

转得动 产得出 送得到

构建扛得住的韧性供应链

■ 本报记者 张凡

2020年的新冠肺炎疫情让世界“停摆”，大到经济体，小到一家企业，供应链都遭受了巨大冲击。这让人们对供应链安全有了更为深切的感受，供应链管理变革引发了各界的讨论，其中关于打造具有韧性的供应链逐渐成为共识。

“供应链是企业生存的重要根基和基础。虽然全球经济受到了疫情影响，但其发展的大趋势仍然没有变化。这意味着，随着全球化的推进以及企业之间的分工合作越来越密切，供应链的建设成为每个企业，尤其是外贸企业需要关注的重点。”天津新华同力企业管理咨询有限公司董事长孙卫军说，企业的商业发展趋势主要是企业生态化、业务智能化、员工创客化、客户社群化，其中企业生态化对供应链管理变革将产生重要影响，“当下，一个企业想风景这边独好是非常难的。企业的发展取决于上下游供应商、加盟商、客户整个生态圈，生态圈建立好了，企业才能发展得好。”

在孙卫军看来，外界环境一直在持续发生变化，一家企业若依然能做到“转得动、产得出、送得到”这九个字，就能在危机之下“扛得住”，其供应链就具有韧性。

转得动，是指企业与上游供应商形成丰富完善的布局，确保“东方不亮西方亮”，才能保证在局部某些地区出现问题时，企业依然能够保持运转。

产得出，是指企业自身的布局需要更合理。对此，孙卫军举例说：“一些大型企业会在全球很多地方布局生产点。在某种程度上来说，生产点越集中，成本越低，但考虑到供应链的安全和供应的便捷，贴近市场和原材料产地成为其布局的根据，因为只有这样才能保持生产更加稳定。”

送得到，是指企业需及时将生产的产品传递给客户。在以往，企业的供应链还是条式供应链，而现在需要构建网状结构的供应链，才能保证面对紧急情况，产品仍然有

多种方案送达客户。

“不要只从一个篮子里拿鸡蛋，不要只在一个地方炒鸡蛋，鸡蛋也不要只通过一个渠道送给别人。”孙卫军用这样一句话总结出韧性供应链的特点。他认为，企业提高供应链韧性需要从观念、行动两个层面来进行。

不谋全局者，不足以谋一域；不谋万世者，不足以谋一时。孙卫军认为，企业必须要用全局观和长期的观点来看待韧性供应链的建设。

“有些企业可能为了降低短期的成本，会采用集中采购的办法，但从供应链韧性角度来看，这有些不妥，因为上游供应商越丰富，才能说明企业供应链韧性越强。在当前外部环境不确定性不稳定性增加的背景下，企业一定要有危机意识，时刻想着危机出现后该怎么办。”由此，孙卫军想到他与华为总裁任正非在2016年的一次交流，任正非的几句话令他印象深刻——“一个企业，无论规模多大，市场占有率多高，如果

没有核心竞争力总是会被颠覆的”，“芯片一万年也要造出来”。

“这对于供应链管理来说，同样有效。企业需要着眼长远，把握关键节点，在非关键节点上，就要多几个选鸡蛋的地方，多几个炒鸡蛋的人。”孙卫军说。

在行动层面，企业需要做到有备无患。孙卫军认为，企业未来所面临的不确定性不稳定性或成为一种常态，因此一定要定期评估供应链风险。随后，企业需在评估的基础上，定义不同的风险场景，测试极端情况的供应链韧性。接下来企业需要识别自身与优秀企业的差距，并根据优秀企业的经验和做法，预先采取一些措施，筑牢风险堤坝。

值得一提的是，企业生态化要树立的一个概念是——必要的冗余。

“这在短期来看，可能是一种浪费。因为，平常企业都认为库存是

万恶之源，这导致一些企业过于依赖供应链上游企业，把自身本来可以承担的，或者可以与供应商共同承担的一部分库存成本完全转嫁给供应商，这就导致了疫情期间企业出现库存不足的情况。因此，基于供应商抗风险能力较弱的特点，各方急需建立一些基于供应链的产业联盟，让生产主体企业与上下游企业之间建立联动机制。这样一来，企业就可以共担风险、共享利益。”孙卫军说，企业供应链管理可参照都江堰的治水哲学——“深淘滩，低作堰”，这样既能兼顾下游，也能保障自己。

“企业一定要把构建供应链韧性当作企业生产、经营方面的头等大事，在找到与优秀企业的差距后，提前做好应急预案。”孙卫军介绍说，从管理学层面来看，有个公式可以供企业参考：理念认识层面的改变(Emotional Change)+行为层面的改变(Behavioral Change)=结果层面的改变(Performance Change)。

国际商情

巴基斯坦信息技术出口增加40%

巴基斯坦《国民报》近日报道，据巴基斯坦信息技术和通信部数据显示，巴2020年7-12月信息技术出口达到9.58亿美元，相比2019年同期的6.84亿美元增加40%。巴基斯坦信息技术出口主要包括通信服务、计算机和信息服务等形式。巴信息技术和通信部部长拉克对信息技术的出口表现表示高度肯定，他要求进一步增加信息技术出口，鼓励信息技术企业作出更多努力。

坦桑尼亚致力成为中东非地区矿产交易中心

坦桑尼亚主流媒体《卫报》近日报道，坦矿业部部长称，坦政府正在对本国的矿业法及相关政策进行改革，旨在将坦发展成为中东非地区的矿产交易中心，从而吸引全球贸易商来坦，同时使矿业领域为坦发展作出更大贡献。坦矿业部部长表示，坦姆万扎、盖塔、阿鲁沙和辛吉达等地区拥有丰富的矿产资源，包括黄金、铜、铁、煤炭、石墨等。2019年和2020年，坦矿业领域对国内生产总值的贡献率分别为3%和5.2%，坦政府希望到2025年使该比率达到10%。

越南电子商务今年有望继续增长

据《越南新闻》报道，越南工贸部(MoIT)计划加快实施2021-2025年国家电子商务发展总体规划，以跟上数字交易活动的增长步伐。工贸部电子商务和数字经济局局长表示，2020年有53%的人口使用线上购物。尽管受到新冠肺炎疫情影响，本地电子商务收入增长了18%，达到118亿美元，占全国零售、消费品和服务总额的5.5%。在电子支付的支持下，工贸部将着重发展电子商务基础设施，建立和完善电子商务的机构和法律框架，为越南的企业和消费者创造一个透明而有利的法律环境。他表示，越南被认为是东南亚增长最快的电子商务市场之一，越南人口超过9700万，年轻人比例和互联网使用率都很高，电子商务市场将继续增长。

(本报编辑部编辑、整理)



近年来，安徽省淮北市濉溪县经济开发区通过引进高科技企业入驻，与合肥的高校建立科研合作关系，大力发展以各类室内光缆、光纤跳线、室外铠装光缆及配件组件为主的通信光缆产业，促进经济高质量发展。图为在淮北市濉溪县经济开发区，工人在一家通信光缆生产企业车间内忙碌。

新华社发(万善朝 摄)

拜登当政 中美贸易走向何方

■ 本报记者 苏旭辉

当地时间1月29日，美国白宫发言人普萨基在白宫的简报会上表示，拜登政府将对前总统特朗普实施的所有国家安全措施进行审查，包括2020年1月签署的中美第一阶段贸易协议，并将借此重新考虑与中国的关系。路透社援引美国政府消息人士的话称，拜登政府在评估期间会暂停实施美国对3700亿美元中国商品加征关税的措施，直到全面评估完成，美国找出与其他国家联合对华的最佳办法后，再决定做出哪些改变。

特朗普任内曾对中国发起了长时间贸易战，极大地损害了中美双边贸易。拜登上任后美国对华贸易政策是否会向好发展，中国社会科学院世界经济与政治研究所国际战略研究室主任薛力对记者表示，在普通货物贸易领域，拜登政府会适当放松打压，其目的在于增加进口以便增进民众实惠。在服务贸易领域，对金融、投资服务、互联网企业等美国有优势的产业，会实行自由贸易，同时会限制中国国企、高科技企业对美投资。

拜登政府调整对外贸易政策，还需考虑新冠肺炎疫情对美国经

济造成的巨大损害。据美中贸易全国委员会(USCBC)的数据，特朗普发起的与中国的贸易战已经导致24.5万个美国工作岗位流失，如若双方愿意逐步削减关税，并合力促进经济增长，在2025年之前有望增加14.5万个工作岗位。

上海市社科院国际问题研究所研究员胡志勇表示，拜登政府对华贸易政策短期内不会有大的调整。因为特朗普政府很多对华贸易政策已变为国会通过的法律，即使想改也需要经过系统的考量和程序。

对于中国如何应对拜登时代的中美关系，“中国作为大国需要保持战略定力。全球蔓延的疫情具有不确定性，这需要我们加强国内循环，守住疫情防控成果，可成为处理对外关系的优势。”薛力认为，未来几年的中美关系，缠斗或为主线，至于如何缠斗，还需要进一步观望。毕竟中国同其他国家或组织的贸易关系，也会影响中美贸易。拜登上任前夕，区域全面经济伙伴关系协定(RCEP)的正式签署，和中欧投资协定顺利完成，这些因素都会让拜登政府审慎处理对华贸易。

外贸企业适时整合 抓住发展机遇

■ 本报记者 张海粟

随着疫情不断发展，“转型”和“整合”成为外贸行业的高频词。近日，在外贸牛承办的“有效应对全球疫情影响，出口企业如何开拓市场”论坛上，外贸出口专家就企业关注的如何通过布局线上打造私域流量等热点难点问题解答，分享实战经验。

“转型多体现为线下转线上，而整合则更为全面。”外贸牛学院资深讲师郑晓虹说。她举例说，深圳某企业之前为沃尔玛提供空货架，疫情期间该公司研判沃尔玛肯定需要大量

的防疫物资，口罩和洗手液等产品成为刚需。而沃尔玛不可能在短时间内重新联系新的供应商进行验厂等工作，所以会更多地跟现有的供应商进行合作。这家公司于是决定将防疫产品塞满原来的空货架，一起提供给沃尔玛，公司业绩得到显著提升。“可以发现，今年无论是整合产品、整合供应链的上下游，还是整合人脉等，只要切合适时地进行整合，对于业绩就是有帮助的。”郑晓虹说。

整合固然利于外贸企业长远发展，但更为优先的是正确选择目标

市场。“选择目标市场时要‘多个鸡蛋，几个篮子’。”郑晓虹表示，现在欧美的一些政策比较波动，而随着“一带一路”建设的推进、RCEP的签署，我国外贸企业目标市场的选择将更为广泛。

郑晓虹说，东盟目前已成为我国最大的贸易伙伴，接受采访的近四成企业已进入东南亚。此外进入非洲、拉美、中东的企业还不足20%，这些地区未来有极大拓展空间，因此企业要多看多想，切勿局限于某些地区。

外贸企业出海就要做品牌出海，而品牌出海的最终目的是品牌溢价。郑晓虹表示，品牌溢价又分为功能价值和品牌价值，国内企业在打造品牌价值方面不足。就当下流行的限量版来说，阿迪达斯适时推出了一款可用回收材料做成的鞋，让消费者在买鞋的同时，也可以成为环保实践者，这就是精神价值。其次，做好品牌出海，一定是线上线下两条渠道“两条腿一起跑”。线上渠道可分为电商平台和自建站，公域和私域流量要两手抓。

海南新开两家离岛免税店

1月31日海南新增两家离岛免税购物店——海控全球精品(海口)免税城一期、深圳免税海口观澜湖免税城。至此，海南共有5家企业的9家离岛免税店在营。

海控全球精品(海口)免税城由海南省发展控股有限公司旗下的全球消费精品(海南)贸易有限公司开设，位于海口市日月广场东区摩崖座一层，销售范围涵盖电子产品、香水、化妆品、太阳眼镜、进口酒等免税品。

海口观澜湖免税城由深圳市国有免税商品(集团)有限公司全资设立，入驻近500个国际品牌，主营产品涵盖腕表珠宝、美妆香化、精品箱包、时装配饰、品牌名酒、进口食品、礼品玩具，以及智能手机、可穿戴设备和3C电子产品等。

海南控股党委委员、副总经理杨军介绍，海控全球精品(海口)免税城依托海南控股与国际旅游零售行业领先者Dufry、知名电商企业阿里巴巴加强业务链条合作，积极引进国际一线品牌，在离岛免税品牌品类供应链搭建、旅游零售管理咨询和线上线下新零售模式等方面实现优势互补。

记者在海口观澜湖免税城(海口)免税城一期现场看到，大批消费者

早早地在店外排长队等待进场。“听说有新的市内免税店开业，折扣力度很大，特地过来看看。”来自东北的游客李女士说，新免税店开业能带给消费者更多选择。

开业当天，海控全球精品(海口)免税城推出打折、抽奖等一系列促销活动。店方称，开业两小时销售额即突破1000万元。

2020年7月1日起，海南离岛免税实施新政，离岛免税市场持续火爆。海口海关新闻发言人鞠春梅此前介绍，自新政实施后至去年底，海口海关共监管销售免税品2382万件、销售金额199.9亿元、购买旅客299.3万人次，同比分别增长158.2%、191.6%和59.3%。

据悉，离岛免税商品邮寄送达及本岛居民离岛寄存、返岛提取等新增提货方式正待国家相关部委批准。

“海南离岛免税进入新发展的格局，未来将是一种‘竞合’的关系。”海南控股党委委员、副总经理杨军受访时说，海南自贸港建设国际旅游消费中心，目标是要面向全球，各品牌要一致把离岛免税的蛋糕做大，将境内外消费吸引到海南自贸港，在做大的同时找准各品牌的市场定位。(王子谦)

临沂推进市场采购贸易方式通关一体化

■ 本报记者 刘国民

1月29日，山东省临沂市人民政府新闻办公室召开“我市正式开通市场采购贸易方式通关一体化”新闻发布会，介绍1月28日临沂市场采购贸易方式开通全国通关一体化的详细情况。随着全国通关一体化的推进，市场采购经营者在临沂海关申报，可根据实际情况，自主选择申报地或者商品实际离境地的海关办理查验、放行等手续。这一改革措施进一步简化通关手续、压缩通关时间，避免了商品从仓储地运至采购地海关办理转关手续、再运送至口岸的迂回运输，使得经营者出口成本更低、通关更便捷。

据该发布会介绍，2020年，临沂市进出口总值1167.2亿元，首次突破千亿元大关，其中市场采

购贸易方式出口额达343.27亿元，同比增长84.4%，占临沂进出口总额的29.4%。“目前临沂市场采购出口商品种类主要为纺织服装鞋帽、小商品、建材、塑料及其制品、板材、机械设备及配件、化工产品、电气设备及配件、五金、陶瓷产品等。其中，工程物资类产品出口约占总出口额的四成。尽管新冠肺炎疫情仍在全球持续蔓延，但市场采购贸易逆市增长势头明显，出口国家和地区达183个。其中53个为‘一带一路’沿线国家和地区；出口额前五位的国家和地区为韩国、越南、印度尼西亚、印度、泰国。市场采购贸易方式通关一体化实行后，预计主要商品类别会有所增加，出口数量和出口国家也将持续增多。”临

沂商城党工委委员、管委会副主任张立克具体分析说。

对于市场采购贸易方式全国通关一体化所需的前期准备，发布会透露，临沂为此提前优化平台功能。2020年12月31日，临沂市场采购联网信息平台二期上线运行，新增功能11项、优化功能6项，可实现融资服务功能，可在平台直接报关、通过微信小程序进行便捷查询；优化监管模块，可自动审核集装箱箱值并进行价格预警；优化免税、收汇申报和数据统计。

在全国通关一体化下，采购地海关与出境地海关怎样分工也是大家感兴趣的话题。临沂海关党委委员、副关长朱向忠回应说，根据监管办法，采购地海关负责市场采购贸易出口商品的规范申报和单证审核

管理；负责对需在采购地实施检验检疫的市场采购贸易出口商品办理相关手续；负责报关单修改或者撤销；负责办理采购地验放和转关手续；负责属地通关监管环节查发的走私违规案件查处工作。

“出境地海关负责对市场采购贸易出口商品实施口岸查验；负责转关运输的市场采购贸易出口商品途中监管和转关核销手续；负责口岸监管环节查发的走私违规案件查处工作。”朱向忠补充说，采购地海关、出境地海关之间会建立联系配合机制，共同加强市场采购贸易出口商品的执法统一性建设，及时沟通共享市场采购贸易出口商品监管信息，协调解决通关过程中出现的问题，提高通关效率。

