

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

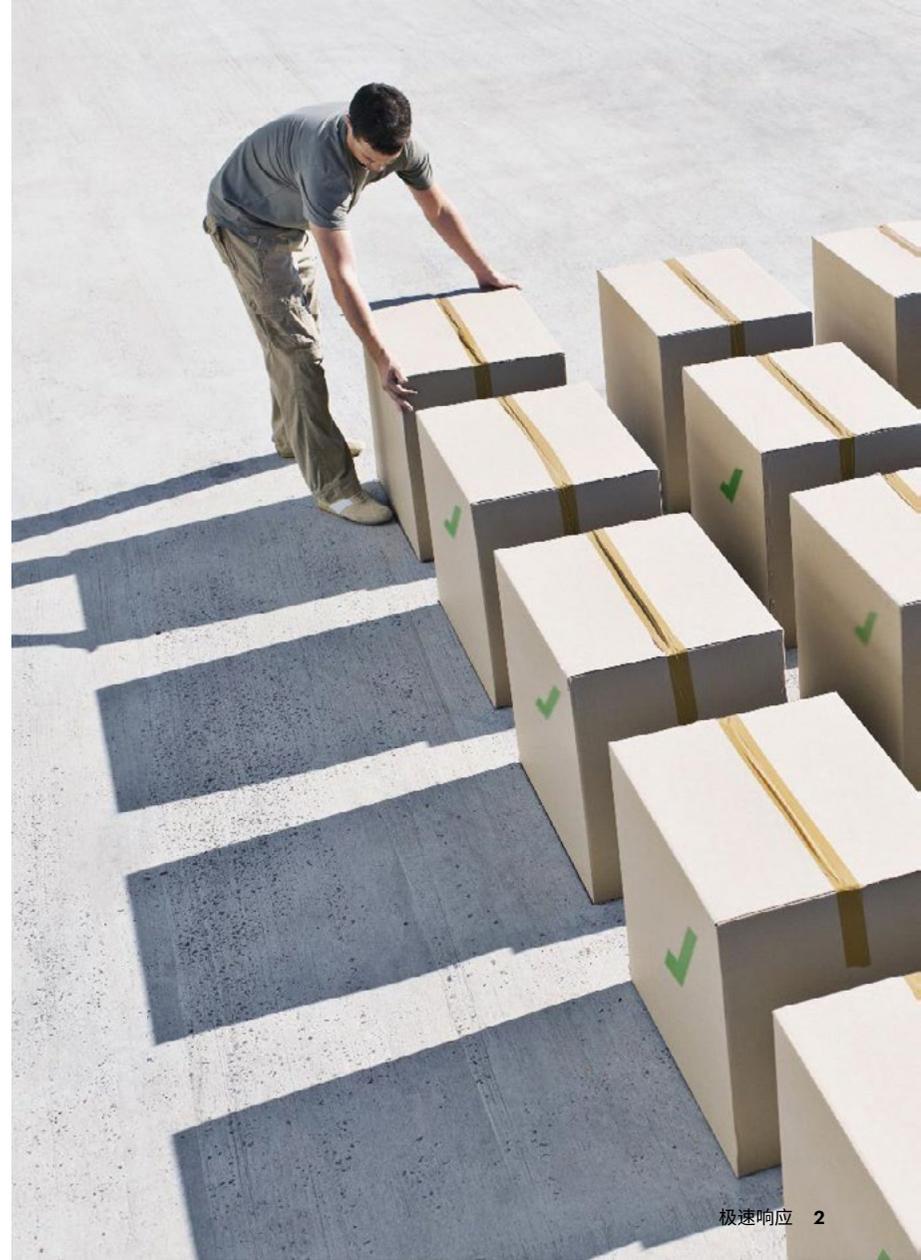


新冠疫情为人类的虚拟生命线 ——供应链带来严峻挑战

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。

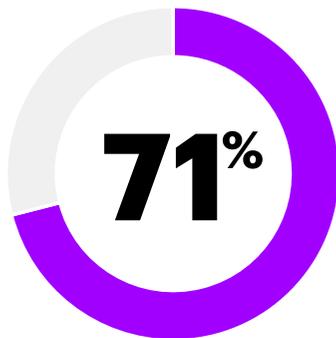
尽管当前情势十分严峻，但那些能够迅速调动资源，对疫情做出快速响应，并采取有效措施的供应链，将在疫情过后变得更加强大和更具弹性，从而获得巨大的竞争优势。



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。¹

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，²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。³**

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预案，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，从而对应急预案进行敏捷管理。

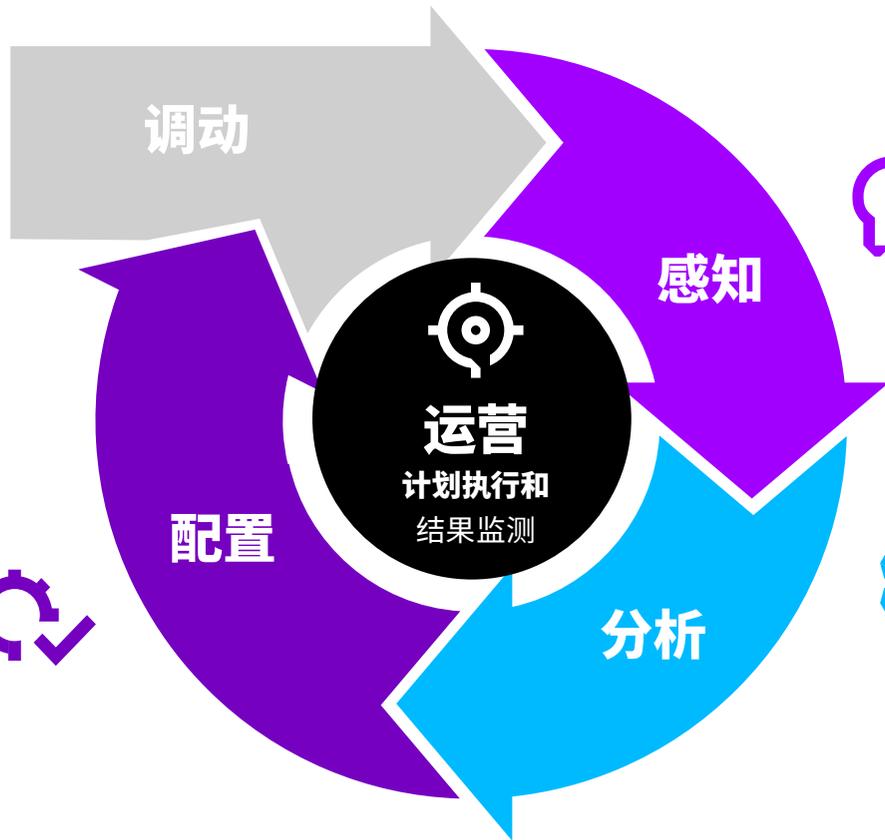


当务之急

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以及埃森哲大中华区主页www.accenture.cn。