

物流案例：供货时间缩2.5小时苏宁物流半年省3千万 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/249/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_249334.htm 吴向明最近在南京苏宁的购物经历让他大吃一惊。他清楚地记得在中午11：58时交钱下订单购买彩电，但当他前脚刚在下午13：30到家时，苏宁的送货人员后脚就紧跟着把彩电送了过来。吴向明略加估算，苏宁完全处理这次订购仅需90多分钟就已完成。在物流公司做事的吴向明清楚家电卖场物流的平均耗时是4个小时（两小时配装、两小时运输），在此基础上每压缩60分钟，都需要对企业中与供应链系统相关方面的工作流程进行大幅改进。而要缩短2小时，意味着物流系统的精细程度不止提升一个层次。吴向明深知这种改进工作的难度。但苏宁硬是在极短的时间之内将销售信息发到仓库，后者又迅速派工装车，2小时内送到消费者手中。吴向明认为这样的订单处理速度在国内绝对处于领先地位。吴向明真切享受到了苏宁供应链效率提升带来的好处，但他不知道这是苏宁在今年四月花巨资上线了SAP/ERP系统带来的直观效益体现。看到新上线ERP系统带来的好处，苏宁电器总经理孙为民高兴地向《IT时代周刊》表示，系统不仅达到平台统一的初衷，更为企业全流程管理带来了巨大好处。他介绍说，因为提高了效率，仅物流方面能直接测算出来的收益是半年节省了3000万元。

分散之弊 苏宁是国内较早重视供应链管理的家电卖场之一。早在2000年，苏宁与武汉金力合作上线了SCM系统。因为企业分支机构太分散，武汉金力未能让各地资源得到有效整合，物流成本居高不下。苏宁设在上海闵行仓库的负责人

徐伟认为，“问题最严重的地方出现在仓库。”据他回忆，由于苏宁销售与物流不在同一信息平台下，销售信息要通过手工录入的方式进入物流系统，传递到仓库，然后仓库汇总，中午12点和下午4点统一派工（安排车和路线）装车送货。“这样的安排形成了一个怪现象操作工人上午无所事事，而下午累得直不起腰。为了让物流顺畅，苏宁仓库一直得保持高峰期的人手，浪费大量人力。”徐伟说。而事实上，采购与物流的确存在着同样的脱节现象，采购员采购了货物往往不会通知仓库，导致仓库很可能突然收到大队汽车的货物，这不但会打乱人工安排，更会使仓库无多余容量吸纳新货。这是物流人士最怕遇到的问题。据徐伟回忆，前年“十一”前夕，闵行仓库就突然收到采购部门送来的八车货，让他们措手不及，后来腾空间、借仓库、卸货，一天一夜没休息。为了防止这种突发情况，平时仓库1/5是闲置的。但即使如此，苏宁物流的成本长期居高不下，虽经多方压缩，苏宁的物流成本还是在百分之一一点零几，略低于国内平均水平百分之一一点一而已。如果说这种人力和库存上面的浪费对苏宁来说还在忍受的范围之内的话，那大量进货而造成积压就让苏宁更为心疼。按照以前的规划，苏宁几乎在每个地级市都有一个分公司，一个物流基地。有80多家分公司，苏宁在全国就有80多个仓库。苏宁卖一万种商品，每个仓库就必须存放一万种货物。但是各地各个季节的销售情况不一，如空调，在夏天武汉销量惊人，仓库大量储存很合理，但在齐齐哈尔几乎没有销量，依旧存那么多货，就很容易形成积压，让苏宁的资金大量滞留。各分公司的平台不统一，各自为政，相互流通困难，从镇江调一车货去南京，要计算成两个公司的买卖，在手

续上麻烦就一堆。所以无论商品好卖与否，仓库都得存上一部分。有些商品在不发达地区仓库内甚至放上半年。这使得苏宁大量的资金堆在了仓库，甚至直接导致了苏宁在一些二三级城市亏损，使得苏宁在全国地级市扩张的步伐减缓。孙为民一直希望能打破这种地域和部门分散的困局。他说，“进销存在的脱节，连我都没法知道仓库里放着多少东西。这为苏宁的管理和决策带来诸多隐患。”从2003年开始，苏宁就开始着手物流系统的改造。一直以沃尔玛为追赶目标的苏宁首先想到的就是“高科技武装”。但是，他们一直没有找到合适的系统，几经周折后才谨慎地选择了SAP/ERP。统一平台在对供应链改制之初，苏宁与国际咨询公司顾问深度沟通后得到的结论是：打破这种地域和部门割裂的困局只有统一平台。为了做到这点，苏宁重新规划了物流仓储体系，重新确立供应链体系的中心。在苏宁看来，每家分公司一个仓库的结构是绝对不合理的。因为各地的销量不一致，有的地区销量大，能实现库存快速流通，而有的地区销量小，库存周转缓慢。在江浙一带可以维持15天一个周期快速运转，但是在有些地方就需要50天才能周转一次。而且不同的商品周转也不均衡。因此，苏宁首先对此开刀，物流上打破地域局限。根据实施方的建议，苏宁将所有商品按销售情况分为A、B、C三类，A类B类为销量还不错的商品，直接存储在城市小型仓库内，销量比较小的C类则集中存储在物流基地，由基地向一定半径内的门店统一供货。据介绍这样布置的好处很多，首先就是库存会减少，以前每个仓库都会存上一定的C类的商品，而规划后只有大型物流基地的仓库才会存储；其次，库存周转能大大提高，每个门店的C类产品销量不

大，所以C类商品会常年积压，而统一由物流基地配送的话，则一个基地辐射多个门店，库存周转会大大提高。为此，系统必须要将ABC类商品分清楚，因为在不同季节，商品的销售情况是不一样的，如空调在夏季是A类，在冬季就是C类的。苏宁项目组建立了动态的商品分类数据库，依据动态的销量数据和往年数据对比来划分商品的类别。但是，这并没有解决问题的实质。商品分类后存储在不同的仓库，这给配送带来了巨大的压力。之前由本城市的仓库送货，现在可能要由几百公里外的仓库配送，如果误时会给顾客带来不好的印象。因此，苏宁的第二步就是打破部门限制，进销存一体化。在项目实施之前，苏宁的销售、物流与采购各自独立，之间没有直接的对接，这不仅会带来工作上的差错，还会导致时间延误。如送货，在POS机收银后，门店以手工录入的方式将定单传递给仓库部门，需要一定的时间，然后仓库部门汇总，到在中午12点或者下午4点截止点的时候，才能统一派工，装车送货。徐伟介绍，由于所有的商品都是在中午12点和下午4点之后集中装车，货车开出至少要在两个小时之后。“因为这套流程的核心就是以业务为中心，所以营销业务、采购业务和物流业务等每个业务一套系统。”徐伟说。因此，苏宁项目组首先就是确立新的中心。借鉴了多家成功企业的经验后，苏宁决定以财务为中心，将营销、物流和采购等统一在一个平台之下。在这个平台下，POS机的收款信息能立刻传到仓库和采购部门，由仓库和采购部门做出相应的配合。如送货，以前是12点开始装车，而在这统一平台下，12点的时候送货车可以准时出发，比以前节省2小时，所以吴向明需要的彩电能在极短的时间内给他送到家。同时，采购部门

也应该根据随时掌握的销售情况安排补货。如此三方联动大大提高了物流效率。以财务为中心，还有一大好处就是对账轻松了。以前以业务为中心，各部门都有一笔账，如果账涉及两个部门就很难扯清。如销售部门要求仓库给一些商品作样品展示，这无法进仓库的实物账，只能做手工账。而手工账一多，系统账和实物账对起来就十分麻烦，所以即使孙为民是苏宁老总，也无法知道苏宁仓库里具体有多少商品。而以财务为中心，统一了平台，物品在部门之间流动根本不用做手工账，各种信息能一目了然。2006年4月，系统上线后，苏宁的平台实现了统一，孙为民表示非常满意。效果初现平台的统一，很快就让苏宁尝到了甜头。由于销售、物流和采购在同一平台上，物流部门的效率得到了明显的提高。徐伟介绍，现在销售信息能通过系统实时传送到仓库，操作工人不用等订单汇总后再装车，可以全天候工作，12点和4点的时候货车可以准时出发，比以前提前了两个小时。另外，仓库也不再空置出来提防随时到来的采购货物了，因为采购信息也是同步传达到物流部门的，物流部门可以根据仓库情况让货物分批到达。苏宁物流部门的一位负责人给《IT时代周刊》算了一笔账，在商品分类之后，各商品分由物流基地和小仓库分别存储后，现在苏宁每亿元销售额只需500~600平方米仓库支撑，而以前至少是1000平方米，仓库的总面积下降了40%。而进销存统一了平台，仓库操作工人可以全天候工作，效率大大提高，人力下降了50~60%。在杭州下沙物流基地，操作工人甚至由80人降到20人。仅此两项给苏宁节省的成本就十分惊人。与去年同期相比，已经节省了3000多万元。孙为民说，这些成本的节省让苏宁进军二三级市场变得容

易。但是孙为民认为这不是重点。更重要的是库存周转率大大提高了，资金占用率下降了很多。根据统计，苏宁库存周转率则提高了60%，资金占用率降了40%多。这让苏宁可以有充裕的资金用来投资，年内开300家店的目标变得简单。这仅仅是开始。随着苏宁系统应用的深入，苏宁的物流成本将进一步降低。在苏宁的目标中，今后全国将只有30家物流基地统一送货，而现在有70多家。而且，能让物流更加简捷方便的射频识别技术（RFID）还没有应用。在采访中，孙为民一再提及沃尔玛，认为那是一个真正的商业帝国，有着“高科技的武装”。孙为民表示，今后3~5年内，苏宁将投入28亿元继续改造物流基地建设，统一平台只是万里长征的起点。相比于目前急剧的竞争态势，孙为民似乎更倾向于企业自身的建设。他说，虽然门店数量规模很重要，但是企业的核心竞争力在后台。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