

案例8：光明乳业的物流革命 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/36/2021\\_2022\\_\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B8\\_EF\\_BC\\_9A\\_c31\\_36790.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B8_EF_BC_9A_c31_36790.htm) 2003年，中国市场的乳业大战已趋白热化，原独霸一方的光明乳业，更多地感受到了竞争对手的压力。作为一个生活在城市边缘的乳制品企业，光明乳业虽然拥有远东最大的牧场和世界一流水平的挤奶及恒温冷藏系统以及先进的乳品加工工艺、技术和设备，但不可能像“来自大草原的牛奶”蒙牛和伊利那样，依靠大草原提供长保质期的优质奶制品，只能以城市周边的牧场为奶源，生产新鲜奶。这样，光明乳业必须以最短的时间，把从奶牛身上挤出的奶，经过一系列加工处理后，将9大类的液态奶、鲜奶等190多个品种安全、高质、快捷、保鲜地送到零售商或者消费者手里。为此，光明乳业只能以质量、新鲜度作为竞争手段，以速度和效率制胜。恰在此时，与联华合作进行的一次调查，引发了这个乳业巨头的一场物流革命。调查的主要目标集中在物流配送的效果上，光明乳业与主要客户联华合作，针对其30家门店保鲜牛奶产品以及达到酸奶的缺货率、新鲜程度、库存积压率和按时到货率的情况进行了调研。结果显示，除产品的按时到货率基本满意外，光明乳业的产品在缺货、新鲜度以及自身库存积压率方面都不太理想。

一、两厢情愿的VMI 对此，光明乳业的相关负责人认为有以下3个原因。一是由于保鲜产品配送的特殊性，光明乳业每日与联华的订单数量达几千张，双方的工作量都比较大，造成订单的采集成本比较高。二是订单下达完全依靠业务员的经验或者感觉来判断，会有一些误差；并且不能将这种个人的

经验转化为公司的财富；另外，人员的流动造成公司短期内的业务情况异常，销量有一定的流失。三是光明乳业让业务员通过手持设备（PDA）进行订单输入，这种数据交换的方式具有很高的时效性和销售准确率，但每天只能导入一次订单，不能实现二次配送，难以满足零售商的需求。于是，一些新的供应链管理新模式被提上日程。对于被认为是经销商或零售商实现负现金流强势工具的供应商管理库存（VMI），光明乳业并没有简单排斥，深入分析之后，发现他是增加销售量、提高服务水平、降低成本、保持竞争力和加强与客户联系的有效手段。因此，完善这种VMI模式，形成自身有效的客户反应系统，便成了光明乳业寻求突破的光明大道。在这种情况下，2003年光明乳业决定与联华联手开展VMI项目，以提高订单精度和效率，实现不间断供货，最终实现电子化订单、网上对账及支付。为了很好地完成项目，光明乳业与联华商量之后，制定了VMI项目的目标。通过实施VMI，光明乳业希望能够根据客户分销中心（DC）或零售终端（POS）的销售情况进行有效的客户需求预测，达到减少库存不足以提高客户服务水平和库存周转率，减少库存水平（客户和供应商），以便减少供应链成本的目的，进而优化物流配送，加强与零售商之间的战略合作伙伴关系，提高供应链管理水平和客户忠诚度。同时，光明乳业希望能根据客户实际销售情况，变“推动供应”为“拉动供应”，提高订单的效率和精度，减少采集成本。

## 二、预测是关键

对于经销商或零售商来说，实施VMI的阻力在于说服供应商，对于供应商来说，主要困难在于关键问题的解决。根据光明乳业设计的系统构架，由联华的各家超市将每日库存和销售数据信息

以及送货单信息传递到联华总部，然后经由联华总部传递到光明乳业的后台VMI系统中。这些信息经过VMI系统处理后，会给出一个产品的预测信息，然后把信息给联华发送过去。之后，联华根据这个信息制定订单并返回到光明乳业公司，最终，光明乳业ERP的后台会产生一个物流的配送单，实现不间断地送货。然而，这个看似简单的系统，实施起来难度却非常大，其中订单的预测是VMI系统的关键因素，也是光明乳业面临的重大难题。为了保证订单的准确性，光明乳业绞尽脑汁，摸索出一套行之有效的预测思路。首先，光明乳业通过对联华的一些历史数据进行初步分析，比如进行回归曲线的分析等。对一些主要因素进行考虑，如节假日、温度、天气、促销等不确定的因素，系统管理人员将这些因素转化成参数，由业务员提供个人经验值，完成VMI预测系统的销售影响因素的初始系数设定。接下来，对历史数据及各种信息，比如VMI门店信息、天气、促销、团购、库存预警、发货策略等进行整理。最后，通过光明乳业VMI这个多元化的信息反馈系统，确保任何影响销售的因素及时被记录并交由系统做进一步处理。主要分四个方面：一是对各种信息如门店信息、天气信息、团购信息等进行基础性维护；二是通过光明的OMO（Oracle Marketing-Online）系统完成促销计划的提前导入，以计划的准确性及信息转换的便捷性，完善促销信息；三是采集产品的缺货率、新鲜度、产品排面、即时库存、精品促销活动等更多的信息，并立即运用起来；四是与联华形成互动联系，二次要货计划由网上VMI系统实现，而一些突发信息比如停电、修路等可以通过光明VMI热线来实现，形成门店主动反馈。这样，光明乳业就能较为准确

地对预测进行判断和调整，提高预测的精度。三、“光明”的前途 光明乳业参与VMI的积极和耐心取得了回报，统计数据显示，其VMI的实施卓有成效。根据首批运行VMI管理的43家门店的情况进行调查，结果发现，2003年8-10月份与2002年同期销售额增长率，实施VMI的门店比非VMI门店高出7%-10%；在按时到货率方面，每天6时30分前到货率由原来的94.9%提高到96.0%；产品缺货率由项目开始实施时到近期检验结果的比较，牛奶由27.8%到22.6%，光明酸奶由29.8%到19.5%，达能酸奶由38.7%到23.1%。产品新鲜度方面由项目开始时到近期，牛奶从42.1%到52.1%，光明酸奶从63.6%到66.0%，达能酸奶从73.8%到79.8%。尽管这些实施成果还没有达到光明乳业设定的目标，但已表明其在实施VMI系统方面取得了一定的成功。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](http://www.100test.com)