

百貨零售商 Wal-Mart

本個案參考 Bradley 1996，以下金額單位均為美元。這個個案的討論主題是：管理理論、管理資訊系統。

沃爾瑪簡介

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。

沃爾瑪也學到，要在中國成功，公司必須要有工會。沃爾瑪在美國積極抵抗工會成立，但中國工會並不會對勞資合同討價還價。相反的，他們是國家的臂膀，為共產黨提供資金，以及（在政府意見下）保障社會秩序。在 2006 年中，沃爾瑪放棄對工會的長期對抗，並允許中國員工工會成立。很多人相信這樣做是為沃爾瑪能在 2006 年 12 月購買 Trust-Mart 35% 股份鋪路，這是一家在全中國 34 個城市擁有 101 家超市的連鎖店。現在沃爾瑪已宣布，中國是沃爾瑪的成長策略中心。

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

美國百貨公司與 Wal-Mart 的歷史：

- 1872 年 Montgomery Ward 公司 (2000 年破產)。
- 1893 年 Sears 百貨公司。
- 1897 年 Kresge 公司 (後來為 Kmart 公司，2001 年宣告破產保護)。
- 1902 年 JCPenney 公司。
- 1945 年 Sam Walton 加盟 Franklin 廉價品連鎖商店。
- 1950 年 成立一個 Walton 5 & 10 的廉價品商店。
- 1962 年 第一個 Wal-Mart 在阿肯色州 (Arkansas) 的 Rogers 市成立。
- 1970 年 Wal-Mart 有 18 個店，營業額美金 4400 萬。
- 1980 年 Wal-Mart 有 276 個店，營業額美金 12 億。

1987年 Wal-Mart 營業額美金 160 億。

1992年 Sam Walton 去世。

1993年 Wal-Mart 營業額美金 670 億。20年來，Wal-Mart 平均每年資產報酬率 33%，銷售成長率每年 35%。每平方呎營業額每天 300 元，產業平均 210 元。

四月 Wal-Mart 宣佈其營業額成長率只有 7% 到 8%，是 1985 年以來首次低於 10%，股東急於拋售股票使紐約證券交易所一度暫停 Wal-Mart 股票交易，後來一個月，股價跌 22%，市值損失 170 億元。

1999年 Wal-Mart 有 4000 個店，營業額 1670 億，全美第二，其他排名：GM 1890 億（#1），Sears 410 億（#16），Kmart 360 億（#27），JCPenney 330 億。

2000年營業額排名 Exxon-Mobil 2100 億（#1），Wal-Mart 1930 億（#2），GM 1850 億（#3）。

2002年 3 月 Wal-Mart 公司市值 2750 億美元。Sam Walton 的兒子 Robson Walton 在 2001 年曾經一度財富超過 Bill Gates。

折扣商店

在二次大戰以後，消費者購買東西有更多的資訊。因為製造商密集的電視廣告，政府的標準加強消費者的信心，超級市場教育消費者自己服務，一般商品多樣化。這些因素使得更便宜、自助服務的折扣商品開始興起。

折扣商品除了大項物品（如房子車子）、技術複雜物品（如高級電腦）、心理敏感物品（如名牌服飾），大概什麼都賣。折扣商店賺取低於百貨公司 10% 到 15% 毛利。從 1960 年代折扣商店總營業額 20 億元，年成長率 25%；1970 年代折扣商店總營業額 190 億元，年成長率 9%；1980 年代年成長率 7%；1990 年代年成長率 11.2%。

1993 年全美折扣商店產業總營業額 1240 億，估計未來五年每年成長率 5%。前五大是：Wal-Mart、Kmart、Target、Caldor、Ames。前五大佔營業額的 71%。Wal-Mart 在折扣商店的部份營業額是 449 億。

關鍵企業運作流程

1. 市場與地點選擇：中小型城鎮為主，考量交通流量。

1993 年 55% Wal-Mart 商店與 Kmart 競爭，23% 與 Target 競爭。但是 82% Kmart 商店與 Wal-Mart 競爭，85% Target 商店與 Wal-Mart 競爭。為了開分店，Sam Walton 僱直昇機去看交通流量。Walton 敘述他的管理型態是「走動和飛行管理」（Management by walking and flying around.）

2. 採購：Sam 向供應商採購，以旅行成本不超過採購金額的 1% 為原則。

3. 促銷：打出「天天低價」（Everyday low prices）的口號。不必廣告，也不用定期每週或每月特別促銷。1993 年主要競爭者每年有 50 次到 100 次廣告宣傳單，全年廣告費用是營業額的 2.1%；Wal-Mart 只有 13 次廣告宣傳單，全年廣告費用是營業額的 1.5%。

Wal-Mart 的價格是具有競爭性的，可以由店經理自由調整，不像 Caldor 或 Venture 是統一定價。在 1980 年代中期的一項研究發現，當 Wal-Mart、Kmart、Target 在隔壁時，Wal-Mart 價格低 1%。當距離相隔 4 英哩到 6 英哩時，Wal-Mart 價格較 Kmart 低 10.4%，較 Target 低 7.6%。當沒有競爭者的城鄉，Wal-Mart 價格高出 6%。

4. 競爭資訊的收集：Sam 會去檢查競爭者的情況。例如：去 Kmart 或 Target 的停車場，計算車子的數目；去 Ames 查看貨架的空間或售價。Walton 非常清楚知道他的競爭者，如果它們有好的想法，Walton 就模仿，例如：Sam's Club 就是模仿改造自 Price Club。

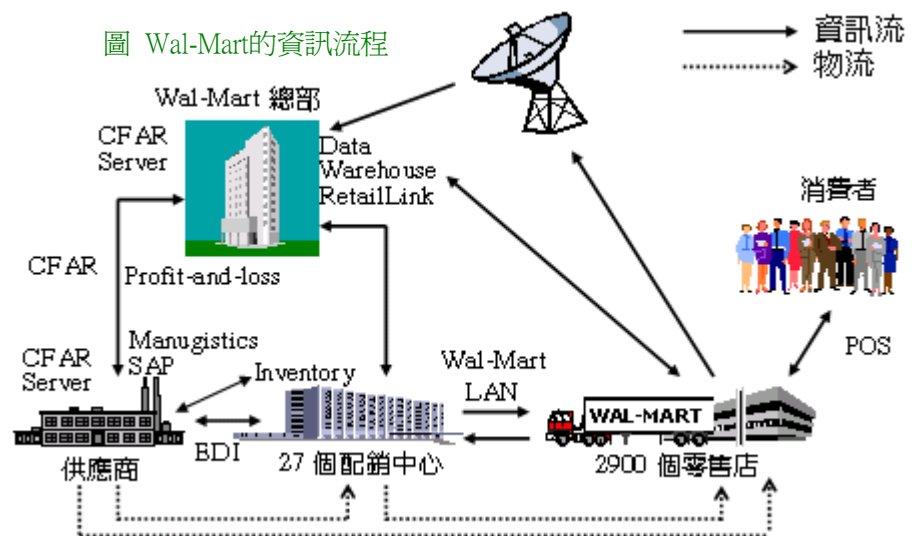
5. 顧客服務與員工激勵：受訓員工適時提供顧客協助，退貨政策偏向顧客。有故事說 Wal-Mart 的顧客在 Wal-Mart 買不到貨品，其員工到競爭者商店替顧客購買他要的商品，我們就姑妄聽之。實施目標管理。

員工分享財務績效資料。不懲罰員工因創新失敗。 員工可以用薪資扣抵購買八五折價格的公司股票。

資訊管理

1993 年資訊系統費用支出是營業額的 1.5%，其競爭者的資訊系統費用支出是營業額的 1.3%。

1. 資料倉儲 Data warehouse 資料容量有：
30 terabytes = 30000 gigabytes = 3×10^{12} bytes
2. 4000 分店利用銷售點系統結帳 (point-of-sale)，管理存貨及運送中貨品，財務管理，市場統計，顧客分析，退貨處理，以及供應商績效等應用。
3. 決策支援 Decision support：分析趨勢、管理存貨、瞭解顧客。
4. 需求預測 Demand-forecasting：100,000 種產品，利用平行處理電腦和類神經網路軟體，預測季節銷售資料。profile of each item for individual stores。
5. 1997 年：有 3500 位使用者，每天 20000 資料倉庫查詢。
6. 市場購物分析 (Market-basket analysis)：這可以說是資料採勘 (Data mining) 的應用，例如：分析結果之一是，買 Huggies 紙尿片的顧客還會買另外 19 樣產品、星期四買啤酒的通常不會再買其他東西。
7. 交叉卸運 (cross docking)：利用資訊系統控制貨品送到配銷中心，24 小時就要轉運到零售商店，避免存貨累積在配銷中心。
8. 合作預測與補充 (Collaborative Forecasting And Replenishment, CFAR)：針對產品和地理區域以及不同的分店，作需求量預測並加上季節性或週期趨勢。然後和供應商交換預測，合作修改預測值，作為補充存貨的根據。供應商也可以因此製訂生產計畫。以供應 Listerine 漱口水 (Warner-Lambert) 為例，CFAR 使供應商將供應週期時間從 12 週降到 6 週。



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？
6. Wal-Mart 個案中用到那些類型的資訊系統？
7. CFAR 應用是什麼企業策略或競爭優勢？
8. Wal-Mart 的 RFID 有何功能和價值？
9. 供應商管理存貨 VMI 和傳統的存貨管理有何不同？