2014 年，在满分为 100 分的“优强中国造”企业整备度指数测评中，中国出口制造企业得分为 46.6 分——其中，认知度得分 25.4 分（满分 50 分），实践度得分 21.2 分（满分 50 分）。

中国出口制造企业“优强中国造”  
企业整备度指数得分情况

## 研究方法

“优强中国造”企业整备度指数得分由两项相关联的指标——认知度和实践度——得分加总得来。

认知度，是以各项细则为维度，通过加总制造企业对每项措施在其商业成功中的重要程度之评分而得出的（各项满分为 10 分，从 0 到 10 评分，其中认为该指标完全不重要得 0 分，非常重要得 10 分）。

实践度，是以各个指标为维度，通过加总企业对自身在每个方面表现满意程度的评分而得出的（满分为 10 分，从 0 到 10 评分，其中认为执行得非常不好得 0 分，执行得非常得好得 10 分）。

这两项得分从百分比总和转化为以 50 为满分的数值，“优强中国造”企业整备度指数总分是 100。

正如认知度得分和实践度得分都显示了企业应对中国制造业未来竞争的准备情况，我们对每项指标都给与了相同的比重。





## Q 行业分析

零售业出口制造企业对新竞争环境的准备最为充分，他们的“优强中国造”企业整备度指数得分为 52 分，高于高科技行业和汽车工业行业制造商的得分——后两者得分均为 45 分。

我们认为是因为零售业制造商为了应对挑战而进行了变革，进而成为所有行业中准备最为充分的行业。但同时，为了保持竞争力和盈利状况，他们未来要进行创新，与客户开展合作，并增加产品附加价值。

另一方面，尽管高科技行业的制造商身处竞争极为激烈的市场，但由于他们近年来的财务表现一直很优异，他们认为对于变革的需求并不十分迫切。

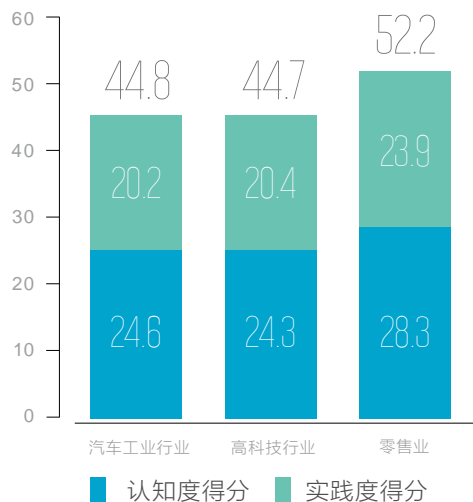
## Q 地域分析

就目前的准备情况而言，深圳制造商比其他地域制造商在应对竞争方面准备得更为充分。

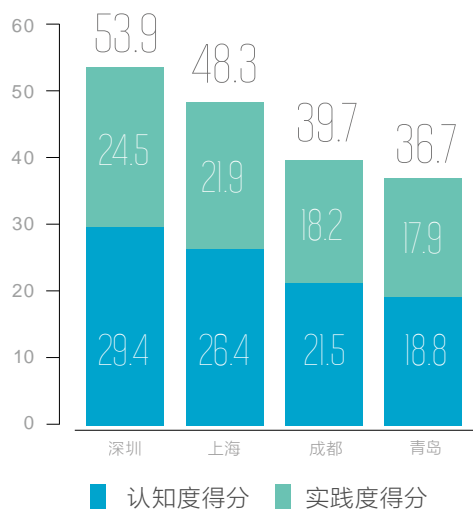
深圳制造商的“优强中国造”企业整备度指数得分为 54 分；上海制造商为 48 分；成都制造商 40 分；青岛制造商仅得 37 分。

这一点，与深圳制造商认为其所处市场在竞争、企业挑战 and 客户需求方面的情况更加严峻相一致。

不同行业“优强中国造”企业整备度指数得分情况



不同地区“优强中国造”企业整备度指数得分情况



# 企业对整备度 各项指标的 认知现状

总体而言,超过一半的受调研出口制造商认识到,“优强中国造”企业整备度所涉及的各项措施指标都是非常重要的。

多数受调研出口制造商认可“创新”和“与客户建立伙伴关系”的重要性:

- 57%的出口制造企业认为,发展企业自身的创新能力,不断改进优化产品,极其重要
- 55%的出口制造企业认为,与客户建立伙伴关系,共同拓展新市场,极其重要
- 54%的出口制造企业认为,帮助其客户创新并领先其竞争对手,极其重要

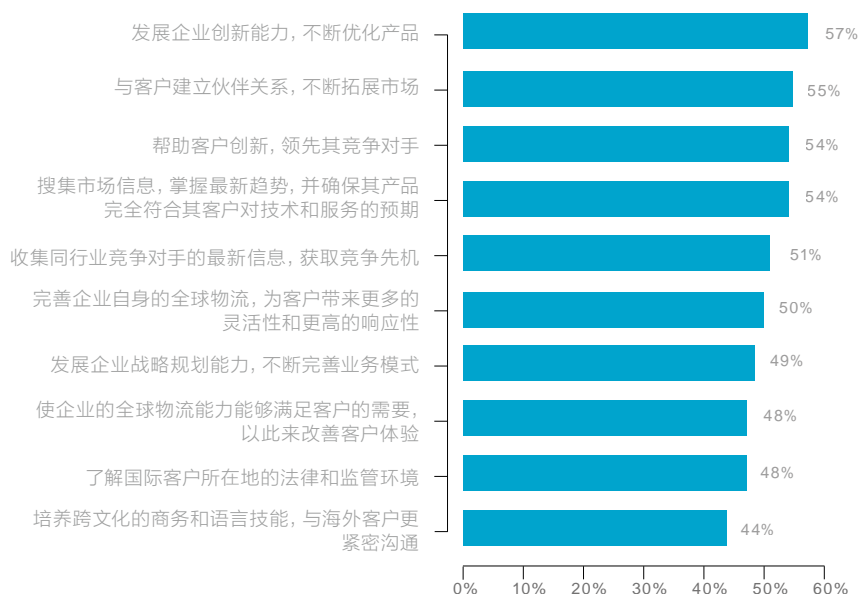
此外,受调研出口制造企业意识到“搜集市场信息”是极其重要的:

- 54%的出口制造企业认为,搜集市场信息极为重要,因为这样做可以把握最新趋势,确保自己生产的产品符合顾客对服务和技术的预期
- 51%的出口制造企业认为,搜集市场信息可以使他们了解竞争对手的动向,从而始终保持领先地位

然而,我们在调研中也发现,中国出口制造企业仍面临一些薄弱环节亟待改善。目前,仅有48%的受调研出口制造企业认为了解客户所在地的法律和监管环境是很重要的;仅有44%认为有必要了解其国际客户的商务文化以及语言。而改善这些弱项,实际上将有助于促进中国出口制造企业进一步加深对客户所在市场的认知。



企业对“优强中国造”企业整备度指数重要性的认知度排序



## 行业分析

零售业制造商之所以与其他行业的制造商不同, 是因为他们认识到“优强中国造”企业整备度指数所涉及的某些指标尤为重要, 特别是: “与客户建立伙伴关系”、“利用全球物流来改善客户体验”。

相比其他行业的制造企业, 零售业制造商尤其认识到采取以下措施是非常重要的:

- 帮助客户创新, 使其领先竞争对手
- 提高企业战略规划的能力
- 使全球物流能力能够满足客户的需要, 从而改善客户体验

## 地域分析

相比中国其他地域的制造企业, 深圳制造商对“优强中国造”企业整备度指数所涉及的各项措施指标的重要性有更为深入的理解。他们大多数都认为, 几乎每项指标都对企业成功与否至关重要。

然而, 青岛制造商更多认为, “优强中国造”企业整备度指数所涉及的各项指标并非是企业成功的至关重要因素。

成都制造商则对以下几项指标的重要性缺乏认同: “发展企业战略规划的能力”、“利用市场信息评估产品是否满足客户的期望”, 以及“与客户建立伙伴关系, 共同拓展新市场”。

## 企业对整备度各项指标的实践现状

在所有接受调研的出口制造企业中，仅有不到一半的企业很好地落实了“优强中国造”企业整备度指数所涉及的各项措施指标。

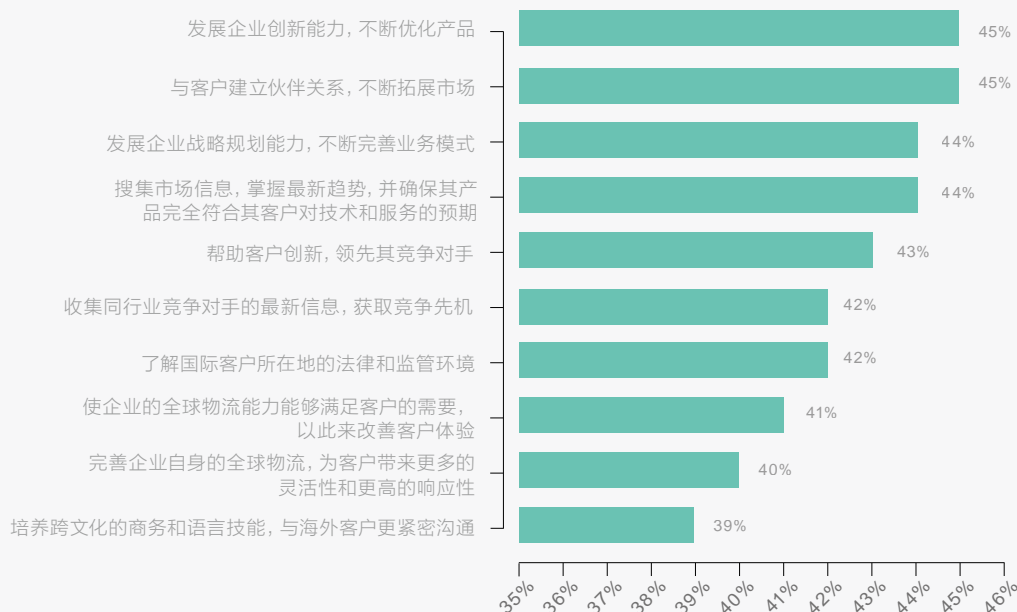
其中，实践表现最不理想的一项措施指标是：在发展跨文化业务时，企业未能通过更好地掌握当地语言来了解客户，进而展开密切合作。只有 39% 的出口制造企业表示，他们将这项任务完成得很好。与此对应的是，调研结果显示，认可这项措施“极为重要”的出口制造企业占比也是最低的。

另一项实践表现不理想的指标是：中国出口制造企业尚难以从物流中获取发展益处。在“完善全球物流，为客

户带来更多的灵活性和更高的响应性”方面，只有 40% 的受调研出口制造企业认为自己做得很好；在“使全球物流能力能够满足客户需要，以此来改善客户体验”方面，只有 41% 的受调研出口制造企业认为自己做得很好。

诚然，中国三十多年的外向型经济发展历程，已经为出口制造企业的发展提供了良好的机遇，使得他们积累了较多成功经验。在“与客户建立伙伴关系，共同扩展新市场”和“发展企业的创新能力，不断完善优化产品”两个方面，受调研企业的表现都是最佳的。已有 45% 的出口制造企业表示，他们在这两个方面都做得很好。这为企业在“优强中国造”时代获取竞争优势奠定了良好的基础。

企业对“优强中国造”企业整备度指数各项指标措施的实践表现排序





## Q 行业分析

在“完善全球物流，为客户带来更多的灵活性和更高的响应性”方面，零售业制造企业比其他行业表现得更好。

## Q 地域分析

与中国其他地域相比，深圳制造企业不仅对“优强中国造”企业整备度各项指标措施的重要性有更为深入的理解，而且就某些指标的实践情况而言，他们的表现也更优秀。

其中，在“利用全球物流，改善客户体验，为客户带来更多的灵活性和更高的响应性”方面，深圳制造企业整体表现突出；在“发展企业战略规划的能力”和“培养跨文化业务及语言技能”两个方面，深圳制造企业也表现得较好。

相对而言，成都制造企业在“培养跨文化业务及语言技能”方面明显落后；而青岛在“发展企业战略规划的能力”方面明显落后。

## 知易行难—— 企业认知度和 实践度差距

从前述调研结果可知，中国出口制造企业对于这些关键措施指标的认知和执行情况之间存在着明显差距。

整体来看，企业对指标的实践度不如他们对其重要性的认知度，二者之间存在较为明显的“知易行难”现象——平均相差 8 个百分点。也就是说，受调研出口制造企业某项指标在业务成功中重要性的评估，与真正良好地践行这一措施指标的比例之间，平均相差 8 个百分点。

分项来看，企业认知度和实践度差距最大的指标包括：

- 发展企业的创新能力 (12%)
- 完善全球物流，为客户带来更多的灵活性 (10%)
- 帮助客户创新，领先其竞争对手 (10%)
- 搜集市场信息，掌握最新趋势，并确保产品完全符合客户的期望 (10%)

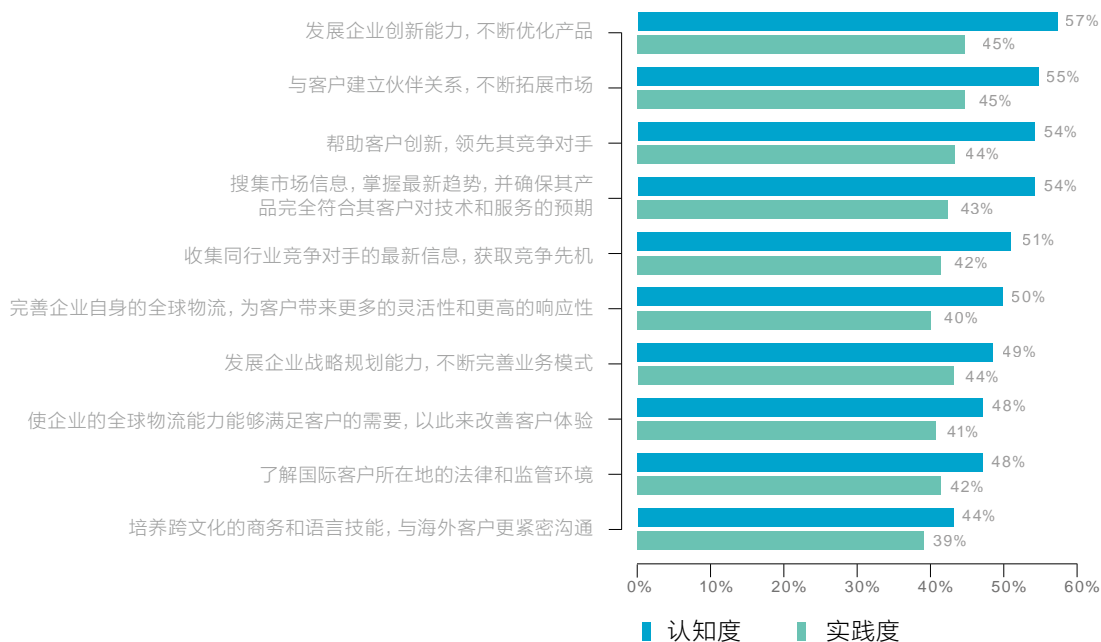
企业认知度和实践度差距最小的指标包括：

- 培养跨文化的商务和语言技能，与海外客户更紧密沟通 (5%)
- 发展企业战略规划的能力 (5%)





### 企业对“优强中国造”企业整备度指数各项指标的认知度和实践度差距





# 领先企业成功之道

通过考察企业在“优强中国造”企业整备度指数方面的认知和实践，可以评估出企业在应对挑战、实现转型发展时，该指数究竟能够发挥哪些关键作用。





## 业务覆盖

鉴于中国出口制造企业在“优强中国造”企业整备度指数上的得分表现，为了更好地研究“优强中国造”企业整备度指数是否对更广泛的业务目标有影响，我们将接受调研的出口制造企业划分为以下三种类型：

- **领先企业**——占比 **8%**，本年度指数排名靠前
- **追随企业**——占比 **56%**，正在逐渐加快发展速度，其表现暂时落后于领先企业
- **落后企业**——占比 **36%**，在指数排名上落后于上述两类企业

我们相信，通过考察企业在“优强中国造”企业整备度指数方面的认知和实践，我们可以评估出企业在应对挑战、实现转型发展时，该指数究竟能够发挥哪些关键作用。

我们特别研究了领先企业在业务覆盖、市场份额、营业收入、生产力水平、盈利情况等方面的表现，希望从中帮助其他企业发现差距，完成对标管理和发展。

从业务表现上来看，“优强中国造”企业整备度水平的高低，对出口制造企业的成功具有极为重要的意义。领先企业的表现数据说明：

- 被列入**增长幅度**较大企业的几率是其他企业的 **2.5 倍**
- 过去一年内，**营业收入**增加的几率比其他企业高 **16%**
- 过去一年内，**利润增长**的几率比其他企业高 **16%**
- 过去一年内，**市场份额**实现增长的几率比其他企业高 **15%**
- 过去一年内，**生产力增长**的几率比其他企业高 **15%**

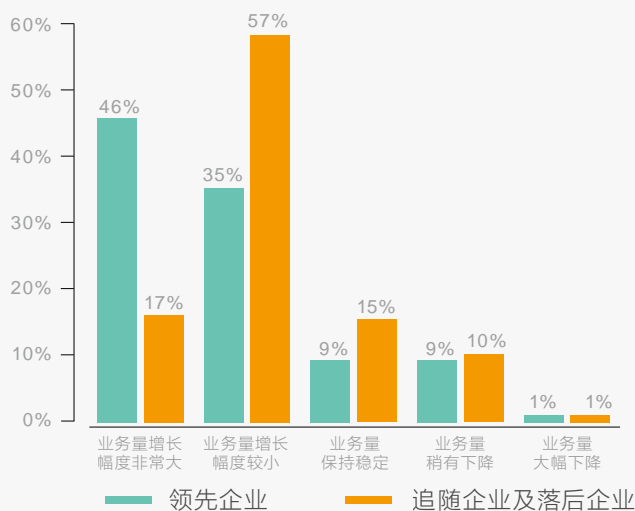


## 业务增长

四分之三的出口制造企业表示他们的业务量增长了——其中 55% 的企业表示增幅不大, 20% 的企业表示增幅很大。只有 10% 的企业表示业务量下滑——其中 9% 的企业稍有下降, 1% 的企业降幅明显。

在下图中, 领先企业更多呈现出增长态势。在增幅非常大的企业中, 领先企业比例也明显高于追随企业和落后企业。

领先企业、追随企业、落后企业业务量增长对比



### Q 行业分析

目前, 高科技行业制造企业的业务增势强劲, 认为“目前业务量增幅较大”的企业占比高于其他行业。



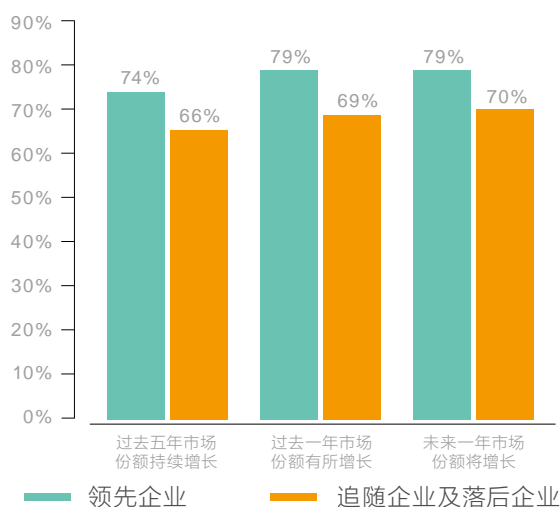


## 市场份额

目前,中国出口制造企业在现有市场上获得了继续发展的机会,大多数受调研企业的市场份额或已实现增长,或出现增长预期。**67%**的企业表示,在过去五年内,其市场份额持续增加;**70%**的企业表示,在过去一年内,其市场份额有所增加。**70%**的制造企业预计未来一年内市场份额仍将继续增长,整体预期比较乐观。

对于领先企业而言,过去几年的市场份额有较大增长,预计未来仍会继续保持增长态势。

领先企业、追随企业、落后企业市场份额增长对比



### 行业分析

在过去一年内,高科技制造企业的市场份额增幅高于其他行业企业;预计未来一年,其增幅仍将领先于其他行业企业。相比之下,过去一年内汽车工业制造企业的市场份额增幅较低。

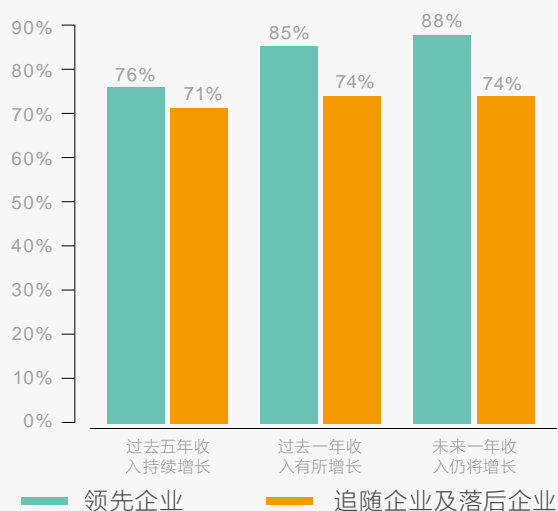
## 营业收入

无论是与五年前相比，还是与过去一年相比，绝大多数受调研出口制造企业的营业收入都有不同程度增长。几乎同样比例的企业预计明年仍将保持相同的营业收入增幅。

- 72% 的企业表示营业收入比五年前增加了
- 75% 的企业表示营业收入比一年前增加了
- 75% 的企业预计明年营业收入仍将保持增长趋势

通过进一步考察过去营业收入持续增长的企业，或是预计未来营业收入仍将保持增长的企业，调研结果显示，他们的增长幅度都与“优强中国造”企业整备度指数的得分成正比——也就是说，领先企业的营业收入表现要优于追随企业和落后企业。

领先企业、追随企业、落后企业营业收入表现对比



### Q 行业分析

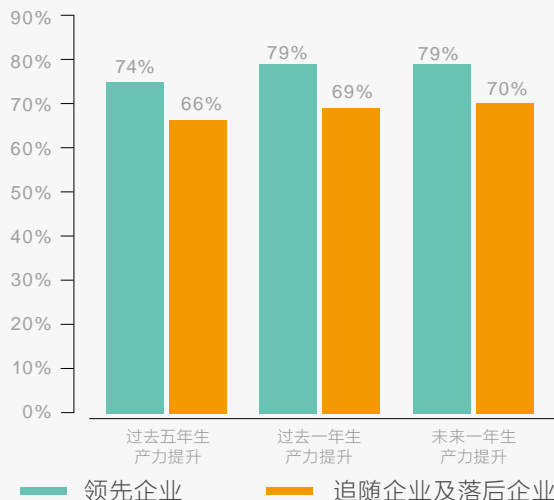
与市场份额表现一致，在过去一年内，高科技制造企业的营业收入表现要优于其他行业企业；预计未来一年内，高科技制造企业的营业收入增幅仍将高于其他行业企业。

在过去一年内，汽车工业制造企业的营业收入增幅低于其他行业企业。

## 生产力水平

领先的出口制造企业不仅实现了市场份额和营业收入的双增长，而且还提高了企业内部的生产效率。68%的受调研企业表示，在过去五年内，企业生产力在持续提升；74%的企业表示，在过去一年内，生产力有所提升；75%的企业预计，未来一年内，生产力仍将保持上升态势。调研结果显示，无论是比较过去还是预期将来，领先企业的生产力增幅都要高于“优强中国造”企业整备度指数得分较低的企业。

领先企业、追随企业、落后企业生产力水平对比



### Q 行业分析

随着市场份额及营业收入的增加，高科技制造企业过去一年的生产力增幅明显高于其他行业企业；预计未来一年内，高科技制造企业生产力水平仍将保持增长。

受制于市场份额及营业收入的颓势，预计未来一年内，汽车工业制造企业的生产力水平增幅仍将低于其他行业企业。



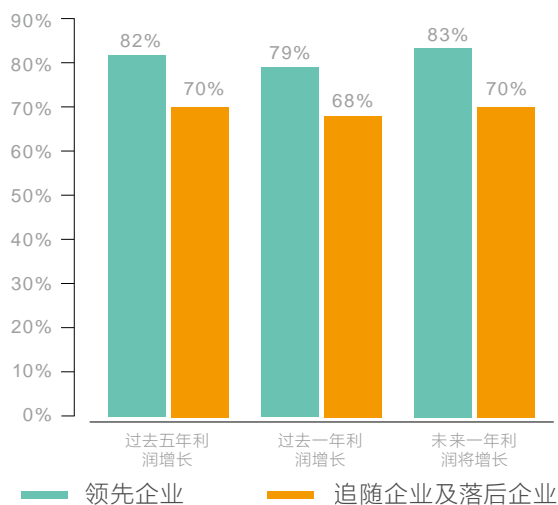
## 盈利水平

不出所料,由于大部分出口制造企业的市场份额、营业收入和生产力都获得了增长,因此,其利润也毫无悬念地随之增加。无论是过去五年,还是过去一年,大多数受调研制造企业的利润都呈增长趋势。预计未来一年内,这一趋势仍将得以延续。

- 71% 的企业表示与五年前相比利润增加了
- 69% 的企业表示与一年前相比利润增加了
- 71% 的企业预计未来一年的利润仍将持续增加

就“优强中国造”的领先企业而言,他们一直保持着最强劲的增长态势,其历史利润增长幅度和未来预计的增长幅度也都明显高于追随企业和落后企业。

领先企业、追随企业、落后企业利润表现对比



### Q 行业分析

除利润相较上一年保持增长之外,高科技制造企业预计明年仍将保持同样的增长幅度;并且其过去与未来的增长幅度都要高于同期其他行业制造企业。



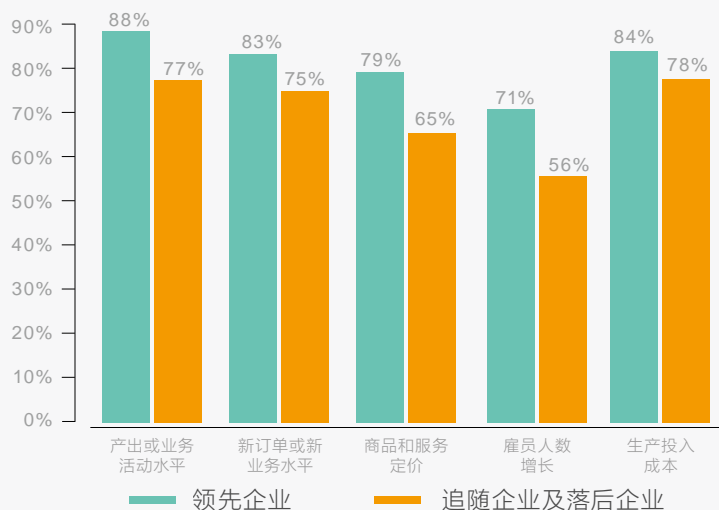
## 良好的 发展预期

为了更详细评估“优强中国造”企业整备度与所处市场及企业业务发展的关系，我们要求受调研企业将目前的市场状况与一年前进行对比。调研结果显示，目前中国出口制造企业的业务情况要比 2013 年更为有利。

其中，大多数受调研出口制造企业都表示，其业务产出获得增长（78%），新订单数量实现增加（75%），产品或服务的定价有所提高（66%），雇员数量相应提升（66%）。只有十分之一左右的企业表示在上述指标水平上存在逐年下降的情况。

值得注意的是，“优强中国造”领先企业的以下三个指标都呈上升趋势，整体表现值优于整备度水平较低的追随企业和落后企业。这三个指标分别为：业务产出（增长的几率比其他企业高 15%），雇员增长率（增加的几率比其他企业高 27%）；以及定价（提高的几率比其他企业高 23%）。

领先企业、追随企业、落后企业业务预期对比



### Q 行业分析

相比其他行业，高科技行业制造企业的产量及新增订单数量都逐年增加，雇员人数也因此逐年增加。与此相反，大多数汽车工业企业表示，他们的产量和新增订单数量都在逐年减少。

昆山沪光汽车电器有限公司

## 主动融入制造商平台化战略

熟悉为客户配套的流程及其企业标准，成立专门的项目组为客户量体裁衣，主动融入汽车厂商的平台化战略，通过加强研发、提升服务体验，巩固与客户的可持续合作。



### 公司概况

昆山沪光汽车电器有限公司始创于1988年，是中国最大的集产品研发、制造、服务为一体的民营资本专业汽车线束制造商。目前公司主要面向大众、奔驰、奥迪等国外独资或合资品牌汽车，提供配套的整车线束总成和发动机线束总成等，是大众、奔驰供应商体系中唯一一家中国民营企业。公司面向国外独资和合资品牌汽车的业务占比达到80%左右，产品主要出口欧盟和美国。公司总部位于江苏省昆山市张浦镇，在江苏仪征、浙江宁波、安徽芜湖设有分公司，在公司本部、上海大众安亭及德国下萨克森州吉夫霍恩设立了三个工程中心。



### 业务升级面临的挑战

在过去26年的发展中，沪光经历了线束行业的黄金年代，但近年来，它面临的挑战也愈发明显，一方面受全球经济复苏缓慢的影响，汽车销售下滑，线束市场整体发展趋缓；另一方面，制造成本显著上升。

#### · 汽车线束市场增速趋缓

2008年金融危机席卷全球，实体经济亦受冲击，沪光所处的汽车线束市场增速明显减缓。2013年全球汽车线束市场规模为403亿美元，仅比2012年增长2.3%；2014年上半年增速趋缓的态势并未扭转，国内线束生产商的订单需求不断减少。

#### · 劳动力成本、零部件进口物流成本上升

中国制造的低成本优势在近年来逐渐消失。对于沪光来说，成本上升主要体现在两方面：一是劳动力成本的提高。线束生产属于劳动密集型产业，用工量大。沪光所在的昆山，最低工资标准每隔一两年就会调整。由于熟练工人可选择余地增加，为留住工人，过去数年间沪光工人的基本工资翻倍，相应的社保、工伤福利等也增加一倍以上；二是零部件进口的物流成本上升。目前公司生产所需的一些关键零部件需从国外进口。由于原料燃料费用、人工成本上涨，物流公司转嫁成本，导致沪光的物流费用近年年均上涨5%-6%。

在“低成本”比较优势逐渐消失的形势下，如何保持在国际市场的竞争力成为沪光公司的关键任务。





## 公司应对措施

线束是汽车的关键零部件之一，过去数年间，沪光公司基于线束行业特点，注重发掘客户需求，加强研发能力和配套的生产服务，以充分满足客户需求，稳步扩大市场份额；积极进行自动化生产改造，降低劳动力成本；通过供应链管理，加强成本管控。

### · 与客户紧密沟通，提升生产与服务能力，为客户“量体裁衣”

近年来全球汽车市场不景气，线束市场增速趋缓，但是国外独资和合资品牌汽车在中国的市场份额逐步扩大，沪光更注重拓展与这部分企业的合作关系。

由于线束生产的特殊性，公司在拓展新客户时，讲究“量体裁衣”：先熟悉为客户配套的流程及其企业标准，成立专门的项目组为客户服务，主动融入汽车厂商的平台化战略。因为线束生产必须与定点的主机厂配套，因此沪光十分重视与主机厂之间的紧密沟通与协作，并通过提升生产与服务设施，充分满足客户需求。

例如，为加强德国大众的沟通，2013年10月，沪光在德国吉夫霍恩成立了欧洲工程中心，用于双方的工程服务、技术支持。目前沪光的研发系统已

实现多个工程中心同时操纵一个页面，客户可通过电视、电话就图纸变化进行沟通。

大众汽车在南京、宁波设有生产基地，并明确要实现零配件的“2小时配送”。为了满足大众汽车的需求，更好地服务客户，沪光在江苏仪征、浙江宁波也设立了工厂，通过就近设厂缩短大众汽车的物流半径，满足对方“2小时配送”要求。

### · 管理系统化，生产过程透明化

此外，沪光公司也通过加强研发、优化服务体验，以巩固与客户的可持续合作。在制造环节，沪光实现了全过程条码追踪，所有的质量记录、计算、看板都通过系统来管理。同时，所有检测设备都同大众汽车联网，方便大众汽车查看合格率、返工返修品等数据。在服务方面，公司具有对线束的独立验证能力，并可以将完整的数据提供给客户，无需大众汽车自行验证。这些措施得到德国大众的高度认可，沪光公司成为其在中国唯一一家A级供应商。

沪光公司正逐渐扩大与大众汽车的合作。目前，上海大众50%左右线束产品由沪光供应，一汽大众30%左右的发动机线束由沪光供应，沪光还与一汽大众开始了整车线束的合作。



## 重庆天海医疗设备有限公司

## 贯通国内国际市场

加强研发和创新，扩展海外市场，布局全球销售网络，走出  
“发明在中国、研发在海外、产业化在中国、市场在全球”的创新之路。



## 公司概况

重庆天海医疗设备有限公司成立于1995年，经过近20年的发展，已成为集现代化数字医疗设备的研发、生产、销售和贸易为一体的集团公司，出口业务在公司整体业务中占比已达40%，主要出口到欧洲、美国、中东、东南亚、南美洲等国家和地区。



## 业务升级面临的挑战

尽管自身处于行业领先地位，但近年来，业内无序竞争愈发明显、初入海外市场品牌知名度较低、以及经营、制造成本日益攀升，都给天海集团的发展带来不小挑战。

## · 行业内的无序竞争

中国的LED医疗照明于近几年开始起步，基础性的行业标准相对缺乏。随着市场的不断拓展，越来越多的企业加入其中，无序竞争日益明显，国内医院等销售渠道的维护具有较大的不确定性。对于天海来说，如何避免陷入行业内的低端无序竞争，加强自身竞争力成为关键。

## · 初入海外市场，缺乏品牌知名度

海外市场发展有序且规范，客户信誉良好，并且市场定价稳定透明，因此成为天海拓展的重要领域。但是初入海外市场，天海面临营销渠道单一、海外宣传成本高昂等问题。加之中国企业在语言、文化以及技术标准方面与国外企业存在差距，品牌认知度有限。

## · 经营成本大幅度上升

人力成本上升是天海面临的一大问题。近年来，天海从文员、保安、销售到技术类人员，每个岗位的用工成本都有不同程度的增加。资金成本上升也让企业难以招架，天海集团主要通过银行贷款，财务成本近两年上升了3个百分点。此外，国内市场开发的隐性成本近年来也日渐增加，利润空间受到挤压。

## 公司应对措施

天海集团在以市场需求为导向加强研发和创新的同时，坚持优化产品结构，积极扩大销售量从

而冲抵成本的上升。在市场拓展方面，天海将目光投向了更广阔的海外。天海一方面积极参加国际展会，与潜在客户进行面对面的沟通，宣传产品，树立企业品牌，另一方面也积极寻求与国际知名

医疗器械设备公司合作的机会，布局全球销售网络。

#### ·以市场需求为导向，加强研发和创新

对于天海来说，紧紧围绕市场需求、客户焦点来进行产品创新，已经成为其获取发展优势的重要渠道。公司曾开发了一项创新产品——色温可调手术灯。当时 LED 行业发展很快，公司便将 LED 用在医疗行业，打造 LED 手术灯；后来在实践中发现，LED 色温可调可能会给手术照明带来革命性的变革，市场缺口很大。最终，这款产品不仅填补了市场空白，而且销量可观。

在研发机制上，天海也勇于尝试。在“色温可调手术灯”的研发过程中，由于当时国内没有大功率色温可变频芯片技术，天海决定去国外研发。与英国 ENFIS 的合作，帮助天海走出了一条“发明在中国、研发在海外、产业化在中国、市场在全球”的创新之路。天海还通过申请发明专利与软件申请著作权的方式来保护知识产权。截至 2013 年，天海旗下的邦桥科技自有专利 24 项，其中发明专利 7 项，实用新型专利 14 项。天海重视人才在创新中的作用，培育了一支以年轻博士、硕士和工程师为骨干的高素质研发队伍，致力于医疗临床检验、诊断和治疗设备的系列化研发。

创新还体现在思维模式上的与时俱进。近年来，邦桥科技除了生产医疗照明产品，还努力成为提供综合性“医疗照明服务专家”的方向转变，公司结合 LED 医院通用照明形

成了医院一体化解决方案，并进行样本医院的建立，以提升用户体验。公司再根据客户反馈，提供新院创新设计方案、老院改造指南、一体化职能控制方案等。

#### ·开辟海外市场，增强盈利能力

对于天海来说，海外市场的发展潜力巨大。由于医疗器械设备的终端客户群针对性比较强，开拓国际市场方面，遍地撒网收效并不好，公司主要采取有针对性的战略。

首先，海外市场更倾向于采购中国生产的传统医疗设备产品，而对于天海来说，传统的王牌检验类 IVD 产品、医疗灯具比较受欢迎，市场前景广泛。

其次，产品必须有过硬的质量，天海在这方面具有优势。

第三，营销布局方面，天海积极参加国际展会等各类国际交流活动，宣传企业品牌，并通过代理商实现市场拓展。参加国际展会不仅能够了解当地市场需求，也方便与客户进行面对面沟通，建立信任，开展协作。

天海凭借过硬的产品质量先是赢得了客户的信任，再通过海外客户的介绍来获取新客户资源。另外，中国政府驻外机构或政府活动也是其开发新客户的重要途径之一。

目前，天海也在积极与国际知名医疗器械设备公司开展合作。例如，与西门子美国健康诊断仪器公司达成合作协议，一方面，借助西门子的全球销售网络实现全球销售；另一方面也通过这样的合作，提升天海的开发平台、质量体系、管理水平，

扩大企业销售规模。

#### ·优化产品结构，扩大销售量以冲抵成本增加

天海集团认为，成本上升是不可避免的，尤其是高新科技企业，前期的研发投入大、周期长。但是适当的管控措施可以抵消成本增加。一方面，在流程上优化管理，提高效率，降低成本；另一方面升级优化老旧产品，走精品路线。

公司认为，对于技术型企业，最关键的是要通过扩大销售量来冲抵成本的增加。销量达到一定规模后，成本才可以摊销掉。



# 中国出口制造企业未来发展战略

中国出口制造企业更专注于内部战略的生产运作, 包括: 提高产品质量, 降低成本, 以及实现创新。





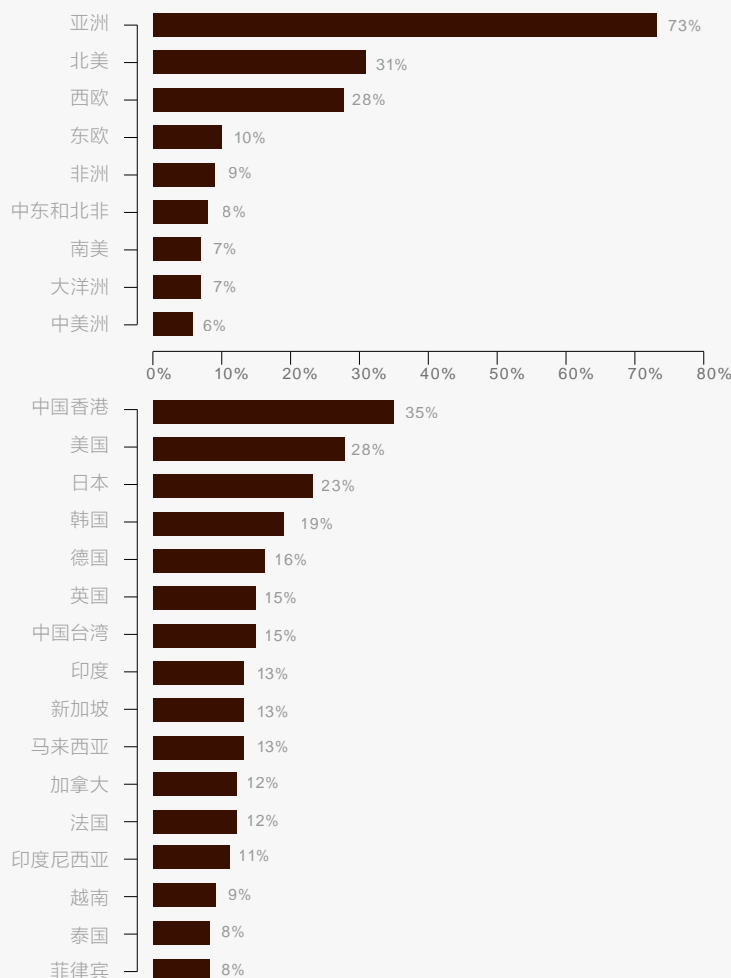
## 目前所处市场

亚洲无疑是中国制造企业首要的出口市场——73%的受调研出口企业将其作为主要市场；北美（31%）居第二位，但比例不足出口亚洲市场的一半；西欧（28%）和东欧（10%）分别居三、四位。

从单一国家或地区市场来看，香港是中国制造企业的首要出口市场，35%出口商将其作为主要市场，紧随其后的分别是美国（28%）、日本（23%）、韩国（19%）和德国（16%）。

相比追随企业和落后企业，“优强中国造”企业整备度指数领先企业在全球市场范围的业务覆盖面要广泛得多，其产品也在全球更多市场上销售并获得认可。

中国出口制造企业目前主要出口市场



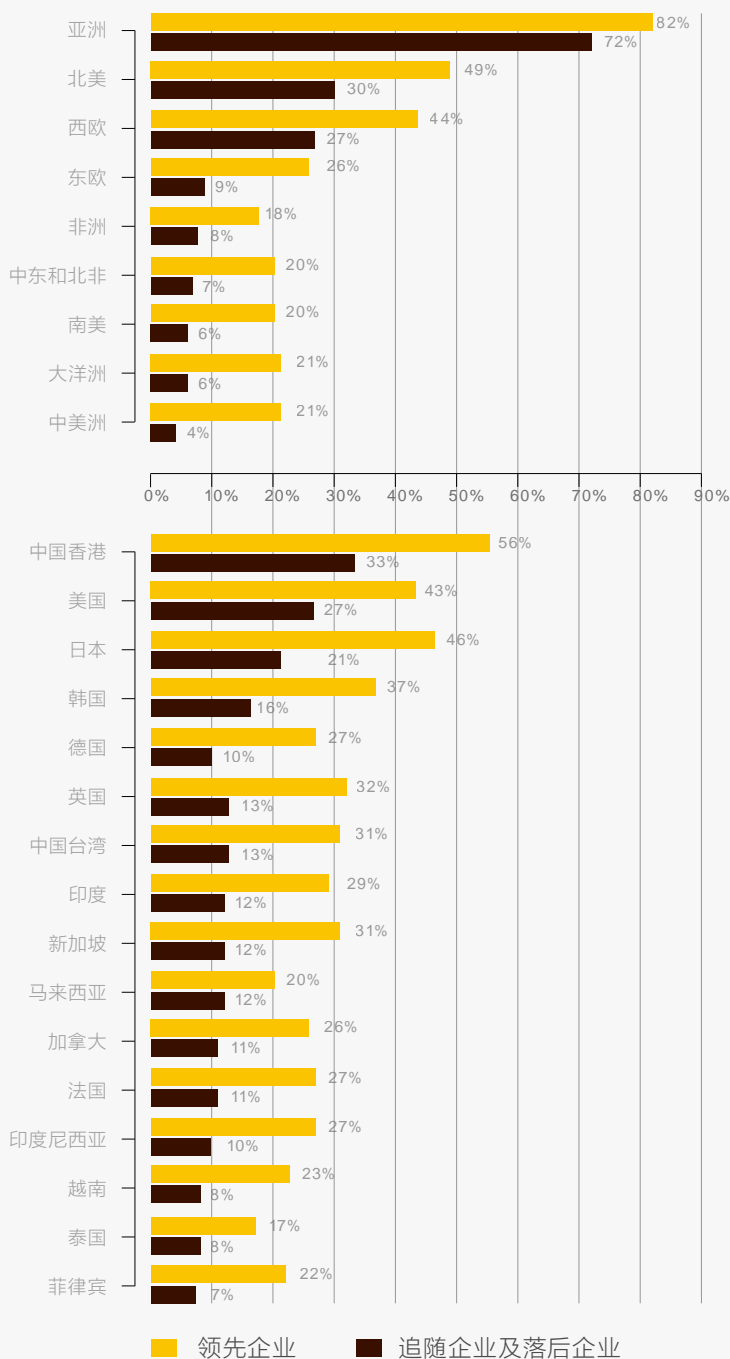
从区域角度来看,领先企业在亚洲以外地区的市场占有率远比追随企业和落后企业高得多。领先企业在东欧、非洲、中东及北非、南美、大洋洲和中美等市场的占有率约为其他两类企业的2倍多,甚至多倍。

就单一国家或地区市场而言,领先企业在美国和香港以外的其他单一市场上的占有率约为追随企业与落后企业的2倍多;而单就美国和香港市场而言,领先企业的市场占有率也远高于追随企业与落后企业。

## Q 地域分析

相比中国其他地域的制造企业,深圳制造企业在全球范围的市场覆盖面要广泛得多,并且更具竞争力。从出口目标市场来看,深圳制造企业更倾向于在亚洲、北美、东欧和大洋洲市场销售产品。未来,他们也更倾向于将产品出口到本报告中提到的所有国家和地区。

领先企业、追随企业、落后企业出口市场(地区/国家)对比



## 目标市场

虽然亚洲已经成为中国制造企业的首要出口市场,但目前绝大多数受调研企业(76%)仍计划在未来两年内继续提升在亚洲市场的占有率。一半以上的企业(52%)计划未来两年内将产品出口至西欧市场,三分之一企业计划将业务拓展到北美(34%)、大洋洲(32%)、南美(31%)和中美市场(31%)。

从单一国家或地区市场来看,未来两年内中国出口制造企业拓展的重点目标市场是泰国——32%的企业计划在未来两年内进军泰国市场,其次是法国市场(29%),随后是印度尼西亚、越南、加拿大和英国市场(均分别为28%)。

### Q 地域分析

从全球范围的市场覆盖来看,青岛制造企业未来两年的拓展战略比中国其他地区的制造企业更加明确。从出口区域来看,相比其他地域的制造企业,青岛企业未来两年内更倾向于拓展西欧市场;就单一国家或地区市场来看,他们在两年内更倾向于拓展印度、印度尼西亚、法国、日本和加拿大市场。





# 业务发展战略

## 提升未来竞争力的战略措施

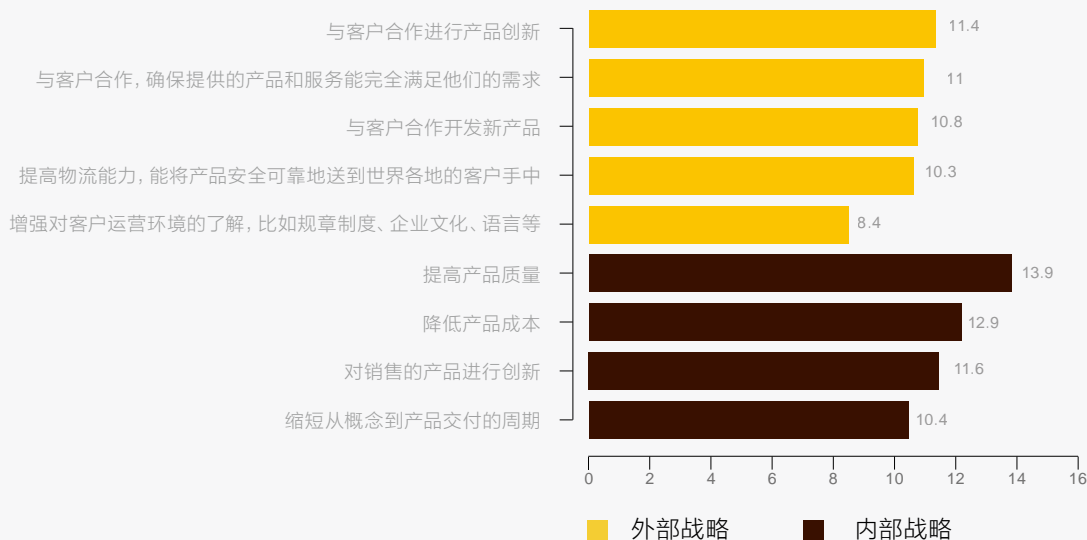
在调研中，我们对影响中国出口制造企业提升未来竞争力的九大战略措施进行了100分的分配和赋值，并请受调研企业按照其认可的重要性进行排序。调研结果显示，中国出口制造企业更专注于内部战略的生产运作，包括：提高产品质量，降低成本，以及实现创新。

然而，“优强中国造”企业整备度指数领先企业则更为看重外部战略中“与客户合作进行产品创新”这一项，其分配的分数平均值最高；其次为“加强了解客户运营环境”。而追随企业和落后企业则更看重内部战略中“提高产品质量”这一项，他们对此给予了更高分。

## 行业分析

企业所属行业对未来发展战略的选择不尽相同。其中，零售业制造企业与汽车工业制造企业对“加强了解客户运营环境对未来发展的重要性”这一方案的重视程度差别较大——零售业制造企业在该项上分配的分数较高，而汽车工业制造企业则并不看重这一项措施。

中国出口制造企业对未来发展战略的选择侧重

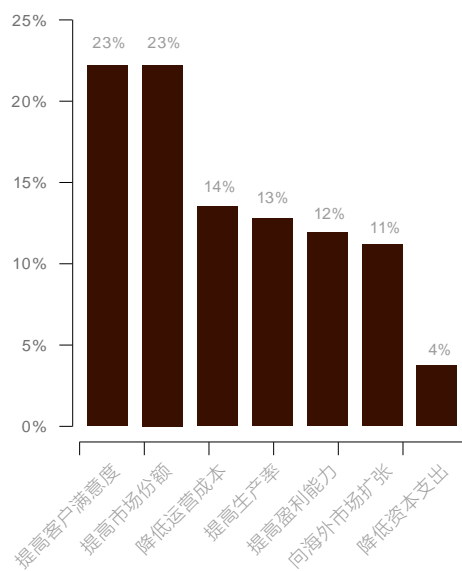


## 实现发展目标的关键任务

针对“实现企业未来发展的最关键任务”这一问题，受调研的中国出口制造企业认为，实现未来发展目标的两项关键任务是“提高客户满意度”和“增加市场份额”。在调研中，选择上述两项之一的制造企业达到 23%。另外，14% 的企业认为“降低成本”是首要任务；13% 的企业认为是“提高生产率”；还有 12% 的企业选择了“提高盈利能力”；还有 11% 的企业选择了“向海外市场扩张”；还有 4% 的企业选择了“降低资本支出”。

相比追随企业和落后企业，“优强中国造”领先企业普遍认为，他们未来发展过程中的首要任务不是降低成本，而是拓展海外市场。领先企业对海外市场拓展的重视程度与其现有的全球市场覆盖率成正比。与此相对的是，落后企业则特别侧重于降低成本，并将此作为其未来发展的最重要目标。

### 中国出口制造企业对未来关键任务的认可



## 山东海阳锦源企业发展有限公司

## 向产业链两端延伸发展

加强上游供应链管理, 设立海外仓储, 节省物流成本, 提升供应链效率。



## 公司概况

海阳锦源企业发展有限公司位于胶东半岛, 以生产毛衫和针织品为主营业务。公司旗下的海阳锦源羊毛衫厂成立于1980年, 拥有员工550人左右, 已形成从染纱到成衣加工一条龙生产, 年产各类毛衫达300万件, 是中国北方最大的羊毛衫生产厂家之一。2013年在美国纽约设立贸易公司, 以承接订单, 打造自己的品牌。目前锦源羊毛衫厂的产品全部用于出口, 出口地区包括欧洲、美国、日本、韩国等。



## 业务升级面临的挑战

在过去30多年的发展中, 锦源经历过中国制造备受追捧的年代, 但是, 金融危机以来, 纺织服装行业成为受冲击最大的行业之一。

## · 国际市场消费需求发生改变

最近两三年, 国际市场的消费主流定位开始转向快速产品, 客户保留的库存量很少, 对产品的市场性和时间性要求很高, 要求厂商的交货期从过去的两三个月缩短至一个月到一个半月。这使得生产商的淡旺季差别很大——以前锦源的淡季从本年11月中旬开始到次年2月, 订单数量是旺季的六成左右, 现在淡季从本年10月开始持续到次年3月, 订单数量仅为旺季的一半或三分之一。企业亟须从整体供应链管理入手, 缩短从客户下单到收货的响应时间, 以应对这种消费需求所带来的变化。

金融危机以来, 由于中国劳动力、资金、土地、环境等综合成本上涨, 纺织服装行业的生产逐渐向东南亚等地区转移, 订单也随之转移。然而,

由于这些地区基础设施相对不完善、物流发展条件受到制约, 加之目前劳动力效率低, 只能承接一些简单的可以长交货期的订单; 而需要有良好的物流条件支撑的短交货期快速订单, 仍然留在中国, 这将成为未来中国纺织服装业的订单常态。

## · 用工难、原材料成本上涨

身处劳动密集型行业, 锦源的成本上升主要体现在劳动力成本和原材料成本上。最近三四年, 锦源工人的工资年均涨幅在20%以上。相对于工人工资上涨, 公司所处的山东半岛, 近年来一直是用工荒的重灾区之一, 熟练工人严重短缺, 使得锦源一直挣扎于如何找到合适的劳动力并使其留下来工作。

其次, 羊毛衫制造行业有“半工半料”的说法——即固定成本中, 原料占一半, 机器设备等工具占另一半。最近几年, 羊毛衫行业所需的纱线等原料价格上涨明显, 也大幅推升了公司的成本。





## 公司应对措施

为了应对挑战，一方面，公司加强上游供应链管理，向原料厂派驻业务员监督生产；另一方面选择主动向产业链两端延伸发展，在海外设立贸易公司，将仓库延伸到海外，提升供应链反应效率。

### · 加强上游供应商管理，优化订单运行周期

由于生产原材料需要根据订单要求进行染色等处理，订单周期缩短不仅给锦源这样的生产商带来了挑战，上游的原料供应商也不得不面临相似的境况。为了保证原材料及时供应，锦源选择向原料厂派驻业务员，监督其生产进度，防止原料厂将其订单推后。

目前锦源的原料厂主要在山东境内，原料运送通过公路运输，周期视采购量不同而定。为规避价格波动、减少风险，锦源选择加入相关行业协会，集体采购原料、设备、配件和财产保险等，这样无论市场如何变化，锦源相对同行都不会处于劣势。

### · 设立海外贸易公司，提升供应链反应能力

面对新的市场变化和国际竞争形势，锦源将自己的产品订单重新定位成对物流要求较高的、单件衣

服重量大的粗针、短交期订单，通过提升订单量来弥补单位利润的下降。

锦源公司评估了自身的情况，发现了设计研发和营销通路两块短板，并有针对性地采取措施来补足。公司于 2013 年在美国设立分公司，通过聘请美国的设计师和营销人员，注册并打造自己的品牌，以最快的速度供应最优质的产品。相对于中国员工，美国设计师更了解当地市场的需求和消费习惯。目前锦源自有品牌产品已在美国商场开始销售。

设立海外分公司，并把仓库延伸至美国，帮助锦源有力掌握了国际运输选择权，节约了物流成本，提升了业务效率。锦源一改从前通过国内外贸公司承接二手订单出口的方式调整为通过承接一手订单，自行选择承运人，经由海运服务扩大单次出口规模，摊低成本，增加利润空间，还有效避免了过去为应对紧急情况而采用空运服务产生的较高物流成本。

锦源的海外公司可以根据销售情况，决定是否补货，这样不仅合理优化仓库利用率，避免了库存积压；而且减少了中间环节的费用，紧凑的时间安排为生产环节争取了更多时间。客户还可以选择到美国纽约仓库看到货物后，再支付大部分货款，增强了终端客户对锦源的信任度。

广东心里程集团有限公司

## 依靠供应链创新商业模式

完善供应链管理，不仅满足并强化了与国际知名公司的合作，后续行业还能成为此前商业模式和产品的升级反向带动前面产业的发展，企业由此形成了相对完整的产业链。



### 公司概况

广东心里程集团有限公司成立于2001年，是一家以电子信息产业为龙头，集平板电脑、一体机电脑和数码产品的生产、研发、品牌运营于一体的企业。公司总部位于深圳，在全国范围内规划了四大生产基地，其中郑州基地已投入运营；安徽蚌埠、山东威海基地正在建设中。目前公司主要出口产品为平板电脑、一体机电脑及数码产品，出口地区集中在东南亚、中东、非洲。



### 业务升级面临的挑战

过去几年间，心里程公司所处的电子信息行业正发生趋势性变化，不可避免地对公司升级带来一定挑战。

#### · 来自国际知名企业的订单向低成本国家转移

虽然全球订单仍在增长，但随着中国制造生产成本的上升，订单逐渐向东南亚等国家转移，中国生产商的订单数量出现下降。

#### · 国内市场的竞争压力

从供求关系看，中国的电子产品制造行业总体而

言产能过剩，生产商之间的价格竞争激烈。以心里程公司所处的城市深圳为例，这一行业的生产商既有小作坊，也有像心里程这样，具备一定规模、管理和认证体系的企业，但境外采购商信息不完全，倾向于通过网上搜索下单。

#### · 电子产品更新换代快

虽然心里程公司已进入快速发展阶段，但是电子产品更替很快，海内外的客户需求瞬息万变。如何在产品创新上树立优势，如何理顺商业模式、扩大利润率、增强企业竞争力，成为公司目前面临的重要挑战。

### 公司应对措施

在应对挑战过程中，心里程公司注重完善供应链管理，加强与国际知名公司合作，及时了解市场新动向；进行成本管控，提高利润率。同时，创新商业模式，转型成方案解决商，提升品牌影响力。

#### · 满足客户需求，完善供应链管理

心里程公司的业务之一，是为索尼、三星、苹果等全球电子产品巨头制造精密模具。为了巩固与国际科技巨头的合作，心里程公司以客户为中心，积极优化供应链管理。

为降低制造成本，近年来不少国际知名电子科技

巨头均在计划将原本设于中国的生产基地转向东南亚地区。对此，心里程公司也决定加快向拓展海外市场拓展的步伐，选择在客户所在地附近建厂供应产品，维护客户关系，降低跨境物流费用。当地客户不再需要跨国来回考察；心里程则可以在挖掘潜在客户、产品交付、售后服务方面，进行有效地成本管控。根据心里程公司的测算，在海外消费国设厂，可以减少 30%-40% 的运输、品牌运营及管理费用，在竞争中可相应增加利润。

此外，三星、索尼等公司有物流半径要求，心里程采取就近设厂的方式，在深圳的生产基地主要给索尼在惠州和广州的工厂，以及三星在东莞的工厂供货。在运输交通工具的选择上，综合时间成本、运送效率及运送距离等因素，主要采取空运的方式。同时，三星、索尼均要求供应商达到较高的绿色物流标准，公司更是积极贴合客户需求，包装和运输的物料均采取可再生资源，短途运货会选择可多次使用的胶框。货物运送完成后，随车带回运输物料和配送物料。

在上游供应链管理中，心里程选择了建设产业园的方式。以洛阳产业园为例，心里程将当地政府给予的优惠政策让利于上游生产链企业，邀请其零成本或低成本入驻产业园，优化了采购链条从而提高了效率，降低了心里程的物流成本。目前已有 23 家供应商进驻心里程的洛阳产业园。

此外，心里程尤其重视反向物流环节，以此增强客户对产品的忠诚度。虽然公司在当地有代理商、维修点等渠道，但是产品出现问题需要调换时，如果

一直通过空运邮寄回深圳，来回的运输费用高昂，侵蚀利润。而当公司在当地设厂后，不仅可以实现上门解决问题，积累产品数据，而且能够提高售后的服务水平，客户体验更好。通过强化反向物流环节的管控，增加客户满意度，加强了客户对产品的忠诚度。

### · 延伸产业链，创新商业模式

从最初的零部件制造商起家，心里程公司很快认识到这一生产模式的弊端：产品通常只能出售给成品制造商，发展空间有限，不仅没有自主品牌、技术，在销售回款上还会有两三个月的滞后期，处在产业链上的低端。

为改变这一被动局面，心里程开始生产整机产品，这样不仅可以利用自己制造的零部件，而且有更广的选择空间。目前心里程的整机产品已经形成中端品牌，产品从最初的 GPS 导航仪，发展到一体机电脑、平板电脑等数码类产品。

随着国内外竞争的加剧，心里程在努力提高技术水平的同时，在硬件产品中加入软件内容，推出智慧教育即电子书包项目，转型成为方案解决商。

三大产品彼此关联，后续行业是此前商业模式和产品的升级，而且会带动前面产业的发展。电子书包项目需要用到平板电脑，平板电脑的制造又需要给零部件制造环节提供模具注塑，公司产品形成了相对完整的产业链。

得益于上述改革措施，近几年，心里程的营业额年均增速达到 30%-40%。





## 结语

《“优强中国造”企业整备度指数调研报告》为中国出口制造业指明了发展方向。使企业通过了解其整备度水平，更好地适应竞争激烈且复杂多变的市场环境，把握发展机遇。

“优强中国造”企业整备度指数调研主要得出以下三点结论：

**首先**，中国出口制造企业在满分为 100 分的“优强中国造”企业整备度指数中得到 46.6 分。这一得分说明，中国出口制造业的发展机遇非常明朗，同时也有很大的提升空间。

**其次**，中国出口制造企业已经强烈意识到了影响业务发展及客户关系的关键要素。大多数企业在对于这些要素的认知度方面得分高于其实践度得分，恰恰说明了他们都已经认识到了变革的必要性。依据调研，那种因担心短期成本上升而产生变革惰性，甚至放弃转型尝试的情况在中国出口制造企业的发展现状中并不明显。

**第三**，“优强中国造”企业整备度指数各项措施指标与企业业务发展状况存在正相关性。那些已经开始实施转型、且在整备度方面得分较高的企业，其市场表现要远远好于尚未做好变革准备的同行。这些领先企业实现了产品和服务在全球更多市场的覆盖，代表了中国出口制造企业的明天。

基于此，《“优强中国造”企业整备度指数调研报告》总结出了中国出口制造企业需要变革的四大领域：

- **加深认知**：更加深入并细致地加强对客户业务、市场以及环境的洞察及理解
- **提升与客户的关系**：同客户进行更为紧密的合作，帮助客户解决问题——只有帮助客户成功，企业才能获得成功
- **强化物流管理**：通过物流创造附加价值，获得竞争优势
- **自主创新**：打造企业创新能力，制定企业战略

如果您希望进一步了解您的企业应如何利用这份报告，并获得定制化建议，请访问 UPS “Made in China 2.0 | 优强中国造”网站 ([www.ups.com/mic](http://www.ups.com/mic))。

我们相信，只有通过所有相关方进行持续的对话、交流和合作，才能找到最合适的解决方案。因此，我们诚邀政策决策者、意见领袖以及那些在全球价值链中发挥不同作用的大中小型企业一起，加入这场讨论。

中国的发展是全球贸易持续繁荣的关键一环，在这个充满活力的环境中，独创性和解决问题的能力正在孕育着各种前所未有的创新实践。我们希望围绕“优强中国造”的讨论能激发有关最佳商业模式的新思维，指导中国出口制造企业在“优强中国造”时代更好地发展。

能与您一起开启这段转型之旅，我们倍感荣幸。



UPS及财新传媒有限公司对本调研报告保留所有版权。

未经版权书面批准，不得以任何形式或方法对调研报告中的文字及图表、图片进行使用，包括抄录、转载、篡改或用于传播等。

©2014 美国联合包裹运送服务公司。UPS 字样、UPS 商标及其标志性棕色均为美国联合包裹运送服务公司的注册商标。版权所有。

MADE in CHINA 2.0  
优强中国造

