

食品行业的物流供应链

中国食品行业是一个充满激情和希望的行业，其开放最早、市场化程度最高；也是一个国际品牌涌入迅猛，国内品牌后起之秀最多，发展最快的行业。中国食品工业一直保持高速发展，去年行业增长率为 **25.7%**。五粮液、乐百氏等食品品牌，成为全国性的驰名商标。然而，我国食品行业仍然处在繁荣下难以回避的尴尬和无奈之中：在行业一片大好的形势下，很多企业仍旧在微利、甚至无利的窘况下苦苦支撑着。为什么会出现这种现象呢，是营销环节出了差错，还是产品选择上走错了路呢。究其原因，问题大多数出在了物流供应链环节上！

随着我国人民生活水平的不断提高，人们对食品的购买趋向多品种、少数量、无污染的要求。但食品行业现有的软硬件条件还不能满足人们“多品种、少数量、保安全”的消费模式，仅食品运送、保存过程中，就问题多多，“浪费”严重！

据美国埃森哲咨询公司不久前公布的统计数据，中国 **2002** 年有总值不低于七百五十亿美元的食品在运送过程腐烂变质。一些容易腐烂变质的食品（如奶制品、海鲜等）售价中七成是用来补贴在物流过程中货损的支出。中国食品供应链甚至被定位为“昂贵，耗损食品，无利可图，容易造成食物中毒”的负面形象。这为我国食品业在市场中竞争“制造”了不利因素，也使我国消费者对食品行业的发展缺乏信心和忠诚度。

但自中国入世后，市场压力加上高素质的服务要求逐渐提高，因此，中国企业必须快速改造食品供应链管理才能保持竞争优势。结论是“目前的状况已到了不能接受的阶段，改变在所难免。”

一、食品供应链的组成及问题

长期以来，中国的食品行业一直存在着一系列问题：对市场把握不准、计划频繁调整、生产要么过剩要么不足、批号老化、全国范围工厂间调货、客户要货批量减少、渠道渗透及产品铺货率不够高、产品推广不理想、责任难以划分、横向协调较难，配送陷入被动操作等.....可以说都属于供应链运作或与供应链密切相关。

食品供应链属于典型的功能性产品供应链，供应链的设计主要着眼于各环节综合成本最小化，以推动策略、预测囤货型生产为主，通过采购、生产、配送的平稳运作来降抵成本。强调规模经济，以产能利用率、库存周转率等物质效率指标。

物流配送处于供应链上集团与客户的临界面上，是企业营运的第一脉搏，内部的任何业务问题都会影响到物流配送，是集团供应链体系的问题聚集点。物流配送所表现的问题在于：配送成本高，影响集团综合成本竞争，物流运作难度大、交货期长、送货不准时，经常出现突发性运作瓶颈，运输费用的责任难以区分，销售部门投诉不断。

φ从供应链集成整合的角度看： ① 这些问题不是孤立的点，而是相互联系的；② 这些问题只是表症，而不是根源所在；③ μ问题的产生主要不是员工的责任心不强、工作不努力所致、主要是供应链策略及流程运作系统的问题。物流问题只不过是供应链中表现较为突出的问题，成本结构主要是由目前的供应网络决定的，而成本责任难以区分的原因在于组织定位和绩效考核。

企业间竞争已不再纯粹是产品与产品、单个企业与企业间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。统一、稳定、顺畅的供应链形成企业具有价值性、稀缺性和难于仿制性的资源，成为企业的核心能力。

二、物流影响综合成本优势

成本领先和产品差异化是企业保持竞争力的两种基本的策略，在中国食品行业极度竞争的市场环境下，由于产品的技术含量低，产品之间的功能差异化几乎为零。各品牌企业都试图在保持综合成本领先，通过成本竞争走在竞争对手的前面。激烈的竞争之下，同样的生产技术，同样的原料供应市场，各个企业的生产成本和采购成本基本相同，而且几乎没有任何调整的空间，唯一可调整的成本空间，集中体现于销售渠道组织和物流保障方面！物流如何在食品供应链各要素中影响综合成本优势呢？

λ 产品设计：

产品设计对供应链的影响至关重要，食品行业以食品为核心产品，属于大销量、高周转日用消费品，产品保质期短，产品利润率低。生产成本和物流活动成本约束较强，成为产品价格竞争力的主要考虑因素。在我们的调研过程中发现食品行业的每个分类中主流品种一般都集中在 **7-8** 种以内，其它品种由于生产量小，频繁换产，生产准备成本高；发货批量小，配载难度高，耗用配送中心 **50%** 以上的管理精力和高额配送成本。

λ 渠道关系：

比起家电等其他行业，食品行业的渠道价值链培养起步较晚，客户平均规模较小，年销售额上千万只有 **400** 多家，不到所有产商的 **2.5%**，年销售额 **150** 万以下的企业还很多，订货批量小，地域分布散，关系不稳定，这种趋势在周边市场和边远市场开发过程越来越明显。这给物流配送带来了很大的成本压力，同时物流采取何种政策来保障这些客户的货源供应也显得尤为重要。

λ 销售网络：

我国的食品销售网络一般由西北、华北（东北）、华中、华东、华南和西南六个大区组成，六个大区市场孕育成熟度各有不同，销售量差异较大，优势市场为北京、河北、江苏、上海、江西，潜力市场为河南、山东、湖南、湖北、安徽、辽宁，弱势市场为西北省份、内蒙、云南、贵州、广西、黑龙江、吉林等。

食品供应网络的布局是随着优势市场的开拓而形成，最初的布局思路为“销地设厂”，工厂的设立局限于固定成本投入的节约，供应网络没有综合规划，产能与销量极不平衡，大部分市场的产品是由生产地长途调拨过去的，导致目前高昂的物流成本，使物流成本成为综合成本的核心影响因素。

λ 库存策略：

库存是物流的结点，是物流运作的核心内容，在功能上能够保证生产过程的连续性、分摊订货成本、快速满足用户需求、防止缺货等目的。但实际上库存是企业无法预测需求变化，或产能不足时，迫不得已而采取的应付外界变化的手段，是企业不想要的冗余和囤积——不和谐的工作沉淀。高的库存是可怕的，对于产品保质期短企业来说，呆滞库存意味着 **100%** 的价值损失，而库存不足同样令人头痛，低库存代表低的订单满足率，代表着低的客户服务水平和销售损失。同时库存与运输存在着效益背反，库存在地理上的定位决定物流成本的结构。

食品行业的库存现状总体来说，原材料库存过高（排除其它因素），资金占压严重，成品库存有所不足，订单满足率低。食品企业一般采用高度集中的库存供应各地销售，一定程度上整合仓库资源，提高了配送积载能力，但边远市场和小规模客户的配送极不经济，目前这种高度集中的库存与配送在部分销售市场已经形成效益的背反。

λ 市场需求：

食品市场需求的不确定性很高：季节、气温、促销或竞争对手的营销变化，任何一个因素的改变都会影响市场预测的准确性，市场需求最为明显的特征就是高度的不可预见性，企业如何根据预测的销售计划展开生产，物流如何按照市场的节拍进行后勤保障，反应出行业内企业运作水平的高低，同时服务能力差异也直接决定了竞争力的差异。

食品属于同质性产品，产品本身差异化很难吸引消费者在不同的品牌中选择，品牌价值相当，市场使其销售成功的要素在于高的可得性，当你的产品随处可在时，消费者选择你的产品的概率就大，并可能成为忠实的品牌消费者，相反，当消费者在货架上总找不到你的产品时，就开始选择其它的品牌，你的市场此时就开始流失，因此可以说物流创造了核心客户服务价值。

所以，从某种意义上说，谁重视了食品物流，谁就基本赢得了食品行业竞争的主导权！

三、食品物流问题表现及原因分析

食品行业目前物流问题总体表现在较高的物流成本和满意率低的服务水平。

（一）物流成本问题

物流成本主要由运输成本、仓储成本和配送中心管理成本构成。食品企业的市场集中在大中城市，它通过在主要销售区设厂来满足当地的市场需求，当地生产能力不足或所在区域内没有生产厂的市场主要由生产总部（如乐百氏所在的中山、蒙牛所在的呼和浩特）通过铁路长途调拨给客户或将货物发至该地所在大区的配送中心，再由配送中心通过汽运将货物送至客户手中。因此由于长途调拨而产生的运输费用在产品价值中所占比例很大。现今阶段，食品行业物流成本结构的不合理主要表现在：运输费用高、淡季仓储面积大、营运费率低。

（二）物流服务水平问题

物流的高成本并没有对应着合理的物流服务水平，相反物流却不能对市场作出快速反应。物流在客户服务上的不足主要表现在以下几个方面：订单的处理时间和货款的确认时间长、订单满足率低、交货不及时、订单供应比率低、交货时间不合理、司机服务态度差、货损率高。

综合分析可以得出，目前导致物流服务水平的战略性原因还在于供应网络布局、预测与库存和分销政策，这些战略因素之间又存在着交叉影响，供应网络的粗犷布局必然导致长途铁路运输、中转配送，提前期是正常汽运短驳的好几倍，计划和预测的提前期也必须相应地增大，预测的准确率就会降低，同时更改和调整的周期也同样增大，灵活性降低。订货提前期变长意味着要应付更大的市场需求变动，使得其中的所有后勤环节都变得复杂和不可控，导致较低的客户服务质量。

所以，应对目前的生产和物流供应网络布局进行整体评估，确定供应网络布局的最佳方案！

四、如何改进食品物流供应链

基于我国食品行业面临的新环境，要解决与食品物流密切相关的食品多样快捷化要求、食品安全控制、食品规模效益等问题，就要求引进先进的物流供应链管理思想，将生产链的上下源头有机结合起来，使供应商、生产企业和消费者形成新兴的“双赢”关系。对于建立我国食品企业物流的先进体系以提高企业竞争力，笔者认为可从以下几方面着手：

产品：一、由财务部门对各类产品进行产品利润贡献值分析。二、将那些利润贡献为零甚至为负数的品种砍掉，发展高利润产品，将资源优先供应高利润产品。三、不同产品的利润率不同，配送的最小批量不同，配送批量的制定应该按照价值密度定为权重，不能单纯地按照重量和体积制定，否则容易造成高值产品的销售损失。

渠道：在集团分销策略的推进过程中，首先对目前客户进行ABC价值分类，重点培养

A类客户价值，通过市场信息共享、货源优先供应、配送深度支持，加强沟通和感情联系，达到增强关键价值链之规模和凝聚力的目的，抵抗市场扩张中的竞争风险。对于一些小客户可以让其挂靠到大经销商下面，食品企业本身不直接提供服务，

网络：供应网络的布局不合理，成为决定物流成本结构和客户服务水平的本质原因，所以建议对目前的销售网络和供应网络进行能力和经济性评估，解决销售网络供应的合理化问题。

配送：一 配送批量和配送半径的由销售部门、产品事业部决定，并由其对成本负责。
二 核算物流成本与销售效益的收支平衡点，指导业务部门进行配送决策。

此外，食品企业可以将物流业务外包给第三方物流公司（3 P L），自身专注于对核心竞争力的打造，让3 P L的规模效益降低自己的物流成本。目前国内的许多3 P L公司都提供了物流一体化服务，从包装，运输到分拣，配送，甚至与顾客进行F T F (**face-to-face**) 交货，为食品企业打造全方位的物流体系和增值服务。

同时，食品企业还应该选择的引进先进的物流硬件设备和物流管理软件。在依赖于物流外包的同时，提高自己的硬件设备和人员管理水平，实施配送\流通\加工一体化，用现代物流技术推进食品物流合理化。

基于食品流通的上述现状，中国食品工业协会主办、北京邦恩方达公司承办的首届中国食品行业物流与供应链高层论坛将于**2003年5月22-23日**在北京举行，希望通过这次专业的论坛，为食品企业搭建一个与物流界专家、学者、企业界精英进行深入的交流、探讨、洽谈合作的平台，同时也为物流企业深入食品物流领域寻找契机，本次论坛将就食品物流整合与采购策略以及供应链理论的应用、食品物流规划研究及建立现代食品物流企业方案设计思路、食品物流服务业的问题及解决方案等业界关注的焦点进行深入探讨，共同为食品流通业的健康发展探讨一条健康的道路，为中国食品企业的健康发展出一份力量。

原作者：北京物资学院 赵杨 柴莹辉

来源：中国仓储物流设备网

共有 **1830** 位读者阅读过此文