

吉列革新都是供应链惹的祸 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\\_\\_E5\\_90\\_89\\_E5\\_88\\_97\\_E9\\_9D\\_A9\\_E6\\_c31\\_36951.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E5_90_89_E5_88_97_E9_9D_A9_E6_c31_36951.htm) 服务质量堪忧，供应链管理不善，客户牢骚满腹……纸终究是包不住火。吉列大刀阔斧地重组供应价值链，自此走上了一条艰难而漫长的中兴之路。吉列在全国客户年会上，吉列的高级主管直面许多重要客户，坦言吉列未能实现为客户提供优质服务承诺，特别在个人护理产品方面表现糟糕，大失水准，客户有效服务率低于80%，未能达到预期的98%。客户普遍反映，吉列产品需求旺盛而供货却强差人意，不能百分之百地满足他们的及时需求。也就是在这次客户大会上，吉列向外界发出了重组供应链、扭转服务质量下滑的改革信号。公司主席兼首席执行官吉姆凯尔茨视其为“头等大事”，指出“开会是坐而论道，现在到了起而行之的时候了”，并誓言要大干特干、早见成效。随后，吉列公司大张旗鼓启动了一揽子计划，组成了一个由高级专家顾问组成的重组工作攻关小组，总裁埃德迪格拉恩亲自挂帅直接负责，重点对计划、生产、订单管理以及配送等物流环节进行重组调整，供应链重组工作拉开了序幕。短期内的巨大变化彻底改变了吉列的商务运作模式，吉列开始把主要精力集中在改善商务模式而不是一味地强调客户服务。公司高层的战略方针较以前发生了质的变化，公司意识到，要在零售商的货架上实现吉利的价值链，公司要与时俱进持续不断地改进供货模式。众所周知，吉列以其“Mach3”和“Venus”刮胡刀而响誉天下。此外，吉列男士化妆品、布劳恩产品、双面剃须刀、ThermoScan、金霸王电

池以及口腔护理产品等也有口皆碑。“商务周刊”2003年全球知名品牌评选中，吉列排名飙升至第16位，金霸王电池跃升至第71位。但是，此前，荣誉和光环的背后，吉列却面临着一个无法回避的现实，即无法有效地把产品配送到客户手中。公司内部，同样的争论无休无止：销售人员推销新产品受挫，客户们却在报怨传统产品的供应不足；供货人员感到库存太多，而无法解释其中的原因。我们经常遇到这种情况，产品充足而库存积压。由于价格因素，客户一直在订陈旧淘汰的产品，而新产品却鲜有问津。由于客户怨声载道，吉列供应链重组计划一开始就要面对“服务率低，库存率高”的尴尬现实，阻力重重，困难巨大。但是，该计划由于得到了公司副总裁、负责全球供应链管理的麦克康温格以及北美区总裁乔杜里等高层领导的一致认同而蹒跚前行。为了深入了解吉列在供应链方面存在的不足，吉列对供应计划、配送等诸多环节进行了细致入微的分析研究，并从中找出它们之间的独立性和相关性。这样做的目标很明确，就是在降低库存和生产成本的同时改善客户服务水准。调查中发现，有20%的发货订单先要经过配送中心中转，这样就极有可能导致送货的延误。期间，几乎没有对配货过程进行监督，因此也就无法保证按时向客户交货。另外，供应风险也经常被忽视或淡化。调查发现，低效的工作流程极大地制约了吉列供应链的有效运作。快速修复成为制式化，存储单位(SKU)在不断地恶性扩张。为化解灾难，吉列精减了数千个SKU并使之有条不紊，建立了一套全新的汇报系统，每个月它能从SAP系统提取数据，并自动标出未能解决问题的SKU。这些表现不佳的SKU中有30%会被淘汰出局，这样一来，供应链中“死的

”SKU就寥寥无几了。如果不能对新的流程进行角色的重新定义，那么这种供应链的重组就不可能完全发挥效能。实质上，吉列必须把一个支离破碎的供应链结构变成一个统一的价值链体系，而重组价值链体系就要求吉列对所有的环节负责。新的价值链要求所有的参与者必须服从统一的管理，单方面对客户服务、库存以及生产成本负责的做法曾一度盛行。这就是说，所有的员工都要确保客户货架上有充足的商品，并且要经常反思自己的表现。其实，吉列取得的最大成功是组织的新生。每个人不仅关注配送乃至客户服务的整个环节，而且彼此之间密切合作，休戚与共。当出现问题时，各部门齐心协力，查找根源，并拿出切实可行的解决办法。吉列供应链的重组并无过人之处。在重组过程中，既没有重新构建软件平台，也没有大笔烧钱。相反，吉列巧借天时地理之优势，进行深入细致的论证，赋予项目主管相应的权利和义务。价值链重组既给客户带来了实惠，也最大限度地降低了生产成本。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](http://www.100test.com)