

战略性采购聚焦长期价值驱动力和创新

■ 本报记者 刘禹松

“5年前,大多数在华企业的采购部门仍在扮演一个‘精明的买方’角色,如今,他们成为‘系统成本的优化方’。”近日,贝恩公司全球合伙人、亚太区绩效提升业务主席暨大中华区制造业务主席曾伟民表示,企业采购部门在未来几年具有巨大的增长潜力。“他们可以通过开展更为成熟的跨部门品类管理,成为‘价值链的整合方’;转变角色定位,最终成为企业‘战略价值的创造方’,让采购成为企业的一项战略性优势。”曾伟民说。

2019年,贝恩公司在对100多位在华企业首席采购官进行访谈时发现,企业采购部门正面临新的变化:在宏观经济和地缘政治因素影响下,成本压力持续上升。采购部门整体上虽更加成熟,但仍有很大改进空间。表现优异的采购部门在不同领域已经探索一些值得同行业学习的最佳实践。

从战略定位的角度来看,在许多企业内部,采购依然被视为支持性职能。调查发现,仅有17%的首席产品官表示采购部门拥有战略决策权,更多采购部门仍停留在执行和运营层面。尽管成本节约依然是采购部门的主要绩效指标,但一些企业的采购部门已经开始关注成本之外的价值创造。例如,设立战略性目标以助力企业创新和数字化转型。贝恩公司提供的案例显示,国内某知名汽车企业在研发一款新产品之初就与一家主要供应商开展合作,共同研究钢板解决方案,最终,使得钢铁成本下降了20%至30%,燃油消耗降低约10%,汽车重量减轻了5%至10%。如此一来,不仅提升了目标产品的性能,还为企业节省了生产成本。

从价值交付的角度来看,尽管策略性采购依然是采购部门的重点,但其重要性将越来越小。一些企业已经使用多样化的节约杠杆来提高业绩。国内某家电制造商,就通过采用线上MRO平台,一站式管理原本分散的上下游各环节,使得总成本降低了21%,这其中包括了库存成本、单价购买成本和管理成本。此外,通过新系统,该制造商集中管理供应链,提升了客户服务与产品质量,同时让采购信息更加透明化。

而从供应商管理角度,大多数企业的采购部门与供应商的关系仍停留在交易层面,在培养和保留供应商方面依然有很大改进空间。但部分企业的采购部门已经能够挖掘供应商的潜在能力,通过创新与合作更好地节约成

本。以一家全球汽车制造商为例,其一度面临某汽车零配件因市场垄断而造成的价格居高不下和物流周期过长的问题。对此,该制造商支持一家印度本地供应商建设研发该零件的实验室,并协助其进行质量测试。此后,该汽车制造商与这家本地供应商的合作进一步扩大至全球,为其在亚洲和欧洲的生产提供服务,双方进一步建立了战略伙伴关系。

目前,超过半数的中国企业采购部门仅对一级供应商进行管理,缺乏整体风控策略,而领先企业已经开始参与供应商生态圈,以此帮助自身降低风险。例如,某高科技产品公司就直接从二级和三级供应商进行采购,利用数字化平台对供应商的生产进行监督。

此外,贝恩公司的调研还发现,约有60%的受访企业仍处于

数字化转型的早期阶段,而成熟的采购部门在数字化转型上掌握了更大的决策权,在核心业务之外能够更全面地思考数字化转型举措对组织的整体影响。一家全球性服装制造商就成功打造了一套数字化的生态系统,将AI、自动化、无线射频识别等尖端科技融入到产品的设计、生产、配送和销售等环节,从而将总体运营成本降低30%至40%,供应链前置时间从35天缩短到20天,物流效率提升50%。

贝恩公司全球合伙人Dominik Nogic认为,“未来,企业的采购活动将发生巨变。今天的采购已经不仅限于用最低的价格购买材料和服务,而是以价值为导向。未来,在关注价值的基础上,采购应该更具战略眼光,尤其是全球战略性采购方面,聚焦长期价值

驱动和创新。”

贝恩公司建议,首席采购官要从更全面的角度来思考采购战略。首先,设立明确的战略采购目标,包括与组织愿景保持一致、深入研究采购品类和制定战略性采购规划,在数字化赋能采购流程的基础上,从系统优化、闭环追踪和持续赋能三个维度循序渐进地激发采购潜力,助力组织发展。

贝恩公司全球副董事叶桢表示:“随着自动化、数字化、高级分析、物联网等技术的发展,数字化的采购解决方案可以为企业带来显著成本节约效果。采购部门要积极拥抱技术变革,从思维上转变角色,帮助企业发现成本节约的机会,在与供应商合作的过程中扮演核心角色,例如采取创新的商业合作模式,让采购成为企业开启价值增长的钥匙。”



苏州市山水丝绸有限公司是苏州市蚕丝被生产企业中的第一家出口企业。目前,该公司已在日本、澳大利亚、美国、俄罗斯等国家设立销售中心,产品畅销30多个国家和地区。

图为该公司负责人刘瑛正在向参观者介绍产品。

本报记者 刘禹松 摄

合规问题不是简单的信用问题 事关企业生死存亡

■ 本报记者 周东洋

“企业合规问题是老问题,不是新问题。”商务部产业损害调查局原局长、中央人民政府驻香港特别行政区联络办公室经济部原副部长杨益日前在中国企业全球化论坛上表示,过去,中国企业对企业合规问题不够重视,但近几年由于强化企业合规监管,很多跨国企业被处罚,合规问题成为一个热门话题。

杨益称,在这种情况下,中国企业在海外经营受到很大影响,面临严峻、巨大的合规风险。这些年来,中国企业在走出去过程中遭受了很多处罚,包括世界银行等国际组织对100多家中企进行了处罚,严重的甚至被列入黑名单。

据了解,世行黑名单可以从一个侧面反映一个国家的企业合规水平。世行黑名单即被世界银行实施第一种制裁的企业和个人

名单,这些企业和个人被附条件的取消资格或者永久取消资格,即在被处罚期限内禁止承接世行资助项目。

“合规问题不仅是简单的企业信用问题,严重时关系到企业生死存亡。企业如果严重违法或不合规,马上会涉及到休克、破产、倒闭。”杨益表示,所以,企业合规是一种软实力,它不仅是国家法律层面的要求,也是企业自身发展内在的需要,还是企业现代管理、现代治理体系和能力的具体表现。

世行在1999年至2009年处罚的企业和个人数量很少,2009年以后大量增加,包括不少中国企业。2015年7月31日,被列入世行黑名单的中国企业和个人不足40个,而2018年7月31日的数据显示,世行黑名单上的中国企业和个人有88个。另外,自2011

年至2019年7月31日,世界银行公布的制裁名单中共有2800余项左右(涉及企业及个人),其中涉及中国企业及个人的处罚有800余项。而2018年1月1日到2019年7月31日,中国企业及个人受到的处罚则达到700余项。

业内人士称,这是因为中国企业合规建设起步晚,水平低,对合规风险认识不足。随着近几年中企走出去步伐加快,导致更多企业被曝出不合规经营。当很多国外企业把合规风险作为企业面临的第一大风险时,多数中国企业还把资金、技术、市场等传统商业风险作为主要风险。

“为了降低合规风险,企业在走出去过程中需更多了解目标市场。不少企业以为海外不同地区风险相似,但实际上差别很大,企业应因地制宜。”金杜律师事务所金融资本部合伙人吕膺昊表示,

具体的法律风险问题通常涉及以下六个方面:直接投资以及市场准入、知识产权保护、金融交易、劳工问题、当地环境保护问题、经营管理不善。

吕膺昊介绍说,在东南亚市场,大部分投资者接触不到直接资源,只能和中间商对话,很多中企尤其是民营企业出于市值管理的需求,仓促作出投资决策,但对于东南亚的政治生态、商业形态、潜在环境、风险和合规没有进一步了解,最后导致相当多项目失败。而在拉美地区,由于国家信用和工会劳工组织势力较庞大,中企在拉美从事劳动密集型产业往往会遇到劳工冲突。

“特别是在非洲,最近几年,非洲政府、公益团体和民众对环境、生态保护的意识越来越高,法律政策一直在变化,相关标准逐步提高。”吕膺昊称,这导致中企

先期项目的估算成本难以控制,投资项目难以进行。

吕膺昊表示,中企需要在有经验的顾问协助下对不同市场甄别、量化风险,尽量通过法律合规工作杜绝或者降低风险。假设风险不能量化,企业要综合考虑法律合规以及法律上、财务上和税务上的各种因素,做出正确的风险评估和投资决策。

杨益表示,从内部合规管理上,企业也要完善组织架构,建立切实可行的合规管理体系和制度,才能使企业形成合规文化。同时,加强对企业合规人才的培训和合规重大问题的研究。此外,对国际和个别国家所谓非国际通行规则带有一些歧视性的保护措施和政策,企业可以积极向主管部门反映,通过多双边途径交涉和维护,争取把一些不合理或者不合法的政策规定“去掉”。

三元空间致人工智能走向2.0

■ 本报记者 张海粟

数字经济是全球经济增长日益重要的驱动力,人工智能是赢得全球科技竞争主动权的重要战略抓手。

数据显示,中国数字经济GDP占比仅30%,位列世界第七位,增长空间巨大。同时,我国数字经济对工业渗透率更低,仅为17%。2018年,我国人工智能核心产业规模达到686亿元,人工智能研究水平居世界第二位,仅次于美国。但我国人工智能产业发展基础薄弱,企业整体水平与美国相比还有差距。

“人工智能需要充分释放潜力”。在近日召开的人工智能2.0及数字经济大讲堂上,中国工程院院士、浙江大学教授潘云鹤说。

2015年,中国工程院作出判断,认为人工智能正在走向2.0阶段。“社会新需求爆发,信息环境巨变、AI的基础和目标巨变是三大主要原因。”潘云鹤说,从前,计算机只是模拟人的行为,现在要解决智能城市、交通、医疗、游戏等问题,系统的运行更为重要。

针对当下超级计算、互联网、云计算等,潘云鹤认为人工智能也要适应新的技术环境。现在,越来越多的科学家意识到,机器的智能和人的智能是有区别的,这两者各有所长,最好的办法是将它们联成一体,自如运用,构成一个比人和机器更聪明的智能体来为人服务,这应该是人工智能发展的新目标。

2017年7月,中国发布了《新一代人工智能发展规划》,提出了人工智能2.0的未来发展方向:大数据智能、群体智能、跨媒体智能、人机混合增强智能系统、自主智能系统,其中除群体智能外的5项内容均是由中国首次提出的。同时,AI2.0已显示出大量新特征。比如,alphaGo不仅储存人类棋谱,可以自己和自己下棋,而且创造自己的棋谱。“这种大数据上的深度学习和自我博弈进化技术如果应用到实际中,人们就可以不断进行自我演练,储存经验,在实际操作中选取一个最为接近的经验

进行借鉴。”潘云鹤表示。

此外,信息的膨胀和信息力量的迅速壮大最终形成了信息空间,世界从二元空间(人类社会空间、物理空间)进入三元空间(人类社会空间、物理空间、信息空间),这是AI走向2.0的根本原因。“手机即使关机,也可以探测到所在位置。然而,这些信息不是人主动发出的,表明信息已经开始互联并绕过一个人类。”潘云鹤举例称,研究一个小镇的发展,过去只能到当地进行社会调查,现在只靠信息联通就可以完成。通过信息空间改造物理空间的情况也将大量出现,如无人码头、无人工厂。

潘云鹤重点讲解了大数据智能的应用。以大渡河水电的智能企业为例,通过对企业提前3个月进行智能诊断,2016年3月诊断出某机组冷却水重大隐患,进行了及时处理,避免了重大事故。在缩短检修时间的同时,节约了检修费用。在流域库坝及边坝安装4万个监测点,感

知位移与变形,2016年4月提前4小时预测了大规模滑坡灾害。此外,我们常见的路口用来实时采集、监测、分析、预判公路交通运行状态的摄像头,能够辅助相关部门业务人员及时发现并处置公路突发事件,减少巡查的人力投入,实现公路运行可视化、管理智能化。这不仅是大智慧智能应用的有力体现,也将为我们预测环境和事件的能力带来改变。

大数据智能应用中智能画像尤为重要。如何从接收到的海量数据信息中快速、精准地找到目标对象,连接、分析各类数据信息,挖掘其中隐含的业务价值,满足为客户提供差异化、个性化、定制化服务的商业需求并为其制定有针对性的服务策略和内容是大数据智能服务链条中的重要一环。“阿里和京东的购物画像,腾讯的游戏画像使得对人类社会的研究出现新的景象。”潘云鹤说,人口普查工作也可运用大数据智能,不仅将大大

降低工作量,人口数据也会更加丰富,未来甚至可以为每个人进行画像。

工业智能化时代的另一个重要特点是创造平台,就是常见的App。目前,语音打车、叫外卖等平台应用软件已超过1万种,由此催生了众多智能商业。在智能的理论基础上,进行技术研究、应用开发、产品开发,最后转向开放平台,这似乎是一个必然的过程。但潘云鹤院士提醒道,技术和商业模式同样重要,需要两手抓。亚马逊在别人做技术研究的时候,研究做产品(智能音响)并大卖。等到别人做产品的时候,亚马逊转去开发应用软件,凭借的不是最高级别的技术而是战略眼光。

方兴未艾的时代,智能应用系统、社会治理智能化等领域存在巨大潜力,将深刻影响企业、社会和人们生活。“人工智能具有头雁效应,谁能掌握它,谁就能脱颖而出。”潘云鹤说,人口普查工作也可运用大数据智能,不仅将大大

中巴经济走廊联委会第九次会议日前在巴基斯坦首都伊斯兰堡召开,分别由国家发展改革委副主任宁吉喆以及巴基斯坦计划发展部部长巴赫蒂亚尔率领的中巴两国代表团就远景规划、交通基础设施、能源、产业合作、瓜达尔港、社会民生、国际合作协调、农业、安保等领域举行了深入讨论,双方达成了一系列重要共识。

宁吉喆指出,当前,中巴两国高层交往频繁,互利合作不断拓展深化。在两国各方面合作中,中巴经济走廊是最为亮眼的明珠,短短几年时间取得了一系列令世人瞩目的伟大成就。瓜达尔港建设顺利推进、交通基础设施领域合作稳步推进、能源领域合作深入推进、产业合作迅速推进、社会民生合作快速推进、国际合作协调工作和安保工作按计划推进。同时,还有一系列新项目在酝酿、磋商之中。这些丰硕的建设成果,再一次向全世界展示了“一带一路”的强大生命力和巨大潜力。

宁吉喆说,当前,中巴经济走廊已经进入拓展提升的高质量发展新阶段,在这样的时间点召开联委会第九次会议,就是要总结以往成功经验,梳理目前存在的问题,规划下一步发展。会议成果丰硕,起到了承前启后的作用。中方将同巴方继续加强对接,深化互信,推进走廊取得更多务实成果,实现高质量发展,共同打造新时代更紧密的中巴命运共同体。

巴赫蒂亚尔表示,今年是对中巴经济走廊具有重大意义的一年,一系列具有里程碑意义的节点或将在今年内达成。巴基斯坦总理伊姆兰·汗近期访华,与中方领导人的高层互动切实增加了两国合作的广度和深度,使其拓展到农业、工业、社会民生等领域。今年以来,巴基斯坦政府为确定瓜达尔港开发总体规划、完成一号铁路干线升级改造初步设计、实现瓜达尔港自由区功能化作出了一系列政策部署。当前,随着中巴经济走廊建设进入第二阶段,工业合作将成为合作重点,双方尤其将聚焦钢铁、纺织、油气、矿产等关键产业的合作。巴基斯坦政府还在加速推动经济特区建设,正在制定一套吸引投资的优惠政策,将为中巴两国在有关产业开展合作开启一个全新时代。

打造更紧密的中巴命运共同体

◆ 市场前沿

长期的并购交易 上升趋势将延续

本报讯 安永11月12日发布的第21期《全球资本信心晴雨表》显示,大多数中国受访者为短期经济前景保持乐观,高管层积极应对经济的不确定性;并购意愿依然强劲,预测长期的并购交易上升趋势仍将延续。

安永华北地区交易咨询主管合伙人朱亚明介绍,关税和贸易问题、地缘政治等不确定性所带来的挑战正在给以出口为导向的国家和地区带来下行压力。约70%的中国受访者认为经济在中短期内不会下滑。

朱亚明表示,受访者认为潜在的全球调整不会很快发生,短期内经济衰退的可能性不是重大威胁。企业应该利用目前的市场条件重新评估其业务组合中的薄弱环节,剥离不属于其未来增长战略的资产。

尽管中国企业面临海外投资挑战,但《晴雨表》显示,未来12个月,约56%的中国受访者认为全球并购市场仍将改善,46%的中国企业高管预计在未来12个月积极寻求并购交易。

安永交易咨询服务合伙人常莹表示:“尽管存在对地缘政治或经济增速放缓的担忧,但企业仍在积极寻求并购,以应对当前和潜在的增长障碍。实际上,并购交易通常是公司以主动态势应对不断变化的最快途径。”

此次《晴雨表》调查了来自45个国家和地区的2900多名高管,其中有176名来自中国。受访企业涵盖14个行业领域,有1513名受访高管担任首席执行官、首席财务官或其他高级管理职位。

中国进口食品零售额 首破万亿元

本报讯 伴随着消费升级,更多优质进口食品正不断丰富中国民众的餐桌。近日发布的《2019中国进口食品行业报告》显示,2018年中国进口食品来源地达185个,总额达735.7亿美元,同比增长19.3%。进口食品的市场零售规模首次超过1万亿元,日益成为国内消费的新动能。

来自香港的Green Common公司看好并开始进军内地市场。该公司创始人杨大伟介绍说,他们将通过天猫国际平台正式登陆内地市场,其旗舰店将于11月下旬天猫国际的黑五活动全面上线并开售,届时将有约40款来自美国及加拿大的植物食品品牌以及Green Common自家品牌的健康素食产品供消费者选购,之后还会陆续增添更多产品。

商务部部长助理李成钢表示,伴随着进口食品规模的日益扩大,中国消费者对进口食品的认知度越来越高。来自于行业 and 主要批发市场的反馈显示,水产品、肉类、乳品在零售端和批发端最受欢迎。

中国食品土畜进出口商会会长曹德荣表示,中国进口食品行业在国家政策促进、消费需求拉动、科技创新推动下,必将迎来更高质量的可持续发展。

(李宏)