

以“供应商管理库存”治书荒

——宝洁与沃尔玛合作的启示

●王音洁 丁毅

寒暑假是向孩子们推荐适合的读物来促进销售的好时机，但此时书业同仁们时常遭遇骨鲠在喉的尴尬，这就是因出版社供货短缺而造成的“书荒”现象。坐视销售良机白白浪费的确令人惋惜。在一个总体呈供过于求态势的买方市场，偶尔的“短缺”或可理解，可倘若这种“短缺”以类似的方式、在类似时期一而再再而三地出现，个中缘由就值得深入反思。或许真如书店所抱怨的那样：“出版社为什么不更多地备货”，又或许正如出版社所埋怨的那样：“书店为什么不及早地订货”。对出版社来说，在市场不确定情况下，过多地备货往往意味着此后的库存与流动资金的占用；而对书店而言，在需求无法准确预测的背景下，过早地订货往往有导致库存与退货的可能。于是，从各自的角度出发，渠道双方谁也不乐意主动承担市场不确定下的库存备货风险：书店直至安全库存即将告罄才紧急向出版社下订单；而出版社也往往在接到书店订单反馈后才紧急做出加印决策。一个紧急订货，一个紧急加印，在因寒暑假教材印刷而加印周期普遍延长的情形下，

“书荒”就成为一种必然。

必然现象的背后自然有其深层的原因，反复出现的“书荒”现象事实上是书业供应链运营弊病的必然后果。在供应链管理研究中，类似书业的这种以订单订货和安全库存储备为特征的供应链被称为拉式供应链，而此类供应链的主要弊病就在于难以快速响应突然增加的需求、无法避免供应短缺的现象。针对拉式供应链的弊病，管理学界提出了若干解决策略，在这其中“供应商管理库存”被认为是一种行之有效的方法。

所谓“供应商管理库存”是指供应商等上游企业基于其下游客户的生产经营、库存信息，对下游客户的库存进行管理与控制。在本质上，相对于用户发出订单进行补货的传统做法，“供应商管理库存”以经销商放弃全部或部分商品库存控制管理权为核心思想，将涉及供应商、批发商、零售商的多级供应链库存管理转变成供应商单级管理库存，在供应商与销售商密切合作进行市场需求预测的基础上，供应商能够更加有效地进行生产安排、更加妥当地做好库存储备、更加快速

地应对突然增加的市场需求。

在此，我们不妨借鉴一下沃尔玛和宝洁这两家著名企业的供应链合作模式。

一、从“零合博弈”转变为共同开发市场的合作关系

沃尔玛与宝洁的早期合作也充满了不愉快乃至冲突，早期的沃尔玛把供应商视为竞争对手而不是合作伙伴，它采用强势的渠道策略，竭尽所能压低进货价格，沃尔玛声称，任何一个企业都必须接受它的价格政策，宝洁也不能例外。围绕着进货折扣及零售价格，沃尔玛与宝洁展开了数轮控制与反控制的交锋。在1980年代中期的几年里，清退下架的威胁、停止供货的反击、口水战以及笔墨官司，两强的争斗进入白热化阶段，然而争执并没有给任何一方带来利益，这促成了各自的反思，事情也由此发生戏剧性的转机。1987年，在沃尔玛总部本顿维尔，沃尔玛与宝洁的高层管理人员进行了为期两天的坦诚交流，最终确定建立一种全新的供应商—零售商关系，把产销间一种根本的敌对关系转变成双方均能获利的合作伙伴关系。这种

合作关系被称为“宝洁—沃尔玛协同商务模式”：在构建信息技术平台的基础上，沃尔玛将宝洁产品在沃尔玛的库存控制交由宝洁公司自行管理，宝洁根据沃尔玛卖场的即时销售和歷史销售数据，主动进行生产安排、货架补货及库存储备等工作，这既避免了因等待订单而造成的生产迟滞，也避免了因生产迟滞而引发的供应短缺，这种开放合作的供应链管理模 式在宝洁与沃尔玛之间产生了双赢的效果。

最初，双方共同开发了一套“持续补货系统”，该系统使得宝洁可以通过电脑监控其产品在沃尔玛各分店的销售及存货情况，然后据此来调整自己的生产和补货计划，防止滞销商品库存过多或畅销商品断货。该系统的运用迅速提升了宝洁和沃尔玛的客户服务水平，同时大大降低了双方库存准备的成本。这一持续补货系统就是“供应商管理库存”的雏形，在此基础上，宝洁又和沃尔玛合力启动了 CPFR（协作、计划、预测与补货）流程。这是一个 9 个步骤的流程，它从双方共同制定的商业计划开始，到市场推广、销售预测、订单预测，再到最后对市场活动的评估总结，构成了一个可持续提高的循环。流程实施的结果是双方的经营成本和库存数量都大大降低，沃尔玛销售宝洁产品的利润增长了 48%、存货接近于“零”，而宝洁在沃尔玛的销售收入和利润也大

幅增长了 50% 以上。

以宝洁与沃尔玛为借鉴，反观中国书业，我们的情况似乎令人担忧。书业的渠道合作基本上还处于一种简单的买卖关系阶段，甚至由于信用缺失，出版社对部分书店还在执行一手交钱一手交货的现金交易，而由于普遍实行无因退货和赊销制度，共同开发市场的渠道合作关系还远未形成。由于无因退货制度的存在，书卖得不好，不管什么原因都可以无条件地退回，甚至经常发生同一书店一边退货一边继续添货的“乌龙”现象，而赊销制度又使得书店可以方便地拖欠出版社货款，目前书业的账期普遍从 3 个月延长到半年、1 年乃至数年。退货和赊销使发行一方能够轻易地把源自过度竞争的市场风险和自身低效率经营的成本转嫁给上游出版方，通过转嫁，处于强势地位的发行方实现了对出版方现金流资源、产品资源的实质性占用、攫取乃至掠夺。可以说无因退货和赊销制度是造成书业零合博弈、无法形成共同开发市场的合作关系的最直接原因。

当然，把所有的问题都归咎于书店显然是有失偏颇，书业低层次渠道合作关系的背后还有其他深层的产品特性、市场格局、产业结构以及出版社自身的原因。可是，在供过于求的买方市场，日益强势的渠道力量通过成本转嫁使得出版方一己承担着巨大经营风险却也是不争之事实。零合

博弈的市场关系促使出版方以对风险的竭力规避为第一要务，反映在“书荒”问题上，就是不敢过多地做库存储备，即便明知书店在做促销推广，也不敢过多备货以免最后库存损失；即便收到了书店的大量添单，也因为担心书店在不能实现最终销售后退货给出版社而忧心忡忡。这样一种相互怀疑、充满忧虑的渠道合作关系，又怎么可能在快速响应市场需求上做出出色的成绩呢，因出版社供应短缺而造成的“书荒”现象的反复出现也就不足为奇了。

在观念上，我们必须学习沃尔玛与宝洁的思维理念，从零合博弈转变为共同开发市场的协同合作关系。在书业，这一合作关系的核心是促成发行方经营责任的回归，以及对诚信经营 的遵守。这一点上，一些出版机构已经开始了有益的尝试，例如北京榕树下公司重建产销关系的工作就初见成效；通过加盟经营，以收取加盟保证金的方式，促成经销商经营责任的回归，以此为制约来进一步提升渠道的管理水平，如禁止冲货、促使经销商规范其经营行为、维持市场的有序经营，实行退货考核、增加经销商挖掘市场潜力的动力、规范报数订数行为、促成经销商对市场的调查分析等等。通过这种新型的合作，既能避免“书荒”现象，产销双方又能获得超出行业平均水准的利润率，这说明，产销双方各司其职又协同配合，书业的工商协

同合作关系将能带来产销双赢的成果。

二、提升渠道合作中现代科技的应用水平

由沃尔玛与宝洁的案例可知,现代科学技术在双方协作模式中发挥着关键性的作用。现代零售业的技术革命有两个重要的标志,一是高度发达的供应链管理和技术,二是先进的计算机信息系统技术。1987年,宝洁与沃尔玛联合开发的“持续补货系统”就是ECR(Efficient consumer response 高效的客户反应)系统的雏形。而众所周知,ECR正是现代供应链管理技术产生的标志。除此之外,沃尔玛更拥有全美最大的私人卫星通讯系统和民营数据库,通过卫星,能便捷地将遍布全球的几千家分店的进销存信息传送到宝洁公司的电脑上,沃尔玛还投入数十亿美元建立了遍布全球的62个配送中心。正是由于两家公司在现代供应链管理和信息化技术方面的不断研究和应用,广泛采用并普及EDI(电子数据交换系统)、POS(销售时点信息系统)、JIT(实时生产模式)和ERP(企业资源计划)等先进技术,才使得它们在实施包括供应商管理库存在内的“协同商务模式”时能够游刃有余、顺畅自如。

反观我国书业,不论是发行环节还是出版领域,在供应链管理和信息技术水平上还相当落后,甚至是原始的,在对新技术的认

知理解和应用投入上也非常之不足,这是目前制约出版与发行企业实施协同合作的一个重要因素。尤其是信息系统的落后,造成图书发行渠道上严重的“信息孤岛”现象。由于出版社的新书信息不能及时充分地向书店发布,书店的订货、品种筛选就只能在信息不充分的情况下依照个人经验作出判断,而出版社无法对本版书在发行环节的实际销售情况进行实时监控,得不到及时、准确的信息反馈,容易造成出版社在出版印制计划上的盲目,由此导致双方工作上的偏差与损失,造成书业供应链运营的低效率,引发社店双方的互相埋怨与矛盾。

向沃尔玛与宝洁学习,就需要在现代信息技术上加大投入,尽管这个投入异常巨大,可却是中国书业迎接世界挑战的必要基础。在这方面,浙江新华发行集团走在了全国前列,该集团在建立和完善内部信息数据交换的基础上,已着力建设与上游出版社和其他零售商的信息对接,2005年开始进行“社店通”,与出版供应商直接进行数据对接,该年3月为北京8家出版社安装调试了信息交换系统,11月又与卓越网开展提供标准书目信息、采购、配供等业务,2006年陆续实现与上海世纪出版集团、建筑工业出版社、电子工业出版社、人民邮电出版社等主要出版机构的信息对接;而在省内,则实现了省内出版社的出版信息管理系统与省

店代储代运系统、连锁销售系统的数据交互。通过标准信息交互与共享,出版社对本版书销售的实时监控、发行集团对品种的即时了解,提升了社店在图书出版、供货、销售、营销等环节的合作水平,在数据分析基础上的合理配供减少了盲目铺货以及此后大量退货的损失,而实时监控与及时补货则提高了社店发行供应链响应读者需求的速度,最大限度地满足了读者需求。

从浙江新华发行集团的经验看,现代信息技术在书业的运用,有三个关键的步骤:一是实现信息的标准化,这是出版、配供、零售各环节数据整合的基础。2006年4月1日颁布的《图书流通信息交换规则》是促进书业信息标准化的重要文件,关键是各个相关机构要做好落实,以此为基础来规范信息的输入、传播与运用。二是整合发行集团内部商流、物流、信息流,实现集团内资源的一体化管理,提升管理水平与运营效率。三是实现社店之间的电子数据实时交换与共享(EDI系统),流通并被共享的数据才能有效规避“信息孤岛”现象,这是书业供应链系统提升效率最为关键的步骤,但由于涉及到书业供应链上互不隶属的环节,所以这也是书业信息建设的最难点,需要在既有共识的基础上、相互磨合、互相合作才能实现。

(本文作者单位:浙江工商大学 浙江文艺出版社)