

雅芳供应链改造启示录 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E9_9B_85_E8_8A_B3_E4_BE_9B_E5_c31_36939.htm 你和供货商是伙伴关系吗？你有无利用供应链的协同合作效应呢？你的供应链是世界一流水平吗？如果不是，你是否可以从雅芳的做法中学到一些 作为一家年收益达62亿美元，产品横跨欧洲、中东和非洲的世界级销售商，雅芳100多年来的发展历史被多数企业视为学习的标榜。然而，在与时间赛跑的市场竞争中，在走向国际的发展变革中，雅芳同样饱受挫折与烦恼。以史为鉴，可知兴替。或许，雅芳走过的轨迹正是对我们今天欲做大做强中国企业的警醒与启示。

供应链周期的烦恼

20世纪80年代，雅芳在欧洲设分支机构有6个国家，每个国家都有独立的工厂和仓库供应市场。它们独立操作，信息系统分隔，没有统一的计划，也不共享生产、市场和分销渠道。在小范围内，它们每个机构的运行似乎都很顺利，都对当地的需求非常负责。然而，90年代初，雅芳在开始品牌全球化时，问题出现了。多年来，雅芳一直都是集中于市场和销售，而忽视了供应链，也从来没把它提升到战略高度上。1996年，雅芳开始意识到，如果在每一个新市场都复制供应链，那么成本很高且很笨。关键还是雅芳不能依靠现有的供应链实现快速增长的目标，雅芳执行副总裁鲍伯图斯解释道：“10年前，我们通过一个很分散的财务控股公司，一个国家一个国家地操作。但现在，你不能再用那样的方式去竞争了，尤其你是一个快速成长的消费品公司。”雅芳首要的问题是公司销售周期和供应链周期根本不匹配。在大部分欧洲市场，雅芳开始

了一些新的销售活动，每3周就发新的小册子，推出新产品，打折促销等。这种短期销售周期是雅芳直销模式的基石。但短期销售周期需要有一个弹性大，响应性好的供应链，雅芳就是被短期所困。尤其是欧洲业务越来越多，雅芳的工厂事先生产好所有的东西，然后在每次的三周销售活动开始前将存货运到各地仓库。不可避免的，某些产品会出现需求过大，分支机构向工厂下达紧急订单要求多发货的情况。而产品在雅芳供应链上，生产、分发、到达分支机构的周期平均长达12周，大大超过短期销售周期。不能及时配送导致了每次销售活动中的低效率。雅芳靠它的员工对顾客直接承诺和服务来满足他们的需求常常不计成本。这在规模相对较小时可行，但随着业务的扩大，满足不同市场的需求和准确预测单个产品的需求就越来越困难，尤其当雅芳以每年进入两到三个市场的速度扩张。紧急订单破坏了生产效率。由于销售活动用到的产品中有40%到50%往往供不应求，工厂经常被迫打断原先的生产安排以适应一个又一个的临时订单，装备转换成本很高，特别是工厂都实现大规模生产后。放缓产品销售的成本也很高。在每一个销售周期，许多产品卖得比预测的少，因此往往有许多卖不掉的产品。雅芳的库存量很高，常常多达150天的销售量，远远高过3周销售周期的量。因此，随着雅芳欧洲业务的扩张，存货所占资金也必定增加。语言不同是增长的另一个关联问题。雅芳从供应商那里买下了预先印好的包装盒。新市场有新语言，从而需要印制不同语言的包装盒。由于采用生产预测和供应商提前的方法，雅芳在知道不同市场的确切销售量之前，必须先订购大量预先印好的包装盒。这就越发复杂，例如雅芳经常在某一国家供不应

求，但因为印好的包装盒用的是别国语言，不能在该国使用而颇费周折。解决这些问题和改造供应链是件大事，一件需要公司支持和财务承诺的大事。“最初的推动非常困难”，雅芳供应链改造主管迈克华森解释说。但雅芳开始这个项目时，公司管理层给予了非同寻常的信任和支持，在18个月里，他们从欧洲抽出了45位最好的员工暂停原工作，全职投入这项工作。从商业角度讲，把这些人调离原岗位代价特别昂贵且风险很大，但它对改造的成功却很关键。“如果我们仅仅靠一个小团队在本职工作之余抽时间来做这个项目，那么它将无法成功，我们也就无法看到今天的成果。”华森说。

改造供应链 雅芳通过建立集中计划功能中心开始改造供应链，这是一项最为关键的优先权。其欧洲供应链的负责人约翰凯切纳解释说：“如果没有一个集中计划的组织看到欧洲地区的需求和存货水平并迅速作出反应，想达到增长目标是不可能的。”但首先，雅芳需要建立一个公共数据库。这个团队花几个月时间来标准化产品的代码、描述和其它信息，以使在每个国家都能统一。数据库使得雅芳能洞见销售趋势和存货水平，经理们能纵观整个地区，了解需求和供给的动向。为了扩大这项新能力和管理日益复杂的业务。雅芳设立了一个地区计划组织，授予他们在对整个供应链的鸟瞰上，对服务水平、存货和成本作出决策。其余关于新组织、角色和责任的决策则推后再议。通过运用供应链运作参考模型，他们发现了计划、资源和交货的关键转变点与雅芳业务最相融的供应链过程。雅芳在德国保留了一个生产工厂，但统一其他产品在波兰工厂生产。这样做有两大好处：首先，它扩大了雅芳新兴市场心脏地区的生产能力；第二，由于劳动力成

本更低，它实现了极大的成本效率。雅芳还在波兰建立了存货中心，离生产工厂很近，以为全欧洲的分支机构服务。一旦雅芳把供应链视为一个整体，那些光从一个立足点上看似似乎毫无道理的决策，突然就会带来巨大的成果，而且经常是让人意想不到的。例如，雅芳曾决定自己来为包装瓶贴标签而不是让供货商事先印好。这是一项推迟战略，要在销售趋势更明了后才决定使用何种语言来为产品贴标签。最初，市场部门一直抵制这个主意，认为这样会影响产品外观；生产部门也因标签成本原先归属成本中心而对这个会增加成本结构的想法丝毫没有兴趣；从财务角度看，推迟战略也不尽合理，制作和粘贴商标、新增的设备和劳动成本将会抵消所有节省的费用，华森说，“所有的会计都告诉我们这么做不对。”也只有雅芳回过头来把供应链作为一个端对端的整体过程看待，推迟战略的真正价值才显现出来。从资源角度，雅芳香波或乳液只需要一种普通的瓶子即可，而不是贴有五到六种语言标签的不同瓶子。工厂能进行长期生产，而非不断地换瓶子装货。当一个市场的某种产品没有了，仓库能迅速作出反应，贴上合适语言的标签装车运走。推迟战略通过供应链实现了成本、效率、服务等提高，然而若不是雅芳跨越整个供应链评估了交易成本、弹性和周转时间，这个战略看上去是那么的违反直觉。与推迟战略紧密相连的是新的存货中心战略，凯切纳解释道，“推迟战略很管用，但只有结合分发中心，才能让我们迅速地向市场推出产品。”雅芳的两个工厂都为波兰的中心仓库供货，在那里，产品贴上商标被分发到各个分支市场。过去，雅芳在知道确切的市场前就将产品运到各国的仓库；现在，雅芳在中心仓库存放产品

，直到销售趋势明显后才发往有需要的市场。端对端的整体供应链也改变了公司与供货商的合作方式。雅芳过去经常寻找最便宜的原材料，而且为降低成本，经常大量购买，但公司开始意识到最低的价格并不一定等于最低的总成本。例如，雅芳在墨西哥找到了一家便宜的玻璃瓶供应商，但从墨西哥到欧洲的船运时间需要8到12周太长了。当需求旺盛急需瓶子时，雅芳就要空运瓶子，成本极昂贵，所以即使瓶子本身很便宜，弹性的缺乏和畅通成本的昂贵却大大超过所节约的。基于这些洞察，雅芳完全改变了它的资源战略，公司减少了超过一半的低端供货商，采用了供货商伙伴概念，集中于用总成本最低代替价格最低。现在，雅芳从靠近它波兰和德国工厂的供货商那里购买产品，尽管公司在每件货物上付出的价格稍贵，但更近、更有弹性和响应更高的供货商关系使它们的总成本大大降低了。与更少的供货商合作还带来了其他利益。例如，雅芳与一家供货商和伦敦的设计公司共同创造出了一个更好的产品设计。在不同产品的标准化过程中，雅芳就如何以最有效的成本消耗设计新瓶子求助于供货商，因为供货商能解释为什么一些方式更贵，比如轻一点的瓶子如何节约材料，特定规格的瓶子下生产线的速度几乎能比其他瓶子快两倍。雅芳还与供货商面对面共同规划生产过程，寻找减时降价的方法。他们一起找出了低效的地方和原因。很多次，雅芳都必须改变自身方式以使供货商提高成本效率，例如，雅芳同意改变它的订单方式，以减少供货商的生产初始建立成本。雅芳已停止向一些供货商下完整的订单，取而代之让它们通过以Avon.com为基础的网站系统获取产品信息，供货商只需看工厂的产品生产日程安排，根据相应的日

期交货即可。下一步挑战在整个供应链的改造过程中，雅芳始终很清醒：公司首先集中精力于过程合适化，而非重装它的计算机系统。因此，除了创建中心数据库和面向供货商的网站系统，系统升级被推后了。随着业务越来越复杂，对速度和反应要求越来越高时，雅芳则开始重新设计一个全新的、全球化的平台来取代现有系统和支持新的过程。在整个过程中，雅芳尽情享受到了供应链改造的成果。通过重新改造供应链，提高效率和削减成本，雅芳每年将节约5000万美元，或提高2个点的利润。这里，几乎一半的成果直接来自公司与供货商的合作方式：更少数的供货商，当地资源战略，供货商伙伴关系，协同合作。同样重要的是，现在雅芳的管理大大简化，拥有了一套改进的组织、升级的技术、精简的过程和正确的价值观。“它是我所做过的最有挑战的、回报最高和最有意思的事，”在雅芳工作了30年的老员工凯切纳说。但是，这个过程还没有结束，而且它可能从来不会结束。

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