

物流师案例分析：零售商的后勤系统管理物流师考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_645246.htm id="wwcc"

class="eeww"> 美国零售商目睹前所未见的十年变化。过去十年，新零售场所不断涌现，头五十大零售商扩大经营面积百分之五十五。不仅冒出了更多商店，许多商店还提供类同的产品。同一品牌的牙膏可以在便利店、杂货店、药店、超市、折扣店和货仓商场买到。蓝牛仔裤在折扣商、货仓商场，以及百货商店、批发商、专卖店和其他店铺有售。如此多的消费选择对零售商加以巨大压力，许多以前是行业龙头的商店今天在严峻的环境中挣扎。要在竞争性市场上求存，光是以合适成本买合适货品不再足够，零售商必须以合适的成本在合适时间将合适货品放上合适地方。为此需要尽可能最好的后勤服务，将确定购买决定的信息与使产品最有效率地到达顾客手中的产品流程结合起来。许多有名的低价零售商如沃尔玛在后勤技术上获得财务方面的成功，因而声名鹊起。以沃尔玛为例。它与折扣商店Kmart出售类似的产品类同，有时是同一种产品。但沃尔玛产生约百分之十八的非产品经营成本，与之相比kmart是百分之二十四。是什么造成这种差距呢？很大程度上是沃尔玛利用其成熟的后勤信息系统给顾客想要产品的能力，以及使产品以最低成本从供应商抵达商店货架的产品流程。迅速补货，消灭滞销的商品，成功推广也有沃尔玛显著的销售优势作出贡献。沃尔玛折扣店每平方英尺的销售额是Kmart的两倍。不仅折扣店用后勤作为竞争武器，有价格规模的高档时装零售商亦然。一些欧洲鞋店过去

常常在季节开始前大批低成本地生产展览的全部时装（大部分在远东生产）。可以预料，一些款式流行，迅速卖光，而另一些款式需要削价出售。为了避免这两种问题，零售商现在只将六成至七成产品大批量生产，然后跟踪初期的销售情况，起用快速反应的欧洲制造商，生产较小批量的畅销产品。尽管成本较高，但快速反应后勤增加了销售量和减少降价处理，从而大大提高了整体利润。各行各业的零售商正在醒悟后勤的力量，认识到后勤的涵义不啻于运输和配货。如果没有良好的销售信息和对消费者需求的洞察力，最好的配货中心和运输能力都可能会在错误的时间将错误的商品送到错误的地方。因此有效的后勤需要有效率的信息系统以及良好的运输、配货中心和店铺管理能力。而这只是个开头。在今天的环境中擅长后勤技术者不仅利用后勤专长求生存，而且维持真正的竞争优势。他们发现正如一种策略并非对所有零售商都有用一样，一种后勤系统亦非人人适用。后勤不再是种普通能力，而是可裁制以支持各公司不同策略的能力。例如时装界龙头要提高速度优势，常导致运输成本提高；相反折扣店更着重于成本，不会考虑从远东空运商品过来以加快货运速度。因此思考如何竞争的高级行政人员应考虑如何裁制自己的后勤。只有这样他们才能作出实行自己具体策略所需的选择和权衡。后勤之根本 不管零售商的策略是什么，都需建立于某些根本能力之上。第一，整个后勤系统要一体化。进货者、计划者和产品布置、配发和店铺这几个组织要密切协作。通常每个组织的驱动力和回报都是不同的。例如，进货者的回报通常在于销售、毛利、推广管理及是否按计划或预算完成任务。他们着重于寻找流行商品、压低入货价和

推广费用。计划者和产品布置人员：回报通常在于充足的存货水平和存货周转，所以着重于购买数量和时机。而配发人员则急于迅速和廉价地发运商品。店铺管理人员的兴趣在于销售、店铺外观、让顾客感到受欢迎和准备花钱以及商品永不脱销。有这么多不同目的，冲突是不可避免的。为了符合预算，进货者往往追求最低的商品成本不管其他人不得不付出代价：交货期更长，存货更高，由于配货中心或店铺的处理工作增加导致运输和管理费用提高。预算的限制往往使进货者在慢销品清仓前不能再订购快销品，导致店铺里快销品存货低，慢销品存货太高。为绕开预算限制，他们往往把配货中心在下半月发来的收据拖到第二个月，导致配货中心月尾无所事事，月头就忙得不可开交。为克服这些壁垒实行一体化，所有人员必需认识到他们的后勤活动对财政影响。方法之一是把进货者、计划者 / 产品布置者甚至店铺管理人员放入一个一切包含在内的损益表中。以单一业绩措施迫使部门认真协调自己的决定，考虑他们的行动对整个后勤链的收入和成本影响。例如，若果工作在配货中心或店铺进行更有成本效益的话，那么就会驱使各方面把工作放在合适地方完成。如果增加配货中心存货和减少店铺的存货可以降低总存货量的话，那么人人都有动力去这么做。一旦激励所有部门合作，第二个关键的后勤能力“端对端”优化就可建立起来了。对于大多数零售商来说，配货中心相当于工厂，是一个成本控制环境，可以形成规模、自动化和工作效率。店铺是一个相对的高成本环境，但许多公司还往往把工作或存货从配货中心推到店铺头上。应该逆此行之。可以通过配货中心分门别类地管理商品流程，以便把店铺内要管理的后仓存货

降至最低限度，或者使商品能直接到达店铺经营场所。通常配货中心多做一些额外工作就能减轻众店铺的大量工作。例如，配货中心应经常有快销品存货，店铺按需补充整箱货物。对于慢销和高价值货品，则需要打开包装箱从中拿出几件与其他同样慢销的产品同车运到店铺。至于其他货品，例如十分大或者笨重和货品，应减少或取消供应商和店铺之间的处理环节，直接从配货中心运到店铺，甚至直接从供应商到店铺。其目标是寻找货品从供应商流到顾客手中的最具成本效益的途径，而不是逐个步骤进行优化。第三种能力是预测。善于利用信息可以提高在零售业的角色十分重要的预测工作，并大大提高公司在适当时候将适当货品送至适当地方的能力。在各个货品和店铺层面上，销售是极其多种多样的。除了一些最畅销产品或大力推广的销售产品以外，购买模式是随机和难以预测的。但如果着眼于由同一配货中心服务的一群店铺，或整家公司的销售，那么购买模式就变得较为可预料。把在各家店铺层面上进行预测所花的时间降到最低限度，充分利用配货中心或公司的整体规模，那么销售预测就更为可靠。甚至在时装品种销售上的预测工作也可作改进。一些高档时装零售商用目录销售来测量需求和在季节开始前天气较暖的时候测验他们的春装。一些零售商通过询问一群买主来评估时装，然后作出简单的统计分析，例如买主的变化。其他一些商家访问顾客对季前时装展览会录像的观感。不过良好的预测也有其限制，要学会处理未料及的情况。再以高档时装零售为例，慢销产品需在过时或开始占据对下一批新装来说十分宝贵的空间前清走。挑选出受欢迎的产品和再订购。若不可能再订购，至少要总结可用于下一批新装的

成功经验。简而言之，确保自己对能预测的情况做好预测，建立对不能预测的情况作出快速反应的机制。散发策略优势一些优秀的零售商裁制支持他们的策略的后勤系统时超出了上述三个根本。我们概括了三条截然不同的策略，展示了零售商如何成功地根据自己的情况裁制后勤系统。

1.快速上市新式时装是高风险生意。潮流设定者不能仅仅回应顾客需求。他们必须以原创新款让顾客惊奇，但要了解他们的革新将为人接受。因此设计，生产和营销每一阶段都进行细致的计划，以减少在这个快变行业中的风险。这里有一家领先的时装零售商裁制后勤以支持其生意的例子。革新周期和市场测试是由日历驱动的。每年推出五个范围的服装，款式、纤维和价格全都要作广泛的市场研究。用邮寄订单来测量早期顾客需求，在不同地区测试品味的多样性，从率先推出新款的商店收集统计数据。这家公司获得最大的后勤优势在于确保通过市场测试的设计在潮流兴起前进驻商铺。其部分努力在于培养与供应商的关系，有时成为供应商的唯一买家。通过长期维持的关系，零售商可以确保供应商能迅速把其设计做成衣服，同时达到严格的质量要求。为了争取更多时间进行市场测试和革新的争取更多时间，公司通常向供应商预订生产能力，到最后一分钟才确切指定生产什么。这种速度延续到整条分发链。零售商通常只将出乎意料脱销的产品空运，但这家零售商空运所有在测试期卖得比预计好的产品。有时超过一半以上的货是空运的。为缓冲需求的变化，货物放在一家集中的仓库里，由公司拥有的卡车运送，保证三天内运到商铺。这种分销速度并不便宜，但提高销售量和减少降价足以弥补这些费用有余。整套运作是为充分利用销售机遇而

设。详细的市场研究洞察销售机遇，然后后勤服务迅速发运货品，确保抓住每一个销售机遇。后勤系统也有处理滞销品的良好配置。对照市场的预测来监视销售能迅速让滞销品现形，于是中央进货者可以提早迫使店铺降价，并在季节过去前清货。每一个机遇速度是扩大销售和利润的优势，尽管这意味着运输成本提高。

2.品种新潮流

并不是所有的零售商都需要如此迅速地跟上口味的变化。目的是满足较可预测的需求的零售商可以通过提供连贯的选择范围来吸引顾客。美国几家连锁店竞争出售休闲棉布服装。最成功之处是他们不时引入新花式，使同一种货品给人崭新感觉。重要的是使店铺总是存有不同颜色、尺码和设计的品种。因为新新潮时装店的顾客可能愿意为从仓库拿来尺码和颜色合心的服装等上几天，而休闲服的顾客如果不能立刻买到合心的服装就可能走开。一个有纪律，组织严密和高效率的后勤系统可满足休闲服顾客对新花式和存货充足的商店的需求。这个领域的领头羊每年推出几种新款潮流。从订货到交货时间很长，因为把价钱压至最低，产品在海外制造。价格的限制也排除了使用空运的可能，所以长时间的运输进一步延长交货至店铺的时间。因此后勤策略的关键不是要争取速度，而是一波波新款上市之间平稳、无缝的过渡，以及产品从工厂经过店铺抵达顾客手中的稳定流程。当货离工厂时，已有一大批指定送往具体的店铺，在配货中心停留的时间刚好足够装卸。每家商家出售花色品种相当标准的货物，以符合其以往的销售模式。销售情况被密切监视，每周都通知店铺哪种慢销产品必须降价出售。然而标准的花色品种不可能满足商店实际总需求，为了应付不同需求特别的颜色，尺码或设计零售商策略第

二个组成部分是灵活性。地区仓库要靠近店铺，能够具成本效益地进行经常的补货，提供缓冲存货时刻准备填补店铺货架的空隙。

3.低成本 保持后勤低成本是象沃尔玛这些能成功压低价格的零售商的特点。沃尔玛对配货中心扩展的裁制很有名。店铺围绕配货中心布，以降低更换存货的时间和成本。但此领域的领先者为削减成本技能又增添了一些新技巧。越来越大有价格意识的零售商采取的技巧是将存货和后勤责任推给供货商，向他们提供销售信息使之能尽可能有效率地管理自己的生产，从而带出双方存货成本减少的结果。有些时候工作被推回给制造商。例如按指定货盘定购各家店铺和配货中心都没存货的边缘产品。为了做成生意，制造商必须运送正好包含零售商指定的品种在内的混合产品货盘，以便货品能通过配货中心直接装运上车送到个别商店。然后装在包装箱里的货品直接被送到经营场所，而不是效率极低下地分类和存储在店铺后仓，最后才由营业员拖出来。宣传用品在宣传活动前运到时，在包装箱子或袋子上特别做上记号，放在后仓的特定位置，以便将额外的处理工夫减至最低。在宣传时，有效率地拿出大多数宣传物资到宣传点。最后将所有可在店铺外做的工夫推回到配货中心或供应商做，他们的工作成本更便宜。特别是打价钱牌、把衣服挂上衣架，安装展览物等，这些全都可以在货品到达商店前做好，使商店职员能集中于他们价值最高的工作；为顾客服务。这条策略缜密地剔除从店铺退到供应商的全程成本，旨在降低总体运输成本。一个模式不一定放之四海皆准 当然还有许多其他成功的零售策略，各自需要仔细裁制后勤支持。有个零售商要提供售低价而又最新产品，并针对这两个目的设计后勤，他进

行广泛的调查，预计销售量，设一个单独的配货中心以满足不可避免的多多样化需求。但使之与众不同的是他等到看见价格较高的竞争者卖什么才向供应商下齐订单。它不具有预测当季流行什么的专长，但一旦最流行式样显现，他就迅速与海外低成本制造制造商网络行动起来。这些制造商由其控制，因为他是他们唯一的客户。结果得以出售低价的当令的新时装。开发任何后勤系统在资金和积累的专长方面都是昂贵的。试图建立可同时支持所有策略的系统几乎是不可能的：你想成为绝对低成本竞争者的话，你就不能用空运来确保运货快速。如果你为了满足不同的市场层次而着眼太广泛的货物范围，你将被有重点并据之调校后勤系统的公司超过。所以裁制后勤给你真正的竞争优势。后勤系统必须支持使你最具特点的产品，要知道你可能不得不在支持其他产品上作出让步，理智地作出这些让步，你才能赢。把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 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