

# 新时代消费市场背景下供应链解决方案之“一盘货”

黄华

湖北工业大学经济与管理学院

**摘要：**中国消费市场经历了40多年的变迁，从供不应求的计划经济时代，到供大于求的市场竞争时代，然后到品牌消费时代，演变到现在的数字消费时代，消费市场的变迁牵动着供应链需求的变化。新时代消费市场背景下，数字经济、数字消费深入人心，消费市场参与群体不断扩大、消费场景线上与线下相结合、消费形式融合卖场、线上门店、直播等越来越立体，消费着的需求越来越多样化、层次化，传统供应链缺点显现出来，新的供应链解决方案“一盘货”应运而生。本文简要说明了“一盘货”供应链解决方案产生的背景、种类、特点，阐述了该方案是新时代消费市场背景下最有效的供应链解决方案之一。

**关键词：**计划经济；产品经济；品牌经济；数字经济；“一盘货”

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2022.09.190

## 一、国内消费市场的演变

改革开放以来的40多年间，中国消费市场在制度变迁、经济变迁、技术变迁、观念变迁等因素的影响下，经历了巨大变化。

第一阶段是起步期，1978年至1992年，中国消费市场从短缺型向温饱型转变（产品短缺）。短缺经济是计划经济体制的产物，生产增长受资金原料等资源限制，消费行为受物资短缺的制约，呈现“供不应求”。社会消费品供给严重不足。

第二阶段是爆发期，1992年至2008年，中国消费市场从温饱型向舒适型转变（产品营销时代）。邓小平1992年南方谈话清晰地解决了中国市场制度性资姓社的问题，是一次思想大解放，也坚定了改革开放的基本方向。加入WTO，社会商品越来越多，随着居民消费热情高涨，生产制造发展迅猛。但与之而来的是同质化也越来越严重，商家开始重视营销手段。

第三阶段是转型期，2008年至2018年，中国消费市场从舒适型向富裕型转变（品牌消费时代）。这一阶段中国政府坚持将中国经济发展模式由出口导向型转向国

内消费型。居民消费层次较上个阶段显著提升，发展型、享受型消费比重也不断上升。珠宝首饰、新潮家具、智能家电和各种新式的生活用品开始被越来越多的人青睐，人们的消费更加多样化、个性化、品质化。在线购物及支付形式便捷多样，与网民网络购物普及加深，使消费者正在改变购物习惯、购物方式和购物观念。消费更重视品质和品牌

第四阶段是调整期，2018年至今，中国消费市场从富裕型向数字型转变（融合消费时代）。与此同时，大量的商品消费和服务消费加快向线上迁移，线上消费占整个消费市场的比重持续提升。线上消费还在不断地进行场景创新和业态创新，如社交电商、直播带货、抖音的短视频、兴趣电商的发展，均非常迅速。集贸市场、农贸市场、农产品批发市场、社区小店等线下传统业态都在加快线上化，成为线上和线下平台互动的重要通道。线上消费在保障居民日常生活需要、推动经济稳步回升等方面发挥重要作用，部分线下消费转移至线上，线上消费黏性增加。中国消费者在线上购物最有趣购买的物品依次是衣服、鞋

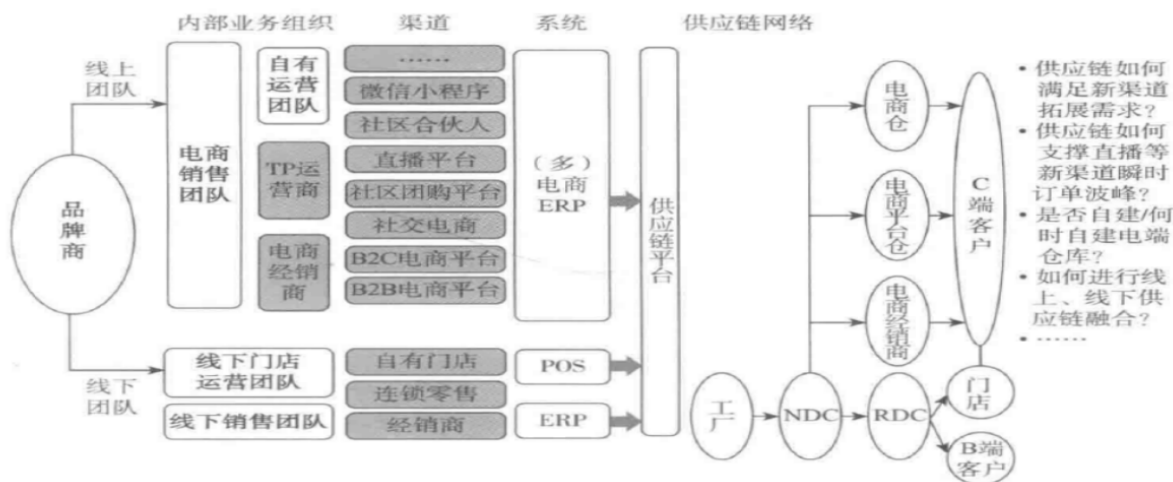


图1 全渠道一盘货模式

子、家电、饮料和食品。数字文化娱乐服务受到追捧，视频、游戏等用户迅速增加，线上教育、办公等迅速兴起，网络授课、视频会议等成为居家生活新常态。同时，互联网在中老年人群中迅速普及，其线上消费频率与深度均明显提升。数字经济对消费市场的影响主要表现在消费方式、消费模式、消费群体和消费范围等方面。消费方式从线下扩展到线上形成融合消费。消费模式方面直播电商等新消费模式快速成长。消费群体方面，80后与90后群体是互联网消费的中坚力量，但中老年消费群体规模也在进一步扩大。

消费范围方面，城乡消费市场发展差距逐步缩小。

### 二、一盘货，一盘货的实施阶段

1. “一盘货”是指一定范围的交易、订单整合与网络，通过协同云仓、面向不同类型的客户/订单的物理库存、数字库存一体化管理。

2. 一盘货的类型。站在整条供应链角度来看，不同角色主导的“一盘货”有所不同，可分为以品牌企业为主导的企业一盘货、以平台为主导的一盘货和以供应链物流企业为主导的一盘货等几类。不同角色主导的一盘货模式各有不同。



图2 一盘货的类型

**品牌一盘货：**品牌商通过供应链平台，进行全渠道统一管理，并深度协调仓网，进行2B/C一体化交付，实现供应链效率与成本最优。典型的企业有美的、九阳等消费家电品牌。

**平台一盘货：**零售型平台基于多品牌、渠道整合优势，面向广域、进场范围的终端客户、用户提供订单履约交付，具备集货、分拣、再包装及交付能力。典型的企业有京东、美团优选等电商平台。

**供应链物流一盘货：**供应链物流企业基于区域多服务场景、生态整合能力，协同多客户的订单需求，提供一盘货服务。典型的企业有安得智联、京东物流、顺丰等。供应链物流服务商在服务核心企业一盘货转型发展过程中，形成云仓网络与服务能力，可开放赋能更多的企业客户。

无论哪一种一盘货模式，在实地落地中核心都要包含库存层面的一盘货和物理层面的一盘货。库存层面的一盘货指共用一个系统、一套云仓体系，实现数据层面的大通。物理层面的一盘货指将货物集中到一个仓库，一个仓库机油2C的货物，也有2B的货物。

#### 3. 一盘货的实施阶段

一盘货1.0阶段，物理一盘货，全国经销商可向原来一样进货，但是把货放在一个园区里面，经销商和统仓之间的货就可以互调，解决库存透明，无效调拨次数减少带来的降本增效。

此外，库存物理一盘货，物流库存透明，物理仓整合，共同仓配、共同配送，降低成本；标准仓储与标准配送，末端体验提升；物流中间环节节点减少，减少中

转与搬运，降低成本，提升时效。

库存透明、信息真实可视，物流搬运次数减少带来的降本增效仓储面积整合，搬运次数降低，物流费用下降。

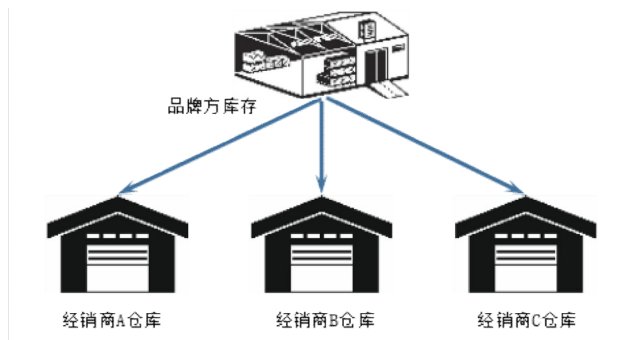


图3 一盘货的实施阶段

一盘货2.0阶段，系统一盘货，线下各级渠道库存打通，库存实时可视，各货主自行共享，实现更低安全库存满足市场供应。物流整合后的库存打通，实现更低安全水位库存满足市场供应；渠道滞销库存共享；电商C端共享B端大仓库存，防止电商库存被击穿；渠道货权转移系统实现自动交易。

线下各级渠道库存打通共享，实现更低安全库存满足市场供应库存共享，降低库存/收入占比，库存周转天数降低，快进快出（呆滞降低）

一盘货3.0阶段，全渠道一盘货，线下全渠道统筹备货、库存打通共享，物流环节实现整合共享。线上线下产品解除区隔；线上线下产品共同存储；线下C端订单与线上小门店订单共同配送；线上平台订单与线下订单整合配送。

线上线下库存共享，2b/2C一体化操作，推动渠道变革、经营转型线上线下产品融合（SKU 同价）更好地帮助客户接触其客户渠道扁平化代理商向运营商转型B2B2b2C-B2b2C-B2C。

### 三、目前主流一盘货案例

案例一：全渠道一盘货：雀巢与天猫、菜鸟全渠道一盘货案例

#### 1. 案例背景

雀巢公司是世界上最大的食品公司之一。目前在全国范围内有200多家子公司，产品行销80多个国家，主要产品涉及婴幼儿食品、乳制品及营养品、饮料、冰淇淋、冷冻食品等。

天猫和菜鸟均在阿里巴巴旗下，天猫创立于2008年，致力于向消费者提供选购品牌产品的优质购物体验。多个国际和中国本地品牌及零售商已在天猫上开设店铺。菜鸟成立于2013年，是一家互联网科技公司，专注于提供物流网络平台服务。

2017年5月雀巢和阿里巴巴共同启动的全渠道一盘货战略合作探索。这场探索之路首先从线上一盘货出发，雀巢计划将品牌旗舰店、天猫超市、淘宝、零售通四大平台的货物整体打通、库存共享。这样一来，雀巢在阿里系线上渠道的货物都能在一盘棋里布局。

#### 2. 雀巢与天猫、菜鸟全渠道一盘货的运作方式

##### (1) 砍掉中间商

雀巢首先将货品切入菜鸟在全国十余个中心发货仓，再由天猫、菜鸟统一根据销售、库存等数据合理调配，满足消费者需求。

进入菜鸟仓意味着雀巢省去了物流流转的经销商环节，改由雀巢大仓直供菜鸟区域仓，这些货物存放在菜鸟位于全国各地的仓库园区，以便随时供应阿里体系中的各渠道订单。

##### (2) 优化补货机制

天猫与菜鸟的后台系统时刻根据销售与库存数据对商家的销售进行预测趋势预测，并定期提供补货计划、断货预警，雀巢会参考这些数据及时调整补货机制，优化渠道库存配置。

##### (3) 雀巢与天猫、菜鸟的一盘货实施效果

雀巢和天猫、菜鸟全渠道一盘货运作以来，在具体目标方面取得了显著的效果，主要表现在雀巢目前大部分货物均由本地仓或附近的中心仓发出，跨区域配送的商品不到10%，这使得雀巢的运输成本直接下降了40%。更大的提升在于配送时效。在与菜鸟合作中，雀巢天猫

店铺的次日达比例已提升到60%，当日达比例也提升了1倍多，物流频次超出行业平均水平的30%，遥遥领先。

案例二：安得智联统仓共配一盘货模式，促进青岛啤酒渠道升级

2020年，安得智联与青岛啤酒联合宣布启动一盘货+共配中心项目合作，共同打造城市共配中心，提升价值链效益。青岛啤酒在河南地区有298个经销商、298个仓库，安得智联把它们整合到郑州的一个共配中心，从工厂到郑州共配中心再到各个零售门店，实现了线上线下一盘货和BC一体化，显著降低了库存，提升了响应速度。整个青岛啤酒干仓配一体化项目包含工厂下线直发、带板运输、共配中心、同城配送、集中回瓶全流程服务。安得智联与青岛啤酒合作统仓共配，帮助青岛啤酒经销商解决了租仓难、招人难的长期问题。经销商进驻后实现了集约化运作，提升了装卸、分拣等仓储操作效率，先进先出保障了啤酒新鲜度。

安得智联线上线下一盘货，通过全渠道供应链资源整合，实现了去中间化的供应链短链，建立区域库存共享体系，有效盘活了渠道库存，进而实现全渠道线上线下一盘货整合，帮助企业构建智慧供应链，极大的降低成本和提升效率，与品牌共同提升了社会运作效率，为企业价值链变革做出贡献。

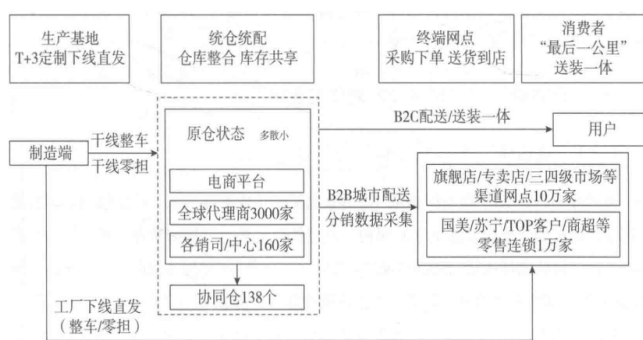


图4 得智联统仓共配一盘货模式

### 参考文献

[1] 王红晓. 基于一盘货需求的J公司业务中台建设研究[D]. 天津: 河北工业大学, 2022.  
 [2] 部振廷. 海尔集团的物流创新[J]. 经济管理, 2001(19): 42-43.  
 [3] 兰永利. 浅析企业零库存管理[M]. 北京: 冶金协会, 2014: 203-206.  
 [4] 商志宏. 物流配送在供应链中的核心作用研究[D]. 哈尔滨: 哈尔滨理工大学, 2004(5): 26-27.