

供应链驱动的创新 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/183/2021_2022__E4_BE_9B_E5_BA_94_E9_93_BE_E9_c31_183323.htm 从产品的整体概念到计算包装与产品交付的时间，创新的每一部份都越来越为顾客的直接投入所驱动。在这需求驱动创新的世界里，供应链扮演着一个非常重要的角色：它不但必须具备有良好的弹性和成本效益，它也必须能够对顾客需求，甚至是那些不断改变的需求，做出直接地反应。并且，供应链必须有能力将订货到交货的时间降至最低。一个能直接对顾客需求做出反应的供应链的表现形式也许和以往的供应链不太一样。一方面，这种新型的供应链从产品生命周期的一开始就维系着产品营销人员与开发商之间的密切关系。另一方面，新型的供应链能够处理与产品投放后相关的问题也就是说，这种供应链策略使得产品能在市场上获得持续的成功。管理这种供应链的主管人员的角色也许同样与以往的不太一样。无可否认，供应链管理人员已然与企业的其它部门合作，但是，要创造一个能够顺利地支持需求驱动创新的供应链，管理者的就必须进一步加强与其它部门的合作。供应链的主管人员必须能够为促进与指导更新做出贡献，并且能够成为销售过程中强有力的助手。顾客的期望业已提高现在的顾客要求都非常高。当有需求时，他们希望合适产品能够在合适的时候出现在合适的地方。企业则面临着越来越多的压力，因为他们需要能够快速知道顾客的需求、开发出顾客所需的产品、并且在顾客真正需要这些产品的时候能够适时地把产品交付到他们手里。“在具体的产品指标还没有被开发出来之前，顾

客就已经通过在线或者电话交流来与订单工程师进行有关产品开发的协作了”这对于制造商来说是一个非常大的转变。上一世纪的大部分时候，企业的需求，而不是顾客的需求，驱动产品创新的本质与步伐。例如，通用汽车，福特，和克莱斯勒曾经认为按年度来发布新款的汽车对于他们来说比较便利。又例如，家用清洁剂的生产商非常有技巧地把它们的产品推向市场，并且利用电视广告来刺激需求。在这些情况下，消费者没有任何发言权。当然，这种以卖家为中心的做法是有理由的。比如说，有限的产品需求波动意味着工厂能够不停地在满容状态下开工，进行长时间的生产。另外，在没有电脑的时代，企业几乎没有任何能力来收集与分析数据，这使得它们根本无法得知顾客们需要什么、愿意买什么。现在，企业知道很多关于顾客需求的信息。市场营销部与销售部逐渐成为了搜集现实顾客数据的专家。新的工具使得这些部门能够对顾客的购买模式进行深入的钻研，并且能够准确地追踪顾客在购买感知方面的变化。例如，达能集团进行了一项为期一星期的网上测试来协助对一低脂酸乳酪产品包装的设计。通过分析数以百计的用户在短短几天内所提出的大量意见，达能公司能够选择恰当的产品包装颜色、大小以及描述产品低脂特征的措辞。因此，达能公司的年销售额超过了7千万美元。企业曾经非常努力地运用此类信息来根据顾客细微的需求直接定制产品创新。有一些企业更容许顾客在线配置他们的所要买的产品例子包括从戴尔的电脑到宝马的Mini Cooper（汽车）。顾客会越来越期待此类有用户直接参与的产品设计。反思线性的流程 由于顾客的需求一直在改变，创新的速度至关紧要。为了减少需求驱动创新中产品开

发的时间，一些企业正在重新审视它们传统的，从市场营销和研发到生产再到销售的线性产品开发流程。旧的做法太费时了对于消费性产业来说时间中值为27.5个月，对于服装业来说时间中值是9到12个月。总部在伊利诺斯州帕拉廷的美商实快电力（Square D）是施奈德电气的一个分公司，它是电气控制和自动控制产业方面有关非线性产品开发流程的一个好例子。需求驱动革新是美商实快电力的一个重要商业组成。该公司积极地让其客户参与新产品设计。在具体的产品指标还没有被开发出来之前，美商实快电力的顾客就已经通过在线或者电话交流来与订单工程师进行有关产品开发的协作，而不是仅仅提交产品规格然后等着美商实快进行生产。产品设计人员能够提出他们自己的设计创意，或者弃用一些有可能难以顺利生产的产品功能。这非线性的，来回交互的产品开发流程使得创新比以往更容易、更丰富、更快速。更快的开发流程意味着供应链主管人员必须能够更加快速地反应，以为创新提供足够的支持。这同样也使得供应链管理人员能够提前作好规划他们在产品开发的早期就已经知道供应链中会有哪些需求了。对于供应链，此策略还有另一个重要方面：美商实快要求产品能够由标准零件制成。这就是该公司为什么能够继续有效地控制开发流程及降低成本的原因。对于供应链管理人员，由于他们只需要采购标准零部件而无需开发新的产品，其工作难度大大降低。总的来说，美商实快的非线性产品开发流程所产生的结果是：订单周期缩短了30%。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com