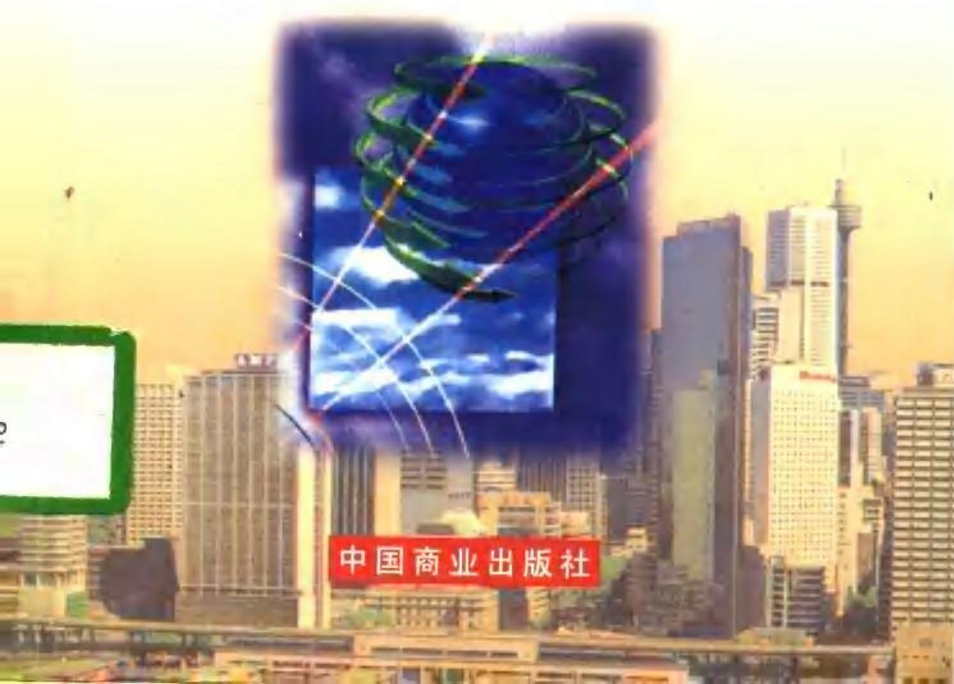


国内贸易部部编
中等专业学校教材

配送·代理·连锁

PEI SONG DAI LI LIAN SUO

薛至尚 主编



图书在版编目 (CIP) 数据

配送·代理·连锁/薛至尚主编. - 北京: 中国商业出版社, 1998.10

ISBN 7-5044-3774-3

I. 配… II. 薛… III. 商品-销售-基本知识-专业学校-教材 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 30614 号

责任编辑: 刘毕林

特约编辑: 刘志刊

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京北商印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开 6.5 印张 145 千字

1998 年 11 月第 1 版 1998 年 11 月第 1 次印刷

定价: 7.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

编审说明

随着社会主义市场经济的深入发展，期货交易、配送、代理、连锁等概念逐渐被人们所接受和认识，并广泛运用于现实经济生活之中。为使中等专业学校师生系统学习和了解配送、代理、连锁及其相关知识，我们组织编写了这本《配送·代理·连锁》一书。本书是国内贸易部中等专业学校通用教材，也可供职业中专、电视中专等选用，还可以作为业务岗位培训和广大企业职工的自学读物。

本书由河北省物资学校薛至尚任主编，北京物资学校张新颖任副主编，河北省物资流通协会高级经济师增天甄担任主审。参加编写的人员还有天津物资贸易学校解云芝、广西物资学校朱政如。

在编写过程中，尽管我们参考了国内外出版的研究成果，但由于时间仓促，加之配送、代理等均属于流通领域中的新生事物，正在不断发展，人们的认识正日益深入，有待探讨的东西还有许多。书中不妥和疏漏之处，恳请广大师生和读者批评指正。

国内贸易部教育司

1998年2月

目 录

配送篇

第一章 配送概述	(1)
第一节 配送的内涵及特点.....	(1)
第二节 配送的意义和作用.....	(10)
第三节 配送种类.....	(16)
第四节 配送的组织.....	(24)
第二章 配送运作过程	(35)
第一节 配送流程结构.....	(35)
第二节 配送运作过程.....	(38)
第三章 配送中心	(45)
第一节 配送中心的概念和功能.....	(45)
第二节 配送中心类型	(47)
第三节 配送中心建设.....	(49)
第四节 配送中心管理.....	(54)
案例	(58)

代理篇

第四章 代理概述	(64)
第一节 代理的内涵及特点.....	(64)
第二节 代理的重要性及功能.....	(73)
第三节 代理类型.....	(77)
第四节 销售代理.....	(82)
第五节 进出口代理.....	(87)

第六节 广告代理.....	(93)
第七节 远洋运输代理.....	(97)
第五章 选择代理商.....	(103)
第一节 代理商的选择.....	(103)
第二节 代理商的谈判与公关.....	(114)
销售代理合同示范文本：销售代理协议书.....	(122)
案例一.....	(128)
案例二.....	(130)

连锁篇

第六章 连锁店概述.....	(131)
第一节 连锁店的意义及其功能	(131)
第二节 连锁店的产生与发展趋势.....	(136)
第三节 连锁店的经营形态.....	(151)
第七章 连锁店的管理.....	(161)
第一节 连锁店的商品及物流系统管理.....	(161)
第二节 连锁店的人事、财务管理.....	(170)
第三节 连锁店的信息管理.....	(181)
案例.....	(188)

配送篇

第一章 配送概述

第一节 配送的内涵及特点

一、配送的概念

(一) 配送的概念

配送是指按用户的订货要求，在物流据点（或称“中心”）进行分货、配货工作，然后以最合理的方式将配好的货物送交收货人的一种流通方式。“配送”一词是日本引进美国物流科学时，对英文原词 *deliery* 的音译采用了“配送”两个日语汉字。我国在学习和引进物流科学时，由于转学于日本，就搬用了日语中的两个汉字，赋予了汉语读音。

配送的定义反映了配送实践中的三个基本要素，即“用户要求”、“配货”和“送”。“用户要求”包含着很多内容，如货物的品种、规格、数量、质量、送货时间、送货地点等，它主要从用户订单中反映出来，是“配”和“送”的依据。用户要求的实现程度，是衡量配送质量高低的最终标准。“配货”是现代物流行业区别于计划经济体制时的送货、发送、输送、运输等经济活动最明显的标志。它是适应市场经济条件下生产消费与生活消费“多品种、小批量、多批

次”的要求而发展起来的一种新的流通方式。“送”是配送的第三要素，也是配送过程的最终环节。一般而言，送货的过程要完成三个选择：运输方式、运输线路及运输工具。

（二）配送的内涵

1. 它是以现代经营观念为指导开展的配送。定义中明确要“按用户的订货要求”进行配送，这样就把企业原来的营销顺序颠倒了过来。过去是以物流企业为中心，我经营什么就供应什么，即使是送货上门，也只是把分配调拨式的领货取货变成分配调拨式的送货。配送以用户为中心，一切从用户出发，用户订什么货，配送企业就组织什么货源，并配送到指定地点。这是经营观念上的根本性变革。配送确立了用户的中心地位，配送企业的各个环节，都要按用户的要求进行，配送企业成为用户的“第一车间”，降低用户的库存乃至取消库存（即零库存）。

2. 它是以现代化物流技术手段为支持的配送。定义中明确“在物流据点进行分货、配货工作，然后以最合理的方式将配好的货物送交收货人”。因此，配送要求既配又送，是配与送的有机结合体。由于配货要大量采用传送带、分拣设备、计量设备、条形码及识别装备、扫描跟踪仪器、拣选集货机械以及按用户要求的集货周转柜、配送周转箱等，从而形成特有配送机械装备系统。为了快速准确地送货，还要配备各种单元集装输送托盘、多种规格的专用配送车等，形成高效畅通的配送运输系统。为了快速响应用户订货，并具有高质量的服务水准，必须与订货系统保持紧密地情报联络，配备计算机管理的配送信息系统，协调各业务环节，高效而准确地送货。在物流据点要为配送规划出相应的副货场、转送场、集配场、发货场及高层自动化仓库，合理配

置，便于机械化作业保证各工序间的连续性，并运用电子计算机进行各环节的联网控制，优化配送流程。这很像工业生产中广泛应用的流水线，使流通工作工厂化。

可见，配送不是一般的送货，而是要有现代物流手段的支持，装配上述几个系统。但这并不是说，没有现代物流技术手段支持的就不是配送。关键在于随着流通的专业化、社会化和集约化，实行配送制必然要求采用现代化技术设备，以适应配送的发展。

3. 它是一种新型的物资流通形式。配送改变了过去调拨型供应体制，转向服务型的供销体制；改变了过去以自我为中心的传统观念，转向以用户需要为中心高水准服务的现代经营观念；改变了过去条块分割、层层设库、一家一户“取货制”的小生产方式的流通格局，确立起集中社会库存、集中配送、能快速响应用户需要，高效通畅的社会化大流通的格局。配送这种新型的物资流通形式必将发挥流通部门的优势，在促进社会资源的优化配置、提高社会经济效益方面发挥出显著的作用。

（三）配送的特点

顾名思义，“配送”的特点一个是表现在“配”上，另一个是表现在“送”上。这是现代物资流通方式与计划体制下物资流通方式的根本区别。

先说“配”。计划体制下的物资流通是分配调拨式的，根本不存在真正的“配货”。在计划体制下，生产企业要把生产上所需要的物资编造计划，层层上报，然后由国家或地方的计划部门进行平衡，制订物资平衡分配计划，再按这个计划调拨物资，生产企业只能根据这个计划得到分配给它的物资。那时的物资部门只是一个执行物资分配调拨计划的职

能部门。有什么物资，就分配什么，采什么货，就调拨什么，有多少，就分配多少，物资多缺口或供货不及时，生产企业也无可奈何。这是一种完全以计划为中心的物资流通体制。“配送”则不同。配送是以生产企业（用户）为中心，生产企业需要什么，需要多少，配送企业就要按需要组织货源，及时分装，及时组配，做到需要什么配什么，需要多少，配多少。由此可见，过去的“配”，是自上而下的分配的“配”，计划是中心；现在配送的“配”，是自下而上的“配”，用户是中心。

再说“送”。在计划体制下，一般是用户凭计划分配指标到物资部门的仓库去提货，至于物资部门的送货，也只能是“库”到“库”，即由物资部门的仓库送到生产企业的仓库。“配送”的“送”则不同，配送企业要完全按照用户的要求，即规定的时间内把配好货，安全地送到指定地点。这个指定地点可以是用户的仓库，也可以是用户的生产车间乃至生产线的起点。

二、配送的必然性

（一）配送的发展过程

配送在国外有一个发展历程。自从第二次世界大战后，为了满足日益增长的物资需求，西方工业发达国家逐步发展配送中心，加速了库存物资的周转，打破了仓库的传统观念（即储存保管物资）。另外，在发达的商品经济条件下，不论是经营生活资料，还是经营生产资料的流通企业，都在广泛地推行了多批次、小批量的配送制，以适应复杂多变的市场。在每个城市的合适位置建设配送中心，承担起各用户的所需商品的“化整为零”的小额中转供应任务。

在 20 世纪 60 年代，美国工业生产增长很快。企业界认为生产领域提高劳动和物资资源利用效果的潜力已经迅速耗尽，而在流通领域调整货物的流量是利润的重要源泉。因此，许多公司减少了老式仓库，成立配送中心。结果，不仅降低了流通费用，而且节省了劳动消耗。美国有 30% 以上的生产资料是通过流通企业配送中心销售的。

日本在第二次世界大战以后，工业的复兴使日本经济高速增长，随之出现了阻碍生产进一步发展的流通落后问题。分散的物流使流通机构庞杂，企业自备货车出现混乱，运输发送效率低下，设施不足、道路拥挤，使流通费用逐年以 3%—5% 的幅度增长。日本曾在这方面作过大量的调查，在城市中由于道路拥挤，路上行驶的停车时间多、车辆受限制以及有些地段禁止停车等原因，使企业物资的收集与发送的效率明显下降。有关资料见表 1-1。

表 1-1

年 度	每 辆 每 天		每辆每次运输		
	运行次数 (次数)	运输吨数 (吨)	所用时间 (小时)	运行距离 (公里)	运输吨数 (吨)
1960 年	4.2	12.9	2.5	23.3	3.5
1965 年	2.7	9	3.4	17.1	3.4
1970 年	2.2	8	3.9	19.3	3.6
1971 年	2.1	7.8	3.9	18.1	3.7
1972 年	2.1	7.9	3.9	19.4	3.8

据分析，城市交通堵塞的主要因素是企业的自备车辆的数目剧增，因此控制这些自备车辆是解决城市交通的主要课题之一。但对企业来说，减少了自备车辆意味着减少了企业收集和发送物资的运输能力。为了保证企业生产和销售的顺利开展，只有依赖社会的运输力和仓储力。从表 1-1 可以看出，每辆车每次运输货物的吨数变化不大（因车型改为大型化），但是每辆车每次运行的时间愈来愈长，而运行距离反而愈来愈短。因此，最终减少了每辆车每天的运行次数。1971 年与 1960 年相比，减少了一半，总的运输吨数减少了 40% 左右，这对生产企业是很大的不利。而另一方面，消费者需求多样化的倾向，要求多批次、少批量运送，有的还指定交货时间。这样一来，企业的发送费用逐年上升，它在企业的总物流费用中所占的比重也愈来愈大。社会上不断出现对物流的批判，认为“流通是多余环节”、“流通是剥削”，但是全面的流通危机并不是各个经济实体单独所能解决的。日本政府意识到物流的重要性，企业也开始寻求建立新的物流机构，以适应新经济环境的要求。在制订城市仓储、运输等“物流基地”的同时，日本政府决定积极推行共同配送，向有关企业界做工作，在东京、大阪等地规划筹建流通中心，配送则应运而生。

从美、日两国配送的发展历程来看，配送作为一种策略，解决了当时的经济发展的症结问题。可以认为配送是经济发展到一定阶段具有广泛意义的战略手段，能解决流通和交通双重问题，并取得较大的经济效益和社会效益。

目前，在经济发达的国家，配送已经相当普遍。主要表现在以下三方面：

1. 配送的发展越来越快。无论是配送的规模和数量，

还是配送的方式方法上，得到了迅猛的发展。首先，配送中心的数量和规模增加。日本已在全国各大城市建立了多个流通中心（配送中心），在日本最大城市东京就设立了 5 个流通中心。配送业务也迅速发展。配送业务之所以得到迅速发展，主要原因是货物急剧增加；消费向小批量、多品种转化；销售行业竞争激烈，传统的做法被淘汰，销售企业向大型化、综合化方向发展。其次，配送方式的多样化。随着配送货物数量的增加，配送中心除了自己直接配送外，还采取了转承包的配送策略。第三，配送货物的品种不断增加。配送货物的品种已不仅局限于生产部门所需的各种原材料、成品、半成品以及一些机电产品等，而是全方位地面向社会，只要是社会需求都可以配送。如轻工产品、服装、食品、药品及礼品、旅游用具等的配送。

2. 配送的技术水平越来越高。各种先进技术特别是计算机的应用，使物资配送基本上实现了自动化，使配送的准确性和效率大大提高。现在国外大多数配送中心已实现计算机控制的自动化配送系统。

3. 配送的服务越来越周到。在激烈的市场竞争中，配送企业必须保持高质量的服务，否则就可能倒闭。配送服务的质量可以归纳为两个词：准确（不出差错）和快速（供货周期短）。

（二）我国配送的发展趋势

谈及配送，一般人会认为是近几年开展的新业务，是从国外引进的。其实，在我国的物资流通领域曾经推行过类似“配送”或具有配送雏形的方式。在 20 世纪 60 年代初，为了恢复生产、发展经济，医治三年自然灾害给我国造成的创伤，物资部门适应形势需要，组织物资工作服务队，深入生

产第一线，了解需求动向，建立物资供应档案，按需适时适地送货上门，降低了企业库存。60年代中期提出的“指标到局、供应到厂”就是将物资分配指标按分配计划转到生产主管局，再由各局将指标分配到各所属生产厂，而实物的供应则由物资部门按指标、按质、按量、及时、齐备地供应到厂。这种供应方式，已经有了配送的萌芽。我们可以把这一阶段称为我国配送的萌芽阶段。

70年代出现在木材、玻璃等流通领域的供应方式可称为我国配送的自发阶段。

70年代起于杭州的木材流通加工按需供应方法，是将市木材公司和木材厂组成木材加工供应联合企业，负责木材的集中统一管理。木材分配指标下达后，由公司统一调运，集中存放，根据工程项目设计图纸，核实按需供应成材成品，并按施工进度送货到家，同时还按用户的需要，统一加工，并对加工剩余木材开展综合利用，初步形成了木材流通加工中心。

为了解决平板利用率低的问题（平均利用率为62%），我国一些大中城市的物资部门改变过去成箱玻璃进入施工现场的传统供应方式，在一个城市设置一个或几个集中套裁点，并按其货单配货、送货，实现了集中库存，基本上使工地达到零库存，玻璃利用率也提高了25%。

由此看来，我国配送的雏形出现于70年代末期，是伴随改革开放政策，使生产力获得解放的结果。但是由于存在某些落后的生产关系及其他因素，使这些先进的生产力最终未能突破体制的障碍，未能出现持续进步、稳定发展的局面。

80年代，随着生产资料市场的开放搞活，物资流通格

局发生了很大的变化，市场竞争日趋激烈，物资企业为了自身的发展，提高市场占有率，广泛开展物资配送业务。如：天津储运公司唐家口仓库的“定时定量配送”、河北省石家庄市物资局“三定一送”的物资配送等等。从总体上分析，80年代是我国从自发运用配送阶段向自觉运用配送阶段的过渡时期。

90年代以来的实践证明，发展配送大有作为。1992年沈阳市机电设备总公司第二公司建立沈阳机电产品配送中心，经过几年的努力，实现了经营的规模化，管理的科学化、现代化，销售额、配送额、社会效益近年来连续递增，越来越显示出配送的优越性和生命力。该中心目前经营八大类7000多个品种、规格的机电产品，年销售额达1亿元。配送用户由开始的5户发展到270户，配送额由28万元发展到5000多万元，物资配送满足率已达30%，占沈阳市生产企业所需机电产品用户的15%，其中30家全部由配送中心供应。

发展配送彻底改变了传统的流通模式和方式。过去物资流通企业在家等人上门买货，如今迈出门主动上门送货，为生产企业配送急需的产品。通过本着筑造代理、配送、连锁相结合的新的流通形式，发展配送做到了质优价廉，中心实行集中统一进货，享受了生产企业的批量优惠，同时从用户和自身利益、信誉出发，严把进货关，进货立足于名优产品，坚决杜绝假冒伪劣产品；发展配送大大减小了生产企业的储存，使生产企业的库存达到“零”的可能；发展配送实现了流通现代化管理，经营过程实行计算机网络化管理，先进的设施可为用户提供简捷、方便的服务。

我国要在20世纪末初步建立社会主义市场经济体制，

至 2010 年建成比较完善的社会主义市场经济体制，一个重要的方面就是深化流通体制改革，发展现代流通。而发展代理配送制又是流通体制改革和发展现代化流通的一项重要内容。我们要借鉴发达国家的先进经验，结合我国的具体情况，发展符合我国国情的物资流通体制。所以物资配送向正规化、规模化发展是势在必行的。

第二节 配送的意义和作用

一、配送与经济效益

经济效益是一切经济活动的中心。流通企业同样必须努力提高经济效益。对流通企业来讲，要提高经济效益必须做到“供应好、周转快、费用省、服务质量高”。实践证明，开展配送业务，可以降低社会库存，缓解供需矛盾，保证企业生产，加速物资和资金周转，推进物资流通的社会化和现代化，给企业和社会都带来巨大的经济效益。

（一）配送与生产企业的经济效益

配送能减轻企业负担，节省生产企业人、财、物开支，提高生产企业经济效益。首先，减少了生产企业的库存和资金占用。配送制的供应方式，其最大优点就在于减少社会库存，即将生产企业的库存让渡给流通储备，便于统一调度。生产、建设企业的库存下降，流通企业的库存相对增加，给生产企业带来了明显的效益。如：沈阳机电产品配送中心的配送户沈阳飞机制造公司在接受轴承配送前，年消耗轴承 6.8 万套，年储量达 5.2 万套。实行配送后，消耗轴承 8.6 万套，而库存下降至 2.4 万套。库存下降、资金占用降低，

利息支出减少，意味着经济效益的提高。其次，配送可以使生产企业减少采购人员，降低盲目采购量。开展配送业务以前，生产企业为了组织资源，采购人员满天飞，既浪费人力，效果也不好。许多商品盲目采购，造成大量浪费，影响经济效益。开展了配送业务，使生产企业人员的部分劳动转移到流通部门。由流通部门保证供应，采购人员相应减少。此外，运力的节约也给生产企业带来明显的经济效益。

（二）配送与商业企业的经济效益

配送业务的开展，给商业企业本身带来了活力，提高了市场占有率和机械设备的有效利用率，提高了商业企业的经济效益。如，中国物资储运咸阳物资公司是一个以仓储业为主、兼营生产资料的流通（商业）企业，企业占地 14.2 万平方米，有铁路专用线设施，库房面积 3.2 万平方米，露天货场 8 万平方米，职工 270 多人。1990 年以后，随着市场经济的发展，物资流通领域发生了重大变化，该公司赖以生存的物资储存量急剧下降，最少时仅有数十吨，存货量减少了 80%。一栋栋库房，货场出现闲置，传统的仓储形式遇到了严峻的挑战。对于市场的这些变化，他们认真分析形势，研究物流发展趋势，学习借鉴发达国家物流配送制的经验，从 1995 年开始了物资配送制的实践与探索。经过努力，中储咸阳物资公司开展的为工业企业全方位配送工作已初具规模。如今，该公司仓储货源饱满，铁路专用线运力得到充分发挥，职工干劲倍增，工作紧张有序，企业经济效益不断提高，配送制给企业带来了无限的生机。仅 1997 年 1—9 月，这个公司就为咸阳钢丝钢管厂、咸阳彩虹显像管厂、深圳中康公司、石家庄宝石公司等中外大型工业企业配送生产原材料及产成品 25.85 万吨，配送额达 5.9 亿元。据统计，

配送收益已占该公司总收入的 64%。同时配送制使商业企业真正具有“蓄水池”的功能，促进商业企业发挥主渠道的作用。配送业务的开展，使商业企业与用户之间建立了新的供求关系，密切了双方的联系。商业企业加强了为用户服务的观念，多方组织货源，能按用户生产进度和实际消耗，定时、定量、定点地送货上门，满足用户需要，使用户增强了对商业的信赖和依托感，从而提高了商业企业的市场占有率，加大了销售量，提高了经济效益。

(三) 配送与社会的经济效益

要提高社会的经济效益，必须严格按照社会分工、各司其职、协同劳动，以适应社会化大生产的要求。配送制有力地推动商品流通社会化的实现。要实现商品流通的社会化首先要求储运社会化。社会再生产进行的顺利与否，一定程度上取决于储运社会化程度。配送制是实现储运社会化的好办法。由于储运部门的专业化，使社会物资集中库存，集中配送，直接面向用户，从根本上改变层层设库，生产企业“大而全”、“小而全”的不合理状况，打破小生产方式和商品流通分散的低效运转，最终实现与社会化大生产相适应和衔接的流通社会化。配送制使商业企业真正具有“蓄水池”的功能，促进发挥主渠道的作用，这样有利于社会人力、物力、财力的节约，从而提高整个社会的经济效益。工业企业欢迎配送，因为配送为工业企业创造了良好的经济效益；交通部门欢迎配送，因为配送中心是若干个固定运输点，大大提高了干线运输水平，而且物流的合理化会减轻承运量不足与运力浪费的状况；金融部门欢迎配送，因为集中库存符合金融部门资金投向，加速资金流通；国家欢迎配送，因为它使国家增加了稳定经济和调控经济的手段。因此，我们可以说，