



# 五张王牌，助力企业攫取 采购新筹码





作者：李圣义、潘蕾、宋楚晨、苏沁羽

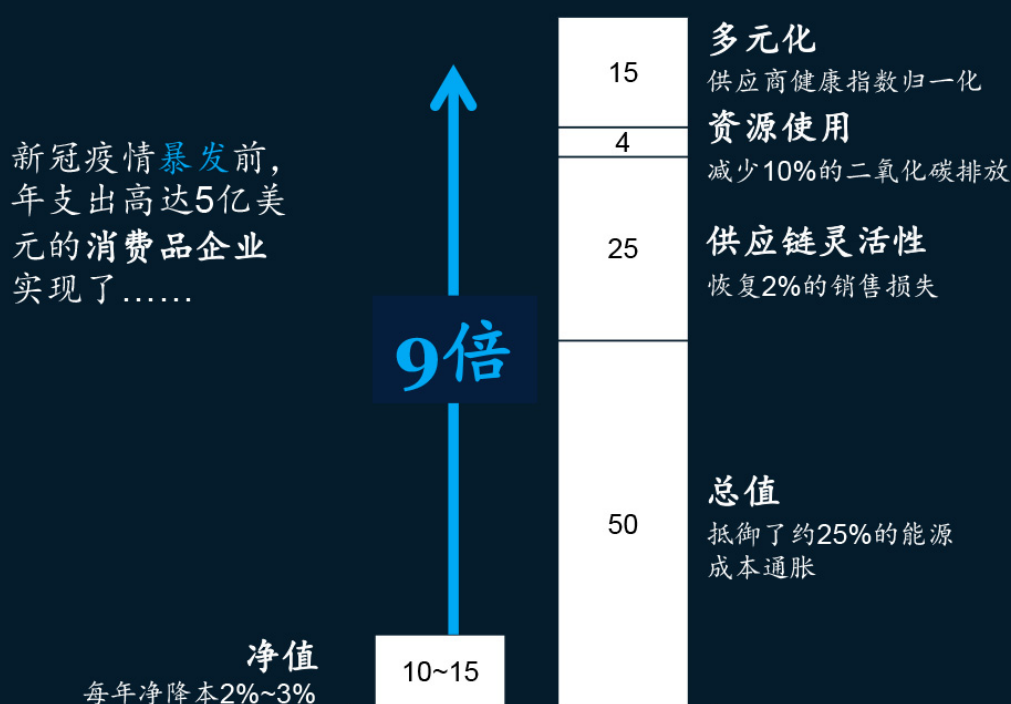
如今世界局势风云莫测，各种不确定因素交织影响。欧洲能源危机影响波及世界各地，大数据资产的重要性与日俱增；供应链每 3~5 年就会出现数月中断，货物出口也出现了全球层面的转移；在大宗商品价格方面，纸浆价格于 2020 年下降 40%，2022 年又上涨 150%，原油价格也触底反弹。

面对不断变化的市场环境，采购需从更多维度挖掘价值创造机会，依托手中王牌掌握市场先机。过去，企业的关注点通常在物料成本优化，但市场经历剧烈波动时，成本规避便会成为重要抓手。此外，多元化供应商组合至关重要。无论是供应商策略还是类型，过度集中会带来负面影响。面对“双碳”政策体系的不断构建，企业也需从挑战中寻找机遇，攫取减

碳新筹码。最后，提升供应链灵活性，在整个供应链实现端到端成本优化，将能极大提升企业能够创造的潜在价值。

以年销售额为 5 亿美元的某欧洲消费品公司为例。通过采取上述措施，除每年 2%~3% 的基本成本节降外，该企业还针对能源通胀采取了更有效的规避措施。此外，提升供应链灵活性带来了 2% 的销售损失恢复，叠加多元文化的打造和清洁能源的使用，企业最终实现了 9 倍的降本成效（见图 1）。

图1 关注净降本外的巨大价值空间



McKinsey  
& Company



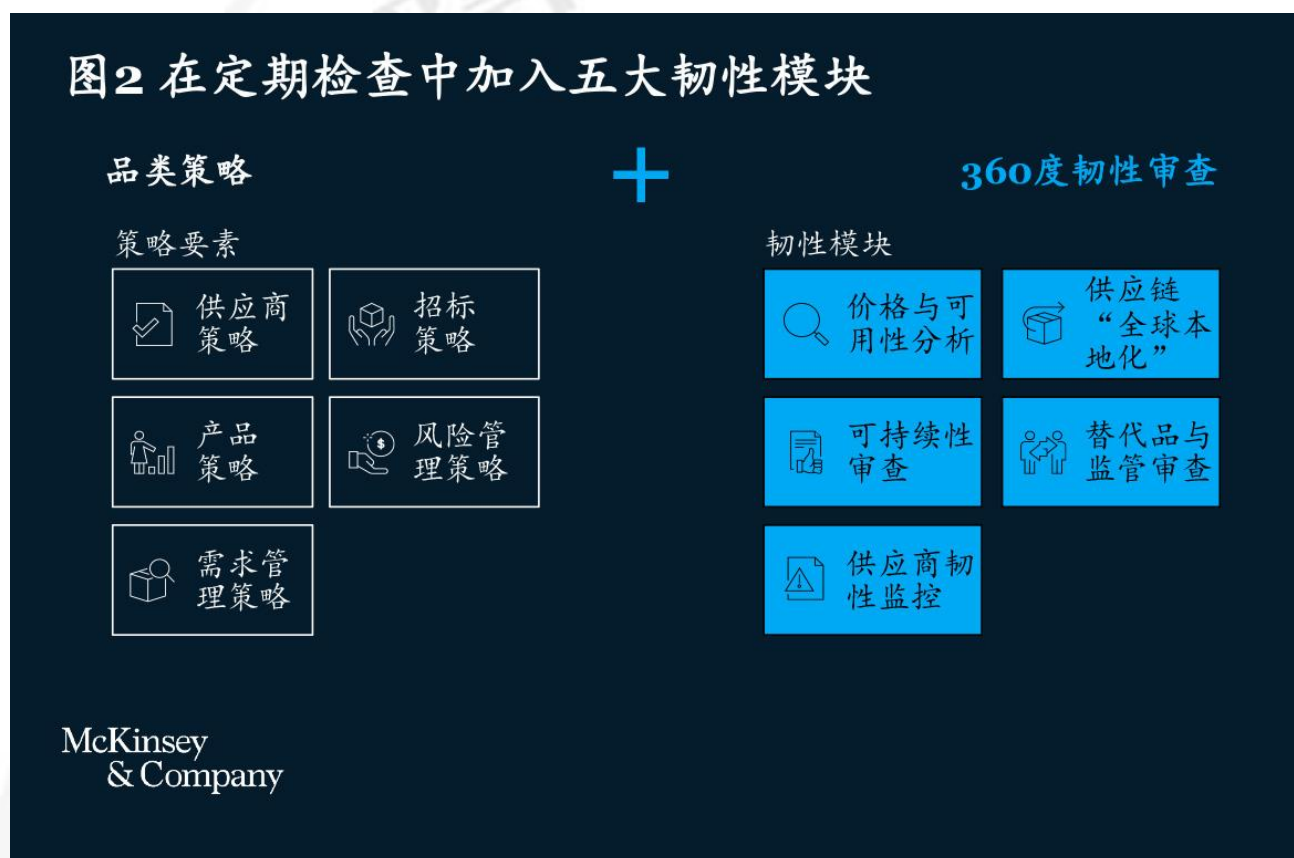
## 五张王牌，助力企业价值释放

【为助力企业释放更多价值，我们提出了攫取新筹码的五大王牌。】

### 第一张王牌：开展 360 度韧性审查

企业在进行供应商策略审查时，最典型的做法是关注供应商的产品策略、需求管理和风险管控。而 360 度韧性检查在传统采购策略审查模块之上，增加了新的维度。例如，思考价格、可用性和可获得性，供应商的可持续性和本地化程度，以及供应商对风险的快速反应等（见图 2）。

图2 在定期检查中加入五大韧性模块



供应风险评估是提高韧性的前提，包括品类风险、供应商风险和组织与整体供应链风险，主要围绕财务、监管、数据安全、结构性、运营、声

誉和组织成熟度七大维度。根据各个维度的评估结果，企业可建立风险和依赖度量表，并据此评估供应链薄弱环节。在评估供应链韧性与风险成熟度时，企业可对标有可比性的多家同行企业，同时参照各行各业在采购方面的最佳实践。只有总览当前绩效与未来愿景之间的差距，才能真正推动改善变革。

此外，针对潜在风险，企业可以从以下三方面提升战略全过程的供应链韧性：

一是制定救火方案。打造韧性，优化成本和现金流：1) 判断最亟待采取的举措，如搜寻当下最短缺的部件/物料；2) 开发数据库，针对短缺和未来预测，整合供应商产量和工厂需求；3) 制定短期风险缓释抓手，如建立针对短缺部件/物料的团队，组织专项力量解决短缺问题；4) 规划并启动中长期风险缓释抓手，提前布局。

二是建立防火体系。打破黑匣子，培养垂直管控能力：1) 建立系统化的风险评估体系，通过行业对标识别弱点；2) 制定风险指标并进行供应商风险管理；3) 对供应链进行纵向整合，加强对二三级物料的把控。

三是打造未来供应链。明确供应链新布局、愿景与转型方向，制定转型方案和举措：1) 分析行业趋势，明确供应链布局愿景，包括合作伙伴、巨头供应商的角色与合作模式；2) 梳理公司战略转型的需求，包括人才、能力储备、运营转型等角色的破圈；3) 推动组织流程变化与产业重构，探索产业合作的变化与深化。

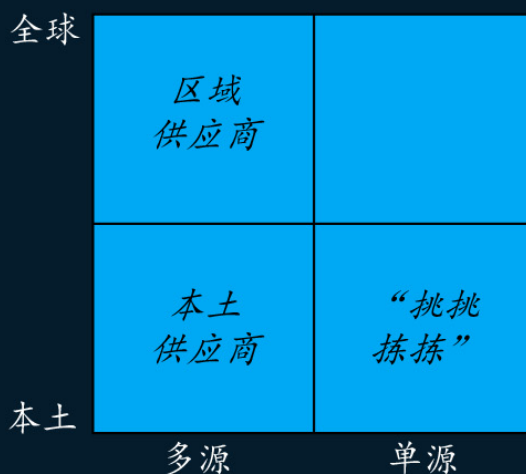
## 第二张王牌：引入动态供应商类型评估

在评估供应商类型时，传统分类方法只关注数量和地域差异，缺乏对不确定因素影响的动态思考。企业需将动态供应商评估叠加到传统的静态评估模式中。

基于通货膨胀的影响程度，我们可将供应商分为三类。针对不同类别的供应商，采购部门需要制定不同的品类策略，识别潜在风险（见图 3）。

## 图3 将动态供应商评估叠加到传统的静态供应评估中

传统的二维风险分类

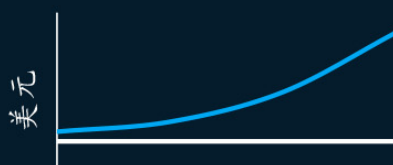


新分类：  
对供应商进行通胀影响动态评估

— 价格  
— 成本

1

在通胀下得到  
保护的供应商



利润率  
上升

如，铁路

2

不受通胀影  
响的供应商

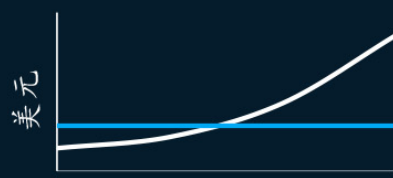


利润率  
不变

如，基于指数的大宗商品供应商

3

受到通胀夹  
击的供应商



利润率  
为负

如，从事天然气交易的公用事业公司

时间

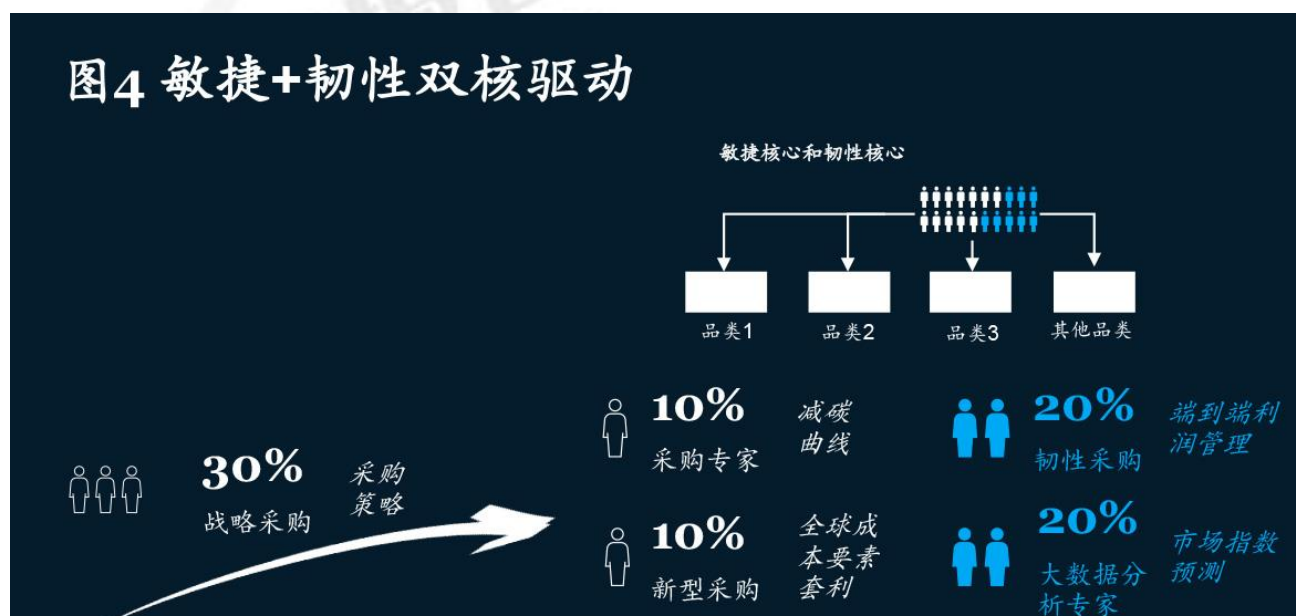
McKinsey  
& Company



### 第三张王牌：激活敏捷+韧性双核驱动

企业在建立敏捷团队的同时，还需打造韧性团队。近年来，许多企业纷纷组建了敏捷团队，当内部开展大型新项目或课题研究时，战略性采购根据需求成立小组进行支持。在这种传统采购组织中，战略性采购占比通常只占 30%~40%，运营采购占比则高达到 60%~70%。而在敏捷+韧性双核驱动的新型采购组织中，战略性采购吸纳了各种 SME 专家 (Subject matter expert)，占比约 60%，运营采购占整个组织比例则降至约 40% (见图 4)。

图4 敏捷+韧性双核驱动



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\\_51101](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_51101)

