

2010年,由中国出版传媒股份有限公司、江西新华发行集团有限公司和江苏凤凰出版传媒股份有限公司共同出资成立新华联合发行有限公司(以下简称“新华联合”)。2015年,中国出版集团公司(以下简称“中版集团”)重点推进实施集团化战略,新华联合物流中心成为该集团化战略的最重要抓手。完成中版集团物流业务整合工作成为新华联合过去几年中最重要的任务。



新华联合发行有限公司
XINHUA UNITED DISTRIBUTION CO., LTD.

2016年5月,随着新华联合物流中心落成投产,新华联合开始组织中版集团旗下出版社向物流中心搬驻,物流业务整合工作迈出了最具实质性意义的一步。2019年6月6日,随着商务印书馆图书馆房搬迁完毕,中版集团所属出版社中已有17家出版社全部搬至新华联合物流中心,这标志着中国出版集团公司集团化战略之物流业务整合工作圆满完成。

降低成本提升效益 智能辅助出版经营决策

新华联合圆满完成中国出版集团公司物流整合工作

关键词 物流整合 降本增效 大数据

中国出版传媒商报记者 蔡蕾

记者采访新华联合发行有限公司总经理沈致金时,他长长地舒了口气,说:“中国出版集团公司集团化战略之物流业务整合工作完成,是中版集团实施集团化战略的最重要成果之一,集团化的目标是集约化,通过物流整合,不仅提升物流环节运营能力和整体效率,更是为强化中版集团整体出版经营及管控能力提供保障。具体作用体现在3方面。

一是使物流这一在中版集团出版经营全流程中最薄弱的环节,一跃提升为在行业中功能、效益、规模、形象第一的现代化大型出版物流中心。

完成了中版集团全产业链高水平运营的华丽转身,更加符合中版集团国家队的形象。

二是物流运营能力实现高质量提升,降本增效成果显著。

表面上看各出版社物流直接成本减少有限,但综合物流运营效率、保障能力、物流对经营反哺衍生作用等几个重要因素来看,完全不可同日而语,虽然不能精确计算,但效果是显而易见的。

在降低成本方面:物流界有一个成本冰山学说,即人们所看到的直接物流成本“仓储费用、人工费用、运输费用”仅仅是物流成本的冰山一角。但即使是从这“一角”出发,也成效明显。物流中心用120人、6.8万方平米的仓储面积,凭借现代化的设施和智能化的管理,替代了17家出版社原来需合计使用200人、合计租用20万平方米简易仓储的作坊式运营,直接成本大幅度降低。从隐性成本上讲,各单位在信息系统建设、资产盘点、物流资源招投标等方面的节

约更是不胜枚举。

在效率方面:“时效”性是物流管理的一个重点,较之于以前物流一天仅有一个分拨批次,以单一陆运为主体的发运方式,新华联合以自动化设备为基础,以专业的调度管理为核心,每天“二大二小”四个分拨批次,服务的时效性和准确性大大提升,更好地满足了电商的要求。不仅实现了最短时间的发货,还根本上解决了以前各社对物流状态信息盲区的老大难问题,实现了物流全过程的可视化数据监控。不论是出版社(货主)、书店(收货人)都可以轻松掌握物流的全过程,中版集团的物流服务水平得到全面升级。

在物流保障方面:除了各种日常过程风险的制度性保障外,最现实、最具意义的保障体现在北京为“疏解非首都功能”大幅度缩减仓储用地过程中,相较别家在京出版社对物流保障的惶恐和仓促应对,物流中心的存在从根本上解除了中版集团各社的后顾之忧,并且还得到高质量的提升,这不得不称赞中版集团实施物流整合战略的英明和前瞻性作用!

在反哺发行经营方面:通过和各社、各书店的信息连接,帮助出版社完成“社店通”,实现了新书信息自动传递、书店订购信息自动回传、发行部自动生成发货订单,大大减少了人工操作,提升了发行效率。如此大规模的信息连通,靠出版社自身是很难做到的。

三是物流中心凭借上下连接的信息枢纽作用,成为中版集团出版经营的数据集成中心,为集团进行持续的经营管控提供了平台。

从某种意义上说,这才是集团化战略持续推进的真正抓手,意义非凡。

发力四大工作重点 十项措施 增产提效 大幅提升运营及服务能力

沈致金给记者出示了一组数据,2016年5月出版社开始搬迁至今,搬迁入库的图书品种共26442种,码洋21.08亿。物流中心2016年发货码洋3亿;2017年发货码洋15亿;2018年发货码洋29.1亿;2019年截至发稿前,已完成发货码洋18亿,预计2019年发货码洋48亿。“这几年的发货速度呈倍数增长,2018年新华联合日均发货件数8505件,2019年截至发稿前,新华联合日均发货件数已达近万件,基本实现运营设计指标。”沈致金说。

如何使得效率最高?同时又不出错?

据了解,自2016年5月起,为了降低搬迁工作对出版社正常生产经营的不利影响,新华联合相关负责人制定了一系列预案,尽力确保收发货、退货处理与搬迁工作有条不紊地同步进行。2019年6月,中版集团所属的17家出版社全部搬至新华联合物流中心。这3年间,新华联合在提升经营管理能力、生产运营能力、推进物流整合工作、完善信息系统功能四项重点工作上同时发力,并通过完善系统、细化需求、固化流程、平衡激励、强化合作、部门协同、全面客服、精益管理等10项措施,不断提高经营能力和服务能力。

梳理业务需求,调整作业模式。

3年间,新华联合通过工艺改造,在托盘立体库二层设计了“在线整件拣选”,使立库的流通效率提高了2倍,同时,率先采用的“货到人系统”,将拆零拣选的效率较常规人找货方式提高了4倍以上;针对大宗业务的快速快出,设计了“越库”作业流程;针对退货业务特点采用了“两次”入库流程,采用“退货暂存区”进行汇集。此外,还增设加急业务流程,响应出版社紧急业务需求。这些流程的创新和作业模式的不断调整都是在不断地研讨、“试错”中改进的,新的业务流程不仅能够满足客户个性化需求,也能够将个性化服务变成标准化的产品,大大提高了效率。

“人+机”协同,增产提效。

除了对业务需求、作业模式的梳理与优化,新华联合物流事业部通过对业务环节的调整以及精益管理改善方案的调整,不断增产提效。例如,对发货、收货、补货等环节进行了调整,采取了早晨7点半开始收货上班、发货作业人员分时段上班、截单补货优先、机动性业务分配(铺货、库位整理)、平衡闲时工作等措施,增产提效。此外,2018年7月初,新华联合对物流中心库内作业人员进行了精益管理改善方案的调整,沈致金提

出“每天发货万件不加班”的目标,不到3个月的时间就得以实现,作业人员下午6点在完成工作任务的基础上准时下班。“如今,人效与单位面积产出的水平,与3年前相比不可同日而语。”沈致金自豪地说,2018年新华联合库内平均总体作业效率达到7.21件/人×小时,同比增长63%。

修订WMS(仓储物流管理系统)信息系统,满足业务需求。

新华联合信息中心在技术开发与完善时,着眼于系统的前瞻性、兼容性与实用性,采取合作开发和自主研发相结合的方式,既发挥了开发公司的技术优势,又避免了其对出版物特性理解不深的缺点。在完善系统功能的过程中,始终做到根据物流运营的优化需求有的放矢地解决运营中的重点和难点问题。如,WMS与信息服务平台及TMS(运输管理系统)的交互稳定性、系统交互校验、自动下单、托盘立体库任务池建立、日常补货等多项功能的完善等。

全面服务客户,提升客户满意度。

2016年,新华联合组织完成中国民主法制出版社、华文出版社、中国美术出版社等8家出版社图书物流业务进驻,已搬迁出版社数量占所有纳入整合范围的出版社数量的47%;2017年,新华联合组织完成了中华书局、中国大百科全书出版社、现代教育出版社的搬迁工作;2018年,新华联合组织完成了生活书店出版有限公司、现代出版社、世界图书出版有限公司北京分公司的搬迁工作;2019年,新华联合组织完成了生活·读书·新知三联书店、商务印书馆、商务印书馆国际有限公司搬迁工作,涉及9482品种、码洋8亿。

在出版社的物流搬迁工作中,通过不断试错、改善,新华联合不断优化搬迁方案等相关准备工作,最大限度保障出版社在搬迁期间业务不受影响,信息对接稳定顺畅,库存数据匹配无误,同时,还通过各种措施不断提升服务质量和客户满意度。例如,建立了出版社搬迁对接及相关业务处理、出版社特殊业务处理及服务事故处理(2018年共处理因客户投诉产生的服务事故总计96起,客诉率0.05%,整体客诉量有明显下降)、年终盘点工作对接及总结、待报废图书清理、向出版社提供月底业务分析报告等一系列制度。尤其需要指出的是,库存比对工作是保证双方库存一致的重要措施。为此,客服人员每月进行库存比对,并针对差异问题品种配合出版社查询问题,及时解决库存差异等。

版集团出版社名录 入驻物流中心的中心

华文出版社
连环画出版社
人民文学出版社
人民音乐出版社
生活·读书·新知三联书店
生活书店出版有限公司
世界图书出版有限公司北京分公司
商务印书馆
商务印书馆国际有限公司

天天出版社
现代出版社
现代教育出版社
中国大百科全书出版社
中国美术出版社
中国民主法制出版社
中华书局
中译出版社
(排名不分先后)

新华联合十分注重数据资源整合,逐步形成了中版集团的基础数据中心和业务数据中心。在前期完成数据收集整理的基础上,2018年,新华联合已向数据分析、数据价值挖掘的方向迈进。2018年7月起,受中版集团的委托,新华联合开始着手建设中版集团大数据分析平台。

平台上线后,将实现中版集团业务数据资源整合,实现集团大数据的深度应用和数据价值个性化展示,实现集团经营数据支持服务,可提供多维度、多角度的数据分析报告,提供多方面的数据支持和辅助决策服务;将探索数据资源利用和数据价值挖掘,发现新的市场潜力和新的营销增长点,合理控制成本,提升图书全生命周期的总体效率,提升中版集团整体的盈利能力和精益化管理水平,使数据成为企业资产和企业发展的新增长点。

据悉,中国出版集团大数据分析平台项目具体包括以下三个方面。

整体经营分析报表,经营情况一目了然。

整体经营报表是中版集团和出版社的管理层对整个经营情况的综合分析报表。报表展示中版集团和出版社的占位情况、中版集团和出版社整体的收发存退的经营情况和发展趋势;提供历史对比和横向的数据对比,对管理者的经营提供数据支持服务,是管理新助手。

提供重印建议数量,让数据说话。

重印数量分析系统通过对图书的属性、图书的历史销售量、图书的可用库存、图书的备货周

建设中国出版集团大数据分析平台

期、图书的印制成本等多方面的因素综合考虑后,给出一个二次重印的建议数量。通过计算的重印数可以辅助人工设置重印数量,改变之前人工预估的不准确性。通过重印分析系统可有效降低库存,提升库存周转率。

八维库存管控,提升经营效率。

八维库存管理报表是中版集团市场营销部和财务部在库存四维管控的基础上,又增加了四个维度的统计分析,更好地展示出版社库存存货情况,是出版社库存管理的新抓手。

“目前已经完成了中版集团大数据分析平台的技术架构,系统已经部署成功。只待各方面需求明确后,将报表按照模块集成到我们的报表门户中,预计2019年12月份上线一期分析报表。”沈致金说。

“集团公司物流业务整合已经完成,新华联合站在了新的起点上。”沈致金表示,“未来,新华联合将立足于产业集聚优势、现代化的工艺和硬件系统,强大的信息系统和成熟的管理团队,继续降低物流成本、提高物流效率、挖掘物流功能,提升物流服务水平,形成物流业务全方位托管模式,提供数据应用服务和信息自动化服务,充分发挥物流在出版产业链中的作用,使出版物价值链增值,夯实中版集团物流整合成果。公司还将充分利用物流中心的产能和信息化建设成果,发挥规模经济优势,积极为集团外出版社和非书业务提供‘一揽子’物流服务。”