



21世纪普通高等教育规划教材
21 SHI JI PU TONG GAO DENG JIAO YU GUI HUA JIAO CAI

Modern Logistics and Supply Chain Management

现代物流与供应链管理

赵泉午 卜祥智 编著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



21世纪普通高等教育规划教材
21 SHI JI PU TONG GAO DENG JIAO YU GUI HUA JIAO CAI

Modern Logistics and Supply Chain Management

现代物流与供应链管理

赵泉午 卜祥智 编著

上海交通大学出版社
HANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书全面介绍现代物流与供应链管理的最新理念、策略和技术,主要内容包括需求预测与需求管理、采购与供应管理、库存管理、牛鞭效应与供应链协调、供应链管理策略等供应链管理方法的最新进展,以及运输物流管理、配送物流管理、第三方物流、物流信息系统和逆向物流等现代物流管理策略。

本书适合工商管理硕士(MBA)和高等院校经济管理类,特别是物流管理、工商管理、市场营销、工业工程等专业本科生使用,也适合从事生产制造、商贸流通企业运营和物流与供应链管理的实际工作者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

现代物流与供应链管理/赵泉午,卜祥智编著. —上海:上海交通大学出版社,2010

(21世纪普通高等教育规划教材)

ISBN 978-7-313-06755-5

I. ①现… II. ①赵… ②卜… III. ①物流—物资管理—高等学校—教材②物资供应—物资管理—高等学校—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 162868 号

现代物流与供应链管理

赵泉午 卜祥智 编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

武汉武铁印刷厂 印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:23.75 字数:475千字

2010年8月第1版 2010年8月第1次印刷

印数:1~2000

ISBN 978-7-313-06755-5/F

定价:38.00

版权所有 侵权必究



序

21 世纪的竞争是供应链与供应链之间的竞争，而不是单个企业与企业之间的竞争。这句话已经得到实业界和学术界的一致认同。有效地开展现代物流和供应链管理是企业提高顾客服务水平、降低成本和保持竞争优势的重要手段。越来越多的企业意识到，不懂得如何经营品牌当然肯定没有明天，但是不懂得经营供应链，就必定过不了今天。基于现代物流和供应链管理的竞争优势相对于其他方面而言，竞争对手更难模仿、更难在短期内取得突破。因此，国内企业要想在不断强化全球化的背景下生存、发展和壮大，必须拥有世界级的现代物流与供应链管理体系，必须改变传统的以单个企业为中心的管理理念，树立现代物流与供应链管理理念，加快采用先进的现代物流与供应链管理理念、技术和组织方式，结合国内具体需求，创新运营模式，不断提高现代物流与供应链管理水平。

高端物流人才短缺已经成为国内现代物流与供应链管理的最大不足之一。造成这一现象的一个重要原因就是缺乏与国内背景紧密结合的专业教材，导致学员难以理解西方背景下的现代物流与供应链管理运作，更谈不上如何在实际工作中运用现代物流与供应链管理的理念、技术和策略。近年来，现代物流与供应链管理在国内发展迅速，涌现了一批运营卓越的第三方物流企业，诞生了若干新型的供应链管理盈利模式；如何总结和凝炼其精华，将其融入到教科书中，改变部分教科书“言必称沃尔玛”的现象，在教科书中增加国内本土真实案例，是经济发展对现代物流与供应链管理相关学者的迫切要求。

赵泉午和卜祥智两位博士从事现代物流与供应链管理研究工作近 10 年，公开发表了 30 多篇权威学术论文，内容涉及需求管理、采购管理、库存管理、运输管理、供应链协调和逆向物流等。主持

了现代物流与供应链管理方面的国家自然科学基金、中国博士后基金、教育部人文社会科学基金以及广东省自然科学基金等7项国家级和省部级项目。两位博士还作为顾问参与多家公司的供应链管理提升项目，取得了满意的效果。

《现代物流与供应链管理》这本教材在阐述现代物流与供应链管理基本概念、理论和方法的基础上，深入浅出地介绍国内企业现代物流与供应链管理的运作现状，并提出自己的观点，最后将现代物流与供应链管理的最新前沿给读者做了重点介绍。两位作者视野开阔、思路清晰、语言生动活泼，在将国内本土案例融入教科书中做了大量的工作，取得明显的效果。相信本书的出版，能够促进国内现代物流与供应链管理的研究和教学更加贴近中国企业的实际和现实需求，促进高端物流人才的培养。

朱道立

2010年5月8日于复旦大学

(编者注：朱道立，中国物流学会副会长，上海市物流研究院院长，复旦大学现代物流管理中心主任，复旦大学教授、博士生导师)



前言

进入 21 世纪以来,国内物流业总体规模快速增长,物流服务水平显著提高,发展的环境和条件不断改善,中国物流业进一步加快发展的基础十分坚实,特别是 2009 年 2 月 25 日,国务院审议并原则通过了《物流业调整与振兴规划》。该规划明确指出必须加快发展现代物流业,建立现代物流服务体系,以物流服务促进其他产业发展。不过,与国外物流业高度发达相比,我国物流业的总体水平仍然偏低,还存在一些效率低下等突出问题。随着现代物流与供应链管理的理念被越来越多的生产制造企业和商贸流通企业所接受,创新适合国情的现代物流与供应链管理策略、方法和工具,打造高效产业价值链,是国内现代物流与供应链管理的大趋势。

为积极推动国内物流与供应链发展,培养适应市场需要的物流人才,我们编写了《现代物流与供应链管理》一书,主要目的在于让学生全面理解现有典型现代物流与供应链管理实务的各种做法,掌握运用物流与供应链管理原理获得竞争优势的各种策略,通过案例分析掌握生产制造、商贸流通企业 and 专业物流企业具体运作,并介绍现代物流与供应链管理的前沿研究,掌握物流与供应链管理的主要研究方法,有兴趣继续研究现代物流与供应链管理的学生,可通过学习本书打下扎实的基础。

本书主要从外包物流活动生产制造企业和商贸流通企业角度分析现代物流与供应链管理。围绕库存、信息、运输、设施和采购等现代物流与供应链管理关键要素,全面介绍了现代物流与供应链管理的最新理念、策略和技术,主要内容包括需求预测与需求管理、采购与供应管理、库存管理、牛鞭效应与供应链协调、供应链管理策略等供应链管理方法的最新进展以及运输物流管理、配送物流管理、第三方物流、物流信息系统和逆向物流等现代物流与供应链管理方法及最新进展。

具体章节内容包括:第 1 章阐述现代物流与供应链管理的基本

概念、发展现状,以及中国企业面临的困境。第2章主要分析基本的需求预测方法以及滚动计划等提高预测准确性的措施。第3章重点就采购管理中的供应商管理,采购谈判以及电子采购和战略采购等内容进行了阐述。第4章则就供应链中库存管理的基本策略和方法进行阐述,分析减少库存水平的主要方法。第5章重点分析供应链中的牛鞭效应的成因和对策,以及几种常用供应链合同的原理和实际应用。第6章对实践中常用的几种供应链管理策略进行分析,突出策略的实际应用。第7章和第8章主要探讨如何减少物流运输成本的运输和配送管理策略。第9章重点讨论第三方物流公司的发展和运营策略。第10章物流信息系统则主要阐述物流信息系统和信息技术在物流管理中的应用。第11章阐述逆向物流中的库存、回收、再制造生产计划,以及退货管理问题。

本书由重庆大学赵泉午撰写第1章、第3章、第4章和第9章,汕头大学卜祥智撰写第5章、第7章和第8章,重庆科技学院曹俊撰写第2章和第11章,上海交通大学张钦红撰写第6章,重庆通信学院林娅撰写第10章。赵泉午和卜祥智负责全书统纂、修改和审定。南开大学博士生许垒、嘉里大通物流有限公司贝小芬、杭州通创物流咨询有限公司陈凤林、汕头大学硕士生左华鹏、田龙伟、严明、唐晋美和周征华等在本书的资料整理和文稿审校等方面也作出了重要贡献。湖北众邦文化传播有限公司胡程利编辑对本书的编写提供了极大的帮助。在此对他们的工作表示诚挚的感谢。

此外,本书在撰写过程中,参考和引用了国内外的有关研究成果和文献资料,限于篇幅未能一一列出,在此表示感谢,由于作者才疏学浅,书中不妥及错误之处,恳请读者批评指正。

赵泉午 卜祥智

2010年6月



目 录

第1章 绪 论 1

引导案例:郎咸平建言中国制造:以 6+1 整合直面困境	1
1.1 物流与供应链管理的概念	2
1.2 物流与供应链管理的重要性	4
1.3 国内物流与供应链管理的现状与趋势	7
1.4 物流与供应链管理的主要内容	9
1.5 学好物流与供应链管理的就业方向	11
1.6 课外资料	14
案例分析:一砖一瓦 再造乐高	14

第2章 需求预测与需求管理 20

引导案例:CZY 公司需求预测管理革新之路	20
2.1 引言	21
2.2 需求预测方法	22
2.3 预测流程再造	42
2.4 收益管理	48
2.5 协同规划、预测与补货	53
案例分析:学源书店的电脑销售	61

第3章 采购管理 62

引导案例:联想供应链管理与采购战略	62
3.1 采购管理概论	65
3.2 常用的采购管理策略	73
3.3 供应商管理	76

3.4 战略采购	89
3.5 采购管理的发展趋势	96
案例分析:江苏省电力公司配件集中采购策略	99

第4章 库存管理 106

引导案例:雅戈尔服饰公司的配送中心策略	106
4.1 引言	109
4.2 企业持有库存的原因	111
4.3 库存的重要性	112
4.4 库存管理模型及应用	113
4.5 安全库存及风险分担	138
4.6 供应链环境下的库存管理	145
4.7 实际问题	148
案例分析:神州商店的库存控制	151

第5章 牛鞭效应与供应链协调 155

引导案例:低迷期的短缺经济	155
5.1 牛鞭效应	156
5.2 供应链协调与合同	162
5.3 供应链协调的实践	172
案例分析:巴里勒公司的适时配送计划	176

第6章 供应链管理策略 180

引导案例:李宁打造敏感型供应链之路	180
6.1 快速反应	183
6.2 信息共享	188
6.3 服务差异化	194
6.4 供应商管理库存	200
6.5 延迟差异化	207
案例分析:PPG的“轻资产”型供应链	215

第7章 运输物流管理 218

引导案例:百胜物流——降低连锁餐饮企业运输成本之道	218
7.1 运输在物流供应链中的角色	220
7.2 基本运输方式	224
7.3 运输网络设计	236
7.4 运输成本与定价	242
7.5 运输方式选择	247
案例分析:安得物流如何应对计重收费的挑战?	253

第8章 配送物流管理 259

引导案例:徐州烟草自动化配送中心	259
8.1 物流配送概论	262
8.2 配送中心规划与设计	263
8.3 配送策略	272
8.4 配送线路优化	279
案例分析:共同配送不可行	289

第9章 第三方物流 295

引导案例:阿特拉斯供应站牵手 GATX	295
9.1 第三方物流概论	296
9.2 第三方物流企业的主要服务模式	300
9.3 第三方物流的类型	308
9.4 国内第三方物流现状及发展趋势	313
9.5 第四方物流	316
案例分析:怡亚通的商业模式	317

第 10 章 物流信息系统 325

引导案例: 克罗格公司的运输信息系统 325

10.1 物流信息系统的结构和目标 326

10.2 当代物流信息系统 332

10.3 物流信息技术 334

案例分析: 工欲善其事, 必先利其器
——沃尔玛的物流信息化之路 344**第 11 章 逆向物流 346**

引导案例: IBM 的逆向物流 346

11.1 逆向物流概论 348

11.2 逆向物流产品回收 350

11.3 逆向物流产品处理 355

案例分析: HP 公司的逆向物流 365

参考文献 368



第1章

绪论

学习目标

- 了解物流与供应链的概念;
- 熟悉物流与供应链管理的主要内容;
- 理解国内物流与供应链管理的现状及发展趋势;
- 认识物流与供应链管理的重要性;
- 明确学习物流与供应链管理的就业方向。

引导案例

郎咸平建言中国制造:以6+1整合直面困境^①

2008年8月,著名经济学家、香港中文大学郎咸平教授在接受《中国经营报》记者采访时指出:对国内制造业企业家而言,建议要努力把握产业链的问题,不要总是从制造业上下工夫,要做产业链的升级。要从单纯的制造转移到6+1产业链环节上去。所谓6,包括产品设计、原料采购、仓储运输、订单处理、批发经营以及终端零售。这六大块能创造的价值应该是90%,制造创造的价值应该是10%。拿芭比娃娃为例,制造是1美元,最后终端零售市场是10美元,那么这9美元是怎么创造的呢?就是通过六大环节创造的。

中国企业过去30年的发展,做6的居少,做1的居多,做到现在造成了严重的环境污染、资源浪费和工人的低工资。所以在中长期范围内,政府和企业应该共同努力,让企业从1转移到大附加价值的6。当然这个转移需要时间。希望政府能够推动,企业自己也要推动。中国不是缺6,其实我们都有,比如说物流的干自己的物流,原料采购的做自己的原料采购,零售干零售,批发干批发,由于每块都是相对独立的,交易成本非常高,效益非常低。我们应该以产业、产品为单位,贯穿产业链做高效整合。而在高效整合方面的速度而言,我们和西方的差距是5~15倍之间。

^① 该引例摘自:唐清建,李宾. 郎咸平建言中国制造:以6+1整合直面困境[N]. 中国经营报,2008年8月.

以纺织行业为例,在中国广东地区全部走完6+1流程是180天。西班牙的ZARA是12天,这种高于我们15倍速度的高效整合,能大幅降低成本,是一个新的成本管理观念。例如,一件衣服12天和180天的仓储成本相比,就节省了90%。目前的企业成本管理观念要做天翻地覆的改变,不要从剥削劳工着手,而要从产业链高效6+1整合着手。

郎教授对各位中国企业家说,劳动力已经没有优势了。在整条产业链里面,劳动成本只占不到2.5%,节省成本需要通过产业链的高效整合,中国的企业还想利用廉价劳动力,配合技术的升级或者品牌的界定,这种方式走出国门是很困难的。比如说TCL和明基,TCL收购了阿尔卡特、汤姆森,明基收购了西门子移动,想利用廉价劳动力生产配合国外的品牌技术走出去,结果都轰然垮台。为什么?还是因为我国企业仍然在制造业的成本上面下工夫,而制造业的劳动成本只占产业链条的2.5%。

那中国有没有做得好的呢?比如说华为、富士康。富士康也没有品牌,但其通过高效整合6+1,产品做得非常快。能够进到中国来的跨国企业,都是控制6,或者控制6+1的高效整合。比如耐克、阿迪达斯、宝洁,这是时代潮流。我们不是缺6而是缺乏一个政策的指导。如果到现在你还认为可以搬到西部去,搬到越南去,因为他们劳动力成本低,土地成本低,那么你迟早还是会陷入经营困境的。

我们整个制造业出了重大问题——我们在整条产业链中是“1”,1有什么特色呢?价值非常低,利用率非常低,因此你难以承受外界的冲击。而刚好这两年外界的冲击一齐到来;第一,汇率不断上升;第二,宏观调控导致企业资本成本大幅提升;第三,《劳动合同法》的推出等。这几个冲击同时发生,使得产业链间价值最低的制造业突然间难以承受,而且不是几家的问题,是全面难以承受,这就是原因所在。

思考题

(1)“6+1”产业链与价值链有何异同?

(2)“6+1”产业链高效整合方面国内企业与国外优秀企业的差距表现在哪些方面?原因是什么?

1.1 物流与供应链管理的概念

物流管理和供应链管理是经常被同时提及的热门话题,但两者有何异同,学术界、企业界和各级政府职能部门的理解却不完全一致。如部分企业对物流管理与供应链管理存在模糊认识,认为物流管理主要是各种运输方式、港口、码头、物流园区(基地)、货运站场、仓储与配送中心等优化协调运作,供应链管理则侧重企业产品设计、原材料、生产制造、销售配送和逆向物流等。

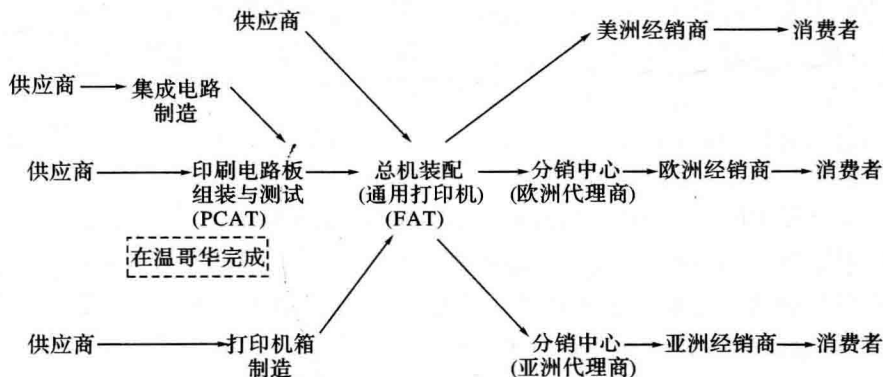
物流自人类文明出现以来就始终存在,早期的物流等同于“运输+仓储”。现代物流概念的产生经历了实物配送、物流管理和供应链管理三个阶段的演变过程。实物配

送阶段的标志性事件是1935年美国销售协会最早对物流进行了定义：“物流是包含于销售之中的物质资料和服务与从生产地到消费地流动过程中伴随的种种活动。”实物配送阶段物流管理的重点在于企业对其物流中的实物配送进行改造，一般是对企业外向运输和仓储进行整合，降低系统总成本。产生的背景为企业应对生产线拓宽和产品价值增大而产生的企业内部以及激烈的市场竞争所带来的外部压力。物流管理阶段的标志性事件是1963年，美国销售协会对物流的定义修订为“物流管理是为了计划、执行和控制原材料、在制品库存以及制成品从起源地到消费地的有效率的流动而进行的两种或多种活动的集成。这些活动可能包括但不仅限于顾客服务、需求预测、库存控制、物料搬运、订货处理、零件及服务支持、工厂及仓库选址、采购、包装、退货处理、废弃物回收、运输和仓储管理等”。物流管理的概念突破了商品流通的范围，把物流活动扩大到生产制造和采购领域。物流已经不是从产品出厂开始，而是包括原材料采购、加工生产到产品销售、售后服务，直至废弃物品回收等整个过程。供应链管理阶段的标志性事件有两个，一是2001年美国物流管理协会给出了物流管理的新的定义：“物流是供应链的一部分，物流是计划、实施和控制为满足消费者需要而进行的原材料、在制品、最终产品以及服务和相关信息从起源地到消费地之间有效而低成本的正反双向流动和存储过程，其目的在于满足客户需求。”二是2005年1月1日美国物流管理协会正式更名为美国供应链管理专业协会。物流管理的概念扩展到供应链管理，由此进入到供应链管理时代。

供应链管理产生的背景为20世纪90年代，信息技术的创新和发展，使得全球化竞争越发激烈，产品生命周期的缩短和消费者需求个性化的发展，使得企业不得不重新考虑其发展战略，寻求新的降低成本和提高客户服务水平的策略。实践证明，多元化和纵向一体化的发展战略已经不合时宜，与其他企业建立合作竞争的关系，并创建和维持企业的核心竞争能力才是生存和发展的取胜之道。在这种情况下，在物流管理领域，企业开始关注物流活动的整个过程。供应链管理(Supply Chain Management)的理念和方法应运而生。供应链管理认为，在物流管理过程中，光有企业内部资源的整合是不够的，必须着眼于企业供应链的所有环节。

大卫·辛奇(2004)将供应链定义为：供应链管理是用于有效集成供应商、制造商、仓库和商店的一系列方法，通过这些方法，使生产出来的产品能以恰当的数量，在恰当的时间，被送往恰当的地点，从而实现在满足服务水平要求的同时，使系统成本最小化。邵晓峰等(2007)发现供应链管理具有如下特点：

首先，供应链管理需要分析产品满足顾客需求过程中(对)成本和服务(有)影响的所有机构，包括供应商、制造商、仓库、配送中心、批发商、零售商和具体商店等。甚至需要分析供应商的供应商和顾客的顾客，因为他们会对供应链绩效产生影响。一个典型的供应链网络系统为惠普公司的打印机供应链网络结构，如下图所示。



惠普打印机供应链网络示意图

其次,供应链管理的目标是整个系统的效率和成本效益。系统的所有成本,包括运输和配送,以及原材料、在制品和产成品的库存,都要最小化。

最后,供应链管理包括公司战略层次、战术层次和作业层次的活动。供应链管理涉及公司战略层次方面的决策包括供应链网络设计、合作伙伴选择等;战术层次和作业层次的决策包括运输方式和运输路线选择、库存管理策略、生产计划及生产调度、采购策略等。

综上所述,物流管理强调从起点到终点整个物流活动的成本最小化,供应链管理强调有效集成整个供应链中的参与企业,降低整个供应链系统的成本,供应链管理的概念外延更大。物流与供应链管理在国内造成混淆的主要原因是物流与供应链管理概念是“舶来品”,而国内企业更多处于物流管理阶段,尚未进入供应链管理阶段。从生产制造和商贸流通企业的角度来看,实施物流与供应链管理的关键在于如何从企业自身情况出发,利用物流管理和供应链管理的方法、工具和策略,将企业本身的物流活动与供应链上下游企业物流活动有机整合,充分挖掘社会物流基础设施的作用,提升自身物流竞争能力,达到降低运作成本、提高服务水平的目的。正如引例中郎咸平教授所言,如何高效整合产品设计、原料采购、仓储运输、订单处理、批发经营、终端零售和生产制造构成的“6 + 1”产业链,大幅度降低企业成本才是学习物流与供应链管理的真正目的。本书为叙述方便,统一称为物流与供应链管理,不作详细区分。

1.2 物流与供应链管理的重要性

自20世纪80年代以来,随着科学技术的进步和生产力的发展,消费者的需求不断提高,企业已经在新的管理策略(如JIT、精益制造、MRP/ERP、全面质量管理六西格玛等)方面投入了大量资源,降低了成本,更好地参与了市场的竞争。许多优秀企业已将生产制造成本降到了极限,进一步降低成本、增加利润和市场占有率的策略在于有效的物流

可提高效率。

管理,物流业因此被称为“第三利润源泉”。国内物流费用占 GDP 的比重一直高于国外发达国家水平,下表为 1991 年以来国内社会物流总费用以及运输费用、保管费用和管理费用占同期国民生产总值的比重,从表可以看出,国内社会物流总费用及运输费用、保管费用和管理费用占 GDP 比重呈整体下降趋势,说明国内物流管理水平在稳步提升。但与发达国家相比,如美国社会物流总费用占同期 GDP 的比重大约为 10%,国内社会物流总费用占 GDP 的比重偏高。因此,研究造成国内物流成本偏高的原因以及如何减低物流成本具有重要的现实意义。

1991 年以来国内物流总费用占 GDP 的比重

(单位:%)

年份	运输费用占比	保管费用占比	管理费用占比	社会物流总费用占比
1991	13.30	7.50	3.20	24.00
1992	12.70	7.20	3.10	23.00
1993	12.80	6.60	3.00	22.40
1994	11.60	6.80	3.10	21.40
1995	10.60	7.30	3.20	21.20
1996	10.70	7.20	3.20	21.10
1997	10.40	7.40	3.30	21.10
1998	10.30	6.70	3.20	20.20
1999	10.60	6.00	3.30	19.90
2000	10.10	6.00	3.20	19.40
2001	9.90	5.90	3.10	18.80
2002	10.00	6.10	2.90	18.90
2003	10.40	5.90	2.60	18.90
2004	10.60	5.60	2.60	18.80
2005	10.20	5.80	2.50	18.60
2006	10.00	5.90	2.40	18.30
2007	10.00	6.10	2.30	18.40
2008	9.52	6.28	2.30	18.10
2009	10.01	5.94	2.15	18.10

造成物流成本偏高的原因很多,有物流基础设施原因,也有物流与供应链管理的原因。近年来,国内物流基础设施快速发展,以物流园区为例,据第二次全国物流园区(基地)调查报告显示,截至 2008 年 7 月,我国物流园区(基地)约为 475 个,其中已经运营的 122 个,占 25.7%;在建的 219 个,占 46.1%;规划中的 134 个,占 28.2%。比第一次全国物流园区(基地)调查报告发现全国拥有 207 个物流园区(基地)增长 129%,这个变化虽然有资料获取、统计口径、信息不完全等多方面的原因,但全国物流园区(基地)数量扩大,物流基础设施不断改善是不争的事实。因此,目前降低物流成本的重点是物流与供应链管理,如何有效利用现有物流基础设施,提升企业物流运作,打造若干竞争实力较强

的“6+1”产业链是物流与供应链管理的价值所在。

可喜的是,国内企业已经意识到物流与供应链管理对企业绩效的影响,积极学习研究戴尔、惠普、宝洁和沃尔玛等跨国公司物流与供应链管理实践,探索实施供应商管理用户库存(VMI)、协同计划与预测(CPFR)和延迟策略等物流与供应链管理策略,降低了成本,提高了服务水平,取得了一定的成效。但同时应该看到国内企业供应链管理仍存在许多问题,还有进一步降低成本和改善服务的巨大潜力(详见阅读材料1-1)。

阅读材料1-1:供应链管理矛盾

某珠宝企业拥有典型的二级供应链管理体系(总部+专营店)。2002年以前,该公司在全国拥有专营店不超过50家,其供应链管理模式为“以销定产”,总部根据各个专营店订单组织采购、生产和配送。随着销售网络的扩张,公司专营店不断增长,2002年全国专营店总数达到一百多家(其中七十多家为自营专营店,其余为加盟店)。专营店的增加,使得总部与专营店之间关于市场需求、实际销售和消费者特征等“信息不对称问题”越来越突出,致使“牛鞭效应”凸显,出现“下单膨胀”问题,公司库存量不断攀升。鉴于此,公司于2002年4月成立商品部,改变以往“以销定产”的供应链管理模式,改为“90%总部集权下单(推式订单)+10%专营店主动下单(拉式订单)”相结合的供应链管理模式,此举有效降低了库存,抑制了牛鞭效应问题。但随着公司规模的扩大,该公司在两个方面的增长尤为突出:①专营店数目,目前全国有450家左右专营店;②产品品类和款式,由于珠宝行业的特殊性,加上公司本身的定位,相对于周生生、周大福和谢瑞麟而言,其竞争优势主要体现在价格、服务和款式多样性三个方面,导致该公司版库里面目前有产品品类100多种,约12000个款式。平均来讲每种款式每月甚至每年的销量有限。由此带来了新的问题,具体表现:

(1)总部为专营店选款和配送货品时,专营店意见与总部意见不一致。专营店自己认为应该补充的货品与总部认为应该补充的货品不一致,双方对此各执一词,均无法从根本上让对方心服口服。专营店认为总部仅统计畅销款、新款的三个月销售表现及库存情况,参考单款周转率,提前下单缺乏对专营店实际需求的把握;总部认为专营店仅从单店销售出发,缺乏系统分析,容易受专营店偶然销售影响造成过度反应。

(2)专营店退货问题。专营店退货的原因综合起来主要有款式不适合当地需求、库存老化和货品本身存在质量问题等。其中款式不适合当地需求(专营店意见与总部意见可能不同)是主要原因。

(3)新产品开发问题。新产品开发问题主要体现在新产品款式差异不大、多为改良款式,创作元素不够丰富;新款推出量和频率需要提升。

(4)各环节周期过长问题。目前生产周期为30天;产品入库到专营店收货间隔期为8天,其中选款到寄货需要4天,真正在途时间为3天;目前核心店每月三次配货,B类店每月两次配货,C类店每月一次配货,B/C类店对配货意见较大。