

物流师案例分析：物流创造竞争优势物流师资格考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/516/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_516943.htm 在《哈佛商业评论》的一篇文章《基于能力的竞争》中，作者认为，沃尔玛之所以能够实现为顾客提供始终如一的平价、优质服务，关键是让企业补充存货的方法，亦即物流技术成为其竞争战略的核心部分。正如姜汝祥在《差距》一书中分析沃尔玛的核心竞争优势时谈道：沃尔玛低成本、天天平价只是一种结果或者说是表象，低价的背后是其出色的E化物流能力。同时，我们发现，在过去的五年中，全球最大的零售商之一Best Buy全力打造的全球物流系统不仅稳固了公司全美顶级零售商的霸主地位，还为公司带来了数百万美元的成本节约。这表明对于零售企业而言，物流是其顺畅运作、良性发展的动脉所在物流是商业活动中最重要的组成部分，企业能否将产品快速推向市场，对顾客意见予以敏捷的反应，取决于其流通能力的大小，而实现商品的快速周转需要有一个高效、低成本运作的商业物流体系。与此同时，从采购、储存、配送到售后服务，零售企业各个业务环节都要有高效的物流系统来保障。苏宁是如何看待物流的呢？张近东告诉笔者，高效的物流体系建设从一开始就是苏宁连锁经营战略的核心内容之一、竞争力的关键。苏宁方面认为，商业的核心或营销的核心是物流，如果没有物流，整个商业交换的实质就不存在。对于商业的现代化和整个家电流通领域营销现代化来讲，核心在于物流的现代化。事实上，从一个更为宏观的角度而言，在中国，零售企业的劳动力成本优势正在逐渐被巨大的流通成

本所抵消。在上述背景下，苏宁不遗余力自建物流体系的意义在于：以自身密集的终端销售网络和自主建设的大型物流基地、售后服务点为依托，在全国范围内形成庞大高效的快速流通体系破除以往复杂而易生纠纷、弊端的物流环境，彻底改变以往商品流通里面厂家“提着猪头找不到庙门”、商家“找不到猪头”的尴尬情形，真正开创出一体化流通的商业格局。从某种意义上来讲，苏宁的物流战略是在参与建设一项国家竞争优势改变和提升中国落后的商业物流竞争力。正是着眼于物流环节对于苏宁整个经营体系顺畅运作的战略影响，苏宁围绕其全国连锁的战略规划，独立建立了高效敏捷的物流配送体系，通过以顾客满意为导向，运用一体化信息传输体系，优化流通环节，控制库存结构等手段降低流通成本，使消费者能够迅速买到质优价廉的商品，这也是苏宁在某些时候敢打价格战的根本所在。在具体的作业模式上，苏宁在一般商业物流建设的基础架构上，做了一定程度上的创新。在苏宁看来，物流体系的任务除将商品配送到店之外，最主要的是要把商品送到消费者手中。这就使苏宁的物流天生具有了服务的功能。苏宁的物流配送中心一般都建在距离主要消费群体尽可能近的地方，使商品通过配送中心的集中配送，及时准确地送达消费者手中，并进一步延伸到售后服务的环节。这样，苏宁的物流体系实现了基本的仓储、配送目的，并且以商品的流动为依托，实现了物流的服务增值效应。对于苏宁来说，物流不仅仅是送货而已，同时也是为顾客提供的一种服务，因为配送人员需要与顾客见面，因此必须考虑全套的配送服务。这种概念衍生出苏宁物流在送货之外的诸多增值服务。比如彩电销售的传统方式是顾客在现

场验机，送货到家还要调试再验机，顾客与商家都麻烦。而苏宁打破了这种模式，采取了仓库调试，上门验机方式，工作人员在仓库内将要送的彩电调试好，甚至帮顾客将一个个频道都调好，然后由送货人员上门当面一次性试机交货，确保顾客到家的是一开即用的“成品”。这样一个小小的环节，给物流配送增加了工作量，却保证了顾客的利益。同样，苏宁开通了电话订购业务，配送人员不但要送货，上门时还要收款。顾客在商场看中了商品，但钱没带够，苏宁允许欠款销售，送货工人上门时顾客再将余款补齐。当送货工上门时发现顾客不在家，就会在门上放一张阳光服务卡，处处体现了苏宁无微不至的服务。这样，苏宁物流在满足顾客服务要求时着重关注三个方面：能为顾客提供什么样的服务，能保证多大的服务能力（配送量），服务质量好不好。为了将这些服务内容真正落实到位，苏宁已在全国范围内建立起了一整套物流配送体系，有下列一组具体的数据：截止到2005年2月28日，物流配送体系拥有1个全国性物流配送中心，9个区域物流配送中心和50个城市配送中心，18个远程配送点，覆盖全国14个省、直辖市等50个城市，形成了以长途配送到市、短途配送到店、零售配送到户的三级物流配送体系。区域物流配送中心可以辐射半径300公里内的所有城市，零售配送中心平均配送半径为80~150公里。公司日最高零售配送能力突破9万台套。总仓储面积达24万平方米，库存周转率平均达到18次/年。在现有物流配送能力的基础上，苏宁还根据连锁发展规划在南京、北京、杭州等地筹建大型的配送中心，不断完善配送能力。在服务质量上，苏宁对配送的要求是：快速、安全、优质。快速是指确保在12小时内尽快将商品送

货上门；安全是指在配送过程中，确保商品的安全，不出现损坏商品的现象；优质是指配送工人必须严格按照服务规范操作，确保顾客满意。同时苏宁采取了回访、分区滚动派工、标准规范化的措施来确保服务质量真正落实到顾客的身上。为了确保物流运作的规范性，苏宁对其物流体系的服务质量管理实施送前、送中、送后一体化全过程控制。送前控制是指，配送工实行上岗培训制度，最简单的搬运工也要培训一周，同时建立标准化的配送规范和激励考核制度；送中控制是指，配送实行100%回访制度，完工时都必须在现场打回电话，汇报情况，由监管人员及时调整电脑系统中该用户的资料；送后控制是指，销单时配送单上必须有顾客反馈意见，部门每天对未完工、送错货的顾客投诉等信息进行统计、汇总、分析，追查原因、责任人，有针对性地调整作业。

理念能力：服务的真谛 有一则关于爱因斯坦的轶事。一名学生拿到试卷时对爱因斯坦说：“教授，上面的问题和去年的完全一样呀。”爱因斯坦答道：“是的，但今年的答案不同了。”服务也是如此，这是一个经久不衰、历久弥新的话题。在几乎所有的商家都言必称服务的今天，尤其是在竞争日趋白热化的家电连锁业，服务已成为商家挂在嘴边的口头禅，令人眼花缭乱的各种服务口号和手段让人们感觉到似乎服务对于商家来讲已是你有、我有、大家都有，似乎已经到了无差异的大同时代。然而，很多商家在提供服务时都觉得非常累，因为一旦别人提出一个新口号，那我势必要发明出一个新手段，以新攻新，因为如果不提供服务，市场就会被别人蚕食。与此同时，商家心中还会平添负累：一方面行业利润逐步降低是不争的事实，另一方面新服务手段的发明意味

随着服务成本的逐渐升级，这必将进一步削薄利润，无疑于雪上加霜。提供，还是不提供？商家面临着两难抉择。其实，商家抉择难题的背后是这样一个问题：如果你的服务为顾客创造了价值的话，那么它为什么没有能给企业创造价值呢？或者在什么条件下我们就能够做到客户价值和企业价值的协调统一而不是对立呢？在当前的商家服务中，“有心无力”是我们看到的另一种景象，因为一流的服务必须有巨大的投入，而要长期维持一流的服务，则必然有赖于商家强大的服务体系来作支撑和保证。而在苏宁看来，这不应该是个问题。因为从整体上看，如果商家提供的服务为顾客所满意，那么由此带来的客户良好的口碑与忠诚无疑将会提高企业价值；从具体上看，客户对商家的服务认为有价值并且感到满意时，是愿意做出相应的付出的，这就直接增加了企业价值。这正是苏宁的服务之道。张近东说：“假如我们多一点意识，少一点口号，我们就一定能够打动消费者；假如我们多一点实实在在的行动，少一点浮躁，我们就一定能够感动更多消费者，进而为消费者、为公司创造更多、更持久的价值。”

百考试题收集整理。"#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