

AlixPartners
**Disruption
Insights**

在供应链之中管理中断

Stakeholder management in
a COVID-19 disrupted world

When it really matters.

在中国以外，由于全球供应链前所未有的中断，世界上许多国家首次以产品缺货的形式经历了COVID-19危机。

即使经历了一年的颠覆与变化，供应链仍未完全复苏。在某些市场中，原材料短缺仍然存在，运输成本飞涨。关键组件（如半导体）仍然供不应求。除了这些供应挑战之外，消费者的需求也在持续变化，并且变得越来越难以准确预料。

去年，我们在被COVID-19中断的世界中引入了一个如下图所示的利益相关者管理框架，并发布了一系列与当前形势中管理这些利益相关者所面临的挑战的有关文章。

在该系列的这个第四篇文章中，我们研究了影响全球供应链的特殊阻碍，并提出了一系列问题，来帮助启发您的供应链变得更具弹性。

新冠肺炎冲击环境下的利益相关者管理框架

	社会	员工	投资人	供应链	顾客
第一阶段	<p>负责任的:</p> <p>该公司被视为是在做正确的事。他们将健康、安全和社会责任放在首位，不计较财务后果。</p>	<p>安全和关怀的:</p> <p>该公司被视为关心健康和福祉，并照顾其员工。</p>	<p>可行的:</p> <p>该公司不会无法偿还贷款；它已采取措施最大限度地提高流动性，并在需要时有其他备选方案。</p>	<p>可以运作的:</p> <p>供应链正在运作。(几乎)不顾成本提供产品及服务。如果需要，可以使用特殊的措施（空运，重新定位库存等）。</p>	<p>安全和可用的:</p> <p>客户可以放心使用商品或服务。他们在现场环境中不觉得有危险，在远程环境中进行交易时，他们认为自己的数据和财务信息是安全的。</p>
第二阶段	<p>信守承诺的:</p> <p>该公司被视为以平衡和周到的方式为员工、客户和其他利益相关者服务。它考虑到了复杂而经常相互冲突的义务，它必须且已经开始试图寻求最佳的平衡。</p>	<p>积极和创新的:</p> <p>该公司正在领导和影响方向，而不仅仅是对外部因素做出反应。</p>	<p>稳定的:</p> <p>现金危机已经过去。该公司拥有充足的现金流，能够履行其义务，而如果面临不可预见的挑战，它可以迅速作出反应。公司定位于抢占市场份额。</p>	<p>可靠的:</p> <p>在客户想要或需要时，提供一致的产品和服务，而无需采取特殊或非凡的措施。客户和供应商不必担心，而他们的信任反映在了销售中。</p>	<p>相关和有需求的:</p> <p>现实情况下的“新颖性”已经逐渐消失，产品或服务已成为客户“日常习惯”的一部分。如果这是他们在新冠肺炎之前的生活的一部分，那么现在仍然如此。如果新冠肺炎导致客户试用了产品或服务，那么该产品或服务现在也已经进入了他们的生活日常。</p>
第三阶段	<p>领先的:</p> <p>该公司被视为积极的变革推动者。在指导其行业、更广泛的商业，以及整个世界的积极变化方面，它被认为是理性和智慧的代言人。被视为促进社会凝聚力和减少社会不平等。</p>	<p>令人兴奋和成长的:</p> <p>该公司在成长、发展方面处于有利位置。它所有的各种背景的员工都感到自己的角色很安全，而且个人前景光明。</p>	<p>优化和灵活的:</p> <p>该公司已将其资本成本降至适当的水平，同时制定了针对最佳、最可能和最坏情况的计划。它已向所有适当的当事方解释了这一点，并激发了人们的信心。它制定了一项合乎逻辑并得到支持的增长计划。</p>	<p>可适应和有冗余的:</p> <p>对于可能出错的关键问题，例如某个地点或关键供应商的意外关停，有一个可行规划。尽管这种灵活性是有代价的，但供应链的成本在衡量风险的情况下降至最低。</p>	<p>有价值 and 认可的:</p> <p>信心危机已经过去。客户有选择权利，但是他们不去选择；因为他们认为无论产品或服务，以及提供产品或服务的公司，都有一定价值。</p>

供应链中需要解决的关键问题

与COVID-19危机相关的衰退是前所未有的。经济复苏仍在徘徊，失业率仍高于疫情前。尽管如此，在许多情况以及国家援助的支持下，消费者在各种产品上的支出仍然保持强劲。消费者如何花钱以及在哪里花钱，这已经发生了变化，这是由于社会距离限制以及对健康和财务状况的担忧所造成的。

所有的这些变化都增加了准确预测消费者需求的挑战。而且，随着疫苗推出时间、病毒新变体和经济复苏步伐的不确定性持续存在，这种变化可能会持续一段时间。

即使在疫情结束后，造成的中断破坏也仍将持久。采纳从COVID-19中汲取的经验教训，对于为将来发生的全球大事件做好更充足的准备至关重要。

在继续应对当前危机并为未来做准备时，您应该在供应链中解决以下关键问题：

- **位置：**如何进一步缩短供应链？您如何才能使供应基础多样化，以减少潜在破坏性事件的风险？可以改变哪些流程？供应商可以培训员工以处理更复杂的制造吗？
- **费用：**就总成本而言，制造的产品是否具有正确的采购范围？您是否优化了供应基础？您是在保持供应链敏捷性和产品供应安全的同时，将总成本降到最低吗？可以将什么成本转嫁给消费者？
- **技术：**是否利用了正确的技术来提高速度和流程效率？您能否更有效地利用技术来提高制造流程的效率？可以采用哪些预警系统来更好地预测和缓解供应问题？
- **敏捷：**由于社会距离遥远的限制以及对健康和财务问题的关注，消费者需求发生了变化，供应链是否足够敏捷以快速响应不断变化的消费者需求？您是否对库存具有良好的可见性和控制力，以在需求减少时避免过多的库存？是否可以缩短产品开发时间表以快速响应新的客户需求？
- **协作：**您如何与供应商合作以确保交付最高价值的产品？您是否可以选择战略供应商并与其合作以降低成本，确保供应并建立长期合作关系？产品是否可以设计成使用来自不同供应商的关键零件来避免将来出现瓶颈？

COVID-19为全球供应链带来了独特的挑战。不幸的是，即使在当前的危机过去之后，中断破坏仍然存在。现在是时候做出长期决策，以减轻供应链中的风险并确保对未来的更大弹性。

Contact the Authors

SHIV SHIVARAMAN

Managing Director and Co-Lead Asia
sshivaraman@alixpartners.com

JOHN BONNO

Managing Director
Southfield
jbonno@alixpartners.com

MICHELLE WONG

Director
Hong Kong
miwong@alixpartners.com

About us

For over 40 years, AlixPartners has helped businesses around the world respond quickly and decisively to their most critical challenges—circumstances as diverse as urgent performance improvement, accelerated transformation, complex restructuring, and risk mitigation.

These are the moments when everything is on the line: a sudden shift in the market, an unexpected performance decline, a time-sensitive deal, a fork-in-the-road decision. But it's not what we do that makes a difference; it's how we do it.

Tackling situations when time is of the essence is part of our DNA, so we take an action-oriented approach at all times. We work in small, highly qualified teams with specific industry and functional expertise, and we operate at pace, moving quickly from analysis to implementation. We stand shoulder to shoulder with our clients until the job is done and only measure our success in terms of the results we deliver.

Our approach enables us to help our clients confront and overcome truly future-defining challenges. We partner with you to make the right decisions and take the right actions. And we are right by your side. When it really matters.

AlixPartners Disruption Insights ("Article") was prepared by AlixPartners, LLP ("AlixPartners") for general information and distribution on a strictly confidential and non-reliance basis. No one in possession of this Article may rely on any portion of this Article. This Article may be based, in whole or in part, on projections or forecasts of future events. A forecast, by its nature, is speculative and includes estimates and assumptions which may prove to be wrong. Actual results may, and frequently do, differ from those projected or forecast. The information in this Article reflects conditions and our views as of this date, all of which are subject to change. We undertake no obligation to update or provide any revisions to the Article. This Article is the property of AlixPartners, and neither the Article nor any of its contents may be copied, used, or distributed to any third party without the prior written consent of AlixPartners.



A

alixpartners.com/disruption