

上海联华超市打造强大供应链 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__E4_B8_8A_E6_B5_B7_E8_81_94_E5_c31_36875.htm 从当初累计亏损500多万元人民币，到如今每天3家店的扩张速度，上海联华究竟靠什么走出了困境？又究竟靠什么与家乐福、麦德龙、欧尚等世界商业巨头对垒？在零售业对外开放最前沿的上海，近些年来不乏有一些国际零售业巨头在激烈的市场竞争中败走麦城。而令人称奇的是，出自本土的上海联华却在去年取得了年销售额达180多亿元人民币、销售额高居国内零售业第一的佳绩，凭着眼下已有的1900多家连锁店的规模，一艘巨大的本土商业航母隐约浮出水面。然而，谁曾想，正是这个联华，在最初成立的5年中却只发展了41家门店，累计亏损达500多万元人民币。有人说，其在成立之初虽“貌”似现代业态经营，但其“神”却仍旧沿袭着传统国有企业的发展模式有多少钱，就办多少事，这也难怪会出现亏损。从当初的困顿转入如今每天3家店的扩张速度，联华究竟靠什么走出了困境？究竟靠什么与家乐福、麦德龙、欧尚等世界商业巨头对垒？联华为什么？每当有人如此追问时，王宗南，这位上海联华超市有限公司董事长，总不忘津津乐道于联华所拥有的核心技术。他认为，要成功实施大开大阖的“联华战略”，最重要的一条是必须按中国加入世贸组织后的国际竞争要求，用最先进的管理技术来锻造企业的核心竞争力。正是凭借在这些核心技术上的提升，上海联华的高速发展才有了坚实的平台。一个商业企业的核心技术究竟是什么？王宗南说出了一个答案这个技术主要包括采购技术、物流技术和信息技术在

内的管理技术。1999年，当时联华采购的商品已有两万多种，采购、财务部门与3000多家供应商有着业务和资金往来。传统的经营方式已经与现实需求越来越不适应。联华为此启用了EDI自动订货系统，首先与上海10家供应商联手试点。至今，联华的订货系统已与上百家大型供应商联网，随时沟通信息。“目前，上海联华通过供应商平台采购的商品数量大约在20000~40000种左右，涉及到的供应商有3000多家。其中，像上海家化、达能饼干、雀巢公司等在内的1000多家供应商已通过我们供应商平台来自动供货。”上海联华信息部部长张国兴向笔者交了个底。“联华的外部供应管理，主要解决核心企业与其可依赖的固定供应商及客户之间的交易流程和业务信息管理。通过联华所构建的‘供应商服务平台’，外部供应商可以清晰地看到自己商品的销售、库存情况，以便进行下一步的及时供货。”与外部供应链不同，联华的内部供应链系统致力于解决企业总部与分支机构、下属门店、分公司、代理商之间的业务管理问题。现在联华在几乎所有连锁店间建立起统一的信息系统，总部可以通过网络对所有门店进行业务监控和管理。在上海总部的信息中心，工作人员轻点鼠标，分布于全国各地的各分店的订货、配送、调拨、验收、退货、结算等信息，都立刻清晰地显现出来。供应链管理使得上海联华的总运营成本下降了10%。要知道，对于一家庞大的连锁企业来讲，10%的成本节余意味着什么？上海联华苦心构建的这条供应链不仅是一条连接供应商和用户的信息链、物流链和资产链，更是一条增值链它使联华“订货生产”周期缩短成为原来的25%~30%。打造“生鲜个性”以往，上海市大大小小的超市几乎都是同一个“面孔”

百货为主，生鲜为次。而上海联华就是在这单一的面孔背后发现了自己的商机。他们在一次国际市场调研后发现：即使是连锁超市业态，也可以细分为不同个性，进行不同的玩法。在对本地市场需求进行详细分析后，他们准确地选择了“生鲜”作为自己的经营“个性”。为了进一步强化“生鲜”这一个性，联华苦心编织了一张覆盖全国的采购网，在山东、四川等地建立生鲜食品供应基地，专门引进其他同类超市没有的个性化商品，并建立了覆盖全国网络的采购点。由于规模采购“个性生鲜”，上海联华在消费者心中树立起全新的形象，高品质、低价位成为了诱惑消费者蜂拥而至的主因。生鲜商品的销售量一路猛增至总销售量的40%。在传统意义上，连锁超市彼此之间的竞争焦点似乎是“规模”，而扩张速度很快的上海联华很快就意识到其实在“规模”的背后，强有力的物流配送中心必将成为诸多竞争对手最终的关注所在。拥有快速物流配送的能力和超低的物流成本，是一家现代连锁商业企业取得自己竞争优势的关键一环。在这方面，联华曾对外界发布过一个引以为豪的数字联华物流的配送费率（即配送一定价值商品所需的物流配送成本），一直被控制在2%以内，这甚至低于沃尔玛4.5%的水平。这2%是如何产生的呢？2%的背后举一个例子就很容易看清其奥妙所在。在上海联华投资6000多万元人民币兴建的生鲜食品加工配送中心，每天由各门店的电脑终端将当日的生鲜食品要货指令发送给配送中心的电脑系统加以处理，之后产生两条指令清单，一条指令会直接提示采购部门按具体的需求安排采购，另一条指令会即时发送给各加工车间中控制加工流水线的电脑控制系统，按照当日的需求进行食品加工。更为巧妙

的是，这个系统还会根据门店的要货时间和前往各门店的送货路线远近自动安排生产次序，这样就能够可靠保证生鲜食品当日加工、当日配送和当日销售，从而强化了生鲜食品配送中心最重要的竞争优势鲜！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