

# Better Buying™

## 2020年指数报告



## 执行摘要

Better Buying Institute倡导全行业转变买方做法，令商业关系支持买方向与供应商达成财务、环境及社会责任目标。Better Buying™评级系统允许供应商匿名评价购买其产品的公司的七大关键采购做法，并告知品牌及零售商可以改进哪些做法。

谚语“只有能被衡量的，才能被管理”尚未完全渗透进日常供应链管理。缺乏证明责任归属的可靠数据导致，几十年来，企业无法按照必要的规模和范围，履行企业社会责任，真正实现供应链弹性，也难以保护员工，提升效率与盈利性。疫情凸显了这一挑战。

2020年，服装行业的所有公司都面临特殊情况。买方尝试最小化短期财务风险而作出极端反应，忽视了对供应商和员工的连锁反应，以及由此造成的其他风险。疫情当然为行业带来了新挑战，但是我们在此汇报的2020年第4季度数据表明，有问题的采购做法并非新现象。疫情仅仅是暴露了本就存在的问题：买方与供应商的权力严重不平衡，买方处于受利地位；缺乏对话机制；竞争心态导致不充分承认供应商创造的价值。在向负责任采购做法转变的道路上，还有很多工作要做，而疫情确认了这一事实。

在本轮评价中，总共22家公司买方向Better Buying™合作，并邀请了2460家供应商匿名评价其表现。2019年10月1日到10月15日数据收集期间，Better Buying™用户总共提交了1075份评价，平均回复率为43.5%。每位用户会收到一份报告，包含其公司表现与行业标杆的对比，所有供应商的开放式评论，以及Better Buying™基于结果给出的专属建议。

Better Buying™分析了10家参与公司的逐年改善情况，以识别出进展与趋势。虽然各领域都采取了重要措施，并且正在取得进展，但是所有品牌必须识别出优先措施，以持续改善供应链弹性。

---

## 关键发现与对供应链弹性的影响

### 规划与预测

2019年收集的数据显示，相比2018年，10家公司中的5家改善了规划与预测做法，向供应商提供了更准确的预测，让其能更负责任地规划生产，确保持续雇佣员工。10家中的8家因预测不准确，导致少量供应商未充分利用产能，其中的6家有少量供应商材料过剩。

### 成本与议价

其中一半公司通过提高汇报所有订单均按覆盖按计划生产的成本而定价的供应商比例，而改善了成本与议价做法。10家公司中的8家通过减少使用高压议价策略，而获得改善。改善的成本计算方式不仅对供应商的业务前景，也对确保员工安全，避免他们免受过低工资、未经授权分包、非正式雇佣和其他不稳或滥用情况损害至关重要。

### 付款与期限

10家公司中的至少一半通过按时全额向更多供应商付款，在付款与期限方面取得了显著进步。按时全额付款对供应商的现金流，以及追求全面可持续性至关重要，而这种重要性在疫情期间被提升到了一个新高度。4家公司平均减少了付款逾期10天，这一进步直接与供应商支付员工工资的能力相关。

<b>结论</b>	<b>建议</b>
虽然由于市场不确定性，规划与预测被认为是更难以改善的采购做法部分，但买方可以并且正在取得许多进步。这些进步都会改善其供应商规划业务，向员工提供更可靠雇佣的能力。	买方应与Better Buying™合作，从其供应商处收集关于其表现的数据，了解其表现相较行业标杆如何，获得供应商对有用的特定改变的意见，然后用这些信息支持内部讨论，激励员工，并制定详细的后续行动。
<b>结论</b>	<b>建议</b>
了解买方订单定价能多大程度上覆盖所有按计划生产的成本，为关于买方对公平/最低生活工资的承诺，提供了宝贵证据。	从供应商处收集的关于实际业绩，而非仅关于政策和程序的客户数据，应该是利益相关者参与确定买方责任的核心依据。
<b>结论</b>	<b>建议</b>
从供应商处收集的关于采购做法的客观数据反映了一种全新而有价值的人权尽职调查方式，这种方式旨在了解买方的采购做法可能如何导致其供应链内的人权践踏行为。	公司买方应与Better Buying™合作，了解其日常业务做法对其供应链内供应商和员工构成的风险。