

定性；获得了基于供应流程的竞争优势；在风险共担与利益分配上，Nokia采取较为灵活的政策，Nokia及时支付货款，而且在价格波动频繁，会在市场价格的基础上作部分调整以保护供应商的利润。


### 从分销到直供

Nokia最早开始直供试验是在2001年，在得到了良好的市场效果后，Nokia就开始在全国大

规模寻找省级代理商，而此前它的产品一直依靠蜂星等6家全国总代理商进行销售。

此后，Nokia同国美、迪信通、苏宁等零售连锁店实行全国性的产品直供。直供模式使得渠道更加扁平化，Nokia对于终端市场的掌控能力大为增强，在终端的配合下，2006年头两个季度的大规模降价攻势收效明显。从分销到直供的模式，预示着手

机供应链由核心企业（Nokia）模式过渡到以终端为龙头的龙头企业模式。

手机的产业竞争从台前竞争逐渐演化为幕后的供应链之争，是手机市场竞争升级的标志。随着全球手机产业资源整合趋势加速，谁能够具备对供应链的掌控能力，谁就能够在竞争中解除后顾之忧，可谓供应链事关企业的“生死存亡”。

## 7-11便利店的供应链物流系统

|张晓燕|

近年来，日本7-11便利店迅速发展，但随着发展到相对成熟的阶段，决定其成败的主要因素也发生了变化，已不再是品牌、营销管理，而是其供应链物流系统。

### 顾客需求管理

便利店在整个供应链中是离最终消费者最近的，而且它在价格上没有任何优势，因此它更需要清楚地知道消费者的需求来赢得竞争地位。消费者宁愿出高一些的价格，就是想要得到更加便捷和特别的服务。

在管理顾客需求中，首先需要考虑的是店铺的选址问题。7-11

的一个基本出发点就是便捷，即在消费者日常生活的行为范围内开设店铺，通过各个方面的比较，找出差异。通常7-11关注的焦点是，周边道路是否畅通、停车场的大小、店铺门前的道路入口是否宽敞以及人流量的大小等因素。

其次，根据便利店吸引客户的特点。在日本，人们进入便利店的原因是为了购买不断推出的新产品。7-11一直以其强大的产品开发能力而享誉业内。它通过与生产商、批发商的合作，紧跟需求开发出具有7-11特色的新产品，为顾客提供快速

的服务和优质多样的产品。据统计，7-11的店铺一般有2700-3000种商品，每年更换70%，因此其产品开发能力可见一斑。

此外，为了尽可能地缩短顾客等候的时间，7-11还投资建立了电子销售系统，大大提高了其服务的质量和效率。

### 与供应商的合作

在供应链上便利店与供应商的利益是紧密相关的。在讲求成本节约和双赢的今天，与供应商紧密合作是必然的选择。从加强竞争力、资源共享、风险共担、成本节约中供应链的运作效率会大大提高。

7-11 在以下几个方面与供应商合作:

首先, 从产品本身。他们与供应商、批发商以及其他大型零售商结成联盟, 共同开发新产品。这样一方面能保证产品在终端的接受程度, 另一方面也能保证产品在源头上的供应, 使得供应链能够实现整体上顺畅地运作。

其次, 7-11 与供应商和物流服务提供商共同建立了强大的合作网络。比如高效率的共同配送体系, 将商品库存和进货价格减少到最低, 而且在不担心缺货的同时, 节约了大量的时间、精力和空间。其物流系统极为灵活, 可以一日三次向各店输送那些鲜活不宜保存的产品。

再者, 在商品调配方面, 7-11 总部的电脑与各供应商已实现连接, 供应商可以根据订单的各项要求来进行生产, 在最短的时间内提供商品; 同时供应商可以通过 7-11 店的 POS 系统了解其产品的销售情况, 有效地获取反馈信息来调整生产和商品开发。

### 物流配送模式

便利店的商品种类达到 2700-3000 种, 且商品更换频繁、量小, 因此它需要一个非常有效率的后台物流来支持前后的运作。尤其是当 7-11 的店铺数量急剧发展的时候, 明显感到扩张带来的极大问题。鉴于此点, 日本 7-11 在店铺布局上有一个显著的特点。它不是到处撒网,

来求得影响力的提升, 恰恰相反, 它采用的是在特定区域内高密度地集中开店, 到达一定数量后, 再扩大区域, 这样做的好处是能很好的利用共同配送模式, 大幅度节省物流成本, 据估算能节约相当于商品原价 10% 的费用。

#### 1. 共同配送。

7-11 发展相当迅速, 导致原有的供应商直接往店铺配送, 甚至于后来的路径集约化模式都已经严重阻碍了发展的步伐, 经过多年不断的摸索和尝试, 7-11 创造出物流共同配送模式。其地区划分的标准是在东京首都圈附近为方圆 35 公里, 其他地方市场为方圆 60 公里, 各地区设立一个共同配送中心, 这样真正实行了高频度、多品种、小单位的配送。配送距离和配送时间也能由于配送区域的缩小而缩短。这样每天店铺就不用多次面对多家送货, 节省了上货的时间和成本, 效率

自然会提高。

值得一提的是, 7-11 配送中心并不是它自己出资建的, 而是生产商和批发商共同投资建立的, 共同使用和经营。生产厂家和批发商将配送业务和中心的管理权委托给共同配送中心, 7-11 与参与经营的厂家和批发商进行密切合作, 以地区集中建店和信息网络为基础, 创建自己独立的系统。此外, 7-11 公司还提供联机接受订货系统和自动分货系统, 来协助配送中心实现运作的系统化和高效化。

要实现共同配送的各种好处, 除了区域内集中开店以外, 7-11 的计划订货和计划配送政策以及强大的信息系统都是必不可少的。计划订货和计划配送政策的核心是以客户需求为中心, 以销定进, 减少不必要的浪费而且也确保商品的保鲜度。

#### 2. 细化配送。

从商品本身的角度来看,





7-11 便利店主要销售食品和日杂商品；而且有大量的熟食，根据商品品质对温度的不同要求，7-11 把食品分成冷冻型、微冷型、恒温型和暖温型，据此，公司建立了3个配送中心，即冷冻配送中心、冷藏配送中心和常温商品配送中心。将不同温度的商品分组管理，采取不同的配送方法，不仅有利于物流效率的提高，也满足了顾客对商品新鲜度和高质量的要求。

从配送时间和频率的角度来看，对于一般的商品，7-11 实行的是一日三次的配送制度，对于有特殊要求的食品，7-11 会跳过配送中心，分早中晚三次直接把商品从生产商运到各个店铺。对于每个店铺碰到的一些特殊情况而造成缺货的情形，配送中心则会运用安全库存来对店铺实行紧急配送，如果安全库存还不能满足要求，配送中心就会即时向供应商要货，并且再迅速地送到缺货的店铺中。这些措施将断货的可通用性降到最低，确保便利店的销售。

### 信息系统

信息技术是便利店提高运营质量的必要条件。主要包括订货、销售信息记录分析、货架管理、订单处理的信息化，先进的信息系统可以极大地提高供应链以及

便利店运营效率。上述提到7-11的各种特点都是需要强大的信息网络作为后盾的。根据业务经营及发展需要7-11公司建立了一套高效完善的综合信息网络，通过该信息网络实现了整体系统化。综合信息网络在业务经营中主要有以下作用：

1. 搜集商品的销售信息，包括产品识别、数量、购买日、购买时段以及对客户的年龄、性别、收入的估计。从而根据商品的销售情况来预测未来的需求，并决定订货，定期发布订货数据。

2. 总部通过POS系统分析众多连锁店的订货信息，自动将其传给生产厂商和批发商。

3. 生产厂家根据接受的商品订货信息，开始生产商品，而批发商筹集订货商品。

4. 配送中心接受来自连锁店总部的POS系统和生产厂家、批发商传来的商品明细表，具体内容包：各种生产厂家、各种

商品种类交货明细表，以及不同配送路线的交货传票等。配送中心根据这些指示单，对各连锁店的配送进行决策。

强大的综合信息系统为7-11公司各部门有效沟通和紧密配合提供了强有力的保障。为准确、迅速地掌握客户需求，为客户提供优质服务，7-11公司不惜投巨资构筑生产——物流——销售综合性网络，7-11使信息网络在销售、订货、进货、商品检验、会计核算等方面得到了充分利用，从接受订货到数据处理，从传票发行到货款结算以及赊销管理等，均采用信息网络自动处理；使厂家、供应商、物流、店铺、总部各部门等各环节在商品信息上实现共享，形成信息上的互动，真正意义上实现了业务处理的自动化，工作效率因此而大幅度提高。

日本7-11便利店凭借供应链物流系统，成功实现了物流低成本、高效率，在与其他零售企业的竞争中处于优势地位，是便利店业界的成功实例，其在供应链管理应用方面对我国物流发展有着深刻的借鉴意义。据《物流世界》

### 优秀物流企业推介

#### 江苏梦兰物流园区

江苏梦兰集团直属企业  
 同济大学物流管理科研与教学实验基地  
 常熟市服务行业十大项目之一  
 梦兰物流 打造全国物流网 服务长三角经济  
 地址：江苏省常熟市南三环路东段  
 电话：0512-52308888  
 邮编：215500