

全球最高管理层调研系列

第 26 期

CSCO 洞察

# CSCO 语录

CSCO 角色演变如何重塑供应链

## 扩展的职责，广泛的见解和共同的 DNA

几年前，许多公司的董事会成员都还难以说出其首席供应链官 (CSCO) 的名字。但在最近几年，随着各种意外和不确定事件频发，过去的全球贸易模式已被颠覆，CSCO 也不再是不为人知的匿名角色。

相较过去，CSCO 现已跃居成为公司董事会中的核心人物。如今，企业比以往更加依靠 CSCO 来预测中断、突破瓶颈以及满足客户期望，同时还要应对反复无常的危机形势。

48%  
供应链运营转型

38%  
可持续运营

38%  
业务模式创新

37%  
销售与运营计划

33%  
财务绩效

### 角色演变

供应链运营高管在 2022 年及未来的前五大职责领域。

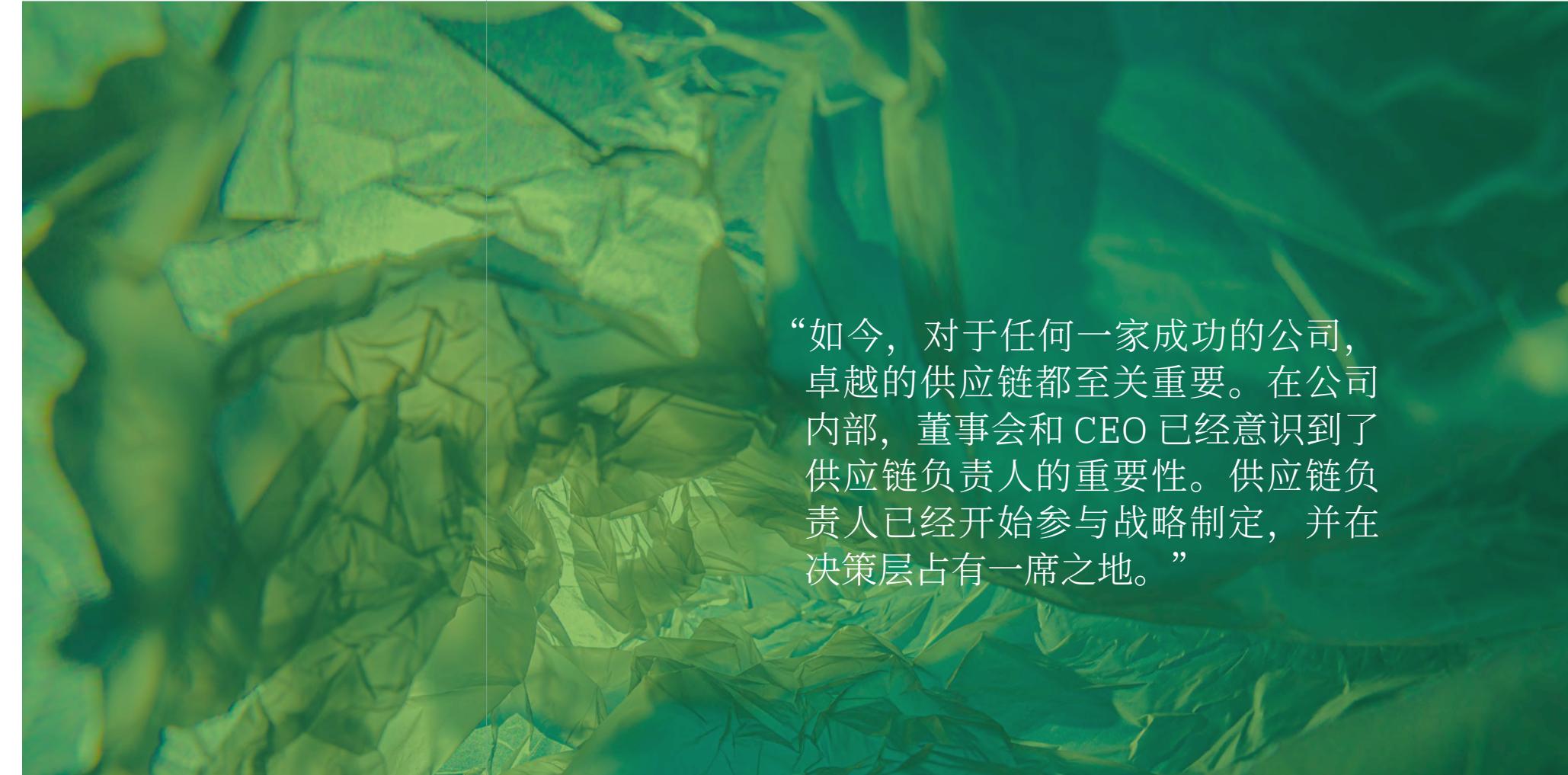
在 IBM 最高管理层系列第 26 期中，IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院针对 35 多个国家/地区的 24 个行业的 1,500 位首席供应链官 (CSCO) 和首席运营官 (COO) 开展了一项调研。所有受访者都认为自己是负责供应链运营的最高管理者。因此，为简化起见，我们将所有受访者统称为首席供应链官 (CSCO)。这项调研侧重于了解企业高管们如何看待领导力和业务、他们不断变化的角色和职责、可持续发展，包括他们将如何应对挑战、看到了哪些机遇以及对未来的愿景。



查看 CSCO 语录：  
<https://ibm.co/cSCO-changing-roles>

我们最新发布的全球 CSCO 调研报告“以转型为己任：数据主导的现代供应链创新之道”借鉴了全球 1,500 位供应链负责人（包括 CSCO 和 COO）的切身经验和独到见解。该报告及时展示了这些高管将如何通过重塑其角色和职责来应对日常挑战以及实现长期目标。以下页面收录了这些 CSCO 的独到见解。

他们分享了自己将如何重塑 CSCO 的角色，为组织赋予更高水平的弹性、数据主导能力和创新能力，从而应对未来的供应链挑战。



“如今，对于任何一家成功的公司，卓越的供应链都至关重要。在公司内部，董事会和 CEO 已经意识到了供应链负责人的重要性。供应链负责人已经开始参与战略制定，并在决策层占有一席之地。”

**Halide Alagöz**

Ralph Lauren  
高级副总裁、首席供应链官、可持续发展官

# CSCO 的重要性和地位远超以往。

在重要性和地位提升后，CSCO 角色的战略意义是什么？

“我知道许多供应链领导者都是凭借丰富的知识和经验来采取行动，但这种传统方式已经不足以顺应未来的变化。供应链领导者需要能够运用这些知识和经验，并以符合公司期望的方式，联系多个单一知识点，建立全局思维。他们需要知道，根据预期的短期和长期成果，应当主动采取哪些不同的行动方案。”

过去，企业都是提前制定战略，并由供应链领导者将战略贯彻到运营执行中。而现在，企业在制定战略时，需要由一位决策者来负责设计端到端策略，并确保战略落实到行动中。正是因此，许多企业都选择任命供应链领导者来担任新任 CEO。”



Halide Alagöz

Ralph Lauren  
执行副总裁、首席供应链  
官 和可持续发展官

“所有供应链和价值链网络都开始呈现出一种日益突出的特性，那就是包含各种错综复杂的相互依赖和对接关系。只有能够协调这种复杂供应链和价值链网络的人，才能够有效管理利益相关方，以及向非供应链人员做出解释。无论是从个人还是团队的角度来说，我们在过去两年半到三年中都获益匪浅。”

Dirk Holbach 博士

Henkel  
首席供应链官

“在飞利浦公司，创新和营销是最重要的两个价值观。唯有不断突破、持续创新才能让企业勇立潮头。我们整个企业上下正全面认识到，营销人才和创新人才对于供应链至关重要。供应链的能力和价值已经大幅提升，我认为这进一步突显了首席供应链官、运营总监的重要性，这当然是一件好事。因此，我的下一任 CSCO 将在推动变革和引领变革方面拥有更强大的能力。”

Sophie Bechu

飞利浦公司  
前任首席运营官

# 供应链领导者可以在哪些领域重塑供应链运营，从而改善弹性和风险管理？

**Dirk Holbach 博士**

Henkel  
首席供应链官

“在赖以生存的环境当中，身居 CSCO 要职，我们需要不断重塑聚焦领域和业务运营方式。

这显然包括外部合作伙伴以及管理供应商。对我来说，这是一种思维方式。要能够在不确定性下求得生存和发展，并能够做出预测。我认为这就是要保持敏捷性，并建立弹性的思维方式。如今，我们需要让供应链中的每个人逐步具备这一能力。”

**Sami  
Naffakh**

Reckitt Benckiser  
首席供应链官

“许多人经常会忘记，供应链的首要责任是供应和服务，而不是成本。我们时刻都要铭记这一点。

这是因为，在未创造销售额的情况下节省成本并没有太大的意义。但我发现，在弹性和风险管理的背景下，许多企业都纷纷做出重大转变，不再追求以最低成本提供服务。我们在过去几年中也做出了重大转变，开始意识到追求以最低成本提供服务并不可行，尤其是在当前环境下，这会导致极端风险。因此，未来供应链会更加注重这种平衡性。当然，成本也非常 important，尤其是在通胀高企的时代。但是，如何才能在控制成本与管理风险之间取得平衡，通过兼顾两者来为客户和消费者提供更加优质的服务？”

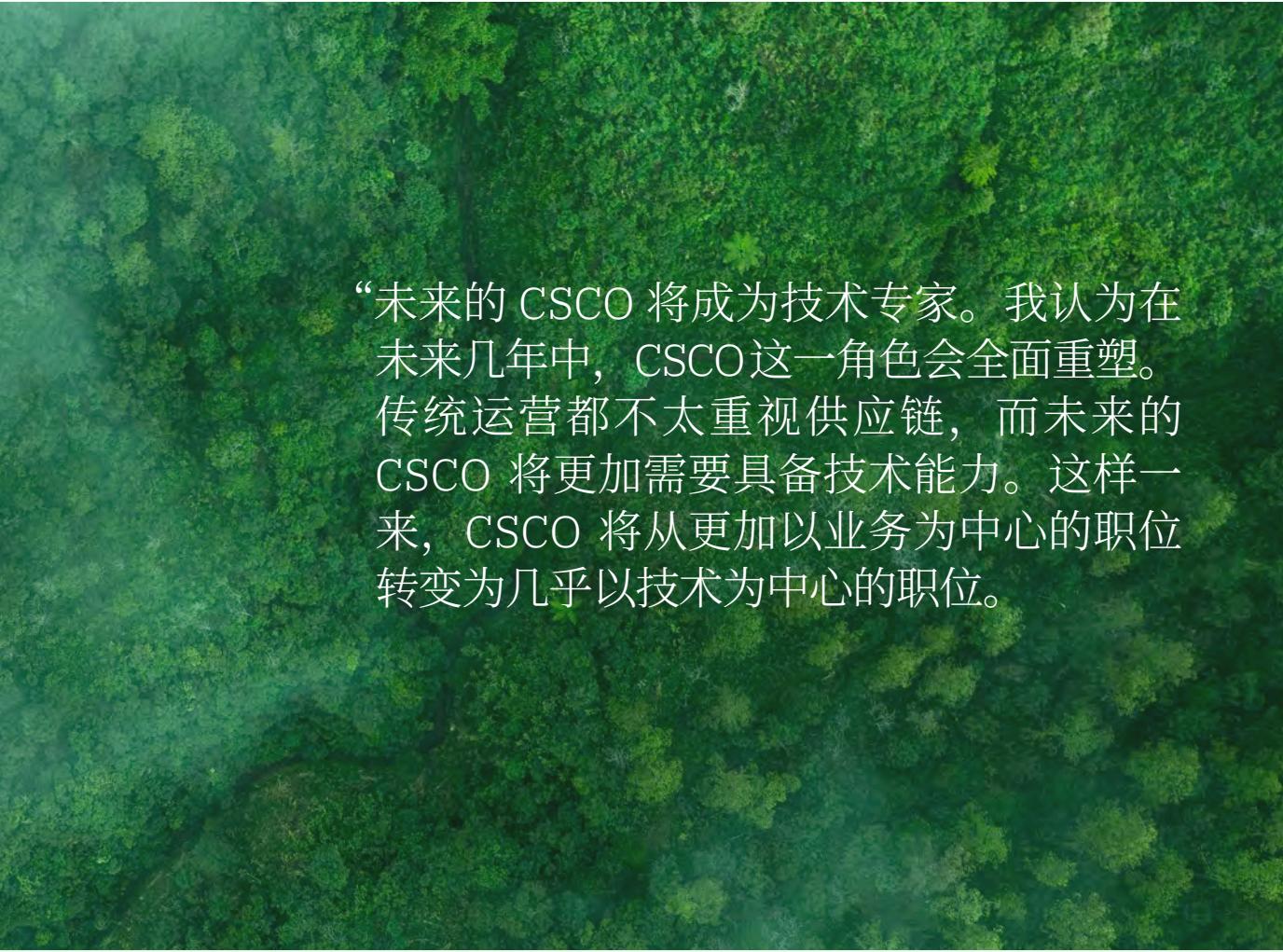
# CSCO 如何积极采用云、人工智能和自动化等技术，并成为更加以数据为主导的决策者？

“数据至关重要，因为数据可以提供可见性，让我们能够整合业务规划，从而明确应当如何动态平衡短期和长期供需关系，并做出实时决策。关键是要通过持续的数据流来跟踪变化，并在发货时采取相应的行动和分配决策。

“我们不断尝试并进行持续学习和迭代，这是一种长期、科学性和系统化的方法。当面临各种意外挑战时，企业可以采用许多短期、临时的应急方案。但所有大型企业都意识到数据和集成计划对于实时决策的重要性，一方面可以应对这些短期挑战，另一方面还可以继续构筑长期、灵活的战略。”

**Halide Alagöz**

Ralph Lauren  
执行副总裁、首席供应链  
官 和可持续发展官



### Alessio Garofalo

Oxagon, NEOM  
首席信息官/首席技术官

“未来的CSCO将成为技术专家。我认为在未来几年中，CSCO这一角色会全面重塑。传统运营都不太重视供应链，而未来的CSCO将更加需要具备技术能力。这样一来，CSCO将从更加以业务为中心的职位转变为几乎以技术为中心的职位。

### Travis Hedges

诺斯罗普格鲁曼公司  
全球供应链数字化转型总监

“云计算大幅简化了信息访问，这是一项关键能力。

随后，控制塔应用可以整合这些信息。还可以实时查看供应链的运行状况。而不是在事后才做出响应。”

### Greg Jozwiak

CSCO,  
DOW, Inc.

“如今，供应链运营的一项重要能力就是快速转向。

在过去三到四年中，我们大力投资建设数字能力，让我们能够有效组织信息和数据来更快做出更明智的决策 — 管理这项工作需要着眼全局，谋划长远，通过全面重塑整个公司的运营方式来保证客户满意度。”

## Mike Corbo

高露洁棕榄公司  
前任 CSCO

“既要管理现在，也要塑造未来。我们将同时坚固这两个阵地。我认为未来的形势必将更加变幻莫测。”数字化转型将激励我们并提供助力。我会和新任首席供应链官说，一定要确保基础稳固，并有效管理日常事务。然后我会问，技术将如何发展？供应链行业将走向何方？这更像是一种展望未来的战略方法。”

## Sami Naffakh

Reckitt Benckiser  
首席供应链官

“数字化应当专注于能够创造价值的领域。数字化投资应当着眼于存在问题的数据和系统，而这些问题您确信在实施数字化之后，通过数据分析、人工智能和先进技术可以解决的。”

## Ron Castro

IBM  
供应链副总裁

“如今，供应链领导者可以整合如此广泛的新兴技术，我们需要继续培养各种软技能，包括观察、倾听、理解、沟通、协作和谈判能力，积极打造成长心态，让我们能够与不同背景的人和谐相处。不仅限于不同的文化和社区，还包括不同的业务领域。”<sup>2</sup>

## 责任更重 期望更高

随着供应链迅速演变为价值链，CSCO 们将肩负起比以往更加广泛的责任。他们有必要了解其他 CSCO 的想法，从集体智慧中汲取力量，这样才能在未来荆棘密布的新时代创造无限的可能。请阅读我们的报告：“以转型为己任：数据主导的现代供应链创新之道”，详细了解面向未来的 CSCO 所关注的前五大领域。

衷心感谢 IBM 商业价值研究院供应链思想圈的所有思想家成员，感谢他们分享自己的独到见解。要了解关于 IBM 商业价值研究院思想圈的更多信息，请访问 [ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/think-circles/supply-chain](http://ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/think-circles/supply-chain)。



- 1 以转型为己任：数据主导的现代供应链创新之道 — 中国洞察，IBM商业价值研究院，2022年9月. <https://www.ibm.com/cn-zh/services/insights/c-suite-csco-2022>
- 2 Kay, Joseph. “Ron Castro on his AI-enabled supply chain.” Hispanic Executive. May 31, 2022. <https://hispanicexecutive.com/ron-castro-ibm/>

IBM 商业价值研究院 (IBV) 成立于 2002 年。凭借我们在商业、技术和社会交叉领域的独特地位，IBV 每年都会针对成千上万高管、消费者和专家展开调研、访谈和互动，将他们的观点综合成可信赖的、振奋人心和切实可行的洞察。

需要 IBV 最新研究成果，请在 [ibm.com/ibv](http://ibm.com/ibv) 上注册以接收 IBV 的电子邮件通讯。您可以在 Twitter 上关注 @IBMIBV，或通过 <https://ibm.co/ibv-linkedin> 在 LinkedIn 上联系我们。

访问 IBM 商业价值研究院中国官网，免费下载研究报告：  
<https://www.ibm.com/ibv/cn>

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

© Copyright IBM Corporation 2023

国际商业机器（中国）有限公司  
北京市朝阳区金和东路 20 号院 3 号楼  
正大中心南塔 12 层  
邮编：100020

美国出品 | 2023 年 2 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

本文件采用符合森林管理委员会 (FSC) 负责任林业认证的无氯 100% 消费后纸张印刷。制造这种纸张的能源是通过可再生绿色能源产生的。请回收。



扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

