

## 我国零售企业的供应链再构分析

目前,我国零售业的竞争日趋激烈,削价大战此起彼伏,众多企业陷入了严峻的经营困境。认真分析我国零售业出现的问题是多方面的,主要表现为:消费品市场告别总量短缺,商品的供应关系发生变化,零售业规模膨胀迅速,零售经营要素的可供量增长急剧,居民的消费资金投向出现多元化趋势,企业商圈范围狭窄,国际商业势力进入我国市场等。另外,零售企业的粗放型管理则是一个更重要的因素。有关资料表明,在13个省市2000多家零售企业中,尽管有70%以上的大型企业和30%~40%的中小型企业运算计算机管理,但软件水平却与现代化的要求差距甚大。我国企业的仓库周转率仅为发达国家的30%左右,配送差错率几乎是发达国家的3倍。要走经营困境,发展现代商业,一条切实可行却又往往被人们所忽视的思路就是供应链再构。大家只看到可口可乐公司令人瞩目的营销策略,却没有想到其背后是耀眼的供应链管理——商流运行之后,即买卖双方就商品所有权的交易完成之后,货物要按照取得所有权一方的要求转移到指定地点,因而发生相应的物流活动,因此人们常常认为物流是为了实现商流中所达成的协议而存在,是为商流服务的,但实质上,社会经济活动的根本目的是为了满足不同人们对各种物质的需求,物的交换和流动是适应这种需求而发生的,商流只是为了沟通供需双方且提供和实现货物所有权更替的机会而已。

供应链是指涉及将产品或服务提供给最终消费者的过程和活动的上游及下游企业组织所构成的网络,供应链再构是完全重新思考。彻底翻新供应链以及在现今衡量表现的关键上获得戏剧化的改善。一个典型的供应链再构过程包括以下三个阶段:供应链现状检查;供应链问题识别;供应链改善。我国目前对零售企业的供应链再构分析尚属空白。

### 一、供应链现状

改革开放前,我国的零售业是在极其特殊的社会经济环境下生存和发展的,供应链相当冗长,工业品的流通,主要是通过一、二、三级批发商进入零售店,销售给消费者。其中,一级批发商主要是原商业部所属的专业公司,在少数主要日用品的集中产区(如上海、广州、天津等地)所设的商品采购站;在其他大中城市没有收购地方产品和供应销售外地产品的二级采购供应站;三级站则是设在中小城市的区和县的批发机构,重要商品基本按一、二、三级批发站到零售企业的渠道流通。改革开放后,我国零售业的组织结构、所有制形式、经营方式、经营场所等都发生了日新月异的变化,多级批发的状况得到了根本改变,目前已形成了多种所有制的跨地区、跨范围的立体化竞争格局,零售业的经营业态也呈现了多元化的局面。零售业的业态不同,供应链的结构也不一样,主要有以下两种模式:

1.百货商店模式。百货商店是现代零售业机构的先驱,到目前为止,百货店仍是我国占主导地位的零售业态。1997年,全国249家大型商场商品销售总额为1013.1亿元,其中,商品零售总额770.5亿元,占全国社会消费品零售总额的28.7%。尽管商场的零售额在社会消费品零售总额的比重是最大的,但许多百货商店经营内容相差无几,甚至有些商品的陈列位置、商品的牌也大同小异,造成千店一面,大部分百货店在经营品种和产品品牌的选择上仍坚持“大而全”的方针,各类商品无所不包,缺乏鲜明的特色。其供应链模式大致如图1所示。

附图{图}

2.超市模式。我国超市出现于80年代中期,但真正起步是90年代初在政府扶持下,通过把原来的国有副食品、食品店改造成便利店和连锁超市的方式发展起来的,目前基本上有三种类型:营业面积50平方米以上,日营业时间16小时以上的便利店;营业面积500平方米以上,日营业时间12小时以上的连锁超市;营业面积10000平方米以上,但还没有明确定义的大型仓储式超市。便利店一般离居民区很近,营业面积100平方米左右,往往提供昼夜服务;连锁超市则营业面积要大一些,营业时间短一些;大型仓储式超市往往地处偏僻,不设仓库,装修简单,买断经营,大进大出,价格低廉,适合大众消费水平,但由于受到我国居民消费方式、交通条件的限制,这种超市的规模还不够大。各类超市规模不一样,其供应链模式也有很大区别(见图2):

附图{图}

## 二、供应链问题识别

目前,我国零售企业供应链中存在问题很多,如配送中心建设中出现的统一配送率低、配送中心没有达到经济配送规模、社会配送资源的闲置与重复配置矛盾突出、缺乏配送技巧、现代化程度低,还有供应链关系管理中如何从代销经营过渡到买断经营等,尽管这些问题都亟待解决,但都是既定供应链架构下的弊端。在供应链再构中,根本的思想是要对供应链的设计进行重新思考,跳出旧框框,依据商品的类型来建构供应链,所以在供应链问题识别阶段,最重要的是考虑所销售的商品类型与供应链类型是否相匹配。根据商品市场需求特性,一般可把商品分为功能型商品和创新型商品。功能型商品包括人们日常需求的大众化商品,在一定时间内,这种商品没有大的变化,需求具有相对稳定性及可预测性,其生命周期较长,这类商品行业竞争对手较多,具有较低的利润率。创新型商品生命周期较短,利润率较高,其中有些商品季节性很强,需求难以预测,诸如鲜货、时装、通讯设施等都属于创新型商品。

由于创新型商品需求的不确定性,生命周期较短,与功能型商品相比,具有根本不同的供应链模式,为了解其不同,首先应分析供应链的功能。供应链具有两种明显的功能,即物流功能和商流功能,物流功能是将原材料转化为最终产品,并将它们从供应链的一个环节转移到下一个环节。商流功能是确保各种产品具有一定的市场,能满足顾客的需求,并能实现价值增值,每种功能的实施均需要一定的成本。物流成本包括运输、储存、包装、装卸、流通加工、配送等费用,商流成本包括缺货损失费用、供给超过需求的商品降价损失和企业因不能满足顾客需求所带来的负的口碑效应而丧失的潜在顾客收入。商流成本与物流成本之和构成供应链的总成本。

功能型商品因其需求的相对稳定性,通过准确的预测可实现供应与需求的基本平衡,从而商流成本在供应链总成本中所占比重较小,在这种情况下,企业可专注于降低物流成本以达到供应链总成本最低,所选择的供应链应该对供应效率更敏感。与功能型商品相反,创新型商品的市场具有很大的不确定性,过量供应或供应不足均会对企业造成较大价值损失。在这种环境下,商流成本是企业首先要考虑的因素,物流成本是相对次要的,这就需要企业及时了解市场信息,并具有快速反应能力,所选择的供应链应是对市场反映更敏感的。以平均面积 1500 平方米左右,拥有连锁店铺 200 家,食品 6000 余种,日用杂货 3000 余种的连锁超市为例,其供应链的构建如表 1 所示:

表 1 连锁超市的供应链构建特性

商品类别 日杂、冷冻冷藏食 生鲜、日配食品  
供应链特性 品、常温加工食品  
主要目标 以最低的成本保证供应 为降低缺货、削价或过量  
库存损失,要求快速反应  
市场需求  
供应商选择标准 侧重于成本和质量 侧重于供应速度、柔性及  
质量  
库存策略 加速库存周转,降低库存 确立合理的进货量  
一定的成本范围内尽量缩 靠主动投资减少提前期  
配送提前期 短提前期

商品类别	日杂、冷冻冷藏食	生鲜、日配食品
主要目标	以最低的成本保证供应	为降低缺货、削价或过量 库存损失,要求快速反应
供应商选择标准	侧重于成本和质量	侧重于供应速度、柔性及

		质量
库存策略	加速库存周转, 降低库存	确立合理的进货量

效率敏感和市场敏感供应链要求企业有不同的对策:效率敏感供应链要求企业与厂家密切合作,加速库存周转,及时补充存货,采取高效低成本的采购,以最低的价格满足预定的需求,对供应商的选择侧重于成本和质量;市场敏感供应链的控制重点不在库存等易导致物流成本上升的方面,而是分析合理的库存量和适宜的进货量,以规避不确定性需求可能给企业带来的损失。对供应商的选择应集中于供应速度、柔性和质量方面。表 2 中的四个象限表示商品与供应链的四种可能组合。当企业销售的商品是功能型商品却采取市场敏感供应链策略(第III象限),或销售的是创新型商品而采用效率敏感供应链(第II象限)时,其供应链的设计就发生了根本性的错误。这时需要重新设计新的供应链,使第III象限向第I象限转移和从第II象限改变到第IV象限。

表 2

功能型商品 创新型商品  
效率敏感供应链 I 适宜 II 不适宜  
市场敏感供应链 III 不适宜 IV 适宜

### 三、供应链改善

在我国,由于物流管理长期得不到重视,不论企业界,还是学术界对此研究甚少,更谈不上推广了。因此,就存在这样一种现象:企业通过实践摸索,意识到对功能型商品应采取效率敏感供应链策略,对创新型商品采取市场敏感供应链策略,并自觉或不自觉地实施了,但不知如何改进,使之完善。

要使零售企业的供应链合理、完善,首先要做的是改善心智模式,从粗放型管理思维向集约型管理思维转变,对商品管理进行单品(stockkeeping unit)管理。单品是企业根据经营管理的需要对商品进行的分类,它是企业在计算机技术支持下管理商品的基本单位,是包含特定的自然属性与社会属性的商品集合。具体而言,单品的自然属性包括:商品的品牌、型号、等级、花色、包装容量、库存容量、单位、生产日期、保质期等;单品的社会属性包括:商品的采购日期、用途、价格(包括进价和销价)、产地、商品的供需状况及流通作业情况等。由于商品通常是按使用价格属性进行分类的,而单品则是根据经营管理的需要进行分类的,所以在不同企业中,商品的含义是相同的,但单品的含义则不尽相同。单品管理是根据企业的经营目标,对单品的采购、销售、配置、财务管理、信息系统等活动实施统一管理,其特征是既管理单品的存量又管理单品的金额,既管理单品的进销价又管理单品的流通成本,这与我国许多零售企业目前只按大类管理流通成本或按批核算流通成本的做法迥然不同。

其次,运用 EDI 系统。EDI 系统是两个或两个以上贸易伙伴之间利用计算机联网设施,将一定结构的标准信息进行传递,实现双方的商业交往,可用来进行包括订货、库存、文件等日常数据的传输。在使用中,由于减少了职员的输入,因而降低了成本,提高了精确性,也由于即时传输而压缩了时间。EDI 的实质是将不同用户的计算机中的资料用一定的标准格式经计算机网络直接送到对方计算机中,它的基础是信息处理自动化和计算机通讯网络,是两种现代化办公和通讯手段普及、发展和结合的产物,其操作原理如图 3:

附图{图}

从技术角度讲,EDI 的应用是容易的,其关键在于管理理念的更新,如果 EDI 仅被应用于对旧过程的自动化而不进行供应链的集成,则难以实现供应链价值的显著增值,EDI 的应用

如果基于提高各层次的管理水平,则技术将成为价值增值的催化剂。因此,与以往强调企业间竞争性经营观念相比,EDI 技术则要求企业之间在竞争性经营的同时,注重竞争中的合作,需要企业联合起来从事合作经营,企业不再追求每一笔贸易的利润最大化,而应与供应商发展一种连续、长期稳定、互利的伙伴关系,从而大大减少交易成本,节约交易时间。

第三,在实现单品管理和 EDI 系统的基础上,针对经销功能型商品偏重于降低物流成本的目标实施商品持续补充系统(CRP)。商品持续补充系统是从提高商品供应的效率入手,生产商、批发商、零售商之间利用现代技术和方法建立起来的一种相互协调的供应方法,利用 POS 系统提供的商品销售信息,把有关订货要求自动传向配送中心或生产商,通过电子信息自动发货,解决了人工订货的低效率,实现作业无纸化。在具体作业中,一般用两种方法:一种方法是交叉对接,生产商针对每家零售商组织一些集运架,把商品送达配送中心,根据 EDI 的信息,配送中心用卡车将所需商品运到店铺,这样可使零售店库存为零;另一种方法是店铺直送,不经过配送中心而由生产厂家直接把商品送到店铺。要成功实施 CRP,各方面的密切合作是关键。目前,我国有些企业虽然也应用了 POS 系统和 EDI 方法,但缺乏单品管理和稳固的企业间合作关系基础,严重制约了 CRP 的发展。

第四,运用精确反映(accurate response)方法降低商流成本。对创新型商品,因其市场的不确定性,过量采购将最终导致商品价格下降,采购不足又会产生缺货损失,因此,这类商品的供应链再构着重考虑的是如何准确预测降低商流成本,为此,精确反映方法是一种有效的工具。精确反映是指通过历史销售资料预测未来销量,并检测每单位缺货成本和降价成本,确保管理者就商品供应与市场需求的平衡问题作出正确决策。实施精确反映首先要在指导思想上承认需求不确定的事实,并测算需求的概率分布。在测算概率分布时,比较历史资料,借助专家意见,力求预测准确,这就需要企业平时做好数据的收集、整理工作,并应投入一定人力、物力进行以往预测偏差根源的跟踪分析。其次应建立缺货成本和降价成本的数据库,为企业作出正确的进货决策提供科学依据。最后,做好供应商的管理工作。根据供应商的供应速度、供应柔性、供应质量挑选供应商,积累供应商有关准时供应次数、推迟供应次数,平均延迟时间长度以及延迟时间标准差等数据,控制供应过程中的产品确定,使经销的商品符合市场的需求。

收稿日期:1999—07—16

【责任编辑】孙桂珍

#### 【参考文献】

- (1) 安慧·运用信息网络推动我国流通业的现代化(J)·商场现代化,1998(5):13—17
- (2) 吴清一·我国商品物流配送中心发展战略的探讨(J)·物流技术与应用,1997(2):2—8
- (3) 何明珂·连锁企业配送中心建设的几个问题(J)·商业经济、物资经济,1997(7):27—33
- (4) Marshall L. Fisher. What Is the Right Supply Chain for your Product? HBR. March—April, 1997: 103—115
- (5) 中村拓治·流通革命和物流(C)·98物流现代化国际研讨会会议资料
- (6) 何明珂·采用物流成本管理技术,完善单品管理(J)·国际商业技术,1998:158
- (7) 刘宝成·EDI 及其在国际运输中的应用(J)·中国流通经济,1998(3):11—15
- (8) Marshall L. Fisher, Janice h. Hammond, Walter R. Obermeyer, and Ananth Raman. Making Supply Meet Demand In An Uncertain World. HBR. May-June, 1994: 81—93