

策划词 | CEHUACI

苹果被评为最近4年来全球供应链最佳企业。最新一期美国《商业周刊》印刷版刊文称,由于苹果向生产制造的各个领域投入了巨大的资金和精力,使得该公司在运营领域拥有无可比拟的巨大优势。

苹果供应链: 与时间竞争的战略武器

□ 稿件撰写 鼎宏

把不可能变成可能

5年前,苹果设计主管乔尼·艾维(Jony Ive)决定给下一代MacBook增加一项新功能:在屏幕上方设计一个小红灯,穿过电脑的铝制外壳指示摄像头的位置。但却存在一个问题,从物理学上讲,光线是不可能穿过金属的。据一名知情苹果前员工透露,艾维打电话给一些制造专家和材料专家,希望找到一种方法,把不可能变成可能。这些专家发现,可以利用激光在铝制外壳上打一个肉眼几乎无法识别的小孔,但足以让光线穿过。但要将这种解决方案大规模付诸实施却是一大难题。苹果需要激光器,大量的激光器。专家门发现,有一家美国公司为微芯片制造厂商提供的激光设备经过一些改进后,可以胜任这项工作。每台设备售价通常为25万美元,苹果说服卖家签订保密协议,并

购买了数百台设备,用于为绿灯打孔。如今,这种绿光已经在苹果的MacBook Air、Trackpad和无线键盘中闪耀。苹果的多数用户恐怕都不会对这种绿光多加考虑,但这种创造却凸显了苹果的一大重要竞争优势:运营。这是一个融合了制造、采购和物流等多种领域的世界,而苹果新CEO蒂姆·库克(Tim Cook)恰恰精于此道,也因此而赢得了史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)的信任。通过对苹果前员工、供应商高管和熟悉该公司运营状况的管理专家的数十次采访,我们发现,苹果已经建立起了一个封闭的生态系统,几乎可以控制供应链的方方面面,从设计到零售,无所不包。

庞大采购量

得益于庞大的采购量,使得苹果在零部件成本、制造费用以及空运费用中获得了巨大的折扣,有时甚至有些不近人情。“对

苹果而言,运营技能是与产品创新和营销同样重要的资产。”惠普前供应链主管、美国风险投资公司VantagePoint Capital Partners合伙人迈克·福克斯(Mike Fawkes)说,“他们拥有前无古人的卓越运营能力。”这种运营优势使得苹果可以在无需囤积大量高成本库存的情况下实现大规模的产品发布。美国投资银行Piper Jaffray分析师基尼·蒙斯特(Gene Munster)表示,这也使得这样一家一直因为定价过高而备受批评的企业,能够以几乎无人能及的低价出售iPad,而且依旧可以借此赚取25%的利润率。

买断全部资源

几乎就在乔布斯1997年回归之后,苹果立刻就开始在供应链管理的细节上展开创新。彼时,多数电脑制造商都通过海运获取零部件,因为这种方式的运费远低于空运。物流行业高管约翰·马汀

(John Martin)表示,为了确保新款半透明iMac能在次年圣诞节期间全面铺货,乔布斯花了5000万美元买断了圣诞购物季期间所有可用的空运空间。马汀曾经与乔布斯共同安排了那一次的空运计划。此举令康柏等临时想要增加空运订单的竞争对手陷入绝境。与之类似,当iPod 2001年上市时,苹果也意识到,由于飞机可以容纳大量iPod,完全可以直接通过空运方式将这类产品从中国的工厂送到消费者的门口。当一名惠普员工订购了一部iPod,并在几天后收到订单后,他通过苹果网站追踪到这款产品竟然经过了环球旅行。“当时简直令我们抓狂。”福克斯回忆道。只要有必要,便可以投入巨资,并通过长期的规模效应获得利益——这种思路已经贯穿在苹果的整个供应链中,起点则是设计阶段。艾维和它的工程师有时会花费数月时间住在酒店房间里,为的就是接近供应链和生产商,以便对工业流程进行调整,从而将原型产品

转换成可以大规模生产的设备。由于MacBook机身使用了unibody一次成型工艺,需要用一块完整的铝片制成,因此在生产这种新设计时,苹果的设计师会与供应商共同开发一种专用的新设备。这种专注于几条产品线,并对设备进行定制的能力,成为了苹果的一大优势。“他们拥有非常统一的战略,所有的业务都围绕这一战略展开。”Gartner供应链分析师马修·戴维斯(Matthew Davis)说。他将苹果评为最近4年来全球供应链最佳的企业。

巨额现金储备

等到投产时,苹果又会亮出一个重型武器:超过800亿美元的现金和投资。该公司表示,今后一年计划将供应链资本开支增加一倍,达到71亿美元,并计划为关键供应商提供24亿美元预付款。这一策略确保了苹果能够获得充裕且廉价的零部件,有时还会因此限制其他企业的选择。据HTC的一名前管理人员透露,在iPhone 4去年6月发布前,由于各大生产商都忙于交付苹果的订单,HTC等竞争对手甚至无法采购到足够的屏幕。据一家钻孔机厂商高管透露,为了生产足够的iPad,苹果还购买了大量的高端钻孔机,以便为该产品生产内壳,导致其他企业需要等上6周至6个月才能拿到机器。苹果上一季度实现毛利率40%,而多数硬件厂商的毛利率仅为10%至20%。苹果的巨额利润很大程度上得益于其对运营业务的专注。在库克的领导下,这显然仍将成为该公司的发展重点。这位新CEO曾经送给同事们多本《与时间竞争》,这本书讲述的是如何将供应链作为一项战略武器来使用。据物流行业高管马汀透露,库克经常用一句标语来强调效率的必要性:“没人愿意买变质的牛奶。”

▶▶▶▶▶ [上接A1版]

俗话说:物以稀为贵!人们已经习惯了满目绿色,对彩色有无可抵御的好奇和期待,正是这种需求产生了一个偌大的市场。中国是个旅游资源丰富的国家,试想若众多的旅游胜地、名山大川不再只有一种色彩的时候,当这些风景名胜从春季红到秋季的时候,那他的吸引力和收益是不是都会大大地增加呢?全红杨——横空出世!从春红到秋!从1992年8月1日,国务院发布第100号令,宣布执行《城市绿化条例》至今,已经18年过去了,国家每年上千亿的财政投资用于绿化建设。随着上海世博会推行“和谐,低碳,共生”等伟大普世理念,中国和世界各国对城市生活,环境生态的发展和保护工程都将得到更为迅猛的发展。国家在十二五规划中明确指出了生态环境的工作重点,城市绿化升级为未来建设的主旋律之一。新城镇规划建设,新农村建设,铁路网公路网的建设优化等国家重大举措,将产生三千多座新兴城镇与上百万个新型社区,以及上千万公里的新道路,巨大的绿化需求已经形成。在千座新兴城镇百万新型社区千万公里道路之间,如何避免千篇一律,形成差异化风景?这无可避免地成为政府和绿化行业最为头痛和关注的重大问题。新的绿化树种将成为这一时期最为闪亮的角色。上帝造物,何其辛苦?尤其是符合人类完美需求的城市景观树种更是难得。由于审美疲劳,城市的人类已经不再满足于只有一种绿色,不仅要绿叶树种还想要其他彩叶树种,还希望种植健康树种,而从从业者最想要的是能够赚取更大财富的摇钱树种……

然而,奇迹总是在上帝无意间产生,全红杨,在这个星球上诞生了。全红杨,从春红到秋。象征着它是一种红色景观新树种;全红杨,雌性无飞絮。意味着它是一种真正健康的行道新树种;

层林尽染 山河红遍

全红杨,国家保护独有品种,表示着它是一种创造巨大商机的摇钱树种。

把“美丽”带给人间

全红杨,以其属于当今世界上绝无仅有的红叶杨树,而成为高大乔木类的优势景观树种;全红杨,以其速生性而具有被广泛种植的重要指标;全红杨,立地成景,当年成林。具有色谱好,树形好、木质好、红叶三季三种红,叶片大、叶功能期长,易栽培,易成活,抗性强,耐旱耐涝耐冻,适应区域广等特点。一般正常年份,在3月20日前后展叶,叶片呈桑葚黑紫红色,可持续到6月下旬,7-9月份变为富贵红,10月份为中国红。树杆7月底以前为紫红色。叶柄、叶脉和新梢始终为红色,色泽亮丽诱人,为世界所罕见,观赏价值颇高,是彩叶树种红叶类中的珍品。

在所有的园林树种里,很少有高大乔木类的红色景观树种。红枫,红色石楠,黄栌,是常见的名贵红色园林景观树种,但都属于灌木和小乔木,但成活率低,生长缓慢。全红杨叶片四季演变不离其红,是黄栌和红色石楠所望不可及;全红杨可在三五年内长成数十米,其高度和红色远景是红枫等一般灌木和小乔木类红色园林景观树种无法相比的。这是一种神奇的树种,在中原,在北国,还是京城省会都会看到它的身影,它就是被誉为“美丽健康树”的全红杨。

有人说你健康神道

健康行道树在公路和道路两旁种植的行道树,是现代化生态城市中最重要的重要组成部分,它在城市绿化中具有重要的作用。大力发展行道树与景观树,是城市发展的迫切要求。

随着城市楼房的增高,电线电缆等悬浮物进入地下管道,栽培高大乔木成为各地市政规划的必然决策。尽

管各地城市绿化树种有些差异,不同的行道树都代表着当地生态环境的特点及一个城市的文化韵味。但从实际种植面来论,法桐、杨树、柳树等是城市绿化应用中主要的行道树种。普遍存在“共性有余,个性不足”。甚至形成法桐这一悬铃木树种一树遮天的单调局面。

然而,在以法桐和杨树为主行道树种的都市,每到春来,飞絮漫天,市民的呼吸道疾病骤然爆发,甚至造成传染病大流行。卫生专家指出,飞絮作为一种流动物质,是携带和传播病毒的重要载体。细微飞絮被吸入鼻腔后,会引起强烈的刺激、流涕、导致鼻粘、鼻痒,急性过敏反应,呼吸道出现水肿、充血、分泌物过多,引发过敏性鼻炎、咳嗽和哮喘等疾病,皮肤上也会出现过敏反应,如皮肤瘙痒、眼结膜发红等,严重的还会影响睡眠。国务院、卫生部、环保总局对此都高度重视,分别对民众健康问题的防范措施作出重要批示。

符合新时代健康标准的城市绿化树种——全红杨,应运而生!全红杨,将以最健康的城市行道和景观树种出现在千座城市道路两旁,出现在几千万公里公路和铁路线上,出现在景区、园林、社区当中。

全红杨,杨科植物。国家林业局保护新品种。高大乔木,红色景观树种。从春红到秋。雌性无飞絮。全红杨,适合于中国各地栽种,适合地球上80%的国家和城市生长。在首都北京流传这样一句话,“又是一年三月三,飞絮飞满天”。每年的春天,北京的飞絮漫天,市民的呼吸道疾病骤然爆发,甚至造成传染病大流行。2003年的非典期间,SARS病毒的迅速传播,飞絮也扮演了重要的角色。因全红杨属于雌性,春季无飞絮现象,不会传播病毒和疾病,在城市绿化的过程中,作为行道树种和园林景观树种大面积种植,将从源头避免大量病毒

病菌传播,大幅度减少城市过敏性疾病和传染性疾病的发生,是城市绿化实现健康形态的重要途径。

据行业专家测算,在一定体积的空间内,一棵树冠高大枝叶浓密的全红杨,在夏季里比光秃秃的空间可降低局部气温4-8℃,湿度则能增加50%,噪声减弱20%左右,全红杨每片叶面积年吸收二氧化碳在2000克以上,能释放富含负离子的氧气。成排种植全红杨具有“改善区域生态环境,减少飞絮杨花和灰尘病毒传播,净化空气,减少城市流行性疾病发生率,荫庇行人,美化环境,调节气候,减轻噪音以及涵养水源”等功能。更因其具有大幅度的遮阳作用与观叶彩化的直接作用,能够明显地调节市民的生活潜意识,愉悦精神,陶冶情操,从而达到身心和谐。全红杨,作为能够形成“生命隧道”的行道新树种,势必能集亿万宠爱于一身。

众“香”国里最壮观

全红杨培育人和品种权人程相军教授、周春生博士作为北京山河红生态科技有限公司的首席科学家,历经了6年时间,反复论证反复试验,培育出了全红杨这样的珍稀品种,为全球的绿化彩化做出的贡献是不可预估的,是功不可没。

中国林科院杨树育种专家黄东森教授说:“程相军和周春生先生培育的全红杨填补了世界杨树育种的一项空白。”

中国林科院林研所副所长卢孟柱博士说:“程相军和周春生先生培育的全红杨在我国乃至全世界都是绝无仅有的。”美国俄勒冈州杨树专家见到该树种时大为惊讶,连说:“稀世珍品,世界一绝。”

一个能够从春天萌芽到冬天最后一片落叶都以红色为主旋律的杨科物种,从此以最为闪亮的身姿和超强的

生命力,傲然屹立于这个星球之上。全红杨,红色高大乔木,园林景观新树种;全红杨,雌性无飞絮,行道健康新树种;全红杨,从春红到秋,三变全红新树种。

啊,全红杨

全红杨,是一个蕴含着巨大财富的商机,一旦拥有,将产生前所未有的商业价值。全红杨,从基地育苗到工程建设,是一条近乎市场垄断性质的具有巨大价值的产业链条,所有的获权权益人都将通过两旁林立着全红杨树的康庄大道,迈向财富的森林,“看万山红遍,层林尽染”……

种植全红杨,基地加盟,当年投资,当年收益。代理全红杨,销售工程苗,一分投入,百万回报。专家称其具四大特点:

- 一、雌性无飞絮 由于全红杨是雌性植物株芽变所得,因此没有任何飞絮,不污染,是城市绿化树种首选。
 - 二、植物中的神奇树 全红杨采用实生苗培植,实根肥大,苗壮叶茂,后继生长稳定强劲。
 - 三、全天候增氧 全红杨全天24小时吸入二氧化碳,呼出氧气,与其他植物相比最大的优势是适合在城市道路,社区,风景区种植。
 - 四、吉祥树 一年三季红,全红杨发芽早,落叶晚,三月前后展叶,叶片呈桑葚黑紫红色,可持续到6月下旬,7-8月份为富贵红,10月份为中国红。树杆7月底以前为紫红色,叶柄、叶脉和新梢始终为红色,色泽亮丽诱人,是吉祥的象征。
- 当年成林,立地成景;建树非凡,一路全红。全红杨,红动中国!



船王长女包陪庆: 自律与修炼 是优秀企业家必备的素质

□ 罗伦

有个段子如是说:“做事业的最高成就是,你已隐退江湖,江湖却还有你的传说。”在世界航运行业,包玉刚或许就是这样

一个“传说”。在一代世界船王包玉刚辞世后,包陪庆和丈夫苏海文博士不但成功接手了环球航运集团,并且,他们还把这份事业推向了新的高峰。

“一名优秀的领导者有很多不可或缺的素质,其中最重要的就是领袖魅力,而这种魅力又是通过内部修炼而来的,需要借鉴前人经验,更需要自己在实践中慢慢摸索。”包陪庆对记者坦言,领袖魅力非一日之功。

自律是企业家的第一要义

每天早上五点钟起床,坚持游泳、跳绳100次;无论参加何等宴请,到了晚上十点便起身告辞……在包陪庆的记忆中,父亲是个生活作息规律,对自己有着严格要求的人。“别人还在聊天、吃甜点,他就要起身告辞,问他,你是要赶下一场吗?他说,不是的。十点了,父亲就要回家休息了,因为他觉得,只有休息好,才能保证第二天的工作效率。”包陪庆回忆说。

或许正因为父亲从小言传身教,在包陪庆眼中,一个优秀的领导者最重要的就是懂得“自修”,也就是通常意义上的自我修炼与自律的品质。

企业运营的“长期商务模式”

谈及企业运营中的关键问题,包陪庆开门见山地说到了“资金”问题。

在包陪庆看来,如今,企业发展除了要积极开展业务,很重要的一点就是要控制成本。财务管理是企业运营的关键,而要实现这个目标,发展“长期商务模式”(日本提出的Shikumisan理论,旨在谋求长期稳定盈利)就是一个很好的途径。

包陪庆说,企业领导者必须比别人看得长远。改革开放初期,船舶租赁业方兴未艾,租金昂贵,且不断上涨,今年若是达到一万美元,第二年就是一万二千美元。“其他老板都把租金放高,年租一万以上,进行短期租赁。但是,我爸爸包玉刚跟别人签的却是长期租赁合同,租期都在十年以上,而且租金只有九千美元一年。”

显然,企业的“长期商务模式”体现的不仅仅是其财务管理的能力,在企业文化、企业理念,乃至发展概念上,都会对优秀的企业管理者有更深层次的要求。

“一个成功的企业应有的企业道德是尊重消费者,尊重竞争对手。追求的不是蝇头小利,而是共同的盈利。”包陪庆说。

包陪庆认为,做企业不可以过于私利,而应该“自己好了,帮助大家一起好。为了眼前的利益,打压对手,损害客户利益,是最做不得的事情。”