

采购过程中的可见性：

发现 **PLM** 的可爱之处

---

## 采购过程中的可见性：发现 PLM 的可爱之处

---

在服装行业中，能够对时尚和消费者潮流做出快速反应一直是企业所追求的一种优势，随着行业的发展，取得这项优势已成为了服装企业的当务之急。就需求方面而言，企业间竞争愈演愈烈，这主要归因于消费者可获得更多的信息，拥有更广泛的选择，而且只需轻松点击鼠标便可手到货来。就供应方面来看，企业不断打造多种多样的服装和鞋类品牌以满足消费者越来越追求潮流的需求。更为复杂的品牌，因其制造地、设计、发展和分配之间相隔遥远而加剧了长期以来存在的交流、数据管理、质量控制、运输以及后勤方面的问题。因此，如对速度的需要变得日益重要那样，供应链也正向着更长、更复杂的方向发展。

**“PLM 系统的关键益处在于对市场做出快速反应并实时调整企业产品组合的能力。”**

**——Walter Wilhelm 联盟总裁兼 CEO: Walter Wilhelm**

于是，服装品牌、零售商和供应商纷纷意识到自己必须加快所有涉及商品上市的流程。其中很多人发现有一个有效领域需关注之，那就是创建一个产品发展和产品采购之间的更强大，更无缝的连接，从而将对潮流十分敏感的创意层面和实际的生产层面完美地结合起来。

传统的做法是将这两套流程分开。但是

长久以来，这种做法一直成为企业加快产品开发的绊脚石，从生出无数瓶颈，如将产品信息重复多次输入多种系统，则未免使效率降低，而且还使错误产生的几率增加。同时不必要的重复工作也减缓了企业的速度，如员工可能重复进行样品测试，因为他们并不知道事先已做过同样测试或者他们很难获取之前测试成果。

产品生命周期管理(PLM)解决方案已被公认为是一种重要工具，它在以往单独孤立进行的流程间搭建起更为强大的桥梁。当前的 PLM 解决方案势头强健，且面向服装行业在创建集成的采购流程上扮演了举足轻重的作用。该种集成采购流程包涵了身处不同地区所有重要参与者的需求以及计划、产品发展、产品分配及授权等信息。通过实现和允许企业和卖方团队间的协同、锻炼和透明度，服装品牌和零售商得以实现产品整个“生命周期”的益处—包括加快产品入市、改进响应度和灵活性，提高质量水平。

此外，通过为先前分散的流程可创建更强大的连接，集成 PLM 解决方案赋予了服装品牌更强功能，实现其采购流程和业务全盘目标相协调。这些先进的 PLM 解决方案(如 ENOVIA MatrixOne 所提供的 PLM 解决方案)利用全球数据库集合了产品发展过程中所涉及到的广泛的创意、信息和技术数据，然后将合适的的数据提供给在生产产品中

发挥特定功能的设备和员工，通过特定工作流程驱动他们的行为，使之与主要日程相匹配。这些基于网络的 PLM 解决方案可使用户在全球范围内获取信息(甚至是那些通过窄带宽存取的数据)以便从集中的计划/实施模型中接收指示。

**“人们意识到他们已经不能再将产品设计/开发和产品采购视为孤立行为。一旦您看到这种集合的发生，那么 PLM 就可以算是协助企业实现此集合的天然技术基础。”**

**--ENOVIA MatrixOne 战略和产业解决方案副总裁：Kurt Andersen**

#### 速度需实现透明化

为了创建这些关联并使其在公司业务模型中发挥有效作用，各服装品牌发现它们需改进其供应链的透明性，它们中很多往往从其采购流程入手，而 PLM 解决方案却在帮助这些公司达到全视野远见（20/20 foresight）。

改进透明化有助企业取得顶线和底线利益。

这样，服装企业就可以：

- 预见到某个工厂的生产滞后，将部分生产转移给其他能够按时完成的工厂或供应商；
- 将产品从缺乏需求的区域转移到产品供不应求的区域；
- 调整生产以采用短暂盛行的颜色或设计款式；
- 如可获取较低成本的原材料时，则选用

该低成本原材料

Walter Wilhelm 联盟总裁兼 CEO--Walter Wilhelm 谈到：“PLM 系统的关键益处在于具备对市场做出快速反应和实时调整企业产品组合的能力。”

改进透明性更直观的益处在于它帮助企业避免出现代价高昂的情况。Wilhelm 谈到：“大型企业可能在 3 个或 4 个国家制造相同产品，或从 3 个或 4 个不同的供应商那里采购。此行业中很多资深执行官们平时根本不清楚他们究竟在生产什么，也不知道这些产品的产地，以致遭遇突发紧急事件时只能仓促应对。”如果服装企业直到产品周期的后期才意识到问题的存在，那么就意味着他们就不得不在空运或地面运输中灵活抉择甚至会错过允诺的销售日期。另外，Wilhelm 还补充道：这种紧急事件以及对此采取的代价高昂的应对措施牵一发而动全身，会动摇“流程的整个财务计划”。

#### 关键 PLM 功能

Wilhelm 先生认为 PLM 解决方案的能力在于为企业及其供应商提供了中央信息来源，这是最根本的好处。用他的话说就是“如果您拥有一个包含所有产品信息的中央数据库，它确实能给您提供一种可见性，使得您可以随时产品的进展情况。”他接着补充道：下一个重要步骤在于解决从服装公司总部向工厂或厂房拓展的能力。“对于将所有信息与正在生产该种产品的企业相连接的需求，PLM 解决方案有这种潜能来满足。

为此,这些解决方案需要了解制造环境并知道制造流程中的重要数据点。PLM 解决方案也需要为国外承包商或卖方提供一种简便培训方式以获取系统中的信息。”

当前由 PLM 解决方案所提供的另一个关键性能是 workflow 管理。Wilhelm 先生还谈到:“借助 workflow,您可以更好地管理您的日程安排:提醒个人、团队或部门工作即刻到来或应该在某个日期结束,并且这些功能都是自动完成的。”在服装行业中 workflow 程序和日程管理都是非常重要的工具。“好的 workflow 系统可以为您提供日程管理工具。在我们这个行业,设计师和商人就是艺术家。想要让他们按日程办事可不是件易事,所以说,安排有效工具于此领域来说是十分宝贵的。虽然还需要经过企业内部训练才能使用这个工具,但至少我们知道,这个工具是可以获取的。”

同时,我们还应该注意到先进的 PLM 解决方案所能提供的远远不只是产品数据管理(PDM)和规格管理,当然这些功能在服装开发中是至关重要的。市场研究机构 AMR Research 于 2007 年 1 月发表了《面向服装、鞋类和纺织产品的 PLM:满足新产品引进需求》一文,作者 Michael Barrett 和 Janet Suleski 写到:“开发流程的核心在于管理所有重要产品数据、资料、元件数据和建立物料清单(BOM)的需要,并最终创建一个完整的规格包传递给制造卖方。服装和鞋类行业有着风格-颜色-尺寸(经常为

供应源)关系的复杂性,而且在很多情况下需要具备这些属性的独特的、各种层次的物料清单或规格。企业也需要为成本比较或设计决策进行不同风格的设计以支持这个行业中产品采用的动态性质。”

先进、集成的 PLM 解决方案是基于产品开发管理和规格管理而创建的,带有协同产品设计等功能。PLM 可使人员和部门对所设计的电子版本(通常用 CAD 或描绘软件创建)进行跨地域审阅和评论。此外,这些解决方案还可以清楚地告诉用户谁在什么时候说了什么话,在不危及本地文件的前提下实现协同。

#### 有别于父辈的 PLM 解决方案

将 PLM 解决方案上取得的进展成果运用到服装领域为时不长。虽然 PLM 已在航天、自动和高科技领域中应用达数十年之久,但直到 21 世纪,它才为服装行业所采用。PLM 解决方案本身和服装企业对 PLM 的应用演变迅猛。ENOVIA MatrixOne 战略及产业解决方案副总裁 Kurt Andersen 谈到:“在企业看来,PLM 的重要性一年更胜一年。PLM 已经超越了原有意义,现在连采购等流程都被包含其中。”

Andersen 认为这些最新的 PLM 解决方案填补了不断变化的重要行业需求。他谈到:“总的来说,人们过去总是将产品开发和采购看作单独流程。这反映了企业组织其结构和开发其业务模型的方式,也揭示了信息技术环境的发展--将采购应用软件和产

开发应用软件区分开。但在去年，我们看到了两者的集合。人们正在寻求建立一个单一框架以开发机构能够在无缝的环境中进行创意流程并灵活地创造新的风格、产品和材料。通过这种方式，当产品生产时机到来之时，他们就可以清楚了解业务信息，包括采购、制造及业务分配端。”

**Andersen** 接着说：**PLM** 技术使将服装行业中的创意和业务元素挂钩成为可能，并加速了产品上市时间进而创造了“快速时尚”。他还谈到：“要使时尚瞬息万变，唯一要做的就是抓住创意或机会，将其快速变为可售产品以取得最前沿优势的能力。”

**MatrixOne PLM** 解决方案是企业量身打造的解决方案，而面向设计及开发应用软件的 **Apparel Accelerator™** 则为服装行业提供了强大的、开箱机用的功能。**Andersen** 解释道：“我们为采购流程(如样品管理)提供了帮助。如果设计师想要用一个样品，他们无需进入不同的系统，重复输入信息，他们只需简单发送一个样品要求。这个要求将启动一个工作流将信息送到合适的采购部门以获取样品。然后，用户可以追踪该样品并将其和实际风格相关联。接下来在产品开发过程中，任何人都可以获得该样品的使用信息以及被接受或拒绝的理由。这些信息将被转化为采购信息。这种解决方案对上述要求进行数字化管理，以方便向卖方报价，并允许技术规格无缝随同这些信息。用户可以追踪这些数据在价值链中的情况。

甚至做最初设计的那个人都可以进入该系统了解信息，如实际成本开销和当前处于取样周期的那个阶段等。

从更广阔的层面说，**ENOVIA MatrixOne PLM** 解决方案的设计目的在于帮助企业在区分优先顺序和时尚层次上做出战略决策。这些决策受到多重变量影响，如使用何种材料，哪种花边必须被取代，以及哪里是企业销售区域中的“热门市场”。

**Andersen** 谈到：“**PLM** 解决方案可以驱动及管理众多指示性数据，并将其发送至供应链的制造/生产端。那些知道如何连接这些点，知道如何尽可能无缝、透明地将数据传送到制造层面的企业将对其业务拥有更大的掌控力，进而对如何在市场中取得优势拥有更大的掌控力。”

**ENOVIA MatrixOne** 解决方案的设计也考虑到了服装行业另一个情况：变幻莫测。

**Andersen** 谈到：“我们设计该解决方案时必须相当努力，这样才能保证系统灵活运作。当然这些解决方案是要使用多年的，没有人能预测未来。因此，我们还提供了“保险政策”以应对企业业务模型的变化，引起这些变化的原因多种多样，合并、并购、外包或内包等都有可能。企业无需因为每次变更而重新配置新的技术环境。我们构建了这种解决方案的目的是为了帮助企业控制 **PLM** 环境，而不是依赖于我们作为软件卖家来管理业务。”

虽然面向设计和开发的 **Apparel**

**Accelerator** 是针对服装行业的，但它却集 30 多年提供给多个行业的 PLM 解决方案经验实践之成果。**Andersen** 谈到：“我们正在利用横跨 11 个不同行业的集中开发功能，且没有单独源码，所以服装企业可以利用来自汽车、航空及高科技行业的最佳实践。我们将这些最佳实践和开箱即用功能、强大的技术基础相结合，从而使企业通过基于标准的网络环境实现全球升级。”

## 结论

越来越多的服装品牌和零售商们不仅意识到现今市场需要集成业务中“创意”和“实际”方面的产品开发流程，也将认识 PLM 解决方案所带来的价值。PLM 带来的益处

不仅在于通过简单方法加快产品上市速度；而且还可以帮助企业创建灵活的反应机制，以应对日新月异的市场状况。这些解决方案使涉及产品采购的所有多变流程变得更为透明(在中央存储库中收集数据)和能动性(将合适数据在合适时间，合适地点提供给所需人员)。这种能力已使这些解决方案成为了服装行业 IT 框架中宝贵组成部分。

**Andersen** 认为：“目前，传统流程、角色和责任正在向集合趋势发展。人们意识到自己已经不能再将产品设计/开发和产品采购视为相互分离的事物。一旦发现这种集合的发生，那么 PLM 势必将成为帮助企业实现此集合的天然技术基础。”

## 案例研究: Haglöfs

### PLM 解决方案: 更短的开发周期和更高的效率

对于产品设计来说,要使产品同时具备吸引消费者的外表和使其能足够牢固能抵挡得住风吹雨打的恶劣条件是非常困难的。北欧地区最大的户外设备供应商—Haglöfs 却在 20 世纪初成功地实现了这种平衡。进入 21 世纪后,这家瑞典公司又在 PLM 解决方案上投入了资金因为公司的行政主管们相信 PLM 解决方案将给他们的开发流程带来更强质量控制,更高效率和可见性。

由 Haglöfs 公司生产的产品,其开发时间为 16 到 18 个月,但是产品主管 Johnny Claus 希望在用户熟悉了系统和性能后能将总周期缩短 4 到 6 个星期。在与其技术合作伙伴 Technia 合作下, Haglöfs 在用户培训和“将系统根据我们的需要和‘词汇’配置”(援引 Claus 先生的话)后,在 2007 年第三季度使用了该解决方案。Claus 先生相信这些努力在“在从人到系统的过渡中实现非常成功的展示”。

PLM 解决方案将产品开发及采购流程与集中的数据库相连接的功能对于提高效率十分重要。Claus 先生谈到:在此之前, Haglöfs 产品开发的特点在于“一组人开发属于他们自己的工具”。“这种方式对于单个用户十分有效,但是如果一个开发者或者采购人员或者设计师做出修改的话,除非工作链中的其他人也得到通知,不然的话这种修改就形同虚设。其结果是浪费了时间,而且您经常会看到样品因为没有达到规格而被来回地修改。”

**“如果一个开发者或者采购人员或者设计师做出修改的话,除非工作链中的其他人也得到通知,不然的话这种修改就形同虚设。其结果是浪费了时间。”**

#### **--Haglöfs 产品主管 Johnny Claus**

但是,有了面向设计和开发的 Apparel Accelerator 的帮助, Claus 先生说道:“我想人们将会很快地看到并明白在 PLM 系统中处理整个开发和采购流程的益处。此外,我们正在使用一些基础的工作流功能以为每个人创建出完全的可见性和透明性。”

这种解决方案的另一个重要益处在于可以根据 Haglöfs 公司以及个人用户的需要进行配置。Claus 先生谈到:“我们拥有 250 种风格的服装,因此存在着大量的信息,但是在这种解决方案下,用户可以建立其自己的观看方式以满足其需求。人们可以以自己的方式进行配置以观看他们‘拥有’的风格或他们需要的信息。”

Claus 先生认为经过改进交流方式、减少错误并使样品更精确可使 Haglöfs 公司将更多精力从当前生产转移到对未来产品的开发上。他这样说道:“我希望在样品和真实生产过

程中更正或修改的次数越来越少。毕竟，如果样品是正确无误的话，生产的正确性也将随之大大提高。”这些益处反过来也会缩短产品的周期时间，Claus 先生表示：“我想在接下来的一年里，我们将会更清楚地看到这种解决方案是如何帮助我们产品从开发周期中节省出时间的。”

---

## 加速产品上市：这仅仅只是个开始

根据市场调查机构 AMR Research 的第二期年度服装调查《PLM：最大化投资》，当前 PLM 对于改进产品上市时间的能力是服装企业对于这种技术的兴趣所在，有三分之一的被调查企业表示加速产品上市时间是它们使用 PLM 的动力。根据这份 2007 年 5 月的调查报告，行业领导者们表示更快的上市时间带来了以下几个重大的进步：

- 更高的库存周转率：5 到 7 倍
- 净边际利润提高：15%到 20%
- 更高的全价销售目标：高于 80%
- 同店销售成长率：10%到 12%
- 购物者频率增长：每年 12-17 倍

虽然加快上市时间非常重要，而且也很有用，但这仅仅 PLM 解决方案的众多益处之一。获取上述附加益处是推动 PLM 向采购和相关流程发展的重要动力之一。上文提到的服装调查将直接材料采购和供应商协同作为企业在未来几年内拓展 PLM 的优先领域，指出“将 PLM 拓展至采购领域是企业的下一个当务之急。33%的被调查企业表示这将会是他们明年实施的下一个步骤。这是对原先的 PDM(产品数据管理)基础的一个自然拓展并支持了与供应商之间的众多流程，包括：索取报价，实际采购成本(落地费)总计分析和产品样品质量审核工作流程追踪。

很多行业分析师甚至看到可 PLM 在未来所扮演的更广泛的角色。在 2007 年 7 月 AMR Research 发布的名为《PLM 的未来：横跨价值链的决策支持》的文章中，作者 Jeffrey Hojlo 和 Michael Burkett 写到：“产品生命周期管理的最终目标在于将供应链、产品开发和工厂集合到同一个决策支持的环境下，使战略采购、供应商关系管理，开放性创新和流程规划更为有效。”

**“将 PLM 拓展至采购领域是企业的下一个当务之急。其中有 33%的被调查企业表示这将会是明年实施的下一个步骤。”**

**--服装/AMR Research 调查研究，2007 年 5 月**



**赞助商：DS ENOVIA**

**ENOVIA MatrixOne**

ENOVIA MatrixOne, 全球产品生命周期管理 (PLM) 解决方案的领导者, 通过帮助顶级鞋类和服装品牌解决其所面临的最具挑战的新产品开发和引进问题从而使它们加快产品创新。面向设计和开发的 Apparel Accelerator™ 包括针对行业的最佳实践、预先定义的工作流程、数据模型、报告和文件管理。ENOVIA MatrixOne 是总部位于巴黎的达索公司的一部分, 也是 ENOVIA PLM 协同环境解决方案家族的一员。ENOVIA MatrixOne 总部位于马萨诸塞罗威尔, 分部遍布北美、欧洲及亚太地区。

**ENOVIA MatrixOne**

[www.matrixone.com](http://www.matrixone.com)

马萨诸塞 01851, 罗威尔, Chelmsford 街 900 号

978-442-2500