



将供应链转移至东南亚国家所面临的挑战

企业寻求替代性供应链，让供应链更加多元化，可以有效的规避多类风险，但同时又会令企业的运营更加复杂，需要对各类问题做好准备。

- 制造业已经出现转移和寻找替代性供应链的趋势；
- 成功迁移的企业依赖于企业内部或外部的多维度参与和支持；
- 让供应链更加多元化，可以有效的规避多类风险，但同时又会令企业的运营更加复杂。

经过长达22个月的发展，中美贸易终于暂时鸣金收兵。但分析人士警告，全球两大经济体之间的紧张局势仍在继续，可能对全球经济造成危害，预计这场贸易战将持续减缓全球经济增长。这场贸易战的不确定性，对很多公司的心理也产生了很大影响，企业可能会拒绝进一步的大规模投资或开始寻求替代性供应链。贸易战的影响已经超出任何一个国家，更是对全球经济的的影响。

民调显示，由于贸易战的原因，**制造业已经出现转移和寻找替代性供应链的趋势**。《日经亚洲评论》报道超过50家跨国公司正急于逃避美国的惩罚性关税。苹果已经呼吁主要供应商考虑将20%的iPhone生产转移出中国，并已在越南开始生产。惠普和戴尔及其他一些公司也在跟踪和评估选择。然而同时大量研究也显示，那些将要搬迁或仍在评估的公司，搬离的理由并不仅仅是因为贸易战的影响。但不管是什么原因，许多公司搬迁的目标是在东南亚国家寻求或建立可替代的供应链。美国服装协会研究表明，亚洲的供应链态势已经从“中国+其他国家”演变成“中国+越南+其他”。

对任何企业来讲，将生产基地和供应链转移都是重要抉择。通过对中国市场的观察，我们发现已经开始或完成搬迁的企业很多集中在劳动密集型企业。但是同时，另外一些外迁企业由于不适应当地政治经济环境，纷纷又转回中国。

那么问题来了，为什么有些企业能够继续在东南亚国家发展，是因为他们准备得更好？还是单单因为运气好？或者是其他原因？

众所周知，相比较而言，东南亚国家具有较低的劳动力成本，以及历史上与西方国家深入的联系。那么低劳动力成本的是否是成功搬迁的因素？还有哪些其他因素需要考量？

我这些年曾服务过多家在东南亚各地设立工厂的客户，帮助他们的企业实施精益，提升运营水平。同时我也看到各类相同又不同的问题——无法实现产出目标，反复处理各种紧急问题；生产车间需要耗费大量时间进行学习；生产质量问题也极其引人关注；拒绝生产或返工让整个生产流程更加糟糕。供应链不能按照计划进度进行物料准备；供应商的交货周期长。

在企业享受东南亚国家廉价的人力成本同时，他们又不得不面对各类他们从未经历的问题。以柬埔寨为例，柬埔寨的商业环境一直都很复杂。去年早些时候，在罢工被视为非法之后，包括H&M和Marks&Spencer的供应工厂解雇了1200名工人。柬埔寨的劳动力成本也在急剧上升。自1997年以来，最低工资已经从40美元达到182美元。但现实的情况是，以最低工资是无法招到工人的。如果将雇员福利和各种补贴包括在内，每月人工成本将会更高。而且根据General Statistics Office统计，柬埔寨的劳动生产率约为中国的1/3。



(柬埔寨服装厂工人2014年举行罢工，要求提高基本工资)

企业寻求替代性供应链，让供应链更加多元化，可以有效的规避多类风险，但同时又会令企业的运营更加复杂。成功迁移的企业依赖于企业内部或外部的多维度参与和支持。在企业内部，应做好技能、文化、沟通、系统运行和知识转移等方面的准备。外部因素企业受到当地法律、环境、教育、可用资源和供应链基础设施的影响。随着复杂性的增长和蔓延，还不仅仅局限于这些因素。企业更要对这些问题做好准备。

