

关于沃尔玛的供应链分析

刘 晓 河南大学

摘要：沃尔玛公司是总部位于美国的全球最大零售商，连续几年位居世界 500 强之首。2016 财政年度的营业收入达到近 4821 亿美元，全球员工总数约 230 万名。1996 年沃尔玛首次进入中国市场，并选择深圳这一经济特区开设了沃尔玛购物广场以及山姆会员商店。在中国历经 21 年的发展，现已拥有约 10 万名员工。截至 2016 年 12 月 31 日，沃尔玛已经在全国 189 个城市开设了 439 家商场、8 家干仓配送中心和 11 家鲜食配送中心。沃尔玛的良好发展离不开其高效的供应链系统，值得其他企业借鉴。

关键词：沃尔玛；供应链；配送

中图分类号：F717.6 **文献标识码：**A **文章编号：**1001-828X(2017)015-0135-02

一、概述

(一) 发展历程

1. 小镇起家：1950 年山姆·沃尔顿在阿肯色州的本顿维尔小镇开办了一个沃尔顿特价商店，当时当地最大的商店，叫做“沃尔顿 5&10 商店”；1962 年第一家真正意义的折扣商店在罗杰斯城开业，叫“沃尔玛廉价商场”，从此沃尔玛零售巨头的辉煌成就开始书写。

2. 快速扩张：截止 1970 年，沃尔玛已有 38 家分店，此时扩张速度已经超过了所能借到资金的增长速度，为此公司选择股票上市正式成为上市公司。接下来十年发展，沃尔玛从名不见经传的小镇零售店一跃成为最年轻的全美销售总额超越 10 亿美元门槛的零售公司。

3. 做到美国零售业第一：沃尔玛通过并购进军全国，采取“逐步填满”策略，在主要零售商忽视的小镇开新店，以每三年销售额翻一番的速度增长，超越百年老店西尔斯，成为全买第一大零售公司。

4. 国际扩张：首战美洲市场，取得成功之后，大局进攻欧洲、亚洲以及非洲的许多国家。

(二) 主要经营模式

沃尔玛的主要经营模式有四种分别为：1. 折扣店即针对低收入家庭阶层消费者，做卖出商品的商店，而不是提供花色品种齐全货物的商店；2. 山姆会员店即面向小企业主和其他需要大量购买的个体消费者，以大包装、低利润的经营方式，是顾客可享受低廉的苍术价格；3. 购物广场即消费群体定位在低收入家庭，以天天低价为基础，力求“一站式购物”，替顾客节约时间和金钱；④社区店即贴近社区，为顾客提供方便快捷的购物体验。

(三) 沃尔玛的供应链

供应链管理是对供应链中的信息流、物流和资金流进行设计、规划和控制，从而增强竞争实力，提高供应链中各环节的效率和效益。沃尔玛的供应链体系属于顾客需求驱动的拉动式供应链，以最终顾客的需求为驱动力，整个供应链的集成度较高，数据交换迅速，反应敏捷。因此，沃尔玛的供应链管理现在已经从企业内部延伸到外部，不再是单纯涵盖制造商及供应商，而且囊括了仓储、承运者、零售商和最终消费者。沃尔玛天天平价的背后是强大的供应链管控能力带来的成本降低和效率提高。在沃尔玛的供应链体系中最核心的其高效的物流系统，高效的物流系统依托整条无缝对接供应链、配送中心、运输系统及信息系统。

二、与供应商无缝连接

沃尔玛倡导与供应商建立战略合作伙伴关系。在沃尔玛的供应链形成过程中供应商参与到企业价值链的构成，从而对企业的经营效益产生举足轻重的影响。同供应链上下游合作方完美配合做到无

缝联接是供应链管理的重点。为了达到这个目标就需要强大的信息技术做支撑。沃尔玛在 1969 年成为了最早利用计算机技术跟踪库存的零售企业之一；1974 年最早全面实现 S.K.U. 单品级库存控制；1980 年最先使用条形码技术；1983 年史无前例地发射了自己专属的通信卫星；1985 年与供货商进行协调最早利用 EDI；1988 年成为最早选择使用无线扫描枪的零售企业之一；1989 年最先开始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。

根据上面的分析总结，我们不难看出沃尔玛总是成为行业中的先行者，在先进生产技术领先率先采取行动占领先机。正是因为这些领先行为，沃尔玛与其上下游的合作方实现了各项数据信息互换，各方共同进行严密地数据分析，至此形成双方满意的商品制造生产与销售决策，从而实现连续补货。正是以高效的信息系统，双方共同参与管理业务以及信息共享为支撑，沃尔玛才可以改善与合作方的伙伴关系，提升订单采购的可规划性、市场需求预测的准确性、供应链协同运作的效果和存货周转率，从而实现了其作为核心企业对供应链上下游各方的技术锁定。

三、高效的配送中心

早在 1962 年沃尔玛就成立了第一家门店，但是第一家配送中心一直到 1970 年才正式设立。早期的沃尔玛商店位于偏僻的小镇，交通不发达，闭塞的运输环境使得供应商基本不愿意为其送货，无奈之下沃尔玛选择在总部本顿维尔镇开设第一家配送中心。当然，仅仅一家商店是不能够独立负担一个配送中心全部营运成本的。为此以配送中心为圆点，以 500 公里为半径，凡是一天车程内的商店都由此配送中心承担配送工作，相应的商店承担对应的成本。这一模式大获成功后，沃尔玛快速拷贝此商业模式，并在美国迅速扩张壮大。

仅在美国沃尔玛就设立了 70 个采用高新技术支撑的物流配送中心，其平均面积在 10 万平方米左右，大约等于 23 个足球场，并能够完美供应 700 家商店。沃尔玛的配送中心每个星期作业量可以达到 120 万箱，每个月自行整理的商品货物金额达到 5000 万美元。沃尔玛的配送中心可以称为当今最先进的配送中心，其完美实现了高效率低成本的目标，并为天天平价提供了可靠的保障。

(一) 采用先进技术，降低配送成本

为了完成高效的配送，沃尔玛采用的先进技术主要有：1. 上世纪 70 年代沃尔玛针对自己公司的业务情况专门建立了专属的管理信息系统即零售链接系统，负责处理各业务的数据报表，一方面减少了人工劳动，提高了数据的准确度，另一方面也提高了各项业务的效率。2. 到了 80 年代沃尔玛同休斯公司合作，发射了自用的商业通讯卫星，成为史上第一家拥有独立卫星的公司，傲世

下接(第137页)

上接(第135页)

全球。3.1983年,沃尔玛率先采用销售始点数据系统即POS机。4.1985年成功研发了EDI电子数据交换系统,使用无纸化办公作业。5.1986年建立了快速反应机制,成为历史上首家采用计算机技术对内部物流网络实现全天候监控的零售企业,实现了订货、采购、库存、配送、销售一体化。6.越库配送,即商品在到达配送中心后,并不进库而是在站台上直接向对应的客户配送,物流成本明显降低。

(二) 设计科学的配送中心

一般情况下沃尔玛的配送中心设立在100多家零售店的中央位置,其商圈或称为“运输半径”为320公里。每个配送中心的商品有4万多个品种,主要是食品和日用品,畅销品占60%。在配送中心的两边分别是进行装货和卸货的月台,装货月台能满足30台卡车同时装货的需求,卸货一端则配备了135个车位,数量惊人。配送中心每天24小时不间断连续作业,600多名员工配合保证日常运作,每个工作日会有150辆左右的货车不断进进出出送货。不难看出沃尔玛配送中心具有极高的效率,任何商品在配送中心的滞留时间绝对不可能大于两个工作日。这个效率还体现在极其低的订单失误率,值得注意的是配送中心每年需要处理数亿次的商品,可见效率存在于极高的水平。

(三) 运用先进的信息系统

沃尔玛基本全部的物流信息系统都是以UNIX系统为基础,采用长长的传送带、宽广的开放式平台、产品代码、自动补货系统和激光识别完成高效配送。在沃尔玛的配送中心中,每一件货品都由

人工或机器贴上条形码,一件商品无论是进库或是出库,计算机系统都会通过扫描条形码信息进行全程追踪。长约13.7公里的激光传送带在库房里进进出出繁忙时期一天能够处理约20万件商品。

四、快捷的运输系统

与一般的连锁经营企业简单地把运输业务外包给专业的物流运输企业不一样,沃尔玛选择自主建立运输车队,专门进行本企业的货物配送。采取这样的做法使本企业拥有自己的车队和司机,能够保持物流的灵活性,从而可以为一线门店提供更优质的配送服务,促进商品在全球范围内灵活销售,成为沃尔玛的核心竞争力来源。沃尔玛车队是从1978年开始组建的,最开始有70多个牵引车头,近900个拖车,1000多位司机。

自建车队在带来效率的同时也提高了成本,为此公司主要采取了以下四项措施:第一,构建运输系统网络,使一辆卡车可以到达各个配送中心;第二,使用集装箱进行运输,因为凡是低于集装箱容量的运输都是不经济不可取的;第三,全天运输,夜间运输时做到事先沟通订立计划以便及时入库;第四,为了准确运送货物,采用全球定位系统对车辆进行定位,无论何时何地都可以做到对车辆位置做到全方位掌握。

五、结语

本文深入分析了零售业巨头沃尔玛的供应链,指出其中的优点,值得中国零售以及大型超市学习。希望能够改善中国零售业信息技术不足,供应链管理观念落后,与供应商关系不够紧密,物流配送系统效率低下的现状。