

提要: 埃森哲企业供应链与运营系列报告第二篇。零基供应链可推动企业运营成本系统可持续的优化,有助于提升企业成本可视化和运营活动的通透度,增强企业供应链韧性和可持续发展能力。



零基供应链

文 潘峥、杨飞

传 传统的成本管理方式下，企业会采用降本项目进行“一次性降本”，即设定成本节降额度目标，重点通过采购职能的价格谈判实现节降。但在项目结束后，通过议价能力实现的节降，一方面影响供应商持续合作的意愿，另一方面“羊毛出在羊身上”，效果无法持续。埃森哲调研发现，约70%的受访企业高管认为传统的成本管理方法效果不可持续。¹

此背景下，企业亟待转变成本管理的视角，采用零基理念来设计成本和管理成本，并找到实现持续盈利的方法。

何为零基供应链

零基供应链 (zero-based supply chain, ZBSC) 是一种基于运营管理优化来实现成本节降的方法。它由数据驱动，能够全面地审视各项成本开支（营业成本、销售及管理费用、运营资金投入），依据成本结构洞察供应链各项运营活动，并识别活动对成本和价值收益的影响。零基供应链通过打通运营活动与财务成本的关联性和可见性，结合定性与定量分析，推动成本管理模式转型，从而持续提升企业盈利能力。

1. 《从“零”开始，企业成本管理变革之路》，埃森哲。

零基供应链是一个根本性的转变，其要义是成本分析从零开始，基于经营活动，对标公司的战略和业务目标，设计未来的运营管理模式和成本结构，而非参考历史值确定公司的运营成本（见图一）。它提供了新的成本管理视角，在本质上改变了成本管理手段和实现方式，与传统降低成本的方法相比，它不但具有以下关键特征，并且可为企业带来潜在收益。

第一，在整个供应链运营中遵循“成本第一”原则，并同“客户优先”原则取得合理平衡。

第二，综合分析财务数据和运营数据，评估降本机会，并实现运营活动与成本构成的可视化，这是零基供应链管理的先决条件。

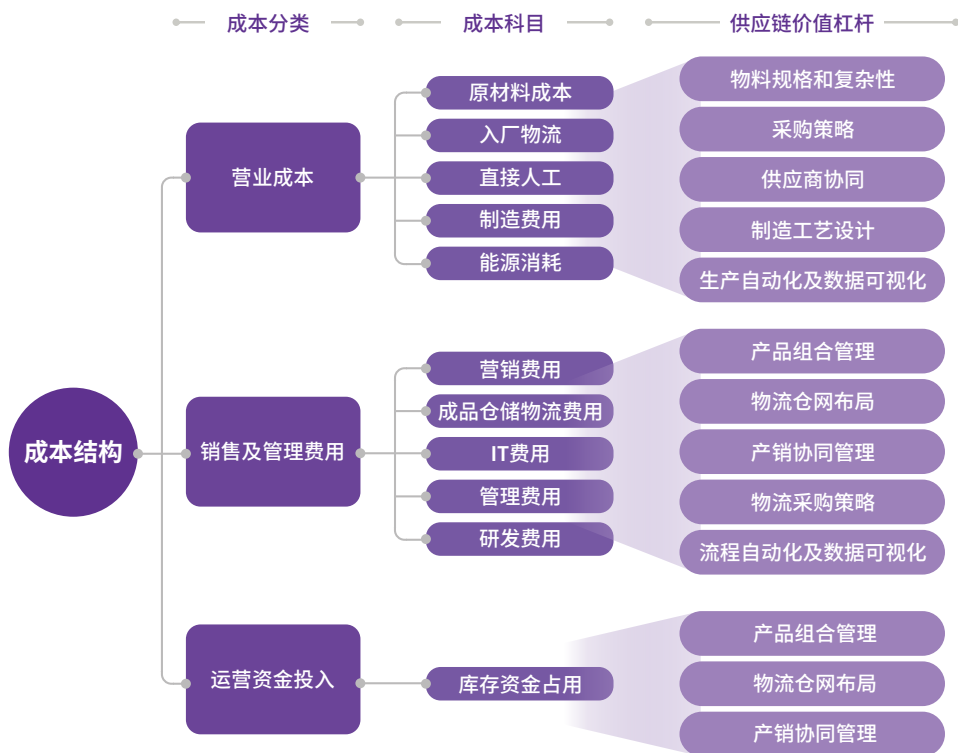
第三，在不追加整体投资的前提下，将节降出的成本和现金流投入优化运营和数字化建设中，以持续推动运营效率提升和降本增效。

第四，埃森哲客户在应用零基供应链方法后，息折旧及摊销前利润（EBITDA）和营业收入两项指标的平均表现均优于同行水平。

第五，使用零基供应链可以有效降低销货成本（Cost of goods sold, COGS），并建立拉通产品定义——研发——采购——制造的成本管理机制。

第六，通过使用零基供应链了解客户的经济情况，并推动对不同利润细分市场进行适当干预，企业可以将其基础年度利润率提高15%至20%。²

图一 零基供应链下的成本结构



2. 《从“零”开始，企业成本管理变革之路》，埃森哲。

通过采用零基供应链，企业有望在整个运营链条的各个环节释放潜在价值（见图二）。

设计：优化产品组合，提升部件通用性与制造模块化率，降低供应链管理复杂度，优化目标成本。

计划：拉通销售职能与供应链职能，基于供需平衡的原则指导交付和库存设置，降低库存呆滞，释放现金流，提升资产周转。

采购：基于品类和部件通用性，设计采购策略与

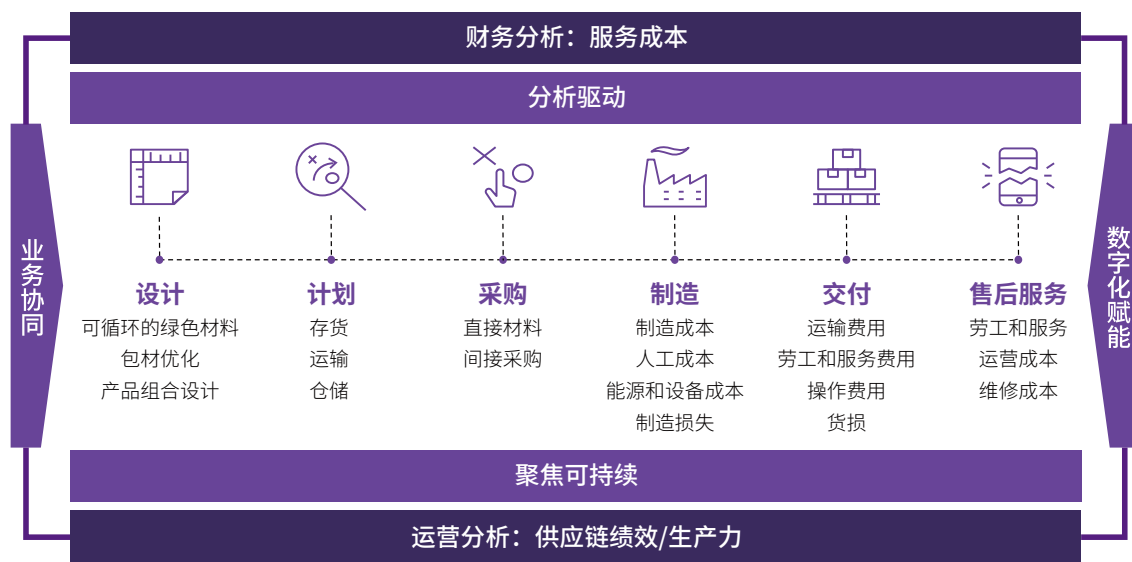
供应商协同模式，确定自制或外协模式，挖掘采购成本节降空间。

制造：打造智能制造，提升工艺模块化与灵活的用工安排，改进规模效益优化制造成本。

交付：审视交付仓网布局和物流运营方案，改善物流操作效率与物流储运成本节降。

售后服务：审视维修部件通用性与维修模块化工艺，优化售后维保成本。

图二 零基供应链助力释放运营链条潜在价值



埃森哲助力企业完成零基供应链转型

无论企业的运营重点和发展目标如何，重要的是通过管理手段确保结果的持久性。埃森哲零基供

应链闭环“六步走”可帮助企业深入了解全部直接和间接支出，以便持续识别、消除和防止不产生价值的成本和现金流支出。对于希望打造高效且持久的成本节降能力的企业来说，该方法有助于推动运营管理的可见性和韧性，聚焦未来，推动增长（见图三）。

图三 埃森哲零基供应链闭环“六步走”



支出可视化：我们使用标准化和独特的成本定义和统一的会计科目表，以实现完整的成本可见性。这可确保企业拥有真实可靠的数据，从而能够进行强大的分析和基准测试。

价值定位：通过对成本类别和成本驱动因素进行详细分析，我们可以确定成本节降机会，识别改善举措，并定义成本基线和举措的收益。

高层责任：为零基供应链建立负责人机制，确保每一项支出的责任对象，推进和监督每个举措的落实情况和结果达成。

零基预算：制定零基预算工作方式，确保成本基线被反映在预算中。

降本执行与运营转型：以敏捷快速迭代的方式实施速赢项目，达成成本节降目标。通过灵活的架构、新的工作方式和数字化实现兼具可视性、敏捷性和韧性的供应链转型。

控制与效果追踪：执行有效的控制与追踪，以确保潜在商业价值和社会价值得以实现。

案例解读

帮助某半导体企业提升产能、降低成本
两手抓

某市值数十亿美元的半导体设备制造商希望提升机器设备维修效率，减少设备停机时间，增加生产能力，同时降低维修保养成本。

埃森哲分析该企业维修成本的构成，发现其维修过程存在大量部件等待配送，从而延长了机器设备停机时间。埃森哲重新审视部件库存和配件配送网络设计，定义了对维修部件的通用性设计，提升了订单管理流程的自动化水平，以缩短时效，并优化了预防性维护工作流程。

通过完善流程和机制，该企业机器设备的停机时间显著缩短，同时维修服务的物流和库存成本得到有效节降，客户对该企业产品和服务的满意度也得到提升。

帮助某能源企业提升全价值链成本效益

能源行业某天然气公司希望找到新的方法来降低分销和运维成本。

该公司与埃森哲合作，将维修和物流成本与业务活动透明化，深入了解分销成本与售后设备维修成本。埃森哲与客户共创分析工具，利用基于事件的成本计算，将所有可直接追溯的成本和管理费用分配给每个客户和产品，搭建服务成本 (cost to serve) 计算模型，深入了解运输和设备维护活动的驱动因素，并评估其成本结构，包括直接材料、物流费用、劳动力和运维费用，并建立成本基线。这样可以使每个客户和产品的管理重心从毛利转移到净利润。基于此，客户落实了三个举措：①建立维修成本基线，审视每项成本支出的合理性。②将低利润客户和产品的运输模式改为分销商提货，同时重塑运输路径，整合了燃油、润滑油和便利店产品，提升运输经济批量。③建立成本看板，透明化支出活动。

该项目不仅为企业显著改善了成本支出，同时也转变了成本管理方式，提高了整条价值链的成本透明度。

助力某消费企业优化产品组合，显著释放现金流

某消费品企业苦于盈利能力的降低，尽管近年来营收增长，该企业的盈利空间却持续收紧，在资本市场上，投资人也质疑企业管理能力。而在供应链运营上，一方面客户订单无法及时交付，另一方面分布在五家工厂的成品库存周转缓慢。埃森哲针对该企业进行调研分析，发现其复杂的产品组合管理是造成上述问题的一个关键影响要素。

为解决这一难题，埃森哲首先帮助管理层回顾了企业近10年来产品组合变化历程和管理机制。其次，对运营成本与产品组合变化的相关性进行了深入分析，涵盖制造成本（材料消耗、人工耗时、能源费用等）、产能利用、库存成本，识别了各成本要素对产品组合的敏感性。同时我们也对各产品的盈利能力进行了深入分析，发现近50%的产品处于长尾区域。最后，我们结合消费者市场调研以及竞对企业的产品组合分析，洞察市场需求趋势。

埃森哲通过成本和市场趋势分析，帮助该企业确定了需要瘦身的产品组合，同时完善其产品组合与供应链协同机制。历时一年，该企业的单位制造成本节约约11%，库存资金占用释放约26%，同时订单交付能力显著改善。

零基供应链由深度数据分析驱动，为企业高层高效做出决策提供更优视角，使企业有效平衡风险机会，实现韧性运营，在创造新价值的同时为实现可持续增长奠定基础。埃森哲从大处着眼，小处着手，帮助企业实现成本节降，在“瘦身减脂”的同时，锻炼“肌肉”，保持轻盈敏捷的成本管控体系，从而在市场竞争中赢得先机。■

潘峥

埃森哲大中华区战略与咨询董事总经理、供应链与运营业务主管

杨飞

埃森哲大中华区战略与咨询供应链与运营业务总监

业务垂询: accenture.direct.apc@accenture.com