

沃尔玛的供应链制胜：比对手更好地控制成本 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/36/2021\\_2022\\_\\_E6\\_B2\\_83\\_E5\\_B0\\_94\\_E7\\_8E\\_9B\\_E7\\_c31\\_36899.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_B2_83_E5_B0_94_E7_8E_9B_E7_c31_36899.htm)

在沃尔玛的超市里，“天天低价”是其最醒目的标签，但只是沃尔玛的表象。虽然薄利多销是沃尔玛恒久的原则。就像沃尔玛的创始人山姆沃尔顿的名言：“一件商品，成本8毛，如果标价1元，可是销量却是1.2元时的3倍，我在一件商品上所赚不多，但卖多了，我就有利可图”。但沃尔玛从来都以合理的利润率决定价格，而非刻意低价。中国国内某些企业也一度把“低价策略”奉为圭臬，却成了价格战的牺牲品。沃尔玛“天天平价”的背后有一整套完善的物流管理系统。因为它的成本永远控制在最低，才得以保持“天天平价”。高效的物流配送体系是沃尔玛保持最大销售量和低成本的存货周转的核心竞争力。

供应链制胜 山姆沃尔顿有句话说：“供应链制胜的关键是永远都要比对手更好地控制成本”。沃尔玛起步之初，其商店就一直远离中心城市，大都选址在小城镇和郊区，以避免残酷的商业竞争。但随之而来的难题就是配送问题。供货商大都在中心城市，郊区的配送更为迟缓，从商店发出订单到收到货物，耗时往往要长达30天之久。这迫使沃尔玛不得不创新配送理念。最终，沃尔玛放弃了通行的直接送货到商店的方式，创建了集中管理的配送中心。沃尔玛的供应商根据各分店的订单将货品送至沃尔玛的配送中心，配送中心则负责完成对商品的筛选、包装和分拣工作。配送中心高度现代化，85%的商品都采用机械处理，大大减少了人工处理商品的费用。如今，从任何一个配送中心出发，汽车只需一天就能

抵达它所服务的商店。当沃尔玛的商店用计算机发出订单，到它的商品补充完毕，这个过程平均只需2天。比以往大大缩短了时日。沃尔玛中国市场总监曾这样描述沃尔玛的配送中心：“一个面积为110,000平方英尺的建筑，相当于23个足球场那么大。你再把自己能够想象到的各种各样的商品都放进去，从牙膏到电视机，从卫生纸到玩具，应有尽有。”“在配送中心里，每件货品都贴有条形码，当一件商品储存进来或者运出去时，有一台计算机专门追踪它所处的方位和变动情况。配送中心有600名~800名员工，提供24小时不间断的服务。这些商品通过长约13.7公里的激光控制的传送带在库房里进进出出。激光识别出物品上的条形码，然后把它引向正待当晚完成某家商店订购任务的卡车。任务繁重的时候，这些传送带一天处理约200,000件商品。”这应验了山姆的那句话：“比对手更好地控制成本”。沃尔玛把货品送到商店的成本低于3，而其竞争对手做同样的事情一般要付出4.5到5。也就是说，当沃尔玛以同样的价格零售同样的商品时，他们比竞争对手多得2.5的利润。沃尔玛一直没有请第三方的运输公司帮助自己运送货物，而组建了自己的高效的运输车队。至今沃尔玛的机动运输车队是其供货系统的另一无可比拟的优势。沃尔玛已拥有40多个配送中心，4000多辆运货卡车，保证进货从仓库到任何一家商店的时间不超过48小时，相对于其他同业商店平均两周补货一次，沃尔玛可保证分店货架平均一周补两次。沃尔玛可以在全美范围内快速地送货，使沃尔玛各分店即使只维持极少存货也能保持正常销售，从而大大节省了存贮空间和费用。由于这套快捷运输系统的有效运作，沃尔玛85%的商品通过自己的配送中心运输，而

竞争对手凯马特只有5%。结果是沃尔玛的销售成本因此低于同行业平均销售成本2%~3%，成为沃尔玛全年低价策略的坚实基础。沃尔玛的卫星通讯系统也是完善的物流管理系统的重要一环。沃尔玛投资4亿美元由休斯公司发射了一颗商用卫星，实现了全球联网，在全球4000多家店面通过全球网络可在1小时之内对每种商品的库存、上架、销售量全部盘点一遍，并把销售情况传送给上千家供应商。并通知货车司机最新的路况信息，调整车辆送货的最佳线路。这样沃尔玛通过自己的卫星通讯系统，把配送中心、供应商和每家分店更紧密的联成一体。既提高了工作效率，也降低了成本，把营业的高效和准确提升到及至。也使得沃尔玛超市所售货物在价格上占有绝对优势。

中国物流瓶颈 谈到沃尔玛的成功，供人参考的还是美国的经验。在中国，沃尔玛却没有成为美国沃尔玛的翻版。1996年沃尔玛进入中国，相比家乐福等对手，沃尔玛的开店速度要慢的多。至今，沃尔玛在中国不过26家店，以广东、福建等南部沿海城市为据点，难以深入北方京津腹地。全球物流和采购体系就像沃尔玛的两条腿，在中国，物流和采购体系不完善，滞缓了沃尔玛的前进。同时，因为中国政策环境、商业环境与美国的差异，沃尔玛许多在美国的经典策略没法在中国完全施展。比如沃尔玛建店的“市场饱和战略”每扩张一个区域，会以二十英里左右为间隔，让沃尔玛的分店遍地开花，使该地区的零售市场趋于饱和。这样做，既可以充分发挥配送中心的效率，降低配货成本；也避免了竞争对手的进入，和自己争夺该地区的市场和顾客。2004年之前，沃尔玛在中国市场的发展几乎就是一个磨合期。根据中国加入世贸组织的承诺，2003年将是国内商业领域

开放即将告别试点的阶段，在结束试点后，零售业将转入正常开放，在外资商业企业的数量、布局上进一步放开限制。沃尔玛遍地开花的开店速度首先要受限于政策壁垒。没有足够的店面支撑，配送中心降低成本的作用失去了意义。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)