疫情来袭——我们如何经营的更好系列篇（一）疫情中供应链管理的几点反思

回顾过去几个月各个行业受疫情“黑天鹅”对供应链的影响，TBM深入了解并总结出几点企业需关注的重点事项，希望可以为你的供应链管理带来启发与帮助。

- 许多行业，特别是价格竞争激烈行业，往往过分的注重于价格因素，忽略了供应商在整个链中所处的地理位置等因素所会带来的一些风险；
- 要充分认识到二三级，甚至四级供应商的风险；
- 对于供应链问题，应及时解决，而不是由于在解决的过程中，碰到这种或那种的困难，悬而未决，久而久之就变成无法解决的问题。

疫情来袭，为了更好地了解在这次疫情中，企业是如何应对及为恢复生产做出准备的。TBM咨询集团对各行各业的企业做了深入的调研，并总结出包括从供应链、运营及业务层面，企业所面对的几大困扰。我们将对相关问题逐一展开，与大家探讨。

供应链管理的概念是上个世纪七十年代末所提出来的。随着上世纪90年代，美国三大汽车公司，逐步把零部件公司从母公司剥离，高效的供应商管理变得十分重要，甚至有人提出供应链是公司的生命线。

在上一期的文章中，我们详细分析了疫情对制造业几大方面带来的影响，尤其在供应链方面，不论是销售端或者是供应商环节，都是企业在今后很长一段时间内需要重新审视并制定对策的。今天我们将对供

应链的问题，与大家共同做更详尽的探讨。

从这次新冠肺炎的疫情来看，虽然供应链管理提出到现在已经有40多年，但相当一部分公司在复工的过程当中，受到供应链的影响，达到了前所未有的地步。我们也看到，甚至历来以供应链管理比较优秀的全球汽车行业，在这次疫情中，供应链的影响也是受到了前所未有的挑战，国外市场越来越多的车企纷纷加入了关停工厂的队伍。国内市场，虽然最新的数据显示，4月份国内车市走向呈现了谷底V型回升的良好态势。然而，今年汽车市场后期走向的关键将很大程度上受到宏观经济的发展、各种促消费政策的落实情况和国际疫情的发展情况影响。

供应链是一个相当复杂的管理体系

回顾过去几个月我们所看到的各个行业受疫情"黑天鹅"对供应链的影响，我们想简单的探讨一下，在供应链管理中我们所疏忽的一些问题。

首先，在选择供应商的时候，我们除了注重于供应商的产品质量和价格优势外，我们也应该注重于对供应商整体的一个全方位的评估。但实际情况，许多行业，特别是一些价格竞争比较激烈的一些行业，企业往往过分的注重于价格因素，而忽略了供应商在整个链中所处的地理位置等所带来的一些风险。特别是全球采购受到越来越多公司的青睐，价格的透明，使相当多的公司过分地强调价格因素。这次疫情，由于各国所采取的防疫措施不同，造成了整个供应链，特别是运输环节出现了中断，这给那些依靠海外供应商的公司带来沉重的打击。

因此，在供应商评估的过程当中，除了我们要注重于它的质量和价格，也要注重于它的交货能力和具备的行业技术，即我们通常说的，在供应商选择的过程中，要全方位的评估他的质量、价格、交付和技术，即: QCDT。在整个评估过程当中，要注意这四方面的合理平衡。

其次，在供应链整个管理过程当中，我们要充分认识到二级，甚至三级、四级供应商的风险。这次疫情所凸显的供应链的问题中，有相当一部分的问题是出在二级供应商，甚至是三级、四级供应商。为什么会产生这样的复杂问题呢？其实很多公司在对供应商管理的过程当中，只注重对一级供应商的评估管理，而缺乏对下游供应商的真正监控。他们把二级、三级的供应商视作为一级供应商应该管理的范畴之内，而缺乏认识到这些问题，会对整个供应链带来灾难性的问题和风险。我们认同在对供应商管理过程当中，对一级供应商的管理是非常重要的。但是同时我们也要定期验证一级供应商对它下游供应商管理的有效性。缺乏这种有效的多层级的供应链管理的机制，往往会对整个供应链造成致命的打击。

最后对于供应链所发现的问题，应该及时解决，而不是由于在解决的过程中，碰到这种或那种的困难，悬而未决，久而久之就变成了一个无法解决的问题。而往往这些悬而未决的问题，在突发事件中，给公司造成致命一击。讲一个通常我们会碰到的，在供应链中的一个问题。在供应链管理里面，单一供应商是一个大风险的问题。好多供应链管理部门认识到这个问题，但是出于种种原，也包括商务上的一些原因，这种现象存在很多年。在这次疫情中，单一供应商所造成的问题较为突出。我们建议，对于一些重大供应链的问题，公司应该把它放在一个战略层面上考虑，得以重视并及时解决。

中国制造业今天正处于转型与高质量发展的阶段，在当今供应链全球化与逆全球化的撞击下，疫情考验的是企业多方面能力，包括资源配置、快速反应、以及企业恢复运营的能力。每一家企业都在同时间赛跑，供应链的作用在这场竞赛中起着决定性的作用，企业需要以更快的速度来恢复运营，保证生产与消费秩序的运转。希望这次疫情中，由供应链的中断所造成的灾难，能得到各个行业，以及各个公司极大的反思。痛定思痛，解决一些在供应链上必须解决的问题。

Zheng Shang（尚征）
副总裁