

文：OLIVER SALMON, 董事, 第一太平戴维斯世界研究部

解锁 供应链 策略

零库存生产制暴露了风险。第一太平戴维斯近岸外包指数显示, 重组全球供应链, 重新连接消费者、增加韧性、回应社会及环境问题也有一定的代价, 并会对生产地造成冲击



供

应链就是全球化的生命线,为生产带来低成本和高效率,为世界的企业和个人带来收益。

但疫情、地缘冲突、重要性愈加凸显的可持续性 & 顾客对速度的要求促使我们对全球化和供应链重新思考。在劳动力最低廉的地方进行生产,为了流动性保持最低库存——这种零库存管理方法(just-in-time inventory management)原本是为了最小化成本,但在多重因素的催化下,韧性已超越成本,成为了优先考虑的事项。疫情让我们看到复杂且分散的供应链会被打断,而根据国际货币基金组织的评论,俄罗斯和乌克兰的战争也将在很长一段时间内改变“经济和地缘秩序”。重新连接国内和区域内供应链的吸引力增加了。

“全球化的黄金时代”从2001年中国加入世界贸易组织开始,世界因此获得10亿低廉劳动力。在2000至2020年期间,世界贸易价值从6.5万亿美元跃至17.6万亿美元,平均年复合增长率超过5%,而中国在世界贸易中的份额已经从2000年的4%以下增长到了2020年的近15%。

但全球化在全球经济危机之前达到了顶峰,之后便处于瓶颈

期,部分原因在于减少贸易壁垒的主要收益已经实现,也因为全球经济危机暴露了全球金融系统的风险,导致跨境贸易活动的萎缩。

经济增长疲软和不平等加剧导致了贸易活动的萎缩,并导致不满和怨恨情绪滋生。随后政治民粹主义增长,尤其是特朗普当选美国总统后推行美国优先政策,把制造和就业都拉回美国。

特朗普执政时期提高了针对中国商品的关税,并导致报复性的关税征收。但中美贸易冲突并不是个例;对全球化的信心缺失引起美国和欧洲之间钢铁和铝的关税措施,北美自由贸易协定(NAFTA)重新协商,英国也退出了欧盟。

假如全球经济危机暴露的是经济全球化中的弱点,中美贸易冲突暴露了政治的限制,疫情则显示了供应链全球化的缺陷。最初疫情只对供应稍有冲击:中国的封闭导致全球供应链中部分关键部件生产受到影响,继而最终产品也受到影响,一开始是日本和韩国,接着欧洲和北美也受到波及。

危机演化超出了一开始的病毒蔓延,全球需求开始瓦解。但在世界经济势头恢复的过程中,供应链的弱点也再次暴露了出来。需

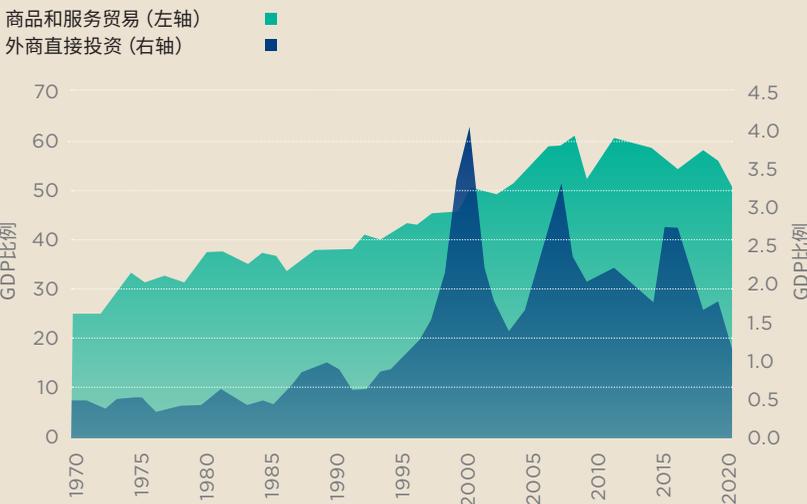
求猛增但无法得到满足,尤其在市场采取不同的疫情处理方式时。中国台湾和韩国对病毒采取低容忍度的政策,影响半导体生产并导致汽车和电子产品短缺,尤其在美国。

同时,港口、机场和航运中断导致世界货物运输价格飞涨。疫情爆发前,从中国到美国西海岸的一个集装箱运输价格为1,500美元,但2021年九月,价格已经涨了10倍,达到15,000美元。同时因为大量船只在港口积压,从中国来的总运输时间翻了四倍,极不稳定。

这一动荡并没有降低成本或摩擦,而是增加了供应链韧性需求。使供应链本身增加韧性有三种方式,包括从零库存制管理(just-in-time inventory management)转向“保障性生产制(just-in-case)”、距离零售终端更近的近岸外包或再外包、增加透明度和监测力度以提高灵活性(见下表)。

三个选项中,第一项和最后一项最简单,因为它们都利用了现有的供应链。这一保障

世界: 全球经济危机后全球化脚步停滞



来源 第一太平戴维斯研究引用世界银行和联合国贸易和发展会议数据

性生产库存管理在过去两年有力推进了世界各地的仓库出租率。麦肯锡在2021年6月的一份调查表明,如制造商在2020年计划展开近岸外包和再外包,他们很有可能将在2021年增加库存。因此,根据第一太平戴维斯的数据,这一仓储需求使美国2021年该板块内平均空置率达到史上最低的4.4%,出租面积则第一次达到9.08亿平方英尺。

增加供应链韧性的策略

增加供应链韧性有三个方式: 从零库存生产制转为保障性生产的库存管理、将生产环节的近岸外包和再外包迁至离最终消费更近的地方, 及增加供应链的透明度和监测, 提升灵活性。

- 保障性生产的库存管理将风险管理置于成本之上, 要求企业持有更多原材料、中间部件成品的库存, 并将其存放在更靠近终端客户的地方。
- 近岸外包和生产再外包是相似的概念, 表明企业将关键业务放在靠近终端销售的地方, 而不是那些离国内市场更远的低成本地区(过去离

岸外包的受益者)。供应链近岸外包也减少了对多余库存的需求。

- 采用数字科技则是更为温和的办法, 能够在所有供应商层面增加透明度和监测, 依靠灵活操作而不是搬迁业务。例如, “China Plus” 策略让制造商在中国生产中断时还有备用计划。制造商也在经营和供应

商的关系, 以保证得到最优待遇。例如, 福特在2021年11月和半导体制造商GlobalFoundries建立了战略合作关系。

当制造商重视韧性和可持续性超过成本的时候，就会产生新的赢家

ESG因素将驱动近岸外包

制造商感到改进ESG表现的压力，这会让他们重新考量全球供应链。普华永道在2021年9月对资产经理的调查发现80%的投资者认为ESG在投资决策中很重要，而50%会放弃没有采取足够ESG行动的公司。

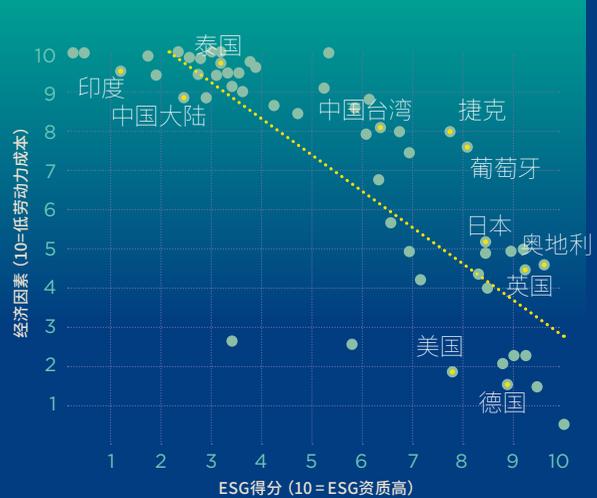
政府、投资者和雇员都要求公司有更出色的表现，因此对离岸外包到工人和环境保护更低的经济体中也存在反对意见。第一太平戴维斯近岸外包指数反映了各市场内劳动成本和ESG资质呈负相关的走势，传统上低成本的离岸外包地在环保和劳动力保护标准上一般表现较差。

净零碳目标意味着公司面临更多监管压力，需要考虑高度分散的全球供应链中的环境成本。从整个供应链来看，《温室气体

核算体系》中范围3的排放（价值链活动产生的间接碳排放）可占整个公司排放量的90%，国际机构Carbon Trust估计。

“当更多公司投身净零碳的目标，只注重自身肯定是不够的，”第一太平戴维斯可持续性高级顾问Tanya Broadfield说。“范围3排放一般能够代表企业总排放量的绝大部分。在供应链上的参与需要资源和时间投资，但也是通过改变更好地保护环境、服务本地社区。”

近岸外包指数：生产成本更低经济体一般ESG资质较低



来源 第一太平戴维斯

供应链本地化的成本是改变的最大障碍。美国银行的数据显示，如在五年内把非国内消费的国外生产环节完全迁出中国，资本支出将达1万亿美元。同时中国的中产阶级的快速发展，总数已超过美国人口，该群体对新产品消费的有庞大的需求，中国的国内消费力也不可忽视。发达市场劳动力成本更高，库存仓储费用也将更高，因此近岸外包也会持续产生费用。“先发劣势”导致人们选择暂时观望。这一切似乎都表明，不论是近岸外包还是离岸外包都不太可能发生。毕竟特朗普总统即使尽了最大努力，2021年中国对美国出口仍旧达到历史新高。但我们也许已经到达一个临界点，全球趋势正在改变支持近岸外包的激励措施，不重新和消费市场产生连接的机会成本也在不断增加。

四个趋势能够表明机会成本的上涨。第一，中国薪资的增长和科技进步不断消除离岸外包的传统优势。自2001年加入世贸至今，中国劳动力成本已增长约250%，而美国的增幅还不到30%。

+250%
自2001年加入世贸至今，中国劳动力成本已增长约250%，而美国的增幅还不到30%

第四次工业革命的科技成果，如机器人、3D打印、机器学习及物联网等减少了劳动力的支出。根据麦肯锡的一份报告，预计87%的工人在岗生产时间可以自动化。ING的研究显示，预计到2040年，3D打印技术能够通过产品和配件现场打印减少40%的全球贸易。

第二，全球化已经达到瓶颈，而区域化程度则在上升。三个最大的区域自由贸易协定为欧盟单体市场、北美的美国-墨西哥-加拿大协议 (USMCA) 及亚太区域全面经济伙伴关系协定 (RCEP)。

第三，政治压力影响公司的选址决策，尤其是在高科技及其他有战略重要性的

领域。针对中国贸易政策的消极回应有所增加，而且不仅来自美国。2021年十月，世贸组织回顾中国的贸易政策，各成员国共提出了2,500多条对中国“不平等”贸易措施的反对意见，相比2018年增长了16%。政府产业政策愈加往国内生产倾斜。21世纪开始，世界政治不稳定性及供应中断的风险增加，尤其在成本削减的竞争加剧、与不稳定国家进行贸易的比例增加的时候。

最后，发达国家的消费者和企业都比以前更加关心ESG议题。离岸外包会破坏环境，把生产大规模转移到环境标准更低、能源效率更低、化石燃料消耗更高的经济体中去，离岸生产也是离岸污染。而大多数生产成本更低的制造地ESG资质缺失，且不会因为库存增加或使用科技增加供应链透明度或灵活度而有所改善。

生产偏好地区在当前近岸外包政策下已发生急剧改变。当制造商重视韧性和可持续性超过成本的时候，就会产生新的赢家。第一太平戴维斯研究制作了近岸外包指数以反映影响公司把生产环节带到离消费者更近的地点的因素，包括韧性（没有风险且离未来消费者更近）、经济（劳动力成本）、营商环境（经营难度低及贸易基础设施质量）和ESG（环境和劳动力保护）四个因素。

+900%
疫情爆发前，从中国到美国西海岸的一个集装箱运输价格为1,500美元，但2021年九月，价格已经涨了10倍，达到15,000美元

典型的近岸外包策略会平衡以上四个因素，而传统离岸外包策略会过于强调劳动力成本。对成本过于关注往往会造成其他因素的妥协——和其他主要地区标准相比，低成本生产的枢纽在稳定性、经营难度及环保资质上一般表现不佳。在近岸外包指数的前20座城市中，只有一个不符合世界银行设定的高收入标准。

同时还有七个区域在指数上各有特点，分别为捷克共和国、葡萄牙、中国台湾、波兰、新加坡、匈牙利和罗马尼亚。

捷克第一太平戴维斯工业部主管Chris LaRue评论说：“捷克既有比西欧邻国更低的工资，又有比发展中经济体更好ESG资质。”

“其所处的微妙区位横跨德国等富裕的西欧市场以及波兰和匈牙利等东部的低成本地区。它制造业历史悠久，交通条件良好，拥有高等院校，劳动力生产力高，同时作为欧盟成员国政治稳定，工业地产市场发达，人均面积几乎是波兰的两倍。”

重组全球供应链以重新连接消费者，这能够提高韧性，却也有一定的代价。经济合作与发展组织的模拟显示，在市场与全球供应链的联系减少的“本地化”情形下，全球GDP将产生5%的下滑。然而，相对供应中断对GDP的损失，5%的下滑则变成可以接受的代价。

贸易风险：过去20年全球与风险更高的经济体的贸易有所扩张



来源 第一太平戴维斯研究引用世界银行和联合国贸易和发展会议数据按照政治风险排列的与全球底部四分之一经济体进行贸易的比例

离岸外包转向近岸外包模式 市场吸引力产生重要变化

为反映全球供应链潜在变化，我们推出第一太平戴维斯近岸外包指数，抓住影响企业选址决策的因素，包括以下四个方面：

- 韧性，即国内稳定性及临近当地市场；
- 经济，主要由劳动力成本驱动；
- 商业环境，营商便利性、基础设施质量、无贸易障碍；
- ESG，环境及劳动力标准。

离岸外包和近岸外包对各因素赋予的相对权重不同：离岸外包主要受经济因素驱动，近岸外包同等考虑各因素。

