



采购战略三步走，助力车企 应对供应链价格波动





作者：梁乐华、赵钊、戴宇飞、张峤

当前的市场环境瞬息万变，大宗商品、原材料等价格频繁遭遇“过山车”，对于首席采购官（CPO）们而言，决策艰难程度实属罕见。有鉴于此，采购部门亟需部署一系列跨职能抓手，力求在降本增效的同时，提升组织韧性。

受新冠疫情冲击、贸易政策转变、能源结构转型等宏观因素的叠加影响，全球经济几十年来的利好形势急速扭转，复杂的国际形势也为区域乃至全球的贸易平衡带来了冲击。在国内，疫情反复、产业升级、能源转型、“双碳”目标等因素，亦增加了采购环境整体复杂程度。

此外，汽车行业的转型也将引发供应链格局出现剧烈的变革。汽车行业“新四化”将引入人工智能、通信、互联网等领域的玩家，而这些跨行

业巨头的入局，将使产业链上各自的角色更为动态，今天的供应商可能会是明天的竞争者。新入局智能玩家的软硬件打包销售商业模式则会导致供应链变得更不透明。同时，汽车的主要利润池将从硬件制造、硬件组装、汽车金融等转移到软件开发、车联网和出行，传统供应链的成本压力会随之提高。在合作模式上，供应商和主机厂也将不再是单一的供应关系，而是成为开发和运营的合作伙伴，单一采购与平台锁定率将提高。

在艰难的市场大环境以及变革的行业产业链之下，汽车行业 CPO 更应放眼未来，从长远计，培育利器，应对挑战。

本文将聚焦宏观环境、问题分析和解决路线三个方面，帮助行业 CPO 从容驾驭市场波澜。首先，在“宏观环境缩影”部分，我们对中国的价格波动、疫情反复、国际博弈、供应短缺四大方面进行了简述（见图 1）。其次，我们罗列了 CPO 在评估组织准备情况时，需针对自身运营模式和组织架构反思的五大核心自评问题。最后，我们绘制了一份采购战略路线图，按时间顺序击破采购在短中长期应对的严峻挑战（见图 2）。

图1: 宏观环境缩影

McKinsey
& Company

一、宏观环境缩影

价格波动

过去一两年间，由于世界主要经济体持续推出货币宽松政策，汽车行业上游多项关键原料品类价格，总体呈通胀趋势且在区间内出现大幅价格波动。疫情暴发以来，国内橡胶价格涨幅在达到 60%后，又距离最高点降低~30%；同样，钢铁价格和煤炭价格在一度涨幅 70%+、100%+后，又出现小幅回落。中国国家统计局的数据表明，中国 2022 年 1 月份的 PPI 同比涨幅 9.1%，到 2022 年 12 月份又骤降至-0.8%。通胀和价格波动大大加剧了采购端维持低成本的压力。

国际博弈

近年来，国际形势愈益复杂多变，存在诸多不确定性。2022 年上半年的地缘政治冲突引发世界范围内的供应链危机。同时，“区域全面经济伙伴关系协定”（RCEP）和“亚太经济架构”（IPEF）并存，地区贸易政策走向尚不明朗。上述挑战让国内汽车企业在芯片、智能座舱、高级驾驶辅助系统（ADAS）等关键技术和零部件的采购和成本上压力倍增。

供应短缺

在宏观和微观因素的夹击之下，原材料供给和物流运输遭受多重打击。例如，以芯片为首的高科技零件出现严重的供应短缺，影响波及众多企业。中长期来看，这一局面或将持续存在。为了提升供应链韧性，领先的汽车企业已纷纷开始优化库存管理，并着手重新布局供应体系。

二、五大核心自评问题

面对变化多端的内外部环境，采购部门亟需调整自身的管理实践、能力建设和供应链生态系统，而不是简单地复用曾经的应对招数。譬如，汽车行业曾经一年只需更新一次采购标书便可降低 3% 采购成本，这样的时代早已一去不复返。面对市场环境的跌宕起伏，采购部门可抓住这个独一无二的机遇期，制定更加宏伟的计划，扩大团队的职能范围，招募新人才，打造新能力，部署新系统。我们罗列了五大核心要点问题，旨在帮助 CPO 评估组织当前的准备情况。

三、采购战略路线图

基于过去的经验教训，我们为企业绘制了一份采购战略路线图，其中包括三大阶段共 12 个主要行动主题（见图 2）。路线图以采购职能为核心，旨在推动组织上下及时应对市场变化，优化公司运营模式，确保组织韧性和效率的不断提升。

图 2



第一阶段 量化风险，为跨职能举措铺路

对任何组织而言，量化通货膨胀对支出的影响均至关重要。

采购部门需通过打造支出透明度，按类别和地域来观测成本通胀和价

格波动。组织若想获取这些洞见，需对供应链基础及其背后的经济驱动因素进行深入了解。越来越多的领先企业正在通过指数对标和应有成本分析确定风险领域，并基于这些数据与供应商开展讨论。

部分企业由于主要商品类别无法轻易与指数关联，难以清晰看到投入成本的变化，也无法利用期货进行品类管理，面临的挑战也最为严峻。针对这些困境，企业可以借助白纸分析、内嵌式成本分析、合成指数对标以及供应市场深度分析等工具，了解真实风险，并建立强大的数据库提供参考。

实现风险量化后，企业便可在指挥中心动员跨职能团队，全力保护利润率。例如，某日本整车巨头在保护利润率和提高供应链韧性方面大胆革新，建立采购控制塔和专项小组垂直管控，推动建立关键单一来源零件供应商的库存标准化持有要求，或要求其通过防震设施或在另一地区建造二级设施来保证连续生产；同时通过与一级、二级甚至三级供应商的垂直合作，在统一协调利润分配的同时增强了抵御风险的能力。

第二阶段 保供降本，应对价格波动

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_52822

