

物流师案例分析：雅芳多元化配送模式介绍物流师资格考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/543/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_543455.htm 雅芳公司的多元化销售模式使其销售业绩持续攀升。但是，雅芳产品从各地分公司到专卖店、专柜的过程中，却常常发生问题。究其原因，雅芳公司发现是经销商的满意度发生了偏移，而这种偏移主要是物流不畅导致的。雅芳公司规定经销商必须到各地分公司取货，但由于经销商分布很广，取货时，有的经销商常常要坐一整天车才能到达分公司仓库，有些没车的经销商拿到货物后还要租车运回、自行装卸，这给他们造成了很大困难。不仅经销商感到吃力，雅芳公司也感到运作成本太高。雅芳采用这种方式通过长途陆运或空运将货物从广州工厂运到各地分公司的仓库，然后通知经销商到各分公司提货，要配合这种物流模式，雅芳在中国的75家分公司就要建75个大大小小的仓库，分散的库存导致信息的不畅通，雅芳销售额流失巨大。加上多个环节操作使雅芳不得不投入大量的人力成本，这种消耗大、速度慢、管理难的物流模式严重阻碍了雅芳的发展。为了解决这一问题，2001年初，雅芳公司决心重组在中国的供应链体系。经过将近一年的考察、研究，雅芳公司最终拿出了一套叫做“直达配送”的物流解决方案。雅芳在北京、上海、广州、重庆、沈阳、郑州、西安、武汉等城市共设立了8个物流中心，取消了原来在各分公司设立的几十个大小的仓库。雅芳生产出的货物直接运输到8个物流中心，各地经销商、专卖店通过上网直接向雅芳总部订购货物，然后由总部将这些订货信息发到所分管的物流中心，物

流中心据此将经销商所订货物分捡出来整理好，在规定的时间内送到经销商手中。这其中涉及的运输、仓库管理、配送服务，雅芳全部交给专业的第三方物流(3PL)企业去打理。

“直达配送”项目确定以后，雅芳公司还通过招标方式选择了中邮物流和大通国际运输为公司提供3PL服务。2002年3月，雅芳首先与大通国际运输在广州试点，随后又逐步覆盖广东其他城市，再到福建、广西、海南。以2002年5月，中国邮政物流开始为雅芳提供以北京为中心的华北地区直达配送业务，并逐步渗透到东北、西南等地。中邮物流重组了雅芳产品销售物流体系，并与雅芳实现了信息系统对接，还开通了网上代收货款服务。到目前为止，共速达与心盟物流也都成为雅芳的3PL提供商。另外，在中国邮政物流与雅芳公司前期成功合作的基础上，国家邮政总局委托重庆市邮政管理局为雅芳产品在重庆市的指定专卖店、分公司所属专柜、经销商管理专柜进行“门对门”的产品配送服务，市邮管局指定邮区中心局全面负责并实施雅芳产品在“重庆分拨中心”的配送任务。这不仅仅是一次为邮政企业创造经济效益的绝好机会，也是邮政物流一次难得的锻炼机遇。中心局精心策划，周密安排，出台了一系列雅芳产品运输、配送、仓储及服务方案：改造整修1100平方米仓储库房，提供特殊产品恒温保存空间；选派经验丰富、业务素质好的司押人员担负配送任务；制定多种配送流程方案支持雅芳配送时限等。中心局在运输、仓储、配送、信息服务和资金收付结算等物流环节均制定了科学、完善的操作规程和监管制度，确保在每个环节注入“精益意识”，以优质服务和良好信誉打造精益物流品牌。在雅芳一体化物流体系中，该局还指定专人负责网上

数据信息管理，实现了数据信息管理的网络化。经过3个多月的初期运作，雅芳产品配送服务得到了国家邮政总局的肯定和雅芳公司的认可，配送准时率99%，物品完好率100%，信息反馈率98%，客户满意率99%，均达到国家邮政总局的要求。目前，雅芳产品配送业务已辐射至四川省和贵州省，重庆邮政作为西南地区雅芳产品配送分拨中心的服务范围已覆盖川、黔、渝两省一市。近期，雅芳产品配送将辐射至云南，从而实现重庆邮政一体化物流向西南地区的顺利延伸。可以说，大通国际运输和中邮物流已为雅芳公司提供了包括干线运输、仓储、配送、退货处理、信息服务、代收货款等多项服务，雅芳的供应链开始变得紧凑起来。重新调整物流系统给雅芳公司带来的最明显的变化是：过去70多家分公司仓库减少为8个区域分拨中心后，物流操作人员由过去的600人减少到182人，降低了物流成本和物流资产占用。而且，在配送时间上，实行直达配送前，如果厦门的一家经销商要货，必须先通过雅芳厦门分公司订货，由分公司统计好各经销商的订单后给总部下订单，再由广州工厂将货物运到厦门分公司，分公司通知经销商自提。这样的过程通常需要5—10天左右。实行直达配送以后，从经销商上网订货到送达只需要2—3天时间，降低了缺货损失。事实上，在将物流外包到物流公司以后，雅芳开始专注于企业产品的生产和销售方面的业务，各分公司也从过去的繁琐事务当中摆脱出来，专注于市场开拓，一年间产品销售量平均提高了45%，北京地区达到70%，市场份额不断扩大。通过雅芳物流转换的成功，可以看出物流对于企业，尤其是对于跨国企业的重要性。

"#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