

埃森哲企业供应链与运营洞察系列

# 零基供应链

加速成本管理转型  
提升企业盈利能力

 **accenture**  
埃森哲

近期公布的数据显示，中国经济面对疫情影响表现出强大韧性和企稳态势<sup>1</sup>。尽管如此，叠加国际国内宏观因素，企业经营承压仍然不可忽视，如何“节流造血”、“过紧日子”成为很多企业的必修课。然而，传统的成本削减方法无法长期奏效，企业需要变革成本管理的视角和方式，采用零基供应链（zero-based supply chain, ZBSC）方法，推动运营成本系统且可持续的优化。同时，该方法还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。

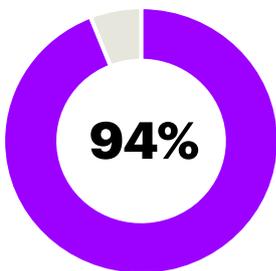
A photograph of a paved road winding through a dense forest. The road is dark asphalt with white dashed and solid lines. The trees are lush green, and a soft, hazy light filters through the canopy, creating a misty atmosphere. The text is overlaid in the center of the image.

**新常态叠加全球经济  
衰退与黑天鹅事件扰动，  
前路阻且长**

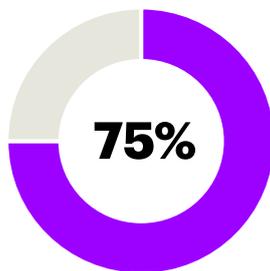
# 不确定性对经济的冲击

自2020年以来新冠疫情多次反复，给全球经济带来了巨大冲击，世界主要经济体面临消费不振、投资下滑，及失业率攀升的衰退局面，未来五年世界经济整体增长预期约2%<sup>2</sup>，以美国、日本和欧洲为代表的发达市场，其增长预期甚至低于2%<sup>3</sup>。疫情以外，地缘政治冲突、贸易保护主义、

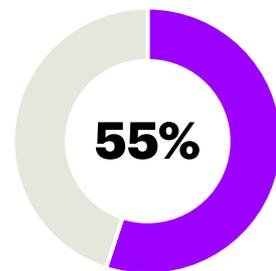
气候变化压力，以及社会责任与合规治理等因素更为宏观经济前景和企业发展带来不确定性。当前阶段企业经营面临的挑战尤为突出。埃森哲针对疫情对企业供应链影响的调研显示，75%的受访企业已经明确感受到增长乏力，55%已经下调了增长目标<sup>4</sup>。



的财富1000强企业的供应链受到新冠疫情的影响。



的企业业务遭受了打击或严重打击。



的企业已经或计划下调增长预期。

资料来源：埃森哲，《打造供应链弹性：新冠疫情之下，企业的当务之急与未来之路》

## 企业供应链面临严峻的成本压力

2022年春国内的疫情反复冲击众多城市，供应链的正常运转受到严重影响。2022年1-8月份，全国整体制造业利润下滑13.4%<sup>5</sup>，高科技行业普遍产量下滑，全国微型计算机产量同比下降6.1%<sup>6</sup>、智能手机产量同比下降6.3%<sup>7</sup>、集成电路产量同比下降10.4%<sup>8</sup>。中小企业经营举步维艰，规模性企业产量和利润双下滑。压力之下，企业纷纷通过缩减预算等手段控制成本支出。

某电子消费品企业在协调其全球制造资源和分销网络进行成品交付时，库存周转

缓慢挤占了大量现金流，同时影响了企业兑现承诺和执行交付的能力。

某云计算企业由于芯片短缺和疫情造成的劳动力无法到岗，导致互联网数据中心（IDC）布局以及云产品交付持续延期超过两个月，影响了客户交付体验与资金周转。

某消费品企业面临疫情以来消费行为的变化，如何打通“线上线下一盘货”，在一定的物流成本约束下提升线上与社交媒体渠道的销量，成为亟待解决的难题。

# 新挑战下，企业亟待转变 成本管理方法

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<sup>9</sup>，如同“减肥”后很快就会反弹。

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。





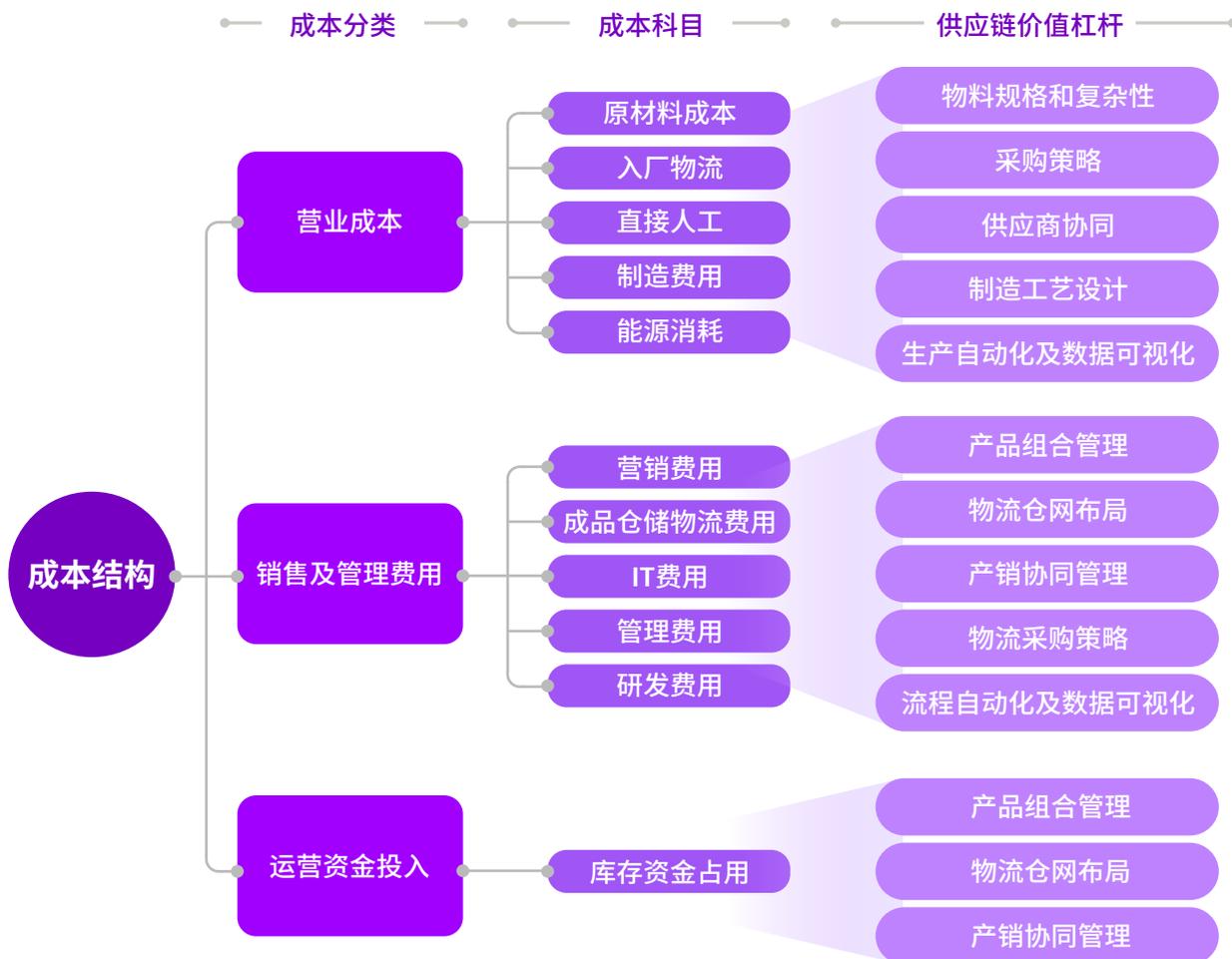
**新视角、新手段 ——  
零基供应链助力企业实现  
可持续的成本优化**

零基供应链（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。

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，基于经营活动的拆解而不是历史值确定公司的运营成本。不是参考今天或过去的成本，而是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。

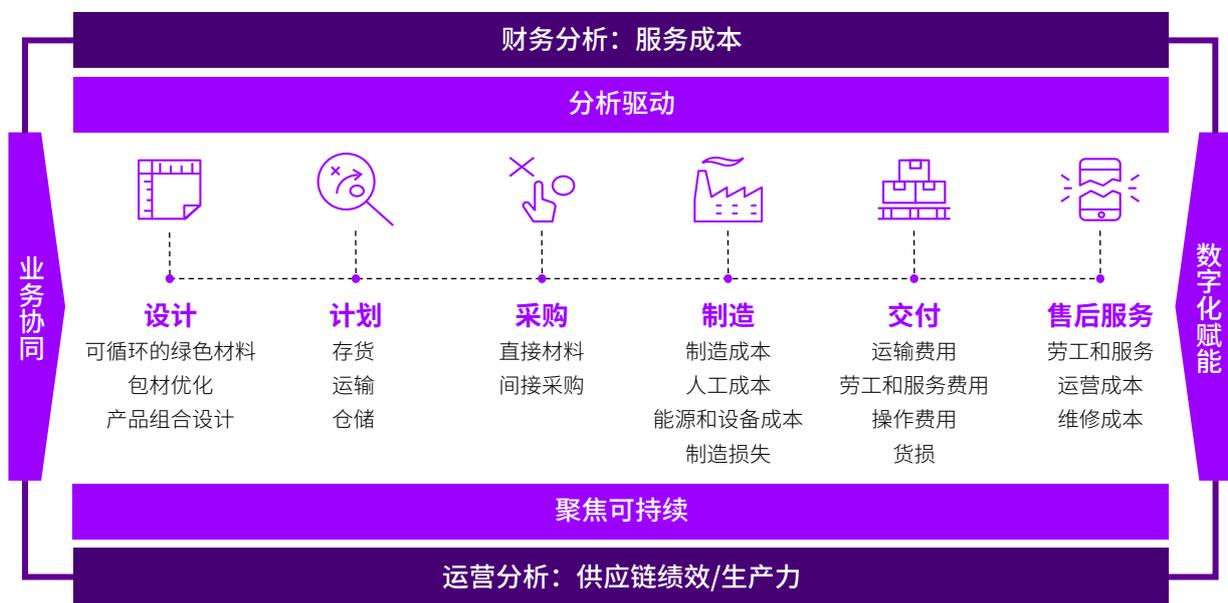
零基供应链提供了新的成本管理视角，在本质上改变了成本管理手段和实现方式，与传统降低成本的方法相比，它具有以下关键特征：

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 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到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。



## 零基供应链可为企业带来潜在收益：

- 埃森哲客户在应用零基供应链方法后税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。
- 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。
- 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%<sup>10</sup>。



## 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：

- **产品研发：**优化产品组合，提升部件通用性与模块化制造，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。
- **采购管理：**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。
- **制造管理：**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。
- **交付管理：**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。
- **售后管理：**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。

# 共行可达， 埃森哲助力企业完成 零基供应链转型



无论重点和目标如何，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所有直接和间接支出，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，埃森哲的方法有助于推动运营管理的可见性和韧性，聚焦未来而非过去，从而推动增长。



**支出可视化：**我们使用标准化和独特的成本定义以及统一的会计科目表，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，我们可以确定节约机会，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

零基供应链作为一种全新的成本管理视角和方法，是一种从“零”开始的企业运营闭环管理工具。通过下文几个跨行业案例，我们为您快速呈现埃森哲利用该方法为企业带来的多维度收益。

## 帮助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，同时降低维修养护成本。



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，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，其客户对产品和服务的满意度也得到提升。

## 帮助能源企业提升全价值链成本效益

某能源行业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cost to serve计算模型，深入了解运输和设备维护活动驱动因素，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。将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：

- 建立维修成本基线，审视每项成本支出的合理性
- 将低利润的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
- 建立成本看板，透明化支出活动

该项目不仅显著改善了成本支出，同时转变了成本管理模式，提高了整条价值链的成本透明度。



## 助力消费企业优化产品组合，显著释放现金流

某消费品企业最近在为如何提升盈利能力苦恼，近年来尽管营收增长，该企业的盈利空间却持续收紧，在资本市场上投资人质疑其管理能力。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。通过埃森哲针对该企业的调研分析，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，该企业管理层与埃森哲展开合作。埃森哲首先帮助回顾了其近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。同时探察各产品的盈利能力，发现近50%的产品处于长尾区域。最后，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降约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的增长奠定基础。

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”，从而保持轻盈敏捷的成本管控体系，在市场竞争中赢得先机。

## 参考资料

- 1 国家发展改革委，“中国在全球供应链中的地位越来越重要”
- 2 世界银行数据
- 3 世界银行数据
- 4 埃森哲，《打造供应链弹性：新冠疫情之下，企业的当务之急与未来之路》
- 5-8 国家统计局
- 9-10 埃森哲，《从“零”开始，企业成本管理变革之路》

## 作者

### 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  
jane.zheng.pan@accenture.com

### 杨飞

埃森哲大中华区战略与咨询  
供应链与运营业务总监  
yang.fe.i@accenture.com

## 鸣谢

沈焯、孙晖、何雨桐、苏敏

## 关于埃森哲

埃森哲公司注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，在数字化、云计算与网络安全领域拥有全球领先的能力。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们为客户提供战略&咨询、技术服务、智能运营和Accenture Song等全方位服务，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约72.1万名员工，服务于120多个国家的客户。我们秉承“科技融灵智，匠心承未来”的企业使命，致力于通过引领变革创造价值，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务35年，拥有一支约2万人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页[accenture.com](https://www.accenture.com)以及埃森哲大中华区主页[accenture.cn](https://www.accenture.cn)。

### 免责声明：

本研究报告由埃森哲撰写和制作。报告仅作为研究内容介绍之用。未得到埃森哲的书面许可，文中内容不得采取任何形式进行复制。尽管我们对所依据的信息和资料保持高度谨慎，但无法对其中的准确性和完整性做出绝对保证，请勿绝对化地加以利用。本报告并非埃森哲受托所作。文中所述观点有可能在未经知会的情况下进行调整。报告内容亦非根据任何公司所处独特环境而提供的具体咨询建议。

本研究报告对可能归他人所有的商标进行了引用。对这些商标的使用不表示这些商标为埃森哲所有，也不代表或暗示埃森哲与这些商标的法定所有人之间存在关联。