

疫情之下一些供应链较长的行业,开始流行“加急费”,当下全球分工越来越多“短链”正在取代“长链”

# 上海如何答好补链强链这道题

## 视点 SHIDIAN

■解放日报记者 徐蒙

日前,英国最大的零售商乐购(TESCO)向上汽大通公司采购了一批新能源冷链物流车。在上海,企业将新下线的车头和底盘装上货机,直飞伯明翰,由当地第三方改装工厂加装冷藏设备后,计划通过陆路运抵拉斯哥市。

今年11月,联合国气候变化格拉斯哥大会将在格拉斯哥举行,乐购作为大会供应商,计划组建一支新能源冷链车队。然而由于时间紧张,加之地处疫情反复的欧洲,乐购难觅合适的生产商,最终舍近求远,向上海发来订单,并不惜成本,包下货运专机空运汽车。

疫情蔓延至今,这样的“极端情况”并非孤例。相比海外,中国制造业韧性强劲,以上海为龙头的长三角地区握指成拳,为全球产业修复链接、填补缺口。就像“飞机运汽车”,当前许多企业接到类似急单、新单,需求倍增。

然而全球分工之下,没有谁能独善其身。比如国内汽车行业也经历着“缺芯”等严峻挑战,一辆辆新车从上海出发前往海外,背后需要付出远胜过往的艰辛。

从原材料到零部件,从工厂到码

头,从物流到分销……产业链供应链的难点痛点,横亘在所有企业面前;如何补链强链,则成为畅通经济循环的一道必答题。

### 环环相扣的新挑战

数月以来,海运缺箱,是浮于水面上、最受关注的供应链困境。然而记者在调查中发现,当前企业的难题,远不止“缺箱”这一项。

事出紧急,汽车才通过飞机运输;小小芯片,却从来都是空运。

位于上海漕河泾的跨国芯片公司莱迪思是全球FPGA(可编程逻辑芯片)出货量最大的设计企业。莱迪思亚太区总裁徐宏来表示,企业不受海运缺箱影响,但疫情后第二年,却遇到了两个“意想不到”。

其一是订单翻倍,汽车、服务器、摄像头、伺服电机,四大领域需求从世界各地涌向上海,全球客户不停催单。

其二是生产周期翻了2至3倍,上到芯片生产,下到封装测试,全球供应商意外不断。

以芯片封装测试为例,境外封测工厂缺设备,影响莱迪思的出货进度;而设备供应商又缺芯片,回头催着莱迪思要芯片。“就像‘三角债’一样。”徐宏来解释,芯片作为一个高度全球分工“长链”产业,疫情下任何一个环节出现异常,就会往下传导,环环相扣,产生“蝴蝶效应”。

调查采访中,不少企业负责人透露,边境单边催货,正成为经营中的常态。一些供应链较长的行业中,开始

流行“加急费”:海外客户加钱向国内制造商催货,后者又拿着这笔钱,拜托第三国原材料商加急……

还有企业遇到“锅子和锅盖”的问题。比如一家上海企业和一家美国企业产品形成配套,一同向一家海外电商巨头供货。虽然上海企业努力保持供应链稳定,但由于美国企业生产受阻,客户“有锅无盖”,断了的产业链始终难以补齐。

国际贸易业内人士认为,受全球港口运转不畅影响,海运缺箱预计还将持续一段时间。但海运只是全球产业链中的一个物流环节,相比暂时的“运输难”,“制造难”正在成为波及更广泛、影响更深远的挑战。

“传统营商环境指标中,很少涉及供应链。但现如今,供应链是否稳定,产品能不能顺利地造出来,已经是广大企业最关心的营商环境内容。”营商环境评价专家表示。

### 供应链正重构

最近,随着需求端愈加迫切,莱迪思开始调整供应链布局。企业将部分封装测试业务转移到国内,寻找新的合作伙伴。

从漕河泾上中环,经高速,驱车一小时,便是封测供应商华天科技位于昆山的基地。徐宏来十分看好这家新崛起的芯片封测企业:“长三角集成电路产业进步确实很快,产业链正在成熟。”

位于上海莘庄工业区的民企爱朵集团同样经历了“由远及近”的变化。

疫情前,这家企业生产高端婴儿纸尿裤,其高分子原材料来自化工巨头巴斯夫设在美国、东南亚的工厂。疫情后,海外工厂生产时断时续,巴斯夫将部分原材料生产转入上海金山化工区等国内基地,保障其全球产业链稳定。

“疫情紧张时,我们上至董事长,下至采购员,与海外供应商们视频连线,每天一小会,每周一大会。困难虽大,但大家的距离反而更近了。”爱朵集团供应链CEO朱永龙说。

受供应链挑战和工厂升级的影响,今年特斯拉上海临港工厂的生产也曾出现过一些小的中断。“但从7月底开始,临港工厂已经转型成为特斯拉汽车出口中心,远销世界各地。”特斯拉汽车相关负责人表示,当前借助上海的各方面优势,特斯拉临港工厂将调动国内外供应链,保证最大生产能力,同时辐射国内外市场。

特斯拉方面介绍,目前上海临港汽车产业链高度集聚,周边长三角地区一、二级电动汽车零部件供应商也在蓬勃发展。目前特斯拉临港工厂零部件本地化率已经高达86%,未来还将根据自身需求及供应商成熟度,进一步提升供应链本地化率。

转型路上,也有人反其道而行之。上汽集团延锋国际公司在汽车内饰领域已经形成了“五五开”的国际国内市场格局,疫情后企业主动放弃了过去供应链主要依靠国内出口的方式,转而在海外市场打造本地供应链。

“每一笔需要跨洋运输的供应链业务,现在都要管理层特批。能本地化的,坚决本地化。”延锋国际负责人

介绍,虽然其供应链转移方向是“外向走”,但“本地化”的内在逻辑是一致的,“这也是疫情后跨国经营的新趋势”。

“当下的全球分工中,越来越多的‘短链’,正在取代‘长链’。”上海交大安泰经济与管理学院教授董明认为,“短链”并不意味着全球化的倒退,相反本地化可以使供应链变得更加敏捷、更具韧性;供应链重构,将以新的方式,深化全球分工合作。

“面对疫情下世界经济的不确定性,我们的供应链还需要数字赋能,形成自感知、自适应和自我调整能力。在这些方面,上海及长三角地区大有可为。”董明表示。

### 越是可控越能融入全球

受海运需求井喷影响,今年沪东中华造船公司只用半年时间,就接满了过去一年的造船订单量。

沪东中华生产的LNG船,约三成装船设备和零部件需要进口。海外疫情反复,许多欧美供应商处于半停工状态,企业当机立断,决定靠自己补链强链。

上海长兴岛上,补链计划从疫情前就开始筹备。过去沪东中华的一个生产车间,转身成为自主研发LNG船某项关键核心部件的独立公司。过去一年里,在海外供应链困境倒逼下,企业加大投入,全力加快研发进程,初步形成自主可控的研制能力,相关产品正在投入量产。

“我们还在与苏浙民营企业合作

开发,推动更多零部件和原材料供应链自主可控。”沪东中华造船公司副总经理罗乐表示。

爱朵集团同样把视线放在更长远处。在供应链冲击下,他们一边将安全库存周期从20天延长到40天,一边加快投入可降解新材料研发,分散依赖进口石化原材料的风险。

“我们和上游供应商联手研发,长三角丰富的科研院校资源为我们提供有力支撑。”朱永龙介绍,企业已经与南京大学、东华大学分别开展产学研合作,自主研发新材料。一旦研发成功,上游供应商很快就能量产,补链便能形成闭环。

“建立自主可控的供应链,并不意味着自我封闭;相反,我们的供应链体系越完善,新格局下融入全球化的能力越强。”供应链管理领域专家表示。

跨国公司的选择和行动充分证明了这一点。今年1至7月,上海外商直接投资实际到位金额同比增长18.8%,新增跨国公司地区总部36家。在全球“断链”背景下,上海和周边长三角地区供应链整体稳定且持续升级,成为吸引外资的重要优势。

“我们虽然找到了国内芯片封测供应商,但更期待看到在封测领域的上游,国产原材料和设备能实现突破。”莱迪思亚太区总裁徐宏来认为,上海具有独特的人才和创新资源优势,可以抓住全球产业链供应链重构的危中之机,加大研发投入,在国内产业补链强链过程中更好地发挥引领作用。

(原载于9月28日《解放日报》)

## 人才“一件事” 服务“一站式”

9月29日,市民在杭州临安区行政服务中心的“人才一件事”窗口办理人才分类认定。

为解决人才各个部门多头跑、多头准备资料的情况,浙江省杭州市临安区审管办整合涉及人才服务事项,积极推进“人才一件事”改革。当地设立“临安人才综合服务专窗”,落实专职工作人,提供咨询、代办、审批等服务,按照“一窗受理、联合审批、统一出件”的多部门协同联办服务方式,推进“人才一件事”办理精准化、便捷化。

■摄影 新华社记者 徐昱



## 全面推进交通数字化转型 江苏交控与华为等成立联合实验室

■新华日报记者 梅剑飞

9月25日,江苏交通控股有限公司在南京与华为、腾讯等6家科技企业共同成立数字交通联合实验室。这是全国首个数字交通创新联合体。

江苏交通控股与腾讯、华为、青云、中国电信、商汤科技、中交海德6家科技企业签署协议,分别成立“收费站数字孪生联合实验室”“5G边缘设备联合实验室”“行业应用中心联合实验室”“高清视频云端应用联合实验室”“智慧视图联合实验室”“路况与气象数字预警联合实验室”。6个实验室将着力研发促进“数字交通

新基建”的具体应用,提升系统算力,实现车辆身份智能识别、交通气象和路况数字预警、收费软硬件的自主匹配等功能的落地。

江苏交通控股已于2019年完成所有业务系统上云,实现了SD-WAN网络全覆盖。2021年4月江苏交通控股又发布边缘操作平台,云网端协同一体的“数字交通新基建”基本建成。6个实验室的成立,作为一个新节点,将为江苏高速公路高质量运营管理和服务进一步提供有力技术保障,促进智慧交通产业链形成,打造开放融合的智慧交通生态。

(原载于9月26日《新华日报》)

中国移动 5G+

## 宽带选移动 上网质量好

我们百分努力 只为您10分满意

广告

中国电信 5G

## 千兆生活用电信 5重好礼惠全城

1000M  
5G手机  
超大流量  
千兆宽带  
全屋智能  
云电脑



大 网络规模大  
城市农村,全光网络,深度覆盖

快 网络速度快  
高清电影秒级下载

多 内容应用多  
海量片源任你看,智慧家庭产品多

好 装维服务好  
即办即装,即报即修,贴心服务

ICBC 中国工商银行

## 校园招聘

## 中国工商银行淮北分行 2022年度秋季校园招聘开始啦!

招聘岗位:星辰管培生计划;专业英才计划;科技菁英计划;客户经理岗位;客服经理岗位。

招聘范围:面向境内、境外高校毕业生,毕业时间为2021年1月至2022年7月。

招聘网站:https://job.icbc.com.cn

联系电话:0561-3955911

报名时间为:2021年8月30日-10月10日

