

# 全球供应链冲击仍将持续， 您准备好了吗？



2020年，几乎所有行业的企业都面临前所未有的大规模冲击。快速波动的消费者需求、供应链瓶颈、贸易法规及疫情的不确定性，使许多高管在这个异常复杂的世界里，竭力降低风险、削减成本，并寻找新的途径，为客户创造价值。

2021年，随着这些冲击的持续，企业面临多方面的挑战，包括愈加苛刻的客户、技术的快速进步、不断变化的贸易法规，以及复杂的地缘政治环境。为了能够在复杂的环境中迅速发展，管理者需要可靠的信息来应对挑战，从而做出更好的决策。

为了进一步了解供应链当前面临的挑战，以及企业如何应对这些挑战，我们对来自零售、制造和消费品等不同行业的供应链管理者进行了调研，了解他们应对2020年全球贸易冲击的方法。调研显示，不同行业在处理供应链问题上，成功的程度不同。

虽然消费品行业面临的挑战最大，但零售商表示，通过与供应商重新谈判、采取短期缓解措施等方法，取得了一定的成果。汽车、健康医疗、化工和电子制造等其他行业则处于成功和失败两个极端之间。

尽管供应链已经发生结构性变化，但受访者表示，新冠肺炎加剧了某些特定趋势的发展。其中一个更值得注意的趋势是，在这个地缘政治动荡和技术快速变化的时代，连接客户与供应商的价值链变得更具有非线性特征，且变得更为关键。许多管理者担心，这种连锁反应可能会影响到未来一年的业务，他们认为有必要制定一个全面的战略来应对这些挑战。

我们调研的其他重要内容包括：

- 虽然各企业试图通过转移供应基地来分散风险，但由于对国家层面的复杂性规划不足，许多此类行动未能达到预期。企业领导者可能需要传统之外的风险管理方法。
- 成本的上升速度远超预期，企业需要在实现成本削减和业务连续性之间取得平衡，从而避免业务中断。

# 经历冲击时期的主要挑战

调研显示，管理者在平衡成本和风险的同时，也在尝试为客户提供更多价值。由于当下环境愈加复杂，管理者现在需要更深入地了解成本、风险、价值这三大关键领域，并进行协调。

例如，目前的芯片短缺已经导致电子零部件行业的价值链断裂。这也削弱了通用汽车、福特、本田和丰田等汽车制造商的生产力，导致2021年汽车行业的收入损失超过600亿美元。<sup>1</sup>采购主管们正在竭尽所能设法降低价值链的风险，保持供应持续不中断。

再如，从中国转移至墨西哥等国的近岸业务上，管理者也面临成本、价值和风险等各方面挑战。在这种情况下，供应链的调整可能会降低风险，但由于物流的原因，产品总成本会更高，因为亚洲仍然在零部件供应生态体系中占主导地位。

调研表明，新冠疫情之前企业的关注点在于优化产品成本、满足客户需求，而疫情爆发后，关注点明显转向价值链风险管理。管理者在供应链方面的许多决策归根结底都是在价值、成本和风险之间进行的平衡和取舍（图1）。

## 图1：我们可以用来分解问题的框架

如何以高性价比方式为客户提供更高的价值，同时把业务风险降到最低？



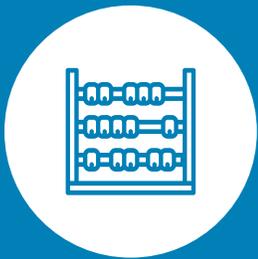
注：所列事项并非穷尽

1. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-01-27/covid-pandemic-slows-down-chipmakers-causes-car-shortage>



## 您能建立一个以客户为中心的供应链吗？

管理者可能了解以客户为中心的供应链的好处，但这样的供应链在实践中对很多人来说很难进行管理。销售及市场营销、产品创新、工程技术之间的功能分割通常会带来限制。因此，供应链组织对客户的真实需求不够了解，难以做出最有利的取舍。



## 全球供应基地迅速转移，您能控制好成本吗？

管理者关注的是产品成本，以及采取的国际贸易规则 (Incoterms) 或单价降低等事宜，但他们对其他中间供应链的成本并没有给予充分关注。对这些成本缺乏了解，可能会导致决策结果不够理想。

例如，2018年和2019年，美国对来自中国的进口商品征收最高至70%的关税，对全球供应链产生了巨大冲击。各企业争相对其供应链进行重新调整，开始在其他低成本国家 (LCCs) 寻找新的替代方案，并探索近岸外包机会，重新评估总体拥有成本 (TCO)。调研显示，越南和印度是企业在中国之外寻找供应方案的首选国家。有趣的是，墨西哥和美国并列第三，因为企业恢复国内外包和近岸外包，以便近距离管理供应链。



## 在不确定性日益加剧的时代，你能管理好风险吗？

在各企业艰难应对中美贸易紧张关系之际，新冠疫情给本已紧张的供应链又一记重击。大宗商品通胀（如树脂、金属）、英国脱欧、疫情的连锁反应等其他挑战，将在未来几年增添新的难题。例如，由于英国脱欧，英国的汽车制造商在未来5年可能会因为贸易关税而蒙受高达550亿英镑的损失。

还有迹象表明，由于美国从防御性措施（如关税）转向攻击性措施（如补贴和税收减免），中美关系将进一步恶化。

# 有没有办法达到平衡？

在经历冲击的时期，供应链管理需要采取新方法改进决策及取舍。我们建议，采取以下步骤来制定综合战略，运用“价值-成本-风险”框架评估当前形势，并规划未来路径（图2）。通过分析、行动措施以及持续努力来调整价值、成本和风险，确保这三个关键领域达到最佳平衡状态。

这一框架在当今至关重要，由于经济民族主义、贸易战以及企业对供应基地多样化的倾向，全球制造业和供应链格局正在发生变化。对于那些想要了解当前供应链中隐藏风险的企业或者那些已启动了需时多年的复杂计划以构建更好供应链的企业，该框架能够带来很大帮助。

图2：公司应该如何考虑？



## 价值：

### 始终以客户为中心

现在，管理者应该重新评估核心市场、业务战略，匹配服务对象，调整实现客户价值的方式。



#### 从考虑客户和价值开始

在后新冠肺炎疫情时代，企业需要调整产品和服务，以满足客户对交期、服务、质量和产品创新的需求和预期。



#### 重新平衡投资组合，专注于核心价值

专注于具有竞争优势的核心产品及服务，平台可以帮助解决复杂价值链中的冗余问题。



#### 运用模块和平台思维

运用模块概念设计供应链及生产流程，企业组织可以反应更迅速。他们还可以通过专注核心价值来降低风险，运用标准化更好地管理产品、供应商以及客户。

## 成本：

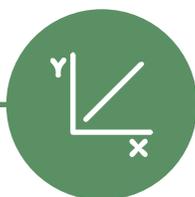
### 将成本效率作为战略重点

管理者应关注过去的基础成本（如生产和运输），以考虑客户服务的总成本。



#### 检查客户服务的总成本

管理者应该超越传统的成本削减思维模式，转向总体拥有成本模式，通过新的解决方案来保持竞争优势。



#### 用BCC模型设计未来的供应链

供应链领导者应该放弃选择低成本国家（LCC），而选择成本最优国家（BCC）。选择成本最优国家的考虑因素包括技术及创新、业务便利程度，以及总体供应生态系统，包括可获取的原材料和熟练劳动力。



#### 构建组织和能力

企业还需要有方法管理供应商，用打分制来跟踪供应商表现，并通过合作伙伴模式（包括联合业务计划、共同采购、货运优化等）促进持续改善。

# 风险:

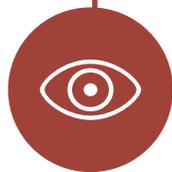
## 构建有韧性且灵活的供应链

通过加深对价值链的理解、分析高风险节点、建立灵活性，企业组织可以提高预测能力，并发现潜在风险。



### 确定价值流和风险

供应链领导者可以通过绘制价值链热力图并描述相应的失败风险，进行更好的规划，使完成情况更具可见性（图3）。



### 检查高风险节点

通过绘制价值流图，管理者可以分析风险，并在每个节点上进行场景试行，从而消除系统中的漏洞风险，并获得能涵盖到一级供应商以外的视图，且更加清晰透明。



### 通过供应链控制塔建立可见性和灵活性

企业可以采用供应链控制塔（图4），通过集中化团队管理流程和功能，从而提升可见性、标准化及运营控制。这样可以利用物联网（IoT）、智能传感器和人工智能等技术来确认供应链的每个状态，从而实现实时可见性，在问题变得更麻烦之前先予以解决。

图3: 如何理解全球价值链及风险

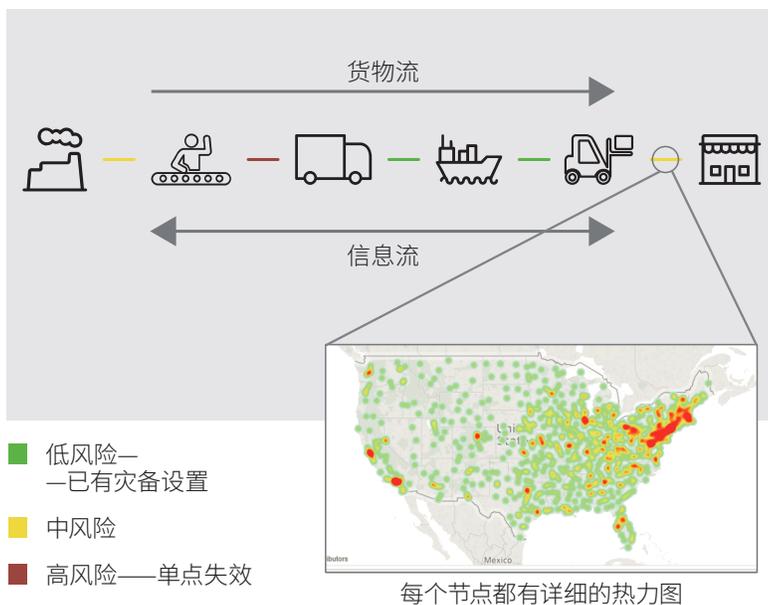


图4: 企业在创新和转型方面要做什么?



艾睿铂利用这个框架帮助客户更好地应对不确定性，并在客户价值、成本和风险之间做出更好的决策。

我们曾与一家领先的家居零售商合作，助其改进大部分的产品品类。首先，我们重新定义了产品品类，通过分析客户趋势、渠道参与模式、竞争对手表现和自有品牌的转化潜力，将其调整为以客户价值为中心。然后，我们在全球范围内开展竞争性招标，找到总成本结构具有竞争力的合适供应商，进行产品设计，提供精心挑选的产品品类。最后，我们重点讨论了供应商的审计要求、成本管理、最小起订量 (MOQs) 以及地点，让客户能够选择具有适当基础设施的合作伙伴来化解风险。该项目涵盖了100多家供应商和合作伙伴，分别来自亚洲和北美多个国家，利润率提高了10%以上。

另有一家大型家电生产商，在我们的帮助下，不仅借助多样化的全球供应基地，在新冠疫情期间降低了供应链风险，还推出了新产品，显示出对“客户价值”的持续关注。首先，我们帮助这家生产商评估了涵盖电子元件各种产品及类别的全球价值链。然后，我们和全球生产商就伙伴关系及合作协议进行谈判，在越南、新加坡、印度和墨西哥等国家建立多样化的供应基地，从而实现了2,000万美元的成本削减和关税规避。

## 应对冲击需要新的运营模式

虽然“价值-成本-风险”框架看上去很直观，但实施起来却颇具挑战性。供应链团队通常难以量化和评估风险，在很多情况下，企业的组织结构太注重效率，反而会阻碍跨部门协作。

为了解决这些复杂且相互关联的问题，成功的企业通过正确的领导、KPI和激励机制来打破传统阻碍，设计具有创造性的解决方案。这个过程的关键步骤在于，通过改善模型和数据，来了解问题和风险。

如今，领导者比以往任何时候都更需要采取新的运营模式进行决策，以应对不断变化的商业环境和全球地缘政治格局。企业可以利用该“价值-成本-风险”框架来理解和预测2021年全球贸易和供应链面临的挑战，制定正确的解决方案，并在坎坷的复苏道路上取得更好的表现。

## 艾睿铂如何提供帮助

我们的研究项目以调研、高管访谈和调查为补充，着重强调在当前全球环境下对企业组织复杂价值链的影响，以及其准备工作和潜在盲点。我们的目的是通过一个通用的框架以及行业以外的观点提供新的视角，思考企业可以做什么准备，并保持领先优势。未来几个月里，我们将探讨处理零售、消费品、汽车和工业等特定行业面临的具体挑战。

我们利用这套考虑了关税、基准行业对标、费率（劳动力价格、运费、商品价格）、成本动因和全球供应基地等因素的全球贸易综合平台，深入了解挑战，然后制定价值链转型方案。

企业组织根据大小、规模和增长预期的不同，可能有不同的解决方案。例如，在许多情况下，与在其他地方投资新工厂相比，正确的战略合作伙伴关系和合资企业可以产生更高的投资回报率 (ROI)，并减少非经常性支出 (NRE) 和过渡风险。我们的综合金融服务及企业扭亏为盈转专家可以利用一系列关键因素（质量、合规、国内资本结构和税收）来评估风险，这些因素在此类合作关系中往往被低估。

我们拥有注重执行力的文化，通过“实地”专家坐镇的全球团队来验证关键假设，从而形成更精确的模型，取得更好的成果。

## 联系人:

### 李健

董事总经理

+86 21 6171 7596

[jianli@alixpartners.com](mailto:jianli@alixpartners.com)

### 黄敏珊

董事

+852 6296 0298

[miwong@alixpartners.com](mailto:miwong@alixpartners.com)

## 关于我们

AlixPartners拥有近40年的全球客户服务经验，从改善公司表现到解决复杂的业务重组问题，从风险缓和到加速转型，我们致力于协助企业及时果断地应对各种严峻挑战。

风云骤变的市场环境、出乎意料的业绩下滑、时间紧迫的并购交易、以及攸关前途的商业决策——这些时刻都岌岌可危。但使我们脱颖而出的不是我们做了什么，而是如何去做。

处理时间紧迫的棘手问题是我们的立身之本，因此我们坚持采用以行动为导向的方法。我们的精英团队有兼具深度和广度的行业经验和专业技能，能够从分析到执行快速高效地运转。我们与客户并肩作战，保持跟进直到项目完成，并将结果作为衡量成功的唯一标准。

这样的方法使我们能够帮助客户克服真正意义上决定未来的挑战。我们与合作伙伴共同做出正确的决策并采取正确的行动。我们就在您身边。在关键时刻助力成功。

本文所表达的观点仅代表作者而非代表AlixPartners, LLP或其分支机构或其相关专业人员及客户。本文全球供应链冲击仍将持续，您准备好了吗？（后简称为“文章”）由AlixPartners, LLP（后简称为“AlixPartners”）编制，基于严格保密且不依赖原则用于一般信息发布。文章获得者不可依赖于文章任何部分。文章可能涵盖（其中包括）预计及预测，因此，并不保证任何所作预测将会实现，且实际结果往往与所预测的不同。文章所含信息仅反映该时间段做出的观察和观点，并会有所改变。我们不承担任何更新或修订文章的义务，文章版权属于AlixPartners，未经AlixPartners书面同意，不得复制、使用或分发给第三方。