

从物流改革谈家电零售业发展创造力：国美物流改革 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__E4_BB_8E_E7_89_A9_E6_B5_81_E6_c31_459153.htm 众所周知，目前的家电销售企业如果单纯通过价格大战或者依靠不断增加连锁店的数目，来打击对手、抢占市场、赢得顾客，恐怕都会得不偿失。只有在充分分析家电销售特点的前提下，制定合理的物流战略，选择适当的物流运作模式，才能提高客户服务水平，降低运作成本，在激烈的家电市场竞争中脱颖而出。要做好家电流通领域的物流，就要充分了解其特点。首先，家电销售季节差异明显。比如说空调，其销售旺季在每年的4-7月之间，在高温季节的销售高峰日出库量比淡季多十余倍，形成鲜明对比。家电产品的“假日经济”特点也很突出。以彩电为例，在“金九银十”（指9、10月）和春节前后，彩电的销售会猛增，随之而来的是消费者对快速物流配送的需求。其次，库存是家电行业永远的痛。库存周转率低，影响企业现金流，信息滞后，造成牛鞭效应，增加库存。最后，销售网络庞大，需要有健全的物流网络与之相适应。只要有产品的地方，就存在物流服务需求，而物流体系的搭建与维护，例如区域配送中心的规划、仓库的选址建设、运输车队的管理、IT系统的规划等等，则需要投入大量的人力、物力和财力。针对上述家电物流运作的特点和难点，越来越多的家电销售企业逐步将物流业务外包给第三方物流企业。同时要注意到，近些年来，家电销售企业在家电市场中的地位发生了重要变化。这两年来涌现的国美、大中、苏宁、山东三联以及中永通泰等家电连锁巨头，进行了类似于“圈

地运动”的大规模扩张。其中，中永通泰由北京大中、上海永乐、广东东泽、深圳铭可达、浙江五交化、武汉工贸等9家区域性家电零售商结盟而成。这些区域性的家电零售企业在各个地区都具有一定的规模、发达的营销网络和相当的市场影响力，将多家家电零售企业联合起来，形成一个覆盖许多大中城市的网络，增强了市场规模优势。零售业巨头不约而同地多采用了由销售商下订单，牵引企业生产的新型买断经营方式。流通方式正由传统的销售代理型向满足消费者需求的顾客代理型转变，买断经营表明商家不再仅仅是家电企业的销售部，而是更多地考虑满足顾客的需求。第三方物流公司在家电行业利润紧缩的今天日益成为销售终端关注的对象，要降低物流成本将物流业务外包是较为有效的方式，家电连锁行业尤为明显。经销商每到一地方都会寻找一个可靠的物流服务商，这无疑给物流公司带来更多的机会和更多的经济效益。可是目前社会大部分的第三方物流公司的服务水平低、增值服务不完善。于是强大的企业开始自己着手扶持和培养专业的第三方物流公司。著名的家电销售企业“国美”认为“供应链决定零售企业的生存状态”。家电连锁企业如果自建物流，不但要具备相应资金的条件，还要具备相应的人才、车辆、仓库、信息系统，这是一笔不菲的支出。导致我国物流成本高居不下的原因之一，是没有制订合理的物流解决方案。而能给出合理解决方案的正是专业的第三方物流公司。家电连锁的物流关联广泛，涉及货物运输、仓储、货物跟踪、顾客退货服务、代收货款服务、信息交换、单据流转等诸多环节。面对同业的冲击及价格大战，家电连锁业的利润下降，迫使企业不得不从各个环节降低费用，挖掘

可能的利润空间。“国美”作为家电连锁的巨头将自己不太擅长的物流配送外包出去，“加厚”连锁的链条，这是其发展的必然要求。家电销售企业与生产制造企业一样面临着如何选择物流运作方式来降低成本、抢占市场、赢得客户的问题。解决的方案是从整个行业出发，制造商与渠道商合作，缔造扁平化供应链体系，构筑一体化物流服务体系。一体化物流服务的要求是：一体化物流服务不是多个功能服务的简单组合，而是提供综合管理多个功能的解决方案；一体化物流服务的目标，不仅仅是降低客户物流成本，而是全面提升客户价值；一体化物流服务的客户关系，不是此消彼长的价格博弈关系，而是双赢的合作伙伴关系。目前，主要的家电连锁企业在大家电配送方面，越来越多地采用了集中配送的一体化物流服务方式。集中配送是指销售者对已销售商品进行统一配送安排，将售出产品集中由配送中心发送到购买者指定的收货地点。主要特点是，在一定地区范围，连锁企业无论有多少销售点，其所有的实物库存均保存在配送中心，各销售点只有样机没有库存或仅有少量库存。销售时，各零售点将购买者和售出商品的信息传递到配送中心，配送中心根据购买者的地理信息和货物信息安排送货车辆，送货的同时完成检验、安装、调试、结算等服务。以国美电器为例，建店初期国美电器采用的是“门店储存配送”的物流模式，那时国美业务还仅限于北京地区。在北京郊区设立一个“大库房”，所属的各门店设立相应库房；厂商将大件商品直接送到“大库”，再由调货车配送到门店库房。顾客购买交款后，到门店库房提货、验机，并由顾客自己找车运回。为了提高服务水平，国美开始向顾客提供大件商品送货上门服务

。当时各门店销售商品均在门店库房储存，顾客交款后直接到门店库房提货，开箱验机满意后，再由门店派车送货上门。这种送货方式，操作麻烦，每一个门店都要有一个仓库和自己的送货车辆，资源不能共享，造成很大浪费。2002年3月国美物流部成立，重新调整了国美物流未来发展战略，实施了一系列改革措施。将各地区的“大库”逐步改造成集仓储管理、配送管理、信息处理和流通加工等功能于一身的现代化的物流配送中心，开始全面实施“集中配送”的物流模式。即将所有冰箱、洗衣机、空调、彩电等大件商品和一部分小件商品集中储存在配送中心，所售商品由配送中心集中配送到顾客家中。在一个地区，国美只设立一个配送中心，供该地区和与之相邻的地区共同使用。这样一来，在国美商店里摆放的除了小件商品外，其余商品只有样机。通过国美的案例不难看出与传统“门店储存配送”方式相比，发展“集中配送”物流模式在以下方面还需调整：1．我国传统的商业模式是一手钱，一手货。在集中配送模式下顾客只能看到样机，不能当场试机，一些顾客不易接受。2．因为不能当场试机，一些残次商品会在送货中才能发现，造成二次送货费，并引起顾客投诉。3．只有利用先进的信息处理技术和网络通讯技术才能充分发挥集中配送的效率，而企业建立高效的信息系统投入是可观的。4．集中配送对管理和服 务提出了更高的要求。配送中心客户服务部、卖场的工作职能和工作内容均发生了巨大的变化。如何进行流程重组、职责分配十分重要。5．集中配送对配送中心的选址要求较高。除了保管条件等硬件设施，重点要满足道路、交通、通讯等需要。正是基于上述原因，国美电器在实施“集中配送

”物流管理模式的同时，一方面努力改善其基础物流设施，现已拥有北京、上海、广州、大连、香港等 25 个具备成熟物流运营经验的物流中心，标准库房总面积 23.2 万平方米；另一方面积极建立稳定的物流团队，现在自有运输车辆 186 辆，签约运输车辆 4800 辆，拥有物流服务专业从业人员 2000 人，送货服务人员 11000 多人；尤为重要是国美还拥有完善的物流信息系统，国美总部与 26 个分公司、各分公司与门店、物流中心之间通过 ERP 系统连接，商品进、销、存数据可以时时在线查询。国美销售的商品通过 ERP 系统传送到配送中心，再由中心给客人进行配送，在资源上实现了共享。由于有了先进的物流设施，成熟的物流团队和现代化的管理信息系统，国美每年销售的大件商品中，空调约 300 万台、冰箱 200 多万台、洗衣机约 150 万台、彩电 220 万台左右。面对如此庞大的商品数量和繁多的商品品种型号，国美都能够按照顾客需要一件一件地提供送货上门的服务。集中配送后，国美公司每年减少调货车辆购置费用 360 万元，减少调货车辆使用费 135 万元，减少人工费用 290 万元，减少门店库房租金 1600 万元。“集中配送”模式与传统“门店储存配送”方式相比，降低了冰箱、洗衣机、空调、彩电等大件商品的配送次数，大约减少配送商品总量的 60%。相应地也减少了装卸搬运次数，降低了商品残次率。由此可见集中配送与传统的配送方式相比，具有以下优势：1. 降低企业总库存。集中配送方式只在配送中心有库存各零售点没有库存，会大大降低企业库存资金占用。尤其对家电零售企业，由于单品价值高、帐期短，家电品种杂、型号多、消费时间性、地域

性强，通过销售同一库存，减少各种因素对库存的影响。 2 . 增加销售营业面积，降低经营成本。零售卖场的原有库房可用于增加营业面积。而配送中心一般位于市郊，租金要低于同等面积的市内仓库。 3 . 降低运输费用。大家电的运输费用一般占销售额的 1 - 1 . 5 %，采用集中配送的方式，可以减少由仓库到门店的运输。同时，采用集中配送可使配送线路优化，提高车辆使用效率。 4 . 品种、规格、型号设置更灵活，最大限度满足顾客要求。对卖场面积较小或家电销售一般的商场，可以选择少量有针对性的产品，依靠配送中心多品种的支持和信息流支持，仍可以满足客户的各种需要。 5 . 降低残次率。减少运输的同时也同时减少了搬运次数和装卸次数，可有效降低商品的残次率。 6 . 对顾客的服务时间更灵活。顾客不需要与商品同行，因此可以在购买、登记后随意支配自己的时间；客户可以预约送货时间；为大多数顾客提供 2 - 5 小时的送货服务，同时也提供 1 - 2 小时的加急送货。 7 . 服务质量更优，增强顾客对企业服务的印象，通过上门提供优质服务，加深顾客对企业的印象、提高顾客忠诚度。建立有效的客户服务体系监督服务质量；通过电话回访和顾客免费电话的方式在企业与顾客间建立起有效的沟通渠道。 8 . 适应电子商务的发展需要。随着电子商务的发展，越来越多的客户接受了网上购物方式。集中配送与电子商务的物流模式基本相同，企业可以利用这种方式开展电子商务。 9 . 完善配送中心的服务功能。通过集中配送方式，使配送中心不但成为物流、信息流核心，而且有效参与企业的服务，企业的资源得到最有效的利用。集中配送非常适合家电连锁企业的低成本运营。随着市场竞争，越来越

越多的企业会发展这种配送模式或建立共同配送中心，有效降低运营总成本。物流服务最主要的目的就是为企业降低成本，快速满足客户的各种不同的需求，提高服务水平。无论是借助第三方物流企业，还是实施一体化物流配送，家电销售企业都需要在标准化管理的前提下，搭建信息化平台，提高信息共享的能力，从而使物流改革顺畅进行。第三方物流公司在家电行业利润紧缩的今天日益成为销售终端关注的对象，有的家电销售企业尝试着与第三方物流公司开展多种形式的合作，物流改革已成为行业一个新的亮点。相互依存，共谋发展是基础，只有在企业的帮助下第三方物流公司才能发展壮大起来，才能适应企业发展的要求。同时，企业要想在市场上获取更大的竞争优势，第三方的进入尤为重要。第三方物流提供者要从整个供应链的角度去考虑，研究如何使客户的产品在市场上有竞争的优势，如何协助客户去优化各个环节、降低生产制造成本，以优质的服务赢得市场和物流需求者，共同获得“双赢”。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