

《零售及消费品行业：变革、转型与突破》系列报告之五

环环相扣，完善零售 消费行业供应链体系





MAX. GROSS 22 500 KG
TARE 7 650 LBS
2 850 KG
6 280 LBS

MAX. PAYLOAD 29 650 KG
66 370 LBS

MAX. GROSS 22 500 KG
TARE 7 650 LBS
2 850 KG
6 280 LBS

MAX. GROSS

目录

序言

3

01

零售及消费品行业供应链发展的背景

5

02

零售及消费品行业企业在供应链数字化转型与采购管理中面临的关键问题

15

03

“未来供应链一站式咨询服务”
——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案

25

结语

45

序言

Raymond Lam



Raymond Lam

Raymond Lam

Raymond Lam

Raymond Lam

2023年以来，国内经济企稳回升，零售与消费行业同比大幅增长，商品流通以及消费者需求日益增加，企业经营信心进一步提高。面对经济复苏、市场回暖，零售行业需要形成自主可控、稳定流通、安全可靠的供应链体系，把握产业变革新机遇，推进供应链数字化、智能化、绿色化、融合化，从而有效应对来自市场偶然因素、突发事件和不利影响带来的冲击。

党的二十大报告明确提出，要着力提升产业链供应链韧性和安全水平。安全稳定的供应链有助于提升零售企业的生产经营活动效率，随着我国零售行业的发展，供应链数字化转型也面临一系列的挑战，其中包括采购成本增加、供应链体系分散复杂、供应链数据共享不畅、数据管理与应用能力不足、绩效体系尚未拉齐等问题。针对这些关键环节存在的痛点，政府与零售企业管理者需要同时处理好“人”“货”“场”之间的关系，激发生产领域的创新活力，确保零售行业形成自主可控的数字化供应链。

供应链升级与转型是不可逆转的趋势，为了有效帮助更多零售企业在供应链市场中谋求更大的发展空间，毕马威中国发布《系列五：环环相扣，完善零售消费行业供应链体系》报告，本报告从零售行业的供应链发展现状出发，解析供应链在数字化转型和采购管理中面临的问题，最后提供毕马威“未来供应链一站式咨询服务”解决方案，为客户提供专业的“稳链、强链、固链”服务。

毕马威中国未来将持续扎根对零售行业的服务，依托丰富的资源和经验，为企业制定专属供应链管理服务。

毕马威中国零售及消费品行业主管合伙人
林启华
2023年9月

毕马威寄语



于凤友

零售及消费品行业
供应链管理咨询
合伙人

经济的逐步重启和政府各类鼓励消费政策的刺激，为零售及消费市场带来一系列变化。当前，消费者需求模式的演变、线上线下场景融合已成为新的趋势，对零售及消费企业供应链及采购管理和体系提出了新的挑战。就零售及消费企业而言，建立完善的供应链和采购管理体系，通过数字化手段提升运营效率、创造和固化价值、优化成本管理，将有利于企业应对不断变化的消费者需求，同时在激烈的市场竞争中立足，释放更多商业价值，是企业应对新常态的可持续发展之路。

毕马威中国发布《零售及消费品行业：变革、转型与突破》系列报告之五《环环相扣，完善零售消费行业供应链体系》，介绍和分析零售及消费品行业在供应链面临的挑战，以及毕马威中国在供应链和采购数字化转型、管理体系搭建、及科技创新应用上的洞见与案例分享。

在这充满不确定性的时代，供应链韧性提升、采购成本及风险管理已经迫在眉睫，毕马威中国致力于与合作伙伴携手推动零售消费企业的供应链和采购数字化转型和运营效率提升，为行业发展注入新动力。

01

零售及消费品行业 供应链发展的背景



零售及消费品行业供应链发展的背景

进入“十四五”时期，扩内需、促消费成为我国实现经济高质量发展的关键抓手。近几年，我国数字经济蓬勃发展，在激活消费潜力、扩大内需方面发挥重要作用。随着数字技术的快速迭代更新，大数据、互联网等新型数字技术逐步渗透消费领域，零售与消费行业新模式不断涌现。零售渠道从最初的家庭式作坊到超市卖场、连锁门店，再由线下迁移到线上的直播电商、到家服务、社区团购、生鲜电商、即时零售等电商新业态，国内消费市场生态发生巨大变化。根据国家统计局数据，2023年1-8月，我国实物商品网上零售额9.5万亿元，同比增长12.1%，占社会消费品零售总额的比重达26.4%，网络零售保持良好发展势头。

图1 2023年1-8月我国实物商品网上零售额情况

9.5 万亿元



我国实物商品网上零售额

12.1%



同比增长率

26.4%



占社会消费品零售总额比重

来源：国家统计局，毕马威分析

零售及消费品行业供应链发展的背景

随着消费市场恢复常态化运行，我国社会物流总额的稳步上升。根据中国物流与采购联合会数据，2023年上半年，全国社会物流总额为160.6万亿元，按可比价格计算，同比增长4.8%，比1-5月提高0.3个百分点，二季度环比提高1.6个百分点，年内物流需求累计增长整体呈回升态势¹。综合来看，供应链上下游向常态化运行轨道回归，物流运行整体呈企稳趋好的发展状态。

图2 2015-2022年全国社会物流总额及单位与居民物品物流总额占全国物流总额的比重



来源：Wind，毕马威分析

我国现代零售及消费品行业物流起步于21世纪初，尽管很快地汲取了西方供应链管理的理念，当前物流基础仍然较为薄弱。2022年末，国务院印发了《“十四五”现代物流发展规划》，明确提出着力强化物流数字化科技赋能，加快推进现代物流转型升级。近年来，随着云计算、大数据、5G以及物联网等技术的日趋成熟，并广泛应用于物流行业，物流数字化、智能化转型成为大势所趋。供应链和采购作为商业活动最底层的支撑系统之一，越来越多零售及消费品企业在关注技术和产品的同时，将供应链数字化建设和采购管理提到了前所未有的高度。

¹上游需求温和复苏 物流助力经济畅通循环——2023年1-6月份物流运行分析，中国物流与采购联合会，<http://www.chinawuliu.com.cn/xsyj/202307/28/612889.shtml>

零售及消费品行业供应链发展的背景

供应链数字化的内涵及现状

供应链数字化是指通过数字化拉通企业从需求计划到采购、生产、仓储、物流以及客户服务等端到端环节，实现企业内部全流程协同和闭环运作，是数字技术、业务和经营管理的深度融合。供应链数字化通过数字化技术对供应链上的各个环节进行升级和改进，从而实现整个供应链的高效运转和优化。

供应链数字化分别从指标数字化、货物可追溯化、作业数字化、现场数字化和调度数字化这五个维度来实现物流整体上的数字化，从而驱动企业利润的增长。要实现供应链的数字化，还需要一个包括以管理信息、应用、监控、展示等多个层级OTWB²系统的全面框架。

图3 供应链数字化内涵



展示层



大屏系统



移动设备



信息门户



虚拟现实

监控层



摄像视频



GPS



互联网



物联网

信息层



物流资源信息



物流过程信息



物流状态信息



地理位置信息

来源：毕马威分析

² OTWB是订单管理系统（OMS）、运输管理系统（TMS）、仓储管理系统（WMS）和计费管理系统（BMS）的合称。

零售及消费品行业供应链发展的背景

目前，全世界置身于数字化的新零售浪潮之中。顾客的需求变化复杂，零售及消费品行业的高管不仅面对着日益加剧的数字化挑战，还面临着主营核心业务增长匮乏、新业务增长缓慢的问题。在此情景下，供应链数字化转型对于企业和产业的发展尤为关键。供应链数字化不仅能够融合已有产业，还能将数字技术与新兴产业相结合，实现数字化时代赋能客户价值、转型数字化运营和数字化商业模式，全面推动产业发展变革，为企业在智慧生产、智慧采购、智慧仓储、智慧物流等领域奠定夯实基础。

图4 供应链数字化管理平台总体框架



来源：毕马威分析

零售及消费品行业供应链发展的背景

助力零售及消费品行业供应链数字化转型的外部机遇

面对持续涌现的新商业模式和不断变化的客户需求，供应链数字化转型已成为零售及消费品行业高质量发展的必答题。当前，处于供应链数字化转型期的零售及消费品行业企业面临着可以帮助企业顺利向数字化转型过渡三大外部机遇：

► 供应链更趋于开放稳定

随着全国各地疫情防控政策放开，国内社会经济的发展逐渐恢复，企业的复工复产也井然有序地推进，使供应链更加趋于开放和稳定。

► 供应链韧性加强

新冠疫情持续了三年多，因疫情引发的供应链危机让众多企业意识到转变传统的供应链模式已迫在眉睫。零售及消费品行业中的部分企业拥有丰富的供应商网络，它们供应链各环节间的信息可见性也相对高。在应对疫情的过程中，这些企业的供应链表现出高弹性和高敏捷的特点，使企业轻而易举地适应外部环境的变化。因此，疫情风波过后，行业的供应链韧性获得了进一步的加强，企业更有能力沉着应对各类供应链中断的风险。

► 数字化技术发展

当前，国内科技创新已进入活跃期，日趋完善的数字化技术持续不断地给供应链带来巨大的变化与影响，为数字化供应链的发展提供了经验，奠定了基础。数字化技术不仅使零售及消费品行业企业能够灵活应对供应链的呆滞和中断，还能帮助企业做出更好的决策，提高企业的整体效益。

图5 助力零售及消费品行业供应链数字化转型的外部机遇



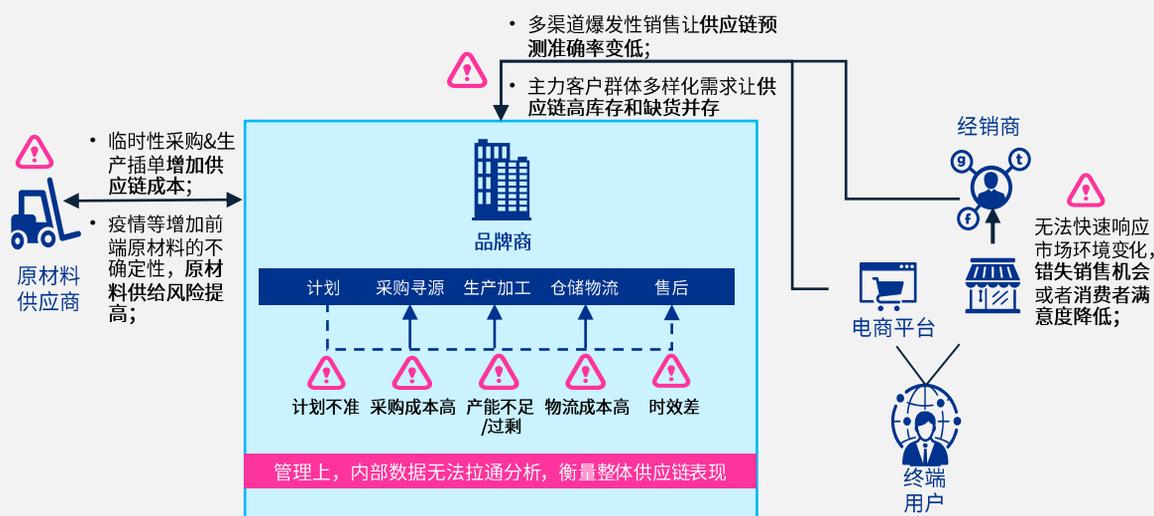
来源：毕马威分析

零售及消费品行业供应链发展的背景

多变的市场环境给供应链及采购环节带来压力和挑战

在数字化技术和工业4.0的推动下，零售及消费品行业正逐步迈向现实世界与数字世界融合共生的全新时代，数智化将再塑采购与供应链发展的新高度。在此过程中，作为企业运营核心竞争力的供应链不仅面临机遇，还迎来相应的挑战。

图6 多变的外部环境给供应链带来的挑战



来源：毕马威分析



零售及消费品行业供应链发展的背景

► 前端销售加快，供应链需提速反应

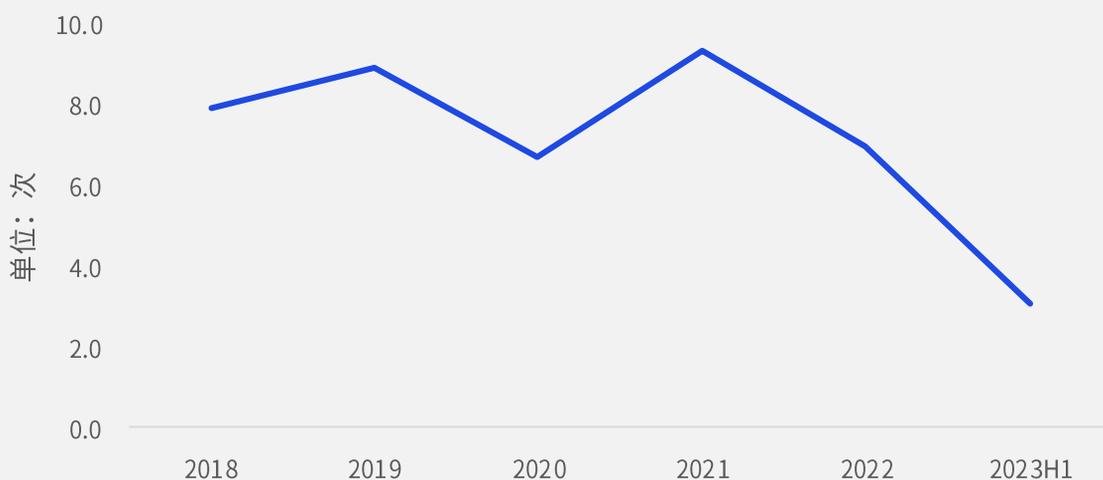
目前，许多零售及消费品行业企业通过整合营销渠道来实现销售活动效益的最大化，它们可以挖掘产品的季度性或节日性场景，并通过各个社交媒体渠道传播出去，吸引消费者的注意力，激发他们的消费欲望。企业还会借助潮流趋势，把新品打造成爆品，让消费者可以短时间内认知品牌形象和系列产品。企业善于采用多渠道营销组合的打法，助力爆单旺季。总而言之，多渠道的销售、爆品策略、事件营销等多种因素，让前端销售变化“加快”，要求供应链更快反应。

► 多渠道销售差异引致销售预测失真，高库存与缺货并存

随着数字技术的日益发展，“多渠道”正成为零售及消费品行业企业转型的风向标，多渠道营销和销售给企业带来的益处是可观的，有利于扩大企业在市场的覆盖面，提高市场占有率。但是多渠道销售也会给企业带来挑战，较大的线上销售波动和多样化的客户需求，容易使企业销售预测失控，一步步打破供应链控制防线，迫使企业不得不提高库存水位线来应对，最终导致库存水位居高不下、库存周转率降低。

根据Wind数据显示，零售及消费品行业上市企业的平均存货周转率在2021年达到一个高值，达9.3次，但很快进入了持续回落的阶段，截至2023年，零售及消费品行业上市企业平均存货周转率仅为3.1次，较2021年下降了67%。

图7 2018-2023年上半年零售及消费品行业上市企业平均存货周转率



来源：Wind，毕马威分析

零售及消费品行业供应链发展的背景

► 采购环节成本增加

企业生产经营的目标是实现利润最大化。物资投入是企业利润控制的重要环节，控制采购成本也因此受到了企业主的强烈关注和重视。通货膨胀的环境下，持续上涨的物价不仅增加了企业的生产成本，还对中下游企业的利润造成挤压，给企业带来的经营风险也随之加大。另外，由于前端销售预测不准，企业临时采购寻源和生产插单，导致采购成本不断增加，进而使供应链成本升高，这迫使企业需要优化采购流程，降低成本，实现高效的成本管理。

► 供应商存在断供风险

资金链和供应链是企业运作中不可或缺的两大要素，资金链的稳定性对于供应链的顺畅运作至关重要。当资金链发生断链时，供应链往往也会遭受重创。面对复杂多变的经济环境，部分供应商缺乏强大的抗压能力、资金周转能力和高效的应对措施，容易出现资金断流的情况，进而导致产品断供，最终影响整个供应链的韧性。根据毕马威中国发布《2022年中国首席执行官展望》，为缓解供应链的风险与挑战，26%的中国企业管理者表示将通过更深层次的供应链监测，比如通过模拟测算个别供应商“断供”对于整个供应链的冲击，来应对未来三年供应链给企业带来的影响³。

图8 CEO为应对供应链压力所采取的措施⁴



来源：毕马威分析

³ 《2022年中国首席执行官展望》，毕马威中国，<https://kpmg.com/cn/zh/home/insights/2022/11/2022-china-ceo-outlook.html>

⁴ 同上

零售及消费品行业供应链发展的背景

▶ ESG日趋受到关注

近几年ESG蓬勃发展，ESG的理念已慢慢渗透进整条生态供应链，影响着零售及消费品行业、每个企业乃至每位消费者。各界对供应链和ESG的认识的逐步提升，愈发关注企业在ESG问题上的行动与成效。其中，在供应链领域，除了关注企业自身供应链的ESG外，供应商也是ESG方面的重要关注点。不过企业在与各利益相关方沟通自身 ESG 表现方面依然面临挑战。因此，企业需要用可持续发展的思维管理供应链，开展供应商ESG风险评估，积极主动关注供应商的ESG绩效，这些措施都是成为企业高质量发展的“硬支撑”。



02

零售及消费品行业企业在 供应链数字化转型 与采购管理中 面临的关键问题



零售及消费品行业企业在供应链数字化转型与采购管理中面临的关键问题

供应链体系分散复杂，产供销未能形成有效协同

随着供给侧结构性改革的深入推进，供应链体系建设已经成为零售及消费品行业企业优化的主流模式。然而，目前大部分零售及消费品行业企业的供应链体系广而散，导致各环节协同紧密性较差，效率较低，分散复杂的供应链体系使企业无法高效共享信息，导致供应链运营成本增加，无法合理进行降本增效。因此，企业打造完整高效的供应链体系势在必行。

新形势下的市场差异化竞争和产品个性化的需求对供应链管理提出了更高的要求，零售及消费品行业企业开始重视产供销协同效能的提升，以期达到提高企业竞争力的目的。但大部分企业的产供销协同未能达到理想状态，其主要原因是企业内各部门权、责、利不平衡，供应链端到端的可视化不高。长期以来，企业各个部门各司其职，各谋其利。比如在供应链管理过程中，采购部门重点关注采购成本和交货及时率，生产部门核心看生产效率和生产良率，销售部门核心关注销量和利润，缺乏从供应链整体拉通来看整个产供销的执行情况虽然部门系统之间有数据流转，但是数据无法实时反映整个产供销的执行情况。因此，企业不仅无法及时了解影响整个产供销执行的瓶颈，也无法对业务变化做出及时准确的响应。另一方面，产供销协同决策和生产指令的下达仍然依赖人工经验，导致个别产品缺货和部分产品长期积压、暴库甚至被迫停产的现象时有发生。



零售及消费品行业企业在供应链数字化转型与采购管理中面临的关键问题

多变的客户需求和多渠道销售容易导致销售预测失灵，在此背景下，产供销协同成为企业增盈的关键。当零售及消费品行业企业处于线上促销旺季时，前端销售变化会加快，大多数的企业难以实时把控到这个产供销的执行情况，产供销三端未能实现有效的合作。线上促销前期，企业会根据市场需求和产品的销售情况等信息，预测未来一段时间内产品的销售情况，然后做好相应的生产与采购工作，准备好各类产品的库存。线上促销期间，前端销售会临时要求加大爆品的库存。一方面，供应商缺乏实时动态的库存系统和销售数据，无法查询到全渠道的库存分布情况，进而难以对产品进行合理的调拨，不能做出及时有效的供给方案，供应商的资源也因此容易出现延误或者中断，企业的采购难度增加；另一方面，生产部门会根据销售部门的指示加大对爆品的生产投入，由于销售和生部门没有实现信息的高效互通，生产部门一旦生产过量，就会导致产能浪费，造成后期的库存积压。与此同时，销售频繁插单、销售部门到车间指挥的现象也会使得生产、采购和销售部门的权责出现越位，最终使得企业内部存在对立情绪，供应链的内部管理成本升高。对于非爆类产品，如果企业在促销前期生产过剩，此类产品就很容易在促销期间积压下来。促销活动后，因供需不匹配或产品质量的问题，消费者会对产品进行退货，最终产品只能堆积。

由此看来，产供销协调失衡不仅容易导致产品高缺货或高库存现象的产生，还会影响企业部门间的关系。长此以往，供应商供给不畅，企业内耗严重，部门墙越来越厚，企业利润持续走低，最终企业运营也难以持续开展。

图9 线上促销前中后期企业产供销不协同情况



来源：毕马威分析

零售及消费品行业企业在供应链数字化转型与采购管理中面临的关键问题

内外部、上下游数据尚未拉通，存在数据围城

在当今数字化时代，零售及消费品行业企业实现数据拉通和信息共享是保持供应链高效运转的关键。然而，大部分零售及消费品行业企业仍面临着供应链信息共享不畅、全渠道数据尚未拉通的问题。例如，酒业企业仍采用传统的供应链，内外部、上下游数据未能拉通共享，存在信息数据孤岛，业务数据流动效率低，这些问题制约着酒业企业供应链数字化转型升级。上述问题主要来源于缺乏整体的数据规划、缺乏统一的标准和流程和供应链企业数据共享意识薄弱三个方面。

▶ 缺乏整体的数据规划

供应链上的企业在起步期时没有全方位地考虑信息化发展路径，缺乏统一的数据规划。供应链的数据被分散在多个系统和数据库之中，比如ERP、生产管理、仓库管理和运输管理等。这些数据库和系统可能来自不同的厂商和版本，数据库与系统之间自成体系，彼此的数据没有打通，形成信息孤岛和数据围城。由于缺乏统一的数据规划，系统之间的数据传输被分割，这往往会导致数据重复和冗余，此时企业需要投入人力对数据进行大量输入和处理，这不仅会降低供应链的效率，还让企业的经营成本提高。

▶ 缺乏统一的标准和流程

供应链上的企业数据信息独立储存，格式多样，没有进行统一的处理。业务语言不统一，信息技术标准不一致、信息编码规则不一样，使得供应链企业间的数据未能全面贯通。大多数企业更依赖用数据库进行数据存储而忽略对数据管理流程进行统一规范和优化，导致信息在传递过程中存在失真、延误等情况，不利于突破供应链上下游企业的数据围城。

另外，目前许多零售及消费品行业企业建立多样化的营销渠道。然而，线下销售渠道业态复杂，线上销售渠道不断增加，企业缺乏统一的标准和流程，未能及时反馈整体情况给供应链上其他节点的企业。零售及消费品行业的客户需求具有多变和时效性，外部生态的供应商缺乏实时动态的销售数据，难以及时了解上游的市场环境变化，而供应端也无法及时查询到全渠道的库存分布，不能对产品进行合理调拨，且由于销售和供给端业务语言的不统一，信息数据传递往往不顺畅且不及时。长期以往，导致企业客源流失，错失市场机遇。

零售及消费品行业企业在供应链数字化转型与采购管理中面临的关键问题

► 供应链企业数据共享意识薄弱

信息共享的程度越高，企业投入的成本就越高。供应链上参与企业众多、节点企业信息化程度参差不齐，部分企业即使有良好的信息数字化基础，也缺乏足够的动力进行信息共享。企业会在信息共享的成本与所带来的收益之间进行权衡，以决定信息共享程度。另一方面，尽管信息共享是实现供应链整体最优的关键，但在自身利益最大化的驱使下，企业可能会做出有悖于供应链整体最优的选择，这容易导致供应链的整体效益降低、供应链组成不稳定和供应链市场竞争力下降。此外，企业对泄露商业机密的担心，如核心优势、生产技术和财务状况等，也会增加信息共享的难度。供应链企业数据共享意识薄弱，会使数据围墙变厚，供应链断链的风险也会加大。

图10 导致供应链数据围城的三大原因



来源：毕马威分析

零售及消费品行业企业在供应链数字化转型与采购管理中面临的关键问题

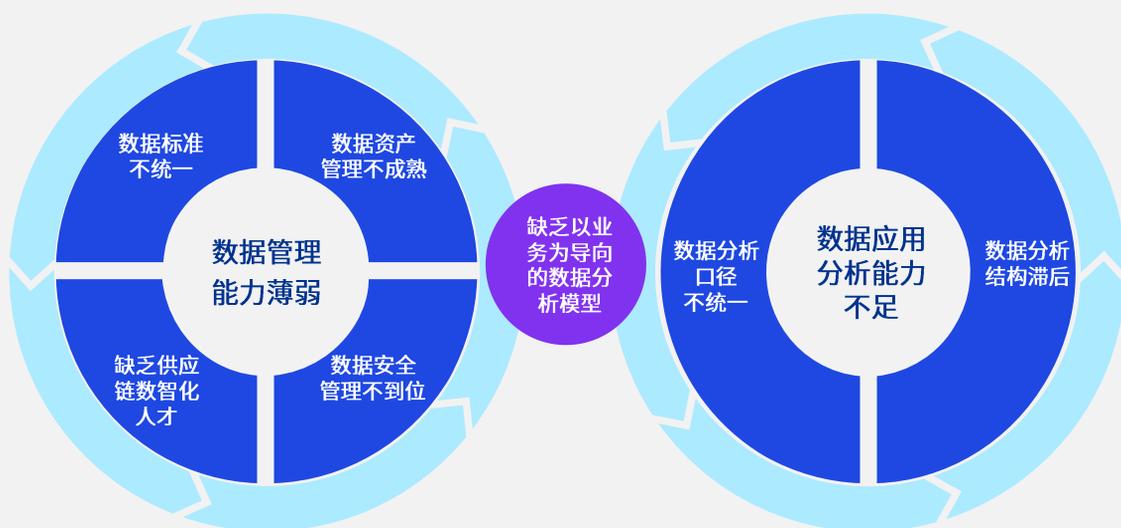
数字管理及数据应用能力不足，缺乏以业务为导向的数据分析模型

近年来，信息化高速发展，数据呈现爆炸式增长，数据覆盖范围变广、数量增多、类型更为多样，数据管理和应用的重要性日益凸显，对零售及消费品行业企业的数据管理和应用的要求也变高，零售及消费品行业企业的数据发展面临新挑战。

零售及消费品行业普遍有着丰富的数据和包括商品价格、折扣、门店库存、会员活动等诸多急需优化的问题，是数据分析应用的重要商业应用领域之一。因此，建立零售及消费品行业以业务目标出发的数据分析模型十分迫切。若零售及消费品企业缺乏以业务目标出发的数据分析模型，不能掌握顾客消费轨迹，就无法对顾客的消费行为进行引导，同时无法掌握顾客群体属性，导致企业难以走到消费者前，提供更出色的服务体验；更重要的是，无法有效地整合数据，导致零售及消费品在企业经营管理、经营决策、战略决策、风险管控上出现判断不准确问题，影响企业运行效率。

夯实数字化转型基础是从数据管理和数据应用开始。很多企业采集了大量的业务商业数据，但是未能有效对这些数据进行管理，挖掘其本身的数据价值。因此，如何将企业级数据进行共享管理，如何在海量数据中获取有效商业价值信息，成为企业新的研究课题。

图11 企业数字管理及数据应用能力不足的原因



来源：毕马威分析

零售及消费品行业企业在供应链数字化转型与采购管理中面临的关键问题

目前大多数企业的数据管理能力仍然薄弱，主要体现在数据标准不统一、数据资产管理不成熟、缺乏供应链数智化人才以及数据安全管控不到位这四大方面。

▶ 数据标准不统一

由于各部门负责业务内容方向的不同，企业部门对数据标准的定义不一致，基础业务语言也未能得到完全统一。各部门从自身业务的角度对数据进行理解和定义，使得一些相同的数据被赋予了不同的涵义，无形中加大了数据管理和应用的成本。在数据应用的过程中，当数据质量水平的提升落后于数据规模增加的速度时，数据质量水平难以满足数据应用需要的情况就会出现，这会影响到数据价值的发挥。同时，企业建设数据标准的目的是不明确，缺乏以业务目标为基础的数据管理实施计划。企业在推进数据标准化的过程中，会遇到有些一味追求先进、向最高标准看齐，脱离实际的数据情况，导致数据统计分析不准确、沟通成本高、业务监管难以及高层决策难等问题。

▶ 数据资产管理不成熟

随着业务发展和精细化管理的推进，涉及资产、负债、客户等数据在风险控制、成本核算、资本管理等方面有着举足轻重的作用。相对于实务资产而言，目前数据的资产管理还处于初级阶段，缺乏统一的数据视图、数据应用不足、数据价值难以估计、管理浮于表面，以业务为导向的数据资产管理以及数据运营较为薄弱，这些问题导致了企业数据价值不显、活力不足。

▶ 数据质量管理落后

在数据应用的过程中，当数据质量水平的提升落后于数据规模增加的速度时，数据质量水平难以满足数据应用需要的情况就会出现，这会影响到数据价值的发挥。数据质量水平提升慢主要是因为业务语言未得到规整。数字质量管理模式，无论是借鉴经验开展，还是各业务部门分散开展，成效均不显著，仍需要企业整合自身所需、围绕业务情景进行开展。数据质量水平落后将对业务决策造成影响，导致数据统计分析不准确、沟通成本高、业务监管难以及高层决策难等问题。

零售及消费品行业企业在供应链数字化转型与采购管理中面临的关键问题

▶ 缺乏供应链数智化人才

人才是企业的核心竞争力，在行业竞争中愈发重要。近年来，数智化发展趋势愈发迅速，商业模式和跨领域的科技应用迭代加速。在迈向供应链数字化转型的过程中，需要更多专业的数智化人才顺应变革。缺乏懂业务、懂供应链、且知道用数智化手段来解决问题的人才，是企业最痛的问题。供应链数智化人才的缺失使得数据管理的工作难以开展，相应地将制约供应链数智化的发展，在一定程度上亦会影响企业的整体竞争力。

如何让供应链各个价值转换过程产生的数据发生商业价值，是发挥数据部署的革命性生产力的根本。因此企业必须重新做好数据应用的顶层设计，建立强大全面的大数据应用分析模型，才能应对复杂海量的数据如何发挥价值的挑战。但是目前零售及消费品行业企业在数据应用和数据分析方面仍有很大的提升空间，存在两大方面的问题。

▶ 数据分析口径不统一

构建一个以业务为导向的数据模型需要收集大量数据，部分企业虽然有BI等数据分析工具，但是缺乏从组织、流程的驱动以及基础业务语言的统一，而且每个操作者对数据的显性和隐性意义有不同的理解，对数据应用的方式也有所差异，这会导致数据分析产生偏差，数据利用效率低，最终难以形成以业务为导向的数据分析模型。数据应用往往只停留在简单的数据纪录和统计层面，供应链内各个环节的数据没有实现自动流转。

▶ 数据分析结构滞后

大数据的来源复杂、形式各异、数量巨大，企业没有高效可靠的数据管理和分析平台，往往难以获取清晰有价值的信息。企业数据分析结构滞后，难以结合业务及时沉淀数据分析模型。首先，数据分析目的不明确，数据分析工作未能围绕着业务问题开展，致使分析结果难以为业务场景服务。其次，企业缺乏对分析方法的了解，面对大量复杂的数据，难以采用适当的方法对业务场景进行专业分析。最后，数据分析思路不全面，缺乏从整体管理视角进行分析，数据分析成果难以实现业务驱动。

零售及消费品行业企业在供应链数字化转型与采购管理中面临的关键问题

绩效体系尚未拉齐，未能从公司整体进行驱动

随着供应链数字化在零售及消费品行业企业管理中的逐渐推进，供应链管理在促进企业发展发挥着重要作用。作为有目的的管理活动，供应链绩效评价需要服从于供应链管理的根本目标——供应链价值最大化。为了实现这个目标，企业需要重视供应链的整体绩效，除了需要整合统一企业内部的绩效目标，还需建立供应链的个体企业与供应链总体目标之间的关联。但是，目前很多零售及消费品行业企业还没有形成一套完善的供应链绩效评价体系，尚未拉齐内外部的绩效，也未能从公司整体进行绩效驱动，其主要原因包括：

▶ 未形成供应链管理的整体观念

许多供应链管理系统没有针对全局的供应链绩效评价指标，供应链上各节点的企业各行其道，导致生态外部的供应链整体效率低下。另一方面，各节点的企业未能从公司角度驱动各部门的绩效，每个岗位的绩效和整个企业的绩效未相结合，企业和部门的运营目标缺乏关联性，以致公司整体的绩效驱动难以实现。

▶ 绩效信息传递效率低下

供应链的整体绩效受到供应商、制造商、分销商、零售商等各子系统的影响和制约，现有的供应链绩效评价流程和工具很少能将供应链节点企业数据库内的信息及时、准确地传递到整体的绩效评价系统中，难以实现实时动态的绩效监测。

零售及消费品行业企业在供应链数字化转型与采购管理中面临的关键问题

▶ 绩效指标设置不科学

企业绩效指标没有拉齐，设置不合理不科学，指标之间互相抵触、缺乏协调性。一个部门的绩效指标以牺牲其他部门的绩效指标为基础，这个部门必然会遭到其他部门的抵制，届时公司的整体绩效也会受到严重影响。很多企业之所以绩效体系无法达到预期的效果，主要原因是企业设计考核指标时没有全面考虑企业自身的管理基础，各个指标之间不能够反映彼此的因果关系，指标不具备客观性。另外，部分指标没有详细的评价标准，这容易导致考核结果存在主观偏误的情况，使绩效考核成效不尽人意。

图12 企业绩效体系未拉齐的原因



来源：毕马威分析

03

“未来供应链一站式 咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业
完善供应链的解决方案



“未来供应链一站式咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案

面对后疫情时代多变的供应链环境，零售及消费品行业的上下游企业都感受到了来自供应链的压力。毕马威认识到，当今的零售及消费品行业企业不仅需要一个问题解决方案，更需要可靠的合作伙伴帮助其改善供应链上的问题。面向未来的供应链需求，毕马威提供未来供应链一站式的咨询服务，以持续进化面对变化和挑战。

毕马威未来供应链一站式咨询服务从客户出发，回归客户，以终为始。业务覆盖数字化转型、顶层设计、智能制造、智慧物流等，贯穿整条供应链，以毕马威特有的目标运营模型——（TOM: Target Operating Model）为基石，用数字化手段做加持，提供全方位（包括流程、组织、服务交付模式、科技、信息、管理等方面）从顶层设计到执行落地的供应链服务，帮助企业重新思考，推进供应链管理重塑与升级。

图13 毕马威面向“未来供应链”一站式咨询服务



“未来供应链一站式咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案

► 供应链数字化转型

随着数字技术的不断发展，供应链数字化转型已经成为企业实现升级、提高效率和降低成本的重要手段。目前，零售及消费品行业企业在进行供应链数字化转型时，仍面对着很多困难和挑战。毕马威的供应链数字化转型帮助企业创建供应链转型的商业案例、愿景及路线图等。

代表性场景：数字化供应链运营模式设计、端到端数据应用和数智采购等。

► 顶层计划

随着数字技术的不断发展，供应链数字化转型已经成为企业实现升级、提高效率和降低成本的重要手段。目前，零售及消费品行业企业在进行供应链数字化转型时，仍面对着很多困难和挑战。毕马威的供应链数字化转型帮助企业创建供应链转型的商业案例、愿景及路线图等。

代表性场景：数字化供应链运营模式设计、端到端数据应用和数智采购等。

► 智能制造

数字技术不仅重新定义了商业模式，还重新定义了组织的生产运作方式。零售及消费品行业制造企业在供应链数智化转型架构中，面向客户的数字化营销、智能服务等用于提高产品交付满意度，提升客户粘性，并利用数据洞察发现业务增长机会；面向供应端的智能物流、供应商生产可视化等，为企业生产、销售提供有效支持。毕马威的智能制造为零售及消费品行业企业提供整体数字化解决方案，助力制造升级。

代表性场景：从工厂规划，到高效的车间布局仿真，生产自动化规划等。

► 智慧物流

随着人们越来越重视利用通过各种复杂交易来创建数据，供应链管理人员继续优化分析方法，将其应用于分销、运输配送等过程。毕马威的物流和配送服务帮助企业设计和实施注重组织结构、流程架构、技术战略和资产优化的物流运营模式，为分析端到端物流和配送流程提供整体方法。

代表性场景：仓储业务流程梳理、仓储场地布局规划、自动化设备规划选型等。

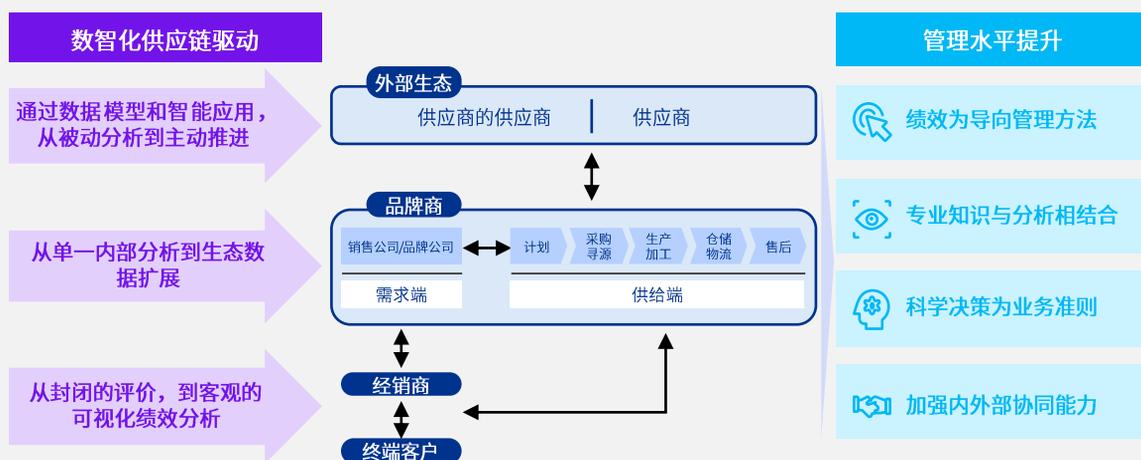
“未来供应链一站式咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案

打造数智化供应链

为了应对内外部环境对零售及消费品行业供应链带来的压力和挑战，毕马威中国认为企业不仅需要协同业务管理流程、组织绩效、可视化工具和算法多方面能力，还需要打造数智化供应链，才能搭建完整的应对目前供应链压力和挑战的解决方案。因为数智化供应链可以从数据出发，通过优化企业流程、搭建供应链绩效体系、利用可视化和算法能力等方式形成整体方案，综合提升企业管理水平。

图14 数智化供应链的作用过程



来源：毕马威分析

“未来供应链一站式咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案



搭建行业领先的供应链数字化中台

供应链数字化中台是数字化时代企业发展的重要支撑，能够帮助零售及消费品行业企业顺利向数字化转型过渡，提高企业的工作效率和竞争力。毕马威中国可以提供一套框架、方法和工具来帮助客户构建供应链数字化平台，以客户为中心剖析供应链痛点，通过搭建覆盖OTWB系统供应链中台，拉通系统数据，实现商流、物流和信息流整合，辅助运营优化决策。

毕马威中国为客户构建的供应链数字化平台实现全渠道覆盖，涵括DMS、ERP、客服、移动商城、网上商城、企业门户、社交媒体和收银POS等。同时，这款供应链数字化中台在供应链设计、计划和执行三大环节中都发挥着重要作用。其中供应链设计包括网络布局、长期预测、智能选址和服务水平优化，供应链计划包括需求预测、采购计划、补调计划、库存仿真和代运营。供应链执行则由五大中台作为支撑，分别是供应链中台、营销中台、数据中台、算法中台和技术中台。供应链数字化中台能够帮助企业将各个供应链环节连接起来，实现信息的互通共享，加速业务成果转化，最终帮助企业实现全方位的供应链管理。

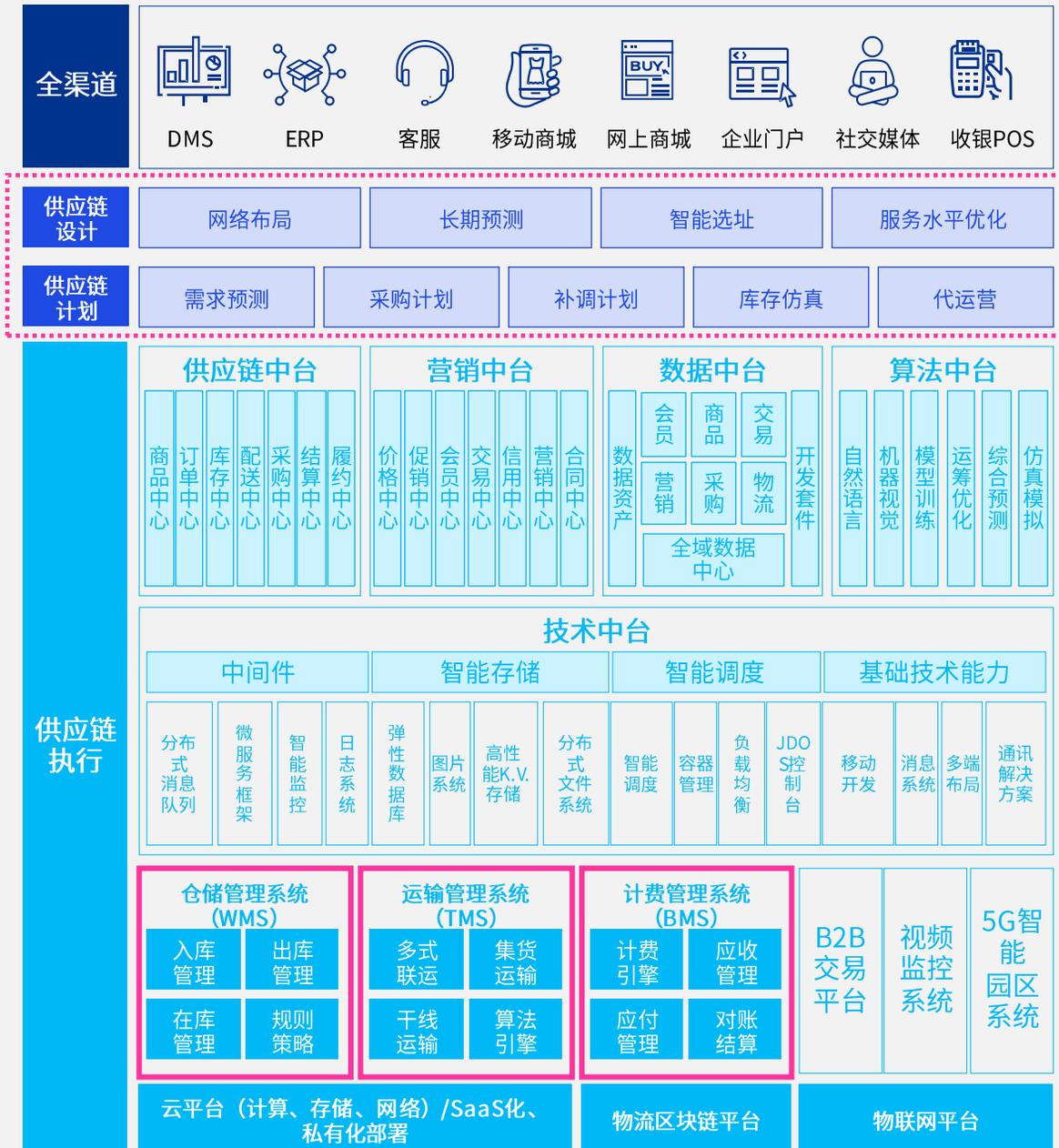
毕马威中国在供应链设计和计划两大环节中有着明显的优势：基于云技术与中台架构，结合毕马威丰富的供应链技术和业务积淀，搭建行业领先的供应链数字化平台；商流、物流和信息流的整体合力，实现全链路数字化运营和智能化决策；以客户为中心剖析痛点，优化企业技术架构，助力IT演化转型；技术层面上以丰富的成熟中间件作为支撑，能够应对多种问题。



“未来供应链一站式咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案

图15 供应链中台的结构图



来源：毕马威分析

“未来供应链一站式咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案

案例1 某白酒企业供应链数据应用项目



客户背景

- 客户背景：白酒行业总市值行业排名第4（前三分别为茅台、五粮液和陕西汾酒）2021年营收206.4亿，在销售战略上虽然已经在朝高端品倾斜但不同价格带产品依然较多，造成供应链复杂度高。
- 核心问题：
 - (1) 供应链供给和销售端在组织、流程割裂无法形成“合力”；
 - (2) 供应链各个部门缺乏数据驱动绩效改进；
 - (3) 缺乏分析决策工具；
 - (4) 缺乏数据治理。



项目目标

- 工具维度：以构建智慧型供应链为任务目标，以数字化转型为抓手，打造端到端透明、协同、高效泸州企业供应链数据应用平台。
- 管理维度：集成各大供应链应用系统，打通管理、采供、生产、质检、营销、服务等价值链节点，全面提升经营决策的前瞻性、准确性、及时性和系统性，提升管理效能，防控经营风险，增强产销联动。

“未来供应链一站式咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案

案例1 某白酒企业供应链数据应用项目（续）



核心方法

- 梳理并搭建核心业务场景：打破传统部门视角，从供应链整体业务流程、目标出发，梳理出企业供应链33个核心业务场景，66个分析主题保证涵盖供应链所需管理的业务分析全面性。
- 按照场景搭建分析模型：从场景目标出发结合数据进行各场景分析模型搭建用数据还原业务现状并进行预警和监控，在此基础上搭建4个高管驾驶舱+4个业务管理仪表盘+8大智能应用，作为给不同层级管理人员分析、管理和执行的工具。
- 定义供应链部门绩效指标：帮助企业规划完整供应链体系指标，用绩效目标驱动运营改进，实现从目标到结果的闭环管理。



实现效果

- 搭建供应链端到端可视化界面：通过实现高管、管理层、执行层基于业务场景的可视化界面企业实现供应链风险预警前置管理，提升供应链风险应对能力降低管理成本。
- 搭建企业供应链绩效指标体系：通过此次项目帮助企业搭建成一体化的供应链绩效指标体系，并且利用可视化实现指标体系可视、可分析、可追踪，数据直观展示当前业务情况。
- 搭建数据治理和供应链数据应用组织：此次项目让企业认识到数据治理以及数据驱动的供应链数据分析重要性，帮助企业搭建供应链数据分析组织，确保组织层面的保障和数据应用在业务端可持续发展。

“未来供应链一站式咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案



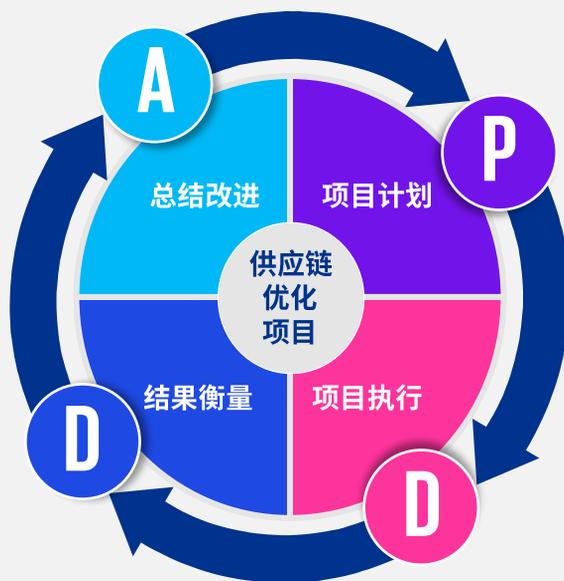
规划完整的供应链绩效管控体系

管理大师德鲁克说过，没有度量就没有管理，强调了评价对企业管理的意义。而供应链的管理同样也离不开绩效评估。供应链绩效管控体系是指对供应链各个环节的绩效进行评价的一套指标体系，它能帮助企业监控供应链的运作情况，及时发现问题并加以解决，对供应链进行优化，提高供应链的效率和效益。毕马威中国在供应链绩效领域拥有丰富经验，依靠扎实的供应链绩效管理专业知识及技能，帮助客户规划完整的供应链体系指标，用绩效目标驱动运营改进，实现从目标到结果的闭环管理。

供应链优化项目

毕马威中国能根据企业的绩效目标对供应链进行优化升级，把绩效目标贯穿于项目计划、执行、结果衡量和总结改进整个过程，形成一个绩效管理循环，对供应链进行不断优化和完善。

图16 供应链优化项目的流程图



来源：毕马威分析

“未来供应链一站式咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案

► 供应链绩效管控体系

毕马威中国为企业建立的供应链绩效管控体系包括八个组成部分，分别是建立供应链绩效指标体系、核算现有供应链绩效能力、确定供应链绩效年度总目标、分解总绩效目标、每月核算绩效、绩效差距和改进方案、衡量绩效改进的有效性和人员、组织、职能的调整。这八大部分实现了绩效的闭环管理，有利于提高管理水平和效率。

图17 供应链绩效管控体系结构图



来源：毕马威分析

“未来供应链一站式咨询服务”

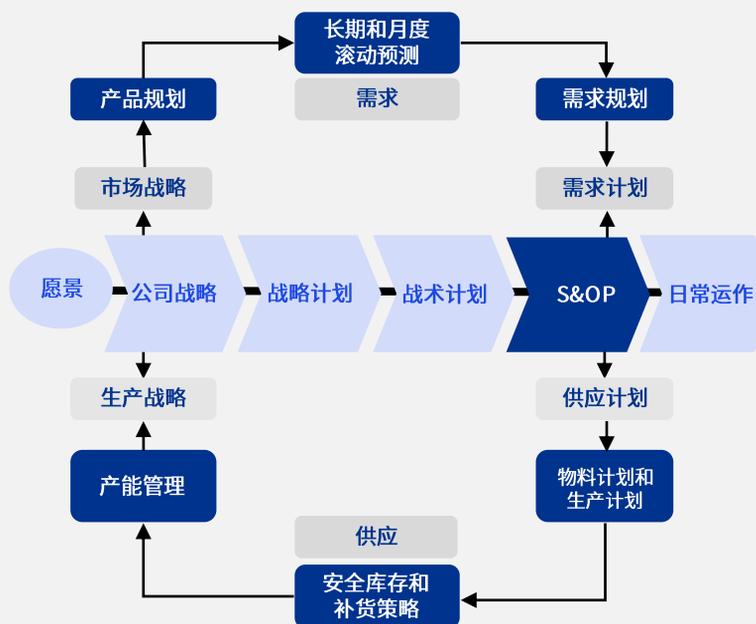
——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案



建立一体化计划流程体系的运作机制

企业在面对外部环境变化和供应链转型等需求时，建立一体化计划流程体系的运作机制能有效帮助自身实现供需平衡和高效运营。毕马威中国基于丰富的供应链及流程体系设计的经验，根据企业供应链所处的阶段，结合企业的战略运营目标，聚焦于重点业务及风险领域，协助企业开展供应链流程体系的重塑，完成一体化供应链计划流程体系的设计，助力企业实现供应链流程管理闭环，以更好地满足客户的需求，提升供应链的运行效率。为了帮助客户企业建立高效一体化计划流程体系的运作机制，毕马威中国不仅会以S&OP作为核心机制，承接客户公司的战略规划与年度预算流程，集成客户公司其他流程形成运营计划流程体系，还会以反馈交期作为前提，承诺交期作为目标，打造以需求驱动各模块精密协作的一体化供应链计划体系。

图18 一体化计划流程图



整合计划流程

S&OP 将产品规划、年度销售目标与月度预测、每日运营计划联系起来

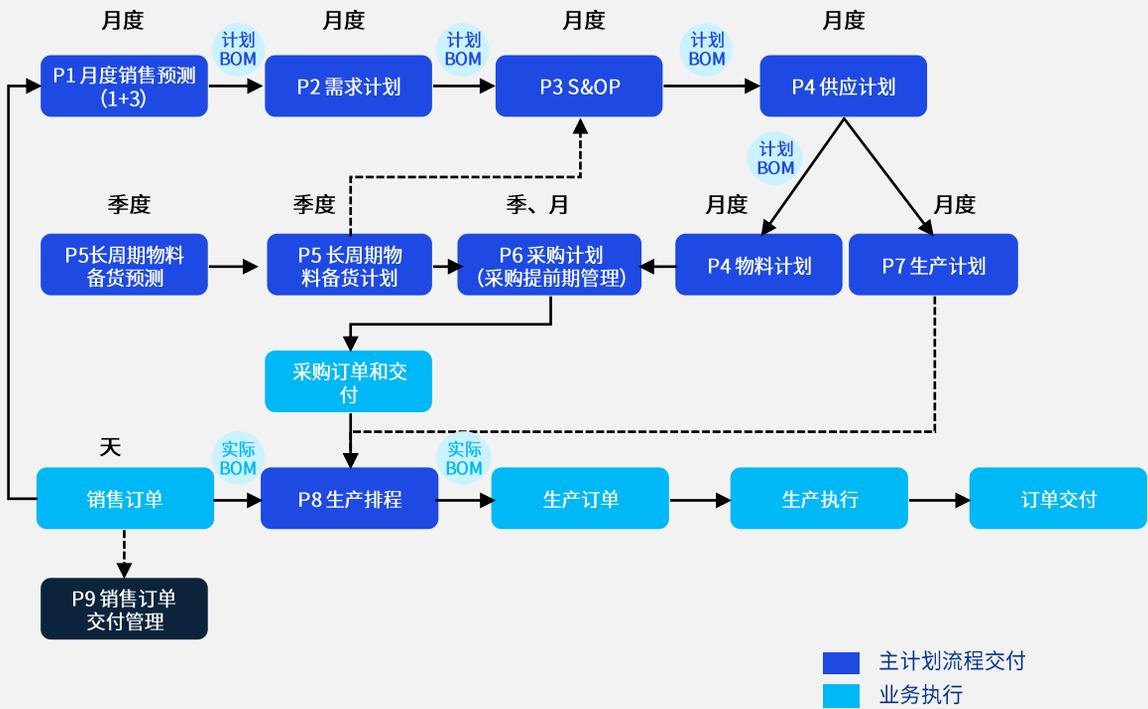
- 将库存计划与其所影响的服务水平进行持续比较，实现供需平衡
- 与公司战略规划的目标、计划和生产活动达成一致
- 对于在一个年度中如何根据目标来引导各项目标的达成作出明确的、一致的评估和共同决策
- 完成供应链中各个业务部门自己的绩效，同时优化计划与其的联系

来源：毕马威分析

“未来供应链一站式咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案

图19 一体化计划流程体系整体框架



来源：毕马威分析

“未来供应链一站式咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案

案例2 企业一体化供应链计划流程体系设计项目



客户背景

- 客户背景：高端服务器研发及生产的领军企业，市场排名第5，其中产品以每秒三千万亿次（3PFlops）夺得了中国第一、全球第二超级计算机的头衔。
- 核心问题：面对业务增长及市场环境的变化，以及客户需求高度定制化的特点，如何快速响应客户需求提高客户满意度成为面临的主要问题。



项目目标

客户要求对公司主体业务流程进行标准化建设，建立一体化的供应链计划体系，提高部门间协作，同时从思想上打破固有模式、转变思维、以满足客户需求为导向，快速提高客户响应能力，提高客户订单满足率。



核心方法

- 业务流程调研：包含产品配置、报价、订单与合同管理、计划运营、采购、生产和排程，了解客户现有系统功能，以及对流程和制度文档检阅，识别客户主要痛点，通过数据分析等了解根本原因；
- 详细方案设计：针对客户的主要问题点比如流程断点多，部门协同不足，缺乏端到端的流程集成设计，供应计划缺失，没有产供销的统一计划体系，产供销信息不透明，无法对客户的订单进行准确响应和准时交付问题等进行详细方案的设计，建立以S&OP作为核心机制，实现一体化的供应链流程和计划体系，包含销售预测、需求计划、采购计划、补货计划、生产计划和生产排程以及安全库存策略制订、采购提前期管理及订单交期管理机制L4流程设计及文档编写，并从组织、绩效、系统三个方面对整体流程进行补充和完善。

“未来供应链一站式咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案

案例2 企业一体化供应链计划流程体系设计项目（续）



实现效果

- 产品管理聚焦：针对产品配置复杂，客户定制化程度高的需求特点出发，引导客户对产品配置进行聚焦，建立计划BOM的概念，实现对产品配置的聚焦。
- 端到端的一体化计划流程：依托计划BOM重构计划流程体系，实现从销售预测、到需求计划及供应计划的一体化计划流程体系，有效平衡需求与供应，并达到从客户需求出发到实现客户交付的整体闭环流程设计。
- 建立主计划组织架构与绩效指标：对客户的供应链计划组织架构进行优化建议及KPI指标设计，建立一体化的供应链组织，提高供应链整体工作效率。



“未来供应链一站式咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案

从采购环节实现降本增效

现在的市场竞争，不是企业和企业之间的竞争，而是供应链和供应链之间的竞争，包括从原材料采购、制造、运输、仓储等各环节的竞争，优化采购流程，控制各环节成本，对企业竞争力的提升具有十分重要的意义。作为企业物流活动的重要环节，采购的成本节约对企业利润的影响存在着倍增效应，因此，“降本增效”成为企业采购贯穿始终的终极目标。但是，目前许多零售及消费品行业企业在采购成本优化方面存在着或多或少的难处：企业内部的采购人员受制于日常的生产采购管理，难以从事务性工作中抽身以全面通盘考虑成本优化的策略与战术；有跨国采购需求的企业对全球层面的采购缺乏深入的调查和分析，难以做出低成本和优质的采购决策；供应商的转换对企业内部各项利益都会产生影响，利益矛盾处理不当会带来严重的后果，需要第三方协调利益关系和矛盾。在此背景下，毕马威中国不仅能为企业提供丰富的资源储备和专业技能，还能为企业实现采购的全面变革与升级，平滑的采购数字化转型与平台落地，以及制定和实施降低采购成本的措施，助力企业在采购的业务运营和管理方面保持领先的优势，真正实现降本增效。



为客户打造统一、高效的采购管理平台

在数字技术高速发展的背景下，零售及消费品行业企业进行采购数字化转型已成为必然的趋势。数字化采购以客户为本的核心和所具备的商业敏捷性能够为企业带来竞争优势，并满足多变的客户需求。与此同时，传统的采购组织较难尽早识别创新型供应商并将其整合到自己的价值链中，因此无法建立透明且高效的端到端供应链管理新模式。如果企业和那些错过了创新的老牌供应商合作，那么自身与竞争对手之间的差距可能会进一步拉大。因此，市场上的供应链格局预计将被分成创新型和传统型，想要跻身创新群体的企业需要尽早踏上数字化转型之旅。当前专业的采购相关人员在探索采购数字化转型时，更关注通过领先的采购管理云系统平台、高效的云系统实施方法论和行业领先的采购数字化设计，从而实现提升用户的体验和管理效率。他们对采购数字化转型的目标达成了共识：部署新一代采购数字化平台；提升采购流程的自动化程度；增加支出透明度，更好地满足合规要求；降低采购平台的总拥有成本，实现持续创新地使用。为了实现上述目标，毕马威中国致力于为客户打造统一、高效的采购管理平台，涵盖系统需求识别及选型推荐、配套的采购转型服务、Powered: 采购数字化转型和机器人流程自动化的设计及实施服务。

“未来供应链一站式咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案

系统需求识别及选型推荐

与企业资源计划系统、客户关系管理系统不同，数字化采购系统这一细分市场相对分散，尚未出现绝对的龙头服务商，因此，企业在选择厂商品牌时会存在困难。这意味着数字化采购系统转型难度增加，更考验企业的选型能力。毕马威中国可以为零售及消费品行业企业梳理和分析现有采购管理需求和IT技术框架，搜寻和建议适合的采购数字化解决方案及合作伙伴。

配套的采购转型服务

随着市场竞争的加剧和科技的进步，新时代采购正处于巨大的变革和转型之中。采购转型是企业采购管理中必须面对的关键问题，需要采取切实有效的措施和策略，以适应新时代的发展需求和变化趋势。毕马威中国会以采购管理咨询的专业视角，结合采购数字化解决方案的技术特点，帮助企业量身定制适用于未来数字化采购模式下的采购管运营理模式。

Powered:采购数字化转型

数字化是新时代采购转型的重要方向，采购数字化转型可以提高采购效率和准确度，降低采购成本和风险，促进采购流程的透明化和优化。毕马威中国与专业的采购云解决方案合作伙伴 - Coupa, SAP (Ariba) , Ivalua达成盟友关系，基于领先实践，通过所见即所得的方式，齐力帮助企业快速实现采购数字化转型。

机器人流程自动化的设计及实施

由于数据采集、汇报、买卖主题活动等都是时间消耗性的工作，目前大部分的采购工作人员无法提升工作时间价值，提高工作效率。日常采购工作中的大部分业务流程都是重复性极高的，而这些规范化的流程完全可以交付给RPA机器人来快速完成。毕马威中国为采购管理引入机器人流程自动化技术 (RPA) ，释放不必要的采购劳动力，从而增加采购整体效率和自动化程度。

“未来供应链一站式咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案

案例3 数字化转型助力客户持续优化采购流程项目



我们的解决方案

毕马威中国具备商业敏感度、精通技术、善于分析等基础技能和复合技能，为客户提供专业的间接采购咨询和辅助采购系统成功上线，具体采取了以下措施：

- 通过采购数字化系统，记录采购全流程支出，提升采购团队对支出的透明度和管控，同时通过数字化手段追踪采购降本效益的实际实现，助力企业实现智能决策分析
- 标准化及固化招投标流程，提前采购与业务部门共创的需求计划，便于采购部门有效集中管理需求，提高采购协同效能，以规模效应有效地降低采购价格
- 自动化采购合规审核，根据企业风险指标，植入采购数字化系统设置，为合规化采购保驾护航
- 自动化从采购到支付全流程，减少人为出错概率，提高日常运营效率
- 对采购品类分级分类，适配采购数字化系统流程，配合内部和外部商城、优选供应商等方式和渠道，提升用户采买体验



实现效果

优化了间接采购的工作，将繁杂的间接采购操作工作分摊给客户企业各个员工以及外部供应商承担，释放了企业内部采购团队的工作压力，使企业内部采购团队的工作重心聚焦到战略性的供应商管理、品类管理和风险管理。

“未来供应链一站式咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案



制定和实施降低采购成本的措施

如今零售及消费品行业企业正处于竞争激烈且发展快速的时期，竞争使行业的平均利润逐渐下降。企业单纯依靠销售及生产环节形成或持续保持竞争优势变得越来越艰难，而多年以来，一直被忽视的采购环节尚有操作和发展空间。企业能通过采购成本的优化，增强自身的竞争优势，提升行业市场的地位。采购是一门学问，没有放之四海皆准的采购措施、策略和模式，每个企业、每个阶段、每个品类都有其特殊性，应结合业务实际和战略需求采取与之匹配的采购措施、策略和模式。关于采购的成本优化问题，行内的采购相关人员愈发关注通过分析、分类采购支出数据、匹配采购战略与品类管理发展方向、制定和实施采购成本降低措施、如：识别全球寻源新机会这些方法来实现采购数据透明度的提高、采购成本的降低、质量和供应性的保证和全球采购市场的有效利用。毕马威中国认为要实现企业成本的优化，关键在于制定和实施降低采购成本的措施，对此，毕马威中国为零售及消费品行业企业提供了采购成本优化的解决方案，解决方案包括采购支出分析和透明化、价值分析/价值工程、采购品类分析与优化机会识别这三大服务，致力帮助企业实现降本增效的目标。

采购支出分析和透明化

采购支出分析对于任何企业都至关重要，它是收集采购支出信息并使用分析工具来识别降低成本的机会、提高效率并推动超越节省的价值的简单方法。毕马威中国通过全面分析历史采购交易数据，打造企业支出立方，搭建各采购品类的透明度，为后续采购降本分析及采购业务转型打好基础。

价值分析/价值工程

价值分析/价值工程是一门新兴的管理技术，是进行采购优化管理的有效工具，是降低成本提高经济效益的有效方法。毕马威中国通过价值分析和价值工程等方法，协助采购，从而找到成本优化的突破，提高企业的价值变现速度。

采购品类分析与优化机会识别

采购的品类分析与降本增效机会的识别可以让企业走在市场前沿，而不是根据市场情况再做出滞后的反应。毕马威中国在这方面具有深入的洞察力和价值提升的方法论。在毕马威独创的采购价值杠杆理论方法论的指导下，毕马威中国会以研讨会的形式引导企业发现采购成本优化的机会，并进一步规划成本节约实施方案。

“未来供应链一站式咨询服务”

——毕马威中国零售及消费品行业完善供应链的解决方案

案例4 全球化寻源，助力PE投后管理，快速实现采购降本



我们的解决方案

毕马威中国对于亚太地区采购拥有丰富的资源和知识储备，可以提供可快速调遣的区域性品类专家及通过多语种开展寻源活动，能为企业提供量身定制的寻源方案和分析，辅助企业做出明智高效的采购决策，最后实现成本优化。以下是毕马威中国成功帮助海外某企业在中国顺利完成寻源的采购措施：

- 以成本节约为导向，分析历史采购支出数据及现有供应商网络，定位存在降本机会、适合开展新一轮招投标的采购品类，及适合开展该品类寻源的的低成本国家地区；
- 根据支出分析结果，研究产品品类特性及供应市场情形，制定降本增效机会，如通过：
 - (1) 标准化采购物料；
 - (2) 降低产品、物料规格；
 - (3) 管理和分配各个供应商在多品类之间的采购量；
 - (4) 引入新供应商等手段，发掘潜在成本节约和效率提升机会，为企业挖掘额外成本节约。
- 依据分析结果，分品类、分国家地区开展寻源活动，为企业寻找并落地与其战略目标相适应的供应商，制定长期的降本路径。



结语



结语

消费市场持续回暖，快递物流运行通畅，原料供应效率提高……随着国家利好政策频繁出台，我国的零售与消费市场规模逐渐扩大，销售渠道也随之增多，供应链的安全稳定成为行业关注的重点问题。近年来，零售企业一直以数字化为核心，聚焦消费渠道拓展，积极推动构建数字化供应链体系，着力打造自主、安全的产业链供应链。

在本次报告中，毕马威中国提出“未来供应链一站式咨询服务”解决方案，覆盖数字化转型、顶层设计、智能制造、智慧物流等，通过搭建领先的供应链数字化中台，建立一体化计划流程体系运作机制、打造统一高效的采购管理平台、以及制定和实施降低采购成本的措施，希望此方案能够帮助零售企业强化协同创新和产业协作，加快构建数字化、一体化的创新供应链。

供应链稳定畅通对零售消费行业的平稳运行至关重要，展望未来，零售企业将继续加快供应链数字化的转型，强化各生产部门之间的供应链协同机制。对一些涉及供应链的基础性、紧迫性、共性问题加以针对性解决，如整体数据的分析、采购平台的优化、销售渠道的升级等，对供应链短板进行持续改善，增强供应链的韧性。在关键产品生产线中共同梳理产业链供应链的安全图谱、断链风险图谱，形成产业链补链固链强链清单、供应链合作清单以及产业链关键技术环节清单，争取早日构建完善的数字化供应链。

关于毕马威

毕马威在中国内地、香港和澳门运营的成员所及关联机构统称为“毕马威中国”。毕马威中国在三十一个城市设有办事机构，合伙人及员工超过15,000名，分布在北京、长春、长沙、成都、重庆、大连、东莞、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、南通、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、太原、天津、武汉、无锡、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）的成员所以毕马威为品牌开展业务运营，并提供专业服务。

“毕马威”可以指毕马威全球网络内的独立成员所，也可以指一家或多家毕马威成员所。

毕马威成员所遍布全球143个国家及地区，拥有超过265,000名专业人员。各成员所均为各自独立的法律主体，其对自身描述亦是如此。各毕马威成员所独立承担自身义务与责任。

毕马威国际有限公司是一家英国私营担保有限责任公司。毕马威国际及其关联实体不提供任何客户服务。

1992年，毕马威在中国内地成为首家获准中外合作开业的国际会计师事务所。2012年8月1日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。



毕马威中国

零售和消费品团队



林启华

零售及消费品行业主管合伙人

零售及消费品行业审计主管合伙人

电话: +86(20)38138388、+86(755)25474388

邮箱: raymond.lam@kpmg.com



翁晔

零售及消费品行业税务主管合伙人

电话: +86(21)22123431

邮箱: jennifer.weng@kpmg.com



孙国宸

零售及消费品行业咨询主管合伙人

电话: +86(21)22123740

邮箱: willi.sun@kpmg.com



于凤友

零售及消费品行业供应链管理咨询
合伙人

电话: +86(21)22123258

邮箱: phil.yu@kpmg.com



明鏊

零售及消费品行业采购管理咨询副总监

电话: +86(21)22126036

邮箱: liu.ming@kpmg.com



张诗颖

零售及消费品行业市场经理

电话: +86(20)38138974

邮箱: cherry.s.zhang@kpmg.com



黄丽婷

零售及消费品行业市场助理经理

电话: +86(21)52031432

邮箱: ol.huang@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg/cn/zh/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

©2023毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）—中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。