

# 因減

## 屈臣氏集團減少存貨， 銷售額卻節節上升



# 當

你在百佳超級市場或豐澤電器店閒逛時，看着過萬種類的貨品源源不絕供應，你是否會好奇，這些店舖到底怎樣掌握存貨量呢？答案是出色的供應鏈管理。屈臣氏集團（「屈臣氏」）便是憑藉專有的供應鏈管理系統，為旗下位於全球三十七個市場逾七千七百多間零售店，提供各式各樣的產品，從鮮雞、乳酪和洗髮水，到電視機、光碟機和美酒佳釀，應有盡有。

供應鏈管理一詞由著名顧問公司Booz Allen Hamilton的Keith Oliver於一九八二年開始使用，意指規劃、執行和控制供應鏈運作的過程，以快捷和有效率地滿足客戶需求。供應鏈管理涵蓋原料、在製品存貨和製成品從來源地到消費地的一切運送和貯存過程。

為進一步了解供應鏈的運作，我們走訪屈臣氏香港零售業務營運總裁鮑卓祺（Keith Bartlett）。在屈臣氏服務了十六年的鮑先生，掌管六個不同零售商號共約五百間店舖，包括二百二十三間百佳超級市場、一百九十間屈臣氏商店，以及豐澤、TASTE、GREAT和屈臣氏酒窖等五十二間店舖。

鮑先生說：「供應鏈部門成立之初，只有我一個人支撐大局。當年公司在這方面的知識及系統還很原始，一切都用人手操作，我們需要自己開發整個系統。今天，大部分程序已經電腦化了，但我們的宗旨始終如一，就是為顧客提供最多種類和價廉物美的產品。」

今天，百佳使用的倉儲面積比一九九一年還少，但給予顧客的產品選擇卻是以倍數上升，而這十五年間，整個超市集團的銷售額更見逾四倍增長。

這些成果實有賴於屈臣氏審慎管理供應鏈運作。集團從採購環節開始，當物色到供應商，便會研究把產品運往店舖的方法。如果產品由本地



# 得加



供應商交付，那運送過程也許只需幾分鐘；如果產品來自中國內地，則可能需要數小時；如果是從澳洲或新西蘭空運來港的新鮮食品，便需要接近二十四小時。

## 有趣小統計

- 屈臣氏的船務部每年進口超過一萬個貨櫃的貨品，每星期處理逾一百五十噸空運貨物
- 每天出動二百輛貨車運送貨物
- 百佳超市每星期為四百萬名顧客提供服務，每年售出逾十億件貨品，包括：
  - + 每星期超過一百五十萬個橙
  - + 每天超過一千噸白米
- 屈臣氏藥房每星期售出十萬瓶洗頭水和護髮素

鮑先生表示：「新鮮食品的供應鏈需要很多管理工夫，有時更需要建立全新的供應鏈來處理凍肉或活魚。要確保食品安全，並在最短的時間內付運以保持食品新鮮，最重要的是能夠控制品質和追蹤貨物來源。」

另一方面，如果產品是採購自歐洲，而且保存期長，那付運時間便可能需要數星期。例如在英國，集運商會用一個個貨櫃來裝載數以百計的不同貨品，運往外地滿足廣大消費者的需要。

貨品運抵香港後，大多會先送往百佳位於葵涌、火炭、上水和沙田的其中一個貨倉（屈臣氏和豐澤各有專用的倉庫），然後再運往店舖出售。

屈臣氏跟着會使用貨架圖（planogram），指示店舖擺放和陳列商品的位置和方式，以吸引更多客戶購買。

貨架圖是根據重要的產品資料來制訂，例如剩餘的存貨量、每平方呎舖面銷售額等。

產品經過採購、運送、交付和陳列過程，即可讓顧客享受輕鬆便利的購物樂趣。但是，供應鏈並不是到此為止。

鮑先生解釋道：「補充存貨也許是供應鏈管理中最重要的一環，因為如果這個地方出現差池，便反映了供應鏈的

運作有欠妥善。你需要考慮貨架上的存貨量、貨品到期日、補充貨量的時間等問題。今天，有了現代化的高新科技，這



有了電腦幫忙，  
我們能隨時  
掌握存貨量，以及  
應該補貨的時間

些工序全部自動化了。有了電腦幫忙，我們能掌握貨架和貨倉的剩餘存貨量，以及應該補貨的時間。」

他續說：「百佳和豐澤的運作已達到很高的自動化程度，屈臣氏也會於今年進行全面電腦化。今天，集團的運作系統的效率已大大提高，我們要時刻走在時代的尖端，我們現在的倉儲面積比十五年前還小，但銷售額卻增加了數倍！屈臣氏整條供應鏈只預留三個星期的存貨，這樣可節省成本，大大增加公司可以動用的營運資金。」

為了讓供應商縮短供貨周期，屈臣氏採用了Retek（該公司早前被技術方案供應商甲骨文收購）的專利系統。該系統可用電腦儲存每間店舖內每項產品的存貨記錄，同時將補貨的訂單自動化。屈臣氏還可透過電子渠道向供應商發出訂單，並以電子數據交換裝置來收取發票。

十多年來，屈臣氏一直不斷改善供應鏈，早期的一項重大改革是於一九九五年統一供應商交貨用的貨盤，將十四種不同大小的貨盤劃一為標準尺寸。過去三年，豐澤將其存貨水平降低逾五成，百佳超市和屈臣氏個人護理商店也正在合併供應鏈運作，力求提高效率。

對大型超級市場來說，供應鏈在農曆新年期間會面對最大的挑戰。這數星期貨品數量大增，尤其是應節貨品，但舖面卻無法擴大。因此，超級市場要用盡倉儲空間，並須確保供應商準時交貨。由於許多街市都會在春節期間休業數天，所以超級市場在確保貨源充足方面有着不少壓力。

在惡劣天氣下，即使有最完善的供應鏈，也會令人手忙腳亂。鮑先生說：「颱風季節帶來很多無法估計的情況，實在令人頭痛。例如，八號風球會否懸掛？如果會，那麼我們的店舖會關門多久？哪些供應商會繼續交貨？當貨倉堆滿貨品，要保持貨流暢通絕對是一大考驗。」

他續說：「我不得不稱讚我們的貨倉員工，他們表現出色，能妥善處理問題。我們擁有一群又勤奮、又忠心的員工，這正好說明不管技術多麼先進，我們仍然需要稱職的人員來確保系統的有效運作。」



## 電腦的魔力

**在** 百佳服務了二十五年的老臣子周文輝，回想昔日的艱苦歲月時說：「以前，不管做甚麼都很費時。我們很難估計每種產品每天會賣出多少，所以每天都要花好幾小時來計算補貨量。現在，這些工作全部可以用電腦處理了！」

周先生見證了供應鏈的重大改革，自從店舖安裝新的電腦系統，員工可以追蹤每件貨品的去向，並在需要時自動補貨。

周先生現在管理百佳在愉景灣的大型超市。他說：「運作自動化後，不但員工感到更加便捷，顧客也同樣受惠。其中一大好處是大大減少缺貨和產品過期的情況，讓顧客享有種類更多、更加新鮮的食品。」

每星期有逾三萬名顧客光顧的愉景灣百佳超級廣場，由於區內外籍人士眾多，該店舖所提供的外地入口產品種類是所有百佳店舖中最廣泛的。

以產品種類數目來說，十年前，百佳超市銷售的外國貨品只有五百種，時至今日已急增至三萬種。