

CASE6 彬泰物流公司的经营

从食品制造业起家的“泰山企业集团”，和台湾其他一些食品制造业者一样，经营了自己的连锁便利商店，为自己的商品提供了一个更好更广的销售通路。

“泰山企业集团”接手“NIKO MART 日光便利商店”后，便将其命名为“福客多商店”，目前已有两百多家连锁店。由“泰山企业集团”投资的“彬泰物流公司”，旗下分成物流与行销两部门。除了大园物流中心，还有两个转运站及泰山营业所。其中以大园中心的软硬体设备最具现代化及自动化。目前会计部门仍设在员林，帐户及订货等作业资料以专线传回台北与大园。

彬泰物流的沿革及设备

彬泰物流公司成立于 1987 年，资本额 2.98 亿台币。在 1989 年时，特别由集团总裁带领高级主管到美国、日本参观考察各地的物流中心。从 1990 年开始规划，并展开各项工程、教育训练的签约活动，土地、厂房设备、电脑、软体、工作流程等也都开始运作。1991 年时，与 IBM 合作开发作业软体。1993 年正式设立于大园，启用至今已历 6 年的时间。大园自有车辆与契约车共五十几部，每日的出货量约为 1000 万台币，平均月营业额为 2.5 亿元台币，库存的品项大约 6000 到 7000 种。1999 年的目标是 30 亿元台币。

大园物流中心的规模，在硬体方面主要是厂房设备和电脑；在软体方面则可分为自动化、资讯化两方面；在功能设计上，则有商品保存、配送服务等。

配送能力

目前大园物流中心的配送店数为 750 家，配送对象除了“福客多商店”外，也帮“OK 便利商店”、“小豆苗”及零散的单独店作商品配送工作。配送的品项包括常温食品、公卖局的商品、日用品等共 2300 多种，上游供应的厂商有 300 多家。

目前配送的前置时间为 24 个小时，北部门市在下午 3 点前订货，“彬泰”在次日早上 8 点开始拣货，大约 8 点半开始出车送货，最后出车时间大约是下午 5 点，目前暂无实施夜间配送。中南部门市大约是中午 12 点前订货，第二天就能送到中南部的转运中心，从转运中心再送到门市。

对于“福客多”门市采取每天到店配送。“OK 便利商店”的货则是调配三次，其他服务对象则依各店需求，有不同的配送次数。配送“福客多”店铺的车，不会再夹杂其他单独店的商品，但其他单独店的商品，则会合在一起配送。

软体设备

大园中心的主电脑为 IBM，主机设在台北总公司，平时是通过一条数据专线作联系。门市的订货由 EOS 传送到台北总公司，处理后的资料再传到大园物流中心。

在资讯系统方面，是使用 Windows NT 为作业平台，及 Exceed 物流专业软体，包括接收门市订单、对上游厂商的订货、对帐、检货绩效评估、退货、传真，当库存量不足时，电脑还会自动显示订货建议。

电脑控制的自动仓储

在硬体设备方面，一部分是采用委托日本设计的自动仓储设备。自动仓储设备属于整箱出货区，由电脑连到控制台，操作机械手臂。自动仓储区高约 14 米，共分 6 层，每层高度 1.8 米左右，每列的货架有 299 个储位，四列货架共有 1196 个栈板储位。每个栈板都采用 1.1 米正方形的标准规格，有两台机械手臂负责存取货品的工作。所谓的机械手臂，其实只是一块具有上下左右来回移动功能的铁板。机械手臂的动作完全由电脑控制，在进货时，电脑会自动纪录该品项存放的储位及时间；出货时事先由控制中心将商品品项及总出货数量输入电脑，电脑会自动选取该品项最先存入的栈板位置，列印出该品项的出货储位清单。工作人员出货时，将该储位的电脑代号输入机械手臂前的电脑，电脑便会指挥机械手臂捡取。由机械手臂存取每个栈板的时间，约为 73 秒。拿出来的栈板需由人工依照捡货表，将各店所需数量作分配。目前每天平均进出的栈板约有 400 个，其中大约有 300 个品项，保持库存的大约有 100 多种品项。

每天的拣货时间是从早上 8 点到下午 5 点，不过通常会到晚上 7 点左右才能拣完货品。此处的栈板比一般的重量棚要稳得多，存取栈板时货品不会掉落，所以不需要用塑胶圈将货物箱捆起来。省掉了大量的塑胶圈费用，还免掉捆包及拆封的时间及人力。厂商将货物运下车后，直接存放在栈板上，便可由机械手臂送入仓储。因为设有电眼侦测的装置，所以即使发生物品掉落的情形，系统也会自动断电停机确保安全。在盘点时，也可改由手动操作，让盘点人员入内逐层盘点。一般盘点工作分成两种，一种是平时抽点，是由电脑随机选取栈板出来抽点；一种是半年一次的大盘点，盘点人员进入存放区逐层盘点。

重量棚

重量棚也是属于整箱出货区，不过此区是存放较重的物品，如米、饮料等。共有 650 个拣货储位，存放 800 项商品，下层为出货区，上面为暂存区。以电板车搬运和存取栈板，用奇数偶数区分不同的储位巷道，使工作人员能够很容易辨别方位进入状况，因此可以雇用许多兼职人员，节省人力成本。

为了维持商品的新鲜度及节省存放空间，库存一般不会太多。对经常缺货的畅销商品，或是遇到春节前由于厂商有较长的时间无法供货，则会有大约半个月的储存量。如果制造商的工厂在南部，为了节省运输时间和降低成本，一般一次会订购一台货车的数量，一般商品（如饮料）的平均回转周期是 7 天一次，库存量都不多。

流动棚

位于二楼的流动棚，主要是以散装商品为主，货物从一楼由电梯运上来，放在架上，工作人员依拣货单拣货，一次拣一家店铺的货。“彬泰”的服务对象较复杂，不像其他便利商店的物流中心，只是体系内物流，所以无法应用电子标签拣货系统。除了“福客多”每家店的订货商品较多，其他像 OK（只负责一部分常温商品的配送）及单独店的订货都较少，如果使用电子标签，在输送带上，一次只能拣一家店的货，效率比较低，所以取消了以前曾经使用过的电子标签系统。

二楼另外还有一个房间，专门放置洋酒等高单价的商品，也是使用流动棚，拣货人员也是依照拣货单拣货，从此区出货的商品，司机和门市的验收人员一一对照清楚，其他区出货的商品，司机和验收人员则只核对箱数而已。由于此区商品单价高，所以除了此区的工作人员外，限制其他人的进入。

组织体系

“彬泰”在组织体系上分成流通事业、行销营业、经营管理中心、管理部、财务室五个部门，目前大约有 100 名工作人员。另外在林口还有一个书籍配送中心，属于“彬泰”体系下的配书课，品项约有 250 种左右。由于书籍杂志的时效性很重要，所以需要每天配送。

经营上遇到的问题及努力目标

目前经营上有以下几个问题需要克服：**1**、每次送的商品量过多，所以需要比较多的人力与验收时间。**2**、由于门市的人力有限，所以店主往往需要另外增加兼职人员帮忙验收。**3**、需进一步降低欠品率、错误率。**4**、由于服务对象较多，同一样商品可能有好几种价格，造成作业上的负担。

今后将设法开拓物流通路，增加服务对象，以增加营业额；还将扩充厂房，增加配送商品，减少人力和运送时间；设法减少商品的损耗及耗材的浪费，以达到节流的目的，还将设法采取策略联盟的方式，联合采购，降低成本，提高商品的毛利率。