

物流考试综合辅导:别拿别人的库存不当钱 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/266/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E8_80_83_E8_c31_266855.htm 我们看到：很多从事“流通”的经销或零售企业并没有在“库存”上动太大的“脑筋”是这个问题不重要吗？不是，有人认为库存管理是零售企业的三大核心能力之一（另两个是商品管理和顾客行为分析）。那为什么分销企业对此“漠然”呢？原因也很简单：他们不知道同样做到了800万元的销售额，但A企业是用600万元库存做到的，而B企业是用1000万元库存做到的B企业可能到资金链断裂而倒闭的那一天都不知道：是库存出了问题。具体如何实现降低库存，不同类型的企业有着不同的库存政策，像上述库存问题就可以利用好的商品管理方法来改善。但这样做得再好也只是“各家自扫门前雪”。更重要的是：当你为转移了自己的库存风险而得意时，你的上下游正通过其他“卑鄙”的手法把库存损失再转回来供应链上没有“一枝独秀”的美事。因此，我们提倡的是：分销企业应该鼓励或联合供应商一起来降低库存，提高周转率“别拿别人的库存不当钱”。让我们看看上海通用是如何解决这个问题的。小技巧可以解决大成本（一级）上海通用三种车型的零部件总量有5400多种！这相当于一个中型超市的单品数。通用的这些零部件来自180家供应商，这也和一个大型卖场的供应商数量相近。我们来看看通用怎么提高供应链效率、帮助整个供应链降低库存。通用的部分零件是本地供应商所生产的，这些供应商会根据通用的生产要求，在指定的时间直接送到生产线上。这样，因为不进入原材料库，所以保持了很低

或接近于“零”的库存，省去大量的资金占用。但供应商并不愿意送那些用量很少的零部件。于是，以前的传统汽车制造商要么有自己的运输队，要么找运输公司把零件送到公司。这种方式的缺点是：1.有的零件根据体积或数量的不同，并不一定正好能装满一卡车。但为了节省物流成本，他们经常装满一卡车才给你如果装不满，就要等待。这样不仅造成了库存高，占地面积大，而且也影响了对客户的服务速度。2.不同供应商的送货环节缺乏统一的标准化的管理，在信息交流、运输安全等方面，都会带来各种各样的问题，如果想管好它，必须花费很多的时间和很大的人力资源。所以通用就改变了这种做法，使用了叫做“循环取货”的小技巧：他们聘请一家第三方物流供应商，由他们来设计配送路线，然后每天早晨依次到不同的供应商处取货，直到装上所有的材料，再直接送到上海通用。这样，通过循环取货，通用的零部件运输成本可以下降30%以上。这种做法省去了所有供应商空车返回的浪费，充分节约运输成本，而且体现了这样的基本理念：把所有增值空间不大的业务外包给第三方，他们会比通用更懂得怎样节省费用。

给分销业的启示（一级）如果一个大卖场有300个供应商，他们是否有必要每一家都包一辆车，把货物送到收货处呢？你认为供应商会白白地替你送货吗？而且你用考核指标要求他们不能断货，要及时送到，那么这就是在逼迫供应商在当地为你保有一定的库存量。这部分库存成本，供应商是白白为你付出吗？如果没有厂家愿意出，他们都是把费用打到了商品价格中。我们建议，区域性的零售大户如果没有建立配送中心的实力，应该考虑请一家物流公司来用“牛奶取货”法为你供货了，然后可以和供

应商一同协商支付物流费用。这是“痴心妄想”吗？不是。在日本7-11刚开始快速发展的时候，是让众多供应商非常头疼的一个客户，为什么？因为当时7-11的确发展很快，已经达到100家以上了，供应商不肯放弃或得罪这样一个有潜力的零售客户。但问题是，7-11在要求厂家直供门店时，供应商们发现：7-11都是便利店，由于定位针对年轻顾客，即食商品多，因此要求门店存货少。这样，供应商送货时要面对频繁的送货次数，复杂的送货路线，小批量的定单，大量的上下搬运作业没有几个供应商愿意承担这样的成本。但如果采取大批量小频率送货，7-11就要承担大量库存的风险。于是，7-11建议自己的供应商联合起来送货，最初响应的人很少，但最终人们发现这样的确可以降低大量的成本。但问题出来了，为了保证7-11的低库存，为了能在7-11要货时就能备足各种品类，就要求供应商多准备很多库存，怎么办？实际上上海通用也遇到了这种情况。上海通用采取的是“柔性化生产”，即一条生产流水线可以生产不同平台多个型号的产品。这种生产方式对供应商的要求极高，即供应商必须时常处于“时刻供货”的状态，这样就会给供应商带来很高的存货成本。但是，供应商一般不愿意独自承担这些成本，就会把部分成本打在给通用供货的价格中。同时，他们还会把另一部分成本“赶”到了其上游的供应商那里于是上游就准备了更大的库存。为了克服这个问题，上海通用与供应商时刻保持着信息沟通。“我们有一年的生产预测，也有半年的生产预测，我们的生产计划是滚动式的，基本上每个星期都有一次滚动，在滚动生产方式的前提下，我们的产量在做不断的调整。这个运行机制的核心是要让供应商也看到我们的计划

，让其能根据通用的生产计划安排自己的存货和生产计划，减少对存货资金的占用。”通用的人如是说。实际上零售商一样可以做到这一点问题就是，零售商是否还守着以往的旧观念，而不愿意把销售数据和促销计划提前通知供应商呢？

链接：你为什么拿不到零售商的POS数据？供应商至少在以下三个降低库存的方面非常需要零售商的POS数据：

- 销售预测：这决定了供应商的日常库存；
- 补货运作：这里终端数据决定了供应商的存货量和补货速度；
- 促销计划：这决定了供应商的促销库存，以及清理以往快过季的库存。

但糟糕的是，我们所见的大多数中国零售商还没有“贡献”出他们的POS数据。当然供应商可以采取贿赂采购/运营人员和偷窃的方法，但这不能保证数据的及时和持续供应。IBM商业价值学会的奥尼尔提醒我们，让零售商交出POS数据至少还要迈过三道“坎”：信任传统上，消费品制造商和零售商之间存在着一种不信任的关系，贸易伙伴经常为进场费、进货价、结算、补货以及压货等问题争执。在双方的敌对情绪中，零售商进而会怀疑“供应商是否会拿着我的数据给我的竞争对手？”数据所有权这直接涉及到某一方想获得数据时，应该付出的“代价”。协作要求公开共享的操作客户数据，然而，大多数公司将POS数据视为竞争时有用的东西。供应商如果想得到，就必须拿什么东西来交换！也许宝洁和联合利华能拿出很多让零售商“心仪”的东西（例如帮助零售商作区域零售市场局势调查），但那些既没有金钱，又没有“技巧”的供应商怎么办呢？

数据分析这是一个非常关键的问题：供应商和零售商都想当然地以为对方有大量的数据分析报告，但事实的真相却可以让人大跌眼镜！国内某大型连锁

超市信息总监说：“中国零售商不缺POS机，但就是缺对POS数据的分析和应用。”不要以为精细的数据分析是个企业就能做到，这可是一项非常繁重的任务华东区某大型超市尽管建立了商品数据分析部门，但他们承认：自己80%的时间和精力都被耗在了信息收集和整理上，只有不到20%是分析！实际正像IBM的奥尼尔所说：“信息的来源各种各样……事实上，许多零售商现在仍使用过时的数据分析技术。”如果零售商都没有从他们拥有的数据中受益，供应商还想得到什么？另外，尽管像联华、华联、华润等超市正在成立专门的组织处理POS数据，但一位采购经理批评道：“懂得怎样要数据也是非常重要的。很多供应商希望像宝洁一样，跟我们进行促销计划的协作，但是他们根本就没有具体的计划你至少应该明确地列出你需要什么数据才行啊！”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