

专家洞察

—

IBM 商业价值  
研究院

# 塑造供应链的未来

5 种基本战略之行动手册

中国洞察

IBM

## 主题专家

与 IBM Think Circle 成员 Brian Thornley、Dirk Holbach 博士以及 Jeroen Diderich 合著。



### Jonathan Wright

IBM 供应链与财务转型以及持续发展管理合伙人  
linkedin.com/in/jonathanwright2  
Jonathan.Wright@ibm.com

Jonathan Wright 因其在供应链和运营领域的领先思想和卓越成就而闻名，他主要为大型跨国企业提供咨询服务，帮助他们实现全球业务转型。他在数字战略、分析、客户服务、供应链和运营、采购成本削减计划以及从订单到收款流程等方面拥有丰富的经验，涉足零售、消费品、电信、旅游和医疗保健等众多行业。



### Sheri Hinish

IBM 可持续发展服务负责人、企业可持续发展产品工作流程负责人  
linkedin.com/in/supplychainqueen  
Sheri.Hinish@ibm.com

Sheri Hinish 的目标是为自己所服务的客户、同事、合作伙伴以及社区带来有意义的影响。她帮助客户设计和构建未来供应链，打造人性化的体验，在战略层面支持管理工作，并实施具有影响力、公平、负责任并能带来收益的变革。



### Karen Butner

IBM 商业价值研究院  
全球研究负责人  
linkedin.com/in/karenvbutner  
butner@us.ibm.com

作为 IBM 商业价值研究院 (IBV) 无边界企业、可持续供应链和智能化工作流程自动化领域的全球研究负责人，Karen Butner 负责市场洞察、行业趋势以及思想领导力的开发和部署。她积极为客户提供洞察，旨在帮助他们在数字化转型之旅中制定战略和改进议程。



### Xue Ming Hou

IBM Consulting 中国区财务及供应链转型业务总经理, 合伙人  
houxuem@cn.ibm.com



### Alvin Chen

IBM Consulting 中国区财务及供应链转型业务负责人, 合伙人  
alvin.chen@cn.ibm.com

# “我们再也回不到过去了。”

CSCO, IBM Think Circle

## 要点

### 重新强调弹性

立足当前, 面向未来。新冠疫情表明, 必须在风险管理模型的推动下, 对供应链进行数字化和自动化转型, 从而实现更高的灵活性、适应能力和敏捷性。

### 员工队伍发展

技术为协同式工作带来了新的可能性 — 通过随时随地开展协作, 不断延展虚拟化的范围; 这也要求重新审视工作流程, 建立全新的人机偕行。

### 人性化的可持续发展

要实现人性化的可持续发展, 不能仅仅关注于碳排放, 还要重视其他更广泛的重大风险, 比如生物多样性丧失、水资源短缺、空气污染、海洋环境恶化以及过度消费。

—

## 认清现状： 阻碍与机遇

关于供应链的讨论甚嚣尘上。疫情带来的中断让人们更加认识到供应链的复杂性及其对社会和经济的重大意义。目前, 包括通胀压力在内的各种因素让供应链处于风口浪尖 (见图 1)。在 2022 年, 供应链领导发现自己既像英雄又像坏人, 既像知己又像顾问, 他们获得了新的权力, 担负更大的职责。首席供应链官 (CSCO) 面临着可持续发展、适应能力和价值创造等方面的全新要求, 对他们而言, 新的机遇与风险并存 (见图 2)。

在这种催化环境中, IBM 商业价值研究院 (IBV) 采访了数十家参与 IBM Think Circle 的领先组织的最高层供应链主管, 探讨他们汲取的重要经验教训以及目前的行动要点。根据一系列公开论坛讨论 (名为 “Circle”) 以及对大量最高管理层数据的初步定量研究, IBV 确定了在 2022 年以及今后对于供应链领导至关重要的 5 大行动。

这 5 大任务包含了旨在接受和重塑未来供应链的战略。他们的期望包括数字化转型、更高的可持续发展能力以及员工队伍发展, 因为供应链运营必须及时调整, 以即时满足客户、员工、利益相关方和社会不断变化的需求。“我们再也回不到过去了。”一位 CSCO 感叹道。

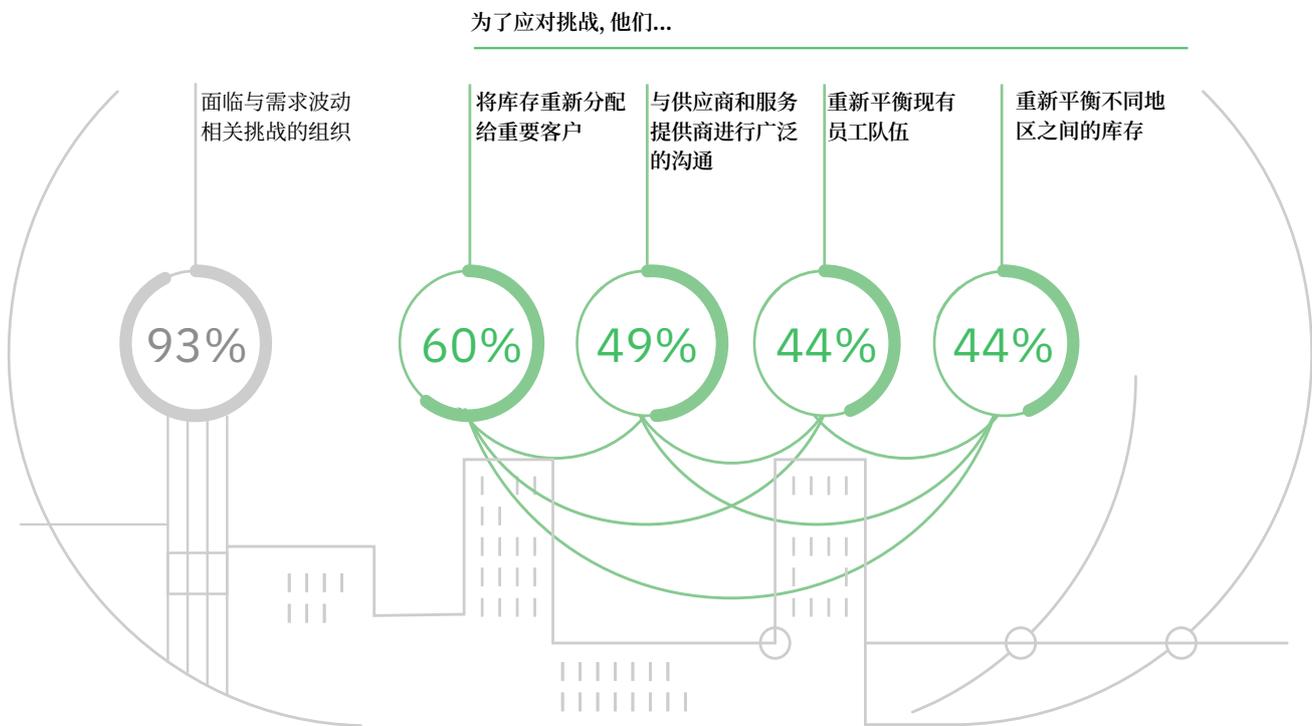
如果 CSCO 能够顺势而起, 采用更高价值的战略计划, 就能够使自己、团队和组织脱颖而出。2022 年及未来的行动手册要求 CEO 立足当前, 面向未来。关注供应链的未来运营对于当下的成功至关重要。

采用更高价值战略计划的 CSCO 能够使自己、团队和组织脱颖而出。

图 1

### 新的供应链障碍

中国企业供应链高管努力重新平衡和重塑供应链运营

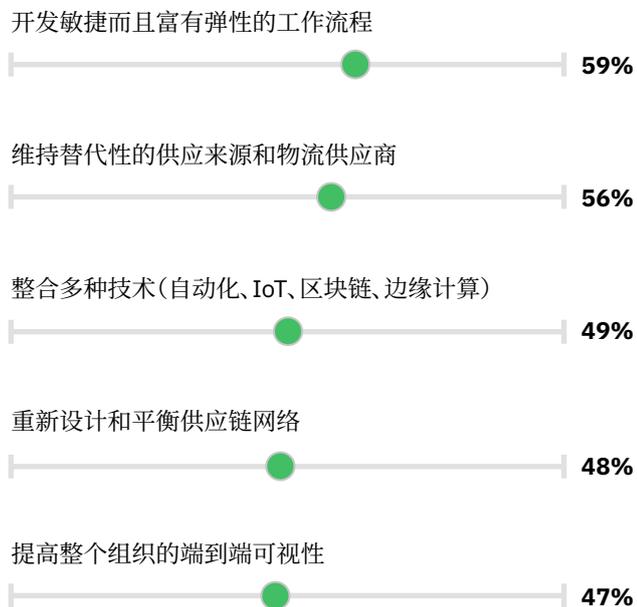


来源:IBM 商业价值研究院“智慧供应链调研”,2020年,以前未发布的数据。

图 2

## 新的供应链机遇

中国 CSCO 利用一系列不断扩展的技术驱动型工具, 实现供应链运营现代化



来源: IBM 商业价值研究院“智慧供应链调研”, 2020 年, 以前未发布的数据。

## 中断的诱因

供应链高管认为, 以下多个领域发生的严重中断加剧了曾经“习以为常”的供应链运营复杂性:

**需求:** 新的需求模式激发剧烈的波动: 一些商品缺货, 而另一些则意外囤积。

**供应网络:** 材料、货物和库存的短缺使两种需求明显增加: 供应商加速加入生态系统, 以及生态系统更广泛地了解库存数量以及位置。

**物流:** 船舶、集装箱、货架和货车缺乏, 以及最后一公里运输难题和容量有限的仓库。

**员工队伍:** 新的工作方式、技能差距、人才短缺、工资差异都在改变供应链的运营模式。

**可持续性:** 法律法规对于可持续运营的压力越来越大, 而消费者、员工和投资者在这方面的要求也越来越高。

# 正确的员工队伍战略可以成为企业的竞争优势,帮助 CSCO 履行其推动增长和实现价值的职责。

## 行动要点 1: 确保拥有合适的供应链人才

出色的供应链需要优秀的人才,他们应具备数字化未来所需的技能与才华。全球约有一半的人口以某种方式为供应链做出贡献,美国将近 40% 的工作都与供应链有关,因此以适当的方式发现和使用适当的人才比以往任何时候都更加重要和复杂。<sup>1</sup>

疫情改变了所有业务职能的工作方式,供应链也不例外。在组织重塑明确而开放的员工战略的过程中,灵活性是关键因素。然而,大多数组织仍在努力打造这些新系统。事实上,在最近的 IBV 调研中,超过 1/3 的高管都提到领导工作中面临的最严重障碍之一,就是如何在后疫情时期,通过远程机制促进员工队伍协作。<sup>2</sup>

与此同时,人才竞争也日益白热化,供应链领导必须重塑工作方式,以便在竞争中脱颖而出。在最近的一项 IBV 调研中,35% 的中国受访 CSCO 表示,到 2023 年,员工队伍的技能 and 响应能力有望为企业提供重要的竞争优势。<sup>3</sup>

这种多变的环境既反映了员工的新选择,也促进了员工的流动。就业市场变得越来越活跃。薪资的上行压力必须纳入规划考量。现在有一种观点,就是防止因自动化而导致失业,同时要求实施技能提升计划,以支持员工在未来做出更高价值的贡献。

在技术的推动下,各项新的协同工作可能性浮出水面,这包括能够随时随地开展工作,能够带来前途光明的机遇,以及重新审视现有流程和创建新流程。虚拟化意味着通过数字化(自动化和智能化)流程和工作流,获得新的技能和能力,创造新的机遇。利用合作伙伴组织和更大范围生态系统中广泛的人才库,扩大了组织获得人才的渠道,可以释放出巨大的潜力。

随着 CSCO 越来越专注于推动增长和提供价值,正确的员工队伍战略可以成为一种竞争优势。通过利用多样化的全球人才库,打破人才管理的旧模式,组织就能够利用全新视角,产生创新想法和解决方案,并最终创造新的价值。

## 行动要点 2: 坚持以客户为中心

以客户为中心是企业的当务之急,这并不令人感到惊讶。企业领导通常将他们富有竞争力的价值来源描述成:“我们拥有客户关系。”事实上,在 2020 年的一项 IBV 调研中,48% 的中国受访 CSCO 表示,品牌价值是组织最大的竞争优势。<sup>4</sup>

但对于现在的供应链高管来说,以客户为中心就像一颗灵丹妙药,可以定义他们未来的成功。同样是在这项 2020 年的 CSCO 调研中,IBV 发现,他们重新思考如何更出色地提供客户价值,计划在 2023 年之前将业务模式转变为定制化的客户体验。<sup>5</sup>

## 如何让供应链充分发挥作用？

“我们可以借助目前的技术，重新构思开展工作的方式。通过使用 AI，使日常任务、洞察、响应和行动实现自动化，就能够构建数据驱动型智能化工作流程。这有助于提升效率，使我们能够集中精力抓住未来的机遇。

当我们思考人机偕行时，必须考虑如何让供应链充分发挥作用，如何将人们从繁重的重复劳动中解放出来，让他们能够专注于战略性的重要任务——不仅仅处理紧急情况，而是能够带来更多价值。

我们必须考虑消除流程中冗余和低价值的环节，让机器来完成这些任务，这一点至关重要。我们可以消除事务性互动，以非接触方式推动无缝的端到端流程。考虑一下非接触式规划。考虑一下非接触式财务结算。挑战过去的常态，通过整合人机能力，推动实现真正的价值。”

*Jonathan Wright*

*IBM 供应链与财务转型以及可持续发展管理合伙人*

为了响应客户需求，领先的供应链组织使用智能自动化，帮助降低成本并提高工作流程效率。他们构建基于 AI 的自动化流程，嵌入预测性智能技术，例如动态客户响应、预防性产品/服务维护、实时库存和交付状态感知等。这些智能自动化技术有助于实现由数据支持的决策，使组织能够快速确定并推荐后续最合适的响应、行动和反应措施，并划分这些措施的优先级。

事实上，在最近的 IBV 调研中，众多中国高管认为，改善客户体验是采用智能自动化的最主要原因之一。<sup>6</sup> 提高可靠性和降低客户服务中断的风险也在 2020 年 IBV 调研中 CSCO 提到的优点之列。<sup>7</sup>

Think Circle 的受访 CSCO 表示，必须真正做到以客户为中心。如果某项计划只是为了推动企业议程，肯定逃不过客户的眼睛。每一次反馈都应视为一次改进的机会。最出色的供应链领导指出，即使组织专注于内部转型，建立产品线或正在改进运营，忽视客户都是不可接受的。建立客户决策之旅，在各种渠道中打造始终如一的客户体验，以及设计在“重要时刻”关注客户的工作流程，都可以提供帮助。

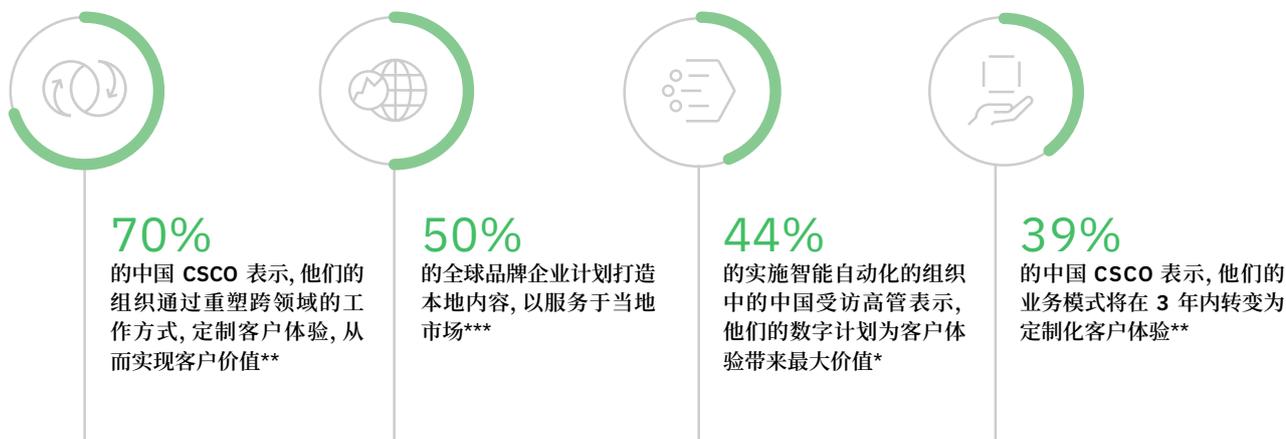
供应链通过开展“以客户为中心”的深刻转型，并在某些情况下实现完全个性化的客户体验，建立差异化竞争优势。敏捷运营模式可以提供接近实时的洞察，为在整个扩展价值链中运营的生态系统和灵活工作团队提供支持，在每个客户接触点打造卓越的体验（见图 3）。

必须真正做到以客户为中心。如果某项计划只是为了推动企业议程，肯定逃不过客户的眼睛。

图 3

### 必不可少的客户体验

领先者激发创新, 为客户提供差异化价值



来源: \*Karen Butner, Tom Ivory, Marco Albertoni 和 Katie Sotheran 合著, “自动化与未来工作

趋势: 在整个企业打造智能化 workflow”, IBM 商业价值研究院, 2020 年 7 月。

\*\*IBM 商业价值研究院 “智慧供应链调研”, 2020 年, 以前未发布的数据。

\*\*\*IBM 商业价值研究院 “无边界企业调研”, 2021 年, 以前未发布的数据。

### 行动要点 3: 接受可持续性理念

可持续发展以及利益相关方的资本利益已成为最高管理层的当务之急。在 IBV 最近一项针对 CSCO 以及其他最高管理层

许多 CSCO 使用循环经济方法, 减轻短期成本压力, 并专注于为客户实现长期价值。向循环经济转型需要供应链领导接受全新的思维方式, 并培养对非常规业务的兴趣。可将来自多个来源 (内部、公共、科学和市场等) 的数据融入业务流程和决策之中, 用于改善环境成果。虚拟化通过应用各种循

预览已结束, 完整报告链接和二维码如下:

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_46201](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46201)

