

案例正文：

小条码，大学问——S DEER 与唯品会合作中的 库存管理流程优化之路¹

摘要：高企的库存一直是我国服装企业难言之痛。作为一家在 280 多个城市拥有 1214 间门店，集设计、生产与销售为一体的国际化服装企业，积极采取有效措施消化积压库存是 S DEER 的核心工作之一。本案例以服装行业高度竞争态势为背景，以时间顺序为主线，回顾 S DEER 公司从单纯专注线下门店扩张，到尝试店“电”共存，再到优化店“电”营销体系以拓展销售的发展历程，分析 S DEER 公司如何通过店“电”布局与优选实现库存消减，并特别就 S DEER 公司在与唯品会合作过程中如何围绕小小条码，开启在存货管理与商品配送环节的流程优化之路展开阐述与分析，引导学生思考 S DEER 公司在供产销过程中库存管理方法的转变，使学生对于库存管理的理论知识有清晰认识。

关键词：库存管理；适时管理；流程优化；线上销售

1.引言

2017 年 2 月 7 日，看着特价仓、网仓唯品会、清点中心、分拣中心等部门负责人递交上来的 2016 年度工作总结，仓储部主管李东升露出了既满意又担忧的神色。自 2014 年 10 月 S DEER 入驻唯品会以来，为应对唯品会不同于天猫、当当等网商平台的独特供货要求，整个仓储部门可谓是历经艰辛。如何以较少的人手、较经济的方式满足唯品会的统一条码要求，顺利完成从大货模式到 JIT 模式的转换，一直是过去两年来公司仓储部门员工群策群力奋斗的重心，种种努力也初见成效。然而，2017 年唯品会对 JIT 模式的 KPI 考核指标体系更为严苛的，仓储部门还能顺利应对吗？如果未来唯品会要求将合作模式调整为 OXO、直发或 3PL，仓储部门还能顺利应对吗？

2.S DEER 时装有限公司发展历程

-
1. 本案例由扬州大学商学院郭淑芬，指导教师高功步撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

S DEER 创立于一九九四年，总部位于江苏南京，研发设计中心在法国巴黎。从一间小小的设计工作室起步，经过 23 年的发展，已成为集设计、生产、销售于一体的国际化服装企业。截至 2016 年 12 月底，营业中的线下直营与加盟店铺逾 1200 间，广泛分布在全国 34 个省级行政区域、中国台湾和英国的 280 多个城市；线上网店 9 间，平台包括天猫、京东、飞牛网和唯品会等。2016 年全系统营业收入总额突破 20 亿元人民币。

2.1 从无到有——1994 年-1996 年

1994 年，S DEER 设计工作室在南京成立。S DEER 将顾客群体定位为 18-35 岁的都市年轻一族，专注于为她们提供风格简约但不失大气、气质内敛且富有文化品味的休闲女装。在接下来的两年时间里，S DEER 不忘梦想坚定前行，在潜心设计的同时，努力尝试将高雅内敛的设计理念通过时装转化并传递出去。1996 年 4 月 1 日，S DEER 从无到有，在合肥商之都商场内开设了第一间女装直营店。

2.2 从一间门店到销售店面遍布大江南北——1999 年-2009 年

S DEER 用三年时间，潜心专注于合肥商之都商场内女装直营店的经营，并及时根据消费者喜好调整设计理念与风格，尽力提升产品品质。同时，公司努力从店铺直营中学会理顺设计、生产与销售等环节的关系，积累直面消费者的经验。1999 年，S DEER 尝试开拓独立专门店经营模式，在南通、盐城、南京等城市的繁华地段租赁沿街商铺开设自营正价女装店，在徐州和仪征开设专门用于打折售卖过季女装的独立特价店。

经过 10 年的快速发展，S DEER 成长为全国知名品牌，在顾客群中建立起良好的口碑和品牌印象，先后荣获多项国内大奖。2005 年，公司先后在西南、华北、华南等地区成立分公司。为优化用户体验，2008 年公司启动 S DEER 品牌第四代商业空间，在山东济南开设面积 700 多平方米的直营形象大店。济南旗舰店上下共三层，分别用于销售女装，售卖男装，展示设计师的限量版作品，后现代风格的艺术空间、舒适的灯光、专属的音乐与油画，营造出舒适自然的购物环境。借助系列摄像头，济南旗舰店与公司总部的 ERP 系统进行连接，实现了现代化管理与高效管理。2009 年，S DEER 邀请台湾气质女星桂纶镁出任品牌代言人，开启公司更深度、更精准的品牌形象传播，当年实现销售额 10 亿元。

1996-2009 年的十四年间，公司新增店铺逐年稳定增长，从最初的 1 间店发展到 2008 年新增 140 间店，2009 年新增 200 间店。截至 2009 年底，全国各地营业中的 S DEER 实体店铺逾 600 间。

2.3 店“电”并存的扩张时代——2009 年至今

公司继续延续一贯的注重线下门店布局与扩张的策略，希望通过更多、更好的线下服务向客户传达公司的品牌文化。从 2010 年至 2016 年间，新开线下门店 1780 间，是 2010 年以前线下开店数量的约 2.5 倍。这 6 年间，公司还展开了店面选址的转型之路，从原先的重点谋求开沿街小商铺转向更多地在商业综合体和购物中心内开店。之所以开启这样的转型，一方面是因为全国各地的房地产形势、租金价格差别很大，公司在房租支出方面很难控制；另一方面在于，相较于开设沿街店铺，在商业综合体里开店可以省去很多诸如地段选择、人流测算等的前期工作及花费。

随着电子商务与物流业的飞速发展，网络购物逐渐渗透到人们的日常消费环节。S DEER 敏锐把握了这一信息，于 2009 年创建电子商务事业部并在淘宝网开设特惠店，对非当季商品、断码商品及正价店下架商品进行折价销售，开启了在电子商务领域的“练兵”之战。在电商团队基本熟悉了网络销售的流程与技巧后，2010 年 8 月又在淘宝开设正价旗舰店，同其众多线下实体正价店一样，采取从不打折策略专注于女装线上销售。

天猫平台的营销与发货模式完全不同于以往的线下门店销售。线下门店的订货，早期由仓储部门配货、分拣、装箱，然后交由物流公司运送订货门店；后期则直接从制衣工厂按订单直发至最靠近订货门店的对应分仓，只有发生退货时，才由仓储部门接收入库。天猫平台的销售，由公司电商团队选货、拍照上传、接受订单，后期的配货、分拣、包装、核对等工作都由公司仓储部门完成。为此，S DEER 设立专门的天猫网仓，对其进行独立管理。在继续应用原有的 ERP 系统管理采购、生产、线下实体店进销存及财务核算外，公司引进专用的网上商城库存管理软件，用于重点管控天猫网店的进销存并实现网上订单处理。为减少发货错误率、丢失率，减少人员浪费，降低单位货品人工成本，公司不断优化线上订单发货流程，规范网上订单操作步骤并落实到人，具体包括：（1）打单员打印网上订单、发货单和快递单，并核对；（2）配货员拣货并验货；（3）打包员打包称重；（4）发单员二次核对产品货号、颜色、尺码和赠品，签发快递发货。在天猫正价旗舰店和特惠店的运营过程中，S DEER 电商团队与仓储部门在实践中积累了丰富的线上营销经验，并构建起仓储与发货系统信息化平台，使公司能够在借助信息化系统实现打单、审单、拣货、发货、库存同步等动作的同时，为公司的生产销售决策提供数据基础。

随后的 2011-2016 年，公司又分别在 QQ 商城、京东、当当、唯品会、飞牛网等电商平台开设多间正价店和特价店，分别用于线上缓解当季货品的库存

压力和线下仓库的清仓甩货。但随着公司产品品种日渐增多与线上订单量的激增，原本一直采用的线上发货与库存管理流程又面临新的挑战，公司必须进一步进行人员、流程和库存管理等环节的整合与变革。于是，在网仓总仓下，仓储部按商品是否打折销售分设正价仓和特价仓；对清理尾货量较大的唯品会设立单独的“唯品仓”；对销量特别好的商品，设立爆款处理仓；在电商双十一大促时，特设“双十一分仓”。此外，S DEER 进一步细化了线上销售岗位，在原有岗位的基础上，增设单件配货员、多件配货员、扫码验货员、理货员等多个岗位，事先定人定岗，提前技能培训。公司仓储部还加强了与电子商务部、生产部、商品企划部和财务部等部门的沟通与联系，以确保存货实物流、信息流与资金流的充分对接与共享。从 2009 年 12 月到 2017 年 1 月，S DEER 用 8 年时间建立起相对成熟的电子商务体系，共计在各类电商平台开设网店 16 间。

3. 天猫京东当当之后，因何选择进驻唯品会——库存之痛

3.1 库存积压之痛

为控制库存，一直以来，S DEER 坚持对新设计的款式采取先行小批量生产试销，再根据试销业绩决定是否追加生产及追加多少产量。如若某种款式需求旺盛，公司就会单次小批量增加再生产频次。这样公司就从生产环节控制住成衣库存的过度积压可能。另外，S DEER 所有店铺，无论是直营店还是加盟店，所售商品都是由公司的商品企划部在掌握前期试销状况的基础上，统一调配管理，而不是由经销店长自行根据自身审美进行选货，从而保证每一个门店销售的都是前期试销业绩良好，市场反应热情的商品。万一某些商品因地区间客户的审美差异造成滞销，商品企划部会及时进行不同地区店面间的商品调配，这从另一个层面控制了成衣商品的积压库存量。但尽管如此，库存积压依然是 S DEER 作为一家服装公司避不开的一个坑。截止 2014 年 12 月，库房累计成衣库存量达 33398 箱，具体款式与年份分布见表 1。

表 1：截止 2014 年 12 月底库房积压成衣数量 （单位：箱）

年份	春秋款式	夏季款式	冬季款式	总计
2010 年			46	46
2011 年	6	22	76	104
2012 年	225	928	277	1430
2013 年	504	1074	8237	9815
2014 年	3571	4906	13526	22003
总计	4306	6930	22162	33398

3.2 库存积压的原因

S DEER 库存积压的原因主要有以下几个方面。

第一，服装行业的高库存基因。作为一家主打女装，兼有男装的服装企业，S DEER 天生携带着服装行业高库存的基因。为应对市场众多的消费结构和消费喜好，减轻有市场需求时却可能缺货的困扰，同大多数服装企业一样，S DEER 也一直采取提前铺货制，即今年的秋装在春天甚至是去年秋天就已经设计完成，夏天就已经生产完工并入库。但是，在提前铺货的这半年或一年时间里，流行风尚、市场需求、竞争对手强弱等因素都会发生不可预见的变化。由于服装是季节性和流行性极强的产品，生命周期较短，一旦公司对流行风尚预测不准，市场低迷或竞争者突然增多或增强，提前铺货使得公司无法及时调整，从而产生库存积压。

第二，线下门店过度扩张。服装行业进入门槛低，在整个行业高增长的年代，大批新企业和大量新品牌涌入市场，服装品牌的扩张速度远远超过市场的增速。面对有限的市场容量，为提升获客能力，加大客户覆盖面，S DEER 采取了全面出击，快速加大店铺网点分布的扩张战略。从 2010 年至 2014 年的 5 年间，公司累计新增线下正价店 1029 间（见表 2），以独立专卖店、大型商贸中心专卖店和特许加盟店的形式存在，多元化的营销网络体系需储存大量库存。

表 2：2010-2014 年 S DEER 各年开店数量（单位：间）

开店财年	店铺类型		
	正价店	特价店	总计
2010 年	185	80	265
2011 年	232	50	272
2012 年	156	83	239
2013 年	204	90	294
2014 年	262	83	345
总计	1029	386	1415

后来，MANGO、优衣库、ZARA、H&M 等国际快时尚品牌大举进入中国，并强势在国内广泛开设销售门店，这进一步挤压了国内服装品牌的生存空间，国内服装企业陷入关店潮，S DEER 也不例外。2010 年之前，公司共计关闭 104 间店铺，而 2010-2014 年的 5 年间，公司总计关闭线下门店 507 间，关店量是前 15 年的 4.9 倍（见表 3）。每一间门店的关闭一方面导致公司整体销售量下滑，另一方面会增加大量的尾货库存。

表 3：2010-2014 年 S DEER 关店数量（单位：间）

关店财年	正价店	特价店	总计

2010 年以前	81	23	104
2010 年	50	11	61
2011 年	45	25	70
2012 年	71	20	90
2013 年	117	31	148
2014 年	92	46	138
总计	456	156	611

第三，营销策略的偏差。为维持在客户心中的“高端”感觉，无论是节假日还是公司店庆，无论是独立专卖店，还是位于大型商场、购物中心与超市的 S DEER 专柜，只要是正价店，商品绝对不打折，而且线上、线下同款同价。公司设置有专门的特价折扣店，用于折价销售过季与断码商品。但相对于庞大的正价店数量，特价店的布局量太少了。由表 4 可见，2007 年以前，S DEER 共开设正价男女装店铺 172 间，特价店仅为 59 间；2007-2014 年，公司正价店和特价店数量均出现了较大幅度的增长，新开店数量与关店数量相抵后，截至 2014 年底，营业中的正价店 1067 间，而特价店仅为 419 间，特价店数量仅为正价店数量的约 39.2%。再加上特价店基本都开设在购买力较弱的偏远地区，消化库存能力较弱。而且随着时代的发展和网络的发达，即使是偏远地区的人们也越来越追求服装款式的新颖与美观，这进一步削弱了线下特价门店的去库存能力。

表 4：S DEER 历年营业中的正价店和特价店 （单位：间）

财务年度	正价店	特价店
2007 年以前	172	59
2007 年	80	33
2008 年	75	27
2009 年	95	47
2010 年	136	69
2011 年	176	25
2012 年	8	63
2013 年	87	59
2014 年	170	37
总计	1076	419

3.3 当当“尾品会”带来新启示

电商平台是公司去库存的最佳渠道，因为依托互联网和便捷物流支撑的电商平台，货物吞吐能力强，能够相对快速地帮助企业大批量处理尾货和过季货

品。但 S DEER 网销的路既顺利又不顺。说顺利，在于淘宝、当当等平台确实帮助公司消化了不少库存；说不顺利，在于随着越来越多的服装企业涉足电子商务，网络销售的竞争也越发激烈，S DEER 网店的关闭频率也随之太高。如表 5 所示，2013-2016 年 12 月，公司共计关闭网店 8 间，其中有些店铺甚至在开业当年就遭遇关闭的厄运。

表 5：2009-2016 年 S DEER 关闭的网店

店铺名称	开店日期	关店日期
淘宝集市正价店	2011-06	2013-12
淘宝集市特惠店	2011-06	2013-12
京东男装店	2011-08	2013-05
QQ 商城正价店	2011-09	2013-12
QQ 商城特惠店	2011-10	2013-12
当当正价店	2013-04	2016-05
当当男装店	2013-04	2013-06
V+特惠店	2013-05	2013-12

尾货商品库存的积压，一方面占据了公司大量的仓库储存空间，降低了商品流通效率，增加了库存管理难度与管理成本；另一方面也占据了公司较多的流动资金，拖慢了公司资金流动速度，降低了公司的持续盈利能力。仅仅依靠常规的电商正特价店铺已经难以帮助公司快速消化库存，找到新的渠道或方式，更快、更有效、更持久地帮助公司消化“过季”、“过时”商品，提高商品流通速度，成为公司财务部门与营销部门的头等大事。

契机来了。2013 年 5 月 7 日，当当网上线“尾品汇”频道，采用“名品三折特卖，专柜正品，每日 10 点上新，限时抢购”的“闪购”模式，专注于线下中高端品牌的服装尾货特卖。考虑到当当网的客户群体偏文艺范，与公司的客户群体更贴近，且 S DEER 当当正价店自 2013 年 4 月开业以来，每月销量、转化率、客单价等指标都明显高于天猫店及公司其他线上店铺。于是 S DEER 当当特惠店第一时间入驻“尾品汇”，并每月参与 1-2 期的“尾品汇”特卖会活动。尾品汇限时特卖的“限时”特征使得企业更容易在短时间内清理尾货，资金回流更快。公司的决断是正确的，相比于线下门店与正常的网络特惠店，当当网“尾品汇”定期限时的定点品牌销售不仅运营成本相对较低，而且确实帮助 S DEER 在短时间内引入了大量新客户，清理了巨量尾货，加快了公司的资金回流速度。S DEER 尝到了网络限时特卖模式吸引客户与提升库存流通效率的甜头。

3.4 唯品会抛来的橄榄枝及唯品会的优势

随着公司在网商领域销售业绩的增大，公司知名度迅速提升。2014 年，唯品会买手上门，邀请 S DEER 入驻唯品会。成立于 2008 年的唯品会是国内第一家名牌折扣电商，以服装尾货市场为主，定位于中高端名牌特卖，采取“限时+特价+代销”的售卖模式，其闪购平台的推出日期远早于天猫、京东和当当等等尾货市场的设立日，和同行相比知名度更高。根据艾瑞咨询集团发布的中国网络限时特卖数据显示，唯品会在尾货特卖市场占有绝对优势（见表 6）。

表 6: iUserTracker2013 年 4-6 月中国核心 B2C 购物网站闪购频道月度覆盖人数

排名	网站名称	覆盖人数：万人		
		2013 年 4 月	2013 年 5 月	2013 年 6 月
1	唯品会	2299.9	2320.5	2050.7
2	当当网	N/A	198.0	540.2
3	天猫	691.1	653.5	527.8
4	凡客	298.9	298.9	249.0
5	1 号商城	170.3	170.3	177.2

唯品会的用户粘性较高。2009 年-2013 年，活跃用户和重复购买用户的人数都呈大幅增长趋势，增幅分别达到 247.5% 和 429.29%；2013 年重复购买用户达到 602.4 人，占活跃用户数 944.3 万人的 63.8%（见表 7）。2013 年在国内各主流特卖或闪购市场中，唯品会以 38.1% 的市场份额排列第一位，超越紧跟其后的淘宝闪购频道 8.6%，远大于当当尾品汇的市场份额。唯品会的用户主要集中在二三四线城市，主要是那些希望用小钱买品牌货的买家，而且唯品会的用户以女性为主，这特别适合于 S DEER 尾货的市场要求。

表 7: 2009-2013 年唯品会活跃用户与重复购买用户数量

年度	活跃用户（万人）	重复购买用户（万人）	重复购买用户占比（%）
2009	3.8	1.4	36.8
2010	27.6	15.5	56.2
2011	149.1	90.3	60.6
2012	411.0	262.5	63.9
2013	944.3	602.4	63.8%

资料来源：艾瑞研究报告《中国网络限时特卖市场研究报告 2014》

一直以来，为确保所售产品的吸引力，唯品会通过其内部庞大的买手团队物色、精选平台供应商，这些买手多来自线下时尚产业或时尚媒体，有丰富的零售业经历和敏锐的品牌嗅觉，能准确把握消费者喜好。一旦某品牌被唯品会的买手们看重并收到入驻邀约，意味着公司产品符合消费潮流，在消费者心中有一定地位，也意味着公司品牌声誉的提升。此外，S DEER 的管理层认为，公司这么多年在天猫、京东和当当平台积累的网店销售经验足以应付多增开一间网店，于是，公司当机立断，决定接受邀请，试水唯品会。

4.试水唯品会——巨大的新增工作量之痛

2014年4月16日，S DEER 唯品会特惠店正式上线。在真正与唯品会展开合作后，公司才发现，唯品会有着完全不同于天猫、当当的销售机制与运作方式，以前在天猫与当当等平台积累的经验根本无法在与唯品会的合作中复制共享。

天猫与当当等电商平台采取的是招商模式，不介入平台商户的运营环节，从选货订货、拍照上传、订单处理、发货跟踪、客户服务等一连串在网上商务运营都由商家自行完成。所有销售商品不用进入天猫和当当仓库，由商家根据线上订单自行发货。唯品会采用的则是代销模式，把销售运营的各个环节都承担下来，且要求所有待销商品必须先进入唯品会位于武汉、上海、天津等地的相应分仓，再由唯品会负责发货给客户。此外，相较于天猫和京东等平台，唯品会对平台销售商实施严苛的 KPI 考核。因此，试水唯品会，对于自信拥有足够多线上销售经验的 S DEER 仓储与发货部门来说，遭遇了较为强劲的挑战。

S DEER 在唯品会销售初期，按唯品会要求采取大货模式，即货品提前入仓模式。大货模式的简单流程如下：每月固定安排档期，供应商提前五天送货至唯品会指定仓库→品牌上线售卖五天，并于上线当天退还不合格品（1 退）→品牌下线后 10 个工作日内，唯品会将未售出商品退回供应商（2 退），并结算本期合作档期 60% 货款→品牌下线 30 天内，唯品会将消费者的退货退还供应商（3 退），并于收到发票后 5 个工作日内结清剩余 40% 货款。

起初，考虑到 S DEER 是新入驻商家，唯品会每月只给安排一个档期，每个档期上线销售 5 天。同时，唯品会给 S DEER 确定每一档期的预期销售目标为 500 万元。由于 S DEER 单件服装的定价基本在 200-300 元之间，为实现 500 万元销售额，S DEER 得准备约 2 万件商品，而这 2 万件商品可能是由 300 种、400 种甚至更多款式的服装组成。为此，S DEER 需要提前将 500 万元货值的所有商品全部配置出来，一次性发往唯品会的各个分仓，再由唯品会平台实施销售。3-5 天销售档期结束后，次品、未能售卖的商品以及后续消费者退回的商品陆续回到公司，仓储部门再重新检验入库。这样，仓储部门的工作量很大。工作量主要体现在以下几个方面。

第一，更换吊牌工作量巨大。

唯品会将一个颜色的一款商品定义为一个货号，每个货号所对应的不同规格的商品必须有不同的条形码。条形码是识别商品的最小单位，和 SKU 相对应。唯品会严禁同一条形码对应不同款式、颜色和码数，或者同一款式、颜色、

码数对应不同条形码。条形码必须保证可以扫描。对于进入唯品会销售的服装类商品，必须保证商品吊牌和条码朝外且套于防尘袋内，以免唯品会的物流仓储人员伸手进去翻找吊牌扫条码，弄脏衣服且影响扫描入库。



图 1：衣服吊牌（红色圈内为条形码）

2012 年之前，S DEER 衣服吊牌上的条形码编号（见图 1）为 9 位数，如 228011090。2012 年下半年公司更新了 ERP 系统，在原 9 位数编码的第一位数字前统一添加了 S1 或 S9，使得商品款号升至 11 位，如 S1228011090。这样发往唯品会的商品就存在两种不同的编码类型，唯品会不能接受，要求公司更换服装吊牌，统一商品的条形码编码标注方式及编码位数。

换吊牌意味着需要将已经佩挂到位的原有吊牌先剪下，重新打印吊牌并在吊牌上粘贴符合唯品会要求的条形码，再将新的吊牌悬挂到衣服上。对一次发货几万件商品而言，更换吊牌的工作量非常巨大。

第二，理货、配货工作量巨大。

由于发往唯品会的货品是要另外换吊牌的，所以一线配货员不能直接从理货组的货架上直接按货品清单归集，而是必须在每个档期开售前，首先由理货组根据唯品会买手开列的入选商品清单，按商品款式安排货位，一个款式在一个货位上；然后由专人更换吊牌，再由一线配货员根据唯品会对不同货品的接收分仓要求进行配货。比如，2015 年 3 月初的一个档期，唯品会给公司下达的预期销售额为 800 万元，约 3 万件商品。公司理货组必须先把这 3 万件商品从库房里挑选组配出来，然后安排工人对这 3 万件商品打印新标，粘贴新标，然后摆放在库房外临时安排的货位上，再由专门负责唯品会各分仓的配货员根据对应分仓的具体款式要求进行配货。如果这 3 万件商品是由 400 个款号组成，理货组就得在库房外安排 400 个箱子充当临时货架，并在箱子外侧粘贴货号，

而后将商品按货号一一对应地放在里面，再让配货员根据箱子外面的标识进行商品寻找并配货。配货完成后，如果某些款式的货多出来了，还需将多出的货再还回到理货组的货架上，最后还得把临时用于充当货架的 400 个箱子再收起来。

第三，回收退货工作量巨大。

大货模式下，每一档期产生的退货率较高，有时退货率会高达到 50%。这些退货在回到 S DEER 后，都需要仓储部门重新整理、搬运入库。大货模式一直持续了一年半。

从 2015 年 10 月起，唯品会要求 S DEER 改做 JIT 模式。所谓 JIT 模式，通俗的讲，就是唯品会的会员客户买多少货供应商就发多少货，无需像大货模式那样提前“锁库存”。唯品会每月给 S DEER 安排固定档期，根据每日 18:00 前订单，S DEER 需在次日唯品会确定的时间节点前发货至唯品会指定仓库，后续退货及结款模式同大货模式。S DEER 在实施 JIT 早期，唯品会要求公司每隔三小时发一次货，后来改为一天发两次货，发货时间分别在下午三点和晚上八点。

在实施 JIT 后，退货率降到了 15% 左右，但为保证早期的每间隔三小时就发一次货的要求，JIT 模式换吊牌的工作量较大货模式有过之而无不及，即使是后来改为一天两次发货，换吊牌的工作量也丝毫未能减少。在一开始每个月唯品会只给 S DEER 安排一次 JIT 档期时，仓储部门尚能勉强承担，当 JIT 从每月一次改为每月两次，后来又升至每月三次时，仓储部门根本难以应对。

5. 扩张唯品会销售——发货流程自我变革之路

面对唯品会的严格要求与巨大的供货环节压力，仓储部门强烈建议终止与唯品会的合作。但公司财务部门和管理层看到了唯品会在消化尾货库存方面的巨大优势，要求仓储部门克服困难，知难而上。于是改进流程成了不得不面对的工作。

5.1 第一次改进：不换吊牌，在包装袋上贴标

在与唯品会沟通后，仓储部决定对发往唯品会的货品不再更换吊牌，而是在衣服的外包装袋上统一粘贴 11 位码的条形码。唯品会给消费者发货时直接扫描外包装袋上的条形码，而无需去扫描衣服吊牌上的条形码。但由于货品分散在库房内，同一年份的货品，比如 ERP 系统更新的 2012 年的，有些是 9 位码，有些是 11 位码，所以配货时难以分清哪些是 9 位码，哪些是 11 位码。唯品会不同意有些商品看外包装袋扫码，有些商品看吊牌扫码，再加上考虑到 11 位编

码是公司现行 ERP 系统认可的标识，即使退货回公司，库房也可以直接扫码入库，于是在发往唯品会的所有的商品的外包装袋上，都重新打印并粘贴了新的 11 位编码条形码。这样改进后，省却了剪除旧吊牌与打印新吊牌的工序与成本，但又产生了新的问题。因为为节约成本，一直以来，公司使用的包装袋质量都不好，贴上新标后不仅显得不美观，而且经常发生难以一次性快速扫码成功。这又不符合唯品会的要求。

5.2 第二次改进：更换 PV 包装袋

为增加发往唯品会商品的包装美观度，并确保唯品会的扫码员能一次性快速扫码成功，仓储部门决定将原有的质量低劣的塑料袋更换为质量较高的 PV 袋子（见图 2）。这在原有更换新标的基础上，又增加了更换新包装袋的工作。在开始每个月发一次 JIT 时，仓储部门所有员工都扑上去加班加点尚能勉强承担，然而当 JIT 从每月一次改为每月两次，后来又升至每月三次，呈数倍增长的发货量使得仓储部门根本难以应对，工作也就难以开展。如何进一步改进流程又成了不得不面对的工作。



质量好新 PV 包装袋



质量不好的旧包装袋

图 2：新旧包装袋对比

5.3 第三次改进：9 位编码产品不再销往唯品会

位编码产品不

因为发往唯品会的商品既有 11 位编码又有 9 位编码才需要进行编码的统一，如果发往唯品会的货品全部是 11 位标或全部为 9 位标，就不需要换吊牌或在外包装袋贴新标了。在分析发往唯品会的所有款号后发现，11 位编码的商品占大多数，如果将所有 9 位编码货品控制下来不发往唯品会，而是将它们发往京东、淘宝等平台，就不需要换标，换包装袋。经与唯品会协商，最终达成 2016

年 S DEER 在向唯品会提供待选商品清单时，可以事先剔除 9 位编码的款式。经过几次论证后，发现该方法是可行的，从而从源头上减少了重新贴标和重新更换包装袋的工作量。

唯品会要求极高，不允许有一件出错。2012 年作为新旧 ERP 系统的交替年，同一款商品的编码既有 9 位，也有 11 位。为防止人工分拣货物过程中的可能出错，仓储部门还在电脑上做了系统设置，使得那些 9 位款号的商品在出库扫码时提示出错，从而起到拦截的作用，不放过一个漏网之鱼。

2016 年 1 月份的发货显示，公司已经成功优化了此流程，本月发货无一件因 9 位与 11 位编码共存引起的退货。

5.4 第四次改进：退货先检验再入库

2016 年以前，S DEER 仓储部接受各门店退货不检验，就按门店退货时区分的好货、次货去分类，这难免就会有次货混进好货里。由于每个季度末公司都有大量货品转为特价商品，而其中很多货品躺在公司库房就从未发出过，本来就是新的，原本不需要进行出库检验，但由于和未经检验的退货混在一起了，为防止触及唯品会的 KPI 考核红线，公司就不得不对每一件商品都进行重新检验。随着唯品会线上门店的做大，重复检验的工作量也是个巨大问题。又因为仓储部门员工不懂检验，每次还得请质检部帮忙。

2016 年，仓储部门做了个大手笔，在质检部和仓储部的共同努力下，把库房内存放的几千万件货品全部进行了一次质量检验，将次货从库房全部清除，并趁着检验的契机将商品的外包装袋全部完成更新。同时，对仓储部全体员工进行检验技术培训，使得人人都是质检员，从而有能力承担后续退回货品重新入库前的检验工作，强化对线下与线上产生的所有退货都先检验再入库房的制度安排。这样优化后，省去了很多后期线上发货时的再检验工作，也节省了很多包装袋。

6. 流程优化前后的数据对比

2015 年唯品会共计为 S DEER 安排了 30 个档期，其中 JIT12 个档期，共发货 26216 箱，累计商品 851624 件，1 退 274 箱计 5532 件，2 退 6216 箱计 274192 件，3 退 5546 箱计 185360 件，退货总箱数 12036 箱，退货总件数 465084 件，1 退占比 0.63%，2 退占比 31.45%，3 退占比 21.26%。退货总占比 53.35%，货品消化率 46.65%。

2015 年全年唯品会的订单量是 851624 件，仓库的熟练员工每天工作 7 小时，可以完成 600 件左右的更换 PV 拉链袋加贴标，85624 件的货品一个人需要

1420 天，9940 个小时才能完成换袋贴标的任务。PV 拉链袋平均每只 0.7 元，内包装袋平均每只 0.3 元，851642 件的包装袋更换需要 85.2 万元成本。

2016 年唯品会给 S DEER 共计安排 80 个档期，其中 JIT76 个档期，大货 4 个档期，全年销售额 2.28 亿元，共发货 36012 箱，累计 1420086 件；1 退 402 件，3 退 517088 件，退货总件数 517490 件，退货占比 36%，货品消化率 64%。与 2015 年相比，2016 年发出箱数增长 37%，发出件数增长 67%，货品消化率增长约 17%，1 退率同期减少了 93%（见表 8）。如果仍然按 2015 年的劳动效率和包装袋成本计算，该项流程优化 2016 年为仓储部减少 16568 个工作小时，为公司节约 142 万元的成本支出。而且，因为不需要换标，理货组货架现成的，只要将商品从库房取出放在货架上，某种款号要多少，直接到对应货架取多少就可以了，这又省却在库房外重新设立货架，为新货架贴标签，发货完成后回收货架等的大量劳动付出与成本付出。

表 8：2015 与 2016 年唯品会平台发货量与退货量对比分析

年度	档期	发货量			退货量		
2015 年	30	26216 箱	851624 件	1 退 5532 件	2 退 3 退	352214 件	
2016 年	80	36012 箱	1420086 件	1 退 402 件	3 退	517088 件	
同期对比	↑50	↑9886	↑568462	↓5130		↑164874	
百分比	↑167%	↑38%	↑67%	↓93%		↑47%	

经过多次和唯品会沟通，2016 年所有 JIT 发货全部使用库房现有旧箱子，旧货箱的二次利用为公司省下 3.6 万只纸箱，按照均价 6.4 元计算，约节省 23 万元。

7. 尾声

高库存依然是服装企业的难言之痛，S DEER 的库存管理也还有很长的路要走。唯品会依然走在自我创新与强化对供应商严苛要求的征途中，S DEER 还会面临怎么的艰难险阻，他能顺利应对吗？

（案例正文字数：10830）

Small bar codes, great Knowledge

——The Optimization Way of Inventory Management

Process in cooperation between S DEER and VIPSHOP

Abstracts:

High inventory has always been an unspeakable pain for Chinese clothing enterprises. As an international clothing enterprise integrating design, production and sales, S.DEER has 1,214 stores in more than 280 cities. Taking effective measures to control inventory is one of its core tasks. This case reviews S.deer's expansion process of purely focused offline stores, integrated online-offline integration, and then optimized the online-offline marketing system to expand sales, based on the highly competitive situation of the clothing industry and using the chronological order as the main line. In particular, this paper expounds and analyzes how S. DEER Company opened the way of optimization process in the cooperation with Vipshop around small bar codes, guiding students to think about clearly the transformation of S DEER's inventory management method in the process of supply and marketing.

Key words: Inventory management; JIT; process optimization; online sales