

沃尔玛供应链的借鉴意义 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_B2_83_E5_B0_94_E7_8E_9B_E4_c31_36988.htm 在最新的全球500强企业

排名来看，首屈一指的当属沃尔玛。仅四十余年的发展，Wal-Mart便已成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商。目前沃尔玛在全球十个国家开设了超过5000家商场，员工总数160多万，分布在美国、墨西哥、波多黎各、加拿大、阿根廷、巴西、中国、韩国、德国和英国10个国家，年销售额达2800多亿美元。沃尔玛神话般的成功历史的根源其实是那句朴实但难于实现的标语天天平价，始终如一。而这一口号的实现最主要原因是其严格控制了供应链每一环节的成本，从而可以以最低价格出售商品，争取到尽可能多的消费者。沃尔玛的借鉴意义，最主要是学习其供应链管理方式。在供应链环节中，沃尔玛的战略恰恰应了中国一句老话磨刀不误砍柴工。它不是将物流环节视为企业的成本中心尽力缩减投入，而是将其视为利润中心，采用全方位的电子系统控制、最先进的技术以及对供应商的高标准要求，从而实现供应链高效益的运转。在供应链管理方面，早在80年代初，沃尔玛便采用全电子化的快速供应QR这一现代化供应链管理新模式，并且不断将更新的技术融入这一管理模式上。QR模式改变了传统企业的商业信息保密做法，将销售信息、库存信息、生产信息、成本信息等与合作伙伴交流分享。可以说，这是供应链管理由企业内部向企业间合作的一个质的飞跃。具体做法是：沃尔玛通过EDI（电子数据交换）系统把POS（销售时点信息管理）数据传给供应方，供应方可以及时了

解Wal-Mart的销售状况、把握商品需求动向，及时调整生产计划和材料采购计划，供应方利用EDI系统在发货前向沃尔玛传送ASN（预先发货清单），这样沃尔玛可以做好进货准备，同时省去货物数据的输入作业，使商品检验作业效率化，沃尔玛在接受货物的时候，用扫描仪读取机器的条码信息，与进货清单核对，判断到货和发货清单是否一致。利用电子支付系统EFT向供应方支付货款，把ASN和POS数据比较，就能迅速知道商品库存的信息。沃尔玛把商品进货和库存管理职能移交给供应方，由生产厂商对沃尔玛的流通库存进行管理和控制VMI（供应商管理库存），在流通中心保管的商品所有权属于供应方。供应方对POS信息和ASN信息进行分析，把握商品销售和沃尔玛的库存动向。在此基础上，决定什么时间、把什么商品、以什么方式发送，发货信息预先以ASN形式传送给沃尔玛，以多频度小数量进行CRP（连续库存补充）。供应方不仅能减少本企业的库存，还能减少沃尔玛的库存，实现整个供应链的库存水平最小化。对于沃尔玛来说，省去了商品进货业务，节约了成本，能够集中精力于销售活动，并且能够事先得知供应方的商品促销计划和商品生产计划，能够以较低价格进货。目前沃尔玛由对其供应链管理系统融入了无线射频识别技术RFID。采用这一先进技术旨在监督和跟踪控制每一个产品，控制物流环节中的产品缺失与质量监督。这一技术的应用最初在供应商那里反响很不好，大部分供应商实质是反对采用这一技术的。因为这不是一次简单的在商品包装上贴标签的措施，而是对于整个供应链上游的技术性整合，这方面的成本投入与工作方式的转变都是巨大并带有强制性质，所以，2005年1月大约100名供

应商开始把贴有RFID标签的货箱和托盘运往得克萨斯州的几个物流中心，这标志着沃尔玛开创了供应链管理的一个新纪元。2006年1月还有200多名供应商要按要求应用RFID。尽管最初装运范围有限，但这将来会变为一笔大买卖。现在预测沃尔玛的RFID要求带来的结果还为时尚早，十年后事实也许会证明这是重要的一步，就像上世纪70年代沃尔玛在俄亥俄州一家百货店开始的第一次条码扫描的意义一样。从强制性采用RFID这一技术来看，对于供应商的要求，沃尔玛的严格在业界也是闻名的，其标准也成了多家企业效仿借鉴的对象。从其官方网站对于供应商的要求来看，沃尔玛可以说做到了包罗万象：供应商对于当地法律的遵守，对于其雇工的劳动时间、种族歧视，对于供应商的工作环境尤其是环保方面的要求，对于与沃尔玛合作的商业机密等均做了明确严格的要求。不仅如此，沃尔玛每年还为其供应商进行相应的培训，这些培训是多方参与的，并且沃尔玛每年还将这些培训的结果公之于众。可以说，沃尔玛对于供应商的要求不仅是产品质量的考察，其更注重供应商的整体素质。这也就不难理解为什么沃尔玛强制性推行RFID能够得以实施的原因了。沃尔玛的借鉴意义，不能仅学其表面采用的技术与管理模式，更应注重学习其管理的战略理念。沃尔玛对其供应环节进行先进化的投入，是根据其企业整体战略的“天天平价，始终如一”而制订的。也就是说，沃尔玛的企业整体采用成本与规模经济战略，其战略核心就是大批量定货的物流环节通过提高效益而控制成本。其次，沃尔玛总是供应链管理的弄潮者：从70年代条形码的推行，到80年代物流管理理念的创新，再到当今作为RFID的主力倡导者。可以说，沃尔玛不是

将物流管理一味的作为成本中心加以缩减，而是将其不断改造更新成为企业的核心竞争力，最终成为企业的第三利润来源，其实质就是利润中心管理模式的改变。 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