

物流案例分析：吉列挥出供应链重组“四板斧” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_645779.htm

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。实际上，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。服务质量堪忧，供应链管理不善，客户牢骚满腹……纸终究包不住火。2002年，吉列终于意识到问题的严重性，痛下决心根除弊端大刀阔斧地重组供应链。从此，吉列走上了一条艰难而漫长的中兴之路。2002年，吉列召开全国客户年会。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，特别是在个人护理产品方面的糟糕表现，使其大失水准。客户有效服务率低于80%，远低于预期的98%。客户普遍反映，吉列产品需求旺盛而供货却强差人意，不能高效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”，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。功夫不负有心人，事实胜于雄辩。18个月后，重组计划果真在欧洲和北美的四大客户身上见到了显著成效：吉列在北美地区的客户服务率提高了10%，库存下降25%，生产成本降低3%。与此现时，吉列基本上完成了供应链的重

组。客户对吉列的表现褒奖有佳，2003年获沃尔玛特“年度供应商”大奖，有许多零售商纷纷效仿吉列的做法。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也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，同时要与时俱进持续不断地改进供货模式。都是供应链惹得祸众所周知，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，光环背后的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激烈：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。吉列经常遇到这种情况，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。长期以来，吉列都是通过增加库存来提高服务质量。但是，在日新月异的今天如果仍墨守“以库存换服务”的陈规陋习就会与实际情况背道而驰。吉列和竞争对手宝洁、高露洁、联合利华等比较后发现，他们的成品和半成品货存周转率比吉列高出至少50%。而这一切都是吉列陈旧的供应链模式惹的祸。寻找供应链的“软肋”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。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。第一步，吉列通过和竞争对手对比，确立重组的方向。在一个多月的调查中，吉列认真研究了客户服务、库存以及生产成本等涉及内外客户的诸多问题。在公布内部，吉列锁定了一些销售、市场以及生产部门的重要成员，并从他们反馈的详细而尖锐的信息中寻找解决之道。供应链重组的负责人麦克杜菲说，“调查组分别从首批供应率(FSFR)、订单完成时间以及完成快速订单等14个方面对吉列供应链进行综合打分，结果令人羞愧，所有项目平均得分为‘平均’，甚至个别项目得分为‘差’。这说明，尽管吉列较好地发挥了预估需求、供应计划、订单管理以及库存管理等四个传统供应链的功能，但是从车间到客户货架的流程中做得还是不够到位。”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。在调查中麦克杜菲发现，有20%的发货订单先要经过配送中心中转，这是导致送货的延误的极大原因。此前，吉列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。随着调查的深入，供应链中存在的诸多漏洞日益凸显：一、供货时间不同步 比如，每月的预定需求计划应提前一周即在月底前制定，但吉列根本没有考虑到产品到配送中心平均需要两周的时间。这种时间安排上的不合理常常会引发客户服务问题的产生。有时，实际的客户订单、改变的需要计划等因素迫使吉列进行调整。且长期以来，每个月还是没有供求方面的具体调整方案。每个月

初，工厂接到出货通知后只是就一成不变地进行生产。二、供应和需求不匹配 公司业务执行部门通常不能正确理解和评估内部客户的实际要求。他们只关注本部门任务的完成，而不考虑整个生产过程的有机配合。如果送货者的中转时间控制在标准的时间范围内，配货中心就能“及时”把货送到客户手中。另一方面，送货计划也期望产品能在特定的日期内抵达，但这一日期不光受中转时间的制约，且受标准循环时间的制约。若两者脱节，就会导致产品不能按时送出，库存增多，有时甚至会损害客户利益。三、责任分工不清 每个人都在报怨吉列欠佳的服务水平，但没有人为此承担责任。不同的职能部门只是“自扫门前雪”，查找自己的问题。没有人站出来直面所有的终端问题，而是相互指责，搪塞推诿。最后，调查人员罗列出所有问题客观地分析当前的供应链状态，确定客户的最佳期望值，并制定吉列能达到的愿景目标。其中，最为关键的就是规划整体的流程，从早期的预测到发出订单，到产品配送到终端客户手中。于是，吉列粗略的确定了能优化和监控整个流程所必须的关键考评指标(KPI)。供应链重组“四板斧”这下子，内部又闹开锅了，各部门纷纷相互指责，揭他人之短，遮自己之丑。为克服这种各自为战的“山头主义”，吉列吸引了供应链内外的成员加入工作组。但是，最终消除这种“山头主义”的良药还是数据和事实。于是，麦克杜菲等人开始把精力朝这方面转移。“此招果然奏效，在数据面前，没有了反对意见。供应链中现出的定价错误、订单错误以及其它错误都披露无遗。”基于调查中收集的数据，调查组按轻重缓急列出了11个核心问题，并把这些问题与下面四项倡议有机地结合起来。一、化繁为简

通过调查发现，低效的工作流程极大地制约了吉列供应链的有效运作。比如，吉列有大量的客户SKU(特定客户的简称)，加拿大市场也有广泛的SKU需要做特定的安排。这让吉列意识到低效的流程导致无序的复杂，一场灾难将不可避免。为化解灾难，吉列启动了一个全面的计划，精减了数千个SKU并使之有条不紊。还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%的会被淘汰出局，这样一下，供应链中“死掉的”SKU就寥寥无几了。调整工作初见成效，生产计划制定者的注意力开始提高，生产流程也更具有弹性，库存周转也越来越快。过去3年间，吉列产品的库存周转率提高了25%。以前，吉列经常是随意从配送中心调货。2002年，吉列有11%的货物从“临时配货中心”调出。这导致一些配送中心库存猛增，而另一些配送中心库存下降，使得预测失去准确性，从而引起整个配送系统库存的失衡。今天，吉列临时配送中心的调货量下降到1%，这不但使计划的准确性增加，而且使客户心中有数，可以预测配货的抵达时间。

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