

物流师案例分析：沃尔玛的全球供应链管理之痛 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_645743.htm 沃尔玛本以进货成本低廉而知名，却被中间环节多出来的成本抵消了，这多少有些让人意想不到。而这反映的正是供应链管理的问题。曾经读到过一段反映沃尔玛居强势地位的文字。一个在沃尔玛手握10亿美元采购预算的服装采购员说：“我当时拿着全美最大个的铅笔。如果没有人按照我们的意思做，一言不合，我就折断手里的铅笔扔到桌上，然后扬长而去。”不知道沃尔玛的采购人员如今是否仍然如此作派。我们知道的事实是，从2007年初开始，沃尔玛的全球采购中心就开始不断地进行战略调整，调整的理由是“全球采购中心没有体现出价值，其现在的商业模式不可持续”。采购中心总裁兼CEO劳伦斯杰克逊因此而于今年1月初去职。与这一调整相关的最新消息是，在刚刚过去的10月，全球采购中心裁员约200人，其中50%的人在中国工作。沃尔玛的全球采购中心总部位于深圳，成立于2001年。当初决定成立全球采购中心的目的是“便于管理公司的直接进口业务和对工厂的直接采购，使沃尔玛的直接进口供应链更好地运作”。“天天低价”是沃尔玛的金字招牌，而支撑这一金字招牌的便是他们的采购部门。沃尔玛对于供应商要求之苛刻、压价之无情声名远扬，不对称的供应链关系已经使很多供应商敬而远之。显然，一个不能使双方都愉快的合作是无法长久的，这或许也是沃尔玛认为其采购中心的商业模式“不可持续”的一个言外所指。更为重要的是，沃尔玛全球采购中心成立至今，一直没能摆脱

对美国国内进口商或各类中间商的依赖，一些产销双方本可以直接见面的业务却平空多了些中间环节。据知情人士透露，虽然现在直接接单工厂比以前多，但占总的比例还是很少，在中国不超过5%。采购中心的这一现状，离当初制定的“使沃尔玛的直接进口供应链更好地运作”的初衷相去甚远。沃尔玛本以进货成本低廉而知名，由此产生的利润却被中间环节多出来的成本抵消了，这多少有些让人意想不到。而这反映的正是供应链管理的问题。或许，香港利丰集团的供应链管理可以为沃尔玛的采购中心借鉴。利丰公司拥有世界上最庞大的采购网络，为知名品牌及零售商提供全球供应链管理。利丰公司不从事生产，它具备为许多类型的零售商寻求许多种类的产品方面的丰富经验。利丰的供应链管理实质上是一种对信息和关系的管理。当接到客户的订单时，利丰所做的事情就是以客户需求为中心，根据产品的特性和交货期，进行最佳的资源组合，设计出最适宜的供应链来满足客户的需要，在此过程中，利丰还担当起了确保订单按期执行的协调者和管理者的角色。实际上，沃尔玛的全球采购中心具备比利丰更加优越的先天条件，因为它专门为沃尔玛超市服务，对需求信息掌握得更加详尽和及时。而且，由于采购量巨大，它很容易获得供应链的主导地位。只要在此基础上做好对信息和关系的管理，那么，沃尔玛的采购人员根本就不必大摆其谱，其乐融融之中一笔笔巨额订单就会达成满意的双赢。

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