

为什么在数字化生产时代供应链要“见风使舵”？

当今市场上，数字化程度再高的供应链体系也仍然在试图预测未来，以调整生产计划，最大程度提高产能。但问题是，不可预测性才是这个世界的本质。



当José Lopez把自己当选雀巢（全球第二大食品饮料公司）全球首席运营官的消息告诉他母亲时，母亲问他，“这个工作到底是做什么的？”Lopez 没有告诉她自己要负责全球86个国家440家工厂和供应链，包括1300个仓库和装运点的客户服务和实体物流之类的话，而是告诉母亲，“这意味着我要为任何错误负责。”做运营管理的高管经常苦笑着把这个故事讲给别人听，因为这准确地描述了他们日常工作的真谛。

在和各行业运营主管合作的过程中，我们听到许多类似的情绪，他们抱怨数字化时代需求曲线多变性和供应链上的不确定因素。因此应对持续不确定性的能力将成为运营团队的挑战，同时也可能是他们的优势。

混乱才是常态

这一核心挑战表明大多数公司尚未认清一个事实——即世界是不可预测的。实际上，混乱才是世界的常态。生产计划表和优先事项都是不断变化的。例如：供应商没能如期交货，出现了意料之外的成本等。虽然意外状况有大有小，但作为负责人，想要把工作完成，任何突发情况都必须认真对待。

此外，当今企业不断推出个性化产品和服务，力图以原有的低成本满足消费者对按时、按地点准确交付的要求时，供应链需求呈指数级增长。几年前，供应链效益看重的是批次数量、时间表和交付周期。而现在，企业每天发运数百万个包裹，其中部分包裹里只有一种和少量几种产品。Stitch Fix（美国订购模式时尚电商）和Warby Parker（美国眼镜行业垂直电商）等先驱企业甚至鼓励消费者订购同款多个尺寸和颜色，最后选择自己最喜欢的留下，然后退掉其他的尺寸和颜色。

面对这样的需求，供应链仍然尝试预测未来，然后根据预测制定绩效提升计划。这些计划大多无法完成，因此常常引发无用的指责，即使这些计划的失败都来自意外，而并不是因为执行不力。同时，企业还是会继续加大供应链能力建设投资，但结果总是令人失望。

以上情况说明我们忽略了什么。现在，是时候在供应链绩效表现上追求一个大胆的飞跃了。

打造一个可以“见风使舵”的供应链体系

纸质地图到现代GPS系统的发展过程可以反映供应链的发展路径。最早的GPS实际上就是一个电子地图，利用预先设定的路线为司机提供导航，让司机更快、更轻松地到达目的地。但早期的GPS不能显示交通拥堵、道路风险或其他变化因素，不能提示司机根据意外状况调整或修正路线。同样地，在供应链管理方面，很多公司目前正大力投资建设数字化和自动化能力，以便了解更多信息，减少摩擦、提高成本效益，从而提升供应链能力。

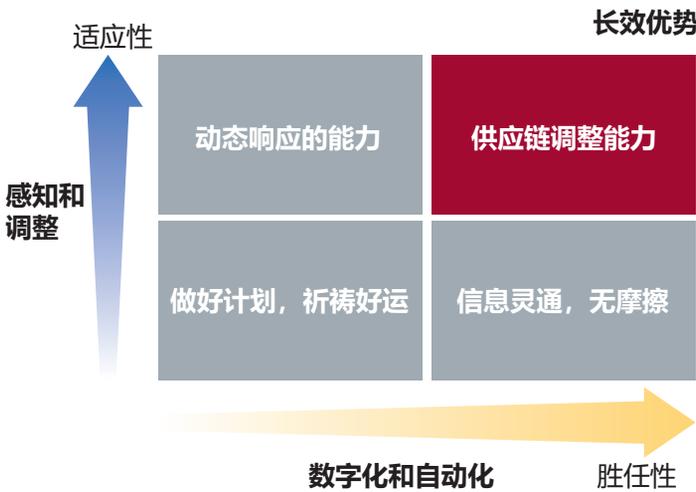
这些工作虽然是必要的，但是不够充分。如果只是简单地推行供应链数字化，公司虽然能够在速度、效率和可靠性上实现大幅改善，但供应链仍然不能根据具体情况随时调整。

为了建立可持续的优势，更好地执行和完成计划，供应链的数字化和自动化势在必行。但除此之外，还须建立感知和调整能力，以便应对计划外的情况。

实现长效竞争优势

随着商业环境和战略需求的可预测性降低，建立更加成熟的供应链“感知和调整”能力显得越来越重要。

图1
建立新一代供应链的两个维度



数据来源：科尔尼分析

在图示中，y轴表示通过提高计划、生产、分销和物流对需求波动、客户个性化预期和经营环境不可预测性的适应性来改善供应链的柔性。y轴的建立需要新的流程、管控结构和工作方式，利用x轴上的先进技术能力提高灵活性和适应性，提升速度、经济性和可靠性。

通过x轴和y轴策略双管齐下，企业可以提高供应链的适应性和胜任性。这种力量的融合可以让企业更好地应对变化，从而创造更大的价值。在实践过程中，供应链优化坐标上的要素是相辅相成的。

下面举几个例子来说明企业如何通过技术上和组织架构上的进步保证供应链永不过时。大型运输和物流公司大力投资建设自动化、机器人等技术能力，加速仓库吞吐、提高货车利用率和总体运营效率。但是，面对电商时代不计其数的不可控变量，这些公司仍然很难满足越来越不稳定的需求，很难保持盈利。他们每天都会遇到以下类似的问题：

- 一个重要客户刚刚通知我们需紧急装运一批货。我们是否应该推迟整个航班来满足客户的要求？还是应该按计划发货？
- 今天的订单量超出预期，而明天预计需求会相对较小。我们应该今天加班完成，还是把今天的部分订单推迟到明天？应该节约成本还是牺牲服务水平？

这些多样化的选择，或差别细微、或影响重大，不应该用僵化的政策来管理——但仅凭直觉做出的选择往往造成负面结果。有一些物流公司意识到这一点，于是开始探索更加灵活可靠的方式，经过无数权衡做出决策，通过新的流程、规则和分析有效应对波动。宏观层面上，企业可以通过重新设计仓库运营来处理产品尺寸和重量的多样化和多变性（如太阳镜、床垫、生鲜食品等），而不是着重实现“核心”产品维度效率的最大化。简单地说，这些企业可以重新定义司机的职责，当进库货物延迟的时候，让司机将工作重点放在仓库和集散中心的其他工作上。

一家领先的化妆品公司采取了激进的数字化（x轴）改进方法，包括智能预测。这些方法依托人工智能，为运营领导层提供销售终端数据，精确展示具体门店售出的单品数量，从而提高了预测的准确性。在适应性方面，公司逐渐将总部有关升级以及成本与服务权衡的决策下放，负责执行的现场经理可以利用假设决策分析方法(what if) 做出快速判断。

通过采用实时数据的技术和赋予供应链各环节更多灵活调整的权力，运营领导层可以获得更清晰的库存部署和补充，提高可靠性，提高价值链效率。

斟酌排序，大胆试验，谨慎推广

提高供应链的感知力和灵活性需要付出巨大的努力。企业应首先关注最容易造成供应链中断和对业务最不利的供应链要素。新产品发布和新渠道布局也是团队可以建立感知和调整能力的新领域，同时不用放弃原有根深蒂固的方法。当公司决定进入新的垂直市场或地域时，可以把握机会设计可灵活调整的供应链，而不是简单地复制原有供应链。

采取行动的时候要大胆，不要等到可以肯定一件事的效果后才去尝试。我们需要迫切地提高生产制造敏捷性，不能过于谨慎。同时，当试验成功的时候，不要过早给予肯定。运营负责人应评估新的方法是否能大规模推广，推广需要的成本是多少，公司的长期回报预期等。

通过灵活的供应链和先进的数字化技术，公司在遇到巨大挑战时能够把波动性和不可预见性转化为建立竞争优势的机会。

作者：



Laurent Chevreux，科尔尼管理咨询
合伙人，运营管理与供应链管理
常驻巴黎办事处
laurent.chevreux@atkearney.com



Michael Hu，科尔尼管理咨询合伙人，
运营管理与供应链管理
常驻芝加哥办事处
michael.hu@atkearney.com



Suketu Gandhi，科尔尼管理咨询合伙人，
数字化转型
常驻芝加哥办事处
suketu.gandhi@atkearney.com

科尔尼是一家全球领先的国际管理咨询公司，目前在40多个国家设有分支机构。从1926年以来，我们始终是全球各行各业领先企业可信赖的顾问之选。科尔尼实行合伙人所有制并由全球合伙人共同管理。我们致力于为客户在最关键的商业决策上提供成效立显、优势益彰的解决方案。欲了解更多有关科尔尼的信息，敬请访问: www.atkearney.com.

美洲

亚特兰大	达拉斯	旧金山
波哥大	底特律	圣保罗
波士顿	休斯敦	多伦多
卡尔加里	墨西哥城	华盛顿特区
芝加哥	纽约	

亚洲

曼谷	吉隆坡	首尔
北京	墨尔本	上海
布里斯班	孟买	新加坡
香港	新德里	悉尼
雅加达	珀斯	东京

欧洲

阿姆斯特丹	里斯本	巴黎
柏林	卢布尔雅那	布拉格
布鲁塞尔	伦敦	罗马
布加勒斯特	马德里	斯德哥尔摩
哥本哈根	米兰	斯图加特
杜塞尔多夫	莫斯科	维也纳
法兰克福	慕尼黑	华沙
伊斯坦布尔	奥斯陆	苏黎世

中东及非洲

阿布扎比	迪拜	利雅得
多哈	约翰内斯堡	

如欲了解更多资讯或得到转印或翻译本文之许可，以及所有其他通讯，请寄电子邮件至：
insight@atkearney.com.

本文件封面上与本公司同名和创办人Andrew Thomas Kearney之签名，代表我们对实践其掲注于本公司的价值观之承诺，以及保证我们所作任何事皆须有「基本正当性」。