

IBM Cognos帮助雅戈尔优化供应链，提升绩效

鄞州区，这块隶属于中国浙江省宁波市的狭小地带，却孕育着一个在中国制造业500强中排名第134的服装品牌——雅戈尔。

在中国，雅戈尔是一个家喻户晓的男士服装品牌。雅戈尔集团创建于1979年，经过近30年的发展，逐步确立了以品牌服装、地产开发、股权投资等产业为主体，多元并进、专业化发展的经营格局。其中品牌服装是雅戈尔集团的基础产业，从单一的生产加工起步，迄今已经形成了以品牌服装经营为龙头的纺织服装垂直产业链。雅戈尔服饰公司在全国拥有100余家分公司，400多家自营专卖店，共2000多个商业网点；与此同时，雅戈尔还涉足了上游的纺织材料市场——早在2003年，一座雅戈尔纺织城就已经拔地而起。

显而易见，雅戈尔已经不是一个服装制造企业，在这条产业链的上游和终端，雅戈尔都有了相当的话语权。其中，对渠道的把控力度都来自于雅戈尔所建设的IT系统——以Cognos为决策核心组件的供应链管理系统。

在雅戈尔的案例中，Cognos起到的作用包括：

- 抓取供应链中各环节的重要信息并进行多维分析，找出存在问题的深层次原因；
- 丰富的报表展现；
- 向各个销售终端、各部门以及企业决策层提供相关数据，帮助制定生产或销售计划。

成效：

- 公司对订单的反应能力大幅加快，生产周期缩短了50%；
- 库存周转率提高1倍以上，节省了2.5亿元的库存成本；

- 缺货损失减少30%以上，工厂的准时交货率99%以上。

业务挑战

从20世纪90年代开始，随着人们生活水平的提高，市场对服装的需求空前高涨，中国服装行业进入了黄金发展时期，孕育了众多当今的知名品牌；雅戈尔就是其中的一个。但是在2001年前后，服装市场开始由卖方市场转变为买方市场，不但利润趋薄，消费者的眼光也越来越挑剔。原有的根据订货安排生产计划的模式不能及时满足市场需求，造成服装制造厂生产能力过剩，库存积压等问题，库存和物流成本压力凸现；缺乏对市场需求的洞察和快速反应能力成为中国服装行业面临的重大挑战。

雅戈尔也遇到了同样的问题，在2001年，雅戈尔仅衬衣一项就积压了大量的资金。出路在哪里？这是当年中国服装制造企业所面临的集体困惑。

应对策略

有着卓越眼光的雅戈尔人深知“懂需求者得天下”，毅然决定借助IT的力量将探查市场需求的触角伸展到全国各地。于是，雅戈尔投资上亿元，逐步建立自己的供应链和物流管理系统，实现了生产环节、销售终端以及整条供应链的信息化；用信息的力量填平了生产和销售之间的鸿沟。完善的供应链系统使得生产、库存、销售环节完全透明，让雅戈尔总部对每个销售网点的销售情况、不同服装的销售情况、不同区域的销售特点了如指



在雅戈尔供应链系统当中，IBM Cognos 是负责决策的核心组件，在雅戈尔逐步从制造型企业向商业品牌型转变的进程中，辅助雅戈尔的决策者制定市场策略获得竞争优势。借助Cognos，雅戈尔公司提高了订单的反应能力和缩短了生产周期，加快了库存周转率和资金回收速度，减少了缺货损失和提高了产品设计速度。

——顾跃君，雅戈尔集团首席技术官



© Copyright IBM Corporation 2009
IBM Canada
3755 Riverside Drive
Ottawa, ON, Canada K1G 4K9
Produced in Canada
November 2009
All Rights Reserved.



掌,从中把握住了消费者的需求,据此来科学地制定生产计划。

雅戈尔集团首席技术官顾跃君谈到:“21世纪初至今的这几年,各服装品类的领袖品牌几乎都在做一件事情,那就是整合产业链。将服装上、中、下游的资源进行整合,使服装企业的反应更加迅速、运作更加高效、核心竞争力更强、价值链核心环节更能掌控,这是中国服装业的一个大进步。雅戈尔就是在这一时期,用信息化的手段,逐步建立了自己的供应链管理系统。”

在雅戈尔的供应链系统中,IBM Cognos是辅助决策的核心组件。作为全球领先的商业智能工具,Cognos以其开放的胸怀无缝地嵌入到雅戈尔的信息系统之中,对整条供应链系统中的重要数据进行抽取和多维分析,通过二维报表和多维数据立方体展现出来,供决策者按需定义分析条件,找到问题的关键。

对于事件的分析结果,Cognos Reporting会通过丰富的二维报表形式呈现给雅戈尔的决策层;而若要探究结果背后的原因,Cognos OLAP Server和Cognos Analysis则会大显身手。在线事务分析处理方面,Cognos OLAP Server能够将最关键的数据创建成被称为“PowerCubes”的多维数据立方体。基于这一立方体,雅戈尔的决策层可以辨别趋势、跟踪业务运作、创建高效的统计汇总报表;在此基础上,借助Cognos Analysis工具,雅戈尔还能够进行MLOP

(多维联机分析处理)和ROLAP(关系联机分析处理),从而帮助决策者根据自己的思路进行从宏观到微观的分析,迅速地发现问题、确定趋势、找到问题发生原因,获得竞争优势。

投资回报

谈到Cognos的应用情况,雅戈尔集团首席技术官顾跃君用了“简单”二字来评价。他说到:“无论是哪种工具的功能,Cognos提供了基于Web的使用方式。通过简单的鼠标拖拽,形式多样的表格、数据的分析就能顺利进行,上手很快;同时,由于Cognos十分的开放,能与各种数据库、数据仓库良好地兼容,也为系统的部署节约了很多的人力及时间成本。”

借助Cognos,雅戈尔公司对订单的反应能力及生产周期缩短了50%。库存周转率提高1倍以上,节省了2.5亿元的库存成本;缺货损失减少30%以上,工厂的准时交货率99%以上。

关于IBM Cognos BI和绩效管理

IBM Cognos商业智能(BI)和绩效管理解决方案提供了世界领先的企业规划、合并和BI软件、支持和服务,帮助公司规划、理解和管理财务和运营绩效。IBM Cognos解决方案整合了技术、分析应用、最佳实践和广泛的合作伙伴网络,给客户一个开放的、适应性的、完整的绩效解决方案。世界各地超过135个国家的23,000多名客户选择了IBM Cognos解决方案。

IBM, the IBM logo, ibm.com, Cognos and AnalysisStudio are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at “Copyright and trademark information” at www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

This case study is an example of how one customer uses IBM products. There is no guarantee of comparable results.

References in this publication to IBM products or services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.

Any reference in this information to non-IBM Web sites are provided for convenience only and do not in any manner serve as an endorsement of those Web sites. The materials at those Web sites are not part of the materials for this IBM product and use of those Web sites is at your own risk.