

物流案例分析：金象大药房的后盾合理化物流 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/466/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_466279.htm 医药零售连锁企业在经营上具有规模化、集约化和规范化的经营管理优势，是我国医药零售业态发展的必然趋势。而连锁企业运营中，物流、信息流和资金流是三个核心部分。物流是基础，物流在降低成本、增加盈利、提高企业市场竞争力等方面具有非常重要的作用，物流系统运作效率的高低直接关系到连锁经营能否发挥其不同于社会单体药店的优势。合理物流是医药零售连锁企业扩张的后盾 如果连锁企业只追求物流系统的高科技和现代化，不计成本，则最终导致物流成本大大高于利润，造成亏损；而如果一味追求低成本，一切物流设施和配备从简，则难以提高物流作业的效率，从而得不到更大的利润。因此，医药零售连锁经营中的物流必须是合理的，才能保证可靠的利润来源，这是医药零售连锁企业致胜的关键（一般连锁的利润是由销售利润、资源增值利润和物流利润三大利润源组成）。1999至2003年，金象从最初的6家连锁药店发展成为遍布全国13个省、20个城市的216家连锁店，在全国医药连锁业排名第四。金象之所以能够拥有如此强大的扩张势头，与其先建合理的物流系统后发展连锁网络的策略是分不开的。金象2000年以前是批发与零售药店共同使用一个配送中心，当时配送中心的仓储面积为4000平方米。2000年金象被国家药品监督管理局确定为首批全国跨省连锁试点企业后，确定企业的发展目标为3 - 5年内发展500家连锁门店；5 - 10年内发展为800家连锁门店。考虑到当时配送中心的状况和金

象连锁未来发展的近远期目标，本着既不能过分超前，又不能设计一个即将落后的物流系统，采取分步实施的原则，金象建立了1.5万平方米配置较合理的物流中心和与800家连锁门店物流配送相匹配的计算机信息系统。几年来金象连锁的实践已证明，连锁企业要发展，物流系统是基础，信息系统是保障，没有规模化和规范化的合理物流系统做后盾，连锁的扩张和发展是非常脆弱的。也正因为有合理的物流系统的支持，金象才有今天的飞速发展。建设既有效益又有效率的物流系统

医药零售连锁企业的物流管理主要是对医药商品流通的管理，包括配送中心和连锁门店的设置，商品在时间和空间变化过程的管理以及物流信息系统的管理。合理化物流是对物流系统的设备配置和一切活动进行调整改进，使其趋于提高效率、保证效益的优化过程，最终目的是使企业实现尽可能低的物流成本（效益），获得尽可能高的物流服务水平（效率），从而确保企业利润最大化。如何解决好降低物流成本和提高服务水平的关系呢？“金象”认为，合理化的物流最终就是要寻找一个既能让终端客户满意的服务水平，又能兼顾连锁企业利益的平衡点，使企业得到最佳的综合经济效益和有效率的系统，即“物流系统的投入与产出之比”。

物流系统的产出是物流服务，产出的多少可以用服务水平和能力高低来衡量与评价；物流系统的投入是为提高物流服务所消耗的活劳动与物化劳动的总和，体现为物流成本。因此，以最低的物流成本达到可接受的物流服务水平，或以可接受的物流成本达到最高的服务水平，这样的系统就是既有效益又有效率的合理化物流系统。整合配送中心子系统使物流合理化

配送中心作为连锁企业这个大系统中的一个子系统

，必须首先保证连锁企业整体的盈利性，这就要求配送中心将服务放在首位。金象连锁配送中心是企业自己的、是不盈利的，它的合理化是以保证整个连锁系统的利润最大化为前提的。这种合理化首先必须保证为整个连锁企业盈利提供所需的物流服务，如连锁门店订货的准确性、配送的高效性和信息交流的通畅性，从而实现整个连锁企业的规模效益。在此基础上，对配送中心的物流子系统进行优化，使各环节之间相互协调，减少浪费，提高作业效率；引入适当的科技手段，选择合适的运输方式，使子系统的总成本最低。“金象”的具体整合措施如下：1. 物流中心非核心性工作以“外包”的形式进行管理。将装箱、运输等业务委托“第三方物流”负责，其根本目的是为了提高作业效率，降低、明晰物流成本，转移经营风险。实现专业化物流配送服务，提高了服务质量和水平，配送的破损率和商品的及时到达率得到了明确的保证。2. 通过协调整体供应链，采取集团公司批发与连锁零售共同实行大批量的统一联合采购，在较大范围内选择有利资源，获得较大的价格优惠。同时，规模运输与合理配送的实现，可降低物流成本，从而实现连锁企业的价格优势。3. 对物流系统进行整体优化、合并，减少不必要的物流活动。首先，高频率配送的商品采取同一层整零合并，减少商品分拣中的作业浪费、时间浪费；其次，根据各门店实际销售额的不同，明确门店的配送频率，提高设施、运输工具使用效率，解决连锁门店在库存调节、商品养护等非销售业务上的负担，从而提高连锁门店的销售专业化水平，实现连锁企业资源的优化配置。另外，合理化物流规划了运送时间和路线，在某一成本范围内，最快地送达药品，减

少各连锁门店订货的前置时间，有效地减少了连锁门店的库存量，不仅降低了库存费用，而且减少了对库存商品的管理作业，提高各连锁门店的销售专业化水平。4. 由于医药零售连锁业的规模和商品种类数量的约束，并非具有较高的机械化、自动化程度和较先进的专业技术经验的物流系统，才能保持一定的服务水平和较大限度的保障配送商品的质量。金象物流中心的机械化和自动化程度并不高，但在限定成本的基础上有效地提高物流效率，同样可实现连锁经营高效、节约、优质的服务。它所提供的高效物流服务，对于企业规范化、规模化和现代化建设起着至关重要的作用。连锁合理化物流方式探讨。提高服务水平，同时降低物流成本的合理化物流方式，是一种动态渐进的整合过程，是可以实现的，也是合理化物流的最高标准。金象在这方面进行了尝试：1. 保持原服务水平或适当降低服务，使成本下降的程度远远大于销售额的下降。这可能是许多连锁企业普遍采用的降低成本式合理化物流的方式。2. 建立高效完善的信息化、自动化和现代化的配送中心，这样虽然成本增加了，但如果能对连锁企业长远利益起作用的话，也不失为一种高效率的合理化物流方式。总之，“金象”认为，在保证连锁企业整体利润最大化的前提下，充分利用连锁企业现有的资源，对物流系统进行再造，使系统中成本最小、效率最高的方式，都是合理化物流的方式。提高服务水平，同时降低物流成本的合理化物流方式，是一种动态渐进的整合过程，是可以实现的，也是合理化物流的最高标准。金象在这方面进行了尝试：1. 保持原服务水平或适当降低服务，使成本下降的程度远远大于销售额的下降。这可能是许多连锁企业普遍采用的

降低成本式合理化物流的方式。 2. 建立高效完善的信息化、自动化和现代化的配送中心，这样虽然成本增加了，但如果能对连锁企业长远利益起作用的话，也不失为一种高效率的合理化物流方式。 总之，“金象”认为，在保证连锁企业整体利润最大化的前提下，充分利用连锁企业现有的资源，对物流系统进行再造，使系统中成本最小、效率最高的方式，都是合理化物流的方式。 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