

# 基于电子商务的企业物流管理

## ——日本花王公司的案例分析

姚娟

### 一、引言

日本花王公司(Kao Corporation)是全球著名的日用消费品企业,2003年其全球市场排名位居全球500强的第358位,连续22年递增盈利,连续12年增付股息,在企业沉浮无常的日本,像花王这样能持续保持发展状态的企业实在是凤毛麟角,什么奥秘造就花王如此经营业绩?其中的奥妙之一就在于他构筑了一个基于互联网的,从原材料调达经生产、销售到零售店铺物流管理的一整套完善的垂直整合系统,即基于电子商务的物流管理体系,该系统使花王的产品能有效被市场所接受,同时大大提高了其竞争力。

### 二、花王公司以电子商务为手段的高效物流管理

电子商务(Electronic Commerce)是在Internet开放的网络环境下,基于浏览器/服务器应用方式,实现消费者的网上购物、商户之间的网上交易和在线电子支付的一种新型的商业运营模式。基于电子商务的物流管理可以将传统物流业务的流程电子化、数字化,将物流、信息流、资金流有效衔接,从而大大提高物流效率。

#### (一)销售方式: B2B及B2C模式的订单服务

花王公司面对客户销售直接采用B2B及B2C完成。B2B是基于Internet的企业对企业的销售,即花王公司直接面对零售店的销售,零售店的POS系统自动将销售数据实时传送到花王总部,并定时完成网上订货业务;B2C是基于Internet的企业对个人的销售,即花王公司直接面对个人的销售,消费者在网上浏览、选购产品并形成网上订单,花王总部及时处理订单并形成配送计划,借助于该系统花王同时也可完成新产品推介及售后服务等活动。

花王公司的B2B与B2C实施使该公司顺利加入了日本的日用品产业共同价值增值网。日用品产业共同价值增值网最早是以对抗花王公司独自的信息系统而成立的以批发流通为中心,促进生产商与批发商进行交易的组织,早期日本的家化市场是花王与日用品产业共同价值增值网二分天下。随着市场范围的扩大,二者之间逐渐融合,花王的店铺也在销售日用品产业共同价值增值网的产品。在两者合并初期,多年形成的不同的信息系统模块和不同的标准使合并步履维艰,直至采用了基于浏览器/服务器的B2B及B2C共同销售平台,二者的合并才步入正轨。

花王公司订单服务共涉及花王总部、销售公司(110所)、零售业(28万家)和个人四个层次,做为信息的发送者零售业和个人能不受时间、地点的限制,以基于电子商务的形式完成采购和支付行动,为消费者创造便利,同时也降低了企业

的销售成本。

#### (二)运作方式: 度身定造的开放环境下的物流信息系统

花王公司的物流信息系统始于1976年,物流信息系统的形成是花王公司实现现代化物流管理的关键要素和核心,该系统的运行使花王公司的物流管理在日本享有较高的声誉。

花王公司的物流信息系统也称为LIS系统(Logistics Information System),该系统主要由三部分组成,即销售计划系统、在线供应系统和生产数量管理系统。花王LIS的特点是工厂到销售公司的物流不是根据销售公司的订货来进行,而是由花王公司的计算机系统来自行判断库存情况,并进行连续补货。要达到由计算机自动控制和管理,其先决条件首先是能够进行高精度的销售预测,其次是对销售公司的日常管理和动态控制。

高精度的销售预测是借助先进的数据库,数据库实行24小时同步更新,保证数据分析的真实可靠。通过联合预测补货系统CFAR(Collaborative Forecast And Replenishment),实现零售企业的相关负责人与生产企业的相关负责人就某种产品进行各种数据的交换,该流程是将这些数据放置在电子揭示板上,双方共同对这些数据进行分析,最后形成一致的商品生产和销售预测的决策,并以此为基础进一步制定商品生产、销售、规划、库存和物流等计划。

对销售公司日常管理和动态控制是借助销售时点数据系统POS(Point of Sale),POS包含前台POS系统和后台MIS系统两大部分。在零售店完善前台POS系统建立的同时,后台的管理信息系统也同时建立,在商品销售过程中的任一时刻,商品的经营决策者都可以通过MIS了解和掌握POS系统的经营情况,实现了零售店库存商品的动态管理。

#### (三)配送方式: 共享实时数据的共同配送

20世纪60年代,日本经济进入高速成长期,日用消费品的需求大幅增长,在此经济背景下,1963年9月由日本福冈县12家代理店、批发商共同出资20万日元,加上花王公司出资60万日元,共同建立了面向超市的共同销售公司,该共同销售公司同时承担所有的配送任务。

花王的共同销售公司改变了以往由多家批发商分别向各个便利点送货的方式,改由一家在一定区域内的销售公司或特定批发商统一管理该区域内的同类供应商,然后向零售商统一配货,即集约化配送,集约化配送中心由共同销售公司统一管理。

共同销售公司如何实现统一配送管理?怎样及时捕获销售信息?这些均得益于花王公司电子商务的实施。该集约化

配送中心有一个连接 Internet 的电脑网络配送系统并分别与供应商及零售店铺相连,重新规划所有业务流程并将其电子化,实现了配送中心对零售店快捷有效的管理。配送中心的电脑系统每天都会实时收到各个店铺发来的库存报告和要货报告,该中心把这些报告集中分析并处理,以共同配送方式完成。

#### (四) 技术实现:以 EDI 打通整个流通链

电子商务的前身 EDI (Electronic Data Interchange) 是电子商务实施中关键的技术之一,是使企业的内部应用系统之间通过计算机和公共信息网络,以电子化的方式传递商业文件的过程。1993 年 10 月,花王公司开始与杰斯克合作,共同推动 EDI 系统。EDI 使生产企业与零售企业共享销售绩效信息或商品在库信息,并进行自动订货的信息系统,该业务使订货、进货、支付帐款请求、电子支付等业务实现了无纸化,同时优化流程,节约了成本和时间。

在此基础上,花王进一步利用 EDI 系统推动供应链管理的全面形成和发展。目前,该系统囊括的企业除了零售企业外,还包括合作生产企业、批发企业、专业物流企业、金融业等许多产业。随着供应链的不断发展和系统的深入推进,也形成了三个子系统。子系统之一是综合供应链管理机能的 EDIPACK 系统,EDIPACK 是花王公司经过 20 多年与 2000 多家企业共同推进 EDI 经验基础上发展而成的综合 EDI 系统,通过该系统使花王与制造业、运输业、金融业、服务业、商社、批发业及零售业的信息以标准化格式进行传输和共享,该系统为花王公司的 B2B 交易提供了便利、实时的手段;子系统之二是专门适应小规模交易对象的 EDIPACK WEB+,该系统是通过 FAX 和电话等手段与小规模合作企业之间实现 EDI 连接,这些小规模合作企业只要利用 Internet 就可以与花王公司进行信息互通,便于对中小企业的管理;子系统之三是对应零售商的综合供应管理系统 EDIPACK/CR (Co-working With Retailers),该系统是花王公司与 1800 家零售企业在结成稳定交易关系的基础上形成的一种供货系统,该系统囊括了从订货到结算的全过程各种业务功能,电子化了供货方与零售企业之间的诸如订货、进货、出货、结算等的烦琐流程。

#### (五) 流程整合:推动供应链管理

花王公司的供应链实施是在以 EDI 为核心的基础上实施的,流通链上的信息畅通使供应链管理成为可能。花王公司的供应链管理重点体现在对其销售公司和物流中心的管理。物流中心的建立思路是彻底实现商流与物流的分离,将物流管理从销售公司中独立出来,由专业物流人员负责物流管理,便于提高物流服务水平,降低物流成本,此次活动也称为 TCR (Total Creative Revolution)。

整合后的销售公司在供应链中专职于物品管理,并对店铺辅以支持和指导。销售人员对店铺的订货用便携式终端 POT (Portable Order Terminal) 向公司传送,在 90 年代后期

又与东芝合作开发了笔式输入计算机 SA (Store Adviser),不仅能完成商品订货业务,还可以从总公司的主机收到商品销售的相关信息。上述两种数据传输设备的应用是电子商务自动订货系统 EOS (Electronic Order System) 的前身,后期数据终端传输设备逐渐。EOS 是企业间利用通讯网络 (VAN 或互联网) 和终端设备以在线联结 (On-Line) 方式进行订货作业和订货信息交换的系统。

整合后的物流公司秉承了供应链管理理念,积极推行共同配送,充分利用已有的物流体系,不仅为同产业的其他日用品服务,也为异产业如食品等提供物流配送。物流体系中已搭建的电子商务平台使欲参与共同配送的企业低成本、高效率进入共同配送网络。

#### 三、启示:利用电子商务技术,优化物流系统

随着 Internet 的迅猛普及,企业电子商务的应用已成为必然,电子商务已成为了新经济的标志。我国物流企业已普遍引入电子商务技术,电子商务为客户提供便捷的手段,从网络搜索、网络信息发布的大众化应用,到电子支付、数字证书、电子采购、电子报关、电子销售、电子配送等专业化应用,电子商务已成为连接物流企业及企业物流的桥梁。

第一,电子商务技术可以使原材料采购部门共享采购平台。将采购一端的多个竞争者整合到一起,共享采购信息及采购平台的基础设施,其优势是通过提高采购规模,增强议价能力,降低采购成本,降低基础设施及相关成本,满足供应商对多个客户有单一接触点的要求,降低寻找与开发供应商的成本。

第二,共同销售公司、零售店等可以共享销售平台,使销售信息集中且分类处理,其优势在于增加销售机会,降低销售成本,形成集聚效应,加强行业信息共享,降低基础设施的建设和维护成本,降低客户的购买成本,强化网中企业的实力整合。

第三,电子商务技术使企业间各部门的协同商务成为可能。协同商务被誉为下一代的电子商务系统,是一种激励具有共同的商业利益的价值网上的合作伙伴的商业战略,将具有共同商业利益的合作伙伴整合起来,通过对各个合作伙伴的竞争优势的整合,共同创造和获取最大的商业价值。花王公司应用电子商务技术在各部门间实现了信息协同和物流协同。

第四,随着企业物流竞争的加剧,供应链在企业物流管理中地位的凸显。电子商务的应用促进了供应链的发展,使供应链可以共享全球化网络。有效的供应链管理为企业物流提供了更有力的信息支持和广阔的活动舞台,提高了企业的核心竞争力和市场占有有力。

以电子商务为手段的物流管理其宗旨是客户中心化,电子商务的虚拟特性、广泛性、实时性等特性使客户的中心化成为可能。无论是共享采购平台、销售平台还是协同商务,都是为了整合并优化物流系统,为消费者提供更优质的服务。

(单位:南京审计学院)