



Wal-mart 企業——

供應鏈成功打造零售王國

指導老師:林豐智.黃焜煌

學生:尤信文.林鈴琍.李晏甄



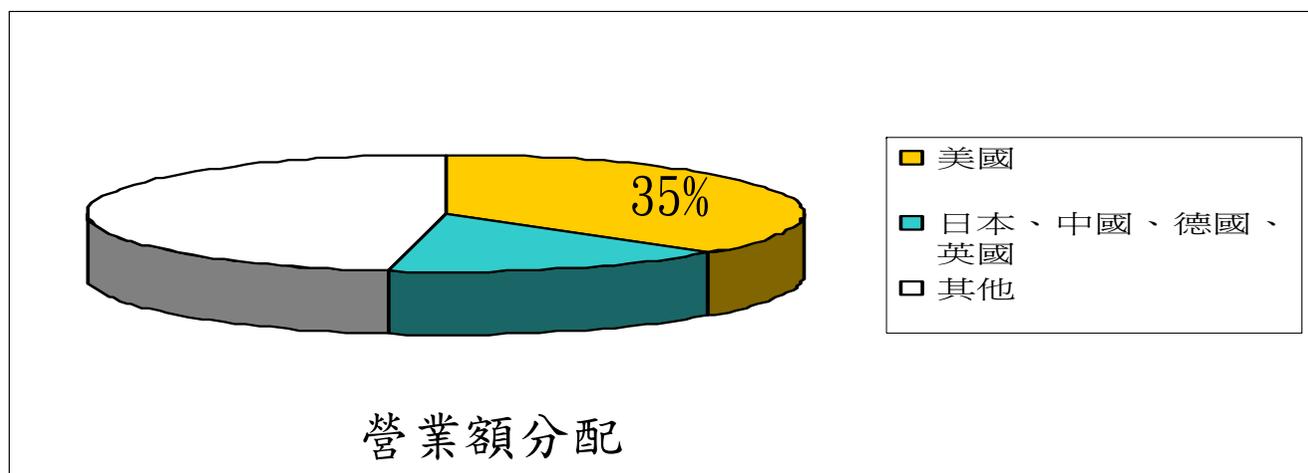


零售業的產業環境

零售業的產業環境

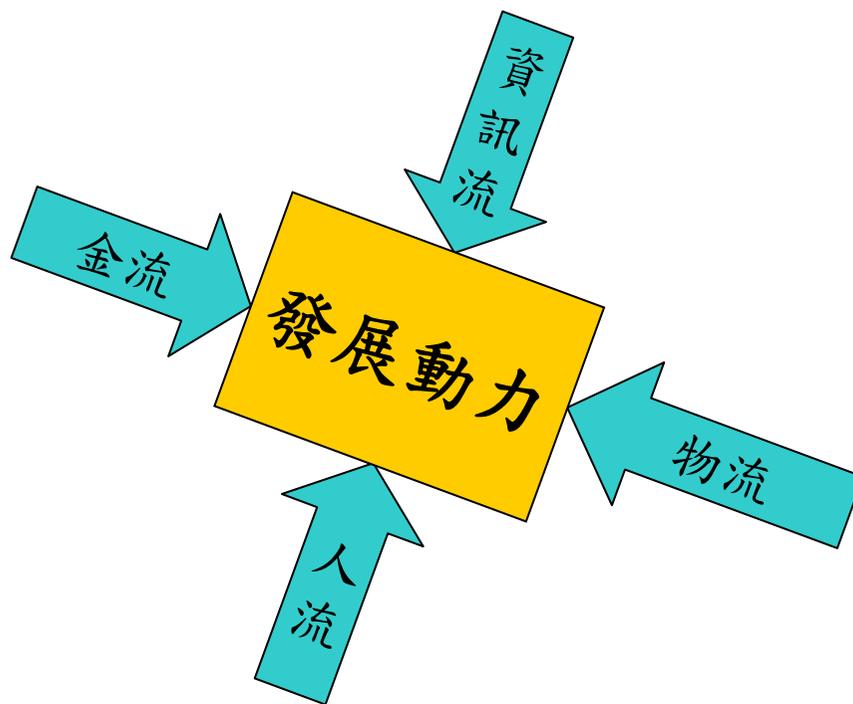
◆ 1998年

全球經濟下滑，全球500 大企業的營業收入只比上一年增加了0.1%，但美國零售業約占全球的35%，為全球第一，比第二到第五的日本、中國、德國和英國的零售業營業額之和還大，成長的趨勢雖受景氣影響，但仍持續發展，2006年美國的銷售額達到3.9兆美元



零售業的產業環境

- ◆ 推動世界零售業發展有兩大因素：
 1. 全球經濟的加快成長，將為零售業的發展提供良好的經濟環境和動力
 2. 世界人口的增長



零售業的產業環境

- ◆ 目前全球規模較大的零售商主要集中在已開發國家：美國、法國、德國、日本、荷蘭等，然而這些零售商由於受到經濟、人口增長及零售網點分布等因素的影響，在本土發展的空間受到約束，因此跨國發展是他們保持規模競爭優勢的重要出路，以合併及收購等方式迅速在世界各地擴張其勢力



WAL*MART
ALWAYS LOW PRICES
Always



SEARS
Good life. Great price.



Kroger
Right Store.
Right Price.



METRO Group
The Spirit of Commerce

零售業的產業環境

- ◆ 德勤國際組織調查中發現，亞洲、中歐與東歐是零售商瞄準的主要高成長地區，目前銷售額排名前250家的零售商之中，已有31家非大陸的業者，包括沃爾瑪、法商家樂福與德商麥德龍，都已在中國大陸設立據點
- ◆ 中國市場逐漸飽和，因在8個全球性零售商進入且中國零售商以併購或策略聯盟的方式鞏地位，迫使其他國際性零售商裹足不前，並置重點於現有市場的運作



沃爾瑪公司簡介

沃爾瑪公司簡介

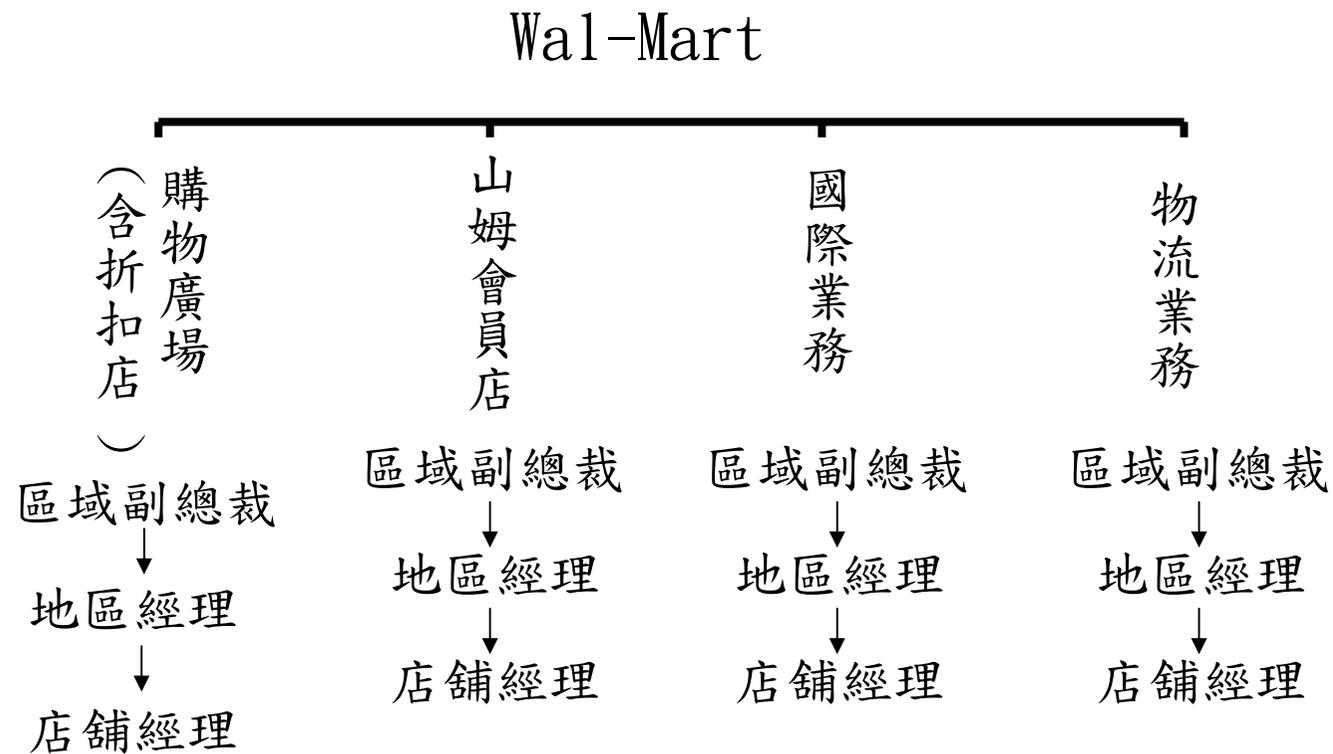
- ◆ 1962 山姆·沃爾瑪創立於阿肯色州
- ◆ 1987 沃爾瑪完成衛星網路，擁有美國規模最大的私有衛星通訊系統
- ◆ 1990 沃爾瑪成為全美第一大零售企業
- ◆ 1991 沃爾瑪第一次進入海外國際市場
- ◆ 2000 、 2001 、 2003 、 2004 獲《財星(Fortune)》雜誌評選為全球「最受尊敬的企業」
- ◆ 2005 正式啟動RFID先導型試驗

海外國際市場

WAL*MART® Around the World 沃尔玛遍及全球



企業組織扁平化



企業文化與行銷策略

企業文化

- ◆ 尊重每一位員工 → 員工是合夥人，皆稱「同事」
- ◆ 顧客是上帝 → 毫不猶豫的退款政策
- ◆ 每天追求卓越 → 不斷向管理階層提供節省費用的方法

行銷策略

- ◆ 女褲理論 → 薄利多銷，天天低價
- ◆ 小鎮策略 → 連鎖經營，形成圓形網路
- ◆ 日落原則 → 對顧客的要求必須在當天予以滿足，不能拖延。
- ◆ 十英尺態度(三公尺微笑原則)

商店組織結構

◆ 折扣商店 → 非會員制，允許小批量購買

沃爾瑪折扣商店(1040)
Wal-Mart Discount Stores



折扣商店是沃爾瑪發展的最初形式，為沃爾瑪連鎖經營累積很多的寶貴經驗和資金，店舖中寫著山姆的經營理念——「價格最低」、「保證滿意」，同時也是沃爾瑪對顧客的承諾。

商店組織結構

◆ 連鎖百貨 → 多樣化的擴張

沃爾瑪國際(2701)
Wal-Mart International



2006年的年度報告顯示，它大約佔Wal-Mart整個體系的20.1%的銷售額

商店組織結構

◆ 山姆會員商店 → 會員制，大包裝

山姆會員商店(584)
Sam's Club



以「會員特惠價格」向公司和個人提供超值的名牌商品帶來的好處：

- (1) 建立長期和消費者穩定的聯繫
- (2) 提升了沃爾瑪品牌
- (3) 獲得會員費收入

商店組織結構

◆ 沃爾瑪購物廣場 → One-Stop shopping

沃爾瑪購物廣場 (2326)
Wal-Mart Supercenter



保留折扣商店內36個非食用商品部門的特色，此外增加了麵包房、熟食、冷凍食品、肉類、奶製品以及蔬果等部門，大規模銷售，使顧客們可以從每件商品體驗到「天天平價」

商店組織結構

◆ 社區店

沃爾瑪社區店 (118)
Wal-Mart Neighborhood Market



日常購物不倚賴大型超市，
很少人會為了一瓶番茄醬到
大賣場中逛一圈，這面積不
超過五千平方公尺，與沃爾
瑪傳統店面截然不同的店面
形式



供應鍊管理-規模和效率

供應鏈管理

◆ 主要關鍵策：

- 與供應商成為夥伴
- 確實掌握庫存與顧客需求

◆ 四個主要發展：

- 電子資料的快速而有效的交流
- 簡化供應鏈流程
- 更有效率的整合上、中、下游
- 促進商務合作

供應鏈管理

◆ 存貨管理-連續供貨、不斷貨

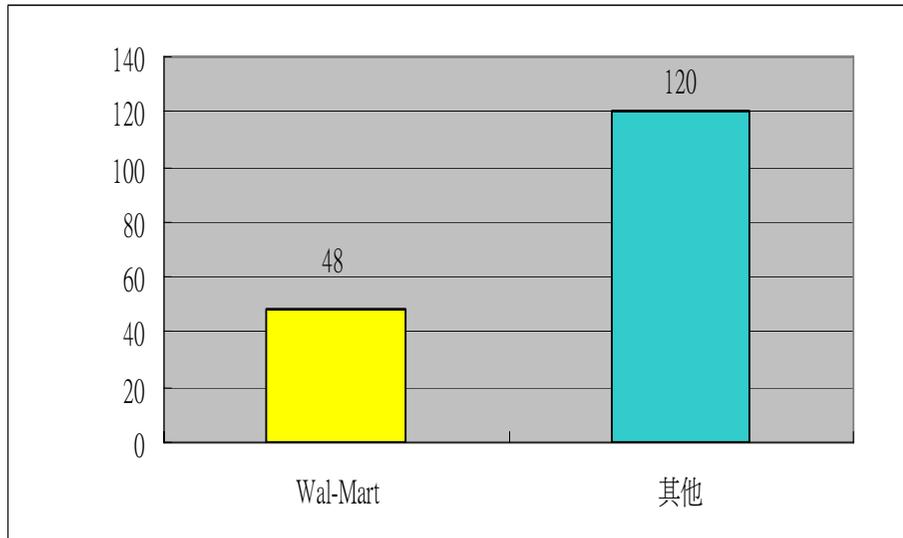
- 存貨通常佔公司30%的成本，高科技的應用，使配送物品不超過48小時，大大節省了存貨成本

◆ 迅捷的運輸系統

- 配送中心內85%都採用機械處理，減少人工處理商品的費用，銷售成本低於同業平均銷售成本2%~3%
- 從倉庫到任何商店的進貨時間：分店貨架平均每每周補貨兩次V.S.平均每兩周補貨一次(其他零售業)

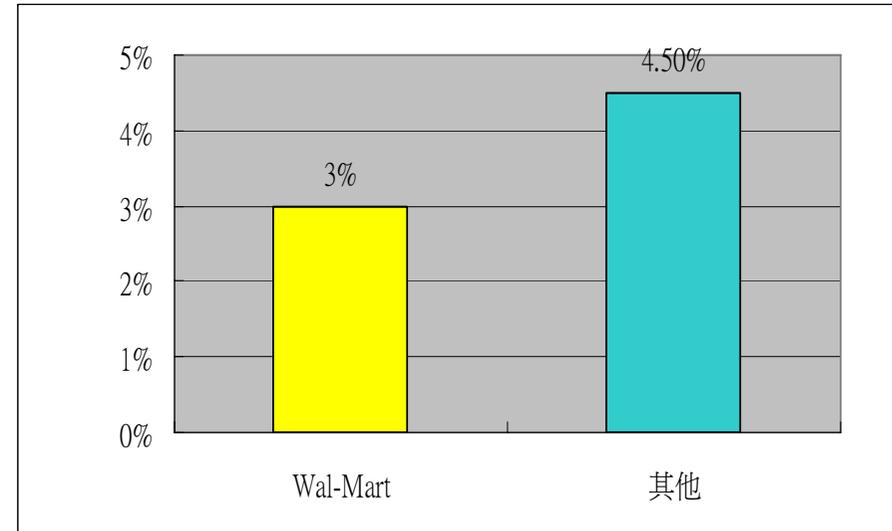
供應鏈管理

零售店下單到貨物上架（小時）



貨物運送到商店

成本/總成本的比例



供應鏈管理

◆ 先進的衛星通訊網路

- 短短數小時內便可完成“填妥訂單-各分店訂單匯總-送出訂單”的整個流程
- 能在一個小時之內對全球4000多家零售店內每種商品的庫存、上架、銷售量全部盤點一遍

◆ 無線射頻辨識系統 (RFID)

- RFID可使全球零售業降低人工成本40~50%，庫存量降低10~30%
- Wal-Mart的獲利將提升38%，而其生產力比同業高出40%

供應鏈管理的競爭力

◆ 成本

- 和製造廠商配合，壓低生產成本
- 向製造商直接進貨以減少成本、了解顧客以降低存貨
- 和供應商議價
- Wal-Mart 天天都便宜的口號
- 資料採礦:預測補貨和商品配置。

供應鏈管理的競爭力

◆ 時間

- 使用供應商管理存貨: 掌控銷售資料和庫存量，作為市場需求預測和庫存補貨的解決方法
- 聯合規劃預測及補貨: 不同企業與組織之間，不僅在資料，而且更在程序皆以電子化方式共享
- 衛星通訊網: 分店與供應商連線

供應鏈管理的競爭力

◆ 品質

- 全方位的購物享受，改進商品陳列擺放、營造舒適的購物環境
- 商品齊全，品質有保證下向顧客提供價格低廉的商品

◆ 彈性

- 「消費快速回應」，滿足客戶需求
- 公司提供“無條件退貨”保證和“高品質服務”的承諾，只要是從Wal-Mart購買的商品，無任何理由，甚至沒有收據，都可無條件受理退貨



結論-企業的機會

企業的機會

◆ 線上購物市場

線上購物網站在全球範圍只限於墨西哥、美國、英國。沃爾瑪有一整套先進、高效的物流和供應鏈管理系統。沃爾瑪在全球各地的配送中心、連鎖店、倉儲庫房和貨物運輸車輛，以及合作夥伴（如供應商等），都被這一系統集中、有效地管理和優化，形成了一個靈活、高效的產品生產、配送和銷售網路

企業的機會

- ◆ 採取新的商店模式來適應不同的市場

不是每個市場都像美國一樣一次購足一個禮拜的需求量，例如在中國絕大多數地區，會員店的發展並不如預期順利，因為中國的消費習慣小額常買，對便捷的需求大於對價格的需求

企業的機會

- ◆ 正視外界對Wal-mart的不良看法

Wal-Mart Watch所被揭露的事項，例如：壓榨勞工薪資、犧牲地方社區經濟、犧牲員工健康(利用各種法規規避使Wal-mart員工只有47%人享有公司的健康保險)、或破壞環境等議題，再加上進入中國市場產生的議題，例如：80%以上的商品由大陸進口的Coo effect、大陸童工以及賄賂等的問題



Thanks for your attention!

