

7-11 的物流系统案例

继生产管理和营销管理外,物流管理因其能大幅度降低成本和各种与商品流动相关的费用,从而成为连锁企业创造利润的第三大源泉。全球最大的连锁便利店 7-11 就是通过其集中化的物流管理系统成功地削减了相当于商品原价 10% 的物流费用。目前,它共设立 23000 个零售点,业务遍及四大洲二十个国家及地区,每日为接近 3000 万的顾客服务,75 年来一直稳踞全球最大连锁便利店的宝座。

不久前,7-11 与广州地铁二号线全面合作,在地铁二号线首期开通的九个站内同时开张 9 家店铺。至此,7-11 在南中国地区总店数达到 127 家,其中广州 91 家,深圳 36 间。在扩张的同时,7-11 先进的物流管理系统也一并蔓延至内地,从而为其带来了另一个利润增长点。

一、物流路径集约化

对零售业而言,中国目前物流服务水准或多或少在短期内是由处于上游的商品生产商和经销商来决定的,要改变他们的经营意识和方法无疑要比企业自身的变革困难、复杂并漫长。这种情景与当初日本 7-11 在构筑物流体系所处的环境类似。为此,7-11 改变了以往由多家特约批发商分别向店铺配送的物流经营方式,转为由各地区的窗口批发商来统一收集该地区各生产厂家生产的同类产品,并向所辖区内的店铺实行集中配送。

二、设立区域配送中心

对于盒饭、牛奶等每日配送的商品,各产品窗口企业向各店铺的配送费用依然很高。对于这一点,7-11 开始将物流路径集约化转变为物流共同配送系统,即按照不同的地区和商品群划分,组成共同配送中心,由该中心统一集货,再向各店铺配送。地域划分一般是在中心城市商圈附近 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,以实现高频度、多品种、小单位配送。实施共同物流后,其店铺每日接待的运输车辆数量看从 70 多辆下降为 12 辆。另外,这种做法令共同配送中心充分反映了商品销售、在途和库存的信息,7-11 逐渐掌握了整个产业链的主导权。在连锁业价格竞争日渐犀利的情况下,7-11 通过降低成本费用,为整体利润的提升争取了相当大的空间。

三、度身定造物流体系

当然,值得指出的是,经营规模的扩大以及集中化物流体制的确立虽然由

7-11 主导,但物流体系的建设却是由合作生产商和经销商根据 7-11 的网点扩张,根据其独特的业务流程与技术而量身打造的。这些技术有订发货在线网络、数码分拣技术、进货车辆标准化系统及专用物流条形码技术等。

在日本,7-11 的点心配送都是由批发商 A 公司承担。起初,它们利用自己的一处闲置仓库为 7-11 从事物流活动,并安排了专门的经营管理人员。但随着 7-11 的急剧扩张,A 公司为了确保它的商品供应权,加大了物流中心的建设和发展,在关东地区建立了四大配送中心。每个配送中心为其临近的 500 家左右店铺配送所有点心,品种大概在 650-700 个之间。

每天早上,8 点至 10 点半从生产企业进货,进货的商品在中午之前入库。为了保证稳定供货,每个配送中心拥有 4 天的安全库存,在库水准根据销售和生产情况及时补充。中午 11 点半左右配送中心开始安排第二天的发货,配送路线、配送店铺、配送品种、发货通知书等及时地打印出来,交给各相关部门。同时,通过计算机向备货部门发出数码备货要求。

四、设置配送流程以分钟计算

从一个配送小组的物流活动时间看,一个店铺的备货时间大约要 65 秒,货运搬运时间大约花费 5-6 分钟。从点头分拣到结束需要 15 分钟,所有 170 个-180 个店铺要 4 个多小时,即整个物流活动时间大约为 4 个小时(不算货车在配送中心停留等待出发的时间)。货车一般在配送中心停留一晚,第二天早上 4 点半到 5 点半,根据从远到近的原则配送到各店。最早一个到店的货车时间应该是上午 6 点钟,运行无误的话,店铺之间的运行为 15 分钟距离,加上 15 分钟的休息时间,每个店铺商品配送需要的时间为半个小时。也就是最迟在早上 9 点半或 10 点半左右,完成所有店铺的商品配送任务。从每辆车的配送效率看,除了气候特殊原因,平均每辆车配送商品金额为 75 万日元,装载率能稳定达到 80%。配送中心每月平均商品供应为 50 亿日元,相当于为每个店铺供应 100 万元的商品。货车运行费用每天为 2.4 万日元,相当于供应额的 3.2%,处于成本目标管理值 3.0%-3.5%范围之内,为 7-11 压缩了大量的物流成本。

现在,7-11 已经实现一日三次配送制度。其中包括一次特别配送,即当预计到第二天会发生天气变化时对追加商品进行配送。这些,使 7-11 及时向其所有网点店铺提供高鲜度、高附加值的产品,从而为消费者提供了更便利、新鲜的

食品，实现了与其他便利店的经营差异化。

问题：请结合案例评价 711 的物流配送系统运作效果，并说明理由。