



普华永道

敏捷可持续供应链

助力企业在经济周期中实现高质量发展



前言

随着近年黑天鹅、灰犀牛事件的接连发生，供应链管理再次被推到了各产业、企业及消费者的面前，而其作用与重要性也在风云变幻的市场环境下不断被凸显与强调。2023年进程已过半，整体市场虽有略微回暖之势，但全面复苏仍待时日。与此同时，为了促进社会、企业的可持续性发展，各类监管机构对企业政策监管、气候变化等宏观因素改变的应对策略上提出了更高的要求，而供应链管理作为企业运营中的重要环节，必然面临着严峻的挑战。

通过对高频消费品龙头企业近年的业绩分析，我们不难发现，尽管市场处于波动、不稳定的状态，但部分早已觉醒的企业，结合所处行业的共通痛点、提早布局端到端一体化供应链策略，修炼自身供应链管理能力和韧性，缓冲了近年动荡市场所带来的负面冲击，化挑战为机遇，实现了逆势增长。他们成功的实践，让更多的企业意识到，打造高效、敏捷、可持续发展的供应链，不单是当前赢得生存之战的利器，更是实现从运营卓越向价值卓越华丽转身的定海神针。

本文将通过对市场趋势、企业业绩的分析，带领读者了解在不同行业的企业所面临的供应链管理挑战及其应对方式。报告的最后，也将为您介绍一体化供应链策略以及其可实现的业务价值。

目录



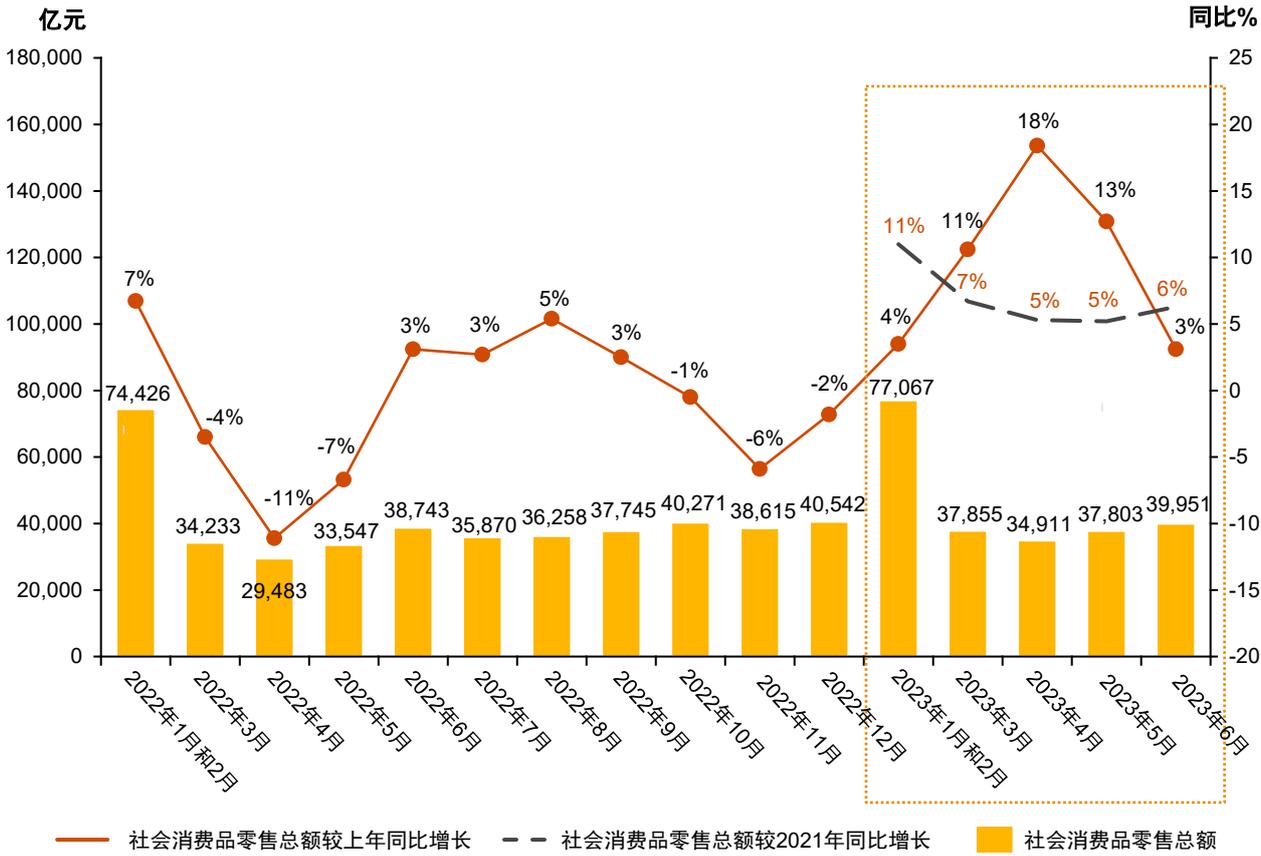
1. 宏观市场及供应链管理趋势洞察	4
2. 差异型供应链，千企千面	10
2.1. 大众高频消费品行业分析	11
2.2. 快消费品行业供应链管理趋势	16
3. 敏捷、可持续发展的供应链	22
4. 联络我们	27

1

宏观市场及供应链管理趋势洞察

2023年上半年，随着社会全面恢复常态化，中国经济运行情况也按下了重启键。从2023年全国社会消费品零售总额数据来看，因受防疫政策放宽及中国传统节日的正向影响，2023年第一季度出现市场回暖、复苏的良好势头。2023年1月和2月较2022年同期增长4%，较2021年同期增长11%，但后续月份增速随即放缓，逐步趋平。若要完全恢复疫情前水平，仍需时日待市场展现强劲的韧性和增长力。

2022年—2023年6月中国社会消费品零售总额及同比增速

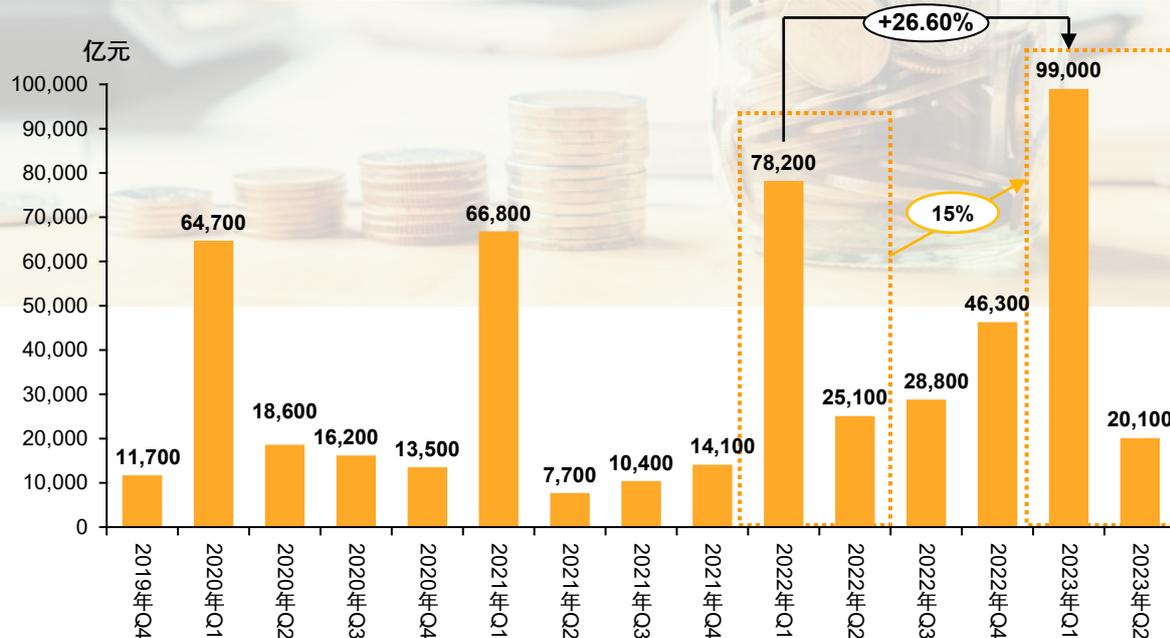


来源：中国国家统计局



由于消费终端对市场复苏的信心不足，其消费心态和理念发生较大转变，加之网络渠道信息透明度升高，越来越多消费者倾向在多渠道比价后，选择高性价比产品或直接减少消费来提高储蓄存款，用以抵抗后续未知的风险。根据国家统计局报告，2023年第一季度居民新增人民币存款同比增加约27%，2023年上半年居民新增人民币存款同比增加15%。该数据也在一定程度上反应了市场复苏仍待时日。

居民新增人民币存款



数据来源：Wind，普华永道分析

在宏观环境、消费市场双重因素的影响下，众多企业为了生存，不得不快速调整企业战略以更好的服务终端市场，如布局新渠道、探索DTC等创新模式。在普华永道第26期全球CEO调研中，超过一半的中国内地CEO表示未来12月的重点投资领域将聚焦在调整公司的供应链战略以敏捷地应对市场、业务所带来的挑战。尝试构建一体化供应链体系能够帮助企业在保障供应稳定性与安全性的前提下降本增效，提高企业盈利能力，反哺品牌建设。与此同时，差异化的供应链能力在这个时代的重要性更为凸显，不但能为消费者提供个性化的增值服务，还能形成企业独特的竞争优势，支持企业突破业绩瓶颈，持续增长。

CEO未来12个月的投资领域

53%的中国内地CEO将在未来一年投资调整公司供应链

■ 0%-9% ■ 10%-19% ■ 20%-39% ■ 40%-59% ■ 60%-69% ■ 70%-100%

贵公司将在未来12个月进行以下哪些投资（若有）？

	中国内地	中国香港	全球
调整公司的供应链 (包括近岸/在岸外包业务)	53%	38%	41%
流程和系统自动化	49%	73%	76%
在重点领域提高公司员工的技能	49%	70%	72%
部署技术 (云、人工智能和其他先进技术)	46%	68%	69%
使用替代能源	42%	28%	34%
为应对气候变化风险 而将公司业务搬至新址	30%	5%	7%
使公司的商业模式脱碳	29%	25%	31%
探索元宇宙	28%	20%	12%
以上皆否	1%	0%	2%

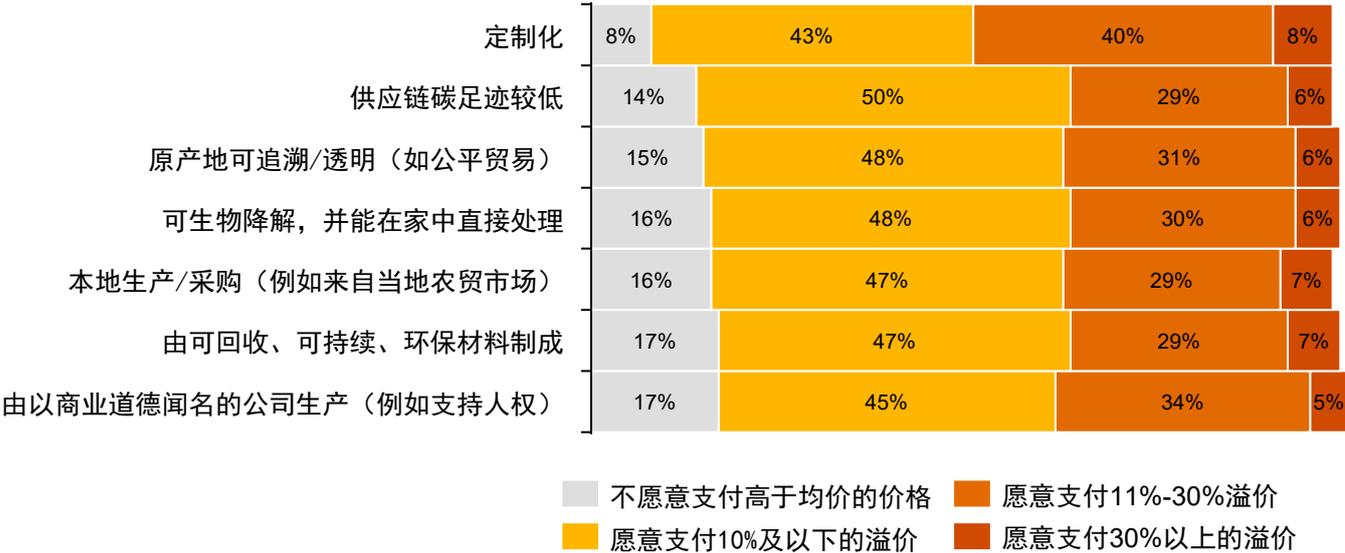
来源：普华永道《第26期全球CEO调研中国报告》

当今企业既要关注如何在动荡的市场环境下，保证企业盈利情况，逆势而上；另一方面，随着监管要求的收紧，企业在环境、社会及公司治理（ESG）领域的表现也逐步进入投资者和消费者的视野。根据普华永道发布的《2023年全球消费者洞察调研中国报告》，80%以上的中国受访消费者愿意为碳足迹更低的、来源可追溯的、可生物降解的、由回收的环保材料制成的、或产自良好道德实践公司的ESG友好型产品支付溢价，绿色消费理念体现在了消费者的购买行为与决策中，推动企业关注可持续发展、产品环保与安全、企业社会责任等领域，不但要求企业逆势而上，还要向阳而生。

消费者关注产品ESG表现

80%以上的受访中国消费者愿意为ESG友好型产品支付溢价

问：您愿意为以下属性的产品支付多少程度的溢价：



来源：普华永道《2023年全球消费者洞察调研中国报告》

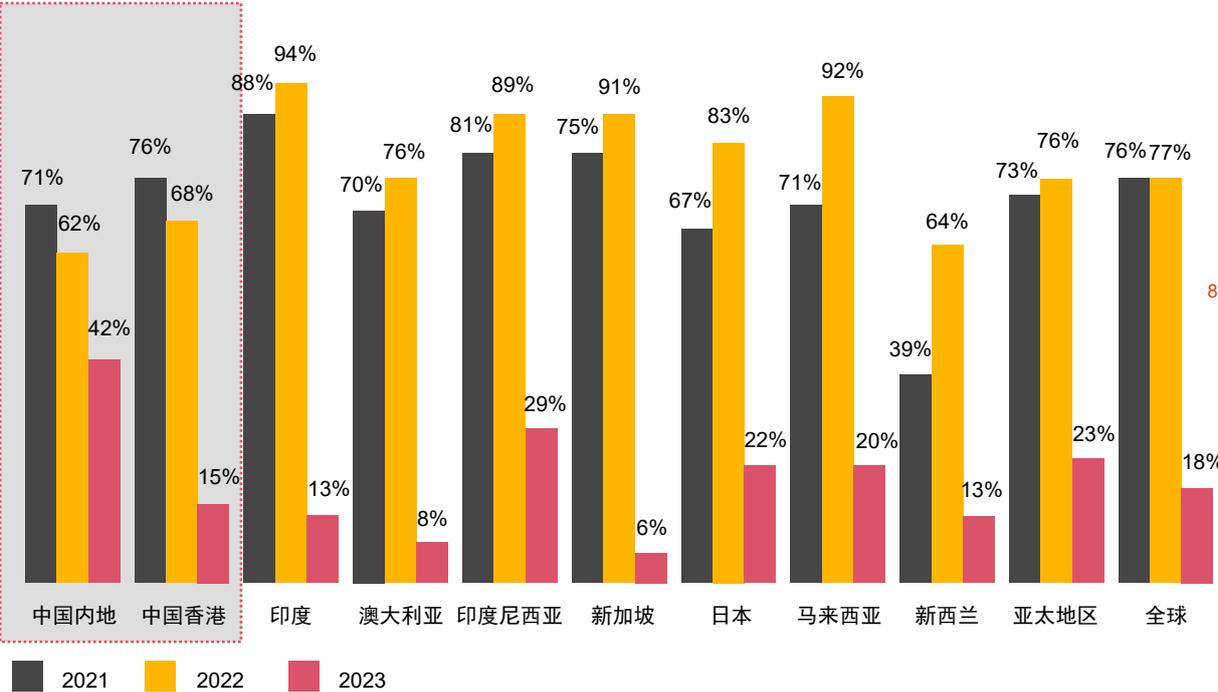




外部环境仍旧扑朔迷离，给内部响应措施增加无形压力，所以企业经营者在接受普华永道第26期全球CEO调研中也表示对未来增长趋势和挑战的担忧。全球受访的CEO对未来12个月全球经济增长的担忧达到历史高位，仅18%的受访者认为未来12个月全球经济增长情况将改善。

CEO对于全球经济增长的信心

您认为全球经济增长（即国内生产总值）在未来12个月将如何变化？
（仅显示“改善”的回答）



来源：普华永道《第26期全球CEO调研中国报告》

面对增速趋缓、竞争加剧、要求趋严的市场环境，全球CEO首选通过削减运营成本来抵御成本上涨的压力，降本增效在企业运营中显得愈发重要；此外，中国内地CEO同时注重增加产品与服务的多样化，通过提高消费者感知价值以赢得竞争优势，从“客流”转换成“客留”以应对严峻的市场环境。但不同的企业所在的行业环境和痛点也不尽相同，行业内供应链管理优秀实践的应用领域也各有侧重，我们将在下一章节分析不同行业下的详细情况与实践。

降低潜在经济挑战与波动风险的举措

以下哪些选项最能描述贵公司可能正在考虑采取的措施，以降低未来12个月可能发生的经济挑战与波动带来影响（仅显示“我们已经开始/完成该举措”的回答）

	全球	中国内地	中国香港
 削减运营成本	52%	28%	58%
 提高产品和服务的价格	51%	32%	25%
 提供更加多样的产品/服务	48%	46%	45%
 寻找替代供应商	42%	25%	38%
 重新评估进行中的项目或重大计划	35%	29%	43%

来源：普华永道《第26期全球CEO调研中国报告》



An aerial photograph showing a large container ship filled with colorful shipping containers sailing on the ocean. In the foreground, the nose and wing of a white commercial airplane are visible, flying over the water. The ship's wake is visible in the blue-green sea.

2

差异型供应链，千企千面



2.1

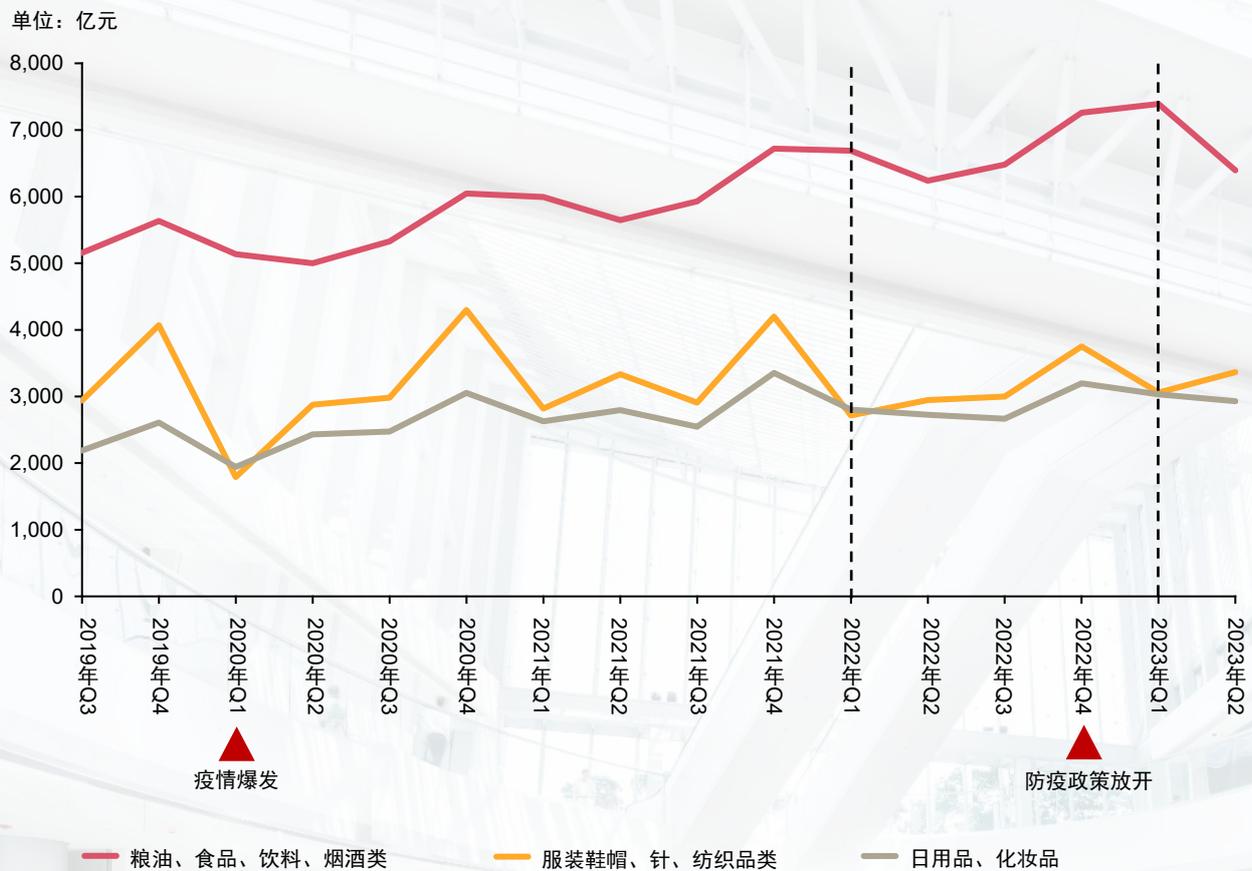
大众高频消费品行业分析

我们为观察不同行业的业绩复苏情况与趋势，选取了大众高频消费品企业进行了深入的分析。本次纳入研究的大众高频消费品行业有三类，包括1) 粮油、食品、饮料、烟酒行业、2) 服装鞋帽、针、纺织品、3) 日用品、化妆品。

纵观三类大众高频消费品，其销售收入都在2020年初疫情爆发后出现了不同幅度的下跌。2023年年初，在各大电商活动、传统节日以及防疫政策放开的促进下，销售收入呈现同比上涨趋势，但其增速逐渐放缓。

其中，由于服装鞋帽类的产品相较于其他类别产品更容易被消费者列为高频可选项，故其销售收入下跌幅度最大。并且在近几年的表现中，其销售水平一直呈现了高波动的趋势，这也为服装鞋帽企业销售预测、生产排产、库存管理带来了极大的挑战。反之，食品饮料在任何时刻都是大众消费者的高频必需品，故该行业表现出了较强的弹性与韧性。不同行业除销售复苏情况不一，企业所面临的问题点和反映出的供应链特色也各不相同。

限额以上高频消费品销售收入情况分析



来源：Wind，普华永道分析

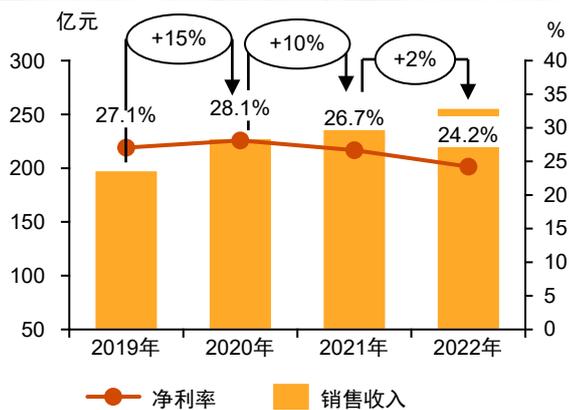
限额以上定义：是指企业的年计销售额在国家规定的限额之上，不同的行业会有不同的销售额限额。设置限额，是为了方便国家统计局进行统计工作

粮油、食品、饮料、烟酒行业：2023年上半年，限额以上粮油、食品、饮料、烟酒类收入环比略微上涨0.3%，同比上涨了6.6%。尽管粮油、食品、饮料作为高频必需品，也无法摆脱终端消费低迷对其业绩的冲击，国内龙头企业业绩虽仍保持正向增长，但纷纷出现业绩增速放缓的情况。烟酒细分类别则呈现较高的增长趋势，并已恢复至2020年前水平。但行业属于存量市场，企业间的竞争也愈发激烈。

在低迷的消费市场环境下，寻找降本增效的机会点成为了该行业下企业提升盈利能力的关键任务。但供应链的成本结降与优化绝非一日之事，是一项长期工程，需要企业做好长远规划。例如，某调味品龙头企业早在10几年前就开启了一体化供应链建设的进程。该企业通过产线自动化、线速提升来降低成本，并在供应链布局中从区域化走向全国化。全国供应链网络支持企业开拓市场，以更低的成本支持产品定价比同等级的竞品低6%至20%，企业得以建立价格竞争优势，推动业绩持续增长，稳固龙头地位。

与调味品同属于重货重的饮料行业，其物流成本对利润影响极大，其中某一代表性企业以更加系统化的整合视角搭建端到端集成供应链体系，前后端整合协同，动态调整供应网络，实现区域化分布式产能布局，控制物流成本，从而提高企业盈利水平。

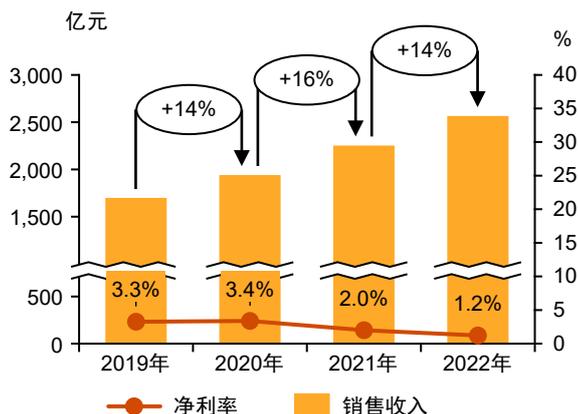
某食品企业



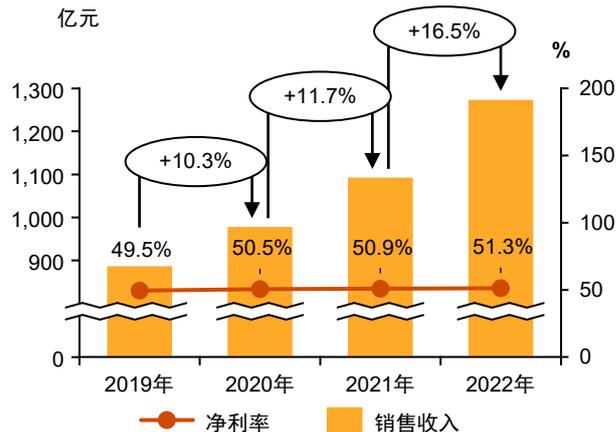
某饮料企业

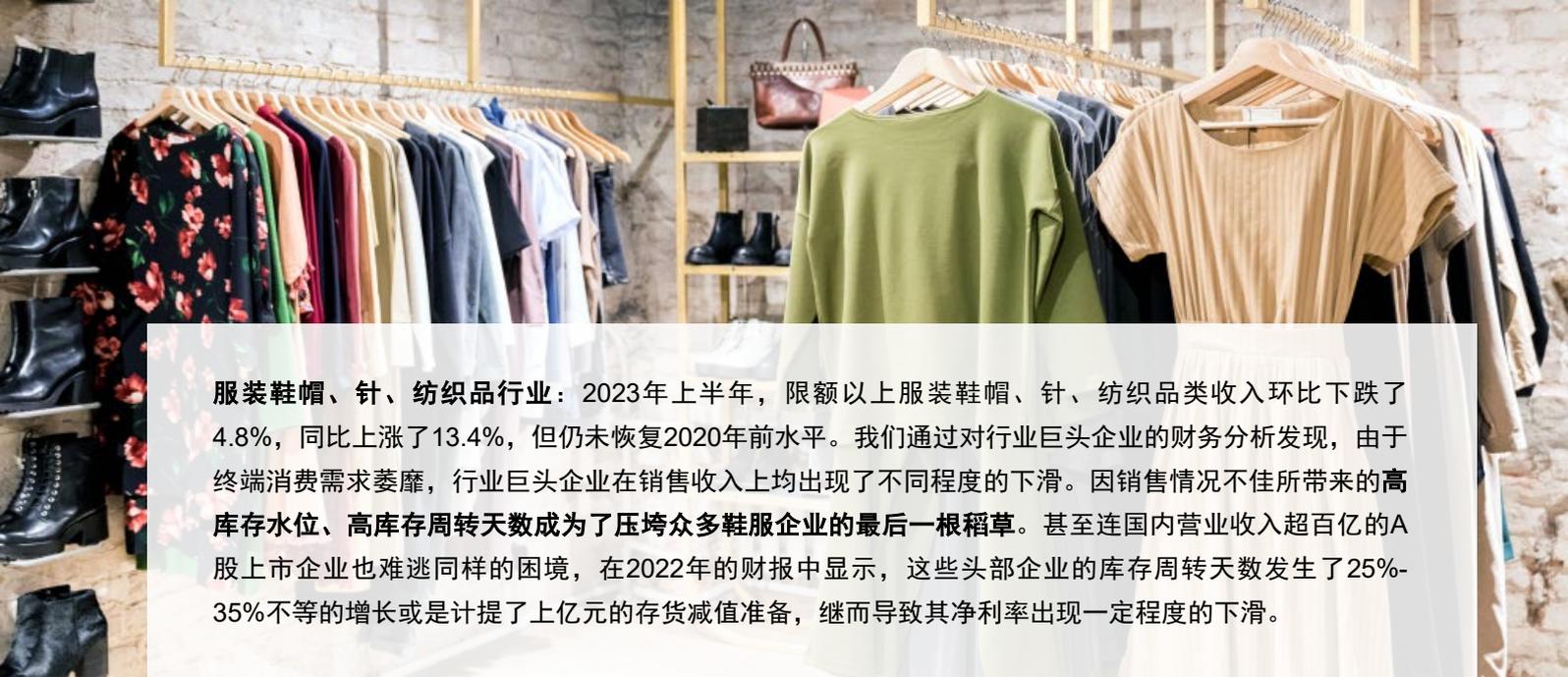


某粮油企业



某酒企业

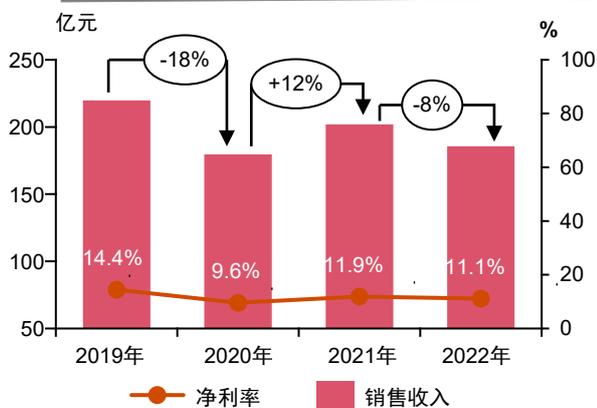




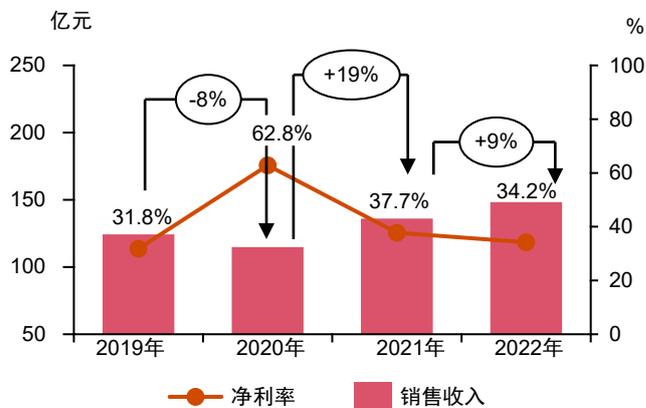
服装鞋帽、针、纺织品行业：2023年上半年，限额以上服装鞋帽、针、纺织品类收入环比下跌了4.8%，同比上涨了13.4%，但仍未恢复2020年前水平。我们通过对行业巨头企业的财务分析发现，由于终端消费需求萎靡，行业巨头企业在销售收入上均出现了不同程度的下滑。因销售情况不佳所带来的**高库存水位、高库存周转天数**成为了压垮众多鞋服企业的**最后一根稻草**。甚至连国内营业收入超百亿的A股上市企业也难逃同样的困境，在2022年的财报中显示，这些头部企业的库存周转天数发生了25%-35%不等的增长或是计提了上亿元的存货减值准备，继而导致其净利率出现一定程度的下滑。

对于鞋服企业而言，在消费市场需求变化多端的情况下，如何精准满足消费者需求避免大量库存堆积成为很多企业的供应链管理痛点，以及探索转型的新思路。例如国内某一内衣品牌巨头，因终端消费者喜好变化及快速扩张导致其面临严重的库存问题。但企业通过对市场的洞察，及时转舵调整策略，通过拓宽清货渠道，快速出清了大量过季、过时库存，将回笼资金重新投入用作供应链快反模式打造、仓储联动以及品牌新形象重构，业绩增长得到复苏。

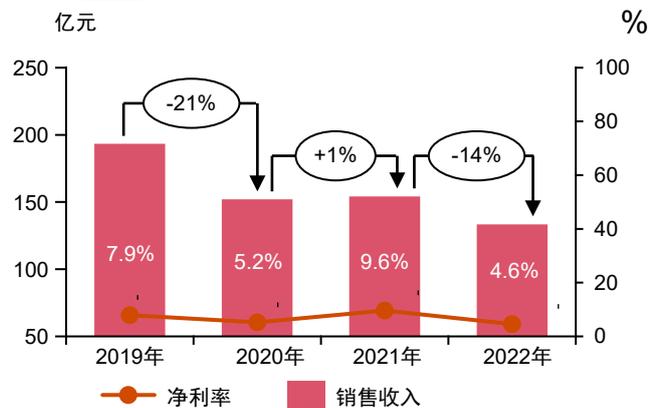
企业1



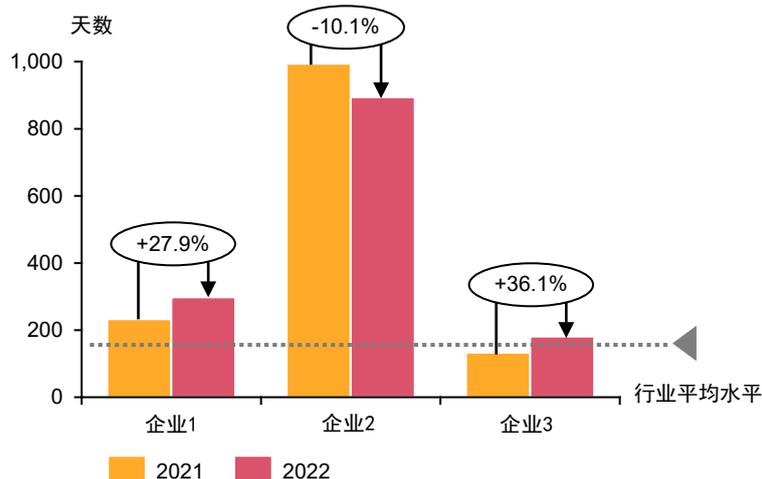
企业2



企业3



21-22年企业库存周转天数变化

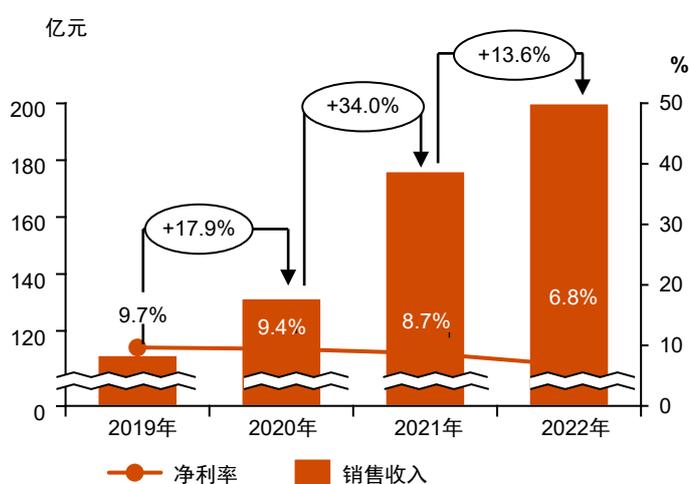


数据来源：Wind，普华永道分析

日用品、化妆品行业：2023年上半年，限额以上日用品、化妆品收入环比上涨了1.6%，同比上涨了7.8%。行业巨头企业的业绩表现也不俗，其销售收入增长速度远超其他类公司。也正因为该行业下的企业拥有高毛利、高增长的特点，他们有更多的资源开始提前在绿色供应链、环保原料及包材等领域进行前瞻布局，以应对投资市场逐渐严苛的ESG评价，护航企业的可持续性发展。

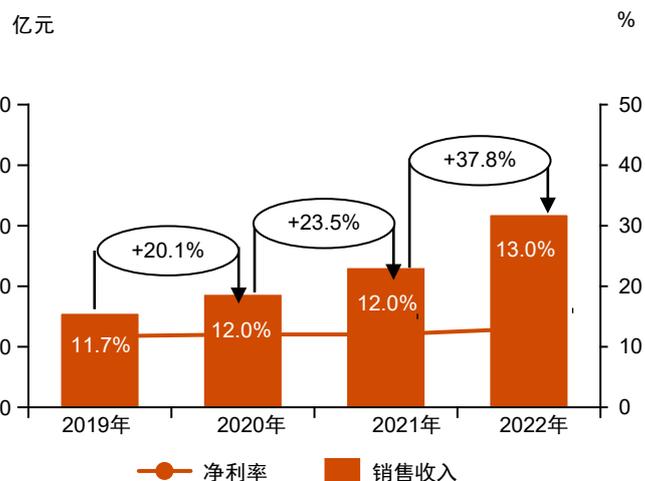
以国内新兴美妆企业为例，尽管其近年接连在A股市场上递交了亮眼的成绩，但在2020年、2021年连续两年被MSCI评级机构在环境、社会及公司治理（ESG）领域评为CCC级，远低于国际化妆品龙头企业的AAA评级。至此，该美妆企业也深刻意识到投资者也不再像过去一样仅仅关注企业的财务状况，ESG的评级也将影响企业在资本市场的地位。2021年，该企业在全公司贯彻了ESG的管理理念以及构建了相应的组织。在ESG管理委员会的带领下，其供应链、研发等部门开始密切关注环保原料、包材的开发与应用、生产废弃物排放的减少等关键领域。此外，他们还加强了上游供应商、下游经销商的ESG教育宣贯，并在供应商准入、评估考核、审查等环节均加强了规范化管理及ESG符合性的评估。正因为企业的这一系列提升行为，在2022年MSCI的评级中，该企业成为首家一年内连跳三级的上市公司，获得了BBB级的评级。

某日用品企业



数据来源：Wind，普华永道分析

某美妆企业



2.2

快消费品行业供应链管理趋势



上述分析可见，各企业所处行业特点、竞争环境、自身供应链能力各有差异，所面临的供应链复杂程度和风险水平也不尽相同，因此不同企业对于供应链的策略、能力要求也应有所侧重。普华永道将企业供应链管理成熟度按照四个不同发展阶段进行分类，大部分企业在当下环境下仍在第二、三阶段练就过硬的本领，但部分更具前瞻性的龙头企业已开始向第四阶段迈进，提前进行能力布局。

供应链管理的发展阶段

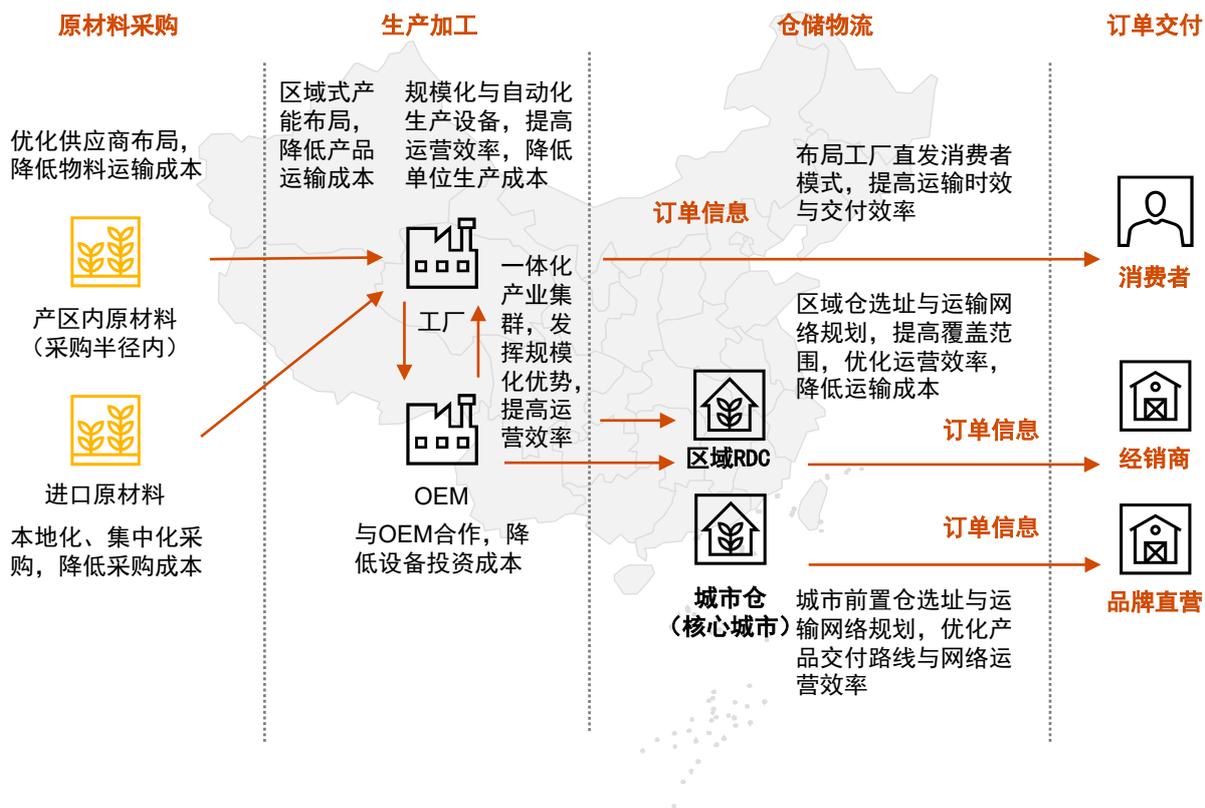


第二阶段：降本增效

供应链降本增效是企业从高速扩张转型为高质发展的必经之路。当前传统制造业竞争白热化，产品利润压缩，企业不仅需要各个职能模块内精益管理，更要以整体视角构建一体化供应链体系，在保障产品供应与质量的同时，优化成本结构，提高盈利能力，并反哺品牌营销，推动持续增长。除上述篇章中我们提到调味品龙头企业所构建的端到端一体化供应链实践外，也有企业通过布局一体化产业集群，以纵向打通产业链，横向规模化扩张，覆盖国内主要产区和港口城市，整合建立一体化产业集群园区，发挥规模化与集群化优势，获得远高于同行的市场占有率。

集成供应链体系

打破功能性思维，站在整体供应链的视角，实现端到端全链路降本增效

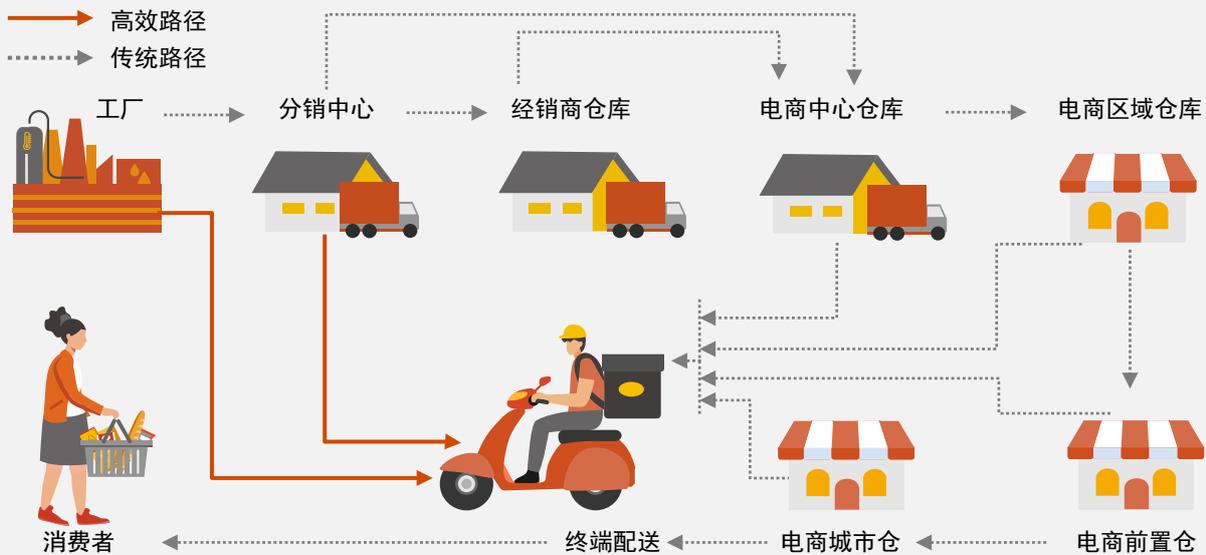


第三阶段：差异型供应链

同时我们也看到很多供应链管理迈过了第二阶段的企业有资源、有信心将供应链发展重心从公司内部效益提升转向消费者价值创造，通过提供能被消费者感知的供应链服务来提升消费者体验、占领其消费心智以更好的应对这个以用户为中心的时代。供应链策略将紧跟消费侧需求与节奏，基于用户的不同场景定制差异化的解决方案。以订单履约流程为例，过往的产品运输路径是固定的，产品从工厂经配送中心交付到客户；现在企业可根据品类、渠道特征、网点库存及供应链能力将订单分配到最优路径，不同需求的消费者物流体验实现突破性提升。在本阶段，供应链管理将从幕后走向台前，从后端支撑体系转变成为企业提升产品和服务隐形价值、品牌形象以及支持销售增长的独特竞争力。

差异化履约路线设计

实现了不同需要的消费者，同一个地区的不同客户，不同地区的相同客户，都能享受满足不同时效、现金流和成本的**定制化服务**。



第四阶段：价值创造型供应链

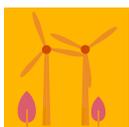
供应链管理在本阶段可以作为引领全新商业模式的基础，赋能上下游生态链、降低环境影响和履行社会责任等，驱动企业实现可持续增长，为企业带来更为深远的正向回报。在本阶段常见的三种模式：



1. **供应链生态圈：**供应链中核心企业可以发挥“链主”的主导作用，搭建开放共享、互利共赢的供应链生态圈，支持各成员发展。例如在某新兴跨境服装平台的发展初期，其供应商多为弱管理的作坊式成衣厂，该公司为供应商制定社区赋能计划，建立互通的数字化平台，提供运营管理与生产流程培训，投资工厂扩建改造。该公司在赋能供应商的同时，也将其打造成稳固的业务支撑体系。通过与生态圈各成员高效协作，打造成成熟的柔性供应链，以小单快反的灵活供应链模式在服装行业赢得优势。这样的供应链生态圈赋能既支持了自身业务的高速发展，又为未来市场竞争力、产品服务创新程度奠定了扎实的基础，实现了供应链生态圈的价值共创。

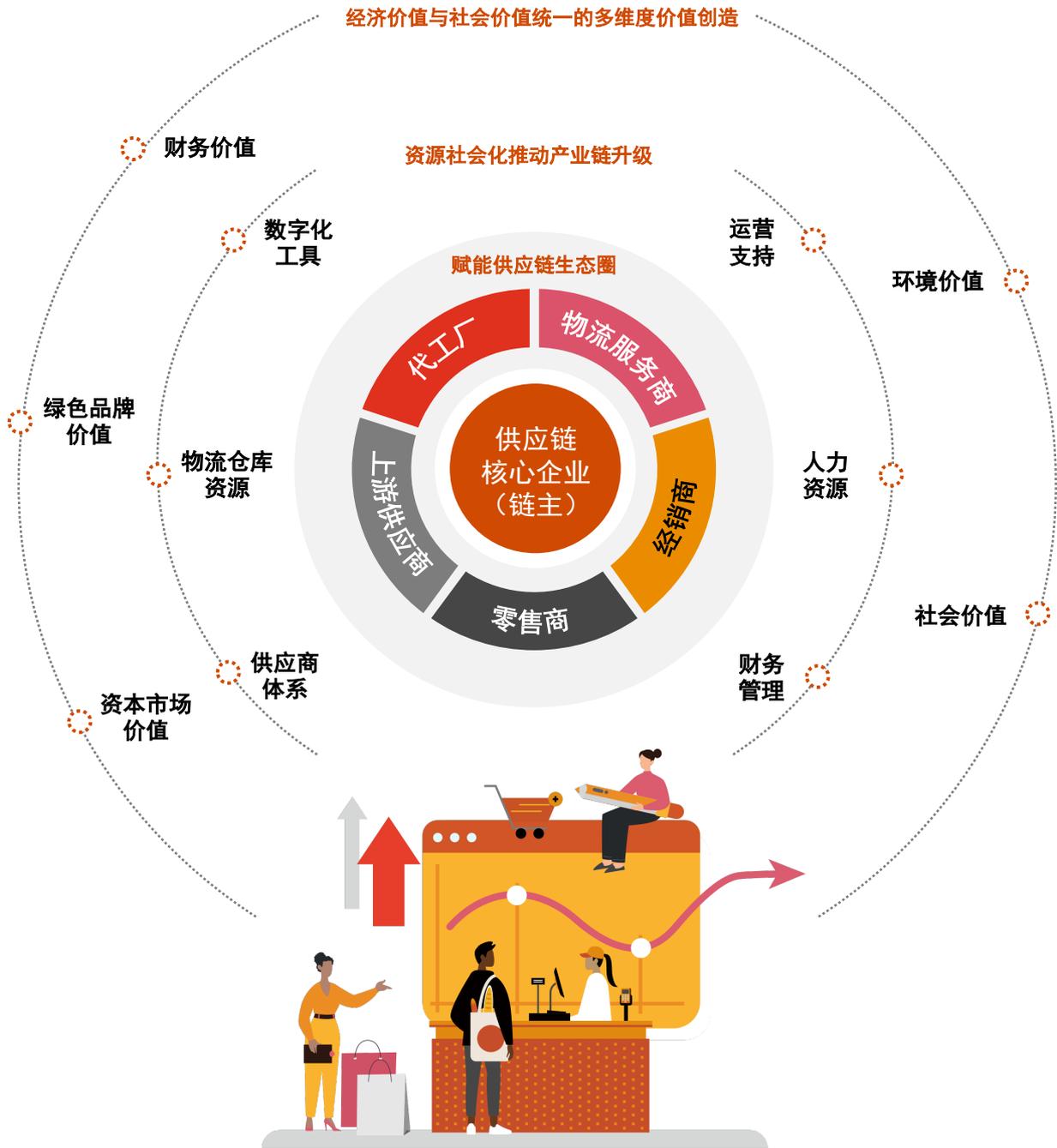


2. **自有资源社会化：**企业可以将自身资源如加工能力，仓储物流资源等供应链能力提供给社会各方使用，实现资源最大化利用。例如某头部电商物流企业将平台自有物流仓配网与数智化工具整合成为一体化供应链物流服务解决方案，为行业客户实现成本节降与服务水平提升；某餐饮龙头企业为其他餐饮公司提供原料供应、软硬件方案、运营管理支持等资源。这一共享的过程中，一方面企业闲置资源得以利用，资产周转率和利润率得到优化；另一方面，社会各方对资源的需求得以满足，协助推动整体产业升级和经济发展。



3. **可持续发展：**企业在追求经济价值的同时，还能够在供应链流程中综合考虑环境影响、社会责任和企业收益，探索经济价值与社会价值平衡的商业模式。正如在上述美妆案例中看到的，越来越多企业开始意识到ESG的重要性并开始加大在绿色供应链、绿色原材料领域的投入与关注，以更好地为企业构建可持续的竞争优势，赢得消费者与投资者的持续青睐。





不同企业所处供应链的发展阶段和痛点各不相同。为更精准的定位供应链发展方向和重点，企业可先定位当前所在阶段，并结合企业发展重点、业务策略等内容，在一体化供应链体系的指引下，针对性的制定符合企业特性和痛点的供应链发展策略，量体裁衣，把握企业复苏脉搏，实现可持续发展的价值。

3

敏捷、可持续发展的供应链

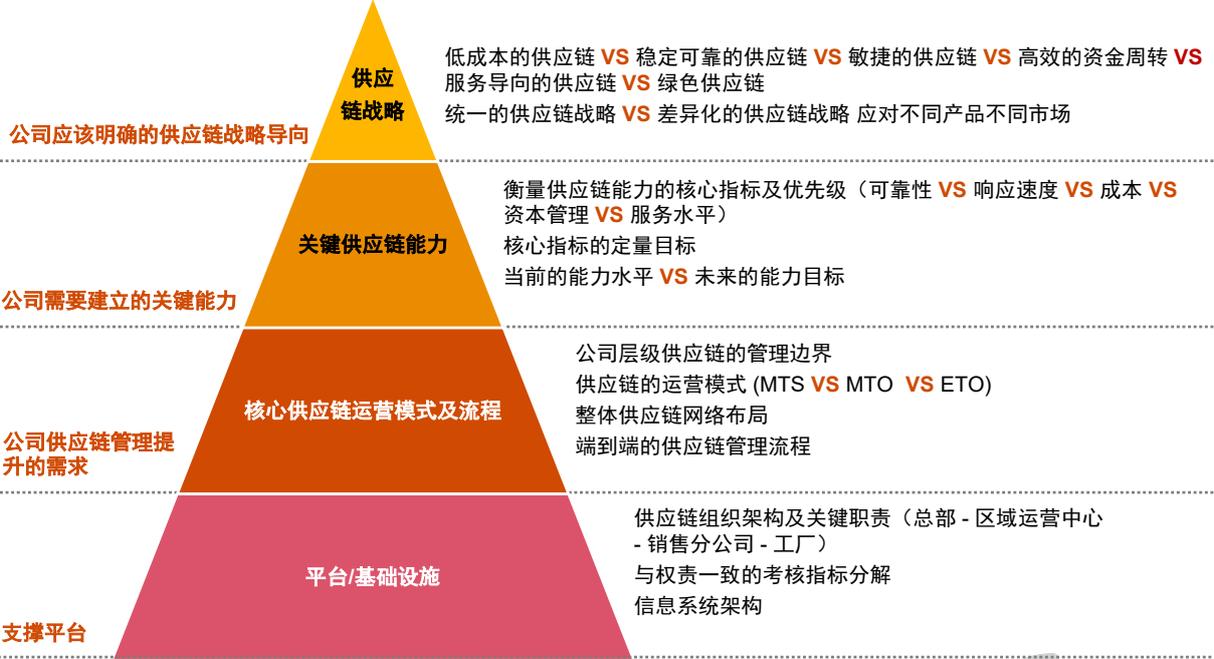


当企业发展到一定规模，在既有供应链模式下寻求进一步的转型和突破，既要针对关键痛点各个击破，更重要的是也要考虑问题之间的关联关系，通过构建一体化供应链体系（即Integrated Supply Chain，简称“ISC”），从自上而下的视角进行统筹优化与解决。

为了保障一体化供应链体系既能解决业务痛点，又能在执行层获得落地，我们的一体化供应链体系将从战略、关键能力、流程、数字化工具四大方面赋能企业供应链进行转型升级。

一体化供应链体系

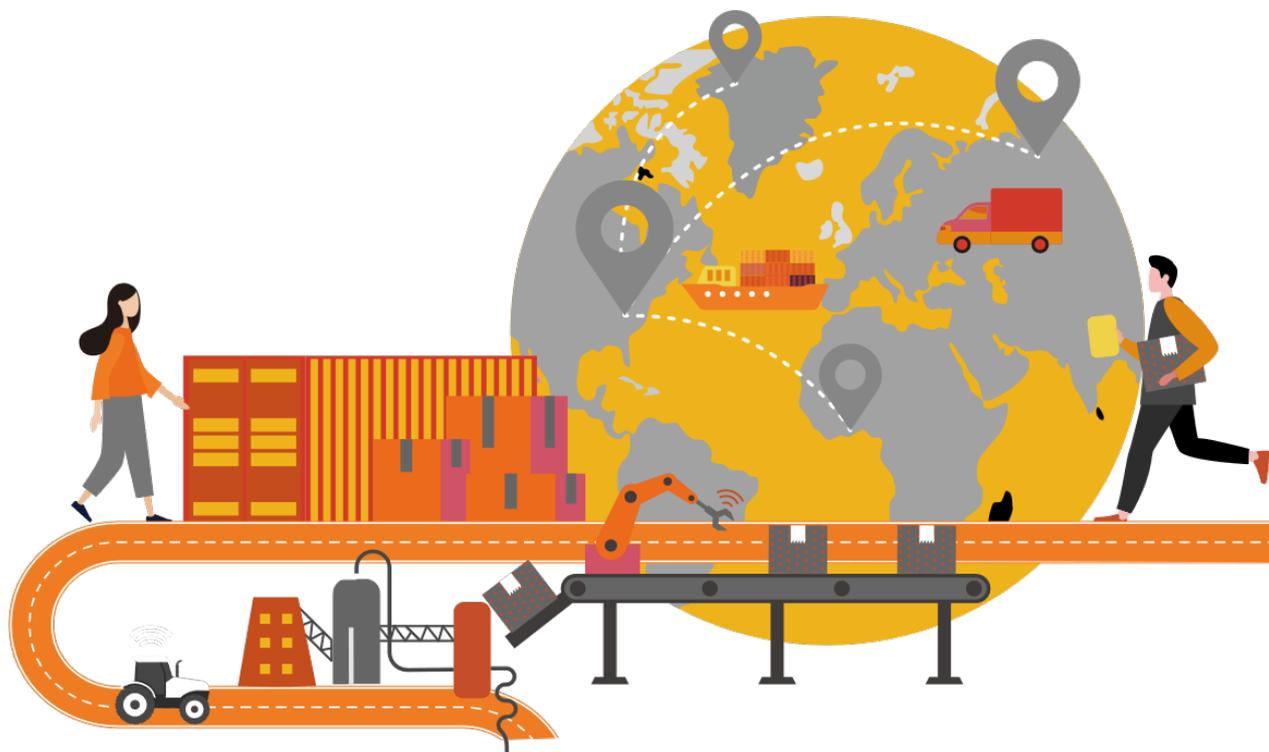
搭建集成供应链管理体系是一个系统工程，通过结合战略导向、核心能力、流程体系和管理平台实现供应链战略对业务发展无可替代战略作用



供应链战略及关键供应链能力：想要构建既符合企业发展战略又能满足不同业务场景诉求的**差异化供应链战略**，需要结合外部环境趋势、内部需求与能力，基于企业战略目标对供应链进行全局规划，定义符合企业特性的供应链运营模式与策略、运营目标、关键能力以指导后续供应链管理能力和管理体系的设计及实施。

供应链战略

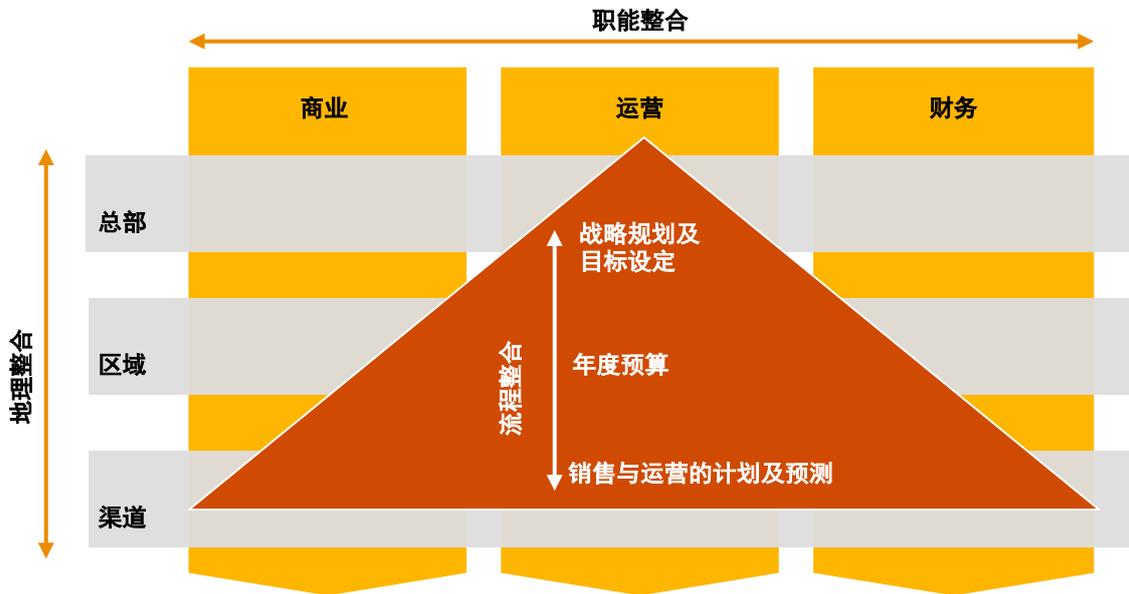
结合多方面的输入为供应链一体化设计和实施指明方向

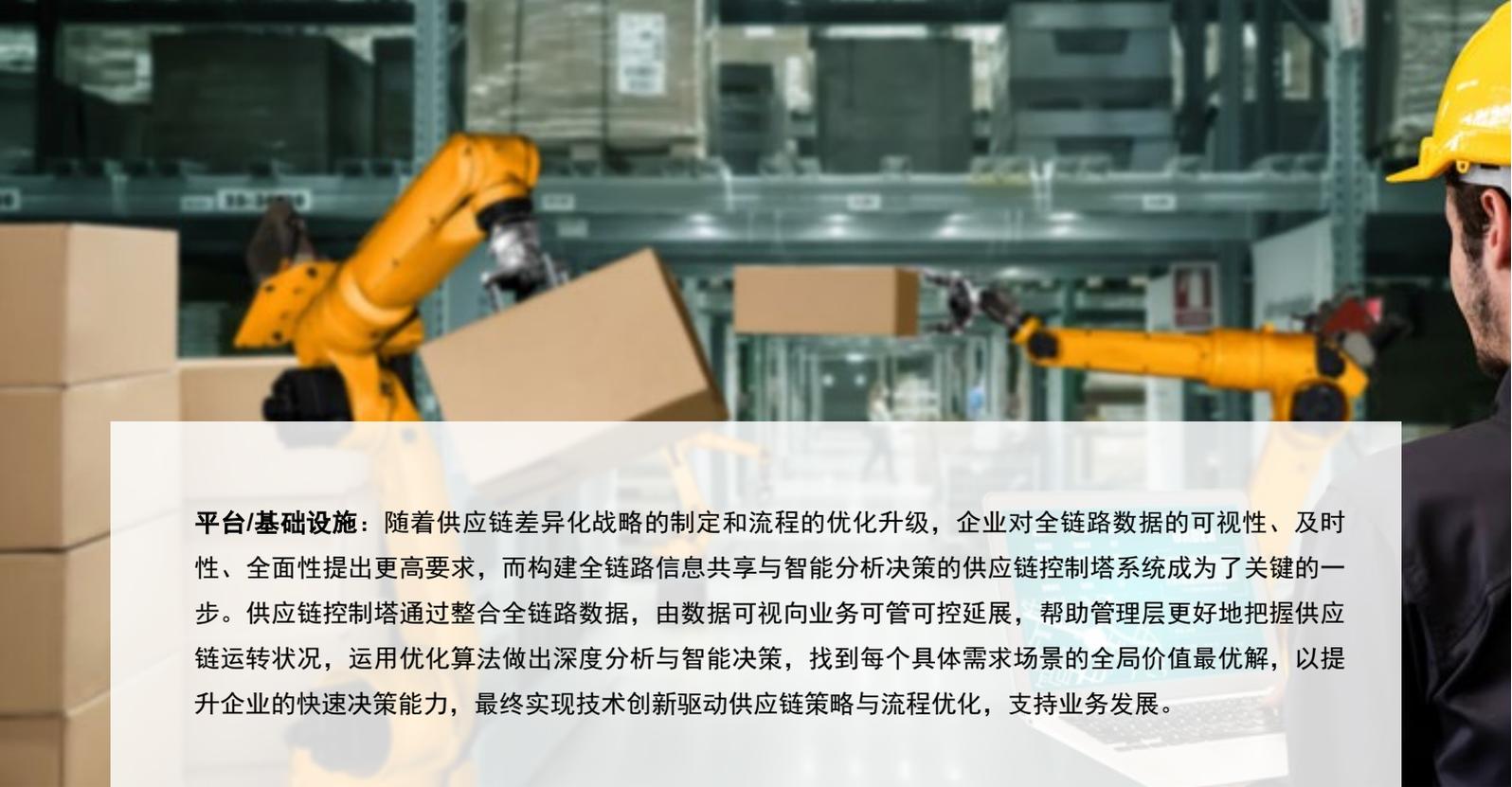


核心供应链运营模式及流程：差异化供应链战略的落地执行是需要依赖全价值链的业务流程高效协同和高效的决策体系共同支撑的。而构建快速响应市场需求变化的**集成业务计划流程**则成为了战略制定后的重中之重。集成业务计划体系（即Integrated Business Planning，简称“IBP”）是通过构建完整的端到端业务计划与沟通体系，纵横双向打通业务与流程壁垒，输出业务整合计划以支持管理层的决策及加速落地执行，实现战略和运营的一体化全局性规划。

集成业务计划体系

跨职能和业务实体的整合计划、预算及预测以驱动跨职能、跨地域的高效协同，确保战略、计划、决策、执行的无缝链接

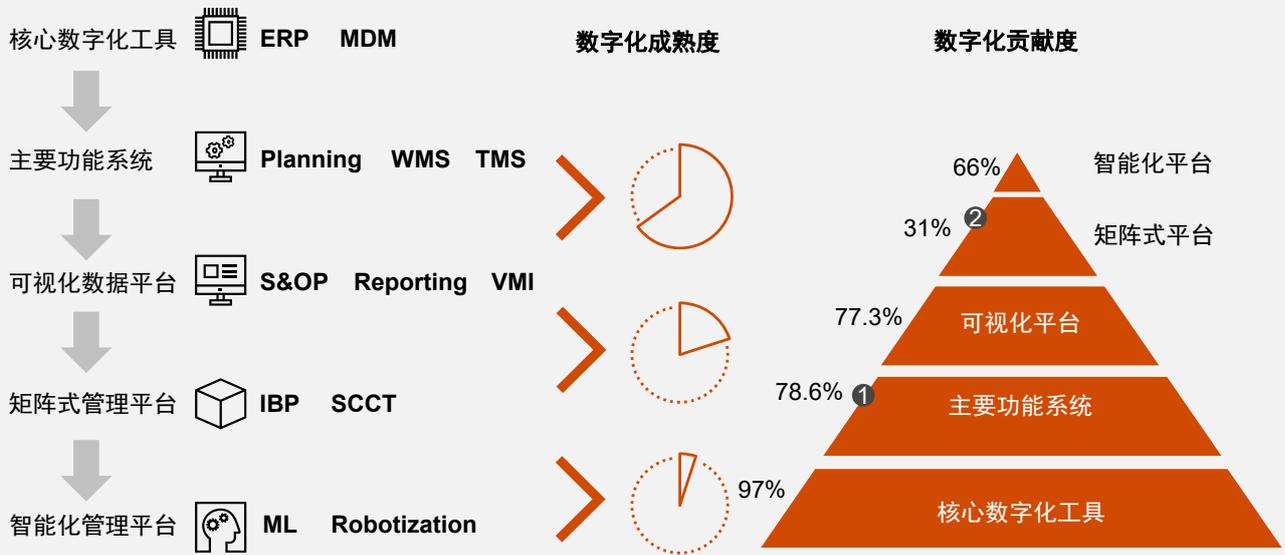




平台/基础设施：随着供应链差异化战略的制定和流程的优化升级，企业对全链路数据的可视性、及时性、全面性提出更高要求，而构建全链路信息共享与智能分析决策的供应链控制塔系统成为了关键的一步。供应链控制塔通过整合全链路数据，由数据可视向业务可管可控延展，帮助管理层更好地把握供应链运转状况，运用优化算法做出深度分析与智能决策，找到每个具体需求场景的全局价值最优解，以提升企业的快速决策能力，最终实现技术创新驱动供应链策略与流程优化，支持业务发展。

数字化工具发展

中国消费品企业数字化发展迅猛，从90年代后期至今，快速走过操作数字化、管理数字化，如今正在向业务数字化转变，但发展速度和质量存在差异



- ① 主要功能系统的贡献度低于预期，企业流程、数据基础无法最大限度发挥数字化优势，其可扩展性无法满足企业业务模式发展
- ② 业务壁垒，系统、数据壁垒，导致横向与纵向功能打通困难

近年来，普华永道结合消费市场最新发展趋势，为国内外多家处于不同供应链管理发展阶段的企业提供一体化供应链系统设计与能力提升服务。我们旨在与客户共同成长，在其供应链转型的各个阶段进行深度陪伴，共创可持续的价值。

4. 联络我们



郑焕然

michael.wy.cheng@hk.pwc.com

普华永道亚太区、中国内地及
香港地区消费市场行业，
主管合伙人



叶旻

jennifer.ye@cn.pwc.com

普华永道中国内地消费市场行业，
主管合伙人



钟晓扬

steven.x.zhong@cn.pwc.com

普华永道中国ESG可持续战略与运营，
主管合伙人



傅燕

yolanda.fu@cn.pwc.com

普华永道中国ESG可持续战略与运营，
业务总监





本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2023 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。

详情请进入www.pwc.com/structure。