

零售巨头沃尔玛眼中的最佳供应商 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E9_9B_B6_E5_94_AE_E5_B7_A8_E5_c31_37272.htm 7月末，全球第一连锁巨头沃尔玛在上海的第一家店开业。当普通消费者争相涌进沃尔玛店铺选购商品的同时，许多制造商也在盘算着如何打入沃尔玛的采购体系。那么，怎样才能博得沃尔玛的青睐？或者说沃尔玛眼中的最佳供应商是什么样的呢？在不久前举办的世界经理人夏季论坛上，专家们对此有一番描述。卖一万件还是卖一千件？首先要弄清楚的是：进入沃尔玛采购体系对制造商来说会有什么好处？“过来人”的经验往往是最好的证明。“袜业大王”浪莎集团海外销售的15%是通过沃尔玛实现的，尽管他们在抱怨由沃尔玛采购获得的利润低于国内市场的平均利润，但是浪莎依然希望能在未来几年间将通过沃尔玛的销售比重提升至50%左右。“国内市场已经饱和了，进入沃尔玛是帮助你打开全球通路的重要方式。”浪莎集团外贸部负责人说。沃尔玛全球采购中国区域杂品部总经理黄育才分析了沃尔玛的低价为啥还能让自己、让供应商赚钱的道理：“沃尔玛会要求比较低的价格，但是就算采购的价格是一样的，沃尔玛可以比别人更有条件去赚钱，因为数量可以影响到你的成本，你给沃尔玛的货是一元钱，你给其他零售商也是一元钱，你在沃尔玛可卖一万件产品，跟你在其它店卖一件产品成本是不一样的。”专门从事帮助消费品生产商与大型零售商建立业务合作的美国银矿咨询公司总裁保罗凯利认为，那些让沃尔玛成功的因素，比如高效率、快速将货物销售出去、低成本等，也是制造商成功的要素。

他说，与沃尔玛做生意最大的好处或许就是可预见性。促销和其他短期手段容易误导供应商生产太多或者太少的产品，而沃尔玛通过每日的低价策略，使销售结果不再受此影响。这样，供应商就能更加高效和准确地安排计划、预测、购买原材料等，从而使利润更高。据悉，沃尔玛在中国内地的采购量2004年达到了180亿美元。2004年整个中国内地出口金额是5900亿美元，沃尔玛在这个金额里面占了3%！2004年中国内地出口到美国的金额是1270亿美元，沃尔玛出口金额大概占了15%，就是中国内地每出口100块钱的产品，有15块钱是出到沃尔玛的。沃尔玛的高层已经明确表示：未来5年内，计划在中国内地采购的金额将扩大到250亿至300亿美元，也就是说，沃尔玛可以带给中国供应商更多的商业机会。你是哪类供应商？但在沃尔玛抛出的巨额订单面前，“与沃尔玛合作是讲究策略的”，保罗凯利说，“不是所有供应商都适合与沃尔玛合作。”按照沃尔玛目前的规模，它需要多达2万家供应商来提供各种产品。由于沃尔玛出售的产品五花八门，从针头线脑一直到庞大的机械产品，所以，很难用一个标准来说沃尔玛到底喜欢什么样的供应商。黄育才也承认很难一语概之，但他将零售商、供应商都分成三种，阐述了沃尔玛的倾向。三种零售商依次是从具有成熟度到不成熟的零售商。第一种零售商是有自己的设计能力、创新能力，可以引导时尚。另外它的管理结构非常完善，可以预见整个市场的趋势。这种零售商叫“具有成熟度”。第二种零售商是有一部分的设计能力，对市场也有某种程度的预测能力，同时也有补货的能力。在零售店里面通常是分两种产品，一种叫做促销品，这个产品买进后只是销售一段时间，卖完后就不再

进货。另外一种称为补货的商品，即未来的六个月或者是一年内会不停销售的产品。这个类型的产品在一般具有规模的店里面占到75%到80%的销售额。补货能力听来简单，有人会说“多进点货就好了”，但是多进货会造成库存的压力、资金的挤压，会造成仓储空间不够，所以补货很重要。最后一种是成熟度低的零售商，它没有什么样的设计能力，每一次产品采购的方向都是到供应商的样板间去选择，看到什么喜欢就挑什么。所有的供应商也分成三种。最具有成熟度的供应商，可以很清楚零售商的补货，它会告诉零售商你现在的库存比较低了，你应该赶快进货，或者你现在库存太高，希望你暂时不要买，以免增加库存压力。另外它还有设计能力、有产品丰富的展示厅、提供售后服务。第二种供应商，可以提供刚才讲的成熟厂商的一部分，它可能没有设计能力，但是它改进的能力很强。最后一种厂商，它只做裁剪，它可能连原料都不用采购，它的供应商会把原料给他。黄育才透露，沃尔玛正在积极发展产品设计部门，偏向于做“具有成熟度”零售商，那么它需要的供应商就是第三种。第一种供应商当然是最好的，但是成本往往是跟服务相连的，第一类型的供应商可能价格偏高，所以说，第三类的供应商不要妄自菲薄，你还有机会。除此以外，黄育才说，沃尔玛还有一些杂货类的产品，因为牵扯的非常广泛，很难说有自己的设计部门根据每一种产品去做设计，所以这方面我们需要中间这种制造商。保罗凯利认为，沃尔玛一般乐意与具备以下特征的供应商进行合作：首先，有强烈的决心致力于提高效率和降低成本的供应商；第二，愿意公开自己财务状况的供应商；第三，愿意在与沃尔玛业务相关领域投资的供应商；第

四，对沃尔玛提供的产品服务具有创造性和排他性的供应商；第五，能给沃尔玛带来增值服务的供应商。保罗凯利认为，那些价格非常高、市场容量小的产品，如高端化妆品、珠宝等，如果通过沃尔玛这种类型的折扣渠道销售产品，就无法维持自己的高价。其次，生产市场容量小、容易被拷贝的产品的加工商，也要尽量避免沃尔玛。第三，资本不足的供应商也不适合沃尔玛。第四，只生产一种产品的供应商最好不要向沃尔玛出售产品。他强调，沃尔玛做生意的方式对大供应商有利，因为他们有规模经济。小型加工商为了满足沃尔玛的要求，必须愿意在技术和员工身上投资，这种投资可能会超过小型供应商的承受能力。工厂评价看什么？十几年前美国市场购买力很强，市场需求非常旺盛，所以许多零售店会不停拉高他们产品的零售价去获取利润，他们的确在那个时候获取很大的利润。但是沃尔玛始终坚持平价策略，强大的执行力让这一口号变成了深入人心的形象。现在消费者到沃尔玛来消费很放心，可能沃尔玛不是100%产品都是最便宜的，但至少低价产品占了七成。但是，沃尔玛的低价还附有先决条件。在沃尔玛到处可以看到一个标语：“当你尝到劣质苦果的时候，你当时低价的甜头都不存在了”。黄育才告诫供应商的是：针对不同的零售商，你的价值可能会偏成本，可能会偏效率，可能会偏创新，但是质量是永远不能妥协的。“我们希望卖的产品天天低价，但如果便宜的产品不能够保证品质我们也是没有办法采购的。”另一点，现在在沃尔玛尤其强调，那就是供应商的社会责任感。黄育才说，沃尔玛的“工厂评价”重点不是看你的机器和生产设备，而是看你有没有符合国家法律，是否注意环保。“比如我们以

前为了保护成品用比较好的纸，现在则考虑用再生纸包装。在环保方面，有一些是从沃尔玛开始做起，有一些是希望供应商开始制造时就注意对生态的保护”。有家沃尔玛的供应商老总就深有体会：沃尔玛的考察非常全面，企业给不给职工买养老保险？消防设施是否齐全？工人有没有饮水处？食堂环境如何？厕所是否干净？这些因素都可能成为沃尔玛拒绝采购的理由。黄育才总结说：我们最主要的指标，第一个还是要谈社会道德标准，第二个我们要看质量，再下来就是看成本，然后再是你的设计制造能力。保罗凯利提醒那些想成为沃尔玛供应商的厂家说，沃尔玛没有进场费。新产品在竞争最好位置时，通常需要经过一段难熬的时间。供应商可选择那些次优的位置。比如，电池加工商可能会在电子产品货架和主要电池产品货架这两个地方同时放置自己的产品。一旦产品已显示出稳定的销售收入，货架的位置肯定能得到改善。保罗凯利还强调的是，在与沃尔玛合作中，或许小型供应商会变得过于依赖沃尔玛，以至于不能与别的零售公司合作。他建议在接近沃尔玛之前，供应商应当与别的零售商建立业务关系。这能够使他们的客户的范围更加分化，并且资源能够增强，从而更容易满足沃尔玛的需求。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