

在中國採購

韓大遠

原文

Hon, T.Y. (2015). Sourcing in China. *Journal of Social and Administrative Sciences*, Vol. 2, Issue 4, 216-223.

撮要

2015 年在中國採購輸入裝置及製成品是否值得？本研究的目的是調查一家焦點電訊行業的歐洲公司，該公司建立了一個由全球採購總監領導的本地化項目。電訊行業是一個高科技，且變化頻繁的行業，藉此，明瞭中國的本地化進程。今天，外商是否值得繼續在中國採購？

1.引言

採購是採購周期下的一個特定環節，是指識別、評估和選擇供應商或供應商，以獲取企業運營所需的商品、服務或原材料。採購包括從外部來源獲取商品、服務或作品的整個端到端過程。它包括確定需求、談判、採購、收貨和檢查、開具發票、付款和供應商管理。它是採購周期中的關鍵步驟，顯著決定所購買商品或服務的品質、成本和可用性。通過這樣做，採購可以維護組織的供應鏈，而供應鏈是指涉及將產品或服務提供給最終消費者的過程和活動的上游及下游企業組織所構成的網絡。由一連串供應商和採購商組成的團隊，以接力賽團隊的模式，完成從採購原材料，到製成中間產品及至最終產品，然後將最終產品交付用戶為功能的，由一系列設施和分布選擇形成的網絡。並保證組織始終能夠獲得實現其目標所需的工具。採購負責從尋找供應商、審查和與他們簽訂合同，以及維持健康的供應商鏈，以滿足組織需求的所有事情，重點關注使供應成為可能的人員，採購涉及建立和管理供應鏈，採購管理供應鏈，並構建替代方案，以提高彈性。除此之外，採購團隊使用採購團隊生成的數據來管理供應商關係，並根據供應商隨著時間的推移的表現來判斷，是否繼續或終止供應商關係。採購利用以下工具：索取新產品報價，獲取供應商資訊，將供應商資訊上傳到供應商管理系統中，定義提前期，關於定價的談判和協定，供應商風險分析，確定最小起訂量、標準包裝數量、質量指標等。然後，採購從採購團隊建立的基礎起飛，以接收來自組織內部的申請、訂購商品、跟蹤其交付、測量、確認和記錄品質和數量指標等。

「一帶一路」旨在開闢中歐商業交流的新路線。這將有助於中國重新定義對自己有利的國際直接投資規則（TIME，2015）。如果你去超市，你會發現很多物品，特別是大大小小的家電、服裝、小型機器、食品、電訊用品等，都是中國製造的，但製造商的名字是西方公司，如通用電氣(General Electric)、菲利浦(Phillips)和許多海外和中國電訊行業巨頭，如阿爾卡特(Alcatel)、西門子

(Siemens)、索尼(Sony)、三星(Samsung)、中興通訊(Zhong Xing)、巨龍(Ju Long)、華為(Hwa Wai)、大唐(Da Tang) 都面臨著一場為了贏得市場份額，而削減網路建設成本的激烈戰鬥。網路建設是指電纜、光纖和無線電基站（radio base station, RBS）等電訊部件和成品。為了獲勝，他們應用了現代物流和管理理論：例如，準時制（Just In Time, JIT）、供應商管理庫存（Vendor Management Inventory, VMI）、本地化(localization)、外判或稱外包(outsourcing)、去中心化(decentralization)等。產品本地化:零部件、半成品或製成品，是將其（外商投資企業）目標供應基地轉移到中國的主要步驟。許多跨國公司從中國採購的零件、半製成品和製成品。以下是他們的總體計劃：

- i. 關閉海外（如歐洲、美國）工廠，但在中國重新開業，以節省成本。
- ii. 保留一些最後的製造步驟，以確保全球質量標準，屬品牌管理。
- iii. 在中國銷售一定比例的製成品，其餘部分將運往海外目標市場，從而在全球範圍內賺取利潤。

他們已經改變了在中國建廠的戰略計劃，以生產他們需要的東西，以適應海外和當地市場。本研究的目的是研究電訊行業的歐洲公司，建立了一個由全球採購總監領導的本地化項目。Dean（2007）預測，未來地球將只有兩個製造基地，是印度和中國。這兩個國家有許多相似的優勢：例如，人口眾多，勞動力成本低，土地供應量大。本文的組織結構如下:第2節對文獻進行了回顧，第3節探討了在中國本地化過程，第4節介紹了外商投資企業的反應，第5節提供了結論，第6節討論。

2.文獻回顧

Tang 等(2017) 外部研發來源，可能有助於企業在以快速技術變革為特徵的環境中競爭。然而，有研究已經得出了相互矛盾的發現，即公司的技術經驗如何影響公司參與外部研發採購的程度。儘管許多人強調，擁有豐富技術經驗的公司配備了更多的技術知識、協作技能和吸收能力，從而鼓勵了更高水準的外部研發，但由於潛在的交換風險和夥伴關係衝突，其他人則認為情況恰恰相反。此研究從外部合作夥伴的角度出發，通過分析焦點公司的產品經驗和專利經驗如何影響外部合作夥伴，向焦點公司提供外部研發服務的傾向，重新考慮了這種「開放性悖論」。具體而言，本研究探討了焦點公司在其產品和專利經驗中嵌入的知識保護性和隱性如何影響外部合作夥伴的知識轉移動機。這項研究預測，公司的產品體驗增加了焦點公司的外部研發來源，因為它提供了高水準的知識隱性和外部開放性，並且可以鼓勵外部合作夥伴與焦點公司分享和交流知識。相比之下，一家公司的專利申請經驗減少了焦點公司的外部研發來源，因為它表示知識的明確性和保護性，並可能阻止外部合作夥伴與焦點公司分享和交流知識。這項研究進一步預測，專利經驗對產品經驗與外部研發來源之間的關係具有負向調節作用。這項研究使用中國 575 家高科技公司的數據集，為預測提供了支援。研究結果有助於越來越多的關於新興市場中以知識為基礎的觀點和技術創業的文獻。

Cantwell 和 Zhang（2013）表明，外資跨國公司最近傾向於開放網路結構，這使得中國的子公司，能夠通過尋找地理環境之外的多樣化組織間知識來源來發展

技術能力，以彌補其所在環境的內部限制和不足。Xu (2011) 發現，中國的貿易和外商直接投資政策導致了不同形式的國際化：普通出口、加工出口、多數外國直接投資和少數外商直接投資。出口和外商直接投資都刺激了工藝創新；普通出口、加工出口和外商直接投資對刺激產品創新的影響分別為強、弱和無。出口公司通過研發在內部採購技術，從國外和國內採購外部技術。外商直接投資企業在國內技術開發，和國內技術採購的傾向較低，但外國技術採購的傾向比出口企業高得多。Towers 和 Song (2010) 揭示了越來越多的零售商從中國採購服裝。國家和地區關稅和貿易配額限制的取消進一步影響了這一增長趨勢，例如，2005 年開放全球紡織品和服裝市場的多纖維協定。可以基於一些合理的假設來探討近期的挑戰：(1) 高等級（高挑戰性）的挑戰是中國採購的劣勢，其中一些可能在不久的將來仍然存在，儘管其他挑戰可能會發展和改善；(2) 低品級（低挑戰）的挑戰是從中國採購的優勢。

Inge 和 Claes Göran (2010) 使用 2008 年詳細的公司層面數據來展示全球最大的家居用品零售商瑞典宜家如何為其供應商提供中國和東南亞地區擁有大量的技術支援，以改進其產品和流程。這表明，即使是由大型零售商協調的買方驅動的全球價值鏈，也有可能促進許多小型、缺乏經驗的勞動密集型產品生產商的技術升級。從理論上講，這表明當前的價值鏈理論需要考慮到「發展型」治理結構的存在。Fang 等 (2010) 發現，在中國的採購正變得既受成本驅動，又受戰略驅動。純粹追求最廉價生產的公司，很可能會考慮離開中國，而具有長期戰略意圖、高度商業道德，和企業社會責任實踐的公司，將保留其全部或大部分採購活動在中國本土，儘管成本不斷上升。

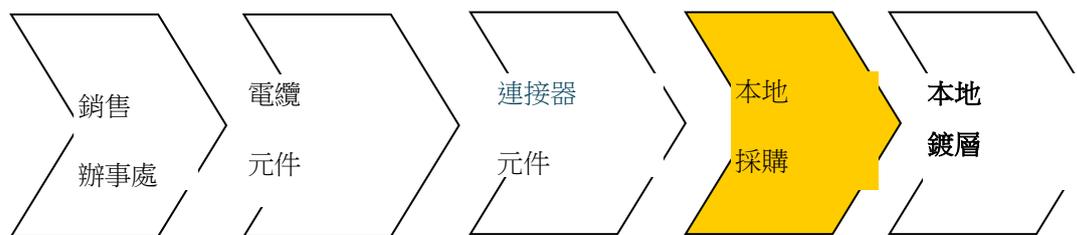
Anna 和 Patrik (2009) 開發一個低成本採購評估框架，並探討在中國進行低成本採購對歐洲製造商的影響。設計方法 - 從文獻和後果分析中得出的低成本採購框架基於一家歐洲公司的案例研究，該公司將其部分鑄造過程外包給中國供應商。研究結果 - 低成本採購的特徵基於文獻綜述，分為三類：國家特徵、供應網路結構和供應網路關係，案例研究表明，這三類特徵共同產生負面影響。提出了特徵與運營供應鏈績效之間的雙向因果關係。所提出的低成本採購評估框架應成為低成本採購評估的良好起點，包括繪製公司的總體特徵，並分析其績效影響。研究局限性影響 - 進行的單一案例研究不足以識別、制定和驗證低成本採購特徵之間的所有現有關係。此研究已經確定了這些關係的存在，但尚未評估其影響程度。實際影響 - 管理人員應瞭解低成本國家的供應商，如何影響供應網路的結構、關係和運營供應鏈績效。提出了一個採購評估框架，能夠描述採購特性的哪些維度會受到採購到世界特定地區的影響，以及這將產生什麼後果和績效影響。原創性價值 - 以前的研究很少關注已經與低成本國家供應商建立關係的公司，以及這些公司應如何充分利用這些關係。

Sartor (2006) 試圖強調與在中國設立國際採購辦事處 (International Purchasing Office, IPO) 相關的特定國家因素。他們已經看到 IPO 可以開展許多活動：品質控制，專有技術轉讓，尋找新的供應商并與他們進行談判，管理/組織/行政任務，管理不同的運輸方式，以及與物流承運人的聯繫管理。Wilkinson 等 (2005) 發現，人力資源對合夥採購的障礙是腐敗。雖然許多公司都知道正在進行地下交易，但通常報告說，揭露和證明其存在以便採取紀律處分是極其困難的。

3.在中國本地化流程

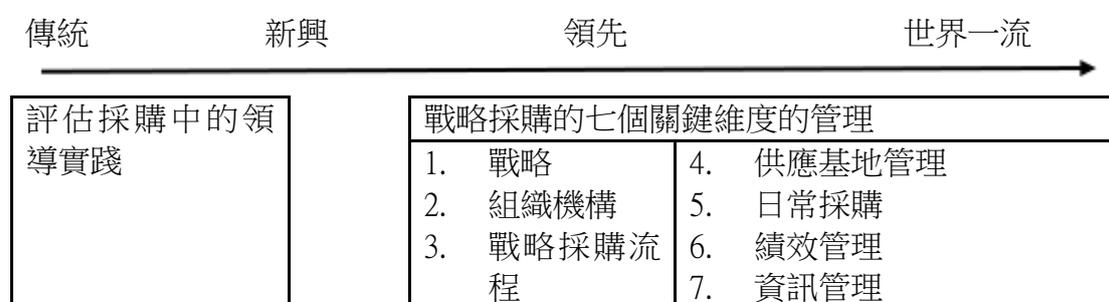
1979 年，在中國的卓越領導人，鄧小平先生宣布，中國在獲得絕對權力後必須向世界開放，他還決定在南部沿海建立四個經濟特區，主要在廣東省。他的想法是利用這四個經濟特區作為對外窗口，吸收外國投資，讓部分人先富起來，改善生活環境。1986 年，中國最高管理機構國務院頒布了《中華人民共和國外商投資法》，對外國投資者投資先進技術和出口導向型工業項目，給予優惠政策。由於這些規定，外商投資投入第二產業的資金開始增長到總額的很大一部分。1992 年，中國開始試行向外國投資者開放金融、保險和商業領域。在東南和沿海地區，對外貿易是提供就業機會的一個非常重要的部門。製造業是中國外商直接投資的重點。此外，對資本和技術密集型企業的外國投資也在增加。例如，上海通用(Shanghai GM)、重慶 BP 化工(Chongqing BP Chemicals)和愛立信集團(Ericsson group)，為中國相關產業的技術和結構升級做出了貢獻。2001 年 10 月，愛立信在四川省重慶市開設了分廠。愛立信的一家歐洲公司是愛立信的全球一級供應商，愛立信的中國負責人宣布，將在中國的本地採購金額提高到每年 100 億元人民幣，造建立了一個由全球採購總監領導的本地化項目。

HS 為本文的焦點公司，為全球客戶提供出色的產品和服務，以滿足他們的電氣和光學連接需求。他們的重點是工業、通信和運輸這三個主要市場，這些市場通過射頻、光纖和低頻三種技術的應用來解決。產品即使在最惡劣的條件下也能提供高性能、高品質、可靠性和長使用壽命。擁有全球生產網路，擁有 80 多個國家的子公司和代理機構，能夠貼近客戶。該歐洲公司在深圳開設了電纜組裝(cable assembly)合同綫束車間，在上海開設了外商獨資企業，為買家提供服務。此外，由於某些配方無法向第三方披露，他們決定在上海建造一條電鍍綫(plating line)。他們應該在中國找一些零配件供應商在本地生產產品，以降低庫存水準并降低成本，以抵消電訊市場巨頭的降價壓力。下圖是他們的本地化項目。作為市場進入戰略的一部分，本地化將導致零部件在中國的本地供應基地。



本地銷售機構，充分利用中國的巨大市場機會	電纜連接器系統的本地裝配廠	來自歐洲的連接器元件的本地裝配廠	精選零件和標準電鍍工藝 (Au、Ni、Ag) 的本地採購	大多數連接器零件的本地採購和歐洲公司的鍍層工藝
----------------------	---------------	------------------	------------------------------	-------------------------

首先，應該有推拉的原因，這主要是由於商業蕭條。銷售和訂單反映了不利的業務環境。歐洲公司可以看到，美洲的銷售非常疲軟，而在亞洲的銷售正在增長。他們需要一個明確的目標。企業採購重點關注五個戰略目標：1. 實現成本節約; 2. 減少採購材料和貨物的庫存; 3. 推動連接器件在中國的國產化; 4. 推出電子採購應用程式; 5. 加強集團採購網路。七個關鍵維度的管理成功，推動了向戰略採購的轉型。



之後，歐洲公司將目標定位到供應商、初次訪問、分析、日程安排等。歐洲公司找到了一種台灣植入物，該植入物具有最先進的計算機數控制器和用於主要部位的機器。歐洲公司認為標準電鍍可以在中國分包或稱轉包。但是，在大範圍內採購零件，需要自行決定是否進行鍍層操作。

- i. 銀 (Ag)、鎳 (Ni) 和金 (Au) 的電鍍業務似乎在中國可用。
- ii. 在中國採購的零件可能會在當地電鍍。
- iii. 許多零件需要歐洲公司進行鍍層。
- iv. 鍍層是歐洲公司明確的核心競爭力。
- v. 在中國分包鍍層，將不是一個戰略選擇。
- vi. 歐洲公司將不得不決定在中國建立自己的鍍層業務。
- vii. 否則，本地化將導致巨大的物流成本。

零件的本地化必須支援本地內容，以及本地定價要求。

- i. 項目團隊同意將零部件的目標採購價格設定為歐洲價格的 60% 至 70% 左右。
- ii. 價格水平將通過向數量有限的合格供應商索取報價來確定。
- iii. 相對資本密集型零件生產的主要成本驅動因素，不一定有利於中國。
- iv. 原材料可能在本地採購，但以全球商品價格水平計算。
- v. 歐洲公司的高品質標準要求擁有全球價格的最先進的計算機數控制器。
- vi. 半自動機器可以利用低廉的勞動力成本。
- vii. 供應商將不得不以國際價格，投資購買額外的先進設備。
- viii. 勞動力和車間空間的成本非常低。
- ix. 公用事業費(例如水電費)仍然很高。

本地化將涵蓋以下階段，需要兩到三年的時間。歐洲公司首先需要識別和選擇潛在的供應商; 第二，歐洲公司拜訪預先選定的供應商並評估技術; 第三，歐洲公司下樣訂單並批准零件品質; 第四，歐洲公司建立商業供應商關係; 第五，是歐公司開始批量生產; 最後，歐洲公司進行第二波採購。歐洲公司需要識別和

選擇潛在的供應商是最難做到的。歐洲公司只選擇一個或兩個元件進行採購。這些零件應根據以下標準仔細選擇：

- i. 選擇降價的零件，會產生重大影響。
- ii. 選擇一個成熟且已經生產了一段時間的零件。
- iii. 選擇現在由國內供應商成功生產的零件。

歐洲公司需要向中國工廠提交圖紙和估計的年使用量和質量問題。此外，如果可能的話，歐洲公司需要提交多個樣本，以便每個正在考慮的中國工廠都可以使用樣本。

2013 年該歐洲公司對外宣布，投入有史以來最大的一筆資金，用於鞏固公司在中國的業務發展。設於華東地區常州市的新設備正式落成。新設備的投入標志著該公司將針對中國本地市場生產三大核心技術領域的產品，實現本地化供應。所生產產品包括了三大核心技術分別是：射頻、光纖和低頻技術。在中國的員工人數超過 1100 名，除上海現有業務外，計劃進一步擴大生產能力。新工廠佔地 30,000 平方米，投資額高達 3.8 億元人民幣，目標是更好地服務於中國地區和亞太區的客戶，滿足客戶各種需求。新工廠將為客戶提供優質產品，且質量絕不輸於該公司其他任何生產廠。而且，新工廠的成立縮短了運輸時間，提高了物流效率，能為公司的重要客戶提供更快、更好的服務。為新工廠成立專程前往常州首席執行官解釋說：公司的使命是交付「卓越的連接解決方案」。為常州成立的新工廠感到高興，這家現代化的生產廠將成為該公司在中國將使命轉化現實的基地。早在 2000 年前就開始進軍中國市場，為本地客戶目前非常重視的近接效應提供支持。新工廠的成立是該公司在中國發展歷程中的一塊重要里程碑。它是該公司在歐洲之外，成立的第一家電纜生產廠，這表明了公司致力於環保，和可持續國際化生產的決心。新工廠也是對中國未來發展的投資，因為該公司的解決方案，能夠大力支持中國基礎架構的進一步發展，例如高鐵、通信基礎設施、電子和混合動力車，以及其他高科技領域。常州工廠生產的產品有銅綫電纜、光纜系統和太陽能接綫盒。該工廠計劃在未來分階段逐步擴容，支持本地客戶的需求。此外，工廠還將擴大研發能力，讓該公司傳承了近 150 年的創新傳統繼續發揚光大。

4. 外商投資企業的反應

中國已成為許多跨國巨頭的採購基地。他們都建立了自己的工廠，來生產他們想要的東西。主要好處是降低成本，以提高市場滲透率。此外，我們還討論了為什麼外商投資企業希望從海外購買：低成本、市場競爭和速度是決定公司能否生存的主要因素。為適應中國新的經濟形勢，跨國公司全面調整了在中國的發展戰略，轉向多元化投資和全面競爭。主要內容包括調整對製造業的投資結構，使中國成為「滿足世界需求的工廠」。中國市場變得比以前更加困難，許多產品供過於求。然而，在一些原材料和備件和配件項目上仍有投資空間。事實上，一些跨國公司對其在中國的投資項目的表現並不滿意。他們正在調整和整頓現有項目，放慢了對普通製造項目的投資，並將增加採購而不是投資於已經供過於求的項目。一些跨國公司甚至將生產轉移到中國。日本東芝(Toshiba)公司已通過大連東芝電視有限公司的合資企業，開始在中國生產數碼和寬屏彩色電視機。不僅如此，跨國公司還忙於在中國建設備件和配件的生產和採購網路。隨

著世界經濟全球化進程的加快，加上中國加入世界貿易組織，許多跨國公司將中國作為重要的生產、加工和來源基地。在中國開設研發中心，使中國成為區域研發中心。

很多跨國公司發現，中國市場具有許多獨特的特點，中國消費者也有獨特的消費需求。沒有研發中心的幫助，製造業項目將缺乏競爭力。大力投資知識密集型服務業，將中國作為其運營和管理中心。跨國公司紛紛要求進入中國的知識密集型服務市場。隨著服務業的開放，跨國公司很有可能將經營管理職能轉移到中國，中國很有可能成為跨國公司，在北亞地區乃至亞太地區的管理和運營中心。調整投資方式，開始收購和吞併中國本土企業。外國投資者在中國啟動的大多數項目，一是獨資外資公司，或另是與中國合作夥伴的合資企業。這種投資必須經過土地使用、廠房建設和設備安裝等步驟，需要很長時間才能完成。但是，另一方面，信息時代產品的保質期很短，更換速度非常快。然後出現了投資風險問題，一些外國投資者訴諸於現在在國外盛行的收購和合併的方法。許多外商投資企業，對民營企業表現出極大的興趣。正是因為他們發現民營企業，實行規範管理，擁有先進的技術和設備，最令人滿意的事實是，民營企業遵循市場化的經營機制，這是與跨國企業的步伐一致。加大對高新技術產業的投入。跨國公司越來越重視高新技術的發展，並使其成為提高競爭優勢的主要手段。種種迹象表明，跨國公司已經開始了第三輪對中國投資和新一輪經濟合作。中國新一輪經濟增長，將為跨國公司提供相互競爭的平台。參與中國新一輪經濟增長，其實就是加入跨國公司在中國的競爭。人力資源本地化是當前最基本的需求。阿爾卡特（中國）有限公司(Alcatel China Ltd)的一位前董事長曾經說過：一旦發現一名中國員工能夠勝任同樣的工作，就會被告知離開，然後，他自己又要回到了法國。阿爾卡特在中國的每一位外籍員工都肩負著一項任務，培訓能夠取代他/她的中國員工。摩托羅拉(Motorola)承諾將中國員工人數增加到 10,000 人，將當地管理人員的比例提高到 80%，每年為當地員工提供 27,000 個培訓項目，其中將提供 170 個以本地化為導向的課程。總之，人力資源本地化，包括任命中國首席執行官在內的，已成為跨國公司想要在中國市場取得成功的秘密武器。

5. 結論

2015 年在中國採購是值得的，但如何與供應商和不同的政府部門保持良好的關係是一門藝術。我們如何在中國邁出第一步？我們需要有詳細的計劃，謹慎的進展，如果有什麼事情無法控制，請立即撤回所有投資。利用外商投資可利用制度、市場和優惠政策，獲利的因素將逐漸消失。在 1998 年之前，中國企業利用外商投資有很多好處，如改變經營機制、收入分配和定價的更大自主權、籌集資金、利用現有傳統制度和行政消費投資獲利等。特別是，優惠政策的差異能夠產生巨大的利潤空間。這些因素會逐漸消失，有些已經消失了。製造業的外國投資可能會減少。中國的市場競爭和技術升級降低了利用制度差異和市場空間賺錢的可能性。因此，新來的外國投資者發現很難佔領市場份額並獲利。在製造業方面，當地產業已經處於激烈的競爭之中，外國投資者沒有空間在這些行業進行大規模投資。此外，製造業也逐漸意識到要向國內外資本市場尋求發展潛力。以智慧財產權形式進行的外商投資有限，國內企業更願意在資本市

場上籌集資金。是否進入國內外資本市場進行融資，已經成為影響企業發展的重要因素。中國企業不需要外商直接投資、設備投資，甚至不需要技術進口。服務業是外商投資的主要領域，但規模也有限。因此，盈利能力將迅速下降，因此投資者在繼續前進之前會保持謹慎。中小型外商投資將面臨戰略調整。外商投資企業在中國設廠，希望以節省成本，為客戶提供良好的服務，專注於中國市場，並跟隨其主要客戶建廠，提供及時（just in time, JIT）服務。例如，一家歐洲公司（通信、工業和運輸市場電氣和光連接元件和系統的全球領先供應商）將工廠設在上海，因為愛立信(Ericsson)強迫他們這樣做，如果他們拒絕這樣做，歐洲公司將失去業務。

外商投資企業在一定程度上得到了他們的期望，但不是 100%。這是因為他們最初在處理在中國的投資時遇到了很多問題，尤其是與政府官員打交道。此外，他們被要求向某人提出一些意想不到的要求，這花費了大量的時間和金錢。外商投資企業認為成本降低，利潤增加，但未達到預期。外商投資企業花了很多時間培訓中國工人，但結果並不那麼出色。很多地方法規，當地政府在建立工廠後提出了很多要求，例如捐贈以改善該地區的綠化帶。他們有時會給予，但不是每次都給予。他們知道，如果與中央政府法律相比，地方法規是非法的，但他們不會質疑，以避免將來出現任何問題。每個人都知道這是一個大問題，因為海關法規龐大而複雜，而且他們不知道誰有權批准。

6. 討論

1935 年日本經濟學家赤松要（1896-1974）早提出的經濟發展理論。世界經濟的雁行發展，調雁行理論（flying geese paradigm）。第一模型是單一國家雁行發展的模型。它可以分為基本型和副次型（變型）。後來將基本型描述為「生產效率提高」，將副次型描述為「生產的多樣化和高級化」，以英國工業革命(1760 - 1840) 時期為代表，其時，帶來了創新的機械化(如蒸氣動力機器)，農業發展仍重要。。第二模型是產業基地轉移的模型: 已開發國家將通過第一模型的副次型獲得資本密集型產業的比較優勢。處於比較劣勢的勞動密集型產業被迫通過企業直接投資，將生產基地轉移到欠已開發國家。欠已開發國家的經濟因此開始起飛。例如，東亞國家是雁行理論的經濟發展型態：以日本為雁頭，其次為亞洲四小龍（包含韓國、台灣、香港、新加坡），其後是中國與東南亞的亞洲四小虎（包含印尼、馬來西亞、菲律賓、泰國等）。第三模型是世界經濟的雁行發展，該模型是對赤松對「世界經濟同質化和異質化」的洞察的細化。如果後進國迎頭趕上（世界經濟異質化），第一模型(單一國家雁行發展的模型)和第二模型(產業基地轉移的模型)能正常運轉；但如果已開發國家無法造出新產品，而後進國追趕上來的話（世界經濟同質化），第一和第二模型將無法正常運轉。

自 2018 年開始，中美貿易摩擦，外交關係惡化，和 2019 年嚴重特殊傳染性肺炎疫情，是由嚴重急性呼吸道症候群冠狀病毒 2 型，導致的嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19），引發的全球大流行疫情，經濟停擺。但新冠疫情驅使，採購模式轉向線上，全球的買家和供應商都要調整他們的採購方式。出行限制、社交距離、全球供應鏈中斷、運費成本增加、庫存短缺及付運延期等已成為新常態，

對採購活動構成重大挑戰。2022 年香港貿發局經貿研究資料，來自歐洲的醫療保健產品買家宣稱，「過去，從上海付運到倫敦，我們支付大約 3,000 美元租用一個 20 呎貨櫃。兩周前，我們要花費 9,000 美元來租用貨櫃。我估計現在的運輸成本比這還要高得多。」來自英國的珠寶買家宣稱，「新冠疫情爆發前，我從沒收過任何隨機發出的訊息，問我是否需要採購產品。現在則經常在領英(LinkedIn)、Instagram 或電子郵件中收到這些查詢。」來自中國內地的紡織品買家宣稱，「我們顧客的訂單是很具體的。我們會按照他們的特定要求製作貨品。我們不會在線上購買，這是因為我們想要的是滿足定制訂單的產品，而不是庫存貨品。」中國電子商務網站，以阿里巴巴(Alibaba) 企業對企業(business-to-business, B2B) 中小企業出口海外的電商平台領先，商品發佈數無上限，有 18 種語言線上即時翻譯；京東集團(1998 年創立) 主要為企業對消費者(business-to-consumer, B2C) 模式的購物網站；拼多多(2015 年創辦)，以行動應用程式(mobile application, APP) 為主要運營方式。電子採購平台，因疫情而暢旺，無遠弗屆。

2017 年，德勤(Deloitte) 報告指出，數字化採購是指通過應用人工智能、物聯網、機器人流程自動化和雲端協作網絡等技術，打造可預測戰略尋源、自動化採購執行與前瞻性供應商管理，從而實現降本增效，顯著降低合規風險，將採購部門打造成企業新的價值創造中心。數字化採購將應用眾包、網絡追蹤和 VR 等技術，全面收集和捕捉供應商數據，構建全方位供應商生命周期管理體系，實現前瞻性風險規避與控制，從而提升供應商績效與能力，支持採購運營持續優化。從簡化供應商選擇到優化庫存管理，人工智能提供了大量優勢，可以增強採購策略。簡化流程和提高效率的企業提供了廣泛的優勢。一個主要優勢是能夠實時分析大量數據，使組織能夠做出更明智的決策並優化其採購策略。自動化是人工智能在採購中帶來的另一個關鍵優勢。借助人工智能驅動的工具，可以自動執行平凡和重複的任務，為採購專業人員騰出寶貴的時間，專注於需要人類洞察力和專業知識的活動。這不僅提高了生產率，還降低了與手動數據輸入相關的錯誤風險。人工智能算法還可以幫助識別供應商績效數據中的模式和趨勢，使企業能夠更準確地評估供應商的可靠性和質量。通過利用這些信息，組織可以降低與供應商績效不佳或供應鏈中斷相關的風險。

在中國的外商直接投資減少，產業鏈(包括供需鏈、價值鏈、企業鏈和空間鏈) 改變，外商在中國採購，也明顯減少，兼且，中國在東南亞開設的分店，如紡織廠、傢具店等均要關閉。今天，外商投資企業除考量合理回報外，所投資的本金，能否全部提取，安全撤離中國，是更重要的考量。為了進一步規避風險，外商改變對中國的投資政策，是可以理解的。有證據顯示，外商投資企業將產業自中國流向越南、印度、墨西哥等地遷移，下游產業外移，在中國採購的也隨之而變，似有雁行擴展迹象。2023 年第三個季度，國際收支口徑的外商直接投資是 -118 億美元，此數字是自 1998 年發報以來首次季度為負數情況，反映出外商直接投資很大規模撤出情況。是否值得繼續在中國採購？成重要研究課題。面對列強保護主義，中國可以應對的，首要有善外交，向抵制國解釋，希望他們早日能解除禁運，和平共處，回復自由貿易；其次，堅定開發可再生能源，如太陽能及發展二次能源，如氫能，向交通，儲能，發電，工業，四高耗能行業，綠色低碳發展，減少碳排放，締造一個可持續的內循環環境。中國對外宣傳補貼，令品牌提升。第四，中產減薪，失業，趨貧，消費降級(Trade Down)，

希望以較低價格，享受同樣水準質素及體驗。企業富彈性，要提供這類產品。第五，輕型包裝，暢運物流，發展平民金融，普及採購融資。第六，外匯管制下，人民幣調控貶值，有利製造業復甦，出口有競爭。第七，未來的國際採購模式是買家及供應商，如何善用線上採購拓展業務，和了解人工智能如何引領採購的未來，中國要緊追潮流，最後，培養「一帶一路」各消費國，採購中國產品。如能保持社會隱定，法制健全，今天，外商在中國採購，仍會繼續吧。

參考書目

- Anna, F., Patrik, J. (2009). Assessing consequences of low-cost sourcing in China. *International journal of physical distribution & logistics management*. Vol.39 (3), 227-249.
- Cantwell J. A. and Zhang F. (2013). Do foreign-owned subsidiaries in China follow a distinctive pattern of technological knowledge sourcing? *Management and Organization Review*, 9(3), 498-512.
DOI: 10.1111/more.12026
- Dean, J. W. (2007). Paradoxes of globalization. Working paper series, Hong Kong Shue Yan University, April.
- Fang T., Gunterberg C. and Larsson E. (2010). Sourcing in an increasing expensive China: four Swedish cases. *Journal of Business Ethics*, 97, 119-138.
DOI:10.1007/s10551-010-0499-9
- Hon, T.Y. (2015). Sourcing in China. *Journal of Social and Administrative Sciences*, Vol. 2, Issue 4, 216-223.
- Inge, I. and Claes Göran, A. (2010). Supplier Upgrading in the Home-furnishing Value Chain: An Empirical Study of IKEA's Sourcing in China and South East Asia. *World Development*. Vol.38 (11), 1575-158.
- Sartor, M. (2006). Sourcing in China: the international purchasing office solution. *Supply Chain Forum*, 7(1), 48-58.
- Tang, W., Dirk, L. and Haemin Dennis, P. (2017). The Paradox of Openness: How Product and Patenting Experience Affect R&D Sourcing in China? *The Journal of product innovation management*, Vol.34 (3), 250-268
- TIME. (2015). The China decade. August 31. 40-42.
- Towers, N. and Song, Y. (2010). Assessing the future challenges in strategic sourcing commodity from China: a case-study analysis. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 527-544.
DOI:10.1080/13602380903068071
- Wang, J. (2017). Digital subversion of traditional procurement model. Deloitte. <file:///C:/Users/tyhon/Desktop/deloitte-cn-con-digital-subversion-of-traditional-procurement-model-zh-171030.pdf>
- Wilkinson, B., Eberhardt, M., McLaren, J. and Millington A. (2005). Human resource barriers to partnership sourcing in China. *The International Journal of Human resource management*, 16, 1886-1900.
DOI:10.1080/09585190500298578
- Xu, B. (2011). The impact of trade and foreign direct investment policies on technology adoption and sourcing of Chinese firms. *Contemporary Economic Policy*, 29(2), 218-230.
DOI: 10.1111/j.1465-7287.2010.00223.x

免責聲明

本章是同一作者在以下期刊上發表的文章的翻譯及延展版本。

社會與行政科學期刊 (*Journal of Social and Administrative Sciences*). 2(4). 216-223. 2015. 可下載於：

<http://www.kspjournals.org/index.php/JSAS/article/view/570>