

物流案例：谁能动国美的物流“奶酪”？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/473/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_473598.htm 如果第三方物流企业（3PL）想与国美进行合作，除了其专业性及全面性均属业界翘楚外，更主要的是，3PL要适应国美的销售操作模式，并能像国美一样在中国境内的各大城市，将业务同时展开。国美、苏宁、三联、大中等大型家电专业连锁企业为代表的新型家电流通渠道，已经成为中国家电市场中成长最为迅速的快速分销渠道，市场影响力迅速提升。而其成为家电分销与流通的主渠道之一，不仅仅在于其规模优势，更为重要的是其连锁分销体系的效率和应对市场的快速反应能力。国美电器副总经理冯邵桐认为，从自身来讲，国美并不擅长于做物流，从目前情况来看，国美还没有寻找到这样合适的3PL，如果3PL想与国美合作，除了其专业性及全面性均属业界翘楚外，更主要的是，3PL要适应国美的销售操作模式，并能像国美一样在中国境内的各大城市，将业务同时展开。所以，虽然国美对物流有很大需求，但也只能由企业自己来做。国美物流特色事实上，只要是国美销售的任何一件产品，均是由他们自己送货并将产品调试安装到位，自然，国美与其它电器连锁企业相比，其在物流上自成体系。冯邵桐介绍，国美物流的特色，主要体现在规模上，另一个则是较特殊的操作方式上。首先，从规模上看，国美的物流极大，其物流资源非常丰富，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，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。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。国美2003年的销售额，国内贸易部公布的数字为175亿元，而国美公布的则高达200多亿元。在这样庞大的销售量所涉及的产品中，需要一件一件为客人送货上门的，差不多占到160亿元170亿元。其次，从自身管理上看，国美在自己的企业供应链管理方面，摸索出了一套很独特的做法。在国美17年的发展史中，其企业物流体系大致经历了三次变革性的飞跃。冯邵桐坦言，国美2003年开始实施的“集中配送”给国美物流带来了一次革命。与原有“门店储存配送”模式相比，“集中配送”模式更加科学和高效。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和商品残次率。此外，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。在这方面，国内其他同类企业能达到这种程度仍是凤毛麟角。保卫“奶酪”“国美物流未来发展方向应该是从仅限于为国美电器销售工作提供物流服务，发展成为能够为所有家电生产商提供物流服务；从国美电器一个部门发展成为一个独立的、能够提供仓储、运输、装卸搬运、流通加工以及物流信息服务的综合性第三方物

流企业，即国美电器“大物流”发展方向。”冯邵桐如是说。事实上，给予冯邵桐如此信心的是源于国美发展第三方物流具有很多的优势。因为在他看来，目前，国美全国性物流网络已基本成型，各地区拥有充足的人力、物力资源，各地配送中心对当地物流市场比较熟悉，具有一定程度的实际运作经验。另外，国美与家电企业长期营销业务合作关系有助于物流业务合作关系的建立。为发展第三方物流，国美将控制残次品，加强进货管理，逐步降低库存。同时，与家电厂商签订合作协议，为其提供包括仓储、运输、装卸搬运以及物流信息处理等第三方物流服务。或许，看上去很美的国美的物流这块“奶酪”并不如想象中如此可口，但冯邵桐却表示，“目前国际知名物流企业如住友、佐川急便、华润、中国物流等企业已经向国美提出合作开发物流产业的意向，国美可以在合适的时机考虑引进外资，合资成立第三方物流企业。”谁能真正动了国美的物流“奶酪”，我们拭目以待。

[相关链接](#) 国美物流体系三次大变革创业初期 国美物流仅限于“大库”的概念。当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”，各家门店设立相应库房；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。顾客交款后，到门店库房提货、验机，并由顾客自己找车运回。业务高速发展期采用“门店储存配送”的物流模式，国美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，由门店派车送货上门。这种给客人送货的方式，操作起来很麻烦，每一个门店都要有一个自己的仓库、有自己的送货车，资源不能共享，造成很大浪费。建立物流

配送中心 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。国美开始全面实施“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。在每一个地区，国美只设立一个配送中心，由这个地区和所有与之相邻的地区共同使用。这样一来，在国美商店里摆放的，除了客人用手可以拿走的之外，其余商品只是样机。 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