



直面全球通胀与动荡：采购 如何“领跑”时代？



作者：李圣义、梁乐华、尤昇、潘蕾

过去一年，突如其来的新冠疫情与国际形势的变化给全球企业的增长发展带来了诸多挑战。如今，在多项宏观经济因素的共同作用下，通胀压力急剧攀升，全球市场未来走向充满未知，成为后疫情时代全球面临的又一颠覆性挑战。

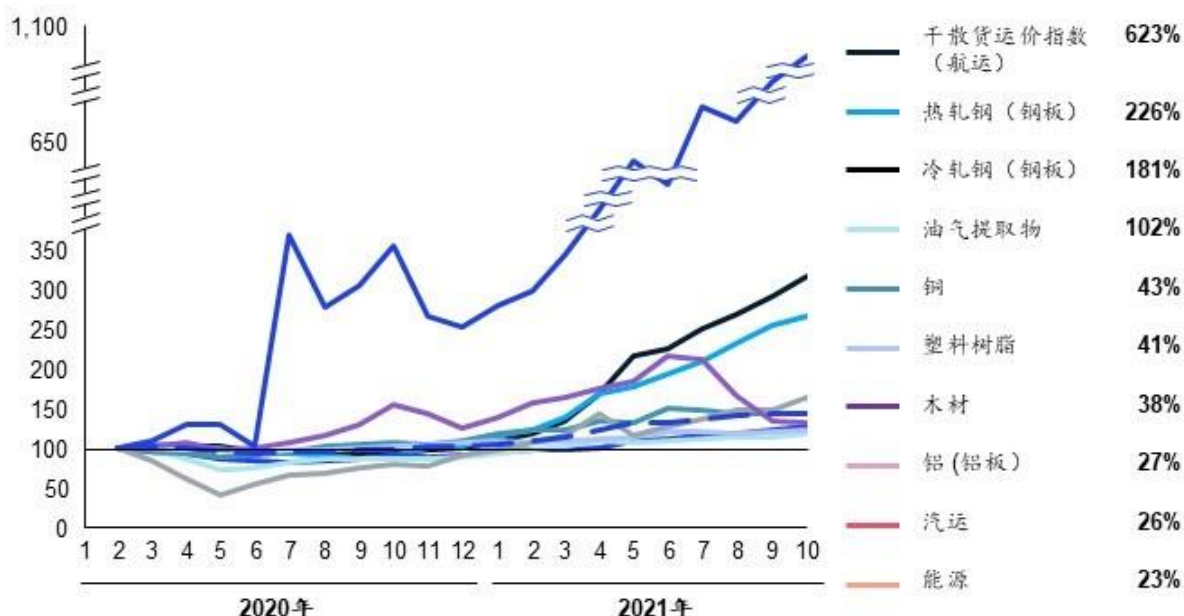
通货膨胀下的采购挑战

在通胀的压力传导下，全球多个大宗商品价格在过去 20 个月快速拉升，涨幅达 10%~90% (见图 1)，中国动力煤价格甚至在短短 6 个月内直接翻倍，从今年 3 月的 600 元/吨上涨到 9 月底的 1500 元/吨以上。而纵观全球，仍有多股“暗流”在加速通胀：财政刺激政策约占全球 GDP 的 28%；部分国家劳动力市场收紧；物流和供应链长期满负荷运转，终端风险隐于暗处；海运价格增长 100%等等。与此同时，各国政府正在加速推动可持续发展，导致部分供给端收紧，给通胀带来进一步压力。以中国为例，“十四五”期间，我国发布了控制能源消费总量和降低能耗强度的“双控”政策，总目标是 2021~2025 年间，将单位 GDP 能耗降低 13.5%。

图1：多个大宗商品价格在过去20个月快速通胀，且鲜有放缓迹象

截至2021年10月

关键原材料价格，指数100 = 2020年1月



McKinsey
& Company

资料来源：美国联邦储备委员会经济数据买方价格指数

根据当前市场预测，部分金属有望在明年降价，其他大宗商品价格则将继续上涨。长期来看，预计未来10年，除钢铁外的一些主要金属将面临供应短缺。譬如，根据电动汽车需求增长趋势预测，镍将出现长期短缺（见图2），然而，全球钢铁供应预计会在未来5~10年持续过剩。

图2：根据当前需求趋势，电动汽车增长将导致镍长期短缺

精制原镍供需^{1,2}, 2020~2030

Mt



McKinsey
& Company

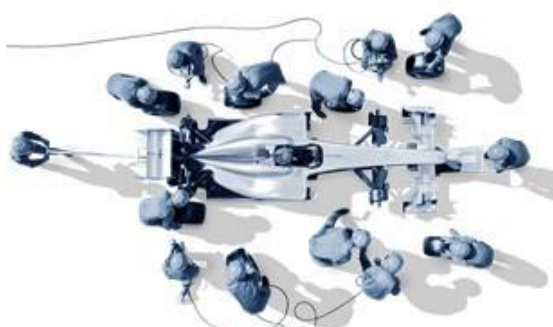
1. 基础情境考虑工厂等级修正;
2. 矿山或精炼厂成品中的镍, 可供最终使用, 例如FeNi、NPI、硫酸镍或镍金属

在动荡的全球市场环境下，机遇与挑战并存，韧性的重要性也愈发凸显。采购作为企业与供应商之间的桥梁，在提高企业韧性方面发挥着重要作用。与此同时，不断变化的市场对企业的采购能力也提出了更高要求。面对材料成本波动，一些职能部门只从自身角度出发思考问题，缺乏全盘解决方案，导致企业受困“孤岛陷阱”。下述现象较为典型：

“七步成诗”，应对挑战

面对当前挑战，我们认为企业的采购部门负责人（CPO）需制定、落地中短期应对举措，并做好长期规划。具体而言，建议企业采购部门可参考我们通过分析提出的七步制胜路线图（见图3）。

图3：CPO综合应对路线图

McKinsey
& Company

赋能

打造正确的环境与治理架构，实施赋能举措。首先，厘清通胀和市场动荡对自身的影响和风险点，并将信息及时传导给所有业务单元；其次，在治理架构中明确支出控制与销售等部门的合作关系，建立合理的组织和管理架构，打通部门孤岛。

第一步：用数字化分析技术打通“通胀神经中枢”

利用支出分析、白纸分析、原材料成本优化等工具，以及“实时”绩效追踪，实现采购的风险敞口分析及追踪，打造具有实时数据支撑的“通胀神经中枢”。

例如，支出分析工具可以提高支出透明化程度，帮助企业深入了解支出和风险，并在此基础上落实降本行动。同时，支出分析工具可以实时监控绩效变化，及时发现问题。此外，白纸分析工具可将市场上不断变动的成本因素集成在成本模型中，利用产品成本实时反应市场变动，以制定针对性举措。

第二步：明确供应链风险和应对方案，评估通胀应对准备

运用可视化工具，梳理全球供应链中的关键供应商（包括一级供应商与二级、三级的材料供应商），监测完整供应链路线，提前预知供应链可能面临的风险。利用全球采购杠杆应对不同地区的供应风险，或调整产品规格实现标准化生产，简化供应链（见图 4）。

图4：明确供应链风险和应对方案

数字化供应链-N级可视化

示例

供应链可视化(SCV)工具



建议措施

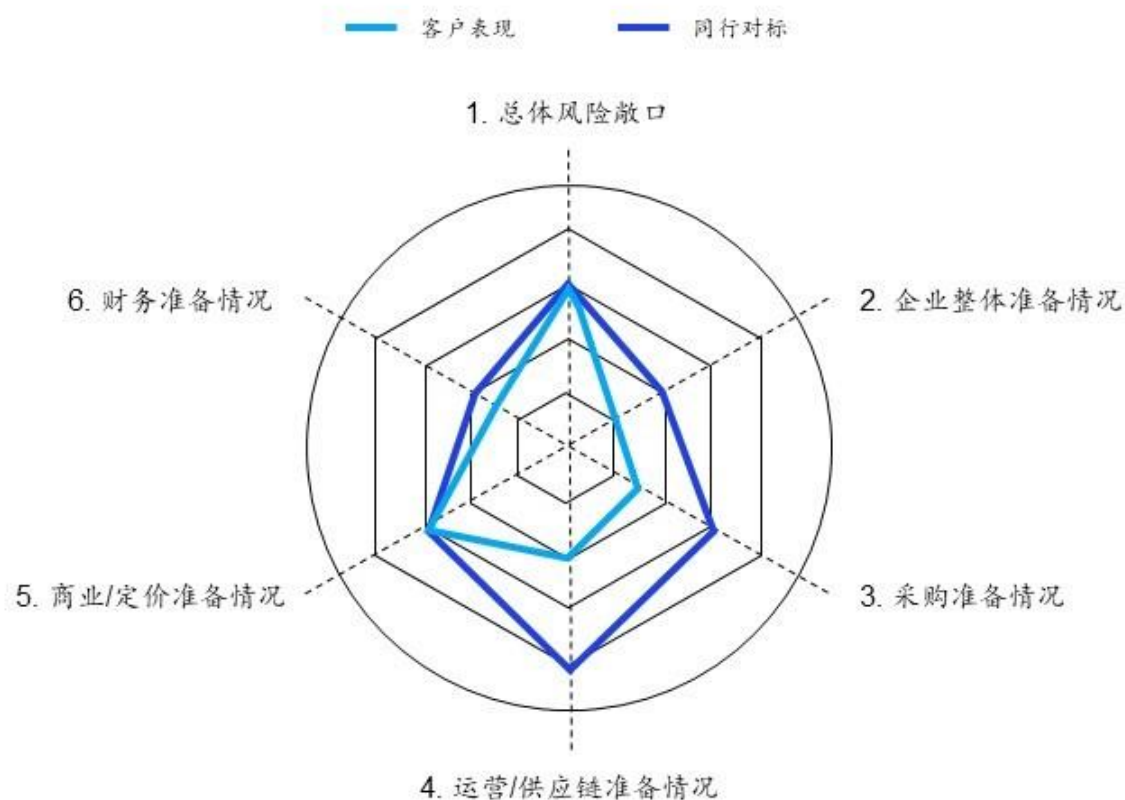
- A** 数字化供应链工具梳理全球供应链关键供应商（包括一级、二级、三级）
- B** 基于“风险价值”模型分析供需变化风险，并识别关键风险
- C** 利用“全球采购”（Source for Growth™）应对供应风险
- D** 调整产品规格并实现标准化生产，简化供应链

McKinsey
& Company

同时运用“通胀应对准备评估（Inflation Response Readiness Assessment, 简称 IRRA）”工具,全面了解组织对通胀的应对准备情况,包括采购、商务定价、财务、运营、供应链等多个维度。通过对不同职能部门应对情况的评估和诊断,了解企业自身各个维度的应对能力,同时对标业内企业,了解自身优势和差距,从而进行内部提升,减少面对市场波

动时的风险（见图 5）。

图5：通过“通胀应对准备评估 (IRRA)”全面了解组织对通胀的应对准备情况



McKinsey
& Company

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_31671

