

BEST FOR YOUR BEST

降本增效：
重塑采购
与供应链体系



百思特管理咨询集团

反脆弱快速行动指南

2020年疫情之下,百思特管理咨询集团心系老客户,百思特商学院携手7位管理界专家(具有10年以上咨询经验,涉及战略、流程、采购、营销、组织文化专业领域专家)共同策划、公开发声,推出“反脆弱系列公益公开课”。分享标杆企业危机应对策略,帮助百思特过往600余家老客户,建立强大的企业反脆弱体系,与老客户戮力同心,共渡时艰。

降本增效：重塑采购与供应链体系

德勤的一项调研显示，在当前不确定的市场环境下，为支持业务增长，将成本管理作为企业首要任务这一举措获得了79%的支持率。可见成本的管理以及效率的提升在企业管理中的重要地位。

供应链发展一共分为四个阶段。

第一阶段：以交易为主，管理重点是减少价值的停顿；

第二阶段：开始关注战略，希望与供应商发展成为伙伴关系，以降低采购成本；

第三阶段：以战略为主，与供应商建立长期、可持续的伙伴关系，包括进行全球采购，把供应链作为打造企业竞争优势的方式；

第四阶段：形成战略联盟、全价值链的优化、供应基地整合甚至产业链的整合。供应链的建设会为企业创造长期的竞争力。

疫情对企业供应链的影响在不断加剧。像存储器这类物料不断在涨价，许多企业面临供应商，特别是垄断的供应商提价的问题，导致成本会上升。

以下与大家分享三个最快速的最有效的降本方法。

采购业务是企业成本管理的核心

第一，在招采环节，大家可以利用成本分析的工具要求供应商拆分报价，通过成本分析，发现并剔除不平衡、不合理报价，以降低成交价格。

以B国某项目铁塔降本事件为例。

由于铁塔分包成本高，影响市场竞争力和盈利能力，项目组采取几大措施降本增效。

- ① 摸清原材料价格；
- ② 了解铁塔制作工序；
- ③ 复核铁塔重量；
- ④ 招标时改变分包合同格式---要求分包商在合同中提供具体Item的单价并提供各类铁塔的重量，对于不合理Item单价可直接与分包商沟通。

实施新的降本增效措施后，项目进展卓有成效。

- ① 打破了B国四家铁塔供应商的联盟；
- ② 虽然国际上目前锌的价格（镀锌成本约占铁塔总成本25%）比去年上涨50%，但经过项目组的共同努力，这次铁塔招标，成本不但未上涨，同类铁塔反而比去年招标价下降近10%。

要求供应商进行“分拆报价”，即现对单项进行报价，然后再加总。在这样的谈判及评估过程中，往往能够剔除一些无关费用，降低成交价格，达到控制采购成本的目的。

一般来说，高效的采购成本能帮助企业获得战略性竞争优势，而优质高效的供应配合，仍需要落实对组织、流程IT和内控体系的管控，而不能单单依靠人。

第二，回到企业内部，关注采购内控的管理来减少采购管理成本。

采购的内控管理不能够依靠人性。

我们看一个比较著名的案例，曾经大疆的腐败事件，保守估计造成了超过 10 亿人民币的损失，涉及人员过百人。本质上是大疆公司整条供应链上普遍存在的问题，从研发、采购、品控到销售、行政、售后等各个部门，相关人员利用手中权力和流程漏洞，获取个人利益。当“人性”凌驾于管控体系之上，制度也就成为一纸空文，集体心照不宣的腐败，迟早会侵蚀供应链体系直至崩塌。

再举个典型的正例。

华为对腐败的“零容忍”。华为总裁任正非强调，没有什么可以阻挡华为公司前进，唯一能阻挡的，就是内部腐败。2014年，华为首次召开企业业务的经销商反腐大会，通告最近的反腐情况，并与经销商共同商讨反腐的制度建设。当时，已查实内部有116名员工涉嫌腐败，涉及69家经销商，其中4名员工已被移交司法处理。

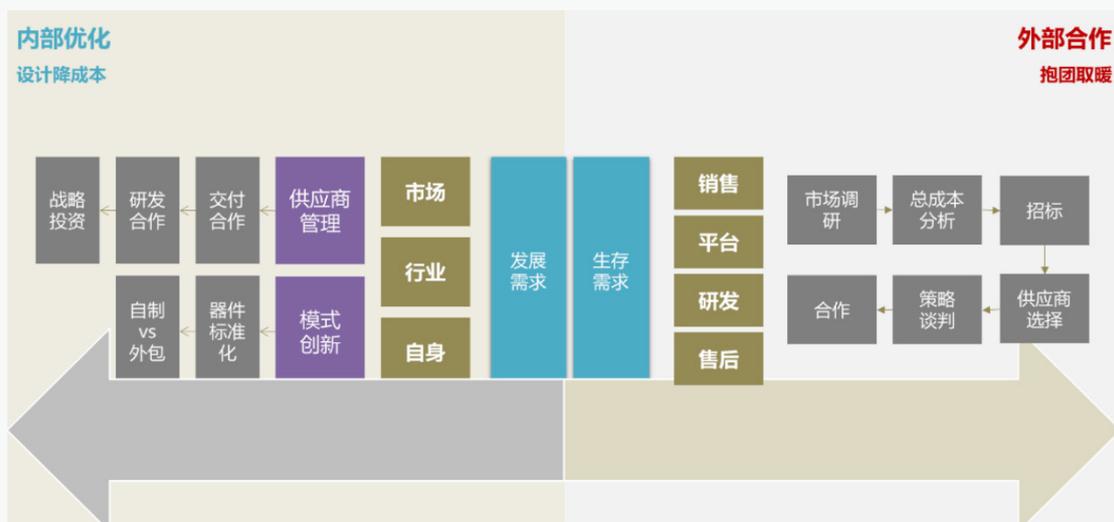
华为公司有一套比较明确的管理制度。第一是端到端的采购流程保障，所有的采购流程都有非常明确的关键控制点，需要采购主管甚至上级主管去做合规检查，通过流程来保证风险可控；第二是职责分离。供应商的寻源、开发、认证；供应商谈判、合同签订都由不同的人完成；第三是关键岗位的轮岗，避免一个人与供应商进行长期接触。

供应链的健康高效运营，依靠的是对组织、流程IT和内控体系的持续改进，而非基于完全对人的信任。

第三，加强与核心供应商的联系，抱团取暖，共同度过难关。

企业最值得关注和思考的就是供应商管理。举一个简单例子，对于华为供应链来说安全是放在第一位的。因此大家会看到在中美贸易战时，华为的采购体系运作依然非常好，可见供应链安全对于企业的重要性甚至高于成本。

很多企业会把引入新供应商作为成本控制的一个主要手段。但实际更换供应商反而是成本最高的一个操作。比如说华为的策略是向优质的供应商聚集，华为2000家供应商平均的管理成本是每家1万美金。他的动作并不是换供应商，而是在努力帮供应商提升



能力，也就是做牧人，而不是做猎人。

三星的供应商管理的强大就在于让供应商入驻三星产业园，供应商的车间和三星的车间直接通过传送带连接供，不需要包装和配送，大大的降低了物流成本和配送的效率。让供应商围绕核心企业落户，抱团打天下，才能将蛋糕越做越大。

拥抱“供应链数字化”利用新技术解决数据入口瓶颈

2020年是数字化基础建设的高潮，龙头企业已经开始在设法通过数字化转危为机。像空调龙头企业格力和美的都开始卖口罩或发口罩，但都是通过了一些数字化营销的手段。格力必须通过App预约，一个小小的口罩让App注册会员达到690万。美的则是要充值169购买PRO会员才可以申请免费领取。

数字化的供应链是未来的趋势，有望推动企业收入增长10%，采购成本下降20%以及供应链成本下降50%；一些预测分析、供应链融合清单协同的新工具也纷纷出现。巨大的基于让所有企业都开始想做数字化转型，但是大家不知道要做什么，如何做。

数字化的基本逻辑是要先做数据定义，告诉IT公司需要做什么，需要哪些数据，数据如何收集和分析，如何可视化，最后支撑决策。

比如说很多企业在供应链可能会关注采购额是多少，降价的比例是多少，交付是否及时；但实际上有多少家供应商也很重要，数据可以告诉我们每家供应商是否有足够的采购额，是否需要整合，来帮助企业审视供应商战略是否得当。因此首先要做数据定义，然后才能去做数据管理。

数字化的供应链需要关注到客户，这点在ToC端企业已经非常成熟了。

比如淘宝和京东就能明确知道什么地区需要什么样的货物，如何及时去配送。亚马逊跨境的前置仓也是如此。

亚马逊2017年年12月份申请了一项名为“预测性物流”的专利，这项专利可以让亚马逊根据海量用户数据去预判用户的购买行为，提前将这些商品运出仓库，放到托运中心寄存，等用户真的下单了，立马装车往用户家里送，大幅缩减商品到达时间。

跨境前置仓模式，根据大数据预测消费者的潜在需求提前将部分热销商品从亚马逊美国调拨到跨境前置仓存放，从而有效缩短跨境递送时间，当中国消费者下单时，由跨境前置仓直接发运，可实现最快3个工作日送达全国82个城市。但2B端的数字化却遇到了瓶颈，因为机器不会说话。而新技术的突破，将会极大的加速2B端的数字化进程。

华为与供应商的合作战略

在中美贸易争端时，华为有几个公开的消息。

第一是芯片备货12-24个月，这是在中美争端刚开始时就要求内部采购去做的战略备货；

第二部分，争端加剧时，华为进行了产能的转移，要求供应商将产能全部从美国转移到台湾和中国内地；

第三，在美国把华为列入实体清单后，华为出台了备胎转正策略，把保密柜里的备胎芯片将“全部转正”，以确保公司大部分产品的战略安全和连续供应。

可以看到华为在应对灰犀牛事件以及风险管理方面是非常严谨的。从成本最小的备货开始，到要求供应商去做产能转移，一直到最后推出自己的一项备胎系统，非常值得中国企业学习和借鉴。

在全球采购模式下，供应链需要重新布局。华为强调就是供应链去美化，与核心供应商打造新型的战略合作关系，聚焦公司战略目标的实现。因此供应链战略需要提升到企业的整体战略层面进行设计。

对于制造行业来说，产品永远放在第一位。第二，组织发展不仅是生产导向，更是客户导向。第三个，企业卖的不仅仅是产品，更是服务。第四个，要有竞争能力，就必须聚焦，必须要把核心产品做到足够的规模，这也是供应链未来的趋势。



扫码可观看课程回放

Best consulting
百思特管理咨询集团

Best
Consulting

百思特管理咨询集团

📍 总部地址：深圳南山区粤海街道中国储能大厦17层
分支机构：广州·北京·上海·杭州·青岛·武汉·长沙·成都

电话：400-803-0798
邮箱：best@best-group.cc
官网：www.best-consulting.com

