

端 x 华尔街日报 广场

欧美企业开始告别亚洲工厂和外包：疫情下“便宜不如靠得住”

全球供应链中的不确定性正促使企业高管改变思路，不再将生产放到成本较低的国家，而是选择那些离企业更近、更容易掌控的地方。



2020年12月20日，都柏林市中心的商店橱窗。摄：Artur Widak/NurPhoto via Getty Images

WSJ

华尔街日报 ✓

华尔街日报记者 Thomas Gryta / Chip Cutter | 2021-11-20

本文原刊于《华尔街日报》，端传媒获授权转载。目前，《华尔街日报》中文版全部内容仅向付费会员开放，我们强烈推荐您购买/升级成为“端传媒尊享会员”，以低于原价 70% 的价格，畅读端传媒和《华尔街日报》全部内容。

在国际贸易体系运转放缓的背景下，公司领导们至少在暂时抛弃依赖海外合作伙伴和投身全球经济的传统做法，转而追求可靠性，尽管这样做的成本更高。

一些企业管理者将工人和生产设备转移到离总部更近的地方，还把工厂搬到了离供应商更近的区域。其他一些公司收购了供应商，或是将以前的合同工岗位转为内部岗位。

“这涉及把控度问题。在这个充满不确定性的世界，我希望有更强的把控力。”3D打印公司Carbon Inc.首席执行官埃伦·库尔曼 (Ellen Kullman) 说，她曾担任杜邦公司 (DuPont) 首席执行官。

在超过一代人的时间里，大型跨国企业中的许多高管一直都在奉行一种经过检验的策略：将廉价的制造业岗位安排在偏远地区，把大量技术含量不高的岗位外包出去，同时依靠准时化生产 (JIT) 和海运来降低成本。

然而自疫情全球大流行以来，许多企业在获取原材料和招聘生产工人时都遇到了麻烦，而且在货船上也难以预订到舱位。产出短缺和供应链瓶颈扰乱了许多商品和服务的供应，原先的质量也无法得到保障，从运动鞋、航班，到麦当劳 (McDonald's) 的早餐，都无一例外地受到波及。

库尔曼说，她在汽车、医疗和耐用消费品行业的一些客户，也就是那些依赖欧洲和亚洲生产设施的行业，如今越来越希望向美洲转移。库尔曼目前还担任高盛集团 (Goldman Sachs Group Inc.) 和戴尔公司 (Dell Technologies Inc.) 董事。

“它们现在意识到，它们之所以失去生意是因为它们被一条非常长、非常高效但却十分不灵活的供应链给束缚住了。”库尔曼说。

“有些人说，‘我需要的是短期解决方案，因为这种情况绝不会再出现。’”她说，“但也有些人会说，‘这种情况将来出现的次数要比我们预想的更多。’如今的世界已经全然不同，不仅是因为疫情，还有自然灾害，南方的洪灾，以及龙卷风和飓风。”

9月份时，意大利服装企业贝纳通 (Benetton) 的供应链问题令公司首席执行官马西莫·雷农 (Massimo Renon) 本人也受了打击。他本打算在公司网站上买一件蓝色短款呢大衣，结果发现没货了。

“我当时问我的团队，‘怎么会这样？’”雷农说，“他们坦白地告诉我，原材料发货迟了，物流运输一片混乱，生产成本激增，要控制供应链根本不可能。”

自那之后，贝纳通决定扩大在塞尔维亚、克罗地亚、土耳其、突尼斯和埃及的生产业务，同时缩减在泰国等地的生产，后者生产成本虽然更低，但距离也更远。过去数十年间，许多服装企业纷纷在供应成本低廉的亚洲设厂，如今它们反其道而行之，回归离本土更近的地方。

达美航空（Delta Air Lines Inc.）在疫情期间发现，它的承包商无法找到足够的人手来打扫飞机客舱或是在美国的机场提供推轮椅的服务。于是，该公司雇佣了自己的服务人员。

“我没有一味地去等他们。”达美航空首席执行官埃德·巴斯蒂安（Ed Bastian）在8月份说，“我把这些业务内包了，而且我不会再回头。”

巴斯蒂安说，达美航空过去几个月里雇了数千名机场员工，公司给他们开出的基本薪资普遍高于承包商之前的水平。他说，许多企业领导都在等待就业市场出现松动迹象。但他不想等下去。

“我想有很多人都退休了，还有很多人搬走了。”巴斯蒂安说，“如果你管理著一家酒店，你招不到员工了，员工是不会从天而降的。你必须走出去，要想出一些有创意的点子。”

从外包到内包

对房屋建造商Pulte Group来说，窗户、涂料、家用电器等关键物料的短缺已成为家常便饭。为了保证正常施工，该公司有时不得不在全美各地搜寻可用的物料。

“我们在采购材料时也必须随机应变，还要懂得创新，即便这意味著成本会增加。”Pulte首席执行官瑞恩·马歇尔（Ryan Marshall）在10月底的一场电话会议上说。

这家总部位于亚特兰大的公司正在南卡罗来纳州建造一座自动化制造工厂，定于明年开工。该工厂旨在弥补技术工人短缺的问题，公司预计未来十年用工短缺仍将持续。该厂建成后，将成为Pulte第二个用于组装房屋部件的外部厂房。第一个这样的厂房是去年收购所得，位于佛罗里达州杰克逊维尔（Jacksonville），生产的产品包括墙板、楼面系统以及屋顶架，这些商品同样出现了供应短缺。

马歇尔说，如果有自己的厂房，“你就能更好地掌控自己的命运。”他说，未来几年Pulte计划建造六到八家这样的厂房，即便如此，也无法完全消除不确定性。他说，公司需要原材料，“但显然，它们供应不足。”

面对航运延误以及陆路运输过程中的瓶颈，许多企业不得不重新思考每一块业务的地理配置问题。疫情期间，由于边境关闭、地方性限制举措和“封城令”引发物流混乱，跨国公司首当其冲。一些跨国企业已决定采取长远的解决方案。

钢铁企业Majestic Steel USA为多个行业加工和分销平轧钢材，它已通过并购方式扩大了美国西海岸业务，除此之外，它还在俄亥俄州、内华达州、佛罗里达州和得克萨斯州设有业务点。

“我们想与客户离得更近一点，不管是出于陆路运输能力的考虑，还是纯粹因为供应链环节中的挑战和阻碍。”Majestic首席运营官戴维·凯普（Dave Kipe）说。

该公司还在尝试缩小与供应商之间的距离。Majestic 8月份时承诺，将在钢铁企业Nucor Corp.位于阿肯色州一家钢铁厂的附近建造一座515000平方英尺（约4.8万平方米）的厂房。

“我们有很多钢材都来自于Nucor。”凯普说，“以后就不用再运到克利夫兰了，我们离钢铁厂更近了，这样可以缩短交货周期。”

飓风和其他恶劣天气造成的破坏也会影响生产决策。

涂料生产商宣伟公司（Sherwin-Williams Co.）决定收购一家业务远离墨西哥湾的供应商，因为墨西哥湾附近的恶劣天气时常会对生产造成影响。

宣伟公司已下调了2021年收入及销售预期，原因是树脂供应商今年夏天受到飓风“艾达”的影响，需要更长时间才能恢复生产。但公司高管层表示，收购Specialty Polymers Inc.之后，鉴于它在俄勒冈州伍德伯恩（Woodburn）和南卡罗来纳州切斯特（Chester）都有厂房，因此宣伟可以增加产能，降低恶劣天气带来的风险。

宣伟首席执行官约翰·莫里基斯（John Morikis）在9月份的一次电话会议上说，“东海岸和西海岸的这些工厂让我们摆脱了对南部沿海的路易斯安那州以及休斯顿地区的严重依赖。”

近一点更好

今年整个夏天，服装企业贝纳通的高管都在研究如何应对供应链中出现的延误及成本上升的问题。该公司约有58%的生产活动都在亚洲。

利用寮国、柬埔寨、中国和泰国的第三方生产商的确成本更低。但该公司首席执行官雷农指出，这种情况下，你需要定期走访当地工厂，以确保生产过程和原材料符合质量标准。而在此方面，加生产时间，也

，然而又是如此切近地——以每小时一公里的速度——正在把你们的日常业务炸碎，而且有三方面，对工厂而言，也是公司在海外业务中无法掌控的。

贝纳通计划未来12-16个月内将亚洲地区的产量减少一半，并将业务转移到地中海沿岸国家。该公司称，这一转变将降低运输成本，花在路上的时间将从数周缩短至一周。

雷农说，虽然生产成本增加了，但他相信商品质量的提升将会从某种程度上抵消这方面的影响。消费者可能买得少了，他说，“但如果他们想买一些质量过硬的东西，他们会来我们家的。”

对于那些想在市场上站稳脚跟的年轻公司来说，供应链中的不确定性尤其给它们带来了考验。Bartesian Inc.是芝加哥一家专门生产家用鸡尾酒机的初创企业，正当疫情期间需求猛增之际，它却不得不对原先的生产策略作出调整。

它曾与美国小家电品牌汉美驰（Hamilton Beach）达成协议，在中国的工厂生产这种鸡尾酒机，同时它还计划在中国生产一种可用于制作鸡尾酒的可回收胶囊。去年，Bartesian放弃了仅在中国生产这种胶囊的计划，在芝加哥郊外建立了第二家工厂。

“我们意识到，我们需要有掌控力才行。”Bartesian首席执行官瑞安·克罗斯（Ryan Close）说，“我们不能受制于供应商。”

克罗斯说，尽管芝加哥的生产成本比中国要高，但面对眼下的物流僵局，如果Bartesian要从海外进货，它可能一分钱也赚不到，甚至还会赔钱。这对公司是有风险的。

“如果胶囊生产跟不上，”他说，“我们就没法做生意了。”

英文原文：[Farewell Offshoring, Outsourcing. Pandemic Rewrites CEO Playbook.](#)