

# “零库存”供应链管理方法在网络经济中的应用

——解读美国网上零售业供应链的管理方法

● 张 瑞

(杭州商学院 统计学院, 浙江 杭州 310035)

[关键词] 网络经济; 供应链; 配送系统; 履约能力

[摘 要] “零库存”供应链管理模式为美国网络经济的繁荣做出了巨大的贡献。本文基于对美国网上零售业供应链管理的研究, 找出“零库存”供应链管理的技巧, 给中国刚刚起步的网络经济以一定的借鉴。

[文献标识码] A [文章编号] 1009-0061(2004)05-0030-03

## 一、案例研究

美国 SPUN.COM 公司是一家小的网上零售公司, 专营 CD 和 DVD。两位创建者开始只投入 82.5 万美元。让我们看看这笔资金到底有多少, 我们知道 CD 零售商要想和其他网上公司, 如 CDNOW.COM、AMAZON.COM 竞争, 就必须能够提供至少 20 万种 CD, 而且同种 CD 还必须具有一定数量, 从 1 张到 1000 张不等。假如平均每种 CD 有 5 张存货, 每张价值 8 美元, 就必须投入 800 万美元。这当中还没有包括其他诸如: 建造仓库费用、服务网点费用、开拓市场费用、网站维护费用及员工工资。为了解决这个问题, SPUN.COM 公司采用所谓的“低廉圈套”的方法, 也就是与较大的批发商联合娱乐公司合作。这样, 订单从顾客手中迅速传给批发商, 批发商按照订单的要求包装商品, 贴上 SPUN.COM 的商标, 然后在 24 小时之内送到顾客手中。联合娱乐公司称之为“直接服务顾客”。这样, 零售商就不再需要任何存货, 所以用不着去处理真正的库存。所有的仓储、货运都由批发商完成。另外, 与上面所提到的方法最大的不同是: 零售商不用承担履行订单过程中的任何费用。

除了 SPUN.COM 公司, 许多其它公司也采用同样的方法。ZAPPOS.COM 公司, 美国一个大的鞋零售商, 通过在制造商与零售商之间建立了纽带关系, 从而避免自己拥有实际的库存。OUTPUT.COM 公司利用分销商运输电脑的能力, 销售许多品牌的电脑; 甚至像 BARNES 和 NOBLE 这样自己有供货能力的零售商, 也利用出版商和批发商的存货能力, 来降低自

己的库存。事实上, 图书公司比网上零售公司更早使用这种类型的供应链管理方式。商品经过零售商到达终端消费者的过程称为“配送”过程。信息流和实物流可以减少居中资产的功能, 使得“配送”成为可能。顾客只希望在未来的某个时候得到想要的商品, 而不会去注意, 甚至不会关心商品是由谁送来的。所以, 像这样的公司就不会发生实际的商品交易和配送过程。信息流流向零售商的同时, 商品直接从批发商运至终端顾客。

## 二、配送系统使网上零售业实现“零库存”供应链管理

作为新兴的供应链管理方式, 配送系统为网络商务提供许多新的解决途径, 网上零售商、物流公司、批发商通过配送系统达成了零库存供应链管理模式, 有了各自的发展空间。

零售商通过配送系统提高了履约能力。这样, 难以搬运或存储昂贵的货物可以利用配送系统, 而无需备有库存。利用配送系统还可以避免缺货的现象。而且, 那些不是以零售为核心服务的公司(比如健康咨询公司), 可以依赖配送公司获得额外利润。大的零售公司也可以考虑成为有配送功能的批发商, 利用履约方面的能力增加利润。

经营送货和私人物品的公司最有机会来开展配送服务, 比如联邦快递, 它可以提供许多电子商务工具, 从而帮助电子零售商提高履约能力。因为联邦快递已具备非常好的订单传输系统, 零售商和批发商只需简单的点击就可以进入系统。和这样有履约经

验的公司合作,可以增加竞争的砝码。另一方面,也为联邦快递创造了新的收入来源。比如,来自批发商的配送要求可以在联邦快递中心汇集,然后通过运送给顾客包裹予以满足。这样的服务可以使所有的成员获益,同时也为运输公司增加收入。

从批发商方来说:正如上面所涉及的,提供配送服务对于批发商来说是个巨大的挑战,为了运送那些单件商品,它需要分拣、包装方面的投资。那么为什么有如此多的批发商提供配送服务呢?一个原因就是只要掌握了单批商品交付能力,批发商就能实际地降低成本。而且,通过提高配送能力,批发商可以提高批发价格获取更高的补偿。这样的话,批发商可以扭转当前供应链的盈利能力流向零售商的趋势,因为零售商能够通过直接对客户提供各种服务追求更多的利益。最后,一个更为重要的原因应该是竞争的结果。由于如此多的电子零售商没有能力建立自己的货物分拣系统,提供配送服务是他们唯一的出路,可借此增加收入和市场的份额。

在网上寻找可以提供配送的批发商的时候,我们应当仔细考虑:配送价格是否合理,执行订单的时间是否有保障,服务水平如何?

### 三、配送系统的优点和缺点

(一)“配送”系统有许多优点,对于零售商而言,有以下几点:一是不需要在存货方面投资;二不会有“危险”的库存和商品过期情况的发生,因而不需要对库存进行保护、保险、运输等;三无需做精确的市场预测;四零售商无需拥有实际的库存,就能提供给顾客种类繁多的商品。另外,配送系统也为顾客提供了更加自由的运输线路选择空间。

(二)对于批发商而言,优点有:一是在配送过程中,批发商可以接触到那些没有加入分销行列的零售商;二是可以直接从顾客手中获得第一手数据,这要比从零售商那里获得的数据精确得多。因此,批发商可以据此做出更为精确的需求预测,安排库存,从而减少信息扭曲的程度。三是作为风险承担者,批发商通过对零售商的价格进行监督,可以获得更多的利润。

(三)从总体上看这种供应链管理方式的优点有:

1、在产品处理和运输成本上实现了规模经济,因此节约了大量的成本。一方面是顾客得到实惠,刺激了需求;一方面也使供应链中的所有成员获益。

2、通过存货集中,可以产生自然增值。通过库存的集中处理,众多零售商的需求变化相互对冲,风险得到整合。

3、运输成本降低。从批发商到顾客,商品只需运输一次,避免重复运输、增加成本。

### (四)配送系统的缺点同样值得重视

图书公司没有像我们想象的那样尽可能多地选择配送渠道。事实上,使用配送的公司比例很小,究其原因,配送系统还存在一些缺点,存有很多隐形的危机,主要是因为交易成本太高。不管交易的大小,在零售商与批发商之间都必须进行订货程序,如果双方的系统不一致,成本将会很高。统一系统的成本同样也很高,因为购买并安装精密的 EDI 系统是很昂贵的,对于资金有限的小公司来说使用配送系统是不可能的。网络的出现,使零售商和批发商频繁接触成为可能,下订单、接货、传递价格信息都将非常方便。因而,配送系统遇到了前所未有的挑战:据最新一项调查表明,只有 30.6% 的网上销售公司将配送系统作为自己履约的主要手段。对于不是经常使用“配送”系统的网上图书公司来说,网络所带来的影响更为明显。

### 四、企业选择供应链管理方式的影响因素

但是为什么许多电子零售商使用配送系统,同时也有用传统的方式实际拥有库存?原因是在网上进行配送还不够顺畅,因此管理者应当吸取失败者的教训,三思而后行。网上零售商 CYBERSHOP 是第一家在网上实行“零库存”管理方式的公司。然而,顾客关于没有收到商品的投诉蜂拥而至,后来不得不开始建立自己的库存。还有一个例子,VALUEAMERICA.COM 公司的倒闭同样值得深思。在其网站上,VALUEAMERICA.COM 公司曾标榜自己和其他零售商有不同之处,顾客无需支付仓储和与库存相关的隐性费用。虽然,这两个公司的倒闭有许多原因,但共同点就是:两个公司都试图提供大量的商品,而货源来自于批发商,但这些批发商有些并不具有很强的运货能力。这两个例子给其他公司管理者带来很好的前车之鉴,当然还有许多其他关于“零库存”褒贬不一的观点,所以高层决策者在选择供应链管理方式的时候,应从以下十个方面慎重考虑。

1、产品的特点。由于商品的多样性,有些可能需要特殊对待,而往往是那些批发商不能或不乐意做的项目。比如,礼品具有很强的时效性,所以必须保证货物能够准时到达,但是许多批发商不乐意这种强时效性的项目。

2、批发价格。既然配送系统显现出更多的作用,显然价格也会上扬。事实上,图书公司的图书价格平均涨了约 10%-20%,所以必须考虑这样做的后果值

不值。

3、服务质量。自己拥有库存,零售商可以确切了解自己的服务水平。如果由其他公司控制存货,我们必须考虑道德风险的问题,合作者的可信度有多高?从存货集中和规模经济上说,批发商可以提供更好的服务。但是,目前配送系统的现状使其作用大打折扣。

4、履约所需时间。通常,批发商不愿意运送那些零碎的东西给顾客,而更愿意运送大批量的东西。为了保证连续订单的顺利执行,批发商还必须在分拣、包装等方面进行投资。否则,零售商的订单将会被耽搁,触发顾客的不满情绪。所以,在决定是否加入配送系统前,零售商必须认真调查清楚该配送公司的履约能力,另外还必须证实运货的时间能否得到保证。

5、渠道冲突。在给批发商下订单的过程中,零售商同时也向自己的竞争对手提供了顾客信息。批发商应当在保证不干扰零售商内部事务的情况下,合理运用零售商的顾客基础。尽管零售商与批发商在不同的平面中运作,但是应当采取措施保证原始信息不被破坏,这样整个商务领域才能顺利运行。

6、订货协调。假如一个公司和 SPUN.COM 一样是一个专业零售商,又不像 AMAZON.COM 那样是一个纯粹的“仓库”,卖各种各样的商品。显然,世上没有一家批发商可以向 AMAZON 提供全部的货物。这就意味着如果客户买一大堆商品,而商品由配送公司从不同仓库发货,这就会产生许多问题:高额的运输费用、其中还有商品缺货现象发生的可能性。如果零售商的商品来自多个批发商,那我们就必须考虑到订单的一致性。对于一个零售商来说要想使商品多样化,我认为传统的供应链方式是更好的选择。

7、生产线选择。像 AMAZON.COM 这样的大型网上图书零售商有能力存储很多种类的图书。从最畅销的到高度专业的书应有尽有,没有一家零售商能够买得起如此多的图书放在仓库中。大型批发商通常比任何一个零售商拥有更多的书目,既然批发商能够满足许多零售商的需求,如果这样的批发商能够再提供货运服务,任何一个零售店都能像 AMAZON.COM 和 BARNE'S&NOBLE.COM 一样,可以在无库存的情况下提供大量的商品,所以批发商的商品线将是主要考虑的对象。当加入配送系统的时候,零售商如果希望提供大量的商品,就应该考虑和大批发商合作,因为那些批发商已经为许多零售企业服务并且储存许多种类商品。

8、起始资金。并不是每个零售企业能够像

AMAZON.COM 和 WEBVAN 那样一下子投入数千美元的资金。事实上,对于许多零售企业,存货及相关成本是其进入市场的主要阻碍。配送系统的优点在于降低起始资金的需求;从存储和存货方面省出的钱可以用于发展和维持客源。如果预算紧张的话,配送系统是唯一的选择。

9、退货处理。服装的退货率高达 20%,而鞋的退货率更高,但是图书和 CD 只有 5%的退货率。零售商和批发商应当清楚地知道造成退货的原因。直接将货物退给批发商似乎合理,因为商品是由他们发出的。如果就这么解决,那么应当让顾客知道,通常顾客只知道货物是退给了零售商。但是如果批发商不愿意接受退货,零售商在加入配送系统之前应当三思而行,否则会造成其他不必要的损失。

10、批发商的附加服务。存货入库后,零售商经常在运货中加入宣传资料,为了提升商品或者商品使用说明。许多提供配送服务的批发商都提供类似的服务,而且是免费的。这种免费的附加服务可以减少零售商广告的开支及顾客的额外开支。所以,可以多使用这种附加服务。另一方面,零售商还应当确保宣传资料中没有造成潜在损失的“危险”资料。

显然,对传统和配送供应链管理方式的选择是非常困难的。总之,配送是网上商务新兴的运作方式。它可以使零售商在履行自己职责的同时,避免处理存货和履约。正如我们所看到的,配送系统只能作为供应链在特殊情况下的一种选择,并不可完全替代。案例研究表明,“零”库存商务运作并不是完美的。决定用何种供应链时,管理者必须考虑一大堆的商业问题。对于很多公司,配送系统可能作为降低成本的解决方法,并因此无需将精力放在订单的履行上,从而增强竞争力。与批发商及运输公司进行广泛的合作,将是实行配送机制的重要补充。

#### [参考文献]

- [1]Arshall L.Fisher.What is Your Right Supply Chain for Your Product? .Harvard Business Review on Managing the Value Chain[J],Harvard Business School Press,2002,(127).
- [2]李琪,胡冰.中美电子商务比较研究.电子商务[J],2003,(6).
- [3]舟野.不断推陈出新的美国零售业.市场周刊[J],2002,(6).
- [4]宋华等.现代物流与供应链管理[M].经济管理出版社,2000,(5).
- [5]刘洋.浅谈网络购物和网络经济.商业研究[J],2003,(12).
- [6]叶宜强.“零库存”离企业是近还是远?.市场周刊[J],2003,(23).
- [7]蒋卫东等.欧洲后勤管理与中国物流.城市车辆[J],2003,(5).

[责任编辑:谢美萍]