

Inventory Management Control Optimization from the Perspective of Supply Chain

—Take Company L as an Example

Xin Zhang, Tian Xiao

Sichuan Normal University, Chengdu, Sichuan, 10000, China

Abstract

Under the background of increasingly fierce market competition, due to the market encroachment of overseas products and the prosperous development of e-commerce, the domestic garment industry market is becoming saturated. The competition among enterprises is becoming more and more fierce. Moreover, the focus of competition has changed from simple product competition to more comprehensive supply chain competition, paying more attention to the comprehensive consideration of enterprises' sustainable operation ability and profitability. Inventory management is the core part of the management and operation of garment enterprises, so solving the problem of inventory management is the focus of improving the operation efficiency of enterprises, enhancing the operation capacity and profitability, and is the key to adapt to the needs of production changes and enhance the market competitiveness of garment enterprises.

Keywords: *Inventory; Inventory Management; Supply Chain*

供应链视角下的存货管理控制优化 ——以L公司为例

张鑫, 肖添

四川师范大学, 四川成都 610000

摘要: 在市场竞争愈加激烈的大背景下, 由于海外产品的市场侵占和电商的繁荣发展, 国内服装行业市场渐趋饱和。企业间的竞争愈加激烈, 且其竞争焦点已从简单的产品竞争转变为更加全面的供应链竞争, 更注重综合考量企业的持续经营能力和盈利水平。存货管理又是服装企业管理和经营中较为核心的部分, 因此解决存货管理的问题是提高企业经营效率, 增强营运能力、盈利能力的重点, 是服装企业适应生产变化需要, 提升市场竞争力的关键。

关键词: 存货; 存货管理; 供应链管理

引言

存货对于服装企业来说是经营之根本, 存货是否得到高效管理会直接影响企业的生产能力、销售水平、成本费用等, 而存货管理通常涉及生产、销售等多个供应链环节, 因此, 如何基于供应链视角优化存货管理之于企业稳定发展具有重要作用。

1 供应链视角下存货管理模式

供应链是指以某一企业为核心, 从原料开始将其制成中间产品、最终产品, 并将其分销至消费者手中的, 通常由供应商、生产商、经销商、零售商、顾客组成的网链结构。供应链管理就是对供应链条上的物流、以及随物流产生的资金流、信息流等进行有序的计划 and 管控, 协调整合供应链上的资源。按照供应链上实物流、资金流、信息流的驱动力来源可将供应链存货管理模式分为拉式供应链存货管理模式、推式供

应链存货管理模式、协同式供应链存货管理模式^[1]。

1.1 拉式供应链存货管理模式

拉式供应链存货管理模式的驱动力来源是客户端，客户的消费数据和需求会在销售终端进行记录，并通过内部信息系统层层传达至零售商、分销商最终到达制造商，制造商根据接受的需求信息进行生产配货并发送至客户端。



图 1 拉式供应链存货管理示意图

1.2 推式供应链存货管理模式

推式供应链存货管理模式与拉式供应链的构成要素并无差异，但其信息来源和决策端是制造商。该模式下制造商需要考虑人工成本、产品成本较低，生产效率、物资利用率等较高时的生产批量来决定生产计划，以求获得最大利润，最后将产成品通过分销商、零售商逐级传递到消费者手中。



图 2 推式供应链存货管理示意图

1.3 协同式供应链存货管理模式

协同式供应链存货管理模式是依托现代信息技术将供应链上各个主体掌握的信息串联起来，实现链条上的信息互通。该模式下制造商、分销商、零售商等主体之间在建立了可靠的合作关系后，共享存货、销量、需求等信息，并通过这些信息进行生产决策和执行，协调生产配货流程。

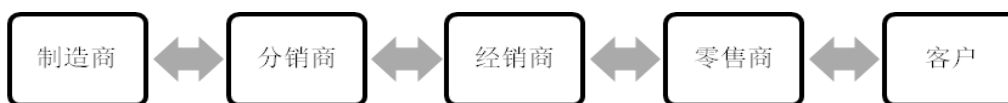


图 3 协同式供应链存货管理示意图

2 L 公司存货管理控制现状及问题

2.1 供应链上游存货管理控制

2.1.1 生产提前期

L 公司的计划生产周期为六个月，即在春季时公司就要开始筹备预计秋季售卖的产品的生产工作，生产提前期过长，加大了市场预测准确度的难度，且产品生产出来就需要耗费大量的成本进行储存，增加的存货成本最终会以产品价格形式让消费者买单，这不利于公司产品在消费者心中树立良好品牌形象，也不利于形成价格优势，以提高 L 公司品牌的市场占有率。

2.1.2 生产端“轻资产”模式

L 公司奉行“轻资产”模式，在其供应链上游将大部分生产活动外包给其他制造商，其本身只专注于产品设计和少部分核心产品的设计、生产、销售。在此模式下 L 公司缺乏专属于本公司的供应商，且供应商处于一个经常变动的状态，新的供应商在投入生产时通常需要一段时间的适应期。这些供应商由于缺乏与公司长期的利益合作，可能不会优先安排生产，这会给 L 公司的供货效率和产品质量带来不利影响。

2.2 供应链中间环节存货管理控制

2.2.1 期货订货会模式

L 公司的销售渠道以分销商和直营为主，其中分销商的订单数量占了公司订单总数的近八成。而分销商的进货方式通常是直接在一年四次的订货会上按需下单，L 公司按照其收到的订单量安排生产并配送至各个分销点。一年四次的订货会模式下一般是一个季度一次订货会，每次会提前四个月订货，这样一来分销商在订货与真正实现销售之间较长的时间差，这需要分销商具有极佳的市场预测能力与较好的存货管理能力，以免错误预估市场需求的走向导致大量库存积压，从而影响利润。但这对分销商的专业度要求较高，能达到要求的往往是少数，且 L 公司身处服装行业，市场变化迅速多样，市场需求预测对专业度不高、对产品信息整体把握不够全面的分销商来说难度较大。

2.2.2 事业部自主下单

为了以更专业的方式打造竞争优势，形成品牌效应，L 将其主要业务分为“篮球”“跑步”“羽毛球”“运动生活”“训练”五个模块，并分别成立单独的事业部进行管理。这五个事业部对自己主管的部分拥有自主下单权，可以根据产品销售计划、市场需求、部门业绩要求等对生产商下单。但各部门之间信息并不相通，将五个部分割裂后不利于公司统筹管理和平衡；L 公司对各部门订货量及后续滞留下来的存货量没有相关的考核制度，会让各部门对此的关注度得不到提升，长此以往可能增加更多处理库存的成本。

2.3 供应链下游存货管理控制

2.3.1 销售端控制缺乏

L 公司的销售端主要有两种类型：特许经销商店和直营店。其中特许经销商的订货方式通常是自主下单或向分销商下单，过程受公司干预较少，且其门店内没有安装公司内部的销售终端系统，故其经营业绩、销售情况、存货数量等信息公司总部掌握有限。L 公司生产端收到的订单主要是分销商、公司五大事业部根据其对市场需求的预测下的单，极少是直接从销售终端获取的一手需求信息，在这种情况下非常考验分销商和事业部的市场预测能力，并且当各主体的需求向上级传递时，往往会为了保证自己有充足的库存以备出售而在原有需求量的基础上增加订货量，从而产生“牛鞭效应”^[2]，这也是企业库存高企的一大原因。

2.3.2 销售端“轻资产”模式

L 公司采用“轻资产”的模式，在下游将销售终端简化，缩减直营店的数量，增加大量的不用负担其运营和管理的特许经销商，减少了开设与管理门店的成本。至 2021 年，公司的直营门店数量为 1088 家，而特许经销商有 4616 家。L 公司为了吸引更多的经销商加盟，会给出库存回购的福利，当经销商的库存在销售当季结束后未卖出时，公司会将剩余部分回购，减少经销商的损失。但这样也为经销商在需求量之上大量订货埋下隐患，将经销商的存货回购最终又造成企业库存累积，增加其销库存的成本。

3 供应链视角的存货管理控制优化措施

3.1 供应链上游

3.1.1 与优质供应商建立长期合作关系

采用协同式的供应链存货管理模式，各主体间建成高度信任、合作共赢的利益共同体，因此 L 公司需要与业务能力强的优质供应商建立长期稳定的合作关系。这种合作关系可以让公司获得优先安排生产、快速出货等好处，保证产品的生产工艺、质量等更好的符合公司产品标准，同时因为有长期合作，也更容易在生产商处拿到较优惠的价格，节约加工成本。

3.1.2 缩短产品生产周期，降低库存滞销风险

L 公司生产端除了自留的一部分生产核心产品的工厂外，大多为委托加工的工厂。对于 L 公司自有的生产厂，可以从物流和信息流两个方面着手：从物流改善上看，可建立即产即出的流水生产模式。将单个产品种类小批量生产，切割生产工序后投入流水生产线，上下工序不间断连接。缩短工序与工序间的距离，减少物料流动的时间。从信息流改善上看，要平衡各工序间的生产能力，避免因为生产能力分配不均匀导致的各环节间流动的时间浪费。

对于外包的生产商，L 公司要提高筛选标准，严格考量生产商的生产能力、设备先进性、出货速度、产品质量、车间管理制度等影响企业拿货效率和质量的要素。定期组织培训，学习公司品牌的生产工艺和要求，保证出货速度的同时也保证产品的生产工艺、质量等符合公司标准。

3.2 供应链中间环节

3.2.1 建立存货管控信息中心

L 公司的整个供应链系统可以转变为以需求为导向的协同式供应链，此种供应链将消费终端的市场需求数据、各关联主体的库存信息、销售数据等进行双向共享，能够做到知己知彼，避免因为主体之间信息不对称的存在导致“牛鞭效应”，也能使主体之间根据共享的多元化信息快速安排生产、销售等计划，让整个供应链系统更高效的运转，实现共赢。同时，L 公司是整条供应链的中间位置，上连供应商，下接分销商、经销商、零售商，其也处于链条中的主导地位，因此可以在 L 公司内部建立存货管理信息中心，链条上各主体有关公司产品的库存信息、销售数据等直接实时上传至该中心，再由它根据这些信息计算出合理的数量指导订货、生产、销售等环节，以便统筹管理存货的下单、生产、配送、入库以及各个主体涉及的 L 产品数量和动向，在指导生产和调配资源等方面发挥重要作用。

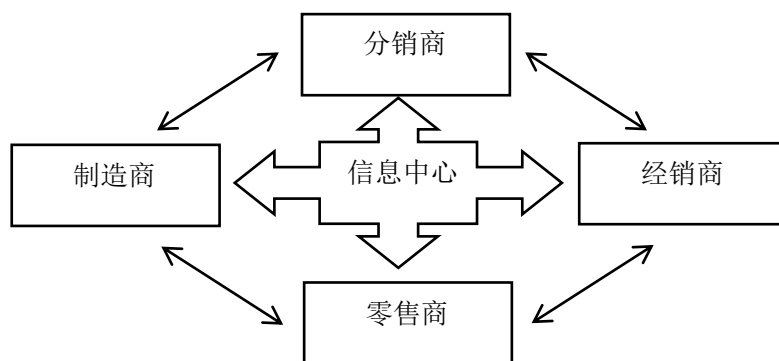


图 4 L 公司优化后的协同式供应链示意图

3.2.2 建立存货管理考核机制

有效的存货管理考核机制既有利于企业备有充足的存货保证产品销售的连续性，又有利于避免出现大量积压库存造成资源浪费的情况。L 公司的各个事业部独立下单是危机爆发时期为了尽快处理库存而建立的，是以业绩为导向的运行机制，可以在特殊时期帮助公司渡过难关。但现今公司的危机早已解除，事业部独立下单机制的弊端也暴露出来，存货管理考核机制的缺失让事业部只顾业绩忽略存货积压的问题得不

到缓解。因此，需要建立有效的存货管理考核机制，从整条供应链出发，因地制宜，根据不同环节不同主体的情况设立相应的考核指标，用以督促供应链条上各主体履行好自身职责，保证供应链高效运转。

在对事业部进行考核时，可以将其期末存货余额与当期存货周转率结合进行考察。从其期末存货余额可以得知当期剩余存货的数量和价值，在考虑其负责的存货的单位价值后设置一个合理的存货余额范围，未超过该标准即为合格。存货周转率=销售成本/平均存货，该指标可以考量该部门负责的存货参与的经营流转次数和为公司创造的价值大小。另外，还可以参考滞销产品库存占比、执行顾客需求订单量的订单满足度等指标对其库存管理能力进行考量^[3]。

3.3 供应链下游

3.3.1 精简经销商并实时监控销售终端数据

L 公司在其供应链下游保有大量经销商，增加了很多不必要的管理成本，因此可以适当缩减多品牌经销商而增加公司品牌的独家代理，方便 L 公司对其进行专业培训，也可以让经销商更负责的销售其产品，为客户提供更加专业的服务，提升品牌形象。另外还需要在零售端安装销售终端系统，将其与 L 公司品牌有关的销量、库存等信息直接对接 L 公司的存货管理信息中心，让其可以实时掌握销售端的第一手资料，对需求变化迅速做出反应，提高资源调配的效率。

3.3.2 借力电商平台，拓展销售渠道

在互联网急速发展的时代，企业选择一味拓展线下业务，不断扩张实体门店数量的传统零售模式是无法满足生存需要的。电商和直播带货的兴起给许多企业拓展出新的销售渠道，其建设成本远低于实体店经营，店铺的经营也没有实体店繁琐，只要有物流，商家仅用一家店铺就可以将产品卖给各地的消费者，市场没有实体店的局限。

L 公司定位的消费人群较年轻，这些消费群体都更青睐于省时省力的网上购物，因此 L 公司更应迎合其消费喜好，借力电商平台，拓展销售渠道，刺激消费，提升存货周转率。开展电商销售渠道需要做好网络店铺的经营和宣传，包括产品分区、当季主打产品的宣传、各购物节的优惠活动、客服培训等；做好全国各地线下仓库的建设，提供高效的物流服务；保证良好的售后服务，给客户提供良好的线上消费体验；监测销售数据变动，掌握消费动向，及时补货。

4 结语

从供应链的视角去分析存货管理问题有利于服装企业更全面的洞察自身经营过程中存货管理存在的问题，分析同行业其他企业存货管理的优点，以便其不断地解决问题，优化管理措施，提高存货周转效率，为服装企业创造更多经济效益奠定基础。

参考文献

- [1] 黄文辉. 供应链管理集中库存研究综述与展望[J]. 管理评论,2017,29(11):206-215.
- [2] 贾玉文. 基于供应链的经销商管理系统研究[J]. 管理世界,2011,(01):178-179.
- [3] 李凤云. 公司存货管理内部控制研究[J]. 中外企业家,2019,(23):42.