**读书笔记（一）**

**对比分析格兰仕公司与农业上市公司的供应链战略匹配问题**

格兰仕公司是一家世界级品牌家电制造企业，自1978年9月28日创业以来，格兰仕一直专注在制造业创新发展，从一台微波炉开始书写家电传说，由微波炉龙头企业发展为综合性、领先性跨国家电科技集团。

制造是格兰仕最重要的DNA，但不是全部。“科技格兰仕”依托全球领先的家电全产业链智能制造优势，稳健推进Galanz+智慧家居生态体系建设和a lot科技产业化，致力于打造健康可持续的生活方式。目前格兰仕仍主要以微波炉生产作为其核心发展产业，微波炉这一产品的市场需求比较稳定，需求可以预测，并且该产品的种类变化程度较低，产品生命周期比较长，因此，**格兰仕公司的供应链战略匹配**主要是：

1. 建立一套集中的竞争战略与有效性的供应链战略

成本最小化是企业有效竞争的基础及获得利润的核心之处。集中性竞争战略对供应链的反应能力要求较低，能够在市场竞争中迅速占领市场，格兰仕公司把生产中心投入到微波炉生产上，通过专业化、集中化的生产方式为客户提供优质的产品，使其自身在市场中迅速站稳脚跟。到2006年，格兰仕接连12年夺得中国微波炉市场销量和市场占有率第一名，接连9年夺得出口量冠军。

1. 采取总成本领先的竞争战略

面对市场激烈的竞争，格兰仕公司具备成本优势。在争夺供应商的价格战中，因为企业成本较低，相对于其他在采购成本上拥有较强实力的竞争对手，格兰仕可以在较大的边际利益范围内应对不稳定经济因素造成的压力。同时，企业在成本低的情况下对供应商有着强烈的合作需求，为企业获得较低价格的采购创造了条件，有利于与供应商建立合作关系。

格兰仕公司供应链战略匹配中也存在着一些问题，一是忽略了产品生命周期的影响以及产品属性的要求；二是长期投身于价格战，忽略了客户服务；三是对客户需求以及供应链的不确定性把握不够准确。为解决供应链战略匹配问题，格兰仕公司应该根据产品生命周期的不断阶段需求特点适时地调整供应链，建立标准化的配送中心，优化供应链管理流程，同时也要重视客户服务，优化品牌形象，了解客户需求以及供应链的不确定性，加快产品的创新。

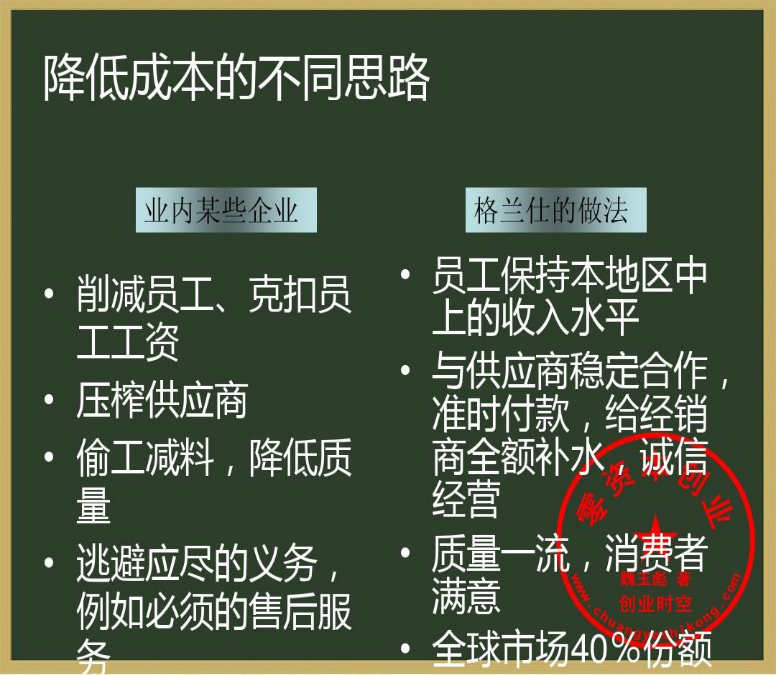


图1 格兰仕与其他企业降低成本的不同思路

而农业上市公司在激烈的市场环境中，受困于供应链上的“断层”和“撕裂”，其传统的经营管理模式难以为继，甚至面临着“崩盘”的系统性危险。其需要顺应农村经济发展的新趋势**调整企业的发展战略**，以实现企业产业链的改革与升级。主要表现在以下方面：

一是供应链基础架构要实现**生产供应销售一体化**，这涉及到具体某条供应链的组成环节以及各个环节之间的联系，是实现农业上市公司供应链战略匹配的基础。农业上市公司的企业经营者还应从控制论和系统论的理论层面入手，斟酌如何衔接上下游，保持供应链的高效、稳健及持续性发展，在拓展供应链功能的同时进一步推动供应链的一体化。

二是供应链信息系统层实现**全链条的信息化**，以利用高新技术的智能化和信息化实现供应链系统的智能化与信息化，为企业创收和成本控制双向赋能。

三是供应链产品业务层实现**供应链成本与收益风险的最小化**，成本控制是解决企业的供应链在产品业务方面遇到的诸多现实问题以及实现企业盈利的关键。如今农业上市公司的供应链在产品业务方面仍面临许多现实问题，如交易成本有时无法控制、生产成本规划度低、质量成本投入不足等，这些都是制约农业上市公司产业链延长、拓宽、加深的重要阻力。这些问题的本质归根到底是供应链成本管理，解决规划供应链成本的主要思路如下：一是要形成供应链管理的全员意识，让企业的每一位员工都成为公司发展的行动主体，及时发现、反馈及解决问题，减少企业弥补缺漏的成本投入；二是优化成本核算方法，从产品生产到获利的整个环节都贯彻“精益成本”理念，打造规模红利；三是要革新管理制度，针对员工制定动态灵活的考核机制和激励机制，降低企业的人力资源成本；四是要做好企业公关，这主要是针对现代企业危机频发和社会信任体系崩塌的困境，“形于外而诚于内”的企业公关能有效减少企业的信任风险成本。

四是供应链客户服务方面要实现**产品和服务形式的多样化**，针对不同受众群体制定不同的业务类型与服务方式，致力于满足不同消费者在商业专业度、服务度及性价比等多个方面的不同诉求。

总而言之，无论是格兰仕公司还是农业上市公司，它们都在一些方面具备竞争优势，在面对发展机遇的同时也会遇到或大或小的挑战，在激烈的市场竞争中，它们需要不断创新、提高品质，并积极了解和适应消费者需求变化和市场变化。不同产业公司的竞争战略与供应链战略匹配也会有所不同，企业应该在不断了解客户需求与供应链不确定性的同时不断地改革和升级自身的供应链战略，同时通过国际化和多元化的战略，进一步扩大自身的市场份额和利润空间，通过线上线下融合提升销售渠道和服务水平，以实现企业更好更快地发展。

[1]李佛赏.格兰仕公司的供应链战略匹配问题研究[J].经贸实践,2015,(08):258-259.

[2]徐熠明.农业上市公司供应链战略匹配机制研究[J].中国果树,2022,(06):112-113.

**（二）**

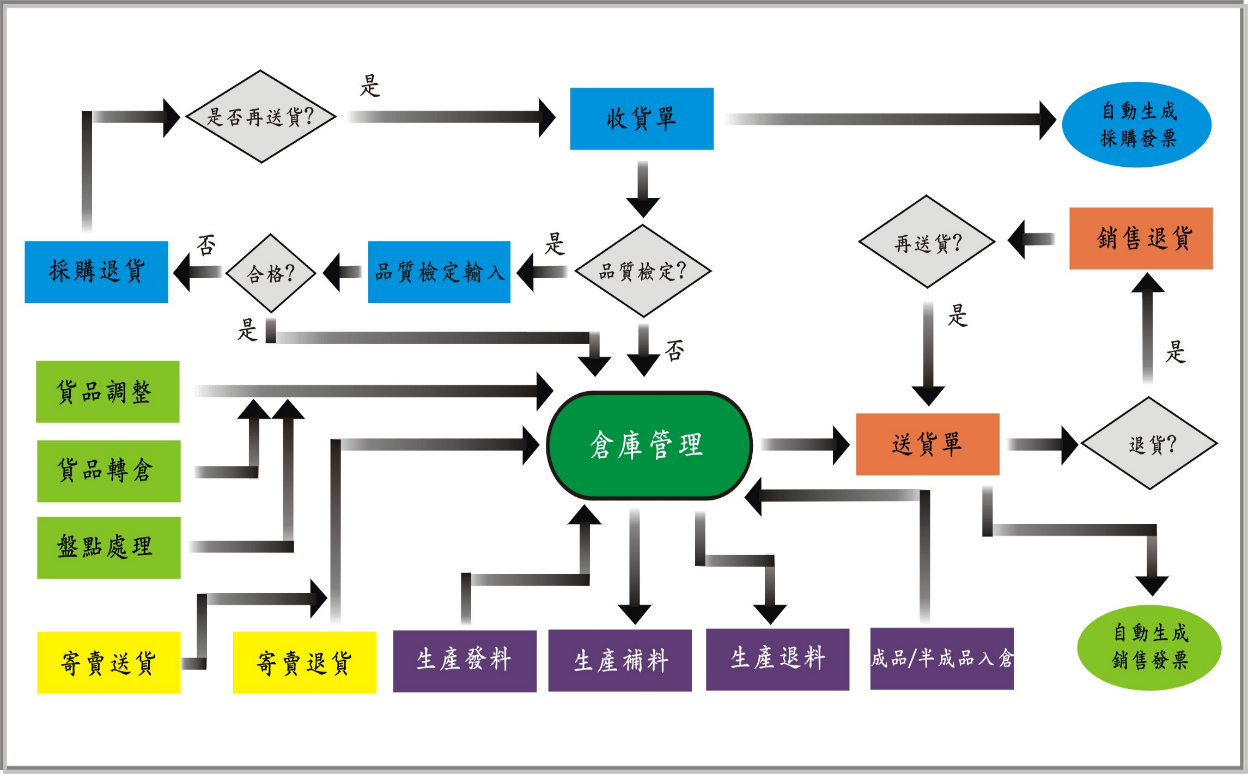
**库存管理优化——以制造企业为例**

图2 库存管理

库存管理是一种库存控制的手段，保障企业在生产过程中既能满足生产活动的需要，也能够避免库存过量带来的库存成本过高的问题，既能满足市场需求，也能避免生产产品积压严重。如何使用最低的库存成本保障企业供需平衡、实现企业经济效益是当今企业库存管理最重要的目标。

在世界经济发展的带动下，我国制造业企业迅速发展是我国成为制造业大国，我国制造业企业在很多领域已经居于世界领先地位，但随着经济全球化的发展，产品更迭迅速，产品生命周期越来越短，市场竞争日益激烈，我国制造业企业**库存管理**方面主要存在着以下**问题**：

一是库存管理意识薄弱，企业管理层普遍重视产量与销售量，而不注重产量是否合理，一方面，如果一个企业产品库存过多必然会导致产品跟不上市场变化，带来滞销风险，另一方面，库存太多占有巨大的库存成本且企业资源无法变现，不利于企业在自由竞争中取得优势。

二是信息技术应用不到位，供应链管理不健全。对于大部分制造业企业来说，他们的员工综合素质低、年龄大，不会使用先进的技术水平共享信息，其他部门也无法及时获得有效的库存信息，企业内外部信息共享不及时导致企业部门无法有效协作。

三是库存管理制度不完善。库存管理制度不完善一方面会导致原材料采购部门以低价购买低于采购材料质量要求的材料，从中赚取差价，进而导致企业成本上升严重甚至生产出质量低下的产品；另一方面，产成品入库流程不规范也会导致存货损失风险加大。

面对着发展大环境及越来越难以发展等方面的问题，制造业企业最需要做的是对应于存在的问题从以下几个方面来**对库存管理进行优化**：

一是转变企业库存**管理理念**。企业管理层需要充分认识到库存管理对企业长远发展的重要性，带头学习并参与到库存管理过程，引入先进的库存管理理念，使库存管理由占有型向控制型模式转变，同时设置库存水平控制战略，以确保不会缺货或库存过多。

二是充分利用**信息技术**，实现内外部供应链优化。提高企业成员的综合素质，督促其加强技能学习，提升业务水平，利用信息技术水平实现内部供应链优化可以加强企业部门之间的有效信息共享，提高库存管理效率，减少资本损耗，外部供应链优化可以加强企业与外部的沟通，了解并择优选择供应商，与供应商建立长期合作共赢的伙伴关系，减低库存成本，提高订单的准确性。

三是完善**库存管理制度**。首先，库存管理不相关岗位应分离并明晰其各自的职责，完善库存管理岗位以杜绝库存管理漏洞；其次，存货入库要有完整记录，存货出库要遵守先进先出原则，定期对库存存货进行盘点，及时掌握库存存货的有效信息。

制造业是我国经济发展的关键力量，制造业企业只有不断转变库存管理理念，采取先进技术手段加强库存管理，做好基础工作，提升管理水平，紧跟时代的步伐，才能减少不必要的资源浪费，降低成本，在市场中取得价格优势，从而提高企业在市场中的竞争地位。

[1]丁小晏.浅谈制造企业库存管理优化[J].中国集体经济,2022,(26):53-55.

**（三）**

**VMI在轨道交通行业中的应用——以无锡地铁为例**

轨道交通行业库存物资涉及轨道、通信、电力等17个专业，与一般库存管理相比，所涉及到的采购物资的种类较多、金额较大，对库存物资管理工作而言是一个巨大的挑战。库存是一种平衡机制，不可避免一些风险问题，如闲置物资增加运营成本负担、一种浪费产生另一种新的浪费及物资需求数据与实际存在偏差等等。

**VMI——供应商管理库存**是一种供应链合作性策略。VMI策略实施于轨道交通行业库存管理可以简化供应链流程，通过统一整合多家供应商物资的运输与存储，可实时获取轨道交通企业的动态存取和即时调配；可以提高轨道交通企业库存物资周转率，VMI模式下的物资供应，当月送货，当月入库，当月出库，做到即入随出，拉高库存物资周转率；可以减少国有资产的损耗，引入VMI理念使得供应商直接与使用部门对接，及时消耗即将到质保期的物资，有效地解决物资过期问题，减少国有资产的损耗。

2018年无锡地铁首次在运营分公司生产作业中推行VMI模式，既保证了生产物资的及时供应、实现了零库存管理，也在与供应商之间建立命运共同体方面起到了很好的促进作用。**无锡地铁库存管理应用VMI理念**主要体现在以下方面：

1. 寻求合理的仓储模式

在无锡地铁1、2、3号线车辆段建设专业化管理的物流仓储总库，充分利用物资信息管理技术的优势，实现线网专业化物流存储管理，运用专业化集中

仓储模式，高效配置各种物资，减少库存积压，此外，对物资总库还定期开展呆滞物资的盘活处理。

1. 采用合理采购模式，建构高校供应网络

对于重点物资备品备件搭建稳定的采购渠道，建立与供应商的战略合作关系，同时与兄弟公司形成采购联盟，积极寻求开发研究国产化备品备件，以替代进口产品，打破垄断，提高备品备件的采购效率、缩短采购周期及降低物资库存成本。

1. 构建VMI管理库存

对备品备件这类物资的库存进行外包，VMI库存管理使得库存管理更加系统化、专业化与规模化。供应商在无锡地铁的许可下设立库存，确定库存水平和补给策略，拥有库存控制权，这样一线生产部门将会有机会将优先的资源集中于自己的生产作业，使得资源得到充分的优化配置，有利于降低库存、降低风险与降低物资管理的难度。

总的来说，VMI策略打破了传统的各自为政的库存管理模式，体现了供应链的集成化管理思想，供应商与其他客户企业交换信息，实现信息共享与密切合作，不仅可以降低整条供应链上的库存水平和成本，还能更好地改善客户满意度，加速资金和物资周转，使供需双方共享利益，实现“双赢”。VMI适应市场变化的要求，是一种新的、有代表性的库存管理思想。

[1]叶倪,刘臻.供应商管理库存VMI在轨道交通行业中的应用——以无锡地铁为例[J].物流技术与应用,2022,27(01):136-138.

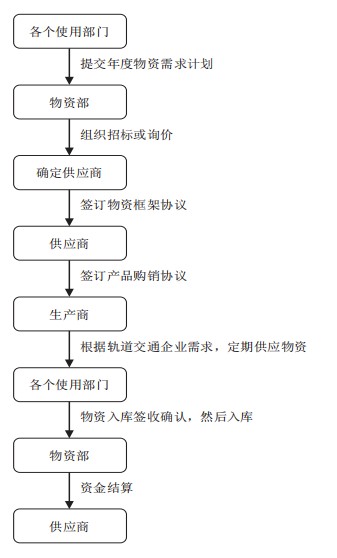


图1 无锡地铁常规物资采购的VMI流程

**（四）**

**关于B2B、B2C与C2C电子商务物流的研究**

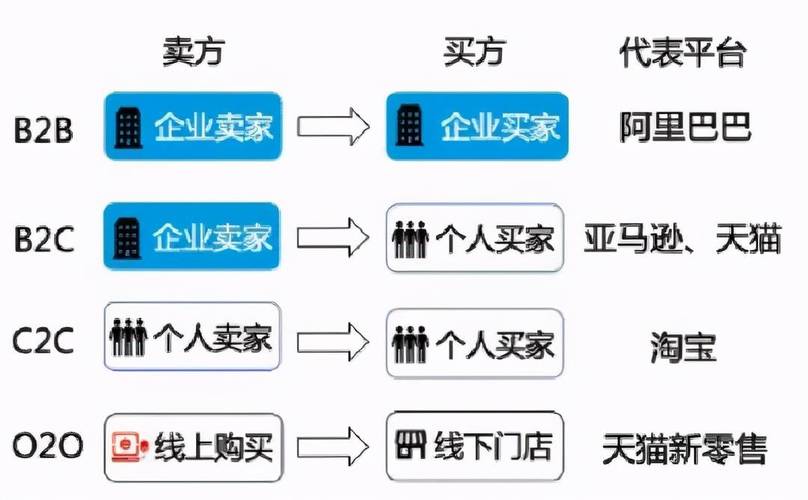
****

图3 B2B、B2C、C2C和020

****

图4 电子商务的商业模式

**电子商务**通常是指在全球各地广泛的商业贸易活动中，在因特网开放的网络环境下，基于客户端/服务端应用方式，买卖双方不谋面地进行各种商贸活动，实现消费者的网上购物、商户之间的网上交易和在线电子支付以及各种商务活动、交易活动、金融活动和相关的综合服务活动的一种新型的商业运营模式。当前电子商务依据买卖双方参与主体的不同主要可以分为企业到企业（即B2B模式）、企业到个人（即B2C模式）以及个人到个人（即C2C模式）三种。

**企业间的电子商务又称为B2B**，是指企业与企业之间通过专用网络或Internet，进行数据信息的交换、传递，开展交易活动的商业模式。B2B将企业内部网和企业的产品及服务，通过B2B网站或移动客户端与客户紧密结合起来，通过网络的快速反应，为客户提供更好的服务，从而促进企业的业务发展。**企业与消费者之间的电子商务（Business to Customer，即B2C）**是消费者利用因特网直接参与经济活动的形式，类同于商业电子化的零售商务。随着因特网的出现，网上销售迅速地发展起来。其代表是亚马逊电子商务模式。**消费者与消费者之间的电子商务(C2C)**的特点是消费者借助网络交易平台进行人人交易。具体来说，就是消费者通过互联网与消费者之间进行相互的个人交易，如网上拍卖等形式。这种模式为消费者提供了便利与实惠，使卖方可以主动提供商品上网拍卖，而买方可以自行选择商品进行竞价。

在经济全球化的当代，电子商务迅速发展的同时也存在着一些**问题**：

首先，**逆向物流**的发展情况不容乐观，近几年电子商务快速发展，虽然电子商务正向物流也得到了很大的发展，但逆向物流的发展情况仍不容乐观。消费者在当前消费环境中越来越注重产品的质量与商家的服务，越来越多的商家愿意为顾客提供七天无理由退货服务，这导致电子商务的逆向物流越来越多，这增加商家物流成本的同时也显著降低了电子商务物流运行的整体效率。同时，与B2B、B2C不同的是，C2C电子商务物流主要依靠第三方物流，无法结合自身的物流配送体系对逆向物流进行一个有效地运作和管理，同时由于C2C电子商务进入门槛较低、竞争激烈，商家期望通过提升逆向物流服务增加其自身的核心竞争力，这导致逆向物流数量居高不下，逆向物流成本居高不下成为制约C2C类型的电子商务发展的一个重要因素。

其次，电子商务物流运行不可或缺的**法律基础**尚未完全建立，B2B与B2C模式电子商务会有自身配送体系，但C2C及大部分仍主要依靠第三方物流的配送，这在电子商务物流配送中会产生较大的法律问题与纠纷，如贵重商品在物流中的安全性问题及顾客信息在物流中的安全性问题等等，且目前我国这方面法律体系尚未健全。

最后，电子商务**物流成本居高不下且物流服务质量不佳**，目前我国C2C类型电子商务主要依靠第三方物流，而B2B与B2C类型电子商务物流部分依靠企业自身物流配送体系，还有一部分依靠第三方物流。企业自身建设物流配送体系所需要的前期投入比较大，对电子商务企业经济实力有较大的要求，而依靠第三方物流没有形成规模效应以及企业缺乏议价能力，导致目前我国电子商务物流成本都居高不下。而且每天电子商务交易量大导致物流配送周期延长，物流服务质量也不高。

电子商务物流是一种基于互联网技术的新商业模式，旨在推动物流行业的创新，它通过互联网为物流公司和货主客户提供更广泛的联系、拓展全球业务范围、提供中立、诚信、自由的网上物流交易市场。电子商务时代赋予物流信息化、自动化、网众化、智能化、柔性化和绿色物流等新特点，这标志着物流业正朝着更高效、环保、智能的方向迅速发展，我们应当积极解决关于电子商务物流发展过程中存在的问题，**具体做法**如下：

1. 电子商务企业与第三方物流企业建立**战略合作伙伴关系**

B2B、B2C类型的电子商务应该积极与第三方企业建立合作关系，使其能专注自身的核心业务，增强企业核心竞争力。C2C类型的电子商务企业应将多个企业联合起来，通过规模效应加强与第三方物流企业谈判的话语权，从而降低C2C类型的电子商务的物流成本。

1. 加强**信息化建设**以实现电子商务物流配送过程的精准控制

对于当前我国电子商务物流信息化程度远远不足的问题，我们应该加强GPS和GIS等基础设施的建设，实现对电子商务物流配送过程的精准控制，对于提高物流配送过程中的准确性和及时性，提高物流信息的精度，降低电子商务物流成本具有重要意义。

1. **合理整合与规划不同平台资源**以提高电子商务物流配送效率

目前我国B2B、B2C与C2C类型的电子商务企业平台众多，第三方物流企业的数量也较多，这导致我国电子商务物流中对向物流数量极为庞大，整合不同平台间资源及电子商务的成交信息可以避免不必要的对向运输和远距离运输，可以节省大量的人力与物力，从而降低物流成本。

总之，我国电子商务物流在科技发展的背景下迅速发展的同时仍然存在着一些问题，物流过程的高成本也并未会给客户带来更高的服务质量，并未会提高工作人员的服务水平，与发达国家相比，我国服务业无论是在生产总值还是从业人员数量与质量上均有较大的差距，我们需要从物流成本、法律基础建设、从业人员筛选培训与信息化发展等多个角度共同改善发展，减低我国物流成本的同时促进我国物流服务水平和质量的提高，进而促进我国电子商务物流的进一步发展。

[1]蒋媛媛.B2B、B2C和C2C电子商务物流的问题与对策研究[J].商业经济研究,2018,(09):94-96.

**（五）**

**生鲜电商“最后一公里”众包配送模式**

我国是全球最大的生鲜农产品生产国和消费国，自2011年来，生鲜产品交易量呈上升趋势，并于2013年后保持相对稳定的增速。生鲜产品电子商务的快速发展进一步促进消费者的消费需求，客户端对冷链配送的期待已进入“分钟级”时代，给生鲜电商冷链物流的发展带来了巨大挑战。

**“最后一公里”配送**是指客户提供电子商务途径购物后，购买的物品被配送到配送点后，从一个分拣中心，通过一定的运输工具，将货物送到客户手中，实现门到门的服务。配送的“最后一公里”并不是真正的一公里，是指从物流分拣中心到客户手中这一段距离，通过运输工具将货物送到客户手中的过程。由于属于短距离，故称之为一公里配送。这一短距离配送，是整个物流环节的末端环节，也是唯一直接和客户面对面接触的环节，现阶段电子商务物流“最后一公里”配送模式主要有送货上门、自主收发箱和顾客自提站三种。

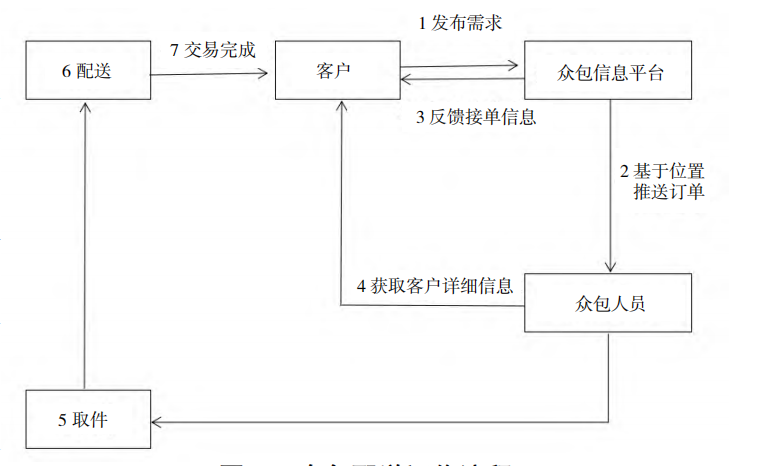
****对于生鲜电商这一特殊行业，传统生鲜电商配送模式不仅成本高昂，商品的质量和新鲜度也难以保证，生鲜产品需在适宜的温度下进行运输和储存，一般来说，生鲜产品的配送距离都比较长，且需要在较短的时间内送达，传统配送模式无法给顾客提供较高的服务质量。众包配送模式恰恰可以解决生鲜电商“最后一公里”的问题，**众包配送**是一种基于共享经济模式的配送方式，它通过将配送任务分散给这些个体配送员来完成。众包配送的原理是将订单通过配送平台或应用程序分配给合适的配送员，配送员根据自身的时间和地理位置接受订单，然后从商家处取货，并送达消费者，其运作流程如图2。

图5 众包配送运作流程图

近几年众包配送得到了快速发展，越来越多的众包配送平台随着共享经济的兴起开始涌现出来，这些平台以提供配送服务为核心吸引了大量的注册配送员与商家，且随着信息技术的不断进步，这些众包配送平台不断引入新技术进行创新来提升用户体验与配送效率，在**生鲜电商领域运用众包配送的优势**主要体现在以下方面：

一是提高配送效率的同时降低配送成本。众包配送通过大量配送员可以将任务分散给多个个体，从而实现更快速相应订单，并通过合理的任务分配与路线规划来提高配送效率，以分成或提成的形式向注册配送员支付报酬，降低了配送成本与平台的运营成本。

二是扩大了配送范围与服务范围，较传统生鲜电商配送模式而言，能够尽量保证生鲜产品的质量与新鲜程度。众包配送模式可以将更多的注册配送员覆盖到不同地区，扩大商品的配送范围。同时，众包配送平台通常也会提供多元化的服务，如外卖、药品配送、快递等，能够满足更多行业和商家的配送需求。

当然，众包配送在把握发展机遇的同时也应看到所面临的挑战，首先，众包配送模式中的注册配送员的素质参差不齐，需要通过培训或筛选机制来不断提升配送员的综合素质；其次，众包配送面临着平台信用与监管问题，需要建立可靠的信用评价机制来评估配送员的服务质量与信誉程度，需要遵守法律制度以保障消费者权益与维护市场秩序；最后，随着众包配送模式的竞争日益激烈，不同众包配送模式平台应该积极创新，通过提供优质化的服务来实现自身市场份额的扩大。真正做到把握机遇与挑战，为生鲜电商的“最后一公里”问题以及物流行业提供优质服务。

[1]李娜.生鲜电商“最后一公里”众包配送模式研究[J].物流科技,2023,46(22):24-28.DOI:10.13714/j.cnki.1002-3100.2023.22.006

[2]张婧,张源.数字经济下生鲜电商物流发展及对策研究——以盒马鲜生为例[J].中国物流与采购,2023,(10):41-42.DOI:10.16079/j.cnki.issn1671-6663.2023.10.032

**（六）**

**华为芯片断供问题**

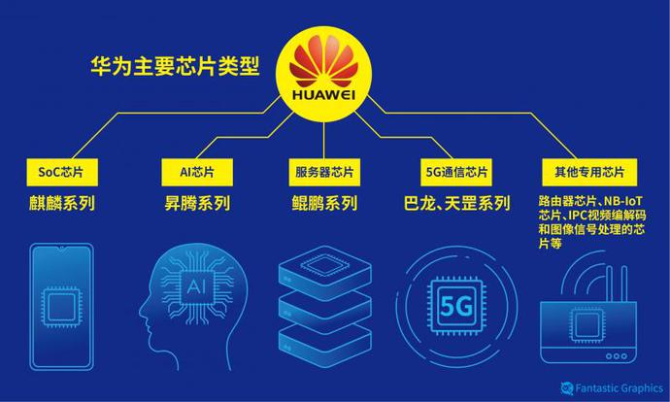
中美贸易战背景下，美国多次运用技术壁垒限制华为企业芯片供应。2019年5月15日，美国商务部将华为公司纳入到“实体清单”，只有美国特殊授权的产品才能够销售给华为公司，意味着华为公司不能从美国公司采购到芯片半导体、元器件、操作系统以及相关技术。2020年9月15日，美方对华为实施的新禁令正式生效，限制不断升级。

图6 华为主要芯片类型

首先需要了解的是，为什么美国将华为公司作为最主要的打压对象呢？

一是因为华为公司掌控着5G领域端的核心技术，完全取代了4G时代美国在通信领域的绝对主导地位，在终端设备以及通信领域分走了美国公司的市场，华为公司的5G技术使美国在全球通信领域的市场缩小，减少了美国通信方面的利润所得。对5G领域的专利数据分析发现，截至2021年3月，全球5G领域专利的16.48%都归华为公司所有，数量超过4800多项。

二是因为华为在5G领域最关键的5G基站领域具有绝对优势，其在这一领域实行了垂直研发策略。而芯片是信息网络电子元器件的核心部分，华为海思具备自主研发芯片的能力之后，若是进一步具有生产制造的能力，在芯片供应方面，中国便不用必须依靠美国的供应，这也将严重威胁到美国在信息通信领域的绝对地位。

三是因为华为公司是民营企业，民营企业在很大程度上具有自由经营权，在一定方面上不受国家的干预，美国也就无法借助资本的力量影响和干预华为公司的生产经营以及发展。

四是因为美国政界对中国和中国企业的敌对情绪加大，不断在经济贸易等多个领域发布多个政策打压中国。

在美国限制事件之后，华为及其70家子公司，被美国政策打压“禁运”，在美国限制政策持续升级的情况下，华为大部分美国芯片供应商以及使用美国技术的海外企业逐渐停止了对华为的芯片以及核心技术供应。企业供应链的突然断裂在短期内对华为产品研发以及业务等方面具有一定的影响。而华为针对供应链韧性问题进行了应对措施。

一是加大企业研发投入以及加速国内芯片投资布局。目前，华为研发投入在全球企业中位居第二，由下图可以看出2012-2021年华为研发投入持续大幅度飞跃上涨，特别是在美国限制政策后，华为通过国内自研产品的持续投入与建立，逐渐形成了自己的产业供应链，缓解美国芯片等限制政策的冲击。

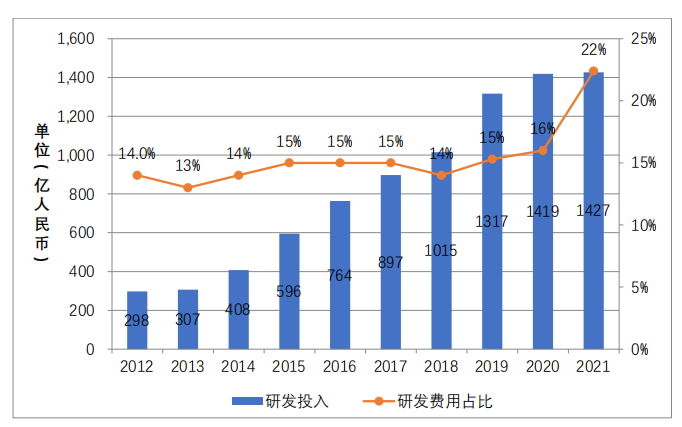
二是华为公司提前布局HMS&鸿蒙系统应对禁令。华为公司加大创新开发力度，积极弥补自身在计算生态以及运行系统等方面的短板，探索研发鲲鹏计算生态及替代谷歌生态的华为移动服务生态鸿蒙系统，构建自由智能平台，进一步加速去美国化。

图7 华为公司2012-2021年研发资本投入及占比图

三是调整供应策略，加速国产化替代进程。在2018年美国限制政策开始之时，华为的芯片供应链首当其冲地遭到了冲击，众多芯片制造商被迫停止对华为芯片的供应，使用美国供应的射频、基带等芯片的手机业务受到了影响。但是华为未雨绸缪，高度警惕可能的威胁，多年以前就已经提出了自身核心供应链受到其他国家或地区钳制的风险假设，并且早已在应急措施和长期战略两个方面进行准备。

应急措施方面：自孟晚舟女士2018年在加拿大被美国及其联盟国扣押之后，华为供应链很快启动了去美国化的措施，向非美系供应商增加采购量，华为公司与多个国家和地区的芯片制造商建立了合作关系，从多个渠道获取芯片供应。此外，华为还加强了与国内供应商的合作，例如中芯国际等公司。这些企业开始为华为生产芯片，从而增加了华为的芯片供应渠道。并进一步增大了对台湾芯片厂商的订单规模，同时进一步加大了对严重依赖美国企业的半导体零部件产品的库存，库存周期在短期内扩大到一年之久，为华为公司切换供应链、去美国化赢得了时间。长期战略方面：华为对于美国芯片限制早在十多年前已有所准备，海思公司的“备胎”计划就是其中之一，且为了预防芯片供应困难影响企业发展，华为公司及时做好了芯片备份，“备胎计划”以及与其他国家的供应链合作能够缓解企业断供危机，也为华为突破美国限制以及重塑供应链赢得了时间准备。

华为公司为进一步发展与创新应做到立足企业自主技术创新、持续加大芯片研发投入，同时增强企业品牌形象建设，加大创新人才培养力度，应加强海外政治风险评估，培养企业法律应诉意识，应加速核心产品国产替代，保障产业环节安全可控，应聚焦区域重点市场，健全供应链风险防控体系。产品只有在终端市场上得以稳定销售，企业才能拥有健康稳定的现金流，从而促进供应链的正向循环。

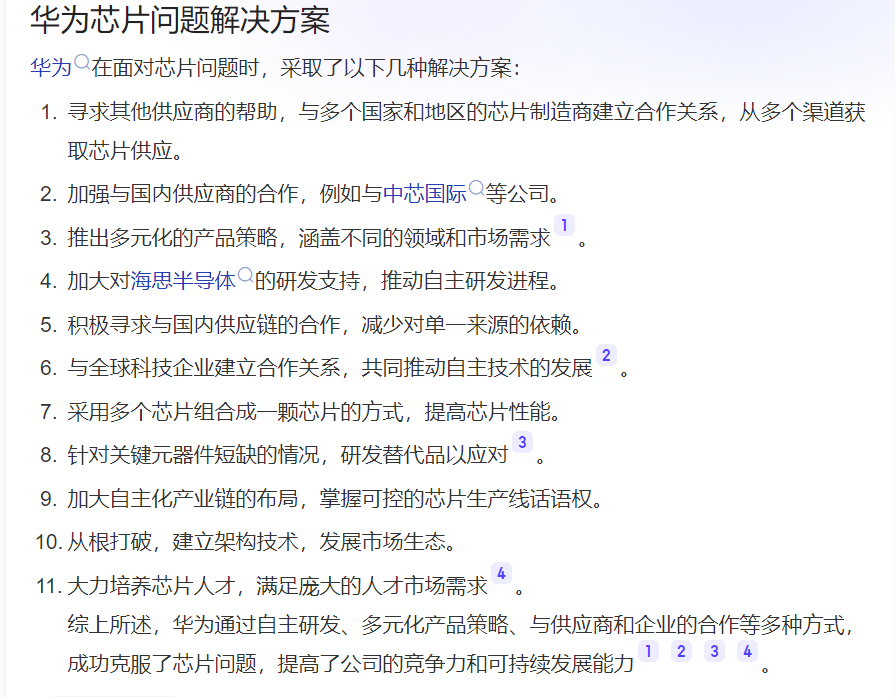


图8 百度搜索关于华为芯片问题解决方案

[1]王馨卉.中美科技竞争背景下华为手机芯片供应链韧性研究[D].吉林大学,2023.DOI:10.27162/d.cnki.gjlin.2023.004821