

沃爾瑪的海外擴展

沃爾瑪是世界最大零售商，它的成功來自每天低價策略及高效率的營運、物流與資訊系統，讓它免於過多庫存與庫存不足。2007 年時，公司員工約有 180 萬人，在美國有 3,900 家店，而在全球有 2,700 家店，創造出 3,450 億美元營業額。沃爾瑪是世界最大零售商，它的成功來自每天低價策略及高效率的營運、物流與資訊系統，讓它免於過多庫存與庫存不足。2007 年時，公司員工約有 180 萬人，在美國有 3,900 家店，而在全球有 2,700 家店，創造出 3,450 億美元營業額。面對美國經濟成長緩慢，沃爾瑪在 1990 年代初期進入墨西哥，與墨西哥最大零售商 Cifra 合資，開設一系列銷售食品雜貨和一般商品的大賣場，從那時候開始它的國際擴展。

一開始沃爾瑪在墨西哥經營並不順利。它很快發現購物習性不同。大部分人喜歡在當地商店購買新鮮產品，特別是肉類、玉米餅，以及 pan dulce (墨西哥早餐小麵包)，這些東西無法放隔夜 (許多墨西哥人沒有大冰箱)。許多消費者沒有汽車，而且也不像美國一次大量採購。沃爾瑪調整策略以符合當地情況，雇用當地了解墨西哥文化的管理者，讓這些管理者控制推銷策略，設立小型商店，人們走路就可以到達，及提供更新鮮的農產品。同時，公司相信透過讓他們看見美國商品銷售文化的好處，來教育消費者能逐漸改變墨西哥的購物文化。最後，沃爾瑪的管理者推論，美國消費者也曾經在小型商店購物，但自 1950 年代，才開始在像沃爾瑪一樣的大型商店購物。在墨西哥建立起自己的通路系統，沃爾瑪就能降低成本，並以低價格將省下的成本回饋給消費者。客製化、持續低價，開始改變墨西哥人的購物習性。如今，沃爾瑪已經是墨西哥最大零售商，而且墨西哥被認為是公司最成功的海外投資。

沃爾瑪接著擴展進入一些已開發國家，包括英國、德國與南韓。不過並不是很成功。在這 3 個國家，沃爾瑪發現自己與對手進行肉搏戰，當地競爭對手已提供符合當地購物習性及消費者偏好的商品。此外，這 3 個國家的消費者好像喜愛更高品質的商品，並且不像美國和墨西哥消費者，被沃爾瑪

的折扣策略所吸引。多年虧損後，沃爾瑪在 2006 年從德國和南韓撤出。同時，它繼續在其他各地尋找開店機會，特別是缺乏當地強大競爭對手、能逐漸改變購物文化到對它有利，及低價策略有吸引力的已開發國家。

最近，它的國際擴展重心是中國。1996 年沃爾瑪在中國開設第一家店，但是初期展店速度很慢，到 2006 年只有 66 家分店。要在中國成功，沃爾瑪發現必須調整推銷和經營策略，以便符合中國文化。例如，沃爾瑪已經瞭解中國消費者堅持食品必須新鮮採收或甚至在他們面前屠宰。沃爾瑪最初提供給中國消費者死魚，並將肉包裝在塑膠袋與玻璃紙中。顧客們不屑這些被他們視為隔日的商品。因此，沃爾瑪開始展示味包裝的肉，安裝魚水槽，讓消費者可從水槽中撈魚成為晚餐，因此銷售驟升。

個案問題討論

1. 你認為沃爾瑪能將它的推銷策略整個移植到另外一個國家並且成功嗎？如果不能，為什麼？
2. 你認為沃爾瑪為什麼能在墨西哥成功？
3. 你認為沃爾瑪為什麼在南韓與德國失敗？這些國家與墨西哥有何不同？
4. 沃爾瑪要在中國成功必須做什麼？目前進展順利嗎？
5. 一家像沃爾瑪這樣的公司，能改變它企業經營所在國家的文化到什麼程度？

沃爾瑪的中國供應商

沃爾瑪 (Wal-Mart) 是世界最大零售商，以 "every low prices" 這句話建立崛起優勢。為取得商品最低價，沃爾瑪必須從世界各地低成本工廠購得它所販售的眾多商品。這些工廠大多來自未開發國家，使沃爾瑪面臨以剝削勞工方式換取在美國低價銷售商品的控訴。如許多其他公司，長期知道世界各地許多地區工作環境未達西方國家標準的事實，沃爾瑪有一套供應商合乎道德的行為準則。例如，2006 年在全世界各地 8,873 家工廠進行 16,700 次稽查。這些稽查透過沃爾瑪本身的道德標準稽查員

與選定的第三方公司共同進行。稽查發現 40.3%工廠有「高風險」違規，這些工廠將於 120 天後進行複查。若工廠在 2 年內稽查出 4 次「高風險」違規，那將在 1 年內無法取得沃爾瑪訂單。2006 年，受稽查工廠中有 2.1%屬於這類工廠。另外，0.2%工廠從沃爾瑪供應商名單中永久除名，因此這些工廠未更正違反的行為。

沃爾瑪的稽查似乎無所不包，但批評者認為這些稽查未必能成功察覺工作場所的違規行為。例如，從供應筆、自動鉛筆與螢光筆的中國供應商管理者唐英宏（Ying-hong Tang）的例子來看。在 2005 年，唐英宏得知沃爾瑪要來檢查他的工廠，而這家工廠已有 3 次「高風險」違規。稽查員發現這家工廠支付 3,000 名員工低於合法最低薪資且超時工作。第四次違規代表沃爾瑪將與這家工廠結束關係。所以，唐英宏雇用上海一間顧問公司，願意以 5,000 美元代價通過稽查。這間顧問公司提供如何為造看似真實的紀錄，並建議唐英宏讓工人於稽查當天在工廠外面抗議。這家顧問公司也訓練如何回答稽查員的問題。唐英宏遵照上述建議，在不更改任何營運方式下通過稽查。

這種行為多普遍？一位任職國際企業，監督海外工廠稽核工作的主管，在美國《商業周刊》（Business Week）訪談中披露，從 2002 年到 2006 年間，中國供應商被逮到交付假薪資紀錄的比例由 46%增加到 75%。只有約 20%中國供應商遵照薪水規定，且只有 5%遵守加班限制。

一個典型例子發生在中山的達興玩具工廠（Tat Shing Toys Factory）。這家位於中國南方的工廠雇用 650 位員工，當一組稽查員來時，工廠主管拿出一份時卡，顯示每位工人每天工作 8 小時，且支付當地最低資薪 0.43 美元的 2 倍工資。然而，當稽查員訪談工人時發現，工人資薪低於最低資薪，而且每天無加班費加班 3 至 5 小時。工人告訴稽查員，工廠有另一份顯示實際加班時數的紀錄，且許多工人整個月沒有放假。當稽查員逼問時，工廠主管才說許多紀錄以在活災中損毀。

沃爾瑪表示其稽查過程依照最新標準，且公司目前更主動進行稽查。然而，工廠主管揭露，沃爾瑪不斷施壓要他們降價，但符合沃爾瑪工作條件要求勢必會增加他們的成本，所以偽造紀錄是唯一的

選擇。確認問題點後，沃爾瑪正協助其供應商，透過技術與較佳管理提升生產效率，而不是支付低工資與強制超時工作。

資料來源：D. Roberts and P. Engardio, "Secrets, Lies and Sweatshops", *Business Week*, November 27, 2006, pp. 50-54; A. Harney, "Falsified Records Show the Flaw in the Social Audit Culture", *Financial Times*, January 11, 2007, p. 1; Wal-Mart, Sourcing Ethically Through a Socially Responsible Program: 2006 Report on Ethical

Sourcing, <http://walmartstores.com/GlobalWMStoresWebs/navigate.do?catg=720>, accessed January 16, 2008.