

后金融危机时代中国供应商的新挑战

—访 China Supplier 1000 Project 创始人 Neale G. O' Connor

文/Nature 图/Neale G. O' Connor



O'Connor 教授创立的“China Supplier 1000 Project”是目前最大规模的中国供应商实地研究项目。

金融危机后欧美振兴制造业的号角吹响，印度东南亚等低成本国家迅速崛起，中国经济和人口结构调整使得人力等各项成本不断上涨，“中国制造”似乎处在内外交困中。但中国出口在巨大的体量下仍然保持着增长，制造企业们也在寻找着各种可能的突围方式。

来自新加坡国立大学的访问副教授、China Supplier 1000 Project(1000 中国供应商研究项目)创始人 Neale G. O' Connor 一直在关注中国制造商的生存状况。2010 年开始，O' Connor 教授的团队已经面对面采访了上千家来自中国的供应商。这些供应商主要集中在电子行业，以经营出口业务为主，部分企业同时拥有内贸业务。据 O' Connor 教授的介绍，研究的主要议题关注在三点：一是供应商在全球竞争中面临的主要挑战；二是供应商面临这些挑战的应对之策；三是供应商如何管理与其大客户之间的关系。

中国供应商的四大挑战

调查结果显示，中国供应商们面临的前四项最大挑战依次为：成本控制 (Cost control)、竞争 (Competition)、销售增长 (Sales growth) 和人力资源问题 (Staff and productivity issues)。应对这些挑战，参与调研的供应商从市场策略 (Marketing strategies)、经济策略 (Economic strategies)、运营管理策略 (Operations management strategies) 和关系策略 (Relationship strategies) 四种策略着手，进行应对。(参见图“供应商的挑战和应对策略”)

成本控制：这一挑战位居首位毫不奇怪。自 2005 年以来，人力及原材料等成本的持续上涨已经让中国的制造企业承受了越来越大的成本压力。据 O' Connor 教授介绍，以海外客户为主的供应商对成本控制的重视程度比主要市场在国内的供应商更高。以 OEM、ODM 为主的出口订单模式导致中国供应商缺乏定价权，价格成为赢得订单的首要方式，同时其他低成本国家的竞争越发激烈，这些因素导致了中国出口供应商对“成本控制”更为敏感。

面对成本控制挑战，中国供应商给出的应对之策主要集中在“运营管理策略”和“经济策略”层面，比如 15% 的供应商考虑通过自动化生产线来降低成本，10% 会通过向更多上游供应商询价来获得更低成本原料。这些策略，在 O' Connor 教授看来都是短期的解决方案，非常容易被竞争对手模仿。

竞争：这一挑战位居次席同样符合中国产业现状。在电子、服装等许多行业，中国的制造商们已经获得了全球领先的市场份额(如服装行业占全球 30% 贸易份额)，要想继续扩大已不再容易，同时由于在产业链高端的优势仍未建立，供应商之间往往需互相竞争。

O' Connor 教授发现，相较于内陆地区，沿海地区的制造商更频繁地提到“竞争”这一挑战。这也反映了内陆的低成本优势的确被许多供应商认可。

在应对“竞争”这一挑战时，供应商显得更为进取：13% 会选择通过研发、11% 会通过提高产品质量、8% 通过提高生产效率来应对。

在面对面访谈中，O'Connor 教授发现供应商在实施研发、提高生产效率等措施的时候，非常希望得到买家的咨询建议。据他的观察，那些得到了买家积极帮助的供应商，往往在这些方面进步非常快。

销售增长：这一挑战位居“成本控制”和“竞争”之后说明了供应商即便获得了持续的订单增长，但受成本和竞争的挤压，利润率趋于下降。供应商应对这一挑战的方式主要是包括促销 (12%)、参加更多展会 (12%) 等。

O'Connor 教授观察到，一些买家也意识到了供应商在销售增长方面的焦虑，为了帮助供应商的发展，买家会在减少总供应商数量的同时增加长期合作供应商数量，并提供更确切的需求预测，以便供应商敢于在产能上进行投资。

人力资源和生产率问题：在 O'Connor 教授看来，这一挑战只排在第四位是有些出乎他意料的。因为在人力成本不断上涨的今天，供应商理应通过提高人力资源效率来对冲工资的不断上涨。据此，O'Connor 教授认为中国供应商们还没有充分认识到人力资源管理的重要性，而这其实是应对当下面临问题的根本解决方案。

O'Connor 教授指出，供应商在人力资源方面是有很大的提升空间的，比如简单的给予员工每周一次的英语技能培训，就足以提高员工英语水平，同时增加员工对公司的忠诚度。

从以上对供应商挑战和应对方式的概览中，我们可以发现在欧美需求逐渐复苏的大背景下，中国出口企业在需求端的压力已经有所减轻。目前面临的重大问题还是受国内经济、人口结构调整演变而来的人力、原材料及其他相关成本的上漲和愈发激烈的内外部竞争。同时它们也开始从纯粹的低技术代工走向研发创新，但仍然没有打算向自主品牌等产业链最高端发起冲锋。

中国供应商的挑战和应对策略



值得关注的问题

在数年的调查研究中，O'Connor 教授发现一些现象和问题是需要特别关注的，包括“次级供应链” (Sub-supply chain)、企业竞争力定位、买家 - 供应商协作、企业远见等方面。

“次级供应链”是 O'Connor 教授观察到的严重问题之一。由于面临成本控制的压力，一些供应商会“投机取巧”地采购廉价原料、把订单外包给下级小工厂。这一做法无疑让产品质量无法保证，同时作坊式的小工厂往往缺乏质量控制的体系，制造过程不在买家控制之内。

这是一个非常危险的链条，下一级工厂面临的成本压力更大，它也必须将成本进行转化，从而有可能催生更加廉价的原料和更无质量保证的小作坊生产线。最终，消费者拿到的产品质量低劣，买家的声誉受到损失，与供应商的关系终将破裂，谁也无法获得长远利益。因此，O'Connor 教授建议，供应商不应仅仅以价格作为卖点，买家也要意识到“压榨”供应商对长远利益不利。这就引申到了下一个问题：

企业竞争力定位。O'Connor 教授强调, 供应商不应贪大求全, 而应该寻找自己的“独特利基之本”(specific niche)。也就是说, 供应商需要专注。因为买家在寻找和选择供应商的时候, 它们是以自己的需求出发, 寻找符合其特定要求的最优秀供应商。如果供应商为了降低风险而试图面面俱到, 迎合不同买家的要求, 那么极有可能事倍功半, 在每一个卖点上都无法超过专注的企业, 以致失去订单。

“

供应商不应仅仅以价格作为卖点, 买家也要意识到‘压榨’供应商对长远利益不利。

”

但过分专注于特定领域, 确实有“鸡蛋放同一个篮子”的风险。O'Connor 教授的建议是你仍然需要有“利基之本”, 在此基础上再发展能够与“利基之本”形成互补的其他竞争力, 形成既具深度又有广度的竞争力组合。

“买家 - 供应商协作”是 O'Connor 大力倡导的另一项管理实践。与终端零售不同, 制造商主要以大额订单为主, 因此与买家, 特别是大买家形成良好的协作关系, 对业务的持续发展就显得尤为重要。具体的协作, 包括定期分享双方的业绩表现、预计订单数和预计产能的通报、研发设计的合作等方面。

向对方分享业绩表现可以使得彼此对对方的运营情况更了解, 有助于增加信任, 特别是在主要合作伙伴之间, 建立这种信任就显得更加重要。现实中, 供应商与主要客户之间已经逐渐建立起这种机制。在 O'Connor 教授“如何管理与最大买家合作关系”的报告中, 我们发现, 供应商与大买家之间至少每年会分享业绩表现数据的比例为 77%, 而相互间的信任程度为“不变”或“更高”的比例则达到了 88%。

预计订单数和预计产能的通报则可以有效减少交付延期和工厂过量投资的问题。如在电子行业, 许多供应商都能做出很好的产品样品, 但当买家需要供应商在短期内大批量供货, 以赶上电子产品更新换代迅速的大潮时, 供应商往往难以应付。原因之一就是供应商对买家的需求曲线了解不够, 不敢进行前瞻性的产能投资。在 O'Connor 的报告中, 只有不到 20% 的供应商原意对产能进行后续投资, 以满足大客户的需求。所以在这一方面, 双方的沟通还需加强。

“企业远见”是指企业对未来发展方面的定位。O'Connor 教授把中国的制造商们对未来的态度分为四类: 一类是延续以价取胜策略, 通过大规模生产降低成本; 第二类是通过与跨国买家合作, 学习国际先进的技术、设计等, 再转而开拓内需市场, 实现“出口转内销”; 第三类是极力与行业内领先企业建立合作, 成为它们的代工或上下游供应链厂商; 第四类是竭力拓展价值链, 通过建立自己的品牌、创立独特研发设计等方式, 在行业内成为领导者之一。

这四种企业远见, 并无对错之分, 但 O'Connor 指出, 第一种企业的定位是延续了改革开放以来的低价模式, 在纺织服装等人力资源密集行业, 这种模式已显颓势, 而在电子行业等中国产业链配套仍具绝对优势的产业, 仍然可行, 但也要未雨绸缪。而后三种模式都强调了研发技术的重要性, 这也是中国制造商们更可行的一条转型之路。

在访谈中, O'Connor 教授还谈到了中国制造商在自动化、透明供应链、人力资源优化等许多方面有待提高的方面。但总体而言, 他仍持乐观态度, 在他接触和观察中国出口制造行业的过程中, 他认为从宏观层面, 中国在基础设施和供应链的完善程度、政府的重商主义等方面仍然远胜于其他新兴国家; 在微观层面, 中国供应商的进取和积极应变同样令人称道。因此, 中国制造仍然有很光明的前景。C