

美国两大食品批发企业供应链管理实例研究

□ 周颖¹ 周新华²

(1. 广东商学院 管理学院 2. 华南农业大学 思政部 广东 广州 510320)

摘要：批发企业是目前我国商品流通领域中最薄弱的一个环节。美国食品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对我国批发企业走出困境有重要的指导意义,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。

关键词：美国;批发企业;供应链管理;经营创新

Abstract: The wholesale enterprise is the weakest segment of the merchandise circulation in our country. American food wholesale enterprise innovates successfully by making use of SCM. Doing some exploration on their wholesale enterprise's operation innovation has theoretical and practical purports. We can find the development direction of wholesale enterprise's operation innovation by supply chain management.

Keywords: America; wholesale enterprise; supply chain management (SCM); operation innovation

弗莱明公司和超值公司是美国两大食品批发企业,它们通过应用供应链管理理论取得了经营成功。通过学习和借鉴这两家公司的经验可以发现,向零售支持型服务提供商转型对我国批发企业实现经营创新具有重要的意义。

一、弗莱明(Fleming)公司的供应链管理

弗莱明公司是全美第一大食品批发商,成立于1915年,起初只是一家很小的

针对食品零售店的批发公司。上世纪20年代在连锁食品店大发展的时期,公司的管理人员开始努力地集合既有资源,形成一个自发性的组织,即“独立杂货商联盟”(IGA),始建于1927年,它的成立使单店式的零售企业和批发企业在交易中获得更多的利益,不仅减少了成本,而且增强了相互之间的认同感,这可谓是供应链战略联盟思想的初始化运用,通过这种自由连锁的形式,作为批发企业的弗莱明公司可以与广大中小零售企业结成战略联盟,并利用自己在进货渠道、仓储设施、配送网络方面的优势更有力地控制零售终端,从而巩固在供应链中的主导地位,优化对供应链的管理,进而增强整个供应链的竞争能力。40年代时公司致力于制定食品管理程序和提高仓库员工的工作效率。60年代又与IBM联手开发行业内通用的计算机存货管理系统。到了80年代末,它已经是美国最大的食品批发企业,它不仅利用技术手段来改进自身的库存与运输,而且还为其下游的零售商们提供各种支持性服务,由此巩固了双方之间的供应链合作伙伴关系。为此,弗莱明公司还建有自己的仓储式食品配送中心。它的主要任务是接受美国独立杂货商联盟(弗莱明公司所组织的)加州总部的委托业务,为该联盟在该地区的加盟店进行商品配送。在其服务的零售商店中,有70%的商品是由该中心集中配送的。

弗莱明公司的成功发展历史源自于其同时服务于零售企业与消费者的经营

理念。作为一家批发企业,弗莱明公司拥有自己的零售渠道和5000个自有品牌,它把从零售商那里获得的消费者信息加以集合分析,从中把握消费者需求的变化,并努力满足这些需求。其开发的自有品牌商品或对零售商店进行某些调整,通常是先在自己的零售渠道中进行“试验”,然后再向其服务的零售企业推广,以消除零售企业的顾虑和克服零售企业的“惰性”问题。

正是通过这些不断的经营创新,弗莱明公司才得以成功,而且这些成功从根本上说正反映了某些供应链管理的理念,包括供应链战略联盟的建立和以顾客需求为导向。而且公司还具体实施了供应链管理方法——“有效顾客反应”。弗莱明公司于1993年在美国批发业协会上宣布正式实施“有效顾客反应”,虽然这一举措相对于其竞争对手要晚得多,但其发展的步伐却是惊人的,1994年公司提出了决定全面向零售支持性企业发展的计划,具体行动措施是将生产企业给予的各种优惠和折扣全部以降低出货价的形式把利益返还给零售商,而新的利益将来源于其为零售商所提供的服务。

由此可见,弗莱明公司应用供应链管理理论与方法实现了经营方式的创新,通过业务改革从传统的批发企业向一个零售支持型服务提供商转型,因为其充分认识到顾客的成功就是本企业的成功,这一理念正是供应链合作伙伴关系确立的基础。此外,它还通过配送中心而融入供应

链体系之中,并以其高效的配送服务整合供应链中的物流资源,使供应链中的物流成本更低,以使中小零售企业可以获得较低的进货成本,从而使整个供应链更有价格优势,能够与大零售商所领导的供应链进行有力的竞争。

二、超值公司(Supervalue)的供应链管理

超值公司是美国第二大食品批发企业,仅次于弗莱明公司,它向全美48个州的4100家超市(多为独立所有、独立经营)供应食品和非食品,借助于超值公司,这些独立的超级市场可以和其它的连锁零售商一样获得规模经济效益,从而更好地参与竞争。而且超值公司还经营着大约280家不同业态的自有商店,其所服务的零售商店大小规模都有,从较小的便利店到大型的超级中心以及二者之间的各类商店,如传统超市、食品药品联合店以及有限品种商店,其客户也有连锁商店。

超值公司认为,批发企业成长的一条途径是“促使其顾客成长”,这与弗莱明公司有异曲同工之处。为此,它也为零售企业提供一系列能提高其营销能力的服务,包括自有品牌方案、成本削减、销售帮助、选址等。通过向零售企业销售其自有品牌的商品,以及策划实施自有品牌的促销方案,并为零售企业提供专门的人员培训等举措,超值公司培养了顾客对本公司的忠诚,从而巩固了双方之间的合作伙伴关系。而且,公司的业务经理会定期会见其主要供应商,双方共同商定销售方案,可见,超值公司作为供应链中的核心企业,有效沟通了与其它节点企业之间的业务联系,以顾客服务为导向,实现了供应链资源的共享。

1992年,公司实施了一套可以让其超级市场顾客削减成本的优势重构方案,该方案使得公司的食品分销体系更有效率,它让每项购买决策、商品配送和交易都尽量简化,坚决做到以顾客成本最低为目标,即使商品不经过公司的配送中心而直接从卖方运往零售商店(体现了协同化物流的供应链管理)。优势重构方案还为

库存周转速度不同、周转量大小不同和价格高低不等的商品分别设置物流系统,并且依赖多个配送中心的联合订货而增加公司的议价能力,降低进货成本。一些零售分析家甚至预测,超值公司的优势重构方案可能会改变美国食品分销的方式。

超值公司还为零售企业提供销售帮助,把自己视为零售商店的顾问,甚至为个体业主制定培训方案并通过广播传送给人们。不仅如此,超值公司还帮助其零售顾客制定选址策略,通过公司软件系统为零售商提供有关人口统计特征、销售状况和竞争状况的信息、评估有发展潜力的店址、推荐合适的经营业态等。可以说,其为顾客提供了全方位的服务。超值公司在食品批发领域中最先将EDI系统导入日常业务管理中,并且是批发企业中确定EDI标准和推广EDI交易的先驱,可见其对供应链管理的重视,其所实施的一系列顾客服务措施都体现了应用供应链管理理论与方法而实现的经营创新。

三、对我国批发企业之启示——向零售支持型服务提供商转型

供应链管理的特点之一就是具有顾客导向性,对批发企业来说,零售企业就是其顾客,为顾客服务,满足顾客的需求是批发企业的生存之本,也是其发展的空间所在。因此,“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的创新上。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,为零售商提供更为全面的支持性服务,帮助零售商更好的进行经营。像弗莱明公司、超值公司就是朝这一方向发展的。其中最为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美国批发企业的一个重要功能,也是他们经营创新的具体表现。像美国的批发配送中心的配送业务以及批

发企业与零售企业的共同配送中心,这些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,弗莱明、超值都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的机遇,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。

我国批发企业在传统的计划经济下是处于垄断地位的,当时的一级站、二级站、三级站的批发体系使国有批发企业更多地承担着国家宏观调控的作用,并没有为零售企业服务的意识。然而随着商品流通体制改革的深入发展、流通格局的改变,批发企业的角色已经转换,作为市场经济活动中的一个主体,必须具备竞争意识与生存能力,否则将不可避免地被淘汰出局。当传统的批发功能越来越被生产企业和零售企业内部化的条件下,批发企业必须寻求更多的出路,其中之一就是扩大或强化其零售服务功能。

现代批发企业的基本功能包括商品集中、商品配送、商品开发、信息、金融及其他零售经营支援等功能,这在传统批发企业所主要承担的集散、转售、仓储功能基础上有了深层次的扩展。而且针对不同的零售业态,批发企业的服务功能还应当有所侧重,因为不同业态对批发企业要求的 service 是不一样的,即使是在同一业态中,企业不同其要求的 service 也不一样。因此,批发企业在对零售企业提供综合性服务的基础上,还要具体了解不同业态、不

同企业的特定要求,并开发或强化适合某一业态或某一企业的批发功能。例如百货商店可能会更多地需要商品开发、促销、广告、选址等方面的零售支持服务。而对于目前国内迅速发展的超级市场、便利店这些业态,其最为迫切的需要则在于商品配送方面的零售支持。主要因为我国连锁零售企业的规模还普遍偏小,如果自建配送中心成本会很高,而且还存在着大量的独立经营的零售企业,因而更需要社会化物流体系提供配送服务。另外,对于经营品种繁多的大型综合超市来说,数万种商品的采购问题已成为很多企业进一步发展的负担,批发企业若能提供相应的采购代理服务,转型为零售企业的采购代理商,则可以大大减轻零售企业的成本压力。

从目前我国物流业发展的现实来看,社会化物流仍处于起步阶段,因此批发企业物流功能的强化将是大有市场空间的。即使是在美国这样的发达国家,其批发企业、特别是食品、杂货批发企业都大大地强化了以商品配送为主体的物流功能。可见,以商品配送为核心业务已成为批发企业未来发展的一个重点趋势,我国有条件的批发企业应该顺应这一趋势,抓住机遇,大力发展现代化配送功能。而且,从我国批发企业自身所具备的基础来看,很多企业特别是国有批发企业是具有转型为社会化配送中心的优势的。一是其长期以来在处于交通便利、商品流量大、产销旺盛的城市或地区布设批发网点;二是其具有一定的设施基础,大面积的土地、仓库,以及仓储、运输、装卸、搬运等设备;三是专业技术优势,具有采购、存储、运输管理的专业知识和经验,拥有分销网络、供应网络等。这一切为批发企业转型为以物流功能为核心能力的现代化配送中心提供了条件,从而使批发企业能够更好地为中小零售企业提供少批量、高频率、多品种的商品配送服务,使后者在与大零售商的竞争中具有价格优势,通过对中小零售企业的大力支持,可以提高批发企业在供应链中的地位及对供应链的控制能

力。

批发企业转型为零售支持型服务提供商,特别是配送服务提供商,离不开对供应链管理技术与理论的应用,包括计算机网络技术、有效顾客反应、集成化管理等,对此,可以借鉴前面所介绍的美国批发企业在这方面的经验。总之,在零售企业大发展的今天,向零售支持型服务提供商转变是我国批发企业未来发展的一个重要方向,特别是物流功能的强化将使批发企业拥有更多的发展机会。 □

参考文献:

[1] 胡音. 一心二用的批发商——弗莱明

[J]. 中国商贸, 2001, (12).

[2] 巴里·伯曼, 乔尔·R 埃文斯. 零售管理 [M]. 吕一林等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.

[3] 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.

[4] 徐章一. 顾客服务——供应链一体化的营销管理 [M]. 北京: 中国物资出版社, 2002.

作者简介:

周颖, 女, 1977 年生, 广东商学院管理学院讲师。

周新华, 男, 1972 年生, 华南农业大学思政部讲师。

