

### 【案例资料一】——IBM Cognos 辅助雅戈尔进行生产决策

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，在 2008 年中国制造业企业 500 强排名第 134 位。

雅戈尔如今的成就及其强大的渠道资源都成型于 2000 年服装行业的转折时期。

从 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。

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明趋势、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。

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。

### 【学习要求】

初步形成对业务系统、决策系统和两者之间的联系，了解其对企业运营的作用。

### 【问题讨论】

1. 雅戈尔构建的核心业务系统是什么系统？
2. 核心决策支持系统又是什么？
3. 给雅戈尔带来了哪些收益？

### 【案例启示】

要求课堂陈述个人获得的启示。