

连锁经营企业的 物流效率及效益

孙宏岭◎编著

Logistics efficiency
for enterprises of chain operation

中国物资出版社

连锁经营企业的物流 效率及效益

孙宏岭 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁经营企业的物流效率及效益/孙宏岭编著. —北京:
中国物资出版社, 2005. 6

ISBN 7-5047-2346-0

I. 连… II. 孙… III. 连锁商店—物流—物资管理
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 030002 号

责任编辑 张冬梅

责任印制 张清钰

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

北京振兴华印刷厂印刷

开本: 850×1168mm 1/32 印张: 10.625 字数: 274 千字

2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-5047-2346-0/F·0920

印数: 0001—4000 册

定价: 20.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前 言

对于连锁经营企业来说，物流的效率和效益可以说是至关重要的。物流配送对绝大多数中国连锁经营企业的经营管理人员来说，已经不是一个陌生的话题，然而真正懂得如何提高物流效率及效益的连锁经营企业管理人员却极其鲜见。因此很多连锁经营企业在经历短期的高速成长后又过早地衰败，成为流星式企业。从 20 世纪 90 年代中期开始，我国连锁经营企业开始快速发展，有少部分企业已经做大做强，显示出强大的竞争力。但是，曾有一家蒸蒸日上的“明星”连锁经营企业，突然之间土崩瓦解，南北各飞；曾有一家被领导大会表扬、小会夸奖的连锁经营企业，运转失灵，难以维持；曾有一家“行业老大”前途似无限光明的连锁经营企业，最后不得不被别人兼并或收购。这是 10 年间目睹之怪现状，并非杜撰而是鲜活的事实。特别是经济发达国家的连锁经营企业进入我国之后，在激烈的较量中我国连锁经营企业“反败为胜”的寥寥无几，而“反胜为败”的屡见不鲜。是何原因？请问那些怀揣“朝为田舍郎，暮登天子堂”美梦的连锁经营企业老板，你的物流效率如何？物流效益如何？在扩张店铺的同时，配送中心投入如何？在现代物流管理方面又投入了多少精兵强将？精算过你的物流成本吗？评价过你的物流绩效吗？

1999 年在日本著名的物流学者、早稻田大学教授西泽修博士指导下，我完成了“连锁经营配送中心的设计与管理”这一研究课题，回国后总想编著一部关于连锁经营企业现代物流的著作。在中国物流学会副会长、物流界德高望重的老前辈牟惟仲先生及连锁经营协会会长郭戈平的大力支持下，今天终于完成了《连锁经营企业的物流效率及效益》这本书的书稿，历时 6 个年

头，我的单位由郑州粮食学院更名为郑州工程学院再变为河南工业大学，学校名称已经变了两次，而我现在才完成这部书稿，说来也羞愧，本书的主要内容是写连锁经营企业的物流效率与效益，我确是如此的效率。当然自有主、客观原因，在此不多叙述。

最近王之泰教授提出“物流的落实在于工程”。我非常赞成这个说法，正因为如此，本书中有关物流工程及技术的内容占了相当多的篇幅。我也同意“体制大于技术”的说法，但是物流业的发展绝对离不开工程技术，如果连最起码的物流工程技术知识都不具备，哪还谈得上现代物流管理。除此之外本书还具有以下特点：

1. 既吸纳日本等经济发达国家的现代物流知识，又突出体现中国特色，并非“食洋不化”。

2. 注重理论联系实际，不谈空话、套话，少谈抽象、空洞理论。

3. 深入浅出，通俗易懂，体系完善，有机统一。

但是在整个撰写过程中，由于来自各方面的干扰，迫使我几次搁笔中断，又加上本人水平和能力有限，书中还存在很多缺点与不足，恳请读者给以批评指正，特别是十几年来经常关心、关注我的物流界同行，请赐教，我将非常感谢！最后感谢河南工业大学及其前身郑州工程学院的领导们的大力支持。

孙宏岭

2005年2月16日

目 录

第 1 章 连锁经营的成功之路	(1)
1.1 为什么要进行连锁经营	(1)
1.1.1 现代流通需要连锁经营	(1)
1.1.2 连锁经营引导流通现代化	(2)
1.1.3 连锁经营是商品流通业中最具有活力的经营 方式	(3)
1.1.4 连锁经营是我国加入 WTO 后流通产业的机遇 和挑战	(4)
1.2 连锁经营的成功之路	(5)
1.2.1 连锁经营的概念与特性	(5)
1.2.2 连锁经营既“古老”又“新颖”	(7)
1.3 连锁经营的主要类型	(10)
1.3.1 正规连锁经营	(10)
1.3.2 自由连锁经营	(11)
1.3.3 特许连锁经营	(13)
1.3.4 连锁便利店	(14)
1.4 连锁经营的优点与缺点	(15)
1.4.1 连锁经营的优点	(15)
1.4.2 连锁经营的缺点	(16)
1.5 中国连锁经营业的扩张时代已经到来	(17)
1.5.1 中国的连锁经营业将会在商业中唱主角	(17)
1.5.2 连锁经营业在冲击中成长	(18)
1.5.3 中国的连锁经营进入扩张时代	(19)

1.6 我国连锁经营企业的发展趋势	(22)
1.6.1 低成本扩张,高技术投入,标准化发展	(22)
1.6.2 连锁经营的业态发展趋势	(23)
1.6.3 连锁经营的专业化	(25)
1.6.4 连锁经营企业融资渠道多样化	(25)
1.6.5 规模发展模式的多样化	(26)
 第2章 现代物流与连锁经营	(27)
2.1 连锁经营物流配送的变迁及基本原理	(27)
2.1.1 连锁经营物流配送的变迁	(27)
2.1.2 配送的基本概念及特性	(30)
2.1.3 主要配送形式	(31)
2.1.4 连锁经营物流配送的特点	(33)
2.2 连锁经营物流系统及配送模式	(34)
2.2.1 连锁经营物流系统	(34)
2.2.2 连锁经营物流系统的作业流程	(35)
2.2.3 连锁经营配送模式的选择	(36)
2.3 配送——连锁经营的精髓	(39)
2.3.1 配送——获取第三利润源泉	(39)
2.3.2 配送——令连锁店铺满意的服务	(40)
2.3.3 连锁经营物流配送的现代化、社会化及 组织化	(40)
2.4 高效率运营的一体化配送	(41)
2.4.1 服务周到的高频率、小批量配送	(41)
2.4.2 降低经营成本的共同配送	(45)
2.4.3 高效率运营的一体化配送	(48)
2.5 连锁经营物流配送的关键要素及主要难点	(51)
2.5.1 连锁经营物流配送的关键要素	(51)
2.5.2 连锁经营物流配送中的难点与对策	(52)

第3章 连锁经营企业如何选择高效率的配送中心	(56)
3.1 何谓配送中心	(56)
3.1.1 变革中的配送中心	(56)
3.1.2 仓库与配送中心的异同	(57)
3.2 供连锁经营企业选择的配送中心	(60)
3.2.1 配送中心的主要作业及功能的改善	(60)
3.2.2 不同作业方式及不同功能的配送中心	(62)
3.2.3 其他类型的配送中心	(65)
3.2.4 供应链时代的一体化配送中心	(66)
3.3 配送中心的基本特性	(67)
3.3.1 订货特性	(67)
3.3.2 进、发货特性	(70)
3.3.3 按订单分拣的特性	(71)
3.3.4 其他	(73)
3.4 国内外具有代表性的连锁经营配送中心简介	(73)
3.4.1 美国三种类型的连锁经营配送中心	(73)
3.4.2 日本7—11便利连锁经营的配送体系	(76)
3.4.3 用现代物流提升核心竞争力的华联连锁超市	(78)
 第4章 连锁经营配送中心的规划与设计	 (82)
4.1 连锁经营配送中心规划与设计的原则及建设步骤	(82)
4.1.1 连锁经营配送中心规划的原则	(82)
4.1.2 连锁经营物流配送系统总体设计原则	(84)
4.1.3 连锁经营配送中心总体规划与设计的 基本要求	 (86)
4.1.4 连锁经营配送中心建设步骤	(86)
4.2 连锁经营配送中心的投资分析	(94)
4.2.1 配送中心设置分析	(94)
4.2.2 配送中心建设项目筹资分析	(99)

4.2.3 配送中心建设项目投资经济分析	(101)
4.3 连锁经营配送中心的布局及网络	(104)
4.3.1 连锁经营配送中心的选址	(105)
4.3.2 连锁经营配送中心的合理布局	(113)
4.3.3 连锁经营配送中心的网络布局	(115)
4.4 连锁经营配送中心内部设计及设备配置	(119)
4.4.1 连锁经营配送中心内部设计前期准备工作 ..	(120)
4.4.2 连锁经营配送中心内部布置	(129)
4.4.3 连锁经营配送中心各作业区设备配置及 作业流线	(136)
4.5 连锁经营配送中心建筑设计要点	(137)
4.5.1 配送中心建筑物平面布局	(137)
4.5.2 连锁经营配送中心建筑结构	(140)
4.5.3 建筑物地面荷载要求	(142)
4.5.4 货场、道路及停车场	(142)
4.5.5 配送中心铁路专用线	(143)
4.6 连锁经营配送中心设备选用及作业流程	(145)
4.6.1 连锁经营配送中心设备选用	(145)
4.6.2 连锁经营配送中心作业流程	(155)
4.7 连锁经营配送中心各作业区的设计与 方案优化	(157)
4.7.1 配送中心各作业区的规划与设计	(157)
4.7.2 配送中心最佳配送路线	(161)
4.7.3 配送中心设计方案的优化	(168)
第5章 连锁经营配送中心作业管理系统	(172)
5.1 连锁经营配送中心进、发货作业管理系统	(172)
5.1.1 连锁经营配送中心进货作业管理系统	(172)
5.1.2 连锁经营配送中心发货作业管理系统	(177)
5.1.3 如何提高进货作业效率	(179)

5.2 连锁经营配送中心的搬运作业管理系统	(182)
5.2.1 连锁经营配送中心的搬运作业	(182)
5.2.2 连锁经营配送中心的搬运系统	(185)
5.3 连锁经营配送中心库存管理系统	(193)
5.3.1 连锁经营配送中心的储存作业	(193)
5.3.2 连锁经营配送中心库存管理系统	(201)
5.3.3 连锁经营配送中心库存最适化	(206)
5.3.4 现代库存管理技术	(214)
5.4 连锁经营配送中心分拣作业管理系统	(221)
5.4.1 连锁经营配送中心订单处理	(222)
5.4.2 连锁经营配送中心分拣作业	(223)
5.4.3 连锁经营配送中心高效率的分拣系统	(224)
5.4.4 连锁经营配送中心分拣作业效率分析	(237)
5.5 连锁经营配送中心流通加工作业与管理系统	(242)
5.5.1 连锁经营配送中心流通加工的意义与作用 ...	(242)
5.5.2 连锁经营配送中心流通加工的主要技术	(244)
5.5.3 连锁经营配送中心流通加工的管理	(249)
5.6 连锁经营配送中心的配送作业及管理系统	(251)
5.6.1 连锁经营配送中心配送作业管理	(251)
5.6.2 车辆配送服务要点	(252)
5.6.3 配送作业的规划	(253)
5.7 连锁经营配送中心信息管理系统	(255)
5.7.1 连锁经营企业信息管理系统	(255)
5.7.2 连锁经营配送中心信息管理系统	(265)
 第6章 如何提高连锁经营企业物流效率与效益	 (274)
6.1 如何提高连锁经营配送中心的运营效率	(274)
6.1.1 提高连锁经营配送中心运营效率的 主要内容	 (274)
6.1.2 提高连锁经营配送中心运营效率的	

主要途径	(277)
6.2 如何提高连锁经营生鲜食品加工配送中心的运营效率	(280)
6.2.1 连锁经营生鲜食品加工配送中心的特点与作用	(281)
6.2.2 连锁经营生鲜食品加工配送中心建设	(283)
6.2.3 连锁经营生鲜食品加工配送中心的高效运营	(289)
6.2.4 如何发挥连锁经营生鲜食品加工配送中心在冷链系统中的效用	(291)
6.3 连锁经营配送中心的有效管理	(298)
6.3.1 从车轮子谈到连锁经营有效管理	(298)
6.3.2 连锁经营配送中心精心规划与效率提升	(299)
6.3.3 连锁经营配送中心库存控制与管理	(302)
6.3.4 借助供应链管理理念将连锁经营做大做强	(304)
6.4 连锁经营企业物流市场分析与预测	(306)
6.4.1 连锁经营企业物流市场的调研与资料整理	(306)
6.4.2 连锁经营企业物流市场预测	(309)
6.4.3 连锁经营企业物流市场综合分析和物流方案的制定	(312)
6.5 连锁经营企业物流运作管理	(316)
6.5.1 现代商业企业物流运作管理的发展过程	(316)
6.5.2 连锁经营企业物流一体化运作管理模式	(318)
6.5.3 连锁经营企业物流准时化运作管理模式	(319)
6.6 连锁经营配送中心的绩效管理	(322)
6.6.1 连锁经营配送中心绩效管理的意义	(322)
6.6.2 连锁经营配送中心绩效评价	(323)
6.6.3 连锁经营配送中心的绩效管理	(325)
参考文献	(327)

第1章 连锁经营的成功之路

在我国连锁经营已发展10多年了,连锁经营企业有1800多家,连锁店铺有26000多个,年销售额达1500多亿元,一些大中城市已占社会消费零售额的15%以上。

在全国连锁经营“十五”发展规划中提出:力争经过5年的努力,初步确定在商业和服务业中的主体地位,到“十五”末期,全国连锁经营店铺20万个,销售额达7000亿元,年递增约35%,占全社会消费零售额的比重达20%左右,同时连锁经营开始由东向西部地区发展,由城市向农村发展。

1.1 为什么要进行连锁经营

1.1.1 现代流通需要连锁经营

一般情况,商流、物流、信息流、资金流越发达的城市越具有竞争力、生命力和辐射力,这样的城市不仅市区繁荣而且还能带动本地区的农村发展。怎样才能把现代化流通提升到应有的地位呢?首先应认识什么是现代流通,集市贸易式的原始市场不是现代流通,它是小生产方式,不能作为现代流通业态的主流,但是并不是说要全部取消集贸市场,集贸市场目前还有顾客,就说明还有需求,有需求就应该发挥其作用。但是从战略的眼光看待问题,传统的集贸市场和现代流通是两回事。要大力发展物流配送、连锁经营、电子商务等现代流通方式,用现代流通推动农业产业化,使生产企业和最终消费者信息畅通,这是加入WTO后参与国际竞争的迫切需要。

我国传统的流通是生产决定消费,消费受生产的支配。而现

代流通是以消费者为起点,消费带动引导生产,也就是说如何满足消费者需求,开发潜在的消费需求,创造未来的消费者需求,所谓社会化大流通就是围绕消费者需求所进行的社会再生产的全过程。小流通带动小生产,大流通带动大生产,现代流通带动现代化生产。

现代流通是高效率、高效益的流通,这也是同传统流通的最大区别。就我国目前现状来说,落后的流通使得投入产出不相对称,据有关部门统计,我国国有工业企业流动资金周转速度仅为1.2次/年,而经济发达国家达6次/年~8次/年,国有商业企业流动资本周转速度为2次/年~3次/年,而经济发达国家高达20次/年~30次/年。我国国有工业企业流动资金达3万亿元,而且资金短缺仍是发展的制约因素,试想如果将周转速度提高5倍,才只是经济发达国家周转速度的最低限,但是3万亿元相当于15万亿元,经济规模和效益是何等的水平,我们不能只重视投资建项目,扩规模,而忽视现代流通。

显而易见,连锁经营、物流配送、电子商务等现代流通方式的繁荣和发展,不仅仅是城市建设、经济发展的需要,同时也是现代流通健康、快速发展的需要。

1.1.2 连锁经营引导流通现代化

处在大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼的竞争时代,我国流通业必须走高效率、高效益的现代化流通之路,连锁经营这一组织形式和经营方式正在引导我国流通现代化。

连锁经营发展了10多年正在日趋成熟和规范。20世纪90年代初期像现在的物流一样有一个“连锁经营热”的过程,那时期有一些企业,牌子是连锁经营,却没有利用配送中心,有的连锁企业设有配送中心运营成本仍然降不下来,这样的连锁企业一个个相继倒闭或被兼并。经过10多年的艰苦历程我国的连锁经营企业,终于整明白了什么是连锁经营,怎样才能把店铺连起来,锁得住,否则将是一损俱损,比单店经营还要残酷无情。近

几年连锁经营开始以较高的速度发展起来。国家在全国连锁经营“十五”发展规划中绘出了宏伟蓝图。但连锁经营的发展也存在一些不容忽视的问题。(1) 连锁经营的企业绩效应受到重视。对一个企业不能光盯住销售额和利税,我国连锁经营销售额的增加主要来自门店增多和营业面积扩大,而年人均劳效和年平均地效却在下降;(2) 商品周转次数低。我国大型连锁超市平均每年商品周转次数一般在10次~14次,虽然远远高于商业平均周转次数,却远远低于经济发达国家;(3) 门店数量少,规模小。全国平均每家连锁企业拥有店铺14家,最少的只有5家,而经济发达国家,数百家门店不足为奇,沃尔玛1998年在全球拥有2943家连锁门店,麦当劳、肯德基拥有上万家门店。而国内门店规模小又“店”不成“网”,分散经营成本高,效益低;(4) 连锁经营规范化程度低,管理水平落后,重形式轻实质而成为“形似而神不似”的连锁;(5) 配送的作用未能发挥。即便是设有配送中心,配送方式落后,什么“高频率小批量配送”“共同配送”“一体化配送”这些经济发达国家已广泛采用的配送方式却一无所知,配送中心缺少合理规划,作业混乱,不知如何下手降低配送成本。有的连锁经营企业根本不具备建立配送中心的条件,也不知道利用第三方物流。

总之,我国连锁业尽管走过10多年的艰辛路程,但是还处在初级阶段。商界及政府必须清醒,尽快找到从粗放式经营到集约化经营的发展道路。正如国务院办公厅国办发[2002]49号文件中指出的那样:“发展连锁经营是促进大流通,带动大生产的重要措施,是改造传统商业,提升流通产业竞争力,推动流通现代化的有效途径。”

1.1.3 连锁经营是商品流通业中最具有活力的经营方式

连锁经营是通过若干零售产业实行集中采购、分散销售、规范化经营,从而实现规模经济效益的一种现代流通方式。实行

统一采购、统一配送、统一标识、统一经营方针、统一服务规范、统一销售价格和统一信息处理等是连锁经营的基本规范和内在要求, 连锁经营的发展对于我国的生产、流通、消费以及整个国民经济的发展具有重要意义。

1) 连锁经营可以有效衔接产销。连锁经营通过配送中心的规模化采购及进货和店铺网络化销售及顾客服务, 将一大批生产者和千家万户的消费者连接起来。这是发展大流通、带动大生产、传递产销信息的重要措施, 连锁经营的产销有效衔接促进现代化大工业、市场经济和现代流通体系的建立及完善。

2) 发展连锁经营, 有利于优化流通业态结构, 提供质优价廉的商品和方便快捷的服务, 引导消费、培养内需。连锁经营的经营行为标准化、规范化、净化市场环境、防止假冒伪劣商品进入流通领域, 其组织化程度是整顿和规范市场经济秩序的重要治本之策。

3) 连锁经营是西方市场经济发达国家中流通产业的一场革命, 在 130 多年的历史中对于推动生产、引导消费、降低经营成本、完善有序竞争的流通秩序, 起了巨大作用。它具有强大的生命力。其根本原因是连锁经营的经营特点, 适应了现代大工业发展的需要。连锁经营的实质是把现代大工业、大生产的组织原则应用于商品流通领域, 达到提高协调运作和规模效益的目的。

1.1.4 连锁经营是我国加入 WTO 后流通产业的机遇和挑战

我国加入世贸组织后 3 年内, 将基本取消对外资参与佣金代理、批发、零售在地域、股权、数量等方面的限制, 取消对外资本与特许经营的限制。在经济发达国家, 流通企业资本雄厚、技术先进、具有现代化的经营理念和丰富的科学管理经验, 进入我国流通领域必将出现更加激烈的竞争。发展连锁经营, 扩大经营规模, 提高企业的国际竞争力, 是新形势下我国参与国际合作与竞争的重要举措。

此外,当今世界全球经济一体化是发展方向,经济发达国家成功的跨国流通企业大多是连锁经营集团公司。我国的流通企业要壮大自身的实力、参与国际竞争、开拓国际市场,发展连锁经营是一条捷径。它将迅速地在国内外开设连锁店,吸收加盟店来延伸自己的市场触角。

1.2 连锁经营的成功之路

进入20世纪90年代,流通领域有很大的变化,零售业也不例外,在种类、形态、规模方面出现了多样化,特别是随着时代的变迁,新的形态不断诞生,连锁经营作为新发展起来的形态,呈现出来并占有重要的地位。

1.2.1 连锁经营的概念与特性

零售企业的经营不同于工业企业,并非都适合单纯的“大规模经营的经济效益”。消费经济单位的地理分散化,小规模化,多样化是零售业的主要特征。从消费者购买便利这一观点出发,应重视“分散性的原则”;从为完成营业活动的费用这一观点出发,应重视“集中性的原则”,这两个原则巧妙结合的形态只能是连锁经营。

一般的零售是进货→配送→流通加工→库存→销售,这一商品流动路线,其中进货和销售部分被称为“商流”,配送、流通加工、库存这三个功能被称为“物流”。连锁经营的流通阶段,不单纯包括“商流”,而是“商流”和“物流”一体化;特别是传统的流通其功能移动是从上游到下游沿着这一商品流动路线移动。现代流通是以消费者为起点,功能从下游向上游爬坡的观点极为重要。

1) 连锁经营的定义

(1) 日本商业学会定义委员会将连锁经营定义为“遍布各地的多数零售店铺,作为整体构成一个企业,在总部的管理统制

下，统一经营商品，不论外形还是内容完全相同的标准化的经营方法，这个整体组织或构成组织的各个零售店铺被称为连锁经营”。简单地说，连锁经营是多数店铺在单一的组织 and 统制下的经营形态。

(2) 日本近畿大学的渡边敬之教授在他的《零售店经营学》中是这样规定的：“所谓连锁经营，其本质是在同一流通阶段下，处理同一种商品或服务，而且同一经营资本及同一总部集权的管理下，由两个以上的店铺所构成的集团。”简单地说：总部管理下同一资本经营的商店、酒店等集团组织，能够促进流通效率化。

综合(1)和(2)两个定义，有以下几点看法：

①连锁经营所经营的对象，不仅仅是商品，特许连锁经营也经营服务业。

②能够发挥连锁特色的店铺数至少是11家以上。实际上少于10家店铺，成本高、效益低、提高配送效率很困难，因此国际连锁经营协会也确定为11家店铺以上。

③同一流通阶段对于连锁经营是非常重要的。

④正规连锁是属于同一资本，而自由连锁和特许连锁是各个资本的集合。

2) 连锁经营的特色

根据上述内容，连锁经营有以下特色：

(1) 统一的管理和统制。经营活动应该是在总部集中、统一的管理和统制下运营。各店铺所销售商品的进货、商品的广告、资金的调配、营业员的培训都应是按计划进行实施，其销售和服务的方法是规格化、标准化。

(2) 分散性的大规模销售。所谓分散性是相对于独立的零售店所具有的特色。与百货商店将众多的顾客集中吸引到一个店铺进行大规模销售相反，连锁店铺是集中多数店铺的销售额，分散性的大规模销售。多数店铺分散在广阔的地域，消费者非常方便