

物流案例：背负11年痼疾沃尔玛艰难自救 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_472910.htm 从7月5日开始,全国80家沃尔玛购物广场和社区店共同推出1000多种特惠商品。公司还专门设计了以沃尔玛标志性笑脸为特色的“特惠商品”店内标识。几乎就在同一天,沃尔玛中国公司确认,首席营运官于剑羿与公司事务部副总裁李成杰已离开沃尔玛,不再担任沃尔玛任何职位,而相关负责事务由陈耀昌接手。沃尔玛进入中国11年来,总是标榜“天天平价”,也从来没有参与到中国超市的价格战中去,但这一次,沃尔玛却义无反顾地推出大规模价格优惠政策。业内人士认为,这样的变化与沃尔玛局部盈利、整体亏损的僵局始终难以打破的状况密切相关。两大痼疾困扰沃尔玛 物流系统失灵 《零售巨头沃尔玛》一书认为:灵活高效的物流配送,是沃尔玛在全球取得成功的关键因素之一。作为沃尔玛最大特色的“天天平价”,很大程度上也是依赖其高科技配合下的物流体系来支撑的。可到了中国以后,沃尔玛的这一核心优势似乎变成了劣势。按照沃尔玛在美国本土的运作模式,它通常围绕一个区域性配送中心密集建店,强大的配送中心可以支持120家门店,服务500公里半径内的店面。沃尔玛在众多小镇的密集布点能够有效地发挥物流中心的规模经济性。物流环节的规模经济与高效的系统共同作用降低了沃尔玛的物流成本。换句话说,沃尔玛的物流系统追求规模效应,如果规模没有达到一定的程度,那么配送中心不但无法降低成本,反而会增加物流费用。而在中国,沃尔玛远没有建立起像美国那样高效、完整的物流配送体系。沃尔玛在中国的分店布局

极为分散,除深圳几家店统一采购之外,其他店铺大部分商品几乎完全是单店采购。这样致使物流配送中心处理能力不能充分利用,物流的规模效应发挥也受到了制约。这样不仅配送成本上升,补货时间也得不到保证,门店对当地市场的反应非常慢,供应的商品有时并非当地最急缺,所以有时出现缺货现象。此外,沃尔玛卫星通信系统在中国完全失效,也是影响其物流效率的因素之一。沃尔玛曾经与休斯公司合作发射过一颗商业卫星,在此基础上,又投入6亿多美元巨资建立了目前的计算机及卫星交互式通讯系统。凭借这套系统,公司内部、分销中心和零售店之间可以快捷地进行对话,在短短数小时内便可完成“填妥订单 各分店订单汇总 送出订单”的整个流程,大大提高了营业的高效性和准确性。但是在中国,这颗卫星毫无用武之地,政策上的限制使沃尔玛不可能共享全球采购系统、全球物流系统,相对其美国本土而言,沃尔玛中国的物流配送效率难免大打折扣。高效的物流系统在中国失灵,沃尔玛不得不跟其他的零售商站在同一条起跑线上。供货商关系不畅 与供货商良好的关系曾经是沃尔玛津津乐道的。在中国,沃尔玛与供货商的摩擦却一直没有断过。对于本地采购的商品,沃尔玛都要求供货商直接配货至门店。而且沃尔玛对商品配送的要求极为严格,尤其是时间管理最苛刻。但是,大多数本土供货商目前在供应链管理和网络化物流配送体系的建立上可以说刚刚处于起步阶段,很难匹配沃尔玛的这种时间管理。由于交通堵车等非人为因素,供货商若延迟了送货,沃尔玛方面就拒绝收货,则只能再次约定,再次重新配送,实际上增加了供货商的成本。另外,让供货商们难以接受的是,商品价格很大程度由沃尔玛来确定。沃尔玛采取倒推的办法来确定供货价格。而且,

沃尔玛要求供货商保证在沃尔玛销售的商品必须是同城商场中价格最低的,不然将面临撤柜的命运。而一旦沃尔玛降价,别的超市会紧随其后要供货商降价,否则会失去更多的合作伙伴。如何处理沃尔玛与其他商场的关系,这个问题让很多供货商头疼不已。因为以上种种原因,一些供货商给沃尔玛供应一段时间后发现不赚钱,于是就采取各种方式拖延给沃尔玛供货,甚至停止向卖场供货。

应对策略 全国精简近千人

自今年2月,“空降兵”陈耀昌出任中国区新任总裁以来,沃尔玛的“新政”率先在人事领域实施。多位高管职务调整或离职,其中包括首席营运官于剑羿与公司事务部副总裁李成杰。据悉,目前沃尔玛全国拥有84家门店,以一家约300员工的门店举例,门店的人事构架为:1名店长、1名常务副总、4名副总,每名副总配25名经理,每名经理再配给12名主管,接下来才是普通员工。平均每家店的管理人员约30人上下。这种“人海战术”在沃尔玛进入中国初期曾有效地保证了公司的运营,并利用了中国人力成本低廉的优势。而今,按照新总裁精简构架的指导思想,目前每家店至少裁撤10名管理人员。如此算来,全国约有近千人被“精简”。一位业内人士对此表示,因涉及人员太多,此番人事调整也并非大刀阔斧地彻底裁员,而可能是以先待岗再做分配的方式处理。如,将这些人员输送到新开门店或整合过程中的好又多门店等。

放权给门店

事实上,沃尔玛这次改革更令人关注的是,它将给予门店运营、采购更多的权限,打破原本僵化的模式。之前在沃尔玛门店,运营和采购是绝对分离的,运营主要负责门店的执行工作,如货架陈列、商品包装、库存等,具体采购什么商品、如何定价完全由采购说了算。沃尔玛的惯例是门店每周四召开一次运营、采购会议。这导致沃尔玛的商

品竞争策略非常局限,无法与对手家乐福相竞争。在沃尔玛除了极个别商品外,不允许出现负毛利或零毛利的商品销售,但是家乐福却经常以低价吸引顾客。“这次改革的关键是加强门店的运营。”沃尔玛原高层分析,如门店在选择供应商时,运营将占主导地位.还有商品价格制定上,运营拥有更多的自主权。“因为运营部是处于最前线的部门,直接与对手在市场上竞争。”他补充道。此外,沃尔玛门店采购也将加强,地方权限适当放开,让商品结构更适合当地市场。据了解,以前沃尔玛门店必须把采购合同统一报到深圳总部,一般要走一个月的流程,至少半个月。不过知情人士透露,这一项内容在这次改革中还没有完全落实。据悉,沃尔玛在各地门店招聘过程中,也增加了本地员工数量,增加本地户口的管理层职位,并避免过多使用其他地区的转职员工。知情人士分析,陈耀昌采取的是类似对手家乐福的门店放权策略,但是力度没有家乐福大。“在家乐福,门店有相当大的自主权,就像一个给总部交了钱的承包户。”如家乐福门店在一定程度上具有商品定价、促销谈判、订货、商品陈列等四大关键的商品管理权力。适应市场实行价格战从7月5日开始,全国80家沃尔玛购物广场和社区店共同推出1000多种特惠商品。据了解,这一批特惠商品中,食品占50%、非食品占10%、家居用品占10%、电器占10%、日用品和特殊商品占20%,其中部分产品的优惠幅度超过20%。这是沃尔玛进入中国市场以来首次参与到价格战中,这也表明其“天天平价”的策略正在向“天天低价”转变。虽然沃尔玛此番推出的“更低价”策略对其自身而言是重大变革,但在很多零售企业眼里,却已是惯用的行销手段。这也是为什么一直以“天天平价”为荣的沃尔玛在中国市场却遭遇本土化难题的重要

原因。在本土商家经常推出大规模的打折、赠送礼品等促销活动的刺激下,固守着“天天平价”政策的沃尔玛在中国市场并不能获得消费者的垂青。对此,业内人士认为,虽然沃尔玛在全球零售业居于老大地位,但在中国市场并非如此。沃尔玛首次大规模推出价格优惠政策,显示该公司的市场策略开始进行重大调整新总裁陈耀昌在人事构架调整后推出的又一次重大改革,实行新的“本土化”价格新政。事实上,沃尔玛这个庞然大物进入中国来并没有过多的变通。唯一的变动,是暂停了一直亏损的山姆会员店业态,重点发展大卖场业态。对于大刀阔斧改革的陈耀昌来说,任期内最重要的任务就是完成对刚刚并购的零售企业“好又多”的整合。如何整合经营理念差异很大的“好又多”,沃尔玛中国将面临较多的不确定性风险。据了解,由原中国区首席行政长官孟永明带队,约30人的团队进驻好又多,孟永明被任命为好又多首席营运官,双方的合作才刚刚开始。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