

物流案例分析：麦德龙苦心经营物流新政物流师资格考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/511/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_511314.htm

一场人事地震揭开了麦德龙苦心经营物流新政的内幕。表面上看，这是麦德龙采购人员不满采购新政的“高压政策”愤而出走。实质上，是麦德龙试图建立起一个更加有效的监管体制，向采购腐败开刀，从而对旧利益体系产生了强烈的冲击。7月末，麦德龙中国区突然颁布采购新政，打破了以前全部商品都由上海总部说了算的传统，采取总部采购部门与区域采购部门联合采购。华北、华中、华东和东北四大区域的区域采购部，取代以前总部担负起收集资料、与当地供应商洽谈业务等工作。同时也正是这场新政针对采购人员制定的“量化业绩、优胜劣汰”的业绩考核体系，遭到了采购人员抵触。据报道，非食品采购部门的员工辞职率一度超过30%。《第一财经日报》日前获悉，到目前为止，辞职的采购人员已经超过10人。“一方面是权利下放，一方面是考核更加严格，而且新的考核指标的下限要求达到的利润指标是过去的好几倍，一些人就觉得没法干下去了。”一位麦德龙内部人士告诉《第一财经日报》。采购新政一位已离开麦德龙的员工告诉记者，早在今年的上半年，麦德龙就已在着手策划此事，将以前由总部统一管理商品目录数据库分类之后交付给了四大区域中心各自管理。该举措打破了麦德龙全球通行的中央集权采购体系。无论是德国麦德龙，还是法国的家乐福，其本国都以中央采购为主。而家乐福在1995年进入中国之后，一直以“比对手更快”为最高目标，将中国市场分为5个大区，各大区

各自为政，实行分区采购。据介绍，麦德龙之所以将采购权下放是因看到与其同年进入中国的家乐福在中国发展的顺风顺水，有模仿之意。2003年初，麦德龙中国在上海建立自己的全国配送中心，“麦德龙原本希望配送中心介入到供应商管理，即把不同供应商的货物汇集到一起再配送到各个门店。麦德龙以为，比供应商自己送货，物流费用会减少很多。”一位业内人士说。实际上，麦德龙试图将其德国的全套做法都搬到中国来：以中央采购为主体，再辅以配送中心的集中配送，从而达到降低成本的目的。物流效益的体现是以规模经济为前提的，在德国，麦德龙物流体系不仅包含了现购自运制商场，也包括超级市场和百货商店。在德国门店总数已超过1700家。并且在德国，从配送中心到门店的平均距离少于250公里。而在中国，同一区域内平均送货距离就接近500公里。2003年，麦德龙18家店散布于全国各地，相对于他们在德国本土以至于欧洲开店的密度终究差之千里。实际上，麦德龙的物流成本不降反升。“会员制，只买不租，中央采购，这些做法都使得麦德龙与其他零售企业风格迥异。作为一家德国企业，麦德龙以固执而出名。”这位业内人士说。但是麦德龙也为自己的固执付出代价：在中国辛苦了10年后，麦德龙仍承受着巨大的亏损压力。直到今年6月初，麦德龙在昆明投资1亿元开设其在云南的第一个大型会员制批发商场，第一次放弃了“只买不租”的开店策略。此举被视为麦德龙反思应该更加顺应中国特殊情况的开始。“下放采购权是在这个大背景下的第二步。”这位业内人士说。供货商和采购商串通据透露，此次采购新政的另外一个非常重要的原因之一，是麦德龙原来的采购管理体系不仅没有达到降低成

本的预期，而且漏洞百出，给采购腐败造成了可乘之机。据麦德龙的一位供应商反映，在没有配送中心的时候，供应商们在跟麦德龙的采购经理谈好价格后，自己会负责把货送到各个卖场，现在采购经理来跟他们谈好商品价格后，同时也给供货商提供进入物流配送中心的选择。现在，这个全国配送中心的建立，给麦德龙采购经理们创造了一个获利空间。据一位知情者透露，麦德龙的配送中心沿用了它在德国的一套成本核算方法，在这套方法之下，供应商的商品在进入麦德龙的配送中心之后，无论是运到上海还是运到哈尔滨的卖场，价格都一样。由于是由采购经理跟供应商来决定商品是否进物流中心，因此采购经理们为了能够跟供应商获得更多的“返点”，便跟供应商达成交易，如进哈尔滨卖场的货品全部进了物流中心，上海卖场则由供应商直接送，长此以往，麦德龙物流中心里大量聚集着供应商们至哈尔滨、至沈阳等远距离的商品。“几乎60%的商品都是由上海外运，物流成本居高不下。”这位业内人士说，“在德国，由于麦德龙供应商所有的商品都必须送到物流中心配送，杜绝了投机行为滋生的空间。但是在中国，由于不是全部商品都是通过这个配送中心运送，给一些人造成可乘之机。”据透露，根据麦德龙中国的内部流程，采购部门决定了进物流中心的商品价格之后，会在系统中标注一个“进入”的记号，物流部门就会在下一环节当中扣除一定比例的物流费用。但如果采购部更改记录，将“进入”改成“不进”后，物流费用会自动归零。如果采购部再将“不进”改成“进入”之后，物流部门的系统上就不会有任何的显示了，这种情况下，商品其实已经进了物流中心，但物流部却浑然不知。一些采购经理与

物流部门相关人员“串通”，不计成本地为供货商降低商品物流费用。而根据麦德龙内部一位人士透露，今年上半年麦德龙物流部一位员工正是因此而被辞退，这位员工造成的损失达50万元。去年一年，麦德龙物流部亏损人民币100万元，今年上半年就达人民币200万元。潜藏在麦德龙内部的这只看不见的“手”已愈来愈危险。记者在向麦德龙中国区供应链经理恭庆国询问此事时，他只是说“很难回答”，拒谈此事。但据麦德龙内部人士反映，采购新政下，很大一部分商品将实行区域采购和配送，采购中心的权力大大被削弱。同时，采购权力下放到地区，也造成了新的危险，所以才配合以严格的业绩考核体系。“采购腐败的问题还是不能完全杜绝。采购权力向区域下放后，如果管理不善，将会比集中采购更加严重。”这位人士说。背景链接 10年亏损麦德龙 1995年麦德龙正式进入中国，与上海锦江集团有限公司按照60%与40%的比例合资成立锦江麦德龙现购自运有限公司。今年5月麦德龙增持合资公司的股权使其持有比例达到90%。有消息指出，麦德龙在中国辛苦10年还没有实现盈利。但在年初，麦德龙外资方却还要投入巨资加速拓展，按每店1亿元计算，至少还需投资40亿元。锦江集团不想在10年间没有得到任何回报的情况下，再继续承担其中四成、高达16亿元的投资比例，因此才导致股权变动。根据知情人士向记者透露：“2001年以后，麦德龙中国区划分成四个大区，目前麦德龙唯一盈利的就是华东区。华中区的业绩尚可，而新进入的华北和东北大区一直处于亏损状态。”“我们对目前的状况很满意。”麦德龙中国公关经理黄忠杰则向记者表示，去年集团的数据显示，麦德龙目前在中国的24家门店中，已经有17

家老门店实现“可同比盈利”。除此之外，他不愿再对经营业绩作出任何评述。但据业内人士的解释，“可同比盈利”不是真正意义上的盈利，麦德龙还没有完全赚回已经投资在中国的3亿欧元。"#F8F8F8" 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