

跨境供应链之“软肋”

■ 特约撰稿 董鹏

前不久,美国西海岸港口码头工人大罢工,迫使其三十个港口被关闭。业内专家预测,美国西岸港口每停工一天,美国港口经济损失约十亿美元。美国西海岸工人罢工,不仅影响了亚洲货品输入,更是直接冲击了亚洲经济,并对世界经济和相关产业产生危害。

美国西岸工人罢工对美企内部产业链带来“阻击”的同时,也沿着全球化的产业链,把影响带给有着“世界工厂”之称的中国,对相关产业和外经贸行业等产生难以估量的负面冲击,直接导致中国的很多外向型企业无法按时交货,堆积如山的库存形成了严重的“堰塞湖”。从大罢工对我国制造业产生的负面影响来看,国内外外向型企业既需要重新评估近几年国内制造业物流供应链管理体系,又要瞄准世界,及时与国际接轨。

供应链≠畅通无阻

在长期的实践过程中,企业根据自己特点重新定义了供应链职能,从以前仅注重单一职能部门转变到目前更加关注整条价值链的活动,从产品的最终消费者开始一直回溯到供应商和产品开发阶段,贯穿于整条价值链的物流、信息流和资金流。例如,在思科公司,“供应链管理”被更名为“客户价值链管理”。从企业组织方面来看,这个转变包括了为新产品开发建立供应链职能部门,把新产品开发纳入价值链管理,使新产品研发能够与思科的工程部门密切配合,确保新产品能够及时成功发布。

现阶段,国内供应链领域呈现五大格局:①传统库存管理;②供应商库存管理;③联合库存管理;④协调规划、预测和补给;⑤JIT(准时化供货)。以上五大格局模式,对不同产品类型、不同经营商业模式而言,由于供应链战略和适用范围不同,其优缺点各异。而我国大型制造业目前主要采取供应商库存管理的方式。

为了应对突发事件,国内很多制造企业都采取传统的做法——储备一定的安全库存。也有链主自己并不直接准备库存,而是把库存压在了上游供应商或物流公司里,且建立了完善的需求预测分析体系。

然而,即便有好的数学模型与软件,如果管理不善,或执行不力,同样会出现问题。问题主要出现在以下几个方面:一是由于人们对于供应链管理领域的复杂性预见不足;二是在市场竞争激烈且信息快捷传播的运作形势下反应度不高;三是对隐藏在其中的有高危的、脆弱性、不可抗力的潜在的供应链风险,缺乏行之有效的应急措施。

断链暴露致命弱点

从此次美国西海岸大罢工造成的严重后果来看,值得让国内涉及跨境的制造企业重新审视自身的供应链系统暴露出来的“致命弱点”。

第一,切断了物流而形成过高库存量。为了按时完成订单交期、满足客户需求,企业必须忍痛选择空运出货或改从美国东海岸进入。这样不仅大大增加了企业成本,而且由此突增的库存,超过了企业仓库的安全警戒库存量,企业不得不通过临时购买设施或用第三方物流公司来储存成品。

第二,凸显了供应链的弱点。对于许多跨国企业来说,令其供应链问题雪上加霜的是,为企业提供零部件的生产商,其本身

所需要的原材料或零部件往往依赖另一个国家或地区提供,许多企业的当务之急在于搞清楚它们在这种隐性供应瓶颈方面的风险窗口究竟有多大。

第三,缺乏有效的供应链管理模式。许多企业为了节约成本,采取保持低库存策略,一旦供应链断裂,企业将无法维持正常生产,为企业带来不可预算的风险。在过去的20年中,跨国公司已经建立了严格管理、遍布全球的供应链,同时将库存保持在最低限度以降低成本,许多企业依靠所谓“刚刚好时间”的管理以快速将供应与销售相匹配。一旦出现突发事件,“冲断”供应链条,企业将可能受到致命地打击。

从以上三点不难看出,在由成百上千的企业组成的、跨越了好几个层级的供应链,潜藏着难以预测的风险。一般而言,供应链风险分为供应链内部风险和外部风险两类。供应链条越长,可控性就越复杂,其风险程度就会加大提高。供应链内部风险来自组成供应链系统构成要素之间的联动关系,它是由供应链上各个环节之间的合作而决定的。这类的风险通常是由于缺乏透明性及整体战略意识、JIT的错误应用和不准确的预测所造成。外部风险来自供应链与外部环境之间的互动,此类的互动关系包括罢工、恐怖活动和自然灾害等因素而造成的破坏。供应链中任何阶段发生的任何与外部因素有关的故障都可归于外部风险。

借鉴国外经验

在经济的全球化中,我国具有承接产业转移的区位优势 and 要素优势,应重视引导并审慎处理供应链合作与产业互动的关系,从而取得经济增长、产业结构优化与升级、创新转型和国际分工地位提升的全面突破。在供应链管理方面,我国企业可以从以下几个方面向国外企业“借”经验。

第一,增强供应链的弹性。从2008年至今,全球发生了的许多影响企业供应链的大事件,比如金融危机、日本海啸等。各个公司从过去几年发生的事件中学到了许多东西,其中之一就是企业的供应链需要增强弹性。

企业供应链的弹性与供应链的灵活性、效率、响应能力和创新能力息息相关。优秀的供应链管理企业不仅会积极主动地通过设计架构、流程和方法来创造扩展自己企业供应链的柔性,而且会把供应链柔性的理念和实践分享,推广到公司上下游的合作伙伴中。

第二,重视价值链网络一体化。供应链管理实践的领导企业把供应链当作由上下游合作伙伴组成的网络(客户的客户、供应商的供应商、物流提供商、合同外包制造商、第三方仓库等)来管理。

研究表明,供应链网络一体化并不意味着一个公司必须拥有其整个价值网络中的每一个部分。有些公司在不断地加强垂直一体化水平,比如可口可乐和百事可乐公司通过收购上游的大型灌装厂提高价值链的垂直整合。

但有的企业则不同,比如微软和思科却倾向于把部分业务外包。思科和微软的供应链管理战略是:除了核心业务之外,把其它业务外包,管理由其上下游合作伙伴组成的外包网络承担。价值链网络一体化的核心在于企业是否能够控制整个网络中各种活动所产生的结果。

第三,正视供应链的绩效评估。很多公司做各种各样关于供应链的绩效评估,但并非只是简单的统计评估,而是如何通过评估数据来关注最重要的指标。

百事可乐公司文化之一就是不断地对公司业务现状提出质疑,并不断改善再改善,公司尽其所能降低成本、提高效率。在饮料行业,饮料瓶的清洗是一个非常重要的环节,该环节对生产成本和环境问题都有很大影响。经过改善之后,百事可乐还在寻找可能的改善方法,最终它们找到了一个科学合理的方案:不用水,而是用离子化气体清洗饮料瓶,这种创新之举使得清洗饮料瓶的效率提高,成本降低,更加环保,同时也将饮料瓶洗得更干净。

第四,实现供应链的细分。最近几年企业出现了供应链细分的趋势。以前许多企业的供应链没有经过战略设计和布局,将会导致在企业某个发展阶段中造成不同的影响和暴露各种弊端。

戴尔早期通过直销,按照订单要求配

置电脑,以及JIT库存模式给供应链管理带来了一场革命。但由于供应链模式的单一性,随着客户消费倾向改变,新型市场需求增加,戴尔的直销模式受到了很大冲击。显然,传统单一供应链模式无法满足市场需求的变化。

戴尔经过研究发现商务消费者与普通消费者在服务水平、购买选择、价格和送货速度上有非常大差异。为了解决这个问题,戴尔对企业的供应链进行细分。重新改造和细分后的供应链组合使戴尔能够以不同的制造成本、配送速度和服务水平满足不同客户群。对供应链细分的结果给戴尔公司带来了巨大利益,仅2008年到2010年为公司节约成本15亿美元。

第五,注重供应链的创新。供应链中不断加入创新,意味着在传统的供应链模式中加入产品开发和发布流程,能保证推出市场的新产品充分满足客户所有体验,而客户体验的好坏将成为企业发展业绩的重要因素。

卡特彼勒公司为客户提供高度个性化配置的重型机械,但是由于产品种类繁多,大大增加了送货时间。卡特彼勒通过将产品设计与供应链细分的整合解决了需求不确定的问题,对不同的产品采用不同的供应模式。通过在供应链管理中不断进行创新,企业能够更快速可靠地运送产品到客户手中,从而占领市场高地,获取巨大利润。

经济全球化,推动了供应商的全球化。这不仅意味着大批中国供应商要融入到了国际供应链,也意味着更多国际供应商将成为中国供应链的一部分。当前,企业的竞争不仅仅是企业与企业之间的竞争,更多的是其供应链联盟之间的价值链中利益的博弈与竞争,特别是世界500强企业,其供应链思维非常前瞻。同时,中国很多企业也要看到,由于供应链思维的局限,其发展受到了很多因人为因素产生的阻力和局限。我国企业必须打破传统观念,解放思想、注重创新,放眼未来,迎接挑战,提速发展步伐。

作者简介:董鹏,高级工程师。AIP集团生产调度主管、首席战略研究员。首次提出了MCR(混合完成率)概念,也是第一个推翻了泰罗以来企业组织架构的专家,是SIOP在中国推行的第一人。

全球物流增长的新趋势

■ 孙琦子 报道

物流业在国际商业社会中发挥的作用日益重要。罗兰贝格管理咨询公司与巴克莱银行近期共同发布《全球物流市场发展趋势分析》(Global Logistics Markets Trend Analysis)的报告指出,物流业也迎来新机遇,如地区市场更加重要、电子商务壮大、更多行业领域需要特种服务等。

“市场环境不稳、线上市场日益强大、市场转向亚洲、针对特定行业和需求的运输服务需求不断增多等现状,都让物流企业必须考虑新的企业战略与投资方案。”罗兰贝格合伙人杨珊娜说道。

地区市场日益重要

地区市场对物流的影响日益明显。2011年,该领域的物流服务市场同比大幅增长,亚洲与欧洲尤其突出,涨幅分别为19%与22%。其中,东南亚的需求非常大。当地市场让物流企业更加关注一些增长前景良好与高利润的领域,例如汽车、消费品与工业品领域。杨珊娜说:“欧洲与北美汽车市场已经饱和,对物流企业的影响非常大,物流企业应关注具有可持续发展潜力的市场。”

目前,中国、日本与印度主导亚洲的合同物流市场。从现在起到2017年,包括中国、印度尼西亚、泰国、马来西亚、菲律宾以及越南等在内的新兴市场内物流业均将大幅增长,年增长率超过10%。虽然东南亚已发展成为新的物流聚集区,但是当地基础设施还未达到西方标准。“除了新加坡与香港,该地区亟需向交通基础设施领域投资。”巴克莱银行德国联席CEO亚历山大·多尔(Alexander Doll)说道,“中国具有丰富经验,因此将发挥重要作用,中国正在积极帮助邻国发展他们的基础设施。”

电子商务影响未来物流业格局

电子商务的蓬勃发展是影响未来物流业格局的又一大趋势。2011年,德国、英国和法国的电子商务交易份额占比均较前一年增长了14%。这一发展现象为全球物流行业带来巨大的商机。但同时,B2C所要求的更短的产品生命周期和运送时间也带来不小的挑战。

“物流企业必须能够承担运量很小的运输,并且做到低价。这就压缩了物流供应商的利润空间。”另一重挑战在于物流供应商在当地的网点布局:“物流企业应该尽可能扩展在各地的转运网络,更多的接触到终端客户。要做到这一点,他们必须投资建立新的转运站、运输队,保证在当地市场上一定的占有率。”杨珊娜说。

小众市场的商机

一些细分的小众市场需要更高质量的物流服务,为物流企业提供了更高利润空间的商机。全球诸如药品、化工、天然气、宇航和一些消费品企业都在寻找能够提供特种运输服务的物流供应商。“能为这些小众市场带去高附加值服务的企业能在未来的物流行业中占有一席之地,赚取高利润,因为这些企业也在努力扩展自己的物流供应商网络,以免过度依赖少数几家供应商。”巴克莱银行副主席克里斯蒂安·舒瓦兹穆勒(Christian Schwarzmüller)说。

越来越多国际化的物流企业正拓展自身的服务范围,增加增值服务,进入这些细分的小众物流市场,取代专门的特种物流供应商。

这项战略在企业进入新市场和新的物流细分领域是被证明是卓有成效的。“这就是为什么物流供应商要提升盈利能力,就要选准市场,并且当有需要的时候,能选择正确的财务解决方案,以保证投资的有效性,确保未来良性发展。”多尔总结道。

英国失业率创近6年来最低

英国国家统计局17日发布数据称,今年5月至7月英国失业率为6.2%,低于4月至6月的6.4%,再次刷新2008年底以来的最低纪录。

数据显示,今年5月至7月,英国总失业人口为202万人,人数比前一季度即今年2月至4月减少146万人。英国16岁至64岁适龄人口的就业率为73%,高于上一季度的72.9%;当季英国总就业人口为3061万人,比前一季度增加7.4万人,同比增加77.4万人。

此外,今年5月至7月,英国就业人口的平均薪酬水平出现反弹,同比上升0.6%,较4月至6月的同比下降0.2%有所好转;不包含奖金的平均薪酬水平同比上升0.7%。

当天公布的数据还显示,今年8月英国申请失业救济金人数比前一个月减少37.2万人,至96.65万人,为连续第22个月实现人数下降;和去年同期相比,申请失业救济金人数大幅减少42.36万人。

英国经济分析机构凯投宏观经济学家塞缪尔·图姆斯表示,尽管失业率降至6年来新低,但工资增长疲弱证明劳动市场仍存在大量闲置劳动力。英国经济复苏的动力是来自于不断提高的生产力,而非就业市场。

(吴从司 吴心韵

微电影产值3年内将超千亿 管理难制约产权保护

■ 谢振宇 报道

国内微电影产业正迅猛发展,“未来3年内,总产值将超过1000亿元。”北京微电影产业协会会长宋保达指出,目前国内微电影产业总的产值已达700亿元左右,具有艺术、商业价值的年产量达2万部,而产权保护却成难题。

“短片(微电影)的保护比传统影院电影更复杂,也更容易被侵权,这就更需一个平台来帮助他们登记、认证以及维权。”9月16日,中国电影著作权协会理事长任仲伦在接受记者采访时表示。

也因为“微”的特点,门槛低、管理难是导致微电影知识产权保护难的问题所在。9月16日上午,在成都举行的国际版权论坛上,微电影产权保护成为与会人士关注和讨论的焦点之一。

微电影产业发展迅猛

在国际版权论坛的分论坛——“国际新媒体短片发展论坛”上,美国电影协会亚

太区总裁艾理善(MikeEllis)作了主题发言。他指出,若没有了产权保护,将难以为投资者带来回报,也不能继续拍电影。“如果不保护电影版权,就难再创作和创新。”

微电影亦是如此。“版权是最基础的问题。”在谈及微电影版权运营时,深圳广电集团金鹏奖副秘书长孙见春如是称。

随着2010年《老男孩》一炮走红,让“微电影”这个概念在国内大行其道。近年,微电影产业迎来了快速发展期。短短的几年时间,微电影已成为备受观众欢迎的新型艺术,而且形成了完整的产业链。据外界估算,2014年微电影收入有望超过700亿元,比2010年增长13倍。

“目前,微电影及相关产业,包括游戏等延伸领域,总产值已近700亿元,量很大。”宋保达向记者表示,未来的发展空间更加广阔。

“从数量上来看,有商业、艺术价值的微电影年产量已达2万部。”宋保达表示,未来3年内,“每年产量预计不会少于5万部”。与国外相比,目前国内对微电影有着更大的支持力度,发展潜力更大。

“中国微电影有更好的发展环境,在美国就没有。”美国好莱坞中国传媒咨询公司总裁陈焱指出,国内微电影目前一是拍摄的门槛较低,二是有着众多的相关微电影评奖,以及众多的中小公司参与制作。

产权保护面临难点

产业发展迅猛正考验着保护意识原本就不高的国内微电影产权保护。

“微电影刚起步,在管理上还不是很完善。一般来说,管理往往滞后于发展,这是基本规律。”中国电影著作权协会秘书长毛小茂向记者表示,目前微电影产业管理的不完善,包括国家相关的管理,以及行业的自律等方面。

微电影的知识产权保护,也由于自身的一些特性,面临着更多难题。“门槛低,也是行业的优势和劣势。优势在于任何人都能做,劣势在于良莠不齐,自然做出的产品就出现有的水平很高,有的粗制滥造。”毛小茂说。

宋保达则指出,微电影的特点是小,包

括剧本、人才、成本,“小的话,就会出现自我保护意识差,不愿投入更多。”

其实,“微电影最大的价值就在版权上,所有权、交易的最终指向,就是一个版权。因此,微电影对版权的保护任重道远。”宋保达表示,目前国内对于版权的重视程度还比较低,而微电影是创意产业,“它有随意性,更不注意保护,容易被盗,容易被侵权”。

“由于微电影产权保护涉及面广、人多、量大。”因此,宋保达呼吁政府加大对其的关注度和支持度。

由此来看门槛低、管理难是微电影产权保护面临的主要问题之一。不过,相关部门、协会也希望加强监管和管理。

“对于中国电影版权,我们也在关注一个新的领域,就是微电影。”任仲伦表示,因为短片的保护比传统影院电影更复杂,以个人名义或是小制作单位的出品更多,也更容易被侵权,这就更需要一个平台来帮助他们登记、认证以及维权。因此,中国电影著作权协会正在酝酿一个细分组织——中国微电影版权产业联盟。