

物流案例：明基应对苏州高成本制造竞争核心是供应链 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/243/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_243294.htm 苏州的制造业优势仍然没有告别挑战，去年底由台湾电子电机工业同业公会(简称“台湾电电公会)公布的《中国大陆地区投资与风险调查》报告中，苏州继2003年名列”台商投资A类推荐城市“榜首以后，首次滑出了14个A类城市的榜单。这一报告指出，缺水和缺地是苏州该次落选的主要原因，另外高速公路严重堵塞也是台湾制造业抱怨的一个重点。该报告公布以后，依据区域经济专家的分析，在三到五年的优惠政策到期之后，随着苏州当地的生产成本逐步上升，台商可能逐渐从苏州转移出去，如同几年前从珠三角移出一样。作为新崛起的长江三角洲的制造业重镇，苏州依然在诱惑发达国家的制造业，问题是苏州和中国的制造行业也需要重视一个现实问题：当传统意义的“低成本制造”逐渐淡化以后，如何在高成本制造的时代重塑竞争优势？

人力升级 台湾明基集团一直在苏州扮演重要的角色，根据该公司提供的资料显示，苏州工厂的员工已经超过14,000人，成为其全球最大的制造中心。在制造业普遍为人工成本的上升困扰时，明基苏州工厂的现状如何呢？明基制造主管俞观海介绍，明基的工人按照产品线划分，待遇相差许多。依据平均水平分析，一年以上工作经验的熟练工人的工资约为1000元，然而一些特殊部门，如LCD(液晶显示器)线上的工人月收入能达到3000元，这些工人的知识和技术水平要求也相对较高。除了基本工资，明基还要解决工人的住宿问题。位于第二梯队的是工程师和设计人员，俞观海说

这部分员工的平均工资约在4000元左右，但每年会根据上一年的表现进行一次调级，增幅从几百元到几千元不等。自三年前明基建立自有品牌开始，为避免与代工产品的冲突，设计和研发成为其差异竞争的重要一环。明基依据台湾和大陆市场的差异，在两地分别设立了设计团队。设计人员的工资随着明基自有品牌的发展，正在逐渐增加。而收入最高的是管理层，一旦进入管理层，收入即成倍数地增加。尽管劳动力成本已较明基初入苏州时上升数倍，事实上明基的工资水平只是台湾公司在苏州的平均水平，因此想要留住成熟人才较为不易。为补充流失的人才，明基每年会招收一批应届本科生和研究生，这部分人员的用工成本相对较低，但培训费相对增加。另一个突出的问题是，由于成熟技术人才的流失，培训费用没有转化为相应的生产力。管理增值事业部顾问徐积明说，明基提出的卓越制造“五项修炼”中的知识管理，就是想解决员工流失带来的知识流失问题。“我们设法压缩新员工培训周期，并且减少培训费用，我们还要防止员工流失使项目中断！”徐积明说，相对于原材料成本，明基苏州工厂的人力成本仅占其产品成本的5%。由于区位优势，苏州在人才吸引方面并不算困难，只是由于成本压力和制造功能集中等局限，使成熟人力的流失成为最大难题。“知识管理尽管可以留住知识，但是流失员工的成熟经验却始终无法取代。”俞观海解释说。资源趋荒相对于上海，苏州的房价增幅算不上惊人。据介绍，苏州市区的新房价格约为五千元/平方米，高档住宅却达到八千元/平米。但是，苏州的缺地现象日趋严重，五年之内的规划用地指标都已经用尽。苏州市国土资源局的一份内部文件中表述：现今我市人均耕地只

有0.78亩，而人均建设用地已经达到192平方米，远远超过了国家标准。该文件还指出，按照苏州经济发展的增长要求，全市GDP每增长1个百分点，就要消耗四千亩左右的土地。明基在苏州的老工厂位于市区，而新厂却位于较为偏僻的近郊，新厂的占地约为800亩。从使用功能看，老厂主要是市场、研发、行政和住宿中心，而新厂的功能则侧重于生产功能。从目前的占有率看，老厂的空地已经很少了，而新厂则预留了较多的空地。明基集团副总裁洪宜幸说，这些空地是预留给明基生产扩张之用。由此可见，明基已预见到近年来的土地紧张局势，事先分得一杯羹。明基的核心能源消耗在于电力，在明基的生产线上，高度自动化机器使明基成为用电大户。俞观海这样形容，“明基80%的成本来自原材料采购和机器折旧，因此机器都是24小时运转，一旦停电，工厂的损失将非常严重。”作为苏州园区第二大台湾制造业，明基的用电已经得到苏州市政府优先照顾，但是为明基生产零部件的上游厂商则没有那么幸运，在用电高峰的季节，这些供应商的工厂常常是被限制用电量的对象，这直接影响到明基的供应链。“我们只好要求他们在停电公告出来以后，多准备至少一天的部件库存。”洪宜幸说。至今，在明基的市场和行政部，每逢中午的休息时间，这些部门的电灯全部被关闭。尽管被解释为方便员工休息，但节约用电、降低成本也是显而易见的一环。事实上，土地和能源紧张问题，已经成为苏州作为制造业中心的主要障碍，一方面投资密集使苏州能源价格迅速上升，更严重的问题是随着投资的集中，苏州的能源愈加稀缺，投资吸收力将呈现“饱和状态”。供应链之痒 高成本直接考验着制造业的供应链管理。“低端制造的

竞争核心在于成本，尤其是对于劳动力成本反应敏感。但是，中高端制造的竞争核心主要是供应链。”洪宜幸说。明基的制造分为代工和自有品牌两部分，代工的利润空间由于恶性竞争变得相当有限，而自有品牌业务虽然附加值高，风险却相对较大。明基自三年前创建自有品牌以后，股价缩水一半。“零部件成本和机器折旧居高不下，产品价格却不断下降，要想获得利润，要么扩大规模，要么改善供应链。”明基流程管理顾问张萍萍如是说。明基算是幸运，早在进入苏州之际，其董事长李耀先后说服了10多家供应商来到长江三角洲的昆山、无锡和苏州，形成了较为完善的上下游供应关系，避免了原材料稀缺以及物流成本倍数增加的尴尬。供应链的采购环节日渐成为制造业节约成本的关键，据张萍萍介绍，近年来明基对供应商进行了一次大整合。过去，不同的产品线均进行独立采购，整合后则按采购原料的类别分配，同种原料交给同一厂商，这样扩大了单项采购规模，降低了采购成本。降低采购成本的另一项措施是，将下游的分销渠道同样交给上游的供应商，扩大供应商的盈利空间，借此降低采购成本。作为戴尔(DELL)显示器最大的OEM厂商，明基还借助戴尔在供货商中的号召力，获得较低的采购成本。在生产环节，明基主要依靠“垂直生产”和VMI来降低成本。“垂直生产”意味着明基对于其众多产品中有共同需求的关键零部件进行独立生产，比如明基投资建立的“友达光电”专门生产液晶显示器，这种模式在PC、笔记本、手机和MP3等多项产品中均有使用。独立生产的结果不仅可以降低成本，而且能在相关产品的价格战中拥有独立的话语权。VMI则是明基今年降低库存的新策略，即空出新厂的一幢楼，以优

惠的价格租给供应商，这样不但满足了零部件的需求，同时也不占用自身库存。在销售环节，洪宜幸强调全球化战略。“苏州、马来西亚、台湾和墨西哥是明基的四大制造中心。墨西哥生产主要是为了满足北美的市场需求；台湾有研发优势，主要用来开发和生产新产品；苏州主要生产比较成熟的产品，在中国主要满足以华东为主的高端市场需求，对外出口也有成本优势。这样形成了一个全球的协同效应。”洪宜幸说。在供应链方面，苏州、昆山一带由于聚集了众多欧美和台湾的IT厂商，从上游到下游，形成了一条较为完整的生态链，这在一定程度上稳定了制造业的“迁徙”。事实上，高成本环境下的制造恰恰是对中国制造业的考验，并且意味着中国制造业的升级。高成本制造迫使中国的制造业考虑更多的竞争优势，而不仅是低成本优势，比如创造性研发，供应链协同，制造基地迁移，流程重塑，以及绿色制造(低资源消耗型和环保型)等等新型制造业的竞争策略。毕竟，低成本意味着中国制造业处于下游，而高成本制造可能迫使中国制造业向价值链的上游迁移。苏州还有没有可能在“高成本制造”时代走在前端？“高成本制造”给中国制造业带来新的挑战

人力资源由制造型向创造型转化 职业的研发人员和职业的管理人员需要增加 供应链的协同效应在竞争中更为重要 低效率的制造流程需要再造和升级 高资源消耗和环保面临压力，“黑色制造”需要逐渐走向“绿色制造” 制造业的公司将重新审视激励文化、学习型组织、福利制度 整个制造业的竞争层次升级，竞争优势由低成本转移出去 制造业需要逐渐重塑，并且面临新的转移

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com