

中国商品缺货研究

第五届连锁经营会议
专题报告

2003年11月2日 武汉

内容

页数

A.	中国快速消费品零售市场一瞥 中国零售商面临关乎生存的运营能力挑战	3
B.	对全世界的零售商来说， 商品缺货(OOS)不仅是供应链效率低下的一个重要症状，同时 也会对企业的经营业绩产生严重影响	9
C.	罗兰·贝格(Roland Berger)与中国连锁经营协会发现： 商品缺货在中国也是一个不容忽视的问题	12
D.	中国零售企业的商品缺货水平远不能让人满意 究竟是哪些原因导致了缺货？	28
E.	国内零售企业的运营水准亟待改进 下一步采取什么措施？	35
F.	罗兰·贝格中国公司 ——我们可以助您成为中国零售市场的领先企业	39

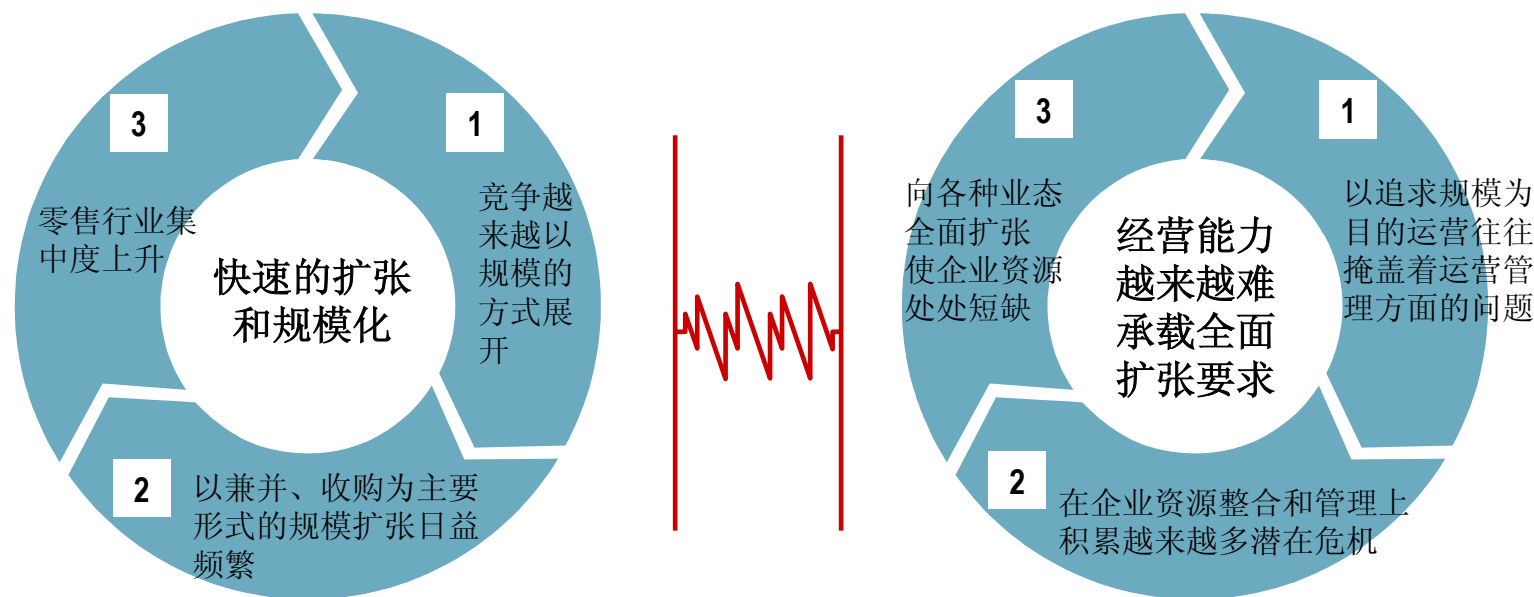
A. 中国快速消费品 零售市场一瞥

中国零售商面临关乎
生存的运营能力挑战



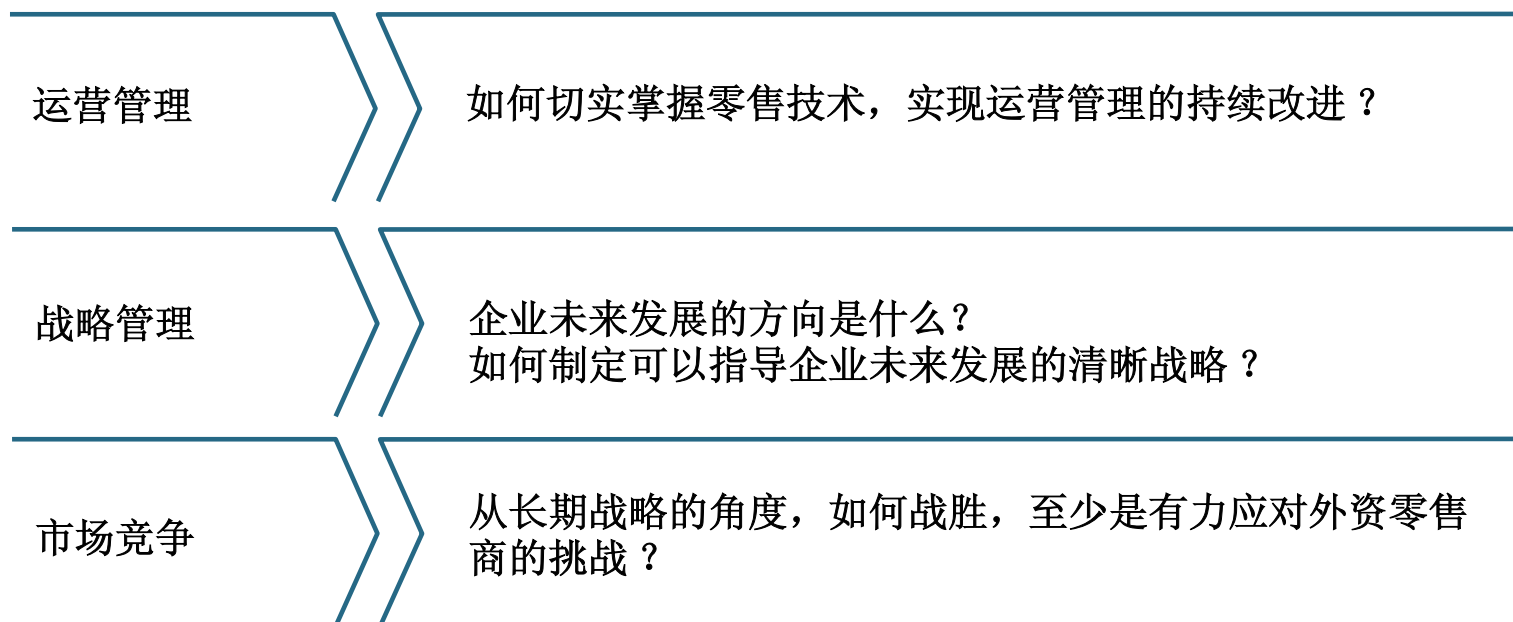
国内快速消费品零售商正在经历规模快速扩张和经营能力严重缺乏的双重恶性循环

中国零售业的发展图景



当业务发展能力不能支撑持续快速扩张时，中国零售商将面临严峻的生存挑战

中国零售商所面临的挑战



目前，国内零售商的运营能力究竟如何？

为了深入了解国内零售商的运营水准, 中国连锁经营协会与罗兰·贝格合作对商品缺货问题展开了大规模的调研

进行商品缺货调研的动机与研究范围

研究的动机

- 商品缺货易于实施客观观察, 同时又不会干扰商店正常运营
- 缺货能集中反应零售商供应链运营中多方面的问题
- 中国连锁经营协会与 罗兰·贝格 公司希望用基于事实的研究取代以往的种种主观臆测

研究范围

- 在2003年9月对 13个分类的约2,000种单品 (SKU) 做了连续14天的货架扫描
- 涵盖 3个城市5家零售商的12家大卖场门店 (深圳, 北京, 上海)
- 总计获得了约 250,000 个单品扫描数据, 1,000 份消费者调查数据 及 500份门店经理人和员工访谈记录

中国最大规模的商品 缺货和运营能力调查

具体而言，商品缺货研究将提供深入观察中国零售业运营水准的绝好机会

中国零售商品缺货研究的目标

程度

定量衡量中国国内零售商的缺货状态

损失

评估由于商品缺货而给零售商带来的销售损失和利润损失

反应

分析消费者在商品缺货时的反应，以及消费满意程度与商品缺货状况之间的关系

原因

深入了解国内零售商商品缺货的原因

比较

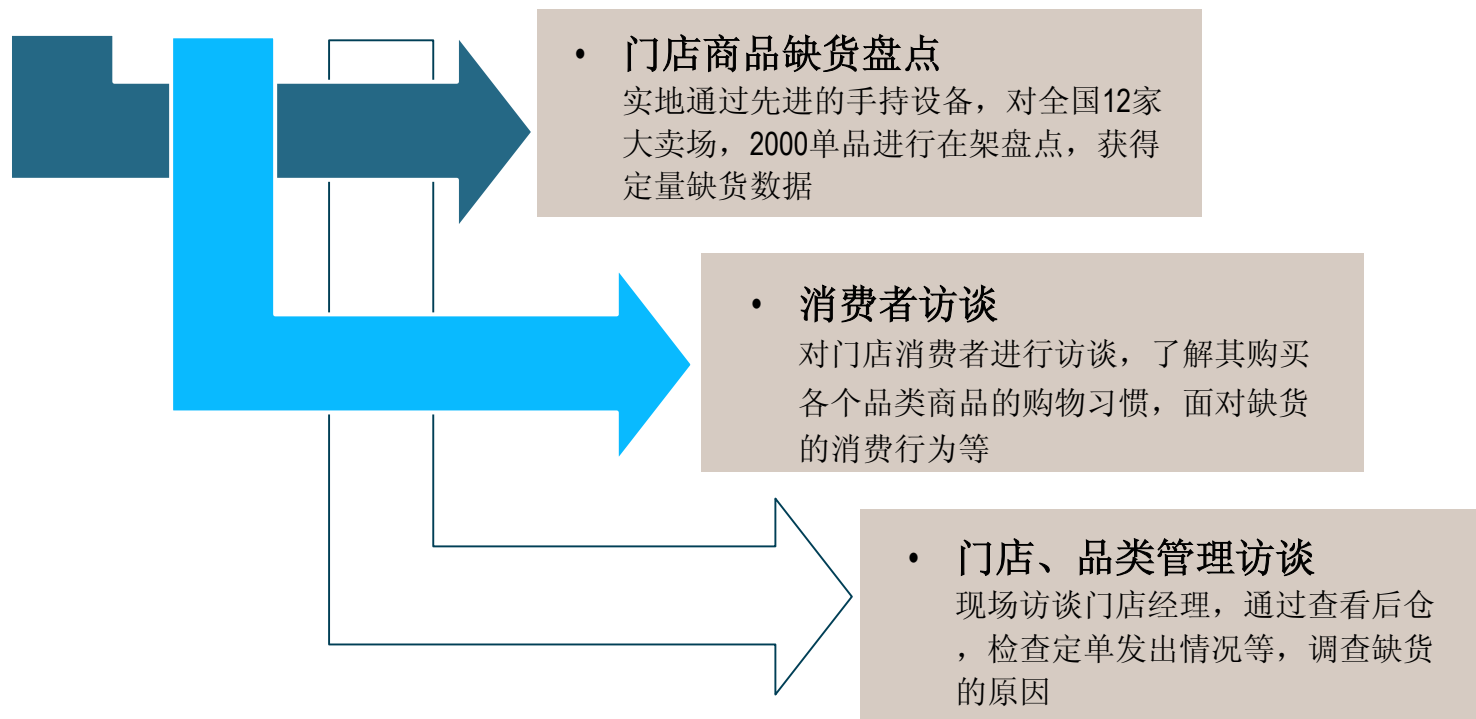
将商品缺货率, 消费者反应和缺货原因与国外同类研究结果做比较分析

方案

为改善商品缺货状况，提高零售运营水平推荐可操作的解决方案

本研究采用货架盘点，消费者访谈和经理人访谈的方法搜集商品缺货数据

获得可靠的商品缺货数据的三个步骤



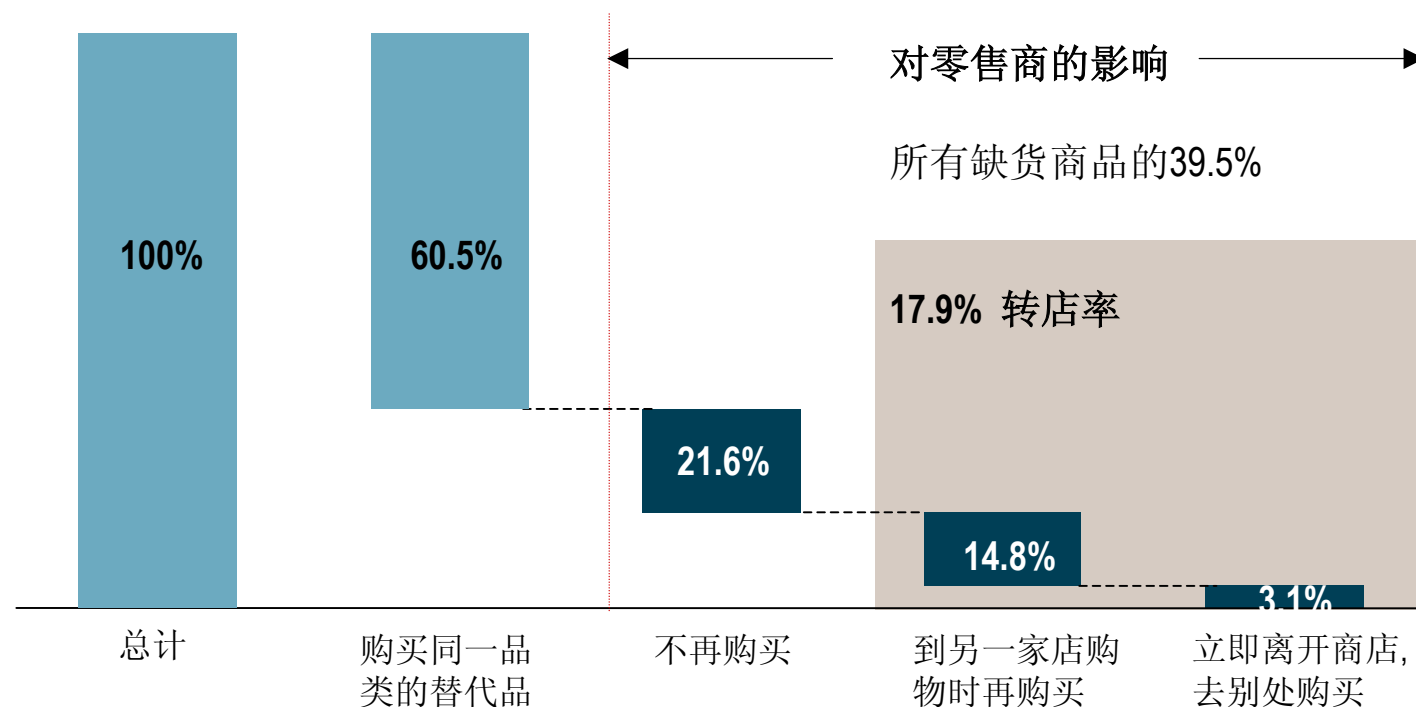
B. 此外，对全世界的零售商来说，

商品缺货(**OOS**)不仅是供应链效率低下的一个重要症状，同时也会对公司的业绩产生严重影响



商品缺货状况会引发消费者的各种反应，但一定会最终导致零售商和制造商的销售损失

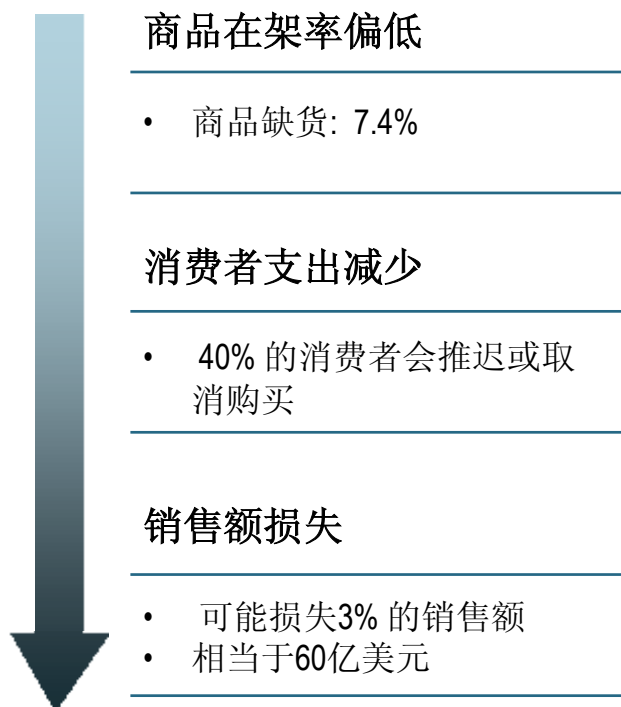
如果要买的商品缺货，美国消费者会采取什么行动? [%]



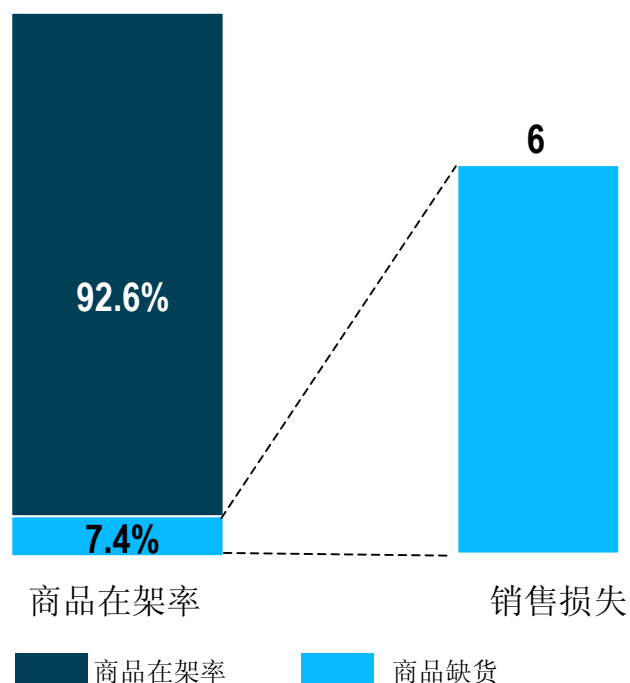
零售商直接面临的损失

在美国进行的同类可比研究表明商品缺货每年会给零售商带来**60**亿美元的销售损失

商品缺货和销售损失的关系



商品缺货带来的销售损失[10亿美元]



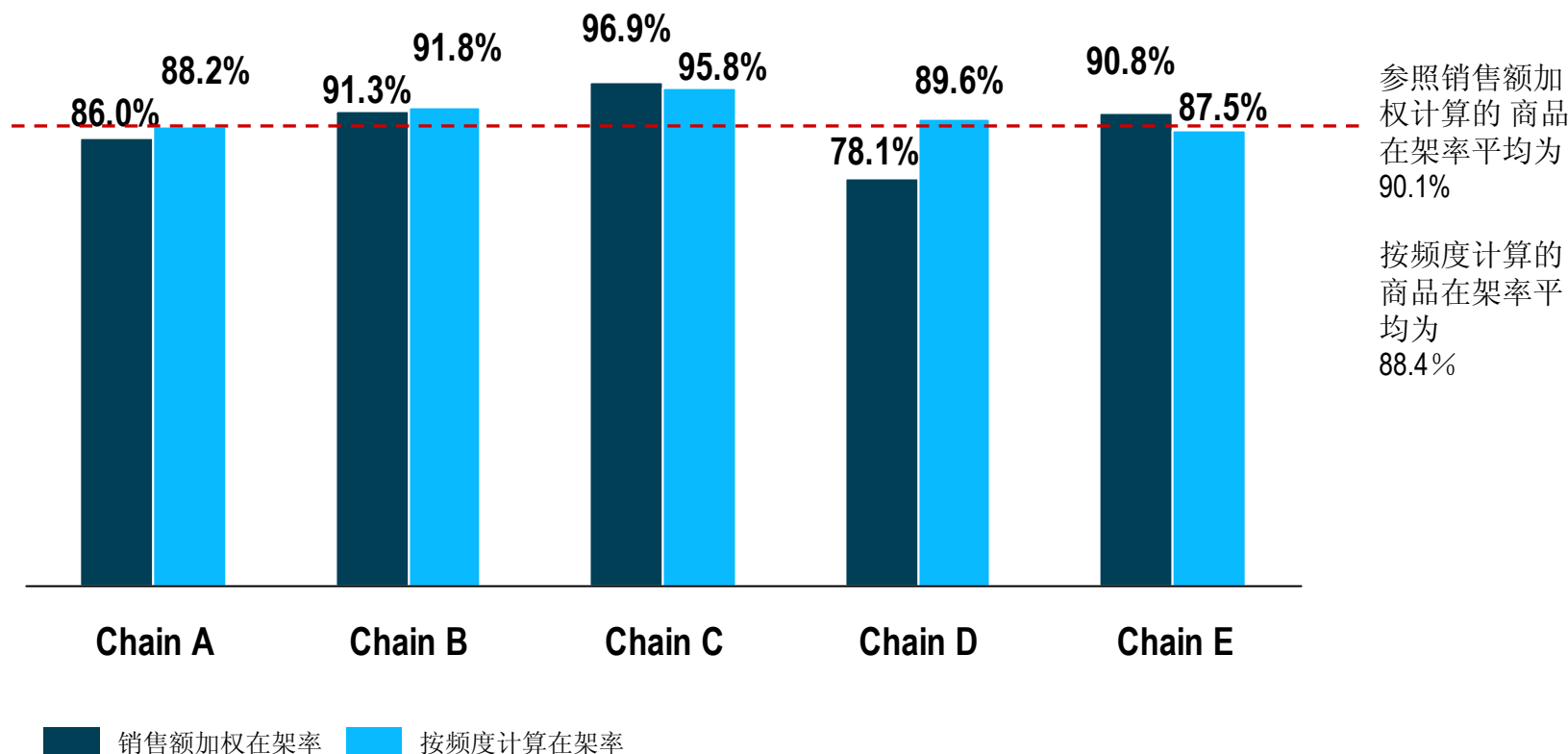
C. 罗兰·贝格与中国连锁经营协会发现：

商品缺货在中国也是一个不容忽视的问题



保守来看¹⁾，国内零售商商品缺货率总在**10%**左右，和国际水平相比，这是一个非常差的结果

五个零售商的商品在货架率

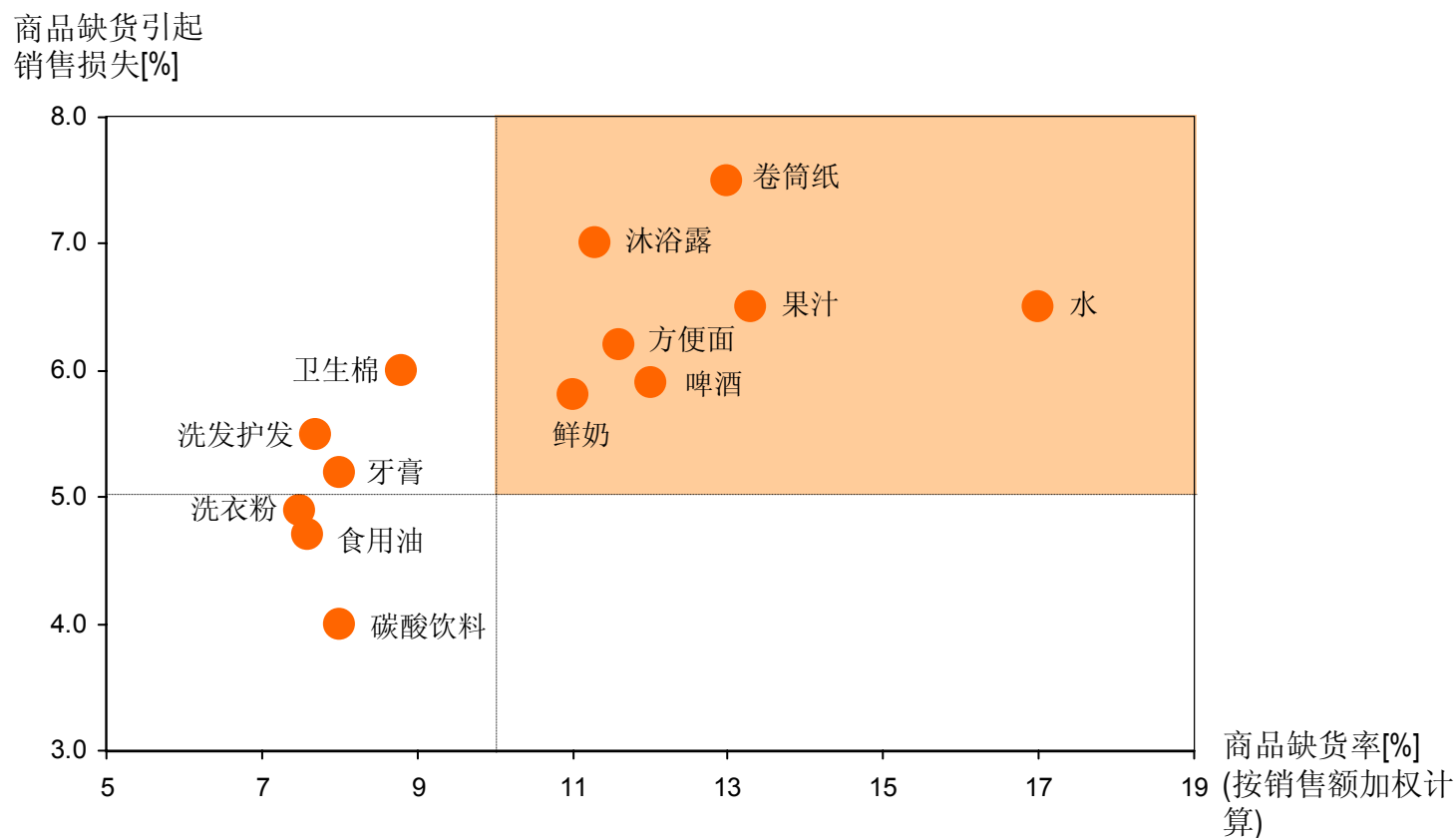


1)：由于在计算中剔除了连续14天缺货的商品，所以商品的在货架率要比实际情况显得更好

资料来源：罗兰·贝格分析

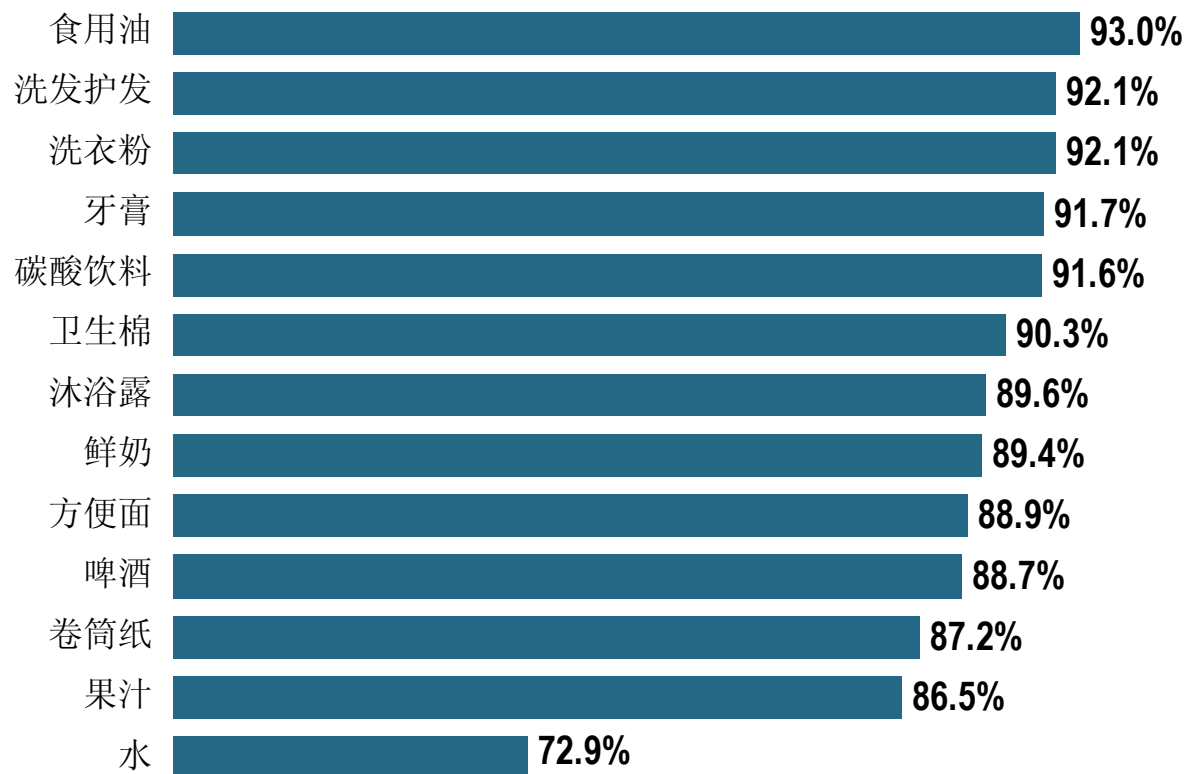
对每一个品类所做的进一步分析显示， 对某些品类商品有必要立即着手寻求降低缺货率的对策

各品类商品全国平均缺货状况一览



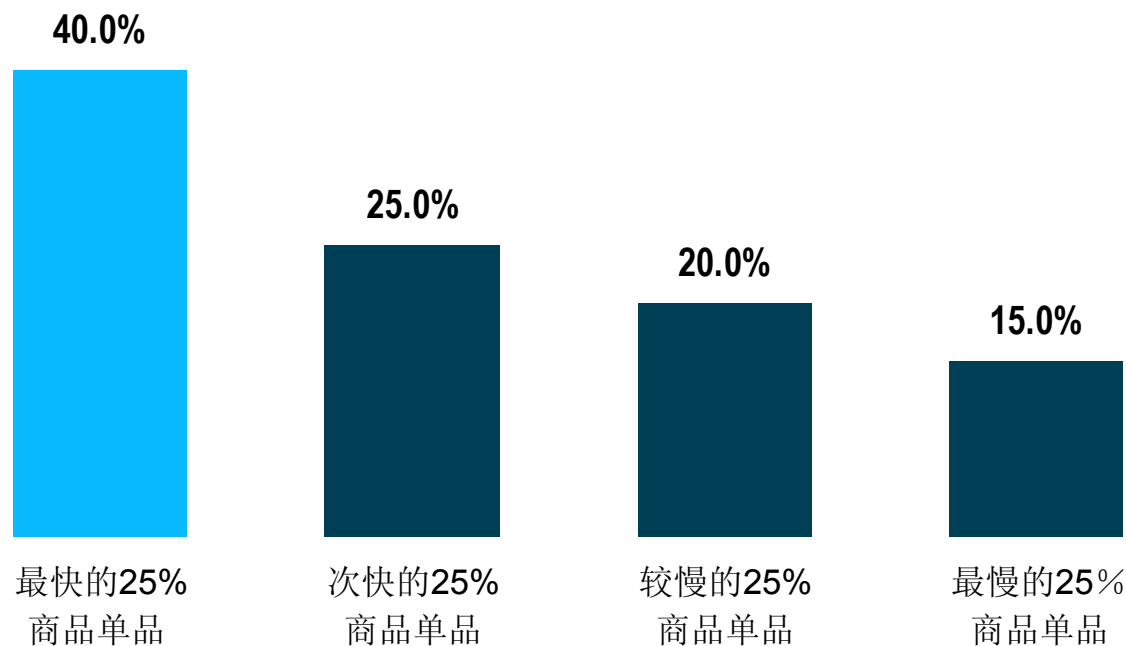
消费者经常采购的日常商品缺货更严重——消费者可以储备的商品则相对稍好...

各品类商品在货架率



... 从商品的周转率看可以获得同样的结果——周转最快的**25%**商品占了商品缺货的**40%**。

按商品周转速度快慢流排序的商品缺货率一览

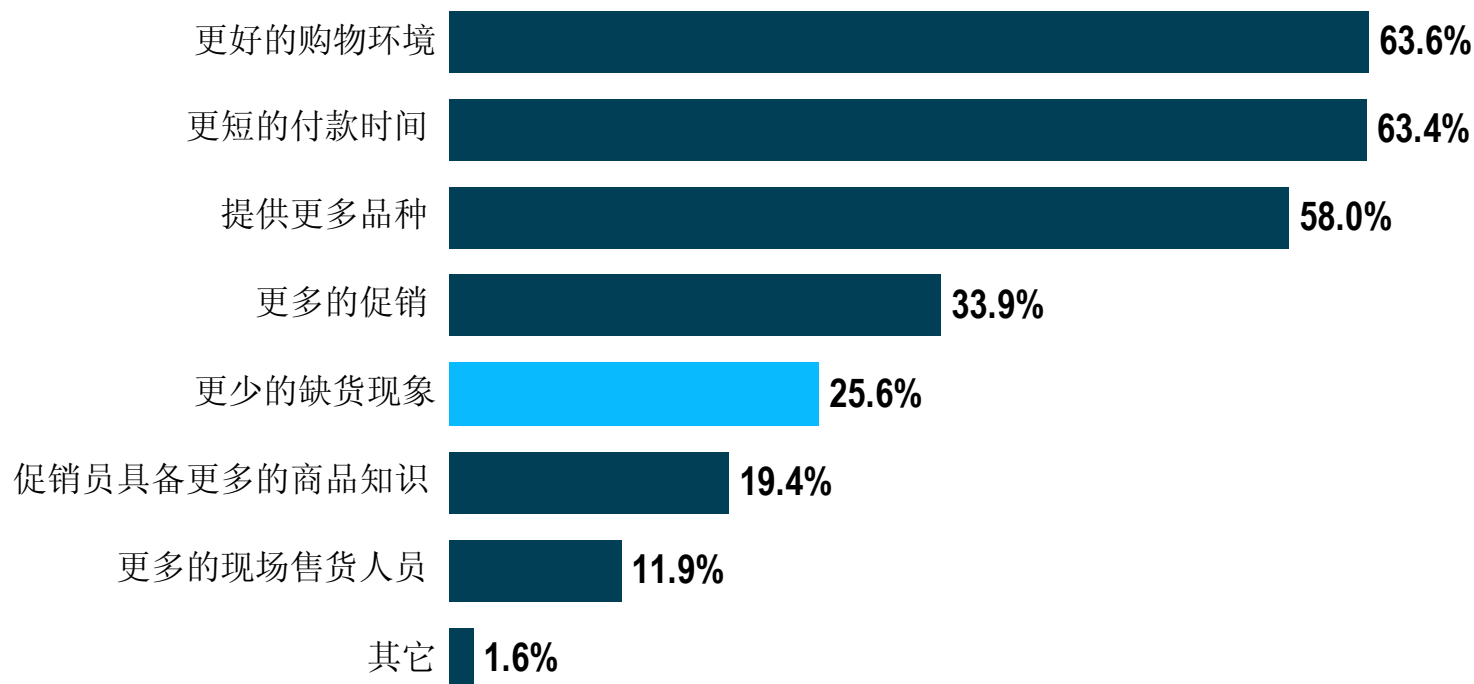


注：各个商品周转速度区段的累计商品缺货率

资料来源：罗兰·贝格缺货研究数据分析

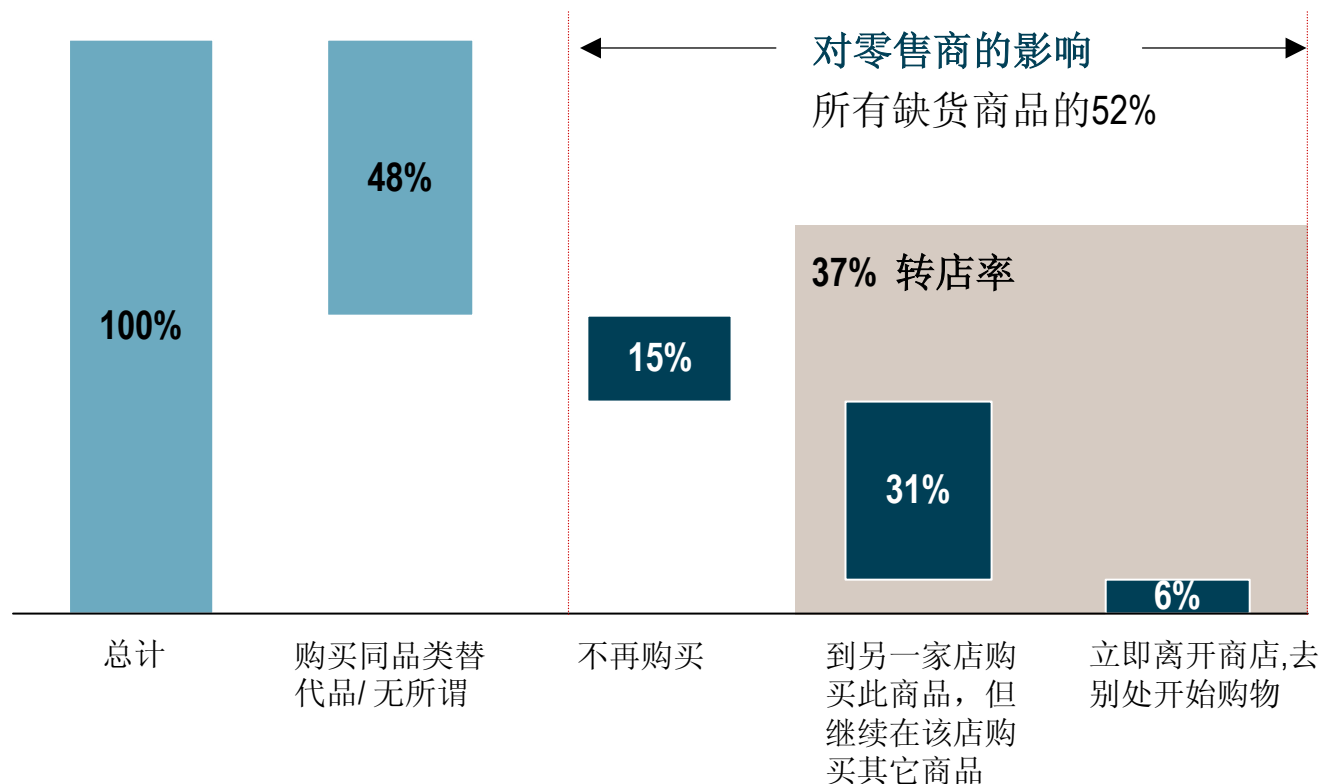
25%的消费者认为降低商品缺货率能够显著提高客户满意度

消费者认为能提高满意度的措施



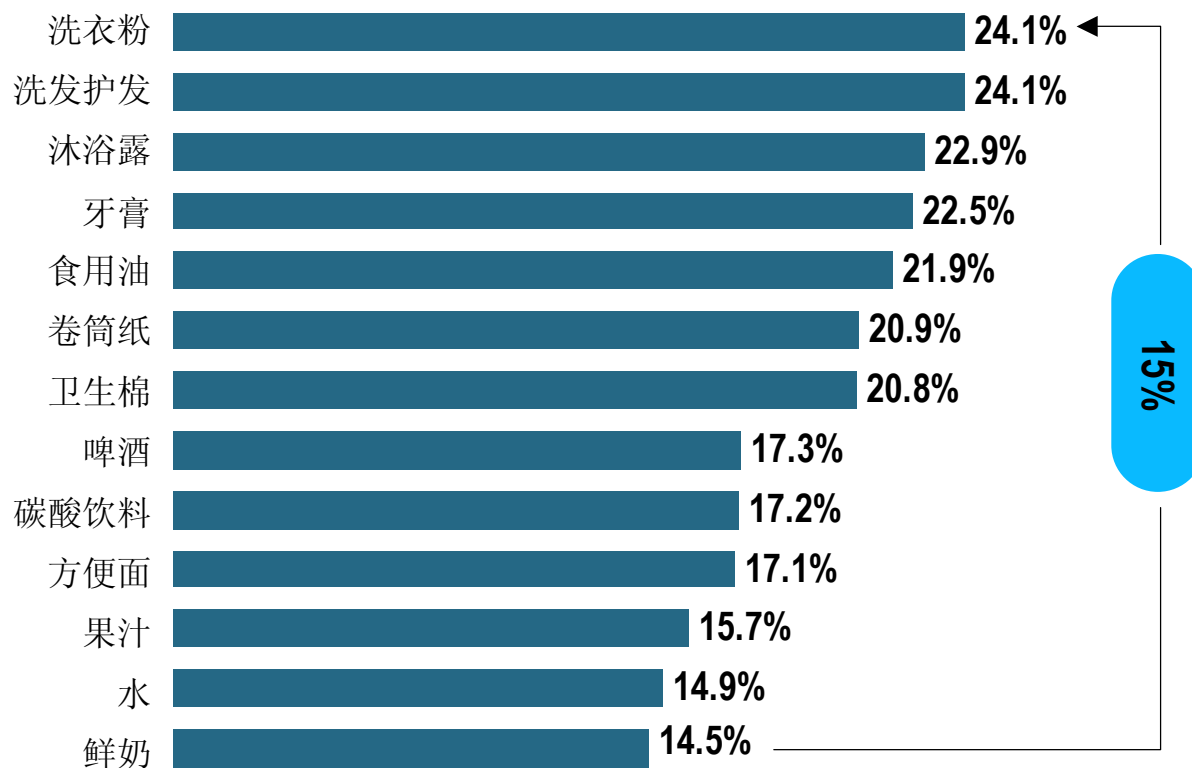
商品缺货对零售商的影响不可忽视，调查显示，在缺货时，**37%**的消费者会选择离开本家门店

消费者对商品缺货的反应



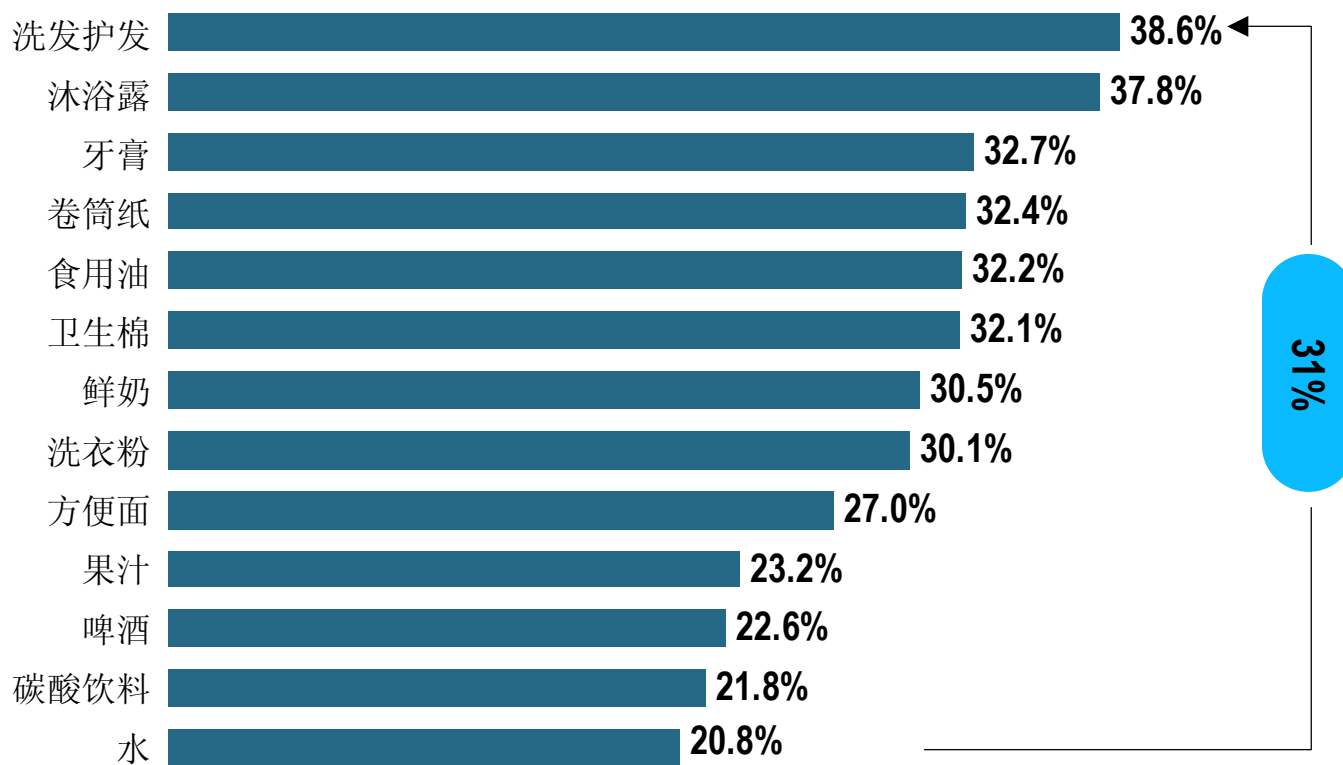
如果是要购买的生活必需品缺货，消费者不会有耐心等待，而是会到别处购买

各品类由于商品缺货而而导致推迟购买的比例[%]



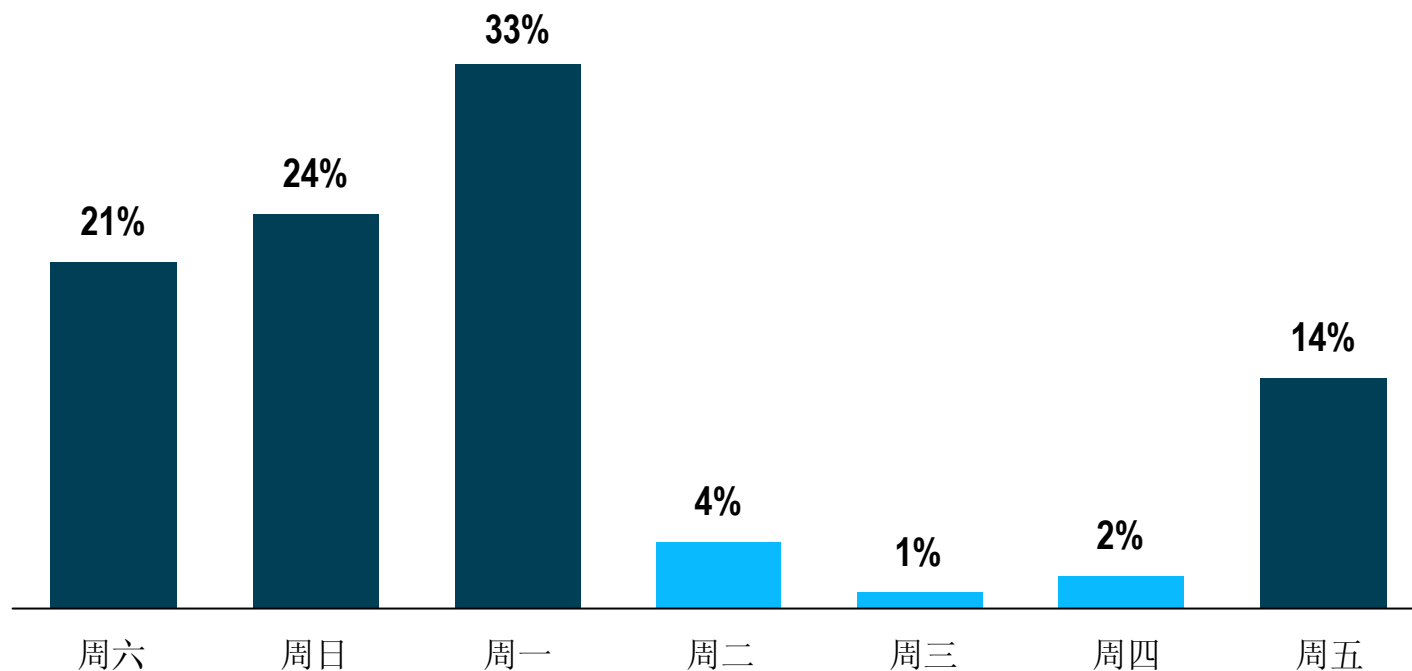
如果是品牌影响力很强的商品缺货，消费者不会在本店购买替代品，而是会转店购买，如洗发护发产品和沐浴露

各品类商品缺货时消费者考虑换店购买的比例 [%]



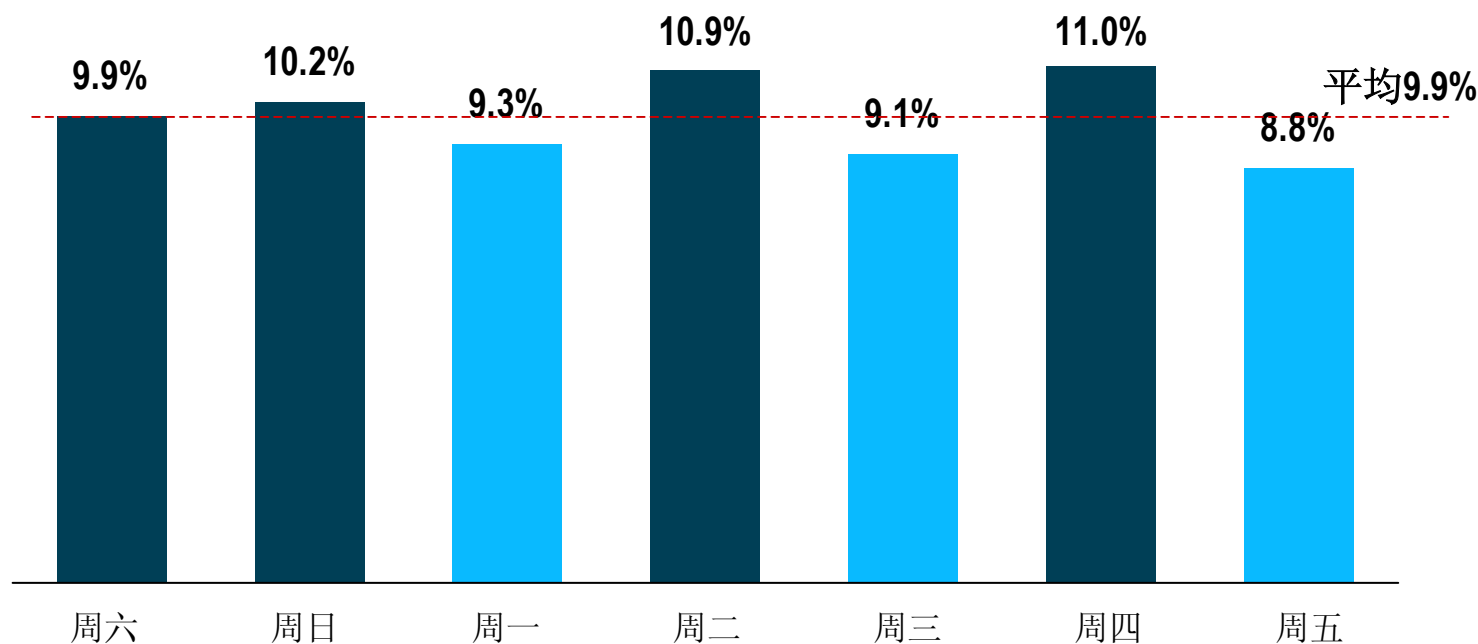
门店的管理层根据经验估计周末和周一、周五期间缺货最严重

门店管理层对商品在一周内那一天缺货最严重的估计



但调查数据显示，从周一到周日商品缺货率存在显著波动情况，这与门店经理的估计相差很远

一周内商品缺货率的实际波动情况



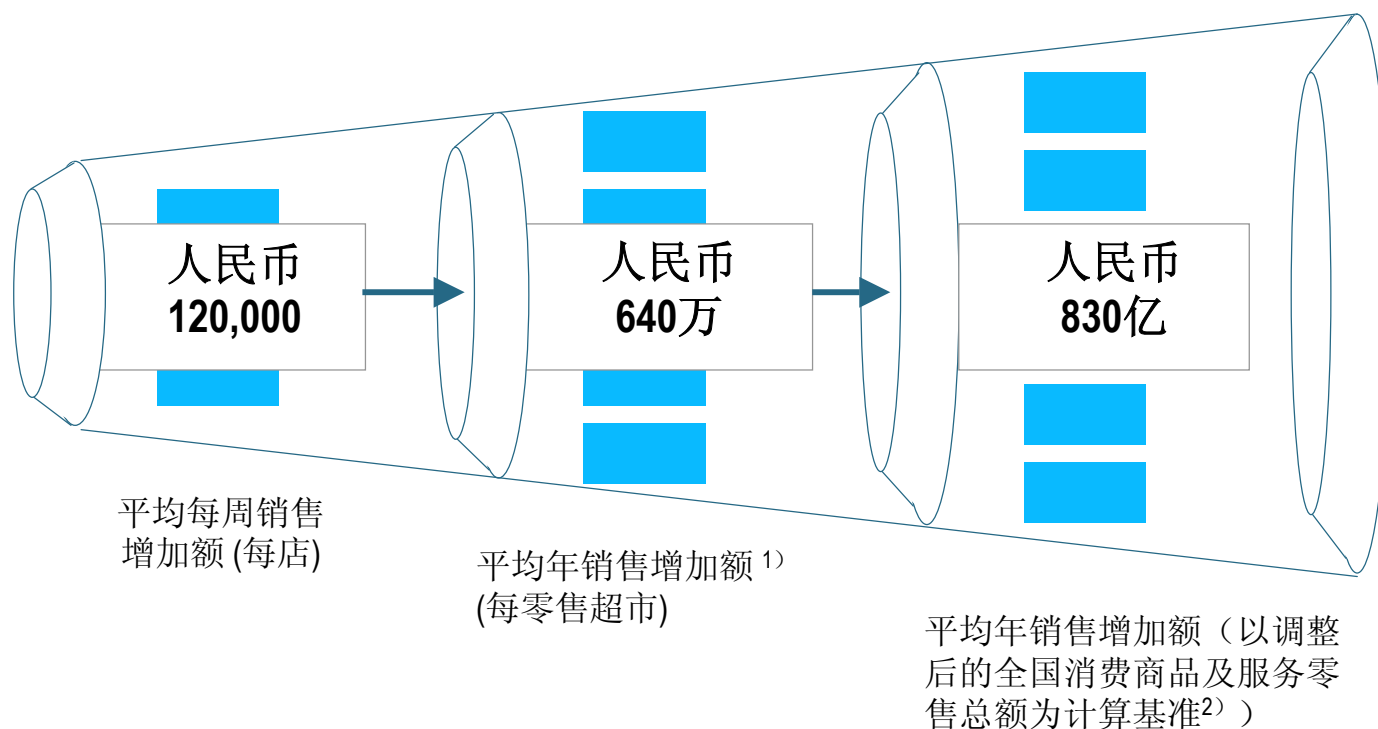
这13个品类商品缺货给零售商带来的潜在销售损失每年将接近100万人民币

从财务指标看商品缺货对一家门店的潜在经济影响

品类	周销售额	缺货率%	销售损失率[%]	零售商销售损失[年度]
方便面	4,600	11.1%	52.2%	14,896
卷筒纸	19,200	12.8%	51.1%	68,540
食用油	82,350	7.0%	60.5%	196,073
啤酒	12,500	11.3%	49.9%	39,595
果汁	16,760	13.5%	46.8%	59,329
牙膏	14,500	8.4%	61.4%	41,597
鲜奶	16,000	10.6%	51.4%	48,745
沐浴露	17,800	10.4%	66.6%	69,200
水	8,450	27.2%	42.5%	54,537
碳酸饮料	21,440	8.4%	47.6%	48,147
卫生棉	20,250	9.7%	59.0%	64,731
洗发护发	44,900	7.9%	67.8%	134,355
洗衣粉	17,800	7.9%	58.4%	115,758
总计	296,550	9.9%	55.0%	955,504

如果所有门店都达到调查中最最佳的商品在架率，则每家门店每年可以平均增加销售**640万**人民币

商品缺货对中国零售业的影响

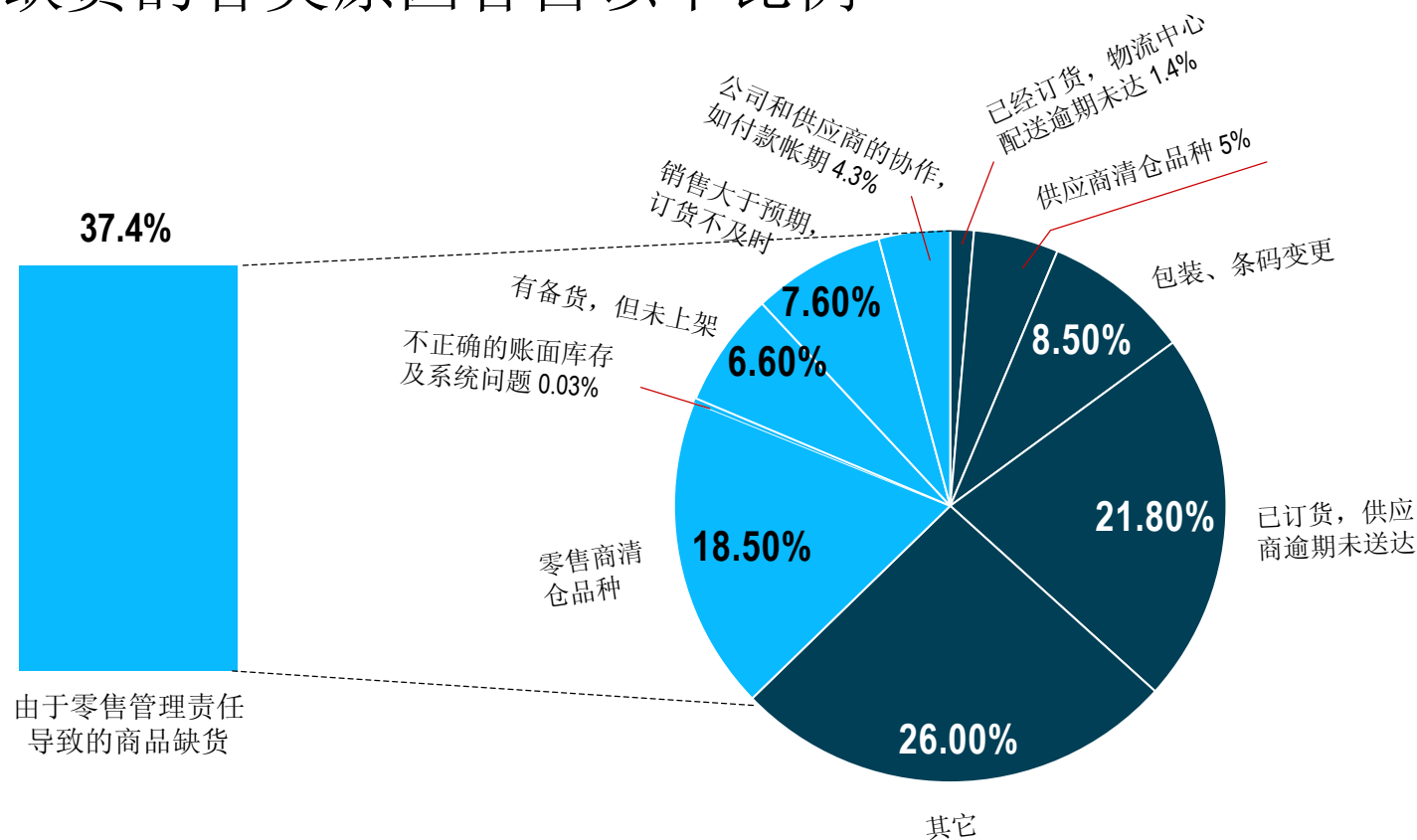


1): 按照平均商品缺货率自9.9%减少到3% (国内零售商的最佳业务数据) 计算, 估计平均每家大型超市的年销售额为1.67个亿

2): 计算基准为调整后的2002年全国消费品零售总额和餐饮业零售总额, 及其它可能缺货的服务零售等, 估计为20000万亿人民币

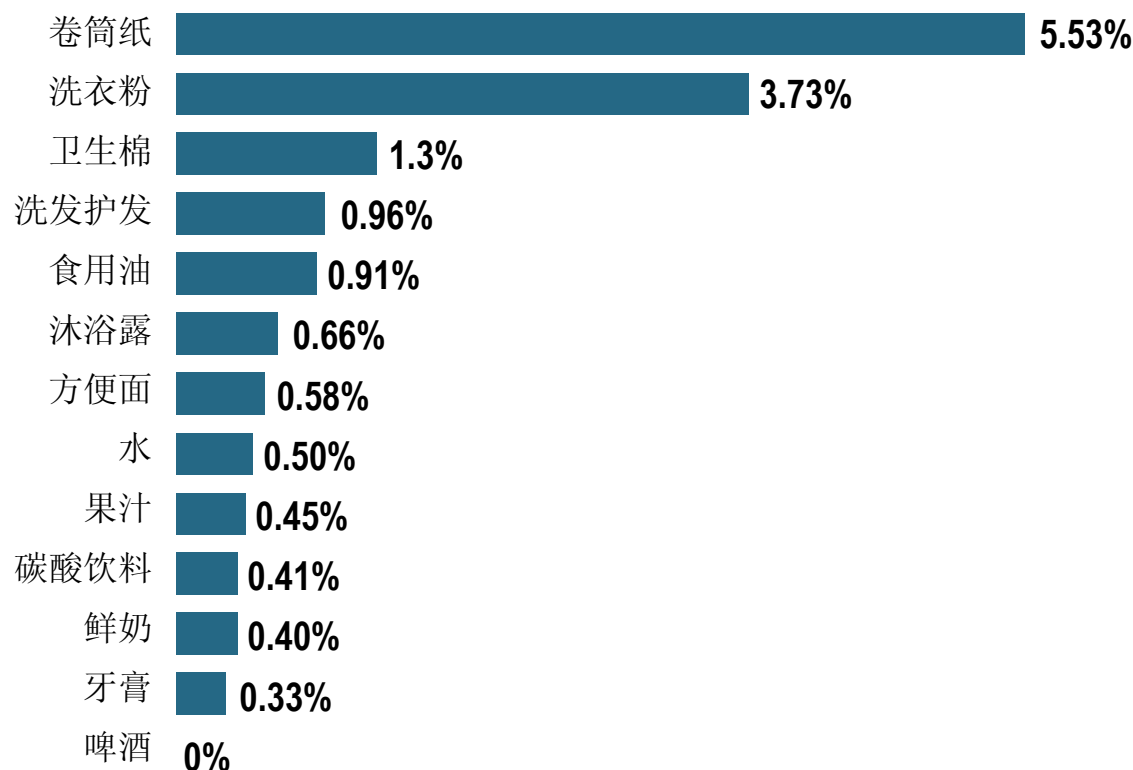
商品缺货的原因是多方面的——说明供应链的各个环节必须从根本上进行整顿

通过访谈门店经理，得知导致商品缺货的各类原因各占以下比例

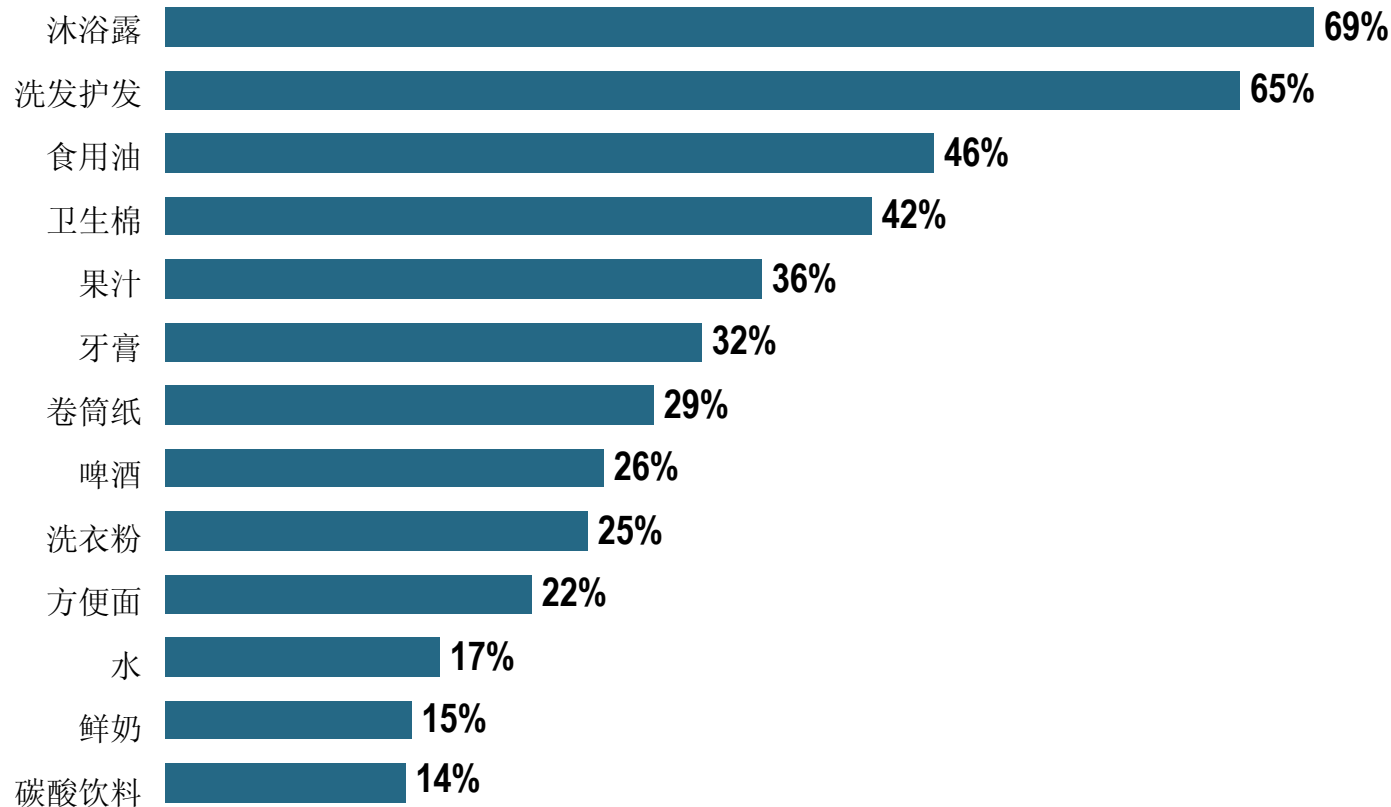


占架体积大的商品由于货架容积有限而更容易缺货

举例: 后仓有货但是架上无货的商品
(占总缺货商品)的比例



讽刺的是，在两周中销售不到**16**个单品的商品很多，占据了至少**20%**的货架



D. 中国零售企业的 商品缺货水平远 不能让人满意

究竟是什么原因导致
了缺货？



导致商品缺货的原因可能存在于供应链的各个环节

商品缺货的主要原因来源

1

供应商/零售商协作

- 缺乏信任，没有协同预测
- 供应商出现断货问题

2

零售商总部/门店协作

- 员工缺乏培训，补货数量缺乏科学性
- 采购和运营之间协作非常弱

3

供应商与配送中心之间的物流

- 物流服务水平低
- 落后的订单跟踪机制

4

从配送中心到门店后仓的物流

- 物流配送流程不规范，
- 配送中心建设不完善，缺少系统支持等

5

供应商直送

- 物流运营水平低
- 销售旺季，资源紧张

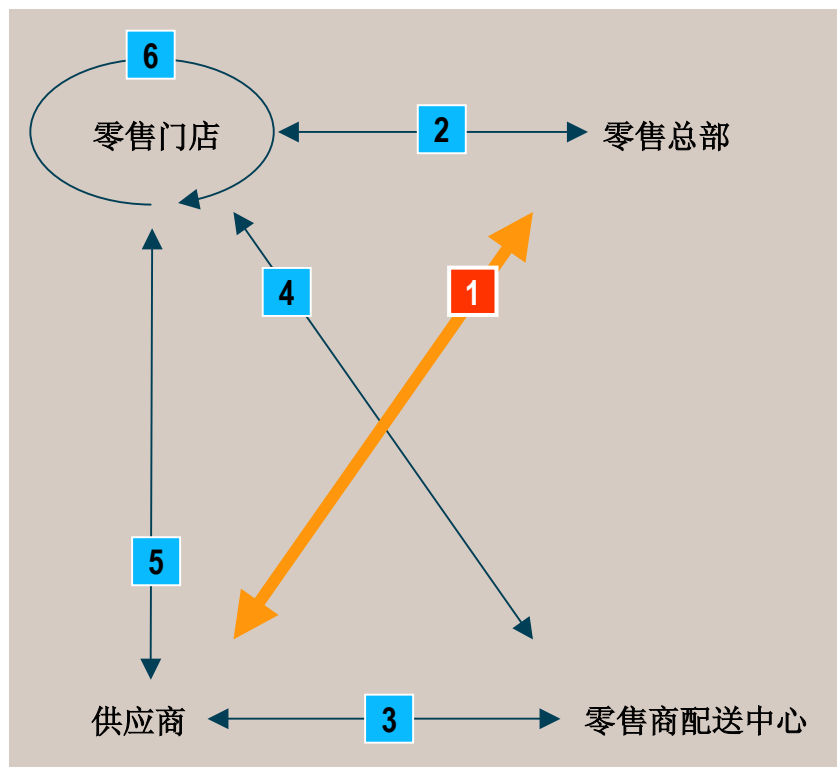
6

店内物流

- 后仓管理混乱
- 员工缺乏培训

零售商和供应商缺乏通过协作，为消费者提供优质服务的经营理念

导致商品缺货的重要因素：供应商/零售商协作



信任

- 在合同执行方面缺乏诚信，例如零售商拖欠账款等
- 合同条款定义模糊而不明确，特别是在促销和退货方面

零售商从供应商处获取短期利益

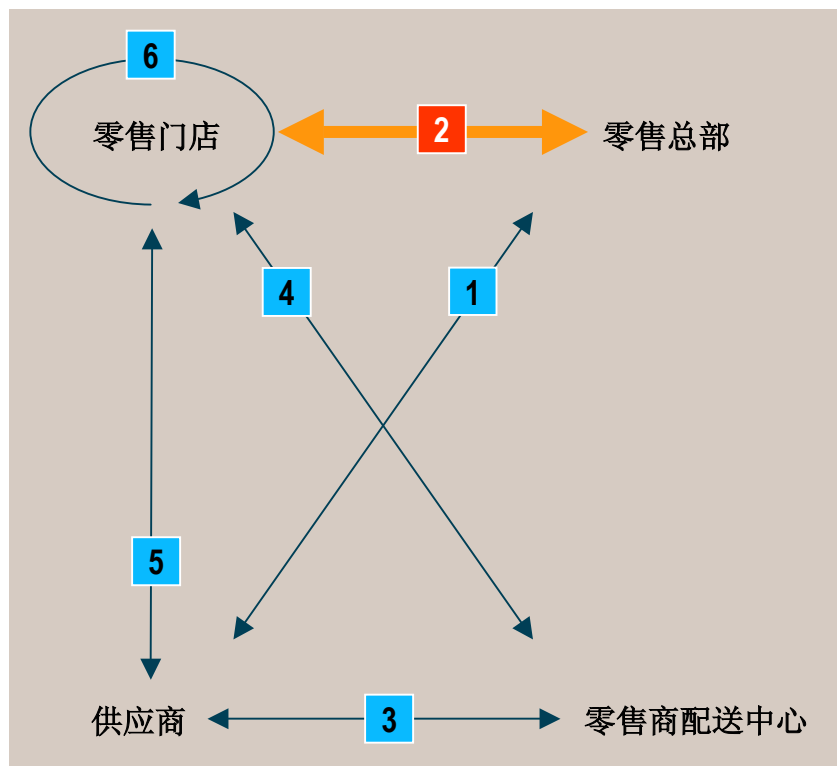
- 零售商的促销计划得不到供应商的全力配合，导致商品缺货和销售损失
- 零售商从进场费和返利中获取利润，而不是从核心的零售业务获取利润

数据沟通效率低

- 供应商并不及时通知零售商包装和条码的变更导致收货延误和一品多码
- 零售商和供应商之间相互缺乏信任，不会就销量预测进行协作

运营和采购之间的沟通不畅是导致缺货的关键原因

导致商品缺货的重要因素：零售商总部与门店的协作



商品管理

- 采购部门未把握不同门店的需求差异，有些销路不佳的商品长期滞留在门店货架上
- 门店的执行纪律性差，例如可能拉排面来隐藏缺货等
- 门店不向总部及时汇报滞销商品清单，总部也不及时对门店的反馈做出反应，结果导致许多门店存在大量老旧数据

数据管理

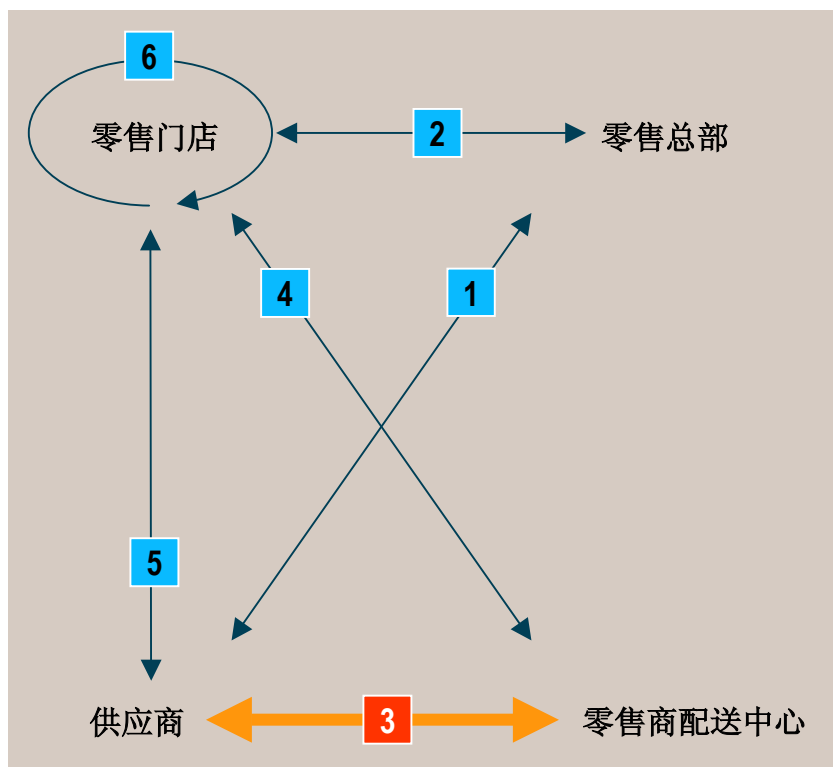
- 总部和门店数据库数据严重不符，并且缺乏沟通
- 由于数据不准确，门店经理对于总部和系统给出的补货提示没有信心

供应商管理

- 采购和供应商签订的合同对于配送服务质量、退货等缺乏明确规定，给运营造成困难

中国快速移动消费品供应商的物流和订单交付服务质量有待提高

导致商品缺货的重要因素： 供应商与配送中心之间的物流配送



订单处理

- 总部/配送中心对于门店的订单处置和异常订货缺乏跟踪监督

信息系统支撑不足

- 电话订购方式——缺乏书面证明文件
- 没有订单跟踪程序，系统无法跟踪未收货订单
- 仓库管理信息系统功能不足 (收货和上架作业)

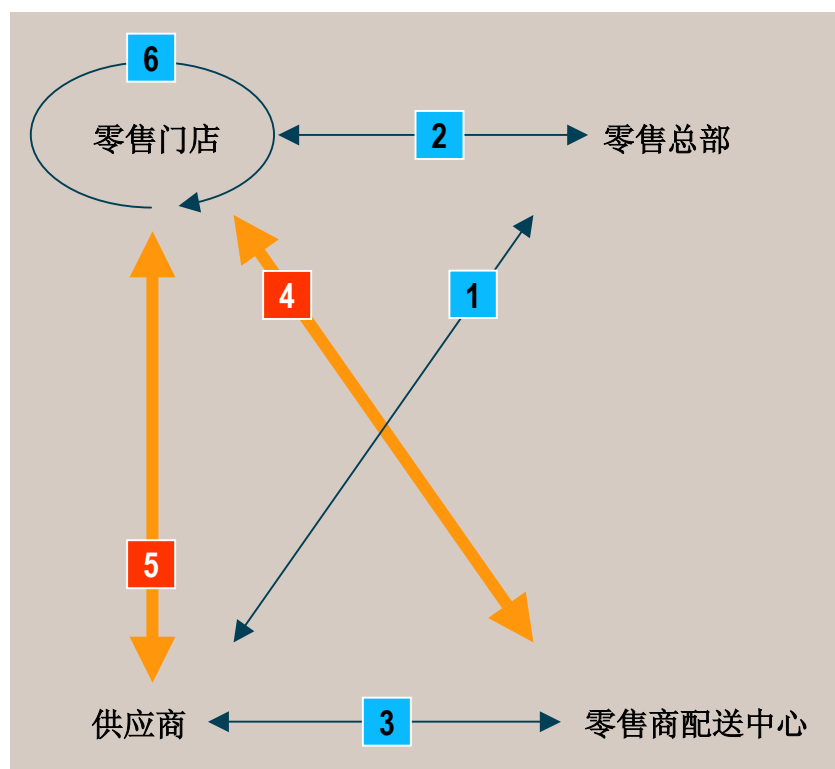
物流操作规范程度低

- 在采购合同中没有注明物流配送的服务标准
- 对供应商缺乏监督，信息也不能及时向采购部门反馈，如送货及时率和配送的准确性
- 没有采用标准统一的物流设备 (如托盘，笼车)

注：国内零售商大多没有建大型配送中心，但是往往利用大店后仓行使一定的配送功能，可以称为简易配送中心

零售商配送中心的运营能力尚不成熟，甚至成为供应链瓶颈

导致商品缺货的重要因素：配送中心向门店的配送



订单管理

- 总部对最低订货批量缺乏控制导致了订货频繁且达不到经济批量
- 物流商不愿意承担零担配送，造成商品缺货
- 凭经验订货导致少订，漏订，晚订和非最优批量订货
- 零售商订货周期和供应商发货周期不合

配送中心运营管理

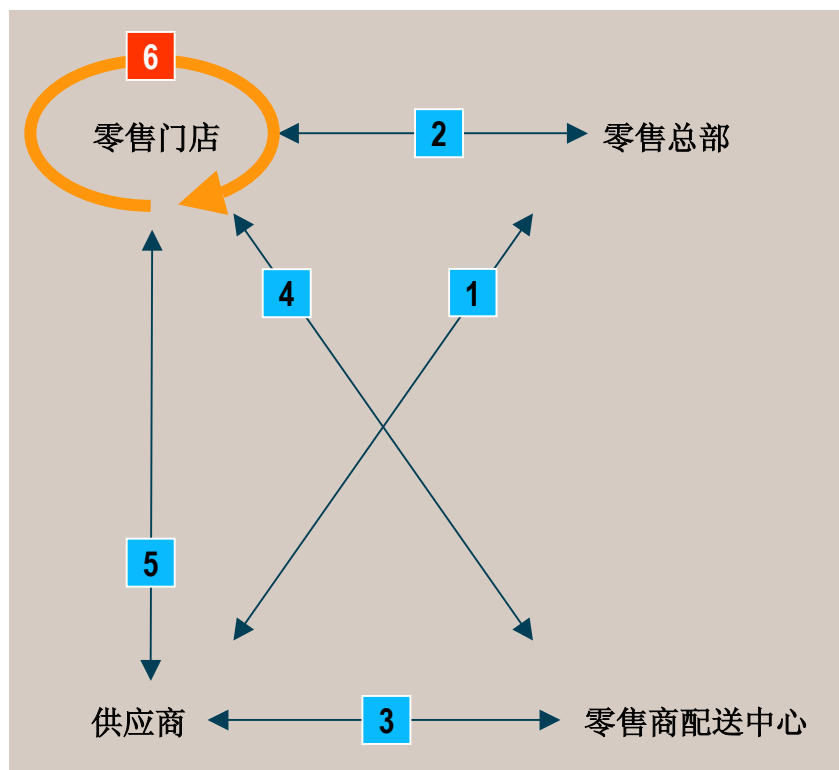
- 误收货操作导致一系列的后续问题
- 分拣操作质量低
- 没有采用标准统一的物流设备 (如托盘，笼车)

商品配送

- 高峰期时车辆不足，破损和失窃导致配送质量偏低
- 缺少配送预约制度，导致后仓外车辆长时间排队等待
- 搬箱运输导致门店运营低效率

注：国内零售商大多没有建大型配送中心，但是往往利用大店后仓行使一定的配送功能，可以称为简易配送中心

后仓管理和门店内部物流管理不善——失误可以追溯到门店规划设计



后仓和货架区设计失误

- 货架和SKU数，以及后仓容量不匹配，造成流程上的瓶颈
- 后仓的容量和布局在前期缺乏仔细规划，造成货物存放无序，空间浪费

后仓和门店数据管理混乱

- 库存数据不准确，导致错误的补货提示
- 大量的老旧数据使得系统的可用性降低

门店员工激励不足

- 没有设定对商品缺货进行管理的关键指标
- 门店员工不关心商品在架率的准确性
- 缺乏培训，不了解商品缺货对于销售额的影响

E. 国内零售企业的 运营水准亟待改进

下一步采取什么措施？



监控门店的商品缺货水平，将其作为考核运营绩效的重要指标

对门店商品缺货水准进行定量跟踪：

- **关注畅销商品**
重点关注畅销商品的缺货状况，评估可能的销售损失
- **及时清除滞销产品**
及时清除滞销产品，空出宝贵的货架面积
- **进行商品缺货管理方面的培训**
将商品缺货水平与销售损失相联系，增加员工对商品缺货了解，并培训规范的补货流程

将商品缺货率定为考核运营经理的关键指标

- **激励**
监控关键品类的商品缺货率将帮助您评估和激励相关的运营管理团队

发现门店运营中造成商品缺货的瓶颈环节，加以持续改善

通常，瓶颈存在于5个方面：

1 有限的货架面积

单品过多，货架过少都会造成局部供应链瓶颈，导致严重的商品缺货

2 门店后仓狭小

门店后仓狭小也会导致商品缺货过多，尤其影响周转速度快的商品

3 缺乏补货支持信息系统

缺乏补货支持信息系统，导致了漏订，晚订和非最优批量订货

4 零售商/供应商关系不融洽

缺乏诚信和相互理解，对供应商本身的供应能力缺乏监控

5 物流配送

无论是供应商还是和零售商自有配送中心都无法提供高水准的服务，导致配送质量无法保证

最后一条建议：“回归根本，做好基本运营”

卓越运营意味着简单、可靠和做到最好

► 供应商

建议不要只关注ECR技术——第一步应是为供应商设计一套规范的采购合同，并严格执行

► 配送中心

先别考虑自动仓库系统——要优先考虑建立一套最基本的配送流程，并规范的执行

► 商品结构管理

先不要急着学习品类管理的复杂理念——第一步是更好的理解你的顾客，并把最基本的商品结构管理做好

► 总部

先不要急着再上一套IT系统——第一步应当把最基本的流程做好，再用一个IT系统来实现已经优化的流程

► 门店

首先做到店长能身体力行按流程管理，增强执行纪律性，在此基础上给门店更多的灵活自主权

如果中国零售商目前仍不着手建立自己的运营竞争力，那么市场将很快有一次大洗牌。许多零售商会由于竞争加剧，增长放缓和运营低效面临破产

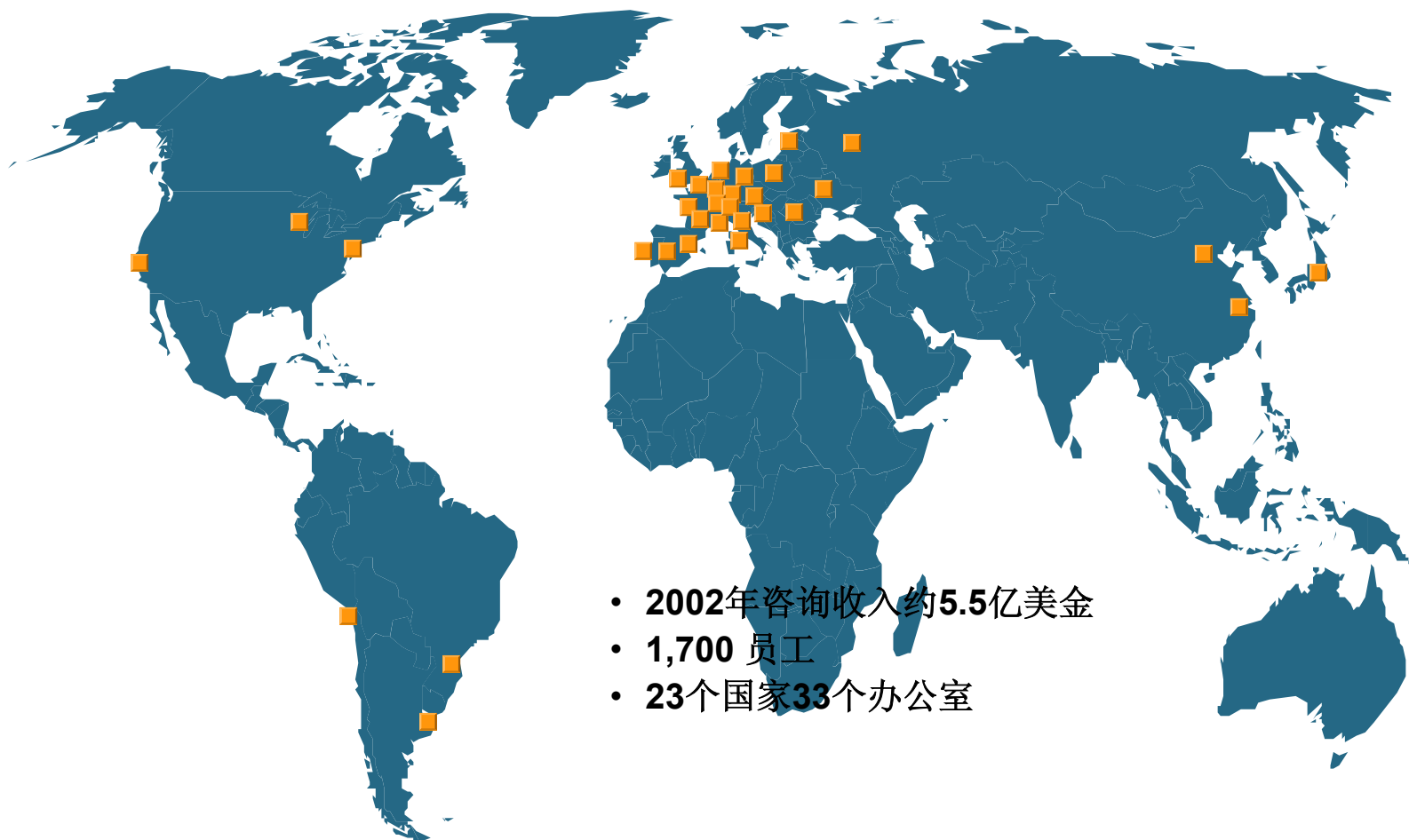
F. 罗兰•贝格中国 公司——

我们可以助您成为
中国零售市场的领
先企业



作为全球顶尖的管理咨询顾问公司，罗兰•贝格为全球的客户提供服务

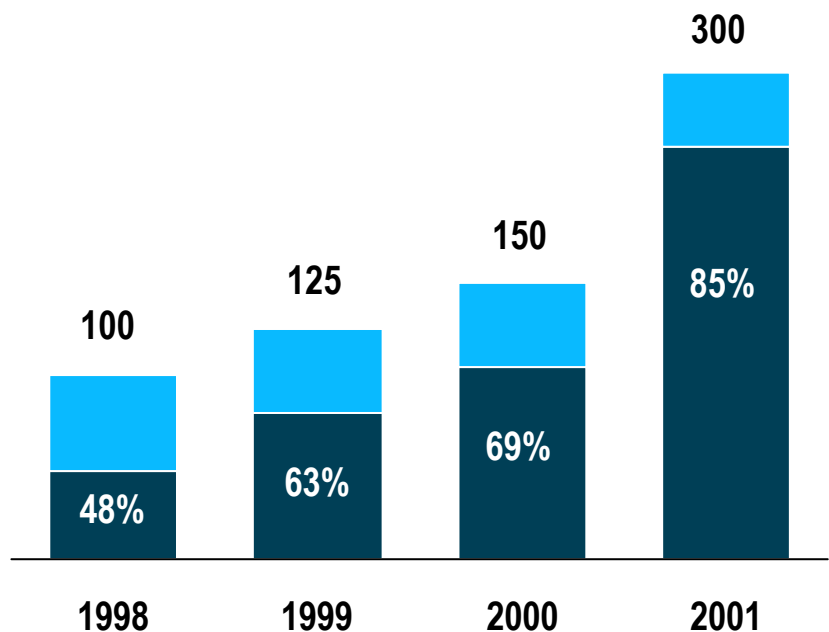
Roland Berger
Strategy Consultants



Amsterdam
Barcelona
Beijing
Berlin
Brussels
Bucharest
Budapest
Buenos Aires
Detroit
Dusseldorf
Frankfurt
Hamburg
Kiev
Lisbon
London
Madrid
Milan
Moscow
Munich
New York
Paris
Prague
Riga
Rome
San Francisco
Santiago
Sao Paulo
Shanghai
Stuttgart
Tokio
Vienna
Warschau
Zurich

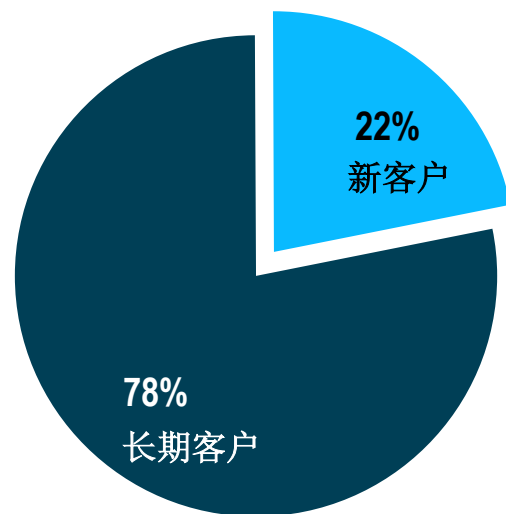
我们已经取得了中国客户的认同，他们为我们带来超过**80%**的业务收入，并且超过**70%**的客户成为长期客户

营业收入的客户结构 [1998 – 2001年]



■ 源于中国企业的营业收入 ■ 源于其它企业的营业收入

营业收入的客户结构



罗兰·贝格所制定的战略有高度的实施性， 同时我们对项目的实施会提供充分的支持以 确保项目的成功(1/3)

近期在国内的零售/消费品项目

项目	行业	结果和实施效果
为国内领先的大卖场和超市集团： - 制定战略 - 战略营运化 - 设计营运方案	- 零售 - 快速消费品	- 新业态和扩张战略 - 从目前业务发展到未来业务的过渡计划 - 对超过70个营运流程进行再设计，营运标准化 ► 在实施当中
为上海大型购物中心制定发展计划	- 零售 - 快速消费品 - 耐用品 - 房地产管理	- 完整的购物中心发展计划 - 布局 - 租户结构/租户评估 - 组织和营运模式 ► 项目完全实施，购物中心成功运营

罗兰·贝格所制定的战略有高度的实施性， 同时我们对项目的实施会提供充分的支持以 确保项目的成功(2/3)

近期在国内的零售/消费品项目

项目	行业	结果和实施效果
为国内领先连锁百货店制定实施战略的发展方向	- 零售 - 服装 - 耐用品	- 回顾业务发展战略 - 对发展步骤进行重要性排序 - 人力资源 - 业态 - 商品品类 - 通过3天的研讨会与高层达成共识
为德国第二大零售商制定进入中国市场战略	- 零售 - 快速消费品 - 耐用品	- 完整的市场进入和渗透战略 - 业态 - 商品品类 - 区域扩张 - 供应链整合 - 人力资源 ▶ 由于在欧洲高层管理资源的不足及竞争对手进入东欧市场，导致项目实施的延迟

罗兰·贝格所制定的战略有高度的实施性， 同时我们对项目的实施会提供充分的支持以 确保项目的成功(3/3)

近期在国内的零售/消费品项目

项目	行业	结果和实施效果
为上海市商业委员会制定2000-2005年上海零售业的发展计划和管理框架	- 零售 - 政府部门	不公开
为国内/香港大型制造商/分销商在国内的消费品业务制定纵向集成的市场发展战略	- 消费品 - 制造、分销、批发、零售	- 为两个业务进行纵向集成（从制造到零售）的的市场进入和发展战略 ▶ 项目在实施当中。根据罗兰·贝格的建议，客户投资超过3亿人民币进行战略收购
为北京市商委制定商业企业的重组战略	- 零售 - 政府部门	不公开

罗兰·贝格在全球范围内为多家零售商提供过咨询服务，咨询的零售业态包括从邮购到大卖场的所有业态

