

Case5 华联配送连锁经营的供货枢纽

作为中国连锁超市行业的领头羊，近年来华联超市取得了巨大的发展。多年来的实践使我们认识到现代物流配送和计算机网络化信息技术是支撑连锁超市超常规发展的重要条件；如何把配送中心建成多功能、集约化、低成本的供货枢纽，以及如何运用信息技术来重组和提升超市的供应链管理，更是我们连锁经营的核心战略。

配送中心化——连锁经营的精髓连锁经营是世界零售业的一次革命，它的发展对我国零售业传统的销售方式，既是一种突破，又是一种挑战。

连锁商业以连锁制为轴心，以广谱的门店网络为市场依托；以中央采购制开发销售利润；以现代化的物流方式——配送中心获取物流利润；将市场信息向加工制造业渗透，发展定牌商品，甚至形成供应链，开发生产利润。是把“商流、物流、信息流”高度集中、相辅相成的最佳形式。

从世界各国连锁超市的成功经验来看，连锁经营方式之所以能够产生高效率、高效益，就在于连锁超市通过“统一采购，将商品集中保管、流通加工，按各门店的需求统一配货、配送，实现最少环节、最短运距、最低费用、最高效率、最大利润”。同时具有实现这一职能的商品配送中心，从根本上实现了“决策权向连锁超市的总部集中、物流活动向商品配送中心集中”。达到一套资金、一套库存，集中优势，将单个门店不可能投入的人力、物力、财力，用于采购供配货活动。

配送中心是“汇集连锁门店的订货信息，进行采购、从供货商手中接受多种、大量商品，并储存保管、配货、分拣、流通加工、信息处理；按众多商场的要求，配齐商品，以令人满意的服务，迅速、及时、准确、安全、低成本进行配送的物流设施”。它具有“集货、储存、流通加工、配货、配送、信息处理和补货”等功能。有了配送中心，才可能实现一头进货、集中库存、统一配送、各店分销的连锁经营方式，直接衔接产销；增强商业对市场信息需求的反馈能力，实现在配送中心内统一结算和商品信息的自动化处理；实现物流、财务乃至整个连锁企业的管理科学化，从而促进生产、满足消费、降低市场资源配置成本和代价，以便于企业享有较高的价格折扣，降低流通成本、销售价格。

由于将商品集中保管、流通加工，按照各门店的需求配货，统一配送，实现了“最少环节、最短运距（避免迂回运输）、最低费用、最高效率”，从而大大提高了经济效益。同时，通过统一进货，严把质量关，杜绝“假冒伪劣”商品，提高了连锁企业的信誉。

配送的服务宗旨——让门店满意华联超市在超常规发展的过程中，非常注重配送中心的建设和配送体系的构筑。配送中心的规模必须与连锁超市经营规模相一致，伴随经营规模的不断扩大，逐渐增强配送中心的供货能力和服务水准。

华联物流系统构筑的目的就是要向目标客户提供满意的物流服务。而影响“门店满意度”的主要“物流服务范围和项目”，大致可归结为以下十个方面：**1、商品结构与库存问题；2、配送过程如何确保商品品质；3、门店紧急追加减货的弹性；4、根据实际情况确定配送时间安排；5、缺品率控制；6、退货问题；7、流通加工中的拆零工作；8、配送中心的服务半径；9、废弃物的处理与回收；10、建立客户服务窗口。**

本着让门店满意的宗旨，华联配送做了大量工作，如采用机械化作业与合理规划，减少搬运次数，防止商品保管与配送过程中破损和差错；通过计算机信息管理系统等手段控制商品的保质期；通过调查，制定门店加减货条件，增加配送系统“紧急加减货功能”；根据商场的销售实绩、门店的要货截止时间、门店周围的交通状况、门店的规模大小以及节假日等来确定配送时间；通过科学、合理地调度，提高送货的准点率。目前，华联超市的绝大多数门店已实现网上点菜，门店店长坐在商场办公室，便可向距离甚至几百公里的上海总部配送中心点菜要货，非常方便、快捷。在华联配送的物流二期工程中，将把这种电子订货提升为“智能化的自动点菜系统”。目前，华联配送的拆零商品已达**3000**个品种，正在研究采用现代化的“电子标签拆零商品拣选系统”，进一步扩大拆零商品的品种数，提高拆零商品的拣选速度和准确率，以满足客户的需要；以**250**公里配送中心最佳服务半径为基础，研究如何构筑适应华联超市向全国范围拓展的物流配送网络体系等等。

合理规划物流配送的流程是构筑配送体系的重要前提。华联配送根据经营商品进销的不同情况和商品的ABC分析，华联超市公司配送中心的物流，可分成三部分：

(1) 储存型物流—这类商品进销频繁，整批采购、保管，经过拣选、配货、分拣、配送到门店；(2) 中转型物流—这类商品通过计算机网络系统，汇总各商场门店的订货信息，然后整批采购，不经储存，直接在配送中心进行拣选、组配和分拣，再配送到门店；(3) 直送型物流—这类商品由供货商不经过配送中心，直接组织货源送往超市门店，而配货、配送信息由配送中心集中处理。

提升配送中心的技术含量——实现物流配送现代化的重要途径近年来，华联超市已从江、浙两省延伸发展到向全国辐射，因此，将配送中心的建设更是放在首位。2000年8月华联超市新建的现代化配送中心正式启动。该配送中心位于上海市普陀区桃浦镇一棵树7号地块。基地紧贴外环线，直连沪嘉、沪宁、沪杭高速公路，南邻沪宁铁路南翔编组站，通向市区和向外辐射的能力很强。

新建桃浦配送中心，其主体建筑物是高站台、大跨度的单层物流建筑；为了充分利用理货场上方的空间，配送中心的局部为两层钢筋混凝土框架结构的建筑物。新建配送中心的占地面积28041平方米，总建筑面积20000平方米。商品库存能力60万箱；日均吞吐能力14万箱。

配送中心基地内部的环状主干道路宽20米，实行“单向行驶、分门进出”。配送中心的南北两侧，建有4米宽的装卸平台；站台高出室外道路1米，当厢式卡车尾部停靠站台时，车厢抱垫板与站台面基本上处于同一平面，将商品的装卸作业变成水平移动，大大减少了装卸作业环节和劳动强度。站台作业线总长270米，可停靠80多辆卡车同时作业。站台上方装有悬挑8米宽的雨篷，保证可一天24小时全天候作业。配送中心的中央空间，采用金属网架结构、上盖镶嵌统长型采光带的彩色夹芯保温钢板屋面，白天（包括阴雨天）库内作业时不需要人工照明。绿色非金属耐磨地面，装卸搬运作业时不起灰，确保了食品的卫生安全。

新建配送中心具有较高的科技含量。首先是仓储立体化。配送中心采用高层立体货架和拆零商品拣选货架相结合的仓储系统，大大提高了仓库空间的利用率。在整托盘（或整箱）水平储存区，底层为配货区，存放7000种整箱出货的商品。上面四层为储存区，用于供向配货区补货；在拆零商品配货区，拆零货架上放置3000种已打开物流包装箱的商品，供拆零商品拣选用。第二是装卸搬运机械化。配送中心采用前移式蓄电池叉车、电动搬运车、电动拣选车和托盘，实现装卸搬运作业机械化。此外，原先每辆送货卡车跟装卸工3人；现在，采用了笼车，卡车开到门店，由门店人员自己把笼车卸下来、推到店。既减轻劳动强度，使用了笼车大大缩短了卸车的速度，原来一天跑两车货的，现在可以跑三车，提高了卡车的运输效率；同时，由于减少了装卸搬运作业量，既减轻了劳动强度，又降低了物流成本；再则，由于减少了搬运次数，使物流配送过程中的货损、货差大幅度下降。第三是拆零商品配货电子化。近年来，连锁超市对商品的“拆零”作业需求越来越强烈，国外同行业配送中心拣货、拆零的劳动力已占整个配送中心的劳动力的70%；华联超市的配送中心拆零商品的配送作业正准备采用电子标签拣选系统。届时，只要把门店的订单输入电脑，作业人员便可按照货位指示灯和品种显示器的指示，从货格里取出商品，放入拣货周转箱，然后揿动按钮，货位指示灯和品种显示器熄灭，订单商品配齐后进入理货环节。电子标签拣货系统大大提高商品处理速度，减轻了作业强度，大幅度降低差错率。第四是物流管理条码化与配送过程无纸化。采用无线通讯的电脑终端，开发了条形码技术，从收货验货、入库到拆零、配货，全面实现条形码、无纸化。第五是组织好“越库中转型物流”、“直送型物流”和“配送中心内的储存型物流”，完善“虚拟配送中心”技术在连锁超市商品配送体系中的应用。

21世纪流通领域将面临一场新的变革，供应链管理将大幅度提升连锁经营的核心竞争力。2000年，华联超市与上海捷强集团公司以及宝洁公司建立了自动补货系统，将“连锁超市补货”转变为“供应商补货”。这样做可以把流通业者与制造业者紧密结合；双方不只是追求自身企业的效率化，而是把注意力放在“整体”供货系统的共同效率化，通过供应商和零售商的共同努力，双方共同成为市场的赢家。ECR确实是力求将消费者、供应商和零售商拴在一根线上，结成利益的共同体。因此得以削减整体成本、库存与有形的资产投资，并使消费者能够买到高品质、高新鲜度、价格便宜的食品。目前，华联超市已与200多家供应商实现了自动补货。这对公司经营降低废品率、合理库存水平、压缩库存金额，起到十分积极的作用。

迄今，华联配送已经成功地利用信息技术重组了自己的业务流程，减少了不必要的环节，加快了总部、配送中心、门店和供应商之间的信息流动。并通过建立企业内部网、导入型管理信息系统，实现了连锁超

市供应链的网上管理。

中国是 21 世纪国际超级市场的主战场。客观地说，洋超市在经营理念、管理、资金等方面优势明显，但也不是无懈可击，其最大的弱点是非本土作战。洋超市的弱点正是我国超市的强势所在。我们清醒地认识到，华联超市的物流配送在国内处于一流的水平，但和世界上的著名连锁超市相比还有不小的差距。例如，沃尔玛 85% 的商品是通过配送中心配送的，其中的 80% 是通过“零库存”的越库配送形式完成的。由于沃尔玛采用了“越库配送”和“自动补货”的供应链技术，使商品的在库周转期降低到 2 天。而我们在越库配送方面刚刚起步，自动补货系统的推广面还不小，商品周转期超过 15 天。要缩短这些差距，还需我们加倍努力。

继往开来，是华联人的使命；开拓创新，是华联人的传统。凭借华联超市自身的优势，积极进取的企业文化，我们将满怀信心地推进地区及全国发展战略，依靠现代物流和供应链技术铸造自身的核心竞争力，迈出华联配销联盟的新步伐！