

一瓶清扬洗发水的旅行故事

——联合利华供应链揭秘

按照联合利华实行的全球化范围的采购与生产体系，消费者购买行为对采购生产的影响甚至全球性的。

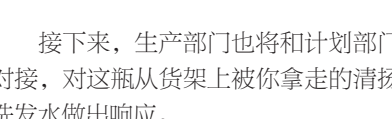
目前，联合利华公司旗下 400 多个品牌的产品在六大洲 270 个生产基地生产，所有涉及原料和包装材料的采购问题,包括采购地和供应商的选择,以及采购规模及频次的安排，都由全球统一进行调配。这种全球化的操作将在成本集约上体现出规模效应，但也对公司的供应商管理水平提出了挑战。

2002 年,随着中国加入 WTO,联合利华在上海成立了全球采购中心，在世界最大原材料生产地之一的中国向全球出口原料及成品—它在合肥的生产基地就是在这之后建立起来的，这里生产的牙膏最远要销售到智利。目前,针对联合利华中国的供应商总数规模在 1500 家左右。而公司的采购、质量管理和研发部门将共同承担对供应商的管理工作。

一些能够同时提高双方效率的合作会在这里开展：一些在内部被评定为 A 级的供应商被视作公司的战略合作伙伴，它们会为联合利华生产定制化的材料,而联合利华自己的设计人员、研发人员往往也会对供应商的设备、流程等很熟悉，双方会针对一款新产品在很早期就开始合作，联合利华会从技术方面对供应商提供指导。

但这样的合作是有前提的，联合利华对供应商有一套全球共同执行的标准。公司一个跨部门的管理团队每年会对这些 A 级供应商到场审计两次，除了技术水平、产品质量、资金规模等常规方面外，还包括检查污水处理装置这类关于环保、用工条件等社会责任方面的原则。供应商如果在其中哪个方面没能达到要求，就将面临从联合利华的采购名单里消失的风险。

编者:你从超市货架上取走一瓶清扬洗发水时意味着什么?对联合利华中国来说,答案是 1500 家供应商、25.3 万平方米的生产基地、9 个区域分仓、300 个超商和经销商都因此而受到牵动。这个极为平常的、每天每时都有可能发生的小行为便开始对联合利华整个供应链组织的运转造成影响。



接下来，生产部门也将和计划部门对接，对这瓶从货架上被你拿走的清扬洗发水做出响应。

根据你所购买的是具体哪款洗发水，生产计划经理将做出决策。他必须通过采

购团队掌握所有供应商的交货能力,通过工厂负责人了解目前生产线上的实际产能,通过需求计划经理们得到销售预测—它来自于这家公司对你最初那个购买行为的灵敏捕捉。之后,他将这三类信息汇聚在一起,统筹出下一段时期内(例如 13 周至一年的产能供应水平。

根据你所购买的是具体哪款洗发水,最终的生产安排将被制定出,去指挥一个年产值为 140 亿元的生产基地具体在每一周、每一天里如何动用它的每一家工厂、每一条生产线—例如按照速度和专长不同，十来条洗发水生产线该如何安排，去生产联合利华旗下 300 多个规格(SKU)的洗发水,以尽可能达到产能最大化—好让那些分散在全国各地甚至

世界其他地区不断增长的购买需求得到满足。

2003 年,联合利华在合肥工业园建立了家庭及个人护理产品生产基地。目前,该基地的面积已扩张到了 25.3 万平方米,2011 年的产值已是 2003 年时 5 亿元的 28 倍,成为联合利华全球最大的生产基地。

至于你打算在何时何地购买这瓶清扬洗发水这个小行为，将给联合利华的分销资源计划员 (Distribution Resource Planner)带来一道复杂的统筹学问题。

联合利华在全国设有 9 个销售大区，合肥生产基地制造出的成品将首先从总仓被发往上海、广州、北京、沈阳、成都等 9 个城市的区域分仓中。为了保证这瓶洗发水能够准时到达最终的货架上,这位分销资源计划员既要规划路线,又要考虑库存成本和各条运输线上波动的运输能力。

比如，春节将是联合利华产品的销售旺季，而临近春节时往西方向的铁路线会很拥挤，公路运输也比较忙—这还没算上很多会在路上临时突发的状况。联合利华的分销资源计划部门就要和业务部门、生产部门、物流部门等沟通，规划如何在西区提前建立库存。

最终，这瓶洗发水在从工厂发出的路途上经历诸如交付和收货的环节后，它被联合利华的供应链团队移交给了超商或经销商的供应链团队，到达超市货架。

然而，联合利华还得努力确保消费者在货架前取下的那瓶洗发水恰好来自于自己，而不是竞争对手—那些和自己做着类似的广告、把产品摆进类似超市的其他品牌供应商。这又取决于品牌影响力、市场营销策略,那是这瓶洗发水另一个版本的故事。

宜家成本控制：设计从价签开始

在宜家的价值体系中，好设计必须具备实用性和大众承受得起的价格,同时兼顾美观,这又对设计师提出了很高的要求。因此,宜家卖场的每件产品背后,都有成千上万被淘汰的想法。

尽管宜家的创意设计时常被提起,尽管宜家全球采购生产仍然坚持瑞典设计,简洁、直接、功能化而贴近自然的北欧风格也早已融入到了宜家设计师的 DNA 里,但真正决定宜家设计风格的元素,却不仅仅是美观。

在宜家看来,人人都爱好看的东西,但对于美的标准也许不尽相同。不过,实用和能承受得起,需求却相通。因此,不实用的产品根本不在宜家的讨论范围之内。

比如顾客觉得厨房的操作台面不够用,一做饭就乱七八糟,宜家要设计一些手推车来提高空间效率,设计的流程是先确定收纳功能,再考虑手推车的价格,并由此确定采用的材料和尺寸。这一流程自 1943 年宜家成立以来,一直坚持到现在。

再比如,即使是像 ikea ps 这种表达设计主张的产品系列,功能仍然是第一诉

求。今年的 ps 系列中有一个阳台置物架,考虑到有小孩的家庭,架子上的小钩子被设计成高度可调节。

功能来自家庭,成本控制则要通过供应商来实现。在宜家的设计体系中,价格是核心要素,所有的设计、材料、结构都要将成本考虑进去。最后,还要确定它能够放进平板包装,并最大程度地节约物流成本。“宜家不为运输的空气付钱。”

为了实现这一切,宜家会先核算成本定价签,然后在用户体验需求的指导下,设计师会不辞辛苦甚至跑遍周折走访各地的工厂,寻求能将这些想法付诸实际的供应商。在选择斯格帕椅子生产商时,宜家花了几个月寻找工厂无果,经过对椅子进行分析之后,找到一家生产塑料碗和塑料桶的厂家来生产这种椅子。结果是,成品比设计的线条还要简洁而优美,同时成本和功能都得到了保证。

(述 / 殷丽芳(Yvonne Yin) 宜家中国零售商务公共关系 文 / 纪晓)



真龙游天

真龙彩印

广西真龙彩印有限公司