

新一佳采购与物流发展规划

一、新一佳采购与物流诊断与评价.....	3
1.1 发展现状.....	3
1.2. 优势与弱势.....	4
1.3. 面临的困境.....	5
1.4. 评价.....	6
二、零售行业采购与物流发展战略探讨.....	7
2.1. 全球零售行业采购与物流发展的特点与趋势.....	7
2.2. 中国零售采购与物流发展趋势.....	10
2.3. 沃尔玛与家乐福采购物流战略比较（中国区）.....	11
2.4. 启示.....	11
三、采购与物流发展战略规划的制定.....	12
3.1. 战略规划制定的背景.....	12
3.2. 战略理念与战略思想.....	13
3.3. 战略选择.....	13
3.4. 战略目标与战略步骤.....	17
3.5. 具体经济技术指标.....	18
四、采购与物流发展战略的实施.....	23
4.1. 战略实施的原则.....	23
4.2. 战略实施控制.....	23
4.3. 解决方案.....	24
4.4. 战略实施的保障体系.....	30

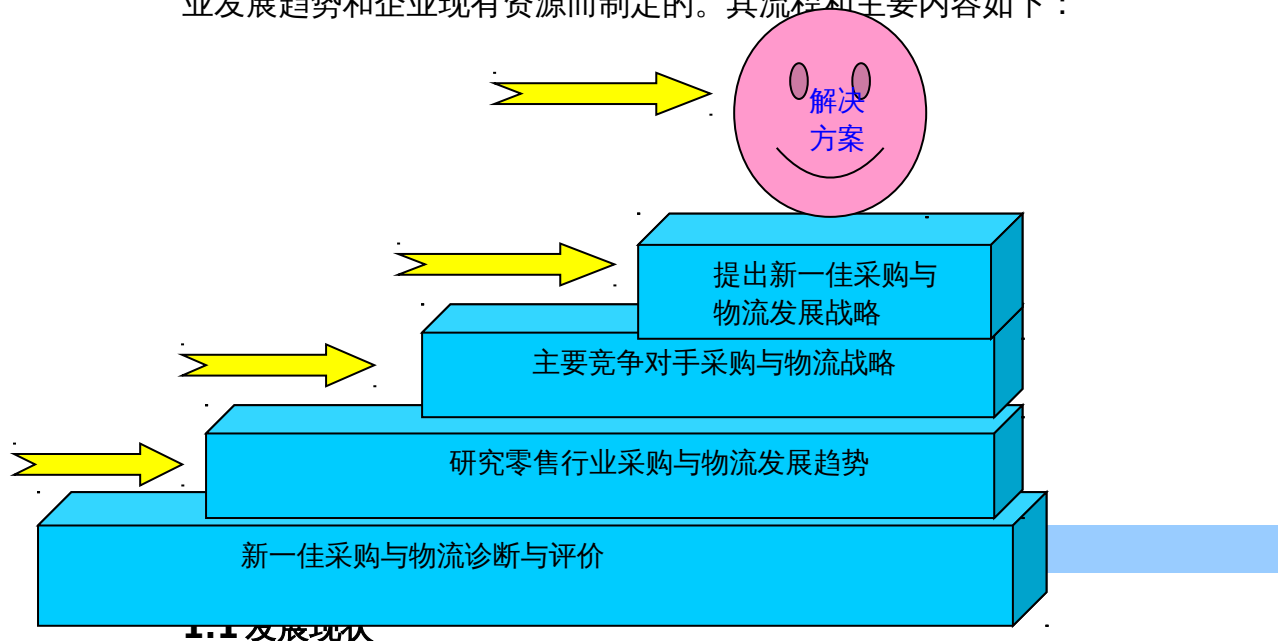
新一佳采购与物流发展战略规划

新一佳超市有限公司成立于 1995 年，是一家全国性连锁超市集团，是广东省人民政府认定的“流通龙头企业”。2003 年公司销售额达 59 亿元，在全国零售百强企业中居第 15 位。本着“立足深圳，巩固广东，辐射全国”的发展战略，新一佳已先后在全国各地成功开设了 49 家大卖场，是华南连锁企业中增长速度最快、国内最具成长力的著名连锁企业集团之一，为繁荣市场经济、加快商品流通、扩大就业、稳定社会经济做出了巨大的贡献。

2003 年 10 月 3 日，中共中央总书记、国家主席胡锦涛到新一佳长沙通程店视察和指导工作，对新一佳汇报的经营、供应情况作了肯定的评价，同时也对新一佳做出了重要指示：**要学习国际大型超市的先进管理经验，要有强大的物流配送系统，要扩大规模、搞连锁经营，不断提高竞争力，在竞争中做强做大。**当前中国零售竞争异常激烈，微薄的利润空间促使各零售超市纷纷向采购与物流要效益，高效的采购与物流配送成为零售企业制胜的关键。在新一佳

连锁规模不断扩大的形式下，以胡总书记的讲话为指引，不失时机地制定采购与物流发展战略规划是新一佳持续快速发展的重要举措。

新一佳的采购与物流发展战略规划是在企业总战略的指导下，在充分考虑其它分报告的基础上，通过分析新一佳的采购与物流现状、企业扩展规划、行业发展趋势和企业现有资源而制定的。其流程和主要内容如下：



● ● 组织结构

新一佳实行高度的总部集权制，总部对采购和物流拥有绝对的控制权，各分区在总部制定的制度下，对区域采购与和物流享有一定的权利。采购与物流原先由商品部负责，现在物流从商品部脱离出来，由副总裁控制的行政部负责。

● ● 采购流程

商品采购是从门店下订单开始的，由于仓库与企业的信息系统没有做到集成，目前门店下订单给供应商的同时传真一份到仓库，供应商先送货到仓库然后由仓库统一调配送到门店。如果跨地区之间的进货和商品的调拨，则从一个分店下订单到供应商，由供应商送货到仓库，然后下订单店通过企业的信息系统做商品调拨单到对应分店，然后由仓库发货，通过第三方物流配送到目标分店。

● ● 供应商结构

新一佳目前全国性供应商较少，地方性供应商过多；大型供应商较少，小型供应商过多；中间代理商占供应商总数的一半，具有送货能力的供应商只占

到总数的 1/3。大多数供应商的信息系统不完善，无法做到电子数据交换。

● ● 物流配送

新一佳目前华南区物流几乎全部外包给第三方物流企业，企业物流成本占到销售额的 5%，其中运输成本占到 2%左右。新一佳至今没有真正意义上的物流配送中心，只在广州、深圳、长沙、上海、成都、济南自建和租用不同规模的仓库，面积在 1000—2500 平方米之间，总面积约 10000 平方米。各地区仓库配备人力共计 43 人，采取 cross docking(直流)模式，确保每周有两次配送（周三、五）。

● ● 信息化

新一佳外部网络建设相对滞后，没有做到与供应商的数据共享；物流配送系统没有与企业的信息系统集成，门店与仓库无法做到电子数据交换；商品自动补货系统不完善，门店缺货率较高。

● ● 自有品牌

公司已开发出近 400 个单品，注册了两个自有品牌，开发了年销售额近七千万物美价廉、利润丰厚的商品。企业已制定了自有品牌开发政策。

1.2.优势与弱势

● ● 总部集权，便于全国联采

新一佳实行总部集权的组织结构，总部对各区、各分店拥有很大的控制权，这有利于对采购与物流做统一战略规划和在全国范围内有组织的加以实施。总部集权，能扩大采购谈判的力度，从而增加大型供应商，便于全国联采。

● ● 物流外包，累积了丰富的经验

新一佳目前已在华南实行物流外包，积累了一定的物流外包的经验和管理方法，这有利于在全国其它区域扩大物流外包，优化自营物流和外包物流的比重，从结构上降低物流的总成本。

● ● 自有品牌开发能力较强

新一佳重视自有品牌的开发，制定了自有品牌开发的品种、档次和价格，并打算在粤北山区开发山区特产。这有利于丰富新一佳形象的内涵，增加了企业利润。

● ● 管理层的高度重视

新一佳的高层非常重视采购与物流的发展，将其看成企业快速扩张的坚强后盾，企年投入大量的资金用于基础设施和信息化建设，并对采购与物流人才做重点培养，试图通过重构采购与物流系统，把采购与物流变成企业利润新的增长点，打造企业的核心竞争力。

● ● 管理体制灵活，模式转变的速度快

新一佳是一个民营零售企业，体制灵活。采购与物流在多年探索中没有成型，基本上没有形成固定的运行模式，这有利于学习国外先进的采购与物流思想，有利于采购与物流战略的制定和战略的迅速转轨。

新一佳的弱势体现在：

● ● 采购能力不足，商品缺货率高

新一佳目前的采购能力不太强，在与大规模供应商谈判时，有时处于被动地位。由于自动补货系统不完善，商品缺货率高于 10%，大大高于国外同行的水平。

● ● 物流系统落后，配送能力较低

新一佳目前物流系统比较落后，将近一半供应商不能送货，没有真正意义上的物流配送中心，只在各区的中心城市建有或租界仓库，运输车辆有限，冷链系统不完善，因此商品配送能力较低，成为企业快速扩张最大的瓶颈。

● ● 采购和物流与店铺扩张速度不一致

新一佳快速扩张面临的最大困难是现有的采购与物流能力跟不上企业快速扩张的需要，采购与物流的增长速度低于店铺扩张的速度，成为企业规模扩大的制约因素。

● ● 外部信息网络不健全

新一佳的外部网络不健全，各门店的销售情况、配送中心没有与供应商的信息系统连接，供应商无法获得门店的销售情况和库存信息，没有做到电子数据交换，严重影响了整个供应链商流、信息流、资金流的速度。

● ● 采购与物流人才缺乏

中国采购与物流人才缺乏，新一佳也不例外。新一佳缺少真正懂供应链与物流操作和管理的人才，企业配有的自动补货系统由于缺少专业人才导致系统闲置。人才成为新一佳采购与物流发展的一个绊路石。

1.3.面临的困境

通过对新一佳采购与物流发展现状的分析，可以看出其采购与物流面临的主要问题：

- ● 目前的采购与物流能力跟不上企业快速扩张的步伐。

在未来几年里，新一佳将大力扩大连锁的规模，随着店铺数量的增多和覆盖地域的逐步扩大，企业现有的采购与物流能力难以满足企业规模日益扩大的要求。

- ● 供应商数量的逐步增多导致供应商结构的不合理。

为了满足企业的快速扩张，采购部门扩大了供应商的数量，导致供应商整体素质下降，供货不及时，质量难以保证，这种结构不合理带来的后果越来越明显。

- ● 自营物流与外包物流的比例问题。

这两种物流运作方式各有利弊，自营物流过多，企业的物流固定投入较多；而物流外包，不但造成物流成本上升，而且降低了物流的灵活性。两种方式比重的大小是新一佳制定物流发展战略必须关注的焦点。

- ● 物流系统的扩大与优化之间的关系。

新一佳店铺数量的急剧扩张，要求有相应的物流设施来保障，物流系统的扩大可能由于对原有的物流系统投资不足造成整个物流效益的持续低下，因此新一佳面临对已有物流系统和新建物流系统投资资金分配决策难的困境。

1.4.评价

通过分析新一佳目前的采购与物流的优势与劣势，可以看出新一佳的采购与物流基本上处于中国大型连锁超市的平均水平。可以说，目前新一佳没有成熟的采购与物流模式，它的采购与物流运作基本上处于一种被动的地位，很大程度上是围绕扩张店铺展开的，采购与物流系统的内部优化和提升相对落后。

当前超市赢利模式有三种：一是进销差价；二是在供应商那里找利润；三是优化供应链，降低物流成本。家乐福采取的是典型的第二种方式：从供货商手里找钱，例如向供应商收上架费、咨询服务费甚至条码费等；沃尔玛采取的是典型的第三种方式：通过优化供应链，降低物流成本，赢得利润。新一佳目

前的赢利模式还处于第一种：通过进销差价赢得利润。中国不断增多的亮点销售（超低价）与价格战使进销差价越来越小，靠第一种方式取利的时代已基本结束。这意味着新一佳必须把赢利的视角转向供应链管理和降低物流成本，这是企业长远发展的重要保障。

信息系统不完善是新一佳采购与物流低效的重要因素。高效率的供应链管理和物流运作离不开信息系统的支持，它把整个商品供应环节联系起来，高效、协调、同步化运作是未来供应链管理的重要特征。

综上所述，新一佳目前采购与物流面临问题的根源可归结为供应链、物流配送和信息化三个方面。这三个方面是解决现存的采购与物流问题的根源，也是提升采购与物流能力的根本出路。因此，新一佳采购与物流发展战略规划应围绕这三根条主线，从优化商品供应链，强化物流配送能力，完善信息系统建设三个方面，在满足连锁规模扩大的基础上，促使采购与物流配送系统逐步完善，成为企业降低成本，提高利润的“第三源泉”。

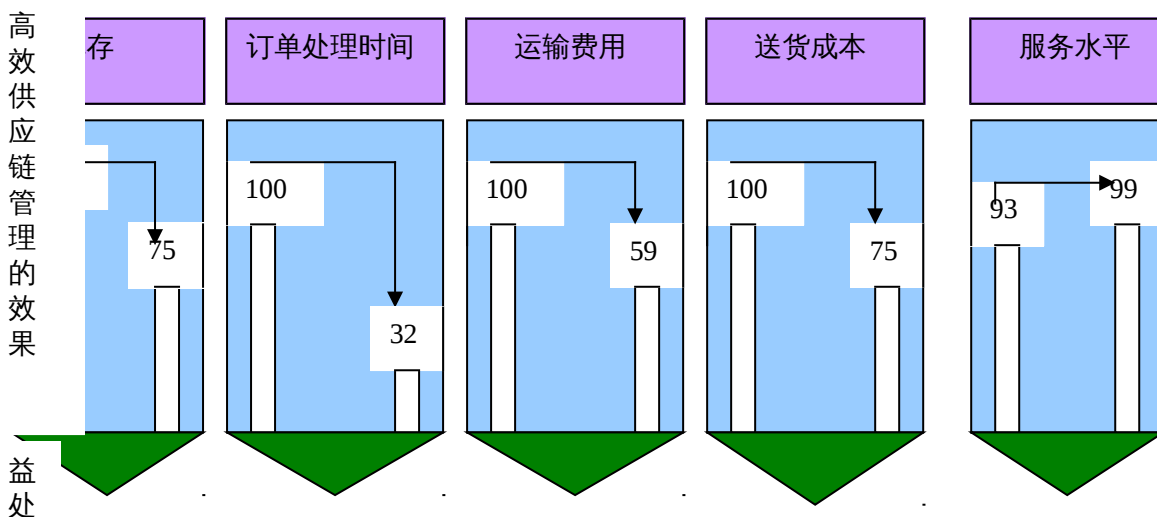
二、零售行业采购与物流发展战略探讨

2.1. 全球零售行业采购与物流发展的特点与趋势

- ● 现在大部分国际零售巨头都实行供应链管理，与供应商组成战略联盟，利益共享，风险共担。

国外零售企业非常重视供应链的建设，供应链管理将会为零售商带来各个功能上的利益。通过对商品供应链的整合管理，零售商可实现库存和运输成本的减少，缩短订单处理时间，提高反应速度和服务水平。

图 1：供应链整合管理的效果

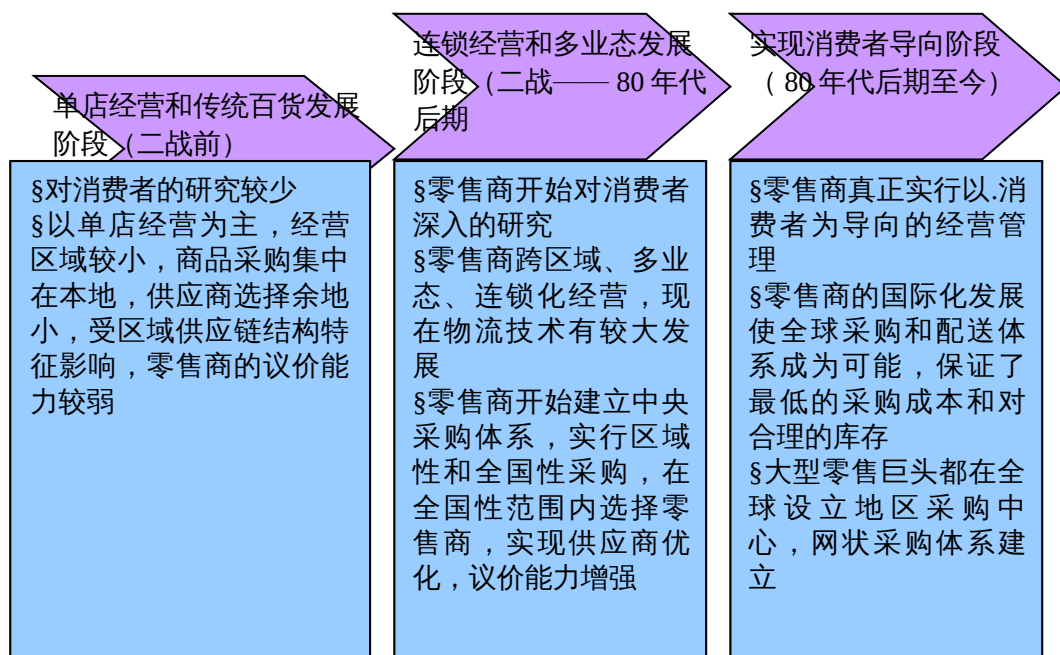


- ☆财务费用下降
- ☆减少流程中不必要的环节
- ☆减少运输里程
- ☆减少等待和缺货
- ☆高质量
- ☆存货成本下降
- ☆降低人力成本
- ☆减少运输成本
- ☆减少消费者的成本
- ☆提高消费者满意度
- ☆销量增加

● ● 零售商交易的对象逐步从本地向全球扩展，零售商在供应链上的权利越来越多。

当前供应链的权利中心正向靠近消费者的企业转移，零售商在供应链上拥有的权利越来越多，原来生产商主导的供应链逐步转变为由零售商主导的供应链。零售商交易的对象从国内扩展为国外，开始构建全球供应链。跨国零售巨头已经开始在全球设立采购中心和区域配送中心，完成了已占领地区的采购与物流规划，全球采购与物流网络已基本形成。

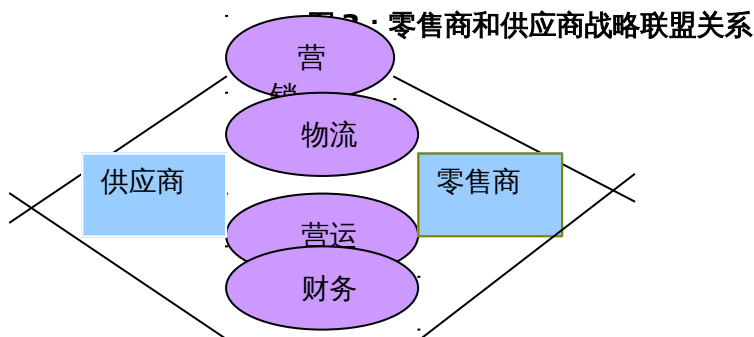
图 2：零售商交易对象变化



● ● 在零售商供应链权利增强和供应商集中化趋势的影响下，零售商和

供应商的关系从对立走向双赢。

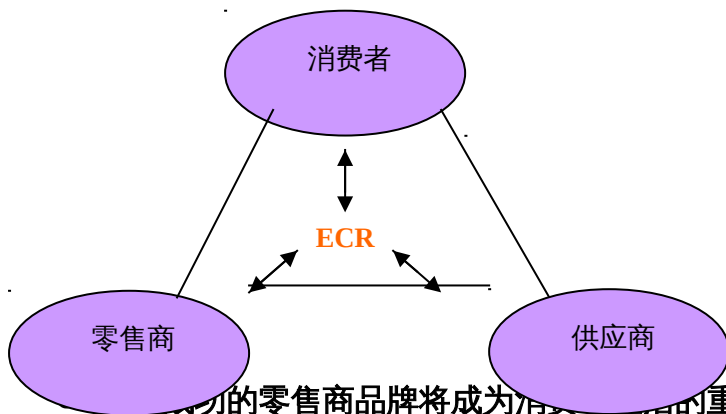
在当前实行供应链管理的背景下，零售商和供应商开始结成战略联盟，在企业的营销、物流、营运和财务方面展开合作，这样提高了整个供应链的效率。



● ● **ECR**（快速消费者反应）优化了制造商、零售商和消费者之间的价值链。

ECR 的实施提高了整个供应链对需求变化的反应速度，零售商把市场需求的信息快速的传递给供应商，供应商根据零售商的库存和市场需求信息及时地调整生产，快速地把货物补给给零售商。ECR 的实施提高了商流、信息流、资金流的速度，大大促进了供应链效率的提高和顾客服务水平的上升。

图 4：ECR 优化了价值链

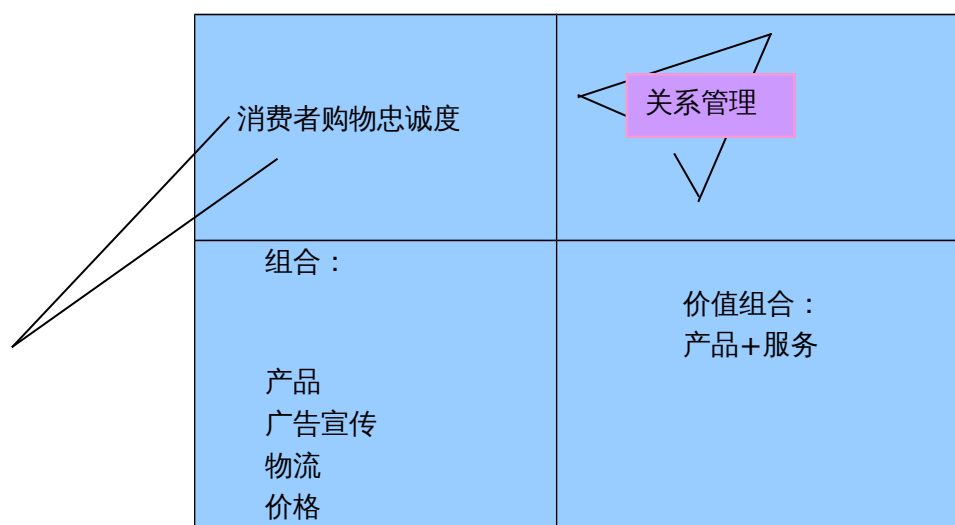


成功的零售品牌将成为消费者生活的重要组成部分。

国外大型零售商普遍认识到自有品牌的重要性。自有品牌在国外零售企业中已占到 20%—30%，却创造了 30%—50% 的利润。国外零售企业不顾一切地开发自有品牌商品，以另一种方式满足消费者的需求。

图 5：自有品牌的重要性





解决方案

产品

2.2.中国零售采购与物流发展趋势

目前中国零售正处于快速发展阶段，中外零售企业都把扩大连锁规模，抢占中国市场作为发展的重心。在这种背景下，强化采购谈判能力，加强供应商的管理，建立稳固的供应链，强化物流配送，加快采购物流信息化建设是企业降低成本，扩大连锁经营的强大后盾。今后，中国零售行业的采购与物流将体现下列发展趋势。

● ● 各零售企业纷纷争夺采购主动权

生产商是零售商的上游企业，是供货方，是零售商的“弹药”生产基地，经销商和生产商是同坐在一条船上的，皮之不存，毛将焉附？零售商和生产商形成良性的共生状态最有利于双方的发展。因此，沃尔玛、家乐福等大型超市为采购权的争夺作好了长期准备，并与全国主要的供应商建立战略伙伴关系。沃尔玛在建立深圳采购中心后，相继在上海建立了采购分中心，说明沃尔玛在中国争夺中国采购权的雄心壮志。

● ● 加快供应链建设的步伐

目前中国主要的零售商开始学习国外零售供应链管理的经验，加强供应链

体系的建设，把它看作提高采购效率，降低库存成本，加快商品补给的重要战略举措。

● ● 掀起了建设物流配送中心的热潮

零售企业连锁规模的扩大必须有强大的物流配送能力，为此，全国主要的零售企业在店铺密集地区建立了各种类型的配送中心以强化物流配送和降低运营成本。目前沃尔玛在各中心据点建立了配送中心，已基本完成全国物流配送的布局。华联超市以上海为中心，在沪、京、宁等地已设有5座现代化管理的相互互联网的配送中心，初步形成了全国物流配送框架，并组建了华联物流有限责任公司，志在将隶属于超市部分的物流配送体系独立出来做强做大。华润万佳除在广东建有物流配送中心外，还在华东等地建设了大型的配送中心。

● ● 加大外部信息化建设的力度

中国零售企业普遍认识到先进的信息系统在采购与物流中的重要性，开始投资企业的外部网络建设，与供应商实行电子数据交换，实现数据共享，以加快采购与物流的速度，减少商品的缺货率。

● ● 加快对零售自有品牌的开发

国外零售商的自有品牌已相当成熟，国内的大型零售企业也认识到自有品牌商品在树立企业形象，增加利润空间的重要性，包括外资零售企业在内的主要零售企业都在扩大自有品牌商品的比重。

2.3. 沃尔玛与家乐福采购物流战略比较（中国区）

表 1：沃尔玛与家乐福采购物流战略比较

	沃尔玛	家乐福
采购战略	设立全国采购中心，实施集中采购，应用标准化采购流程，在全国大规模采购扩张，争夺采购权。	分散采购，各地拥有自主采购权，采购方式灵活，采购条件苛刻，在采购谈判中处于主导地位。
供应商关系	注重同供应商的关系，在全国率先不收取“进场费”，让利于供应商；在供应商中形象较好，试图与中国供应商建立稳固的战略联盟。	同供应商的关系紧张，过多地将物流成本的节约依靠于供应商，甚至在降低门店最低定货量的同时还要增加送货频率，这样做的结果是：虽然家乐福的库存减少了，但供应商的物流成本增加了。
物流系统	在中国开店采取的则是配送中心先行的方式，即配送中心的建设在前，店	在配送系统和信息系统的建设方面

	铺发展在后；采取自营物流的战略；把信息技术与传统的运输结合得非常出色；注重配送中心和采购中心的建设。	比较滞后，至今还没有在中国内地建立配送体系的计划；采取组合供应商的物流系统的方法，即充分依托供应商的物流系统降低运营成本，又可以配合在不同地区开店适时地组织商品供应和配送，从而赢得了在中国内地市场的发展速度。
主要利润来源	优化供应链，降低物流成本。	在供应商那里找利润，例如向供应商收上架费、咨询服务费甚至条码费等。
经营绩效及其原因	沃尔玛在全球的成功，主要依靠其先进的采购和物流运作模式，但在中国却由于受到政策的限制，这一成功模式一直无法复制进来。沃尔玛在中国由于店铺数量太少而且过于分散，先进的物流核心优势无法发挥出来。	家乐福是目前在中国经营最好的外资零售企业，灵活的采购与物流操作是其成功的重要基础。

2.4. 启示

全球和中国零售行业采购与物流发展的特点和趋势，特别是沃尔玛和家乐福采购与物流的实践，对中国零售企业战略的制定和实施深刻的启示：

● ● 采购战略应体现优化供应链结构的特点

当前中国掀起了争夺采购权的热潮，中国优秀的供应商数量较少，因此采购的空间是有限的。在这种情况下，零售企业必须对供应商进行优化，突出重点，才能保持稳定、合格的货品供应源。

● ● 快速扩张的同时加强物流系统的建设，这是降低成本，提高反应速度，满足快速扩张的重要战略途径。

● ● 实施供应链管理是大型超市赚钱新的来源

超市赚钱之道分三个阶段：一是进销差价；二是在供应商那里找利润；三是优化供应链，降低物流成本。因为不断增多的亮点销售（超低价）与价格战使进销差价越来越小，靠第一种方式取利的时代已基本结束。家乐福采取的是典型的第二种方式：从供货商手里找钱，例如向供应商收上架费、咨询服务费甚至条码费等，但这种方式破坏了与供应商正常的关系，不利于企业的长期发

展。沃尔玛采取第三种方式，同供应商建立了稳固的战略联盟，符合企业长远发展的利益。从未来的发展趋势来看，采用第三种方式更有利于零售企业长期赢利。

- ● 必须加快自有品牌开发的步伐

自有品牌商品的采购成本低，对于树立企业的社会形象和增加利润具有重大价值。国外自有品牌商品数量占商品总数很大的比例，中国零售企业也应加大自有品牌开发的力度，扩充利润空间。

三、采购与物流发展战略规划的制定

3.1.战略规划制定的背景

从世界来看，零售企业开始注重供应链的建立，与供应商结成利益双赢的战略联盟。可以说，当前零售企业之间的竞争已发展到供应链与供应链之间的竞争。从中国来看，政府高度重视零售业的发展，中国物流业刚刚起步。基于零售业竞争的激烈，中国零售企业已经认识到采购与物流在增加利润，提高竞争力方面的作用，纷纷建立各种类型的物流配送中心以降低企业的运营成本。从新一佳来看，企业快速扩张给采购与物流带来重大的压力，企业高层非常重视物流的发展。新一佳采购与物流的发展既面临机遇，又面临挑战。

机遇：

- ● 国家高度重视物流业的发展，为新一佳物流系统的改造和升级奠定了宏观环境的基础。
- ● 中国地域广阔，交通发达，有利于物流的发展。
- ● 由于国外大型零售企业“水土不服”，与中国零售企业在采购与物流方面基本上处于同一起点。

挑战：

- ● 企业扩张的速度过快，采购与物流能力成为制约快速扩张的瓶颈。
- ● 国外零售巨头在完成全国的布点后，采购与物流的规模优势将会体现出来。
- ● 中国物流设施和专业物流的落后，阻碍企业物流的发展。
- ● 中国采购与物流专业人才的匮乏。

3.2.战略理念与战略思想

新一佳在制定采购与物流战略规划时必须遵循以下理念

- ● 采购与物流战略必须反应企业的整体战略——低成本快速扩张。
- ● 采购与物流战略必须考虑企业现有的内外部资源。
- ● 采购与物流战略必须建立在中国特殊的零售背景之上。
- ● 采购与物流战略应当反应国外先进的采购与物流思想。
- ● 采购与物流战略应坚持协同的思想。

新一佳采购与物流发展战略的思想是：

从中国特殊国情和新一佳实际出发，借鉴国外先进的采购与物流经验，以供应链、物流配送、信息化为突破口，以集成化、程序化为目标，有层次、有重点逐步向全国快速扩张，持续优化，打造企业的核心竞争力。

3.3.战略选择

采购与物流有多种战略可供选择，每种战略都有其特定的实施条件。新一佳采购与物流发展战略就是通过对外部环境和企业现有资源的分析，在这些战略中做出选择。

● ● 低成本战略与高服务战略

一般来说，低成本战略与高服务战略是相互对立的。前者是指通过全面降低供应链上各个环节的成本以达到采购与物流成本的最低；后者侧重点在于从满足需求的角度来衡量采购与物流的质量。不同类型的企业、不同的商品具有不同的与之相适应的采购与物流战略，采购规模大、市场需求相对稳定的产品适合低成本战略；采购量较小、需求不稳定而顾客要求较高的产品必须采用高服务战略。截然不同的低成本战略和高服务战略生成与之相对应的两种供应链：盈利型供应链与反应型供应链。

表 2：盈利型供应链与反应型供应链的对比

	盈利型供应链	反应型供应链
主要目标	低成本满足需求	快速对需求做出反应
定价战略	边际收益较低，价格是吸引顾客的主要驱动因素	边际收益较高，服务是吸引顾客的主要驱动要素
库存战略	实现最小库存，以降低成本	维持弹性库存，以满足非预期需求
采购战略	大批量采购，获取规模效应	多批量、少数量采购

供货期战略	在不增加成本的前提下缩减供货期	大幅度缩短供货期，即使成本巨大
运输战略	更多地依赖低成本运输方式	更多地依赖快捷的运输方式
供应链战略	在成本与质量之间进行选择	在速度、弹性和质量的基础上进行选择

分析：通过对新一佳目前的采购与物流的分析，可以看出其商品缺货率较高，供货期比较长，关注的重点在于成本的控制，因此实行的是低成本战略。由于新一佳的核心业态是大型超市，经营品种基本上是大众商品，市场需求比较稳定，在加上零售超市激烈的价格竞争，因此应在采购与物流方面全面降低成本，构建赢利型供应链，实行低成本战略。实施低成本战略并不排斥对需求变化的快速反应，应当在保持低成本的前提下，快速实现商品流动，提高物流服务水平。

● ● 快速扩张战略与快速反应战略

快速扩张战略不等于快速反应战略。快速扩张是采购与物流在规模和地域上做大，强调的是采购与物流系统扩张的速度；快速反应是在已有的采购与物流系统和框架内，商流、信息流、资金流的速度，反映的是整个系统的质量。快速扩张战略与快速反应战略也有其实施的条件，企业采取哪种战略要依照企业的性质、商品的类型、需求的变化情况等做出抉择。

表 3：快速扩张战略与快速反应战略的对比

	快速扩张战略	快速反应战略
主要目标	满足企业规模不断扩大的需要	提高企业的运营效率
强调重点	采购与物流系统扩张的速度	既定的采购与物流系统运行的效率
采购战略	扩大供应商的数量	与主要供应商结成联盟，减少不必要环节，提高反应速度
物流战略	增添配送中心的数量，扩大配送范围	对已有物流节点再投资，强化信息技术在物流中的应用
库存战略	保持一定的库存，满足区域商品调运的需要	保持弹性库存，应对需求变动
运输战略	扩大运送范围，可租用车辆	提高运送的速度和准确性
供应链战略	从区域上扩大供应链成员的数量，供应源不断延伸	强调供应链管理，提高供应链的效率

分析：新一佳在未来几年，由于采取企业快速扩张的战略，连锁规模不断扩

大，店铺数量逐步增多，只有采取快速扩张的采购与物流战略，才能满足企业快速扩张的需要，否则便制约规模扩大的步伐。快速扩张不等于快速反应，采购与物流的快速反应是以牺牲成本为代价的。新一佳目前正处于快速扩张阶段，“圈地+跳跃”的市场扩张模式要求快速扩张的采购与物流战略与之相适应。新一佳采购与物流应坚持快速扩张为主，随着采购与物流系统的不断完善，逐步在成本允许的范围内提高反应速度。

● ● 自营物流战略与外包物流战略

零售企业的物流有两种运营方法：自营物流和外包物流。企业根据物流的实际，全面分析物流的优势和劣势，自营优势业务，把不擅长的部分外包给专业物流公司，以集中精力从事主要业务，这样可以降低企业物流的总成本。自营物流战略与外包物流战略在战略目标和运作方式上既有共同点又有不同点。

表 4：自营物流战略与外包物流战略的比较

	自营物流战略	外包物流战略
主要目标	在提高物流服务水平的基础上降低成本	在降低物流成本的基础上提高物流服务水平
强调重点	物流服务水平	降低物流成本
管理焦点	成本与效率	对专业物流企业的关系管理
扩张方面	物流扩张的速度较慢	能实现物流的快速扩张
投资方面	物流的初期投资较大且回收慢	初期投资较小便能高效运作
不足之处	物流系统落后时，成本较高	物流系统缺乏灵活性，降低了对物流的控制权

分析：新一佳目前的物流实行自营和外包两种战略，其中华南区的物流基本上全部外包，积累了些经验，并计划在全国其它区域推广。新一佳快速店铺的扩张给物流带来很大的压力，仅仅依靠自营的物流系统有时难以满足要求，而且在实行低成本扩张的阶段，对自营物流设施的投资较大，常伴有风险，这就可在店铺新开区域实行部分物流外包和租借物流设施，以降低投资和运营成本。因此，新一佳的物流可采取“自营+外包+租借”三位一体的扩张模式。

通过对上述三对战略的选择，结合新一佳的企业实际，其采购与物流发展的基本战略是：

● ● 低成本战略

低成本战略是新一佳采购与物流最基本的战略，它贯彻到采购与物流的各个环节。目前新一佳的主要业态是大卖场，大卖场的利润提升最主要的空间就

是从商品供应链上降低成本，这是提升企业竞争力的主要出路。采购与物流的低成本战略也是贯彻低成本开店的重要保障。

低成本战略是有界限的，一般来说，低成本战略与高服务战略是相互矛盾的。实施低成本战略可能会造成商品缺货率高、商品周转期延长等后果，因此，在实施低成本战略时要考虑物流服务水平，在成本与服务之间选择恰当点。

● ● 快速扩张战略

新一佳的采购与物流应坚持快速扩张战略，以满足店铺快速扩张的需要。当前，新一佳不断扩大连锁规模，在“立足深圳，辐射广东，走向全国”总体战略的指导下，以广东为腹地，华中为主战场，华东、西部为前沿阵地，快速向全国扩张。在快速扩张的背后，如果没有强大的采购与物流配送系统的支持，企业的规模也难以支撑下去。因此，采购与物流配送系统应紧跟其后，保持快速扩张的步伐，从华南、华中向华东、西部两翼扩展，逐步向华北、东北推进，最终覆盖全国，建立全国统一的采购与物流网络。

在扩张的战略上，新一佳由于新开区域的店铺数量有限，配送的规模效应难以发挥，因此沃尔玛的“配送中心先行，然后密集开店”的战略在中国行不通。新一佳可采取家乐福的“店铺先行，物流跟上”的战略，在店铺新开区域，实行区域采购，租借物流设施，以降低成本，支持快速开店和快速运营。

● ● 持续优化战略

采购与物流的快速扩张带来的规模扩大，只是暂时满足企业店铺扩张的需要，要提高采购与物流的质量，还需持续不断地对其系统进行优化。供应商的数量和结构需要优化，订货流程需要优化，物流系统的各个环节需要优化。持续优化战略是提高采购与物流水平，提高反应速度，企业可持续发展的必要途径。

● ● 联盟战略

沃尔玛取得成功的一个重要原因就是与供应商接成了稳固的战略联盟。实施供应链管理，与供应商、物流公司建立战略联盟，能实现优势互补，利益双赢。新一佳随着规模的扩大，与主要的供应商建立战略联盟并在联盟中占据主导地位时机已成熟，这有助于降低采购与物流的成本。联盟战略应在供应商结构优化后，有重点的逐步实行。

● ● 信息化战略

信息化战略是实施其它战略的先决条件，它贯穿到采购与物流的各个环节。新一佳实施信息化战略应分三个阶段：第一阶段是构筑企业内部信息网络，门店、配送中心都能和中央数据库实现数据共享；第二阶段是构筑企业外部信息网络，与主要供应商能进行电子数据交换，商品自动补给系统成功实施；第三阶段与主要供应商共享库存数据，供应商能及时地了解商品销售和库存情况，成功实施供应商管理库存。以上三个阶段要逐步推进，特别是与供应商共享信息，会带来一定的风险，因此要采取适当的措施把风险控制到最小程度。

3.4. 战略目标与战略步骤

通过对新一佳采购与物流存在问题的诊断和借鉴国外零售企业采购与物流战略规划的经验，可得出新一佳的采购与物流发展战略的目标和实施步骤。

战略目标：

从 2005 年到 2010 年，逐步扩大全国集中采购的力度，强化物流配送，用信息化、集成化带动物流系统的升级，满足企业不断扩张的要求。

战略步骤：

第一步：到 2006 年底，使全国联采的供应商从 100 家扩大为 160 家；加快自有品牌商品的开发，使其数量达到 800 个；在店铺集中的华南和华中区域各建超过 10000 平方米的配送中心一个，提高物流配送的效率。加快供应链信息化建设，货物自动补给体系趋于完善。

第二步：到 2008 年底，完成供应商结构的优化，全国联采的供应商达到 200 家；在条件成熟的华东、西部地区各建大型配送中心一个，深圳或广州在恰当时机建立采购中心；完成采购与物流标准化流程改造，成功实施供应链采购，与供应商结成稳固的战略联盟；以信息化为支柱的采购与物流集成化改造已经完成。

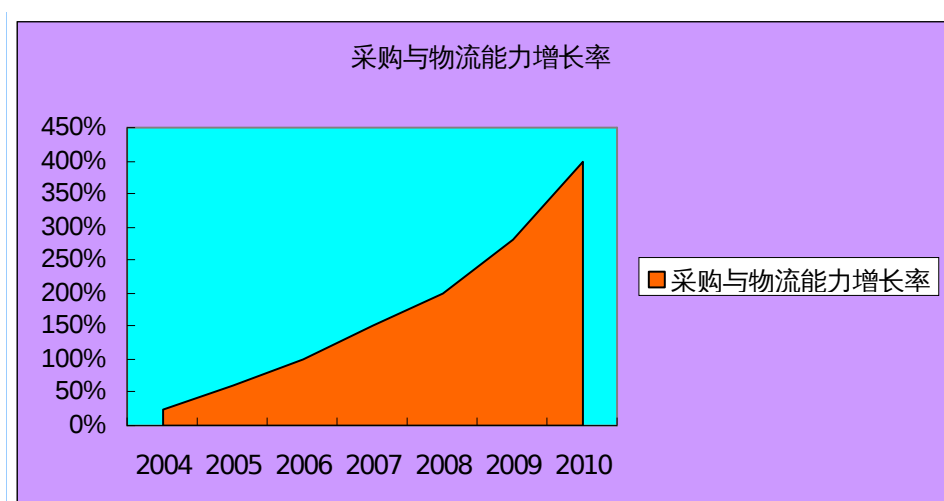
第三步：到 2010 年底，建立华北物流配送中心，在华中、华东各建区域采购中心一个，构筑成熟的全国采购与物流网络，物流业务独立出来，成立第三方专业物流公司，利用全国信息网络，把采购与物流打造成为企业的核心竞争力。

3.5.具体经济技术指标

● ● 采购与物流能力扩张规划

新一佳在未来的五年内，店铺快速扩张给采购和物流带来巨大的压力，要使采购与物流不成为新一佳快速扩张的制约因素，必须提升采购和物流能力，跟上快速开店步伐。从时间上来看，从2004年到2010年，新一佳开店的速度呈快速递增趋势，说明采购与物流能力也应当呈现快速增长，才能满足开店要求。从区域来看，2004年开店的重点是华南和华中地区，这两个地区的货源和物流基础设施相对较好，采购与物流面临的压力相对较小；从2005年到2010年，开店的中心转到华东和西部地区，采购与物流能力只有迅速提高才能满足这种开店要求。

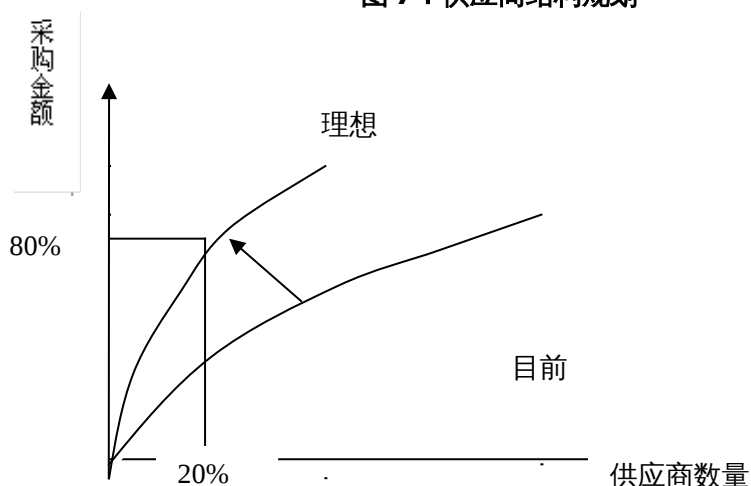
图6：采购与物流能力规划



● ● 供应商结构规划

新一佳目前供应商结构极不合理：小型供应商过多，中间商过多。供应商数量的过多给管理带来很大的困难，采购的规模效应难以发挥，也给物流配送带来一系列问题，因此，新一佳应逐步减少供应商的数量，扩大单批采购规模，从20%的供应商采购80%的商品。

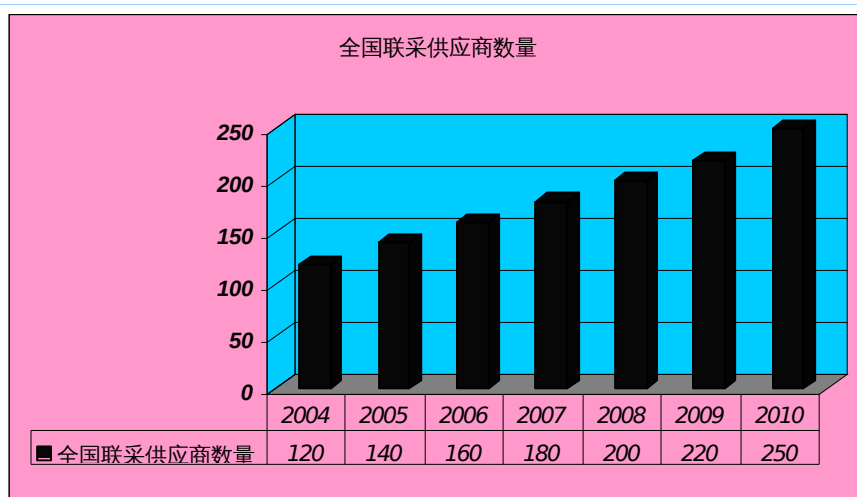
图7：供应商结构规划



● ● 全国联采规划

随着新一佳企业规模的不断扩大，特别是总部集权政策的制约和商品全国联采的价格优势，新一佳在未来的五年内，需要逐步扩大全国联采供应商的数量，使其数量以每年 20% 的速度递增，从目前的 100 家扩大到 2010 年的 250 家。

图 8：全国联采规划



● ● 物流配送中心规划

新一佳连锁经营的不断扩大，传统的仓储式配送以满足不了低成本快速配送的目的，因此，需要发挥现代化物流中心配送和集中采购的优势。到 2005 年底，在店铺集中的华南和华中区域各建超过 10000 平方米的配送中心一个，提高物流配送的效率。到 2007 年底，在条件成熟的华东、西部地区各建大型配送中心一个，深圳或广州在恰当时机建立采购中心，完成全国采购与物流体系的基本框架。2009 年底，随着华北和东北店铺的增多，可在天津建设配送中心，负责华北和东北的商品配送。2010 年之前，上海和武汉可建立区域采购中心。

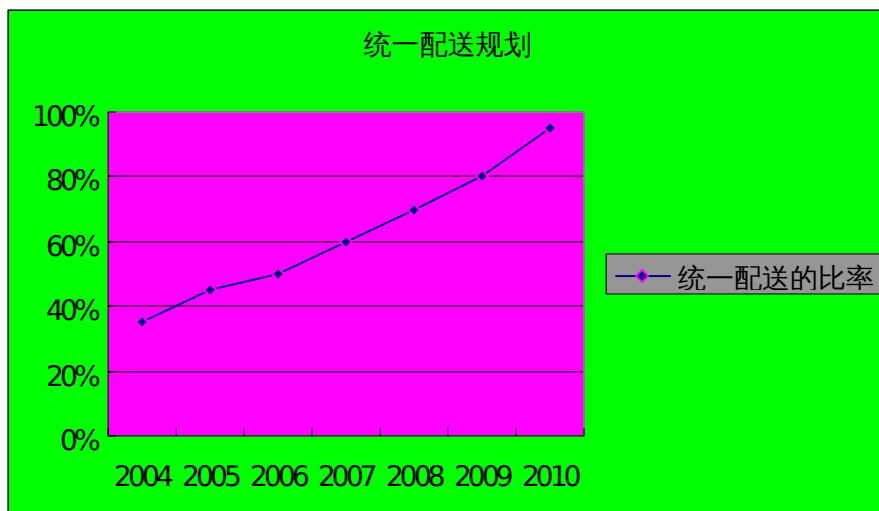
图9：新一佳物流配送中心规划



● ● 统一配送规划

随着物流配送中心的建立，新一佳应逐步增加统一配送的比率，从目前的30%增加到2010年的95%，基本实现全国统一配送，真正降低物流成本。

图 10：统一配送规划

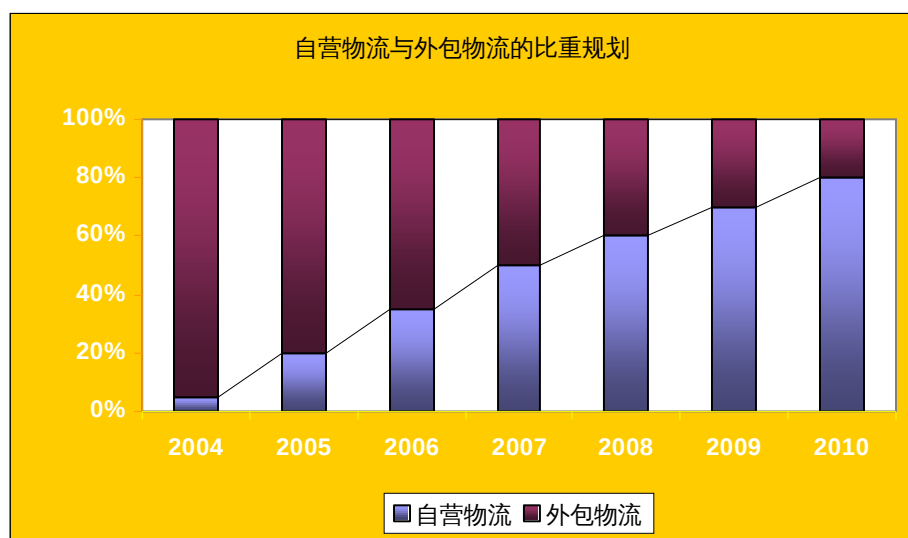


● ● 华南区物流外包规划

目前新一佳华南区几乎所有物流业务外包给专业物流公司，这样降低了物流的灵活性，增加了物流成本。全盘业务外包存在一定的风险，不利于企业物流系统的完善和物流水平的提高，最终影响新一佳能否在做大的同时做强。在未来的几年内，新一佳在做大的同时，需逐步增加华南区自营物流的比重，加大对物流的投资，减少业务外包的数量，争取到2007年华南区自营物流的比

重占到一半。到 2010 年把物流独立出来，打造成企业的核心能力。

图 11：华南区物流外包规划

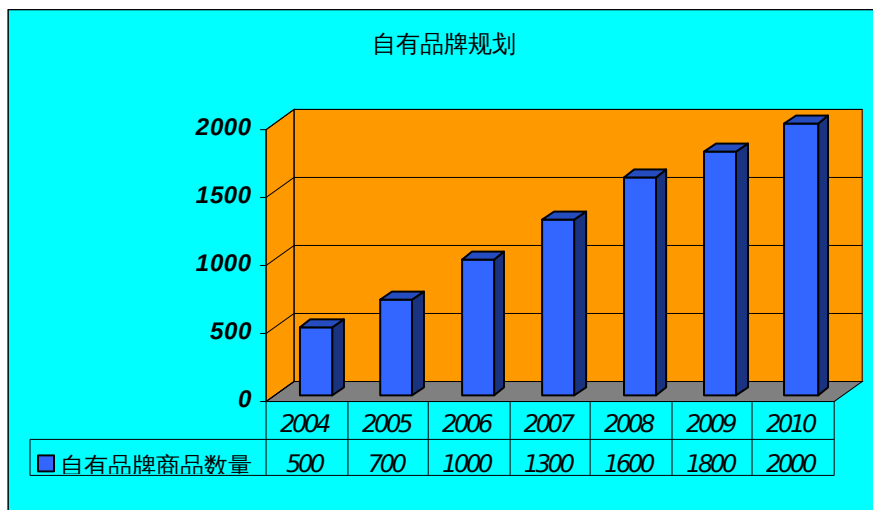


	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
自营物流	5%	20%	35%	50%	60%	70%	80%
外包物流	95%	80%	65%	50%	40%	30.00%	20.00%

● ● 自有品牌规划

自有品牌在发达国家的大型零售集团的销售份额已能达到品类的 20 ~ 30%，而其利润额却能达到“品类”的 30 ~ 50%，各大零售企业莫不投入大量人力、物力，绞尽脑汁去发展自有品牌，以避免陷入大品牌商品的价格战漩涡，并与竞争对手在商品上有所区隔。新一佳也不应该落后，到 2010 年应开发 10—20 个中低档自有品牌，自有品牌商品从目前的 400 个增加到 2000 个。

图 12：自有品牌规划



● ● 其他经济技术指标

表 5：经济技术指标

经济技术指标	目前水平	目标水平 (2010年)
存货周转天数	平均 25 天	平均 7 天
配送准确性	80%	95%
配送费用率	占配货金额的 4%—5%	占配货金额的 2.3%，跨区配送不超过 3.3%
门店的缺货率	大于 10%	控制在 10%以内

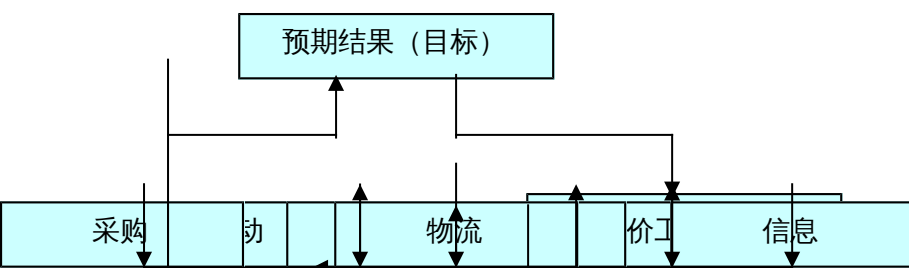
四、采购与物流发展战略的实施

4.1. 战略实施的原则

- ● 战略协同原则
- ● 寻求优势原则
- ● 区域平衡原则
- ● 有限合理原则
- ● 阶段发展原则
- ● 系统优化原则

4.2. 战略实施控制

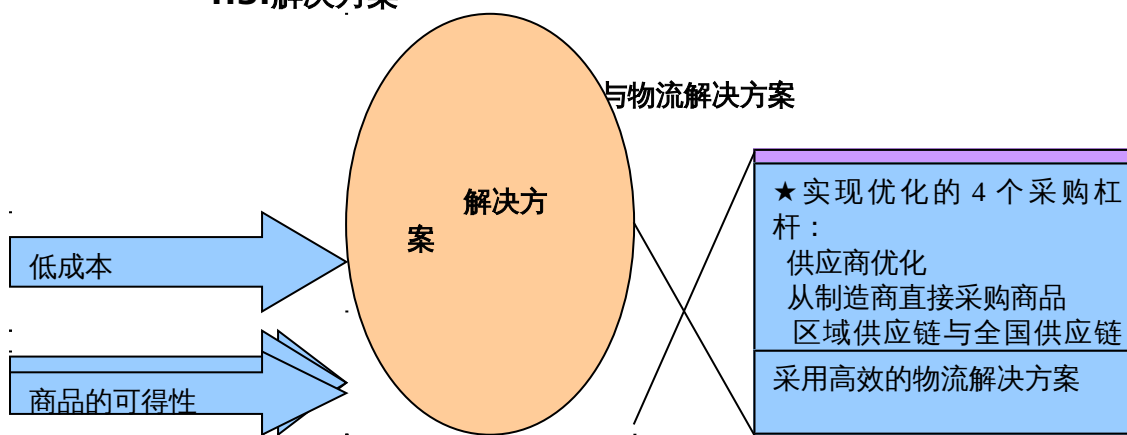
图 13：战略实施控制



采购与物流战略控制的三个基本环节：确定评价标准、评价战略绩效、反馈。

- ● 确定评价标准
 - ◇采购与物流战略内部绩效评价标准
 - ◇采购与物流战略外部绩效评价标准
 - ◇采购与物流战略综合绩效评价标准
- ● 评价战略绩效
- ● 反馈

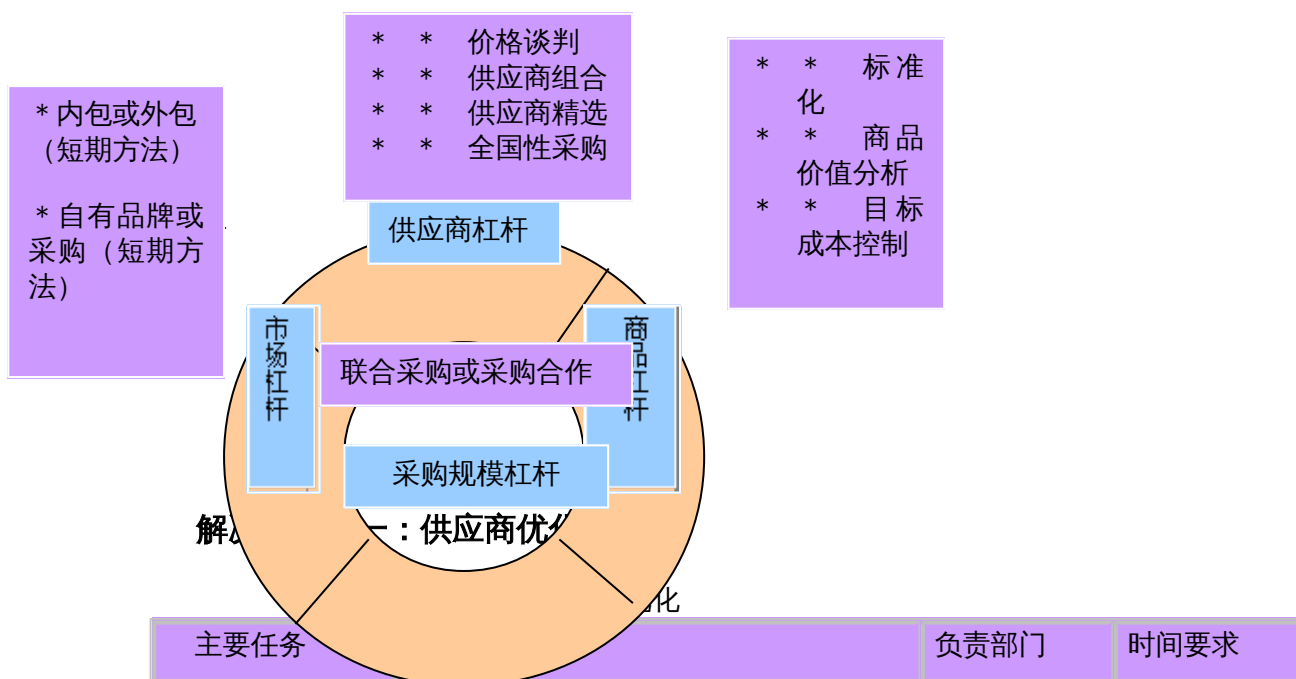
4.3. 解决方案



● ● 采购杠杆

新一佳为实现采购成本领先和商品差异化的阶段性目标，根据不同的品类商品，需采用不同的采购杠杆。

图 15 : 采购杠杆分析



1.1 确定供应链优化的目标、重点品类商品	<ul style="list-style-type: none"> ★确定供应商优化的目标，到2008年将商品价格优势扩大一倍 ★根据品类角色确定供应商优化的重点品类是消费者购买频率最高的品类 	采购部门	2004年底
1.2 供应商评估准备	<ul style="list-style-type: none"> ★ ★ 供应商资料准备（背景资料、年度供货合同、年销售额、服务水平等） ★ ★ 供应商评估标准确定 <ul style="list-style-type: none"> ——供应商级别（国际制造商、全国制造商、代理商和代理级别） ——供应商效率（销售占比、毛利贡献、帐期等） ——服务水平（送货效率、促销配合） ——所供商品的可替代性和更换供货渠道的可能性 	采购部门	2004年底
1.3 供应商评估并确定供应商优化的方向	<ul style="list-style-type: none"> ★ ★ 根据供应商评估标准对现有的供应商进行评估 ★制定商品的供应商优化的方向 <ul style="list-style-type: none"> ——确定淘汰哪些供应商 ——哪些供应商需要再谈判 ——哪些商品供货渠道要转移 	采购部门	2004年底
1.4 供应商谈判	<ul style="list-style-type: none"> ★ ★ 前期准备： <ul style="list-style-type: none"> ——商品供应链分析和供应商基本情况分析 ★ 确定供应商谈判的内容（价格、促销、服务等） ★ 确定谈判双方参与人员和时间计划 ★谈判实施 ★谈判备忘录和相关协议签署 	采购部门	2005年初
1.5 供应商优化方案实施	<ul style="list-style-type: none"> ★ ★ 淘汰供应商 <ul style="list-style-type: none"> ——现有存货处理 ——财务结算处理 ★更换供应商 <ul style="list-style-type: none"> ——存货协调 ★ ★ 供应商合并 ★ ★ 新供应商引进 ★ ★ 供应商价格调整 	采购部门	2005年底

解决方案之二：从制造商直接采购商品

表 7：从制造商直接采购商品

主要任务	具体步骤	负责部门	时间要求
2.1 确定阶段性目标、重点品类和重点商品	<ul style="list-style-type: none"> ★确定从制造商直接采购的商品品类 ——顾客首选品类，要求价格领先和品类齐全 ——高流转性，进货频率高，对鲜度要求高的商品 ★商品确定 ——以上品类中不具有价格优势的商品 ——能通过直接采购有效降低采购成本的商品 	采购部门	2005 年初
2.2 制造商采购的集分权	<ul style="list-style-type: none"> ★区域制造商由区域采购负责 ★全国制造商的谈判由总部负责 ★如果总部未将该供应商纳入全国统一采购的系列，可授权区域采购进行谈判 	采购部门	2005 年 6 月
2.3 重点商品的经销商渠道制造商供货渠道评估标准	<ul style="list-style-type: none"> ★经销商评估标准 ★经销和直接商品采购的优劣比较 ——单一采购规模在扩大还是缩小 ——商品采购成本是提高还是降低 ——商品供货及时性是提高还是降低 ——促销配合是更好还是更差 ——制定阶段性商品直供的比例 	采购部门	2005 年年底
2.4 供货渠道的调整	<ul style="list-style-type: none"> ★全国或区域采购部门按每年的规划将现有的经销渠道改为更合理的直供渠道 ★新商品引进前的渠道评估，确定商品进货渠道 	采购部门	2005 年底
2.5 供应链缩短的效率回顾	<ul style="list-style-type: none"> ★供应链缩短后的效率提高进行评估 ★制定和调整下一年度的品类商品直供比例 	采购部门	2005 年底

解决方案之三：区域供应链和全国供应链相结合

表 8：区域供应链和全国供应链相结合

主要任务	具体步骤	负责部门	时间要求
3.1 品类供应链现状分析	<ul style="list-style-type: none"> ★主要包括： ——品类商品流通特点 ——品类商品成本结构、 ——制造商基本情况（集中度） 全国和区域内网络现状分析 ——现有门店的品类销售数据分析 	采购部门	2004 年底
3.2 确定品类的供应链策略	<ul style="list-style-type: none"> ★根据不同的商品品类角色，确定合理的品类供应链策略 ——顾客购买首选品类由于品类齐全、规格品种功能齐全的要求，需要在商品采购中兼顾全国性品牌和区域性品牌商品 ★确定品类供应链宽度的阶段性目标（全国供应链和区域供应链的比例） 	采购部门	2005 年底
3.3 按品类阶段性目标对品类供应链宽度进行调整	<ul style="list-style-type: none"> ★品类供应链宽度进行调整 ★对不合理的供应链宽度进行调整 ★区域供应链建立 ★全国供应链建立 	采购部门	2006 年 6 月
3.4 品类供应链宽度的效率回顾	<ul style="list-style-type: none"> ★ ★ 根据当年的品类供应链宽度目标进行回顾 ★完成情况评估 ★讨论阶段性目标是否进行调整 ★从采购成本降低的幅度、缺货率的减少幅度衡量品类供应链宽度的策略 	采购部门	2006 年 6 月

解决方案之四：自有品牌开发

表 9：自有品牌开发

主要任务	具体步骤	负责部门	时间要求
------	------	------	------

4.1 自有品牌的商品品类选择	<ul style="list-style-type: none"> ★确定自有品牌开发的重点是消费者购买首选品类 ★制定自有品牌商品的商品定位和品牌策略 <ul style="list-style-type: none"> ——高、中、低 ——单一品牌、多品牌 ——开发方式 	采购部门	2004 年底
4.2 自有品牌商品的选择	<ul style="list-style-type: none"> ★初步确定自有品牌目标品类中目标商品的选择标准 ★竞争对手自有品牌调研 ★店内消费者购买需求访谈 ★从顾客购买首选品类中确定自有品牌开发商品 	采购部门	2004 年底
4.3 自有品牌商品价格、毛利、采购成本和销售预测	<ul style="list-style-type: none"> ★确定自有品牌商品的目标价格 ★确定自有品牌商品的目标毛利率 ★确定自有品牌商品的目标采购成本 ★预测自有品牌商品的销售额 	采购部门	2005 年初
4.4 自有品牌商品谈判准备	<ul style="list-style-type: none"> ★ ★ 谈判准备： <ul style="list-style-type: none"> ——供应链基本情况分析 ——现有制造商基本情况 ——自有品牌供货合同准备 ——商标注册和相关手续 ★ ★ 确定自有品牌制造商 ★ ★ 供应商调查 <ul style="list-style-type: none"> ——实地考察 ——咨信调查（质量、营业执照等） 	采购部门	2005 年初
4.5 自有品牌商品的谈判、签约和销售	<ul style="list-style-type: none"> ★ ★ 商品谈判 <ul style="list-style-type: none"> ——供货价格、折扣等 ——物流配送、商品补给 ——质量保证 ——交易方式 ★制定自有品牌陈列和销售计划 	采购部门	2005 年初
4.6 自有品牌商品开发回顾	<ul style="list-style-type: none"> ★ ★ 自有品牌开发完成情况 ★ ★ 问题和改进方向 	采购部门	2006 年初

● ● 高效的物流解决方案

表 10：物流解决方案

主要任务	具体步骤	负责部门	时间要求
------	------	------	------

1、确定品类物流效率指标并测算物流需求量	<ul style="list-style-type: none"> ★根据商品品类确定商品可获得性的阶段性目标（顾客首选品类确定为100%） ★根据区域扩张战略测算物流配送需求（2004—2010年），包括：门店数、日配送额、配送半径、直配商品比例、配送商品范围等。 	物流部门	2004 年底
2、物流提供商战略选择	<ul style="list-style-type: none"> ★ ★ 确定物流提供商选择标准 <ul style="list-style-type: none"> ——成本因素 ——效率因素 ——物流管理与运营能力对比（企业自身能力与 3PL） ★ 自建物流与第三方物流的比较 ★ 供应商直配与中央配送的比较 	物流部门	2004 年底
3、物流配送系统的建立与运行	<ul style="list-style-type: none"> ★ ★ 自建方式 <ul style="list-style-type: none"> ——物流配送中心策划与成本核算 ——配送中心建设 ——配送中心 IT 建设 ★ ★ 物流外包方式 ★ ★ 物流收入预算 	物流部门	2005 年底
4、物流效率的阶段性目标回顾	<ul style="list-style-type: none"> ★ 品类商品的可获得性评估 <ul style="list-style-type: none"> ——提高还是降低，比例是多少 ——门店商品缺货率的高低 ——库存水平的变化情况 ★ ★ 物流配送 KPI 评估 <ul style="list-style-type: none"> ——物流配送准确率 ——物流配送效率 ——物流成本高低 	物流部门	2005 年底

4.4.战略实施的保障体系

采购与物流发展战略的实施需要一系列保障体制和措施的支撑。这些保障体系是采购与物流战略能否成功实施的先决条件。在战略实施时，保障措施应

全面落实到位，从根本上克服战略实施的障碍。这些保障体系主要有：

● ● 企业高层的重视

采购与物流发展战略应获得新一佳高层管理人员的认可，使其认识到战略制定与实施的对企业长远发展的重要性。企业的高层人员要树立供应链和物流意识，意识到物流在企业利润增长的重要性，转变赢利模式，实现从商品进销差价赢利模式向采购与物流要利润的转变，把采购与物流打造企业核心竞争力，成为企业持续发展的动力。

● ● 资金保障

采购与物流战略的实施需要大量的资金投入，特别是物流配送中心的建设需要大量的固定投入，而且在投资初期，效益难以充分显现，资金回收慢，常常伴随一定的风险。因此，应从资金上保障战略的顺利实施，从企业长远发展的角度确保资金到位。

● ● 人才保障

现代化的采购与物流需要现代化的人才。战略的实施需要大量的采购与物流方面的专业人才，不但对人才的数量提出了要求，更要求人才的质量，需要一批真正掌握现代采购与物流方面理论和实践经验的人才。

● ● 信息化保障

采购与物流战略的实施和推进离不开企业的信息化保障。信息化战略应贯穿到采购与物流战略的始终，全面促使采购与物流各个环节的信息化运作，以信息化带动采购与物流系统的升级。在完善企业内部信息化的同时，逐步向外延伸，形成一个连接企业中央数据库、各配送中心、各门店、主要供应商的信息网络，使信息成为采购与物流战略成功实施的重要保障。

● ● 组织保障

战略的实施可能需企业组织结构的调整，在恰当时机成立战略采购与物流组织。当前应提升物流部门在企业中的地位，使其上升为由副总裁直接管理的一个部门。另外要实现采购、物流、营运、财务、电脑四个部门的沟通和协调，保证物流、信息流、资金流顺畅流动，减少部门之间的冗赘环节。