

物流案例：“BtoF”模式铺开像国美一样卖菜物流师资格考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/515/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_515565.htm 在渠道为王的时代，社区作为渠道终端的力量正在被越来越多的商家开发出来。柳荫街的薛女士现在再不用每天为买菜的事发愁了。只要提前一天通过网络或电话下定单，晚上她就可以从开设在小区中的配送站取到当天需要的蔬菜。进入2006年以来，她所在的小区已经有近200户的居民开始享受这样的送菜服务。薛女士订菜的网站是东东超市推出的，目前他们已经在12个小区启动了这一服务。北京万韶森投资公司是东东超市的投资方，总经理潘江称，迄今为止，东东超市在网络设备以及软件方面的总投资已经达到1000多万元。他们还会继续加大投入，推动这一业务的发展。

缩短供应链 潘江动起蔬菜配送的心思，缘于他和河北省永清县一位副县长的谈话。这位副县长问他：“为什么不能把永清的蔬菜卖到北京呢？”永清是环北京地区的一个重要的蔬菜生产基地，一直都是北京的菜篮子基地。触动心思之后，潘江做了一年半左右的市场调查。他说：“我们自己做，也请来第三方机构做。最后，我们发现，在农民手里3角~4角一斤的蔬菜，运到北京之后的价格往往能够达到1块多钱。”利差很大是潘江调查之后留下的最深印象。不过，要真正把永清等菜篮子的蔬菜送到北京居民的手里，还需要越过几道关卡。首先面对的就是来自现有蔬菜销售模式的挑战。作为迟到者，进入市场的先机已失，必须在销售模式上有所创新才能攻城掠地。潘江对旧有模式进行了研究。他说：“现在蔬菜的销售模式，一般都是分级经

销，从供应链上游到市场终端往往需要好几级经销商，最后由小贩或者个体户卖给居民。”事实上，相对于其它商品，蔬菜多少有点特殊。蔬菜重在保鲜，新鲜蔬菜运到城里之后，如果不能马上卖掉，就会丢失水分，造成质量下降，甚至腐烂。为了解决这个问题，在原有的分级经销模式下，各级经销商都会把蔬菜的价格抬高，拉大利润，以留出空间来弥补蔬菜变质带来的经济损失。在潘江看来，自己在这条产业链上有不小的成功机会。于是他决定采用蔬菜配送的方式，建立蔬菜分拣中心，尽可能地缩短供应链，然后根据用户需要直接投递到他们手中，这被称为“B to F”模式，B是指企业，F是指家庭（Family）。这种模式虽然理想，但是必须解决两个方面的信息难题。首先是信息的收集整理与调度。由于用户数量在不断增长，因此直投模式一旦投入使用，必将面临海量信息。另一个难题则是如何让分散的居民都能非常方便地传递自己的需求信息。“互联网是我们这个模式里面十分关键的一环。可以说，正是它的存在为我们提供了解决办法，”潘江说，“一方面，现在的互联网已经深入千家万户，这就为我们解决了信息如何分散收集的难题；另一方面，强大的信息后台也可以让我们轻松解决信息的分析处理难题。虽然我们也设有电话，但是如果大家都用电话还真不可能运转起来。”打破配送难题 依托互联网，解决了信息的收集和分发之后，线下的配送同样是个难题。潘江有过配送经验。早年他曾在沈阳组织过大米的配送，深知其中的艰难，他说：“当时我们的配送人员服务非常好，接到电话之后就去送货。但是总要步行去，有时候走的时间长一点，买主等不及就走了。送货人员无法准确找到门牌号，因此经常出现

二次送、三次送的情况。最后送货人员被累垮了。”后来，潘江悟出了一个重要经验：“做配送需要有中转站和交接平台，不能一竿子捅到底。”此外，北京市政府的政策也给潘江的这种网上信息加网下配送的“B to F”模式提供了支点。据了解，由于2004年之前，北京市规划委员会在对北京进行城市规划的时候，并没有对房地产开发商规定建设单独的便民设施，因此眼下北京市居民的蔬菜供应主要是由380多个街边集市提供。“这些街边市场之中只有8个是正式在工商局注册登记的合法市场。其它市场都不合法。”知情者称。虽然未必合法，但是非常合理，正是由于老百姓需要，这些集市才自发形成。然而，随着2008年北京奥运会的临近，民众普遍认为为数众多的街边集市脏、乱、差，既妨碍了北京的交通，又与北京城市应有的规范干净的形象不符。这无疑是一对矛盾，不过矛盾的背后也往往蕴藏着机会。潘江说：“北京市市政府已经出台了相关文件，要求把居民的生活供应工作做到社区当中。我听到一个消息说，政府已经准备了200亿元，在2008年之前进行街边市场的改造。”不过，将蔬菜供应做到社区里面面临着现实的困难。首先，社区居民们并不希望自己的宁静生活环境受到打扰，小贩进社区并不现实；另外，考虑到北京楼盘居高不下的房价，在社区里租店面进行蔬菜销售显然也不现实。在这方面，7-11连锁超市是个失败的例子。据业内人士称，正是由于北京的房价租金过于昂贵，7-11每年亏损将近两千万元。“这说明房租给连锁店带来了巨大的成本压力。我们被这个难题困扰了很久。”潘江说。一次，他来到一个社区考察。“看着四周昂贵的房子，我突然想到一句俗语，占天不占地，能不能在自行车棚或

者停车位上面再搭起一层作为蔬菜配送的储藏室？”潘江立刻意识到这个方法可行。在和几个居委会和业主委员会讨论的时候，这种模式得到了他们的好反馈。整治街头集市的脏、乱、差，2008年之前蔬菜供应进入社区，这些已经是政府对居委会的硬性规定。而随着这种交流的深入，潘江的“B to F”模式也正式登场。最后一公里的商机应该说“B to F”是一种繁殖能力很强的模式。事实上，在停车棚之上搭建储藏室的成本并不高。潘江说：“北京有很多塔楼，塔楼一般都是20多层，有200户左右的居民。实际上我们是以塔楼为标准单位，然后去建立一个标准组。仓库的箱子的号码是与塔楼的住户门牌相互对应的。”他算了一笔账，以一个塔楼200户为单位进行计算，全部设备成本和物流成本都加上的话，大约在12万元左右，而且棚子的成本是10年的费用，因为建成之后就无需支付任何费用了。”也许正是由于这种低成本，在极短的时间内，东东超市的储藏室已经达到38个，直接服务人群20多万户。按照这种“B to F”模式，蔬菜销售的中间环节将会最大限度地减少。据介绍，东东超市将在北京六环以外建设一个大型的一级蔬菜配送中心，而在靠近四环的地方建设一些二级配送中心。至于从配送中心到各个储藏室里的小柜子，则由超市的运输车队按照居民网上订购的信息进行配送。“给十户居民供菜和给一百户供菜，是完全不一样的。在现有的模式下，给十户居民供菜主要由小贩和个体户来完成。也许小贩进了一百斤蔬菜，其中只卖出了八十斤，那么他必须在这八十斤之中分摊掉其余二十斤的损失，”潘江说，“而给一百户供货将来则是像我们这样的企业提供，由于我们的供应规模庞大，损耗比例分摊到菜价上就完全

可以忽略。”在这种模式下，居民户的规模对于东东超市而言非常重要。因为固定投资往往很大，居民用户数越多，分摊下来的成本也就越低。好在这个市场看起来已经够大。如果按照政府的要求把街头市场全部取消，“全北京有1700万人口，几百万户固定居民，即使我们只占2/3的市场份额，这个空间也是非常大的。”潘江说。东东超市已经将“B to F”模式尽可能细化。在付款方式上，东东超市采用了类似于“神州行电话卡”一样的预付费方式。居民户需要预先成为其会员，并预存一定的费用，每次订购之后会直接从会员卡中扣除。此外，为了方便那些家里没有网络的居民户，他们还在储藏室里配备电脑和负责看管箱子的员工，以方便居民在线定菜。在超市的二级配送中心，所有蔬菜已经按照一定重量被标准化打包。“居民户需要按份购买，每份的重量大概500克。虽然这需要一些人手，但是并不会让我们的成本增加很多。我们只需要每斤蔬菜的价格增加几分钱就完全可以抵消了。”潘江说。“B to F”模式看起来十分简单，似乎很容易被别人模仿。但是，潘江并不担心：“首先我们做得早，意味着我们可以拥有更多的用户，一旦这样的用户多了，这个壁垒就建起来了。其次，放在储藏室里的保鲜柜是我们独有的专利产品，一段时间内别人学不去。”看起来，“B to F”的模式特征与国美、苏宁等家电连锁的模式非常相近。“渠道为王是商业世界里的一条真理。我们也是在做渠道。对于国美、苏宁来说，他们提供的产品是一种长期产品，而我们的产品服务则是一种消费品，一种标准化的产品。”潘江说。潘江指出，一旦东东超市的“B to F”模式铺开之后，营业范围将不仅仅局限在蔬菜配送方面，任何有着标准包装

的产品都可以通过这种渠道送达居民户门口。事实上，在东
东超市刚刚开业的时候，已经有双汇公司的销售经理找上门
来。潘江称：“他们愿意出冷藏设备，然后提供双汇的产品
。除此之外，与我们洽谈过的还有燕京啤酒公司、北京电视
周报报社等。”百考试题编辑整理"#F8F8F8" 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