

电子商务综合辅导：深度分销的物流 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/64/2021\\_2022\\_\\_E7\\_94\\_B5\\_E5\\_AD\\_90\\_E5\\_95\\_86\\_E5\\_c40\\_64963.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_64963.htm)

中国有这样一批制造企业，他们不经过任何外部经销商，直接面向数万个零售前端进行销售，人称深度分销。他们是啤酒中的领袖青岛啤酒、家电中的领袖TCL、体育用品中的领袖李宁……，事实上，除了一个市场中的领袖企业，很难有人有这样的实力，能够把自己的销售员派到祖国各地的每一个小县城，把自己的产品直接送到每一个小店铺。既然称深度分销，那么也有“浅度分销”。就象啤酒中还有百威啤酒、家电中还有飞利浦、体育用品中还有耐克，他们也是市场中的领袖，他们的产品也能够在小店铺中买到，只不过他们没有那么多销售员，他们并不直接把产品配送到千家万户，他们依赖经销商来做这些事情。两种渠道模式并不存在优劣之分，因为以跨国公司为主的经销模式和以国内企业为主的深度分销模式都塑造了非常成功的行业领袖。同时，宝洁这样的跨国公司曾经希望扮演中国的乡村小货郎，结果很失败；长虹这样的国内企业曾经依赖郑百文做经销，也差点丢了性命。无论是哪一个方面的管理变革，大家都不希望摸着石头过河，都希望采用被证明的行业“最佳做法”，“Best practice”。但是，把跨国公司在经销模式下演练出的最佳做法用在国内企业的深度分销模式上，就象中国的谚语说的“猪鼻子里插葱”，不能变成大象，而猪也会很难受。深度分销模式的“最佳做法”包括很多方面，客户管理、价格管理、组织管理、财务管理等等。本文只是对深度分销模式中的物流体系进行一个系统的探讨。为

什么深度分销 实际上，在致力于消费产品的中国制造企业中，80%以上的行业领袖均采用深度分销模式，应该有其道理。为了理解这样的道理，让我们来想象如下一幅幅场景：1995年的春天，某个阳光明媚的早上，东北某个中型城市的一个小旅店里，一位年轻的销售经理正在认真地打领带，准备出门。他昨天刚刚到这个城市，脑子里不断地回响着临行前公司销售公司总经理的嘱托，这是一个有300万人口的城市，按照公司的策略，这样的城市就应该建立一个销售点，公司销售的彩电已经颇有市场形象，质量也不错，在这里他一定可以大干一番。两周之后，他已经办好了所有工商手续，雇了一个帮手，从旅店里搬出来，住进了一个临街的办公室，公司的第一批货也到了，库房就在办公室的后面。两个月后，他已经跟这个城市十家大百货商场的采购经理都喝过酒，成为称兄道弟的朋友；半年后，他手下已经有十个销售员，其中7个销售员负责这个地区的14个县，这些销售员每周都去拜访辖下那两个县城的家电一条街中销售能力最强、关系最好的那个小老板，给他安排进货，帮他布置店面，把自己刚刚学到产品知识教给他，给他的孩子卖些糖果……，在城里的每个大商场，都有他的导购员，她们会想尽一切办法让走过身边的顾客买自己的产品，因为每买一台彩电，导购员就能挣20元。两年之后，这位年轻的经理在年终总结中写到“我们已经建立了一流的渠道网络，我们的销售额已经超过了5000万元……，”五年之后，这位年轻的销售经理将自己的印章交给业绩最好的一个销售员，打点行李，到省会城市当上了公司东北地区的销售总监。这样的故事就象“才子佳人”一样，老套而动人。动人是因为结局很好。这样的故事大同

而小异一出出发生的过程，也是中国制造企业建立深度分销网络，并成为明星品牌的过程。现在不是1995年，而是2003年了。很多事情发生了变化。当年的百货商场倒闭了一半，县城家电一条街上的小老板则加盟了全国最大的家电连锁公司。而那个年轻的销售经理已经升任公司的销售总经理，并且还在国内口碑最好的中欧管理学院上过了MBA。以他的老经验，深度分销模式有很成功的历史。以他的新知识，那些采用经销模式的竞争对手付给经销商的折扣其实比他自己的销售网络成本还高。以他的现实体验，拥有深度分销的渠道网络使他敢跟国美、佳乐福这些大型零售商在谈判中把桌子拍得山响。以他的远见，自己在任的时间内，中国的地区差异如此大，农村如此广阔，市场一定不会只剩下几家大零售，渠道一定是多元化的。所以，他一定会坚持深度分销！问题只是怎么能够在深度分销模式下实现更快的市场反应及周转速度，实现更好的服务水平及成本水平。深度分销的物流平台从成本上的角度，深度分销的销售体系中，库存费用、财务费用、仓储运输费用三个方面经常构成了总费用的80%以上。库存费用和仓储运输费用取决于物流管理方式，而财务费用取决于财务管理方式。如果把库存周转从60天下降到30天内，企业的资金回报率就提升1倍；如果把一个经营点的独立核算改为办事处，每年平均节省30万……这样的如果有非常确定的答案。把分散在经营点的库存管理、仓储管理、配送管理等等物流功能都从经营点剥离出来，建立一个集中控制的物流平台来运转整个分销体系中的所有库存管理、仓储运输、配送问题，是将这些如果变为现实的基本手段。问题是，从上个世纪末形成的那一套人、财、物、销售都以

地区经营点为中心的管理模式出发，怎么实现这个变革呢？首先，变革要有一个量化的目标：把物流而商流分开是很好的想法，因而物流分离出来就不一定要每个经营点配置一个仓库了，那么将来需要多少个仓库？这些仓库布局在什么地方？原来由经营点分散管理物流的情况下，谁也说不清物流服务的水平是如何的，现在集中到总部来管理，要有一个非常明确的服务水平，简单些说，从客户下单到配送到货，要多长时间？同时，物流运作集中管理，物流费用也必然集中了，那么新的模式到底要做什么样的费用预算？库存周转到底能够缩短到多少天？这些问题在今天已经很容易回答了，容易到基本上是物流专家的一个数学问题。当然，物流专家解出这个数学问题需要一点点时间来了解销售量及需求的分布情况。这里有一组典型的答案：在全国建立30个直接配送到门店的仓库，90%的订单在24小时内配送到位，仓储及运输配送费用控制在销售额的2%；库存周转天数达到18天以内。即便面对中国最复杂的深度分销网络，这组答案也仅仅需要花费1 - 2个月的时间。有了这些目标，还需要有人去做。这时候公司的战略策划部门往往说，应该把物流外包，所以应该让物流公司去做，所以我们不应该操心物流的事情。听起来很对，所以，真的有些公司的老总们打着灯笼在全国遍寻能够委以重任的物流公司，一年半载后发现，无论多么大的物流公司都不能在短期内实现全国范围的、与深度分销模式相适应的深度配送；无论多么先进的物流公司都没有一套物流信息系统可以处理来自数万个零售商户的订单和履约。因此，有人去做，不折不扣地，就需要成立一个物流部门。这个部门至少要处理如下几个方面的工作。首先，从老的物流

管理模式到新模式，这个部门要去领导、落实每一个区域的这种管理变革，尤其是落实订单流程的变革；其次，从长途运输到区域配送中心的管理、到区域配送，每一个环节的物流运作都需要寻找到服务可靠、价格合适的外包物流服务商，这个部门要去选择、评估、监控这些外包物流服务商；第三，计划部门、财务部门、经营点、客户乃至物流服务商都需要库存信息、配送信息、结算信息、成本信息等等不同形式的上下游物流信息来支持他们的运作，这个部门要维护一个统一的规则及流程，来确保这些信息一致、实时、准确，从而能够使各个环节的运作能够集成在一起，实现从产品下线到客户手中的系统总效率。第四、库存管理集中后，经营点要货，总部发货的简单关系不存在了。经营点要做预测，总部则要根据预测制定库存及分拨计划，在下端销售预测及上端产品计划之间，这个部门要能够协助落实滚动计划的制定、调整。显然，上面每一个方面的事情都得自己来做，并且每一个方面的事情都需要信息系统的支持：落实新的订单流程，必定需要信息系统来实现流程在不同地点之间的衔接。否则，经营点既不管实物库存，又不能知道订单的执行情况，没有办法应对客户；物流运作外包，必定需要信息系统来把订单执行指令与物流作业的衔接。否则雪片般的订单集中在区域配送中心，分都来不及，别说配送了；计划更需要信息系统，否则，没有销售数据、库存数据，预算数据的自动化处理，数百种产品、数十个配送中心的计划不知从何而来。当然说到信息系统，必定大家异口同声地说：ERP。听起来也很对，ERP有分销模块，可以处理订单，有高级计划模块可以处理计划，并且业务与财务集成，正好管我们上面

说的事情。并且，有很多人会端出宝洁、飞利浦的ERP成功案例来诠释行业“最佳做法”。然而，当我们拜访了很多成功应用ERP的企业才发现：迄今为止，在中国没有一个深度分销的企业实现了基于ERP来管理物流！针对那些还没有建立集中化物流平台的企业，ERP仅仅在管理从总公司到分公司的订单、库存、财务关系；而针对那些已经建立集中化物流平台的企业，ERP则成为后台的财务系统，而订单的全过程处理、物流运作、预测计划等等均通过建立在ERP之外的物流系统完成。ERP通过订单的交易结果来与物流系统集成。究其原因，其实是一目了然，在分散物流管理的方式下，分公司或者经营点独立核算。订单管理实际上仅仅处理经营点向总部的要货，订单主要体现内部的交易过程，而物流过程主要是长途运输，非常简单。因而，ERP作为一个财务系统，能够非常轻松地处理所有的库存、订单问题。对于所有经销模式的制造业客户，情况是完全一样的，只不过分公司换了经销商而已。而要实现深度分销模式下的集中物流管理，总部的系统需要直接面对所有的零售门店，订单处理一方面体现为公司与客户的交易，是一个财务过程；另一方面，更重要的，是一个包含多个环节，经过多个外部、内部机构的物流过程。这个订单履约的物流过程对于财务驱动的ERP来说非常难以处理，因为物流过程的逻辑是物流效率；而ERP的逻辑是财务控制，用财务控制的逻辑实现物流效率当然是对牛弹琴。下面的信息系统体系结构，是针对深度分销模式下集中物流管理的典型方式，体现了上述的基本思想。其实，建立适合于深度分销模式的、成本最低、市场反应最快的物流平台，也就是企业建立自身物流部门能力的过程，同时

也是建立相应的物流信息系统的过程。如果有关组织结构、网络布局、外包策略、信息规划等等方面遵循上述符合深度分销模式规律的“最佳做法”，加以一定的勇气、耐心，即便是中国最庞大的深度分销体系，也能够十八个月内基本完成相对现代化的物流体系。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](http://www.100test.com)