

供应商评价与选择过程中的关键指标与方法研究——以苹果公司为例

叶婷

广州商学院, 广东省广州市, 511363;

摘要: 企业的成功发展离不开对成本的有效控制, 而供应商的选择是影响成本最直接的因素之一。苹果公司于 1976 年 4 月在美国加利福尼亚州由乔布斯等人创立, 创立后迅速崛起, 并高度重视与供应商的合作, 至今仍位居全球互联网行业领先地位。供应商的选择作为采购管理中最关键的一环, 对企业发展至关重要。本文以苹果公司为例, 分析其供应商现状, 对比苹果在供应商选择与评估方面的做法, 总结其优缺点, 并构建关键评价指标体系, 进而提出适用于中小型企业的供应商选择优化方案。

关键词: 苹果公司; 选择供应商; 评价指标体系

DOI: 10.64216/3080-1486.25.10.009

引言

随着中国经济快速发展和居民消费能力提升, 手机已成为日常生活必需品, 为手机市场带来广阔的发展空间, 同时也对手机供应商提出了更高要求。2020 年手机行业虽经历低谷, 但 2021 年后逐渐回稳并呈上升趋势。据 Counterpoint Research 最新报告, 全球智能手机行业在 2021 年第一季度利润已突破 1 亿美元。为提高市场竞争力, 各大手机品牌对供应商的选择日趋严格。

本文以苹果公司的供应商选择为例, 重点分析其选择与评估方法, 并与三星等知名手机品牌进行对比, 总结各方优缺点, 构建科学完善的评价指标体系, 旨在为中小企业提供更优的供应商选择方法。

1 苹果公司供应商现状分析

苹果公司作为全球消费电子领域的领军企业, 其产品如 iPhone、AirPods 和 Mac 等深入日常生活, 成为众多消费者的首选。苹果公司成立于 1976 年 4 月 1 日, 最初名为苹果电脑公司, 2007 年 1 月 9 日更名为苹果公司, 总部位于美国加利福尼亚州。苹果对产品质量要求极高, 其供应商遍布中国台湾、韩国、美国等地, 中国大陆则以台资生产基地为主, 最终组装多由富士康完成。^[1]

2 苹果公司和三星公司对选择供应商的标准和评估的对比分析

苹果公司, 在选择标准上注重: 企业业绩; 生产技术; 产品质量; 企业规模及环境和成本,

在评估内容上, 《供应商行为准则》; 《供应商责任标准》; 现场走访; 员工访谈等

三星公司, 在选择标准上则注重: 生产技术; 产品质量; 企业规模及环境; 成本和财务。

在评估内容上: 《供应商行为规范与指南》; 法律及现场审计苹果与三星作为电子行业龙头企业, 其供应商选择标准较为完善, 具有一定代表性。通过对比可得出以下结论:

两家公司在选择供应商时均注重企业业绩、生产技术、产品质量、企业规模与环境以及成本等因素, 但在评估方式上存在差异。

2.1 对供应商的行为要求不同

苹果制定了《供应商行为准则》和《供应商责任标准》, 三星则依据 RBA 制定《三星电子供应商行为规范》。两者均涵盖人权与劳动、健康与安全、环境、道德经营及管理体系等方面。苹果的要求更为细致, 而三星则在每项准则后附有练习表(表 2), 便于检测供应商理解与执行情况, 更具操作性。

2.2 对供应商的评估形式不同

苹果通过现场走访、文件审阅及人员访谈等方式对供应商进行评估, 并将其分为三个等级。三星则先要求供应商自我评估, 再对高风险供应商进行现场审计。苹果的实地考察更能真实反映供应商状况, 而三星虽节省管理成本, 但评估全面性稍逊。^[2]

2.3 对供应商政策要求不同

三星设有反腐败政策, 对贿赂行为“零容忍”, 这一点苹果尚未明确设立。在商业腐败频发的背景下, 该政策对保障企业公正运营尤为重要。综上, 苹果的供应商选择标准较为成熟, 可借鉴三星的练习测试表和反腐

败政策,整合形成更完善的评价体系,为电子行业中小企业提供参考。^[3]

3 苹果公司选择供应商存在的问题

根据苹果公司和三星公司对选择供应商的标准和评估的对比分析,可以清楚地了解到苹果公司注重供应商的业绩,生产技术能力,产品的质量,企业的规模和环境,且能够依照实际情况来制定符合公司需求的选择供应商标准。但对于供应商的详细要求上,并未做出实际应对危机情况的措施。

3.1 对供应商的价格“压迫”

苹果常要求供应商调整价格以降低成本,导致供应链利润空间压缩。许多供应商反映,价格调整幅度取决于其行业影响力和议价能力。部分供应商因产品难以替代而拥有较强话语权,价格波动直接影响苹果的整体市场表现。苹果需在降价的同时保障订单流通与供应链稳定,这一问题也警示其他企业关注供应商价格压力。

3.2 对供应商的“不稳定”选择

苹果在智能手机市场占据主导地位,与其合作的供应商往往利润丰厚。苹果早年与中国大陆供应商合作顺利,但近期突然终止与30多家国内供应商合作,造成后者重大损失。同时,苹果逐步将产能转移至印度等国家,投资1.5亿美元建厂,三大代工厂相继迁出。

然而,印度市场以性价比为主导,苹果份额较小,前五名品牌中小米、三星、vivo、OPPO等中国品牌占70%。供应商选择的不稳定性直接影响苹果的市场地位与客户满意度。

4 苹果公司选择供应商可推荐的方案

苹果公司在智能市场上能够取得飞跃成果离不开它在供应商上的选择与管理,在面对市场竞争激烈的供应商能得到苹果公司给予能力认可较为困难的。从苹果公司地背景中可以清楚为什么苹果公司在做供应商的选择、谈判和管理中采用的战略能够在行业中处于优势发展,如下是最主要的可推荐方案:

4.1 增强议价能力并实时监督生产质量

通过多源供应商策略改善议价能力,降低风险。谈判中应明确质量与成本要求,并通过市场调查评估供应商背景与生产能力。对于新产品,需制定详细生产计划并派驻人员监督,确保质量与长期合作稳定性。^[4]

4.2 了解主要供应商的下级供应商

苹果公司在降低供应商的利润率同时降低自身成本,提高公司利润,在一定程度上展现供应链优化程度,主要依照对合适的商品质量和低成本。企业应做到考虑主要因素——处置成本在供应商进行供货时是否能达

到按照约定交货。同时企业需进一步访谈实施就地调查了解采购的产品中所用的各种物料的来源以及生产周期、生产计划的规划与弹性、库存准备等。

4.3 制定支持计划和提供帮助

经过对供应商数量、了解程度和对物资时间紧迫程度要求来采用国内外方法中定性评价选择法中的招标法、协商法筛选出的几所供应商中确认最终进行合作的供货时,提前准备能增加供应商所售商品的收益的计划。从而企业向供应商表明降低成本并非持续增加收益的惟一方式。同时通过建立培训部门等机制进行提升管理供应商生产过程的人员的专业技能水准。

5 建立关键评价指标体系

5.1 制定评价指标

在对供应商进行评价时,评价指标的选取对最终的评价结果有着直接影响,因此应保证评价指标的合理性。

评价指标应涵盖服务质量、质量能力、交货能力、成本控制、信息化水平及企业文化等方面。服务质量可通过抱怨解决率、满意率等指标量化反映。同时,需关注市场环境变化,避免因盲目更换供应商带来风险。

5.2 建立供应商绩效评价体系

为实现对供应商的全面、综合评价,还需要建立科学完善的评价体系,将多种评价指标整合在一起,明晰具体的评价标准,实现对不同供应商的细致评价,了解其真实情况。以A企业为例,先对该企业的3家供应商的订单总量、订单完成量、产品合格量、退货量、准时交货次数、客户抱怨解决时间、有效信息量等进行分析,根据量化指标计算公式来确定具体的评价指标,主要包括产品合格率、退货率、订单完成率、准时交货率、顾客抱怨处理率、信息有效率等。由于不同指标所代表的内容不同,评价方式和尺度要求也存在差异,需要运用无量纲化公式对相关数据进行处理,最后获得各指标权重值和考评结果,分析供应商的综合能力。

供应商绩效评价体系:质量指标(35%):其中包含安全事故;物料批次的合格率;抽检合格率;客户端发生问题率;准时交货率。供应指标(35%):其中包含:交货周期;送货及时率及询价竞争力。成本指标(20%):总成本下降率;库存金额降幅及反应沟通能力。最后就是服务指标(10%):合作态度;对公司的重视程度等。

5.3 供应商绩效评价结果分析

A企业的评价体系侧重质量、交货与服务,但忽略了科研与技术能力。若加入科研投入、技术水平及市场反应效率等指标,可更全面评估供应商综合能力,尤其有助于选择具备创新能力的长期合作伙伴。从供应链的角度出发,为保证整个供应链的稳定、持续发展,企业

在发展过程中应不断进行改革与创新,所以科研投入和技术水平关系到企业成败,在实际进行供应商评价时可以将这两项指标以及市场反应效率纳入到供应商评价体系当中。^[5]

6 优化中小型企业选择供应商的方案

结合苹果经验与问题,提出以下优化建议:

6.1 减少不良的下属供货商

减少“三不管”的下属供货商,加强对关键下属供货商的控制。苹果对关键下级企业的控制较有代表发言权,以 iPhone 的触摸屏产品为例,在苹果公司的供应链上,富士康一直处在下一级企业的重要角色,以组装生产为主,产品技术含量也相对较少,而富士康真正的技术在于屏幕和玻璃。针对这二种下属供货商,苹果公司直接控制了关键下级供货商关系,加强了对供应链的管控,也影响了富士康的协商能力。在 Gartner 的世界供应商二十五强排名上,苹果几年来始终稳居世界第一名,离不开他们对主要供应商和下级供应商质量的严格筛选与管控。

6.2 确立长期的战略合作伙伴关系

确立长期的战略合作伙伴关系,并在战略合作关系中要求与供应商信息的共享,避免合作中断影响供应需求。传统供应链合作伙伴关系是短期的、不平衡的,内部信息也是不对称的。为达到符合现代发展要求,企业应当与供应商间达成长期战略合作伙伴关系,并制定达成一些目标与计划,强调双方实行资源的共享。^[6]苹果公司与供应商之间建立了战略合作伙伴关系,这种关系是基于对对方信任的,是长久的、稳固的合作伙伴关系。随着苹果和供应商间合作关系密切程度的增加,也会使得合作伙伴间双方信息共享程度也越来越高。由此可见,合作双方信息共享程度越高,双方价值增加的程度也就越高。注重战略合作伙伴与供货商之间的信息共享为双方合作期间提供更多方便。

6.3 建立严格的供应商审计体系

建立严格的供应商审计体系,完善双方价格需求基本符合,提高供应过程的效率。苹果公司在与供货商谈价阶段,不断压低供货商的利润率,导致了供应商自身的盈利不乐观局面。而苹果公司制定的《供应商行为准则》是非常严苛的准则,包括劳工利益与人权、卫生和健康、环境、管理系统以及道德规范五大类二十多个重点方面,苹果一直在十六个国家开展审核,审计遍及全部供应商,同时苹果每年都在扩展审核区域,审核标准

更加严苛。为配合《供应商行为准则》苹果公司撰写了《供应商责任标准》,内容中涉及一百多页的全方位规定,与苹果进行商务合作的供货商都需要符合上述条款,但在制定审计体系中也应遵循优势互补原则和共同发展原则。选择开发的厂商必须在经营业务方面和技术开发实力方面都达到公司所期望的最高要求水准,而供应商在特定领域则具备比购买方更强的技术资源优势,在日后的配合中双方可以在一定程度上优势互补。尤其在建立重要的供应渠道之时,就更必须对供货商的服务能力、管理水平、资源优势所在、长期供应能力等方面,有个更加明确的把握。^[7]

7 总结

通过对苹果公司供应商选择与分析,以及与三星的对比,本文构建了关键供应商评价指标体系,为企业提供客观、全面的供应商评估方法。苹果与三星的高标准、严要求策略,值得中小企业借鉴。同时,企业应具备前瞻性,提前布局市场并加大资本投入,以适应未来竞争。

供应商亦应参照行业标准提升自身竞争力,与企业建立互信、共赢的合作关系,共同应对市场变化,争夺更大市场份额。

参考文献

- [1]张高芸.苹果公司营销战略对中国IT行业的启示研究[D].华东理工大学,2023.
- [2]项羽丹.苹果公司绿色供应链体系研究[D].上海交通大学,2022.
- [3]俞佳.三星智能手机整合营销传播策略优化研究[D].东华大学,2020.
- [4]武祺赞.供应链模式下采购管理信息化[D].商业文化,2021.
- [5]付云池.基于管理资源分配的供应商管理研究[D].物流工程与管理,2022.
- [6]魏肃瑶.AB公司采购管理存在问题及改进对策研究[D].西安理工大学,2023.
- [7]李慧珍.HM公司采购管理改进研究[D].南京理工大学,2022

校级项目:广州商学院2025年度校级产教融合优秀课程。

课程名称:跨境电商平台运营(课程编号:XJYXKC202516)。