

零售业的供应链管理

中国的消费增长速度非常惊人，而消费者现在就需要更多的商品。超过40%的城市家庭的年收入超过100,000人民币，这导致相比2005年，2006年的消费增长12.3%。每天都听到中国惊人的经济增长，可能你没什么直接的感觉，但是如果你周末去一下大型超市，当看到每秒钟数以千计的商品从货架上被搬到购物车中，你就会实实在在感受到和理解这种增长。没什么新鲜的内容？好，可能吧，接着往下看。

新的内容就是把中国的零售商，供货商和数以百万计的制造商都包含在这个复杂的流程中。这个供应链的扩张，覆盖更大的区域，连接更长的运输路线，以及创造更多的运营链就是为了给客户带来简单的货品。当顾客在寻找质优价廉的产品以符合他们的需求和预算的时候，中国的制造商必须严密思考整个运营过程使流程更高效并且跟上最新的零售与供应链的发展。

由于货品数量的成倍增长，零售商的需求增长甚至比消费者的需求增长更快。零售商已经没有任何时间可以浪费。消费者购买牛奶的速度和牛奶上架的速度一样。举个例子，如果你需要一个电饭锅，你可以很方便去一趟超市买一个拿回家。但是如果商品不能如期上架会有什么结果出现呢？货架将会变空，等待新的订单的到达，而在这等待之中，将会损失收入。伴随着商店每天销售数以千计的商品以及数百万计的商品在一个城市范围内被销售，大量的运营的错误随之出现。

让我们讨论一个电饭锅的案例。一个电饭锅的利润是有限的，但是对于整个超市而言，这就存在着巨大的销售收入和利润。那么它们的供货商为了留下一个持久高效的印象，它们会采取隔夜送货，而不是像现在这样超市需要等待两天时间才能得到配送。现在的配送的方式就意味着顾客满意度和销售商的销售收入可能下降（假设消费者无法从该销售商处购买到产品时会去别的销售商处购买同样的产品），所以供应商为了增加他们的销售就需要整合他们的系统，比如：提高物流运输能力或加强它们的销售预测能力。但是还有更多的呢。

通常，人们乐于用常规的定义去解释供应链，例如，订购原材料，安排生产以及整合物流路线。当然，这些因素不可否认非常重要，但是顺着这个逻辑，接下来一个重要的因素就是使整个流程能够和谐地运行。理解这些因素对于提升供应链就变得非常重要。

供应链本身是一个非常复杂的系统工程，同时也是设计各部门之间的交流的联结方式。自从现代企业诞生以来，伴随着企业的不断壮大和新部门的不断成立，过去的企业并不太了解这种商业环境的重要性，这就导致了部门之间的信息传递和交流的问题出现。现在，透明度就意味着企业对于原材料订购，客户需求预测，物流整合（包括物流路线的管理）的信息传递使企业更加灵活。因为企业整合了供应链使之更加流

畅，所以企业在运营中也更加容易取得成功。

让我们讨论一个案例。一家年销售215亿美元的美国IT公司在全球有数千个零配件供应商。在2003至2004年间，公司通过减少仓库设置，和供应商一起整合更加灵活的ERP系统，以重新设计了他们的供应链系统。这些改变提升了客户需求和供应商之间的直接信息传递。替代过去的在海外组装然后高成本跨过太平洋运送回北美的中心仓库进行配送，公司重新调整它们的运营方案为直接将成品从制造中心运送到客户手中。公司的高级副总裁预计这一改变将会减少20%的物流费用和40%的成品库存。

整个调整花费了18个月，涉及到数以千计的员工，并且在短期内费用反而上升了。不要被唬弄了。这个过程不可能一夜之间发生，也不是一件容易的事情。但是当公司发展的时候，这个过程却是必然的。

这个重新设计供应链的案例影响了全球大量的公司，提高了他们的销售收入和利润。通过关注于整个商业运营的流程，公司不但更好的理解客户的需求，而且也提升本身的运营能力。下一步就是在公司发展中考虑我们怎么能够更高效地把商品销售给我们的客户以及更好的理解我们的商业模式。

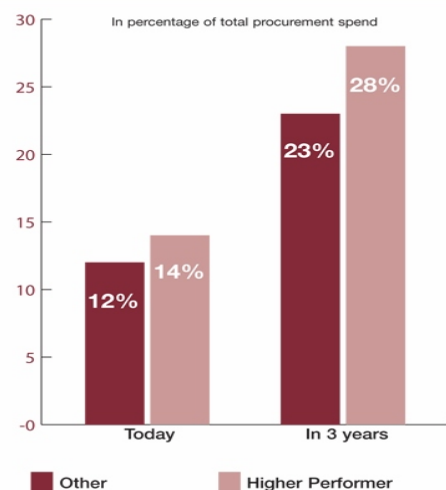
在中国，伴随着越来越多的客户需求，以及供应商满足这些需求的压力的增加，公司将会面临类似的挑战。随着中国西部的开发,更多制造生产基地迁入

西部。这一切直接表现为供应商的距离变远，物流线的加长直接引起配送的延误。同时因为大量的信息的传递依然依赖于书面形式，这也导致了信息传递的难度加大。而这些的直接表现就是导致更大的供应链的断裂：大量的无谓的费用增加，同时客户的满意度也随着下降。很显然，这些客户很有可能就会流失。

尽管现在众所周知中国是全球的制造业中心，但是供应链的高效性对于长期的增长和发展仍然非常重要。客户每时每刻都在购买商品，因为有如此大量的商品被销售，生产商必须理解整个供应链系统的重要性和作用。这不仅仅是订购原材料，生产产品，以及配送这么简单，更包含了对于什么时候产品被购买，以及对供应商和下一次订单的直接影响的理解。对于中国制造业来说，必须充分理解这个系统，并且尽快整合这个系统。

这个过程即使现在没有发生，未来也必然会发生。随着质量问题被提上议题，中国企业已经做好准备进入新的更透明的供应链供应链体系。同时一些跨国企业已经开

Procurement Spend in Low-cost Countries



Source: Accenture's global sourcing for HP leading practices and the emerging role of IPOs in China

始使用高科技手段（非常灵活的物流控制软件）监控整个在中国进行的物流流程。而现在中国企业也在使用类似的软件来进行质量控制。随着产品需求的不断扩大，和质量控制能力的上升，中国企业就进入了考虑供应链的时代。