

江苏烟草物流发展战略 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_B1_9F_E8_8B_8F_E7_83_9F_E8_c31_36872.htm 发展现代物流，构建现代供应链，以相对较低的成本获得更可能大的市场空间。并形成适应未来的市场需要发以下游需求为导向的产、供、销系统，这正在成为许多企业作出面向21世纪的战略选择。物流是“第三利润源泉”，在21世纪，谁掌握了物流和和配送谁就掌握了市场。经过向年的不懈努力，中国烟草的卷烟销售网络建设成绩斐然，已初步建成了一个在国内具有较大规模的以烟草为主的物流网。为建成中国烟草健康躯体的“动脉”打下了良好的基础。全省烟草各个市县基本上已经构筑了一个遍布全省的卷烟销售网络，通过在卷烟的调拨、批发、采购等流程以及实物流更为通畅。但是，我们的网络成本高、效率低，是一个以“人海战术”为主的粗放型网络。现在，我们正在打造江苏烟草现代物流体系，在战略上胸有成竹有深入的思考。

一、实现从物流业务到物流战略管理的转变

物流代表着一种产业，同时物流也是一种管理技术。现在企业比较多的把物流看作一种产业来发展，即忽视了通过物流管理来提高提高效率、降低成本的战略思考。不管采用哪能种物流战略，都必须解决几个最基本的问题：首先，必须用整合的观点来看待物流体系。物流体系涉及众多部门，如信息管理、计划、采购、运输以及销售部门。各部门的目标各异，就很难做到劲往一处使。比方说，销售部门通常根据销售额、毛利水平等来确定最终奖励。它们往往热衷于发现热销商品，希望采购部门在进货时拼命砍价，并昼避免打折

清货。而计划部门商量往往注重保证货物充沛、货物周转顺畅，所以通常情况下只留意购物的批量和频率。然而，为了不超出采购预算，采购部门经常挑选最低价同类商品，尽管这样做往往意味着交货期过长、库存居高不下、仓储成本上升，从而拉升企业总体成本。预算方面的限制，又往往使得采购部门必须等到滞销商品清仓处理后，才有可能再追订热销品。这样，往往使热销品库存不足，而滞销商品库存过量。另外，采购预算方面的控制，往往使采购部门在期初拼命进货，而期末则无事可做，因为此时采购额度已经花完。为了克服物流过程中的种种障碍，企业上下的每位员工，都要意识到自己的行为对企业总体的影响。其中的一种选择就是将计划和采购部门，甚至零售点统统捆绑在一起，评估他们作为一个整体的团队绩效。这样，各个部门就能做到同舟共济，在做相关决策时互相协调。在编制预算和成本时也能从整个物流链的角度出发加以思考。

第二个问题：全程优化。通常物流流程的局部优化往往造成整个物流环节的劣化。在这里最糟糕的情况是，单纯强调配送中心的运作与工厂类似；很好地体现了规模效应，自动化操作和工作效率。零售店相对而言则是个高成本运作的场所。但公司往往会不加思量，就将商品从配送中心向零售店转移，结果使零售店库存居高、运作成本上升。其实，公司往往可以考虑反其道而行之，将库存从零售店移到配送中心。这样的话，可以尽量减少在零售店中发生的商品处理费用。一些在配送中心轻而易举便能完成的作业，若想在零售店中完成绝对不是件轻松的事。例如，热销商品应该在本着中心保持足量的库存，并根据零售店的销售情况整箱补货；对一些价格昂贵，销售较

慢的货品，则应该拆箱后分件向导零售店补货；地于另外一些占地较多的抛货或搬运费力的货品，则应当尽量减少中间的处理环节，甚至可以直接从供货商向零售店送货。其目的是在于对供货商到零售店的整个环节做到物流成本的最优化。企业万不可将整个物流链加以肢解，只在局部环节实行优化了事。否则，如果零售店是自己的，则影响整体的优化，如果零售店不属于自己，则影响到与客户的合作。物流战略面临的第三问题是预测。对相关信息的有效利用，会大大改进零售环节中的计划职能，从而使零售企业的竞争力大为提高，以便高效率地适当时间向合适的地点派送适量的商品。绝大部分零售企业的库存管理，与特定零售点和具体商品密不可分，但是，在特定的零售点上，具体到某一样商品的销量，前后波动是很大的。除少数畅销品和促销品外，消费者对大部分商品表现出的购买行为是难以捉摸的。但如果你将一个配送中心区域内所覆盖的零售店作为一个整体来考虑，则商品的销量要容易预测得多。所以，在预测销量时，尽量在特定零售点上少费周折，将注意力集中在配送中心或整个公司的相关销量上，由此而来的预测要可靠得多。即使在卷烟的零售方面，销量预测工作亦是大有文章可做。美国的菲莫烟草集团就做过对卷烟销量的数理分析预测，建立了一套关于卷宗烟销量同价格、人均收入、广告、政府政策等的分析体系，结合对消费者的调查以及对历史数据的统计分析，对未来一定时期的郑烟销量进行预测。

二、打破传统物流业的框架，取得新的竞争优势

首先，“学而实用之”，完善软硬件基础。沃而玛一直是烟草学习的榜样。沃而玛之所以成功，很大程度上是因为它将尖端科技和物流系统巧妙至10年

。早在20世纪70年代，公司就开始使用计算机进行管理；20世纪80年代初，他们又花费4亿美元从休期公司购买了商业卫星，实现全球联网；20世纪90年代，沃尔玛采用了全球领先的卫星定位系统（GPS），控制公司的物流。而走在中国物流前端的海尔集团首席执行官张瑞敏认为，现代物流制胜的武器是速度，就是最快地满足消费者的个性化的需求，即“同步模式”。在接到订单的一刹那，所有与这个订单有关系的部门和个人，都必须同步行动起来，快速地运作，以最快的速度将产品送到用户手里。拥有了速度就获取了用户的忠诚度，因为企业就有了核心竞争力。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