



# 不畏风雨，坚韧前行——面对动荡时代，车企如何建立韧性供应链？





作者：梁乐华、方寅亮、赵钊、赖佳良

由于新冠疫情、供应链受阻、地缘政治变迁等多重因素交会，中国汽车供应链正在经历前所未有的冲击；与此同时，汽车行业的全面转型也让供应链格局发生巨大转变。面对如此动荡的局面，为维持并提升既有的经营规模、运营质量及盈利能力，供应链韧性是车企抵抗上述冲击、迎接行业变革的核心抓手。

本文将围绕三大维度，即供应链格局变革（为什么？）、企业该如何应对（做什么？），以及明确执行蓝图（怎么做？），逐一阐述车企究竟该如何重塑供应链格局，以便在充满不确定性的变革时代创新前行。

### 一、为什么：供应链格局的八项变革

汽车行业的转型给供应链格局带来的变革，可总结为以下八大方面（见

图 1)。

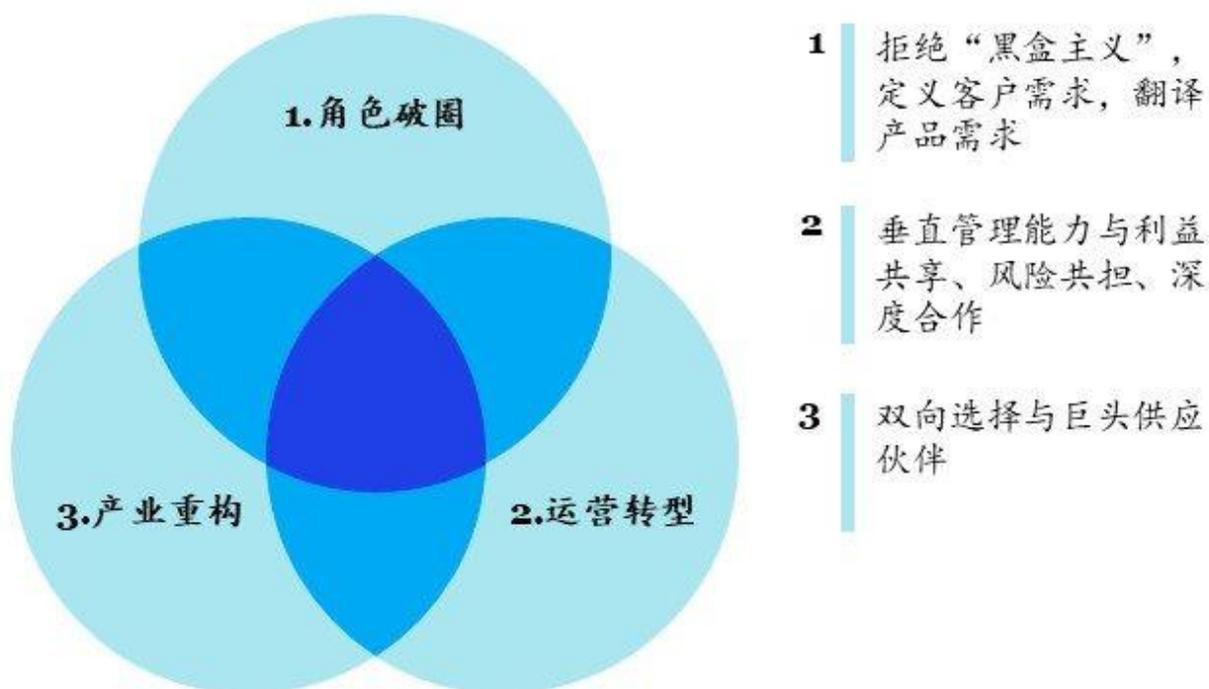
图 1



## 二、做什么：企业如何应对变革

在产业变革大趋势下，我们认为需要从三大维度对供应链系统进行改造（见图 2）。

图2



### 1 角色破圈

角色破圈包含两大主轴：其一是研发、供应链部门强化合作，加强内部能力建设，拒绝“黑盒主义”；其二是研发、供应链、质保等部门需要从“裁判”变成“运动员”，越来越多地参与定义客户需求、翻译产品要求、降低产品复杂性。

“破圈”的具体方案与其效益：

以电子控制单元（ECU）为例，该企业在传统主机厂倾向于外包的领域积极布局自有团队并建设能力，如软件代码能力与硬件开发能力、在线测试（ICT）/功能测试（FCT）能力、产线终端测试（EOL）能力等。此外，该企业积极并购自动化技术公司，以此提升内部自动化与供应商管控能力，

以确保快速响应市场。该企业还通过模块化设计进一步降低供应链复杂性，例如，设法将车载充电器和 DC-DC 转换器集成到电池包壳体中，有效降低了厂内组装的工时。

## 2 运营转型

运营转型主要围绕两大目的展开，其一是垂直管理能力，其二是供应商深度合作。垂直管理能力是指过去供应体系中“链条式逐级供应”的模式正逐渐淡出历史舞台；Tier-2 及 Tier-3 级供应商将加速融入研发体系，直接与主机厂互动。今后，对主机厂的研发、供应链、质保的垂直管理能力要求也会提高。供应商深度合作指供应商的角色已越来越趋近于利益共享、风险共担、协同降碳的战略伙伴。传统模式中以质、量、利润驱动的纯“结果性” KPI 系统已不再适用。

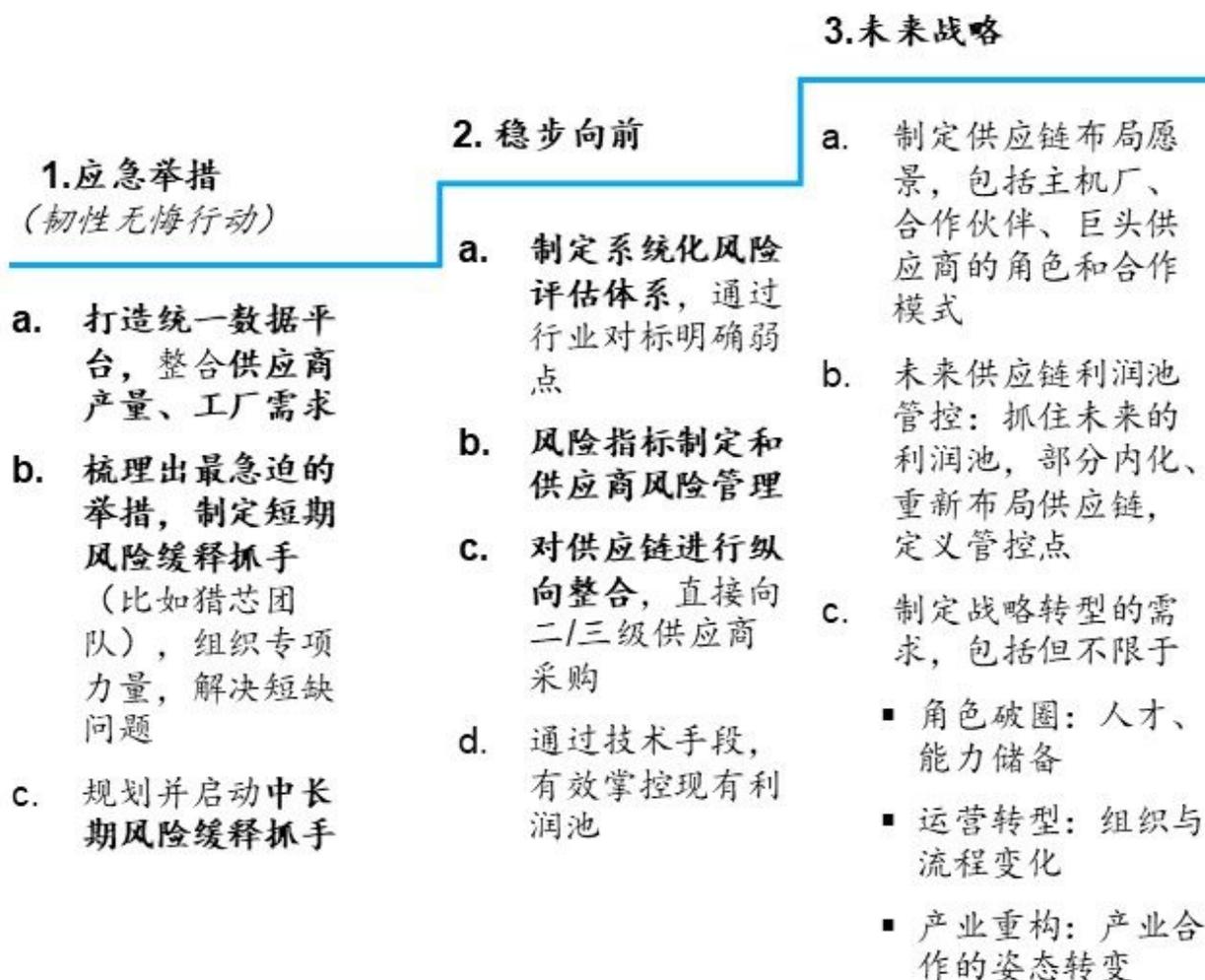
## 3 产业重构

产业重构意指重新审视产业合作的姿态，主要表现在以下三方面：

### 三、怎么做：执行蓝图

执行蓝图采用三步法：应急举措、稳步向前和未来战略（见图 3）。第一阶段的应急举措是韧性提升无悔行动，应立即着手执行；同时，车企需要建设与风险管控相关的体系与能力（第二阶段），并为打造未来供应链做好准备（第三阶段）。以下是具体三步法的核心方法论与执行蓝图。

图3



### 1 第一阶段：应急举措

三步法的第一阶段聚焦提升透明度，包括识别最急迫举措、制定短期风险缓释抓手两大方面，例如开发统一数据库，实现跨部门以及与供应商伙伴之间的数据共享。针对短缺预测和未来预测，应整合供应商产量和工厂需求，加速识别最急迫的零部件和零部件供应商，按优先级进行风险管控并制定缓释举措。

当前诸多车企已开始进行供应链透明度提升措施，但迄今为止的透明

度依然不够。根据麦肯锡 2022 年全球供应链领导者调查，仍有 45% 的企业没有或仅有一级供应商透明度。应对挑战，67% 的企业表示未来将拒绝单点解决方案，而侧重于端到端集成解决方案，以更好地提高透明度。这其中又有 64% 的企业计划在其现有规划系统中增加更多支持模块；此外，有 74% 的企业表示将投资数字技术以进行需求规划，将系统能力从单纯聚焦于供应链透明度，逐步过渡到兼顾不同供应链层级供需关系的匹配及规划。

下文以某汽车企业为例说明“应急举措”的成效：

该企业曾面临诸多挑战，例如，由于半导体等关键零部件短缺，其核心零部件中约有 10% 缺货，再加上当前供应商普遍提价 30%-40%（即便接受亦难以立即锁定供应，周期长达 20 周以上），这使其供应链韧性面临危机。作为应急方案，该车企筛选了 125 家供应商，并与这些核心供应商就关键元器件的需求与潜在替代品的供应方案进行直接磋商。应急方案的实施取得了显著效益：2 周内筛选出约 10 处合格供应源，能立即供货的替代件数量则增至此前的 3 倍。

## 2 第二阶段：稳步向前

构建韧性供应链需要一套系统性的风险管控方法，以面对未来的不确定性。该方法应涵盖所有相关领域，同时监控内部和外部风险。然而，麦肯锡 2022 年全球供应链领导者调查发现，约 66% 的公司只关注外部风险而忽视了内部风险。因而三步法的第二阶段着重阐述“管控风险”，其目

的在于培养人员体系垂直管控能力，摒弃“黑盒主义”。主要工作包含两大部份：风险指标制定与供应商风险管理，以及制定系统化风险评估体系（通过行业对标查找弱点）。

## 2.1 风险指标制定和供应商风险管理

供应链中断可能会发生在价值链的任何环节，其风险通常可分为 7 类（见图 4）。企业可以预判各类风险的影响和可能性并评估风险等级，从而建立管理热图。基于风险评分进行优先排序，有助于找到最重大的风险；并根据风险可能发生的情境制定相应的缓解抓手，建立风险管理所需要的跨职能管控机制。

图 4



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\\_52529](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_52529)

