

世界最大的公司，竟然不是由擁有高附加價值的科技製造業掄元，而是由傳統的零售業奪魁，想必讓許多人驚訝。**Wal-mart**，目前世界最大的公司，也是零售業者中的龍頭老大。這個名字在 30 年前許多人恐怕連聽都沒聽過，不過請當心，也許下一秒鐘，一家全新的 **Wal-mart** 就會出現在你家的隔壁！

**Wal-mart** 遍佈全球的輝煌成就，跟所有成功的公司一樣，都是從無到有、從小到大。然其發展歷史不過短短數十年，而現今整個世界可說是已完全覆蓋在它那碩大的月桂樹冠下，可見其有獨到之處。我們可以推想，一家企業能夠獲得如此成功，必然有**先進的管理理念、準確的市場定位、強大的技術力量**，以及能夠深入人心的**企業文化**。擁有熠熠光彩的 **Wal-mart**，其中到底有何優勢是可以在競爭激烈零售業中脫穎而出甚至稱霸全球的？這使我們好奇，也是我們此次選擇 **Wal-mart** 作為我們報告主題的原因。整篇報告的內容將著重於幾個較大的方向，例如：**Wal-mart** 從無到有的發展策略、與過往理念日漸衝突的企業文化、**Wal-mart** 未來的展望等，並加以討論。

### **Wal-mart 所處之產業結構分析：**

在剖析 **Wal-mart** 之前，我們先試著分析 **Wal-mart** 所處的產業鏈結構，接著再來探討 **Wal-mart** 到底給舊有的產業鏈什麼樣的衝擊？

在原始的零售業產業結構下(製造商、批發商、零售商、消費者)，消費者往往沒有議價能力。**Wal-mart** 所做的改變，就是跳過批發商直接向製造商接洽，減少中間廠商對消費者的壓榨(你可以說這是層層剝削)，將訂價權交與消費者手中，將以往著重於「生產面」的經濟模式轉化為以「需求面」為主的模式。如果真要說 **Wal-mart** 的厲害之處，就是它成功預測到在未來的經濟活動中，消費者才是主角，從 **Wal-mart** 早其賴以發跡的折扣百貨店一直到今日的會員專賣店、超級購物中心等，訂價權可說是完全掌握在消費者手中。

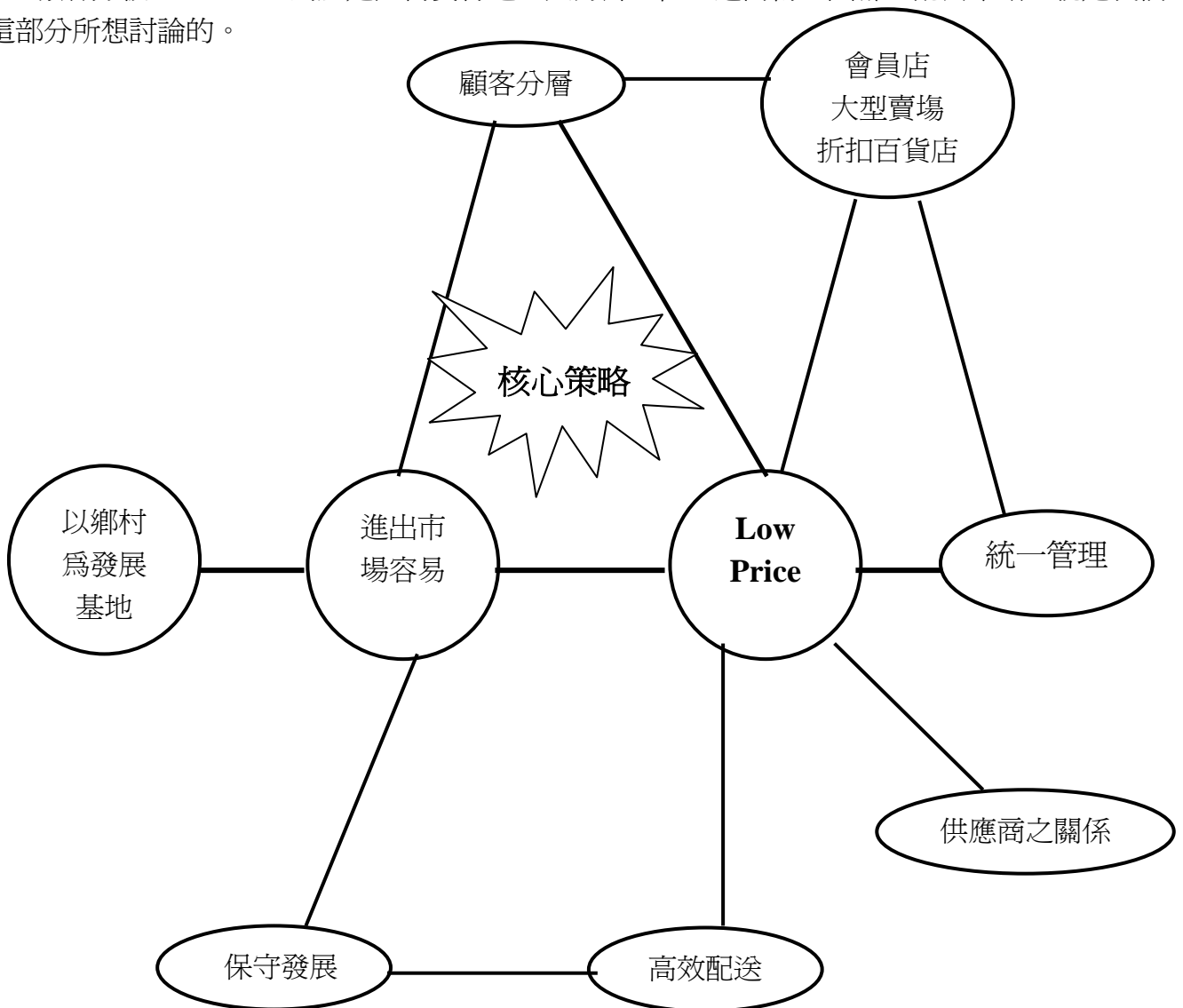
從這也就不難看出 **Wal-mart** 的經營邏輯——**Wal-mart** 選擇了跟消費者站在一起，而 **Wal-mart** 擁有的完善的 **MIS 客戶資料系統**及自己專屬的**配送中心**，正是讓他得以跳過批發商，可以直接跟製造商叫貨——甚至更為低價進貨，進而改變整個產業鏈結構的重要關鍵。除了叫貨量大的基本條件之下，**MIS** 系統與製造商共同分享，讓製造商擁有更接近市場的機會，進而可以更精確的調整自己的產能；而擁有自己的配送中心更讓 **Wal-mart** 得以降低運費成本。在這兩項利器的協助下，使 **Wal-mart** 得已擁有比一般批發商更強的議價能力。

雖然我們不時可以聽聞製造商批評 **Wal-mart** 壓榨製造商，但我們也不可否認，**Wal-mart** 的確也替製造商降低了大量成本，雙方其實是處於一個**互利互惠**的交易模式之中。當 **Wal-mart** 創造了這個嶄新的產業鏈的過程中，無疑地也替 **Wal-mart** 塑造了一個「**Wal-mart** 是消費者權益捍衛者」的形象，同時，也將未來將製造商納入經營體系埋下了伏筆。日後 **Wal-mart** 的發展策略也都是以此為基礎而賴以展開。

### **Wal-mart 成長策略剖析：**

科技業的改朝換代並不令人驚訝，誰只要發明新的技術，青蛙變王子並不是問題(當然過去的王爺就要變成青蛙了！)；但對於像零售業這種極有傳統的產業，**Wal-mart** 到底是如何從一隻沒沒無聞的青蛙搖身一變成爲取代凱馬特、希爾斯等傳統零售業大廠的王爺，這當中充滿了太多驚奇值得我們去探討。

大抵而言，Wal-mart 從創立至今，始終實行三項最基本的營運方針：1.營運彈性化、2.天天低價、3.顧客分級。Wal-mart 到底是如何實行這三大方針，甚至進而衍生出哪些配套策略，就是我們在這部分所想討論的。



資金營運彈性大：

- 鄉村包圍城鎮

早期如凱馬特、希爾斯等大零售業大多選擇商業發達的城市作為發展基地，競爭激烈的程度可想而知。所以 Wal-mart 一開始便選擇鄉村作為發展基地。一方面可以避開大公司的夾擊，並減少過多的資金用於低價競爭；另一方面，鄉村的資源成本都較為便宜，這也是城市所沒有的優勢。除了上述兩項主要的因素之外，Sam 預測美國社會未來將會走向**住商分離**——這將使一些商業繁榮的城市只要到了晚上將有如空城，郊區反而相對熱鬧。時間後來也證明了 Sam 的眼光，果然走向這條道路。

- 看似誇張其實保守的擴張策略

說 Wal-mart 保守，想必會有很多人無法信服，畢竟在 70、80 年代，Wal-mart 擴張的速度恐怕比細菌滋生還快。但若是仔細分析 Wal-mart 擴張出的每家商場，不難發現 Wal-mart 所投入的總固定成本其實遠較其他零售業者為低。這主要是因為 Wal-mart 並不像其他零售業者是將商場所在的土地一塊買下，而是採用承租的方法。此舉讓 Wal-mart 的現金壓力相對較小，更直接導致了 Wal-mart 若是未來想要退出這一市場也較有彈性；同時這也使 Wal-mart 有較豐裕的資金可以在一

地區大量設賣場，完全滲透該塊市場。

Wal-mart 這種保守的擴張策略其實在日後也間接影響到全球化眼光(特別是中國)的佈局。Wal-mart 在決定是否進入該市場時，往往不會立刻投入大筆資金立刻發展，往往會先投資該地的零售業者，靜待時機，再做打算。這種保守穩健的擴張策略所帶來的利與弊往往很難以評斷。這項策略在中國市場的發展我們也將於之後的段落討論。

### 天天低價：

- 以配送中心為中心向外輻射擴張

當 Wal-mart 試圖要滲透某地區市場時，大抵是遵循以配送中心向外輻射擴張發展的模式。如此一來 Wal-mart 本身所需負擔的運費成本將因規模經濟的關係而大幅降低，商品的價格也因此更有競爭。

- 將供應商納入生產體系

一旦 Wal-mart 將供應商也拉入經營體系中。對於零售業者所面臨的問題，如貨架缺貨率高(特別是在春節和促銷期間)和下單到補貨的時間過長等都將一一獲得解決。這方面問題的改善自然而然也反映到商品的價格上。

而從通路打回製造除了能帶來上述好處之外，最重要的一項優勢，乃是自有品牌的發展。一旦 Wal-mart 自有品牌發展成功，一方面對其他通路商所造大打擊不言可喻之外，令一方面對顧客的吸引力也會隨之提昇。

- 統一管理

統一管理一方面可以增強對供應商的議價能力，另一方面也讓 Wal-mart 的發展策略能互相協調，各地賣場所需的協同效應時間耗費較少。儘管統一管理是 Wal-mart 在美國市場能夠獲得成功的重大原因之一，然中國市場的開拓，統一管理帶給 Wal-mart 的好處似乎不像美國那樣多。此一部份在之後段落有詳細討論。

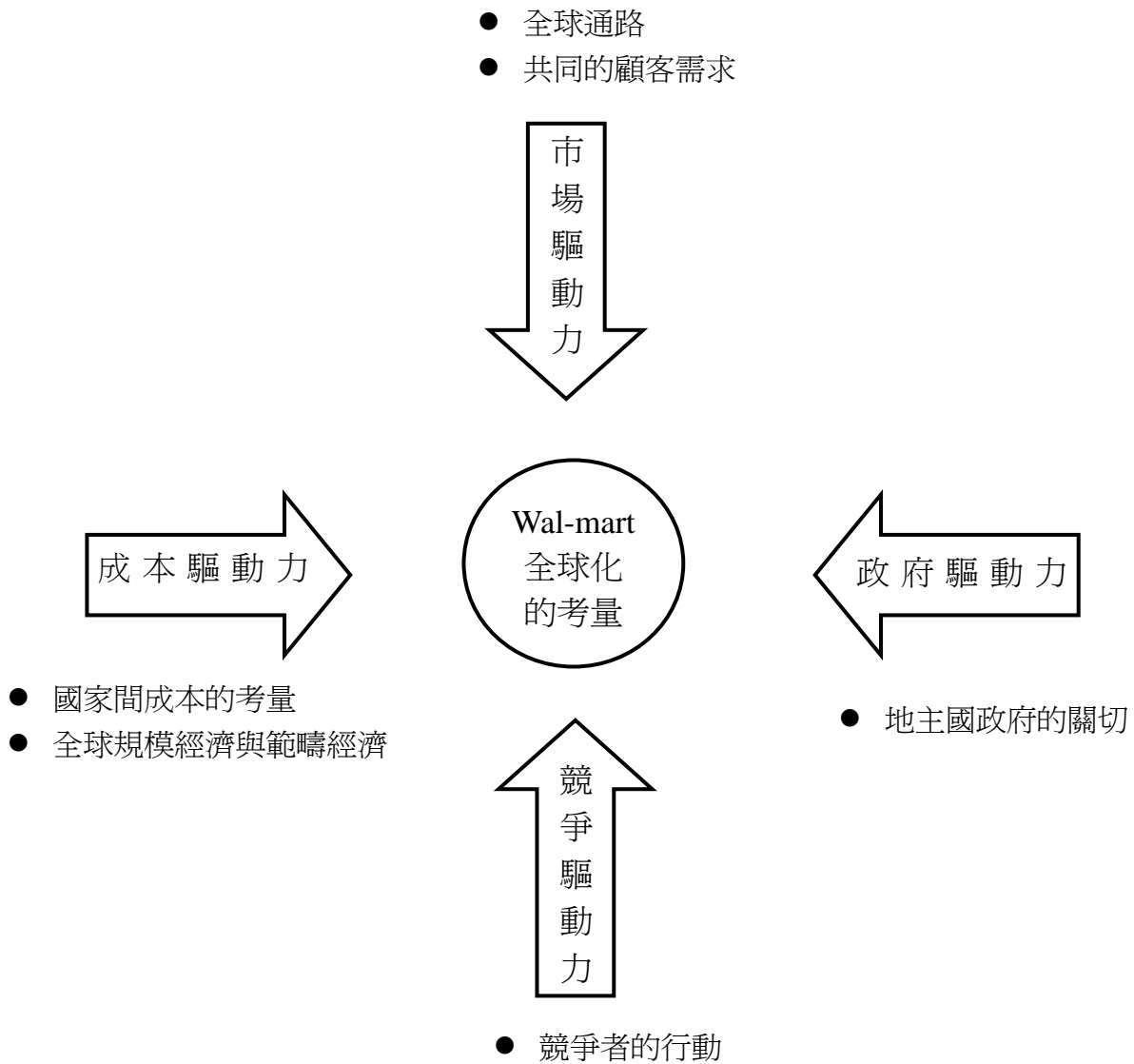
### 明顯的顧客分層：

- 多元化的經營模式

Wal-mart 所經營的零售模式相當廣泛，從針對金字塔頂端的會員店到適合普羅大眾的超級購物中心，可說應有盡有。完善的客戶分級使得其取價能力提昇，除此之外，根據研究顯示，Wal-mart 在美國的大型購物中心對遠距消費者的吸引力高達半徑 20 公里(多令其他廠商羨慕的數字!)，從而所創造出的聚集經濟效應也對 Wal-mart 在經營上帶來不少好處!

## **Wal-mart 未來的展望**

美國市場的成長已逐漸趨緩，加上各大零售業的版圖已大致確定，Wal-mart 若是仍想找回從前那種爆炸性的成長，全球化佈局將勢在必行。在歐洲及南美市場中 Wal-mart 縱使未能取得如美國市場般的成功，但相對於家樂福等其他零售業廠商 Wal-mart 仍然是相對性的佼佼者。然而未來能否在全球市場維持這樣的成績甚而又更上層樓? 中國大陸市場的發展已成為關鍵! 而在我們試著分析 Wal-mart 於中國大陸的佈局時，我們將先試著分析到底是哪些力量迫使 Wal-mart 必須全球化佈局。接著再來探討 Wal-mart 於中國的發展策略，想必會有更深一層的體悟。以下是簡單的 Wal-mart 全球化四力分析。



市場驅動力--1 全球通路：調配資源時所能發揮的規模及範疇經濟。

2 共同的顧客需求：吸收消費著力量增加對後方供應商的議價能力。

政府驅動力--1 地主國政府的關切：設廠時可能有優惠措施。

競爭驅動力--1 競爭者的行動。

成本驅動力--1 全球規模經濟。

2 國家間成本的差異：中國大陸的人力資源相對便宜。

### 經營中國市場的兩大策略：

本土化戰略可說是 Wal-mart 目前最為注重的策略。Wal-mart 大力實行員工本土化，不僅因為中國當地的勞動力相對低廉有利節省成本，更因中國人最了解中國人！在擬定銷售策略時，更能針對中國人的消費方式與心理。正因此，Wal-mart 不惜重金培養當地高級員工。儘管到目前為止，公司的決策基本上仍是美國總公司為主，但 Wal-mart 希望在幾年後，創建一支能夠自治的管理團隊。儘管 Wal-mart 希望能夠盡快將經營權下放，但相較於 Wal-mart 最大的競爭對手家樂福，Wal-mart 對中國市場的反應仍然算是遲鈍的，其中最主要的原因莫過於家樂福基本的經營理念——給予單獨賣場相當經營權力，例如店長特別許可制就是一個最好的例子；Wal-mart 的集中管理決策顯得相對

遲鈍。在像歐美等文化差異不高的市場中，差別也許不會那麼明顯，但一來到像中國各地區文化差異度高的市場，差別一判即知。**Wal-mart** 的另一大策略就是所謂的「單點進入」，此擴展方式是先適應當地文化，再向外擴張。此法風險較低，但相對擴張速度慢，相對於家樂福所採取的多點進入策略，市場覆蓋率高、擴展速度快，具有先入為主的優勢；然而此種方始風險較大，企業管理和物流的成本較大，而企業間的協同效應也費時較長。目前中國市場尚未完全開放，那一種擴張策略叫好，目前要評斷似乎來言之過早，我們可以再觀察。

## 經營上的障礙

一如上所述，中國文化差異度大，**Wal-mart** 相對集中的決策過程往往無法事先預測市場走向，進而導致商品的組合不夠靈活，無法對顧客作明顯的區隔進而實行差別取價，此舉可說是造成 **Wal-mart** 獲利率始終不夠亮眼的因素之一。除此之外，**Wal-mart** 以往最引以為傲的高效能物流配送由於採取了單點進入的策略，也導致此項優勢無法發揮。此外，由於中國當地的製造商資訊水平較低，**Wal-mart** 以往賴以跟製造商談判的籌碼——MIS 顧客資料系統，在無法與當地製造商搭配的情況下，顯得英雄無用武之地，更進一步造成 **Wal-mart** 在與製造商議價時處於相對弱勢。

在議價與配送方面的成本壓不下來的情況下，對於像 **Wal-mart** 這種標榜天天平價的零售商而言，傷害不言自明。不過若是真要說到 **Wal-mart** 所面臨的最大障礙，恐怕中國政府政策的不確定性帶給 **Wal-mart** 的傷害更勝於前述兩者。只要中國政府持續採取緊縮的貿易和貨幣政策，發展的不自由和通貨緊縮對於像 **Wal-mart** 這種國際性零售商而言，傷害真是難以估計！當然，我們也不可小覷 **Wal-mart** 目前所保有的優勢，例如相對於本土的零售商，**Wal-mart** 部分國際品牌商品的價格優勢更為明顯。這一點並不是表現在價格標籤上，而是表現在其取得的採購回扣上。像美國寶鹼公司對中國國內各商家的供貨價格是一致的，但作為寶鹼的最大客戶，**Wal-mart** 平均每年可在寶鹼取得相當可觀的採購佣金。如果中國的商家一味的在某些大品牌商品和 **Wal-mart** 進行價格戰，損失較大是可以預期的。

整體而言，目前 **Wal-mart** 在中國的發展情勢似乎不是那麼樂觀，然而不可忽略的是，一旦中國市場完全自由化進而納入世界市場的體系之一，**Wal-mart** 將可對全球的發展資源進行配置，像是實行國際聯合採購等策略。到時 **Wal-mart** 身為全球第一大零售商的規模和範疇經濟優勢將會發揮得淋漓盡致，不管在進貨價格、進貨品質、對供應商的議價能力、貨源的穩定度等都會大大提昇，**Wal-mart** 所隱藏的優勢將完全展現！從這，我們不難發現 **Wal-mart** 目前經營中國市場的當務之急不在於如何發展自身優勢，而是在於要如何解決像是對於市場反應速度慢和供應商資訊水平低弱等劣勢。一旦 **Wal-mart** 能夠解決這些問題再配合自由市場的開放，**Wal-mart** 到時想要在中國複製真正的 **Wal-mart**，指日可待！

## 今日與往日的衝突

在 **Wal-mart** 的術語中，公司員工不被稱為員工，而被稱為「合夥人」。然而「合夥人」這詞，只是讓現今不斷傳出 **Wal-mart** 壓榨員工的新聞顯得更為諷刺罷了！隨著企業規模的擴大，當公司的利基與原本的企業精神衝突時，該如何是好？目前 **Wal-mart** 遇上的問題就是一個典型的例子。早期 **Wal-mart** 對待員工真有如合夥人一般，從 70 年代開始的員工購股制度、利潤分享計劃，以及山姆沃爾頓與員工良好的互動之間，我們可以了解 **Wal-mart** 早期精神。然時至今日，世界各地不

斷傳出 Wal-mart 僱用非法勞工壓榨其勞力，以及對公司內部生產力較低的女性有差別待遇，都不難推斷出 Wal-mart 已逐漸向利基靠攏。當然這不是只有 Wal-mart 才有的問題，各個成長中的企業也都面臨著相同的問題，然而我們不可忽略的是，企業真正長期利益的所在是架構在當初創建時的企業精神之上，未來的情景改變了，是不是代表這些東西是應該要被改變的？以後如何在兩者間取得平衡，就端看未來 Wal-mart 領導人的智慧了。