



制造重启：在不同的世界中如何取得成功

如何在变化的世界中继续前行？这也是大部分制造企业所面临的共同问题

当我们不再能够改变情况时，我们面临的挑战是改变自己。

——维克多·弗兰克（心理学家）

在商业领域，大多数时间，了解市场形势相对容易。您可以看看经济指标，如市场数据、股市、制造业产值和消费者信心，并了解一个季度或一年的情况。根据客户需求和经济状况做出适当的调整，这些是我们开展业务的一部分。在整个经济形势出现戏剧性变化后，找到解决问题的方法又是完全另一回事。这使得确定下一步该做什么，以及您需要在运营中更改哪些操作，成为您当前需要问的最重要和最紧迫的问题。

在变化的世界中前行

TBM在近期，对近500家国内客户做了跟踪，并了解到目前对于中国的制造企业来说，最大的挑战之一便是围绕需求的变化。防疫用品就是最好的例子，口罩及口罩机等在疫情初期由于需求的增长，导致了价格呈几何级的增长，但生产者实际上在情况恢复正常之前可能会看到需求下降，因为人们意识到他们已经有了需要的物品，不需要大量购买存储。

许多制造业在经历了前一段时间订单下降之后，目前正在逐渐恢复，这时他们面对了一系列的问题，包括：

- 我们的订单需要多久能恢复到之前的水平？
- 如果是海外供应链，这将如何影响我们的运营？各地的法规将如何影响需求或供应？
- 我们如何运营我们的设施与设备？
- 如何创造一个安全的工作环境？
- 供应商的状况如何，他们何时能够提高？

鉴于形势的复杂性，全球疫情的持续发展、中美关系，能够快速运营并更加灵活的企业将能更好地找到发展的机会，并减轻对业务的影响。销售和运营规划就是一个很好的例子。对某些企业而言，短期内，每月计划可能是不够的。为了最大化潜在回报，您需要密切关注变化，并不断将目标转向最佳机会。这将需要新的思维方式和正确的技术和数据，在一个更加动荡的环境里继续发展。

确定供应链中的“工作包”，以降低管理风险

在我们对客户的调研过程中，听到很多企业围绕增加库存以应对需求波动进行了大量讨论。如果您现金充裕，那非常好。但对于大多数制造企业来说，这根本不是一种潜在选择。更佳的方法是创建更多灵活性和速度的方法，而无需添加大量库存（和相关风险）。

我认为如果往前看的话，重点之一在于考虑如何围绕工作包的概念来重新定位供应链。换句话说，分解关键任务，如加工、子装配和装配，并重新考虑这些任务是否需要紧密集成，或者它们是否应分布在不同地域的供应链中，并使用不同的供应商，以帮助将风险降至最低。工作包可以帮助您的企业在发生自然灾害或政治问题后变得更加敏捷和灵活，并更好地回答以下问题：

- 如何在整个供应链中提高效率和有效运营？
- 如何提高整个供应链中材料和产品的可追溯性？

培训是另一个变得越来越重要的领域，在未来的发展过程中，尤其对于那些跨国企业，部分挑战在于确保员工能够根据不同国家/地区所需的产品组合变化灵活地快速重置产品。

使用技术和数据更好地驾驭不确定性，保持灵活性

虽然重新思考供应链和培训选项很重要，但如果不了解整个业务和供应链每天、每周和每月发生的情况，您永远无法真正最大限度地提高业务灵活性。不断更新的技术解决方案，和专业的数据分析能力，能够使决策者及时了解客户趋势、运营和供应链，这一点至关重要。