

供应链新常态

可视化与敏捷性

如何成为企业生存及发展的关键

2020年7月



▶ 新冠肺炎疫情为消费者行为、企业经营方式以及全球供应链的运作带来天翻地覆的变化。近几个月来，各国“必需品”需求大幅增加，使得一些制造商难以满足市场需求。部分制造商则遭遇销量大幅下滑，为保持业务持续运营，不得不加速开发新产品。从原材料采购到成品交付，制造商们都在不断面对供应链中断的问题。

上述影响有些可能是短期现象，但更多将会延续下去，成为大家口中的“新常态”。品牌企业、制造商和贸易公司必须灵活应对客户新期望、掌握数字化技能，并尽可能实现科技化。

在这本电子书中，我们著重探讨在新的环境中，企业应如何运作、沟通及评估效率。同时也会著重分享供应链专员如何在“新常态”下应对挑战，满足外部客户及内部运作的双向需求。

铸就新常态的因素

电子商务热潮为物流运作带来更大压力

疫情期间，约三分之一的家庭 (32%总计家庭；40% 有子女家庭) 加大或明显增加了网上购物支出。三分之一 (33%) 的家庭认为，日后还会增加网购活动。^[1] 根据麦肯锡报告指出，消费者在疫情过后还是会继续选择送货上门服务 (45%) 和“线上购物，线下取货”服务 (56%)。^[2] 电商零售商的快速送货承诺给予了客户很高的期望，但是却为制造商带来很大压力。消费者购买的只是普通商品，但通常要求1天到货的优质送货体验。

^[1] COVID-19 Barometer: The three consumer trends defining the next 'new normal'(新冠肺炎疫情晴雨表：三种消费趋势正在定义下一个“新常态”)。millwardbrown.com
2020年5月13日

^[2] Adapting to the next normal in retail: The customer experience imperative (适应零售业的下一个常态：客户体验至关重要) 麦肯锡
2020年5月14日

^[3] Air Passenger Demand Collapses In Asia Pacific, Decline In Cargo Markets Deepens (亚太地区航空客运需求崩溃，货运市场加速下滑) Businessworld
2020年5月28日

上下游供应链面临不确定性

运输的延误、物流成本的增加以及需求或订单的快速变化迫使制造商不得不跳出固有思维，考虑全新的物流解决方案。一些制造商持续谈判更低的物流成本以保持资金周转；另一些制造商则寻求新的运输方式，甚至转变销售策略，从出口转为内销。同时，全球封锁隔离导致海运和空运市场运力短缺。由于各国经济和检疫政策的不确定性，船公司一周又一周停航，空运运力亦因旅客出行量骤降超过90%而受到限制。^[3] 尽管航空公司试图改装空置的客座来装载货物并增加货机航班，但总体运力下降已对跨境货运产生连锁反应。生产所需原材料的供应及成品货运市场剧烈波动的双重挑战，为上下游供应链带来了不少压力。

供应链的复杂性不可同日而语

以前的制造商只要保证生产正常进行且及时发货即可，此次“新常态”给制造商敲响了警钟。眼下，他们除了面临来自供求两端和劳动力短缺的压力，更要兼顾难以预测的交货时间、库存水平、浮动的运输价格等一系列问题，他们的供应链变得越发错综复杂。



生产所需原材料的供应及成品货运市场剧烈波动的双重挑战，为上下游供应链带来了不少压力。

3

变化中孕育机遇

打造运营敏捷力

黑天鹅事件会发生，每一项挑战都会有相应的解决方案应运而生。制造商该如何利用企业运作、沟通及效率评估方式的更改去更快更好的适应新变化呢？以下是我们的建议。

4

如何找到合适的物流解决方案：

- 调整策略并快速适应 — 行动速度决定选择机会，继而转化更多价值。大多数公司难以应对180度的转变，但聪明的公司会知道，他们必须走出自己的舒适区，在公司上下做出调整，包括供应链决策。例如在疫情期间，健身器材、居家工作电子设备和婴儿湿巾等消费品的需求激增，迫使业内公司在库存不足时快速寻找解决方案。
- 制定灵活而敏捷的物流方案— 在停航、航班取消的环境下，制造商不能过于依赖船公司或航空公司发布的航行时间表，而需要利用创意性思维将多种运输方式相结合，或选择非主流、停航次数较少的航线。从始发地、转运港、运输途中到目的港、码头、铁路或卡车货运站，货物经过越多的中转站就会增加货运延误的风险。而船公司和航空公司发布的航班时间表展示的都是较少发生的“运输最佳情况”。制造商应当根据多方资讯合理预判交付时间，避免被理论数据所误导。

数据可视化是成功的关键

无论是需要改变运输方式、面对货物被“甩柜” (意指在出现舱位不够的情况下，船公司或航空公司没有按计划将货物装载在预定的航班，反而延误到下一班或者几班的航次)，还是发展一个直面消费者的商业模式，如今的制造商必须寻找途径获得供应链运作的更大可视化，从而做出最佳决策^[4]。企业必须具有战略眼光，以数据为导向，进而获取准确的信息。可视化是企业管理物流以及供应商有效经营业务的关键所在。库存水平必须实现端到端的可视化，尤其是在供应链的上游订单和生产阶段，而不仅仅在于仓库中或运输途中的成品。掌握了可视化和灵活性的企业可以快速制定决策，通过改变经营方式来维持业务发展。

[4] 直销趋势统计信息
cnstock.com

企业如何掌握适当的可用信息以做出基于数据的战略决策，并制定应对多种情况的应急方案？这需要在供应链科技、基础设施和业务流程方面加以完善。

新的沟通方式

拥抱科技

在新冠肺炎疫情期间，企业全面提高了协作办公软件的应用。在中国全面封锁的情况下，国内互联网流量较去年底增长逾 50%，而武汉地区更是大增 70%^[5]。Flexport 平台数据也显示，近期活跃用户增长 20%，使用频率大幅增加（较去年同期增长 36%），而每次在使用平台的时间都会更长（增长 19.5%）^[6]。

越来越多公司转向采用软件服务化 (SaaS) 和其他基于云端的解决方案为业务增加更多功能，更轻易地获取业务解析。他们很多都不会使用资本投资进行开发，而是利用一些按需付费的一站式方案。这些一站式方案让公司与所有核心供应商和货运合作伙伴保持实时报告及沟通，从而提高整条供应链可视化水平。每一票货物的所有通讯和文件集中在一处，随时可看到端到端运输的透明度信息。这样的延展性平台，将所有数据汇集在一处并融入企业现有业务系统和流程，将成为市场趋势。

[5] 《疫情期间互联网流量较去年底增长50%》，中国网信办
2020年4月24日

[6] PPE出货量和Flexport月活用户统计信息：Flexport主资产索取文件
2020年6月11日

制定全新策略

重新评估整个物流成本的构成

对每个企业来说，盈利和生产成本都是首要考虑因素，当中包括原材料、零部件、人工及运输成本。燃油成本、海陆空不同运输方式的成本、不同路线的运输时间、在途库存成本以及物流管理时间和资源，这些都仅仅是计算运输效率及其对整体盈利的影响时所涉及的部分因素。

挑选与您的商业价值契合的合作伙伴

现在是时候重新考虑如何定义合作伙伴的价值了，企业需要综合考虑投入的所有成本和资源，而不单单是考虑运输成本。时间投入、高效的团队资源配置、专注于核心业务的能力和维持品牌声誉的能力，这些都是容易被忽略但却是价值方程式中的关键要素。这也是将供应链从以成本中心转换为创造价值者千载难逢的机会。

当制造商在利用现有物料生产新产品（例如，由生产激光工具转变为生产红外体温枪），有关新产品全别的海关规章会成为挑战。制造商容易陷入冗长的审批流程，进而迟延交付货物。例如，近期医疗设备出口的海关规章收紧，造成很多制造商的货物延迟交付。延误时间由数日到数周不等，最终造成了制造商违约及合同终止的后果。熟悉各国合规要求的运输合作伙伴可以引导制造商应对这些挑战。

在充分利用公司内部专业资源同时，懂得融入合作伙伴资源作为内部物流团队的延展，两者相互配合能有助于您从平台、数据及自动化中获取最大价值。

将物流绩效指标与业务目标挂钩

对于制造商来说，现在至关重要的是供应链绩效必须能够帮助整个公司实现其总体目标和成果。例如，畅销商品能否快速补货？公司能否应对客户不断变化的需求？在利润压力下，供应链能如何降低成本，同时让业绩保持在相同水平？

在“新常态”下，制造商必须有明确的目标和里程碑计划。首要任务是要对成本有一个端到端的了解，以设定部门的绩效基准。数字化提单、优先任务列表、统一的沟通加上能够查看供应链详情的控制面板界面，均有助于强化从货好到最终交付过程中每个节点的包袱“当责”。供应链核心绩效指标接近实时的可视化，能便于您更加准确灵活地在兼顾速度和成本之余，为公司的业务需求取得平衡。

国内企业如何通过转型加快业务发展

“新常态”正在推动，甚至迫使许多国内公司深化改革或重塑其商业模式和供应链。一些始于云端的公司，例如阿里巴巴、京东和拼多多，一直以“C”端(消费者)需求为导向(B2C或C2C)，并大规模利用数据来提供个性化的产品或服务。

许多较为传统的制造商和品牌虽已凭借B2B和B2C的商业模式取得成功，但在面对市场改变的时候，也遇上难以迅速转型的困难。制造商面对著出口货运量的下滑，批发商需要快速了解终端客户的需求。在过去严重依赖出口销售的公司，现在必须转而开拓国内市场。

不过，这些变革知易行难。当制造商尝试内销的时候，本地市场的税收机制和消费者偏好差异等给他们带来了种种挑战。

部分制造商正在转向D2C(直销)甚至C2M(用户直连制造)模式，借此直接学习消费者偏好，为其实施产品和市场本土化提供支持。这对现行的供应链管理带来了挑战。

[7] 《2019年苏宁易购财报分析：苏宁易购智慧零售布局成效显著》，前瞻经济学人 2020年4月26日

苏宁成功建立了自己的 D2C 平台。在封城期间，他们邀请其他供应商使用其平台，并享用其基于云端的物流、数据和财务解决方案。^[7] 苏宁提高了小型制造商直接面向国内消费者（特别是乡镇农村的消费者）销售产品的供应链效率，成功推动了这些地区的电子商务发展。

转型不仅仅只是大企业的专利，中小型企业也可以利用渐趋发展成熟的平台 (例如 Flexport) 进行数字化转型。



“应变能力最强的企业将脱颖而出。”

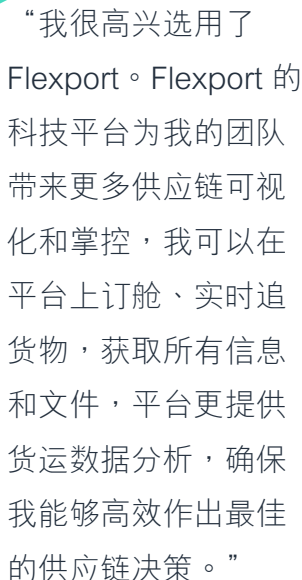
— Ryan Petersen,
Flexport 创始人兼
首席执行官

受疫情和近期全球贸易的不明朗形势影响，一家以国内为生产基地，专注向全球出口的优质音频品牌 也加快了本土化采购的发展，寻找靠近其工厂和生产线的原材料，避免受国家封城或出入境限制等难以预测和不可控的因素干扰。通过使用 Flexport 的平台，这家公司获取了完整的航运信息和在线数据，让他们得以加快决策速度并渡过难关。

这些能够做出敏捷反应的企业都有一些共同点，就是他们能够未雨绸缪，构建或采用以数据驱动的灵活性平台，快速响应客户不断变化的需求，并能够组织运输应急规划，以确保供应链高效运行。

► “转型不仅仅只是大企业的专利，中小型企业也可以利用渐趋发展成熟的平台进行数字化转型。”





Flexport 2020：看清前进之路

Flexport不仅仅是一个技术平台。作为您的合作伙伴，我们可以引导您度过艰难时期，并找出提高效率和帮助客户获得成功的新机遇。我们提供数据和可视化，辅以强大的目的地服务，以及以解决方案为导向的思维模式，从而提供快速、创新的解决方案。

Flexport 平台免去您在大量邮件中查找每票货运信息的烦恼。我们的在线信息功能，可让您针对特定货运发送和接受消息。这样方便您查看已完成的内容和接下来的操作。

Flexport 同时提升客户在发货地和目的地团队的物流可视化。我们追全每票货运的位置，并实时更新其状态。客户的目的地团队也可以随时随地登录平台，查看货物的运输进度以及何时运抵目的地。

Flexport 的专属团队以客户的货运绩效(例如准时交货率、可视化和集装箱利用率) 作为指标, 也利用其专业知识及平台业务洞察工具, 解决因海关法规、燃油价格、市况变动甚至天气变化而导致的运力、成本和运输时间问题。Flexport 以寻求问题的解决方案为核心, 助力公司提高整条供应链的透明度和效率。在“新常态”下, Flexport 是准备好与您一同转型的理想合作伙伴。

与我们的团队预约演示，了解Flexport如何帮助您适应新常态。

即刻预约

联系我们

hello@flexport.com

香港

香港鲗鱼涌英皇道 979 号

太古坊太古坊一座 43 楼

+852 3613 0151

深圳

深圳市南山区粤海街道海珠社区

科苑 南路 2666 号中国华润大厦7层

+86 755 2184 3900

上海

上海市徐汇区长乐路 989 号

世纪商贸大厦 9 楼 Wework 157 & 160 室

+86 021 6151 7168

2020年7月

本资料仅供参考，并非提供法律意见。我们不就使用资料或其内容对用户或任何第三方承担责任。由本资料产生的所有版权、商标和其他知识产权均归本公司所有。未经本公司事先书面同意，不得修改、复印、复制、分发、披露给第三方，亦不得利用本公司的资料作任何商业用途或获得任何利益。本资料不得用于任何非法用途或使本公司名誉受损的其他行为。