

日本批发企业供应链管理实例研究

周 颖

(广东商学院 管理学院, 广东 广州 510320)

摘要: 批发企业是目前我国商品流通领域中最为薄弱的环节。日本批发企业通过借鉴和运用供应链管理这一新兴的理论及方法, 实现了经营创新。研究他们的成功经验, 可以从中总结出批发企业未来发展的趋势所在, 从而为国内批发企业的经营创新提供方向, 对我国批发企业走出困境有重要的指导意义,

关键词: 日本; 批发企业; 供应链管理; 经营创新; 物流

中图分类号: F279.331.3

文献标识码: A

文章编号: 1000—335X (2007) 03—0047—03

A Case Study of Supply Chain Management of the Japanese Wholesalers

ZHOU Ying

(School of Management, Guangdong University of Business Studies, Guangzhou, Guangdong, 510320, China)

Abstract: The wholesaling industry has been the weakest link in the Chinese commercial distribution. As a contrast, Japanese wholesalers achieved operational innovation by means of the theoretical application of supply chain management (SCM). Some crucial implications can be derived from their successful experience, which are helpful in identifying the trend of the wholesaling industry, and thus provide useful guidance for the distressed domestic wholesalers to revitalize through operational innovation.

Key Words: Japan; Wholesaler; Supply Chain Management (SCM); Operational Innovation; Logistics

日本既是一个市场经济高度发达的经济大国, 同时又是一个国土面积狭小、自然资源贫乏的小国, 而且日本与我国是一衣带水的邻邦, 在社会文化环境方面有许多相似之处, 研究日本批发企业的发展对我国有一定的借鉴意义。^[1]20 世纪 60 年代至 80 年代, 日本批发企业在商品流通领域中发挥的作用也曾受到过挑战与质疑, 但通过对批发功能的再认识, 开发适合不同零售业态的批发功能, 开展零售支持服务, 建立低费用的经营系统等一系列经营创新, 日本批发企业正逐渐走向复苏。^[2]

一、日本菱食公司在供应链管理上的经营创新

日本菱食公司是 1979 年由日本三菱商社的 4 个食品加工批发企业合并而成的, 主要销售调料、罐头、面粉、饮料、冷冻食品、酒类等。在日本批发企业面对生产企业和零售企业的双重挤压、经营普遍萎缩的情况下, 菱食公司的经营业绩却十分显著, 特别是在供应链物流管理方面

的创新更是使其成为批发业的领头羊, 并成为公司获得竞争优势的源泉。在连锁零售企业大发展的背景下, 批发企业的功能越来越多地被连锁商店的总部所取代。因此, 传统上立足于中小零售企业的批发企业越来越失去生存的根基, 必须顺应零售企业发展的趋势, 寻找新的生存空间。同时, 在零售业高度竞争的市场条件下, 批发企业还会面临着发展机遇的。许多连锁零售企业为了压缩经营管理费用, 获得价格上的优势, 常常把备货、分拣等物流功能委托给批发企业, 以此来实现效率化的经营。因此, 对批发企业来说, 一方面可以协助零售企业承担全部或部分物流功能, 另一方面也可以组织自由连锁, 自己承担总部的职责, 吸引独立的零售企业加盟, 既从事物流管理又进行连锁经营。但无论怎样都需要批发企业强化其物流功能。菱食公司正是看准了这一时机而获得快速发展的。菱食公司改变其作为一个专业食品批发企业的形象, 向全方位商品批发和服务转型, 其经营范围从原来单一的食品输送

收稿日期: 2007-01-07

作者简介: 周颖 (1977—), 女, 黑龙江省黑河人, 硕士研究生毕业, 现为广东商学院管理学院讲师。

转向所有需要在最短时间内配送到店的商品,因此其服务的对象是配送需求多样化、及时性强的超市及便利店等零售业态。这些商店对商品管理和物流管理的柔性化要求很高,大部分的零售商很难建立一套完整的物流和经营体制,即使是大零售商也不可能完成所有的物流管理任务。为此,菱食公司通过综合性的物流服务,以单品分析和单品管理为主线,将物流服务的内涵大大扩展。不仅扩大自己经营的商品范围,自己从事相关的物流和信息服务,而且还同其他的专业产品批发商合作,以联盟形式为零售业服务。推行“综合物流”体制,充当“窗口批发企业”,统一为满足同一零售商的不同批发企业和生产企业提供全面的物流服务,让各供货方利用自己的物流网络,统一由本物流中心处理不同来源的商品,然后实行对店铺的集中配送。^[3]

从菱食公司的成功经验我们可以发现,在供应链管理环境下,节点企业专注于核心业务,常常将物流等业务进行外包,这为处于困境中的批发企业提供了机遇。而且,批发企业完全可以高效率地承担起供应链中的配送服务,并进一步向“零售支持型服务提供商”转型,这与美国食品批发企业成功的经验具有一致性,因而也是最为值得我们关注和借鉴的。

二、日本企业间的共同配送

进入 20 世纪 90 年代,日本在加工食品批发、酒类批发、日用杂货批发领域的批发企业之间的合作十分显著,这种合作是为了能够满足食品超市的集中化进货,减少批发企业与零售企业之间的交易次数与物流成本而实施的综合性批发,其运行的基础是企业之间的共同配送与信息系统的共同化。

共同配送战略的典型实例就是由伊藤洋华堂公司所属的 7-11 便利店首先采用的窗口批发制。7-11 便利店在成立之初并没有像其他零售商那样自建配送中心,而是积极利用外部资源——已有批发企业的资本、设备和能力来开展物流活动。这也正顺应了批发企业摆脱单一经营的局限性,谋求在商品销售和配送上实现规模化和效率化的愿望。所谓窗口批发制是指零售企业在一定的区域内选择 4-7 家批发企业,向零售店铺送货的业务全部委托给这些批发企业,而其他批发企业则将商品全部交给这些窗口批发企业。^[4]窗口批发制的产生主要是适应零售企业经营的多品

种、少量化的发展要求,通过这种窗口批发的形式,使零售企业减少了与批发企业之间的交易次数,节约了收货、验货的时间和人力,从而提高了对店铺的管理效率。对批发企业来说,也可以节省物流成本,减少对店铺的配送,使窗口批发企业更好地发挥自身的物流功能,其他批发企业免除了向店铺的配送而直接将商品送至窗口批发企业处即可,因此可以专注于对其所代理或经销商品的推广,从而达到供应链节点企业之间的物流协同合作,实现共赢。在窗口批发制的基础上,伊藤洋华堂进一步完善了其物流配送系统,以全面推动共同配送战略。由批发企业投资建设、批零双方合作运营的共同配送中心负责不同区域的商品配送,这些共同配送中心一般是批发企业为伊藤洋华堂设立的专用配送中心,当某一批发企业所代理的商品需要送至另一批发企业所管辖的区域内的店铺时,就将商品先运至后者的共同配送中心,然后由该配送中心实现对区域内店铺的配送作业。通过这种共同配送中心制度,批发企业的配送效率大大提高,不仅可以为更多的店铺实施配送,还提高了货车的装载率,同时也强化了批发企业之间的合作,减少不必要的资源浪费。对供应链管理者——伊藤洋华堂来说,物流业务的外包使其以更低的成本获得商品,从而具有了价格优势,而且还可以集中资源于其核心业务——零售业。^{[3]140-165}

从供应链管理的角度来分析,在共同配送制中起核心作用的是零售企业,承接物流外包业务的是各批发企业,他们作为供应链中的节点企业,凭借其独特的资源及优势为核心企业服务,这也是一种零售支持型服务,因为即使是像伊藤洋华堂这样的大型零售企业,其资源也是有限的,依然需要借助于外部力量补充其不足之处,以更好地实现其竞争优势,提高整个供应链的竞争能力。这对于批发企业是个机遇,把握的关键是其对自身物流能力的强化,正是具备了这一方面的相对优势才使其在供应链体系中发挥更大的作用,从而实现自身的利益。

三、启示

从日本批发企业应用供应链管理所进行的经营创新中,我们可以得到很多启示,这些成功企业的案例一定程度上代表了今后批发企业的发展趋势,现将其总结如下:

1. 批发企业须借鉴现代市场营销理论,将

其引入自身的经营创新中,特别是将“以顾客为中心”的现代营销理念具体应用于其经营活动之中。从供应链管理的角度看,批发企业的顾客有两个层次,一是其直接服务的零售企业,另一个是其最终服务的消费者,成功的批发企业都是顾客导向型的,通过与零售企业结成供应链战略联盟来巩固双方之间的合作,使自己立足于供应链系统之中,而且还将满足最终用户(消费者)的需求作为企业经营活动的出发点和归宿,通过对消费者需求的把握来赢得主动权,这又正好与供应链管理的顾客导向性相一致。因此,可以说批发企业已经在应用供应链管理的理念(更确切地说是需求链的观点)来指导自己的实践了,这一趋势的影响必将越来越深入而广泛。事实上,批发企业的经营创新也必须首先从观念上进行转变,真正认识到“顾客至上”的意义。^[5]

2. “零售支持型的服务提供商”已经成为许多批发企业的发展目标,或者说,批发企业的经营创新具体表现为其为零售商提供的服务创新上。传统批发企业主要是通过商品的集中与分散来承担转售、仓储等职能。在竞争形势日益严峻的情况下,批发企业的很多功能已经被生产企业或零售企业内部化,为此,批发企业必须实现功能转型,从单一功能向多功能服务升级,为零售商提供更全面的支持性服务,帮助零售商更好地进行经营。其中最值得一提的就是批发企业物流功能的强化,为零售商提供配送服务已成为日本批发企业的一个重要功能,也是他们经营创新的具体表现。其专业化的配送服务是批发企业实现为零售企业提供全面经营支持的重点业务,也是大多数零售企业目前最为急需的服务。这一趋势在食品杂货行业中的表现尤为明显。菱食公司就是以食品为主的批发企业,这与食品杂货行业的特点是有密切关系的。而且对配送服务最为需要的也是以经营食品为主的超市、便利店等零售业态。可见,这些现实需求的存在实际上为批发企业提供了发展机遇,成功的企业把握住了时机,及时实现了经营创新,在物流功能上进行了改善与加强,因此而得以发展。物流是供应链中最为关键的一个流程,对物流的管理必然要应用供应链管理的技术与理论,因此,成功的批发企业必定有意识或无意识地实施了供应链管理中的某些方面,也可以说,全面实行供应链管理的技术、方法、理念将会使批发企业有更大的发展。^[6]

3. 很多批发企业之所以能够成为供应链中的领导者,主要在于其对整个供应链中资源的协调能力。他们通过对供应链中资源的集成化管理,避免了因功能的重复而造成的浪费,从而提高供应链的效益与效率。实力相对较小的批发企业同样可以利用供应链管理获得成功,即作为供应链中核心企业“外包业务”的承接者,专门从事某些方面的业务,如物流服务、技术支持、市场开拓等等。中小批发企业可以依靠自己某些方面的独特资源,服务于供应链中的核心企业或其他节点企业,从而成为供应链中必不可少的一环,以实现自身的价值。因为随着社会分工的越来越细化,供应链中功能的分解与优化也是一个趋势,核心企业在优化供应链的同时必然会将其进行分解,将部分功能外包出去,这就为在某一细分市场具备相对优势的中小批发企业提供了机会。^[7]

4. 批发企业向大型化、综合化、集团化方向发展的趋势明显。为了满足下游零售企业提供“一站式服务”的发展需要,批发企业经营的商品品种有多样化、综合化发展的必要性。而且,为了掌握消费终端的需求特征,批发企业向零售领域延伸的趋势也很显著。另外,中小批发企业之间的联合倾向也成为一种趋势,批发企业主导的自由连锁组织其实体现了批发企业向规模化发展的动向。^[8]

参考文献

- [1]李东贤.日本现代流通产业[M].北京:清华大学出版社,2001.237.
- [2]肖怡.国有批发企业的定位与关系、功能再造[J].商业经济研究,1999,(2):40-42.
- [3]宋华.现代物流与供应链管理案例[M].北京:经济管理出版社,2001.112-138.
- [4]牛东来.日本零售业物流启示录之四——窗口批发制[J].商场现代化,2002,(4):19.
- [5]巴里·伯曼,乔尔·R·埃文斯.零售管理[M].北京:中国人民大学出版社,2002.109.
- [6]宋华,胡左浩.现代物流与供应链管理[M].北京:经济管理出版社,2000.63.
- [7]罗杰·布莱克威尔.重构新千年零售供应链[M].上海:上海远东出版社,2000.120-124.
- [8]于淑华.发展自由连锁:增强中小批发、零售业的竞争力[J].商场现代化,2001,(4):20-22.

责任编辑 鲁 燕