

第一章 连锁经营与配送

配送是连锁经营不可缺少的重要经济活动，也是实现连锁经营效益的必要保证。了解配送的概念、特点及配送对连锁经营的意义和作用，对于连锁企业来说是十分必要的。

第一节 连锁经营的基本原理

一、连锁经营的产生与类型

连锁经营最早产生于美国，距今已有 140 多年的历史。世界上第一家连锁商店是在 1859 年由美国的大西洋与太平洋茶叶公司在美国创办的，当时只有 6 家分店。此后不久，胜家缝纫机公司为了扩大其业务，在美国各地设置了拥有销售权的特约经销店，成为连锁加盟店的最初形式。连锁经营是通过连锁公司总部对各连锁店的经营实行五个统一，即统一商号、统一采购配送、统一定价、统一核算、统一管理，实现标准化、集中化和专业化，从而降低成本，取得规模效益。

连锁经营有几种形式，一般来讲可分为正规连锁、自由连锁和特许连锁三种。

1. 正规连锁是由总公司管辖下的许多分店组成，连锁店总部对各分店拥有完全的所有权和经营权，实施人、财、物、产、供、销的统一管理。利用资本雄厚的优势大量进货和销售，具有很强的竞争力，因而往往具有行业垄断的性质。这是大资本通过吞并、兼并或独资、控股等途径，发展壮大自身规模和经济实力的一种形式。

2. 自由连锁是由各个分店保留单个资本所有权的连锁经营方式，总部与各分店之间是协商和服务的关系，统一订货和配送，统一广告宣传和使用信息，统一制订销售战略，各连锁店有很大的自主权，但要按每年的销售额或盈利的一定比例向总部上缴加盟金。自由连锁是连锁经营的一般形式，主要存在于中小企业中。

3. 特许连锁是总部与分店签订合同，允许分店在一定时间内经营总部的某种商品或服务，这是一种大资本扩张的形式。一些大企业为了节省资本投入，达到不用自己建立销售机构，而通过“外围销售组织”来实现自己商品价值，扩大销售规模的目的，往往采用特许连锁的方式。

连锁经营开始发展得较慢，直到 20 世纪 20 年代才呈现出旺盛的发展势头，并显示了广阔的发展前景。连锁经营在经历了 20 世纪 20 年代的传统连锁时代、50 年代的现代连锁时代、80 年代的新式连锁时代后，如今已进入了国际化连锁时代。连锁经营的组织形式在不断发展，并且在流通业中占据了重要地位。最具有代表性和说服力的是全球

最大的连锁企业美国的沃尔玛公司 2000 年的销售额高达 1 932 亿美元，2001 年在世界五百强中的排位跃居第一。日本和欧洲的连锁经营是继美国之后引入的，在 20 世纪 50 年代后得到迅速发展，尤其是日本的连锁店起步虽晚，但发展速度很快，并且在组织形式上有所突破。目前日本连锁商店的销售额已占零售总额的三分之一。我国的连锁经营从 1994 年开始发展到现在，连锁企业已有 1 138 家，门店达 25 119 个，连锁经营已成为零售业、餐饮业和服务业普遍应用的经营方式和组织形式。

二、连锁经营的意义

连锁经营是零售业的一次变革，它是伴随社会生产力的发展，为适应消费市场需要而产生的一种新型经营方式。它将传统零售业中同时承担买与卖的职能改变为分别由不同的部门—总部与分店各自承担。总部负责商品的采购进货，分店负责商品销售。两个职能分离、结合，实现了零售经营上集中与分散的结合，以及经营的大规模化与经营职能专业化的结合。此外，它将现代化大生产的原理应用到零售商业中，实现了商业活动的标准化、专业化和集中化，对于降低经营成本，扩大销售规模，提高经济效益具有积极的意义。

（一）连锁经营是零售业取得规模效益的重要途径

规模经济是各种经济活动所追求的目标。其基本原理是在经济活动中，处理对象的数量越大、越集中，单位成本支出相对越小。零售业所直接面对的是单个分散的消费者，经营机构要尽可能地接近消费者。规模小、分散化和个性化是零售经营的本质特征，也是长期以来制约零售经营大规模、现代化的主要障碍。连锁经营利用总部和众多分散的店铺，将资本经营的大规模要求同零售活动的分散化、个性化特点有机地结合到一起，创造了既不违背零售经营本质要求，又能实现大规模经营的零售形式，对于推动零售商业向现代产业转变具有重要的意义。

（二）连锁经营有利于降低经营成本

连锁经营中无论是哪种连锁形式，都是由总部负责采购进货，分店负责销售，改变了传统零售业集买卖于一身的做法。总部负责集中采购进货，可以在全国乃至世界范围内选择适销对路、质优价廉的商品，而且为几百甚至几千家店铺进货，购买批量大可以取得价格优惠，集中进货运输又能降低运输费用，从而降低了购进成本。作为第一线的店铺只须集中精力搞好销售，并尽量降低销售费用，增加盈利。由于是由总部集中储存，统一送货，各分店无须保持很大的库存，既能够增加营业面积，又可以减少资金占压。进货成本和销售成本的降低，有效地实现了零售企业的低成本经营。

（三）有利于实现标准化和专业化

由于零售经营的特点，大规模和专业化经营很难在一个企业内统一。而在连锁经营中，连锁商店众多店铺统一化、标准化（商品、服务、店名、店貌等）经营的特点必须建立在专业化（采购、配送、销售、经营决策职能分离）经营的基础上，并且整个集团的经营也必须高度统一。这样，经营的专业化、统一标准化和多店铺共同经营在连锁经

营制上得到了统一，实现了经营上的标准化和专业化。

第二节 配送的概念、特点及意义

一、配送的概念与特点

(一) 配送的概念

连锁企业的配送是指根据企业经营的需要，从供应者处采购商品，在物流据点（仓库或配送中心）中经过必要的储存、保管，并按各门店的订货要求进行分拣、配货后，将配好的商品在规定的时间内送达门店的一项物流活动。

连锁企业的配送过程包括七个环节、四大部分。七个环节见图 1-1。



图 1-1 配送过程的七大环节

七个环节的内容概括为四大部分：第一，由连锁公司所属的配送中心根据各连锁店经营销售的需要进行采购，组织进货；第二，对购进的商品进行储存、保管，备齐商品，保证供应；第三，根据各连锁店订货的要求进行分拣、配货和流通加工，并将配好的商品放置于一个特定的地点；第四，商品配装后在按规定的将商品送交各个连锁店。

由于配送的最终实现是向需求顾客（连锁店、工厂、其他企业等）送货，所以在很长一段时间中，人们将配送作为运输的一种形式或组成部分，但配送作为物流的一项功能活动，与运输是有着明显的本质区别的，这种区别主要表现在以下三个方面（见图 1-2）。



图 1-2 运输与配送区别图

第一，配送中的送货仅指从物流据点至各需求客户之间的货物输送，在整个货物运输过程中处于“支线输送”或“终端输送”的地位。比如，工厂通过配送中心向顾客交货时，工厂和配送中心之间的货物输送称为运输，而配送中心到需求客户之间的货物输送称为配送，因为在送货之前先要进行配货。

第二，由于配送运输的距离短、批量小、品种多，因而所采用的主要是短途运输工

具——汽车，与一般的货物运输相比，采用的运输方式和运输工具比较单一。

第三，配送不是单纯的运输或送货，而是运输与其他活动共同构成的组合体，配送集储存、保管、流通加工、包装、装卸搬运于一体，比单纯的运输要复杂得多。

（二）配送的特点

配送作为物流中一项独立的功能要素活动具有以下特点。

1. 配送是从物流据点至需求客户的一种特殊的送货方式

配送的实质虽然是向顾客（用户、工厂、连锁店等）送货，但它和一般的送货是有区别的，这种区别就在于：配送中从事送货的不是生产企业，而是专职的流通企业（仓库、配送中心等）；配送属于一种“中转型”的送货，而一般送货，尤其是从工厂至用户的送货往往是直达型送货；一般送货是企业生产什么、有什么就送什么，而配送则是顾客需要什么就送什么。

2. 配送是“配”和“送”的有机结合形式

配送是按照顾客订货所要求的品种、规格、等级、型号、数量等在物流据点经过分拣、配货后，将配好的商品送交顾客，在进行“运”和“送”之前，先要进行大量的分拣、配货、配装等工作，“配”是“送”的前提和条件，“送”是“配”的实现与完成，两者相辅相成，缺一不可。

3. 配送是一种门一门服务方式

配送是按照顾客的要求，以供应者送货到户的服务性供应方式，从其服务方式来讲是一种门一门的的服务方式，可以将顾客所需要的货物从物流据点一直送到顾客的仓库、营业所、车间乃至生产线的起点，由于此种服务供应方式，也就决定了配送中顾客的主导地位和配送企业的服务地位。

二、配送在连锁经营中的意义和作用

（一）配送是社会经济发展的必然产物

配送是一种物流活动，它是社会生产力发展到一定阶段对物流提出的客观要求。

当人类社会处于自给自足的发展阶段时，生产者即为消费者，生产与消费是一致的，不存在商品交换和流通的概念。随着商品生产的出现，生产和消费逐渐分离，由此也产生了连接生产和消费的中间环节——流通。

社会进步使流通职能分离出来后，并没有结束社会分工和职能分化的深入与继续。在流通领域里，比专业化分工形式更为重要的分工是流通职能的细分，马克思将其区分为“所有权转让”和“实际流通”。商品所有权转让是通过货币实现的，是商业性交易，即商品的价值运动，称为商流；商品的“实际流通”是指商品实体的流动，需要通过运输、储存等活动来完成，称为物流。

在社会生产力水平较低、生产的社会化程度不高的情况下，一般的物流活动仅限于储存和运输，人们认为只要商品有地方存、有人运即可，而对于如何以一种较好的物流方式去提高效益、降低费用的问题却未给予足够的重视。物流的其他功能也因各种客观

条件的限制未能实现。

科学技术的进步使社会生产力得到了迅速的发展，生产的社会化和专业化程度的提高对物流提出了新的要求。就生产来说，希望有一项功能齐全的物流活动来替它承担所需要的原材料、零部件供应和产成品的运输，以集中精力去搞好生产；就消费来讲，消费者的消费在物质丰富的时代，呈现出个性化、多样化的特点，对商品和服务的要求越来越高，需要有多品种、小批量、多批次的物流服务和在规定时间内将货物送到户。这一切使得以储运、收发等单一功能为特征的物流活动不再能满足现代经济发展的需要，迫切要求有新的、多功能的物流形式作为弥补，配送适应了这一要求，应运而生。

配送是一项特殊的物流功能活动，它既属于物流，同时又几乎包含了物流所有的功能要素，是物流所有要素活动在一个小范围内的集中体现。但配送的主体活动与物流是有区别的，物流的主体活动是储存和运输，而配送的主体活动则是配货和送货。

（二）连锁经营中配送的特点

连锁经营是一种有特色的零售经营形式，它把零售经营与满足自己需要的物流活动以“联购分销”的方式有机地结合在一起，实现了经营上的规模效益。

连锁经营的配送对象是各连锁店铺，配送行使者与配送对象具有隶属关系，是实行统一经营条件下的商品配送，即特定配送。其购销关系连续而且稳定，是一种真正意义上的商业配送。具有以下几个特点。

1. 属于预约批售

连锁企业对各连锁店的配送不是一般的送货上门推销，而是配送前有约定，按各连锁店的订货要求进行配送。此外，配送不是零星销售，而是批量销售。

2. 物流活动集中化

连锁企业的配送是把各连锁店的商品采购、储存、运输活动集中起来，统一办理。并按各店铺的要求对商品进行分类、编配、整理，经配装后，将商品送交各门店。

3. 购销关系稳定

由于连锁企业的配送对象是所属的连锁店，因而形成了比较稳定的购销关系。这种稳定的购销关系不是靠行政手段来维持，而是以经济利益，即通过配送取得规模效益，使连锁店总部和各连锁店都能降低经营成本，提高经济效益为纽带的。

（三）配送的意义和作用

为了便于开展配送活动，各连锁企业都建立了专门从事配送活动的部门——配送中心。以配送中心为核心，集中采购、集配、统一送货，高效率地向各连锁店配送商品。各连锁店则可以专心致力于搞好销售，拓展市场。所以配送对于连锁企业的经营具有重要的意义和作用。

1. 降低经营成本，提高市场竞争能力 连锁企业通过配送中心的集中采购、统一进货，集小批量需求为大批量购买，从而取得购买价格上的优惠和节约进货费用，使商品在价格上具有竞争优势。

2. 加速资金周转，降低流通费用 通过配送中心提供的准时配送和即时配送等配送

服务，各连锁店就不需要建立自己的库存或只需要保持少量的保险储备，从而解放出大量的储备资金，改善企业的经营状况。同时配送中心建立的集中库存能够形成比各个分店建立的分散库存保证程度高得多的保险储备，提高了库存保证程度。而且以一套库存作多家网点的生意，又能够加速资金的周转，提高资金的利用率。

配送中心通过将各个连锁店的小批量商品集中起来进行送货的方式，在货源上能够集零为整，扩大运输批量，提高运输工具的载重量和利用率，使商品运输以最经济的方式组织和进行，节约运输费用。

3. 提供优质服务，满足消费者多样化需求 为了促进连锁店的销售，配送中心会尽力为连锁店提供品种全、质量好的商品，并做到送货及时，保证供应。

此外，社会经济的发展，人民生活水平的提高，使消费者对商品和与之相应的服务提出了越来越高的要求。不仅要求商品的品种全、质量好，而且要求服务方便周到，便于消费。企业从供应商处购进的商品不一定都适合于直接销售给顾客和满足消费者的需求。在配送过程中，可以根据连锁店销售的需要和针对消费者的消费需求进行各种流通加工，既提高了商品的附加价值，实现了商品的差别化，又满足了消费者多样化的需求。

第三节 连锁企业的配送模式与方式

一、连锁企业的配送模式

配送是实现连锁经营优势的关键环节。而配送成本具有经济性，要使配送服务满足企业经营的需求，连锁企业必须正确地选择配送的模式。

所谓配送模式就是配送业务的运作方式。对于连锁企业来讲，配送业务的开展和实施，有多种模式可以选择。

（一）连锁企业自己建立配送中心，经营本企业的配送业务

这种配送模式是连锁企业根据自己的经营规模、各连锁店的商品配送量以及网点布局等多种条件与因素，选择适当的地点，自己出资建立一个或几个配送中心，并对配送中心进行经营管理，由配送中心完成对各连锁店的配送业务。

在这种配送模式下，连锁企业对配送业务直接进行管理和运作，配送业务围绕着企业的销售而展开，能最大限度地满足企业销售服务的要求，为本企业连锁店铺提供的配送服务更灵活、更方便，更能满足连锁企业的需要，因而其服务质量和服务水平较高。由于没有外企业参与，也不担心在配送业务上受他人控制。但由于配送中心是企业自建自营，且要求高水平服务，连锁企业需要花费相当大的投资和精力去进行配送中心的建设和管理，尤其是连锁企业因经济实力和销售规模限制无法产生配送规模效益时，就会带来高额的配送成本，难以发挥连锁经营的优势。

这种配送模式适用于一些经济势力雄厚、销售规模较大或自身拥有较好的配送网络

的连锁企业，如美国的沃尔玛公司、我国的上海华联超市公司等大型连锁公司都是通过自己建立配送中心，自营配送业务的。但对于规模较小、配送量有限的中、小型企业来讲，则不适宜采用此种配送模式。

（二）将配送业务外包给专业物流公司

这种配送模式是指连锁企业不建立自己的配送中心，而是以签订合同的方式将各连锁店的集货、配货和送货等配送业务委托给专门从事此项业务的社会化物流公司或配送中心来承担。这里所指的专业性社会化物流公司或配送中心可能是独立的专业物流公司或配送中心，不隶属于任何一家连锁企业；也可能是某一连锁企业的配送中心，该配送中心除了承担本企业的配送业务之外，还有余力承揽企业外的配送业务，它既有连锁经营的背景，又有配送的经验，是行家里手。这些专门从事配送业务公司的主要优点是网络设施及管理体系相当健全，在提供配送服务方面非常专业，配送能力很强。连锁企业采取这种配送模式不仅能使连锁企业节省大量的投资和管理费用，无建库养车之虑，集中精力做好连锁店的卖场管理和营销，而且可以享受比较完善的配送业务。专业性社会化的物流公司或配送中心精于物流配送业务，有齐全的专业化物流设施设备和成熟的配送管理经验，根据连锁企业提出的配送要求进行配送。同时由于专业物流公司或配送中心业务量大，能取得规模经济效益，根据业务发展的需要，不断采用先进的设施设备和新技术、新方法，改进作业工艺等，因而能够不断地降低配送成本。所以，此种配送模式应该是充分肯定并大力推行发展的。

在这种配送模式中，连锁企业将自己的配送业务委托给物流公司，因此要特别注意处理好双方之间的协调和配合，防止发生配送滞后，服务质量不佳的现象。物流公司和配送中心也要了解连锁企业的业务特点，在经营管理及配送资源配置上做出适当的调整，以适应连锁企业配送的要求。

（三）与专业物流公司合作 采取单项业务外包的配送模式

有些连锁企业自己拥有一定的配送设施设备，并建有一些配送网络，可以满足本企业部分配送业务的需要，但因各种原因又不愿意扩大自己的配送设施规模。这样的连锁企业就可以与物流公司合作，将自己不擅长的配送业务或环节外包给物流公司，自己承担能够胜任的业务。这样既可以充分利用企业的自有资源，又能满足配送业务的需要。采用这种配送模式的企业可以体会到有配送中心或没有配送中心两种情况下连锁企业的经营处境，因而需要更高的管理技巧。目前，我国的连锁企业采用此种模式的较多。

（四）与其他企业合作 共同建立配送中心 经营配送业务

这种模式是连锁企业与其他企业合作，共同出资建立配送中心，满足对配送业务的需要。在这里“其他企业”主要包括两类：一是其他业种的企业，如运输、仓储等物流企业；二是其他的连锁企业。

这种模式主要是一些规模不大或资金有限的中、小型连锁企业，自己不具有建立配送中心的能力，但又不愿意失去对配送业务的控制和管理，便选择与其他企业共同建立和经营配送中心。连锁企业采用这种模式与第一种模式相比，在相当大的程度上节约了

资金，降低了经营风险。但由于各个企业间不可避免的不统一性，需求满足上会受到一定的限制，服务质量和水平较第一种模式低。此外，若是同类企业之间的联合经营，还存在着商业情报泄露的风险。因此在配送过程中要作好风险防范工作。

二、配送方式

连锁企业的配送，由于配送商品、配送时间和数量的不同而形成了不同的配送方式。

（一）按配送商品分类

按配送商品的品种和数量的不同，可将配送方式分为以下几种。

1. 少品种、大批量配送

少品种、大批量配送方式适合于需要量比较大的商品。单独一个品种或少数几个品种就可以达到较大的送货量，实行整车运输，而不需要再与其他的商品搭配、拼车。这种配送方式由于送货量大，车辆满载率高，配货简单，配送中心的业务组织简便，因而配送成本较低。

2. 多品种、少批量配送

多品种、少批量配送是配送中心根据各个连锁店订货的要求，将各门店所需要的各种各类数量不大的商品配备齐全、凑成整车后按顺序送至各连锁店。

这种配送方式要求配送中心的设施设备齐全，配货送货的计划性强，并具有较高的配货作业水平。在各种配送方式中，这是一种高水平、高技术的配送方式。

（二）按配送的时间和数量分类

按配送的时间和数量可将配送的方式分为以下几种。

1. 定时配送

定时配送是按规定的時間间隔进行配送，如几天或几小时配送一次。配送商品的品种和数量可以按计划执行，也可以在配送之前按商定的联络方式（电话、传真、计算机网络等）加以约定。

这种配送方式由于配送时间固定，配送企业便于安排作业和计划用车，各连锁店也易于接货。但由于配送商品的种类变化，使配货配装的工作难度较大，并且当配送商品数量变化较大时，也会造成配送运力不均衡的状况。

2. 定量配送

定量配送是按规定的商品数量在一个指定的时间范围内进行配送。这种配送方式数量固定，备货工作比较简单，可以采用按托盘、集装箱及货车的装载能力规定配送数量的方法，也可以采取按整车配送，提高配送的效率。此种配送方式由于没有配送时间上的严格限制和规定，可以将不同门店所需要的商品配齐、凑成整车后统一送货，提高车辆利用率，节约运力。对于连锁店来说，每次接货作业处理的是固定数量的货物，也有利于其人力、物力的调度和准备。

3. 定时定量配

定时定量配送是按规定的配送时间和数量进行配送。这种配送方式兼有定时、定量两种配送方式的优点。计划性强，对配送的准确性要求很高。

4. 定时定路线配送

定时定路线配送是在规定的运行路线上按运输时间表进行配送。各个连锁店事先提出配送的具体要求，然后在固定的路线站和规定的时间接货。这种配送方式便于配送方安排送货车辆和调度驾驶人员。各连锁店可以在送货的路线和时间上进行选择，也可以有计划地安排接货力量。

5. 即时配送

即时配送完全是按各连锁店临时提出的配送时间和数量进行配送。这种配送方式具有很强的随机性和灵活性，是服务水平最高的一种配送方式。但由于计划性差，车辆利用率低，因而配送成本较高。

第四节 提高连锁企业配送经济效益的途径

一、合理选择送货方式，确定配送区域

连锁企业从供应商处购进的商品对各连锁店的送货有配送与直送两种不同的方式。与直送方式相比，多品种、小批量商品采取配送方式，可以集小量为大量，高效率、低成本地进行送货。而若采取直送方式，由于各连锁店需要的商品批量小、品种多，必然要多次频繁地送货，产生大量的小额运输，既增加发货次数又浪费运力。但是，有些连锁店因其所在的地理位置决定了它无论是在成本上还是在时间上都适宜于采用直送的方式。可见配送和直送都有各自优势领域和适宜的范围。若将适宜配送的商品采用了直送的方式，或将适宜直送的商品采用了配送的方式，则造成了送货方式上的不合理。因此，要提高连锁企业配送的经济效益，实现配送的合理化首先应合理的选择送货方式，正确地划分配送的区域。

配送和直送方式的选择依据是以降低物流费用为标准。对于不同种类、不同批量的商品，可以通过分别测定其配送和直送成本，找到两种送货方式的成本分歧点，作为划分两种送货方式的分界线，确定适宜的送货方式。对于在不同位置 and 不同距离区段的连锁店，其送货方式的选择应通过确定配送与直送的成本分歧点，划分配送与直送的区域范围。

（一）连锁店分布位置的分类

图 1-3 显示了工厂、配送中心和连锁店地理分布状况分类。

位于工厂与配送中心沿途及其延长线上的连锁店，按其位置分布分为四类：连锁店类别 1 是指位于工厂左侧的所有连锁店；连锁店类别 2 是指位于配送中心右侧的所有连锁店；连锁店类别 3 是指位于从工厂到配送中心沿线间的所有连锁店；连锁店类别 4 是指位于工厂与配送中心沿途两侧的所有连锁店。

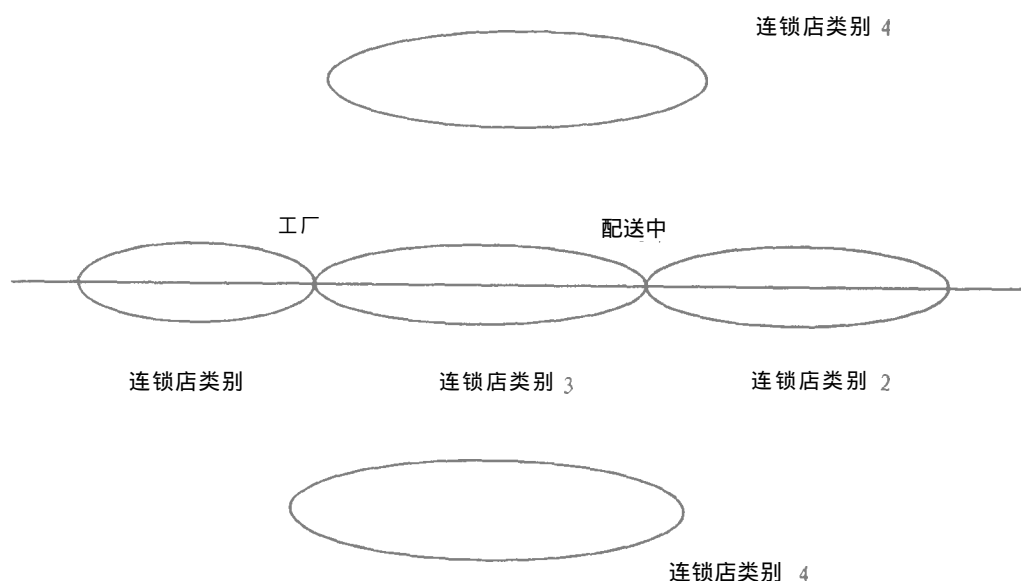


图 1-3 工厂、配送中心与连锁店地理位置分布图

（二 不同连锁店类别配送区域的确定方法

根据工厂、配送中心及连锁店位置分布，显然连锁店类别 1 应由工厂直送；连锁店类别 2 应由工厂把商品集中送到配送中心，由配送中心进行分拣、配货后，将货物送交各连锁店；对于连锁店类别 3 所要解决的问题是要确定哪些连锁店应由工厂直送，哪些连锁店应由配送中心进行配送。在此介绍一种利用成本分歧点确定配送区域的方法。

如图 1-4 所示，我们以工厂位置为坐标原点，横坐标表示距离，纵坐标表示每吨成本。图中直线 a 为由工厂向连锁店直送的成本；直线 b 为工厂至配送中心的运输成本和配送中心的费用；折线 b_1 段为由配送中心向工厂方向沿途连锁店配送商品的成本；折线 b_2 段为从配送中心向其延长线连锁店配送商品的成本；折线 b_1 与直线 a 的相交点为直送与配送成本的分歧点，它所对应的距离 z 便为直送与配送的分界点，即距离工厂小于 z 公里的连锁店应由工厂直送，不小于 z 公里的连锁店应由配送中心配送。

对于连锁店类别 4 则需应用理论计算的方法来具体确定各连锁店 R_i 所采取的送货方式。令：

工厂直送方式中：

A_1 为工厂到连锁店 R_i 的单位距离运费；

A_2 为工厂到连锁店 R_i 的距离；

A_3 为工厂直送时的固定费用。

配送中心配送方式中：

B_1 为配送中心到连锁店 R_i 的单位距离运费；

B_2 为配送中心到连锁店 R_i 的距离；

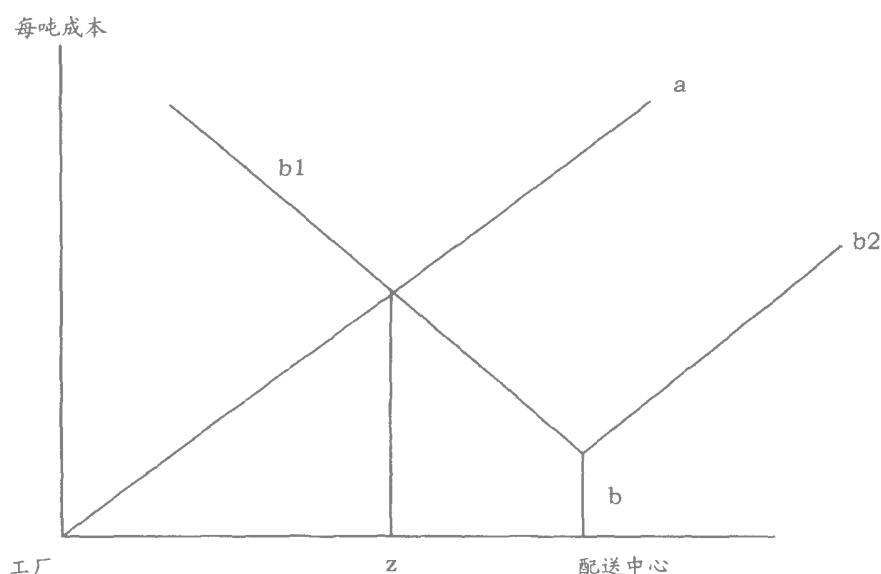


图 1-4 直送与配送区域划分

B_3 为配送中心配送的固定费用（包括工厂与配送中心间的运输费用）。

显然，工厂直送方式的成本 K_A 为：

$$K_A = A_1 \times A_2 + A_3$$

配送中心配送方式的成本 K_B 为：

$$K_B = B_1 \times B_2 + B_3$$

确定工厂及配送中心各自的送货区域，实际上就是要找出这两种方式成本相等的分界线，即：

$$K_A = K_B$$

$$A_1 \times A_2 + A_3 = B_1 \times B_2 + B_3$$

由于无论是直送方式还是配送方式，到连锁店的单位距离的运费是相等的，于是便得到：

$$A_1 \times A_2 + A_3 = A_1 \times B_2 + B_3$$

$$A_1 \times (A_2 - B_2) = B_3 - A_3$$

所以

$$A_2 - B_2 = (B_3 - A_3) / A_1$$

这个等式告诉我们这条分界线应使工厂到连锁店的直线距离 A_2 与配送中心到连锁店的直线距离 B_2 之差为定值。

从理论上我们知道两点距离之差相等的轨迹是双曲线，据此可得图 1-5 的双曲线图像。这条双曲线便是分界线，双曲线的内侧是配送中心的配送区域，外侧是工厂直送区域。

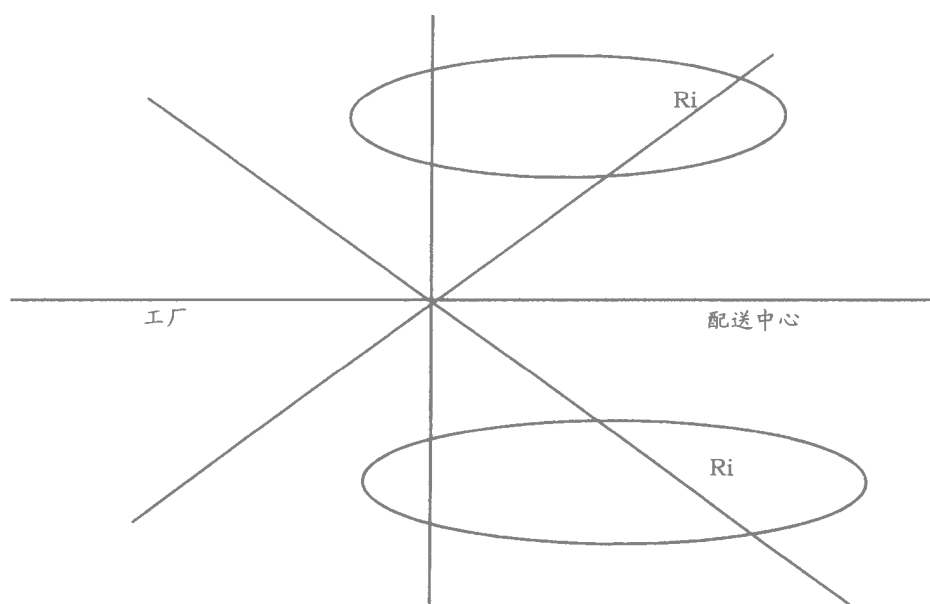


图 1-5 工厂直送与配送中心配送区域

二、加强配送的计划性

在配送中，临时配送，紧急配送和无计划的随时配送是降低配送效率和配送经济效益的主要因素。临时配送是因为事前计划不周，未能提前确定正确的配装方法和配送路线，到了临近配送截止日期，匆忙安排专车，进行单线配送，车辆装载亏吨，运输里程浪费等。紧急配送是因连锁店的紧急订货而发生，为保证按时送到货物。来不及认真安排货物配装及配送路线，造成运力的浪费。随时配送是对配送要求不作计划安排，有一批送一批，灵活性大，随机性强。临时配送，紧急配送和随时配送虽然难以用计划加以控制，但如果能认真核查并有调剂准备的余地，在配送作业能力上保有一定的柔性，也可以将其纳入计划轨道并保证应有的效益。

三、开展共同配送与实现配送社会化

共同配送是以提高经济效益为目标，由多个企业联合起来，集小量为大量，共同利用同一配送设施或配送车辆组织实施的配送方式。在连锁企业的配送中，当本企业配送的数量较小，车辆不能满载或难以确定最佳的送货路线时，就可以与其他的企业联合起来，开展共同配送。在货源上相互补充，捎脚运输，提高配送设施设备的利用率，降低配送成本。共同配送的方式有以下几种。

（一）共同集货

在进货时由几个配送企业组成的共同配送联合体的运输车辆，采用捎脚运输的方式从各个供应商处取货后，将购进的商品送交各配送企业，各配送企业再向其客户分散发

货。

（二）共同送货

此种方式与共同集货正好相反，是由各配送企业组成的共同配送联合体的运输车辆，从各配送企业处分散集货后，采取“捎脚”的方式向客户送货。

（三）共同集送

兼有共同集货和共同送货两种方式的特点，是一种比较理想的共同配送模式。

从国外的情况看，连锁经营必然走向共同配送，这一方面是由于连锁经营的发展导致各种业态的流通企业竞争加剧，企业联合是符合互利这条商业原则的，企业可以借势增强自身的竞争力。另一方面，无论是连锁企业自身的配送中心还是专业性社会化的配送中心都面临着设施设备的利用问题。而更为直接的一个原因是大量配送车辆集中在城市商业区，导致严重的交通阻塞。因此，各国的城市交通管理部门多采取措施减少城市商业区交通流量，这些措施也迫使连锁企业、配送中心重新构造其送货系统，规划配送方案，而共同配送则成为解决以上诸多问题的有效途径。实践证明，开展共同配送的效果十分显著，比如由于推广共同配送，日本的 7—11 连锁店在十几年间将送货卡车由原来的 72 辆减至 12 辆，交通流量减少了 83%，其通过共同配送系统配送的商品占有所有商品的 85%。目前日本的共同配送业务开展得十分普遍。

国外的共同配送有横向和纵向两种类型。横向共同配送是在商业企业内部进行。主要是指由批发、零售企业、连锁店总部向同一地区（一般是同一商业中心或商业街）的众多连锁店铺、零售店铺进行共同配送。纵向共同配送是在厂家与批发商或供应商与连锁总店之间进行，它又分为两种：一种是将不同厂家的不同批发商按区域进行共同配送。共同配送前，每个批发商的配送范围都覆盖各个区域，只配送它所负责的批发商的商品，共同配送后，根据协议，每个批发商只负责特定区域的商品配送，在这些区域除了配送自己负责的批发商的商品之外，还负责配送其他批发商的商品。在其他区域，别的批发商也为他提供同样的服务。每个批发商都分工负责在特定区域配送所有的商品，这样使用同样的配送资源可以提高配送设施设备的利用率，减少对配送资源的占用。第二种是众多的厂商通过配送中心的共同配送给众多的连锁店总部配送商品。共同配送前，每个厂商都要对各个连锁店直接配送商品，共同配送后，每个厂商先将要配送给各连锁店的商品送到配送中心，再由配送中心为各连锁店进行共同配送。这样可以减少大量的交叉送货，提高车辆利用率，减少送货次数，提高运输效率。

共同配送是配送企业之间开展横向经济联合的一种形式，实施共同配送需要对各参与企业与企业原有的流通渠道，尤其是物流渠道（环节）进行重新设计，将本企业的渠道与参与企业的渠道合并或集中。因此在共同配送中，要加强各参与企业之间的协调和配合，并注意解决好各企业之间成本的合理分摊和收益的合理分配问题，如果企业之间缺乏信任，不能相互协调，在经济利益的分配上不合理或对共同配送系统的设计与管理不当，都会影响共同配送的效果。

四、正确选择配送模式，合理设置配送中心

连锁企业配送模式的选择，直接关系到企业的投资回报、经营风险和经济效益，是一个重大的决策问题。各连锁企业应根据自身的经济实力、销售规模、连锁店的数量以及业务发展的需要作出正确的选择。正确的配送模式是提高连锁企业配送经济效益的首要前提。

对于要自建或合建配送中心的连锁企业来讲，合理地设置配送中心，正确地进行配送中心的规划，加强配送中心的作业组织，提高配送中心的运作水平是提高配送经济效益的重要条件。

五、配送合理化的评价标志

（一）库存标志

配送活动最大的优势就在于以社会集中型的流通库存代替企业分散的供应型库存，从而降低社会库存总量，节约社会资金。因此，库存是评价配送合理与否的一项重要标志。库存标志的体现主要有以下两项指标。

1. 库存总量

在一个配送系统中，是将原来分散于各个客户企业的库存转移给配送中心，所以配送中心库存数量加上各客户企业在实行配送后的库存量之和应低于实行配送前各客户企业库存总量之和。

2. 库存周转速度

由于配送企业集中库存的调剂作用，能以较低库存量保证较高的供应能力，所以库存周转速度一般应快于原来各个企业库存的周转速度。

（二）资金标志

1. 资金总量

用于商品储存的流动资金随储存数量的减少和供应方式的改变应有较大幅度的减少。

2. 资金周转

由于资金周转速度的加快，能够充分发挥其作用，提高资金利用率。

3. 资金投向的改变

实行配送后，资金应当从分散的投入改为集中投入，从而增强资金的调控能力。

（三）成本和效益标志

对于配送企业而言，在保证配送服务水平的前提下，以较低的劳动消耗获取较高的盈利则反映了配送合理化程度；对于客户企业而言，在保证供应水平的前提下，其供应成本降低，则反映了配送的合理化程度。

（四）供应保证标志

开展配送的重要前提是必须提供可靠的供应保证。配送企业的供应保证能力包括以

下几个方面。

1. 缺货次数

实行配送后，保证供应程度比以前提高，因而各客户企业的缺货次数要比以前有所下降，才算是合理。

2. 库存保证程度

对于每个客户企业来说，配送中心集中库存所形成的保证供应能力要高于实施配送前各个企业的库存保证程度，从供应保证来看，才算是合理。

3. 即时配送的能力及速度

即时配送的能力及速度是客户出现特殊需要时的特殊供应保障方式。这一能力必须高于未实行配送前用户紧急进货能力及速度，才算合理。

（五）社会运力节约标志

实行配送后能否节约社会运力是衡量配送合理化的又一重要标志。社会运力节约标志包括以下几个方面：（1）社会车辆总需求量减少，而总承运量增加；（2）车辆标重利用率和容积利用率提高；（3）社会车辆空驶率减少；（4）一家一户自提自运的现象减少，社会化运输增加。

（六）物流合理化标志

配送是物流中的一项十分重要的功能要素，其合理与否对于整个物流系统的合理化起着重要的影响作用，因此，物流合理化也是衡量配送合理化的重要标志。

配送对物流合理化的影响具体表现为：（1）是否有利于物流总费用的下降；（2）是否加快了物流速度；（3）是否减少了物流环节；（4）是否保证了物流服务质量；（5）是否减少了物流损失；（6）是否采用了先进的技术手段，提高了物流活动的效率。

第二章 连锁企业的配送中心

第一节 配送中心的作用与功能

一、配送中心的作用

连锁企业的配送中心是汇集连锁分店的订货，向供货方进行采购，接受供货方送货，按连锁分店的订货要求进行加工、包装、分拣组配，并按规定的时间将配好的商品送交连锁分店的流通机构，是连锁企业配送业务的主要承担者。配送中心的主要作用表现在以下几个方面。

（一）减少交易次数和流通环节

配送中心的主要作用就在于大大减少了流通领域中供需双方的接触次数—交易次数。假如有 N 个厂商（供方）和 M 个店铺（需方），在没有配送中心的情况下，交易按图 2-1 进行，交易次数为 $N \times M$ 。

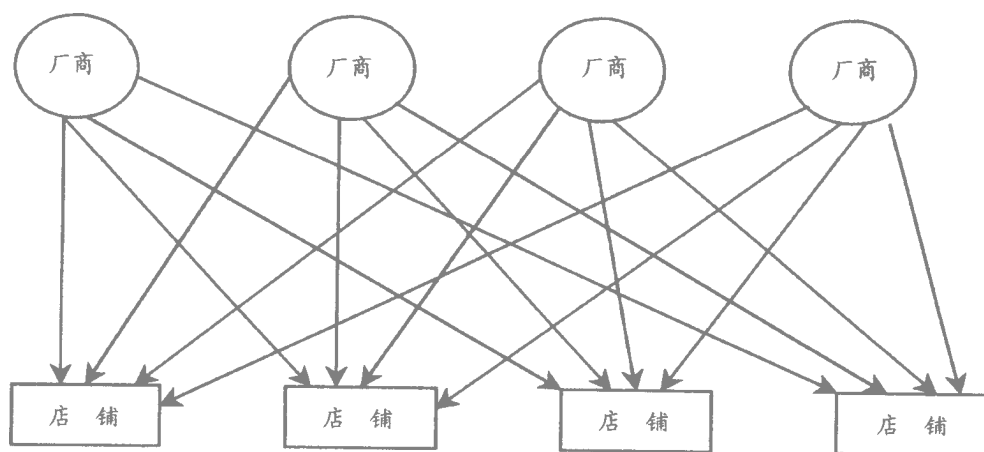


图 2-1 没有配送中心的交易次数 ($4 \times 4 = 16$)

建立配送中心以后，尤其是大批社会化、专业化的配送中心建立以后，交易进行的情况如图 2-2 所示，交易次数为 $N + M$ ，显然大大减少了交易次数和流通环节。

（二）产生规模效益

配送中心在众多厂商和需求客户之间所起的中介作用，减少了供求之间的交易次数，相应地增加了交易的批量，这样在批量进货时，配送中心可以获得优惠的进价，并与客户共同分享部分优惠，使双方获利。此外，配送中心还可以根据顾客的订单，对许

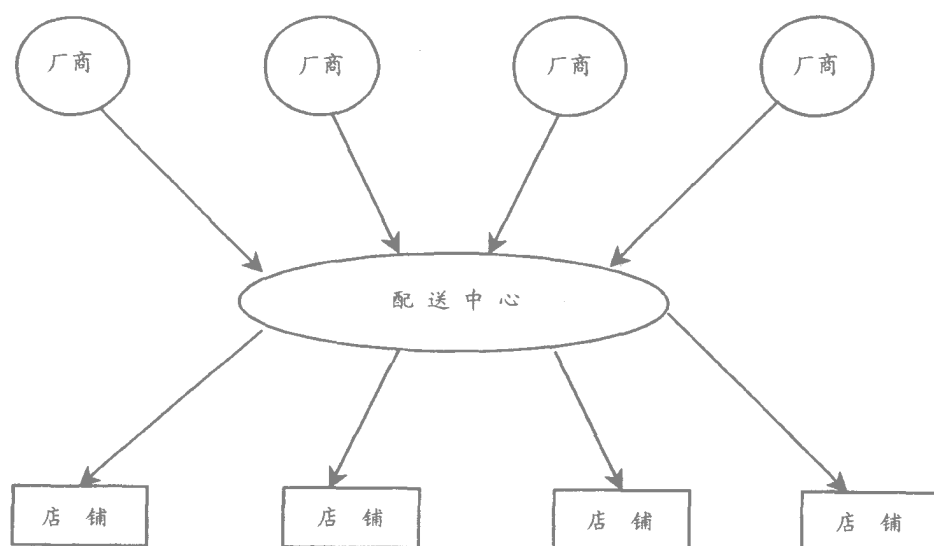


图 2-2 有配送中心的交易次数 (4+4=8)

多商品进行统一加工和包装,降低加工成本,节省包装材料。通过配送中心集中进货和统一送货使工厂与仓库之间、配送中心与客户之间有计划、大批量地运输成为可能,有利于降低运输费用和节约物流成本。

(三) 减少客户的库存 提高库存保证程度

配送中心通过建立高效的信息情报网沟通信息能够迅速、准确地掌握流通过程中的库存情况,从而避免了库存积压和库存量的分布不均。通过配送中心计算机终端与客户连接,客户日常的销售量和库存数据随时进入中心计算机进行分析和处理,然后再由配送中心决定向各个网点补充商品的品种、数量和时间,从而实现了对库存量的控制。依靠配送中心提供的准时配送,客户企业就不需要保持自己的库存或只需保持少量的库存,从而实现企业多年追求的“零库存”。同时,配送中心建立的集中库存能够形成比单个企业保险库存大得多的保险库存,提高了保证供应程度。

(四) 发挥专业化分工的优势,有效地降低物流成本

配送中心可以充分发挥专业化物流业的优势。配送中心的出现以及在此基础上进一步发展起来的共同配送,对于降低物流成本的起到了显著的作用。具体表现为:

在运输方面配送中心可以使商、物分离,减少运输环节,缩短运输路线;扩大运输批量,减少运输次数,提高车辆利用率。

在储存保管方面实行集中库存,能降低总库存量;对储存商品实行统一在库管理,提高储存保管质量,降低储存损失与损耗;能充分利用储存空间,提高仓容利用率,降低保管成本与储存费用。

在装卸作业方面由于交易次数减少和批量化运输,使装卸次数减少,降低人力成本和减少装卸作业的损失和损耗;通过实行集装单元化、成组作业,提高作业效率。