

在多中心世界 运筹帷幄

全球化与不断变化的营商环境

 ERNST & YOUNG
安永

目录

概要.....	4
在多中心世界营商的四大重点工作	8
2010年《安永全球化指数》	22
未来行动?	27

前言

随着全球经济从数十年来最严重的衰退中复苏过来，发达国家与新兴经济体之间、私营与公营部门之间，以及跨国机构与国家之间的关系不断出现变化。



全球各地不同的经济增长速度以及采用不同的方式促进经济复苏，包括刺激性经济政策或财政整合，以及全球各地不同的税收政策及法规正为跨国企业带来挑战。同时，新兴市场冒升促使一个多中心世界的出现。在这样的世界中，增长、创意及人才可来自世界任何地方。

要在当前的世界运筹帷幄，决胜千里，企业除了要具备全球规模经济及技能，以及制订全球策略外，也要深入了解各地的客户和市场，尤其是其法规及税收环境。他们也需要通过规模经济获得最大的利益但同时不能忽视个别市场的特色。

在这样的新环境下营商需要灵活性和专业知识，也就是说，需要把创新分散到不同地区性枢纽或寻找新的外部合作伙伴，通过以一种网络的方式进行创新工作。这就需要建立及培养具备多种背景及丰富全球工作经验的领导团队。

安永是业内全球整合程度最高的专业服务机构，我们长期以来认识到全球化是我们这个时代最重大的课题之一。我们于2009年委托经济学人智库 (Economist Intelligence Unit, 简称EIU) 协助编制《安永全球化指数》。今年是我们第二年编制该指数。我们获得1,000多名全球商界领袖的意见，探讨了对企业而言最重大的全球化元素。这些分析显示全球化正进入新的篇章，企业既需要有规模经济，也需了解各地情况，才能真正做到运筹帷幄，决胜千里。

A handwritten signature in black ink that reads "James S. Turley". The signature is fluid and cursive, written in a professional style.

安永
全球主席兼首席执行官
特黎 (James S. Turley)

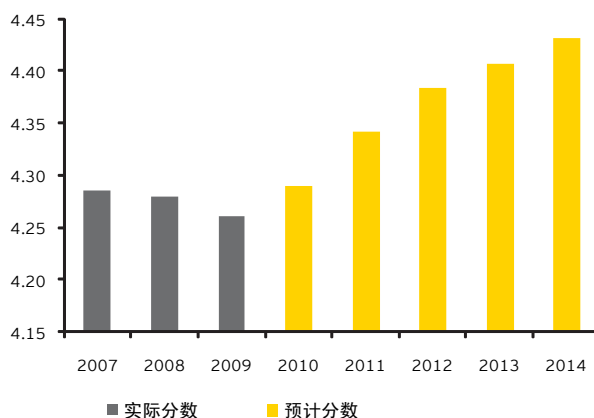
概要

全球化的新篇章

Thomas Friedman在他的2005年*The World is Flat* (《世界是平的》)一书中表示,全球化正把世界“抹平”,出现日渐平等的全球竞争环境。从很多方面而言,他是对的。近数十年来,大家无疑看到越来越多贸易、资本、文化及劳动力跨境流动和日趋整合的情况。跨境投资日渐增多及深化,不论是发达国家还是新兴市场,机遇及竞争同样普遍存在。

在这种东西方市场潜力趋同,加上经济逐渐复苏,各国与跨国企业之间更互相依赖的情况下,未来几年全球化的趋势必定持续下去。我们在此第二份年度《安永全球化指数》¹中预计,全球60个最大经济体的平均全球化指数,在经历2009年短暂停顿后,将在2010年至2014年间稳步上升(参看图表1)。

图表1: 全球化整体平均数值



资料来源: 2010年《安永全球化指数》

可是,从其他一些方面而言,尤其是从全球金融危机后世界不同国家和经济体的制高点来看,“扁平的世界”的理论看来远超事实。发达及发展中国家和经济体的财富差距正在扩大,中国及印度的增长率接近双位数字,而美国的增长只是短期性,部分欧洲国家还在努力维持复苏的势头。这就导致不同国家和经济体制订不同的政策,如一些新兴市场实施紧缩货币政策,美国则进一步刺激经济以及实施相应税务措施。

各国当前的经常账目收支状况参差不齐,主要新兴国家和经济体累积大量盈余,发达国家的赤字状况则进一步加剧。此外,虽然G20的态势如同在全球经济中涵盖更为广泛国家和经济体的“督导委员会”,但新兴经济体自信日增,美国主导性逐渐消失,这些都可能会造成地缘政治日益紧张。

1. 本报告编制的《安永全球化指数》是根据20个不同的指标计量并追踪全球60个最大经济体的表现。这些指标涵盖跨境业务整合的各主要方面。这些指数分为五大类:对贸易的开放程度、资本流动、科技及意念的交流、劳动力流动,以及文化整合性。该指数计量“相对”而非“绝对”的全球化程度,也就是说,一个经济体与其他经济体的贸易、投资、科技、劳动力及文化整合性是按相对于其国内生产总值计量,并非这些交流元素的绝对价值。因此,该指数反映了一个经济体被观察到或在该经济体可体验到的全球整合程度。

各个市场的营商环境及客户需求也有很大差异。消费力是其中一个明显例子。虽然差距正在缩小，但全球最大经济体的人均收入由中国约3,700美元到美国的46,000美元不等，也就是说，为一个市场制造/设计的产品及服务不可能适合另一个市场。

总的而言，当今的营商环境处于两种力量的角力，一方面是面临着全球扁平化所带来的影响，另一方面则是全球各地市场的重大差异。前者鼓励企业在全世界各地推展业务及营运模型，可是，企业也要针对各市场的差异采用本地化的策略。企业的未来挑战是在这些对衡的因素之间获得平衡，在获取规模经济效应的同时顾及当地的适用性。

关于本报告

“在多中心世界运筹帷幄”的内容根据三方面的一手资料编制：经济学人智库于2010年11月向全球各地1,050名高级企业管理人员进行的线上调查；2010年11月及12月与20名高级管理人员和专家的深入访谈；以及2010年《安永全球化指数》数据。这些数据计量按国内生产总值计算全球60个最大经济体的全球化程度。

应对多中心的世界

在全球化的经济环境下，增长、创意及人才可来自任何地方。机遇或竞争没有比当前更平均地分布于世界各地，发达国家与新兴市场的市场潜力已经改变，因此，跨国企业必须考虑列作“策略性”市场的数量已有所增加，可是同时，在这些市场中的机遇就性质而言也可南辕北辙。

全球化并不代表同质化。在发达市场，企业有历史悠久的商业模式及资产基础，但面对增长偏低的前景。新兴经济体的情况刚好相反。企业现在必须在一个“多中心世界”营运，即在发达及发展中市场都有着多个但发挥着不同影响的中心。

实际上，跨国企业必须以不同速度营运，使其策略同时配合高速及低速增长的市场。在高速增长市场制胜必须能够火速决策，并能迅速作出试验、学习及判断。对大型跨国企业而言，这可能需要重新审视其汇报路径，避免官僚制度，增加灵活性。可是，在发达国家制胜则需要不同的方式，更依赖效率及渐进式增长。

全球电子消费品零售商Best Buy的亚洲区执行副总裁Kal Patel表示：“在发达国家，你的最大挑战是重新调整现有资产对抗缓慢增长。在亚洲，你必须拥有完全不同的特质，主要挑战是能否作出试验、经历失败及够快作出调配资源的决定。”



安永首席执行官
John Ferraro

“当前的企业可在全球各地制造并销售产品，以及招聘员工。这就是全球化的“抹平”效应。可是，如果认为这代表同质化就不对。企业需要重视当地市场，以及如何利用不同员工的优势，建立更为强大的机构。”

企业在多中心世界运筹帷幄需要采用全新的管理方法。领先的企业不再采用自上而下、决策集中在公司总部的管理风格，而是授权地区管理人员制订计划及商业模式，切合当地的市场情况。这确保产品及服务适合当地客户，让企业可与灵活的、了解当地情况的竞争对手竞争。

在多中心的世界制胜

企业要在多中心的世界制胜，必须着重四大工作：

1. 重新定义全球及本地

企业需要在越来越多主要策略性市场适应当地市场需要，需要下放更多权力，但下放权力并不足够。让当地管理人员拥有过多自主权迅即造成效率低下，抵消全球规模经济带来的好处。因此，领先企业正采用更平衡的方法，除了授予当地自主权外，也要求当地管理人员按照全球一致的策略性方针处事，以及落实共同的企业文化及价值观，也需要懂得利用全球任何地方的专业技能及资源。

2. 制订“多中心”的创新方式

企业不再采用中央创新的方式，而是为不同定价改变产品或减少产品功能，越来越多把创新过程地区化，在几个主要策略性市场设立多个创新中心。产品、流程或元件主要为地区市场开发，但在适用于其他市场的情况下重新再用。此外，开放式的创新方式有助促进意念转移及创新。

3. 重新检讨与政府及税务机关的关系

政府行为对业务营运所带来的影响前所未有。出现这种新的变化，企业需审慎思考与公营部门的关系。一方面，多个国家和经济体的政府正设法增加税收和加强执法力度，企业需管理并预测在全球范围内的潜在风险。可是，与政府协作也能制造机遇，尤其在新兴市场，因为这些市场可能采用更自上而下的经济管理方法。

4. 建立具备丰富全球工作经验的多元领导团队

在快速增长市场制胜所需的技能与在更为成熟的市场所需的不同。虽然就近期而言，企业在发达国家获得成功多源于流程改进及提高效率，但新兴市场要求企业敢于试验、承担风险及具备创新精神。要平衡这些十分不同的技能，企业需要重新检视其领导团队的平衡和多元化程度。他们必须确保有适当的人才管理流程，培养具备这些综合技能的新一代多元化商界领袖。

在多中心世界营商的四大重点工作

1. 重新定义全球及本地

在多中心世界中，公司必须集中精力关注关键战略市场，确保他们向客户提供的产品及服务切合当地市场的需求。这意味着需要运用本地化的方法，也就是说，需要了解当地客户的意见，此外，产品及服务需要配合不同定价及预期的需求。

可是，尽管切合当地市场需要是一要务，但不应忽视规模经济所带来的效益。在为当地市场创造产品及服务的同时，企业也应汇集来自全球各地的相关资源和技能。他们也应寻找共同点或相似之处，以确保适用于一个市场的元件、流程或产品可复制及用于另一个市场。

企业需要做什么？

以当地客户为先

多中心世界要求企业的优先工作为考虑其产品或服务是否切合当地市场需求，而非规模经济所带来的效益。从效率的角度出发，企业往往倾向于把全球性产品及服务改造、配置，甚至改变功能，以适应当地市场的需求，但这种方式不可能长期取得成功。缺乏当地市场需要可抵消任何效率上带来的效益，尤其是当地的竞争对手如果能够通过其洞察力和知识，创造更适合当地客户需要的产品及服务时，强弱会变得悬殊。

安永中国咨询服务主管合伙人黎俊伟 (Nigel Knight) 说：“领先企业正在将产品、调研和业务拓展本地化，以反映当地市场的特性，并制订新的销售和业务拓展方法。这些方法包括采用往往是既合作又竞争（在某些市场合作，在某些市场竞争）的多种联盟及合作安排，促使业务规模迅速扩大。”

将精力集中在当地产品及服务市场要求企业授予区域管理人员更大自主权。美国马里兰大学战略学教授兼欧洲工商管理学院 (INSEAD) 客座教授 Anil Gupta 说：“在大型新兴市场，您需要迅速扩大规模。如果您还使用传统的‘推进型’模式，由公司总部为所在市场制订战略，靠的是与出现新实际情况距离万里之遥的人。因此，您需要的是当地的首席执行官在当地决策，不应约定俗成，和拥有从全球各地‘拉’入资源的自由度。”

自主权对新兴市场管理人员尤其重要。新兴市场的业务发展速度较发达市场快得多。全球多元化电力管理公司伊顿公司董事会主席兼首席执行官 Alexander Cutler 说：“发达国家的传统决策步伐在发展中国家不适用。您根本不能要求新兴市场管理人员每天做出决策时先要获得总部审批，这只会错失机遇。”

宏观经济因素也鼓励大家采用本地化的方法生产和提供产品及服务。Cutler认为对货币汇率波动的担忧已鼓励他的公司在当地生产。他解释道，除了经济增长率差异很大外，公司预期无法准确预测货币汇率的波动。他说：“因此，我们不希望出口产品和服务到使用这些货币的地区，于是将本地化生产作为基本战略。”

获得规模经济效应，但要更严格筛选

本地提供产品和服务至关重要，但钟摆的摆动幅度不应过大。过度的本地化可能引致失去凝聚力、工作重复、无法获得全球规模经济的优势。在为当地市场设计和开发产品的过程中，当地管理人员应能从全球各地引入和重新利用公司现有资源。

以通用电气为例，在亚洲的管理人员正开发于中国销售的手持式超声波机。他们的第一要务是当地客户，但他们也利用总部多年进行超声波研发的能力。通过这种方法，通用电气既创造出切合当地客户需求的产品，也同时高效利用公司全球资源，较没有通用电气丰富研发经验可资利用的当地竞争对手更有优势。

英国Logica公司首席执行官Craig Boundy说：“运用混合方法至关重要。您需要拥有与客户距离很近且对他们了如指掌的当地人员，但您也需要有相关技能和知识，有效地应对质量、数量和高效的流程的要求。”

获得规模经济效应也要寻找不同市场的共同需求，思考可重新使用的现有元件及流程。例如，思科公司注意到新兴市场几乎所有公营机构招标流程都有一个共同点：要求当地制造。思科新兴市场及全球化中心的互联网商业解决方案事业部战略咨询服务副总裁Mohsen Moazami解释道：“我们不需要每次面临这个问题时重新思考应对方法，我们已制订了一个公式，以可复制的方式建立当地生产能力。”



安永欧洲、中东、印度及非洲首席合伙人
Mark Otty

“强大的新兴市场正在为全球各地的公司创造机遇。如果这些市场对外开放、竞争激烈、发展快速，您需要持续创新以保持领先地位。”

两个市场相似的购买力也可是一个共同点（尽管这些国家在其他方面不尽相同）。例如，2010年12月，美国沃尔玛宣布将借用在南美洲成功的灵活紧凑型大卖场模式，以满足中国中低收入客户的需求。美国百思买（Best Buy）的Patel说道：“那就是我们所有人现在不得不采用的经营方式。我们必须把意念从一个地方转移到另一个地方，将概念从一个市场转移到另一个市场。”

长期以来，各公司已看到后台职能和系统的标准化是获得规模经济的一个途径。可是，尽管这种途径的重要性毋庸置疑，但并非一定放之四海而皆准。Patel说：“规模经济可能指实施一个全球共享的中央后台IT系统，但大家可能发现这可能使某些市场承担的成本过高，无法与行动迅速的当地公司竞争。”

保持一致的价值观和企业文化

多中心的世界可能要求有更大自主权和本地化，但企业文化和价值观是使企业团结一致的纽带。随着各公司开拓海外市场并将决策权授予当地管理人员，各公司必须确保全球各地有共享一致的企业文化和价值观。

强大的领导层有助确保企业文化和价值观融入整家企业，而且企业上下都加以遵守。如果一家公司在遥远的市场运营，公司总部对当地日常决策鞭长莫及，这点至关重要。公关公司Burson-Marsteller的英国首席执行官Matt Carter表示：“全球化是指需更严格监察和质询商业操守和价值观。大部分企业并未充分了解到一旦成为主要业者，即会引起很多人注意和监察您如何在各个市场的日常经营中传达您的价值观。”

企业文化和价值观十分重要，管理人员需要谨慎地在招募当地员工与外籍管理人员之间取得平衡，尤其在首次进入新市场时。当地员工固然深入了解当地客户的需求，并与当地利益关联方建立了关系，但有经验的外籍员工可作为公司整体企业文化和价值观的传承使者。

全球性人才及人才招聘专业机构Alexander Mann Solutions首席执行官说：“价值观绝对重要，那正是为何我们总是把了解企业文化，拥有当地专业知识的管理人员放在当地，并向其提供加速研习计划。如果您拥有强大的雇主品牌，您就有极大的机会藉以成为最佳雇主。”

在快速成长且员工流失率可能较发达市场高很多的新兴市场，强大的企业文化也可作为有效的留住员工的工具。思科公司的Moazami说：“如果您分析员工的流失率为何比预期的高，您会发现首要因素往往是未能贯彻强大一致的企业文化。这是非常重要但经常被忽视的一个方面。”



安永日本首席合伙人
Yoshitaka Kato

“最佳的跨国公司了解如何在照顾当地需求的同时建立规模经济的优势。他们既有全球战略，也能获取全球最佳的资源，在当地提供产品/服务，也有了解当地情况的专业知识。”

案例研究: 百思买

2010年3月,全球电子消费品零售商百思买经过重组,将全球业务划分为三大地区——美洲、欧洲和亚洲,每个地区各有一位执行副总裁管理每个地区,向首席执行官Brian Dunn报告。

这一重组其实是认同全球各地不同地区的业务需求和优先要务可存在很大差别。划分为三大地区的做法使每个地区可以按自己的步伐做出行动,这种做法胜于在单一的组织结构应用一个多速模式。

百思买摒弃发达市场与新兴市场的传统观念,在组织架构内同样重视美洲、欧洲和亚洲。百思买亚洲区执行副总裁Kal Patel表示:“我们尽量不说新兴市场,而是三个市场,这三个市场都是我们希望有增长的市场。我们不希望别人将我们视为主力于美国,其他地区仅为附属公司。”

每个地区有相当大的自由度制订自己的战略和商业模式。我们在亚洲采用实验性方法,意念可得到测试,如果成功,可快速扩大规模。Patel说:“您已获得各地区截然不同的竞争特性,需要有能力应对。因此,我们在亚洲有点像硅谷的初创公司那样,下注、选择方案,然后经营业务。”

从企业的其他元件引入资源和技能这一能力可创造规模,但百思买并非从一个市场向另一个市场转移全部经营模式或职能,而是采用选择性方法,分解业务流程并选择最适当的元件。Patel说:“我们的目标是摘取好的做法,以增量的方法将其转移。例如,我们可能喜欢加拿大的佣金制或产品/服务提供系统,就将其应用于亚洲某些地方。”

这种做法与大多数跨国公司的传统做法有很大差别,后者的目标是尽可能标准化和中心化。可是,尽管这种做法可能带来规模经济,Patel认为对满足不同市场的需求还不够灵活。他说:“您越多依赖核心业务能力,就越多附带常规标准。您需要在这些地区巧妙地建立商业模式,思考未来的竞争方法。您必须共享某些东西,但共享越多,不相关的机会越大。”

2. 制订“多中心”的创新方式

切合本地市场需求要求企业制订新的创新方式。这种方式不是先集中创新，再对产品进行改造或改变功能以适应不同的定价，而是不断降低创新流程的集中程度，在关键战略市场建立多个创新中心，并依靠外部合作伙伴获取创意与知识产权。

作为这个新方法的一部分，企业正反思于新兴市场进行创新的方法。目前，尽管新兴市场对其增长前景十分重要，我们访问的企业仅于新兴市场开展了相对较小的研发工作。总体来看，仅有16%受访企业表示其研发经费有四分之一以上投入新兴市场（见图表2）。

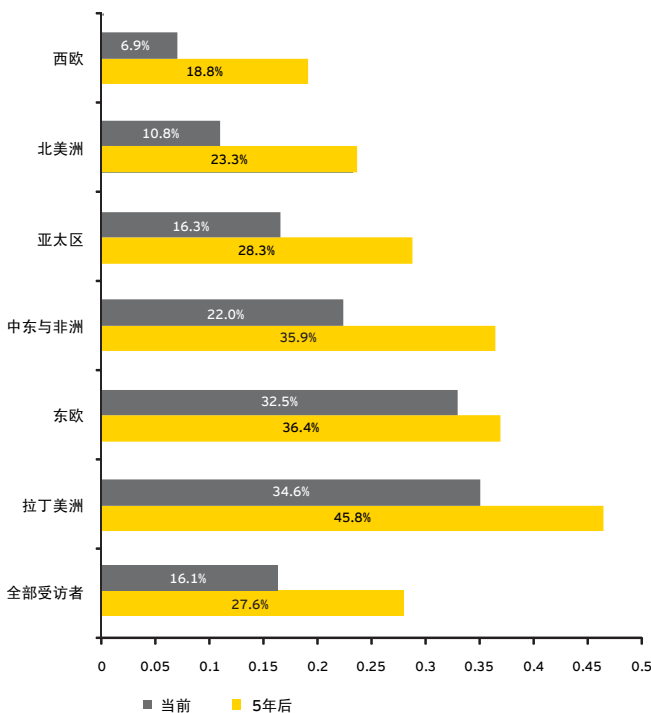
可是，未来五年这种状况将会改变。将四分之一以上的研发经费投入新兴市场的受访企业比例将会增加，西欧企业增加近三倍，北美企业增加两倍以上。总的来说，五年后将有约28%的企业把整体研发投入四分之一以上投入新兴市场。

在西方跨国公司不断增加于印度等国家的创新力度的同时，新兴市场的跨国公司也开始对西方市场进行类似的投资。印孚瑟斯 (Infosys) 总裁兼首席执行官Kris Gopalakrishnan说：“将来我们还会在欧美设立创新中心。技术让每个人有同等机会互相联系，距离并不是问题。”

企业于新兴市场进行研发的水平并不较多让人感到意外，但一些评论人士反而觉得这种异常情况很容易解释。国际创新与技术及产品研发公司Sagentia首席执行官Brent Hudson表示：“很多企业对于在加大新兴市场研发方面还是十分保守。很多公司在流程、合规与知识产权安全等问题上还存在顾虑。”

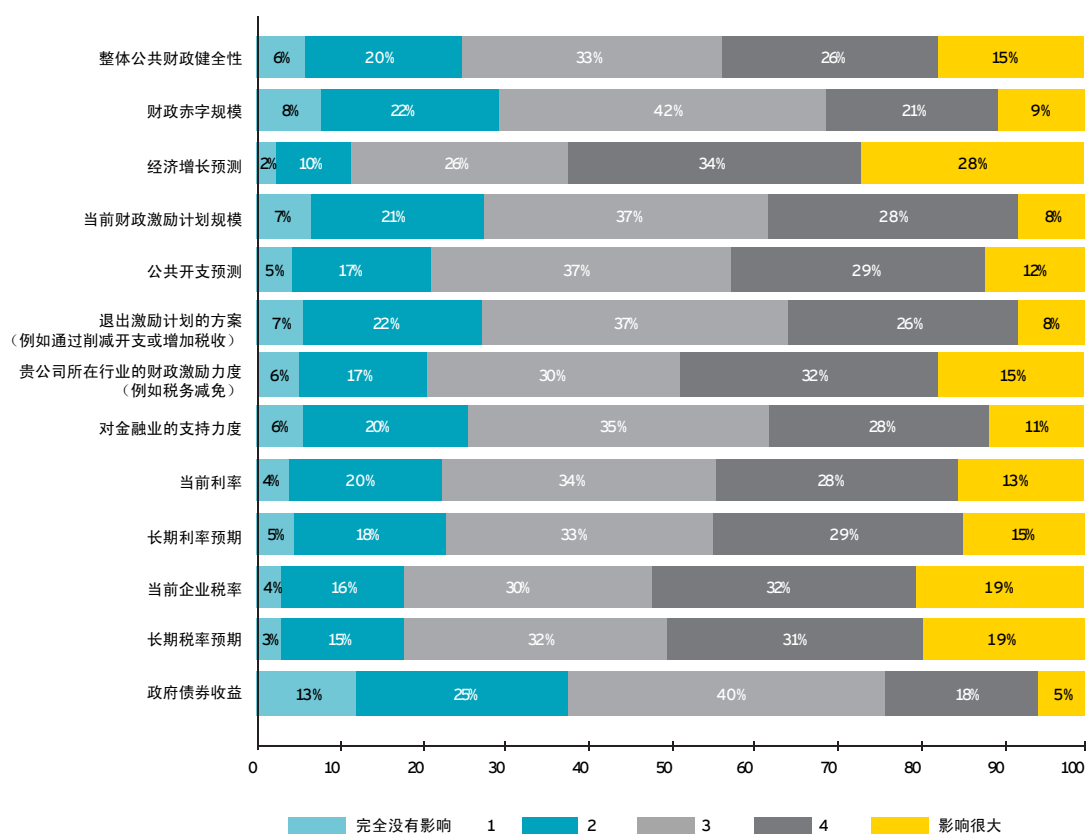
技能与毗邻市场等因素对研发设施选址的决策起到重要的推动作用，但税收也是一个因素。受访者也确实表示在企业为特定市场做出投资决策时，政府政策中最具影响力的部分就包括企业所得税率与针对其行业的财政激励措施等（见图表3）。

图表2: 当前贵公司将多少研发经费投入新兴市场?
(图表显示的是将研发经费的25%以上投入新兴市场的地区受访者比例)



资料来源: 2010年《安永全球化调查》

图表3: 对特定市场做出投资决策时, 下列国家政策的影响程度?



资料来源: 2010年《安永全球化调查》

并不较 世界各地政府均向企业提供一系列补贴、贷款与税务优惠, 目的很明确, 就是要吸引并留住开展研发活动的企业。

近年来, 绝大多数国家均提高并加强了对研发的支持, 同时启动一系列创新举措, 在许多企业试图控制创新研发经费投入的时候鼓励企业增加研发投入。

安永税务服务全球副主席Mark Weinberger表示: “税收政策正日益成为各地政府的经济工具。在全球金融危机期间, 全球各地都引入了刺激经济法案, 其中一半以上是通过提供多种税务优惠以刺激经济。针对研发投资提供新的税务优惠是政府着手实施刺激性财务政策的一个例子, 事实上, 货币政策已到了极限。”

企业需要做什么？

打破研发障碍

研发不再是由企业总部实施，然后移到其他市场的工作。企业需要采用一种更为开放的方法，依赖在关键战略市场的枢纽网络。随着企业在全球各地设立更多研发中心，他们应确保这些研发中心之间的联系，以及各中心之间的知识交流与人力资本流动性。实际上，调研结果显示团队的多样性能够激发创造性。创新意念因研发项目团队出现多种意见及讨论而启发，而这源于团队具有不同文化、背景与工作经验的成员。

塔塔咨询服务公司(TCS)即是一例。其管理的联合创新网络集合了包括学术机构、新兴公司、风险投资基金、业务伙伴与客户在内的内部与外部创新合作伙伴。TCS首席执行官N Chandrasekaran说：“我们不断为下一次获得的大成就而努力，我们采用的创新方法极具开放性。对企业来说，致力突破界限、开放创新流程日益重要。”

把调研本地化，即产品在本地开发，企业利用全球各地技能的做法正逐渐变得普遍。思科公司的Moazami表示：“多中心创新模式已经成为一种全球化趋势。这种趋势能够而且确实无处不在，而企业的责任就在于抓住全球各地的创意与创造力。”

企业在多中心的全球环境下实现创新，需要了解在何处可以获得专业知识以及如何结合这些知识。英国剑桥大学商学院印度与全球商业中心执行总监Navi Radjou表示：“大型跨国公司必须着手找出可用的各种创意、能力与资产。在多中心模式下，您要接受的事实是全球各地有多个此类中心，关键在于了解哪个中心有何种强项，然后依此把这些中心结合成一个全球网络。”



安永财务交易咨询服务全球副主席
Pip McCrostie

“随着新兴市场的经济实力提高，这些市场已成为真正的创意温床。其创造的新产品与商业模式正在发达与发展中市场同样得到更广泛的使用。”

尝试、学习与壮大

在进入新兴市场的过程中，企业需要有一种鼓励尝试，并不以失败为耻的态度，也就是说更像风险投资公司的行为模式——测试意念，如果成功则迅速推而广之。

已经习惯于发达市场创新速度的高层人员可能难于适应这种思维的变化。一个关键挑战在于多数公司都按高效率原则而非创新性而成立，着重建立可重复的高效流程与为客户及股东实现可预测的成果，这完全不配合某些市场，尤其是新兴市场，这些地方需要的是更具试验性的方法。

在新兴市场创新往往要求企业有新的商业模式与产品。例如，西方跨国公司必须从较高定价及较低数量的商业模式转为较低定价及数量高得多的商业模式。Moazami说：“新兴市场的企业每年都可能新增数以百万的客户。要想高速为这一庞大客户群提供低成本的服务，必须具无限创意，改变现有商业模式。”

考虑如何把创新意念重新包装或改变用途，使其适用于其他市场

尽管应针对本地客户进行产品设计，但这并不代表规模经济不能实现。企业既可以在具共通点的其他市场销售相同产品，也可把产品一些元素用作世界其他地方的产品平台的一部分。

同样，在公司运营所在的每个市场都建立研发实验室也是不实际的。美国达特茅斯大学塔克商学院(Tuck School of Business at Dartmouth)教授Vijay Govindarajan建议企业在全世界各地五至六个关键战略市场设立专责团队。他说：“由于规模的重要性，企业不希望重复工作。当您收到这六个战略市场的创新建议书时，必须于总部及在整个业务环节中对其评估，想想是否存在一些共通点，可使企业在另一个市场使用同样的创新意念，关键在于建立适用于本地战略市场但又可扩大，使其适用于其他市场的平台。”

此外，企业还可把开发新产品的创新流程复制及与其他市场分享，用于多个市场。例如帝亚吉欧(Diageo)公司就致力降低非洲最终产品的成本，最终出现了可用于其他市场的新技术解决方案。帝亚吉欧国际创新总监Chris Copeland表示：“新兴市场的创新极大地推动着我们扩大技术的边界。我们也越来越发现这项技术亦可用于我们所在的发达市场。”



安永美洲区首席合伙人
Steve Howe

“您永远也不会因为庞大而无法创新，而那些在所有市场促进‘内部创新精神’的企业则可鱼与熊掌兼得，即既有取之不尽的资源作为支持，也有源源不断的创新意念。”

案例研究：施乐 (Xerox)

文档管理公司施乐在2010年3月开设印度创新中心可说是其公司历史上的一次创举。在此之前，施乐已经成立了四家创新中心，不过都位于北美与欧洲。通过在世界第四大经济体建立第五家创新中心，施乐表明了其对亚洲地区的重大承诺，并了解到新兴市场的问题需要本土解决方案。

施乐印度创新中心位于钦奈，这个创新中心将把施乐的科学家和工程师与学术机构、研发实验室与行业合作伙伴等外部合作伙伴联系起来。施乐印度创新中心主管Meera Sampath看来，这种“开放式”的创新方法对创新中心的成功十分关键。他说：“要想具备打开新兴市场的能力，关键要素之一就是高度依靠合作伙伴。已经运营了一段时期的本土企业十分了解有关市场，而且能够切合当地客户的需求。所以说虽然我们可能无法使所有最优秀的人才为我们工作，但至少我们能够让他们与我们合作。”

成立印度创新中心的目的在于以为新兴市场定制产品与服务为首要重点。不过在Sampath看来这一转移涉及的范围更大。尽管产品可能针对新兴市场客户而设计，但此类创新元素可能再用于包括发达市场在内的全球其他市场。他说：“这就意味着我们能够利用世界任何地方的创新意念，可能可在其他地方应用同样的意念。”

在印度进行创新工作的相对较低成本，以及施乐了解到在很多情况下要在新兴市场建立新市场，突显了要在当地进行多次小规模实验来测试市场意念的重要性。他说：“如果我们能够了解到在这些充满挑战、低成本的环境下如何推广产品与服务，也就有一个大型平台让我们可在全球推广这些产品与服务。”

企业将通过一种交换计划鼓励各创新中心的研发人员到其他中心工作。他说：“我们对印度创新中心的愿景是这将是一个我们能够真正利用全球创新网络实力的地方。这个创新中心将成为使印度研发人员与施乐全球各地研发人员联系的重镇，特别让他们可把创意交叉植根及落实知识转移。”

3. 重新审视与政府及税务机关的关系

各地政府再次重返参与商业领域的工作，从紧急援助金融服务业和汽车业到重新执行产业政策不等。政府参与商业领域工作的程度是近期记忆以来最多。在发达国家，由于面对财政收入下降困境的政府重新思考其税收政策和管理，私营部门与公营部门之间的关系可能会变得更加紧张。对企业领导来说，这些趋势意味着需要在世界范围内重新评估与各国政府之间的传统关系，并思考如何才能在这个已经改变的环境中最好地执行其战略。

了解政治环境及其对企业经营能力的影响已成为一项核心能力。然而，根据我们的调查结果，企业在制订投资决策时还是相对不太关注政府政策。超过半数的受访者认为对投资决策具有影响力的唯一一项政府政策是经济增长预测和当前的税率（见图表3）。

美国加州大学伯克利分校(University of California, Berkeley)的政治学教授Steven Weber说：“在多数发达国家，政府关系过去极少被看作是企业的核心战略工作。很多人将看到他们很难妥协的事实：发达国家的政府如今在资本配置、谁能够收购贵公司和贵公司在那里投资等方面发挥重大决定作用。”

对新兴市场国家的企业来说，政府在商业领域扮演重要角色的情况并非陌生。美国马里兰大学(University of Maryland)教授Gupta说：“相比成熟经济体，在新兴市场包括政府在内的市场外利益关联方的角色重要得多。过去，相比新兴市场国家的企业，西方跨国企业与这些市场外各方打交道的程度较低。”

然而，我们建议发达国家的企业应致力填补这方面的落差，尤其是当他们加强于新兴市场拓展业务，应更着重政策问题。RSA公司首席运营官David Weymouth说：“在新兴经济体运营时必须以很不同的方式管理短期股东回报这种英美式文化。在很多新兴市场，企业都需依赖政府，而这些政府通常都更加关注建立金融业的长期价值，企业不会短期获得资本回报。”

企业需要做什么？

重新审视与政府打交道的方式

政府在商业领域中发挥更大作用，企业需重新审视与公营部门打交道的方式。建立与政府之间的有效关系，并有效地应对不断变化的监管环境仍将是竞争策略的关键元素。安永的黎俊伟说：“我们需要强调的是与有关的政府和监管部门密切合作的重要性。这既有助影响监管政策，加深理解，也能确保正确理解新出台法规的背景和目的。”

尝试与政府保持一般性的关系并不足够，很多企业发现他们需要发展一种比较紧密的合作伙伴关系。Burson-Marsteller的Carter说：“企业与政府之间需要更多互动。企业正意识到需要对有助于实现一些被视为正面的社会共同目标的方法更加敏感，以及更加善于运用商业方式推动落实。”

这种情况在新兴市场国家最为明显，很多经济体的政府都在执行自上而下式的现代化，并对私营部门和公营机构协助实现现代化将扮演的角色有明确的要求。了解到这一点，有相关专业知识的，并愿意与国家利益关联方合作，以实现这些目标的企业将发现有很多机遇。

例如，思科公司正与很多发展中国家的政府合作推出名为“国家改造”的项目，如开发新型宽带网络。思科公司的Moazami说：“所有新兴市场政府都认为宽带技术投资将为很多行业带来益处。通过直接与这些地区的政府合作，我们可以为这些地区的经济增长做出积极的贡献，同时为我们的公司创造重要的新市场。”

2010年6月，思科公司邀请俄罗斯总统德米特里·梅德韦杰夫(Dmitry Medvedev)参观其设于硅谷的基地，并承诺将投资10亿美元在俄罗斯推动企业家精神及可持续创新。该笔投资包括承诺于希望成为“俄罗斯硅谷”的新研发地区枢纽Skolkovo设立业务。此类性质的合作很可能仍将是新兴市场业务发展的重要一环。

由于发达市场的政府财政紧绌，他们将更多地寻求与私营机构合作进行基础设施、教育和医疗方面的项目。对政府来说，这种公私营机构的合作(PPP)有很多优点，包括可以将风险转移到私营机构、在投资的整个生命周期内分摊成本，以及将严格的业绩考核标准写进合同。这就提高了项目按期完成、不超出预算并达到约定质量标准的可能性。尽管各国在运用PPP方式的成熟度不尽相同，这种模式很可能成为未来几年对很多企业而言日益重大的机遇。

了解税收政策及管理方面的变化趋势

这次金融危机对税收政策及管理产生了深远影响。由于很多发达国家的货币政策已达极限，财政政策已成为政府促进经济增长和投资的日益重要手段。安永税务服务全球副主席Mark Weinberger说：“税收政策正越来越多地被各国政府用作经济管理的手段。在此次金融危机期间，半数以上出台的刺激经济措施都是某种形式的税务优惠举措。”

值得注意的是，发达国家即使有严重财政困难，都不大愿意提高企业所得税率，很多情况下甚至继续降低企业所得税率。过去10年中，90%以上的经济合作与发展组织成员国都降低了其企业所得税率。对很多国家来说，税收竞争仍然是政府的一项政策重点。受访者最希望看到他们的政府落实的政策是减低企业所得税率（见图表5）。Weinberger说：“各国政府尽管都在努力地提高财政收入，但仍然希望保持税务上的竞争力，以确保他们可以继续吸引跨国企业的投资。”



安永税务服务全球副主席
Mark Weinberger

“企业正在适应政府于商业领域发挥更大作用的趋势以及由此所产生迅速改变的监管环境。很多企业将需要与政府及其他监管机构建立良好的关系，采用更协作的方式应对这种变化。”

可是，尽管在税收政策方面保持竞争力仍然是多国的重要目标，但是为了减少财政赤字以及解决财政收入不足问题，某种形式的税率上升基本上不可避免。此外，尽管方法多种多样，但间接税和所得税通常都被看作最可能上升的项目。同时，各地政府都在加强执行力度，并寻求获得和分享其他管辖区的相关信息。Weinberger说：“各国政府都在努力提高其执行政策的效率，也就是说，他们更关注从税收角度看被视为有较高风险的活动和交易。他们大大加强了协作，在税收规划上分享信息，以消除任何税收套利和滥用现象。”

这种不断变化的环境为跨国企业带来了巨大的不确定性。随着税务问题成为影响跨国企业作出经营业务地区决策的重要考虑因素，税务风险日益成为各企业董事会层级关注的问题。Weinberger说：“企业需要管理全球税务风险。他们应该意识到经营业务的任何地区的政策变化，以及其可能对企业产生的影响，还需要预测当地政府加大执行力度及对他们造成的挑战，让企业投资者、董事会成员和审计委员会不会面对意料之外，突然出现的任何重大潜在争议或诉讼。”

税务争议不断增加，外国投资者发现自己正处于火线上。2010年11月，印度一个法院裁定沃达丰(Vodafone)必须为收购香港的和记黄埔印度子公司Hutchison Essar支付资本所得税（尽管该交易只涉及两家海外子公司）。目前，该案件已经被提交最高法院，如果一旦败诉，沃达丰将可能需要支付高达25亿美元的税金。

美国加州大学伯克利分校的Weber教授认为沃达丰这样的案件表明，各国政府努力通过税收提高收入还是其次，更重要的是希望影响全球投资者和跨境收购者的行为。他说：“这又是政府积极参与商业事务，并愿意使用更多产业政策新手段的另一个明证。”

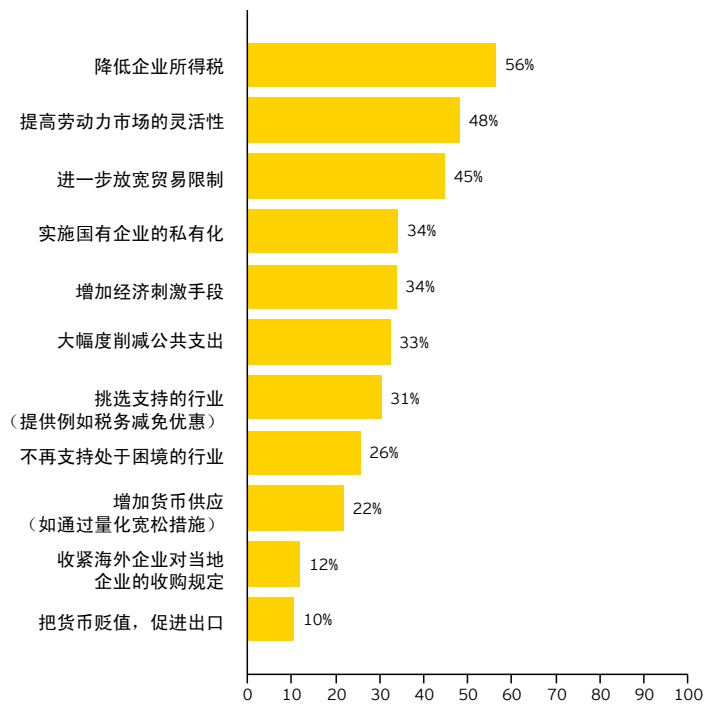
持续重视税收竞争可能将为有意于海外投资，重新考虑全球资产配置和战略重点的企业制造重大优势。企业必须了解税务政策的最新趋势，确保把这种优势最大化。这种趋势也突显了企业管理层需要让税务职能部门参与企业投资决策流程的必要性，最好一开始就参与。



安永公共政策、可持续发展及利益关联方关系管理
全球副主席
Beth Brooke

“对于20国集团领导人所倡导的国际财务报告准则，我们仍然对其最终成为单一一套优质全球会计和财务报告准则的前景感到乐观。如果成为事实，将为处于复杂而且互相联系的世界的全球企业和投资者带来更高的透明度，并有助于为他们创造平等的竞争环境。”

图表4: 您希望政府落实下列哪些政策，以刺激投资和推动业务增长?

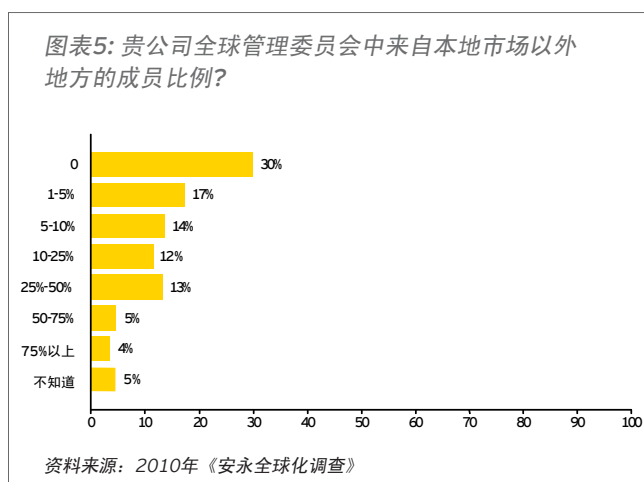


资料来源: 2010年《安永全球化调查》

4. 建立具备丰富全球工作经验的多元领导团队

由没有离开过公司总部的员工组成的同质化管理团队模式越来越不适用。企业需要确保管理团队成员有不同背景、年龄、种族和性别，同时具备从事快速和缓慢增长市场业务工作的经验。

然而，尽管大家都了解到多元化带来的好处，但企业仍努力将想法转化为行动。三成的受访者表示他们的管理团队中没有任何成员来自本地市场以外地方，而且管理委员会成员中有半数以上高级管理人员来自本地市场以外地方的比例不足10%（见图表5）。



随着全球各地的企业都将希望寄托在新兴市场的增长上，大部分时间在西方国家工作的管理人员并不具备应对企业不断变化的需求的能力。一家从事董事会层级高管招聘与评估的机构罗盛咨询(Russell Reynolds Associates)公司欧洲业务主管Symon Elliott说：“西方国家的管理人员较少具备业绩保持两位数增长的工作经验，也不了解这种增长速度下在服务提供、生产能力或人力资本方面带来的挑战。”

在新兴市场制胜所需的技能和能力往往与在发达经济体获得决定性成功所需的完全不同。美国马里兰大学(University of Maryland)教授Gupta说：“进入西方国家跨国企业高层的人员均是在成熟市场取得成功的人士。他们十分擅长管理营运效率以及严格在以流程驱动的模式下工作。相反，新兴经济体需要创新方式，并需要灵活根据流程工作，因为您作出的决策速度是发达经济体的四倍。”

随着企业采用越来越进取的全球业务扩张战略，了解未来战略市场的高级管理人员变得非常重要。越来越多公司了解这一点。例如，2010年4月，信用卡万事达公司宣布任命Ajay Banga为新首席执行官。他在印度出生和接受教育。此前，他曾在Citi任职，负责亚太区业务。对他的任命向市场发出了一个强烈的信号，让大家知道该公司期望长期的业务发展所在地。

同样，新兴市场的企业正寻求具备西方国家工作经验的人士协助带领企业进行业务扩张。2010年初，塔塔汽车(Tata Motors)宣布任命前通用汽车欧洲业务主管Carl-Peter Forster为集团新首席执行官。其在发达市场拓展业务的长期经验再次清楚地表明塔塔汽车计划向西方国家扩张业务。安永的黎俊伟表示：“发展中经济体的跨国企业正致力于为领导团队注入国外人才，以配合其区域和宏大的全球业务增长目标。”

对一些公司而言，具备国际工作经验正成为进入的必须条件之一。塔塔咨询服务公司的N Chandrasekaran表示：

“我的排行榜前250名管理人员都有达一半时间在最少三个海外市场工作的经验。我们鼓励所有市场的主要管理人员到国外工作，以增加全球工作经验。”

我们必须广义看多元化，这涵盖不同性别、种族、年龄、技能和工作经验，强调以下两个方面的重要性：利用广泛背景的人才，打破过去阻碍妇女和某些不同种族和文化背景的其他人士大量晋升为领导层的障碍。

未来制胜的企业将是通过战略性领导培训与发展计划培养多元领导层，并将权力下放予他们的企业。

大家都深知多元化管理团队带来的好处。过去二十年，不断有学术研究结果显示多元化和提升市场份额或组织效益之间的关系。例如，Catalyst于2007年发布的一份研究报告的结论是妇女担任董事会成员数目较多的财富500强公司的股权收益，较数目最少的公司高53%。Alexander Mann Solutions首席执行官Rosaleen Blair说：“您需要有不同文化背景和工作经验的多元化人员，才能建立业绩最好的领导团队。”

受访者整体同意这一观点。略超过半数的受访者认为多元化与良好声誉和财务业绩有关联（见图表6）。仅有15%的受访者认为多元化不会对声誉或业绩带来正面影响。

一个多元化的管理团队可能会对招聘和留住人才带来正面的影响，尤其在人才流失率可能很高的快速发展的新兴市场。如果新员工看到公司高层成员包括背景、性别或种族与其相似的人员，他们将更有可能认为其经验将获得高层的重视。同质化管理团队发出的信息则是对其他类型的人员而言，存在一个可能难以逾越的无形障碍。

企业需要做什么？

落实鼓励具备不同经验、背景、性别、年龄和文化背景的多元化人才管理计划。

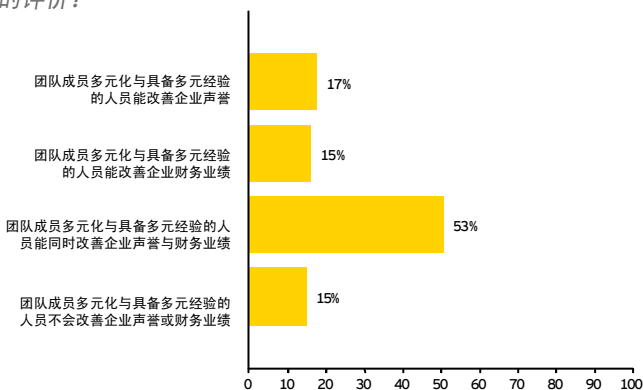
为了组建具备快速增长和更成熟市场工作经验的领导团队，企业需在人才管理计划中制订更灵活的国际人员流动政策。Blair说：“对有意在全球各地经营业务的企业而言，人员流动性将十分重要。实施人员轮换，以获取全球工作经验的人才管理计划的企业将拥有一大优势。”

被派驻到新兴市场曾一度被视为相当于被边缘化，如今却必须被视作为高级管理层技能组合的一个重要组成部分。同样，来自新兴市场的管理人员必须给予到发达市场工作的机会，这并应视为他们个人事业发展计划的一部分。

越来越多企业正严格实施全球性领导培训与发展计划，让管理人员获得在不同地区工作的机会，为晋升到高级领导职位做好准备。例如，汇丰银行为新毕业生安排国际管理人员培训与发展计划。每隔18-24个月，每人就获得新的工作安排。该计划为银行培养出许多高级管理人员。

员工更多流动看来很合理，但也可能常常遇到阻力。更广泛采取这一举措的一大障碍是管理人员一般希望留住优秀员工，而非看到他们中途调往全球各地。这更多出现于经历过规模缩小，资源可能紧张的企业。Blair说：“留住人才的愿望可以理解，但这是一个短视的想法。如果您希望企业生存下去，并有良好发展，就不仅要培养人才，还要让人才到全球各地去。”

图表6: 以下哪种说法最切合您对多元化与声誉/财务业绩之间关系的评价？



资料来源：2010年《安永全球化调查》

改用新领导风格

决策模式转向更高分散和下放自治权可能要求企业领导改变管理风格。企业领导不应维持指挥和控制的心态，而需给予地区管理人员在本地做出决策的自由度，无需事无大小都要经过总部的审批。此外，企业亦需要认同不同地区发展速度的差异，因而需要采取不同方式实现目标。

剑桥大学佳奇商学院(Cambridge Judge Business School)印度和全球商业中心的Navi Radjou以管弦乐队和爵士乐队的不同之处作为比喻。管弦乐队要跟着指挥家的指挥进行演奏，而爵士乐队更依赖即兴创作和个人才能，以达致自身形式的和谐。他说：“相对于自上而下的管理，爵士乐队充斥自下而上的试验，而企业亦存在同样情况。我想说的是，未来的领导风格将更注重引导，而不是规定员工应如何工作。”

更加接受多种观点

未来的商界领袖必须能接受企业内的复杂性以及可能出现的多种观点。他们需要确保每一个工作小组、管理计划和领导团队都具多样性，并且了解如何利用这种优势。Radjou说：“商界领袖需要找出如何管理公司内多种观点和意见。可是，与其致力趋同（这是较为容易的方式），公司需要鼓励趋异性，因为这能带来多样性，而多样性就能带来更多创新意念。如果您想解决复杂问题，答案是不要简单处理。”

企业也要记住多元化体现在多个方面。在最大限度利用文化与性别多样性的同时，尤其在许多市场人口日渐老龄化的情况下，企业将日益需要懂得管理不同年代的员工。Radjou说：“到2020年，企业的人员将主要由三代人组成，适合一代人的人力资源战略可能不适用于另一代人。如果企业希望建立高效团队并留住高效员工，就需要了解这些差异。”



安永亚太区管理合伙人

彭乐庭 Lou Pagnutti

“欢迎有不同观点及不同背景的人员加盟势必能激发创意和新思维。人才管理计划必须了解到高潜力的管理人员不必出自同一模型。”

安永于2011年1月达沃斯世界经济论坛举行期间发布了一份题为“领导无边界：互联世界中的包容性思维”调研报告。该报告向领导者建议三种实用方法，提高他们从多种观点获益的程度。

1. 采取不同的思维方式：在面对不确定性时进行协作
包容性领导者之间以不受规范的思维方式进行最大程度的协作，以应对我们日益全球化、动荡、不确定、复杂且不明确的世界所带来的挑战。

2. 改变学习方式：寻求不同的观点和经验
融入到多种观点和文化背景的环境对未来领导者和员工在全球范围内竞争至关重要。

3. 采取不同的行动：支持与您不同的员工
即使是无心之失，偏见的情况根深蒂固，领导者必须有意识地了解和克服这些偏见，而且还需要推而广之，促使领导团队改变面貌。

2010年 《安永全球化指数》



计量全球化程度

数十年来虽然我们目睹了全球各国之间的整合不断深化，但全球经济危机所带来的震荡使一些评论员质疑全球化是否会朝逆向发展。国际资金流动及贸易额在2009年间大幅减少，全球化的进程出现了短暂性的逆转，但这只是暂时现象。为本报告编制的《安永全球化指数》显示2010年全球步伐重新启动，预计这种态势将持续稳步上升。

科技仍是推动全球化深化的主要因素。在新兴市场迅速被采用的互联网及移动科技是推动贸易、资本、文化及劳动力进一步整合的强大引擎，而在某些情况下新兴市场在科技基建方面超越西方国家。对希望在多中心世界制胜的企业而言，科技是把不同市场及营运无缝整合为一体的重要工具。

关于《安永全球化指数》

《安永全球化指数》根据20个不同的指标计量并追踪全球60个最大经济体的表现。这些指标涵盖跨境业务整合的各主要方面，分为五大类：对贸易的开放程度、资本流动、科技及意念的交流、劳动力流动，以及文化整合性。这些因素已就520名从事国际业务的受访高级管理人员按其对各因素的重要性而加权。每个类别的细分指数也有细分权重。挑选的定量数据及定性指标包括来自一系列可予信赖的来源。我们计量各国在一段特定时间内的变化，可观察到1995年以来各国在全球化方面的增减程度，也可用以预测2014年前可能出现的情况。

在今年的报告中，经济学人智库更新了1995年至2013年之间各年度的《安永全球化指数》，并延长至2014年。我们修订该指数时使用了该指数每年最新的数据，因此可以看到最新的全球化情况。

如欲参看更多《安永全球化指数》的信息，请浏览 www.ey.com/globalization。

2010年《安永全球化指数》

《安永全球化指数》旨在计量根据国内生产总值计算排名前60位的经济体与其他经济体的联系程度。该表按与企业最相关的5大方面列出各国（或经济体，如适用）的细分值。

总体	国家或经济体	2010年 综合指数	1995年 综合指数	2010年 贸易额	2010年 资本	2010年 科技	2010年 文化	2010年 劳动力
1	香港（特别行政区）	7.48	5.45	9.78	7.91	5.87	9.25	4.57
2	爱尔兰	7.34	4.93	6.66	7.11	9.49	7.20	6.10
3	新加坡	6.78	5.91	9.55	6.16	5.58	8.11	4.37
4	丹麦	5.93	4.20	5.17	6.05	8.92	4.74	4.41
5	瑞士	5.86	3.99	5.12	5.50	6.20	5.97	6.62
6	比利时	5.82	4.50	6.21	6.44	6.67	4.63	4.81
7	瑞典	5.80	4.04	5.32	6.10	8.18	4.70	4.38
8	荷兰	5.59	4.57	6.01	6.09	6.10	4.65	4.85
9	匈牙利	5.35	4.39	6.06	5.22	5.87	4.92	4.48
10	芬兰	5.29	3.85	4.93	5.60	7.35	4.31	3.98
11	斯洛伐克	5.16	3.25	6.00	4.83	3.89	6.41	4.83
12	台湾	5.15	3.90	5.72	5.13	6.04	4.12	4.43
13	以色列	5.11	4.71	4.84	5.22	6.38	5.18	3.83
14	奥地利	5.10	4.38	5.50	5.39	5.56	5.25	3.70
15	英国	5.00	4.14	4.63	5.75	5.78	4.55	4.12
16	德国	4.89	3.78	5.30	5.24	5.39	4.44	3.88
17	加拿大	4.89	4.07	4.91	5.40	4.96	5.05	4.07
18	法国	4.71	3.80	4.34	5.46	5.10	4.48	4.10
19	挪威	4.67	3.50	4.56	5.61	4.87	3.87	4.27
20	捷克共和国	4.67	3.47	5.74	4.90	4.52	4.01	3.95
21	西班牙	4.61	3.65	4.57	4.97	4.14	4.47	4.91
22	葡萄牙	4.49	4.15	4.04	4.96	3.82	4.56	5.17
23	保加利亚	4.48	3.56	5.40	4.76	3.69	4.18	4.27
24	新西兰	4.48	3.67	4.60	5.16	4.36	4.43	3.79
25	波兰	4.48	3.01	4.68	4.97	3.86	4.39	4.44
26	澳大利亚	4.43	3.66	4.36	5.45	4.30	4.08	3.82
27	马来西亚	4.43	3.88	6.20	5.04	3.16	4.13	3.37
28	美国	4.41	3.57	4.48	5.35	4.60	4.15	3.33
29	智利	4.32	3.51	4.73	6.32	3.11	3.52	3.68
30	罗马尼亚	4.32	2.65	4.49	4.72	3.59	3.97	4.79

总体	国家或经济体	2010年 综合指数	1995年 综合指数	2010年 贸易额	2010年 资本	2010年 科技	2010年 文化	2010年 劳动力
31	意大利	4.32	3.40	4.10	4.62	4.26	4.16	4.43
32	沙特阿拉伯	4.21	3.30	4.79	5.19	3.21	2.48	5.10
33	韩国	4.17	2.81	5.10	4.66	4.76	2.84	3.07
34	越南	4.15	2.73	5.63	5.04	3.02	2.53	4.13
35	希腊	4.08	3.79	3.65	4.37	3.83	4.58	4.06
36	墨西哥	3.81	3.03	4.65	4.88	2.78	3.52	3.05
37	泰国	3.77	2.99	5.38	4.32	2.43	3.44	3.06
38	菲律宾	3.74	2.90	4.51	4.12	1.43	3.29	5.41
39	中国	3.63	2.69	4.15	4.75	3.53	2.55	2.90
40	哥伦比亚	3.61	2.94	3.30	4.69	3.21	3.33	3.49
41	秘鲁	3.58	2.93	4.16	4.69	2.48	3.34	3.10
42	日本	3.57	2.73	3.97	4.55	4.52	1.94	2.43
43	乌克兰	3.49	2.42	4.13	3.38	3.40	3.09	3.35
44	土耳其	3.43	2.98	3.91	4.27	3.33	2.82	2.61
45	埃及	3.39	3.16	3.76	4.64	1.93	2.63	3.86
46	巴西	3.37	2.77	3.48	4.70	2.72	3.29	2.56
47	斯里兰卡	3.36	3.27	3.29	4.33	1.46	3.31	4.53
48	厄瓜多尔	3.28	2.69	3.83	3.07	2.55	2.61	4.30
49	阿根廷	3.18	3.15	3.04	3.47	2.98	3.41	3.05
50	巴基斯坦	3.14	2.69	2.66	4.53	1.47	1.75	5.25
51	俄罗斯	3.13	2.55	3.73	3.46	3.24	2.03	2.93
52	阿塞拜疆	3.11	3.07	3.21	3.25	2.52	2.79	3.79
53	哈萨克斯坦	3.09	2.49	3.43	3.78	2.26	2.86	3.03
54	南非	3.04	2.69	3.86	4.23	1.47	2.72	2.83
55	尼日利亚	3.03	2.57	2.40	3.66	1.90	2.50	4.81
56	印度尼西亚	3.00	2.70	4.18	3.76	1.78	2.53	2.54
57	印度	2.96	2.60	3.06	4.13	1.51	2.51	3.55
58	委内瑞拉	2.85	2.62	2.85	2.72	2.68	3.36	2.74
59	阿尔及利亚	2.62	2.51	3.16	3.46	1.86	1.82	2.65
60	伊朗	2.27	1.87	2.56	2.31	2.72	1.82	1.82

《安永全球化指数》— 指标、来源和权重

《安永全球化指数》旨在识别与企业最相关的全球化主要指标。下表显示按标题的类别使用的个别指标及其来源。这些类别按对520位商界领袖的调查采集的意见加权。

类别及指标	资料来源
商品及服务流动 商界领袖权重: 22%	
贸易总额（出口+进口）占国内生产总值的百分比	国民账户
贸易开放程度（5=非常高）	经济学人智库的分析员提供的1-5级评分
关税及非关税壁垒（5=低）	经济学人智库的分析员提供的1-5级评分
贸易的便利程度（跨境）（5=非常便利）	经济学人智库的分析员提供的1-5级评分
经常项目的限制（5=低）	经济学人智库的分析员提供的1-5级评分
资本和融资流动 商界领袖权重: 21%	
外国直接投资（流入及流出，占国内生产总值的百分比）	国民账户
组合资本流动（流入及流出，占国内生产总值的百分比）	国民账户
政府对外国投资的政策（5=非常鼓励）	经济学人智库的分析员提供的1-5级评分
征用风险（5=不存在）	经济学人智库的分析员提供的1-5级评分
投资保护计划（5=非常好）	经济学人智库的分析员评分
本土偏私主义（5=无偏私，公平的竞争环境）	经济学人智库的分析员评分
科技和意念交流 商界领袖权重: 21%	
研发贸易（输入及输出，占国内生产总值的百分比）	国际收支平衡表；经济学人智库的预测
宽带用户（每100人）	国际电信联盟
互联网用户（每100人）	国际电信联盟
劳动力流动 商界领袖权重: 19%	
移民净额（占总人口百分比）	联合国统计
当期的迁移（迁入及迁出，占国内生产总值的百分比）	国际货币基金组织《国际财务统计》
招聘外国人（5=容易）	经济学人智库的分析员的1-5级评分
文化整合 商界领袖权重: 17%	
旅游业（输入及输出，每1,000人）	世界旅游组织
通过固网致电外国的人均时间（按分计）	国际电信联盟
国家文化对外国影响的开放程度（5=非常开放）	经济学人智库的分析员的1-5级评分

未来行动？

新兴市场经济快速增长，贸易及投资更多方向的流动的结果是出现一个多中心的世界，机遇、技能及竞争的影响力遍及多个领域。虽然全球化持续让意念、科技、资金及劳动力自由跨境流动，但全球还不是扁平。由于各地经济增长速度不同，发达与新兴经济体企业的全球化步伐和重点工作有很大差别。由于各地的文化、商业及法规环境不同，企业需采用多种不同进入市场及产品策略。

企业要应对多中心世界，在组织结构安排，以及业务管理及经营方式方面需有不同的思维，有时甚至与传统的智慧有很大差别。领先企业了解到他们必须让本地管理人员有更大的自主权，尤其在新兴市场，因为这些市场的业务发展步伐要求迅速的决策。可是，下放自主权虽然对确保策略和执行的相关性和及时性十分重要，但这些策略和执行举措必须要在一个涵盖企业全球文化、价值观及企业目标的整体框架中进行。地区自主权十分重要，但如果在缺乏指导原则及了解如何实现规模经济的情况下，下放权力可能会迅速削弱全球业务带来的优势。

在快速增长的市场制胜所需的技能与较成熟市场所需的不同。跨国企业领导团队越来越需要重视有从事快速增长市场业务经验的管理人员。增长方面，这些始终很可能是全球最重要的地区。有意晋升领导层的管理人员以及企业整体了解到需要建立以不同速度经营业务的能力，并需要能够接受不同的观点。这是一项难以拿捏得准的工作，但如果能够驾驭得好，就会有很多商机。

安永 — 全球化的领先者

安永长期以来都了解到全球化是当今最重大的课题之一。因此我们改变安永的组织结构，以切合客户与我们的员工不断变化的需求。我们的客户不论在全球那里经营业务，都需要整合的跨境服务与同样的高水平服务。我们的员工希望在具备全球视野及包容性的机构发展事业。我们并非是一个松散地把各国的业务组合在一起的机构，我们在思维、行动及结构方面是全球整合性最高的专业服务机构。我们这家高度整合机构的核心是141,000名员工。

我们的全球业务高度整合，可较竞争对手更快做出回应。不论客户位于何处，我们都可找到适当员工及调动背景更广泛、经验更丰富的团队，在全球各地提供无缝的服务。我们可在任何地方作出一致的磋商、落实工作及调动资源。我们的全球工作方法也可加强我们在制订及落实全球政策及工作方面的能力，提高服务质量。

安永具备业内独特的全球组织结构，能最有效满足当今及未来的企业需要。我们有强大的全球领导团队，负责制订统一的全球战略和识别优先处理事项。为了确保我们能高效和有效率地工作，我们将公司法人实体组成人员和收入规模相近的业务单位。

这些业务单位按四个地区划分：美洲；欧洲、中东、印度及非洲；亚太；以及日本。每个业务单位的领导团队都直接与地区及全球领导一起工作，确保无误地落实工作。这种理顺的结构让我们能迅速做出决策，确保战略顺利实施，并在客户经营业务的各地提供优质服务。

联系安永

吴港平

安永中国主席及大中华首席合伙人

电话号码: + 86 21 2228 3288

电邮: albert.ng@cn.ey.com

曾鹏森

华北地区主管合伙人

电话号码: + 86 10 5815 2902

电邮: joe.tsang@cn.ey.com

梁伟立

华中地区主管合伙人

电话号码: + 86 21 2228 2128

电邮: philip.leung@cn.ey.com

蔡伟荣

华南地区主管合伙人

电话号码: + 86 755 2502 8298

电邮: ringo.choi@cn.ey.com

陈瑞娟

香港及澳门地区主管合伙人

电话号码: + 852 2846 9921

电邮: agnes.chan@hk.ey.com

周雪凤

合伙人

电话号码: + 852 2629 3051

电邮: dilys.chau@hk.ey.com

如欲进一步了解安永如何帮助企业应对全球化环境, 请浏览:

www.ey.com/globalization (英文版)

笔记

Ernst & Young 安永

Assurance 审计 | Tax 税务 | Transactions 财务交易 | Advisory 咨询

关于安永

安永是全球领先的审计、税务、财务交易和咨询服务机构之一。拥有共同的信念以及对优质服务坚定不移的承诺把我们全球各地141,000名员工联系在一起。亦因安永能协助员工、客户和社会各界发挥潜能，我们在行业中别树一帜。

安永是指Ernst & Young Global Limited的全球成员机构组成的组织，各成员机构都是独立的法人实体。Ernst & Young Global Limited是英国一家担保有限公司，并不向客户提供服务。如欲进一步了解安永，请浏览www.ey.com。

© 2011 安永，中国

版权所有。

FEA no. 03000867

本刊物所载资料以概要方式呈列，旨在用作一般性指引，不能替代详细研究或作出专业判断。安永在中国或全球机构中任何其他成员概不对任何人士根据本刊物的任何资料采取或不采取行动而引致的损失承担任何责任。阁下应向适当顾问查询任何具体事宜。

www.ey.com/china