

IBM 商业价值研究院

# 新十年的新规则

智慧供应链管理愿景



---

## IBM 商业价值研究院

在 IBM 商业价值研究院的帮助下，IBM 全球企业咨询服务部为高管人员就关键的公共和私有事业问题提供了基于事实的战略洞察。这份执行报告根据研究院研究小组的深入研究撰写。它也是 IBM 全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助企业实现商业价值。有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件至 [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)。如欲了解 IBM 商业价值研究院的更多研究，请登录 [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

---

作者: *Karen Butner*

当前经济环境的**复杂性**和不断扩展的全球供应链逼迫着企业采用新的准则来实现最高绩效。而不断变化的全球市场形势和客户需求的多变性也使得企业不得不采用最优的供应链配置来实现供应与需求的同步。但是，由于对大量信息源缺乏洞察力，导致供应链无法对这些不可预测的变动做出及时的响应。要想在竞争激烈的市场中超越竞争对手，企业需要采用新的准则来恢复供应链的稳定性及创造企业价值。

当前的新经济环境比过去几年更加复杂多变，并且存在更多结构性差异，而且在少数地方，这种情形在商品与服务的流动方面更加明显。

为了确定当前的不确定环境对全球供应链——也就是所谓的“经济和社会进步的命脉”——的影响深度，IBM 商业价值研究院对全球 29 个国家/地区的 664 位供应链管理高管进行了问卷调查。<sup>1</sup> 我们发现，环境的日益复杂使得这些高管每天都疲于奔命。事实上，我们的调查结果在很大程度上与 2010 年 IBM 全球 CEO 调研的结果相同。在该次调研中，企业高层高管便已将复杂性视为其在未来几年中面临的首要组织挑战之一。<sup>2</sup>

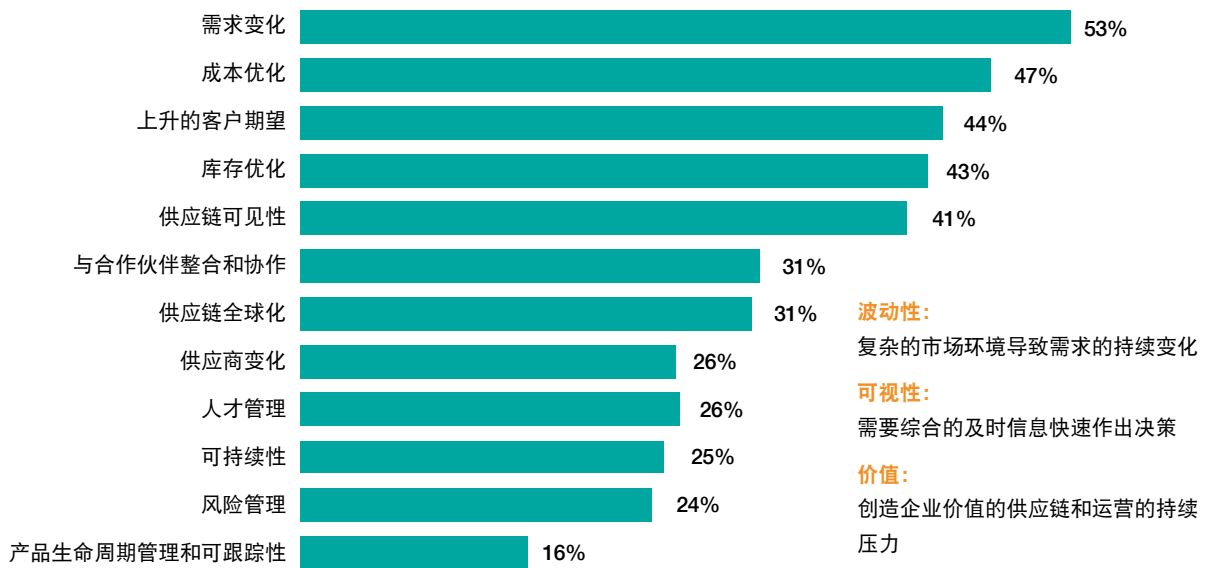
全球经济的动荡和不确定性是供应链管理高管在调研中指出的最重要挑战的根源。其中最主要的挑战包括：

**波动性：**客户需求的波动一直是供应链高管面临的主要挑战。除了需求变化外，客户对可持续产品和服务的要求也不断提高，对响应能力、严格的质量标准和低成本也具有更高的期望。

然而与此同时，供应链管理人员也遇到了供应商的质量和可靠性低下的问题，以及随之而来的物流限制和瓶颈，这些都妨碍了交货执行和顾客服务的水平。此外，越来越多的企业都在继续推行全球化运营和拓展新兴市场，所以这些问题可能暂时没有快捷的解决方案，因为企业的运营将越发地依赖于不断增多的客户、供应商、管理机构和市场。

**可视性：**随着供应链合作伙伴数量的增多，对于准确、及时信息的需求也越来越强烈。但是，供应链与产品开发合作伙伴之间缺乏协作和整合仍是一个主要问题。在消费品、制药和其他行业中，对产品生命周期可追溯性的要求越来越高。然而，尽管技术不断提高，但在制定决策时，对于全球化的即时信息缺乏可视性仍是一个重大问题。最终的结果就是，要想获得更高的可视性，就需要灵活地快速决策，及时对持续变化的市场形势做出反应。

**价值：**如何创造企业价值是供应链管理和运营过程中不可避免的压力，而且这种压力似乎始终存在。端到端供应链成本与渠道库存优化，以及如何保护利润和降低流动资本是主要的挑战。为全球运营获取和部署正确的人才与技能始终是企业关心的关键问题。现在，人才真空问题在新兴市场最为突出，近 90% 的高管将该问题视为一项挑战。领导人才不足所导致的业务风险主要表现在低下的成本效益和库存部署，以及在涉及合作伙伴的地区和本地运营的管理方面。在各个环节管理全球合作伙伴方面的风险和业务中断变得日益重要。随着供应链的复杂性和依赖性的提高，管理人员必须找到能提高灵活性来抵消日益加剧的复杂性的方法。



资料来源：IBM 商业价值研究院。

图 1：供应链挑战揭示波动性并驱动通过可见性创造价值的需求。

## 优化供应链绩效的新规则

复杂性和不确定性加剧了供应链管理方面的持续且严酷的挑战，要想解决这些棘手的难题，需要遵循三项新的规则：

### 1. 了解客户及自己，借助可预测的需求降低波动性。

预测需求，并通过快速响应和分配全球所有资源来应对需求变化。

### 2. 看看有哪些是别人未做的，通过协同的洞察力深入了解。

与供应商、服务提供商和客户在以行动为导向的开放环境中相互协作，提高对事件的洞察力。

### 3. 挖掘全球效率，通过动态优化提升价值。

优化渠道库存、全球供应链网络 and 成本结构。创建成本高效的可持续产品与实践，同时控制合作伙伴方面的风险。

---

远见卓识型企业使用增强的供应链可见性、合作和分析来管理需求中增加的可变性。

---

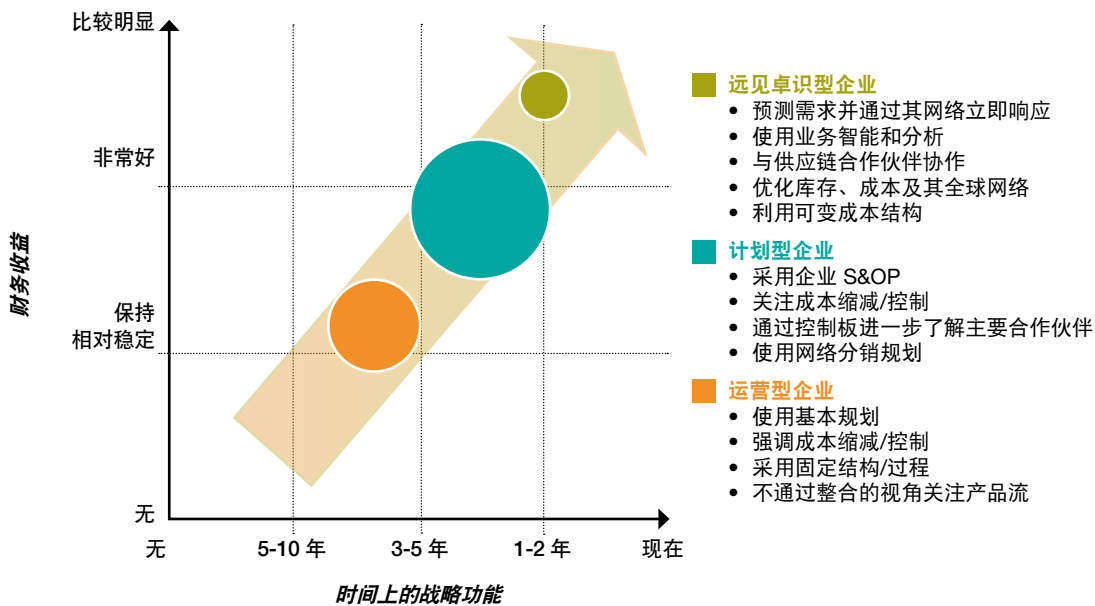
## 在新规则方面的投资取决于战略

根据企业为建立我们所指出的“新规则”中确定的能力而采取的战略举措，以及实施战略的时间表，我们将参与调查的 664 家供应链企业分为三类：运营型企业、计划型企业和远见卓识型企业（请参见图 2）。

**运营型企业：**共有 187 家公司。运营型企业的战略反映的是“回归基本”的理念，即，在仓库管理、运输管理、制造执行系统和数据管理方面投资。他们注重成本削减举措、流程改进以及与关键供应商和物流服务提供商的信息互连。

**计划型企业：**参与调查的大部分公司都属于计划型企业，涉及了众多行业、地区和不同的规模，共有 417 家公司。他们的战略和举措的特征包括规划（网络分析、企业销售与运营规划 (S&OP)、合作伙伴整合、绩效评分卡) 和运营效率（外包非核心功能、成本控制/削减计划，及关键控制点的库存优化）。

**远见卓识型企业：**只有 60 家公司属于这一精英群体，涉及高科技/电子、电信、消费品、生命科学/医药、零售和工业制造等领域。这些企业在全世界多个地区开展业务，有超过一半的企业的销售额超过 100 亿美元。他们的核心战略和举措包括通过与合作伙伴协作实现供应链可见性、商业智能与分析、风险管理、网络优化、成本结构和库存，以及利用网络化 S&OP 实现客户需求管理。



资料来源：IBM 商业价值研究院。

图2：远见卓识型企业和计划型企业正在构建策略的智慧供应链功能。

远见卓识型企业的努力和投资也获得了更高的回报。根据我们的分析，与其他企业相比，这些企业获得了更高的资本回报，并且实现了更高的收入增长（请参见第 13 页）。

## 新规则 1：

### 了解客户及自己，借助可预测的需求降低波动性。

在我们的 CEO 调研中，通过访谈我们了解到，69% 的高管将新经济环境的波动性视为最关注的问题。<sup>3</sup> CEO 所谈到的波动性是指更深/更快的处理流程，例如从订单到付现，以及从采购到付款。在过去几年中，波动性也是供应链高管所面临的严峻挑战。

事实证明，应对市场形势的波动及其导致的客户需求模式是供应链高管面临的巨大挑战，当然也是关键的投资领域。现在，很多公司都感觉到这场数十年一遇的经济危机正逐步走出低谷，因此他们当前主要关注的问题是如何稳定其现有业务，应对市场的波动。

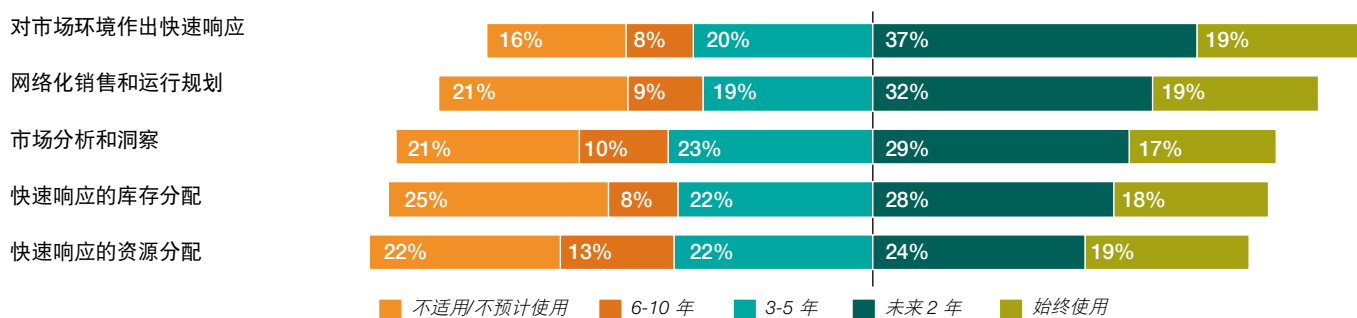
尽管参与调查的高管认为需求变化和不断变化的客户期望是最严峻的两个挑战——甚至超过成本控制——但他们的应对方式却有所不同。有些企业，比如那些运营型企业，选择采取保守态度，注重运营改进，希望重新恢复“往日的业务运营”。运营型企业纷纷进行初步规划（销售预

测、生产和供应计划），但几乎没有大成过任何共识计划。这里说谈到的共识计划指的是由产品开发、销售和营销、财务及供应链主管共同制定的单一运营计划。

相反，计划型企业已经意识到，S&OP 流程的主要目标是制订单一的共识计划，然后转化为财务目标，并最终在整个企业内执行。他们所关注的是规划并确定可通过全球化以及定位客户需求而实现的增长，以及微调其配送网络和企业 S&OP 流程。

## 远见卓识型企业关注智能网络规划。

远见卓识型企业则注重更深一步地实践。他们正在超越企业规划，转而注重智能网络规划。远见卓识型企业利用分析智能实现供应/需求同步和资源分配，进而应对市场波动（请参见图 3）。



资料来源：IBM 商业价值研究院。

图 3：预测需求智能可实现对不断变化的市场环境作出快速响应。

远见卓识型企业的主要战略能力包括：

- 快速响应市场形势变化和 demand 变化。将网络化销售与运营规划与实际需求信号（销售点 [POS]、订单、持续补库）联系起来。
- 利用市场分析和客户协作来预测需求。
- 在过程中或在流程中对库存进行重新分配，以应对需求变化：重新供应、重新配送、重新确定路线。
- 对所有资源进行响应性分配：人员、资产、供应。

远见卓识型企业注重制定能够使其快速应对市场形势和需求的持续变化的战略。在这个探索过程中，远见卓识型企业的领导人会指导其企业在需求管理/预测、商业智能和分析、S&OP 规划及客户协作方面进行投资。

为了更好地实现供应与需求行为、通知与信号的同步，远见卓识型企业进一步将 S&OP 应用扩展到企业的“四面墙”之外，从而改善需求管理和预测能力。他们不仅寻求销售、营销和运营部门的协同一致，将销售统计与运营规划整合，而且还向网络化 S&OP 演进。他们与关键供应商和服务提供商共享预测、生产、供应和补库计划，确保所有方面都能同步推进。他们更加关注将客户和渠道意见融合到 S&OP 流程中，积极利用市场分析和洞察以及实际客户需求信息来根据实际情况优化和调整计划。

要实现供应与需求之间的这种复杂同步，就需要在所有供应链职能部门与合作伙伴之间实现智能化，从而智能地将产品推向市场——同时满足客户更高的要求。与其他公司相比（52%），远见卓识型企业的领导人（76%）纷纷大力投资可支持客户协作的先进分析和市场智能技术。远见卓识型企业选择与客户协作来实现真正以需求为驱动力的 S&OP，并且根据实时信号做出调整来维持同步。他们利用市场智能、先进的分析和多样化的客户沟通战术来更好地预测需求。

然后，根据这种预测性需求，在流程中采取修正行动，重新分配库存，在中途做出供应和资源决策，甚至重新配送在途产品。例如，由于广告促销，某个店铺接近无货状态，这时便可以重新确定一批货的线路。客户补库、供应商管理库存和其他战术可保证正确的产品在正确的时间运送到正确的地点。遵循预测性和以需求为驱动力的模式的企业，还会将客户考虑、交互和实施标准等贯彻到所有供应链活动中。

---

*需求驱动预测供应链模型可通过优化的产品定位减缓波动性。*

---



---

## avarto 案例研究：

### 娱乐媒体的预测性需求和补库

快速变化的娱乐媒体市场需要高响应的供应链——能够获取所有商品移动的信息，同时自动保持适当的补库水平。avarto digital services 面临的严峻挑战是如何获取更及时、更准确的全球货物流动信息，以提高业务效率，降低风险，并且快速应对不断变化的客户需求和市场要求。avarto digital services 是 Bertelsmann AG 的一个分公司，负责为客户处理所有库存管理流程，包括从订单管理和采购,到配送与财务。同时，这家娱乐服务分公司还管理娱乐媒体的配送。

那么，avarto 是如何应对这些挑战的呢？这家公司实施了零售库存管理 (r.i.m.) 系统，能够快速、自动地根据需求信号做出响应，根据各个店铺的销售变动管理补库。首先是确定最主要的媒体标题和促销活动，然后保证充足的库存以满足需求，同时为运转速度缓慢的标题赋予较低的优先级。该系统整合了财务因素（零售店信用）、营销活动数据和预测性产品生命周期销售信息。商业智能，以及整合不同数据源的先进分析，为其提供了广泛的分析和评估能力。

avarto 赢得的业务优势众多，包括更低的库存成本、快速获取可靠而详细的 POS 数据、快速应对市场需求的变化，以及为战术和战略决策进行灵活的分析。而最基本的好处是：利用基于商业智能的预测性需求进行零售供应商库存管理，从而消除空货架，避免错失销售机会。

*“我们在物流服务市场的领先地位来自于我们全面的零售库存管理能力。”<sup>4</sup>*

娱乐服务部

副总裁

Jochen Bremshey

---

## 新规则 2：

### 看看有哪些是别人未做的，通过协同的洞察力深入了解。

在 2009 IBM 首席供应链官调研中，供应链可见性被视为主要挑战；随着企业对全球运营的灵活性和响应能力的探索追求，供应链可见性仍是当前的关注重点。<sup>5</sup> 尽管在我们最近的调研中被需求变动性取代，但可见性、整合以及与网络合作伙伴的协作仍需引起供应链高管的注意。

即使是在信息可以通过 Internet 自由流向全球大多数地方的时候，供应链管理人员仍然需要努力获取准确且及时的信息才能开展全球运营。有效获取、管理和分析信息以及与全球合作伙伴协同做出实时决策是需要关注的重点，同时也需要付出大量的努力。

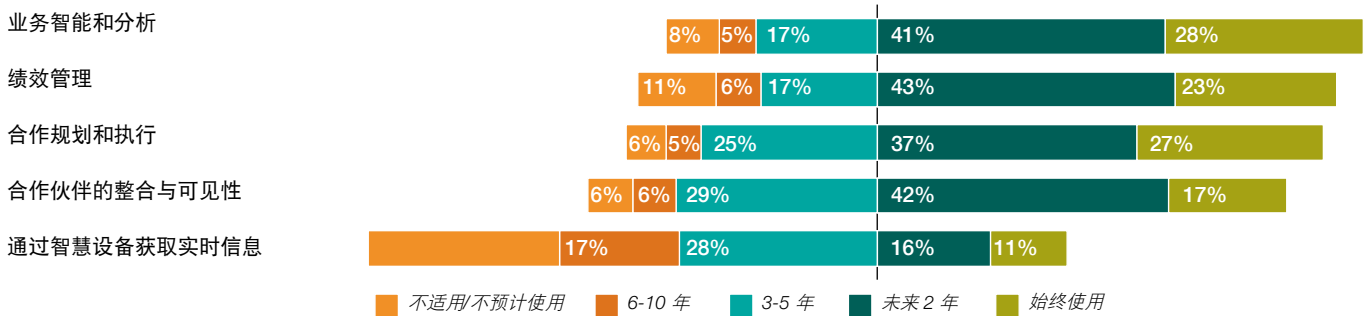
在构建智慧的协同可见性能力方面，各个企业的高管处于不同的阶段（请参见图 4）。运营型企业仍在致力于交易级的交换，以及消除企业内供应链职能间的孤岛。与供应链合作伙伴共享信息时，他们主要依赖电子数据交换 (EDI)，通过标准化和数据管理方法来利用信息。计划型企业则通过整合而更进一步。他们跨企业职能部门和业务单位来整合战略、计划和运营能力以及可见性。他们与主要注重供应链规划和物流职能的关键合作伙伴（供应商、服务提供商、合约制造商和客户）共同构建更综合的可见性能力。他们利用仪表板和记分卡来更好地根据目标监视持续绩效以及管理异常和中断。

但是同样，远见卓识型企业的领导人在这方面也已经领先一步（请参见图 4）。他们通过与网络合作伙伴的协作以及商业智能共同做出快速决策。

他们的主要战略能力包括：

- 在关键控制点指标上利用商业智能和分析（预测与订单、时间表与生产能力、在途库存和货运状态）。
- 利用绩效管理、仪表板和提醒通知进行异常管理。
- 与合作伙伴协同规划与执行。
- 在整个供应链（内部和外部）实现灵活的整合与可见性
- 通过“智慧”设备和物件（RFID、传感器、执行器）生成实时信息。

远见卓识型企业的领导人利用商业智能和先进分析技术来分析、监视和探测影响客户服务水平的变化，包括具有最高优先级的事件到最小的交易。从根据实时销售点数据或实际订单对预测进行调整到供应商的生产时间表调整，再到承运商的在途货运状态，他们都能迅速了解并做出反应。



资料来源：IBM 商业价值研究院。

图 4：远见卓识型企业领导使用商务智能、绩效管理和开放合作了解可见性。

性能管理和事件监视包括评估容许阈值，利用纠正措施来自动响应业务规则，或者利用提醒来响应业务规则，从而进行人为干预。远见卓识型企业的领导人会在各方之间整合并同步端到端信息，收集相关的事件数据，进而根据计划监视活动和绩效。他们在多种媒体和设备上实施仪表盘，主动管理他们的供应链。他们已经将“了解并响应”提高到更高层次的“预测并行动”。例如，从来自店铺货架的自动补货信号预测到可能发生缺货状况。然后便自动检查库存余量，因为与该产品相关的业务规则是针对该客户的。此时，系统将生成一个自动交易并传送到配送中心，从而立即发运产品。这个过程不需要人为干预。

远见卓识型企业创建了“虚拟指挥中心”，将实时信息、事件处理和先进的分析技术融合在一起。他们的全面连接使整个供应链网络能够以协同方式规划和执行决策。他们将信息汇总或细分，用于进行趋势分析、自动执行业务规则，以及根据实施标准提供行动建议。

最后，他们还利用智慧设备（RFID、GPS、传感器和执行器）获取实时信息，主动监视产品与服务流程。尽管这一能力在优先级列表中处于较后的位置，但尝试这种做法（而非基于劳动力跟踪和监视）的企业已经体会到了好处。现在，在许多行业中产品生命周期可追溯性日益成为关注重点，所以智慧设备可能会更加广泛地用于标记产品位置，以及运输产品所用的集装箱和模式。

---

#### 案例研究：BMW 集团：

由于许多企业一方面要努力改善他们的客户服务、现金流和利润率，另一方面又要应对全球竞争、产品扩散、生命周期缩短和需求不确定的挑战，因此有效的库存管理变得至关重要。尽管企业资源规划（ERP）系统、及时供应和其他预测技术的整合度不断提高，但是许多企业尚没有实现可见性，仍然承担着太多的库存，无法达到他们期望的服务水平。

BMW 位于德国丁戈尔芬的中心物流部门负责物资的进/出库控制、质量管理以及公司的整体物流和商业控制。那里有将近 1200 名员工每天处理约 45,000 个订单，负责 1,900 家供应商和 270,000 个零部件。BMW 想找到一种标准化的备件库存优化解决方案。其目标包括业务流程标准化、所有配送阶段实现更高的订单和库存状况可见性，以及配送网络优化。

最终的解决方案是一种适用于整个 BMW 零部件销售组织的高级库存优化能力。BMW 采用了 SAP 软件组件（R/3、APO 和 EWM）并利用高级库存优化引擎 DIOS 来增强这些组件的功能。使用高级数学运算对多种来源的数据进行分析，借助高度复杂的单独组态算法实现动态库存规划。其强大的“假设”分析器可以简单、快速地确定服务水平、供应商交付周期或批量大小的变化对成本、预算和库存水平等的影响。<sup>6</sup>

---

### 新规则 3:

#### 挖掘全球效率，通过动态优化提升价值。

供应链管理并不仅仅是协调供需关系。最终，还需围绕公司的财务目标制定和执行供应链战略。高管们一直面临着供应链运营需要为企业创造价值的压力。供应链网络中的每一次交互都代表了一个可以更高效且更有成效地执行的机会。

通过调研，我们发现，总体来说，企业都注重通过使用促成技术管理成本、库存、风险和人力来创造价值。运营型企业趋向于采用固定的成本结构，主要关注制造、运输和配送方面的核心供应链职能。正如其类别名一样，他们以运营（而非规划）为导向，力图通过实现和微调这些核心流程来提高成本效率。

计划型企业则致力于开发更加多样化的成本结构。他们将非核心职能外包，利用物流服务提供商与合约制造商的资产、技能、技术和全球覆盖能力。通过外包，他们能够更好地根据现状调整策略，从而分散或稀释市场波动性和需求多样性的固有风险。他们通常会评估其配送网络在出库配送和运输流程中的效率。同时，他们还会优化关键点的渠道库存，例如进库供应物流。

---

## 创造企业价值是智慧供应链管理日益重要的中心。

---

但是，远见卓识型企业在这一方面仍然处于领先地位（请参见图 5）。他们的领导人的主要战略性和智慧能力包括：

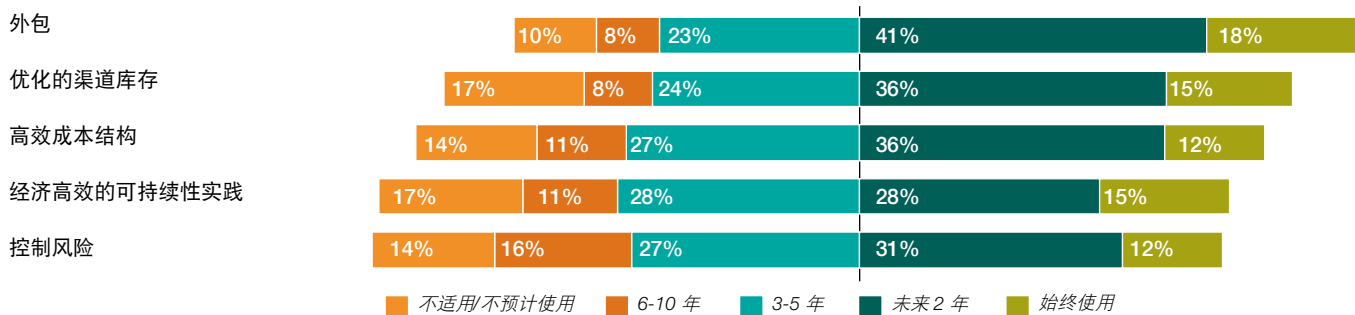
- 大量外包无差异化职能。远见卓识型企业会利用全球能力、技能和成本结构，在扩大的网络内分散风险。
- 优化渠道库存。在整个供应链中保持理想的库存水平。
- 高效的成本结构。远见卓识型企业采用多样化的成本结构，能够做到随需求变化来同步变动。以整合、平衡的方式评估限制因素有助于降低/控制成本，同时维持客户服务水平。
- 经济高效的可持续性实践。他们使用成本和服务水平的模型、分析器和优化器，同时评估碳排放量、能源和耗水量之间的平衡关系。在产品设计中加入环境考量因素，例如回收利用和淘汰处置。
- 对冲风险。远见卓识型企业使用包含式风险管理策略和计划，可根据事件发生的可能性进行调整。为了便于即时响应，他们还会制定风险控制策略并通知给所有环节。

远见卓识型企业的领导人投入大量资源优化他们的全球网络、库存定位以及整体成本结构与流程。与计划型企业一样，他们也用可变成本结构代替固定成本结构，通过合作和外包来利用企业外部的灵活性、规模、技能和专业知识。他们利用模拟模型、试验性向市场推出新产品、情景规划和建模等一切方法来评估成本与其他限制因素之间的平衡关系。

库存和网络优化是远见卓识型企业着重构建和加大投入的下一战略能力。他们正力图全面评估各个阶段的库存，包括从落地（原材料）、消耗到淘汰的整个过程。他们通过分析和建模不断完善库存定位和水平。现在，网络优化正在多个方面呈现出新维度。之前有许多企业主要侧重配送网络，但是现在在设计网络时他们还会考量战略资源开发方面的因素。

远见卓识型企业在构筑网络模型时还会将持续性考虑在内，包括碳管理、水管理、能源使用和废物管理。他们这样做的目的是为了打造更加经济高效的可持续实践。

此外，远见卓识型企业还努力对冲风险。他们在开发最优网络时会考虑供应商、服务提供商和其他利益相关方（法规和财务）的合规战略和实践。他们以物流为中心，将所有供应链职能中的风险策略和控制实践进行端到端整合。其中最先进的方法是采用根据概率进行调整的风险评估、建模和情景模拟方法来调整和优化库存，从而达到规避风险的目的。



资料来源：IBM 商业价值研究院。

图5：远见卓识型企业领导使用可变成本结构和优化过程增加价值。

通过分析我们发现，远见卓识型企业的领导人通过动态优化提升价值。动态优化是一种全面评估、持续建模和完善的概念，目的是实现整个网络的最佳成效。动态优化将优化建模技术连续同时应用到所有流程，包括产品、信息、决策和财务。有些公司，如 COSCO（请参见案例研究），还将可持续性实践添加到其中。

### 远见卓识型企业可获得最佳绩效

回顾最近十年来的新规则，我们可以见证，远见卓识型企业的精英领导人一直在构建高级功能。这些企业正在或已经投资开发此类高级功能，并希望能够在短期内交付成果。计划型企业紧随其后，投资于虽然影响次之但与之相似的愿景和策略。

#### 案例研究：

##### COSCO 利用其对供应链的洞察维持其网络平衡。

航运巨头中远集团 (COSCO) 需要一种既能优化其不断蔓延扩展的配送资源部署，又能保持较高服务水平的方式。COSCO 通过收购其他物流服务提供商来巩固其市场地位，进而管理货物在从供应商到终端（例如零售商）的庞大配送网络中的流动。由于物流服务的盈利能力取决于效率，因此要实现 COSCO 的转型，就需要配置和优化配送网络与航线来降低供应链成本，同时满足客户对服务水平要求。

COSCO 具有长远的抱负。除了评估成本、服务、资产、时间表和其他限制因素，COSCO 还决定加入针对碳排放的可持续性实践。

他们使用基于高级算法和业务建模技术的分析框架为供应链战略提供全方位的数据驱动型指导。借助从 COSCO 整个网络获得的集成实时数据，建模工具利用高级算法确定公司复杂网络中的产品位置、流动情况以及与合作客户的合作。

结果如何？在不影响服务质量的情况下，COSCO 将配送中心从 100 个减少到 40 个，显著缩减了其固定资产和成本结构。此外，COSCO 还将物流成本削减了 23%，将 CO<sub>2</sub> 排放量减少了 15%，相当于每年减少 100,000 吨的排放量。

*“我们将我们优化供应链的工作看作是一项‘双赢’举措。我们现在拥有更强的竞争力，甚至能够随着业务的扩展更好地完成企业的社会责任目标。”<sup>7</sup>*

中远网络物流信息科技有限公司首席供应链官

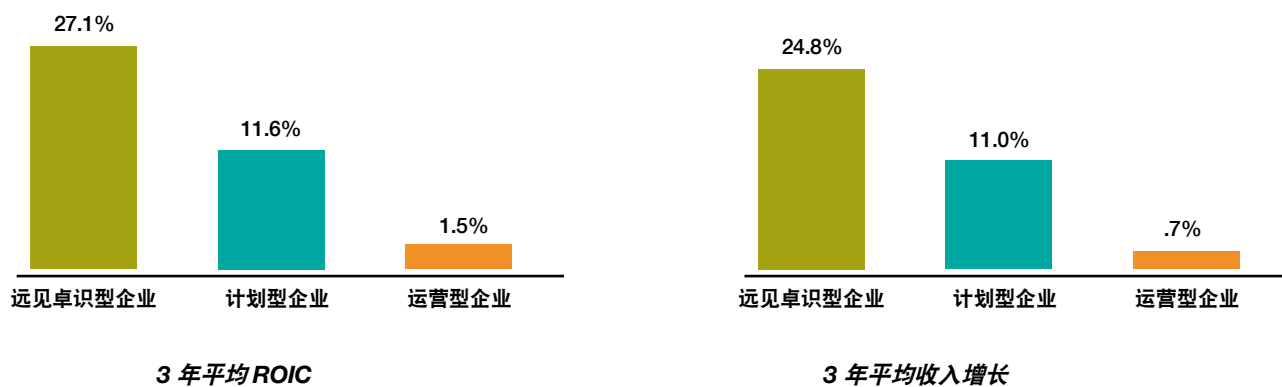
黄大雷

投资回报丰厚。远见卓识型企业自身享有极高的绩效，令其他企业难以望其项背。该领先群体的三年平均投资回报 (ROIC) 为 27%，<sup>8</sup> 而更令人吃惊的是，其三年平均收入增长达到近 25%。尽管大多数企业在近几年的全球经济衰退中倍感艰难且压力巨大，但这些精英企业却因为构建更智慧的供应链功能而获得了稳定的增长率。虽然我们清楚这些企业代表的行业、产品/服务系列甚至地理区域均有所不同，但始终不变的是，远见卓识型企业的绩效一直远远胜过其他企业。

远见卓识型企业具有以下几个共同特征：

- 对客户、合作伙伴、供应商和服务提供商的所有业务进行紧密整合；
- 通过灵活且持续的供应链实践来优化和策略化推动增长；
- 通过高性能的全球整合供应链为企业和投资商回馈实际价值。

他们将全球整合视为重要组织功能的重点，即在认识到需求极度局部化（涉及客户重心和当地市场要求）的同时，通过全球团队和人才创建全球整合运营。单一方案并不能解决所有问题。这些企业清楚，全球范围内的成功在于根据区域性和本地化为不同的全球市场提供差异化的功能。



资料来源：基于汤姆森金融公司公开可用数据进行的 IBM 商业价值研究院分析。

图6：远见卓识型企业因高额的投资回报和收入增长备受瞩目。<sup>9</sup>



为获得灵活性和提高速度，这些企业更倾向于使用可变成本代替固定成本——寻找合作伙伴和进行业务外包，从而受益于灵活性、规模变化以及企业外部的技术和专业知识。

与其他企业相比，远见卓识型企业更频繁地使用优化、协作、整合和业务洞察数据。他们切实执行全球整合运营。他们应用数学方法和绩效标准围绕产品/服务流程对运营进行管理，包括计划、资源开发、采购、物流、分发、运输、产品生命周期管理、资产管理甚至持续的产品设计。这使得这些企业能够根据市场环境灵活地扩大或缩减规模，而全球整合则为其业务上升时提供迅速抓住新增长机会的平台。我们发现，增长是提高运营灵活性的需求的核心。

### 新十年的战略方向

根据对全球高管们进行的调查，本研究显示出构建智慧供应链的巨大价值。我们了解到某些领导者采用智慧运营方法的目的不仅是实现高效率，而且要实现业务增长，即能够在充满波动性和复杂性的极端时期进行功能创新。

远见卓识型企业的执行方法可作为如何以及何时构建智慧供应链的指导。他们遵照有计划的阶段性路线。他们依靠战略规划投资实现业务价值（见图 7）。

---

**智慧供应链实践既可以提高效率又可以促进增长。**

---

这些企业通过现身说法揭示了三个先进且定能持续受用的顶级策略，用以处理需求不稳定性、提高供应链可见性以及增加企业价值：

1. 通过网络销售和运营规划对需求管理进行分析；
2. 通过智能绩效管理实现协作网络的可见性；
3. 根据风险调整灵活优化的成本结构、建模库存和人才部署。

供应链管理人员在计划其下一个十年路线时需要考虑很多因素。但最重要的是，他们的策略没有必要同企业策略和目标紧密相符，而应对后者给予密切配合。计划路线时需要考虑的几个问题包括：

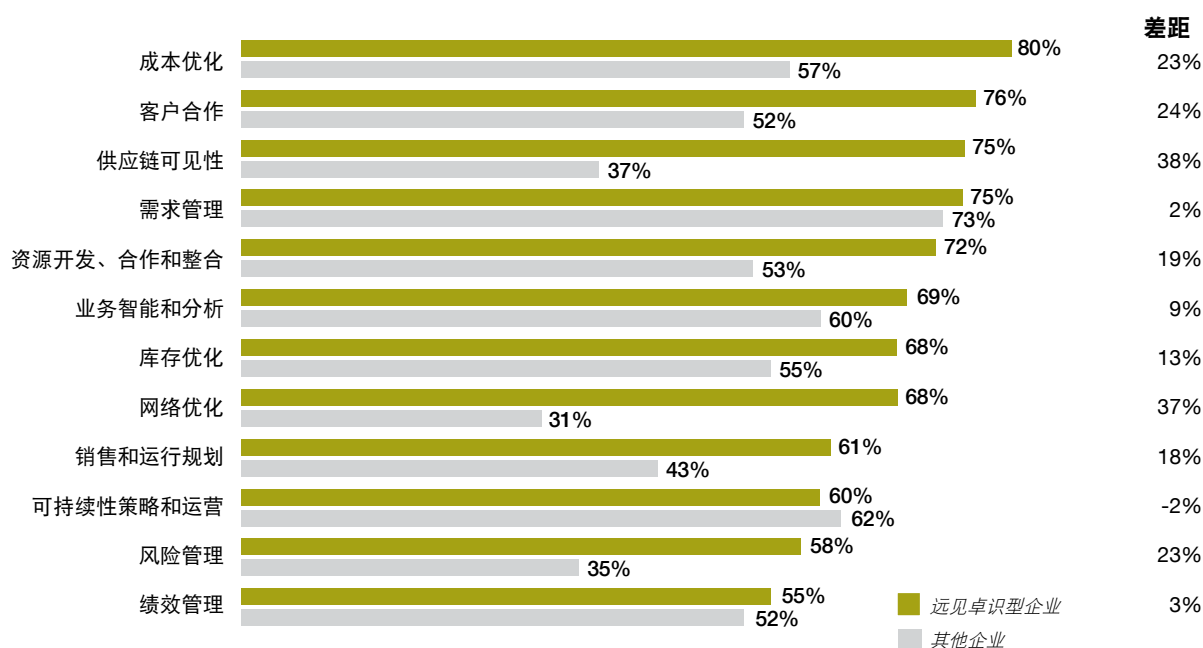
#### 借助可预测的需求降低波动性

- 在波动性和可变性加大的情况下，是否具有用于确定优化供应链全球配置的分析功能？
- 是否使用市场智能和客户资料通过实时调整需求规划和执行来预测购买模式？
- 客户关系是否与供应商关系一样牢固？供应链的哪部分参与率不足？

#### 通过协同的洞察力深入了解

- 您的关键控制点指标是否具有实时可见性（例如，预测与订单、计划与生产能力、运输库存及装运状态等）？
- 实时控制板、关键绩效指标、事件警报和绩效阈值是否提供所有事件的集成绩效管理？是否与供应链合作伙伴紧密协作？
- 绩效衡量系统是否以客户目标达成为中心？其是否与全球和区域及当地策略和战术一致？





资料来源：IBM 商业价值研究院。

图 7：未来三年内供应链投资的前 12 个领域。

### 通过动态优化提升价值

- 您的成本控制策略是什么？匹配当前收入流和需求流的过程是否存在灵活性？成本结构固定还是可变？
- 是否注重核心功能？外包的功能是否恰当？是否利用全球成本、功能、当地法规知识和合作伙伴公司的技术？
- 是否对所有资源（人力、资产、供应、生产）进行动态分配？
- 如何将风险因素纳入运营决策制定和应变计划？如何衡量风险管理策略的有效性？
- 是否在产品设计和包装、客户合作方案以及供应商合规性计划方面想到持续的策略？

在未来几年里，当今全球市场的竞争只会愈演愈烈。企业在力图优化其供应链并对持续的需求变化作出响应时，采取新规则以恢复供应链运营稳定性显得至关重要。远见卓识型企业已经从新十年的新规则中获益。您准备加入他们吗？

有关 IBM 商业价值研究院研究的详细信息, 请发送电子邮件至 [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) 与我们联系。有关研究结果的完整目录, 请访问: [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

您可率先获取 IBM 商业价值研究院的最新洞察。请订阅我们的电子简报月刊 IdeaWatch (以执行报告为内容), 获取基于 IBV 调研的战略洞察和建议, 网址:

[ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe](http://ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe)

### 关于作者

Karen Butner 担任 IBM 商业价值研究院全球供应链管理领导一职。该职位负责研究思想领导力、全球策略和市场洞察。Karen 是《IBM 全球首席供应链官调查研究: 未来的智慧供应链》的设计者兼作者, 同时还是《重构供应链管理: 愿景和现实》(Reshaping Supply Chain Management: Vision and Reality) 一书的作者和总编辑, 该书发表于 2007 年。Karen 常受邀参加国内外会议并在会上发言, 她的观点为主要商业和行业出版物所广泛引用。她拥有逾 25 年的工作经验, 并专注于帮助客户解决高科技、零售、消费品、电子产品、生命科学及旅游和运输行业方面的问题。您可通过 [kbutner@us.ibm.com](mailto:kbutner@us.ibm.com) 与她取得联系。

### 撰稿人

Robert Frear, IBM 全球企业咨询服务部高级策略和转型顾问。

### 了解更多信息

请按照您所在的地理位置联系其中一位执行供应链管理领导:

#### 全球及美国

Dave Lubowe, 全球供应链管理副总裁及合作伙伴。

您可通过 [dave.lubowe@us.ibm.com](mailto:dave.lubowe@us.ibm.com) 与 Dave 取得联系。

#### 欧洲

Philippe Kagy, 供应链管理领导 (欧洲) 合作伙伴。

您可通过 [philippe.kagy@fr.ibm.com](mailto:philippe.kagy@fr.ibm.com) 取得联系。

#### 亚太地区/中国

Frank Kang, 供应链管理领导 (亚洲) 准合作伙伴,

您可通过 [frank.kang@us.ibm.com](mailto:frank.kang@us.ibm.com) 与 Frank 取得联系。

#### 日本

Katsuto Maehira, 供应链管理领导 (日本) 合作伙伴。

您可通过 [ZENPEI@jp.ibm.com](mailto:ZENPEI@jp.ibm.com) 与 Katsuto 取得联系。

### 选择合适的伙伴, 应对变化的世界

IBM 全球企业咨询服务部积极与客户合作, 为客户提供持续的业务洞察、先进的调研和技术, 助其在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。我们提供整合的业务设计和执行方法, 帮助客户轻松实现业务战略。凭借覆盖 17 个行业的专业知识和遍布 170 多个国家/地区的业务能力, 我们能够帮助客户预测变革并把握市场机遇实现盈利。

## 研究方法

本研究样本涵盖 664 个受访者，这些受访者均在其公司内部担任重要的供应链领导职位。他们代表 31 个行业，这些行业中 35% 位于美国，28% 位于亚太地区，30% 位于欧洲、中东和非洲。

通过分析观点，我们对远见卓识型企业（正在构建智慧功能的业绩领先同行业竞争者的公司，占总样本的 9%）、计划型企业（在未来 2 到 4 年内将构建智慧功能的公司）和运营型企业（落后的公司）的差异进行调查。此外，我们还对最具预测性、合作性和动态性的公司（全面实施智慧供应链实践）响应模式进行仔细研究。然后，我们公开使用可用信息评估其关键绩效指标。

为了完成调查分析，我们还采访了已正确实施智慧供应链实践的公司的领导。他们深入的见解和丰富的经验在贯穿报告始终的案例研究中有所体现。

## 参考资料

- 1 《智慧地球：下一代领导议程》(A Smarter Planet: The Next Leadership Agenda)。IBM 主席兼 CEO Sam Palmisano 于 2008 年 11 月 6 日在纽约于外交关系会议上的讲话。
- 2 《利用复杂性：IBM 全球 CEO 研究报告》(Capitalizing on Complexity: IBM Global CEO Study)。IBM 全球企业咨询服务部。2010 年 5 月。<http://www.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ceostudy2010.html>
- 3 同上。
- 4 《IBM 为欧维特的供应链管理提供基础》(IBM provides the foundation for supply chain management for avarto) IBM 公司，2010 年 2 月。[http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/ABRR-82HJ7E?OpenDocument&Site=default&cty=en\\_us](http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/ABRR-82HJ7E?OpenDocument&Site=default&cty=en_us)
- 5 《未来的智慧供应链：全球首席供应链官调查报告》(The smarter supply chain of the future: Global chief supply chain officer study)。IBM 商业价值研究院，2009。[http://www.ibm.com/common/ssi/fcgi-bin/ssialias?infotype=PM&subtype=XB&appname=GBSE\\_GB\\_TI\\_USEN&htmlfid=GBE03163USEN&attachment=GBE03163USEN.PDF](http://www.ibm.com/common/ssi/fcgi-bin/ssialias?infotype=PM&subtype=XB&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03163USEN&attachment=GBE03163USEN.PDF)
- 6 《BMW：与 IBM 和 SAP 的集团范围规划》(BMW: Group-wide planning with IBM and SAP)。IBM，2009 年 1 月。[http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/STRD-7N3LPG?OpenDocument&Site=corp&cty=en\\_us](http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/STRD-7N3LPG?OpenDocument&Site=corp&cty=en_us)
- 7 《COSCO 利用供应链洞察保持其分销中心网络平衡》(COSCO leverages supply chain insights to keep its distribution center network in balance) IBM 公司，2009 年 10 月。[http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/JSTS-7WBPXP?OpenDocument&Site=default&cty=en\\_us](http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/JSTS-7WBPXP?OpenDocument&Site=default&cty=en_us)
- 8 <http://banker.thomsonib.com>
- 9 同上。



---

© IBM 公司版权所有 2010

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

美国印制  
2010 年 10 月

IBM、IBM 徽标和 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家/地区的商标或注册商标。如果这些商标及其他 IBM 商标是首次以商标标志 (® 或 ™) 出现在本资料中, 则这些标志指该信息发布时 IBM 在美国的注册商标或普通法商标。此类商标还可为 IBM 在其他国家/地区的注册商标或普通法商标。当前的 IBM 商标列表请见网站的“版权和商标信息”版块:

[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

其他公司、产品和服务名称可能为其他公司的商标或服务标识。

本出版物中对 IBM 产品和服务的援引并不代表 IBM 在开展业务的所有国家/地区均提供此产品或服务。



请回收再利用