

研究洞察

全球位置趋势

2020 年特别版：
后疫情时期的区位战略

IBM 商业价值研究院

IBM

IBM 如何提供帮助

IBM-Plant Location International (PLI) 是 IBM Services 旗下的全球服务部门，专注于企业位置选择和经济发展战略方面的研究。IBM-PLI 依托其位于比利时布鲁塞尔的全球卓越中心，致力于为企业客户提供区位战略和选址服务，其国际商业区位分析可针对公司扩张和整合，助力选择最佳地点（国家或地区/城市）。此外，IBM-PLI 还为经济发展组织提供建议，帮助它们提高区域竞争力，加强战略营销，制定价值主张及打造营销工具。

IBM-PLI 拥有一个专有的全球位置趋势数据库，自 2002 年起一直跟踪全球跨境全新投资和扩张投资情况。每一年，这些数据都会用于编写全球位置趋势年度报告、详细的全球位置趋势、事实与数据报告以及多份国家/地区报告。这些报告中的海外投资分析侧重于创造就业岗位方面。从经济发展的角度看，创造的就业岗位数量是衡量投资对于当地经济影响的最佳指标。如欲了解更多信息，请访问：ibm.com/services/pli。

扫码关注 IBM 商业价值研究院

官网　微博　微信公众号　微信小程序

作者：Jacob Dencik、Koen Gijpers、Roel Spee、Patsy Van Hove 以及 David Zaharchuk

要点

新冠病毒疫情带来的经济风险

尽管大多数受访高管都将健康风险视为长期经济风险，但疫情对 2020 年投资计划的影响仍相对有限。

整合运营

企业希望整合国内的运营，这是更根本性的运营模式变革中的一部分。

区位标准发生了巨大变化

高管们表示，随着企业希望通过区位战略积极建立敏捷和具有弹性的业务模式，战略优先级和区位标准都发生了巨大变化。

数字化转型加速

企业在反思自己的业务布局和区位战略的同时，不断加速数字化转型。

—

第 1 章

新常态，新方法

数十年来，在技术和全球贸易协议的帮助下，企业能够将业务的各个组成部分部署到具有最优质资源组合（例如人才、供应商与资本渠道）的地点，同时能够优化总体运营成本（例如劳动力、不动产、运输、税收与公用事业）。区位战略如同国际象棋：企业基于成本和质量因素做出决策，为特定业务职能（例如制造部门或企业总部）选择具有最理想价值主张的地点。人员、货物和服务的自由流通相对不受限制，区位战略在企业战略中发挥着至关重要的作用。 这曾经是司空见惯的事情。

但是在 2020 年 3 月，新冠病毒疫情这场世界范围的黑天鹅事件对全球性互联经济给予致命的打击。几乎一夜之间，一切都发生了改变：港口关闭，飞机停飞，企业停业，工人居家隔离。为了应对疫情，大多数国家或地区采取了部分或完全关闭边境的措施，在世界许多地方，跨境人员流动陷于停顿。全球经济突然踩了急刹车。

十多年来，我们在《全球位置趋势报告》中回顾上一年的投资活动，以发现趋势，预测未来。疫情改变了世界面貌、全球经济以及企业制定区位战略的方法。因此，我们的报告也做出了相应的改变。



60%

的企业预计在 2020 年会整合国内运营



25%

的受访企业由于疫情而推迟或取消了项目



健康风险被认为是

未来 5 年

国民经济所面临的最大风险

为了更好地了解疫情对企业投资的影响，以及企业领导对当前经济竞争形势以及国民经济目前和未来挑战与机遇的看法，IBM 商业价值研究院 (IBV) 与牛津经济研究院开展合作，对 500 多位企业最高层主管进行了一次调研。受访企业领导来自多个行业和国家或地区，他们要么是企业区位战略的直接决策者，要么在这方面发挥着重要的影响力。

今年的报告重点关注疫情如何影响现有的投资计划、投资者对未来机遇与风险的看法，以及在“新常态”下推动企业投资决策的因素。我们还探讨了数字化技术在支持弹性业务和运营模式方面的作用，以及它们如何帮助缓解未来事件（如疫情）的风险。

大多数组织表示，疫情并未使计划中的投资项目发生实质性变化。

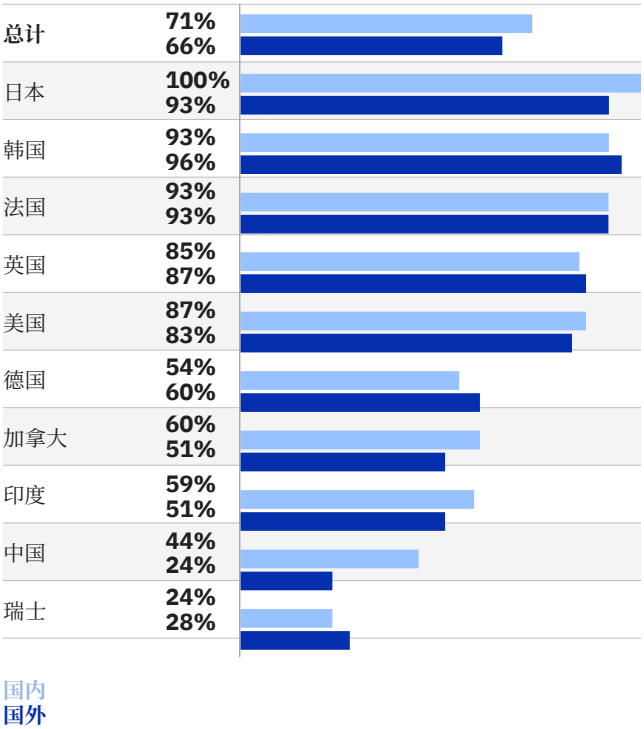
第 2 章

疫情影响盘点

进入 2020 年，受访国家/地区的大多数高管都表示，他们计划在国内或国外开展投资项目（见图 1）。受访企业表示，在 2020 年预计将通过全新或扩张的投资，在国内平均创造超过 350 个就业岗位，在国外创造 225 个。

图 1

制定了 2020 年国内和国外投资项目计划的组织的百分比（按受访者所在国家/地区统计）



尽管全球经济受到严重冲击，但大多数企业表示，疫情对自己的投资计划没什么直接影响。报告表明，在受访的 503 家企业中，总共有 95 个投资项目被取消或推迟。

被推迟的投资项目主要影响到大型场所，例如制造部门和企业总部（请参阅“洞察：计划中投资的行业与职能差异”）。受访企业预计，在 2020 年之后，只会对计划中的投资做出有限的改变。这些结论表明，尽管不确定性持续存在，但企业投资者对未来的看法还是比较乐观的。

实际上，展望 2020 年之后，企业预计将在未来 1 至 3 年通过全新和扩张的投资在国内平均创造 500 多个就业岗位，在未来 3 至 5 年创造将近 800 个就业岗位。同时，他们预计在未来 1 至 3 年在国外创造将近 400 个就业岗位，在未来 3 至 5 年创造将近 600 个就业岗位。

之所以未来在国内外进行这些投资，最重要的战略推动力是弹性与业务连续性。市场准入和接近客户也是重要的考虑因素。

洞察：计划中投资的行业与职能差异

按照就业岗位数量衡量，2020 年电子、化工与汽车行业的计划中投资活动特别亮眼，这些行业中的企业计划平均在国内创造 500 至 600 个就业岗位，在国外创造 300 至 400 个就业岗位。展望未来三到五年，预计这些行业中的企业将通过全新和扩张的投资项目，在国内外平均创造约 1,000 个新就业岗位。

相比之下，旅游、消费品和工业品行业在 2020 年的投资预计将大大减少，这些行业中的企业计划平均在国内创造 150 至 200 个就业岗位，在国外创造 100 至 150 个就业岗位。未来三到五年，旅游业的投资可能仍将大大低于其他行业，将在国外平均创造约 300 个就业岗位，在国内创造 400 个。这凸显了旅游业因疫情面临的严峻挑战，并表明疫情影响可能会持续相当长的一段时间。

从职能上看，企业的国外投资活动主要集中在分销、企业总部与行政职能、研发 (R&D)、共享服务中心以及支持等职能领域，超过 30% 的受访者表示他们计划对这些职能领域进行投资。大多数与商品有关的行业的分销投资计划占比很高，而银行与金融市场以及旅游业等服务行业则侧重于共享服务中心、企业总部和行政职能领域的投资。

生命科学行业的研发投资计划占比特别高，该行业中约 80% 的受访者计划对此职能进行国际投资。制造业的投资计划总体上较为有限，16% 的行业受访者表示计划开展国际制造投资，但在电子、工业品、汽车与生命科学等特定领域，这一数字非常突出。

新冠病毒疫情对 2020 年国内投资的影响

我们的调研表明，疫情造成的最严重的直接冲击是企业的国内投资项目受到影响。在所有受访企业领导中，约有 70% 表示 2020 年计划在国内开展全新投资项目。在有明确投资计划的企业中，四分之一表示取消或推迟了项目（见图 2）。

疫情对不同行业中企业的运营造成了不同程度的破坏，对不同行业的投资决策的影响也大不相同。近半数的电子行业受访者表示，他们在 2020 年的项目被取消或推迟（见图 3）。

疫情使全球旅行网络陷入数月之久的停滞状态，与旅行有关的投资项目也未能幸免。近半数的旅游业领导表示，他们 2020 年的国内投资计划陷入僵局或被完全取消，这说明该行业因疫情和相关的旅行限制而面临巨大挑战。

调研表明，2020 年受疫情冲击影响最小的投资项目在生命科学/制药行业与汽车和信息技术 (IT) 服务行业。尤其值得注意的是，尽管汽车行业受到疫情危机的严重影响，销售额大幅下降，但疫情对该行业投资决策的影响有限。部分原因可能在于，汽车产业的投资项目与更为结构性和战略性的转型相关，因此在 2020 年受到的冲击比较小。

投资取消和推迟对制造业的就业影响最大。

图 2

疫情对 2020 年计划在国内开展的投资项目的影响(按受访者所在国家/地区统计)

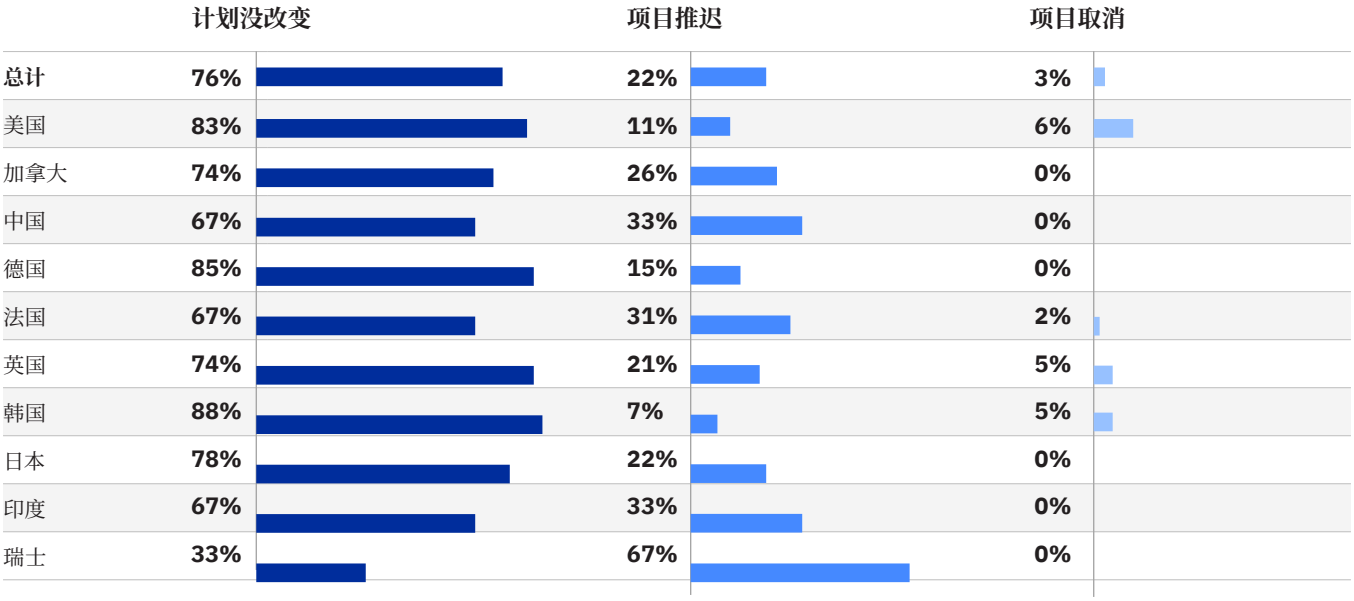
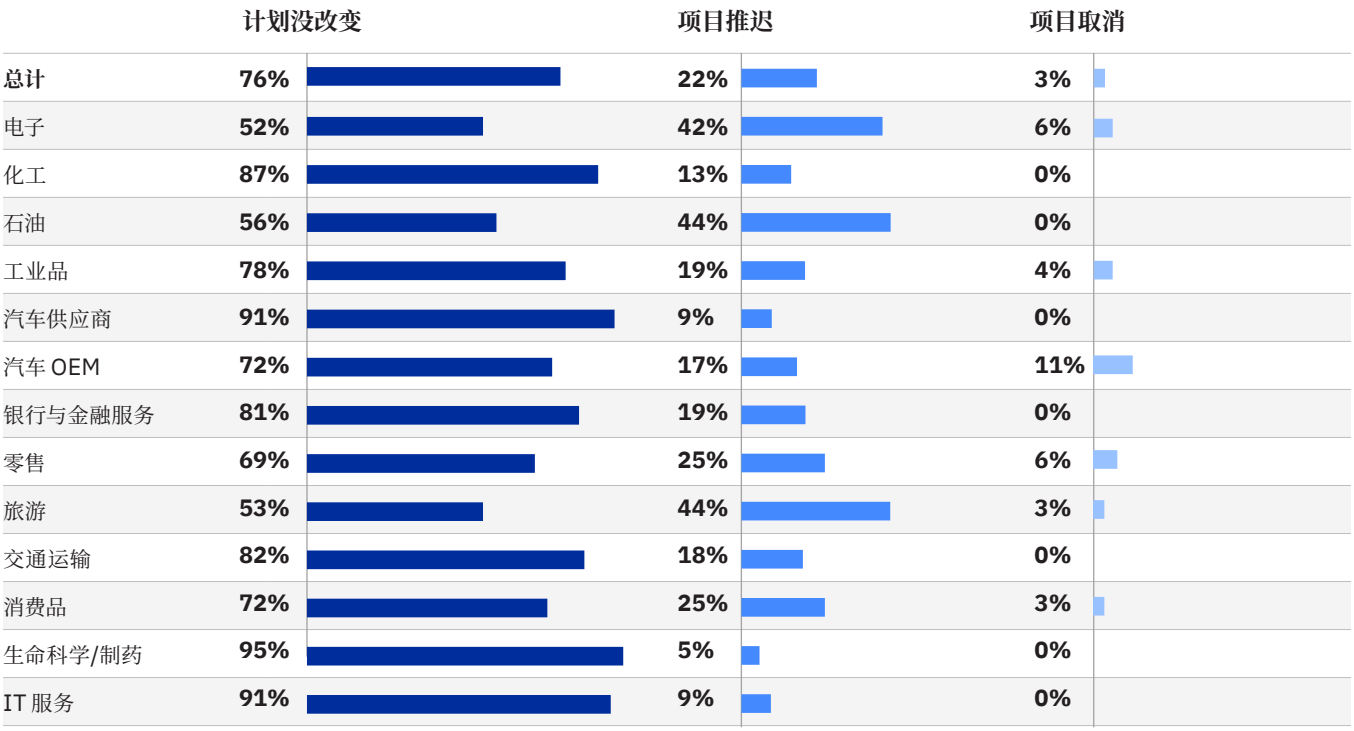


图 3

疫情对 2020 年计划在国内开展的投资项目的影响(按行业统计)



2020 年，只有 3% 的国外项目被取消。

新冠病毒疫情对 2020 年国外投资的影响

尽管 2020 年国外投资计划的状况不是那么严峻，但一些企业的投资计划受到了冲击。在所有受访的领导中，将近三分之二 (66%) 表示计划 2020 年在国外开展投资项目。其中只有 3% 表示项目已取消，13% 表示项目已推迟（见图 4）。

各行各业国外投资项目受到的影响（取消或推迟）不像国内项目（直接放弃）那样严重。尽管旅游和电子行业中受访企业的国际投资项目被取消或推迟的比例最大，但数量仍远远少于被取消或推迟的国内项目（见图 5）。

图 4

疫情对 2020 年计划在国外开展的投资项目的影响（按时间范围统计）

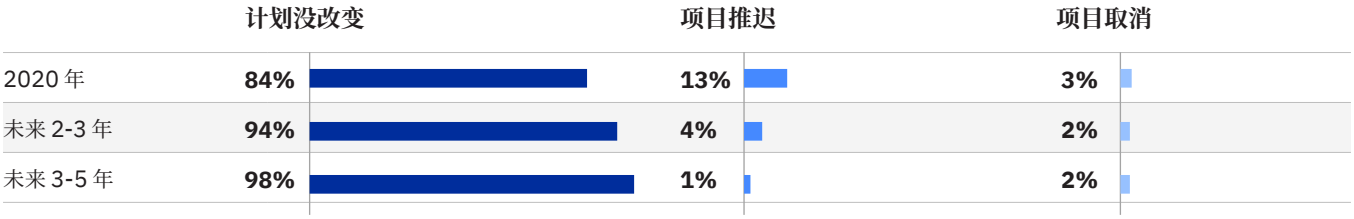
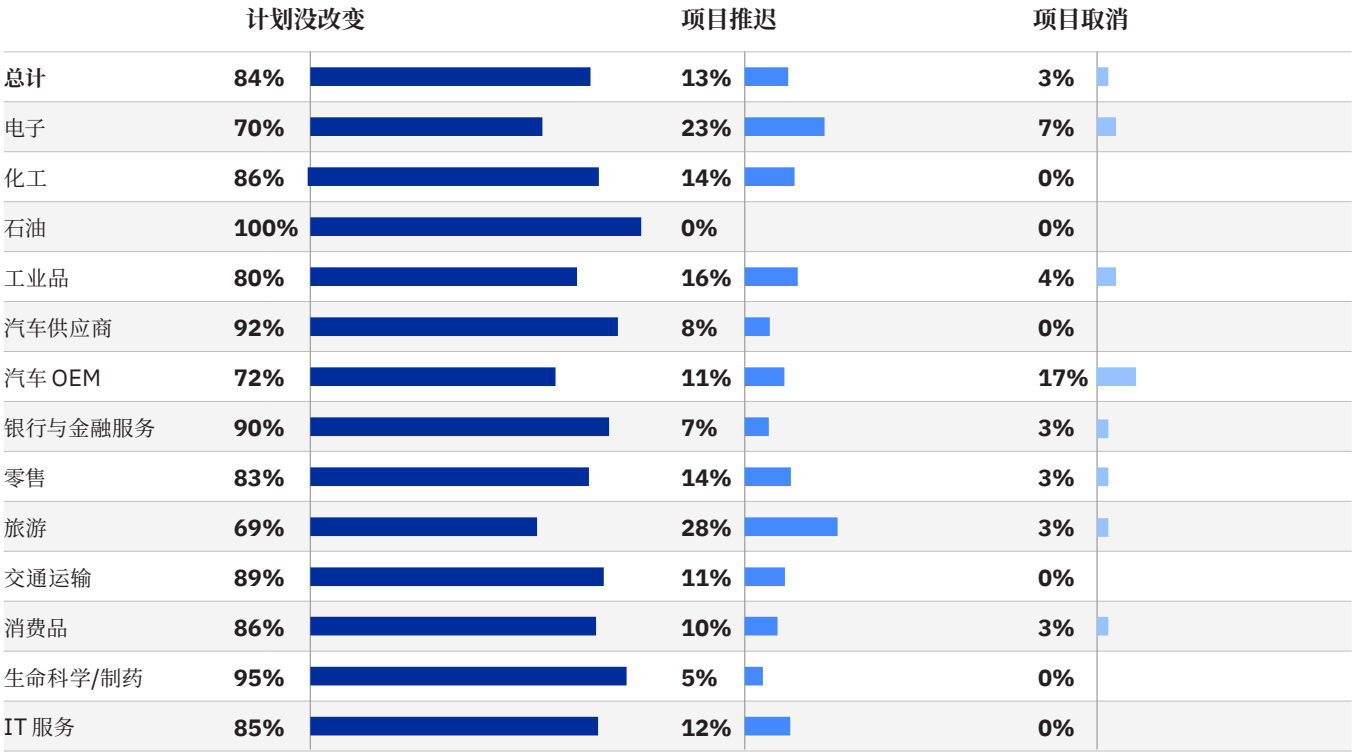


图 5

疫情对 2020 年计划在国外开展的投资项目的影响（按行业统计）



由于疫情冲击，汽车原始设备制造商 (OEM) 行业在 2020 年也大幅取消或推迟国外投资计划。值得一提的是，汽车 OEM 行业中的投资计划取消率高于推迟率。

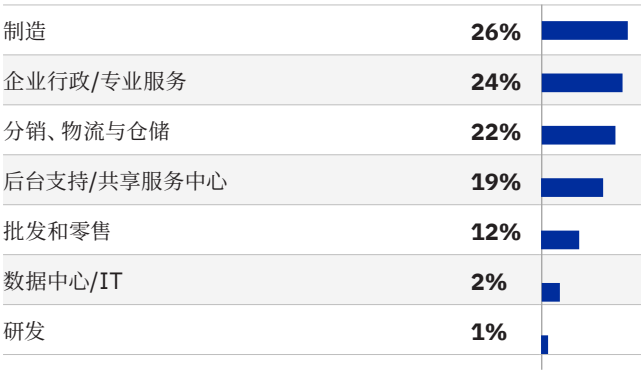
同时，石油行业的受访领导表示，国外投资项目比国内项目顺利得多。调研显示，2020 年国内石油行业投资项目中近半数被推迟或取消，而国外项目基本没有受到影响。

项目取消和推迟对制造、企业行政/总部、分销、物流和仓储项目的影响最大（见图 6）。报告显示，数据中心与研发 (R&D) 项目仅受到了轻微冲击。

总体而言，推迟和取消的国外项目数量之比大约为 4:1。平均而言，推迟的项目对就业影响更大一些，因此这些项目的未来（恢复）以及创造的相关就业机会也给人们带来一定程度的乐观希望。报告显示，来自印度和美国的项目被取消和推迟的数量最多。

图 6

由于疫情而被取消或推迟的项目类型（按项目类型统计）



洞察：投资计划与疫情影响因投资来源国家/地区而异

为 2020 年以及今后规划的投资活动因投资来源国家/地区而异，据估计，国内投资项目创造的平均就业岗位数从瑞士的 175 个到德国的超过 550 个不等。这些国内投资规模的差异会在中长期持续存在，例如，德国企业预计将在国内平均创造近 1300 个就业岗位，而美国企业在国内平均创造的就业岗位只有德国的一半。

在国外投资方面，法国和中国企业预计在 2020 年平均创造 300 多个国外就业岗位，英国与印度的企业预计仅创造大约 130 个国外就业岗位。中长期而言，英国和印度企业的对外投资水平仍然很低，预计未来三至五年平均在国外最多创造 350 个就业岗位，德国企业预计未来三至五年将在国外创造将近一千个就业岗位。

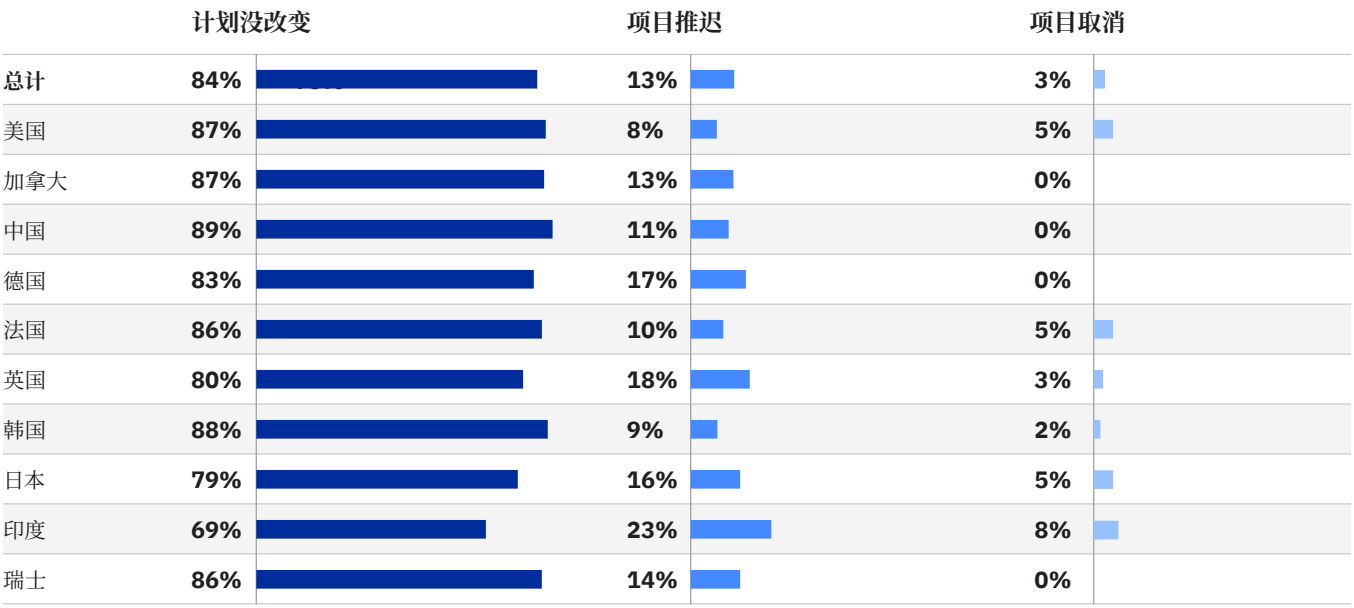
新冠病毒面前众生平等，世界各地都感受到它对项目取消或推迟所造成的影响。有趣的是，在调研覆盖的 10 个投资来源国家或地区中，受访者表示，取消或推迟的国内投资项目多于国外投资项目。例如，在瑞士的企业中，有三分之二制定了 2020 年国内投资计划的企业将项目推迟或取消，而仅有 14% 的国外投资项目被推迟或取消。

同时，在中国、法国和印度，三分之一的受访领导表示，由于疫情，他们在 2020 年取消或推迟了国内投资项目。韩国企业因疫情而取消或推迟国内外投资项目的比例最小，可能表明该国受到的冲击影响相对较小。相比之下，超过 30% 制定了 2020 年国外投资计划的印度企业领导表示取消或推迟了这些项目。

在美国企业（全球最重要的全新和扩张投资来源）中，17% 制定了 2020 年国内投资计划的企业表示将推迟或取消，13% 具有 2020 年国外投资项目的企业表示将推迟或取消（见图 7）。

图 7

疫情对 2020 年计划中的国外投资项目的影响（按投资来源国统计）



只有 49% 的受访者认为未来三年的跨境贸易会增长。

第 3 章

世界新视角

尽管疫情对全球经济造成了灾难性的影响，但对短期投资的影响相对较小，许多高管仍然对全球经济的长远未来及其计划中的投资前景感到乐观。受访者确实期望未来的全球经济秩序对增长和贸易有利。

跨境贸易和国外机遇的前景

企业领导的观点表明，对当前贸易关系与协定持有相对的信心和积极看法，认为环境有利于创造未来跨境贸易商机，三分之二的受访者预计未来三年内会有更好的商机。但是，当被问及是否相信未来三年跨境贸易会增加时，只有约半数 (49%) 的受访者同意这一点，而大约五分之一的受访者表示不同意这一说法。其余五分之三的受访者不持立场。这些结果反映出疫情和未来全球地缘政治格局所带来的持续不确定性。相应地，在我们调研的几乎所有国家或地区中（英国与韩国除外），受访者均表示，在未来三年，企业对创造商机的机制的信心，超过了对在价值更高的贸易中实际实现商机的信心（见图 8）。在中国的受访者中，这两种信心之间的“差距”最大，而美国受访者的这两种信心相对平衡。

图 8

未来三年对贸易关系与协议的信心以及预期成果的对比（按国家统计）

	总体而言，未来三年贸易关系与协议将为跨境贸易创造更多机会	总体而言，未来三年跨境贸易可能会增长	差距
总计	**63%**	**49%**	**14%**
美国	**56%**	**51%**	**5%**
加拿大	**64%**	**49%**	**16%**
中国	**79%**	**40%**	**39%**
德国	**52%**	**30%**	**22%**
法国	**73%**	**64%**	**9%**
英国	**52%**	**57%**	**-4%**
韩国	**62%**	**64%**	**-2%**
日本	**61%**	**48%**	**13%**
印度	**59%**	**49%**	**10%**
瑞士	**72%**	**40%**	**32%**

法国和韩国的受访者最为看好未来贸易增长，两国近三分之二的受访者预计未来三年的跨境贸易将会增加。同时，约半数的美国和日本受访者预计全球贸易将会增长，而 30% 的日本企业领导和超过四分之一 (28%) 的美国受访者认为，未来三年内全球贸易不会增长。

受访的德国和中国企业领导最担心未来跨境贸易的不确定性。对于未来三年贸易是否会增长的问题，德国的大多数企业领导 (62%) 以及略超过半数的中国企业领导不置可否。

英国和欧盟 (EU) 尚未达成未来贸易协议，英国脱欧过渡期将于 2020 年 12 月 31 日结束，并且不太可能延长，脱欧问题仍悬而未决。[3] 值得注意的是，尽管英国自身存在不确定性，但半数以上的 (52%) 的英国受访者表示对现有贸易协议与关系充满信心。他们不仅对贸易机制充满信心，而且对未来的结果也很乐观，大多数 (57%) 英国高管相信跨境贸易将在未来三年内增长。

疫情对不同行业的影响千差万别，很可能也会影响高管对未来贸易的看法（见图 9）。在蓬勃发展的生命科学/制药行业中，超过四分之三 (78%) 的受访者持乐观态度，认为跨境贸易将在未来三年内增长，而 87% 的受访者对建立贸易关系、达成协议和创造未来商机充满信心，这一比例让人惊讶。

相比之下，在受到疫情重创的旅游业的受访高管中，只有不到半数表示对贸易推动力量充满信心，只有不到三分之一对自己改善未来成果的能力持乐观态度。各个国家/地区以及不同行业的许多高管认为，所属企业可能会在未来三年受益于不断变化的世界贸易模式，大多数模式对他们进入客户市场、增加收入以及提高弹性和业务连续性都有积极影响。

从区域看，欧盟、东盟 (ASEAN)、英国和北美的受访高管对未来增长机遇最为乐观。只有不到五分之一的高管将中国和印度确定为优先增长平台（见图 10）。

尽管英国仍然存在脱欧的不确定性，但仍有 63% 的英国高管认为欧盟是存在未来增长机遇的地区。同时，不到四分之一 (24%) 的英国高管认为自己的国家存在未来增长机遇。但是，这种看法似乎并没有在所有欧盟国家中产生共鸣，只有三分之一 (33%) 的法国高管认为英国具有未来贸易前景，并且有望成为贸易平台。

63% 的英国高管认为欧盟存在未来增长机遇。

图 9

未来三年对贸易关系与协议的信心以及预期成果的对比(按行业统计)

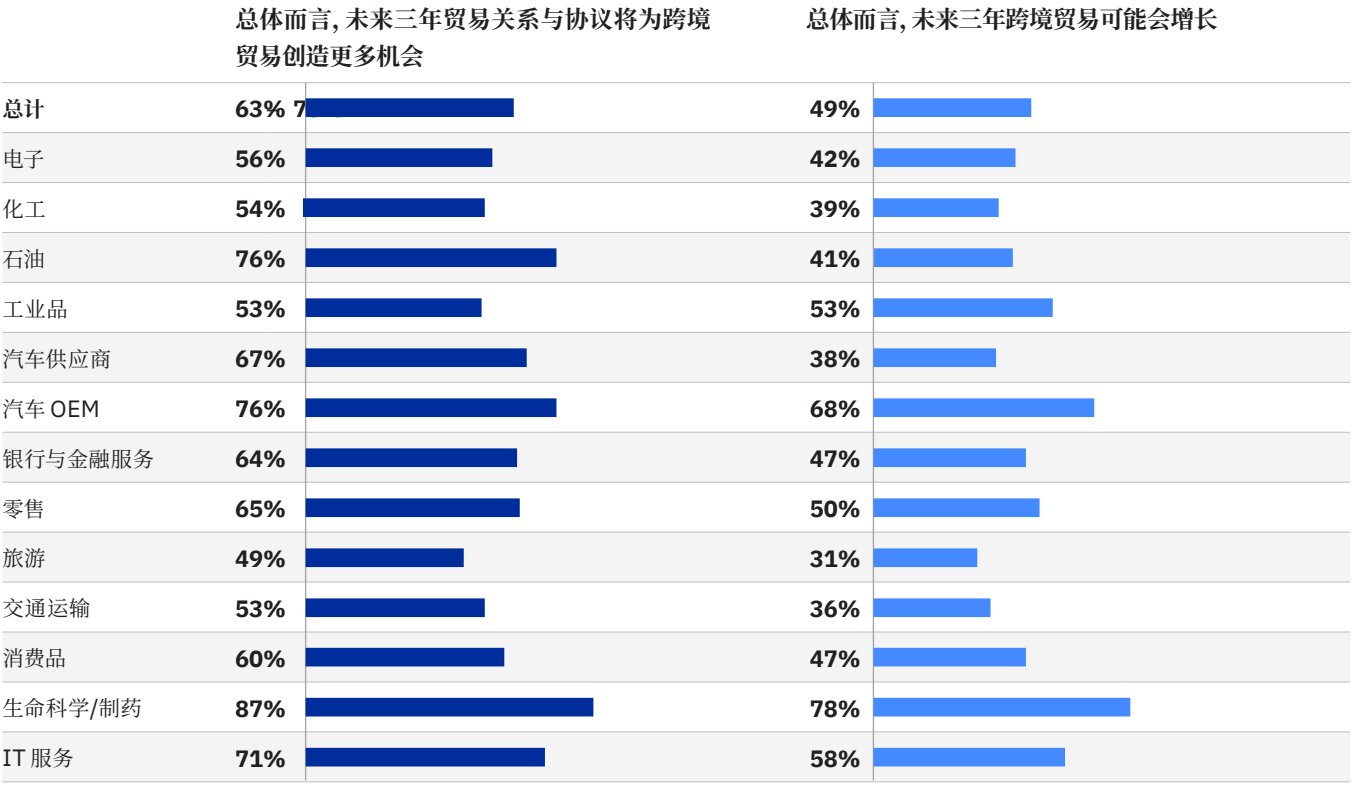
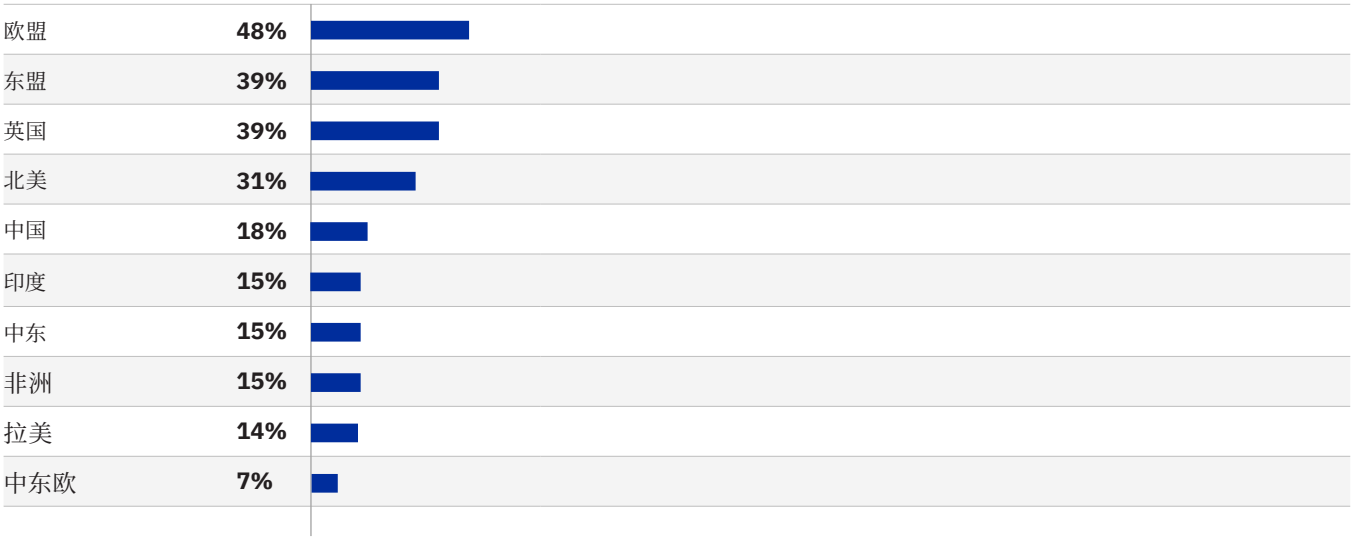


图 10

各地区未来三年的增长机遇



对国内风险与机遇的看法

为了更好地了解高管对国内投资环境的看法，并帮助政府与教育领域的领导以及政策制定者评估发展方向，我们请受访高管分享自己对未来五年国内面临的主要经济风险和机遇的深入见解。

此次疫情给国家和地区经济带来了巨大压力，大多数受访高管都将健康风险和疫情视为未来五年本国经济的最大战略风险之一（见图 11）。在德国，受访者极为担忧未来的健康事件，90% 的高管认为这是德国经济的最大风险。

除美国与韩国外，所有其他国家/地区的大多数受访高管都认为健康风险是最大的风险因素，而美国和韩国在应对此次疫情中的表现正好形成鲜明对比。尽管疫情直接导致美国 2020 年第二季度的 GDP 下滑 9.1%，创造有史以来的最大降幅[4]，但大多数受访的美国高管仍认为贸易问题是长期存在的更大风险。

这可能表明他们对美国应对与疫情相关的持续挑战的能力以及恢复经济增长的能力充满信心。美国高管似乎仍将重点放在疫情前的挑战上，超过三分之一的受访者认为出口限制是过去两年内在本国开展业务的最大挑战之一。

图 11

受访高管对于国家经济未来五年面临的最大战略风险的看法 (2020)

	总计	美国	加拿大	中国	德国	法国	英国	韩国	日本	印度	瑞士
计划外移民	32%	23%	42%	49%	40%	18%	30%	20%	13%	35%	44%
贸易/关税政策/贸易冲突	36%	47%	38%	19%	36%	40%	37%	44%	41%	33%	28%
健康风险（例如疫情）	61%	43%	44%	71%	92%	62%	59%	42%	59%	67%	80%
网络威胁	38%	35%	27%	20%	62%	40%	50%	33%	59%	35%	28%
环境问题	39%	35%	40%	31%	38%	42%	46%	58%	37%	41%	28%
自然灾害	27%	31%	27%	21%	24%	16%	28%	33%	41%	33%	12%
金融动荡	31%	27%	38%	36%	36%	20%	35%	31%	20%	37%	24%
公共部门债务	25%	25%	40%	33%	18%	22%	24%	22%	22%	10%	28%
监管问题	22%	29%	7%	9%	24%	36%	17%	22%	41%	20%	16%
基础设施投资、可靠性和质量	27%	44%	18%	16%	16%	40%	22%	44%	39%	18%	8%
政治动荡	26%	35%	13%	13%	6%	22%	35%	42%	30%	43%	16%
劳动力资质不够	27%	35%	27%	33%	10%	13%	20%	42%	28%	29%	32%
劳动力数量不足	24%	39%	11%	24%	8%	38%	22%	31%	20%	22%	8%
社会紧张	26%	28%	38%	43%	10%	20%	26%	11%	17%	22%	40%

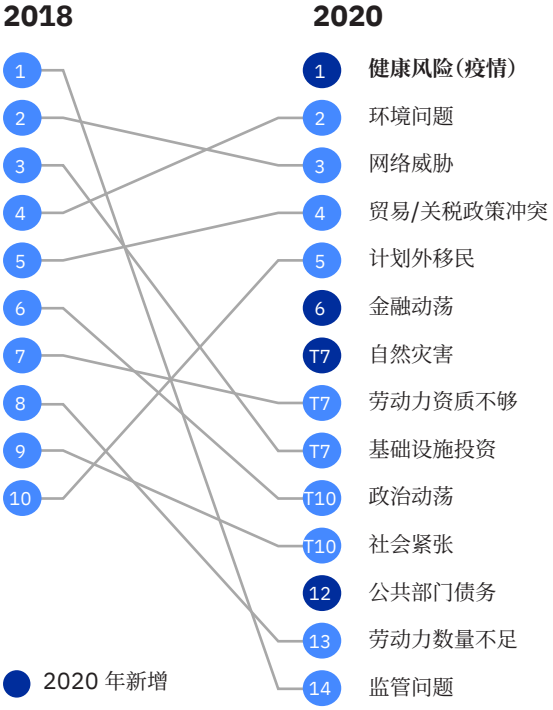
感觉到全球科技增长潜力正在减弱。

疫情的影响严重困扰着许多高管。在 2018 年，我们向全球受访高管提出了类似的问题，让他们从类似选项中选择国民经济的长期风险[5]（见图 12）。

他们对健康事件的担忧不足为奇。然而，对监管环境和非法移民的关切却发生了转变。同时，环境和网络威胁仍是许多高管长期关注的领域。

图 12

受访高管对于国家经济未来五年面临的最大战略风险的看法 (2018 vs 2020)



尽管大多数高管认为，未来健康事件的风险对自己的国家来说是非常现实的问题，但各国高管看到了各自国家未来五年内在全球经济中多种多样的增长机遇（见图 13）。

法国、英国与德国的受访高管最看好国外投资机遇。60% 的美国高管将新兴产业和初创企业视为未来增长的来源，这也许表明美国高管如何看待美国经济中的创业要素。

即使目前社交距离与自我隔离已成生活常态，但受访的加拿大和中国高管仍然对共享经济持乐观态度。与其他国家不同，韩国与法国的大多数受访高管对自己国家消费者支出的增长潜力感到乐观。

在我们 2018 年有关这些相同机遇潜力对高管进行的调研中，45% 的高管认为“成为满足全球市场需求的技术创新者”是战略性增长机遇[6]，在所有选项中并列第二（见图 14）。在本次最新调研中，不到五分之一的高管认为这是经济的战略性增长机遇，在所有选项中跌幅最大。

尽管跨境数据流动的需求不断增加，而且新兴技术在疫情期间，对于连接世界以及在组织和经济体中建立弹性方面发挥了的关键作用，但受访高管感到全球科技的增长潜力正在减弱。这可能是由于政府和个人对全球数字经济中数据安全与使用的担忧不断增加，无论是感觉上的还是真实的担忧；并且对数据主权的呼声越来越高。[7]

然而，这也可能是由于企业高管对创新产生了更微妙的看法，他们认为技术创新的价值已融入企业转型和价值创造工作中，形成创业精神，并且围绕共享经济原则建立高价值的产品和服务或开发全新的商业模式。

图 13

受访高管对于国家经济未来五年面临的最大战略机遇的看法
(2020)

	总计	美国	加拿大	中国	德国	法国	英国	韩国	日本	印度	瑞士
成为高附加值产品和服务的主要生产者	51%	53%	33%	45%	62%	36%	52%	51%	70%	61%	52%
与全球合作伙伴扩大合作, 提升业务价值	46%	48%	44%	40%	48%	42%	46%	47%	57%	47%	32%
在其他国家或地区进行大量投资	43%	37%	40%	32%	64%	62%	59%	42%	46%	33%	16%
进一步参与共享经济商业模式	39%	40%	51%	56%	34%	42%	35%	40%	22%	24%	44%
成为向全世界输出高技能劳动力的提供方	39%	45%	44%	29%	14%	49%	33%	51%	57%	47%	8%
成为可持续发展倡议的领导者, 帮助其他国家或地区实现可持续发展目标	35%	49%	18%	16%	32%	42%	35%	36%	52%	35%	32%
成为全球新兴产业和初创企业的孵化中心	34%	60%	13%	11%	26%	36%	37%	44%	39%	43%	24%
不断提升消费支出占 GDP 的比例	33%	40%	29%	11%	26%	56%	35%	62%	24%	37%	16%
凭借知识库和大学, 成为研发领域的全球领导者	26%	23%	11%	15%	20%	49%	41%	44%	35%	22%	8%
成为满足全球市场需求的技术创新者	19%	24%	20%	7%	24%	31%	20%	16%	28%	14%	8%

图 14

受访高管对于国家经济未来五年面临的最大战略机遇的看法
(2018 vs 2020)

	2018	2020	变化
成为高附加值产品和服务的主要生产者	45%	51%	**6%**
与全球合作伙伴扩大合作, 提升业务价值	56%	46%	**-10%**
在其他国家或地区进行重大投资	30%	43%	**13%**
进一步参与共享经济商业模式	27%	39%	**12%**
成为向全世界输出高技能劳动力的提供方	21%	39%	**18%**
成为可持续发展倡议的领导者, 帮助其他国家或地区实现可持续发展目标	41%	35%	**-6%**
成为全球新兴产业和初创企业的孵化中心	26%	34%	**8%**
不断提升消费支出占 GDP 的比例	35%	33%	**-2%**
凭借知识库和大学, 成为研发领域的全球领导者	38%	26%	**-12%**
成为满足全球市场需求的技术创新者	45%	19%	**-26%**

许多受访高管更强调建立富有弹性、能够应对高风险环境的全球运营布局。

第 4 章

未来的计划和意义

疫情带来的巨大冲击不仅对投资决策产生了直接影响，而且可能会从根本上改变影响未来投资活动的战略考量。我们的调研显示，许多高管正在重新评估投资的重要因素，更多地强调创建具有弹性并能够应对高风险环境的全球运营。

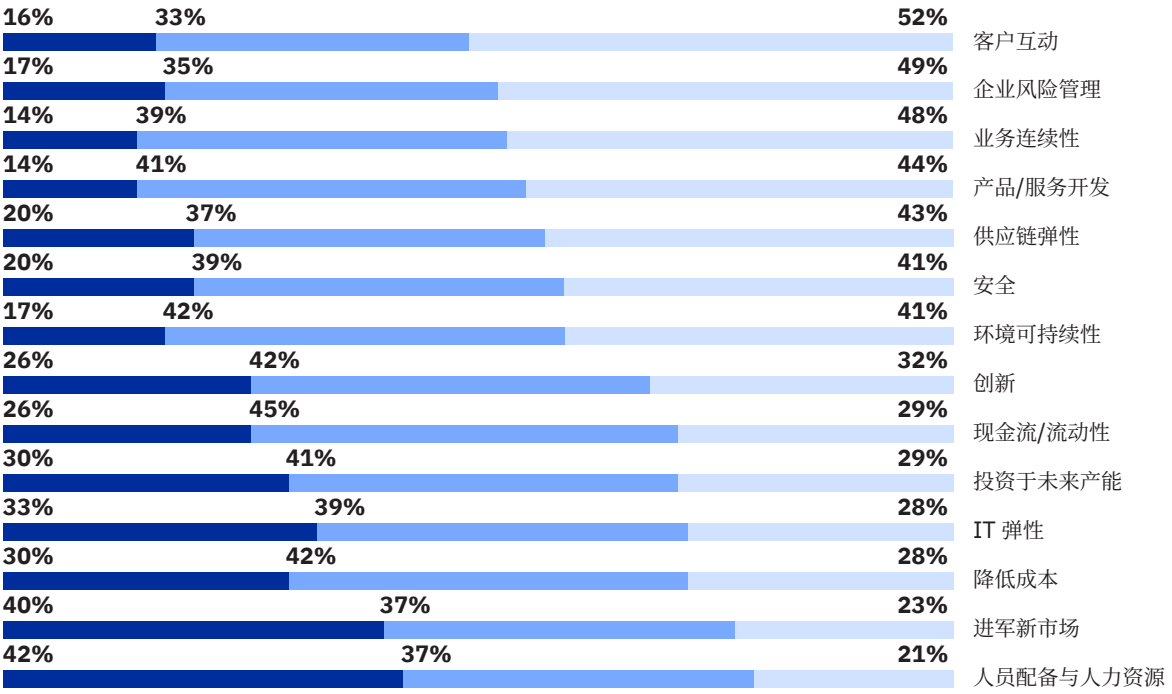
最近发生的事件也凸显了客户合作这个关键因素对于成功的重要性，企业表示与客户进行有效合作的能力对区位决策的影响也将越来越大。这一点适用于所有行业，但在 IT、生命科学、消费品以及汽车等行业尤为突出。

此外，对弹性的重点关注体现在三个方面：业务连续性、企业风险管理和供应链弹性；由于疫情的冲击，这些因素在区位决策中拥有了更高的优先级（见图 15）。银行与金融市场以及生命科学行业中超过三分之二的受访者预计，企业风险管理可能是未来区位战略中更重要的考量因素。

相比之下，新市场准入和人员配备/人力资源等方面以前通常是区位决策者的优先考虑因素，但受疫情影响，这些因素在将来的优先级会相对降低。这些结果表明，各行各业受到严重冲击后，在思想上发生了明显的转变。一个关键的问题是，这种优先级的变化是会长期存在，还是只是为了应对疫情造成的直接危机做出的短期调整。

图 15

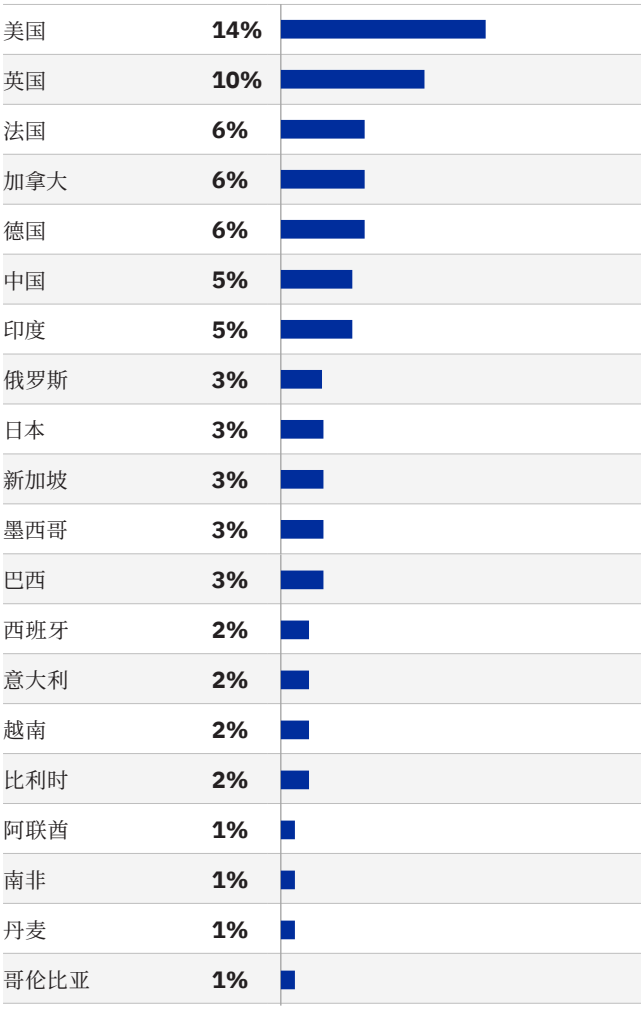
受访高管对未来一至三年疫情如何影响企业区位战略的看法



对业务连续性、弹性和市场准入的关注也影响到投资目的国家/地区的选择。毫无疑问，美国是潜在投资最多的国家，14%的受访者表示美国将是新项目的首选地（见图 16）。

图 16

受访高管表示最有可能考虑进行投资的国家



与美国经济相关的巨大市场商机，加上成熟的经商环境，仍然是吸引企业的主要力量。这与我们最近观察到的趋势一致，在过去五年中，美国一直是全球国外直接投资最多的目的国家。

英国是第二大潜在投资国，远远领先于法国、俄罗斯和德国等其他主要欧洲国家。值得注意的是，尽管近年来英国存在脱欧的不确定性，但仍然是企业主要考虑的投资目的地。实际上，随着英国退出欧盟，它可能被越来越多的企业视为一个单独的市场，需要涉足英国当地才能够服务英国市场，而不是从更大的欧洲市场切入。

尽管这可以解释人们继续将英国视为投资目的地，但也表明投资的性质截然不同，在英国，市场驱动型投资更多，而在更大的欧洲市场，则是竞争不那么激烈的场所投资项目更多。这与《2019 年全球位置趋势》报告中有关英国投资活动的调研结果一致。

日本、墨西哥和印度也位列全球潜在投资的前十大国家/地区。这些结果清晰地表明，北美、欧洲和亚洲是世界上主要的成熟市场和成长型市场，也是企业考虑的主要投资目的地。由于强调更靠近客户、接触新的市场商机以及降低风险状况，预计大型成熟经济体仍将是中短期外商投资的主要受益者。

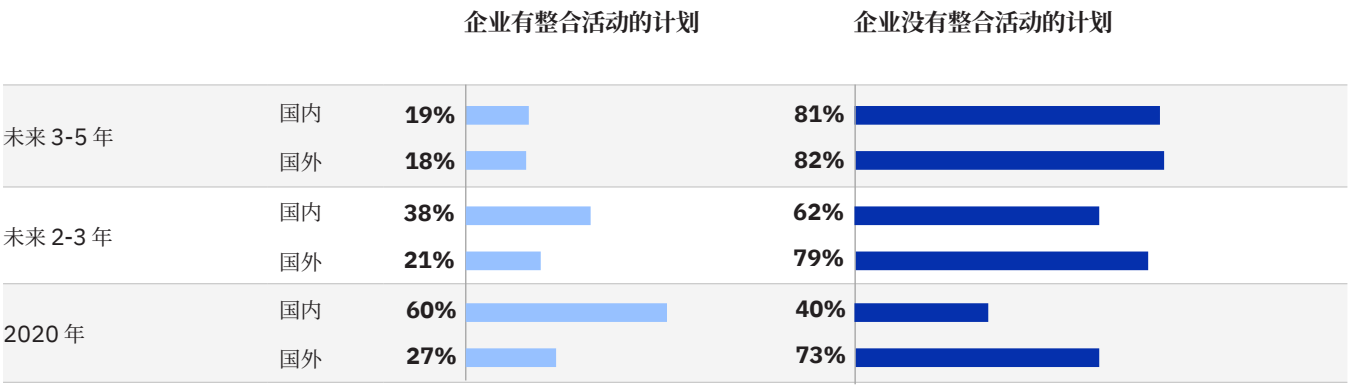
60% 的受访者表示计划在 2020 年整合国内活动。

但是，全新的投资和扩张只是企业为了应对近期的动荡进行的业务调整的一部分。另一部分可能是关于企业运营地点和方式，这部分与整合计划相关。从这个角度来看，情况截然不同，60% 的受访者表示计划在 2020 年整合本土的经营活动，而只有 27% 的受访者计划整合海外的经营活动（见图 17）。

展望未来 2 至 3 年乃至 3 至 5 年，整合计划明显减少。整合计划部分集中在重新安排分销和物流等市场服务场所的地点。然而，研发与企业总部等核心职能也进行了重大整合，表明企业的运营模式正经历更为根本性的变化，这通常是由于近几个月的冲击以及前所未有的环境所致。

图 17

企业整合计划（国内和国外）



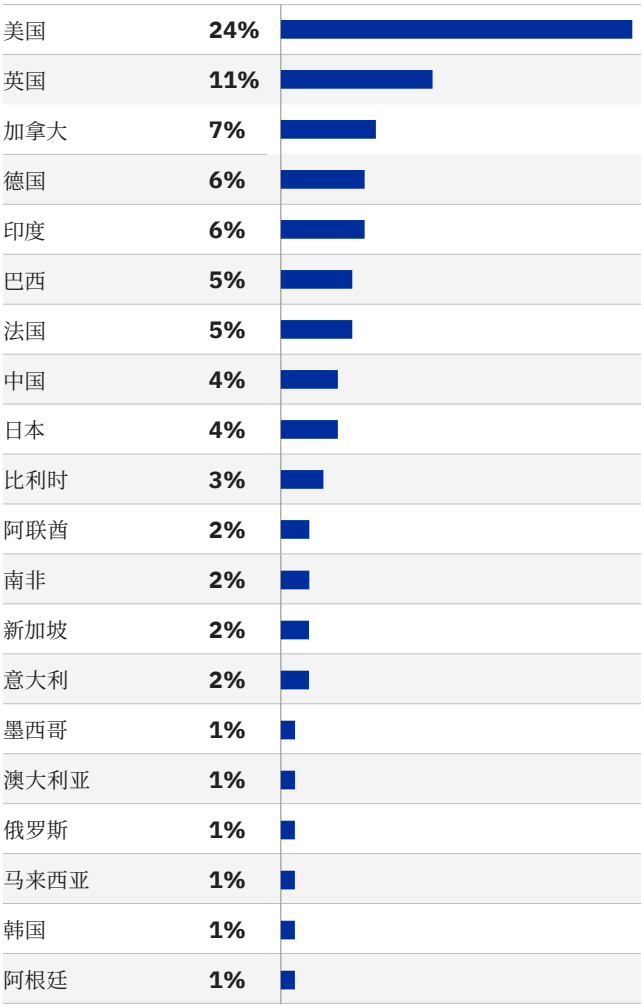
最有可能发生整合的国家是美国，30% 的受访者表示美国将是第一个受到（整合）影响的国家（见图 18）。英国位列第二，13% 的企业表示英国可能是整合的首选地。这表明，尽管英国仍然是全新投资的主要目的地，同时也受到重大整合活动的影响。发生大量整合的部分原因可能在于英国脱欧，企业因此需要重新部署自己在英国的运营。

实际上，结合投资与整合的数据，我们看到与疫情相关的冲击可能会在多个国家或地区引发对企业运营的重大重新评估。尽管战略驱动因素和区位标准的变化将使一些国家或地区受益，但重组也可能给在竞争中处于结构性劣势的国家或地区带来挑战。随着企业将关注重点调整到弹性方面，他们希望降低在运营环境质量或成本方面缺乏吸引力的地区的风险。

调研结果表明，随着企业在弹性和效率之间寻求平衡，未来的运营足迹可能会发生显著变化。尽管大部分企业计划对国内外全新或扩张的场所进行战略投资，但他们期望对现有场所进行重大整合，尤其在国内市场。

图 18

受访高管表示最有可能考虑进行项目整合的国家



数字化转型的强化在研发、企业总部和分销职能领域特别明显。

第 5 章

数字化技术对区位战略的影响

正当企业经历与数字化技术相关的重大转型过程时，为应对疫情冲击，又开始对全球运营布局进行转型，后者进一步强化了前者。未来三年，企业计划在所有职能中增加对数字化技术和自动化的使用。

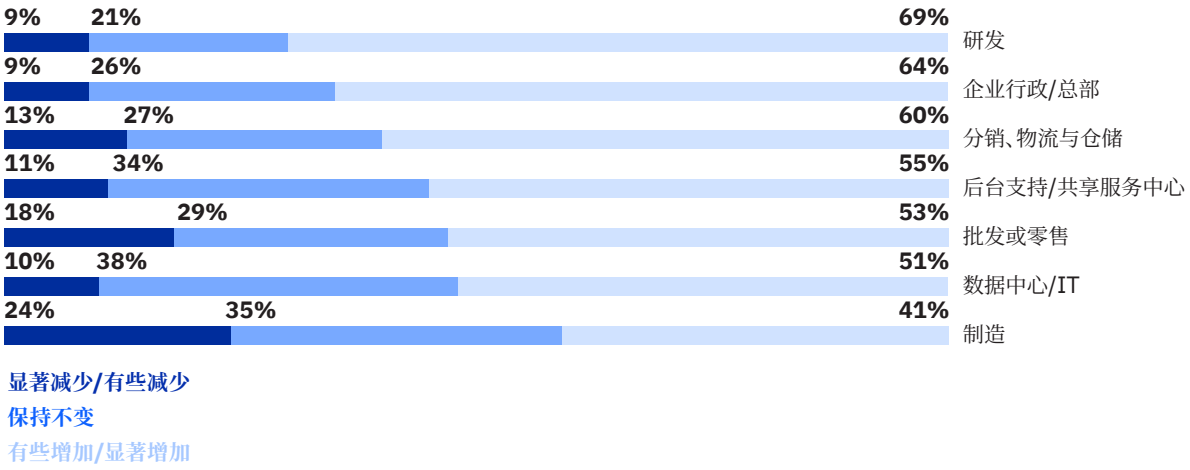
数字化转型的强化在以下几个职能领域表现尤为明显：研发 (69%)、企业总部 (64%) 以及分销 (60%)，受访者希望在这些职能领域增加数字化技术和自动化的使用（见图 19）。新投资计划的这三项主要活动，加上整合活动，预计将是企业最主要的转型工作，表明调整企业布局可能与数字化转型工作相关。

研发活动的数字化转型在生命科学行业尤为深入，该行业的几乎所有受访者都表示在很大程度上使用数字化技术和自动化。在一些特定行业，数字化技术和自动化在制造职能领域的运用非常普遍，例如，工业品行业中超过 70% 的受访者和汽车行业中三分之二的受访者都表示，在这个职能领域进行了更深入的数字化转型。

在银行和金融市场中，共享服务中心和后台职能中的数字化技术和自动化使用率很高，几乎 90% 的受访者预计在未来三年将进一步提高使用率。同样，该行业的企业总部和行政职能预计将经历最高程度的数字化转型。

图 19

受访高管表示未来三年数字化技术的应用领域



数字化转型的影响还可以在不同区位因素的相对优先级中表现出来（见图 20）。例如，随着场所中数字化和自动化水平的提高，最初的资本投资可能会增加，这反过来会强调资本的可获得性，68% 的受访者表示，资本因素由于数字化技术和自动化而变得更加重要。

但是，同样值得注意的是，三分之二的受访者预计技能可用性在区位标准中的地位会进一步提升，这表明数字化技术和自动化将改变技能要求，而不是取代对人才的需求。事实上，超过半数的受访者表示，由于实施数字化技术和自动化，需要在员工队伍中培养技能。所有职能都可能出现这种情况，但在研发、企业总部和分销活动中尤为明显。这再次证明这三个职能预计将经历重大转型。

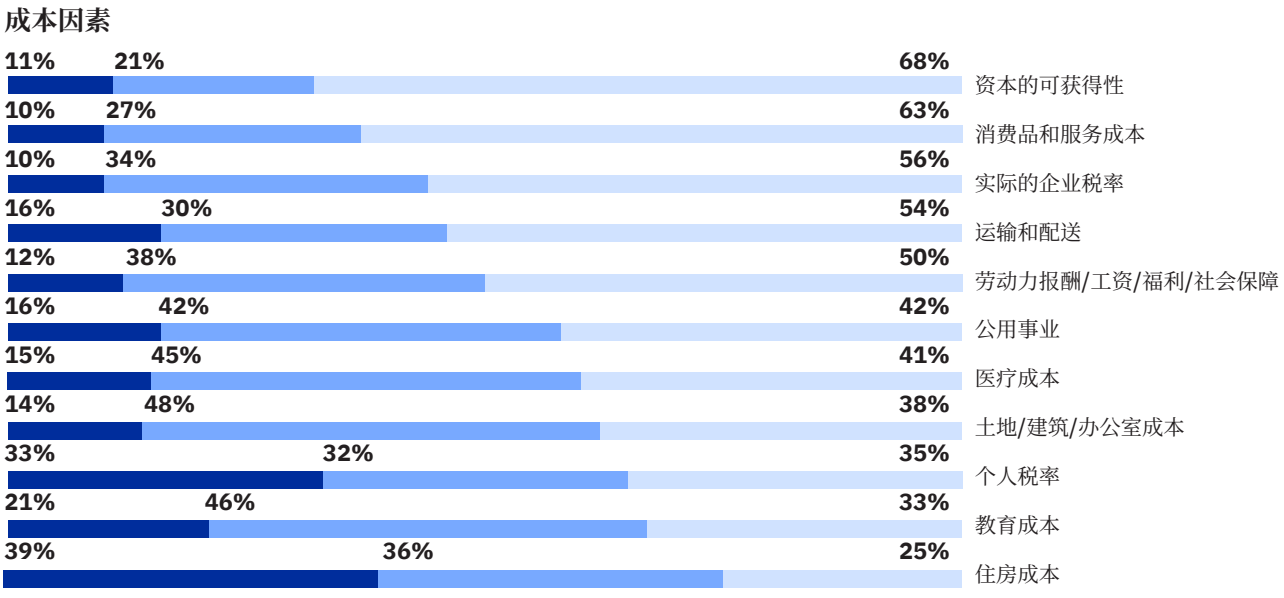
此外，56% 的受访者预计数字化技术和自动化有助于增加就业和用工人数，而只有 24% 的人预计会减少，这表明数字化转型和自动化很可能会增加和改变工作岗位，而不是减少就业。更具体来看，由于各种任务实现自动化，预计将导致工作岗位所履行的任务发生变化，从而产生全新技能要求，但总体上不会减少岗位数量。

这也意味着人力成本仍将是重要的考虑因素，50% 的受访者预计人力成本将成为更重要的区位标准，只有 12% 的受访者预计人力成本的重要性将下降。因此，数字化技术和自动化不会取代经济活动中的人员因素，而会增强人员能力和技能并将其作为竞争优势。

综上所述，以上结果表明，随着企业适应不断上升的风险与数字化转型这双重力量，企业运营将发生重大变化。实际上，重新考虑区位战略将是适应数字化转型带来的战略机遇和挑战以及疫情及其后果造成的更直接冲击的重要一步。

图 20

数字化技术和自动化对成本和质量相关投资因素的预期影响



为应对疫情及其“后遗症”的影响，变革势在必行，但这些改变需要很长时间才能转化为更强劲的增长和生产力提高。

我们很可能会看到企业布局的重新平衡，更强调靠近主要市场，61% 的受访者同意这一说法（见图 21）。而这反过来可能会增加企业的“近岸”活动，41% 的受访者表示，由于实施数字化转型，很可能产生这种结果。

随着企业在更靠近主要市场的地方开展更为碎片化的活动，每个场所的劳动密集程度会降低，这表明企业布局开始告别以集中、大型的离岸场所为特征的历史。这些趋势可能因行业而异，在生命科学和汽车行业的受访者中，更强调“近岸”和靠近市场，而在电子、消费品以及石油等行业中，离岸仍是相对重要的特点。

从长远来看，向“新常态”的转变以及随之而来的业务创新需求，可能会引发全球经济的根本性变革。由于疫情爆发，全球经济的很大一部分受到冲击，一些行业更是彻底崩溃。在世界试图学会与疫情共存或希望战胜疫情的过程中，经济重建并非坦途。

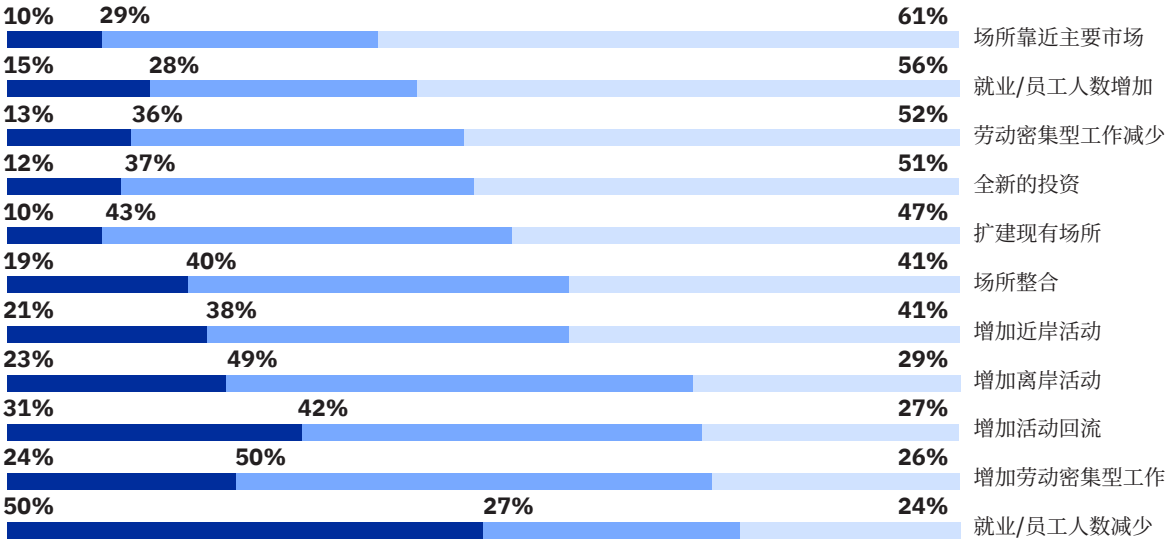
高失业率可能很难扭转，亏损严重并可能破产的企业也基本上回天乏术。未来全球经济局势可能与过去大相径庭。新企业、新业务模式、新运营模式和新技术不断涌现。

全球经济可能需要很长时间才能实现稳定复苏；为应对疫情及其“后遗症”的影响，变革势在必行，但这些改变需要很长时间才能转化为更强劲的增长和生产力提高。因此，目前的危机可能促使全球经济掀起长期的创新和增长新浪潮。

这样的结果和目前挑战中蕴藏的机遇并非板上钉钉的事情。相反，未来比以往任何时候都更加不确定。对于企业而言，如果认为未来不会发生根本性变化，也无需做好相应准备，那就是大错特错了。

图 21

由于使用数字化技术和自动化，预计运营布局发生变化的程度



第 6 章

行动指南

为了确保贵组织能够在充满风险与冲击、瞬息万变的商业环境中不断发展，必须建立富有弹性的运营模式，提高敏捷性与效率。企业必须具备适应和应对突发事件所需的能力，而不仅仅是根据特定的假设情况，优化运营布局以实现最理想的效率。

正如我们在最近的“努力提高企业弹性，驾驭新时代的风险”报告中所指出的那样，这可能会带来附加的价值，帮助企业成功应对各种不同的未来场景（称为“选择价值”），提高企业业务和运营模式的敏捷性和灵活性。这不仅适用于企业内部运营，还适用于企业与合作伙伴和供应商所组成的生态系统的合作。这样的努力会对区位战略产生重大影响，也会要求企业改变运营布局。我们提出以下建议：

- *使用场景构思法，制定区位战略。*场景构思法提供了严格的结构化框架，用于定义场景并确定对企业的潜在影响。为此，需要定义一些关键维度，用于描绘不同的潜在未来前景，并分析每个场景对企业与运营布局的影响。请牢记，场景构思通常并不是用于选择某种特定场景，而是为企业迎接可能出现的各种不同结果做好准备。
- *朝着在弹性和效率之间实现适当平衡的未来布局发展。*在布局中留出适当缓冲区，即使以降低效率为代价。这包括在评估总体布局时更加强调业务连续性规划。
- *重新考虑如何对关键职能的成本和质量进行优先级排序。*尽管成本因素仍然非常重要，但不能通过牺牲关键运营的质量来达到降低成本的目的。
- *将投资和扩张放在能够为新业务优先任务与转型工作增添价值的地点。*确定这些地点是否具有有效应对经济、社会与关键基础设施突然中断的能力和资源。
- *利用数据与数字化技术获取洞察，指导整个运营布局和生态系统的行动，从而提高敏捷性和响应能力。*这包括将数据注入关键业务流程中，实现智能工作流和互连供应链，以提高灵活性和弹性。

企业活动的转型将对旨在促进业务增长、投资和创造就业机会的经济发展工作产生重大影响。业务环境必须能够响应全新的优先任务、战略推动力量以及对企业而言至关重要的区位因素，对于希望在全然不同的未来重新布局业务区位的企业而言，这一点非常关键。这需要对经济发展做出战略性以及战术性的改变。因此，负责经济发展和公共政策制定的人士必须：

- *专注于支持投资者/企业，帮助他们渡过当前的难关。*确保企业在销售波动、资金枯竭和供应链断裂的困境中仍能够继续运营并取得成功，这应该是目前经济发展工作的重中之重。这包括提供运营支持，推广在家工作，促进供应商和客户的配对以实现新的商机。

要在新常态下蓬勃发展，必须充分利用所有利益相关方的能力和洞察。

- *评估疫情冲击与新常态对重点行业的影响。*不同行业在疫情冲击期间受到的影响各不相同，因此必须清楚了解对于当地经济发展至关重要的每个行业受到的直接影响，这非常重要。此外，必须确定某些行业的新工作方式是否会长期固定下来，因为这样的话，就需要重新思考每个行业的作用和需求。
- *发现现有重点行业内由于疫情冲击出现的新商机，无论是短期还是长期的商机。*了解哪些行业可能存在新的增长机遇，或者企业所在地的价值主张中的某些因素是否对于某些行业而言变得更加重要了。这可能会带来新的投资或扩张机遇。
- *确定所在地区具有增长潜力的新的重点行业。*疫情导致经济格局发生巨变，在贵组织所在地区，您以前并不看好的某些行业是否会因为此次危机获得新的投资和就业机会？如果答案是肯定的，那么您是否需要重新思考对内投资战略和未来的工作？
- *为区位战略做好充分准备，迎接全新的工作方式和数字化转型。*鉴于企业运营和创造价值的方式发生了根本性的变化，因此必须重新评估经济发展工作。专注于为企业繁荣发展创造必要的条件，并为企业正在经历的转型保驾护航。这包括为数字化转型创造适当的条件，特别是提供所需的数字基础架构，以支持更多员工在家工作，以虚拟方式创造价值。
- *评估是否出现了新的技能需求，不仅包括疫情冲击产生的新需求，还有生产过程和价值创造过程中更为结构性的变化产生的需求。*最近的疫情冲击加速了疫情之前许多行业就已开始的结构化转型，强化了对适应人才发展的需求。尤其需要让员工队伍具备适当的技能，以便能够充分利用数字化转型带来的机遇。
- *让利益相关方与合作伙伴的生态系统参与到经济发展工作中，这一点凸显出前所未有的重要性。*要在新常态中蓬勃发展，就必须充分利用所有利益相关方的能力和洞察，解决适当的痛点并找到新机遇。在疫情危机期间，为企业和更广泛的社区提供支持的方式对于未来的成功至关重要。

关于作者



Jacob Dencik 博士
linkedin.com/in/jacob-dencik-126861/
jacob.dencik@be.ibm.com

Jacob Dencik 是经济研究负责人，负责领导有关技术及其对全球经济影响的 IBV 主题研究。他在为全球企业的全球运营和区位战略提供建议方面，拥有丰富的经验。作为竞争力、外商直接投资、行业/聚类分析和创新领域的专家和经济学家，Jacob 还为全球许多政府机构提供建议。他拥有英国巴斯大学公共政策和经济学博士学位。



Koen Gijpers
linkedin.com/in/koengijpers/
Koen.gijpers@be.ibm.com

Koen Gijpers 是 IBM Plant Location International 的管理顾问和全球区位战略主题专家。任职十余年以来，Koen 在多个领域的项目中积累了丰富的跨职能与跨行业经验，包括区域经济发展战略以及研究、投资、业务布局、供应链战略和可行性研究。Koen 还是 IBM 年度《全球位置趋势报告》的固定撰稿人，贡献有关全球企业投资趋势的洞察。



Roel Spee
linkedin.com/in/roel-spee-81542717/
Roel.spee@be.ibm.com

Roel Spee 是 IBM-PLI 的全球负责人，IBM 企业区位战略和经济发展服务全球人才中心的主管。他拥有 30 年丰富的区位战略咨询经验，曾为许多跨国公司提供有关区位选择的咨询服务，涉及范围广泛的行业和投资项目。他还曾向世界各地的经济发展组织提供咨询服务，帮助他们制定战略，提升吸引外来投资的竞争力。Roel 是 Site Selectors Guild 的创始成员。



Patsy Van Hove
linkedin.com/in/
patsy-van-hove-5294b86/
Patsy.Van.Hove@be.ibm.com

Patsy Van Hove 是 IBM Plant Location International 的高级管理顾问，在区位咨询服务方面拥有 20 多年的丰富经验，长期参与对主要国际客户的广泛战略区位研究，并对全球区位格局作出评估。基于这些企业洞察，Patsy 还为全球多个经济发展和投资促进机构提供战略建议，指导他们评估并改善某地区商业环境对外国投资者的吸引力。



Dave Zaharchuk
linkedin.com/in/
david-zaharchuk-59564519/
david.zaharchuk@us.ibm.com

Dave Zaharchuk 是 IBM 商业价值研究院的研究主任。Dave 负责指导公共和私营领域相关问题的思想领导力调研。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 站在技术与商业的交汇点，将行业智库、主要学者和主题专家的专业知识与全球研究和绩效数据相结合，提供可信的业务洞察。IBV 思想领导力组合包括深度研究、专家洞察、对标分析、绩效比较以及数据可视化，支持各地区、各行业以及采用各种技术的企业做出明智的业务决策。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：https://www.ibm.com/ibv/cn

关于研究洞察

研究洞察致力于为业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。洞察根据对自身主要研究调查的分析结果得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com。

相关报告

“全球位置趋势：2019 年度报告：贸易法规和数字颠覆对经济前景产生影响”
贸易法规和数字颠覆正在改变企业在国内外的投资方式，推动经济全球化转型。
ibm.com/downloads/cas/LZBEKO7M

“努力提高企业弹性，驾驭新时代的风险：预测意外突发事件”
场景构思法帮助企业应对不断扩大的风险和源源不断的颠覆浪潮。
ibm.com/downloads/cas/DNKVVK8Z

“数字加速：在危机时期推动增长的主要技术”
了解哪种技术组合推动您所在的行业在后疫情时期的世界中增加收入。
ibm.com/downloads/cas/ZB1KXDRL

备注和参考资料

1 Connor, P. (2020, July 27). “More than nine-in-ten people worldwide live in countries with travel restrictions amid COVID-19.” Pew Research Center. April 1, 2020. https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/04/01/more-than-nine-in-ten-people-worldwide-live-in-countries-with-travel-restrictions-amid-covid-19/

2 It is noteworthy that these differences between source countries are so marked notwithstanding a similar sectoral distribution of respondents across countries. However, the high job creation for Germany may in part be explained by a greater share of respondents from very large companies (annual revenue above $20 billion)

3 Edgington, T. “Brexit: All you need to know about the UK leaving the EU.” BBC News. September 23, 2020. https://www.bbc.com/news/uk-politics-32810887

4 Bauer, L., K. Broady, W. Edelberg, and J. O’Donnell. “Ten Facts about COVID-19 and the U.S. Economy.” Brookings. September 17, 2020. https://www.brookings.edu/research/ten-facts-about-covid-19-and-the-u-s-economy/

5 Ikeda, Kazuaki, Anthony Marshall, and Dave Zaharchuk. “Agility, skills and cybersecurity: Three keys to competitiveness in an era of economic uncertainty.” IBM Institute for Business Value. February 2019. https://ibm.co/econcomp

6 Ibid.

7 DiPaula-Coyle, M. “Bold Ideas for a Digital Society.” IBM Think Policy Blog. September 13, 2020. https://www.ibm.com/blogs/policy/digital-trade-principles/

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2020 年 12 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行修改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

