

## 供应链案例学习：Ethan Allen Interiors, Inc.和家具行业

家具又是一个有着很深的历史根基类似像上个月的坤麟报告中的贝纳通案例里提到的服装业的行业。它从千年之前的工匠手工制作发展成至2003年全世界740亿美元的工业。'现在家具行业的供应链横跨全球，它的生产线包括了室内和室外所需的产品。然而这还不止，还有办公家具、酒店家具设备和餐馆家具设备。

当家具行业持续发展和其供应链延展之后，我们可以通过它的工业模式和特别的案例，如Ethan Allen Interiors, Inc.学到一些有趣的经验。当内部设计变为为订单而生产的模式，一个家族品牌就需要考虑改变的问题了。这个演化迫使Ethan Allen重新考虑他的战略，更接近消费者，从而使他的整个供应链在过去的15年中进行了大幅度的变化。

### 家具行业的介绍

家具行业在过去的30年中已发生了巨变。在美国，家具工业主要是被一些大型的公司所垄断，他们各自根据消费目标分割了市场，如高档家具、办公家具、和室外家具。欧洲的市场更多是一些小的、零碎的设计公司，比如只出产皮革制品的公司或这是生产现代装饰艺术品的公司。

大约10-20年前消费者的口味改变了，当全球的消费者开始需求低价格的家具，家具工业慢慢地有了转变。接着，像宜家 and 沃尔玛这样的大公司开始崛起，消费者有了新的以更便宜的价格购买家具的选择。同时，中国的家具制造商作为原料供应商也开始成长起来，并且带动了出口的上升。过去的这样一个稳定被几家大的生产商和零售商所垄断的市场，现在变成一个变化莫测的行业。许多公司因为竞争成本的转变而被迫宣告破产，生产停滞了，或者重新考虑他们整个战略转而关注生产技术。

我们要注意到的是这些公司保持竞争力而对他们的供应链都进行了类似的改变。我们通常最为注意这三个部分：1生产的合并2平衡供应商/生产商的需求3避免垂直管理。当这些做好了，Ethan Allen能更有效地面对挑战来保持自己在行业中的领导地位。

### Ethan Allen Interiors, Inc.

Ethan Allen成立于1932年，这家美国家具制造公司最初只是在美国国内进行生产销售。今天，Ethan Allen成为生产和销售高档家具行业的领头羊。公司通过一个遍及美国及海外300多个设计中心的网络来销售家具产品和装饰配件，而在美国，公司拥有9个制造工厂。

直到大约1988年，Ethan Allen的制造是以古典家具为核心的家具系列，当消费者

的需求转变了，公司还坚持这个做法。直到90年代早期，公司才意识到他们产品的风格过时了，随着年龄的增长，年长的消费者快速的离开了主导消费层。新一代的消费者对于家具和家庭摆设是完全不同的兴趣。那个曾经被Ethan Allen垄断的市场，很快就进入了一些新的成员，并且占有了相当的市场份额。

当市场变化，Ethan Allen觉得需要改革公司内部的运营系统。相对行业来说，比起10年前，公司现在所处的局势要好得多。让我们先来看一下当前家具行业的一些基本情况。

	<b>Ethan Allen Interiors, Inc.</b>	<b>Bassett Furniture Industries, Inc.</b>	<b>Furniture Brands International</b>	<b>Hooker Furniture Corporation</b>	<b>Stanley Furniture Company, Inc.</b>
总收入(\$百万)	\$1,066	\$328	\$2,418	\$350	\$307
销售增长率	-1.7%	-7.6%	-3.2%	--	-10.5%
成本(\$百万)	\$525	\$225	\$1,888	\$249	\$243
毛利	51.87%	31.06%	21.47%	29.28%	19.59%
税前盈利	13.58%	0.22%	3.89%	1.23%	7.69%
利润率	6.98%	-0.3%	1.19%	-2.5%	4.37%
资产收益率	8.72%	-0.3%	1.75%	-3.96%	7.41%
存货周转率	2.63%	4.37%	3.91%	3.49%	3.96%
应收账款周转率	44.75%	7.65%	6.22%	7.65%	7.92%

从数据清楚看出，在一个日益竞争激烈和变换的市场上Ethan Allen保持着较高的利润率。对于一个这样大规模的公司，他的资产收益率和应收账款周转率高过行业内的平均水准是非常难得的，这是因为当前公司运用的供应链计划缩短了交货时间和在配送中心的库存量，进一步提高了他的存货周转率。

### Ethan Allen Interiors, Inc的供应链模式

Ethan Allen Interiors, Inc通过重大的供应链改革，在最近的10年得到了快速发展。在2001年，公司有20家包括生产和室内装潢的生产工厂，3家锯木厂，11个配送中心，大约300个零售点。公司的产品90%在美国销售，10%的销到海外。

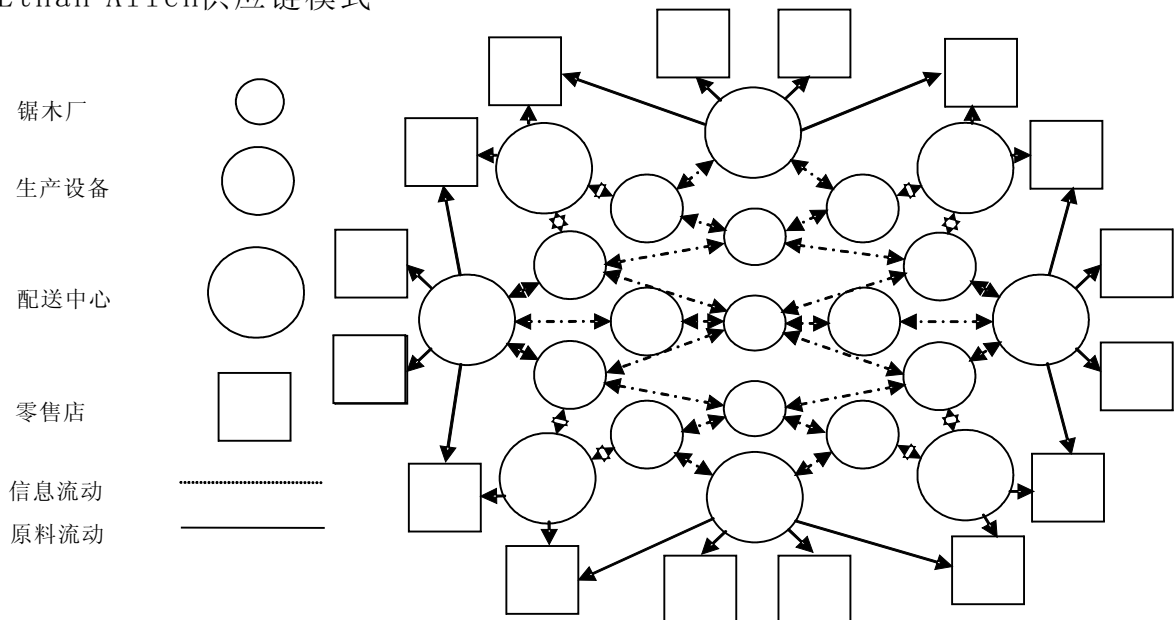
就在2006年，Ethan Allen Interiors又调整了他们的供应链。他们现在只有4家家具生产工厂，4家装潢产品的生产工厂，1个配件生产点，7个配送中心。70%的产品在美国生产，而剩下的30%通过转包合同在海外生产。通过这些发展，零售店也逐渐扩张到311个。这里有个Ethan Allen的供应链模式的比较，第一个是大约2000年时候的供应链结构体系，第二个是他们现在的供应链设计。

为了更好地理解Ethan Allen如何经历整个供应链的剧大调整，我们必须更近一步留意公司一路以来所做出的系统改进。这个流程在每个阶段，Ethan Allen不是把

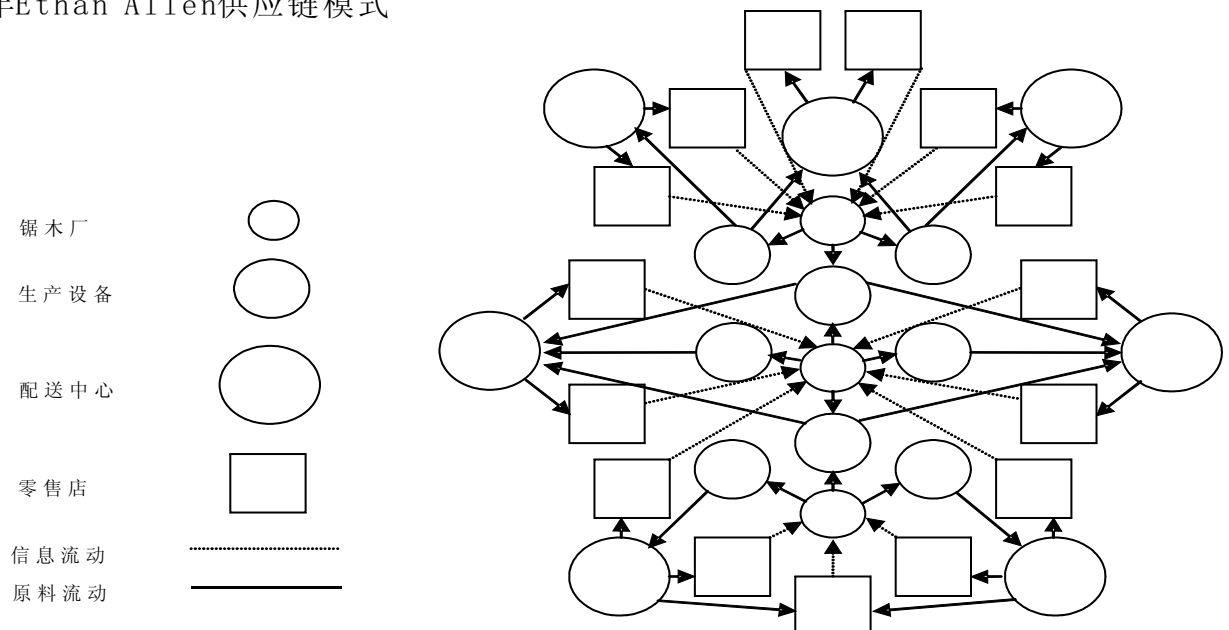
他们的生产在不同的制造工厂之间转移就是扩展他们的国际原料的采购。令人惊讶的是，Ethan Allen通过这些改进缩短了交货时间，90%的产品的交货时间从原来的3-4个月缩短到6个星期，这么短的交货时间在行业内绝对是令人惊叹的，而公司当前的目标是将交货时间更进一步的缩短到30天。

为了更好地理解公司在供应链上作的改变，我们以1999年到2007年为时间轴来看公司的变化。每年都会有些小的结构方面的改变进而影响生产、供应商，以及全面的配送战略。同时，如果我们留意整个时间轴，我们会看到潜在的长期策略，也就是公司整个重组的过程。我们认为你将会注意到一些有趣的趋势。

2000年Ethan Allen供应链模式



2006年Ethan Allen供应链模式



	概况	生产和配送	零售
<b>1999</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 21 家生产厂</li> <li>• 3 家锯木厂</li> <li>• 90%产品在美国生产</li> </ul>	
<b>2000</b>	并购家具生产厂	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 家生产厂</li> <li>• 3 家锯木厂</li> </ul>	
<b>2001</b>	减少直线供应链管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 家生产工厂</li> <li>• 3 家锯木厂</li> <li>• 11 个配送中心</li> <li>• 关闭伐木工厂</li> </ul>	
<b>2002</b>	继续重组生产	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 合并 2 家生产工厂</li> </ul>	
<b>2003</b>	报告显示生产效率比上一年增长了 300%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17 家生产厂</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 283 家零售店</li> <li>• 141 家属于自己公司</li> <li>• 142 家属于独立的零售商</li> <li>• 迁移了 50%的店面地点</li> </ul>
<b>2004</b>	Ethan Allen Interiors 成为全美第二大的家具零售商	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 14 家生产工厂</li> </ul>	
<b>2005</b>	30% 产品外包生产	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 家生产工厂</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 312 家零售店</li> <li>• 129 家属于自己公司</li> <li>• 183 家属于独立的零售商</li> <li>• 有 24 个国际的店铺</li> </ul>
<b>2006</b>	继续重组供应链	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 家生产工厂</li> <li>• 2787 亿平方米的生产空间</li> <li>• 7 个中央配送中心</li> </ul>	

上面图表所显示的一系列的变化是令人惊叹的。公司在很多领域都经历了重大的变革，这包括机械和人力的转移，提高了当前设备的产能，构建整个新的运营框架。同时，公司重新关注他们的供应链来减少交货时间，并提高的客户的满意度。

上面没有提到的另一个重要的决定是公司没有继续自己控制物流和仓储，而是在进行改革以前就把这两部分进行外包。通过对供应链系统的控制，公司能更好地进行连贯运作，修复每天运作中的疏漏。据估计这些改变节约了50%的相关成本。

为了更好地了解Ethan Allen如何重组他们的供应链和完善新的模式，我们来看三个公司重点考虑的领域：1生产的合并。2平衡供应商/生产商的需求。3避免垂直管理。

## 生产的合并

Ethan Allen的领导层意识到为了保持竞争力，重组供应链是非常必要的。他们进行了一些列必要的改革，例如增加产能，改善设备和对运营进行投资。在整个改革过程中，数以千计的员工明白新的供应链将会更好的适应行业的竞争环境。

所做的这些重大改变，可能看上去并不那么重大。有些人可能会说Ethan Allen相对来说有着和以前一样的结构，只是少了点生产工厂和配送中心。但即便我们只讨论生产工厂的减少，这背后意味着减少的工厂的整个生产需求必须转移到其他的仍然在运营的工厂上。这会巨大地影响到服务水准，交货时间，以及成本构成，但是事实上，公司很好地控制了这个问题。我们想要知道的就是Ethan Allen是怎么完成这一点的？

答案就是调整整个现行的供应链模型。如果把一个生产工厂30000个产品的产量转移到另一家工厂，那么整个系统必须相应作出调整，这之中就包括了供应商、物流公司和生产商的协同调整。

同时，Ethan Allen从MRP系统进行供应补充转移到几个供应商的混合JIT系统。当公司更注重在提供给客户个性化订单时，这个拉式生产系统（Pull System）更好地解决了供应补给的问题。供应链模式的改变使企业有能力来减少库存量和交货时间，而且通过投资在生产流程中创造了巨大的灵活性。

通过越来越多的在产能上的投资，以及整个供应链体系中每个部门的通力合作，Ethan Allen才能战胜将来几年中大量增长的有能力运营的公司。比如，公司使用复杂的软件来增加生产效率。新的系统在购买开始就明确了产品的需求，比如：自动的进入切割机上开始切断、装置、和流水线的程序。这些显著的改变不只是说让公司成功了，我们将继续注意其他的方面，如平衡供应商和生产商的需要。

## 平衡供应商和生产商的需要

美国的家具市场是具有季节性的。家庭购买的高峰期是在春天，天气转暖人们也从寒意中走出来。同时当夏天到来之前，人们也趁着天气不是太热进行房屋修缮。对家具工业而言，这意味着企业需要为这个销售高峰作好准备。

平衡供应商和生产商的需求是Ethan Allen改革经历中的关键部分。如果供应商、生产商、零售商工作沟通好的话，可以让需求高峰期的销售工作很顺畅。当生产设备投资加大了产能的情况下，Ethan Allen通过这样的合作转换策略。公司整合了整个供应链，进行流程改良，同时把只考虑从低成本的海外采购产品改进到为平衡需求进行采购。

占据美国家具市场的主流是海外生产商，他们稳定地提供了数量大、质量高、成本低的产品。通过整合供应链中的生产工厂，Ethan Allen能预知产品的需求高峰，并在



整个高峰到来之前通过海外制造商的配合来满足市场需求。由于较长的交货时间，能充分的预测到存货量来满足需求高峰，就使得能够通过采购优势降低成本，保障利润率。同时，当季节开始，本地的生产厂可以提速生产以满足更大量的需求，如果需要，也可以转换成较小量的定制产品。这些工厂让公司有了很大的灵活性。虽然本地的生产的成本较高，但供应链通过一些其他因素来进行平衡，如低库存量、交货时间、基于靠近消费者的配送中心而缩短了送货距离。这些平衡的因素对利润率来说都是很重要的。

同时，海外的生产厂家也关注着供应商的地点，所以Ethan Allen快速地把他的产业延伸到中国。这就保证了生产商有稳定的需求和持续的收入。当生产水平提高了，美国的商店也就增加另外的订单。这个系统同样也让Ethan Allen找到新的供应商，并且进行全球整合，最终满足65%的美国需求。

另一个供应商需求平衡的环节就是为生产工厂采购新的原材料。如今Ethan Allen的供应链变为更为全球化，基于原料的价格让公司有能力强平了需求的大幅波动。例如，由于海外的原材料成本较低，Ethan Allen利用他们的购买力购置了大量的原料，这样既满足了海外生产商生产的需要还可以把额外的原料拿到美国来生产。这个策略主要关注那些需求量大，使用频繁的原料。

原材料的需求波动同时可以被快速的交货时间所平衡，例如加拿大突然有数量很大的需求，本地的供应商只需要有少量的原料可以满足需求。这里Ethan Allen会使用他新的供应链设计不仅平衡了生产的需求，还平衡了原料的需求。供应链的成本减少了例如海外库存的成本，这个有效的新模式直接提高了整个公司的收益性。

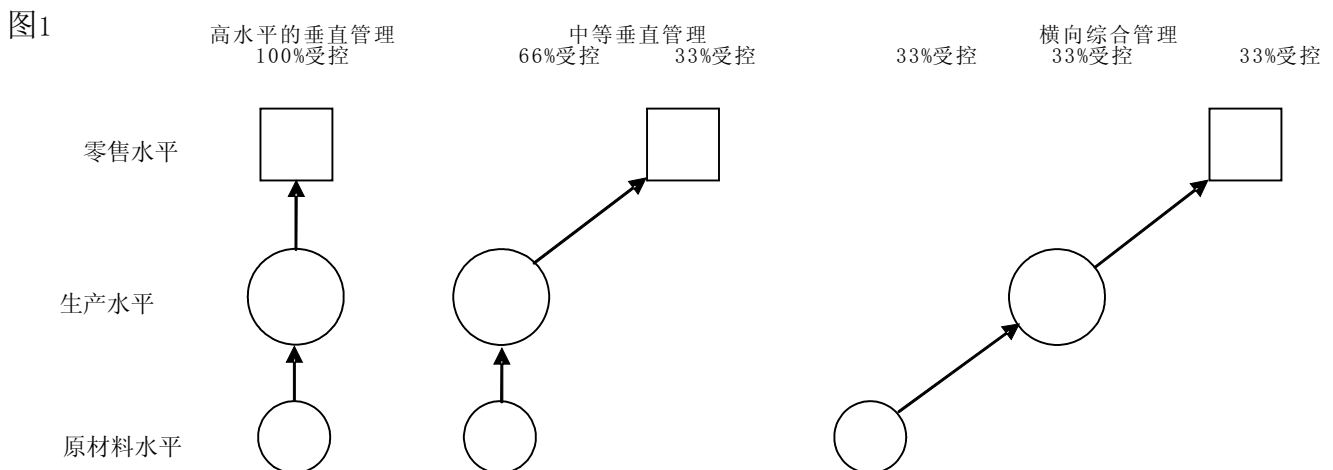
流畅的生产和可满足需求的资源水准需要很强的合作才能达成，但这可以帮助减低生产的压力，并且增加生产力。为了平衡这个结构，计划必须包括所有部门、零售商、生产商和供应商，所以最基本的要求是理解并且对于改革的每一步都是意见一致的。通过合作来改进的供应链能最小化周期性变化，并让供应链更易管理、更有效率、更有利可图。

## 减少垂直管理

为了更好地理解这个概念，我们需要先来定义我们认为的垂直管理。垂直管理发生在当一个公司在供应链的流程中寻求对所有的操作都保持控制力。一个公司要是有个高水准的垂直管理可以保持100%或接近这个水平的完整运作。一个公司的横向结合管理仅运营了较少的供应链，可能只是一步，或几步。这里有基础的图示来说明这个区别。(图1)

上个月的坤麟报告中我们看到的贝纳通集团的案例，他有个很强大的综合垂直供应链，控制了从原料一路到成品的运送的很多程序。Ethan Allen提供了个不同的模

式，他曾经用过高度垂直的管理，现在变成了横向的综合管理。当有几个不同的公司掌管生产和日益增加的独立零售主出现的时候，公司就有了这样的自身转变。



当涉及到生产运营程序时，我们广义地来看减少垂直管理，而不考虑零售环节的运营问题，即使我们知道零售运营同样也是很值得思考的。在旧的模式中，Ethan Allen掌控了所有零售运作、市场、销售、库存管理，和店内销售经验。由于独立的零售业主逐步成长，Ethan Allen放开了一些控制权，允许零售操作者注重在店内销售经验和促销活动。这样做，几乎没有了库存的问题。然而同时，Ethan Allen加强了在供应链中物流勘查。Ethan Allen的新模式适时的创造了一个改良的拉的系统，所以现在公司的产品控制是经过很大改进的。这个系统和模式很好为Ethan Allen工作，现在他们零售店的数量是以前的三到四倍。

在调整垂直整合模式的时候，另一个要素是来自外部利益相关人，如供应商和运输公司的更大投入。据个例子，在美国印第安纳州，公司就投资了一个三层的仓库。当公司考虑供应商时，他们主要看的是成本和合作中提供妥善解决方案的能力。在生产最后流程中通过投资建设一个用户化的三层仓库，大大改进了产能，同时仓库由原来的9290平方米发展到29264平方米。然而最让人吃惊的是，这个新仓库系统的改建过程中完全没有影响到仓库的正常运作。库存的水平第一次降低，让新的设备有了存放空间。当仓储系统建造完成，他们增加了库存来保持产能。这个新的系统让公司避免了脱销的风险，提高了消费者的满意度，同时也减少了美国地区仓库资源比较不集中的问题。为了不中断当前的运作，基本要点是和供应商的沟通、自己的仓库配合、还有和有关的物流公司合作。

家具工业无疑在经历一个从旧供应链管理转型的阶段。当全球的竞争性上升，世界上的新市场成长起来，原材料的成本也上涨，公司继续竞争的不仅是价钱，还有通过供应链保持低成本的能力和不断缩短的交货时间。长远来看整合一定会发生，尤其是像中国这样的市场，当供应链变得更宽广，明天横向水平管理的模式也会增加。当家具业进一步发展后，这些将会是主要驱动力。

家具行业明天的领导者将会在他们现有的流程中建造这些系统。就像Ethan Allen一样，供应链设计中的改革将会使企业保持竞争力。强烈强调沟通协调对于改良运营系统是必要的，更进一步审视产能的运用可以减去不必要的支出，通过JIT系统可以在交货时间上得到极大的改善。这一切将使公司着重思考供应链的成本降低和改进运营效率，这些思考会为未来在行业占据优势而铺平道路。

---

<sup>1</sup>Parker, Philip M., Ph.D., 世界家具市场和家具部分s: 2003年商贸观点e, The Icon Group, Ltd., San Diego:2003, p.14.