



全球供应链重构： 中国制造企业采购 战略的再定位

对于以出口为生的中国制造企业而言，“成本最低”已不再是采购决策的黄金法则，“风险可控”才是新的底线。本文将梳理如何以风险为导向重构采购战略，帮助企业在不确定时代守住交付、稳住利润、赢得先机。

过去三十年，中国企业依托全球比较优势，以成本为导向配置全球资源，构建了极具竞争力的供应链体系。

然而，地缘政治冲突、疫情冲击、贸易保护主义抬头以及极端气候事件频发，正在深刻改变全球供应链的底层逻辑。传统的“成本中心”式采购模式已难以应对高度不确定的外部环境，采购必须从“节约成本”转向“风险管理”，从“交易导向”转向“战略导向”。

运作采购战略再定义：从成本最优到风险可控

企业必须重新审视采购的底层逻辑，将“风险权重”置于“成本权重”之上。具体而言，需回答以下核心问题：

1. 若单一供应来源因政治、自然灾害或贸易政策突变而中断，企业能否在30日内恢复生产？
2. 现有供应商是否具备同步开发下一代产品、满足技术升级需求的能力？
3. 当运费、关税、原材料价格发生剧烈波动时，企业利润模型是否仍具备韧性？

若任一命题不成立，则表明现有采购战略已偏离企业生存发展需求，必须立即启动系统性重构。

供应链布局再平衡：从单一区域到多元区域

企业应放弃“单一区域最低成本”模式，转而构建“多元区域风险对冲”格局：

- 保留60%-70%产能于传统低成本地区，以维持规模经济；
- 配置20%-30%产能于关税友好地区或自由贸易区，以应对贸易政策变化；
- 预留10%-20%产能于本土或近岸地区，以保障极端情形下的供应链韧性。

通过区域多元布局，实现成本、风险、响应速度的最优均衡。

供应商关系再升级：从交易对手到战略伙伴

企业必须与核心供应商建立长期战略合作关系，实现风险共担、利益共享：

- 向核心供应商开放18-24个月滚动需求预测，协助其提前规划产能与原材料采购；
- 与供应商共同投资自动化、工艺改进及质量提升，降低对廉价劳动力的依赖；
- 建立联合风险管理机制，定期评估地缘政治、汇率、运输等外部风险，并制定应急预案。

唯有将供应商纳入企业战略体系，才能在高度不确定的环境中实现供应链韧性。

数字化能力建设：从信息孤岛到可视可控

企业必须加快数字化能力建设，实现供应链全程可视、风险提前预警：

- 建立供应链控制塔，整合ERP、WMS、TMS及外部物流数据，实现端到端可视；
- 运用AI算法对运输延误、政治事件、自然灾害等风险因素进行实时监测与预测；
- 构建风险预警与应急响应机制，确保风险事件发生时能够快速决策、快速切换。

数字化能力不仅是技术升级，更是风险管理的基础设施。

至此，方向已定，方法论已明；接下来唯一需要的就是行动。下篇将以90天为刻度，把“区域多元、伙伴协同、数字可视”三大原则拆解成一张可直接落地的任务清单，让战略不再停留于纸面，而是成为企业每日运行的操作系统。



Zheng Shang (尚征)

副总裁

