

IBM 商业价值研究院

# 新时代的新规则

智慧供应链管理愿景



---

## IBM 商业价值研究院

IBM 全球企业咨询服务部通过 IBM 商业价值研究院为高级执行主管提供了关于公共部门和私营部门重大问题的基于事实的战略信息。这份执行报告基于研究院研究团队的一项深度研究。作为 IBM 全球企业咨询服务部长期承诺的一部分，这份报告所提供的分析和观点能够帮助公司理解业务价值。

您可以与作者联系，或者发送电子邮件到 [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)，以获得更详细的信息。有关 IBM 商业价值研究院的其他研究，请访问 [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

---

作者: *Karen Butner*

**当今** 经济环境中的复杂性和不断扩展的全球供应链迫切需要新的指导原则来实现巅峰绩效。反复无常的全球市场环境和不断变化的客户要求需要最优的供应链配置来同步供求。但不具备对大量信息源的可见性妨碍了供应链中各企业对这些无法预测的波动进行响应。在竞争白热化的市场中，希望在同行中脱颖而出的企业需要采用新指导原则来恢复供应链稳定性，并打造企业价值。

当今的新经济环境越来越多变、复杂，与几年前的环境有着根本的不同，这一点在商品和服务的流动中体现得更加明显。

为了确定当今这种不确定的环境对全球供应链（被称为“经济和社会进步的生命血脉”）的影响程度，IBM 商业价值研究院对全球 29 个国家内的 664 位供应链管理高级管理人员进行了采访。<sup>1</sup> 我们的调查结果表明，复杂性加剧了这些高级管理人员必须在日常工作中管理的诸多挑战。实际上，我们的发现结果在很大程度上反映了 2010 年 IBM 全球 CEO 调查的结果，在那次 CEO 调查中，顶级管理人员将复杂性评为他们在未来几年中将面对的最严峻的组织挑战。<sup>2</sup>

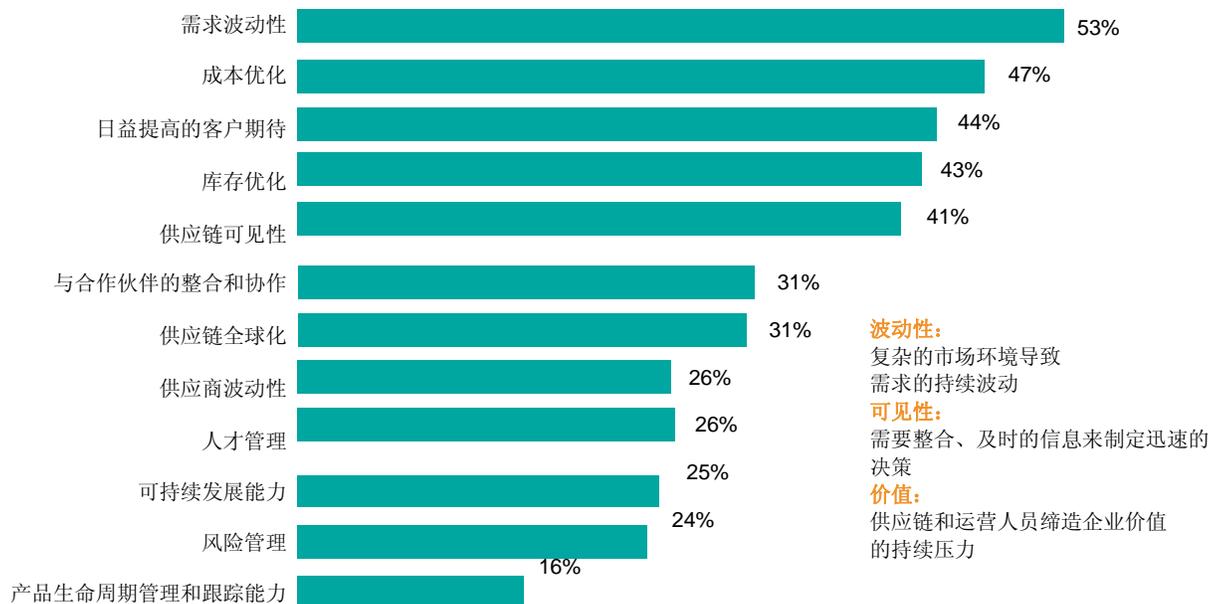
全球经济动荡与不确定性导致了本调查中供应链管理高级管理人员面临的最重大的挑战。在这些挑战中，最主要的挑战包括：

**波动性：** 客户需求的波动是供应链高级管理人员所面临的首要挑战。除了需求易变之外，客户对于可持续发展的产品与服务的需求日益增加，对于响应能力、完美的质量和低成本的要求也越来越高。

然而，与此同时，供应链经理面临着供应商的质量低下、可靠性表现不佳的问题，这样的问题连同物流限制和瓶颈一起，阻碍了交付绩效和客户服务水平的提高。此外，随着越来越多的企业继续开展全球化业务，进军新市场，这些问题可能无法获得快速的解决，因为运营越来越依赖于数量不断增加的客户、供应商、监管机构和市场。

**可见性：**随着供应链合作伙伴数量的增加，对于准确、及时的信息的要求也愈加迫切。但供应链和产品开发合作伙伴之间的协作和整合不足仍然是一大主要问题。在消费类产品、制药和其他行业中，产品生命周期的跟踪能力成为一项越来越紧迫的需求。然而，尽管技术不断改进，但缺乏对全球、及时的信息的可见性仍然使中游决策存在严重问题。总之，要实现更高的可见性，就需要具备迅速制定决策以响应不断变化的市场环境的敏捷性。

**价值：**供应链管理和运营始终面临着创造企业价值的压力。端到端的供应链成本和渠道库存优化是首要挑战，另外还有保护利润、降低营运资本的挑战。为全球运作保持和部署正确的人才和技能仍然是一个主要关注事项。人才真空现象在新兴市场中体现得更为明显，接近 90% 的高级管理人员将此评为挑战。与领导人才不足相关的业务挑战体现在不断下降的成本效益、库存部署之中，也体现在管理地区与本地合作伙伴运作之中。在每一个节点掌控与全球合作伙伴相关的风险和中断日益重要。随着供应链越来越复杂和彼此依赖，管理者必须找到一种方法来通过更高的灵活性缓解不断提高了的复杂性。



来源：IBM 商业价值研究院。

图 1：供应链挑战体现出波动性，促进了通过可见性创造价值的需求。

## 优化供应链绩效的新规则

克服那些非常棘手的难题，即复杂性和不确定性造成的持续的、似乎很严峻的供应链管理挑战，需要三项新规则：

### 1. 像了解自己一样了解客户。通过预测需求缓和波动性。

预测需求，并且能够通过迅速响应和分配所有全球化资源来应对需求波动性。

### 2. 想他人所未想。通过协作式洞察揭示可见性。

利用对事件的可见性与供应商、服务提供商和客户在开放、以行动为导向的环境中开展协作。

### 3. 拓展全球化效率。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。创建经济实惠、可持续发展的产品和实践，同时与合作伙伴协力规避风险。

---

*远见卓识者利用增强的供应链可见性、协作和分析来管理日益提高的需求可变性。*

---

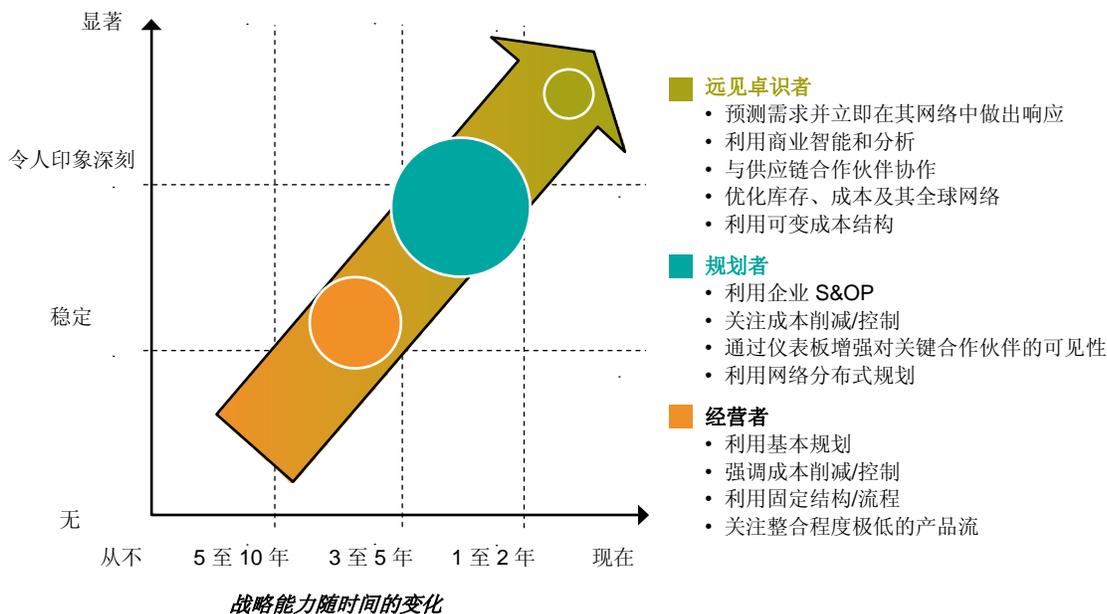
## 新规则的投资依战略而变

根据其已有的战略计划构建我们的“新规则”列举的功能以及用于实施这些功能的时间表，我们将参与调查的 664 家供应链组织划分为三个类别：经营者、规划者和远见卓识者（请参见图 2）。

**经营者：**代表 187 家企业，经营者的战略体现“回归基础”，投资于仓库管理、运输管理、制造执行系统和数据管理。他们关注成本削减计划、流程改进和与关键供应商及物流提供商的信息连接。

**规划者：**规划者所占比例最大，包括 417 家企业，涵盖众多行业、地理位置和公司规模。其战略和计划以规划（网络分析、企业销售和运营规划（S&OP）、合作伙伴整合、绩效计分卡）和运营效率（外包非核心职能、成本控制/削减计划以及关键控制点的库存优化）为特征。

**远见卓识者：**仅有 60 家企业属于这个精英群体，包括高科技/电子、电信、消费类产品、生命科学/制药、零售和工业制造。这些企业在全世界多个地区运作，其中超过半数的企业的销售额超过 100 亿美元。其重点战略和计划包括供应链可见性以及合作伙伴协作、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 的客户需求管理。



来源：IBM 商业价值研究院。

图2：远见卓识者和规划者在发展战略性、智慧的供应链的能力。

远见卓识者将因其努力和投资获得更高的回报。根据我们的分析，与其他企业相比，这些企业能从其投资的资本中获得更高的回报和更高的收入增长绩效（请参见第 13 页）。

### 新规则 1：

#### 像了解您自己一样了解客户。通过预测需求缓和波动性。

通过我们在 CEO 调查中进行的访谈，我们了解到有 69% 的高层管理人员将新经济环境中的波动性视为其最大的忧虑。<sup>3</sup> 在 CEO 提到波动性时，他们会提到更深入/更迅速的处理周期，例如订单到现金和购买到支付。波动性在过去的几年中同样成为了供应链高级管理人员的严峻挑战。

已经证明，响应市场环境的波动性以及随之而来的客户需求模式是供应链高级管理人员面临的巨大挑战，毫无疑问也是一个关键投资领域。长久以来，由于倍受经济不景气的影响，大多数公司目前都注重于实现业务的稳定性，以此来应对这种波动性。

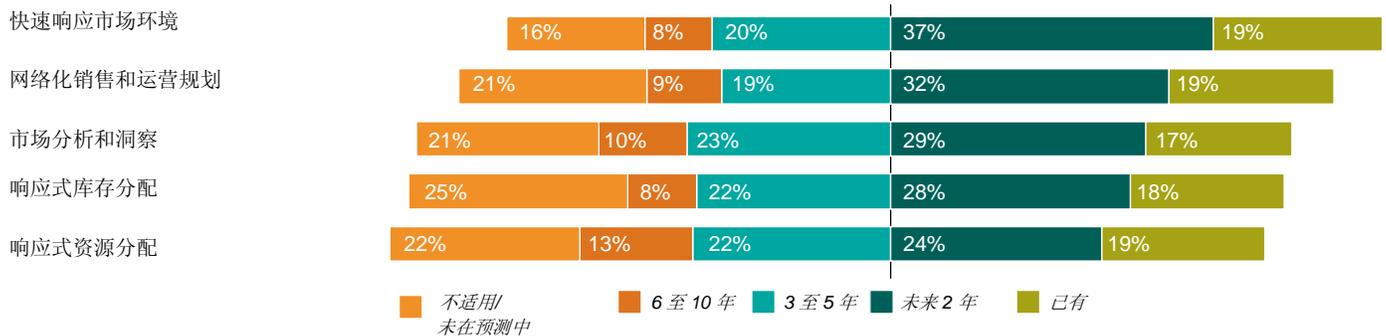
尽管接受调查的高级管理人员将需求波动性和不断变化的客户期待评为最严峻的两大挑战，甚至将其列于成本控制之前，但他们仍然通过不同的方法来响应这些阻碍。其中某些企业（例如经营者）因循守旧，专注于运营改进以及“照常营业”。经营者开展基本的规划（销售预测、生产和供应计

划)，但在共识方面的规划很少或完全没有。共识规划是一种共同认定的运营计划，由产品开发、销售和营销、财务和供应链高级管理人员开发。

另一方面，规划者认识到了 S&OP 流程的主要目标是创建一个共识规划，并转换为在整个组织内执行的财务目标。他们的规划和定位旨在通过全球化和国际与新兴市场中的客户协调来实现增长，并调优其分销网络和企业 S&OP 流程。

## 远见卓识者关注智能化网络规划。

远见卓识者将这些事件又推进了一步。他们超越了企业规划，关注智能化网络规划。远见卓识者通过分析智能实现供求同步和资源分配，从而抵御市场波动性（请参见图 3）。



来源：IBM 商业价值研究院。

图 3：预测性的需求智能可实现对不断变化的市场环境的快速响应。

远见卓识者的主要战略能力包括：

- 迅速响应市场环境的变化和需求波动性。网络化销售和运营规划与实际需求信号相联系（销售点[POS]、订单、连续补货）。
- 运用市场分析和客户协作预测需求。
- 流程中或过程中的库存重新分配，响应需求变动：重新补货、重新分配、重新发送。
- 所有资源的响应式分配：人员、资产、供应。

远见卓识者正在设计战略来实现迅速响应市场环境的持续变化和 demand 波动性。在这个方面，具有远见卓识的领导者正引导其投资进入需求管理/预测、商业智能和分析、S&OP 规划和客户协作。

为了更好地同步供求活动、通知和信号，远见卓识者正在通过使 S&OP 超越企业的“壁垒”，从而改进需求管理和预测。他们不仅在建立从销售和营销到运营的共识、将销售统计数据与运营规划相整合，而且还在转向网络化的 S&OP。他们正在与关键供应商和服务提供商共享预测、生产和补货计划，以便帮助确保一切保持同步。他们利用市场分析和洞察以及实际客户需求信息，进一步关注将客户和渠道信息纳入 S&OP 流程、重新加强其完善和协调规划与实际情况的工作。

这种错综复杂的供求同步需要获得跨所有供应链职能部门和合作伙伴的情报信息，以便将产品推向市场，同时满足更加迫切的客户需求。与其他企业相比（52%），具有远见卓识的领导者更加关注对于高级分析和市场情报的调查，以便支持客户协作（76%）。远见卓识者与客户协作实现真正由需求驱动的 S&OP，同时根据实时信号做出调整，以便同步。他们正在利用市场情报、高级分析和各种客户沟通战术来更好地预测需求。

随后，根据这样的预测性需求，他们执行过程中的纠正措施、重新分配库存、在中游制定供应和资源决策，甚至重新分配正在运输过程中的产品。举例来说，如果一间正在开展广告宣传的店铺濒临缺货，则一批货可重新发送。客户补货、供应商管理的库存和其他战术可确保在正确的时间将正确的产品交送到正确的位置。采用预测式、需求驱动的企业将其在全部供应链活动中包含客户考虑、交互与绩效标准。

---

*预测式、需求驱动的供应链模型可通过最优产品定位缓和波动性。*

---

---

### avarto 案例分析： 娱乐媒体的预测式需求和补货

快速发展的娱乐媒体市场需要响应式的供应链——应能捕捉商品的所有动向，同时自动维护恰当的补货水平。avarto digital services 面临着获得其全球化商品流的及时、准确的信息的挑战，以便提高效率、降低风险并快速响应不断变化的需求和市场要求。avarto digital services 是 Bertelsmann AG 的一家分支机构，这家公司代其客户处理所有库存管理流，从订单管理和采购到分销与财务。娱乐服务部门管理娱乐媒体的分销。

avarto 是如何克服这些挑战的？这家公司实施了零售库存管理 (r.i.m)，根据需求信号迅速而自动地响应，基于店铺内的销售量变化来管理补货。这种系统能够识别热门媒体的标题和促销活动，并确保充足的库存来满足需求，同时将销售较慢的内容列为较低的优先级。该系统整合了财务考虑事项（零售店铺声望）、营销活动数据和预测式的产品生命周期销售。商业智能与高级分析跨不同数据源实现整合，提供了广泛的分析和评估功能。

业务收益包括更低的库存成本、可靠而具体的 POS 数据的迅速可用性、对市场需求变动的快速响应能力以及支持战术和战略决策的灵活分析。总之，由商业智能支持的零售供应商库存管理与预测性需求等同于不出现缺货、不错失销售机会。

“我们在物流服务市场中的领先地位在很大程度上依赖于零售库存管理功能。”<sup>4</sup>

**Jochen Bremshey,**  
娱乐服务副总裁

---

### 新规则 2： 想他人所未想。通过协作式洞察揭示可见性。

供应链可见性是 2009 年 IBM 首席供应链官调查中识别出的首要挑战，如今仍然是一大主要关注问题，因为企业希望在其全球化运作中实现敏捷性和响应能力。<sup>5</sup>尽管这一挑战在我们最新的调查中被需求波动性所取代，但可见性、整合和与网络合作伙伴的协作仍然需要得到供应链高级管理人员的关注。

在自由信息流可通过互联网公开给整个世界时，供应链经理将面临着获得准确、及时的信息来运转其全球运作的难题。有效捕获、管理和分析信息的同时与全球合作伙伴协作制定实时决策是主要问题，需要付出大量的努力。

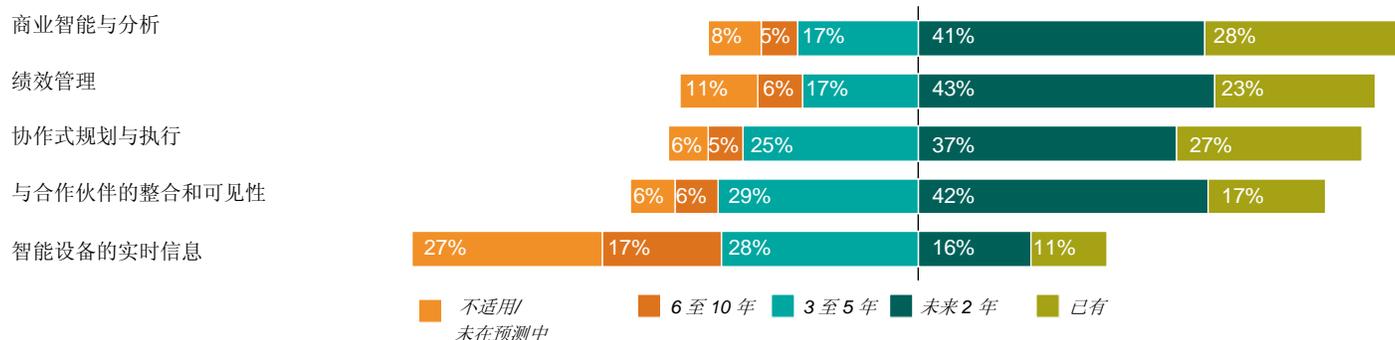
在培育智慧协作可见性能力方面，高级管理人员处于不同的阶段（请参见图 4）。经营者仍然在竭力处理事务级交换以及突破企业内供应链职能部门之间的孤岛。在与供应链合作伙伴共享信息的过程中，他们主要依靠电子数据互换（EDI），并通过标准化和数据管理方法来利用信息。规划者在整合方面则更进一步。他们正在企业内的职能部门和业务部门之间通过可见性整合战略、规划和运营能力。他们正在与关键合作伙伴（供应商、服务提供商、合同制造商和客户）共同构建更为整合的可见性能力，主要关注供应链规划和物流职能部门。他们正在实现仪表板和记分卡，以便更好地根据目标监视长期绩效，同时管理异常和中断。

同样，具有远见卓识的领导者比他们更进一步（请参见图 4）。他们正在通过商业智能在网络合作伙伴之间利用协作，制定整体、迅速的决策。

其主要战略能力包括：

- 利用商业智能和对关键控制点指标的分析（预测与订单的对比、计划与生产能力的对比、运输中的库存、发货状态）。
- 绩效管理、仪表板和支持异常管理的警告通知。
- 与合作伙伴的协作式规划和执行
- 资源丰富的整合以及跨供应链的可见性（内部和外部）
- “智能”设备和目标（RFID、传感器、传动器）生成的实时信息。

具有远见卓识的领导者正在利用商业智能和高级分析来分析、监视和检测影响客户服务的变更，从最高优先级的事件到最具体的事务。从源于实时销售点或实际订单的预测调整，到供应商的生产计划调整、到承运商的运输中发货状态，他们均可了解一切、迅速响应。



来源：IBM 商业价值研究院。

图 4：具有远见卓识的领导者利用商业智能、绩效管理和开放协作来实现可见性。

绩效管理和事件监视包括评估阈值，以及通过自动采取纠正措施或根据警告进行人为干预来响应业务规则。具有远见卓识的领导者正在所有各方之间整合和同步端到端的信息，整合事件相关数据以便监视计划的活动和绩效。他们正在采用多媒体、在多种设备上实现仪表盘，以便主动管理供应链。他们正在将“感知和响应”提升到全新的“预测并行动”的层面上。举例来说，来自店铺货架的自动补货信号预报了潜在的脱销情况。此时将自动检查库存余量，并检查与此产品、此客户相关的业务规则。随后生成自动化的事务，传输到分销中心，以便立即发运产品。无需人为干预。

远见卓识者正在创建“虚拟命令中心”来融合实时信息、事件处理和高级分析技术。其广泛的连接使其整个供应链网络能够以协作的方式规划和执行决策。他们正在聚合或细分信息，以便根据绩效标准进行趋势分析，将业务规则自动化并推荐举措。

最终，他们也在捕获实时信息，以便利用智能设备（RFID、GPS、传感器和传动器）主动监视产品和服务流。尽管这种能力在其优先任务列表中可能排名靠后，但哪些尽力利用对象而非基于人力的跟踪和监视的企业已经开始获得了收益。随着产品生命周期跟踪能力在许多行业中成为主要关注点，智能设备的使用也很可能会普及，用于标记产品，无论它位于什么地点、采用何种容器和何种方式运输。

---

### 案例分析：BMW Group:

在企业竭力改善客户服务、现金流和利润，同时应对全球化竞争、产品激增、生命周期缩短和需求不确定性的挑战的时候，有效的库存管理对于许多企业都是至关重要的。尽管企业资源规划（ERP）系统、即时供应链和其他预测技术的集成不断加强，但许多企业仍然不具备可见性，并且继续保留过多的库存，而且从未实现过他们预期的服务水平。

BMW 的中央物流中心位于德国的丁格芬，负责该公司的材料进出控制、质量控制和整体物流和商务控制。每天约有 1,200 名员工处理 45,000 个订单行，负责 1,900 家供应商和 270,000 个零配件。BMW 希望通过一种标准化的解决方案来实现零配件的库存优化。目标包括跨所有分销阶段的业务流程的标准化、订单和库存状况的可见性以及分销网络的优化。

解决方案——面向整个 BMW 零配件销售组织的一种高级库存优化能力。BMW 实现了 SAP 软件组件（R/3、APO 和 EWM），并使用高级库存优化引擎 DIOS 作为补充。多个来源的数据将使用高等数学加以分析，利用高度复杂、可独立配置的算法支持动态库存规划。强大的情景假设分析器允许快速轻松地确定变更对服务水平、供应商前置时间或批量数目的影响，例如，可能对成本、预算和库存水平产生的影响。<sup>6</sup>

---

### 新规则 3： 利用全球化效率。通过动态优化提升价值。

供应链管理的目的不仅仅在于协调供求。最终，它的重点必须是开发和执行战略来实现企业的财务目标。高级管理人员始终面临着通过供应链运营创造企业价值的压力。供应链网络中的每一次互动都代表着更高效、更高产地执行的机会。

通过我们的调查，我们了解到，整体而言，企业关注通过利用支持技术来管理成本、库存、风险和人才，以此实现价值。经营者倾向于采用固定成本结构，主要关注核心供应链职能部门，即制造、运输和分销。正如其分类名所表示的那样，他们面向经营（而非规划），希望通过实现和调优这些核心流程来实现成本效率。

规划者正在开发可变性更高的成本结构。他们将非核心职能外包，以便利用物流服务提供商和合同制造商的资产、技能、技术和全球部署能力。通过外包，他们将分散或分担市场波动性和需求可变性的固有风险，更好地为根据当前情况上调或下调产能做好了准备。他们例行评估分销网络在对外分销和运输流方面的效率。此外，他们还会优化关键点的渠道库存，例如对内供应物流。

### 缔造企业价值是智慧供应链管理中越来越重要的一个关注点。

而远见卓识者依然遥遥领先（请参见图 5）。具有远见卓识的领导者的主要战略和智慧能力包括：

- 无差别职能的广泛外包。远见卓识者利用全球化能力、技能和成本结构，跨扩展网络分担风险。
- 优化的渠道库存。整个供应链中的库存保持在理想水平上。
- 有效的成本结构。远见卓识者利用可变成本结构，直接随需求变动而变动。整合、平衡的约束评估有助于降低/控制成本，同时保持客户服务水平。
- 经济有效的可持续性实践。他们利用成本和服务水平的模型、分析器和优化器，同时评估碳足迹、能源和水资源的使用情况的权衡。产品设计包括环保考虑事项，例如回收利用和废弃处理。
- 防范风险。远见卓识者使用包容性风险管理策略和计划，在可能出现的事件发生时可以做出调整。为促进即时的响应而制定了缓解战略，所有人都了解这些战略。

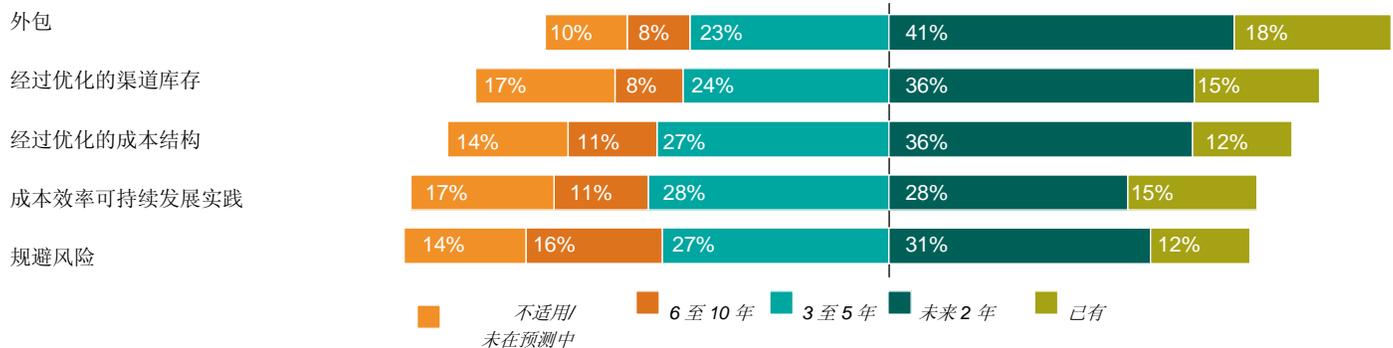
具有远见卓识的领导者斥重资优化其全球网络、库存定位和整体成本结构与流程。与规划者类似，他们使用可变成本结构取代了固定成本结构，通过合作和外包来利用灵活性、规模和组织外部的技能和专业技术的优势。他们正在利用从模拟模型到试销新产品、场景规划和建模等一切方法，评估成本与其他约束之间的权衡。

库存和网络优化是他们正在构建和投资的战略能力中的下一个类别。库存在所有阶段进行积极评估，从原料（原材料）、使用一直到废弃。他们正在利用分析和建模来持续完善库存位置和库存水平。网络优化从多个方面体现为一种新维度。过去集中关注分销网络，而目前许多此类企业都在其

网络设计中包含战略性的采购考虑。

远见卓识者在建模网络时也会考虑到可持续发展能力，包括碳排放管理、水管理、能源使用和废物管理。他们的目的在于创建成本效率更高的可持续发展实践。

最后，他们也在规避风险。他们开发最优网络，考虑与供应商、服务提供商和其他利益相关者（监管机构和财务部门）之间的遵从性战略和实践。他们在所有供应链职能部门中端到端地整合风险战略并缓解实践，重点关注物流。最先进的企业正在使用概率调整的风险评估、建模和场景模拟，以便根据风险规避的考虑事项调整和优化库存。



来源：IBM 商业价值研究院。

图5：具有远见卓识的领导者利用可变成本结构和优化流程来提升价值。

通过我们的分析，我们了解到，具有远见卓识的领导者正在通过动态优化提升价值。动态优化代表着通过普遍评估、持续建模和完善来实现整个网络的最佳成果。它为所有流（包括产品、信息、决策和财务）持续而同步地应用优化建模技术。某些企业（例如案例分析中的 COSCO）也在这个过程中添加了可持续发展实践。

## 远见卓识者获得最高绩效

在我们审视这个新时代的新规则时，我们证实了具有远见卓识的领导者的精英群体正在建立高级能力。他们正在并且一直在投资开发这些能力，希望在短期内实现成果。规划者紧随其后，对相似的、但可能未达到相同的深度的愿景和战略进行投资。

### 案例分析：

#### COSCO 利用供应链洞察保持网络平衡。

运输巨头 China Ocean Shipping Company (COSCO) 需要找到一种方法来优化其不断扩展的分销资源的部署，同时保持较高的服务水平。COSCO 已经收购了其他物流服务提供商，巩固了其市场定位，从而管理从供应商到其庞大的分销网络、再到终点（例如零售商）的商品流。由于物流服务的盈利能力受效率驱动，COSCO 的转向需要配置和优化分销网络和货运路线，以便降低供应链成本，同时仍然满足客户服务水平。

COSCO 雄心勃勃。除了评估成本、服务、资产、计划和其他约束之外，这家企业还决定包含针对碳排放的可持续发展实践。

这家企业利用包含高级算法和业务建模技术的分析框架为供应链战略的所有方面提供数据驱动的指导。通过来自 COSCO 整个网络的集成化实时数据，建模工具利用高级算法确定该企业复杂网络内的位置、产品和客户服务流程。

成果如何？由于分销中心设施的数量在不影响服务质量的前提下从 100 减少到 40，COSCO 得以显著降低了固定资产和成本结构。此外，COSCO 将物流成本削减了 23%，使二氧化碳排放量减少了 15%，每年减少了 100,000 吨的排放量。

*“我们认为，我们为优化供应链而付出的努力是一项“双赢”的工作。.. 如今，我们有了更强大的竞争优势，能够在发展业务的同时更好地满足企业社会责任目标。”<sup>7</sup>*

**Dalei Huang,**

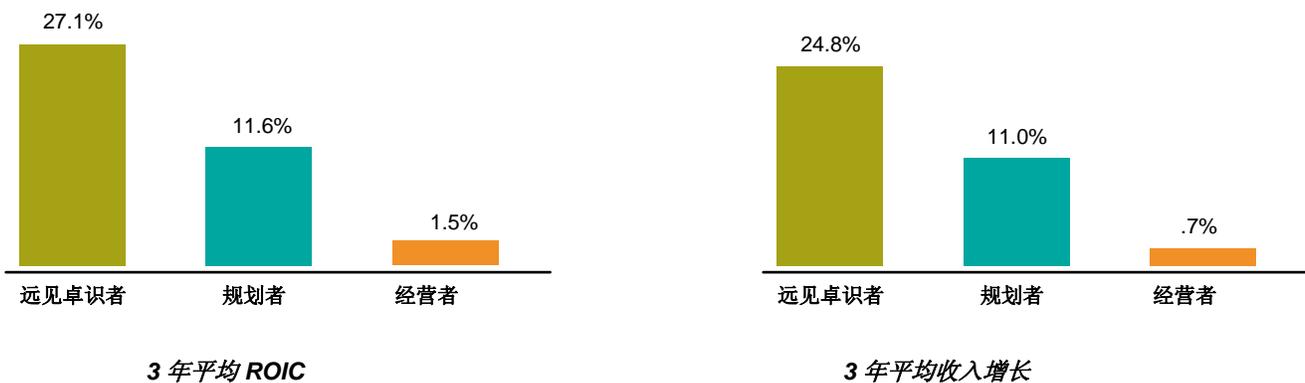
COSCO 电子物流首席供应链官

投资回报率极为可观。远见卓识者自身设定了他人争相效仿的极高绩效标准。这一领先群体的三年平均投资资本回报率（ROIC）为 27%。<sup>8</sup>但同样令人震惊的是，三年平均收入增长达到了将近 25%。尽管在过去几年的全球经济衰退中，大多数企业都切身感受到了艰难和压力，但这类企业的精英群体仍然在打造智慧供应链能力的过程中获得了可观的增长率。尽管我们了解，这些企业代表着不同的行业、产品/服务系列和地理位置，但其相同之处在于：远见卓识者始终遥遥领先于其他企业。

远见卓识者具有一些共同的特征：

- 整个企业内的紧密整合，包括客户、合作伙伴、供应商和服务提供商
- 灵活、可持续发展的供应链实践，能够以最优、战略性的方式推动增长
- 高绩效、全球整合的供应链，为企业和投资者带来切实价值。

他们强调全球整合是一项重要的组织能力——创建全球整合的运作、利用全球团队和人才，同时也认识到要实现以客户为中心和满足地方市场需求，必须密切关注当地。不存在一刀切的方法。他们了解，全球范围内的成功取决于通过各地区、各地方的差异化能力服务于不同的全球市场。



来源：IBM 商业价值研究院基于 Thomson Financial 公开提供的数据进行的分析。

图 6：远见卓识者在投资资本回报和收入增长方面表现突出。<sup>9</sup>

为了实现灵活性和速度，这些企业更倾向于使用可变成本取代固定成本——通过合作和外包利用灵活性、规模、组织以外的技能和专业技术优势。

远见卓识者对于优化、协作、整合和业务洞察的利用程度显著超越其他企业。他们实现了真正的全球整合。他们应用数学方法和绩效标准，围绕产品/服务流管理职能部门：规划、采购、购买、物流、分销、运输、产品生命周期管理、资产管理，甚至还包括可持续发展产品设计。这给这些组织提供了根据市场环境扩展或收缩的灵活性，全球整合提供的平台能够迅速把握新出现的发展机遇。我们发现，发展是推动更高的运营灵活性这一需求的核心所在。

### 新时代的战略方向

根据全球各地高级管理人员提供的信息，这次调查展示了建立智慧供应链的价值。我们从领导者处了解到了智慧运营实践背后的动机不仅仅在于效率，还包括增长——具备高瞻远瞩的能力，以便在易变、复杂的非常时期实现创新能力。

远见卓识者的出色表现为我们提供了如何以及何时建立智慧供应链的指导。他们采用有计划、分阶段的发展途径。他们投资开展战略计划来实现商业价值（请参见图 7）。

---

**智慧供应链实践可同时推动效率和增长。**

---

通过他们的示例，他们表明了为应对需求波动性、提高供应链可见性、提升企业价值而必须持续加强的三大主要战略：

1. 为需求管理应用分析，采用网络化销售和运营规划
2. 协作式网络可见性及智能绩效管理
3. 可变且最优的成本结构、建模库存和人才部署，根据风险作出调整。

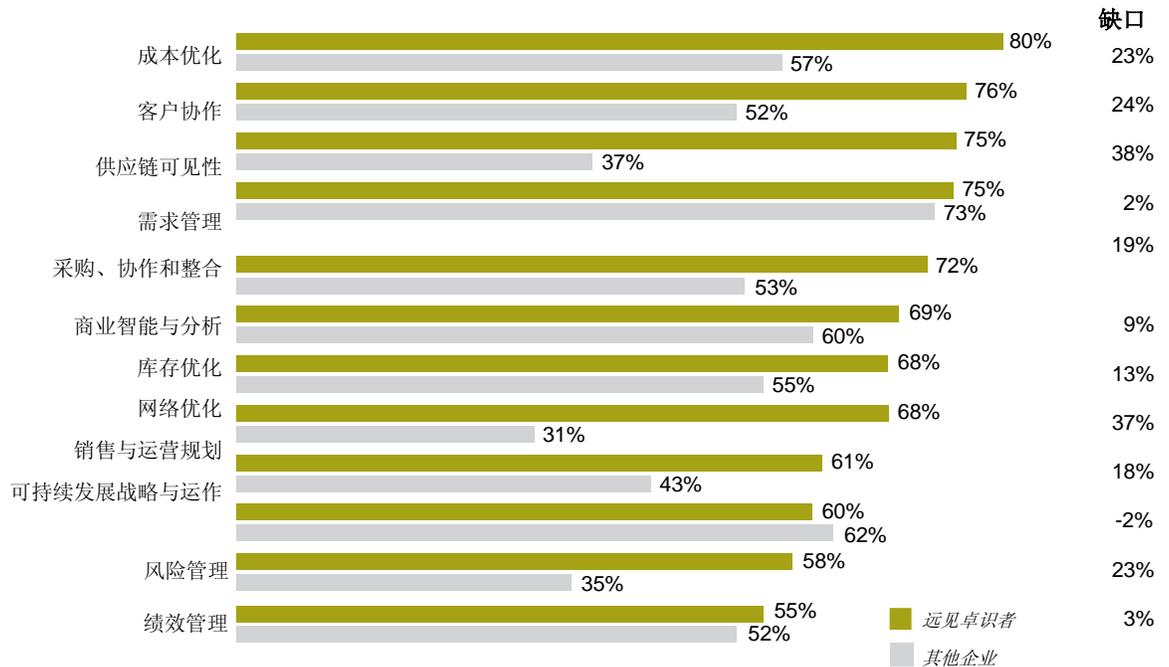
在供应链高级管理人员为下一个时代试行其方法时，他们需要考虑许多问题。但最重要的是，其战略不能仅仅是与企业战略和目标保持一致，还有有确定的步骤。在试行您的方法时，您需要考虑的一些问题包括：

#### 通过预测需求缓和波动性

- 随着波动性和可变性的增加，您是否具备能够确定供应链最优全局配置的分析能力？
- 您是否正在利用市场情报和客户数据来预测购买模式并实施调整需求规划和执行？
- 您的客户关系是否与供应商关系同样稳固？您的供应链的哪些部分参与不足？

#### 通过协作式洞察揭示可见性

- 您是否具有关键控制点指标的实时洞察，也就是说，预测与订单的对比、计划与生产容量的对比、运输中的库存以及发货状态等？
- 您是否通过实时仪表盘、关键绩效指标（KPI）、事件警告和绩效阈值实现针对所有事件的综合的绩效管理？您是否与供应链合作伙伴密切协作？
- 您的绩效度量系统是否以客户目标的实现为中心？它与全局、地区还是地方战略和战术协调一致？



来源：IBM 商业价值研究院。

图 7：未来三年的 12 大供应链投资领域。

### 通过动态优化提升价值

- 您的成本控制战略是怎样的？您的流程中是否具备与当前收入和需求流匹配的灵活性？您的成本结构是固定的还是可变的？
- 您是否关注核心能力？您是否外包了正确的职能？您是否利用了合作伙伴企业的全球成本、能力、地方法规知识和技能？
- 您是否动态分配所有资源：人员、资产、供应、生产？
- 您的运营决策制定和应急计划中如何反映风险？您如何度量风险管理策略的有效性？
- 您是否具备体现在产品设计和包装中、客户协作计划中和供应商遵从性计划中的可持续发展战略？

在未来几年中，当今的全球化市场的竞争将更加激烈。在企业希望优化供应链、响应需求的持续变动时，有必要采用新规则来恢复供应链运作的稳定性。远见卓识者已经获得了新时代的新规则所带来的收益。您是否准备成为其中的一员？

如需进一步了解 IBM 商业价值研究院的调查，请通过 [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) 与我们联系。如需查看我们的调查的完整目录，请访问：[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

优先获得 IBM 商业价值研究院的最新洞察。请订阅 IdeaWatch，这份每月一期的电子时事通讯包括执行报告，提供基于 IBV 调查的战略洞察和建议：  
[ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe](http://ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe)

### 作者简介

Karen Butner 是 IBM 商业价值研究院的全球供应链管理总监。在任职期间，她负责调查、创意引导、全球战略和市场洞察方面的工作。Karen 是“IBM 全球首席供应链官调查：未来的智慧供应链”的设计者和作者，也是 2007 年出版的“重塑供应链管理：愿景与现实”一书的作者和责任编辑。Karen 经常应邀在国内和国际会议中发言，她的发言得到了领先的企业和行业出版物的广泛引用。她有着超过 25 年的经验，主要关注协助高科技、零售、消费类产品、电子、生命科学和旅游与运输业内的客户处理开发和改进计划。可通过 [kbutner@us.ibm.com](mailto:kbutner@us.ibm.com) 联系 Karen。

### 编著者

Robert Frear，IBM 全球企业咨询服务部的高级战略和转型顾问。

### 更多信息

请联系您所在地区的执行供应链管理总监：

#### 全球及美洲

Dave Lubowe，全球供应链管理副总裁与合作伙伴。可通过 [dave.lubowe@us.ibm.com](mailto:dave.lubowe@us.ibm.com) 联系 Dave

#### 欧洲

Philippe Kagy，合作伙伴，欧洲供应链管理总监。可通过 [philippe.kagy@fr.ibm.com](mailto:philippe.kagy@fr.ibm.com) 联系 Philippe

#### 亚太/中国

Frank Kang，联合合作伙伴，亚洲供应链管理总监。可通过 [frank.kang@us.ibm.com](mailto:frank.kang@us.ibm.com) 联系 Frank。

#### 日本

Katsuto Maehira，合作伙伴，日本供应链管理总监。可通过 [ZENPEI@jp.ibm.com](mailto:ZENPEI@jp.ibm.com) 联系 Katsuto

### 在变幻的世界中选择正确的合作伙伴

在 IBM，我们与我们的客户协作，将业务洞察、高级研究和技术集中在一起，使他们在当今快速变化的环境中获得独一无二的优势。通过我们的集成化业务设计和执行方法，我们帮助客户将战略付诸实践。凭借在 17 个国家内的专业技术和跨越 170 个国家的全球能力，我们可帮助客户预测变化，并从新机遇中获得利益。

## 研究方法

我们的样本包括 664 名受调查者，这些受调查者在其组织内担任重要供应链领导职务。他们来自 31 个行业，其中 35% 位于美洲、28% 位于亚太地区，还有 30% 位于欧洲、中东和非洲。

在分析观点的过程中，我们审视了远见卓识者（目前，其企业正在构建智慧能力，并且表现远超同行，占样本总数的 9%）、规划者（将在未来 2 到 4 年建立能力）和经营者（落后的企业）之间的差别。特别地，我们调查了最有预测性、协作和动态的企业（那些报告大量采用智慧供应链实践的公司）的响应模式。随后，我们使用公开提供的信息评估了他们的关键绩效指标。

为了补充我们的调查分析，我们采访了已经实施了智慧供应链实践的一些组织的主管。他们的洞察力和经验在案例研究中得到很好的反映，并且在整个报告都有出现。

## 参考资料

- 1 “智慧地球:未来领导力日程。IBM 总裁兼 CEO Sam Palmisano 为外交关系委员会评述（及准备）的内容，纽约市，2008 年 11 月 6 日。
- 2 利用复杂性：IBM 全球 CEO 调查。” 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 avarto 的供应链管理奠定基础” IBM Corporation 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”。IBM 商业价值研究院。2009 年。[http://www.ibm.com/common/ssi/fcgi-bin/ssialias?infotype=PM&subtype=XB&appname=GBSE\\_GB\\_TI\\_USEN&htmlfid=GBE03163USEN&attachment=GBE\\_03163USEN.PDF](http://www.ibm.com/common/ssi/fcgi-bin/ssialias?infotype=PM&subtype=XB&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03163USEN&attachment=GBE_03163USEN.PDF)
- 6 “BMW：利用 IBM 和 SAP 的组织级规划”。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平衡的分销中心网络” IBM Corporation。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。



---

© 版权所有 IBM Corporation 2010

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

在美国印刷  
2010 年 10 月

保留所有权利。

IBM、IBM 徽标和 [ibm.com](http://ibm.com) 是国际商业机器公司在美国和/或其他国家（地区）的  
商标或注册商标。如果这些商标和其他 IBM 商标在本文中第一次出现时  
标注了商标符号

（® 或 TM），均代表在本文出版之际，它们是 IBM 在美国或其他国家/  
地区注册的商标或普通法规定的商标。此类商标在其他国家（地区）也  
可能是注册商标或普通法规定的商标。关于 IBM 商标的最新列表，请访  
问 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 的“Copyright and trademark  
information”部分。

其他公司、产品或服务名称可能是其他公司的商标或服务标志。

本出版物中对 IBM 产品或服务的引用，不代表它们可用于所有 IBM  
运营的国家。



请回收利用