

物流案例分析：雅芳改造供应链 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/452/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_452407.htm 如果你面对一个巨大的增长机遇，但却由于供应链受到阻碍而无法从中获益，你会怎么做？雅芳（Avon）面对这种烦恼的时候，著手进行了根本性的改革，这是一次风险很高的尝试，不能确保有收益。雅芳是世界上领先的美容产品直销商，年营业额为68亿美元。除了化妆品、护肤品、香水和人身护理用品，雅芳还生产范围广泛的礼品项目，包括珠宝、女式内衣和时尚饰品。它通过390万独立的销售代表向145个国家的消费者销售。雅芳每年有12亿美元以上的销售额来自它的欧洲区，该区域包括欧洲、中东和非洲的32个国家，有100多万名销售代表。但是，在20世纪90年代，这个区域强大的增长趋势却几乎使它的供应链组织面临崩溃。雅芳最初的重点是营销和销售，多年来一直忽视了供应链的管理。回顾20世纪80年代，在欧洲，雅芳仅仅在6个国家设立了分支机构，每一个分支机构都有独自的工厂和仓库来供应当地的市场。这些分支机构都是独立运作的，有独立的信息系统，没有整体的计划，也没有共同的生产、营销和分销体系。这种经营方式在小范围内运行得很好。每个机构都对本地的需求承担绝对的责任。但是，到了20世纪90年代初期，雅芳就开始把它的关键品牌进行全球化，并且通过推出新产品、新包装和广告活动来改变自己的形象，旨在争取更年轻的消费者。雅芳计划把欧洲区的营业收入翻一番，从1996年的5亿美元增长到2001年的10亿美元。雅芳意识到，把现在以国家为基础的供应链

模式复制到每个新市场成本很高，并且很难操作。行政副总裁鲍勃·沃森（Michael Watson）说，“使最初的改革势头保持下去是很困难的。”不过，在雅芳启动这项改革工程的时候，管理者已经承诺要投入巨大的资源。沃森说，“我们从欧洲抽调45名最好的员工，让他们在这18个月的时间里全职投入这项工程。”把这些人从日常运作中调职出来是很困难的，成本很高，而且有风险，但对于取得成功来说却是绝对重要的。沃森补充说：“如果我们试图用一个项目小团队来完成这项工程，那么它可能永远都不会完成。我们也就永远看不到我们现在拥有的利益。”雅芳设置了一个集中的计划职能。这是它首先要解决的关键问题。雅芳欧洲区供应链负责人约翰·基奇纳（John Kitchener）解释说：“如果没有一个集中的计划部门来预测整个区域的需求和存货水平，并迅速做出反应，雅芳就将无法达到它的增长目标。”首先，雅芳需要建立一个公共数据库。团队花了几个月的时间来设置标准产品代码、产品描述和其他信息，使所有的国家都使用同一种语言。这个数据库使雅芳能够了解销售的趋势和存货情况，使管理者具有一种跨区域的视野，能够同时监控供给和需求。雅芳公司还设置了一个供应链和进度计划系统来支持跨区域的规划和协调职能。为了管理越来越复杂的企业，还设置了一个区域计划组织，在全面了解整个供应链的基础上，决定服务水平、存货和成本。下一个关键步骤就是以一种操作上比较合理的方式重新设计供应链。雅芳保留了它在德国的工厂，同时把其他的工厂都集中到了波兰。这个措施扩大了雅芳在新兴市场的核心部分的生产能力。同时，雅芳还提高了主要成本的效率，这主要是因为劳动力

成本降低了。雅芳还在波兰建立了一个集中的存货中心，为公司在欧洲的分支机构服务。之所以选择波兰，是因为这里离生产基地比较近。一旦雅芳能把供应链看成一个整体，那些从单一职能的角度看似不太明智的决定就会突然显示出实实在在的效益 而且经常是意想不到的效益。例如，雅芳已经考虑要自己给包装瓶贴标签，而不是依靠供应商来完成，这样它就可以一直到销售趋势比较清晰的时候再决定应该把哪种语言的标签贴在产品上。多年来，市场营销部门一直在阻挠这种想法，因为他们认为这会影响到产品包装的美观。从财务角度考虑，这种战略也同样是不明智的。制作标签和粘贴标签都需要增加设备和劳动力，可能会抵消这一措施带来的成本节约。“所有的会计师都对我们说这是一种错误的做法，”沃森说。只有当雅芳回过头来把供应链看作一个端到端的过程时，真正的收益才显得比较清晰。雅芳只需要买一种空白的包装瓶来装洗发水或润肤水就可以了，而不需要买印着五、六种不同语言的包装瓶。工厂可以持续地生产，而不需要频繁地更换包装瓶。客户服务水平也会得到改善，因为分支机构对需求变化的反应会更加灵敏。现在，如果某个市场上的存货用完了，仓库就可以迅速做出反应，在包装瓶上贴上用适当语言印刷的标签，然后把产品装到卡车上运走。与此紧密联系的就是存货中心系统。雅芳的两个工厂生产出的产品都运到波兰的一个集中仓库去，在那里给产品贴标签、装货，再分销到不同的区域。在原来的系统下，雅芳还不了解各个市场的具体需求，就把产品送往各个国家的仓库去。现在，它把所有产品都保存在这个中心，直到销售趋势变得比较清晰，才把产品运到需要它们的市场。 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