



瑞士——您的供应链中心

简介

全球企业都在积极应对全球化带来的各种影响。为了适应快速变化的市场和跨境消费人群，许多公司意识到必须以国际化视野看待商业问题。全球需求带来了巨大商机，同时也带来挑战，但是日益增加的客户渠道需求不断波动，商业机构必须对此加以警惕并积极应对。

要在供应链执行上取得成功，需要制定出长期战略，以解决各种复杂问题，降低风险，削减全球物流成本。您必须建立有效和高效的全球供应链，提升用户体验，同时提升盈利能力、灵活性、可扩展性和可持续性。

目前，全球企业面临的一项主要挑战是如何实现在不同地域和时间上不断发展。内部物流结构长期脱节，各种限制重重，这些问题都亟待他们解决——无论是与品牌、内部职能还是经营单位相关。如果这些问题不解决，势必会阻碍对全球范围内的统一管理流程和方法的实施。合资和并购也同样面临着挑战：在继续满足客户需求的同时，跨部门跨品牌利用成本协同效益的难度增加。

瑞士扼守美国、欧洲和亚洲之间的战略区位，具有卓越的交通通讯基础设施以及出色的收入和风险管理方案，是跨国企业进行供应链运作的首选。

为什么应该考虑瑞士？

如果您符合以下情况，瑞士可提供一系列优势：

- 希望从商业、物流和税收角度在全球范围内整合供应链管理的跨国企业
- 对高价值产品有特别需求的跨国公司
- 在瑞士组织采购的金融服务供应商
- 希望受益于旅游经营者差额方案 (Margin Scheme) 的旅游和酒店服务供应商

2015 年供应链风险最低的国家

| 国家 | 排名 |
|---|----|
|  挪威 | 1 |
|  瑞士 | 2 |
|  荷兰 | 3 |
|  爱尔兰 | 4 |
|  卢森堡 | 5 |
|  德国 | 6 |
|  卡塔尔 | 7 |
|  加拿大 | 8 |
|  芬兰 | 9 |
|  美国 | 10 |

资料来源：2015 年 FM 全球韧性指数排名

供应链管理中的重要趋势

趋势1: 战略供应链管理

供应链正变得日益分散和复杂。在跨职能的基础上对其进行管理，需要实施合适的价值链战略。

挑战:

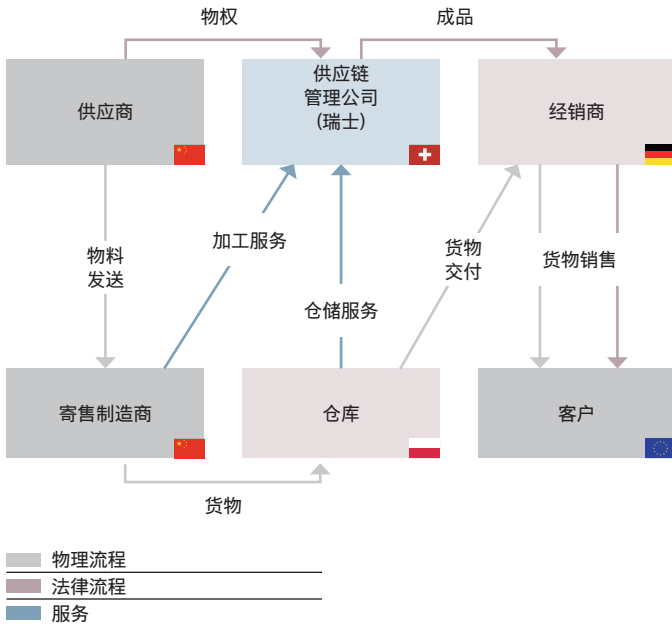
- 将商业、关税、贸易和物流问题带入集成化供应链模型
- 招募能处理集成化供应链中复杂的物流、增值税、关税和贸易问题的合格人员。

为什么选择瑞士:

1. 瑞士有一大批成功运用集成化供应链，将税收和关税与纯粹的商业和物流考量相结合的跨国公司。

瑞士的大多数国际供应链管理运作都整合了税收筹划。这种模式的主要特点是，将销售获得的收入与制造及分销的风险集中为单一的瑞士“企业家”实体。将活动、功能、风险和其他实体转移到集中式供应链管理上，能带来的好处，包括具有竞争力的税率，以及对跨国公司底线收益的巨大提升。

瑞士供应链管理



2. 瑞士有专精于价值链管理的多语种人才。瑞士的各个大学和学院提供供应链管理方面的课程。

瑞士——供应链院校/学院

瑞士联邦理工学院 (ETH)
国际供应链管理EMBA
www.mba-scm.org

圣加伦大学
物流管理EMBA
www.emba-logistik.unisg.ch/org

瑞士采购和物资管理协会
瑞士认证采购专家
www.svme.ch

欧洲采购商学院
采购和供应链MBA培训
www.eiplm.org

物流管理国际学院 (IML)
全球供应链管理高层管理人员硕士
www.iml.epfl.ch

日内瓦大学: 工商与经济学院
销售管理、物流和采购深入研究文凭
<http://achat.unige.ch>

国际采购与供应管理联盟
采购与供应链培训
www.ifpmm.org

苏黎世管理和法律学院
供应链和运营管理硕士
<http://sml.zhaw.ch>

卡莱多斯经济高等专科学校
CAS供应链和物流管理
www.kalaidos-fh.ch

瑞士西北高等专科学校
MAS卓越供应链管理
www.fhnw.ch

来源: 采购与供应链——瑞士2010年薪酬调查 (MichaelPage.ch), 毕马威

案例分析:

英荷联合利华公司是全球最大的日化产品公司之一,其子公司**联合利华供应链公司**位于瑞士沙夫豪森,保持独立运营。这家位于瑞士的公司约有1400名员工,负责全公司在欧洲和美洲的整个采购、生产和物流流程。

作为联合利华新设的供应链中心,该公司负责原材料和包装材料供应、集团的工厂网络(包括62个欧洲生产厂的生产计划、规模分配和投资)以及成品从欧洲生产地到终端消费者市场的仓储和运输。

南非米勒酿酒采购公司是南非米勒酿酒集团的全球采购中心。该公司总部位于瑞士楚格,采购的原料和服务范围广泛。包括啤酒酿造原料、包装、资本设备、行销材料和业务服务。该公司下设四个区域办事处,分别位于约翰内斯堡(南非)、迈阿密(美国)、巴尔(瑞士)和墨尔本(澳大利亚)。

瑞士高效的供应链运作,吸引该公司在这里设立采购业务。公司也受益于这里高技能的劳动力和优良的企业发展环境。

趋势2: 风险管理

日益提升的复杂度不是唯一的挑战。商业、物流、金融、声誉和法律问题上的风险出现并不断增加。

挑战:

- 将主要活动和相关风险集中到一个基础设施良好,有利于供应链的地点,以提升供应链的透明度
- 通过在区位上靠近全球物流服务供应商集群,加强对供应链物流环节的控制

为什么选择瑞士:

1. 高质量的基础设施、稳定的政治环境、可靠的劳动力,以及某些情况下瑞士在国外政治风波中的中立态度,都可以降低风险
2. 瑞士有大量的服务提供商,涉及各行业供应链的方方面面,能很好地应对各种风险模式

在2015年FM全球韧性指数排名中,瑞士的供应链安全度位居第二,仅次于挪威。瑞士在这方面领先于荷兰、爱尔兰、卢森堡和德国。该指数提供了130个国家的相关业务对供应链中断的韧性。其中考虑到了经济、风险质量和其他供应链因素,以及对腐败的约束、基础设施和当地供应商的质量。

案例分析:

奢侈品国际公司(古驰集团)的物流中心所在地位于瑞士的提契诺州。该中心占地320,000平方米,产品发往世界各地。LGI是古驰集团的分销中心,最初只分销古驰的产品。收购其他品牌之后,该公司在瑞士设立了新的办事处以及物流中心。著名品牌产品、服装和配饰从瑞士分销到世界各地的集团直销店、特许经营店、免税精品店、专卖店和多品牌专柜。但该公司在瑞士设立物流中心以前,曾面临奢侈品的物流安全问题。

美泰乐技术公司是一家领先的贵金属精炼企业,位于瑞士纳沙泰尔。供应链的采购环节设立在瑞士,以确保贵金属的来源合乎法律和道德标准,不涉及犯罪、武装冲突或侵犯人权的行为。需要精炼的金属运至瑞士后,先在纳沙泰尔进行加工,随后及时安全地送达客户手中。

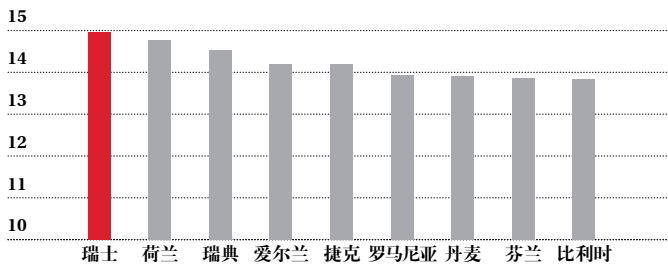
趋势3: 电子商务供应链

电子供应链已经成为商业活动的标配。企业日益将其作为采购和销售交易的有效手段,特别是在个人越来越倾向于选择在线订购商品和服务的情况下。通过电子方式交付电子产品和服务的便利性不断提升,地理界限也正在消失。

挑战:

- 选址在具备 IT 技术基础设施,商业环境有吸引力的地点
- 确保数据保护

2014 年欧洲国家互联网连接的平均速度
(单位:每秒兆字节,Mbps)

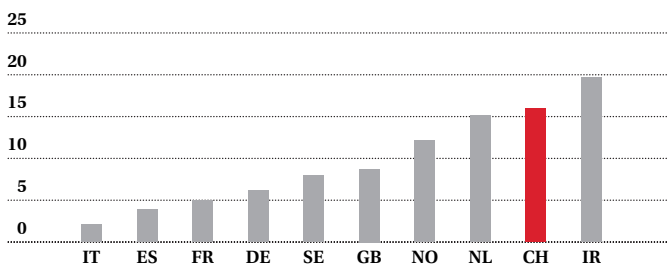


资料来源:akamai 2014

为什么选择瑞士:

1. 这里有 IT 专家以及连接欧洲的高速互联网
2. 瑞士密集的数据中心集群,提供一流强大的数据保护环境。2012 年的一项研究中,瑞士的数据中心密度位列第二,主要考量因素有能源安全和可持续性。瑞士的另一大优势是具有高度的隐私意识。

欧洲数据中心人均密度(2012)



资料来源:Broadgroup/IWSB, 2012年

案例分析:

Kayak Europe 有限公司为美国 Kayak (卡雅) 公司子公司,是一家在全球范围内提供机票、酒店和租车服务的电子商务公司,办事处位于瑞士苏黎世。公司有员工 85 人,提供多语种网络平台。该公司主要依赖具有创新意识的高素质员工,以及出色的互联网和IT基础设施。

Expedia 住宿伙伴服务有限公司位于瑞士日内瓦,负责全球所有 Expedia 公司品牌的采购和分销,是超过 70 个国家酒店服务采购的中心。Expedia 在全球范围内提供酒店客房服务,在单一市场中采用多重销售渠道;积极宣传酒店正面形象,提高酒店官网的直接订房率;遍布全球的市场经理团队,对市场有深刻的洞察,致力于提高酒店盈利。

瑞士增值税体系为旅游和金融服务业采购带来的益处

1. 瑞士旅游经营者差额方案 (Margin Scheme): 瑞士增值税立法规定,瑞士旅游公司在瑞士国外或主要在瑞士国外的旅游经营活动免征增值税。这对在国外采购旅游套餐的旅游公司来说,是一个重大利好。即便没有进一步的直接税收优化,这一政策也使瑞士旅游公司在毛利率上比英国竞争者高出 20%。
2. 银行和其他金融机构经常面临采购进项增值税,这会导致巨额最终成本,并可能削弱竞争优势。瑞士的增值税率为 8%,这一相对较低的税率能减轻金融机构的负担,吸引企业来瑞士设立采购中心。