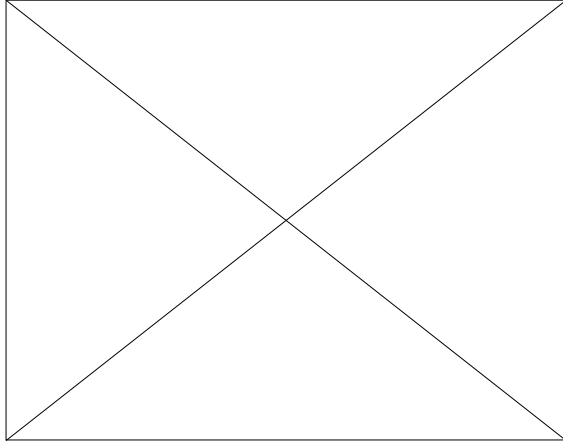


METERAIL5 连锁零售业缺货的出路—物流配送

国内连锁零售业正在经历规模快速扩张和经营能力严重缺乏的双重恶性循环。连锁零售企业以追求规模为目的的运营，往往掩盖着运营管理方面的问题，在资源整合和管理方面形成越来越多的潜在危机，企业向各种业态全面扩张使资源处处短缺。



缺货损失达 830 亿

根据罗兰·贝格与中国连锁经营协会在 2003 年 9 月对国内连锁零售 3 个城市 5 家连锁零售企业的 12 家大卖场进行调查显示：连锁零售企业商品缺货状况会引发消费者的各种反应，最终导致零售企业的销售损失，48% 的人会购买同一品种的替代品，15% 的消费者不再购买，31% 的顾客会到另一家店购买时再实施消费行为，顾客的转店

率是 37%。在美国的连锁零售企业如果购买商品缺货，60.5% 的消费者会购买同一类替代品，21.6% 的顾客不再购买，14.8% 的顾客会到另一家店购买时再实施消费行为，顾客的转店率是 17.9%。意味着中国的超市将比美国的超市损失更多的顾客。美国市场的平均商品缺货率为 7.4%，而国内零售商的缺货率在 10% 左右，和国际水平相比差距大。报告表明中国连锁超市每年因商品的缺货造成 830 亿元的损失。

主要原因是配送问题

中国连锁经营协会和罗兰·贝格公司研究指出，五大因素影响了中国连锁超市供应链各个环节的连接，直接导致卖场缺货率比较高。

零售商和供应商缺乏协作和信任是导致商品缺货的重要因素。特别是在促销和退货方面，使得零售商的促销计划得不到供应商的全力配合，也给营运造成困难；供应商不及时通知零售商变更商品的包装和条码，导致收货延误和一品多码；双方没有很好地就销量预测进行协调。

运营和采购之间的沟通不畅是导致缺货的关键因素。在商品管理方面，总店采购部门没有很好地把握不同门店的需求差异，使得有些销路不佳的商品长期滞留在货架上，同时却有可能没有更多的货架摆放畅销产品；数据管理方面，由于严重缺乏沟通，总部和门店数据库数据严重不符，由于数据不准确，门店经理对于总部和系统给出的补货提示没有信心。

供应商的物流和配送订单交付服务质量不高也使得商品缺货率较高。这主要表现在，总部 / 配送中心对门店的订单处置和异常订缺货缺乏跟踪监督，系统无法跟踪和提示未收到货的订单；仓库管理信息系统功能不足，影响了收货和上架作业；在采购合同中没有注明物流配送的服务标准；对供应商缺乏监督，信息也不能及时向采购部门反馈，影响了送货的及时率和配送的准确性；没有采用标准统一的物流设备。

零售商配送中心的运营能力尚不成熟成为供应链的瓶颈。在订单管理方面，总部对最低订货批量缺乏控制，导致了订货频繁且达不到经济批量；物流商不愿意承担零担配送，造成商品缺货；凭经验订货，导致少订、漏订、晚订和非最优批量订货；零售商订货周期和供应商发货周期不合。在商品配送方面，高峰期间车辆不足，破损和失窃导致配送质量偏低；缺少配送预约制度，导致后仓外车辆长时间排队等候；分拣操作质量低，搬箱运输导致门店运营低效率。

后仓管理和门店内部物流管理不善也是导致缺货率高的原因。零售商对后仓和货架设计的失误，使得货架和单品数以及后仓容量不匹配，造成流程上的瓶颈；后仓容量和布局在前期缺乏仔细规划，造成货物存放无序，空间浪费；库存数据不准确，导致错误的补货提示；没有设定对商品缺货进行管理的关键绩效指标，门店员工不关心商品在架率。

从以上五个方面可以看出，直接因物流配送导致连锁零售企业缺货就有三个方面，连锁零售业没有完善的物流配送体系已经为企业的经营管理与发展带来了“瓶颈”，物流配送成为连锁企业降低连锁零售业缺货的关键所在。

连锁零售业配送模式

由于连锁零售企业的快速扩张、布点以及其特有的产品经营策略，呈现了商品的多品种、小批量、高配送频率、多配送点、快速配送的局面，使得整个物流活动更加复杂。作为连锁企业其根本要求是实现“六统一”：即统一进货、统一配送、统一核算、统一管理、统一信息。根据相关统计和专家分析，目前连锁零售企业主要有四种配送模式：

一是建立自己的物流配送中心，根据中国连锁经营协会 2001 年的统计员调查显示：2001 年连锁零售企业中，有 92 家建立了自己的配送中心，由于自己建配送中心，普遍存在信息化和机械化程度低问题。另外，建立一个高度的物流配送中心投资非常之大。如建立 5000 平方的标准化配送中心为将在 2000 万元左右，这对企业的流通资金带来巨大的压力。再加上目前国内连锁企业发展很快，配送能力扩展的速度往往跟不上企业规模扩大的速度，造成管理脱节。为解决这个问题，上海华联将配送中心独立出来，开展第三方物流业务。

二是直接请供应商进行配送。这种配送模式比较少，主要适用于店铺数量少，但规模很大。供应商直接配送的前提是该企业销售量大。这种方式连锁企业将成本转嫁给供应商，容易造成二者矛盾，特别是供应商的利润不足以弥补自己的物流成本时，此种供应有可能发生破裂。另外如要分别建立一套完善的与供应商及时沟通和传递的信息系统，需要一笔不少的投入。

三是与供应商建立共同配送中心。向供应链整合方向，共同配送中心是指零售商委托某一特定供应商统一在某一地区建立配送中心，收集各个供应商生产的同类产品，并向自己辖区的容纳进行集中配送。共同配送中心实际上适应了供应商与零售连锁间联系加强的趋势，实现了供应链的整合。但要求零售商有很强的信息处理能力，以及对供应商的驾驭能力。

四是委托第三方物流进行配送，这种方式制造商应用较多。产品通过第三方物流公司送到零售连锁商的配送中心或区域中心。第三方物流可以实现对物流配送环节的专业化管理，可以节约连锁企业的经营成本。针对连锁企业经营水平几千种品种的管理与配送第三方物流有加强的优势，目前我国零售行业采用第三方物流已有明显上升趋势。

四种配送模式各有特色，连锁零售企业对于采用哪种配送模式，应结合企业的优势。但随着企业向专业分工方向的发展，连锁零售企业外包物流配送服务是连锁零售业发展的必须选择。连锁经营要求的高效率、低成本的配送服务，适合第三方物流服务的性质，连锁企业引入第三方物流将会是较理想的选择。

引进第三方物流配送

从发展的战略考虑，连锁零售业在使用第三方物流服务时，除了能获得专业服务能力、技术和成本优势外，还可以获得战略层面的好处。首先，能集中能力发展核心业务。零售企业的核心是如何选点开设门店、拓展销售网络、促销、商品布置和采购，在后勤服务的物流配送方面没有优势。因此，随着社会专业化分工越来越细，实行物流外包将是今后连锁经营发展的趋势。通过这样的物流外包，连锁零售企业才能将自己有限的资源配置到自己的核心业务上去。其次，连锁零售业在使用第三方物流服务能减少投资，降低风险。现代物流领域的设施、设备、信息系统等的投入是相当大的，而且由于物流需求的不确定性和复杂性，导致投资存在巨大的风险。而采用第三方物流，却能避免这些风险。

曾为岛内价、现为联华快客便利店、可迪便利店提供配送服务的宝顺捷总经理潘桂华认为，国内部分零售企业的商品共同配送率不足达 50%，连锁零售企业物流体系普遍不健全，物流管理制约了连锁经营的发展已成共识。他认为发展连锁经营，离不开物流配送，零售企业借助第三方物流的力量完善的配送体系，能实现进货统一口径、商品统一管理。对商品的验收工作进行统一把关和对库存的统一管理，便于压缩分店库存，减少财务核对和结算单据的数量及逐家分店送货的成本，同时也提高了残损或者滞销商品回收的工作效率；另外可强化储存功能，可有效调节商品的“生产与消费”、“进货与销售”之间的时间差。集中储存比商场的前店后库的分散储存，大大降低库存总量；对人力和车辆的统一调配，大大提高劳动生产率，降低运作成本。合理、经济地组织商品运输；为连锁企业提供开箱拆零、拆包分装、流通加工方面的服务，让门店集中精力做好、做足生意。通过与第三方物流的建立有效的信息管理系统，实现流程再造及单品管理，可大大减轻配货工作量，缩短配货时间，压缩配货成本寻求压缩库存和降低商品缺货率的最佳点，最终实现生产、物流、销售(即产、供、销)一体化，双方可以达到双赢的目的。