

化解供应链风险

风险洞察

- 尽管全球经济复苏，但供应链风险仍持续升高。
- 短期因素将增加为应对拉长的供应链和过分依赖单一供应商相关风险而制定应急计划的压力。
- 供应链的风险已经超越聚焦于供应商的常规担忧。
- 采购经理要不断开发比以往更复杂的工具来对付不断变化的全球供应链。
- 意识到有必要发挥领导力，以便需要将有关供应链风险在整个组织内传播。

内容

- 建议
- 简介：世界在不断变化
- 国家风险评估
- 供应链的短期影响因素
- 这一切对供应链意味着什么
- 最佳采购实践纪律
- 对邓白氏客户的启示

建议

必须改变风险缓解战略

日趋复杂的全球营商环境和变化速度意味着企业必须改变他们化解供应链风险的观点。

1. 采购经理必须建立一种超越传统“以供应商为中心”的模式，综合考虑所有能影响供应链的风险，包括自然灾害。
2. 监控个别国家（政治，经济和商业趋势）的风险水平变得越来越有必要。
3. 企业要拓宽管理供应链风险的责任部门，使公司的所有部门（包括设计，采购和制造部门）将供应链风险纳入考量范围。
4. 企业应评估应对短期供应链威胁的应急计划，以管理因复杂的供应链和对单一供应商过分依赖造成的风险。

引言：世界在不断变化

近 20 年来，采购总监等高管人士注意到他们的供应网络范围已经扩展，且变得更加复杂且相互关联：他们的责任已经从单纯确保输入品供应以满足短期需求（如以前的情况），转变为综合考虑削减成本，维持/提高质量，并确保建立的供应网络能够支持公司战略目标等。

在一个日益全球化的商业环境中，企业经营和供应商都位于多个时区，体现了各种不同的文化规范。当采购总监等高管人士需要保障供给时，会面临多层次的复杂局面。为达到采购绩效的最高标准，各组织需要了解和应对基于传统专业知识以外因素的风险和机遇，包括政治风险，宏观经济和商业风险。现在这些因素对供应链的影响程度和金融稳定，供应商自身表现等因素相当，成为以供应商为中心的策略的一部分。

本文着重介绍如何评估国家风险；如何定义 2011 年全球风险影响因素；分析该因素对供应链意味着什么；并概述关于管理供应链和供应网络全球风险影响因素的规律/最佳做法。

影响供应链的短期因素

新的因素正影响着
供应链风险

2011 年初，全球商业环境似乎已经度过了最糟糕的 2008-09 金融风暴时期。虽然依然存在经济下滑风险，一个双底衰退的前景正在迅速消退。然而 2011 年初以来的一些事件已凸显，对于采购经理们来说风险能如此迅速地改变。这些事件包括：1) 中东和北非的政局动荡；2) 经济因素；3) 日本爆发大地震和海啸，以及 4) 印度洋海盗猖獗的新苗头。这些事态发展都是全球供应链管理者们面临的新挑战。

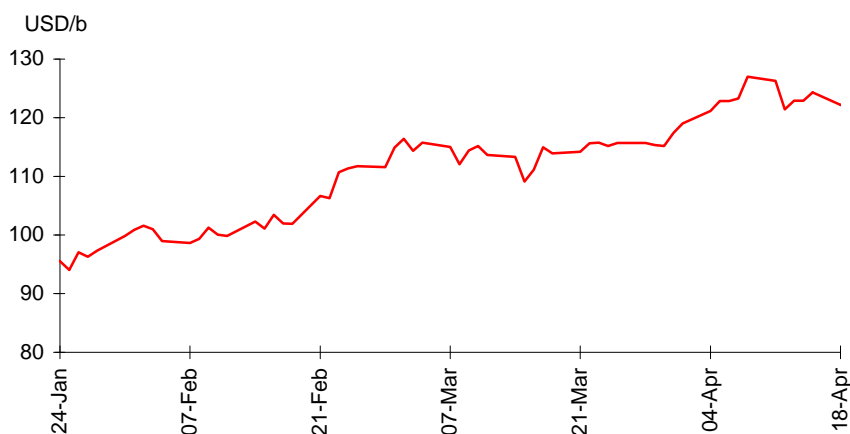
中东和北非政局动荡

中东动乱局势推高
油价...

当一个地区局势动荡此起彼伏风起云涌时，充其量在供应交付时间上制造出巨大的困难。然而，当政局动荡出现在一个占世界石油总储量 61.1%，天然气总储量 45.0%，且占世界石油产量 35.3%和天然气产量 18.9%（根据英国石油公司 BP 的《世界能源统计评论》）的中东北非地区时，市场开始担心石油供应中断。由于利比亚爆发内战，来自该国的石油和天然气供应已明显减少，这立即体现在石油和天然气价格波动上。石油价格从 1 月 24 日的不足每桶 95 美元上升至 4 月中旬的每桶 125 美元（仅两周时间，上涨幅度超过 30%）。而且在 2010 年 8 月下旬，油价还只有每桶 70 美元。

虽然我们预计中东和北非地区的局势在短期内不会显著恶化，但我们应该记住发生在 20 世纪 70 年代的几件大事（1973 年阿以冲突爆发，油轮短缺，管道中断，需求高涨而供应停滞）共同造成了石油供应的短期紧张，导致一些发达国家采取能源和燃料定量配给措施。

油价



信息来源：英国《金融时报》

...并导致与新兴市
场有关的风险重估

目前政局不稳定也产生了更广泛的影响，导致市场重新评估新兴市场作为一个整体面临的的风险。在此之前，政治威权主义所维系的稳定政局意味着这些国家的政治风险溢价极低。然而，突尼斯和埃及政权的迅速倒台凸显出这种低溢价的不可持续性。在 2010 年，由于新兴市场的经济复苏比发达国家更快，大量资金迅速涌入新兴市场，引发资产价格暴涨。但自 2011 年 1 月下旬以来，随着市场对新兴市场的政治风险做出更真切的评估，地区各国股市普遍下跌，举债（发行主权债务及企业债券）的代价也在增加。

经济因素

商品价格飙升...

随着全球经济出现缓慢复苏，商品价格在过去一年普遍大幅上涨。自 2009 年以来，铜等基本金属的价格已几乎翻了一番，而黄金和铝的价格在过去一年也上涨逾 25%。此外，由于各种恶劣天气（包括澳大利亚的洪灾和中国的旱灾），导致食品价格强劲上涨。

...外汇市场继续波动

与此同时，2008-2009 年期间全球金融危机造成的一个更持久影响是外汇市场剧烈动荡；这背后的推手是许多因素的共同作用，包括一些政府为促进出口而采取保持货币价值低估的政策。中国就是一个典型例子。但美国和英国等一些国家采取量化宽松政策导致他们的货币价格低于其应有的价值。欧元也急剧波动，因为葡萄牙，爱尔兰和希腊等欧元区二线国家爆发持续的债务危机。

日本

全球产业都受到了日本震灾的冲击

日本的地震，海啸和核反应堆危机的影响已摧毁了工厂和其他设施，导致现有工厂供电短缺，所有这些因素导致产量减少：日本的汽车行业，电子元件制造和农业生产部门都遭受了特别沉重的打击。例如，丰田公司在北美的工厂不得不缩减工作时间，以应对从日本采购的零部件供应下滑的局面。此外，约 60% 的晶圆（移动电话的主要组成部分）是由日本公司生产的，这一事实不仅威胁着在中国高技术产品的生产，而且造成了闪存芯片价格飙升。一些船运公司由于害怕辐射而拒绝进入日本港口，更加剧了困难局面。

受海啸影响的日本企业百分比

	海啸受损 (%)	电力中断 (%)
农业	9.9	21.1
建筑业	7.7	32.7
制造业	6.2	36.9
交通运输业	7.8	34.8
批发销售/零售	6.9	37.0
金融	6.2	40.7
酒店/娱乐业	5.7	44.7

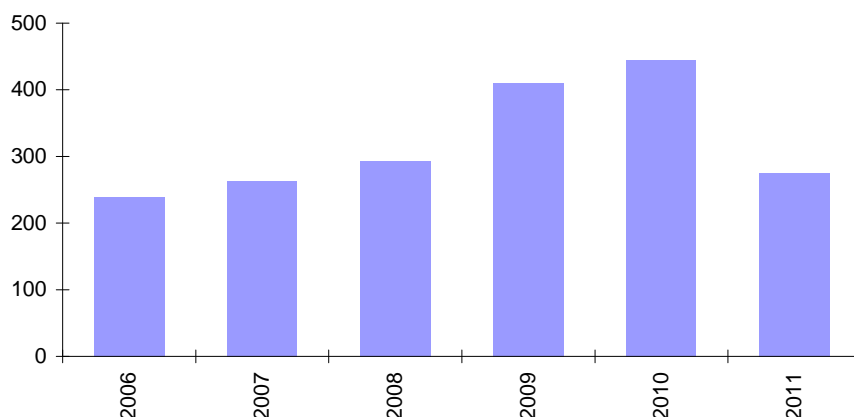
信息来源：邓白氏公司

海盗

对重要石油通道日益增长的海盗威胁

在最近几个月来，国际海上保安部队在亚丁湾巡逻已经取得较为明显的成功，亚丁湾位于索马里海岸附近，是 2008 年和 2009 年海盗袭击事件的主要集中海域。但是亚丁湾护航取得初步成功导致海盗活动向远洋地区蔓延，大多数人担心逃离阿曼海湾的海盗会进入印度洋，在印度洋的辽阔海域每天通过的油轮占全球石油海运量的 33%，平均每天通过该海域的大型油轮达 19 艘。快速浏览国际海事局的海盗地图发现，这个问题正迅速升级。在 2011 年在印度洋海域已出现五次海盗袭击，还有七起未得逞的攻击，远高于 2010 年全年的一次袭击和五起尝试袭击，而在 2009 年总共只发生一次海盗袭击事件。重要的是，海盗不仅限于该地区，而且在非洲西海岸，印度尼西亚、马来西亚和新加坡周边海域也成为严重问题。

实际和尝试的海盗袭击, 2006 迄今¹



备注：¹2011年数据的截止日期为4月14日。
信息来源：国际海事局

作为这些攻击的后果，航运公司正面临日渐升高的保险和安防费用，这些费用不得不以某种形式转嫁给客户。此外，对阿曼海湾局势的担忧重燃必将引发石油市场的担忧，加重油价上涨压力。

这一切对供应链意味着什么

从长期看，过去三十年发生的结构性问题仍将延续（如借助使用廉价劳动力，通过计算机化使得复杂的供应链很容易进行监控，按时交货系统）。在短期内，由于2008-2009年度经济低迷导致全球经济受到影响，以及全球在2011年面临的诸多风险，有关这些变化对供应链的影响等重要问题需要加以解决。

威胁

全球供应链中断意味着对生产过程，地点及供应商的反思。

供应链中断的案件在近期已经增加，主要分为四个层次：1) 威胁中东北非地区的石油供应，以及在阿曼海湾入口处的海盗活动；2) 由于一些国家削减政府开支，引发的罢工和游行示威活动威胁整个供应链；3) 因日本发生地震海啸等自然灾害，导致全球汽车业供应濒临中断；和4) 海盗活动日益猖獗。这些因素对于期望通过创新简化生产流程，通过搬迁工厂缩短供应链，摆脱单一供应商依赖等计划都将构成额外的压力。

当风险开始超过低廉劳工成本带来的好处时，将生产外包给低工资经济体是否仍有意义？例如，将生产集中于接近产品主要销售市场的地区将是合理的，缩短供应链也将得到鼓励，因为石油价格上涨导致运输成本上升，以及外汇市场剧烈波动（这为跨境交易活动带来额外的风险）。

利润/现金流受到来自资产泡沫和利率上升的威胁...

市场情绪朝着不利于新兴市场的方向发展也会增加供应链风险，资产泡沫破裂和上调利率的担忧将导致这些国家的公司面临利润下降和现金流断裂等更大风险，并最终导致企业破产率升高。

...同时，通货膨胀和不断恶化的付款情况也构成威胁

在一般情况下，通货膨胀导致供应链风险增加有三个原因。首先，通货膨胀导致社会和政治紧张局势，从中东和北非国家政权被推翻，到英国、希腊和爱尔兰等欧洲国家爆发大规模游行示威和罢工活动。这种动乱局面将引发供应链短期中断的风险，并危及按时交货系统。其次，通胀会导致企业利润下滑，威胁现金流和导致付款表现变差。第三，由于通货膨胀攀升，各国央行和政府面临提供利率的更大压力，增大了企业的借贷成本。这也对各企业的利润，现金流和付款表现产生不利影响，从而影响到他们按照订单及时交付的能力。

机遇

但是，在 20 世纪 70 年代和 80 年代的油价暴涨也表明，油价上涨也带来巨大的机遇。近 10 年来，高油耗汽车几乎走向穷途末路，而日本汽车业控制了美国和欧洲的紧凑型家用轿车市场。最近的油价上涨料将激起人们对节约能源和可再生能源的浓厚兴趣，从而为这些领域的公司带来商机。日本灾难也为汽车和电子行业行动迅捷的公司进军日本同行腾出的市场空间提供了机会。这些局势发展将为在未来几年开发新的供应链带来机遇。

最佳实践采购纪律

超越以供应商为中心，聚焦于确保供应稳定

传统上聚焦于供应商...

为努力降低发生意外问题的可能性，采购组织在传统上非常强调解决方案和战略，以减少能够最终与供应商直接相关的风险类型，即：

- **供应商失败：** 供应商不能按时兑现供应承诺，或供应商面临财务问题/破产，导致生产中断或客户合同无法兑现；以及
- **供应商产品质量失效：** 定义是供应商运作出现质量问题，导致产品缺陷和需要产品召回，以及公共健康和安全问题。

... 风险缓解策略需扩展为更为广泛的策略...

这些以供应商为中心的分析框架，能够在供应商可能陷入困境导致的问题影响到供应链之前，使得各公司能够提早发现，理解预警信号并采取应对行动。但是过去 12 个月的情况表明，比以往更明显的是，供应稳定常常依赖于供应商掌控范围之外的因素。中东地区的政局动荡；印度洋的海盗袭击；火山灰阻断欧洲各地的空中交通等都对供应链产生严重冲击。所有这些事件表明，有必要引入世界级的供应商管理来取代过于狭隘的聚焦于供应商带来的不稳定。

... 包括国家风险

鉴于供应链在地理上的分布广泛和相互关联性复杂，迫切需要整合国家风险的实时情报和深刻见解：即一个国家的政治、经济和商业转变已经对更广泛的供应状况产生影响。了解在供应商掌控之外的这些状况在何时转变以及变化程度，将影响到供应商按照承诺交付货物的能力（和根据更深入的见解来做出及时的决策），这正在成为供应商管理追求卓越的新标准。

密切监测，可确保供应的稳定性

密切监测有助于减少事件的不确定性...

好消息是，对供应稳定的影响通常随一段时间而演变。这意味着他们能够在一定程度上（自然灾害除外）能够被预测（假如你拥有适当的监测水平）和被纳入应对计划。监测主要国家/地区的政治、经济和商业风险的变化水平为采购机构提供了新的情报，这不仅有助于维持与现有供应商的良好关系，更为希望拓展业务的公司提供对该国家/地区环境的更深入的理解。

在 2010 年，首字母缩略词 ‘PIIGS’ 成为一个商业媒体现象，当时欧盟(EU)的经济最疲弱国家，突然（或似乎）成为全球经济衰退的受害者。葡萄牙、爱尔兰、希腊和西班牙都面临严重的金融危机，但欧盟并不具备应对这一局面的财务体制架构，从而加剧了欧洲地区的不确定性和不稳定性。决定削减社会开支项目导致随后几个月内爆发多起民众抗议活动和政府垮台，即使在最近的 2011 年 4 月，呼吁欧盟和国际货币基金组织（IMF）向葡萄牙提供资金援助，以及穆迪（Moody’s）将爱尔兰的债权评级调低至接近垃圾债券的等级，意味着欧洲债务危机仍在演进。

... 如爱尔兰的金融危机事件。

但是欧盟二线国家的债务危机真的如此突然？就爱尔兰而言，在危机发生前 6 个月就开始出现即将爆发危机的迹象。对于依然严重依赖爱尔兰作为可靠制造来源和进入欧洲市场战略门户的电子制造商而言，情况可能非常严重。由于拥有 6 个

**需转变思维方式以
降低供应链的威胁**

月的提前期，采购机构拥有做出搬迁产能，发现（和迅速获取）替代供应来源决定所需的时间余地。

大多数组织都拥有一个负责处理供应链相关问题的人士，需要牢牢控制他并给他支持。‘这个人’的身份在各个组织内各不相同：有时该角色纳入首席财务官（CFO）的职责范围内，有时处在首席采购官（CPO）的职责范围。但是，为了更有效地化解供应链风险，这个责任需要从这些‘孤立的业务主管’中剥离出来，并成为整个组织都秉承的信条：无论你是处于设计、采购或制造业务部门，你都可能面临供应链威胁，并能够通过适当监控影响你的因素减轻这些威胁因素。

全球供应链稳定的纪律

邓白氏供应链管理解决方案近期对优秀制造商开展的调查发现，尽管这些企业领导人意识到突发事件对供应链造成潜在冲击，80%的受访者作出快速反应的能力有限，只有20%的受访企业拥有应对突发事件的明确计划。

**很少有企业有计划
应付突如其来的事件**

在应对供应稳定的上下波动时，信息依然是必不可少的。供应商在装载过程中获得的核心信息提供了以下基础：

- 我是在和谁做生意？
- 他们的总部在哪里？
- 他们的经营场所在哪里？
- 他们的供应商位于何处？

确保这些状况的完整性和准确性的关键在于，依靠供应商第三方认证所提供信息的能力。这在新兴经济体显得尤为重要，因为在新兴市场国家，基础设施和商业流程都不太成熟。

**有效的监测和预测
分析...**

当你拥有一个供应商网络的稳健可靠的基础资料，采购总监等高管人士随后可以设计更复杂的监控体系（结合预测分析），以便对可能影响供应商持续履行其承诺能力的供应商经营环境的变化作出预先警告（和预先准备）。

**...应包括国家风险
评估，着眼于...**

在这个背景下，开展监测需要考虑具体国家的风险信息，考察在该国投资或与跨境交易对手开展业务所面临的所有风险，总括起来分为三个大类：政治风险，经济风险和商业风险。邓白氏国家风险指标提供了在两年的时间跨度内对国家风险的全面和跨越国境的评估。

...政治风险...

*政治风险评估*国内和外部安全局势，政策的胜任力和持续性，以及其他决定一个国家是否培养一个有利营商环境的因素。

...经济风险...

*经济风险评估*的因素包括：国内生产总值（GDP）增长率，通货膨胀率和政府收支平衡，以及财政政策和金融政策，所有这些因素决定了是否一个国家能维持可持续的经济增长，以及与之相称的商业机遇发展。其他评估的因素有：经常账户余额、资本流动、外汇储备、外债规模和违约风险、以及所有决定一个国家能否产生足够外汇来满足贸易需求和外国投资负债的其他能力。

...和商业风险

*商业风险评估*的因素包括：合同的神圣不可侵犯性，司法能力，监管透明度，体制性腐败程度，以及其他决定促进开展商业交易的营商环境因素。

连续监测和使用预测分析将让你及时掌握最关键供应商的最新状况，以及那些地区供应中断能对全球市场日渐分化的公司产生立即和重大影响的因素。通过采用工具 and 应用程序来明显加快将数据转化为洞察力和预测指标的时限，各企业逐渐能够更好地评估和决定应该远离哪个全球市场，哪个全球市场能提升竞争优势。

对邓白氏客户的启示

客户必须转变以供应商为主的风险观念...

首先，至关重要是意识到全球金融危机、自然灾害和日渐猖獗的全球海盗行为等引发的全球营商环境变化，可能对全球供应链产生深远的影响。如果客户还没有这么做，则需要将供应链风险从以供应商为中心转变为更加全面系统的风险评估应对体系，编制应对自然灾害的计划，对个别国家和地区的风险变化水平作出监测和相应。

...形成供应链威胁防范意识...

其次，各公司需要建立一个覆盖所有业务的文化，确保每个人都认识到供应链面临的威胁。因此有必要拓宽监控供应链风险变化的责任范围，以涵盖依赖供应链的所有利益相关者。

...简化生产过程，缩短供应链和使用多个供应商

第三，鉴于在过去三十年，拉长的、复杂的供应链面临越来越多的威胁，企业需要监视到供应链的所有方面。经理们应该考虑通过创新来简化生产过程、借助工厂搬迁缩短供应链、摆脱过分依赖单一供应商的模式。

反馈

我们非常重视您关于我们的分析和焦点报告对您帮助的反馈。请发电子邮件到 CountryRiskServices@dnb.com，告知我们这个专门论文如何有效地解决您公司所面临的问题。如果您对未来可能对您有用的研究领域有任何建议，我们将乐于考虑。

我们的团队和产品

邓白氏国家风险服务部门拥有一支训练有素的经济学家团队，致力于分析世界各地（目前覆盖 132 个国家）的营商风险。

我们每天都在监测各个国家，并同时编制较短的分析报告（国家风险报告）和更详细的长达 50 页的国家报告。

如欲了解更多详情，请致电国家风险服务部门：+44 (0) 1628492595，或发送电子邮件至 CountryRisk@dnb.com

邓白氏供应管理解决方案为拥有全球供应链的企业提供了许多值得信赖的工具和专业知 识，并提供专注的、预测性的洞察来帮助对供应商进行认证、监测和分析，并减少供应链风险。

无论您是否需要供应商洞察报告以利于对风险、多样性、合规或资料信息的管理，您都可以在整个供应商生命周期管理过程中，充分利用邓白氏庞大的资源和专业知识。如欲了解更多详情，请访问网站 www.dnb.com/supplymanagement，或发电子邮件至 supplymanagement@dnb.com 联络我们。

额外资源

本出版物中包含的信息在交付印刷时是正确的。如需本文所提及任何国家的最近更新的信息，请参阅邓白氏每月编纂的《国际风险及付款评论》。如需全面深入的信息，请参阅相关国家的完整国家报告。

编纂者:

本文由两家机构合著:

邓白氏国家风险服务
CountryRisk@dnb.com / www.dnbcountryrisk.com

邓白氏供应管理解决方案
supplymanagement@dnb.com / www.dnb.com/supplymanagement