

打造高韧度的供应链势在必行

AT Kearney

科尔尼管理咨询公司 (A.T. Kearney) 于1926年在美国芝加哥成立。经过80多年的发展，科尔尼咨询已发展为一家全球领先的高增值管理咨询公司。科尔尼在众多主要行业拥有广泛的能力、专门知识和经验，并且提供全方位的管理咨询服务，包括战略、组织、运营、商业技术解决方案和企业服务转型。科尔尼公司在全球38个国家和地区、55个商业中心设有分支机构，在全球拥有超过2000名咨询顾问。

此次疫情造成的影响已经波及全球。牛津研究院预测，此次疫情冲击将导致2020年全球经济增长率减少0.2%，年增速下跌至2.3%，这将是2008年金融危机爆发以来的最低增速。

如果将应对新冠疫情看作是对制造业企业供应链的一场突击考试的话，那么企业领导者对企业自身的表现是否满意？企业在供应链管理哪些方面还有哪些弱点？企业应如何调整供应链来更有效地应对未来类似的突发事件？

应对危机的关键：供应链韧性

以汽车制造业为例，目前在全国整车生产基地中有大约50%的企业已经复工，但其产能利用率普遍较低，平均只有50%-60%。即使有些企业确保了供应链不中断和较高的产能利用率，但也是以极其高昂的成本来实现的，比如利用空运零件来保持整车生产，这其实会大大地提升企业的成本，从而削弱了保供的经济意义。

造成这一局面的原因有很多，我们认为其中一个很重要的原因是很多企业的供应链虽然有柔性，但还缺乏韧性。

企业应认真审视和深入思考自身供应链的中长期战略规划，重构供应链危机应对体系，而这一体系的关键点就是强化供应链的韧性，提升韧度。这一点对于已经和将要进行全球业务拓展的中国领先企业来说尤为重要。

亟需建设供应链3.0

供应链的韧性是供应链3.0的典型特征之一。供应链1.0的典型特征是封闭的、单向分段式，其主要是为企业解决基本的货物供给问题；供应链2.0以IT技术为支

撑，具备集成化和链条式的主要特征，其主要是为企业解决降本增效的问题；供应链3.0则是在全球化和新技术进入到一个新阶段的时代背景下，为企业综合解决效率、稳健、成本、风控兼顾的问题，使其在面对不确定性的情况下，具有缓冲、快速应对及适应的能力。从供应链2.0向供应链3.0进化，既是企业重塑体系竞争力的新机会，当然也是企业管理者必须面临的一个巨大挑战。

一个健全的供应链3.0应该具备Reliable（坚固）、Resilient（韧度）、Risk-proof（抗风险）、Responsive（敏捷）四个特性。即一个以数字化为基础的智能化技术手段赋能的多层次网状供应链，通过引入风险平衡机制，以柔性工作流在多种运营模式之间灵活切换，实现高效、低成本与稳健并存的供应体系。

企业在构建供应链3.0体系时，除了要确保高效及时、质量可靠、低成本以外，还要将供应链的韧度提到战略关注的层面上来。例如，家乐氏公司战略性地从内部韧性、可预见性、数据分析以及合作伙伴四个方面全面提升其供应链的抗风险能力，其中尤其强调内部韧性对非常时期供应链维稳的重要性。此次疫情发生后非常短的时间内，家乐氏主要产品供应体系就强势恢复稳定水平，不仅可以满足日常销售所需，更为奋战疫情一线的医务和后勤保障人员捐赠13吨家乐氏麦片，这些麦片可供2000人食用130天。

我们建议领先企业在面向未来更加不确定的经营环境下，应借鉴家乐氏的成功经验，将增强供应链韧度提升到企业战略地位，并通过量化指标来系统地评价、追踪，进而持续提升它。企业通过在日常业务管理过程中

不断强化供应链的韧度，从而实现应对突发事件的时候能够展现出比竞争对手更强的应对能力，确保业务的稳健和连续性。

科尔尼开发了供应链韧度测试工具KRT (Kearney Resilience Test)。该工具是从企业内外部环境出发，通过定量诊断、提前预防、实时追踪、精准应对，为供应链各个职能环节提供精准的施力点（见图）。

找到最适合自己的解决之道

企业虽然在战略层面进行了统筹规划，但是我们的经验表明，企业还需在运营实践中反复摸索，才能找到最适合自己的运营举措。

采购：企业的采购策略可以适当调整，通过系统和全面地评估突发事件的应对方案与供应链的成本机制，由战略性集中供应模式转化为集中主力供应与网络备份供应共存的模式。如一家企业有多个相同零件的供应商，那么就可以大大增强供应链的韧度，在出现紧急状况的时候，在最短的时间内恢复正常供货水平。

例如，丰田汽车就非常注意维持多元供应商的局面。这使得丰田汽车在某一供应商出现货物短缺的时候能迅速通过其他供应商填补缺口，确保零件供应水平。

研发：在研发环节，企业可以通过增加零部件通用性，以及降低对线下研发活动的依赖来提升供应链的韧度。一方面，增加模块化和零部件的通用性，可使企业降低库存、提升生产灵活性，从而在突发事件来临时更容易集中调配资源，实现供应链备份。

例如，康佳电器在产品环节就强调标准化和通用化。康佳在电视机制式的

设计上力求最大的兼容性。

另一方面，企业降低对线下研发活动的依赖可提高其对突发事件的抵御能力。在数字化和云技术的时代下，企业可以将更多的产品功能由软件而非硬件实现、应用云技术使不同地区的团队无缝衔接，以及应用数字化技术提升对产品研发和制造过程的仿真程度。

生产：企业可以通过柔性化生产能力，在品质、交期、成本保持一致的条件下，实现生产线在不同批量、终端产品之间高自由度切换。

例如，TCL电子在墨西哥、巴西、越南、波兰、印度等国设有工厂，海外产能布局达到1500万台/年，其柔性生产可在不同地区生产其他国家或地区所需的不同产品。疫情期间，在国内生产基地暂时停工的情况下，TCL依靠其全球产能布局保障供应，公司业务按需正常开展。

物流：企业可以储备多种不同的物流资源，如空运、海运、快递、零担等之间的替换使用，并增加具有相应资源的平台性供应商储备。在此基础之上，企业还应加强不同配送信息系统之间的交互能力，以便在危机来临时能进行顺畅、快捷的信息交换，实现系统之间无缝切换，从而在物流环节提升供应链韧度。

例如，此次疫情之下的沃尔玛，让武汉的两个配送中心在疫情期间只负责湖北省内的门店配送，周边省份的门店则快速切换至其他配送中心供应。经过多方协调，其在48小时内联通了40条省内运输线路。这充分展现了一个高韧度供应体系的卓越性和竞争力。

计划：在考虑供需平衡的前提下，企业可以重新审视评估库存管理模式和水

平，做到面对突发事件时也能保障供应链充足可控，实现高韧度供给。企业可在日常供货环节设立三道防线。需求预测是第一道“堤坝”，适用于普通的周转库存，目标是把大部分“洪水”给拦住。如果遇到预测失败，溢出部分则留给第二道“堤坝”，由安全库存来应对。安全库存对付不了的，则由第三道防线——供应链执行来补救。除此之外，企业可以通过设置战略库存来应对破坏性的供应中断。战略库存是在供应链的某一个或几个节点对某些关键的产品或部件进行储备。战略库存是针对大规模突发事件，为多个供应链伙伴或某一区域的多个运营点所共享。战略库存不同于传统的安全库存，只有当较大规模的供应中断发生时，它才能被用来维持生产正常进行，而不是被用于补充随机波动造成的产品或部件缺口。

例如，华工科技身处此次疫情重灾区，但是它在年前就做好了充分的储备。华工科技与大客户共建有VMI仓和Hub仓，在深圳有近2亿库存，可以保证客户一个月左右的供应量，有效保障了交付，使大客户订单交付未受影响。

智能化技术不可少

供应链整体的数字化程度对其在应急时刻的及时响应与调度至关重要。未来，企业应大力建设数字化供应链平台，让供应链在任何情境下都具备即时、可视、可感知、可调节的能力。一方面，企业需要把线下的、物理的供应链要素数据化、线上化，确保供应链的可视化；另一方面，企业还需建立集成化的供应链控制塔，汇聚关键信息，处理关键数据，发起关键决策并展示关键绩效，实现供应链的可感知和可调节能力的构建。

企业任何业务的最终实现都离不开人，无论是直接参与还是间接管控，供应链业务也不例外。因此，企业在供应链组织结构及人员设置方面要充分考虑到面向供应链整体匹配相应的资源，以确保供应链战略的实现。

企业亟需借此契机深入思考自身供应链的转型方向和突破点。企业只有不断进行管理演习，通过发现、完善、提高、再发现的过程，才能打造一个足以“以变应变”的高韧度供应体系。

KRT工具

