

# 沃尔玛供应链管理案例分析

朱鼎臣 浙江工业大学经贸学院 浙江杭州 310014

## 【文章摘要】

供应链管理是企业生存发展的重要环节。本文通过对沃尔玛的案例研究,分析了沃尔玛供应链管理的主要内容,指出顾客需求管理、供销商管理、物流管理是沃尔玛供应链管理获得成功的来源。本文同时指出,企业要在市场上获得统治地位,不仅仅是与本行业中其他对手竞争,更要依赖在同一条供应链上的批发、制造商以及供货商的联盟来实现自己的竞争优势,避免被淘汰的厄运。

## 【关键词】

供应链管理; 顾客需求; 信息技术; 物流配送

## 一、引言

所谓供应链,其实就是由供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商等构成的物流网络。而供应链管理是一种集成的管理思想和方法,是指企业通过改善上、下游供应链关系,整合和优化供应链中的信息流、物流、资金流,以获得企业的竞争优势。著名零售企业沃尔玛就是凭借出色的供应链管理逐步成为世界零售业的巨头。

## 二、案例介绍

提起“沃尔玛”这个名字,中国的消费者并不陌生,它是美国著名的零售企业。1962年,山姆·沃尔顿先生在美国中西部的本顿威尔小镇成立了“沃尔玛百货有限公司”,以“售价最低”、“保证满意”的经营策略使成千上万的顾客蜂拥而至,获得了巨大成功。1970年10月1日,沃尔玛公司的股票在纽约证券交易所上市,沃尔玛正式成为上市公司。截至1980年,分店数已达276家,总营业面积117万平方米,年营业收入12.48亿美元,纯收入4100万美元,分别是10年前的40倍和35倍。到了1990年,沃尔玛已有1402家分店,分布在29个州,年销售收入258亿美元,净收入

10亿美元,总营业面积近1000万平方米。在这10年间,沃尔玛持续以每3年销售收入翻一番的速度增长,从16.5亿美元增至260亿美元,增长速度位居全美零售业之首。到2001年,沃尔玛以2189亿美元的销售总额超过埃克森美孚公司成为世界五百强首位,并连续四年蝉联冠军宝座。经过四十余年的发展,沃尔玛百货有限公司已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商。目前,沃尔玛在全球开设了超过7000家商场,员工总数190多万人,分布在全球14个国家。每周光临沃尔玛的顾客1.76亿人次。沃尔玛在中国也取得了较快的发展。1996年8月,沃尔玛在深圳开设了第一家沃尔玛购物广场和第一家山姆会员商店,之后陆续在昆明、福州、大连、厦门等55个城市开设了104家商店,创造了超过50000个就业机会。到2004年,沃尔玛以直接和间接的方式从中国采购的产品总额达180亿美元,为促进中国经济和外贸发展做出了积极的贡献。沃尔玛从一个名不见经传的小镇杂货店发展成为一个遍布全球,销售总量稳居世界榜首的商业巨人。取得如此辉煌的成功得益于沃尔玛成功的供应链管理战略。

## 三、沃尔玛供应链管理分析

首先,作为供应链管理的重要一环,沃尔玛非常注重对顾客需求的管理。

沃尔玛坚信,“顾客第一”是其成功的供应链管理精髓。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿曾说过:“我们的老板只有一个,那就是我们的顾客。是他付给我们每月的薪水,只有他有权解雇上至董事长的每一个人。道理很简单,只要他改变一下购物习惯,换到别家商店买东西就是了。”沃尔玛的营业场所总是醒目地写着其经营信条:“第一条:顾客永远是对的;第二条:如有疑问,请参照

第一条。”沃尔玛一贯重视营造良好的购物环境,经常在商店开展种类丰富且形式多样的促销活动。如社区慈善捐助、娱乐表演、季节商品酬宾、竞技比赛、幸运抽奖、店内特色娱乐、特色商品展览和推介等,吸引广大的顾客。沃尔玛毫不犹豫的退款政策,确保每个顾客都会永无后顾之忧。沃尔玛有4条退货准则:1、如果顾客没有收据——微笑,给顾客退货或退款;2、如果你拿不准沃尔玛是否出售这样的商品——微笑,给顾客退货或退款;3、如果商品售出超过一个月——微笑,给顾客退货或退款;4、如果你怀疑商品曾被不恰当地使用过——微笑,给顾客退货或退款。另外,沃尔玛还从顾客需求出发提供多项特殊的服务类型以方便顾客购物,如免费停车、免费咨询、送货服务等等。当然,沃尔玛对顾客需求的管理,更多地体现在“天天低价”的经营理念上,通过更多的让利于顾客,获得顾客的青睐。沃尔顿的名言是:“一件商品,成本8角,如果标价1元,销售数量就是标价1.2元的3倍,我在一件商品上所赚不多,但卖多了,我就有利可图。”所以,沃尔玛提出了一个响亮的口号:“销售的商品总是最低的价格”,为实现这一承诺,沃尔玛想尽一切办法从进货渠道、分销方式、营销费用、行政开支等一切办法节省资金,把利润让给顾客,从而成功地锁定了顾客群体。

其次,对供销商和合作伙伴的管理是沃尔玛供应链中最为重要的环节。

供货商参与了企业价值链的形成过程,对企业的经营效益有着举足轻重的影响。建立战略性合作伙伴关系是供应链管理的关键就在于供应链上下游企业的无缝联接与合作。而要做到与供应链上下游企业的密切合作,必须依赖强大的信息技术。沃尔玛虽然是零售企业,但其却从未停止对高科技武装企业的追求。1969年,沃尔玛成为最早采用计算机跟踪库存的零售企业之一;1974年,沃尔玛最早全面实现S.K.U.单品级库存控制;1980年,沃尔玛最早使用条形码技术提高物流和经营效率;1983年,沃尔玛史无前例的最早发射自己的通信卫星;1985年,沃尔玛最早利用EDI与供货商进行更好地

协调；1988年，沃尔玛是最早使用无线扫描枪的零售企业之一；1989年，沃尔玛最早与宝洁公司等大供应商实现供应商管理库存-快速用户反馈产销合作。从以上可以看出，在每一个历史阶段，沃尔玛总是扮演了先进生产技术领先应用的典范，而同期的其他竞争对手总是因为观望和顾虑从而失去了发展先机。而正是通过对高科技的运用，使得沃尔玛与上下游的生产企业就某种产品实现了各种数据交换，双方共同对这些数据进行分析，最后形成一致的商品生产和销售决策，并在此基础上实行连续补货。基于上述高效的信息技术系统，通过共同管理业务过程和共享信息，沃尔玛改善了自己和供应商的合作关系，提高了采购订单的计划性、市场预测的准确度、供应链运作效率和存货周转率，并最终实现了对上下游企业在供应链里的技术锁定。

最后，沃尔玛供应链管理中，完善的物流管理系统是其又一巨大的竞争优势。

沃尔玛被称为零售配送革命的领袖。其独特的配送体系，大大降低了成本，加速了存货周转，成为“天天低价”的最有力的支持。沃尔玛补充存货的方法被称为“交叉装卸法”。这套“不停留送货”的供货系统共包括三大部分。首先，沃尔玛拥有最先进的卫星通讯网络。早在1983年，沃尔玛就斥资2400万美元开始建立自己的卫星通讯系统，之后花了7亿多美元最终建成目前的卫星系统。通过这套卫星通讯系统的应用，使配送中心、供应商及每一分店的每一销售点都能形成连线作业，在短短数小时内便可完成“填写订单-各分店订单汇总-送出订单”的整个流程，大大提高了营业的高效性和准确性。其次，沃尔玛拥有高效率的配送中心。沃尔玛的供应商根据各分店的订单将货品送至沃尔玛的配送中心，配送中心则负责完成对商品的筛选、包装和分检工作。沃尔玛的配送中心具有高度现代化的机械设施，送至此处的商品85%都采用机械处理，这就大大减少了人工处理商品的费用。同时，由于购进商品数量庞大，使自动化机械设备得以充分利用，规模优势充分显示。最后，沃尔玛拥有迅速的

运输系统。在1996年的时候，沃尔玛就已拥有了30个配送中心，2000多辆运货卡车，保证进货从仓库到任何一家商店的时间不超过48小时，相对于其他同业商店平均每两周补货一次，沃尔玛可保证分店货架平均每周补两次。快速的送货，使沃尔玛各分店即使只维持极少存货也能保持正常销售，从而大大节省了存贮空间和费用。由于这套快捷运输系统的有效运作，沃尔玛85%的商品通过自己的配送中心运输，而凯马特只有5%，其结果是沃尔玛的销售成本因此低于同行业平均销售成本2%~3%，成为沃尔玛全年低价策略的坚实基础。

#### 四、总结

综上所述，沃尔玛成功的经验告诉我们，在当今企业竞争日趋激烈的市场环境下，要获得持续的发展，必须重视对供应链的管理。企业在考虑供应链的建设过程中，必须使得本企业的供应链系统能够随着市场发展和变化不断动态调整，从而保证与本企业相关的上下游各个合作伙伴能够作出快速反应，协同企业一起完成销售任务。沃尔玛的案例能给我国大型零售企业以巨大的启发：企业要在市场上获得统治地位，不仅仅是与本行业中其他对手竞争，更要依赖在同一条供应链上的批发、制造商以及供货商的联盟来实现自己的竞争优势，避免被淘汰的厄运。<sup>[1]</sup>

#### 【参考文献】

- 1、胡松评，向沃尔玛学习供应链管理[M]，北京：北京大学出版社，2006.1
- 2、Kim.沃尔玛与宝洁的经典供应链合作[J]，信息与电脑，2006(11).
- 3、全秋梅.沃尔玛上海“裁员风波”折射工会缺位[J]，第一财经报道，2007.11.8
- 4、张晔.论买方垄断势力下跨国公司对当地配套企业的纵向压榨[J]，中国工业经济，2006(12)

#### 【作者简介】

朱鼎臣(1980- )，浙江工业大学经贸学院MBA，主要从事供应链管理、企业管理研究

#### 》接39页

化进货渠道，降低商品的取得成本；降低商品的库存成本；扩大采购规模，减少物流成本；降低管理成本才能提高利润。

(2)  $T_A$  减小时， $\pi_A$  增大， $D_A$  增大；

$T_B \geq T_A$  时， $\pi_A$ ， $D_A$  增大。电子商务零售商若降低费用( $T_A$ )尽可能低于 $T_B$ 。不仅可以增大市场销售量，而且还可提高商品定价，从而增加利润。我国的电子零售商应充分利用各种配送网络以降低配送成本、提高效率。

(3)  $\alpha$  增大时， $\pi_A$  增大， $D_A$  增大。随着

上网人数的不断增加，电子商务零售商将增大市场销售量及提高利润。中国庞大的人口及目前政府对电子商务的充分重视和投入，预计将有很大的发展潜力。

#### 3、实例分析

电子商务零售业的旗舰式品牌戴尔是成功发挥电子商务零售业的价格竞争优势的案例，戴尔电脑公司取得成功的秘诀是拥有一个较好的低成本战略的商业模式。

##### 1.1 低营销渠道成本

戴尔找到最短的到达用户路径。戴尔通过直销与顾客建立了直接联系，不仅节省了产品通过中间环节销售所浪费的时间和成本，还可以更直接、更好地了解顾客的需求，并培养一个稳定的顾客群体。

##### 1.2 低制造成本

按单生产。戴尔根据顾客通过网站和电话下的订单内容和条件组装产品，这使顾客有充分的自由来选择自己喜欢的产品配置。公司根据订单约定的配置订购配件。这不仅减少了占用资金，而且大大降低了成本。<sup>[2]</sup>

#### 【参考文献】

- 1、Chen P Y, Hitt L M. A model of price dispersion in internet-enabled markets[R]. Working paper, Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, 2004.