

Zara 供应链的极速传奇

当货车的载货量只有一半时,你会让它发车并跨越整个欧洲吗?你会每周两次,把衣服挂在衣架上直接发到日本零售店吗?你会在衣服上架仅仅两周后,就把它们从柜台上撤掉吗?

这些看起来不可思议的做法,是西班牙时装公司 Zara 的做法。正是这些离经叛道的供应链管理经历,让公司大获成功。从 1991 年到 2003 年,公司销售额从 3.67 亿欧元增加到了 46 亿欧元,足足增长了 12 倍有余,而纯利润也从 0.31 亿欧元增加到了 4.47 亿欧元,激增将近 14 倍。过去三年,许多竞争对手的财务状况都不如人意,但 Zara 的销售额和净利润以平均每年超过 20% 的速度持续增长。

对于当前传统的供应链管理思想,Zara 大都不以为然。事实上,它的某些做法如果单独来看的话,即使不是彻头彻尾的疯狂,也是值得怀疑的。比方说,零售服装业的许多同行都争先恐后地采取外包战略,Zara 却把几乎一半的生产揽在自己的怀里不放;Zara 会刻意保留一些额外的产能,而不是像其他同行那样把生产能力发挥到极致;Zara 放弃了对规模经济的追求,采取小批量的方式生产和配送服装;Zara 不借助外部合作伙伴进行设计、仓储、分销和物流,而是自己全包全揽……

在过去三年里,本文作者试图解开 Zara 极速供应链的秘密。他们对公司高级管理者进行了一系列的访谈,并且对该公司的文件和许多其他资料进行了研究。他们发现,该公司拥有一个能够自我强化的系统,建立在以下三大原则上:

建立闭合的沟通回路 Zara 的供应



链能够又快又顺畅地把信息从购物者那里传递给设计师和生产管理人员——这些信息既包括那些实际的数据,也包括一些轶闻趣事。它还要对原材料和产品(包括店铺内展示的存货)在流动过程中的每一个环节进行实时的追踪。最终的目的就是在最终客户与设计、采购、生产和分销

等上游运营环节之间实现尽可能快速和直接的沟通。

保持整条供应链的单一节奏快速协调、保持同步是 Zara 供应链一条极为重要的准则。为了达到这个目的,该公司采取的方法用“小钱花得糊涂,大钱花得精明”这句话来形容最为恰当。无论任何事情,只要有助于提高和巩固整条供应链的运行速度和响应速度,它都会投入资金去做。

利用资本资产提高供应链的灵活性 Zara 在生产和分销设施方面投入了大量资金,用来提高供应链的响应速度,以便应对市场上新出现的需求以及需求的波动。复杂的产品自己生产,而简单的产品实行外包。

(卡斯拉·费尔多斯(Kasra Ferdows))

相关阅读

Zara“经验”

为了建立这样一个快速响应的供应链系统,Zara 付出了多年的努力。但如果你想提高自己公司供应链的响应速度,用不着花费数十年的工夫去摸索,因为你完全可以学习 Zara 现成的经验。虽然 Zara 的某些具体做法可能只适合直接移植到高科技或者某些产品生命周期也跟鞋一样非常短暂的行业,但是通过对供应链实行端到端(end-to-end)的控制去获得利润的思想可以应用到任何一个行业,无论是纸品业、铝制品业,还是医疗器械行业。从 Zara 的经验当中,管理者们不仅可以学习如何适应变幻莫测的顾客需求,而且可以学习如何抵御各种时髦的管理风潮和善变的行业实践。



宝洁案例: 关注人的需求 财源滚滚而来

全球最大的消费品公司宝洁(Procter & Gamble) 2009 年末宣布了一项快速启动增长引擎的全新业务战略。它的出发点令人吃惊,几乎是有悖直觉的从公司价值观和使命入手。这项战略的意思似乎是,只要直指内心,关注人的需求,财源自然会滚滚而来。

2009 年 7 月 1 日上任的新 CEO 麦睿博(Bob McDonald)正在推广宝洁“以使命为动力的增长”战略,目的是“在全球更多地区,更加全面地接触和改善更多消费者的生活”。2009 年 9 月 10 日,在一场分析师电话会议上,麦睿博解释了此项战略的财务意义,之后,我又在南波士顿(South Boston)吉列(Gillette)工厂的一次演讲会上与他见面。他说,这其实就是简单的算术。比如说,现在有 70 亿的消费者,每人每年平均花 14 美元购买宝洁的产品,那么,如果你能想办法满足他们的需求,让他们在今后五年里每年多花 2 美元(这还是负担得起的),宝洁的业务就能实现飞速增长。

宝洁巴西公司(P&G Brazil)早就采用了这种做法。10 年前,宝洁的业务濒临绝境;员工甚至担心公司会倒闭。人口增长速度最快的群体是低收入消费者,但宝洁的全球高端产品并不适合他们。坚守公司使命和价值观的本地团队觉得,他们没能改善当地人的生活,因为一些家庭不是在使用廉价的劣质产品,就是干脆什么都不用。例如,他们仍然用手洗尿布,这种繁重而单调的劳动让一些家庭成员没法出去工作。于是,团队成员和这些家庭一起生活,仔细分析宝洁的每道流程,进而开发出一些他们称之为“basico”(在葡萄牙语中是“基本”的意思)的创新产品。团队成员认为,他们不只是在为公司创造利润,也是在造福于世界。正是这种强烈的使命感,推动各个职能部门之间以及公司和客户之间实现了空前紧密的合作,而对于客户来说,这种兴奋感也让他们沉醉不已。

只要领导人能意识到价值观的日益重要,任何企业都可以因地制宜地发挥这种战略。为了满足新一代员工的需求,在服务不足的市场上寻找创新机会、赢得公众的尊敬,并获得政府的优惠待遇,将价值观融入领导理念至关重要。以下经验值得所有人借鉴:

1、鼓励员工不仅用脑思考,还要用心思考。有一位在另一家大型公司工作的高管受聘参加一个开发节能技术的项目,她说,原本她是来做“雇佣兵”的,除了拿酬金以外,别的问题一概不关心,但听到其他团队成员谈起改变世界的梦想以后,她发现自己改变初衷,成了宝洁价值观的忠实信徒。有了价值观的激励,大家就会付出更多关爱,工作起来也更加努力。

2、在绩效评估中再加上一个“潜在影响”的指标。在评估时,不要只看员工的绩效与去年相比是进步了还是退步了,是超过还是落后于同僚,还要看看他具备多大的潜力。哪些受众和客户还没有接触到?哪些问题还未解决?哪些需求还没得到满足?发现尚未挖掘的潜力,就可以激励员工的雄心壮志。

3、如果公司使命和商业利益发生冲突,就想办法另辟蹊径。比如说,由于净水剂并未给宝洁带来丰厚利润,公司在这一市场陷入了进退两难的境地,最后,它通过与政府和非政府组织合作,建立了一个非营利性机构,从而保全了这个项目。在此过程中,公司价值观非但未遭到削弱,反而获得了升华。

(睿博)

四季沐歌凭什么成功?

十年之内,一个依靠着 20 万贷款起步的企业,如何能够坐到行业领跑者的位置?

这或许得益于四季沐歌随机而变的战略。在创建初期,四季沐歌提出了“无边界整合创新战略”,主要包括三方面:凡是有利于太阳能发展的技术理论和制造资源;凡是有利于太阳能产业推广的模式;凡是有利于太阳能可持续发展的文化理念,都是四季沐歌需要的。

在 2007 年之前,四季沐歌在太阳能行业处于弱势,原有的企业核心资源没有被激发、放大,基于这样背景下,四季沐歌重新调整思路,勇敢地走出去,把别人的优势拿来研究学习,通过创新变成企业自己的优势,同时找到利益平衡点。

四季沐歌先后参与合作的政府与企业有:团中央、中国航天、CCTV、网易、搜狐、中华环保基金会、世界 500 强企业霍尼韦尔、中国人保、中国移动[76.70.086%]、联想、诺基亚……“站在巨人的肩膀上迅速成为巨人”,让四季沐歌在营销史上创造了一个神话。以速度冲击规模,即使在全球经济的“寒冬”下,四季沐歌

2009 年的增长率超过 80%。

在瞬息万变的商界竞争中,善于把握商机者胜。四季沐歌的飞跃来源于一次难得的商机。

在一次环保会议上,世界 500 强特殊材料公司霍尼韦尔推出了一种替代氟利昂的发泡剂,并提出想在中国寻找合作伙伴的意向。经过多方了解,霍尼韦尔公司领导向四季沐歌伸出了“橄榄枝”。他们认为,四季沐歌不仅是一个有实力的企业,更是一个以绿色环保为己任的企业。于是,霍尼韦尔主动联系四季沐歌,提出了双方合作的初步意向。

通过接触,四季沐歌发现霍尼韦尔作为世界 500 强企业之一,不仅在新材料领域具有尖端的技术优势,而且社会责任感、环保意识也十分强烈。两家企业的价值观达成了高度的共识,双方强强联手开始研制无氟太阳能。

在双方共同的努力下,2007 年 5 月 9 日,四季沐歌第一批无氟飞天太阳能在众人的期待中顺利下线。由此,四季沐歌引领中国太阳能产业迈入了绿色环保的



有品位热水时代。

而这次由四季沐歌发起的异业联盟,将四季沐歌的营销战略推向了新高峰。

2010 年 9 月 14 日,由中国家用电器协会倡导,在四季沐歌发起联合联想、海尔等世界品牌共同启动“千城万乡惠民工程”,品牌联动合作以后,本着为用户创造价值、引领绿色文明,提供种类丰富、品质优异的产品和营销组合,最大限度地提升消费者生活品质,建设绿色家园原则,四季沐歌真正使“惠民工程”成

为“民生工程”,服务全国千城万乡的消费者。

此次多家行业领军品牌携手促成的品牌合作战略,以跨行业创新整合为手段,以提升城乡居民生活品质为最终目的,它充分显现多家不同行业翘楚超前的品牌营销战略和高度的社会责任感。

更大的品牌飞跃发生在举世瞩目的世博会上。2010 年 4 月,四季沐歌成为太阳能行业独家中标世博美国馆和信息通信馆的新能源产业本土企业,争艳国际舞台,成就世界高度。合作方不仅对四季沐歌在世界范围内的影响力给予充分肯定,并对其提供的产品和服务的优势给予赞扬。

四季沐歌董事长徐新建表示,四季沐歌的企业文化是:做没有家族企业的家族企业,企业营造家的文化和成长平台,让经销商、合作伙伴享受家庭成员的温暖,让员工在企业有主人的感觉和价值观。而它的创新观是“一点点”,每天进步一点点,员工满意忠诚度增加一点点,稳定多一点点,速度比同行快一点点。

“在运营过程中把这‘一点点’观念执行下去,这个企业就一定会成功。”徐新建如是总结。

(柴莹辉)

一山“二虎” 欧莱雅挑战“中国管理”

贝瀚青于 1994 年加入位于巴黎的欧莱雅集团国际市场部工作。2010 年 9 月正式出任欧莱雅分公司的 CEO,原来担任总裁、董事总经理的盖保罗将继续担任总裁一职,并在同期被任命为欧莱雅董事长

2010 年 10 月 20 日,从这天开始,欧莱雅中国原本“一人当家”的局面将被打破。

欧莱雅正式对外公布了其最高管理团队架构的最新安排。原欧莱雅集团大众化妆品部欧洲区总裁贝瀚青于 2010 年 9 月正式出任欧莱雅分公司的 CEO。

这是欧莱雅集团正式进入中国市场的 13 年间,首次出现的高管人事变动。从此,盖保罗自 1997 年以来兼任公司总裁和董事总经理的局面将正式宣告终结,与之前坊间盛传 1950 年出生的盖保罗“有意退任”有所不同,原来担任总裁、董事总经理的盖保罗将继续担任总裁一职,并在同期被任命

为欧莱雅董事长。

欧莱雅集团 CEO 安巩就此变动解释说:“由于中国业务的飞速发展,以及这个重要市场特殊的复杂性,从工作量和高速发展的强度考虑,继续由一个人身兼两职来统管的局面,从长远来看不再适宜。”

这意味着,欧莱雅中国可能会因“一山二虎”而出现一系列新的管理挑战。

欧莱雅此番高管变动引发关注,除去“首次变革”的因素外,与外资日化产业巨头纷纷加码在华的业务重心也有着密切联系。

2010 年 5 月 1 日,前任宝洁西欧区洗涤用品副总裁的施文圣接替前任李佳佳,担任宝洁大中华区总裁。两家在华占据相当份额的日化公司先后空降高管的情况,也许说明了中国市场在其整个业务版图中的分量日益加重。早有分析师表示,外资日化品集团在中国的已经渐向纵深发展,无

论是企业内部的管理还是与老牌竞争对手的争夺,都出现了新的情况。

欧莱雅中国这位新任 CEO 面对如火如荼的市场竞争,似乎并不急于告诉公众其上任的工作计划表。“欧莱雅不需要‘新官上任三把火’。”贝瀚青在接受媒体采访时表示。

来到中国前,贝瀚青负责欧莱雅整个大欧洲区的大众化妆品业务。在欧莱雅各国分公司中,贝瀚青是最年轻的 CEO 之一。而就在贝瀚青任欧莱雅比利时、西班牙和美国的大众化妆品部总经理,欧莱雅德国董事总经理,并最终负责欧莱雅整个大欧洲区的大众化妆品业务期间,现年 60 岁的盖保罗已引领中国市场实现了连续 13 年的高速增长,2009 年,更实现销售 81.8 亿元,较 1997 年增长了近 45 倍!这样看来,贝瀚青接手欧莱雅似乎有喜也有忧——喜的是高基数的增长和良好的市场根基给这位新官奠定了一个很好的基础;忧的是,它同时也成为一道

难于逾越的门槛,更不用说,“一山二虎”所潜藏的管理危机。

但无论如何,尽管“双核”是一种带有制衡作用的高度倾斜。但其表明中国的被重视程度在大大提升。

世界美容行业权威媒体《女装日报》此前公布的全球 100 强化妆品公司排行榜显示,欧莱雅集团凭借 174.7 亿欧元的销售业绩,高居排行榜榜首。

尽管在本年度的第一季欧莱雅亚太区经历了短暂的排名落后——2010 年第一季度欧莱雅亚洲市场的增长位列新兴国家第三,远落后于拉美和东欧,但 2010 年上半年财报显示,亚洲区在新兴市场增加了非洲、中东市场的情况下,超越东欧,实现了 256% 的合并增速,更是超越了新兴国家的平均合并增长水平。据欧莱雅中国副总裁兰珍珍说,2010 年上半年,中国区已超越德国和意大利,成为第三大市,截至 2010 年 6 月 30 日,欧莱雅集团上半年销售达

96.7 亿欧元,同比增长 102%。营业利润为 16.68 亿欧元,同比增长 21.4%。营业利润率达到了 17.3% 的半年报的新高。

正是基于这样迅猛的市场发展,让欧莱雅集团 CEO 安巩表示,“中国业务的飞速发展,市场日趋重要、复杂。从这个重要市场的特殊性和复杂性,从工作量和高速发展的强度考虑,我们决定将总裁和 CEO 的职能进行分离。”安巩给欧莱雅中国市场立下了“军令状”:“我们的目标是五年内要拥有 1.3 亿的铁杆中国消费者,十年内要新增 3 亿的中国消费者。”

对于如此宏大的目标,年届 60 岁的盖保罗似乎一点儿也没有压力,“中国经济越来越好,护肤品已是老百姓的生活必需品。进入中国以来,我们建立了良好的群众基础”。与此同时,他还表示,“贝瀚青是我所认识的最杰出的年轻人才之一,他的加盟必将给欧莱雅注入新鲜的血液,为

公司的持续、快速和长远发展带来新的动力。”

“这就像一辆双人自行车,如果两人不一致,车子就走不了。”盖保罗如此形容他和贝瀚青在工作上的关系,“必须两个轮子方向一致,共同努力,才会骑得更快,关系也才会更和谐。”今后,总裁盖保罗将负责对外关系及重要决策,而 CEO 贝瀚青则负责具体生意运作。

具有丰富的国际化职业经历的贝瀚青则表示,“中国市场充满活力,机遇和挑战并存。有机会来中国工作,让我感到无比激动和兴奋。欧莱雅的优秀团队、欧莱雅在中国业已建立的良好品牌声誉与坚实的市场基础,以及欧莱雅旗下各品牌所呈现的强大实力与魅力,给我留下了深刻的印象,令人折服。对于我们而言,这些都是巨大的财富,使我们对公司未来在中国强劲和持续地发展充满信心。”

(陈婧)