

案例分析:英国巨头百安居物流采购网络优势 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/469/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E5_88_86_E6_c67_469448.htm 2003年10月18日，百安居北京四季青店正式开业。作为国际知名的连锁建材超市，百安居在中国早已耳熟能详，但四季青店却是百安居在北京的第一家连锁超市。开业当天，慕名而去的顾客如潮水一般，收银台前的长龙一直延伸到货场。当天，百安居北京四季青店有三个数字打破同行业世界记录：停车场内先后停泊了12000辆汽车，卖场共接待了9万名顾客，全天销售额达到400万元。开业就有这么高的销售额，是百安居管理层始料不及的。百安居在全球有700多家店，但北京四季青店却是百安居首次在开业当天就看到那么多顾客。

一、狼来了 百安居自1999年登陆上海以来，已陆续在上海、苏州、杭州等城市开设了13家连锁店，遍布华东、华南、华北和华中。在中国连锁经营企业协会列出的“2002年家居、建材、家装”专业榜中，百安居位居总销售额榜首，并且拿下了单店平均销售额第一。在北京亮相的四季青店是百安居全球最大的连锁店，也是第一家落户北京的建材超市连锁店。从2003年开始，百安居已经先后在北京、天津、大连、青岛等地陆续开设连锁店，并计划在2008年前在北京开出10家店，在中国开出80家店。近几年中国房地产业发展迅猛，与之相关的家庭装潢产业前景非常诱人。但现在即使把中国所有建材超市加起来，也最多只能满足这个市场的2%，可见超市还有非常大的上升空间，百安居非常看好这个市场的前景。目前国内建材流通企业主要有3种业态：摊位市场、厂家专卖店和连锁超市。

其中，传统的摊位市场占据市场主体地位。在市场份额有限的情况下，百安居多占一点，其他企业就得少占一点，再加上百安居的背景和实力，国内同行如临大敌。有业内人士预测，在百安居等“洋建材超市”的冲击下，中国本土大量以门市形式存在的传统业态将“死去1/3，转型1/3，半死不活1/3”。这里所谓的转型，是指本土建材市场调整业务结构，依靠发展超市不擅长的业务，如大宗基础建材等，与超市共存共荣。但最让本土建材市场胆战心惊的，还是百安居的低价优势。百安居“以全球成本降低全国成本，以全国成本降低区域成本”，这其实也是所有跨国零售集团战无不胜的绝密武器。百安居调研发现，国内一些传统建材市场不仅购物环境恶劣，品质良莠不齐，而且建材商开价太高，不少商品的标价甚至高出百安居数倍。于是，百安居中国声言：他们要结束传统建材市场的暴利时代！

二、采购优势

百安居之所以能做到低价，依赖于它层次分明的采购体系。百安居的采购网络是3个层次的结合。首先是全球采购网络，分布在全球超过14个国家和地区。其次是全国网络，百安居在中国已经有14家店，华南以深圳为中心，华东以上海为中心，华北以北京为中心。这些地方都十分接近建材生产基地，可以有效降低采购成本。另外，百安居还会在每个城市寻找当地的品牌供应商。这样，百安居把每个城市建立的采购网络逐渐培养成全国的网络，再纳入百安居的全球网络。有关专家在研究百安居的经营策略时发现，它集中了沃尔玛的低价采购和麦当劳的多区域规模收益优势。麦当劳采购的主要货物是食品，附加值低，依靠低价采购很难大幅度降低成本。所以麦当劳在人流密集的地方大量建店，通过规模经营降低价格

。百安居与此类似，它计划5年内在中国开设80家分店，并把北京、上海、广州和深圳4个人口密集、商业发达的地区作为重点发展城市。同时，百安居采购的建材也有多种品牌和设计样式，附加值低。这样，采购和经营成本的控制就成了问题。于是，百安居又成功运用了沃尔玛“本地化采购”和“一站式”营销的经营方式，针对中国传统建材市场多而散，采购力量薄弱的特点，百安居也发挥了连锁销售的本地采购能力。百安居作为欧洲最大的建材零售商，每年从中国采购的建材、五金工具等商品金额高达10亿美元。占总采购量的1/3，这一采购量还以每年15%以上的速度递增。几年前百安居在中国设立采购中心可不是件容易的事情。由于货币结算体系等体制和技术问题，都制约着百安居在中国的采购量。但后来，商务部外资司在政策方面有所松动，百安居在中国的采购量很快就有了扩大的空间。百安居中国区的总部设在上海，它的全国采购中心也设在那里。与采购规模相适应，百安居中国采购中心有150多名员工，每个区域大约30多人，各个城市所设的采购小团队，由5-6个人组成。不过千万不能小看这些基层的采购小团队，他们是百安居采购网络的神经末梢。优秀的供应商往往是由这些小团队发现，推荐给区域的采购中心，慢慢地再被纳入到全国的采购网络。这样一来，随着百安居在全国事业的发展，它的基层采购网络覆盖越来越广、越来越深，其供应商的数量也会随之迅速增加，百安居整体采购成本进而大大下降。百安居的采购网络还有一个吸引供应商的法宝，那就是他的老东家翠丰集团，通过与百安居的合作，已经有相当多的供应商逐步进入翠丰集团的采购体系，不仅分享了巨大的采购份额，还争得进入欧洲

市场和全球其他建材连锁店的机会。三、物流策略 要配合百安居庞大的采购网络，以及每日巨额销售所需配送服务，物流体系自然也不能逊色。在中国，百安居是唯一一家与第三方物流企业合作的建材超市。他们的物流管理模式是当前国内最先进的，但与第三方物流企业合作并不是百安居物流运作最佳的解决方案，不过在社会资源有限的情况下，却是最适当的办法。采购网络优势与先进物流管理模式的结合，是百安居在中国市场的核心竞争力所在。所有跨国零售企业进入中国都会遇到物流的瓶颈，直接影响到它在全国连锁战略的发展。因此，百安居与上海的物流企业新科安达合作，由新科安达负责所有新开超市的物流配送，既解决上游供应商送货问题，也解决下游到客户端的配送。总部设立在深圳蛇口的新科安达公司成立于1995年，是新加坡胜科后勤与深圳蛇口工业区的合资企业，注册资本为1000万美元。对百安居来说，该公司最大的优势是，城市覆盖面广，业务合作的影响范围覆盖亚洲、美洲和欧洲。在百安居的规划中，在新开业的超市正常运营后，上下游物流业务将分配给不同的第三方物流企业。上游供应商送货问题将由佳宇物流公司负责，而每个超市的日常配货则寻找当地的物流企业。这是百安居目前在中国能实现的最适当的物流解决方案。现在国内很多建材超市都完全靠自己做物流，七八个人，再弄上几辆卡车就解决问题了。其实，这种服务的附加值不高，往往还不能按时送货，不能做到很好的售后服务，配送能力就更跟不上，所以百安居认为还是应该由专业的物流公司来做。但百安居同样也承认，虽然这种模式在社会资源不发达的条件下是最适当的，却不是最好的。百安居在与物流供应商的合作中

已经发现不少问题，比如很多物流企业的信息化程度低，不能实现与百安居信息系统的有效对接。所以，百安居解决物流的第二种模式就是建设自己的物流中心。现在，百安居北京物流中心项目已经启动。附：连锁建材超市英国百安居概况介绍

B&Q（百安居）隶属于世界500强企业之一的英国最大的非食品专业零售投资集团翠丰集团。翠丰集团虽然在中国名不见经传，但连续数年跻身于《财富》世界500强之列，是一家拥有30多年成功经营管理经验的大型国际装饰建材零售集团。1969年，B & Q在英国的南安普敦市成立，经过近30余年的发展，在英国本土拥有超过300家的装饰建材连锁店，于98年与法国同行业之冠CASTORAMA合并后，企业规模跃居世界第三、欧洲第一。公司还获得1998年度英国最佳零售业奖，现已成为欧洲家喻户晓的第一品牌。百安居瞄准海外市场，不断扩大在全球的发展范围，至今已在全球10多个国家及地区拥有700多家仓储式装饰建材连锁超市。1996年，百安居在中国台湾地区开设了第一家连锁店，成功跨出向国际市场发展的第一步；1999年6月18日，百安居第一家大陆连锁店上海沪太店开业。正式以"百安居"作为品牌，标志着百安居成功登陆上海，也由此开始了在中国大陆地区的发展之路。百安居自1999年登陆上海，相继在中国内地各大城市开设了连锁超市，遍布华东、华南、华北和华中。至2004年，中国内地开设了23家分店，并在当地消费者心目中树立起领先、可靠的品牌形象。百安居作为欧洲第一、世界第三的家居装饰建材连锁企业，树立“一站购齐”的全新装潢理念，秉承"我们的专业服务，总能超越你的期望"的宗旨，为客户提供全心全意的服务，拥有先进而低廉的全球采购体系和

先进的流通手段，以及成功的运营模式。从以“物流分销、货取源头、仓店合一”为特征的仓储式经营，到严格规范的供应商和品质管理；从产品的全球化批量采购，到自有品牌商品的不断推陈出新；从轻松的一站式购物，到专业的设计装潢配套服务，百安居无不走在行业前列。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