

制造企业需要可实施的解决方案，获得控制权，为有效的、持续的供应链战略搭建舞台。在成本、库存水平和风险之间取得适当的平衡。

面对政策的推行，从短期来看，企业需要一个有效的措施应对各种可能性的供应链策略。但同时更需要有一个长期、全面的供应链战略改革的措施。通过结合供应链问题的即时战术和长期战略方法，优化客户需求，供应商关系和采购战略，以实现可持续的成功。

在经过过去这一年的动荡，无论从国家的层面还是企业的层面对供应链的优化与能力提升都有着切实的需求。制造企业需要可实施的解决方案，获得控制权，为有效的、持续的供应链战略搭建舞台。在成本、库存水平和风险之间取得适当的平衡。

近日，发改委等13部门联合发布《关于加快推动制造业高质量发展的意见》指出，探索实施制造业供应链竞争力提升工程，逐步完善战略性新兴产业供应链关键配套体系，巩固制造业供应链核心环节竞争力。该意见中明确提出关于供应链的安全计划，鼓励企业参与全球供应链网络，建立重要资源和产品全球供应链风险预警系统。

面对政策的推行，从短期来看，企业需要一个有效的措施应对各种可能性的供应链策略。但同时更需要有一个长期、全面的供应链战略改革的措施。通过结合供应链问题的即时战术和

长期战略方法，优化客户需求，供应商关系和采购战略，以实现可持续的成功。

五个供应链需要可以立即开始的改进措施：

1. 掌握供应商变化的一手信息。
2. 寻找替代合作伙伴，以提高供应链的弹性。
3. 建立内部资源，变得更加自给自足。
4. 量化风险，并将其整合到供应链策略中。
5. 将目光投放到终端客户，为策略带来更清晰的信息。

掌握供应商变化的一手信息

市场的变化对您的供应商也有着同样的挑战，如果您还没有亲自拜访过您的供应商，那么非常必要的是安排相关的人员或者可信赖的外部顾问亲自评估您的供应商的运营情况以及过去 12 个月中情况的变化。

恕我直言，虽然现在的通信手段，包括微信，钉钉，腾讯会议等工具的利用已经非常普遍，但是实际面对面的沟通是必不可少的，以获得一个对供应商更为准确的了解，当您可以在现场面对这些问题的时

候，您不仅会识别问题：你也可以发现改善机会，帮助供应商更好地满足你的需求。

目前，我们正与一家知名的家电品牌供应商合作，市场的强劲增长给供应商出货带来了巨大压力，质量和交付也因此受到影响。通过对工厂和装配线的评估观察，我们发现大幅减少材料、配件和非增值工作流程的机会。通过直接的现场干预，可以帮助供应商迅速实施改进，同时培训供应商的管理层，建立管理体系，长期保持收益。

寻找替代合作伙伴，以提高供应链的弹性

很明显，供应商越少，就越容易受到预期和不可预见的事件的影响，这些事件可能会阻碍这些供应商在未来的交付。这也是丰田公司不愿将所有业务交到一家供应商手中的原因之一。这不仅激励不同供应商之间保持高水平的服务，还保护供应链的稳定性。

继续与能够提供良好服务供应商开展业务是无可厚非的。但是，应该认真考虑最关键的原材料、配件、设备等。仔细想想如何使这些物品实现多样化，建立额外的安全层，并防止中断。

是的，重新配置供应链会增加成本和复杂性，这些更改需要时间和资源来执行。但是，它们也为您获得了更多机会，以更好地控制制造流程和整体的供应链成本。

建立内部资源，变得更加自给自足。

在考虑新供应商时，不要忘记考虑内部生产某些部件或原材料的可能性。将制造引入内部可以最大限度地控制您的供应，从长远来看，这可能是最具成本效益的方法之一。

从"工作包"的角度思考可以推动这个过程。数据包是所有增值步骤或流程。例如，可以包括采购、组装和包装。它们可以由产品或产品组组织。一般来说，特定的一个工作包对企业交付的能力越重要，您就越应该考虑是否以及如何提供资源。

有些工作包将比其他更容易移动，但有些工作包更为复杂，（它们可能需要认证、受监管、高度定制，或需要重大投资）因此将构成更大的挑战。但是，如果您最复杂的工作包也是您最关键的，并且集中在一个供应商那里，这可能代表一个值得探索的主要供应链漏洞。

量化风险，并将其整合到供应链策略中。

拜访供应商、分散供应商基础和采购工作包都是您可以立即做出的策略行动，或者至少是可以立即开始。但重要的是要记住，您还需要从根本上将组织的供应链战略转变为更深入地考虑风险的等式。

许多制造商的供应链决策完全基于以最低成本和准备更多库存来考虑更长的预警时间之间的权衡。然而，毫无疑问的：供应链战略有第三个重要因素，必须承认和权衡风险。

如何将风险财务价值化并不完全简单，但您可以开始使用现有数据来评估。您在错过的销售机会中损失了什么，供应链中断有关吗？您花了多少钱来加快进港和出港的运输速度？效率低下的成本是多大的，匆忙下订单所需的加班费是多大的？

通过使风险量化，您可以为当今的运营做出更好的采购选择，并且可以更好地了解您为客户服务的总成本。

将目光投放到终端客户，为策略带来更清晰的信息

为了有效实施，您的供应商战略需要基于对产品的实际需求。客户可能正在处理自己的不确定因素，并因此做出不可预知的决定。这使得您很难掌握您真正需要生产的产品以及市场能够真正支持的产品。

那些总是在全力以赴跟上生产的制造商几乎没有时间实施对供应链的修复和优化。但是这项工作迫切的需要现在开始，它必须是从战略到实施共同发力才能有效。通过与现有供应商合作，同时探索多样化采购和将风险降至最低的新方法，您将把您的业务置于最佳位置，以平衡您的需求，并有效满足未来客户需求。

TBM CN