

厂址选择方法的浅析

摘要：生产制造型企业的厂址选择很大程度上影响企业的战略实施、持续生产运营和未来发展。本文通过对案例工厂在厂址选择以及相关影响探讨，对如何选择厂址、关键考虑因素、分析决策方法等问题上进行总结。

关键词：选址；企业存续性

生产制造型企业必然要在一定的地理场所开展生产经营活动。厂址选择成为企业存续性，即生产制造型企业投资、建设和维持生产运营的首要基础。企业选址就是确定在何处建厂或者建立服务设施。这一物理安置决定了投资建设成本，影响提供产品和服务的成本。选择在什么地方开展生产经营活动，根据什么要素来评估和决策，以最大限度的保障对于企业存续和发展带来有利影响。本文作者以曾经供职过的某英国消费品包装生产企业在华投资建厂为案例（以下称 R 企业），围绕这些问题进行浅析。

第一部分：厂址选择的影响因素

一、企业战略是先导因素

要考虑在什么样的地方建立生产场所开展经营，企业的类型多种，结合企业的战略导向的不同，对物理场所的选择也会有所不同。例如出口外向型的企业会偏向于沿海交通运输发达的地区设厂。OEM 企业则更倾向于首先考虑制造成本较低的地区。R 企业是一家全球性的生产制造型企业，企业的全球总部设在英国，拟在华投资建立中国及亚太区工厂以开展生产经营活动，主营业务为生产消费品包装产品。结合总公司的全球化战略，充分利用海外生产基地优势来优化市场与资源、提升竞争力。同时消费品包装企业与客户企业需要保持紧密的业务联系，甚至将工厂设置在距离客户最近的地方，来实现更好的研发、研发和提供服务。

从 R 公司的战略角度出发。公司愿景是成为全球最好的消费品包装生产公司。本案发生时，公司的全球综合业绩排名第二。拟在中国投资建立起辐射亚太地区的生产、管理和研发基地，即亚太区工厂。生产产品为化妆品包装、医药护理包装以及食品饮料容器盖。公司的主要客户为国际知名的化妆品、医药食品、饮品企业。

从整体商业环境来看。第一，R 企业的客户企业大多在中国设有工厂或者是将中国作为全球采购供应链的重要战略地。R 企业在中国投资建厂首先要考虑客户的地理分布情况。在这些客户群企业中，有相当一部分企业也采取全球化战略，并将其在中国的工厂作为全球生产和采购的重要环节。基于消费品包装产品的特性，R 企业更倾向于建立起以客户为导向的开发模式，更好的了解客户的需求和发展状况，最快的传递信息给价值链创造环节，而非单纯的销售产品。即满足客户需求，通过产品研发提供产品附加价值，以主动的方式进一步拉动客户的需求。对于促进企业价值链塑造、产品销售、客户维系等都能起到积极作用。基于

这些方面的考量，将工厂设置在离主要客户近的地方，相对能更好开展生产经营活动。与 R 企业有业务来往的客户分布在中国的东部沿海地区，尤以上海和江浙地区居多。粗略的罗列，在上海有 15 家，江苏 5 家，天津 1 家，广州 2 家。

第二，除了考虑对客户提供的产品和服务（例如货品物流、残次品的返工）外。作为全球生产企业的一部分，要结合公司全球化战略来优化资源配置。本案发生时，总公司在英国、印尼有生产工厂，在法国和美国有区域分销中心。亚太区工厂也需要对全球经销战略提供产品支持。所以对于拟建的亚太区工厂所在地的对外出口和航运能力要求也相当高。着眼点再次落到上海和江浙地区。

第三，从原材料获取的角度。消费品包装的生产，需要采购大量的原材料，优质的供应商和原材料供应充足是保障生产和满足客户订单的重要环节。本案中 R 企业的供应商分布情况来看，主要集中在江浙沪地区，尤其以上海、昆山和苏州等地居多。而且已经形成较为成熟的产业集群。

第四，在考虑各有利条件的同时，也不能忽略同行业的竞争对手分布情况。R 企业所在的行业内，生产提供同类或相似产品的企业主要有 8 家。其中在行业内排名前列的主要竞争对手公司也均是跨国公司，且在华已有生产工厂和对应的销售渠道。其中在上海有 2 家，苏州 3 家。消费品包装行业并非高附加值利润丰厚的行业，对于 R 企业建立亚太区工厂来说，更多的是一种战略性投资，避免激烈的正面交锋，寻找自身优势的突破才是比较可行的途径。

从战略角度出发，进行整体考量的后，R 企业初步把工厂的选址范围锁定上海和江苏。本案发生时间在 2011 至 2012 年，本文作者后来查阅过《中国总部经济发展报告》（2012-2013）一书。根据书中报告研究结果表示，上海和长三角地区在全国的总部经济发展能力排名也一直保持着领头地位。在基础条件、商务设施、研发能力、专业服务、政府服务以及开放程度等多项评比指标上，综合评比位列全国 35 个主要城市前列。

接下来如何细化评估，找到一个最适合企业发展的地方，就需要结合宏观因素和实际内外部条件做进一步剖析。

二、结合宏观因素的分析

从前面分析企业战略的角度，初看起来如果选择落户在上海可能是个不错的选择。其各方面的配套条件能很好地满足和实现企业战略。但是上海准入门槛也相对较高。不仅在上海投资建厂的成本相对较高，上海政府对入住企业的要求条件也高。上海市大力推进产业结构调整，加快促进产业结构升级，对于新进产业要求十分严格。本案中的 R 企业为传统的生产制造行业，产品生产工艺上会带来一定的污染。要么企业需要需在拟建工厂内配套相应的循环处理设施，要么改进工艺技术来消除污染，或者放弃该部分生产工艺环节寻求外包。这对于企业的投资成本带来极大的影响。

与此同时，长三角地区的城市也面临着比较严重的产业升级压力。以太湖周边城市为例，

由于过去生产企业的污染排放问题，太湖水质污染严重，周边城市的政府逐步对于高污染的企业进行整顿、搬迁，同时对于新进入企业，要求不能有带有污染的工艺环节。

其次，从软实力配套上来看，上海周边的城市同样具有竞争力，在政府服务、社会环境、政策优惠条件、投资运营成本上，对外商企业的吸引力也较强。对于吸引外商投资仍然保留一定的优惠条件。例如昆山高新区，吴江经济开发区等，可以向外商独资企业提供一定财年的税收返还优惠。对于投资建厂这么大的项目开销来说，势必可以对企业的资本支出起到缓解。再来看长三角地区的产业具有一定的趋同性。对第二产业的工业行业分析，上海和江苏的工业相似系数为 0.9136，上海和浙江为 0.7070，江苏和浙江为 0.8429。工业中制造业与工业相似系数结果很接近，上海和江苏制造业相似系数为 0.9122，上海和浙江为 0.6964，江苏和浙江为 0.8449。（注：数据引用至周荣荣《长三角产业结构转型分析》一文，2012年5月29号发表于中国信息报）所以 R 企业选择落户长三角地区所获得的优势协同效应是差不多的。

再次，由于基础设施套配建设的完善，使得城市之间的距离相对拉近。例如离上海一小时经济圈里的城市就有苏州、昆山、吴江等地。不仅对外商投资企业的吸引力强。同时由于紧邻上海，对外出口运输也比较便利，物流成本也相对较小。周边还配套有太仓港、江阴港和张家港等。

此外，在经济基础上带来的影响也较为明显。企业投资建厂就需要买地，上海的工业用地价格远高于周边城市。而且由于上海工业发展饱和程度较高，工业用地的出让权一直居高不下，配套比较成熟的工业区内少有适合的土地。另外一个影响生产制造型企业的重要因素就是生产成本，就单列举人员和工人工资一项，上海的员工成本也高过周边城市。其它成本，比如工业用电，也将算到运营成本里进而影响到生产成本。

在此基础上，R 企业内部开展了数据收集和分析，把影响企业生产运营的关键因素进行量化对比，包括生产运营成本、人员工资和社会保险成本、政策激励等。就成本节约一项，以昆山、常州两地为例，分别可以节省投资运营成本一千三百万元和一千一百万元人民币。得出结论是，相对于上海而言，苏州、昆山、吴江、常州等地更有利于 R 企业的发展。

三、内外部条件分析

在明确了大环境之后，还需要从企业内部情况分析，结合自身优劣势来定位最终的选址。主要考虑的因素包括生产规模、投资额预算、工厂设计、原材料采购、客户维护成本、对劳动力供应的需求等。在厂址选择的过程中需也要对这些因素进行综合考量。就 R 企业来看：

1.投资预算。整个项目的投资预算在 3 亿人民币，其需涵盖购买土地、修建厂房、购置设备和建立生产流水线以及保障初始运营资金。R 企业首先考虑上海以外土地出让金相对较低，且能够提供一定的税收政策优惠的地区。

2.工厂设计和生产规模。该企业生产为中等规模，对于上海这样的特大型工业城市，缺少吸引力。相对转投入上海周边的二三线城市，更能够获得当地政府的重视和支持。对于一

些生产配套设施的特殊要求也比较容易得到满足。比方说，由于生产工艺带来的用电需求，需要政府提供专线支持。

3.原材料采购和供应商。目前长三角地区相关产业集群完全能够满足 R 企业的原材料采购需求。原材料供应商选择范围较大，原材料供应量、品质等都有一定保障。对于减少污染带来的产品线改良，也相对比较容易找到替代技术或者外包供应商。

4.客户维系成本。如上所述，有业务往来的主要客户也多分布于长三角地区。有利于企业与客户的紧密联系。

5.劳动力需求。R 企业工厂生产工艺对于熟练工人的需求较大。长三角地区由于类似的产业集群比较发达，熟练工人来源也比较充足。

当然，也有一些潜在的不利因素，R 企业对此不能忽视，并且要提前做好防范工作：

1.未来仍有可能面临产业升级的压力，需要淘汰相对落后的设备和工艺，会对 R 企业带来成本影响。对于工厂需要处理的工业废渣和废液，是不能直接排放的，需要投资建设一定的处理设施。同时还需要结合厂址所在地的环保要求，需要对于部分的处理工艺进行调整，将高污染的生产工艺从产品工艺线剔除。对此可以寻求外包途径。也可以投入资金进行替代技术研发。

2.长三角地区相关产业集群带来竞争对手相对聚集，对企业的生产运营和产品销售带来一定威胁。适时地优化价值链，寻求创新突破，重视产品技术研发，将是必要的途径。

3.面对人员工资成本上涨。沿海地区的人员工资上涨压力相对全国其他地区较快。2011 年上海每月最低工资标准为 1120 元，当年 4 月 1 日后调整为 1280 元，而周边城市同期每月平均工资为 1140 元。

4.其它因素。比如客户产业的调整对企业的影响。

所以这样看来，并非找到一个地理上的生产运营场所后，企业的厂址选择就宣告结束了。由于潜在风险的存在，可能会导致企业在该地区无法持续稳定的生产经营。对此还需要对变量因素进行预测和控制。

四、风险控制与企业存续性

尽管 R 企业最后选定亚太区工厂所在地，是基于以上各方面的因素，作出相对理性的决定。但是这些因素并非都是定量，也会随着经济发展和实际情况改变。而且还有未纳入到分析考虑中的其它因素存在。而这种变量会实时的影响到企业的生存和发展状况。变量影响的叠加效果甚至有可能会迫使工厂面临搬迁或者倒闭等问题。

比方说经济形势。经济形势好时，生产企业会适当提高原材料及成本库存，有甚至需要临时外租用仓库存放货品材料。选址所在区域是否可以及时的找到配套的仓管设施；同时还必须考量与本厂之前的物流运输和管理成本。当经济形势下行、通货膨胀和物价的提高时，工厂的原材料供应情况受到影响，采购成本上升，迫使生产企业要去考虑减少原材料的积压，半成品和库存等对仓库的占用。需要尽快地成品发货给客户。通常工厂的交货周期留有一定

的缓冲时间，例如 60 天内交货，可以压缩提前至 50 天。以达到缩短在产品和库存成本的目的。

又比如政策改变。不可忽视的是，在中国政策环境对于企业的强制影响力将越来越明显。近年来长三角地区一直面临比较大的产业结构转型升级压力，退二进三的趋势较强。一些生产工艺或者产业滞后的企业会面临迁出目前所在区域，调整产业甚至关闭等后果。前面提到 R 企业的工艺有一定污染，虽然通过外包等途径实现调整。当未来面临更加严格的环境政策时，这些外包服务供应商也有可能被强制搬迁甚至关闭。那届时 R 企业又该如何调整维持自身的生产需求。所以产业升级趋势会迫使企业进行工艺技术升级、产品升级、功能升级和价值链升级。

对此 R 企业提出了‘商业存续计划’，即对潜在风险进行评估和提出应对措施。一旦情况发生时，该‘商业存续计划’随即启动，提供减缓措施和被选方案，并在各个部门预先选出应对小组的成员，应对处理突发事件避免和减少损失。虽说这并非什么新颖的方式，有很多生产制造型企业也有自己的风险应急方案，可能叫法上不一样。但是本文是建议在工厂选址的同时就提出相应的企业存续计划。并随着实际开展生产经营的过程中不断的充实优化，保障企业能在生产经营地长期稳定的发展下去。

五、方法过程总结

综上所述，本文通过对 R 企业经历厂址选择过程的梳理，来总结出一套方法，方便其他的生产经营性公司或者企业在面临选择生产经营场所的时候借鉴。采用类似的线性推导方法。整个过程可以概括为四步：透过企业战略分析，找到自身企业定位，锁定战略区域；宏观因素综合分析，筛选出比较符合条件的选项；结合企业内外部条件和需求，收集数据资料，进行实际评估，确定最后选址；分析实际生产经营过程中的潜在风险，建立起对应的商业存续性计划，以避免或减少风险发生带来的损失。

当然本案中除了以上的定性分析，还采用了定性与定量相结合的分析，例如 SWOT（即优势劣势机遇挑战分析）分析。把作为首要考虑的城市选项，列出关键因素进行权重打分。关键因素包括地理优势、交通条件、城市影响、优惠鼓励政策、人力资源及招聘、劳动力成本、工业环境等一共 17 项指标。对进入到最后阶段考虑比较的两个城市进行综合评比，综合评分比结果分别为 863 分和 755 分，从而最终敲定落户的城市。

（作者单位：亚洲城市发展中心）

参考文献：

[1] Three River Press, New York. The Profit Zone ◆C How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits. Adrian J. Slywotzky, and David J. Morrison with Bob Andelman.

[2] 社会科学文献出版社，《中国总部经济发展报告》（2012-2013）赵弘主编

[3] 中国经济出版社，《企业战略管理》国家经贸委培训司 组编，徐二明著