

索尼移动通信的供应链风险管理

——访索尼移动通信全球高级采购总监张弛

索尼移动通信是日本索尼公司的子公司，原名索尼爱立信，是2001年由索尼和爱立信各控股50%建立的合资企业。2012年2月，索尼公司完全收购索尼爱立信并改为现名。索尼移动通信以Xperia系列智能手机为主要产品线，应用索尼公司最先进的技术和丰富的内容，为用户带来超凡的互联娱乐体验。

索尼移动通信全球高级采购总监兼任中国区采购负责人张弛女士，有着多年跨国公司采购及供应链管理经验。她于2004年加入索尼移动通信，曾担任中国区运营部负责人和全球机电结构类采购负责人，多次为公司大幅缩减采购成本，并在金融危机之初负责领导公司的全球供应商风险管理项目，及时规避了供应链风险。她与我们分享了索尼移动通信在供应链管理和风险控制方面的独到经验。

记者：首先请介绍一下索尼移动通信供应链的基本情况。

张弛：索尼移动通信主要研发、生产和销售Xperia系列智能手机，公司总部位于英国伦敦，最主要的生产基地在中国，另有少量产品在日本和巴西生产，产品销往全球，主要市场在欧洲。与多数跨国高科技企业相似，索



尼移动通信将生产外包，公司的核心竞争力主要体现在技术方面，拥有雄厚的研发实力。

近年来，中国的生产成本逐年增高，对我们产生了一定的影响。如果纯粹把中国看作制造基地的话，其竞争力已经下降了。我们目前之所以还在中国生产，是因为看好中国市场的发展潜力，加上其成熟完备的供应商资源。可以说，索尼移动通信在中国的产业链同全球其他地区相比是最完善的，既有强大的研发和市场销售团队，又有丰富的供应链资源，而且相对成熟配套。

索尼移动通信力争把所有的供应商都放在生产厂周围，但是有一些原材料尤其是电子类产品还不能做到完全国产化。目前我们在中国一共有140家供应商，可以提供索尼移动通信所需的

90%的供货量。大部分原材料都来自于外资企业在中国建设的工厂，主要是日本、中国台湾和一小部分美资企业。

记者：对于消费类电子企业来说，如何规避供应链风险？在这方面索尼移动通信有哪些经验？

张弛：谈到应对供应链风险，我想分为几个阶段来说明。

第一阶段是在2004~2007年，公司成立之初，我们每做一个产品项目会评估其供应链风险。那时的风险评估相对分散，由各个项目组自行进行分析、决策和规避风险。

但是从2008年至今，世界突然进入了一个特别震荡的时期，各种突发事件接连发生。首先是2008年的全球金融危机。雷曼兄弟公司宣布破产后，由于担心多米诺效应的产生，索尼移动通信马上集中评估了所有的供应商是否有破产风险，结果发现确有几家供应商有破产的可能，就及时对供应链做了调整。从那时起，我们的供应链风险管理进入了第二个阶段。在这一阶段，我们主要采取分项目管理和全球采购集中管理并行的方式，既在项目中评估项目影响，又同时针对供应商可能面临的共同



问题进行集中管理、分析和规避。

第三个阶段开始于2010年，那一年冰岛火山灰喷发，导致很多欧洲航线停滞，影响了货物运输。但是索尼移动通信当时还有一部分库存可以供应市场，加上那次危机的延续时间不是很长，所以对我们的影响微乎其微。但是随之而来的是世界上陆续发生了多次自然灾害，比如去年的日本大地震，紧接着是泰国的洪水灾害。除了频繁发生的自然灾害外，欧洲经济危机也不容忽视。以上各种因素对供应链的影响都很大，也使我们更加重视供应链风险评估与掌控。所以从那时起，我们的供应链风险管理又上升了一个层级，进一步整合到了全公司的层面，由公司首席财务官下属的风险专员负责全面协调并向公司最高领导层汇报，因为一旦产生了供应链的危机，解决起来就可能需要协调很多部门包括研发等等，这时就需要紧迫感和执行速度。

风险管理在电子行业应该处在一个非常高的优先级。由于很多自然灾害是无法预测、不可控制的，最关键的是看供应链是否具备足够的弹性，在灾害发生后如何在最短时间内把问题解决或者如何把损失降到最低，这是各个企业所关注的问题。还有，我们往往看到的都是一级供应商的风险管理，工作做得也很完善。因为一级供应商都是一些规模较大的国际化企业，一般情况下不会出现什么问题。很多问题都会出现在二级供应商甚至是三级供应商的环节中。这时如果没有做到更深入的评估，或者没有关注这些级别供应商的风险，可能会

导致一些问题的出现。所以，对二级甚至三级供应商加强风险管理也是非常重要的。如何把整个供应链做到真正的透明化，从技术角度不是主要难点，现在的“云”解决方案是完全可以实现的，关键是企业有没有这方面的意识，是否愿意投入精力。

记者：索尼移动通信怎样使供应链具有必要的弹性？

张弛：在保证供应链弹性方面，我认为应该从3个方面入手：

一是除了主供应商外，还要有备选供应商。我们公司有一个指导文件，要求所有的原材料都要有备选供应商。但客观地讲，有时很难完全执行。

二是即使我们某种物料只有单独一家供应商，也会要求其可以拥有至少分布在两个不同地区的生产厂。因为有的时候并不是说有了备选供应商就可以保证供应链万无一失，如果两家供应商在同一地点生产，遇到自然灾害时，无疑会出现同样的问题。

三是一旦出现紧急情况，要能够迅速清楚掌握供应商的库存情况，甚至要了解其下一级供应商的库存情况。这往往是企业面临的最大的问题。例如，去年日本地震后并不是整个地区都受到了影响，但是由于对情况不了解，我们发现不是我们的供应商真的交不上货，而是由于下一级供应商的情况不透明，导致一级供应商不知道在未来的什么时间能交上货。由于出现了信息的空白，我们就无法做出计划。而这是最影响供应链弹性的因素。

记者：能否再介绍一下索尼移动通信是如何应对供应链的“牛鞭效应”的？

张弛：客观地讲，我们在这方面做得并不是非常好，需求准确性问题令我们也很头疼。但是现在公司意识到了这方面的问题，加大了管理力度。我们通过每个月对需求准确度的衡量来调整自己的生产与销售计划，而且每个月都会和供应商进行沟通，因为保持上下游的及时沟通是减小牛鞭效应的一个非常关键的手段。

我相信很多企业可能都遇到过供应商擅自猜测需求预测，更改生产计划，削减或增加一部分产能，最终导致问题的出现。因此，索尼移动通信要求供应商必须完全按照我们沟通的需求来保证生产。同时，EMS加工厂和供应商之间不应当相互猜疑，要结成战略合作伙伴关系，将彼此的合作建立在完全信任的基础上。

这几年，索尼移动通信在原材料与供应商管理方面加大了力度，缩减了供应商数量，但合作更加紧密。同时我们推行“元器件标准化”，制定了KCL（Key Component List，关键元器件标准清单）。现在，工程师在设计产品时会尽可能地选用标准化的元器件。这样相应减少了原材料的种类，也给我们采购时的供应商谈判带来不少优势。

记者：的确，良好的供应链需要上下游企业做到沟通顺畅、协同一致。那么，索尼移动通信是如何协调与供应商的关系的？

张弛：其实我们在选择合作

伙伴的时候，也在思考我们是否是供应商想选择的客户，并评估我们在供应商心目中的级别。这首先取决于我们的需求量是否够大，在供应商的销售额中占多大比重；或者我们未来的发展趋势如何，供应商的发展策略是否与我们相吻合。我们在进行了包括生产地点的审核、风险控制考量、供应商财务状况、价格、质量及交付周期等一系列的详细评估分析后，再制定供应商选择策略。

我们把供应商分成3个层级，现有供应商、优先供应商和战略合作伙伴。对于关键器件供应商，我们首选战略合作伙伴来合作；在选择工厂时，我们不一定会选择规模最大的企业，我们双方的合作关系和合作地位才是最重要的。

但是，即便是处在一个相对比较稳定的状态中，我们对供应商仍然是开放的。我们会把一些有潜力的供应商放在一个“挑战者”的地位，让他们去挑战现有供应商的位置，在这样的良性竞争环境下也确保了现有供应商的竞争力。

记者：在生产外包的情况下，索尼移动通信是如何管理原材料物流的？如何选择物流外包供应商？

张弛：我们一部分的生产是在我们北京的工厂，它位于顺义区天竺开发区，是我们和普天合资建立的。另一部分产品采用EMS工厂来料加工模式，还有一少部分产品采用ODM模式。

入厂物流管理是由工厂自己操作的，工厂按照我们的需求预

测来安排生产。我们的需求计划通过RosettaNet方式传到工厂，再由工厂制订生产计划，并且和供应商确定库存量、交货期等。

按照原材料的不同种类，主要分成3种管理形式：

1. 电子元器件类。例如，电子电容、芯片等等，统一由索尼移动通信自己的集中采购部门负责，包括所有的物料管理、库存管理和供应商交货等工作。这些物料会发往我们在香港的物流中心，然后从那里再由第三方物流公司负责给工厂配送，每年的发货数量都会超过200亿片。

2. 定制类产品。例如，电池、充电器、外壳、外观键等，我们会采取VMI的形式，通过工厂向供应商沟通需求计划，供应商根据工厂的库存水平和需求变化自己补货，以维持最少不低于一周（7天）、最大不超过两周（14天）的库存水平。

3. 包装耗材类。例如，包装盒、纸箱等，其供应商一般都会位于工厂附近，所以采取JIT的供货形式。供应商根据工厂的需求量随时进行补货。

生产外包后，我们在物料管理上相对容易一些，但是我们的要求很严格，有专门的部门对工厂进行管理。而供应商的选择、价格谈判、确定供货条款和供应合同等，都是由我们自己来进行的，主控权由我们来掌控。采购合同会放在合同管理系统中，该系统和ERP系统等都是相通的，工厂只要看到合同有更新就会按照合同去下单，每个季度价格都会有变更，这样每个季度工厂也

会做相应的调整。

物流环节虽然在公司业务中所占比重很小但是也很关键。我们的物流服务商是DB Schenker，主要负责物料从供应商到工厂的物流，同时也负责我们香港物流中心的管理。我们看中DB Schenker的是其管理的成熟度。

记者：在供应链管理中，索尼移动通信采用了哪些关键技术？

张弛：从技术角度看，在供应链管理中最重要的还是信息管理技术，现在我们用的ERP系统是SAP，工厂分别用的是自己的系统，例如，EMS工厂选择的是SAP，我们的合资工厂用的是Oracle的ERP系统。需求与计划信息都是通过RosettaNet进行交换的。

我们现在是直接管理一级供应商，每个月都会对其进行KPI（Key Performance Indicator，关键业绩指标）评估，包括QCD（Quality Cost and Delivery，质量、成本、交货期），以及服务和环境的考量。我们让一级供应商按照同样的标准去考核、管理其下级供应商。如果供应商出现问题，我们会派出管理人员，例如质量工程师、采购人员等协助解决。在这一过程中，现阶段的挑战是整个供应链管理的能见度。下一步我们也在考虑如何做得更加完善。未来的趋势是通过系统的解决方案可以将一级供应商、二级甚至更多层级的供应商的管理放到同一个电子管理平台上，通过“云”的方式实现供应链可视化。我期待着这一技术的应用。☐