

短交期、高柔性、低成本 集成供应链 解决方案

周文来

- 百思特企业变革研究院
供应链专家
- 集成供应链 (ISC)
实战型资深专家
- 原华为集成供应链 (ISC)
变革组核心成员
- 中国物流协会规划与咨询
专业委员会专家委员



百思特管理咨询集团 **BEST Talk**专家团直播间

是由百思特中国企业变革研究院、百思特商学院共同打造的管理直播系列节目。结合行业热点和企业发展核心命题,每周二晚20:00邀请一位或多位不同领域不同行业的专家进行专题分享!

内容分别从洞悉营销、企业管理、供应链、数字化趋势四个板块与大家分享了专业内容,直达每期精彩内容回放。

“短交期、高柔性、低成本”的集成供应链解决方案

分享嘉宾：周文来



VUCA时代，市场需求的千变万化和产品生命周期的大大缩短，使得市场需求不再均衡。小批量、多品种、销售预测不准、紧急订单多、交期变化大、客户定制多，已经成为困扰企业交付、成本、品质的突出问题。

供应链的需求波动带来的牛鞭效应，会导致在其他环节放大需求不准确产生的影响，造成企业和供应商付出极大的失销成本、库存成本、呆滞报废成本以及运营成本（经验数据为8.4%）。如果能够把运营成本降低一半，就可以直接帮助企业省下一笔可观的费用。

企业如何利用集成供应链来解决市场需求和物料需求不准这两个棘手问题？**从销售预测准确性和物料供应看问题：必须对整个供应链端到端的交付体系进行全方位的优化和再造。**

在大批量生产年代，预测可以做得比较准确。但现在的市场环境发生了根本变化，小批量、多品种的产品占主导，成本压力的增大要求供应链具备高柔性；产品越来越复杂，设计更改越来越多，各部门的协同越来越困难，传统的供应链管理方法必须与时俱进。

供应链管理的底层逻辑：摆脱对需求准确性的依赖、控制牛鞭效应、缩短前置时间差。

在生产供应的过程中，经常急单的情况，在周期不足又要保证交付的情况下，就需要动用库存。有库存就要有预测，为了保障库存预测一般都偏大，预测偏大就造成库存偏大。所以解决问题的思路从“如何把预测做准”转化为“如何把库存变小”。



当企业致力于提高预测准确性时，最好的做法是缩短前置时间。如果可以大幅缩短物料采购周期，甚至采购周期变为0，做到不欠料，就可以摆脱对需求预测的依赖。缩短采购周期的核心在做出准确的供应商备货计划。

集成供应链的解决方案就是交付和库存的权衡取舍，用整条链的最低库存大幅缩短交付周期。因此，企业在面临市场需求不准和物料需求不准时，一定要设计和实施一个以客户为中心的、成本最低的集成供应链，并通过提高灵活性和快速反应能力来建立竞争优势。

以客户为中心的定义就是客户可能不知道自己需要什么，但我们想给他更快更好的服务，因此把可能需要的都准备好，这就叫以客户为中心。

那么市场需求不准怎么解决？可以通过PSI工具，我到后面会跟他介绍这个工具，I是库存，S是销售，P是生产。销售预测人员和计划人员进行产销协同，一起完成这个工具表，需求就可以比较准了。每个企业都一定有库存，PSI工具的意义就是巧妙地将“如何做准销售预测”转化成“如何做好策略库存”。把需求做准很难，但把策略库存设好相对容易得多，只要设好的库存比现在小，不产生呆滞，那就是成功的。

这同时也解决了产销协同的落地问题。这里的核心在于要产销协同来做需求，而不是向销售要需求。

需求一定是存在变化的，解决变化的答案在物料。通过用PSI工具的历史数据来做需求，同时参考SOP的结果来修正需求，做出准确的供应商备货计划。这样供应商敢备货了，企业的采购周期就是零，也就是能做到不欠料，那么需求的是否准确的影响就降低了，摆脱了对销售预测准确性的依赖。而供应链的优化势必能够提升销量和利润。

总结五个步骤：

第一步：

端到端的供应策略&库存策略，实现差异化的订单履行承诺和服务水平；

第二步：

可执行的销售预测、需求确定（S&OP）、产销协同集成解决方案；

第三步：

差异化的物料计划、采购技术、供应商协同集成解决方案；

第四步：

供应链集成、无缝衔接IT系统；

第五步：

协同——以内部能力的确定性，应对外部市场的不确定性。

供应链管理的核心要素就是及时、准确、低成本低将产品或服务交付给客户，把握好集成供应链的底层逻辑，才能打破供应商、公司、销售之间的分割状态，同时更好地承接企业IT信息化和数字化落地。

Best
Consulting

百思特管理咨询集团

📍 总部地址：深圳南山区粤海街道中国储能大厦17层
分支机构：广州·北京·上海·杭州·青岛·武汉·长沙·成都

电话：400-803-0798
邮箱：best@best-group.cc
官网：www.best-consulting.com

