



DOCTORATE of BUSINESS ADMINISTRATION

Xuebo, Wang

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN CHINESE BIOPHARMACEUTICAL COMPANIES: ADDRESSING THE CHALLENGE OF SUPPLYING CRITICAL PRODUCTION MATERIALS

Date of defense: **27 03 2025**

Thesis supervised by: Prof. Prof Frédéric Ponsignon

Kedge Business School – France

Thesis jury:

Prof. Aurélien Rouquet

NEOMA Business School – France, rapporteur

Prof. Phil Walker-Davies

University of Bristol – United Kingdom, rapporteur

Prof. Guillaume Biot-Paquerot

Burgundy School of Business, – France, jury president

Special mention:

"The Business Science Institute and the iaelyon School of Management do not approve or disapprove of the opinions expressed in this thesis. These opinions are to be considered as those of the author."

DECLARATION

I, Xuebo Wang, declare that;

- (i) The research reported in this Thesis, except where otherwise indicated, is my original research.
- (ii) This Thesis has not been submitted for any degree or examination at any other university.
- (iii) This Thesis where it contains other persons' data, pictures, graphs or other information, specifically acknowledges as being sourced from other persons.
- (iv) This Thesis does not contain other persons' writing, unless specifically acknowledged as being sourced from other researchers.

Where other written sources have been quoted, then:

- a) their words have been re-written but the general information attributed to them has been referenced.
- b) where their exact words have been used, their writing has been placed inside quotation marks and referenced.
- (v) Where I have reproduced a publication of which I am author, co-author or editor, I have indicated in detail which part of the publication was actually written by myself alone and have fully referenced such publications.
- (vi) This dissertation/thesis does not contain text, graphics or tables copied and pasted from the Internet, unless specifically acknowledged, and the source being detailed in the dissertation/thesis and in the References.

The Business Science Institute and the iaelyon School of Management do not approve or disapprove of the opinions expressed in this thesis. These opinions are to be considered as those of the author.

Signed: 

Date: 27 November 2024

ABSTRACT

China's biopharmaceutical industry has experienced significant growth, becoming the second largest market globally. This rapid expansion necessitates a deeper understanding of the unique challenges faced by companies in this sector, particularly in supply chain management. While most research on the biotechnology industry focuses on R&D processes and regulatory aspects, there is little literature exploring biopharmaceutical supply chains, especially in developing countries. This study contributes to filling this knowledge gap.

This study investigates the key challenges in supply chain management faced by Chinese biopharmaceutical companies, with a specific focus on Company PEX. Through exploratory research, this study found that a significant challenge encountered by Chinese biopharmaceutical enterprises in their supply chain management is the relatively high supply risk of critical production materials. In view of this finding, the objective of this study is to identify and develop effective solutions to mitigate these supply risks of the critical production materials to secure a more reliable supply chain, which can maintain continuous production and meet market demand.

The research employs in-depth interviews with 20 stakeholders, including 18 from various departments within PEX and 2 from a critical supplier. Using the Gioia Methodology for data analysis, the study identifies five main factors contributing to successful supplier collaboration: effective communication, trust and respect, clear responsibilities and mutual problem-solving, continuous improvement and adaptability, and strategic alignment and shared goals.

Based on these findings, the study proposes a comprehensive framework and roadmap for enhancing collaboration with critical suppliers. This framework emphasizes supplier segmentation, cooperative strategy development, defining collaborative improvement activities, and continuous improvement. The proposed solution is tailored to address the unique challenges of the Chinese biopharmaceutical industry, particularly the high dependency on imported critical materials and the need

for stronger partnerships with key suppliers.

The research problem and its resolution hold important significance: the research aims to develop practical, implementable solutions for improving collaboration with key suppliers, which could have immediate and tangible benefits for companies in the sector. Improving supply chain management and reducing supply risks can lead to more efficient operations, potentially reducing costs and increasing profitability for biopharmaceutical companies in China.

The research contributes to the limited English-language literature on China's biopharmaceutical industry and provides practical recommendations for improving supply chain resilience. While the study is based on a single case, its findings offer valuable insights for other biopharmaceutical companies operating in China and potentially in other emerging markets. The study concludes by acknowledging its limitations and suggesting areas for future research in this rapidly evolving industry.

Key words:

Biopharmaceutical industry, challenge, supply change management, supply change strategy, critical materials, key supplier, collaboration with critical suppliers, continuous improvement

RÉSUMÉ

L'industrie biopharmaceutique en Chine a connu une croissance significative, devenant le deuxième plus grand marché au monde. Cette expansion rapide nécessite une compréhension plus approfondie des défis uniques auxquels sont confrontées les entreprises de ce secteur, en particulier en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Bien que la plupart des recherches sur l'industrie biotechnologique se concentrent sur les processus de R&D et les aspects réglementaires, il existe peu de littérature explorant les chaînes d'approvisionnement biopharmaceutiques, en particulier dans les pays en développement. Cette étude contribue à combler cette lacune de connaissances.

Cette étude examine les principaux défis en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement auxquels sont confrontées les entreprises biopharmaceutiques chinoises, en se concentrant spécifiquement sur l'entreprise PEX. Grâce à une recherche exploratoire, cette étude a révélé qu'un défi majeur rencontré par les entreprises biopharmaceutiques chinoises dans leur gestion de la chaîne d'approvisionnement est le risque d'approvisionnement relativement élevé des matériaux de production critiques. Au regard de cette constatation, l'objectif de cette étude est d'identifier et de développer des solutions efficaces pour atténuer ces risques d'approvisionnement des matériaux de production critiques afin de sécuriser une chaîne d'approvisionnement plus fiable, capable de maintenir une production continue et de répondre à la demande du marché.

La recherche s'appuie sur des entretiens approfondis avec 20 parties prenantes, dont 18 provenant de divers départements au sein de PEX et 2 d'un fournisseur critique.

En utilisant la méthodologie Gioia pour l'analyse des données, l'étude identifie cinq facteurs principaux contribuant à une collaboration réussie avec les fournisseurs : communication efficace, confiance et respect, responsabilités claires et résolution mutuelle des problèmes, amélioration continue et adaptabilité, et alignement stratégique et objectifs partagés.

Sur la base de ces résultats, l'étude propose un cadre complet et une feuille de route pour améliorer la collaboration avec les fournisseurs critiques. Ce cadre met l'accent sur la segmentation des fournisseurs, le développement de stratégies coopératives, la définition des activités d'amélioration collaborative et l'amélioration continue. La solution proposée est adaptée pour répondre aux défis uniques de l'industrie biopharmaceutique chinoise, en particulier la forte dépendance aux matériaux critiques importés et la nécessité de partenariats plus solides avec les fournisseurs clés.

Le problème de recherche et sa résolution revêtent une importance significative : la recherche vise à développer des solutions pratiques et applicables pour améliorer la collaboration avec les fournisseurs clés, ce qui pourrait avoir des avantages immédiats et tangibles pour les entreprises du secteur. Améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement et réduire les risques d'approvisionnement peut conduire à des opérations plus efficaces, réduisant potentiellement les coûts et augmentant la rentabilité des entreprises biopharmaceutiques en Chine.

La recherche contribue à la littérature limitée en langue anglaise sur l'industrie biopharmaceutique en Chine et fournit des recommandations pratiques pour améliorer

la résilience de la chaîne d'approvisionnement. Bien que l'étude soit basée sur un seul cas, ses résultats offrent des perspectives précieuses pour d'autres entreprises biopharmaceutiques opérant en Chine et potentiellement dans d'autres marchés émergents. L'étude conclut en reconnaissant ses limites et en suggérant des domaines pour de futures recherches dans cette industrie en évolution rapide.

Mots-clés :

industrie biopharmaceutique, défi, gestion de la chaîne d'approvisionnement, stratégie de chaîne d'approvisionnement, matériaux critiques, fournisseur clé, collaboration avec des fournisseurs critiques, amélioration continue

ACKNOWLEDGEMENTS

I would like to express my heartfelt gratitude to my supervisor, Professor Frederic Ponsignon, for his invaluable guidance, encouragement, and unwavering support throughout the course of this research. His expertise, insightful feedback, and patience have been instrumental in shaping this thesis, and I am deeply grateful for his mentorship.

I am also profoundly thankful to all the interviewees who generously shared their time, experiences, and perspectives, which formed the foundation of this study. Without their willingness to participate and provide honest insights, this research would not have been possible.

To my family, I extend my deepest appreciation for their unconditional love, encouragement, and understanding throughout this journey. Your belief in me has been a constant source of strength, and I am forever grateful for your support during both the highs and the challenges of this process.

Finally, I would like to thank my friends for their encouragement, patience, and the moments of joy and laughter that helped me stay motivated. Your support and companionship have meant the world to me, and I am truly fortunate to have you by my side.

To everyone who contributed to this journey in any way, thank you for your kindness, generosity, and belief in me. This thesis would not have been possible without you.

TABLE OF CONTENTS

SPECIAL MENTION.....	II
DECLARATION.....	III
ABSTRACT.....	IV
RÉSUMÉ.....	V
ACKNOWLEDGEMENTS.....	VI
CHAPTER 1 INTRODUCTION	1
1.1 Background of the Research	1
1.2 Research Problem.....	3
1.3 Research Aim and Objectives	10
1.4 Contribution to the area.....	11
CHAPTER 2 LITERATURE REVIEW	12
2.1 The challenges in the biopharmaceutical industry supply chain.....	13
2.2 The characteristics and challenges of the biopharmaceutical industry in China.....	21
2.3 The critical materials in the biopharmaceutical industry.....	26
2.4 The solutions to reduce the risk of critical materials.....	33
2.5 The solutions to improve collaboration with suppliers.....	44
CHAPTER 3 CONCEPTUAL FRAMEWORK AND ROADMAP DEVELOPMENT	56
3.1 A roadmap for improving collaboration with suppliers.....	57
3.2 Detail instruction.....	58
3.3 Conclusion.....	66
CHAPTER 4 RESEARCH DESIGN	68
4.1 Case Study introduction	68
4.2 Data Collection.....	70
4.3 Analysis of interviews data	76
4.4 How were validity and reliability addressed	80
CHAPTER 5 RESEARCH FINDINGS.....	83
5.1 Awareness of the importance of collaboration	83
5.2 Understanding of the factors that influence collaboration.....	87
5.3 Suggestions of method to improve collaboration	91
5.4 Recommendations for continuous improvement of cooperation.....	100
5.5 What metrics should be included in supplier KPIs.....	103
CHAPTER 6 PROPOSITION OF A ROADMAP FOR IMPROVING COLLABORATION WITH SUPPLIERS.....	107
6.1 The proposed supplier collaboration improvement framework.....	107
6.2 Conclusion.....	118

CHAPTER 7 MANAGERIAL RECOMMENDATIONS, RESEARCH LIMITATION, CONCLUSION.....	121
Bibliography.....	133
Appendix: Interviews Transcripts (confidential).....	139

CHAPTER 1 INTRODUCTION

1.1 Background of the Research

In the 21st century, the industrialization of the world's medical biotechnology is gradually entering the investment harvest period, and the global bio-pharmaceutical industry is growing rapidly. Since the 1990s, the global sales of biological drugs have been growing at an average annual rate of more than 30%, significantly higher than the growth rate of the global pharmaceutical industry (Zhang & Liu, 2020). According to statistics from Evaluate Pharma, global biopharmaceutical sales increased from US\$181 billion in 2015 to US\$258 billion in 2019, an increase of 42.5% (Kaminsky & Wang, 2015). According to Frost & Sullivan, biopharmaceutical sales will grow to USD 768 billion by 2030 at a Compound Annual Growth Rate of 9.38%, accounting for 36.95% of total sales.

Biopharmaceutical industry is now characterized by high technology, high investment, high risk, high profitability, and long cycle (Zhang & Liu, 2020). The development of biopharmaceutical industry requires high technology. Otto and Santagostino (2014) stated that biopharmaceuticals are among the most sophisticated and elegant achievements of modern science. Reproducing large molecules reliably at an industrial scale requires manufacturing capabilities of a previously unknown sophistication, for instance, a molecule of aspirin consists of 21 atoms. A biopharmaceutical molecule might contain anything from 2,000 to 25,000 atoms. And biopharmaceutical industry requires high investment. The average R&D investment for biopharmaceutical products ranges from US\$1.2 to US\$1.8 billion, while the R&D cost for traditional small molecule pharmaceutical products is only approximately US\$0.8 billion. Biopharmaceutical manufacturing is uncertain and highly regulated and clinical trials of biopharmaceuticals are complex, time consuming and uncertain. It takes on average 10–15 years for a new biopharmaceutical medicine to complete the journey from initial discovery to the

market. This time span is about 50% longer than a typical pharmaceutical product. (Kaminsky & Wang, 2015).

In the competitive landscape of economic globalization within the biological sector, several developed countries leverage their production factors, robust research capabilities, substantial domestic and international market demand, and a dynamic corporate competitive climate to secure advantageous positions in the biopharmaceutical industry's global marketplace. Among them, the United States has emerged as the most competitive force in the field of biomedicine.

The Chinese government also attaches great importance to the development of the bio-pharmaceutical industry. Since the 13th Five-Year Plan, the Chinese government has emphasized the importance of developing the bio-pharmaceutical industry (Zhang & Liu, 2020). With the strong support of national policies, China's biopharmaceutical industry has shown a trend of continuous expansion in industrial scale, increased investment in research and development, accelerated development of new drugs with intelligent technology and industrial clusters (Kaminsky & Wang, 2015). According to the statistics that the size of the Chinese biopharma market was 312 billion yuan in 2019, growing significantly faster than chemical drugs and Traditional Chinese medicine. It is expected to grow to 1,302.9 billion yuan in 2030 with a CAGR of 13.88%, accounting for 40.79% of the total drug sales.

However, compared with the United States, Japan, Germany and other developed countries, China's biomedical industry still has a certain gap in five aspects: scientific capabilities & infrastructure, clinical research conditions & framework, the regulatory system - drug approval, quality assurance and pharmacovigilance, market access & financing, and effective IP protections. In 2017, a research report had been analyzed and published by PhRMA: Biopharmaceutical Competitiveness & Investment (BCI) Survey, 4th Edition, 2017. BCI survey is a global executive opinion survey and index of economies' biomedical investment attractiveness. The country with 1st rank in 2017 BCI survey is Singapore with 87.36 score, and the 2nd country is U.S. with 86.89 score. China ranks 20th in the survey with 58.04 score (Source: BCI Survey, 2017). "The

weakness in drug innovation and commercialization has been the main bottleneck holding back the development of biotech/biopharmaceutical industry in China” (Wu, 2006).

1.2 Research Problem

The production of biopharmaceutical enterprises presents a complex situation. “The production steps are heavy and complicated, and production cycle is long” (Ebel & Hild, 2020). For example, biopharmaceuticals are produced in living cells, biopharmaceuticals are typically 100-1000 times larger than synthetic drugs. Biopharmaceuticals are also structurally much more complex because of the formation of polymeric chains, which vary greatly in their structure. Biopharmaceuticals also require complex stabilization systems because of their temperature sensitivity (Brodacka, 2018), and have significant quality challenges, which are often linked with external supplier performance and the need for constant launch and transformation from a science driven environment to seamless integration of science and commercial supply (Ebel & Hild, 2020). Some literatures present a summary of the challenges regarding the Biopharmaceuticals Supply Chain management: cost, customer relationship, logistics, supply network, quality, political, economic, social, technological, environmental, legal/Regulation (Ibrahim & Araujo, 2021). These challenges put a high forward on the supply chain management of the biopharmaceutical industry. For biopharmaceutical enterprises, management teams needs to identify the key internal and external challenges and find solution to address them.

Chinese biopharmaceutical companies still lag behind those in the United States and Europe in terms of management. It is mainly reflected in the following three main areas.

- 1) China's biopharmaceutical industry started relatively late, compared with developed countries like the United States and Western Europe, China's biopharmaceutical industry started in the early 1980s (Zhang & Liu, 2020).

- 2) China's biomedical industry has a low ability to support and commercialize innovative research, and remains largely an academic affair. The conversion rate of biotech research into commercial product is less than 0.5% (Wu, 2006).
- 3) Chinese biopharmaceutical companies are relatively small compared to biopharmaceutical companies in developed countries. By 2020, China was home to 7,665 pharmaceutical manufacturing companies; however, only 22 of these companies achieved a market capitalization exceeding \$10 billion. This disparity highlights the fragmented nature of the industry, characterized by a significant number of small and decentralized firms. These companies lack strong market presence, competitive advantages, and the benefits of economies of scale, resulting in low market concentration and limited global competitiveness within the pharmaceutical sector (Ji, 2021).

This thesis is exploratory research and utilizes the case study method. Stuart and McCutcheon defined five stages for the case research process, see the figure 1.2.1.

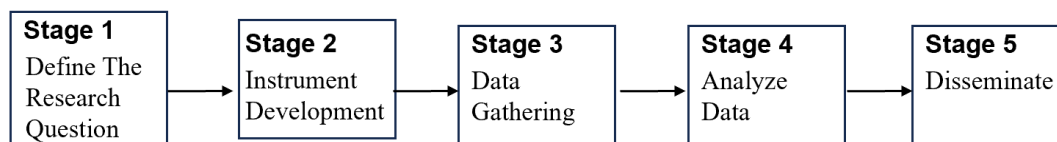


Figure 1.2.1. The five stage research process model

(Stuart & McCutcheon, 2002)

The stage one of research process is define the research question. Stuart and McCutcheon stated that an initial definition of the research question is important for building theory from case studies. This helps maintain focus and prevents the researcher from becoming overwhelmed by the volume of data (Stuart & McCutcheon, 2002). Eisenhardt pointed out that it is essential to start with a well-defined research question that guides the data collection systematically. The research question should be framed to give clear focus and prevent ambiguity in subsequent data collection (Eisenhardt, 1989).

Voss and Tsikriktsis (2022) stated that in the early stages of many research programmes, exploration is needed to develop research ideas and questions. Many doctoral theses begin with one or more case studies in order to generate a list of research questions that are worth pursuing further. To further explore the challenges faced by the supply chain management in China's biopharmaceutical industry, the author conducted exploratory pilot interviews with some professionals from PEX company and supply chain professional from several other biopharmaceutical companies.

1.2.1. Interview Questionnaires

To inspire in-depth thinking among the interviewees, The interview script was designed using open-ended questions to facilitate in-depth responses and richer insights. These questions were organized around three key themes, which are systematically outlined in Table 1.2.1. As this is an exploratory study, we conducted interviews with 10 individuals from various functions within PEX companies to ensure a comprehensive understanding of the topic. This diverse representation allowed us to capture multiple perspectives and insights, providing a well-rounded analysis of the subject matter, such as supply chain, purchasing, M&ST (Manufacturing Science and Technology), CMC (Chemical Manufacturing Control), EHS, quality and so on. Additionally, interviews were conducted with four individuals from other biopharmaceutical firms.

All the interviewees had years of experience in the biopharmaceutical and pharmaceutical industries. The interviews were conducted in face-to-face interviews, some were one-on-one interviews, and some were conducted simultaneously with several people.

To ensure participants were comfortable sharing their perspectives and to facilitate smoother discussions, the interviews were documented for later analysis and transcription by the researcher.

Tabel 1.2.1.

Interview script.

Theme	Questions
(1) Bio-pharmaceutical industry	a. In your opinion, what are the characteristics of biopharmaceutical compared with chemical pharmaceutical? b. What challenges do you think are facing the biopharmaceutical industry?
(2) Chinese biopharmaceutical industry	a. In your opinion, what is the gap between China's biopharmaceutical industry and that of developed countries? b. How do you see the future development of China's biopharmaceutical industry?
(3) Biopharmaceutical supply chain <i>The supply chain mentioned in the questions is an end-to-end supply chain, namely, from raw materials procurement to manufacture, to products delivered to the customer</i>	a. What do you think are the challenges in the supply chain of Chinese biopharmaceutical companies? b. What impact do you think the COVID-19 pandemic has had on the supply chain of Chinese biopharmaceutical companies in the past two years? c. What challenges do you think the company is facing? d. In your opinion, in face of these challenges, what aspects of the company's supply chain management needs to be improved?

1.2.2 Interview finding

For analyzing the informants' responses, the author made use of the Gioia Method to make thematic study, and the analyzing result is listed in the below data structure, see Table 1.2.2.

From the analysis results of the interview data, the author found that the main challenges of the supply chain of Chinese biopharmaceutical companies are as follows:

- **Material Supply Risk Challenge.** The challenge sourcing materials within China comes mainly due to the difficulty in finding qualified suppliers, often necessitating the reliance on a few foreign suppliers who have a monopoly. This leads to less bargaining power and higher dependency. Many consumables are specifically designed to match the reactors, making them difficult to replace, and the suppliers often have long production cycles.
- **Logistic challenge.** Cool chain for biopharmaceutical industry has high requirement, while cooling chain management for GMP in Chian is weak.
- **Industry is not mature.** This is mainly reflected in the immature management

of biopharmaceutical companies themselves, and the corresponding policy support for the biopharmaceutical industry is not enough.

- Cost challenge. As the cost of materials is high, and the centralized purchase of national medical insurance makes the price drop without interruption, and it is difficult to make a profit.
- Emergency with huge impact.
- Process Challenge.

The analysis of interview data reveals a deeper layer of challenges facing the supply chain in China's biopharmaceutical industry and the author found the primary challenge to be the risk associated with the supply of production materials. Nearly all interviewees pointed out this issue, and it is evident from the first Order Concepts in the data structure table that problems related to material supply are the most frequently mentioned.

For example, PEX's MST director believes that Chinese biopharmaceutical company's critical materials still rely on importing from US and European countries, and the lead-time of material is quite long, and geopolitical challenges may cause challenges in materials, all these factors may cause a high supply risk of material.

One of the supply chain directors of other biopharmaceutical companies said that although China's upstream biopharmaceutical industry has developed quickly, it still lags far behind European and American countries. In China, there are few suppliers of some critical materials, which are purchased from suppliers of developed countries.

Drawing upon empirical data from the exploratory pilot interviews, the author has identified the supply risk of critical production materials as a significant challenge confronting biopharmaceutical enterprise in China. This conclusion underscores the critical nature of securing reliable sources of essential materials, which is pivotal to maintaining continuous and efficient biopharmaceutical drug supply. The insights gained from this initial analysis will serve as the foundation for subsequent research aimed at devising effective strategies to mitigate these supply risks. Future inquiries will focus on identifying innovative solutions and best practices that can ensure a stable supply of crucial production materials for the sector. Therefore, the research problem of

this thesis is the supply risk of critical production materials of Chinese biopharmaceutical enterprises. And the next step is to explore what is the critical production material for Chinese biopharmaceutical companies and explore the solution how to mitigate the supply risk.

Table 1.2.2. Data structure of the challenges in the supply chain of Chinese biopharmaceutical companies.

Research question	First Order Concepts	Second order themes	Aggregate dimensions
What are the challenges in the supply chain of Chinese biopharmaceutical companies?	Disposable consumables consumption is large, there are too many SKUs(Stock Keeping Unit), many are customized;	• Material is customized	Material Supply Challenge
	Many consumables are matched with the reactor, are customized, difficult to replace, and the supplier's production cycle is long. We have too many customized materials, too much customization.		
	Uncertainty of supply, risk of many shortages; Grab orders, prepare more inventory to deal with, increase operating costs.	• Material has supply risk	
	The supplier has a long production cycle. If the supplier's capacity is very tight, there will be a risk of not being able to supply.	• Material leadtime is long	
	The choice of materials is difficult to find qualified suppliers in China, can only choose foreign oligopoly suppliers, customized	• Material rely on importing	
	Foreign single supplier, domestic upstream supplier's selectivity and ability is limited		Logistic challenge
	Raw materials and equipment must rely on advanced foreign imports,		
	Major material relay on importing, leadtime is long, supply risk;		
	Cooling chain management in Chian is weak.	• Logistic challenge	Industry is not mature
	Cool chain have high requirement.		
	Few international medical transport options; There are few clinical service companies.		
	Internal communication is not smooth	• Company management	Cost challenge
	Senior mobility.		
	A lot of things are new, immature, not responsive enough, respond quickly		
	Customs duties; The Customs has a strict policy on biological products. Government personnel have a poor understanding of the law.	• Importing & Exporting policy hysteresis	Emergency with huge impact
	The cost of materials is high, and the centralized purchase of national medical insurance makes the price drop without interruption, and it is difficult to make a profit.	• Hard to make a profit	
	No profit, the sales plan is based on the profit plan to do more weight, can not accurately reflect the real demand of the market, there are risks		
	During the epidemic, everyone is short of materials, after the epidemic, everyone has a high inventory, and the epidemic has an uncertain impact on sales.	• Covid-19 impact	Process Challenge
	Geopolitical challenges may cause challenges in raw materials, equipment, technology, personnel flow, logistics transportation, access, etc.;	• Geopolitical risk	
	The impact of Sino-US relations on Chinese biopharmaceutical companies		
	The challenge of uncertainty;	• Uncertainty risk	
	BOM(bill of material) is too complicated to use MRP, manual calculation workload is large, there are great challenges to planning and inventory management;	• Process is very complex	
	The process is constantly changing, and previous materials are no longer used, holding waste.	• Process is keep change	

1.3 Research Aim and Objectives

From the previous part, the research problem is the supply risk of critical production materials in the Chinese biopharmaceutical industry. This challenge is crucial as it affects the continuous and efficient supply of biopharmaceutical drugs. Addressing this issue requires specifying what are the critical production material of biopharmaceutical industry and identifying innovative solutions and best practices to ensure a stable supply of essential production materials, which is vital for the sector's growth and competitiveness.

Based on the above research problem identified, the research aim of this study is to develop a solution for mitigating the supply risk of critical production materials in the Chinese biopharmaceutical industry.

The objective of this study is, in conjunction with the case of biopharmaceutical Company PEX, to explore potential solutions and best practices for improving the reliability and stability of critical material supply in the Chinese biopharmaceutical industry, and to develop a framework or set of recommendations for Chinese biopharmaceutical companies to effectively manage and mitigate supply risks associated with critical production materials.

The results from the study should provide a valuable pool of data and resources, and managerial recommendations that could be implemented by other Chinese biopharmaceutical companies to improve their supply chain management, thus further improve the competitiveness of enterprises.

Through this research, it would be possible for the author to have a deeper understanding of Chinese bio-pharmaceutical industry present situation and future development trend and a comprehensive understanding of the characteristics of Chinese bio-pharmaceutical industry supply chain. At the same time through the company's collection of related data identify themselves, can the challenge of the company's supply chain put forward the solution, and make a certain contribution to improve the company competitiveness. Some of the challenges faced by our

company's supply chain may be industry-specific, but the solutions proposed may be useful for other companies in the same industry.

1.4 Contribution to the area

Considering the research problem and aim outlined earlier, this study's contributions can be summarized as follows:

Identification of a critical challenge with practical insights: by conducting interviews with professionals from various functions within biopharmaceutical companies, the study identifies the supply risk of critical production materials as a significant challenge facing the Chinese biopharmaceutical industry. The study provides real-world, practical insights into the challenges faced by the industry. And this insight is valuable as it pinpoints a specific area that requires attention and improvement.

Focus on the Chinese context: The research specifically addresses the challenges in the Chinese biopharmaceutical industry, which is important given the industry's relatively late start and current developmental stage compared to more established markets in the US and Europe.

Framework development and industry-wide applicability: The study aims to develop a framework or set of recommendations for Chinese biopharmaceutical companies to effectively manage and mitigate supply risks associated with critical production materials. This could serve as a valuable tool for companies in the industry. While the study focuses on a specific company (PEX), the findings and proposed solutions are intended to be applicable to other Chinese biopharmaceutical companies, potentially improving the competitiveness of the entire sector.

Finally, as biopharmaceutical is one section of pharmaceutical industry, so the results from the study will also provide managerial recommendation for all of the pharmaceutical industry in China.

CHAPTER 2. LITERATURE REVIEW

From the previous part, the research problem has been defined through an exploratory pilot interview and it is the supply risk of critical production materials in the Chinese biopharmaceutical industry. And the research aim of this study is to develop solution for mitigating the supply risk of critical production materials in the Chinese biopharmaceutical industry.

To address this issue, the author believes it is essential to understand the characteristics of the biopharmaceutical industry through literature, as well as the unique aspects of the biopharmaceutical industry in China. To explore the solution for mitigating the supply risk of critical production, the author also examined literature on the production processes within the biopharmaceutical industry to identify the key materials utilized. The author then reviewed related literature to explore the strategies for ensuring the supply of these key materials and analyzed whether these strategies would be applicable to PEX's situation. The strategies identified included: inventory management, dual located, improving visibility and enhancing collaboration with key suppliers. After finding suitable strategies, it became necessary to delve deeper into how to develop solutions and specific measures. The author further explored literature on supplier relationship management and how to improve collaboration with key suppliers.

In this chapter, we will provide a detailed introduction to the content from the literature above and the reading process, which is divided into five sections. The first section discusses the characteristics in the biopharmaceutical industry supply chain; the second section covers the characteristics and challenges of the biopharmaceutical industry in China; the third section identifies the critical materials in the biopharmaceutical industry; the fourth section presents solutions to reduce the risk of critical materials; and the fifth section explores how to improve collaboration with suppliers.

2.1. The challenges in the biopharmaceutical industry supply chain

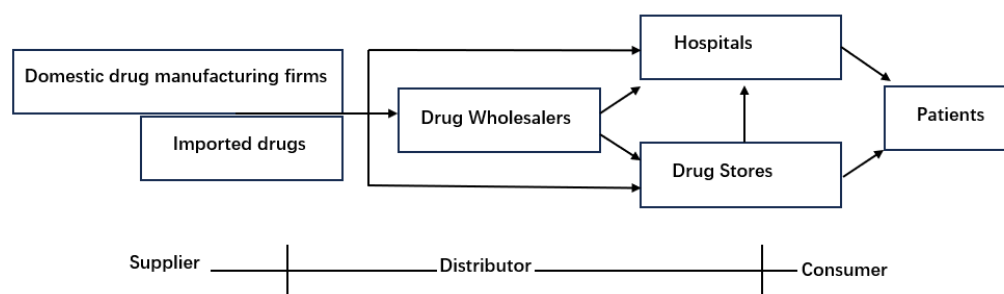
2.1.1 Biopharmaceutical Supply Chain (BSC) introduction and it's map.

Few studies have focused on the biopharmaceutical Supply Chain challenges, especially in developing countries. This scarcity is also real for studies on the management of the pharmaceutical supply chain, which are usually focused on developed economies (Nurprihatin & Gotami, 2021). Most of the research about the biotechnology industry focuses on the R&D (research and development) and on the regulatory agencies' role in ensuring the development and production of safe drugs for the market (Narayana & Pati, 2014) .

This section endeavors to introduce the Biopharmaceutical Supply Chain (BSC) through a structured two-step approach. The initial step focuses on identifying and defining the key stakeholders within the BSC framework. In the second step, a high-level mapping of the procedures within the BSC is delineated. This mapping aims to provide an overarching view of the processes and workflow involved in the biopharmaceutical sector. This dual-step approach will offer a comprehensive understanding of the procedure and key players within the BSC.

The members of the BSC are almost the same as the pharmaceutical supply chain (PSC). The PSC, like other industries, begins with sourcing of active and inactive ingredients for approved products. Products are delivered to company's warehouses, wholesale distributors, retail pharmacies, medicinal organizations (hospital pharmacy) and finally to end-users (Mehralian & Zarenezhad, 2015). Christian L. Rossetti and Robert Handfield confirmed there are two clusters of pharmaceutical supply chain members: manufacturers, wholesalers, and 3PL; and hospital, pharmacy benefit managers (PBM), regulators, and retailers. Wholesalers, manufacturers, and retailers have a dominant position establishing distribution contractual language and terms throughout key nodes of the PSC (Rossetti & Handfield, 2011). Yu and Li (2010) suggested the procedure to demonstrate the PSC as shown in Figure 2.1.1

Figure 2.1.1 Pharmaceutical supply chain



(Source: Yu and Li, 2010)

And Shah proposed a typical pharmaceutical supply chain will consist of the one or more of the following nodes:

- (i) primary manufacturing (possibly including contractor sites);
- (ii) secondary manufacturing (possibly including contractor sites);
- (iii) market warehouses/distribution centers;
- (iv) wholesalers; and
- (v) retailers/hospitals.

The primary manufacturing site is responsible for the production of the active ingredient (AI or API) (Shah, 2004). While for biopharmaceutical manufacturing, usually the primary manufacturing is producing the drug substance (DS), which takes quite a long time, from 70 days to 100 days.

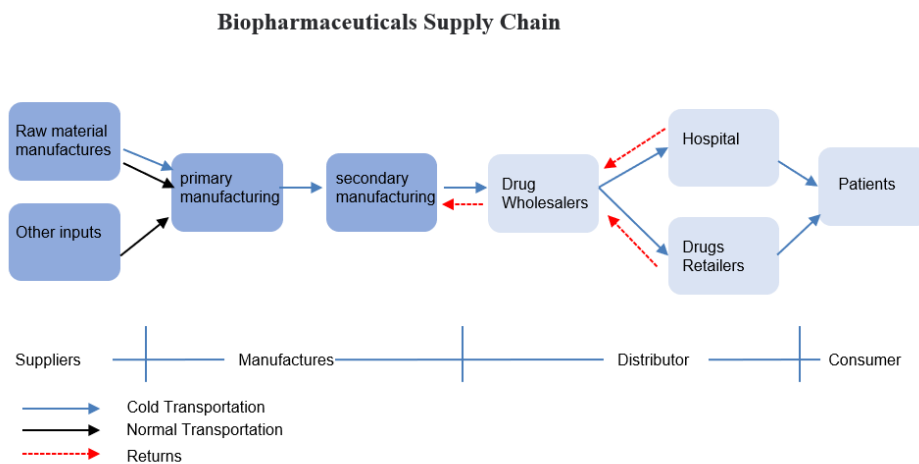
Secondary manufacturing takes the active ingredient produced at the primary site and adds “excipient” inert materials along with further processing and packaging to produce the final products. The secondary manufacturing locations are often geographically separate from the primary manufacturing locations and there are often many more secondary manufacturing sites than primary ones, serving local or regional markets (Shah, 2004). For biopharmaceutical manufacturing, the secondary manufacturing is drug products (DP), it is filling the DS into vials and packaging to produce the final products. Certain biopharmaceutical companies establish both primary and secondary manufacturing facilities.

In the pharmaceutical industry, wholesalers are quite influential. Typically, they are substantial in size and limited in number (Shah, 2004). Biopharmaceuticals require

complex stabilization systems because of their temperature sensitivity (Brodacka, 2018), therefore the biopharmaceutical supply chain demands stringent temperature control. For example, cell transportation and storage require temperatures to be maintained below -180°C. After the active pharmaceutical ingredient (DS) is manufactured, it must be stored at -20°C, -40°C, or -70°C, depending on its stability requirements. As for the final products, they are typically preserved within a temperature range of 2 to 8°C.

Per the above information and the author's knowledge of the biopharmaceutical industry, I have drawn a flowchart of the BSC shown in figure 2.1.2. From the flowchart, it can be seen that a portion of the production materials requires cold chain transportation. Starting from primary manufacturing all transportation links in this process mandate cold chain conditions. The flowchart also includes arrows indicating returns. During transportation, issues such as packaging compression, deformation, scratched boxes, or complaints about the product can lead to returns.

Figure 2.1.2 Biopharmaceuticals Supply Chain



Source: design by author

This section introduces the BSC and provides an overview of its structure and key components. The section uses a two-step approach to introduce the BSC through identifying key stakeholders and mapping the high-level procedures within the BSC. Key stakeholders in the BSC/PSC include suppliers, primary manufacturers, secondary manufacturers, wholesalers, hospitals, drug retailers and patients. The flowchart (Figure

2.1.2) illustrating the BSC, highlighting the cold chain requirements and potential for returns due to various issues during transportation. This overview provides a comprehensive understanding of the BSC structure, key players, and unique challenges, particularly in relation to temperature-sensitive products and cold chain logistics.

2.1.2 Biopharmaceutical Supply Chain challenges

Initially, we need to comprehend the difficulties encountered in the pharmaceutical supply chain before exploring the distinct challenges that biopharmaceuticals contending with.

In today's globalized world, the pharmaceutical industry faces various challenges just like other industries. In an era of globalization, international pharmaceutical industries are faced with continuous market change, intensifying competition, cost pressures, and increasing regulatory requirements (Schmitz, 2016). The pharmaceutical business is a multipart enterprise accompanied by conflicting purposes and several troublesome limitations. A highly regulated setting combined with the life changing nature of the products describe the pharmaceutical industry as a special challenging system (Singh, 2005). The pharmaceutical supply chain management is a complex process that requires the participation of different stakeholders such as pharmaceutical manufacturers, wholesalers, distributors, customers, information service providers, and regulatory agencies (Kapoor & Vyas, 2018). Kapoor also pointed out that the challenges in PSC including lack of coordination, inventory management, absent demand information, human resource dependency, order management, shortage avoidance, expiration, warehouse management, temperature control, shipment visibility, etc. And Schmitz also pointed out that advances in research and development drive specialization and differentiation of individual drugs as the bandwidth and number of products continues to grow. Additionally, the demand in the pharmaceutical market is subject to high fluctuations (Schmitz, 2016). Challenges within the PSC also include an increase in transportation costs, lead times, and inventories (Moosivand & Ghatari, 2019). Shah (2004) proposed key issues in the pharmaceutical supply chain from strategic and design

perspective: uncertainty in the demands for existing drugs, uncertainty in the pipeline of new drugs, complex process development, complex capacity planning and network design.

Moosivand (2019) identifies the challenges of PSC at a micro level while integrating perspectives from the SCOR model, making these challenges particularly instructive for pharmaceutical companies. From a supply chain capabilities perspective, the reliability of PSC is insufficient, largely driven by the challenges of high backorder values and forecast inaccuracies; the responsiveness is slow; the flexibility is low. From the supply chain efficiency, the cost is high and asset management is not ideal due to long cash to cash cycle time (Moosivand & Ghatari, 2019).

In addition to the aforementioned complexities, biopharmaceutical companies also encounter a range of distinct challenges. There are operational and technological challenges. Reproducing large molecules reliably at an industrial scale requires manufacturing capabilities of a previously unknown sophistication. A molecule of aspirin consists of 21 atoms while a biopharmaceutical molecule might contain anything from 2,000 to 25,000 atoms (Otto & Santagostino, 2014). Otto and Santagostino (2014) pointed out the below challenges in biopharmaceutical manufacturing company:

- Demand for affordability and improved access: Downward cost pressure will intensify as healthcare systems struggle to balance rising demand with flat or declining budgets.
- New manufacturing technology platforms: the new classes of molecules, from drug conjugates to the cell and gene therapies arriving in the next five years, will each require its own novel manufacturing, supply, and quality-assurance approaches.
- Quality compliance and regulatory scrutiny: Quality functions are struggling to keep up with the rising demands of regulators, primarily the US Food and Drug Administration. The industry has received an unprecedented number of warning letters and remediation programs in the last five years, and scrutiny is unlikely to decrease (Otto & Santagostino, 2014).

Furthermore, Ebel and Hild pointed out biopharmaceutical industry also has the

below challenges:

- Long lead time for material procurement. For biopharmaceutical company, most of material are internationalized in procurement.
- High requirement for logistic. Biologics mainly requires cold-chain logistics and warehousing, strict temperature requirements and advanced track & trace requirements. The traditional pharma operating model is not a good match for biotech companies. Instead, they require fundamentally different core processes, capabilities, and solutions (Ebel & Hild, 2020).

Kaminsky and Wang (2015) also highlight the below challenges to biopharmaceutical:

- Time-to-market is relatively long for biopharmaceuticals. It takes on average 10–15 years for a new biopharmaceutical medicine to complete the journey from initial discovery to the market. This time span is about 50% longer than a typical pharmaceutical product.
- Research and development costs are relatively high for biopharmaceuticals: Recent studies show that the average R&D investment for biopharmaceutical products ranges from US\$1.2 to US\$1.8 billion, while the R&D cost for traditional small molecule pharmaceutical products is only approximately US\$0.8 billion.
- Capacity planning is particularly challenging for biopharmaceuticals: Capacity constraints continue to be an issue for commercial-scale biopharmaceutical manufacturers. Building and licensing a new traditional commercial-scale capacity can take 4–5 years and cost up to US\$800 million.
- Biopharmaceutical manufacturing is uncertain and highly regulated: Because of the uncertainty inherent in the fermentation process, biopharmaceutical manufacturing is often highly variable in both output quality and quantity. Since products often cannot be completely analytically characterized, pharmaceutical manufacturing processes tend to be very highly regulated;
- Clinical trials of biopharmaceuticals are complex, time consuming and uncertain: biopharmaceutical clinical trial designs and procedures are becoming more and

more complex. They cost more, take longer and have more detailed eligibility criteria. Indeed, managing the clinical trial supply chain is becoming an increasingly important and complex problem.

The characteristics and challenges of the biopharmaceutical industry above have brought certain difficulties and complexity to the operation management of biopharmaceutical enterprises including supply chain management. The research presents a summary of the challenges regarding the BSC management identified in the literature reviewed. See table 2.1.4.

This section examines the features and challenges of the BSC. The author discusses both the traditional pharmaceutical hurdles and specific biopharmaceutical issues, such as complex molecular structures, intricate manufacturing needs, lengthy procurement times, and strict regulations. The industry must address these challenges while maintaining efficiency, quality, and cost-effectiveness.

Table 2.1.4 Challenges regarding the Biopharmaceuticals Supply Chain

Dimension	Specific Issue
Operational and Technological Challenges	•Manufacturing Complexity: Reproducing large molecules reliably requires advanced manufacturing capabilities due to the complexity of the molecules (e.g., 2,000 to 25,000 atoms). •Complex Production: Long and complicated production cycles leading to overstock and defective products. •Capacity Planning: Constraints in commercial-scale manufacturing capacity, with costly and time-consuming expansion requirements.
Supply Chain and Logistics	•Supply Chain Complexity: Advancements in process technologies, such as continuous manufacturing, increase operational complexity. •Material Procurement: Long lead times due to international procurement of materials. •Logistics Requirements: High requirements for cold-chain logistics and warehousing, with strict temperature control and tracking needs.
Quality and Regulatory Challenges	•Regulatory Scrutiny: Increased demands from regulators such as the FDA, with more warning letters and remediation programs being issued. •Manufacturing Uncertainty: Variability in fermentation processes affects production quality and consistency.
Cost is high	•High R&D Costs: Significant investment required for biopharmaceutical products, ranging from 1.2to1.2to1.8 billion compared to \$0.8 billion for traditional pharmaceuticals. •Time-to-Market: Extended time (10–15 years) from discovery to market, around 50% longer than traditional pharmaceuticals. •Complexity and Cost of Clinical Trials: Trials are increasingly complex, time-consuming, and costly, despite having a slightly higher success rate than traditional pharmaceuticals.
Economic and Market Pressures	•Affordability and Access: Increasing pressure to reduce costs as healthcare systems manage rising demands and budgets, with high annual treatment costs causing concern.

Source: *design by author*

2.2. The characteristics and challenges of the biopharmaceutical industry in China

This section aims to understand the development status and challenges faced by the biopharmaceutical industry in China through the review of relevant literature.

2.2.1 The development of Chinese biopharmaceutical industry

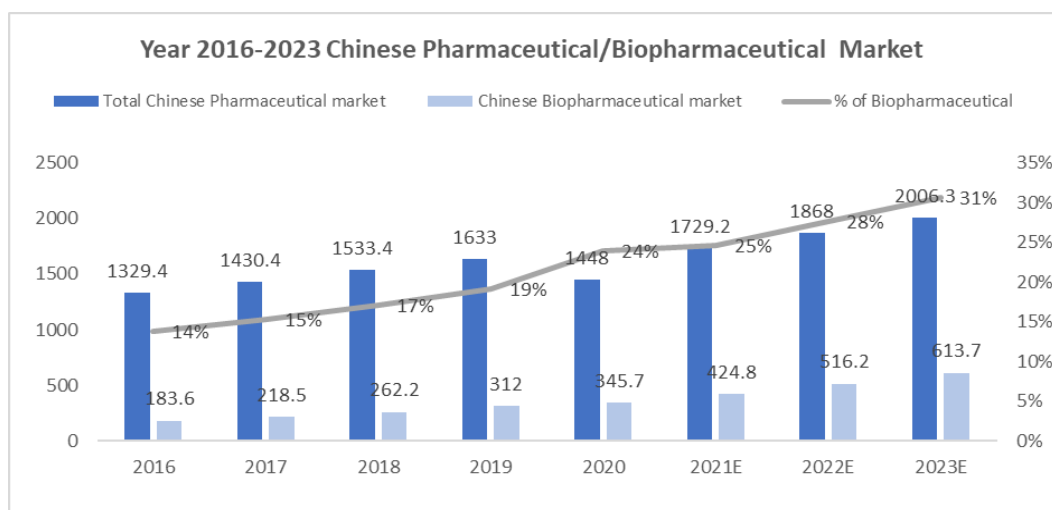
Compared with developed countries like the United States and Western Europe, China's biopharmaceutical industry started relatively late, it started in the early 1980s (Zhang & Liu, 2020). China locally developed and marketed its first biopharmaceutical product, recombinant human interferon alpha 1b, in 1989, marking progress in the industry that started in the early 1980s (Yang & Kabba, 2022). China's biopharmaceutical industry, despite its relatively late start, is progressing steadily, driven by robust government support and strategic focus. Especially since the 12th Five-Year Plan for Biotechnology Development promulgated in 2011 and the 12th Five-Year Plan for Pharmaceutical Industry promulgated in 2012, it has pointed out the rapid development of China's biopharmaceutical industry (Zhou, 2020). The robust support of national policies, including the basic drug policy, the updated medical insurance catalog policy, and the drug pricing policy, has significantly strengthened the healthcare landscape., China's biopharmaceutical industry has shown a trend of continuous expansion in industrial scale, increased investment in research and development, accelerated development of new drugs with intelligent technology and industrial clusters (Ji , 2021). With all these inputs, the industry has developed significantly in the past 3 decades in magnitude and capacity, attaining the second largest biopharmaceutical market globally in 2019 (Tripathy & Murthy, 2021). After 2000, China's biopharmaceutical industry entered a period of rapid development. From 2000 to 2008, the annual sales growth of industrial products reached 20.45% (Zhang & Liu, 2020).

In December 2021, China's National Development and Reform Commission introduced the "14th Five-Year Plan" for the Development of the Biological Economy, outlining a strategic vision to accelerate advancements in biotechnology and the biological industry. The plan emphasizes the role of the biological economy as a vital

driver for high-quality economic development during the "14th Five-Year Plan" period.

The swift expansion of China's biopharmaceutical sector is evident from two key indicators: the upward trajectory of the Chinese biological drug market and the rising application of clinical biological drugs alongside commercial biological products. First, let's examine the status of China's biopharmaceutical market. China presents a significant consumer base for biological medications. The country is undergoing a significant demographic shift as its population ages at a pace exceeding the global average. This phenomenon is driven by a combination of a declining birth rate and rising life expectancy. By the end of 2019, China's population aged 65 and above had reached 176.03 million. It accounts for 12.6% of the total population (Sun & Wang, 2022). In 2020, there were 19.29 million new cancer cases in the world, of which 4.57 million were in China, accounting for 23.7% of the global total (Hu & Jiang, 2023). Under the rapid growth of market driving forces, the Chinese biologic medicine market has been expanding swiftly. See the details in figure 2.2.1.

Figure 2.2.1. Year 2016-2023 Chinese Pharmaceutical/Biopharmaceutical Market



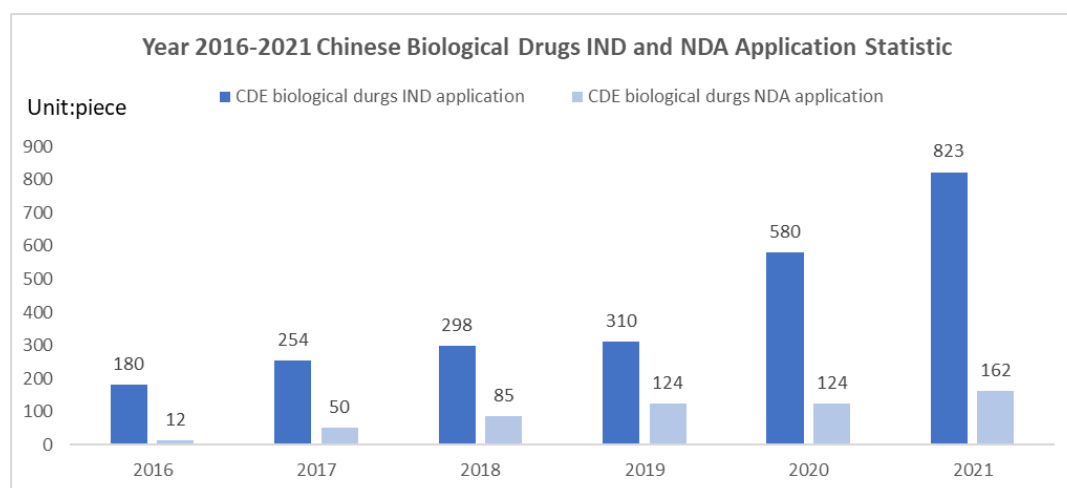
Data from: www.askci.com

The chart shows that the share of biopharmaceuticals in China's overall pharmaceutical market was 14% in 2016 and has been consistently growing each year, and it is expected reaching 31% by 2023.

Next, let's review the statistics on biological product applications. IND, or investigational new drug, signifies clinical research approval of a new drug. NDA, or

new drug application, marks the stage where a new drug is registered and marketed after clinical trials. Figure 2.2.2 shown the Chinese biological drugs IND and NDA application situation from year 2016 to 2021.

Figure 2.2.2 Year2016-2021 Chinese Biological Drugs IND and NDA Application Statistic



Data from: www.askci.com

The chart demonstrates significant growth in Chinese biological drug IND and NDA applications. Between 2016 and 2021, the number of biological drug IND applications nearly quintupled, while NDA applications saw an increase of almost fourteenfold.

2.2.2 The challenges of Chinese biopharmaceutical industry

Although China's biopharmaceutical industry has made considerable progress, there is still a big gap compared with the powerful countries of biotechnology and pharmaceuticals, mainly reflected in the insufficient investment in R&D funds, the inadequate construction of R&D personnel, the small overall scale of enterprises, the small number of intellectual property rights and so on (Zhou, 2020).

Through a review of the literature, the author has summarized the challenges faced by China's biopharmaceutical industry into several key areas.

1. lack of R&D innovation: the overall level of research and development within China remains behind that of leading global players. Most of Chinese biopharmaceutical companies are still lagging behind in the ideology of

research and development, the process of research and development of new drugs still follows the way of academic work (Zhang & Liu, 2020). There is a shortage of innovative talent in the biopharmaceutical field in China, and although the quality of academics continues to improve, there is a shortage of innovative talent in biopharmaceuticals in China compared to overseas. This has resulted in a lack of innovation in major companies (Ji , 2021).

2. Financing Channels is not smooth: China's capital markets, though rapidly evolving, remain relatively immature compared to those of more developed economies. In response, local governments have assumed a significant role as de facto venture capitalists. As these governments cannot provide a substitute for private venture funding, the development of the industry will be hampered as long as China does not manage to establish a proper capital market (Conle' & Taube, 2010). For example, for antibody development, a major problem restricting the development of the Chinese pharmaceutical companies is lack of finance. "This fundamental problem prevents China from making greater progress in R&D in Mabs"(Shi & Chen, 2013). The financing channels of Chinese biopharmaceutical industry are not smooth, while the domestic investment is insufficient in innovative research and development funds (Zhang & Liu, 2020).
3. Industrial Structure is not mature: The domestic industrial structure of China's biopharmaceutical industry, while demonstrating significant progress in recent years, remains in a developmental stage and lacks full maturity. At present, Chinese biopharmaceutical industry has not achieved high industrial concentration, which is not conducive to the rapid and effective development of the biopharmaceutical industry, resulting in the inability of the Chinese biopharmaceutical industry (Zhang & Liu, 2020).
4. Low ability to support and commercialize innovative research: The production of biological products, such as monoclonal antibodies (MAbs), differs significantly from chemical drug manufacturing due to their complexity and

sensitivity. In addition, an antibody used in cell culture technology and production requires precise controls. A slight mistake will cause the whole production process to fail (Shi & Chen, 2013).

5. A large part of Chinese biopharmaceutical technology still stays in scientific research and has not been effectively converted into productivity (Zhang & Liu, 2020).
6. China's biopharmaceutical upstream equipment and consumables industry still lags significantly behind foreign counterparts: China's biopharmaceutical sector has witnessed rapid growth in the market for upstream equipment and consumables. However, the industry's relatively late start has resulted in a significant dependence on imported technologies and materials to meet its needs. Currently, the gap between domestic companies and international giants is mainly reflected in three areas: an incomplete variety of products, a lack of mastery over core technologies for certain materials, and insufficient original research and development capabilities (Source: Haitong Asia Research 2021).
7. Chinese companies are relatively small: Compared to their counterparts in developed countries, Chinese biopharmaceutical companies are generally smaller in scale. By 2020, the number of pharmaceutical manufacturing companies in China has reached 7,665, However, there are only 22 pharmaceutical companies with a market capitalization of more than \$10 billion, which indicates that China still has a large number of small, dispersed and disorganized pharmaceutical companies with low market concentration, no obvious competitive advantage in the market and no formed economies of scale (Ji , 2021).

China's biopharmaceutical industry has experienced rapid growth in recent decades, becoming the second largest market globally. This growth is driven by strong government support, a large consumer market, and increasing demand for biological drugs. However, the industry faces significant challenges, including a lack of R&D innovation, limited financing channels, an immature industrial structure, and a

dependence on foreign technology. China's biopharmaceutical industry still has a long way to go to reach the level of developed countries. Addressing the challenges outlined in this document is crucial for the industry's continued growth and success.

2.2.3 The supply chain challenges in the Chinese biopharmaceutical industry

In the previous section, the author summarized the main challenges faced by the biopharmaceutical industry in China based on a review of the literature. Among the challenges closely related to the supply chains of Chinese biopharmaceutical companies are:

- 1) The industrial structure is not mature.
- 2) Low ability to support and commercialize innovative research.
- 3) China's upstream equipment and consumables industry in biopharmaceuticals still lags significantly behind that of foreign counterparts.

In the 'Research Problem' section, the author thoroughly investigated and examined the challenges encountered in supply chain management within China's biopharmaceutical industry by conducting exploratory pilot interviews with professionals from PEX company and supply chain experts from various other biopharmaceutical firms. Based on empirical data from the initial pilot interviews, the author has determined that the supply risk of critical production materials is a major issue facing the biopharmaceutical industry in China. The next step involves identifying the critical production materials for Chinese biopharmaceutical companies and finding ways to mitigate the supply risk.

2.3. The critical materials in the biopharmaceutical industry

In the previous chapter, we identified one of the significant supply chain challenges facing biopharmaceutical enterprises in China as the supply risk of critical production materials. In this section, we will undertake an exhaustive identification of these critical production materials by conducting a comprehensive literature review and a collection

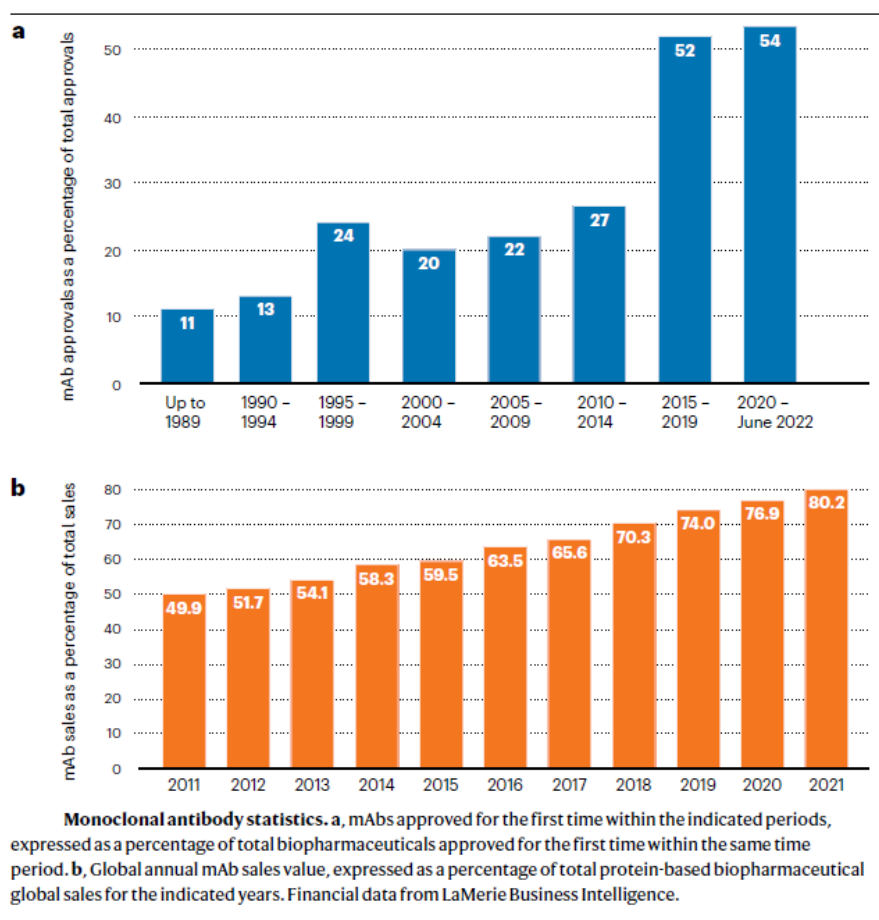
of industry information. Through which, we aim to pinpoint specific materials that are essential for biopharmaceutical production and yet susceptible to supply disruptions in Chinese circumstances.

2.3.1 Biopharmaceutical production processes

Malgorzata Kesik-Brodacka categorize biopharmaceuticals in three types: Gene Therapies, Monoclonal Antibodies (mAbs), Vaccines. Among these three major categories, mAbs are the largest class of biopharmaceuticals and are currently utilized in therapies for cancer, inflammatory diseases, cardiovascular diseases, organ transplantations, infections, respiratory diseases, and ophthalmologic diseases (Brodacka, 2018).

Nature Biotechnology released updated Biopharmaceutical benchmarks 2022 and the current survey period is from January 2018 to June 2022. According to the report, mAbs remain dominant in overall approvals, representing 53.5% of all approvals in the past four years (Figure 2.3.1 a). They also remain the most prominent category of genuinely new biopharmaceuticals coming on the market, constituting 51% of all genuinely new products approved in this survey period. The report also states that the importance of mAbs to biopharmaceutical sales remains evident (Figure 2.3.1 b); “the percentage of the total market value contributed by mAbs grew steadily during this survey, although COVID-19 vaccine sales affected this trend. However, with these vaccine revenues excluded, mAbs still represented 80% of total protein-based global biopharmaceutical sales last year” (Biopharmaceutical benchmarks 2022).

Figure 2.3.1 Monoclonal antibody statistics



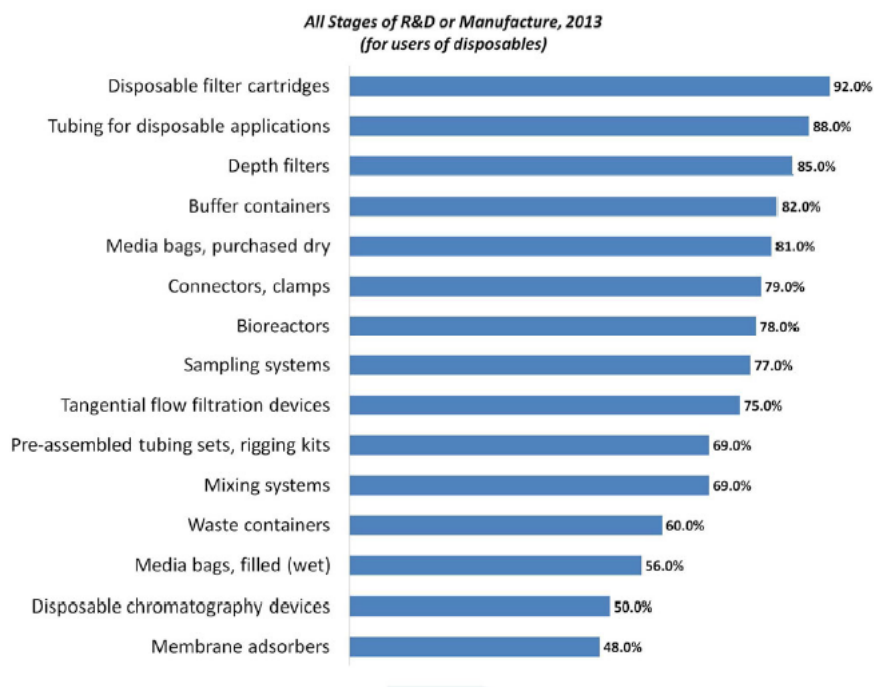
(Source: Biopharmaceutical benchmarks 2022)

Biopharmaceutical production processes are commonly divided into two parts: upstream processing, where the protein is produced by living organisms, and downstream processing, where a series of purification steps are performed to meet certain purity specifications (Source: Introduction to Biopharmaceutical Processes).

Most biopharmaceuticals because they are injectables, are required to be 'sterile'. The FDA has reported that nearly all drugs recalled due to 'non-sterility' or 'lack of sterility assurance' in the period spanning 1998 to 2000 were produced via aseptic processing (Geigert, 2004). The adoption of single-use technologies has been growing year on year since 2004 (Shuklal & Gottschalk, 2013). The biopharma industry applications associated with single-use equipment are generally related to plastics that are gamma irradiation sterilized, and used once (or reused for a single product manufacturing campaign) and discarded (Langer & Rader, 2014). Today, single-use

systems are used throughout the entire process chain from upstream to downstream and from bench scale to production scale (Challener, 2014). The figure 2.3.2 illustrates that the application of single-use technology in biopharmaceutical production is very widespread.

The Figure 2.3.2 All Stages of R&D or Manufacture, 2013



(Source: Langer & Rader, 2014)

Advantages and challenges of using single-use system.

Many advantages offered by single use systems (SUS) have resulted in their capturing a majority of the small-scale market for bioreactors and other upstream equipment, that is, for scales less than 2000 L (Langer & Rader, 2014). Shukla1 summarized the advantages and limitations of single- use system in biopharmaceutical manufacturing in table 2.3.1.

Table 2.3.1. Factors driving the growth of single-use systems in biopharmaceutical manufacturing

Market factors	Advantages	Current limitations
Emphasis on production costs	Reduced capital costs for plant construction and commissioning	Leachables and extractables
Flexible, multiproduct manufacturing facilities	Reduced risk for product cross-contamination in a multiproduct facility	Prior investment in fixed equipment
Biosimilars	Rapid changeover	Scales limited by current 2000 liter cell culture bioreactor capacity
Multiple, smaller manufacturing plants colocated with markets	Lower utility costs due to reduced need for SIP	Limited number of vendors
Increasing number of low-volume biopharmaceutical products	Reduced need for cleaning validation	High cost of disposables
		Lack of universal standards for vendors
		Solid waste disposal

(Source: Schmitz, 2016)

And Shukla¹ pointed out that in a single-use facility, all of the main and ancillary unit operations, the connections between them, and the monitoring devices need to be developed with disposable product contact surfaces. This can become a challenge when developing an end-to-end single-use facility because although several vendors offer off-the-shelf bags, fluid path designs, and configurations with reasonable lead times, the use of too many different platforms creates a requirement to build, sterilize, and stock a large number of different tubing and connector sets in order to bridge the gap between systems (Schmitz, 2016).

Although disposable systems do provide numerous advantages, such as reduced contamination risks, shorter set-up times, and lower capital costs, biopharmaceutical manufacturers do not have that same level of control over the disposable systems as they did with traditional stainless-steel equipment because the systems and components must be purchased from a supplier. There is therefore a greater dependence on the single-use supplier, which increases the risk for the manufacturer and thus requires greater vendor transparency and supply chain security (Challener, 2014).

2.3.2 The Critical material of single-use systems for biopharmaceutical drug product manufacturing

Goddin (2019) gives the definition of critical material in 2019 as below:

Critical Material is an element, composition, biotic or man-made material which, by virtue of its properties, enables a product to deliver value added functionality, wherein the ability to substitute that functionality using an alternative material is limited or would

incur significant penalties in terms of cost, performance or safety and for which one or more of its constituents or pre-cursors is at risk of experiencing a supply disruption (Goddin, 2019).

The term "Critical Material" in the context of the biopharmaceutical industry generally refers to the essential materials, components, and supplies necessary for the production of biopharmaceutical products. Barbaroux and Gerighausen identified the typical criteria for defining critical material of Single-use systems as below (Barbaroux & Gerighausen, 2013):

- 1) Direct contact of the material with the process fluid and exposure of a high surface area to these process fluids
- 2) Long contact time of the material with the process fluid
- 3) Single-source material
- 4) The material is critical for the performance of the product.

Based on the aforementioned criteria, the author has utilized the experience within biopharmaceutical companies to compile a comprehensive table detailing key materials that align with the outlined specifications for single-use production processes. See table 2.3.2

Table 2.3.2: Critical Material for Single Use System of Biopharmaceutical Production

Criteria of Critical Material	Critical Material
1. Direct contact of the material with the process fluid and exposure of a high surface area to these process fluids	Bag cultures Production bioreactors bags* Viral filtration*
2. Long contact time of the material with the process fluid	Production bioreactors bags* UF/DF membranes UF/DF skids Chromatography columns* Membrane
3. Single-source material	Bag cultures Production bioreactors bags * Viral filtration * UF/DF membranes UF/DF skids Chromatography columns* Membrane
4. The material is critical for the performance of the product.	Depth filtration All above

Source: developed by author

China's biopharmaceutical SUS supply has experienced significant growth, driven by the rapid development of the biopharmaceutical industry and favorable government policies. Despite this progress, the industry faces challenges due to its relatively late start and ongoing dependency on imports. Key components such as disposable bioreactors and supporting disposable reaction bags are predominantly controlled by companies from developed countries, creating a substantial barrier for domestic substitution. As a result, while the market is expanding, achieving self-sufficiency in these critical areas remains a formidable task for China's biopharmaceutical sector.

The global supply landscape for SUS is predominantly dominated by industry giants such as Sartorius, Merck KGaA, Danaher, and Thermo Fisher. These companies have not only stood the test of time, with histories spanning decades or even centuries, but they have also strategically expanded through continuous mergers and acquisitions.

Consequently, their product portfolios have become remarkably extensive, covering a comprehensive range of solutions to meet the diverse needs of the biopharmaceutical sector. According to certain market analysis reports, the localization rate for critical material is notably low. Refer to table 2.3.3 for details.

Table 2.3.3 localization rate of critical material

Critical Material	Localization rate	Global vendor
Production bioreactors bags bag cultues	<10%	Cytiva,Sartoris
Viral filtration Depth filtration	10-20%	Millipore,Pall,Cytiva,Repligen
Chromatography columns	10-20%	Cytiva, ThermoFisher, Merck

*Remark: GE Biopharma was acquired by Danaher in 2019 and renamed **Cytiva***

(Source: Han & Chen,2022)

Based on the information provided, the paper identified the critical materials for SUS of biopharmaceutical production, particularly production bioreactor bags, depth filtration, and chromatography columns, play an indispensable role in ensuring the quality of both production processes and final products. These specialized materials are predominantly manufactured by a handful of key companies, rendering the supply chain highly concentrated and vulnerable. Currently, the availability of domestic alternatives within China remains markedly low, which exacerbates the risk of supply disruptions. This dependency underscores the necessity for strategic solution and risk management to mitigate potential impacts on production and supply continuity.

2.4. The solutions to reduce the risk of critical materials

In the previous chapter, we identified the critical materials necessary for biopharmaceutical production. In this section, we will conduct a comprehensive literature review to explore strategies to mitigate the supply risks associated with these critical materials, while also identifying the most effective strategies in the context of China. This endeavor will not only enhance our understanding of risk mitigation but also inform stakeholder decision-making processes within China's burgeoning

biopharmaceutical industry.

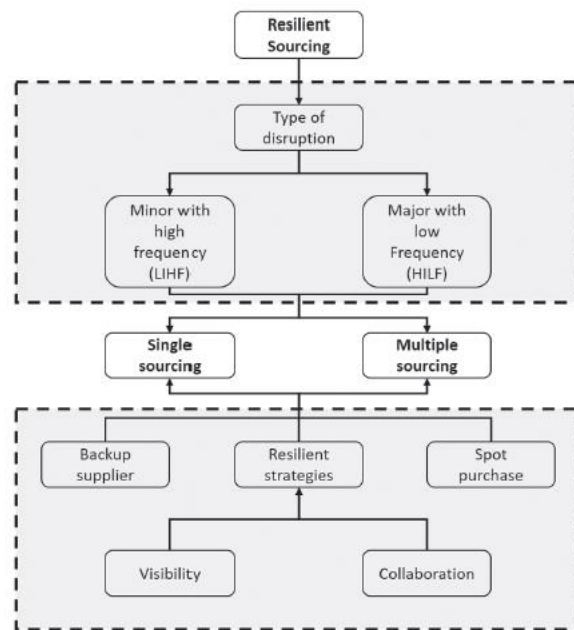
To address the issue of reducing supply risks for critical materials in biopharmaceuticals, the author initiates the discourse by reviewing the relevant literature focused on managing supply risks. This comprehensive literature review serves as a foundation for identifying several pivotal strategies that can be employed to mitigate the risks associated with material supply. Key strategies highlighted include:

- 1) inventory management, which ensures optimal stock levels.
- 2) dual located, which diversifies the supply sites of a single supplier.
- 3) improving visibility across the supply chain, enabling quicker response to disruptions.
- 4) enhancing collaboration with suppliers and other stakeholders to foster a more resilient supply chain infrastructure.

Challener pointed out in 2014 that dual sourcing is a response to a need for anticipating unforeseen issues and scenarios, but there are numerous challenges when considering true dual sourcing, so he raised the concept of “dual located”. And he believes that inventory management is also one of the additional mechanisms for reducing risk (Challener, 2014).

Namdar and Li emphasized that collaboration and visibility between the buyer and suppliers are powerful strategies for hedging disruption risks, positively impacting suppliers’ recovery rate and buyers’ warning capability (Namdar & Li, 2017). They developed Schematic of the supply chain resilience model, see figure 2.4.1:

Figure 2.4.1.: Schematic of the supply chain resilience model



(Source: Namdar & Li, 2017)

The following content is brief introduction of these four main strategies.

2.4.1. The solutions of inventory management

One of the most common tactics of managing the risk of disruptions is to use inventory to buffer against the additional uncertainty. The main concern in inventory management problems is to find the optimal replenishment policy that tells when, from whom and how much to order (Atan & Snyder, 2011).

In the generally understood term, inventory means a physical stock of goods kept in store to meet the anticipated demand. However, from materials management perspective, an apt definition of inventory is a usable but idle resource having some economic value. Inventory is required in an organization to “absorb” the “vibration” caused by “uncertainties” of demand and supply to provide a required degree of decoupling (Vrat, 2014).

Risk Mitigation Inventory is additional inventory on top of cycle inventory, work-in-progress and safety stock (Lucker & Seifert, 2017). Risk mitigation inventory, often referred to as protective inventory, serves as a strategic buffer against supply chain

disruptions and uncertainties. However, holding a large amount of inventory would incur a high loss in cost efficiency, as these inventories are only used when disruptions occur (Simchi-Levi & Wang, 2018).

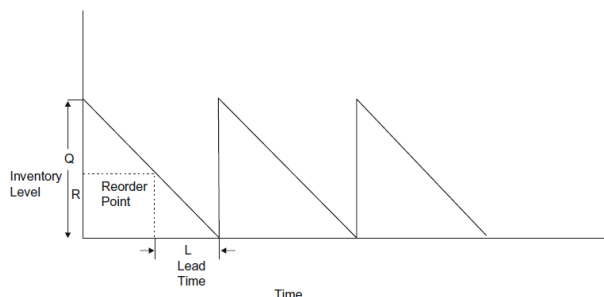
The inventory system is a set of policies and controls that are used in production and logistics networks to coordinate supply cycles overseeing the level of inventory to be refilled, the number of orders that must be regulated to reduce risks associated with uncertainty (Nurprihatin & Gotami, 2021).

Inventory policy is an operating framework or a standard operating procedure (SOP) in implementing an inventory model. In practice, three inventory policies are normally employed (Vrat, 2014).

1) Economic Order Quantity (EOQ)-Reorder Point (ROP) Policy

Under this policy, the inventory status is continuously monitored. Whenever the inventory level falls to a predetermined level called as reorder point (ROP), a replenishment order of fixed quantity called economic order quantity (EOQ) is placed.

Fig.2.4.2. EOQ-ROP policy.



(Source: Vrat, 2014)

2) Periodic Review Inventory Policy

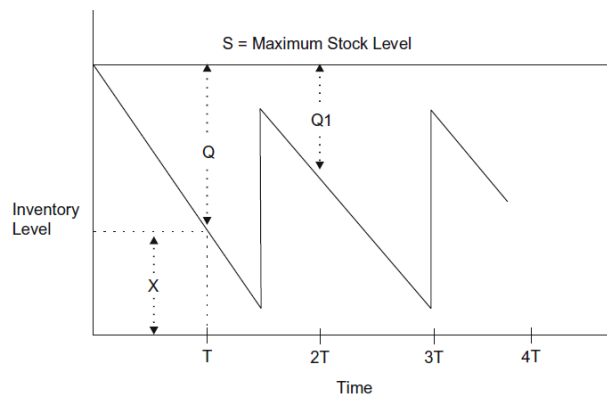
The stock status is periodically reviewed under this policy after a fixed time interval (T). When the review period is reached, the order is placed which is determined by the following relationship:

$$Q = \text{order quantity} = (S - X)$$

where S =maximum stock level (or order up to level); X =stock on hand at the time

of review

Fig.2.4.3. Periodic review inventory policy



(Source:Vrat, 2014)

3. Optional Replenishment Policy

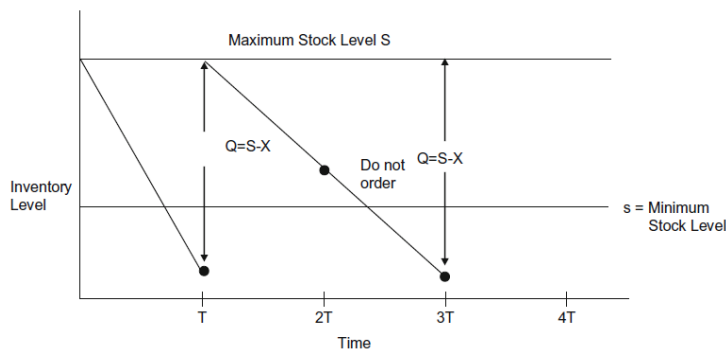
This is a variant of periodic review inventory policy wherein there are two levels of inventory identified as S (the maximum level) and s (the minimum level). The stock levels are periodically examined at fixed time interval T.

Thus under this policy

$$Q = S - X \text{ if } X \leq s$$

$$= 0 \text{ if } X > s$$

Fig 2.4.4. Optional (s, S) inventory policy



(Source: Vrat, 2014)

Inventory management involves implementing specific inventory policies to maintain stock at an ideal level, balancing costs while ensuring there is a safety stock to guard against potential delays in material delivery. However, keeping excessively high safety stock for critical production materials in

biopharmaceuticals presents several issues:

- 1) The prices of critical production materials in biopharmaceuticals are often high, and maintaining too much inventory can lead to significant costs for the company.
- 2) The shelf life of these materials is generally short. If there is an overstock and demand fluctuates, any unused stock that expires must be discarded, resulting in substantial waste for the enterprise.
- 3) It has been shown that inventory is a more attractive disruption-mitigation strategy if disruptions tend to be frequent but short, it is not useful if disruptions tend to be rare but long (Atan & Snyder, 2011).

2.4.2. The solution of dual located

The concept of 'dual located' is mentioned by Challener (Challener, 2014), in the paper 'Securing the Single-Use Supply Chain'. In this paper, Challener stated that it is logical to consider qualifying a back-up supplier as part of the SUS risk-management system, and dual sourcing is a response to a need for anticipating unforeseen issues and scenarios, while there are challenges when considering true dual sourcing:

- 1) The SUS business is highly customized, and there are thousands of single-use components, many of which only work with other components made by the same supplier.
- 2) A lack of industry standards for single-use systems makes it more difficult for dual sourcing of single-use systems.

So Challener raised out the approach "dual located", and it is described as suppliers of bio-containers that can assemble containers in two locations and carry sufficient inventory of finished units and film to cover film supply disruptions do not necessarily need to be dual sourced to ensure continuity of supply.

Some perspectives on 'dual located':

The prerequisites for a 'dual located' approach in the pharmaceutical industry are:

--the supplier already has another facility located in other country or area, or the

supplier has the plan to build up it.

--the back-up facility should have the same quality level with the current one to pass the quality audit by the buyer company.

--the materials produced by the back-up facility need to be qualified by the buyer company, usually it takes about 2 years, as the change may need to get the approval of the authority of the buyer's country.

It is observed that if the pre-conditions of 'dual located' solution are met, the solution is a good choice to minimize the potential supply risk. This has already been implemented by the buyer's companies such as Cytiva, Sartorius built facility in China for their Bio-reactor bags. But it is just a few parts of the whole SUS, most of potions are still manufactured at the supplier's main production base. Therefore 'Dual located' in fact still represents a form of single sourcing, as the buyer remains dependent on the supplier for both production sites. This dependency can pose risks if the supplier faces broader issues that affect all its facilities, such as financial instability or strategic shifts in business priorities.

2.4.3. The solution of improving visibility

Supply chain visibility (SCV) refers to the extent to which actors within the supply chain (SC) have access to the timely and accurate information that they consider to be key or useful to their operations. More specifically, it refers to the visibility of demand and inventory information across the SC (Somapa & Cools, 2018). SCV from first-tier suppliers to end customers, so-called end-to-end SCV, enables SC partners to achieve a higher level of market responsiveness and mitigate the risk of disruptions to the flows of materials and products (Wei & Wang, 2010).

Somapa and Cools proposed to characterize SCV by its automational, informational, and transformational characteristics: SCV can be considered as a process that captures and transfers accurate, timely, and complete information among business partners in a SC (Somapa & Cools, 2018).

Caridi and Moretto identified ten major information flows in the several

categories in 2014. See table 2.4.1

Table 2.4.1 Information flows

Type of information	Information flow
Transactions/events	ASN – Advanced Shipping Notice
Status information	Order status
	Production residual capacity
	Inventory level
Master data	Supplier internal quality
	SKU (Stock Keeping Unit) features
	Component features
Operational plans	Production plan
	Delivery plan
	Demand forecast (marketing/sales plan)

Source: Caridi & Moretto, 2014

Visibility capabilities, as described by the combination of an ERP system together with other supply chain management software, tracking and tracing of goods flows, reporting tools and web collaborative platforms apparently are not enough to enhance agility in a supply chain (Xavier, 2015). The adoption of several technologies of supply chain visibility includes Radio Frequency Identification, Enterprise Resource Planning and Electronic Data Interchange (Caridi & Moretto, 2014).

To achieve SCV based on the analysis of related literature, the following key strategies and considerations are identified:

1) Companies should consider implementing technology solutions.

- Such as RFID and Electronic Data Interchange (EDI): These technologies enhance inter-organizational integration and real-time information exchange, which are essential for SCV (Xavier, 2015) (Caridi & Moretto, 2014).

- Collaborative Platforms and Tracking Tools: Implementing platforms that allow real-time tracking and tracing of goods improves monitoring and operational control (Xavier, 2015).

- Enterprise Resource Planning (ERP): Integration of ERP systems with other SCV tools supports operational coordination (Xavier, 2015).

2) Extend Collaboration Across the Supply Chain

- **Align Agreements Between Partners:** Clear agreements on information sharing can help resolve challenges related to data completeness and inconsistencies (Somapa & Cools, 2018).

- **Joint Initiatives to Identify Visibility Gaps:** Collaborate with supply partners to address and close gaps in visibility through structured projects or initiatives (Bartlett & Julien, 2007).

3) Focus on End-to-End Visibility

- **Expand Visibility Beyond First-Tier Suppliers:** Achieving visibility across all supply chain tiers (suppliers, manufacturers, distributors, and customers) adds resilience and adaptability (Bartlett & Julien, 2007).

4) Establish Metrics to Evaluate SCV

- **Develop structured metrics to assess and measure SCV effectiveness** in improving supply chain performance (Somapa & Cools, 2018).

The relevant literature highlights numerous benefits of SCV, which can be summarized as follows:

1) SCV could improve operational performance, as it could enhance delivery reliability and reduce lead time. SCV improves the performance of material flow management, shortening delivery lead time and increasing delivery reliability. SCV could also reduce the stockouts, as real-time updates reduce stockout situations, ensuring product availability (Somapa & Cools, 2018).

2) SCV could increase market responsiveness. The exchange of high-quality information between partners improves the channel coordination and improves the overall responsiveness of the partnership and ultimately market performance. (Bartlett & Julien, 2007).

3) SCV could help companies to have better decision-making. SCV supports managerial decisions by providing timely and accurate information that helps optimize

production planning, reduce uncertainty, and align decisions with demand (Bartlett & Julien, 2007).

4) SCV could help companies to reduce cost. SCV helps reduce inventory levels, achieve cost savings in logistics, and improve overall cost efficiency by minimizing inefficiencies (Caridi & Moretto, 2014).

5) SCV help to enhance Collaboration. By enabling real-time sharing of crucial information among stakeholders, SCV strengthens collaboration across organizations, improving supply chain adaptability (Xavier, 2015).

Limitation of visibility: this particular approach is not suitable for all supply chains, as it requires collaborative investment from all parties (Bartlett & Julien, 2007). Visibility capabilities are not enough to enhance agility in a supply chain. Well-defined and controlled processes are considered essential for improving supply chain capabilities and performance of a firm (Busse & Schleper, 2017)

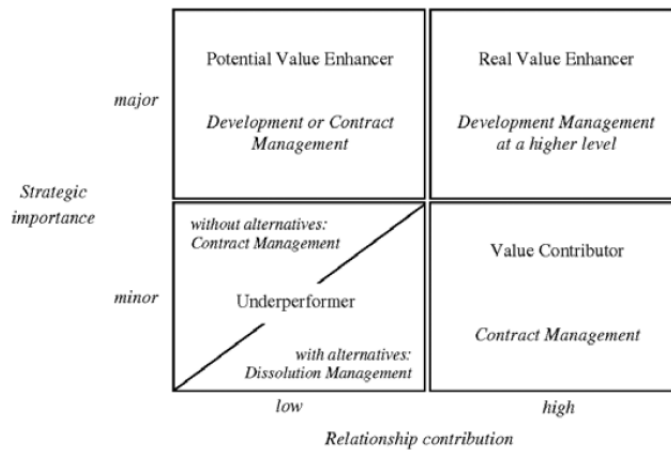
2.4.4. The solution of enhancing collaboration

This solution is to improve the collaboration between suppliers and purchasing companies. Gadde and Snehota (2000) pointing out suppliers can do much more than delivering reasonable priced items on request, and the most critical element of supply strategy is a company's capacity to handle various types of supplier relationships. Since market conditions have fundamentally changed during the past decades, adjustments of the relationship and cooperation between supplier and purchasing firm have become necessary (Moeller & Fassnacht, 2006).

Moeller and Fassnacht (2006) defined Supplier Relationship Management (SRM) as the process of engaging in activities of setting up, developing, stabilizing and dissolving relationships with in-suppliers as well as the observation of out-suppliers to create and enhance value within relationships. They pointed out that a main task of Supplier Relationship Management (SRM) is to optimize the existing portfolio of suppliers. Moeller and Fassnacht categorize the supplier portfolio into four quadrants based on

relationship contribution and strategic importance, as shown in the Figure 2.4.5.

Figure 2.4.5. Managing the supplier portfolio within SRM



(Source: Moeller & Fassnacht, 2006)

In the figure 2.4.5 we can see that the suppliers with major strategic importance and high relationship contribution are “Real Value Enhancer”. Moeller and Fassnacht pointed out that suppliers that have a high relationship contribution, the “Real Value Enhancers,” are usually subject of development management activities at a high level.

Benefit of collaboration with suppliers:

Collaboration with suppliers can lead to reduced unnecessary inventories, redundant purchasing agents, cost savings for the purchasing firm, increasing business and information about competitors for suppliers (Jap,1999).

Carr and Smeltzer (Carr & Smeltzer, 1997) defined the critical sourcing strategies are used to source scarce and/ or high-valued items that have high profit impact and high supply risk. This strategy is driven by the value of spend, the importance of the item and ensuring the supply source.

Cousins and Lawson (2007) found there is a direct and significant association between critical sourcing strategies and collaborative supplier relationships. This finding indicates that the more important the item being sourced is to the organization, the greater the degree of partnering that takes place.

Namdar and Li (2017) pointed out that collaboration between the buyer and suppliers

are powerful strategies for hedging disruption risks.

As mentioned in previous chapters, under the SUS production system, platform vendors are often also suppliers of production materials. Due to technological barriers and costs, it is challenging for manufacturing companies to develop alternative suppliers. Additionally, the upstream industries in China's biopharmaceutical sector are relatively underdeveloped, with low domestic substitution rates for these critical production materials. Currently, the industry still relies heavily on imports from developed countries, primarily from the four major companies previously mentioned. In this context, it is essential for Chinese biopharmaceutical enterprises to strengthen cooperation with existing suppliers of critical production materials and establish long-term partnerships to ensure a stable and reliable supply. Therefore, the author has chosen to focus on enhancing collaboration with suppliers as the solution for this research. The subsequent study will delve into literature to gain a deeper understanding of how to improve supplier relationships.

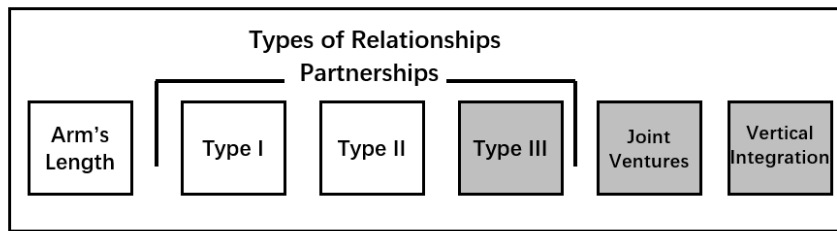
2.5. The solutions to improve collaboration with suppliers

Previously, the author identified enhancing collaboration with suppliers as a strategy to mitigate the risks associated with the supply of critical materials. Consequently, this section aims to delve into academic resources to better comprehend methods of strengthening supplier partnerships. To examine approaches for improving collaboration with suppliers, it is imperative to first grasp the concept of Supplier Relationship Management (SRM), just as Park and Shin (2010) stated that studies on the collaboration between the supplier and the buyer can be reviewed in two ways: by focusing on the collaboration strategy or by using an SRM system to carry out the collaboration strategy.

2.5.1 What is Supplier Relationship Management SRM

Lambert and Emmelhainz (1996) classified the types of inter-organizational relations in Figure 2.5.1. as follows:

Figure 2.5.1.: Types of Relationships



(Source: Lambert & Emmelhainz, 1996)

Lamber and Emmelhainz (1996) stated that relationship between organizations can range from arm's length relationships (consisting of either one-time exchanges or multiple transactions) to vertical integration of the two organizations. They also pointed out that a partnership is a tailored business relationship based on mutual trust, openness, shared risk and shared rewards that yields a competitive advantage, resulting in business performance greater than would be achieved by the firms individually. They divided partnerships into Type I, Type II, and Type III according to partnership period, and single or multiple involvement division or functional area.

Supplier Relationship Management (SRM) is the process of engaging in activities of setting up, developing, stabilizing and dissolving relationships with in-suppliers as well as the observation of out-suppliers to create and enhance value within relationships (Moeller & Fassnacht, 2006). And Hughes (2008) stated that in practice, SRM almost always entails expanding the scope of interaction with key suppliers beyond simple purchasing and fulfillment transactions to encompass activities such as joint research and development, sharing of strategic information about marketplace trends, joint demand forecasting, and the like. Closer relationships between buyers and suppliers could create significant value and help supply chains become more resilient (Gutierrez & Kothari, 2020). Lambert and Schwieterman (2012) argued that due to competitive pressures, the need to consider sustainability and risk, and the need to develop closer relationships with key suppliers, SRM has become a critical business process. And significant benefits are possible from better managing relationships with key suppliers. Enz and Lambert (2012) pointed out that "collaborative relationships with key suppliers is the ability to co-create value.

The SRM process is comprised of two parts: the strategic process, in which

management establishes and strategically manages the process, and the operational process, in which implementation takes place (Lambert & Schwieterman, 2012). Lambert and Schwieterman pointed out that the strategic process is led by a senior executive and a team of managers that represents the typical business functions and the team is responsible for identifying which suppliers are key to the company's success now and in the future and for making decisions about how relationships with suppliers will be developed and maintained.

From the literature it is concluded that SRM in modern business is crucial, as it fosters strategic partnerships built on trust and shared objectives. Moreover, by effectively managing key supplier relationships through a structured strategic and operational process, organizations can achieve significant competitive advantages, co-create value with key suppliers, and navigate competitive pressures, sustainability concerns, and risks to enhance overall business performance.

2.5.2 What are the factors that affect collaborative relationships

To enhance collaboration with key suppliers, it is imperative to gain a comprehensive understanding of the various factors that can influence the collaborative relationship with them. Boer and Gertsen (Boer & Gertsen, 2005) proposed the following factors that may affect the development of collaborative improvement.:

- Vision (strategy, sense of direction).
- Individual behavior (commitment, political behavior, opportunism).
- Power.
- Trust (and its counterpart: contract; safeguards).
- Competence.
- Partner characteristics (strategy, structure, size).
- Culture.

Hughes (2008) identified the attributes of the least and most collaborative relationships in figure 2.5.2:

Figure 2.5.2: comparison of least and most collaborative relationships



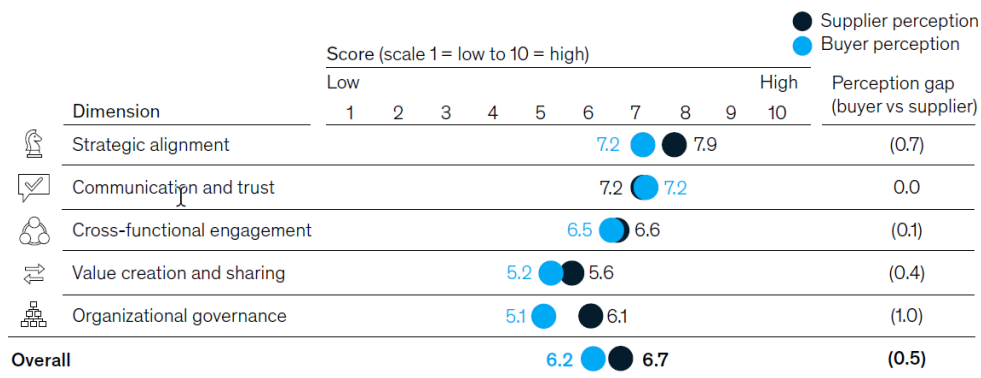
(Source: Hughes, 2008)

From the figure 2.5.2, it can be seen that Hughes proposed trust, transparency, focus on long-term value, respect differences, the way to resolve conflicts are the factors may impact the collaborative relationship.

Giannakis (Giannakis, 2007) stated that supplier relationships (SR) can be characterized and assessed in terms of four "high rank" (structural) variables are considered as fundamental elements of any business relationship: 1) their contribution to the development of trust between the trading partners, 2) the level of power they possess in decision making, 3) their involvement to the SRs, 4) their contribution to the development of commitment to the SRs.

During 2019, McKinsey rolled out the Index in a pilot project involving leading consumer-goods companies in North America, along with ten to 15 of each company's strategic suppliers. They conducted in-depth interviews with around 60 buyer and supplier executives. The work reveals the elements of collaboration that companies and suppliers believe. The results are summarized in figure 2.5.3. (Gutierrez & Kothari, 2020)

Figure 2.5.3 Buyer and supplier perceptions were surprisingly close



(Source: Gutierrez & Kothari, 2020)

Figure 2.5.3. illustrates that the three most critical elements are strategic alignment, communication & trust, and cross-functional engagement.

From learning the literature, it can be concluded that effective collaboration with key suppliers hinges on a deep understanding of the multifaceted factors influencing these relationships. Strategic alignment, communication & trust, cross-functional engagement, individual behavior, power and respect etc. are critical components that shape the dynamics of collaborative improvement, and companies' management should take these factors into full consideration when developing vendor relationship management strategies.

2.5.3 How to develop SRM strategy

The author has meticulously reviewed relevant literature, and outlined the development of a SRM strategy into a structured sequence of steps as below.

- 1) The first step is to establish a cross-departmental team to formulate the SRM strategy. Lambert and Schwieterman (2012) pointed out that the strategic process for SRM should be led by a senior executive and he suggested that the team should include the business functions such as: marketing & sales, finance, production, purchasing, logistics and research & development. And the team is responsible for identifying which suppliers are key to the company's success now and in the future and for making decisions about how relationships with suppliers will be developed

and maintained (Lambert & Schwieterman, 2012).

- 2) The second step is supplier segmentation. A comprehensive assessment of the current supplier landscape is conducted, focusing on the categorization and segmentation of suppliers based on various criteria such as performance, criticality, and risk. For supplier segmentation, there should be three steps:

A. Classification of items based on the portfolio model.

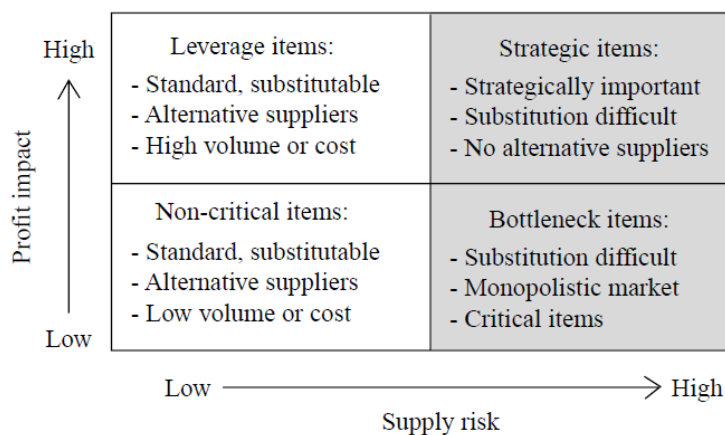
Figure 2.5.4. illustrates the portfolio matrix, which categorizes the procured materials into four distinct groups based on two dimensions: supply risk and profit impact. Kraljic (1983) identified the factors influencing the profit impact of the purchase are:

- the volume purchased
- the percentage of total purchase cost
- the impact on product quality or on business growth

And factors influencing the supply risk are as follows (Kraljic,1983):

- availability
- number of suppliers
- competitive demand
- make-or-buy opportunities
- storage risks
- substitution possibilities

Figure 2.5.4. The purchasing portfolio matrix



(Source:Kraljic,1983)

From the figure 2.5.4 it can be identified that if the items with high supply risk and high profit impact, they will be categorized as Strategic Items, as they are strategically important, substitution difficult and no alternative suppliers. The critical material mentioned in this study fits these characteristics. “And when the supply risk is high, a cooperative strategy is used since this strategy is a relationship-oriented policy in which SRM plays an important role. When the supply risk is low, a competitive approach is selected in which purchases are made based on reducing the cost by using the current buying power” (Park & Shin, 2010). Park and Shin (2010) summarized the characteristics of cooperative strategies and competitive approaches in below table:

Table 2.5.1. The characteristics of competitive and cooperative strategies

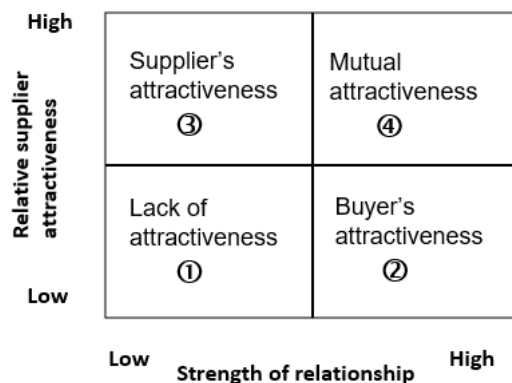
	Competitive strategy	Cooperative strategy
Focus	Efficient processing, competitive bidding, system contracting	Collaboration, supplier development/ partnership
Purchasing methods	Competitive bidding, short-term contracts	Form partnership, long-term contracts
Relationship	Buyer dominance	Supplier dominance or strategic partner
Key performance criteria	Cost/price, materials flow management, functional efficiency	Long-term availability, cost management, reliable short-term sourcing
Characteristics	Many suppliers are available	Few suppliers are available

(Source: Park & Shin, 2010)

B. assess relationship attractiveness

We can assess relationship attractiveness per the framework developed by Olsen and Ellram (1997). See figure 2.5.5.

Figure 2.5.5. Relationship attractiveness



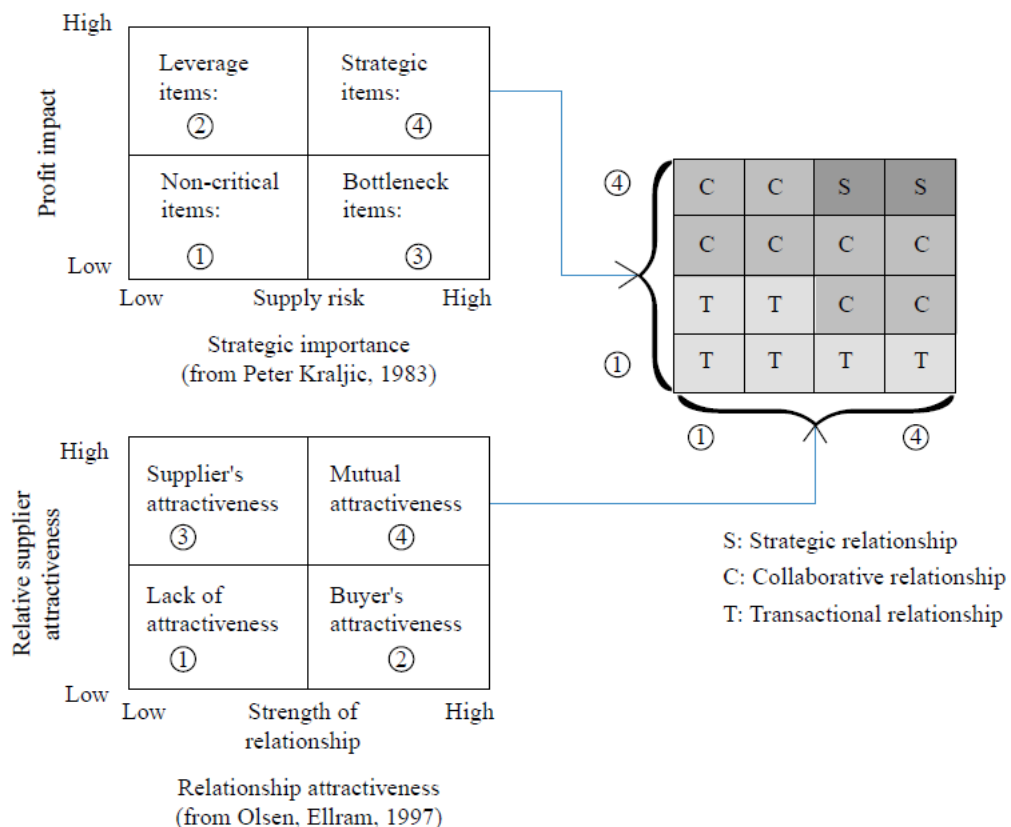
(Source: Olsen & Ellram, 1997)

Olsen and Ellram (1997) pointed out that the factors influencing the relative supplier attractiveness are comprised of financial, performance, technological, organizational, and strategic factors. The factors describing the strength of the relationship consist of economic factors, characteristics of the exchange relationship, cooperation between the buyer and the supplier, and distance between the buyer and the supplier.

C. Establishment of the strategic supplier evaluation

For this step, we can refer to the framework developed by Park and Shin (2010). They use this framework to establish the strategic material evaluation. See figure 2.5.6.

Figure 2.5.6. The framework of a strategic material evaluation



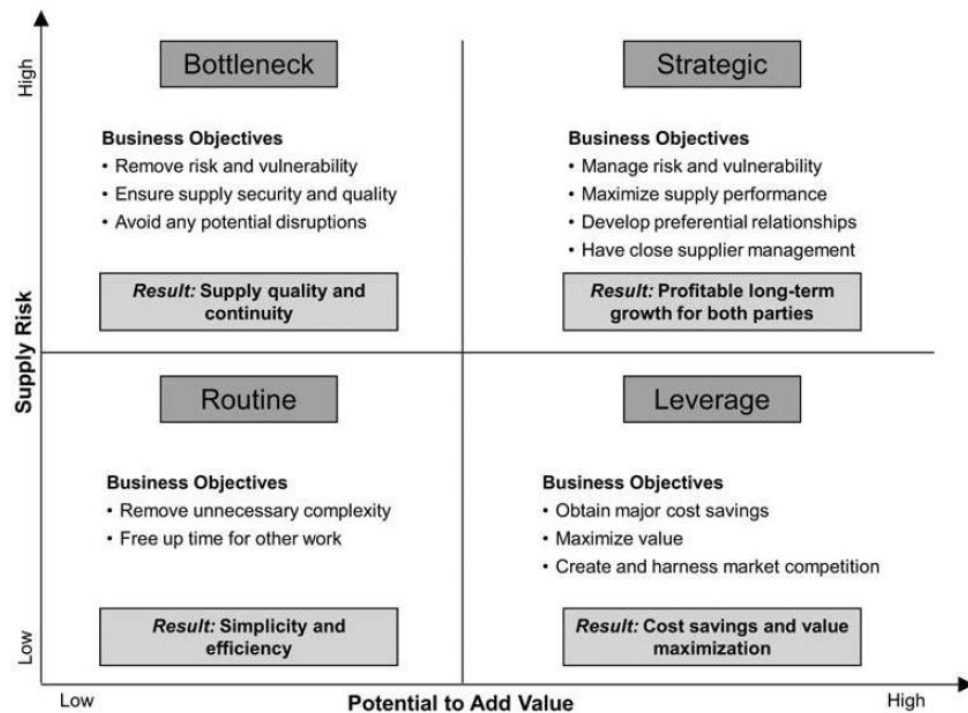
(Source: Park & Shin, 2010)

In step A strategic items are identified, followed by step B where the identification of suppliers possessing mutual attractiveness takes place.

Subsequently, step C involves determining which suppliers should the company establish a strategic relationship with. As illustrated in figure 2.5.6, suppliers that both provide strategic items and share mutual attractiveness with the company are deemed as strategic suppliers, and it is with these suppliers that the company should aim to develop strategic relationships.

- 3) The third step involves developing a collaborative strategy with critical suppliers. The team should define the business objectives for critical suppliers as well as the expected results from achieving these objectives. For developing the collaborative strategy Lambert and Schwieterman introduced a framework which was developed by Coca Cola Company. See figure 2.5.7.

Figure 2.5.7 Business objectives by segment

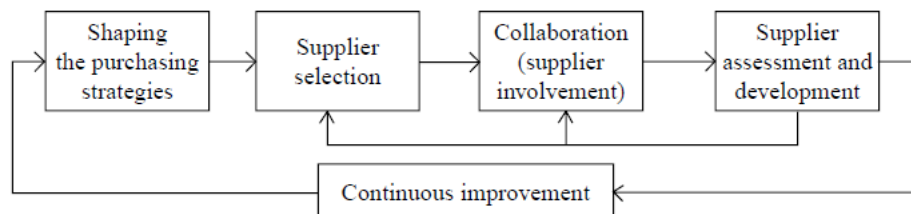


(Source: Lambert & Schwieterman, 2012)

In the framework, the business objectives for the strategic segment were: manage risk and vulnerability; maximize supply performance; develop preferential relationships and have close supplier management. The desired result was profitable, long-term growth for both parties.

- quality, cost, and delivery for a performance evaluation
 - technology and management for a capability evaluation
 - collaboration to achieve a collaboration relationship evaluation
- 5) The fifth step is the implementation of continuous improvement (CI) programs; the company should establish the mechanisms of regular performance reviews, and adjust and refine its actions based on the review outcomes as well as considering the latest circumstances to achieve better results. A CI strategy involves the performance of plan-do-check-act (PDCA) cycles based on data in order to continuously improve the system, process, and manpower. It is the strategic activity that causes a company to mitigate pressure from fierce competition, reduce cost and time, and improve productivity” (Park & Shin, 2010). For an efficient SRM, a comprehensive understanding of all of the work related to SRM is necessary. To achieve this goal, Park and Shin proposed an integrative SRM framework and they embedded CI in this framework as well. See figure 2.5.9.

Figure 2.5.9. The proposed integrative SRM framework



(Source: Park & Shin, 2010)

In conclusion, effective Supplier Relationship Management (SRM) is crucial for enhancing collaboration with suppliers, reducing supply risks, and improving overall business performance. By developing and implementing a comprehensive SRM strategy, companies can create and enhance value in the supply chain. Key steps include establishing cross-functional teams, classifying suppliers, assessing relationship attractiveness, developing collaboration strategies, and implementing continuous improvement plans. Through strategic alignment, communication, trust,

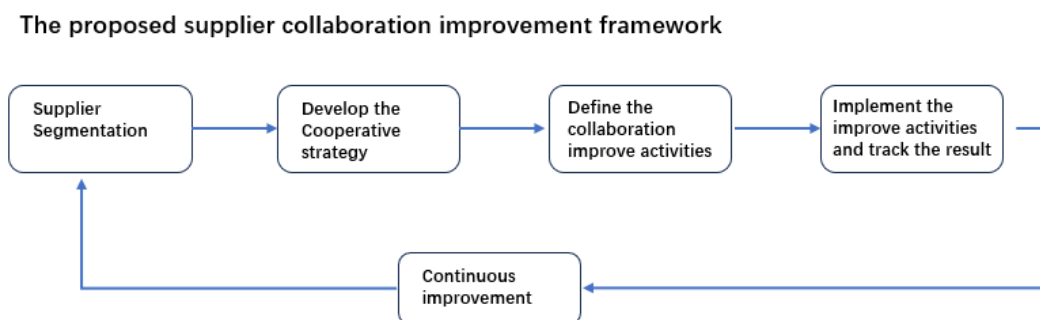
and regular performance evaluations, companies can optimize their systems, processes, and personnel to achieve sustainable success and competitive advantage.

CHAPTER 3. CONCEPTUAL FRAMEWORK AND ROADMAP DEVELOPMENT

Based on a comprehensive review of existing literature and an analysis of the unique characteristics of the biopharmaceutical industry in China, this study advocates for the enhancement of collaborative efforts with key suppliers as a strategic approach to mitigate risks associated with the supply of critical materials. In pursuit of this objective, the author engaged in an extensive review of pertinent intellectual resources, encompassing topics such as supply chain partnerships, Supplier Relationship Management (SRM), strategies for cultivating robust supplier relationships, as well as frameworks and metrics for assessing supplier performance. After thorough examination and analysis of the relevant literature, the author has developed a comprehensive strategy to enhance collaboration with key suppliers. This chapter delineates this solution by providing a framework and a detailed roadmap.

First, the author developed a supplier collaboration improvement framework based on the literature reviewed. See below Framework 3.1.

Framework 3.1: The proposed supplier collaboration improvement framework



Source: designed by author

For an efficient improvement framework, a comprehensive understanding of all work related to Supplier Relationship Management (SRM) is essential. To achieve this goal, an integrative SRM framework is proposed, which considers and connects the vital

strategies of each module within the SRM system. As illustrated in framework 3.1, the structure of this proposed supplier collaboration improvement framework encompasses several key components: supplier segmentation, cooperative strategy development, the definition of collaborative improvement activities, and subsequent implementation and tracking. Additionally, this proposed system incorporates Continuous Improvement (CI) mechanisms to ensure ongoing assessment and enhancement, thereby facilitating the system's evolution and effectiveness over time.

3.1 A roadmap for improving collaboration with suppliers

Based on the framework above mentioned, here is a roadmap for improving collaboration with suppliers:

I. Supplier Segmentation (Month 1):

- 1) Establish a cross-functional team to lead the collaboration improvement initiative.
- 2) The team make supplier segmentation per Supplier Segmentation matrix. (See below Framework 3.2 and Framework 3.3)

II. Develop the cooperative strategy with the critical suppliers. (Month 2) (Framework 3.4 and Framework 3.5)

- 1) Based on the supplier's segmentation result, define the cooperative strategy for critical suppliers
- 2) Base on cooperative strategy identify areas for improvement.

III. Define the improve collaboration activities (Months 3-4): (Framework 3.6)

- 1) Organize workshops with critical suppliers to identify areas for improvement and define the improvement activities for mutual benefit and value creation.
- 2) Define and agree upon performance metrics and KPIs with suppliers.
(Table 3.1.)

IV. Implement the improve collaboration activities and track the result (Months 5-10):

- 1) Implement the improve collaboration activities and track the implementation status monthly.
- 2) Share the result to suppliers and identify more opportunities or any adjustment is needed.

V. Continuous Improvement:

- 1) Conduct an annual review of supplier collaboration efforts and the effectiveness of the collaboration.
- 2) Reassess the supplier relationship and cooperative strategy base on updated situation.
- 3) Base on the assessment result to identify areas for further improvement in the coming year.

The above timelines is entirely based on the author's personal work experience and is offered as a recommendation. The author has led and participated in numerous cross-departmental projects, and this schedule is a suggestion derived from those project experiences. Of course, every company has its own unique circumstances, and the urgency of projects can vary. The specific timeline should be determined based on the actual situation.

3.2 Detail Instruction

For each step of the above roadmap, there are more detail instruction as below:

I. Supplier Segmentation

- 1) In the company, it is necessary to build up a cross functional team to implement supplier collaboration improvement together. The team is suggested from the below business functions:

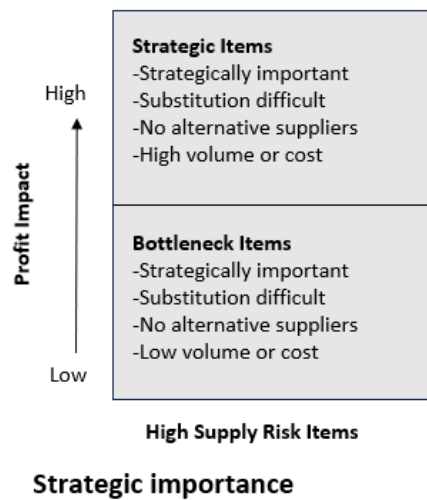
- Production
- Purchasing
- Technical Department
- Supply Chain
- Research and development
- Finance

Recommendations provided based on the typical circumstances of pharmaceutical companies. Usually in pharmaceutical companies, only the relevant functional departments within its manufacturing facility communicate with raw material suppliers, while the Marketing/Sales departments are not located at the factory and are unfamiliar with the production processes and their primary interactions are with hospitals. And usually the above functions are located in factory and have business interactions and communication with raw material suppliers. Having such a multi-departmental team involved can help gather more comprehensive feedback and develop a more thorough plan.

- 2) Reference framework for supplier segmentation

Step one: as for this paper, we only focus on the material with high supply risk, based on a framework developed by Kraljic see *Figure 2.5.4. The purchasing portfolio matrix*, a simple framework is designed by the author as Framework 3.2.

Framework 3.2: Strategic importance matrix for high supply risk material



Source: designed by author

The framework concentrates solely on items with a high supply risk. It is divided into two categories based on their profit impact contribution. Items with low profit impact are classified as bottleneck items, while those with high profit impact are deemed strategic items.

Step two: further need to be assessed is relationship attractiveness, can refer to the framework developed by Olsen and Ellram. See *Figure 2.5.5. Relationship attractiveness*.

The factors influencing the relative supplier attractiveness are comprised of financial, performance, technological, organizational, and strategic factors. Factors describing the strength of the relationship consist of economic factors, characteristics of the exchange relationship, cooperation between the buyer and the supplier, and distance between the buyer and the supplier.

Step three: Establishment of the strategic supplier evaluation as framework 3.3. The result of a strategic supplier evaluation is divided into two groups of relationships: collaborative, and strategic.

Framework 3.3: The framework of a strategic supplier evaluation

The framework of a strategic supplier evaluation

S: Strategic relationship
C: Collaborative relationship

Strategic Importance	Strategic Items	C	C	S	S
	Bottleneck Items	C	C	C	C
		Lack of Attractiveness ①	Buyer's Attractiveness ②	Supplier's Attractiveness ③	Mutual Attractiveness ④
		Relationship attractiveness			

Source: designed by author

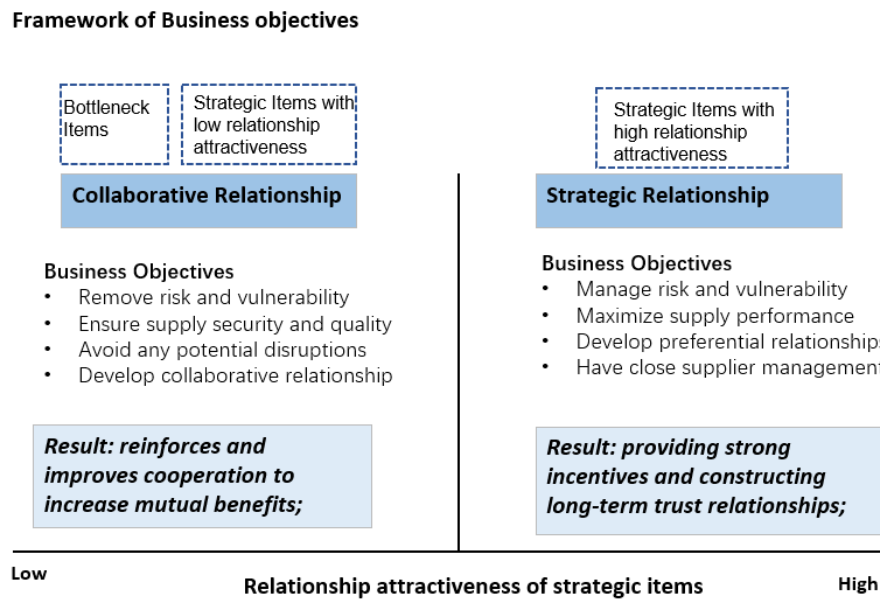
This framework is derived from the model presented in Figure 2.5.6. The key difference lies in its emphasis on items with high supply risk, focusing solely on those of strategic importance. Consequently, this framework identifies only two types of relationships: strategic and collaborative. The aim of this paper is to concentrate exclusively on materials that present a high supply risk.

II. Develop the cooperative strategy with the critical suppliers. (Month 2)

Based on the above assessment result, we will segment the suppliers into 2 groups: strategic relationship and collaborative relationship. We need to develop the cooperative strategy for these 2 group suppliers. The cooperative strategy includes 2 parts: the business objective for these 2 groups; the relationship implication guidance.

Step one: set the objective for each group. Based on the framework develop by Lambert and Schwieterman (2012), see Figure 2.5.7 Business objectives by segment, a framework is developed. See framework 3.4.

Framework 3.4: The framework of business objectives



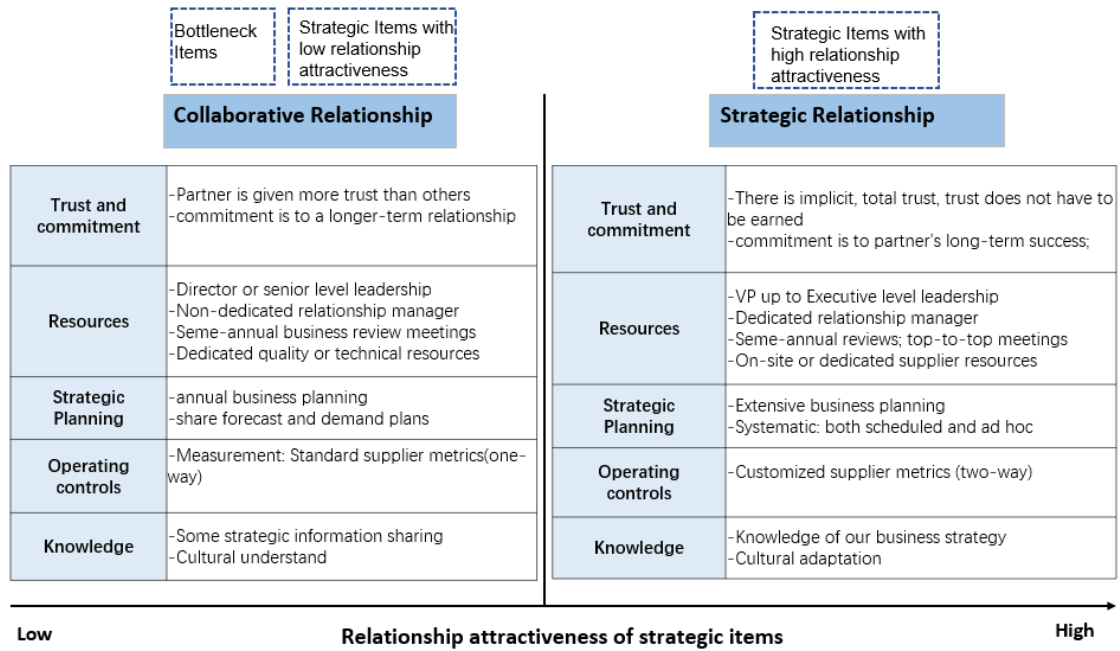
Source: designed by author

Unlike Figure 2.5.7, the framework discussed focuses solely on the business objectives related to collaborative and strategic relationships. As previously mentioned, this study aims to address materials with high supply risk. This framework also specifies which types of materials should adopt different relationships. The business objectives provided are for reference only, as each company has unique circumstances and priorities.

Step Two: the relationship implication guidance. Based on the existing theory and method, see Figure 2.5.8., a framework is developed. See framework 3.5.

Framework 3.5. The framework of relationship implication guidelines

The Framework of Relationship Implication Guidelines



Source: designed by author

This framework is derived from figure 2.5.8, but it specifically concentrates on materials with a high supply risk. Consequently, it categorizes relationships into two types: collaborative and strategic, identifying the appropriate relationship for each type of material. Unlike the existing four dimensions, this framework introduces an additional dimension: trust and commitment.

III. Define the improve collaboration activities

Step one: define the improve collaboration activities with supplier based on the below framework:

Framework 3.6: The Framework of Collaboration improvement activities for Collaborative Relationship

The Framework of Collaboration improvement activities for Collaborative Relationship

Collaborative Relationship		
Component	Relationship Implication Guidelines	Collaboration Improvement Activities
Trust and commitment	-Partner is given more trust than others -commitment is to a longer-term relationship	1. Conduct a kickoff meeting with suppliers at director or senior level leadership: --Communicate the importance of collaboration. --Company's strategic information and culture sharing (two-way) --And align the collaborative strategy and actives for longer term relationship.
Resources	-Director or senior level leadership -Non-dedicated relationship manager -Seme-annual business review meetings -Dedicated quality or technical resources	2. Define and agree upon performance metrics and KPIs with suppliers. Conduct quarterly performance reviews and provide feedback to suppliers. 3. Establish an effective change-order procedure to reduce supply risk with dedicated member from both companies' quality and technical team.
Strategic Planning	-annual business planning -share forecast and demand plans	4. Implement weekly meeting for operation tracking and quick responses at operation level. 5. Set up seme-annual business review meetings at director or senior level leadership to review:
Operating controls	-Measurement: Standard supplier metrics(one-way) -Effort to change specifications or develop substitutes to reduce supply risk	-- Updated strategic information sharing: annual business planning, forecast and demand plan. -- Performance reviews -- Reviews of collaboration efforts and identify successes and areas for further improvement.
Knowledge	-Some strategic information sharing -Cultural understand	6. Organize a supplier appreciation event or workshop to strengthen relationships.

Source: designed by author

Following the guidelines on relationship implications, the author created specific activities to enhance collaboration. These can serve as a reference for practical instruction.

Framework 3.7.: The Framework of Collaboration improvement activities for Strategic Relationship

The Framework of Collaboration improvement activities for Strategic Relationship

Strategic Relationship		
Component	Relationship Implication Guidelines	Collaboration Improvement Activities
Trust and commitment	-There is implicit, total trust, trust does not have to be earned -commitment is to partner's long-term success;	1. Conduct a kickoff meeting with suppliers at VP up to Executive level leadership . --Communicate the importance of collaboration. --Company's business strategy and culture sharing (two-way) -- Identify opportunities for mutual benefit and value creation --And align the collaborative strategy and activities for long-term success .
Resources	-VP up to Executive level leadership -Dedicated relationship manager -Seme-annual reviews; top-to-top meetings -On-site or dedicated supplier resources	2. Develop supplier metrics with suppliers together and conduct monthly performance reviews and provide feedback to suppliers. 3. Dedicated relationship manager . Establish an effective process for joint problem-solving when issues arise with dedicated member from both companies related cross functions. Involve suppliers in new product development
Strategic Planning	-Extensive business planning -Systematic: both scheduled and ad hoc	4. Establish joint planning sessions to align goals and objectives . 5. Implement weekly meeting for operation tracking and quick response at operation level.
Operating controls	-Customized supplier metrics (two-way) -Involvement in new product development	6. Set up seme-annual business review meetings at VP up to Executive level leadership to review: -- Updated business strategy -- Performance reviews -- Reviews of collaboration efforts and identify successes and areas for further improvement.
Knowledge	-Knowledge of our business strategy -Cultural adaptation	7. Organize a supplier appreciation event or workshop to strengthen relationships.

Source: designed by author

In contrast to Collaborative Relationships, the enhancement activities in Strategic Relationships focus on higher-level leadership involvement, shared benefits, and long-term achievements.

Step two: define and agree upon **performance metrics**.

Supplier is evaluated in terms of its performance, capability, and ability to collaborate.

There are three evaluation groups:

- . quality, cost, and delivery for a performance evaluation;
- . technology and management for a capability evaluation; and
- . collaboration to achieve a collaboration relationship evaluation

Table 3.1. Supplier evaluation criteria

The Table of Supplier Evaluation Criteria

Evaluation Group	Criteria
Performance	Quality
	Cost
	Delivery
Capability	Technology
	Management
Ability to collaborate	Collaboration

Source: designed by author

To calculate the weights of the criteria will be done after a survey is carried out. It is planned this to carry this out using three managers, including a production manager, a purchasing manager, and a quality manager.

3.3 Conclusion

This chapter proposes a comprehensive framework and roadmap for enhancing collaboration with key suppliers in the biopharmaceutical industry in China. The framework emphasizes the importance of supplier segmentation, cooperative strategy development, defining collaborative improvement activities, and continuous improvement. The roadmap outlines specific steps for each stage, including establishing a cross-functional team, conducting supplier segmentation based on strategic importance and relationship attractiveness, developing cooperative strategies tailored to different supplier groups, defining improvement activities through workshops, implementing and tracking results, and continuously evaluating and refining the collaboration process. The article provides detailed frameworks and tables for each step, including criteria for supplier evaluation and performance metrics. By implementing this framework and roadmap, biopharmaceutical companies in China could mitigate supply chain risks,

improve supplier relationships, and achieve greater efficiency and resilience in their operations.

CHAPTER 4. RESEARCH DESIGN

4.1. Case Study introduction

This study will employ the case study method as its research approach. As a research method, the case study is used in many situations, and the method allows investigators to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events (Yin, 2008). Chris Voss considers that case research has consistently been one of the most powerful research methods in operations management, particularly in the development of new theory (Voss & Tsikriktsis, 2022).

This applied research is going to follow a single case approach. This case study gives the opportunity to analyse in-depth how the subject company can improve collaboration with its critical material suppliers.

The subject company PEX is a globally recognized biotechnology enterprise that was founded in China in 2010. Dedicated to the discovery and development of pioneering oncology treatments, the company is particularly committed to making these life-saving therapies more accessible and affordable to cancer patients around the world. The organization has its own sophisticated biopharmaceutical production base in China, which marked the commencement of its commercial drug production for the Chinese market in 2021. Similar to other entities in the biopharmaceutical sector, the company relies heavily on importing critical manufacturing materials from international suppliers, notably from the United States and Europe. The global supply chain challenges intensified during the COVID-19 pandemic, resulting in a significant supply crunch that nearly caused severe disruptions in their production.

Due to the substantial technological barriers associated with these critical production materials, their replacement within a short timeframe is currently unfeasible. To ensure a stable and uninterrupted supply chain, it is imperative to enhance our collaboration with those critical material suppliers.

The case study is a single case and the study choose one critical material supplier of the company PEX as below:

Critical Material	Supplier
Production bioreactors bags	Cytiva

The main reasons for choosing Cytiva's production bioreactor bags are as follows:

Firstly, Cytiva formerly known as GE Healthcare Life Sciences, is a global life sciences company that provides a wide range of products and solutions to the biopharmaceutical industry, including tools for research, bioprocessing, chromatography, cell culture, protein analysis, and filtration, among others. The company plays a crucial role in advancing and accelerating the development and manufacturing of therapeutics. It is one of the four major monopoly companies in the global market for biopharmaceutical equipment and consumables that was mentioned earlier. In March 2020, Cytiva was acquired by Danaher Corporation, a global science and technology innovator, and continues to operate under the new brand. Cytiva is one of the very important suppliers for PEX Company, having designed and provided a complete set of modular production workshops and supporting production equipment of single-use system for PEX DS production, thus the single-use bioreactor bags and other consumables used in production can only be sourced from Cytiva. This situation precisely aligns with what was pointed out in previous literature: the single-use facility systems and components must be purchased from a supplier, there is a greater dependence on the single-use supplier, which increases the risk for the biopharmaceutical manufacturer. Therefore, PEX Company has a strong dependency on Cytiva. If Cytiva's supply is unstable, it would directly impact PEX Company's production and could even cause interruptions. Per the previous framework of strategic supplier evaluation, PEX should keep strategic relationship with this supplier. This supplier exemplifies the characteristics of a vital supply chain partner: they provide irreplaceable materials with high technological barriers, such as production bioreactors bags and chromatography packing.

Secondly, the choice of production bioreactor bags as the material is because it aligns with the previous definition of key materials: 1) Direct contact of the material with the process fluid and exposure of a high surface area to these process fluids; 2) Long contact

time of the material with the process fluid; 3) Single-source material; 4) The material is critical for the performance of the product. Production bioreactor bags are used in conjunction with Cytiva's equipment, and they have very strict requirements for their materials and design. Additionally, their design is patent protected. Due to both technological barriers and the relatively backward overall technical level of the upstream bio-pharmaceutical industry chain in China, it difficult to find alternative suppliers in China. According to statistics, the localization rate of bioreactors bags is less than 20%.

Finally, during the pandemic, Cytiva was repeatedly unable to deliver on time according to PEX Company's requirements. The DS production for biopharmaceuticals takes 35 days and is usually scheduled on a 4 to 7-day cycle. Once each batch of production begins, it cannot be stopped. Production materials typically have a safety stock of 3 to 4 months. However, during the pandemic, Cytiva's production capacity was extremely tight and could not meet the orders for the safety stock, resulting in materials arriving as production proceeded, which posed a significant risk to PEX Company's production supply. Moreover, if production is interrupted due to material shortages, it will cause substantial financial losses to PEX Company. Although the pandemic has ended, this risk still exists, making it very necessary for PEX Company to take effective measures to minimize the risk as much as possible.

Additionally, the supplier's manufacturing operations are based in the United States, further solidifying their role as a key strategic resource in PEX's global supply chain strategy. Maintaining a robust and collaborative relationship with this supplier is imperative. Therefore, the choice of this case is highly aligned with the issues this study aims to address.

4.2. Data collection

4.2.1 Research protocol

This applied research adopts a qualitative methodology to analyse how to improve and strengthen collaboration with critical material suppliers, aiming to strategically

mitigate supply risks associated with these essential materials. By focusing on one representative critical material vendor, this study seeks to delve deeply into the intricacies of supplier collaboration and risk management. The selected supplier serves as a model example, allowing the insights and strategies developed through this research to be potentially extended and adapted to other critical suppliers.

This study employs an exploratory methodology to gather data by conducting interviews with key stakeholders. “Interviews are a highly efficient way to gather rich, empirical data, especially when the phenomenon of interest is highly episodic and infrequent” (Eisenhard, 2007). The primary objective of this approach is to gain a comprehensive understanding of various perspectives, insights, and experiences that are pivotal to the research topic.

To gain both operational and strategic insights into this specific case, empirical data will be gathered from interviews conducted with 20 individuals. This case study will include a detailed interview with the sales manager of the supplier and encompass interviews with all relevant functions within the PEX. The interview questions will be designed as open-ended to encourage comprehensive responses and facilitate a deeper understanding of the various perspectives and experiences of the participants.

The interview guide is designed for supplier and the PEX manager separately. Each interview is scheduled to last approximately one hour, ensuring a thorough exploration of pertinent topics while respecting participants' time constraints. These discussions conducted either face-to-face or via video conference.

4.2.2 The interview guide.

The interview guide is divided into 4 sections :

- i. Awareness of the importance of collaboration
- ii. Understanding of the factors that influence collaboration
- iii. Suggestions of method to improve collaboration
- iv. Recommendations for continuous improvement of cooperation

The author’s rationale for structuring the interview guide in this manner is due to the

following factors:

Firstly, Jap (1999) point out that “collaboration can lead to reduced unnecessary inventories, redundant purchasing agents, cost savings for the purchasing firm, increasing business and information about competitors for suppliers”. The informants selected for the research have a certain relationship and influence on the collaboration between the two companies. The author wants to understand how they view the importance of company collaboration, what benefits they believe strengthening the cooperation between the two companies will bring, and whether there are any unique advantages for biopharmaceutical industry companies.

Secondly, just as the previous chapter pointed out, from learning the literature, it can be concluded that effective collaboration with key suppliers hinges on a deep understanding of the multifaceted factors influencing these relationships. “Strategic alignment, communication & trust, cross-functional engagement” (Gutierrez & Kothari, 2020), “individual behavior” (Boer & Gertsen, 2005), “power” (Giannakis, 2007), “respect” (Hughes, 2008) etc. are critical components that shape the dynamics of collaborative improvement, and companies’ management should take these factors into full consideration when developing vendor relationship management strategies. This is why the author seeks to identify the key factors that the informants believe influence collaboration.

Finally, a continuous improvement strategy involves the performance of plan-do-check-act (PDCA) cycles based on data in order to continuously improve the system, process, and manpower. “It is the strategic activity that causes a company to mitigate pressure from fierce competition, reduce cost and time, and improve productivity” (Park & Shin, 2010). Park and Shin pointed out that the SRM system must continuously develop through a feedback process, and therefore they suggested a continuous improvement (CI) in their proposed integrative SRM framework. Therefore the author is also interested in obtaining recommendations from the informants on how to implement continuous improvement.

Figure 4.2.1. interview guide to the supplier

Dear Supplier,

Your partnership is valued, and we aim to enhance our collaboration practices continually. Please share your insights by answering the following questions to help us improve our relationship:

Awareness of the importance of collaboration

1. In your opinion, what are the key benefits of strong collaboration with our company, and how do these benefits contribute to the overall success of both parties?
2. Can you provide an example of a successful collaboration initiative with our company or other company that resulted in mutual benefits for both parties?

Understanding of the factors that influence collaboration

3. Based on your experience, what are the key factors that contribute to successful collaboration with your customers, and how can we leverage these factors to strengthen our partnership?
4. Can you provide examples of successful collaboration initiatives that have positively impacted our partnership?
5. In your opinion, what are the key challenges hindering effective collaboration between our organizations?

Suggestions of method to improve collaboration

6. Are there any specific suggestions or ideas you have for enhancing the overall efficiency and effectiveness of our collaboration?
7. How do you believe we can further improve communication and transparency in our collaboration efforts?
8. How do you recommend we improve our joint planning and decision-making processes to ensure better coordination and alignment?
9. Can you share any suggestions to enhance our problem-solving capabilities and address issues more effectively?
10. Can you provide feedback on the clarity and relevance of the performance metrics and KPIs set for our collaboration, and suggest any modifications or additions?
11. How do you think we can better leverage technology and digital tools to streamline communication and collaboration between our organizations?

Recommendations for continuous improvement of cooperation

12. How do you think we can foster a culture of continuous improvement to enhance our collaborative efforts?
13. What additional support or resources do you believe would be beneficial in strengthening our partnerships and collaboration

Figure 4.2.2. Questions to the related functions of the PEX

<i>Dear Manager</i> <i>As we strive to strengthen our collaboration with our key suppliers, we would appreciate your insights on the following open-ended questions.</i> <i>The supplier here means our key suppliers, who supply us items which are strategically important, substitution difficult, no alternative suppliers.</i>
Awareness of the importance of collaboration 1. In your opinion, what are the key benefits of strong collaboration with suppliers, and how do these benefits contribute to the overall success of the company? 2. Can you provide an example of a successful collaboration initiative with a supplier that resulted in mutual benefits for both parties?
Understanding of the factors that influence collaboration 3. In your opinion, what are the key factors that contribute to successful collaboration with our suppliers, and how can we leverage these factors to strengthen partnership with suppliers? 4. Can you provide an example of a successful collaboration or partnership with a supplier that demonstrates trust and mutual benefit? 5. In your opinion, what are the key challenges or obstacles hindering effective collaboration with suppliers, and how do you propose to address them? 6. How do you see cultural norms influencing the building of trust and relationships with the suppliers? Share any practices or strategies you employ to bridge cultural gaps and build stronger relationships.
Suggestions of method to improve collaboration 7. Are there any specific suggestions or ideas you have for enhancing the overall efficiency and effectiveness of the collaboration with suppliers? 8. How do you believe we can further improve communication and transparency in our collaboration efforts? 9. How do you suggest we improve our joint planning and decision-making processes to ensure better coordination and alignment with our suppliers? 10. What enhancements would you recommend for our performance management system to better evaluate and track supplier performance? Are there any specific metrics or KPIs that you find most valuable? 11. Can you share any suggestions to enhance our problem-solving capabilities and address issues more effectively with suppliers? 12. What measures does your company take to proactively manage risks in supplier relationships and ensure business continuity? 13. How do you think we can utilize technology and digital tools to improve communication and collaboration with our suppliers? 14. How can we better acknowledge and value the contributions of our suppliers in our collaborative efforts?
Recommendations for continuous improvement of collaboration 15. How can we promote a culture of continuous improvement to enhance our collaborative efforts with suppliers?

16. What additional support or resources do you believe would be beneficial in strengthening our partnerships and collaboration with suppliers?

Conducting in-depth interviews with 20 people is a rather large task, The interview process spanned a duration of two months. Throughout this period, the majority of interviewees participated in face-to-face interviews, ensuring a thorough and personal communication. However, there was one exception to this approach: an interviewee from a key supplier was interviewed via an online video meeting due to logistical constraints.

4.2.3 Informants introduction

The case study engaged twenty informants to facilitate a thorough and nuanced analysis of the subject. Among them, two key informants were representatives from Cytiva, a critical supplier to PEX. These individuals maintain the closest interaction with PEX personnel and possess an in-depth understanding of the organization's operations and its workforce.

The remaining eighteen informants were drawn from various functions within PEX that are directly involved with production materials and supplier relationships. To ensure a holistic understanding, all relevant departments were included in the study, as they are more knowledgeable about these areas than other parts of the company. Additionally, representatives from each department were intentionally selected across different hierarchical levels, allowing the study to incorporate a broad spectrum of perspectives and insights. This approach was critical in achieving a comprehensive evaluation of the interactions and relationships between production materials, suppliers, and the organization.

Figure 4.2.3 List of informants

No.	Function	Job Position	Company
1	Sales	Key account manager	Cytiva
2	Sales	Customer Service manager	Cytiva
3	Procurement	Procurement Director	PEX
4	Procurement	Procurement senior manager	PEX
5	Procurement	Procurement senior manager	PEX
6	Procurement	Procurement manager	PEX
7	Procurement	Procurement manager	PEX
8	Supply Chain	Material Planning Senior Manager	PEX
9	Supply Chain	Material Planning Specialist	PEX
10	Supply Chain	Material Planning Specialist	PEX
11	Supply Chain	Logistic Manager	PEX
12	Manufacture Science Technology	MST Director	PEX
13	Manufacture Science Technology	MST Manager	PEX
14	Quality Management	Quality Management Director	PEX
15	Quality Management	Supplier Management Manager	PEX
16	Quality Management	Supplier Management Specialist	PEX
17	Chemical Manufacture Control	Project Management Director	PEX
18	Process Development	Process Development Director	PEX
19	Production	DS Production Manager	PEX
20	Production	Production Support Manager	PEX

4.3 Analysis of interviews data

The interview guide comprises four sections that will facilitate a qualitative analysis, aimed at highlighting the answers of individual participants. Employing a thematic analysis approach allows the categorization of answers into predefined themes, thereby identifying themes, issues and enable the extraction of valuable insights

regarding how PEX enhance the collaboration with critical suppliers.

For this thematic study, the Gioia Method has been selected to analyse the interviewees' responses. Magnani and Gioia assert that “the Gioia Methodology (GM) is a rigorous qualitative methodological approach that facilitates the development of new concepts from a holistic perspective” (Magnania & Gioia, 2023). The GM involves developing data analysis through three key stages: a) the creation of analytic codes and categories, assembled into a data structure containing 1st-order (informant centred) codes and 2nd-order (theory centred) themes and aggregate dimensions; b) the development of a grounded theoretical model, via constant comparison of data over time and across informants and; c) the presentation of the study’s findings by means of a detailed, data-based narrative (Magnania & Gioia, 2023). To ensure consistent and reliable research findings, the responses will be summarized by topics, presented in tables, and supplemented with relevant citations.

Gioia thinks “this approach will help readers see that a more systematic approach can characterize qualitative research, which can lead to the discovery or creation of some new, revelatory concepts and grounded theories” (Gioia, 2021).

The data collected from the interviews for this study has been analysed according to the following steps:

- 1) **Transcribe the interviews:** the author converted all spoken words from recorded conversations into written text. This process ensures that detail of the dialogue is accurately captured, creating a written record of the interview. Such transcriptions are important for subsequent analysis, as they provide a comprehensive and searchable written document.
- 2) **Summarize key themes and ideas of interviewee:** read through the interview transcripts to familiar with the content and context of the conversations. Initially, key themes and major takeaways from each interviewee are summarized within

a table based on four predetermined sections of the interview. This enables a clear, organized view of individual contributions. Next, informants were grouped by their respective departments, facilitating a department-wise consolidation of ideas and recommendations. By merging the insights of each group, the author discerned common themes and specific concerns pertinent to each department. The proposed approach leverages a structured summary and compilation method to effectively analyse interview insights.

- 3) **Developing a data structure:** The interview guide was divided into four distinct sections, each designed to facilitate the extraction of valuable insights. Each section contributes to the development of a comprehensive data structure consisting of first-order codes, which are the initial themes or categories that emerge directly from the data. They reflect the informants' understanding and language. These first-order codes serve as the fundamental building blocks for the identification of second-order themes. During second-order code process the first-order concepts will be interpreted and to develop deeper insights and theoretical constructs. This step involves making sense of the patterns and relationships among first-order concepts. Ultimately, these second-order themes coalesce into aggregate dimensions, which offer a holistic understanding of the phenomena under investigation, grounded both in empirical evidence and theoretical frameworks. Below is an example of the data structure of the key benefit of strong collaboration.

Figure 4.3.1 Example of data structure

Data Structure			
Research question	First Order Concepts	Second order themes	Aggregate dimensions
What are the key benefits of strong collaboration with supplier	Cost advantage: Negotiate favorable prices to obtain resources at competitive prices.	• Good collaboration with suppliers can realize cost reduction	Operational Excellence and Process Improvement
	Access to resources: access to supplier expertise, innovation capabilities, and potential joint development opportunities.		
	Improve efficiency: Strong partnerships can optimize workflow and improve overall efficiency.	• Good collaboration with suppliers can improve efficiency	
	Standardized process: Strict process requirements make the company more standardized, improve work efficiency and reduce time waste.		
	Reduce waste: Efficient collaboration can reduce waste of materials and time and improve resource utilization.	• Good collaboration with suppliers can make sure stable supply	
	Stable supply: Ensure a continuous supply of materials for production and operations		
	Improve delivery efficiency: Strong partnerships ensure more efficient deliveries and reduce delays.		

The study used this kind of data structure to develop the first order concepts, second order themes and aggregate dimensions for all research questions and elaborated all data structures in following chapter.

- 4) **Narrative Development:** After constructing the data structure, subsequent steps involved developing narratives that connect the emergent themes and insights identified during the analytical process. The narrative provides a comprehensive account of how the data-driven themes coalesce into a cohesive theory, thereby offering clearer explanations and justifications for the conclusions drawn. In this process, the research findings was compared with the summaries presented in prior literature, with a particular focus on underscoring novel discoveries. This comparative analysis aims to identify both consistencies and disparities, thereby elucidating advancements in the field. By doing so, the research not only situates itself within the existing body of work but also highlights its unique contributions and the potential implications for future studies.

4.4 How were validity and reliability addressed.

Scientific research paradigms are overall conceptual frameworks within which some researchers work. There are four such paradigms: positivism, critical theory, constructivism and realism. This realism paradigm is implicit in much qualitative research (Healy & Perry, 2000). Healy and Perry have outlined six comprehensive criteria specifically designed to evaluate the rigor of realism research. This effort marks the initial attempt to assess quality within realism's own world-view. The six criteria are: ontology of realism, contingent validity, multiple perceptions, methodological trustworthiness and construct validity. In order to ensure the validity and reliability the author used these criteria to judge the quality of the study.

Take into account the primary criterion concerning the ontology of realism. This perspective assumes that the research addresses intricate social phenomena existing independently of people's minds and involving reflective people. The study aimed at enhancing collaboration with key suppliers exemplifies this type of research.

Second quality criterion for realism research is "contingent validity", that is, validity about generative mechanisms and the contexts that make them contingent. This study ensured the information was gathered from relevant, information-rich source, and provided a detailed context of the case like the case introduction and interview protocol including time schedule, interview guide and the management position of the interviewee. So this case study also met this criterion.

The third criteria is multiple perceptions about a single reality. A participant's perception for realism is a window to reality through which a picture of reality can be triangulated with other perceptions. These multiple perceptions involve triangulation of several data sources (Healy & Perry, 2000). For a thorough and detailed analysis, interviews were carried out across all departments involved with production materials and suppliers. These departments encompassed quality management, procurement, process development, supply chain, production, manufacturing science, and technology. This approach was taken to gather insights from various functions, allowing for

comparisons of similarities and differences. To capture a wide array of perspectives, each department chose representatives from various levels, enriching the study with views from different hierarchical positions. This study utilized the member checks technique to ensure both validity and reliability. Riege (2003) raised that the member checks technique is one qualitative techniques used for establishing credibility. The primary aim is to enhance collaboration with critical suppliers, making the procurement department the most important stakeholder due to their pivotal role in supplier relationship management. To ensure practicality and feasibility, the final solution had been subjected to a thorough and comprehensive discussion with the procurement director. This dialogue focuses on developing a robust framework and roadmap to improve collaboration with critical suppliers. Based on this in-depth consultation, necessary adjustments had been made before finalizing the proposed strategy.

The fourth quality criteria is methodological trustworthiness, which refers to the extent to which the research can be audited by developing a case study database. To meet this criterion during the interview process, the author recorded all interviews and saved each copy for subsequent review. Additionally, each recording was transcribed into text and preserved for future reference. The author also included quotations and matrices summing up her findings in the report, meticulously detailing key procedures employed, such as case selection and data analysis.

The fifth criteria is analytic generalization, or theory-building. This study selected the Gioia Method to analyse the interviewees' responses. Gioia Method is a rigorous qualitative methodological approach that facilitates the development of new concepts from a holistic perspective (Magnania & Gioia, 2023). The author developed data analysis through the creation of analytic codes and categories, assembled into a data structure containing 1st-order (informant centred) codes and 2nd-order (theory centred) themes and aggregate dimensions. This method ensured consistent and reliable research findings, and the responses summarized by topics, presented in tables, and supplemented with relevant citations.

The final criterion is construct validity. It refers to how well information about the

constructs in the theory being built are “measured” in the research. To meet this criterion, the author utilised existing theories on supplier collaboration from previous literature to establish the framework of improve collaboration for enhancing cooperation with key supplier, suppliers.

By evaluating the aforementioned criteria, the author can generally ensure the study's validity and reliability.

CHAPTER 5. RESEARCH FINDINGS

This chapter comprises five distinct sections. As previously indicated, the interview content is segmented into four parts, each accompanied by its respective analysis. The outcomes of these analyses will be individually presented.

Additionally, to pinpoint the crucial performance indicators for key suppliers, a specific question regarding supplier performance evaluation has been included. The results derived from this data analysis will be showcased subsequently.

5.1. Awareness of the importance of collaboration

The interview section one is about awareness of the importance of collaboration.

This section of the interview aims to delve into the interviewee's perceptions regarding the necessity and benefits of reinforcing cooperation with critical suppliers. The primary purpose of this investigation is multi-faceted. First, it seeks to ascertain the interviewee's belief in the importance of strong supplier collaboration. Second, it aims to uncover the specific advantages that such a relationship can bring to an organization. Through analyzing and summarizing the benefits of strong collaboration with critical supplier, we can understand the reason why we need to reinforce the collaboration and can list out the objectives to improve the collaboration with critical supplier.

Both interviewees from Cytiva firmly believe that enhancing collaboration with PEX Company will yield significant advantages for both entities. They emphasized that a strategic partnership is anticipated to improve operational efficiency and significantly reduce waste. Additionally, it fosters trust between the entities, creating a more cohesive working relationship. Sharing knowledge and expertise further allows both parties to refine and enhance their respective processes.

Key account manager of Cytiva said " *Enhanced collaboration between the two companies will substantially improve operational efficiency for both parties and result in significant savings on communication costs. Additionally, this collaborative approach can lead to reductions in material waste*"

The customer service manager of Cytiva said *"When problems arise, they can be efficiently resolved because the right people can be quickly identified, and meetings can be held immediately to discuss and formulate action plans."* She also said *"Employees from the top level to the operational level can better understand each other and learn from one another."*

The informants at PEX company unanimously believe that strengthening cooperation with key suppliers can bring many benefits to the company. For example, it ensures continuous supply of materials needed for production and operations; cost advantages can be obtained through negotiating preferential prices; access to suppliers' expertise, innovation capabilities, and potential opportunities for joint development. Companies can work together with suppliers to solve problems, such as jointly developing new products or services and addressing market changes. Companies can also advance knowledge of suppliers' plans to better formulate their own strategies. It can also give us an advantage in terms of quality compliance and making official external quality audit organizations more confident in our quality management.

The Quality Director of PEX said *"one of the benefits of cooperating with critical supplier is the business continuity of the company, because they are not very replaceable, or the cost of replacing it will be very high, and it may be better to choose to do more in-depth cooperation with him. Mutual cooperation can let the vendor make the product better and more stable, and our company will have more material supply stable advantage."*

The PEX Procurement Manager stated that *"collaborating with key suppliers is a strategic initiative that enhances product quality, reduces overall operational costs, and generates value across the supply chain."*

And the Quality Manager said *"the advantage is that the key suppliers are more professional and have been in the industry for a long time with rich experience. Another advantage is that these suppliers are also global suppliers, including those in the United States and the European Union, and health authority institutions tend to have heightened*

confidence in companies that partner with such reputable global suppliers, especially during rigorous inspections.”

The MST Director said of PEX company said, *“Maintaining a good cooperative relationship can make collaboration more comfortable and trustworthy for both parties, and communication might also be smoother when dealing with matters in the future.”*

The Material Planning Manager of PEX company said, *“If we work closely with our vendor together, we will share our future demand forecasts with suppliers in advance, allowing them to plan ahead. Additionally, during the delivery period, if suppliers encounter any issues, we can promptly identify them and adjust our plans accordingly. Good cooperation helps ensure on-time delivery, whether in the short term or long term.”*

According to the results of the data analysis of the interviews on this issue (see below data structure—Table 5.1), the primary benefits can be categorized into three main aspects derived from the aggregate dimensions.

- 1) Operational excellence and process improvement
- 2) Strategic partnership and collaborative innovation
- 3) Risk management of supply and quality compliance

The empirical findings derived from interviews bears a close resemblance to the summarized supplier business objectives of strategic relationships with suppliers from the existing literature. While the data from the interviews also highlighted the risk management of quality compliance. Biopharmaceutical enterprises attach great importance to quality compliance, and the quality compliance level of suppliers is a very key measurement factor, so in the following chapter, the business objectives will be added this additional objective.

Table 5.1: The data structure of the key benefits of strong collaboration.

Research question	First Order Concepts	Second order themes	Aggregate dimensions
What are the key benefits of strong collaboration with supplier	Cost advantage: Negotiate favorable prices to obtain resources at competitive prices.	• Good collaboration with suppliers can realize cost reduction	Operational Excellence and Process Improvement
	Access to resources: access to supplier expertise, innovation capabilities, and potential joint development opportunities.		
	Improve efficiency: Strong partnerships can optimize workflow and improve overall efficiency.	• Good collaboration with suppliers can improve efficiency	
	Standardized process: Strict process requirements make the company more standardized, improve work efficiency and reduce time waste.		
	Reduce waste: Efficient collaboration can reduce waste of materials and time and improve resource utilization.		
	Stable supply: Ensure a continuous supply of materials for production and operations	• Good collaboration with suppliers can make sure stable supply	Strategic Partnership and Collaborative Innovation
	Improve delivery efficiency: Strong partnerships ensure more efficient deliveries and reduce delays.		
	Build trust: Strong partnerships build a deep foundation of trust and foster long-term cooperation.	• Good cooperation with suppliers can improve the trust and relationship Building	
	Improve mutual understanding: Deep cooperation can improve mutual understanding of each other's needs and working styles.		
	Improve cooperation and response speed: Better cooperation can improve the coordination ability and response speed of both sides and reduce communication costs.		
	Joint problem solving: Enterprises can work together with suppliers to solve problems, such as jointly developing new products or services, and jointly responding to market changes.	• Good cooperation with suppliers can improve the ability to solve problems together	Risk Management of supply and quality compliance
	Learning opportunities: Questions and requests from suppliers provide companies with great opportunities to learn and improve, driving them to continuously improve their work processes and service quality.		
	Efficient problem solving: Suppliers respond quickly to and resolve problems, and are able to take timely action to avoid delays.		
	Know the supplier's plan in advance: enterprises can know the supplier's plan in advance, such as product development plan, business layout, etc., in order to better formulate their own strategy.	• Good collaboration with suppliers can help strategic alignment	
	Profit sharing: Enterprises can share profits with suppliers, for example, by including suppliers' innovation results in cooperation agreements and giving suppliers corresponding benefit distribution.		
	Enhanced security of supply: Strong partnerships ensure supply chain stability and security.	• Supply Chain Resilience	Risk Management of supply and quality compliance
	Timely feedback: Suppliers can provide timely feedback to help the company quickly solve problems encountered in the production process.		
	Flexible supply: Suppliers can adjust shipments according to the company's production needs to ensure smooth production.		
	Expertise and risk avoidance: Suppliers can provide valuable expertise to help companies avoid risks in the design and use of materials.	• Risk Management and Quality Assurance	
	Global quality system and audit impact: Suppliers have a global supply chain and quality system, which can enhance the company's credibility with external auditors and improve audit confidence		

5.2. Understanding of the factors that influence collaboration

The purpose of this question is to identify the key factors that influence the level of cooperation between companies and their suppliers. By thinking deeply and understanding these determinants, respondents are encouraged to reflect on current business practices and explore avenues for improvement in supplier relations, then propose the specific approach.

Interviewees from Cytiva have repeatedly emphasized the importance of communication and trust, believing that timely communication and trust-building are key to smooth collaboration. They propose that both parties should communicate openly, provide timely feedback, promptly address issues to avoid misunderstandings and conflicts. Additionally, equality and respect are essential; both parties should establish an equal cooperative relationship, show mutual respect, and avoid situations where one party is dominant over the other. It is also important to clarify responsibilities: both parties should clearly define their responsibilities and obligations to prevent blame-shifting. Furthermore, it is crucial to solve problems together: both parties should face challenges together, seek solutions collaboratively, and refrain from blaming each other. Continuous Improvement: both parties should constantly improve the cooperation process, enhance work efficiency, and jointly increase the level of collaboration.

The Key Account Manager of Cytiva emphasized the importance of timely communication, *“we should communicate promptly about any matter, rather than waiting until afterward. It is essential to communicate in advance, as early communication and prediction can prevent many problems. For example, PEX informing us in advance about changes in order requirements can allow for early preparation of materials, thus avoiding shortages.”*

The Commercial Manager of Cytiva said, *“that both parties should respect each other, communicate openly, and solve problems together, rather than one side oppressing the other.”*

Informants at PEX Company emphasized that the cornerstone of fostering successful cooperation with suppliers lies in several critical factors. Foremost among

these is respect, viewing key suppliers as invaluable partners rather than mere transactional entities. Effective communication plays a pivotal role, necessitating the establishment of a sound communication system. Transparent and open collaboration is also deemed essential, with the sharing of information about company goals, challenges, and changes being instrumental in promoting mutual understanding and alignment. Furthermore, having a common vision and shared goals is highlighted.

The PD Director said, *“I believe the key factors affecting collaboration are, first, the attitude towards cooperation, and second, the transparency of information. This means disclosing as much information as they know to us, so we can promptly adjust production processes and develop business strategies. Whether from the perspective of cost savings or quality control, we need to have foresight and strategic planning in these areas.”*

The Quality Management Director said, *“in the pharmaceutical industry, the alignment of quality management systems is also a key factor, as having similar quality management systems and philosophies ensures that product quality meets standards.”*

In addition, the Procurement Director highlighted, *“there are two critical factors: demand volume and growth potential. Demand volume is demonstrating significant and reliable demand for supplier products or services. Growth potential is demonstrating future growth potential to make the company an attractive long-term partner.”*

The MST Director stated, *“If the supplier's product quality is very good, and their after-sales service includes timely responses and a good attitude whenever there is an issue, then I think even if there are occasionally some minor problems with their quality, we can still maintain a relatively good relationship with them. Therefore, I believe the key factors are the supplier's product quality and their attitude towards us.”*

The material planning specialist said, *“I believe it's about cooperation and trust between both parties, and there should be more communication. We can arrange regular reviews, where we can promptly provide feedback to the suppliers, and if the suppliers have any requests, they can also reach out to us for confirmation.”*

The Procurement Manager said, *“I believe that for key suppliers, the senior*

management of both parties should be fully involved. Both sides need to understand each other's future strategic goals or strategic plans. Additionally, appropriate recognition of suppliers is also crucial.”

According to the results of the data analysis of the interviews on this question (see below data structure—Table 5.2), the main factors that contribute to successful collaboration with suppliers are summarized as below :

- 1) Effective Communication
- 2) Trust and Respect
- 3) Clear Responsibilities and Mutual Problem Solving
- 4) Continuous Improvement and Adaptability
- 5) Strategic Alignment and Shared Goals

These fundamental factors not only illuminate the path towards enhancing supplier cooperation but also serve as a framework for instituting better collaborative measures, ultimately fostering a more productive and harmonious supplier relationship.

Table 5.2: The data structure of the key factors that contribute to successful collaboration with suppliers.

Research question	First Order Concepts	Second order themes	Aggregate dimensions
what are the key factors that contribute to successful collaboration with suppliers	Open communication: Both parties should communicate openly, give feedback in a timely manner, solve problems in a timely manner, and avoid misunderstandings and contradictions.	• Open and Honest Communication	Effective Communication
	Effective communication: Establish a sound communication system, including regular meetings, clear feedback mechanisms and multi-channel communication.		
	Information sharing: Regular sharing of production plans, demand changes and other information, so that suppliers can better plan and prepare.	• Information Sharing	
	Transparent and open collaboration: Sharing information about company goals, challenges, and changes to promote shared understanding.		
	Communication: Communicate regularly, keep in touch and solve problems in a timely manner.	•Regular Meetings	Trust and Respect
	Mutual trust: Establish an open and transparent communication platform so that all participants can see information in a timely manner and avoid omissions or distortions in the process of information transmission	•Mutual Trust	
	Equality : both parties should establish an equal cooperative relationship and respect each other to avoid the situation where one party is strong and the other is weak.	•Respect	
	Respect: Treat suppliers as valuable partners, not just suppliers.		
	Clear responsibility: Both parties should clarify their responsibilities and obligations to avoid buck-passing.	• Defined Responsibilities	Clear Responsibilities and Mutual Problem Solving
	Clear objectives: First of all, the company should clarify the objectives of cooperation with suppliers, such as production efficiency, product quality, cost control, etc		
	Solve problems together: Both sides should face challenges together and find solutions together, rather than pointing fingers at each other.	•Joint Problem Solving	
	Solve problems together: solve problems together in a positive attitude, rather than blaming each other, and establish long-term strategic partnerships.		
	Continuous improvement: Both parties shall continuously improve the cooperation process, improve work efficiency, and jointly enhance the level of cooperation.	• Continuous Improvement	Continuous Improvement and Adaptability
	Supplier feedback: Proactively solicit and respond to supplier feedback to improve relationships.	•Feedback and Adjustment	
	Common interests: shared vision and goals, and interdependent partnerships.	• Shared Vision and Goals	Strategic Alignment and Shared Goals
	Willingness to cooperate: Both sides need to have a good willingness to work together to solve problems and achieve a win-win situation.		
	Demand: Demonstrate significant and reliable demand for a supplier's product or service.	•Future Growth Potential	
	Growth potential: Demonstrate future growth potential and make the company an attractive long-term partner.		
	Financial viability: Maintain a good credit rating and pay suppliers on time.		
	Quality management system matching: Both parties have similar quality management systems and concepts to ensure product quality meets standards.	• Aligned Quality Management	

5.3. Suggestions of method to improve collaboration

The third section of interview is to collect suggestions of methods to improve collaboration. This stage represents a critical component of the study, demanding the most substantial portion of interview time. Its primary objective is to gather valuable insights and recommendations from interviewees on enhancing collaboration with key suppliers through comprehensive discussions. The findings from these in-depth interviews will be meticulously analyzed and summarized, subsequently compared with existing literature. This comparative analysis will be instrumental in integrating the results into the ultimate solution proposed by this study, ensuring a robust and well-informed approach to improving supplier cooperation.

Informants from Cytiva proposed the following suggestions and measures to enhance the relationship between both parties:

Improve communication mechanisms to strengthen communication and transparency. This includes clarifying communication processes to ensure accurate information transfer. They suggested conducting quarterly reviews: holding a review meeting each quarter to assess the previous quarter's cooperation, discuss future cooperation directions and priorities, as well as highlight dynamic information that both parties need to pay attention to.

Enhance face-to-face interactions, such as organizing regular face-to-face communication activities to deepen mutual understanding and promote collaboration. Encourage personnel from both sides to visit each other to enhance communication and problem-solving.

Increase internal efficiency, including establishing a continuous improvement mechanism to regularly identify issues, collectively negotiate solutions, and devise resolutions to enhance overall efficiency.

The Key Account Manager of Cytiva suggested, *“we should consider holding a meeting every quarter to review the cooperation from the previous quarter, look ahead to the future, and promptly communicate the key points of interest for both parties.”* She also proposed, *“I hope PEX can regularly update the forecast to us, for example, every*

quarter, to allow for adequate preparation in advance.”

The Commercial manager of Cytiva said, *“I hope that both parties can work together to optimize processes, such as simplifying small order procedures, reducing unnecessary steps, and improving efficiency.”* She also suggested, *“I hope both sides can designate clear points of contact to minimize unnecessary communication links, enhance efficiency, and have more face-to-face meetings to deepen mutual understanding and establish a stronger collaborative relationship.”* Regarding supplier evaluations, she recommended, *“I would like to suggest establishing a transparent supplier rating mechanism so that both parties understand each other's strengths and weaknesses, and progress together.”*

Informants at PEX Company can be divided into four major groups: procurement, supply chain, quality, and production & technology. The measures proposed by all these groups include improving communication mechanisms and encouraging supplier innovation.

Improve communication efficiency and effectiveness including the below specific method:

- a. Establish a multi-level communication mechanism, such as holding regular supplier relationship management meetings, inviting department heads to ensure smooth information flow.
- b. Regularly conduct supplier performance evaluations, and document the evaluation results and action plans in writing to ensure transparency and openness in communication.
- c. Enhance information sharing: Share the company's business development direction, product research and development plans, organizational structure, etc., with suppliers, and encourage suppliers to also share their business development direction, product research and development plans, and other information.

For example, the Quality Management Director said, *“Establish a good communication mechanism with suppliers, such as having a regular meeting with key suppliers, which can be held either online or offline. Regularly gather information on*

certain issues. If there are any changes or new requirements from the suppliers or ourselves, we can communicate more clearly.”

The Procurement Manager said, *“For KPIs, evaluations need to be conducted every month. Each month, there is relevant communication with suppliers, along with some written media minutes, including an action plan. The completion of actions is also tracked.”*

Encourage supplier innovation and mutual development include the below specific measures:

- a. Encouraging suppliers to innovate proactively, such as discussing with them ways to reduce costs, enhance efficiency, and improve products.
- b. Providing support and incentives, such as offering financial or technological support when suppliers propose innovative solutions.
- c. Establishing mechanisms for mutual benefit by incorporating suppliers' innovation outcomes into cooperative agreements and providing them with corresponding benefits.
- d. Collaborating in learning and growth by participating in supplier training, sharing industry experiences, discussing new solutions, enhancing professional capabilities for both parties, and jointly addressing new challenges.

For instance, the procurement director said: *“Suppliers need to promote the products they manufacture that are related to us to our R&D and PD teams, engage in more discussions, and seek further collaboration opportunities.”*

The PD Director said: *“We hope that suppliers can engage in technical discussions with us as much as possible, focusing on future trends in market applications. We can hold regular seminars to gain a better understanding of their products.”*

The Quality Management Director said: *“Successful collaboration strategies with key suppliers include maintaining open communication, building trust, and leveraging the suppliers' expertise for innovation and problem-solving.”*

Among these four groups, three have consistently proposed that regular assessment

and feedback are essential measures for enhancing the collaboration with suppliers. The specific approaches recommended include, but are not limited to the below items:

- a. Regular assessment of supplier performance: regularly evaluate suppliers based on predetermined metrics, assessing their performance in terms of delivery time, quality, communication, response speed, etc.
- b. Collect feedback: regularly collect feedback from internal teams and suppliers to understand the strengths, weaknesses, and areas for improvement in the collaboration.
- c. Conduct performance evaluation meetings: hold regular performance evaluation meetings with suppliers to share assessment results, discuss improvement measures, and set future goals.
- d. Establish incentive mechanisms: Establish incentive mechanisms to encourage suppliers to provide high-quality services and products.

For example, the Procurement Manager said, *“Specific suggestions for improving the efficiency and effectiveness of collaboration with suppliers include measuring supplier relationships and conducting performance evaluations for key suppliers.”*

MST Manager said: *“ We can have a regular quarterly review where we assess all aspects of technology production, delivery, and quality. We can first reach an internal consensus and then communicate and provide feedback to the suppliers.”*

The Procurement Manager said *“It is recommended that the company appropriately incentivize suppliers by organizing an annual supplier conference, where awards can be given to key suppliers.”*

Two out of these four groups have proposed the measures of establishing trust and respect, including the following specific activities:

- a. Open Communication: to communicate openly with suppliers, understand their concerns, and find ways to address them.

- b. Active Engagement: to proactively visit suppliers, schedule regular meetings, invite suppliers to the company for training, and even send experts to guide supplier companies.
- c. Treat suppliers as partners: to view suppliers as partners, actively listen to their opinions, and seriously consider their feedback.
- d. Respect suppliers' professional knowledge and expertise: to respect suppliers' professional knowledge and expertise, and give them the respect they deserve.

For instance, the Procurement Manager said, *“Suggestions for improving collaboration with key suppliers include regular communication, respect, transparency in project selection, and encouraging and rewarding positive behavior.”*

The PD Director said, *“From the perspective of mutual benefit and win-win outcomes, I personally believe in appealing to suppliers and communicating with them. Suppliers are definitely our partners, and only by achieving a win-win situation can both parties continue to move forward successfully.”*

Another Procurement Manager said, *“For strategic suppliers, we need to regularly conduct visits to them in reverse.”* And she also said, *“In fact, suppliers definitely know more about their industry than we do. They don't just do business with us; they are likely more experienced and knowledgeable. Suppliers might offer us some suggestions, and we can make some adjustments accordingly.”*

In addition to the commonalities mentioned above, each group also put forward their own unique perspectives.

The Procurement group proposed supplier categorization management as a strategic approach to optimize supplier relationships, and it is divided into the below two steps:

- a. Clearly define types of suppliers: classify suppliers based on factors such as importance, depth of cooperation, and breadth of cooperation.
- b. Develop differentiated management strategies: formulate different management strategies for different types of suppliers.

For example, the Procurement Director said, *“Supplier management, broadly speaking, may first involve categorization, followed by implementing different management approaches for suppliers with varying characteristics.”*

The Supply Chain group has proposed measures of optimize the cooperation process:

- a. Simplify processes: Streamline cooperation processes, such as order processing, payment procedures, etc., to increase efficiency and reduce errors.
- b. Regular assessment: Regularly assess cooperation processes to promptly identify issues and make improvements.

For example, the Material Planning Manager said, *“We strive to make our requirements to the suppliers as accurate as possible, and in turn, the suppliers should provide us with timely feedback based on their actual situation. With these two elements in place, there's no need for any additional work. I believe this will facilitate smoother communication and improve work efficiency.”*

The Quality group proposed measures of resolving issues together:

- a. Collaborative problem-solving: when issues arise, both parties work together to find solutions and encourage suppliers to participate in the resolution process.
- b. Learning and improvement: learn from issues and improve collaboration processes and mechanisms.

The Quality Management Director said, *“Working together with suppliers to solve problems demonstrates our value through this deep collaboration. For example, our technical team can thoroughly analyze technical issues and genuinely help suppliers resolve them, making the suppliers feel that partnering with us is valuable.”*

The Production & Technology group has recommended the implementation of early-stage management measures to enhance the procurement process. The proposed method focuses on reinforcing communication with suppliers from the onset of equipment acquisitions. By clearly delineating objectives and responsibilities for both parties involved, this approach aims to mitigate potential issues in subsequent stages.

The PD Director said, *“I hope to have more collaboration from a technical perspective, to understand the suppliers' new research technologies and strategies for future development. The technology development department is still at the forefront of application, meaning that within our team, we need to thoroughly understand a particular technology before gradually applying it to production. This way, we can see if it can achieve cost savings and sustainable development in the future.”*

According to the results of the data analysis derived from the interviews regarding this question (refer to Table 5.3 for the detailed data structure), the final summary identifies five key areas to improve cooperation with suppliers.

1) Communication and Information Sharing

- Communication Mechanisms and Transparency: establish clear and effective communication mechanisms to ensure transparency and trust.
- Enhancing Communication Efficiency and Effectiveness: utilize digital tools and structured communication processes to improve communication efficiency.
- Proactive Information and Planning: share future plans and relevant information proactively to enable better alignment and preparation.

2) Relationship Building and Trust

- Face-to-Face Interaction: foster personal connections through regular physical meetings and reciprocal visits.
- Building Trust and Respect: create a culture of respect, recognizing suppliers' contributions and expertise, to cultivate mutual trust.

3) Collaborative Performance Management

- Regular Evaluation and Feedback: implement a system for regular performance evaluations and constructive feedback.
- Supplier Categorization Management: classify suppliers based on their significance and develop differentiated management strategies accordingly.

4) Innovation and Joint Development

- Encouraging Innovation and Collaborative Development: motivate suppliers to innovate and collaborate on new product developments, processes, and technologies.
- Joint Problem Solving and Learning: engage in collaborative problem-solving sessions and joint learning initiatives to foster shared growth and innovation.

5) Strategic Partnerships

- Strategic Partnerships: develop long-term, mutually beneficial partnerships that align strategic goals and resources.

The analysis of the interview data largely aligns with the findings from the literature review. As a biopharmaceutical company, we place a strong emphasis on innovation and encourage our suppliers to actively innovate.

For instance, the procurement director suggested, *“for strategic suppliers, we should encourage them to take the initiative in innovation. They should inform us about their future initiatives to reduce costs and improve efficiency at the product level. In the pharmaceutical industry, technological changes often have a long cycle, so we should engage with suppliers early on for in-depth technical collaboration and share the benefits we gain from this partnership.”*

This study will combine the literature review with the data analysis results from the interviews to formulate the final proposal for enhancing collaboration with key suppliers.

Table 5.3: The data structure of measures to enhancing the collaboration with suppliers

Research question	First Order Concepts	Second order themes	Aggregate dimensions
How to enhancing the collaboration with suppliers	Clarify the communication process and ensure that information is transmitted accurately. Quarterly review: A quarterly review meeting is held to review the cooperation in the last quarter, discuss the direction and focus of future cooperation, and the dynamic information that both parties need to pay attention to. Establish a multi-level communication mechanism: Establish a multi-level communication mechanism, such as holding supplier relationship management meetings regularly and inviting the heads of different departments to participate to ensure smooth information. Strengthen information sharing: Share the company's business development direction, product research and development plans, organizational structure and other information with suppliers, and encourage suppliers to share their business development direction, product research and development plans and other information. Establishment of digital communication platform: digital communication platform such as VMI system is used to facilitate information exchange and data sharing with suppliers.	• Communication Mechanisms and Transparency: Establish clear and effective communication mechanisms to ensure transparency and trust. • Enhancing Communication Efficiency and Effectiveness: Utilize digital tools and structured communication processes to improve communication efficiency.	Communication and Information Sharing
	Provide information and planning in advance	• Proactive Information and Planning: Share future plans and relevant information proactively to enable better alignment and preparation.	
	Regularly organize face-to-face exchange activities to enhance mutual understanding and promote cooperative relations.	• Face-to-Face Interaction: Foster personal connections through regular physical meetings and reciprocal visits.	
	Encourage people from both sides to visit each other to enhance communication and solve problems.		
	Open communication: Open communication with suppliers to understand their concerns and find ways to address those concerns.	• Building Trust and Respect: Create a culture of respect, recognizing suppliers' contributions and expertise, to cultivate mutual trust.	Relationship Building and Trust
	Active interaction: take the initiative to visit suppliers, make regular appointments, invite suppliers to the company for training, and even send experts to the supplier company for guidance.		
	Treat your suppliers as partners: Treat your suppliers as partners, actively listen to them, and take their feedback seriously.		
	Respect the expertise and competence of suppliers: Respect the expertise and competence of suppliers and give them the respect they deserve.		
	Long-term cooperation: Establish long-term cooperative relations with key suppliers for common development.	• Strategic Partnerships: Develop long-term, mutually beneficial partnerships that align strategic goals and resources.	
	Common goals: Set common goals and work together to achieve them.		Strategic Partnerships

To be continued

Research question	First Order Concepts	Second order themes	Aggregate dimensions
	Set clear KPIs: Develop measurable metrics to assess supplier performance, such as lead time, quality, cost and innovation. Periodic evaluation: Conduct supplier performance evaluation on a regular basis and share the evaluation results with suppliers. Positive feedback: Provide constructive feedback to help suppliers improve. Define the type of supplier: Suppliers should be classified according to the importance of suppliers, cooperation depth, cooperation breadth and other factors. Develop differentiated management strategies: Develop different management strategies for different types of suppliers.	• Regular Evaluation and Feedback: Implement a system for regular performance evaluations and constructive feedback. • Supplier Categorization Management: Classify suppliers based on their significance and develop differentiated management strategies accordingly.	Collaborative Performance Management
	Encourage suppliers to take the initiative to innovate: Encourage suppliers to take the initiative to innovate, such as discussing with suppliers how to reduce costs, improve efficiency, improve products, etc. Provide support and incentives: Provide support and incentives to suppliers, such as financial support or technical support when suppliers come up with innovative solutions. Establish a common interest mechanism: incorporate the innovation achievements of suppliers into the cooperation agreement, and give suppliers the corresponding profit distribution. Learn and grow together: Participate in supplier training, share industry experience, explore new solutions together, improve the professional capabilities of both parties, and work together to meet new challenges. Cooperative problem solving: When a problem is encountered, both parties work together to find a solution and encourage suppliers to participate in the process of solving the problem. Learn and improve: Learn from problems and improve collaborative processes and mechanisms.	• Encouraging Innovation and Collaborative Development: Motivate suppliers to innovate and collaborate on new product developments, processes, and technologies. • Joint Problem Solving and Learning: Engage in collaborative problem-solving sessions and joint learning initiatives to foster shared growth and innovation.	Innovation and Joint Development

5.4. Recommendations for continuous improvement of cooperation

The fourth section of interview is to collect recommendations for continuous improvement of collaboration. The purpose of asking this question is to gain insights into the interviewee's perspectives and recommendations on continuous improvement of cooperation. By understanding their viewpoints, we aim to identify areas for improvement and compile effective measures that will facilitate continuous progress in our cooperative endeavors.

Interviewees from Cytiva proposed the following suggestions and measures to continuously improve the collaboration:

- a. Continuous improvement: regularly evaluate the collaboration situation, identify areas for improvement; develop improvement plans, and take action; track the improvement effects, continuously optimize the collaboration process.
- b. Enhance communication: hold regular communication meetings to promptly address issues, enhance mutual understanding; encourage personnel from both sides to visit each other, improve communication, and foster collaboration; organize offline communication activities to strengthen relationships and promote cooperation.
- c. Facing challenges together: jointly address problems encountered in the collaboration process, such as urgent orders, multiple interface connections; jointly explore new collaboration models, such as utilizing technology platforms to enhance efficiency; jointly learn and improve, continuously enhance the level of cooperation.

For example, the key account manager of Cytiva suggested, *“Both companies should regularly evaluate the cooperation process, identify issues and make timely improvements, continuously optimizing the collaboration process.”*

And the commercial manager of Cytiva said, *“both parties should meet more often to interact, such as organizing offline activities to enhance mutual understanding and establish a more solid cooperation relationship.”*

Interviewees at PEX Company unanimously believe that continuous improvement is very necessary, and they have put forward many specific suggestions.

All departments have proposed that the company should conduct regular reviews and evaluations of key suppliers, including annual supplier performance management reviews, as well as periodic assessments of the cooperation with suppliers to promptly identify issues and make improvements to ensure the healthy development of the partnership.

The Procurement Director suggested, *“the company could explore new areas of cooperation with key suppliers, such as service outsourcing, technology collaboration,*

to further deepen the partnership.”

The Supply Chain Material Planning Manager proposed, *“the company should continuously optimize the cooperation processes with key suppliers, including process optimization like streamlining order processes, enhancing communication efficiency, optimizing payment processes, etc.”* She also said, *“we should improve the way of cooperation with key suppliers to continuously enhance cooperation efficiency and effectiveness. And we also need actively participate in industry exchange activities to understand the latest industry trends and technologies, enhancing cooperation capabilities.”*

The Quality Director proposed, *“the company should establish a strategic partnership with key suppliers, jointly set goals, and support each other to achieve long-term cooperation.”*

According to the results of the data analysis derived from the interviews regarding this question (refer to Table 5.4 for the detailed data structure), there are four aggregate dimensions summarized as below:

1) Continuous Improvement

- Regular Assessment and Improvement
- Adjustment Based on Evaluation
- Establish Continuous Improvement Mechanism

2) Enhanced Communication and Interaction

- Regular Communication Meetings
- Encourage Mutual Visits
- Organize Offline Activities

3) Strategic Partnerships

- Build Strategic Partnerships
- Regular Assessment of Relationships
- Clear Cooperation Goals

4) Cooperation Expansion

Table 5.4: The data structure of recommendation to continuously improve the collaboration with suppliers.

Research question	First Order Concepts	Second order themes	Aggregate dimensions
How can we continuously improve the collaboration with suppliers?	Regularly assess cooperation and identify areas for improvement; Develop improvement plans and put them into action; Track the improvement effect and continuously optimize the cooperation process.	•Regular Assessment and Improvement:	Continuous Improvement
	Conduct regular reviews and evaluations, such as an annual supplier performance management review to assess the past year's cooperation and set new goals and action plans.		
	Adjust and set new goals based on the evaluation results.	•Adjustment Based on Evaluation:	
	Establish a continuous improvement mechanism, such as regular supplier relationship management training to enhance the professional skills of relevant personnel.	•Establish Continuous Improvement Mechanism:	
	Continuous improvement is a circular process that requires continuous evaluation, communication, adjustment and improvement to build a more stable and efficient partnership with suppliers.		Enhanced Communication and Interaction
	Hold regular communication meetings to solve problems in a timely manner and enhance mutual understanding.	•Regular Communication Meetings:	
	Encourage people from both sides to visit each other to enhance communication and cooperation.	•Encourage Mutual Visits:	
	Organize offline exchange activities to enhance relationships and promote cooperation.	•Organize Offline Activities:	
	The company should establish strategic partnerships with key suppliers, where both parties set goals together and support each other to achieve long-term cooperation.	• Build Strategic Partnerships:	Strategic Partnerships
	The company regularly evaluates the cooperation relationship with suppliers, finds problems in time and makes improvements to ensure the healthy development of the cooperation relationship.	•Regular Assessment of Relationships:	
	Clarify the goals and expectations of cooperation between the two parties, and formulate corresponding cooperation plans and evaluation indicators to ensure the same direction of cooperation.	•Clear Cooperation Goals:	Cooperation Expansion
	Explore new areas of cooperation, such as service outsourcing, technical cooperation, etc., to further deepen the cooperation relationship.	•Explore New Cooperation Areas:	

From the above data summary, most of the aggregate dimension is similar to that of the data summary in the previous question. For example, enhance communication and strategic partnerships, which can be incorporated into the action plan of improving cooperation with suppliers. Cooperation expansion can also be incorporated into strategic partnerships in the action program to improve cooperation with suppliers.

5.5. What metrics should be included in supplier KPIs

During the interview process, the author gathered suggestions from interviewee regarding the key performance indicators to be incorporated into the supplier

performance assessment. As properly set KPIs ensure that supplier activities are aligned with the company's strategic objectives, and correct KPIs provide a clear and measurable way to monitor supplier performance. This makes it easier to spot trends, identify problems early, and take corrective actions promptly.

At PEX Company, a majority of the interviewees have identified quality, cost, delivery, and service as critical metrics for evaluating supplier performance.

For instance, the quality manager said, *"As a core indicator for suppliers, quality should be evaluated based on specific circumstances, along with providing detailed feedback."* He also notes, *"the responsiveness of suppliers to communication is a crucial metric; a lack of timely responses can hinder business development."*

The Supply Chain Materials Planning Manager emphasized, *"From my perspective the timely and accurate delivery of materials is the top priority."*

The Purchasing Manager said, *"All companies should pay attention to the state of suppliers' pricing levels. This pricing level refers to the overall value-for-money; it assesses whether the value delivered by suppliers is proportional to the costs incurred by the company."*

Meanwhile, the Production Manager stated, *"I'm more focused on suppliers' efficiency and capability in resolving quality issues."*

The Quality Director emphasized, *"timely notification of changes is crucial for him. Suppliers should promptly inform us of any product-related changes in advance."*

In addition, as part of the innovative pharmaceutical industry, some interviewees have also suggested industry-specific KPIs, such as compliance with regulatory standards, and technical innovation.

For example, the Quality Manager said, *"the question of whether suppliers meet the requirements outlined in the quality framework agreement, which is an important evaluation criterion and includes compliance with pharmaceutical quality management standards."*

Additionally, the procurement director stated, *"Innovation capability is crucial for strategic suppliers, encompassing product innovation, technological innovation, and*

innovative cost-reduction measures.”

The table 5.5 is the data structure of the interview data analysis with regards to the suppliers KPI.

Table 5.5: The data structure of metrics should be included in supplier KPIs.

Research question	First Order Concepts	Second order themes	Aggregate dimensions
What metrics should be included in supplier KPIs	o Quality Claims during the period o Complaint timely response rate o Timely change notification rate o CAPA(Corrective and Preventive Action) completion rate	• Quality	Operative Performance
	o Unit price o Procurement cost o Cost control ability o Cost reduction measures	• Cost	
	o Delivery accuracy o On-time delivery rate o File integrity and accuracy o Delivery quantity accuracy o Delivery error rate	• Delivery	
	o Response speed o Initiative o Complaint response speed after errors o Communication transparency o Attitude and willingness to cooperate	• Service	Compliance and Sustainability
	o GxP compliance o Lawsuit and arbitration; o The company compliance requirements	• Compliance	
	o Provide innovative products or solutions o Technological innovation capability o Innovative measures to reduce costs	• Innovation	

The analysis of the interview data largely aligns with the findings from the literature review, underscoring the importance of quality compliance, which is paramount for biopharmaceutical enterprises. Additionally, a compliance index has been integrated into the assessment framework to reflect the company's emphasis on adherence to regulatory standards. As a publicly listed company, there is also a significant focus on ensuring that partners maintain rigorous compliance practices. Given the dynamic nature of the biopharmaceutical industry, the company places a high value on technological and process innovation.

In conclusion, the research findings from this chapter highlight the critical importance of collaboration between PEX Company and its key supplier, Cytiva. The interviews reveal a unanimous agreement among PEX employees on the strategic value

of Cytiva, emphasizing its leading position in the biopharmaceutical sector and its significant impact on PEX's production supply. The mutual benefits of strengthening this collaboration are evident, including improved operational efficiency, reduced waste, and enhanced trust and communication between the two entities. And the chapter also identifies key factors influencing successful collaboration, such as effective communication, trust and respect, clear responsibilities and mutual problem solving, continuous improvement and adaptability, strategic alignment and shared goals. The research identifies five key areas to improve cooperation with suppliers: communication and information sharing, relationship building and Trust, collaborative performance management, innovation and joint development, strategic partnerships. It also identified the specific recommended solutions for each key area. Among the recommendations that are characteristic of the biopharmaceutical industry are: encouraging innovation and collaborative development, joint problem solving and learning. Both parties recognize the necessity of continuous improvement and proactive engagement to foster a more productive and harmonious relationship. All informants from PEX company agreed that it is necessary to assess key supplier's KPI regularly, and the recommended KPI including: quality, cost, delivery, service, compliance and innovation. Overall, the findings underscore the importance of strategic partnerships and collaborative innovation in ensuring supply stability, quality compliance, and long-term business success. The findings largely align with existing literature while highlighting some industry-specific priorities like quality compliance and innovation in the biopharmaceutical sector. This research provides valuable insights for developing a comprehensive framework to enhance collaboration between biopharmaceutical companies and their key suppliers.

CHAPTER 6. PROPOSITION OF A ROADMAP FOR IMPROVING COLLABORATION WITH SUPPLIERS

In the preceding chapter, we analyzed the data collected from the comprehensive interview process, subsequently presenting the key results and findings. These findings were then synthesized with the existing framework and roadmap previously proposed, grounded firmly in the literature. This integration enabled the development of an updated solution, including an enhanced framework and roadmap designed to improve collaboration with suppliers.

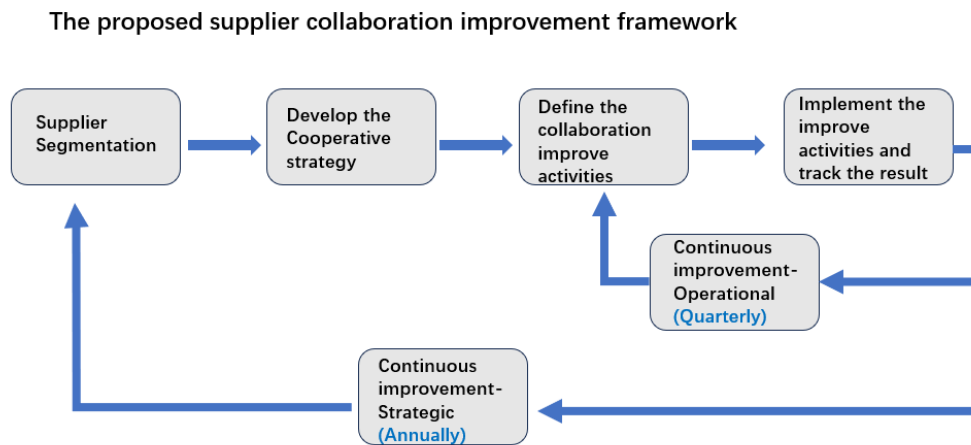
To ensure the practicality and feasibility of this proposed solution, a detailed review and in-depth discussion was conducted with the Procurement Director. This consultation offered critical insights that prompted necessary adjustments and refinements.

In this chapter, we will present a detailed exposition of the final framework that has been developed following the insightful consultation with the Procurement Director.

6.1 The proposed supplier collaboration improvement framework

Compared to the previous framework, the updated one (see the figure 6.1.) has some changes. The updated framework defined two types of continuous improvement, one is continuous improvement-strategic and another is continuous improvement-operational. For the continuous improvement-strategic the recommended frequency is one year, and it should start from the 1st step: the supplier segmentation. For the operational level, it just starts from the 3rd step: define the collaboration improve activities, and its frequency is every quarter.

Figure 6.1. The proposed supplier collaboration improvement framework—after data analyze



Source: designed by author

For each step of the above roadmap, there are more detail instruction as below:

6.1.1 Supplier Segmentation

1) Establish a cross-functional team to lead the collaboration improvement initiative.

With regards to the cross-functional team member, we combined the suggestions of the literature and the situation of the company, the quality department is added on the original basis, as the quality management section is crucial for a biopharmaceutical company. Biopharmaceutical companies must adhere to strict regulatory standards set by agencies like the Food and Drug Administration (FDA) or European Medicines Agency (EMA). Quality management ensures that all products meet these standards, reducing the risk of non-compliance, which can lead to fines, recalls, or even shutdowns. The name of the division was changed to a name commonly used in the pharmaceutical industry. The updated cross-functional team composition is as follows, with the alterations indicated in bold characters.

- Production

- **Procurement**
- **Manufacture Science Technology**
- Supply Chain
- **Process Development**
- Finance
- **Quality Management**

2) The team make supplier segmentation as per the supplier segmentation matrix.

For this part, the framework keeps as the original content, with no adjustment.

(Refer to chapter 3.)

During the interview the Procurement Director believes that the first step of supplier relationship management is to classify suppliers, and also puts forward a classification method consistent with the literature, which divides the materials supplied by suppliers into four quadrants: strategic items, bottleneck items, leverage items and non-critical items.

In the interview, he said, *"Firstly, we need to classify our suppliers... Our simplest procurement strategy is to categorize the material, product, or service into four quadrants: strategic, leverage, bottleneck, and non-critical."*

He also strongly agrees with the previously proposed supplier classification method, including the assessment of relationship attractiveness, and acknowledges the final division of suppliers into two main categories: collaborative and strategic. There has been no change in the method of classifying suppliers.

6.1.2. Develop the cooperative strategy with the critical suppliers.

Based on the above assessment result, we will segment the suppliers into 2 groups: strategic relationship and collaborative relationship.

As mentioned in Chapter 4, this study is a single case research focusing on one of critical suppliers of Pex, and based on the information provided by PEX's Procurement

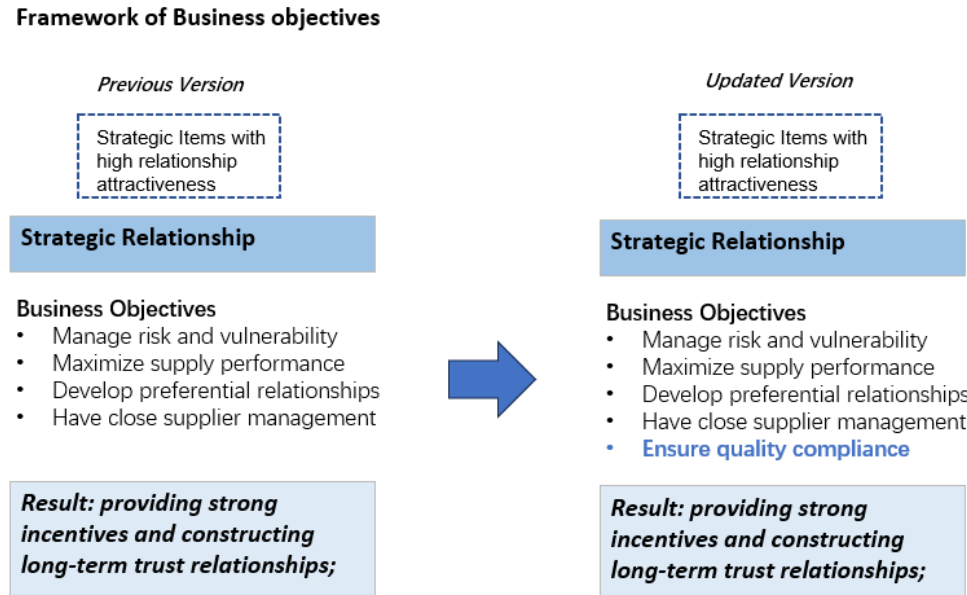
Director, PEX aims to establish a strategic relationship with this supplier. Therefore, the upcoming roadmap will exclusively explore this strategic relationship.

Step one: set the framework of business objectives for a strategic relationship.

Regarding the business objectives of strategic relationships with suppliers, data collection has been undertaken in the first category of questions in the interview: *What are the key benefits of strong collaboration with critical suppliers?* As already stated in the previous chapter, there are two purposes of this investigation: first, it seeks to ascertain the interviewee's belief in the importance of strong supplier collaboration, and second, it aims to uncover the specific advantages that such a relationship can bring to an organization. Through analyzing and summarizing the benefits of strong collaboration with a critical supplier, we can understand the reason why we need to reinforce the collaboration and can list out the objectives to improve the collaboration with a critical supplier.

According to the results of the data analysis of the interviews on this topic, it is very similar to summarizing supplier business objectives of strategic relationships from the literature. Concurrently, insights garnered from interviews have underscored the significance of risk management in ensuring quality compliance. Within the biopharmaceutical industry, quality compliance is held in high esteem, as the biopharmaceutical industry is heavily regulated by agencies such as the FDA in the United States and the EMA in Europe and compliance with these regulations is mandatory to ensure that products are safe, effective, and of high quality. Meanwhile quality compliance is often a prerequisite for market access. Without meeting the necessary quality standards, a company may be unable to sell its products in certain markets, limiting its commercial opportunities. Therefore, quality compliance serves as a critical benchmark for evaluating supplier performance. Considering this, it has been determined appropriate to incorporate an additional objective: to ensure quality compliance, as can be observed in Figure 6.2 as below.

Figure 6.2. : Business objectives of strategic relationship



Source: designed by author

Step Two: set the framework of relationship implication guidance for strategic relationship.

Regarding the component of the relationship implication guidance, data collection has been undertaken in the second category of questions in the interview: *what are the key factors that contribute to successful collaboration with suppliers?* The key factors influencing successful collaboration with suppliers tell companies where to focus their efforts to achieve good partnerships. By analyzing and summarizing interview data, we can identify the essential components for successful cooperation with suppliers. These fundamental factors not only illuminate the path towards enhancing supplier cooperation but also serve as a framework for instituting better collaborative measures, ultimately fostering a more productive and harmonious supplier relationship. from the interview data the main factors that contribute to successful collaboration with suppliers are:

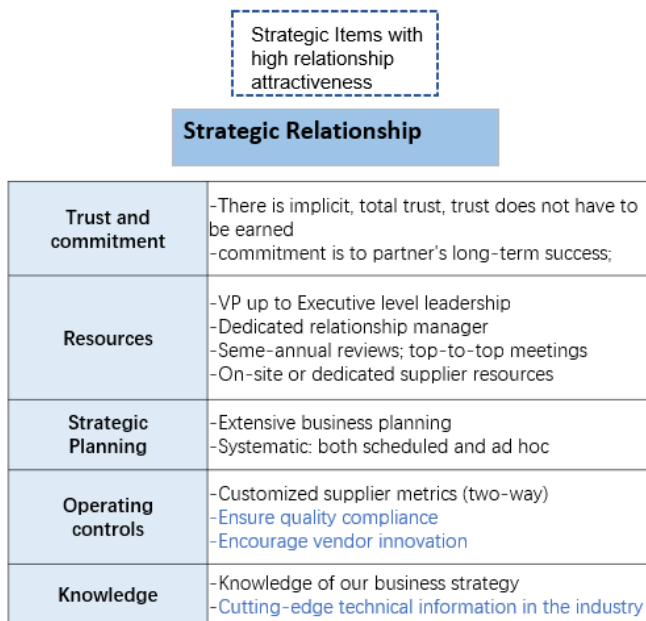
- Effective Communication
- Trust and Respect

- Clear Responsibilities and Mutual Problem Solving
- Continuous Improvement and Adaptability
- Strategic Alignment and Shared Goals

In addition to the previously mentioned points, the interview data also emphasizes quality compliance, the encouragement of supplier innovation, and the expectation that suppliers will share the latest technical information about their products. Consequently, these considerations have been incorporated into the updated framework for relationship implication guidelines. Additionally, culture adaptation has been removed from the updated framework, as an increasing number of key suppliers are establishing operations in China, enabling direct communication with us regarding business operations and technical issues. See the Figure 6.3. as below.

Figure 6.3: The framework of relationship implication guidelines

The Framework of Relationship Implication Guidelines



Source: designed by author

6.1.3. Define the improve collaboration activities

This section encompasses a two-step process vital for enhancing collaboration with suppliers. The initial step involves defining improvement collaboration activities, which

is primarily achieved by gathering insights through the third interview question: “How can we enhance collaboration with suppliers?” (can see details in Chapter 5). This question serves as a focal point in understanding potential avenues for improvement directly from stakeholders. Subsequently, the second step entails defining and mutually agreeing key performance indicators (KPIs) for critical suppliers. The necessary data for this step is sourced from responses to the fifth question outlined in Chapter 5. The structured approach ensures that qualitative insights are comprehensively addressed to foster a collaborative and performance-driven supplier relationship.

Step one: define the improve collaboration activities

The author analyzed the action suggestions and interview data synthesized from previous scholarly literature on the subject. Armed with this comprehensive perspective, the author engaged in a detailed and insightful discussion with the procurement director to delve deeper into the integrated action suggestions that had been derived. This dialogue was pivotal in identifying potential areas of improvement and gauging the practical feasibility of the proposed actions. The Procurement Director offered invaluable insights and feedback, informed by his extensive experience and nuanced understanding of procurement intricacies. Considering his recommendations, the author refined and adjusted the initial suggestions to better align with our organizational goals and operational realities. These adjustments were crucial in ensuring that the action plan was not only theoretically sound but also practically implementable.

This revised action plan (See Framework 6.4) now serves as a robust framework for fostering more efficient and effective cooperation with our suppliers, ultimately aiming to enhance supply chain performance, reduce costs, and build stronger, more collaborative relationships for long-term strategic success.

Collaboration Improvement Activities

1. Communication and Information Sharing

- Conduct a kickoff meeting with suppliers at VP up to Executive level leadership.
- Establish a multi-level communication mechanism
- Implement weekly meeting for operation tracking and quick response at operation level.
- A quarterly review meeting is held to review the cooperation in the last quarter
- Set up semi or annual business review meetings at VP up to Executive level leadership (depend on the meetings content and feedback)
- Proactive Information and Planning: Share future plans and relevant information proactively to enable better alignment and preparation.

2. Relationship Building and Trust

- Dedicated relationship manager.
- Face-to-Face Interaction: Foster personal connections through regular physical meetings and reciprocal visits.
- Invite suppliers to the company for technical seminar
- Respect the expertise and competence of suppliers and give them the respect they deserve.
- Organize a supplier appreciation event or workshop to strengthen relationships.

3. Collaborative Performance Management

- Develop supplier metrics with suppliers together and conduct performance reviews and provide feedback to suppliers.

4. Innovation and Joint Development

- Establish joint planning sessions to align goals and objectives.
- Establish an effective process for **joint problem-solving** when issues arise with dedicated member from both companies related cross functions.
- Involve suppliers in new product development and technical solution, both can have benefit.

5. Strategic Partnerships

- Long-term cooperation: Establish long-term cooperative relations with key suppliers for common development.
- Common goals: Set common goals and work together to achieve them.
- Cooperation Expansion: Explore new areas of cooperation, such as service outsourcing, technical cooperation, etc., to further deepen the cooperation relationship.

Source: designed by author

During discussions with the procurement director, he underscored the critical importance of maintaining robust communication channels between the senior management of both companies. He highlighted that mutual recognition and respect at the executive level play a pivotal role in fortifying the cooperative relationship between the two firms. Effective communication among senior leaders not only facilitates smoother collaboration but also fosters trust and alignment of strategic goals. He thinks the executive team appears to be increasingly focused on exploring new business opportunities that hold the potential for mutual benefit. This suggests an emphasis on innovation and collaboration, which can drive significant value for all stakeholders involved. Meanwhile he highlighted the rapid evolution within China's innovative pharmaceutical sector, emphasizing the necessity for companies in this field to exhibit increased flexibility to effectively address specific demands and dynamic changes. Presently, several key suppliers to these innovative pharmaceutical companies operate under models that are not adequately aligned with the industry's swift transformations. To remain competitive and relevant, these suppliers should adapt and synchronize their operational strategies to keep pace with the ongoing developments.

Step two: define and agree upon performance metrics and KPIs with suppliers.

With regards to this topic, the data is collected through the fifth question in Chapter five. The analysis of the interview data largely aligns with the findings from the literature review, underscoring the importance of quality compliance, which is paramount for biopharmaceutical enterprises. Additionally, a compliance index has been integrated into the assessment framework to reflect the company's emphasis on adherence to regulatory standards. As a publicly listed company, there is also a significant focus on ensuring that partners maintain rigorous compliance practices. Given the dynamic nature of the biopharmaceutical industry, the company places a high value on technological and process innovation. Based on the analyzed data and the recommendations from the procurement director, a comprehensive framework for supplier evaluation has been developed to encompass these critical factors. See the below Framework 6.5.

Framework 6.5: The framework of Metrics should be included in supplier KPIs

Metrics should be included in supplier KPIs

Operative Performance

• Quality

- o Quality Claims during the period
- o Complaint timely response rate
- o 100%Timely change notification
- o CAPA(Corrective and Preventive Action) completion rate

• Cost

- o Unit price
- o Procurement cost
- o Cost control ability (initiation share cost control information)

• Delivery

- o Delivery Right first time
- o Delivery accuracy
- o On-time delivery rate
- o File integrity and accuracy

• Service

- o Response speed
- o Complaint response speed after errors
- o Account management performance and pro-activity communications
- o Resolution time and quality

Compliance and Sustainability

• Compliance

- o GxP compliance
- o Lawsuit and arbitration;
- o The company compliance requirement
- o EHS, Social responsibly, (ESG),

• Innovation

- o Provide innovative products or solutions

Source: designed by author

The Procurement Director asserts that the proposed supplier assessment indicators align well with the primary concerns of biopharmaceutical enterprises, suggesting their potential utility as a reference framework for establishing supplier evaluation criteria.

Prior to implementation, it is recommended that enterprises customize these indicators by assigning more detailed weights and defining precise scoring standards tailored to their specific operational contexts. He also suggested that the evaluation of supplier performance should not be dispersed across various departments, but rather should have a unified evaluation system that consolidates all assessment results and provides collective feedback to the suppliers. This approach ensures that the assessment framework is both relevant and effective in addressing the unique needs and challenges faced by biopharmaceutical companies.

6.1.4. Continuous Improvement

In the context of continuous improvement, data pertinent to this matter was gathered through the fourth question posed in Chapter 5: "How can we continuously improve the collaboration with suppliers?" This query served as a critical point of discussion among all interviewees, who highlights the strategic necessity of continuous improvement of collaboration with suppliers.

In the pursuit of continuous improvement in collaboration with suppliers, two critical aspects warrant consistent attention:

Firstly, it is essential to regularly evaluate the relationship with suppliers to ensure alignment with strategic objectives and to address any emerging issues promptly.

Secondly, there should be a regular assessment of the categorization of suppliers, taking into account the dynamic internal and external environments in which the enterprise operates.

Based on the analyzed data and the recommendations from the procurement director, a framework for continuous improvement has been developed. See the below Framework 6.6.

Framework 6.6: The framework of Continuously Improve the Collaboration with Suppliers

Continuously Improve the Collaboration with Suppliers

1. Regular Assessment and Improvement

- Regularly assess cooperation and identify areas for improvement; Develop improvement plans and put them into action; Track the improvement effect and continuously optimize the cooperation process. (quarterly, can be combined with quarterly review meeting)
- The company regularly evaluates the cooperation relationship with suppliers, finds problems in time and makes improvements to ensure the healthy development of the cooperation relationship. (yearly)

2. Regular Assessment of Supplier Categorization

- Regular Assessment of Supplier Categorization and adjust management strategies accordingly. (Yearly)

Source: designed by author

Based on the aforementioned framework, continuous improvement can be effectively delineated into operational and strategic levels. At the operational level, the emphasis is on improving operational processes, promptly identifying and resolving issues as they arise. It is also necessary to conduct quarterly reviews on cooperation and identify areas for improvement as mentioned in above framework. Conversely, the strategic level aims for long-term objectives and sustainable growth. This involves annually evaluating the cooperation relationship with suppliers as mentioned in above framework. The company also needs to annually make Assessment of Supplier Categorization and adjust management strategies accordingly. By distinctly separating these two levels, organizations can ensure a cohesive approach to continuous improvement, balancing immediate gains with future-oriented strategies.

6.2 Conclusion

This solution introduces an enhanced framework designed to strengthen critical supplier collaboration within the biopharmaceutical industry. By leveraging existing literature and rigorously analyzing comprehensive interview data, the framework has been meticulously validated through team member checking in collaboration with the

procurement director. This inclusive and evidence-based approach ensures that the framework is robust and reliable, providing a thorough methodology to optimize supplier relationships.

It emphasizes critical facets such as supplier segmentation, which ensures a tailored approach to different supplier tiers. Additionally, it advocates for the development of cooperative strategies designed to foster mutual benefits and long-term partnerships. The framework also includes a crucial step in defining improvement activities, setting clear and measurable goals to drive performance enhancements. Lastly, it underscores the importance of continuous improvement, promoting an iterative process that adapts to evolving industry dynamics and sustains competitive advantage.

The framework includes specific steps for each stage, such as establishing a cross-functional team, classifying suppliers based on their strategic importance, defining business objectives for strategic relationships, and identifying key factors for successful collaboration. It also emphasizes the importance of communication, trust, and mutual problem-solving.

The solution highlights the need for continuous improvement, both operationally and strategically, and suggests regular reviews of supplier relationships and categorization. The framework is designed to be practical and adaptable, with the procurement director's input ensuring its alignment with the company's specific needs and operational realities.

The framework also highlights the unique characteristics of biopharmaceutical industry. It adds “ensure quality compliance” as the relationship implication guideline, just as emphasized previously the biopharmaceutical industry is heavily regulated by agencies, and quality compliance is often a prerequisite for market access, so quality compliance is very crucial to biopharmaceutical industry. The guideline also added “encourage supplier innovation”. Suppliers must meet stringent quality and regulatory standards and innovation helps them develop better materials and processes that comply with these standards. Biopharmaceutical companies often require specialized materials tailored to specific needs. Innovative suppliers can offer customized solutions and adapt

quickly to changing requirements, providing a competitive edge.

CHAPTER 7. MANAGERIAL RECOMMENDATIONS, RESEARCH LIMITATION, CONCLUSION

The author makes a summary about the similar points and different points between final framework and the existing literature as below:

In terms of similarity, there are mainly three points:

- 1) Overall structure: both frameworks maintain a similar overall structure, including supplier segmentation, cooperative strategy development, defining collaborative improvement activities, and implementation and tracking. While creating the roadmap based on existing literature, the study already defined a clear scope, focusing solely on critical suppliers. As a result, the map begins with supplier segmentation. During an interview with the procurement team, they suggested that supplier segmentation should be reviewed regularly. Consequently, the final framework also starts with supplier segmentation.
- 2) Continuous Improvement (CI): both frameworks incorporate CI mechanisms to ensure ongoing assessment and enhancement.
- 3) Focus on strategic relationships: both frameworks emphasize the importance of strategic relationships with key suppliers.

The following are the summary of differences:

- 1) Types of Continuous Improvement: the existing literature only mentions a general CI mechanism, while the final framework distinguishes between two types of CI - strategic (annual) and operational (quarterly). This change reflects a more nuanced approach to improvement, addressing both long-term strategic goals and short-term operational needs.
- 2) Business Objectives: the final framework adds "ensure quality compliance" as a specific business objective for strategic relationships. This addition reflects the critical importance of quality compliance in the biopharmaceutical industry, as highlighted by interview data and industry regulations.

- 3) Relationship Implication Guidelines: the final framework adds "encourage supplier innovation" and "share latest technical information." These changes are based on interview data and reflect the unique characters of biopharmaceutical industry. The final framework removes "culture adaptation" and this reflects evolving nature of supplier relationships in the industry, with more suppliers establishing operations in China and the increasing importance of innovation.
- 4) Collaboration Improvement Activities: The final framework provides a more detailed and industry-specific set of activities. These activities are refined based on interview data and discussions with the procurement director, making them more relevant and practical for the biopharmaceutical industry.
- 5) Performance Metrics and KPIs: the final framework includes a more comprehensive framework for supplier evaluation, incorporating factors like compliance index and innovation. This change reflects the specific needs and priorities of biopharmaceutical enterprises, as identified through interviews and industry analysis.
- 6) Practical Validation: the final framework has been validated and refined through discussions with the procurement director. This ensures that the framework is not only theoretically sound but also practically implementable within the company's specific context.

In conclusion, while the basic structure remains similar, the final framework is more tailored to the biopharmaceutical industry, incorporates insights from informants and industry-specific considerations, and has been validated for practical implementation. It makes the final framework more relevant and applicable to the specific needs of biopharmaceutical companies in managing their critical supplier relationships.

Managerial Recommendations

Based on the research findings, here are some key managerial implications for biopharmaceutical industry, particularly in China. For the industry-specific insights, the

study provides valuable, real-world insights into the unique challenges faced by the Chinese biopharmaceutical industry, particularly focusing on the critical issue of supply risk for essential production materials. The study emphasizes the importance of developing strategic partnerships with critical suppliers to mitigate supply risks, especially for essential production materials. By focusing on improving collaboration with critical suppliers, the study offers strategies for mitigating supply chain risks, which is particularly crucial given Chinese industry's reliance on imported materials and the potential for geopolitical challenges. This targeted approach offers practical knowledge for managers operating in this specific sector.

This research develops a comprehensive framework. The research proposes a detailed, multi-step framework for enhancing collaboration with critical suppliers. This framework is tailored to address the unique challenges of the Chinese biopharmaceutical industry, covering supplier segmentation, cooperative strategy development, defining collaborative improvement activities, and continuous improvement.

This research developed a practical implementation roadmap. This paper provides a step-by-step roadmap for implementing the proposed framework, and this practical guide makes it easier for managers to implement the proposed strategies in their own organizations. For instance, the paper proposes establishing cross-functional teams, as it is important there is cross-functional engagement in managing supplier relationships, providing insights on how different departments can contribute to and benefit from improved supplier collaboration. The paper provides a framework for segmenting suppliers based on their strategic importance and relationship attractiveness. This allows managers to tailor their approach to different supplier tiers, focusing resources on the most. The paper develops the cooperative strategy with the critical suppliers, and the framework of relationship implication guidance for strategy. They are quite useful for managers when they develop the cooperative strategy for their organization, as the frameworks illustrate what factors companies should consider on both a macro and micro level when developing cooperative strategies. This paper proposes improved collaboration activities with industry-specific insights, which outlines more specific

actions from the following five dimensions: communication and information sharing, relationship building and trust, collaborative performance management, innovation and joint development and strategic partnerships. For instance, it listed how to enhance communication mechanisms, such as, establish clear and regular communication channels with key suppliers, including quarterly business reviews and annual strategic planning sessions, and designate specific points of contact within both organizations to streamline communication and decision-making processes. When it comes to how to foster strategic partnerships, the study proposed that for critical suppliers, the company should move beyond transactional relationships to develop strategic partnerships focused on long-term mutual benefits. The company should involve key suppliers in early stages of product development and planning to leverage their expertise and ensure alignment. These specific actions serve as a highly practical reference for managers.

The study developed industry-specific key performance indicators (KPIs). The study proposes a set of KPIs specifically tailored for evaluating suppliers in the biopharmaceutical industry. These KPIs include quality, cost, delivery, service, compliance, and innovation metrics reflecting the unique priorities of the sector. This provides managers with a practical tool for evaluating supplier performance. The KPI reflects the heavily regulated nature of the biopharmaceutical industry, it emphasizes the critical importance of quality compliance, incorporating it as a key objective and evaluation criterion for supplier relationships. It also highlights the need for encouraging suppliers innovation, reflecting the dynamic nature of the biopharmaceutical industry and the importance of technological advancements in maintaining competitive advantage.

The paper outlines a strategy for continuous improvement in supplier relationships, including both operational and strategic levels of continuous improvement, providing guidance on how to sustain and enhance supplier relationships over time. helping managers to sustain long-term partnerships and adapt to industry changes. This study proposes the company should establish joint continuous improvement initiatives with key suppliers, focusing on process optimization, quality enhancement, and cost

reduction. The company should also conduct annual reviews of supplier collaboration strategies to ensure they remain aligned with company objectives and market conditions, and be prepared to adjust strategies based on changing industry dynamics, regulatory environments, or technological advancements. It is suggested that the company should quarterly assess cooperation and identify areas for improvement, develop improvement plans and put them into action, track the improvement effect and continuously optimize the cooperation process.

In order to clarify the link between the results of the empirical study and the managerial recommendations the author formulated the below table (table 7.1.).

Table 7.1. Results <=> Recommendations

Results of DBA thesis	Recommendations
1. Effective communication is fundamental factor for contributing to successful supplier collaboration	R No.1. Establish cross-functional teams and communication mechanisms through below activities: •Set up multi-level communication channels •Define clear points of contact •Implement regular supplier relationship management meetings
2. Trust and respect is one of main factors for contributing to successful supplier collaboration	R No.2. Establish Trust-Building Mechanisms through below activities: •Organize regular face-to-face meetings •Conduct mutual site visits •Develop transparent decision-making processes
3.The study proposed a framework for enhancing collaboration with critical suppliers that includes: •Supplier segmentation •Cooperative strategy development •Defining collaborative improvement activities •Continuous improvement processes	R No.3. Implement Strategic Supplier Segmentation and Management through below steps: •Categorize suppliers into strategic and collaborative relationships •Develop specific management approaches for different supplier categories •Focus on critical material suppliers
4. Set up regular performance reviews is important for collaborative improvement	R No.4. Set up performance monitoring system through below activities: •Define and agree on KPIs with suppliers •Establish regular performance review mechanisms •Focus on quality, delivery, cost, service, compliance, and innovation metrics
5. Set up continuous improvement processes is important for enhancing collaboration with critical suppliers.	R No.5. Set up continuous improvement framework through following actions: •Set up quarterly operational reviews •Implement annual strategic assessments •Develop feedback mechanisms
6.The study identified essential KPIs for supplier evaluation in the biopharmaceutical industry and emphasize quality and compliance are critical due to the heavily regulated nature of biopharmaceutical industry :	R No.6. Implement quality and compliance measures through below activities: •Establish quality compliance metrics •Regular compliance audits •Quality monitoring systems

The author also identified the players concerned by the recommendations in the below table (table 7.2.)

Table 7.2. Recommendations <=> Players

Recommendations	Players
R No.1.	Company
R No.2.	Company and critical suppliers
R No.3.	Managers
R No.4.	Company
R No.5.	Company
R No.6.	Managers

To allow readers to determine which recommendations are important, which recommendations are urgent, and how to distinguish between them, the author classified the recommendations by urgency and importance in below table (table 7.3)

Table 7.3. Recommendations classified by urgency and importance

Recommendations	Priority in terms of urgency	Priority in terms of importance
R No.1.	High	High
R No.2.	Moderate	Moderate
R No.3.	Moderate	High
R No.4.	High	Moderate
R No.5.	Low	Low
R No.6.	High	High

To help readers distinguish between easy and complicated implementations, the author analyzed the feasibility of the recommendations from financial, technical, organizational perspectives, as well as those related to internal and external players' strategies. The feasibility of the recommendations is shown in Table 7.4.

Table 7.4. Feasibility of recommendations

Recommendations	Feasibility			
	Financial	Technical	Organizational	Support from players
R No.1.	***	***	***	***
R No.2.	***	**	***	***
R No.3.	**	***	**	**
R No.4.	***	***	***	***
R No.5.	**	**	*	*
R No.6.	**	**	**	**
*: very low; **: moderate; ***: very high				

Generally, based on a single case study, the findings and proposed solutions are designed to be applicable to other Chinese biopharmaceutical companies, potentially improving the competitiveness of the entire sector. The study combines insights from academic literature with practical industry knowledge, offering a balanced approach that is both theoretically sound and practically implementable. By providing these comprehensive, industry-specific, and practical tools and insights, the paper makes a contribution to managerial practice in addressing supply chain challenges and improving supplier relationships in the Chinese biopharmaceutical industry.

Research limitation and future research opportunities

Before embarking on the interview process, it is essential to acknowledge the inherent risks and limitations associated with conducting a single case study. The following are the main limitations of this study.

Single Case Study Approach: this research is based on a single case study of Company PEX, which may limit the generalizability of the findings to other biopharmaceutical companies in China or globally. Focusing on a unique case can restrict the pool of interviewees to just one company or business unit, thereby potentially narrowing the diversity of perspectives and data. While the insights gained are valuable, they may not fully represent the diverse challenges and contexts faced by other firms in the industry.

Focus on One Critical Supplier: The study primarily focuses on collaboration with one critical material supplier (Cytiva). While this allows for an in-depth analysis, it may not capture the full range of supplier relationships and challenges that biopharmaceutical companies typically manage.

Geographic Limitation: The research is specifically focused on the Chinese biopharmaceutical industry. The findings and proposed solutions may not be directly applicable to companies operating in other countries with different regulatory environments, market conditions, and supply chain dynamics.

Time Constraints: The interviews were conducted over a period of two months, which may limit the ability to capture long-term trends or changes in the industry. A longitudinal study might provide more comprehensive insights into the evolution of supplier relationships over time.

Potential bias in interview responses: the reliance on interviews as a primary data collection method may introduce potential biases, as respondents might provide socially desirable answers or be influenced by their current roles and perspectives within the company.

Rapidly evolving industry: the biopharmaceutical industry is known for its rapid technological advancements and regulatory changes. The findings and recommendations from this study may have a limited shelf life and may need to be regularly updated to remain relevant.

Practical implementation challenges: while the study proposes solutions and a framework for improving supplier collaboration, it does not extensively explore the practical challenges that may arise during implementation, such as resource constraints or organizational resistance to change.

These limitations should be considered when applying its findings to other contexts within the biopharmaceutical industry.

There are several future research opportunities summarized as below:

Broader industry application: while this study focused on a single case company (PEX) in the Chinese biopharmaceutical industry, future research could explore the

applicability of the proposed framework to other companies in the sector or even in other emerging markets. This would help validate the generalizability of the findings and potentially lead to industry-wide best practices.

Quantitative analysis of framework effectiveness: the study primarily used qualitative methods. Future research could employ quantitative methods to measure the impact of implementing the proposed supplier collaboration framework on key performance indicators such as cost reduction, supply chain resilience, and innovation outcomes.

Risk management in supplier relationships: while the study touches on supply risk, future research could develop more comprehensive risk assessment and mitigation strategies within the context of strategic supplier relationships in the biopharmaceutical industry.

Sustainability in supplier collaboration: Future research could investigate how sustainability goals can be integrated into the supplier collaboration framework, considering the increasing importance of environmental and social responsibility in the pharmaceutical industry.

These research opportunities could contribute to further advancing the understanding and practice of supplier collaboration in the biopharmaceutical industry, particularly in emerging markets like China.

Conclusion

This research aimed to identify key challenges in supply chain management for Chinese biopharmaceutical companies and develop solutions to address them, with a focus on Company PEX as a case study. Through an extensive literature review and in-depth interviews with industry professionals, the study revealed that one of the primary challenges faced by PEX and similar companies is the risk associated with the supply of critical materials for production.

To address this challenge, the research proposed enhancing collaboration with key

suppliers as a strategic solution. The research develops a comprehensive framework and roadmap for improving collaboration with critical suppliers in the biopharmaceutical industry, with a focus on PEX, a Chinese biotechnology company. Through an extensive literature review, in-depth interviews with key stakeholders, and rigorous data analysis using the Gioia methodology, the research has yielded several important findings and contributions.

The study identified four key business objectives for strategic supplier relationships: operational excellence and process improvement, strategic partnership and collaborative innovation, risk management of supply, and quality compliance. These objectives reflect both the existing literature and the unique concerns of the biopharmaceutical industry, particularly regarding quality and regulatory compliance.

A detailed framework for supplier collaboration improvement was developed, incorporating supplier classification, relationship assessment, and continuous improvement mechanisms. This framework provides a structured approach for companies like PEX to enhance their relationships with critical suppliers, addressing both operational and strategic aspects of collaboration.

The research also produced a comprehensive set of action items for improving collaboration, covering areas such as communication, joint planning, performance metrics, and innovation. The proposed solution was validated through member checking with the procurement director, ensuring its practicality and feasibility within the industry context.

Furthermore, the study developed a robust set of performance metrics and KPIs for evaluating supplier relationships, encompassing quality, delivery, cost, innovation, and compliance factors. This evaluation framework provides a holistic view of supplier performance, aligning with the strategic objectives of biopharmaceutical companies.

This study contributes to the limited body of English-language research on China's biopharmaceutical industry and offers valuable insights for supply chain managers in this sector. By integrating theoretical insights with practical industry knowledge, this study offers a valuable contribution to the field of supplier relationship management in

the biopharmaceutical sector. The proposed framework and roadmap provide a structured approach for companies to enhance their collaboration with critical suppliers, potentially leading to improved supply chain resilience, innovation, and overall business performance. The findings and proposed solutions may be applicable not only to PEX but also to other Chinese biopharmaceutical companies facing similar challenges.

Bibliography

1. Ascending to the Peak of Biopharmaceutical Innovation: BCI Survey, 4th Edition, 2017, http://www.pugatch-consilium.com/reports/BCI_2017_Report.pdf
2. Atan, Z., and Snyder, L. V. Inventory strategies to manage supply disruptions, Supply chain disruptions: Theory and practice of managing risk. London: Springer London, (2011), 115-139.
3. Barbaroux, M., Gerighausen, S., and Hackel, H. An Approach to Quality and Security of Supply for Single-Use Bioreactors, Adv Biochem Eng Biotechnol, (2013), DOI: 10.1007/10_2013_198
4. Bartlett, P.A., Julien, D.M. and Baines, T.S. Improving supply chain performance through improved visibility, The International Journal of Logistics Management, Vol. 18 No. 2, (2007), pp. 294-313.
5. Biopharmaceutical benchmarks 2022, nature biotechnology, Volume 40, (December 2022), 1722–1760.
6. Boer, H., Gertsens, F., Kaltoft, R., and Nielsen, S.J. Factors affecting the development of collaborative improvement with strategic supplier, Production Planning & Control, Vol. 16, No. 4, (June 2005), 356–367.
7. Brodacka, K.M. Progress in biopharmaceutical development, Biotechnology and Applied Biochemistry, Biochemistry and Molecular Biology Volume 65, Number 3, (2018), Pages 306–322.
8. Busse, C., Schleper, M.C., Weilenmann, J., and Wagner, S.M. Extending the supply chain visibility boundary: Utilizing stakeholders for identifying supply chain sustainability risks. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management Vol. 47 No. 1, (2017), 18-40.
9. Caridi, M., Moretto, A., Perego, A., and Tumino, A. The benefits of supply chain visibility: A value assessment model, International Journal of Production Economics, 151(2014), 1–19.
10. Carr, A. S. and Smeltzer, L. An empirically based operational definition of strategic purchasing, European Journal of Purchasing & Supply Management, 3(4), (1997), pp. 199–207.
11. Challener, C. A. Securing the single-use supply chain: dual sourcing is one of many possible solutions to securing the supply chain. Pharmaceutical Technology Europe, 26(12), (2014), 24-28.
12. Conle, M., and Taube, M. Regional specialization in China's biopharmaceutical industry, Chinese Management Studies, Vol. 4 No. 4, (2010) pp. 339-359.
13. Cousins, P., and Lawson, B. Sourcing Strategy, Supplier Relationships and Firm

- Performance: An Empirical Investigation of UK Organization, *British Journal of Management*, Vol. 18, (2007), 123–137.
14. Ebel, T., and Hild, S. Science meets value chain –Designing the operating model for biotech value chains. *Pharm. Ind.* 82, Nr. 10, , (2020), 1264–1270.
 15. Eisenhard, M.K, Building Theories From Case Study Research, *The Academy of Management Review*; Vol. 14, No. 4, (1989), 532-550
 16. Eisenhard, M.K. Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1,(2007), 25–32.
 17. Enz, M.G., and Lambert, D.M.Using cross functional, cross firm teams to co-create value: the role of financial measure, *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 No. 3, (2012), 495-507.
 18. Gadde, L.E., and Snehota, I. Making the most of supplier relationships. *Industrial marketing management*, 29(4), (2000), 305-316.
 19. Geigert, J. *The Challenge of CMC Regulatory Compliance for Biopharmaceuticals*. New York, NY: Kluwer Academic/Plenum Publishers, (2004).
 20. Giannakis, M. Performance measurement of supplier relationships[J]. *Supply chain management: An international Journal*, 12(6), 2007, 400-411.
 21. Gioia, D. A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research, *The Journal of Applied Behavioral Science* 2021, Vol. 57(1) , (2021), 20–29.
 22. Goddin, J. R. J. Identifying supply chain risks for critical and strategic materials. *Critical Materials-Underlying Causes and Sustainable Mitigation Strategies*; World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.: Singapore, (2019), 117-150.
 23. Gutierrez, A., Kothari, A., Mazuera,C and Schoenherr,T. Taking supplier collaboration to the next level, *Mckinsey & Company*, July 2020.
 24. Haitong Asia Research 2021/09, *Biopharmaceutical Industry Upstream Equipment and Consumables Topic: The Evolving Road to Domestic Substitution*,
 25. Han, S.T., and Chen, Z. New Molecules Accelerate Iteration, Catalyzing New Investment Opportunities in the Upstream Sector of Domestic Pharmaceutical Manufacturing, *CITIC Securities*, (Jun 2022)
 26. Healy, M., & Perry, C. Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(3), (2000),118–126.
 27. Hu, M., Jiang, C., and Meng, R. Effect of air pollution on the prevalence of breast and cervical cancer in China: a panel data regression analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(34), 2023, 82031-82044.
 28. Hughes, J. From vendor to partner: Why and how leading companies collaborate with suppliers for competitive advantage. *Global business and organizational excellence*, 27(3), 2008, 21-37.

29. Ibrahim, T., and Araujo, C. A. S. Biopharmaceutical supply Chain challenges in developing countries: an exploratory analysis, *Supply Chain Forum: An International Journal*. Taylor & Francis, 22(4), 2021, 294-309.
30. Introduction to Biopharmaceutical Processes, <https://doi.org/10.1017/9781108332897.002>, Published online by Cambridge University Press.
31. Jap, S.D. Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(4), (1999). 461–475.
32. Ji, P. Analysis on the Development of Chinese Biopharmaceutical Industry, *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 212, 7th International Conference on Economy, Management, Law and Education (EMLE), 2021
33. Kaminsky, P., and Wang, Y. Analytical models for biopharmaceutical operations and supply chain management: a survey of research literature, *Pharm. Bioprocess.* 3(1), (2015), 61–73.
34. Kapoor, D., Vyas, R. B., & Dadarwal, D. An Overview on Pharmaceutical Supply Chain: A Next Step towards Good Manufacturing Practice. *Drug Des Int Prop Int J* 1 (2), (2018), DDIPIJ. MS. ID, 107.
35. Kraljic, P. Purchasing must become supply management, *Harvard Business Review*, (September-October, 1983), 109-17.
36. Lambert, D. M., and Schwieterman, M. A. Supplier relationship management as a macro business process. *Supply chain management: an international journal*, 2012, 17(3): 337-352.
37. Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., and Gardner J T. Developing and implementing supply chain partnerships. *The international Journal of Logistics management*, 7(2), (1996), 1-18.
38. Langer, E., and Rader, R. Single-use technologies in biopharmaceutical manufacturing: A 10-year review of trends and the future, *Eng. Life Sci.* (2014), 14, 238–243.
39. Lücker, F., and Seifert, R. W. Building up resilience in a pharmaceutical supply chain through inventory, dual sourcing and agility capacity. *Omega*, 73, (2017), 114-124.
40. Magnania, G., and Gioia, D. Using the Gioia Methodology in international business and entrepreneurship research, *International Business Review* 32 ,(2023), 102097
41. Mehralian, G., Zarenezhad, F., and Rajabzadeh G. A. Developing a model for an agile supply chain in pharmaceutical industry. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 9(1), (2015), 74-91.
42. Moeller, S., Fassnacht, M., and Klose, S. A Framework for Supplier Relationship Management (SRM), *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 13(4) ,(2006),

43. Moosivand, A., Ghatari, A. R., and Rasekh, H. R. Supply chain challenges in pharmaceutical manufacturing companies: using qualitative system dynamics methodology. *Iranian journal of pharmaceutical research: IJPR*, 18(2), (2019), 1103.
44. Namdar, J., Li, X., Sawhney, R., and Pradhan, N. Supply chain resilience for single and multiple sourcing in the presence of disruption risks, *International Journal of Production Research*, (2017).
45. Narayana, S. A., Pati, R. K., and Vrat P. Managerial research on the pharmaceutical supply chain—A critical review and some insights for future directions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 2014, 18-40.
46. Nurprihatin, F., Gotami, M., and Rembulan, G. D. Improving the performance of planning and controlling raw material inventory in food industry. *International journal of research in industrial engineering*, 10 (4), (2021), 332-345.
47. Olsen, R.F. and Ellram, L.M. A portfolio approach to supplier relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, (1997), 101-13.
48. Otto, R., Santagostino, A., and Schrader, U. Rapid growth in biopharma: Challenges and opportunities. *McKinsey & Company*, 1, (2014).
49. Park, J., and Shin, K. An integrative framework for supplier relationship management, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110 No. 4, (2010), 495-515
50. Riege, A. M. Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An international Journal* Volume 6(2). (2003) , 75–86.
51. Rossetti, C.L., Handfield, R., and Dooley, K.J. Forces, trends, and decisions in pharmaceutical supply chain management. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 41(6), (2011), 601–622.
52. Schmitz, M. Dealing with pharmaceutical supply-chain complexities, *Pharmaceutical Technology outsourcing resources*, (2016), S28
53. Shah, N. Pharmaceutical supply chains: key issues and strategies for optimization. *Computers and Chemical Engineering* 28, (2004), 929–941.
54. Shi, H., Chen, M., Shi, Y., Hu, H., and Wang, Y. Challenges and prospects for monoclonal antibodies in China, *Journal of Commercial Biotechnology* 19(2), (2013), 49–55.
55. Shukla, A., and Gottschalk, U., Single-use disposable technologies for biopharmaceutical manufacturing, *Trends in Biotechnology*, Vol. 31, (March 2013), No. 3
56. Simchi-Levi D, Wang H, and Wei Y. Increasing supply chain robustness through process flexibility and inventory, *Production and Operations Management*, 27(8), (2018), 1476-1491.

57. Singh MP. The pharmaceutical supply chain: A diagnosis of the state-of-the-art. Engineering Systems Division, Massachusetts Institute of Technology, Boston MA, (2005).
58. Somapa, S., Cools, M., and Dullaert, W. Characterizing supply chain visibility – A literature review. *International Journal of Logistics Management*, 29(1), (2018), 308-339.
59. Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., Samson, D., Effective case research in operations management: a process perspective, *Journal of Operations Management*, 20, (2002), 419–433
60. Sun, Q., Wang, Y., and Lu, N. Intergenerational support and depressive symptoms among older adults in rural China: the moderating roles of age, living alone, and chronic diseases. *BMC geriatrics*, 22(1), 2022,83.
61. Tripathy, S., Murthy, P. N., Patra, B. P., et al. Challenges and prospects in Chinese pharmaceutical regulatory environment. *Journal of Generic Medicines*, 17(3), (2021), 106-114.
62. Voss, C., Tsikriktsis, N., and Forhlich, M. Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.22 No.2,(2002), 195-219.
63. Vrat, P. Basic concepts in inventory management. *Materials Management: An Integrated Systems Approach*, 2014, 21-36.
64. Wei, H.L. and Wang, E.T.G. The strategic value of supply chain visibility: increasing the ability to reconfigure, *European Journal of Information System*, Vol. 19 No. 2, (2010), 238-249.
65. Wu, X. The Transformation of Biomedical Industry in China: From Academic Affair to Commercialization", *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 1 Iss 1 , (2006), 16 – 25.
66. Xavier, B. Does supply chain visibility enhance agility. *International Journal of Production Economics*, Vol. 171, (2015), p. 46-59.
67. Yang, R., Kabba, J. A., and Yao, X., et al. Current situation and future development of the biopharmaceutical industry in China: A mixed-method study. *Frontiers in Pharmacology*, (2022), 13: 911165.
68. Yin, K.R. Case study reserch :design and methods 4th ed. 2008
69. Yu, X., Li, C., and Shi, Y., et al. Pharmaceutical supply chain in China: current issues and implications for health system reform. *Health policy*, 97(1), (2010),8-15.
70. Zhang, K., and Wuyi Liu, W. The Current Status, Trend, and Development Strategies of Chinese Biopharmaceutical Industry With a Challenging Perspective, *SAGE Open*, (January-March 2020), 1–16.

71. Zhou, X. Current situation and trend prospect of China's biopharmaceutical industry, AIP Conference Proceedings. AIP Publishing, 2208(1), (2020).

Appendix: Interviews Transcripts (confidential)

01 Interview Cytiva Key account manager-Chen L

The author

那我们就开始，然后那这样吧就是，我还是会有一些问题的。就是，这样第一个问题的话我们看一下，就是我们两家公司因为合作比较那个密切嘛。你觉得就是我们这个这一年这紧密合作给我们带来一些什么样的。

Chenlin

好处？就是双方的效率都变得变高了，然后就是节约了很多沟通的成本，后也没有什么像之前一样的物料的，大家都没有物料的浪费啊。然后这些都我觉得都已经没有了，我觉得这个是非常，对于双方这是应该是最大的好处。对，然后还有就是交货方面，就是要咱们也是，就是一直都在改变，然后我觉得效率也变得更高了。

The author

对，挺好。嗯 那么就是也想看看你们跟其他除了跟我们公司或者是其他的公司也有一些合作。就是说因为我们今天就主要探讨的就是供应商，跟供应商合作嘛。就说你觉得跟我们 PEX 或者是其他你的关键客户，有没有什么特别好的一些案例子哈？就是觉得这个方式就是非常成功的一个例子。

Chenlin

其实我们都会把跟 PEX 的合作的方式去跟我们别的供应商分享，我们都会这样，因为我们觉得 PEX 真的是就是很做得很完善了。每一个订单，然后每一个收获都已经就非常完善。我们都会把这些就包括跟，就是咱们旁边的小公司，我们都会去分享的，因为我觉得你们真的是做得蛮好的了。就是，让我想一想，如果说真的是有什么要改善的地方让我想想。真的是没有。

Chenlin

没有太多的觉得咱们还有需要提高的，我真的觉得是做得很好，因为我们还有一个同事，他就是就，就 OTR，他就是负责就是这些沟通的，他也经常拿这些去跟江浙那边的客户去分享，就是 PEX 这种就是这种模式，然后怎么就是把把这个订单就管理得非常好。

The author

对，你说到的具体的就是模式，我们跟你们现在在做的这个哈，就是你觉得，这种模式能具体描述一下吗？

Chenlin

就是比如说就是订单管理,我们就是按订单的时间, 去送货, 然后咱们就按订单的时间去收货, 如果说是没有达到咱们就是想要的那个消息, 我们说, 先提前邮件沟通确认好, 如果可以收我们再发, 然后再按照咱们规定的时间送。

The author

我觉得就是有先有约定, 对, 就是尽量去 commit 这个约定, 然后我们但是也接受一些, 稍微灵活一点的调整。

Chenlin

对, 对, 没错, 就是如果有什么意外或者怎么样, 我们都会及时去沟通, 然后咱们都会就是灵活去调整, 但是我们都会尽自己最大的可能去, 嗯 满足这个双方之间的这个约定。我觉得这个是很好的。

The author

的, 就是现在目前的这种订单, 对, 这个管理模式, 对。

Chenlin

是的。 然后就是再加上就是咱们现在送货也是, 就是窗口都会排好,就什么时候, 就是说我们就什么时候到, 然后就是也就是我们就按照那个时间到, 然后咱们就能够很快的是点完货, 然后就是我们就是其实送货的效率也变高了。嗯 对。

The author

好, 没事, 你待会如果想到了就觉得, 唉, 我们觉得我再跟您说再说。嗯 因为刚刚也没有准备。

Chenlin

对, 现在我确实没有想到, 我真的觉得就是我们的典范, 我们都跟好多客户都说就是你们要做到这样 。

The author

我们就是说根据你, 因为你这边也是蛮丰富的经验哈。 我看到就是首先跟我们其实合作了蛮多蛮久的。 然后应该你之前也有蛮多的那个这种跟大客户合作的经验, 就是你觉得哪些因素就是成功与这个客户合作的是关键因素, 你觉得有哪些因素是比较关键的? 可以让就是你们跟这些大客户能够合作的很好?

Chenlin

就首先是要沟通吧。就是沟通就是要及时，就是有任何事情我们都及时沟通。别事后再去说，我觉得肯定就是要事前沟通。对，事前沟通。然后大家就是沟通好了之后，然后，就是在就在就是信任。然后如果是我觉得我相信你，然后我就有些事情 trust，对，没错，我觉得这个就是这个很，就是沟通和信任，我觉得是两个最重要的，就是首先肯定是要有沟通。然后在沟通之中，然后看到你就是处理这些问题，然后建立一些信任。我觉得这后面事情可能就会比较顺畅，就是比如说有一，比如说我们有个货就是可能需要你们，就是说我们公司肯定就希望什么季度末把它发了，然后我跟你说明一下这个情况，然后咱们也就是觉得这个也是可以收的。然后也是相互理解的，然后就收了，我觉得这个就是一个沟通，然后一个信任嘛？我觉得是这样。

The author

就沟通和信任，对，嗯 还有就是你能提供一些对我们的这个伙伴关系，其实我们是把 Cytiva 作为我们的 partner 哈。你能提供一些，就是对我们的这种，就是亲历的这种伙伴关系产生这些比较好的一些，积极影响的作用的这些案例吗？就是有什么你觉得在过往经验里边让你觉得这样做很有利于加强我们的，更有利于加强我们的伙伴关系啊。

Chenlin

我记得是去年有一个事情，就是那些袋子，就是有一些那个定制的袋子，因为电机供不上。然后当时我记得我就直接跟公司去沟通，这个功夫上我们就直接把它，要统一 换成那个不带电极的那个细胞培养袋，嗯 然后当时咱们是准备下单的，就是在下单一些袋子，然后那些袋子就放在那，就等到时候再看。

Chenlin

然后我当时是说我们就直接他这些别下单，然后就直接把它就是 do change 成让你们要的袋子，那这样的话就不会有重复或者冲突。所以我就觉得这种，这个当时我就直接去跟公司是说我，我说 PEX 师就是要这么做。就是很多时候其实我会站到 PEX 的角度，极大的去为 PEX 争取最大的利益，或者是什么，我不会给你们就说去挖坑或者怎么样，我肯定是站在你们的角度。

The author

可以感受到。

Chenlin

然后去跟公司，包括跟那些财务领导去沟通你们的一些事情，然后就很多事情我可能也知道我们公司未来的发展，就是未来它的一个政策什么的，我可能会考虑的更多。所以就比

如说那个订单，我就觉得直接限制的比较好，因为怕万一哪一天有了，然后又生产出来了，到时候咱又有了这个袋子，又有那个袋子要消耗，就会怕浪费。对，所以我就是这样去，我会提前去这样去想。

The author

确实，我觉得也是，感觉就是跟你这边合作，感觉你这边很多东西都跟得很细致。

Chenlin

有，对，我不会就是让你们吃亏或者怎么。

The author

对，所以特别感谢你哈。

Chenlin

没有，就是应该的应该，我就觉得 PEX 都挺好的。所以我就肯定就是站在公司，然后站在就是一个，就是 PEX 的一个角度，然后去多为你们就是想一些。

The author

所以那个啥派谁来也很重要。嗯 那我们再看一下，就是说，你觉得就是，我们目前就是说如果说我们要有效的合作，你觉得有没有什么大的障碍或者是挑战？

Chenlin

我觉得大的障碍或者挑战，肯定是没有的，因为我觉得就是大的障碍跟挑战都已经清楚了。就是在过去还是因为疫情，我觉得还是因为疫情的时候，就是咱们确实是在那个时间点确实是遇到了一些问题，但是我觉得就是，随着去年我们已经把这些所有的问题都已经解决了，大家都已经，就是我觉得应该大家合作起来感觉应该都还挺舒服的，就应该没有太大的

The author

小的或者你觉得，唉，哪些地方如果能把它解决了，我们就更那个舒服了。有没有。

Chenlin

这种小的？我觉得可能就是因为现在咱们就是用，因为要由那个一次性就是去做不锈钢的切换，所以可能这中间会有一些，就是在这两个月可能有一些物料会有一些变动。对，所以就是我们确实的变化。这种变化其实也会给我们，就是有时候会有一些困惑。对对，但是我觉得这个是没有办法去避免的，我也跟公司说明了这个情况，因为大家，因为你们也不知道什么时候能够就是真正的获批用那边生产嘛？所以我觉得这个都是可以理解的。但是如果说能够就是在这个变动的时候，大家能够提前沟通，然后就是让大家都，比如说

你这些物料可能会需要我都有个提前的准备，那可能就会更好，对，其他的没有了。

The author

就是说有信息或者有什么变化，就是，对，还是要第一时间跟对。

Chenlin

沟通，对，告诉我们一下。对，因为这样的话我们得到这个信息我们也好去，就是做一些准备，或者先去做一些汇报。就是让老板们心里有个数，我后面如果你们真的有什么紧急的事情，我再去找他，我也就是我先做好了汇报。对的，所以就会更方便一些。

The author

是的，是的。对，所以就是你们也可以提前应对一下。对对。

Chenlin

对吧？对，因为到时候如果真的是一个很急的东西，我可能需要，就是要很快的到货或者怎么样，我们就肯定要老板们一起去帮忙去沟通嘛？然后如果我提前跟他打好了这个预防针，说 PEX 这个可能有，他们告诉我可能会有这个啊变动，那他们也就理解了。如果我突然我之前一直是这样说，他们就是比如说今年年底就要签，完全不像我刚刚十月份签完，然后一下就跟他说这个不行嘛？然后他们也会就觉得会有点那个啥，所以如果说能够提我，我能够提前知道，然后提前去就是去做好这个一个应对，我觉得有可能会更好，但是对，是的。嗯 其他的没有了，我觉得就是那没有了。对，我觉得如果咱一直用这个一次性生产，我觉得我们不会有什么，就是因为大家都很稳定嘛？对，不会有这些，就是这些一些不稳定的这些因素。

The author

对，明白。好的，我们继续哈，还是有蛮多问题的好，不行，也非常感谢你的这个时间哈。就是，OK，那么下边我就想看看有什么具体的，就是接下来有什么就是，这个合作和我们的这个整体的这个提高合作的这个效率，还有这个效果。嗯 你有什么具体的建议或想法提高辅助？比如说一些比较具体的一些建议和想法，就是或者说，保持我们现在的这种合作水平，如果你觉得我们的现在合作水平已经挺好的，然后我觉得。

Chenlin

就是按照现在这个下去已经很好了，真的就是我暂时。

The author

我们现在做的那个，就是，跟你们这边包括采购，还有我们目前就是在做的这些，跟你

们一些具体的一些， 就是一些行动， 或者说在跟你们做的这些都具体， 要不然你在， 嗯看看都有哪一些， 我们怎么样去维持？

Chenlin

其实我觉得就是， 刨去咱们从一次性转到不锈钢这个因素之外， 其他的真的没有了。 因为这个因素是大家都不是， 像咱们可能现在也不是特别确定的， 所以肯定会有一些物料会有一些变动或者怎么样， 或者就是又马上需要或者怎么样会出现这种情况。 那其他的真的是没有了， 我们就觉得就是其实一直到今年一二月份， 我觉得都一直都是， 大家都是， 就是很顺畅， 从去年开始到今年一二月份就是这今年， 可能 32 三月份开始就是因为这个不锈钢的事情， 然后可能会有一些就是突然的一个变动， 但是我觉得这个还是在大家的一个嗯可控的范围之内， 嗯 所以我觉得就是只要咱们就是确定了这个需求， 然后尽早的， 告诉我们， 然后我们就可以。我觉得就是肯定能够维持的就是很好。

Chenlin

而且有时候我们可能也会犯一些小的错误， 我们也会， 我们肯定会及时改， 然后， 对， 因为我们送货的时候确实有时候会有一些小小的问题， 就是包括现在就是可能还是会有一些小的问题， 但是我们每次发现问题之后， 都是我们感觉我觉得咱们没有问题， 都是我们的问题。

The author

就是订单的一些， 你觉得订单给到你们的那个信息是全面的吗？ 就是订单上面的信息。

Chenlin

是全面的， 对， 全面。对， 我们一直都在用了。

The author

OK， 就货物的描述还有那些规格， 还有就是该有的信息。

Chenlin

都很全面， 对， 我们都双方都就了这个货物的规格， 这个总都对过好多遍了， 所以这个不会因为这种东西， 再出现任何问题。

The author

我们现在是给你们那个， 就是订单， 除了订单之外还有哪些信息给到你们？

Chenlin

就是只有订单，如果订单对，需要下物料的话就只有订单。OK。

The author

就是没有任何的 focus 的给到你们，比如说。

Chenlin

有 forecast，但是不准，但是确实是有一点，因为年初我是为了谈那个 MSA 的价格，然后是啊，咱们是给过一版 focus。对，但是但我就是站到现在的角度看，年初给的确实是会有很大的变动。对，我感觉虽然咱们现在也没有给我新的 forecast，但是我是明白能够很清楚地感受到这个变动是会很大。

The author

的。上次给你的 forecast 是什么时候给你的？1 月份是。cover 的什么时候到什么时候？这。

Chenlin

是今年的。对，今年整个物料一个情况。就是我这边就有袋子培养机跟填料。

The author

然后你觉得就是说，比如因为 forecast 它是 rolling 会在变化的。你觉得我们怎么样？给你这个 forecast 你会比较舒服，或者是觉得会。

Chenlin

更好？我觉得就是如果这个季度能够给下个季度的，能够给的准一点，我都会很，就会很舒服。对，因为这样的话我们就可以提前去准备。

The author

就是就每个季度给你更新。

Chenlin

对，因为我也是每个季，我是这个季度也要报我们下个季度的数字，就是这个客户会有噢，多少 order，就是多少订单那种，其实我们也是需要的，但是我现在就只能瞎蒙，就大概的去看看，你也没。

The author

跟那个讲理提出来这个要求，或者是。

Chenlin

提出来过，但是他，对，但是他们也说就是很，就因为现在就是因为这个，就是这个变动，他们觉得也很难给出来一个就是相对来说比较靠谱的，所以就是可能就这个事情就没有。其实，但是如果咱们能够真的是每个季度能够给我一个，比如说这个对，比如说这个 rolling 的对，比如说一季度能够给一下我二季度那个一个 forecast，大概的也不是要特别准，我是觉得这个我们会，我心里也会，就是更有底气，确实。嗯 明白，对，OK，这个我也可以再去跟采购沟通一下，如果咱们觉得没有问题，我觉得可以再就可以。

The author

再让他去。好的，可以，行。 刚才你提到了那个就是沟通，对吧？ 沟通还有信任。哈，那你觉得我们在合作中的话怎么样去提高？就是进一步提高我们的这个沟通的效率以及透明度，就是这个增加我们的信任度什么的，你觉得有什么方面可以再去进一步的去？ 需要做的， 就我们这边或者你们那边都可以。对。

Chenlin

我觉得如果有什么很大的事情的话，我们可以就是通过会议。 然后去沟通，因为我们已经很久没有跟过你们开过会，因为就是因为都没有什么太多的事情，太那个的事情，所以我们会。

The author

就是对。

Chenlin

好久没有开过会了，因为就是如果有大的问题，我们肯定就是会开会。沟通嘛？就是见过会议或者面对面沟通一下，但我真的我感觉都好久没有跟你们开过会，你看我都好久没有见你了。对，所以我就觉得就是肯定大的，就是一些问题肯定是没有的。我觉得就是平时的话就是有问题就随时就是提出来，就是告诉我。 是有变动就是随时沟通，然后不要拖，就反正先第一时间通知到 我们，然后这样的话就会成为， 或者我们也能够提前的去处理或者什么的。

The author

对，那个之前那个采购那边不是有一个，我记得他好像是在年前，还是去年底哈，预约了一个大型的会议， 那种会议好像只有一年一度，对吧？对对对对， 就除了那种的话，就是可能那个就是比较，应该是就是比较正式的一个大会啊。 就是你觉得我们就是平时的像经常来往比较多的， 你觉得就是有没有必要比如说一个季度也可以去 review 一下？比如

说，大家一起也可以坐下来去看一下我们未来一起回顾一下我们上个季度的有哪些地方可以去？就是说你觉得有没有必要去做一个这样的一个人？

Chenlin

其实我个人觉得是没有太多必要的，因为我们就是有问题或者怎么样，我们是没有办法等到就是说那个，对，那个，是的，但是如果咱们觉得就是想看一看，我觉得也是可以的，但是就是从我个人的角度就是觉得就是，对，因为可能大家如果要，非正式的还行，如果是正式的大家要花很多时间去，对对，去准备去，就是统计数据，其实我觉得可能对大家的工作量其实是有增加的，我觉得是没有太多必要的。我是这样觉得的，但是如果就是咱们觉得，就是说想也想看一看，或者稍微汇总一下，我觉得也是可以的。就每个季度，就是大家在比如说驱动膜再稍微沟通一下，也是可能就是花个一个小时。

The author

可能也不需要像正式会议那么复杂。对，比如说我们就是经常沟通比较多的，然后就是坐下来一起，比如说你也是希望拿到我们的 focus 的，对吧？对对对，就是大家也可以一起坐下来解读一下这个未来的 focus，或者说，回顾一下上个季度的一些问题，或者是 KPI 之类的这些东西。

Chenlin

对，这个也是可以。

The author

的。然后对双方还有什么需要去，就是一些动态，就是去交流一下。我不知道，我只是问一下。对，我觉得。

Chenlin

如果就是这样其实也是可以的，但是就是说真的就是解决事情的角度，我们肯啊，解决事情，对，我们是没有办法。对对对，等等那么久，或者是我们肯定是当时就要马上就要解决。

The author

嗯 对对等解决问题肯定是要马上及时。

Chenlin

反馈的，而且我感觉现在的问题也不会。很多就是很少。说实话挺少的，我自己感觉，对，因为就是比较正常，大家都比较正常。可能稍微有一些小问题，比如说这个袋子，可

能说这个记录可能难交上，那我们解释一下原因。然后就是下个季度再交，就是晚晚个一个月、两个月，我觉得其实这个也就是说一下，也，咱们也是能够理解的。所以大的问题就是我觉得是没有的，可能小的问题我觉得大家在，比如说在每个季度再沟通一下也是可以的。

The author

嗯 好，明白，其实刚才其实也提到了，就是说我们能够给你们一些，就是 focus 的，就是提前给一些 forecast，然后你们也好提前做计划。嗯 所以有的时候我们可以也可以看一下，就是。尤其是碰到问题的时候，可能比如说怎么样去一起去做一些决定？比如说这个东西现在有什么样的一些问题啊？或者是我们要采取什么措施去解决这个问题？你觉得就是如果一旦碰到这个，我们有什么更好的办法去面对这种问题？比如说突发一个问题过来，然后我们需要一起看看怎么样去应对这个问题。

Chenlin

那我觉得就是大家就是双方就是坐在一起，然后我把大家的就是大家的困难都讲了出来，然后最后看怎么样达成一个一致的都能接受的一个方案，我觉得这个肯定就是要做下来，就是。

The author

聊一下。对，好像我们最近没有这种情况，对吧？没有。对。

Chenlin

比较好，希望是没有。

The author

没有，对，对，就是。短期内还没有，就是大概有一年多感觉都还挺。

Chenlin

对，没有开过会。我就是没有跟你们，就是之前就老开会，后面。

The author

就没有，之前基本上每个星期都要开会去 check 那个交货嘛？现在基本上那个会已经没有了，我看到已经。

Chenlin

取消了，对，没有了。您是希望跟我们，就是因为现在就是其实我也了解到，就是其实采

购部门其实更希望他们来跟我们对接，所以有时候我们也不好意思来找你们。就是去问一些事情，所以我们可能也会通过他们去，嗯来对接你们，所以我也不确定这样是不是就是咱们公司是这样的一个流程或者方案，其实我其实也是内心也是有一点困惑的。因为就是自从他们就跟我们说就是都有他们来对接之后，其实我也很少，就是基本上都没有来找过您这边，因为我怕就是会有一些误会或者怎么样，所以大家，对，所以大概。

The author

就是这样子。对，就是因为如果说，就是像一些啊，比如说真的碰到什么问题了，那肯定大家就是一起坐下来，一起，去协调解决嘛。那因为计划是我们做的，对吧？对，然后对于包括 focus 什么的，因为我们也没有听采购提出来任何的建议或者是问题什么之类的，那如果有的话，那我们就从我们的角度来讲，我们肯定是要一起想办法来，解决这些问题，但是就是像刚才说的，就是比如说那个，嗯 forecast，对吧？forecast。然后有的时候，我们给的 forecast 不一定就是你能假如说真的满足不到，对不对？那可能就是你们希望做一个调整，比如说，或者你觉得晚一点到，或者更想早一点到，嗯 对吧？这种其实就是我们可以一起去坐下来看一看怎么去调整。其实这种就是我们在联合一起在做计划解决问题。对，所以说其实也是希望，你们也是希望有这样一个活动。

Chenlin

嘛？对，我们也是希望是这样的，因为现在就是单纯的就是跟 采购去对接，其实我们有时候也是不是确实有一些信息我们也是不知道的，就是可能跟你们一说我们就懂了，但是这个采购就是可能就是确实会存在一个沟通之间的一个 gap，我觉得可能有时候会有。

The author

对，因为他们也是相当于是他拿去的信息，其实从我们。

Chenlin

这边，对对对。

The author

对对，有时候可能我觉得可能坐在一起，对，会更有效率一点。

Chenlin

对，我，我个人也是超人，哈 好的。但是我现在也还行，因为可能就是没有什么特别大的事情，所以就也还行。

The author

对，就是之前我们在，就是那时候供货比较紧张的时候。其实就是每一周开会。

Chenlin

我们都有去。对，咱们都是要参加深度参与的，对吧？采购。对。

The author

因为我们知道你那个最终是就是你的这个货，我们的这个用到生产线是具体是哪一天？哪一天要放行，然后这个我们就比较清楚。对对对，大家可以去做一些调整。对，嗯 看来就是我们目前那个很多合作还是挺不错的哈。

Chenlin

对，我觉得就是挺顺畅的，就是就解决了那个 223 年，22 年的那个事情时候，我就觉得就是都挺好的，大家都回归到一个正轨了。我们公司没有任何关于 PEX 的任何的浪费了，然后我相信 PEX 应该也没有我们的物料的浪费了，就是从就是那时候之后，我觉得应该都是没有了，所以我觉得这对，这真的就是也是挺珍贵的啊。对，然后大家就是该，就是相互理解的，也能够相互理解，然后对，及时沟通，我觉得真的挺好。然后主要是咱们这边，就是把这些流程都基本上都比较清晰了，所以大家就都按照这个流程去办。然后就是大家都有迹可循，不会很乱，。

The author

就是流程，对，我想问一下我们现在那个，你知不知道我们怎么去考核你们的这个 KPI 的？

Chenlin

就是，我知道，就是你，你们就是每年还会给我一个那个反馈，就给我们打了多少分？是会，我，我是会收到一个那个反馈，我会看，就是每一条大概就是有一些什么问题，我只能大概知道，就好像有个十项还是多少项，然后每个部门都会去打分，有个十项，对，然后仓库这边是单独的，应该是有的，就是包括你的送货准确率，然后有没有什么失误？然后你们有没有什么文件没有提供？然后这个我们都是很清楚的知道。OK。

The author

对，你觉得这个，对于这个就是对你们做的这个 KPI 的设置这个清晰度以及这个相关性，就是比如说有一些 KPI 它可能不是特别清晰，对你来讲，或者说你觉得这个 KPI 不应该拿来考核或者怎么样，你觉得有没有这种？就是觉得需要改进的地方，对于 KPI 的设置。

Chenlin

就是我觉得就是有时候大家确实会有一些，就是有一些情况，可能就是说，比如说我这个货本来说好了这个月要送，可能要下个月了这种情况。就是如果能够灵活的，就是如果大家提前沟通了，能够灵活的调整一下，就是不把这个就是计入那个 KPI 的考核，我觉得这样可能都会很好，因为咱们确实，虽然这个写了这个一定要这个时候到 Po 上，但是确实也是因为一些原因，或者就是确实到不了。delay 了一个月或者两个月，咱们又还是有物料可以用，也没起到那个程度。那这个是不是就是可以，就是双方协商一下？

The author

就是说对，如果是双方都达成对同意了，然后也不影响我们的那个生产。对，然后也确实是因为你们不可控的一些原因，对造成的 delay，就是说这种如果双方都接受，就不要记录在这个 PI 的送货指标或者什么。对，是这个意思。

Chenlin

吗？对，对，是的，这样的话指标会更好看一点。OK，OK，OK，其他的倒没有了，我觉得就是因为咱们就是给了我们很明确的一个那个要求嘛，我们就如果真的是我们没有达到那个要求，我们也没有提前说，那我就是我们的问题啊。

The author

对，那，我想问一下采购跟你们现在是多长时间回顾一次 KPI 呢？刚才其实你提到有大概有十几项，对不对？

Chenlin

对，他可能。

The author

什么时候才给你们回顾一次。

Chenlin

可能是年底，一般都是年底。对。

The author

年底，就你觉得这个时间会不会有点太长了？

Chenlin

噢，对，我其实这个也可以半年就来看一下吧。这个这方面的 KPI 我觉得半年看一下也是

可以的，或者。

The author

半年看一下哈。对对，知道自己就是大概双方半年做的咋样了？双方的一个调整，或者要不然。

Chenlin

一年就是，然后。

The author

就看到了个结果。

Chenlin

对，对，但是每次就是如果有什么问题就是都会发邮件出来，然后我们都是会知道的，然后就是采购也会再次发邮件给我们。给我强调一下，嗯 然后所以就是大家都一般都是知道，嗯。

The author

就是每个月他会发一个 KPI，不会。

Chenlin

就是其实如果没有问题的时候是不会发任何东西的，如果说有问题的时候他会在那没。

The author

问题的时候他也没有去表扬一下你们做的好。

Chenlin

没有这个也，这个是我们应该的嘛，这个也没有说要值得表扬或者怎么样，就是反正都是应该的嘛，这个咱们就是按照这个规则就是去给咱们做这些事情，就我们觉得是应该，客户对我们都很重要。

The author

所以他就是平时就是有问题就会发一些，但他不会说是每个月 tracking 的这些 KPI 给你们哈。噢，不会。这个现在不会。那你期望就是说如果说，可以的话，你觉得这个。

Chenlin

频率每个季度给我们一个季度也挺好，让我们就看，我们，对，看看也看一下改善。

The author

的是什么，然后做得好的是哪一些地方哈？

Chenlin

对对，我觉得可以也是可以的，只要不太多的增加大家的就是他们的工作量，我就是可以的啊。

The author

我觉得你还是很体贴我们的。我没有，我就怕增加他们的工作。不是，我就。

Chenlin

觉得就是大家都，就是，都是工作，就是如果就是很，都很顺畅或者怎么样，我觉得其实就没有必要去，就是让大家就是为了这些东，这些数字。对，然后去就是在做很多事情，其实我是不愿意这样，但是有问题我们肯定就是肯定会是尽心的去解决，但是如果没有问题的时候，大家就没有必要就是为了就是一个东西，然后去花了很多时间，因为大家都挺累嘛，不过。

The author

就是， 从你的选择来讲的话， 如果可以选择你是希望一个季度能给一次反馈。

Chenlin

对，也挺好的，因为我也可以让我们仓库是那个专门管仓就管物流这一块的人，然后都看一下，就大家都看一看我们的这个一个情况。 挺好，对，因为现在就是年度我们都会知道，但是， 季度我就是确实是没有的，但是我们大概能够知道，能够因为有问题我们就知道那个如果说那个季度有发过两三次邮件，我们就觉得这个很严重， 对，就是大概就是这样的感觉。一般的话就是很少。

The author

对，明白，我们跟你们现在有什么电子系统吗？在用，好像还是都是线下的一些。

Chenlin

没有什么传输。对，就是线下的一些邮件的一些。

The author

往来，我们的订单可以直接传到。

Chenlin

可以直接发到我的邮箱。

The author

对，他是通过 Sep 的系统直接发给你的，是吧？没错，那你确认呢？你的回传确认也是就是你的，如果我有。

Chenlin

问题我就会告诉采购，没有问题我们就直接下单了。

The author

对，就是这个是通过线下的一个沟通，就没有一个系统去做的。

Chenlin

反馈。没有，没有，就是我收到的那个邮件，如果我有问题，因为我们每个大概每个月采购都会跟我们对一次所有的订单情况，如果有问题的话，我们也会是有那时候也能说，如果当时我收到这个 Po 有问题，我也会当时就问他，问一下他如果没有问题我们就在每个月对的那个清单里面看一看。这个是不是存在问题或者怎么样？如果有问题也会提出来。我们经常对的那个清，那个采购的一个总的单，因为你们应该是可以去系统把它全部拉出来，然后我们就会也去，也根据我们的系统，然后一个看一下有什么问题没？

The author

你是说采购会每个月跟你们核对一次订单，还是他每一次下达了订单会跟你们核对？

Chenlin

是每个月会把所有的订单都会给我们，就是发邮件核对一下，问一问我们的交货情况，然后如果说交不上得就是也要提前跟他就是说一下。嗯哼，如果说这个想提前也提前跟他说一下，反正就这样就会有这样的沟通机制。

The author

对，是我们现在采购是 float，对对，跟你这边对接，对，他。

Chenlin

会跟我们发的，就是跟我们，我跟发给我跟另外一个就是关，下单的一个同事，我们两个

都会看的，如果说有问题，就会马上就在后面标注好，然后他应该也会给您这边反馈说，OK，这个可能要推迟交货，怎么样？那个应该会有。

The author

明白。那他那个一般他都是邮件跟你沟通吗？对。

Chenlin

邮件，对，OK，因为邮件的话大家就双方也有一个政治。

The author

比较明确，对，就很少就是，也很少跟你们就是，比如说在线会议什么的啊。就是在线会议。

Chenlin

吗？一般就是有问题就会打电话，就说一下这个为什么是这样？我们就会打电话，然后打完电话之后我们再邮件说一下，就大概说一下，先打电话解释清楚，然后再邮件回复，然后再反馈。大概是这样。对，OK，一般不会有会议，因为当时看到那个邮件，我们因为都是一对一嘛，所以我们就直接打电话就沟通完了，然后说十几分钟把这个事情都聊清楚，对，然后再把再回邮件给他们。OK，所以我感觉还是比较那个的，就是比较好的，因为就是有问题，就是也会去，对，然后也会能够，如果有问题也能够及时发现了之后，然后就及时沟通了，如果大家都有再有困难我们再沟通，反正就是还是。

The author

挺顺畅的啊。好。那你们跟别的客户有那个什么。

Chenlin

吗？我们跟一些。

The author

就是比较那种电子技术的，比如说一些平台或者。

Chenlin

是没有这种都是通过邮件这种去核对。因为如果你真的要有电子平台，那你两个公司必须在一个平台上，嗯 你才能去确认或者怎么样，因为现在很难去做到，就是去做到完全的信息共享。其实耀明之前就一直都想跟我们那个啥，但是都，但是最后双方看起来都会涉，就会涉及到他们的一些隐私什么的，所以就没有弄了。之前就是。

The author

他自己，后来走不下去了，对，他自己就不是你们，你们是 open 的。

Chenlin

我们是 open 的，但是他们会做就客户会做不下去，因为涉会涉及到一些你授权的开放，会涉及到一些隐私。

The author

他的那个系统是你们可以直接进到他的那个。

Chenlin

当时他就想这样，就是要我们直接进到那个系统，然后去看就是一个系统，再来在一个系统上面。

The author

你看到他的订单和库存还是怎么样？就直接。

Chenlin

订单。对，就是主要是订单，然后还有就是一个大概的一个需求，对，他都会在上面，但是后面发现做不下去。对，嗯。

The author

他们当时推这个的时候就是有需要你们这边做什么吗？比如说就是给你开个账号，还是你们这边也需要，对，我们。

Chenlin

这边就是要去开账号，然后要注，要弄弄，要把这个软件一个权限要弄到，好像那个还不是就是他们给我开个账号就好，我们好像也自己去申请，还是怎么样。

The author

要费用吗？还是要费用？还要费用是吧？OK。他那个是国外的还是国内的？系统外的？应该是国外的。

Chenlin

一般都用国外的，就觉得这种会安全一点。

The author

对，信息安全还是国外的做得好。对，国内的一些软件就咱就不说了，是半个慢慢，不知道他后边有什么。对，不知道他后面给你开个门什么的，手机。

Chenlin

都是用他们也是用国外的软件。

The author

但是最后没有做下去，我是挺因为没做下去啊。对，那目前就是你们在中国这边合作的客户都是这样，都是线下有问，确认没错。嗯 OK。那个但你不知道美国那边就不清楚。

Chenlin

了，美国群他就不喜欢。太清楚了，没有去了解过。

The author

我们中国现在就是占你们那个美国那边的量大不大呀？

Chenlin

中国占的在全球说实话不是特别的，也不少，应该是百分之十几的样子。对，百分之十几，对，十多一点点。好像去年的业务量就占了全球。OK，那其实不算太大，也不算太小，因为就是其实，因为现在，因为随着那个就咱中国的国产的竞争的越来越激烈，其实中国的相当是有减少的，但是国外其实它是一直都平缓的增加的。所以之前中国的比例占到了 20%，然后现在就是只有百分之十几，就是因为，也是因为这个中国的一些竞争，还有一些原因嘛。所以说确实是这样。就是国外，你像欧美那边，其实我们的一直都是稳步的增加，所以说这些药品的一个个上市，确实是稳步增加。

The author

所以主要市场还是在欧美那边。

Chenlin

对，但是中国十几也不少，对，因为全球你说这么大的地方，中国十几也是不少的。像我们现在，比如说像我们微高代词也会供到我国外去上，日本、韩国就是很多都用。

The author

对，日本韩国也会用。对。

Chenlin

会有，因为这边也方便他们进号。对，而且快快中国比国外快多了。

The author

是比美国快多了。

Chenlin

是，所以他们也会愿意用中国的东西。所以还是就是再加上我们现在就是一些，就是像国产的一些竞争确实是挺激烈，所以我们的在中国的市场份额，确实是会有一些下降的趋势，但我觉得未来就是当到一定的程度上肯定也会实现另外一种平，很麻烦。

The author

但你们就是因为是在很多方面，比如说确实有你们的优势，比如说技术方面的这些优势，就是实际上很多目前还是很多中国公司还是没有办法去超越的，对吧？

Chenlin

对，我们就是我们的东西做了这么多年肯定是非常稳定，就是不会说出现很大问题的。因为产品你像我们田亮都做了几十这个上百年的了，所以这个就还是就是还是会有一些优势，就是至少我们东西很稳定，不会出现什么太多的问题。

The author

田料的话应该中国这边的客户用的也挺多的。

Chenlin

对，挺多的，田料是也是占我们生意最大的一个板块。

The author

你们那个田料也是好像也都有经常在推一些新的。

Chenlin

对对对，更新换代也要就是把他的那个数据、那个载量什么做得更好，因为一年，就是比如说十年，我们可能现在更新换代的速度更快，以前可能十年换一次，现在可能就五六年就会有一个新一代的片段出来，然后他的那些数据的词表肯定会比之前要好、要更好。

The author

我还有最后两个问题您说。嗯 好，那我们还是看一下就是， 我们就是因为是其实就像你刚才说的证明就是我们的其实合作的话就是都还是挺好的， 就是这一年来， 接下来就是我们怎么样就是能够持续的去改进， 就是关于这一点就持续的改进， 然后在现有的基础上不断的去改进， 你有什么好的建议吗？

Chenlin

好的建议。其实如果我们真的能够有， 咱们每个季度， 比如说这个季度以下的季度的 forecast， 其实这样我觉得对于我们来说可能会就是更好一点， 因为这样的话我们能够提前去准备， 然后就是做好一些， 我们这边把这个 forecast 咱们这边给到我们， 然后我们再去把这个复卡斯特给到公司。

Chenlin

我们稍微提前就是告知公司一下， 这个 PEX 下可能会有这些订单， 我们也不是一个很正式的， 只是说告知公司下个季度可能会有这些订单， 可能会有一些需要交货， 我们提前准备一下， 看有没有什么原材料， 这些东西是不是会有一些短缺或者怎么样？这样的话可能。

The author

就是你是希望把那个， 比如我下季度要准备下的订单， 对对对， 然后把这个 focus 给到你们， 对吧？不用。

Chenlin

特别准， 因为我汇报也不是我去告诉公司， 也不是说这个就一定是这样的， 但是我们看一下， 可能会有一些， 可能会有一些什么东西， 我们心里就有个数， 你们这样的话就我们也可以提前去看一下有没有库存或者怎么样， 这样的话就可能就会更加好一点， 反正， 对。

The author

好的， 明白。那除了这个之外， 就是除了这个就是我们定期给你们更新 focus 的， 你觉得还有别的吗？

Chenlin

别的我， 就暂时没有什么其他的一些想法， 我觉得真的， 我觉得就是能够做到这个程度就是挺不容易的。嗯 OK。

The author

好的，。还有就是我们目前你觉得还有没有什么需要额外的一些资源，或者是投入来加强我们的这个合作？你就还是就觉得你觉得现在的这个资源已经够了。

Chenlin

我觉得已经差不多了，对了，但是差不多了，而且就是咱们都很认真负责。我觉得就是这个，而且就是我觉得也挺不容易，您这边计划现在反正我觉得都做的挺，都，都做的挺，挺准确及时的。我觉得这个是挺不容易的，因为对于很多公司，其实他们这个确实就是没有咱们做好，是吗？对对，是的。咱们这个真的是做的挺好我。

The author

觉得，就别的公司他们会有一些乱题是什么？

Chenlin

他们会就是有一些，就是比如说突然有一个东西特别特别急，比如说今天下来，明天就要的这种都会有很，今天。

The author

下来，明天就要，对。

Chenlin

他就是都会有这种情况。所以我觉得就是相比别人那边，我觉得咱们真的已经我很知足了，对，感谢你们。

The author

这个是相互的嘛？然后就是，那就是说我们现在的订单的这种就是准确率，或者说下的这个，嗯就是相对来讲还是可以的，就变化调整不大，对吧？对。

Chenlin

他下过的订单变化调整不大，。

The author

OK，好，那我觉得这边也现在就是相当于我们。之前就是年底有一次大的一个正式的会议。然后所以说那一次的话我记得，你们公司那个谁，你像我都来了，领导都来了哈。就是高层都来了。对，你们的那个架构变化也蛮快的。对，就是。

Chenlin

我们公司变化确实挺大的。

完全不一样了。之前跟咱们谈那个的就是领导都换，我所有的领导都换过一遍，那个我直接见领导全部换过一个，4 个，我上面有 4 个领导，中国区全部换过一个，所以还是蛮快的，我说不定哪一天我也被换了，也不知道你。

The author

做这么优秀的。怎么可能那？但是可能会升职。

Chenlin

很难，就是现在就是整个公司这个情况其实都是挺难的，因为大家确实订单比之前就是要少了，就因为 PEX 今年确实少了很多订单。因为去年底箱子都有可能都有大几千万，今年都没有，都没有几个订单，而且就是，我觉得确实是少了很多，所以我这边说实话压力也挺大的，如果咱们这边有一些订单能够下给能够下单或者怎么样，我也非常开心，哈哈。

02. Interview Customer Service Manager-Shuhua

The author

第一个问题就是想看一下，就是，不管是跟我们 PEX，还有就是你其他的一些客户，你觉得就是说跟客户之间的合作，或者就是我们从我们来讲，从你们来讲跟我们比如说加强这个合作公司的一个紧密的合作啊。有什么好处呢？有什么你觉得从你来看有什么啊？主要的一些 benefit。

Shuhua

就我是针对我个人层面还是公司层面。

The author

都可以，就是你自己的一些洞察，或者是从公司层面都可以，就是没有特别的一些就是你的 opinion 或者什么都可以的。

Shuhua

好嘞，我觉得是，那我就分开两个层面来说，那公司层面就是 PEX 是我们一个很重要的客户，这个在我们这边分成 Key account，然后买这些肯定是 top three 的品类的。对，然后那个所有的就你们这边提的那些意见，我们这个不管是物流部门还是那个产品部，他们都会很重视嘛。然后我觉得 PEX 给到我们一个很好的学习跟那个进步的机会，就是每次你们提了问题，其实我你们是会，立刻要求我们给到反馈的，其实我觉得这种就是很快的一

个效率去解决问题，然后主会什么的马上就拉会，然后马上要开完，然后就采取 action 下去，就把这个事情给解决了。不像有些供应商可能就他会说，诶？你们最近这个怎么不好？然后可能就解决起来没那么快啊？那 PEX 这边的话，我就觉得很快就打找对人，然后去解决问题。

Shuhua

对，然后而且你们有个，去年不是有个 review 嘛？我觉得那个，这是我其他客户那边是没有这么一个隆重的一个 meeting，就是从高层到包括我这个层面，操作层面也有机会去参与到里面去。其实很多高层他可能在一个宏观的层面去看一些 order sales，包括以后的一个发展机会。但是怎么样去做好每一步，其实就像 froze 跟我，还有 design 的跟产品这些就可能是 call 上面的一点点一个个字插进去，然后完成的。他们怎么样去铺设这条路？然后才可以让 PEX 下面的人去看？就是数据都看得很清楚，这个每个给你们决策层去做决策的时候，也是可以很明显的一个是分析可以得着出来。就我觉得既从去年开始，PEX 给我这的一个方向，就是说从一个感官的都是用后面变成就是拿数据来说话的一个共识就越来越规范。对对对，然后跟你们一起，就是每次开会的时候肯定会也有表扬，也有点评，那提出批评那一点其实也是我们一个进步的空间。

Shuhua

真的，我们以前就觉得柏芝我刚入职那块，应该是那时候 Ken 还在的时候。我们就觉，因为我之前，在，我之前应该有 4 个商务做过白字了，那时候每一个都是被折腾得快要死的。是，然后说被搞得要走的那种感觉，然后他们接手了自己，然后一上来就跟我说，他说 PEX 不是很好很好，月度的一个客户很难合作的，你做好心理准备，然后反正那段那个时期你也在，然后推货确实很猛嘛，我们也知道那段时间攻略很紧张，但是后来去年开始，我就觉得每一次的一个要求就变成你一次提升。

Shuhua

嗯 真的，你现在仓库他说你要改善一个很小很小的一次，那个改个尾版，你不能装尾版，因为我们一开始觉得这种东西都是怎么那么矫情，这种东西也有要求那，但是只要去问他的根本原因，人家是很有 sense 的，确实是有这么个要求。然后为什么不能穿短裤？然后因为有一次可能我没说收货的司机不是我们这边司机，是那个破那边的司机，他送货，因为广东热嘛，他可能穿短裤，然后我们就说不允许穿短裤，但是我们就觉得，哇塞，这怎么连这个仪容仪表也管啊？后来，frozen 那边也跟我解释，他说会掉毛，但是人的毛发会掉上去。

Shuhua

其实这个对那个清洁的那个 GMP 仓库的这种严格程度也是我自己也要，本人也是一个学

习的机会。我说哦，原来有这么要求。后来也是去年那个吃 meeting 的一个机会，我还可以进去你们仓库里面跟他们陪同参观了一下整个收获的一个过程。我是觉得在你们这边去学习了很多东西的，包括后面我们公司内部可能有些同事之间的分享，也会把你们当成一个典型去说，为什么 PEX 我们要求物流配送有用那么多表格，要做很多 menu 的工作，因为别的客户可能我们系统里面会出那种 shipping document，就其实他要的信息上面都有了，就 stand 过去就好了，他们就签收就结束了。但 PEX 不是每一样都是从它的 COA 跟原产地跟它的供应商的那个地址，你们都要对的，然后插个横杠都不行，真真的，你们 lot 插个横杠都不行。

Shuhua

可能这个是 10-1，我们写成 10101，你们也会拒收的，中间多了一横杠，所以当时就觉得这种要求是很高了，但是就因为要求高，你也会让物流更规范，然后上面的操作的人也要规范一点，所以但是好在你们这种规范是可以留定制化的，就不是说今天我说这个，明天说那个，但是一直可以落实下去，然后就感觉真的蛮不错的。

Shuhua

我们这次就通过这么一个改善，然后我们甚至我们物流部门还把你们的送货做成那个 video，然后因为他很难去把那个你们的要求用嘴巴来告诉物流供应商，现在你们送袋子是固定一个司机、固定车辆的，但有时候送危险品就不是这个司机。那他们就会把他录像给他们看，就说在哪个窗口签字要看一段你们的视频，然后再进去，然后在哪个地方写一个货，这样子就每次如果送别的货，比如你们送那些培养机，一些填料可能更换一个那个车辆或者司机，我们就很担心会不会他们那个送错地方，或者配合得不太好，认为这都是要提前跟他们说好多，然后才送过去，就很怕就是又做错了这个，其实就感觉这一年过来了，越来越规范，其实在 PEX 这边因为规范所以反而我们这边效率高，然后耗的时间会反而就会低。

Shuhua

就我们重视你们，但是因为你们要求提在前面了，所以后面的话其实我们手工做的事情出错的概率就会越低，因为每一个都要看清楚再去做嘛？还有就是，那个叫什么？包括订单管理，以前我们不是用合同了吗？然后会涉及到一个预付款，然后来我们公司之间也走了那个 credit，全部走 Po。

Shuhua

其实公司的一方面的样步，其实你们这边基金应链也不会那么紧张，然后但是这个也是很方便我们后面的一个对账的。包括我跟你们苏州那边、西专那边对战的话就觉得很清楚，然后我们这边 i ToC 部门的小朋友对账，他们也以前也要经过我去帮他。对的，现在他们

也知道思娟的邮箱了，就先给 Email 给思娟，就是你说把这个星期付给我们格莱塞的一个清单给到我们就好了。那他就帮他一条条去按照 Po 去合掉，就你们的 AR 也会很快就消掉了，然后就会给你们明年或者后面申请。就是 kid 这个 credit 是很有帮助的，因为有些我们大的客户，他们是他们体量没你们大，然后 credit 没你们高，但是他们，。那 AR 销的还没你们好看，就经常都最后一刻还不付钱，然后就会被我们财务给卡住不能发货，因为我们超了 credit 是不能发货，但 PEX 从来没有发生过说卡住不能发货，因为你们欠钱，这个在 PEX 是从来没有发生过的。这个我觉得你们做得很好的一个地方。

Shuhua

然后我对我自己来说，然后我因为我做这个 CS 也大概有三年了，从之前的那种很粗旷的，那时候你也知道这种疫情之前这种订单链真的是暴增的，然后就很粗旷的管理，然后现在发展到现在就是我感觉就更多的有点定制化的感觉，就是我们公司也不会，就是包括我们对耀明也好，就尽量固定的人去 support，就不会频繁地去更换，所以 PEX 就一直是我这边的，然后我们销售其实团队也是会觉得很烦的。就是如果你一个商务经常变换的话，联系起来或者有些事情处理起来就会很麻烦啊。

Shuhua

对对对对，这个很麻烦，然后固定的话就是会沟通起来会很方便，包括有时候翻一些历史邮件，他们说我们都没有，然后只有苏华这边有，郑清源你没有待最长时间是我的，但是我会感觉侧面说起来怎么，为什么还要留那么久？是的。然后那个就这整的来说就这么一个过程，我确实觉得你们每次提的要求都是我们一次进步的那个空间，这个是最大的一个印象啊。我今年，所以我是蛮想反过来从你这边得到，就是别的供应商怎么做的让你们觉得做得很不错的，也让我们来学习一下，因为你们确实是在我们这所有客户里面，你们真的是做到很棒很棒的一个，因为我们抠一点毛病都挺难抠的。是的。

The author

我觉得也是，非常感谢淑华的这么多的这个那个分享哈。然后我们也是，对，就是其实也可以看出来，就是双方如果说进一步的就是加深这个彼此的了解，可能我们就可以相互地理解得更深，对吧？对，然后就配合得更对。好，那我们还有就是另外一个问题，就是说关于这个就是加强两个公司的合作，就是我不知道就是你这边有没有一些刚才其实你也提到过一些成功的一些个例案例，或者说跟我们也好，跟那个其他公司的也好，就让你比较觉得特别棒的一些这个合作方式，或者是他的这种操作，觉得这个特别好，你觉得这个可以推广给我们所有其他的这些关键客户或者是关键供应商，你觉得我们都可以去效仿的。有没有这样的一些让你觉得感触比较深的案例？局限在我们公司。

Shuhua

其实我们现在我们这边还有个客户跟你们，就是也做得挺好的，是那个柏林格翰就 bi BI，嗯 bi BI，因为他们也是走那个 NSA，就是我们说的 global 的协议的，所以他是，就是他每次他有订单会也是直接现过来的，但是他是直接现给我的，像那种小税单他是直接现给我的。

Shuhua

他上面说了什么时候要什么货，这部分是小碎单，我觉得有部分那种像你们的实验室订的那些东西，实验室订的很小的东西。其实现在你们好像全部都发给那个 F0 的，因为他要建 OPT。对，然后我在想未来有没有可能就是也是通过 F0 或者我们公司的高层的一个允许啊？就是对，金额在抖抖金额以下的订单，f 因为发给 Etherine 一个步骤，是因为我们内部流程是这样的，是要销售他们在我们的 Salesforce 里面建一个机会，这个叫 opportunity，然后它有个 opportunity 在给到我，我进了订单以后，它这个 opportunity 就关掉。这个 opportunity 是用来就统治它一些 order 的，就这么一个系统。

Shuhua

但是我觉得如果这种小的税单的话，是不是有可能我们双方就会要达成个协议，就是就像个流水在里面滚那样，那，他就不需要拒，OPP 就留给我，我这边直接不让他 book，他就变成 order，他也记在他头上，那只有超过一定金额的，必须要他过目一下，但是这些产品的价格前提是全部都在 SA 里面，你们的折扣都拿过的，就 fix 的 price。这样的话可能对你们那个叫啥实验室那边会更好操作一点。

Shuhua

那其他的那种常规订单还是得走正规流程，因为这个你们体量很大，我觉得这部分也可以释放出来，然后大家也可以轻松点，阔气的话会跟得更快点，因为毕竟你经过一把手，他建 OPP，然后再给到我，中间可能有个两三天的个 gap 的 BI 那边，他们，因为他们的价格是在 global 的协议里面都统一了，他每年会有个全球的协议，然后而且他会把这个价格给到我们，我们会导到系统里面去的。所以下单以后我只要输入 BI 这个 account，它就会自动生成它的价格，我不用改，也不用对，这样快减少了人为的出错一个概率嘛。

Shuhua

其实我们现在跟你们谈的 SA 就是其实都是一些常规的耗材的，如果谈到一个折扣，其实如果双方能谈到折扣，其实所有产品都可以按照这个折扣耗材来打折，然后给你们固定一个 list，我们其实也可以帮你们导到系统里面去，然后部分少于多少 k 以下的那个可以走流水，就不需要 F0 那边太操心啊。

Shuhua

大于那种金额的，我觉得你们可以 follow 那个大的，像 flow 层那边下订单，然后根据你的交期必须要预约这种，我觉得这种模式可以继续 follow 下去的。那我觉得这部分可以学习一下其他的就是那个像设备你这边应该也不管，因为设备你们现在也不多了，那觉得没什么。对，是没什么大的建议，就这一点点小进步，如果我们能够把它，就是搞的话，我觉得也是蛮好的。

The author

一点高效率，对吧？对。

Shuhua

对对对。然后是麦平那边杀订单他也可以，对，不会漏单嘛。他要给的我也可以抄送给他，这样的话我们大家可以试一试，我觉得可以试一试尝试。

The author

就是这些，主要就是那些实验室的一些订单，诶，对对对。

Shuhua

小订单。

The author

些小订单。

Shuhua

诶，对对，我把这个因为大的订单你们可能要做 forecast 的，要给到 F0 那边，给他准一点，不需要经常催过。因为每个产品的那个我们说的 product lead time 产品的周期，以前你们应该都知道的，但可以每年翻新一下，过每个季度翻新一下，因为现在我们很多国产化了，它的供货会相对来说会短一些。有些是微高或者 PPB 的袋子这类东西，然后可以回顾一下，然后这样的话你们 order 会 forecast 再做得更准一点，可以给到他那边。

Shuhua

因为工厂也是要从他建的 funnel 里面去看 focus 的，因为你们订单还没进来，但是他怎工厂怎么看你的需求呢？就是靠销售进的建的 forecast，像销售建的 forecast 来源于你们给他的一个意向，他就马上建进去，可以，提前帮你们备一些料什么的，这样对你们来说也是有好处的。

The author

所以现在，其实我们现在相当于只是给你们订单。没有，就是我是说生产物料，就我们这边做计划的这一块，就是只是给你们订单，其实还没有给到 focus 的，对。order forecast 其实就是说你们这边也是希望我们能够给你们一个这个 order forecast，除了订单之外，然后你们按照这个 order forecast 去备一些，提前备一些，对对对，对吧？

Shuhua

对对对对，因为我们现在，他那个 funnel management 也是公司现在花很多力气去 focus 在里面的。就觉得这部分的真实性很强的话，他可以提前备料的。

The author

对的，好，明白。那你觉得这个 focus 的，因为我们的那个也会，因为它也是会，比如说未来多少个月的它也会变化，所以说你是希望我们就是每个季度给你做一个更新，或者是什么时候能更新一版给你们更有帮助，因为它有 focus，毕竟是 focus 的，对吧？比如说我现在给了你一版 focus 的，然后那可能会变，就是，过一段时间它可能后面的，比如后边的 10 个月以后的，或者它的后边七八个月以后它的量有可能会调。

The author

那这种的话就是，你们是希望 focus 我们多久给你们更新一次？比如说我们有，我们月度会有一些 wonder，我们是月度，我们会给他未来这个 12 个月的，或者是多少个月的一个 focus 的，我们会，嗯 每月都会给他更新。那我不知道你们这边是这个更新的频率，你们觉得一个季度给你们，还是也想每个月给你们发一个 focus 的最新的？

Shuhua

我觉得那个如果你们能 by 月的话已经那很好了。如果 by 月的话，基本上这些就是现成的订，就可以看到下一个月的现成订单了，对吧？但是我想说的是，我是觉得有些话。

The author

是主要是给你备料的。

Shuhua

对对对对对，因为。

The author

订单还是会下。

Shuhua

那我觉得你可以给到下一个季度，或者就是我，比如我们现在 5 月份，如果你能给到我们那个下一个季度的需求，就是 789，你就一其实也要根据我们那个产品的那个周期来的，现在你们。

The author

用的都会给到 12 个月的。

Shuhua

对，是未来，那我觉得可以了，我觉得未来 12 个月已经很好了。

The author

对，可以了，但是就是说他可能这个月我给了你一个未来 12 个月的 rolling。

Shuhua

forecast，对，然后等到下。

The author

个月，对，下个月的话可能比如说当然他近期的这几个月不会变，但是未来比较遥远的那个，比如说七八个月之后的，那他可能会随着我们的那个波动需求的变化而变化，就是这种变化也会体现在这个未来 12 月的 focus 里边。

Shuhua

那我觉得一般我们工厂看的话也是看单下个 q 跟 q 加一，像我们现在对他一般是 k，比如我们现在的订单其实他们已经排过，排完产，排完了。对对对，基本上都是可以生产，所以他们会看 Q 43 跟 Q4，如果 Q2 能给到 Q3Q，未来两个 q 其实够了。我觉得 12 个月很长了，太长很长了。

Shuhua

对，太长了谁能看得到？那么那如果他们做什么大抉择？可能说这个涉及到这个产能要不要提升？可能需要你这个 forecast，但是一般这种常规性生产的话，我可我如果能预测到你那 Q3、Q4 你没有些什么需求，稳不稳定已经对我们来说很好了，可以看准这两个信息，两个 q 的话已经很好了。

The author

好，那我到时候看一下我们怎么去 follow 这个。

Shuhua

对，好，你可以跟 Evelyn 他们谈一下，我觉得 Evelyn 对这块要求应该蛮迫切的，因为他给我的话都是我跟 frozen 那边，对的话基本上是单 q，我送货要保证满足你们当时报上去这个数字。我们也是对财务也是对单 q 负责，就是像我现在 5 月份我报上去我要发多少个命，那我这 5 月份我必须要做到这个数字，整个 q 我要发多少？我，对对对，但是如果说那个像他 every 那边可能给他 focus 在他未来的两个 q，他要保证你后面的货能够供得上。OK。

The author

好的，好，我们到下一个问题，就是说完根据你的经验，就是因为你在这一块也是有很丰富的经验，就那你觉得哪一些因素？就是有哪些因素呢？是啊，跟这个客户合作是很关键的来，就是说，就是我们，就是这些因素，就是对，我们之间的合作是非常重要的。就是以你的这个经验和洞洞见洞察你是怎么认为的？那想想就是影响我们之间。当然是成功合作的这些因素。

Shuhua

平等。对，我觉得一定就是就我跟别的客户那边合作，会有些客户会有一种让你觉得不舒服的，就是他觉得他是客户，他就可以不讲道理。

Shuhua

你我下一个订单给你，我明我事先就告诉你了，我这个东西我没有，你要的话就要等你才下，他说我就要下，你尽量帮我催。那收到这个我觉得也还可以，但是过了可能过了一个月左右，这个东西可能要四个月的，第二个月他就开始不是说要不要我，你赶紧给我，不给我都不行，然后就天天催。那你也跟他说，我最快也是要四个月，你催死我还是得四个月，这样就会，其实你这样磨是没有任何意义的。我，嗯 那个你摆在那边，我再怎么挤也挤不走，不是说我不能帮你，就是你要相信我，我跟你说的就是实话。然后如果大家都不相信对方的话，那你觉得好像是逼我一下，我也有可以挤一点东西出来，那我觉得这种沟通是好费力的，你也会觉得跟他在一起做也没什么意思。那我以后报给你，我就报长一点，我报 8 个月好了。

Shuhua

你挤挤我，我就像有点像去菜市场买菜那样讨价环境，我就跟你说一口价，就是这样子，我没必要跟你藏着捏着，包括那个像你们现在交付的那个微高在职，你想提前的，那我肯定马上就会跟微高的，我现在连微高的，因为之前我除了做 PEX 这一块就是，还会负责微高的原材料的那个采购，因为他们有一段时间太忙了做不过来，需要我帮他一手破一下。

Shuhua

所以维高那边从源头缺哪个料我都知道，所以说能不能帮我吹出来，那缺了这个东西我确实跟你说，唉，真的是缺这个东西。不是我们骗你，这个缺什么东西都可以爆出来给你们就，然后他们说那你们帮我想办法吧？看能不能有个 plan b 什么，但不是有些客户他根本就不有点像，就是我觉得他们就不讲道理，就我下了订单给你，你就必须给我，那我可就是当然站在销售的立场，他可能我觉得他如果更坚定整，我可以拒绝你这个订单，我可能我不接受这张订单了，因为对这个亏，其实日疫情那段时间好多公司都可能吃过的，就是明知道自己供不上，因为可能就是为了 order 好看，或者说为了就是你来者不拒的那种感觉啊。

Shuhua

就全部都接了，那你明知道你做不到的，你还去接，其实对我们后面来说都是一种，不管是浪费还是说到时候都有鸽血的包，我们就这个教训挺惨重的，我觉得整个这两年给到我们的教训就是你说你该说停的时候就拒绝，就说我攻不上，就是攻不上，不要接了再说跟人家说，我帮你想想办法，想想方法，你没有别的办法，因为别的客户也是这么急，所以这个是当时我们那个国外那个 CEO 过来，那时候，去年，前年那 CEO 过来跟我们分享的时候，他也提到这点啊。

Shuhua

他专门来过来说，因为疫情那时候订单多，然后会导致很多库存，包括北京，你们那段时间也有很多库存，对不对？有段时间就这个 case，我就觉得给大家一个很严重的教训，就是说不要气着，什么都贪着说，来者都不拒。该说我不要的时候就说不，就这个我觉得，所以我们跟那个供应商那边也是，我觉得他你是卖方，确实你是买方，你是爸爸，确实是你，我们要尊重你。但是该说那个就是商场上面，我也不是说必须要这个单，我必须要接的，那我要考虑一下风险，如果我 take 不了，你觉得没办法满足就可以拒绝，就没必要这样花大段时间在后面去磨嘛，对吧？对对对吧。然后如果我接了，我成功给你尽快交，那我就 try 我 my best 去 fulfill 你这订单，但是你不要。中间好像是你没做过任何努力，会定期给到你 feedback，就我觉得跟你们就一个比较好的，就是确认一下交期能不能就走，不能。那我们再看看有没有别的办法，这种是我觉得前期的沟通是很有必要的，不是因为你是我们的买方，你就压一张订单出来，你就给我做不出来。对，那就开始上到我高层那边去炒去，这真的没必要。

Shuhua

对对对，所以我觉得真的是个很平等的地方，就是很平等，包括我们遇到什么问题需要你们内部协调的时候，你们内部的人也是很，就是很热情地去帮我们去搞搞。就是就中间有

什么 QA 需要去，就一个个签字，你们有时候不是更改一个场地，很多部门都要去走这种流程的。就每个环节都需要你们去帮我们去把这个流程给走快一点的，那，同样就是我们这边有什么事情的话，也是要赶紧跟你们这边去给到续费。

Shuhua

我们最近有一件事情做得不太好的，就是那个接头更换了供应商，其实对你们来说可能产品没有什么变换，但是因为你们有一个 conception letter 要签的，而每次 Google 那边通知到中国这边的时间都太晚了。然后以至就是你们这边就会很被动，这个事情我们一直被 flow 层那边也会去说这个事情怎么那么晚通知我们？那我没，我们也是跟那个 global 那边 PN 的人去，说到客户这边很不开心，因为他们可能真的是国外的那些药企，我不知道他们为什么好像这种东西没你们那么严谨还怎么样，就一番 rest。

Shuhua

就是啊，好接受就签完借就回来了，就他们好像觉得这件事情是很简单的，就没有我们中国怎么那么复杂？这客户怎么要投诉那么久，要确认那么久？他说不是，我们这边确实有特殊客户人在，就是有要需要你提前告知内部的走流程什么的。然后，所以我觉得双方，双方的信任跟平等，就是你对我们好，我们也会对你们好，但是确实我们也找到不好的地方的话，也需要你们包容，但是我们也是会就把你们的需求给上面说出去。但确实我就觉得不能以一个如果双方的地位就是很悬殊的话，会做得很憋屈的。就你提什么要求我都要好好去做。

Shuhua

所以说其实为什么一开始你们有些要求，我就说啊？怎么那么矫情？但是诶？因为你们可以慢慢跟我说话的诶，这个道理跟我慢慢讲的，我们大家是可以，就是哦，分享一下，这个不是我们对你的苛刻要求，确实这个就是合理的要求。分析下来，那我觉得这个还是 support，你们的整个过程还是很愉快的。对。

The author

好，所以就是，平等跟那个信任，对吧？

Shuhua

对的，就是我们做不到的时候也要坦诚地跟你们说，我们确实都做不到。对，就是你们也要把这个声音给，就是我，我知道好多时候你们真的是采购这块会有很大压力，也就上面可能突然有个项目，可能你们比较常规的药企不会 CDMO 的那种企业特别会有这种。突然起来拿到一个项目他就会着急备好多料。对，然后空间上来就有很多需求。那这个东西换着我们老板可能就会，你订单哪一种会开心的？但是疫情给我们的教训就是说有些东西

我们可能不能说，看到就问他。对，这个是蛮大的一个情绪。

The author

嘿嘿，好，我们到下边一个问题哈。好，然后就是，嗯。那么我们刚才就说这个谈到了这一些因素是影响我们的这个关键的一些因素，那我你觉得，有，就说我们这个两个公司之间的有效合作，你觉得有什么大的挑战或者障碍，就是在你看来你观察到的就是目前，或者是也不一定是现在，就是说以前所经历过的。但或者也不一定，对，也不一定是我们跟我们公司，或者跟其他公司让你觉得感触比较深的，有哪些比较大的障碍或者是挑战，就是这些会影响到，我们之间的一些合作。

Shuhua

我还想说我们的质量问题，但是这个好像不是我这个层面能解决的哦。没事。

The author

我们都可以讲一讲。对，都可以。

Shuhua

质量问题也不这个东西不可控，就是如果说我们之间合作的一个。

The author

障碍或者是挑战，就是说或者一些你观察到的一些困难或者是问题，也会让我们就是这些困难或者问题会阻碍我们更好的合作。你你觉得就是说也不一定只是跟 PEX，就是跟其他公司，或者你有什么这样的感受都可以分享一下。

Shuhua

是一会因为我对，我不急，我其实对接客户就直接跟他面对面交流的机会并不多，对他们因为我负责，只要是合同入单以后的一个交付，那你说如果我前期的一个最大的障碍就是我觉得还是前面说的那些东西，就是。对，就是你他会一个不定时，然后出乎你意料的一个需求过来，OK，这样就会需要你，因为你也想维护好这个客户，所以你就会割舍掉你别的一些资源，集中一些火力去帮他，去 fulfill 他这样东西。包括一些可能你们真的是现在这种 case 很少，你们隔壁邻居还是很多啊。确实康方他们 focus 做得没你们好。然后就，我不知道，我觉得他们连安全库存都做得不是很到位，就是，对，所以他就会导致好多急单，但我这样的话我们就会有点模式，像你们以前那个那两三年前那种模式，我觉得他们还是在你们三年前的那种状态，就是单哈，对，催单。然后可能我为了他某一箱一个接管路接头，我可能要把我所有的物流的那个人员加班加点，就为了他这一次，那可能一次可以这样，但是他是出现的频率高了，他的 credit 就低了，就大家就觉得你每单都这

么急，那我可能不是每个单都可以这么硬，就是帮你那个传心传力去抢了，所以他我就觉得，他自己也不知道是因为有什么顾虑，就是他们的安全库存可能是没做好还是 focus 没做好，这点还是让我有之前三年前的那种那个感受的。所以就会比较我觉得这种障碍还挺大的，因为他们的合作的人也很多，对接我的人大概有四五个窗口。

Shuhua

哦，那么多，你这边主要的还是 FROZ，其他的小税单其实也不多的，你们就上完就直接发货就好了，然后麦平那边给到 5 张订单，给到 FO 也不会说太多，但他们那边频频繁凡的交流太多了。感觉就是如果让我感觉你要说到点上的话，我说到一个真正的困难点，我觉得就是这个企业，高层给到他们的一个压迫感。嗯 可能就是又有控制库存的 KPI，又有就是说如果这个东西物料用不到，浪费的一个 KPI，导致上面的人做事情都是缩手缩脚的。

Shuhua

这样是我们之间合作的一个最大障碍，每样东西它都要我，本来我只要对接，比如你们内部我只要对接 flow 就好了，以前不是还会把 Tracy 什么叫上来？其实这样的话，这个效率会低的，然后 Phoenix 就更加不敢去做决定。你们其实现在就是很多做决定的事情都给到 FO，然后他在对接，你们内部就他一个窗口跟我对接就好了。那如果对接枪口太多，我觉得这样的话，这个就是我们之间最大障碍。我不知道听谁的，他每次不，比如有些客户，我跟他 confirm 这个东西，我都把有效期都剩余多少 COA 什么都给到他们，他还是需要跟内部再确认，确认完还把我抽中在他们内部那些人里面。跟他们讨论这个事情，其实你不需要让我知道太多，你只要跟我说这个行还是不行就好了，就。所以我就觉得这点是可能我觉得所有企业都会遇到一个你窗口不能太多，就你跟外面就一个窗口就够了，不需要让别人知道你内部太多事情。

Shuhua

就我们自己也是的，有时候那个供应就是那个供应链紧张的时候，我相信客户你们自己也会有这种感受，就是说你到底到了哪一步？你现在在哪个环节？你上他甚至连你上哪架飞机都想知道，因为你现在做到哪一步，他摸得你清清楚楚。其实你知道这么多并没有用，对不对？其实只是想减轻一点你自己的焦虑而已。只要我对接你，你还要问别的部门，哎，这个东西到底到哪个？其实这个事情都不需要客户去担心，我只要告诉你一个东西，你什么时候可以给到你？我预计时间一对一去，对，就是最简单的啊。不要你们多对我们多，我们多对你们多，这样就好乱，对的。

The author

所以说这个一个刚才听你提到就一个是变化，就是也不叫变化，就是突然一些紧急的，对吧？对。

Shuhua

紧急太多了。对，对。

The author

还有就是对接的人也特别多。

Shuhua

是的，这个就是这个是别人的问题了，这个是你们已经过渡了这个时间了。

The author

好的。好，那我们到下一个问题哈，就是，OK，我们还想听一下，就是我们，也就是双方，我们其实合作的这个提高我们的合作，其实我们的目的还是提高我们整体的一个效率，对吧？就是不管是你们的工作效率，还是我们的工作效率以及这个效果。那么其实我们的目的都是为了提高双方的这个效率和效果，那关于这一块你有什么具体的建议或者想法呢？

Shuhua

提高效率，。

The author

就是其实有点类似刚才你说的那个小订单，就是比如说小订单这种，除了这种还有就是对接窗口，对吧？对接窗口其实也算是一个，除了这个之外还有其他的一些建议吗？就是诶，你觉得，诶我们如果这么做的话，可能对我们的这个效率可能会更高，或者是，就是，对，就类似这个意思。

Shuhua

李大局，我要从房子宽整的角度去看一下，因为你身在其中，我觉得挺难挖掘的，我觉得现在挺顺畅的。

The author

对，我们其实现在挺顺畅，然后，就是或者就是诶，你觉得比如刚才你说到的另外一个公司BI，对吧？他有什么好的这些 practice？除了刚才说的小订单的这种 global 的协议，然后你们也会输到你们的系统里，就是，他们还有什么别的好的例子？

Shuhua

看我觉得更多的提高还是在我们内部提高，不是你们那边提高啊。 是的是的，是我们内部来提高，你问我这些问题让我想什么公司的一个个文化？我们现在不是丹纳赫集团，都叫 Kasan，就是因为丹纳赫他是学习日本丰田的一个文化，叫 Kasan，就是翻译成中文就叫改善，它是每次都会走到一个痛点，可能这个痛点影响到很多人，他就过来把它抛开来，一点点把这个痛点涉及到部门，然后全部叫过来，关起门来，然后去讨论这个问题，把它掰开来一层层去解决它。然后再看这个 action，每个人都 take action 回去。然后过大概两个星期，然后看看这些 action 的结果，然后一级把这个流程理顺，把它变成一个 standard 的流程，这是一个，对，这是我们公司现在很多都在做的一个项目，包括我们 CEO 上两周也是到工厂各个方选去，他都会有了解，每个看他们进展的怎么样子。所以我觉得你这个，你现其实他叫了个名字，叫 Kasan。

Shuhua

其实我觉得每个人都会有这么一个 sense，去，我觉得这个东西我要精益求精，可能要 improve 一点，但是因为你到了一定的 level 以后，像你们这样子可能 input 那个起度就会越来越少，可能就这一个点能把这一点做好，就已经可视这年的比较出彩一样。

Shuhua

事情要走到一个很大的地方去改善的话挺难的，所以还是想看看，还是得想想我们哪个最痛，哪个痛点？哪个痛点在哪里？所以因为我跟 frog 没什么痛赔付，我觉赔付的这些袋子，我跟 Phoenix 跟 F0 还在想怎么样个资质让它更合理一点，因为我们一个投诉发生到它最后完成这个就是投诉，然后再判断给不给赔付，整个案子结案的话流程挺长的，有些。对对对，但是站在我们公司立场是希望尽快赔付的。然后而且有些袋子是定制化的，你赔一个就是要重新生产一个，这个等货又很长的，就会影响到你，万一赔的东西来不了，就对你们来说就很惨了。如果你们用的是进口袋子的话，所以我觉得赔付这一块包括 flow，我觉得 flow 是去年也是很辛苦地去理了所有的赔付订单。

Shuhua

2021 年到 2023 年，哇，一堆赔付订单整理出来了，然后我跟他从 9 月份对到 12 月份，400 多条一个个去对，对完以后还要被财务骂，因为我们才会说你这么多东西还没赔给人家，白字怎么可以这么多？你怎么知道还不下单？我说我根本就不知道，因为这些赔付，因为我们以前的那个 Modani，我们说 Modani 就是像博珍他们跟你们的 QA 或使用部门有，但有联系，但是他没有告诉我这个东西可以赔，就有个 list 给到我们可以赔，所以中间这 part 他可能献给你们，他以为你们内部人会通知到采购，再通知回我这边，其实并没有这么一个流，没有这么一个闭环的。

Shuhua

所以这次我觉得趁着这次整理完以后，我觉得后面就应该跟 folder 跟 every，他可能 by quarter 去把整个 q 发生的 case 三个订单，因为有个 risk 在里面的，可能有些袋子，你之前发生过质量问题，你们后面可能就不用了。

Shuhua

但是站在我们 global 立场的话，我快了 a 我就赔 a，我不可能赔 b 给你的，所以要尽快的就把这个东西杀的系统，我们其他客户也有你们这种问题，像凤翰林什么的。对，他们就是积累太久了，给到我以后我仁都是同等着这个货过来也需要时间的，等到来了以后他说我不用了这个东西，对吧？对你们来说也是，对我们来说是浪费，对你们来说就是说你应该赔我个别的，这样的话就双方就会有问题，所以我们每我打算就是到时候跟看所有时候跟我们这边怎么样，更把这个东西给理顺吧。

Shuhua

你们内部收到 case 是马上就给我下订单，还是说我这边得到 feedback 说可以赔了再给你中间？因为你就像你说的窗口太多，他有博，真的也有我的也有 Etherine 的，我们到时候看还有 QA，你们这边说这个问题，我们说不赔，你们同不同意？这条线都要捋一捋，怎么样把它走顺畅一点？这个我觉得我们今年要把它干好的。

The author

嗯 OK，对，这个点很重要。

Shuhua

试问，对，因为别的客户也吃过这个亏，我觉得这个到了以后你再说不要真的是很难很麻烦。如果尤其是有一些袋子没有别人用的话，有别人用还好，没人别人用的话这个真的很麻烦，你要提前发现。如果真的是你不要用了这个工艺改了，那我们这个东西可以跟财务那边集中在一起，跟他们说能不能换东西给客户，对吧？现在我们你清理的这批库存就是这么清理的，这批赔付就是这么个方案去 follow 的，但是它因为是 special case，它可以 combine 在一起，一次性给你个 solution，就是你换了后面就希望你们不要再发生。但是这种 case 我觉得肯定会有。

The author

对。

Shuhua

因为你这个袋子 8 个月的时间供货，如果我当时下了这个赔付，你说可能用你后面公益一遍，有可能这个东西就不用了，怎么办，对吧？对，所以我觉得可以，包括财务那个也是

要跟他们商量的，我们把这套流程理好以后也要跟财务那边说，肯定会有这种情况。那遇到这种情况是怎么办？我们是不是可以汇总一个季度给你一个清单？这些东西我们不要下的，能不能快，就也不要天下一条、两条、三条的这样子，然后再跟人家说汇总在一起说，这样的话就清楚了。

The author

嗯 好呀。 好。那我们到下一个问题，就是另外就是想看一下你认为我们在这个双方合作中如何进一步提高我们的沟通和透明度？沟通与透明，对，是不是很够透明？到现在为止就是。觉得在沟通和透明度这一块。

Shuhua

我可以提个意，您说就是我们，我们不是每年有供应商打分的嘛。对诶，对对对对，对吧？我一直只知道我自己的分数，我不知道别人的分数就是一个评分的标准，你们是有，但是我并不知道我的，我横向知道了，我纵向不知道，比较没有，就是不知道跟别人比我们的还差在哪。 对吧？就是那可能。

The author

说我别的供应商，比如赛多丽丝的，哈。

Shuhua

对对对对对对对，还有可能我不能，默克里面用不用啊？还有那个叫什么？我们最大的两个竞争对手。对，然后如果人家做得好的地方，我觉得也是应该要学习一下的。如果比的话，诶？他们哪一块我做得比我们好很多，或者哪一块他还没我们弱，我觉得这个可以举一些 sample，或者过来分享一下，永远都是表扬促进正步。我跟你说小孩子也是一样，你多说他好的，他规矩越做越好，然后批评像那种小错错的，他就会知道了。

The author

嗯 那其实也是刚刚才你说到的也是我想问的问题，就是我们的这个，对，你们不是有考核嘛？对，明白供应商，那就是说我们对供应商的这个 KPI 的这个机制，刚才你说到就是说相关的这个标准是什么？也就是说，我们这个清晰度，对于我们，就是对于我们给你们做的这个 KPI 的设置，还有就是这个评分标准的清晰度。

Shuhua

对。

The author

相关性，对吧？还有相关一些，诶，我现在考量你的这个 KPI 是不是合理的，是不是你认为相关？是的，关于这些你有没有什么？建议？就刚我。

Shuhua

希望你们像那个仓库之前改了一轮，那个有个新人过来，好像是仓研那边有个，他就有个新的流程，然后他就会开了一场 training。嗯 他有人想确认，你告诉我们这个东西现在改成什么样子，那我觉得你们这个评分你们怎么评的？你年初可以跟我们说一下今年我们的评分标准是啥？去年谁最好？然后可能就， 如果你们觉得方便说就说，或者私底下告诉我也可以。然后把你那今年你们的评分，然后这几个评分的比重是多少？然后你们是跟哪些东西进行比分的？然后把哪个量化的标准是怎么得来的？那我们觉得这样看的话就有所针对地去按照这个评分标准去做得更好一点。对对。

The author

明白。 那个，那他那个我们现在给你们就是做 KPI 的这个回顾，是每年一次吗？还是就是去年底做了一次，是吧？

Shuhua

哦，我好像记得应该是每年有的，但是好像就年底会发给我们一个分数，然后，对，然后如果也包括那个质量问题的也会有个评估的，然后就会把那个质量的 QA 的那个 PN 什么都拉上去，会反馈一下这个情况。对，因为我们这边是商务，是，所以不一样，你们那个计量的话用的数据可能更硬，就是真的是有不同的问题，你们肯定有存档，会有不同的部，就是你们 QA 部门出了问题肯定是有自己的内部系统去管理的。但我不知道像商务这种送货订单差错率这个东西你们是怎么统计的？这个， 对。

The author

对，嗯。如果一年一次，你觉得这个频率是不是你觉得这个，你希望你觉得什么样的频率会更好呢？一年级会有点长。

Shuhua

一年级我觉得不长， 正常。因为你搞得太太一个季度一次的话，我觉得压力好大的。

The author

压力好大哈。

Shuhua

对对对，毕竟有个标杆在。

The author

那边，做得好的话一季度及时认可吗？

Shuhua

我不知道公司会不会认可，但是肯定得到你们认可，我们已经很开心了。当然公司我们现在在公司好像也改了一点，就是以前他们销售。是啊，年度笑死或者那个 support 都可以颁个奖，一年一次。然后今年我们那个新的 CEO 来，他是把他改成了那个 quarter，也有个小奖，就是这个 quarter 做得好的人也会提名上去，那可能个小奖就他每个 quarter 会表彰一批这样子啊。

The author

对，然后就是 quota 的话就是认可的会更及时，对吧？对。

Shuhua

对对，而且它是在叹号里面就会列出来谁谁谁，然后是 best sales，然后再出来就很难认真。然后还有一个就是我觉得蛮好的，就是那个 best support function，就是 team，这个 team 里面得奖，所有人可以得到奖励。然这个是每个季度有一个 team，两个 team 好像是，反正看看那个候选人的那个名单，他有提名的吗？然后还有可能就是个别的那个 scan，比如 service 什么的，他有个 best support.

The author

你们有被提名过吗？

Shuhua

我们 team 有人提。我们 team 太大了。不会整个 team 被提名了，我们 team 有四十几个人了。

The author

哦，有这么多。

Shuhua

人哈？对对对，我们这个好多人。

The author

诶，有没有别的客户也给你们做 KPI，然后反馈给你们的？就你们有别的客户给你们去，

你。

Shuhua

做我 support 没有，但是别的人 support 有那个耀明有的。

The author

Yaomin 他们。是啊，也是一年一次，还是他们会更频繁一些给反馈。就是有可能就是只是给你一个反馈，然后可能，比如说，就是比如说 Courtley，可能诶，就是比如说 Kotlin，只是把结果告诉你，诶？知道你哪些地方做得好的，哪些地方做得不好的，然后看一下你们改进一下，就不是那种很大规模的一起坐下来 review，就是。

Shuhua

他好像不是 quotter 的，Yaomin 不是 quotter，他不是 quotter。我没事问他，但是 Yaomin 那边，因为我听 Yaomin 那边的那个负责他们那个 team 的 leader 说，他说那天我说我们去 PEX，然后他说 其实我们供应商那边拿分都不低的，Yaomin 这次给我们打分也挺高的，他就这么说了一句，所以我觉得 Yaomin 应该也是有打分的，因为 Yaomin 他的那个 entity 有还很多，它不像你们就是比较集中，它有什么？苏州、常州合船，然后无锡 Yaomin 好多，可能它是要有一个总的人去帮他们所有的 fun 审的人的意见收集我不太清楚，但是肯定不是季度的。肯定不是季度。

The author

明白。好的，了解了。然后嗯说就是我想问一下你们跟其他客户有没有利用一些啊？就是比如说我们现在是线下去做一些订单的沟通和跟进，你们有其他的一些客户跟你们去，比如利用一些技术，或者是一些平台、一些软件跟你们做对接，来更好地去提高这个效率、工作效率或者可视化这种有，你们有这种客户吗？

Shuhua

我们通过系统解决的客户好像是目前只有低了，就是代理商的订单，它是因为它是直接到我们一个叫一个平台，它可以直接下单的，因为上面帮它建好 account，就像淘宝购物车那样，它就直接把它收进去，然后生成一个订单流到我系统里面。这是第一个的下单的一个流程，比较方便，因为他们价格固定了，他订购数量自己慢慢挑，挑完以后就是有，但是对他们有硬性规定的，就他是写好这个订单到了货必须要拿走的，没有任何就是说我们也不帮他储存，暂时存放在那边，因为不厚的就是他下进来的东西，有货就马上发走了啊。但是我们系统会设置一个，他们是可能要求每周发一次，那我们系统会设置一个。

Shuhua

Metric states made. 都星期三发，然后星期二、星期一都不会出库，就星期三全部帮他们发过去，有货就发，有货就发，这样的话就低了的订单就比较好管理，这个是低了的，然后代理商的是这样管，然后那个其他的我知道 **global** 那边，现在美国那边有个平台，但不是跟我们中国，因为中国还没有那么平，他们是有点类似于跟亚马逊合那种电子平台合作一样，也是网购一样。就这个公司的所有产品跟我们的价格它都 **fix** 了，然后放到一个网页上面，他就对着东西下单的，然后自动 **link** 到，也是 **link**，都是统，就给他们发货过去的这种也是走走那种像电商一样的品那个模式啊。

The author

其实我自己感觉就是目前我们其实确实合作都还是比较，就是比较好的，比较顺畅的。然后那么就是我们怎么样？就是培养一种就是可以让我们持续，就是持续这样比较顺畅的合作啊。然后还有就是持续的改进，就是你觉得就是有什么建议？因为我们也想就是这个把我们的合作更上一个台阶，就是或者至少维持我们的这个现有的这个水平的基础上，更一步的提高。那个，因为当然现在是比较平稳的一个大环境，就因为不知道未来又有什么，不平稳的环境或者变化，那我们就是说提高我们的合作，就是在共同面对一些困难，这个能够去一起去解决问题，所以就是怎么样去持续改进？

Shuhua

这个问题挺难的。

The author

你觉得我们现在做的挺好的地方？就我们不管是你们也好，我们 **PEX** 也好，就是你想诶这个点做得很好，我们想继续持续下去，持续去做这个，因为做得好的我们就要持续去做，对吧？嗯诶，你做得不好的，那我们就要去改进，所以你觉得我们现在我们可以先看一下哪些地方做得比较好的，你还是希望能够继续保持这种做法。

Shuhua

就你们现在其实这个订单的模式我觉得挺好的。对，订单模式蛮好的，包括仓库的这个配合也很不错的。现在固定的一个公牛。然后行，我们一对你们内部，你们内部的一个物料的那个我不知道，你们内部人员应该变化不大吧。因为你们每次确认的话就是比我袋子的这些号材是发给 **Flora** 跟玉婷，然后那个另外一个像那种辅料的话要发给小美。

Shuhua

就可能就这两种物料，我不知道你们有没有一个，其实这个这也还算简单，如果因为我现在还在，因为有没有可能就是你们发给不同的部门，跟谁预约要抄送谁，可以下次你们那个做仓库的那个是培训或者什么的时候可以加进去，因为仓库的那个培训只是说给仓库的工友发，但是他没有说要跟采那个谁确认，还有西西谁这，因为我们其实我们内部也分

的，像我是负责 CS 是前端，后端是另外一个同事。那可能他就有时候会忘记在西西你们谁哪个人了，就会导致你们仓库的人就会，你怎么不抄送他，还要他，然后他又得漏一次，那就很麻烦。对对对对。如果有比较清晰的表格，然后，对对对，这样的话你人员变更了也要跟我们说一声，那我觉得这可能会方便一点，这个是。其他的我觉得现在都还好，就是我们就还是想如果要往前再推的话，可能就像你刚刚说的要贴推一些平台，推一些那个流水订单，就少走一些没必要的流程这些东西。对，明白。

The author

还有就是我们现在这个，就是我们跟 Cytiva，还有你们觉得那个，就是有哪一些还需要哪些额外的支持或者资源吗？就我们现在的，你觉得现有的这个资源或者是支持是不是足够的？还需不需要其他的一些额外的一些支持或者资源这样，可以加强我们的这个更好的合作伙伴关系。

Shuhua

真的走错。对，我觉得多见面就会感情深。对，然后多多交流，多见面就感情深。就。像你们这种模式问问问题什么的，可能这次会议比较长，但可能就可以一个季度那个举行一次，这种大家聊一聊也不需要人很多，人多反而紧张，说不敢说真话。

The author

我们运作层面的就是大家关系比较熟的，然后经常在一起合作的，对吧？然后就是我们可以加强一下沟通啊。

03 Interview Procurement Director-Jiangli

The author

我们现在的这个供应商，我们就指的我们的关键的这些供应商，就是对我们的业务非常关键的，而且他们目前来讲也是我们也挺难替代的。比如说有一些我们，嗯还需要维护的，对于你短时无法替代，然后也是在生产的环节比较关键，就这种供应商，然后那么这个范围是这个，那就是说接下来的问题会有几个维度的，就是大的一些维度，那么每个维度会有几个小问题啊。我就不说维度了，就怕引导你的这个思维会打乱你的思维，我就问问你问题哈。首先就是因为你特别有采购经验，特别丰富的，所以就是说，在这一块就是应该有蛮多就是很非常好的一些洞见和观察。所以第一个问题就是就在你看来咱们与供应商的这个紧密的合作，会给双方带来什么样的好处？或者你是怎么认为这个重要性，它的重要性的？

Jiangli

对，因为合作其实合作就是多方或者是两方，至少，对吧？那其实不管什么样的形式的合作，肯定是这个就是为了推动这个双方的这个共同的工作，对，达到双方共同的一个利益，我觉得这个肯定是要在这个关系处理上面肯定是非常重要的，那供应商和这个就是我们和供应商的关系就尤其重要，因为供应商其实作为就是我们一个制药公司来讲，那肯定是最重要的一个外部合作方。

Jiangli

那么其实，所以，而且刚才您提到的这个关键的供应商，那这一块的话那尤其重要，那主要的几个方面就是第一个就是我们其实是有一个买卖关系，嗯 对吧？买卖关系里面就是有一个这个利益关系，就是这个价格。嗯 那这个其实不完不，虽然不能完全说是一个零和的一个博弈，但实际上它还是会有一个就是利益导向的。

Jiangli

对，所以这个里面其实你可以理解为是有一点这个对立关系，对吧？然后但除了这个之外，那其实因为有这个送货，对吧？然后交货，然后长期合作这些其实更多的是这个合作关系。对，那其实跟供应商关系里面就是既有一些一部分对立。那还有更多的可能是合作关系，那其实在我们处理的话就会比较敏感，对，也会比较小心，所以我们对于供应商关系管理的话，其实并不能就是以这个和他合作的范围和合作的这个业务的大小，简单的来对它进行一个区分，就是不同的供应商，那其实在供应商关系管理上面，其实从传统的采购的理论来讲还是有比较多的方法。

Jiangli

就首先我们对供应商还是要分类，也有好多种不同的方法，就所以其实就是简单的分法，就是所谓的这个战略供应商、主要供应商，然后一般供应商还有一些临时性供应商，对吧？然后每一种供应商它的管理维度不太一样，就是一个像是一个金字塔型的，那最重要的供应商在最上面它的管理维度可能就不一样。

Jiangli

这个可能如果需要的话可以再一个介绍，然后还有一种方式，就可能他供应商也是跟着这个我们所谓的这个采购的策略。对，去走的就是我们采购的策略，其实更多是根据我们买的东西。对，但是供应商作为提供这个商品或者物料的这个一个提供方，对它的一个策略也影响供应商的一个策略，所以对于有些供应商应该采购策略，我们最简单的采购策略是把物料或者商品或者服务我们分出来四个象限，就战略的，就是这个杠杆的瓶颈的，和这个无关紧要的，嗯 对吧？那这个四个象限里面，那其实对于不同的供应商他又有不同的一些策略在里面。

Jiangli

所以一般来说我们对供应商管理可能会结合这两种比较常用的方式去判断我对于一个供应商，我到底在深度和宽度上面我们怎么样去采取措施，然后并且每一个品类里面大概需要怎么样去处理这个关系？嗯哼，对，就举个例子，我们说最比较容易理解的就是所谓的战略供应商。

Jiangli

那战略供应商来说的话，它可能相较于其他供应商来讲，第一个它的不可替代性会比较强，对吧？然后它的深度肯定会管理的会比较深，那比如说我对供应商的这个不光是要评价他过去的表现，都必须还需要比较系统的去预测它未来和我们工作合作的关系。对，然后包括风险管理，对吧？都需要应用，但是可能有些其他一般的供应商。我们可能就不会，比如说风险管理可能就做的少一点。包括我们的对他的评价，我们可能就周期就长一点，对，等于一年评价一次。但是战略供应商我们可能就不会，对，我们可能就是可能每个月各个层面的我们可能都要去看他的一些表现，所以供应商其实说回来就是供应链管理从大的来讲可能首先要分类，以后，然后再去对这个性质的供应商，再去有不同的方式。

The author

嗯 了解。那我们那个，咱们的这个目前战略供应商在你这边有几个就是你觉得你可以觉，不用全说出来，你觉得你心目中的 top three 有，那一起看。

Jiangli

我们其实是这样的，就是，从采购角度来讲，我们一般不太会按照就是一个小的业务单元对区分供应商管理。对，采购，因为在包括在 PEX 是一个 global。对对对，它是跨赛的，对的，对，所以就我们说从整个 PEX，整个。

Jiangli

对，从整个 PEX 来讲，但是又和我们广州业务相关的来讲，OK，对，就是 Cytiva 肯定是一个。对，然后我们培养机的供应商，对，就包括这个现在未来的奥特曼，包括现在的默克，对吧？然后还有就是这个供应舔料，对吧？是供应商，就是比较前端的。其实主要还是现在看来，其实除了奥特曼以外，都是一些国外品牌的 yeah，他们有几个各种特点，第一个就是业务量是比较大的。对，业务量确实比较大，如果他业务量比较小，但是我们又非常依赖他的话，他其实不是一个战略供应商，他其实是一个比较我们知道瓶颈的工程，就是我们特别依赖他，但他对我无所谓。对，所以我们说瓶颈就会卡这个地方。那我们其实是战略供应商的话，就是业务量首先比较大，对，第二个对他比较依赖。那就是像这几个，就我们刚说的陕西瓦默克，然后还有这个奥弗曼，奥弗曼这几个可能是比较重要的。

The author

很专业啊，确实挺好的。然后，对。

Jiangli

当然我们其实还可以举个例子，比如有些供应商我们 stand 也比较大。对，但实际上它可能不能称之为对，比如说我们在做这个 VC 耗材的供应商，对，一般来讲像这一类他们比较就是像我们这个就是乐传更多的一个。虽然业务量现在目前还没有到达一个非常大的，但是我们可以预见的将来会慢慢的超过这个，至少这个塞多利斯可能会被超过，对吧？赛西，因为它有田料，对，所以它可能其实短时间内很难被超过，但是塞多利斯可能在未来，将来可能就会被这个克凯特，这个几个错误，但是至少 60 多个多年，我们现在没有办法把它评价为战略供应商。

Jiangli

对，因为它其实在我们这个管理里面它更多的是一个杠杆的一个角色。就是它是用来就是帮助我们去降低我们的成本，对，而且它的可替代性是比较高的，对吧？就说句难听点，如果它成本没有优势的哪一天，可能我就会选择就是减少和它的合作。yeah，这个就是对于供应商管理长期的一个策略，其实非常不一样，但是我这是对于战略共享有采集吧。我其实就算我做了一系列的这个，就是一些在某些物料层面我做了一些替换的工作，但是不会撼动我整体对他管理策略，我不会说哪一天我就是我有个目标，对吧？我将来哪一天我会把它换掉，或者至少我在我的策略制定的这个时间范围内，我没有这样的方向，所以就是会有这样的区别，。

The author

好，特别好。然后那个就是刚才其实我们就说到那个跟供应商的这个紧密合作的一些重要性，就是你刚提到了一个先分好类，对吧？然后，那我们就看那个最重要的，那个供应商就也不叫最重要，就是有战略意义的这个供应商，就是不光是在 PEX，就是你过往的这些经验，你有没有一些特别好的一些，就是一个比较好的案例哈？就是觉得，唉，就跟这个咱们这个关键的这个供应商合作特别好，特别成功。然后让双方都，就是都有这个收益，就是或者是非常都利于双方，就也不光是只是利于我们，对吧啊？

Jiangli

对，其实战略供应商或者是特别重要的供应商管理，就是我们一般来讲的话，还是因为它相较于其他供应商，我们就说它比较特别的地方。对，因为可能其他供应商我们在日常的管理上面其实差不多的，就比如订单，对吧？合同这些，包括我们的这个就是日常的管理其实差不但战略供应商和这些一般的供应商区别在于就是它是一个，就是两个公司全方面就它不光是这个采购和销售的主要对接，他在各个层级其实都有对接。比如说我们现在，

去年我们其实有开几场这个 BQ2。对，那它其实就是一个比较好的形式，它就是我们所谓的有些战略供应商，特别是会经常采用的一种方式。

Jiangli

就是这个供应商的这个 SIM 的会议，那就是会涉及到这个各层级，从管理层，对吧？然后到这个凡是有业务关系的，比如说这个供应链，对吧？质量，特别是然后采购销售这个就必须的，然后包括业务单元，对，就是生产对和他们的这个技术对，其实各个层面都会有，对各方面的合作都会有，然后各方面的合作就是通过一个比较好的同比较好的平台，去传递。

Jiangli

就是说其实我们在很多以前的经验里面，其实哪怕不是战略供应商，但是有些供应商和各个层都有合作，但是它是分散的。就是你高层归高层聊，对吧？聊完以后下面也不知道你们刚才聊了啥？对，聊完以后我们上来经常会收到说，唉，这个谁聊了一个什么东西，但是我也不确定到底是不是真的，或者是我要不要去采取行动。那其实这个就不是一个好的案例。那我们是需要把各个层级放在一个平台上面，那就是知道，就是虽然这个就是和我的这个不是那么相关，就是在主营主体业务上面，但是我知道你其他方式上面有过什么样的合作，我需要怎么去配合？那就减少了这个供应商内部和我们自己内部的一个这个沟通的一个成本，是比较，所以这个是一种其中之一。

Jiangli

对对，就一种形式，就是说这个供应商关系管理的会议这个形式一定要比较高效，就是既要跨层级，又要统一这个渠道去沟通，这个是第一个，第二个就是信息共享，那信息共享的话是对于战略共享来讲特别重要，因为我们所谓的战略供应商，其实我们还是前瞻性的去管理，并不是说我们日常发生什么东西我们去调整。

Jiangli

其实战略供应商我们对他们的这个态度应该是理论上应该是，就是我在未来的几年里面，我都是需要知道我和他们相处的位置，包括他对我成本的影响，对吧？我能给他什么业务？然后他们需要进行什么样的布局？这些都是需要，就是提前要知道的方法，所以要达到这个的话信息就特别重要，就是我们要告诉他，OK，我们未来这个业务的发展的方向，对和这个我们会有的变化是什么？那他们也应该告诉我们，他们有什么在这个就是产品的，包括产品的研发，或者产品的改变，或者是他们业务的布局也好，还有他们的特别生产能力，对吧？然后这个包括他们组织架构，对一些这些重要的信息，那都是有一个前瞻性的一些沟通，这个也是很重要。

Jiangli

那这个信息沟通的话，其实倒不基于，你，不基于形式，比如说我们一定要通过什么会议去讲，那其实可能各层都可以，但是还是有一点重要就是，其实就是要充分保持就是双方的信息的一个透明，这个就是相关的信息的一个透明，这个也是比较重要，其实主要就是这两点。

Jiangli

然后第三点的话，就是当然合作当中会有一些就是具体的举措，就可能会和一般供应商，就是特别是在这个 innovation，就是我们的创新方面，但一般的供应商我们其实很少谈到这个，就是供应商主动的创新，但是战略供应商的话，我们其实还是非常鼓励供应商主动创新去给我们的合作其实去推进。像我们现在可以看到其实，供应商主动创新很少，因为其实就是在做药的这个行业它有它的特性，就是说特别是这两年在国内的话其实发展太快了。对啊，你其实主动创新的话其实很难，因为。大家精力还是在于就是第一个我们发展比较快。我们怎么样去把我们基础的业务去把它做好，对，对。然后第二个是这个也碰到疫情，对吧？我们怎么样去降低风险？对，然后第三个的话就是主要还是在我们眼前的一些成本的上面的一些博弈啊。对，主要是停留在这三个层面，但是实际上在，因为我做采购也有快 20 年了吧。

Jiangli

对，快 20 年了，所以其实在过去的话，我们在我之前的工作，特别是一些传统行业里，化工行业、快手行业其实在供应商管理里面还是有很多，就是例行的，就是我们每年战略供应商我们都需要去双方去看一下。嗯 未来一两年里面我们有什么引流危险的一些举措可以去做的，然后供应商他其实会有很多想法，他回去并不像一味的就等着你，好像你来给我提要求，我来配合。不是的，不是的，那供应商其实因为我们做药的，我们买的是一个服务，或者是一个物料。我们在所采购的服务的物料上面的这个知识水平，技术水平是远远落后于供应商。

Jiangli

yeah，所以我们提出来的东西都是只是管理层面的，对吧？都是管理层面的建议你，真正你在管理层面想省钱，其实一开始可以的。你但管理层面到后面越想优化成本其实越来越难的，因为管理层面其实它就那么点东西，对吧？你做到这个精，就是我们说做精益，你做到这个非常精益了以后，你其实成本就下降不了你更多的这个效率和这个成本的。下降和效率的提升是在产品层面的，所以产品层面我们是给不了什么建议。所以一定要靠供应商。

Jiangli

在产品层面告诉我们他们未来，有什么样的举措可以降低成本和这个 TPO 效率？那其实有时候更多的，其实除了他们主动，因为很多时候如果不是一个非常好的，就是保持一个战略关系的话，其实他即便有这样的措施，他并不会和你分享，因为他降本增效的这个利润他希望你得到，对吧？或者是他希望尽量多的自己得到，他能够分享给你的是比较少的。

Jiangli

那战略供应商可能不一样，我们就需要通过这个方式，我们需要去和供应商去分享这个措施。那为什么？他会凭什么分享给我们呢？那就是因为有几点，第一个就是我们提前知道了一些措施的话，我们会给予一些配合。从这个客户的角度来讲，我们会给予一些知识。对，比如说我就举个例子，我们现在可以做的其实还有很多，我们买的一些物料，他们要进行更新换代。

Jiangli

那在最开始的时候，你像我们现在经历了一些变更，是已经供应商变好，对吧？通知我们，对，我们去变，对，但实际上你像他们的一个产品的生意变更其实是这个周期是非常长的，是他们可能需要两到三年的时间去做这个事情，我们是在第三年的时候才知道，那实际上如果是战略的关系的话，我们应该在三年前我们就知道。

Jiangli

嗯 这个时候他有很多的事情，包括他要去做一些去了解这个客户的需求，包括他要去做一些实验。他都可以去 MOS 我们。嗯 那这样做出来的话对于什么好？即便我们没有办法去分享这个，就是降本增效带来的实际的直接的利润的话，我们还有一点，至少有一个非常好的，就是说供应商做这个事情它是针对于他所有客户的，或者大部分客户的，那他一定会有这个妥协，就是各客户毕竟不一样，对吧？会有一些针对性。那如果我们早期介入，很有可能他的做的这个产品，就是 80% 是偏向我们的这个需求的，20% 他可能去考虑别的人，但我们如果没有接在早期接入的话，可能最后他这个东西做出来这个变更，可能他只考虑我 10%、20% 的需求，那 80% 可能妥协，向其他的，嗯客户去妥协。

Jiangli

是的，所以这个早期的这个介入非常重要。对，那就是这个也是我观察到在药企里面做的是不够好的，就是我才说的原因。几个原因就是我们的 focus 现在不在这里，但是战略供应商的话这个是一定要做的，这个也是我们长期来讲，我为什么能够节约成本？因为刚才一开始也说这个合同买卖它是一个零和，对吧？那我们在零和上面想去长期的这个取得优势，这个是不可能的。

Jiangli

如果就是这个博弈理论的里面，就是如果人家知道你在长期里面是博弈，永远是你赢的话，那他就会退出，我们不参加这个博弈，所以实际上我们不可能说是我们长期来讲一直是在这个零和游戏里面是赢的，所以我们必须要从这个创新就是共鸣方面去想一些办法。对，所以这个 innovation 在这一块在战略供应商里面是最重要的。对，所以其实主要就是这几个三点，一个是这个就是各个层级的这个合作，然后一个是这个信息的一个透明，还有一个是在创新方面的一个深入合体。

The author

好专业，那我们就是刚才其实，你也提到了 Cytiva，对吧？那你觉得我们现在跟 Cytiva 的这个合作，你觉得因为他也是我们战略供应商嘛。那你觉得现在我们跟他的合作水平你觉得在什么样一个级别哈？如果 1 分到 5 分给你，让你来给个评价的话，我可能。

Jiangli

只能给一分，OK，给一分。

The author

对，所以为什么会只给一分。

Jiangli

呢？第一个就是其实我们刚刚说到几个战略工商几个比较重要的点，对，第一点的话其实做的并不好啊。对，因为只是在工厂层级还可以，但实际上 Cytiva 跟我们合作的话，跟 PEX 合作，其实为什么是成为我们战略供应商？包括铁料、一些培养机这些合作的话，其实它更多的还是在更前端一点，就是因为你在工厂各个层级合作，毕竟是还是偏向于，嗯直接业务的一线业务。但是我们合作的话其实还是更前端，对，前端的还是比较少。

Jiangli

所以为什么就是我们可以看到这个？嗯赛贴吧合作其实你很难去找到一些机会点，包括他们的业务的同事跟我们在聊的时候，他们也很苦恼，对吧？他们也想就是推动增长。我说你这个老是跟着我们工厂的这个在聊，我们都是很后端。对，我们一线，你前面的包括要创造一些业务机会的话，你可能更加就是更广泛的合作要建立起来。所以他们其实在这个虽然在我们整个公司来讲都可以算得上是这个战略合同供应商当然可能没有跟一些真正的，嗯集团层面的这个战略还是有一定距离，因为他们业务范围毕竟还没有到达那么大。但我所谓我们真正的，比如说这个有一些研发公司，你比如药品这种，他们是真正的这个因为它的体量足够大，合作范围足够快。

Jiangli

对，包括这个层级深度也其实比层级版深更多，他们虽然也达不到 5 分，对吧？但是至少不是 1 分，我觉得 3 分是有的，但是采集只能有一分，这个第一个是比较差的，第二个就是这个信息透明，我觉得做的肯定远远不够，就是至少是从，但是我们从他们传递来讲我觉得是还可以啊。

Jiangli

因为我们其实本来就是上市公司，对吧？能我们能够分享的其实基本上都可以有渠道。或者说我们也都愿意主动去分享。对，那他们其实就做的会不太那么好，就是我们其实不太知道他们一些就是整体的规划，那他们当然也会分享一些信息，但是会比较分散，就是不是在一个，就是一个公开，就是在两个公司的一个公开的一个场渠道去分享。对，就是或者是系统化的一些分享，还有什么会比较少？那第三个就更没有了，那第三个因为学法第一个和第二个，第三个是很难的。对对对，就是。

The author

第三个，更多的就好像是在研发那一端，就是在 PD 研发这端很前端的，对吧？对。

Jiangli

但实际上其实在这个一线业务这个层面其实也可以。

The author

有创新，也可以其实。

Jiangli

也是可以有创新，只不过确实就是我们可能在对接到他们的话，还是就我们对接的是主要是中国团队。就有一个 global 的这个供应商的，还有一个点就在于这里就是我们所谓的供应商管理，我们可能更加赛题 China，我们所谓的是一个比较好的关系，但实际上我们和 setup global 其实这个接触就太远，所以你他 China 能做的有限的，对吧？我们回到头来我们说这个创新城降本的叫我们其实才针对于产品和服务，它产品并不在中国，或者是说它产品在中国这一段产生的成本只占它产品整个的可能 5% 都不到，对吧？也就是一个老学习最终端的一个配送，还有包括他们仓储的一个成本，那实际上在更多的还是在他们前端。对，包括设计也不在中国，生产也不在中国。

Jiangli

嗯 所以其实在 global 那边，那我们可能 global 其实接触的还是比较少，比较少。对，所

以真的只是只能打一分，因为几个比较战略合作供应商比较需要的几个点我们都做的不是那么好。比较可惜，这个其实我们也有聊，但是，怎么讲呢？所以就所谓的赛提法战略合作，它不是，它只是一个打引号的战略合作，它并不能成为一个真正的战略合作，就在于这里，就我们只是停留在和它中国的这个对比，较难推动。他们内部也知道这一点，对，也比较难推动。

The author

就 global 那边，他们有可能是他们的那个。

Jiangli

组织太庞大了。组织太庞大。对，确实也比较大。对，你像他们有时候也有恐怖的人过来，但是这个就太流于形式。你像这些我们比较大的默克塞布瑞斯也好，要隔一段时间也会有 global 的比较关键的人物来，但是他其实对业务不了解，就是对 PEX 的业务不了解，对，所以他来其实也很难提出来一些，这就是为什么就是我们说信息和这个多层次的合作很重要。就他，就你如果没有办法维持这样一个信息渠道的话，对他关键人物他不了解业务，对他能做什么呢？对，他过来拜访一下，然后他跟你分享一下他的信息。对，就然后我们大概介绍一下，然后就结束了。对，就是没有办法，就是推动，就是更深的一些。

The author

合作，明白。嗯 OK，好的噢，很有挽留，然后那个其实刚才也聊到了蛮多一些具体的哈，我们再来看看，就是你觉得就是促成我们与这些供应商能够成功合作的一些关键因素是什么？

Jiangli

关键因素就是我觉得首先最关键的是要有个专业的管理方式，然后第二个是这个公司里面对于这种管理方式认可的就是各个层级。嗯 对于这个管理方式认可，那我觉得这个就基本上成功了。就是这个，首先就是 p 股决定不能说 p，应该不能这么讲，这个是错的。

Jiangli

对，在这个上面应该是这个大脑决定指挥行动，对吧？那就是大脑首先要是这个，对吧？就是然后行动的话，我觉得在战略供应商的管理层面，特别是那其实就是行动上，其实跟刚才也提到了和其他的供应商管理方面其实并没有太大的区别。那其实关键就是代码要是，对，就是我们怎么样去梳理一个供应商的合作？但是话又说回来，其实我们对于供应商管理，对一个公司未必真的一定需要有所谓的战略供应商，有可能就是说都是这个杠杆。

The author

的。对。

Jiangli

因为这个也不，但实际上这种情况不太会发生，对不对？你一定有这种比较绑定的这种关系，或者是说你需要去绑定他，或者我主动我要去跟供应商绑定这种情况也有的。对，这个在我们在做这个策略分析上面也会体现，但是就是未必是需要战略的。就是我的意思是说，就是至少从我们现在看起来其实杠杆的可能对于我们未来就是 PEX，可能 1-2 年的这个发展，其实杠杆的供应商的管理也非常重要，因为我们其实降本增效，包括我们的这个发展速度啊。对，其实就是也不允许你太前瞻。对，你把未来一两年把它管好。对，这个成本把它控制好就已经够了，达成了，就是我们公司主要的这个一经营目的。对，所以其实杠杆风险也很重要，所以，其实就是我们科学的管理方式。

Jiangli

刚才说第一点就是首先还是要对供应商有一个清晰的一个定位吧。对对对，然后每一个就是定好位的供应商，我们的对他针对性的这个管理的一些要求，就是要制定好，然后再去整个公司各个层面去配合去做。嗯 那我觉得就是一个比较重要的一个点，怎么样去管理好？

The author

OK，就是首先要有一个非常正确的方法哈。对，然后还有就是这个正确的方法也能够得到上下一致的一个认可和愿意去实施和执行。对，可以，好的啊。OK，那我们再来看看你觉得就是有什么大的障碍或者是挑战，在这个供应商合作这一块哈。有，你觉得有什么挑战和障碍？

Jiangli

挑战就是在于我们现在比较依赖，就是我们会有。蛮多供应商是处在瓶颈，这个瓶颈这个分类里面的，就是我们比较依赖他们。对，但是他们就是并没有，就是把我们的做成作为就是足够重视或者是战略的一个客户。那这个就是我们现在供应商管理方面比较大的一个挑战。嗯 那倒是找导致这样的原因，其实还是发展太快。就是行业就是在中国特别智，然后包括我们公司。发展太快导致就是说我们没有办法，就是有足够的时间去调整我们跟供应商的就是这个合作关系，或者是我们嗯哼采购的这个策略。那当然也是这个受限于这个特性，就是一些法规，对吧？方面你没有办法去，很容易去调整，这个也是有一个惯性。

Jiangli

所以就是导致了就是我们现在有大量的这个处于瓶颈，你比如说这个 3D 吧？其实它这个供应商我们可以把它再姑且认为是战略，但是实际上它对业务的影响来讲，我可能更多认为它是一个瓶颈的方式，因为它刚才也提到了它并没有能够做到一个战略供应商真正能够提供给我们的东西，所以它更多的可能还介于战略和平均之间。

Jiangli

我们可以这样讲，那比如塞多利斯，对吧？它就是一个明显的一个瓶颈的一个供应商。对，那对于这类供应商的话，我们其实比较难的点在于就是我们的诉求比较难被他们响应，这个就是我们最大的挑战。那为了改变这种状态，就是首先我们还是慢慢的就是瓶颈供应商，就是你要改变它的位置有两种方式，一种是把它往这个杠杆这边挪，还有一种把它往战略这边挪，对，往战略这边挪的话，那其实就是要增加和它的业务，对吧？就是或者是保持现在和它的业务，并且加深和它的合作关系和合作的广度。

Jiangli

那现在其实看起来由于供应商这些，我说的这个平行供应商主要是跨国供应商 yeah，它的自身的这个架构决定了它其实很难，对吧？在国外这一层级可能和我们合作，那其实挪到真正所谓的战略其实是真的是蛮难的，但是我们愿意尝试啊。首先这个先保留一下，愿意尝试。

Jiangli

第二，那如果没有办法挪到战略的话，那就是往杠杆上面走。嗯 那他怎么样？杠杆为之所以平时瓶颈不是杠杆，是因为我们它的不可替代性。那如果要挪到杠杆这边去的话，那很简单，就是我引入竞争，嗯 对吧？我引入竞争，我让它其实可以替代，它就变成了一个杠杆供应商。

Jiangli

对，那我们管理的方式其实就会改变，对吧？那我也不需要他和我有长期的这个创新的这个方面的一些沟通，我也不需要就是我们所有层级的这个供应商关系管理要那么深，对吧？对，我只要就是按照这个合同，然后用利益去驱使他。嗯 必须要满足我们的要求，而且是业务层级的合满要求就可以了。

Jiangli

所以我们现在在做的事情包括这个本地化的管理项目，包括我们一些就是长期的和 MST 和 PT 这边聊下来的一些这个方向，其实就是这个把它往杠杆，那个把它往杠杆这边多，OK，当然我们其实并没有放弃，还是希望有机会可以成为这个战略，因为其实对于某些物料来讲，其实它并不适合去作为一个杠卡的管理，特别是你比如说填料培养机这个东西，

对吧？你就算引入了一个供应商，可能还是战略，只不过你从一个战略过程中变成两个战略供应商。

Jiangli

因为它本身这个物料的这个行对它的特性就很难去，很灵活的去管理它，所以只能说我从这个介于瓶颈和战略中间挪到了介于杠杆和战略中间，对它的管理方式会稍微灵活一点，会缓解我们现在的挑战。对一个压力，对，这个就是我们现在目前，但是这个事情也不容易，他也需要很长的时间。对，所以我们现在的挑战就是基于这种情况，我们可能需要在某些方面向供应商进行妥协啊。就是一些具体的，我说的一些具体的一些事物方面，我们可能没有办法完全的就是达到我们想要的一些效果，这个就是我们现在目前面临的一些。

The author

挑战哈。对。

Jiangli

的，理解，但长期来讲的话，我们希望就是说至少不要再留在这个瓶颈这个地方，对吧？留在瓶颈这个地方是，对，我们其实是最有风险的，最有风险就是我又依赖它。对，但是我又没有什么好的办法。

The author

对对对，嗯 理解。然后，刚才就是你也说到了我们的这个合作中进一步提高，因为接下来就是比较具体的一些就是建议或者措施，就是说你觉得就是我们在合作中怎么样？就是更好的去加提高我们的这个沟通透明度。在这一块你有什么好的建议吗？

Jiangli

我觉得现在的话在看，就是在我们工厂层面，对于一些比较重要的供应商，我觉得这个沟通还是比较好，这是我们能做的，其实已经做的。你可以说刚才如果说给赛题打 5 分，打 1 分的话，我说这个如果在工厂成绩的话，我觉得还是可以打到至少 3-4 分，基本因为其实我们能做的还是就已经做得蛮好。就是包括工作的层级啊。对，包括一些非，除了这个就是合同和这些日常交付以外，其他的一些合作的一些想法。我觉得供应商的在他们现在这个对接，我们工厂这个层级的这个配合度，对，其实还是 OK 的。

Jiangli

对对对，那其实如果说要做得更好，那其实就是真的是要需要往往更宽的这个范围，去扩展，对，如果要提升的话，就是他们需要推动他们内部产品 global 这个 product

manager，对吧？然后这些可能要跟我们的相关的，比如说我们的 TD，我们的研发，这也要有更多的一些合作，一些探讨，并且，这些合作和探讨要这信息要比较好的传递到我们这个层级，就是这个一线业务层级，这样的话我们知道，对吧？他们 global 有聊些什么东西？未来这个事情大概会对我们将来什么时候产生什么样的影响？嗯 这是我们需要知道的，这样的话我们才能更好的去管理和他们的关系。所以这个是未来就需要去加强的。对，这个也是有必要的。

Jiangli

所以我们现在 b q 二，我们上次开完以后也提到了一些相关的这些点，就是说也去建立了一些桥梁，对吧？就是比如说他们的一些技术的人员和我们这边研发，嗯 和产品都是怎么样？就是去搭朝，然后搭朝。对，然后他们的沟通频率，然后主题有哪些我们也会比较容易知道一些。对，但是还远远不够真正道远。对对对。

The author

好，好，在我们的那个 TD 在我们赛的这边也有一部分，对，有一部分还在北京，对吧？对，上海未来苏州也有，哎，美国好像那边也有 TD 的团队吗？

Jiangli

美国。

The author

宋京那边？

Jiangli

暂时不在，应该。

The author

不在送模团队。OK。

Jiangli

好像没有。对，因为你像 Java，他是有时候会。他有段时间是贝斯在美国，但实际上他我不知道，他上贝斯。

The author

又是汇报给就是他在那边相当于没有这么一个团队，只是他 local 的。

Jiangli

个人的 location。对，所以实际上是没有明白。

The author

好，然后咱们下一个问题哈。诶，就是刚才也说到，其实我们有去跟踪和评估这个供应商的绩效，对吧？就是你对我们的这个绩效管理的这个系统。就目前其实我也看到我们其实去年采购，应该也是，就是那个挺好的一个 practice，就是说把一些供应商的这个不同层级的人，还有我们这边的不同层级都拉在一起，大家一起做一个年度的 business 的一个回顾。那这里边也会给供应商分享他们的一些绩效什么的哈。你对于觉得，对于我们现在就是供应商这个评估的绩效，你觉得还有哪些要改进的地方？

Jiangli

我觉得就是这个绩效的体系，就是我们其实，嗯做的并不是特别科学，然后坦白讲就是，当然这个也是我们今年下半年可能到明年初可能会改进的一个点。就是我们的绩效其实是比较离散的，就是包括这个 quality 这边我们会有供应商的年度评估，但是我们是针对于生产商的，那其实针对于生产商和针对供应商其实是不一样的。对，那你比如说针对于采购，它有好多个生产上班，我其实有些这个指标应该是合并的，但是我们或者几年做的评估，我们其实每个场的，那其实你要合并这些数据也是比较难的，因为你要把这个所有的数据合并，而不是只合并一个最终的一个数字呀。对，所以这个是一个方面，就是我们可能需要一个对于我们直接供应商的，一个评估的一个体系。当然在中间其实涉及到的维度可能和我们现有的其实差不太多。但是这样的话可能会做得更加系统，也比较更加让供应商容易去对于我们评估的结果去做一些反馈。因为坦白讲我们现在霍立体这边我们年度的评估这个分数包括一些细节，就只告诉供应商一个分数，但是细节没有不给。

The author

供应商这样。

Jiangli

对，所以其实那我评估完了以后，我希望供应商做啥，就他只告诉你一个分数，其实没有，那就是一些非常简单的语句，说你可能哪些地方做得好不好？你需要怎么样改进？但实际上是远远不够的。对吧？我们可能需要，就是，所以为什么我们在 Q2 之前我们还又花了很多的心思？嗯 去整理和收集更细的数据。你比如说这个克里克 plan，我们要更加深入的去看趋势，对不对？然后这个分布，分类这些要去做分析，然后才能让供应商采取这个相应的一些措施，然后包括这个送货，对吧？那送货的话除了这个及时交付率的话，还有这个文件哪这些东西那可能也要统计一下，对不对？所以对于供应商这 KPL 所谓的这个管理的话，其实并不复杂。

Jiangli

对，其实各个行业或者是这个其实都就那么几个质量成本，这个交付，对吧？其实主要是这三大类，然后 3 里面可能每一类里面就一两三个，就结束了，就一共也就是八九个，这个最多八九个 KPI，嗯 就结束了，嗯。但实际上就是我们还有一个就是我们评估完了以后，这个评估的结果怎么样去帮助到我们去管理它，这个是很重要的，就是我刚才说到的我们现在基于生产上的年度评估可能是不够，不会有效吧？所以我们接下来就是我们可能要脱离于这个质量的这个评估以外。我们采购还是要对供应商，就是直接供应商这个层级也要做一下分类和平。我们初步的想法是就是对于主要供应商和关键供应商，我们是这个进行年度评估，对于关键供应商的话，我们可能就不仅仅局限于年度评估了，我们可能在季度甚至是这个月度、双月度会有一些额外的一些评估的互动。太好了，这样的话我们会去加强，因为 OTF 这个东西，实际上你等到这个什么呀？什么半年，一年你去放这个数字晚了。

Jiangli

对，它出现有些问题，我们要，一定要，当然不是说我们真的就是好像一年以后才有人沟通嘛？有问题肯定是及时沟通的，但是我说既然你要去有这个评估，对吧？那就是还是要把这个评估就是系统性的，要及时的去提供一个沟通，是吧？就是不是这个 case by case 的，去沟通，所以我们接下来还是会做一些调整吧。对。但现在的话因为坦白讲就是我们采购，毕竟 global nice，我们也不是就是做一些体系上面的更改，也没有那么容易。对，我们还是考虑到各个赛腿一些情况，所以我们可能就没有那么快。

Jiangli

去做这个事情，可能今年下半年，可能才要开始去做，但这个其实做成并不难，因为大家在过往的这个经验其实都差不多，在共享管理上面，绩效管理上面其实大家拉一下，然后出一个这个制度还是比较快的。但是这个时间我们可能现在暂定是放在下半年，或者明年年初，明白，好。

The author

的那个，对，关于就是解决问题的能力，就是说有时候我们会在业务执行过程中，或者是这个碰到各种各样的问题，就是，我们就是会跟供应商一起这个去解决一些问题。你觉得这个供应商，这个就是有哪些供应商，就是你觉得比较好的在这方面非常配合我们去解决一些困难，一些共同做出一些措施。然后来比如说他首先不逃避这个问题，然后也不逃避这个责任，可能有的时候也不是他的问题，对不对？比如说是我们带来的一些问题，对。你觉得有什么样的好的建议让供应商激励他去能够有效的、积极的帮我们一起来解决问题，有什么好的？

Jiangli

建议这个，对，这个也是之前就是可能你一分钟我没有什么挑战，他这个挑战其实也是其中之一啊。但是这个挑战其实你很难去讲他，因为其实他不得不说，虽然我们不喜欢这样去讲，但是个人的这个主观能动性和他的这个责任感其实在这个事情里面就是其实占因素很大哦。对，就是供应商就是跟我们直接的这个对接人，或者是他主要的一个推进人，这个个人的差距会非常明显。就我们现在举例子，你比如说这个，塞德维斯现在又换人了，就是洪波没有换，嗯 他上面牛逼，又换掉。原来孙春嘛？换到红牛兵，然后现在又要换一个新的人。

Jiangli

那其实就是这个过程中可以我们在，至少我来其实一年时间可以感觉到这个不同的人对于我们的这个解决问题的这个方式方法，包括它的效率，包括它的能力也好，或者体现出来结果也好，其实截然不同的。那你的公司，他公司来讲，其实他老板没有办 32 一直在，对吧？他对 PEX 也了解，因为他们的策略我们侧面了解到，其实他对 PEX 的看法也只会更加重视。对吧？那其实为什么会有这波动？yeah，那就是个人的这个影响非常大，首先就是对这个人要求，就是首先第一个就是没有办法去影响他的点，在于他的一个 ownership，他的 ownership 非常。

The author

重要，他的曼森。

Jiangli

就是他的 ownership。对，就他的能力的话，那是其次的，就是他的 ownership 特别重要，就是说他有经验，我们见过很多销售，他会说我会帮你把这个事情会沟通给我们内部。那是这个是我们其他部门我们就沟通了，我没有办法，就是遇到很多这样的人，就是这样的一个态度的话，他其实很难推动解决问题的，因为销售能解决的问题是很少的。

Jiangli

销售他的权限也就仅仅在于这个一些费用，但是他的权限的费用范围也很低，对吧？你比如说你跟他谈一个合同，那销售真正的他的权限就那么一点点，他其实也没有什么价值，所以他其实更多起到作用，他是要协调他们那个资源去帮助我们。那他的这个 owner 是不是特别重要啊？那其实我们排除掉这个就没办法讲，就是说这个排除掉这个个人因素来讲的话，还有一个因素就是又回到了我们所谓的这个，我们和他的一个战，就是一个合作关系上面。他到底我们合作的深度是在哪个层级？嗯哼，如果是战略的话，你想想看，就是如果战略的话，我们刚才说的一个比较好的一个战略关系，各个方选、各个层级都有

合作的话，其实要解决问题肯定是简单的，我哪怕这个销售他是一个完全不作为的人，我也甚至不需要他，或者是他在里面起的影响是比较小的，对吧？你比如说我们在如果是个战略供应商，我 quality query 几方面有很深的合作产品和我们 IMST 或者是 PD 有很深的合作，老板之间有很深的一个沟通。

Jiangli

我不需要销售，不需要采购，销售你们根本不需要，你们或者是你们只需要记录一下，或者是把这个事情，对吧？就是协同一下就可以了，这个事情可能更多的就可以自发的去组织起来一个业务解决的一个小组耶，去进行专业的一个对接就可以了。所以和供应商的这个关系到底处在什么方式？什么样的一个层面？这个是很重要的。对，然后就是这个就是利害关系。就是有时候其实还是要靠利化关。就是说就要需要我们跟供应商就是把这个利害关系要讲清楚，或者是说句难听点的，或者直接点的，就是需要画大饼的时候，我们要画饼可以画得出去的。

Jiangli

对，有时候因为你刚才也提到就是有些问题是我们需要这个，可能是供应商他去配合，去承担一些，就是这个责任就并不属于他们的责任，他们需要去承担。那这个时候他为什么要这样做？那就是他要明白这个利害关系。对，那如果是战略供应商的话，他利害关系他都比较容易去讲，因为既然战略的话，他就知道长期的一些点在哪里，他能不能去接受，他更多的是用长期的利害关系是衡量，对，这个就不需要我们就跟他讲。但是对于一些因为战略供应商毕竟还是少，对于一些非战略供应商的话，那就是每次可能要把这个 0 后排期要讲清楚，并且我们能够，嗯给他承诺一些什么东西，那这个你就要讲清楚。

Jiangli

就是这样一个是我们采购要有这个能力去跟他讲清楚第二个问题，第二个他们销售能够接受到这个讯息，有些是榆木脑袋，你跟他讲都没用，就是有这种问题，就是他不跟你，他因为利害关系，是公司的利害关系，就确实有这样的人。这个公司的利害关系和他个人的利害关系他分得很清楚，但这个应该分清楚，但是他不应该考虑他个人利害关系，对吧？就是他应该考虑更多的是公司的利害关系，但是他公司的利害关系他理解了，但是从个人角度来讲，对于他有很大的，比如说增加了他的工作量，对吧？或者怎么样？对，他的这个就是晋升，或者是他的这个薪资没有太没有提升，但是他又要去做这些事情。

Jiangli

他不想做，那这个利害关系就讲如果是他没有办法讲清楚的话，你其实很难推动。对，所以这个又回过头来和个人的 ownership 有很大的关系。对，所以其实要推动解决的话，这个就讲清楚利害关系这个合作的这个层面就非常重要，包括个人这三个点。那我们

能力影响也就是前面两个，他个人这个层面的话其实很难，但个人的成本我们也可以影响。我们可以投诉，我们既有用，我们其实你包括像塞洛维斯、刘宾，他离开其实很多层面也是因为客户的投诉，但我们也投诉过。

Jiangli

我们直接就跟萨瓦去说，萨瓦是中国的负责人，就我们直接找来说，我们说这个，我们有几个 case 长期一两年了都还没有解决，包括这个赔付，对吧？然后到包括之前的那些东西，我们就取消订单，对吧？一直跟这个沟通，一直不解决。嗯 所以就也投诉。然后来就有这样的一个，当然不一定是我们一家，我们听说其实确实这个其他的客户也有投诉，所以也是可以有用的，有用。对，所以，对，就是这一块的话其实主要还是依赖，就是从我们能做的可能还是依赖采购的一个专业水平吧。就是采购的这个功能视频很重要，也很重要。对，你要去有不同的方式去推动这个事情。所以推动力也很重要。了解。

The author

以前你们公司有跟那个，就是因为我知道我们现在版 g 是没有，就在制采这一块没有任任何的这个数据工数数字的一些数字化的一些工具，或者是一些可视化工具，跟供应商去建立这样的一个沟通和合作嘛。就是因为现在只有阿瑞巴，他好像只是建采，对不对？直采我们没有，就是以前的。那你们有这种公司，有这种数字化的一些跟供应商搭建一些平台吗？

Jiangli

有，那个就是以前在化工作快销时都有做这个 VMI，就是真正的 VIM，就是系统做这个 EDI 对接的，然后就这种 BMI 是有做的，但是你说这个在这个一些数据或者绩效的管理上面其实不太会用。因为刚才提到我们 KPI 的管理还是比较简单，对这个数据，而且不太需要供应商的一些音库的，更多是我们自己在整这些数据，然后分享到供应商，所以他用这个数字化平台去做这些事情，其实我个人感觉就是这个作用并不大，更多供应商数字化平台合作的还是在于就是一些实际业务。

The author

上面。对对对。

Jiangli

就是这个，特别是我们能够现在能够接触到的就是这个叫交付，对，交付上面的一些数字化的一些对接。

The author

现在有吗？我们现在有这个计划吗？我们现在。

Jiangli

没有啊。我们的话因为药厂的话，其实，有几个点就是可能做不了，真正的 VIM 就是在于我们的，我们没有办法委托供应商做减速放行，就是因为你所谓 VMI 就是这个东西放行了以后它才算是一个比较好的方式。如果是未放行的一个状态的话，实际上后面还要老长时间，对吧？做的话其实这个对于效率的。

The author

提升在化工行业比较容易。对，因为他就过来没什么方形的，对吧？

Jiangli

他可以委托控上做。

The author

控商做方形。

Jiangli

对，就是或者是 COV，或者是这个就是化工含义，以前我们做有一个这个叫做供应商质量信息信心指数叫 supply quality confidence level QQC I 还是什么 index QCI，好像是叫这个东西。就是说你对供应商的这个质量比较有信心的话，我们不是每批都要测，就是会根据历史数据会定义，就是这个检测频率一方面的缩短这个时间，另外一方面是节省成本。

Jiangli

所以就是有一些这个就是做 VI 的供应商，他可能一年里面就测个一两次，那是需要这个提前送样过来检测，但是东西还在他那边。嗯 送让过来检测，那实际上更多的时候是它生产出来，它的内部做了放行，OK 了以后把 COA 就是留档和给到我们，就是这个东西就变成我们的了。但系统里面操作一下，然后就变成我们就一直放到他们那边，就是这个对于药厂来讲就是这个检测放行这一块，因为是法规的这个限制操作不了。所以真正的 BMI 我目前了解到的是没有人就是哪一家是真正能。

The author

做到，就是在整个药企，药对，中药行业里边，对，还是受法规的一些约束，约束就是说所以其实我们的这个关于检测的时间，我们实际上是节约不下来。

Jiangli

对，放心检测这些，所以就现在能做的就可能是一个未放，但是即便未放行的状态，它也不是你的，就是东西，这这这你也不能把它。

The author

认为是真正意义上。

Jiangli

的 BMI。对对对，因为。

The author

这个不是 ownership，还不是我们。

Jiangli

对，理论上是可以的，就是我理论上是我去委托他的仓库去帮我管理物料，我把供应商的仓库作为我自己的委外仓库去报要求，去备案，这个是可以的，就是相当于我把供应商仓库作为一个我的 GMP 外延仓库去做备案。那我就东西可以放到他那里。这个是以前是有这个口子，我不知道广东的药监区，但是上海这边的话在蛮久以前是开了这个口子，给原材料的产品肯定没问题，对吧？但原材料以前是这个口子，是非常窄，但是还是有这个我知道有这样先例的，但是后来就关掉了，对，他也不说不行。但是你这样做，你去报，我说在外仓放原材料这个事情就没有批过，就哪怕我是一个真正的这个 GGSP 的这个仓库，然后他又符合 GMP 的要求，然后我去，我想放一些这个原材料，放，我去把它作为我的外延 GM 商户去报应局不批了。是的是的，广东这边也广东也不批，对吧？但是上海我知道 13 年还是更早的时候是有一些这样的 case，但现在可能也确实少。确实，那就是这是第二个原因，也是法规方面的问题，你没有办法把这个外部的仓库作为你的外延，GMP 备案仓库的话，你的东西就不能放在他那里。

Jiangli

对，所以他说白了就还是他的东西，对吧？不管是从这个各个方面来讲，就还是他的东西，但是他的东西你怎么样确保这个东西是他的？但是他有 100% 给你？出现了这个缺货的时候他不挪用，这个还是买来的。然后对，我们现在不是开了一些 YM 的会，对，就一方面各个要强调你的单据，你的信息要透明，但是这个就是真的是不能说 100% 保险，对吧？你就算跟他签一个合同，他要挪走，他还是挪走，这毕竟是他的东西，他不是你的东西，对，对吧？对他也没有责任，对你，只能说事后了，你可能就是没有顾上过，你可能对他有些责任，但是在这个事情发生的时候他要挪走了，你其实没有办法去阻

止他去挪走的，只能从这个合作上面去，一定上面去预约束，包括信息透明度，我们要看到这个东西，哪怕说的更离谱一点，我时不时我去仓库里面看一眼，或者我要拍个照片，对吧？这个可以去监督他。但是只是监督而已，并没有就是从实质上的一个约束。

Jiangli

所以我们现在这个 VMI 就是我们刚回过头来说这个数字化合作就基本上做不到，这个就是，这个真正的这个系统上面的一些合作，那另外和供应商有些合作的就很少了，就研发这边，就更少通过系统了。本来药厂的这个研发用系统的自己，我们自己用一些高级的系统做管理，这些研发东西就不多，对，你还要去和供应商能够有一些这个就对接。

The author

比较难推展，或者是数字化在。

Jiangli

药厂上面的应用还是比较少。对，比较偏网控就没有那么发达。

The author

没有那么发达。好的。然后我们其实跟那个，嗯供应商其实就是说在这个，嗯有一些供应商可能也不排除他做的还是挺好的。哈，那我们就是怎么去更好的去认可或者重视这个供应商？他的一个对我们合作的一个努力，或者是他所做出来的一些贡献，我们有没有及时的去做一些认可，或者是呵呵。

Jiangli

对，这个我们其实在我们在定这个，我们接下来采购要优化的点的时候扛办一起，对，我们也是着重提出来了，包括我们各个团，不光是兼职团队，我们在这个 will 下面包括 Tina 团队，我们都有提，就是说我们现在发现其实这个原因还是在于就是发展太快了。

Jiangli

嗯哼，供应商的这个业务在变化，就是你，就你不需要认可它，因为大家都在增长，就是一个最好的认可。对，大家都在。对，如果没有被，如果他做的不好，我们反倒是轮反过来的。就是对于做的不好的，我们特别是会有一些这个就是措施，对吧？就是比如说淘汰的机制，然后对他的业务的减少，或者是在他这个合同上面会有一些谈判的一些倾向性，这些是有的，但是做的好的是确实像你说的，我们其实不太去做正向的认可，因为业务都在增长，就。

The author

本身多，业务就是业务。

Jiangli

多，但是这个现在也不一样，对，这个现在增长应该放缓，对整个行业，所以我们其实也提出来我们需要对供应商有一个认可，所以我们现在我们的这个供应商的一个，首先我们会有它真正发生可能会在明年。

Jiangli

但是我们今年就会规划一个供应商的，一个供应商跟 SPA day，就是去对于所有的供应商会有一个就是宣讲，就是包括 PEX 的这个各个层面的，从高，从最上面到下面的各个的一个数，业务的现状和需求，对供应商的一些诉求，我们会在这个供应商的会议上会讲，然后具体的一些业务上面一线的一些要求，对吧？我们也会讲，然后还有一个环节，就是和所有的这个斯派对就是颁奖，对吧？那这个就是我们也会作为这个 SPA 电商的一个比较主要的一个环节去做这样一个事情。但是这个业务我们现在还在初步的讨论，因为如果是整个 global 普去做这个事情，那就逃不了一个事情就要花钱，我们不想花钱，对吧？今年，尤其是今年不想花这个钱。嗯 对。但是你说让供应商赞助这个，在这个叫，这个叫什么啊？成到 FX 这方面就会有挑战，对，就所以我们也不能做这样的事情。

Jiangli

对，所以我们只能就是如果是说在现在一个财务的控制的背景下面的话，我们可能会在，比如说广州 combine 制彩和建材，因为广州是有条件，我们有看后，对，对吧？我们可以完全可以做，对吧？对对对，花不了多少钱，当然可能花一点，但是比这个搞一个大的要省的太多了。你搞一下可能就我估计最多也就十来万，可能就搞完了，对，这个还是可以接受的。对啊，至少从采购的角度来讲去，愿意去花这个钱去。那就是这个现在还在讨论中，但是除了这个是 party 的颁奖以外，就是还有另外一个我们所谓的这个供应商的年度评估。

Jiangli

我们如果是把这个从单独的从 query 起这边剥离出来，这一块的话也会分这个优秀这些，那会，那这个就是可能就没有 spid 上面这个评奖这么来的，这么这么耀眼，但是它会影响到我们可能今后和供应商，但这个具体怎么样影响？其实，还需要有一系列的配套的这些管理的方式，要跟得上，对吧？因为你光是一句口头的好不好？对，然后针对于这些好和不好好表扬一下，不好改进，这个其实还是层次还是比较浅的。对，我们还是需要把一系列的要串起来。对，那这个其实比较难，因为我们现在整个像供应商的管理的这个维度，因为没有到那么深，你能串的有限。对，我们能串的也只有送这个交付，对吧？和合同，对这两块，但是合同也很难，你说不好的话，我，难道我就，我允许他涨的价多

可能，对不对？我也不可能说那么好的话，我就我允许价格贵一点，那不可能的，那好到底体现在哪里呢？那其实能够体现出来的。

Jiangli

就他做的好，能够体先出来了，除了这个口头的，对吧？这个形式上的以外其实也确实很有限。对，所以这个还是需要后面有一系列的这个。嗯 对，你比如说我们在慢慢的，特别是其实建材现在是可行的，因为我们建材很多的是需要就可以，它是更多的是在这个杠杆这一块。他们可以就是年度的去做一些竞标， 对吧？那我们在竞标的时候有一些这个商务或者是技术方面的分数，我们可以有倾向性，对吧？因为像我们之前做竞标的话，我们其实有一块分数，比如说 100 分里面可能有 5 分， 就是商业合作。

Jiangli

那你凭什么去打这个分呢？你说我和他关系好吧？还是说我感觉他好啊？ 那你其实打的话，你因为大家是一个团队，对，有六七个人去打分， 你这个人打 5 分，这个人打 0 分，对吧？那其实就很怪，那我们其实在以前的话，就我们会有这个依据，就是在未来是过去一个合作期间供应商的这个绩效评估的分数是多少？ 如果他是 5 分， 我就给他 5 分，或者他的优秀我就给他 5 分。我不需要你这个 stay 后的去打分，他评估出来 5 分，他就是 5 分。

Jiangli

对，如果没有评估就是一个新的供应商，我们可能就给他一个 average， 就给他一个三分， 对吧？那就是这个差距就大于出来。但有些业务这个竞标的话，这一块看得特别重，它可能就不是 5 分，对，它有可能 10 分，对吧？都有可能，那 10 分，一共 10 分和一个 5 分差距，这个差距很大了。 这个价格就影响就很大，这个就体现出来它的打分的一个认可的一个优势，但食材也很难做。 坦白讲，但是对于建材来讲的话还是可以的。 制在我们也很难去进行这个对竞标，对吧？

The author

是的，你有。

Jiangli

一些竞标。对，我们现在唯一能竞标的，我们就是包采现在做，对吧？对，说明书和这个单核， 然后这个我们的一次性组装件，对，可以做竞标，然后未来可能袋子，对吧？可以做竞标，就是无非就这几个，其他的能做竞标的能看到的情况。对，也就这些原本来做不了，那就是这样，我们最多也只是不好增加一个，不会有太多的就是去做，因为它的这个切换的成本太高。

The author

理解时间也差不多了。我还有最后一个问题，就是，噢，这个，咱们的这个关系跟供应商的这个关系，比如说我们已经有了好的这个方案或者制定，然后比如说你们今年下半年要做一套这个新的一些供应商评估的计划什么的，那我们对于就是持续改进这一块有什么好的建议吗？就怎么好了？之后我们再怎么样维持，让他在这个基础上更好。

Jiangli

我们现在除了这个供应商这个系统和流程上面的改善以外，针对于这个供应商管理的科学，我们一开始说的最重要的一个科学的管理方式这一块其实我们也在加强，就是说除了系统流程以外，针对于单个供应商，我们现在在对品类的策略，我们有在做品类策略，那我们做这个采购策略的时候就会把这个供应商这一块放进去。

Jiangli

那我现在我是凭感觉，我跟你说，就是我觉得哪几个是在对供应商？对吧？但实际上对于针对于不同品类的话，那我们其实对于供应商的管理，那我们就会分析出来有具体的策略，那这样的话也会指导我们在这个供应商关系管理上面，会做什么样的事情？所以这个也是一个就是更加专业方面的一个一个改进吧。

Jiangli

这个我们每个品其实我们有很多品类，其实有，但是真的资产这边有一个比较不好的点，就是在于我们其实去年 Echo 离职了以后，我们就一直没有能把这个位置补进来。哦，那我们是缺乏一个这样的人去做这个事情的，因为他还是需要，就是不是这个不是随随便便做的，这还是需要就是一定的专业水平和经验，然后包括他对于这个在这个业务里面就是有足够的深度和广度，对吧？因为它策略不光是闭门造车，你采购的策略你还要接触很多的。

Jiangli

这个 stakeholder 就包括研发对像，有的包括我们业务供应链这边，对吧？然后包括各个赛特的一个情况，包括我们未来一个需求，明白这个其实都要去了解，所以我们的未来就是这个。即便我们现在可能还是没有这个人了，但是我们内部可能会做一些这个调整。嗯就是会去还是去做这样一些策略，包括我们所谓的原辅料培养基因，然后我们的耗材，然后这些我们都会去把它做出来。那这些做出来的话，就相应的这些对应的供应商的一个管理的方式就会有一些明确的一些指导。这样一些文件会出来，这样的话我相信会对我们这个供应商管理也会有一些帮助。

The author

然后这个品类策略的话会是，就是也会定期去 review 或者。

Jiangli

fresh。对，我们是一年初的时候更新一次，年尾的时候去跟进一次，yeah，就年初更新，然后他这个一般是两至少两年，就只保未来两年，两年到三年有可能是有些 category 可能更长，但是一般我们是两到三年的一个策略，然后每年更新、滚动更新，然后年底的时候我们看一下年初这个策略定下来的一些计划。那执行的情况就是年头一次，年给一次，就是跟 will，都是直接跟 will 去过的，因为 will 对这一块其实比较看重，确实也是，这个是你采购为什么能做好？我们说的还是这个，就是思维就会决定了采购到底能做的好的，是不是能做好。所以他也比较重视。

The author

那个时间关系，然后那个啥今天聊的特别，我觉得我收获特别大。也是非常感谢蒋理的时间，然后今天确实。

04 Interview Procurement Senior Manager- Rosy W

文字记录

The author

那我们就录音开始了，然后我这个 focus 的话主要是针对于我这里提到的供应商，主要就是我们的关键供应商。那啥是关键供应商？就是他给我们提供的主要都是一些影响我们生产工艺的这些关键环节的物料，同时它是一个就是 single source 的，就是持目前只有他唯一一个供应商，而且很难以被替代，短期之内基本上是没办法替代的，那这个就是我们在接下来关于这个供应商的一个范围的定义。那么第一个问题就是说在您看来就是与供应商这个关键供应商的这个紧密合作，你觉得有哪些主要好处？就是这个重要性。对，你是怎么理解这一块的？

Rosy

嗯 谢谢你的问题，哈 对，我觉得那个首先现在这个整个社会是一个高度互联的一个时代，然后其实供应商就是我们可以把它认为是，其实是一个企业运作的一个命脉，我们叫 life blood，对，他对于企一个企业的一个成功与否，甚至是我们的企业能不能这个业务快速增长都是至关重要的。所以对于重要性而言的话，我们通常就是从几个维度来这个阐

述一下它的这个重要性。那第一个就是那个价值，其实这个供应商是能够给跟一个企业带来很多的这个价值的。然后这个包括这个我们现在经常说的降本增效，对吧？对，这些 cos seven。

The author

这个是的。

Rosy

对，包括这个持续的一个提升优化流程的一个优化。对，提升，持续的提升这些东西就是你可以，就是供应商，不管是说我们的 finance、excellence，就是给我们提供这个降本，就是成本方面的一个降低。另外还可以其实有很多的这些，我们叫 ID value，就是附加价值。嗯的带来是，其实是这个是，就是带给一个企业的管理好供应商的关系，带给企业的价值是这个不言而喻的，是非常的这个是一方面，那第二方面就是创新，因为供应商就是一个领域的专家，所以如果说我们说希望有一些创新的点子，创新的 idea，那他们作为这个领域的专家，他们可能会更专业。所以说我们企业要不断的去进步，所以是需要供应商不断的就是与时俱进，提供一些创新的一些点子。

Rosy

第二这是第二块创新。那第三块的话我们是这个绩效，我们叫 performance，就供应商它的整个的一个绩效的这个好与坏的话，我想是这个跟我们就是跟供应商之间的关系的一个管理也是非常重要的。如果我们不是主动的去管理这个供应商的一个绩效，那我们这个就这个绩效，就供应商绩效就它很难去持续去提升。所以说为了这个持续的一个，这个 m 叫 continuous improvement，所以管理好供应商的这个绩效也是很关键的。

Rosy

所以第三个点，第四点就是 effectiveness，就是效率，如果你想提升一些这个工作效率也好，还是提你这个增强这个业务的一个合作的话，那这块的话我们供应商也可以给我们带来，就是他们很专业的一些这些思考一些想法，我们 source 或者是 idea，那最后一点就是从风险管理的一个维度。因为这个通过和供应商之间关系的一个加强，可以去这个提早的去识别一些潜在的一些风险，提早的去控制一下这些风险。

Rosy

所以就是为什么说我们要做供应商关系的管理，哼，所以我是从这个五个维度就是一个是 value 提供价值，第二个是这个创新。那第三个就是绩效的一个管理，第四点就是 effectiveness，就是提高流程的一个高效。那最后一点就是风险管理，从五个维度就是我觉得这个，从这无维度来看，所以供应商关系管理在整个供应链管理的过程当中是非常至

关重要的。

The author

好，好，专业，谢谢，非常专业啊。然后那个，就是那你可不可以提供一个和供应商合作比较成功的这个例子，也可以给双方带来共同力，不局限在我们目前的公司。就是也可以是过去或者是，当然就是你自己有亲身感受。

Rosy

的，我挺好，谢谢你，就是我，我先举一个例子，就是跟我们的实际工作相关，就是跟国药的一个合作。嗯 那国药的话在物流这个 category，老家是 category 来说是它应该是我们把它定义的。你可以说是佩服尔供应商，我们也可以，其实我们把它放在很高的维度，叫 strategic，供应商，嗯。为什么一个是它的整个花费比较大？然后既因为它既是国药，既是我们的总经销商，然后又是我们的最大的，在中国最大的第三方物流供应商，我们的仓储和配送都是由火药来负责，所以就是火药是物流方面的一个战略供应商。

Rosy

那之前的话，我们的商务部的同事们和国药就是在负责这个签署合同，在进行供应商关系的一个管理。那我接手过来之后就是开始就结束国药，包括这个新的合同，然后快要到期了，那我这边就跟国药去开始这个开始有一些交集。工作交集，首先进行合同谈判，价格方面的谈判。对，我发现就是非常的艰难，就是我们其实谈了一段时间，然后就说那你仓储这块费用能不能有降低？然后这个我们的这个运输这块能不能有没有一些这些好的这些创新的点子呀？有没有可不可以降低运输的一些成本？对，那结果就是可能是这个供应商也是就觉得我们是他的当时是唯一的一家，我们叫 single，或者是我叫 single social single 单一供应商哈。

Rosy

只有一家，所以说他们也是挺难的，就觉得我们就可能是唯一一家，所以就是价格方面就是也没有让步，就是我的谈判是失败的。那这个时候怎么做呢？就是确实是只有一家。那这个时候，那我这边就是要想到了，就是我要引入新的供应商，进行 bidding，嗯 那 bidding 就是给他就是创造一些压力，就是也并不是说的只有他是，就是唯一的，然后我们还可以，就是，有其他的可以 leverage，就是其他的一些这个他的竞争对手的这个去怎么样说？去对供应商进行一个适当的一个管理。

Rosy

那我这边是邀请了，就是华润，华润，就是还有广州医药，然后参与了投标。那去年，嗯的时候就是这三家就是都参加了一个投标，那这个时候就不要就有压力了。对，他确实

就有压力了。然后这个价格方面就是不管仓鼠运输都给了就是很大的一个让步。那还有一点，这个是价格，是成本方面的一个，然后还有一点就是关于 demand management，就是需求管理这一块，然后我们，就是去年的时候，我们和我们的内部用户就可魔手的同事，当时他们也参加了哈。

Rosy

我们一起去拜访了国药。那拜访他就是说，唉，你个就是说我们在这个流程上面，在创新方面看看国药有什么点子？嗯 有没有可以给我们就是提供一些创新的 idea？那当时他们的这个国药总经理给我们就是说，既然你们来问了，我们确实是有这样一个创新的点子，那就是保温箱的一个优化措施。

Rosy

嗯哼，那保温箱，原来我们用的那个保温箱是市面上通用的那种保温箱，嗯哼，就是一箱，就是一个保温箱，只能装我们一箱产品，但是就是有 1/3 的空在那里了。就是就有空间浪费。对，那一个保温箱当时是重的，是 505450 多公斤，一个保温箱。那我们就是上次我们拜访之后，我们就跟进，我们说你能不能去做一些优化？就是为我们 PEX 产品量身定做一款保温箱。那他们也去跟他们的这个包材供应商去为我们摆在，确实是量身定做了一个保温箱。那量身定做之后就是一个保温箱可以装两箱我们 PEX 的产品，但是那个箱子的重量只是稍微，原来可能是 51 公斤一个箱子。那经过量身定做之后就是 54 公斤，一个箱子就可以装我们两箱的这个货。

Rosy

对，它通过它这样一个创新 Innovation 的话，创新的话一个是就是说，重量就是保温箱这样，这种，这个应该这种包装方案的这种解决就是新的包装方案给我们提供，就是一个重量大大降低，我们走空运，对，可以节省一部分钱。另外一个就是我觉得还是就是环保，因为我们那个保温箱都是，就是有一些他对，他确实是不红很，我们适用的越多越不环保，所以说我们有两个好处。对对对，所以，这个是对供应商的一个，就是一个绩效的一个管理，然后通过一个外部是引进一些竞争的，就是他的竞争对手，然后给他造成一些压力。还有一个我们主动的去跟他去定期的拜访，去寻找他，去寻找一些创新的 idea。那经过这样的一个招标项目，就是一个这两方面，还有一个就是我们采用了这个，原先我们可能就是空运出去，我们就是一个价，所有的就是按照公斤，一公斤多少价，然后就空运。那我们也对这个历史数据做了一个分析，就是对于发货的数据，我们就和我们的用户和供应商一起，然后把这个我们历史发布的这些重量做了三个阶梯的一个分类。然后让国药，然后让我们的供应商按照给我们提供阶梯报价。那通过这几种方式，一个是刚才说的是那个保温箱的一个优化，一个是啊，通过公开的竞标，还有一个就是我们采用了一个新的报价的一个模式，洁替报价。你这种方式的话就是这个项目做下来给 PEX 带来的 cos

seven 一年是 1,200 万。

Rosy

哇，对，1,200 万的，这个是我通过这一个案例的一个分享，就是说如果我主动的去管理，积极主动去管理和供应商之间的一些关系，这个给 PEX 带来的这个 Badcase 是非常非常给企业，给一个企业带来的一个 badcase 是非常非常大的。对，这是主动管理的一个案例，也是刚刚。

The author

对成功分享的这个分享的一个非常成功的一个哈，合作的一个。嗯 好，非常感谢哈。OK，下一个问题就是在你看来，促成我们与供应商这个能够成功合作的一些关键因素是什么？这些 factor。

Rosy

促成我们和供应商合作的一个关键因素。

The author

是吧？就是我们可以合作的比较好，比较，顺畅。然后，你觉得有哪些因素会比较关键？

Rosy

我觉得最重要的一个关键因素就是我觉得是信任。对，其实供应商和我们之间的，我觉得人与人之间又有一个信任，我觉得这个是基础，如果没有了信任了，就是双方都那个就是站在自己的立场不是。朝着一个共同的目标。那首先有了信任的基础，它能够就是朝着这个 win 双赢的这种目标去那个成为一个战，一个合作伙伴的一个关系，对于这种战略供应商或者是关键类的 case player，对，我觉得不是一个单方面的一个赢，就是，而是双赢和，对，就是我们不仅仅就是要赢，供应商也应该是一个这个 Mute 的一个 benefit，一个创造一个 Mute mutual 的 benefit，这是信任啊。

Rosy

第二点我觉得就是双方的就是针对这样的供应商，双方的高层要这个，我觉得应该要有就充分的 involve 进来，对，要这个就双方也都要了解彼此的这种就未来的一个战略的目标，对吧？让他们了解我们未来几年的一些，对，战略的一些目标或战略的规划啊。

Rosy

对对对，我们也要了解供应商的一个战略目标，就是双方的这个相互的了解，相互的这个

信任，对，然后这个最后一点就是双方定期的这个，我觉得就是定期的沟通和互动还非常有必要的。像战略供应商，我们可以是就 quota 里的，就是那个 k q b r， quota 里的 business review，这些非常重要的。

Rosy

还有一个就是 KPI，就是给我们的这些战略比较高，这些供应商比较重要的供应商一定要有 KPI，就是有绩效管理的一个目标，不是说就是我们要落到具体事情上，不是说这个书，就是大家很主观的认为你这里做的不好，那里不做的不好，我们要有书面的 KPI 准备，要有奖惩的一个机制。

Rosy

对，定期的这个就是针对于这些 KPI 的一些目标要定期的进行，可以说是大家就设定一个这个沟通的一个频率吧。嗯哼，就是也可以是 MOS 类、POS 类的，或者是对夜类的。对，然后刚才说了三点，最后一点我觉得这个对供应商的认可也非常重要啊。对，供应商他可能会给你做了一些， contribution，或者是愿意给你主动的去给你想很多的办法帮你提，帮我们提高这个降本增效就很多方法，但适当的供应商的认可也是非常非常关键的。其实我比较就是推荐就是。那种认可就是你耶里的话年度的或者是跟供应商颁一个这个就是优秀供应商这个奖杯、奖牌，或者是这个就是这种认可的信，或者是他们如果在一些比较的一些就是重要的事情给我们很多支持，比如说疫情期间，那就我们也要，就是高层也可以给他们写一些感谢信，对吧？这个及时的认可也是非常重要的。所以我就罗列了这些点，对。

The author

好的，好的，对，然后那个你觉得哈？那么有就是我们跟供应商之间的合作，你觉得会有哪些障碍或者是挑战？会成为我们之间合作的一些影响，我们之间的一些有效合作会有哪些。

Rosy

挑战和障碍，是吧？对，就挑战和障碍，我觉得这个我觉得第一点就可能是，就是。也是信任，因为供应商如果是说。

The author

我们信任就是一个，就相当于如果彼此不。

Rosy

信任是一个，对，这个是一个前提。但是建立信任这个是需要一些的。这些投入的，就

是我们是需要一些从不信任到信任这个过程，是，确实是。需要一些时间的，需要一些 resource，需要一些时间的这一些投入。如果你不信任的话，那我们给供应商之间的这种关系就是一些很对立的。对，他们是站在他们的角度去思考。对，那我们站在就是我们可能采购经常会站在我们的角度思考，让你降本增效。对，就双方两个就是在一个就是互相 battle 的一个，对，就是互相 battle 的一个状态。那这个情况下我觉得是不利于建立这个供应商的之间的关系。好的，供应商关系的话其实是双方有一个共同的目标。嗯对，因为就是我们 PEX 有自己的一个发展目标，然后供应商有自己的发展目标，那我们可以在一起讨论一下阿，拉一下我们有共同目标是什么？大家朝着一个目标去前进，然后有能够能给双方公司带来 mutual 的一个 benefit，所以我始终是强调就是和供应商之间的关系不是单赢，而是双赢的。

Rosy

对，双赢的前提是双方的高层。就是像比较关键的供应商一定要就是坐在一起，然后去看一下，就是探讨一下大家就目前有没有什么啊？就是障碍 Barry 或者有什么障碍啊？有什么挑战？对，然后把这些障碍和挑战就梳理起来。梳理一下，然后看看大家的解决方案是什么？就是消除一些这些误会，因为很多情况下沟通就是不顺畅的，前提就是双方就是其实是会有一些误会的，就双方不了解。

The author

对，那个其实刚才也说到其实就是说相互的信任很重要嘛，对吧？对。然后那你觉得就是有什么好的方法能够建立，就是改变这个从不信任到信任的这样的一个过程，有什么样的一些好的方式和方法吗？

Rosy

就好的方式方法就是首先我们这个做采购的话，我觉得要摆正自己的一个态度，就有一些采购就是，给我采购他认为就是我是甲方，是吧？我花钱都买不到东西，就是这种情况，但是实际上我觉得这是不利于建立和供应商之间的关系。嗯哼，就是我觉得，作为一个专业的采购，我是也是，应该是，就是放下自己的，就是深度很好，各种就摆好自己的姿态，就是和供应商就是坦诚的坐在一起，然后去沟通，去去就是公平，就是消除这个供应商的一些疑虑，他们就认为就是觉得你是不是作为采购？是不是还就是尽量多的去给你们公司争取最大的利益？其实我觉得坐在一起好好的沟通下来，就是也就是把这个情况说明白，说我们不仅仅考虑，也是希望和你们一起成为一个战略的一个合作伙伴。

Rosy

嗯哼，所以我觉得坦诚的一个去跟供应商谈，坦诚的沟通，了解他们的顾虑。然后据这些顾虑，然后我们就想办法去就是消除他的顾虑，这个是也很关键的。然后我觉得还另外一

个就是怎么建立信任呢？就是我们也可以说作为采购，也不是说就是整天坐在自己办公室里的。对，我们也要可以，就是逆向思维，我们也可以去经常去拜访一下我们的供应商。我们要走到供应商那边去看看，去拜访一下他们。然后定期的和他们约会，然后也可以邀请他们的专业，他们比较专业。来到我们公司去做一些 **workshop**，做一些培训。因为之前我也曾邀请过我们的供应商，比如说这个九星嘛。因为之前我也负责过直采，我们也邀请过九星来到公司，然后给我们做这个关于印刷知识的一个专业培训。

Rosy

对，然后我们这边如果他们供应商，如果他们也需要一些，比如说这个 **OE** 这些方面的一些培训，那我们也可以把我们的 **OE** 专家或者是什么，我们有类似的培训，也可以邀请他们来听，那有的时候可能我们也可以把我们的 **OE** 专家，然后派到他们公司给他们做一些指导。

Rosy

这样的话就是双方加强互动，不断的这些互动，我想这种信任是逐步可以建立起来的。就要不要和供应商保持这种，就是很明显的这种距离，就是我就是甲方，你就是乙方，这样的话就是有的时候就是双方要加强一些互动，把我们就是把他的专业能够带给就是他们的领域当中的一些专业的知识可以分享给我们。那我们在这个领域在做的比较好的地方也可以去到他们公司帮助到他们。对对，是这样的，是明白，所以人和人之间是有个这个情感的一个账户的。嗯 那这个我们是需要不断的去往这个情感的这个账户上去做一些存储。我想经过一段时间，那这种信任关系就可以逐步的建立起来了。对。

The author

对对，好，所以说一个是我们的一个坦诚的沟通，一个是要有定期的互动，对吧？对对对，好，然后 我们继续哈。嗯 好，其实刚才我们也聊到一些具体的一些建议和想法了，然后我们要不要再就是关于提高供应商合作的这个整体的一个效率，还有这个有效性，就会我们用英文就是 **effective** 和 **efficient**，就关于这一块，你有什么具体的建议和想法？其实也就是说，就说白了就是怎么跟供应商进行好的合作，那么好就是一个是有效，一个是有效率和有有效果吧。就这样的一个合作有什么具体的建议和方法？

Rosy

嗯 这个就是我们供应商管理，其实我们之前我见了一个这个供应商的那个叫 **supply relationship management** 的一个方法术。对，有兴趣的话我可以到时候可以分享给你一个方法术。对。

The author

嗯 里边就重点的题。

Rosy

对，我大概就是说就是有效的一个方法的话，其实有很多，但是我是希望不是要有计划性的。对，有这样一个 **framework**，然后去定期的去，包括我们定期的去规定他的这个就是哪些人来参与什么的啊。

Rosy

对，然后比如说，哈，举个我先说一个方法术，我们这个方法术上面其实有很多很多的树叶，我就在那个方法树上就列出了，就是大家就是通用的，就是最近也比较流行的一些方法，就供应商关系管理的一些方法。那有这个 **supply award**，就是跟供应商刚才说认可这个有这 **QBR**。然后有就是季度的这个被内斯 **review** 的一个 **meeting**，然后有 **supply day**，然后有一些大公司可能每年会举办一个 **supply day**，在这个 **supply day** 上面可以邀请一些关键的重要的供应商，然后来参加。对，还有这个 **supply event**，然后我们供应商那边如果有一些这个 **Simon** 的有些 **event**，然后也邀请我们过去参加，相互了解，嗯。还有一些这个 **executive** 的一个 **engagement**，就是高层的一个这个参与和互动。

Rosy

那还有刚才也说了，就 **supply visit**。嗯 就是供应商的一个拜访，对，供应商的一个拜访，还有这些就是 **workshop**。我们可以就是根据自己的需求就是，安排一些 **workshop**。那最重要的，其实我觉得一个有效的方法其实是针对每家供应商都应该 **assign** 一个 **supply manager**，就是采购，就是到底是哪个采购作为一个 **supply manager**，这个是需要他来立的，就是整个供应商关系的这个管理。对，那比如说哈，其实我们针对于不同的供应商，哈，其实有自己的不同的一些这些方法的。那比如说战略供应商的话，如果是战略供应商的话，那我们这个人员应该是，首先我们考虑一个第一维度，现在哪些人应该参加这个战略供应商的一些互动啊？嗯哼，那我们可能是，比如说我们这个组哈，我们会邀请这个缇娜。那有可能是比较高层的话，就是也可能会邀请 **will** 参加这个供应商之间的 **QBR** 的这些会议。

Rosy

嗯 那我们可能，战略供应商这个这是采购层面，当然我们的这个用户层面，那可能看看我们就识别出哪些是关键用户。如果是供应链是一个艾米，您是关键用户，肯定邀请您必须参加进来。还有这个，什么就工厂的管理层都要参加进来，还有我们这个品类的 **GCL**，是吗？这个要参加进来，这个和供应商之间的这个定期的一些活会议互动啊。这个是关于人员这块，关于用到什么样的 **SIM**，就是供应商管理的关系管理的一些方法。那我们针对于战略供应商，我们可能会第一个方法就是需要一些高层的一个互动，就 **executive**

这个 engagement。

Rosy

对，第二点就是这个方法就是 QB，就是战略供应商，我们一定是可能是 monthly 的 KPI review，但是 quota 类的话我们会请就是双方的高层在一起，就回顾一下这个季度的这些整个不方便的这些表现，有哪些需要改进的点啊。对，高层还是需要这个定期的 QBR 的一个会，我们和国药的这个 QBR，然后第一季度也开了。

Rosy

嗯 然后还有一个就是 supply visit，就是我们要对供应商这战略供应商，我们要反过来要去定期的进行供应商的一个拜访。嗯 对，针对这个是关于的一个 push，还有一个就是互动的一个频率，互动的 interaction 的一个频率我们也是定下来的，就是可能我们就是 KPI 的 review，可能我们是基本上是 monthly 的，就是我们和用户一起就是采购的这个 supply manager 分，就我负的这个 supply manager 和我们的用户一起和供应商 MOS 的 review 是这个。有必要的就开 BRE，但是季度的就是开 BI，更高层一就是抛出来 review 也是有必要的。

Rosy

所以我们这个互动频率是这样子的，这个举个例子，就是我们针对于不同的 situation，然后有不同的这个就是有不同的一些策略，包括从这个人员的参与，从这个我们使用什么样的这个 approach？包括互动的一个频率，当然这个是根据不同的供应商就可以去做一些适当的调整的。对，这个前提是我们采购要和我们的用户一起去讨论一些 align 这样一个方法。那么 align 之后，然后大家就朝着目标去走。对。

The author

好的。然后就是关于在合作中，其实我们刚才也提到了，就是一个沟通，一个信任，对吧？你觉得怎么样可以进一步提高这个透明度？还有提高这个沟通的这个。能够更好的进行一些沟通。

Rosy

噢，透明度，是吧？那你这话题很好。这个，因为现在其实数字化采购是，现在其实 PEX 已经开始用阿瑞巴了，从去年的 8 月底开始用阿瑞巴，对，它的目的这个平台，阿瑞巴这个平台就是创造一个就是非常透明的、非常公平公正的这样一个，这样一个应该是一个竞标的一个环境吧。对，因为所有供应商都是在一个规定的时间内，然后去进行投标价格，然后我们有密封标，因为采购是看不到价格的，就在开标完后才能够看到。这也，这是从，我们是从系统维度就创造一个功，就是一个比较透明的这样一个维度，嗯 去让他就

是，更公开、更透明。

Rosy

另外一个我觉得就是你怎么样去透明公开的沟通呢？我觉得不过就是所有的就是 KPI，还有定期的会议，KPI 的话每个月的都是要进行一个就是一个评估，然后洗书面的一个记录下来，然后有 KPI report。然后就是每个月的会议给供应商沟通完后，也并不是说沟通完后就来了。我们应该有一些书面的 media minutes，然后包括 action plan，然后如果有这个卡帕的什么卡帕，所以都有书面的这些记录去追踪，保证这个就是开完会议之后，我们会把这些 meeting man 词包括 action plan，然后发给我们的供应商，就保证这个我们整个过程是在跟进的，这是一方面，就是我们就日常的，我们希望通过这些方式来和供应商保持一些，这个沟通保证它是透明的、公开公正的。

Rosy

对，然后年终我们还其实还是有一个 performance review 的。对，performance review 的话，对，艾米宁团队就是才勇也填写过这个表，是我之前设计的，我们是从这个，进，从六个纬度，从这个就是全方位的对供应商进行一个评估。那从这个法律合规性，法律法规的合规性腾它的质量，从他的服务的一个水平，服务能力、快速响应能力，然后成本就，然后这个 innovation 包括创新很多方面。

Rosy

然后对全面对供应商进行一个综合有效的这样一个评估，就是邀请我们内部用户和采购一起对供应商进行一个年终的这个绩效的一个全面的一个评估。那评估完后我们会邀请供应商一起，然后对，就是对这个评估的结果进行一个有效的沟通。那这是不是这个供应商经过沟通之后，那有一些需要改进的地方？然后我们会形成一些 action plan，然后做的好的地方，我们也利用这个沟通会对供应商进行一个及时的一个认可，对这些，通过这些方法，这些这个一个是平台，包括我们日常的一些做法，包括一些这个年底的一些做法。我相信这个整个流程是对供应商来说，他们觉得是，就是我们就给他们之间造成就是不是主观，我们都是很客观的基于事实的，然后就是整个绩效的一个这个评估的结果都是一些这个都是非常客观的。

The author

好，所以这一块对于透明度和提高这个沟通是一个非常好的一些方法和方式哈。对，。然后我们会引卧我们的供应商去做一些共同的决策吗？就是尤其是在碰到一些难题，或者是一些需要一起做决定的一些，有没有这种时候，还是都是比如说各做各的决定，然后最后再来就是有没有就联合做一些决策方面的一些这个共同发现一些 solution？有有有这种。

Rosy

绝对是有的，绝对是有的。对对对。因为我们既然是您这个主题，是这个战略供应商，对，是战略供应商，我们是合作伙伴关系。嗯 那就是合作伙伴关系的话，就是我们很多有一些这些 solution 是需要充分考虑供应商的一些提供的一些方案。对，然后我们一起去做的有很多时候是供应商给我们提供 solution ABC，然后让我们去选，我们可能是一起去找到一个就是适合我们公司的一个 solution。对，嗯。

The author

有过这种，就是会比较常用的，常见的一种就是比较常，经常发生会有这种决策，一起做一个决定。

Rosy

对，那我稍微举个例子，因为之前我做那个仓储这一块的话，那供应商我们发现其实我们的外租户发现不够用了，我们的就是可能是我们从 1,000 个托盘到 2,000 托盘，到 3,000 托盘，然后到 4,000 个托盘，就是我们每年都会有这个，就是你。

The author

说我们的国药吗？不够用了吗。

Rosy

就是我说我之前在拜尔，之前在拜尔，可能我得有个外租户，外租仓库是 GMP 的外租仓库。对，就觉得不够用了。怎么这个不断的就扩？可能是从这个 3，假如说从这 1,000 个平方到 3,000 个平方还在破，这个时候我们就要想办法，就是我其实越破的话就成本来说增加，对于我们这个，对我们自己买方来说是不是？成本不断增加，因为我们是包仓的，比如说我们是 3,000 个平方，这个 3,000 平方都是我们公司的。

Rosy

那就不断增加面积，那后来我们就想，我们又不想，就是就预算也有限了，不想再就是有，更因为这个仓储面积的增加而给我们，对，就是带来就是额外的增加，额外的成本嘛。对，这个时候我们就邀请供应商给我们想了这个解决办法，对，那后来就是他就是我们的货架，原来可能就是那种高价库嘛？对啊，不是高，就是那种普通那种货架，那有好几层的那种货架，然后他想到了一个办法，就是把这些货架然后变成实物式货架。对，实物式货架的话就是它可以大大的就是提升，就是仓储的利用效率，就是本来是它经过这个提升之后，本来是说这个仓库只能装 3,000 个托盘的，那经过这样的改造，就是提升之后它可以装到 5,000，5,000 接近 6,000 个托盘，就是那个仓库的使用的那个利用率大大提高了，所以对，我觉得那个是很好的例，那个例子就是，供应商给我们提供那个解决

方案，然后我们后来是经过评估之后。

Rosy

就确实是因为我们的产品有一些大批量是可以利用，所以我们到最后就是采用了就是整个仓库一半做改造，一半再改造就是可以，就是多出来差不多 1,500 个托盘，就满足我们需要。然后另外一个就相对于小批量的那种不适合使用实物式货架了，对于批量比较大的先进先出可以使用那种驶入式的货架，那后来就是这个问题，就是供应商跟我们一起就共同去解决了，就共同做决策。

The author

不错。然后其实刚才那个 rose 你也提到了那个，我觉得你这边其实就已经蛮专业的，对供应商的这个评估它的绩效其实你刚才提到了很多次，在很多问题中也都提到了。那你觉得就是，对于这个你这边供应商的这个 KPI 你比较看重的一些指标是什么？

Rosy

物流的外商是吧？对，物流的供应商 KPI 其实是这个，第一个是什么？on time delivery 也是很重要的，因为我们发货到我们的这个经销商那边也没有准时的这个交付，然后包括这个服务的水平，及时的快速响应能力。嗯 然后订单的这个叫这个，我们叫 Pod 的一个签收的一个准确率那个完整性，因为有的时候他们签完有的都不签 pod 的，就是那个到货的那个。然后这些很多方面包括这个，report 就是报表，就是定期的给我们供应商提，给我们的用户提供这种，包括这个温度的一些追踪的温度，温度的一个追踪数据的报表，包括这个整个 KPI 的一个追踪，这些跟进的一些完成率，对，这些都很。

The author

重要。对对对对，OK，还是蛮多的哈。呵呵，好，我们再来看一看，就是关于那个，你这边应该也有一些。措施，就是来主动去管理供应商是否有过，就是是否有这个主动管理这个供应商这个风险，其实你刚才也提到过，就是风险识别，并确保这个业务的一个持续性。在这一块，嗯有做过哪一些这个措施或者是评估吗？比如说你的这个供应商，你是否有关关注过他的这个？

Rosy

有，对这个风险服务是非常重要的部分，因为在供应商管理当中举个例子，就是我们现在 PEX 的话，这个我们全球，因为我刚接触这一块，就是我们全球做商业化产品的成品配送的。对，那只有一个供应商 work Korea work，对，只有一家供应商是 singles single source 单一供应商。所以说就是我识别出来以后就是我觉得他的分享非常，单一供应商给我们造成这个风险是非常之高的，因为我们全球现在就是要是这个整个供应链还是比较

就是脆弱的，包括什么这个战争，包括这个地缘政治啊。各种因素就造成，就是如果一家供应商有出了问题，然后就很容易对我们的这整个的供应，就是整个供应造成这个供应中断。对，尤其所以就是我识别出了这个风险之后，就是我们就开始积极的均匀准备要引入新的供应商。就是我们的目标就是在每一个 shipping line 类，就是每一个运输线路上我们都至少有引用一倍，就一家主要供应商，然后要有一个备选的供应商，才能够保证我们的这个整个供应的一个稳定性呀。

Rosy

对，那这边的话就是去年我做了一个全球的这样一个运输一个招标。做招标之后，然后我们，您最后就是我们识别出，最后我们就受标了。有一共是开发是四家供应商，就除了沃德科尔之外，我们又要新增三家供应商。那目前这三家供应商，然后正在就是目前在这个全球的一个质量的审计的过程当中，也就是在质量的一个 poly 飞开审的过程当中，如果是他们就是按照我们的，我们制定了个详细的一个 implementation 的一个 plan，包括 transition plan，就是我们逐步逐步的会把我们的这个，物流这块的这个医药物流这块的业务会进行一个切换。

Rosy

对，一个是就是切换的目的主要是因为原先的供应商 work，它报价那个一个价格太高，也就是价格太高。另外一个就是风险就是太高，就全球只有他一家，万一他这个一就发生了什么事情，然后就很难保证整个供应的一个稳定性。对，所以我们一共是在全球，我们准备开发这个四家物流的一个产品商。

The author

都是有国外的品牌吗？

Rosy

我们是有一家，是有两家在是美国的，一个是 man marking，一个是 expedite。这两家供应商其实都是美国注册公司的，但是他们是全球的，global 的 forward 是在全球范围内做医药物流，也是比较专业的。这两家。那沃克瑞尔也是一其中一家，另外有一家就是华人，开发的华人，因为华人的话在他们也进入了这个国际的市场，在亚洲和欧洲对，都是，就是他们经过评估，一直包括质量评估，包括他们是觉得他们是就是具备这个能力的。因为他们也做了好久好多年了，就是之前做了是疫苗与运输，所以我们是一共开发四家供应商，这个四家供应商就可以去保证我们去大大减低我们的一个。

The author

有供应链，确保供应的一个稳定性，yeah，很好。然后那个，对，刚才已经提到过一个

持续改进，对吧？对对。你觉得我们如何去推广这种持续改进的这种理念和文化来加强我们跟供应商的合作？

Rosy

很好的问题，这个 **sustainability** 其实是我们，**PEX** 已经开始在关注，因为我们是一个上市企业，我们已经就是我们在前年成立的 **ESG** 部门，对吧？然后其实是 **standability**，然后是先是从欧美，从国外开始推广，然后这两年也在中国也开始就是流行起来了。就是我们因为我们企业要持续发展，所以我们也关注供应商，给我们一起共同发展，所以 **sustainability** 非常重要，我们已经开在开始筛选供应商的阶段，就已经考虑这一因素。

Rosy

OK，所以我们是邀请供应商进来进价一个前提，如果是金额达到这个一定的金额，我们是，一家我们物流定的是 1,000 万，这个 1,000 万美金的话，或者说我们可以根据实际情况可以去调整这个 **4S** 后的，所以我们会要求供应商去做 **DD**，就是蛋白式的一个风险，一个综合的一个评估报告。

Rosy

对，那个是，也就是从全方位的就是看一个供应商的一个就是从财务的能力到合规法务，就是全方位的去查看这个供应商的一个禁止调查。就是我们在引入供应商参加，我们这个参加投标的时候，我们就要看这个供应商的滴滴的一个情况来进行一个评估再进来。那进来之后，然后我们其实就和供应商一起的，就是持续的一个成长的。对，包括这个成长的话，其实我们从今年开始我们又开始就是。对，供应商绩效评估当中我们又引入了 **ESG** 的这块的一个 **elements**，就是这些评估的要素。

Rosy

对，所以我们就是对于一些关键的供应商，比如说，国药和华人，然后我们国药和华润，然后我们会邀请他们就是分享一下，就是他们在可持续性发展上面所做的一些努力和贡献成果。那我现在就分享一下，就是刚跟华润江苏这边做过了，做了一个这个 **KPI**，这个 **MOS** 的一个 **review** 了一个 **meeting**。嗯 那我很高兴地看到他们，其实他们就是他们那个仓库，然后经过他们的努力被升级为绿色仓。绿色的一个仓库是吧？对，因为他们把那个仓库做了一些改造。然后这个我也是第一次听说，就是用了磁悬浮的中央空调，可以这个节能，然后他们屋顶用了这个碳能发电。嗯 就是节能降耗，耗的就是太阳能光伏板，像我们现在 **PEX** 不是上面也有光伏板嘛。对对对对，光伏板，然后空调用了这个，用了磁悬浮的一个中央空调，包括他们的一些车辆采用一些就是油车。然后换成这个电车，对这些的一些举措我觉得是挺好的。

Rosy

然后公司他们刚拿了一个证叫绿色哈，绿的叫绿色仓库，绿色，然后就对，我们也看到了，其实我们有这个要求，看到供应商在这方面去做一些。就有一些举措，这个是华润的，其实国药也在做，国药也是作为一个这个中国就 leading 的这个 leading 的一个 three PL，他们也是在做一些关于节能降耗方面的一些举措，也有很多现在他们正在准备，因为我刚刚看到他们分享给我的就是 2023 年的 ESG 的报告，然后他们的碳排放，然后每年都会要公布，然后就是每年都会有降低这些碳的一个排放量，其他的一些举措他们也在准备。

Rosy

我们准备在第二季度他会向我们分享他们的 ESG 方面的一些这个一些举措，一些就 achievements 一些，对，这所以就是我们已经开始在关注这块，就是可持续性发展。那未来就是随着我们这个企业也是逐步的一个成熟，然后我们业务量也越来越大，然后我们也希望就是我们的供应商，然后进来的时候可以去通过这种专门 ESG 方面的一个评估。那之前可能我们通用的就是一股瓦利斯，就法国的一家第三方做 suspendeb 的一个评估。

Rosy

那因为 PEX 现在还走的比较前，说走的就是比较新的一个公司，暂时就业务量没这么大，我们还暂时没有要求供应商去做那个很专业的第三方的 suspend ability 的一个评估，未来我觉得我们的业务量达到一定，我们还是可以要求供应商去参加那个，要参加那个评估，对吧？

The author

对，我觉得我们你们这一块走的确实是比较，就是比较快，就是比较。对，前往就是看得比较长远，而且是步子迈得更快。

Rosy

我们的这个 category 的一个 southern strategy，有一个就是 3 到 5 年，我们要看到就是我们未来的一个，就是中长期的一个战略目标，就是关注，就是绿色供应链和可持续发展。

The author

确实，其实刚才其实也说了很多，就是我觉得特别好的一些举措，有一些经验，包括一些成功经验的一些分享，我觉得都特别棒。然后就是，我们通过怎么样的一些方法和方式哈？就是通过什么样的方式让这些，就是可以继续下去，就是比如说好的这些做法，我

们可以 **continue** 去继续下去，让维持这样的一个人，甚至可以去 **continue improve**。比如说我们好的 **practice**，或者是我们对供应商的管理这一块，供应商关系管理。你觉得用什么样的方法可以让他 **continue improve**。

Rosy

持续改进，是。

The author

吧？对，持续改进。

Rosy

这是一个很好的话题，持续改进。对，我觉得那个就是每年的话，我觉得都是要设定一个目标。就是每年我们都是要做完供应商的一个绩效管理的一个回顾，然后针对这个回顾和供应商沟通之后，然后我们再设定一下今年的一个目标，新的，对，新的一个目标，这个是一个，这个从 **PDCA** 的这个一个循环的一个先做计划，**PDCA** 这样一个循环，对，这个循环的话，其实我是觉得，是先让供应商有这样一个，就是有这样一个闹康赛的，有 **PEX** 已经开始在做供应商关系管理了。

Rosy

对，而不是说那个什么因为沃克瑞的话他就很，他就跟我提出来，他说以前都没有管你，现在就是又要做这，又要做那觉得，嗯哼，我说以前是以前，因为我们在进步，对，我们也要和我们供应商一起进步。对，我说你们之前你们就是有很多的，就对你们的方面有很多抱怨，但你们都说这个没有一个纸质这个书，觉得我们 **PEX** 对你们的评估都是非常的主观的。对，我们现在就是要改善，我们把它形成这个书面的，然后我们变成这个。

Rosy

客观的，非常客观的，所以说我们双方的这个是基于这种非常，就是有数据的，有沟通的一个解。这个基础上去做一些沟通，然后这样的话也更容易说服我们供应商。说他们确实有这方面的一些需要改进的一些点。嗯对，因为我们的之前就是口头说你这里不好，那也不好，他们不服的啊。然后我们把这个评估表，然后嗯给了他之后，然后包括沃克瑞尔，他今天得分是 60.5 分，然后他就是很不高兴，就是说你们乱评，就是我们的分，就是这个，其实我们给你们，嗯做的 **performance** 全球都是最好的，我们薄荷一直是全球一流的这个冷链供应商，然后给你们提供的服务也是最好的。对，那这个情况我们就提前让我们的内部用户 **mark** 那边我们去做了一些就是前期的准备。嗯哼，其实针对于每一项评估我们都有这个，就是有一些书面的东西去做支持的。对，为什么说这项我给你评了这么多分，嗯？为什么？原因是 123，我们都是那个，所以我们那上一次的也就是第一次

和沃尔克供应商开会，我们开了两个多小时。 就开完之后他就确实是去很多地方，确实需要改进，所以现在他就变得非常的积极和主动了。

Rosy

就觉得就是不像以前，他就觉得他没有认识到，其实因为他作为一个 global，什么他有一个什么 k account manager？对，他不会，就是觉得有些问题没有反馈到他那里，他确实不知道他存在这么多问题。那经过我们这些帮他梳理，帮他整理就是一个，就每一个评估下面我们都不是主观的，我们都是客观的一些数据，都是客观的这个去一些文件去做支持的，确实有这个问题呀。对，最后他说我们谢谢你们帮帮我们这个识别了 identify 了这么多的这些我们做的不足的地方，我们确实需要提升和改进。 所以这个我觉得就开完那个会之后， 他也给了他提供了一个方向，所以我们定期的就是接下来就是定期的这些 MOS 类的会议， q q b 会议，我觉得他们都更积极主动了。

The author

对，特别好。 那还有最后一个问题，就是刚才其实我们提到了，就是其实我觉得你们这一块，就是你这块其实对于物流，整个物流供应商的管理其实都是很专业的。那么就是可能已经做了一些 category 的分类，对供应商做了一些分类。那比如说我们现在 focus 的这个是，我们属于就是 strategy，我们的战略伙伴，对吧？对，那么就是战略供应商， 就是战略伙伴的话，战略关系伙伴这种， 要达到这个样子的一个关系， 就我们是战略关系的这样伙伴，一个是战略，一个伙伴你觉得要满足就是在你觉得要做到哪几点？我们就是一个战略合作的一个伙伴关系。

Rosy

嗯 好的，其实我们是从这个两个维度来考虑，一个可能是它的这个就是 business impact，这是它的业务的影响，就是它的业务的影响性比较大。

Rosy

对，首先它可能就是业务量非常大，也可能说我们的花费比较高， 又排在第一，第二就是这是横坐标，横坐标它一定是在，就是的贝利斯 impact 已经是比较高， 然后纵坐标我们是就是它的风险，对，万一中断的话，对我们企业就是造成的一个风险高不高？ 就是万一这家供应商突然就是重在服务了，或正在供应了，对我们的企业造成的这些风险是不可估量的， 或者是我们没有一些退步的一个余地， 从这两方面来看，如果这两个地方刚才说的这两方面都高的话， 那我们就把它就是战略供应商啊。对，战略供应商的这个就是根据这种实际的一些，就是品类的一些。 需求根据公司的这个发展的一个战略目标， 然后来去界定。当然我们在做这之前我们也要做大量的这些数据分析。嗯 那首先就是要就是陶斯泰，我们一直采用 8020 的这个法则，然后对所有的我们的这个品类的花费，然后把它拉

出来可能就是 20% 的供应商，但是他有 80% 的花费，对 20% 的供应商，然后占了 80% 的花费，那然后我们再针对这 20% 的供应商，我们再做一个 segmentation 的一个评估。

Rosy

那我们其实我之前做了一个 segmentation 的一个 score card，做了一个这样一个供应商的一个，我们叫供应商分类的这样一个评分表。我们是主要从两个维度，第一个就是被类似这个 n TAG 的对企业的影响，那第二个就是我可以叫风险，我们是叫做这个叫 strategic fit，就是和我们的这个战略的匹配度，和我们企业的战略匹配度，如果说它的花费很高，但是跟我们的公司战略不在这儿，那可能也不是我们的战略贸易上。嗯哼，对，那就从这两个这个维度，如果你感兴趣，我可以把这个表分享给你。

Rosy

对，我也做了这个表，这个从两个维度，我们先做采购内部，我们先把这个供应商就挑出来，然后挑出来再去从两个大的维度里面都是每一个，每个维度下面都有些细分项，然后再去打分，然后把这供应商就识别出来。它确实是不管是它的这个业务的影响度还是风险，还是跟我们企业的这个战略的一个匹配度都非常高。那这类供应商那一定是这个。我们的战略供应商，非常的这个 kiss play，哦，是这样的，我们有一套的这个。

The author

评估的标准。对。

Rosy

对对，我们有 framework。有有有，那个也不是说我觉得它是战略，就是战略。这个不是对我们有自己的评估的一个 score card。

The author

然后我们识别出来我们的战略供应商之后，你觉得我们对于这个战略供应商要投入的一些哪一些的额外的资源？因为它是我们关键供应商，对吧？还有一些普通供应商，可能我们不需要投入更多的资源或者是精力去进行管理他们，对吧？那对于关键的这个供应商需要投入一些更多的一些资源和关注，对吧？对，然后，觉得可以从几点可以着手，就是会跟普通的供应商区分出来。

Rosy

这个，我觉得首先这个识别出来之后，因为我们 PEX，然后直采应该是也是按照采具体的品类管理，建材也是按照品类管理，对，比如说是一个供应商，他是，某一个品类的，那这个品类的 GCL 就 global category lead，然后他要定一下和这个供应商的一个，整个的一个，供应商管理的一些策略，对，他要就是先要增加策略，对他整个一个沟通策略，比如说 people involvement 这块应该是哪些人参加？那比如说广州工厂，那这个如果是物料供应商，那艾米和 。这些这个高层这个要战略供应商，要参加这些供应商的互动的。对对对，然后用什么样的供应商管理的一些策略。

Rosy

那刚才也说了，就是要不要去做供应商的拜访，对吧？也不是等着这里，等着让供应商来拜访我们，我们是不是也要定期去高层也去拜访一下我们的供应商？拜访，然后包括 QBR，然后这个年终如果他们供应商做的确实不错，也没有这个及时的认可 word 或者是 workshop，对吧？也可以说，对对对，这些 workshop 这些方法我觉得是可以根据实际的一个品类去识别，然后就是我们的 GCL 和用户和一起去 align 好，对，align 好，包括沟通频率，对吧？沟通频率一年的这个沟通计划，沟通频率是什么？确定好之后就是内部新 align，就是内部 align 我觉得是非常关键的，是一个基石，是一个功能基石，以前内部就是确定好这类供应商啊。确实，我们应该怎么样去做这个供应商关系的管理？确定好之后我们再去内部 align 之后再去找供应商，然后再和他们去 align，然后就大家就是把这个方法包括沟通的方式、方法互动的频率，OK，都敲定下来，然后之后，然后我们再朝着那个方向去推进。

Rosy

对，做了计划，然后 PDCA 做完一段时间也可以再回来再 double check 一下这个方法对不对？是不是要改修正？如果修正的话我们再来一回，就 PDC i 的一个循环。对，很棒。

The author

非常专业。然后我插一个额外的一个话，也不叫额外的，就是一个多附加一个问题哈。就是你在跟这些供应商沟通，有没有一些国外的供应商会有这种？假如说有，不一定局限在 PEX，跟这些国外的供应商有存在一些文化上的，就是由于文化不同，对吧？有这种文化冲突上的一些，会造成一些就是合作上的障碍吗？

Rosy

绝对有，有。

The author

对对对。现咱们在 PEX 有吗？

Rosy

PEX 有，对，PEX 有。然后我是觉得那个国外的供应商跟中国的供应商还真不同，中国的供应商一般来说就是比较容易管理，容易管理，对，主要比较就是因为语言我们就是同一，就是语言文化都相同，所以非常容易，就是大部分来说是还是比较容易管理的。那我打个比方说，就是那个合同，那合同的话，如果我们 PEX 有自己的一些合同模板，嗯哼，那这个给到我们中国的供应商，那大部分来说，它可能是做一些小部分的一些修改。对，包括这个，尤其是这个一些主合同条款，如果说我们摆记忆说这是我们的标准合同模板，然后这不能改的，然后我们中国的供应商就是说不能改，我们就不改了。

The author

就配合性比较。

Rosy

高，对，他就可能就会服从，对，就妥协了，妥协，但是国外的是不同哦。国外的话就是目前我遇到最大一个挑战就是我现在不是在准备全球的这个物流的 logistic，一个 service agreement 嘛，拿合同改的真是，都没办法看了。

Rosy

就是那个改的密密麻麻，就是几百个，就是 comments 在里面，所以就来回就是可能对于那些 wording 中国的供应商可能就觉得，反正其实就是你知法务条款很多都是保护自己公司的利益，就因 case 万一可能发生情况怎么样？就是有些情况下就是即使发生了，大家还是站在和就是相互协作的这个角度去考虑，也不会说真正的去是的拿出来去到法庭上去作为一个宿主公堂，对吧？但国外就不行，只要写在那上面，他就是，一定就是那个 wording 上面属严谨，非常严谨。对，我这个。what cray 的话就是以前他用他的合同模板哈，就是之前不知道谁签的哈，我用他的合同模板，那现在这个我们就是我做了这个招标椅之后，我就坚持说要用我们 PEX，我让我们的律师起草一个合同模板，嗯然后我说要统一用我们的合同模板。

Rosy

然后说服了他们很久，他说他们有自己的模登，我们合同模板说服了很久，他愿意接受了，但是这个合同模板就是双方来改来改来改，改到这样，现在半年了还没有，就是 settle 下来，就是我那个什么清明节的时候，哇，一个晚上搞了三个小时，我就到最后我就没办法，就把两方的律师放在一起，然后我们把我们的瑞士的律师然后叫上，然后他们把他们的英国的律师叫上一条，一条过完之后还是不行，还现在还在那里 pending 的就是每一个每

一句话，每一个 wording，他们都是要据理力争。哇，这是最大的不同，我就感觉这文化的不同。对，文化的不同。其实还有一点就是刚才说到了，就是国外的那些供应商，他们比较就是注重，就是说你说他们做的什么好与不好？那请给我 evidence 解，给我证据。对，嗯 你不能说随便，就是觉得就是很主观的说我，你怎么样他们自己接受的。对，所以我们就包括那个 KPI，那个和沃克瑞的 KPI review。

Rosy

然后我们也前期做了很多工作，把很多的 evidence 拿出来，然后一条一条给他们过，也是过了两个多小时，然后他们才是说，噢，确实是你这个 performance，这个给我打 60.5 分我是认的，这个指的是不认的，所以这是我觉得这个文化的差异。

05 Interview Procurement Senior Manager-Evelyn X

文字记录

The author

OK，那我们开始了。好，第一个问题我首先就是解释一下这个我们今天聊的这个供应商，他们这个供应商，这些供应商是我们的那个关键供应商，就是，case supply，对，case apply。然后可能虽然你这边负责的是那个间接采购，但是就是其实从一些深层次来讲，其实建材和直采这些关键供应商，其实我觉得肯定是有一些相通性的，就是对，怎么样去。

Evelyn

维护方式方法差多，对，供应商类别。

The author

不一样。对，所以我们的供应商的 scope 就是这些关键的供应商。好，那我第一个问题就是在你看来与我们公司紧密，你稍等一下哈。我感觉我这个好像是问供应商，OK，对，与供应商紧密合作。嗯的主要好处是什么？与这些关键供应商如果能够做到紧密合作，会给我们带来什么好处？

Evelyn

所谓的紧密是我的理解，是跟那种叫战略供应商，哎，一个意思吗。

The author

对，就是我们这个可以达到这样的关系，又很好，哎，可以达到这样的，哎。

Evelyn

对，OK，好的。 它会带来的一个最大的收效。第一个是如果可以紧密合作的话，它可以优先去考虑我们的一个嗯量的分配，那么我们从供应商那就可以饱食保量的能够获得我们所需要的物料， 那对于我们的生产运营来讲，或者是无论是间接物料还是直接物料，它都可以非常稳定地保证我们的供应，保证供对于我们在供应上是不会有太多的风险。

Evelyn

那第二个就是这种战略的供应商还可以带来 benefit，就是，额，我举个例子，额如果我跟他是战略，那首先是我得认可他，我需要他。第二个是他得认可我，对，他如果认可我的话，可能我短时间拿 PEX 来讲，我不是一个非常就是很大的一个客户，但是他可能认可我的点是我是一个很有潜力的客户，那么在这个层面他就会提供很多的支持和帮助给我们，无论是在价格、成本上，对，还是它的售后服务的这个层面，以及提供这种嗯合作开发的这种业务层面，它都会把它的资源倾向于我们，这个是我们可能跟它能够紧密合作或者是双方认可的过程。战略合作之后最大的两个售效。 好的。

The author

那不管是在 PEX 也好，或者是以往的公司， 就是你觉得有没有非常好的这种跟供应商合作的这种成功案例，你能分享一下。

Evelyn

就是保持战略合作的那一种，是吧？

The author

就觉得跟他合作得非常好，然后给我们双方都带来了好处。这种按 case 或者是。

Evelyn

有没有 OK，有的，我举个例子来讲，我可能举的更多的就是间接物料的部分，没问题啊。我们可以拿，我们就不拿 PEX 来讲了，可以。

The author

好，可以，没问题。我举个。

Evelyn

例子，就是我们之前在 m 委的时候，我们有一个就是餐厅服务的供应商，这个供应商一早的时候其实不太认可我们。对，原因是因为我们在他的体量上看起来比较小，因为他公司体型比较大，但是后来因为阿木伟在中国疫情过后，他发展的挺好，然后不仅不裁人，而且还招了很多，就导致于员工的用餐人数从当时 2,000 多人到了 5,000 人的体量，整

个广州工厂然后开了两家食堂。然后这个供应商就是一直以来就保持着也不算非常好的一种服务的意识和态度在这个上面。但是后来因为疫情，大家都知道就是提升了这种针对于身体健康的这种意识。然后艾米就卖得越来越好，在中国的范围，所以他后来也看到了这一点，然后以至于说他拿着跟安利这么大体型儿去。

Evelyn

合作完之后，他后来还接了就是杭州的亚运会的那个盘子餐饮服务，就是这个其实是有联系，就是大家会觉得你在提供的过程中，你一开始不太认可这个客户，那么你倾斜的这些就是 **resource**，还有就是服务，还有能够为这种客户提供的潜在的这种 **value**，他都不会去提供。但是后来我们跟这个供应商陆续的发展，我们也把它当成一个 **partner** 在看。

Evelyn

对，包括它在它的杭州那个亚运会上的那些保健品，或者是公司用餐之前，运动员要吃的那些所谓的餐前药片，那都是后来 **m** 位面可以给到他，以至于说他有了增值服务能够去拿到这个单给到他，所以这个其实是属于一个典型的双方合作。那么自此这件事情之后，现在的合作就更加紧密了，就包括他在整个餐厅的服务里面，他把所有的档口免费帮我们改了，因为我们的那个餐厅是 95 年的，就比较旧，所以他提供了免费的这种改餐厅设计餐线，甚至于人工多了之后，他会提供那个特色餐，就是轻食，加上因为公司人多了，他会有那个 叫什么，就是不吃猪肉的那一帮子穆斯林。对，他们为他们单独去请厨师提供餐厅，所以现在整个公司对于这个服务的满意度非常高，所有的 **surface** 里面这个是最高的。所以这也是紧密合作战略合作之后，然后给双方带来的一些就是很明显的一些售效。嗯 我知道这个例子。

The author

够不够， 挺好的。 对，挺。

Evelyn

不错的。 对，这个就是双方合作之后就越来越紧密，然后以至于他现在的所有的员工也都会定期的买安利的那些产品。所以不仅仅是我买他的服务，他买我的产品的这种关系。

The author

就之前就相当于是在安利的一个对，成功的案例了。对对对哦。 好的好的。 那在你看来促成我们和供应商成功合作的关键因素是什么？

Evelyn

我觉得可能还是第一个，就是尊重，无论是哪个国家，或者它是 **local** 的企业，还是它是

global 的企业。这个尊重要放在第一位，OK，然后第二个是你自己的发展的空间以及你的业务量，如果排序的话，第一个我觉得应该是 partner 的这种关系就是尊重，那第二个就是。

Evelyn

企业的一个需求量，那第三个就是企业潜在发展的一个空间，OK，就是如果人家看好我们，那可能会觉得我们是一个非常大的或者有潜力的客户，那即便是双方培养或者合作前期的阶段，那可能到了后面我们真正的发展到一定的起型，那供应商可能也会看好我们。

The author

OK，对，除了这三个还有别的吗？你觉得？就是刚才我们说了尊重，对吧？还有我们的目前的一个量和。

Evelyn

未来的一个潜力，对，如果还有的话，我觉得对于供应商来讲他可能也比较看好，就是他的怎么讲？资金回笼，那其实就是我们对外面的一个信用度，也就是我能不能如期的付钱出去，以及这个账期我能给到供应商多少？也就是我能不能让供应商有赚钱的机会和空间。

The author

所以供应商在挑客户的时候，你们会。

Evelyn

看这些，一定会看这些。就是哪怕你再有潜力，你的量再大，但是你导致于让我的 margin 达不到我公司最低的利润空间，那这一类的客户他们也不会太在意开，所以还是要看我们的需求给到他能够给他有多少的利润空间。

The author

OK，所以就双赢，是吧？有一定。

Evelyn

对，说的是双赢，其实很多时候都是供应商还是会赢得会多一点，因为买了没有卖得精。

The author

是买的没卖的精，是的。对的。好。那下一个问题就是在你看来阻碍与供应商有效合作的这个主要的挑战和障碍有哪些？

Evelyn

就是纯纯的把供应商当成乙方，就是过程中就会出现不信任、不尊重。昂，这种就第一时间就会让双方的这种合作的信任度会降低，其实可能还是尊重的问题，就是你不能纯纯的我们俩是合作伙伴，就是当我出现了问题，那么其实第一时间能帮忙解决问题的一定是供应商。

Evelyn

或者是你的 **backup** 的供应商，其实资源都是在供应商。那对，我们能调整选择余地和空间其实不太多。对，那唯有供应商解决这些问题，你才能解决你的问题。所以在这个层面下更多的是要是 **partner** 的这种态度和关系去处理所有的事情，那如果不是 **partner**，你纯纯的把对方就当成是 乙方过程中会辱骂或者责骂或者是挑衅。嗯 这种人家不帮，能帮你都不会帮你的。

Evelyn

OK，明白，我觉得最大的就是不尊重的这种，或者是不信任新人，然后第二个会导致于合作关系破裂的就是，追求不合理的成本，就是市场上 **Benchmark** 都是在那儿了。那我们会分 **a**、**b**、**c** 类，比如说 **a** 类。是啊，在这个需求上它占比最大的，也就是它的市场占有率最大的一些供应商。那针对于这种供应商它肯定有追求，它无论是哪一类，它都会有追求它正常 **margin** 的这个空间，因为企业它有，它自己运营存生存的这种就是机制在，所以它不可能亏钱去做生意。

Evelyn

但是由于在合作的过程中我们出现一些不对等的比较，举个例子，我用 **a** 类最优的供应商去对比 **c** 类最差的供应商的成本，我拿着 **c** 类最差的成本去跟 **a** 类去做谈判，这种就很容易导致于人家会觉得我们完全没有认知，就是即便给了 **cost breakdown** 也会觉得你这个是不 **make sense** 的。那在这个过程中就会出现我们对供应商的不信任，那供应商会觉得我们不专业，所以我觉得如果去追求一味不合理的成本，也会导致于我们合作过程中关系破裂的一个原因。

Evelyn

好，对，当然这个追求不合理的成本会包含。比如说我们的付款条件，如果你 **100%** 都预付，你追求的他追求的利润空间低一点还是能接受的，OK，但又要追求合理的 **price**，然后你又要吧账期拉长，甚至于所有的风险都是供应商去承担，那这个合作起来真心比较困难一些，OK，其实就还是要留足够的利润空间给到供应商。明白。

The author

OK，那对于提高这个与供应商合作，加强跟这个关键供应商的合作的这个整体的这个效率或者是效有效性，你有什么具体的建议或者想法？就我们要做些什么？我们要做些什么？可以让我们跟这些关键供应商合作得更好。

Evelyn

我觉得这个过程中就要做，我们现在正在做的就是 **supply relationship measurement**，就是在这个过程中，对于我们简称 **SRM** 其实有很多的方式。第一个就是我们要对这些关键供应商一定要有 **performance review**，以及 **performance** 就是考评 **evaluation** 的这个机制，那做得好的，也要反馈给他。那如果企业存在这种奖励机制，这个是最好的。对，不能单纯只是我针对，发现问题我要去处罚他。对，那其实奖惩是要对等的。对，那种奖惩的机制的设定就要通过 **evaluation** 或者 **performance review** 的结果去做一个呈现。对，那这好的我们去奖励他，鼓励继续合作，把做得好的点告诉他，做的需要改进的点也告诉他。那么这个才能有紧密的合作的这种关系。

Evelyn

这是第一个，然后第二个就是我们还是需要定期跟供应商，除了年度或者半年度的 **performance review** 以外，我们还需要针对于日常的 **operation** 需要有一个类似于我们现在在做的叫 **quarterly business review**，这种是针对于日常我们在合作过程中我们需要供应商支持的点，或者我们需要反馈给他们提升的地方。他在 **operation** 层面要给我们反馈，那同时也需要去关注我们做的不好的地方，从供应商的层面，嗯提出来我们需要进一步 **support** 它的地方，这个可能才会使得我们双方在 **operation** 层面的，嗯连接能够更加的紧密，就是减少在日常合作过程中的这些问题或者冲突，就不要出现，真的双方都要对着骂人了，我才把这个问题反馈出来。那这样是可以完全避免的，所以这种是针对于 **operation** 层面的 **quarterly** 的 **business review**。

Evelyn

那第三个还有一个就是我们要去帮助供应商去发展他在客户端的业务。简言之就是他现在跟我提供，举个例子，他给我提供 **a** 服务，但其实这个公司很有潜力，他还可以提供 **BCD** 的产品或者服务，但是由于我们前期可能没有做到充分的沟通，他没有机会向客户去呈现他自己整体的实力，那么这个时候从 **procurement team** 就可以去有一个衔接，就是先要充分地了解供应商的整体能力和业务范围。

Evelyn

如果发现他提供的营业范围合适我们自己本公司用，那我们可以去建立连接，使得他跟用户可以去更多的推广。那无论是前端就是前沿技术的分享也好，对，还是带着他自己产

品信息或者服务信息来分享也好，对，这是他对外宣传的输出的渠道。嗯 那万一在过程中我们也发现，诶，你分享这个东西是刚好我近期在做就是 **case study** 的，那我们其实就可以进一步的沟通，展开更多的合作的空间。对，那这个跟供应商后期的这种粘性就会越来越强。那也许就会出现这个产品，就是他近期他们公司非常想推，然后这个销售或者这个企业就刚好又坐进了这个客户，那其实对于他们整个的供应的环节和供应链的发展算是比较稳定一些的。就原来可能只拿比如说 10% 的业务量，但是可能现在推进了这个产品，它至少可以拿到 15%，那它后面跟我们的合作的过程以及它的紧密的配合度就会更加强一些。

Evelyn

这是我们想到第三个，那第四个就是行业类的一些信息去帮助于他们。那比如说采购不仅仅是在我在这工作，对，但是如果我认可他，他也认可我，那我们双方合作更加紧密。那我可以把他去分享给到同行去做对接。扩展他的业务的需求。那其实大家之间的这个圈子都能够串起来。那不仅仅是我在帮助他，同时我也可以了解。

Evelyn

诶，我上次推荐给您的 a 产品在我公司出了问题，在你们公司出了质量问题，其实这些信息都是可以串起来，那其实也是可以有效地管控我们对供应商在其他的合作过程中的一些整体的表现，也可以就是理解成，诶在我这儿出来，突然间有可能就偶尔掉一下链子。诶，在那边确实就没有掉链子，原因是什么呢？后来发现他们的业务量大，然后他的成本会高一点，那其实我们在下一年度跟他去谈判或者做更进一步合作沟通的细节的时候，嗯哼，我可能就不会把他的成本压到那么低，导致于我们在合作之间它出现这么多共赢的问题。对，所以其实也是可以，就是行业类的一些信息的分享，以及对这个供应商的一些推荐。好，可能就会是这些有没有考虑到的。

The author

嘿嘿，蛮多的了，呵呵。很完整。OK，然后那个，那我们也说就是其实跟供应商沟通啊，还有就是提高这个透明度也很重要，对于这一块你有什么具体的建议吗？

Evelyn

对，在合作过程中确实透明度非常的重要，特别是拿一个项目来讲，就是，举个例子就是 a、b、c 三家供应商都在我们这儿合作过。对，但是我的项目我只可能选择一个供应商的前提下，那就会意味着有两家供应商可能会被淘汰，但是其实也不能代表另外两家供应商，他完全没有信息知道他是怎么被淘汰的。那我们现在的做法一般会有。就是大家知道的是我这个项目中标了，那中标的供应商他可能不关注我中标的过程，他可能就知道我确实是有竞争力的，所以我接到这个项目。但对于不中标的供应商，我们往往忽略了一点是

未中标通知书没有发给对方。有可能在这个过程中，我通知了中标的供应商，另外两家一直在那。

The author

等 OK。

Evelyn

或者自己在那猜测，然后最后可能通过其他的渠道去了解我没有中标，这个结果其实很不好。所以我们现在在做的一件事情是，我不仅发中标通知书，我还发不中标通知书。清晰的告诉你，在这个项目中失去这个项目的最真实的原因是什么。然后以及会去告诉他我选择了 a 供应商，我的整个的过程是什么样子的？他会很清晰。那他对我的过程不质疑的话，对于我给出他真实不中标的原因也接受的话，那么就是我们和供应商之间的这种不信任感就会降低，那其实也就是保持了无论是合作过程中的透明度，还是我流程上的透明度，对，这个至少是给了他们非常明确的一个信息。

Evelyn

那以至于在合作过程中我们怎么去保持这个透明度呢？可能跟在选供应商的透明度的概念还不太一样。就是我现在把他选进来了，我现在要跟他合作。对，那么合作的过程中他可能会觉得，诶，我怎么觉得你处处都在针对我？好像也不如我们之前在选择过程中沟通的这么顺畅的感觉。

Evelyn

但实际上在这个过程中可能是双方都会有问题，那么如果针对于是一个长期服务或者长期要提供产品给我们的供应商，对，还是需要有 routine 的这些沟通会议建立的这种建立可以是采购你跟他单独的，也可以是采购你收集了用户的需求之后你再协助反馈的，也可以是采购喊上用户团队一起的。

Evelyn

那定期把这种合作过程中好的和不好的都反馈给到他，要充分的听取他们在这些觉得做得不好的事情上的反馈。就不要让人觉得你不需要讲的，我就告诉你不好，你要改进，但实际上有一些问题是没有办法改进的，反馈以及在过程中出现的这些异常，双方应该怎么解决，都应该有一些 follow up，以至于这个问题最后真正的能够解决才行。

The author

好的，刚才其实我们也说到就是。

Evelyn

还有一点补充透明度就是，我们是知道公司的整体计划的。对，就包括我今年做什么，我明年做什么，或者是我再进一步的推进计划是什么。那这种信息如果是非保密的信息，那我们也可以提前把这种信息分享给到供应商。嗯，他可以去提前帮我们做计划也好，他帮我们去备相关的东西也好。那是他们的选择，但是从长期透明合作的这种成分上来讲，我们把这个东西给到他，他们会觉得非常非常的关键哦。因为对于供应商来讲，他每年都会去做他的生产计划和他的 **sales focus**。对，所以他其实这种信息都是我们从这拿到的。对，但是现在租多的供应商拿不到这个信息。因为我们会觉得你不就是我要买什么，你供我什么嘛？但是长中期、短期、中期、长期的计划他们往往都是拿不到，所以就会出现在过程中觉得，诶，供应商你不给力，突发情况太多，这种潜在的这种 **risk** 都会出来。所以如果我们可以把短期、中长期甚至于过程中还会有 **review** 这种计划的信息，更新的信息能够再更新给到他们，他们也会觉得这个信息很好。

The author

对，跟供应商去分享更多的我们的一些计划。对的，分享的这些，对吧？对的。让他也提前做好他的计划。

Evelyn

没错，就可以做好他的准备。

The author

好。嗯，刚才也说到我们就是说对供应商的评估和对他一个反馈其实非常重要。对，那如果让你来选择这个来评估和跟踪这个供应商的绩效，你会选哪一？接这些绩效管理的这个 **HPI**，对来你觉得是比较重要的。

Evelyn

OK，如果从关键供应商来讲，当然直接物料跟间接物料不太一样，我们先说直接物料的部分好，直接物料部分更多的是它的成本的合理性的问题，这个可能是最重要的一个因素，因为毕竟从采购的角度，对，那从公司的角度这个 **cost** 可能都是一个大头啊。

Evelyn

第二个就是他的交货期的问题，也就是我下了这个单，那你有你定期的这些排期的计划，或者你有你的生产计划，但是他的这些生产计划给出来的信息是否匹配我们的生产计划？这个采购是要去做 **balance** 和要去做评估的，而并不是对方告诉我说这个东西就需要一个月，那你就认可了一个月的，就是这个一个月的合理性一定要去推敲。他的一个月对于我们自己公司排生产计划的影响。是多大？这个一定要去了解真实的原因。以及去深

挖。你真的产能就只有这么小吗？你是做了大单之后来排我们的单，还是你优先排我们的单和再去排大单？这个理念是不一样的。对，但也许对于我们来讲，我们更多的希望供应商 10 天就能够交货。其实我能够，我不等你 30 天的周期，我可以生产更多的产品。这个生交货周期是一定要是有个深挖的过程，然后从商务层面还会去考虑他的付款条件。这个就不用多讲了，就是未必越长越好，就是如果我们资金能够周转，那我可以拿付款条件，可能可以谈到更好的 price 回来，这个是可以作为交换条件，而并不是硬性的说。你一定要满足我 90 天的付款周期，但我获得一个非常差或者非常差的交付的这种周期。这个其实也不是做采购要去获得，最终就是这个是非常不好的一个谈判的一个结果。

Evelyn

那第三个就是他的付款条件，那第四个就是对于应急情况的响应速度。因为直接物料说实话我们可以改生产计划，但是我不能为你这一个物料去打破我所有全盘的东西。对，那对于既然是关键供应商，你就要有快速响应我应急的这种机制。嗯 你给你，至于你给我去备一个我的 BOQ 的。不是 BOQ，叫最小起定量。的量也好，还是你给我就固定一个量在那也好，这就是你要去为我响应的。对，这个就是我出现了紧急情况，你要立马能够帮我供应的上，而不至于让我要去改我的计划以满足你的供应的要求。这个是要去考虑到的。然后第四个就是 customer service no，就是我在出现了紧急应急情况之后，你的快速响应的程度，以及你后面的这些售后的考虑的能力到底怎么样？你的服务意识到底怎么样？你应该怎么去跟我们的用户去做沟通？以及你怎么去做这个过程当中的协调，以及你协调过程中所有的能力。

Evelyn

到底怎么样？这个是我们要考虑的，那还有一个因素就是质量的问题。质量，嗯 也不一定说价格高的，它一定好。对，未必是合理成本，但也不一定说价格低的它一定不好。对，选择一个合适自己企业能够接受的成本范围内的质量的东西，这个是最合理的。就是我要去考虑是你这个东西我要能用。对，但我也不追求你是最高端。对，我能够用就可以了。那我也能够拿到一个非常合理的成本，为公司去节省成本。所以质量的这个东西一定要去考虑，但并不意味着说你的质量合格率在整个市场上你可能连个 60% 你都达不到。很多的诸多的投诉，哪怕你再给我再低的价格，这个其实也是不考虑的。没，但是就是还是要去考虑公司在质量交付的这一块的能力到底怎么样子，这可能是更多商务层面要去考虑的主要因素。那接下来其他的就是那些我们经常提到的什么 EHS，其他额外的那些，比如说它整个的响应的程度，还有就是我们在评标过程中说什么价格合理性，那其实那个就是放在 cost 的成本里面，对，其他的那些小的那些项目，就是那些，OK，好。

The author

嘞，很丰富。刚才其实也提到其实跟供应商合作好了，他会帮我们去一起想办法，当我

们碰到问题的时候就是去解决问题，对吧？对，所以就是我们怎么样去？鼓励这个供应商哈，帮我们去一起来解决问题。就是有什么好的建议。

Evelyn

吗？我觉得还是日常的沟通和尊重很重要。嗯 就是你如果平时你都是怼我，你就是骂我，那即便我现在知道你很紧急，我可能也是等在那儿等你来找我，然后我按照正常的派单和响应时间，比如说 24 或者 48。

Evelyn

我给你一个回复，但这个回复还不代表着我已经解决问题了，因为所谓的响应只是我针对于你这个反馈给你一个回应而已。那至于过程中怎么去做，还最后交付解决这个问题需要多久？那我可能就慢吞吞的去做这件事情。那反言之就是怎么去避免这些问题的存在。嗯哼，那过程中就更多的还是要 **partner** 的这种关系。就不能是真正的甲方和乙方 **yeah**，我们要带着发现的眼光，一个供应商再烂它也有它存在的道理。为什么烂到一定程度你还不把它咔嚓掉？那说明它还是有价值的。它有作用。那我们就带着发现的眼光去发现它的亮点。然后去平时过程中都去有事没事鼓励他的这个亮点，那至少能够提醒他说你这一点做得好，你继续保持下去。那针对于就是这种对接的人来讲，他会觉得你是在肯定我。虽然我也知道我有很多做得不好的地方你也不满意，但至少你发现了觉得可以认可的点。那么其实对于采购来讲，我们经常会干的一件事情是我们会发表扬信哦。这个表扬信不仅仅是发给我们的用户的，我们会去发给供应商，哪怕是一个很小的 **case**，就是他帮我快速解决，或者是日常这么久以来它的报价响应速度都很快。

Evelyn

达到了我的要求。虽然可能很多人会觉得这不就是他应该做的嘛，但是实际上是他付出了做多努力才达到了你的要求，那就针对这些亮点去进行表扬。那我们同时会把这个邮件抄送给他的上级。 **maybe** 他的上级觉得这就是他应该做的，所以我，但是这个这边我们要去做鼓励的事情。明白，第一个就是我们会去针对这些亮点去做鼓励。那第二个就是平时沟通的过程中，针对于这些关键供应商，我自己认为还是要让一让的，**OK**，就是不能够太强势，当然我也不是说我一定求着他，但至少让他觉得我是尊重他的，那至于说他看不看好我的做法，或者他反不反过来尊重我，那是他的事情。

Evelyn

OK？但是日常过程中举个例子，我们提到刚刚的那些定期的会议 **yeah**，那我们在过程中，在他的老板面前，如果他也觉得备受尊重了，我不是一味的指责，因为每个人的性格却是都不一样。对，可能有一些人就 very 直接就去表达你这个做得不好，那个做得不好，但是反过来你在那种大型的会议场合，有人能够反过来去表扬他或者认可他、尊重他，他会觉得

那一刻的感受是完全不一样的。所以那么回过头来看，就是当你遇到了问题，你要解决的时候，他至少不会说他立马响应，但至少他不会退缩，他也不会反感，觉得说你来求他去做这件事情，他觉得有多么的不愉快，或者他心里不舒服。

Evelyn

至少他愿意去做这件事情。是的，对，所以我觉得鼓励、表扬、尊重、信任。这种都应该是双方都应该这么去做的。所以我们也是应该是要做得到的。还有就是年底的那些，就是采购现在也在做一件事情，就是年底对这些 **performance** 好的供应商后面可能会展开有一些奖励的做法。

Evelyn

那哪怕只是公司的一个纪念的那种牌或者什么东西小礼物，给到他们或者只是做一个水晶的那种牌，这种事情我们也会去做。就是为了维护这种关键供应商的关系，以至于说我发生紧急的事情也好，我只是需要你给我一个小小的给公司层面帮忙也好，他们都愿意挺身而出去做这些事情。

The author

这是你要及时认可对立供应商哈，对的。嗯 好。

Evelyn

就是他做的再不好也总有好的地方。

The author

好，是这样。

Evelyn

拎，对，拎出来那种一点点好的地方，然后再去鼓励，从小面鼓励大面，慢慢的来调整，然后慢慢的来做一些改变。我相信供应商自己内心也可以有一定程度的认识。

The author

我们跟那个供应商目前好像还没有做过这种鼓励，就是叫什么奖励，或者是在一个公章会大会哈。

Evelyn

没有，我们 **PEX** 没有，但是我们以前，我们现在会有。我们之前也有。

The author

之前在阿里有吗？有的。

Evelyn

我们有年度供应商大会是怎么样的形式呢？我们有时候会分品类，okay，有时候就是一个大会。嗯 就针对于那些，我们看几个维度，第一个我们会看采购的金额，那我们会默认采购金额大的肯定是我们需要粘性更强一点的供应商。然后还有一个就是我们会去看那种所谓的 case player，它是属于那种瓶颈类的供应商。对，就是我买的量又少，但是它真的很关键，没了它我这个产品可能做不出来。对啊，这种我们也会放在一起，那整个的评估的维度以及邀请什么样的供应商，一定会去看他的 performance 的表现。当然就是对于那些 key supplier，如果他表现不好，我们也会邀请过来，但不会说在会上重点的去提他，但是我们会去分享针对于他做的不好的点去表扬人家做好的点 OK 就不会去批评他。我举个例子说 a 供应商响应速度很慢，但是我不去批评 a 供应商响应速度很慢，我会去表扬 b 供应商的响应速度很快，他们是怎么做到的啊？就是他们之间会有一些 best practice 的分享。

Evelyn

那既然是同行你也能见到，那你自己也去想一下为什么你做不到？我们会去说，诶？数据是什么样子的？那做得好的是怎样做好的？所以这个可能应该算是一种取长补短的沟通形式和呈现形式，就是我用好的东西去带动不好的，但我不批评不好的，那同时我们也会在供应商大会上会有这种，就是关键类供应商的颁奖，同时有时候会给一些阿木维自己的那些大礼包，当然那个大礼包看起来就是面价，也会是去，会去上万，会有 a b seed 等级，会去做区分。

Evelyn

那邀请过来的，甚至于那种底板儿的供应商的 performance，我们会给他小小的鼓励奖，OK，就是我们还是很明显很公平、很透明的让你知道在供应商就是跑表现好的，你也看到他为什么表现好？你为什么表现不好，但我也不排斥你，我还是会鼓励你，我也希望你能不是一下从最后一个级别要升到 a 级，但是我也希望你从 d 能够升到 c。

The author

就是说他会清楚的知道自己是 a 还是。

Evelyn

对，是吧？对的，OK，performance 的 review 都会非常的清楚，所以他能够知道他自己是什么样的级别，但是他也能够感受得到他在 MV 就是很重要的供应商。然后我们也没

有放弃这种重要的供应商，而去把你去做一个市场的替代，那我还是希望说我们能够维护现有的这种关系，大家改进之后共同努力发展。因为我也就是从管理的角度，大家都知道十个手指头伸出来可能都不一样长，这个也很正常，但是努力也能够变成中指的长度。但是你要告诉供应商宗旨的长度，你的标准是什么？我才能够知道。我往最好的这个方向去发展，我们也会告诉所有供应商我们现在的要求是什么？你们做在了什么样的程度？对，如果你没有标准，每一个供应商都认为是做得很好的，所以他也不能够接受你对他评价不好的部分。所以一定要把标准给出来，我们会在那种大会上会去做这种事情。也会让供应商上来分享怎么做的，然后也会让供应商提出来我现在的困难点是什么？那我们当场都会去，当然这些都会提前沟通，对，我们也会去给出反馈，至少让所有在座的供应商觉得你在听取供应商的反馈，你是合作的态度，你并给出了合理的解决方案。无论哪一方听起来都觉得很 **make sense**, **yeah**。那你这个就不是真正的甲方乙方的关系，我给出了反馈，你引起了重视。

The author

对，那 就是说我们其实对于做好这个供应商管理其实也有蛮多的方式方法，你觉得我们把记忆就是目前好， 你觉得还有哪一些作为 **PEX** 来讲需要去提高的一些具体的一些点？

Evelyn

其实话讲 **PEX** 现在连 **supply relationship management** 都没做，包括刚刚提到的 **spare relationship**，有 4 个点可以做，其实连最基本的 **evaluation** 的结果反馈或者倾听供应商给我们的反馈这一步都没迈出去，还不说我们长期战略合作的这种信息的分享， **yeah** 定期的会议。

Evelyn

年度这种供应商大会， 还有我们叫 **procurement team day** 这种都目前都还没有做起来，那主要原因是什么呢？就还没做起来的原因。其实现在微友是有这个想法的，因为我们也跟他们结合之前过往的经验，我们也给了一些反馈，那目前针对我们小团队 **Plum service team** 来讲，我们在做 **supply relationship**。对，那这个是针对于供应商要有一个定级。OK，就是你怎么样去区分 **key supplier**？**okay**，战略合作供应商，或者是只是一个合格供应商？OK，或者是合格供应商 **backup** 这种都会有 **a**、**b**、**c** 等级的，就是把今年这个级别都没分，但我们现在开始在做区分。

The author

也是因为我们其实就是说白金确实发展非常快。

Evelyn

对，所以说大家可能都在满足供应的前提，没有去思考和供应商长远发展的这个方向，以及就没有去做这些行动的计划，但实际上这些都是要做的。对对对的，那比如说我们要做完分类之后，那我们定期针对 a 类供应商，也就是您提到的 case player，我们要去有 quarterly 的 business review meeting，然后每半年我们需要有 review，然后每一年我们有年度的 performance review。那针对于我们的评分目前是 75 分，对作为合格线 75 分以上的有需要改进的，我们同样会提出改进的点，需要他们去制定 action plan 给我们去做三个月的跟踪。

Evelyn

OK，那针对于 75 分以下的是一定强制性需要有 face to face 的沟通。针对于过去一年或者再往前一些的时间所存在的问题进行及时的反馈完之后他要去做 action plan。一个月內要拿出行动的方案，三个月內要解决所有问题，如果不行要停止合作，所以现在是有这种就是很明确的机制在推进。

Evelyn

明白挺好，但是以至于说这个 spare relationship measurement 要做到什么程度，可能还是要看供应商的一个数量，直接物料可能会好一些，那间接物料那么多的供应商，那么多那么大金额的供应商，对，如果都要去管可能不太可能，所以我们现在更多的是按照 category 去做处理，像 rusie 它的关键供应商就那么几个。它是 global 范围的。然后 MRO 和 equipment 的部分就是中国和 global 范围的，然后 construction 就是中国范围的，所以我们把品类分完之后，各个品类去跟进自己的供应商，这三个品类绝对不会有重合的供应商。那么就按照品类去做推进就 OK 了，OK，对，所以现在就不按照 set，就按照品类去做，然后 set 给 support，如果在 set 层面有自己的单独的供应商，那 set 和 GCL 一起来管理。

The author

嗯 对，我们把这个整个体系建起来，然后也做好了，然后往前推广。你觉得有什么好的办法可以让我们这个就是相当于一个持续性的，就是不断地去提高。有什么样的一个好的机制吗？

Evelyn

我们现在其实是做了一个短期、中期和长期的计划，也就是 supply relationship，你每一个阶段情况下你要做到什么程度了？然后以及这些供应商被定义出来之后，他肯定不是长久不变的，我们需要以一年为单位去 update 这个供应商。然后如果这些供应商合作过程中都是稳定的了，像直接物料那些也不出什么问题，供应也没有问题，对我们的需求也稳定了，那自然供应商就稳定了。

Evelyn

对，这种可以就把频率放在两年去 review 一次，但是过程中管理的这些做法都是一样的。定期的 business review，然后年度的 performance review，这些都是要保持的，那以及后面我们可能最近在谈到的就是我们想去做 procurement date no 这个部分，至于是完全采购去和用户去做，还是采购邀请供应商去做，这个可能还有待讨论，但是供应商大会我们也在往这个方向去考虑了，这个都是针对供应商管理非常有效的一些方式，方法很好，所以都会在做。

Evelyn

但是如果像这种采购日，供应商大会如果做起来，我觉得它就是一个 routine 的一个做法，只是说我是一年做一次，还是我两年做一次，还是我三年做一次。但是这个如果公司月薪，我会比较建议一年做一次更好。长期稳定完之后，你可以两年。然后再发展到一定阶段的时候，你可以三年一次。对。

The author

挺好。所以我们都在日程，所以在日程上。

Evelyn

但是只是没落地。现在对，我们已经提过了，因为我们觉得现在确实要做这件事情。供应商不知道你在做什么。嗯 那就包括上一次我们跟那个一个供应商过来问我们说，嗯哼，现在整个大行业不好，你们可以分享一下，你们 PEX 有什么可以让你们持续稳定发展的计划吗？这个相当于是，哈哈。

Evelyn

供应商都不知道你在干什么，或者你下一阶段是在干什么，那自然过程中他就会觉得我给你这么好的 discount 我觉得你压根用不上，因为你没有这个需求。你没有长期的这个计划。我不看好你。那我为什么要给你很好的 discount？这个可能就是双方合作过程中沟通比较少导致的。

Evelyn

那如果一个供应商很清晰的知道你的计划在做什么？你的发展计划是什么样？你的日程发展的轨迹是什么样？非常平稳，还是说突上突下？那供应商也能够知道的话，或者你现在遇到什么样的挑战，你提出来，那供应商也能够理解，那自然在这个合作的过程中双方都是认可对方的。嗯 就供应商对我们也会更了解，也会更有信心。

The author

对对对， 所以还是要跟供应商也有一些。

Evelyn

互动的机会。对，一定要有沟通的机会。 就是我们要把我们的信息传递出去。 你不仅仅是你去获得供应商的发展历程。 那今天在哪开场？明天在哪开场？ 这个只是对于我们是单方面供应的一个了解，或者说我对供应商能力的一个了解，但至于供应商给了这些信息完之后，他能够为你做一些什么样的事情，他能够为你提前未雨绸缪，哪一些计划，这些都是要我们反馈给他的。

The author

明白我们的那个直接物料供应商，有一些就是比如说可能在 5 年或者 10 年之内，你可能都看不到找一个 **backup** 的这种，对呢机会，我不知道间接物料有没有这种供应商，就是他，他就是独有的。然后也很难找到一个，就是短期之内很难找到一个代替他的。

Evelyn

我们倒少，我们倒少，就是， 我们可能会遇到的挑战就是这个需求的要求特别高， 能 **match** 到这个需求的供应商不多。

The author

要求高。对。

Evelyn

但跟代表没有供应商不能做，或者我长时间找不到供应商去做这个事情。

The author

不会 OK。

Evelyn

对，所以我们经常如果要去解决这种问题，其实做了这么多年采购，我不认为是全垄断，只是你有没有去发现， 以及人家有没有发现你这个客户而已， **yeah**。 所以更多的还是要去了解。 同行的这一类需求该怎么做。嗯 我不认为说就是现在 **PEX** 的这种需求，它一定是 **single source**，它只是在某一定加上某一定的特定环境之后或者因素之后，它变成了一个 **single source**，只要你想换，我觉得还是可以的。但是对于采购来讲，你要充分的去了解整个的市场， **yeah**，那不仅仅是 **PEX** 的这个行业， **yeah** 你受限的也有可能是 **PEX**，其他竞争对手的同行业也可能会遇到这种问题。

Evelyn

嗯哼，你现在看回康方，你看回什么诺城建华，你觉得他们用的跟我们都是一样的，但是你看回其他的行业，也有可能他用的这个供应商，你也是可以用的。我举个例子，拜尔，它是小分子药物，对，或者是那种合成药。对，那不一定，他用的供应商里面没有合适你 PEX 去用的。对，只是说人家没去用，你也不知道，或者是人家没来找你推广。你也不会觉得那一类的供应商有可能是我想潜在发展的供应商。就是思维模式没打开，没去充分的去了解市场。整个的一个变化。而且你跟贝尔合作供应商，他前几年跟贝尔合作是这个东西，后几年人家有没有新的开发不知道的。所以还是要对整个市场要充分的去了解。对，就哪怕是这个行业的，非不同行业的。就是产品线不一样的，其实也可以去了解一下，要足够的有怎么讲？就是开发就是真正的要有人家研发的那种精神。嗯 去发现供应商明白可能才会去。真正的避免这些东西。

The author

主动更加的对去，对，寻找。

Evelyn

和探索，对的，还有就是行业类的那些展会，那种真的是要去的，闭门造车就是一个跟单的。我说句不好听的，但是只有出去了你才能够了解。行业最新的一些动态，才能够知道这些动态和我们企业的发展的路径是不是一致的，能不能帮助到我們去做更多的事情，这个是要走出去才看得到。

The author

耶。你觉得还有几个问题，就是你觉得我们自己公司内部的那个各个部门之间的沟通，我觉得就是有没有由于这种沟通不顺畅，也其实也会影响一些跟供应商的合作？

Evelyn

会的，会，这个其实就跟我们跟供应商传达消息，以及我们单纯的从供应商那传达消息是一个道理，就是一方不愿意讲，你也听不到对方的真实的诉求。这也就是为什么我们在做 business partner，最主要的原因就是其实拿采购和用户来讲，当然可能整个公司都会有这种问题存在，因为毕竟太忙了。大家觉得沟通也确实需要花成本，然后当你不去沟通，你不反馈这个问题，你就没有办法去判断你反馈的这个问题给对方带来的价值是什么。嗯 唯有你反馈了，你沟通了，你发现我反馈的这个东西对它是有价值的，对，我才会后面更进一步的去反馈和给我的信息给到对方。但我不沟通，我停留在那，我判断不了的啊。

Evelyn

所以现在我们在做就是从采购的层面，从起码的层面我们在做 **business partner**，更多的是我们把和用户相关的信息我们有效地传达出去，但这个东西不一定完全有效。因为第一次在做这个事情，我们也不知道真实有效的点在哪，所以都是要通过过程中的沟通谈能够知道我的信息有没有效。那我在反馈这个东西的时候，那用户在问题的时候我也才能够知道用户关注的点在哪。也许用户关注的点和我采购关注的点压根就不在一个点上。这个很正常。因为大家都可能是关注自己的点，但回头来看采购你是否可以换一个思维方式，你去关注用户的点，那这个可能才是你真正的能够去帮用户解决问题的一个过程，才能够体现你在采购环节的价值。而并不是说我要买一个东西，你给我买回来就 **OK** 了，这个仅仅只是一个交付的过程，但这个中间的过程中你没有去关注用户对这个需求的真实性，以及他关注的细节到底在哪里。

Evelyn

这个确实是没有的，所以我们现在整个的都要去做这个 **business partner**。那不仅是我们反馈，然后我们也去关注，然后其次就是我们会主动的去问用户你的整个的计划是什么样子？就是我们提前去做好计划，因为 **PEX** 整个的节奏都很快。对，如果一批用户都是压在那个时间来给你提需求，你必然会有晚交付的。你不可能所有的东西你都能够 **meet** 到它的 **request** 的时间，因为总有先后。

Evelyn

是的，但当你来判断这个先后时候，如果你不做充分的沟通，你就会影响运营或者项目交付的进度。这个是很不好的，所以我们如果能够拿到提前的一些计划，就包括预算是我们去主动的去 **follow**，甚至于有时候可能是用户自己忘了我有这个预算，但当我提醒完之后，他会觉得这个东西我确实要买的，我下个月就要用了，我很紧急，谢谢你提醒我忘记我这个项目的进度了。

Evelyn

这个也可以去避免后面很多的一些 **risk** 的出现，那用户也会觉得这才是真正我们就是有反馈、有收获，然后又有支持的过程，然后又有共同交付的一个过程。嗯 所以这个大家相互之间的这个联系，才会越来越好。明白，所以就导致于我才愿意说，你，才愿意反馈，你再继续说，我帮你解决。

The author

问题。对，然后才会越来越好。今天也是特别收获特别大，跟你我都在说了。觉得我们也只是。

Evelyn

结合现在目前或者是之前的一些经验做一些反馈，但不一定用得上哈。

06 Interview Procurement Manager-Float T

The author

那么我们今天那个这个供应商其实主要指的是我们的这些关键性的一些产品，critical 的产品的供应商，比如说一个他对我们的这个产品的这个生产非常关键，还有这些供应商他们，不可替代，就是你暂时替代不了他们。然后还有就是他们确实是。就对我们来讲也比较重要，短期来看。

Float

是不可能，那个就是。

The author

战略的这些，对对对，然后你就相当于又受制于他们的这种。那么这个是这些供应商的一个定义哈。就我们今天讲的这些供应商，那我想第一个问题就是说，在你这边看来的话，我们如果与这种重要供应商合作，可以给我们带来哪一些好处？以你过往的经验或者是在 PEX 的经验都可以分享一下。

Float

其实我觉得像 PEX，我们其实更多是技术绝人的一个供应商选择方向。就是可能跟我原来可能是化药行业，它相对比较成熟的情况下，就这一块的那个占比会相对弱一点，OK，所以其实在这个层面上，我们现在为什么前期选的更多？一个是我们依赖海外的这些品牌，更多其实是为了依赖它的技术。

Float

对，所以这一块其实确实现在是一个瓶颈，对我们来说，但是我觉得随着中国现在的一些发展，它其实还是有一些进步。慢慢的虽然说我们现在在替换这些反应器袋子对供应商，但总的来说，虽然这个项目现在是在进行，但是实际上我们能看到国产的这些供应商，他说他能够做，但是更多它只是纯粹的去 copy 了别人的技术，那个外观，但是很多的一些核心的技术点其实还是需要一定的时间积累和沉淀，它才能够比较完整的去保证它产品的总体的质量稳定性。

Float

所以我觉得一旦这些就对我们来说重要的供应商为什么能带来一定的收益？可能更多是从它整个产供应商生命周期过程来看，包括了质量的一个全过程，包括我们日常的一些交流，或者说从别的一些资层面去讲，因为像这些如果它质量不稳定的情况下，我们背后会有很多的隐性成本。

Float

所以对这一块我觉得首先这个产，包括我们自己来看，一个是质量肯定是放第一位的，另外一个就是产品的一个供应保证。所以这两块我觉得是很重要的。现在来说，但技术层面相对比较高的这些供应商，他肯定也会有他自己一定的弊端，因为他毕竟是这个领域的一些可能是垄断型的工商，或者对他在市场份额非常高的一些供应商。对，所以如果我，你一旦没有一定的一些资源去 **leverage** 他们，那肯定是会有，我们会处在一个可能更被动一点的状态嘛。对对对。从我们的角度我们其实是需要去挖掘一下如何去权衡这一块，就是一个是因为大部分的一些供应商，他跟你合作有一些并不是只看重你的销售额，也许他还看重你的品牌价值，或者说他觉得从你身上能够有别的一些他能够获益的点，所以基于这些点我们再去权衡他，去管理他，这样子是对我们自己会有帮助的，因为这样你才能调动他的积极性嘛。

The author

对对对，所以说我们其实跟那个这些关键供应商的就是紧密合作还是有很重要，还，而且还有定的好处，就是还是有可能不能脱离他们在。对，所以合作还是比较重要哈。就是按照你就是在咱们公司还是在之前的公司啊。你有没有一个就是例子，就是跟 **a**，你觉得 **a** 这个供应商我们跟他合作特别好，然后我们怎么做的？然后这个特别好的例子有没有？

Float

我们以前，因为其实我刚才有说到我们对供应商管理，其实它也是一有一个生命周期了，就是从摇篮到坟墓基本上都是这么理解的，但是在 **PEX** 可能现在还不是很成熟的在望这一个塞口，所以像我们以前相对比较成熟的时候，一个是你供应商进来，肯定要先帮他定位分类，就是基于这个供应商对我们的影响以及带来的价值，或者 **potential** 能够给我们带来的价值，我们去给他定位。

Float

相对如果比较重要的这一部分，那我们肯定要花更多的资源去做。但如果相对没有那么重要，工作上其实你就是日常的这种关系维护就足以，或者有一些你压根可能跟他就是一锤子买卖，你就基本上即使他给你报的价格相对高一点，那也就是一次性的，我不需要花太多的精力去跟他们去那个沟通或者谈判。然后像这种重要的，我们以前分类之后，我们会

有一些常规的定期，肯定是要跟他，因为他进来之后分完类，如果他落在这个战略层面的，那我们需要制定一定的战略。

Float

对，然后到再到 day to day 的这些业务，对，在这些业务里面肯定就包括了很多像我们现在说的一些质量的管理。对，然后，像 SC 这边很重要的一个 s， OTF 三个指标里面的这几块，就一个是准时性，一个是数量，一个还有就是文件来料这一块，对，就尽量最大程度的去降低这些交付过程，因为这些其实是比较容易满足的，这一部分对我们带来一些负面影响，就减少我们在这方面的一些额外投入。然后另外一个就是之后的话可能还要有定期的 check，包括可持续 EHS，就这些方面的一些 checking 之后，最后如果说这供应商它是能够有一定提高的，那对我们来说就会有更大的收获，然后如果说觉得这个供应商它还是没有进步，或者说它甚至有下滑的趋势，那这种我们可能就更多要去考虑是不是要淘汰？或者说我们是不是要有带靠。

Float

然后在这种情况下，我们以前如果做的比较好的供应商，大概每年或者说会有定期的这种供应商大会，然后，或者说我们如果不是全国性或全球性的那种大会，我们也会按赛去看一下。这供应商确实今年或者在某个项目上给我们做了很大的贡献。那我们会额外给他一个额外，或者说在双方的一些会上。就比如说上次我们跟萨提瓦的这种，对啊，BQR 的会上，其实双方的高程度在那在借着这个机会我就可以去做一些 o work，不一定是实际性的，可能就是一个做一个奖杯或者怎么样这种，然后其实这种荣誉感对他来说就会比较好。

Float

然后他也可以拿着这个，因为其实，嗯像是 T 瓦这种，现在其实 PEX 在它中国现在 CMV 高，这个工厂的业务占有率还是算在第一的。OK，那在这种情况下他拿着这个招牌，他可能就是可以去开发更多更好的客户。这是第一个点，然后另外一个点就是有很多供应商，他也许现在跟我们业务非常少，然后但是这供应商积极性很高，但是他能力不一定很高。在这种情况下我们要发展他，那就是我们可能要给他更多的支持。可以，比如说我们现在有一些质量上面就发现他确实投诉比较多，或者说在交付过程中问题比较多。最后我们就给他一些培训，或者给他一些比较清晰的指引，让他们去按照这个指引去做，慢慢给他成熟了他就会进步。就是类似这种，我们就是要看供应商他实际上需要什么，然后能挖掘到他的需求。对，然后再去给他这个相应的一些支持，这样子就会让大家的关系会更加牢固一点。嗯 就我们以前会做的比较多是在这方面。然后像我之前做的比较多的一些项目，其实也是来自于 OE 里面的一部分，就是我们最早 OE 里面它其实有一块是关于价值怎么产生，里面会有一个叫价值工程，它其实是来自于 GE 的那个应该二战之后

GE 公司出来的一套理论。

Float

嗯 然后我们会去看，就是你怎么样？其实它就是价值等于，成本比上它的那个满意度，然后我们去看它投入的成本跟最后的收获产出的那个收益的一个比较，然后怎么去提高这个 v 的价值，然后基于这上面的公式，我们就会大概有几个方向，一个就是比如说我的成本提高，但是我的功能性的东西，就是我拿到的一些获益点，比我的投入的成本其实更高，其实对我们来说我们还是有收益的。然后另外一个就是它的成本有下降，但是它的那个功能性也同时下降，像这种就会更好。然后还有一种是说你的成本有下降，但是功能又提高了，那这种就是反向的，那就是最大的一个获益者，就是我们会从不同的点，然后再去评估我们现在的这些物料身上他有没有一些可以改进的机会点，或者在这些供应商身上有没有一些改进的机会点。然后比如说我们原来有一个也是独家的一个供应商。然后他其实当时是有一个很大的供应风险，是他做出来的产品就满足不了其实 GMP 的这一块的质量要求，因为我们当时用的是一个泡沫的材料，但那个材料更多应用是在日化类，或者是这种日常生活用品里面的这种包装。

Float

然后像这种情况我们其实要去让这个供应，而且因为药品它的那个瓶子是比较小，对，所以其实你买这个泡沫其实它很小。所以他对他来说这个业务其实他完全没有吸引力，他压根就也不愿意去投入任何的资本。对，去给你去开发这个产品。对，我们当时看了全国都没有哪一家相对做的比较好，又能满足 GMP 要求的。那这种情况下我们就非常的被动，然后就陷入了一个相当于困境。嗯 后来我们就直接把那个材料取消掉了，然后我们就让供应商就纸盒的这一块，供应商做了一个额外的那种单独专门针对我们产品包装的一些设计。然后就直接把那个玻璃瓶就卡在他盒子上面，就卡得非常稳的这种设计，这样子我们就可以把这个物料剔除掉，这样子对我们来说就能解决一个很大的一个问题。

The author

就又从设计上把它消除。

Float

掉。对，就是我们就是基于不同的这些方向点，然后再结合现在的一些供应商和能力和我们物料本身的功能性的东西去考虑我们能不能做这一块的一些优化。大概是这样子，以前，嗯做的比较多，所以我们会跟供应商之间有很多的这种合作商项目。对，而且供应商每一次做完这个项目之后，他也会特别自豪，因为对他来说，他其实也是开发了他自己的一些潜力，他觉得因为原来大家都没有，但是通过大家一起的碰撞，比如说一些握手，或者说一些灵感上的一些那个沟通，然后他就会有一些新的这种想法出来，然后最后这个东

西还成功了这个项目，然后我们当时那个项目对于整个就是这一套物料，这个成品包装的一个总的物料成本其实下降了 60% 多，而且我们整一条线包装线的那个产速度还提高了 40% 多。所以对我们来说当时的收益还蛮大的。是我。

The author

的是，那这是一个很好的项目哈。对，我们。

Float

当时做了很多这样的各种各样的项目。应该是因为我之前是，我是 212 年，好像是考的 O1，我们当时也有一些绿带认证，做完之后我们就在做这一块的一些理论推广，然后在部门里面去肉做一些项目。然后从 12 年开始就在全中国很多各个工厂去做这种项目，还做的蛮多的。不错，但是在 PEX 我觉得现在我们可能在这一方面相对是会缺乏一点，一个是本身供应商管理的这个流程就是还是没有特别的完善，因为包括在供应商前期选择上面。因为我们正常来说供应商的选择是很重要的。对，因为你供应商没有选好，会带来后面很多的一些弊端。

Float

对的，包括我现在看到的，像我们现在选的国产的这两个比较主要的供应商，像亮黑多林这种，多林跟乐纯应该是他们虽然是能够 copy 出做这个一次性的组装件，对，但是实际上你能看到他们在能力上面是跟进口的品牌还是有一些差异。是。然后不管是在文件验证还是说在整一个体系管理和交付上面，它会各时不时又会冒出一些点子，就是你可能压根都没有想到能犯这样的错误，类似这种问题。因为这种就你在前期没有选好，你在后面再去说，我再反过来去找说当他会不会有各种各样问题，其实这个时候你是很难去想他不会出现哪一类的问题的。但是在前期如果你会制定考基于我们需求去制定一些标准去筛选的时候，那就相对会简单一点。

Float

然后另外就是可能供应商淘汰这一块我们现在也没有做的特别好。因为包括有一些供应商已经不再合作了，这部分如何去淘汰谁的职责？去把他 face 号在系统去那个做好这个，嗯状态的修改，然后变更，怎么发这些这个流程目前我们其实是缺失的。嗯 然后在绩效管理上面，我们只有质量部有一个针对每个公，它是针对生产厂的年度的这种评估，然后虽然是来自各个部门的一些 input，但是实际上我们给到的这个数据并不是真实能够反馈到供应商的实际的一个绩效。比如说很简单，我们现在看到，像欧体服这个数据，我们现在是只是纯粹的去算了现在系统上的日期跟我们预定的日期的一个差异。对，但是在交付过程中他也许还有别的问题，比如他文件在到仓库的时候，他这个文修 a 就不对，或者他文件就是错了，然后其实是耽误了几天才收获的。

Float

但是这种情况下，对，我们因为现在很多的订单它可能是放到月底最后一天，然后他送货的时候，如果在月初就送，他其实还是有一定的时间去解决这个问题。所以最后系统反馈出来的日期还是满足我们的要求的。这种情况下还有这种异常的订单，其实他是没有反馈出来，如果我们算的这个数据其实是没有真正的可以跟供应商去给到，他们说这个结果是怎么样的？是，所以去年我这边可能更多的是手工去记录了很多，像是我这边管理的几个公众号，像是替哇塞多呀，这些是我都是每一个，每次只要仓库有反馈，它有异常，我们就会把它记录，然后最后算这个的时候，在 BQR 里面我是给他一个他们比较真实的一个数据。这个也是能够给到供应商，因为其实我觉得管供应商可能跟管人差不多，因为你还是需要证实那 44 后的去给他真实的一些反馈。

Float

对，因为像是提婉他们最早的时候他们会觉得他们表现蛮好的，就是包括投诉的一些处理交付都特别的准，那个准时，然后也能满足我们要求。但是所谓的满足要求可能更多是感官上的这种满足要求，但当时我们算完这个数据之后，因为像欧缇福数据他们去年才 80 多，然后他们看到这个数字的时候，最开始有点不太相信，然后我就把我所有的记录拉给他了，每一次他到底是什么原因导致的？他们自己对了都后来就没有说话。然后所以今年他们就有专门立了项目去做一些整改。这个就是其实你提高了它才能够更好的配套配合我们，然后才能带来，给公司带来更大的价值。

Float

这个就是我们以前可能比较推崇的，就是一个是更数据化、更透明化的去给到供应商他的反馈，让他知道他实际的水平是在哪里。对，以及我们以前可能也会给到他们。就因为同行里面一般它会有不止，除非是独家供应商，非常就特别的情况下，然后其他的那些一般都有两到三家，在这种情况下我们会告诉他你在三家供应商里面你大概的排名是一还是 2？最后，然后但是我们不会告诉他名字，我们只会告诉一个结果，这样子他们就会知道，就是他形成一定的竞争压力之后，他就会有一些，进步，促进它有一定的。

The author

进步。who，好，刚才我听那个你提到了一个 q，一个 b q r，对吧？这个全称是。

Float

m quality。

The author

还有一个就是我们的那个，就是说你是应该是在原来的公司有一个供应商大会，是吧？对对对，这个大会是一个具体是什么样的一个形式呢？

Float

我们，其实会有大有小，这种会一个是跟这些重要的供应商，我们以前是每年肯定会有一些至少一次到两次的一个 V6，就跟我们现在的 BQR 是比较接类似。

The author

的，就是 one，one 的这种就是。

Float

一个供应商，一个供应商。

The author

对，我们。

Float

一个，但是这种会就是会邀请到，要求请到他们的高层和我们的高层会参加到。然后还有一种是可能一个小范围的 group 类型的这种 OK，比如说质量，我对，今年我可能需要有一定的提升，我有一定的指标压力，或者说我从整个 SC。上面来说，我在交付上面可能有比较大的一个变化，或者说我想提高供应商送货准时率，或者像这种要求的情况下，就是需求触发的这种，那我们也会做一些小范围，比如说当时前面表现，要不就是找一个一到两个比较典型做的特别好的供应商，另外就是大部分是需要提高的这些供应商去参加到这个会里面，然后在这个会里面我们也不会公开对应供应商的名字。嗯 他们来的时候我们也会提前跟他讲，你也不需要告诉别人你是哪家供应商。

Float

OK，那你就来，就，然后我们就会通过宣讲会的形式，比如说我们会做一些质量，比如说 PEX 的质量，我为什么是这么一高的一个要求啊？这个原因到底是在哪？然后，现在大家的水平可能在比较去做的比较相对弱的一些点会在哪里？然后让供应商们知道现在为什么我们有这个需求，以及他们未来的方向应该怎么去努力。

Float

然后另外一个就是像 SC，比如说我们今年初其实也做了一些，因为那个，嗯送货规范有更新，然后我们也其实做了在线的一些培训解读的这种其实也是更好的去诠释我们的一些要求，让供应商更好的去理解。让他们在执行过程中尽少的尽量去避免不要再犯错，

像这种也会有，然后还有一类似可能是技术层面的这种触发 OK，就可能更多是需要有一个新产品要 launch，然后我们需要他们的一些支持。像这种一般这种的话就是看技术本身的这个 confidential 性，然后有一些会一对一的，也有一些是 group 小 group 的这种，然后最大的话我们可能是还有一种是全国性的这种。

Float

然后我们可能会在某个城市订一个大酒店，然后这种一般是开一天的，我们叫 supply day，然后在这种大的 supply day 的下面的话也会每年会评选出。一般是有时候是可能是 performance 在 top five 或者 top three 的这种供应商，或者说他在某个领域贡献特别突出的这种供应商，然后会做一些 over，然后给到他们，然后另外就是也会让一些做的比较优秀的供应商去分享一些案例。

Float

一个是可能针对某一些方面，它可以或者说针对项目方面，可以，哼，或者说针对某个工厂，它做了特别大的一些 contribution 的也可以。比如说它可能我们，它通过它自身的一些项目，它导致它总的一些生产成本降低比较多，然后同时就会给我们降价。这种情况下他也可以讲一下他是怎么去做他这个经历，然后让别的供应商去学习。

The author

一下。嗯 对，像这种 supply day 的话一般就是就会公开了，就是说这是哪一个供应商，对。

Float

吧？对，这个情况下一般在这么大的一个场合一般是会讲的，但是对于一些比较敏感信息我们就不会讲的那么清楚，就是可能会大概讲一下这个理论这样子。

The author

哇，你们以前是每一年都会有这种 supply day。

Float

吗？没有，因为搞一次 supply day 那个费用还是蛮高的，因为我们以前供应商很多，对，一般全国性的这种起码要有五六十家供应商要参与进来，所以像这种情况下就一般是三三到 4 年左右搞一次这样子哈。对，但是如果是针对一个赛的这种，其实像 PEX 它不需要花很多额外的成本，比如说他就在我们礼堂，这种其实就可以去。

The author

做的，可以把供应商请过来。

Float

对，就可能单从不同领域去讲一下，我觉得这种其实相对还是简单一点。之前我们年初的时候其实提过这个建议，但当时不是说今年还是有费用的 control，所以就说可能等到下半年再看。是不是要做这个。

The author

挺好的？然后接下来我们还有问题哈，就是，那在你看来就是我们与这些关键供应商的刚才就是说其实跟他们管理好，跟他们的关系，以及跟他们更好的合作，其实还是很重要的哈。就是那么促成我们跟供应商成功合作的，你觉得有哪些关键因素？

Float

一个我觉得这个更多是要看双方的一个契合度。就是因为有供应商，他虽然很优秀，但是也许他不一定适合 PEX。对，但或者说 PEX 非常优秀，但是供应商也许觉得没有什么，他觉得可能跟 PEX 这个质量要求这么高，然后我如果要跟 PEX 合作，那我可能要投入更高的一些成本去提升我自己，才能达到你的要求。对，虽然他可能在行业上是 top 问的一个业务销售额，对，但他也许不愿意去花那么大的一个精力去满足你特别严谨或者特别要求高的这个质量标准。对，那这种就是不合适，因为如果公双方的意愿性不强的话，这个其实是挺难的。所以我觉得在供应商这一块，我们更多是一个是这个供应商的能力是不是满足我内部总体的一些需求？另外一个就是它的积极性是不是有这个意愿？然后双方的这个业务的匹配度是不是 match？我觉得这个很重要。

The author

对。所以就是刚才你提到一个就是双方的一个相互的一个就是契合度，对吧？除了这个契合度你觉得还有哪些关键因素？

Float

我觉得一个在初筛的时候，这个契合度肯定是比较重要。对，但是在当这个业务建立起来之后的话，那可能更多是要看我们一个是业务的持续性，如果我们有持续的业务，不给他们，或者说他们能够持续的去提供价值，这个也是要看双方之间在就长期以来的一个发展是不是能够匹配到我们相应的一些需求，也许有一些供应商他是确实做得很大，但是在我们要求比较多，因为其实 PEX 总的来说整个要求还是相对比较繁琐的。如果他在某一个阶段没有跟上，或者说没有办法满足我们需求的时候，也许这个业务的那个持续性就不长久。明白。然后另外一个我觉得在整个合作过程中，你这个风险可能也是比较重要的，因为，可能除了长期的这种日常的那一些，沟通之外，我们更多还要看就是他们在

前整个供应链过程中的这种，有没有一些潜在的一些风险点？会影响到我们，这个是更多是考虑到未来的一些。

Float

可持续性上面的一些点，这是我们需要比较关注的，因为如果万一他有一点那个风险的话，到时候可能会影响到整个 PEX 的业务声誉，因为这个比如说那个我们以前就会有曾出现过像某一些纸张品牌，它就是有一些负面的一些，新闻出来像，但是我们其实用的是这个品牌的东纸张，然后像这样的话，其实一旦这个事情闹大了之后，可能对整个公司的声誉会影响特别大，因为其实像现在 PEX 也越来越注重 EESG 这一块的一些可持续性的这一些指标嘛。对，那这一块我们现在在选择过程中也都会比较谨慎。嗯 我们以前那个就是我们在比较早期的时候就发现了这个 risk，所以我们就立马把所有这个品牌的字都换了。

The author

明白，所以我所以这个风险就是关注它的风险也很重要。

Float

对对，要不然这个业务的持续性可能还是要需要去考虑的。

The author

这嗯那刚才我们说合作的一个关键因素就能促使大家更好的合作哈。那你觉得就是有什么障碍或者是挑战？就是跟供应商去合作，跟这些关键供应商，就合作的话就能够有效的合作，或者是，嗯很好的合作，有什么大的障碍或者是挑战？

Float

因为我觉得两方之间的关系其实是一个动态的，因为它的指数是一直在变化的。对，像我们现在这种，其实我们像切三期的这个不锈钢线，对，我们跟关键的这几条供应商的业务量就是会有一个断崖式的下降。像是 TY 它原来可能做几个亿的生意，但是未来的耗材海量这一块的一个下滑，它可能一年也就是做几千万的生意最多。然后像赛多这一块也是，但塞多可能比较好，它还是二期，会有一些那个临床的产品。run 还有一些海外的一些市场。对，但是在这种情况下，我觉得我们其实是需要比较敏感的去看到这个关系变化的一些，时机点，然后去及时的去跟他们去做一些管理。因为现在其实你看到的是他们意识到这个业务下滑的情况下，他们其实会非常消极，你能够明显感觉到像是 t 瓦。

Float

我们去年在谈，因为我们去年是签了 MSA，其实是 cover 到了 25 年的一个业务，但是

价格只 fix 了一年，然后当时在年底的时候我们跟他 review 这个价格，他们其实是比较消极的对整个业务的看待，OK，他在这种情况下你能够感觉到他一个是在质量的一些配合度上面，积极性是相对低了一点哦。然后还有在某一些，现在我们有一些新的一些物料的报价上面，他们其实都是相对比较被动的一个态度，就没有以前那么积极。那在这种情况下可能我们又需要去挖掘一些新的店。去跟他们去做一些思想上的一些沟通，或者说在业务上面的一些给他们画些饼，或者说给一些额外的鼓励。

Float

然后去 manage 好这一个关系，要不然的话可能就，毕竟我们未来几年起码就算国产化的这些袋子我们能够确认下来，但是我们其实自己也没有一个百分百的自信度，说它就一定没有问题，我就完全能切换成国产袋子。所以我们还是需要依赖他们的一些，技术和以前的一些，别的一些他们专利上的一些点去考虑我们未来整一个的保供应保证的嘛。所以在这个情况下我们就会鼓励，比如说你有没有在国内有开发一些新的业务？比如说有没有考虑把国内的，国外的一个反应器，它像这种这么重要物料也转移到国内，这样子去对整个供应也会降低。一个是，你的时间也短了，然后另外一个你的灵活性会更高。还有就是如果你能转到中国，也许我们还能 keep 出这一个业务不会断，然后像这种对他们来说也是一些，促进他们能够持续去配合我们的一些点。对，就是确实会有一些这种阻碍，就是在业务的一些变化，包括我们需求其实反复的在调整。

Float

对，然后今年我们基本上没有怎么下过订单，包括，之前下的一个比较大的订单都是基于历史的这一块投诉去给他去置换的物料，也并不是下新的订单，相当于我们是不付款的，OK，所以他对他们来说整个吸引力是低了，但这种情况下我们就要额外去采取措施去跟他们去聊。

Float

这是其中一个比较大的一个阻碍，然后另外一个比较大的阻碍可能在关键供应商身上，更多的是因为我们技术依赖性强，所以在替换这一块，在风险管理上面对我们来说也是一个很大的挑战。因为像现在的这些关键物料里面，它也会有用到很多的一些再上游的这些物料，就像比如说反应器袋子里面，其实一个反应袋里面可能它是加起来的一些配件，就几超几千个。所以它整个上游供应链其实是蛮复杂的。然后一个是供应链很复杂，一个是它的工艺也比较复杂，然后稍微可能人不小心某个工具滑到那个膜，它可能就会破了。

Float

或者说就已经会导致我们有一定的一些漏业的风险，所以在这一块的管理上面对我们来说也会是一个比较大的挑战，所以现在更多的是也其实也是通过一些方法上的引导，

一个是基于我们前几年在使用的一些历史数据也蛮多的，我们目前来说应该能有积累到了 900，差不多有 1,000 条的一些投诉了所有供应商来进广州，然后把这些积累到的一些数据，我们现在也鼓励供应商去根据历史的这些数据去做一些分析。

Float

看一下大部分的原因的根本点在哪里？OK，然后怎么去规避未来不再发生，就比如赛多之前一直说他们投诉率比较高，然后漏液也比较高，但实际上，从整个，嗯使用量来对比，它也不算特别高。但是嗯相对于现在出现问题比较多，我们现在能看下来的是，那主要是集中在几个批次，就是疫情期间赶货的那些货。然后到了今年其实总体来说整个赛波的投诉率已经有很大的一个下滑了，所以可以对他们来说还是有个蛮大的一个提高，因为去年我们其实也做了很多的一些沟通标准的澄清，以及做了一些培训，然后现在像奥布塔之前经常会有说投诉漏烟，就是操作上面可能没有操作好，然后去年做了好多人头培训之后，今年基本就没有出现过了。

Float

像这种其实对供应商来说也是促进他们进步，他而且他觉会觉得这一部分可能是来自于 PEX，也给他们一些指引了。嗯然后他们就会觉得有一定的收获。那在这种情况下，虽然我的业务量已经有下滑，但是他可能还是会看重这一份业务。那这种情况下我们也能通过这种 case 再去反过来去 manage 刚才说的这种业务下滑的一些挑战。

The author

对，也是可以去双赢的。对对对。

Float

其实有好多个点，它其实是相互交错的，我觉得在供应商管理上面，但是可能还是需要有一定的敏感度去捕捉到这些信息，然后能够及时的发现供应商的一些问题点，然后再给他正式的一些及时的反馈，那他们自己也有这个意识，这样子他可能才会比较好的去整改好他们自己。

The author

像我们 Cytiva 这边是你这边也在负责，对吧？对，如果我们说，目前就我们跟 Cytiva 的这种合作，如果说打一个这个，我们跟他的合作让你打一个分数 1-5 分，你会给个几分？

Float

他其实总体来说整个态度是比较配合的，但是我能看到是在质量方面我是不太满意的。一个是质量不满意的点，一个是它的数量确实也蛮高。另外一个尤其是国外工厂这一块

是不太没有那么配合，就是这一块的性能我现在是能够看到，是相对之前大家给我的感觉是有下滑的，然后那个还有就是在商务其他的那些，交付方面，他确实还是会偶尔有一些问题，像今年就会有一个发错了产地的问题，就他们可能出货前都没有考，没有检查，是破的一个滤器，一个是一个不破的袋子，来了一个我们没有确认的产地。但这个其实去年已经培训过了，像这种问题它还是多少存在的？所以我觉得如果从我的角度，现在去给他打分，他可能也就是 3 分。他还是需要提高的，我自己认为，嗯。

The author

所以我们跟赛提万合作的话，实际上就是我们是只是跟他的这个中国区这边的同事合作，对吧？就我们不会跟他美国区那边有直接接触。

Float

我们现在主要的这些讨论，业务上的来往是中国区的这些人，但是如果是需要涉及到他工厂那边去做澄清沟通的时候，他们会 involve 他们进来去做个讨论。比如说投诉这一块需要澄清。

The author

质量方面。是的。

Float

也会有。然后还有之前我们有，今年有 EHS 的，原来不是 ESG 的这个 topic。对，我们想，因为也是要跟供应商这边去看怎么去减排。OK，然后像这一块之前有跟他们有一个握手，这一块他们主要也是总部的同事。

The author

在负责，总部是在美国。

Float

那边。他有一个同事在新加坡，因为他是有专门的一个 sustainable 的一个部门的。OK，有一个是在美国。

The author

那你觉得就是跟像这种公司 Cytiva 赛多，就是他们也是这种国外大品牌。在合作过程中你觉得就是文化的一些。这个冲突导致一些合作障碍也没有，就由于。

Float

文化上，我觉得文化冲突现在可能不没有那么。

The author

明显，没那么明显。

Float

反而你可能跟国内的这些供应商相对会大一点。

The author

跟国内供应商有文化冲突，因为他们可能，因为我们为什么。

Float

美斯提瓦跟那个赛多都是美外企，所以外企的话它的整块体系跟我们是相对契合度会更高。

The author

你觉得 PEX 的这个整个的体系和文化其实是偏那个偏外企啊。对，主要是我们的这些，包括你。

Float

要求一些要求点和管理公司要搜集的一些点，其实在这些信息交互过程中他们的契合度会更高。像这种，然后还有一些工作的风格，你可能更也是更偏向外企的，但是你国内的这一些他大部分其实。对，就算是上市公司，它其实更多也是徒生的这种企的，是中国风气的这种感觉。

The author

其实我跟你也有蛮向感，我觉得 PEX 虽然说是那个啥在中国发起的，但是它的整个管理风格还是挺像外企。对，所以有很多高层可能也是受高层的影响，都是从外企过来的。

Float

所以我们这一块，尤其是当对接到他们的一些高层会议的时候，其实你是很明显感觉到他们整个氛围是很外起风的，包括他做的 PPT 什么都是很外起风。但你去年其实也参加了国内人家像乐纯、多林这些，哎，你是能明显感觉到他做出来的一些东西，包括一些思考的模式啊。嗯 方式都是跟我们有一些 gap。是，所以这一块就是这种供应商，它就是一个是，国内的这些供应商它更多是一个成本。你占优，他有成本竞争力，然后就进来了，但进来以后你其实需要花很多的精力去培养他，并不是说一进来他就所有事情都能够契合到

你的预期，或者说，就完全复制 match。

Float

你的要求对很多点是需要一步一步去调，然后还有像之前我们说他们很，他们那个建材那边说的很搞笑，就是说买了一个接风管机那个，车间里面的，因为最早这个接风管机应该是赛多那边研发的，然后现在他就完全 copy 了，赛多了一个多灵的，但是他们说连验证都没有通过，然后验证文件做的特别差，然后他每次来就是学习的，就是你指一个点他就改一个点，哇？你指第二个点完全改掉。

Float

是的，完全就是你在指导他把这个产品发 device 出来，就是这种感觉，但是虽然在紫采这一块目前没有那么大的感觉，没有那么明显的一个嗯问题，但是其实还是能够感受到他们确实是需要 PEX 的一些带领下再去满足你的要求，并不是他自己就可以完全满足你的要求，就。

The author

这 local 的这些，对对对。

Float

所以像他们这种我们就需要花更多的精力去可能是在商务的沟通，或者说在嗯执行过程中去指导他们。

The author

嗯 就是其实我们的这个目前这些比较关键的供应商，就是其实刚才就是 flow，你刚分享的一些情况，就是其实短期替换他们还是有难度的。像赛迪尔，他可能还有给我们填料各方面的，这些也是目前暂时都没有办法替代。所以对于这种包括赛多的，他的那个就是 DS 的储存袋，将这些袋子，BBS 这些袋子就是以及他的蛮多那些。

Float

他基本上是在关键位置他所有的物料，对对对。

The author

然后就是那么其实就是跟他们确实就是我们，还有包括你说的其实我们的障碍也有，就是我们现在订单量也的确小，就是说我们转为不锈钢，大规模是转为不锈钢，那么在这一块就是给你们也提出了蛮多更多的挑战哈。那所以对于提高和这种供应商的合作，怎么样去提高跟他们更好的合作？就是来确保我们的这个未来的生产或者是 supply，就是你有什么

么，具体的建议或者想法。

Float

一个是在关系维护上面，因为毕竟它起码现在虽然业务量下滑，但是从整个重要性上面它肯定还是放在一个高的位置，这种关系维护我们肯定是必不可少，所以我们肯定要定期跟他们保持一定的互动，不管是在任何一个层面，然后而且在这种情况下，如果说某件事情上或者某个项目他配合好这种，我们需要给他更大的一个赞许。

Float

就是让他们有一定的那个自信度，另外就是可能我觉得我们虽然是要替换，但是可能还是需要保持一定的业务给到他们，因为其实本来对我们来说也不可能把立马就能够百分百替换了。嗯 那这种情况下我们可以逐渐去做一些比例上的一些调整，比如说我们以前可能，如果他是我们的 **key supply** 的话，如果你把它定义为一个 **strategy** 或者 **key** 的 **supply**，我们是会保证他每年的业务量起码能够占到我占比的一定的比例，比如说那个 D0，我是不是还是先给他保留 70% 或 60%？12 年我在 60% 或者 50%，然后一方面是他觉得自己还是最重要的，因为他的发奋占比份额还是比较高的。另外一个就是他会觉得那个人力因为他的份额逐渐在下滑的前提下，他可能也会促使他自己有一定的压力。

Float

然后像 Satura 之前不是他在国内是没有做反应，期待，然后昨天过来开会的时候，他们有更新了一个信息，就是反应期待准备转移到珀尔北京的工厂去生产哦。然后像赛多也是，原来 2,000 升的反应器带是因为一个浮躁的，在中国没有找到能够浮躁这么大体积的一个带那个面积，所以他们当时是卡在这个位置，所以当时 2,000 升的袋子是没有转移到北京生产。但是现在有一个已经明确的消息，就是这个 2,000 升的代机也能够转到中国了，然后那后面我们就会走这些变更，像这种其实你还是能够促进他内部去做一些调整。嗯 但我觉得这个关系维护还是需要有的，就是我们有定期的这种会议，然后另外就是可能我们也可以去。因为虽然我们现在是商业化的产品，我们要替代，但是实际上可能他们会有他自己的一些比较领先或者说顶端的一些技术优势。然后在新的产品上面，或者说我们临床早期产品里面，对，我们就可以去选用他一些新的技术层面的东西。这样子有了这些新的业务，就算我旧的业务做了调整，但他还是能够保持他自己的业务再做一些更新迭代，然后它就会有一定的那个支持度给到我们。

Float

就比如说我现在看到的赛多，他们就推了一个新的技术，就一种新的城西技术，以后就不用它就像个氯气一样，你不需要额外再去备一个柱子在那里，然后就即刻也不用花很多的时间再去装住，你就直接把它套上去，它就可以即刻用，像氯气一样，只要过完它就 OK

了，就直接就分离了。

Float

我知道现在有这一个技术，是他们好像是有专利还是怎么样，然后还蛮好的。好，现在有蛮多的一些同行已经在上了，而且有一些应该已经走到报批阶段了，像药名就推的特别快，像这种技术我们其实就是可以去做一些考虑，然后一个是对我们成本肯定也会比起你的甜料的这个成本是要低很多的。嗯 另外一个本身你在管理上面，你在那个英文称为上面这些都会有下滑，像这种就是因为它有这个一定的技术沉淀，然后能够带来一些新的东西，那我们就可以去用了。虽然我们一直在强调这种地缘政治，但是那个只是一个 in case。

The author

对，就是说供应商这些先进的技术和那个。

Float

像这一块，我觉得我们基于这一些业务我们还是可以有一些新的。业务，点，然后这样子也能够保持大家的一些关系。

The author

刚才就是福龙你提到就是说跟供应商的关系维护，比如说也要定期跟他们去 review，你觉得就是这个就是定期 review，你觉得什么样的一个频率会比较合适？

Float

我现在的的话是跟他们基本上肯定每个月都会有一些 catch up，但是正式的这种可能要如果说 involve 到大家的这一种就会，可能年度肯定是会有的。然后还有一些是比如说针对某些 top 这一些，其实是还是蛮频繁的，因为我们今年，其实，因为我其实也有问了他们像有没有觉得我们整个 PEX 现在有没有一些变化？在就我来之前，因为我来了也就一年半左右。然后问一下他们以前感觉以前跟现在会不会有一些比较好的点？觉得我们有进步啊。什么？他们其实是觉得，虽然以前可能会觉得 focus 不是很稳定，他们会比较难去把控嘛。

Float

对，然后包括以前在订单沟通、交付这一块，他们有的时候会比较 confuse，因为最早的时候我刚来的时候，我记得我们当时订单是不改系统的，然后通过线下的一个 Excel 去控制这些订单交付，然后会导致实际上 Excel 去跟系统上的一些数字会有一些对 match，然后会比较乱，然后供应商交了没交的数字可能跟我们又有一定差异。

Float

后来，我们改了个机制之后，其实他们就会觉得这一块特清晰，然后对他们来说帮助很大。他说他们以前订单跟进的同事就说他以前就是要花很多的时间精力去整理这些，我到底这个月应该要交什么？然后我再怎么去汇报给公司？像这种会我们就现在就减少了很多，其实，然后一个这种会减少，虽然是减少了，但是其实并没有影响我们这个事情的运作，嗯，然后对我们大家其实都是有好处的。一个是我们自己也不用花那么多精力去开会，对另外一个供应商也不需要。

Float

然后大家就可以有更多的精力去做一些别的事情，像这种就基于事情本身的这种会议，我们就按照实际需求去出发，明白如果觉得有需求要的话，我们也可以定期去开。如果供应链觉得，比如说我也，我们也想跟供应商那边可能有定期互动，我觉得像这种关键供应商是不是我们也可以。

The author

一个季度。

Float

或怎么样去做一些沟通到相互交流一下？这种也蛮好的。好，很好。我们以前那个什么啊？其实 Steven 前段时间还有说他们接了那个富文翰林的订单，就是说他们那个订单管理就特别混乱，然后说他们现在就合作特别难，然后后来嗯哼他就把我们现在管理订单的这一套逻辑就传给了他们，就建议他们也这样子做。像这种其实他们就蛮自豪，就是说可能从白 g 身上我还能学到了这一些，然后我可以应用在其他客户身上，然后对他们来说其实也是一种效应的提高，嗯。

The author

不错。然后刚才，其实刚才，我你在前面也谈到了一个透明度，沟通的一个相互的一个透明度，然后还有就是沟通的一个更好的有效的沟通。你觉得在这一块有什么好的一些建议或者是具体的？措施我们可以采取的。

Float

那个透明度的话，我觉得我们现在可能做的没有那么好事，但是我们其实对于他们的绩效数据是没有及时的反馈给到他们的。OK，比如说怎样做的这一个？绩效年度的绩效其实这结果他是没有给到供应商的，包括年度的你季度的一个质量回顾会因为上一次蒋理没有参加，然后他休假了，然后我去代替他去参加，然后是第一次参加这个会。嗯哼，我才知道

他们其实是有对每个供应商可能会做定期的这种数据在管理层上的分享，但是这个数据其实也是没有给到供应商，所以供应商都不知道我们对他的评估是怎么样。这一块我觉得双户是应该要去互相去透明的去分享一下。对，要不然他们都不知道他自己就不知道自己。

The author

对，而且也不知道你是咋来的，就算你给他个分数，他可能也很想理解背后。是的。

Float

他也不知道可能这个分数带表的是背后是什么逻辑，或者说我在这个分数评估标准里面到底有几个影响因素？然后这些影响因素里面我又是哪方面做得好或者不好？他其实是不知道的。现在所以这一块我觉得绩效的这些数据还是应该定期的去给供应商分享。让他们更清晰化。

Float

然后除了这个以外，我觉得我们内部也应该是更加透明的去看这个事情，内部不是只是说在质量他们自己知道，或者说，我们采购自己知道，而且现在其实我们采购可能没有去 **over all** 的去能拿到每一个供应商在每个方面上面的一些数据表现是怎么样？像 OT 福的话，因为原来是小美在算，我上周还找他聊了一下，我们想能不能优化一下？比如说我们能够结合到仓库的一些记录，然后去真正的去算这个 OT 服指标，然后这样我们就能够每个月去看每个供应商的实际上的排名，或者说它累计的一个排名到底是怎么样？这样子我们也可以去看每个结合质量的这些指标，再去综合去看这个供应商实际上它跟我们业务的一个契合度是不是 **match** 的？如果不 **match**，它哪方面做的不好？那未来它的整改方向又是在哪里？我觉得这些都是一个数据透明化，能够共享给大家的一些比较好的方式。

Float

另外就是，可能除了这个以外，我们其实也会有一些变化，这样来自需求这一块比较大的变化的一些变化的时候。我们目前其实是我们会单方面再给供应商去做一些分享，那这一些更多的就是基于供应链这边给的一个大概的一个数据方向，然后或者说未来是不是也可以跟供应商那边去大概分享一下？比如说我们自己现在整个预测的一些机制，或者说我们怎么去管理这个少儿需求，或者说有一些大变化的时候，我们共同去分享一下，嗯 然后这样子有一些互相的一个沟通，让他们更加清晰了解对我们的运行机制，也许他们也能够给一些建议。好，或者说他知道我们怎么运行的前提下，对他也更好的去调整。是它内部现在的这个能不能 **match**？我现在的这个比较大的一个波动。对，这样子就双方能够在整个供应链上面去更加数据化的那个透明化。嗯 好。

The author

很好。其实刚才也说到，刚才其实你在前面就提到了，就是解决问题，和供应商一起去解决问题，包括刚才说的就是那个纸盒的那个 design，然后解决了一个，你这么一个是根本就没有，还帮你们降了这个 cost，提高了这个哈，所以刚才其实也，那你觉得就是有什么好的办法，就是能够激励这个供应商，他就当我们在碰到问题的时候可以让他也激发他的一个就是，想象，不是想象，就是 Innovation 这一块一起合起来，就说这个 PEX 这个问题我们也非常愿意一起投入来共同想办法。

Float

其实因为 PEX 总体业务量在行业里面现在还是处于一个优势的地位的，然后起码在对供应商吸引力上面，我们其实是占据一定的天然优势，所以大部分供应商他在配合度上面是非常积极的，只不过说基于不同能力，或者说有些供应商压根他没有发挥出它的一些潜在的潜能，所以我们以前因为专门会有一个 top，就是讲供应商的 innovation 的，像这种情况下，最早的时候一个就是当我碰到这个问题的时候，我就抛给他们说我现在有这个困难。你有没有什么好的解决方案？或者有没有别的一些客户的成功案例？对，这是最直接的。

Float

然后另外一个就是可能有一些是鼓励式的，就比如我像我刚才说的会去分享一下，说比如那个这个供应商他给我们做了这么一个设计或者安宁，这个其实对我们来说是有有一个很大的一个帮助，然后我们也鼓励你们在业务那个日常的这些跟我们合作过程中能够多帮我们想一下。然后能不能看到我们这边可能做的不足的地方，或者能够再做进一步改进的地方？然后你可以多给我们提方案，就不一定说一定我要有个 case，你只要想到一个点你都可以给我。嗯 然后我们就会基于这些不同的点击的收集，也许现在用不着，但是可能有一天他就会用得上，就我们就会有一些这种积累。

Float

然后另外我们以前可能会比较多的是供应商来，每次来我们不是说只是让他来一下，嗯 而是他每次来我们可能会安排不同的领域的一些去谈，深入的到我们的工序上面去看一下。比如说我现在整个操作是这样的，也许供应商因为他其实看了很多客户嘛。他也许看到别人的做法是这样的，然后我们就可以有优化的地方，他就可以给你点出来。嗯 然后这种就是可能要更多给到他们一些对，指引性，告诉他这个其实我现在 PEX 是需要他给我们多提点子的。然后是鼓励他们有什么想法要及时的想出来。要给我们提出来，然后提出来的时候我们要给他肯定，这样子他们就会更加积极。

The author

好的，刚才其实， flow 你其实提到了好几次，提到了，已经提到了这个供应商的绩效。所以刚才其实重点也提到了一些，就是具体的话，你觉得我们目前的绩效管理系统还有什么需要改进的地方？

Float

我觉得我们现在目前绩效可能是比较分散。OK，是不是像最重要的几大块，质量是质量的， S7 是 S7 的，然后采购是采购的，而且甚至说采购我们现在都没有一个成型的一个绩效。 供应商管理明白这一块，我觉得我们是应该要把它整合结合起来，因为对于一个企业来说这个供应商是怎么样，你不能说不同的人跟他讲的那个表现给他的分数是不一样的，这样子供应商会很 confuse，而且他会钻空子。 比如说他去找，然后说，唉，觉得挺好的，然后他就觉得我们 都说我们挺好的，所以我就觉得我挺好的。但实际上在我们实际业务对接他的时候，我们会发现他这个问题，那个问题。就举个很典型的例子，就是像现在科百特。就他经常都是跟和 q 博士他们有很多的互动。对，然后他自我感觉就觉得他们还做得蛮好的。但是我们现在对接的时候，我们会发现有很多的问，到底这个供应商是真的能够完全 match 到将来的这个业务，如果你一旦跟他合作之后，你这种再去改变它是很难的。

Float

像这种情况下，其实我们就应该给他一个综合的一个绩效反馈，所以我是觉得我们现在会比较分散明白，包括前期在选的时候可能没有一个综合的指标。嗯 去走这个流，真正的一个流程去选择供应商。这一块我们是相对弱一些。

The author

那就是，你认为就是最有价值的一些特定指标或者 KPI 是一些什么？

Float

最有价值应该他整一个，如果从质量角度，他投诉率肯定是很重要。对，其他爆款，还有就是可能我们叫 right first time，就第一次你就要做对这个事情，然后像交付这一块就很毫无疑问的，就应该所有公司都会看的，然后商务这一块它价格水平是在处于一个什么样的状态？ 如果你的价应该说不能只是说价格水平，应该说它整一个性价比，你能带来的价值跟我要付出的成本是不成正比的。有一些它成本看起来是低，但是背后需要额外的一些隐性成本去维护这一段关系。但有一些看起来相对高，但是我的性价比很高，它其实会给我带来额外的一些价值服务。

Float

你比如说像现在外资品牌，它价格虽然是高，但是当我需要完整的文件，就在确认这个物料的时候，整一套验证文件是很完整的。但是国产的这些供应商他基本上是要靠你分享一下现在你的竞争对手他是做了哪一些项目，然后他再去补这些项目的，那就是反过来。对，所以我觉得这一块还是比较重要的。

The author

OK，好，嗯。因为时间的关系，我们可能在，唉，对，有一个其实也是跟供应商互动的，就是说我们怎么样能更好的去认可我们的供应商，或者对重视这个供应商，可能就是说在跟供应商沟通，是不是我们只是给他说啊？你这个要提高，那个要提高，会不会就是说，唉？你这个做的挺好，就是说有没有这个这一块的一个需要提高的地方？会。

Float

的，我们以及一般就以前开这种大会的时候联络会，我们如果跟某个就单独的问完，问的这种供应商会的时候，其实我们一般会先表扬一下他们在去年做的比较好的一些点，然后再去讲他需要提高的一些点。不会认可一些，所以我不会只讲他需要提高的。OK，我觉得这个还是比较重要的。

The author

尤其在大老板这个高层面前表扬一下。

Float

不能只是说他做的不好，其实在做的不好的供应商他还是会有自己的一些做得好。

The author

的地方。所以我们这一块其实现在也有在做，比如说那个 BB QR 这一块，会上 QR 里面。

Float

会有一些，然后可能每个人风格不太一样，反正我自己的经验，我一般会有一些这一方面哦。然后另外就是如果日常过程中他做的好的时候，我也会有邮件回复的时候，会去给他们那个，就抄送给到他们的一些老板什么的。去讲一下这个事情，他确实给我们表那个进那个做了一些额外的工作，像上次赛多，因为我们不是有一些报废的袋子，反应期待。然后上次他其实是通过他们业务经理自己看到的一些业务关系，就是别的客户其实是需要捂着这个袋子，但是他定的又没有来。然后这种情况下他其实就把我们快到期的这一部分协调了 5 个给他们，然后我们就能拿到更效期更长的袋子，就减少了我们 5 个的报废。

像这种我其实就会回邮件的时候就抄送给到他们的老板， 然后就去， 肯定了一下他的一些对我们 PEX 的一些贡献。 那这种其实对他们来说， 就尤其是跟我们对接这个层面的人来说， 他对他自己来说就会是一种比较好的战术和肯定， 然后他在遇到问题或者说需要配合我们的时候， 他就会。

The author

更加积极 。 那我们最后一个问题， 因为时间的关系， 就是我们怎么样去啊？ 就是跟供应商保持这种持续改进的这种方式或者文化， 或者是一些方式， 就让它让我们的这个合作关系能够持续的改进。

Float

我觉得文化这个东西其实比较虚， 然后更多的可能是需要你去在这个整个感官上面就会深入到这个组织里面， 然后你会有一定的感觉， 嗯 然后以前我们会比较刻意的去强调一下， 比如说像我刚才说的 Innovation， 我就要 build up 这个文化的时候。 那我就每次跟供应商开会我都强调这个点。 这样子强， 潜移默化的先把这个理念先植入进去， 然后因为最开始的时候像国内有一些供应商， 尤其是你跟他讲这个 innovation， 他压根都不知道是要干嘛， 他可能以为一个变更就是 Innovation， 对的。 然后你就要给他一些真实的例子说， 告诉他这样才叫 Innovation。

The author

OK， 就因为。

Float

确实不同的人的理解是不一样的。 就是从最开始的我们就要先像洗脑一样先不停的去讲， 每次跟他开会都讲。 就是我们现在是注重这一个的， 然后再通过一些， 如果有一些个别供应商， 他真的已经有一个比较实实在在的例子出来。 嗯 或者说有一些成功的案例出来的时候， 我们就拿这个例子去深入的去跟他讲， 是怎么样才是我们想要的一个结果。 所以我们就通过这种不断的植入， 然后再去持续的， 然后去引导他们怎么去做。 这样子就可以， 那个就慢慢的， 慢慢的我们就形成了这么一个文化， 大概是这样子的。

Float

刚开始因为刚开始的时候你单纯去跟他描述， 或者去想每个人的理解和想象可能不太一样， 对， 他也许也很难理解， 说你要的这个持续改进到底要什么样的一个程度， 或者说我要做到什么样的事情， 我才叫是一个持续改善？ 甚至有一些供应商他可能连 OE 的这个理念他都还不是很清晰的时候， 可能也要针对不同层次的供应商会有不同的一些战略定位， 然后再去给他不一样的一个方案去引导。

Float

然后有一些相对可能跟我们比较契合的这种，他其实就你一讲他可能就知道 PEX 可能是希望我们能够有一些给到他们改善方案，比如说这个袋子，我现在用的是一个进口的管子，我是不是换成一个国产的管子？然后对他们来说成本降低了？或者说这个接头我换一个相对操作简单一点的接头，又能满足这个需求。

Float

然后对他们来说操作简单了，或者说现在奥普塔的这个街头赛波就专门给我们开发了个工具，专门去领这个接头的。嗯 这样子我们工人在操作的时候他们就不用，那么之前因为三期他们其实一个批次要包，要装 140- 150 代，对，然后相当于他要领 100 多个这个 OPP 塔街头，那个街头在领的时候它其实是蛮紧的。然后好多当时在做，去年在做那个 PPQ 的时候，他们就说手都领到汽水泡，然后这个其实对大家的一个 EHS 健康是不是特别好？后来我们就跟赛多那边做了好多人的沟通。嗯 他们就同后面给我们开发了一个工具，现在整个设计基本上已经定稿了。就希望在三期最后在生产正式生产前能够把这个工具能够应用上，那将来对我们来说也是一个好处，我觉得这个就是一个持续改善的一个表现。像这种我们就是要鼓励他们多去做。

The author

明白。你觉得现在这些资源还需要怎么样的一些资源的投入，才能够让我们更好的去管理好供应商？或者说更供应也不叫管理好供应商，其实我们的供应商管理其实是另外一个 topic，就是我们的跟供应商的这个关系能够更加的合作吧。应该更有效。就在这一块你觉得还需要什么些什么样的资源？

Float

我个人是觉得，因为在 PEX 现在供应商管理，首先供应商管理的这个职责到底是质量部还是采购部？不是特别的明。OK，大家的理解可能是不太一样，然后另外一个，我是觉得我们整一个对于这个事情上面，可能大家的那个认知上面也不太一致，就可能有，就像我们有很多供应商，他可能会直接就跟用户对接了很多事情，但是不一定有 involve 到相应的人，OK，然后像这种其实是在这个流程上面没有规划好，像这一块的话，其实如果将来要能够让这些流程更顺畅，然后让这些东西能够更加最大化的去体现它的价值。应该是要这个流程要更加的清晰，所有人是认知是一致的。

The author

所以就是一个大的流供应商管理的这个供应商关系管理，供应商这个管理的一个流程。

Float

就比如说我们之前前段时间 DS 那边，有设计了一个取样瓶，像这个取样瓶它其实是想用来替代我们现在的一个取羊带的，嗯 然后这个取羊瓶它其实就是已经基本上他提了个 OE 项目，就直接要替换掉，但是他实际上找了一个新的全新的供应商来做了这个设计， 然后也评估了这个是有收益的。

Float

但这个事情可能我们跟 MST 跟质量部都没有被 involve，然后等到这个 OE 建议或者说这个变更提出来的时候，我们就会非常被动。 像这种一个是你去考虑法一个新供应商，这个供应商，一个是你考虑法，他要审计，然后要前期的一些评估，我们是需要很多额外的资源的。 而且这个供应商可能只是给你做了这么一个设计，但是他其他方面是不是 match 到整个 PEX 业务需求质量体系能不能 match？这些是完全没有评估的。

Float

然后等到这个时候去提的话，那我们其实又得又返回去重新去做这个事情，他可能就是从 DS 的角度，他可能只是考虑到我就是认为改了取样屏，我对我整个操作是便利了，然后但是如果从整个 PEX 业务的一个考虑的话，他可能又会有另外的一些投入，然后是不是需要一定要找一个新的供应商？我们现有的供应商其实就能做。 那我们还需要额外去培养这个供应商，其实是培养一个供应商是要花很多精力的， 像这一块他们可能就不会有意识到。 因为他毕竟不是在这一块的流程的 owner，所以他可能没有那么清楚。

The author

所以要像这种应该早一点 involve，大家，对吧？对。

Float

所以现在这个流程我们觉得是，其实还是不是很完善。

The author

对，明白，流程要完善。

Float

因为你只有流程完善了，然后大家的认知才就因为你要有个标准的流程给到大家，大家才知道应该怎么做。 要不然大家都按自己的理解去考虑或者去做的话，那背后就会有各种各样的一些案例，或者说他没有办法去一个窗口去对，供应商。 因为供应商他其实是也有时候也是蛮狡猾的，他们都会通过不同的人去获取不同的信息。 然后再去把你这些拼信息拼凑起来， 这样子他再去获取一些他想要获取的信息。

The author

对。

Float

我们现在就一直跟在说我们对他们的一个信息一定要窗口一致，不能你说 a，我。

The author

说 b。对，最近。

Float

是的，有一个投诉的 case 针对小提娃的，他就是因为他那个袋子电机脱落，然后影响了有 6，那差不多有 100 个袋子不能用。然后我们其实是因为其实我们现在的那个投诉流程确实也是有一点那个不是很完善。因为投诉的时候可能他就只我们供应链看到的数据，它是可能这个袋子已经消耗掉了，扣掉了。对，但实际上他是因为投诉然后滞留在仓库那里没有发，我们就可能就以为他没了，没了我们会定，然后定回来之后，等到现在这些 case 结的时候，我们就知道他还要赔这么多袋子回来。但这些赔的袋子我们其实是不再需要了。转三期之后我们就不用了。

The author

就会导致多定了。在。

Float

那个会上面我们就跟他们谈，然后质量也在，然后我们就说我们就要换这些，我们现在不用，我就要换成我需要的。然后当时质量还说如果他们不，因为供应商，其实最早的时候他就坚持他不能换。嗯 我说那这些已经不能用了，那我不换，那你说我买回来我也是报废，我有什么用？然后当时他就说那既然你们之前下了那么多订单，那你应该就是要用的，为什么你要下那么多？要不然我说之前下是当基于当时的一个需求，但是因为你这些出了问题不能用，其实它是报通过报废流程退出来了。

Float

对，但这一部分一直这个投诉没有关，我们没有办法确认这一部分数量能不能配，但我们为了满足生产的需求肯定是会定薪的。所以对于现在的这个就是多的，我就只能换当时子亮给的口径，就说站在他的角度说，如果供应商有困难，那是不是考虑一下我们的消耗？嗯 后来我就直接跟他们说，我说，你先不要说话，我说我来说就行了。到，我们的口径必须一致。要不然供应商就会知道，噢，可能你还是有回转的余地，可能还是可以谈的。

那这种情况下他就不会配合我们说同意我们去换。后来我就让玉婷说，我说你就说后面的需求都没有了。然后后面我们就这样子跟他谈，后来他就同意换， 就是这样的，有时候就是我们有时候就必须口径一致。嗯 要我们内部的共同，那个对外的那个口径一致之后，他们拿到的信息就觉得大家都是觉得不行了，那他再会想办法去他内部去做沟通。所以我们就会有这种。

The author

问题，是吗？ 所以还是有蛮多流程还是需要加强和完善的，对吧？对对对。 好的，了解。OK，也非常感谢你的这些，刚才所有的这些反馈和解答，我觉得特别有收获。然后那个我们时间关系，所以今天我们就到这里，然后。

07 Interview Procurement Manager-Annie Zheng

The author

现在这个人工智能真太厉害了，三分钟就把我们。

Annie

觉得没关系，我们，我们要善于利用。对，是的，我们就要利用科技，对，来让我们的生活更便利。对对对，你说的对，你叫我们善于利用科技。 那我们就开始今天的，那还是说一下这个我们今天的供应商的这个 **scope**。 他这个 **scope** 就是指我们关键的供应商，因为你们采购是很专业的，就是对于供应商来讲肯定是封了三五九等不一样的。对，所以这个关键供应商指的就是诶我们的这个关键生长环节要用他们的物料， 那现在还难以替代，对吧？ 不，这个不管是供应商也好，还是或者是在这个供应环节我要替代另外一个物料，有点不好替代。

Annie

嗯 所以这个就是我们就是探讨的这个供应商那个范围， 当然就是说，诶，如果我们其实未来也有一些潜在的供应商，可能，虽然它可能并不是说不能替代，但我们可能想把它发展成战略伙伴关系，那也可以放在这个范畴内。OK， 好的，那第一个问题， 那在你看来就是跟我们的这些关键供应商加强这个密切合作，对我们双方有什么好处？ 带来的益处是什么？

The author

好的，我觉得就是对于我们来说，就是因为这些都是我们关键的供应商，所以就是他们的

质量，他们的交货跟他们的服务对我们来说都挺重要的。然后我们就是希望，就是供应商能把我们放在他们的比较好的一个优先级里去给我们，提供这几项服务，我觉得这个是很关键的。

Annie

就是对我们的质量交互这些。

The author

对他的，对供应的稳定性对我来说就很重要。

Annie

功能的稳定信号。

The author

对。然后我们对他们的好处就是他可能就他们其实非常想知道我们的 focus，我们对他们就是因为我们对接的主要是他们的销售部门，然后他们也想知道他今年的大概的一个目标，比如说能不能完成或公司，他可能公司也要属于他的一些这种各种情况，看看我们公司今年的这个情况是怎么样？对吧？然后就是这个信息对他们来说他们是挺想知道的，嗯。

Annie

他们也挺。

The author

想知道。对对对，他就是说如果双方就是有个比较好的一个沟通，就是实时的，当然也不是说我们要实时的把我们的全告诉他们，但是他大概能知道的话，对，他们自己就是整个的他们的这个市场的把握销售都是有好处。

Annie

明白，所以就是说，比如说刚才这种信息互响，或者是他想要我们的 focus，其实我们现在还没有开始建一个比较 rooting 的，一个没有流程。比如说，哎，我跟这个 wonder，我每个月给他一个 forecast，我这个还没建起来，对吧？对，但是 VIMI。

The author

是一个方向。对对对，就是说因为有时候我们没法给，是因为我们确实变动特别的大。对，然后我们不是说不想给，因为这就有时候就是说关键的我其实玩就是可以给，但

是因为就是大家也觉得说不是特别准确，我们也不好给出去。其实我们大家都是考虑这些，就是各方面的考量之后我们是没有给他们，但是如果是说后续逐渐成熟了，我们需要他背库存什么，这个肯定这个信息我们是要来设置沟通的。对。

Annie

然后做一个比较， rooting 的一个，对对对，就是。

The author

交流啊。对，是的，挺好。

Annie

那根据我们就是，咱们就是包括 PEX 也好，或者就是 PEX 之前嗯的那些公司，哈？像你之前在那个三诺菲，是吧？对，就是你有没有感觉诶？跟这个供应商合作还不错，然后也给双方都带来很好的一些。好处吧。这种例子。

The author

就是我们那个时候，就是比如说疫情期间，就是因为你知道就是生物质量行业，就是因为之前是做疫苗的，对，就是要用到那个，就是那包材，就是比如注射器什么的，它其实是跟，就是因为不是生产新冠疫苗，但是新就是新冠疫苗那个市场就一下子给爆发了。然后所以其实那时候我们侏罗纪就是非常紧张的，但是就是比如说我们全球是跟 BD 合作的，所以全球他们是去，虽然市场这么什么，他们是优先也保证了我们的供应。然后但是中国因为他们市场是非常非常小的，然后但是在就是说在这个事情之前，我们大概也花了两三年的时间去考虑他的那个就是未高，其实这个事情就是叫未雨绸缪，我觉得确实花了我们很多，就是之前就是花了很多时间去做，然后就是成本上也就是说有些降低，然后同时就是供应也比较稳定。然后就是疫情那时候的时候，就是因为我们的量，比如说也就 1,000 万，假设这样子就跟新冠一般根本没法比，对吧？人都是几亿的，对。

The author

然后这种情况下他们还是优先保证了我们的供应，因为我们，嗯 就是也说得非常的直白了，就是说，对，你说疫苗的是，就是你的新冠的市场，我们也不知道能持续多久。对，因为这个就是一个突发的一个事件。对，但是你长期的那些客户就是我们还会在。对，但是如果是有一天他们可能不会在，但是我们依然会在。但是你要是把我们放弃了，那我们就要换成别人。那这个你这个甬管多大的市场就丢了。

The author

对，而且他们是比如说借着跟我们的合作，他们就更多的机会跟，就是其他的就是有点外

资性质的要谈合作，然后他们有更多的机会去做一些出口，对这个对他们来说也是有利的。我觉得这个就是，一个比较好的一个例子，就是我们的量没有那么大的情况下，就是我们要以什么样的方式，就是因为有前面的一些，然后也有后面的一些对他来说还是有利益的，大家有一个长期的合作。然后就是还是保证了我们。

Annie

这个在之前那个非那个公司。对，对，就是跟 BD 之间的。

The author

对，就是 BD 是供我们全球的，但是那 BD 在中国市场它的量是非常小的，因为小，你想国内的那种，比如说华蓝疫苗什么的，其实根本不用他们的，因为他们的价不会比国内的贵，所以他们的合作对象就是本来就是有点外资性质这种，就是或者 global 客户要求比较高，对，质量。

Annie

要求比较高。

The author

对对，就是，但是因为中国市场对他们全球市场来说又很小很小，即使是我们是他们全球的 Ka 的客户，但是他到时候分到中国区的也不一定是怎么样的。而且又基于说中国市场上就是价格政府压力也是比较低的，所以我们就当时就决定说先引入引价国内的，然后因为这个时间关联你平时什么的确实比较久。所以就是基于说大家确实那时候有了各种考量决定做的这个事情，然后后面才有，就是后面你就是风险越来越低。然后关于这个客户也把你当成他的一个战略的客户，然后来保证了你的。

Annie

所以他其实 v 高跟 b、d 是一个，也是一个合作的关系，他们。

The author

是一个竞争对手啊。那 BD 是那个就是他是，比如他的工厂是在法国的，OK，他主要的就是供的是比如说欧美，就是欧洲，美国市场什么的。但是假如说他中国的就是客户可能只占他全球销售额，比如说百分之几，所以对他来说就是微乎其微的，他这边客户他基本上都可以不用 care。

The author

对，然后就是我们，就，虽然我们跟 BD 说全球的那种 global 的那个，我们是他们的就

Ka 客户。但是中国市场是比较小，就是比较小。对，所以当时我们就考虑了这个情况，就觉得说可能普天要对我们来说是一个风险，那不如我们就先去做，然后因为魏高那几年也就是发展的也还可以。

Annie

所以就把魏高赢。对对，这是个未雨重名的。对。

The author

对对，因为我们那时候也调研的就是国内的疫苗市场，就是到底有多少家在用 b、d 的，就是大部分是出口的，就突出出口，他们可能就是考虑到各国的这个情况，对，用的是 BD 的，然后其他的都是可能会倾向于选国内的。

Annie

所以就是说国内只要你的市场是在国内的，就是给国内的用户使用的，那都是。

The author

大部分都是国内的，因为他没有必要去选择一个就是特别贵的一个东西，也并没有说就是大一大的质量有多大的大，因为你符合这张标准，符合国家的那个各种法规。我觉得就是可以的。而且就是主要是我们也不是第一家，比如说跟那个维高选维高的，就是其他已经有很多家在用了，所以这个市场就相对说是比较成熟的一个明白。

Annie

好的，这种就特别好，就是可以就是真的发生疫情，然后，或者什么分享啊就。对对对，有一个退路哈，就已经 ready 在那了。对，是的。

The author

不然就非常被动了。是的。

Annie

像那个，比如说你要引入那个微高，因为它是属于这种捆绑这种，是的，你要跟他关联评审，是的，他是，只要他跟别的公司关联评审过你就可以用。还是你要比如说山东飞，你现在让他，你还得单独跟他关联。

The author

评审一下。我理解的是这样的，就是说这个供应商比如说已经跟别人关联评审过，已经通过了，就是你就因为我们现在在做那个辅料，原辅料的时候我们也问到类似的这个问题，

就是说如果是他已经被批准过，他可能整个的就是比如说我们的变更等级不会特别的高。如果是说我们关跟我们捆绑一起过来评审这一家，他是没有被评审过。他，你整个的就是变更的等级可能就会高，比如说会变成一个重要变更或者是什么，那如果是批准过的，可能是一个中等变更，我是不是特别那个转就可以？对，就是说他批准的那个复杂，就是产，就是说那个就是复杂性或者等级就会不一样。所以我现在比如说原辅料的这种，就是尤其是辅料，我们就会首先考虑它是被跟别人关于评审通过的。这样的话，可能对，我们就整个的就是到时候评审的时候那个，各方面也会有帮助的。

Annie

它这种是国内要进行关联，平日那国外的也是一样的吗？国外像 BD 这种它也是。

The author

就是 BD 这种，它国内国外都有申报的啊。就是你只要那个产品在哪个市场用，你在那个市场就要有，就要。

Annie

申报。对，申报。是的，相当于准入。对对对。

The author

是的是的，我理解是这样，但是具体可以跟这样再去咨询一下，别误导了你。

Annie

这我只是，嗯初步了解了解，对，好的好的，那么在你看来促成我们和供应商把成功合作的一些有哪些关键的因素？

The author

你是说我们现有的供应商，还是说有一个新的供应商？

Annie

就是我们现在的这些。

The author

就跟我们厂已经在合作的这种，就已经。

Annie

合作，或者未来他会成为我们的关键供应商的这些关键供应商我们要跟他，建立很好的合

作关系。你觉得诶？有哪些因素会比较重要？

The author

我觉得就是这种匹配度是比较重要的契合。对对对，就是说我们要的他正好有。然后就是他为什么给我们？是因为看的是我们整个公司的一个市场地位，其实这个是很关键的。嗯就是比如说我们 PEX，也许就是多年前我们刚起步的时候，很那些大的供应商他也没有把我们当成一个重要的客户，对吧？然后就是给到我们的很多条线、很多条款，然后合同什么的，对我们来说我们也是一个弱势的，有一个客户那种感觉。对，但是你看就是基于我们 PEX 这几年的发展，其实我们的就是在整个的市场地位其实是有明显一个提升的。是的，所以，对，就是记住这个供应商才就是说跟我们有了各种各样就是更好的一个合作。

The author

这个就是说基于自身的强大，就是跟政治上一样的。对，你只有自己说确实比较好了，那整个的是就是市场反馈或者是各方面对你的反馈才会更好。我觉得是这样，就是说，我反正感觉就是说公司就是很多时候甭管是谁去谈，跟不管是哪个部门去谈。不对外的時候，不管是供应商还是，其实看的是一个整体的发展，所以对于从我来角度来说，就是说我们 PEX 的自己的一个更好的发展，其实对我们当外面都是有幫助的。对跟供应商的谈判这一块是有非常大的帮助的，把自己先给打。对对对，因为那个就是比如说我们之前，比如说跟谈条款就是很不好，就是人要我们 90% 预付。嗯 就是比如说我在我之前公司没有这种情况，不可能，物料我还要 90% 那预付。嗯 那也不是设备我还不给你 90% 预付呢，对吧？那现在就是慢慢的，就是我们也有一个，比如说额度，或者是我们也不需要预付，然后这种各种条件都是基于我们自己，就是在市场上的整体的这个地位提升了，然后你才有这个平台去跟别人去谈。我觉得这个是对我们来说很重要的。是的，然后供应商他其实他也看的是，比如说你那个客户好了，跟你有一个更好的一个战略合作了，对他也是有幫助的。因为他就会说，那就是比如说哪一家就是特别好的公司选了我们的东西，对吧？然后人家的产品也做得特别的好，对，这个对他们来说也是有幫助的，就是户对互相帮助，对，就是我们自己变好了，然后他对我们有了帮助，然后我们变得更好，对他来说也是有更大的一个帮助的。嗯 我觉得就是一个互相的一个就是影响，就是互相正面的影响，这个对大家都是挺好的。

Annie

嗯 就是说我们反正就是首先关键因素就是一个是契合度。对，相互的就是。

The author

我们的需求，我们的需求跟他提供产品，是，就是卖。

Annie

相互都有。对对， 对对， 是相互吸引才。

The author

行，哈。对，我觉得是这样的。

Annie

除了这个之外，比如说，唉，我们现在的确量也大了。对于一些关键供应商他的确挺看重的，比如说 3T 瓦号，他那个老师说我们是 k，他的 k com，但实际上我也不知道是不是在他的 practice 这一块。那就是，但是至少就是他中国这边说我们是他的可以康什么的，那比如说，诶，他也愿意跟我们去，建立这种更密切的合作关系哈？那如果，诶我们双方已经找到了这个契合度，对的。那接下来就是说除了这个之外，我们还就是诶，我们还有哪一些觉得除了契合度之外，有没有别的就是说因素来影响我们能够更好的合作？嗯或者改有助于我们能更好地合作。

The author

我觉得就是在于我这个发展，就是公司的发展，其实就是我们的发展，是不是更对他们来说也是有帮助的？OK，我觉得这个就是因为大家不只看眼前，也要看未来的，就是。

Annie

未来的一个发展的一个对规模或者速度发展的业务方，对。

The author

就是前景，就是这些公司前景一个成长，对，是吧啊？如果是其实就是比如说有些药厂，比如某段时间他确实可能比较贱的，其实供应商他的这种他是会有那个表现的。对，是，你说的对，对，我是觉得就是反正我虽然来了就是也就两三年左右的时间了，但是我能感觉到某些工作上的一些变化的，就是因为陕西话虽然不是我主要对接的，但是我感觉他们应该也算是说比较配合、比较积极的。然后比如像默克这个，因为之前默克也没有把我们放到他的大客户里面，然后从去年可能年底或者第四季度开始，他们就专门正好就把我们放到他的大客户那边去了，真的。

Annie

默克，对，默克是你这边跟的还是。

The author

目前？因为我是原辅料。对，然后还有我同事 flow 那边是负责套材啊。对，然后就是去年

就是这个变化很大。对，整个的那个就是团队换了之后，你就会发现他整个公司的，你对他公司的就是各方面就有很大的改观。嗯哼，就是比如说就是从那个就是服务这一块，就是以前可能就是很多事情他久久没有回应，然后现在就想要速度很快，然后尤其是质量的一些反馈这个比较快。然后再就是他现在也有专门的一个销售，就是 base 在就是广州，然后定期未来跟他们做一些交流什么的特别好。然后对，然后整个的交付，就是我们有时候各种情况，我们紧急需要东西，他们也会去帮我们调，就是，之前还发生过一个，就是说就是我们要那个东西，就是他没有，然后他代理商那有，然后你跟我说能不能找他代理商买？其实我们的流程是不可行的嘛。然后他们还就是给我们退回到了慕科，然后慕科又买给我。

The author

就是其实我就是整体来说，就整体的服务就会有一个比较好的一个改观，然后那个就培养期这个事你也知道，就是其实他们之前团队就从去年初就开始谈，就各种问题，就之前生产一批就消息不行，我们不要嘛？对，然后后面就赶上，有些就是又批次不合适就生产出来，我们又不不要，就是因为他们生产早了，然后交接太短了，对吧？然后后面又出了一些质量问题，对对，然后，就是奖励就是也比较给力，也是做了很多的沟通，但是就是说最终能谈下来就是一部分就是说咱们订单取消，因为我们取消的也挺多的。是的，然后就是他们现在钱也基本上都，就是我们都已经扣完，就是把那个原来我们付过预付款的钱我们都抵回来了都。

The author

然后还有一部分就是他们自己生产了的，但我们不要的，有可能是说他自己生产早了，或者是他质量我们觉得有问题，然后他们也都同意说那就不给我们供货了。就是各种情况下就是基于他整体的这个团队，就是换了一个新的团队。就是他们公司，对，就是 PEX 更重视了，然后才有就是说我们这就相当于说我们自己这个平台更好了。然后他们更重视，然后就促成了这些事情能坦诚。我觉得是这样的，就是整体来说，我觉得就是那虽然他们公司因为他们工厂在国外很多，确实有很多问题，但是他们整个的就是服务的意识高了很多，就是服务好了很多。

Annie

默克它那个主要工厂都还是在。

The author

美国，是吧？对，主要默认在美国，然后现在南通有一个工厂，但是我们现在直接给他买一个什么醋酸钠，只有那一个产品。然后他们前段时间他们那个就是管产品的那个人也过来说他们会有更多的产品可能转到那个他们南通工厂，太好了。对，我们也给他提议一下

哈。对，然后看看他们说是不是说会很快去推进啊？怎么样的？就是因为我们要买比较多的就是病毒，大家尿素，是吗？对。

Annie

现在就是亏。对对对，是嗯。哇，那对挺好。对啊。

The author

就是那样子的话可能成本上、服务上什么的，因为他们也说就是国内生产，他就是跟工厂都好去谈，就是紧急的他们可以去跟你对，然后万一真的有质量问题也好去调查，因为都是好沟通的嘛。对对对，。然后成本上也希望说大家都双方都会有一些，就是降低嘛。

Annie

对对对，那个南通的工厂是他们直接他们自己的，他是他们自己的。对，那不错，那各方面都会开展的会比较顺利一点。对吧？对，他也是要求他的 **standard** 是一样的。

The author

是他们的理论上这项标准都是全员都统一的。

Annie

是的，沃克把我们作为。

The author

对，是的，就这个很好。对对对对对，不然那个培养机我觉得真的还会再纠缠，真的实在是太难了。就是因为历史故事也太多了，他们中间又换了很多，然后我们中间也换了很多。

Annie

所以就是感觉就是，解决问题的力度。

The author

对，他那个就是执行力好了很多。就是因为我也跟他们了解他们，就是比如说他们的质量，就专门给他们这个配了一个质量的人，就是比如说他们之前可能有个事，他就找一个提一个 **ticket**，就是相应的会导哪个人，然后哪个人收到这个，然后就会去处理。然后现在他们就只要提一个 **ticket**，是当个专人去处理。所以说让他出一个声明或提供一个什么文件，就是感觉快了很多，就是，还不错，挺好的，还挺好的。这个其实这个就叫就归根于我们自己的发展的就越来越好。

Annie

这是我们自己对公司做大了，会有这个吸引力。对。

The author

对对，不然就是说有可能你出去跟人合作，你说我要作为 Ka，那人家不一定认可你是 Ka，对。

Annie

吧？的确是这样，你要有足够的吸引力。对对，是这样的，那在你看来就是，有什么挑战 and 障碍？会影响到我们跟供应商的这种合作呢。

The author

可能就是咱们的变化，变化对，一个是我们的变化，就是可能就是我们要怎么样去更好地去跟他们沟通？其实我们现在都是第一时间去沟通的，但是其实他们就会有点担心，就会说，唉，那我就是不知道说我们 PEX 是不是接下来又会有什么变化？其实就是就尤其是变化带来的，就是比如说我们要小订单，其实他们会，尤其是有些公司他们很难处理，可以理解，对，他们很难去处理。

Annie

就是这种国外的，对。

The author

就是那种国外工厂，因为就是那几家，就是对，比较难处理，其实他们的销售并不是说他不同意，其实我们就是有时候跟他们沟通也是他就说受制于他们的公司的一些流程，或者是上面的那些大老板对这个公司这种要求，就是不能说你要出取消费，别人也要取消，各种都要取消，对吧？他反正就是这个，我觉得是对他们来说是一个挑战，对于我们来说一个挑战，但是这个事情我们也没有办法避免，只能说继续解，该怎么样就是解决就好了啊。

The author

然后之前还有一点其实我觉得挺挑战，就是说我们 PEX，就是批准人那个产地，其实我们去年不是也讨论过嘛？就是都没有告诉供应商，就是也没有任何的特别好的一个渠道去通知供应商哦。就是之前就经常出现那个产地，不是说特别准确的情况，然后直到应该是去年，大概是 4 月底，就是我们 PEX，就是他那个 SAP 的系统，就是一个那个系统质量管理，那个系统上线之后，现在说我们订单上它可以体现出要我们是诶，哪个以前就只有

一个货号，就只有就这个东西一个货号，那你就对供应商来说，他又不知道你这个货号，因为他们全球有些大的公司，他全球的货号是一样的。

The author

OK，他可能就是在之前，就是，就可能最早初期的时候，可能因为我们发展太快了，对，最开始没有意识到这些问题，然后可能或者说那时候并没有说大批量的爆发任务问题，然后但是日积月累就发现，诶这种事情比较多了，其实我们那时候就一直在跟质量想办法，说我们有怎么样的一个更好的方式去通知供应商，你到底批了哪一些，对吧？那就是说这个括号我们又能让他从，比如说只能从法国的这个产地供货。那也可以，但是我们要名额告诉他，不然他又不知道。然后反正就是彻底解决这个问题，还是说在那个就是我们的那个系统上线之后，然后这个就是相当于说挑战就解决了，不是之前确实是一个很大挑战。

Annie

增强了一个。对。

The author

对对，就是你，你的就是信息传达的更准确了，信息更准确。对对，因为之前就是我们的信息没有办法从质量那边拿到一个，就是比如说清单，就是说不能给清单，然后说你这个 Excel 也不能给，必须 PDF，你根本没有办法让哪个供应商去看，它表上都是全部的，没有办法去看，供应商也不知道说你到时候批到我哪里。对对对，然后就会发生就是那产地错，但是现在就相当于说只要是在订单写得比较明确的，他们理论上都是不会出错，如果有出错我们也能及时地检查出来。就是比较。

Annie

少，他是把质量的那些已批准的那些在系统里批准的。

The author

东西，对，之前就是 link 起来。对对对，就是之前我们就是说他这之前我们系统上没有做这个 link，就是他那个合供应该清单，就是质量批准那个信息没有上系统都是线下的。对，然后这线下的这个信息又没有办法，就是只能准确地传递给供应商，然后就造成供应商他就不知道到底是哪个的。然后后面质量就比如说我这个 code，然后我批准了这个货号，然后是美国的这个工厂，然后地址是什么？然后这些信息上了系统之后，然后我们订单上去抓那个信息，然后就是我们选那个，比如说我杠 0 一的时候，假如是 MPN 号或者一个物料号，然后他就是后台把这个信息抓取过来，然后订单到时候我们印出来的时候就是显示啊。然后供应商再看到这个就很清楚说，那我就选的是美工产地。对，如果是说他说美工

没有货，那就说改成法国的，那就会和我们沟通，然后我们就给他改成法国的订单，就重新告诉他们说改成法国的了。对，然后这样就不会出错了。然后就是这个问题解决之后，我觉得就是一个比较大的挑战就被解决。

Annie

了。然后又很多东西你们也可以第一时间看到，就是在系统里，对。

The author

查到，对对对，我们就是大家信息都是一样的，就是我们也可以从系统上去打开那个简单出来，就是以前就是各种的就没有办法，没有一个特别好的一个正规的渠道去拿到这些信息。

Annie

当时是那个就是你们这边 push 质量去把他们的上线。

The author

吗？其实我们是发现这个问题，我们就去提了这个事情，但是我不知道他们这个就是说比如这个上线这个系统是原来就是计划还是怎么样？就是理论上就是我们上线 SAP 的时候，这个功能就应该上线的。但是也许那时候我们整个的就是环境不 ready，可能就是没有办法去做的明白，但是可能就是晚了一段时间，就是，但是还是去做了。

The author

OK，然后我觉得就是虽然中间也遇到很多问题，但是最终的结果是好，就是我觉得这个对供应商，对我们来说都是非常关键的一个信息。对对对，然后那自从就是那之后可能就会至少是说供应商发错货或什么，这种情况会少很多的，因为他非常清楚地接收到我们的信息，然后他们比如说自己去内部下订单的时候，他就会去选好嗯是哪里，或者他发，就是国外发货的时候他也看，如果就是不是符合我的要求了，对吧？就是要控制在前面，不能说到货之后才发现。

Annie

就不对了。是的，挺好的，这个其实也就是说其实信息准确的一个信息过程。

The author

对，也是很重要的，是很对，也是很重要的。对。然后还有一个我觉得就是咱们做的比较好，就是那个校妻缺人，其实我觉得这个也是比较好的，因为确实有些供应商他确实也做不到 75%，有些可能就是大部分，比如耗材有很多是，就是比如说可，就是比如说乐纯他

们这种国内生产就会比较快。像一些标准品，或者是说一些化学品，像那个，比如说慕课或谁，他们都是批量生产的嘛。

The author

对，然后我们现在就是要求说你已经经常是，在，就是你国外发货之前，你就把这个消息告诉我们，就是你知道的这个信息，第一时间，比如说我们下订单的时候，你告诉我，诶，你可能就是那个时间，那不行，那我们就要，可能就调整时间。那我们内部先沟通好，就是也不会说到了就是发货了，然后说哎呦，要不了了。对，然后，对，我觉得这个就是我们都坐在前面了，这个也是比较好的。是的，其实。

Annie

我们就是多方面报废，对。

The author

都有挺多的好处啊。对，沟通到位。对对对，我觉得沟通其实就是我，我觉得目前供应商沟通整体来说都是比较好的，因为我们跟供应链就是大家配合都比较好，有什么信息都是及时传达，然后有什么问题我们都一去解决。可能就是说变化对我们跟对供应商来说都是一个挑战。

Annie

对，对，还有变，供应商的变化也要对。

The author

其实供应商的对，供应商的变化就是之前就是也是一个订购通知，然后之前可能也就是发生了一些事情，就是我们我不知道是我们遗漏了，或者是供应商没有发送，反正各种情况就是那个培养金的事情，然后我就觉得这一块质量他们也做了一些改进。

Annie

嗯 所以沟通到位也是。对。

The author

对对，就是流程不合理的，我们就要让他们的流程去优化，就发现问题我们就要及时地去把这个问题解决。

Annie

嗯 好嘞，就是沟通的信息的传递感。对，OK，刚才说到的是障碍跟挑战，如果是沟通不到

位的话，可能信息传递不准确，会影响我们的一些，就会带来一些错误，或者是带来一些蛮大的影响。对对对，嗯。好嘞，我们下一个问题是我们对于，嗯就是到了我们具体的一些措施和一些方法，那么就对于这个提高供应商的合作，我们有什么就是具体的建议或者是想法。包括就是说我已经做了，做得挺好的，包括，诶，我觉得，诶还，我除了这些我还可以做，可能还可以做 ABC，都可以说已经做得挺好的。 case 我们都可以在。

The author

好的，就是比如说我们采购就是从去年开始的时候，跟一些供应商开一些就是类似的这种会议，我觉得这也是一个比较好的形式。就是说在我们日常这种沟通的就是基础上，然后再再升级一下，就是说对，定期有一个回顾汇总，然后也让那管理层大概知道一下，就是这个供应商的情况，然后也可以提一些就是期望建议，我觉得这也是一个好的形式，只是就是说确实大家也没有办法，因为大家都非常忙，也没有办法说我们就是开的频率很高什么的，我觉得可能就一年，也可能也就一次或两次，这可能就是我们现在做的，就是我觉得也是 OK 的一个方面。

The author

然后再就是我觉得我们就要更加强一下跟供应商的这个质量方面的沟通，其实我们之前跟质量就提了建议了，就是我们就希望说就是跟供应商会有一些近期的质量的一个 review，其实我们短信内部是半年还是多久，不是也开一个就是质量的评审会议什么之类的，对吧？记录进度。

The author

对，其实那种形式挺好的，我觉得对于我们这种关键的，尤其是或者说又关键，然后他们就又多的。对，有些关键他可能就是很稳定。当然我们也不一定说非要跟他开，对吧？我们就要先识别出来，比如说有几家供应商，我们建议是说我们定期要跟他们去开一些这种会。然后呢？就是质量方面，就是甭管是，就是说大家能达成一些共识，对，就是说他有些措施是不是没有整改到位？那我们从质量的角度去说跟，就是说他平时跟他去说那力度确实也是不一样的。当然我们也会去要求供应商去弄，但是我觉得我们质量是我们非常重要的一个方面，对，我们确实是需要多一些的，这种跟就是关键的，可能又有一些问题的一些东西。

The author

是，坐下来就是好好聊聊怎么样？有没有办法就更好的去解决一些问题，而不是说你一直重复的发生，或者说你这类问题你觉得没有办法解决，那但是我们现实情况我又换不了，目前可能短期我都换不了它，我就得用它。嗯 我觉得这个是一个，就是方向可以。嗯就是。

Annie

我感谢定期。

The author

回顾。对，我觉得是根据能不能这样一起他采购我们可以支持。对，但是我觉得这种会还是这样来立的比较权威一些。嗯 对吧？我们想跟他分享几个方面，哪些方面是他做的不好的？哪一方面做得好的？我觉得这个其实对供应商来说也挺重要的。OK，然后再就是说，我们其实平时的沟通就是都是日常的，但是主要就是说一个 sim，就是说就是希望就是大家会更重视，就是可能，就是因为双方的领导更重视之后，对，大家就是整个 team 他们给他更多的资源。对，然后他们才好去对，更好的来支持我们。

The author

对，真的是一个方面，然后再去说，我觉得质量上应该再多加他一些沟通，然后再就是说如果是我们后期，就是我们的需求更加稳定之后，我们可以给他们近期的一些这种会议，要去双知道双方的一些情况，万一有些紧急情况，这样就对我们来说是好事，就是可能他们就有所准备。对，这样子是，就是说我们以后的一个方向。嗯 好呀。

Annie

好，挺好。呵呵，那你觉得在我们合作中因为刚才也说到这个沟通很重要。就是说怎么样去提高我们的这个进一步提高吧。其沟通做的也挺好的了。那么进一步把这个沟通做到准确或者是比较到位，有什么好的建议吗？

The author

就是咱们供应商吗？对，嗯。就我们现在就是基本上，比如说就是我，我觉得可能就是，这样怎么，我再怎么做，比如说我们现在已经有，比如说交货的，我们有一些经济的会议。对呀？然后假如说我们以后有质量的一些经济会议，然后我们有年度的一些这种框架的，对不同层级的一些会议。然后，对，然后就是有时候我们有一些各种问题，我们也会开一些专门技术的一些会议，就是跟，就是 ES 或者是就是技术部门一些会议。然后我们分享一下就是双方的一些各种的情况，我觉得就是这些维度都是比较好的一些方式了。

The author

嗯 就是目前其实我觉得就是整个法纪跟供应商沟通，好像就没有说存在太多的一些问题，都是算是比较高效的，因为，就是整体来说就是没有哪些供应商，他就是没有，就是很消息配合什么。就是我观察到的，就目前大家都还是挺积极配合，甭管是说我们量多还是量少，他们确实是基于我们 PEX 发展越来越好了，他们看中的不只是说我们这一点东西，看

中的是我们整个的平台。 OK，所以就整体来说我感觉就是很多很多供应商，对吧？也都很重视。

Annie

OK。

The author

就是我们有什么诉求什么的都可以这边。对。

Annie

对对，都可以支持，挺饿的。 不错，那么我们其实也会对供应商进行考核和。 绩效评估哈。对，如果让你来选择的话，你会选择几个？就是你认为有几个最关键的这个 KPI。

The author

维度，是吧？对，我们就是质量的那个评估咱就不说了，因为他那个就是从质量的角度做的一些评估。对，其实我们就是对供应商评估大概可能会分几个方面。首先第一个是成本，对，就是成本相关的，那这个是一个比较重要的方面，然后再就是交付，然后再质量，然后技术就是你的技术是不是成熟？是不是领先？然后，对，然后也没有什么创新啊。然后就再有一个服务，就是因为这些东西都是服务的一部分，然后服务响应大概可能就是大概会从五个维度去评估一个供应商，然后里面可能就会分细节，就是你，你的成本大概是怎么样的，对吧啊？就是你的付款条件怎么样？就是可能再分几个细的项目，大概可能就会从五个维度。

Annie

吧，OK，呵呵，很专业。没有，然后，对，那就是刚才也说到这个绩效的一个选择哈。还有就是就是你觉得就是我们跟供应商就是回顾这个绩效，就除了一年一度的，我们其实去年底已经做起来了，当然那个是 involve 比较高层的。对，高，是的，去一起坐下来看双方的一个一个配合度和以及它的。 AI 那就是除了这个之外，我们，比如说我们其实也有在记录和跟进。因为你可能不是说到年底才去，是的，月都会有一些追踪。你觉得就是我们的这种给到这个供应商给他一个频率的反馈，你觉得是这是挺好的。对对对，你觉得这个频率什么就是什么样的频率会比较合适，是吗？

The author

我觉得就要看就是反馈哪些信息，比如说如果是说一些统计的一些信息，我觉得就是如果短期你看不到一个趋势的话，我觉得可以一个季度反馈给他一下，就是说你的准时消耗力怎么样，对吧？你的质量投诉情况怎么样啊？这些都是可以的，就。

Annie

每个季度。 是。

The author

对，我觉得就是如果是说就是有些合同比较少的，你这个就是说一个季度也没有什么的话，我觉得就是按照半年或一年这都是可以的。对，但是目前就是我们基本上可能就是有问题进行去沟通了，然后再去比如说有些专题的会议才会去做一些这种反馈。倒没有说再专门的去组织一，就是一个专门的会议，定期准组织一个专门的会议，就目前还没有，我觉得这一点是可以大家考育的。嗯 然后到时候看看是不是说我们。

Annie

就跟一些很关键的。

The author

对对对，从哪些维度，然后定期对这些做一个评估，然后发现这个定期汇总的情况就汇总一下，跟他们反馈一下，让他们知道。诶，你这个区域是变好了，变不好了，对吧？然后让他们再去给我们相应的一些这个措施，对，改进措施。

Annie

就这也可以的。到年底之后，诶，有一个很大的一个 surprise，或者是让他们就知道这个对，一步一步来表现，他要心知肚。

The author

明吧。我觉得这是一个很好的一个沟通的渠道。我觉得是这样子，因为之前我来的时候，我一说就是，我只能是说，我说诶，那个我只是，就是说，就是客观情况。就是其实我们目前好像没有一个就是从采购的维度跟供应商的一个定期的评估，其实我们现在是基于质量的那个维度去做一个评估，然后那质量的维度评估之前其实我跟质量聊过，我说我们其实要把这个情况反馈给供应商的。

The author

这样才让他知道说他在，就是说除了他自己的表现之外，我们还要跟他看一下你是在就大概什么样的地位，比如说你是在，就是，比如说危险的就是风险比较高的，你这方面你发生率比较高，或者说你这个就水平还可以，但是你还是要去改进。就是这个事情就没有反馈供应商知道，就是之前我就跟张扬问过，我说我说至少要把这个情况反馈给我们上。对对，我说让他们要知道，不是说我，我给你先，就是给你寄个小九九了。

Annie

对对对对，他要知道我给你寄的小九九了，对吧？对，就是说你，你质量给我这个分数你是怎么给的？然后我要做到什么可以对更好，做得更好，就是你期望我做一些什么样的改变和提升？这一块就是质量要跟他们做一个对接和沟通，对吧？

The author

之前我们是，现在是没有，没有，就是我那时就是上次做，我都说我可以把分数 share 给我以上，因为我总分满分，你就是 9 月份，或者你就是 8085 分。对，那我就告诉你，我是从很多维度去给你打分，但是你综合下来你就是这么多分，但是就想说那分数也不要高，供应商就是可以把那个结果，比如说，唉，你这个，你缺陷率是多少啊？你投诉突破率是多少啊？你把这也告诉我一下，其实我从我角度来说，我觉得没什么好不好公开的。嗯 我觉得是可以，当然世上有他的考量啊。那这你就是要明确告诉他，就是我你不用，你不需要参与者，我怎么评估出你来的？我就告诉你，那你从这个几个维度去评估，对吧？那你这个确实，你这个就是投诉率和瑕疵率确实是比较高的，那你就是分数比较低。然后我就是你现在在我们打击的地位，就是说你是比如说一个优质供应商，或者是你需要一个改进的供应商。对，或者是说你可能是就是有问题了，可能我要把你禁用了。对，我觉得很，我就，我觉得是很。

Annie

很客观的。对，我。

The author

不是我，我不怕你，就是差异之后我就告诉你从这个维度，但是我可以不告诉你细节嘛。对，但是你瑕疵率什么这些东西你只能交互率，这就是客观的一些东西啊。那我就告诉你，事实上就是这么，你就自己去想办法怎么去改进啊？对对，而且有很多供应商，他有时候他也不是非常会去较真，说你这个是不是 0.1 或 0.2？其实他们也想知道说我们地位是怎么样啊？就是他其实我们跟各种供应商说，诶，你觉得你做得很好，但是其实你的友商做得更好。但是你如果是你不做更好，那你就是。

Annie

退步。对，但是你。

The author

其实你最好是给他一些数据，他就会更有冲击感。那人家得啥？怎么能做到 90 分？我们怎么能 80 分。

Annie

呢哦？ 对对，还有哪些改善呢？

The author

其实我更有说，之前说过。对，其实我觉得这个如果是说质量真的是可以组织一些会议的话，就是有些信息是可以 share 给他们的。 对，就知道就是你就是这种情况。嗯 我觉得是挺好的。是。

Annie

对，所以定期跟供应商去沟通他的绩效。 给他一些反馈还是。

The author

那我觉得是挺重要的，重要。对，真的就是说我就不需要每一个，就是确实是我们比较找一些关键的关键。对，比如说甬管是前几大的，或者是说你就是特别关键的一些供应商，我就要求你准确率就是特别高的。你对，我就是比如说我不告诉他，但是他可能就是我们唯一的供应商， 对吧？我就必须要求你执行力要去提高。 那你就，你要各种去告诉我我怎么去提高？ 嗯 是， 是的， 对，咱们就抓那个关键的，就是尤其是。

Annie

表现不好了。 然后让。

The author

他们去表现，然后整体的供应商的水平。

Annie

就提高了。对，关键的和一些待改善。对对对， 是的，是的，是咱们那个就是因为供应商他可能会比较了解他的行业哈。 对，就是我们，我们怎么更好的去利用供应商的一些创新的能力，或者是他的一些前沿的一些。其实我也觉得这个挺重要的，这有什么好办法？

The author

我觉得其实是我们可以，就是我就是我觉得可以，就是说是不是这方面就是我们可以让技术作为一个主导？ 嗯 就是说就是初步可以了解他们就是技术跟技术对接，那我们可以支持嘛？ 对，然后就是说先看就双方对他们的一些东西有没有对于我们来说是有用的， 对吧？如果有用的话我觉得就可以再进一步的去跟我们，就是大家去推广或者交流，有就是有需要的话，我觉得这个是挺好的，其实。

Annie

对他的供应商的业务他很。

The author

想的，对吧？这供应商其实他非常希望说，就是有什么东西他来给我们介绍一下，就是看看，就是他们的目的就是看看有没有更多的一个合作机会哈。对，但是我觉得不管有什么合作机会，但是我们给了他这个机会去讲他们，他们就是蛮感谢的，就觉得说这个我给我机会去展示了，因为有也不是说所有的人都愿意给他机会去来听他讲。对对，我觉得这个可以，我们是不是可以跟我们。

Annie

技术一起聊一聊？其实他们也有这个想法。

The author

他们有这个想法的。

Annie

然后就是另外一方面，我觉得一个是他展示一些前沿的技术给到我们，另外就是还有就是。

The author

我们想要的， 我们想他们有没有什么对解决。

Annie

对，是的，对，找到一些火花。

The author

对，是的，是吧？ 我觉得就是看看有没有机会技术来去他们主导，因为我们就有时候沟通不清楚咱们的具体的一个诉求是什么。对，然后就是他们说的一些东西， 就是我们也不知道说哪个对我们是有用的。然后我们可以再坐下来深入聊一聊。 我们可以，就是。

Annie

对，这个就是一些技术论坛或者是交流，对吧？对对，找到一个不错，挺好，就是还是有必要的哈。

The author

对，然后其实我看到就是有些就是供应商也会来给我们培训嘛？然后比如说默克，其实他们好像也是说跟就一些部门，比如 PD 什么，他们说可能也会做一些培训，我觉得那这挺好的就是，嗯 到时候会叫上更多的人一起去听一下。即使是说有些技术，我们就是说我们虽然没有那么专业，但是其实我们也可以去了解一下。对对对，我们整体的这个就是说专业度对我们的工作也是肯定是有帮助的。就是对，这个就是说大家就是供应商，有些供应商就是主动在去做，都已经在去做，尤其是，就是比如说像 mock 上这种大的供应商，我觉得是，他们有一些他们的经验，就是毕竟他们有几百年的一个历史嘛。对，就是他们的质量，他们的技术有那些经验，我觉得这个是一个就是互相学习，就是我们想了解他们的，然后他们也可以听到我们的诉求，就是我们遇到了什么困难，然后我们想要什么。对，那他们有没有机会，对，是吧？这个也是挺好的，挺好，或者是说我们一直想要这个，但是人家告诉我们说，诶？你其实你这个方案可能不是特好，那我就更好的一个方案，我觉得这个是一个共同成长的一个，是这个我觉得人就比较好。

Annie

所以也是可以思考。

The author

可以的，对，就是专门的一些这种培训交流座谈，我都觉得。

Annie

可以的。对，其实我们可能给他们，比如说，他只是很随意的去组织一些。那我们其实可以看一下，就是诶我们跟 BD 或者 MST 这些技术部门，对，可以跟他们 align 一下，诶？我们是不是一年，我们每个季度搞一个这种技术论坛，然后邀请同的 wonder，然后就把这个年全年的计划告诉他们。

Annie

就是说，诶，你看我们第一个季度找默克，那你们就在这一个季度给你们三个月时间，你们把你们想了解的点或者是也提前准备一下。对，然后你可以带回去给沃克。对，沃克可以说，诶，你要你们对这些相关领域感谢，那我可以的，按这个我们也可以去收集一下。对，然后就是这样我们就可以。

The author

对做一个全年的计划，对，有一规划一些。

Annie

规划。是的，觉得这个就是说， 把它带到一个相当于， 诶， 一个比较相当于就是有这么一个平台。

The author

就是比较好的一种活动一个项目。我觉得是这样子， 就是其实这个就是。

Annie

一个了解一下前沿。对， 比如说那个默克， 他可能从他那一端， 他的市场端和他的那个客的供应链的上缘。 他如果有什么嗯东西， 他也可以给我们分享他的客户用的啥。对， 就是类似这种， 我经常会问供应商问题， 我说唉。

The author

这个产品是只有朋友的， 只有 PEX 在用吗？ 还是说就是说就是其他药厂也能用？ 哪些药厂能用？ 其实我们的目的就是， 唉， 我们用的这个产品是不是说不是那么紧张， 就是小众的？ 因为你小众的， 你可能就会就风险， 就可能不稳定。然后你如果是说大家都在用的， 你就是缺货， 你说不定能借一借。对， 如果是只有 PEX 一家在用， 那我就知道了。唉， 这个物料是只有 PEX 一家在用， 那我们就会， 就是大家要， 就是我有这个订单的时候， 我都会要跟他们再确认一下， 说你这个是不是可以给我准备干活啊？ 然后我们就让他们重点去关注一下。

Annie

之前我们还想说就是要做一些什么 supplier day， 就是说我们可能邀请一些供应商， 对， 就比较大型一点的。行了， Friday， 对， 就是可能就是一些公司都会举办这种活动， 就是说邀请一些， 跟我们合作的可能是对我们说比较就是战略合作也好， 或者是说有未来合作也好， 然后大家给大家一些机会去讲一讲什么， 对吧？ 然后确实特别优秀的东西， 让我们也可以跟人颁个奖什么。

Annie

的。

The author

这个其实对他们来说虽然是一个奖， 但是对他们其实就是激励还蛮大的。 就是他们也好回去讲故事， 就是跟他老妈说， 那我， 对吧？ 我们可以有更多的资源去支持这家客户， 但是这个也需要计划， 需要时间， 也需要精力的。反正就是说其实这个也是一个一个想法， 也可能是说可以做的。

Annie

对对对，这个挺好的。其实这个跟我下一个问题其实也相关，就是我们如何才能更好的去认可或者正式重视供应商给我们？对，在这种做出来的，贡献吧。是的，对，这个其实刚才你说的这个 supply day，对吧？对，给他们一个就是相当于一个很大的认可，是做好的就是给你很大认可，然后是的让你再分享一下。

The author

所以他们要的就是荣誉，就是说那我得了这个奖，并不是说这个他拿了这个奖励，对，而是说，唉，他认可了我，认可我，就是，唉，我们确实，然后认可我，然后更激励他们，给我们更多的资源。对，我觉得这个其实是个 who，就是说。

Annie

拿着，现在如果能拿着 PEX 卓越供应商的这种奖杯，那在行业内都很有分量的，至少。

The author

是，对，至少是我们这个行业啊。对啊，大。

Annie

分子，你给他这么讲呗，他可真是的，我，对的，是的，是真的是吗？

The author

是的，供应商是蛮那个什么的蛮感激的。你给他这个，因为你是对他认可，而且是一个公开的一个认可。

Annie

对，还有奖杯。诶，你们采购这一块就是会不会经常去也去供应商的现场看一看呢？

The author

我觉得是需要去看一看的。对，其实，就是有时候你有些东西就聊嘛，可能就是大家都不是很清楚。然后我觉得不只是采购的去看，我觉得就是咱们大家就是供应链同事，或者是我们技术质量就是大家都有，都可以去看一看。就是如果是对。

Annie

建公司，是吧？对公司允许情况下，对吧？然后。

The author

这个是一个就是，我觉得那样的沟通就会更直接，就是说我们比如说遇到什么问题，然后我们看他们的工具，诶，既然是这样子，然后我们就可能就会觉得，诶，你这个地方会不会有风险？当然我们不是审计哈，我们只是从我们这种实际的这种对需求的极端，就是我们理解的这个层面，就他可以告诉我说，诶，我说更好，那我们也学习了。

The author

就是那你这样只是一个更好的一个管控，对吧？我觉得就是我们是需要走出去的，甭管是说走出去哪里，但是我们也不能说为了走出去而走出去，我们要带着，就是说我们是确实有一些东西我们想去了解，然后我们让供应商也提前做好准备，就是让那个整个的沟通会更有效，这个就是挺好的。不错。

Annie

好，我们最后一个问题好，oh no，好的，时间把握的真好，对，就是。我们那个说到这个真的是要跟供应商去建立这种合作伙伴关系啊？那你觉得诶？我们做到了哪些？我们觉得，诶，这个供应商就是我们的合作伙伴了，就是我们的战略合作伙伴了。对，双方都比较重要的。你觉得我们做到哪一些？或者达到哪些标准？

The author

你是供应商达的那些标准，我双方的。

Annie

就是在你心目中哈。

The author

我觉得首先就是我们不管跟谁合作，合规是我们第一要素。就是他们必须是在就是各方面合规，嗯的一个情况下，就是如果是有不合规的，那我们那你要赶班车吗？我不用赶班车。对，然后是我觉得是整个合作都要在一个合规的一个大前提下。然后就像我觉得就是首先这个供应商除了就是他的那个，就是日常说的，就是咱们说的你的成本交付，你的其他的那种东西，我觉得服务也是一个很重要的一个方面。就是服务他是在渗透在他每个环节里面的。嗯 就是如果一个供应商他就是各位要做得很好，但是他服务不行，我觉得对我们来说就是有一个风险。我觉得就是说在合规的情况下，然后在那几点都做到的情况下，然后他的服务也比较好，我觉得这个就是一个可以长期合作的供应商，而且就是由于这个供应商他又有特别强烈的意愿跟你去共同进步。

The author

像比如说有些供应商就是我们说，诶，那成本就是我们想降成本，就是我们有没有什么机

会？其实我们会跟供应商去探讨，比如说供应商说，诶，那我们，比如说我们现在有两家供应商，对，我材料有两家供应商，那我这家贵一点，这家便宜一点。那我们自己对比了说那个质量就是一致的，那我们是不可以换成另外一家。其实这个就是说双方聊下来的一个结果，就是他愿意去做这个事情。然后 PEX 也愿意说大家一起，就是因为内部可能也要变更什么的，一起去做这个事情，然后就有这种意愿才好。就是如果说有供应商告诉我就半夜涨价，我就是没有一丁点，我觉得这个就是对我们成本上来说是一个挑战。对，那我们就要考虑说我们怎么样去？跟你谈长期的，或者说我们怎么样去增加一些备选？对，我觉得是这样的。对对，有没有什么。

Annie

挺好的？我还要加一个问题啊。好的好的，就是那个就我们怎么样去啊？就是应该怎么说呢？就是当我们跟供应商，比如说我们跟默克，现在其实还不错了，对了，还行，对，就是说，嗯。在我们就是进一步采取完这些一些相互的一些措施，比如我们制定了这个季度的去做一些 KPI 的 review，比如说哈，嗯。例子，然后也做一些，那跟他其实进一步建立了关系。那然后就是我的问题，就是说，诶，那我们怎么样去持续地去改善？这种关系让他慢慢的就是好上加好。嗯 长期的一个，嗯。

The author

明白。对，我觉得就是一个及时反馈吧。就是说比如他做得好的，我们就要也要反馈给他说你确实做得好。然后就是他可能才有更多东西去再去对于提升，然后不好的方面我们就一定告诉他你确实是不好了。然后就是我觉得这一个就是定期的或实时的，比如有问题肯定是实时反馈的，然后再有一个定期的一个反馈，定期的反馈。对，然后就是让他就是具体的明白他到底是有什么问题，因为就是他做，他可能也觉得自己很好，但是因为我们没有给他反馈，他可能就并不知道我们的想法。我觉得这个反馈是很重要的。嗯 然后再加上我，我就是，我认为就是我们也要给就双方的管理层一些机会。让他们多一些互动，然后这样他才能给他就是更多的资源给他这个销售团队，因为比如他下面那么多销售团队。

The author

对，我为什么要给你多的资源呢？就是说，就是。唉，那我就是说我们，比如 PEX 的管理层也认可你们这个管理层，对吧？对，就是咱不管是谁，但是我们就是说，诶，我们认可你们，然后我们就希望说大家是一个战略合作，然后就是他们能 get 到，你说你不是说你对我，你不是说不喜欢，你不是说要把我换掉什么的。那种感觉才有更多的一些发展。

Annie

我觉得是这样。挺好的，今天收获挺大的，要不要太客气了，非常感谢美女的时间没有。

08 Interview Material Planning Senior Manager-Tracy Y

The author

开始了，好，那我这里的这个 **scope** 就是主要是指的是我们的供应商合作，这里的供应商主要是指的是我们的关键供应商，那这里的定义就是首先他们的物料就是 **single source**，就只有这一个 **wonder**，同时很难带，很难被替代，同时就是他们的物料对我们的生产工艺就是非常关键，所以这个是我们这里所说的供应商，都是这一类的供应商，那么好，因为它毕竟是一个学术的一个调研，所以会有一些就是 **general** 的一些问题。就是在你看来与供应商紧密合作的主要好处是什么？或者重要性各方面的，你怎么看？

Tracy

多谈紧密合作的话，那至少比如说我们在交互阶段，或者是在交互更前期的阶段，如果他们知道我们的一个就是需求，就比如说之前 3Q 一样的，他很清楚的知道我们反应期待每个月用多少，他其实是可以提前为我们这些去做他们的一个计划的，然后紧密合作就是在交货的期间，那如果他有什么问题，那我们能及时发现，然后及时调整我们自己这边的那个计划。

Tracy

嗯哼，看看这个是前期的那个，那中途的话我觉得其实也是一些，就是不管是短期的还是长期的，就是走这个就是说交货准时率的一些沟通吧。其实质量问题的话我们也有涉及过，就比如说就是我们之前有一些发生过那个，就是说嗯漏或者是怎么样的那种袋子的，这种的话，但我感觉这个紧密合作就可能就没有起到太大的作用，因为可能他们就是按流程去走的。你给我那个就是说联系的更简便或者怎么样的，他就是感觉没有看出来特别的好处，主要的还是在那个交互方面之间密联系的话就可以更好的保证我们一个，嗯。

The author

咳，所以就是保证更好的供应哈。然后那个你觉得就是在这里感觉就是也有一定的经验和那个什么了哈。你觉得跟就是现在目前来讲，你有没有什么成功的一些合作的一些例子？就跟我们既有的这些供应商，就是你觉得，唉，这个做的确实挺不错，这种方式挺好的，我们可以继续保持下去。

Tracy

我觉得现在因为他那个交互都比较稳定了，暂时只是说不需要。联系的那么紧密，但是在

疫情期间的时候，我觉得比较成功的就是当时跟乐成和多年的那个，就是每一周的那个会议，因为他们两家是共同一样的物料的。然后我们其实物料是比较紧缺的，那他的每一次的那个就是交互时间，其实对，我们这边都是很关键的。那我们其实就是跟他们两家去合作，那如果一家的推迟，我们马上把另一家的又提上来，所以就是通过这种方式，就是最终我们这个就是。

Tracy

怎么说这个生产其实是比较顺利的度过去了，而且其实这个情况在当时看来是不太可能的，因为我们当时只剩下半个月的时间，然后要把我们的物料从另外一个弯的换到他们两家来，其实我是觉得当时这种沟通的话就真的是保证了我们的那个生产，但是如果不是这样去联系的话，其实我们一个单下出去，他其实不是能 100% 交货的，对，他有些这个能早点交，有些那个能早点交，但是如果不把他们两个就是说嗯的交互时间去做一个对比。然后就定期紧密的去跟踪，我觉得那时候好像我们一周都开了不止一次会的。

Tracy

有问题都是集中沟，及时沟通的。然后包括就是说类似确定的问题，还有一些比如说我们一个单下出去，因为当时下单出去的时候不确定哪个能先交吗？所以其实比如说我们两个月的量，本来是 4 月份，5 月份的量，我们同时下个两个弯的都是要求他 4 月份交货的，因为我们担心放那个 5 月份的那个其实他能更早的交货，但是放 4 月份的这个它有 delay，那可能导致我们 4 月份就收不到货，所以我们当时其实是凭心去下单的。

Tracy

然后在这个沟通的过程中，如果我们发现两家的物料都可以，就是说准时送过来的话，那我们可能会选一家，就是把它往后挪一点，让他迟点把货交过来。这样的话就是也可以避免我们当时一个库存的比较突然间的一个叫积压，因为其实当时还不止这两家，当时的 IOC 和 ESI 都是这样下单的，相当于四个供应商平行下单的，只不过是最后 ESI 和 IOC 他们交不了货，最终就是从这两家里面去解决的我们的学校问题。所以我感觉是当初的那个就是说联系的比较紧密。然后就对我们这个就帮助挺大，一个就是不会同时所有人都把同样的户生产的一起交过来，然后也不会是说两家都没有生产货物，导致我们缺料，所以在这个中间做了一个平衡。

The author

就相当于你把所有的这个量，比如说你要 10 个，然后你会分配给到这两家，还是。

Tracy

对 10 个是一人给 5 个，但是要求的交互是都是最早的。

The author

时间。那因为那段时间确实是特别就是像打仗一样，而且就是基本上时间也很宝贵，所以你觉得当时我们其实跟乐纯这个本地供应商还有亮黑，就是能够其实都是一个奇迹，就是说能够特别快速的去找到思路，比如找到方案，然后就是在这个会议上就是怎么样，就是当时这个会议怎么维持，它是一个确保它是一个特别能够解决问题的，特别高效解决问题的会议，就是这个会议当时是怎么是怎么去组织的？或者是这个会议怎么样，有什么样的一些特点，保证这个会它能解决问题，并且可以非常快速。

Tracy

当时那会就是组织，但就是采购去组织的，他就负责把供应商把我们叫到一起。但是我们开会前是会有一个准备工作的，就是我们会先看看我们的库里面缺哪些东西，哪些是最紧急的，嗯 然后去匹配一下他们的订单，就是他们有哪些是能解决我们那个紧急的？然后我们会在会上去确认我们紧急的这些物料，我要求什么时候到货，然后再去看他的那清单上面他能不能在我们要求的时间去到货，然后如果他不能到货的，我们告诉他这个，我们希望他提前多久看看他有没有办法？就是说通过额外的一些努力，就是说可能有一些成本的发生，就是说看能不能配合，就是说我们就是及时把这个物料给我们送过来，那如果不行的话，那我们可能就是要找另外的途径，比如说我们要找另外一个湾的，或者是通知那个 DS 那边看看有没有什么我们现有库存是可以替代这个的，就把它那个就解决掉。

Tracy

然后有一些的就是在这个会上就有一个，特别是当时得出很多年两家的话，我们最后其实更偏向于多年了，因为我们在这个沟通的过程中，因为沟通的是比较密切，他每一版给过的计划其实我们有做一个对比的，那比如乡村乐纯他之前给的这版，比如说他是两个星期以后交货的，他可能下一版更新的时候，他还是两个星期以后交货，或者甚至是三个星期以后交货。就是说他可能一开始他就是交不了货的。

Tracy

他就像温水煮青蛙一样的，因为他不想丢掉这个单，然后过了一个星期他还告诉你还有两个星期，再过一个星期他还告诉你还要两个星期，后来发现这种情况以后，即便他们两家都能同时交互的情况下，我们就优选，就是说那个，就是跟我们沟通的过程中，他的那个交互稳定性比较高的那一家，因为多年的话就是他可能只有比如说他前端的原材料或者 delay 了，他才会改他的那个交货计划。

Tracy

其他的就是你说你上次跟他开会时候交货，他下次还是什么时候交货，我就值得他交完货，

OK，所以也是在这个过程中发现就是说这样一些问题，我觉得，这个会就是一个是，就是说要把，就是关键的，真的能解决这个问题的就是，交在一起，其实采购说实话它只是在中间的一个协调量，对，这个协调那真正缺什么我们才知道，那能不能给什么就供应商才能知道。对，所以就是供应商那边他是提前做了他的准备，他把他的那个就是交互时间什么的，把那些清单拿出来，那我们也把我们那个缺掉清单，或者我们需求清单拿出来，然后两个去做一个对比，对，最后去找出问题，解决问题，我觉得这一个是比较关键的。

Tracy

就不像有些会一样的，其实有些会议我们当时比如说像赛多，还有那个三轮会，都不是说一个 review 的。你就有时候看，至少之前在圆圆，就是说圆圆的那个期间的话呢。其实每次开会其实大家都不是说很有那个概念，到底这一次会要干什么？嗯 但是会呢？就是把一个性能拿出来问赛朵比，这个就是说也没必要，那个也没有 delay，但是其实是没有去匹配我们的实际需求，因为，当时赛罗的那种袋子的话，其实交货期跟那个就是说，怎么说呢？因为下单下的比较早，然后那个那种交互期其实都已经很不准的了，如果在那么早期的时候只确认你能不能按这个时间到货，那很可能他前期就是说楼下这么大要求这个时间到货，到后期的时候由于生产与调整或怎么样，我已经不需要在这个时间到货了。那即便他也 delay 了，对，我也不需要供应商去做一些额外的努力，把这个东西就是说弄过来。对，所以其实前期那个赛道的那沟通，我觉得其实是比较失败的。所以直到后面我不记得是谁，那个不知道是 float 还是谁，反正最后我们才把这些就是说，理顺，就是把那个娇气该放到哪一天的放哪一天，然后该要他们推辞的去推辞，就像。

The author

之前是跟赛多那并没有进行一个动态的调整，就是相当于是没及时的按照最新的需求调整，都是拿着最原始的，对吧？

Tracy

对，不过那个时候可能也比较就是说，跟现在情况不一样，因为那个时候其实还是在疫情期间，我们是没有考虑到库存过多或者是说会报废的问题的，都是想着他能交货，我们就是谢天谢地的，所以基本上都是卡住我们要求的交互时间，就看你能不能交，不能交的要赶紧想办法去交，就是这样去沟通的。

Tracy

其实如果早一点去比对我们实际需求的话，那可能发现一些问题，就是没有那么多紧急的，或者是他们可以不按这个，就是说这个，就是我们当时订单的那个时间去这样去开展的，反正我记得是当我们去通知他的时候，虽然说我们看我们的时间点，我们是提前通知到他，但是其实没有提前太多，当然我也不排除有那种可能，就是他原本就没有打算生产

我们的，然后知道我们想要把它推后或怎么样的时候，他就赶紧去把它生产出来。我又不排除这种可能，这就是有些供应商他就是有这种投机取巧吧？就像我们去吃饭一样的。对，如果菜半天上不来，你告诉他这个菜我不要了，那 3 秒就上来了。对对对，就不排除这种情况。

Tracy

所以其实晒的这个袋子那个时候生产出来这么多的话，其实我是存疑的哈，我不是说就是小人之前或怎么样的，但我总觉得下周这个供应商其实你要他交互的时候他不交，然后你要他退货的时候，他花了所有的东西全部给你生产出来交过来了。我是觉得有问题的。这个的话我觉得可能重回也是有感受的，特别是我们现在跟三哥沟通这种报废或者怎么样的过程中，我感觉是我们是没有一点那个叫什么 power 的，就是他们说咋样就能咋样的。讲理来了稍微还好一点点，知情就完全没有影响力的。之前我们赛罗袋子确实那样的时候，我们赔付的袋子人家说要 9 个月，以后交流 9 个月也好，说要 4 个月，就完完全全就没有一点商量的余地的。你说那个袋子原来给他下的，前面下那种订单，想让他提前一点点交互，什么样的都是不行的，他都是要求你重新下单，去给他买他另外的袋子或怎么样？反正我就感觉，下面这个供应商我们是，我不知道，是我们的那个就是说在他们那边不算是大客户，或者是怎么样的还是怎么样？反正我是觉得我们没有什么影响，反正这个供应商我感觉是没有什么参与什么话语权的。

The author

所以那时候还不如继续用 3T，对吧？

Tracy

那主要是设备就用的那个 13 多单，要不然的话其实 SETY 前期虽然沟通比较痛苦，他们也像挤牙膏一样的，就是说，你要几个？他就在生产前几天给你挤过。但确实他也没有，从来就没有断过火，但是他从来也没有给你把安全库准备起来过。我们当初也是这样考虑的。

Tracy

之前就包括生产 MST 都有考虑过他们这种做法，可能是不是他们有一些预料，就知道我们想要换或者怎么样的，他采取这种方式就是你就一直得用它的，因为如果你有一定的安全库存在，就等于说你是有缓存的，你可以利用这个时间去把这个袋子换掉或啥的，当时他们是这么想的，他说我来一个你就得用一个的话，那你就没有任何时间去做别的。但是这个我不是，不过特别了解最近的操作是怎么样的，当时他们是有过这种，就是说差异，包括采购那边也是这样说的。

The author

诶，那如果我们跟那个 Cytiva，假如说我们拿 Cytiva 再来做例子，就是这个供应商如果跟他现在目前的合作，如果你给他打个分，1 到 5 分，你会打几分？

Tracy

1 到 5 分的话，因为我现在跟他跟的 detail 不是很多的，特别多到我这边的都是一些比较特殊的 case，比如说。

The author

分哈。4 分，就是说整体你觉得他还行啊。对，就是从哪里体现出来觉得还行。

Tracy

那比如说我们之前的那个反应期待，然后是坏了还是有什么问题，我们要退还是怎么样的？反正就是我们不想要那个袋子的。我们想要别的，当然他们也是想办法，就是说把这个金额折成了我们真正需要的袋子，嗯哼，就是这种的话，其实对他们来说其实是走了额外的一些审片或怎么样的。

Tracy

那对于我们来说确实实那个我们不要的东西可以不要了，然后我们要的东西不用花钱，不用额外再花钱去把奶买过来，这点是他们就是说比较配合的，然后有一个感觉到可能不是他们自己产的，可能是他从那个外部采购过来的。对，我记得是电极还是什么？反正就是一个小东西。

Tracy

然后我们是下单的，就是下完了以后，后来发现他们可能是重复使用的，让我们当时按隐形去下的，然后我们就觉得这个东西多了，其实我们大家没有下手去特别长时间的，应该就不知道是一个月还是 3 个月，但是他交期他给的是七八个月，反正就是说不是说快要到交货的时候再去下单，我们让他把那个就是说订单他取消或者是改成别的物料，就是说像那个反简单一样的改成另外的物料，这个他们就没有同意。

Tracy

那当时我们是想着好，时间长了，反正他只要是不要求马上就交货，那你如果不同意的话，那我就把交情往后挪一挪，然后来发现那个 DS 那边做的那个工艺变更，那个东西就反正就应该五年，十年可能都用不完了，所以这一点我就觉得他没有办法太多的忙，而且我是当时觉得那边单下的不是很久，他们应该是能帮上这个忙的。就是没有办法，所以这一这个我就觉得没有说尽全力去的时候。

The author

OK, 所以就是也不会给他们打很高的分哈, 但是也还觉得他还也是配合的哈, 詹就是 44 分。OK, 好, 那 你觉得就是我们有哪些关键因素哈? 就是能够确保我们就影响我们跟供应商合作。你觉得有哪一些比较关键的因素? 就是这些关键因素对, 很重, 比较重要就是影响。

Tracy

到合作的。我觉得其实有一些可能是相关的, 比如说一个是承诺, 就是下了订单就不要频繁的去取消, 现在多年他就有这个问题, 因为我们在疫情期间还为临床的物料要求他们备了一些那个绿线或者啥的。那现在取消了, 我们都不拿了, 包括我们之前的订单也不拿了, 可能采购跟供应商沟通也比较强势吧。就导致供应商后面, 比如说我们现在这种 VMI 吗? 就是上次那个量会的人, 他就一直在强调, 嗯 就是下了单不能取消或怎么样。

Tracy

其实他们还是有一定很深的, 后来还他们还想我是不是就被那个被建成牛不给你做出来, 就说我不被成品的库存, 就是后面他们还在那个就是说纠结这个, 我觉得这一点其实对于供应商来说, 他们来说可能就是比较重要, 就是如果我们这边给出去的需求非常稳定, 那即便不稳定就是, 比如说有那个变化的时候, 我们这边也是想办法, 就是说先从我这边去, 从我们这边去处理, 然后让他们的损失降到最少, 那这种情况下其实供应商的那个配合度会更高一些。

Tracy

如果有比较多这样的 case 的话, 那其实供应商还是有所保留的。嗯 这个是一点, 对, 然后另外一个我是觉得还是一个沟通的一个叫什么? 嗯 我不知道你应该叫透明还是怎么样的一种? 就是就感觉就不要藏着掖着的, 就是有些事情就是怎样就是怎样的。对, 其实有些他们提早知道或者是怎么样, 他们也可以提前去做一些那个别的准备。比如说我这个东西我真的不打算要了, 但是我又去不确定要不要, 或者是怎么样, 其实可以给他们一些就是说, 建议就是他如果有别的那个, 就是说解决方案的话, 或者是我要怎么说的? 就是他预防, 对, 可以提前做一些准备, 就是既能保证把他的损失降到最小, 然后又能就是说保证我们的物料是可以接得上的, 因为有的时候其实大家都是站在自己的立场去做事情, 那其实我早就知道我要取消这个订单了, 那我就是不告诉你, 等到最后一刻的时候再通知你, 其实那时候比如说你又进校期了又怎么样的? 其实他们想做啥都已经有点来不及了, 特别是这种可能性非常大的时候呢。

Tracy

对，其实可以给他们说一句的，对，当然我们定的下属去的话，像这种他们要保证他们生产，所以其实怎么样去做？他们自己要去做一个，那个就权衡，但是我是觉得信息有一定的透明度，对，双方都有好的。

The author

好。除了这个关，除了刚才提到两个，一个是承诺，对吧？有了承诺就不要就订单下周去补改，然后还有一个就是沟通最好是更加透明，对吧？除了这个你觉得还有别的吗？

Tracy

跟供应商的合作，对吧？我觉得其实有些流程我觉得应该谨慎一些，像我们现在的，我觉得不管是那种投诉也好，还是那种就是说定期的那种质量方面的，我不知道是协议还是怎么样的那种更新也好。嗯 我就感觉就不是很顺，至少我们的投诉，比如说供应商他就是不理或怎么样的。

Tracy

其实我们这里是拿人家一点 bug 都没有的，但我们的物料也不知道该怎么处理，就是放在那里一直等，然后像我们现在其实一些常规的物料我们其实是需要去滚动的去下单的，但是有时候发现就是又下不了单，是由于人家的协议没有签回来或者怎么样的，就是由于各种各样的问题，其实是会影响后面的一些操作的。但是我就感觉这个可能不是我们供应链这边就是说要跟国务院就加强的沟通。可能有一部分是采购那边，有一部分是那个那边，对。

The author

对对，流程对吧？那你觉得就是刚才我们就是说对于这个合作的影响的关键因素哈。那你在你看来我们有什么障碍？就是让我们跟供应商的有效的一个合作会给我们带来比较大的困难或者挑战的。有哪一些障碍吗？阻碍。

Tracy

刚才那个问题是指我们对供应商的一个，就是说还是供应商对于我们的。

The author

双方都有，就有的时候因为它毕竟是双方的事项，比如说我们可能也有我们做的不足的地方，那可能供应商他也有他的待提高的地方。但是现在我们其实更多的是，就是其实因为他们是我们的关键供应商，对吧？所以你可能就是说如果你不改变我们现有的这种流程也好，方式也好，那就是其实你是不会有什么改变的，因为你没有跟供应商提出来，所以我感觉就是可能更多是我们这一端，所以我们这一端，我们首先期望有没有把这些，所有这

些跟供应商沟通清楚，以及我们那就像你刚说的流程方面的改进或者什么呀？就是感觉更多的一些事情是要我们，至少是我们去启动这样的一个变化。

Tracy

嗯 那刚刚那个我可能还要补充一点。就供应商那边他也要做一些免费配合，比如说至少他基本的那个就是我给够了采购周期的这种订单。他要准时保证交付过来，实在保证不了的话应该提前，就是说至少在他最早阈值他已经交不了货的那一刻，他就是说及时通知我们，也不能说像我刚刚说的，就是我刚刚说是我们这边最晚一刻在提前通知他，那他们也不能说等到最后一刻，比如说明天要交货了，我今天在告诉你，我明天交过来，我有两个月以后参加货。对，我觉得这点是比较重要。

Tracy

另外一个我其实还是觉得也比较重要，就是，我们如果真的有什么困难的时候，他们可以说是不计成本，因为它并不是一个常规的一些特殊的配置嘛。对，就是说去帮我们去解决问题，我觉得这个的话其实有时候在最关键的时候救人家移民就是说比你平时就是说你就没有任何的那个，就是说啊叫什么失望或怎么样的，就更加就让人印象深刻的，就，对你这个供应商的印象就是更好一些的。然后你刚刚说的那个阻碍的话，我觉得这个组，我因为我这边还是主要从那个家伙，我觉得最，我最讨厌的那种，就是供应商就不坦白，就为了他的那个利益就不顾我们的利益。特别是那些就是为了拿单和就是不择手段的那种。就是明明我要很晚很晚才能交货。我就承诺你，我两个月或者三个月以后就能交货，我先把这个单子拿到了再说。那拿到了以后他又不履行他的那个，就是说就算辞职，然后到最后的时候就导致我们这边就是去救火，就鸡飞狗跳的。

Tracy

我觉得这一点的话，就是供应商可能就有这种心理，但是我觉得这个有这种心理的可能就是那种有竞争对手的供应商，他们才会这样。如果一个供应商他知道你只能从我这里买的话，他可能就该什么时候缴获就什么时候缴获了，所以我觉得这种有对比的功效，看看采购他们应该采取一些什么样的策略。

Tracy

就是规避这种风险，因为真的当时我记得那个期间拿单的时候，真的大家都承诺这个时间可以交货，那个时间可以交货的，其实到最后都没能交货，特别是 IOC 当时反正承诺的什么都可以，到最后他的基本上就是一个单都没交过，最早的一个订单的延迟了那个四个月，我觉得这个就是对，我们这个计划这边就是一个比较大的阻碍。而且因为我们一个单下处退了以后，如果他不是到了最后那一刻，就是说，比如说快要到交货时间的话，那中途如果有什么事情的话，其实我们是没办法预知的。

Tracy

我们也不可能就是说我们每个星期发的那个，就是做那个清单出去问你能不能按这个时间走准时交货，因为这会增大所有人的工作量，因为第一类的话是他自己可以说就是最早知道的，他如果能转转就是说及时反馈给我们，就可以省下所有人的这种重复工作了。对，是我觉得这个是个阻碍，然后我觉得可能跟供应商的一个沟通方式，我觉得也是有点那个问题的，因为有些供应商反正就是我也是听多年说的，就是其实同一个事情，那如果就是说跟他好好说的话，他可能可以配合，如果你一种就是特别就高高在上，就是你就必须要，我要按照我这个去做的话呢。其实他原本有空间的，他就不愿意这样做。

Tracy

其实我主要说的是我们的那个临床的氯气，是那个多年那边的多年的同事跟我说，就是艾尼那边就是要求他你这个必须得取消，我们肯定是不拿的或者怎么样的，东尼那边就很生气，就说，这个电脑反正那么早就下了，该备的货他早就备过来了，而且之前其实是有跟他 review 过，告诉过他他们的库里面有多少余钱什么的，就是说这些库存都是报过我们这边的。

Tracy

他说这个如果我们真的有这种，就是说需求的变化需要去改这个，那他们其实是可以配合的，但是他就很接受不了这种态度，就是就感觉是他们的错，你，我说不要了，你就必须 100% 无条件配合。所以他们导致就是说后面就是不知道从哪个时间点起，就是白色的订单他们都不同意取消。

The author

嚯嚯这个影响更大。对。

Tracy

他说后面他说他们那个老板说了，就那个订单都不可以取消了，其实他在那之前可能是我们第一波取消是大概什么时候？10 月份左右吧，那时候该取的订单多年都同意取消了，然后在后一波的时候，可能前面取消的太容易还是怎么样，可能财务就有点，就听他这种说的，就有点就是生僻灵的那样，就是下一次要取消的时候也完完全全不给他们任何的那个。不管是解释也好，或者是他们要说他们的难处也好，他们都不听，就是说你必须给我那个就是这样去解决，所以到最后可能他们消失也顶不住，反正跟内部开会最后的男的就是把这个，我觉得这也是沟通方式。

The author

的。沟通方式哈，沟通方式也很。

Tracy

重要。对，反正那个他是跟我这么说的，他就是说其实如果说听他们说了他们的难处，并且理解了他们的难处，但是也同时表达我们的难处确实实我们是用不到了，或者是双方都愿意承担一些，或者是怎么样的话，他们可能还是会就是说做出一些努力，比如说他可以去把它卖掉或怎么样的，但是现在这种他就反正就不同意取消。当然这个东西可能现在僵持着哈。就是他虽然不许同意取消，那我们也不会拿货。那可能到最后也会像赛斗一样的就出现那种物料在他们那边过期的，然后最好要处理。可能会出现这种情况，但我也不能 100% 确定。

The author

就是那种盛气凌人的那种感觉哈。对。

Tracy

他就是说你要有一种合作的态度，就是说大家都是怎么说是合作，并不是说我一定要 100% 那个就满足你，因为你下了订单有你的交互日期，我并没有任何的那个违法或怎么样的。那如果你有了我的需求，那是不是双方协商？你不能一句话都不给我说？你要啥我就什么，我，你要怎样我就得怎样。

The author

好的，然后我们来到下一个环节，就是我这里一共有四个环节，这第三个环节会比较具体大一些哈。那就是，对于那个提高和供应商合作的这个整体的效率，还有这些有效性，你觉得就有什么具体的这个建议或者想法？

Tracy

我觉得好，就是比如说对接人比较清楚的话，就是说会好一些，比如说我们现在跟那个供应商沟通是通过采购，对，那我们有什么需求给到采购，让采购去找他。对接的人我觉得这个虽然就是就感觉好像是转了一手，但是这个整个的那个信息沟通会更好一些，因为有的时候我们直接去找供应商，或者是说他给了一个供应商另外的联系，让我们自己去沟通，其实这中间就会出一些混乱。我是觉得，他知道什么事情要找我们这边的谁，然后我们知道有什么事情要找他们那边谁就是有一个明确的，就是一个对接人，这个是比较重要的。

The author

那就是说你觉得如果，比如说就简单说一个多宁哈，那就是说你是希望，就是从你的角度

来讲，就是你希望是还是通过采购去传达一些信息，还是就是说其实我有时候有一些具体的事件，我可能直接沟通供应商，是希望供应商那边给我们一个他们指定的人。

Tracy

我们这边的话还是希望直接可以对接采购，当然采购在沟通的过程中为了提高效率，他可以把我们塞进去，但是我们就不建议就是说我们直接跟供应商去沟通，那当然在后续的邮件过程中，如果大家都在一个 loop 里面，那我们可以直接回邮件，让那个就是说供应商知道，我们可以回给采购，让传统供应商，让供应商直接能知道。但是我们还是不建议，就是说采购直接我问采购一个什么问题，他直接丢我一个联系人说你去找这个人，我们就不建议。

The author

这样去做。OK，就是说我们还是用采购作为一个窗口。对，对，就是，除非就是有什么特殊事项在引入大家一起，对。

Tracy

吧？对，而且说实话，因为采购毕竟是跟他们谈合同什么的，就是说有那个价格，或者是有这种就是说那个要作用价。那他们在这个环节里面跟没在这个环节里面，可能我们沟通，跟他们沟通的供应商沟通的结果会是不太一样的，明白。

The author

除了刚才那个就是指定这个沟通对接人之外，还有什么其他。

Tracy

的？就是 4 个问题再重复，明白。

The author

吗？就那个问题是提高和供应商合作的这个整体的效率和有效性。一点效率就是提高效率，就是我们可以更好地跟他合作。有更加有效的。

Tracy

其实我觉得还是前面说的一些东西，就是可以反复拿来说了。对，比如说我们就是说按我们的需求尽量做得准确，然后给到他们，那他们也尽量按他们实际的情况给我们一个及时的反馈。那其实有这两个的话就不需要额外的什么工作了，也没有那些救活或者怎么样的，我觉得这里面就会沟通的是比较顺畅的。

Tracy

嗯 OK，这个反正就是效率会比较高的了，那因为如果比如说谈到物料有业务，那不及时通知的话，如果我们也只能就是靠他，然后别的人就是说更赶不上，因为你单次下了他的已经过了几个月，别人他还没有接到单，可能别人的时间会更晚的时候，你也只能依靠他，然后需要他去做一些什么额外的努力的时候。

The author

那你认为我们在合作中如何进一步的提高那个沟通和透明度？其实刚才你其实提到了透明度，所以我们可以现在就是就这个问题进一步深入探讨一下，就是其实沟通和透明度，这个其实还是蛮重要的。就是你觉得我们双方怎么样能够来提高这一块儿吧？这个投屏度更高。

Tracy

我觉得我们现在就像 VMI 工作的过程中，比如说给一个 focus 的，或者是就是说，就是告诉他们一个我们现在的的一个情况，就嗯能提高一下，这个就是说嗯透明度了，然后有些的其实我是觉得可以做去做，但我也不能确定就是说能不能去做。比如说我们山西的货币，他们现在我们做的是山西的 VM，妈妈一直就问我们最早生活会是什么时候？其实我们从来就没有正面回答过他们，我们也有可能就是我们 10 月底的时候就需要他们把我们背起来，或者也有可能到明年 1 月份的时候才需要他们背起来。我觉得是不是把这两个可能性告诉他们，他们能提前做一些，但是我们这边就不会告诉他们有 1 月份的这个可能性，我们只是告诉他们可能 10 月份的时候就是要他们把这些准备起来什么的，会有这些，当然这个的话对于我们公司来说是没有什么损失的，因为他们提早备了料，我们是有消息的要求的，所以就不影响我们啥，可能对供应商有些影响。

Tracy

我，但是我觉得我不确定这个信息就是说分享好还是不分享好呢？可能就是说对于不同的那个部门来说可能就有自己的考量吧。对于我这边来说的话，其实我是希望跟供应商坦诚相待，就是说我能帮他解决的，我就帮他解决，他能帮我解决的，我也希望他们帮我解决，我就不希望中间有一些各自私心的部分。就是。

The author

对，如果假如说你是这个负责采购跟供应商谈判的，比如说我们又跟他直接就是做采购，也同时跟他做一些规划计划，那如果你是站在这个职位或者是这个角色，你会怎么选择？

Tracy

我会告诉他有这种可能性，变天告诉他这种可能性的比例，比如说我 9 月底破皮，就是说

需要他马上就 10 月份就要保证我们正常的商业化，我们的供应的可能性，比如说 是 50% 或者是 60%，我会告诉他这样一种可能性，据他怎么样去应对，他可以就是说他自己那边去规划一下，看看怎么样，可以让他的那个就是影响降到这些小程序，也不影响我这边，但是我就会偏向把这些就是说可能性都告诉他们。

The author

嗯 那你觉得这是我们对供应商，就是我们进一步的坦诚和这个透明化，就更多的信息分享，更多一些给到你。那你觉得怎么样去影响供应商，让他们对我们更坦诚？你觉得就可能我们的这个做法，我们如果是更加坦诚，你是不是也会影响他对，我们也更坦诚？

Tracy

我觉得我是比较就是这么认为的，我就觉得人员之间就家庭比心嘛。那既然我的做到这个分身，我把我可能现在都告诉你，我当然理所当然就认为他应该也这样去对我们。但是其实这种我觉得应该大部分的都是会这样的，就是，你把你有可能的情况，并且经过一段时间来验证以后，他认为你的说法是可靠的，真的是这种情况发生的话，我认为他也会同样是这样去。对的，那如果你每次说的话都不可信的话，那他以后他也不会散心吗？但是也不排除那种真的你掏心掏肺的把你所有的信息告诉他了，然后他藏着他的视线，这种，也不排除当我就愿意选择前者，我觉得前者的情况会劝多了。

The author

对，所以就是一个信任，对吧？一个信任的建立。

Tracy

对，还有一个其实我就不太愿意，就是如果这个人跟我对接好，我就希望他能一步做到位，就不要说在他这里做不到，然后去找他老板逼一逼，然后他那个这个事情就能做成了。其实我是特别最讨厌这种情况，包括在我们这边一样的，就是小美他们就是说他那个小美那边做不到的，那不管他是找我或者是找你，其实小美已经把这些情况都反映到确实已经是一个最终的结果了，我就不希望，唉，小美说不行的时候到我这边我也发现行了，或者说我觉得不行的时候，当你治病的时候也发现行了，我就觉得可能前期的时候需要确认的时候就彻底把所有东西都确认好，不要是自己偷懒或者是怎么样就想到能给一个反馈，就是说不行，然后被逼一逼，然后最后又行了。我觉得这种的话就是我觉得特别讨厌。

The author

好，对。然后就是现在我们就是说到我们就是说这个，刚才你也说了，就是给 forecast 哈，其实我们这个在这个联合计划，我们其实相当于是我们提前把我们的长期的 focus 给

到他们，其实也是相当于，让他们提前做计划，是的，对吧？对，让他们提前按照我们的需求去做这个计划，相当于其实我们双方在一起，为了 PEX 的这个需求，供应需求，来，让他们把提前把他们的物料计划全部都备好。其实这种的话，其实刚才也谈到一些，就是你觉得就针对我们接下来要做的 VIMI，你觉得怎么样去做？确保这个能够更好的？就是怎么去确保他们能够更好的？我们能够做这样子的一个，就是合起来做计划，让他更有效的去执行。

Tracy

这个的话，其实我们在 BM 的会上也讨论了一下，那首先一个定期的会议肯定是要的，就是说那个就是说常规的去回顾一下这个情况，然后我们当时也说我们会给 focus 给他，对，但是也不是说是单方面的，我就给一个 focus 给你就行了。你要针对我们的 focus 给我们做一个反馈的。嗯 那比如说我现在告诉你 7 月份，8 月份要多少物料，你得告诉我 7 月份、8 月份的物料你现在是个什么情况？或者是说你的计划是什么时候能备好？就是说我们要给我们针对我们的 focus 在底下，就是说给一个反馈的，然后我们也说其实，这个反馈我们也是会去模拟特的，就是，你不能说告诉了我这个月那个会准备好，但是最后就是说实际发现你并不是这个月准备好的，那就是怎么说呢？比如说我们告诉他，我们要他备两个月的安全库存，然后如果是这个月，我的意思是指安全库存运营了一段时间以后，我这个月要求他交货，他理论上如果备了两个月的安全库存的话，那它的生产预期一定是在两个月之前的，而不是说上一个月生产的，如果是上一个月生产的，那说明他就没有帮我们背够两个月的安全工程，我就说可能前期的时候就只能基于这样的一种，就是叫什么？叫监控，或者是说这种就是说跟踪去看一下，就是大家是不是都按我们的那个爱好的去走，那后期的话如果只是顺畅的话，那我觉得其实就是基于一个彼此性能，我给你就是说我们的信息，然后你根据我们的信息去做一个反馈，然后就定期的去看一下，就是有没有 gap。对，这个可以买，基本上就可以了。但是你说 MI 中间的那些条款，比如说我们在中间如果有什么变动或怎么样要怎么样去。

The author

沟通的话，我觉得具体的这种。

Tracy

要跟共享，具体去针对不同 case 去做沟通的。

The author

好，我们来说到供应商的那个 KPI 了，然后那个供应商你觉得我们怎么更好的去跟他们去做评估？还有跟踪他们的供应商绩效考核的这些。

Tracy

对于我来说交互准确率肯定是排在第一位的，然后他们的响应速度我觉得也是挺重要的。然后还有那个他们的质量，比如说他们的目标的一些破损率，什么东西的也是比较关键的。然后另外的就是其实是质量跟他们对接的这种，就是比如说信息的及时更新，比如说他们又扩产了，又有变更或怎么样的，就是这种的一个就是及时反馈。嗯 那我大概想到的就是这。

The author

几个。 那现在就是说你觉得这个是我们评估的一些内容，对吧？那我们评估的一些方式，比如去年我们就是感觉就只有一次跟一些，而且是关键供应商的一个一次年会，相当于一年的 review，对吧？ 你觉得在这个基础上，你觉得这个频率或怎么样。

Tracy

我觉得要看供应商，如果有些供应商他一直都是很稳定，然后没有什么大问题的话，我觉得一年一次这个频率是没有啥问题的。那有些供应商就经常出问题或怎么样的话，那我建议就是根据他实际的一个情况去调整那个频率。那比如说季度的或者甚至月度的，我觉得都有需要的，特别是像山路这种，我都觉得真的是阅读的都有需要。 一个情况就一直反映过，就是说那个反馈不回来。

The author

就看供应商的一些情况。 那我们对供应商，噢，你觉得就是？ 怎么样？也可以，就是说有一些供应商其实做的挺好的，对吧？那我们怎么样才能更好的去认可我和这个供应商对我们的这个合作中做出的贡献，其也是对他的一个激励，让他做得更好。就是你觉得这块怎么加强呢？

Tracy

嘿嘿，我觉得这个哈，可能我们这边哈只能做一些精神那个层面的一些鼓励哈。哎，比如说如果他们帮我们解决某个问题，我们就是说回个邮件去感谢一下他们， 或者让他们高层知道或怎么样。 就是说通过这种方式，其实供应商当然最想最直接的，那可能就是你给他返个点或啥的，但是这个就不在我们的 scope 里面。 但我就觉得有些时候你真的就是一个邮件，一份感谢或者怎么样的。 其实他们，嗯就是你发没发，其实对他们来说就是说不一样的，特别是他成功的帮你解决了一个问题，或者你有些哪些物料需要同伴们提前或者去换货、去调货，他们成功做出来的时候就给他们一个正面的一个叫什么感谢或怎么样的。

Tracy

我觉得会有点用，特别是说让他们老板知道，那比如说这次沙特瓦就是说跟你反馈过，说我们的计划做得非常好或者怎么样的，然后我就跟于婷项目他们说他们都是很高兴的。其实怎么说呢？他们不说这一个的话，其实大家是没有这个意思，或者是说没有一种特别的感受的。就，有人觉得我们做的不错或怎么样的，其实这个是不一样的。

The author

其实这个有时候我们也做一个假如说，就是假如说我们对一些供应商觉得他们是我们重要的伙伴。我们不管他有没有什么突发事件也好， **performance** 好坏也好，我们比如说每个季度跟他们坐下来这些相关的 **stay code**，我们也不需要，他一定要高层过来，对吧？就坐下来，唉，大家一个相互的一个反馈，比如认可也好，然后还需要点出来你哪些地方还继续需要去改进的也好，就这样大家建立一个这样的一个就是沟通的一个平台也好，就是相互的一个反馈的平台也好。你觉得这种会不会对这个刚才说的一个是供应商更好的对他进行评估和跟踪他的绩效以去？还有就是对他及时的认可，会觉得对这一块可以更好的去跟进。

Tracy

这个我是没有想到，我是觉得是可以的，因为说实话我就有经历过几次，就是我们现在生产知识的物料，就是有一些供应商，那有些供应商他又主动过来找我，给我介绍他们的产品，介绍他们的一些就是那个就是他们的备货的一些那个策略，或者是就是很明显操作什么的。然后我就觉得这个过程就是后面就是有什么问题的時候，就是说其实是就更觉得是更熟一些，或者是更信任的一些那个关系。那如果比如说他生活的时候出现了什么问题，他不能那个就是说我们这边不能及时给他入库或者怎么样的，其实我们都能从我们的角度，然后去结合他们的实际情况去能帮他就尽量去帮他。

Tracy

那我们在这个沟通过程中，我们把我们就说能给他一些信息，包括我们有可能的一些需求变化什么的，告诉他那我们真的需要提前或者退货订单的时候，其实他们也是能第一时间就很理解的，然后也能互相配合的。但是有一些供应商就是你从来就没有沟通过，就是像网友一样的，就是很冷冰冰的就是一个客服，然后你一个电脑发布就完完全全是那种，就是说，很机械的这种模式的时候，其实做起事会更加那个，就是说没那么灵活，就是你该收的你就收，不该收的你不收，然后那个也不会是说给他想一些折中的办法，和他那边一样的。

Tracy

所以我觉得其实跟我们接触比较多的就是平时沟通比较紧密的，有什么事情及时反馈的，就像朋友一样的就是，感觉合作起来会顺畅一些。那么刚刚你说的这种就是建立一种机

制，其实大家都互相认识，那下次比如说一个电话打过去的话，他立马就知道你是哪个部门的，谁负责什么的，再跟他沟通会聊的一些什么问题什么的，我觉得这种会就是说后面的沟通就更加顺畅一些，我觉得这个是有必要的，而且像现在那个玉婷他们的组织，那个叫嗯培训嘛？他找了六重过来去分享一下他们的一些，就是说经验或者供应什么的。人家是很开心的，你把董事长都叫过来了，我们都说不需要你们这么高层的过来，你一定要来哦。哇塞，对，所以他们也是觉得我们对他们重视，然后可能现在也有单少了或怎么样，他们也想抓住我们这个客户，所以其实。他们也是很配合很支持。

The author

的。他们董事长都来了。

Tracy

对，他们，噢，还没有 51 十四号那。

The author

一场。对。

Tracy

董事，没有啦。

The author

我没有。

Tracy

哪怕他们主讲的应该是他们供应链的总监。

The author

好，太好了，那我这场一定要来听。对。

Tracy

咱们就反正我就觉得这种沟通就是有一个这种认识的机会，或者是一个那个交流的机会的话，是确实实是能提高一个，就是说两者之间的那个关系，然后也提高一些工作效率的。这种我是没有想到，就觉得这种是挺好的。

The author

不错，那下次我们可以把那些比较轴的供应商也请一请。

Tracy

像瑞普利金的这种，我真的是觉得有必要拉下来坐下来，人家拽的不行。我跟你说昨天的问题没有解决，他。

The author

没解决，他继续解决。

Tracy

我打算进去找霞琳，让她想办法的，人家很拽的，就说我可以帮人去拿，但是什么时候能拿到？不保证。不了。

The author

好，我们最后一个问题你觉得就是怎么样去持续的去做一些？比如说好的东西我们让它持续下来哈。怎么具体的话这种持续的一个改进的一个文化的推广，或者说这个建立这样的意识，你觉得有什么好的建议？真的完成没有什么会或者另外一个问题就是说，就我们现有的这些资源和这个所做的这些事情啊。

The author

或者我问你另外一个就是说咱们要是跟这个供应商，现在因为现在感觉所有的供应商都好像没有什么 level 的一个区分，比如说在我们这一段也好，在采购那一段也好，那假如说我们现在要制定一些，要选一些，供应商我们把它作为我们的战略合作伙伴，就我真的要跟你建立一个战略合作伙伴，真的是 business partner 这样的 banner，就双方都是相互比较关键的，你觉得，我们要做些什么才能？唉，才是这个达到说真正意义上的 business partner。就对于我们双方来说。

Tracy

我们去做的，我觉得只要我们的量上去了，在他们那也算是大客户了，这个事就自然而然的就是一个比 partner，就像我们跟多宁，因为我们跟他买的东西占他们百分之，他之前是说百分之多少？40 还是多少？反正就比较高，可能是一个品类哈，然后它就自动自然的就把我们就是说当做一个 VIP 客户，然后什么东西都是有限的。嗯 在你说我们这边就除了这个量，那比如说我们跟默克买的那个，就是说猿辅料什么东西的，你可能你三个月就用他们一桶或者怎么样的。我感觉我再怎么做我也到不了你的 business party 的这个层面。

The author

所以 volume 还是很重要，除了 volume 这一块就是在嗯区别对待这边觉得怎么换，怎么让它。

Tracy

差异化的话，是不是就像我们的物流的 ABC 一样的？那如果是说对，我们的那个就是说计划或者是库存或者影响比较大的，就花多一点的精力去跟他们就是沟通的比较紧密。

The author

一些。

Tracy

那如果是那种，就是像我们 c 类物料的那些供应商，那可能就是稍微可以宽松一点，或者是对他们要求不那么高，都没有什么关系。

The author

嗯 就是一个是沟通还是沟通这一块哈。还有就是也是看那个是不是。partner 也要看我们的双方的一个量，各占各自的，这个是他们对我们的关键性，还有我们占他们的那个，哈。

Tracy

对，哈哈。其实默克的他的东西至少在语言辅料来看的话，那我其实并不觉得我们采购的东西，比较多，但是因为这个东西比较关键，它不是因为金额高的，是因为不可替代，所以我是觉得就是说项目各种工厂，但即便我们跟他只是买少量的东西，那对于我们来说应该是把他们列为我们的那个冰淇淋是 partner 的，但是他们会不会这样认为我们？我觉得我就觉得这个就存疑了，因为，我们的量对于默克来说确实是很小很小的。

The author

对，我们，对默克就是确实量就很小。

Tracy

对，我当然不说氯气了，氯气可能还能，说得上话，但是原辅料这一块真的就不多。

The author

是，OK。好，那我们今天问题差不多问完了。也是非常感谢 Tracy 的时间。

09.Interview Material Planning Specialist-Yuting P

The author

好，那我们开始吧，因为就是，嗯。你这边其实在加入 PEX 之前也有一些蛮多这种计划的经验哈，然后所以我觉得集思广入，咱们一起聊一聊还行，对对。然后我们的那个咱们这个供应商其实它是有个范围，主要就是指的那种比较关键的供应商，比如说它的产品是我们用在我们的一些关键的生产的环节，还有这些供应商他就是短期可能我也替代不了，可能我还是要依赖他给我们供货，所以对我们来讲短期还是比较关键的，就你不能没有它。然后，对，而且关键这种供应商他们在整个全球的地位也蛮高的。

Yuting

我感觉对于这种供应商我们就比较。

The author

卑微。对，所以但是还有一些就是可能我们今天谈的可能主要是 focus 这些供应商。哈，就是那么我们的第一个问题就是在你看来，我们跟这个关键供应商紧密合作，对我们双方都有什么好处？

Yuting

这个紧密合作可能就体现在我们跟供应商的一种固定的会议之中。就是如果我们还有像我们现在就大概两周一次，嗯就会减少一些，就是像我们 PEX 变化如此这么多的话，就不会造成太多的报废，就是可以较轻易及时调整。有问题的话及时跟沟通，可能对双方的话印象也比较好，可能沟通起来没有他们一贯的那么的强势。

The author

所以就是一个定期的一个回顾，然后定期的一个沟通。对，这样就是，对我们的这个沟通方面以及信息的。

Yuting

一个传达。

The author

对，会很有效，对吧？对，避免，刚才你还提到就是可以避免我们的一些不必要的浪费啊。对对对，变化可以及时的，他也知道他们的，我们也知道他们的，就是不应该说他们知道我们的。

Yuting

我们也知道他们的，起码我们了解一下他们的订单是否真的有按我们要求的交货时间来生产。像赛多他们因为工厂在国外不好控制，他们之前为什么导致这么多报废呀？对，一次性都全部做出来。

The author

现在都会跟他们每个月都有一次，每个月对，会去跟进一些更细的一些订单的一些跟进，是吧？对，OK，那不管是在 PEX 也好，还是或者在其他之前的公司哈。你有什么？嗯 比如说我们这个跟供应，这个跟这个供应商合作还是比较成功的，或者比较好的一些 practice 能分享一下吗？

Yuting

分钱。其实我在菜市是跟那个包材的。OK，对，就我们，我在菜市那边。就是管理那些包材，我们都是库存，全部都建在供应商那里，然后我们只保留两个星期的量，每次就是因为我们的仓库也比较小，他们每次他也只放得下两个月，所以的话相对来说库存不会像 PEX 这么高。 hum yeah。

The author

对，所以我们会跟供应商也相当于是把库存尽量备在供应商。对对对哇。

Yuting

而且就是那一家供应商是合作了很多年，就是相当于是菜丝，就是专供菜丝的，所以对菜丝的所有调整，哼服务回复各种方面都是非常及时的。就我来到这边就觉得这边的供应商就很厉害，就，不接受任何的调整。对，我们在那边就是比较 VIP 的。

The author

是真正的 VIP，对吧？你们跟他们会共享一些信息，或者是比如说或者定期的一些沟通吗？会的。一般是频率是。

Yuting

怎么样？每周，因为我们两周要调一次货，所以基本上这一周就确认未来，到货的数量这样子，OK，这种联系的比较频繁。

The author

OK，所以在这个跟他周会的这些沟通内容，除了就是确认货期，还有没有别的一些在确认的？除了货期还有别的东西确认。

Yuting

吗？后期就可能了解一下工业厂的物料供应情况，一般大概就是这些。

The author

OK，你们会把你们的就是说比如说一个比较长的，虽然说他两个星期给你们发一次货，对吧？然后会把他的比较长的一个 **forecast** 给到他吗？就是说会的。一般流程会。一年哈。

Yuting

对，因为我们莱司产量和他每天接的单，都是非常稳定的，所以他就可以看到我们未来一整年的他们也不会背很多。对，这都是基于双方很了解的情况下，所以合作的就比较顺畅，也没有说太多的。你怎么背多了我们消化不完这种很少。

The author

的，OK？那其实这样对双方都有好处，对对，对吧？你说的这个供应商其实主要指的是那个包材的，**wonder** 包材。

Yuting

的。对，然后其他的那些都比较零散的化学品，那些都是国外的。国外沟通起来就比较麻烦，就是信息也不及时回啊。有，如果有一，有些时候有一些紧急的东西要他处理一下，还得等半天。

The author

对，就国外也有这种不及时回复或者这些问题啊。

Yuting

对，起码你给他发个邮件起码要两三天才回你，而且有些时候像我们跟美国现在沟通的那些，比较出口的那些物料，基本上都要 1 到 2 天才有一个更新的。

The author

这样对。

Yuting

我们相差 12 个小时，有些时候他邮件上有一些点没有回你的话，你又要再花一道来，一到两天就跟他确认。所以现在为什么都是选择国内。

The author

的国产呢？国产化是个趋势哈，是。好的，那，我们跟赛提 VA 的话，就是目前跟 Cytiva，因为赛提 VA 跟采购也聊了一下，他就是从未来战略上来，我们可能还不能暂时离不开它，因为除了反应器带，可能还有这个叫什么？就是填料什么之类，对对，对吧？对吧？所以那么如果让你给赛题瓦，我们跟赛题瓦目前的这种合作给评分的话，从 1-5 分，你会你心目中会给几分？

Yuting

刚开始的话，嘿嘿，刚开始的话分比较低，no 就比较不配合，后面的话就还后边就比较三分哈。对，也没有说特别好，但是也不至于不搭理。

The author

你觉得他从一分到 3 分就是他做了些什么改变，让你就是稍微觉得，诶，我可以给你 3 分，而不是一他。

Yuting

起码我们就之前我们也有一些计划调整，对于我们少量的取消单他还是可以接受的，这有过让步，之前是一点都不接受的。

The author

所以现在他是接受你做一个订单的调整。对。

Yuting

而且之前有一些他们也是试过一次性把所有的订单都生产出来，但是他们也愿意承担一些报废，然后像以前是就是有一些订单的赔付，他是不让我们换其他袋子了，现在他也愿意给我们，就是你们用哪些能用的袋子就给我们换了一些。弹性多了一点点，不是以前那样说，这样就。

The author

这样子。

Yuting

其实我觉得陈林他也有在跟我们帮 PEX 跟他们老板那边沟通。

The author

所以这个 k 抗这个 manager 也是比较负责任啊。

Yuting

对对对，他还是比较负责，就是我们有问题找他，他也基本上都会帮忙。之前那一个我没有怎么接触过，我就，嗯接触过他，嗯。

The author

就是感觉他还是比较帮我们的。对对，还有就是反馈也比较快，对吧？

Yuting

对，其实我们跟供应商合作的好，其实也就服务还有就是调整的时候让步空间有多大。

The author

明白。对，所以这一块就是目前它还是有一些改善的。OK，好。那个玉婷在你看来就是促成我们和供应商成功合作有哪些？就良好的合作有哪一些关键因素？

Yuting

质量首选的就是质量。肯定对，质量过硬才会选它嘛。对，之前让我去参加那个本地化的。人家也是选那种市场上百分之就市场占比很高的那种。供应商，所以质量是第一的，质量是 number one。对，然后就是价格，价格，对，成本现在都在控成本，还有。

The author

服务。

Yuting

包括反馈各种各方面的。对，然后就是服务有一有很大的方面就是配合。对，就有些时候，把这些收获也挺多问题的。对，就是比较严谨的。嗯哼，一点点就不一样的话就都会退回去。对的，有一些供应商次数多了他们就不干了。抖音写作业的还是很配合的，OK？

The author

就有供应商不干的哈。对，部门都会投诉。这个。

Yuting

说我们比较难。

The author

好。是哪个供应商有投诉过我吗？塞多还是瑞。

Yuting

可以还是那个？是那些小的？小，但也没有说量不大，对，就跟就是因为它量大，它利润空间非常小，来回的运费它也明白，对，OK，比较难以负担了解。

The author

好嘞，那个，嗯 对，这个问题就是刚才我们说到就是成功的因素，那么我们现在就是看一下，就是那有什么障碍呢？就是跟供应商有效合作，我们会有什么挑战和障碍？点赞或者阻碍，由于困难，由于什么东西我没有办法跟他很好的合作，或者，来类似这些。

Yuting

这一个就不得不说起我们取消单了。我感觉变化，对，我们的变化的接受程度，然后就是他们谈合同的时候就没有允许把这一部分变化纳入在他们的合同。

The author

对吧？对合体合同里面进行约定好，对，这是一个很好的。

Yuting

挑战 idea。暂时我感觉这个取消订单比较难。取消订单哈？对，投诉处理的也挺难的。投诉处理，对，因为像那个动能带之前不是冻结了好几百个，结果又很高。对，大家又不敢用。对，都不想承担风险，供应商那边他也不想承担风险，对。

The author

不承认是质量问题。对对对，嗯 是的，对。

Yuting

的。还有的话，障碍的话，i o c 对于我来说挺大的障碍的。IOC 对，他们之前老老做错货、送错货，做错了，做错，就是那些氯气非法呢。哦，不知道你还有没有。

The author

印象？我印象有，就是他没有图纸，他说图纸上面没按图纸，或者他认为图纸是错。

Yuting

的还是对，其实还是跟我们沟通的。不够多，我觉得沟通不太够充分，不太改变，有改变

的时候也没有及时沟通吧。 没有保证双方同步。

The author

yeah, 就是他要改了就改了, 也没有通知我们, 也没提前告诉。

Yuting

我们。这一方面这个原因引起的问题还挺多的, 像那种非公物料的那些规格, 嗯哼货号一会一个样的。嗯哼就是没有应该之前的协议, 把那些所有的问题都约束好。

The author

就是跟供应商约束好。

Yuting

这些问题好, 那规格了不能随便变。是。

The author

所以目前他们其实是没有对这一块在合同里做一个非常, 应该叫比较具体的, 严肃的, 严肃的约束, 我感觉应该是的, 不能不至于每次都变的。所以他那边相当于给我们的东西也是在变一会, 变个型号, 或者是一会就是它变个什么材质什么的, 对, 变个 design。

Yuting

什么的哈。对, 像这种变化我们内部都要走流程的嘛。对对对, 如果有集物料的话又会导入。

The author

是的, 对, 所以就是说我们刚才说到的阻碍有这个他们变化也不跟我们沟通, 对吧? 然后那个质量的那个投诉的处理也比较不那么快速。

Yuting

特别是那些不合作的, 根本都不搭理你的。

The author

view 谁呀? 那个, 那个五。

Yuting

6981056 减那个袋子就冻结了 300 多个, 现在都还没有最终的处理。

The author

意见。你是说塞多的？ 还是塞提瓦的？ 再多。

Yuting

应该都会，我回去查一下。OK，忘记那个工程。

The author

了。OK。还是国内的还是什么的？ 国外的好的 LC， LC 我们都不跟他合作了。对啊，他也太不像话了。

Yuting

他每次出一次我们工作量就很大呀。

The author

对呀，是他差点搞得我们停产了，像这种供应商太恐怖了。他不告诉你，他做不了，他告诉你我都可以做的。

Yuting

他就把电把那些订单先自己拿着。 也没有跟我们说。

The author

对，等到交货又告诉你做不了。确实，这种是就只顾。

Yuting

着捞干， 质量又跟不上。

The author

我们跟 LC 应该， 就是 bone 的那些东西，就是耗材类的应该都全部都停了，停了我们， 现在只有一些取样带，是吧？还在买它的也不买了，一个都不买。

Yuting

现在国外的你在找就。

The author

国产化。对，都已经转到乐城或者是变黑了，是吧？对对对，哦，OK，好，这个就是不好

好干的供应商，他的一个后果怎么被替换呢？好，那我们对于提高和这个供应商合作的这个有什么具体的建议或者想法吗？比如说这个你现在要给采购诶？我们看看要做些什么可以让我们跟供应商更好的合作，你会给他提一些什么样的建议，或者具体的一些想法？你们好好合作。有加强合作，相互配合。主要是他配合我们，其实也是相互的，对吧？对，是互惠互利的，对吧？我。

Yuting

觉得像这一块采购在跟人家签合同的时候就得分把我们自己内部可能会出现的一些问题调整，再跟他们过的时候就把它纳入那个协议，有一个文件，来规定，就这，因为你只有像那种 SOP 一样的，只有把这些东西都写清楚了，人家后面有问题了才会认账啊。

The author

对的，就是说会遇到会有纠纷的一些事项，或者是会有一些 argue 的问题，我们就把它约束在合同里。对，主协议里。对，嗯。

Yuting

就是不太能接受，就是说一口否定的那一些，就我完全不接受我们任何的要求啊。对，调整这种，嗯 赛多，像赛多这种就比较默克也是的，就订单发过去了，有什么改也不允许改，但是也有问题，有一些供应商他压根也这是我们的那个金额，在人家的那里排龙上号。

The author

嗯 就我们对他来讲不是很重要的，对客户。

Yuting

对我们，对人家不是说什么 key 的。

The author

account，对没有那么大的吸引力，对吧？是的。嗯 对，这也是一个，这是个问题哈。

Yuting

对啊。所以这种情况我们就很被动了。你说想要替换，人家也没有找到可替代的。

The author

对的，是的，所以这种就是会比较风险比较大。对，就是他不太听你的，那么他有可能就是不接受调整，那会导致我们就是会有两个风险，要么就是缺量，要么就是多库存报废，

对吧？都会有这种两个风险，都会有，就反正对我们不好的。对，所以对于这种供应商就确实是一个难题哈。对。

Yuting

虽然我们不是人家的批判了，但是也要敢于争取，先把那些问题给人家，接不接受再说。

The author

要提出来。对，要跟他公开的去提出来一些要求，然后如果他更甚至就把规范在合同里，对吧？对，嗯。

Yuting

供应商合作，更好的合作，我感觉就我们可以去人家那里参观。

The author

调整一下。也就是一个互动。

Yuting

对，我觉得，互动还是挺重要的，就是你对这个人有印象的话，沟通起来也比较方便。像以前从来都没有接受过乐存的，其实人家就是看人家来给我们上课的，老师就讲话，人家各方面都是很明示你的，而且真的挺重视我们 PEX 的，就给人感觉就比较舒服。嗯也更加愿意的跟他接触。但是你只是网上的话，我感觉就跟普通人差不多，没有带点个人的色彩在里面。

The author

所以见面和不见面还是很大差别哈。face to face 还是很有必要的。

Yuting

对，其实我们跟之前那个耗材的包材的供应商，也是因为他整天过来我们厂里面就大家都熟了，对，什么什么问题都很好的沟通。

The author

嗯 建联的信任好。对对对，okay。

Yuting

对，不错，网信的东西还是比较重要的，有一些规矩太硬了。对。

The author

对对。有一些相当于是我们，就是相当于是一些就像你说的软性的这些东西，对人和人之间的一些接触和了解联系，而且最好是面对面的多见面，是。

Yuting

吧？对啊，开会也是啊。不见面都不知道人家长什么样子。以后在路上碰到。

The author

也没有印象。对对对，是的，这是一个非常重要的一个很好的一个建议哈。那你认为就是我们在合作中如何去提高我们的沟通，或者说这个一些透明度？

Yuting

沟通是哪方面的？就。

The author

比如说我们，诶沟通，比如说假如说哈，你刚才说到了一个定期的一个会晤，对不对？那比如说，OK，那我们是不是已经在做这些了呢？还有比如我们是不是有跟关键供应商有定期的比喻？周一次的一个会晤沟通去交流我们的这些信息，提前告诉他一些变化呀。我们现在有没有这种 routine 的？有的，跟哪个 wonder 跟哪些？基本都有，比如说 Setiva，赛多都有。

Yuting

因为 Setiva 和赛多他们的单太多了，就之前疫情的时候下的单都已经 cover 了，所以现在这一部分，这部分内容主要是对我们国内的供应商。像乐纯和亮黑，像现在 3G 不是还没定什么时候可以获批吗？嗯哼，有一些三期用的物料，我们都会提前的通知他们。hold 不住，等我们通知在，OK，在生产，现在基本上基于生产的任何调整都会有做下一步的我们内部的调整。不然的话。

The author

所以我们现在在订单跟进这一块，是有跟这些 key wonder 去做一个每周的一个更新和沟通跟进，是吧？对。

Yuting

就非公那一部分。但是非公那一部分因为它的笑气很短，哼，我现在基本上都是先拿到的他们的笑气。非公的话我会定期跟 DS 他们那边每月开一个会。OK，在会议上确认这些库存能不能用完。所以这样就后面就报备也会少很多。

The author

那我们的这些， 供应商就你跟他在沟通的时候是直接跟他们联系，还是有会有采购去搭建一个会议的一个平台？

Yuting

首先都是由采购那边，OK，邮件定期的，有会议，然后对微信上也有，微信也会哪个供应商，哪个小群什么的，有问题的话就会及时在群里面沟通。

The author

就是，但是都还是电话会议或者是在线会议，对吧？对对对。如果是让你选的话，因为我们毕竟就是供应商太多了。我们就选一些关键的，然后你会就跟他们更多的面对面的沟通，你会选哪几个供应商？

Yuting

跟他们有数量限制吗？

The author

数量限制？没有，就是。根据你的经验和观察，你会选哪几个供应商说。诶，我觉得要跟这几个供应商经常面对面一下，比如说一个季度或者一个月，或者一个月可能有点频繁，比如一个季度我们。

Yuting

面对面地去，我感觉我们没有找到替换的那一些供应商，都要跟人家好好的保持联系和，他这些供应商都是供应着关键的物料的。嗯哼，这是每个都一样。

The author

那些没有 backup 的，对吧？这些关键。

Yuting

供应商，这些要重点关注，万一他哪天掉链子了，咱们就要缺料了。虽然说我现在允许停产，但是也要，也要保障供应。

The author

对，那个，明白，也就是如果频率的话让你定的话会，你会觉得面对面的跟供应商见个面，你觉得频率，你觉得会什么时候会比较。

Yuting

好？如果是面对面的那种沟通，我感觉一个季度一次就差不多，哎，一个季度一次？对，就是日常那些订单的话，一个月，半个月到一个月一次。

The author

然后 OK，很好，我觉得这个是挺好的，就是因为现在我们其实是没有做到面对面的，对吧？我们主要跟这些供应商，主要还是线上也有吗？

Yuting

我们那些供应商基本上挺多时候都在 PEX 的啊。他们每次来我刚刚才见完赛多的那个。

The author

销售，OK，但是经常，但是他是相当于个人约一个你的时间，对吧？

Yuting

我才够一起跟他们。

The author

一起哈，一起聊。OK，那就是赛东会经常面对面的赛题外也，我看那个程琳也经常，对，对吧？对，都会改。okay。

Yuting

就慕课的很少慕课哈。

The author

对，慕课他是在华南区没有代表还是什么？有的，有吗？可能我们的那跟金额，OK，那跟进我们的那个订单的客户服务经理是华南区的还是他们上海的？华南区也有，对，OK，那你通常就是像采购他也有在，然后供应商也有在，你也在这种，我们就面对面一般会沟通一些什么呢？

Yuting

沟通一些紧急物料，好物料的交期，OK，他们一般会比较打听我们的计划安排，OK，他们整天都问我们什么时候下单，OK，而且我感觉他们了解的东西比我们还多。

The author

真大。对。

Yuting

啊，那个洪波都感觉他啥都知道，就什么苏州把所有的大分子在年底的时候都转到我们 PEX 广州。对，嘿嘿，这他都知道。对，然后他又知道会用哪些物料，然后就老是催我给他下单。

The author

那这个是你觉得这是采购跟他聊的，还是。

Yuting

我感觉他接触部门，接触我们 PEX 很多其他的部门项目？d case MST，我感觉应该是他透露给他的，其实我觉得他们知道的太多了。对于我们来说我就比较被动。

The author

对，就是说有一些信息如果我们真的有必要去分享，最好是一个正式的平台，对吧？对，比如说，就像我们接下来要做那个 VIMI 的那些供应商，那我是定期会把我的 focus，嗯订单的计划分享给你的，那这是一个正式的流程，而不是说你到处去打听。对对对，你打听的不一定是对的，对吧？对，而且采购不一定非常跟你下单呢。

Yuting

是啊，所以就很尴尬，你知道吗？

The author

对，所以这种沟通内部沟通机制和这个跟供应商的这些沟通也要做一些规范。

Yuting

是的，有一些该什么东西该跟人家讲，什么东西不能跟人家讲。我觉得整个公司所有的部门都应该保持一个标准，有一些人，有一些同事，他可能没有那么多的意识，嗯哼，就不知不觉地就被人家套晃了。

The author

对的对的，是的，他可能也没有意识到这个会对业务有什么影响，是的，对吧？对，之前他们最深。

Yuting

不也说商务沟通就主要由他们来对接嘛。对， 也是为了因为这个原因。对。

The author

对对， 刚才你说的那个人就是赛洪波。是吗？他是赛多的。什么角色？销售，负责华南区的销售。嗯 他经常来我们这挺经常来的。呵呵，我觉得你如果说给赛多一个评分，你会给他多少分？ 中中等等。中中，嫩嫩会比赛提 VA 稍微低一点吗？还是差不多，女的。

Yuting

她比赛提 VA 低一点哈。对，陈琳还是配额度挺高的。嗯哼，他的话就没有那么高。OK。

The author

所以我们会更多的对他的销售叫洪波这个人。嗯 okay，挺有趣的。 好呀。 那接下来我们看一下，就是说如果我们给这些供应商去设置一些绩效或者是 KPI 的话，你会选择哪几个你认为比较重要的？

Yuting

投诉率。

The author

投诉率其实相对于其它的质量，对，质量的那个就是水平，如果他质量好的话其实投诉率就低，质量不好他的投诉率就高，对吧？ 那所以就是你说。

Yuting

还有。

The author

交货及时率，对，OK，质量交货对。

Yuting

交互及时，还有采购那边。 采购应该比我们对接的更多，我觉得他们的反馈也比较重要。采购的反馈，对，还有我们自己的反馈。

The author

就我们对供应商的一个，对。

Yuting

对对， 还有其实我觉得也可以加上 MST， 他们就是负责把他们引进来的， 而且在日常工作中也有一些对新的物料开发的一个对接。我感觉也可以把他们的评价作为一个绩效， 不加分， 可能不需要占的比重太多， 但是也是需要有。 还有仓库的同事， 仓库的收货什么的， 收货配合度哈？ 对啊， 什么？ 诶诶， 他们就是装那些卡板， 装车规不规范？ 那些包装有没有超过我们 PEX 的那个货架？ 我觉得应该是有接触到的部门都综合的一个评价， 才能完整的反馈出这个供应商的真实的。

The author

一个比较真实全面的一个。对对对， 嗯。

Yuting

当有， 当然几个部门来说还是比较片面的。嗯 对。

The author

我觉得挺好的， 就是就是也比较全， 然后也有就是一些新的， 比如说你说把这个 MST 的以及 PD 的， 甚至 PD 的， 因为他们引入进来哈。对， 对。这个 wonder， 比如说他， 他最近这一年可能他会有一些不同的一些 improve， 对吧？ 对， 因为可能他们在前端开发的时候， 有可能也在跟这些供应商合作， 对吧？ 对， 比如说他的那些是不是很主动的去跟我们去提出一些技术解决方案啊？ 就类似这些， 对吧？

Yuting

而且有他们可能对于针对我们 PEX 提出来的改善， 人家有没有进行升级啊？ 像那种设备材质什么的。对， 我记得之前那个热存的袋子就有一个 k 膜， 他们是不好的。 后面就换成了按摩的。 我觉得这个对， 也是人家对于我们的反馈做出的一个改善， 所以他们比较重要， 他们最懂的。

The author

对， 他们是。 比较懂技术这一块。

Yuting

对， 不错， 买它也是为了更好的服务生产。

The author

所以就是希望有， 比如说像采购它可以把整个的这些各个部门给予的这个评估， 把它结合起来， 对吧？ 然后读一个占比， 还不懂的占比， 然后给它一个总分， 然后同时也可以把这个供应商做得好的或者不好的地方， 可以展现给供应商他的反馈， 对吧？ 是这个供应商就

知道我要从哪些地方要提高了，对吧？对，那你觉得这种就是这种，就是。 KPI 给他一个，比如说我们会固定去跟进他的跟踪他的 KPI 你觉得这个 KPI 的反馈给到供应商这种，你觉得是沟通的频率，你觉得就我们什么时候反馈一次他的 KPI 给他，然后让他做一些改进？你觉得这个频率你是怎么看的？ 比较合适。

Yuting

频率的话我觉得像我们现在做的是一年嘛。对，其实我感觉有点久。对，我感觉可以，其实也要咨询一下人家的意见。好，但是我们自己的话就觉得每个季度来一次，OK，就比较季度吧。对对对，那些关键的供应商， 长久不做了，我觉得这个可以。

The author

对，一个季度一次，这样他可以，好处就是。

Yuting

随时知道自己的问题。

The author

对，随时可以知道问题，每年。

Yuting

才告诉你一次。

The author

有点拖得太长了。对啊。 他说随时知道，他可以马上改进。是的，可能就是说有一些事情是不是那么 urgent？但是很重要。 你如果在季度能做一个改善，对我们来讲，对吧？因为 urgent 的事情肯定是马上就是找他去解决了。

Yuting

而且你一年， 太久了嘛。如果你有些时候你不是特意的去记住你都对，忘记了。是的，就是你的时间上线拉得太长了，就不是太真实。对定期的影响印象。

The author

应该会比较深。对， 这个是个不错的建议，就是我们每个季度去跟他做一次回顾哈。 在你们以前的经验或者现在那个 PEX 的经验有没有哪一些？ 案例就是跟诶我们碰到的比较棘手的问题，或者是一些想法，或者那个供应商也比较愿意跟我们一起来解决这个问题，有没有这种就帮我们去想办法吧？就我们可能有一些我们没想到的，他可能诶反而想到了

一个不错的方法，或者他有一些什么比较好的。唉，建议给到我们诶，我们结果用的也不错，有没有这种 case？

Yuting

就是供应商给我们。

The author

听的？就是或者我们有一些问题，我们可能我自己解决不了，本期自己解决不了，需要供应商配合来一起解决这个问题。不管是什么问题，有这种 case 吗？

Yuting

这个我感觉。

The author

应该有的哈。对，更多的是，你看看能举个例子吗？就是还能想得起来吗？

Yuting

就是我听到的哈，就是疫情的时候很多物料都缺料了。就是在大家的共同协作下，对，就把它解决。我感，我相信这里面供应商肯定，有他自己的。对提的建议。对，但是我来了以后的话。

The author

就暂时都还没有这种对风波或者是困难。对。

Yuting

因为也不缺料，只是太多的报废，但是报废的话他们也没有配合，让他们把他退回去，也不干则再卖给别人，他们也不帮忙，感觉都是我们自己想尽办法的和消耗。但是我在上一家公司，我们就遇到过一次比较严重的其他事件，就是那个胶带它我不知道。你知不知道镜片是怎么生产的？我不知道，它是有一个模具，然后把那个单体，就是那种树脂材料把它灌到里面，OK，然后还用个胶带去把它粘住，就是生产的时候这个供应商是没有该套的供应商的，他，他就漏液了，知道吗？就是那些单体漏到外面去了，然后他的那个胶带，他的胶还粘在镜片上面。

Yuting

就是一个噪声挺严重的，好几百片，对于我们来说就已经很严重的那种报废，哼，然后那个供应商还是代理商，然后他原厂是韩国的。嗯哼，然后我们当时也是晚上的大概十点，

因为我们也是 24 小时生产的，对， 10 点的时候，然后采购就紧急拉会聊，就是针对各种各样的措施去聊，然后人家供应商也非常的配合，他三天之后就来到我们的工厂，然后跟我们的工程师，他大概来了有两个两周，OK，一直在我们产线，就帮我们解决，OK，他们也把他们的技术人员带过来，OK 就从此之后就是这家供应商就对，我们就是真的可以，就是将心比心的。就把我们的问题当成他们自己的问题。后面他们我们很多的其他的，那种不同规格的 25 M 的、50 M m 的那种胶带，都换成它。

The author

哇，这个很好啊。就是那当时你觉得为什么那个这个供应商在一开始，他就这么就是尽心尽力的过来帮你们解决问题，你觉得有什么主要吗？驱动的。

Yuting

他驱动，首先他刚做这个没多久，我觉得这是一个很大的原因，然后我们的量也对于他来说也不是很大的，他不是，他们不是算一家很大的那种代理商，就相当于是一种私人的那一种，OK 就规模相对来说比较少，OK 员工也比较少，大概二三十人像日。相对于这种比较小型的，他想要拿到我们公司的订单，我觉得他就愿意付出的成本。

The author

明白？所以说他驱动之后还是我感觉还是拿单，所以要一看到这个量就是还是比较吸引他们的哈，对，可能跟那个，你觉得跟这些供应商，因为之前在那个蔡司还有在 PEX 可能有中国的供应商，也有外国的供应商。你觉得就是中国和外国这些供应商，他们在文化上就是因为他文化肯定是不一样的。对，文化上的这些，差异，我们是作为中国人，对吧？对。然后这种差异或者冲突你觉得有没有一些诶？造成一些障碍或者不同的地方？比较明显的一。首先。

Yuting

自我跟美国那个 Jennifer 的沟通好，我感觉他就有一点比较，就比较粗糙的一点，就是就我跟他聊 teams，我感觉我老粗糙，老是要给他问你一个问题，要问很多遍他才能回答到我的那个点，这个那个 coral 它是台湾的吗？嗯哼，它也是我们中国的吗？你再给人给我回邮件，一点一点的给我列清楚，列明白。但是我觉得外国人他们就没有太多的注重。

The author

细节。对，就是。

Yuting

一句话。HAHA，就给你回了一句话，然后你想问的他又没有回答你这样子我不知道是不是

沟通方便，他性格就比较自由那种，东方那种就没有一样。

The author

的细个人主义。对，他觉得我这么回答你就够了，那我可能不会站到你的角度去考虑，我要给你一些更低讨的信息。对，有意思。挺好玩的。这确实是文化上的一些差异，是沟通过程中会有一些不一样的感受哈。跟中国的还有国外的供应商沟通，对吧？中国的好像更配合一些，很配合。嗯 而且就是我们对待中国的供应商可能跟我们对待国外的供应商可能又不太一样，就是国外的供应商可能是不是更加的因为他比较大牌嘛？我不太清楚，可能是比如说跟他在国内的，因为其实我其实可以用你，但我也可以不用你，对吧？可能就是更加的，就是在态度上可能这么友好，这很明显的。这很明显吗？是啊，你觉得是采购的明显，还是我们也会这么明显？

Yuting

他们，对，就你接触了这么多供应商，人家对你的态度你总会觉得分辨出来的。

The author

供应商的态度，对呀？对的对的，我们对供应商的态度有没有很明显的产，像我们那个采购呢？

Yuting

采购我不知道反，反正我自己的话我不会。

The author

这样子，都还是比较尊重的。对，一视同仁，OK？挺好，挺有意思。那我们就是其实说到我们未来还是希望这些观念的供应商能够好好配合我们，然后我们甚至形成一些战略，就是叫合作伙伴关系，关系更加的紧密哈。然后你觉得诶？我们两个是 partner，已经是属于合作伙伴关系了。那我你觉得要达到这种标准的话，你觉得要有哪一些的？比如说一些指标，我们就可以说我们两个是合作伙伴关系，而不是简单的一个合作。简单的一个供应商跟买方跟卖方，呵呵。

Yuting

我觉得这个我们也得要付出的。就是合作就是互为共利。

The author

共赢。

Yuting

对，就是你既然想要得到人家这样的服务，我们 PEX 也要给予人家。就是不管上是年度合同上的那个达成的那个目标，就是那个销售金额，那是就是要起码我觉得这个是一个。

The author

前提，要给他一定的量。

Yuting

对不对？要你也要让自己足够有吸引力。嗯 才能把别人吸引过来。对。

The author

OK，这个很有趣，就是说不光不能，光是看。诶，我这个国内的价格很低，如果我有 bug，来干部我就放在国内，对吧？对，可能你要 balance 一下我的这个，它还是有一些 item 没有办法取代，但是我如果是再多给他一些其他的量，可能他的这个涡轮我们看上去就会更有吸引力。

Yuting

是的，人家这样子才会更加的花心力和心思在我们 PEX 的身上。

The author

是的是的，所以量是很重要的。

Yuting

我觉得也是，不能因为说他一时帮我。替代不了他，就把人家就从上面拉到下面来，还是心理落差不要太大。他就把我们放到其他的供应商后面这种去把精力转让在其他供应商，然后对我们的服务应该也会有怠慢。对的。

The author

这是一个就是说我们的一个量要足够对他有吸引。对，因为我们要 rely 他，对吧？要依赖他。对，所以我们依覆赖他，所以给他一定的量，让他更好地配合我们。对。

Yuting

然后还是，把自己做大做强，就像那些默克什么就是在行业里面就没有办法撼动的，这样我们就不怕了，原来我们都是到。

The author

把我们的量做上去哈。

Yuting

对，然后我们再自己再研发多一一些什么产品，开拓更多的市场榜样上去。哇，这个就我们在每一家公司是都是 VIP。

The author

对的，他们喜欢另眼相看的哦。对，需求先上去，哈哈。

Yuting

对，我们的要首先要把它卖好。这样就不愁没有人不跟我们合作。

The author

对对，除了这个之外，就是 partner 的话，你觉得还有哪些。

Yuting

特性？

The author

流量要足够大，然后相互都有依赖和。

Yuting

吸引力？对，这四力均衡的。嗯 暂时还没想到。

The author

现在我还没想到哈。好呀，今天也问了蛮多问题的了。然后也非常感谢婷的一个这个建议哈，那我们今天就到这里。好的，我们先结束。

10 Interview Material Planning Specialist-Xiaomei Z

The author

我们今天的供应商它是有一个范围的，它指的是那种就是关比较关键的供应商，就是它给我们提供的是比较，就是生产的这些工艺环节比较关键的，同时它又是目前来讲还挺难替代的，就是都是 single soft 这种 wonder。那么 OK，这个是我们的供应商的范围，那对于这种供应商就是在你这边看来与这种供应商共建供应商紧密合作，建立很好的这种合作关系。我们说 relationship，有什么好处？当然双方了哈。你是怎么对看待这个问题。

Xiaomei

我就觉得就是如果双方关系好的话，起码就是说那些供应比较稳定，就是比较少，就是建立在信任的基础上，对双方的信息可能说就更透明一点，然后我们就可能供应，然后什么信息都可以比较 share，这样子的话这时候就更好的管控，就上方的信息透明化一点。

The author

信息就也比较透明，然后也比较信任一些。还有就是关键还有就是保证供应，是吧？对，OK， 还有其他的。

Xiaomei

吗？就目前就这样想来这可能还有一些长期的一些战略的一些合作， 然后可能就是说双方的关系，就是这些可能跟采购那边是价格那些，如果长期合作的话是有一些优惠什么之类的，就可以一起。

The author

看一下这些，对，就可能还可以获得一些价格的优惠哈。小米其实来我们其实白街蛮长时间的了，就你收发觉得还合作的不错的供应商有没有？就是说话到目前为止，哈哈。

Xiaomei

我现在觉得哈就是就关键的供应商就是国产的其实还。

The author

比较配合，要不国产比较配合？对，国产。

Xiaomei

比较会配合，然后可能那些国外的那些供应商，其实特别是再多，然后可能是还是比较强势一点的。嗯 我觉得是，就是还有就配合上来讲，还是国内的供应商比国外的要好一点。

The author

国内比国外要好一点哈。嗯 那我们如果说回那个赛提婉的话，假如说你觉得我们目前跟他合作，给他给个评分，就给我们之间的合作关系给个评，因为这个也是双方的从 1 分到 5 分，你觉得会给几分？

Xiaomei

对，现在来讲我觉得应该可以给到 4.5 左边吗？

The author

为什么可以给到 4.5?

Xiaomei

就是就感觉他们那些信息还是挺配合的，以前的话就是，嗯哼，之前不是出那个事情，那个是那个袋子，后面就是陈宁接了以后感觉就是说也会问说这些订单，那些可能采购中间也做了一些协调，就可能说会把那些货期会跟我们确认，然后我们提出了一些需求什么的，他们也会满足，他们会尽量比如说有一些货我们自己可能本身内部的一些项目比较急的，那些急的单他们都会内部去协调。会帮我们去争取他们国外那些工厂能够提前帮我们生产出来，觉得还是挺配合的。然后我上次还有一个什么就 MOQ 的问题，就是，因为我们那个 ABC 不是才做两批嘛？两第三批。然后他有个 MOQ 可能要五个袋子，一定要，他装一箱就要装五个。然后他们也是说可以配合我们，就要去把那个。

The author

就捡两个给我们。嗯 所以他配合度上还不错。

Xiaomei

对，就感觉比之前会好一点，就比 2 之前 21 年那个疫情期间可能会好很多。

The author

其实跟人也有关系，对吧？可能跟人家有关系，就跟环境销售。

Xiaomei

也有。对，可能销售也换了，可能跟他们就大环境也有关系，就可能说之前是他们供不应求的情况下，然后现在是供过应求可能也是有点小。好。

The author

那我们在你看来就是促成我们跟这些供应商成功合作，有哪些比较关键的因素？不准跟他们合作就是可以帮助，就是合作比较成功有哪些？关键的因素有哪一些？

Xiaomei

我觉得先要双方的配合，就是双方的配合。对，还有就是商怎么说？就是他们就我们信任他们，他们也要支持我们才是在这个双方。

The author

配合。什么？刚才就是说我们信任他，对吧？对，就是他也要支持我们。

Xiaomei

对，也就是比如说有一些质量问题什么的，他们售后一定要可能他们自己要改善啊。对，要配合好，然后就调查那些一定要有及时的反馈啊。

The author

嗯 要有及时的反馈。对。还有什么其他的关键因素吗？就刚才我们就是说到了配合，嗯还有个信要信任，对吧？及时反馈其实是配合的一部分。

Xiaomei

就可能是不是双方要多沟通一点？我就是多沟通。对，就是你说定期的有一些 review 什么的，然后可以反馈，及时的把问题反馈给他们了，他们有什么需求也可以找我们去做一些确认，这样的话就大家做到沟通可能更顺畅一点。

The author

定期的一个沟通，及时的一个反馈，我相当于我们也要把一些问题及时反馈给他们，让他们及时。

Xiaomei

的去对他知道他自己有哪些地方做的不足的，说明他们自己内部可以做一些改善的。

The author

嗯 OK，那我们现在应该还没有建立这样的一个比较有规律的一个跟供应商去定期反馈的这样的一个平台，对吧？对。

Xiaomei

现在好像是没有。

The author

的。嗯 你说就是如果，OK，我们待会再问这个问题，我们待会放到后面哈。那 OK，其实这个问题是一个，对立的一个问题，也不是对立，就是另外它的一个问题就是那就阻碍跟供应商合作的这些障碍，或者是挑，但你觉得有哪一些？

Xiaomei

跟供应商合作的？嗯 就是就是，我就是最常的就是我，我找都找不着他们。就是。

The author

找，找不着对接人。

Xiaomei

对，找不着对接人。哦，就是性，就是都不知道怎么就是不知道投诉我们的那种，然后想找他们要货也找不着人，他们也不给我们去反馈。就这差不多就反过来。

The author

就是找不着人去。跟进推进啊。那现在这种问题还有吗？就是有，也有，是吧？那比较明显的是哪些供应商？

Xiaomei

关键的供应商应该现在都，他们都有专门对接我们的同事，应该就没有，但是可能就一些比较少见的一些，就是嗯哼本身我们用的东西也比较，就是比较稀缺的就比较少了，就可能某个项目用一次两次量又特别少的那种，可能就嗯采购给我们找了一个供应商，那我们也不知道联系人是谁的，因为我们现在也不会直接对接供应商嘛。对，就可能就是找不着那个供应商去做一些确认的什么的，就可能都是通过采购才能得到这些信息。

The author

OK，所以说最主要的障碍就是没有一个，床上的窗口。OK，那就是对于我们，那就是说，那我们具体的一些建议就聊到一些具体的建议，就是对于提高跟这个供应商合作。有什么好的一些具体的建议吗？可能想的合作就是加强这个跟他的合作。

Xiaomei

对，就可能说更多的去接触他们，就是多一些信息，可能跟采购也是，就是说我可能比较清楚这个供应商的一个情况，比如说我知道他的表现怎么样，对，然后我知道他的那些就是在整个市场中的定位，比如说我都知道这个市场上他们家是完全不能替代的，完全就是服务，就是垄断市场的这些。

Xiaomei

嗯哼，那可能说我们自己也会去做一些调整，就是说我不会追着某一些很小的一个事情去追着他们，一定要给我们。一些推进什么的，就双方可能说更多的，根据实际情况去做一些那个就是，可能也是要一些判断。就是他们就是根据供应商的情况，比如说有一些就是，比如说他在市场上不是那么那么不可替代的话，那我们还是尽量的就多一个供应商去做带看，就还是我们现在走的一些那些项目。

The author

这样，像那个本地化的一些项目这样，就是说对于那些不是特别关键的，我们可以找一些 backup，对，就是对，如果。

Xiaomei

对就是不是可以做，还是要有一些什么竞争的那种关系？是不是工厂布料太太垄断了？就垄断。对，我们的话就我们可能处于的那种，被动的那个的情况。

The author

嗯 对，就是这个，就是一个，怎么去衡量它跟我们之间的一个角色？就是如果它是一个嗯可替代的，或者是可以找到 back up 的 wonder，那我们还是要去找，对吧？对，但如果就是像那种短期之内可能要各种验证，各种可能，甚至市面上可能都还没有 qualify 的这种公司，对，这种的话，我们就像你刚说的就是对他有一些让步吗？我理解，听到就是感觉。

Xiaomei

我就不得不让步了一样。就是他问你，那你爱买不买？你不买我，那我也不挣你这个生意了。但我们也没办法这种，现在我只能接受他的不平衡调音一样的。

The author

OK，那比如像我们说一个具体的，比如说跟赛题王或者赛高赛多，比如说他们都有我们短期还要，长期都还要用的东西。那我们跟他们合作的话就是怎么样建立良好的合作关系哈？对于这两个 wonder 或者你也可以分别来看看我们有什么好的一些方法方式建议。

Xiaomei

就比如说我们可以定期的跟他们去沟通一下。

The author

定期。

Xiaomei

我们可以提供一些就是说我们现在的一些情况，就是生产跟可能说后面的安排，后面有一些什么，就是他给到他们一些备好货呀。你可以去双方说建立一些什么项目，比如说就是我们开发一些什么，就是工艺上的优化，就是他们可能对于那些技术他们也可能比我们了解嘛。他们，我们共同去跟那个研发一些什么，就是比如说更，那个原材料方面可能

说更开发一些更加便宜的，或者是更成本，那个利润更好的这种。对对对，可以做一些这样子的项目。就是那个之前是我们做那个 VMI 的那个，嗯 就确实也是朝着这个方向。

The author

在走的，就是跟他在深度合作。

Xiaomei

对吧？对，就是我们可以互利，就是说他可以去找一些什么替代的材料，他们自己内部的一些材料可以做一些变更，然后我们的成本也降下去。

The author

嗯 对，挺好。那我们就是因为这些 wonder 其实都还是蛮，就是在全世界其实他们都还蛮大牌的。哈，那我们有什么样的好的方法？能够，就是说能够，就像你刚才说的，能够就是鼓励他们去一起，跟我们一起去想一些办法，去解决一些问题，或者提高我们的这个降低我们的成本。有一个什么好的方式去鼓励他们去这样去做，或者促使他们可以。哎，跟我们去为我们 PEX 去做一些合作，类似这样的合作。

Xiaomei

我觉得这个可能主要是靠采购，这边是不是。

The author

可能是主要对你给采购有什么建议？

Xiaomei

对，就是可能说采购。比如说他可以帮我降低的话，那我比如说就双方合作的话，就是各个成本如果降低了多少钱，那我就就说就是他们也会考虑，就是说是你其他拓展到其他领域，就是说，比如说，诶你这个物料降低了，那我们后面合作，其实我们公司还有其他的生意，就是说啊？就其他的，那我也是给到他们公司，然后那总的百分比就上去了，其实他们还是更多的一个盈利的一个情况。然后这个是一个可能说更多的跟他们签订合同的时候就说，诶，那我们这个你们跟我们合作这么紧密，那我们可以说后面，诶多少年的那些单单都会给到你们这边，就是双方，做一些这样子的一些可以。

The author

沟通之类的。

Xiaomei

就是就可能就是在，但主要可能还是在价格上，还有一些，总。

The author

的一些利润上面可能双方去一些做一些探讨，所以还是要给他一些量，我们双方的一些就相当于双赢的一些。这他也看到互为，就是他也看到了好处的地方。对，质量可以，现在也不会说。

Xiaomei

就是没有好处的事情，就感觉就是也不好意思让他们，就，他们自己也不可能没那么积极地去。

The author

配合。嗯 的确是哈。那我们在那个刚才说到了我们要多沟通，然后要透明。那你觉得有什么好的办法去提高这个沟通和这个透明度？

Xiaomei

就是双方就是可能看一些就相关，就是第一个开一些定期的引流的会。可以一起看一下。都还有一些是不是也是做一些？就是我们之前有，以前的公司是有做的，就是跟供应商会有一个 share 的一个平台的。就是我们可以查到他们的一些信息，那我们也会放一些信息上面，在上面，去双方都可以查看的一些信息，然后就是说，比如说我定期的什么时候去 review，然后或者随时去更新一些信息，其实是让他在大家看得到，他们大家都在那个平台上面可以看得到双方想要了解的一些信息。

The author

就及时的去更新，然后双方就可以看得到，那就是说一个 共享的信息平台。对对对，哦，那比如说你们以前在这种平台上都会分享一些什么样的信息呢？

Xiaomei

一般就是他们主要是就是一记得就是 focus，然后第二个就是一些订单的交货日期，然后也会放上去，然后可以看得到他们得，他们会给我们反馈说他现在的一个状态，就是比如这张订单他们已经备货了，那他们就登记上去，就说他们已经生产出来了，那我们就可以看得到。

The author

好，我们相当于实现数字化了。

Xiaomei

对吧？对，就是他们录进去，我们，他们开更新他们的状态，那我们就。

The author

我们也更新我们的状态。对，就可以看得到，可视化就非常高。还记得当时用的是什么平台吗？

Xiaomei

当时不记，就不是一个，就是建，我不知道是不是网站买的，当时就可以一个，打开一个链接就可以在上面那个一个文件夹一样的。然后就是可以敲门填信息的。

The author

那就是应该是一个网页版的网端上的一个平台。OK，就有点像现在我们那个就是你直接在这边可以看到供应商有哪些。

Xiaomei

产品，是吗？货可以卖。

The author

对啊，然后那个，然后你就直接加到购物框里，然后就对他就能采购，采购就可以直接。

Xiaomei

下单付款什么的。然后可能说他们也可能供应商也可以登录这个界面去把他们自己什么新产品、新价格也维护上去。

The author

差不多就这么还有一个平台。这个还挺好的，这个平台我们现在我们公司只给这个鉴定物料做的是艾瑞版。在未来，好像那个，嗯也不会给我们阿维法，好像不会给采用。我问了一下那个，但是其实他如果这个不知道有没有比如把更好的，就是，嗯跟这种，比如说我们选嗯八九个供应商，我们之间搭建一些这个就像你刚才说的，其实也是一个很好的。那你当时觉得这种平台，你觉得对你们工作有什么帮助吗？

Xiaomei

就很快，就是我，比如说我计划做了一些调整，就生产计划，比如说我知道了一个新产品要上来了，我，我那个计划要提前，要推后，我可以看得到，我要去做一些快速的去做一些什么改变。就比如说我看到供应商还有订单没有完成的，我要推迟，那我赶紧通知我可

以把那个日期给改了，让供应商推迟生产，不要太早生产出来了。然后有一些提前的，比如说我可能有一些要提前的，那我就会快速地去看一下供应商他现在的状态是不是可以提前？他如果生产排在下个星期或者是后个星期的话，能不能够提前生产？那我就可以快速的判断。

The author

我就你连他的排产都可以看到。

Xiaomei

对，他会分享就，嗯 因为他产能可能也会告诉我们，然后那我就大概知道了，那我这个计划是不是可以提前就用那个产品的计划？是不是生产计划？是不是可以提醒？

The author

哇？那这个平台真的很好。

Xiaomei

就对着信息会更贡献。

The author

是之前在哪一家公司啊？我以前在安利的小学安利哈。安利的这些平台做的确实不错哈。

Xiaomei

对，当时也是一个供应商管理的一个项目，就是当时。

The author

是有做，这挺好的。对，这个就是信息透明化就特别好。嗯 如果想象一下，如果把这个搬到我们公司来，对你们是不是很有帮助？觉得你有帮助，就是可以看到供应商他的那个发货了没有？生产了没有？排产了没有？对，发出来了没有？

Xiaomei

对，就可以很快的追踪到这些信息，就不用说花很多时间去。哎，先问采购，然后采购去问供应商，供应商要反馈给采购，采购再反馈给我们。

The author

嗯 对，那我们先把内部的先做起来就是。嗯 至少货到了之后，那个仓库那边取完样了之后给到杭州取样去。他通常规定的那个取样时间可能也有一个 KPI，反正这个整个就是给他

设好，然后 QC 什么时候放行，这样我们也先实现一小步，再实现一大步，你说那个平台真的不错。就包括这些直接物料的采购，如果都可以让这样做的话，其实对沟通成本会降低很多。我们当时。

Xiaomei

也主要是挑了一些关键的，就因为当时他那个有一些东西，那个量特别大，可能说我们场地有限，放不下那么多的。他们一定要按照天去看的这个，因为他多生产的，我们放不下，然后他如果多生产了，他那边也放不下那种很占地方的那些东西，嗯 就会，也会挑了一些关键的，可能就会做这些个。

The author

是，当时那个平台是安利自动发，就是由安利发起的，是吧？对。

Xiaomei

赶紧发的，然后找个 it 去弄了一个链接，然后供应商就通过这些链接可以进去。

The author

上去好像也挺简单的，只要供应商配合就行，所以只要他愿意把他们。

Xiaomei

的信息共享，你可以告诉我们说他这个订单就去了什么状态，就他愿意做这个事情就行。

The author

那你们比如说在你们也是用 ICP 下订单给供应商吗？你还是用另外一个系统，我们当时。

Xiaomei

用的是 JD，就是另外一个 ERP 的系统。

The author

OK，你们发出去的订单会直接传到供应商那里吗？不会啊。对。

Xiaomei

那个不会，他要。一定要盖的线下的章。

The author

然后传那个传过去，那个时候扫描过去给他们的，明白，就所以他是相当于我订单的发出，他还是线下的一个流程。只是供应商那边那一端，他收到了订单之后，他会盖章吗？他确认好了这个订单已经生效了，然后他就会把他的信息录入到那个平台上去。挺好的，所以这个你刚才就说到了关于提高沟通，这个和透明度这个是一个很好的办法啊。对，这个是一个工具，就是。诶，那周我们也可以到时候跟采购探讨一下，所以这种可能就是或甚至都可以避过采购，因为其实对我们来讲你订单已经 OK 了。你对我们来讲其实对于。

Xiaomei

后面的订单的对跟踪，对。

The author

就是订单的跟踪了嘛。那么其实这样的话，我们如果供应商愿意跟我们合作，我们可以让 GTS，对吧？去做一个现在市面上比较那个好的，或者是比较安全的。就有一些数据怕泄露，主要。

Xiaomei

是，对，就可能说不能够自，不能够链接我们内部的系统，就可能说自己。

The author

手动去把一些信息放在上面。哎，对对对，就是还是需要手动去传，不要跟我们的系统对接，因为他因为也是线下确认订单嘛。OK，挺好的。好，那就是说我们其实给供应商，都有设，会设 KPI，如果让你来这个评估和跟踪供应商的话，你会选哪几个你觉得很重要的 KPI？你有什么建议？KPI，供应商的 KP 比爱绩效。你觉得对你来讲，或者说从整个来讲，你觉得有哪一些是比较重要的？

Xiaomei

对于我们现在这个角色来讲，我觉得我肯定是关心他们那个到货准不准时啊？这样这一个主要的，然后后面可能还可能这个就是合格率，就是它不要有太多的瑕疵。不要处理这些异常的。

The author

合格率，就它的质量。对，就质量方面。我们有现在就是那个可能，还有一个就可能价格也是需要考虑价格。对，这三个 OK，质量交付，还有价格，对，这三个是比较重要的，如果再补充两个还能补充的出来吗？

Xiaomei

那个售后算不算的？就是。

The author

那个售，就是售后的这种，就是他。

Xiaomei

为就是回，就是叫什么？就反馈他的那些信息，就是我比如说他有配不配合你去做一些调查？那些有缺陷的东西他配不配合只要去做个这个调查。售后服务，对，还有可能说文件什么的那个齐全性，可能。

The author

文件齐全性，对，就。

Xiaomei

比如说他每一次送货的时候，可能那我们公司确实要仓库这边要很多那些什么文件，那些都要准备好，可能说他每次是不是都能够准时的？都能够做好准备好这些。

The author

很好，关键，嗯就是文件也很关键，对于我们来讲，对吧？OK，好的。其实你刚才也对，其实这个问题我觉得刚才我们其实都聊过，就是说，怎么去利用供应商的创造力、创新能力，其实你刚才有说他的一些新的一些材料或者新的一些产品，就是它可以跟我们一起看，是不是可以用到我们的产品上去？生产上去，然后一个降低我们的这个生产成本，对吧？或者帮我们解决一些问题，你觉得目前关于这一块就是很愿意跟我们一起去解决问题的这些供应商里边哪一些？哪个供应商你是觉得他是做得比较好的？

Xiaomei

我可能这一块我们涉及的比较少，我也是跟供应商这些聊天什么的，知道的就是你们其实上次就是那个乐纯的跟我们说，然后他不是开发那个什么开 OK 膜什么的，那个膜他们说他们自己去就可能说他们是基于因为市场缺货的情况下，他们自己去开发了一套膜。然后这个膜的材质什么的是符合我们现在生物制药的一个要求的，然后那个成本可能也会比较低。然后我们也是接受了他这一个，接受了这一个他们的那变动，然后我们现在也在慢慢的在验证验证，可能如果后面确实没有问题的话，后面估计也会用，那这里先它。

The author

这个膜是用来做什么的？袋子的，OK，会不会涉及到那个？赛多的那些原液袋，就是原液储存袋，你涉及到这一块会储存袋里面。

Xiaomei

赛罗应该赛道有没有赛斗？我们好像用它的主页袋用的比较少，那个反应器大。

The author

反应，期待哈。对，那个他不是有哦。sorry，我说错了，应该是他的那个 DS 的那个动，就拿去动的那个袋子，动容袋，是吧？动容袋，对对对，那个是赛多的，对吧？对，那个是赛多。他的乐宠能做吗？能做。但是。

Xiaomei

对，能做，但是我们那个乐春能做，但是我们应该这个可能比较大的一个变革，可能这个很关键的东西，然后可能要去经变更的话难度比较大。他们在乐纯的时候他们是能做的，他们有一些难，他们应该是也有几个那个公司，不记得他有时候几个公司。有在用他们的功能的。嗯 但是我们这边变更，可能如果可以变更的话也要比较慢，可能要也要个两三年。OK。

The author

那我们在那个就觉得乐纯这一块做得还挺好的，对吧？

Xiaomei

对，就是不知道我们其实因为比较少接触供应商好，就不知道赛多他们，因为他们是比较大的一个公司。他们自己也可以去做一些这些，也引进一些。

The author

新的材料，然后去做一些变化呀。这种就，不确定他们有没有这种。所以如果他们也能去帮我们去，或者说 他为了嗯把他自己的成本降下来，然后去开发一些新的材料，然后又可以降低成本，然后同样也可以保证质量，对吧？对，然后那这样的话未来市场就不会就说相当于还是会有更加宽广的一个未来吧？

Xiaomei

就是像太多了，因为感觉他们肯定比乐纯的那个公司要大吗？是不是他们那个产量可能也更大？他们去推这个材料的话，那个可能说实现的那个降低的那个成本可能会那些更多的，就不确定他们有没有去做，或者愿不愿意去。

The author

做。这是个很好的建议，就是说就是他们如果愿意做，其实我们做 PEX 我们也愿意去尝

试，对吧？那就是这样下来的话，就是大家互相配合，那就可以双赢，这就是一个挺好的一个方式的哈。那我们那个没有，其实这些，嗯 这个我觉得这个问题我们就不问了，因为这个涉及到他们的那个供应商的这些管理的这个业务连续性的管理。那 还是谈回来之前，我觉得你在安利的那个经验，我觉得安利他这个 wonder 供应商管理这一块是不是做的比较不错？当时你在的时候他们有一些比较，怎么说呢？比较好的一些 practice，你觉得诶？你比较认可的有吗？当时好。

Xiaomei

嗯 就当时除了这个好像还有一个项目，就是叫做一个 new line 的那个人，那就是嗯哼，就是现在不是供应商，是每一家自己送货过来给我们吗啊？对，然后他当时是采购搞的，采购联系的，然后我们走了一个项目，就是说我们自己去供应商那里提供，就是像送你用那一样的，这样子就是可能说去这周围，我用就是这一家供应商这里，我去自己去他那里提货。

Xiaomei

然后在这个把，比如说从北京这里这一条路线过来，把这一路的供应商的货都统一，那个什么时间点送过来给我哦？就是，比如说从北京，我第一家供应商是在北京这条路到过送到广东来，然后中间可能经过湖北，湖南，然后这一路都有供应商。那我就准备好一辆车，嗯 比如说一辆车，可能说我把最近的一个东西都集中在 这一个时间点，我就一部车全部从这一条路线上拉过来。嗯 然后这个频率大家做的统一，然后我们反正就是派一部车去他那里拉货，然后拉回来就可以了。那个的话就是说，那就是在供应商的这个运输成本就是减了，然后他们他可能总的价格，因为我们自己派车过去，然后就只是没有，不会出现那种空，计算过了就不会出现空车的金额。对，然后这个会达到一个。

The author

就是减少成本的一个好，这是个很好的项目。当时还做了一个这个项目，那这个挺好的，是基，就是所有的国内供应商都是你们自己提货吗？当时是挑了。

Xiaomei

一些，就是比如说因为他那个可能也要，因为你一部车可能是放的是温度是一样的，他一定要，比如说你同类材质的东西，就不能够说卫星品跟你跟那个包材放在一起，这种不行，就是说可能对，一定要挑合适的，就是你一条路线上的，然后还要就是说你那个叫什么，就是你装车的。

The author

运输条件是一样的。嗯 明白其这方面，这个就是说我们首先能够确保我的嗯车的利用率是

非常高的，对，就是包括我这边发出去，对吧？你们应该都攒了货物的，然后从那边去接供应商的货之前应该是把货卸到了那个地方，然后再，嗯 这个是个很好的项目哈。

Xiaomei

当时还想是匹配业务，但是我不，这不确定，我们现在白金的话可能有没有需要做这个，就是可能暂时先不做。对，而且感觉运输条件每一个东西都不一样的，可能不会有这个需求。

The author

而且运输不是放到这里，它其实相当于是一个统筹协调，然后再去降低成本，然后是一个就是相当于是一个运输规划这样的项目，但运输规划之后又可以倒过来，对供应商的价格就会降低，所以整个在总整体上来讲，它就是一个费用降低的一个项目，挺好的，等未来再说。觉得现在还暂时。

Xiaomei

先对，我们现在也没有 priority。

The author

对对对，这个以前在案例的时候，他们会跟供应商搞一些那个活动日吗？比如说供应商大会或者是采购日之类的，你那时候在的时候还有没有印象啊？

Xiaomei

没有。

The author

我没印象了哈。对，没有。嗯 OK。你安利还是有蛮多。因为它快消，它算是快消，对吧？对，是快消的话供应链做的还是。咳咳，就是应该快消，可能会重视快，对吧？一个快字。那小米以后可以给我们分享一些，就是快消供应链模式的一些。就是理念怎么加快速度？就感觉到了从快销跟我们现在的这个行业完全不。

Xiaomei

一样。对，他追求的是一个快也能做到快，但是我们这里是自己想快也快不了的，这，哈哈状态我感觉是哈，就是因为一样的话，你涉及到很多那种什么对，法规什么的，你不能够这样子去做，就是比如说我想就找一，随便找一个运输商帮你把货全部拉过来，那也不行，这个上，对吧？对，又要验证，又要经过质量统一，然后又要验证，然后还要做什么？一些数据有了以后才能够正式引用来，就是比较漫长的一个流程。

The author

就像你想开发一个新的供应商都要很漫长。是啊，还有 d time 也很长。对啊，反正没关系，我们再看看能够有什么我们可以去做的，对吧？好呀，那还有就是，我们还有一个问题，就是其实说到那个这些关键的供应商，我们如果没有办法，短期没有办法。就是选择别的，那要假如说我们要跟他们建立一些合作伙伴关系，战略的合作伙伴关系的话，你觉得要满足一些什么条件？或者说你心目中的这个战略合作伙伴都有哪些标准？你就是在你的看来。

Xiaomei

嗯 是挑选哪一些做？我们要加。

The author

在清单上面那个的供应商，是吧？对，就比如说，诶，我们或者因为我可能目前还没有做到战略合作，但是我们要朝这个方向去做的话，我要有哪些标准达到了？a，我们就应该是，或者我们作为战略合作，我们双方都应该做些什么？就是应该怎么？比如说相互对待应该怎么对待啊？就是有什么标准呢？我们才能说，诶？我们是战略合作伙伴关系，就在你这，在你的这个就是，这个你会怎么样？就是去理解这些标准，就你有什么建议？

Xiaomei

标准的话，好，首先我觉得还是挑一些就是价值比较高的价分，a、b、c 一样的，就供应商可能也是根据这些价值，就比如说专门公司那个物料百分之都是前面的可能，自己的作为一个合作伙伴嘛。然后还有就是可能说涉及到了更有没有他们有没有一站式服务的？就比如说我也不想去，就是可以买那么多的供应商，比如说他们公司可能提供了很多，有各种各样的服务都可以满足的，那我们可以挑一些。

The author

我觉得我会挑一些这种。但是的就是服务也比较好的，对吧？对，价值高的服务好的。除了这个之外，你觉得然后。

Xiaomei

就还有一些就是双方意愿，就是他们眼前的意愿。就他们也愿意跟我们这种可能说对于他们公司的那个什么成就，是成了业务，业务量来讲就不是特别大，但是他们愿意跟我们合作的这种。你愿意合作，对，好的，就好像那个前几天有个氢氧化钠的那个供应商，国内的供应商是。他们整个集团的那个量就是整个集团的业务，对于就是我们公司的业务，对于给他们整个集团量来讲就是非常那么一点点，也，他也天天跟我们做一些合作什么

的，那他们就是这种，就是起码上意愿上来讲他们是可以合作的。

The author

双方的意愿就不会沙发牌的那种。对，是的，首先就是一定要双方都愿意，然后就是也有一定的价值和量，对吧？对，还有就是那个，服务要一站式的可以，对，可以提供到位。对。假如说我们目前的这些 wonder 的话，就你，因为你们，你和 Tracy 还有那个玉婷对我们的物料都很了解，对供应商也比较了解，想让你们去选这个。在那个合作伙伴的话，就想把他们未来培养一下，可能现在大家都还没有达到，比如说我可以去通过采取一些什么措施可以把他们培养一下，转变成战略和战略合作供应商，如果是让你们来选的话，你们会 perform 的一起一个 wonder，让你来选的话。

Xiaomei

就是耗材这一块的时候都可以。嗯 就站内合作的话，就感觉他们之前挑的那些。对，就是已经跳了一些，就比如说那个像一些盐辅料的话，就一个海藻糖跟那个其实量占那个非常大的，然后还有耗材的话就只要有几家塞端 3T，然后还有国内的就两家，就那个乐城跟亮黑，就这四家。

The author

OK，这几家看来还是对我们蛮关键的啊。

Xiaomei

对，就耗材基本上就这四家。对。

The author

好的，那我其实问题也差不多了，然后，也今天非常感谢。小米的时间和这些非常宝贵的一些经验和这个输出哈，我这边也那个啥记录下来了，应该还是比较完整的一个，记录好的。

11. Interview Logistics Manager-Chanyan Xie

The author

加强这个供应商管理，让他可以把这个关系就是建得更好。这样的话像我们的这些供应商可以给我们按时送货，就是能够跟我们有更好的配合。因为我们的库存很低了，现在风险就会比较高，衔接它的紧密度。对，所以那个也收集一下大家的建议，然后所以都是相关的，比如说采购啊。

The author

然后我们的那个 MST 他们这一块还有我们的质量，然后也都问了一下，然后那个仓库这边涉及到跟他们的一个收货端，以及，对吧？对，以及对他们的一个反馈，很多都是处理会有相关的一些相关性，对吧？对，因为我问题也比较多，所以来不及记录，我今天也录了音，然后，我们就开始了。

The author

好的，然后我们今天所谓的这个供应商其实是有一个范围的，它就指的是我们的这些关键的供应商。什么一个概念呢？就是它在我们的它的那个产品是用在我们的关键的那个生产环节。还有就是现在它有个特点，就是它是一个唯一的一个供应商，就是他的给我们提供的这个产品也还找不到替代品，同时这个供应商也找不到替代的，所以说对于这种供应商我们怎么样？就是提高跟他们的合作。所以就这个范围。我这边那就是啊，列了蛮多问题，就是跟大家一起探讨一下。那么在你看来哈，就是我们与关键供应商紧密合作会带来什么样的好处？

Changyan

就是说存在问题，就是说跟这种供应商合作，就是就刚才的那个范围就是缩短的比较小。

The author

就是关键的，对对对，唯一的对对对，好处，对吧？对，紧密合作就是提高我们的，加强我们的合作，对我们有什么好处？其实也是双方的就是对我们的或者对他们的。

Changyan

可能对我们的好处就是会，就是彼此之间的这种就是了解，或者说就是要求会更清楚一点。就拿穿裤子的端来讲话，嗯 比如说如果经常跟着供应商合作的，就是不会经常换的，是他是唯一的，就是仓库的送货吸脂吧。嗯哼，我们有哪些要求？他会更清楚一点，就是比如我送货哪些要求必须是换托的，然后我每次预约在哪里卸货？我们哪些要挑出来，有哪些批号或者这些，嗯哼，从运作层面来看他会更熟悉我们的要求，更熟悉我们的流程。嗯 一旦说有变化或者有哪些变更，或者说衔接或者之类的可能会更快，就好像类似自己员工一样拿着。

The author

对的，这就是对于那个供应商来讲，对吧？对，嗯。然后那觉得就是他从配合度方面就是，对，我们如果说我们合合就是合作关系，就我们的关系比较好的这种供应商，就是他会在配合度上面，比如说送货，他你们的要求他都可以。

Changyan

响应程度会更高。

The author

一些。响应程度会更高。

Changyan

配合度也不知道。因为他知道我们也是有原因的。因为往往有些时候他不配合你，或者说他没有 get 到你的点的原因就在于他认为这种东西总感觉你在强制要求是你无中生有的，但是如果你跟他在角度，你会发现，我为什么这么要求是我是有理由的，我们也基于什么流程，他会更了解你的需求。这样配合起来其实就会更快。

The author

会睡，一张脸挺好。那你觉得我们现在就是 so far，就是这么多供应商哈？你觉得有哪个供应商？你觉得诶？配合度还是比较，每一次都还配合的挺好的。有没有这种例子？

Changyan

有，其实像送贷的那些东西送的比较多，那些虽然说它票数也多，就是它的量也比较大，但这种其实因为他们经常送陕西办的那种，就以前的基金那些，而且他还外包了，外包了这个物流商。其实我们往往在，而且他们那 3Q1 经常就没有人在现场了。上海的这个可以委托这个清洁物流，那我们进来给他送，送货的时候其实配合的还是蛮好，因为他经常送，而且他不会经常换司机。对，包括像是我这种，还每次清关，估计质量就是情况有些时候不是特别紧急的，对吧？对，那每次他都很清楚我们大概尽量怎么样大，或者我们卸货大概。还有在一般他们经常送的就很清楚。

The author

的，他提前都会，他自己也会准备，就是在听还是不错哈。

Changyan

对，像韦斯博现在出来做进口的那种。排行清楚，我们的。

The author

一些要求，对，就配合的挺好的。对，要怎么分托盘？然后我们怎么来码放？我们现在又培训又变了。那如果我们给这个就是彩提瓦，从你的角度给他打个分，就是，当然不是说给他打个分，而是说我们的配合度，就是对我们的配合程度给他一个评分，从 1 到 5

分，你会给他几分？我会给到他 4 分左右，至少也是 4 分。好，为什么你可以给他一个 4 分呢？

Changyan

就刚聊了，比如说有很多细节方面。像比如说娜娜人员匹配，他们卸货的这个人员的匹配，对，他们提前就会准备好，多少个人不会说一整车歇个一天都没卸完。对的，准备，对的，他对我们的要求就是比较清楚。对的，包括了一些我们打包那些木托盘，然后费用的整理什么的，对，他都可以是一样，按照我们的要求，就是不需要我们来现场去强调，他都可以比较顺利的去处理。

The author

完。嗯 明白，如果说我们遇到很多很多供应商都能按照采提瓦这样操作的话，会对我们有什么好处啊？

Changyan

对，首先有几个点，就是我们的卸货效率肯定会提高， yeah 准确率也会提高。现场的话肯定安排我们的计划，就是我几点 7 点到几点，7 点，我觉得因为我们都是几点计划的，这个基本上都可以按照我们计划走，所以说可能会有些从来可以喜欢就不会太多了。很多像新的同样跑过去。比如我们的 2,000 胜袋，你要怎么买的？比如 12 胜的动态又一拖，要放多少个？要做又放什么？什么摆放的？对，都要现场，都要洗脚。

The author

对的。那你觉得很好就是说。那你觉得就是说诶？你看 setup 做得挺好的，对吧？人家都可以做得到，你别供应商肯定也能做得到。那我们怎么样让采购？或者也好，我们自己也好，你觉得做一些什么样的事情，或者怎么样的一个其就是我们需要做一些什么 action？能够让供应商配合我们，其他的供应商也能够。

Changyan

做到。大概了解，我觉得可能会分一个三步左右，第一步就是我们要做就提前要告诉他们。提前要通知到我们所有的要求，他的送货前包括在下就是他们的签合同前，所有的前期来之前都要给到他们。第二个是中间这个环节，中间环节可能我们现场要保持一个就是及时反馈的话题。最终我们发现现场他没有按照时间约定的这么来做的时候，我们要第一时间就告诉了他，而且是类似于这种风格专项也好，非常非常真实的 case，就告诉他并不是残酷人在故意的刁难，或者我觉得基于这些我们这些沟通的一样。

Changyan

这是中间的环节，那第二环节其实我觉得感觉就是类似于出一个任何新东西，就是 PDCA 那种循环的概念，就是。嗯 反馈完之后后面 5 列存在来看。如果做得好的，我们肯定要继续的非白告诉他实验反馈的 123 当中医药做得非常好了。那三还存在什么情况？嗯 继续的，不断的去跟他们一些沟通。挺好，非常好。

The author

不错。

The author

好，我们下一个大的环节，那么在你看来促成我们跟供应商这个良好合作或者成功合作有哪些关键的因素？这种，是吧？哎，可能这个想，可能比较可以慢慢想，对，泛一点，对，这个是有有点泛，这个是概念一些的，概念性的一些东西哈。对。

Changyan

可能有点，我觉得其实最开始的时候就是这种相互信任的这种。

The author

基础。信任。

Changyan

对，相互信任很好，肯定要给我。OK，对，接下来的话就是一些数据的一些就是分享。对，就是我们的，比如说我们会给他多少年那个生产计划或者说去分享的需求？嗯 这种可能我们会及时跟他分享，就是也让他知道，就是在跟 PEX 合作的时候，他是会给我一个长期的一个需求的，对他自己个人来，对他公司来讲，他也会有一个长期规划。对的，那对于我们来讲比我们也会告诉他长期需求，那至少你能不能 meet 我们这些需求？

The author

嗯 其实。

Changyan

有几个点，还有第三点就是可能在碰到问题的时候，可能就是两双方要有一个共同的一个，就是以解决问题的这种目的。去看待的，就刚刚聊到说 123 的这个生活性质的问题。那我们跟他聊，就是这 123 是什么原因没有做大？我们并不是因为说你，就是你就做不到，我说前面都很清楚了，你为什么做不到？其他都能做，那你根本做类似那种。是这种态度，应该说我们是以共同去解决问题的。

The author

态度，对人会更有帮助。嗯 就是比如说我们并不是去刁难你，而对责问你，而是说我们想办法怎么去，怎么帮助你，或者是怎么。

Changyan

一起解决这个问题，就是其实我们两个人都是在不断的在进一步的这种态度， 我们不说纯粹我就是甲方，或者你就是乙方这种身份是共同的。行，因为我们已经是类似于的这种，就是说是战略合作伙伴概念，就是我们应该是一起来向前，嗯 这种概念。

The author

所以刚才陈颖提到了第一个是我们要相互信任，一定是有这样。然后还有就是我们也有一些信息能共享，对吧？还有就是刚才说到的就是一个尊重，就是我们一起态度，一起去解决问题，而不是去责难对方，对吧？ 很好。除了这个之外，你觉得还有哪些呢？想不起来那边拉的。我觉得挺好，比如说你刚才提到的第一个就是要建立相互的信任。嗯 你觉得你有什么好的？就以你的这个观察或者是经验，你觉得有什么好的方法能够让双方去把这个信任建立起来？

Changyan

这可能有一个情况，就是我们在反馈问题或者在沟通的时候，可能我们要有一个很公开透明的一个平台，就大家在同一个平台上面来服务一个事情。而不是这种，就是类似于像现在其实有一些问题，我就是收获这么久，就是比较最难甩掉一下，最开始的时候彩票他们那些反弹，那些历史 CSR，那些在上海，然后一帮人在新节目里，我，然后我们就是在 PEX，我们经常我们在反，因为我们没有直接反馈来，因为我们面对现场来，就是这帮人对，我们把微反应给他，然后他也把反馈反应给他。

Changyan

或者我们在这里有问题反馈给他，拉过他就是往往在三个人在旋转其实很多信息的时候就嗯传递肯定会有遗漏的，我们并不是说怀疑这个老师，就是扭曲了事实，但是我们就算是在传递的时候就会信息有遗漏，所以我觉得最关键一点就是大家在一起，在同一个平台上面，就是我现场看到这种情况我就直接反馈是什么，然后他也看到我们都在一起，对，这种情况下可能在因为这样的话，我们就把这个态度说，我所有的其实基于市场。那这样的话大家要相互沟通的，就， 认为是不是无中生有那种？ 你就，你要不要删？就删。

The author

因为大家都在沟通，同步，对，就是同步去沟通，对吧？对。

Changyan

那这样我觉得可能这个是一个，就是一个信任的一个基础。嗯 反正就是不会再去，那我在里面说。

The author

一下，然后在里面说一下。 就有一个比较好的沟通的一个方式哈。对， 那种感觉任何的会议室改换，OK，好， 那刚才说到了这个成功合作的关键因素哈。对，然后那么你觉得，那影响我们的这个和供应商成功合作会有会有哪些障碍或者挑战呢？

Changyan

影响可能对我们现阶段来讲会， 就是成功合作，可能就是比如说有些时候我们就是一些变化，就是我们的比如说需求，嗯就是可能会议一些生产计划，或者一些市场的需求， 就是往往可能时候跟预期不会是一样的， 嗯。

The author

可能变化比较大的时候变化， 对吧？变化就会导致。

Changyan

对方可能他也没办法去， 其实想真的可能。

The author

也是会 OK，就是一些不确定性或一些变化， 对吧？对， 除这个之外。

Changyan

点绞尽脑汁。 是不是也会这种情况？也会， 比如说，但我现在会不存在，就是可能其他供应商结构，现在供应商一， 对吧？可能也会有供应商 2。 他也会参与进来，就是虽然说我这个产品线我是跟你一起合作的， 对吧？对，那我跟别人想象中感关系，就是其实配合挺好的。

Changyan

那基于有了公章第一，另外公章它也同样就是它的竞争的关系的，它也会来进入到我这里，其实对于我们来讲，我并不是永远都会因此成交，因为对于我来讲我们也会有考虑的成本，随时响应成功很多因素他也会不会说，我可能也会考虑，他这里其实也是赢家。 这是另外一个程度的赢家。 我不确定这个算不算。OK，了解。

The author

好，我们就来到下一个大的环节就是。那对于提高和供应商合作，那有什么具体的建议和想法？比如说。假如说现在让你给采购提建议哈。嗯 你觉得诶？这个供应商我们怎么样？你觉得采购需要去做些什么？或者公司做些什么？然后来去加强我们跟这些供应商的合作。有什么具体的建议或者想法？

Changyan

可能就是首先有几个点，一个点我们多些，就是不是经常的在就沟通方式，可能以前估计都是要么 Email，要么就电话。对的，就是可以多去一些线下的，线下提供可能方案就是面对面的。对，就是不是停留在这种，就是。一直都是网友这种概念，各种概念。对，就是可能你们面对面见的人之后，你可能沟通也好，或者在设计师也好、印象也好，或者是其实会有一些差。是的，这个就是在面对面都认识的这个点。

Changyan

第二点可能就是定期的，有一些就是一些回顾，比如说这段时间，比如说在 1 月份或者 Q1 或者 Q2 我们运行了一段时间。定期来看一下这段时间有没有一些现在有没有问题啊？哪些是做得好的？提示或者哪些做得不好的要定期的起来。看一看。就是我好了就及时的继续保持。

Changyan

录好了我们再来总结。看没有一个可以改变的机会，或者这个中间是还有什么问题发生了，减少这种误会。定期的这种就是，并且回顾这个历史数据。对，那接下来其实可能也就是类似一个第二点，可能差不多，就可能我们要再来看，之前聊的不是我们未来的规划，或者一些未来的一些需求啊。对，那有没有这种 fresh 一下？或者是有没有一些更新啊？进并进行了调整，分享。

The author

一下信息。对，定期的分享一些信息。

Changyan

对，这不仅仅是 PEX 自己在分析。对，同样供应商他自己也有也要分析供应商。我接下来可能我要换厂址，我们的工厂还要关，这样提出来之后，前期提的时候改进来讲，因为我们知道供应商审计，对吧？第一个这种可能其他的改变，包括，辅料的有很多，现场的婚礼办公非常多，工作的那双方都在提自己的一些未来的规划的时候，那都可以提前准备，而不是说等到突然之间哪一天或者说时间非常短了，然后就提到这个变更，那大家都会非常的被动，所以也是会影响的。可能就是这几个点。

The author

吧，挺完整的，就也挺丰富的啊。就是你刚才提到了一个，就是我们要定期的去跟供应商去做个反馈或者是他的，这个确实是很有必要哈。嗯 还有就是建立这个就是线下的去沟通对面的，而不是总是在线上。感觉还是线上跟线下不太一样，社会。

Changyan

有些区别可能。推广方向，比如说可能有些人他说话可能他不是那么委婉，可能比较直接那个的话，嗯哼，总感觉是认真的不好。但是如果我们跟他见了面之后，或者嗯一些喝个茶或者聊天什么的，一发现其实这个人他只是对事不对人的，他并不是我们想这一句话沟通说话那么处。类似这种，类似可能这种的，然后其实往往就不会给对方贴标签，然后很容易在电话沟通或者发 Email 的时候就特别是发信息。那就可能因为这种隔阂什么的，我个人感觉会消除掉很多东西。

The author

好的，挺好的，刚才我们其实说到了那个你可以先看信息，应该是审计的。嘿，刚才其实你也提到了，就是说我们在，那个沟通沟通过程中加强沟通，对吧？那你有什么好的建议？就是说我们在沟通的时候能够就是有这个透明度，就提高这个透明度。嗯 你有什么好建议吗？

Changyan

就是刚聊的时候信息的这种平台或者透明的那种，这个，嗯。

The author

是没有更好的一些什么点，对吧？对，就是怎么提高我们的这个沟通的一些信息的透明度，可能现在。

Changyan

比较多的比较微信群就把大家拉在一起，嗯 我觉得就可以了，就是信息，对对，马上就发到群。

The author

里面，对对对，然后还有就是。

Changyan

可能在电话的时候就是多方一起通话，就不适合我带你的话现在你可以拿一个确实品牌，

OK，可能就是三个一起同一个品牌方面的，因为前期有一个我刚也聊了一个信息，关于是你先要把信息指的先发到群里面。然后这个意思需要给目标，然后我们再三个一起来通电话。嗯 这个是什么情况？什么情况？大概现场怎么样的？对，大家快速的，老师听着说这种就避免了，就是信号就是传输或者意思就没听清楚的概念。结合的图片，嗯。

The author

我们一起来看。对，这个我觉得是一个品牌。就这个。

Changyan

是比较快的。在现场那手机现在其实也比较就是针对现在来讲，这种工程工具也不是很复杂嘛。对，是的，很快速的就可以把这事情掰开了，马上就，嗯拉进来一起来看，嗯。

The author

就是大家都在同一个平台上面了。嗯 还是就是把大家放在一个平台上进行沟通哈。对，那如果就是再深挖一下，就是说有的时候当然你不一定遇到过这种情况，但有的时候供应商可能他有所隐藏，他不愿意告诉你一些信息。尤其是比如说当我们碰到一些质量问题。那他可能他其实知道他，但他不说，那这种就是说其实他就相当于他隐藏了一些东西。嗯 他知道的东西他不会全部告诉你。就从这个层面，我们怎么想办法让他更 open 地告诉我们一些他知道的东西，更多地去把这个信息能够告诉我们。

Changyan

OK，那刚刚的 case 提到就是说比如质量那些个，比如说我看确定这样理解对不对啊？就比如说他送货之前，就是他其实知道者是存在一个问题。

The author

对吧？或者说其实他可能不知道，就是比如说，这个质量我们有投诉了，哎，他然后发现这个质量投诉其实我们之前也有经历过，其实我们生产就是说你就是这个问题，这个就应该是你们供应商的问题。但供应商他就不接受觉得这个，但他可能其实自己心里知道这可能是他的问题，但他又觉得他不是我的，这不是我的问题。或者说他其知道一些东西，但他为了利益或者怎么样，他可能不会给我们 100% 的去告诉我们一些东西。或者其实这个可能例子不是特别好，因为如果他承认了他的质量问题，那他这个就是对他来讲他要赔偿，对吧？对。但是从另外一个角度来讲，诶，其实有的时候供应商他有一些技术问题，如果他能够多给我们一些信息，就可以帮我们解去解决一些技术上的问题。比如说这个培养机，对吧？对，它培养机本身是非常复杂的，就是说那各方面，就是说怎么样去鼓励供应商能够多给我们一些信息更加的完整，类似这种。你有什么想法不一定要会经历过哈。就碰到这种你有什么好的建议吗？

Changyan

那出现这种情况的话，可能有一种情况，就是说可能前面刚刚我们聊到的说包括了信任或者长期战略合作伙伴，可能这些都已经是不太成立的了。

The author

可能有这种情况，然后就是说他已经。

Changyan

对吧？对，对，就是不是太，就是刚聊的不是那场好的方向方，就是他可能还是会有，就跟他培养起来讲，就说可能配方也改了，或者说是，那你改了类似这种吧？嗯 对不对？那他没有任何提前通知到我们，类似这种，就是前期我们刚聊的就是包括定期回顾或者未来规划可能都没有达到效果了。

Changyan

嗯 那问题肯定就已经就存在了。那可能这时候就是要我个人理解，应该找到就是这种，因为这个属于技术型的东西，那可能我们要记一就找到我们的技术部门，嗯 就是跟他的技术部门，嗯 一起来看，而是避开了。比如说就拿我这个程度跟他的销售或者送货，或者他类似这种下单里面来沟通的时间，而是应该，嗯 让这个时候应该站在另一个角度来看，就是技术，两个双方的技术在沟通。

Changyan

再去交流，去找到这个问题点，就比如说我们不是有那个质量的，就是记录那个质量会议，不是那个，MT 经常会做那个很复杂的，那个怎么分布？基本上不同的那种上升下降，对对对，一点点那种，那通过这种就是跟他的技术部门一起来探讨。那当然这个时候并不是我们直接说，就是你的培养机会，你说导致我这个，比如这个概念可能说跟他一起来分析，就是出现这种情况有什么？我们历史数据怎么样？我现在出现了这目前这个数据，那这些数据其都是基于事实的，那我们的技术能力跟他的技术来探讨时候，可能是可以从他的基础方面来慢慢地引导出来说其实他有一些变化，可能是以前是 12345 个碰到现在其实变成 1234，那就少了一个 5，那这个时候跟我们去探讨，这个时候其实就我们现在假如说类似于这种，说什么技术无国界或者科学无国界，类似他们之间来探讨，来最终在这个时间内跳出来说。其实你是存在问题的同时可以通过这种方式。

The author

就是更加的去那个一些客观的一些数据，大量的一些那个什么，对，清晰的一些沟通，就是更 detail 的一些技术方面的一些数据上的一些分享，我们也分享给他们，他们也可以看

到，哎，确实这个就是数据，对吧？然后也可以，对，挺好的一个方式，特别好。OK，好，我们进入到下一个问题哈。如果我们就是说更好的去评估和跟踪这个供应商的绩效，你会，就是放几个你认为几比较重要的绩效，就是你会，你会觉得哪几个绩效是比较重要的？

Changyan

嗯 可能会从我这个就是比方说我仓库这一块 yeah，就是我们来介绍供应链这块，就是接受这一块来讲，可能就会有这个比较重点的一个，他聊了他的，他输入了一个及时力啊。准确率包括数量的准确率，还有第二个就是现场的这个操作 yeah 是不是符合到我们的这个要求的？现一个就是单据，包括它的就是来之前可以分来之前那些预约。生活数量及时准时候的。那第二个点就是在已经到了点了，到了，我们到了我们的这个卸货点了。那他们现场操作是不是有符合我们来说要求？还有没有违反沿线这个要求啊？有没有符合公司的要求？就是现场操作的这个点，操作的那第三个点就是可能就是一些出现了一个就是反馈，就是一些响应程度了。响应程度，对，比如说有故障或者有异常，或者先后或者有问题，你的这种给出来的响应就是及时的，嗯 那这个后续还有另外就是我发现真的质量问题退货的这种情况，当然说响应上面及时的，可能来源就是前中后这几个点，没有必要去做一些考。

The author

还有这些，从仓库端的达标价，从仓库端愿意这样考虑哈。对对对，OK，好呀。其实刚才昌岩你也说到了，就是要，我们当我们问到就是诶，我们怎么样去具体的去加强跟供应商的合作？有什么好的建议的时候？我记得你刚才提到就是说诶，我们要定期的跟他去反馈，对吧？对，那其实给供应商这个绩效的反馈也是一种反馈，就是说我们去跟踪了他的绩效。那么我们要定期的反馈。可以，那你觉得这个定期你认为这个频率会是一个什么样的频率会比较合适？

Changyan

可能就在频率之间，可能会有类似于这种继续 case 来继续 case，或者说你会记忆这个供应商的，风险级别，和它的一个送货的频率，来看，嗯。分几个点。那我比较明显，比如说拿出货比例，嗯是非常高的，你可能就不需要说一周，你可能说是一个月，或者我是一个季度都，可以外，就是不行，因为它数据特别的特别少，特别多，这种症就是怎么来。

The author

平衡吧。还有一种情况就是其实。

Changyan

在路上非常少的，就是一年才送，就是一个机构可能送一次，那你。

The author

可能时间就会长一点，拉长一点，可能就要分。

Changyan

不同的一个就是收获的频率，还有就是它是发生问题比较多的。哪怕你们多，可能我们就一会加强给你。而且这个我原来是动态的，如果发现这段时间去的生活特别多，那可能我们回顾的频率就可能会频繁一点。对，但发现其实后来隔了一段时间之后他这边也傻了。对，那可能我就不会那么频繁了。

Changyan

就像我们之前在登记那个收获那个异常的一样的，唐敏他们还在这里，就是我们登记的那个时候错误类型是比较多的，是哪一种？对，我就专门登记哪几个。后来发现这个错误类型之后慢慢的改了。对，那我们登记的侧方向，侧重点的地方是用认为这个 2020 法则，就是这个已经其实会缓存，但是不会影响太多了，所以这个数据我就不断去实验中了，我又跟踪其他的，经常发生一个问题了。我也跟踪文档，就类似这种，就是针对不同的供应商有不同的特点的。嗯 不同的问题的制定，他这种频率来看。

The author

我们这么说，挺好的，就是我们要看他这个供应商本身他的这个生活频率发生的问题，他 performance 情况，然后再去。就是比较应该叫做就是踱身去给他去看看，定制化的去做一些，就是频率去。那就是说我们，比如说我们说，诶这个供应商其实他是我们的，我们很看重跟他的关系，跟他的合作，像这一类的供应商你觉得就是诶？我们什么时间看一次我们的这个，你的这个供应商的 KPI 跟他一起反馈一下，然后你觉得对于这个群体的话，你觉得诶？有什么样的建议。

Changyan

吗？所以我觉得至于政府违章肯定频率是要高一点的，因为刚才说的，因为它比较重要，而且这个也是长期合作，而且都是为了共同进步这种，就像我们跟员工这种 on to one 的概念，提案可能就会频繁一点，但不是这样的优惠就会时间就拉长一点。对，所以说制定一个前提条件之前，我觉得这类这种东西来看，这是一个潜力啊。那第二点就是经营多久？可能刚说的可能一个月或者是一个季度，可能确实是比。

The author

其他的要平板一些哈，OK，好的，为什么问你这个问题呢？因为现在从去年开始我们的就是采购，他也约了供应商，一些关键的供应商，他但是他当然他那是第一次，就是现在据我所知的，我也跟采购了解一下，他就是现在目前是一年一次，所以就有点太，我觉得这个长了，太长了。

The author

对，好的，OK，我们怎么样去？就是鼓励我们的供应商，或者是让我们的供应商能够跟我们一起来解决一些问题，提高他来愿意解决问题的意愿。在这一块你有什么建议吗？因为我们往往很多问题，可能我们的确是可能自己没办法解决，同时甚至没有办法发现。怎么样去能够鼓励到供应商，让他激发他能够提高这种意愿？或者是我觉得其实主要还是意愿，因为供应商对他的行业肯定比我们专业，对吧？

Changyan

可能就有一点就是在这种合规或者就是机，就是这种类似于这种机密条款，或者合规或者这种类似这个前提条件下，允许范围条件下，我觉得可以让他多参与一些我们这个事故或者说事件或者这种异常的调查过程当中来，嗯就让他一起参与到这里，我觉得这里可能也会有帮助，而不是我们直接给他一个结果，可能会跟他一起的。当然这里参与程度就可能要重来定义了啊。想法的时候让他更多的跟我们一起来分析。参与这个调查。

Changyan

我们会肯定他就是在，这个行业当中，就这个卖车和这种材质，肯定他是会更专业的。从他的专业角度我会把我们现在目前的问题碰到的问题点，我们操作的频率或者我们当时情景是什么样，所以跟他教学就是跟他说白了就是跟他一起来做这个事情，会不会有帮助？让他去说出他的这种，就是利用他的经验带给我们怎么来发现这个问题？而不是一开始你要说让 case 带着坏掉，就直接说我们的人员所有的是肯定没有问题的，这个也符合要求，那个也上过上岗，听过。这个当时环境也这个样子的。

Changyan

那我希望你，那就是你带团队类似的，可能我们会一起，这几个因素我们可能都会跟大家一起来讨论说影响这个东西究竟会有哪几个因素导致，然后我们就顺着他的人跟他一起来看，那是什么原因没有一起来调查，我们发现他说不要培训记录，而且这员工甚至我们可以说我们可以拿录像或者怎么样就是证明至少这个员工没有吃破或者没有尿衣上的概念。

Changyan

对，那至少这个事实在他看来，这个 90% 是事实。对，当我们自己在说出来是事实的时候，他可能只存在 10% 是事实，对 90% 还是 10 怀疑态度，那通过他告诉他这个是

90%，就是员工没有超过破坏导致的事实的时候，他就会继续来跟我们一起深挖，看还有其他原因，无论是他自己本身也好，还是究竟我们还有其他漏洞掉在地上的，我们没发现的这种也好，就是站起来。

Changyan

这种可能会调大一些，同时我觉得对我们自己来讲也是有帮助的地方。就是，至少我们会发现如果把它质量真的没有问题，我们可以发现我们员工有一些诙谐的地方是他帮我们发现的。就很像我们开篇赞扬利用者的偏差，就是将你跟我们讲的利用者偏差在中间吸取经验，加速去发现我们以前没有识别到的这个风险点，通过这边。

The author

我可以继续往前进步。你知道这种态度的，诶？这个点很好，这个非常非常不错。是的，这样他可能诶，更有这种激发他的主观能动性，对吧？就是让他也更积极哈。因为他参与了判断，对，对吧？对，而不是说被动的接受，而是主动参与了这个过程和最终的一个判断，因为他会不一样，这个点很好，yeah，不错不错，好，我们如何才能更好的这个承认和重视供应商在我们的合作过程中所做出的努力或者贡献？就是承认供应商这种，对吧？

Changyan

认可。他就是我觉得定期的话，我们在定期回顾数据的时候不是有两个点嘛？有点好的，一个不好的可能，我们这当然是肯定好的，就是要及时反馈他。并不是说以前，就他说他以前有买过的 1234 做的不好，他只做那个，后面来的时候他只做了 14 做好的，但是 234 还不好。我们也会告诉他，一已经做好了，但是还存在于，肯定还有后面的，就是好的，有进步的我们都会及时发给他，这是入场的。

Changyan

那还有就是可能在一些公司的任务，可能我们现在不是也有在做，就是这种年度或者季度，或类似这种公司的这种买机比较大的这种活动的时候，也会去认可这种供应商的一些，比如给他颁奖类似什么合作伙伴这种什么最佳，什么什么类似这种，也有一个大的场合的一些，给他们一个，所以应该也是会有些保密。想当中就那个并不是，我只在半年或者在通过一年才给你肯定过，平时也会有一些，而且这个针对一些，就是上次反馈过 123 做的不好，这次 12 做好了，我一会直接告诉你。一二，好，上次还有问题。

The author

没事弄吧？好的，就是在我们这个定期的回顾更新中。就是反馈的时候也给他一些认可，对吧？然后那个还有就是平时工作沟通可能也及时给他一些反馈和认可，还有就是更正式

的这个场合。

Changyan

他可能他在他的公司网页，或者说他在他的更 high 类目的一些也会有肯定对的。对，就是不同。 层级不同。

The author

店， 对的。 其实刚才， 看来你也说到了我们的这个战略合作伙伴的这个概念哈。就是说你觉得， 当我们双方， 比如说我们的有个供应商， 我们双方做到了什么样的一些标准？或者说， 诶？ 我们可以说， 诶我们两个公司其实是已经达到了战略伙合作伙伴的这种关系， 就是有什么样的标准， 或者是在你心目中哈。 嗯 就是你觉得， 诶， 做到这几点我们就是战略合作伙伴了。

Changyan

强调这个话题可能其实更好的定义战略合作伙伴肯定是不是简单的说有， 就是有几个点。 对， 可能要从不同的方向你看说， 无论是从因为整个公司来讲， 选择供应商肯定有采购， 对吧？ 还有质量， 还有供应链， 还有用户， 就是很多点来。

The author

定。 多维度。

Changyan

那因为这属于仓库来讲， 它只是这个所有多维度其中的一个点 yeah， 对， 那对仓库来讲我可更关键， 就像我们前面聊的那些 KPI 指标， 比如说我在给他做考核表的这几个点， 嗯 哼， 如果我在关注这里， 如果都能够做得好， 或者我会定义他多少分。 嗯 但是这个时候跟他一起来看的会很清楚的告诉他， 就是这几个要多少分？ KPI 多少分， 对吧？ 那这几个做得好， 我认为他就是属于我们战略合作伙伴这种范围之内的。

The author

就是说你觉得就是因为刚才说的那个是 KPI， 对吧？ 对， 所以它是供应商的一个 performance 绩效， 对吧？ 也就是说那就是往大了去， 就是整个就是这个绩效的维度， 从绩效的维度就是说这个供应商非常优秀。 你觉得就是他应该就是我们一个条件， 对， 就是其中的一个条件， 对吧？ 那也就是说你想成为我们的战略合作伙伴， 你必须得要效益卓越。

Changyan

我感觉这几个至少要符合我们的要求。嗯 对，这才是基础，当然这个是基础。对，相当于锦上添花的可能确实会有一些，比如说像， 还会给一个很好的建议啊。 或者你现场或者我们会跟他聊，所以说， 我们有哪些问题，对吧？对，他会给你建议。 我以前有很多客户也有这种问题。 但是他们怎么解决的？但这个人我觉得这属于锦上添花的一个点。 他可能对我会有一个考核范围，但是他不属于这种很重要的。

The author

对，除了绩效，对，绩这个绩效很重要，因为他的绩效影响到我们的绩效，对吧？那么绩效其实是一其中一个维度， 那么除了绩效这个维度，你觉得还有哪几个维度？对，就是我们抛开就是指，就是绩效方面，不光看仓库了哈。 就是绩效是一个维度。那除了绩效你觉得还有哪几个维度诶？也可以去考量一下，就是成为我们的这个战略合作伙伴这个。

Changyan

标准啊。诶，可能就会有一些他的一些，就感觉那些是条条框框，包括合同范围之内之外的事情，就是我们不考虑这个合同范围之内的，就是合同范围之外的。比如刚刚我聊的就是说， 他会给你分享一些他的一些经验。对，就是比方说就拿仓库管理， 比如说我希望很慢，那他说他因为他送的客户比较多，我们行业都有。那他们是怎么提到的？还可以分享一些。 让我们这帮助我们成长，这是一方面。 那第二点，就比方说我们在遇到一些困难的时候，比如说像比较明显，比如说一些疫情，对，或者美国的一些技工，或者台风，或者说类似一些自然灾害，那我们又非常缺这个物料的时候，它可以通过它的一些能力，对，它可以帮助。

The author

我们，就说去我们解决这种，虽然说不太好解决困难。

Changyan

我觉得这个也是一个点。 还有一个类似于像说，比如说故障一些，这个可能就不是自然灾害，或者不是这种收获器的问题比较多。 那原材料这个疯狂的上涨，这样，那因为我跟你基因也是一个长青红伙伴。 那我是并不走短线的，我走长线的。 未来几年我都有合作的，那我并不是为了今年就能够赚你多少钱，那我平时也少赚一点，就是说我可以，我现在下来不愿意涨特别多，我就是单独他会非常清楚告诉我们，就是说。

Changyan

这个确实，每个行业都已经涨了多少，我对你摆设置的客户我没有找那么多，我是作为长期找的这种，我认为这个也可以作为我们一个就是长期合作战略伙伴这种。因为他是嗯 哼，长期走吧， yeah，他考虑到我未来几年我都有合作关系的。嗯 对的对的，这几个。

The author

点， 挺好挺好， 刚才你说那个， 嗯碰到危机的时候可以帮我们一起度过难关， 这个我觉得这个点特别好 。 生死攸关的时候可以帮我们， 就是去帮我们解决问题哈。 嗯 对对对， 这个胖特别好。 然后那个， 就当我们哈建立好了这个关系， 比如说也定好未来 a， 我们也有这么一些供应商跟我们有了这样的， 我们已经定位定好了， 对吧？ 然后也跟他们达成了这个一致， 我们是伙伴关系啊。 然后那你觉得就是人家都说这个叫什么功臣容易守城难， 对吧？ 就是从这个角度， 那我们怎么样去持续去改进这个未来有什么？ 对于持续加强持续改进， 你有什么好的建议？

Changyan

这个显示我觉得是比较难的一个点。 对， 可能就大家就是类似当你聊到这个点， 这个能力就是工程容易、 守城难。 包括很多， 就是说就是维持的关系， 对吧？ 以前打好了有这个很好的一个基础， 然后就某一词， 这可能你下来想不太出来说最近会有哪一种方式， 但是我觉得主要的一个点就是出发点， 首先可能具体的项目可能想不出来， 没关系， 但几个具体的一个就是说出发点， 可能有点， 就是可能还是这种态度。 并不是因为说， 对， 并不是因为说。 我前期已经建了这样的活跃合作伙伴有关系了。 对的， 后面的首先我可以像前期我做了很多时候还是会定期回顾把， 我肯定的人都会做， 对吧？ 对的， 那一旦确定好了之后， 前面生活就不做了。

Changyan

我觉得这个首先态度方面就是就算我们确定了关系， 那我还是继续的会去做这些。 就可能现在路径不太好， 比原来你在追女朋友的时候， 可能说你追到手的时候可能发现前面做了什么， 看电影全部不能抹买， 但是全部都不做了。 这种事肯定不是， 还是以这种态度。 就算是我已经跟你确定是男性朋友关系， 或者都已经拿到证了， 就之前做的那些东西其实还要。

The author

对对对， 就是之前我们的这些 commitment 这些行为， 或者是我们的一些， 就是相互之间的一些达成的一些东西， 我们在后续我们一定要继续保持。 对， 就是说不是说我们确认一句关系我就可以， 你已经是我的了， 然后跳到这个碗里了， 我就不管了。

Changyan

类似这种吧。

The author

所以首先我们肯定是要把这个以前做的，我们要持续做下去，对吧？这是一个基础，这个前提条件。我觉得肯定还是要的，就不能松懈，相当于这个关系维持下来的话，我们还是要该做的都还是要做到位。

Changyan

是吧？嗯 就算是有特殊情况，或者说，突然间这个，比如说像我们刚聊的时候给他的一些肯定，对吧？可能是一年有两次。那可能我们肯定会有些特殊情况说可能做不了两次了，对吧？那我们要非常清楚的告诉到他，我有哪些改变，说今年可能只会有一次了。

Changyan

嗯 我不会让他已经扑上他就变成了两次，改成一次他就认为你对我可能有松气，或者你对我，改变了，你就是在其就是类似于也不要放弃，就是慢慢地在削弱之前的一些之前的 community 的概念。我们也去不了找他。对，今年会变几次了，但是我们还是这种，就是合作完了以后我们还具体怎么做呢？就是会提前调控。

The author

这种可能会有忙碌，我觉得这个点特别好，就是有的时候我们可能在刚开始很多时候就是那个叫龙，什么这个龙头，什么蛇尾，就是刚开始我们干得很起劲哈。然后噉噉干这个，又干那个，干这个，然后，诶，结果干了一段时间，然后就这个干了，那个也不干了。

Changyan

是吧？对，但是我会说清楚嘛？对吧？对，就是我跟你说为什么？我们为什么是没有做？就是我们为什么已经在调整了？但是这个事情还是很重要的。对对对，我会告诉他你这一点是其实你引发了我的这个点。你还记得我们其实是在做 EHS 的时候，最开始就是每个季度的或者 save 的，每个季度随机把最多的一个小区给他讲一下，然后每周五的这种品就是那个半个小时的这个安全运营分享。是谁最开始对这个事情很重视？嗯 那后来你会想就说其实我们慢慢已经形成了这种企业网，就是这种部门内部的一些文化之后，其他东西可以慢慢的在缩小半，嗯 就不需要这么做了。但是在改变这个时候会跟同事们说清楚的，就是我们现在并不是不做了，而是因为我们已经有 80% 的老员工已经形成了这种文化意识、安全文化意识。嗯 那后面逐步带进去，就这环境慢慢就已经是可以形成了，之后会更好的。同时很多奖品包括这些小东西，EHS 也加大了力度，也显示他也会有很多这种比较专业网页的，6 月份买不下来的，包括公司的这些或者 save 的这个在通话的时候也会有很多分享，就会有通过这种形式嗯去肯定到大家，并不是我们现在就不做了，或者嗯安全的事情在供应链就已经放下了用这个概念，所以我们在改变的时候都会通知到他。

Changyan

就包括刚才你聊的热点，就跟供应商也是同样一种态度的，就是我会告诉你，我现在 2 改成一了。但是我们的出发点，我们的初衷，我们当时承诺的东西把我们要做起来还是跟之前还是一样的。

The author

嗯 概念。 嗯 对。有什么变化？以及其实跟供应商沟通这个变化后边的原因是什么？对，我觉得这个可能应该会有帮助。 嗯 好呀好呀，特别好。 看看，还有就是刚才其实你也提到了，我们其实除了线上要跟供应商去建立一个沟通和联系，也希望能够线下的去做一些，比如他过来拜访我们，或者是也有机会能够去拜访他们，就这种的话你觉得，一个合适的频率会是什么样子的？

Changyan

这种评级我觉得可以，不需要耽误。每个月可能说一个季度，可能差不多，或者半年一个季度可能。

The author

差不多一个季度对，一个季度来一次，或者是对现在他们来可能我们还比较容易做到，但是让我们去可能目前还有点难度。好，OK，其实我今天，其实我觉得也非常感谢昌延的这个非常有价值的这些洞见和这些观察，我觉得还有这些建议，所以我觉得，而且对于我觉得整个的这个，这个访谈里边的一些比较新的点位我也抓到了，其实蛮有意思的。

Changyan

是个人的一些想法或者一些坚定而已。

The author

满满真的是蛮有那个什么的，就是价值的这些一些见解，所以也非常感谢常言的时间，我们把录音就结束，我们。

12 Interview MST Director-Lei L

The author

OK，然后他就记下来了。好的，刚才我们已经说了，这个供应商指的是我们这些关键供应

商，所以第一个问题就是在你看来跟这些关键供应商紧密合作有什么好处？ 主要。

Lei Ling

就是因为我们还特别依赖于他们，然后也没有太多的一些别的选择。那所以说跟他们合作的话，我觉得也是个必然性。因为我们找不到其他家。嗯 那既然是我们很依赖于他，那可能就需要保持一个良好的合作关系，就是这样的话，双方合作起来都比较，相互之间可能也会更舒服、更信赖，后面有事情沟通的时候也可能也会更顺畅一些吧。嗯哼，所以我觉得这个可能也不能这么做。

The author

这些就感觉没有什么选择，目前对，要 OK 临摹就是在额，在 PEX，或者说是在这个 PEX 之前，你有觉得跟供应商合作比较就觉得，诶，我跟我们跟这个供应商已经是伙伴关系，有没有这样子的一些例子？

Lei Ling

其实蛮多的，我觉得像这种一次性耗材，尤其是关键的像氯气，尤其是这个处理氯气这块。那其实我们，包括在国外的话，确实跟几家主要的供应商都建立了比较不错的一些联系，他们也会提供很及时的支持，不光是这个生产上的，还是这个实验室方面的。然后响应速度也多数都挺快的。嗯 然后有也是有什么样的需求等等，这个我是觉得可有那么几家跟他确实是建立了很密切。

The author

的合作的。你有比如说方便说是哪一家吗？比如说。

Lei Ling

像那个 medical mark。

The author

OK 是用他们的氯气，所以他们。

Lei Ling

是基本上时常会过来看一看呀。看我们有没有什么需要，或者我们做一些旅行的一些实验，他们也都会到。

The author

现在来支持。就咱们现在这个在 PEX，是吧？

Lei Ling

也是这一家，就之前我那个在国外的時候也是跟他们也是跟同一家。其实，对，所以包括那个有些之前就认识了一些他们的一些，同时现在的话也在也跟我们有一些联系，跟后方那边。嗯哼，对，所以跟，还是跟一些供应商保持不错的这个联系的，而且他们的产品确实质量也很少出问题。

The author

他们过来经常过来拜访我们，也是他们比较主动，对吧？就是我们，还是我们是要求他们要过来。

Lei Ling

你是说在 PEX 之前。

The author

吗？还是在在 PEX。

Lei Ling

的话啊？PEX 这边的话，我倒是觉得可能更多的时候是我们有一些技术问题，或者说要是产品质量问题，可能会找供应商过来对比较多一些。供应商主动过来，可能很多时候是有一些新的产品想跟我们介绍，或者想推销，可能这种或者说想聊聊有什么新合同，还是这种会多一些，但是好像这种技术问题方面的，可能就是根据需要来吧。

The author

OK，好，那就是临摹，在你看来就是促成我们跟这些供应商，重要的供应商这个能够成功合作有哪一些。

Lei Ling

关键因素的话？首先我觉得我们如果跟一个。

The author

供应商能保持一个良好的合作关系，首先他们的产品确实是非常能够符合我们的要求，产品要符合要求。对。

Lei Ling

如果说他们，那我们知道我们这边也有一些供应商，我们可能也得靠他们，但他们产品经

常出问题，那很难，我们很难跟他有一个非常好的一个合作关系，因为经常在讨论各种赔偿、各种这个投诉等等。对，所以像这种情况下确实很难，你说跟他们有一个非常好的一个关系，哪怕我们是他们的这个 key、account 等等，这个其实都没有带来很本质的变化。但反倒说如果说他们的这个产品质量非常好，并且他们的售后服务包括每次出问题的响应很及时，态度会很好，然后跟我们对我们的帮助答案，那我想哪怕是他们质量，偶尔这个难免会有一些这样的一些这个小的问题，但是我们依然跟他们还是保持的相对不错的关系的，所以我觉得首先取决于供应商本身，它的这个产品质量跟它的跟我们的一个态度，一个这样对待客户的一个态度。

Lei Ling

对，要说我们自己主动的话，就是我觉得可能就经常有一些供应商也会来我这里坐一坐、聊一聊，但其实我很多时候我能了解到，就是我感觉我们双方是各自都有些需要，就是，我们也想知道，就是这些供应商，那么他们有哪些新的一些产品？OK，然后他们有些就是因为他们可能服务很多的这个公司，有的公司已经做得比较前沿或留一些新的东西。

Lei Ling

然后我们也想了解一下目前这个帮助我们去了解一些行业上的一些趋势跟进展。然后他们也很想了解企业这边还有哪些需求，嗯？他们哪些能够做得更好的，能够来抓住这个企业的这个最根本的 business need？对，他们也不希望说我茫然的去设计，去做了这么多的产品，但企业都不喜欢，用不上。所以说我觉得这种交流还是就双方有的时候会时不时的有这样的一些互动，我觉得也还是很有能够帮助大家更了解，就是在现有。

The author

的合作基础上还可以更进一步明白。就是也是利用供应商的这个创新的能力，就是他的行业专家就是说他有什么最前沿的一些设计，我们也了解一下，他也了解一下我们的，需要就是找到一个契机哈。那我们在这一方面已经在开始做了，还是就是希计划觉得希望有这样的一个平台或者是机制。

Lei Ling

我觉得取决于我们服务的阶段，我这边的话他们会来找我聊一聊方面的一些想法和诉求，我也跟他们讲一下我们生产上的一些需要和一些这个就是需求也好，或者一些痛也好，我们也会聊。但真正如果他们有些新的产品、新东西想推广到企业的话，其实更多的还是从研发端开始明白。对，所以很多时候我们会很多交流，但是最后可能我说如果你们确实想把这个后面的这个临床产品、早期产品去应用的话，可能更多的跟 PD 这边会有一些更加实质性的一些合作，所以可能说他们确实。

The author

一些产品可能会在 PE 那边会先用起来，OK，那是，如果就是我不知道，就是说他其实过来拜访你的话，其实他也是很 care 的，就是按照他的一个和你的一个时间，然后过来就是说如果未来，比如说跟那个 p d。就是那个 PD 他们团队，还有你们可以一起让采购去邀请供应商给定期做一些这种论坛或者是一些技术交流，就是定期的去做一些，会不会觉得有这样的一个想法或者建议吗？其实。

Lei Ling

这个我觉得现在也有，就是很多时候有可能是采购这边统一组织的，也有可能是技术部门跟技术部门和那个供应商之间也有交流，但可能通过采购一起来组织去办这样一些活动也好，OK，shop 也好，确实也会有。然后我们这个要求。

The author

还有就是我们的也多利用他们的这个这些前期的或者是一些在研的一些创新的一些技术哈。那 你觉得我们跟供应商合作的话，有什么？就是要成功合作或者是合作得更好，你觉得有什么对我们来讲有什么阻碍或者是挑战吗？就是在你这边看来。好。

Lei Ling

我觉得我想到两个方面，就是如果说是我们现在讨论的可能是关键供应商，我相信大部分可能是国外的比较。老牌的那个就是确实在这方面很有经验的这样的一些供应商。那相比之下，我觉得国内的供应商就是可能就是有很多问题，但是他们可能多数没有在我们这个关键供应商这个范围之内，因为他们很多是可替代的，或者他们也是替代进来的。

Lei Ling

对，但是他们的很多就是我们发现他们可能这些就是技术含量没有那么高的一些，基本的一些耗材等等，这些可能我觉得他们做起来没有什么难度，而且效应比较及时，服务态度也很好，对，不大对。但涉及到一些设备方面的东西，我们的还是痛点蛮多的，就是包括这个质量各方面，可能前期承诺得很好，什么都可以做，什么都可以很快的完成。但是我真正交付的时候就有很多很多这样一样的问题，这个是国内供应商和国外供应商一个差异，国外供应商可能他不轻易承诺他，只有他做了他，他能做到他的。不管是价格上还是时间上，它都会非常严谨，但一旦承诺一定能完成，所以这个是一个差异，我觉得这个就是跟国内供应商有时候就大的设备的话，他们会有在交流的过程当中，或者说在合作过程当中会有这样的一些问题。 对啊。

Lei Ling

当然我也说这可能他，嗯不算是这个关键供应商的话，像国外的这些，比较老牌的话，一

方面还是就是他们对我们的一个重视程度，就说我们可能在全球范围内，可能在他们看来并不是一个非常特别出众的一个客户，所以他也不一定会花特别多的时间跟资源，去响应我们，他们很多有自己的 global 的 standard，会根据 global 的流程，那可能在我们看来觉得怎么可以，就是说怎么可以这样回应我们，或者说也不做什么特别没有很重视，或者没有做很多的，就花很多精力。对，那他那边可能觉得他在服务全球的几百家的这个 client，他不可能每一家都花这么多的时间和精力去做这么多的事情。所以他也会有他，从他的角度，还有他的这个评估。对，所以这种这个的话我觉得是跟这些比较这个老牌的关心供应商合作会有一些。

The author

挑战。就他对我们的重视程度，对，可能还不够，对，所以这由于这个也取决于就是说他的这种重视程度，然后会导致他对我们的配合度，对各方面的哈。嗯 那就是现实情况就是我们还是要跟这些，关键供应商要继续让他们给我们提供物料，提供支持，所以那么对于提高与这种供应商的合作，就是你有什么建议？给到，就是说给到公司或者是采购我们需要做些什么？有些这个采取一些什么样的措施，然后来保证这一块的一个合作？给到采购或者是我们公司的这个层面，呵呵，就你期望他们能再做些什么？

Lei Ling

嗯 主要我觉得基于刚才那两个挑战的话，其实都基于我们现状，其实蛮。

The author

难解决的。对，就是。

Lei Ling

我们可以，就是比方说我们如果用到他们很多的一些设备，一些他们的产品，那可能我们对他们的这个算是一个比较重要的合作伙伴。那如果说因为他们的问题导致不能合作，可能为他们造成一些损失。那这样他们可能，如果这个损失在他们看来是非常，就是已经是比较 significant 的，嗯 那可能他们就会更重视一些，然后或者我不知道是在签合同的时候，有些相应的我们可以预判到的一些东西，我们可以写在合同里面，把它规定得更好。

Lei Ling

OK，那有些不就，至少我觉得有一些像沟通机制上，比方说必须及时反，及时有变更要给到我们，还有这个一些这个或者说提前多久就要告诉我们等等，有这样的一些规定，能够至少说他们可能没有办法做到很质的改变，但是我们可以通过这样一些条款也好这样的一些做一个约束，做一些约束。

Lei Ling

对，可能对于我们自己的风险管控会更有利一些，所以这些我觉得可能在跟他们谈这样的一些就是条款的时候，可能会有些不一定是他们不愿意配合，是我们自己没想到，嗯哼，我们可能不经历一些这个一些事情，我们也没有察觉到有这样那样的一些问题和风险。那我们现在像培养机也好，还有包括袋子漏液也好，我们积累了这么多的一些，就是有这样的经验，我们可能知道下面跟他们谈合作，或者说有新的产品引入的话，我们在这个条款这些需要有哪些？这个就是也是 **license learn** 可能会有需要做哪些更好的这样的一些规定？

The author

okay，这是一个很好的建议，就是我们在合同或者是那个相关的 **MSA** 或者这些上面去做一个约束哈。诶，刚才其实你也谈到了，就是国外的供应商，这些老牌的跟国内供应商他们是有一些差异的哈。然后就是其实这也是跟文化有关系，或者是跟你觉得就是你，你这边也会跟很多国外的供应商直接沟通，你觉得这些文化的一些冲突会有一些导致这个合作上的一些障碍吗？

Lei Ling

我觉得会有一些影响，可能跟国外的供应商，国内的供应商打交道的方式，或者说交流的方式会有些不一样。OK，那从我的一个观察来看，就是跟国外的供应商合作，大家更多的是一个 **partner** 这样一个关系，就是共同合作，大家各司其职，然后把这个物料 **deliver** 到位，然后使用等等，有问题我们反馈解决，也是一个相对来说比较平等的一个合作的关系。

Lei Ling

在国内的话可能跟国内的供应商大家好像这个地位不太平。更多的好像是甲乙双方之间好像有蛮大的这个 **gap**，就是会有这样的一个，就大家可能，我觉得可能作为甲方在国内他没有那么的去尊重，或者说把他去看，对乙方认为他是很平等的一合作伙伴，明白，但这个也是有一些 **background**，就是说如果我们可能在国内的话，就是如果我们不盯着他，我们不跟他很直接的反馈，我们的这些诉求也好，抱怨也好，投诉也好，他可能就不会重视明白，因为他是，可他有一点是这种问题追问，就是。

The author

这个哪一边可能有问题，有投诉我就重视一，okay，去响应去。

Lei Ling

处理。嗯哼，那边相安无事的，我可能就没有那么多办法，去去去，那个顾及那边可能是

这样的情况。所以感觉你不对他强硬，或者说不给他一些这个压力的话，可能他更加不能，不会重视，或者说不会来给你服务，对，这样一个状态。但是国外我会觉得你如果给他一些就是比较言语上也好，或者是你在这个沟通上你给他太大的压力，或者一些不尊重的话，他而会。

The author

反而会更不配合你，这样子。

Lei Ling

你反而是要你要更加平稳的去对待，哪怕有问题我们先要肯定一些正面的东西，我们然后再提出些问题，给出一些建议，也表示一些理解，就大家可能更多的是平等去谈一些问题。这种情况他们觉得自己被尊重了，他们才愿意更愿意配合你。反之他会觉得你非常的不专业，不职业，然后也不尊重，他反而更加不愿意跟你配合。因为可能你 **basic** 对他看来也不是一个特别大的一个额度。所以我觉得是文化上是有一些差别。

The author

这个 **inputs** 很就是要确实挺大差异的，可能有一些那个做采购可能自己都还没有意识到这一点，可能觉得，我们在中国是，我们是甲方，我们说了算。

Lei Ling

对，我也是回来以后适应了一段时间。我刚开始我想，唉，咱们怎么这么跟供应商说话？我都有点不习惯，但后来妈妈我也知道这其中的一些差异了。但我知道跟国外的供应商是没，就尽量不应该用这样的方式去沟通或者是沟通的。

The author

并没有很大的帮助。明白，所以就一定是一个平等的这样子，一个尊重的一个就是。

Lei Ling

general。当然如果出的特别严重的问题，可能。但如果只是平时日常这个交流，或者说这种情况下的话，我们需要把我们的立场和这些，包括我这个严重性说出来，但是我们更多的也是希望就是能够鼓励他们来更好的配合，或者说也感谢他们所做的努力，包括我们跟末日培养机的这个过程，我全程都在 **drive**，都在 **lead**，对，所以我也是采用这样的方式去跟他们去沟通，OK，然后当然他们可能商务方面有另外一条途径去沟通，但至少在技术交流方面，我还是用这样的方式来。

The author

尽可能让他们来配合我们明白。所以默克那边的技术团队，美国是在美国那边，对，就是你们是直接跟他们进行交流。

Lei Ling

跟对那个时候我是每周跟 mark 的这个质量跟技术团队有每周会，然后会是 PEX BI Merg 加 Excel 四方，Excel 是 media IP owner，当时是美妆，是我来那个后面。大家去总结，然后去安排后面的一些事情，所以当时段时间还是跟他们有比较多的这种很。

The author

频繁的交流。明白，那个采购也在会上哈 k。对，不容易。好在你在国外待了那么多年，知道这个文化。那我们在那个合作过程中怎么样去加强？就是说提高这个我们的这个沟通的这种或者是透明度，或者是沟通的这种有效性或者是透明度，你有什么好的建议吗？

Lei Ling

是说跟这个 vendor 沟通。

The author

的时候。对对对，就是我也觉得是一个双方的，就是可能有的时候双方会不是主动的去披露一些信息，但这信息可能对于对方是比较关键的哈。那 就是怎么样去鼓励，这个比如说供应商它能够对我们更透明一些，能够给我们更多的一些它的一些信息，也可以让我们提前做一个预判，那反之也是一样的，就我们的一些信息如果能够多给一些供应商，他也能够提前做一些反应，或者是这样就是说，我们需要采取什么样的措施去提高这个就是提高这一块。

Lei Ling

我觉得可能这个也是要把把握好一个度，就是咱们可能跟你们交流的时候，很多我们自己的一些内部的一些商业的一些计划等等，我们对，没有办法透露，对，很多机械对他们来说是很关键的。对对对，他们也知道我们后面的这个订单或者是什么，他们可能也会，他们是很希望知道，但是 OK，嘿嘿，比较谨慎吧。

Lei Ling

对，就是跟他们如果要保持相对比较透明的话，我是觉得首先还是可能这个怎么说？我觉得我可能也要区分一下，对于国外的这些比较资深的、比较老牌的供应商，他们还是比较 professional 的。OK，所以说一般来讲你跟他披露的心他不会往外宣传，或者说不会把你的这去跟其他的这个他的 client 去作为一个，不管是谈判也好，或者是一个这个推销也好的一个惩罚，他们还是比较非常要遵守这个规则。OK，所以在这种像面对这样的一些供应

商的时候，有的时候可能更多的也是一个相互尊重，就是我们可以讲一讲公司业务的一个大的方向。但是不透露具体的细节，yeah，然后那也同样也可以，或许也可以跟他们了解一下行业目前的动态，我们也不去打听具体某家公司，他们某个客户的情况，但是可能也让他们来介绍一下目前这个趋势是什么。

Lei Ling

是不是有很多客户商业化已经开始用这个产品了？比方说等等。我们可以就相互之间通过这样的方式去更多的了解一些这个信息。对国内供应商我觉得我们要非常小心，这个我们遇到过好几次，就感觉，我们跟他们在聊的时候，或者说他们经常拿着别的客户的一些信息和一些数据来跟我们交流哦。然后有一次我甚至那个，就是有一次那个他们拿了一个他们客户的数据来给我去 present，里面还有 PEX 的内容，而且这内容还是错的，天呐，所以我当时我看了以后我就跟他反正说了，我当下是这么说了，但后来我就不再理那个不带你那个人了，你是觉得这确实。

The author

国内的供应商有的时候你跟他哪怕是有些保密协议的，这个确实是他的约束力不够。而且这个风险很大，职业素养，对，整个这个风气可能过于。

Lei Ling

他们可能就需要靠这样子，他们也知道大家国内公司也都会问这些东西，所以他们可能也会，就是很多时候通过这样的方式来，就是来推销，他们明白有的时候又不又是一些不准确，有些虚假的。比方说跟别的公司说白 g 开入他们产品其实根本没有用，只是说拿过来测试了一下，就类似这样，他们就会有一些这样的那个，所以我觉得对这些的话可能确实还是要很谨慎的。

The author

嗯 国内要有所区别哈。对，嗯。

Lei Ling

就至少虽然说这个是不是我们需要看到，但现状还是这样，现状是这样。

The author

然后如果我们因为对于这些关键的供应商，我们也会对他们做一些定期的跟踪，就是他们的绩效。那么你觉得如果是我们要给他们设这些关键供应商，设这些绩效的话，您认为有哪些绩效是比较重要的？

Lei Ling

关键供应商的绩效。

The author

就哪几个指标？或者从你的角度，我相信我们现在其实有肯定。

Lei Ling

是有一些指标的，在质量这边，比方说他们的这个交付按时交付，或者是那个产品出错率，以及这个出错以后这个投诉的响应等等，可能或者哪些接多少接收，可能我相信已经有一些这样的一些指标在哪？那有没有更多的或者其他的一些东西？我们可以。

The author

或假如让你选一个的话，你。

Lei Ling

会选，就是你就 **care** 这一个，你觉得你会选哪个？取决于是是什么产品，比方说像这个，像生物反应器，。一个袋子戳你长皮就。

The author

废了。对对对，像这种可能产品质量最关键，产品质量，对，那如果像有一些。

Lei Ling

它并不会导致一个出问题整批流费的情况，那可能就是看他这个。当然出错率肯定是一个要看的指标，同时要看他出错流，他的这个响应的一个情框，就是他对这个我们投诉的接受程度，还包括这个。

The author

响应速度，响应速度也很重要，是不是能够提供？能不能解决问题？明白。那你觉得我们设置好这些跟供应商的绩效之后，你觉得我们什么样的频率比较好？就是能够跟供应商也定期的做一个反馈，就是你认为因为按照我们的这个 **practice**，我知道，好像一年一次，现在是演示的吗？大会是这样，好像我们，我了解的就是他们有一个供应商，大供应商的一个面对面的一个会，好像就那一次分享你觉得一个合适的频率，嗯？你有什么建议？

Lei Ling

我觉得可能你要说面对面的话，如果说没有什么重大的情况，不是那种 **escalate** 或者说情况召见他们这种的话可能一年一次的 **face to face** 我觉得也 OK，但是我觉得可能一些指

标的话可以有些线下的，线下或者顺着线上可以。嗯 不一定只限于一年一次。对，但一年就是大家相互现场见面，我觉得一年一次可能。对，是可以的，但是你可以通过其他的一些方式，是比方说我们记，我们会。

The author

有一个 summary，对吧？我们可以让他们知道这个记录的情况，这样是可以的。你记得我们在线上去 review 一下。对，好，明白。因为其实我们在，因为生物制药它可能在过程中肯定会有各种各样的问题，就是需要供应商来帮助我们一起来解决。那就是你有什么好的建议？就是来，就是让这些供应商能够积极地配合我们去解决这些问题。你有什么好的建议吗？

Lei Ling

首先我觉得咱们的合同里是一般都会写到就是说如果这个设备也好，或者是什么出了问题，他们需要在多长时间内需要响应，或者是有没有这样的一些。

The author

约束在规范内合同。对，我。

Lei Ling

觉得可能有的会有，但不一定每一项是不是每项都有我不知道，但我知道肯定应该想想我，我想象中应该肯定很多。

The author

是用。对，首先要用合同去约束，对吧？对。然后就是说可能合同里规定的一些东西没有那么细，假如它没有规范的那么好，但是我们又非常 urgent 需要去，他来帮助我们解决的话，就是我不知道咱们以前过往有没有这些 case，以及供应商他的配合程度什么的，是不是需要我们在有什么好的办法让你后供应商去提高他们？这种可能他可以给你做到 a，但是他可能为了简单应付，或者说，唉，反正我做到 b 你也 OK，就是类似这种，我就给你做到 b 吧。然后就是说他可能没有更完全，或者是，嗯透彻的去帮你解决一些东西，但是 OK，他可能也教功课了，或者说，他可以用一天搞定的事情，他给你就是拖了一个星期或者类似这种吧。

Lei Ling

对，就是可能合同里面提的是一个最基本的要求。

The author

对对对，但他是实际，他。

Lei Ling

在满足合同要求，他在不违规的情况下，他可以做得好，也可以做得一般，就是，他可以花三天就。

The author

可以花一天解决，或者是可以，或者是他可以主动想一些更好的话递也给我们，比如说他这个东西其实有更好的解决方案或者是什么。但是他可能觉得麻烦，因为可能会增加他的工作量，那他可能就给你一个，反正这个也可以。就这么弄，但这个可能解决了，但不能够长远的解决，或者是更好的去解决。但是我也是非常泛地去讲这个，就是很多问题还是我们自己没有办法解决，有一些，尤其是技术上的一些问题，对吧？或者是我们想提高我们的这个效率什么的。

Lei Ling

对，我不知道像这块有没有可能比方说我们在对供应商考核绩效的时候，我们把这个也纳入进来作为某一个指标。说他的完成度的好与不好，或者整个他的这个服务的这个质量等等。如果说他做得好的话，是不是可以在我们给他的反馈中哪里可以体现一下？这样可能他也有一些积极性，然后也能够帮我们去，就他也更愿意去这样的一些正常反馈。

Lei Ling

明白，然后但还有一种情况就是说很多我知道国外的这些供应商，他 local 的人他可能不一定有这样的一个决策权，或者说他比方说可能说我不知道，他可能会过程是想，但是根据他们 global 的这个规则说这一类的问题，你可能不需要到现场，你就远程支持就可以了。

Lei Ling

嗯 或者是可能你要花多长时间、多大的精力，那可能就是，有一些他们内公司内部的一些这个跟他们本人意愿有点不一定完全 match 的，会有这样的情况，明白对像，但是像这种情况我觉得就是我，我觉得是不是可能就像刚才讲的，可能通过绩效的方式，就是说他按照合同也好，还是他们内部规定他不一定要来？但如果他来了，我们也会非常的就是这个，就是。

The author

appreciate。对，就是。

Lei Ling

有没有什么可以一些方式去。

The author

认可和对表示感谢，对吧？对，明白。这是个很好的建议，就是我们也要去给供应商一些好的反馈，或者是一些正式的感谢。可能会也会让他觉得，诶，挺好，以后我可以做得更好，有些激励。对对对，嗯 然后那个未来我们不排除把一些随着我们自己的这个规模的壮大哈。

The author

咱们美国还有广州工厂未来就是说我们体量也在可能会扩大的话，那比如像一些关键供应商，虽然他们现在可能体量还没那么大，但未来可能这些关键供应商他们肯定觉得，诶，发现本地业务量越来越大，那可能他也会把我们嗯越来越重视，我们就不排除未来我们可能会有有一些 供应商会真的成为我们的战略合作伙伴，那就是说， 双方都确认这种认可，相互认可的一个关系。

The author

那我想问一下，就是以你的经验或者是你自己的这个心目中的这个战略合作伙伴满足什么样的一些，达到一些什么样的标准，或者是你认为他才是可以说我们是战略合作伙伴， 合作伙伴？我们现在有一些战略合作伙伴，他们现在 **define** 的就是觉得赛提 VA 从体量上和这个服务态度以及未来的合作，比如说还甜料，他们不用他的这个，但是他的甜料还是要继续用，就是目前他们想把它作为这个，就是内部是 **define** 这样的一个定义，但是就是对方是不是这么认为的？ **i dont know Hahaha** 不是一个 **mutually**，但大家共同。

Lei Ling

认为的是吧？只是我们觉得他是吧？对。

The author

对对，我问了一下采购，就是说 **answer ty** 应该算是，但在 **TIVA** 中方这边认是认可的，但它毕竟就是说中方的影响力在整个这个，你说赛题瓦这个集团，丹纳赫这种，那他是不是可能还有代理商去了？可能就是 **global** 层面要去跟他们去确认？

Lei Ling

对，我觉得可能我们想定义这个战略合作伙伴的目的是说他肯定跟不是战略合作伙伴有些不一样的地方，如果只是一个名称的话可能没有什么意义。关键对，就是说他确实能对。

The author

我们有什么样的？就我们要做，哎，双方要做到什么一些？对它能够有什么不一样的地方？

Lei Ling

可能我。那我能想到的就是我们从日常的这种采购来看的话，就是确保它能够。确保能够比较准时的 **deliver**，这些物料就是最基本的。然后在一些特殊时期的话，能够帮助我们去做一些不一，就做一些 **customize** 的一些部署，OK，就是比方说去调货一样。

Lei Ling

不过帮我们建库存也好，机器也得有，就是可能他不可能为所有的客户都建这样的一些库存，但是对，我们希望他为我们有一些这个除了日常 **deliver** 之外，还有一些包括风险会跟我们共担。就是我们有我们的一些库存，他有他的一些库存，他或许他如果有备库存，我们这样就会变得少一点，会有这样的一个。然后的话就是如果有这个质量问题的话，那可能他的这个处理的速度和这个重视程度需要比一般的客户要高一些，就可能这个的话得有些差异化。

Lei Ling

OK，然后就是如果有一些这个更新换代的产品的话，我不知道，就是可能对于我们来说，有一些价格方面的优惠，或者是一些前期的一些通知培训都 **knowledge sharing** 这块可能可以做得更加的更，就是帮助我们能够更顺利地 **transition** 到他们下一代产品。如果有类似这种情况的话，嗯 对，嗯。然后或者说他们在这个那个就是，当然这个我觉得他们本身也都挺愿意做，就是他们在 **develop** 他们的下一代产品，或者说在更新换代的时候，对，可能 **involve** 季这边一起做评估，或者说可能也是结合 **PEX** 的需求去 **develop** 他们的下一代的产品，或者能够更好的服务于我们。可能不一定完全按照 **PEX** 的来，但至少说谁可以都看我们的。

The author

一些诉求。嗯 去做改进。OK，那个 **so far** 就是在 **PEX** 这些老牌的 **wonder** 里边，就刚说的这些 **key wonder**，你觉得哪一个弯的让你说话？觉得还是也不是说他做得好，就是说相对于其他的，你觉得还不错的有没有？

Lei Ling

相比之下我也是可能通过其他的下面的同事了解的。可能塞提 **VA** 和 **mark** 的 **medical**，因为 **mark** 它现在太大了。对，培养剂也是氯气是 **MERG** 等等。对，好像这个 **MERG** 的这个氯气就是 **medieval** 相关的这块。嗯哼，还有包括这个赛提 **VA** 的话，好像说大家

的反应。

The author

还可以反应，虽然赛波我不知道大家是就各种沟通的这个反馈，都是嗯哼不太好的，嗯哼。

Lei Ling

其他的话，其他可能就老。

The author

牌子里面不是那么多了。OK，就是赛提 ma 跟那个 medical 的那个还不错。对，相对于其他，希望我们用了很多，除了反应器，我们还有包括它的，我们。

Lei Ling

层级系统都是在，都是那个，然后填掉，也用到 setting bug，然后培养机有用到 setting，然后还有一些这个一些珠联产品的袋子。

The author

对，在体外还是蛮多很多东西的。OK。林博，你这边会经常去拜访供应商吗？

Lei Ling

没有经常，有时候会去过几次，但是我觉得总体。

The author

不算太多。OK，那还记得最近这一次是去哪一个 wonder？就是 k wonder，有去过吗哦？最近的话可能。去过科百特去过，最近去的几家可能都是。

Lei Ling

国内的一些甜料的一些厂家，当然还不是我们供应商考察。对，然后有些就是可能像有一些合作叫克百特这一类，那其他的话，嗯。

The author

最近确实最近这个 travel 也有限制，可能就没有太多去看这个之前的话可能有些是国产的供应商要看国产的。对，有去过我们的这些，比如说萨提 VA 他们在山东的工厂，微坑没有我好。

Lei Ling

是去过赛多在。

The author

上海的。赛多在上海？对，OK，赛多在上海，他们是一个仓库还是一个工厂？我们的
sorry 赛多，赛多在上海，对吧？对对。

Lei Ling

OK，当时只是去看了他们的一个应用中心，还有一些可能，国内的可能一些相对比较简单
的，如果有一些这个投诉也好，他们调查的一些这个小的实验室明白，OK。

The author

那个除了刚才你说的就是默克， millipool 这个 vendor 会， 来一下我们这里，咱们的这
个其他的一些 wonder 你会经常过来一下吗？或者是给你电话，或者是。

Lei Ling

有没有应该说国内的供应商很多。

The author

国内很多抖音上是不是就我忘了？ 但。

Lei Ling

更多的还是想那个寻求新的业务的 yeah 业务 mark 的。当然 mark 也是有，也更多的也
是解决一些技术问题，yeah，然后赛提 VA 赛博他们这些相应的这些 account manager
的话还是在这里还是蛮常出现的可能，对，有一些的话我可能赛多的一般都是有问题。

The author

过来。

Lei Ling

赛提完了，像那我陈一凡经常看到他。

The author

对对对，想听的是。

Lei Ling

他有没有问他，他都会来。对。

The author

经常会过来。

Lei Ling

其他的话。其他就可能是确实是有一些技术问题，或者他不一定是问题，就有一些他们需要他们支持的。

The author

地方，他们过来。以前，你们，你以前在美国的时候，那个我想想是 BMS 吗？还是。

Lei Ling

BM?

The author

你们那边有有什么好的 good practice，去分享这个关于供应链管理这一块的一些这些叫什么？反正就是行动，或者是一些比如说一些 activity。

Lei Ling

供应链管理，我觉得我那会儿在美国还挺少接触供应链管理，就是供应链管理这块没太接触，就跟供应商打交道的这种。对，那个时候可能，我觉得可能那个时候我在，就是，对，我们整个就是公司层面还有哪些机制或者哪些要求？对供应商我可能。

The author

确实那个时候不这么了解。你们那时候在，美国的时候公司会举行一些活动吗？比如说供应商的那个，他们有的时候叫供应商大会，或者说，那叫什么？或者采购日什么类似这些就是会把供应商召集过来给大家做一个。比如说有哪些供应商表现的不错，然后，给他颁个奖，就是认可一下。有这种吗？好像我没经历过。没有经历过王凯，不知道这，因为我不知道这个 practice 在美国是不是会有，因为我了解的在中国的一些万字级企业，比如像拜安利这种公司，以前我们也会有，就是它会有 supply day。那么就会在这种大会上，去分享一下一些 good practice，就是好的一些，然后分享给到这些供应商，其他的就可，你可以看看他们做多好，然后再给他一个认可哦。

The author

所以我只是好奇一下，不知道美国在西方他们做不做这些东西。一定没有，但我，这一

类的这个大会啊。OK，当然这个也要签的。那你觉得我们现在就是，嗯 在这一块有哪些需要？你觉得还需要有一些哪些额外的一些资源，或者是一些支持？就是来加强这个供应商的这个伙伴关系，那些额外的资源和支持。就我们现在做的还是资源不够，或者是，就是还需要哪里投入一些？对。

Lei Ling

如果说我们确实很明确要发展这样一些所谓的战略合作伙伴的话，嗯哼，那可能就是我们先得有一些清晰的一个定位，或者我们一些期望，并且跟供应商可能需要有这样的一些交流，并且大家是不是能够 align 把一个正式东西做出来？对，然后并且有一些能够落在那个书面上的东西，书面这个才能帮助我们去更好的。后面怎么去帮助我们去规避一些风险，或者是去更好的这个保证供应可能，就是说如果说能把这个东西做成比较正式的，可能确实对我们还是挺有帮助的。像说在 TIVA 刚才也列了有这么多的，都不用他们，而且。

The author

没法替代的多数据，所以这个还是挺关键的。如果他们哪天不给我们供货了，确实生产估计很难维持。的确是，对，就不止他们，对，现在还有那么几家。对，所以就是你的建议就是我们把这些，嗯能用，刚才其实你提到了好几次，就是提到了合同的一个约束。而且就是我就是觉得这个。

Lei Ling

东西应该还是希望有个大家都比较认可的一个很正式的一些，比方流程，比方说赛多，他一直说我们是他的 key account。那好像我们我不知道最近他们反馈怎么样，但好像之前是没有感觉到我们这个 key account 的这个重视对我们的重视程度、价值所。

Lei Ling

那这个 key account 是他们单方面提出来的，还是说他们哪里有书面规定说这个跟一般的 count 差别在哪啊？或者是有没有一些比较具体的一些规定？这个就不知道。如果跟赛提 VA 想 debug 这样一个东西的话，这样一个关系的话，那可能我们需要都更明确一些，嗯 或者包括跟赛罗，如果我们想发展，那也可能要更加明确。明白。

The author

就把一些 detail 的 specify 一下，对，然后就是包括刚才要求的那些 KPI 的一些，甚至响应速度，还有就是你的对 kick on 的定义怎么样去满足哈？好的。其实今天我也问题也差不多了。然后也非常感谢凌博的时间，谢谢咱每次学的交流过程当中，也让我你也没有这么去好好去想过。好的，谢谢林博。没事。

13 Interview MST Manager-Chonghui

The author

我这个问卷就是主要的话题就是跟供应商合作。在你看来就是你觉得跟那个关咱们的这个供应商指的是那种，就是先把这个供应商的这个范围定义一下，就是像我们的一些不可替代的这些物料，暂时比如说在两三年之内都还换不掉的啊。但是同时它的交切比较长，对我们的这个生产的这个工艺会有影响的，这些物料的一些关键供应商，而且你很难替换的这个供应商，像 Cytiva 的填料，还有默克的这些氯气，还有这些定制的这些供应商的袋子，像塞多利斯的一些反应器袋的这些哈，咱们暂时都替换不掉的，那么所以我想了解一下，就是在你这边看来的话，我们与这些紧这些关键供应商的一个紧密合作有什么样的一些？好处，就是是否是比较重要的哈？对我们公司来讲，或者是对于双方来讲，你是怎么看的？

Chonghui

这个肯定是很重要的。供应商提供的这些物料是我们这些工艺的一个起始的点，首先这些物料的质量，注意保证我们产品的质量，跟供应商的这个密切合作，包括这些物料的供应的一些及时性，一些物料的一个本身的质量，以及时发现问题它是否能快速反馈，还会跟进，这些都是有利于我们这个生产的正常开展，以及保证我们的产品质量。

The author

一个就是对生产的一个嗯影响，保证我们的生产，还有保证我们的质量，以你的这个经验，有没有让你觉得有比较好的一些案例呀？就我们可以参考的，或者是其实合作感触比较深的，比较好的。

Chonghui

可能还是国内的那些供应商，因为他们有更好的服务，更好快速的反应，以及这个他的那些成本也是有优势的。国外的供应商就是他们相对比较大牌，而且这个国内外的对他们的物料的接受度可能会更高一点，但是现在国产的很多物料，它的质量体系也在慢慢完成，它们同意的物料的这些质量也在提高。就是都在弄，都在。

The author

进步，就是跟国内供应商就是他们的。

Chonghui

优点可能就是特别有些国外供应商。会相对来说沟通会比较忙。

The author

沟通比较一个是存在。

Chonghui

语言的差异，一个存在文化的差异，另外就是他们的配合性。

The author

也是跟国内的是有一些差异，配合性不高。咱们国内你觉得目前让你感受最配合的是哪个供应商？有没有特别杰出的？

Chonghui

前期的话就是多年配合的还算比较，那个跟进的比较及时，他们当时最开始是他们。相对比较。对接我们的这些设计要求以及供应，后面是他有很多独立出来的那个专门小说，对于小说其他的像乐城也还可以，现在乐城现在就跟科百特又有挺多合作。

The author

的。科百特，就整体你觉得国内这边反应都还。

Chonghui

比起国外的，像那个 Newage, ILC，甚至于 ESI 都不是很好配合，而且他们的就是一个本身，那他们的价格也高一点，对。

The author

OK。我们就如果是说到我们的那个 Cytiva，然后你觉得就是这个 Cytiva 的话，当然我们未来可能主要跟他合作的，大规模合作的可能就只有填料，对吧？重点，然后对三七，三七好像也有。

Chonghui

一些。

The author

满意期待，然后假如说让你给 Cytiva 打一个分数，从 1 分到 5 分，5 分到 1 分，那么 5 分是最高了，你觉得跟他的这个合作关系打到几分？

Chonghui

给应该有 4 分，再说国外供应商应该他的服务是比较好的。他对那些这些技术沟通以及它的投诉的跟进是比其他几家供应商会做得好哦。而且他们的质量体系相对应该比较完善，他们做甜料应该是做的最好的。那些袋子的话，也目前也是他们有国产化的。国产化以后就也是配合度高一点，以前那些普通的配储液袋子也要进口的话，那些问题确实比较多，当时疫情阶段，而且我们，嗯那些亮点比较大，他们可能国外的那些操作工就没那么细心，会有一些破损异物这些问题，但国内的相对来说。

The author

你觉得还它还有哪一些不足的地方？

Chonghui

价格，对，主要就是 Steven 有一些还是要依赖于国进口的那些物料，就是。

The author

会被过期，也是比较长的估计长。

Chonghui

有些之前的话就是也跟那个早期的设计有问题，就是有之前的带的不是都带电机，当时价格还挺高的，但是为高国产化以后在 TVR 的价格。

The author

应该。嗯 OK，国产化价格还可以。

Chonghui

也优化的设计，也优化了这个产地。

The author

好，那像可像这个塞多利斯这种公司的话，因为它的那个袋子好像很多还是属于国外的，对吧？塞多。

Chonghui

他但是也北京工厂也在这两年也开始可以供应一些袋子，就是那些搅半带，包括演绎动那种感觉，说今年下半年也可以公益，那个新款的那个。

The author

你觉得赛多这边的跟进和那个服务还有质量各方面，你给他有什么样的印象呢？在多利时。

Chonghui

比较没那么配合，特别是他们。不太接受我们的各种质量的投诉。

The author

那响应速度方面，响应速度方面如果跟赛多比起来的话，跟 Cytiva 比的话。

Chonghui

相对比较少。我这边跟他们接触不多。而且很多那些像滤器是组装利器。组装商跟他们其他的，我们本来在广州工厂用的再多的物料也不是很多，主要是嗯二期的这个反应基带，以及那个超力膜包以及演列带和 DP 的罐装代理。对，和 DP 的一个脚本代理用的本来就比较少，但是嗯哼又是几个相对比较关键的步骤，所以大家也是比较看重那几个物料的质量，像原液袋里漏了就是会报废，原液损失比较大。反应器带也是，如果漏了就污染了一批。

The author

对的，所以原液袋我们现在就是用来冻存原液的那个目前是也是很难被替代哈。

Chonghui

对，但是这个都特别在推进这个国产化，也我们目前有机会在做一些国产化的一些测试，哼，就是未来可能看能不能在 DS 3 的这个。

目前找的有科百特，科百特纯的都会去测试一下。OK，他们只他们的冻融袋是跟赛多的算是那个接触层材质一样，那个变更会相对容易一点，如果是完全材质不一样，那个会比较麻烦变。

The author

就是我们跟供应商成功合作的话，比如我们合作比较成功，你觉得就是双方都是会比较感觉比较好的，就是成功合作的一些关键因素是什么？

Chonghui

主要就是可能就是我们这边算是一个大客户，他们也比较重视，另外一个就是我们这边确实这个质量体系相对比较完善。对，控制要求会高一点的。

The author

还有彼此之间你觉得要想合作成功，彼此之间有什么样的一些就是关键的因素会影响我们。合作成功还是不成功？

Chonghui

其实都还好，就是，主要就是一个。只要我们刚才我们公司没有战略合作这种合作模式，其实，有些公司是有战略合作模式的。

The author

可能在这些战略合作。那我们那个刚才你说到就是其实跟那个国内供应商沟通会比较顺畅一些，对吧？所以沟通也挺重要的。是是是的，沟通哈，okay。然后就是，咱们在这个跟，就是既往的这些经验里边，你觉得让，就是说我们跟一些供应商沟通或者是合作的过程中，你觉得最大的障碍对你来讲是什么？

Chonghui

我这边主要的挑战就是还是这个一个供应商的配合度，另外一个就是，供应上的这个沟通的一个问题，主要是国外供应商我发需求给那个不很持有反馈，或者说一定要通过采购他才会去重视我这个需求。另外一个就是本身可能也是一个语言文化有差异，有的时候沟通一个问题明白，要来回，或者说讲不到那个点，或者说我强调我，我认为是这样，他又不接受我这个想法。就比如说我理所当然我找你设计那个，一个物料，你肯定是要保证这个设，你设计的产品它是一个完整的，不会漏液的。但是他说你签的那个设计图纸，那就说明你认可了这个东西，这个其实是那个发生在那个 ESI 上面，就是他建议的一种改进方案。他说加一个那个保护套，来保证那个接头那里不漏，但实际上他加了保护套反而起了反作用，那个接头嗯反而松了哦。但我签到图纸，我图纸上又不会反映到他。对，可以，我肯定是记忆，他是能连接紧密的情况下去。签这个图纸的。他就说你签的这个字，他比如说你是你认可的，认可。他就不承认，说那他的物料缺陷。就是国内供应商肯定是很配合，就是你 low 也肯定是供应商自己设计进行这样的设计你肯定要有一定的测试嘛，测试了说明你这种设计没问题，但是他国外的就是。

The author

那你觉得这个是他的一个就是会什么样的原因导致他有这样子的行为啊？

Chonghui

第一次碰到这样的工艺上的，本来这种设计定制的肯定是他要去测试这种连接的一个密，紧密。

The author

就他自己本身的一个叫什么流程的一个不完整。

Chonghui

或者是他反正他操作组装的人，他说我按图纸就这样组装了。前面的设计的问题是你设计，他设负责设计的同事和你客户一起确认的，他不管，但其实那个是也是他们供应上的责任。

The author

就是说你交付给我们东西肯定是必须得是一个完整，对呀？必须得是一个符合我们要求的，对吧？

Chonghui

我们不可能买一个花这么多钱买一个用不了的。对，那就说明它一个是沟通的问题，还有一个就是它本身流程和这个责任的一个对重视程度或者是什么样。国内供应商他其实就是也一直在进步，一开始是不太愿意接受国内供应商，其实后面慢慢看过来，其实国内供应商可能还做了比国外的更好。其实很多他们组装的材料其实是一样的，或者说差不多的，主要是那个你的做工好换的，另外就是他有重不重视你的这个？对，你的这个提供的。

The author

产品质量和服务。OK，好的，然后那个我们接下来还有几个问题，一个就是，成为，就是对于这个提高和供应商合作的整体的一个效率和有效性，就是我们怎么样更好的去提高跟他们的合作效率？你觉得有什么建议从你这边。

Chonghui

对，就是，其实就是我们因为也是相对比较新的公司。那些对公益上的管理的这些，就是就没有这种，很少有这种定期的回顾，或者说，这种沟通还是总结这种，但是少一点，我们也没有供应商大会这样的。只存在于这个业务层面的一些某一个集体的一个事件的一个沟通。没有整体去回顾那个供应商的这个表现。

给他们提供那个我们的这个预期，比如今年我们是有哪些做得好？哪些做得不好？明年给他有什么期待？做得好我们以后有什么合作什么的？嗯 让双方都能去定期去总结以及计划未来的一些合作。

The author

你觉得就是我们怎么样在合作中进一步的提高这个透明度和这个沟通和透明度，或者怎么

说呢？就是有的时候可能在沟通过程中可能信息还是不够透明，哈，对，有这种感觉没有。就是供应商对我们的一些信息是不是足够透明啊？然后或者就是这一块你觉得有什么想法没有？

Chonghui

这一块倒没有特别的感触，嗯。

The author

就还是比较。

Chonghui

他提的特别的想法。对，跟我们。

The author

做这一块，OK，那就基本上是。

Chonghui

不是我我不知道，有些可能涉及比较机密，就是为什么选这个公益商户量，不显他的公益商户量这种？

The author

哼，这种。

Chonghui

可能就涉及财务或者采购层面的那些信息。好，其实我们本来很多有那种替代物料。

The author

就是，那就是其实这个是我们内部的一个沟通，对吧？我们内部的一个各个那个部门，相关部门之间的一个沟通。

Chonghui

另外也是一个，就是，也是很多这些质量流程也是很难的，比较复杂一点吧。

The author

质量流程，对。

Chonghui

比如我想优化哪个物料，但是这个他要走变更要很长时间，或者说，又要考虑这个库存营销化的情况，可以快速实现收益。

The author

就是我们由于这些问题就会导致我们的一些，嗯。

Chonghui

就是最终成本。

The author

优化会比较那么慢。OK，明白。再看一下。对，刚才你说了，就是我们其实现在你自己感觉就是我们没有定期跟供应商去，比如说，坐下来大家一起回顾一下过往的这个 KPI 或者是 performance，对吧？那如果说我们接下来就是会去做一些关键供应商的一些回顾，就是重要供应商，你觉得这个比如说频率，你有什么样的建议？我。

Chonghui

觉得可能至少半年或者。

The author

一个季度。半年，现在。

Chonghui

好像从去年开始他们有这种供应商回顾的会，但是你一年就一次，很难沟通到很细，或者说。

The author

对没有及时性。

Chonghui

感觉有一点走一下形式的样子哦。因为一年就一次，你太多的事情可能一次会沟通不清楚，嗯哼，也没有那个及时性。

The author

对。

Chonghui

就是比如，我每个季度或者半年有这个相对频繁里面的沟通，他也能及时收到我们的反馈，去改进他们的一些语言。

The author

洗这个交付或者是质量各方面的，所以可能比较好的一个频率是那个一个季度，大家回顾一下哈。

Chonghui

另外就是也比较分散，就是，感觉供应商管理就是他们。海伦他们，谢斌他们团队，因为他们自己管。

The author

采购。

Chonghui

的物料计划的一个。

The author

对，我们我也是觉得，就是现在比较分散。不整合。嗯 重温，你有没有参加他们去年的那个？我参加了几个，比如说 Cytiva 多宁，还有乐纯这几个大的供应商，他们的那个年度总结你有没有在线或者是在现场？他采购。

Chonghui

也好像有一两场邀请的，也不是每个供应商都。

The author

邀请，OK？不知道你有没有印象，当时他们回顾的那些 KP 什么的，就是你觉得，或者你也不用回顾，不用回忆，就是你觉得你比较关注，假如从你的角度你比较关注就是供应商哪些指标，你会比较关注哪些？就。

Chonghui

比如他物料的缺陷力以及这个交付的这个。

The author

及时性，交付及时性和物料缺陷其实缺陷率，然后。

Chonghui

被投诉的这些。

The author

对投诉的回复响应速度，是吧？ 好的，除了这些还有没有别的其他还好，OK。

The author

我们跟供应商合作的话，就是目前，你觉得就是比如说我们在碰到一些比较棘手的问题，有的时候需要跟供应商一起坐下来去解决，那么去讨论方案。你觉得这一块你有没有什么案例觉得，唉？我们这个供应商他关于这一块跟我们一起就是解决问题还是挺好的，就他有哪些好的一些点让你印象比较深刻的？

Chonghui

哥哥，好的话就是可能。

The author

好的没有特别的意义，没有对，那就不好的，也可以说主要。

Chonghui

就是国内的这个。多宁乐城、科百科他们就配合比较及时就是。有问题他们也愿意退货，也愿意去干。对，问题多的就比较多，就比如那个我可能培养级的问题，而且也是比较复杂，问题也是涉及到多方的沟通。其实，而且他们也，我们又控制不了，他们能对上有言材料的这个变更。但是那个喷香剂这些成分又很影响我们的产品质量，那个其实凌波和我们上游团队也是花了很多精力。

The author

所以就是有一些供应商就是跟他们在解决问题的这个过程中还是不是那么顺畅，对吧？会有各种困难配合度或者说这些。

Chonghui

我们认为要控制一下他的，他又他的流程有不。

The author

允许或者怎么样，就有各种各样的障碍了。对，这主要是集中在这种，主要就是国外。

Chonghui

对，主要就是相对来说就是。也就是还是对于网民这边不够重视，就是不愿意为我们去做，他们做一些改变，或者做一些控制。

The author

嗯 对对，就是觉得还是我们对他们来讲不是很重要，就是感受就是像这种国外的这些供应商感觉就太大牌了，对我们提出来的诉求他不是很重视，然后也不愿花精力，对，花太多的精力去投入去解决哈。对，主要就是比较印象比较深刻，是墨客，是吧？

Chonghui

包括赛德也是赛德他那些也跟他们沟通了很多，这些对于这些袋子耗材的接受标准的时候，他的投诉那些他都不接受，以及他的对于投诉的回复处理，对，也是很随便很简单的。

The author

不是特别愿意花很多时间来跟我们去沟通这些培养机的话，我们现在默克的这个培养机，我们就是，当然未来三期我们可能不用它了。对，就好像未来长远来看的话，只有临床，到时候和一些国外的，我们会放在二线去生产。主要的问题就三期的，就大的这个供应应该都解决了，那个我想想就是那默克这一块，其实我们就二期这一块的，二线这一块的我也不打算去找这个国内供应商了，因为它量本身就不大。你们现在的策略是什么样子？

Chonghui

这一块保留，主要也变不了那个，你也相当于就是要重新开发一个工艺，如果是变培养。

The author

机的话，OK。

Chonghui

属于中大变革。

The author

中大便可以，所以我们一二期的就不管它了，就是 keep 这个。所以如果我们要用二期做国外供应的话，还是要买默克的培养机。是。

Chonghui

包括他们后备要也是还是原来 2,000 升的工艺？

The author

对，是的，2,000 升的工艺，他 homeball 是完全转移我们这边的工艺，对吧？转移广州工厂这边的，OK。然后，嗯。假如说如果是我们未来跟供应商有一些数平台的对接，你觉得这些会帮助到我们，比如说我们用一些，因为现在我们跟供应商都是很多都是线下的一些跟进，可能跟您这边可能关系不是很大，可能。但是如果说有一些平台可以直接跟供应商这个建立起来一些可视化的东西，会对你这边有什么帮助没有？

Chonghui

应该也是有的，就是，这边其实对，包括早期的这些物料选型设计以及要一些技术资料的一些确认，其实也是要花些时间的。而且涉及到这么多物料，就是我们也是要各种渠道去搜集那些物料，而且我们又有很多的这些同事，可能他们又不知道这个供应商是谁，在联系谁。

The author

就是。

Chonghui

OK，也要花几时间去。

The author

跟他们去沟通，如果说有，你们希望有什么样的一个假如说设想一个抵达一个平台，你们是觉得这个平台应该是什么样的信息？在这个平台里边对你们会有帮助。

Chonghui

就是要有个，至少要有个一个渠道或者有个清单，我要知道哪个物料要找哪个供应商的联系方式哦。或者说如果说有一个。用一个专审去要，或者说我们就很明确。我们要引入哪个物料的时候，就要把那个所有的技术资料要到在另外后面要我们来提出来的。

The author

OK，现在就是，比如说前期，比如我就了解一下，就我们在做 local 来这个项目，对吧？那么 localize 我们要去开发新的供应商的这个过程，比如说要去做一些新的供应商开发，那么是采购先给你们一些信息，比如说我现在市场上有这么这几个 wonder，然后你可以去找他们，还是就是实际上是你们在市场上这个行业，你们的就是因为你们的知识和接触的这些会更前沿一些，可能你们更前端的知道有一些供应商在做什么了，就是说其实这些供应商都是你们来引进给到采购的。

Chonghui

都有。就很多早期的，好像那些组装上都是那几个像多年用的乐成课班车，他们都可以做这些事情。现在本地化这里很多是，也确实他们采购那里也去找了很多供应商里面。

The author

要到的这些资料。

Chonghui

主要是采购那边 source。

The author

采购会 source 给到你们，然后再由你们再去对接技术层面的。对，你们是直接跟技术那边对接，还是会让采购做个中间桥梁？

Chonghui

目前 DSI 项目的他们有在做这个中间桥梁，就是电器竞业音乐会什么的。

The author

DS3 这边，对对。

Chonghui

因为那个也是他们从上面推下来的项目，之前的话确实是我们很多时候是我们会跟供应商直接去提一些设计的要定需求，就主要是一些耗材类的。对，由于定制的一些管路，这些袋子。

The author

我们刚才也说了，在那个跟供应商沟通的过程中，就是合作的过程中，其实很少有跟他们做一些定期的这些反馈，其实所以说供应商做得好的点，其实基本上也不会去跟他们做一个反馈，对好的或者不好的都没有这么一个渠道去表达。

Chonghui

不好的应该是。

The author

有的，好的没有。不好的直接投诉了就好的，好的点就是说好像只有就是。

Chonghui

其实他们供应商也是应该可能有一点点那个。抱怨或者有一些要求想要改善这种，一些合作的。

The author

方式，关于合作方面，对。

Chonghui

就是，包括咱们对于我们这个有一些送货的那些要求，他们可能也有一些不理解，至少跟对，跟别的客户可能不太一样，相对来说对于这些要求包括质量，他的投诉的标准也是。

The author

明白。OK。我这边的话还有一个问题，就是说目前的话我们跟供应商合作看上去其实就没有一个比较，就是这直接物料采购没有一个特别感觉一个完善的体系，对吧？就是，你觉得需，我们需要哪一些支持和资源来加强我们的这个供应商？整个的这个合作的这个流程也好，或者是嗯体系也好。你需要你觉得需要建立一些什么样的，或者是额外的一些需要？还需要投入一些什么资源？或者是，嗯？大家还需要采取一些什么措施？去加强这个，提高这一块。

Chonghui

就是刚才说的就是能不能有一个定期的每个季度回顾，我们这样回顾的话就包括这个技术生产这个以及交付了质量的各方面，整个一个坐在一起，内部首先要达成一致，然后跟供应商去有一个沟通和反馈了。嗯哼，嗯哼，然后是不是有一个还是不知道，那个反正我感觉很多公司是有那种供应商，他会不知道那个其实会不会是一种行善？还是说真的有注意加强两的合作？不知道那个有没有。

The author

必要。就是供应商大会，你们已经。

Chonghui

给他们颁奖的。

The author

认可一下啊。对，就是供应商，做得好的就是优秀供应商，对吧？杰出供应商。对对，好像我们也没有，是吧？对对对，我们好像从来都没有过是，嗯。

Chonghui

OK，就是我们好像就只有投诉，只有反恐问题。

The author

这只有单方面的一个投诉哈，也没有，好像从来没有认可过哪个供应商做的，好像从来没有跟他们做一些沟通，或者就是他哪一些地方就是从它的系统或者长期的我们，因为我们看到的都是一些发现的问题，对吧？还有一些可能长期需要做改善的，可能这些我们因为没有导致质量问题，可能都没有去观察到或者是提出来，可能只是感受到了，但是没有就是这个渠道去让他们去做一个更长远的一个改进。

Chonghui

对，另外就是说是不是要有一些特跟特别值得去做一些战略合作的那种？

The author

供应商假如说就是因为你对物料和供应商都特别熟悉，对于生产物料这边，假如说就是刚才像你说的就是战略供应商，我们要选一些 **partner**，对吧？就把它上升为我们的战略伙伴。你心目中你觉得比如让你选三个，你会选哪三个？**wonder** 就是 **top three** 的。

Chonghui

现在其实，就是可能那个国内的都很，国内的几家快手比较配合，就科白特多尼昂都成了。另外就是 **Cytiva** 也算配合。

The author

嗯哼，就这几家。对，那如果我们把它就是作为战略合作伙伴的话，就是，你觉得在哪些方面我们需要跟他做点什么？我们来达到这个战略合作伙伴的关系，就是能够上升到一个台阶，我们还需要做点什么才能称之为他是战略性的合作伙伴？亲密合作伙伴。

Chonghui

就是可能也要报订计划的时候，就是可能就是不是要选定哪些类型的物料？就是选这家供应商给他一个长期的。

The author

一个计划，然后。

Chonghui

也让他看到跟我们合作是有一个长期的一个稳定的一个合作。

The author

对，就是更长远的一些计划跟他分享，然后。

Chonghui

就不是像我们现在每年都是，嗯 那个计划都是不确定的，就是很多物料可能你现在买这个供应商，下次又买别的供应商。

The author

嗯 明白，就是给一个更长远的 focus 的，然后。

Chonghui

他们可以，嗯。

The author

提前去做。

Chonghui

准备，提前去，甚至他们可以去为我们被那些原材料，甚至因为他如果确定的这一类物料它是主要供应商的话，它的质量也相对有保障率，就是会频繁去变换。

The author

供应商切换可能质量也是参差不齐的。对对对，除了就是这种分享，我们就是提前我们给他们锁定，也不要锁定，就是我就固定在这个一定的时间长，够足够长的时间内锁定跟他合作哈。对，然后给他。

Chonghui

提供包括未来的一些计划，甚至说现在其实跟科派的是倒是走的比较多，包括像一周他们的深层，其他的一些未来的一些合作计划。

The author

就是以及一些未来的潜在的合作机会，对吧？可以跟他一起早早的引入进来，一起开发。那就是说在他的这个，我对于他来讲就是他的产品设计我们都会，就是 **Involve** 进去一起共同开发。是，所以其实现在你们也在做这些事情。对对对，除了这些之外，就是从这个分享这个以及锁定他的这个合作，还有就是跟他建立长期的合作，还有就是跟他开发这个

未来潜在的这个产品的一些共同开发它的一些产品来用到我们的生产上哈。除这两点你觉得还有哪些？

Chonghui

就是如果是站内合作，可能就是像这里来说他们也会比较重视，另外他们也会有像专人相对比较熟悉我们的人。

The author

来跟一起配合，嗯 就是说他的，甚至他。

Chonghui

的这个物料的这些，他的价格也会相对来说会。

The author

更好一点。就是对我们价格的一个比较，有我们就相当于比较有优势。然后还有就是他的更专业的人，更熟悉的人跟我们对接，长期跟我们合作，对吧？就更熟悉我们啊。除此之外暂时没有了，我觉得这个碰特别好，就是，但是现在你有没有感觉到我们好像没有define 这些？对，好像没有什么战略合作伙伴的定义是。

Chonghui

单位供应上自己也可能会有点。不确定性嘛。对，他也不知道你今年买了他的，明年还会不会。

The author

再买他的？所以他可能就是因为他的不确定性，然后所以他可能也不会说是全身心的投入到跟你这边的一个，就是他对你还是有保留的，就是他不会说全身心的投入跟你的这个叫什么？对，就是，彼此的一个就是没有。

Chonghui

那个。

The author

信任。对，没有信任感不够哈。对，我觉得这个战略合作伙伴的这个特别好，这个胖子因为未来确实是要把我们的，就是对我们公益有这个很大影响的这些供应商，我们跟他建立这种特别好的关系，可以，就是因为现在你感觉到就是疫情过去之后，你感觉不到这个危机，对吧？就是 supply 的这一个短货或者怎么样？但是不知道未来又会发生什么。大

的风险或怎么样，所以跟供应商如果没有很牢靠的这种信任和关系，可能。

Chonghui

对，现在就是感觉就是跟供应商的关系，只是因为我们这个用量大。嗯 但是真正的信任还是，嗯相对比较。

The author

缺乏。有跟哪些 wonder？就是比如说就是跟他很熟了，他比如说你跟他供应商这里边有一些技术人士，就是可能都已经很熟了，有这种感觉吗？还是就是说我跟你就只是就是说工作上的关系，然后偶尔跟你接触一下，就是停留在哪个层面的，现在就是。

Chonghui

都还是这种，怎么说也主要是跟工作合作关系比较多一点，确实也不敢走太近。

The author

不敢走。对对对，那个，那个是。

Chonghui

另外一个，也是那个确实这边的环境或者和分离。就是相对来说比较，那个。

The author

就是说有一些供应商你跟他走的比较就是私人关系比较好，或者是他很愿意跟你分享一些更前沿的一些，比如说他们的一些科技的一些 know how，或者更前沿的一些东西，对吧？但是现在就是比较少，比如市场上一些洞见啊。这感觉就是你比如说我们之前那个疫情，我就觉得深有感触，就是所有的 wonder 他都没有任何的给我们一个反馈，就是说是，嗯。

Chonghui

很愿意帮我们进行这些。

The author

嗯就一度的就是只是，就是让我们疫情的时候就告诉你，你要锁定订单，好，锁定了之后但是他又交不了货。就像那个 LC 那样子，他又，我就算给你把订单全部下出去了，锁定它的产能，但依然还是交不了货的。那么还有就是其实这个事情在就是疫情发生的半年，或者是在刚刚有这个兆头的时候，我们其实感觉就是没有任何市场的一个反馈，就是比如说我们洞见到这个就采购那边，包括采购跟供应商，按理说他们应该是最紧密的，好像也

没有能够有这种市场的一些洞察，能够就是把这个反馈出来给我们，让我们提前做好准备。就是。

Chonghui

那个国外的工艺上比较配合度低。

The author

一点，配合度比较低哈。好，我这问题都，全部都问完了，然后，那个也是非常感谢重辉的时间，然后我觉得跟你们也就是学习到很多东西哈，然后 Tracy 这边。呵呵，对，其实解决了很多问题。

Chonghui

有跟工位上的关系，还是要建立一个比较好的关系，对于我们日常工作的开展也是很有好处。是的。

The author

比如说我们就是一些关键。

Chonghui

不要只是这种怎么说就是很压抑的这种工作的只是会投诉，只是给给这个负面的。

The author

信息。对，要其实跟供应商。

Chonghui

合作起来有一个良好的信任关系，合作就是大家配合起来也比较高效。

The author

彼此之间不要见了跟仇人。就是那个什么，其实大家都是那个，对，有这种良好的一个是个人的这个对接的良好的关系，还有就是那个彼此的信任，然后就沟通起来会更顺畅。好。

Chonghui

就是我有问题，他可能如果关系好，他就第一时间会先帮我们处理。

The author

这个我们就好说，对，就供应商主动帮你，对，考虑到你的隐患和问题第一时间帮你处理哈。对，这样的话就可以帮我们杜绝了很多的这个风险。好呀，我觉得今天还是收获了很多，哈也非常感谢重辉的时间，看看重辉还有什么要补充的，关于供应商合作管理这块战略。

Chonghui

合作就是后面。真的是希望能去改善和供应商的关系以及加强这方面的一些沟通。

The author

好，我会，因为我会，我因为我约了蛮多部门的，就是。然后就是，关键的一些 stake HOLDER 像你这样跟物料供应商接触比较多的，然后接下来我们也会跟采购去做一个，就是沟通，我们就是会把一些选定，一些供应商会跟他们去做这种，加强，就像刚说的那种。更高层面的就是比如说我们锁定他的这个合作期，然后让他可以看到一个更长远的一个计划，然后就类似这种，我们会再跟采购员反馈一下，让他们就是做一些系统化的改善吧。我觉得这个跟供应商合作对我们也是影响也是非常关键的重大的，先把这个趁着还没有发生什么，我们还有时间就把这些先铺垫去，铺垫好，把这系统先搭建起来，对吧？嗯好的，好，谢谢同辉

14 Interview Quality Management Director-Sean

The author

我，所以我就录音了哈。好，好，那就像刚才说的，我们这个供应商指的是我们的关键供应商，他们为我们提供了这个，其刚才说的这些产品难以替代，而且没有其他的替代品和其他的供应商。那第一个问题就是在你们看来，我们与这种关键供应商紧密合作的主要好处有哪一些？benefit。对。

Sean

如果说是这种非常关键的供应商跟他们合作的好处，一个是你的业务连续性，因为你不太可替代，然后这个供应商本身的话，它是可能是它掌握了一部分的技术，对，或者说它是比较关键。然后没办法，那个，就是说你要替换它其实你的代价会很高，要么就是会，比如说你会花更高的成本，或者说你会有一定的变更的流程，对的，对吧？注册各方面的流程会花费你额外的很多投入，那这时候的话，你可能不如选择跟他做更深入的合作，可能会更好一点点，对吧？一方面的话我会觉得其实深入合作的话，你可能相互之间在这种有协议的前提下，相互还可以披露一些技术上面的一些关键的点，嗯 比如说像我们的培养机这样的，对吧？其实你都可以自己设计，根据你的产品设计了这么一个培养机出来，然后给到他身上，那它其实也会依赖于你这边，它的产品在你这边的表现是什么样子，来判定它的这个生产过程的一个稳定性。所以这种相互合作就可以让他把产品其实也做得更

好一点，对，更稳定一点，对于你来说可能也会有你的更稳定的一个长处。

Sean

其实我感觉我们这个培养机还是蛮好的一个例子。默克好。对，默克这个比如说，他之前出过一些问题。对，但是我们通过跟他的解决不仅恢复了，还变得更好了。这就是因为相互之间有更 open 的一些讨论。就是你如果说诶我觉得他不好，我就想换他。那可能你只是一直换了而已，你并没有挑到一个相互深入了解过的伙伴，对吧？就是你这种相互了解之后，你会觉得这个其实他还有哪些关键控制点？对，在里面。是的，你就会更深入了解，这是一方面。

Sean

对，另外一方面其实，我觉得，当然这个跟我们这个不太相关，我觉得有一些企业他去找供应商，他会，它会可以降低成本。其实是，就是我跟供应商去合作，然后，供应商也能看到你对它的帮助，它可能会持续的把这个，就是他的这个价钱或者价格保持在稳定甚至向下。因为你帮他可能他提高了他的这个质量，提高了效率。对，然后这时候他可以愿意把这个价钱给降低，对，这时候你可能就又可以买到一个非常好的，非常优质的，对吧？又便宜的，对吧？对，这个其实我觉得也是一个对成本上面的，压力吧。我觉得这个也是应该这种关键供应商你合作的多，我觉得就会。有这些方面的一些收获。

The author

对，就一个成本方面，还有前面说的持续供应，还有这些哈。对，对。默克这个供应商其实确实是一个比较关键的供应商，我看采购也把他听说今年年初默克把我们作为他的就是 k 抗主要客户，以前好像都不是，所以他们自己也觉得好像反馈各方面都比原来快了很多。对，不知道你这边有没有。

Sean

感觉我有这个方面的感受，我能理解为什么会今年有变化哦。对，就是因为我们跟他一起做这个培养基问题的解决，其实白季做了很多工作了，就是 PEX 在后面，其实这种深入合作你能体现出你的这个价值吗？就是我们的细胞培养的这些，就是 MST，就是技术团队的人就能够比较深入的去分析这些东西，真正帮助解决了这个问题。嗯 我觉得你帮他解决了问题，他当然就会觉得这个跟你的合作是有价值的。所以他就会可能就会更快。

The author

一点，一起联合起来。

Sean

对，联合起来解决一些问题。对，而且我们还帮别他解决了这个问题，因为别人一开始联系我一直是说，哎呀，我不是在 h，我可能就没办法单方面去主动推，OK，然后，但是，后来我们进去了，然后当然 MSD 也比较给力，苹果这边对，比较给力的。在这件事情上，嗯 我们就成了一个三方协调的人。就是 BI 也在里面，默克也在里面，一开始 BI 跟默克开，然后我们跟默克开，就是相互，就是分开的，分开的相互也可能就信息没有 share 到，其实我觉得这个是帮他解决了问题，我觉得他们才会有这样的一些。

The author

这样的，所以其实我们也有被他利用的价值，呵呵，主要他发现这个点我觉得肯定的，这种。

Sean

就是合作，对吧？ 合作伙伴的关系。

The author

对，是的，是的，好，这个挺好的，所以默克也是一个挺好的一个案例，成功合作的例子。对，我们双方都挺好的。对， OK。在你看来促成我们跟这个关键供应商成功合作有哪些关键的因素？跟关键供应商。

Sean

之间的合作，我觉得关键。

The author

的或者重要，或者你认为比较重要的。

Sean

比较重要的。对，我觉得能够合作下去比较重要的点一个是就是业务方面的需求。业务方面的？嗯 对，就是你一直有这方面的需求。

The author

对。

Sean

你会一直采购他的东西，然后他是能够比较快速的、稳定的提供你需要的这个产品。 那我觉得这是第一个，第二个的话是， 大家的一个相互之间的这种比较快速的响应，公开透明，OK，OK，对，然后我这边有什么问题我可能就会反馈给你。 然后那边也会非常快的

去响应。帮忙解决这些问题，我觉得这个也是很重要的一个点，然后就是双方在质量管理上，因为刚才说的是两个一，可能还是采购方面的一些。对，然后还有质量管理上面双方都有比较匹配的质量管理的体系和理念，就是你给他的要求他能接受，对吧？他觉得这个可能是行业内比较好的这个 practice 他是愿意去跟你一起来做，当然他提出你也愿意跟他做，对吧？相互之间还是有一定的门当户对吧？就不能说一个太差，一个太好，或者是或者说反正就是这种相互拉的比较大，很多时候就做起来。其实比较大，你态度好可能好一点，就怕态度又不好，这个就很是到一块去。对的，对，我觉得这个嗯是从质量管理这一块，对吧？这个我觉得也是，挺重要的一个，让。

Sean

然后，当然如果说能够合作的更好，肯定是相互之间能够有一些股份，或者说相互之间都绑在一块有一些投资，对吧？这种，那当然，可能会真的也会更好。对吧？这种。

The author

对利益直接相关。

Sean

挺好。怎么感觉今天这么。

The author

正经，那我们就不要这么正经啊，主要我的这个没办法这个大嘴巴说话，因为我这个牙齿，周一被拔掉了。

Sean

所以我这是齿吗？

The author

不是，它这个牙有，不是，它有一个，它有两个牙根，有一个牙根裂了就没有办法再去做根管了。就是要整个拔掉，所以他已经延伸到骨头，所以我现在说话就是有点感觉，没事没事，风势有点，哈 然后你看哈，就是啊。sorry，在你看来哈，就是我们这个，刚才我们说到了成功的这个关键因素，促成我们成功的更好的合作的一个关键因素。诶，让我们反过来看一下，有什么挑战或者障碍会阻碍我们跟这个供应商合作？更好的合作，嗯。

Sean

跟供应商更好的合作，其实这背后确实还是有一些东西，比如说，嗯 你要跟他如果说挑战的话，我觉得一方面可能会是地域方面的挑战，特别像现在在中国，对吧？这个，你跟

供应商的合作，你可能会受到这种进出口。然后包括这个货期，然后这一块其实有些时候还影响蛮大的，特别是你高新技术的企业又会受到一些白名单啦。黑名单什么？对，什么类似的这方面的，我觉得对的挑战也是蛮大的，这应该是一个比较大的挑战，这也是为什么我们现在在做国产化，对吧？我觉得应该这是最大的一个挑战，是的，然后。

Pensé.

Sean

真可能，你还是业务占他的一个比例吧。对对对对，我，我以前有个案例就是我，我们那个供应商也非常重要，其实我是我们所有的。除了原料以外的最贵的一个辅料他就那个，但是他是化工，大化工企业化工他就会觉得你的量太少了哦。就是说你很有诚意的想跟他合作，但是他会觉得这个不行，这个你的很多要求我没办法满足你。嗯 然后，想要就要了，你如果不想要的话，反正你这一点业务我也不是特别的看重了。但对我们来说真的非常非常重要的一个东西，但他甚至怎么样的？嗯 你敲完订单就得付所有钱，我货没到你都得，货没发就是没到，连发都没发，你就得把钱预付款，而且是百分百预付，100% 全付，就是说那就是最差的一个付款条款。

Sean

对对对，但是没办法，就是这种需要他很关键概念，对吧？你得，你还是得跟他去合作，这种可能也是一个比较大的挑战，但这里面也面临着他的一个配合度，所以他很多管理上他就没办法配合，你就得自己做很多单方面的一些评估完工。

The author

之类的。那我们你刚刚才说的是业务量如果太小了不够吸引那个对方，他可能也不太想。就你爱跟我合作就合作，是合作。那我们那个就其刚才你也说到好多地域性的哈。嗯 你觉得就是因为经验比较丰富，就是说跟供应商接触也会比较多。在质量管理这一块，那有没有就是感觉中国的供应商跟国外的供应商这一块儿，在文化方面这种就是差异，也会导致一些或者文化上的一些冲突，也会导致会的会带来一些障碍，或者是不同的地方有没有感觉？有没有感触，或者有没有经验到？

Sean

肯定是有的。对，我现在接触供应商都少了。以前可能多一点，现在没太多接触过。我觉得国内的供应商他基本上还是会业务导向，会更多一点。业务导向？对，就是还是以可能赚钱这些东西。销售的这块为目的会多一点，所以他配合度会高很多。

The author

国内的会配合度高，对。

Sean

就是在这种。就是你想要他做什么东西，他可能会配合的高很多，但是他因为在有些东西的流程和标准上可能会欠缺一些国外的供应商，就是要按照流程跟标准，就是我怎么样？我都每个部门都有自己的这个流程和标准，我可能要按流程标准来完成这些相关的东西。所以我觉得是各有优势这种，对吧？就还是看你选择什么样的供应商，如果说我们选择在国内的这种，供应商的话，那，嗯绝对就是配合各方面会好很多，但是你可能在一些，嗯真正的嗯质量、流程、技术上的一些流程上，我觉得他还是会要。

The author

稍微看一些，然后质量意识，对，质量意识这一块应该也不一样。

Sean

质量意思不一样，但现在我觉得国内很多质量的管理其实在那里，但是我是觉得国内的还是因为利润太低了，压得低了以后其实就变得国内其实最大的问题我觉得还是真的是利润。空间小，所以很多时候你只能做到那样的程度。其实跟我们现在卖药一样的，你说我们？是的，我们现在的的确是现在这么卷，对吧？我那大家卷成这样子，各个行业卷成这样子。对，还不是自己把自己的利润压得太低了。是的，然后你就员工的幸福度也没那么高，然后这个，对吧？这是啊，消费者也一样，对吧？他现在都多那个多卷啊。对，但国外我觉得他就是按条条框框来。对，我宁可失去这个，我可能也不会因为这个我而去往下卷，就卷成我，我就一直低价或者怎么样的来。对，我觉得这个是国外供应商跟国内供应商，真的，这不是供应商。

The author

他们在那个我稍差一点就是，在那个选择产品的时候就已经在看这个了，不要进入很卷的，对吧？对对对对，好，那我们回一个，回个信息啊。没事，你慢慢回。我问我的问题足够可以让我们足够有一个小时，怎么你的？OK，然后那个，好，那我们谈到具体的措施了哈。那么那对于这个提高和供应商的合作有什么具体的建议和？就是错失一些好的建议或者是想法。

Sean

成功营销合作，对吧？

The author

比如说你要给到采购或者一些建议，或者是给到。对，会有什么？有人有什么想法？没建议，嗯。

Sean

เป็นคนยอมรับว่าที่ทำให้เราพาวเวอร์เจอกันที่แน่นอนในกระบวนการก็ต้องติดต่อโอ้โฮเห. 我们从寻找一个供应商的时候开始，或者说寻找一个关键供应商，我们可能得把我们的需求定的比较细致、更清楚一点，然后给采购这边能够跟对方沟通的话，就可以把这些，我们特别的一些需求，或者我们的一些要求跟对方能够更多的去澄清清楚，对吧？然后但同时对方可能也会有一些他的一些反馈，能符合不能符合？对，那更多的，这时候可以跟技术的人一起来讨论这些东西怎么来符合这个要求。对，我觉得这个是一个点。然后那个。这个定下来之后的话，就是我们跟供应商合作，还有一些日常的一些管理，这些方面其实跟供应商也还是挺多的一些沟通的。应该可以建立一个比较好的机制，就是说沟通机制这一块。对，这个沟通机制包含两种，一种是供应商本身这边有一些。业务方面的一些，日常的一些沟通，比如说我们有个定期的关键供应商的一个沟通会 yeah，这个可以是线上线下都可以。嗯 然后对一些问题进行定期的一些收集。对，然后特别是对供应商这块，或者我们自己这边有一些变化，对，有一些新需求。新变化这个可以更多的沟通清楚。那这块的话有一些公式可能会用一些那个邮件邮箱，但邮件邮箱有个好，有一个不好的地方就是你可能看到了就看到了，没看到可能就过去了。对，然后这个，我觉得可能，但好处就是什么东西可能都能有个记录，就是在电子邮件里面。对，那我我觉得更可能要多方面、多维度，因为我知道有一些可能是用邮件的形式互通，或者是就是公牛了。你有什么事情你就通知我，那我可能会定期查工油。但你也可能定期不查工作。

The author

是的。

Sean

另外一个就是诶，我有一个定期的会议，我会把这件事情也拉通一下。虽然我发给你你没看，但我也不会说超过一个季度都没看。我有季度会，对吧？对，我可以提醒一下什么类似的。对，我觉得因为关键你可以保证很多东西沟通到位，所以我觉得沟通其实蛮重要的。沟通那个点，然后那个还有一个就是在这种如果出现一些质量问题或者供货问题的时候，在这种解决反应上也是这种两个合作的时候，我觉得可以在前面的应急上面可以多考虑一些，就是 BCP CP，对，他还是需要去考虑一些 BCP 的，不是说少，不是说这种日常的小投诉，就是说这种，对真的出了大问题的时候。

The author

对的，我们有什么样的办法，对吧？可以。

Sean

保证这个业务不要真正的中断掉，那，这 BCP 可能就是要跟他们之间不仅是说有这么一个落在纸面上的，还得偶尔去稍微 review 一下，对吧？对的，演练。

The author

的，对吧？这种我觉得真的是的，这是个很好的建议，对。

Sean

吧？对，停电很重要，你要以演练两个发电机什么之类的。对的，但是这个这种真的停下来。是的，是不是能调动原先写在纸面上？

The author

是的，是的。

Sean

这就跟我们模拟召回一样，虽然我们不希望他召回。对，但是我们还是会模拟一次。是的，是，那你这种关键供应商你有没有模拟。

The author

这种？嗯 对吧？对的对的，我觉得这是个很好的。对，这个其实蛮重要的，这可以让采购今年模拟一下。

Sean

对，如果真的供应不了。对的，假设来不了我，我怎么办？

The author

对，是的，对，是这个挺好的建议。还有别的吗？想到再说。

Sean

好，要边聊聊嗨起来。

The author

对，刚才其实上你提到了那个沟通还有透明度嘛？哈，然后你觉得怎么样能够这个把这个沟通和可透明度，我们就说透明度双方能，因为都是关键供应商，我也是你的，你也是我的关键供应商，那我们这个沟通透明度怎么样？去给他这个加强一下或者是提高一下。有什么好的方式我们能够提高这个沟通的透明度？

Sean

这个问题倒是挺好的，我觉得沟通对，沟通透明度。

The author

问了这么多问题，终于认可了一个问题，挺好。

Sean

OK，好。因为沟通透明度这个东西可能不是那个这么容易去，我觉得它跟文化也有一定的关系，对吧？就像 BI 就处处会老想着不告诉我，不是。对啊。但这个你说怎么去搞这个沟通透明度？我觉得这个，这个确实好难啊。我觉得这个。

The author

挺难提。

Sean

哈，真的挺难的，我就觉得他。首先双方的信任怎么建立起来？

The author

对，对吧？怎么建议？所以这又是一个问题。

Sean

怎么建立信任，是吧？可能这个真的是好难，你像默克这种可能真的是通过这件事情能建立一些信任，所以建立信任一定要经历过事情。就不完全是说这个，诶，靠，这个好像我们要相互信任，说一说这种，嗯哼，大家真的要经历过事情，你像这个，有些供应商他就觉得，诶，好害怕你把他的东西抄走啊？或者什么样子他就可能不一定能够对你透明，所以很多时候你们相互之间的一些保密承诺，或者就像药品，他不是做很多 CDMO 吗？对的，他就一定要跟客户承诺，我不会服，我不会做药的，我不会去卖药的。嗯 我不会去仿制这个东西。

Sean

嗯 首先在第一关上得告诉别人。我只是做胎加工。no，我不会。自己真的卖药，因为自己真的卖药，可能别人在这自己做的，你就把人偷走了，对的，对吧？所以这个就客户也防着你，你也防着客户。那个首先第一关我觉得把这些大家定位就得搞清楚。就好像我们不应该说北京哪天我自己要做培养机，对吧？如果每天我自己要做培养机，那人家可能就会觉得这个没办法给你这个太掏心窝子讲这些东西。

The author

是的。

Sean

对，所以这个我觉得是首先是一个不能把这个定位搞清楚，我觉得这个要我们做得比较好。他能接那么多单就是因为他，我一定保证你的所有的机密，我不会去泄露的东西。我们跟 BI 的合作，BI 肯定会觉得你自己都建工厂，你自己生产，你会不会冲我这里的？

The author

对，而且这个可能也都是现实存在。

Sean

的，也是现实存在的，所以很多时候你的信任就很难建立起来。对的，你这个透明就比较难。我觉得第一步这一块定位如果能搞清楚，嗯 就就就会，就会好，会好一些。然后，对，然后就是真的要透明的话，还得双方之间有能够对得上话的一些人。对对对，这个还不仅是说，诶，我找个下面的领导相互之间对个话，那些都是对话打，什么都能干。

The author

是吧？

Sean

回来这个搞，这除了这上层的对话，就下面的这些就是搞技术的、搞质量的、搞采购的，都能跟人家对得上话。相互之间是能够去理解业务上的一些需求，对话上不会觉得这个有困难，我就好像说两个企业可能将它太大了，都没办法沟通得上，对吧？对，我觉得这种，如果，相互之间又有可获取、可相互之间可借鉴的东西，对，这种透明度也会变得更高一点。

The author

对吧？对，是的，这个确实是一个挺好的一个答案，就是，一个就是定位哈，对，然后还有就是你要相互信任，对吧？对，但还有就是你说要对接，对的，这个能对接上人，这个也很重要。对，确实好呀，我们跟 BI 确实有很多对话是不太。

Sean

透明的。在背后。

The author

好，我们还有哈。那接下来就是， OK，说到跟供应商的这个，对，你先看看，对，我们那个你先回。好，继续。还有一些问题，那，我们来看一下，就是诶，如果说我们要去评估和供应商的这个关键，供应商的这些绩效，你觉得就是有哪些绩效你会觉得比较重要？

Sean

绩效的。

The author

重要性，对，有哪一些绩效你会去评估，会关注。

Sean

你，有很多人可能会关注这什么及时发货率，嗯。

Sean

Thứ xưa tú xương là quý vị là.

Sean

但我觉得对我来说，我觉得比较关键的是你一些变化变更的通知。我觉得这个对我来说更重要。对，就是说你，你，你有什么变化了？变更了你就及时通知我们知。这种及时率我觉得比那个比其他的来讲也是一个很重要的元素，然后比较通用的，那肯定是一些对这种我投诉你的及时反馈，包括你 Kappa 的及时完成率，对，这些都是比较行业内通用的一些 PI 了，对吧？这些指标，然后那个商务角度就是及时到货率，对吧？对，到货出错率，对的，那类似这种，对吧？到货的准确率比较出错率。对对，就这两块可能是商务的指标，然后当然还有成本，商务那边的是那对质量来讲又是投诉平台卡帕这些的完成率就主要应该就是这些对一个。

The author

供应商来讲，那个变更的这个提前通知，对吧？及时通知。就是为啥你会觉得这个是比较重要的？

Sean

因为一般你要最后出问题都出在这里。

The author

有例子默克不要听。

Sean

就是他自己编的，那个他的供应商的，他相当于他的。

The author

上游，他的。

Sean

上游他换了一个，像那个一梁氨酸可能就是氨基酸的这个生产商，哼，氨基酸生产商的那个产品可能被褥有点污染了。嗯 污染就多了，所以像这种变化的话，其实我觉得是一个很重要的，你提前通知。对，当然其实对于明白，对于我们自己来说也有个很重要的。就是经过这种事情，其实人家有变更，我们对于变更的响应跟处理也很重要。嗯 就是他的变更回来之后，我们是不是应该在小 CS 里面先做一做这种变量机？对我们有没有影响？那我们再开始真正的用这个变化后的。你就是界定关键的东西，它变了你肯定得做个确认，对，而不是来了就会生产。对，对，就是类似这种。

The author

明白。那我们如果定了这些 KPI 还有绩效，如果我们也有了，然后你觉得跟供应商去怎么样？去给他一个反馈的这个频率，你觉得是怎么样比较合适？

Sean

频率可能都可以自己定。像我们现在定的月度的，像我们比较关键的供应商，其实比亚奇的是我们埋点这么。

The author

理解的，对，他是我们的 CMO，对，CMO 对也是属于和这个。

Sean

供应商的一种，它是我们那个大概就是一个，一个月我们就要收集一次它的数据，然后它就会把这些东西写到他的阅读的这个报告里面，然后如果对一些有问题的地方，你肯定得调查，采取一些措施之类的，就得去把这个定。

The author

下来。会跟他月度的，就是比如月度有一个结果，你会跟他月度去跟他去反馈说，唉，你这个月做得好，你这个月做的不好。哪里做的不好？要改善的，有这么一个定期的回顾吗？就是跟工有的有，你们也是月度的？

Sean

对，这个跟 BI 是有的。

The author

跟 BI 还挺挺。

Sean

跟 BI 都没有，还是两周哦。我是技术参加，张莹莹他们是两周。然后这个都是比较。

The author

所以质量这一块都还做得挺频繁的哈。对，供应商，因为为啥要这么问呢？采购现在我了解到的就是它是一年一次对，供应，这种供应商，而且是从去年才开始建立的，一年一，去年对，把所有的有几个大的供应商，召集到 set 来，然后就都是高层去 review 他的这个 KPIM，就这一次。

Sean

我好像也太飙过其中的。

The author

是吧？一两场 OK。对，所以感觉这个频率是有点太少了。

Sean

对，他那个都约来现场了，但实际上有一些你可以自己定季度。

The author

对对对，什么会对？你不一定要都约到现场，比如说像你们的就是说频率在，比如这样子季度的供应商，你这个地方做得不好，你是不是应该提高？是的，我觉得是，关键的供应商我觉得是值得这么做的，值得这么做哈，对，好呀。然后还有一个就是说其实刚才也说到跟供应商一起解决问题，然后就是，我们有没有这种就是怎样去利用供应商的一些创新能力？或者是一些。对，因为他在他的领域是他最熟悉，我们不熟悉他的领域，但是他可能会知道他领域最新的一些前沿的东西。就你觉得怎么样好的方式可以激发他的这个，利用他的这个创新的能力帮我们解决一些问题？

Sean

这么搞笑，这个。

The author

问题还这么搞笑吗？为什么会问这个问题？是因为就是，嗯 因为这个问题也是后来加的，就是，也是在跟大家聊的过程中，他们也提出来，诶，有时候去利用供应商的一些创新能力，反而可以帮我们解决，比如说降低一些成本，或者是解决一些技术问题。但是就是供应商他可能不愿意给你，或者他没有这个渠道去分享他的这个最新的一些技术，或者最新的一些前沿的一些东西，就是我不知道你这边有没有什么，或者我换一个方式来问就是。我们怎么样去让供应商能够很能够深度的跟我们参与进来？就是一起解决我们的问题。就是这个问题我们可能靠摆击自己解决不了，但是就是鼓励他能够有时候可能他主动的就会提出来，来解决帮我们。他看到了可能他会说，诶，你们的这个款式已经过时了，我们有更好的，就类似这些吧。

Sean

那我明白。其实供应商肯定是在他行业比我们了解的更多的，他不仅做你一家生意，他还做很多家生意，他可能不一定是完全是穿新能力了，一方面可能是甚至见多识广，对吧？他见过的东西也比较多。可能在你这边这么做不一定是最好的方式，他可能给你点建议，你都可以做一些调整，对吧？这个就不仅取决于像我们的物料供应商，我觉得好多供应商可能都会有耗材，对吧？对，包括设备啊。是的，这些关键设备的供应商，对吧？人家可能诶，我有一个新的新研发了一个什么东西出来？只要替换一个部件或者改一下程序，对吧？你这个又获得怎么样的收益？嗯 我觉得这些都可能是他们肯定比我们专业的。他们都能够去看到这个不管是提高效率的，提高合规的。

Sean

各方面的，我感觉这个，那其实还是维护跟供应商比较好的关系，对吧？他越野，对吧？确实，像 PEX 应该就问题不太大，因为大家都盯着 PEX 了，都希望跟 PEX 更多的合作。对，有更多的将来，所以我感觉这种确实也还是在维护的比较好的供应商，然后人家也觉得你有那个基础能用得上这些新技术。嗯 我觉得人家可能自愿意跟你去。做这些的。

The author

比如说我们有一些，我也问了我们的 MST PD 的这些同事，他们说，比如他们也建议就是召开一些，比如说采购，他们组织一些论坛。定期的，比如今年把这些关键供应商，比如每个季度给一个论坛，让他们 PD 的技术的跟他们深入的去交流一下，然后把年度的可能就定好。他们不知道提前准备好话题什么？有这么一个机制，你觉得这样的话，你觉得这种方式怎么样呢？就是可能会在这个沟通过程中、讨论过程中会有一些火花出来。我觉得。

Sean

可能会，因为搞创新，我觉得可能可以会有一定的帮助。但是如果说你完全按计划来，我觉得可能又有点太机械了，你到那个点上根本没办法，或者说没有什么东西可聊。那倒也是哈。对，就是你如果说跟做生产计划一样，你怎么能定好了？我就觉得这个你能有帮助的，就是我能提醒我到这个点上，我要去跟他们聊一聊，这个好处是在这里，但我觉得这种东西可能会太机械化。

The author

音太机械化了，反正就是看要求，看这个时间成熟度，就是比如时机有没有这么一个契机？对，就安排进来做这么一些分享一些讨论。

Sean

是的。然后 还是另外一个点，就是， 供应商其实挺愿意来的，我感觉来拜访或者什么。对， 但是我们可能对一些工商也有一些要求。是的，特别是你这个供应商要来的话更多的就是还是要。 比如说这种创新，我是在行业内应用的程度是怎么样子？特别是一些跟法规要求的东西，其实还挺希望他们能够在法规监管的这个层面已经有一定的突破。

Sean

对，然后再来个我们介绍一座，我觉得可能我们推动起来也会快，效率也会更高。嗯 如果很多时候只是想拿一个企业先做个试点，其实我感觉有很多应该供应商都会想推这种东西。但这种可能不一定，我们能第一个吃螃蟹。对，因为你的代价会比较高。是的，对，对的，可能你也不一定能成功。是的，他有实操的风险，有法规的风险，对的。我觉得可能如果能筛一筛，对吧？这个有这么。

The author

一个，筛完了以后，就本身对这个质量这个要求都很清楚，各种这个标准，对，也非常清晰。然后对，那而且它就像你说的，就是它实际上已经符合这个范围内的，对，在这个范围内的，对，已经在应用的一些东西。 OK，好， 我们有没有就是怎么样更好的？我们更好的去也就供应商他可能也帮助你了，就比如默克他可能。 我们帮他也解决问题，但是他也一直在积极配合， 就是我们怎么样能够更好地去认可或者是承认他做的这些贡献？有，你觉得在这方面有没有加强？或者是 PEX 做的现在目前做的怎么样？

Sean

呵呵，PEX 做的怎么样我还真不知道诶。不知道那就是。对，因为我不知道。呵呵，我觉得那个宋总以前很多大的 MNC 不都有那个供应商大会的嘛？北京没有。北京应该没有的，没有就是有工商大会，然后这个 supply day。对，然后就把这个做得好的供应商，他

今年在 KPI 上怎么样，对吧？对，对，商务 KPI、质量 KPI，对吧？然后还有那个。对，这是重要程度各方面，我觉得是能够通过这种对人家也是一个比较正式的认可，对吧？这个好像是其他的 MNC 做的比较多。

The author

是的是的。对，我们没有，但我跟采购聊他们有这个计划想做，但是可能不是 global 范围内的，他们觉得 global 的来我可能会有点困难。可能会从 set 开始先做起来。因为 global 可能更难协调，更难去做这个东西。那我们最后一个问题啊，心目中的战略合作伙伴的标准。

Sean

战略合作伙伴的标准吗？这个跟前面说的有很多东西可能比较类似的。合作伙伴肯定一是大家都有一个共同的愿意。就是大家都想，所以这个比如说你作为供应商，他也想成为这个行业供应商的一个什么样的一个？标杆。对的，那我们企业也能想成为一个企业的，很漂亮，我觉得这样才能成为战略合作伙伴。首先大家有一样的愿景。

The author

对对，取到一个地方我觉得这个愿景比较契合。

Sean

愿景要比较契合，我觉得这样才能够聊到一块去，就好像谈恋爱三观一，先得把这个找到，然后你。对，然后我觉得剩下的话，其实，就是真的是战略上合作的话，我觉得是应该是大家在同一个总共大供应链下面，就是真正的不是去说我去做竞争。像我就是你，你是真的在这个大供应链下面的一个上下游的这个关系。还是那个定位嘛？对对，明确，对对，就是我不会去，就是说不会去越界。对，大家。

The author

就是还是这种供应链，这个链条的，对，链条。

Sean

上面的分工不同，我就是的，就是很好的去合作他这个，嗯 我觉得这个也蛮重要的。然后就是大家怎么牵着手一起走下去，对吧？这个过程当中的争吵，这个磨合，对吧？甚至将来有更多的合作，对吧？这一块那怎么去相互磨合的？不要。

Sean

这其实就是一套这个过程当中磨合的你的体系管理这些，能够去相互之间去弥补起来。

这个才能比，才能战略上。

The author

流程上的，刚才说的流程上的一些磨合。

Sean

是的，慢慢的就是。大家就效率又高，又合规、又快速。那你就能越走越远。嗯 最后一个眼神就知道是咋回事。肯定才能够越来越远了。这个。

The author

激发一下。嗯 挺好的，我觉得你刚说的这些都特别好。然后，其实也是，还有最后一个就是我们，当我们建立好了这个关系，然后也定好位了，我们怎么去维持这个，然后更加的去持续改进。

Sean

我觉得相互一定要有一定的。

The author

利润哈。双赢，是吧？双方都要有，我觉得利润。

Sean

强生的信条，第一条就是要让供应商有足够的利润，他是把这个放在第一条呀。对对对对，就是说我不是，就是说我节约成本，不能节约过了。嗯 后来天天这样搞人家，我觉得不是最对的。就你还是得保证对方有一定的这种利润空间。你可以说我要采购降价，但这时候你得帮人家真正节省下来东西。就比如说你觉得，诶，你不用蹭那么多指标了，或者蹭，你这个就是相当于我帮你优化了，这个我也帮你提升了。确实成本降下去了，我才去让人家去降价，而不是说我就是为了降价。对。

The author

对对，降价降价，天下没有这个真正的掉下来的限定。所以，对，我觉得，首先我觉得还是要保证足够的利润，

Sean

一定的利润，反正就合理的利润让人家，能够存活下去，或者说真的觉得跟你一起做是可以，那个这个关系可以维护得非常好。对，其实我觉得利润真的是很关键，我现在觉得中国人这么穷，我就老觉得真的有点太卷了。是的，对，这种卷就是低利润，就是你的，

大家压工资，包括现在，真的。

15&16 Interview Supplier Management-Bing X & Xinghua

The author

OK，那我这个录音也开始了，我第一个问题，因为刚才我已经说了，就是我们的这个供应商的一个范围，就是我们的关键供应商。然后那我们的这个第一个问题，就是在你们看来，就是因为你们在供应商管理这一块也比较有经验了。就是你看来就是与这些关键供应商我们紧密合作的一些主要的好处或者重要性，你们是怎么理解？或者是有什么样的观点或者是想法？就跟这个供应商紧密合作有哪些好处？就是跟我们的关键供应商合作好了的话。

Xie Bing

感觉刚刚您说的那些，就是目的里面大概就已经包含了。比如说他的第一个提供货物的一个及时性，对，如果说他这些东西做好，他可能提供货物的及时性，它可能会比较的不会说的超期。第二个的话就是可能它在质量方面这些话，它可能会更加的去像重视也好，就是说还会更看重也好，对吧？这是第二个，第三个的话我觉得可能是一个响应方面，可能他会更加的就是或者说看重我们的想法和更加的去响应我们提的一些需求也好，一些想法也好，对对对，从我的角度来说，我可能是从这三个方面。还有一个的话，第四个可能是跟那个商务有点相关的，就可能说我们是他的大众客户的话，他可能在一些价格方面，或者说其他的一些东西方面可能会给我们一些便利性也好，或者说优惠也好，就是我能想到的四个方面，感谢华这边有没有补充？

Xinghua

其实谢平就是主要是谢平他这边说，然后他跟他说的点都是在我们考虑的点范围里面。对，其实更多的就是就像你刚刚说的，我们跟他们紧密联系，其实一个很大的一个效果，就是他的一个配合度啊。对，也就是他后续的我们在产品的一些物料的质量上，或者是他们发生的一些变更，或者是我们发现一些问题，他们的一个配合度会更高一些。就是我们的紧密联系的会体现这样的优势在上面，以及他们也会更多的听从，就是 PEX 可是对他们来说是一个比较大的客户，我就可能会更多听我们的一些意见或者建议，然后如果说他们后续发生一些质量上的变化，然后变更，他们也会第一时间跟我们说，或者是嗯材料我们的一些建议，这样子，嗯。

The author

嗯 明白，你们就是有，就是两位有没有？就是在 PEX 有没有这种你们认为合作还相对来讲比较好的供应商？

Xie Bing

先说我，因为我来的时候我才刚好来。

The author

一年，或者以前的公司都可。

Xie Bing

以前公司可能业务不太一样，OK，公司是做那种小分子之类的，可能跟这边的完全就不是一个方向。明白，对，就是我来一年的话，我可能感触还没有新华他们可能深一点，或者说之前的同事接触比较多的 yeah，或者是新华从比我时间长一点的角度来说，你有没有感觉哪一些供应商是相对比较那个的配合的？配合的就是现在关于现有的。

The author

关键的关。对，只能说相对比较稍微配合一。

Xinghua

其实目前从我们商业化用到的这些供应商上面，他们其实配合度都是可以的哦。然后你说就是没有，我们就是说平常会就想把这么多的变更，嗯之类的，他们遇到的需要他们去提供一些资料的时候，其实他们都会有很好的一些反馈。OK，目前是这样子，因为嗯货就是我们目前的一个供货，会相对比较稳定，所以的话已经 PEX 的平台在这里，所以他们的一个反馈速度是相对比较快的。

Xinghua

如果说然后因为有些，然后我们也是跟供应商聊的，最多是从质量上面去沟通，比如说像海藻糖供应上，在 steal 它其实嗯哼遇到这个变更的时候，它其实只是一个例子，然后它们的反馈和反应都是挺愉快的啊。对，就是很也很愿意去配合我们去。开会，然后调整那个时差这样子方面，所以他们整个配合度我们会觉得说比我们还对，更积极地在处理一些变更上面。

Xie Bing

但是给我的感觉也是，就是海澡堂的那个供应商，他们还就像新华说的，他确实是配合度方面什么都就是比我们可能还更上心，有时候他反而会更加着急哦。对，然后 OK。

Xinghua

就是其实很多，其实挺多类似这样的供应商。也不只是说只是这一个，只是说就是在我们

看来就觉得就是相对我们认为可能使用出现的比较频繁的这些供应商，他们的配合度其实都挺好的。

The author

明白。那个 Statima 这个 wonder 的话，如果让你们给他一个 1-5 分，就是说不是说他的 performance，而是说我们跟他之间的合作的这种程度哈。你给个 1-5 分，你们会选几分啊？就是从低到高。是指赛。

Xinghua

替吗？是指配合度上面，还是说。

The author

合作方面的合作？比如合作的紧密度或者是了解度，然后这个他的响应速度，当然就是各方面你们感觉就是只是凭感觉，因为我们没有具体的数据，只是凭自己的感觉和经验，你们觉得赛提 VA 拿几份？赛提 VA 这个 wonder。

Xie Bing

赛提 VA 包括威高。

The author

吗？是，是包括整个，对，整个集团。给我们。

Xie Bing

你先说我感觉，因为我跟他们接触下来，包括他们去年也有过来给我们开过那些，就是比较高层的那个，对，比较高层的那个会嘛？他们那边来的人也比较级别比较高的，对，总体来说包括现在投诉他们对我们的响应，然后新华那边如果要一些资料，他们的配合度我觉得还是挺好的哈。对，因为他好像也有一个驻场的人在这里，是吧。

Xinghua

也没有驻场，就是他一有问题，我们不是生产的时候发现异常，嗯哼，其实像赛迪瓦或者是为再多提出他们的会，第一时间赶过来去看那个异常的情况，帮助生产去做一些确认的信息，就反应。

The author

速度还是反应会比较快？对。

Xinghua

在国内。

The author

对，还不错，所以应该是 4 分 4。

Xinghua

上的，是吧？如果从这个响应度上面说的话， 4 分。

The author

OK，明白。好嘞，那我们就是说你们觉得哈，就是我们跟这个我们的关键供应商。有个很好的合作，就是能够建立好的合作关系，你觉得有哪些比较重要的因素？

Xie Bing

我感觉好像是回到了第一个问题里面说的那几个维度可能，就是这些方面，就是刚刚说的，可能我们认为是配合度也好，响应也好，说它的简单点说他的一些对这些事情的态度这些，对吧？就这些可能 d，就是 d 印象来方面，这些可能是一个比较大的考量了，就还有他回复的东西的一个质量，对吧？是不是说很敷衍呢？还是说他真的是有在做改进啊？我们从茶饮来看，这些方面我们会去考虑，去想想这些问题。

The author

对于就是如果是从双方的角度来讲，因为刚才我感觉就是我们去看供应商，对吧？那供应商来看我们呢？就是诶？他觉得我们是一个好的客户，或者是就是因为他是一个合作，就是双方的，对吧？

Xie Bing

就是说我也想说之前他跟我们开那些沟通会的话，对，他，其实他在会上他也说出他其实挺感谢，就是因为有一种相互学习成长的，他们也说我们给了他的一些建议或者说期待，是促进他们的整个的体系在提升。对，所以他们的反馈我个人感觉他还是挺积极的。不会说，因为就是说那种 PEX 是故意让我弄得那么很难做到，什么时候他并没有听到这种声音？OK？而且他们还是觉得你让我提升，然后他对他其他的客户可能这种做法他也会去提升的。OK，而且整个正向的一个。

The author

讲过的。所以我刚听你说就是提了，你就是提过两次，就是我们去年跟供应商有一个年度大会，就是年度的一个会议，是吧？就是说它是一个 business review 的这样的一个。

Xie Bing

形式去组织一个，然后就是几个方面大家一起去讨论的。

The author

yeah，这个其实也是我加入 PEX 就是第一次也是参加这样的一个会，因为以前没有，上次好像去了。对，就是从你们的角度来看，你们觉得这种会，就是怎么去觉得这个会对我们的这个帮助有什么样的帮助？促进我们的这个双方的关系有什么样的帮助和好处吗？

Xie Bing

首先可能说因为平常是，可能他们的领导可能也比较少来这边是，现在我们坐在面对面，坐在一起。对，可能第一个首先大家就会比较相对来说可能会熟悉一点，是，就是有一种那种关系建立在那里，对吧？对，可能面对大家平常是，可能是网络方面，大家的文字可能描述，而且现在坐在一起可能面对面沟通，可能会有一些他当时的一些疑问，他也可能也提出来我们的一些想法，也直接沟通，可能这种功能更加直接，也更加高效。

Xie Bing

对，也能知道他当时他因为他通过他的引线也好，或者说他后续的行动也好，都能反映出他是不是一个相对比较真诚一点的一个公司或者人嘛？那我觉得这些方面的话，可能我觉得是看比较好的一个方面。然后的话从会上如果我们提出了一些建议，或者说他提出的他的一些想法也好，那我们去交流，去沟通下来，可能对我们后续的工作或者也是比较一个正向的一个方向啊。

Xie Bing

对，如果我们，比如说有一些 case 我们在会上可能提出来了。他当时他现会上，他就说，唉，谁谁谁这个事情后面就跟进一下，然后对，后面的话我们他们更新下来，我们，诶可以把它就顺利的去把这一点重视度更好。对对对对，重视度，所以的话这些我这是我看到的一些比较好的一些方面，就是这些会带来一个结果。新华这边有。

Xinghua

没有其他的可以去补充的？就是你，你就是还是针对那个那种形式的会议，是吗？对对对，就是那种就是回复，就是那种年度回复的会，其实我觉得确实是在一个供应商，我们认为这个供应商足够重要的情况下，对，其实才会有这样的一个。是的，基于的这样一个回顾会嘛？是的，所以的话其实给到双方的一个感觉，更多的就是说双方都很重视双方的一个合作，其实是给到了大家一个类似于，就是定心丸的一个作用，就是说因为我们其实都有在去很 care 对方的一些合作，或者是一些关系。然后另外一点就是说其实那个会上

除了质量的问题，其实他们也在披露着说，诶过去，我们过去的一个历史的一个采购量、使用量，或者是我的一些 focus，所以的话其实都会把大家很聚焦的一些问题都在会议上去给到做一些总结，以及把这个会议上把大家其实想要去整体的去看整个供应商的一个质量的问题，以及我们对供应商的一个反馈的问题，其实都能够在这个会上去体现，以及做出了一些让。

Xinghua

也让供应商可以看到说，诶？我们可能明年或者是后续 PEX，其实我对我们的一个期待或者是要求，其实是有可会在这个会上会有输出的。明白，所以的话。其实基于这样的一个回顾，会的话其实我觉得可能会给到双方一些信息，就是说我们是不是能够基于本一次的会议上去做的一些更多的总结，以及对后续的一些可能有什么样的一些基调？可能也会在你这个会上有一些初步的定论。然后，然后其实确实这样子的话，其实对于双方来说都可以会看得到说，诶，我们是不是还有一些愿意继续合作的一些意愿在这上面？嗯 以及说反季对他们的态度，以及他们对 PEX 的态度其实是什么样的？也可以通过这个会上的一个嗯输出能看得到初步的一些双方的看法。

The author

明白，对的，所以我们其实都是比较希望这个，每年会有这么一个年度的 review，对吧？这种形式可以继续持续下去。

Xinghua

对，keep 下去。对，其实我觉得其实对这些因为从用量上面以及它在生产上的一些使用环节，它都是相对比较重要，大家也很在意说这一类供应商，他对我们的一些，他给我们提供了这些物料，对我们的产品质量会有什么样的影响？以及我们后续的合作商会有怎么样更好的一些双赢的这样的一个局面出现？所以我觉得定期的去举行这样的一类回顾的一些会议，其实我觉得是挺有用的，舆情也对，挺有用的，然后也能去及时去反馈双方的一个目前的一个状态和状况。

The author

就是除了因为刚才也提到了新闻，还提到了即食，对吧？然后就是除了这种粘度的，年度的这种大会，就是双方都是很高级别的这个成员会来参加。

Xie Bing

感觉可能是不是有一些问题？可能是不是持续的？比如说一两个季度可能去累积起来，大家去沟通，然后可能会不管是从问题的积累上，还是说双方的时间上，是不是可能会更加的那个效果会好一些。

The author

就是比如半年一次对我更好。

Xie Bing

太频繁了。不知道他们 d 也可能他们会不会说重视度，或者说那种会觉得，诶，这种就是一种例会的形式，我是不是可以相对的随意一点也好？如果说我们定在半年一次这种，可能对他们去准备的时间也好，或者说他们对这个会议的一个重视程度可能会有一点关，这是我的意见啊。会上，对，在清华这边。

The author

是，就是说不用那些高层来参加。

Xinghua

其实我们现在比如说遇到一些比较中票，或者是比较关键的一些质量事件，其实我们会马上建立一个沟通机制，OK，这是肯定会有。但是只是说如果这个事情能够在我们的一个比较基本的一个层面上去能够解决的话，其实我们就可以马上去解决了。明白，但是如果说这个事情其实已经影响的比较严重了，然后也急需马上去做决定和解决了。这个时候其实我们会在我们最基层的一个沟通基础上再去 highlight 就 OK，提到就是更高层级的，OK 引导去参与这个事情，那可能这个事情还会针对，还是只是针对这种突发或是比较 critical 的事件的时候去马上建立这种沟通机制。

Xinghua

但是说其实就除了这样的一个紧，比较紧急的这种沟通的一个方式之外，说我们不会有一个更定期的一些，把说一些过去的一个季度，或者是过去半年来去回顾一下我们发生过怎么样的一些质量问题？对，然后有没有一些趋势的情况，或者是不好的趋势发现这种其实我觉得基于说，也是基于说我们对这个物料它的一个缺陷，或者是它的一些变更情况是不是频繁的发生来去确认说，诶？我们有没有必要去建立或者说这个供应商？其实它提供的所有物料都是特别关键。

Xinghua

那我们可能确实有必要去做一个很定期的一个明白，一个 periodic，we will 去跟他们去做一些跟进，以及说我们有什么需求，或者对方有什么样的变化，能提前去把它给表达出来。我觉得这个也是必要的，但是要看，我们用的是什么物料以及什么供应商。嗯，然后再去根据大家的一个决定来说，诶？哪些供应商可能要去建立这样的一个沟通机制？我觉得这样子其实是可以的。

The author

就是分分物料和。

Xinghua

供应商。对，就是看看看。

The author

大家是哪个。对，是在跟大家一起，因为。

Xinghua

把资源把它集中在更重要的事情上面。对，谢谢小哥的。

The author

补充， 很好的补充哈。好的，然后那我们刚才就说到了一些关键的因素，成功的因素就那就是你们觉得在那个跟供应商这种建立有效的合作有什么阻碍？或者是你们觉得有什么挑战或障碍是什么？

Xinghua

就是他的我们合作之间的一些阻碍。

The author

对对对对对对， 嗯。阻碍挑战。

Xie Bing

你先说一下，你在那个那几个工业上。感觉都。

The author

就或者有什么。

Xinghua

可爱跟挑战，就是比如说， 我们其实是希望供应商有发生一些变化，但是供应商它固有的一些质量体系存在，它不可能因为 PEX 而去做一些额外的变化，其实这样子就会变得说我们在去处理一些物料的一些变化，或者是想要去改变一些物料的一个现状的时候，其实没办法去按以 PEX 作为一个提出方来去推进这个供应商去做一些改变。

Xinghua

明白这个是这个问题其实是会出现在一些比较大的集团上面，其实我们在日常的一个工作的时候，其实也会遇到，比如像默克它其实更大一个大的一个集团，其实对，它不会因为我们去做一些额外的变化，明白，然后比如说也是赛多，也是赛多，其实它其实也是固有的一个比较完整的一个体系，但质量管理体系它其实有时候我们很说希望塞多做一些什么样的变化的可能，然后或是我们去挑战他们那些生产的那些方方面面的时候。

Xinghua

其实他们也会觉得说我们现目前的一个生产情况流程都是没问题的，他们觉得是没问题，所以其实在这些意见双方会存在不合的时候，他们其实更多的会，还是以自己的一个体系去出发，说认为不需要去根据就是他们听的白白基地的建议，但是不一定会改，OK。对，所以其实还会有说双方固有的一些比较固有的一个体系去阻碍了双方的一些更进一步的一些。优化改善点。对，这是有。

The author

的，对，就有的自己本身系统的一些，就是它的流程也好，规定也好，对质量体系的那个约束也好，就会让我们之间的有一些要求不能得到满足。对。

Xinghua

所以其实要不然就是我们去配合他们，去做我们内部的一些调整，要不然就是我们可能就是没办法再继续下去就终止了。对对对，OK。

The author

这种情况多吗？可能。

Xie Bing

是其他的公司。

Xinghua

有所终止的情况，其实是比较少，因为我们目前的一些物料引路都是基本上都是比较顺的，项目前期他在研发过程中其实已经定了一些供应商，其实我们更多的是去配合他现有转入的这个物料清单以及供应商去做我们内部的一些相应的一些调整，以及降低，说他可能会潜在的一些风险去做一些额外的措施。OK，对，目前是这样子，但是如果说可能后续有没有说是直接是由广州这边去触发，去引入这个？我印象的时候，诶？发现这个问题，那可能目前还是暂时没有这样的情况。对。

Xie Bing

因为目前，广州这边直接去触发那个项目，那个的话目前还没。你说后面苏州的大分子那些转到这里，有广州自己去弄，那时候就可能比较难说。

The author

嗯 你是说就是我们广州是苏州的大分子的那个目前的这些生产，是吧？对，转到广州这边来，然后我们的这些 wonder 就是引入，是由广州工厂这边的质量引入还是什么？就我不太明白这个区分。

Xie Bing

点之前，可能之前的话是比如苏州那边，他们可能在前面的阶段他们已经把这个东西做好了，他转到广州的话，就广州照着他那一套就明白。对，现在如果说把苏州的大面的项目以后转到广州和苏州那边停掉的话，在广州自己去弄，那自己的去弄的话就在。

The author

PD 阶段，是吧？就是说。

Xie Bing

对，在项目阶段的项目阶段，对，他们有可能就是说，诶，他在弄的过程中发现这个其实我们在做供应商确认的时候发现他其实可能并不符合我们要求，或者说有一些商他没有办法去达到一个互相那个妥协的一个状态，可能这个东西就像是经常说的，可能就会重视。

Xinghua

会考虑说我们是不是有现有的平台物料可以替代的，就是我们其实更多希望从合规的角度上以及符合 PEX 要求的角度上去用这个供应商及物料。明白，对对对，OK，明白了。

The author

那我们就是，有什么具体的建议或者想法能够就是帮助到我们提高跟供应商合作的这种效率或者是有效性，就是有什么好的建议或者方法可以让我们跟供应商合作得更好。

Xie Bing

你刚刚说的有效性是具体之类的？哪一方面是让我们合作的时候更有效果还是效率更高？

The author

然后其实都是都有，就是比如说我们跟供应商合作，有的时候他会，帮助我们提高我们的效率，对吧？嗯 有的时候就是说，诶，我们的这个决定或者是做法是不是有效的？它是不

是有给我们带来 benefit？就是其实不用，就是我们简单来讲就是这个跟供应商能够合作得更好，然后有什么样的建议和想法？具体的建议背上我们现在的一个状况，就我们还需要做些什么。目前。

Xie Bing

中康可能从我的角度来看，可能是不是双方之间还要更加的去了解对方的一个真正的一个需求，或者说对目的，可能有时候他并不明了解我们的一个真，或者说我们不太了解他的一个想法，可能明白这个方面，可能我们之间可能要相互之间要多的去了解。你真正的那个需求，或者说他的真正的想法，OK，对，如果说只是停留在前面那个阶段，没有下一步去了解对方的一个那个东西的话，可能会在沟通层面上也好，其他什么可能增加一个就是我认为的一个方面。然后你说具体到其他的那些可以增加那种沟通效果，或者说带来一些更有效的那种东西的话，因为目前关键供应商方面其实跟我们的沟通，其他的协作合作方式没有连好，其实都做得还挺好的了。你说有什么其他具体的那种需要一个比较好的一个方法的话，可能在机体执行层面，我不知道有没有从你那边来看到网络里面成，在正常他们在沟通的时候。

Xinghua

我觉得合作有效性这个词就是有点我自己的理解有点抽象，但是刚刚就是我突然想到一个事情，就是说比如说有一些关键供应商。我们还是拿最简单默克作为例子。其实默克它不只是提供物料给广东，其实它还提供给苏州电航跟北京。对，那其实我说怎么会更有效性的合作，其实应该要知道说。PEX 和默克它不只是广州 PEX 和默克的关系，而应该是说 PEX 跟默克之间的合作，它是应该是一个整体的。但是有时候我们再去做一些质量分析，或者是啊。

Xinghua

一些采购的时候，其实我们很多都会单独的是把广州 PEX 作为一个单独的个体，百默克再去做沟通，那我觉得其实我们再去谈合作，或者是谈后续的一些质量提升的时候，是不是以一个 PEX 的名义去跟他们去发声，然后去跟他们去提出一些要求，或者做出一些改善，这样子其实它的一个加成的效果会更好，就是我的个人建议，因为目前我们很多物料也许在广州 PEX 这边，它其实是可能它并不是很大的用量，或者说它并不是关键。但是它可能在苏州那边其实是一个关键的一个供应商。那其实我们把大家的三个赛，几个赛的一个，他的一个共同的使用的一个供应商，把他的一个使用状态给结合起来，再去跟我们同一个供应商去沟通的时候，其实他可能的一个效果会更大一点。

The author

就扛办起来。对对对，包括美国那边，对，美国那个工厂也是。

Xinghua

对，因为这样子其实它我们不管，这样子可以体现出说其实我们使用的物料不单单只是广州 PEX 在使用这个的，甚至。

The author

我们的 CMO，比如 BI，对吧？

Xinghua

对，是的，我觉得这种就是它加起来的效应会比我们只是以单独的广州 PEX 去作为一个一个个体去谈，跟他们去谈合作，或者是谈一些其他的一些沟通，会更加的有效一些。更加的他一个效应会更加的突出一些。明白，对对对，就是。

The author

把所有的这些整体的一个需求的一个量。

Xinghua

考试质量。对，对，整个 PEX 的整个 PEX，因为我们现在很多都是在讲究说资源整合化，那其实说我们在沟通以及使用的资源方面，是不是我们也可以做一些把它给做一整合，做一个很 general 的 review，或者是很系统的一些分析，其实对于我们来说是更好或是更有效地去跟供应商去输出一些更好的观点，或者是谈更好的合作等等，这些方面。

The author

可能甚至直接物料跟间接物料，可能我们除了跟默克买生产物料。还跟他们买很多的一些那个，比如那个其他的。

Xie Bing

方面的，包括 QC 也会跟他买东西嘛。对，如果说整个那个 PEX 层面可能跟他的业务量还不少，但是如果说单单以广州工厂或者说生产物料。

Xinghua

这个效果对他会有更大的小明白。

Xie Bing

几个小小的凑在一起就变成了一个大的。对对。

Xinghua

是的，所以我觉得可能这一个可能会有，是有一不一样的跟。

The author

power。让他，也让我们对他，也才他突然反省过来说，其实我们摆机量也挺大的，也很关键。

Xinghua

对，然后其实因为我们可能用的东西也不一样。然后就是可能我们，比如说我们可能用的是他们的原料，那可能他们其实也有其他的服务，yeah 在其他赛那边在使用的。那其实我们对这个供应商的评价以及合作应该需要更有更高的维度去看去分析了。嗯 对，明白，我觉得是这样。

The author

子。除了这个，刚才就是新华提到的把这个资源，我们 PEX 其实资源挺多的，整合之后跟他一起跟供应商去统一去谈，这是一个很好的一个建议哈。然后除了这个之外还有别的吗？有效。

Xinghua

这个暂时想不到，这个后续要再写，OK。

Xie Bing

或者我们再想到有什么的时候再。好呀？好，骗子，你因为有从那个刚才清华讲的话，可能这一个的话是一个挺好的。

The author

点，对，或者合作的更顺畅，或者是更加的对，就是更好，就是让我们的关系更好。就是建立这样的更牢固的关系，然后互相彼此依赖的这样的一个哈。嗯 好呀，也是挺好的。那我们到下一个哈，就是我们，你们认为就是在我们跟供应商合作的这个过程中，如何进一步的提高这个沟通的这个效率，或者是沟通的透明度，就是我们的双方的一个透明度，在这一块有什么好的建议吗？

Xinghua

嘿嘿，互通的透明度大概就是或者。

The author

沟通这个就是我们怎么样，这样子就是让我们的沟通更加的透明，就是说，就是你们觉得现在这个跟供应商沟通，不管是因为沟通是双方的，包括跟供应商的合作关系的建立是双方的，对吧？我们其实就是在这一块，首先觉得有没有需要提高的地方？不管是他也好，我们也好。

The author

那如果觉得需要提高，那我们有什么好的建议吗？好像这一条，比如说供应商是不是知道我们的未来的一些？计划，或者我们是不是知道供应商他的一些，比如是在技术方面沟通，或在质量方面一些问题具体解决问题他们的信息给的足不足够，还是他愿不愿意分享？他实际上知道东西，但是他可能不想给我们有没有这种情况哦？

Xinghua

就比如说诶？他其实行业目前有一些新的一些 policy 出来了，其实可能会对他们的产跟他们产品是相关的，其实他们也没有及时跟我们去反馈这些信息，或者是跟我们去分享，或者说跟他们同一个产品里面，他其他的其他的一些同行，它其实有益，有一些可能会存在额性的一些风险，或者说它们有更大的优势这种东西。对，就。

The author

类似于这种分享，是吧？比如说还有之前那个默克，它，嗯的培养机的那些非常复杂，他的这个出现了一些问题，其实他是不是有跟我们这个完全的去分享他的已经知道的一些相关的信息啊？这样对于我们来讲可能更好地找准方向，去找一些 solution。就我只是举个例子，不局限于此，明白。

Xinghua

我们现在遇到的话，就是一般就是如果供应商他们发现他们其他的同行的产品比方质量差，你肯定会提前 10 点说这个，这个他们肯定是第一时间分享，因为对他们来说是一个好。OK。

The author

对。

Xinghua

然后但是如果说有没有他，其实有没有其他的一些，比如说他们自己内部发生的一些问题，有没有及时去反馈的话，这应该是在我们的一个质量管理范围里面，然后他们这也是他们应该做的。但是比如说他们有没有真的是做到完全做到位？就像他其实制造自己内部是有一些这样记忆，或者说其他的原料可能是会有潜在的质量问题，有没有及时分享，

其实这个我们就没办法去百分百肯定，因为这个披露的信息是属于他们去披露的，而不是我们通过我们自己就可以马上去知道这个信息。

Xinghua

所以的话，这一块我没办法去完全确定，他们能够完全对我们做到一些及时的分享，或者是，那个透明度有多高，其实我们自己也是没办法知道，那至于说对明白，至于说我们对他们透不透明？在我们质量角度上的话，可能我们只是针对某个事情，然后就是可以去跟他们去沟通的话，我们去沟通。

Xinghua

但是涉及到采购或者是说供应链这一块，其实因为我们也不是不太清楚，对，然后我们也不会去，我们不会主动去 below，然后但是我也，我们也因为我们不知道，我们也不会说，嗯 对对对，所以这一块信息就是说其实我们可能说我们对他们的一个沟通的话，其实是我们只能只站在 case by case 这个角度上去沟通，不会把我们的一些当前的明白工厂的可能的一些 forecast 或者是后续的一些安排不会主动去说明白。但是所以这个透明度有点，再。

The author

比如说举个或者再举个例子，我们的那个，嗯给供应商要做评估吗？就是关键的供应商对他们的质量会去做一个评估，对吧？那你们的这个评估是由你们来做还是别的团队在做？我不知道。

Xie Bing

定期评估。

Xinghua

如果是定期评估的话，我们是各个部门就也包含 SC， yeah 也包含 SC，然后还有 QC，然后还有，然后以及加上我们就我们肯定是从它的一个当前的一个质量体系这一块，然后还有一个物料的一个使用的一个问题。对对对，然后我们内部的一些平台，就是多个部门一起去共同评估的共同模型。对对对，但是这个定期评估，。

The author

就是定期是大概是多长时间？

Xinghua

根据供应商的高中低风险，就是关团队。

The author

程度，比如说。

Xinghua

关键 3 年，123 年就是有写关键不影响是每年，然后可能是相对比较风险比较中的中等级的是 2 年，OK，然后低风险就 3 年。

The author

OK。对，比如说我们评估出来之后，比如说在质量这边哈。你们给他的评分是怎么样子的？就是你们是给他一个分数，还是会给他一个？比如 a、b、c、d，还是一个 90% 分或者 80 分是怎么样给到供应商呢？

Xie Bing

其实这样来，我们那个表的话它有不同的条目，每个条有一个占比有多少分？OK，我们会有一个最终的分加出来，然后比如说非常优秀，他可能我忘了那个分数本来是 95 分以上，是非常优秀，OK，然后 80 分以上是表现的居中，然后再多少以下就是表现需要改进干嘛？或者甚至其他的不可接受，对，就是有这样的一个程度。

The author

这个是我们总的一个评分，最终的一个对。

Xinghua

就是输出的他就是四个等级的 OK 表现。

The author

对，这个就是最后采购自己算出来的，整合出来还是你们。

Xinghua

我们一起。它其实是每个条款 yeah 都有对应的打分，我们是把所有分数加了起来，才是最输出为最终的一个它的等级，它们是属于哪个等级？对。

The author

就是我们等级会分四个等级，相当于对，根据他最终的分数，当然。

Xinghua

他评分是他们根据自，他们就是比如说这需要采购去评估的，然后他们会有单独的一个评分来明白，然后再把所有的分数给加起来，才会输出一个总分，然后再对应生成一个等级。

The author

嗯 对，比如那质量这边， 比如质量我们给，嗯供应商打分的话，也是会选很多不同的那个评分项，然后最后再给一个总分，对吧？对，那比如说我们给他总分的话，是也是百分之按比例给的，比如 90 分、10， 80 分这样子的，对吧？那比如说这个分数我们会报给采购，还是就是说在一起去填？

Xie Bing

是这样的， 就是那一个，我们那一个表的话，其实里面有已经有几个方式明白采购的质量的，比如说 q seed，还有 s seed，每个模块对，都。

The author

给他一个。

Xie Bing

分数，对，最终那个分出来的话，我们是会找大家一起去那个签字，然后大家也看到两方面。

The author

的一个结果等。比如说我们这一块负责的就是质量的一个分数，对吧？对。那我们比如说给个 80 分吧？假如说，哈，那这个 80 分，比如说，诶？这个供应商啊？他过来开会，我们会不会告诉他我这个 80 分，我为啥质量给你 80 分？你有哪些点做得不好的？然后你需要提高的是哪一些地方？在质量方面会有这个进一步的信息吗？而不是说我就是告诉供应商，哎，你的质量就是 80 分，那为什么是发生了他，我们会把这些更细节的分享。

Xinghua

给他吗？如果我们需要把这个他的一个技巧把他说出来的话，嗯哼，如果说这是我们强调的内容的话，我们会把一些大家都特别关注的，或者是他为什么会拿这么低分的一个重点把他给秀出来告诉他，然后因为这也是他需要去改进的地方。

The author

所以其实我们也是非常愿意去分享这些信息给，因为。

Xinghua

确实是发生这个发生，其实也因为这个是由脂肪引起的这些 case，基本上我们都通过供应商投诉这一块通知他们了，所以他们本身也是知道。OK，只是我们会把这个再汇总起来，然后再去把它给梳理。诶，告诉他们为什么会有这样的一个表现？

The author

相当于我们帮他们去做一个分析和。

Xinghua

总结。对，是的。所以其实这个信息其实相当于是说我们在日常的一些质量沟通的时候，其实他们也知道。

The author

对对对，因为。

Xie Bing

我们投诉都会发给他们，然后对，我想沟通他们也大概也知道自己一年下来，因为他们自己也有，对，他们自己也有，他们也知道。

The author

如果我们是他的 kick on，他肯定会自己也会做一个总结和登记，对吧？对，他会分析。明白。OK，然后看看我们这边的问题哈。对，就是也不一定非要从质量的角度来出发，就是说假如说我们给供应商，假如说现在，唉，我们今年的 KPI 是这些。哈，刚才你们也都说了，就是有这么多不同方式，那你们觉得在你们认为就是我们给这些关键供应商就是做绩效考核，你们觉得非常关键的几个指标，你们觉得是什么？就是你们会选哪几个指标？假如说你不要只是局限于是质量管理这一块，除了质量，对。

Xie Bing

质量，其实那个表上面的话都是每个部门比较关键的一些点，对吧？我记得说你可以直接说，对上面的话，我记得思欣那边他是写了一个交付的及时。嗯 我记得是有这一条。对，其实很关键的，然后响应有个响应，还有一条是什么？

Xinghua

有没有签跟我们签那个 MSA 框架协议？然后它这个它是不是满足框架协议的一些要求？
嗯 都有这一块，就是 SC 这个是。

The author

采购那边的。对。

Xie Bing

从我，我从整个公司角度看，可能其实它的一个及时交付就是我们很关心的一个问题嘛。及时交付，对，如果说抛开质量的话，它的及时交付就是会影响我们日常的运作的嘛。这一个点估计也是比较重要的一个点。也就前面的话说，再好，你东西给不到我们，不能及时的响应我们的需求，他也是会，这里会打一个大大的折。

The author

明白。所以我们其实也还是会觉得交付及时交付，然后除质量之外，质量当然也是很重
要，然后还有就是响应这些。

Xinghua

对，我觉得响应也是确实挺关键，如果他，我们整天跟他们去沟通一些东西，他们都不回我们。其实会阻碍我们整个业务的持续去发展，明白，是吧？其实也相对比较关键。

The author

你们在跟那个咱们供应商沟通的话，主要是对中方的，还是就是有的时候也会跟国外的供应商直接去开会什么的。

Xinghua

有些供应商就看哪些供应商，他们因为有些他们希望我们通过他们去，就是有一个中间的渠道去跟他们沟通，他们来去帮我们去 deliver 那个信息。但有一些他就是希望我们可能直接去跟厂家去沟通，因为可能他觉得说这个有点涉及到技术的成分了，所以他希望我们可以双方直接的去对接沟通可能会更有效。对，所以的话其实还是看供应商的喜好，但我们不会强制。OK。

The author

对，就是听供应商这边，中方这边他怎么安排？对，OK，那比较喜欢让我们直接跟外国沟通的供应商是哪一些？更倾向于我们直接跟他的国外厂家沟通。

Xie Bing

感觉好像没有特定的这种，要求，对吧？就是看。

Xinghua

意大的一个 case，基本上都是先跟中方那边去沟通。除了那些，没有，那个没有在中国有代理的那些。

The author

最近的一次跟国外沟通是哪个 wonder?

Xinghua

最近一次吗？最近。

The author

一次。进来再问一下。

Xinghua

就是直接跟国外是吗？

The author

对，就比如说，哎，他中方觉得你这个技术层面我可能解决不了 30 多个。

Xinghua

海藻糖，也是海藻糖。对，因为 fastdeal 跟我们对接的那个，一个是那个代理商店，然后另外一个就是他们的那个 Faceu，这在中国这边的销售同事他觉得有时候。

The author

销售对。

Xinghua

他们觉得那个沟通的话，其实我们技术上的问题，希望我们可以建立一个线上的沟通，会来去沟通。然后以及那个销售的同事也跟我们说，他们也很，就是一般都是我们发出邮件来提出一些疑问，但是他们不会，就是国外，就是 Faceu 国外他不会直接回那个中方的销售，他会直接给到客户，他是在有这样的习惯，所以其实也是根据他们的习惯，我们都可都按照他们的方式，我们去做执行的。

The author

OK，明白。

Xinghua

对， festive 是这样子。

Xie Bing

对，每三页都沟通了一次。

Xinghua

对，4月份的时候做线上沟通，那个是最近的，然后其他的话没有其他的国外的了哦。

对，明白，暂时没有。变更这一块其实我们。

The author

也是直接回邮件，是吗？OK，像赛提，还有就是赛多他们的其实很多技术问题他们是在中国就可以解回答或者是解决掉，对吧？比如说碰到一些投诉或者技术问题，难，其实应该赛。

Xie Bing

东你可以分享一下赛多，它这样就是它有一种模式，比如一些问题它中方这边的话，它跟那个工厂那边如果说已经要答案，他可能就把那个答案分享给我们，但是有一些可能他们也下不了一个决定的时候，有很多偏基数的。对，他也会，他们的直接厂家那边会解决协助会议跟我们一起。

The author

去聊。就美国那边或者是美国发。

Xinghua

过呀？发过，对。

Xie Bing

公司都有过。就是像新华说的，可能没有特别的那种规定，也是看的一个。

The author

对，看 case 也看那个。

Xinghua

看他们的方式。就他们不愿意我们跟厂家直接沟通，我们就不会。

The author

直接沟通，OK？就我们这边还是尊重供应商，对，去配合他们的一些是的安排。对，是的，因为之前他们确实也说爱国。

Xinghua

的，我们来去做这个信息的一个传递。比如说我们，OK，那我们就把这些需求。

The author

发给你们，my 在跟那个国外这些厂家直接沟通的时候，你们觉得有没有一些？文化上的？有，比如说文化上的差异冲突导致一些沟通的一些障碍，或者是就中方的和国外的，他们的文化和思想好像不太一样，中国一个外国人，西方人暂时没有。

Xinghua

最大的 gap，是那个时间上的时差，不是时间，不是时差，是那个他们做事的那个效率，跟我们希望的那个效率不是在同一个频道上，他。

The author

会比较慢，是他们。

Xinghua

比较多假期，他们比较多。

The author

他们很 relax，比较。

Xinghua

多 vacation，就是他们的思维就是拜，他们就是肯定是假期，先过假期，然后事情肯定是要在假时，假期之后才能去。

The author

是的，所以这个是文化价值观还是有一些不一样的，因为。

Xinghua

我们很多事情都希望尽快去尽快解决。对，他们，但是他们不一样，他们就是，所以我们的，我们对他们提出 day i 的要求，但是他们会觉得，诶？你这个 day life 其实是我们没法去买。

The author

那个，对，因为我要有个价。

Xinghua

对对对对对，这个是对我们来说是最大的一个明白差异。对，然后其他的话，比如说其他的在沟通的过程中说有没有一些大家的一些价值观，或者是地域的一些差异引起的一些沟通上误会？暂时没有，暂时因为大家都是针对 case 去沟通的，明白上去沟通。对对对，我们也不会延伸太多的一些话题在这个上面明白。好的。

The author

我们就是对于有一些比较配合或者是很比较，就是响应速度比较好。然后这些 wonder 我们有没有就是去给他们做一些鼓励或者认可？来，在我们这个。

Xie Bing

层面上，我这一招。

The author

从来没有诶，你们觉得有没有？就是你们怎么看这个事情？觉得这个会不会有帮助呢？对我们的。

Xie Bing

关系，您是说比如说年度供应商给他颁个奖之类的。

The author

吗？或者写个。

Xinghua

感谢，写个有认可。

The author

thank you。你帮助我们解决了什么问题？或者谢谢你的快速响应，然后把这个相当于稍微正式一点写。

Xinghua

一个，我觉得这也是一个有效的激励方式。

Xie Bing

是吧？对，我过往的公司有时候有一些比较关键的问题，他们帮我解决了，我们的大老板是会专门回过邮件，发了邮件改进去，所以他们会感觉比较暖心，窝。

Xinghua

就是被客户给扔了，其实跟我们内部也是一样。对对对，一样的就是我们我觉得真的可以，真的其实对，就是我们自己本身在 PEX 内部也是希望有这样的一个机制，其实我觉得，嗯 可能对于大外面客户有认可，其实应该也是一个挺好的。

Xie Bing

一个，我们当时内部的人们关怀倒是的，外部的好像没有什么。

Xinghua

我觉得这个我也挺支持的啊。是的，在我的角度上面。

The author

应该是挺不错的啊。对对对，OK，那么除了这种，比如说我们让老板去写一个感谢的邮件哈。然后你们觉得还有什么好的形式？比如说以前的公司有什么好的经验让给供应商做一个认可，或者是。刚才你提到就是供应商的那个给他颁个奖，比如说供应商的那个在某个平台仪式上面给他做一个认可哈。这个你们以前公司有吗？不。

Xie Bing

不，之前公司，上家公司没有，上家公司的话就是去到了那个大老板给他们发那种一些邮件。对，但是那种颁奖的话是看到其他的那些在网上看到的，比如说有时候就共产。

The author

大会。

Xie Bing

比亚迪公司给什么他的杰出供应公子，然后给他颁一个小奖杯之类的，然后他们或者说在一些某些什么会议上给他们颁奖这种，这种我倒是有看过。

The author

你觉得就是如果我们也举办一下这样的一个，比如说供应商这个大会，或者是这个叫什么采购日，类似这种去对一些表现比较好的 wonder 去做一些认可，你觉得这种形式，嗯？怎么样？你觉得？

Xinghua

我也不。

The author

太，这可能是更是采购那一块。对。

Xinghua

因为其实不知道这一块他一些政策方面会不会支持。

The author

OK，明白，这个是采购那边他们可能他想引入的一个 plan。对对对。

Xie Bing

可能是，对，最终还要跟公司的合规层面可能要考虑一下。嗯 公司他不是有时候会把这种合规理解吗？ 那个可能像他们可让。

The author

他们更清楚，对，采购那边，他，对他们，你如果有的话，其实还是蛮不错的一种方式。

Xinghua

就是允许。

The author

的情况下，对吧？

Xie Bing

对，如果我作为供应商能收到这种肯定，我心里应该也还是， 对，就是。

The author

还是会。对，嗯。 我们在跟供应商合作的这个过程中，你们觉得有哪些就是比较困扰你们的地方，或者是觉得有一些点让你们觉得这个如果能够解决就好了， 有没有这种感受？

Xinghua

困扰的地方其实还是配合度恶毒啊。对， 因为像我们每个季度在那个那个。

Xie Bing

管理评审。

Xinghua

上面，其实我们都会 show 一个数据，就是那个 okay，比如说投诉那个几十个关闭那个，其实那个完成的情况最大的一个。决定你说还是在供应商的配合度上面。那其实确实是我们认为这个 case 需要尽快去解决，但是口体上它可能没有那么长的时间，如果说它并不认为这是一个需要那么长的时间去解决，或者是强调的一些 case，所以的话，其实在我们再去跟他们沟通的情况下，其实这些问题是让我们就是这些质量上的一些我们要求的时间，他们达不到这种事情，这样我们是最困扰的。

Xinghua

以及我们认为说，诶，你应该要输出一个更有效的硕士来给到我们。嗯 去减少这类的情况，但是他们没办法去输出，所以还是回到技术上的问题，所认为他们我们之间的两个质量体系存在差异，然后他们没办法去按照我们希望的那种方式去做得到，所以其实会带对我们来说去造成一些额外的工作，或者是在沟通上花了很多的成本等等。

Xinghua

这方面，其实这个在我们实际工作中应该是最深的感受，明白，对，对， 然后还有， 一些变更，他们这些变更他可能就是， 他们也是因为出于他们自己的一个变更策略，然后他们可能就是我只是礼貌性的去通知你，我们这个变更要实施。但其实对于我们来说，我们从批准这个变更的一个时间，以及说我们对他的影响，认为他对我们的影响以及我们需要的这些技术性的资料上面，其实他们可能都没办法去给到我们很多的 support。嗯 其实这个就是会，嗯加速说，诶，我们可能必须要不得不去处理这个事情，以及我们马上采取一些适当适应的行动来去配合他们的一些变化，然后也会影响我们的订单呀。对，然后影响我们可能在户的一些物料的使用啊。对的，那这些情况其实在，其实我觉得这种情况应该是我们平常生工作中其实都经常遇到的。对，所以这个供应商的一些变化对我们的带来的一些影响其实也不少。

The author

是的，对， 我们如果就是接下来就是， 采购要去加强这个供应商关系管理，对于，尤其对于这种观念供应商，那你们就觉得有哪些好的建议给到采购觉得，诶，这些是点，这些点是需要关注的，我觉得高。

Xinghua

的，我觉得对我来说我最大的诉求就是希望他能保持他们质量的稳定性，以及他们的这些，他们对于他们本身自己原材料的这些管理的他的一个稳健性。就不要每次都跟我们强调说，诶，突然这个物料可能短缺了。嗯 来个配线，可能暂时没有了，我要紧急发出一个变更。嗯 需要。唉，我要需要变这个东西，那我觉得其实这对于我们来说并不是一个很好的一个供应，以及合作关系，因为还要逼着我们去做相应的改变，对，以及评估，所以他们的一个质量的稳定性其实很有必要去保持的，以及说我们当然是希望说他们的稳定性也其中一另外一点是希望他们在一些物料的一些变化的情况下，我希望他们是经过一些慎重评估，或者是说不要，一下子就是像一个甩的，一个甩一个事。

Xinghua

就有一个事情来了，他们就直接甩给我们，我希望他们是通过一些整合了之后，再去给我们发一个比较好整体的变更，来告知我们，我们可以做一个更好的一个资源的调动，来去做整体的一些评估和嗯变化，这样子我们可以节省一些我们的时，节，省我们的时间，然后可以做更好的一些变化以及预测它的一个实施变化。实施时间。

The author

就是供应商他自己提出来的，要去改变，对，新。

Xinghua

颜料出来的，对吧？对，但我们希肯定希望说，诶它的一个变更上能去涵盖它的一些很多小变更，这样对我们来说我们其实评估上不用再去花 额外更多的资源去单独的去做评估，或者是做一些测试等等这方面，其实对我们来说也，我们也是做资源的一些优化，所以他们把他们的资源优化在一个整体的变更上面，或是一个通知上面，我们再去针对他的这个大的通知再去做一些。

The author

所以就是说他在发起一个变更之前，最好就比如因为他要预见到这个变更会影响到我们。对，他要提前先跟我们沟通，然后大家一起讨论制定一个变更方案，对吧？是。

Xinghua

或者是说他们可以根据他们实际的一些库存的情况说认为，诶这几个变更是不是可以把它 combine 在一起，然后再给它摆起去做一些评估的？那我觉得这样子是不是可以更好地。

The author

去更早地把我们 involve 到？对，是的，还没发生之前，对。

Xinghua

对吧？对，然后我们就可以有更充分的时间去做评估，以及说去。虽然说我们需不需要根据他们的变更来去变化我们的一些，比如说订单，然后说我们在过的一些物料，或者说我们的评估，或者相关的一些行动的一个开展。所以的话我觉得这个其实是，很有必要的，所以还是回归到我们的一个，产品质量的一个稳定性上面。

The author

OK，明白。除了这个之外，谢冰有没有补充？

Xie Bing

感觉就这个就感触最深的，因为经常他们有时候突然说我的某一个东西变了，对吧？然后你们这个东西如果不弄的话，你我就断供了，就大家倒逼着我们去，帮他弄很多事情。yeah，我觉得这样的话，第一的话就是导致了我们要很着急的去通过这个事，然后可能留给其他技术部门去做评估的时间可能也不太多，甚至可能他们自己很多资料都还没有很好的准备好，我们去跟他要的话，它还不能及时提供，所以这样的话就会导致了我们很被动的一个。

The author

局面。OK，咱们这个最近发生的这个 case 是哪个 wonder 的？举个例子。

Xinghua

吗？其实好像这种情况特别多，其实还是耗彩，其实它发生的情况会比较频繁一些。OK，就其实如果说我们大家清单出来发现，诶很多变更都是。

The author

来自于嗯耗材的供应商，那也就是说我们的，因为耗材我们现在也有，国内的一些像乐纯呐、嗯亮黑他们也会有这种情况。

Xinghua

什么都会有，甚至他们可能直到发生这个变更的情况比我们还晚。

Xie Bing

对，它的上游的供应可能是来自于赛德林斯这些。

Xinghua

对对，然后因为就是像艾米说我们其实现在可能一个号产有几好几个国产的那个。乐传、亮黑等等这些，那可能其实我们用的，所以我们有很多 MPN 号码嘛？那其实就我们发现，诶，为什么这个供应商就是这么？比如说 6H 它对于我们发通知了，诶？为啥乐成量也还没有动静呢？就会去出现这样的情况，就有时候他们这个变更的情况比我们还后置哦，我们还为了 push，他们还需要采购 push，他们说问他们，诶？你们收到这个通知，呵呵，什么时候发同学给我们？所以。就是他们自己要加强这个对他们的供应链管理才行啊。

17 Interview Project Management Director-Jia W

The author

就是一个是我们的关键物料，哎？啥叫关键物料？就是它在这个工艺的环节是比较关键的，还有关键就是它是可替代的，目前暂时是一个唯一的选择，对我们来讲没有 back up 的 wonder，对于这种供应商，就是在你看来我们与这个关键供应商紧密合作对我们有。

Jia

什么好处？保证公益除了这个之外，因为你这个是不可替代的，对不对？目前是，那如果说市场上面同志的比较少的话，那它其实有部分垄断是可以这么说。对，所以好处第一个保持供应，第二个保持我们产品竞争力。

The author

保持我们的产品竞争力就是相当于是，就是产品竞争来自于，你是说。

Jia

从质量方面还是成本方面？质量方面和供应方面，成本方面坦白说还不一定真的用有谁，主要对吧？质量比他垄断。

The author

质量方面和供应方面，对吧？那你不用看，我怕你看了会打乱你的思路。OK，就是那我们那个供应商，比如说在 PEX 也好，在其他的公司也好，你觉得有没有一些例子？就是诶？我们跟这个供应商重要的啊。关键的供应商确实合作，就是刚才。

Jia

这种性质的供应链就是。

The author

合作的比较好，然后或者他也不一定，因为像你们以前公司不一定，他就是一定是没有，对吧？就是，但是对公司还是很重要的。嗯 那这种的话有什么样的一个例子？或者你觉得诶？这个 wonder 我们跟他合作的挺好，然后也给我们双方都带来一些好处于这是我们的例子呢。

Jia

有，。比如像之前我就举我这边负责过的例子，比如像对接那个 CDMO，对吧？OK，然后市场上同类的是会有，但是真正处于什么呢？就整个从售前售后，对吧？包括它整个 delivery 上面能够匹配我们要求的其实也不多。对，所以先选出来那么几家之后，然后通过一个，就正常的一个 bidding 过程，可能选定了一家到两家，对，然后合作下来真正的好处就是说第一个发展为战略供应商，对吧？然后整个第一个合作很稳定，大家都有这个长期协议，然后在长期协议的基础上其实还能拓展一些领域，比如说我们之前找他假设是买 a，对吧？不管是货物还是服务。

Jia

那有可能咱在这个就双方合作当中，诶？发现它还有其他领域的一个拓展，因为大家保持的长期互信，对吧？对，然后我们如果随着订购量越大，或者需要他提供的那个服务越多，其实会有一个那个年度梯度折扣，对吧？OK，是的。然后在那个基础上，诶，发现了，比如这家公司它还可以提供其他类型的服务，刚好能 meet 我们现在的一个需求，对吧？那就做了一个服务的一个拓展，对，对，它有可能在这个服务就新领域不一定是战略，它可能比如是一个优选，或者说是一个一般性质的一个供应商。但没关系，这个不影响说前面的一个战区合作。明白，就战略的一个合作。对，所以就会有这样的一些契机，这也是说服务的一个好处嘛。对对对，嗯。

The author

所以这个是在之前的公司不在 PEX，是吧？PEX 有没有这种？

Jia

PEX 其实也有，具体哪个温我就不说了。OK，就之前我们也是只是局限在这个领域，然后后面发现，诶大家有其他的一个合作方式，比如说角色都变了。嗯 有可能 PEX 原先是甲方，后面我们变成 service provider 都有可能，对吧？拜拜，这其实也是基于之前的一个这个长期合作。嗯 然后发现，诶我们还有新的合作机会。角色还能做一个互换，OK？对。刚好也能把 PEX，我们这边一些 capacity 什么啥进行一个 fully reuse，挺好，非常好。

The author

okay, 好, 那么在你看来促成我们跟重要供应商合作, 这个成功合作的有哪一些比较关键的因素呢? 关键。

Jia

因素。OK, 来我这边大概总结了几个啊? OK, 我是觉得首先哈先是到, 然后再是数, 呵呵, OK, 因为到呢, 其实就是我们整个做人做事的一个方式, 方法 yeah, 对吧? 或者说一个整个思维的一个方式, 对的, 对, 刚刚这个已经提过了, 对吧? 因为。

The author

长远考, 对, 是关系处理很微妙, 对吧?

Jia

因为一直都在变化, 对吧? 事物不断变化的, 有可能角色互换, 所以这个关系我们首先要处理的比较艺术一些。对, 而且在正式开始做事之前, 我们先要做人就取得信任。对, 在开始业务, 或者说在业务边开始, 然后边发展新人, 对吧? 这个也可以, 其实也是为后面做一个铺垫, 这样, 然后整个的目标, 因为之前总是说我们是甲方, 然后我们要不断地控制成本压价。对, 但其实我觉得这个从长远来看不利于双方发展。对, 因为你把它价格空间打下去的话, 它可能后面都发展不了, 对吧? 对, 或者说牺牲质量。对, 所以从这个上面其实我们要有一个这个双赢。

Jia

对, 就说看看双方的需求点能不能得到一个匹配, 对吧? 这个其实也就回应到上面说的, 有可能我们从甲方变乙方, 对, 角色一个互换, 这个是咱们整个的一个方式方法, 然后数就是具体的一个方式数。对, 这个方式刚刚也提了, 对吧? 不断的分级这种, 这个其实都是一些方法论, 就不同类型, 对吧? 我们要用怎么样的 KPI metrics, 然后怎么去啊? 就什么这个具体的频率那些, 对都不同, 对吧? 包括年度考核了, 但是有一点就这个不同类别其实也不是一个固定的, 对吧? 它可以互相做一个转化, 有的可以往后走, 有的可以往前。

Jia

转化, 对, 然后只不过我不知道咱们是不是也会看各个类别的一个比例, 因为之前在间接也包括在无锡的话, 我们也会看整个肠胃, 它其实比例我们需要控制的一定量, 不然的话那其实整个的一个交付质量, 然后以及这个整个的一个投诉量, 这就很难控, OK, 不能就加上 off 形式吧? 对, 就这样, 对, 然后这些就不用说了, 对吧? 待会这都有软性。

The author

了，后边还会问到。好，所以说其实，嗯就是关于刚才那个问题，一个是，这个信任非常的重要，对吧？做事先做人，还有就是我们的关系处理要。

Jia

处理得当，关系对不对？要基于长远的一个考量。还有。

The author

一个双赢，然后就是模式展的这样子的一个思维模式哈。对，了解对方的需求。OK，好的。那我们啊，刚才说到关键成功因素，你觉得就是在跟供应商合作有哪些？会有哪一些挑战和障碍会阻碍我们？就是很好的合作的。挑战障碍。

Jia

比如就说我们跟某家 CMO，对吧？其实也是因为整个行业，然后包括公司发展，因为你在行业初期，对吧啊？PEX，对吧？或者说我们公司相对会比较小的时候还不是特别成熟，然后供应商它可能是相对比较强势。对的，然后等到慢慢我们发展起来以后，对双方的地位其实达到了一个均等。对，或者说我们其实此消彼长。所以在这个时候你会觉得如果是处于初期的时候的话，那其实我们不是特别有利。就很多点你都没办法说，OK，我的需求直接摆出来，即便我是假方，你就一定要满足我的需求。这个很难达到。就是因为一个双方发展，包括地位的一个不均等，对吧？导致然后随着慢慢的一个成长的话，后面你会发现就整个刚刚提到的一些沟通的困难点可能都不再是问题。对，所以会有这样的一些点，就一个不同发展时期，不同发展时期，对，会有一些不同的一个困难，对吧？然后如果说其他的话，还有就是比如，供应商这边的 point of contact 其实也很关键。不好。

The author

意思，我刚才没想到打车、打喷嚏，没事，打车。

Jia

对，就是说他的对接人，说就是 contact point 对接人，咱们之间的一个日常的沟通其实就回到软实力，对吧？对，日常沟通包括有没有互信，这个也很重要，是的，对吧？因为你最终做事还是回到人的一个对接，然后如果说真的导致一个信息传递有误，对吧？或者说缺乏前期的一个信任的话，你后面工作也很难推进。对，即便你说双方的需求可以匹配，对后面推进都会很困难。

The author

其实就是说相当于公司和公司之间的一个关系，还有就是人，就是对接这个人，personal

这个对接人，对吧？对，他的一个之间的一个关系，对吧？双方的都很。

Jia

重要，还有一个就是说，很难找到，因为我们也在有一些合作里面就很难找到，你说双方都匹配的一些需求点，对吧？比如说他是追求利益最大化假设，对，那我们是追求成本控制。那，呵呵，暂时看下来我们怎么也不可能达到一个平衡嘛。对，除非你拓展就刚刚说的新的领域，对吧？对，是，所以还是会有一些矛盾点。挑战挺多的。挑战挺多。是的，然后再举一个例子啊。不同 CDMO 的模式不一样。对，有的是他自己的质量体系比较过关。OK，但是相对来说就比较怎么说呢？比较 stubborn 一点，然后他不会听你的，OK，觉得你说的其实还没有我们做得好，对吧？然后有一些 CDMO，它可能质量交付可能没那么好，对吧？但是它的态度不错，就你说的 OK，我们可以作为一个建议戏曲。对，所以这个其实也是沟通当中一些困难，你要怎么去 manage 他们，对不对？明白。

The author

好的，然后，好，那我们来到具体的一些建议和想法，就是那我们比如说现在要给采购提供一些建议，那么去提高跟这些供应商的一个紧密合作，加强这个伙伴关系，给采购提供建议，是吧啊？或者公司就是我们因为采购会去立的这个改变，会跟供应商去约束也好，就是建立流程也好，就是你会有什么样的具体的这个建议。

Jia

和想法？其实如果从这两个层面讲的话，对，我觉得还是第一点，就双方的一个公司之间的一个对接，然后具体人的一个对接，这个很关键。

The author

人的对接和公司对接的，OK。

Jia

对，就是说首先还是双方先要建立起一个信任，包括那个就有良好的一个合作模式吧。和关系对吧？因为都有 kills count，是的，对吧？是的，对，他也会 maintain 一些我们的 relationship。对，所以从双方 key account 之间的一个对接，对开始，然后如果这个没有问题了，对吧？然后再是具体到后面我们怎么去做？对，做的话那就看就说首先可以做一个 gap analysis，对吧？就说到底距离我们 ideal 的一个方式还到底有哪些差距？还不知道到底是我们的，比如方法论这个落实有问题，还是说 metrics 没有进行下去，对吧？还是说怎么样各个比例的一个控制？包括到那个软技能，就是它的一个沟通谈判方式，是不是需要调整这个？我觉得可能都是这个建议，因为你要基于对目前现状，对吧？以及你的 target 对之间的一个 gap，我们再看嘛。具体的一个举措。是的，对，但 general 来

说的话，我觉得首先是这个，再是这个。明白。

The author

先是道，再是数。对。

Jia

OK，因为数相对来说简单，但是到你其实就是一个 **mindset**，对吧？对，你要调整到大家都能匹配，不一定那么容易。

The author

对的，你比如说这里边我们要在到这一块，比如说取得双方要建立信任，就这一块你觉得有什么具体的过程？或者比如说我怎样才能跟他。

Jia

建立信任？嗯 好。问题就说除了日常的一些这个工作接触，对吧？还有一些非正式的沟通，我觉得很重要，对吧？比如说一些非正式的一些会议，对，然后组织一些参加一些活动，比如说像俱乐部，对吧？或者一些小型的会晤 **TB**，这个其实可以帮助说建立双方信任。然后还有一些就像站台，比如说你搞活动，对吧？我来支持你，对，就双方互相支持，OK，对。然后以及什么呢？以及有了一些信任以后，比如转介绍客户，嗯哼，这种也有，比如你这块，对吧？验证做得很好。OK，那我还有其他的一个这个类似的哈，朋友其实也做这一块。嗯 这个其实都是一些我觉得真正从工作上面建立信任会有，但是相对需要时间。

The author

比较长，就相当于就是说我们这个相互的 **personal** 的关系，也要有一个工作之外的一个更加频繁，或者是这个信任的工作之外，信任的建立也很重要。对，其实它会辐射到你的对工作。

Jia

里去。对，其实都是一个相辅相成。对，觉得有一些其实销售团队的一些技巧，咱们人人其实都需要。对对，对不对？是你怎么去推销你自己，然后你怎么去取得别人的信任？包括怎么建立一个粘合度嘛？对吧啊？是的，我看到一个例子其实挺好的。他就说，嗯一个他其实是 **base** 在一个小的 **office**。对，然后他那个 **office** 旁边其实有很多这个潜在客户。然后他怎么拓展呢？他自己也是很喜欢去骑行。诶，然后他就发动说，OK，我们呢？那个先发动就相近的几个公司，哈，OK。然后把相关人拉到群里面，然后慢慢就可以辐射，然后通过一些其实你看似非工作的活动，唉，把大家给团结进来了，那之后如果

有一些像什么项目上面，对吧？需要合作的话，其实这不。

The author

就辐射出去了，这是个很好的方法。对。

Jia

啊，是，是吧？这不是。对，好。

The author

的。那我们有什么好的建议来？就是。具也是落实到具体的一些建议，就是去加强这个沟通和这个透明度。

Jia

沟通，透明度，OK，先讲沟通好。我觉得首先就像我们什么人机票法环一样，对吧？你肯定有一个总 yeah 玩，然后首先你可能参加相关的一个培训，yeah。对，就像我们之前做采购的时候会定期有什么良好的沟通技巧，就这些会，对吧？然后以及在线课程，然后还有什么呢？如何去进行一场好的谈判？OK，对，就这个技能的一个补充，肯定是一方面技能补充，对吧？对，技能补充。然后怎么去更好地落实这个能力？那肯定要回到实践了，对吧？他学好了以后，OK，那你在实际的一个这个供应商的谈判，对吧？过程当中处理的怎么样？我觉得可能需要一个这个 mental 计划，比如说一个比较 senior 的和一个小 junior，然后他们组成一个 team，对吧？然后比如说像现在我们开展模式，其实也是一带一对都会深入到谈判里面，但是一个主谈，一个就可以复谈，就听着，对，这样的话其实第一个双方有配合，第二个你本身人员的队伍你其实也培养起来了，对吧？就不至于用没有一个 backup，明白，对，然后这是实践，对吧？实践的训练，然后说到透明度的话，透明度这一块其实还是要到信任。不然的话你。

The author

还是要有信任一些。

Jia

对，就通过一些非正式的一个沟通明白。对，不然的话你说真正在工作当中，如果说已经发现缺乏透明度的话，那可能是前一步本身就没做好。OK？然后还有一些像那个县长现场的一个 visit，对吧？这个其实也挺好的一个方式。

The author

对，就是你说的现场 visit 是双方的吗？还是就比如 wonder 到我们这边。

Jia

都有，都可以互相互的。比如就像现在我们进行那个项目，就具体名字我们都不说。对，然后前面其实也是从别人的接手过来，然后我就觉得就你要开展项目，现在虽然说 risk 不是很大，对吧？但是有一次 face to face 的一个沟通，可能对于后面你会顺畅很多。

Jia

对，就即便现在没有看到什么 risk，对，我都会建议你如果说首先双方有一个 face to face 的沟通，然后定期可以就像你说的，然后 who 来 set 去做一个拜访。对，这样的话第一个你到了现场你才实际了解情况，对吧？第二个见到面和一直是网友感觉肯定不一样，是不一样，对吧？是的，对，所以，我是觉得就这个沟通和透明度其实是同一个。怎么说同一个结果吧？对，你用的方式方法其实是一样的。

The author

对，所以他是会沟通好了，其实透明度就高。然后也是建立好这个，用什么样的方法去这个加强这个沟通，以及建立好这个信任，这个是相关的，对吧？OK，那如果让你来去选择这个跟供应商的这个设置这个绩效，比如说因为我们也你要对它进行考核，那你会选择哪几个绩效？这个从采购的角度咱们应该都很熟。嘿嘿，那几个点展示一下你的想法，你这说的新的，或者有一些新的想法。

Jia

如果常规的那几个点像什么交期，对吧？cost q s c 我记得那几个点，除了那几个常规的之外的话，我觉得可以定义一个软性，就刚刚说的 relationship，其实这个也是在项目管理里面 stakeholder，对吧？它其实也算我们 stay HOLDER yeah，对吧？双方是 partner 性质对的。

Jia

对，所以 stay HOLDER Mapping 首先要做，对吧？Mapping 出来以后，然后它现在是什么样的一个角色？到底是 supportive 对吧？还是说比较 negative 还是怎样？这个定义出来以后，OK，那你就知道相应的一个处理方式了吗？包括它是不是真的还要回到那个 point of contact？它到底是一个什么样的一个 level？这个其实很关键。对吧？因为一般来说就联系人的话一般都是 working good 这个 level。对，但是它是不是说向上向下第一个沟通他都非常到位？然后其次他有没有部分的一个拍板的权利？哼，这个其实也是我们 CLO 的 mapping 里面需要看的，就他到底什么样的一个 role，对吧？有怎么样的一个 position？然后我们要怎么去维护？对，我觉得其实可以用这一套。

The author

嗯 这个挺好的。你说的这个就是 relationship 的一个指标，然后去用那个 stakeholder 的一个 Mapping，这个。

Jia

功就是 PM 里面那套嘛，对吧？

The author

哇，我觉得可不可以邀请你给我们分享一个 PM 的？一个，一个 one hour 的一个分享？来主题专家的分享，我放到我们供应链的那个培训的日程里，我觉得真的给我点时间准备，没问题，没问题，可以，时间肯定要给你的。我。

Jia

可以邀请像我们那边专家，我可以 general 说一下，因为像那个 PMP，就这个就项目管理这一块嘛。大体你说如果只是理论的话，那大家其实都了解。对，所以我想到时候如果真的话，咱们可以两个 team 一起坐下聊聊。因为在实际项目管理里面大家会遇到挺多问题的。然后我觉得你去看你们很。

The author

有经验，就是尤其是你刚才讲的就是说理论上的，对吧？然后还有时间上，因为之前是老师，不是，这个做的不咋样，谦虚了。好的。然后，就是供应商会帮解决很多问题哈。因为在，尤其像我们的这个生物制药设备也好，材料也好，往往会碰到一些比较复杂的难题吧。然后就是光靠我们自己可能解决不了。那我们怎么样去？有什么好的建议？去诶？鼓励供应商去激发他的这个解决问题，他可能有能力，但他可能没有意愿，这种就是怎么样去有什么好的措辞能够让供应商帮我们，也愿意来帮我们解决？这个可以，就是说可以来帮我们一起来解决问题。就怎么趁其他主动不住，甚至更主动的，就是来帮我们想更好的办法。比如说，诶，我觉得这个东西他可能看到我们在用这个，他说，诶？你其实这个东西我们有一个什么，什么，你用它的话可能更高效更高。那不用变相的帮我们去节约成本了，就类似这种，我只是举个例子，就。

Jia

分两个维度，就如果他本身跟我们已经是战略供应商，对吧？对，对。然后他对我们工作比较支持，就如果是这一类的话，对，那其实都不用我们多说 yeah，对吧？你可能，哎在沟通当中发现有什么事儿，对吧？你问一下他，然后他主动就会说，OK，有一个什么方案，或者有一个什么更新的一个方法，对吧？你们可以用。

Jia

嗯 对， 或者说我能 offer 你怎么样的一些帮助， 对吧？ yeah， 这是一种， 还有一种如果说关系普普通通。 但是我们又需要他的帮忙。 对， 那是因为肯定我们是看到他能够帮忙， 对吧？ 不可能他自己主动拓展嘛。 对， 他也不会主动 offer。 对， 所以这个时候的话， 那可能。 唉， 不说画大饼了， 就说看有没有其他一些探索新的合作机会。 这样的话至少双方有一个利益互通， OK。 对， 因为如果说直接 propose 咱们的一个 requirement 的话， 有可能他们说 on， 那为什么我得， 对吧？ 无偿帮你， 对， 上台， 可以探索一下， 比如说后面。

The author

一些机会， 对吧？

Jia

比如说我们做一个什么 testing， 然后， OK， 这个现在的供应商做不了， 然后有其他的， 对吧？ 可以做。 那我们说， 诶， 是不是说以后我们有这些量的可以放到你这边来？ 这其实也是一个 backup 嘛？

The author

今天的这个， 哈哈。 其实上次我们也聊到了那个供应商的那个选择有哪一些绩效？ 然后呢？ 后来讲了， 聊到了就是选择一怎么样去激励我们的供应商去帮我们解决问题啊？ 嗯 就是关于就是怎么样来激励我们供应商帮我们解决问题， 这个看看。 你这边还有没有什么补充的？

Jia

差不多就上次反馈的几点， OK， 对， 还是要先从互信开始， 对吧？ 嗯 对， 然后通过增加一些非正式的一些沟通， 然后包括现有的一个合作产品做一个拓展， 或者领域做一个拓展， 这样的话， 对， 就可以看到。

The author

一些新的机会点。 就上次你给我看那个图也比较有意思， 就是说有道的层面， 还有树的层面。 这个是挺好的。 那个你要翻译成英文啊？ 应该可以翻译出来。 我相信你诶， 我们上次有没有聊到那个文化冲突来？

Jia

这个是挺好的一个。 就是。

The author

不一样的这个戏，比如说我们有很多国外的供应商，也有中国的供应商，就是，以你力往的经验或者在 PEX 的经验，就是这些国外供应商跟他们的沟通文化上面有没有什么冲突，带来的一些障碍，或者是。

Jia

这个是个好问题，因为现在基本都是全球化，对吧？就不太可能只是 local 供应。对对，而且不只是分，就中国和外国，我觉得可能要更细化一点，比如说欧美一类，对吧？然后还有亚太一类可能联系欧美是又不太一样。对，包括欧洲和美国间。

The author

也不同，欧洲美国。

Jia

也不同。比如说美国那边我们相对就觉得第一个务实一些，而且说话会更直接。嗯 所以他如果是这样的方式的话，那其实我们也要相应调整，就不用说太过绕弯子，对吧？直接一些，对，就说话方式直接，而且一些要害。对，你需要什么？然后我能 offer 什么，对吧？对，然后像欧洲那边的话，相对来说，对，就比如我们接触的比较多德国类，对吧？德国供应商他们做事是很严谨，但整个风格确实也比较死板一点，就可能变通度不会那么高，因为他们可能有他们自己的一个框子，就是在那个框框条条框框里面运动。

Jia

嗯 对，如果一旦有没有之前这个，就之前没有经历过的一个 practice 的话，那，这个我觉得对于他们来说是一个很大的问题，就勇于挑战性应该没那么高，就德国那边的哈，所以从这几点来看的话，其实首先模式，对吧？我们跟他们接触下来其实大概也都了解，然后根据他们一个模式，包括他们一个算习性，可能也要用不同的一个方式方法。

The author

对，嗯哼，所以还是有不同的地方哈。对，嗯。

Jia

很多不同的，包括你说就咱们国内可能江浙沪是一个方式，对吧？然后长三角我不知道，长三角，珠三角这边又是一个方式，这个地域都会有，还是会有一些不一样？因为我感觉比较那个深刻，或者说你说像那个上海苏州，对吧？杭州那附近的话可能相对来说会怎么说啊？就偏欧美化一些，相对也会比较直接哦。

Jia

对，除了那个 BI 之外，BI 算德国了，对吧？因为他们是一脉。对，可能会直接点，然后广东这边接触的，就我们这几年接触下来的话还是会有一些小小不同。对，就这边其实做生意很实在。对，但是它整个和国际接轨的一个程度会稍微弱一点哦。对，比如说举个小例子，比如说就合同这块，整个合同它的一个严谨度包括能考虑到有哪一些，比如说所有全条款，然后一些 IP 的保护这块的话，意识我感觉还是长三角更能，那个就。

The author

重视一些啊。对。

Jia

所以就你看咱们，对吧？同是国内还会有一些不同。对，其他地区就不举了，因为这两块算比较发达的区域，对吧？然后北京那边暂时接触没那么多。基本上都是这两个。

The author

挺有意思的。我去，你觉得我们怎么样更好地去认可去这个，或者承认咱们供应商给我们的这个？sorry，我刚才跟他很恰当，就是给我们的这种贡献，或者是他们做出的努力，我们怎么样更好的去认可？

Jia

你像常规的认可方式，比如说咱们现在公司里面的对供应商的认可，感觉还是比较有心。

The author

你为啥这么说？你观察到的是一些什么样的。

Jia

情？比如说就咱们在走完一个比较大的 milestone 之后，对吧？然后可能会有一些邮件，对吧？然后包括 face to face，以及在会议里面一些感谢，对，然后当然也有 on site visit 的时候有，大家的一些那个，对，就正常的一个沟通交流，对吧？这种感谢有，但其他层面的认可我暂时没有看到太多。

Jia

OK，因为我不确定就艾米你这一块是不是有其他一些形式。但是就之前一些公司来说的话，我觉得做得比较好的可以分享一下。对，比如像那个之前在间接的时候定期会开供应商大会，然后这个大会的性质像其实是一个全国性质的，他就说整个这个不管是 human，对吧？还是说从供应链的角度和组织全国的一个供应商大会，然后大家不一定是拜托的

了，可能每半年或一年组织过来一次，主要是第一个分享一下，咱们这边就公司里面的一些进展，对吧？然后还会就针对，比如说比较大的几个战略的供应商，给他们做一些这个发言，就让他们分享一下，对吧？就最近的一些那个感受，包括合作上面你觉得哪些好啊？哪一些有改进的地方？然后最终会有一个这个非常正式的一个颁奖环节啊？对，因为这个的话其实在其他的供应商面前，然后你对这些战略供应商的一个认可，我觉得比什么呢？就咱们直接跟他开会，对吧？然后只是一个什么呢？就单向性质的会好一些。对，于是在一个比较正式的大场合，对。

The author

对对，他而且可以。

Jia

激发其他供应商的一个热情，对吧？对，就那个当时还做的我觉得还不错，而且会有这种奖杯奖状，就这些，对，比较正式的一个仪式感，当时对给到他们一个认可。然后当时那个供应商大会上面请了几个有代表的供应商发言，然后发言当中其实也会提到，就说像刚才咱们聊的那几个问题，对吧？怎么去加强互信啊？然后他们跟反馈之间的合作可能从一个小的点开始，后面怎么慢慢去做一些拓展？我觉得由什么呢？就同行的一些亲身经历的分享，可能更能触动其他的一些供应商。对，比我们直接去说要更有说服力。对，所以我是觉得就有这样的一些沟通交流，会包括一些定期的一个论坛，对吧？或者是一些非正式的，比如说像我们说的那个俱乐部的形式，对，这种其实都可以作为一个认可。

The author

方式。对的，这个特别好，这个，而且其实有以前这些像这些 m 叫什么？MNC，是吧？对，NC 这些公司都有很好的一些 piece。对，之前有几点我。

Jia

觉得这些还都不错，应该，对吧，也深有体会，之前在。

The author

小龙撒他们也会，就是有这个刚才你说的这种供应商的 smart day 什么的哈。对错对的，这个确实是也挺好的，就是我们打击现在目前没有，对吧？就怎么展示啊？行。然后其实是你这边去拜访我们的，比如说 CMO 会比较多一点哈。会有的。对，你一般频率是咋样子的？频率。

Jia

得看，如果是一般时期就不考虑什么疫情这些因素的话，对，一般的话可能一。

The author

年一次哈。那你如果是建议像我们的，假如说其实 CMO 对我们来讲也是关键的，合作伙伴应该更关键的对利润分享，那如果说咱们的采购，这些关键的这些供应商，你的建议如果。

Jia

拜访的话，关键供应商。如果说已经就分两个阶段，对，对，一个是说比较成熟阶段，对吧？对，因为他已经都在咱们这个供应商，就战略列表里面，比如有个两三年了这种，我觉得可能相对频率可以不用设那么高，比如一年一次就差不多。然后如果说还是合作初期，对吧？但是我们已经考虑把它纳入，或者刚刚纳入的话，可能频率能稍微加高点啊。对，比如说半年一次。对，因为定期的一个拜访其实也是加深双方的一个了解。对的，包括你还可以做一些后续的一个拓展。

The author

是的是的。挺好，我觉得去拜访多拜访一下还是不一样的哈。

Jia

就是见面见情了，是的。

The author

那我们刚才其实我听你也说到了我们的提到了的战略的这些。合作伙伴或者战略供应商我也提到，听你提到了啊。那在你的心目中就是到一个什么样的或者一个标准，或者是一个 level？我们可以说，诶，我们跟这家公司是战略合作伙伴嘞。嗯 这个战略我们的战略供应商。对，这个。

Jia

可能不能直接说，我们有一个完全一样的标准。对，因为不同公司你得根据，比如说，我们这个公司全年的一个采购额是一个亿，对吧？然后根据这个全年的采购额我们可以看，比如说就二八原则，哪几家少数的供应商其实已经占到了这个，营销额的 80%。OK，那先切个段，然后这几家里面相对来说，因为这个刚刚也只是看营收，对吧？除了营收这一个维度之外的话，还得看它平时的一个 performance，对吧？它的质量体系包括它后续的一个潜力就可以分几个维度。我们做一个这个 Matrix，然后有了这个表之后，其实大概就能区分出来，可能就那么两三家能作为我们的一个战略合作伙伴，对，其他的话最多只作为一个优选，对吧？OK，大多数的。那些 one of 性质的其实就是一个仓位了。

The author

然后我们就是确认好，诶，这些是我们的战略合作伙伴，我们跟他其实这些我们已经有很好的配合和嗯契合度了，对吧？如果就是说你就觉得就是未来我们怎么样持续的去改善？或者是持续的区域，就让我们关系只是诶互相就是越来越加强，或者是，当然或者拓展。对对对。你有什么样的建议吗？就在持续，改进这一块儿，持续。改进其实，哎，就像说攻城容易守城难。因为你说把它加入从前期考评，对吧？到了真正加入这个可能并不是特别困难啊。对，但是后面的话其实我是觉得持续的一个观察，包括年度的 KPI，对吧？KPI，对，以及定期 visit 肯定是很重要。

因为有些效率供应商他不一定持续能作为我们战略 partner，他很可能被降级。对，因为各种各样原因了，不一定是他们 performance 不好一个原因导致的，有可能是市场环境变化各种。对，所以它这个动态过程，也就是说原先比如说有两三家战略合作伙伴，我们会定期监控，对吧？然后同时这个一些下一级的哈优选，我们姑且就叫他优选，或者叫一般我不知道就咱们内部怎么叫。对，就这些供应商的话，他有可能做一个这个进阶。嗯对，所以这两块其实我理解应该是我们 monitor 的一个重点。对，然后你说真正怎么样去维持长期的一个合作伙伴关系，对吧？那我觉得还是那几点，就正式和非正式的沟通都得加强。嗯 因为你得增加它的一个，就叫什么粘合度，对吧？对。然后包括那个原先比如我们只是跟他这个会涉及到试剂，对吧？那有没有可能拓展到什么呢？on site service，对吧？或者说以前就是一些仪器设备，那是不是仪器设备的维保也可以交给他们呢？就类似这种叫食物加服务形式的一个叠加，这样的话可能能够更加持久。

Jia

对，包括它整个，对我们的一个什么呢？不管是从报价来说，对吧？可能会有一个年度的一个阶梯式的一个折扣，对吧？然后包括还有后续的一些这个服务。对，所以我是觉得可以就几个维度去考核，不一定说这个，我们食物类的供应商就只是食物，它不能做服务。不一定，举个例子，我们之前跟那个 walking Amy 他其实做的挺广的，对吧？他有仪器设备，这个是他强项。对，也卖一些那个世界耗材，因为像我们 RND。OK，然后后面我们就跟他们聊聊下来了，他们其实还有一块这个部门，一个事业部是专注于这个现场，驻场工程师。因为他们有一些设备，然后他们就有另外一个这个 department 主要是什么呢？就 department 是着重是帮他们维护一些现场设备的，然后我当时就问我们有没有这个需求，因为我们说如果购买仪器，再加上仪器后面的一些维保都是他们负责的话，那其实我们现场就不需要有太多的人员做这块，嗯 就是有点像服务外包。对，所以我们说这个其实挺好的一个拓展。原先是仪器设备。对，但你仪器设备这边买过来以后，那一些回报对自己也不可能，对吧？就近期每年去做，而且你这个找人做也要有额外的一个 cost。对的，对，所以后面就打包盘买仪器，再加上仪器后面的一些 service。对，包括他们有出场的人，他反应响应速度都很快。就可以把它再拓展一下。

18 Interview Process Development Director-Dr.Zhang

The author

我们就，嗯做一个访谈一样的，然后就收集一下你的洞见哈。还有就是有什么看法？然后这个我们这个地方会做一个关于供应商关系管理的一个访谈，那么这里的供应商主要指的是我们的关键供应商，这个定义是什么呢？就是他给我们提供的主要是一些比较重要的一些物料，就对我们的生产环节是比较关键的。另外就是它现在也比较难以替代，没有其他的供应商可以马上替换掉，这种是我们就是今天的这个所谓的供应商的一个范围。好，第一个问题就是在你们看来的话，与这些关键供应商的紧密合作有什么主要的好处？数。

Dr. Zhang

首先我们就你刚才已经定义了这个关键供应商的范围了，一个是生产环节，第二个就是无法替代，对吧？没有他等同的一些供应商提供的一些物料，对，或者是原辅料相关的一些产品供应嘛。对，那我觉得跟他们建立好关系肯定是对我们生产有很大的益处，主要是体现在就是一，就是持续供应稳定性。这个我觉得可能你对是这方面的专家，他们的这个稳定性对于我们生产的稳定性那是肯定是至关重要的。

Dr. Zhang

是的，第二个就是说方便我们对于他们的一个追溯，比如说如果有问题，如果有这个瑕疵或者缺陷品，在某些批次下面，他们可以很好的配合我们去做一个追溯。对，第三个就是对于我们未来的一个发展策略。比如说我们有一些想法，如果他，我们跟他建立很好的关系，他也可以给我们提供一些，就是未来的发展策略上面的一些帮助啊。比如说对于新的一些物料的这个替换，对吧？对的，对于产品质量的一些改进，对吧？从更好合有合作、更好合作关系的供应商这边得到一些理解，对我们对他们的原辅料的一些理解，那肯定是有好处的。因为毕竟我们只对我们自己的产品是有了解，是很清晰的。对，但对于这些苗辅料这一块的这个作为他们那个环节的产品，对来源生产过程也有更好的帮助，这样的话好的这个运营合作关系肯定是能对我们是有正向的，就是对于我们，对于他们产品的一个来源生产过程管控，对吧？这一块都是有比较好的一个理解，这是我想到的三点。

The author

嗯 特别好。然后我想问一下，就是以你过往的经历或者是在目前公司，有没有个比较，你认为就是诶？我们跟这个供应商合作比较成功的例子。

Dr. Zhang

供应商比较成功的例子，因为我毕竟是做这个供应开发部门的，对。

The author

可以就是浅，就是哪怕是在我们开发阶段就是这种合作比较成功的例子，有的可以。

Dr. Zhang

就是说，比如说开发阶段一些，这个局限的关键物料上面跟生产比较接近的关键物料上面。

The author

对，就是。

Dr. Zhang

比如说培养机。对。

The author

对对，培养机什么？还有就是关键生产的环节的，或者如果没有的话都可以。其他我明白。

Dr. Zhang

可以就是说，比如，举个例子，比如说跟 mock 的一些合作，对，有些舔料也是我们生产的关键物料，对于一些，比如说有一些批次，或者是某一些批次，额，他们额我们在不是批次，就是我们可能有一些需求，比如说对于一些新的，他们新的物料的一些新产品的一些了解，他们很快的比我们实现一个供货，然后加速这个流通环节，就整体的物流流通环节，让我们尽快的用上这个物料，然后用于我们的这个工艺开发的过程。

Dr. Zhang

我想这一块其实他们是做的比较好的一点，然后还有一个就是技术交流环节，对吧？这个他们也会定期的给我们有一些，拜访，合作拜访，对，然后我们也可以从他那边了解一些行业的这个最新动态，以及他们目前的这个物料的一些最新动态。对，这一点我觉得其实对我们也是有帮助的，然后他们有的时候还会给我们做，就通过这个回访的一些交流，也会对他们的一些产能做一些预测。那比如下明年的一些供应计划这一块，其实我觉得虽然我们用的量没有生产那么大了，当然我们也可以了解，就未来这个判断，通过他们的焦虑判断未来这个是不是一个主趋势产品，主流趋势的物料，对吧？然后也可以从他们口中获得一些同类的这个公司的一些信息，当然仅限于不涉及到涉密啊。

Dr. Zhang

仅限于就是说一些比较，就是比如说嘘，不能说兄弟公司，当然说的是一些竞品公司，可能他们使用了一些搭配，因为不同的这个原料和原辅料这一块，对吧？他们也有他们的一些看法，就了解一下对其他公司的一些现状、使用策略。OK，对，我们也是一个信息的渠道，多一个信息渠道。对，目前这是我所有想法的。对。

The author

所以其实如果说在早期、前期合作比较成功，然后从实验各方面都比较成功了，对，未来的话，一个是，对我们如果真的应用到我们大规模生产的话，对，其实对我们提高效能，各方提高效能很大的一个好处，对吧？

Dr. Zhang

对，因为现在他们可能透露一些主流的一些渠道，就是说主流的一些使用的一些未来的一些策略。如果说我们所选用的一些物料都非主流，或者是不在这个主流行业考虑范围之内，我们对于未来的供应的压力，还有这个成本的压力都会有挑战嘛。对对对，对，这个也是供应商跟我们的一些信息，当然更多的我们不是单独只从一家供应商去了解信息，可能要同步去比较明白，对，这也就是为什么可能要跟那些关键物料的一些供应商建立好关系的一个主要原因。

The author

明白，我们就是跟赛提腕这边接触的多吗？您这个。

Dr. Zhang

也比较多，就是他们的一些填料，包括 putting a 这些，还有一些柱子，包括设备，可能设备上因为我们是他们的长期的一个客户，是大客户，VIP 客户。那从这个晨曦设备，还有晨曦珠，还有一些填料这一块都跟他有紧密的合作。那对于他们的那些实验室规模的惩罚设备，我们实验室有对应的一些就是研采购了很多对应的一些小的设备，就是实验室级别的，包括艾特 a pure want 25150 这种不同的型号，还有中式规模的这个晨曦设备，哼，process 都有的。对。

The author

你觉得跟他们这个团队合作的就是水平，如果让你打个分，1 到 5 分，你会给几分？

Dr. Zhang

从 1 到 5 分左右，如果不带小数点的话，4 分、4 分哈。对，为什么呢？就是我觉得毕竟他们是作为一线的，这国际大品牌供应商，我觉得整体的人员的这个素质，然后技术能力还有响应速度都还是不错的。对，至少整个合作下来是没有什么太大的。

The author

就是 gap 在这吧。 如果胆小有点，你会答 4.5 分。

Dr. Zhang

小数点的话可能 4.5 分，反正已经差不多是这个水平，总体还是不错的。OK，对。

The author

好嘞。然后， 好，我们进入到下一个这个大的环节，就是， 咱们那个，你在你这边看来你觉得与供应商这个成功合作的关键因素是哪一些。

Dr. Zhang

关键因素？我觉得就是大家互相的这个坦诚， 我觉得这个点是坦诚，是一个比较重要的一个点， 就是说他们对于我们的这个信息透明度也是一个，就是态度上面，合作态度上面肯定是要坦诚。第二个就是信息透明度、坦诚，主要就是说对于他们产品真实的一个嗯认知。OK，这个是需要跟客户进行交流的，就如果说有缺陷批次的生产能力、专利保护的一些风险点，这个都需要尽可能的告知用户，这是第一点，那第二个就是说刚才说的那个合作上面就是信息透明度，信息透明度就是说尽可能的就是给我们披露他们所知道的一些信息，就是在全专利保护的一个范畴里面， 尽可能的披露也对于我们调整这个战略也好，不，当然是生产工业开发业务策略的，对吧？就是我们朝哪个方向去走？接下来需要实现什么样的一个，达到什么样一个点？无论是从成本节约的角度，还是从质量可控的角度，至少都是要有这方面的一些远见和战略部署的，所以他们对于我们的这个信息透明度也是要保证的。

Dr. Zhang

对，因为如果说有些问题，比如说对之前发生的一些培养级的问题，对吧？他们可能自己也调查了很多，但是有些调查的一些背景， 还有他们做了什么实验？研究这个都可能需要跟我们说，不然的话我们如果不知道的话，那我们的方向也不明确，嗯 对吧？其实委派给我们去做的这个方向，比如说到底因为很多原料的种类对成分都很比较复杂，对，一旦种类成分比较复杂的话，一旦出现问题，对，调查方向是多元化的。对，你不可能在短时间内明确一个方向。是的，所以他们做了什么研究？可能我们这边也需要去指导。对，一旦出现问题。对，是这样。

The author

尤其是在技术方面。

Dr. Zhang

对，尤其是在技术细节上面，一定要就是要体现一个信息全面性和透明度。对，而不是说我，因为毕竟我们和供应商之间不存在竞争关系，他们是我们的这个源头，对吧？我们觉得是要保持好良好的合作关系，建立好坦诚的一个交流的一个态度，保持好信息的透明度，对这对我们是有帮助的。

The author

就是那跟我们现在的这些供应商里边，你觉得 哪一些供应商？就是他不太透明，除了刚才说的墨客就是培养剂这个问题，其他的供应商你觉得有哪些做得好的？供应商做得不好的？有没有具体的一些。

Dr. Zhang

因为印象从这个做得好的和做得不好的怎么说呢？做得好的话可能那几家大的都还不错，但是还是欠缺一些，就跟我们从我们的角度考虑还是欠缺一些。当然做得不好的话我目前接触到的可能，当然你说的可能生产环节，但也有一些其他环节，比如说那个就是我说的仅限于 PDF，还有其他的功能板块吗？对，是，对，包括之前他们提到的这个 Angela 以前使用的，因为它是分析这一块的，它的这个包括 QC 也在用嘛。对对对，可能之前在华南区没有布局， 对吧？

The author

是否响应还是响应动漫。

Dr. Zhang

响应慢了一些？这一块可能需要去提升。OK。然后还有一个就是赛多赛道瑞斯，赛多利斯。对，之前可能也有一些，就是说，当然他们现在也有一些随场的人员去直接支持，我只能这么说，前面一段时间可能会合作上面有一些 gap 在，对，这个这样的话可能他跟我们的采购对接，还有跟我们的技术人员对接，哼，可能没有一个比较直接的交流，可能是这样，对。

The author

那就是张博，就在你看来阻碍和供应商有效合作的一些主要的障碍或者是挑战，你觉得都有哪些。

Dr. Zhang

障碍区？其实作为开发部门来说，就是说真正的跟供应商直面去交流的机会不是那么多，OK，毕竟就是说我们是使用部门。对，包括生产同事也是一样，也是使用使用者，真正交

流比较多的可能是采购部门，部门，包括还有供应链部门，当然采购部门从源头上面去发起协商沟通，对吧？这个我的想法就是说可能他们去 lead 这件事儿的时候，可能也可以咨询一下使用部门的一些建议，对吧？它作为一个桥梁，拉通这个供应商和使用部门的一些观念，但是这里面就是说因为有一个中间在这过渡，所以可能信息上面就是交流上面可能会有一些差异，大概是这样明白，然后这样的话可能，当然，但是作为供应商来说，他们也很想联系到实际使用部门，想听一下实使用部门的一些反馈和对他们那个有什么要求，可能这样的话可能两方面的信息畅通渠道不是那么，信息沟通渠道不是那么畅通。可能这样的话就会有一个中间的一个环节，对。

The author

比如就是说我们希，更希望的就是说我们对方的这个技术人员，那个我们的这个技术部门，这个有一个开发部门直有个对接人，就是对方也指定好是哪个人，对吧？对，这边指定好就有一个固定的，或者是有这么一个畅通的渠道。

Dr. Zhang

对于这个，比如说从供应商角度，设备供应商也是供应商，对，对吧？比如说我们要买一台新的设备，那这样的话对于在新的设备的一些性能，原理还有这个开发的就是用于这个应用场景，对，可能对于我们来说都是稍微陌生一点，对，不是说完全陌生，当然可能知道它的用途是在哪个途径，对的，我们需要采购这台设备，那这台设备有什么更新软件匹配程度怎么样？那这个时候我们就也要花精力去研究。

Dr. Zhang

判断这台设备能不能应用到我们接下来的使用场景里面。对的，那这个时候我们跟采购提出申请去购买这台设备，采购可能对这台设备也不是很了解。那这个时候我们就要去主动联系他们的这个技术知识，对吧？是的，我需要去，咱们来我们这边有个面对面的交流。

The author

所以这样就更直接一点，哎。

Dr. Zhang

对，更直接一些，然后给我们一个信息。对对对，会更快捷一些。对，这个也是以往过程中所经历的一些。就是时间产生的一些问题，就是说，那这段设备有什么优势啊？会不会买错某一个零部件，或者这个采购可能对于这一块的信息掌握程度没有我们那么强。虽然有 URS 去约束，但是 URS 它有些细节上面它还不是那么体现。

Dr. Zhang

对的，第二个就是说某一些品牌可能对于采购来说，他们执行的更多的是从性价比，那就货币商家的角度去考量。这个我们也能理解，但是就是有一些能不能满足我们实际的需求，或者是哪一个是最好的一个性能？是我们最好的一个性能需求。这个可能从采购那个层面可能是稍微有一些在这，对对对。

The author

明白。我们跟很多供应商打交道都是国外的供应商。

Dr. Zhang

吗？国外的供应商他们有中国代理，OK？对，就是你们。

The author

会直接跟他们外国的同事直接有沟通。

Dr. Zhang

跟中国代理沟通。有部分因为可能牵扯到不止不是生产的，就是生产物料可能少一点，但是对，因为对于关键物料他们在中国都有代理，我们一般都是跟国内的这个中国区的一个代理去交流，或者他们在国内设置的一些机构 OK 分公司去交流，真正的出了问题也是由他们反汇到国外总部。国外。

The author

对，但实际上就是解决问题和那个啥，可能还是要国外那边给一个。

Dr. Zhang

反馈。对，然后之前因为产供应商，我们之前还有软件的供应商，比如说我们买了一个设备的软件，那个软件总是出 bug，那国内的它只有一个销售人员，解决不了。最后就是我们跟国外去开会讨论，这个也是存在的，但是培养机关键物料、舔料这些它比较成熟。国内的它也有这一对应的渠解决渠道，甚至那些我刚才说的那几个在国内都有实验室。OK，做这个。

The author

就。

Dr. Zhang

技术能力还也在发展，在国内的技术能力也在发展。

The author

对，也能基本上应对，我们的一些。

Dr. Zhang

基本上是能应对的。OK，对，因为我们用的商业化的基本上都是他们成熟产品，OK，对，嗯。

The author

好，那个就是也想看看您这边有什么具体的建议和想法来提高我们跟这个供应商合作的一个整体提的一个效率。

Dr. Zhang

对，我觉得这一点可能从我个人角度出发，可能也就是不太好去说，但是我个人觉得从公司政策的角度，从对采购还有供应链整体的管理策略的角度出发，对，综合考虑就是公司的，首先是在公司的大的政策范围下面去执行。第二点就是合格供应商的这个审计这个策略其实 PEX 做的还是蛮好的，就是每一个只有纳入到我们这个审计合格的这个供应商进到，你们才能提出下一步合作，嗯 不然的话他们都进不了，对吧？这第一点，第二个就是从技术的这个角度去合作，我也希望就是说他们并不是直面我们的是他的销售人员，或者是他的那个更多的跟技术部门对接，还希望是他们的技术人员。

Dr. Zhang

从技术原理，从市场，不是从这个市场的应用的这个未来的趋势的这个角度，可以尽可能的给我们做一些技术探讨，嗯哼，对吧？我们也有可能定期的可能开一些，比如说研讨会，就 seminar 这些，这样的话可能对于他们，我们熟悉他们的产品有更好的一个认知，这也是目前来说有待提高的。而虽然我们现在也近期开一些，3 个月也展开一些合作，但是未来的话可能这一块可能会，我希望是更密切一些。

The author

嗯 就看看他们那边有什么。

Dr. Zhang

新的技术研究技术，然后未来针对未来的发展策略，因为说白了我们还是跑在最前面的。对，就相当于生产部门，相当于是就是质量部门。对，那我们技术开发部门还是应用在前面的，就是至少在我们这个团队里边要把某一项技术要摸成熟了，慢慢的再去带到生产，看看能不能实现这个成本的节约和未来的可持续发展。就像我们的这个二代工艺业，提斯拉的二代工艺业也是需要在我们实验上把它摸成熟了，哼，对吧？制止好这个工艺这一块

的这个稳健性，然后质量的可控性，对，这样的话才能接下来才去可以做这个工程皮，才可以进入到比如说工艺变更要做这个 PPQ 批次，然后接下来才往下走嘛。如果说前面的话可能有些问题，可能就后面的路就走不通了。

The author

对对对对，刚才就是你提到，就是我们要提高那个沟通的透明度，对吧？信息透明度还有一个要彼此要有坦诚，你觉得就是我们怎么样去，就我们怎么样去做哈？PEX 我们要比如说采购，他要怎么样？或者是公司要怎么样去做，能够这个提高双方的一个这个。

Dr. Zhang

沟通？对，这个点稍微大了一点，但是我个人觉得就是说从互利双赢的这个角度、战略角度，去呼吁他们或者是进行沟通，从对人的角度，二供应商绝对是我们合作伙伴。

Arbitrary first, we. 卡我们的，脖子的一方，对吧？至少我们觉得只有大家都赢利，或者都实现一个发展双赢，才能让双方都更好的走下去，对吧？毕竟 PEX 作为中国的这个生物制药创新药，对吧？当然项目的创新药业的一个比较算是龙头企业，从现在这整个的这个销售这个水平来说，那至少就是说供应商，也是供应商眼中的一块很大的蛋糕，对吧？但是这颗蛋糕我相信就是说只有说在供应商合作互盈互利的角度下才能走得更远，蛋糕才会做得更大。如果说只是想着自己的这一块的利益，对吧？可能眼前的利益，那可能这一点可能走不远。是这样的，我建议反正他们需要从这个角度、战略角度去出发。

The author

互利共赢的这个角度 benefit。

Dr. Zhang

所以是这样的话大家才能自己的语言更好的发展。对。

The author

我们如果就是刚才其实你也提到过一点，那现在就是我们如果就是要去评估这个供应商的绩效，跟踪他的绩效，你会选哪一些指标？在你来你觉得比较重要的，或者明锐公司应该选的一些。

Dr. Zhang

虽然我不是供应链这一块专家，但也是，但是我可以提一下我自己的一些想法，从指标的考察的角度，比如说今年供应的这个批次的一些叫投诉的一些情况。

The author

投诉率，投诉。

Dr. Zhang

率这一点肯定是要考察的，对吧？投诉率这里面不包，不不不大包含我们的投诉率，还有这个其他公司的投诉率。

The author

其他公司就是他要。

Dr. Zhang

告诉我，要告知我们，对吧？或者是客户其他客户的亚太区分，我不是说每个 case 都不一样嘛，对吧？但是可能就是这有一个数字是需要去监控的。那帮助我们企业发现潜在风险是有一个好处，就未雨绸缪嘛，对吧？这个我觉得是一个重点，这样可能不一定发生在我们这个公司，嗯 那可能在别的公司也出现类似的。第二个就是说这个审计这一块的情况，这个我们可能我不知道我们这边是不是年度审计。

The author

我们质量会根据他的这个产品，不同的产品的这个物料的级别去给他做一些 global，去做一些现场审计。对，有一些是有一些不需要做线上审计的，可能就做一些体系的审计。

Dr. Zhang

就这一块尽量的配合嘛。我觉得这一点就是说我们质量部门提出需要审计的时候，肯定是需要尽量的配合度，配合度只能提取，肯定是要去提升，然后也要去观察，持续去观察。

Dr. Zhang

对，然后第三点去考察他们的这个想法，我觉得就是说可以去设定一些问卷调查，嗯 对吧？因为 survey 我感觉还是少了点，对吧？就是说至少是要可以从供应商的总部要发出一些 survey，对于他们的这个分支机构，对于他们的这个跟我们有合作的一些，比如说对于我们有什么需求，对吧？计划，上面他们要有一些调查，就至少我们可以给他们一些沟通的一些渠道和反馈的渠道，因为我相信就是点对接，就是说他们派个人来对接可能带回去的信息，不一定有总部直接收集的好，因为 PEX 内部他也在做思维嘛。对对对，做一个客户调查，重新做一个客户调查啊。对，这个点很好，我觉得这一点是蛮重要的，至少我们有一些反馈的渠道。对对对，让他们的总部也能收集到一些。oh，这是一个很好的点。对，然后还有一个考察，我觉得就目前从整个全球的这个角度，反正这一点我想一想。那这一点就不说了，这点我觉得也没什么，大概就是三点，然后考目前的考察的这个

渠道，可能是比较全面，你觉得这样对。

The author

我们在跟供应商合作的时候，就是在这个过程中，有没有就是觉得，诶？供应商在合作时候表现得非常不错。我们就是说从你的角度有没有给他们一个及时的认可或者是反馈，或者说你觉得我们有没有必要就是 PEX 有没有必要给供应商去做一个正向的反馈？就鼓励他们。

Dr. Zhang

呵呵，我觉得可以，就是说国外的供应商们他们也需要鼓励吧。我觉得是这样，因为整个大环境其实是竞争的环境，对吧？他们并不是只面对我们一家，我觉得对他们有一个鼓励和认可的一个渠道，对他们未来更好地跟我们形成一个比较正向友好的合作关系是需要的，因为毕竟现在这个供应商它也是人驱动的，对吧？作为人来说它肯定也需要去鼓励，对吧？毕竟公司它的实际的这个运行它都是没有 AI，就是它都是人去操作的，哼，那么我觉得可能还是需要一些鼓励，或者是建立一些更好的一个帮助我们建立更好的一个沟通的机制和渠道。

The author

对，你刚才其实也提到了一些供应商的一些创新技术的的前沿的一些就是探讨啊。就我想也想问一下，我们其实作为这个 PD 就是在前更前沿的这一块。你觉得我们做一些，比如采购部或者是公司做一些什么举措可以更好地去利用好供应商的这些创新的这些能力，或者是他可能没有去创新什么东西，但是我们可以鼓励他去做一些创新，你觉得在这方面有什么建议吗？

Dr. Zhang

可以做一些 workshop，但是在我们这个成本能控制的角度，对吧？可以邀请他们到我们这边，去年的时候我们跟生活中国一个 workshop。

The author

是点，对，就是单独的。

Dr. Zhang

邀请一家公司，然后他给我们派了思维科学家，就每个人讲了一个 partition，在五楼的，在四楼的那个卢卡，然后我们就是听了一下，我都有照片的。OK，到时候希尔给你看一下。好呀好呀，就有个 workshop，然后这个 workshop 我们也探讨了，就是他们也提了一些未来的发展策略。然后现在针对看体制药行业有一些这个解决思路发文，讲得还挺好的，我

们也获得了一些受益匪浅。

The author

也蛮有收获。

Dr. Zhang

的啊。对对对，这一点其实我觉得对于我们来说也是一个比较好的一个渠道，就 workshop 也是一个很好的。

The author

你们有没有就是心目中有哪一些特别想做 workshop 的一些供应商？就是比如说我们下次想请哪个供应商来给我们做一个。

Dr. Zhang

就那几个大。

The author

的，就大的哈，大的。

Dr. Zhang

他们在中国的一些实验室也是有的，OK，对吧？这个也就是一。

The author

他们上次来的人也是中国这边的团队。

Dr. Zhang

还有一个 CEO，有一个他们有一个老外过来。OK，对，但大部分他们在中国都是有团队的。我找一下，我看一下。好。

The author

他们是什么时候过来的？是今年吗？

Dr. Zhang

不是去年。

The author

这种 workshop 以前我们比如说频率高吗？采购会经常定期还是偶尔去做一些？偶尔我加一个，有个更好的利用供应商的创新能力。

The author

他们一般 workshop 的时间是一天还是就是你觉得这个是一天？OK，一天还不错，会比较那个丰富一些，内容可以丰富一些，对吧？对，对。张峰，你这边经常会去拜访一些供应商吗？还是一般供应商来拜访你会多一些。

Dr. Zhang

公。โอพวกคุณกะชุดไปก่อน. 当然他们也邀请我去，比如他们有一些国内的 opening 呐，一些 TT。当然我当时没时间去，如果有时间你想去吗？有时间孩子可以去看。看来这个是，反正我这是去年 4 月份跟 q 博的 review，我也给他介绍了。

Dr. Zhang

广州 main fashion 什么 official 8 月 process workshop oh。这个就是，你看一下什么 facial workshop 是公益，只要一键大咖赋能商业公益开发助力公益环娜及产业化。比如说它会给我们讲者对，它是有一个 introduction to sell line, sell back, 然后 Nina s 他们的，然后平台编辑开发三级策略，基本的一研究，对双开始供应开发策略和方案换流自动化培养公司。

Dr. Zhang

对，这个是，然后下午就是皮肤培养对卡粒质的影响，然后皮肤培养对卡粒质量影响、供应强化及应用文本，然后这个也是他们的全新一代生活范围，就他们就显得系数，对，就是对，这个就是相当于是邀请了他们去来，过来做了一些工作。对，不错，杨帆玩游戏呢？对，就是终结。反正后面还有是墨是啥呢？我怎么记不得了，应该是墨。OK，对，也做过一些。对，请他们的应用科学家和我们的这个巩义各位家长一起去参与一下交流，然后确实蛮有收获的哈。没有收获就是虽然他跟我们不存在竞争关系。对，他只是我们的源头，就是除了这个原料，物料啊，原物料还设备，对，还有耗材这些他都可以。

The author

去那个去 support。对，就我们都召开一种这种关键是供应商的这些大的供应商的一些 workshop，对吧？对对对，嗯 这还是挺好的一个平台。你觉得这个频率，你觉得比如说。

Dr. Zhang

我们以后让半年一次。

The author

半年一次。

Dr. Zhang

或者是最快也就是季度的那种。

The author

季度就是最多就是季度，每季度一次。对，一次也可以，就是我们就是在你看来就是说怎么样去？就是我们说跟供应商去这个真正的达到了这个战略合作伙伴关系，就是你觉得什么样的？关系才能叫战略合作伙伴？

Dr. Zhang

首先这个标准是吧？对，标准就是我们首先就是互利共赢，这个肯定是一个最终的标准嘛。对，然后我们其实是在一条床上，说白了就是在一条床上我们可以捆绑着。哎，捆绑着，就是说我们有问题，那你肯定也是要有问题的。对，肯定要也要解决的。对，这不是把我们的公司是剥离出来。那直接当做你的这个经营，嗯哼，和这个销售的战略的一个合作伙伴。嗯哼，对啊？就是大家可以及时的去沟通，嗯哼，对吧？就是说，而不是说出了事儿，这些只是我们投诉你们，对吧？你们可能做一些反馈，而是愿意派人、派资源、投入资源进来。解决这件事。对，这个我是觉得才是一个合格的战略合作伙伴。

The author

就碰到问题我们就是共同面对。

Dr. Zhang

共同面对，共同面对。

The author

所以我们其实目前你觉得我们跟哪些供应商是达到了这种关系？在你的这个心目中有没有呵呵或者 potential 的？

Dr. Zhang

就是 potential 是什么？

The author

就是说我们家就刚才我们这个战略合作伙伴的这个标准哈。首先第一个问题就是你认为现在我们有没有这样子的供应商已经达到了这个标准？

Dr. Zhang

目前来说，我不知道是因为我接触到的信息渠道可能有点浅薄。 สหิว่า. 对，因为我感觉 Satura 还可以，毕竟如果有什么问题吗？ 可以能找到他们。

The author

吧。对，就是你觉得赛题吗？ 就是说为什么你会认为赛题瓦是一个战略合作伙伴。

Dr. Zhang

呢？因为他们对，我们这个就是首先他们也是龙头企业，对生活这样的龙头企业。第二个就是说他们的这个战略更多的还是国际化，视野也很高，然后对于中国这一块的这个战略地位，是他们的一个比较重要的一个盘子， 对吧？我觉得重要的盘子肯定会重点对待，对吧？就是说而且对于 PEX 来说，我没有跟他前期有那么好的合作， 对吧？像从 coupon 又开始，对吧？这样后面的话可能用的不是特别多，但是至少我们的甜料，对吧？这一块我们还是依赖于他们，对吧？ 然后我们生产的好坏也直接影响到他们的一个利润吧。对的，盈利我觉得是这样的，虽然可能不是一个大头。最大的头可能目前来说，我认为他们可能这一点做得好，才能让他们的市场占有率会相对应的提升。 对。

The author

你觉得我们需要做些什么？ 可以跟这个赛提 VA 能够把这个战略合作伙伴能够持续下去，并且越来越紧密。emm。

Dr. Zhang

越来越紧密和持续下去。 我觉得还是回到刚才讲的那几点，就是说我们还是定期的，需要跟他们有一个沟通交流，定期，对吧啊？定期的沟通交流无论是从技术，从全球的供应角度，都是需要去他们给我们一些信息，然后双方都站在坦诚的这一个角度去面对，去交流，这样的话对于我们企业的发展，对于他们的这个发展都会是有一个正向的促进作用。

Dr. Zhang

我觉得是这样，其他的可能这一点是首要 OK，对， 还有一个就是售价，就是每年的这个价格，这个也是一个很重要的一个点，因为现在国内的都是降本增效，是一个对语音趋势，但是我的理解就是从 PT 的角度理解样本人，要是一面还有一面是创新赋能，就是说产品你是可以把它降低价，给它做到最低，通过合理供应，对吧？通过这个价格的一些优势，但是好的产品它的价值还是决取决于这个产品的一个核心竞争力，就核心竞争力并不是靠价格打下来。对，如果说这个产品好，确实，那你高就是高价也得买。

Dr. Zhang

嗯 对吧？比如说有些孤儿药他没他批了，他卖的价格很高，他不用可能病人就会生命有危险，对吧？这个没办法，而且他还把那个价格已经相当于是把他的研发的经费都折算进来了。对，他是不？他你要说他会做这个产能优化，或者是做一个 OE，或者是做一个这个降本增效吗？我认为他是不会的，他觉得好的，他就觉得这个价值就应该卖这么高。

Dr. Zhang

而不是说嗯纯粹是通过比如说国产化替代，嗯去做这件事。这个可能 的理念目前在大背景下面还是要降本增效，这我们都是赞同的。但是从可持续发展角度，你拿出一个更好的产品， 对吧？有一个更有竞争力， 就我们有的差异化竞争路线，对的，别人没有，我们就可以去定价， 我们就可以去那个，但是现在目前看来还是稍微跟预期还是有一些差距。当然不代表这个不是那么走，我相信其他公司肯定也是这么这么这么去操作的，就是创新才是一个本源，降本增效是首发，嗯 对吧？这又在本源上面把它提升了，可能未来的话你这个公司走的才会更远一点。

The author

对对，是这样。我们跟他们现在好多。

Dr. Zhang

都是同质化竞争，对，白热化竞争，大家都凭这个产能和这个单价，然后导致了就是说最后内卷严重。特别是 P6 万这个产品，大家都在做，可能不同家的这个成本都不一样，对吧？然后产能也不一样。那这一块就看谁的成本能压到最低，谁的利润空间才大一点，因为售价基本上都被医保卡住了，对的，对吧？但是这个实际上怡宝是不能体现这个产品的核心创新价值的，就是在那个上面，那个其实是需要提升的。我觉得创意产品创新价值提升的。对，这个就是创新所带来的一个创新。好，对对，我觉得这也是。

The author

创新赋能，刚才说的。对对对，词。

Dr. Zhang

挺好。对对，不然的话， 大家都在那卷价格，那这个就没办法去运营了，对吧？你也要好的产品，又要做低廉的加盟加价格，那这样的话可能就把企业都压死了。对，之前参加那个那几个老师来是药店委员会的老师是上个礼拜吧。 药店委员老师也说了，现在价格压得太低了，不利于企业的一个发展，对，生存，然后企业的创新能力、创新的一个想法、扩大生产的一个想法都被压制住了。对，所以先解决怎么才能活下去？那这个也， 我相信也不是写，不是这个 CDE 或者不是国家药监局所希望看到的，也不是国家所希望看

到。

The author

是的，对，所以我们其实就是要跟这个关键供应商要一起看，想办法，除了这个项目的要，还要跟着他们一起看怎么样去创新。然后去创新，去创造新的价值哈。

Dr. Zhang

对，创就是创造新的价值。对，这个价值不是说内卷得到的，而是产品本身就科技含量所带来的体系的真实价值。对，就是一差异化竞争，对，这也是要考虑的。

The author

你觉得我们现在目前跟供应商合作，你觉得还有哪一些？就是需要一些更多的资源或者支持。

Dr. Zhang

更多的资源或者知识。

The author

来加强我们，比如就说 **Fativa** 这个是我们的战略合作伙伴，你觉得有哪些额外需要一些什么样的更多的资源呢？

Dr. Zhang

资源也包括人力资源。对，我觉得这一点上面可能他们如果说国内的话，当然了，这个这一点可能就是说对于我们来说现在 **headcount** 也是个问题嘛，反正这个有些对于生产是没办法的可能。就是指的是说我们去支持的就是我们生产同事去什么。但是供应开发的话，如果他们愿意，就是说我们可以在两个普通实验室分别开展不同实验，就是至少从这个 **lab resource** 的角度去给一些知识。OK，对，这样的话也可能也是一个好处。但是要有一个 **payment**，就是，保密协议各方面都要去做到了。

Dr. Zhang

对，这个也是一个第一个点，因为毕竟他们也是想着帮客户解决一些实际问题，那我们也可以就是说，但他们也因为他们缺的是我们的具体的产品，是一个 **case**，他们有的是方案，有的是设备，有的是解决途径，但他们不作妖，那么他的解决途径和他们的设备，他们的人力需要拿一个 **case** 去实现。那我们呢？他们的这个设备我们需要买，对吧？他们的这个物料我们也需要买，但是我们有的是 **case**，我们有的是一个就。

The author

看怎么结合起来，这块需要结合起来，需不需要额外的一些资源和支持，对吧？对对对对对，而且就是说双方都觉得诶比较契合的一个。

Dr. Zhang

合作。对，他们也有公益实验室啊。他们有。那公益实验室设定的目的是在哪里？这一点要想明白，因为他们也不做药，他们天天做这些产品的应用途径，能用的这个一些最好是跟企业能实际结合起来，而不是在那闭门造车。对，这一点可能是需要甲方和乙方共同去协作，对吧？也可以成立合作实验室。对，我们可以挂牌啊。对啊，你可以把设备放到我们这边来。对，我们完全是可以，当然那个可能是跟高层在一起去协商的一个结果。就是比如说安杰伦白机实验室、waters 白机实验室，或者是 thermos ADC 白 g 实验室，对吧？这个其实是完全可以，他比如说他赞助设备让我们每年完成的一些团队。这样的话技术人员在一起经常焦虑就是，但这不是涉密的情况下，嗯。

The author

这是完全可以，就拿我们的数据，就是一些对范围内的数据给到他。

Dr. Zhang

对对对，这个反正我是觉得是可以考虑的，因为之前他们有的厂家也跟这些大的 wonder 合作成立的一些实验室。嗯 对。

19 DS Production Manager-Fahong Q

The author

我们的供应商，待会我们说到的供应商都是指的我们的关键供应商，就是它是在我们的这个生产环节很关键。还有就是，不可替代，就是，目前来讲我们也找不到可以替代他们的供应商或者是产品，所以说比如说像 Cytiva 塞多这种 vendor 就有一些环节我们目前还难以替换他们，就是他们对我们还是比较重要的，就是我们这个供应商在这个调查里边主要指的是这些供应商。好，第一个问题是在你看来与这些关键供应商紧密合作的主要好处是什么？

Fahong

对我们商场来说就是紧密合作，比如赛贴这边我们能够及时得到一些反馈，比如说袋子的，就是袋子有什么异常的话，我们都可以第一时间去确认这个袋子能不能继续使用，会不会对我们造成产生的一些风险，哼，嗯。

The author

就是能够及时得到反馈。对，除了这一块就是你还觉得还有哪一些方面呢？

Fahong

你就设备不算什么。

The author

设备都可以。其实设备如果说你，比如说有些 wonder，它可能也是物料供应商，也是设备供应商，对吧？对，嗯。

Fahong

现场这块它就是这种情况的，像一些设备异常他们都能够。我们一般要求是按 4 小时，不过一般他们当天就能赶过来，就是比如上午我们叫他跟他们说一下，下午他们一般都能赶过来。嗯哼，对，但是这方面可能跟每个公司他们像那种管理有关，他们自身有关，不一定是我们跟他紧密合作，他们就是这样一种。

The author

OK，嘿嘿，那就是。发红你有没有一个比较好的例子？就是觉得，诶，我们这个算是比较合作的，比较成功的也不局限于 PEX，就是以你过往的经验都可以，PEX 也可以。

Fahong

比较成功。

The author

比较你觉得比较满意的。

Fahong

我之前在一期比较多嘛。那主要接触比较多，也就是傻贴，从这方面来讲，彩贴我觉得是因为跟赛多对比，所以肯定是省地方满意一些的。

The author

省地方更满意一些，对。

Fahong

国产的供应商用的不多，截止目前，所以对后面我也不怎么跟供应商接触的也不多了，

所以都是对主管们呐，还有小伙伴们在。跟他们对接，所以也对接也没那么多，所以明白倒也不是十分的了解。

The author

那个如果我们就拿 Cytiva 来讲，如果就是跟这个 Cytiva 的合作，就是你要给他打个分的话，1 到 5 分，你会给他几分？就是从低到高是。

Fahong

只是说从服务上来讲应该可以打个 4 分的。

The author

4 分。好，还有什么别的方面来讲的话，你觉得有说。

Fahong

前面的服务的，他们提供这些无论是物料还是服务，对，价格上来讲，价格，我了解到的可能比国内的供应商肯定价格是高很多。这方面，但是我具体的数据我也不是很清楚。所以只是有这么一个印象。

The author

OK，那质量方面，你觉得。

Fahong

质量方面？因为没对比，所以这种东西如果一定要对比的话，那只是赛题跟赛多进行对比的话，那确实赛题是可以比赛都做得更好。

The author

质量方面更好一些。哈，好，那就是在你看来促成我们跟供应商能够就是成功的合作，或者是能够合作的更好的一些关键的因素是什么？

Fahong

这个当时没什么。

The author

考虑，比如说，我们跟供应商之间的一些怎么样去做到？一些是什么东西会影响我们之间的合作？

Fahong

没有太多这方面概念，可能。

The author

沟通什么的。

Fahong

这些双方面我觉得都不是。

The author

什么问题。那我们比如说就因为你说现在也很少跟供应商直接给按你以前的经验。

Fahong

就是主要是看我们需要达到的目标是什么样的。

The author

就是那你觉得跟我们的这些关键供应商配合的话，在之前他们的配合度你觉得就是还是比较满意的。

Fahong

以前我在一起早一点的时候，DS 这边物料也是我在。对，所以当时也跟 Tracy 他们对接比较多，跟 Q2 对接也比较多。对，那那那时候就是一个物料到期的时间是非常，就像非常关键嘛。对，当时 Sakeva 这边是很合作的，无论我们，他讲述一些他，我们订单上面到不了的，他都愿意调货给我们，是吧？可能不是我们订单，他也会从他的其他客户上面调给我们，嗯哼，所以这方面应该还是一定程度上跟我们的这些合作还是蛮成功的，我觉得，但也不说不存在其他问题。OK。

The author

对，那就是对此提问还是比较满意的。

Fahong

我只是说从我们生产的角度。

The author

上，对对对，然后那个你觉得他们做的比较好的点就是一个是配合度比较高，除了这一块响应。

Fahong

响应也是挺快。

The author

的，响应也比较快。 OK，就是解决问题他们的态度怎么样？

Fahong

我觉得没什么问题，就是尤其是物料上面 yeah，比如说袋子上面一些，其实我们有求必应的程度，我觉得他们，哈哈针对物料，设备上面你想怎么可能？我们还是有些异常，根本就解决。

The author

不了，就设备方面那一块。对，还有一些不能马上。

Fahong

可能是技术上的受限，也不是服务态度上面的问题，主要是一些可能大家找不到原因的一些问题。

The author

这样子 OK，但是物料这一块就是。

Fahong

门。无论是你下午他们夜班什么的，半夜 10 点、11 点他们也经常会发消息发到群里面去问想题，基本上都挺快就能达到答复回复就是白天的话就更快。

The author

就是晚上很晚都会收到回复，对吧？

Fahong

很晚我都是，就是。

The author

比如说晚上 10 点钟，对。

Fahong

没有休息的时候，没休息之前他们也都一般都回复说。

The author

一下，OK，一般你们这边会直接跟那个 Cytiva 那边是哪个团队对接？

Fahong

他们有那个物料的一个他们算是什么？就是技术支持应该算是 OK，另外也有设备售后的一些维修异常解决售后的知识。

The author

服务，他们是常驻在这边还是不在？他们在广州？在广州？他们 local 在。

Fahong

广州。对，他们也有设备。他们有设备，工程师具体在哪我都是不知道。博文也是经常来我们这边，因为我们这边项目比较多。

The author

那他们现在会经常过来吗？就是因为我们现在不是有那个，就是未来可能量会比现在的要少一些，就是我们如果转到三七的话，对吧？是 PD one，那他们现在这种，就是现在目前也会经常过来一下，是吧？

Fahong

基本物料分配来说，物料的话其实我们现在为止只要我们教程过来，基本不会说不过来，这样子当然也跟我们紧急程度有关，我完全不是说没有必要说，就一定要效果来，对。

The author

就是说我们有需求他就会过来，还是响应紧急情况，物料那一块他也是属于就是技术人员，就是来 support 我们。

Fahong

的。对，他们去年还说要派两个人常驻我们这边，我当时跟刘总讨论，就是说我们觉得我们也没什么必要让他强驻，两个人在这他也不能帮我们干活，是吧？他不是。

The author

我们人，他为什么会想到要常驻的是什么触发了他的这个想法。

Fahong

那就是当时我们一期用的大一级的消耗量很大，应该是给他们很大的订单嘛。他们应该就是想派两个，但是不是那个比较初级的演员，哼，他们就想在这边帮我们解决一些异常，但是他们也没说干什么，只是说他们有两个人员的这个支援安排，常住在我们这，但是我们也没要。

The author

OK，所以他们那边还是蛮主动的，对，去跟我们对接这边的哈。对，那他们那个物料技术这一块的人员就是会比较稳定吗？还是经常会换呢？

Fahong

感觉好几年没换了。

The author

那还是比较稳定的哈。OK。看来他们 Cativa 确实是对我们也比较重视。是。

Fahong

感觉就美国的公司，按他们之前是美国基于在商业上这种服务做的比，现在公司好一点。

The author

对，那个后来他不是有一些生产不是转到微高嘛？微高那边就供应，就服务各方面就更快捷了，是吧？响应他们那边。

Fahong

因为他们无论是微高的袋子还是美国那边的袋子，他们其实他们是技术人员，都是一样的，都是同一个人，都是那几个人，只是他们工厂不一样。

The author

OK，他们给我们 support。那些人是属于庚淳仕 level 的吗？就是。

Fahong

技术人员，他们什么 level 我们倒是没有关注，解决问题就行了。

The author

我们就你们还是跟他们挺熟的，因为都多少年都没变了，对，OK，好呀。你看看啊。你觉得就是，从生产的角度来讲的话，有没有碰到一些供应商不太合作的，或者是你觉得有什么障碍的？目前有没有可以不局限于 Steven？就是这些默克什么塞多这些都可以举例。

Fahong

有，比如说爱奇艺的他们下游，我只是听说啊。比如说我们之前说那个阿里是应该设备还是数字的，那个国内上就好像说了一些发生了什么问题，他们也不承认是他们的问題。然后包括那些上游的时代做一些袋子，我们去年那个有一些 low 污染的事件，也是跟他们反复沟通角色下来，最终他们也是一些模棱两可的态度。

The author

OK，都有，就不愿意去解决问题，就是不愿意解决，就是他们。

Fahong

拖着，特别是他们那个工厂那边的，可能就那程度上他们不认为是他们的原因哦。对，但是我们肯定不认为是我们这边爬山过，就是我们找不到我们这边有可能造成这种问题的原因，比如说袋子破漏了这种。明白。我们都整个流程我们都。

The author

排查了，就是，赛多嘛，对吧？赛多不是赛踢瓦。哎，不对，赛多赛多的袋子。对对对，我印象好像当时有对过这样的事情，把袋子寄给他们。

Fahong

对，他们还好几起？

The author

不止一两回，好几起。

Fahong

长期以来都这样。

The author

那你觉得像这种供应商的话，我们你有什么好的建议去改变？就是让他们更加配合一点去怎么去鼓励他们来一起解决问题呢。

Fahong

他们销售团队，他们在中国这边团队并不是说不配合，是他们工厂那边的销售对我们影响不到他们，他们本身他们销售，他们中国这边团队也没有什么话语权，就不是我们能决定的。明白，应该说距离我们能影响的范围太远了。

The author

就是他的销售，中国的这些销售。对，就是跟他工厂那边感觉就是销这边，中国这边销售对他们的影响力很低。对，呵呵。

Fahong

可能要报道什么比较高的，这种高想学可能才能协调得动。他们工厂那边。

The author

要更高的 level，肯定要去 involve 他们那边的。对。 Stativa 那边是不是赛多那边？是经常会有各种各样的一些。不合作或者就是。

Fahong

不解决问题，这个管理层应该也很清楚。

The author

是，就是所以有供应商跟供应商之间也有差别，对吧？对，嗯。

Fahong

不过也不知道里面有没有其他一些因素在里面，只我只是说我观察到的，我所了解的就是说为什么。

The author

所以说个题外话，所以其实当时还不如用继续用赛题，瓦就是二线，就是用那个赛多的话，当时是因为觉得赛题瓦他，不过这个也很难说，从策略上来讲，如果我们都 rely on 赛题瓦，没准他就更得意了。

Fahong

这个我都不知道是什么考虑。直接聊天，就，可能公司管理层面有其他考虑，所以我们直接只能公司买什么我们就用什么，其实。对对对，我们使用来说我们都能满足，是吧？对，也不存在什么问题。

The author

嗯 是的。赛伊万现在他们好像不是说错了，赛多他们好像要把他们的那个主要的那些袋子生产要移到中国来哦。所以我觉得这个方向移过来，北京工厂采集。

Fahong

软，是吧？赛多，赛多。

The author

赛多。对，赛多要移过来。所以就是这个改变的话可能，未来对我们会有好处。对，就是他的工厂在中国，对，所以我们就让他移到公中国，就是也问了他很多可行性。

Fahong

好像之前也有讨论过，他们说他们 2,000 箱的那个培养带还是。对对对，也能移过来吗？对对对对，也能移。

The author

过来，已经，上次听说已经排在那个行程里了，就是计划他们的计划里了。不要移过来。

Fahong

中医他们愿意移过来。对公司给他们实践了什么影响？可能你一直说有些理由说不能移不过来。

The author

我觉得还是市场，他要是市场不够足够大，他肯定是还是市场驱动的，他可能觉得中国市场还是挺大的。嗯 所以他可能觉得还是移过来，嗯。然后假如说就是虽然你是生产这一块，假如说就是给供应商设一些 KPI，你觉得有哪一些 KPI 是比较重要的？

Fahong

你会选中，应该还是说我们投诉用通过率或者这叫什么。

The author

质量的。

Fahong

投诉率啊？对，就 BCA。这个应该是最关键，我们也不希望我们说我们都排查了一遍的

到头来，他没有不认可，一次两次也就算了，那重复发生了。

The author

就能快速解决投诉的质量投诉问题，对吧？

Fahong

那如果说一次出现的频率不高倒也没什么，如果反复出现这种，嗯哼他们又不认可，又没有解，又我们这边也找不到原因，那就反复有这种隐患在上面，其实对我们产品生产是有一些影响。

The author

的。OK，除了这个之外。

Fahong

其他就这个响应的速度。

The author

响应速度，嗯。

Fahong

还有别的吗？呵呵，没有想到工作。

The author

那就是响应速度，还有其实除了质量以外的话，就是刚才你说的这个投诉的处理的一个，这个投诉处理的一个质量和一个，对，一个一个速度，对吧？明白，嗯。

Fahong

毕竟我们也不会平白无故去投诉他们。

The author

对，是的。

Fahong

所以也不希望去发生投诉。对，投诉本身就我们生产商已经遇到异常了，我们也要中断我们的操作。

The author

是啊，以前我们跟那个就是赛缇瓦一直合作，都是感觉还是比较顺畅的哈。然后，还有。

Fahong

一个就是就，您说刚才说的一个就是所以他们让别人可能投诉的时候，还有就是他们这些产品的这种异常或者缺陷，对我们产品造成生产造成了一些损失。他们的态度是什么呢？愿不愿意进行赔付？我觉得也是一个需要考虑的。

The author

一个店，就他们的态度，对，合作态度，对吧？合作意愿和合作态度。假如说我们因为只是咱们的采购，就是不管是直接物料还是间接物料，虽然说我不负责采购，我也不做采购，但是我们跟采购就是应该是息息相关的，就我们明白部门，然后就是我们也是洗，接下来我们不是也要做库存优化，所以就是会给一些 wonder 的这个做一些 VIMI，就是供应商管理库存，那就是说这库存不在我们这儿，但是在供应商那里，所以跟供应商加强这个合作关系就非常重要。所以就是说我也想听一下，就是你，你给，你会给采购，或者公司有什么建议，就是，在关于供应商关系这些关键供应商管理方面，你觉得有什么好的建议吗？就是能够让我们更好地去维护好跟供应商的关系，更好地去管理供应商，真没有什么好的。

Fahong

刚才说那个让供应商去管理这个库存的，我觉得是我们之前，我之前也想到过，就是。看到，是吧？经常有一些，特别是那个诽谤物料。嗯 就是你说我们提供量大了，那可能就是要想报废，如果提供小了，那可能就到时候去断货了。嗯 其实有时候很难选衡。所以说我当时我也想有一些东西，能不能就是直接让工商去在他们那边备货？我们就备了，而且是特别昂贵的。是吧？像那个可能千雪比较了解一些昂贵那个诺瓦的一些 Flash Glow，一个后台就要上万块的。而且我觉得大家当时也没有讨论过，只是脑子里面有突然有冒出问，但是后面就忘了。

The author

对，我们这一轮，第一轮第一波可能就是先跟那些我们的关键的那些物料供应商，就是比如说他占我们，其实我们就是选了 9 个供应商，他的价值货值已经占了我们的 85% 以上了，就包括柱子，因为柱子的话我必须得备一套在工厂。

Fahong

但是里面有一个问题，就是我们关键方向，比如 Satura 这些袋子我们都是定制的。如

果。

The author

他 **ativi** 的微高可以帮我们，他们可以在他们中国的仓库去帮我们在他的中国仓库去备一些货，就是他不发过来给我们，但是他要随时在他的仓库里有两个月的库存，就类似这种，不要我随我，比如说你，你也按照这个时间发给我，对，按照合约发给我，但是你发完之后，你的仓库永远要有两个月的。 库存。

Fahong

就是我以为是说我们定制的物料，他们做给我们做库存的话，当时我们消耗不了，就是他们想买这种成本。

The author

没有没有，他其实他的那个也是，我们其实是不是说一下背很多它是背我们，比如我们 **total** 的库存，我就设假如说是四个月，那么设四个月的话，我们工厂备两个月就是在库的。我有两个月，还有两个月的库存，就在 **Cytiva** 的中国仓库，就先不要送过来给我，因为你先不送过来给我，它是入不了我的库，它是不会有价值的。然后那我相当于我的库存减了一半。原来这些，都在我们仓库。

Fahong

这个主要是属于我们仓库这种，主要是容纳两例，还是不是容纳？就是我们报备的考虑。

The author

this，主要是从我们的库存水平降低，我们在库的这个持有的这个库存要低一些，不能太高了。

Fahong

我明白，就是这个是想降低我们这种整体的库存在我们公司。

The author

的资金。这个，对，**working**。

Fahong

capital 我还以为是因为我们产生报废太多了。

The author

报产生报废倒。

Fahong

没有费的话，因为我报里面物料其实也比较少。

The author

赛题基本上没有什么太多浪费。现在一般之前的报废主要是因为那个疫情期间，当时那个好多订单就是他没有交过来的时候，我们就不是转给乐纯了，但是他又不愿意取消他的订单，然后他又不推迟，明白，所以是这样一个状态，所以因为我们已经乐纯跟那个谁亮黑他 fulfill 了一些东西，那我后边如果 demo 一降，那我就没有办法消耗他的东西了。

The author

对，嗯 所以现在主要是基于就是供应商管理库存，其实在很多公司，尤其像我们这种的话，也是，我们公司虽然是一个新的尝试，但是实际上在其他的行业就比较普遍了。像在化工行业，在那个什么就是说库存，有一些有一部分的库存放在供应商那里，就不占用我们的 working 开， 所以的话所有的话那个， 接下来就是这些关键的供应商，我们要跟他就是更好的去合作， 他才愿意配合我们，然后加强对他的一些管理， 所以这一块儿就是，所以为什么也想？因为你们是用用户，对吧？ 从用户的角度可以给他们给或者给采购提一些 建议或者好的措施，具体的有没有你像供应商。

Fahong

管理的话，其实还是像刚才说如果是能在设备采购的那一步就， 去管理他们，跟他们谈好，那是最理想的状态，是吧？

The author

就在这更前端，是吧？对，在更前端就是跟他们比方好一些，不过。

Fahong

现在好像也没有哦，现在好像这个你也不要不切实际了。

The author

现在，对，现在设备都买了吗？设备都买完了。对，除非说南京区那边在建新的。对，是的。那平时日常操作或者是沟通这一块，其实刚才发红你就已经提到了，就是希望供应商这边能够更多的去快速的去解决投诉问题，对吧？

Fahong

能够，他们有曲线的，不是说快不快速，就是他们其实最主要的问题是有一些投诉他们不认可，然后我们这边也坚持着，不是他们的问题，然后就一直僵在那里。僵持。

The author

在这里吗？OK。这种情况多不多啊？除了赛多之外还有别的供应商这种情况吗？

Fahong

好像以前下游的是那个什么 Artisan 还是什么 Artisan？我也不记得是不是，好像是因为经常听他们开会提醒风 OK？也不知道，我也不是吃分准确，是得问他们才知道。OK。

The author

那就是说，其实我们跟供应商合作的话就是，一个是沟通啊，沟通到位，还有就是沟通一些信息的透明度也比较重要。那我们怎么就是你有什么建议能够让我们的沟通更加的顺畅或者透明度更高？

Fahong

从你的角度没怎么想过。我们讨论的是一些技术上的一些问题。

The author

所以对，技术上你觉得就是供应商在给你技术支持，或者是在解决一些技术问题的时候，就是他给你一些信息，对吧？你觉得他给你的这个信息就是你觉得足够，就是透明或者是公开的，就是他还是比较坦诚的，比如说他告诉你，诶其实这个设备可能就是有这个劈断，可能他就是有这种，而是他或者他知道一些东西，他可能不跟你说，呵。

Fahong

呵呵，他们说我也不知道，他没跟我说，暂时没有遇到过这种情况。

The author

OK，那就挺好的，就是说在技术层面其实我们没有这种感觉，因为如果他老是这样的话，其实你是可以感觉到的，就是比如说他有在商务层面，有的时候，比如对于我们来讲，他，比如他说，比如举个例子，他交货，他其实他交不了，但是他为了接到这个单，他说我可以在 12 月底给你交货。

The author

像我们就碰到很多这种 wonder，他为了拿到订单，他就先给你一个 commitment，但实际上他自己知道他做不到，但他那时候他就为了拿到订单，他就告诉你，诶，我 12 月底可以做到，但是等到 12 月中他告诉你，诶，我做不到。你说这个。

Fahong

其实我也不知道他们是怎么样，比如说去年塞顿带着老是漏。嗯 我当时也问他们，他们在其他的客户里面的这个数据是怎么样的？那当时他们也，他们就一口否认，就是说他们在其他客户没有遇到这种情况。但是东西我也没法去确认他们说的是不是真的。所以你说怀疑不怀疑其实都没有依据。

The author

所以其实还是有一些质疑，就我们对她的一些信心。

Fahong

没有什么依据去怀疑他们只要说自己心里面怎么想的。

The author

OK，就至少就是产生了一些是影响太多的反馈，对吧？对，OK。

Fahong

因为他们其他客户数据我们也不可能知道。

The author

是的，的确是这样的，所以有的时候就是信息有时候不透明的话，就比如对我们来讲就影响就非常大了。你比如说之前那个 IOC，他说我 12 月底可以给你诶，但是他也不告诉你，我其实做不到。他如果很早就告诉我们他做不到，那我们可以有时间采取措施，对吧？但到最后的一刻要交货了，他说他做不到。你说这不要害死人吗？就有这种 wonder。他这种就是好像。

Fahong

他们，我们现在不怎么跟他合作，是吧？

The author

现在好像已经把它毙了，除就是，对，耗彩这一块已经不跟它了，除了好像还有一个叫什么？一个什么袋子，是吧？头料袋，好像是，还有称良的，好像还有称良那个。

Fahong

也是最开始，跟他们合作的第一个这个物料，也就那个头条在嗯哼后面，我都后面好像是疫情的时候交不上货。

The author

他疫情的时候他啥都没交，但是订单给了他好多样子，他什么都没有交。

Fahong

当时好像就是因，因为，就是。

The author

因为疫情。

Fahong

对，因为 h 那边加入过来还是？嗯才给他的订单是吧？对，我也不。

The author

知道是什么。是的，因为我 h 因为一直被那个交不过来，然后就那个有 LC，但 LC 好在我们开发了 LC，还有猎乐虫跟量海。对，他们两个 local 帮我们装了很多东西。对，但是 LC 就基本上没有教过什么。

Fahong

东西。LC 是哪里的？

The author

美国的，基本上没教过什么东西，所以像碰到这种供应商就比较麻烦了。

Fahong

是的，其实国外选那种小供应商还是很难去管理，大的话他们在本地有这种。有业务有人员还好一点，因为这我想过一下他们找他，他们人在哪？

The author

是的。还有就是有时候供应商他们会不会给你们分享一些他的？比如在解决一些技术问题的过程中，他会给你分享一些，诶？他们最新的技术可以告诉你，比如说如果你用了我这个技术的话，可能会更加的就是更加便利或者效率更高。有没有这种？

Fahong

那有肯定，他们肯定想推嘛，但是你也知道我们生产用什么新技术。我们也不想用，不是我们想用就能用，所以一般我们也不会听的这么多。

The author

主要就是都还是主导，是由前更前端。

Fahong

对，如果我们用了，想用一個新技术，那 PD 他们都没用过的，那他直接用在生产上，公司也不放心吧。就我变高什么也走不下去。

The author

对对对，就是他们还是愿意去推广一些他的新东西给到你们。对，OK，只是就是我们在利用的这个过程中可能会有很多的，就因为不是你这边，生产能够主导的，对吧？

Fahong

你说比如说物料很多功效都想推。嗯 但是还是像刚才说的，就我们不是，我们想用就用，所以一般我们也不会太关注这方面。

The author

那供应商会经常过来，就是采购会组织一些。就是技术分享会吗？就是供应商会跟你们做一些讲座或者是培训，做一些技术上的一个培训或者是讲座，就有这种场。对。

Fahong

这个倒是，只要我们提这种需求过，然后尤其像刚才说的这种赛博赛推广，嗯哼，只要提需求他们都会过的，这种，OK，但是我们自己本身很难去安排我们的人员去参加，主要还是原因在我们自己。OK，就是我们因为倒班或者是时间冲突什么的能参加的不多。OK，尤其是我们现在这种盲跑的状态。对，嗯。

The author

一期就是现在是盲跑，四天一批。哈，对，还是咱们一个班有多少个员工啊？就是 DS。

Fahong

上游不一样，上。

The author

上游。

Fahong

上游，我们只是值夜班。OK，然后除了夜班其实没有分开班次，就是只是说今天我排多少有多少活，我就排多少人上班，我们都是提前排。好的，明白，每个月排班就一个月提前 15 天或者放早的时间就排好了。OK，所以他们就按照这个排班表来上班，一般我们有我们一系，比如说一系上游有 27 个人，一天大概有 13、14 个人这样子，OK，嗯。

The author

是 34 个人。对，那他们就是会上，他们是上班时间是 8 点半到稍微晚一点还是。

Fahong

刚到 5 点？然后我们有白班，一般白班的话就 8 点半上到晚上 8 点半。白班一般就是晚上 8 点半上到第二天是 8 点半的。

The author

那还是蛮辛苦的，就是白一个白班，一白班完了夜班夜上班，夜班的人他要休息，对吧？

Fahong

夜班他们就上游，这些就值班，相对下游比较辛苦，下游他们是真的要临走状，就是晚上也是要跟白天没什么区别的，像上游很好的中夜班，晚上有时候我们就在那死板，没有异常的话那玩意比较舒服。OK 先，我是上游的我。

The author

你有没有在下游做过？还是就是没有没做过？对，一直都在上游。对。咳咳，下游会稍微那个辛苦一些，他的那个。

Fahong

夜班比较辛苦，他们之前，他们一，前几年，前两年那个他们流动率也很大，跟这个一般强度也有关啊。后面的公司不是有一些补贴，上面造成了一些调整，明白，后面现在好像稳定多，也跟这个就业形式有点关系。可能。

The author

是，那还是挺辛苦的，上夜班，对，颠倒那个时钟，对吧？对。

Fahong

小什么招的？是一个小年轻刚毕业的，年纪大一点都不知道能不能撑得住。

The author

就还挺会影响那个身体健康的。对呀，呵呵。嗯那你们那个什么有会有机会去拜访供应商吗？还是就是？

Fahong

我们基本不怎么去拜访工商。

The author

一般都是他们过来。

Fahong

对，基本没有吧。

The author

就一一或者是有那种，当然现在因为是费用控制，然后再往前又是疫情，这个有参加过什么展会或者是什么你们？

Fahong

我们去的比较少，主要是没有这需求，以前去的多一点，就以前依稀接场之前，当时需要了解，去看一下设备去多一点，后面我选。

The author

好了，现在就不去了。对，OK，那如果说，我们就是说最后一个问题就是，嗯咱们就是说，嗯跟那些关键的供应商，未来就是可能就不止我们的这个广州工厂的层面，可能就整个 PEX 的层面跟一些关键供应商去建立这种战略。咱们不是国家和国家有战略合作伙伴，我们说跟公司之间也会有这种战略合作伙伴关系。那如果是你心目中的这个假如说什么样的一个标准或者条件才能就是诶？你心目中的战略合作伙伴关系应该都有一些什么样的就是特点或者条件啊？就在你理解看来。

Fahong

从生产的角度来看，我肯定是首先保障这我们提供的设备或者物料 yeah 的质量都是可靠的。质量要可靠，那第二个就是技术上是可信，那第二个就看他们提供的这些。

The author

价格方面的价格。

Fahong

比如说 3T 他们这种物料还有设备都比较成熟，但他们江河确实相对国产，国内的供应商火山品牌会高很多，所以我觉得可能需要一个均衡性的平衡性去看待这个问题。质量公司也好。

The author

就除了这两块就是双方要，嗯就互相的能够去对配合和达到找到一个契合点哈。除了这个价格质量你觉得还有哪些呢？

Fahong

还有他们这种，刚才说的就他们这种服务的技术人员，对，OK。

The author

服务技术语言就希望能够像载体画那样能够有一个 比较懂的，然后又一成不变的能够下一速度快的都像他这样，对吧？嗯 然后能快速解决你们这些投诉的这些问题。其实关于供应商这一块，就是作为你这边的话，你最关心的是什么呢？你最希望供应商能够，就是能够怎么样去配合呢？你有什么样的一些期望？

Fahong

对供应商，哼哼，我觉得期望还是他们不要提供一些有缺陷的产品给我们，不要。

The author

提供有缺陷的产品。

Fahong

比如说我是做上游的，对，我肯定特别不喜欢他们提供个单子给我，哪些漏了污染了一瓶的， 都。

The author

严重很严重，对吧？ 所以最期望的还是要质量特别好。对，要一定要保证质量。

Fahong

就是你，你价格太低。那你哪天给我漏了一污染了一批，那我成本马上就上去了。

The author

那我们在一期就是 so far，你觉得这种情况多吗？就是目前预期也有，就是去年。

Fahong

没有长，没有最终没有无氧，比如说去年， 当晚什么时候？去年 6 月六七月份那样子，那个他们赛题把那个也是那个 2,000 箱，十几天的时候我们就漏了。OK，最终调查下来是我们那个袋子那个焊接的那个封边， 比如说两个两层膜用它们热数据压在一起，那个地方没有压牢，然后这样就后面慢慢就。

The author

露出来了，但这个。

Fahong

就当时发现了，马上就收获了一下， 也算是将来这个影响降到最小，最终没有张成这个污染。还有但是你也知道那个赛斗那个袋子也是， 发现的比较晚，它就已经污染了。

The author

对，那就比较严重了哈。对，那这种比较麻烦的就是你们在，比如说在用它的时候，你打开它你也看不出来有什么问题，对吧？就是你，你就比如说它看上去，因为它是，就是很隐秘的一些地方，就是你没有办法用肉眼去做一个判断它是不是合格的。

Fahong

我们只要说我们尽可能的去发现这个问题，但不能很对，作文能百分百的就把它发现出来。对，如果隐患，嗯。

The author

所以，对，因为他就是你肉眼看的话，你很难看到他不完整清，对吧？对。

Fahong

对，当时赛多那个，他就是那个很小很小的孔，它可能是到底后面培养过程中就变更大了，那 steady 那很小很小，那就肉眼观察不出来，那你没办法，我当时是最开始是怎样也没法去追溯，只是我们发现的时候还是他当时还是比较小的。早上我们也费了半天的心才出来。对，然后小黑板那个他就它前面是没有漏的，但是这种游泳就漏了，就很难在使用前发现这个东西。所以说他不知道他们出厂的话，对，去怎么做检查的。

20 Interview Production Support Manager-Haugbin

The author

然后我们今天主要是讲那个就是像访谈的内容，主要是怎么跟我们的关键供应商加强合作。那么这里的关键供应商指的是一个就是它的物料用在我们的这个关键的工艺，还有就是目前也没有什么可以替代的，就短期之内我们看不能替代的那些。

The author

就怎么样跟他们加强合作，然后来保证我们的供应，就是当然这个是一个开放性的，很多开放性的问题。然后好，我们第一个问题就是在你看来，我们与这些，我们与这个供应商紧密合作，我们会给我们带来什么。

Huangbin

好处，是吗？

The author

benefit。

Huangbin

对于我们这些，我们现在选定的这种不能替换的供应商，其实也都是在行业内比较算是比较专业的一些。

The author

供应商。对的，对，比如说我们的。

Huangbin

像反应器，对，我们这反应器的代词类似这种。对，所以好处就是可能他们会，因为他们也比较专业，对，做了在行业内做了比较久了。是的，然后包括经验比较丰富，可以包括咱们的一些物料的设计，可以帮我们规避掉一些使用上一些风险，所以我觉得是我们的比较好是好处之一。然后另外的好处就是他们这些供应商因为也是全球的 **global** 的供应，包括说在中国还有美国、欧盟那边都有供应对不同的工厂。对，所以对于外部的审计机关来

说的话，这个可能会觉得我们算是这个可能对于他们的一些审计的信心可能会比较大的一个。

The author

影响吧。对， 所以就要是从那个也是审计那一块，其实也是从质量出发就是。对，是的，因为他是。

Huangbin

全球质量体系也做得比较好。

The author

质量管理体系各方面要求和也比较高，OK，对的。嗯 那你觉得我们 so far 到就是这么多 wonder，你觉得比较满意的？你觉得是哪个供应商？就是还可以。

Huangbin

的，目前我们合作了，是吧？ 目前我们合作那几大供应商，我觉得， 跟我们就是给我的感觉的话应该是塞西瓦，塞西瓦对，相对感觉比较，包括他们专业性，包括售后的服务的响应来讲的话，对。

The author

对，OK，就是专业性哈，对。

Huangbin

是的，服务，对，专业性是指他们在下游存化那方面的那个专业性，因为确实他们的那个比较好的产品，像下游的城西，还有他们的那个田料这一块，确实无论是全球的影响力还是品牌影响力。还有他们在这个行业的深究那么多年的那个挖掘的， 那个创新能力确实是做得 比较不错的。 对。

The author

对对对，所以说 Cytiva 哈那人物，还有你刚才提到那个他的服务，对吧？ 服务系服务，就是具体表现在哪？服务。

Huangbin

的话就是他们，因为其实塞西瓦有对于我们来说有个比较好的地方，他们在华南有一个售后的响应团队，包括说他们的有他们售后响应包含了他们的硬件的维修，哼，还有他们的耗材的那个响应， 硬件维修就体现到我们的那个售后，比如说我们设备有， 故障了，

对，然后他们可以，其实基本上可以做到 8 小时内容，然后可以上门哦。对，像我们别的供应商，像什么赛多，你福利金可能基本是做到 24 小时之后了，因为他们的那个售后基本上会是 base 在上海滑动那边。

The author

所以他响应速度也比较快。是的，对，他这边技术人员的 support 技术是有，就是响应的这个服务人员一般是固定的吗？还是。

Huangbin

对赛替瓦？是，我了解到赛替瓦的那个售后响应是固定的啊。赛多其实也是固定的，不过赛多他们因为不是 base 在华南，所以他们 base 在华东，所以当他固定那个人，如果时间冲突的话，他就会派他们别的工程师过来。就一来一回，可能就是时间上实现上就有影响了。

The author

对的，有点远。

Huangbin

对，是的，就是飞过来哈。是啊，你飞过来还得要那个，而且不一定还有空，就是那时候。

The author

是不一定能够排得上。然后所以赛提 VA 就是还是相对来讲这里面算是比较满意的一个哈。

Huangbin

对，是的。然后，还有另外一个我们其实目前在用到的那个，虽然用 plea 金，也算是我们合作比较多的一个供应商，他们的售后的速度就相对就更差。

The author

一点了，更差一点啊？对，他是因为是不是在这边有售后点，是在。

Huangbin

华。对，他们华中那边。是的，他们在华南，虽然说他们有一个售后员在广州，但是售后员我了。简单是对接他们整个南区的，就是包括他们广东、广西、福建什么什么四川、重庆也属于他的业务范围内，所以他经常出差。对，我们如果在对联系他的话还挺困难的。

对，我有问题找他还需要一定的时间。

The author

是吧？那通常他们 average 他们给你们的就是响应的速度大概有多久？

Huangbin

他们承诺了也是 48 小时，然后我们对，我们基本上要找到的话，起码基本都要花 24 小时以上。OK，就比如今天联系他，可能最起码到明天才能到，有时候还不一定。

The author

对哦，看来差距还蛮大的。是的，确实能够看得出来，对，黑马就 8 小时就。

Huangbin

左右。对，因为他们的直接跟我们对接那固定人员，他就平时他就在只想那点。

The author

住。哦，这样他。

Huangbin

主要服务就是服务 PEX 友好，包括旁边那个康方还有刹车哦。对，所以他就反正就这几个周没转，然后没他们就是一找他就能找得到。对对对，就很快，不错。

The author

好，我们看看下一个问题啊。诶，那我后面就是在你看来，就是你觉得促成我们跟这个供应商能够成功合作，有哪一些因素是比较重要的？那些因素。

Huangbin

是吧？合作，因为有一个前提是可能我们的那个共识要达成一致，毕竟我们用他们的产品，对，他们也想卖他们的产品。所以，我们怎么以一个就是我们想要他们的高质量的一个产品来满足我们的生产，他们也要有跟我们达成这样一个共识才行，他们要提供高质量的一些服务或者是产品来给到我们，所以这个我觉得达成共识这个已经是非常重要的。达成共识哈，对，嗯。然后另外就是另外暂时没找到了。

The author

对，那个比如说沟通方面，你觉得就是啊？对，达成共识是很关键的，就是如果我们，比如说已经达成共识了，我们怎么还有哪些因素会影响我们合作可能不是很顺畅？

Huangbin

另外一个是啊，这几个供应商给到我们的感觉是有时候他们中国团队可能没有很大的一些话语权啊。对，比如说可能因为我们可能更多对接是他们中国的当地的销售的售后嘛。对，然后我们前期可能讨论一些东西，然后他们说他们如果他们做了决定，要给反馈到总部或者老外那边的话，OK，对，一个是需要时间上浪费了，另外就是可能这个沟通成本也增加了，另外的话有可能聊到最后，如果老外不同意，嗯 那就前面聊了，就白聊了。

The author

对，这种情况有发生过吗？就是。

Huangbin

有赛多，特别明显赛多，是吧？对，所以说为什么他们太多？其实他们当地的，他们中国的销售和售后是很想努力的推工作了，但是像很多，比如说那么我们一些设备的维修，包括一些耗材的，如果有问题了，我们需要投诉的话，其实他们当地是做不了这个决定，能不能接这个投诉的，他们得返回到他们工厂或者他们的老外那边的质量团队。OK。

The author

是的，这个他们还是比较强势，然后就。

Huangbin

对，是的，相当于可能就是可能就是老外那边要做最终的决定才可以接受。

The author

好像之前就是说我们的袋子寄给他们，然后他们也弄丢了，然后也不给我们还了。这个事情这个好，我就觉得感觉在欺负我们呢？就是感觉这个确实是。赛多哈，赛多就这一块儿。对，所以很多中国这边的，相当于他们在中国的团队，实际上就是没有最后的一个。

Huangbin

决定的权限的权利。

The author

是的。

Huangbin

就感觉没有被充分的授权。

The author

赛多那边的他的那个技术支持就是跟 Cytiva 比起来，还是没有 Cytiva 的那个，就是比如说像 Cytiva 他有一些可能技术上的问题，他在中国团队他可能就解决掉了，对。

Huangbin

是的，是吧？就我们根本就不需要跟塞皮瓦的老外还要再开会。OK，对，但是在。

The author

中国就解决了。是的。

Huangbin

而且有问题，他们中国内部，如果他们其实是达成不了这个最终决定话，他们也会内部走他们内部流程，会跟他们老外去开会。而不需要我们来介入，但有时候赛多的话还是要我们去介入的，因为他们是中国的，推不动。

The author

就是我们直接跟他们赛多那边的。

Huangbin

外，可能会有 3，可能会有三方，就之前比如说某个反应器带子的一些问题，我们去聊，包括聊后面的索赔，或者聊聊那个什么原因查找。嗯哼，经常就是我们的团，我们的人员加上赛多了中国的人员和赛多的老外的一起去开会。然后给我们造成的感觉就是让我们去推动他们去做这个事情。就他们。

The author

那边，那我们跟，比如我们跟赛多的这个外国，他们外国同事我们在沟通和开会的这个过程中，你觉得就是说塞多那边的外国的同事，我们在跟他们沟通的这个过程中，你觉得有什么困难吗？就是说。

Huangbin

各方面老外比较固执的，感觉，固执就坚持他的看法，比如说很多的一些，他们的一些我们代指投诉，然后他们是发过去的，他们工厂，然后他调查一通坚持说他的工厂的制造的环节是没问题的，然后就说都不是他们的问题，然后就最后就讲到这里了，对，就讲死在那里。

The author

他们是比较坚持。

Huangbin

对，是的，OK。

The author

从来都没妥协过一次吗？

Huangbin

应该有妥协过吧，但是因为我们投诉也发了，别多，是吧？给我们错别的是妥协的次数不多，大部分的时候是不妥协的哦。呵呵，还是偶尔会有他们会承认的地方，就是 OK。对，但是不多。明白。

The author

所以赛都是赛，都在行。说句实话，他在行业内就是都不是特别，尤其是在中国这个圈子里，好像大家一说到再多头就大，对，所以其实我们在刚开始。

Huangbin

我们不要选型的时候，我们。

The author

不要用赛多，反而用赛提 VA 还更好一些哈。但是当时。

Huangbin

担心那个单一供应商如果被，如果有供应的风险了，所以当时这这也是一个机遇的。这个，对，就选了不同的供应商。

The author

对对对，这也是个策略啊。是的是的，对对。嗯诶，刚才我们其实聊赛多，聊赛提 VA 聊得挺多的哈。就是你，你应该对赛提 VA 在之前是不是也接触比较多？就是跟。

Huangbin

3 月 3，因为我之前是做下游的。对，还是。

The author

有点接触哈。你觉得他们？当然他肯定也不是特别说满意的，就是我们如果给他打个分，1-5分的话，你会给他，嗯。

Huangbin

几分？我觉得可以打4。

The author

分哈。对，所以就 **base on** 你刚才说的一个它的质量还是不错的，还有就是它的服务响应的速度。是的。OK，好的，那我们再来就是，那如果说我们就先说 **Cytiva**，其实 **Cytiva** 斯，那其实我们打包一起来讲哈，因为毕竟不光是一个赛题这个公司哈。那我觉得就是你觉得就是对于提高和这些供应商合作有什么具体的这个建议或者是想法，或者是洞见观察什么的，我觉得都可以聊一聊。

Huangbin

呵呵，你指的合作是指我们的跟他们的一些，对，就是供应的这种合作吗？还是说这种技术的一些。

The author

都有，比如说因为我们现在离不开他们嘛？虽然说他还是挺那个什么的，但是暂时还是要 **rely on** 他们去供应，那从供应的角度以及就是说相互，因为肯定会有一些 **benefit**，是不是单方面的，就是我们大家都有这个收益的这种方向去走，可能他才会重视我们。

The author

就是我们能做什么？比如说现在需要我们给采购给点意见哈？说，诶？其实这供应商管理这一块我们应该做些什么事情？能够去提高这个，加强这个供应商的管理和关系，对吧？提高我们的跟他把这个关系更好的建立起来。嗯哼，就是这一块就不光是供应，可能也有你刚说的可能诶，技术方面可能我们还可以，就都有吧。

Huangbin

我其实之前有想过一个问题，就是我们，因为我们用，比如说用沙皮瓦的他们耗材或者是一些田料啊。对，包括也用，我们包括用或者是再多一些耗材。其实我们还是使用过程中还是发现有些问题的，而且我们也有一些投诉，但是我们这个都是因为我们比如像 **DS 123** 是分区域的，如果某个区域有发生什么投诉，时候我们就直接触发给，比如说 **QQS** 那边工单管理由发给供应商。所以我在想有没有可能这些我们不能替换了，重要供应商我们定期组织一个，让供应商来把这个数据给汇总一下，然后给到我们去做一个分享。

Huangbin

比如举个例子，定期每个月，然后每个季度 PEX 达广州工厂发了，发生了那么多的投诉，然后大概的原因是什么？然后他们供应商就他们的工厂或者他们的质量团队那边大概做了一些什么行动，yeah，这样子我们就大概也知道说，这个供应商在供应 PEX，是这些耗材大概都有什么问题？要他们做了哪些改进？对，目前之前是没有这一块的，所以 OK，就是就想提这么一个建议。

The author

就是我们都没有，就是不管是从质量也好还是采购那边也好，就是没有组织。

Huangbin

过这种 OK。基本上我们知道很多投诉，但具体多少单我们得继续拉数据，但这个数据基本上我们只有 QS 那个团队可能才会有那个清单。对，但是我们也不会定期的去回顾这些数据的。

The author

明白诶？这是个很好的建议，就是说可能双方提投诉的和我们的供应商一起面对面的去看供应商是怎么去面对这些投诉问题，他们怎么应对的，对吧？对。

Huangbin

是的，做了什么改进？

The author

对，做了什么改进？与双方沟通一下，然后就是在质量这一块看他有什么未来，其实也是帮他去提高提升。对，是的。这个建议非常好，我觉得，除了这个。

Huangbin

其他的像他们，我知道他们销售会经常来拜访我们的一些采购或什么嘛，就，就是要，就是要可能维持关系，一方面我暂时都没有想到好建议了。

The author

OK，OK。你觉得我们在跟供应商合作的这个过程中怎么去提高这个信息的一些透明度啊？或者是对，就去怎么样去加强这个沟通。

Huangbin

提高信息透明度。

The author

就是有时候你又没有觉得供应商他会，唉，不太公开或者不太 open 地去讲一些事情，就是他是不是对我们会有所遮遮掩掩的啊？对对对，有所保留，我们怎么样去？就是我们要做些什么影响他去可以给我们更加的不要那么保留，就是能够更坦诚地去进行一些沟通。

Huangbin

我不是非常理解你的这个问题。

The author

OK，那我换个说法哈，就是一个是我们肯定其实也对他有抱怨。对，是的，尤其这种关键供应商，其实我们要跟他把他如果真的锁定为你现在短期，对，不可替代，那可能你要跟他建立一种跟其他供应商不一样的，我们肯定要跟他区别对待哈。那这样的话就是那我们可能把 g 可能也要往前走一步，嗯 你不可能原地不动，然后让供应商往前走，对吧？那因为你往前走了一步，可能供应商才会去往前走一步，就是在这一块，你觉得我们有没有什么可以去做？这一款。

Huangbin

是吧？因为像我们之前，包括刘总，还有包括其实这样，之前采购其实跟我们想到很多现实，我们很多信息都不应该或者不能跟供应商透露的。对，我们也一直来遵循这个原则，明白，如果像你说的往前一步，我也暂时没想到，OK。

The author

OK，对，那这个可能有点太具体了，那我们就不聊这个了，因为就是，感觉。为什么这么说呢？感觉就是说供应商有的时候他，我们也不一定非要透露我们的一些信息给他，只是就是说我们怎么样去让他去更加的这个，因为你的这个沟通，你越透明说明他越相信你，就是有这么一个信任哈。比如说信任，我们怎么去建立这个信任度？去提高这个信誉度，就双方都是相互信任的。就这样的一个问题可能会更好一点，就是怎么样去建立这个彼此的信任。你觉得在这一块你有什么想法？

Huangbin

这个上次没想到，没想到，没有没有想到好的。

The author

想法。对，就是说明那个我们技术这一块的，就是他们的响应，因为比如像 set 瓦技术这一块，跟你们在沟通的过程中可能都还比较顺畅。是的。然后相当塞塞多，他就是不告诉

你，或者他就是拒绝你，然后我就 say no，反正就是也不给你太多的商量的余地，对吧？所以我们也不知道他隐瞒了啥东西哈？是不是够西够坦诚我们也不知道，对，是的。那嗯也问你一个问题，就是说我们如果是给供应商去做这个 KPI，比如我们要去考核它，你会觉得哪一些 KPI 是比较重要的？

Huangbin

从我们用户的使用角度来讲，对这个投诉的接受率这个我们觉得很。

The author

重要。投诉的接受率哈？对，但。

Huangbin

之前我不确定有没有纳入这个考核指标里面，因为我们很多，现在我们之前发送的一些物料一些问题，很多发出去了，最后供应商都没认，特别是赛多，赛多哈，对呀，我们发了很多个，最后他都。没承认，最后那个投诉好像就不了了之了。OK，对。

The author

投诉的一个接受率，也就是投诉的我们的这个问题。

Huangbin

算是成功率吧。对，成功率哈。对，OK。

The author

就这一块我们要给供应商设一个 KPI。对，是的，除了这个之外，你觉得还有哪些你会觉得。

Huangbin

比较关键是吧？

The author

对。

Huangbin

除了这个。

The author

暂时也没有了，暂时没有，就是说觉得还是希望他这个投诉的成功率能够高一些哈。嗯哼，然后那个刚才其实黄明你也说到了，就是第一就是我们是希望跟供应商能够有定期的一个投诉的一个回顾。嗯 还有就是刚才也说了，我们是会给供应商设一些绩效，那绩效有绩效的话也是希望能够定期的回顾啊。嗯 你觉得这个频率，你觉得它会比什么频率比较好？是月度还是季度？

Huangbin

月度可能有点频繁。

The author

季度，季度可能会比较好，进度会比较好啊。对，嫉妒的去跟供应商去做一个绩效的回顾，那这个时候就把他的那个投诉一起，对。

Huangbin

包括一起其他的，也可以一起来讨论一下。

The author

一起回顾放在这里。OK。所以你是觉得。

Huangbin

因为我们之前我们跟赛多他们售后团队是有一个类似一个季度会还是音乐会，就是他们的那些做 PM 就做设备维护和设备维修那个团队，OK，然后每个月或者我忘是每个月每期都会有这么一个大概一个回顾的，嗯哼会回顾说他们再多负责 PEX，广州的那些设备的维护，维修的情况大概怎么样啊？发展情况怎么样啊？然后我们这边有没有什么一些问题或希望？我觉得那个会挺好。

The author

的。那个那现在还在开。

Huangbin

吗？现在有在开那个会，主要是 Eric 还有彭毅那边去每个约跟赛多开的。然后我们团队，因为我们也会负责一些设备维护维修的跟进，我们团队会参与进来那个会议哦。

The author

明白，对，但是他是着重在那个。

Huangbin

PM 的，对， PM 那一块。

The author

是的。 所以如果物料这一块也有一个类似这样子的。

Huangbin

就是嫉妒的，加强大家一些沟通。

The author

对对面的可能会更好对一些， 对吧？ 无论是。

Huangbin

面对面还是线上都可以， 大家会有一些数据可以互相分享嘛？

The author

是的， 对的。那个我们再下一个问题的话， 就是关于刚才也说到供应商， 其实在咱们的这个关键供应商都是在他行业内是比较做得先的啊。 那我们你觉得我们怎么样去更好地利用他们的这些创新能力？ 就是他在他的这个领域是比较前端的， 就是怎么样， 也就是怎么样让他来帮我们， 鼓励他们， 来帮我们解决问题， 或者利用他们的这些创新的一些能力， 或者怎么样的一些， 就是关于这一块我们怎么好好利用他们？

Huangbin

对， 这是一个好问题。呵呵， 他们供应商的产品包括应该也是会不停的迭代嘛。对对对， 他们也会不停地研发， 不停地优化。是， 我觉得对于我们已经， 比如像 317 这种项目已经商业化了， 其实对于这种关键物料挺难换的， 但对于我们， 因为包括 PEX， 包括明年后面不是有录入， 其实有可能有了很多临床项目。对， 其实我觉得对这种新项目可以让我们的 PDU 的 MC 那个团队去跟这些供应商看看一下有没有可能用一些他们新的一些东西啊？ 然后会不会对， 因为最近的产品升级肯定是有收益， 他们才会升收集嘛？ 是的是的， 但是回过头来可能这个收益， 比如说可能某某的什么什么吸出的风险更低， 还是说什么更符合法规要求啊？

Huangbin

其实对我们来说可能也算是有收益。yes， 对， 所以我的建议是， 对于我们后面新上的那些项目， 可能可以考虑一下。 3M. 用那些供应商的一些新的东西给明， 对， 明白， 但这个工作可能因为是比较早期工作， 可能更多是 PDOPT。 对， 或者是 MM 赛他们物料团队可

能去考虑的开。

The author

对，好，这个建议很好，就是说早期 involve 这个公益开发的团队，然后就让他们去看看有没有更好的一些。这个新的材料新的哈？对。

Huangbin

是的，比如举个极低一点的例子，他们赛过的动容带，然后我们不是也在用嘛？对，其实他们现在赛都已经出到了二代动容带了。对，他们相对一代来说是做了一个改进的，但是因为我们像 317 这种关键，这个锁算是关键物料，所以我们 317 挺难换的。是，但对新项目来说，我直接用什么新的这种就可能。嗯 就算是一个公益的或者是物料上的优化了。花，对对，就类似这么一个对思路，对。

The author

所以这个就是都是要在 MST 跟。

Huangbin

对可能前对他们前端去考虑会更好一点。

The author

嗯 咱们那个技术人员过来的话，其实他是比如说跟咱们生产这边沟通，主要还是解决一些你们发现目前的技术问题。

Huangbin

对哦。

The author

那这些技术问题通常来讲的话，主要是物料的问题还是设备问题？如果物料这边主要都是些什么问题呢？

Huangbin

两方面都有，OK，设备的话更多就是故障的一些修复，对物料的话他们技术员过来，他们有时候会，就像你说的可能会先推荐一些他们新出的一些新产品，他。

The author

也会给你。

Huangbin

这边会大概一个介绍，但是不会特别细，因为 OK。我们也不是算不算非常专业，他大概会跟我们介绍说他们这个什么做了一个升级，然后升级的好处是什么？然后但他也知道我们现在这种已经稳定生产了，换挺难的。他们基本上就是推荐而已。

The author

OK，他们有时候就也会给你们推荐一些新的。对的。

Huangbin

他们有新的这种，如果我们正在用的一些东西出来，有新的这种设计或者什么，他们会找我们去介绍。对，所以一个是新的东西的介绍，因为就是会有一些，比如说我们现在正在用那些耗材的一些，包括投做好反馈，他们会，可能会不定期的会找我们确认一些情况之类的。对，基本上就这两方面。OK，明白，好的。

The author

OK。然后咱们关于对于供应商，刚才比如说我们 Cytiva，其实，嗯服务响应各方面还是不错的啊。搜法哈。然后相对来讲，那我们你觉得，如果我们，哎，觉得诶，我们去怎么去认可他们呢？鼓励他们，然后也就给他们一个认可和鼓励，让他做得更好。其实我。

Huangbin

看，因为我看到包括什么公众号，他们有些企业会给供应商发什么什么值得认可，什么什么供应商的类似这种奖。其实可能你就付出一个什么这种牌而已，这种，所以我不确定那种方式给他颁个奖。对，类似给他颁个奖说，哎呦，再然后可能找个合适的时间，然后一起可能拉一些供应商来这种。这种所谓的荣誉感或者什么也好。嗯 所以我看了好像别的有些企业会这么做。

The author

是的，对，就是给供应商颁个奖，然后在一些场合、正式场合。

Huangbin

给他，你如果做一些语言上的认可的。对对对对对，是的，嗯。

The author

这个会比较有帮助。

Huangbin

然后可能供应商，唉，反正也很开心嘛，毕竟是对这种我们直接用户的一些肯定，哼。对的。

The author

是，但是我们这一块平时在工作中就基本上就是说诶觉得这些事情反正都是他们应该做的哈，解决了就行了。

Huangbin

确实是，平时的话我们好像也不会有特别的一些对他们的一些认可。对。

The author

也不会说发邮件或者是啥的，给他们给个小小认可，比较少，比较少。对对对，好的。你们生产这边的同事会不会偶尔去一下供应商的工厂，去看看他们的，参观他们的生产。

Huangbin

我们方面 DS 这边的话确实比较忙，所以比较忙。对，比较少，对，他们很多工商确实有邀请我们生产的一些包括经理或者是相关同事去他们那边参观了。对，特别是他们其实很多供应商，他在中国他们都自己设了工厂，yeah。对，所以他们，但是我们一直都没有抽不出时间。对，是的。而且现在不是政策。也对，现在。

The author

政策。对，以前就没有加盐，之前也没去，主要是。

Huangbin

工作太忙了。对，是的，不用开。

The author

但是如果说以后真的放开或者是稍微能安排的开来时间的话，就你觉得有没有必要去拜访一下。

Huangbin

供应商？就我觉得还是可以的。包括特别是我们一些那些关键物料。嗯哼，对呀，还是比如说我们去了解一下他们怎么做的。然后也可以顺便看看他们做的过程中有没有什么一些风险点，我们确实可以去感觉学习一下的。比如说像他们赛多不是说他们在北京有工厂吗？要做袋子，要做我们的这种关键的通用袋。嗯 但是他们做的怎么样？怎么做的就是我

们不了解的。我们直到他，诶最后交付的是长这样。

The author

呵呵呵，对对，如果说有机会的话还是希望能够去一下，对吧？对，是的，对的。然后，刚才我们其实提到了这个赛多，其实说了他的这个一些优点，然后觉得还是可以给他打 4 分的。那如果我们把他作为我们的这个三星老板赛题碗，sorry，说错了，赛题娃就是说，你觉得就是我们怎么样跟这个假如说我们要定为定一些这个战略合作伙伴，那因为，赛提 VA 还是不错的一个选择，对吧？因为他其实也有一定的意向的，就是还是挺积极的哈。

The author

对，那你觉得就是我们还需要就是达到一些什么样的标准才能说？我们跟他其实是可以叫战略伙伴，现在肯定不是，就是，但是现在他是比较想推的，是吧？对，可能是他比较突出的一个哈搜法，在这些供应商里，你觉得我们还需要达到一些什么样的这个？做些什么，或者达到一些什么样的标准，就在你心目中，你觉得诶？我们才是合作伙伴，达到这个战略合作伙伴的这样的一个企业。

Huangbin

我们用这种移信号茶叶包括种类，包括数量也蛮多的，所以我觉得是不是可以定一个，比如说使用到的一年下来，使用到一个保护总金，或者说总金额或者是总数量可能是达到一定量，这种才算是。

The author

对，首先要保证一定的这个。

Huangbin

交易供应量，对。

The author

量的交易额，对吧？是的，这个是就是占我们的这个。

Huangbin

或者比重比较长得比较大。

The author

对对，是的，这是一个点，你觉得除了这个还有别的吗？

Huangbin

其他的暂时都没想到了，讲。

The author

到了，对，OK，那你觉得就是？赛题其实还是不错的，但是其实还是有蛮多可以改善的地方哈。就是你觉得，你还希望就是我们跟赛贴瓦之间的合作，有有一些什么样的一些改善？具体的怎么样能来改善？还能做些什么？或者从我们的 PEX 的角度，我们怎么样。

Huangbin

去三匹马的收费还是太贵的，就 cost。对啊，这个 cost 太贵了，看包括他们设备的硬件，还有他们的后续的维修或者 PM 的服务，还有他们的耗材。我大概了解一下，应该算是算相对是比较贵的，可能对，特别他们的硬件，因为我们之前包括 DS 4 也会有做一些大概的设备的招标，他抱的是最贵的，OK，可能也是他的信心，对吧？这做的最好嘛。对，yeah。

The author

他相对于中国的供应商，还是相对。

Huangbin

于全球，包括他们同行业来说，他比如说像他们做了最卖的最多那个城市的系统，无论是中国供应商，还是他们国外的一些他们他的同行，他都是包括报价什么是。

The author

最贵的也是最贵的，哈，是的，但我们还是选择他。

Huangbin

对，但是这个可能，这种成本的，这种可能就需要采购团队。

The author

去努力啊。对，就是进一步的把这个价格成本能够给优化一下哈。是的。OK。除了这一块你觉得还有哪一些彩票？还有哪一些你觉得诶？要改善一下？对，我们数鼻子双方的。

Huangbin

除了这一块，之前我们跟他合作有遇到过一个后期的问题，后期，对，包括他们之前提供的一些设备的硬件，还有一些耗材，比如袋子的货期都非常久。对，特别是他们的房期袋

子，他们是美国产，然后期我之前了解到这 12 个月现在应该是有优化，但现在优化的还是挺久的。对，我不确定。

The author

对，美国那边的都一直挺对。

Huangbin

我感觉这个应该是可以优化了一个。

The author

交期空间。对，交期聊一聊交期再把它缩短一下。哦，对，是的。 yeah。对，可能刚才你说的那个就是我不知道 Cytiva，他，比如我们肯定也会有投诉给到他们，对不对？他们的那个投诉的那个也没有跟我们去定期的去做一些大家沟通。

Huangbin

是吗啊？对对对，也没有的对，嗯。

The author

包括投诉的成功率，其实你们也不知道。

Huangbin

投诉成功率，其实我赛题瓦我们大概清楚，因为我们用了很多赛题瓦的袋子，我们其实有跟他们的那个技术的知识，有两个微信的沟通群，就是如果我们有问题，我们会在群里面沟通，然后如果他们当场的确认那个投诉是不可接受的，我们会只会发投诉。其对于我们来说，塞贴瓦的这种袋子类的投诉基本上投诉成服率我们可以算是百分百对，因为基本上他认他当地的支持销售个支持，认了他们就算反馈让他们老外那边也是会认的，我这样。

The author

原来是这样，就是说他那边反而。

Huangbin

就是投被充分的授权啊。对，只要他们中国团队说这是个投诉，你发投诉给我们，他们就会接，然后就会进行相应的调发生的哦。

The author

对， yeah，我这差别很大。

Huangbin

是的，所以为什么给我们的感觉赛多的售后这么不配合？就是，从这一点就很明显看得出来，yeah。

The author

看一下多这个 wonder 我真的是要。

Huangbin

就感觉就是老外的充分的授权一样的，就是，嗯。

The author

可能也要再去让采购再看看我们能做些什么哈。嗯 我们改善一下他们中国赛多的地位，可能会好一些。是的。好呀。我看其实我们啊这些问题也差不多了就是，基本上我这边的这个问题差不多就到这里了，然后也有蛮多问题了，然后也非常看看黄斌有没有什么补充的，就是其实在供应商管理这里，因为这一些我可能就我能梳理出来一些问题，有一些可能有一些点关于供应商管理，或者供应商这些合作，一些点我可能没问到的，你也可以补充一下。

Huangbin

嗯 有一个我可能想确认一下，就是我们对这种不可替代供应商，我们现在以后应该也会想逐步的有，会有计划，会慢慢替换，有增加备选。

The author

的，对的，是吗？好，但是就是因为我们现在不是有那个也是采购在立的，然后 MST 在。

Huangbin

也就是 3 的本地化项目。对，DS3。

The author

本地化，然后也在看就是 localization 的一个。项目在做，我其实也跟他们有聊沟通过，就是以及我也去看了一些咱们的这个市场的一些情况，就是整个市场的报告。就是我们说的这些几大、四大的这些。他在供在生物制药行业的这个占有率，对，占有率，还有就是对在国内，因为国内我们的上游产业的这些供应商，他们相对来讲他们的起步也比较晚。是的，你比如说田料，还有这个一些氯气的培养机培养，现在好在我们还有这个三七是用

另外的了。嗯哼，然后那个就是一些关键的这些步骤，在整个行业就是替代率都目前都。

Huangbin

非常起步晚，然后没有做过足够的研究，对，就没有信心嘛。是的，是一样，这个另外也怕监管机构会。

The author

挑战。对，而且我们要走出国外的话，你对那些。

Huangbin

国外做了一些数据要求。

The author

更多了，对，研究数据。是的，其实，所以可能还真的不是说那么快，就能把它替代掉，就是做有，真的有 backup 就还是没那么快。其实包括他们接下来的 localization，看到他们一年、两年、三年。

Huangbin

有谁做了二期的计划？对。

The author

都是，还没有说是能够有这样的一个，你就比如说我们这个动能带，对吧？就是 MST 现在也还在做 study，就是好像没有一个特别好的可以备选方案的一个 vendor。

Huangbin

整个行业好像都基本都用赛多的。

The author

对的，所以就是我们现在就有这么一个，其主要是为什么做这个事情呢？就是一个，就是我们也是做 BCM，也是想看看我们能做些什么，还有就是还有一个就是说我们，嗯。你很难说，每一天又来个地缘政治大，就是这个不好。

Huangbin

说的，说断就断。

The author

说了，对，所以我们这个，跟他们的合作还是要把它做牢了，就是说你有一些很坚实的一些关系在那里，或者是建立起来这样一套，我们至少可以提前洞见到很多的风险。但 localization 肯定是一个不会放弃的。

Huangbin

从长远来讲，一个是降低了供应风险，另外降低成本，但是就是说我们其实生物制药的上游产业这一块还是去年起步比较晚，核心的大头还是在海外。

The author

对，是的，所以这块我们确实是有风险在这里。