

附件：申请表（制造及零售企业）

供应链创新发展与变革转型 - 2020 年度杰出企业案例评选

企业名称：	
企业所属行业： (请选择其一)	<input type="checkbox"/> 医药卫生/ <input type="checkbox"/> 建筑建材/ <input type="checkbox"/> 石油化工/ <input type="checkbox"/> 能源电力/ <input type="checkbox"/> 汽车交通/ <input type="checkbox"/> 信息通讯/ <input type="checkbox"/> 机械机电/ <input type="checkbox"/> 快速消费/ <input type="checkbox"/> 服装纺织/ <input type="checkbox"/> 电子电气/ <input type="checkbox"/> 家居用品/ <input type="checkbox"/> 其它并请注明：
企业所有制： (请选择其一)	<input type="checkbox"/> 外企/ <input type="checkbox"/> 民营/ <input type="checkbox"/> 国有
公司年销售额规模： (请选择其一)	<input type="checkbox"/> 10 亿人民币以下/ <input type="checkbox"/> 10-100 亿人民币/ <input type="checkbox"/> 100-1000 亿人民币/ <input type="checkbox"/> 1000 亿人民币以上
企业官网：	
申请联系人姓名：	
申请联系人职务：	
申请联系人电话：	
申请联系人邮箱：	
授权声明： 申报企业提交组委会的申报材料，即表示同意授权组委会使用并宣传其中案例信息，以及在此基础上做出的案例评价，分析与相关报告等，并可用于峰会，网站，公众号等媒体的宣传。	

申报企业：

申报日期：

附件：申请表（供应链服务提供商）

供应链创新发展与变革转型 - 2020 年度杰出企业案例评选

企业名称：	
企业所提供的供应链服务内容：	请简述，详细内容请在案例中说明。
企业所有制： (请选择其一)	<input type="checkbox"/> 外企/ <input type="checkbox"/> 民营/ <input type="checkbox"/> 国有
公司年销售额规模： (请选择其一)	<input type="checkbox"/> 10 亿人民币以下/ <input type="checkbox"/> 10-100 亿人民币/ <input type="checkbox"/> 100-1000 亿人民币/ <input type="checkbox"/> 1000 亿人民币以上
企业官网：	
申请联系人姓名：	
申请联系人职务：	
申请联系人电话：	
申请联系人邮箱：	
<p>授权声明：</p> <p>申报企业提交组委会的申报材料，即表示同意授权组委会使用并宣传其中案例信息，以及在此基础上做出的案例评价，分析与相关报告等，并可用于峰会，网站，公众号等媒体的宣传。</p>	

申报企业：

申报日期：

附件：申报案例示例（一）

1. 供应链创新及改革的背景及所需解决痛点

M 公司品类严重过剩，集团内的很多工厂开工不足，渠道效益下滑，行业竞争加剧，整个中国家电业进入重大调整窗口期，家电企业集体面临着转型的“阵痛”，M 公司也不能幸免。以往的大规模制造，大规模压货和大规模销售模式给企业带来严峻考验。同时电子商务的崛起等行业内外部变化导致用户需求从感性消费转向理性消费，如果产品不能快速进入市场，就无法给予客户订单满足感。家电行业的剧变以及电子商务引发消费者对客户体验的高要求倒逼我们 M 公司必须创新，必须变革转型。

2. 供应链创新与变革的思路及举措

以用户为中心，通过 T+3 产销模式，构建供应链快速响应体系，给用户带来极大的满足感。

3. 供应链创新与变革的内容及经历的过程

- T+3 产销模式

M 公司从 2014 年开始改变过去采用的按库生产的 MTS 策略，逐步推进 T+3 产销模式由“客户下单”、“物料准备”“成品制造”、“物流发运”等 4 个周期组成，每个周期 3 天，共 12 天。按客户订单交付策略 MTO 模式下，所有生产以客户订单作支撑，大大降低了成品库存，同时把供应商的交期压缩到 3 天，物料库存大大降低。

- 产品标准化

成品 SKU 的种类和数量太多，物料号太多，计划变化大，导致供应商无法按照 3 天的交期交货，通过标准化减少需要做的种类和数量，方便供应商备货和生产，同时降低了库存。

- 产品精品化

削减产品种类，砍掉市场销量不足的产品，以用户为主导的个性化产品定制，给予用户满足感。通过精品化，来拉动从研发，供应链，生产到客户整条价值链。这过程是站在用户角度倒逼自己去改变的过程。

- 去中介化

以用户为中心，推动代理商向运营商转变，不再像以往那样一味向渠道压货，而是与渠道伙伴共同推进精准营销和健康库存。

供应链创新与变革的成果价值和经验总结

2011 年 M 公司的现金流和盈利分别是负数和 60 多亿元，截至 2015 年升至 649 亿元及超过 120 亿元，仓库面积由 120 万平方米降至 10 万平方米。

附件：申报案例示例（二）

1. 供应链创新及改革的背景及所需解决痛点

快速消费品行业是个竞争异常激烈的行业，供应链不仅要保障高的交付率，时刻保持不缺货的同时还要努力控制库存与物流成本，再加上要处理上千种 SKU 及遍布全国各地且多种类型的分销渠道，供应链管理的难度可想而知。L 公司作为消费品行业的主导企业深知供应链面临的严峻挑战。

然而雪上加霜的是，在前年通过第三方尼尔森联针对国内主要连锁零售商所做的一项调研中，L 公司被一些连锁大客户批评服务水平低下，综合服务评价排在了 20 名以外。痛定思痛，L 公司管理层下决心进行变革，提出“服务共赢”的口号，即通过提升交付和服务，从而重获连锁零售商客户的信任并最终与客户一起赢得消费者和市场。

2. 供应链创新与变革的思路及举措及成效：

以消费者为导向，延伸供应链管理，赢在货架

过去通常消费品企业把交付和服务的对象客户设定为渠道经销商或连锁零售商。但 L 公司却不这样认为，它把渠道经销商和连锁零售商更多的看作为合作伙伴，他们清楚的认识到的真正的客户是消费者。因此他们要做的是将 L 公司的供应链管理与服务一致延伸到货架前，确保零售商的货架上始终有他们的产品，而且产品是以正确的摆放和良好的展现形式出现在消费者面前的。为此，L 公司在供应链部门中专门成立客户服务团队，通过与零售商的合作，努力确保“货架有货率”，共同赢得消费者。

客户服务团队的工作细致入微，他们进入一个个零售商门店的后仓察看，追踪所有产品在那里的入库、上架及销售数据，分析出导致某些产品在货架上缺货的真正原因。到底是门店方面没有及时下单，还是系统虚库存，又或者是因为库存堆放问题，让负责货架的促销小姐总是不能及时在后仓找到商品.....之后，她们通过示范和建立流程，例如给门店的仓储管理人员做培训，帮助他们建立起一个更好的库存整理模式。

这些工作让她们的角色看上去更像是那种提供建议和解决方案的商业顾问。然而在改革前，L 公司 100 多人规模的客服团队还在以处理订单问题为工作重心，比如响应客户投诉、反馈物流情况等，整天和电话、邮件、表格和报告打交道。随着改革开始，L 公司一方面着手通

过数字化和信息化手段改造订单处理工作，提升效率，把团队逐渐从重复性工作中解脱出来，另一方面通过培训和吸收新型人才将重点投入到延伸的供应链服务中去。

通过 2017-2020 约两年的努力，L 公司在连锁零售伙伴的重点门店的货架满足率提高到了 98%——通俗说来，就是理应出现在货架上的 100 种商品实际出现 98 种——而之前的这一水平一直停留在 90%左右。对于 L 公司和连锁零售伙伴而言，这绝非仅仅是客户满意度数字的提升，这背后是帮助公司和零售伙伴切实增长了业务量。通过相关统计测算，货架有货率每提高 3%，就会带动产品销售提高 1%。

客户洞察及创新

与连锁零售商的“服务共赢”不仅仅限于延伸供应链并确保货架有货。L 公司还在想办法帮助伙伴们利用同样的货架空间卖出更多的产品。关于客户行为分析与需求洞察的讨论常常会出现在 L 公司客户洞察力及创新中心的 270 度超大屏幕面前，它以实景模拟的方式显示着顾客在货架前的行为，从走路的路线到目光的移转。当 L 公司的客户分析专家汇同产品及销售部门等得出研究结论后，这些成果也会很快被交给两个部门去实现。首先是供应链团队，从而实现从供应商到生产部门再到物流及供应链客户服务团队，确保新的产品及时出现在货架上和正确的陈列方式。与此同时，L 公司的客户发展团队也同样一起帮助零售商，将最新的客户引导方案传递给一线门店的促销人员。

供应链创新与变革的成果价值和经验总结

通过 L 公司的不懈努力，今年尼尔森的再次调研报告显示，L 公司的综合服务评价排名已提升指行业第三名。L 公司的成功绝非来得那么容易，变革过程中曾遭遇了大量困难和不理解，改革不仅涉及新的理念，新的流程，新的技术，同时还伴随着大量组织和人员调整，培训与技能提升，绩效与利益调整。然而在 L 公司从上至下齐心一致的努力下，他们的成绩证明了变革的价值。