

## “Covid-19& 中美贸易脱钩”危机背景下， 浅谈供应链管理安全

—— 集团集采中心

“今天的供应链发展已经上升到国家战略高度，供应链创新也成为众多投资机构追捧的热点。中国企业的精细化管理，在很大程度上体现在供应链管理上。未来企业间的竞争，很有可能是供应链生态的竞争，不是看你单个企业的能力有多强，而是看你企业的‘朋友圈’有多厉害，看你企业的全球化资源配置强不强，看你企业编织的供应链生态网络牢靠不牢靠。”

许立勇

华为前高管，融源集团董事长，中山大学MBA导师

在笔者提笔的今日，距离结束黑天鹅笼罩的 2020 年只剩不到 30 个工作日，然而“天鹅大人”显然还没有离开人间的意愿，除了中国大陆本土有了显著成效的疫情控制与产能复苏，Covid-19 在海外肆虐的延续依旧考验着当今全球化时代的国际供应链。世界各地公司跨工厂的、乃至跨国的生产流程，在这一年的跌宕里证明了比预想中更脆弱。比起工人无法正常上班更要命的是，这个不可抗力直接体现出了国际产业链对于民众、经济体和国家安全的威胁。而“懂王”政府玩了几年贸易战，其核心策略就是对我国供应链薄弱环节进行精准打击，从而阻断或减缓我国技术创新和产业发展的步子，以确保其本国在经济、科技等重要领域的全面不可超越。

当一个零部件只在一个国家或者区域内，甚至仅在一个工厂里生产的时候，全球的企业可能会突然发现，如果关键原材料忽然断供，他们只能停工。而且全球采购强调于简化的生产工艺，这意味着，工厂会寻求实现降低库存、提高产能和良率，高效库存周转等精细化供应链管理的战略目标方法。商学院们都教授这样的方法，董事们与股东们也欣赏这样的做法。但是在危机时期，当供应链被

切断之后，这种做法将使企业面临原料或配件及其替代品的短缺。在很多的公司中，原料或配件的库存已经逐渐从足够支撑数周，减至数天，甚至是数个小时；随着复杂的软件、传感器、人工智能的应用，零件甚至可以在装配的时刻运抵。换句话说，容错的余地非常小。伴随着对供应商依赖程度的增加，企业对供应链管理风险的及时识别、分析以及减缓或预防策略，从未像如今这样重要。所以今天我们主要从供应商风险管理角度浅谈我司供应安全管控。

随着我司 IPG 业务范围拓展与目标市场所需的产品技术迭代，平台方案芯片供应商以及外围核心材料供应商必须由最初的纯粹买卖关系发展成为战略合作伙伴关系。在整个产品生命周期过程中，此类核心供应商承担着我司产品实现“多、快、好、省”的供应链交付目标中环环相扣的责任，直接或间接地影响了我司产品市场竞争力以及业务规模扩张，甚至行业地位，链条的断裂将严重制约我司 IPG 的发展。

### 识别并判定主要风险来源

在分析上下游之前，首先要对自己的业务有清晰的认知。不同的行业、产品方向、商业模式，有其自身特定的潜在风险，在抓出风险点之后，进行高、中、低风险分级，以便确立处置的优先级。例如，利尔达 IPG 绿鲸的主营业务构成是水表、燃气表、热计量等主控板的 PCBA 加工，类 EMS 的业务模式，这类产品的核心物料选型由客户或其指定的设计公司完成，且替换周期长 / 品质隐患大，BOM 中存在于多数唯一供应商或选型。我司缺乏主动选择权，由此专用原材料的行情波动对毛利与按时交付产生了最直接的风险，一旦供应市场短缺、现货市场涨价到我司无法承受的范围，或者某品类市场产能因各种因素影响导致暴跌或暴缺，将第一时间影响销售合同履行。

因此，除了与计划部门协同做好材料订货提前期的规划，BOM 中那些唯一供应商关系的管理与维护；核心器件行情趋势与备货策略的及时跟踪与反馈；根据项目重要性以及采购业务可影响程度规划投入资源，开发备用供应商……在原材料产地存在多国分布并受到疫情影响，威胁供应的现状下，这类工作显得尤为关键与紧迫。

比材料的常规类型短缺更难应对的是某些核心材料突发性供应中断。这类风险将直接危及到运营以及产品市场发展。例如今年举世关注的华为供应链被美制裁事件，以及临近年底突发的温补晶振行业上游材料供应商旭化成着火事件，直接或间接地影响了整个电子产业供应格局。我司处在行业供应链中的一环，不可避免需要正面应对此类风险。积极应对复杂变数的同时，保持学习与经验总结，是可以快速提升管理能力、搭建风险管理策略以抵御下一次风波的最基本处理方式。

### 在供应面临重大危机时，我们该怎么思考

材料库存可维持多久的成品交付？多快可以恢复供应？

影响的成品范围如何？是否有备选方案？需要哪些部门来完成怎样的协同配合？

发生供应中断/重大延期的根本原因是什么？（供应商上游或自身发生重大变故、大客户产能挤兑、采购价格偏低、供应商策略调整等）

供应商库存现状如何？需要怎样的资源才能得到供货支持或配货倾斜？

是否有备选供应商？现有业务关系如何？

该品类行业现状如何？现有供应商行业竞争力如何？需要什么策略才能防范该类物料供应中断？



## 实施风险管控措施

一切从源头开始。从 Sourcing 寻源开始，就必须着手风险控制。完善的供应商导入管理制度与供应商准入将很大程度上避免因选错供应商而栽跟斗。例如，选择一些业界口碑优良的上市公司，有着证监会的大浪淘沙去伪存真的筛选工作，总是不错的选择。若面临到指定或唯一货源的战略型供应商，日常沟通交流与关系维护显得至关重要。非正式沟通的“小道消息”有时候比正常渠道获得的信息还要宝贵。结合业务邮件或者报表里的信息和数据做推演，验证数据的逻辑性，得到的稽核验证结果将有效提高对供应商绩效的监管质量，从而降低在供应执行过程中因信息不对称或缺失或滞后而带来的风险。

当意识到团队自身经验不足时，我们积极参与培训学习，向业界一些有经验的专家或顾问从“组织、流程、工具和办法”的层面讨教研究符合我司发展现状的抗风险模型和预测风险机制。“这世界唯一不变的就是变化本身”，“最大的风险就是来自你自己”。供应商的风险与企业自身管理有直接关系，管控风险的能力将作为集采中心专业采购的关键技能之一，作为不断投入提升的重点，以帮助公司最大程度避免风险和事故的发生。

以下分享行业巨头的供应商管理思路。



## 管理原则

- ① 所谓的小题大做，过度反应。工厂内没有小事，发生任何状况和意外，都会严肃处理，密切监控，直到问题迅速解决。
- ② 对供应商实行不信任机制，怀疑一切 Data（物料、资料），最常用的手段就是 Scrub and Audit（不断擦洗、清理和稽核）。
- ③ 苹果创造了很多文档模板和管理工具去跟踪状态，供应商必须上报所有需要监控的数据，有时甚至需要按小时来上报数据和信息。
- ④ 精细化管理和流程管理。苹果对供应商的管理，几乎管理到每一个环节，供应商只是帮苹果执行和实现而已。
- ⑤ 对供应商绩效的管理，不是管理结果，而是管理过程。在过程中，Make sure do right thing，过程对了，结果自然就不会偏差太大，苹果能够接受的差异也就 5% 左右。

## 苹果对供应商的要求

- ① 正如苹果的文化一样，要快，要迅速，要快速响应苹果的任何要求。
- ② Specific。需要提供精准的数字、数据和案例。
- ③ 供应商的最高负责人必须知道细节，如果不能满足苹果的要求，苹果会要求换人，直到满意为止。
- ④ 盯人，On site（蹲点），对供应商严格要求，督促成长。
- ⑤ 用正确的格式写准确的报告，出现问题，用一页纸描述，只说重点，描述问题、解决方案、下一步行动计划、供应商所受的影响、风险等级等。
- ⑥ 供应商所有 Email 的信息在苹果内部相关人员共享。
- ⑦ Deep dive（深潜）。
- ⑧ QBR（季度营运会议），请供应商 CEO/COO 过来一起开会，总结经验，提出改善建议和要求。

## 关于品质、供应和风险

- ① 在新产品开发阶段，苹果工程师和供应商的工作非常紧密，不分节假日，日以继夜地工作。
- ② 尽可能用业界最好的供应商，减少管理成本。
- ③ 品质要求高。用做外观件、艺术品的标准去做一个内置件。
- ④ 不让任何有风险的产品泄漏出去。
- ⑤ 供应风险控制在过程中，而不是责难结果。
- ⑥ 产品测试会增加很多检验工站。
- ⑦ 信息分享，群体作战和决策。

