

华联配送--连锁经营的供货枢纽

作为中国连锁超市行业的领头羊，近年来华联超市获得了超常规发展。据一些专家分析，认为支撑华联超常规发展的核心是华联的物流配送，华联配送是华联连锁经营的供货枢纽，是华联取得超常规发展的重要条件，因此，华联物流配送应用案例也备受业内关注。为了探寻华联在物流配送方面有成功经验，近期我们走访了华联新建的上海桃浦配送中心，并采访了连锁超市物流专家、华联超市股份有限公司总工程师许胜余先生。据许总介绍，连锁超市是世界零售业的一次革命，它的发展对我国零售业传统的销售方式既是一种突破又是一种挑战。连锁超市以连锁制为轴心，以广铺的门店网络为市场依托，以中央采购制，大大降低商品进价，开发销售利润；以多功能、集约化的配送中心，大大压缩商品库存，开发物流利润；以直接的市场信息向加工制造业渗透，发展定牌商品，开发生产利润。它是商流、物流、信息流“三流”高度集成、相互制约、相辅相成的极佳形式。

从世界各国连锁超市业的成功经验来看，连锁经营方式之所以能够产生高效率、高效益，就在于连锁超市实行的是统一采购、统一配送、统一价格，并具有实现这一职能的商品配送中心，从而从根本上实现了“决策权向连锁超市总部集中，物流活动向商品配送中心集中”；达到一套资金、一套库存，集中优势，将单个门店不可能投入的人力、物力、财力，用于采购供应活动。

正因为如此，许认为，实行商品供货的配送中心化，正是连锁经营的精髓之所在。也就是说，有了配送中心，才可能实现一头进货、集中库存、统一配送、各店分锁的连锁经营方式，才可能实现直接的产锁衔接，增强商业对市场信息需求的反馈能力，实现在商品配送中心内统一结算和商品信息的自动化处理；实现物流、财务乃至整个连锁企业的管理科学化，从而促进生产、满足消费、降低生产资源配置有成本和代价，以便于企业享受较高的价格折扣，降低流通成本和销售价格。由于将商品集中保管、流通加工，按各门店的需求配货，统一配送，实现了“最少环节、最短运距、最低费用、最高效率”，从而大大提高经济效益。同时，通过统一进货，严把质量关，杜绝“假冒伪劣”商品，提高了连锁超市企业的信誉。

门店与客户满意--华联配送服务的宗旨

华联超市在超常规发展的过程中，非常注重配送中心的建设和配送体系的构筑。华联认为物流系统构筑的目的，就是提供能使门店（或客户）满意的物流服务。而影响“顾客满意度”的“物流范围项目”，大致可归纳为以下十个方面：

1、商品结构与库存服务；

- 2、配送过程如何确保商品本质；
- 3、门店紧急追加减货的弹性；
- 4、根据实际确定配送时间安排；
- 5、缺品率控制；
- 6、退货问题；
- 7、流通加工中的拆零工作；
- 8、配送中心的服务半径；
- 9、废弃物的处理与回收；
- 10、建立客户服务窗口。

本着让客户与门店满意的宗旨，华联做了大量工作，如采用机械化作业与合理规划，减少搬运次数，防止商品保管与配送中的损伤；通过计算机控制等手段控制商品保质期；通过调查，制定门店追加减货条件。增加配送系统：“紧急加减货功能”；根据商场的销售实绩、门店的要货截止时间、门店的交通状况、门店的规模大小以及节假日等来确定配送时间等；并将采用“电子标签拆零商品拣选设备”，进一步扩大拆零商品的品种数（增加到 4000 种），提高拆零商品的拣选速度和准确率，以满足加盟店的需要；以配送中心最佳服务半径 250 公里为基础，研究如何构筑华联超市配送网络体系等等。

合理规划物流配送的流程是构筑配送体系的重要前提。华联超市根据经营商品进销的不同情况和商品的 ABC 分析，按三种类型的物流来运作。

储存型物流--这类商品进销频繁，整批采购、保管，经过拣选、配货、分拣，配送到门店；中转型物流（即越库配送）--这类商品通过计算机网络系统，汇总各商场门店的订货信息，然后整批采购，不经储存，直接在配送中心进行拣选、组配和分拣，再配送到门店；直送型物流--这类商品由供货商不经过配送中心，直接组织货源送往超市门店，而配货、配

送信息由配送中心集中处理。

华联配送--连锁经营的供货枢纽据介绍，近年来，华联超市已从延伸江、浙两省发展到向全国辐射，因此华联将配送中心的建设更是放在了首位。2000年8月华联超市新建的现代化配送中心正式启动。该配送中心位于上海市普陀区桃浦镇一棵树7号地铁。基地紧贴外环线，直连沪嘉、沪宁、沪杭高速公路，南邻沪宁铁路南翔编组站，通向市区以及向外辐射的能力很强。

新建的桃浦配送中心，其主体建筑物是高站台、大跨度的单层物流建筑；为了充分利用理货场上方的空间，配送中心的局部为两层钢筋混凝土框架结构的建筑物。新建配送中心的基地面积28041平方米，总建筑面积20000平方米。商品总库存能力90万箱；日均吞吐能力14万箱。配送中心基地内部的环状主干道路宽20米，实行“单向行驶、分门进出”。

配送中心的南北两侧，建有4米宽的装卸平台；站台高出室外道路1米，当厢式卡车尾部停靠站台时，车厢抱垫板与站台面基本上处于一平面，将商品装卸作业变成水平移动，大大减少了装卸作业环节和劳动强度。站台作业线总长270米，可停靠80辆货运卡车同时作业。站台上方便有悬挑8米的钢结构雨篷，保证配送中心可以24小时的全天候作业。配送中心的中央空间采用金属网架结构，上盖镶嵌统长型采光带的彩钢夹芯保温板屋面，白天（包括阴雨天）库内作业不需人工照明。绿色非金属耐磨地面，装卸搬运作业时不起灰，确保了食品的卫生安全。

华联超市新建的配送中心具有较高的技术含量

1.仓储立体化：配送中心采用高层立体货架和拆零商品拣选货架相结合的仓储系统，大大地提高了仓库的空间利用率。在整托盘（或整箱）商品存货区，下两层为配货区，存放整箱出货、周转快的商品，上三层为储存区；拆零商品配货区，在拆零货架上放置2500种已打开运输包装纸箱的商品，供拆零商品拣选用；上部货架作为拆零商品的库存区。

2.装卸搬运机械化：采用前移式蓄电池叉车、电动搬运车、电动搬运车、电动拣选车和托盘，实现装卸搬运作业机械化。

3.拆零商品配货电子化：近年来，连锁超市对商品的“拆零”作业需求越来越强烈，国外同行业配送中心拣货、拆零的劳动力已占整个配送中心劳动力的70%。华联超市的配送中心拆零商品的配送作业采用电子标签拣选系统，使用了电子标签设备。只要把门店的订单输入电脑，存放各种拆零商品的相应货格的货位指示灯和品种显示器，立刻显示出需拣选商品在货架上的具体位置以及所需数量，作业人员便可从货格里取出商品，放入拣货

周转箱，然后按动按钮，货位指示灯和品种显示器熄灭，订单商品配齐后进入理货环节标签拣货系统自动引导拣货人员进行作业。任何人不需特别训练，即能立即上岗工作，大大提高了商品处理速度，减轻作业强度，大幅度降低差错率。

4.物流功能条码化与配送过程无纸化：采用无线通讯的电脑终端，开发了条形码技术，从收货验货、入库到拆零、配货，全面实现条码化、无纸化。

5.组织好“越库中转型物流”、“直送型物流”和“配送中心内的储存型物流”，完善“虚拟配送中心”技术在连锁超市商品配送体系中的应用。

6.建立自动补货系统（ECR）

华联超市与上海捷强集团公司以及宝洁公司建立了自动补货系统，将“连锁超市补货”转变为“供货商补货”。这样做可以把流通业者与制造业者紧密结合；双方产只是追求自己企业的效率化，而是把注意力放在“整体”供货系统的共同效率化，因此得以削减整体成本、库存与有形的资产投资，并使消费者得以选择高品质、高新鲜度的食品。通过供应商和零售的共同努力，双方共同成为市场的赢家。我们体会到，ECR 力求将消费者、供应商和零售商拴在一根线上，结成利益共同体。