

物流案例：欧舒丹打造新型配送中心战略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/237/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_237976.htm 根据多项调查显示：大多数配送专家都倾向于在空间各个维度上提升仓库的等级。但是，如果你既没有强大的实力新建一个大型配送中心，也没有实力改善现存的仓储设施设备水平，面对这样的情况，你该怎么办呢？佐治亚理工学院的物流研究机构(www.gatech.edu)最近做了一项调查，就仓储设施的改造问题对200名仓库主管进行了意向调查。根据调查结果显示，200名被调查者中31%表示想要升高仓库高度，30%想要拓展仓库宽度，25%想要增加仓库长度；另外，58%的被调查者希望设置更多仓库的通道口。显而易见，大家都想获得更大的空间和更佳的运作效率。由于被调查者所管理的仓库中，约2/3(65%)都是在10万平方英尺或以下的，所以出现这样的调查结果也是可以理解的。可以想象，人们通常关注的焦点都是那些上百万平方英尺的高级仓库，但是对于绝大多数处于平均水平的配送中心来说，它们毕竟占少数。（根据佐治亚理工学院的调查，仓库面积的平均水平线是15万平方英尺。）所以，让我们更多关注一下那些处于中等水平的仓库。据欧舒丹（L'Occitane's）公司(www.usa.loccitane.com)供应链执行副总裁Chris Halkyard介绍，欧舒丹公司发展速度很快，年销售增幅达25%-30%，每年新增20-30个零售店。但是，与此不相称的是，公司只在东海岸地区设有一个面积仅为66000平方英尺的配送中心。然而目前，欧舒丹公司在美国西海岸地区市场的发展态势同样迅猛。供应链管理战略的实

施对公司的快速发展具有很大的促进作用。据Chris Halkyard透露，早在2004年年初他进入这家公司的时候，公司在美国只有85家零售商店。而仅仅一年半的时间内，该数字就急窜至135家，而且至今扩张速度丝毫仍未减慢。随着当今市场呈现小批量、高频次、多样化的需求特征，欧舒丹公司的物流网络和配送业务势必要接受严峻的挑战。Chris Halkyard带领他的团队在不影响公司日常业务的前提下，成功的对公司配送中心的结构进行了改造。Halkyard指出，当欧舒丹公司只有30家商店的时候，日常工作任务只凭人工即可很好的完成。今年初，公司采用华拓公司(Adonix，公司网址www.adonix.com)开发的仓库管理系统(WMS)，实施了射频识别的分拣和包装方式，同时增加了数据采集器和便携数据终端。一旦仓库管理系统完善了，工人们掌握了新的技术，巨大的变化就会显现出来。配送中心作为一个基础的分拣包装场所，按照商店的订购将物品放到托盘上，再根据商店制定的交货时间，将这些托盘都放在待处理区域，等待运送。实际的分拣过程是这样的：按照订单的要求，用手推车在配送中心内装上足量的纸箱，然后对之进行分拣，将纸箱送到指定的包装区，装入泡沫包装，手工封合纸箱，写上地址，印上承运商的标签。收货的过程也是很基础的。但是，从法国普罗斯旺(Provence)的工厂运来的货物都是散装的。如果没有仓库管理系统，那么所有的仓储工作都要手工完成。Halkyard开玩笑说：“如果这种事情发生在中世纪，那工作量一定是难以想象的。”租金占到了供应链成本的近40%，所以，Halkyard期望通过自动操作系统能够来扩展一部分仓库空间，特别是地面上用于存放托盘近30%的空间。第一

步是在运输流程中实现的。Halkyard准备开始采用流动性的载运设备，其中包括两方面：一方面，启用自动传送设备；另一方面，是与物流公司联合，给超负荷的拖车系统减压。Halkyard决定与Stonepath物流公司(www.stonepath.com)合作，这家第三方物流公司有两套先进的设备正好可以解决欧舒丹零售店的货物运输问题。无论是到往Elizabeth, N.J.还是到往底特律的货物，都是由Stonepath统一进行仓储、分拣，最后统一进行配送。流程再造最关键的一点是改造计划必须和零售店现行计划完美的结合起来，Halkyard表示不能因此影响零售店已经建立起来的配送计划。另一个重要的目标是节省成本。第三方物流公司可以通过大批量地运送货物提高实载率，这样公司在运输和分拣过程中的成本就降低了。下一步就是重新调整欧舒丹公司面积66000平方英尺仓库内现行的配送业务流程。Halkyard表示：“我们已经争取使整个仓库面积的90%都得到了有效的运转。”新设计注重从接货一直到分拣和包装的流程。Halkyard还增加了流程中的信息传达，由此指令就可以从分拣区传达到包装区，在包装区安装的现场发泡包装工具（Insta-pak），用来取代手工式的纸箱包装。自动的封口机器也同样取代了手工操作。在整个操作流程的最后，货物纸板箱上会贴有一张载货单。货物一经扫描，一张准确记述货物品类、数量和包装的载货单就会印制在相应的货物上。Halkyard还与SJF Material Handling公司(www.sjf.com)合作，借鉴有关搬运、货架和物料输送设备方面的技术。SJF公司提供他们替换、更新和再造的设备。用这样替换下来的操作设备和购买新设备相比可以节省三分之二的开支。在配送中心关门安装新系统和重新规划前一天

，Halkyard必须确保持存的货物安全。在与分配的小组的合作中，Halkyard让他们作了一项巨大的整理工作，统计了销路最好的产品。然后取消了接下来一个礼拜中的所有配送工作。作为调整的一部分，欧舒丹公司进行了全面的实地盘存。货物清点后就被放在固定的地方。对于一个运行了这么长时间的手工系统来说，Halkyard表示这样的库存就已经非常不错了。最艰难的事情就是熟悉新的货物摆放位置。对于配送中心的老员工来说，他们已经不用细想就知道货物摆在什么位置。然而现在他们需要适应全新的货物位置。仓库管理系统和扫描装置在保持货物整齐性方面有很大贡献。如果一个工人扫描错了位置，那么系统会提示“出错”。实际的系统测试马上就开始了。大家形成了一个不成文的规定，要在七月份前完成所有的工作。欧舒丹公司的配送中心已经完成了全面的结构调整和设备安装，为高峰期的到来提供了准备。Halkyard说：“所有工作都要在12月的第二个星期前到位。”在高峰期，配送中心预计每天要处理10万件货物。而且能有效避免拥挤。配送中心新开张第一天是在中午，在短短4个半小时内就处理了39000件货物，超过了高峰时期目标的三分之一，分拣能力提高了30%。Halkyard并没有期望通过取消手工分拣来提高生产率，只是希望通过全面的改革，使整个的供应链成本在总的销售成本中减少1.5%-2%。如果还有潜力的话，预计在未来的两年内配送中心将会成为企业发展的关键。届时，欧舒丹公司在美国西部的发展需要的又将是一套不同的发展策略，对此，Halkyard将会有充裕的时间为此做打算。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