



连锁经营管理人才创新培养系列教材
高等院校连锁经营与管理专业系列教材

连锁经营企业 物流管理

LIANSUOJINGYINGQIYE
WULIUGUANLI

赵蕾 田玉丽 © 主编



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社



连锁经营管理人才创新培养系列教材
高等院校连锁经营与管理专业系列教材

连锁经营企业 物流管理

顾问 裴亮
总主编 张可成
主编 赵蕾 田玉丽
副主编 朱秀峰



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁经营企业物流管理 / 赵蕾, 田玉丽主编. —北京:
北京师范大学出版社, 2014.1
ISBN 978-7-303-16716-6

I. ①连… II. ①赵… ②田… III. ①连锁企业—物流—物资管理—高等学校—教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 165949 号

营销中心电话 010-58802755 58800035
北师大出版社职业教育分社网 <http://zjfs.bnup.com>
电子信箱 zhijiao@bnupg.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司

经销: 全国新华书店

开本: 184 mm × 260 mm

印张: 19.25

字数: 360 千字

版次: 2014 年 1 月第 1 版

印次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

定价: 33.80 元

策划编辑: 杜永生

责任编辑: 杜永生

美术编辑: 高霞

装帧设计: 高霞

责任校对: 李菡

责任印制: 孙文凯

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换

印制管理部电话: 010-58800825

前言

美国著名未来学家、管理学家、前总统教育顾问约翰·奈斯比特把连锁经营称为“21 世纪最主要的商业经营形式”。

近年来，连锁经营凭借其独到的优越性，在我国得到了迅速发展。随着我国整体经济环境的不断改善，扩内需、促消费政策的实施，连锁行业将会得到更快、更广泛地发展。然而，由于我国连锁业起步晚、起点低，连锁经营专业人才远远不能满足行业发展需要。

为了适应迅速增长的连锁经营企业管理人才需求，培养具有扎实理论功底、先进经营理念，掌握专业连锁经营知识和运营规律的连锁经营企业管理人才，在中国连锁经营协会的大力协助下，我们组织从事连锁经营管理教育的专家学者编著了连锁经营企业管理系列教材，该系列教材包括：《连锁经营企业运营管理》《连锁经营企业市场营销》《连锁经营企业物流管理》《连锁经营企业采购管理》和《连锁经营企业人力资源管理》。该系列教材从连锁经营企业职能管理角度，对连锁经营管理知识进行了系统阐述，每本教材分为两大部分，第一部分主要阐述了连锁经营企业各职能管理的普遍规律和共性特点；第二部分以连锁超市、连锁酒店和连锁餐饮三类业态为例证，分析了不同业态的特点和规律。

本教材的指导思想是围绕连锁经营企业物流管理的特点，运用现代物流管理理论全面阐述连锁经营企业的物流管理理论和实务操作知识。编写思路是以物流管理的基本要素为主线，阐述连锁经营企业物流管理的各要素基本理论和基本方法，在编写过程中注意区分连锁经营企业物流管理与其他类型企业物流管理的差异性，并对连锁超市、连锁酒店和连锁餐饮的物流管理的特点做了详细分析和介绍。

在内容上，本书力求做到知识系统性、新颖性和应用性并重，在每章内容前都把知识点和技能点进行画龙点睛式的概括，在每章内容后都对本章内

容进行了重点总结，以便于读者对知识点和技能点的把握；每章内容都以小案例、知识链接、复习思考题和案例分析等贯穿始终，做到了理论与实践的深度融合。

为了方便学生的自主学习，每章章前有学习目标，章末附有本章小结、思考练习题、案例分析题或实训题，以巩固所学知识，提高学生的应用能力。

本书具体的编写分工如下：第一章由朱秀峰编写；第二章由霍媛媛编写；第三章由田玉丽编写；第四章由赵蕾编写；第五章由宋传珍编写；第六章、第九章由席颖编写；第七章、第八章由李向滨编写。

本书在编写过程中，参考了许多专家学者的研究成果，吸收了大量连锁行业朋友提出的宝贵建议。在此谨向所有参考文献的编著者以及连锁业给予本书编写工作大力支持的朋友表示衷心的感谢！

由于连锁经营模式在我国是一种起步晚、发展快的新兴企业运作模式，相关实践和理论都在探索之中，书中观点和内容难免存在疏漏和不足，敬请广大读者批评指正。

编者

2013年12月

目录

CONTENTS

第一章	连锁经营企业物流管理概述/ 1
第一节	物流与连锁经营/ 1
	一、物流/ 1
	二、物流与连锁经营的关系/ 5
	三、连锁经营企业物流的合理化/ 6
第二节	连锁经营企业物流管理的发展/ 8
	一、物流管理的发展阶段/ 8
	二、物流管理变化的驱动力/ 9
第三节	连锁经营企业物流管理/ 11
	一、连锁经营企业物流管理的概念和特点/ 11
	二、连锁经营企业物流管理的目标和作用/ 12
	三、连锁经营企业物流管理的主要内容/ 14
第四节	连锁经营企业物流系统/ 20
	一、连锁经营企业物流系统的概述/ 20
	二、连锁经营企业物流配送方式/ 21
	三、连锁经营企业配送发展趋势/ 23
第二章	连锁经营企业物流系统要素/ 29
第一节	连锁经营企业商品包装/ 29
	一、商品包装的特性与功能/ 29
	二、包装容器/ 31
	三、包装技术/ 32
	四、商品包装的合理化、标准化和现代化/ 34
	五、物品外包装的注意事项/ 36
第二节	连锁经营企业装卸搬运/ 37
	一、装卸搬运的功能/ 37
	二、装卸搬运的主要机械设备/ 37
	三、装卸搬运作业的原则/ 38
	四、装卸搬运合理化/ 41
	五、物流人员职业道德/ 42

第三节	连锁经营企业商品运输 / 42
一、	商品运输的方式 / 42
二、	商品运输合理化 / 45
第四节	连锁经营企业商品保管 / 50
一、	商品保管作业的内容 / 50
二、	商品保管合理化 / 51
三、	保管人员 / 55
第五节	连锁经营企业流通加工 / 56
一、	流通加工的功能和类型 / 56
二、	流通加工合理化 / 58
第三章	连锁经营企业配送管理 / 66
第一节	连锁经营企业配送中心概述 / 66
一、	配送中心的概念 / 66
二、	配送中心的类型 / 67
三、	配送中心的作用 / 70
第二节	连锁经营企业配送中心作业流程 / 73
一、	配送中心的作业环节 / 73
二、	配送中心的作业流程 / 73
三、	配送中心的基本结构及布局 / 75
第三节	连锁经营企业配送中心的配送作业 / 80
一、	备货作业 / 80
二、	订单作业 / 81
三、	拣货作业 / 81
四、	补货作业 / 82
五、	配货作业 / 82
六、	送货作业 / 82
七、	退货作业 / 82
第四节	连锁经营企业配送中心的管理和控制 / 87
一、	配送中心的管理 / 87
二、	配送中心的常见问题和控制 / 90
第五节	连锁经营企业配送中心的设计 / 93
一、	配送中心设计的基本要求和原则 / 93
二、	配送中心的设计程序 / 94
三、	储位管理和储存空间的规划布局 / 95
第四章	连锁经营企业库存管理 / 107
第一节	连锁经营企业库存概述 / 107
一、	连锁经营企业库存的含义 / 107
二、	连锁经营企业库存分类 / 108

	三、连锁经营企业库存的作用/ 109
第二节	连锁经营企业库存控制与订货技术/ 110
	一、连锁经营企业库存控制的含义/ 110
	二、库存控制方法与订货技术/ 112
	三、电子自动订货系统(EOS)/ 122
	四、电子数据交换技术(EDI)/ 124
	五、MRP 技术/ 127
第三节	连锁经营企业库存合理化/ 130
	一、库存合理化的标志/ 130
	二、库存合理化原则/ 131
第四节	连锁经营企业库存管理的方式/ 132
	一、零库存管理/ 132
	二、品类管理/ 136
第五章	连锁经营企业物流信息系统管理/ 147
第一节	连锁经营企业物流信息系统/ 147
	一、连锁经营企业物流信息与物流信息化/ 147
	二、连锁经营企业物流信息系统/ 150
第二节	连锁经营企业配送中心物流信息系统/ 151
	一、配送中心信息管理/ 152
	二、配送中心计算机系统/ 155
第三节	连锁经营企业物流信息管理常用技术/ 164
	一、物流信息识别采集与传输技术/ 164
	二、物流信息跟踪与控制技术/ 170
第六章	连锁经营企业供应链管理/ 175
第一节	供应链和供应链管理概述/ 175
	一、供应链的含义/ 175
	二、供应链的结构模型/ 176
	三、供应链的特征/ 177
	四、供应链管理/ 177
第二节	连锁经营企业供应链的构建/ 180
	一、供应链的基本模型/ 180
	二、连锁经营供应链的设计/ 190
	三、连锁经营供应链战略伙伴的选择/ 194
	四、以便利连锁经营为例, 分析连锁经营供应链业务流程重 组/ 200
第三节	连锁经营企业供应链的管理方法/ 204
	一、快速反应(Quick Response, QR)/ 204
	二、有效客户反应(Efficient Consumer Response, ECR)/ 208

	三、企业资源计划(Enterprise Resource Planning, ERP)/ 213
第四节	连锁经营企业供应链的激励机制/ 217
	一、连锁经营建立供应链激励机制的重要性/ 217
	二、供应链激励机制的特点/ 218
	三、连锁经营供应链激励机制/ 219
	四、激励机制的内容/ 220
第七章	连锁酒店物流管理/ 231
第一节	连锁酒店概述/ 231
	一、酒店行业发展过程/ 231
	二、连锁酒店/ 232
	三、国内连锁酒店的发展趋势/ 236
第二节	连锁酒店物流管理/ 236
	一、连锁酒店物流管理概述/ 236
	二、连锁酒店物流管理的运作模式/ 242
	三、连锁酒店物流体系的管理措施/ 245
第八章	连锁餐饮企业物流管理/ 252
第一节	连锁餐饮企业概述/ 252
	一、连锁餐饮企业的概念/ 252
	二、连锁餐饮企业的现状及发展趋势/ 253
	三、连锁餐饮企业的特点/ 254
	四、连锁餐饮企业的优势/ 256
第二节	连锁餐饮企业物流管理/ 257
	一、连锁餐饮企业的物流管理及其目标/ 257
	二、连锁餐饮企业物流管理的特点/ 258
	三、连锁餐饮企业的物流流程/ 259
	四、连锁餐饮企业的物流管理过程/ 261
第九章	连锁超市物流管理/ 272
第一节	连锁超市概述/ 272
	一、连锁超市的定义/ 272
	二、连锁超市的分类/ 274
	三、我国现代连锁超市的发展趋势/ 276
第二节	连锁超市物流管理/ 277
	一、连锁超市的物流系统/ 278
	二、通过物流系统铸造连锁超市的核心竞争力/ 284
	三、沃尔玛物流配送中心的成功经验/ 287
	四、沃尔玛物流对我国连锁超市物流系统构建和发展的 启示/ 289

参考文献/ 295

第一章

连锁经营企业物流管理概述

学习目标

通过本章的学习,掌握连锁经营与物流的关系;熟悉物流的概念和种类;掌握连锁经营企业物流合理化的相关内容;了解连锁物流管理的发展概况;掌握连锁经营企业物流管理的定义、特点、目标 and 作用;熟悉连锁经营企业物流管理的主要内容;熟悉连锁经营物流系统的含义;掌握连锁经营物流系统的构成内容;掌握连锁经营企业物流配送的相关内容。

现在越来越多的零售商采用连锁方式对企业、门店等进行管理,物流——连锁经营的核心技术也日渐引起人们的关注。在零售市场,顾客需求越来越个性化,因而从商品采购到商品销售的过程中,不确定因素不断增加。为增加利润,控制库存,继价格竞争、品牌竞争之后,商家们开始了以一体化为特征的物流竞争。当前如何适应新环境、运用新技术将物流能力开发为企业的核心能力,已成为企业家和理论工作者关注的焦点。

第一节 物流与连锁经营

一、物流

物流的产生与经济存在密切关系。由于各地区地理环境、发展水平等存在差异,生产的物资也就各有特色。如有的地区以农业为主,有的地区工业发达,有的地区以高科技著称。这样,本地区生产的商品除了满足本地市场,还有很大一部分销往其他地区,同时,本地区还需不断地从外地购进本地短缺的商品,由此产生了物流。

(一) 物流概念的起源

“PD”的产生。人类社会在经济活动开始时就有了物流,只是没有文字定义而已。到了18世纪末,人类发明、使用汽车,导致运输业快速发展,引发了物流业迅猛发展,产生了除生产和销售外的第三方——专业运输者。20世纪50年代初,国外最早将物流称为“Physical Distribution”,简称“PD”,日本

人将“PD”译为“物的流通”“物资流通”，后又称为物流、综合物流。

“PD”到“Logistics”的演变。在第二次世界大战中，美国军队中广泛使用“Logistics”一词，指军队为维持战争的进行所需的后勤保障供应系统。“Logistics”的概念后来被引入到工商业。战后西方发达国家也将“Logistics”用于工业，并将其作为工业生产和销售的“物流”管理，因而，“Logistics”成了物流的代名词，并流传于世界各地，“Logistics”替代了“PD”。中国将其译为“物流”。所以，物流被人们真正认识是第二次世界大战以后，到现在已有近 70 多年的历史。在 20 世纪 80 年代中期以前，物流研究的对象主要是 PD，即与产成品销售有关的物流活动。这种狭义的物流概念忽视原材料及零部件的采购物流，忽视了物流对生产与销售的能动作用。在 1984 年，美国物流协会（1963 年成立）正式将物流的概念从“Physical Distribution”改为“Logistics”。

20 世纪 90 年代，“Logistics”的概念从欧美传到我国，1996 年国内贸易部将《物流术语》列入行业编制计划。1997 年国家技术监督局将其列入国家标准计划。经过一年多的工作，完成了《物流术语国家标准（征求意见稿）》。其中将 Logistics 仍译为“物流”，定义是：“以最小的总费用，按用户要求，将物质资料（注：包括原材料、半成品、产成品、商品等）从供给地向需要地转移的过程。主要包括运输、储存、包装、装卸、配送、流通加工、信息处理等活动。”

（二）物流的分类

由于物流活动的对象不同，物流目的不同，物流范围、范畴不同，就形成不同类型的物流。

1. 按物流对经济活动的影响进行分类，物流主要包括以下类型。

（1）社会物流（Social Logistics）。

社会物流一般指流通领域所发生的物流，是全社会物流的整体，有人称之为大物流或宏观物流。社会物流是从总体上看物流，而不是从物流的某一环节看物流，其特点是综合性和全局性。

（2）企业物流（Enterprise Logistics）。

是指消费者、生产企业所从事的实际的、具体的物流活动。物流活动以企业为范围，面向企业。

两者的区别在于前者是从国民经济宏观角度划分的物流范围，后者是从企业微观角度划分的物流业务范围。

2. 按照所涉及的领域及发挥的作用进行分类，企业物流主要包括以下类型。

（1）供应物流

供应物流（Supply Logistics）是为生产企业提供原材料、零备件或其他物品时，物品在提供者与需求者之间的实体流动。供应物流是企业生产经营活动的一个重要组成部分，它占用了企业大部分的流动资金，形成了企业主要的流动资产，对企业有着重要影响。如何既保证生产需要，又不积压是企业

面临的重大难题。随着物流的发展,供应物流应由专门的物流服务部门负责,从而降低该过程的物流成本。

(2) 生产物流

生产物流(Production Logistics)是指生产过程中,原材料、在制品、半成品、产成品等在企业内部的实体流动。生产物流伴随着制造产品的生产过程发生,是制造产品的生产企业所特有的活动,它和生产流程同步。原材料、半成品等按照工艺流程在各个加工点之间不停顿地移动、转移,形成了生产物流。如果生产中断了,生产物流也就随之中断了。生产物流的发展历经了人工物流→机械化物流→自动化物流→集成化物流→智能化物流五个阶段。

(3) 销售物流

销售物流(Distribution Logistics)是指生产企业、流通企业出售商品时,物品在供方与需方之间的实体流动。包括产成品的库存管理、仓储发货运输、订货处理与顾客服务等活动。

(4) 回收物流

回收物流(Returned Logistics)是指不合格品的返修、退货及周转使用的包装容器从需方返回供方所形成的物品实物流动。对回收物料的处理不当会造成资源浪费或污染。

(5) 废弃物流

废弃物流(Waste Material Logistics)是指将经济活动中失去原有使用价值的物品,根据实际需要进行收集、分类、加工、包装、搬运、储存等,并分别送到专门处理场所时所形成的物品实体流动。不管对象物有没有价值或利用价值,从环境保护的角度出发,应将其妥善处理,以免造成环境污染。

3. 按照从事物流的主体进行划分,物流主要包括以下类型。

(1) 第一方物流

第一方物流(First Party Logistics)是指需求方(生产企业或流通企业)为满足自己企业在物流方面的需求,由自己完成或运作的物流业务。

(2) 第二方物流

第二方物流(Second Party Logistics)是指供应方(生产厂家或原材料供应商)专业物流企业,提供运输、仓储等单一或某种物流服务的物流业务。

(3) 第三方物流

第三方物流(Third Party Logistics 缩写 TPL)是指由物流的供应方与需求方以外的物流企业提供的物流服务。即由第三方专业物流企业以签订合同的方式为其委托人提供

拓展阅读

第三方物流(TPL)兴起的原因有6个方面:

- ① 企业降低运营成本的需要;
- ② 企业专注核心业务的需要;
- ③ 企业减少流通投资的需要;
- ④ 企业重新整合供应链的需要;
- ⑤ 企业拓展国际业务的需要;
- ⑥ 公司虚拟化的需要。

所有的或一部分的物流服务。所以第三方物流也称为合同制物流。

第三方物流的基本特征：

第一，合同制有偿服务。第三方物流是根据合同条款的要求，以合同为导向的系列服务，而不是根据客户临时的需求提供的服务。

第二，与客户建立长期战略联盟。第三方物流企业不是货代公司，也不是单纯的速递公司，它的业务深深地延伸到客户的销售计划、库存管理、订货计划、生产计划等整个生产经营过程，所以超出了与客户一般的买卖关系，形成了一种长期的战略合作伙伴关系。

第三，以现代信息技术为基础。信息技术是第三方物流生存和发展的必要条件。它包括快速交换的 EDI 技术、资金快速交付的 EFT 技术、条形码技术以及网上交易的电子商务技术等。现代信息技术实现了数据的快速传递，提高了业务处理的自动化水平以及各环节运作的一体化程度，使客户把原来由内部完成的物流活动分离出去交给第三方物流公司完成。

(4) 第四方物流

第四方物流(Fourth Party Logistics)是一个供应链的集成商，是供需双方及第三方的领导力量。它不是物流的利益方，而是通过拥有的信息技术、整合能力以及其他资源提供一套完整的供应链解决方案，以此获取一定的利润。它帮助企业降低成本和有效整合资源，并且依靠优秀的第三方物流供应商、技术供应商、管理咨询以及其他增值服务商，为客户提供独特的供应链解决方案。

第四方物流的基本特征：

第一，第四方物流有能力提供一整套完善的供应链解决方案，是集成管理咨询和第三方物流服务的集成商。

第二，第四方物流是通过对供应链产生影响的能力来增加价值，在向客户提供持续更新和优化的技术方案的同时，满足客户特殊需求。

第三，成为第四方物流企业需具备一定的条件，如能够制定供应链策略、设计业务流程再造、具备技术集成和人力资源管理的能力；如在集成供应链技术和外包能力方面处于领先地位，并具有较雄厚的专业人才；如能够管理多个不同的供应商并具有良好的管理和组织能力等。

4. 按物流活动的地域划分，物流主要包括以下类型。

(1) 国际物流

国际物流(International Logistics)是指不同国家之间的物流。国际物流是国际间贸易的一个必然组成部分，各国之间的贸易最终通过国际物流来实现。当前世界的发展主流是国家间的交流越来越频繁，任何国家的孤立都会使本国的经济技术得不到良好的发展。

(2) 国内物流

国内物流(Domestic Logistics)是指一个国家内部物流情况，是国家总体规划的内容。既然是全国的，就要从全局出发，清除部分分割、地区分割所

造成的障碍。要发挥政府的作用,进行系统考察。具体工作有:基础设施的建设、制定政策法规、进行标准化工作、新技术开发引进等。

(3)地区物流

地区物流(Regional Logistics)是指在同一区域内的物流情况。地区物流有不同的划分原则。首先按照行政区域划分,如华东地区、华北地区;其次按照地理位置划分,如长江三角洲地区、河套地区;再次按照经济圈划分,如苏锡常经济区等。地区物流系统对提高本地区企业物流活动的效率及保障当地居民的生活福利具有重要意义。

5. 其他物流

(1)绿色物流

绿色物流(Environmental Logistics)是指在物流过程中抑制物流对环境造成危害的同时,实现对物流环境的净化,使物流资源得到最充分合理的利用。现阶段,由于环境问题日益突出,且物流与环境关系密切,在物流管理中必须考虑环境保护。尤其是在原材料的取得和产品分销中,运输作为主要的物流活动,对环境可能会产生一系列的影响,而且废弃物品如何合理回收,减少对环境的污染或最大可能的再利用也是物流管理所需考虑的内容。

(2)虚拟物流

虚拟物流(Virtual logistics)是指运用计算机网络技术进行物流运作与管理,实现企业间物流资源共享和优化配置的物流方式。

(3)定制物流

定制物流(Customized Logistics)是根据用户的特定要求而专门设计的物流服务模式。它能快速响应客户的物流需求,能在不影响成本和效率的基础上,为客户进行物流服务的设计和提供物流服务。

(4)一体化物流

一体化物流(Integrated Logistics)是指不同职能部门之间或不同企业之间通过物流活动的合作,达到提高物流效率、降低物流成本的效果。它包括三种形式:垂直一体化物流、水平一体化物流和网络一体化物流。

二、物流与连锁经营的关系

发展连锁经营,都必须建立一套物流系统。连锁经营的运行机制决定了物流的必要性,而物流又决定了连锁经营能否发挥其不同于单个零售店的优势。

(一)物流与规模效益

连锁经营作为现在零售业经营发展的优势之一就是规模效益。连锁业规模效益是通过“统一进货、统一配送、统一管理”来达到的。而配送中心是使这些“统一”得以实现的必不可少的基础。从某种程度上,物流配送可以说是连锁经营的生命线。

连锁经营企业的配送中心与各店铺联合经销的经营系统,使店铺与供应

商等外部经济关系变为同一所有者的公司各部门内部业务关系。总部通过配送中心,一方面汇总多店铺的经营数量,形成需求规模;另一方面在高度及广度上给各零售商店以业务上的指导,提高店铺的经营水平,将集中化进货与分散化销售结合起来,使分散的销售力转化为大量集中的进货力,并介入生产,实现经营的规模化。

由于连锁经营企业所属的店铺点多,分布面广,面对消费群体也不同。因此,进货的品种、数量和时间上不完全相同。单个的连锁店一次要货的品种可能比较多,但要货量不会太大,因而在价格上不能享受最大的优惠。而配送中心可以充分发挥协调各个连锁店铺的商业采购功能,将集中零星要货转为较大批量要货,争取供应商在价格上给予尽可能大的优惠。同时,由于集中统一供货,无论是对供应商讨价还价的能力,还是在与同行的竞争中都可以获得优势,从而实现规模效益。

(二) 物流与速度效益

在高度专业化基础上的营运使连锁店获得了竞争中的速度优势,但高度专业化是与配送中心的物流活动密切相关的。连锁店的营运是在总体规划下进行专业化分工,在分工的基础上实施集中管理,以便使连锁店在激烈的竞争中能快速反应,领先对手。由此实现了采购、库存、配送、收银、经营、公关、促销、陈列的专业化分工,而物流可以协调这些分工合作,形成高效率的专业化分工,从而达到连锁的速度优势。配送中心作为总部与分店的联系纽带,通过分店快销、配送中心快送、采购部快购,使物流运转速度大大高于独立商店。

(三) 物流与管理效益

连锁经营通过决策、经营的专业化,店名、规范的一致化等,把复杂的商业活动分解为像生产流水线上的每一个环节那样简单,使商业经营转变成可管理的技术密集型的经济活动。而这些标准化的实施是以物流作为保证的。

三、连锁经营企业物流的合理化

“最高的服务水平和最低的物流成本”是一种理想化的物流模式,现实中不可能同时成立的,因为两者之间存在着“二律背反”。高水平、高标准的服务要求有大量的库存、足够的运费和充分的仓容,这些势必产生较高的物流成本;而低的物流成本所要求的是少量的库存、低廉的运费和较少的仓容,这些又必然减少服务项目,降低服务水平和标准。因而处理好两者的关系就是合理化物流的过程,最终合理化物流就是寻找一个既能让用户满意的服务水平,又能兼顾连锁经营企业利益的平衡点。

(一) 连锁经营企业物流合理化的含义

合理化物流,包括两层含义:首先,对于整个连锁经营企业来说,要保证其利润最大化。配送中心作为连锁经营企业这个大系统中的一个子系统,必须首先保证连锁整体的营利性,这就要求将服务作为第一位。因此配送中

心的合理化是以保证连锁系统的利润最大化为前提的。其次,是配送中心这个子系统的合理化。作为连锁内部系统的配送中心,在保证连锁经营企业大系统利润最大化的前提下,物流子系统的合理化。首先,必须保证提供连锁盈利所需的物流服务水平,在此基础上,对配送中心的物流子系统进行优化,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小。

(二) 连锁经营企业物流合理化的作用

合理化物流对连锁经营的关键作用体现在以下几方面:

1. 合理化物流,保证了基本的服务水平,如订货的准确性、配送的高效性和信息交流的通畅性,从而实现连锁经营企业规模效益。

2. 合理化物流通过对整体供应链的协调,实行大批量的统一采购和全方面的代理功能。通过在较大范围内选择有利资源,获得较大的价格优惠。同时,合理化物流通过对规模运输和合理配送的实现,可以降低商品进价和物流成本,从而实现连锁的整体价格优势。

3. 合理化物流,对物流系统进行整体优化,合并、减少不必要的物流活动,消除物流中的作业浪费,提高设施、运输工具使用效率,提高物流多元化服务,实现连锁经营企业资源的优化组合。

4. 合理化物流,一般都必须有较高的机械化、自动化程度和较先进的专业技术经验,从而实现连锁经营高效、节约、优质的服务。

5. 合理化物流,意味着具有协调、高效的配送系统和信息交换系统,这对连锁经营规范化、规模化和现代化建设起着至关重要的作用。

(三) 连锁经营企业物流合理化的方式

1. 根据配送中心不同的目标,合理化物流有三种模式:

(1)服务水平提高,同时降低成本。随着物流服务水平的提高,物流成本的一部分会随着服务水平的提高而上升,但有的物流成本并不受服务水平提高的影响。可以使后一部分成本的降低额不小于服务水平提高而增加的成本,从而达到物流合理化的目的。

(2)提高服务水平,使增加的销售额远远大于增加的物流成本。合理化物流主要是在成本和销售额之间进行的平衡,原则是保证连锁经营企业最大限度的利润。

(3)保持原服务水平和适当降低服务,使成本下降程度远远大于销售额的下降。

2. 可以考虑采用的方式有以下几种:

(1)联合配送。几个企业联合起来,共同制订计划,共同对某一地区用户进行配送,共同使用配送工具。

(2)各门店要求交货期短、定时配送,而且品种多、批量小的物流配送浪费运输量,使物流成本上升,配送中心可以对最小订货量作出限制。

(3)进行商流、物流的合理化分离。根据商品周转、销售对象的不同,将

保管场所和配送方式差别化；对作业、订货标准化以及物流计划等方式，都是同一种合理化物流的具体模式。

(4)建立完善高效的计算机化、自动化和现代化的配送中心，这种成本的增加，能对长期利益起积极的作用。

对于连锁经营企业来说，物流只是一个子系统。合理化物流就是对分系统物流进行局部合理化，根据连锁系统首要总目标和有关盈利及服务要求进行协调、平衡，以达到连锁利润最大化下的物流成本尽可能少的合理化，这对于发挥连锁经营企业的最大优势和取得最大的经济效益都是至关重要的。

第二节 连锁经营企业物流管理的发展

一、物流管理的发展阶段

无论是物流管理还是连锁经营企业的物流管理其发展主要分为三个阶段：配送时代、综合物流时代和供应链时代。目前，许多先进国家的物流人员已广泛运用供应链的系统分析、价值链分析、效益互换分析等技术来进行物流管理。我国的物流管理起步较晚，但发展速度较快，已经取得了较好的成绩。因美国物流发展较早且具有较强的时代性，所以本书物流管理的发展过程以美国为例讲述。

(一)配送时代

第二次世界大战后 30 年，物流管理的重点是配送管理，即成品生产出来后，如何快速高效地经过配送中心把产品送达客户，并尽可能维持较低的库存量。美国 and 世界上许多其他公司通过一系列的物流活动，如运输、仓储、配送、库存控制、包装、搬运等，以确保高效地递送商品。那是一个充满挑战与变化的年代。有许多因素促使公司不得不采取更加有效的方法来管理配送。主要的影响因素如下：

1. 顾客购买需求的变化

过去，许多顾客采购商品时，只注重品牌，现在他还要看商品的大小、形状、颜色等，顾客需求向着多品种、小批量、高频率的方向发展。这样的变化使连锁公司不得不维持更多的库存、增加运输成本，而且预测需求也变得越来越困难。解决的方法只能是增加市场份额，识别不同群体的顾客需求，满足他们的需求。但这样做又会增加公司的成本，尤其是配送成本，这就要求公司以新的方法来进行管理。

2. 成本控制的要求

在 20 世纪 60 年代到 70 年代，美国的运费率增加，增加了公司的运输成本；同时因各种因素的影响，许多企业热衷于生产高价值的产品，从而使公司的库存成本、包装、运输等成本相应增加，最终导致配送成本的快速提升。为提高产品竞争力，公司进行成本控制势在必行。公司通过总成本分析，意