

沃尔玛物流配送体系

沃尔玛中国有限公司高级商品总监 芮约翰
飞驰有限公司沃尔玛区域经理 戴豪文

演讲概要：

一、沃尔玛公司简介

1. 美国阿肯色州本特维尔市
2. 公司文化——“最低成本的商人”

二、沃尔玛物流——低成本、高质量

1. 物流配送竞争

2. 物流循环

3. 物流一体化

三、自动补货系统

四、中心配送

1. 自动化优势

2. 系统化优势

3. 大批量优势

五、运输

1. 现代化、全方位梯队

2. 安全可靠

3. 卫星定位系统、电脑配送

六、与供货商的合作伙伴关系（让利于消费者）

结论↑

芮约翰：

非常荣幸有这样的机会，来跟大家一起分享沃尔玛公司在物流运输以及配送方面的一些经验。沃尔玛的业务之所以能够迅速增长，并且成为现在非常著名的公司，是因为沃尔玛在节省成本以及在物流运送、配送系统方面取得了一些成就，最起码在美国市场上是这样的。与其它竞争者相比沃尔玛能够给顾客提供更好的价值，这是由于沃尔玛把注意力放在物流运输和配送系统方面，这也正是沃尔玛公司的焦点业务。沃尔玛公司的新任 CEO，就来自于物流部门，由此可见物流和配送在公司中的重要性。

首先介绍一下沃尔玛公司。沃尔玛公司的总部在阿肯色州的一个小城市，本顿维尔现在人口大约是 20000 人。沃尔玛公司的总部也就是沃尔玛第一配送中心，沃尔玛的总部就在这个配送中心之中，在不断增长扩大的过程当中，沃尔玛也建立了一些新的配送中心，但是沃尔玛的总部仍然是在阿肯色州本顿维尔市的配送中心附近。

沃尔玛的最早创始人山姆·沃尔顿是在 1962 年开设了第一家沃尔玛商场，而配送中心一直到 1970 年才成立，现在沃尔玛的配送中心已经有了超过三十年的历史，第一配送中心是供货给 4 个州 32 个商场。下面介绍一下为什么沃尔玛要花费很大的精力投在物流方面呢？我给大家介绍一下过去几年当中沃尔玛的发展，这样你就可以了解到，进行物流配送在沃尔玛公司当中是非常重要的。沃尔玛去年在物流方面的投资是 1600 亿，现在的业务还要继

续增长,要增长到 1900 亿美元,因此沃尔玛将从现有的销售额中提取 250 亿美元,非常集中地用于物流配送中心建设。在美国目前,有 1800 多家沃尔玛商场。沃尔玛商场是一个比较常规的、提供商品的商场,它以比较低的价格提供人民的日常用品。除此之外,沃尔玛还有一类沃尔玛超级中心,这是在过去八年中才开发出来的。沃尔玛公司有 721 个这样的超级中心,这些超级中心是由规模较大的商场及附近一些小的副食店,加在一起而形成的一个超级中心。它有一些比较常规的日常用品,同时也卖一些食品。这些结合在一起,沃尔玛就可以为顾客提供一站式的消费服务。这样,顾客来到这里在一个商场当中所有东西都可以买到,这是沃尔玛业务增长的一个模式。在中国是这样,在国际上的其它地方也是这样,而且沃尔玛认为美国未来的商场也应当是这样的。沃尔玛在美国新开的商场都是这种超级购物中心。在美国沃尔玛还有 463 个山姆会员店,在中国的深圳也有这样一个会员店。这种会员店是这样一种商场:商场中货物量更大一些,每一个包装都比较大。比如说,在那里卖的萨其马,不是一个一个卖,而是三个在一起,但深圳的超级市场中,你却可以买一个萨其马。在这种会员店中,买的时候,商品量特别大,而且商品与超级中心也有所区别,你会在那里发现完全不同的一些商品,有一些差异性,在深圳就是这样。

从国际上来讲,在阿根廷有 13 家商店,在巴西有 14 家,在加拿大有 166 家,在中国有 8 家,在德国 95 个,韩国有 5 个,在墨西哥有 462 个,在波多黎各有 15 个,在英国 232 家商场。沃尔玛在美国有 885000 名员工,在美国之外的世界上的其它地方沃尔玛有 255000 名员工,所以加在一起沃尔玛的员工有大约一百一十多万人。

现在,我想给大家介绍沃尔玛团队当中的一员,他就是戴豪文先生,来自于飞驰公司,飞驰公司是向沃尔玛提供物流服务的公司,在世界上的其它地方为沃尔玛提供物流方面的支持。在美国国内,沃尔玛做自己的物流和配送。沃尔玛拥有自己的卡车运输车队等等,用沃尔玛自己的后勤和物流方面的团队,但是在国际上的其它地方沃尔玛就没有这样的专门力量来做了,所以就由戴豪文先生所在的飞驰公司来完成。

戴豪文:

在物流运营过程当中,要尽可能降低成本,因为在沃尔玛降低成本之后就可以让利于消费者,这是沃尔玛的哲学,就是“以最佳服务,最低的成本,提高最高质量的服务”。飞驰公司同沃尔玛是一种合作伙伴的关系,也是沃尔玛大家庭的一员,并百分之百献身于沃尔玛的事业。沃尔玛共同的目标就是努力做到最好。

在物流方面,沃尔玛尽可能降低成本。为了做到这一点,沃尔玛为自己提出了一些挑战。其中的一个挑战就是要建立一个“无缝点对点”的一个物流系统,能够为商店和顾客提供最迅速的服务。这种“无缝”的意思指的是,使整个供应链达到一种非常顺畅的链接,沃尔玛所指的供应链是说产品从工厂到商店的货架,这种产品的物流应当是尽可能平滑,就像一件外衣是没有缝的。但是,沃尔玛真正的挑战是能够提供顾客所需要的服务。大家都知道,物流业务要求比较复杂,如有的时候可能会有一些产品出现破损,因此在包装方面就需要有一些对产品特别的运销能力。因此,对沃尔玛来说,能够提供的产品的种类与质量是非常重要的,在与沃尔玛的合作当中,沃尔玛似乎已经能够寻找到这种高质量与多品种结合,而且对于商场来说,它的成本也是最低的。

下面我来讲一下物流的循环。物流的循环没有结束,也没有开始,它实际上是循环的过程,是一个圆圈。在这个循环过程当中,任何一点都可以作为开始,而且循环涉及到每一点。沃尔玛就从顾客这一点开始谈。(因为顾客是第一位,因此,沃尔玛就从这里开始。)顾客到一个商店之中,他们买了一些产品,比如说给孩子买尿布。如果物流循环是比较成功的,那么在他买了之后,这个系统就开始自动地进行供货。这个系统当中的可变性使得

这些卖方和买方（工厂与商场）可以对于这些顾客所买的东西和定单能够进行及时的补货。这个系统应当是与配送中心联系在一起的。这个配送中心应当从供货商那里就可以直接拿到货。这个配送中心实际上是一个中枢，有供货方的产品，然后提供给商场。这个供货商应当只提供给配送中心，如果提供给每个商店的话，那就太困难了，因此这个配送中心可以为供货商减少很多成本，他只需要送到配送中心这一个地方就可以了。

沃尔玛有的时候是采用空运，有的时候采用轮船运输，还有一些采用卡车进行公路运输。在中国，沃尔玛百分之百采用公路运输，就是卡车把产品运到商场，然后卸货，然后自动放到商店的系统当中。在沃尔玛的物流当中，非常重要的一点，沃尔玛必须要确保商店所得到的产品是与发货单上完全一致的产品，因此沃尔玛整个的过程都要确保是精确的，没有任何错误的。这样，商店把整个卡车当中的货品卸下来就可以了，而不用把每个产品检查一遍。因为他们相信过来的产品是没有任何失误的，这样就可以节省很多的时间。沃尔玛在这方面已经形成了一种非常精确的传统，这可以有助于降低成本，而这些商店在接受货物以后就直接放到货架上，来卖给消费者，这就是沃尔玛物流的整个循环过程。

沃尔玛进行物流业务的指导原则，不管是在美国还是世界上其它地方，都是百分之百一致和完整的物流体系。不管物流的项目是大项目还是小项目，沃尔玛必须要把所有的物流过程集中到一个伞形结构之下。我刚才讲到，在供应链中，每一个供应者都是这个链中的一个环节，沃尔玛必须要使整个供应链是一个非常平稳、光滑的过程，一个顺畅的过程。这样，沃尔玛的运输、配送以及对于订单与购买的处理等所有的过程，都是一个完整的网络当中的一部分。这样的优势就可以大大降低成本。在沃尔玛的供应链当中，能够做到这一点，就可以把所有环节上可以节省的钱都节省下来。这样，整个链条、整个环节就可以节省不少钱。

下面我再讲一下沃尔玛的物流部门。沃尔玛进行全天候的运作，而且是每天 24 小时，每周 7 天的运作。沃尔玛的产品卖得非常多，物流的支持是非常必要的，必须要确保这些产品是在不断地流向沃尔玛的商店，而没有任何停止的过程。沃尔玛必须采用一些包括零售技术在内的最尖端的技术，采用更加先进的、现代化的技术，可以提高效率、节省成本。目前在美国沃尔玛有 30 家配送中心。这些配送中心分别服务于 18 个州 2500 家商店。刚才讲到，美国的商店有各种不同的种类，有一些超级市场，有一些一般的日常用品商场，还有一些山姆会员店。沃尔玛有一些区域配送中心，是一些比较大的配送中心，但同时沃尔玛也有一些比较小的可用于进口产品和副食品等等的各类配送中心，所有这些不同种类的配送中心，都是沃尔玛整个网络当中的一员。

芮约翰：

沃尔玛之所以能够取得成功，是因为沃尔玛有一个补货系统。每一个商店都有这样的系统，包括在中国的商店。它使得沃尔玛在任何一个时间点都可以知道，现在这个商店当中有多少货品，有多少货品正在运输过程当中，有多少是在配送中心等等。同时它也使沃尔玛可以了解，沃尔玛某种货品上周卖了多少，去年卖了多少，而且可以预测沃尔玛将来可以卖多少这种货品。沃尔玛之所以能够了解这么细，就是因为沃尔玛有 UPC 统一的货品代码。商场当中所有的产品都要有一个统一的产品代码叫 UPC 代码。沃尔玛所有的货品都有一个统一的产品代码，这是非常重要的，在中国叫 EAN 数码。沃尔玛之所以认为所有这种代码都是非常必要的，是因为可以对它进行扫描，可以对它进行阅读。在沃尔玛的所有商场当中，都不需要用纸张来处理订单。沃尔玛这个自动补货系统，可以自动向商场经理来订货，这样就可以非常及时地对商场进行帮助。经理们在商场当中走一走，然后看一看这些商品，选到其中一种商品，对它扫描一下，就知道现在商场当中有多少这种货品，有

多少订货，而且知道有多少这种产品正在运输到商店的过程当中，会在什么时间到，所有关于这种商品的信息都可以通过扫描这种产品代码得到，不需要其它的人再进行任何复杂的汇报。在商场当中，商场的经理拥有这样的自由度——他可以不听从这些物流系统对他的建议。虽然系统的建议很多，但是经理还可以订更多的货；或是系统建议的数额太大，经理有一些自主权来减少一些。在美国，这个系统每天提供的这种信息，都下载到沃尔玛的世界各地的办公室当中，世界各地的这些信息又都可以传送到沃尔玛的总部当中。只要有一个人进行订单，沃尔玛就通过这种电子方式来和供货商进行联系。

沃尔玛还有一个非常好的系统，可以使得供货商们直接进入到沃尔玛的系统，沃尔玛叫做零售链接。任何一个供货商可以进入这个系统当中来了解他们的产品卖得怎么样，昨天，今天，上一周，上个月和去年卖得怎么样。他们可以知道这种商品卖了多少，而且他们可以在 24 小时之内就进行更新。供货商们可以在沃尔玛公司每一个店当中，及时了解到有关情况。在中国，沃尔玛有三百多家供货商，在深圳他们也可以进入沃尔玛的零售链接当中，可以了解他们的商品卖得如何。在中国，沃尔玛没有数以千计的商店，而在美国沃尔玛则有数以千计的商店。通过零售链接，供货商们就可以了解卖的情况，来决定生产的状况，根据沃尔玛每天卖的情况，他们可以对将来卖货进行预测，以决定他们的生产情况，这样他们产品的成本也可以降低，从而使整个过程是一个无缝的过程。

戴豪文：

由于在美国沃尔玛有数以千计的商场，因此产品的要求量是非常大的。沃尔玛每一个配送中心都是非常大的，平均面积约有 11 万平方米。在这些配送中心，每个月的产品价值超过两亿美元。沃尔玛降低配送成本的一个方法就是把这种配送成本和供应商伙伴们一起来进行分担。刚才讲到，这些供货商们可以送货到沃尔玛的配送中心，也可以送到一百家商店当中。这两者进行比较，如果供货商们采用这种集中式的配送方式，这样可以节省很多钱，而供货商就可以把他省下来的这部分利润，让利于消费者。而且这样做，这些供货商们也可以为沃尔玛分担一些建立配送中心的费用。所有这些做法最终目的是为消费者进行让利。通过这样的方法，沃尔玛就从整个供应链中，将这笔配送中心的成本费用节省下来。

沃尔玛的集中配送中心是相当大的，而且都在一层当中。之所以都是一层，而不是好几层，是因为沃尔玛希望产品能够流动。沃尔玛希望产品能够一个门进从另一个门出。如果有电梯或其它物体，就会阻碍流动过程。因此，沃尔玛所有的这种配送中心都是一个非常巨大的一层的一个配送中心。沃尔玛使用一些传送带，让这些产品能够非常有效地进行流动，对它进行处理不需要重复进行，都是一次。比如说，在某某货品卸下来以后，沃尔玛要对这些产品进行一些处理。如果处理好几次，这个成本就会提高，而如果沃尔玛采用这种传送带，运用无缝的形式，就可以尽可能减少成本。

沃尔玛所有的系统都是基于的 UNIX 系统的一个配送系统，并采用传送带，采用非常大的开放式的平台，还采用产品代码，以及自动补货系统和激光识别系统，所有的这些加在一起为沃尔玛节省了相当多的成本。

沃尔玛每一个星期可以处理的产品是 120 万箱。由于沃尔玛公司的商店众多，每个商店的需求各不相同，这个商店也许需要这样，那个商店可能又需要另一样。沃尔玛的配送中心能够自动把产品根据商店的需要，自动分类放入不同的箱子当中。这样，员工可以在传送带上就取到自己所负责的商店所需的商品。那么在传送的时候，他们怎么知道应该取哪个箱子呢？传送带上有一些信号灯，有红的、绿的，还有黄的，员工可以根据信号灯的提示来确定商品应被送往的商店，来拿取这些商品，并将取到的这些商品放到一个箱子当

中。这样，所有这些商场都可以在各自所属的箱子当中放入不同的货品。

刚才我讲到沃尔玛有各种不同类型的配送中心，有一些时装的配送中心或者有一些需要特别处理的一些产品，比如说需要小心提取的，还有一些副食品的，蔬菜，水果等等。以沃尔玛在美国对于香蕉的处理方法为例。在美国，香蕉一般来自于南方的地区，不能让它太冷，但是为了在运输过程当中不至于损害，采的时候是绿的。当然，到商店不能还是绿的，要在运输的过程让它成熟。沃尔玛的配送中心各自处理不同的物品有一些是退回的东西、还有一些损坏的产品、还有印刷品、还有邮品等等。当然沃尔玛还有一些非常大的区域配送中心，这是刚才的讲到一个星期可能要处理一百万箱的配送中心。

下面讲配送中心的职能，对于这些非常大的配送中心所进行的集中以及转运配送，例如这个门进，这个门出，沃尔玛把这个过程叫转运，就是在一天当中进出，在一天当中完成。另外对服装进行销售，需要加订标签，这是需要手工的过程，需要比较小心，因为不能损害产品，这是一个单独的过程。每个商品都会有一定的库存，比如软饮料、尿布等等，也就是在这些商场当中需要有一个稳定的库存。这些配送中心可以做到这一点，它们根据这种稳定的库存量的增减而进行自动的补送，每一天或者每一周根据以前确定的一些量来为商场提供。这些配送中心可以保持这种八千种产品的转运配送，另外就是通过这种灯光来提取货物，大约可以处理六千个品种的商品。

另外，对于新商场开业的订单。在这些新商场开业之前，沃尔玛要对这些产品进行最后一次的检查，然后运输到这些新商场当中，沃尔玛把这种叫新商场开业的订单配货。这是配送中心的最后一项职能，运输到新商场以及山姆会员店。

下面讲一下运输车队，这个车队是很重要的。因为车队的燃料是相当昂贵的，此外还需要请司机。在整个物流过程当中，最昂贵的就是沃尔玛运输这部分，车队省下的成本越多，那么整个供应链当中所节省的钱就越多，让利给消费者的部分也就越多。沃尔玛用一种尽可能大的卡车，大约可能有 16 米加长的货柜，相当大，比集装箱运输卡车要更长或者更高。如果你到过美国，在公路上可能就会看到有沃尔玛的车队，你会看到它有多大。沃尔玛的车辆，都是自有的，而且这些司机也是沃尔玛的员工。他们在美国各个州之间的高速公路上运行，而且车中的每立方米都填得满满的，这样非常有助于沃尔玛节省成本。

沃尔玛的车队大约有五千名非司机员工，还有 3700 多名司机。车队每周每一次运输可以达七千到八千公里，而且是三百万公里无事故的。这些卡车也是沃尔玛整个供应链当中的一部分。沃尔玛采用全球定位系统，来对车辆进行定位。因此，在任何时候，调度中心都可以知道这些车辆在什么地方，离商店还有多远，同时他们也可以了解到某个产品运输到了什么地方了，还有多长时间才能运到商店，沃尔玛可以精确到小时。沃尔玛知道卡车在哪里，产品在哪里，就可以提高整个系统的效率。沃尔玛的卡车不仅是比较昂贵的，而且卡车会比较危险，可能会出事故等等，因此，对于运输车队来说，要保证他们的安全，也要保证公路的安全，来减少出事故的危险，沃尔玛口号是“安全第一，礼貌第一”。在运输过程当中，如果其他车的人需要帮助的话，这些卡车司机也经常帮助。卡车司机们都非常遵守交通法规。沃尔玛定期也对公路进行调查。卡车上面都带有公司的号码，如果看到沃尔玛司机的违章，包括闯红灯或者违章的驾驶，就可以根据车上的号码来进行报告。而事实上，很多人打来的电话都是表扬沃尔玛的司机，说他们非常有礼貌，而且非常遵守交通规则，这样公众来信有很多，大都表扬这些司机对于其他开车人的帮助。这些都证明，沃尔玛的司机做得非常好，实际上他们的行动并不是沃尔玛进行的一种公关的活动，对于沃尔玛来说，卡车不出事故，就是节省公司的费用，就是节省成本。

那么，沃尔玛在运输方面有一些什么样的战略和策略呢？沃尔玛都把卡车载得非常满，所有的产品从卡车的底部一直装到最高填得满满的。一些商场，只在白天开门，但是物流

部门却是 24 小时地在进行工作。如果，货物晚上送到商店当中，这些商店就可以把它整个卸下来，而不用打扰他们白天的运营。在配送中心，沃尔玛也和这些供货商都定好时间，而且跟商店之间也是定好时间的，都按照运行的时间表来进行。沃尔玛可以对时间进行很好的管理，就可以节省时间、提高效率。

刚才讲到，这些产品是用不着对这些商品逐个进行检查。正是因为沃尔玛有这种非常精确、正确的传统，才可以减少成本、节省时间。

那么，供货商怎么样来帮沃尔玛一起来分担整个过程当中的费用呢？采用沃尔玛的运输系统，他们自己完成运输，因为沃尔玛的运输成本比供货商来进行运输要低。如果他们采用沃尔玛的卡车来运输货物的话，这些供货商也可以节省费用。集中配送中心，把所有这些因素都集中在一起，这些供货商就节省很多的费用，他们采用沃尔玛的物流配送系统可以对他们进行成本上的节省，而且从厂商到货架的过程，沃尔玛增加的部门并不会增加运作的成本，合理安排反而会降低运作的成本。沃尔玛最终的目的就是将更加物美价廉的产品提供给消费者。当然，如果有些供货商对这个过程不了解，沃尔玛还可以告诉他们怎么样进行日程上的安排。如果他们遵守时间，提高效率的话，对双方都是一个很大的帮助，而且最终让消费者来受益。

刚才我讲到整个供应链，讲到从工厂到商场一直到货架。我并不认为整个配送系统是一种成本，它实际上是节省了成本，而沃尔玛把这些费用节省下来，又可以让利给消费者。

简而言之，一个比较合理的物流安排可以使运作成本更低、效率更高。沃尔玛采用最现代化、最先进的系统，进行合理的运输安排，通过使用电脑系统和配送中心，使得零售业更加成功。沃尔玛正带领着现代零售业物流运作的潮流，是物流方面的领跑者，这样的物流动作使供货商与商场和双方的顾客获得更大的收益，这是一个团体协作的精神。

芮约翰：

希望沃尔玛已经让大家了解到沃尔玛采用物流配送中心是如何节省成本的。把整个系统当中的各个链，从供货商到货架到顾客，有机地链接起来。沃尔玛对供货商是这么讲：沃尔玛并不是你们的顾客，那些最终在商场当中买商品的人才是顾客。作为经营者必须要想一想，应该采取一些什么样的方式，能够在整个链接当中把成本降到最低，最后再把这一部分节省下来的费用，能够让利给消费者。