

全球最高管理层系列  
第 26 期  
首席供应链官研究

# 以转型为己任

数据主导的现代供应链创新之道

大中华区洞察



在 IBM 最高管理层系列第 26 期中，IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院针对 35 多个国家/地区的 24 个行业的 1,500 位首席供应链官 (CSCO) 和首席运营官 (COO)（其中 120 位来自大中华区）开展了一项调研。所有受访者都认为自己是负责供应链运营的最高管理者。因此，为简化起见，我们将所有受访者统称为首席供应链官 (CSCO)。这项调研侧重于了解企业高管们如何看待领导力和业务、他们不断变化的角色和职责、可持续发展，包括他们将如何应对挑战、看到了哪些机遇以及对未来的愿景。

IBV 定期会召集一项称为“思想圈 (Think Circles)”的对话活动。在这些小组对话中，最高管理层和变革者们积极分享行动方案，开展交流互动，共同讨论和应对当今动荡环境中的重大挑战。这些不同职能和不同行业的高管们正在竭力应对当前的全球问题，制定面向未来的供应链战略，他们的观点和影响力具有全球性意义。本报告包括这些对话的摘录。

# 目录

|    |                                     |
|----|-------------------------------------|
| 1  | 引言                                  |
| 5  | <b>第 1 章</b><br>持续动荡，从过去、现在到未来      |
| 19 | <b>第 2 章</b><br>前行之路：数据将决定命运        |
| 33 | <b>第 3 章</b><br>创新者：引领供应链从“现在”到“未来” |
| 45 | 行动指南                                |
| 51 | 调研和分析方法                             |
| 54 | 备注和参考资料                             |

1,500

受访 CSCO 和 COO

120

来自大中华区

35+

国家/地区

24

行业

26

期

“如今，对于任何一家成功的公司，卓越的供应链都至关重要。在公司内部，董事会和 CEO 已经意识到了供应链负责人的重要性。供应链负责人已经开始参与战略制定，并在决策层占有一席之地。”

**Halide Alagöz**

美国 Ralph Lauren 公司执行副总裁、首席供应链和可持续发展官

# 引言

今日，危机再现。

如今，新冠疫情持续反复，全球地缘政治冲突事件屡见报端。可持续发展问题日益加剧，极端天气事件愈加频繁。再加上通货膨胀水平预计将达到历史高位，当今的企业领导者们正面临一轮非同寻常的经济形势。驾驭不确定性并有效应对供应链挑战，已经不可避免地成为企业董事会和最高管理层的头号战略要务。

首席供应链官 (CSCO) 们表示，他们在未来两到三年面临的最大挑战包括供应链中断、技术基础设施、可持续发展和市场形势变化方面的问题。然而，只要保持开放的心态来应对这场挑战，企业最终将在内部创造新的的机遇和可见性。而随着企业加大对供应链职能和角色的重视，CSCO 们将获得广阔的专业知识、自由度和组织权力，从而积极推动创新，带领企业迈向数据主导的未来。

“既要管理现在,也要塑造未来。我会和新任首席供应链官说,一定要确保基础稳固,并有效管理日常事务。然后我会问,技术将如何发展?供应链行业将走向何方?这更像是一种展望未来的战略方法。”

**Mike Corbo**  
美国高露洁棕榄公司 CSCO

正如美国高露洁棕榄公司的 CSCO Mike Corbo 所说,“既要管理现在,又要塑造未来。我们将同时坚固这两个阵地。数字化转型将激励我们并提供助力。我认为未来的形势必将更加变幻莫测。”

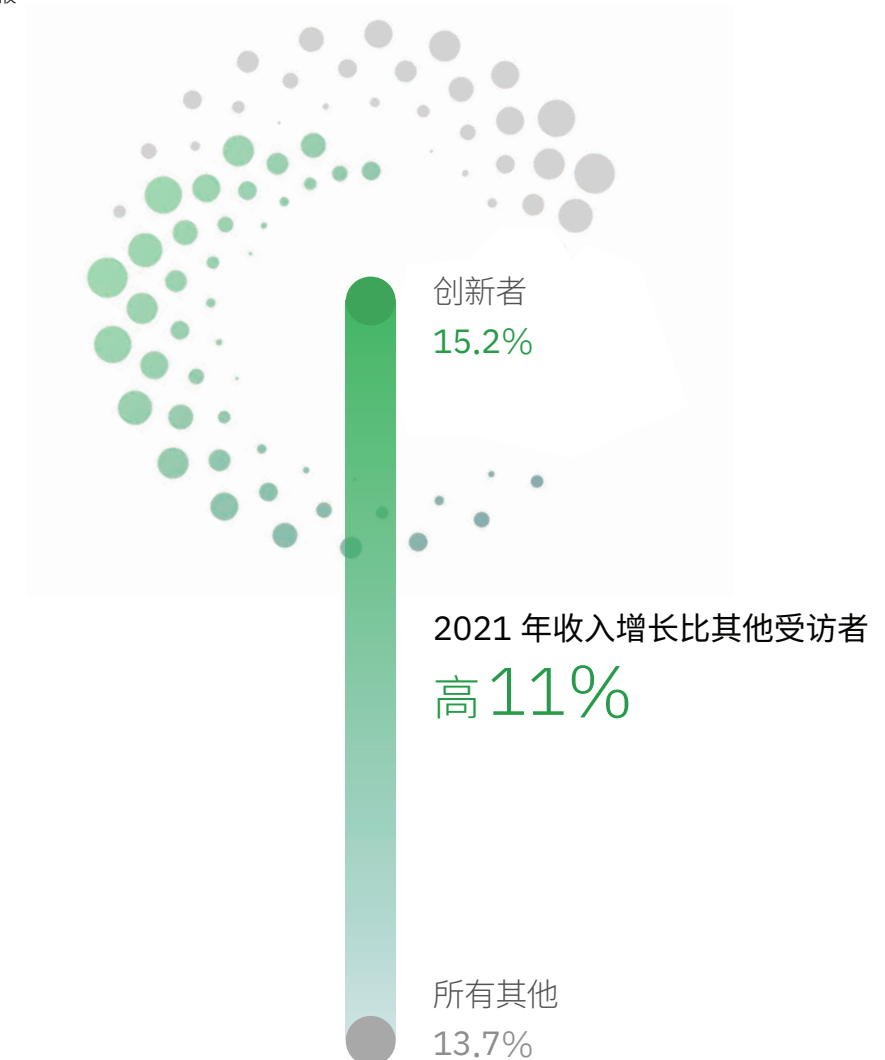
为了更加深入地理解这些重要供应链组织如何应对持续存在的挑战，IBM 商业价值研究院 (IBV) 针对 35 多个国家/地区和 24 个行业的 1,500 位 CSCO 和 COO (其中 120 位来自大中华区) 开展了一项调研。所有受访者都确认自己是供应链运营的负责人。因此，为简化起见，我们将所有受访者统称 CSCO。(有关详细信息，请参阅第 57 页的“调研和分析方法”。)

我们将分享 CSCO 们总体上采取了哪些出色的应对措施。我们还将重点介绍一个尤为出众的 CSCO 群体，他们正在通过数据主导的创新来应对不确定的未来。而且，该 CSCO 群体在 2021 年的收入增长率要比其他 CSCO 高出 11%（见图 1）。

图 1

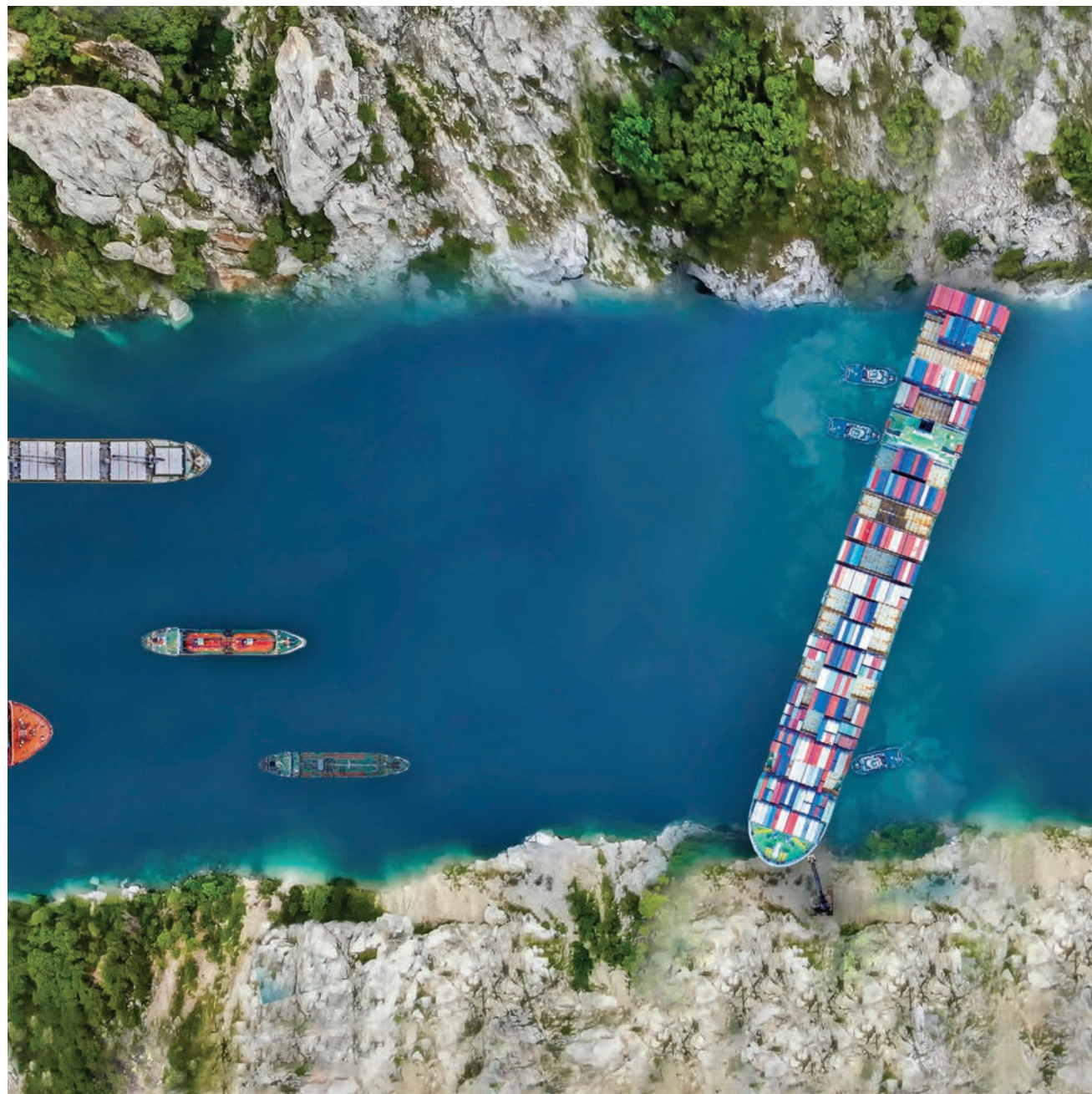
## 创新者优势

## 创造力和前瞻思维的回报



问. 您的组织在 2021 年的年收入/预算增长是多少?





## 第 1 章

# 持续动荡， 从过去、现在到未来

过去三年的供应链动荡至今仍在持续，丝毫没有缓和的迹象。IBV 研究表明，仅在过去一年中，将供应链中断视为最大挑战之一的 CEO 的比例就增长了 36%。<sup>1</sup>

这些挑战并没有任何偏好，而是较为均衡地分布在整个供应链生态系统中。全球 CSCO 们报告的重大问题包括需求波动 (46%)，物流可用性，包括船舶、卡车和司机 (46%)，供应基地库存可用性 (45%)，技术充分性 (42%) 以及技术型人才的可用性 (41%)。而大中华区 CSCO 们报告的重大问题包括需求波动 (53%)，物流可用性 (49%)，技术充分性 (39%)，成本库存 (38%)，供应商履行承诺 (37%)。除了劳动力稀缺以外，成本也在不断攀升：38% 的全球 CSCO 和 35% 的大中华区 CSCO 们认为工资上涨导致了过去两年的供应链严重中断。

CSCO 们还预计这些挑战将持续存在，全球 CSCO 认为关乎企业发展的经济和可持续发展因素的重要性将急剧上升（见图 2）。早在三年前，这些问题还不怎么受到重视。但时至今日，国际形势、可持续性和技术问题已经成为企业的重要关切事项，有时甚至还会破坏供应链。<sup>2</sup>而大中华区 CSCO 们则认为技术因素、监管问题、全球化是组织未来 2 到 3 年最重要的外部影响力量。

“供应链经常会受到外部因素的严重影响。之前供应链中断通常是由恶劣天气等单一因素造成的。但在过去三年中，供应链开始持续面临各种严重事件的冲击，包括新冠疫情、极端天气、物流挑战、战争等。在许多方面，全球供应链团队作出了艰苦卓绝的努力，奋力确保产品正常运转。”

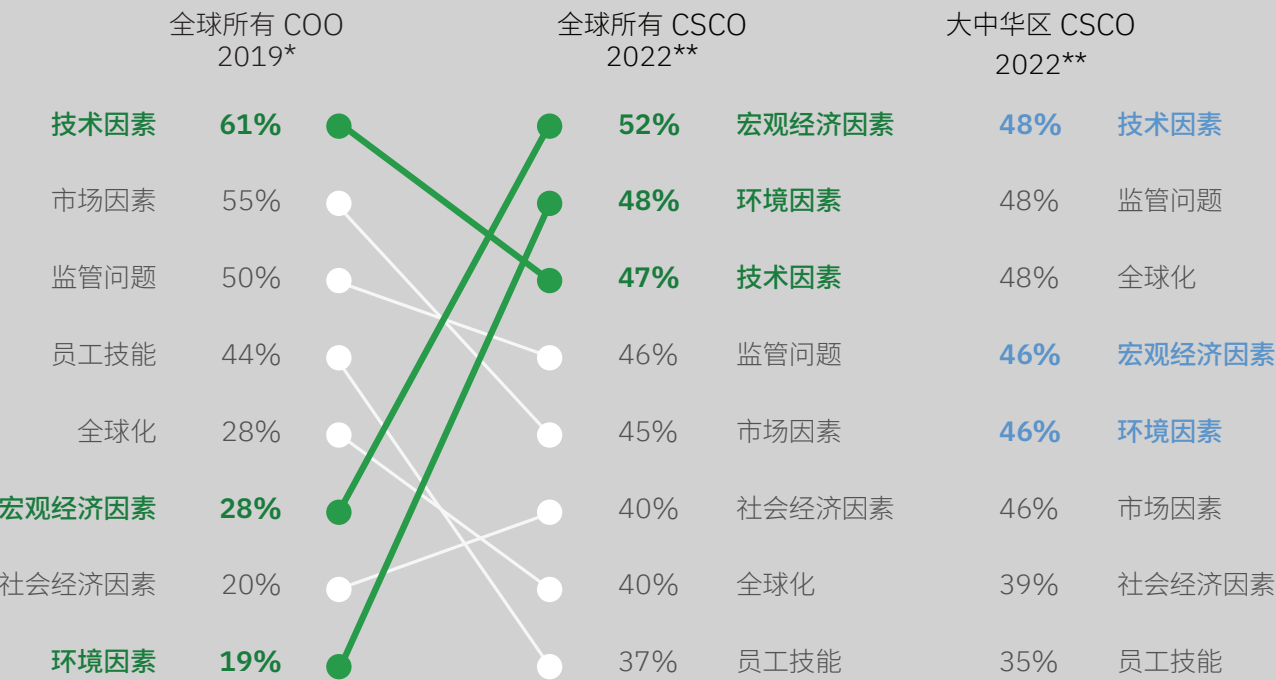
**Greg Jozwiak**  
美国陶氏公司 CSCO

古语有云，祸兮福之所倚。面对这一危机，许多 CSCO 们展现出了高超的再平衡和重组能力，最终成功化腐朽为神奇，化挑战为创新。他们不断夯实技术资源，从而生成数据和洞察，为未来发展奠定基础。同时，供应链在媒体中获得了更多的曝光，其中不乏主流媒体。<sup>3</sup> 新闻报道的并不一定是正面的真实消息，但 CSCO 们正在利用这种媒体关注和影响力，积极推动 CEO、最高管理层、组织和生态系统采取行动。

图 2

世界在变化，  
影响也在变化

自 2019 年以来，宏观经济和环境因素的重要性急剧增长



\*2019 年 IBV 最高管理层 COO 调研。“智能运营，优势尽显。” \*\*2022 年 IBV 最高管理层 CSCO 调研。“以转型为己任。”  
问. 在未来 2-3 年内，您的企业会受到哪些重要外部力量的影响？

# CSCO 们正在 钢丝上行走

“每一天，全球各地都在发生各种中断，”一位 CSCO 说道，“我们必须接受这一现状，制定好计划，保证业务正常运行。”<sup>4</sup>

时间、注意力和资源都是有限的实体。CSCO 们每时每刻都在权衡利弊，重置平衡和重塑运营。

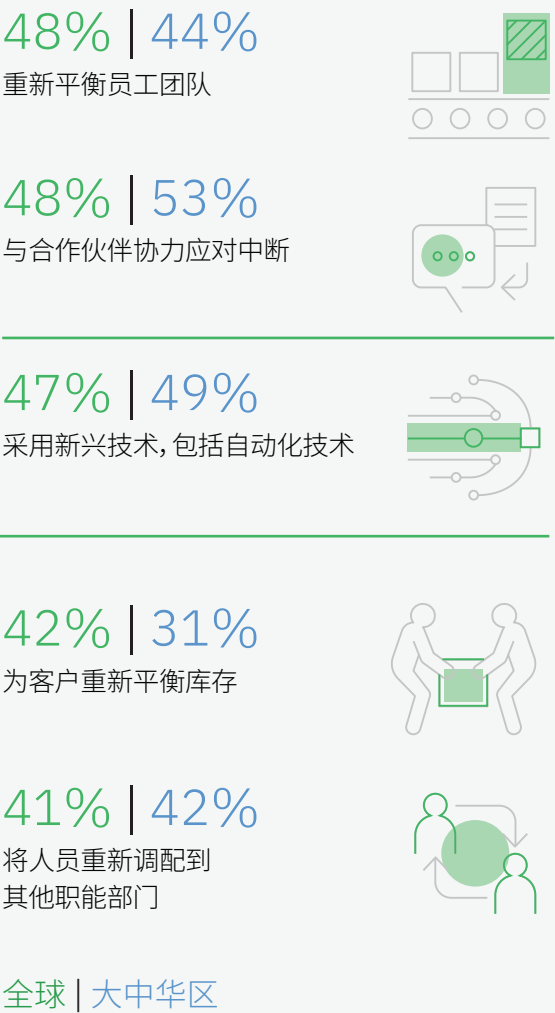
几乎一半（47% 和 49%）的全球和大中华区 CSCO 引入了新的自动化技术，从而增强运营的可预测性、灵活性和智能，尤其是实现自动化决策流程。他们利用机器人来高效执行重复性任务，并运用 AI 来监控质量和跟踪绩效，从而理顺生产流程。<sup>5</sup>

48% 的全球 CSCO 和 53% 的大中华区 CSCO 表示加强了与合作伙伴的共同设计和协作（参见图 3），从而实现供应链细分。按细分分析供应链有助于促进与具备差异化技能和能力的供应商和服务提供商开展更加密切的合作。<sup>6</sup>

图 3

## 夹缝中的创造力

几乎一半的供应链组织采用新兴技术（包括自动化技术）来应对中断。



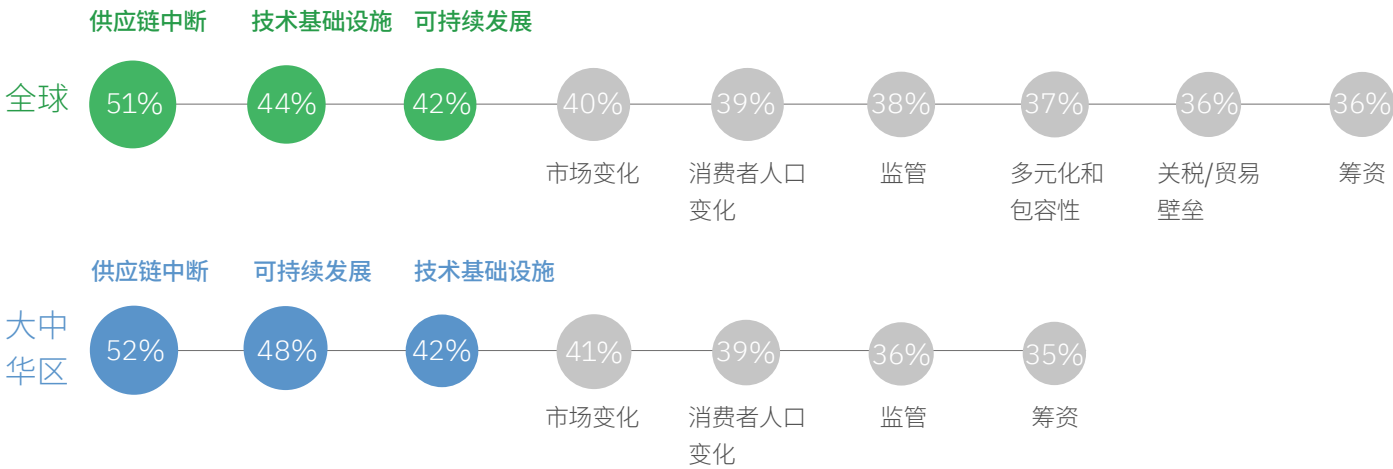
问. 您的供应链组织采用上述哪些方式应对中断？

即使供应链面临持续中断，CSCO 们也要经受住“业务照常运营”的考验。换句话说，撇开危机不谈，顺应市场变化、消费者人口变化、监管问题和其他顾虑仍然广泛存在于全球和大中华区 CSCO 们的担忧清单中（见图 4）。再加上技术发展的难题和可持续发展已是势在必行，CSCO 无异于在钢丝上行走。他们一直在这些“业务照常运营”的挑战、供应链中断和复杂的转型目标之间竭力寻求平衡。而且，他们认为在未来几年中，这一局面仍将持续存在。

图 4

## 预测未来的挑战

可持续发展是全球和大中华区 CSCO 们未来 2 到 3 年内的优先要务之一。



问. 您预计您的组织在未来 2-3 年内面临的最大的挑战是什么？

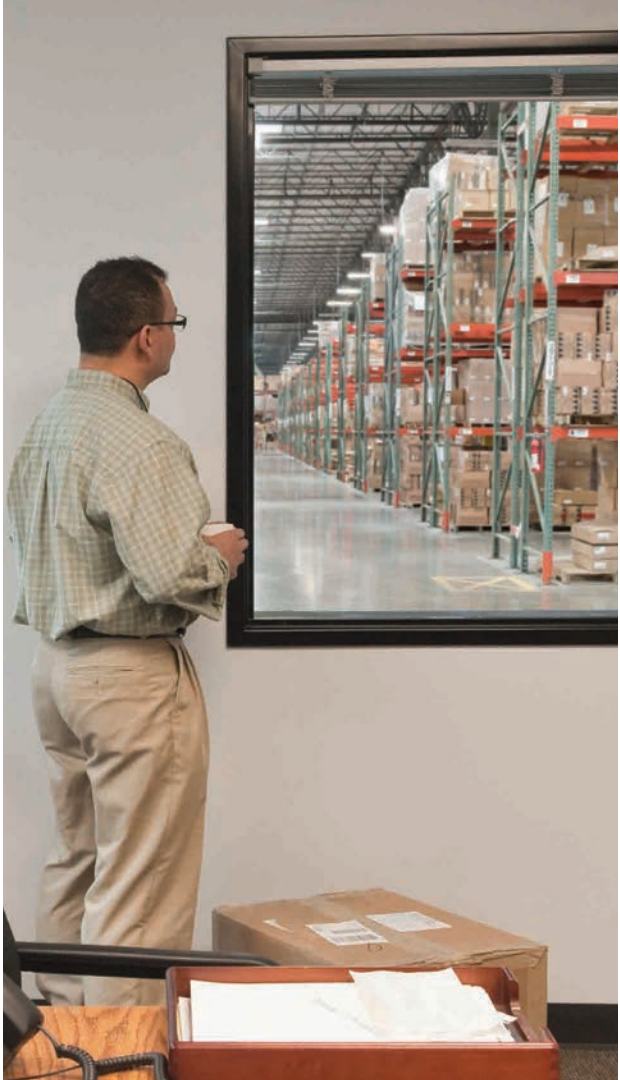
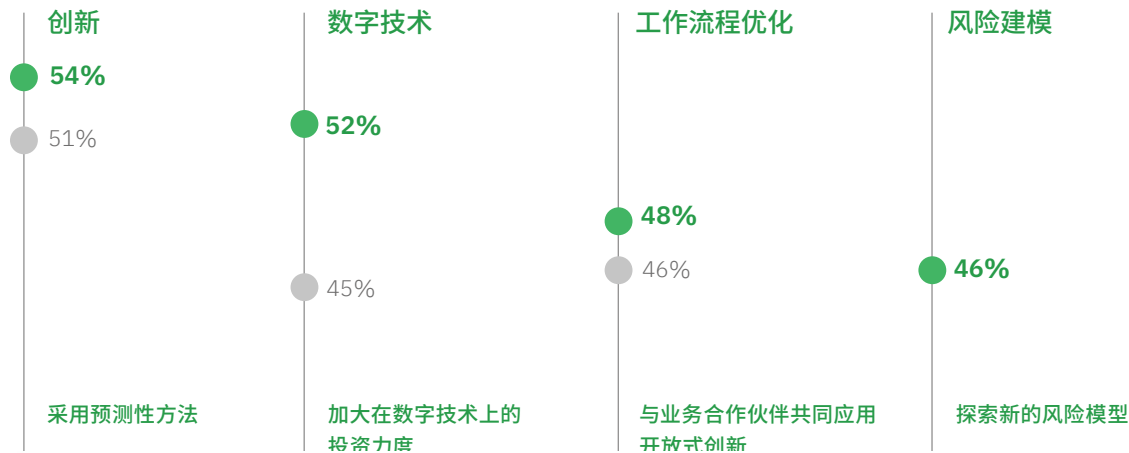


尽管在钢丝上摇摆不定，但是 CSCO 们采取了切实有力的措施来跨越这条钢丝。从立足当下到展望未来，超过一半 (52%) 的组织正在逐渐加大对数字技术的投资力度，包括提高资产驱动的实物流程的自动化和数字化水平。48% 的组织正在与业务合作伙伴携手合作，共同应用开放式创新。46% 的组织正在探索新的风险模型（见图 5）。54% 的组织正在采用数据驱动的前沿创新方法，包括采用预测性方法以及实施融入技术的工作流程。

图 5

CSCO 们如何降低风险

创新和数字技术是应对风险的两种主要方式。



除了长期困扰 CSCO 们的持续中断和日常挑战以外，我们还引入了另一个考量因素，从更长远的角度来思考问题。

要实现行之有效的供应链管理，企业需要倾尽全力构筑预测能力。也就是预测接下来可能会发生什么？

“未来的 CSCO 将成为技术专家。数学、优化和计算机科学将在他们的知识体系中发挥更重要的作用。同样，他们还需要从基础架构的角度深入理解云部署，以及可以利用哪些不同的解决方案。这种角色上的转变非常重要。”

Alessio Garofalo  
沙特阿拉伯未来新城 OXAGON 工业城 CIO/CTO

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\\_48123](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_48123)

