

# 超越可见性

供应链的异常管理：  
增长新机遇

何塞·布莱达, 巴勃罗·卡巴列罗

## 面对当今复杂的全球经济， 妥善管理供应链可谓挑战重重

全球化和对更低成本的追求，不仅使供应链延伸到了遥远、且往往非常脆弱的地区，同时也越来越依赖大量的合同制造商。上述因素叠加在一起，令供应链的不稳定程度远超以往。更重要的是，所有这一切都发生在数字革命的洪流之中——客户因此具备了更强的话语权，其产品偏好转瞬即变，从而不断引发短期需求的巨大波动，并导致了产品生命周期大幅缩短。

一方面是需求极难预测，另一方面供给也更易受到远方市场反复无常的影响，然而在大多数供应链规划者奋力应对这种局面的同时，异常管理已成为支持供应链增长的新领域。一些组织建立了专门的应急处理团队，不过其中绝大部分均在孤立的职能部门中开展工作，并且面临着陈旧IT系统带来的威胁——较新的数字技术可以提供更为复杂的感知和反应能力。埃森哲研究显示，52%的运营和供应链高管认为，全新数字技术和正在使用的陈旧IT系统对自身供应链组织产生着影响。<sup>1</sup>

不可预测性并非如此难以招架。企业如能接受顺序规划已不再适用的现实，并且认识到仅拥有供应链可见性还不足够，便可采取措施，将异常管理转化为前瞻性的规划能力。成功的关键在于妥善协调：充分利用先进的数字技术构建协同运作的感知和反应能力，凭借高度敏捷性推动增长。

## 顺序规划的时代已然终结

以往，供应链规划是一项颇为简单的工作：基于预测，在线性的顺序过程中将供给和需求匹配在一起。

但在当今的市场中，客户需求的变化速度如此之快，以至于在最终确定之前，最细致的预测便已过时。事实上，例外情况现在大有彻底颠覆规划流程的趋势。甚至连销售和运营规划(S&OP)——这一形成自上世纪80年代、能够以普遍认可的时间跨度循环进行重新规划的功能，也无法有效应对例外数量的攀升。

目前，一些公司将自身的销售和运营规划功能称为“作战指挥室”或“危机委员会”，但企业不能再继续一味修补过时的规划方法——特别是埃森哲的研究显示，现在将市场不确定性视为业务绩效威胁的供应链管理人员已达72%。<sup>2</sup>

## 企业需要的不仅是可见性

对于大多数企业而言，实现供应链全面可见性不但是管理的良方妙策，更是一项令人惊喜的成就。端到端的供应链实时视图能够显著改善决策。因此，可提供整条供应链数据可见性的监控中心——“控制塔”，正越来越受到企业欢迎。

然而可见性也会令规划者的工作复杂化。毕竟，数据并非全部是有用信息。例如，它可能无法揭示重要风险，从而导致错误决定被采纳。

证据表明，企业的关注目光已从可见性投向了更宽广的领域。当被问及优化供应链的最大障碍时，仅有2%的运营和供应链高管的回答为“缺乏业务可见性”。受访者普遍认为，无法快速响应市场波动、风险缓解不足，以及无力迅速拓展至新的市场这三项因素更为重要，其受关注比例分别为70%、64%和64%。<sup>3</sup>

显然，企业日渐认识到，需要具备基于端到端可见性来采取行动的能力——即随着市场状况的变化，迅速而果断地调整自身规划。通过将可见性与业务规则和分析驱动型预警结合在一起，企业可以确保规划人员将精力集中于真正的要务上。

## 从异常管理到前瞻规划

数据分析、动态情境建模和移动互联等颠覆性的数字技术，能够帮助企业从被动响应的临时性异常管理，转向前瞻规划。

数据分析型细分可以充分利用由业务规则控制的自动化协议目录，支持规划者根据客户所看重价值对企业的意义单独处理异外情况。影响力较低的问题或许会自行解决。但影响程度中等的问题——例如由于当地海关检查，海运商品无法及时送抵相对重要的客户之处，可能就需要规划者进行干预。

他们可以通过情境建模，利用实时信息，将大量数据转化为可行的解决方案设计。与此同时，实现车辆、物流合作伙伴、工厂、甚至是客户的互联，有助于实时沟通和执行所选定的

设计。利用这些先进的数字功能，规划人员不仅可以探知短期变化，还可通过妥善协调、稳健的流程和新的决策机制作出响应。各项决策将以有意义的可视性为基础，全面优化服务、服务成本及库存。

当然，如果问题严重，可能就需要升级关注力度。在此类情况下，规划团队应当做好准备，为领导层模拟展示响应情形。但需要强调的是，设立一支集中的跨职能规划团队，利用异常分析能力来确定其根本原因，进而围绕绩效提升，依托持续更新的迭代流程解决问题，对于在所有事件中有效执行方案都至关重要。

根据埃森哲的研究，目前只有12%的企业在协调其核心组织中的供应链流程，由此制定和实施决策、管理异常情况，并且衡量绩效。<sup>4</sup>不过，随着更多的企业认识到，异常管理可以转化为前瞻规划，相信这一比例将迅速提高。

## 协调型方式

企业着手构建协调型供应链规划能力的第一步，便是确定目前有多少资源可用于处理异常情况，并且查看这种局面能否持续。若答案否定，则意味着机遇之所在。再者，如果管理层花费过多时间来处理繁杂的异常情况，那么就应立即行动，将管理触角延伸至供应链可见性以外。

为了应对起伏不定的复杂状况，需要有能力监测当前发生的变化——它们可能会威胁未来的业务绩效；此外，企业还务必在环境改变时迅速重新制定规划。唯有借助协调统筹的方法，才能掌握真正前瞻性的供应链规划能力，达成上述目标。

即便在一个具有高度挑战性的环境中，这一方法也能够帮助所有的业务元素联系更紧密、反应更敏锐、行动更敏捷，将威胁化作增长机遇。供应链规划者可以用数字化技术管理工作流程、改变产品流向，由此适应不断变化的客户需求。他们甚至能够做出同时超越供应链和业务等个别职能的决策。

企业向协调型供应链转型，从而实现更及时的决策、支持盈利性增长，现在恰逢其时。

## 联系作者

何塞·布莱达 (Jose Bleda)

jose.bleda@accenture.com

巴勃罗·卡巴列罗 (Pablo Caballero)

pablo.caballero@accenture.com

<sup>1</sup> 埃森哲供应链控制塔调研, 2014年8月。

<sup>2</sup> 波动性与敏捷性, 埃森哲, 2013年。

<sup>3</sup> 埃森哲供应链控制塔调研, 2014年8月。

<sup>4</sup> 埃森哲供应链控制塔调研, 2014年8月。

## 关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰, 是一家全球领先的专业服务公司, 为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。我们立足商业与技术的前沿, 业务涵盖40多个行业, 以及企业日常运营部门的各个职能。凭借独特的业内经验与专业技能, 以及翘楚全球的交付网络, 我们帮助客户提升绩效, 并为利益相关方持续创造价值。埃森哲是《财富》全球500强企业之一, 目前拥有约40.1万名员工, 服务于120多个国家的客户。我们致力驱动创新, 从而改善人们工作和生活方式。

埃森哲在大中华区开展业务30年, 拥有一支约1.5万人的员工队伍, 分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。在新常态时代, 我们将更创新地参与商业和技术生态圈的建设, 帮助中国企业和政府把握数字化力量, 通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型, 提升全球竞争力, 从而立足中国、赢在全球。

详细信息, 敬请访问埃森哲公司主页 [www.accenture.com](http://www.accenture.com) 以及埃森哲大中华区主页 [www.accenture.cn](http://www.accenture.cn)。