



烟草物流企业降低成本的探讨

刘进民

北京烟草物流中心

随着我国烟草行业的发展和网建水平的提高,越来越多的烟草企业正努力实践从传统商业向现代流通模式的转变,烟草物流配送中心就是在这种形势下如雨后春笋般地建立起来的。从商业环节分离出来物流配送中心,专门从事卷烟的仓储、分拣、配送业务,集中存储、统一分拣、统一配送,初步实现了烟草行业的“集约化管理,规模化经营,专业化物流,标准化服务”,提高了企业的整体竞争力。但是,现代化的烟草物流中心如何能够实现高效率、低成本的运作,这是随之而来摆在我们面前的一个关键问题。北京烟草物流中心自2004年成立以来,通过近两年的实践,深刻的认识到:物流体系的建设不仅仅是建立一个现代化的物流中心,而是需要以供应链管理为主线、以企业业务流程再造为手段,通过整合资源、实施科学化管理、标准化服务,需要一个长期磨合、不断探索和逐步优化的过程,才能真正实现企业降低成本、提升服务的最终目标。本文通过六个方面对烟草物流企业如何有效地降低成本进行一些探讨。

从系统流通的全过程出发,有效降低供应链管理成本。

对于烟草物流企业来说,控制物流成本应该考虑从产品采购到最终用户使用这个全过程的物流费用的降低和效率的提高。简单的计算物流配送中心的成本,不能够总体反映系统整体的物流成本。降低物流成本应当使生产企业、第三方物流企业、销售企业、消费者组成的供应链的整体化和系统化,实现物流一体化,使整个供应链利益最大化,从而有效降低企业物流成本。

北京烟草物流中心将自身的职能定位于“安全存储、准确分拣、及时配送”,其职能决定了物流中心必须为工业企业、区县公司和零售户提供便捷、优质的服务,而且是以尽可能低的物流成本达到这种优质服务。服务是物流企业的根本所在,是物流的第一使命。从这个意义上讲,有效降低物流成本是应当不以牺牲服务水平为前提的,同时高水平、高标准的服务势必带来高成本、因此我们认为,服务水平的提高也是应当有限度的,服务是有条件的。定位合理的服务水平,是物流中心规划战略的关键。在物流中心的运营过程中,应该以全系统的利益出发,既不能片面地强调服务、又不能因为控制成本而忽视服务水平。例如,库存水平、访销和配送频次、单一订单的数量多少等都直接关系到成本的大小和客户服务水平的高低。确立一个合理的服务水平是要依据当地零售户的经营实力、社会环境和经营习惯,也需要我们实事求是地加以引导。而且一般来讲,由于烟草企业组织机构和职能定位的划分,烟草物流中心并不能对此进行有效的控制,需要烟草公司整体规划、整体协调。我们将“供应商管理库存”(VMI)的方法运用在北京烟草物流系统中,使工业企业通过北京烟草商业网站能及时、准确地了解自己卷烟的销售情况、库存动态,及时补充货源,这虽然一定程度上增加了物流中心的成本,但有利于北京烟草的库存处于合理水平,对于整个供应链降低成本、提高服务水平意义重大。可见,物流服务链贯穿于供应链的全过程,并成为供应链系统的核心和枢纽,只有优化供应链各个环节,才能最终达到降低成本、增加效益的目的。

物流的标准化是有效降低物流成本的关键

目前,烟草行业内各个地区、各个物流作业环节使用的设备,如各种运输工具、包装容器、托盘、集装箱、仓库等物流设施和装备的标准还没有形成,同时,在包装、运输和装卸等一些流通环节,缺少必要的行业规范和行业标准,特别是没有形成一个国际接轨的标准体系。这种状况,不仅导致了物流系统作业环节增加,物流速度降低,物流事故增加,服务质量降低,同时也影响了物流活动的质量、效率和效益的提高,这是降低烟草行业物流成本、提高效益得一个重要方面。例如,我们在选用托盘和周转箱时发现目前国内烟草行业存在标准不一、种类不一、相互独立的特点,不仅直接影响到物流设备的选型,而且对于整个行业供应链过程中采购、运输、仓储、代理、配送的资源共享、信息共享造成了障碍。此外,在物流的整个过程中,信息的采集、处理和传递一定要以标准化为基础。大多数烟草企业建设物流中心都没有考虑行业统一的信息编码标准要求,这也给整个行业未来实施企业统一信息化带来了

长期的负面影响。这些都会延伸物流时间、增加无效作业、降低物流的效率，国家局应以“烟草行业生产经营决策管理系统”为基础，构建行业物流管理公共信息平台，大力推进物流电子数据交换的普及和应用，制定行业物流信息的标准和网络接口规范，建立物流信息的共享机制，提高行业物流领域的信息化水平。同时，积极探索和制定行业的物流标准化，做好降低成本、提高效率的基础工作。

物流的标准化还包括服务的标准化，这里主要是指访销服务和配送服务的标准化。近年来，国内烟草企业网络建设正朝着“电话订货、网上配货、电子结算、现代物流”的现代流通方式转变，统一访销、统一配送已经成为企业的共识，但是各个企业的服务标准却不尽相同。从控制成本的角度出发，行业应当制定统一的服务标准。例如，从实践来看，每周访销一次、三天的访送周期比较符合北京的实际，每个零售户订单数量尽量接近整箱(25条)也能够使得满箱率得到提高。国外的物流企业为降低物流成本，也提出过设定每个客户最小订货量以减少运输次数的策略。这些细微的变化，却能给物流成本的降低带来显著的作用。服务的标准化实施，有利于企业实现规模化的分拣作业、有效调配资源，减少运输次数，提高装载率及合理安排配车计划，从而降低物流成本。

科学合理的配送体系规划，有效降低运输成本

企业要实现效益化的运营，物流配送体系的建设是重中之重。北京烟草物流配送体系的规划按照“半径最佳、线路最优、流速最快、流程最短”的原则，坚持统一仓储、统一货源、统一分拣、统一配送、以送定访、集中呼叫的模式，就是实践着服务与效率的统一。

经过科学的规划和国内外大量实例论证，对距离物流中心45公里以内的零售户进行直接配送，超过45公里范围的设立中转站进行接力配送是效率和效益的最佳点。直配区域涵盖五环路以内及周边部分地区，包括了城八区全部及大兴、顺义、通州大部共11个区（这些地区占全市零售户总数的70%和占卷烟销售总量的75%）。物流配送线路的优化，坚持配送路线决定访销路线的策略，使配送均衡、合理、优化，调度顺畅。也就是在配送线路规划的基础上，按照销量均衡、结构均衡、运输均衡的原则，通过零售户标点、建立配送单元，建立道路行驶规则库，借助3G(GIS:地理信息系统；GPS:卫星定位系统；GSM:全球通信系统)系统和先进的计算机技术，采用逐步逼近最优方案的办法对配送线路进行优化，最终形成棋盘格型、礼花型相结合的复合型配送线路。根据访销信息、交通状况的变化，由计算机对线路进行再次优化，并生成出库和分拣计划，同时调整配送车辆，实现准确分拣、及时配送。循环往复，使路线不断优化，逼近最佳方案。

相比较仓储和管理成本而言，运输成本不仅比重较大而且可控性较强。运输成本的可控建立在配送体系的基础上，因此建立一个好的配送体系为物流中心进行成本控制创造一个良好的条件。

均衡销售、平稳运行也是降低成本的有效途径。

在保障市场供给的基础上，最大限度的实现均衡销售、防止人为的销量大起大落，是减少投资、减低成本的首要条件。一般来讲，物流中心都是按照一个地区的平均销量来设计规模和分拣配送能力的。如果按照满足一年中某一、二个月的高峰期销量来进行规模设计，那初期的建设成本和运行后的折旧费用都会大大增加。而且，每年有10多个月是不能满负荷工作的。这就是资源的人为浪费，必然造成成本上升、效益下降。所以，均衡销售对降低成本增加效率是非常有效的，也是最易行的。

实施标准化管理、树立成本管理的意识

物流中心硬件设施建立起来之后，软件建设成为关键。为适应客观形势的发展和物流体系建设对内部管理的要求，北京烟草中心开展了质量(iso9001)、环境(iso14001)和职业健康安全

(OHSAS18001)国际标准化管理体系贯标工作。通过推行和实施国际通行和认可的标准认证，贯彻以客户为中心、体现自我完善和持续改进的思想，建立规范的管理体系，为北京烟草物流中心的低成本高效率运营和构建“金牌物流”的目标打下了坚实的管理基础。通过贯标，对于物流中心改善工作环境、提高工作效率、保证服务质量、营造良好和谐的企业文化氛围等方面产生了显著的效果。物流中心的员工通过良好的工作习惯，对于安全生产、设备设施保养、车辆运营、物品使用以及减少浪费、减少不可预见的风险费用起到了积极的作用。此外，树立成本管理的意识，建立合理用工的制度。树立成本管理的意识，是物流企业有效控制成本的基础。针对烟草行业员工的平均工资水平较高，选用聘用工、季节工也是一定程度上降低物流成本的策略之一。北京烟草物流中心自成立以来，重视对聘用职工的管理，建立了物流中心职工岗位评价体系，通过实施弹性工作制度和临时用工制度，使得企业用人制度化、市场化，做到人尽其才。同时，对于奖金水平的确定，一定要参照周边社会平均工资水平，参加物流行业工资水平略高10%-15%为宜。既可以调动员工的积极性，便于管理，又能减少企业不必要的支出。这是我们有文章可做、有潜力可挖掘的部分。

努力探索多元化经营模式、开展第三方物流业务

多元化经营是指从事除《中华人民共和国烟草专卖法》规定的九种专卖品以外的产品经济活动。对于烟草物流企业来讲，主要是从事第三方物流活动。从事第三方物流建立在两个基础之上，其一是企业

必须拥有从事第三方物流的能力、充分利用现有资源并留有余地。除了仓储和配送资源之外，是否拥有经验丰富的管理人才和专业技术人才也是烟草企业特别需要考虑的因素。其二是从事新领域的物流是可以有效降低平均物流成本、并且与烟草流通具有一定程度的相似性，如具有高附加值的药品食品等等。如果从事第三方物流可以解决配送的回程物流或者可以充分提高车载、明显降低空驶，则尤其值得肯定。

从事第三方物流对于烟草物流企业来讲，是一个挑战，也具有相当的风险。对于这方面的决策要建立在充分调研的基础之上，一般应借助专家或咨询公司的力量，不能轻易决策。开展第三方物流是烟草物流企业应当重视的问题，开展其核心领域以外的多元化经营，能够最终促使企业自强，加强其核心竞争力。

2006年年初，国家局姜成康局长在视察北京烟草物流中心时提出了“整合资源、优质高效、注重创新、展现一流”的工作要求，为物流中心今后的工作指明了前进的方向。烟草商业企业要做大做强，必须坚持大企业、大品牌、大市场的发展战略，加强供应链的营建与管理，将烟草供应链上的每一个企业、每一个伙伴、每一个客户紧密联系起来，提升服务质量，提高各个环节的经济效益，保持一个长期持续盈利的业务模式。面对客观形势的飞速发展，我们要不断更新观念，与时俱进，在制定和规划企业战略方面、在控制和降低运营费用方面、在开发和利用人力资源方面、在打造和培育物流品牌等方面进行更深入的探索和实践，从而确保企业实现优质、高效、低成本的运行，确保企业获得长久的竞争优势，促进行业健康、持久的发展。