

物流案例:家乐福物流选址实例 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/470/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_470651.htm 速度 + 规模 = 家乐福模式 一个“空降兵” “每次家乐福进入一个新的地方，都只派1个人来开拓市场。进台湾家乐福只派了1个人，到中国内地也只派了1个人。”9月11日，家乐福的企划行销部总监罗定中用这句令记者吃惊不已的话做他的开场白。罗解释说，这第一个人就是这个地区的总经理，他所做的第一件事就是招一位本地人做他的助理。然后，这位空投到市场上的光杆总经理，和他惟一的员工做的第一件事，就是开始市场调查。他们会仔细地去调查当时其它商店里的有哪些本地的商品出售，哪些产品的流通量很大，然后再去与各类供应商谈判，决定哪些商品会在将来家乐福店里出现。一个庞大无比的采购链，完完全全从零开始搭建。这种进入市场的方式粗看难以理解，但却是家乐福在世界各地开店的标准操作手法。这样做背后的逻辑是，一个国家的生活形态与另一个国家生活形态经常是大大不同的。在法国超市到处可见的奶酪，在中国很难找到供应商；在台湾十分热销的槟榔，可能在上海一个都卖不掉。所以，国外家乐福成熟有效的供应链，对于以食品为主的本地家乐福来说其实意义不大。最简单有效的方法，就是了解当地，从当地组织采购本地人熟悉的产品。1995年进入中国市场后，短时间内家乐福便在相距甚远的北京、上海和深圳三地开出了大卖场，就是因为他们各自独立地发展出自己的供应商网络。根据家乐福自己的统计，从中国本地购买的商品占了商场里所有商品的95%以上，仅2000

年采购金额就达15亿美元。除了已有的上海、广东、浙江、福建、及胶东半岛等地的采购网络，家乐福还会在今年年底分别在中国的北京、天津、大连、青岛、武汉、宁波、厦门、广州及深圳开设区域化采购网络。十字路口的商圈这个“空降兵”的落点注定是十字路口，因为Carrefour的法文意思就是十字路口，而家乐福的选址也不折不扣地体现这一个标准所有的路都开在了路口，巨大的招牌500米开外都可以看得一清二楚。而一个投资几千万的店，当然不会是拍脑袋想出的店址，其背后精密和复杂的计算，常令行业外的人士大吃一惊。根据经典的零售学理论，一个大卖场的选址需要经过几个方面的详细测算：第一就是商圈内的人口消费能力。中国目前并没有现有的资料（GIS人口地理系统）可资利用，所以店家不得不借助市场调研公司的力量来收集这方面的数据。有一种做法是以某个原点出发，测算5分钟的步行距离会到什么地方，然后是10分钟步行会到什么地方，最后是15分钟会到什么地方。根据中国的本地特色，还需要测算以自行车出发的小片、中片和大片半径，最后是以车行速度来测算小片、中片和大片各覆盖了什么区域。如果有自然的分隔线，如一条铁路线，或是另一个街区有一个竞争对手，商圈的覆盖就需要依据这种边界进行调整。然后，需要对这些区域进行进一步的细化，计算这片区域内各个居住小区的详尽的人口规模和特征的调查，计算不同区域内人口的数量和密度、年龄分布、文化水平、职业分布、人均可支配收入等等许多指标。家乐福的做法还会更细致一些，根据这些小区的远近程度和居民可支配收入，再划定重要销售区域和普通销售区域。第二，就是需要研究这片区域内的城市交通和周边的

商圈的竞争情况。如果一个未来的店址周围有许多的公交车，或是道路宽敞，交通方便。那么销售辐射的半径就可以大为放大。上海的大卖场都非常聪明，例如家乐福古北店周围的公交线路不多，家乐福就干脆自己租用公交车定点在一些固定的小区间穿行，方便这些离得较远的小区居民上门一次性购齐一周的生活用品。当然未来潜在销售区域会受到很多竞争对手的挤压，所以家乐福也会将未来所有的竞争对手计算进去。传统的商圈分析中，需要计算所有竞争对手的销售情况，产品线组成和单位面积销售额等情况，然后将这些估计的数字从总的区域潜力中减去，未来的销售潜力就产生了。但是这样做并没有考虑到不同对手的竞争实力，所以有些商店在开业前索性把其它商店的短板摸个透彻，以打分的方法发现他们的不足之处，比如环境是否清洁，哪类产品的价格比较高，生鲜产品的新鲜程度如何等，然后依据这种精确制导的调研结果进行具有杀伤力的打击。当然一个商圈的调查并不会随着一个门店的开张大吉而结束。家乐福自己的一份资料指出，顾客中有60%的顾客在34岁以下，70%是女性，然后有28%的人走路，45%通过公共汽车而来。所以很明显，大卖场可以依据这些目标顾客的信息来微调自己的商品线。能体现家乐福用心的是，家乐福在上海的每家店都有小小的不同。在虹桥门店，因为周围的高收入群体和外国侨民比较多，其中外国侨民占到了家乐福消费群体的40%，所以虹桥店里的外国商品特别多，如各类葡萄酒，各类泥肠，奶酪和橄榄油等，而这都是家乐福为了这些特殊的消费群体特意从国外进口的。南方商场的家乐福因为周围的居住小区比较分散，干脆开了一个迷你SHOPPINGMALL，在商场里开了

一家电影院和麦当劳，增加自己吸引较远处的人群的力度。青岛的家乐福做得更到位，因为有15%的顾客是韩国人，干脆就做了许多韩文招牌。高流转率与大采购超市零售业的一个误区是，总以为大批量采购压低成本是大卖场修理其它小超市的法宝，但是这其实只是“果”而非“因”。商品的高流通性才是大卖场真正的法宝。相对而言，大卖场的净利率非常低，一般来说只有2 - 4%，但是大卖场获利不是靠毛利高而是靠周转快。而大批量采购只是所有商场商品高速流转的集中体现而已。而体现高流转率的具体支撑手段，就是实行品类管理（Category Management），优化商品结构。根据沃尔玛与宝洁的一次合作，品类管理的效果是销售额上升32.5%，库存下降46%，周转速度提高11%。而家乐福也完全有同样的管理哲学。据罗介绍，家乐福选择商品的第一项要求就是要有高流转性。比如，如果一个商品上了货架走得不好，家乐福就会把它30厘米的货架展示缩小到20厘米。如果销售数字还是上不去，陈列空间再缩小10厘米。如果没有任何起色，那么宝贵的货架就会让出来给其它的商品。家乐福这些方面的管理工作全部由电脑来完成，由POS机实时收集上来的数据进行统一的汇总和分析，对每一个产品的实际销售情况，单位销售量和毛利率进行严密的监控。这样做，使得家乐福的商品结构得到充分的优化，完全面向顾客的需求，减少了很多资金的搁置和占用。涉及具体营运的管理，罗特意用“RetailisDetail”这句简洁无比的英语来解释。举生鲜食品为例，流运的每一个过程点都要加一个控制点，从农田里采摘上来，放在车上，放在冷库里，放到商场货架上，全都要加以整理剔除和品质控制。然后生鲜食品放在货架上被

第一批顾客采购了以后，还要进一步的整理。所有的这一切，都需要对一些细节进行特别的关注。家乐福在这方面发展出一套非常复杂的程序和规则。例如说食品进油锅的时候油温是多少度，切开后肉类保鲜的温度是多少度，多少时间必须要进行一次清理货架，商品的贴标签和商品新鲜度的管理，全都有详详细细的规定，用制度以确保自己“新鲜和质量”的卖点不会走样变形。为了使制度能够被不折不扣的执行，员工的培训也完全是从顾客的角度出发的，让他们把自己当成消费者来进行采购，结果当他们看到乱成一团的蔬菜，自己也不愿意买，终于对管理制度有了深刻的理解。这个从一个空降兵开始出发的事业，现在已经变成了15个城市里27个商场，转眼间将家乐福的旗帜插上中国各个消费中心城市的制高点。沃尔玛经典的“以速度抢占市场”哲学（SPEEDTOMARKET），被家乐福抢了先机。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