

## 中国雅芳的商流物流分离

中国雅芳在经历了 10 年的以分公司仓库为中心的物流运作模式后，于 2001 年初开始了物流系统的重新整合，将商流物流分离，并进行配套变革。2003 年雅芳的营运成本比 2002 年初降低了 2 个百分点，库存水平下降，供货周期由原来的 5-10 天降低为 2-3 天。这个数字，对于竞争白热化、利润微薄而制造成本和销售成本又难以压缩的日化行业来说并不简单。

**雅芳简介：**雅芳是全美 500 强企业之一，已有 110 多年历史，已发展成为世界上最大的美容化妆品公司之一。雅芳中国有限公司，1990 年成立，总部广州，经营护肤品、化妆品、个人护理品、香品、流行饰品、内衣、健康食品等。目前中国雅芳在大中城市设有 75 个分公司，拥有 5000 家雅芳产品专卖店，开设在各大商场的近 2000 个雅芳专柜，100 多个仓储式的雅芳专柜，并已开通网上购物服务。2002 年雅芳中国的销售额是 12 亿元，2003 年 24 亿元。

### 商流物流分离前的运作方式

2001 年之前，雅芳的物流运作是商流物流合一的。除总部工厂仓库外，75 个分公司各有一个仓库，物流运作是由工厂仓库——分公司仓库——经销商自提，即雅芳通过长途陆运或空运的方式，将货物从广州工厂仓库运到全国 75 个分公司的仓库，然后由经销商到所属区域的各个分公司提取货物，并在专卖店或专柜向顾客出售。然而，随着销售额的增长，这种方式的弊端也日益显现出来。一方面，随着销售品种、销售额的增加，库存额高居不下，库存周转天数越来越高，而分散在各地的 75 个仓库需要投入大量的人力来从事仓储、打单等工作；另一方面，物流不畅导致经销商满意度低，流失率高。从 1999 年到 2002 年初，雅芳的经销商流失率高达 20%。在十字路口的雅芳感到必须要对物流进行重新整合，构建高效的供应链体系才能有效支撑业务，达到提高满意度、降低成本的目标。

## 商流物流分离后的运作方式

经过近 1 年的考察和研究，雅芳拿出了一套叫做“直达配送”的物流解决方案。其实是商流物流的分离，即取消 75 个大大小小的分公司仓库，成立区域物流中心，经销商的订货直接由总部安排区域物流中心向其配送。雅芳重新进行了物流网络规划，并借助 IT 来支撑。

### 1. 物流网络重新规划

雅芳公司从其战略角度考虑，取消了分公司仓库，在广州、北京、上海、重庆、武汉、郑州、沈阳、西安、乌鲁木齐建立九大物流中心，并将仓储、运输（配送）等物流服务外包，通过第三方物流服务商（中国邮政物流、大通国际运输有限公司、共速达和心盟物流运输）将雅芳产品直接配送至专卖店。物流运作方式改变为“总部工厂——区域物流中心——送达经销商”。雅芳生产出的货物由工厂运送到各物流中心，订货方式转变为经销商在网上向总部订货，总部将订货信息处理后传给区域物流中心，区域物流中心根据订货信息拣货、包装，并由第三方物流在 48 小时内进行“门到门”的送货服务。

在将物流外包到物流公司以后，雅芳开始专注于企业产品的生产和销售方面的业务，各分公司也从过去的繁琐事务当中摆脱了出来，专注于市场开拓，一年间产品销售量平均提高了 45%，北京地区达到 70%，市场份额不断扩大。

### 2. IT 系统支撑

雅芳自行开发了 CIA（综合信息系统）和 DRM（经销商关系管理系统）等系统来支撑业务管理和“直达配送”物流模式。其中 DRM 作为中国雅芳业务支持的核心系统是基于互联网运作的，它作为一个公用的平台，将中国雅芳总部、厂部、分公司、销售网点和顾客服务中心及 3PL 企业有效地整合在了一起。

有了基于 **WEB** 的 **DRM** 系统，经销商只需要在网上下订单，在线通过银联、招商银行或者邮政付款，就可以坐等 **3PL** 公司将货物送到店里，最后在网上签收就可以了。更为重要的是雅芳总部可以通过信息系统及时了解市场信息，掌握客户库存，做出及时的预测和执行指令，保证物流服务的时效、准确性，也有效控制库存成本、运输成本。

### 3. 组织结构变化

物流模式转变后，以前 **75** 个分公司共有 **600** 个员工负责收费、仓库、管理、打单等营运工作，现在分公司只专注于市场开发和销售业务，营运工作由八个区域服务中心负责，原有负责物流工作的员工组织结构发生变化，不再属于分公司，而是划归区域服务中心管理，员工数量也锐减至 **182** 个人。

### 4. 流程再造

雅芳对物流运营流程进行了再造，客户订货流程、内部管理流程、运输配送流程等均发生了很大的变化。在客户订货上，由原来的分公司处理转为总部统一处理，下订单的方式转为网上订货；仓储运输被剥离出来由第三方物流来做，自己则专注于研发和销售。

雅芳通过以上几项变革的配套进行，顺利完成了商流物流的分离，成功的实现了其物流重构。