

智能供应协同平台——中兴通讯 在供应链领域的数字化转型探索^a

杨东宁、王聪、王念念

案例摘要：中兴通讯是中国通讯领域最大的上市公司，在全球通信领域范围内也是位居前列的解决方案提供商。作为一个有着 30 多年历史的制造业企业，中兴通讯已经建立了稳定的业务系统，形成了固有的业务模式。面对数字化浪潮的袭来，面对瞬息万变的竞争环境，中兴通讯该如何突破自我、迎接数字化时代的挑战，重建新的供应链模式？

本案例聚焦于中兴通讯在供应链领域的数字化探索实践——智能供应协同平台的建设，关注中兴通讯作为一个非互联网原生的大型制造业企业，面对体量巨大、复杂的应用场景，是如何实现供应链数字化转型的？在这个过程中遇到了哪些问题？又是如何解决的？中兴通讯的数字化变革之旅能为其他同等规模的制造业企业进行数字化转型提供哪些参考和借鉴？

关键词：数字化、供应链、中兴通讯

1. 引言

本案例由北京大学光华管理学院杨东宁教授、王聪教授、管理案例研究中心研究员王念念根据企业提供素材及公开资料整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：
casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2021 北京大学管理案例研究中心

2019 年的夏天，中兴通讯智能供应协同平台（下文简称：“新平台”）建设项目组负责人明总（化名）的工作遇到了困难：原单体分层架构的软件系统-STEP（原采购系统）无法支持公司“多工厂多法人”新战略的实施；如新平台不能如期上线，将面临 2020 年 Q1 南京滨江工厂无法正常开工、中兴将错过 5G 市场发展的黄金窗口，进而失去市场优势的局面；距离新平台上线不到半年时间，如何更好的应用新技术搭建平台？如何进一步提升跨组织、跨部门的协同效率？如何把控好项目整体进度、保证新平台如期上线？如何应对新平台上线出现的突发

^a 感谢中兴通讯供应链解决方案及运营部总经理朱林林、采购部总经理张敬鑫、采购策划部部长徐志斌、采购数字化总监李馨、供应链数字化转型项目经理江运华对本案例所作出的贡献。

情况？新平台将会给中兴通讯的业务带来哪些变革？

2. 关于中兴通讯

中兴通讯是一家全球领先的综合通信信息解决方案提供商，为全球电信运营商、政企客户和消费者提供创新的技术与产品解决方案。公司成立于 1985 年，在香港和深圳两地上市，业务覆盖 160 多个国家和地区，服务全球 1/4 以上人口，致力于实现“让沟通与信任无处不在”的美好未来。

在数字化浪潮中，中兴通讯将自身定位为“数字经济的筑路者”，将 5G、芯片、数字化列为公司的三大战略，在夯实核心竞争力的同时，深化数字化转型，持续拓展企业的业务能力和交易边界。从 2018 年起，中兴通讯的数字化转型之路分为“从线下到线上”、“从线上到在线”、“从在线到智能在线”三个阶段，最终实现数字化战略愿景：“对外做数字经济的筑路者，对内打造极致的云公司”。

在供应链领域，中兴通讯提出了 SPIRE 供应链战略（Safe-安全的、Precise-精准的、Intelligent-智能的、Reliable-可靠的、Efficient-高效的），同时每年都会在供应链领域布局十多个数字化项目，其中包括从 2018 年开始启动的“智能供应协同平台”。新平台的定位为：以微服务总体技术分层架构为核心，以风险仿真智能决策和构建供应链数字孪生为目标，通过业务和技术的高度抽象整合，使采购行为数据化、业务管控自动化、数据挖掘正常化、指标应用指引化。配合 360° 高效即时云互联，与供应链合作伙伴高效协同，让更多的交易价值更简单地可见、可获、可感知。

3. 制造业企业的数字化转型

3.1 数字化时代的来临

步入数字化时代，工业时代制造业所缔造的游戏规则已然被打破，瞬息万变的商业环境、重构的行业边界，推动着越来越多的制造业企业加入数字化转型的行列。数字化转型是指借助数字化技术（云计算、大数据、人工智能、区块链等）来推动企业业务和运营模式、组织架构的变革，重构企业的研发、生产、供应链、营销与服务，实现运营和管理的数字化。其核心是数据，其驱动力是技术创新，其作用在于通过技术创新，利用数据创造更大的价值。数字化转型的表现形式是业务重塑：在生产和销售部门，业务重塑意味着通过数字技术打造新的产品和服务，为生态带来新的价值；在人力、财务、管理、行政部门中，业务重塑、意味着企业利用数字技术建立新的系统、流程、制度。在数字经济时代，企业的核心竞争力从“制造能力”转变成了“服务能力+数字化能力+制造能力”，率先进行数字化改革的企业能

够依靠数据洞察能力捕获新的市场机会，探索新的商业模式。研究显示，以“数据驱动型决策”模式运营的企业，通过形成自动化数据链，推动生产制造各环节高效协同，降低了智能制造系统的复杂性和不确定性。

在国家战略和政策的推动下，我国数字经济以超过 30% 的复合增长率高速发展，2019 年，我国数字经济总量为 35.85 万亿元，占 GDP 的比重超过三分之一（如图 1 所示）。埃森哲的研究报告显示，80% 的中国企业正在尝试通过数字技术让企业运转变得更加高效，但只有 4% 左右的企业真正释放了数字化的潜力。¹根据 IDC 发布的《2020 年全球数字化转型预测》，在全球范围内，2021 年，数字化员工的能力和工作效率将提高 35%，2022 年，数字技术带来的生态系统协作将推动客户生命周期价值增长 20%。²世界经济论坛发布的《第四次工业革命对供应链的影响》白皮书指出，79.9% 的制造业企业和 85.5% 的物流企业认为，在不考虑金融影响的前提下，数字化转型将产生积极影响，数字化变革将使制造业企业成本降低 17.6%、营收增加 22.6%。

3

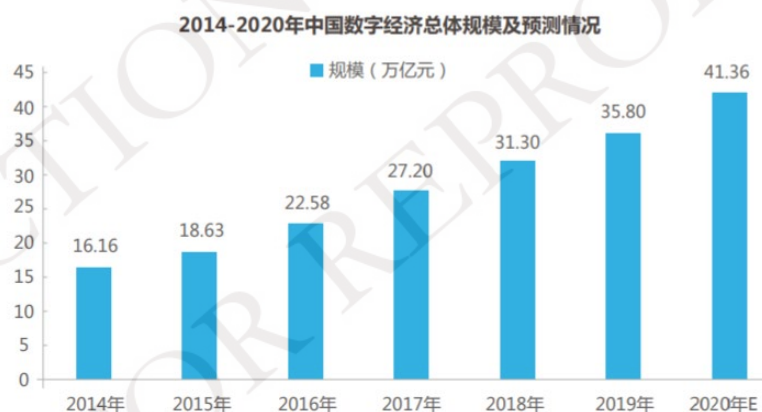


图 1. 2014-2020 年中国数字经济总体规模及预测情况

资料来源：中国信息通信研究院《中国数字经济发展白皮书（2020）》⁴

3.2 中兴通讯供应链数字化转型的契机

中兴通讯顺应数字化时代的浪潮。早在 2016 年，中兴通讯内部便提出了建设数字化供应链平台的构想。彼时，中兴经过 30 多年的发展，各业务系统已经形成了固有的运营模式，供应链体系内存在着“烟囱式系统”^b、“数据的孤岛”，供应链采购模式复杂且多样，各系统数据无法打通。当建设数字化供应链平台的构想被提出后，中兴内部评估了项目难度：新平台几乎关联所有业务线，如何打通所有数据，如何适配众多场景，都是中兴从未涉足过的新挑战，牵一发而动全身，稍有不慎就

^b “烟囱式系统”指一种不能与其他系统进行有效协调工作的信息系统，又称为孤岛系统。