

2-3 沃尔玛物流运输成本控制

沃尔玛公司是世界上最大的商业零售企业，在物流运营过程中，尽可能地降低成本是其经营的哲学。

沃尔玛有时采用空运，有时采用船运，还有一些货物采用卡车公路运输。在中国，沃尔玛百分之百地采用公路运输，所以如何降低卡车运输成本，是沃尔玛物流管理面临的一个重要问题，为此他们主要采取了以下措施：

1、沃尔玛使用一种尽可能大的卡车，大约有 16 米加长的货柜，比集装箱运输卡车更长或更高。沃尔玛把卡车装得非常满，产品从车厢的底部一直装到最高，这样非常有助于节约成本。

2、沃尔玛的车辆都是自有的，司机也是他的员工。沃尔玛的车队大约有 5000 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 7000—8000 公里。

沃尔玛知道，卡车运输是比较危险的，有可能会出交通事故。因此，对于运输车队来说，保证安全是节约成本最重要的环节。沃尔玛的口号是“安全第一，礼貌第一”，而不是“速度第一”。在运输过程中，卡车司机们都非常遵守交通规则。沃尔玛定期在公路上对运输车队进行调查，卡车上面都带有公司的号码，如果看到司机违章驾驶，调查人员就可以根据车上的号码报告，以便于进行惩处。沃尔玛认为，卡车不出事故，就是节省公司的费用，就是最大限度地降低物流成本，由于狠抓了安全驾驶，运输车队已经创造了 300 万公里无事故的纪录。

3、沃尔玛采用全球定位系统对车辆进行定位，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，离商店有多远，还需要多长时间才能运到商店，这种估算可以精确到小时。沃尔玛知道一卡车在哪里，产品在哪里。就可以提高整个物流系统的效率，有助于降低成本。

4、沃尔玛的连锁商场的物流部门，24 小时进行工作，无论白天或晚上，都能为卡车及时卸货。另外，沃尔玛的运输车队利用夜间进行从出发地到目的地的运输，从而做到了当日下午进行集货，夜间进行异地运输，翌日上午即可送货上门，保证在 15—18 个小时内完成整个运输过程，这是沃尔玛在速度上取得优势的重要措施。

5、沃尔玛的卡车把产品运到商场后，商场可以把它整个地卸下来，而不用

对每个产品逐个检查，这样就可以节省很多时间和精力，加快了沃尔玛物流的循环过程，从而降低了成本。这里有一个非常重要的先决条件，就是沃尔玛的物流系统能够确保商场所得到的产品是与发货单完全一致的产品。

6、沃尔玛的运输成本比供货厂商自己运输产品要低，所以厂商也使用沃尔玛的卡车来运输货物，从而做到了把产品从工厂直接运送到商场，大大节省了产品流通过程中的仓储成本和转运成本。

沃尔玛的集中配送中心把上述措施有机地组合在一起，做出了一个最经济合理的安排，从而使沃尔玛的运输车队能以最低的成本高效率地运行。当然，这些措施的背后包含了许多艰辛和汗水，相信我国的本土企业也能从中得到启发，创造出沃尔玛式的奇迹来。

问题：通过该案例，分析如何从综合物流系统的角度降低运输成本。

参考答案：

- (1) 选用尽可能大的车辆，提高运输量，实现规模效应，降低运输成本。
- (2) 使用全球定位系统对车辆进行定位，便于调度中心对运输车辆的掌控和降低成本。
- (3) 物流各环节能够全天无缝衔接，可以保证任何时候运输车辆都可以及时卸货，从而沃尔玛速度上获得优势，降低了成本。
- (4) 精确的物流系统为商场减少验货环节提供了保证，从而使运输车辆节省很多时间和精力，加快沃尔玛的物流循环，降低了成本。
- (5) 厂商使用沃尔玛车队来运输货物，减少了中间环节，节省了流通中的仓储成本和转运成本。

沃尔玛把上述措施有机地组合在一起，做出了一个最经济合理的安排，从而使沃尔玛能够低成本高效率的运行。