

# 极速响应

非常时期, 保持供应链弹性的切实之策

探究新冠疫情 (COVID-19) 对员工和业务带来的影响

2020年3月

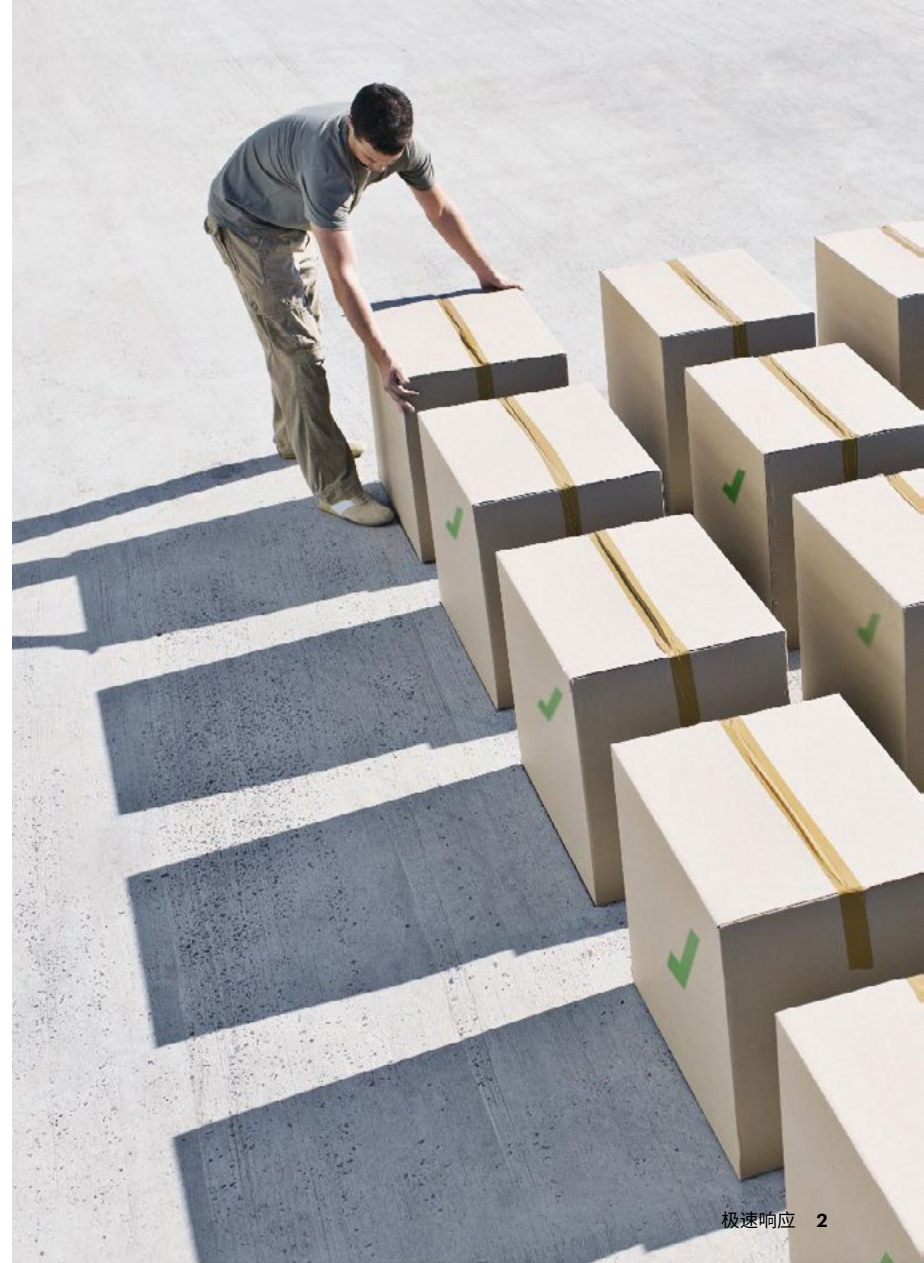


# 新冠疫情为人类的虚拟生命线 ——供应链带来严峻挑战

新冠疫情是一次健康和人道主义的紧急事件，给全球人民带来了巨大威胁。因此，企业领导者必须当机立断，即刻采取行动，既要保障业务平稳运行，为消费者、客户和社区提供产品和服务，还要为员工提供充分的保护和必要的支持。

当此危难之际，**供应链作为人类的虚拟生命线**，其维持良好运营的重要性前所未有，以确保为各种类型的顾客，尤其是那些处于隔离、自我隔离或奋战在抗疫一线的医护人员，提供快速、安全、可靠的物品和服务。

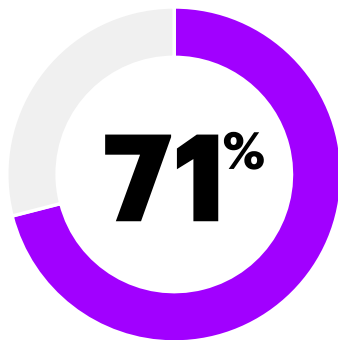
尽管当前情势十分严峻，但那些能够迅速调动资源，对疫情做出快速响应，并采取有效措施的供应链，将在疫情过后变得更加强大和更具弹性，从而获得巨大的竞争优势。



# 大部分供应链措手不及

此次疫情对供应链造成的影响超出了大部分企业的预期。一项针对供应链负责人的调查显示，他们普遍对诸如新冠这样的全球性流行疾病所带来的风险不够重视。<sup>1</sup>

由于标准模型不足以应对全球性流行疾病这种发生概率低、影响大的“黑天鹅”事件，<sup>2</sup>因此，大多数企业并没有应急预案，只能由供应链主管单枪匹马仓促应战。



**的受访企业缺少业务运营应急预案，  
无力应对长达数周的疫情扩散形势。<sup>3</sup>**

资料来源： 1) 2018年供应链洞察  
2) 哈佛商业评论：新冠疫情对全球供应链的影响  
3) (网络研讨会) 经济学家：新冠疫情爆发对经济和企业的影响，2020年2月3日

哪些措施可以迅速有效地调调整整个企业？

如何识别对客户、员工和业务产生的最重要影响？

哪些数据和分析技术可用于评估行动计划和提供洞察？

如何针对供应链特征制定行动方案？

哪些运营环节需要做出改变，以确保敏捷性和弹性？

# 对价值链的影响显著

全球供应链的整个价值链各方都受到了严重影响。但是，更大的影响可能还在后面，有些影响后续也可能因其他情况而发生反弹。

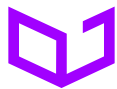
## 价值链面临的挑战示例：



### 供应商

物资配送的严峻挑战，例如隔离检疫和贸易限制。

消费者对产品的可追溯性和原产国尤为关注。



### 生产

工厂被隔离检疫，生产厂商全面停产。

缺少原材料供应，导致生产面临挑战。



### 物流

出行限制覆盖机场、公路、火车和港口。

市场关闭。

运输公司面临司机短缺。



### 销售

消费者由线下购物转为线上购物，并优先购买生活必需品，而不再随心所欲地购买。

商店关闭或营业时间缩短。



### 劳动力

隔离措施导致劳动力短缺和暂时性用工荒。

员工倾向于在家办公或需要在家隔离，但许多服务性行业依然需要到岗工作。

疫情感染及恐惧情绪导致生产力下降。

# 疫情对不同供应链的影响程度各异



为了有效应对新冠疫情等突发事件造成的影响，企业必须基于供应链不同**构成要素**的特性与能力对供应链进行全面优化。

+

接下来，企业必须明确供应链不同构成要素与其提供的**产品和服务**特性之间的关系，从而应对产品组合带来的复杂性。

+

最后，企业必须认真考虑产品和服务与**消费者**之间的关系，以满足各式各样的独特需求。

网络	合作关系	供应商
设施	设备	员工
技术	系统	数据
离散式	大批量/柔性	劳动力密集型
消耗品	易变质	受监管
细分市场	渠道	市场
需求	客户情况	关键需求

供应链不仅因行业和企业不同而存在差异，即使在**同一家企业内部**也不尽相同。由于许多企业拥有多个供应链，因此，按原型划分是解决供应链突发问题的关键所在。

# 即刻采取行动

## 72小时内

### 评估目前运营情况，给出初步建议

- 收集关键数据，提供洞察。
- 对业务连续性计划进行初步风险评估。
- 初步绘制风险或突发事件热点图。
- 对关键绩效指标（KPI）和价值框架会受到的影响进行初步评估。
- 对风险或突发事件进行优先级排序，并确定其影响范围。
- 初步进行场景建模，并提供决策建议。

## 1周内

### 成立指挥中心，进行快速响应部署

- 启用跨职能指挥中心，包括建立沟通渠道，并开始启动治理工作。
- 根据预案，执行最高优先级的行动。

## 2周内

### 快速调整运营，推进响应流程

- 推演各种可能的场景，并对相应风险影响进行量化。
- 持续进行风险评估和优先级排序，并据此对应急预案进行相应调整。

## 4周内

### 构建持续运营能力

- 完成运营指挥中心的构建。
- 各职能部门积极执行应急方案，并对其进行监测。
- 对因措施得当所带来的风险缓解和价值影响，进行自动更新，并实现可视化。
- 根据未来一段时间内企业在员工、技术和流程等方面的能力，更新业务持续计划。

## 未来

- 构建强大的风险感知和响应型组织，能够针对不可预见的价值链突发情况，采取快速而敏捷的应对措施。
- 利用分析技术，对供应链突发事件及其影响做出预测，并借助场景建模进行模拟，从企业ERP系统中获得洞察，从而对应急方案进行敏捷管理。



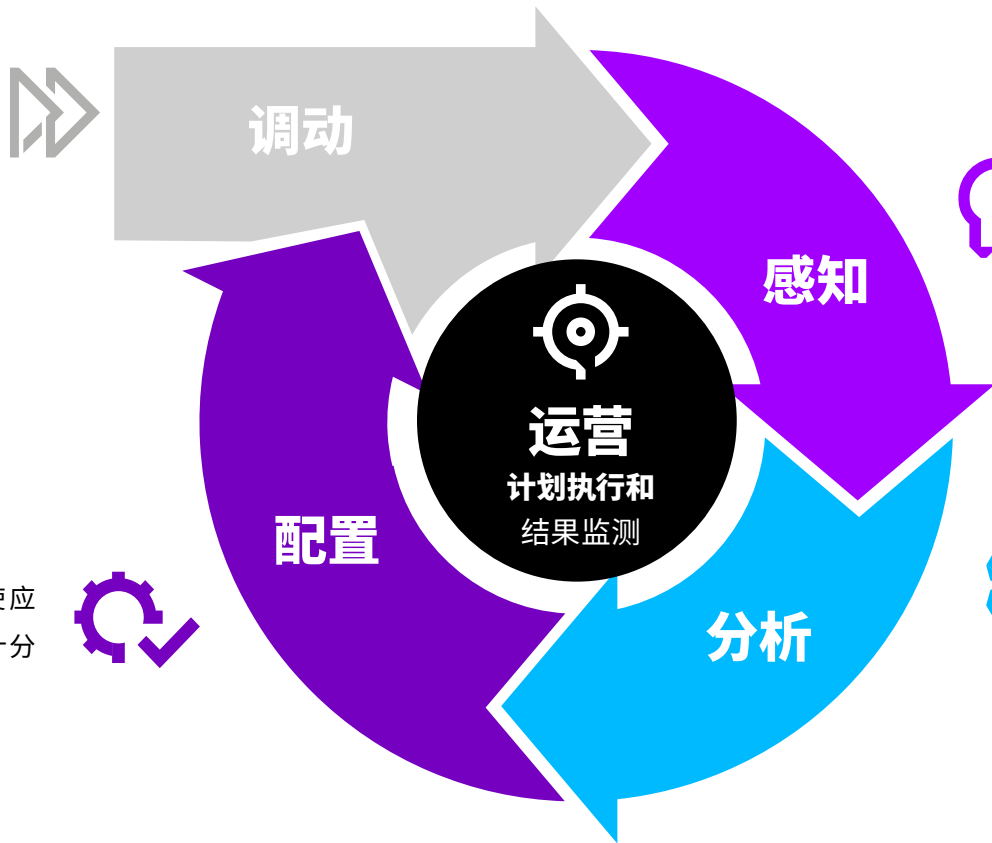


## 当务之急

**企业必须制定快速响应计划, 有效应对当前的供应链突发状况, 并强化运营, 为未来可能出现的价值链风险和新常态做好准备。**

# 供应链突发事件远、近期应对路线图

**调动** 指挥中心，制定初步响应计划。为所有供应链干预和应急管理响应措施制定运营规则。



**感知** 新风险及其对供应链各构成要素、产品或服务、以及生态系统所带来的影响，并进行优先级排序。



**分析** 假设场景和应急方案对采购、规划、生产、分销和服务的影响。

**配置** 和定制网络及产品流程，使应急方案得以顺利执行。设计平衡计分卡，追踪和衡量措施效果。





# 迅速调配，快速响应

应急指挥中心领导下的供应链必须能够灵活、快速、确定地对突发事件进行协调和作出响应，最大程度地降低突发事件所造成的影响。应急指挥中心一经建立，就应肩负起快速响应和协调各方的职责。

## 当下

- **设立指挥中心:** 定义章程和目标、明确利益相关方和团队、配备相应能力、设计治理方案、建立沟通渠道、制定解决方案，对干预措施加以明确和管理，并进行优先级排序。例如，确定数据需求，打造端到端的可视化运营效果，为控制塔提供预测。
- **吸引企业和员工参与:** 确定利益相关方，并在调配工作的各阶段都确保他们及其延展团队的参与。
- **制定行动计划:** 制定并协调可行的应急方案，充分考虑排序、投入的资源和时间、成本、跨职能参与或支持等因素，降低风险。
- **调整行动计划:** 识别不同应急方案间的内在关系，避免产生冲突或存在冲突，如说服跨职能利益相关者接受行动计划。
- **执行应急方案:** 调配并赋能跨职能工作团队，执行或实施定制化的应急方案。
- **主动沟通:** 确保生态系统合作伙伴、客户和员工随时掌握事态变化。

## 未来

- **将风险应对纳入企业日常运营:** 将自动风险缓解工作流程、场景建模和应急方案纳入企业运营日常，并根据需要，实现正常运营向突发响应状态的快速转换。

## 供应链弹性之路



某**消费技术硬件企业**在协调其全球制造和分销设施网络进行成品交付方面存在严重问题，影响了企业兑现其承诺和执行交付的能力。

通过与埃森哲合作，该企业在其供应链中构建了中央控制塔，可以实时追踪产品状态，使客户能够了解整体交付情况，对异常情况加以关注，并实现与其顾客的自动化沟通，使整体绩效得到提升。

该控制塔的构建，使用了大量的内外部数据源，通过分析技术和机器学习，对异常状况进行管理，和对突发事件提前预警。此外，它还采用了可视化仪表盘，用于对复杂情况进行监控。

## 针对新冠疫情

供应链控制塔能够以可视化的方式，帮助企业快速了解当前的运营状况，预测产品或服务的提供情况；使供应链能够在网络、二级供应商、产品流程调整及内部优化等方面快速做出决策。

# 感知风险

尽管供应链的突发事件总是不期而至，但是在大数据、智能系统和互联生态系统的加持下，如今供应链也能够根据早期的种种迹象，对突发事件加以预测。

## 当下

- **掌握企业供应链的特征** (如构成要素、产品和服务、客户)，并根据其与新冠疫情的相关性进行分析。
- **定义风险或突发事件波及的范围**: 判断哪些要素存在风险，例如业务、员工、地域、产品、流程、职能、利益相关方或业务合作伙伴等。
- **对风险进行识别、匹配和优先级排序**: 识别新的和潜在的风险或突发事件，探究其根本原因，并根据其潜在影响进行分类。在充分考虑企业和社会所有风险维度的基础上，对最重要的风险进行优先处理，例如原材料或零部件不足、劳动力短缺、资产停机、需求下降、以及政府合规要求等。
- **识别受影响的社群和生态系统**: 明确风险对员工家庭、第三方、供应商等企业以外的社群，以及价值链运营所造成的影响。

## 未来

- **打造智能化能力**, 对风险和突发事件进行自动识别及评估 (例如新增受影响的地域、贸易限制、劳动力限制、差旅限制)，并主动给出风险化解的建议措施 (例如通过大数据或社交媒体分析，了解消费者的行为变化)。

## 供应链弹性之路



某药企因受到勒索软件的攻击而遭遇严重IT突发事件。通过与埃森哲合作，该药企实现了向SAP Ariba协同管理平台 (SAP Ariba Supply Chain Collaboration) 的快速迁移。

尽管该平台的设计初衷是为了对联合生产加盟、计划执行以及数据预期等进行标准化。但是，埃森哲充分发挥了该平台的各项能力，帮助企业在本地完成关键原料药的采购，并调整联合生产计划，使产量也得到保证。

## 针对新冠疫情

目前该平台已经上线。通过该平台在生态系统收集来的信息，供应链可以迅速识别新冠疫情对原材料产生的特定影响，进而调整联合生产产能计划，并实现调整的全局可视化，从而在时机到来时重新平衡生产。

# 分析风险

无论突发事件的发生是否可以提前预测，供应链都需要能够对端到端的运营能力做出快速评估，并将财务和运营影响进行量化，以加速决策。

## 当下

- **评估风险影响：**识别和衡量关键风险指标，并进行量化，以优先进行关键战略决策（例如，“如果这样的话，那么……”，“如果出现零部件短缺，那么企业的销售将会受到影响”）。
- **构建实用场景模型：**对可预见的可控不确定性因素，如合规、原材料、产能、人才、财务等，进行场景演练，并量化替代方案。
- **评估替代方案：**评估现有替代方案（如二级供应商、替代人选、临时用工需求），判断困难是否依旧存在。
- **了解对人的影响：**对员工可能会受到的影响和限制、不同场景以及员工呼声进行建模。
- **快速检测价值链：**对端到端的价值链表现进行快速评估，利用高级建模工具确定风险及其根本原因之间的依赖程度及关联度。

## 未来

- **进行场景识别：**对不同可能性的突发事件进行场景构建和推演，明确其对价值链的影响。
- **强大的预警管理：**通过模拟和优化引擎，识别和发掘业务及运营机遇。

## 供应链弹性之路



某**离散产品制造商**因旗下一家重要工厂发生意外事故而遭遇供应链中断。通过与埃森哲合作，该制造商成功开发并实施了一套基于分析技术的模型，对供应链所造成的财务和运营影响进行快速量化。该模型能够提供依赖性、瓶颈和预测恢复时间等信息，并通过分析，给出客观的优先级排序，使企业能够采取相应措施，有效应对高风险敞口因素，并找到替代的供应商，尽可能降低供应链突发事件对生产造成的影响。

## 针对新冠疫情

供应商可以利用分析模型，对不同地区的供应商进行评估，并通过系统识别：

- 哪些产品和装配厂家将会受到影响（如面临缺货），以及受影响时间。
- 供应短缺对财务和市场份额会带来哪些影响。
- 如何在不同产品之间分配剩余产能，以实现既定目标。

# 配置风险响应计划

在对突发事件及其影响进行评估和量化后，企业必须决定对供应链采取何种响应措施，安排哪些人员，进行怎样的权衡和考虑。

## 当下

- **制定并应用实操性强的价值决策框架：**创建决策树，用交付价值指导决策流程。
- **针对风险或突发事件定制应急方案：**根据突发事件的初步信息，制定特定的响应计划和端到端的应急方案，例如将库存迁移到其他地区，根据需求下降或供应短缺情况，重新进行预测配置，以及采用灵活的工作模式等。
- **制定价值链KPI：**对受应急方案影响的优先战略和运营KPI进行识别、监测和报告。例如，包括端到端的产品或服务交付成本在内的总交付成本、推行速度、变更管理等。

## 未来

- **提高现有运营模式的弹性：**调整政策、应急方案、行动指南、场景模拟和人才战略，以降低风险。
- **长期影响管理：**有效应对突发事件的后续影响，例如管理供需增长，平衡库存。
- **定义风险KPI或绩效指标：**结合应急方案结果，对财务和运营KPI进行全面考量。
- **利用智能化能力：**利用人工智能和机器学习能力，提升应急方案的定义和定制化。

## 供应链弹性之路



由于产品组合范围广、消费者需求变化迅速，某**消费食品企业**在应对制造网络经销商时遇到挑战。不仅如此，企业系统陈旧、数据管理繁琐、产品及市场复杂性与日俱增等现状，使企业的境况雪上加霜。埃森哲帮助该企业提高了整个产品生命周期管理能力的敏捷性。通过实施SAP解决方案，该企业能够快速利用新流程和数字化平台的灵活性，调整并简化原材料寻源和产品开发，缩短了产品上市时间。

## 针对新冠疫情

新冠疫情的爆发，给全球消费者的需求数量和组合带来了前所未有的巨变。要想实现高效的产品管理，企业必须提高其对需求变化的感知能力，并快速调整产品组合，在疫情引发的高需求市场中保持充足的产品供应。

# 敏捷运营

随着快速响应的不断推进，企业还需因时因事、根据结果对应急方案及其运营情况进行不断调整，以随时随地向客户实现高效交付。

## 当下

- **组建运营团队：**组建跨职能团队，负责执行应急方案，对指挥中心以下的沟通渠道进行明确定义，确保决策准确、快速地落地。
- **快速调整和适应：**快速适应执行应急方案所产生的影响，不断进行调整，确保业务的连续性，并了解员工顾虑。
- **掌握并评估成果：**设定集成化仪表盘，监控应急方案的执行效果，在需要其他应急方案时及时通知指挥中心。

## 未来

- **自动化应急方案的执行：**一旦应急方案的有效性得到验证，就采取智能自动化的方式予以执行（例如机器人流程自动化、分析技术、机器学习）。
- 将指挥中心的**经验总结和能力专长**拓展到整个企业。
- 确保指挥中心构建的**应急方案和分析能力**与ERP协调一致。

## 供应链弹性之路



某**资源企业**是健康、安全与环境领域的领军者，但是其旗下的多个设施却突然频繁发生安全事故，不仅使员工面临较高安全风险，而且还可能影响到企业服务客户的能力。

埃森哲利用基本价值链分析法（Prime Value Chain Analysis）帮助该企业打造了先进的端到端的运营模式，通过对工作的执行方式进行精确表述，发现了企业在健康和安全保障措施方面未能解决的复杂运营问题。

通过对运营模式、员工安全事故数据，以及员工安全和健康保障措施的关键要素进行整合，埃森哲帮助该企业理解了事故、政策、培训和运营监控之间的关系。

## 针对新冠疫情

复杂的供应链运营能够带来多种可能，员工的安全与健康很可能因此受到影响。为了有效应对潜在风险，企业可以在政策、实践和员工体验等方面，借助先进的可视化模型和分析技术，找出问题的根本原因，并制定相应的干预措施。

# 高效迅速的应急响应要求企业具备关键能力



调动



感知



分析



配置



运营

指挥中心 (设计、能力与指南)

情报 (包括需求预测、供应商和资本运营)

应用分析技术 (社交媒体监听、文本挖掘、基于机器学习的人工智能)

智能自动化 (机器人流程自动化)

控制塔 (情报、透明度、警报管理、数据清理与整合)

ERP分析、提取洞察、制定计划

数据整合  
(对不同来源的数据进行协调, 保证数据质量)

优化 (物理网络、人员规划、产品流程、库存水平)

风险分析器

模拟建模或场景建模

变更管理和沟通 (品牌、目标、战略、服务)

流程数字孪生

运营模式设计与劳动力规划

端到端价值链透明度与分析

利用价值链托管服务



# 放眼未来……

总结经验教训

积极调整，  
有效应对

建立信任  
并保持冲劲

不断演进  
供应链

制胜新常态。



## 敬请联系

### 李灵浩

埃森哲大中华区通信、媒体与高科技事业部  
董事总经理

kyoung-ho.lee@accenture.com

### 潘峥

埃森哲大中华区供应链及运营战略  
董事总经理

jane.zheng.pan@accenture.com

## 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，依靠卓越的数字化能力，为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和运营服务及解决方案。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约50.9万名员工，服务于120多个国家的客户。我们坚持以创新促发展，帮助客户提升绩效，持续创造价值。

埃森哲在大中华区开展业务30余年，拥有一支1.6万多人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在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)。