

达睿咨询 ACE：供应链创新发展与变革转型白皮书

供应链创新发展与变革转型白皮书

一、中国企业供应链创新发展与变革转型的现状

中国企业大而不强，供应链管理与世界先进水平仍有较大差距

2018 年我国社会物流总费用占 GDP14.8%，远高于欧美国家 7%~8%及日本的 5%-6%。中国企业在供应链管理水平方面尚处于初级阶段，与国际知名企业仍存在较大差距。

参考全球领先的信息技术研究和顾问公司 Gartner 每年都会公布其年度全球供应链 25 强名单，该名单不仅遴选出供应链领导企业，还重点介绍了它们的最佳实践案例，以 2018 年榜单为例，25 强榜单中包括了联合利华（Unilever）、Inditex（Zara）、思科（Cisco）、高露洁棕榄（Colgate-Palmolive）和英特尔（Intel）等一众全球知名企业⁶。值得一提的是，鉴于其过去 10 年持续的供应链领导力，2018 年麦当劳加入苹果（Apple）、宝洁（P&G）和亚马逊（Amazon）的行列，荣升成为“供应链管理大师”（Masters）。此次榜单，中国企业未能跻身前 25，但仍有 3 家排在前 100（联想第 26 位，华为第 35 位，海尔第 41 位）。

如果对比一下以销售额排名的财富 50 榜单，前 25 位中有 5 家中国企业，前 100 位中有 22 家中国企业，总体上中国在 500 强中企业数量已经接近美国。

相比之下，我们可以看到中国企业已经做大，但还不够强，在供应链管理领域与世界先进水平仍有较大差距，如果再考虑到中国更广阔的制造业企业的基础及不均衡发展现状，中国供应链发展道路任重道远。

然而，令人欣喜的是，随着中国在互联网，人工智能，物联网等新兴技术上的大力发展，以及随之推动的产业转型正在带动传统商业及制造领域的供应链管理发生着深刻的变革。

其中部分领先企业的创新实践已展现出强大的发展后劲，比如海尔的互联工厂创新在 2017 年度获得了 Gartner 的高科技制造业供应链创新奖。我们乐观的估计未来中国企业的供应链管理水平和西方企业，达到自己应有的地位。

二、供应链正逐渐成为企业发展的核心竞争力

（一）超半数以上企业将供应链定位成企业发展的核心竞争力

最近几年，从我们咨询和培训所接触到的部分企业来看，我们不时听到企业管理层向我们表明供应链将是他们的核心竞争力。

虽然在近几年经济发展形势总体趋缓的情况下，我们仍旧看到这些企业的决心，他们坚持在对供应链创新及变革进行投入。此次的调研再一次说明了这一点，从数据上我们看到有 63% 的企业（图 1）肯定的认为供应链是他们企业发展的核心竞争力。这表明更多的企业已开始认识到供应链的重要意义，这为中国供应链未来的发展提供了支持动力。

（二）大型核心企业比中小企业更加明确供应链作为核心竞争力

进一步分析数据，我们看到了不同规模企业对供应链的定位有些许差异。其中比较明显的差异是大型核心企业比中小型企业表现出更强烈的决心，即 77% 比 52%。我们对此的解读是：

1、大型核心企业相对中小企业而言直接面临更大的市场竞争，供应链的管理能力将直接影响客户的体验及市场竞争的成败。

2、大型核心企业的供应链网络的广度与复杂度决定了其管理难度和挑战更大，他们更深切的感受到供应链给企业运营成本及经营绩效，甚至是企业发展及生存所带来的重大影响和意义。

（三）各行业细分有所差异，但并非明显

再从各细分行业的数据上来看（图 2），并未体现出明显的差异性规律，传统行业与高附加值行业同样都对供应链作为核心竞争力给出较高的分值（最低的也有 48%）。其中给分较高的行业是医药卫生，服装纺织，电子电气与快速消费。


```
src=""  
crossorigin="anonymous" data-copyright="0" data-ratio="0.35"  
data-s="300,640"  
data-src="https://mmbiz.qpic.cn/mmbiz_jpg/njDxExK0F6381DQL31YZobUxbJL7utZCJnIjgwV2xFdqvE5xjtmguL3TqX3cRS6S4ibu0Dn3ICRIKTjG96GmUoA/640?wx_fmt=jpeg" data-type="jpeg" data-w="880" />
```

（四）大多数企业认识到供应链竞争能力与期望目标的差距

调研中，我们看到仅有 30%（图 3）的企业认为当前的供应链管理水平和所期望的供应链竞争力目标是相符合的。也就是说更多的企业认可其供应链管理水平和目标是有差距的。相应的有 44%（图 4）的企业认为他们明确的知道自己想要达到的供应链竞争力目标。但需要指出的是明确竞争力目标并非等同于明确如何提升供应链竞争能力。

换句话说，有许多企业知道自己的痛点在哪里，比如常见的是企业一方面正面临缺货难以交付，同时又伴随着高库存，这两个问题并存。然而，要找到问题的根源以及符合自身的创新方案，再到形成企业的共识而展开变革行动，这并非易事，供应链创新和变革的道路仍需长期的努力。

三、供应链创新发展与变革转型是打造核心竞争力的双核引擎

（一）对供应链创新发展与变革转型的理解

首先我们对供应链创新是这样认识的，供应链创新发展指的是以客户为中心、需求为驱动、通过对供应链端到端的整个过程中的各个环节和要素进行改造或创新，从而最终为客户创造新的价值。其中又可归纳为主要两个方面的创新，技术创新和管理创新。

两种创新又是互为补充和支持，比如随着计算机和信息化的普及，物料资源计划 MRP 被广泛运用于供应链管理，在此基础上的供应链计划管理体系与协同得以充分发展，从而进一步为客户带来交付保障并为企业降低运营成本。

除了供应链创新发展外，供应链变革转型同样是企业打造核心竞争力必经的过程。供应链变革转型指的是，在供应链端到端的整个过程中实施一系列有计划的改革，包括战略规划，组织职能，流程规范，策略规则，协同机制，系统工具以及绩效考核，人才发展等多方面，从而实现供应链管理的改善提升及创新发展。

此外，变革转型不仅局限于供应链管理本身，而将涉及企业跨部门及各个管理层面，还包括跨公司及上下游产业间的紧密协同，以及由供应链变革而进一步升华为经营模式的变革，从而进一步为客户创造新的价值。

（二）双核引擎模型

那么为什么说供应链创新发展与变革转型是打造核心竞争力的双核引擎呢？

我们认为创新发展与变革转型是相互伴随，交替进行，好比双核引擎共同推动供应链的发展并打造核心竞争力（图 5）。其中供应链创新发展可以看作是为核心竞争力提供源源不断的动力源头，而供应链变革转型则是切实将技术创新及管理创新实施落地，实现价值的过程。

我们拿青岛红领西服举例来说，它最出名的核心竞争力是大规模服装定制生产与经营管理体系。在红领的生产线上的每件衣服都是为客户定制的，但效率却又是传统制衣方式的数倍，库存极低。这一切不是一蹴而就，而是来源于红领十多年来持续创新和变革的成果。从中我们可以看到这样的一条路径：

1. 技术创新与运用：红领将衣服定制从量体到成衣的全过程一步步都做到了基于大数据和智能模型的自动化系统，通过这个系统指导每个生产工位的作业。
2. 管理创新与运用：与自动化系统相配合的还有管理的创新，在红领每个员工都围着用户需求转，其组织架构与流程也做出了全新的设计，红领称之为“源点理论”。
3. 供应链管理变革：这些创新技术与管理要去实现并非易事，红领在多年的改革过程中也同样遇到许多阻力和不理解，改革涉及到了红领管理的各个层级和各个领域。
4. 经营管理模式变革：红领通过 APP 与网站建立起与客户互动，不仅通过

互联网引导消费者完成产品定制过程即形成了 C2M 经营模式,同时也为与客户建立互动增强二次消费创造更多机会。

（三）企业对供应链创新发展与变革转型同样迫切

调研数据再次验证了供应链创新发展与变革转型是互相补充，它们是打造核心竞争力的双核引擎。企业不仅对供应链创新发展与变革转型的紧迫性表现出高度一致（图 6），同时也 63%的企业将供应链定位成企业发展的核心竞争力保持吻合。从各行业的数据来看，方向也是较统一的，其中信息通讯，服装纺织，电子电气，石油化工的紧迫性更为突出。

四、洞察供应链创新发展与变革转型的 5 大重点

（一）需求管理

“供应链管好供应就好了，为何要管需求？”。似乎这是曾经大部分人对供应链的认识。然而，这次我们欣喜的看到在被调研企业中 57%的企业选择需求管理作为主要变革方向，说明更多的企业已经开始认识到供应链管理必须紧紧围绕着客户需求。

这里的“客户”也不再局限于内部销售客户或是渠道经销商客户，关注最终消费者的需求才是正源。前面提过，美的营销改革的核心是围绕着消费者，这是成就美的供应链变革的重要前提。当前需求管理已经成为企业供应链管理创新与变革投入产出比最高的方向之一。

与此同时，随着创新技术，创新管理及经营模式的运用，需求管理不再局限于传统的统计预测，其中部分的创新包括：强化多职能及跨公司间的协同预测；产品预测与商品管理及营销的融合，全方位洞察客户需求；需求感知，通过终端或物联网技术获取最新消费者行为，从而快速优化短期预测；需求塑造，运用互联网物联网等技术，加强与客户的互动，从而主动引导客户需求；通过大数据，云技术及人工智能机器学习等，提升需求管理能力。

（二）产销协同

近年来，产销协同一直是供应链管理的热门话题，也是困扰企业的管理难题。这次调研中有 53%的企业认可它是企业供应链变革的主要方向。

为何那么难，从我们多年咨询的企业案例中可以看到产销协同绝非仅仅是企业供应链的一些流程或会议改善那么单纯，其实“产”（供应生产）与“销”（交付服务）之间所串接起来的是企业的整个经营过程，其担负起的是在改善客户价值的同时，通过供应链资源的高效运营与配置改善企业经营成果。产销协同所涉及的是企业运营管理与供应链管理体系，它将是一场变革。

与此同时，互联网物联网等新技术与业务模式的转变逼迫企业加快创新以适应新的竞争环境。参考，产销协同的发展阶梯。

（三）数字化供应链

本次调研中“数字化供应链”成为 62%企业供应链创新发展的首选项足见其重要意义。

参考美国数字供应链研究院 SCI 在 2016 年的研究报告，其中指出：数字化供应链是一个以客户为中心的平台模型。它可以获取并最大程度地利用不同来源的实时数据。它能够进行需求刺激，匹配，感知和管理，以提升业绩并最大程度地降低风险。贯穿报告的两个核心词是“客户”与“数字”。

毫无疑问，技术创新（物联网，移动计算，大数据，人工智能，认知计算，区块链六大技术）将成为推动数字化供应链变革的巨大动力。但同时需要特别说明的是，数字化供应链绝非等同仅有技术创新及应用。实质上它更是对传统供应链的重要变革，包括组织的变革，管理变革，商业模式的变革等。

目前中国数字化供应链的发展正展现出蓬勃之势，阿里，京东，华为，海尔等为代表的先进企业正积极的探索与转型。然而，同时中国更大量的企业受制于总体供应链管理水平的限制，数字化供应链转型将任重道远。

（四）全渠道供应链管理

2016 年自马云等人首次提出“新零售”概念，随后国务院办公厅印发《关于推动实体零售创新转型的意见》。2018 年中国网络零售市场交易规模预计将占到社会消费品零售总额的 22%。新零售将在供应链数字化浪潮的推动下，加速推动线上线下的融合。

面对“新零售”，企业要具备全渠道供应链管理能力和变革转型：

1. 需求管理与营销管理的融合: 全渠道下, 消费者将更多的在线下体验服务, 线上交互信息。需求管理需整合消费者信息并实现与精准营销管理的融合。

2. 供应链库存, 分销及供应管理: 消费者将无法再被传统渠道而分割, 企业须围绕着消费者而服务, 因此打破渠道库存割据, 推进整合库存管理与互补协同的新模式势在必行。

3. 末端物流与服务: 将更关注最后一公里, 物流将更多体现其服务价值。

本次调研中, 有 59%的企业选择其作为供应链创新发展与变革转型的重点。

(五) 供应链端到端整合

端到端供应链是比较普遍的概念了, 通常这里的端到端指的是从客户的客户到供应商的供应商的整个供应链, 通过高效协同将商流, 实物流, 资金流与信息流有机整合(四流合一), 从而实现为客户的优质服务并提升整个供应链的运营绩效。著名的 SCOR 模型很早就向大家描绘了端到端供应链管理的场景。

新时代下供应链端到端整合正呈现出新的发展趋势:

2. 供应链早已成为联接世界的供应链网, 促进供应链端到端管理的核心是协同。

3. 供应链与产品研发以及销售与营销管理紧密结合与集成, 促成价值链上的端到端整合。

4. 供应链端到端的载体也不仅局限于实体产品, 端到端供应链呈现服务化趋势。

就以大家都熟悉的华为为例, 华为的 ISC 集成供应链改革, 其集成的实质含义就是供应链的端到端整合, 当前华为的 ISC+改革更是向着端到端数字化, 智能化的方向发展。

五、企业推动供应链变革转型的关键保障因素

管理层对供应链变革转型支持的决心成为首要的保障因素

在本文前面就提到供应链创新发展与变革转型是企业打造核心竞争力的双核引擎。其中 供应链变革转型则是切实将技术创新及管理创新实施落地，实现价值的过程。供应链变革转型是企业实现核心竞争力的必经之路。前面提到的多个案例（美的，红领，宝洁，Lily，华为） 无不都是经历了多次变革才逐步将供应链打造成为核心竞争力的。

此次调研，许多企业将“管理层对供应链变革转型支持的决心”列为首要保障因素，从中 折射出在现实中企业所面临的挑战，其中主要体现出部分企业对供应链认知存在偏差：

1. 部分企业缺乏对于供应链的全面认知，仅将供应链视作生产供应与运输仓储，但事实上供应链已朝着以客户需求为导向，端到端协同的大供应链方向发展。企业对供应链的认知决定了其对供应链的重视程度。认知偏差将导致企业错过供应链发展的关键时机，竞争力更是无从谈起。

2. 部分企业未意识到供应链变革与产品研发及市场销售存在紧密关联关系，彼此间互相依赖与支持，如果供应链成为短板将制约企业整体发展。

3. 部分企业管理层可能未意识到供应链变革的长期性，核心竞争力绝非一朝一夕就能建成的。同时也不必夸大其资源投入，供应链变革更需要是长期渐进式改革，量力而 行，持续改善才是正确的方向。

事实上，供应链变革将直接影响客户服务与企业经营，关乎企业的发展与生存，是企业必须认真考虑的公司战略。此外，调研显示“信息系统与数据管理”“人才培养与培训体系”等也是不容忽视的关键因素。



供应链创新发展与变革转型白皮书



目录

序言	2
中国供应链发展迎来新纪元.....	3
当前中国企业供应链创新发展与变革转型的现状.....	4
供应链正逐渐成为企业发展的核心竞争力.....	5
供应链创新发展与变革转型是打造核心竞争力的双核引擎.....	7
洞察供应链创新发展与变革转型的 5 大重点	10
企业推动供应链变革转型的关键保障因素.....	15
结束语	16
附：调研情况的说明.....	17
参考资料	18
报告作者及机构简介.....	19
供应链及物流创新峰会主办机构简介.....	20

序言

以推动中国供应链与物流的创新发展及变革转型为使命

近几年中国经济发展正在经历从过去的高速度粗放增长走向集约化高质量发展的大趋势下，企业的发展与竞争方式正发生着质的变化。与此同时在新技术推动下，中国庞大的制造业面临着转型与升级的考验。在这个时代，供应链管理比以往任何时代都显得更为重要。对于企业，供应链管理正从过去普通支持性职能走向决定企业发展的核心竞争力。目前，供应链创新发展与变革转型不仅已成为企业广泛关注与投入的重点，而且供应链的发展正得到国家和政府的重点支持与大力推动。

“供应链与物流创新峰会 2019 中国聚焦”是国内专注于供应链与物流创新发展的高端峰会，大会致力于通过汇集企业，政府，专家及学者等行业精英，分享创新技术及最佳管理实践，探讨和发掘中国供应链与物流的发展机遇，进而推动中国供应链与物流的创新发展及变革转型。这是大会主办方 **Ace Events 与达睿供应链管理咨询** 多年来一直不断摸索和孜孜以求的一项使命。

2019 年 3 月，大会主办方向制造型企业中高层管理者发起了“供应链变革与创新调研”。此调研及其研究报告的目的是揭示当前企业对供应链作为核心竞争力的态度，理清创新与变革之间的关联关系，展现当前企业最为关注的创新与变革的细分重点和趋势，以及企业推动供应链创新与变革的关键保障因素等。在本次调研及研究过程中得到了数百家企业及供应链管理人士的积极参与，达睿供应链管理咨询做了相关访谈和研究工作。现将调研及研究的成果《供应链创新发展与变革转型白皮书》呈现给大会嘉宾并向广大的企业管理人士分享。希望，此报告对大家探索，规划及推动供应链创新与变革过程中有所参考和启示。

中国供应链发展迎来新纪元

供应链创新发展与变革转型正成为国家战略

2017年10月国务院办公厅印发《关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》¹。意见指出，我国供应链建设到2020年，形成一批适合我国国情的供应链发展新技术和新模式，基本形成覆盖我国重点产业的智慧供应链体系。供应链在促进降本增效、供需匹配和产业升级中的作用显著增强，成为供给侧结构性改革的重要支撑。培育100家左右的全球供应链领先企业，重点产业的供应链竞争力进入世界前列，中国成为全球供应链创新与应用的重要中心。这是国务院首次就供应链创新发展出台指导性文件，将对提升中国供应链发展水平发挥重要作用，是我国供应链发展的重要里程碑²。

与此同时，该指导意见还对供应链的概念做出了明确定义：**供应链是以客户需求为导向，以提高质量和效率为目标，以整合资源为手段，实现产品设计、采购、生产、销售、服务等全过程高效协同的组织形态。随着信息技术的发展，供应链已发展到与互联网、物联网深度融合的智慧供应链新阶段。**这不仅只是一个概念定义，其意义更在于揭示了供应链管理的实质，体现了以客户为导向，端到端价值链协同，技术创新与供应链发展融合等当前最新的供应链管理理念，它为中国未来供应链发展指明了方向。

紧接着，2018年4月国家多个部委又联合印发《商务部等8部门关于开展供应链创新与应用试点的通知》³，决定在全国范围内开展供应链创新与应用城市试点和企业试点。其中试点城市的主要任务是出台支持供应链创新发展的政策措施，优化公共服务，营造良好环境，推动完善产业供应链体系，并探索跨部门、跨区域的供应链治理新模式。试点企业的主要任务是应用现代信息技术，创新供应链技术和模式，构建和优化产业协同平台，提升产业集成和协同水平，带动上下游企业形成完整高效、节能环保的产业供应链，推动企业降本增效、绿色发展和产业转型升级。从中，我们可以再次看到其核心思想的表述，关键词是“**创新**”，“**转型**”，“**协同**”……。2018年10月发布的《商务部等8部门关于公布全国供应链创新与应用试点城市和企业名单的通知》确定了北京等55个试点城市 and TCL 集团股份有限公司等266家试点企业。这些试点将为中国供应链创新发展带来宝贵经验和示范。

当前中国企业供应链创新发展与变革转型的现状

中国企业大而不强，供应链管理与世界先进水平仍有较大差距

2018 年我国社会物流总费用占 GDP14.8%，远高于欧美国家 7%~8%及日本的 5%-6%⁵。中国企业在供应链管理水平和方面尚处于初级阶段，与国际知名企业仍存在较大差距。参考全球领先的信息技术研究和顾问公司 Gartner 每年都会公布其年度全球供应链 25 强名单，该名单不仅遴选出供应链领导企业，还重点介绍了它们的最佳实践案例，以 2018 年榜单为例，25 强榜单中包括了联合利华 (Unilever)、Inditex (Zara)、思科 (Cisco)、高露洁棕榄 (Colgate-Palmolive) 和英特尔 (Intel) 等一众全球知名企业⁶。值得一提的是，鉴于其过去 10 年持续的供应链领导力，2018 年麦当劳加入苹果 (Apple)、宝洁 (P&G) 和亚马逊 (Amazon) 的行列，荣升成为“供应链管理大师” (Masters)。此次榜单，中国企业未能跻身前 25，但仍有 3 家排在前 100 (联想第 26 位，华为第 35 位，海尔第 41 位)⁷。如果对比一下以销售额排名的财富 500 榜单，前 25 位中有 5 家中国企业，前 100 位中有 22 家中国企业，总体上中国在 500 强中企业数量已经接近美国。相比之下，我们可以看到**中国企业已经做大，但还不够强，在供应链管理领域与世界先进水平仍有较大差距**，如果再考虑到中国更广阔的制造业企业的基础及不均衡发展现状，中国供应链发展道路任重道远。然而，令人欣喜的是，随着中国在互联网，人工智能，物联网等新兴技术上的大力发展，以及随之推动的产业转型正在带动传统商业及制造领域的供应链管理发生着深刻的变革。其中部分领先企业的创新实践已展现出强大的发展后劲，比如海尔的互联工厂创新在 2017 年度获得了 Gartner 的高科技制造业供应链创新奖⁸。我们乐观的估计未来中国企业的供应链管理水平和必将逐步赶上西方企业，达到自己应有的地位。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/017130113025006110>