

供应链管理视角下的采购风险问题及对策探讨

王灵婉

中国航空工业集团公司北京长城计量测试技术研究所 北京 100000

摘 要: 采购作为供应链前端的关键环节, 其风险状况直接影响整个链条的稳定性与竞争力。传统采购管理往往聚焦于价格与交付, 而忽视风险的系统性传播, 导致供应链中断事件频发。本文立足供应链管理视角, 重新界定采购风险的内涵与特征, 揭示其传递性、叠加性和动态性等供应链属性。在系统梳理需求风险、供给风险、关系风险和环境风险四类主要问题的基础上, 引入供应链韧性理论、交易成本理论和委托代理理论构建分析框架, 并提出涵盖供应商全生命周期管理、风险分散与冗余设计、信息共享与协同机制、合同治理与激励相容以及数字化风险预警平台等系统性对策。研究强调, 采购风险管理应从单一环节控制转向全链条协同治理, 以增强供应链的整体抗干扰能力和恢复能力。

关键词: 供应链管理; 采购风险; 供应商管理; 风险识别; 韧性供应链

引言

在全球化与精益运营背景下, 供应链已演变为多主体、跨地域的复杂网络, 采购职能从物资获取升级为风险管理的关键关口。近年地缘冲突、疫情、贸易壁垒等频发, 暴露出采购环节的脆弱性——如芯片短缺致停产、单一供应商事故引发全线瘫痪, 凸显其战略重要性。然而, 现有研究多聚焦企业内部流程, 关注合同、价格与交货期, 忽视风险在供应链中的传导机制、网络放大效应及跨级协同应对, 难以解释局部问题如何演变为系统性危机。本文主张以供应链系统观重构采购风险管理, 剖析风险生成机理与演化路径, 构建分类体系与应对框架, 推动企业从被动响应转向主动防控, 提升整体韧性。

1 供应链管理视角下采购风险的内涵与特征

1.1 采购风险的传统定义及其局限

传统意义上, 采购风险通常被定义为采购活动中由于各种不确定性因素导致采购目标(如成本、质量、交期、服务)无法实现的可能性。该定义将风险源局限于买卖双方的交易界面, 重点关注供应商履约能力、产品质量合格率、价格波动幅度等直接因素。这种界定虽然便于量化评估, 但存在明显局限: 它割裂了采购活动与上下游环节的有机联系, 忽视了供应商的供应商、物流环境、政策变化等间接因素对采购成效的连锁影响。例如, 一家二级供应商的罢工可能导致一级供应商无法供货, 但传统定义下采购方仅能监测到一级供应商的延迟, 无法追溯根本原因, 更无法预判风险传播路径。

1.2 供应链管理视角下的重新界定

从供应链管理视角出发, 采购风险应被定义为: 在供应链网络环境中, 因采购相关的内外部不确定性事件或条件, 导致整个或部分供应链无法按预期完成物资供应、价值创造或服务交付的可能性及其后果。这一定义包含三个层次: 一是风险源不限于直接交易对象, 还涵盖供应商网络、物流基础设施、政策法规、自然环境等更广泛维度; 二是风险影响不局限于采购成本或交期, 而是扩展到供应链的响应速度、柔性、声誉和可持续性; 三是风险评估需考虑概率和损失程度的乘积, 且损失应计量对整体供应链绩效的冲击, 而非仅采购部门绩效。此定义更符合供应链管理的系统性、全局性和动态性要求。

1.3 采购风险在供应链中的核心特征

在供应链语境下, 采购风险呈现三大核心特征。其一是传递性, 即风险从上游供应商向下游制造商逐级扩散, 或从某一节点横向波及协作伙伴, 形成“风险涟漪”效应。传递性意味着即便采购方自身管理规范, 也可能因供应商的供应商出现问题而受害^[1]。其二是叠加性, 多个微小的采购异常(如延迟交货、质量轻微波动)在供应链网络中可能相互耦合, 产生非线性叠加, 最终引发远超各单项风险之和的系统性中断。其三是动态性, 供应链结构随采购策略调整(如更换供应商、引入新物料)而演变, 风险的类型和严重程度也随之变化, 静态的风险清单难以覆盖全部威胁。这三个特征决定了采购风险管理必须采用系统化而非孤立化的思维。

2 供应链管理视角下采购风险的主要类型与成因

2.1 需求风险：预测偏差与订单波动

采购活动的起点是需求确定，而需求预测偏差是首要风险来源。供应链末端客户需求的不确定性经逐级放大（即牛鞭效应），导致采购计划的采购数量、时间节点与实际情况严重不符。当实际需求低于预测时，采购方持有过量库存，占用资金且面临跌价损失；当实际需求高于预测时，采购方临时加急采购，不仅支付溢价，还可能因供应商产能不足而错过市场窗口。需求风险的成因包括：市场信息传递失真、销售与采购部门缺乏协同、促销活动与季节性波动难以量化等。在供应链视角下，需求风险不只是企业内部计划问题，更是全链条信息不对称所致。

2.2 供给风险：供应商产能、质量与交期不确定性

供给风险集中于供应商端，具体表现为产能不足、质量不合格、交期延迟以及供应中断四种形态。产能风险源自供应商自身设备故障、劳动力短缺或排产冲突；质量风险可能与原材料缺陷、工艺波动或检验疏漏有关；交期风险则涉及运输堵塞、海关清关延误等物流因素；供应中断是最严重的情形，如供应商倒闭、自然灾害摧毁生产基地等^[2]。在供应链管理中，供给风险的深层成因在于企业对单一供应商的过度依赖、对供应商生产能力核查不足以及缺乏备选供应方案。尤其是全球化采购中，长距离运输和复杂清关环节进一步放大了供给不确定性。

2.3 关系风险：信息不对称与合作博弈失衡

采购方与供应商之间构成委托-代理关系，信息不对称是关系风险的核心。供应商可能隐藏自身的真实成本、产能余量或质量隐患，而采购方难以全面核实，导致逆向选择（选择低质量供应商）和道德风险（供应商签约后降低努力水平）。此外，双方合作博弈中若利益分配不均、合同条款不完善或沟通机制不畅，容易产生机会主义行为，如供应商对采购方形成锁定效应后抬高价格或降低服务。关系风险在供应链视角下具有传染性，一旦主要供应商关系恶化，可能连带影响其关联的次级供应商，甚至破坏整个供应网络信任环境。

2.4 环境风险：政策、经济与自然因素的冲击

环境风险源自采购活动所处的外部宏观环境。政策法规变化，如关税调整、出口管制、环保标准升级，可能直接导致进口原材料成本激增或合法供应渠道缩减。经济波动，如汇率剧烈贬值、利率上升、大宗商品价格暴涨，影响采购预算和支付能力。自然风险，如地震、

洪水、疫情等不可抗力事件，可同时中断多个区域的供应商生产，造成全球性供应短缺。环境风险的特殊性在于其不可控性和突发性，采购方难以通过合同约束来规避，只能通过提前预警和适应性调整来减轻损害。在供应链管理日益全球化的今天，环境风险对采购的威胁呈上升趋势。

3 供应链管理视角下采购风险的系统性对策

3.1 构建供应商全生命周期风险管理体系

应对供给和关系风险，核心在于将供应商管理从简单的准入审批扩展为涵盖寻源、评估、选择、绩效监控、分级管理和退出退出的全生命周期流程。在寻源阶段，应引入多维评估指标，除价格外增设质量体系、交付能力、财务稳健性、社会责任和应急响应能力等维度，并利用层次分析法或模糊综合评价进行量化排序。在合作阶段，建立动态绩效考核机制，将交货准时率、不合格品率、响应及时性等关键指标与订单分配挂钩，激励供应商持续改进^[3]。对于关键物料，实施供应商分级制度，对不同级别供应商施加差异化审核频率和协同深度。在退出阶段，制定平稳过渡计划，减少因供应商退出带来的供应中断风险。全生命周期管理强调持续跟踪和信息更新，避免一次性准入后放松监管的常见误区。

3.2 推行风险分散与冗余策略

韧性理论启示下，采购方应主动实施风险分散策略，避免将全部订单集中于单一供应商或单一地理区域。具体措施包括：对关键物料维持两至三家合格供应商，并定期考核备选供应商的可用状态，确保主供应商出现问题时能迅速切换；对于长周期物料，设置合理的安全库存和战略储备，同时与供应商协商建立寄售库存或供应商管理库存（VMI）模式，将部分库存压力向上游转移；在合同条款中增设不可抗力条款和灵活调整期权，允许在特定条件下调整采购量或交货期。冗余策略需要平衡成本与安全，建议采用成本-风险敏感度分析，对高风险高价值物料重点配置冗余，而对低风险通用物料维持适度精简。

3.3 强化信息共享与协同计划机制

信息不对称是采购风险的根本诱因之一，破解之道在于构建跨组织的信息共享与协同计划机制。采购方应与核心供应商共享需求预测、生产计划、库存水平和市场情报，使供应商能够提前安排产能和物料储备，减少因信息滞后导致的供给波动。协同计划、预测与补货（CPFR）模式值得借鉴，其强调上下游联合制定销售和运营计划，定期调整预测偏差，将传统的“订单驱动”

转变为“协同驱动”。同时,建立供应链风险情报系统,广泛收集行业新闻、政策动向、气象预警和物流状况,利用文本挖掘和舆情分析技术提前识别潜在风险信号,并将这些信息及时共享给相关供应商,形成联合预警和应对合力。信息共享需处理好商业秘密保护和互信问题,可通过签订保密协议和设置分级权限加以平衡。

3.4 完善合同治理与激励相容设计

合同是治理采购关系的基础工具,但传统固定价格、固定交期的刚性合同难以应对环境不确定性。建议采用柔性合同设计,引入价格调整条款(如挂钩原材料指数)、数量弹性条款(如允许上下浮动一定比例)和提前终止条款,使合同既能约束机会主义,又能适应外部变化。同时,运用激励相容原理设计收益共享或风险分担机制,例如当供应商主动提供成本降低方案时,采购方给予额外订单奖励或长期合作承诺;当遭遇不可抗力时,双方按约定比例分担额外成本^[4]。这种安排促使供应商在追求自身利益最大化的同时也增进采购方利益,从而减少道德风险。合同治理还需结合关系治理,通过定期高层互访、联合技术攻关和长期战略合作增强信任,降低对完备合同的依赖。

3.5 建设数字化采购风险预警平台

数字化转型为采购风险管理提供了技术赋能。建议构建集数据采集、风险识别、评估预警和决策支持于一体的数字化采购风险平台。该平台整合企业资源计划(ERP)、供应商关系管理(SRM)、物流跟踪系统和外部数据库,实时采集供应商绩效、市场价格指数、天气灾害信息、政治风险评级等多维数据,运用机器学习算法建立风险预测模型,对供应商交货延迟概率、价格暴涨概率、中断概率等进行动态评分。当评分超过阈值时,平台自动生成预警工单并推送至采购负责人和供应链管理层,同时提供备选行动方案(如切换备选供应商、调整安全库存、加急运输等)。该平台还应具备风险可视化仪表盘,按物料类别、供应商区域、时间维度展示风险分布,辅助管理人员制定前瞻性采购策略。数字化平台的建设需重视数据质量和算法可解释性,避免因数据噪音导致误报或漏报。

3.6 组织能力建设与风险文化培育

再完善的技术和管理流程,如果缺乏组织和文化的支撑,也难以发挥实效。企业应将采购风险管理纳入供应链管理部门的绩效考核,设置风险防范指标(如供应商风险覆盖率、预警响应时间、中断恢复速度)与成本指标并行考核,避免采购人员仅关注价格而忽视风险。定期开展供应链风险演练和情景模拟,培养采购团队的危机意识和应急处置能力。同时,培育全员风险文化,鼓励一线采购人员主动上报潜在风险隐患,建立无惩罚报告制度,将风险识别视为绩效加分项。高层管理者应定期审查采购风险清单和缓解计划,将风险管理从操作层面提升至战略治理层面,确保资源配置与风险优先等级相匹配。

4 结语

在供应链管理视角下,采购风险已超越传统价格与交付问题,呈现传递性、叠加性与动态性,涵盖需求、供给、关系与环境四类风险。本文基于供应链韧性、交易成本及委托代理理论,构建系统分析框架,并提出多层次对策体系:包括供应商全生命周期管理、风险分散与冗余配置、信息协同、柔性合同、数字化预警及组织文化培育,形成覆盖识别、预防、应对到恢复的闭环治理链。需注意,不同行业与规模企业风险偏好各异,对策实施应依供应链特征权变调整。未来研究可聚焦对策间的协同效应、成本效益边界,以及人工智能、区块链等技术在提升风险透明度与可追溯性中的潜力。唯有将采购风险管理深度融入供应链战略,企业方能在不确定性中夯实可持续竞争力。

参考文献

- [1] 刘伟华,李波,彭岩.供应链韧性视角下的采购风险缓冲策略研究[J].管理科学学报,2022,25(3):45-58.
- [2] 张锦,陈志祥,王谦.供应商关系管理中的信息不对称与激励机制设计[J].系统工程理论与实践,2021,41(11):2876-2889.
- [3] 赵晓飞,曹文彬.基于交易成本理论的采购模式选择与风险规避[J].中国管理科学,2023,31(2):102-113.
- [4] 王艳丽,刘明,周海涛.全球供应链环境下的采购风险识别与评估方法综述[J].运筹与管理,2024,33(1):78-86.