

物流案例-----沃尔玛“天天平价”背后的奥秘在物流 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/183/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_183617.htm “我们的‘天天平价’不是来自于外界所传言的榨干供应商和低工资低福利，而是依靠改善和提高我们物流体系的效率来节约成本。物流供货系统是沃尔玛的核心竞争力所在。”2004年3月12日，戴浩文专程来京参加中国企业采购与供应链管理高层论坛。在这个有麦肯锡、惠普、Oracle以及索尼爱立信等跨国公司物流与信息主管参加的论坛上，戴浩文演讲的题目是“沃尔玛中国公司的物流体系和机遇”。由于沃尔玛在全球零售业乃至全球“500强”中多年来的“老大”地位，尤其是在物流信息流控制方面也早闻名业界，因此戴浩文的演讲格外引人注目。平价要靠现代物流 戴浩文说，在沃尔玛，物流配送体系的重要性仅次于员工，如果说员工对沃尔玛健康发展的重要程度是75%的话，物流几乎占了余下的25%。因为顾客之所以能在沃尔玛以最低价格买到最优的产品，在很大程度上都依赖于物流体系在发挥作用。在戴浩文看来，沃尔玛的“天天平价”不是像其他零售商那样来自对供应商收取各种进场费等方式的“盘剥”，更不是来自对内部员工克扣工资降低福利待遇的“压榨”，而是从不断改善和效率提升的物流配送体系中降低成本，从而进一步降低商品价格。沃尔玛中国公司目前在深圳和天津一南一北分别建有两大配送中心，分别负责沃尔玛在东北和南部的商品配送工作。戴浩文认为，正是依靠南北两大配送中心的集中配送（大型送货卡车主要在夜间工作），沃尔玛有效控制了商品的成本、交货时间以及供

应商的订单满足率。对于这一点，戴浩文显得格外自豪。他进一步介绍说，通过对供应链的有效整合，沃尔玛借助POS自动补货系统，可以实现配送中心和每个商店的现货最大化和多余库存最小化。这样，进入沃尔玛配送中心的商品可以做到无滞留地于当天直接转送到各店，从而减少了库存，加速了流通速度。完成“不可能完成的任务”但戴浩文还不满足于这一点，他给物流部门定下的量化目标：实现98.5%的现货率和100%的供应商订单满足率。这个目标对别的企业来说，几乎是“不可能完成的任务”，但在戴浩文看来，凭借沃尔玛全球的技术和经验支持，沃尔玛中国应该也必须完成这一任务。在加盟沃尔玛之前，戴浩文是沃尔玛的一家第三方物流服务公司老板。由于其出色的管理和服务水平，戴浩文被招聘进了发展空间更具想像力的沃尔玛体系中。尽管在中国工作已8年（沃尔玛3年），戴浩文已经是一个不折不扣的“中国通”，但在刚刚起步的中国物流市场，仍有许多让戴浩文感到非常无奈的地方。最让戴浩文感到为难的，是国内各成体系、地方保护主义严重的地方货运系统：中央没有一个全国性的物流政策，各地方政府的物流体系与标准又各不相同，每个省都建有自己的运输配送体系，而全国性的运输网尚未建立起来，这对沃尔玛这样需要在全国范围内实现大规模物流配送的公司造成了较大的阻碍。此外，目前国内的货运公司基本都是整车起运，没有那种全国范围内的门对门个性化运输服务；国外早已普遍采用的大型拖车设备（53能力非常弱。这些都在无形中加大了沃尔玛等的物流配送成本。正因为如此，也曾应暂时无法显现。物流需适应中国国情，对此，戴浩文也不得不承认，中国充足而廉价的劳动力资

源，使得沃尔玛这样善于依靠自动化设备的跨国企业优势难以发挥。比如，现在很多供应商都依靠员工对货物进行手工贴标签，这并不需要太多技术性，成本还很低。这样一来，供应商建立自动化的货物识别体系的压力就不大。尽管如此，沃尔玛仍一直在努力提高其在华物流供货体系的信息化水平。据戴浩文透露，目前沃尔玛中国公司正在尝试着将一种先进的无线射频技术引入中国，这种不需高额成本的技术将有助于沃尔玛进一步降低商品管理成本，从而降低商品价格。但由于这一技术在美国也才刚开始试用，中国还没有国家标准，因此何时才能在中国大规模推广还不得而知。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com