



供应链：通过优化的供应链提供卓越的客户体验

集成规划和执行流程来应对市场波动的智慧商务解决方案

1

供应链与客户体验

2

需求变化和成本因素对客户关系的直接影响

3

客户中心型供应链的逐渐成熟

4

实现供应链优化的整合框架

5

用于供应链管理的IBM智慧商务解决方案

6

智慧商务：集成化解决方案

供应链与客户体验

供应链表现直接影响客户体验。企业执行完美订单（正确的数量、出色的产品或部件质量和准确的说明文档）的能力会在很大程度上影响客户忠诚度和盈利能力。其中迅捷的速度、合理的价格和广泛的销售渠道是执行完美订单的核心，不只是针对某一名客户、某一次交易，而是要面向未来数年内数百万乃至数十亿的购买者。

对于如何改善货物采购、生产、运输和交付流程，以满足消费者和业务客户在低廉价格、产品即时可得性、创新性和可定制性方面日益苛刻的要求，供应链管理人员面临着前所未有的巨大压力。以前提供卓越的客户体验仅仅是一线营销和服务的事情，但现在已经覆盖整条供应链。

实现这个目标需要全球供应链的高效同步，但在一个高度动荡的市场环境中，要做到这一点是非常困难的事。全球供应基地、需求和成本的复杂多变，以及有限的可见性和控制力，在不断威胁着供应链的运转。不协调的运输和订单管理流程，将提高公司成本、增加供应延迟并降低公司收益。

在快速发展的全球市场中，供应链领先与落后企业之间的差距变得愈发明显。IBM Smarter Commerce™ 将客户置于一切购买、营销、销售和服务流程的中心，凭借该解决方案，供应链领先企业在应对成本和风险最小化、适应多变的市场需求等重要挑战方面，正在大踏步前进。他们不断加强价值链中其他企业的合作，从而更好地为“首席执行官客户”这位新老板服务。

关于智慧商务系列产品

请访问 www.rethinkyourcustomer.com，了解针对商业价值链各个环节的 IBM 资源

- 高层管理人员
- 供应链
- 采购
- IT：B2B 集成
- 营销
- 销售
- 交易规划
- 电子商务
- 法律
- IT：合规性和风险管理
- 客户服务



需求变化和成本因素对客户关系的直接影响

很多供应链高管都希望借助全球化和互联网，使供应链转型为灵活同步的交易发动机。数据访问、业务范围和成本方面的巨大优势，将让企业与全球各地供应商之间的交易变得非常简单，无异于和本地供应商之间的交易，也将让企业能够严格管理整个供应链生命周期中的货物。

全球供应链为企业带来了众多好处，但同时也是一把双刃剑。随着供应链更加快速的发展及其全球化程度的深入，供应链越来越容易受到市场波动和颠覆性变化的影响。扩大供应商储备使企业获益良多，但也带来更多潜在风险。在一个复杂的多企业供应链中，仅一个环节中断就能导致灾难性的后果。

在制造业、消费性包装品行业和零售业等一系列行业中，企业对企业 (B2B) 和企业对客户 (B2C) 市场的入站和出站供应链流程均面临诸多挑战。据 IBM 对 29 个国家 664 家供应链领先企业所做的调查显示，53% 的企业认为需求变化为首要挑战（如图 1 所示）。¹ 其次为客户的高期望值、经济动荡以及某种热门产品发布时的高峰期需求。

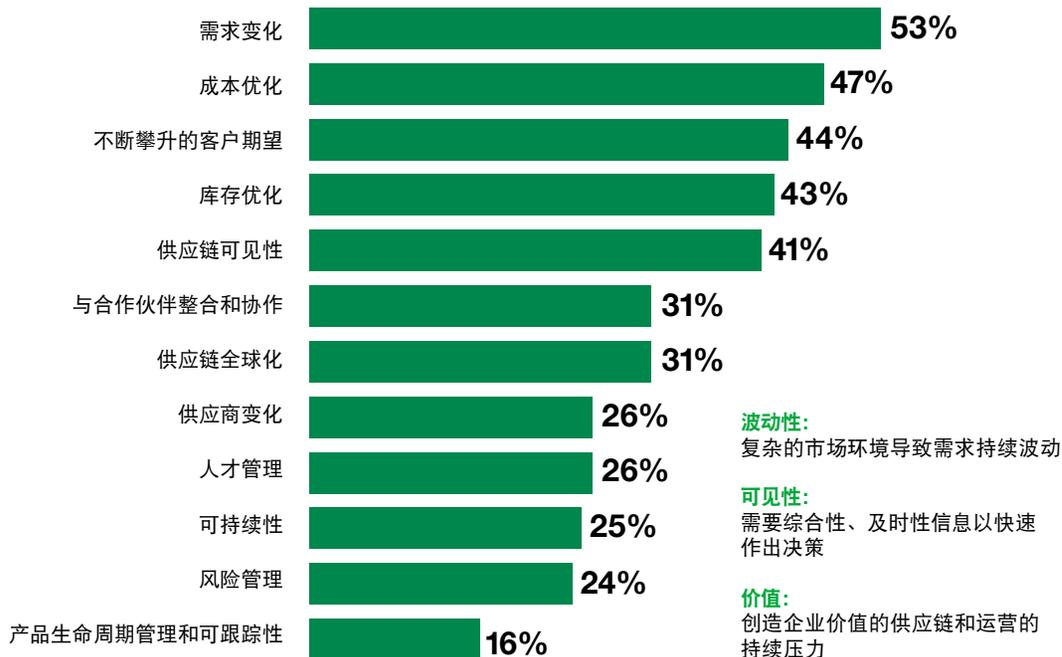


图 1：需求变化、成本优化和客户期望是供应链管理人员面临的首要挑战。

75% 的供应链领先企业表示公司信息孤岛会阻碍企业间的互动和可见性²

44% 的企业将不断攀升的客户期望作为供应链的首要挑战³

73% 的企业将价值链同步视为取得成功的关键⁴

在 IBM 的调查中，47% 的受访企业认为成本优化为第二重要的挑战。缺乏可见性使管理和控制采购、仓储以及入站和出站运输等供应链成本变得十分困难。对于燃油成本激增、之前低成本劳动力市场的快速工资膨胀、信用冻结以及飘忽不定的商品价格等成本波动现象，很多企业束手无策。

需求变化和成本优化这两个主要难题直接影响着第三项挑战：满足不断攀升的客户期望，IBM 的调查中有 44% 的受访企业将其作为首要挑战。除希望获得“完美订单”外，如今的 B2B 和 B2C 客户还希望能在与企业的互动和交易过程中，获得一定的便捷性、始终如一的服务和必要的信息。

同样重要的是，客户还希望能够通过任一渠道获取和退还货物。他们习惯在网站上获取实时信息，如货物的运送状态以及某一特定地点或在线产品的可得性。他们希望能够在智能手机上完成订购，选择自己的送货方式，并通过运输或前往实体地点等方式退货。其中大部分期望是源于 B2C 平台的交易体验，这种体验促使客户对 B2B 平台提出类似要求。

为保持竞争优势，供应链领先企业需要重新思考如何调整一系列复杂流程，来满足客户的全新需求。



客户中心型供应链的逐渐成熟

在解决如今复杂波动的供应链方面，尽管困难重重，领先企业仍然取得了巨大进步，提高了企业收益和盈利能力，同时提供卓越的客户体验。这些创新企业通过提升自身灵活性，来响应各种信息来源（包括销售和社交媒体上的客户观点）的需求信号。Gartner 公司的一项调查发现，全球供应链表现最出色的 25 家企业 2012 年的收益相比 2011 年增加 29%，平均资产回报率和净利润分别增加 50%。⁵

视频：更加智慧的供应链管理



通过 IBM 调查深入了解供应链领先企业面临的趋势和挑战。请访问 <https://ibm.biz/Bdxaju>

然而这种拥有成熟供应链的远见型企业毕竟是少数。IBM 的供应链企业研究仅将 9% 的企业认定为“远见卓识型”企业。大部分企业 (63%) 为中级水平的“计划型”企业，而 28% 的企业为初级水平的“运营型”企业。IBM 对各种类型企业的定义如下：

- **远见卓识型企业：**注重制定合作伙伴协作、分析、风险管理、网络优化以及需求驱动型销售和运营规划 (S&OP) 方面的策略和方案
- **计划型企业：**这种企业重点关注成本缩减，制定网络分销规划，利用演示板增强重要合作伙伴的可见性，并进行有限的销售和运营规划。
- **运营型企业：**这种企业会制定初级规划，采用灵活的架构和流程，但各个独立流程之间通常缺乏整合和可见性。

远见卓识型企业通过强化供应链可见性、协同合作和分析能力，来应对需求变化和成本优化这两项重要挑战。如图 2 所示，这些领先企业的供应链流程经过数年时间的强化，现如今已实现丰厚的财务收益，并获得出色的干扰恢复能力。

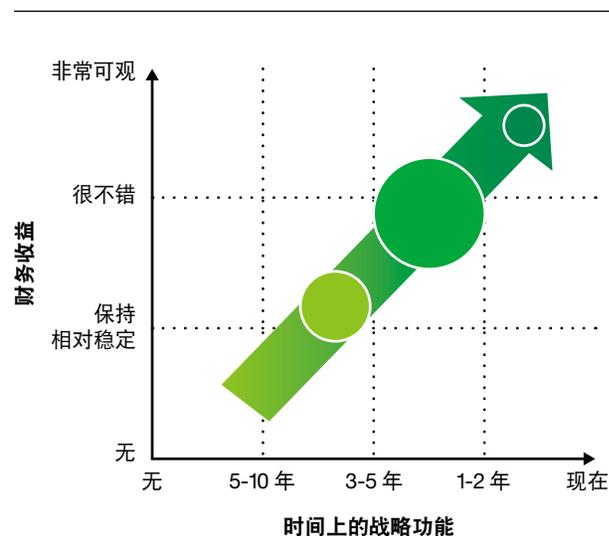


图 2：耗时数年时间形成的战略供应链为企业带来丰厚的财务收益。

实现供应链优化的整合框架

如果重新调整您的供应链流程，在其中更加注重提供卓越的客户体验，那么不出十年即可获得丰厚回报。凭借针对具体行业的最佳实践和服务以及专门的供应链优化技术，您的企业可将供应链的规划和执行流程进行整合。

整合是快速制定正确决策和获得最佳业务成果的关键，可帮助您的团队利用各种机会提高全局可见性和分析能力，促进协作，改善业绩、订单、仓储和运输管理。例如，将供应链执行系统的业绩数据梳理到策略规划流程中，可改善订单履行，更好地适应日益苛刻的市场需求。

凭借正确的流程和技术，“经营型”或“计划型”企业可发展成为“远见卓识型”企业。

| 规划 | 执行 |
|-------------------------|------------------------------|
| 利用单一数据源评估不同的供应链和行动方案 | 与 B2B 集成化环境中的供应商、合作伙伴和客户进行合作 |
| 通过分析历史和实时数据制定中断应急计划 | 通过局部执行流程集中管理多个配送仓库和合作伙伴 |
| 权衡成本、速度和服务方面的要求，制定最佳方案 | 近实时检测并解决全球网络的供应链中断现象 |
| 评估库存战略定位，改善订单履行表现和客户满意度 | 通过即时检测和退款计算强化供应商合规性 |
| 通过制定战略路线和车队规划，提高运输工具利用率 | 通过最高效的运输模式、路线和工具组合优化入站和出站运输 |

图 3：供应链规划和执行的核心目标。

仅有 24%

的价值链管理人员认为他们与贸易合作伙伴的合作“十分有效”⁶

仅有 30%

的企业与自身业务领域中的所有企业进行全面整合⁷

仅有 32%

的企业会在各渠道间分享最新的订单管理和执行信息⁸

端到端的可见性和分析能力

可见性较差的问题虽然在过去十年中有了一定改观，但仍然广泛存在于众多供应链的各个流程（需求、库存、订单管理、客户体验等等）之中。究其原因，主要包括不同应用程序间的数据相互孤立以及纸质化的人工流程。而与贸易伙伴及其系统之间缺乏整合性，进一步加剧了这一问题。

很少有企业能够实时洞察供应链中的所有中断现象并进行相应调整。无法了解和回应多个实体间的这些中断现象，会使供应链变得异常脆弱，从而影响客户体验以及完美订单的实现。解决对供应商或特定地区供应商依赖不足或过度依赖之类的问题，是评估漏洞和管理风险的第一步。

如今复杂的供应链会产生大量电子表格数据和跨越不同系统的手动流程数据，要想完全了解难度很大，因此导致出现盲点，使企业无法及时发现并解决异常情况。远见卓识型企业将端到端供应链的可见性作为优先考虑的首要问题，通过分析和自动化来检测异常状况、跟踪供应链表现并确定需要改进的环节。指向供应链中各个环节（如仓储、运输和销售）的警报可加快企业的响应速度。

领先企业从为现有系统附加可见性功能顶层入手，通过ERP、运输、仓储、库存、订单管理和补充性系统上方基于服务的解决方案，来改善供应链表现。这种分析服务层使企业能够集中访问所有可操作数据，并提供具有自动问题警报功能的跨职能全景视图。

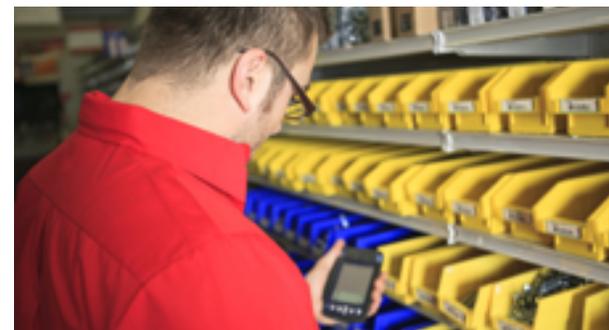
“有了更加详尽的数据，就能做出更加出色的决策。端到端可见性让我们可以挑选出高优先级警报，然后深入分析警报原因。”

— True Value 公司供应链运营主管 Greg Linder

基于数据的可见性，是在战略规划和策略执行中获得更高同步性、灵活性和响应能力的唯一最关键因素，可推动企业在以下领域取得突破性成果：

- **收益：**通过改善客户服务增加收益；高级分析方法确保敏锐市场洞察力；规避缺货等风险。
- **灵活性：**改进与前瞻性的战略和策略计划相关的决策。
- **速度：**通过及时的决策，缩短客户需求响应交付周期和供应商交付周期。
- **成本效益：**降低供应线库存和持有成本；通过减少人工处理降低劳动成本；减少渠道低效造成的损失。
- **风险管理：**可靠的信息能够前瞻性地辨别和减少风险，降低各个环节和职能可能遭遇的风险。





True Value.

True Value 成功案例

True Value 是一家零售商共有型硬件联合企业，通过 5,000 家商店和 12 家配送中心为 54 个国家提供服务，使用 IBM 技术将入站流程集中化，并使整个订单生命周期保持同步，成功减少了交付周期的不确定性，提高了供应比率，并实现了库存可得性的优化。

图 4：基于分析的可见性使企业得以通过整体方式全面了解所有供应链职能。

合作伙伴协作和表现管理

与合作伙伴和供应商进行协作可为企业带来众多优势：基于运送状态的可见性规划资源分配，使进站订单接收更加合理便捷；按照指示将订单进行批量打包，加快入库流程；或进行交叉转运，通过直送流程将货物运送至距离最终用户较近的地点。

协作对于构建弹性恢复力、以消除不可避免的供应链中断状况至关重要。然而随着供应链复杂程度的增加，由于缺乏正确的技术和高效的流程，使跨国合作伙伴和供应商的管理和协作变得十分困难。

事实上，在 Aberdeen Group 公司的一项调查中，仅有 14% 的受访供应链领先企业表示自己能与贸易伙伴在线协作。⁹ 创新企业通过专用程序和电子数据交换 (EDI) 技术与供应商和合作伙伴进行近实时信息交换，优化生产、运输、库存以及供应链运营的其他环节，在改善协作方面取得巨大进步。

协同合作与对供应商和合作伙伴出色的表现管理相辅相成。凭借集中化的解决方案，您的企业能够监控供应商和合作伙伴在时间、成本、价值及其他指标上的表现，从而可以更加主动地发现问题、确保合规性、降低风险、快速采取纠正措施、加强供应商基础并商定对自己更加有利的合同。



可口可乐成功案例

Coca-Cola Bottling Co. 使用 IBM 供应链技术将不同的系统进行整合，帮助管理 100 余家贸易伙伴，通过可见性和监控功能改善决策制定，并快速解决问题。

订单管理

长久以来，完美订单一直是供应链管理者的理想，同时也是达成客户满意度的核心，但是执行起来却困难重重。大多数订单管理系统与特定工厂或仓库链接，对整体环境缺乏可见性，导致企业很难向客户承诺准确的交付日期，或根据具体情况将订单安排至替代地点履行。而要在所有接触点为客户提供始终如一的卓越体验，必须进行多渠道协作，这就增加了实现完美订单的难度。

在大多数企业当中，订单管理有两种作用：一个就是通过跨所有渠道的单一客户订单视图对这些订单进行无缝管理，使客户能以任何方式和在任何地点获取货物。另一个就是管理向供应商签发的出站订单，跟踪订单状态，并使企业获得有关合作伙伴或在途货物的库存可见性。凭借上述信息，订单管理人员可根据客户的交付期望制定采购决策。

一种协调性好、支持网络订单管理和库存整合的技术驱动型解决方案，会让您受益匪浅。据 Aberdeen 公司的一项调查显示，零售供应链顶尖企业的及时订单交付率高达 96.4%，平均缺货率仅为 2.9%，而其他企业的这两项数据分别为 91.2% 和 7.9%。¹⁰ 然而 Aberdeen 发现，总体来看，仅有 32% 的企业会在各渠道间分享最新的订单管理和执行信息。

具有全局可见性的多渠道分散订单整合功能，使企业的供应链能够允许客户在任何地点订购和接收货物，或将货物退送至任何地点。出色的订单管理和履行系统，可帮助企业在订单履行和退货过程中，可以满足不断攀升的客户期望，在多个渠道间实现互动，并使企业的供应链范围扩展至第三方物流合作伙伴。



Dal-Tile 成功案例
在简化订单管理生命周期的同时整合总体性供应链，让瓷砖制造商 Dal-Tile 受益良多。

运输管理

不久以前，运输还被视为是一种策略问题，一项在经营过程中必须支出的成本，对企业的盈利能力没有实际影响。但是，货物的运输对于全球供应链的效率至关重要。现在，有效的运输管理成为一项战略举措，通过运输速度的提高和有竞争力的运输成本，可缓解燃油价格上升所带来的不利影响，同时帮助企业提升客户满意度。

全新的运输管理系统可支持与运输公司和客户进行协作，共同规划和执行货物运输，一些领先企业通过该系统降低成本，并改善订单的履行状况和精确性。这种理想的系统通过优化装载设施、对比运输公司的运输速度以及合理简化入站和出站全球运输流程，最多可降低 25% 的运输成本。

相比构建内部运输系统，企业更愿意使用基于云的多租户解决方案，来提高物流网络的灵活性、改善执行状况、获得全球可视性，并实现物流网络中数千家运输公司和供应商的即时协作。通过简化运输规划和执行过程，以及实时访问整个运输系统的重要信息，您可以取消人工运输流程、提高服务水平并增加准时交货次数，从而满足客户期望、提高生产率。



Sargento 成功案例

Sargento Foods 公司使用 IBM 技术将运输成本降低 15%，同时通过运费支付自动化，成功缩减 60% 的管理成本。

仓库管理

仓库管理应足够灵活，以适应市场需求或供应链中断造成的种种变化，满足客户对延迟策略、配套服务和装备以及特殊包装和标签等增值服务的需求。加强仓库管理控制，可使企业最大程度减少单仓库和多仓库环境（无论国内运输还是国际运输）中库存过量或缺货、出站运输和订单履行延误、劳动力配置不合理和管理成本高昂等问题。

灵活的单一控制点，可对复杂供应链进行深度规划、执行和持续监控，从而提供卓越的客户体验。凭借领先的仓库管理技术，供应链创新企业避免了第一代系统中的种种限制：安装之后缺乏灵活性、无法快速响应流程变化或无法在不做出重大变更的条件下提供全新增值服务；而且可以支持企业快速新建库存设施，并提供全部库存的单一视图。

这种理想的解决方案与现有基础设施进行整合，并支持无线电识别和其他传感技术，可为管理人员提供全新可见性，使其得以安排和管理任务、最大程度利用仓库空间并确保供应商的合规性。库存批号跟踪可加快项目处理和检索速度，使您的客户能够提前几小时收到货物，或是尽可能的减少延迟。

视频：IBM 供应链解决方案演示



了解 IBM 智慧商务如何帮助企业实现供应链同步，从容应对各种市场波动和风险。
请访问 <https://ibm.biz/Bdxejp>



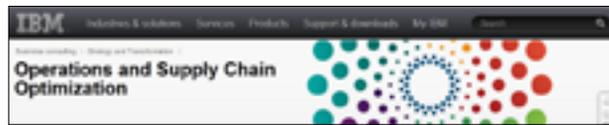
Irish Dairy Board 成功案例

Irish Dairy Board 是一家市场领先的爱尔兰乳制品国际出口商，该公司使用 IBM 技术改善与全球数百家供应商和客户的协作，使供应商关系得到简化，并成功满足了日益苛刻的客户需求。

用于供应链管理的 IBM 智慧商务解决方案

对于想要实现高效运营、使自己从竞争中脱颖而出和赢得客户青睐的企业来说，构建更加智慧的供应链势在必行。IBM 智慧商务供应链管理和优化解决方案可为企业提供必要的洞察力和控制力，使其可以为了更好地理解和服务客户而重新调整供应流程。从规划到执行，IBM 解决方案为领先企业提供了预测、控制和回应供应链内供需波动的全新功能。

IBM 全球企业咨询服务部



了解 IBM GBS 如何帮助您优化关键的供应链运营。请访问 <https://ibm.biz/BdxejQ>

凭借 IBM 智慧商务，您的企业可使自身供应链变得更加智能，以便了解如何履行和在何处履行订单、应在何处保存多少库存，并规划和执行全球运输，从而实现对客户承诺。



IBM Sterling 供应链管理

IBM Sterling 解决方案覆盖订单、运输和仓库管理等核心流程，以及合作伙伴协作和端到端供应链可见性，使企业能够全力提高客户满意度。重要的业务成果包括通过可靠、可预测的供应链响应，来降低供应链成本、优化库存、提高投资回报并改善客户体验。

- 实现全球贸易伙伴网络的完全可见性，优化入站和出站订单和运输
- 协调所有渠道和扩展企业间的订单管理和履行
- 通过规划和实施入站和出站全球运输，优化您的供应链网络
- 使仓库管理合理化的同时，简化整个供应链的内部和外部协作
- 管理供应商和其他贸易伙伴并与其开展协作，提高运送质量、速度并降低成本
- 检测并回应整个入站供应链流程中出现的合规性问题



IBM ILOG 供应链优化

IBM ILOG® 供应链优化可为企业提供决策支持解决方案，帮助供应链管理人员更快速制定更加准确的决策，解决全球供应链设计、库存和网络优化、车辆路线设定、生产规划和具体物流安排等问题。

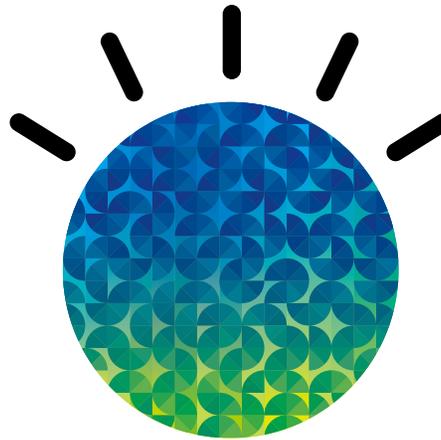
- 通过持续的战略规划和生产采购优化来管理业务增长
- 具体设定最佳库存流量和库存配送水平
- 确定正确的库存政策和战略定位，优化安全库存和库存水平
- 通过设定车辆路线和进行运输规划，优化运输工具的利用率
- 通过现成的优化功能和可配置行业模块，解决特定行业的复杂规划和设计挑战
- 通过将数学模型与先进的分析和优化解决方案进行整合，快速创建和实现流程自动化的改善，提高资产回报率

智慧商务：集成化解决方案

IBM 智慧商务旨在帮助企业优化供应链系统，在整个交易过程中为客户提供始终如一的卓越体验，并促进企业的利润增长。它包括以客户为决策和行动中心的购买、营销、销售和服务流程，以此提高客户忠诚度、盈利能力和灵活性。

IBM 智慧商务集成功能包括：咨询和服务、高级分析、基础设施、托管式服务以及一系列针对购买、营销、销售和服务等商业循环核心业务流程的行业领先解决方案。要了解更多信息，请访问：

ibm.com/smartercommerce





© IBM 公司版权所有 2013

IBM Corporation
Software Group
Route 100
Somers, NY 10589

美国印制
2013 年 4 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com、ILOG 和智慧商务是 International Business Machines Corp. 在全球许多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。当前的 IBM 商标列表请见网站的“版权和商标信息”版块：
www.ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档的最新信息截止至本出版物的最初发布日期。IBM 可能会对本文档随时更改，恕不另行通知。并非 IBM 运营所在的每个国家/地区均会提供所有产品。

文中的信息“按原样”提供，不提供任何明示或暗示的担保，包括但不限于适销性、特定目的适用性或非侵权性担保。IBM 产品根据其相关协议的条款和条件进行担保。

1 IBM 商业价值研究院，《New rules for a new decade: A vision for smarter supply chain management》（新十年的新规则：智慧供应链管理愿景），2010 年 10 月。

2 Vanson Bourne，《Synchronize the Value Chain》（同步价值链），2012 年 10 月。

3 IBM 商业价值研究院，《New rules for a new decade: A vision for smarter supply chain management》（新十年的新规则：智慧供应链管理愿景），2010 年 10 月。

4 IBM 商业价值研究院，《The Smarter Supply Chain of the Future: Insights from the Global Chief Supply Chain Officer Study》（未来的智慧供应链：来自全球首席供应链官调研的洞察），2010 年 10 月。

5 Gartner，《The Gartner Supply Chain Top 25 for 2012》（Gartner 2012 年 25 条最佳供应链），2012 年 5 月。

6 Vanson Bourne，《Synchronize the Value Chain》（同步价值链），2012 年 10 月。

7 Vanson Bourne，《Synchronize the Value Chain》（同步价值链），2012 年 10 月。

8 Aberdeen Group，《The Source-to-Consumer Era: Best-in-Class Commerce Integrates Order Fulfillment, Inventory and Supply Chain》（产地直供时代：集成订单履行、库存与供应链的最佳商务流程），2012 年 3 月。

9 Aberdeen Group，《Chief Supply Chain Officer Study》（首席供应链官调研），2011 年 1 月。

10 Aberdeen Group，《The Source-to-Consumer Era: Best-in-Class Commerce Integrates Order Fulfillment, Inventory and Supply Chain》（产地直供时代：集成订单履行、库存与供应链的最佳商务流程），2012 年 3 月。



请回收再利用