



快消行业供应链转型  
思考与实践洞察

因我不同  
成就不凡  
始于1845

快消行业的供应链正面临各方涌来的巨大压力，供应链转型势在必行。本文将围绕供应链生产网络布局优化、采购原材料控制、物流网络及灵活交付等重要环节展开一系列思考及实践分享



# 第一章：快消行业四大趋势 与供应链启示

纵观中国快消品市场的动态，我们看到了**四大趋势**：



### 增速放缓、利润下滑

需求端，受人口与流量红利逐渐退却、经济放缓、供给冲击、通货膨胀等多重影响，需求收缩；供给端，受地缘政治、疫情等影响，原材料成本不断升高，企业经营困难重重。精益运营、降本增效“势在必行”。

### 消费者日益“挑剔”

伴随消费理念的转变及技术跃进，一方面，消费者更注重个性化的需求、情感诉求、愿意尝试新产品；另一方面，消费者在日常生活开支方面，追求性价比。这些对企业的销售预测、产品创新和交付能力提出更高挑战。

### “全渠道”之战打响

传统品牌商，由传统经销渠道走向多渠道综合销售；线上兴起的新型品牌商，由电商渠道走向线下渠道——如开设门店、进入现代渠道等；以及不断涌现的新业态，如社区团购、电商前置仓等。这些使得各企业订单碎片化、物流复杂化，供应链管理难度全面升级。

### 品牌进入全面竞争

快消品具有单位价值低、选择多、品牌替代性强、置换成本低等特征。同时，消费者获取产品信息的触点及渠道多元化，想要抓住和抓牢客户变得更具挑战。品牌间的竞争不仅是产品与营销的竞争，也是资源配置效率的竞争，更是供应链能力的竞争。

当前行业大趋势**对各企业的供应链**又有哪些启示呢？

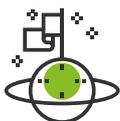
供应链的使命不仅仅是保障供应与成本最优，同时需要考虑诸多因素——既要安全可靠、又要经济高效、还要聪明灵活。具体体现在：



全链路视角，实现各环节的精益运营与降本增效，构建“经济”型供应链



增强供应链体系的柔性及韧性，以应对充满“不确定性”的消费市场



打造适配全渠道发展的分销及物流网络，快速把商品铺到离消费者最近的地方



建造端到端数据的获取及应用能力，支撑供应链转型及价值释放

供应链转型的本质就在于企业根据自身业务发展战略与资源情况，对诸多因素的重构与再平衡。这是一个动态而持续的过程，需要根据市场与企业发展情况，不断调整。

## 第二章：快消行业供应链 转型思路及实践探索

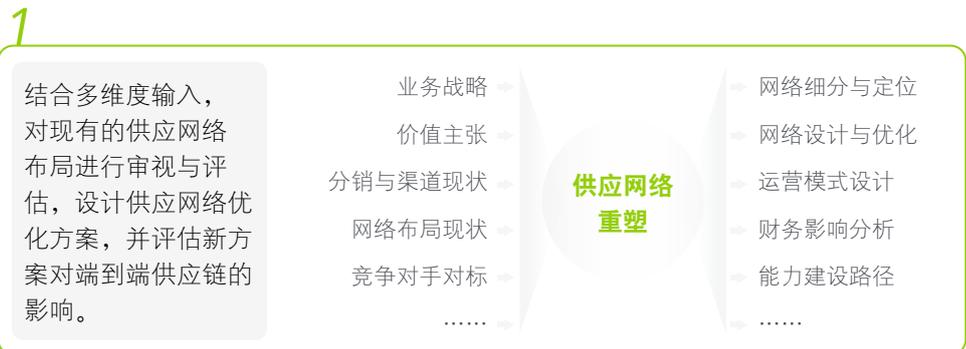
当下，诸多领先企业在供应链各个环节持续转型，全面赋能业务发展战略。下述围绕生产、采购及交付环节的转型思路及行业实践，值得业界其他企业思考及借鉴。

• 生产：全局视角的产能网络布局

产能网络作为供应网络的核心节点，是区域配送网络的起点，该“锚点”的重要性不言而喻。随着业务的扩张与消费市场的下沉，很多企业意识到，原有的供应网络已无法有效支撑业务和供应链发展战略。其**主要挑战**来源于：

**一、产能网络与需求网络不匹配。**一方面体现在，消费市场区域覆盖不足；另一方面体现在，各产品产能布局与市场需求不匹配。这都将导致较高的分销与物流成本，且使企业容易错失（未覆盖）区域市场业务扩张机会；

快消行业业界实践



**二、产能网络与原材料供应网络不匹配。**例如，工厂距离原料或者包材供应商较远，导致较高的原材料运输费用，造成与上游供应商协同共赢机会的缺失。

究其原因，很多企业在产能网络的布局上，**思考逻辑较为单一或者局限**，忽视了从端到端的供应链视角及业务发展的视角去通盘考虑产能布局。

面对该情形，我们观察到很多领先企业已经意识到问题所在，他们都在尝试跳出“产能网络”的局限，切换至“**全供应网络**”视角，去进行产能网络的优化。

除此以外，他们通过建立具备**全局视角的组织**、打造**便捷的数字化网络规划工具**，以保障网络优化的长期有效及动态调整。

• 采购：在“不确定性”中，寻求“确定性”

近年来，在疫情、国际政治、宏观经济发展等诸多因素的影响下，原材料供应及价格的“不确定性”成为各行各业面临的共同问题。

**在快节奏、原料消耗大、原料大宗属性强的快消行业体现尤为明显。**因此，保障原材料供应与价格“稳定性”及获取“成本优势”成为近两年来采购转型最热门的话题。

原材料价格的**波动不可避免**，对大多数快消品公司来说也**难以精准“预测”**。如何在**自身能力范围内寻求“确定性”**，往往是对抗“不确定性”及构筑成本优势的有效措施。领先企业常见的几种做法如下：

**一、加强上游原材料控制与管理：**针对不同供应市场特征与格局，结合自身的战略目标与能力，“因地制宜”地选择与优化原材料管控模式；

**二、套期保值：**借助金融市场开展套期保值等操作规避原材料价格风险，减小价格波动对企业采购的冲击；

**三、规模化及联合采购：**联合其他玩家，扩大采购规模，提升议价权，从而保障价格优势；

**四、采购决策机制与流程优化：**精益内部采购执行与决策的流程，把握时间“窗口”，提升工作效率及灵活性，以快速响应波动的供应与消费市场。

当然，以上列举的四种方式是否对每个企业都适用，或者是否需要全部都做，答案肯定是“否”。各企业还是要根据自身的情况，例如：所处供应链环节、上游供应链格局、现有能力与基础，选择性实施。



… 多样化的上游原材料管控方式及实践…

提升 供应商 透明度	某领先快餐企业通过与上游养殖加工企业建立长期战略合作关系，建立成本明细与财务报表定期评估机制，以更好地把握上游原料的价格波动，捕捉成本优化机会点
上游多层 级供应商 深度管理	某领先消费品企业通过管理上游二级或三级原材料（如脂肪醇），直接与供应商谈定价并指定上游一级供应商进行采购，从而更好地把握上游原料价格波动
赋能 供应商	某全球领先咖啡连锁企业通过在全球8个咖啡豆种植基地为咖啡产地种植者提供科学的种植技术支持，不仅帮助了供应商的产能优化，同时加强了对咖啡豆资源的控制，确保了质量及供应稳定
上游整合 投资或 入股	某全球领先快消企业通过与上游棕榈油提炼供应商成立合资公司，在提升棕榈油提炼能力的同时能够较灵活地管控上游油棕成本价格与供应资源

… 某洗涤用品领域领导品牌，通过打造大日化行业全产业链服务平台，实现联合采购 …

采购交易	OEM/ODM	金融服务	物流	销售/渠道
↓				
↑ ~25%		↓ ~1-2%		↓ ~3-5%
原材料采购量		原料成本		包材成本

• 交付：智慧与动态物流助力“全渠道”之争

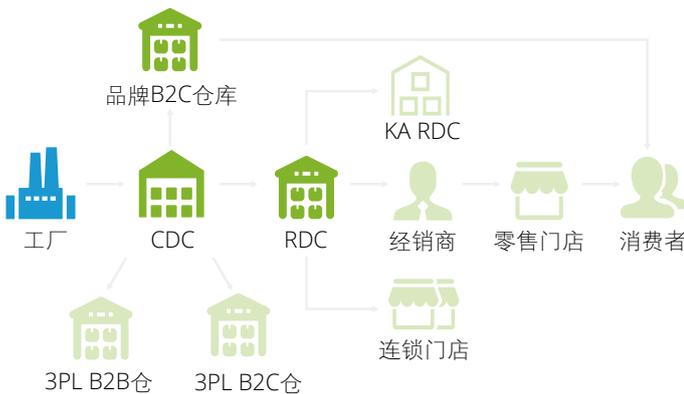
新零售与全渠道发展正在**重塑供应链的各个环节**，首当其冲的便是物流。因此，可以发现在任何一家正在进行全渠道变革的企业，都同步在进行物流的转型。领先企业的物流升级主要集中在两个领域：

**领域一：2B2C网络优化及协同**

大部分企业针对传统渠道（按区域的多级分销体系）与现代渠道（大型超市卖场、便利店等）已经建立起了相对完善的2B物流和网络能力；

同时，在DTC趋势下，各企业也通过借助原有的分销与物流体系或第三方物流（3PL）的体系，建立起了相应的2C物流与网络能力。

快消行业常见分销与物流模式



然而，随着渠道多元化的进一步加剧，许多企业发现现有的2B和2C网络规划与布局已无法满足业务发展需求，**存在诸多挑战**，例如：

- …仓库数量配置不合理，资源利用率大打折扣…
- …地理布局不合理，直接影响运输成本和服务水平（时效）…
- …动态性和灵活性不足，无法快速响应变化的市场需求
- …2B和2C网络缺少协同，导致众多库存管理问题…

因此，许多企业选择在这一时间节点，**对原有的物流网络进行重新审视与优化，以赋能全渠道变革**。大多数企业对于物流网络的期待都存在共性：

物流网络优化共性目标：



- 广度覆盖：实现消费者订单全区域及全渠道覆盖
- 动态可变：灵活应对动态的及多样化的市场需求，实现动态履约
- 高效协同：实现不同仓网之间的协同，提升资源利用率，节省成本

同时，我们也观察到了行业内几类常见的实践探索：

- **网络分级**：由一级物流网络结构变成多级动态网络结构，提升履约效率与客户体验； ➤ 深度延伸
- **多网叠加**：在自有网络的基础上，联合叠加合作伙伴（例如：经销商）、第三方物流服务商的网络，以形成一张巨大且灵活的动态网络； ➤ 广度覆盖
- **因场设链**：针对不同的产品与渠道，设置不同的履约网络与物流模式； ➤ 灵活弹性
- **多网融合**：通过运营模式的创新与优化、系统与数据的对接，实现多类网络（如：2B2C网络、合作伙伴网络）的融合，例如，共仓设置、库存协同等。 ➤ 高效协同

## 领域二：数字化赋能灵活交付

交付作为客户强感知的供应链环节，是众多企业关注的重点。为客户提供一个良好的“交付体验”是所有企业追求的共同目标。具体来说，就是**将正确的商品，在正确的时间，送至正确的地点。**

要实现以上目标，除了拥有一张**覆盖完整、动态灵活的“物理”仓网**，围绕订单管理与交付的一系列**“软实力”**不可或缺。



- **精准计划**：能够预测客户需求（需求计划），提早将商品生产出来（生产计划），并铺在离客户近的地方（库存计划）；
- **动态履约规划**：能够准确捕捉客户/市场需求变化，统筹生产、库存、运输、优先级、时效性等因素做最优化、最敏捷的订单履约规划，例如：履约日期、路径规划、运输安排等；
- **高效物流作业**：能够通过标准高效的物流作业及仓储管理流程，辅以自动化及智能化的物流技术，支撑动态履约计划的实施，更好地应对全渠道和新零售时代小批量多频次的作业特点。

**数字化**成为了众企业打造“软实力”的最主要手段，而其中**数据的获取、整合、分析与应用能力是核心。**

以下我们列举了快消行业物流及交付领域，比较“热门”的几类数字化实践：

**信息化建设**：通过物流管理系统的搭建（例如，WMS、TMS），实现物流各个环节的标准化、线上化、数字化、可视化；并通过相关系统集成（例如，OMS、外部供应商系统），构建数字化及应用基础；

**数据深度应用**：除了将信息系统及IOT获取的物流环节数据实现单点应用（例如：成本分析、时效分析、库存分析），通过数据的跨越式连接及机器学习、人工智能等技术手段驱动的创新型数据应用，赋能订单的动态交付及履约；

例如，某国际领先消费品巨头，基于消费者订单结构（销售数据）、不同网点的库存（库存数据）、供应链响应能力（生产数据、配送数据等）等数据分析及计算，可将每个订单动态分配到最优路径。

**供应链控制塔建设**：随着供应链一体化的发展，供应链各环节逐步实现了深度的业务整合及价值重塑，单一业务域的子控制塔（例如，物流控制塔、库存控制塔）已经无法满足业务发展需求。通过新技术赋能，打破数据孤岛，激活业务域联动，打造整个供应网络及生态体系的控制塔，成为企业新的追求。

供应链控制塔实现内部及外部供应网络可见性



**自动化与智能化技术应用**：选取市场成熟的物流自动化设备和技术，例如RFID、AGV、分拣机器人，进行人机交互协同作业，以实现降本增效。

# 第三章：快消行业供应链 转型建议

在与众多企业的沟通中发现，许多企业在过去几年已经部署实施了许多供应链转型举措，或是痛点引发的被动改善，或是趋势驱动的主动提升。

然而，许多企业当前面临的一个共性问题，是**转型举措过于散乱，缺乏系统性的梳理与规划**，从而造成资源浪费、协同缺乏、落地困难、价值难以衡量等问题。

供应链的转型，**绝对不是单点的、孤立的、表层的改善**，需要结合业务和全供应链视角，**从战略到落地，做一系列的抉择及回答一系列的问题**。

### 快消行业供应链转型框架及关键抉择/问题



#### 明确核心目标

既安全可靠、又经济高效、又灵活聪明的供应体系是所有企业的追求，然而，现实情况下，企业必须在众多目标中，明确本企业的核心目标及目标优先级；

#### 聚焦主要矛盾

在供应链的诊断过程中，诸多供应链环节的问题将会暴露，这就需要企业对照核心目标，对比找差距，发掘主要矛盾，以“集中力量办大事”；

#### 全链路视角

供应链的优化，往往具有“多米诺骨牌”效应，对任何一个环节的改变将可能“震荡”整个供应链，因此品牌商是非常有立场和必要“通盘”分析当前转型对端到端供应链的影响；

#### 数字化赋能

数字化是供应链转型重要的抓手与工具。其中，“数治化”是重中之重。通过对端到端供应链流程数据进行收集，实现全域数据分析溯源，不但可以提升计划的准确性、提升全业务链条的工作效率，积累的供应链数据也将为数字化营销打下基础；

#### 组织与人才支撑

打造一支适配供应链转型的组织及人才队伍，是支撑供应链高效转型与成功落地的重要因素。

### 动态调整与平衡

# 作者



**周小良**  
德勤管理咨询中国供应链与网络运营  
领导合伙人  
+86 21 23166863  
[brzhou@deloitte.com.cn](mailto:brzhou@deloitte.com.cn)



**陈隽伟**  
德勤管理咨询中国  
合伙人  
+86 21 23166296  
[kevinjwchen@deloitte.com.cn](mailto:kevinjwchen@deloitte.com.cn)



**孙易磊**  
德勤管理咨询中国  
总监  
+86 21 23166805  
[alasun@deloitte.com.cn](mailto:alasun@deloitte.com.cn)



**金兰**  
德勤管理咨询中国  
副总监  
+86 10 85125754  
[lajin@deloitte.com.cn](mailto:lajin@deloitte.com.cn)



**刘逸舒**  
德勤管理咨询中国  
经理  
+86 15121002689  
[yisliu@deloitte.com.cn](mailto:yisliu@deloitte.com.cn)

# 办事处地址

## 北京

北京市朝阳区针织路23号楼  
国寿金融中心12层  
邮政编码：100026  
电话：+86 10 8520 7788  
传真：+86 10 6508 8781

## 长沙

长沙市开福区芙蓉北路一段109号  
华创国际广场3号栋20楼  
邮政编码：410008  
电话：+86 731 8522 8790  
传真：+86 731 8522 8230

## 成都

成都市高新区交子大道365号  
中海国际中心F座17层  
邮政编码：610041  
电话：+86 28 6789 8188  
传真：+86 28 6317 3500

## 重庆

重庆市渝中区民族路188号  
环球金融中心43层  
邮政编码：400010  
电话：+86 23 8823 1888  
传真：+86 23 8857 0978

## 大连

大连市中山路147号  
申贸大厦15楼  
邮政编码：116011  
电话：+86 411 8371 2888  
传真：+86 411 8360 3297

## 广州

广州市珠江东路28号  
越秀金融大厦26楼  
邮政编码：510623  
电话：+86 20 8396 9228  
传真：+86 20 3888 0121

## 杭州

杭州市上城区飞云江路9号  
赞成中心东楼1206室  
邮政编码：310008  
电话：+86 571 8972 7688  
传真：+86 571 8779 7915

## 哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号  
开发区管理大厦1618室  
邮政编码：150090  
电话：+86 451 8586 0060  
传真：+86 451 8586 0056

## 合肥

安徽省合肥市蜀山区潜山路111号  
华润大厦A座1506单元  
邮政编码：230022  
电话：+86 551 6585 5927  
传真：+86 551 6585 5687

## 香港

香港金钟道88号  
太古广场一座35楼  
电话：+852 2852 1600  
传真：+852 2541 1911

## 济南

济南市市中区二环南路6636号  
中海广场28层2802-2804单元  
邮政编码：250000  
电话：+86 531 8973 5800  
传真：+86 531 8973 5811

## 澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号  
澳门广场19楼H-L座  
电话：+853 2871 2998  
传真：+853 2871 3033

## 南昌

南昌市红谷滩区绿茵路129号  
联发广场写字楼41层08-09室  
邮政编码：330038  
电话：+86 791 8387 1177  
传真：+86 791 8381 8800

## 南京

南京市建邺区江东中路347号  
国金中心办公楼一期40层  
邮政编码：210019  
电话：+86 25 5790 8880  
传真：+86 25 8691 8776

## 宁波

宁波市海曙区和义路168号  
万豪中心1702室  
邮政编码：315000  
电话：+86 574 8768 3928  
传真：+86 574 8707 4131

## 三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号  
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层  
邮政编码：572099  
电话：+86 898 8861 5558  
传真：+86 898 8861 0723

## 上海

上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码：200002  
电话：+86 21 6141 8888  
传真：+86 21 6335 0003

## 沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号  
沈阳市府恒隆广场办公楼1座  
3605-3606单元  
邮政编码：110063  
电话：+86 24 6785 4068  
传真：+86 24 6785 4067

## 深圳

深圳市深南东路5001号  
华润大厦9楼  
邮政编码：518010  
电话：+86 755 8246 3255  
传真：+86 755 8246 3186

## 苏州

苏州市工业园区苏绣路58号  
苏州中心广场58幢A座24层  
邮政编码：215021  
电话：+86 512 6289 1238  
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

## 天津

天津市和平区南京路183号  
天津世纪都会商厦45层  
邮政编码：300051  
电话：+86 22 2320 6688  
传真：+86 22 8312 6099

## 武汉

武汉市江汉区建设大道568号  
新世界国贸大厦49层01室  
邮政编码：430000  
电话：+86 27 8538 2222  
传真：+86 27 8526 7032

## 厦门

厦门市思明区鹭江道8号  
国际银行大厦26楼E单元  
邮政编码：361001  
电话：+86 592 2107 298  
传真：+86 592 2107 259

## 西安

西安市高新区唐延路11号  
西安国寿金融中心3003单元  
邮政编码：710075  
电话：+86 29 8114 0201  
传真：+86 29 8114 0205

## 郑州

郑州市金水东路51号  
楷林中心8座5A10  
邮政编码：450018  
电话：+86 371 8897 3700  
传真：+86 371 8897 3710



#### 关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国30个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界而开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务。

请参阅<http://www.deloitte.com/cn/about>了解更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2023。欲了解更多信息，请联系德勤中国。  
Designed by CoRe Creative Services. RITM1352328