



重构，再出发：“新常态” 下的企业采购



疫情当前，曾经引领企业走出危机的采购部门又一次挑起大梁，肩负重任。企业重振旗鼓的关键，在于采购部门实现全方位的重构。

梁乐华，韩斯，Tarandeep Singh Ahuja，Yen Ngai

新冠疫情暴发后，各国机场和港口陆续关闭，工厂被迫停工停产，原材料和成品供应中断，全球供应链遭受重创。不过，部分企业的采购部门在疫情初期就快速进入危机管理模式，多措并举，缓解了供应链断裂带来的影响，包括为员工购买个人防护装备、帮助小型供应商解决现金流问题等。

麦肯锡在结合其研究成果及全球采购高管的反馈之后，得出如下结论：新冠疫情期间，企业同样可以依靠采购部门安度危机。与处理过往危机不同的是，这次对采购的调整需要超越职能，对运营方式、能力建设等方面进行全方位重构。

我们的分析表明，采购部门若能在五大关键领域聚焦战略举措，便能实现收益的最大化：一是增加供应链韧性；二是零基设计品类价值创造战略；三是投资供应商合作与创新；四是加速推动数字化与数据分析；五是向敏捷运营模式转型。采购高管若能积极落实上述举措，便能化险为夷，转败为功。

采购部门的重要性“有目共睹”，曾引领企业成功走出危机

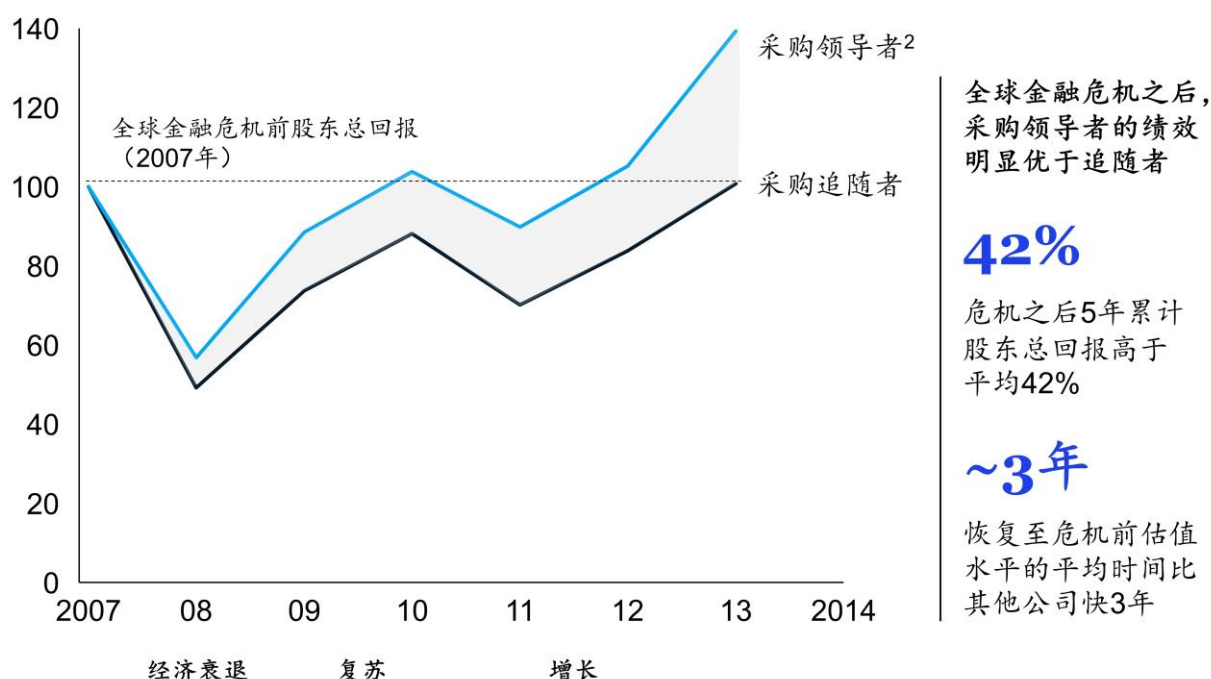
新冠疫情给企业造成了全方位的冲击。截至本文发布时间，全球最大

的几个经济体均遭遇史无前例的经济重创。

纵观历史，采购部门曾是企业安度全球性危机的关键。麦肯锡的调研显示，全球金融危机（GFC）爆发后的5年间（2008~2013年），采购能力排在前四分之一的公司，其股东总回报率（TRS）要比采购能力排在最末四分之一的公司高42%（见图1）。

图1：高绩效采购职能曾帮助企业走出2008年全球金融危机，并恢复至危机前水平

累计TRS¹绩效，基准为100（2007财年）



McKinsey
& Company

1. 股东总回报；以子行业在弹性和非弹性类别中的中位数绩效平均值计算；总数量 = 265 家公司；不包括金融公司和公共部门企业

2. 抽样公司统一为全球采购卓越绩效最高四分位数的公司

资料来源：Capital IQ, 注册会计师分析，麦肯锡分析

此外，采购能力最优的公司在恢复用时上（到危机前估值水平），也要比其他公司少3年。得益于产品成本的持续降低，他们的 EBITDA 要比采

购能力最差的公司高出 3 个百分点。

新危机，新挑战

虽说采购部门在此次危机中又一次肩负起了重任，但鉴于新危机将带来新问题，采购高管可能需要重新调整职能。在麦肯锡最近开展的一项调研中，亚太地区领先机构的采购高管纷纷表示，新冠疫情和金融危机虽说都是全球层面的危机，但两者存在天壤之别。金融危机爆发后，大多数企业的战略重点都在经济层面，现如今，除了恢复盈利能力、稳定现金流外，企业还面临着一系列新的挑战，如供应端不确定因素增多、工作方式出现转变、需求波动不断加剧、供应链断裂风险加剧等（见图 2）。

图2：新冠疫情为采购高管带来了一系列独特挑战

亚太地区采购高管认为以下是由疫情带来的主要挑战所占比例，%

McKinsey
& Company

资料来源：CPO调研，2020年4月，（样本量298）

我们只需着眼企业面临的首要挑战，便可了解采购高管究竟需要解决哪些问题：

区域性停摆和供应链中断。疫情暴发后，不少货品的供应都出现中断，进而暴露出全球供应链中的诸多弊端。在麦肯锡的一项独立调查中，93%的采购和供应链负责人都表示，他们将提高供应链的韧性，甚至有44%的负责人称，在必要的情况下，愿意为此牺牲短期效益。提升供应商的种类和数量有望帮助企业抵御供应库存中断的风险。

日新月异的市场动态和价值池。此次全球性疫情为许多行业的市场和价值池形成了颠覆：比如，远程办公的兴起让许多拥有云平台的科技公司迅速扩大了其价值池；与之相反，商业地产和航空业的压力却与日俱增。历时几十年之久的模式被彻底颠覆：原先蓬勃发展的全球化采购趋势有望被供应区域化所取代；为了抵御疫情冲击，库存也不再会向着精益化的方向迈进。

需求波动造成供应短缺。疫情暴发初期，需求激增与供应中断等因素的结合导致卫生纸、漂白剂和洗手液等消费必需品出现严重缺货。随着政府不断鼓励基建和住宅项目的发展，以及资源的快速集中，建筑工程的部分服务需求将显著增加。采购高管需要与销售和需求规划团队展开更紧密的协作，快速预测和应对市场动向。

工作方式改变。新冠疫情出现前，远程办公就已是市场一大趋势。强制实行“安全社交”后，工作场所的重构进一步加速，其中以远程办公的兴起最为引人瞩目。这些新趋势改变了采购及其他部门的运作方式。比如，原先线下展开的各种面对面互动，如团队会议、供应商走访、谈判等都转为线上进行，有些甚至就此消失。上述变化都在推动新工作方式的诞生。

采购重构的 5 个步骤

在结合我们自身的研究、与全球采购高管展开的对话，以及大型组织的项目经验后，我们锁定了五大关键领域。采购高管若能在这五大领域采取相应举措，便能有效应对当前挑战，以胜利的姿态迎接新常态（见图 3）。

图3：采购高管可以从五个关键维度重构采购职能



增加供应链的韧性

- 建立超出一级供应商的供应链透明度
- 关键采购项目要培养多个供应商
- 针对不同场景进行模拟，建立业务可持续预案



零基品类战略和价值创造

- 针对供给需求关系重大转变的品类，重新思考品类采购战略
- 重新逐个评估价格、需求和规格方面的价值创造机会



投资合作和创新

- 与供应商合作，共同创新开发产品、服务甚至商业模式
- 建立与绩效相连的合同安排



加快推动数字化与数据分析

- 加快采购流程数字化，从而使得远程工作成为可能
- 通过支出分析建立竞争优势，减轻利润压力



面向未来的运营模型转型

- 采用敏捷方式，使得团队可以快速应对变动的目标以及环境
- 培养团队能力适应新工作方法

McKinsey
& Company

增强供应链的韧性。随着全球化和互联互通的不断发展，气候变化、多极化经济体系的崛起、地缘政治风险的增加，以及大规模医疗事件的突

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_33774

