



直面变革的力量

重新思考互联世界中的分销 - 更新版

IBM 商业价值研究院
NAW Institute for Distribution
Excellence 联合出品

执行报告

快速消费品 - 分销

开发以客户为中心的业务模式，打造持久品牌

一个多世纪以来，IBM 一直为企业提供赢得市场竞争所需的专业知识。我们的研究人员和咨询师已构建了诸多创新性解决方案，帮助客户提升以客户为中心的战略，为其客户提供一流的品牌体验，更有效地与渠道合作伙伴合作，并以最具盈利性的方式将需求与供应结合起来。

数字时代的差异化

全球化、整合、竞争和非中介化的持续威胁，正在影响着各种规模的分销商，促使行业领导者改变他们的供应链和业务模式。在这个过程中，他们需要转移成本，重新分配资源并寻求新的竞争优势来源。在这种动态环境中，另外一个挑战就是业务和经济格局将持续呈现出高度的复杂性、波动性和不确定性。本文档是对 2013 年 NAW Institute for Distribution Excellence 发布的“直面变革的力量：重新思考互联世界中的分销”调查研究报告（报告全文详见 <http://www.naw.org/ftf13>）的补充，我们在其中阐释了数字化时代中分销商在近期所面临的挑战，并为分销商提供了如何实现差异化的建议。

执行摘要

直面变革的力量 (*Facing the Forces of Change*[®]) 是一种针对多个贸易领域的批发分销进行未来分析的调查研究，旨在提供批发分销未来整体态势及分销商、批发商的作用相关的洞察力。直面变革的力量调查研究报告初次发布于 1982 年，目前已发布了该报告第 10 版（即最新版）：“直面变革的力量 - 重新思考互联世界中的分销”。根据其中的披露显示，尽管批发分销行业的许多方面在过去发展不错，但随着变化态势日益复杂及颠覆性变革的出现，仍不断面临诸多挑战。

快进到现在，如果说与过去有什么区别的话，那就是变革的速度和步伐已经远远超出我们的预期。技术飞速发展、数据量不断剧增，同时对全球一体化的需求也日益增长，即便是最具远见的公司也很难跟上变革的步伐。

本执行报告是对最新版报告的更新，并提出了新的观点，旨在帮助企业应对不断变化的挑战。此外，我们还对“直面变革的力量：重新思考互联世界中的分销”中所呈现的一些趋势和统计数据，以及一些值得重提的要点进行了更新，同时还重申了行动思路，增加了一些分销商行动示例，更新了有关 3D 打印技术的介绍以及一项新发展 - 物联网。

在未来的几年里，将对分销商产生影响的“变革力量”仍将继续上演，而分销商也有很多机会接受并利用这些力量来帮助提高他们的竞争地位。

当今时代，企业必须不停提醒客户他们所能提供的价值。

重新思考分销商的角色

如果您没有不停地提醒客户你所能提供的价值，客户会很容易认为这一切都是理所当然。举例来说，如果另一提供商能够以较低的价格提供某一产品，便会导致客户流失，即便最终客户可能承担了更高的新采购总成本。重要的是要确保我们能够在客户决定改变主意之前了解到这一点。

举例来说，Berlin Packaging 的董事长兼首席执行官，曾在 2014 年 NAW 高管峰会期间说道，企业需要不停提醒客户他们所能提供的价值。他还提到，Berlin Packaging 不仅仅是包装行业的一家供应商，它还是帮助客户增加销售额、降低开支并提高生产效率的一种媒介，而包装只是用来挖掘这些优势的渠道而已。该公司的两大主要优势是库存管理敏锐性和 99% 以上的交货准时性。Berlin Packaging 每年都会通过两次客户评论对其绩效进行量化。Andrew Berlin 介绍说，“在过去的三年里，我们的客户获得了 2 亿美元的增量利润，这都是与 Berlin Packaging 合作所带来的。”¹

在近期由 Manufacturing Business Technology 发布的、名为“您的库存中套牢了多少价值？”视频中，W.W Grainger, Inc. 的 Brian Norris 和 Kevin Hartler 向我们揭示了这么一组数据：如果算上人工和时间方面的额外费用，购买一个 10 美元物品的成本实际上接近 75 美元。²此外，他们还估计，在客户维护、维修和运营（MRO）的库存中，约有一半的产品从未使用，或者处于不活跃状态，而且有 40% 的资源时间耗费在“购物”活动中。他们把 MRO 库存的成本比作冰山。产品的价格就是您在水平面以上看到的内容，而采购成本则是水平线以下的内容。

我们之所以很难讨论采购总成本，原因之一在于客户的衡量和奖励制度。在不考虑采购总成本的情况下，采购代理多久会对激励计划进行一次调整，以期尽可能地降低产品的采购价格？改变客户的心态或其内部工作方式都不是一件简单的任务。通常情况下，该任务的完成水平远高于采购代理或销售代表的水平。对于最大的客户而言，明智的做法通常是将双方的财务团队成员纳入其中。这么做可能会产生相当大的影响。您的 CFO 上次与客户会面是在什么时候？

根据图 1 所示，差异化的功能有助于获得独特的竞争优势。相反，如果某个功能属于非差异化的行业通用功能（左下象限），则需要采取一些措施，但或许通过外部合作伙伴来完成会更加有效。举例来说，一个客户不太可能因为您具备最好的薪酬体系而决定购买您的产品。

该图左下象限中的哪些功能是您的客户出于必要而执行的？这些任务是您进行扩展以便产生额外收入所依赖的核心竞争力或功能吗？一种常用示例是供应商管理的库存或 VMI。另一个示例是采购。您可能已经简化了这些功能的流程，而这些功能比您的供应商或客户的那些功能有效得多。通过这些流程，可采取更深入的 VMI，这样分销商便可接管客户的采购功能。

举例来说，C&S Wholesale Grocers 致力于为纽约休利特的零售商 Associated Food Stores 提供仓库、运输和采购服务，该零售商将其 Associated、Compare、Met、Met Fresh 和 Metropolitan City Markets 等品牌许可给了纽约城区超过 350 家独立拥有和经营的超市。³

图 1

分销商通常会开发相应的功能，为其客户提供非核心功能



来源：IBM 商业价值研究院。

很多公司已经开始重新考虑它们在这四种功能方面的价值主张。例如，United Stationers Inc. 是一家办公用品的领先供应商，2014 年的净销售额为 53 亿美元，2015 年 2 月宣布将进行品牌重新定位，统一采用 Essendant 品牌进行运营。United Stationers 的前总裁和首席执行官 Cody Phipps 说：“我们所处的行业瞬息万变，我们必须积极对我们公司进行定位，以期在未来取得成功。”

我们目前的品牌种类繁多，在各个行业均有自己的领导者，所以不能真正发挥我们‘一个团队、一个目标’的优势。我们的战略以公司更广泛的定义为基础，加上新的品牌，公司的愿景将更为清晰：奠定坚实的基础，充分发挥我们的合作伙伴及其客户的潜力。”⁴

我们建议您从下述的一些行动项目着手。

行动思路

近期（1-12 个月）

1. 评估公司的活动和能力，具体包括：了解其对业务和战略的重要性、对客户/供应商的相对重要性、差异化水平、所需投资和支持技能的可用性。评估客户和供应商的活动和能力，具体包括：了解其对业务和战略的重要性、差异化水平、所需投资和支持技能的可用性。
2. 通过生产效率（覆盖更多客户、开发新客户和机会并积极响应更多提议）和有效性（达成销售目标）两个维度评估销售绩效，同时制定包括指标和薪酬考量的细分模型。对职能行政领导和管理者交付所需的新一代技能的能力进行评估。
3. 如果您还没有这么做，请投入必要的时间和其他资源来开发价值主张并定义您的业务战略。从您的战略应能够找到下述问题的答案：我们目前处于什么阶段？我们的目标是什么？我们应该如何进行规划，才能实现这些目标？我们现在准备做什么？此外，如果目标尚未实现，请针对您的整体业务战略制定增值服务战略。

4. 对您所在公司的 IT 基础架构利用替代性交付和定价模型（例如云、SaaS、外包）的可能性进行评估，并对合资企业、合作伙伴和合作形式的各种选项进行评价，以便（a）进入新市场，（b）拓宽您的产品和服务组合，和（c）实现效率。

中期（12-36 个月）

1. 就外包、合资企业、共享服务或其他模型开始与第三方（或内部讨论，如适用）进行讨论，以便访问必需但非差异化的技能或能力（例如，会计、税收、财政、薪资、IT 基础架构）。
2. 从交付所需的相关性、服务成本和能力来重新评估您的增值服务组合。
3. 对海外拓展的机会进行评估。

长期（36 个月以上）

1. 从交付所需的相关性、服务成本和功能来重新评估您的增值服务组合。

在互联的世界蓬勃发展

分销商面临的颠覆性力量仍在继续，而在很多情况下，这种力量还在加强。举例来说，将各种交易从传统处理方法转变为基于 Web 的电子商务的趋势日益明显，MSC Industrial Supply 和 Grainger 等大型分销商充分说明了这一点。两家公司自 2013 年起在数字交易方面均有明显增长。⁵

以电子商务的形式进行销售	2013	目前
Grainger	30%	33% ⁶
MSC Industrial Supply	43%	54.5% ⁷

上述表格不仅反映了交易的增长，而且还反映了相应的互动情况。举例来说，Grainger 现在在 Facebook 上拥有超过 139,000 名粉丝，相比 2013 年，增加了 375%。⁸ 社交媒体可以成为一种宝贵的资产，有助于我们找到新的潜在合作伙伴或帮助他们找到您。正如一位管道分销商所说：“人们可能不会认为卖马桶是一项令人激动的事业，但如果是有为远见的公司工作，卖马桶也能令人激动。”

与传真机的使用情况类似，很多网站上的产品内容也从奢侈品发展到必需品。他们已从公司的历史和产品手册发展到全功能电子商务站点。早期站点可提供产品规格、可用性、价目表和一些订单状态功能。如今，客户期望能够通过网站下订单、提供交货状态和位置、提供定制价格、显示订单和付款历史记录等。

使用一些新的衡量和分析方法来评估净推荐值、转化率、放弃的购物车、跳出率、点击率、每次交易成本和其他客户满意度指标。一些网站如 Border States Electric Supply，会设置弹出链接，以便反馈在线体验并提出改进建议。分销商已在他们的网站支持进行交叉销售和升级销售；提供良好、更好、最好的选择；必要时提供替代产品。

一般来说，社交业务可提供大量机会，如互联网、Twitter、LinkedIn 等，从而使企业能够引入新产品、发布职位空缺、推出促销活动、宣布各种活动、分享行业产品或市场信息、发起与客户之间的讨论并建立客户网络。如您还未建立自己的社交媒体形象，现在是着手的好时机。我们建议您从下述的一些行动项目着手。

近期（1-12 个月）

1. 确保您所在的公司具有明确的价值主张和业务战略，藉此可发掘社交媒体、电子商务和移动化的潜力，其中包含有明确界定的价值主张。
2. 只要具备明确的社交战略，便可开始建立社交媒体形象。Twitter 是个不错的切入点，LinkedIn 也是如此。只要采用此类社交平台，就能够创建相应流程，进行基准测试、持续审核和改善。
3. 制订一个整合的全渠道战略，可在所有客户接触点（面对面、在线、移动和其他渠道）提供无缝体验，同时创建一个覆盖定价、促销活动和分析/优化的路线图。

中期（12-36 个月）

1. 与客户、供应商和其他相关利益方进行互动，以便评估他们期望从您的电子商务和移动设备上了解什么。您怎么做才能改善？您缺乏什么功能？
2. 评估您的电子商务和社交媒体活动的绩效和结果。参与内部跨部门讨论，以便审核并修正你的业务战略。此外，通过与其他分销商和公司共享访问进行基准测试并吸纳各种最佳实践。
3. 通过圆桌会议和同行会议在批发分销和其他行业内保持技术和业务模式开发及创新方面的领先地位。

长期（36 个月以上）

1. 以技术和业务模式创新、竞争格局和客户要求为基础来审核并修正您的业务和 IT 战略。
2. 设置可作为基准的目标，以便衡量您的在线进展情况。举例来说，到 2017 年，您的在线交易数量的目标是什么？ 将这些目标在季度战略会议和年度战略会议上进行讨论。

对一切事项进行分析和优化

为获取持续的竞争优势，将数据转化为洞察力并将洞察力转化为行动，主要分销商采用了各种日益复杂的分析。若要将分析有效地应用至您的业务，有必要进行以下三个步骤：

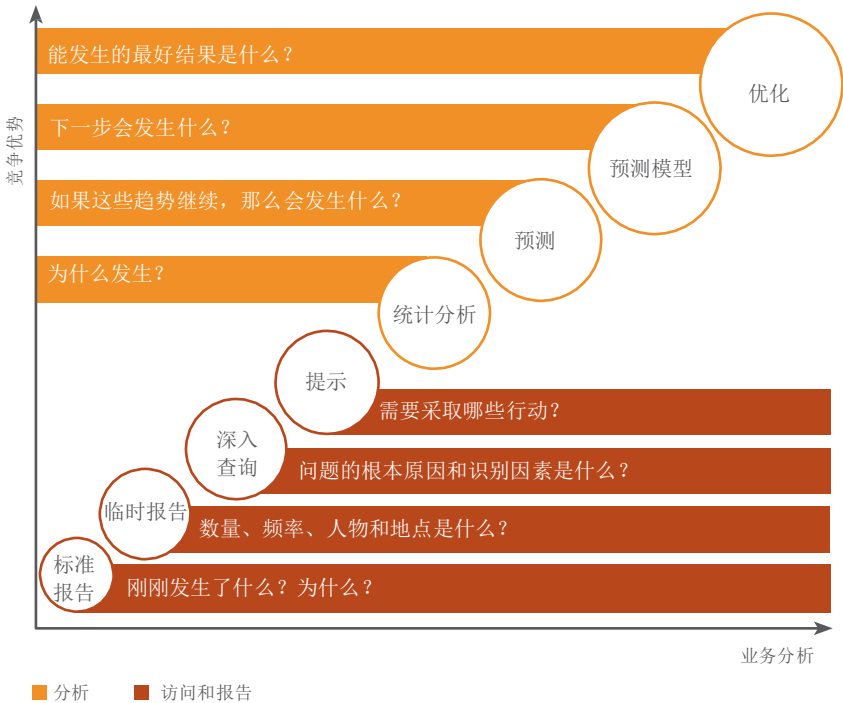
1. 使用业务敏锐性来确定探索的范围并提出可获取洞察力的系列问题。
2. 借助适当的数据源和分析来回答这些问题并藉此收集洞察力。在这一步骤中有若干软件公司、咨询公司和解决方案提供商可提供帮助。
3. 将洞察力转化为行动。

在今天的工作环境中，分析技能是必须的。您当前的工作人员可能具备分析技能，有机会对员工的分析技能进行考察，而且随着时间的推移，其中一些员工具有多年的服务和业务敏锐性。。

在一次 NAW 高管峰会上，Border States Electric Supply 的首席执行官 Tammy Miller 与我们共同探讨了“金融建模如何区分服务执行成本与产品成本。它能够提供相应的透明度，以便共同评估服务模型，而且金融建模还消除了零价值成本方案。最好的价值可通过最低原始成本实现。”⁹ Miller 接着说明了如何了解成本以及如何与客户共享这些信息，并允许 Border States 以约定的服务级别赢得业务并获得服务报酬。

图 2 说明了您所在公司在各种分析活动中的成熟度。

图 2
分析功能使很多企业能够对数据进行分析 and 优化，从而创建可解决问题并应对挑战的洞察力



来源：IBM 商业价值研究院。

正如本部分的标题所述，您期望对一切进行分析和优化。您可能会发现自己在不同的程度上均依赖于具体的分析领域。

这些领域包括库存管理、客户细分、价格优化、库存优化、基于活动的成本核算、风险评估、欺诈检测和电子商务绩效。这些领域还可进行更进一步的细分。举例来说，电子商务绩效可包括分析访客如何到达您的站点、访问目标、离开时间、之前有无访问过您的站点、搜索内容、导航方式、在每个页面的停留时间、哪些物品放入购物车、哪些项目从他们的购物车中移除、放弃了哪些购物车和在什么阶段放弃了这些购物车、平均订单大小、转化率等等。

随着公司越来越成熟，竞争优势和差异化也日益增强。对于大多数公司，基于最佳可能结果的了解而优化的结果是梦寐以求的。然而，预测建模的示例还是存在的。

2013 年 12 月，Amazon 的“预测式出货”（在客户点击“购买”之前就开始发货的一种方法）获得了专利。¹⁰

Amazon 表示它会根据之前的订单和其他因素（还未下单）以特定区域客户所期待的方式对产品进行包装和运输。根据该专利，包裹可在货运公司的枢纽或卡车上等待，直到客户下订单。

在决定运输什么商品这一方面，Amazon 表示，可能会考虑之前的订单、产品搜索、愿望清单、购物车内容、收益甚至互联网用户在一个产品上停留的时间。

该专利举例说明了企业在客户下订单之前对客户的需求进行预测的分析能力。但该专利也展示了 Amazon 希望利用其海量客户数据来挤掉竞争对手的一种方式。

行动思路

近期（1-12 个月）

1. 就大数据发起内部讨论和教育：
 - 分派人员或部门对主题进行跟踪、管理和基本监控
 - 与功能领导者进行互动，以便识别潜在使用机会。
2. 开发一个优先的分析增强组合并评估当前的数据管理和治理。
3. 对流程进行审核，确保业务和 IT 战略一致，评估重点功能领域的分析能力，并对缺陷领域进行优先排序。评估 IT 基础架构并制定行动计划，以便应对缺陷和/或缺口。

中期（12-36 个月）

1. 指定利用大数据的战略并识别试验机会。
2. 构建卓越中心和竞争力中心。
3. 在关键领域试验和实施分析工具升级、首次安装和试验大数据分析。

长期（36 个月以上）

1. 实施一种可访问新数据源和分析能力的战略，凭借该战略，合格人员可进行下述活动：
 - 探索访问技能的新模式，包括利用海外资源。
 - 将分析工作转移至最擅长的区域，而不一定是您的公司所在地。
2. 在整个企业内保持对新的分析工具和应用（通过事件、利益群体和协作工具）的意识，通过持续的主管级互动来强化这种意识。
3. 继续通过评估、试验和优化分析驱动的机会（特别是在大数据领域）在各个功能领域支持企业。
 - 从内部来说，通过继续推动更深层次的跨部门分析协作来实现效率和有效性，例如，首席信息官和首席营销官、首席财务官和首席营销官、首席财务官和首席信息官。
 - 从外部来说，上游供应商和下游客户可以采用合资企业和其他合作模式，以此作为实现差异化、客户维系和创造收入的潜在来源。

有待观察的新发展动向

3D 打印，也称为增量制造

现代供应链的各个支柱（生产、分销和使用）均紧密相连。分销的功能已存在数百年之久。随着互联网时代的到来，批发分销行业的非中介化还未发生，因为互联网本身还无法交付产品。具备分销功能的公司的类型和公司名称已经而且也将继续改变。

表面上，3D 打印可将数字设计转换为实体物件，可能会改变分销功能的基本原理。分销商的价值主张的关键部分一直在于广泛而深入的产品库存可用性、具有竞争力的价格以及可快速交付给客户的能力。如果客户能够在他们所需的时间和地点以个性化的方式打印所需的部件或组件，这个价值主张会有什么变化？

虽然 3D 打印机不能制作所有可能的产品，但可产生的库存却是非常惊人的。3D 打印的产品包括那些由各种塑料、金属、人体组织和替换关节、服装和发动机部件等制作的产品。产品的数量和复杂程度仍在快速增长。

2012 年，3D 打印机和服务的市场价值估计为 22 亿美元，但预计到 2017 年，该数字将增长至 60 亿美元。¹¹

尽管 3D 打印有可能破坏当前的供应链，但也有可能创建新的供应链。对 3D 打印产品日益增长的需求将导致需要分销打印机、维修配件和 3D 打印墨盒，而这些领域的供应链目前尚处于起步阶段。

物联网 (IoT)

根据 IBM 商业价值研究院近期的一份报告显示，当今的“物联网 (IoT)”由十亿多台智能互联设备构成。¹² 预计设备数量将会出现数千亿的大幅增长，整个电子行业将迎来一场彻底的变革，同时面临变革的还有支持电子行业的其他行业，如批发分销。

计算能力已经在从汽车到智能手机等等各种设备上得到广泛应用，不过它是一种廉价且可扩展的特殊计算，而且在本质上仍旧是有限的，即：应用特定的嵌入式计算。

富有新意而且将为 IoT 提供助力的是从特殊用途计算到通用计算的转变，而且所需的设备控制通常非常少。通用计算机将各种可以轻松进行更新和编程的系统连为一体。

成本不高的通用计算日益盛行，同时，当今可用的传感器和执行器的成本也足够低廉，因此即使未使用，它们也可嵌入到设备中。云计算方面的巨大进步能够为这些传感器产生的海量数据提供存储和分析支持。

很多行业，如农业、运输、存储和物流等，不太适合需要桌子和办公室的个人计算机。IoT 可为之前未被认定为“IT 密集型”的行业提供各种功能。到目前为止，第一波 IoT 都集中在高价值的应用领域，如对喷气发动机、自动化智能电表和远程保健管理的持续监控。

对于分销商来说，机会是两方面的。一方面是供分销商使用，如实时仓库位置报告功能、利用和可用性。另一方面是提供服务，如在客户和供应商位置监控库存。分析可为商品和服务的供需提供实时匹配。借助系统和设备的无监督使用，企业应能够减少交易和营销成本。

举例来说，如果能够利用电场传感器对农业进行检测和数字化，包括土壤和气候条件，便能够优化种植及收获的实质性收益回报，而且可通过肥料和水的优化使用来降低成本。服务于农业的分销商将能够从稳定的数据流中获益。服务于其他很多行业的分销商也将获得类似的收益。

3D 打印和 IoT 的一个共同挑战在于用户认可度。如果客户的替代性汽车部件分别来自原始设备制造商、售后市场、自有品牌提供商或 3D 打印部件，客户会满意吗？

同样地，对于 IoT，消费者可能没有准备好监控他们的家用冰箱里的所有事务，但是 B2B 企业应该更愿意采用可提供价值和客观投资回报的技术。

行动思路

1. 确定您是否具有周转较少的产品，从而可以按需打印，并确定您的产品中最容易打印的产品。
2. 将 IoT 视为一种不同的数据源。确定当前获取信息（如库存水平）所需的成本，并将其与检测数据收集所需的成本相比较。
3. 了解您的客户的挑战，了解可借助 IoT 创建的数据点从而缓解该挑战。此外，着眼于开发专业能力并将您所在的公司定位为物联化、互联和智能的提供。

您准备好应对变革的力量了吗？

*直面变革的力量*报告提供了不断变化的业务环境视图、不同的连接和沟通方式、价值的新定义以及分析大量信息和新机遇的不同方式。若要在这种环境下成功制订相应的战略，不仅需要果断采取行动，还需要审慎地进行投资。在互联的世界蓬勃发展需要一个长期的愿景，用以重塑分销商在快节奏、不断变化的环境下的角色。

借助行动思路来评估您的进展情况，确定优先事项并采取相应措施来优化系列机会。

可能会快速启动思考的系列问题：

- 您如何才能知道客户有哪些需求？
- 您满足于仅仅迎合客户的需求吗？或者您计划领先于客户的需求并创造需求吗？
- 您对您的供应商和客户所期望的成效有何展望？然后重新设想如何满足他们？
- 如果知识已成为新的货币，那么您的财富水平将会怎样？

若要订购“直面变革的力量：重新思考互联世界中的分销”报告，敬请访问：<http://www.naw.org/ftf13>。

更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：ibm.com/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察力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。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院是 IBM 全球业务咨询服务部的一部分，针对公共和私有领域的重要问题，为高级业务主管开发基于事实的战略洞察力。

NAW Institute for Distribution Excellence

NAW Institute for Distribution Excellence 作为国家批发商分销商协会 (NAW) 的长期研究机构，致力于支持并传播对批发分销行业有影响的战略管理问题的研究。NAW Institute 致力于帮助商家批发商一分销商维持最有效和高效的分销渠道。

作者

Paul St. Germain 是 IBM 的批发分销行业的领导者，负责将全球解决方案和产品销售和营销至批发商一分销商。

St. Germain 在 IBM 30 多年的时间里曾与批发分销、零售、运输和制造业客户合作，并经常在各种行业活动中发表演讲。《直面变革的力量》的最近的两个版本：NAW *Institute for Distribution Excellence* 2010 年 11 月发布的 “*Decisive Actions for an Uncertain Economy (不确定环境中的决定性行动)*” 和 2013 年 11 月发布的 “*直面变革的力量：重新思考互联世界中的分销*” 由 Guy Blissett 和 Paul St. Germain 研究并编写。

St. Germain 是莫霍克学院产业布局领导证书课程 (IDLCP) 的讲师，IBM 也是国家批发商分销商协会的成员。

St. Germain 毕业于滑铁卢大学的电气工程专业。其联系方式为 pstgerma@ca.ibm.com。

撰稿人

Jim Keegan, IBM 全球消费产品行业总经理。Keegan 负责带领 IBM 的全球销售和营销业务发展至全球消费品公司，其中包括 Consumer Package Goods、Wholesale Distribution 和 Agribusiness。

注释和来源

- 1 Information comes from NAW 2014 Executive Summit, http://www.naw.org/events/events_agenda.php?eventid=121, Presentation Materials, Panel: Guy Blissett, George Vorwick, Andrew Berlin and Dale Smith. "Innovating the Distributor Value Proposition", page 18, accessed March 16, 2015.
- 2 Information comes from Manufacturing Business Technology video: http://www.mbtmag.com/videos/2015/02/thought-leaders-how-much-money-tied-your-inventory?et_cid=4436032&et_rid=652357262&location=top
- 3 "Associated strikes distribution deal with C&S." Supermarket News, November 18, 2014. <http://supermarketnews.com/retail-financial/associated-strikes-distribution-deal-cs>
- 4 "United Stationers Announces Intent to Reposition to New Brand, Essendant." PRNewswire. February 18, 2015. <http://www.prnewswire.com/news-releases/united-stationers-announces-intent-to-reposition-to-new-brand-essendant-300037889.html>
- 5 Guy Blissett, "*Facing the Forces of Change*[®]: Reimagining Distribution in an Connected World." Page 33. NAW Institute for Distribution Excellence. 2013.
- 6 Information comes from 2014 Fact Book, <http://invest.granger.com/phoenix.zhtml?c=76754&p=irol-irfactbook>, page 11, accessed March 13, 2015.
- 7 Paul Demery, "The Internet ratchets up sales at MSC Industrial Supply." Internet Retailer. January 16, 2015. <https://www.internetretailer.com/2015/01/16/internet-ratchets-sales-msc-industrial-supply>
- 8 Information comes from www.facebook.com/granger, accessed March 13, 2015.
- 9 Information comes from NAW 2012 Executive Summit, http://www.naw.org/events/events_agenda.php?eventid=83, Presentation Materials, Tammy Miller. "Supply Chain Solutions" presentation, page 4, accessed March 17, 2015.
- 10 Bensinger, Greg. "Amazon Wants to Ship Your Package Before You Buy It." The Wall Street Journal. January 17, 2014. <http://blogs.wsj.com/digits/2014/01/17/amazon-wants-to-ship-your-package-before-you-buy-it/>
- 11 Peterson, Steve, Mark Bedeman and Daria Godunova. "Shifting transport paradigms: Understanding the implications of 3D printing on the global transportation industry." IBM Institute for Business Value. September 2014. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/3dprinting/>
- 12 Brody, Paul and Veena Pureswaran. "Device democracy: Saving the future of the Internet of Things." IBM Institute for Business Value, September 2014. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/internetofthings/>

© Copyright IBM Corporation 2015
Route 100, Somers, NY 10589
2015 年 6 月 美国出品

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 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。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的 "Copyright and trademark information" 部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是暗示的）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。它并不试图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组织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 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或暗示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

GBE03679-CNZH-00

N · A · W
Institute for
DISTRIBUTION
EXCELLENCE

IBM