

物流中商品配送对绩效提高有重要意义 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/459/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E4_B8_AD_E5_c31_459147.htm 物流管理包含仓储、运输、包装、配送等多方面内容，对任何零售企业来讲，每个环节的精细化管理都至关重要，而其中商品配送环节的管理对于主营绩效的提高具有重要意义。不可复制的沃尔玛随着世界500强之首沃尔玛在中国大陆市场的迅速扩张，越来越多的人把眼光聚焦于沃尔玛成功的秘诀。人们通常把快速转运、VMI(供应商管理库存)、EDLP(天天平价)当作沃尔玛成功的三大法宝，其中商品的快速转运往往被认为是沃尔玛的核心竞争力。于是不少企业纷纷仿而效之，大力加快建设配送中心的步伐，认为只要加强商品的配送与分拨管理，就能象沃尔玛一样找到在激烈的商战中致胜的精髓。但经过一段时间的运营之后，效果却不尽人意，究其原因，主要是曲解了沃尔玛的运营管理模式。沃尔玛之所以能成功，主要有以下原因：独特的历史背景 1962年，当沃尔玛第一家店在阿肯色州的一个小镇开业时，由于其位置偏僻，路途遥远，供应商很少愿意为其送货，因此，山姆·沃顿不得不在总部所在地本顿威尔建立了第一家配送中心，显然，一家店不可能单独支撑一个配送中心的运营成本，于是以该配送中心为核心，在周围一天车程即500公里左右的范围内迅速开店。获得成功后，又迅速复制该运营模式。而同期的凯玛特、伍尔柯等大连锁公司，基本位于美国大城市，有大量的经销商为他们提供完善的物流等方面的专业化服务，因此也就不会把商品配送视为自己的核心竞争力。强大的后台信息系统 随着IT技术

的迅猛发展，沃尔玛以最快的速度把世界一流的信息技术运用到实践中，其耗资7亿多美元的通信系统，是全美最大的民用电子信息系统，甚至超过了电信业巨头美国电报电话公司，其数据处理能力仅次于美国国防部，EDI(电子数据交换系统)及条码等现代物流技术的使用，更为全球每个门店的销售分析、商品的分拨及进销存管理等，提供了最强有力的武器。反观国内零售企业，门店数量少，销售量低，单店利润差，很少有实力能投资完善的信息系统。一套系统的研发少则几百万，多则几千万甚至过亿，使不少的小型零售企业望而兴叹。门店数量众多 目前美国本土有近4000家店，配送中心有30多家，可见约100多家门店才能支撑一个现代配送中心的巨额费用。在门店数量不足时，配送中心的巨额费用往往会成为一个企业的经济负担。当沃尔玛进入中国时，也同样复制了美国的运营模式，在广东与天津分设了两个配送中心。经过多年的苦心经营，到目前为止，沃尔玛尚未实现全面盈利，不少业内人士认为与其完全照搬美国本土的运营模式有关。美国本土的商店选址大都位于小镇，而在中国开的店大都位于中心城市，大量的供应商可以提供专业化服务，集中配送反而难以体现高效率。“善变”的家乐福 沃尔玛的商品配送模式是绝大部分国内企业都无法模仿的。与沃尔玛不同，另一艘世界零售航母家乐福，选择的却是相反的商品配送模式。由于家乐福的选址绝大部分都集中于上海、北京、天津及内陆各省会城市，且强调的是“充分授权，以店长为核心”的运营模式，因此商品的配送基本都以供应商直送为主，这样做的好处主要有以下几方面：送货快速、方便 由于供应商资源多集中于同一个城市，上午下订单下午商品就有可能

到达，将商品缺货造成的失销成本大幅降低。为了减少资金的占用及提高商品陈列空间的利用效率，超大卖场基本都采取“小批量，多频次”的订货原则，同城供应商能更有效地帮助此原则的实现。相对而言，沃尔玛的许多商店坚持的是中央集中配送的模式，由于路途的原因，虽然有信息系统的强大支撑，但商品到货的速度还是相对缓慢，因此在有的门店，“此商品暂时缺货”的小条在货架上随处可见。便于逆向物流商品的退换货，是零售企业处理过时、过期等滞销商品的最重要手段。如果零售商采用的是供应商直送的商品配送模式，零售商与供应商的联系与接触非常频繁，因此商品退换货处理也非常迅速，但如果采用中央配送模式，逆向物流所经过的环节大为增加，因此速度也相对变缓。国内配送因地而异 沃尔玛与家乐福的商品配送模式，基本代表了目前国内零售企业的两种不同经营思想。由于各有利弊，因此较成熟的零售商大都根据自己企业的特征制定了相应的商品配送方案（如表）：可见，零售业态的分类、商店的选址、商店的数量、商店是否配有内仓等，都是影响零售企业商品配送模式的重要因素。概括起来，主要可以从以下几方面进行考虑：中心城市宜直送 我国现阶段物流行业发展不成熟，东部与西部、沿海与内陆经济发展水平相距较大，相关法律法规不健全，部分地区地方保护主义思想较为严重，各地消费者商品偏好差异较大，物流行业又尚未完全对外资开发，加之门店数量不是非常多，这些因素都导致进行全国性的商品分拨与配送会产生低效率。家乐福目前成为中国市场发展最快、效益最好的零售商，核心竞争力就是以店长经营绩效为中心的管理体制，由此而产生的能迅速适应市场变化的本土化经

营方式。但采用供应商直送的商店，较容易产生的一问题是商品结构的同质化。目前基本所有国内中心城市的商业竞争都进入了白热化阶段，商品毛利率每年都在下降，如果所有商品均从当地采购，商品的差异化将难以体现。因此中心城市的零售商在坚持本地采购为主的同时，还应适当保持部分中央采购的商品，这部分商品可占到商品总量的20%-30%之间，主要以进口商品、自有品牌及一些时尚商品、应季商品为主。

二线城市宜配送

二线城市的供应商资源较为有限，主要以生鲜和一些地方特色的食品供应商为主。如果大部分商品不能从中心城市配送，该门店商品对当地消费者的吸引力必然会大幅下降。因此，联华等大零售商选址一般都先在中心城市开店，中心城市的采购队伍及供应商资源较为成熟后，再向二线城市扩张，这样能较为有效地从商品结构上确保连锁经营的特色。当然，在选择仓储与运输方式时，又有自营与外包两种模式可以选择，这主要取决于本企业的资金实力以及是否有丰富的物流管理经验，如果本企业没有足够的资金建设仓库及运输车队，或者自营效率低，业务少，并缺乏相关成熟经验，就可考虑把上述业务外包给第三方物流公司进行，充分利用社会化分工带来的成本节约。

社区店、折扣店须有高效配送中心

社区店、折扣店一般面积较小，主要经营生鲜、食品、洗化等日用消费品，购物的便利性是这类小店生存的基础，如果缺断货，必然会对这类商店的销售带来巨大影响。因此补货的及时性成为这类商店最重要的工作之一。但这类商店由于面积及空间极其有限，不可能进行大量屯货，因此配送中心能否及时补货构成了这类商店成功的关键。为了达到此项目标，通常可以采用以下手段：正确

的配送中心选址,可以缩短送货的时间,提高商品配送的效率。试想一下,如果迪亚折扣店在北京的门店数量达到300家,一天送一次鲜奶等日配商品,每家配送中心的选址能带来一个商店节约10分钟的效果,那对保证到货的即时性意义是非常重大的。确定合理的配送路线,对于布点较多的社区店有较大帮助。具体可以采用方案评价法进行定性分析,也可以采用数学模型进行定量分析。当然同时还要考虑门店对商品品种、规格、数量、时间的需求,配送中心现有的可支配运力等诸多因素。进行合理的车辆配载。各门店的销售情况不同,订货也就不大一致。实行轻重配装,既能使车辆满载,又能充分利用车辆的有效体积,大大降低运输费用。建立完善的计算机管理系统。在社区店的物流作业中,分拣、配货要占全部劳动的60%以上,而且较容易发生错误。如果在配货中运用计算机管理系统,就可以使拣货快速、准确、高效,从而提高生产效率,节省劳动力,有效降低物流费用。随着每个零售企业工作流程管理的日益精细化,将会有越来越多的人更加关注商品配送模式的设计与选择。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