

江西新华书店物流配送系统和连锁经营案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/470/2021_2022__E6_B1_9F_E8_A5_BF_E6_96_B0_E5_c67_470101.htm 采用了先进的物流配送系统和连锁经营模式的江西省新华书店能否面对更加险恶的竞争环境？王晨是江西省新华书店联合有限公司下属的一家连锁书店的进货员，他每天的采购流程十分简单：登录江西新华的网站，输入连锁店用户名和密码，查看当日最新书目、本店和总店各类图书的销售和库存情况，填写网上订单并确认，总部在24小时内就能够完成配货。或者，王晨还可驱车4公里，来到南昌市京东开发区宽敞的连锁物流信息中心展示大厅挑选陈列样书，把通过PDA掌上电脑无线订货系统传送的配货信息，上传到总部的计算机中心。同样地，24小时内图书将准确配货到位。这种全新的采购方式得益于2003年9月正式运行的江西省新华书店联合有限公司（以下简称“江西省店”）连锁物流配送系统。上述订货信息经过商流系统软件（NVS软件）与物流系统软件（EXCEED软件）的数据转换，自动在各库区形成拣货单，进而在电子标签的引导下快速执行拣货和配货。入库上架的商品由物流系统进行管理，采用了储位管理的方法所有储位以储位码为作业判断的依据，物流系统收到商流系统转来的批销单进行确认，作业人员根据电子标签进行拣货作业。这套现代化的物流系统使得江西省店在面对新的市场竞争时有了底气。迫不得已的连锁目前全国各地的新华书店虽然使用同一个注册商标，但其实大都没有产权关系，全国拥有独立法人地位的新华书店就有2700多家。同一个省、市、县，招牌完全相同的新华书店

，却可能没有任何隶属关系。实行连锁经营不仅能够提高新华书店在业内的竞争力，对于维护品牌也有重要意义。1999年10月，江西省新华书店、省外文书店和南昌市新华书店3家合并，组建了江西省新华书店联合有限公司。如今江西省店已经与全省11个中心门店和部分县店建立了跨地区的直营连锁经营关系，与40余家符合条件的书店建立了加盟连锁关系，还有行业外的加盟店3个，初步建立了江西省新华书店系统连锁经营体系。目前，全国绝大多数新华书店的销售收入和利润有一半以上都来自于中小学教材以及辅导材料。以江西省店为例，教材类占其总收入的60%以上，而一般图书及音像制品的收入还不足40%。2001年开始，我国已经在安徽、福建、重庆等地进行中小学教材招标试点工作，而今年下半年教材招标仍会在一些地区继续。对于新华书店而言，这项举措意味着要将一块大肥肉拿出来分给大家，以后如果想要有好日子过，就必须能够在公平的竞争中把这块肥肉抢回来。江西省店投资近1亿元建立连锁物流配送系统做的就是这件事情。建立新的物流平台销售一般图书看似有巨大的折扣空间，但是由于运作成本极高，去年整个行业的利润率仅为4.3%。消费者对于图书的偏好差异很大，对时效的要求也很高，书店往往需要有大量的备品才能满足各种不同人群的需要，而且新书超过一定时期以后就不会再有人来买。所以，书店对于图书的快速周转要求相当高，新书要能在最短的时间出现在货架上，过期的难以销售的图书要尽快从货架上撤下退还给出版商。实施连锁经营后，江西省店的连锁门店的进货权被取消。由于信息不畅通，总店的业务部门无法了解连锁门店的实际需求与销售动态，对所配发的图书品种是

否对路、数量是否恰当都不太了解，只能凭臆想办事，造成销售量下降。此外，配送不快捷、退货不及时都严重制约着连锁店的销售，有的店面日流水金额甚至只有1000元左右。涂华深知，要彻底解决这几大瓶颈问题，只有通过建设现代化的物流配送系统，使商流、物流、信息流在同一个系统中有效集成。但他也看到，光凭新华书店自身的力量很难建设一个优良先进的现代化系统，于是萌发了借助外力的想法。在《中国图书商报》组织的一次论坛上，涂华结识了第一次来内地的台湾诚品开发物流股份有限公司执行副总经理李介修，并了解到诚品书店与诚品物流的运营模式及经验。如获至宝的涂华在与公司领导班子碰头后，马上打电话给正在台北高速公路上开车的李介修，急切地表明了合作意图。刚巧那天正好是李介修的生日，答应起来自然爽快。事后李介修还开玩笑说两家公司蛮有缘分的。为了表明诚意，2003年3月18日李介修再次来到南昌洽谈合作事宜。随后的一切都异常顺利，双方共同进行了连锁物流系统的规划设计、系统引进、整合、上线工作。最终，一个集商流、物流、信息流、资金流“四流合一”的现代化经营平台连锁物流配送系统于2003年9月正式上线成功。目前，这个连锁物流中心已经具备了20万个流转品种、30亿元人民币码洋的年出版物处理能力，不仅完全满足了全省新华书店系统连锁经营的需要，还可以为省内外出版社提供商品储存、理货配送、退货处理、信息交流在内的各类物流代理服务。江西省店还打算逐步延伸服务范围和领域，开拓行业外市场。上了系统之后，各连锁店的作业效率得到了大幅提高，总部与连锁门店销售猛涨，库存下降，资金周转加速，退货率、差错率大大降低。现

在，总部收到连锁门店的订单，正常情况下24小时内保证发货，退货率平均控制在20%以内，差错率几乎可忽略不计。外地连锁门店的进货员只需轻点鼠标，即可完成进货工作，省去了出差时间和成本不说，还加强了精确度。此外，公司的每一项成本都有据可查，包括员工的工作量都实行数字化管理数据录入员准确录入1条1角钱，录错1条罚10元钱。可以说这套物流系统的使用，使得江西省店完成了从粗放型管理到精细化管理的转变。新的拓展 这项系统的投资包括物流中心土建部分7000万元，信息系统及关键设备2600万元，总计将近1亿元。江西省店平均每年的销售额也就十几个亿，去年是13亿，税前利润为3080万元，上交33%的所得税后每年留下来的净利润大概只有一两千万。这次投资花掉了江西省店几年来的结余，但是涂华没有表现出丝毫的舍不得。今年年初，某民营书店老板在听过涂华在北京“2004书业物流管理论坛”上的发言后，中午自助餐时找到涂华，说了一番发自肺腑的话：“我们以前感觉新华书店是国有体制，大家都在混饭吃，总有一天会垮台。今天看到江西新华书店在改革，在做事，感到我们民营的生存空间越来越小，小舢板怎么和你们巡洋舰竞争？你随便从我身边开过去，不要撞我，把我挤一下，就会将我们挤翻。”虽然话语有些夸张，但新华书店的一些大的改革举动确实让人耳目一新。涂华诚恳地邀请这位民营书店加盟连锁店，并表示大家可以利用这个现代化的物流平台实现双赢。在全国新华书店领域，除江西外，还有很多省级新华书店也在紧锣密鼓地建设现代化的工作平台，开设连锁店。在浙江、山东、广东等地，新华书店都建有不错的物流系统。建设物流系统只是变革的第一步。今年，

涂华比去年更忙他需要加紧扩大江西省店的连锁经营体系，同时尽快进行股份制改造。现在，江西省内加盟的连锁书店已经有50多家了，他还准备到年底再吸纳40~50家。据了解，在全国范围内，今年将有3000多家新华书店实现连锁经营。股份制改造包含两个关键点，一个是股权的多元化，另一个就是职工身份置换。江西新华书店的资产加起来有10多个亿，要实现股权多元化，一般的民营企业很难有这么多的资金。所以，目前涂华的主要谈判对象是外资企业。外资入股后，位于南昌钻石地段的新华书店广场店将会拆除重建，新的图书大厦将会比过去的营业面积扩大五倍左右。而对于职工，股份制改造后也将不再享受国企福利。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