

全国普通高等院校  
“十二五”现代物流规划系列教材



LOGISTICS

张 芮◎主编

# 配送中心 运营管理

LOGISTICS

中国物资出版社

全国普通高等院校“十二五”现代物流规划系列教材

# 配送中心运营管理

主 编 张 芮

副主编 伍 蓓 胡 军

中国物资出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

配送中心运营管理/张芮主编. —北京: 中国物资出版社, 2011. 3

(全国普通高等院校“十二五”现代物流规划系列教材)

ISBN 978-7-5047-3720-5

I. ①配… II. ①张… III. ①物流—配送中心—企业管理—高等学校—教材 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 022935 号

策划编辑 王佳蕾

责任编辑 王宏琴

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 杨小静

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 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 18.25 字数: 433 千字

2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-3720-5/F·1484

印数: 0001—3000 册

定价: 33.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

# 前 言

随着社会经济的快速发展,物流配送活动已成为企业界和经济学界等关注的焦点。配送管理是现代物流的一个核心内容,是企业发展的一个战略手段,它能够以最少的环节、最短的距离、最低的成本、最优质的服务实现最大的经济效益。

“十二五”期间将是我国经济社会发展的重要战略机遇期,也是我国经济发展阶段从工业化中期向后期过渡的关键时期。中国的物流产业,如何在“十二五”期间发挥自己的自然优势和社会优势,确定自己的市场竞争能力,将是广大的物流企业发展的方向和努力的目标。

本书立足于为社会培养高素质的技能型人才,以理论与实践相结合的方式,同时吸收了国内外配送中心运营管理的最新理论与实践成果,编写而成。

本书主要介绍配送中心运营管理中的理论知识与实践技能。全书共分十二章,分别对配送中心的作业管理、配送中心的订单管理、配送中心的储位管理、配送中心的拣货作业管理、配送中心的仓储作业管理、配送中心的作业设备管理、配送中心的管理信息系统、配送中心的绩效考核与评估、配送中心的成本管理、配送中心的客户服务与员工管理十大主要模块进行了介绍。全书内容深入浅出,同时注意各章节之间的衔接,注重理论与实践的结合。

本书是编者在物流管理专业多年教学经验与科研实践基础上,结合物流学科当前发展的趋势编写的。全书由浙江工商大学张芮任主编,伍蓓、胡军任副主编。在编写过程中,浙江工商大学琚春华教授、凌云教授、傅培华教授、吴承健教授等对本书的编辑和写作给予了不遗余力的支持和帮助,在此一并表示感谢。

本书在撰写过程中,参考或直接引用了国内外的相关论文和著作等文献资料,参阅了许多媒体和专业网站的资料,唯恐遗漏,在此向有关作者表示感谢。

由于编者水平有限,成稿时间仓促,书中观点或表述难免出现疏忽和谬误,敬请各位专家、读者提出批评意见,以便日臻完善(联系邮箱:zhangrui@mail.zjgsu.edu.cn)。

感谢所有在本书编写和出版过程中给予支持和帮助的朋友们!

编 者  
2010年9月



## 目 录

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| <b>第一章 配送中心概述</b> .....     | (1)   |
| 第一节 配送中心的概念 .....           | (1)   |
| 第二节 配送中心的功能与特征 .....        | (2)   |
| 第三节 配送中心的主要类型 .....         | (5)   |
| 第四节 配送中心的地位和作用 .....        | (8)   |
| 第五节 配送中心的建设与发展 .....        | (10)  |
| <b>第二章 配送中心运营管理概述</b> ..... | (15)  |
| 第一节 配送中心运作流程 .....          | (15)  |
| 第二节 配送中心业务组织 .....          | (19)  |
| <b>第三章 配送中心作业管理</b> .....   | (25)  |
| 第一节 配送中心的基本作业流程 .....       | (25)  |
| 第二节 配送中心进货作业管理 .....        | (30)  |
| 第三节 配送中心配货作业管理 .....        | (46)  |
| 第四节 配送中心送货作业 .....          | (58)  |
| 第五节 退货作业 .....              | (73)  |
| <b>第四章 配送中心订单管理</b> .....   | (88)  |
| 第一节 订单处理概述 .....            | (88)  |
| 第二节 接单作业 .....              | (95)  |
| 第三节 订单设计 .....              | (101) |
| 第四节 订单数据处理 .....            | (104) |
| 第五节 订单状况管理 .....            | (109) |
| <b>第五章 配送中心的储位管理</b> .....  | (113) |
| 第一节 储位管理概述 .....            | (113) |
| 第二节 储位编码 .....              | (120) |
| 第三节 储位管理技术 .....            | (123) |
| 第四节 自动化仓库的储位管理 .....        | (131) |

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| <b>第六章 配送中心拣货作业管理</b> .....      | (134) |
| 第一节 拣货作业概述 .....                 | (134) |
| 第二节 拣选作业方法 .....                 | (137) |
| 第三节 拣选策略 .....                   | (146) |
| 第四节 拣货效率评价 .....                 | (149) |
| <b>第七章 配送中心仓储作业管理</b> .....      | (153) |
| 第一节 仓储管理概述 .....                 | (153) |
| 第二节 库存管理与控制 .....                | (160) |
| 第三节 盘点 .....                     | (170) |
| <b>第八章 配送中心作业设备管理</b> .....      | (179) |
| 第一节 配送中心的作业设备 .....              | (179) |
| 第二节 设备的使用和维护保养 .....             | (202) |
| <b>第九章 配送中心管理信息系统</b> .....      | (210) |
| 第一节 配送信息 .....                   | (210) |
| 第二节 配送系统与配送信息 .....              | (214) |
| 第三节 配送管理信息系统 .....               | (216) |
| <b>第十章 配送中心绩效考核与评估</b> .....     | (223) |
| 第一节 配送中心绩效管理概述 .....             | (223) |
| 第二节 配送中心绩效评价指标体系的设计 .....        | (227) |
| 第三节 配送中心绩效评价方法 .....             | (234) |
| <b>第十一章 配送中心成本管理</b> .....       | (242) |
| 第一节 配送中心成本管理概述 .....             | (242) |
| 第二节 配送中心成本管理方法 .....             | (249) |
| 第三节 配送中心成本性态分析 .....             | (251) |
| 第四节 配送中心成本的控制 .....              | (253) |
| 第五节 降低配送成本的思路与策略 .....           | (258) |
| <b>第十二章 配送中心的客户服务与员工管理</b> ..... | (263) |
| 第一节 配送中心的客户服务概述 .....            | (263) |
| 第二节 配送中心的客户服务理念和策略 .....         | (266) |
| 第三节 配送中心的员工管理 .....              | (271) |
| <b>参考文献</b> .....                | (285) |

# 第一章 配送中心概述

## 第一节 配送中心的概念

### 一、配送中心的定义

改革开放 30 多年以来,中国市场经济体制改革取得了显著的成效,买方市场逐渐形成,服务质量的优劣已成为企业能否取得成功的关键,这促使“营销重心下移”、“贴近顾客”的营销战略的出现,在这种情况下“贴近顾客”一端的“末端物流”便受到了空前的重视。配送中心就是为适应这一新的经济环境,在仓库的基础上不断进化和演变而成的创新型物流设施。配送中心是以组织配送性销售或供应,以实物配送为主要职能的流通型节点。如果说集货中心、分货中心、加工中心的职能还较为单一的话,那么配送中心的功能则较为全面、完整。可以说,配送中心实际上是集货中心、分货中心、加工中心的综合,并达到配与送的更高水平。配送中心是物流配送网络中的枢纽,也是流通企业实施供应链管理的重要设施之一。配送中心作为物流中心的主要形式,有时便与物流中心等同起来。

配送中心是物流领域在社会分工、专业分工进一步细化之后产生的。在新型配送中心没有建立起来之前,其承担的某些职能是在转运型节点中完成的;新型配送中心建成以后,这类职能中的一部分向纯粹的转运站发展,以衔接不同的运输方式和不同规模的运输,另一部分则增强了“送”的职能,并向更高级的“配”的方向发展。

中华人民共和国国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2006)将配送中心(Distribution Center, DC)定义为:从事配送业务且具有完善的信息网络的场所或组织,应基本符合下列要求:主要为特定客户或末端客户提供服务;配送功能健全;辐射范围小;提供高频率、小批量、多批次配送服务。

可见,配送中心是一种暂时存放产品的设施,并通过有效的组织配货和送货,使资源得到充分利用。配送中心面临的是“小批量、多频次”的订货,相应增加了现代企业物流管理的难度,同时也使更多企业真切地感觉到配送中心的重要性。虽然学者们在对配送中心的理解和描述上还存在一定的差异,但是都基本认同配送中心与传统的仓库有着根本性的不同。传统的仓库更为强调货物静态的仓储管理,而配送中心则更关注货物的动态配送管理。越来越多的人将配送中心放到供应链中或企业的整个物流系统中去考虑,更强调配送中心在企业配送活动中所起到的作用。

## 二、与配送中心相关的概念

### （一）仓库与配送中心

在很多场合，仓库和配送中心两个词汇被混淆使用，但两者的含义不完全相同。

如果把物流网络用线和分支点来表示，那么分支点的据点就是仓库。詹姆士·斯托克在其所著的《战略物流管理》一书中是这样解释仓库与配送中心区别的：仓库储存所有物品，配送中心仅仅保持尽可能低的库存水平的高需求物品；仓库通过接收、储存、运输和分拣四个循环环节来处理大部分物品，配送中心则在接收和运输两个环节内处理物品；仓库所进行的活动附加值很低，而配送中心具有高附加值，包括有可能的最终装配；仓库成批地收集信息数据，配送中心则实时地收集数据，仓库主要是在达到运输要求时实现营运成本最小化，而配送中心则主要是在达到客户交货要求时实现利润最大化。

### （二）物流中心与配送中心

现代物流思想早期间接地从日本进入我国，进入 20 世纪 90 年代，欧美物流思想逐渐占据主流，大量欧美物流著作被翻译过来，使得各种物流思想进入我国，以至于人们对一些基本物流概念的理解出现模糊和偏颇。人们对“物流中心”和“配送中心”关系的争论尤为常见，以至于出现了一个折中的词汇——物流配送中心。

中华人民共和国国家标准《物流术语》（GB/T 18354—2006）将物流中心定义为：从事物流活动且具有完善信息网络的场所或组织。应基本符合下列要求：①主要面向社会提供公共物流服务；②物流功能健全；③集聚辐射范围大；④存储、吞吐能力强；⑤对下游配送中心客户提供物流服务。

如果仅从物流中心和配送中心的定义上看，我们能得出感性的认识，但在实际操作中，还是难以区分哪个是物流中心，哪个是配送中心。在我国，物流中心还用于宏观物流领域，如我们称某个城市为物流中心城市，通常没有配送中心城市说法，这说明配送中心主要用于微观物流领域，不管是社会化的配送中心，还是企业自有的配送中心。

至于物流配送中心的用法既然目前已经被社会广泛接受了，也就可以顺其自然地使用了。这与交通运输一词的使用类似，我们可以说某企业是一家交通运输企业，也可以说其是一家运输企业。因此，物流中心、配送中心或物流配送中心三种用语都是可以接受的。

## 第二节 配送中心的功能与特征

### 一、配送中心的基本功能

配送中心是专门从事货物配送活动的经济组织和物流据点，是集货中心、分货中心和加工中心功能的综合。从理论上说，配送中心应具备如下一些基本功能：

#### 1. 集散功能

配送中心以其特殊的地位和先进的设施设备，可以把分散在各类生产企业的产品集

中起来,再经过分拣、配装向众多用户送货;与此同时,还可把各个用户所需的多种货物组合在一起,形成经济、合理的货运批量,集中送达分散的用户。

## 2. 衔接功能

通过开展货物配送活动,配送中心把各种工农业产品运送到广大用户手中,客观上起到了联系产销、平衡供求的衔接作用,架起了沟通的桥梁。

## 3. 运输功能

配送中心需要自己拥有或租赁一定规模的运输工具,拥有一个覆盖全国的网络。因此,配送中心首先应该负责为客户选择满足客户需要的运输方式,然后具体组织网络内部的运输作业,在规定的时间内将客户的商品运抵目的地。除了在交货点交货需要客户配合外,整个运输过程,包括最后的市内配送都应由配送中心负责组织,以尽可能方便客户。

## 4. 储存功能

为了顺利而有序地完成向用户配送商品的任務,配送中心要兴建现代化的仓库并配置一定数量的仓储设备,存储一定数量的商品。但客户需要的不是在配送中心储存商品,而是要通过仓储来保证市场销售活动的开展,同时尽可能降低库存占压的资金,减少储存成本。

## 5. 分拣功能

配送中心服务对象数量多,而不同客户的经营特点和商品的物流方式不一,在订货或进货时对货物的种类、规格、数量等都会提出不同的要求。因此,配送中心必须采取适当方式、技术和设备对配送中心接收来的货物进行分拣作业,以同时向不同的用户配送多种货物。

## 6. 装卸搬运功能

公共配送中心应该配备专业化的装载、卸载、提升、运送、码垛等装卸搬运机械,以提高装卸搬运的作业效率,减少作业对商品造成的破损,从而加快商品在配送中心的流通速度。

## 7. 包装功能

配送中心包装作业的目的在于通过对销售包装进行组合、拼配、加固,形成适于物流和配送的组合包装单元。

## 8. 流通加工功能

为了扩大经营范围和提高配送水平,许多配送中心都配备有各种加工设备,由此形成了一定的加工能力。按照用户的要求与合理配送的原则,将组织进来的货物加工成一定规格、尺寸和形状,既大大方便了客户,省却了客户不少烦琐的劳作,也有利于提高资源利用率和配送效率。

## 9. 物流信息处理功能

由于配送中心现在已经离不开计算机,因此对各个物流环节中各种物流作业的信息进行实时采集、分析、传递,并向货主提供各种作业明细信息及咨询信息,是相当重要的。

以上介绍了配送中心的9个主要功能，但这并不是说所有的配送中心都必须具备所有这些功能，必须清楚要建设的配送中心在整个物流系统中处于哪个环节，要满足的客户到底是哪些，才能清楚具备哪些功能才能满足目标客户的需求。

## 二、配送中心的增值性功能

从一些发达国家的配送中心具体实践来看，配送中心还具有以下增值性功能：

### 1. 结算功能

配送中心的结算功能是配送中心对物流功能的一种延伸。配送中心的结算不只是物流费用的结算，在从事代理、配送的情况下，配送中心还要替货主向收货人结算货款等。

### 2. 需求预测功能

自由配送中心经常负责根据配送中心商品进货、出货信息来预测未来一段时间内的商品进出库量，进而预测市场对商品的需求。

### 3. 物流系统设计咨询功能

公共型物流中心要充当货主的物流专家，因而必须为货主设计物流系统，代替货主选择和评价运输商、仓储商及其他物流服务供应商。国内有些专业物流公司正在进行这项尝试，这是一项增加服务价值、增强公共物流中心竞争力的服务。

### 4. 物流教育与培训功能

物流中心的运作需要货主的支持与理解，通过向货主提供物流培训服务，可以培养货主与物流中心经营管理者的认同感，提高货主的物流管理水平，将物流中心经营管理者的要求传达给货主，便于确立物流作业标准。

### 5. 代理服务功能

配送中心除具有以上几种增值性功能外，还具有代理服务功能，可从事如理赔、保险、信息、包装和接送等方面的服务。

## 三、配送中心的基本特征

根据国内外物流配送业的发展情况，在电子商务时代，信息化、现代化、社会化的新型配送中心具有如下诸多特征：

### 1. 配送节奏紧凑化

现代化的配送中心对上游、下游的物流配送需求的反应速度越来越快，前置时间和配送时间越来越短，配送速度越来越快，商品周转次数越来越多。

### 2. 配送功能集成化

现代化的配送中心着重于将物流与供应链的其他环节进行集成，包括物流渠道与商流渠道的集成、物流渠道之间的集成、物流功能的集成、物流环节与制造环节的集成等。

### 3. 配送服务系列化

现代化的配送中心除强调服务功能的恰当定位与完善化、系列化，保留传统的储存、运输、包装和配送加工等服务外，还在外延上扩展至市场调查与预测、采购及订单处理，向下延伸至物流配送咨询、物流配送方案的选择与规划、库存控制策略建议、货款回收

与结算、教育配送等增值服务；在内涵上提高了对配送中心决策的支持作用。

#### 4. 配送作业规范化

现代化的配送中心强调作业、运作的标准化和程序化，使复杂的作业变成简单的、易于推广与考核的运作。

#### 5. 配送手段现代化

电子商务下的新型物流配送使用先进的技术、设备与管理为销售提供服务，生产、流通和销售的规模越来越大、范围越来越广，物流配送技术、设备及管理越来越现代化。

#### 6. 配送流程自动化

物流配送流程自动化是指运送商品的仓储、货箱排列、搬运及最佳配送路线设计等实现自动化。

#### 7. 配送组织网络化

配送中心建立完善、健全的物流配送网络体系，网络上点与点之间的物流配送活动保持系统性和一致性，这样可以保证整个物流配送网络保持最优的库存总水平及库存分布，运输与配送快捷、机动，既能铺开又能收拢才能满足现代生产与流通的需要。

#### 8. 配送经营市场化

配送中心的具体经营采用市场机制，无论是企业自己组织物流配送，还是委托社会化物流配送企业承担物流配送任务，都实行以市场为基础的市场化运作。

#### 9. 配送目标系统化

现代化的配送中心从系统角度统筹规划一个公司整体的各种物流配送活动，处理好物流配送活动与商流活动及公司目标之间、物流配送活动与物流配送活动之间的关系，不求单个物流活动的最优化，但求整体物流活动的最优化。

#### 10. 配送管理法制化

宏观上，要有健全的法规、制度和规则；微观上，配送中心运营与管理要依法办事，按章行事。

### 第三节 配送中心的主要类型

随着经济的发展，JIT 配送（Just In Time Delivery）模式的日益盛行，商品流转速度的加快，流通规模的扩大，对配送中心的需求不断增加，社会上出现了越来越多的各种功能和形式的配送中心。

#### 一、按配送中心的功能分类

按照国内外配送中心的建设与营运情况，大体上分类如下：

##### 1. 储存型配送中心

这是一种有很强储存能力的配送中心，往往储存空间占整体空间比例比较大。储存型配送中心是在发挥储存作用的基础上组织、开展配送活动的。我国现有的许多称为配送中心的设施，大多起源于传统的仓库，基本上属于此种类型。

### 2. 流通型配送中心

这类配送中心基本上不以长期储存为目的，而是以暂存或以随进随出的方式进行配货、送货。这类配送中心的典型工艺为：大量货物整托盘或整箱进入，然后按一定批量零出。一般采用大型分类机，刚进货直接进入分类机传送带，分送到备用户或直接分送到配送车辆上。

### 3. 加工型配送中心

这是一种以包装、分割、分拣、刷标志、拴标签、组装等简单作业为主要业务的配送中心，如食品加工配送中心、生产资料加工配送中心等。

## 二、按配送中心的层次和范围分类

### 1. 中央配送中心

该类配送中心主要位于制造商的生产基地，辐射范围广，面向下游的区域配送中心或直接面向客户服务。这种配送中心的特点，与我国《物流术语》标准中“物流中心”定义的内容比较接近，因此，也可称其为“物流中心”。

### 2. 区域配送中心

这是一类辐射能力较强，活动范围较大，可以跨省、跨市进行配送活动的配送中心。区域配送中心主要接收上游厂商或中央配送中心送来的货物，然后转运到下游的城市配送中心、仓库或直接配送给客户。制造商、分销商或零售商通常会对自己的销售市场进行划分，然后根据一定的条件设立若干区域配送中心。

区域配送中心一般经营规模较大、设施设备齐全、配送的货物批量大而批次相对少，在实践中为完善服务，虽然也从事零星分散的配送，但不是其主要业务。

### 3. 城市配送中心

该类配送中心向城市范围内的用户提供门到门的配送服务。由于在城市范围内，货物的运输距离短，大型载重汽车又受到城市道路通行的限制，因此，配送中心在组织送货时，一般多使用中小型厢式货车，体现出“小批量”、“多批次”、“高频度”的服务特点。因其服务对象主要是市内的生产企业、零售商或连锁店铺，因此辐射能力不太强，一般通过与区域配送中心联成网络的方式运作。

## 三、按物流设施的归属分类

### 1. 自用型配送中心

这种配送中心，一般其设施归一家企业或企业集团所有，成为企业物流组织体系和物流系统的构成部分，为企业自己或集团内部服务，很少对外提供服务。如美国沃尔玛的配送中心即是由公司独资建立，专门为本公司所属的连锁店提供商品配送服务的自用型配送中心。当然，一些自用型配送中心在能力富余的情况下，或者为了降低营运成本，也有限地对外提供配送服务。

### 2. 公共型配送中心

这种配送中心是面向社会或某个行业所有用户服务的，通常是由若干家企业共同投



资、持股或管理，专门从事物流与配送服务的经营实体。当然，也可以根据与客户的合同，提供合同制的个性化、定制化的配送服务。在配送中心的总量中，这类配送中心占的比例较大。而且，有的配送中心不仅仅提供第三方的配送服务，也具有商业交易功能，如一些批发商可以转型为公共型配送中心。

#### 四、按运营主体的不同分类

##### 1. 制造商型配送中心

这类配送中心是制造类企业建设的配送中心。这种配送中心专门服务于制造企业本身的生产、销售活动，以此来降低企业产品销售的流通费用，提高企业的客户服务水平，协助开展产品的促销活动等。

##### 2. 批发商型配送中心

这类配送中心是产品的批发商或代理商出资建设的。这种配送中心主要是将各个制造商生产的产品集中到一起，然后将各种产品进行组合搭配或单一地向消费者或零售商发货，实现产品的汇集和再销售。

##### 3. 零售商型配送中心

这类配送中心由零售商建设，主要服务于大、中型零售企业。零售企业的经营规模达到一定水平后，企业通过集中采购和集中运输等手段以获得规模效益，包括节省运输成本、降低采购价格等。这种配送中心在零售商的采购过程中起到集运的作用，然后再通过各种产品的组合，整车地运到需求点。

##### 4. 专业配送中心

这类配送中心由专业的物流公司出资建设。它属于社会化的配送中心，由专业的第三方物流公司管理，向社会提供公共配送服务。这种配送中心通常具有较强的运输、配送能力，地理位置优越，能迅速地按照企业客户的要求将产品送到指定地点。

#### 五、按所处理或所经营的货物种类分类

##### 1. 经营散装货物的配送中心

这类配送中心主要是合作型配送中心。其职能是向加工厂提供石油、汽油等散装货物，大多建造在铁路沿线和港口，如我国的煤炭配送中心。

##### 2. 经营原材料的配送中心

此类配送中心的任务是向生产企业配送诸如钢材、木材、建材等物资。这里指的原料，多是以集装箱方式装载。

##### 3. 经营件货的配送中心

这类配送中心通常指的是配送制成品的配送中心。实践中，上述货物也是用集装箱和托盘来完成运送任务的。

##### 4. 经营冷冻食品的配送中心

这类配送中心有加工、冷冻食品的功能。

#### 5. 特殊商品配送中心

这是一种专门处理和运送一些特殊商品（如有毒物品，易燃、易爆物品，特种药品等）的配送中心。这些物流组织通常都设置在人口稀少的地区，并且对所存放的商品进行特殊的管理。

### 第四节 配送中心的地位和作用

#### 一、配送中心的地位

配送中心是末端物流的节点设施与组织。它通过有效地组织配货和送货，供货源的最末端配置得以完成，其在流通领域中的地位十分重要。

##### 1. 配送中心的衔接地位

在经济生活中，生产企业和零售企业在分工和功能上存在着诸多差异。一是产品品种、数量差异。一般来说，生产企业在生产中，无论品种多寡，其某一品种的单位批量较大；而各类零售企业在经营中则需要品种丰富、单位批量较小、批次较多的产品。二是产销空间差异。生产企业的选址需要考虑交通、电力等其他相关因素，故产品的生产地大都较为集中；而零售企业为了满足广大消费者的需要，则需遍布销售网点。三是产销时间差异。在人们生活中，生产和消费也非同时进行，很多产品是常年生产、季节性消费，如冬装；也有产品是季节性生产、常年消费，如农产品。

针对上述供需矛盾，配送中心利用自己的专门设施，集物流、商流、信息流为一体的完善功能，通过开展货物配送活动，把各种工业品和农产品直接运送到用户手中，客观上起到了生产和消费的媒介作用。同时，配送中心还可以集合产需双方多家用户的业务，进行大量采购、大量配送、合理储存和合理运输，使供需企业的购货成本和销货成本得以大幅度降低。另外，通过集货和储存货物，配送中心又起到了平衡供求的作用，有效地解决了季节性货物的产需衔接问题。

##### 2. 配送中心的指导地位

配送中心在物流系统中处于直接面对顾客的地位，它不仅承担直接为用户服务的功能，还根据客户的要求，起着指导物流全过程的作用。

现代流通要求进入流通领域营销渠道中的企业按需生产和销售，以满足消费者的需要为企业经营宗旨。但由于社会分工的需要，处于营销渠道中的供应商、生产商和中间商在经济活动中的侧重点不尽相同。供应商侧重于上游产品——原材料的供应工作，对下游最终消费品的市场情况不太了解；中游的生产企业侧重于提供质量上乘、批量较大的产品，对最终产品的适销对路状况也了解不深；中间商中的零售商对市场情况比较熟悉，但力量较弱，无力承担引导生产的重任。而应运而生的配送中心，特别是综合性的配送中心，则可利用其规模和物质上的优势以及衔接供需的特殊地位，为上游企业提供相关市场信息，帮助它们及时掌握市场需求的最新动态，指导其及时调整市场定位、按需供应、按需生产、按需经营。

## 二、配送中心的作用

配送中心在现代物流活动中的作用可以具体归纳为以下几个方面：

### 1. 使供货适应市场需求的变化

配送中心不以储存为目的，但需保持一定的库存以起到蓄水池的作用。各种商品的市场需求在时间、季节、需求量上都存在很大随机性，而工厂、车间在现代化生产、加工的条件下，很难适应这种情况，必须依靠配送中心来调节、适应生产与消费之间的矛盾与变化。例如，国庆节、春节等节假日的销量成倍增加，配送中心的库存对确保销售起到了有力的支撑作用。

### 2. 经济高效地组织储运

从工厂、企业到销售市场之间的储运环节复杂，要依靠多种交通、运输、库存手段才能满足，建立区域、城市的配送中心，能够克服传统企业的缺点，能批量进发货物，能成组、成批、成列直达运输和集中储运，有利于降低物流系统成本、提高物流系统效率。例如，超市公司通过电子订货系统，把几百家门店的零星货物汇总，由供应商集中送到配送中心，并由配送中心集中配送到门店，以实现储运的经济高效。

### 3. 实现物流的系统化和专业化

配送中心在物流系统中占有重要地位，能提供专业化的保管、包装、加工、配送、信息等系统服务。由于现代物流活动中货物的物理、化学性质的复杂多样化，交通运输的多方式、长距离、长时间、多起点和多终点，地理与气候的多样性，对保管、包装、加工、配送、信息提出了很高的要求。因此，只有建立配送中心，才有可能提供更加专业化、系统化的服务。

### 4. 促进地区经济的快速增长

配送中心与交通运输设施一样，是连接国民经济各地区，沟通生产和消费、供给与需求的桥梁和纽带；是经济发展的保障；是吸引投资的环境条件之一；也是拉动经济增长的内部因素之一。配送中心的建设可以从多方面带动经济的健康发展。

### 5. 完善连锁经营体系

配送中心可以帮助连锁店实现配送作业的经济规模，使流通费用降低；减少分店库存，加快商品周转，促进业务的发展和扩散。批发仓库通常需要零售商亲自上门采购，而配送中心解除了零售商的后顾之忧，使其专心于店铺销售额和利润的增长，不断开发外部市场，拓展业务。例如，对于连锁店，配送中心以集中库存的形式取代以往“一家一户”的库存结构方式，这种集中库存与传统的“前店后库”相比，大大降低了库存总量。又如，配送中心的流通加工作业可减轻门店的工作量；拆零作业有利于门店丰富陈列样品，以增加销售商品的品种数。此外，还加强了连锁店与供货方的关系。

## 第五节 配送中心的建设与发展

### 一、我国配送的产生与发展

#### 1. 我国配送产生及发展的 3 个阶段

纵观我国配送的发展历程，大致可以分为以下 3 个阶段：

(1) 初级阶段。20 世纪 70 年代到 80 年代，为了解决平板利用层次低的问题，我国一些大中城市的物资部门在一个城市设置一个或几个集中配载点，并按其货单配货、送货，采取集中库存、提高效率的物资流通方式。上述流通方式可以说是我国配送的雏形。但是由于受某些落后的生产方式及其他因素制约，这一先进的物资流通方式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。

(2) 过渡阶段。20 世纪 80 年代中期，随着生产资料市场的开放搞活，物资流通格局发生了很大变化，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，积极、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”的物资配送以及上海、天津等地的煤炭配送等。从总体分析，20 世纪 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。

(3) 发展阶段。20 世纪 90 年代以来的实践证明，配送是一种非常好的物流方式。它彻底改变了传统的流通模式和方式。物资流通企业过去等人上门买货，如今迈出门主动上门送货，为生产企业配送急需的产品。通过代理、配送、连锁相结合的新的流通形式，配送实现了质优价廉。配送中心一方面实行统一集中进货，享受了生产企业的批量优惠；另一方面从用户和自身利益、信誉出发，严把进货关，保证进货质量。配送大大减少了生产企业的库存，使生产企业实现“零库存”的目标成为可能。而且，随着计算机网络的应用，配送业逐步实现了配送中的流通现代化管理。同时，先进设施的使用也为用户提供了更加方便、快捷的服务，同时提高了流通企业的效率。

如 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、配送额连年递增，显示出了配送的优越性和生命力。

#### 2. 发展配送的经济环境和市场条件

改革开放 30 多年以来，我国经济持续快速发展，目前已初步具备了发展配送的经济环境和市场条件。

(1) 市场供求关系已发生重大变化。随着市场化取向改革的深入发展，中国经济保持了多年的持续快速增长态势，商品市场的供求关系发生了根本性变化，打破了长期以来商品供不应求的市场格局，初步形成了供求平衡或供过于求的买方市场格局。买方市场使市场竞争进一步加剧，要求企业加强科学管理、降低成本。因此，企业要进一步发展就必须降低物流成本。

(2) 已经具备了充分的技术基础。现代信息技术和现代商品物流技术的进步，为我

国配送业的快速发展准备了充分的技术基础。现代化物流管理和配送服务大量使用了先进的信息技术和商品物流技术。如条码技术、计算机支持的信息管理技术、EDI技术等。

(3) 政府对配送的政策支持。为了大力促进流通体制改革和加快流通现代化的进程,促进连锁经营等组织形式的发展,国家有关部门对商品配送采取了积极鼓励和支持的政策。国务院有关领导多次强调了配送中心对发展连锁经营至关重要的作用;原国内贸易部在《全国连锁经营发展规划》中,重点提出了发展配送中心的政策措施;我国流通领域实行对外开放政策,鼓励国外资本投资于物流和配送业等。目前,国内物流和配送服务已有较快的发展,物流配送已成为许多企业降低产品成本、提高竞争能力的重要手段。例如,相当多的实行连锁经营的零售企业建立了自己的配送中心,为企业内部的连锁网点提供物流配送服务,一些连锁企业配送商品比例已经超过企业经营品种的50%。在社会化物流配送方面,一些国有商业批发企业和大型零售企业正在积极探索和尝试开展社会化物流配送服务,如北京亿商集团、西单商场等;外资在物流配送服务领域的发展也十分迅速。例如,中国储运总公司与日本岗谷钢机株式会社合资组建的天津岗谷物流公司,就是集配送、加工、仓储、寄售、租赁、修理、展销和技术咨询为一体的新型流通组织。像这样的合资物流公司,在北京、天津、上海等地已有多家。它们主要是为在我国投资的跨国公司提供物流配送服务,并已成为跨国公司角逐中国市场的有力竞争手段。

## 二、我国配送中心的发展状况

### 1. 我国配送中心形成的历史原因

配送中心的形成及发展是有其历史原因的。很多学者认为,配送中心是在仓库的基础上发展起来的。仓库的基本功能就是保管、储存各种物资,随着经济的发展、生产总量的逐步扩大,仓库的功能也在不断的演变和分化。

在我国,明代就曾出现过有别于传统仓库功能的转运仓库,叫做“搬转仓”。新中国成立后,出现了大量以衔接流通为职能的“转运仓库”,又由于中转仓库的进一步发展和仓库业务能力的增加,出现了相当规模和数量的“储运仓库”。现阶段,我国一部分物流企业和配送中心就是由储运仓库通过功能拓展而发展起来的。

### 2. 我国物流配送中心的发展现状

长期以来,由于受计划经济的影响,我国物流社会化程度低,物流管理体制混乱,机构多元化,导致社会化大生产、专业化流通的集约化经营优势难以发挥,规模经营、规模效益难以实现,设施利用率低,布局不合理,重复建设、资金浪费严重。由于利益冲突及信息不通畅等原因,余缺物资不能及时调配,大量物资滞留在流通领域,造成资金沉淀,发生大量库存费用。另外,我国物流企业与物流组织的总体水平较低,设备陈旧,损失率大、效率低,运输能力严重不足,形成了瓶颈,制约了物流的发展,物流配送明显滞后。商流与物流分割,严重影响了商品经营和规模效益。实践证明,市场经济需要更高层次的组织化、规模化和系统化,迫切需要尽快加强建设具有信息功能的物流配送中心。发展信息化、现代化、社会化的新型物流配送中心是建立和健全社会主义市场经济条件下新型流通体系的重要内容。我国是发展中国家,要借鉴发达国家的经验和