

HAPPINET 的物流中心建设

【提要】日本最大的玩具批发企业 HAPPINET 很早就引进了先进的物流设备和信息系统。该公司 2001 年投入使用的物流中心，其自动化程度非常高。但是到了 2006 年公司却一改原来的方针，设立了一处依托人工作业为主的大型物流中心（位于东京附近的千叶县），其目的是为了通过灵活使用两种不同类型的物流中心来应对客户的不同需求，进而强化公司在承接物流外包业务上的竞争优势。该企业官网为：<http://www.HAPPINET.co.jp>。

1. 对新商品依赖度很高的玩具行业

2005 年，日本玩具市场再次掀起电子宠物“Tamagochi”热潮。1996 年，玩具制造商 BANDAI 首次推出了这种能在玩的过程中享受“饲养乐趣”的独特商品。从那以后大约过了十年的时间，加入游戏及通信功能的新型“Tamagochi-Plus”系列商品再次热卖。

玩具行业对于新产品（包括重新复活的以前的人气产品）的依赖程度是相当高的。通常新产品的销售额占总销售额的六七成，因此精确的市场需求预测总是非常困难。而且一年中近四成的销售量都集中在圣诞节前后的年末商战时期。这样的需求特征就足以使得向市场及时供给商品的门槛很高，再加上从布制玩偶到钥匙扣各类商品形状各异，给物流效率的改善带来极大的障碍。

HAPPINET 是日本玩具行业规模最大的中间流通企业（批发企业），拥有最大的市场份额。该企业起初只经销 BANDAI 的商品，在 20 世纪 90 年代玩具流通业惨烈竞争中胜出，成长为行业中的龙头企业。2005 年秋 BANDAI 与 NAMCO 合并为 BANDAI·NAMCO 集团公司，HAPPINET 是该集团公司商品的主要流通渠道，继续发挥不可替代的重要作用。

除了玩具以外，HAPPINET 还涉足电玩中心的商业器材等娱乐范畴的业务。近几年为了扩大业务范围，开始进军电视电脑游戏软件、DVD 等音像制品以及音乐软件等领域。2002 年微软公司开始发售其游戏软件“Xbox”的第代产品，从那时起 HAPPINET 就作为该产品在日本的进口总代理商，承担其在日本市场的销售业务并获取了巨大的收益。

不过在那之后的两个年度，HAPPINET 的销售额增长缓慢。到了 2004 年度（2004 年 4 月—2005 年 3 月）再次显示出增长的态势。这一年集团总销售额达

1405 亿日元，比上一年增长了 14.5%。到 2006 年 4 月，HAPPINET 的供应商超过 600 多家，客户企业达 1300 多家，供货的门店有 11 万间之多。

2. 构建自主的信息系统和物流功能

HAPPINET 很早就与上下游的合作企业之间构建了信息系统网络，这也是该企业迅速发展壮大的因素之一。大约从 1996 年开始，HAPPINET 就运用基本系统“CAPS”来促进与制造商和零售商之间的信息共享，与供应商的制造企业之间建构 EDI 系统，扩大大型零售连锁企业通过 EOS 的订货比率，引进了适应合作企业经营状况的收发订单系统等。

这些系统被灵活运用在诸如与合作企业的销售信息共享、ASN（事先出货明细）的提交、商品母数据（master data）优化等方面。截至 2006 年，通过系统与零售店交易的比率已经占到订单处理件数的八成左右。

HAPPINET 同时也努力追求物流的高度化。HAPPINET 在过去的中期经营计划中多次将扩充物流功能列入基本经营战略中。在物流功能构筑方面，原则上都是由 HAPPINET 自身来完成。该企业副社长 S 先生对其原因解释为：“作为中间流通企业要想发展壮大，不能将物流业务外包，而必须将其作为支撑公司发展的核心功能。”

就像前面所说的那样，在玩具流通方面，为了更有效率地向市场提供商品，需要克服越来越高的障碍。近年来客户企业越来越多样化，销售渠道不断增加，不仅包括一般的玩具专卖店和大型量贩店，还有极速发展的大型郊外专连锁店、便利店以及网店等。

HAPPINET 为了扩大销售，必须根据不同顾客企业的需求来安排商品构成，提供更高品质的服务。因此不断提升信息系统和物流功能不可或缺。为此，HAPPINET 首先在 2001 年 10 月设立了位于千叶县市川市的“HAPPINET 东日本物流中心”（见图 1）。



图1 HAPPINET 物流中心

这个物流中心，仓库部分分为三层，总使用面积达 24741 平方米。为了能够迅速、准确且低成本地应对多品类商品的出入库，HAPPINET 总结了长期以来积累的物流管理经验，引进了无线 LAN 系统、数码拣选系统、高速自动分拨系统等当时最先进的技术，并且充分灵活地应用条码技术对库内作业进行控制（见 2）。

首先在进货时用手持终端扫描商品和纸箱上的条码，然后将扫描到的信息通过无线 LAN 录入到“CAPS”系统。系统会迅速将录入信息和事先的预定信息对照后完成进货入账。接着根据系统的指示将商品搬运到指定区域，等待发货作业。



图2 不断提高自动化水平的东日本物流中心

拆零出货的拣选工作在二楼进行。首先利用数码拣选系统进行整体拣选（total picking），接着利用高速拆零分拣器（piece sorter）进行门店分拨。两台高速拆零分拨器可完成 360 家门店的分拨作业，一小时最多可处理单品数达到 5 万 2 千件。

门店分拨作业结束后，扫描贴在转送带上的料箱上的库内作业用的条码，自动生成并打印出发货用的货物标签和物流标签。然后在物流加工流水线上，会贴上每家客户企业指定的价格标签。该工序在读取商品条码时价格标签就自动生成，而且也同时完成验货作业。这种“价格标签自动生成系统”是根据 HAPPINET 独特的管理经验开发的。

在“东日本物流中心”的物流系统中，为应对形状各异的各种商品的处理，HAPPINET 做了大量的探索和尝试，实现了交货错误率在十万分之一以下的高水准的物流品质，并能做到快速出货。这种配备先进功能的物流中心成为了 HAPPINET 实施差别化战略的不可缺少的武器。

3. 新业务的载体——设立子公司

由于该中心的启动，HAPPINET 从接受订单到配送的周期大大缩短。对于东日本地区的订货，原则上接受订单的第二天上午即可送到。同时也实现了 24 小时全天候接受订单，全年 365 天都可发货的高水平物流服务。

2001 年中心启动之初，该中心是被作为玩具和电视电脑游戏相关产品面向东日本地区客户的发货基地，但之后其业务范围不断扩大。2004 年开始承接 DVD 产品相关业务就是一例。

近年来，由于网上销售不断增长，在 DVD 产品的物流管理上越来越要求较高的“订货商品在库比例”。为应对这种需求，HAPPINET 决定将几乎覆盖所有品类的 6 万 3 千多种 DVD 产品都放在“东日本物流中心”一处进行库存管理。力图通过备有全线（full line）商品的物流中心向日本全国供货的方式提高订单商品在库率，以此来扩大在物流服务水平上要求严格的网上销售业务。

从这项举措可以看出，该中心在设立当初就把依托先进的物流功能来承接物流委托业务作为目标。早在该中心启动之前的 2001 年 4 月，HAPPINET 已经把物流部门剥离出来，成立了物流子公司“HAPPINET 物流服务公司”。该子公司的定位就是作为承接物流业务的载体。目前，HAPPINET 的物流方针政策是由总公司的物流战略室负责制定，物流中心的运营管理则委托给 HAPPINET 物流服务

公司，中心的库内作业和配送等业务大半都是委托给外部的物流企业完成。这一系列物流功能连成一体形成了对外开拓物流业务的主体。

HAPPINET 物流服务公司对外拓展物流业务的努力很快有了成效，承接了除 BANDAI 集团以外的许多业务。例如，2002 年 10 月，HAPPINET 物流服务公司承接了 TOMY（BANDAI I 的主要竞争对手之一）旗下的销售公司 U-ACE 的物流业务委托。该公司销往一些大型量贩零售企业的玩具商品，从接受订单到保管、流通加工、发货、配送等物流全过程的业务都交由 HAPPINET 物流服务一揽子承担。另外，2005 年 11 月，HAPPINET 物流服务还成功地获取了纪伊国屋书店的 DVD 网购专用网站“Forest Plus”从商品采购筹措到向最终用户配送的一连串物流业务的委托。

4. 分别运用两种类型的物流中心

2006 年 2 月，HAPPINET 启动了位于千叶县船桥市的新物流中心“东日本第二物流中心”。这两处物流中心连同公司在札幌、船桥、大阪、福网已有的物流中心一起，构成了在日本全国范围的物流设施网络。

东日本第二中心的仓库部分的使用面积达 2 万 8 千多平方米，比“东日本物流中心”规模更大。但这里并未配备数码拣选系统和高速自动分拨系统。为了灵活应对货物量的大幅度变动，在中心运营上更重视灵活性。基本的原则是：根据客户需求分别使用这两种不同类型的物流中心。

零售企业门店的商品构成根据营销战略的不同区别很大。这一点在玩具商品上表现得尤为明显，零售商对于商品大类的设定多种多样。比如：卡通人物文具和附带玩具的零食，这类商品在量贩店里多被划分在玩具以外范畴，但在专卖店则一般被划分到玩具类里。

另外，由于面对少儿以上年龄层的玩具的顾客群多半和 DVD 顾客群重合，以这类顾客群为目标客户的话就必须扩大商品范围。玩具专卖店平均经销品种（item）数以箱为单位达 3000 多，且其中的商品内容每家店都大不相同。

这对中间流通企业会产生很多影响。自动化程度很高的“东日本物流中心”对于那些根据特定商品进行货架分配，采取近似常规品种管理方式的客户十分有效。到 2006 年，该中心对量贩店等客户供货的商品达 5000~7000 多品种（item），“自动化设备的全面运用极大程度上带来了运营的高效化”（HAPPINET 物流战略室的 M 先生）。

而以灵活性为主要特征的“第二物流中心”主要是面向专卖店供货。2006年计划提供商品品目达到1万3千种(高峰时)。HAPPINET的高管S先生说:“基础设施的建设已告一段落,今后要进一步提高两个中心的功能,力争在娱乐产业(entertainment industry)界承接到更多的物流业务。”

5. 同时加强与 BANDAI LOGIPAL 的合作

玩具的生产周期一般为一个月到三个月,但是商品的生命周期却很短。许多商品在动画节目开始上映时发售,节目播出结束时市场也就基本消失了。由于这类商品很容易引起库存过剩或因断货带来的销售机会丧失,批发企业的作用十分重要。批发企业必须根据零售商的销售信息尽可能地进行需求预测,并在支援制造商生产和物流计划的同时,也促进零售商能更有效地开展销售。

“公司用10年时间构筑的信息系统网络今后仍然是重要的基石。但是向客户和制造商提供怎样的功能才能使供应链的整体效率提高,我们还需要不懈的探索”(S先生)。

与制造商的海外工厂之间的信息共享也是一个需要研究的课题。玩具商品的生产不断向海外转移。HAPPINET从BANDAI采购的商品有八成以上都是在中国生产。但由于在中国的工厂的信息系统尚不完备,因此出货信息常常很难准确地把握。

BANDAI的物流业务是由其旗下的物流公司BANDAI LOGIPAL承担的。HAPPINET力图通过加强与BANDAI LOGIPAL的合作,来摸索解决这一问题的方法。今后努力的方向是:不仅仅是提高物流信息的精度,还将门店分拨等功能移交到海外,从全球化的视角来提高物流效率。

2004年度(2004年4月—2005年3月)决算报告显示, HAPPINET的物流费用(包括运费和仓库委托费)占销售额的比率从2003的3.7%下降到2.8%。玩具的库存周转率也从2003年的15次增加到了22次。这些成果主要是以玩具营业部门为中心实施的业务改革提高了运输效率,削减了库存所带来的。虽不能说这全是物流效率化带来的成果,但物流相关的经营指标确实大为改善。

今后由于少子化的影响,玩具市场将会不断缩小。脚踏实地地强化运营能力,应该成为今后支撑HAPPINET业务的基本能力。

思考题

1. 结合本文的案例，试讨论商流与物流的关系。
2. 卓越的物流功能和能力能否成为批发企业的核心竞争能力？为什么？
3. 企业在设计和建设物流中心时，应该根据什么样的基准来决定选择自动化程度高的重装备物流中心还是依托人工的高灵活性的物流中心？为什么？

案例来源：

1. 李瑞雪，（日）大矢昌浩主编，日本企业物流中心案例精选-DC/TC的规划. 建设. 运营与改善，中国物资出版社，2015. 9.