

物流案例分析：家乐福集中采购和外包配送管理案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/284/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_c31\\_284017.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/284/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_284017.htm) 法国零售巨商家乐福正加速争夺全球市场，力图成为全球零售业领头羊。其中最大的“战场”之一是巴西。在那里，家乐福将与当地的零售商以及全球最大的零售商之一沃尔玛一决雌雄。巴西家乐福最早成立于1973年。但这个拥有175,000,000人口的国家既为零售商们提供了巨大的发展机会，同时也存在诸多艰难挑战。一方面，它拥有巨大的购买力市场；另一方面，又被资源贫乏危机所困扰，缺乏必要的基础设施，经历着永无尽头的经济危机。尽管如此，家乐福努力坚持生存。现在，家乐福已经成为巴西的第二大零售商，仅次于巴西本国零售商Companhia Brasilia de Distribuicao (CBD)。然而，当家乐福实施扩张性经营战略之后，它在巴西零售业市场上变得首屈一指。40年前，家乐福引入了高级百货商店这一新型业态，集百货商场和超级市场于一体，销售从鸡蛋到电子设备的所有商品。最近，家乐福开始了一项商业系统和全球业务流程标准化的工程。这项工程是在系统开发商Accenture的帮助下，采用统一的财政和会计平台以及PeopleSoft公司的企业资源计划（ERP）软件模型。该项目的部分内容包括在任一国家创建共享服务中心（SSCs），用途是组织商品的集中购买和供应。这种思想在巴西激发了一种类似的单个店面订单和配送管理方法。共享服务中心将来自许多零售店的订单分组、汇总，把总需求传达给厂商。但零售店经理仍负责决定商品订购数量和种类。家乐福的执行官说，过量库存和客户服务

水平不协调将导致产品积压。对家乐福而言，任何标准化尝试都是一项艰难的挑战。在欧洲、亚洲、拉丁美洲，家乐福共设有9200个分店。至1999年家乐福收购其本国竞争对手普莫德集团（Promodes Group）之后，已成为世界第二、欧洲第一零售商。仅在巴西，家乐福就拥有96家高级百货商场，122家超级市场，7家分销中心。1999年，家乐福试图在巴西普及一种集中采购模型，该模型最初应用于法国。集中配送

家乐福经营管理者发现Sao Paolo地区有建立配送中心的显著需要，但一旦到了选择具有熟练配送经验的设施设备服务商的时候，家乐福却没有很大的选择余地。原因是，巴西没有提供这项服务的市场。据家乐福物流执行官Marco Aurelio Ferrari所说，家乐福是巴西唯一一家采用物流服务商的零售企业。因此，巴西几乎没有一家零售商具有丰富零售经验。最终，家乐福选择Cotia Penske物流公司经营Sao Paolo配送中心。该公司是一个新兴的物流公司，是Penske物流公司和Cotia贸易公司的结合体。Penske物流公司本身是Penske运输租赁公司的子公司。而Cotia贸易公司拥有25年的进出口商品运作经验。据Penske的副总裁Jim Erdman介绍，Cotia Penske在巴西的第一个客户是福特汽车制造公司。它为福特汽车公司经营配送中心，代理销售340余种汽车零部件。1999年1月为福特公司配送了第一批货物。五个月后，家乐福与Cotia Penske开始洽谈合作，并于同年9月建立了配送设施。据Cotia Penske公司信息部经理Mohamed Nassif介绍，最初，合同仅应用于23个商店和有限的几类商品；随后，合同应用范围迅速扩展，现已包括96家高级百货公司、23家超级市场和6家较小的配送中心。在Sao Paolo的Osasco，主要配送设施的建设分两阶段：

第一阶段用地45万平方英尺，随后几年将增长到80万平方英尺。Sao Paulo配送中心经营辐射范围达七八百公里。家乐福高级百货商场除一小部分分布在附近其他州外，绝大多数都围绕着Sao Paulo。配送中心现在经营36000类产品，包括食品、器械和电子设备，拥有170台电动升降机和220台无线电频率接收器。随着设施逐渐完善、作业效率提高，Sao Paulo配送中心的员工数量由800减少到600。Sao Paulo配送中心每年处理3500万到4000万份货单。依季节不同，Sao Paulo配送中心平均每天交易货物约5500份。Cotia Penske在距Sao Paulo东北方向500米的Vitoria为家乐福开设了第二个配送中心，拥有30名员工和12000平方米的工作场所，配送范围包括2个高级百货商场和15个超级市场。由于其规模庞大，家乐福需要的不仅是可储存充足产品的基本仓库，而且需要复杂的仓库管理系统。Cotia Penske新的物流服务商通过整合Penske零售商、世界其他地区消费品配送专业技术，凭借Cotia公司对巴西零售市场的掌握与了解，开发自己的仓库管理软件，解决了库存管理系统越来越难以适应家乐福在巴西日益扩展的商业网络需求的难题，同时方便了与当地客户的联系。经营业绩考核家乐福拥有两个配送中心，在经营中这两个中心保持紧密联系。每月Carrefour和Cotia Penske都要在一起分析评估本月的经营业绩，业绩衡量标准有以下13个：1、质量检查。对基本设备和家用电器，家乐福检查所有产品并确定99.99%合格后才运往商店；对纺织品、玩具、快运食品,检查20%的产品并确定99.99%合格后运输；2、生产力。以每人每小时计算；3、配送时间间隔。以每天实际发车量计算；4、规定时间内完成运输任务的能力。实际统计以24、48小时、或更长时间

计量；5、将家乐福企业资源管理系统和Cotia Penske仓库管理系统的数据库比较，差错率不高于0.05%；6、平均每车装载量，以车辆最大容量计；7、货车预计接发货物数量及实际接发货物数量；8、从供应商处得到的货物数量及需求的货物数量；9、运至商店的货物数量及商店的需求量；10、货车装载时间，分货车及货物类型计；11、由供应商提供的单一商品和混合商品的数量和比率；12、运至商店的货物为单一商品和混合商品的数量和比率；13、家乐福或Cotia Penske拒绝受理商店订单的比率。库存作业准确率据主要负责人说，到目前为止，配送中心库存作业准确率非常高。由于采用条码技术，库存管理准确率达99.97%，外向物流订单处理准确率达99.89%。此外，尽管配送中心对商品库存量和商品积压值不能提供确切数字，但库存量和商品积压确实很少。其中最重要的是，由于产品现货供应能力、客户服务水平以及库存管理可见度的提高，商品销售量持续增加。通过集中配送，家乐福实现了拥有少量库存，但却增加了存货的项目分类。尤其在那些占地很大的商店，这点很重要，所以商品必须被分类存储在各个商品架上。Cotia Penske的配送中心不经营易腐蚀食物，仅经营含有有效期的干燥食品。通过条码扫描技术提供的食品信息能保证供应新鲜产品并准确除去原有商品架上过期产品而将指定的产品分配到相应的架上。此外，家乐福也保留了从分销中心到商店运输的垂直管理。Dantas说，零售商与5个运输公司直接合作而且以后也将继续保留这种合作关系。巴西税法将给消费者带来不便，这是因为家乐福和Cotia Penske为消费者提供服务时将受到很多限制。此外，家乐福将丧失为控制巴西货物流通精心创造的谈

判机会。Ferrari认为：“我们在价格和服务方面具有优势，直到现在一切都运转正常。”最后，家乐福将被迫将物流操作的重任委于那些未经考验的合作者。Ferrari还认为，假如Cotia Penske能使运输商的让步，他将会考虑对未来计划做一个调整。交叉送货 家乐福计划在Sao Paulo配送中心增加交叉送货的功能。在这里，零售商引用沃尔玛的例子，仅在巴西开设10家高级百货商场，却通过交叉送货中心完成70-80%的运输业务。由于增建换装站，涉及产品接收和运输的物流过程，不再需要长期储存货物，降低了库存成本，同时加快了产品的响应时间。Ferrari说：“过去，我们建立的管理信息系统不具有‘交叉送货信息’转换功能，但在2004年我们将更改信息系统，新建具有‘交叉送货信息’功能的管理信息系统。”不久以后，Cotia Penske将与家乐福签署管理巴西新配送中心的合约。设施由Exel物流公司经营，负责管理6家高级百货商场和33家超级市场的采购与配送业务。Dantas说，尽管家乐福在十月下旬仍未决定由谁负责经营，但建立一个服务于易腐烂商品的配送中心的计划仍将在本年底实施。Ferrari说，在过去，家乐福的第三方供应商从不与运输商发生商业关系，直到六个月之前，他们之间才第一次建立伙伴关系。它是巴西零售企业、物流服务商、运输商共同制订供应链管理综合决策的开始。在供应链合作中，家乐福仍处于最核心的地位。下一年，他希望对仓库货架作业流程实现更严格的控制，此外，计划采用仿声仓库储存系统和无线电识别系统。经营障碍 对家乐福经营影响最大的因素是巴西匮乏的基本设施和不稳定的经济因素。巴西高速公路货运量占总货运量的75%之多，但仅有2万辆商业经营性卡车，而且这些经

营车辆的驾龄仅18年。由于小公司在巴西有免税的优势，所以大型跨国运输公司不愿意在巴西投资。目前，巴西政府开始投资高速公路系统的外包发展和维修，极少数资金充足的私营公司也紧跟其后，增加投资。据Ferrari说，现在巴西85%多的运输市场份额属于巴西本国公司。在巴西，像家乐福这样大型的零售商面临的最大问题是巴西有限的购买力。多数巴西人处于贫困线上，仅仅有90%的人有能力购买最基本的生活用品。假如巴西经济稳定并且巴西中产阶级数量能继续扩大，这种困境将可能得到解决。同时，家乐福希望通过明年自行开发的信用卡操作系统能使这种困境有所改善。理论上讲，当利率降低时，这项计划将使家乐福客户拓宽他们的支付业务。巴西经济继续被很高的通货膨胀率（2002年徘徊在18%）、利率困扰（利率高达15%），以及被庸散的经济困扰。Figliolini说：“去年经济很糟糕，但是我们相信，2004年将有一个剧烈变化。家乐福继续控制物价，来年经济增长将突破3%。” 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](http://www.100test.com)