



“双循环”战略下的供应链（一）

我们如何解读“双循环”战略的内涵，以及在此格局之下企业应当如何提升供应链

“双循环”在中国官方语境中出现，始自于在2020年5月的中央政治局常委会和7月的中央政治局会议，其表述为“加快形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局”。自此以后，“双循环”战略就开始作为指导思想，不仅在中央及各地的经济发展思路和政策制定中发挥影响，也开始被全社会所认知。

虽然“双循环”战略的提出来自中美间贸易摩擦的加深和全球新冠疫情对国际经济的冲击，但它的出发点不仅仅是为了应对当前的国际经贸困境，而更是基于中国需要进入新发展模式这一判断：一是国际间的经贸环境已经发生了结构性转变，并仍将持续；二是随着经济发展水平的不断提高，对于中国这样巨大体量的经济体而言，像过去那样过重依赖于出口的经济模式将难以为继。“双循环”战略一方面是继续发展国际贸易

的“外循环”，但更重要的是需要提升国内经济“内循环”的发展规模和质量——以“内循环”为主体。需要指出的是，“双循环”战略并非是对未来发展的预先性规划，而是根据已经在发生的趋势，在国家战略层面的顺势而为。也就是说，事实上每一家企业、每一个人都已经身处于这个新趋势当中。如何顺应这个新的趋势，站稳脚跟，而后做大做强已经不再是一个选项，而是迫在眉睫的事情。

我们认为，在“双循环”的环境下，国内和国外市场的格局将逐渐发生一系列的变化：

内循环

首先，在“内循环为主体”的定位下，国内市场的赛道将会涌现更多的参与者，竞争将会更加激烈。新入局者既包括向国内发展的外贸企业，也包括进入中国市场的国外企业（对外开放仍将继续深入）。第二，在制造业升级、专注于核心技术研发的大背景下，技术突破和以此带来的新产品将会不断出现，这些可能会颠覆旧有的市场。第三，在收入提升、政策推动和观念变化等多种因素作用下，消费者的需求将会进一步释放。更多新的需求将会产生，而更高标准的已有需求将会取代旧有需求。

外循环

一方面，随着中国经济模式的转型，参与外循环的内容及竞争力的来源会有所不同。随着中国的产业升级和企业能力的不断提升，中国将会有越来越多的高技术和高品质的产品会进入国外市场，品牌的影响力也会不断增强。价格上的竞争力将仍然存在，但是价格竞争力的来源将从廉价劳动力转变为更高的工作效率。另一方面，未来随着国际间贸易环境的变化，越来越多的继续参与“外循环”的外贸企业可能不得不选择新的模式，即由“中国生产，向外出口”的模式转变为“在外生产，在外销售”模式。同时，一些在“内循环”中比较有实力的一些企业，也会伺机向外拓展，建立在海外的供应链，以利用不同市场里优势的原料、人力资源和技术等条件（既可以服务国内市场，也可以服务国外市场）。但是，我们也看到，外循环中的风险或不确定性也是有所增加的态势。因为政治经济动荡、民粹主义、自然灾害、疾病等因素带来的供应中断和消费者需求变化可能将会越来越常见。

“内循环”和“外循环”的变化对供应链产生了新的要求，这些要求主要体现在四个方面：

1

提高供应链效率和服务能力，降本增效——意味要在成本可控的情况下提升服务水平和缩短各环节的提前期

2

及早感知市场需求变化，迅速反应——供应链需要对市场保持敏感，需要能及时发觉甚至提前预判市场的变化，并迅速做出相适应的调整

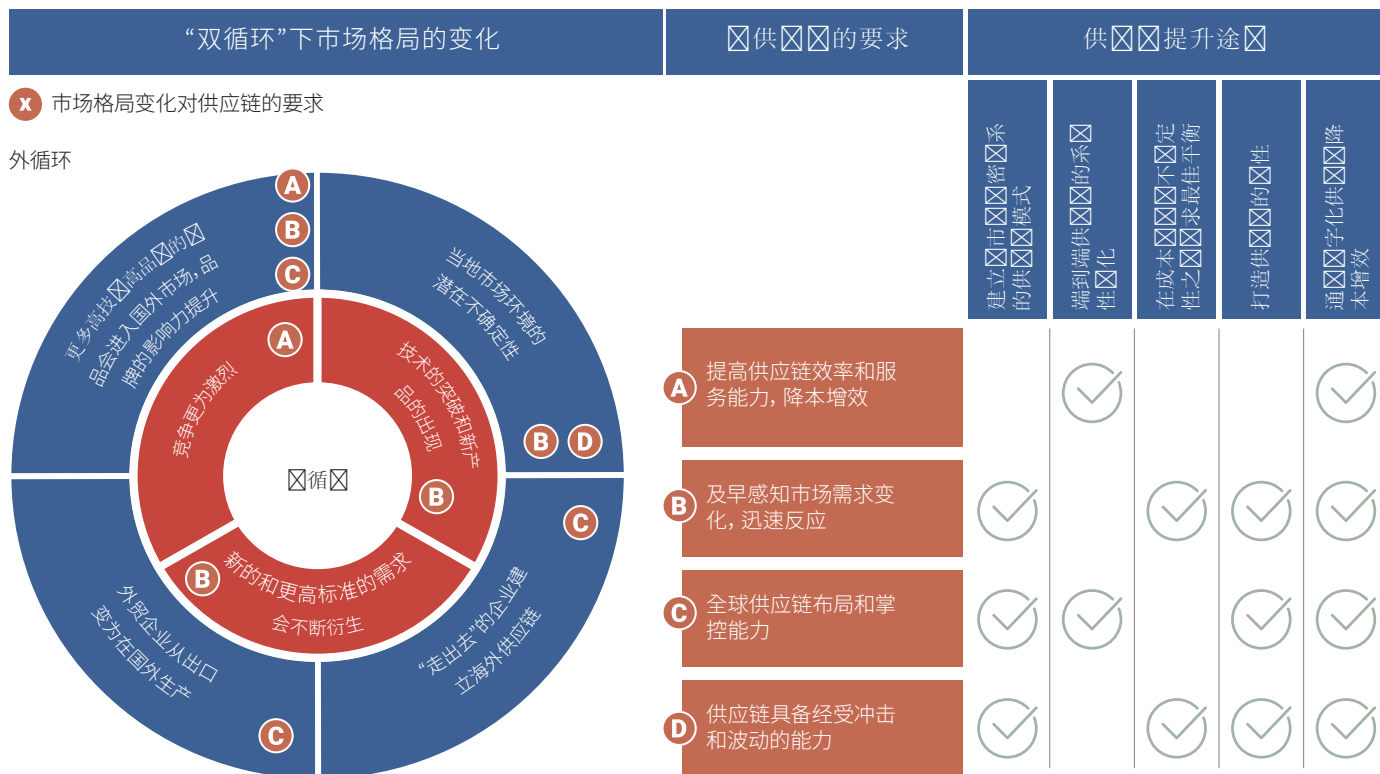
3

全球供应链布局 and 掌控能力——需要在全球视角整体设计供应链

4

供应链具备经受冲击和波动的能力——供应链在经受冲击或经历波动后能够迅速恢复

“双循环”格局对供应链的要求及供应链的提升途径



要应对这些新环境下的新要求, 意味着企业需要对供应链各个环节及供应链整体都做出一系列的转变提升, 具体而言, 我们认为需要围绕五个方面来进行 (如图所示):

1 建立与市场紧密联系的供应链模式

传统上通常认为供应链是对前端销售给予支持的“后端部门”, 其日常运作基于前端销售部门的信息输入, 如IT系统里的订单信息, 或是来自定期S&OP会议 (机制) 的计划。其本质是在确定性 (确定的时间、地点、数量, 以及确定的波动性) 的基础上遵循流程和规则, 因此通常面对变化难以快速反应。然而, 现实已经发生了变化。“双循环”战略就是基于已经变化了的大趋势而提出的。不管是“内循环”还是“外循环”, 未来不确定性将会经常出现, 既有因为技术突破或新产品的出现而带来的, 也有因为某些事件而激发。这就要求供应链必须要与市场更为紧密的联系, 要能够第一时间对市场趋势的变化做出感知, 并迅速做出反应。这种紧密联系需要多方面的变革来实现。例如, 在职能设置上, 建立机制或职能部门, 使供应链部门能够参与到销售部门的市场研判和计划中来, 并且要建立或配备专门的方法、工具及IT技术, 以提供支撑。另一方面, 销售和供应链需要审视自身的机制, 以确保销售和供应链的数据能够反映出实时的、真实的市场动态, 而不是被不恰当的管理方式或规则所扭曲。

2 端到端供应链的系统性优化

供应链是一个无法割裂的系统，供应链上的表征现象通常不是由一个子职能造成的，我们在供应链某环节看到的问题，其根源可能会来自其它供应链环节。例如，以库存过高这个问题为例，我们在过往的项目里曾看到过，既有因为被不合理的销售模式放大的需求波动性而导致的，也有因为产品计划方法的不合理导致。另一方面，要提升供应链的能力，也无法仅就个别环节提升实现，而是需要整体的设计保证各环节能够相应匹配。例如，要提升产品送达给客户服务水平，仅在物流中间环节（如网络布局、仓库运营和货物运输）的改善可能效果有限，更进一步的提升常常还需要综合考虑库存策略、产销协同，甚至是生产模式的优化。因此，供应链的优化需要建立在全局观的基础之上，应用从端到端的系统性方法来实现。

3 在成本与应对不确定性之间寻求最佳平衡

如前所述，不论是“内循环”还是“外循环”，供应链的不确定性将会成为未来的常态，它将总是围绕着供应链的各个环节，需要妥善周全的应对。然而，应对各种的不确定性必将带来额外的成本。能够100%保障稳定供应的供应链其成本是巨大的，而且也无可能实现。企业需要在其中找到适合自身的最佳平衡。这个平衡也就是指企业需要基于自身发展的战略目标进行取舍，即要事先做出战略安排——什么需要保障，保障到何种程度；什么可以牺牲，容忍的范围是多少。这需要企业能够对自身的产品和服务分类制定相应的供应链策略。这种分类可以根据产品和服务的财务影响、供应的难易度、所期望达到的战略目标等因素综合考虑制定。在分类的基础上，通过系统性的定量和定性分析方法，找到最优的取舍策略。

4 打造供应链的韧性

供应链的韧性是指在面对冲击时，供应链是否能够维持运转，以及能否尽快恢复到正常的供应水平。像新冠疫情一样的全球性风险可能只是百年一遇的偶发性事件，但因为自然灾害、政治动荡、经贸冲突的等原因导致的对供应链冲击将会经常出现。这些在环境复杂多变的“外循环”中将更为凸显。供应链的韧性的建设包涵两个方面：对供应链冲击的事前预备能力和冲击发生后的恢复能力。事前预备的关键在于首先要识别供应链各环节的薄弱之处，并将其分类制定策略；然后，要对可能发生的潜在风险制定应对方案。供应链的恢复能力需要建立“后备”设施或资源。当然，这样的“后备”往往意味着额外的成本。“后备”设施或资源的建立来自两个层面：在战略层面，妥善设计安排供应链设施或合作伙伴（如外包生产）的网络，以有能力在供应链某部分受到冲击时，由其它部分予以弥补。当然，这需要在成本和“后备”能力间寻求一个合适的平衡点；在战术层面，确保生产设施或资源能够有替代性或通用性，以在保持“后备”能力的同时，尽可能提高整体的资产或资源的利用率。总体说来，打造这样的“后备”能力，在对供应商的管理及能力培育、供应链设施的多用性、产品设计、技术运用等多方面都有很高的要求。

5 通过数字化供应链降本增效

数字化供应链不能简单的理解为过去的“流程信息化”，也不等于部署一套企业信息系统。运用数字化工具只是数字化供应链的一部分，数字化供应链更为重要的是革新业务运作的模式和流程，以更低成本、更快的速度实现业务上的目标，甚至能建立新的方法，将过去的不可能变为可能。这在未来激烈的市场竞争中，甚至可能产生改变游戏规则的结果。以产品设计为例，运用互联网技术，可以快速且大规模的收集用户对产品的期望、建议和反馈，并运用AI技术对此进行深入分析，从而迅速将这些信息转化为改进的设计，甚至是全新的产品。在这种模式下，产品可以通过快速迭代，更加精准的抓住用户需求。成功的数字化供应链转型，必须是将应用最恰当的工具和革新业务的流程方法二者相结合。

以上是我们艾睿铂咨询对“双循环”战略下供应链建设的一些思考。本篇是我们系列思考的第一篇，我们将在此系列后续的文章里，逐一对上述几个供应链关注点进行更为详细的阐述。敬请关注。

联系人：

李健

董事总经理

+86 2161 7596

jianli@alixpartners.com

姚侃

董事

+86 21 6171 7574

kyao@alixpartners.com

关于我们

AlixPartners拥有近40年的全球客户服务经验，从改善公司表现到解决复杂的业务重组问题，从风险缓和到加速转型，我们致力于协助企业及时果断地应对各种严峻挑战。

风云骤变的市场环境、出乎意料的业绩下滑、时间紧迫的并购交易、以及攸关前途的商业决策——这些时刻都岌岌可危。但使我们脱颖而出的不是我们做了什么，而是如何去做。

处理时间紧迫的棘手问题是我们的立身之本，因此我们坚持采用以行动为导向的方法。我们的精英团队有兼具深度和广度的行业经验和专业技能，能够从分析到执行快速高效地运转。我们与客户并肩作战，保持跟进直到项目完成，并将结果作为衡量成功的唯一标准。

这样的方法使我们能够帮助客户克服真正意义上决定未来的挑战。我们与合作伙伴共同做出正确的决策并采取正确的行动。我们就在您身边。在关键时刻助力成功。

本文所表达的观点仅代表作者而非代表AlixPartners, LLP或其分支机构或其相关专业人员及客户。本文破解中国健康市场的密码（后简称为“文章”）由AlixPartners, LLP（后简称为“AlixPartners”）编制，基于严格保密且不依赖原则用于一般信息发布。文章获得者不可依赖于文章任何部分。

文章可能涵盖（其中包括）预计及预测，因此，并不保证任何所作预测将会实现，且实际结果往往与所预测的不同。文章所含信息仅反映该时间段做出的观察和观点，并会有所改变。我们不承担任何更新或修订文章的义务，文章版权所属为AlixPartners，未经AlixPartners书面同意，不得复制、使用或分发给第三方。