

國立交通大學

科技管理研究所

碩士論文

沃爾瑪拓展海外市場成功與失敗分析

**The Successes and Failures of Wal-Mart in Global Markets**



研究生：陳盈勻

指導教授：虞孝成 博士

中華民國九十 六年六月

# 沃爾瑪拓展海外市場成功與失敗分析

## The Successes and Failures of Wal-Mart in Global Markets

研究生：陳盈勻

Student：Yin-Yun Chen

指導教授：虞孝成

Advisor：Dr. Hsiao-Cheng Yu

國立交通大學

科技管理研究所



Submitted to Institute of Management of Technology

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master of Business Administration

in

Management of Technology

June 2007

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十六年六月

# 沃爾瑪拓展海外市場成功與失敗分析

學生：陳盈勻

指導教授：虞孝成 博士

國立交通大學 科技管理研究所碩士班

## 摘 要

全球市場開放的趨勢與全球供應鏈環境造成效率提昇，企業如何建立競爭優勢、擴大市場佔有率進而讓公司在全球競爭中獲利，是當前企業跨國成長的必修課題。國際零售商 Wal-Mart 打敗所有資產密集甚至高科技產業，充分發揮規模經濟的優勢並活用資訊技術提高生產力，登上財星（ Fortune ）雜誌全美 500 大企業龍頭寶座。

本文以全球零售業中的標竿企業-Wal-Mart 為個案研究對象，逐一討論 Wal-Mart 的八項經營特點(物流中心的完善、先進的資訊技術、大量採購、企業文化、商品、低價滲透策略，以顧客為主的服務、人資管理)，深入探討其成功的經營模式，以瞭解零售業發展的成功典範。本文並進一步分析 Wal-Mart 於墨西哥、中國、德國、韓國、日本佈局的遭遇與相關因素，歸納出 Wal-Mart 海外發展的經驗教訓。

由於台灣零售業者必須邁向國際化經營，在面臨國際零售業強大的衝擊下，必須學習外商的長處強化本身的體質。Wal-Mart 從一個美國鄉鎮的家族企業由小而大，進而成功地向全球擴張，是台灣零售業者業學習的榜樣，包括其國際化的發展策略，跨國經營伙伴的選擇、海外投資的方式、營銷管理的模式等。

關鍵字：Wal-Mart、國際零售商、全球零售市場

# The Successes and Failures of Wal-Mart in Global Markets

Student : Yin-Yun Chen

Advisor : Dr. Hsiao-Cheng Yu

Institute of Management of Technology  
National Chiao Tung University

## ABSTRACT

WTO has opened up many domestic markets for competition and the adoption of global supply-chain management has enhanced the efficiency in delivering products or services to end customers. Any enterprise must know how to build up its competitiveness in global markets in order to succeed in the wave of globalization. Capitalized on the critical competitiveness of operational efficiency due to the economy-of-scale effect and the pioneering use of information technology, Wal-Mart's revenue has become the largest in the world.

This thesis analyzed Wal-Mart's eight strengths: efficient global logistics, advanced information technology, volume purchase drives costs down, frugal corporate culture, complete lines of consumer products, everyday low prices, customer oriented services, and management of multi-cultural human resources. Its business model is the key to Wal-Mart's success in retail business. Furthermore, we analyzed Wal-Mart's expansion histories in Mexico, China, Germany, Korea, and Japan. The lessons of successes and failures were summarized.

Taiwanese retailers must learn from multi-national giants in order to meet global competition. Wal-Mart offers lessons in its globalization strategy, selection of and invests in local partners, and the adaptation of business models in different foreign markets.

Key words : Wal-Mart 、 Globalization 、 Global Retailer Markets

## 誌 謝

本論文得以完成，最要感謝的是恩師 虞孝成教授兩年來的悉心指導與照顧，對於許多觀念的溝通和啟發，開闊了自己對事物的看法及觀感。同時，感謝口試委員 包曉天教授與 張世其教授在口試期間所提供的精闢建議，並指正論文中謬誤及不足之處，使本論文得以更完整的方式呈現。

科管所兩年的學習過程中，感謝教授們無私的教導。虞門學姐們在論文架構的指導協助與貼心鼓勵，使本論文能夠順利產生；謝謝科管 94 級同學在求學路上的相互支持與打氣，能和這班好同學們一起成長更是值得一輩子珍惜的緣分。

最後，感謝父母與家人的支持與鼓勵，他們一直是我人生的標竿與向上的最大動力。謹以本論文獻給所有支持我、幫助過我的人，並致上最誠摯的謝意，您的幫助與關懷我將永遠銘記在心。



陳盈勻 謹誌

于 交通大學科技管理研究所

民國九十六年六月二十五日

# 目 錄

摘 要 .....	i
ABSTRACT .....	ii
誌 謝 .....	iii
圖目錄 .....	vii
表目錄 .....	viii
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究目的.....	3
1.4 研究方法.....	3
1.4.1 文獻蒐集與評論法(Literature Review) .....	3
1.4.2 個案分析法(Case Study).....	3
1.5 研究流程.....	3
第二章 文獻探討 .....	4
第二章 文獻探討 .....	5
2.1 Wal-Mart 經營模式的相關文獻 .....	5
2.2 國際零售業發展的相關文獻.....	5
2.3 Wal-Mart 全球佈局案例的相關文獻 .....	9
2.4 國內 Wal-Mart 相關碩士論文.....	9
第三章 Wal-Mart 經營模式.....	11
3.1 事業發展歷程.....	12
3.2 發展情況.....	14
3.3 經營模式與特色.....	20
3.3.1 物流中心 .....	21
3.3.2 資訊技術 .....	23
3.3.3 大量採購.....	27
3.3.4 企業文化.....	27
3.3.5 商品.....	28
3.3.6 低價滲透.....	28
3.3.7 服務.....	29
3.3.8 人資管理.....	33
第四章 Wal-Mart 拓展海外市場的案例.....	35
4.1 Wal-Mart 全球經營概況 .....	35
4.2 墨西哥：Wal-Mart 最好的海外分公司 .....	39
4.2.1 進入模式 .....	39
4.2.2 經營狀況 .....	39
4.2.3 成功之因 .....	40

4.3	中國：現階段海外經營之重心.....	41
4.3.1	進入模式.....	43
4.3.2	經營狀況.....	44
4.3.3	面臨挑戰.....	49
4.4	德國：經典的商業擴張失敗案例.....	55
4.4.1	進入模式.....	55
4.4.2	經營狀況.....	57
4.4.3	失敗之因.....	58
4.5	韓國：亞洲商業擴張失敗案例.....	59
4.5.1	進入模式.....	60
4.5.2	經營狀況.....	60
4.5.3	失敗之因.....	60
4.6	日本：全球第二大零售市場.....	62
4.6.1	進入模式.....	62
4.6.2	經營狀況.....	63
4.6.3	面臨挑戰.....	64
4.7	結論.....	65
第五章 Wal-Mart 經驗對我國廠商拓展國際化的借鏡.....		67
5.1	Wal-Mart 成功經營模式對我國零售商之啟示.....	67
5.1.1	發展自有物流中心.....	67
5.1.2	資訊技術.....	67
5.1.3	採購.....	68
5.1.4	企業文化.....	68
5.1.5	商品.....	68
5.1.6	低價滲透.....	68
5.1.7	服務.....	69
5.2	Wal-Mart 全球佈局經驗對我國廠商拓展國際化的借鏡.....	69
5.2.1	投資環境的考量與選擇.....	70
5.2.2	組織專業人力培育.....	70
5.2.3	培養市場導向的企業文化.....	70
5.2.4	選擇位址的準則.....	71
5.2.5	規模經濟.....	71
5.2.6	當地化的行銷策略.....	72
5.2.7	國際化的中國化.....	73
第六章 結論與建議.....		74
6.1	Wal-Mart 成功原因.....	74
6.1.1	顧客第一.....	74
6.1.2	活躍的企業文化.....	75

6.1.3 選擇合適的戰略.....	75
6.2 Wal-Mart 在全球經營成功與失敗的教訓.....	76
6.2.1 選址.....	76
6.2.2 經營管理不當.....	76
6.2.3 特殊法規限制.....	77
6.2.4 促銷.....	77
6.2.5 企業文化.....	77
6.2.6 時機.....	78
6.3 給台灣零售商商全球化之建議.....	78
6.3.1 全球化的第一步：中國市場.....	78
6.3.2 建立據點、通路.....	78
6.3.3 建立物流、倉儲配送系統.....	79
6.3.4 建立品牌.....	79
6.3.5 發揮台灣行銷與管理的經驗.....	79
6.3.6 真誠體貼的為客戶服務精神.....	80
6.3.7 與國際零售商在管理技術與商品方面合作.....	80
6.4 研究限制與後續研究建議.....	82
[參考文獻].....	83
中文部分.....	83
英文部分.....	84



## 圖表目錄

### 圖目錄

圖 1 研究流程圖 .....	4
圖 2 零售行銷策略的綜合模型 .....	6
圖 3 全球零售業策略考量之因素 .....	8
圖 4 國際零售業的發展趨勢 .....	9
圖 5 Wal-Mart 百貨的策略管理循環圖 .....	11
圖 6 美國各行業生產力提升圖 .....	23
圖 7 RFID 技術的預估平均成本 .....	25
圖 8 台灣零售業的未來發展 .....	72



## 表目錄

表 1 2006 年財星雜誌全球 500 大企業前七大 .....	1
表 2 美國十大零售公司及其營業額 .....	2
表 3 Wal-Mart 主要的業態發展歷程 .....	12
表 4 Wal-Mart 的發展歷程 .....	14
表 5 Wal-Mart 購物廣場顧客忠誠度調查報告 .....	29
表 6 店員對顧客服務四階段 .....	31
表 7 Wal-Mart 全球發展概況 .....	37
表 8 Wal-Mart 於墨西哥經營概況 .....	40
表 9 主要進入中國的國際大型零售集團 .....	42
表 10 Wal-Mart 在中國大陸業態分佈 .....	44
表 11 主要國家國民生產毛額(GNP) .....	55
表 12 Wal-Mart 於日本經營概況 .....	63





# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景

根據財星雜誌(Fortune)的統計資料顯示，2006年Wal-Mart打敗了資產密集的石油公司(埃克森美孚)、汽車公司(通用汽車)、超級多角化的通用電器(GE，或通用電子，一般音譯為奇異)，首度登上500大企業龍頭寶座，成為全球營收第一名、全球第一大企業。Wal-Mart這家以連鎖零售店為主的單一企業，竟然可以創造出將近全球半導體產業產值1.5倍的營收，其經營規模之龐大，恐怕也創了企業經營的歷史紀錄。

表 1 2006年財星雜誌全球500大企業前七大

單位：億美元

名次	營收	公司
1	3511.39	沃爾瑪(Wal-Mart Stores)
2	3472.54	埃克森美孚(Exxon Mobil)
3	2073.49	通用汽車(General Motors)
4	2005.67	雪佛龍(Chevron)
5	1724.51	康菲(Conocophillips)
6	1683.07	通用電器公司(General Electric)
7	1601.26	福特汽車(Ford Motor)

資料來源：《財星雜誌》，2007年4月30日

近年來，Wal-Mart為全美國十大零售公司之首，且單單Wal-Mart一家的營業額就為排名全美前二至六大零售業者的營收之和，其年度營業額之驚人，讓眾多零售業者大嘆不可思議。

加上，近年來，國際零售商積極拓展海外市場，尤其像中國、印度、俄羅斯等新興市場更湧入各國零售業者爭相競食。由於台灣零售業者現已具備國際化經營條件，在面臨國際零售業的衝擊下，不應只是局限在國內發展，目前積極實施國際化的發展策略，創造條件，做好跨國經營對象、海外投資方式、營銷管理策略等選擇，參與國際市場競爭，贏得理想的利潤。

表 2 美國十大零售公司及其營業額

單位：億美元

排名	名稱	2004 年度營業額
1	沃爾瑪百貨(Wal-Mart)：平價商場	2,857
2	家庭補給站(Home Depot)：家居店	648
3	家樂氏(Kroger)：食品雜貨店、生鮮超市	538
4	目標(Target)：平價商場	482
5	好市多(Costco)：廉價量販店	425
6	施樂百(Sears)：百貨公司	411
7	喜互惠(Safeway)：超市	356
8	Albertsons	354
9	瓦格林(Walgreen，或華格林)：藥妝店	325
10	Lowe's	308

資料來源：STORE，2004 年 7 月

## 1.2 研究動機

零售業是一個國家的戰略性行業，前法國總理曾經說過一句話：誰控制了零售業，誰就控制了這個國家。這並不是危言聳聽，其中直接的原因是零售業在一個國家的發展方向和主流經營模式不僅影響到零售行業本身的發展和盈利能力，而且它還直接給上游的製造業和批發業造成極大的影響，尤其是作為國家 GDP 主要來源的消費品製造業。不僅如此，零售業發展的同時還對下游居民的日常購買商品選擇和購物行為習慣造成極大的影響，而這又進一步促使了消費品製造業格局的變化。總而言之，零售業通過影響居民的購物需求而間接的操縱著製造業的發展，因此一個國家的零售業健康和合理的發展結構將不僅僅是零售業自身的事情，而關係到整個國家的發展狀況。

因此吾人以全球零售業中最具代表性的標竿企業-Wal-Mart 為個案研究對象，以獲得典型良好和合理的零售業發展結構，由於 2002 年 Wal-Mart 登上財星 ( Fortune ) 雜誌全美五百大企業排行第一以來，零售業成為能夠打敗所有資產密集及半導體產業的另一項明星產業。加上經濟全球化的趨勢與全球供應鏈環境的改變，就跨國企業而言，如何保有持續的競爭優勢、擴大市場佔有率進而讓公司在全球化中獲利，已是當前企業成長的必修課題。就面臨將採購總部設立在深圳的 Wal-mart 而言，採購全球化亦是 Wal-mart 提高全球競爭力與降低採購成本的首要。

再者，國內針對 Wal-Mart 個案研究進行之論文有限。

### 1.3 研究目的

根據研究背景與動機所述，本論文的研究目的歸結為下列幾項：

一、由文獻分析 Wal-Mart 的經營現況，並針對 Wal-Mart 的經營模式進行系統性的分析。

二、找出 Wal-Mart 之關鍵成功因素與相對競爭優勢。

三、分析 Wal-Mart 於墨西哥、日本、中國、德國與韓國的作法與遭遇，並探討 Wal-Mart 在拓展海外市場時所面對的議題與挑戰，提供台灣零售商全球化佈局之借鏡。

### 1.4 研究方法

#### 1.4.1 文獻蒐集與評論法(Literature Review)

探討相關的文獻，找出過去研究者對類似議題的看法與結論，進而推導出本論文整個觀念架構。文獻探索的基本目的是提供一些資料，以幫助研究者認識和理解所面對的問題，在正式調查研究之前將問題定義得更準確、確定進行方式及獲取資料的方法。有助於確定研究重心，並且能瞭解他人如何進行類似的研究，吸取寶貴的經驗及有效資料，並防止犯同樣的錯誤。文獻評論四個基本步驟為：概觀與歸類、摘要、批判及建議。文獻種類可分為三類：第一手來源(Primary)、第二手來源(Secondary)、書目性工具(Bibliographic Instruments)。

#### 1.4.2 個案分析法(Case Study)

以全球第一大零售商-Wal-Mart 為研究對象，探討其經營模式的特色所在與全球經營佈局。

而資料來源及蒐集方式是以零售業與 Wal-Mart 相關網站、論文、書籍、研究報告、雜誌報導為主。

### 1.5 研究流程

本論文整個研究流程如圖所示，茲簡述整體的流程架構。

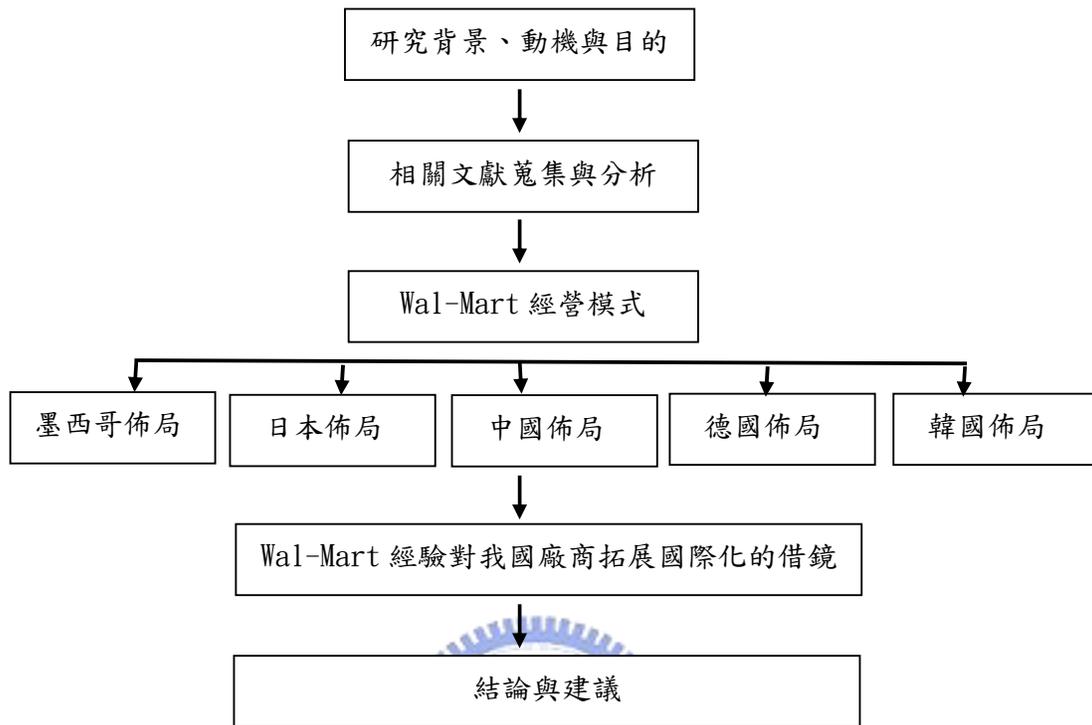


圖 1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

本章節參考過去文獻研究，整理 Wal-Mart 經營模式之特色與跨國經營之情況，並找出 Wal-Mart 進行全球化佈局的動機與模式。

### 2.1 Wal-Mart 經營模式的相關文獻

- 張保隆&伍忠賢(2006)「零售業管理」及「零售業個案分析」中舉出 Wal-Mart 的策略管理循環以及其主要經營模式：(1)物流中心的完善(2)先進的資訊技術(3)大量採購(4)山姆沃爾頓提出 10 大項的經營理念而成為的企業文化(5)商品(6)採行「天天低價 Every Day Low Price」的低價滲透策略(7)以顧客為主的服務(8)人資管理。
- Michael Bergdahl(2006)「Wal-Mart」提出 Wal-Mart 成功的七大定律：價格、營運、文化、重點商品促銷、費用、人才、服務
- 趙凡禹(2004)「百貨零售巨頭-Wal-Mart 的經營成功奧秘」，提出 Wal-Mart 七項不同策略。

### 2.2 國際零售業發展的相關文獻

- Tohmatsu(2000)分析全球兩百大零售業者，近年來有大幅增加海外營運的趨勢，且多以購併的方式進行，來擴大自己的事業版圖。
- 周泰華、杜富燕(2002)於《零售管理》提出國際零售業者進行國際化之七大理由：
  1. 本國市場太小，或已達成熟、飽和的狀態
  2. 規避母國本身的法規障礙
  3. 藉由各國產品生命週期的不同，來創造利潤
  4. 經營多元化市場，以分散投資風險
  5. 引進更新的零售管理技術
  6. 進行全球性採購以降低採購成本
  7. 先進者優勢

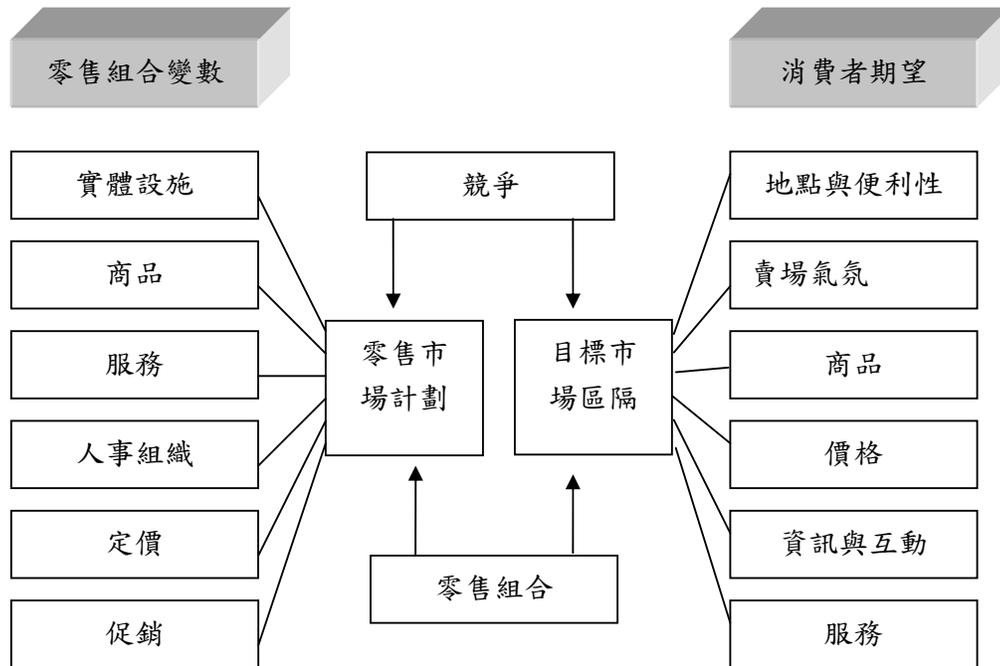


圖 2 零售行銷策略的綜合模型

資料來源:W. R. Davison, D. J. Sweeney and R. W. Stampf, "Retailing Management," Canada, John Whiev & Sons Inc, 1998, p78



### ● 零售策略

學者指出零售業的行銷策略，是當零售業面臨高度競爭時，如何以目標市場區隔的方式，吸引潛在顧客的長期計劃；因此提出零售行銷策略的綜合模型(請見圖 2)，考慮因素包括實體設施、商品、定價、促銷、服務、人事組織、商店氣氛、商品價格、互動與服務等，以提供顧客良好的地點與便利性(Davidson, 1998)。當零售業者進入新市場時，應考慮影響其營運績效的因素為何。依據 Meja & Benjamin(2002)針對購物中心考慮空間(spatial)與非空間(non-spatial)因素對於績效的影響；所謂空間構面則包括市場規模、購物中心座落的位址、建築物三大變數，而所謂非空間則採用零售現象、零售組合兩項變數。其研究結果顯示(1)非空間因素可增強零售業者間的差異化程度，增加零售業者在同業中的競爭優勢，提高績效；(2)零售業者應該增加推廣其品牌定位(brand identity)；(3)零售業者的商店形象代表著購物中心的無形價值，因此建議零售業者應該加強其零售形象及零售組合以吸引顧客主動上門。而零售形象指的是顧客偏好的商店屬性之組合，例如商品品質、服務與便利性等(Mazursky and Jacoby, 1986)。再者，依據 Berman and Evans(2001)在零售業的策略規劃中說明國際零售策略應

包含七個主要的構面

(1)結構因素(institutional factors)：所有權型式、商品/服務種類、現有的配銷通路、競爭程度、科技程度(如媒體、運輸、網路)、政府限制、標準方式的渴望性等七個次構面。

(2)顧客因素(consumer factors)：顧客因素、零售業偏好、人口趨勢、先前主要的語言、所得通路與程度、教育程度、文化價值觀與生活型態等七個次構面。

(3)商店地點因素(store factors)：渴望地點的可得性、租金與採購項目、運輸設備的程度、營運的時間等四個次構面。

(4)經營因素(operation factors)：人事的可得性、相近的管理型態、辦公設備、預期的竊盜率等四個次構面。

(5)商品因素：商品廣度與深度、商品品質、創新程度、供應商的可得性、存貨控制等五個次構面。

(6)定價因素：程度、組合與溝通定價的使用、典型採購項目等三個次構面。

(7)形象與促銷因素：商店氣氛、內部佈置與展示、廣告、人員銷售等四個次構面。

最後，根據 Gielens and Dekimpe(2001)針對「國際零售連鎖的國際進入策略」提出零售公司在國外經營之長期經營績效，進行評估並指出零售組合的特性，分述如下：

1. 商品搭售：意指消費者對零售店在品類廣告上的期望，並且發現他們想要的商品組合。基於市場趨勢，零售店經由開發數目更龐大的產品線，來提高長期的經營績效。

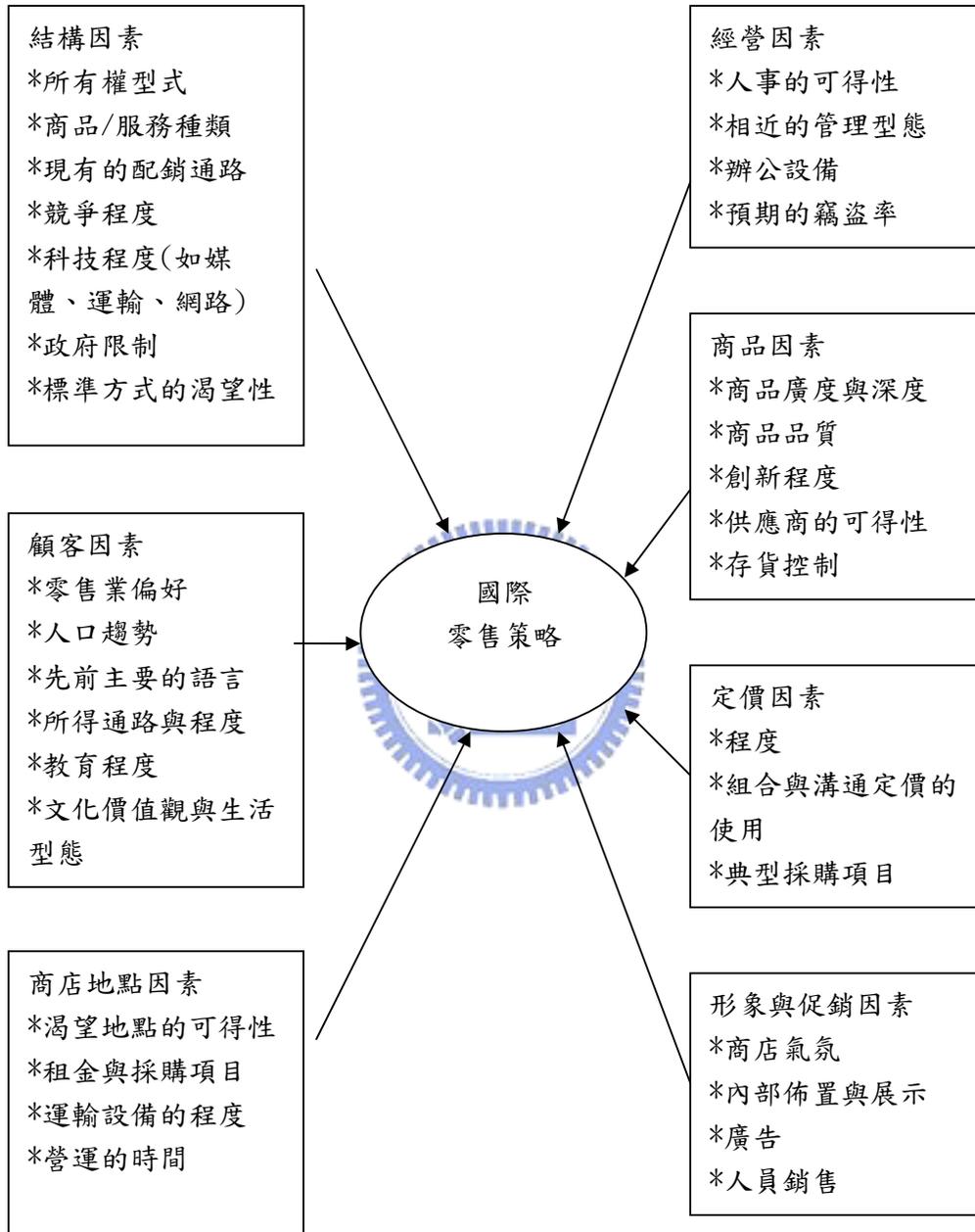
2. 價格策略：天天低價(everyday low price)與天天高價(everyday high price)的策略，對一般的零售商而言，標榜於許多品類上，天天低價或是某些特殊產品採用經常性高價策略。零售業者關心顧客對於高低價的信賴程度，採用低價策略來引起消費者對商品的注意，以獲取顧客的信任與忠誠。然而天天低價意味著需要改進顧客服務與商品規劃的潛力需求，可能會導致卡在中間的情況；相反地採用高價策略，可能會增加商店的阻塞，因為有些受歡迎的產品，根本不需要以低價格來銷售，反而以高價來突顯商品的價格。

3. 額外服務的提供：有些顧客可能不會受到價格的刺激，而是基於服務的貼心，例如：推出商店特有的會員卡、刷卡、與發卡銀行聯合促銷、配合節慶推出各類型活動等。顧客藉由消費的同時，並可積點拿紅利，這樣的產品與服務反倒更受消費者喜愛。但不僅僅是這些活動可以維持目前的銷售額，零售業者亦嘗試增加顧客的終身價值，藉由交叉銷售的方式來提昇商品或是服務附加價值。

本研究主要整合學者 Davison, Sweeney and Stampf(1998)與 Gielens and

Dekimpe(2001)的觀點，以探討 Wal-Mart 在全球佈局上的策略考量因素。

圖 3 全球零售業策略考量之因素

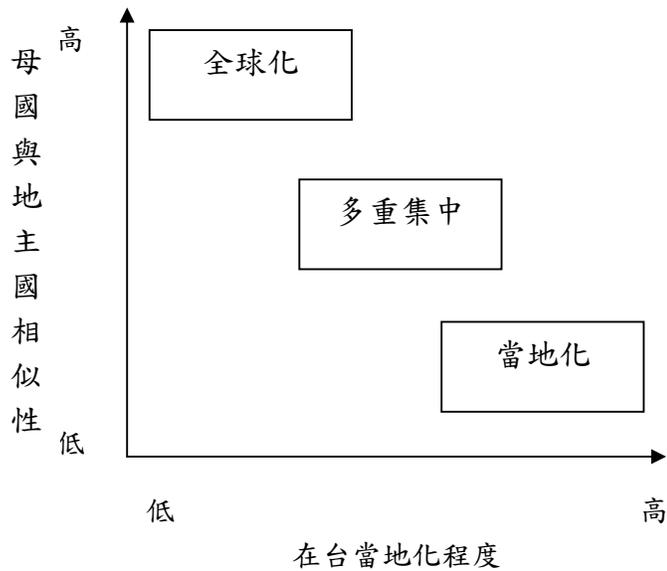


資料來源：Berman and Evans(2001), "Retailing Management", 8<sup>th</sup>, p101

● **國際零售業的發展趨勢**

實際上，國際零售業者從全球化策略逐漸調整成當地化策略是不可否認的。

圖 4 國際零售業的發展趨勢



資料來源：本研究整理

### 2.3 Wal-Mart 全球佈局案例的相關文獻

許英傑、黃慧玲(2004)，「台灣行銷中國-兩岸流通業競合」，本書記錄前往中國開拓零售市場業者，特別有將 Wal-Mart 分出一章節說明其從中國改革開放以來，Wal-Mart 的改革與軌跡，並蒐集多方面的統計資料、照片與相關報導。

### 2.4 國內 Wal-Mart 相關碩士論文

- 楊淑芬(2005)，「Wal-Mart 進入中國的經營模式修正」，提出 Wal-Mart 金字塔以整理出其如何達到低成本循環最高願景，並一一條列出 Wal-Mart 在美國本土的成功模式。接著，描述 Wal-Mart 在中國的經營現況，並藉由分析 Wal-Mart 中、美財務以比較兩地經營模式之差異。
- 曾詩雅(2004)，「RFID 在供應鏈物流管理上的創新運用與其發展趨勢 - 以 Wal-Mart 為例」，從企業導入 RFID 現況與發展趨勢、應用於供應鏈所展現之核心競爭力及 Wal-Mart 個案來分析
- 王楷舜(2004)，「日本流通業界之重整—以 Wal-Mart · 西友之策略聯盟為中心」，主要探討 Wal-Mart 藉由出資收購日本西友超市股份進軍日本零售業界及其他相關策略，以及日本國內超市之因應對策。
- 李政和(2004)，「量販業之跨國供應商採購行為模式研究 - 以 WAL-MART 在中國大陸採購為例」，以零售業者採購為主軸，深入探討、分析、整理及歸納出

Wal-Mart 百貨與供應商配合模式與獲利模式，並探討其如何經營跨國事業。

- 林麗雪(2005),「零售業 WAL-MART 經營模式及獲利模式之研究」,運用實證研究方法,透過產業背景及現況與產業價值鏈的分析,歸納出 Wal-Mart 經營模式的五大構面與四個獲利模式,最後透過競爭策略五力及 SWOT 分析,歸納出其關鍵成功因素,並對 Wal-Mart 及台灣零售業做出建議。

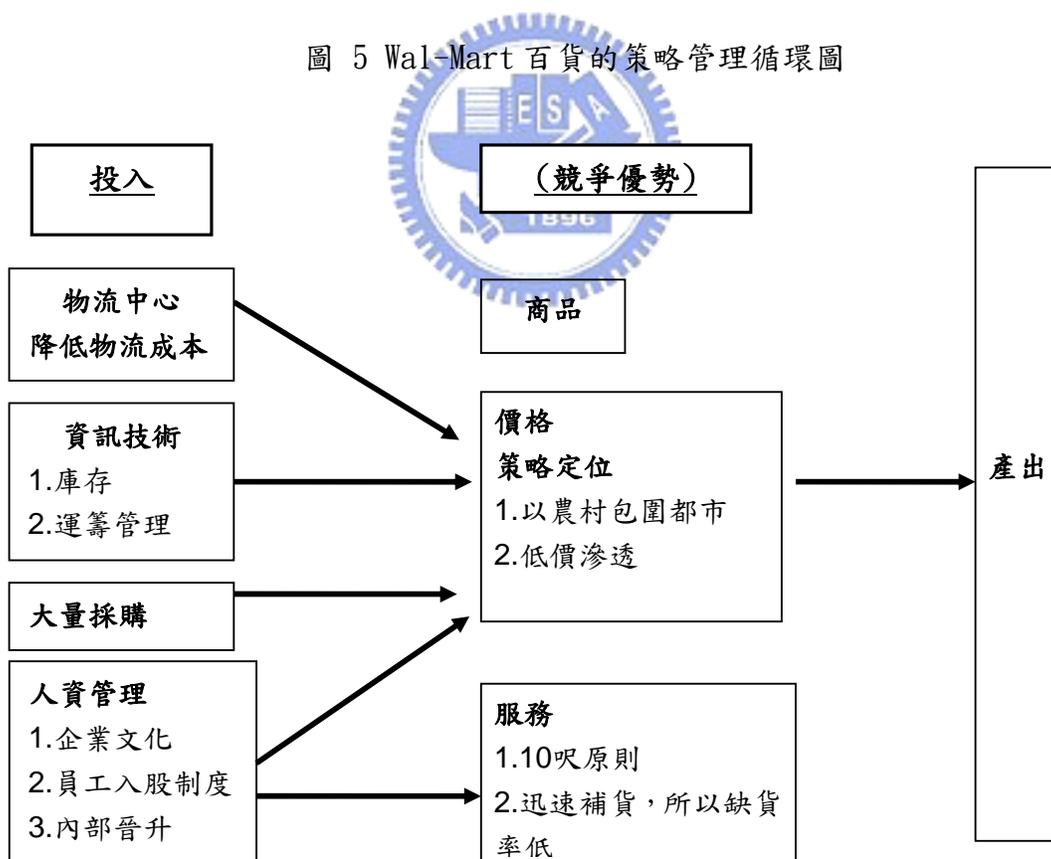


### 第三章 Wal-Mart 經營模式

Wal-Mart 的成功，大家耳熟能詳。Wal-Mart 是一家大賣場形態的連鎖店，早期以銷售百貨類日用品為主。近十年來，大力發展包含食品的大賣場，在台灣，其形態就類似大潤發。Wal-Mart 的規模，大可敵國，其員工數，超越中華民國院轄市的人口要求標準。Wal-Mart 的鄉村包圍都市的策略，常常被引用為企業的策略之一。Wal-Mart 的報導與討論文章，在 Google 搜尋引擎上，有 330 萬篇。與 Wal-Mart 有關的書籍，在 Amazon 網路書店上有 590 本。比這家公司更值得討論與報導的很少，像這家公司這麼成功的還非常少見。因此許多學者會將 Wal-Mart 的成功予以模式化，並建構出一套模組。

其中有學者將 Wal-Mart 的能力基礎歸為三項：一是企業策略的基礎不是產品和市場，而是業務運作程序力圖使其簡化、高效；二是競爭的成敗在於公司能否將主要業務運作程序轉變為策略能力，始終如一地提供超過顧客期望的價值；三是培養公司的獨立決策能力。此學者認為 Wal-Mart 關鍵成功因素，至少可分為二個階段，並命名為 Wal-Mart 百貨的策略管理循環，如下圖

圖 5 Wal-Mart 百貨的策略管理循環圖



資料來源：整理自張保隆&伍忠賢《零售業個案分析》(2006)

### 3.1 事業發展歷程

Wal-Mart 於 1962 年成立，現在已發展為世界上最大的連鎖零售商，連續多年榮登《財富》雜誌世界 500 強企業和「最受尊敬企業」排行榜，去年(2006)Wal-Mart 公司的年度營業額為 3511.39 億美元，為全球第一大企業。

Wal-Mart 誕生於 1962 年的美國小鎮，初期是一家小規模的雜貨店。1960 至 1970 年代 Wal-Mart 的展店模式是以美國西部鄉下的中小規模商圈為主要選址標的，並以販賣日常生活用品為主的營運方式逐步擴大經營規模。其後，雖然歷經多次瓶頸以及困境，但都能順利轉型成功，終於使得 Wal-Mart 成為今日美國第一的零售業霸主。下表簡單歸納出 Wal-Mart 主要的業態發展歷程。

表 3 Wal-Mart 主要的業態發展歷程

年代	展店型態與重點事項
60~70 年代	針對中小規模商圈(鄉村)的折扣店為主進行展店
80 年代	針對中大型商圈(中大型都市)的超市為主進行展店，並同時推展會員制的山姆會員商店(SAM'S)(年費\$25)
90 年代	確立折扣商店、超市以及山姆會員商店三種型態商店為展店的主流地位
1998 年~	隨著長期超市的發展開發出針對小商圈的超市「Neighborhood Market」，於 1998 年下半年正式開始展店。此類型商店是為了進一步擴展 Wal-Mart 於以食品類與健康美容類商品為主的市場佔有率，並強化 Wal-Mart 配送中心的經營效率所成立。

#### ● 經營業態和店面組合：

Wal-Mart 的商店中，最為傳統的有三種零售業態。

一、Wal-Mart 購物廣場(Wal-Mart Supercenter)。購物廣場，又稱超級購物中心，經營應有盡有的生活日用品，透過一站式購物，適應今天人們繁忙的生活方式，為顧客提供綜合服務。一九八八年三月一日，第一家 Wal-Mart 購物廣場在密蘇里州的華盛頓市開業，Wal-Mart 的目標是通過這樣一個超市同時也是折扣百貨，吸引居民更多的注意。因為在此之前，這裡的居民常會遠去大城市購買商品。

這種新開的超級商店營業面積只有 1 萬平方米至 1.4 萬平方米，毛利率也提高到 17%至 18%，但相對於一般超市的毛利率仍有優勢。它可以對食品加價率較低，綜合商品加價較高。商品組合也基本是一個超市加一個折扣百貨店，食品商品少於一般超市，但商品品質更好；綜合商品不包括大型耐用電器設施，也不附

設餐館。經營商品總計約六萬種，預計年銷售三千萬美元，食品、綜合商品各一半，仍遵循「一站購齊」的原則。

從 1993 年開始，Wal-Mart 的購物廣場進入了加速發展階段。從上一年的 10 家一下發展到 34 家；1994 年 72 家；1995 年 147 家；1996 年 239 家。現已在全球各發展到一千多家。

二、山姆會員商店(Sam's Club)。山姆會員商店實際上是倉儲式商店，它以倉儲價格向會員提供各種低價優質產品。

這種倉儲式的俱樂部是索爾·普萊斯於 1975 年最先開設的(SolPrice)。他在南加州開了第一家倉儲俱樂部店，名為普萊斯俱樂部(PriceClub)。典型的倉儲俱樂部營業面積在一萬平方米以上，商品價格也比傳統百貨公司、食品超市低，甚至比折扣百貨店的銷售毛利率還低一半，因此商品價格格外便宜。

補償成本和穩定顧客措施是實行會員制，吸收個人消費者作為會員，會員都要交年費 20 美元至 30 美元，然後就可享受按批發價購買商品的優惠。這樣節省了廣告宣傳費用，擁有了一批忠實顧客，且付費制可刺激會員經常光顧商店。這樣的商業經營方式，可看做是批發和零售的結合，因此隨後幾年，這類俱樂部開始被廣泛設立。

由於以上這些特點，使 Wal-Mart 發展出山姆會員商店。山姆會員商店的利潤很低，主要獲利來源靠收取適當的會員費，會員顧客購買商品時，才能享受到低於市價 10%~30% 的低價。

進入 90 年代，山姆俱樂部已成為美國零售業中發展最快的部份，年增長率達到 30%。1990 年底，Wal-Mart 以價值 1.72 億美元的股票和現金買下了一家在中西部州有 27 家分店的大型倉儲俱樂部公司。此次購買使山姆俱樂部的分店總數達到了 168 家。

至 1996 年，山姆會員俱樂部的分店數進一步發展到 433 家，銷售額超過 250 億美元，利潤則繼續保持著兩位數的增長速度。同時俱樂部的建店地區也開始向人口稠密地區發展。這一發展表明，倉儲俱樂部將成為 Wal-Mart 公司發展的重心。

三、折扣商店。折扣商店就是廉價商店。

Wal-Mart 在 80 年代開發新零售形式方面的嘗試，其意義遠不止為提高公司效率，增加每平方公尺銷售額和保持公司持續增長。這種經營形式的多樣化還提高了公司承擔風險的能力，同時為公司的不同地域，如向城市擴張及不同領域，如食品行業的擴張奠定了基礎。這時的 Wal-Mart 才是更全面意義上的全國性零售公司，它無論在小城鎮，還是在富有生氣的大都會郊區、新興發展的中小城市；無論在傳統的中西部，還是在政治、文化、經濟中心的東北部和人口密集的西海

岸都可以看到 Wal-Mart 的身影。

### 3.2 發展情況

表 4 Wal-Mart 的發展歷程

年代	大事紀
1960 年代	
1962	第一家 Wal-Mart 在阿肯色州羅傑城創立
1967	Wal-Mart 的 24 家商店總銷售額為 12.6 百萬美元
1968	Wal-Mart 從阿肯色州羅傑移至 Sikeston, Mo. (美國密蘇里州)及 Claremore, Okla(美國俄克拉荷馬州)開設商店
1969	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 百貨有限公司成立</li> <li>● Wal-Mart 飛機製造業雇用第一個全職的飛行員，給予創立 Sam 與 Bud Walton 一些幫助</li> </ul>
1970 年代	
1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 在阿肯色州的本頓維爾鎮成立第一家配送中心及總部</li> <li>● Wal-Mart 第一家股票上櫃，如同：公有公司 (Public-held company)</li> <li>● 38 家商店的營業額為 44.2 百萬美元，總工作夥伴 (associates) 人數為 1500 位</li> </ul>
1971	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5 月時，第一個 100% 股份分享，市價：47 美元</li> <li>● Wal-Mart 分布於 5 州：Arkansas(美國阿肯色州)，Kansas(美國堪薩斯州)，Louisiana(美國路易斯安那州)，Missouri(美國密蘇里州) and Oklahoma(美國俄克拉荷馬州)</li> </ul>
1972	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 公司股票獲准登記於紐約證券交易所</li> <li>● 5 月時，第二個 100% 的股份分享，市價：47.5 美元</li> </ul>
1973	Wal-Mart 進入 Tennessee(美國田納西州)
1974	Wal-Mart 在 Kentucky(美國肯塔基州)與 Mississippi(美國密西西比州)設店
1975	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 125 家商店的營業額為 340.3 百萬美元，有 7500 位工作夥伴。Wal-Mart 進入第九個州：Texas</li> <li>● 8 月時，第三個 100% 的股份分享，市價：23 美元</li> <li>● 山姆·沃爾頓藉由參訪南韓後，導入有名的</li> </ul>

	「Wal-Mart Cheer」作為員工激勵方式
1977	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 進行第一次併購，在 Michigan(美國密西根州) and Illinois 將 16 家 Mohr-Value 商店併購</li> <li>● Wal-Mart 進入第十州：Illinois</li> </ul>
1978	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 併購 Hutcheson Shoe Company，並引進 Wal-Mart 製藥業、汽車服務中心以及珠寶業</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 是第一家在短期間銷售額達到 10 億美元(實際值:12.48 億美元)。Wal-Mart 擁有 276 家商店，及 21000 位工作夥伴。並進入第十一個州：Alabama(美國阿拉巴馬州)</li> </ul>
1980 年代	
1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 11 月時，第四個 100% 的股份分享，市價：50 美元</li> <li>● 最大的配銷中心在 Palestine(巴勒斯坦)，Texas 設立</li> </ul>
1981	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 進入 Georgia(美國喬治亞州) 與 South Carolina(南卡羅來納州)</li> </ul>
1982	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 最大的配銷中心在 Palestine(巴勒斯坦)，Texas 設立六個月時，第五個 100% 的股份分享，市價：49.875 美元</li> <li>● 最大的配銷中心在 Palestine(巴勒斯坦)，Texas 設立 Wal-Mart 進入 Florida(美國佛羅里達州) 與 Nebraska(美國內布拉斯加州)</li> </ul>
1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 併購美國 Woolco Stores</li> <li>● 第一家 SAM'S CLUB(山姆會員店)在 Midwest City, Okla(美國俄克拉荷馬州)開幕</li> <li>● 所有的商店實施「People Greeter」</li> <li>● 在 Tulsa, Okla(美國俄克拉荷馬州)開設第一家一小時的相片實驗室</li> <li>● 六月時，第六個 100% 的股份分享，市價：81.625 美元</li> <li>● Wal-Mart 進入 Indonesia(印尼)，Iowa(美國愛荷華州)，New Mexico(新墨西哥)，以及 North Carolina(北卡羅來納州)</li> <li>● Wal-Mart 被 Forbes Magazine 評等為一般零售商的第一名</li> </ul>
1984	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 山姆·沃爾頓實踐員工的許諾，公司稅前利潤達到 8%，</li> </ul>

	<p>並在華爾街跳起草裙舞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 大偉·格拉斯出任公司總裁</li> <li>● Wal-Mart 進入 Virginia(美國維吉尼亞州)</li> </ul>
1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 9月時，第七個100%的股份分享，市價：49.75美元</li> <li>● Wal-Mart 擁有 882 家商店，銷售額 84 億美元以及 104,000 位工作夥伴。公司在 Wisconsin(美國威斯康辛州)與 Colorado(美國科羅拉多州)增設商店</li> <li>● 併購 Grand Central Stores</li> </ul>
1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 進入 Minnesota(美國明尼蘇達州)</li> </ul>
1987	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 6月時，第八個100%的股份分享，市價：66.625美元</li> <li>● Wal-Mart 25週年慶：1,198 家商店銷售額 159 億美元以及擁有 20 萬位工作夥伴</li> <li>● Wal-Mart 衛星網路成立，並且聯結所有公司及擁有雙方語音、資料系統，並具有與另一方錄影溝通功能的一般企業營業單位</li> </ul>
1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大偉·格拉斯出任公司首席執行官</li> <li>● 90%的 Wal-Mart 商店擁有條碼識別器</li> <li>● 首家 Wal-Mart 購物廣場在 Washington, Mo. (美國密蘇里州)開幕</li> <li>● 共經營 16 家 Wal-Mart 配銷中心</li> <li>● 併購 Supersaver</li> </ul>
1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 在 26 州附設 Michigan, West Virginia and Wyoming</li> </ul>
1990 年代	
1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 成為美國第一大零售商</li> <li>● 併購 Mclane Company of Temple, Texas</li> <li>● Wal-Mart 進入 California(美國加州), Nevada(美國內華達州), Pennsylvania(美國賓夕法尼亞州), South Dakota(美國南達科塔)及 Utah(美國猶他州)</li> <li>● 6月時，第九個100%的股份分享，市價：62.5美元</li> </ul>
1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 併購西部銷售商品者(Western Merchandisers)在德州的 Amarillo 股份有限公司</li> <li>● Wal-Mart 進入 Connecticut(美國康乃迪克州)、Delaware(美國德拉瓦州)、Maine(美國緬因州)、</li> </ul>

	<p>Maryland(美國馬里蘭州)、Massachusetts(美國麻薩諸塞州)、New Hampshire(新罕布夏)、New Jersey(美國新澤西州)和 New York(紐約)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 導入「Sam's American Choice」品牌商品</li> <li>● 進入國際市場後，第一次在 Mexico City(墨西哥城)成立事業部</li> </ul>
1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 山姆·沃爾頓先生獲得美國總統喬治·布希頒發的自由勳章</li> <li>● 4月7日，Sam Walton 出任公司董事會主席</li> </ul>
1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 透過在 Idaho(美國愛達荷州)、Montana(美國蒙大拿州)、Oregon(美國奧勒崗州)增設店鋪後，已進入美國 45 個州</li> <li>● Wal-Mart 進入 Puerto Rico(波多黎克與西印度群島東部的島嶼)</li> <li>● Wal-Mart 在 Bobby Martin 成立國際總部</li> <li>● 2月時，第十個 100%的股份分享，市價：63.625 美元</li> <li>● Wal-Mart 進入 Alaska(美國阿拉斯加州)、Hawaii(美國夏威夷州)、Rhode Island(美國羅德島州)、Washington(美國華盛頓州)</li> <li>● 12月，創造第一個 10 億元銷售額週</li> <li>● 併購 91 家 Price Warehouse 會員店</li> </ul>
1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 併購加拿大 122 家 Woolco 商店</li> <li>● 設立於 Lawrence, Kansas(美國堪薩斯州)的標準商店，使設計與環境及友善氣氛有關</li> <li>● 在香港開設 3 家價值會員店(value clubs)；另外，在加拿大已開 123 家，在墨西哥已開 96 家店</li> <li>● 「Code Adam」的活動執行後，在所有的商店皆命名為「Adam Walsh」</li> </ul>
1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 公司已擁有 1,995 家 Wal-Mart 商店、239 超級市場、433 家山姆會員店、以及 276 家國際商店，總銷售額為 936 億美元，並且擁有 675,000 位工作夥伴</li> <li>● Wal-Mart 進入第五十個州-Vermont(美國佛蒙特州)-並且在 Argentina(阿根廷)成立三個事業部及在 Brazil(巴西)成立五個事業部</li> </ul>

1996	Wal-Mart 透過策略聯盟進入中國大陸
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 成為美洲第一大雇主，擁有 680,000 工作夥伴，以及國際性工作夥伴共 11,500 位</li> <li>● Wal-Mart 公司每週在全球服務超過 9,000 萬位顧客</li> <li>● Wal-Mart 銷售額已達第一個 1,000 億美元，總銷售額 1,050 億美元</li> <li>● Wal-Mart 導入 OneSource 營養中心</li> </ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 在德國取得 21 家萬考夫(Wertkauf)</li> <li>● Wal-Mart 引進社區店的市場概念，並在 Arkansas(美國阿肯色州)設立 3 家</li> <li>● Wal-Mart 每年貢獻額超過 1 億美元，總共是 1 億 2 千萬美元</li> <li>● Wal-Mart 以策略聯盟的方式進入韓國</li> </ul>
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 已雇用 1,140,000 位工作夥伴，成為全球最大的私人公司</li> <li>● Wal-Mart 併購在德國 74 家英特施霸(Interspar)商店</li> <li>● 3 月時，第十個 100% 的股份分享，市價：89.75 美元</li> <li>● Wal-Mart 在英國併購 ASDA 集團 229 家商店</li> <li>● 在美國 1999 年的慈善機構與公民權利義務年度國家調查中，Wal-Mart 獲評為第一名</li> </ul>
2000 年代	
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在全球最欽佩的明日之星(Global Most Admired All-Stars)名單中，Wal-Mart 被美國《財富》(FORTUNE)雜誌評等為第五名</li> <li>● H. Lee Scott 擔任 Wal-Mart 的總裁與執行長一職</li> <li>● 《財富》(FORTUNE)雜誌評選：Wal-Mart 是美國第三個最受欽佩的業者</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 美國 2000 年慈善機構與公民權利義務年度國家調查中，Wal-Mart 獲評為第一名</li> <li>● Wal-Mart 被 Hispanic Business Magazine 評等為前 25 大擁有離職、退休制度的公司，透過這些會促使員工有幹勁的活動來招募及推廣</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 在員工關係與社區活動的執行上獲得 2002 Ron Brown Award，以及總統獎的認證</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 在《財富》(FORTUNE)雜誌 500 大企業的評等中，榮獲第一名</li> <li>● 在 Wal-Mart 的歷史紀錄中，在本年度感恩節後一天，創造單日銷售額最高的佳績：14.3 億美元</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 被《富比士》(Forbes)雜誌評為全球最大現金流公司(Largest Corporate Cash Giver)</li> <li>● Wal-Mart 被《財富》(FORTUNE)雜誌評等為美國第一個最受欽佩的業者</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wal-Mart 連續兩年被《財富》(FORTUNE)雜誌評等為最受欽佩的業者</li> <li>● Wal-Mart 被西班牙雜誌評為前 100 大西班牙公司</li> <li>● Wal-Mart 被 Employer Support for Guard and Reserve 評為「愛國企業獎 "Corporate Patriotism Award"」，主要是表彰企業支持美國公益。</li> <li>● DiversityBusiness.com 評等 Wal-Mart 為提供最多多元文化工作機會的企業之一。</li> <li>● Latin Trade Reader 評 Wal-Mart 為拉丁美洲前 25 最受敬重的企業。</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 亞洲創業雜誌將 Wal-Mart 評為前十大在亞洲的美國企業</li> <li>● Wal-Mart 被 Hispanic Business Magazine 評等為前 25 大擁有離職、退休制度的公司，透過這些會促使員工有幹勁的活動來招募及推廣</li> <li>● DiversityBusiness.com 評等 Wal-Mart 為提供最多多元文化工作機會的企業之一。</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在中國 2006 年的中國零售業協會，Wal-Mart 獲評為中國零售企業第八名</li> <li>● 中國 Wal-Mart 在中國《財富》雜誌中被選為在中國最有價值的分部前 25 名。且 Wal-Mart 是 25 名中唯一的零售業者。</li> <li>● 7 月，Wal-Mart 將在德國的 85 家分店(約 250 億美元的營業額)全數轉賣給競爭對手麥德龍(Metro)，撤出德國。</li> </ul>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 5月，以 8.82 億美元轉售給韓國知名連鎖店—新世界百貨公司，撤出韓國。</li></ul> |
|--|---|

資料來源：Wal-Mart 網站

### 3.3 經營模式與特色

零售店可以競爭的領域包括：服務、價格、商品種類、品質、地點、流行性和產品選擇。零售業者可以藉著找出特定市場來競爭、茁壯。一旦找出自己的品牌故事，就得精通所有與那個市場相關的問題與機會。專注在特定市場的零售商能提供獨特的商品選擇並發展出更好的專業技術來服務顧客。

#### 平價零售經營模式發展

人們可能以為這個零售業巨人的成功是由於領先推出一種新經營方式，其實不然。當 1962 年沃爾頓在阿肯色州羅傑斯市(Rogers)的村莊開創第一家 Wal-Mart 時，平價零售(discount-retailing，例如好市多(Costco))的經營方式已行之多年。這類商店是在 1950 年代中期出現的，當時一群行業裡的先驅(現在早就被遺忘了)把超級市場(偏重生鮮食品)的邏輯延伸到一般商品的銷售。

從 1930 年代開始，超市一直在教育消費者新的效益或是新的價值：放棄店員個人化服務，以換取較低的食物價格，而新一代的零售業者也了解到，他們可以沿用這種超市的基本原則，銷售衣服、器具，以及其他許多消費品。這個想法是藉由降低成本，提供比百貨公司更低廉的價格。因此，廉價零售業的基本經營方式具體要做的是：(1)撤掉讓百貨公司顯得高級的設施(例如地毯、吊燈)；(2)把商店規劃得能有效容納大量顧客；(3)減少每一樓層的銷售人員，讓顧客自己選購。把這些事情做好之後，就能夠同時提供廉價商品，公司仍能賺到錢。

#### Wal-Mart 經營模式

歸納而言，Wal-Mart 公司最基本的特點是：(1)由友善的員工以較低的價格、獨到的顧客服務向消費者提供種類齊全的優質商品，其經營的核心是：天天平價，物超所值，服務卓越。(2)使用領先的資訊技術和後勤系統不斷地大幅降低其運營成本。(3)迫使供應商進行流程改造，使他們與 Wal-Mart 共同致力於降低成本，Wal-Mart 也對供應商的勞動力成本、生產場所、存貨控制及管理工作提供諮詢等。

而本研究主要整理自張保隆與伍忠賢的 Wal-Mart 的「策略管理循環」，而探討以下主要的經營特點。Wal-Mart 經營模式成功主要有以下幾個特點：(1) 物流中心的完善(2)先進的資訊技術(3)大量採購(4) 山姆沃爾頓提出 10 大項的經營理念而成為的企業文化(5)商品(6) 採行「天天低價 Every Day Low Price」的低

價滲透策略(7)以顧客為主的服務(8)人資管理，以下將逐一介紹。

### 3.3.1 物流中心

Wal-Mart 的物流系統有兩大特色：第一，直接向生產廠商進貨—Wal-Mart 為了提供顧客最經濟實惠的商品，所以決不透過代理商採購商品，而是直接向生產者進貨降低商品進貨成本，進而壓低商品的售價來服務顧客。第二，自有物流中心(Distribution Center)配送商品—Wal-Mart 商店販賣的商品品項中 90%以及營業額 85%的商品是由自己所擁有的物流中心配送。此外，Wal-Mart 每週配送 5 次，而競爭對手則是每週 1 次，所以 Wal-Mart 的庫存壓力應比其他同業低許多，同時也可節省許多庫存成本。

#### (1) 配送中心

一般人誤認為，Wal-Mart 可以壓低售價主要是因為進貨量大，議價空間大，事實上，Wal-Mart 可以降低商品成本主要拜物流管理之賜，不但本身受益，也嘉惠供貨公司。Wal-Mart 的物流管理中以配送系統的建立最為著名。配送系統要求配銷中心、供應商以及「每一分店的每一銷售點」之間，連線作業，以保證各個環節快速、高效並保持暢通。從傳統意義而言，零售業的採購、補貨、訂價以及推廣等權利，都高度集中在公司的管理階層。然而，Wal-Mart 的配送系則將這一指揮控制模式做個改變。Wal-Mart 是讓顧客進行選擇，根據顧客需求和滿意度採購、討價，並且力求以最快速度將商品交到顧客手中。Wal-Mart 公司的配送系統，即使不易控制而且耗費巨大，但它是一個整體系統，一方面能夠及時保證貨架充足，一方面也會盡力使存貨量降到最低。關鍵是牢牢把握住顧客的需求趨勢，極力迎合顧客的需要，從而吸引越來越多的顧客。而 Wal-Mart 是如何建立配送中心的呢？

首先，配送中心是設立在 100 多家零售店的中央位置，也就是配送中心設立在銷售主市場。以 320 公里為一個商圈建立一個配送中心。這使得一個配送中心可以滿足 100 多個附近周邊城市的銷售據點的需求。另外運輸的半徑基本上比較短，比較均勻。

Wal-Mart 1990 年的時候在全球有 14 個配送中心，發展到 2001 年一共建立了 70 個配送中心。Wal-Mart 作為世界 500 強企業，到現在為止它只在幾個國家運作，只有在它看準有發展的地區經營。Wal-Mart 在經營方面十分謹慎，在這樣的情況下發展到 70 個，說明 Wal-Mart 的物流配送中心的組織結構調整做得比較完善。簡單而言，配送中心就是一個大型的倉庫，但是概念上與倉庫有所區別。配送中心的一端是裝貨的月台，另外一端是卸貨的月台，兩項作業分開。看似與裝卸一起的方式沒有什麼區別，但是運作效率由此提高很多。且採用交叉配送 CD (Cross Docking)。交叉配送的作業方式非常獨特，而且效率極高，進貨時直接

裝車出貨，沒有入庫儲存與分揀作業，降低了成本，加速了貨品的流通。原則上，僱員 800 名，24 小時輪班裝卸搬運配送。而 Wal-Mart 採用的工人基本上大多是初中生和高中生，經過了 Wal-Mart 的特別培訓，因此工資並不需要太高；商品在配送中心停留不超過 48 小時。Wal-Mart 要賣的產品有幾萬個品種，吃、穿、住、用、行各方面都有。尤其像食品、快速消費品這些商品的停留時間直接影響到使用。

每家店每天送 1 次貨(競爭對手每 5 天 1 次)。至少一天送貨一次意味著可以減少商店或者零售店裡的庫存。這就使得零售場地和人力管理成本都大大降低。要達到這樣的目標就要通過不斷的完善組織結構，使得建立一種運作模式能夠滿足這樣的需求。Wal-Mart 的配送成本占它銷售額的 2%，而一般來說物流成本佔整個銷售額一般都要達到 10% 左右，是競爭對手的 50%，有些食品行業甚至達到 20% 或者 30%。Wal-Mart 始終如一的思想就是要把最好的東西用最低的價格賣給消費者，這也是它成功的所在。另外競爭對手一般只有 50% 的貨物進行集中配送，而 Wal-Mart 百分之九十幾是進行集中配送的，只有少數可以從加工廠直接送到店裡去，這樣成本與對手就相差很多了。

## (2) 供應鏈管理

隨著全球化程度日益加深，國內外市場競爭日趨白熱化，要想在如此激烈的競爭中分得一杯羹，擁有一套先進、高效的供應鏈管理系統，是企業的當務之急。本節深入分析、闡述了 Wal-Mart 成功運作供應鏈的秘訣。

Wal-Mart 認為零售業者應作為聯繫供應商和消費者之間的橋樑，著眼於建立最適的供應鏈，這就需要供應商與零售商雙方緊密配合，雙方資訊共享。零售商為供應商提供即時的消費者資訊和商品銷售情況，而供應商為零售商提供對此產業的專業經驗和消費者研究成果，這樣就使雙方將精力都投入到消費者身上。那麼零售商的核心職能是為顧客提供優質的服務，而供應商致力於研究消費者需求，不斷開發新品，然後雙方共同提升供應鏈的運作效率，從而提供低價商品給消費者。

**供應商策略：**Wal-Mart 始終致力於與供應商緊密合作，雙方共同發展為顧客提供服務，因此 Wal-Mart 的合同條款全部以百分比的形式出現，即不管是進店費、促銷費等都會隨著銷售額的變化而變化，這無疑是給了供應商充分的安全感，雙方必須共同努力促進銷售，否則雙方將會同時落入賠錢的境地。如果供應商在分類中都有優良的銷售表現，那麼 Wal-Mart 自然也會從中獲得更多的利潤。這意味著 Wal-Mart 對於供應商來說是完全透明的，即貨架上的陳列表現就是供應商的真實經營結果。

**顧客服務：**Wal-Mart 認為零售商的核心職能是為顧客提供優質的現場服務，就如同露出八顆牙齒的微笑等的服務規範，而其他的營運模式會要求供應商與

Wal-Mart 一起合作，因此 Wal-Mart 往往表現出更優異的顧客服務形象。但是家樂福更加重視對顧客的研究，很顯然只有更加充分的瞭解了顧客需求，才能更好的運用各種營運要素而贏得顧客的滿意。

**競爭策略：**由於 Wal-Mart 更關注供應鏈的優化，這會使 Wal-Mart 獲得持續的低價，當然這也造就了其天天低價政策的良好執行，也就是說 Wal-Mart 是通過最適化與供應商的供應鏈而獲得競爭優勢，這種競爭往往是內向的，是供應鏈與供應鏈之間的競爭。

### 3.3.2 資訊技術

1990 年代美國出現「高(經濟)成長(4%)，低物價(1%)」的「新經濟」黃金歲月，生產力的提升讓貨源無缺，且平均生產成本不致升高。活用資訊技術是生產力提升的大功臣，其中營收佔美國國內生產毛額 3.2% 的 Wal-Mart 居功厥偉！

Wal-Mart 是美國零售業中率先以條碼方式進行商品管理的零售商，此舉不僅使 Wal-Mart 得以有效提升公司的經營效率，降低商品管理的費用，進而強化商品的競爭力(有足夠能力進行商品低價競爭)，拉大與其他同業的差距。Wal-Mart 也於生產面應用 POS 資料，達成零庫存以及即時管理的目標，其主力商品(約 3200 個品項)的銷售資料每一小時彙整至總公司進行統計；且商品銷售資料以線上傳輸(包含衛星通信)的方式即時提供給產品生產廠商。由於生產廠商可進行精確的商品供應，所以 Wal-Mart 幾乎不需保有太多的商品庫存。

美國經濟在 1995~1999 年間的生產力成長，零售業居功厥偉，詳見圖 3-1。麥肯錫公司分析師強森指出，超過八分之一的生產力貢獻，都要歸功於三個字：「Wal-Mart」。

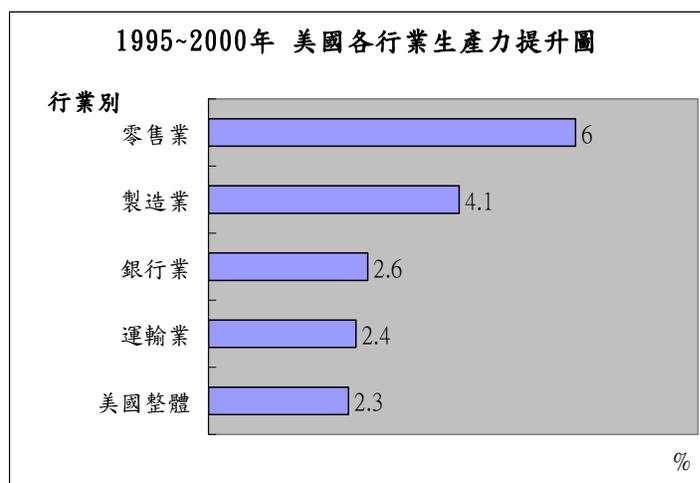


圖 6 美國各行業生產力提升圖

Wal-Mart 擅長運用新資訊技術改造整體業務，也用以簡化工作。從 1970 年開始，Wal-Mart 一再地掀起供應商和其他零售業者的技術革命：Wal-Mart 於 1969 年，最先使用電腦追蹤存貨。1980 年代，最早使用條碼，那時起，Wal-Mart 就陸續要求供貨商必須在出貨包裝時印上條碼，方便商店記錄進貨、銷貨和庫存。現在，條碼系統幾乎成了所有供貨公司商品包裝和其他零售公司的基本配備，改變了整個供應鏈的運作。因此藉由條碼與電腦的輔助，Wal-Mart 於 1985 年，率先開啟跟供貨商共享資訊的營運模式。至 1980 年代末期，Wal-Mart 第一個將掃描槍應用於零售業，使得條碼的讀取更加地方便。除此之外，Wal-Mart 在存貨管理方面也率先採用衛星通訊連結各店和供應商，供應商可以隨時追蹤銷售的情形，缺貨時能以最快的速度補貨。2004 年起，Wal-Mart 開始要求供應商逐漸採用電子標籤(RFID，無線射頻識別晶片)的存貨管理追蹤系統，以取代現今的商品條碼，以降低存貨成本與失竊率等狀況。

#### ● 私人衛星通訊系統

1983 年，Wal-Mart 建立全美最大的私人衛星通訊系統，加快了決策傳達和資訊反饋的速度，提高了每個公司的運作效率，同時節省了總部與分支機構的溝通費用。這種高效率的存貨管理，使公司能迅速掌握銷售情況和市場需求趨勢，及時補充庫存不足。這樣既可以減少存貨風險，又可以加速資金運轉速度。更具體而言，Wal-Mart 設立專門的衛星通訊系統後，每天可以將銷售點的資料，快速、直接地傳送給四千多家供應商，以便供應商及時備料，適應市場需求。Wal-Mart 是全球第一個發射物流通信衛星的企業，物流通信衛星使得 Wal-Mart 產生了跳躍性的發展，很快就超過了當時美國零售業的龍頭——凱瑪特(K-Mart)和西爾斯。

#### ● 電子標籤(RFID，學名為無線射頻識別晶片)

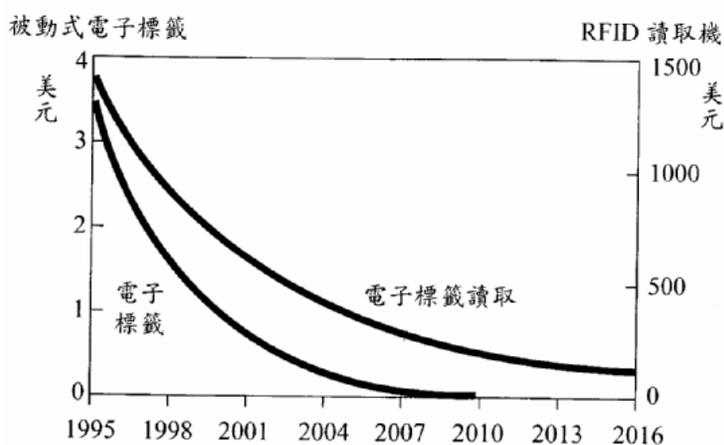
商品條碼是零售公司收銀櫃台結帳時的快速裝置，但是本節的電子標籤的用途不僅止於快速結帳，從供貨公司廠內到零售公司的各商店間皆大有用途。

定義：無線射頻識別系統(RFID)是標籤、讀取機、軟體系統設計整合(middleware system; SI)三者串聯的架構，微小如沙粒的矽晶片、細如絲層層環繞的天線是 RFID 標籤(Tag)的主要構造。貼在物品上，員工只要拿著一台讀取機(reader)在倉庫或賣場上走一圈，可以管理庫存、檢查商品是否過期；貼在錢幣和金融卡上可以防偽。其他包括行李、郵件、包裹、醫藥、有價票券等各種物品，只要貼上電子標籤，就可以掌握流向。每一個電子標籤都有獨一無二的序號，每個機構都各有一套辨別、分類這些序號的軟體系統，才能讓序號化為有效管理。

電子標籤應用於零售業上，可以省去以條碼盤點、通關或結帳的人工作業，加速商品流通的過程，並排除各環節人工錯誤的機率；而商品進出物流中心或商品的時候也可藉由它自動讀取資料，大大提高供應鏈的透明度，對商品掌握程度

較高。甚至，可對供應鏈中數以萬計的商品加以追蹤，由裝設於工廠、物流中心、倉庫、商品貨架上的讀取機自動紀錄商品的流動，等於是商品從供貨公司的生產線到顧客手上的整個過程，都受到嚴密的管理。因此，就短期來說，引進電子標籤將有利改善商品資訊的正確；長期來看，電子標籤成功推廣普及之後，營業成本會降低，並反應在商品售價之上，帶來零售業者和顧客雙贏的局面。

2006 年是 Wal-Mart 推動電子標籤導入專案最關鍵的一年，就是整個供應鏈流程中的系統整合知識，包括跟供應商之間的商業流程以及商品的資料轉換，因此勢必衍生出更動軟體平台或是升級模組等軟體面的需求。尤其，Wal-Mart 想繼續落實推廣電子標籤到全球，各地方垂直產業的軟體知識補強、研發絕對是重要的課題。



資料來源：麥肯錫

圖 7 RFID 技術的預估平均成本

Wal-Mart 打算在未來幾年投入 30 億美元，引進電子標籤技術，並要求前 100 大供應商參與，從 2005 年開始運作。使用電子標籤有助於推動「及時庫存管理」、降低庫存管理相關人事費用、順暢供應鏈運作、降低商品失竊率，估計每年可以節省 84 億美元。此外，電子標籤可精確掌握庫存，也有利於促銷活動。如：微軟公司家庭娛樂部(Home and Entertainment division)也同樣按照 Wal-Mart 和其它零售商的要求，在供應鏈中採用 RFID，其產品包括 Xboxes、電腦遊戲、軟體、鍵盤、滑鼠，並依此發送到 Wal-Mart 位於美國的配送中心，其中一些產品將直接被發送到全國各地的 Wal-Mart 零售店中的 132 家店，另外 Wal-Mart 首批要求 137 家。並且微軟的下一步可能是將 RFID 帶入其經銷合作夥伴和偉創力(Flextronics International)公司，後者在中國大陸為微軟製造 Xbox。透過結合 RFID 和後台資料庫技術，微軟就能掌握相關退貨、保修等產品售後資料。微軟公司為了符合 Wal-Mart 公司要求進行的 RFID 應用，對於改進其供應鏈提供了

幫助。同時，微軟公司也能將使用經驗用於 ERP 軟體開發。

Wal-Mart 從 2004 年就開始的 RFID 試驗也開始開花結果了。據 Wal-Mart 的公開資料，採用 RFID 技術，過去一年裡庫存下降了 16%，貼有 RFID 標籤的商品進貨量超過條形碼商品進貨量的 3 倍。目前，Wal-Mart 有 130 家主要供貨商向分銷中心發送帶有 RFID 標籤的產品，2006 年分銷中心共收到 540 萬件採用 RFID 標籤的產品。2007 年 1 月，另外 200 家供貨商提供 RFID 標籤產品，用於 Wal-Mart 的 1,000 家超市和倉庫。

Wal-Mart 對供應商有一個強勢之處在於，不允許供應商把此系統建置和電子標籤所有成本轉嫁在出廠價格上，造成供應商叫苦連連。且由於沃爾瑪的這些資訊系統的應用，讓供應商對 Wal-Mart 的依賴性越來越大，以至於形成一個‘巨大的問題’，如果 Wal-Mart 跌倒了，就有可能面臨國家安全問題。”

然而，Wal-Mart 推動使用 RFID 主要有三大障礙：

1. 投資成本居高不下：由於尚未普及，因此相關設備的成本難以壓低。2003 年 11 月時，RFID 單價 25~30 美分，約 2010 年內就會降到 5 美分以下。預估最少要降到每個 5 美分或以下，其成本效益才能蓋過投資支出。這項技術還需要進行企業資源規劃(ERP)軟體升級，而這部份可能所費不貲。

按照 Wal-Mart 的規劃，在店內陳列的所有商品的 RFID 的成本得完全由供貨廠商自行吸收，以一家年營業額約 50 億的食品雜貨製造商為例，通常每年標籤需求量逾 2.2 億個，以單價 15 美分計算，光是標籤費用就達 3,300 萬美元。

2. 辨識率不是 100%：在技術層面，RFID 也面臨著讀取有效距離和精確度等的嚴苛考驗，尤其必須克服液體和金屬容易阻擋訊號的問題，RFID 的讀取設備雖然可以輕易擷取貨盤堆貨中靠外緣紙箱上標籤的訊息，但對中間的紙箱卻有困難。縱使貼上兩個標籤，仍有 3% RFID 無法讀取，只貼一個 RFID 則只有 78% 正確讀取。

3. 技術標準尚未統一：縱使克服技術問題，也要面對 RFID 相關法規和技術標準還沒有完全統一的挑戰。

像 RFID 究竟該用哪一個無線電頻段才能通行世界，國際間就缺乏共識。超高頻多被行動通訊使用，所以不容易協調出共同頻率，大陸還沒有確定 RFID 能用哪個無線電頻率，台灣和美國使用的頻率也稍有不同，同一批貨從台灣先運大陸，再進美國，怎麼確保一路上跟商品保持聯絡，還要看大家怎麼協調。

更重要的是，RFID 的技術標準到 2005 年也還沒有統一，就有以日本主推的 UID (Ubiquitous ID) 和美國主導的 EPC (Electronic Product Code)，以及國際標準組織自己訂定的標準，由國際大型晶片公司在 1998 年協議制定國際標準 ISO 18000-3 Mode2 (PJM)，並於 2003 年 12 月底定，主要大廠包括英飛凌 (Infineon) 等都以投身此標格的發展。

### 3.3.3 大量採購

山姆·沃爾頓一直強調，要重視每一分錢的價值，因為 Wal-Mart 的服務宗旨之一，就是幫每一位進店購物的顧客省錢。每多省下一分錢，就多贏得顧客一份信任。因此，山姆要求每一個採購人員，在採購貨物時態度要堅決。他告誡說：「你們不是在為商店討價還價，而是在為顧客討價還價，我們應該為顧客取最低的價錢。」

一般而言，Wal-Mart 是這樣採購貨物的：首先與廠家談判討論價格，一旦達成交易，總部便通知廠商，把貨品直接發送到 Wal-Mart 配送中心，再由 Wal-Mart 公司的發貨中心和強大的運輸車隊及時保質保量地送貨至各家商店。

Wal-Mart 的組織模式是典型的採購集權制，新品的引進、陳列設計、定價、訂貨、促銷等等都是由採購負責的，而各門店的工作核心就是顧客服務，Wal-Mart 的門店經理們是職業的管理者。但是這種管理模式往往會使商業行為僵化，使各門店不能靈活的調整策略以適應商圈內顧客的需求變化。這與一般零售業者採用的分權制衡不同，比如新品引進、DM 談判等工作由採購部門負責，而剩餘的如定價、陳列、促銷、訂貨等等都是由各門店獨立操作，這無疑給了門店很大的管理上的靈活性，因此一般的零售業者，如家樂福的門店經理們不僅要負責銷售指標，而且一定要完成公司交給的利潤指標，因此此種門店經理們更像是一個商人。

### 3.3.4 企業文化

Wal-Mart 的創辦人提出 10 大頭的經營理念，這些理念也成為 Wal-Mart 最高的經營準則，維繫 Wal-Mart 的業績得以持續成長，並稱霸零售業界的原動力：

1. 做事時須誠心誠意。
2. 利益須與所有的員工分享。
3. 給員工努力的動機
4. 盡可能傳達夥伴充分的情報資訊
5. 對於員工為了工作所做的一切行為，須加以感謝
6. 對於成功要加以祝福
7. 仔細聆聽員工的意見
8. 超越消費者的期望，並從錯誤中學習
9. 比競爭對手進行更嚴格的支出管制來降低成本
10. 逆流而行，跳脫固定的觀念與想法，往一般人相反的方向前進。

華頓學院行銷學教授霍奇(Stephen Hoch)認為，Wal-Mart 企業文化的一個明顯特色是心無旁騖，專心於降低成本。例如 Wal-Mart 大可以有效運用差異化定價策略，稍微提高銷路較好商品的價格，但是 Wal-Mart 覺得，不必花心思在這上面，寧願把更多的心力投注在降低成本上，而且建立顧客對這種長期的定價

策略的認知，要比短期的投機性獲利更有價值。

### 3.3.5 商品

沒有什麼事比貨架缺貨更讓顧客灰心了。Wal-Mart 的優勢之一就是補貨速度。它有精良的科技、廠商夥伴關係和策略性的配銷中心所在地，使它能隨時保持貨架有貨。當各店的課長或同仁重新行銷商品的速度太慢，就會產生運作上的缺失。只要在 Wal-Mart 店裡走一圈，就會發現商品行銷的漏洞。整個特賣期間，絕對不能讓貨架缺貨，必要時得重新行銷貨架上的商品。缺貨就等於沒生意可做。

在 Wal-Mart，每星期的週末早會之後，就輪到採購人員上台報告未來想在店裡販賣的產品。透過這種產品選秀大會，強迫每位員工在意識中注入店內產品所有權的觀念，無論員工的職責為何。Wal-Mart 的每個採購人員都負責好幾十種產品，但在這種選秀大會上，每次只能拿一種產品上台報告。藉以激發整個團隊，並訓練每個與會人員用零售商人的模式思考，了解店面和產品，才能提供顧客更好的服務。Wal-Mart 這麼狂熱地要求全體員工和廠商從經商的角度思考，是因為他們知道只要選對產品好好促銷，就能創造刺激的購物經驗，建立顧客忠誠度。

Wal-Mart 推出了針對吸引白領階層的商品策略，但在各個環節降低成本保證“天天平價”留住中低收入核心顧客群還是其不變的策略。

好的商品行銷技能是零售商成功的重要關鍵之一，但若是沒人想要的商品，再多的商品行銷行為都沒辦法締造業績。另一方面，Wal-Mart 認為消費者所認同的熱門商品可能不太需要花費太多力氣就能大賣。若是消費者需要的產品，只需要適當的招牌和價格，以及足夠的客流量，就應該能賣得不錯。

### 3.3.6 低價滲透

Wal-Mart 的成功，很大程度上歸功於它的低價策略。Wal-Mart 可以提供較低價的商品，不是因為在中國製造（別家商店的商品也在中國製造），也不是因為 Wal-Mart 的工資比別人低，而是因為我們在資訊與溝通技術上的龐大投資，讓採購能更精準而快速地回應消費者的需求，避免浪費，而大幅降低成本所致。

Wal-Mart 起步於美國中部偏遠小鎮，在這裡，無論從顧客還是商品供應方面來說都無法與大城市相比。作為獨立的零售商，山姆必須找到切合小鎮實際的發展策略，那就是低成本、低售價、高數量銷量。

Wal-Mart 最大競爭優勢在於採行天天低價(Every Day Low Price)，這有下列二個效果。1. 這一作法跟當地的零售促銷手法大大不同，不僅可以減少廣告費，更讓顧客減少資訊搜尋成本。2. 「引誘」對手在價格上跟隨，但是，對手卻沒有同樣的營運效能可以支持其低價策略，所以，只有紛紛敗下陣來。

Wal-Mart 也採取一些跟競爭者不同的定價和商品推銷方式，也就是說，它對

顧客承諾的是不同的效益。當競爭者大量倚賴商店品牌(private brand)商品、次級品牌和促銷時，Wal-Mart 卻保證，每天都以最低價來供應全國品牌商品。為了讓這個承諾不致淪為行銷口號，公司不但追求效率，更透過採購、物流和資訊管理等領域的創新，降低成本。

從 1950 年代廉價零售的經營方式出現以來，已經吸引許多公司加入，大部分已經失敗了。少數如 Wal-Mart 跟目標公司，卻由於策略讓他們有別於失敗者，在長期耕耘後得到最佳的績效。Wal-Mart 提供全國知名品牌商品給謹慎挑選過的小眾市場中的顧客階層。目標公司的策略則是供另一種效益，以時尚和流行商品為主，產業中長期積弱不振的輸家都是試圖把所有商品銷售給所有消費者，它們都沒有找到特別的方式參與競爭。

表 5 Wal-Mart 購物廣場顧客忠誠度調查報告

顧客價值	很重要%	沒意見%	不重要%
1. 價格具有競爭力	96	3	1
2. 店內商品	94	6	0
3. 產品品質	92	6	2
4. 產品多樣性	89	9	2
5. 以客為尊	89	8	3
6. 足夠的客服人員	87	11	2
7. 店內狀況	87	12	1
8. 愉悅的購物環境	87	12	1
9. 親切的員工	89	8	3
10. 能幹的員工	84	13	3
11. 熱心幫忙的主管	80	16	4
12. 廣告特價商品	81	12	7
13. 離家近	75	20	5
14. 顧客認同	67	28	5

資料來源：2003 年 Wal-Mart 購物廣場顧客忠誠度調查報告

### 3.3.7 服務

除了在現有商店的優質服務外，Wal-Mart 公司整個公司營運都有為顧客服務，其中，商店選址、購物時間安排、商品價格、成本結構、建店過程中與當地居民的相處保持良好社會形象等都是 Wal-Mart 在不斷探求並努力做到的。而其中，「一站式購物」原則是 Wal-Mart 軟硬體結合的最好體現。

為了滿足顧客種種的要求，Wal-Mart 公司推出了 Wal-Mart 購物中心的「一站式購物」新模式，即在商品結構上，力爭富有變化和特色，以滿足顧客的各種需求和喜好，商品結構，力求豐富，經銷的商品應有盡有，例如食品、玩具、新款服裝、化妝品、家用電器、日用百貨、肉類果菜等等。

沃爾瑪的超值服務具體體現在三個方面：

1. 日落原則。公司創始人山姆·沃爾頓有句名言：“如果你今天能夠完成的工作，為什麼要把它拖到明天呢？”根據這一觀念，沃爾瑪創造了“日落原則”。沃爾瑪要求它的員工，當天的事情必須在當天做完，也就是說，要在日落之前結束當天該幹的工作。具體說，對顧客的要求必須在當天予以滿足，做到日清日結，不能拖延。不管這些要求是來自偏遠鄉鎮的普通顧客，還是來自繁華商業區的闖佬。沃爾瑪認為，顧客生活在一個日益繁忙的世界裏，每個人都在為自己的生計奔忙，作為商家，只有實行日落原則才能及時滿足顧客之需，堅持日落原則就是堅持沃爾瑪的經營宗旨。

2. 向顧客提供比滿意更滿意的服務。沃爾瑪要求員工，向每一位顧客提供比滿意更滿意的服務。也就是說，一項服務，光讓顧客滿意還不夠，還應當想方設法，提供讓顧客感到驚喜的服務。山姆·沃爾頓說：“讓我們成為顧客最好的朋友，微笑迎接光顧本店的所有顧客，向他們提供我們所能給予的服務，不斷改進服務，這種服務應當超過顧客原來的期待，沃爾瑪應當是最好的，它應當能夠提供比如何其他商店更多更好的服務。”在沃爾瑪，這種“超值服務”的事例屢見不鮮。一位名叫薩拉的員工奮不顧身，把一名兒童從馬路中央拉開，避免了一起交通事故；另一位名叫菲力斯的員工，對突發心臟病顧客實施緊急救護，使其轉危為安；而一位名叫安迪的員工，主動延長工作時間，幫一位母親挑選兒子的生日禮物，卻不惜耽誤了自己兒子的晚會。

3. 十呎原則。沃爾瑪要求員工，無論在何時何地，只要顧客出現在十步的範圍內，都應該看著顧客的眼睛，主動打招呼，詢問是否需要幫助。

另外還專門提供了多項特殊服務類型，比如：

(1) 停車服務：在 Wal-Mart 購物的顧客可以不必為無處停車而擔心，商店附近皆附有免費停車位。

(2) Wal-Mart 配有專業人士，為顧客免費諮詢電腦、照相機、錄影機及其相關物品情況，以減少顧客盲目購買帶來的風險，這也是減少退貨的良好方法。

(3) 食品服務。Wal-Mart 的商場裡有許多風味美食和各色糕點，讓顧客在購物的同時有了一個良好的休息環境。

(4) Wal-Mart 在店內設有商務中心，為顧客提供彩色文件製作，複印，工程圖紙放大縮小等多項服務。

還有更多的例子可以說明 Wal-Mart 重視顧客，從多方面力圖使顧客滿意。「十呎原則」便是這樣一個特別的服務原則。即無論什麼時候，當顧客與店員的距離在十呎之內時，店員便應該注視客戶的眼睛，並尋問其是否需要幫助。

此外，店員對顧客的服務兼具「成事不足，敗事有餘」的必要條件，和「錦上添花」的充分條件，至於是否具備「雪中送炭」（即商品力差，卻靠店員服務補救過來）及缺乏強而有力的證明。不過至少可看出店員對顧客服務的重要性。Wal-Mart 的高階主管體會顧客服務對增加公司營收和獲利能力的重要性，因此在店員對顧客的服務上有幾點特別要求。在此之前，表 6 先指出商店店員對顧客服務的四階段，本段依此架構進行。

表 6 店員對顧客服務四階段

階段	迎賓	接客	送客	客訴服務
活動	1. 大門口	1. 十呎原則 2. 服務：即商品解說、試用、結帳、包裝等	1. 停車卡上蓋章或安排接駁車 2. 其他	1. 速度 2. 服務

1. 心態要正確-顧客永遠是對的：Wal-Mart 創辦人山姆·沃爾頓深受康乃狄克州史戴雷納雜貨公司的影響。史戴雷納是全球最大的乳品商店，以創新的顧客服務聞名，率先推出以客為尊會議和顧客建議方案。沃爾頓常引用史戴雷納的一句話：「顧客守則第一條，顧客永遠是對的，守則第二條，如果顧客有錯，請參照第一條守則。」每個經理受訓時都學過這句名言，也是 Wal-Mart 的客服精神。Wal-Mart 保證讓顧客滿意，公司相信絕大多數的顧客都是誠實的，所以每當有顧客抱怨時，員工總是問顧客：「你要我們怎麼解決問題？」員工藉由充分授權去解決問題。

(1)內部客服高標準：Wal-Mart 的顧客服務標準分為內部和外部顧客，外部顧客服務(external customer service)指的是照顧走進 Wal-Mart 店門的顧客。內部顧客服務(internal customer service)是以同樣的高標準，對待第一線員工。建立內部顧客服務的高標準，對很多公司來說，是陌生的概念，有些公司甚至有雙重標準，對顧客很好，對員工則馬馬虎虎，Wal-Mart 可不這樣做。Wal-Mart 內部和外部顧客服務哲學可以壓縮到一個動作，就是為了顧客拋下一切。這種拋下一切的哲學，不但是 Wal-Mart 顧客服務的基礎，也存在於員工、部門間、甚至供貨公司之間的內部顧客服務關係。總部、物流中心和賣場的每位員工每天都有忙不完的工作，他們願意立刻放下手邊的工作來幫忙，這就是內部客服的精神。Wal-Mart 員工全心全意地投入彼此間的內部客服關係，不只是口頭上說說而已，而是天天落實的實例。

(2)360 度績效評量：在大多數公司裡，如果請別的部門同事幫你解決只有對

方能解決的問題，很可能聽到對方一堆藉口，就是沒辦法幫忙，在 Wal-Mart 絕不會發生這種事。如果你需要別的部門協助，只要你開口，對方就會立刻放下手邊的工作來幫你，無論他有多忙。該如何讓自己的員工許下承諾，願意用這種水準服務內部和外部顧客？Wal-Mart 不但評量顧客服務狀況，還用評量結果調整薪資。透過 360 度績效評量制度，從長官、部屬和平行部門同事的角度，全方位評量一位員工的內部客服和外部客服表現。

2. 迎賓台詞：Wal-Mart 客服標準最重要的企業文化靠山就是公司的歡呼口號，員工們盡情熱烈地高呼口號，而且往往是站在椅子上！沃爾頓對於 Wal-Mart 迎賓口號的看法是：「我覺得因為我們都很努力工作，所以沒必要整天板著臉孔，而是應該當下好好快樂的工作。這就像邊吹口哨邊工作一樣，不但可以讓工作的時候比較好過，還能因此而增加工作效率。他們喜歡好玩的事，他們也的確努力工作，而且他們永遠記得服務的對象：「顧客。」Wal-Mart 的口號最後總是「誰最重要？」然後大家齊聲高唱「顧客！」隨便進一家 Wal-Mart 的店面，都可以體驗用八種語言所高喊 Wal-Mart 口號。因為大多數的店面都是一年 365 天、依天 24 小時的營業，所以店長只能天天在人來人往的門口舉行小組會議。因此 Wal-Mart 的歡迎口號正好公開展示 Wal-Mart 對顧客服務的承諾。直到今天，這些口號依然是 Wal-Mart 對新進員工溝通服務哲學的方法，誰都不會搞錯 Wal-Mart 最重要的人，那就是顧客！

### 3. 接客準則

(1) 商品說明的重要性：曾有統計顯示，如果門市人員不曉得介紹商品，那麼 90% 的交易會失敗，反之，有店員解說時成交率高達 75%。

(2) 十呎原則：這是 Wal-Mart 一種深植企業文化的服務標準，員工無論何時看到方圓 3 公尺內的顧客，必須馬上報以微笑，並保持目光接觸，問候顧客並詢問是否有需要幫忙的地方。他必須立刻放下手邊的工作，專心對待顧客。另一個顧客服務的支柱就是「日落條款」，也就是「今日事今日畢」。要求所有員工收到同仁或顧客的要求，當天就要把事情處理好。

(3) 顧客服務個人心：Wal-Mart 多禮好客的美國南方人性格遠近馳名，員工彼此直呼其名。上自店長下至兼職員工，都別著一個名牌，只有名字沒有姓。山姆·沃爾頓名牌上只印了山姆。公司還鼓勵同仁直呼顧客名字，使顧客服務更個人化。自從 Sam's Club 的會員卡印上會員的照片後，員工都能叫出每一個顧客的名字。他們也很容易從顧客的信用卡或支票上知道顧客的名字。他們的目標就是把顧客當成鄰居，讓人覺得 Wal-Mart 就是他們的好鄰居。Wal-Mart 的客服訓練也相當有人情味，專門訓練員工對所有顧客微笑，並親切地對待顧客。

印證這些服務理念成功的最好表現，就是顧客一封封的表揚信。Wal-Mart 每天都會收到客戶表揚店員提供服務的表揚信。有時候，客戶寫信只是想感謝店員

提供了微笑服務、記住了客戶的姓名、為客戶代為購物這樣簡單的事情。也有客戶寫信讚揚店員在一些事件中所體現的對客戶的細微關懷。

### 3.3.8 人資管理

一、獨特的合夥人關係：Wal-Mart 公司的成功有諸多因素，其中很重要的一點是，管理者與員工之間良好的合作關係。這種合作關係按 Wal-Mart 的說法，就是全體成員之間的「合夥關係」。它把整個 Wal-Mart 凝聚成一個整體，使所有的人都團結起來。1971 年，Wal-Mart 採取了第一大步驟：實施一項由所有員工參與的利潤分享計劃，每一個在 Wal-Mart 公司待了一年以上，並且每年至少工作一千小時以上的員工都有資格分享 Wal-Mart 當年利潤。

在此基礎上，Wal-Mart 又制定了一系列行之有效的計劃。例如員工購股計劃。它讓員工通過工資扣除的方式，以低於市值 15% 的價格購買股票。這樣，80% 以上的員工或借助利潤分享計劃，或直接地有 Wal-Mart 公司股票。還推行了許多其他的獎勵和獎金計劃。其中，最成功的獎金項目之一是損耗獎勵計劃，它最好地體現了合夥原則。比如，某家商店將損耗維持在公司的目標以內，該店每個員工都可獲得獎金，最多可達二百美元。結果此一計劃，掀起了防止損耗的熱潮，而這種做法在職工內部建立起互相監督的機制，也鼓勵了員工自愛自重，減少了失竊現象的發生。到了 90 年代，Wal-Mart 的損耗率大約只有該行業平均水平的一半。而由於商店裡工作的所有員工齊心協力地阻止損耗發生，他們及他們所擁有股份的公司都得到了好處。

二、基層員工意見調查和平等互利政策(open-door policy)：

三、上下溝通順暢：山姆·沃爾頓認為，如果把 Wal-Mart 管理制度濃縮為一點，那就是溝通。這一點在每個大公司裡都很被重視。不過，Wal-Mart 在還只有幾家店時就已懂得分享資訊的重要性了。現今，Wal-Mart 已成為跨國大公司，溝通對它來說更為重要。Wal-Mart 在電腦及衛星通信上花費數億美元，從而始終保持資訊的快速、準確、及時傳遞。

溝通不僅在公司與員工之間，還存在於公司的運作之中。由於 Wal-Mart 規模太龐大，不可能讓每家 Wal-Mart 商店的每個部門主管把大量時間花有與供應商討價還價和選擇貨物中，因此 Wal-Mart 挑選一個部門，如體育用品或園藝用品部，然後從每個地區挑選一個部門主管—這些人是商店內該商品部門的全日制員工。最後，將所有人集中到供應商所在地，讓他們告訴採購員該買什麼和不該買什麼。然後，他們會和供應商見面，說明其產品有何優缺點。同時，所有人一起制訂下個季節的計劃，最後這些部門主管帶著他們從鄰近商店的同僚那裡學來的東西各自回自己的地區。這方法節省了公司大量的時間耗費。

四、低廉的員工薪資：Wal-Mart 給員工的薪資非常低，導致員工在工作中產

生消極情緒，與星巴克的員工合夥制度與優厚的福利待遇剛好相反的是 國際線上報道：作為美國乃至全世界的零售大王，Wal-Mart 讓一些人愛之彌深，卻也遭到一些人的無比嫉恨。熱愛殺價的顧客們對 Wal-Mart 無可比擬的低價總是垂涎三尺，一些經濟學家也極力稱讚它壓價帶來的生產成本降低，認為這有利於抑制通貨膨脹，有助於提高生產力。但這個影響深遠的“Wal-Mart 效應”，給人們帶來的並非只是嬌艷欲滴的玫瑰花，同時還有扎人的刺兒。

一些美國洛杉磯市的議員們眼下正抓住“Wal-Mart 效應”中的兩個負面因素不放，即無助於保護中產人士就業和不利於小商業發展，準備提議禁止 Wal-Mart 在洛杉磯修建超級購物中心——兼賣食品雜貨的巨型折扣店。

Wal-Mart 為何如此招人嫉恨？歸根究底，據說是因為這家世界最大的公司對僱員們極為“吝嗇”，工資低不說，醫療保險更少。同時，Wal-Mart 在食品雜貨領域的擴張，把許多原本能給員工開出高工資的雜貨店擠到了破產的邊緣。



## 第四章 Wal-Mart 拓展海外市場的案例

### 4.1 Wal-Mart 全球經營概況

Wal-Mart 的創始人山姆·沃爾頓於 1945 年在小鎮本頓威爾開始經營零售業，經過幾十年的奮鬥，建立起全球最大的零售業王國。山姆·沃爾頓曾經被《財富》雜誌評為全美第一富豪，因其卓越的企業家精神而於 1992 年被布希總統授予「總統自由勳章」。Wal-Mart 自 1991 年開始從美國本土向海外拓展事業以來，一直大力推行全球化。1993 年，Wal-Mart 海外商店的數量僅占全部商店的 1%，到 2000 年已經增長到 25%，兩年之後又增長到 27%。從 1996 年至 2000 年，該公司銷售增長中有 27% 來自海外經營。即使是全球經濟不景氣的 2001 年和 2002 年，海外經營對公司銷售的貢獻也達到 17%。Wal-Mart 在全球化道路上，充分利用透過美國國內市場獲得的以下兩大關鍵資源：

一、Wal-Mart 與寶潔公司、Campbell Soup、Clorox、高露潔、通用電氣、Hallmark、Kellogg、雀巢、可口可樂、Pfizer 及 3M 等大型供應商保持密切的產銷關係，從而為 Wal-Mart 的海外連鎖店提供了高效的供貨管道。

二、Wal-Mart 利用完善的國內資料庫以及商店管理、經營技巧和後勤保障等方面的豐富經驗，為海外分店提供指導和支援。Wal-Mart 首先選擇墨西哥(1991 年)、巴西(1994 年)、加拿大(1994 年)與阿根廷(1995 年)做為海外發展的突破點。這固然是因為與歐洲和亞洲相比，這些國家在地理位置上與美國相對較為接近，同時也因為這四個國家是美洲最大的四個經濟體，為零售業提供巨大的發展前景。

到了 1996 年，Wal-Mart 已經做好準備挺進亞洲市場，並把發展方向鎖定中國市場。這一選擇非常明智，因為中國消費者相對較低的購買力為 Wal-Mart 這樣的廉價折扣零售商提供了巨大的發展空間。同時，考慮到中國在文化、語言、地理距離等方面的障礙，Wal-Mart 決定以兩個市場作為灘頭堡壘，逐步進入亞洲市場。

首先，Wal-Mart 在 1992 年和 1993 年首次進入亞洲市場，分別與兩家日本零售商 Ito-Yokado 和 Yaohan 簽訂低價商品的購銷協定，依此一條件，這兩家日本零售企業在日本、新加坡、香港、馬來西亞、泰國、印尼和菲律賓等地銷售這些低價商品。接著在 1994 年，Wal-Mart 通過與總部設在泰國的 C. P. Pokphand 集團組建合資公司，成功進入香港市場，在香港開設三家 Value Club 會員制折扣商店。

1997 年，Wal-Mart 進入歐洲市場，收購擁有 21 家商店的萬考夫(Wertkauf)超級連鎖店系統。1999 年，Wal-Mart 收購英國零售業的巨人之一的 Asda 連鎖超級市場集團。2002 年 3 月 14 日發生一件令人矚目的大消息，也就是 Wal-Mart 與

日本第四大的超市業者西友(Seiyu)超市達成合作協議，內容包含資本與業務兩方面的合作，正式宣告 Wal-Mart 進軍全球第二大經濟體日本市場時代的來臨。首先，Wal-Mart 將先行收購西友超市 6.1% 的股份，並取得最多出資至 66.7% 股權的權利，這也意味著 Wal-Mart 可以未來完全取得西友的經營權。相較於家樂福以獨資的方式進軍日本市場的前例，Wal-Mart 的做法算是以結合當地業者的力量再配合 Wal-Mart 自身優越的資訊系統來搶攻日本市場。

如今 Wal-Mart 分店已經遍布美國、墨西哥、加拿大、波多黎各、巴西、阿根廷、南非、中國、印尼等處。

Wal-Mart 不僅是美國第一大零售業者，同時也是墨西哥等國最大的零售業者，更是全球第一的零售業霸主，Wal-Mart 同時也是全美投資報酬率最高的企業之一，其投資報酬率為 46%，即使在 1991 年不景氣時期也達 32%。1991 年，Wal-Mart 年銷售額突破 400 億美元，成為全球大型零售企業之一。據 1994 年 5 月美國《財富》雜誌公布的全美服務行業分類排行榜，Wal-Mart 1993 年銷售額高達 673.4 億美元，超過 1992 年排名第一位的西爾斯(Sears)，雄踞全美零售業榜首。1995 年 Wal-Mart 創造零售業的一項世界紀錄，銷售額高達 936 億美元，在《財富》雜誌 1995 美國最大企業排行榜上名列第四。2001 年，Wal-Mart 一躍而成為《財富》世界 500 強排名的第一名。2003 年，Wal-Mart 業績相當可觀，連續三年超過美國石油巨擘埃克森石油公司，繼續蟬連世界第一大公司。在過去的 20 年中，Wal-Mart 以每年 20% 的增長速度成長，業務迅速擴張。可見 Wal-Mart 的確有其獨到之處以及傲人的競爭優勢。

### ● Wal-Mart 的國際事業部(International Operations)

Wal-Mart 為全球業務而成立的國際事業部可以說是全公司發展得最快的一個部門，其總收入高佔公司總收入的五分之一，2003 年達到四百七十多億美元，其營運收入也佔到總營運收入的五分之一，超過了二十億美元。

新領導團隊對於向海外拓展業務胸有成竹。他們知道一直按兵不動，等於坐視對手在其他國家搶先建立穩固據點，掌握重要的競爭優勢。此外，再怎麼觀望，Wal-Mart 都不可能徹底摸清複雜的國際業務，並在其他業者加入戰局前糾正所有錯誤。

對於美國公司，到海外發展業務構成很大的挑戰和風險。除了麥當勞、肯德基炸雞和必勝客等少數速食連鎖店外，沒有一家夠分量的美國零售業者成功地打進國際市場。在美國國內，它們擁有採購勢力、商譽和龐大規模帶來的成本效益，可是這些能力很難輸出到國外。

Wal-Mart 克服了這些困難。1990 年代期間，Wal-Mart 百貨的國際計畫飛速成長，對公司整體財務的重要性也迅速擴大。從設在墨西哥的第一家商店開始，到 2002 年 4 月，Wal-Mart 百貨在國外已擁有 1,186 家商店，員工總數達到 30 萬

人。2001 年，Wal-Mart 百貨國外營業額超過 350 億美元，比 2000 年增加將近 10.5%。2001 年，國際計畫銷售額占 Wal-Mart 百貨總體營收的將近 16%，營業利潤為 14 億美元，比前一年躍增 31.1%。Wal-Mart 百貨商店已出現在九個國家，包括墨西哥、加拿大、阿根廷、巴西、英國、德國、中國大陸、南韓和日本。它之所以看中這些國家，是因為它們人口眾多，而且擁有強大的中產階級。

在短短幾年內，Wal-Mart 百貨已成為墨西哥和加拿大最大的零售業者，在英國則排名第三。外界稱許它協助遏制墨西哥的通貨膨脹、降低英國的生活費用、協助促進中國大陸的配送系統革命。雖然它只收購日本第五大零售企業西友百貨 (Seiyu) 部分股權，可是單是它決定投入日本市場，與當地業者正面競爭，就迫使日本零售企業掀起改革之風。但是，Wal-Mart 百貨在南美和歐洲的勢力仍然非常有限，作業也有待改進。與自由放任的美國市場相形之下，歐洲人力成本更高、工會更兇悍、管制環境更嚴格。面對這些障礙，Wal-Mart 百貨把歐洲業務局限在英國和德國。它在英國發展得相當不錯，在德國則優劣參半。

縱使穩坐全球零售業龍頭，Wal-Mart 仍積極擴大海內外版圖、追求成長。在德國因為不諳商店經營和工會保護法規踢到鐵板後，Wal-Mart 開始注重各地市場的習俗和品味，並且以「Global Strategy, Local Focus」為海外發展的依據。從某種意義上看，Wal-Mart 在德國和韓國的撤退，是其發展中的一個重要的轉折點。原先的廣泛出擊結束了，它開始把目標集中在本地文化不那麼強勢、取向多元化的發展中國家，比如中國、墨西哥、中南美洲、印度、澳大利亞等國家。近年來，Wal-Mart 在全球擴張的過程中，始終堅持「本土化策略」，如，商品、賣場、人才、供貨本土化等，以求迅速調整在海外市場的營運方式，盡量適應本地市場。

Wal-Mart 海外事業遍及 14 個國家，於每個國家都有不同的經營績效。因此本論文針對 Wal-Mart 在墨西哥、中國、德國、韓國以及日本這五個國家的經營現況以及經營模式探討之，以求能夠從中得到教訓。

表 7 Wal-Mart 全球發展概況

Wal-Mart 全球商店總數	6,961
Wal-Mart 美國	4,058 Wal-Mart 商店 1,051 Wal-Mart 購物廣場 2,307 山姆會員商店 582 Wal-Mart 社區店 118

Wal-Mart 國際部	<p>2,903</p> <table border="1" data-bbox="633 262 1388 987"> <thead> <tr> <th>國家</th> <th>商店總數</th> <th>進入日期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>墨西哥</td> <td>912</td> <td>1991年11月</td> </tr> <tr> <td>波多黎各</td> <td>54</td> <td>1992年8月</td> </tr> <tr> <td>加拿大</td> <td>290</td> <td>1994年11月</td> </tr> <tr> <td>阿根廷</td> <td>15</td> <td>1995年11月</td> </tr> <tr> <td>巴西</td> <td>297</td> <td>1995年5月</td> </tr> <tr> <td>中國(*)</td> <td>184</td> <td>1996年8月</td> </tr> <tr> <td>英國</td> <td>336</td> <td>1999年7月</td> </tr> <tr> <td>日本</td> <td>391</td> <td>2002年3月</td> </tr> <tr> <td>哥斯達黎加</td> <td>140</td> <td>2005年9月</td> </tr> <tr> <td>薩爾瓦多</td> <td>63</td> <td>2005年9月</td> </tr> <tr> <td>危地馬拉</td> <td>137</td> <td>2005年9月</td> </tr> <tr> <td>洪都拉斯</td> <td>44</td> <td>2005年9月</td> </tr> <tr> <td>尼加拉瓜</td> <td>40</td> <td>2005年9月</td> </tr> </tbody> </table> <p>(*)包括好又多在中國 34 個城市的 101 家店</p>	國家	商店總數	進入日期	墨西哥	912	1991年11月	波多黎各	54	1992年8月	加拿大	290	1994年11月	阿根廷	15	1995年11月	巴西	297	1995年5月	中國(*)	184	1996年8月	英國	336	1999年7月	日本	391	2002年3月	哥斯達黎加	140	2005年9月	薩爾瓦多	63	2005年9月	危地馬拉	137	2005年9月	洪都拉斯	44	2005年9月	尼加拉瓜	40	2005年9月
國家	商店總數	進入日期																																									
墨西哥	912	1991年11月																																									
波多黎各	54	1992年8月																																									
加拿大	290	1994年11月																																									
阿根廷	15	1995年11月																																									
巴西	297	1995年5月																																									
中國(*)	184	1996年8月																																									
英國	336	1999年7月																																									
日本	391	2002年3月																																									
哥斯達黎加	140	2005年9月																																									
薩爾瓦多	63	2005年9月																																									
危地馬拉	137	2005年9月																																									
洪都拉斯	44	2005年9月																																									
尼加拉瓜	40	2005年9月																																									
公司歷史	<p>1962年，首家Wal-Mart商店開業(阿肯色州)  1983年，首家山姆會員商店開業(俄克拉荷馬州)  1988年，首家Wal-Mart購物廣場開業(華盛頓)  1991年，首家國際分店開業(墨西哥城)  1998年，首家Wal-Mart社區店開業(阿肯色州)</p>																																										
全球業務	<p>Wal-Mart的業務遍及美國、波多黎各、加拿大、中國、日本、哥斯達黎加、薩爾瓦多、危馬拉、洪都拉斯、尼加拉瓜、墨西哥、巴西、英國、阿根廷共計14個國家，每週服務1.76億名顧客。</p>																																										
全球銷售額	<p>截至2007年1月31日，2006財政年度銷售額達到3,449億美元</p>																																										
員工總數	<p>美國員工—超過136萬  國際部員工—超過55萬  全球員工—超過190萬名</p>																																										

資料來源：整理自 Wal-Mart 網站(2007/05/11)

## 4.2 墨西哥：Wal-Mart 最好的海外分公司

與歐洲和亞洲相比，墨西哥在地理位置上與美國相對較為接近，同時也是因為墨西哥是美洲最大的經濟體之一，因此可為 Wal-Mart 提供巨大的發展前景。

1991 年山姆和羅伯森一起到墨西哥市，視察公司第一家國際商店的地點。這是山姆·沃爾頓唯一一次參與國際商店的作業。1991 年，Wal-Mart 於墨西哥開設了一家山姆會員俱樂部(SAM'S Club), 自此以後，Wal-Mart 成為一間國際企業。Wal-Mart 較早進入的海外市場是同在美洲的加拿大、墨西哥兩國。而這兩個國家給了 Wal-Mart 很好的回報，特別是墨西哥，墨西哥可說是 Wal-Mart 海外發展最成功的市場。

墨西哥以及整個拉丁美洲目前規模最大的連鎖店龍頭老大還是美商 WAL-MART 公司，WAL-MART 公司在墨西哥的正式名稱為 WAL-MART de MEXICO，簡稱 WALMEX，因為主要控制權是在 WAL-MART STORE INC. 集團。WAL-MART 早於 1991 年即進入墨西哥市場，如今墨西哥 WALMEX 公司已成為 WAL-MART 集團在美國境外僅次於英國，營運規模居第二大的事業體，營業額超過 100 億美元。本(2004)年上半年 1-6 月份 WALMEX 公司營業額即佔美國 WAL-MART STORE INC. 集團全球營業額 697 億美元的 8%。



### 4.2.1 進入模式

1991 年，Wal-Mart 才向美國以外的零售市場擴張，以合資形式首開於墨西哥，於 1990 年代中期逐漸購買墨西哥最大的零售商西弗拉(Cifra)公司百分之六十二的股份，成為控制股東，他們共同經營著 Wal-Mart 的墨西哥分公司-沃爾墨(Walmex)，並成為墨西哥民營企業中最大的就業機會提供者。西弗拉公司讓 Wal-Mart 真正瞭解了墨西哥顧客，沃爾墨的淨利潤甚至高於 Wal-Mart 的平均利潤，這是 Wal-Mart 最好的海外分公司。

### 4.2.2 經營狀況

1991 年，Wal-Mart 通過和墨西哥的零售商西弗拉公司(Cifra)成立一家合資企業從而取得進入該國市場的「入場券」，也實現了 Wal-Mart 的首次國外擴張；次年，Wal-Mart 收購了西弗拉公司的股權，將合資公司更名為 Wal-Mart 墨西哥公司(Wal-MartMexico, Walmex, 或簡稱沃爾墨)。

2004 年在墨西哥的 Wal-Mart 展現漂亮的銷售成績。根據墨西哥連鎖店同業公會的統計，2004 年墨西哥所有的量販店的銷售額達到 258 億美元，而 Wal-Mart 的銷售額是墨西哥的龍頭老大，Wal-Mart 2004 年在墨西哥銷售額達到 139 億美元，在量販店的市場的中占有率超過五成，以拓展分店的速度來看，可以發現墨西哥所有連鎖店都在紛紛的拓展自己的地盤想要吃下墨西哥這塊大餅，但是

Wal-Mart 仍然依舊是所有的量販店裡面的頭頭，Wal-Mart 於 2001 年到 2005 年之中，總過拓展了超過 400 個銷售據點，擴張速度為之驚人，讓大家嘖嘖稱羨，Wal-Mart 的業績並且大幅的成長。到現在為止墨西哥 Wal-Mart 總共擁有 694 個銷售據點，在這之中 410 家為量販店，佔據了 68 個城市，員工數且高達 11 萬名。目前，Wal-Mart 墨西哥公司已經佔據了 Wal-Mart 國際銷售額中除英國市場以外的第二大份額，它已進駐墨西哥 109 個城市，經營著 912 個店舖，擁有員工 12 萬多人，接待了大約 7.4 億人次顧客，銷售額超過 160 億美元。並成為墨西哥最大的零售業者。

表 8 Wal-Mart 於墨西哥經營概況

墨西哥	912	(店數)
Wal-Mart購物廣場Wal-Mart Supercenters	120	
山姆會員商店(SAM'S CLUB)	78	
Bodega	226	
Mi Bodega	43	
Superama	62	
Suburbia	66	
VIPS Restaurants	315	
Mi Bodega Express	2	

資料來源：整理自 Wal-Mart 墨西哥網站

2006 年 12 月 29 日，墨西哥財政部宣布，正式批准美國零售業巨頭——Wal-Mart 公司的墨西哥分公司開設銀行。這是 Wal-Mart 在全球範圍內開設的首家銀行。沃爾瑪將成立的銀行只是為了方便處理賣場內的消費者借記卡、信用卡和電子交易業務，以節約每筆交易中要交給第三方銀行的手續費，降低公司運營成本，但大多數人對沃爾瑪仍心有餘悸。十幾年前，沃爾瑪曾經許諾過不會進軍零售業，而如今，卻成了世界零售業的巨鱷。不少經濟學家認為，沃爾瑪開設銀行是拴住更多顧客、獲取更大利潤的一種手段。在墨西哥，大到房產、汽車，小到電器、化粧品，消費者都可以通過銀行借貸分期付款來完成，墨西哥的貸款利率又相對較高，因此商場超市的消費貸款業務成了近年來各大外資銀行的主要經營方向。

#### 4.2.3 成功之因

Wal-Mart 在美國的成功經營模式，已經為進軍國際做好準備，首先挺進相對進入障礙較小的美洲市場，並把發展方向鎖定墨西哥市場。這一選擇非常明智，因為當時墨西哥消費者相對較低的購買力為 Wal-Mart 這樣的廉價折扣零售商提供了巨大的發展空間，逐步進入國際市場。Wal-Mart 進入墨西哥的時候，正值墨西哥經濟飛速成長，隨著墨西哥人民購買力的增加，Wal-Mart 的營利也隨之成長。

墨西哥 WALMEX 公司成功的關鍵因素除了以大量採購方式，降低進銷貨成本而深受消費者喜好之外，其他關鍵因素在於該企業展店的速度極快，其他墨國同行幾乎難望其項背。惟有墨西哥北部 SORIANA 連鎖店集團展店速度的表現方面亦相當優異，頗受市場注目。

而墨國其他兩家股票上市之大型連鎖店如 Grupo Gigante SA and Controladora Comercial Mexicana SA 則較缺乏展店企圖，面對 WALMEX 公司的激烈競爭，市場佔有率節節衰退，使得 WALMEX 公司市場佔有率提昇為 54.6%，成長 2%。

#### 4.3 中國：現階段海外經營之重心

亞洲，這是一個讓所有有心於無限擴張的企業都關注的熱土。在這裡有著眾多的人口，正在高速成長的經濟如無限成長的市場潛力。「四小龍」、「四小虎」這些層出不窮的新名詞更讓亞洲充滿了神祕色彩，各大跨國公司躍躍欲試。而中國由於其十三億的人口和高速成長的經濟，無疑使中國成為全球重要的零售市場，這也成為 Wal-Mart 未來十年最大的機會。

##### ● 中國零售市場概況

由於近年來，中國經濟發展迅速，中國國民生產毛額(GDP)每年成長約 15%；加上在經濟成長的發展之下，導致中產階級擴大，使得國家主要購買力增加。因此，國際零售企業紛紛在九 0 年代時期加入分食中國這塊大餅。

2001 年中國加入 WTO，促使中國零售市場面臨新一波動盪，外資、台資企業競入中國零售市場發展，不僅加速中國本土零售市場結構性的急速質變，同時也對整體消費市場造成巨大衝擊，這是一種全面性的影響，對中國通路結構的變化產生革命性的轉變。

中國零售市場在改革開放之前，受到計劃經濟制度的影響，零售業態單一發展，完全屬於傳統的批發、零售型態。隨著社會主義市場經濟的不斷深化發展，經濟行為市場化程度的進一步提高，中國零售業在國民經濟發展中的地位持續增強，中國市場的開放、社會經濟的發展、消費者收入的增加，均加劇中國零售市場的變化。

隨著中國 2002 年加入 WTO，陸續開放許多行業，外資對中國的投資，不管對中國政府而言，或是早期投入的外資企業而言，都算是開花結果的時候了。外資

企業開始能夠將某一比例的產品在中國境內銷售，國際零售企業在中國市場的地區發展限制也逐漸解除，早期投資者面對覬覦很久的中國廣大市場，終於有一展身手之處，不過礙於中國政府的許多制度規範，以及中國市場本身尚處在計劃經濟轉型開放過程，消費市場尚未全面成熟化，每一個地區的發展差異性極大，但目前，中國已經成為亞洲第二大零售市場，零售業與國民經濟同步成長 10%以上，其中，連鎖店數量每年更以平均 48% 的速度遞增，連鎖業的持續發展已經逐漸威脅到傳統百貨業態的生存發展。

表 9 主要進入中國的國際大型零售集團

企業名稱	來源國	進入中國時間	主要發展地區
家樂福(Carrefour)	法國	1995(北京)	全國主要城市
Wal-Mart(Wal-Mart)	美國	1996(深圳)	全國主要城市
麥德龍(Metro)	德國	1996(上海)	全國主要城市
萬客隆(Marko)	荷蘭	1996(廣州)	北京
好又多(Trust-Mart)	台灣	1997(廣州)	全國主要及次要城市
大潤發(RT-Mart)	台灣	1998(上海)	全國主要及次要城市
大榮	日本	1994(天津)	全國主要及次要城市
佳士客	日本	1995(廣州)	全國主要及次要城市
歐尚(Auchan)	法國	1999(上海)	上海
阿霍德	荷蘭	1997(上海)	全國主要城市
伊藤洋華堂	日本	1997(北京)	一級與二級城市
特易購(Tesco)	英國	2004(北京)	全國主要及次要城市

資料來源：自行整理&《中國大賣場：重點零售客戶經理手冊》(2003)

但大體而言，由於零售業是「內需型」的產業，由中國市場零售業的興起，以及中國政府對現代零售企業的重視，可以想見，中國的確已經形成內需市場。但規模大小在城鎮與農村間距有差異，無法以平均而論之。所以，企業的經營不

能只見市場是否具有大餅存在，而必須更深刻地分析真正市場的容量，是否能支持現階段企業的經營。

1996 年是中國零售市場發生巨大改變的一年，國際零售商在中國進行「圈地運動」。而全球第一大零售集團 Wal-Mart 選擇在 1996 年進入深圳，全球第二大零售集團家樂福 1995 年進入北京，全球第三大零售集團麥德龍 1996 年進入上海，世界第一家倉儲式量販店萬客隆也於 1996 年進入廣州。

#### 4.3.1 進入模式

##### ● 深入了解市場，捨上海就深圳

Wal-Mart 在 1996 年進入中國，先是試探性地在深圳、東莞開 8 家店，其中深圳包辦 6 家，以附屬購物中心的超市經營為主。

Wal-Mart 為了進入中國市場，曾做長達 6 年的準備工作。早在 1992 年 7 月，Wal-Mart 就獲得國務院批准，並在香港設立辦事處，專門從事中國市場的資料收集與調查工作，包括中國的經濟政策、官方支援、城市經濟、國民收入、零售市售、消費水平、消費習慣等。這些都為 Wal-Mart 日後在中國市場的發展建立穩固的基礎。

1996 年起，Wal-Mart 開始從深圳進入中國市場，不過，深圳並不是 Wal-Mart 第一選擇，Wal-Mart 最早希望進入華東地區和上海，因為上海是中國最大的城市市場，從地域位置上說，上海是最容易進行中線突破(長江走廊)，兩翼齊飛(南下北上)的商業戰略立地。但是在與合作者的談判失敗後，Wal-Mart 就將中國總部遷移至深圳。這個新興的移民城市集合中國的人才，經濟發達，市場的生活水準相對較高，地理位置上毗鄰香港，與國際市場有著密切的聯繫，且由於開放早，優惠政策完善，法律法規健全，政府的辦事效率很高。

##### ● 健全營運系統，保守測試市場反應

1996 年，Wal-Mart 在深圳開設第一家購物廣場和山姆會員店時，引起當地業界一片震撼，「狼來了」的呼聲不絕於耳。當時有十幾家企業聯手，希望政府干涉，Wal-Mart 為避免樹敵太多，儘量保持低調，甚至在開業初期將商品價格往上調。因此，近幾年，Wal-Mart 的發展一直保持低調，在無聲無息之間，Wal-Mart 編織撒向全國巨網的腳步從來沒有停止，深圳之後是東莞、昆明、大連、福州、汕頭。它悄悄地等待著時機，並不急於凸顯其在中國市場發展的野心。進入中國的這幾年中，Wal-Mart 把大部分時間花在考察市場，以及培訓以後在中國發展的管理人才。Wal-Mart 也將儘快在中國五、六個城市增開 8 家分店。至於在其他城市擴大投資，則要看 Wal-Mart 能否在當地儘快培養出足夠合格的管理人才而定。

Wal-Mart 進軍中國採用深圳單點進入，然後再向全國展開的方式，是一種適應當地市場環境的發展模式，雖然發展速度較慢，但風險比較低。Wal-Mart 曾經

表示，在深圳最多開 15 家店鋪，自己在深圳市場便會處於飽和狀態，因此，Wal-Mart 今後的發展重點放在深圳以外地區。

而後，Wal-Mart 在深圳連續開店 5 家，卻連續 5 年沒有向其他中國城市擴張，而是進行長達 5 年的本地化建設。Wal-Mart 主要投資的地區主要集中在中大型城市，如上海、北京、深圳、廣州、杭州等。Wal-Mart 在中國的發展，所到之處對於當地市場均造成衝擊。其在中國主要經營業態包括 Wal-Mart 購物廣場、山姆會員店、Wal-Mart 社區店三種。

表 10 Wal-Mart 在中國大陸業態分佈

中國 (*)	184 (店數)
Wal-Mart 購物廣場 Wal-Mart Supercenters	78
山姆會員商店 SAM'S CLUB	3
Wal-Mart 社區店 Neighborhood Markets	2
好又多 Trust-Mart Hypermarkets	101

資料來源：整理自 Wal-Mart 中國網站

#### 4.3.2 經營狀況

##### ● 在中國的發展策略

Wal-Mart 在中國的擴張是低調的、謹慎的，但又是理性的，Wal-Mart 在中國的市場策略是全方位展開的，Wal-Mart 店址的分布，除華南以深圳為中心外，Wal-Mart 西南以昆明為中心、華北以北京為中心、東北以大連為中心的區域發展格局。

Wal-Mart 在中國的擴張速度，前幾年趕不上家樂福的另外一個原因是，從開店方式來看，Wal-Mart 在中國採取配送中心建設在前，店鋪發展在後的方式。這種模式在發展初期會帶來較高的營運成本，同時也會制約跨區域的店鋪發發速。Wal-Mart 堅持多年的配送中心先行的發展方式可能不會輕易在中國改變，這就意味著解決發展速度要通過其他途徑。不容忽視的是，Wal-Mart 非常擅長資本運作，這在其中外多次併購活動中已經表現出來。今後，它也可能會透過併購，把那些在中國獲得市場先機的企業納入自己旗下。且為了能夠建設物流中心系統，所以併購方式收購好又多(Trust-Mart)，使 Wal-Mart 的門店可以達到一定規模，對其在華北、華東等重點地區的擴張有利。

## 一、加入 WTO 後全面佈局，加速展店

在其他區域市場經營型態的改變中，受限於當地市場狀況改變最為劇烈的莫過於中國大陸。Wal-Mart 於 1996 年進入中國市場，當時中國政府只准許外資零售業在十一個城市經營業務，而且每個城市至多只准許成立三家店面；對以家數規模取勝的 Wal-Mart 模式而言先天不利，若要超過這個上限必須申請特准，要得到特許非常困難，Wal-Mart 在與政府談判上並不如其競爭對手家樂福懂得與中國官員的迂迴之道。直到 2001 年中國加入 WTO 後，中國才逐漸取消對外資零售商進入當地市場的地域與數量限制，至 2004 年完全取消。

2001 年中國加入 WTO 後，Wal-Mart 才放開異地開店的步伐，加快在中國零售市場的擴張腳步，促使中國零售市場面臨新一波動盪。那時，Wal-Mart 已在東北和珠江三角洲三角設點，並開始設點華東地區。走出珠江三角洲，加快在中國市場展店的速度和範圍，店舖數一舉拉到 30 家，累計在中國的投資達人民幣 15 億元。

Wal-Mart 進入中國發展的 Wal-Mart 深知本土化的重要性，受限於經營零售業對中國文化的了解不更深入，展店速度也不夠快，因此在 2007 年二月時正式併購台灣零售商好又多，加快展店速度，著動在藉助台商合作夥伴的力量，卻能享有更大的經營自主權。

## 二、中國本土化策略

Wal-Mart 在全球擴張的過程中，始終堅持「本土化策略」，管理團隊本土化、經營方式本土化，採購本土化，在促進地區就業與商品採購上對地區經濟的提升貢獻良多，加上良好的政府公關，使它在各國建立主流的零售地位，在中國亦是如此。它以完整的低價定位與全球化適地性大量採購商品來降低成本，有 90% 商品直接從製造商購買，35% 以上的自有品牌商品，配銷成本維持在總銷售額的 3% 以下，使之確保一定的獲利，乃其競爭優勢所在。

### (1) 管理團隊本土化

Wal-Mart 一直以塑造良好的團隊精神及對員工的有效培訓著稱。1996 年在中國開設第一家商店之前，Wal-Mart 曾花了整整 8 個月對其主管級以上的管理員工進行有系統的培訓。儘管到目前為止，Wal-Mart 中國公司的最高決策層仍然是美國人，但它希望有今後幾年，創建基本上能夠自治的、由本地人員管理的團隊，這些本地管理人員將負責當地的人力資源、財務及營運。

### (2) 採購本土化

「採購中國」是 Wal-Mart 中國發展戰略的一部分。在進貨方面，Wal-Mart 有三種選擇：一是由國際供應商自世界其他地區進貨，二是從國際供應商設在中國的廠家進貨，三是向中國當地的廠家進貨。Wal-Mart 最終選擇 85% 的商品從中

國市場上進貨。這樣，一方面滿足當地顧客購買美國生產的高檔消費品的願望，另一方面又紓解當地政府鼓勵購買中國當地產品而給商店帶來的壓力。Wal-Mart 中國公司經營的商品有 95%以上是由中國生產的。2000 年，Wal-Mart 在中國直接採購和通過供應商間接採購的中國產品總額，超過任何一家外貿出口企業的業績。

### (3)經營方式本土化

近來，Wal-Mart 新開設的分店和最初進入中國開設的店鋪已經有不小的變化，調整的範圍不僅包括產品結構，還涉及經營方式，Wal-Mart 在深圳華僑城和大連新開的店鋪都出現專櫃，美國境外 Wal-Mart 店沒有專櫃，而且，Wal-Mart 也和中國的零售企業一樣，對供應商的付款延長賬期——給供應商的貨款結算周期從以往的 3~7 天，一舉延長到 2 個月，這將大大改變 Wal-Mart 的商業風格。Wal-Mart 在中國繼續保持「節約」的風格，據媒體報道，Wal-Mart 哈爾濱店開業時，開業儀式很簡單，只在中山分店門前小廣場推出一場民俗風味濃厚的表演。內部裝修簡單，他們的辦公區很擁擠，就連總經理也沒能擁有一間單獨的辦公室。

### (4)行銷本土化

在中國加入 WTO 前，中國零售業並不是一個全面開放的市場，政府的認可與支援顯得尤其重要。早在 1992 年，Wal-Mart 就拿到中國經營零售業的許可證，而每進入一個城市，都與當地的政府建立良好的關係。進入中國市場之初，Wal-Mart 在深圳摸索經驗的同時，在對外擴張上一直保持少有的謹慎。儘管 Wal-Mart 早就籌劃進入部分重點地區，但只要政府不批准，Wal-Mart 便不去開店。因此 Wal-Mart 在中國政府眼中是一個守法的企業。

除了以優良的出口採購業績得到主管部門的青睞，Wal-Mart 還形成慣例，邀請中國的政府官員訪問 Wal-Mart 在本頓維爾(Bentonville)的總部，或向 Wal-Mart 商店所在地的福利機構捐款，甚至還建立過一所學校。Wal-Mart 親善的公關活動也不落人後，長春山姆會員店開業時，向雙陽區捐款人民幣 20 萬元用於建設一所希望小學。這些公關活動為 Wal-Mart 樹立良好的社會形象，在消費者心目中、政府部門都留下親善友好的印象。

Wal-Mart 建立與政府良好關係的努力效果十分顯著。2001 年初，家樂福由於涉嫌非正當途徑進入中國市場，在向中國政府道歉之後，Wal-Mart 的主要競爭對手家樂福開店的速度不得不放慢。而在家樂福被「叫停」後不到一個月，Wal-Mart 就拿到中央政府在國內一些城市的開店許可證。結果是，Wal-Mart 往往能得到它所希望要的位置建立分店。

### (5)成立工會

2006 年 7 月 29 日，Wal-Mart 同意在中國北京建立工會組織，這是 Wal-Mart

第一次同意建立工會組織，截至目前，中國 30 個城市中的 62 家 Wal-Mart 分店已全部建立了工會組織，有會員 6000 餘名。

工會組織的建立有利於中國員工維護自己的利益。這個結果一方面是中國員工爭取的結果，一方面是企業妥協的結果，我們可以認為這也是 Wal-Mart 在困境中的一種營運策略。由於 Wal-Mart 給了員工更多的權益，將有助於提升在中國的美譽，這是作為跨國企業的 Wal-Mart 又一次為跨國企業做的一個好榜樣，因此將有可能會得到更多人的支持的。

#### (6)免收入場費

從 2002 年開始 Wal-Mart 在中國開啟免收入場費的機制。這個制度實際上是不公平的，由於家樂福在進入中國市場的時候就利用它的強勢終端而改變了遊戲規則，直到 2002 年，Wal-Mart 由於擁有強大的經濟後盾和品牌基礎打破了這個規則，雖然曾經一度受到很多企業的抨擊，但是它打破收取進場費還是對中國零售業的一大貢獻，因為這個規則只有中國才有，是對中國不公平的。

#### ● Wal-Mart 對於大陸市場問題的對策

儘管從 1996 年，Wal-Mart 便涉足中國零售行業，但是對於中國市場的認識，Wal-Mart 遠不如其後來者認識的深刻，更比不上物美、好又多等本土的後起之秀。因此，Wal-Mart 最需要找到的，就是對中國市場的“感覺”。

##### 一、了解大陸市場並做適當的調整

歐美的成功經驗並不完全適合中國市場。儘管 Wal-Mart 在物流管理、全球化採購、信息化等方面，具有先進的經驗，但是，在對市場的把握上 Wal-Mart 還欠缺很多。通過調查、研究中國市場環境，廣泛地調查研究各地區（特別是以深圳、上海和北京分別代表的不同消費大區）消費者的消費習慣，找到為消費者提供滿意的購物服務的切入點，來重新定位、劃分自己的目標消費群體，根據目標消費群體的需求，調整產品結構和經營策略，只有如此，Wal-Mart 才能夠真正地實現自己已經叫喊多年的“本土化”，才能夠在競爭激烈的零售市場競爭中站穩腳跟。

##### 二、實現管理層的本土化

要針對消費者進行本土化改造，就必需逐步實現高層管理人員的本土化。只有本土化的管理層，才能夠理解如何有效的為本地消費者服務，才不會帶著“美國色彩”的眼鏡來看待中國市場環境。目前，大中國地區的人才積累，已經具有了亞洲高水準管理能力，同時，也對亞洲其它國家如日本、新加坡等市場環境，有著比歐美管理者更深刻的認識。越來越多的國際企業，選擇中國大陸或者台灣、香港的管理者做亞洲區總裁，其原因正是如此。

##### 三、增加社區店建設，減少會員店的發展

實踐已經證明，在中國絕大多數地區，會員店的發展，是與市場需求完全背

道而馳的。中國消費者習慣於小額常買，對便捷的需求大於對價格的需求，因此，山姆會員店這種不利於消費者便捷購物的形式，在中國基本上是行不通的。而社區店這種小店鋪的形式，則真正給消費者購物帶來了方便、快速的購物體驗。物美社區超市的成央已經提供了有效的案例。而物美的缺陷在於其沒有統一的採購、配送能力以及統一的管理能力，這正是Wal-Mart的強項所在。

#### 四、制定低姿態的宣傳策略

Wal-Mart由於是世界500強之首，在中國消費者心目中基本上處於高端形象。這對於Wal-Mart力求在中國零售行業扮演的角色是格格不入的，Wal-Mart必需將自己定位於“百姓身邊的便捷連鎖店”，才能夠真正地拉近與消費者的距離。這就需要Wal-Mart積極地與媒體合作，共同創造一個低姿態的社會形象。但是，目前Wal-Mart拒不接受採訪的保守策略，只能使其形象與消費者越來越疏遠、越來越像世界500強，而不是一個可以隨時跨進去買到自己需要產品的超市。

#### 五、增強企業文化教育、提高員工待遇

良好的員工待遇，是為消費者提供優質服務的基礎。同時，也是吸引優秀人才必不可少的內容。而有計畫地開展企業文化和職業道德教育，則是留住人才的必要手段。在目前職業理念尚未深入人心的中國，Wal-Mart必需通過自己的努力，灌輸Wal-Mart的企業文化，並使員工認同。

Wal-Mart第二任CEO大衛·格拉斯(DAVID GLASS)在90年代中期曾說出一番豪言壯語：“中國是Wal-Mart在地球上唯一可以再單獨創造1,000億美元銷售額的國家”。但是，將近10年過去了，Wal-Mart在中國市場上離1,000億美元的目標，還是個美麗的梦想。缺乏靈活性的Wal-Mart，必需適應多變的中國市場環境才能生存，要像一艘忽然闖入險灘的海船一樣，處處小心翼翼、時時調整航向、不斷觀察礁石位置的變化，才能安全達到目的地。如果，它仍舊按照在海上航行的標準，根據險灘的實際情況進行調整，那就只會觸礁而亡。

全球最大的零售商Wal-Mart公司20日在美國阿肯色州頓維爾總部宣布，將大力拓展中國市場，今年將在中國新增20餘家店鋪，5年內將在中國新募15萬名員工。

#### 陸、對抗家樂福

市場分析人士指出，Wal-Mart此舉是想增加與家樂福等競爭對手在中國市場展開爭奪的籌碼。

盡管早在1994年Wal-Mart就已進軍中國，但其擴張的速度比較保守。截至目前，Wal-Mart在中國設有51家超市，雇員約3萬人。

與國際市場上的老對手—全球第二大零售商法國家樂福公司相比，Wal-Mart在中國擴張的速度明顯滯後。據中國商務部的數據，家樂福的銷售業績在2005

年提高了 25%，達到 174 億元，位居全國連鎖企業的第 9 名，將 Wal-Mart 遠遠拋在身後。

Wal-Mart 亞洲區總裁喬·哈特菲爾德表示，20 年後 Wal-Mart 在中國的業務將與美國的業務旗鼓相當。目前 Wal-Mart 在美國約有 3700 家店鋪，而 3120 億美元的營收中更有 80% 來自美國。Wal-Mart 在中國有大約 3 萬名員工，按照公司規劃，在未來 5 年的擴張過程中將需要增聘 15 萬人。

儘管 Wal-Mart 在中國的店鋪擴張速度比較保守，但其在中國進行的採購卻是全球第一。長期以來中國一直是 Wal-Mart 的主要貨源地，Wal-Mart 已與近 2 萬家中國供應商建立了合作關係，2004 年從中國採購的商品總額為 180 億美元。如果 Wal-Mart 是一個國家，那麼它將是中國第五大貿易伙伴。

#### ● Wal-Mart 全球採購總部

1999 年 Wal-Mart 在深圳的 5 家分店收入達到 1 億美元。2000 年，它在中國銷售了價值超過 40 億美元的商品。Wal-Mart 亞洲地區總裁喬伊·哈特菲爾德 (Joe Hatfield) 聲稱，在中國的分店是盈利的。目前 Wal-Mart 中國公司經營的商品 95% 來自本地，在中國的採購以每年 20% 的速度遞增，中國已經成為 Wal-Mart 全球最大的供應地之一。

從 2001 年開始，Wal-Mart 的發展速度加快，Wal-Mart 決定把其全球採購總部搬到深圳。2001 年，Wal-Mart 還陸續在中國開四家店，分別分布在福州、昆明、大連、瀋陽。到 2006 年底，Wal-Mart 已在中國開設八十三家分店

Wal-Mart 在中國市場採購力相當強大，直接或間接採購金額超過 100 億美元，2002 年採購金額超過 120 億美元。這也是 Wal-Mart 在中國擴張極為順利的原因之一，據了解，中國外經貿部批准 Wal-Mart 可在中國 38 個城市布點，但是只能開 30 家控股的零售店，其餘的必須在股權結構上進行調整。繼 Wal-Mart 進軍北京、上海、天津等中國主要城市後，向以華南沿海為發展據點的 Wal-Mart，將繼續南下海南島，進入海口市發展。

2003 年，Wal-Mart 在中國將開業或有意向的店達 30 多家，Wal-Mart 開店的區域也突破以深圳、廈門、福州、東莞等城市為核心的華南市場，以昆明為核心的西南市場逐步擴大到成都、重慶等重點城市、以大連、瀋陽、哈爾濱、長春為中心的東北區初具規模，隨著北京、天津、武漢、上海等城市的相繼佈點，華北、華中市場也初顯雛形。在中國，Wal-Mart 在華南以深圳為中心、西南以昆明為中心、華北以北京為中心、東北以大連為中心的區域發展格局已經初步形成。未來幾年的目標是在中國的店鋪數要達到 50 家店，銷售額要達到人民幣 180 億元。

#### 4.3.3 面臨挑戰

中國加入 WTO 之後，中國市場環境已經今非昔比，競爭條件更加平等。

Wal-Mart 針對環境所採取的調整政策並沒有改變原本的風格。不過，Wal-Mart 在中國市場的拓展雖然逐漸加溫，但是，發展並非完全盡如人願，礙於許多因素的影響，Wal-Mart 對中國市場而言，仍有以下幾項挑戰待克服：1. 會費稍貴 2. 選址較遠 3. 競爭激烈。

### ● 天天平價 VS 中國式低價

Wal-Mart 之所以能夠創造“5 公里死亡圈”的奇蹟，一個最重要的原因，就是其奉行的“天天平價”的策略。但是在中國，當 Wal-Mart 遇到“中國式低價”時候，其價格優勢便成了價格劣勢。

中國零售業的發達，相比較美國來說其競爭激烈程度更高，而且，從專業大賣場到傳統百貨店；從胡同里的小賣店到清晨路邊聚集的早市，形成了立體競爭格局。同時，中國人的購物習慣與美國人不同，美國人因工作緊張，周邊購物條件不完善等原因，習慣一次性在周末開車到賣場，採購一至兩周的食品和用品，然後全部塞到巨大的冰箱中，在產品變質之前逐一再轉移到肚子里。而中國人習慣用多少買多少，就以牛奶為例，美國人一次購買牛奶的數量是數品脫，因此在超市購買價格便宜，而中國人僅為一兩袋，隨手在路邊購買，方便而且新鮮，至於價格反倒不是什麼問題。

肉食和蔬菜更是如此。與西方習慣不同，中國烹調以新鮮為佳，蔬菜一般都是當天買，最多也就是一次購買 3 天的數量。在自由市場或者早市，消費者可以買到早上剛剛屠宰的豬肉，或剛剛從大棚裡摘下，還帶著露水的黃瓜，並且這些大多是周邊農民在凌晨 4 點前剛剛備好貨，直接用農務車開到早市來銷售，價格甚至可以便宜到“地頭價”。但是在 Wal-Mart，絕對沒有這新鮮和便宜的肉菜產品，儘管 Wal-Mart 為了保證產品的新鮮，賣不掉的蔬菜在當晚會粉碎後倒掉，決不會拿到第二天在銷售，但是這銷售的 18 個小時，卻是從產品通過複雜的物流系統送達店鋪時開始計算的，因此，在商品一入店，其新鮮度便打了折扣。在日用百貨產品上，Wal-Mart 的價格與農貿市場的“假冒偽劣”產品相比更不具備優勢。在 Wal-Mart 看到的最便宜的玻璃杯售價是 1.45 元，而就在旁邊的早市，平板三輪上出售的玻璃杯的價格為 0.80 元，質量差異至少在外觀和日常應用中，根本沒有什麼差別。

在中國占有最大比重的獨立銷售店數量，據最新的統計數據，已經達到 1000 萬家，這些遍布城市、農村各個角落的小店鋪，滿足了消費者對方便、快捷和價格的基本需求，據最新統計資料標明，以這些小店鋪、自由市場、集市為主體的業態形式，在中國零售產業中，占據 53.8% 的市場份額，而超級市場僅占據了 1.9%。不難看出，如何滿足這些習慣在小店鋪購買產品的消費者需求，比在超市這個淺水窪中爭奪那點可憐的市場額，市場空間要大的多。畢竟中國還是個零售業尚不完全成熟的市場，近年來增長速度較快的物美、好又多，便瞄準了這個

市場空間，大力發展小型零售連鎖，來滿足社區消費者購物需求。而反觀 Wal-Mart，卻對這個市場基本不理不睬。

### ● 定位之目標消費人群不存在

Wal-Mart 標榜為“窮人店”，以批量低價出售日常用品為特點，其標準顧客是這樣的：居住在大城市周邊的小城鎮，工作壓力大、薪水不高、節奏緊張，平常沒時間買東西，只好周末開車瘋狂採購。但是在中國消費人群中卻沒有這樣一個族群。

消費能力差的顧客，幾乎所有日常用品都可以在周邊的農貿市場解決，從大到電視機、DVD 到洗衣粉、衛生紙，從新鮮的海產品到兩毛五一斤的土豆，應有盡有，這些產品質量不敢恭維，但是使用起來也不會造成什損害，同時這類顧客以低價購買電視、風扇、DVD 等電器產品的同時，也根本就沒有考慮要買一個“萬年牢”，只要能用就行。這類產品，在 Wal-Mart 是根本看不到的。

而一般白領階層，蔬菜肉食等產品，基本都在自由市場便可以解決，日用百貨品則在周邊便利店購買，對於他們來說，因為不存在批量購買的情形，價格相差幾毛錢根本沒有差別，他們更注重的是方便，快捷。

對於收入較高的階層，他們一般習慣於到知名超市或商場購物，同時也仍舊習慣在家庭附近的集貿市場購買日常蔬菜等產品，對價格敏感度極低。

事實上，在中國，Wal-Mart 主要定位的客戶群，可能根本不存在，或者即便有一定的存在，但是其數量極小。但是，Wal-Mart 並沒有根據中國人的消費習慣和消費階層特點，對自己的經營方式進行調整，相反，還一味堅持自己的國際特色，在競爭激烈的中國連鎖業中還能夠排到第 20 位，已經是非常不錯的成績了。

無疑，比 Wal-Mart 更清晰地了解消費者心理的家樂福，對於消費者產品需求的把握卻十分到位，通過《中國財富》對家樂福促銷宣傳廣告的收集與分析，並與 Wal-Mart 進行對比，我們可以很清晰地看出，家樂福對特價促銷品的選擇，更貼近中國消費者的消費習慣。他們的在廣告中強調的促銷特價產品，都屬於最適合中國消費者在超市購買的產品。針對在集貿市場經常出現劣質並有損健康的劣質油脂類產品，他們經常專門組織特價正品進行促銷，價格低於 Wal-Mart。如福臨門 5 升裝調和油，Wal-Mart 賣 44.8 元，他們只賣 43.7 元；對於女性比較在意的洗滌化妝品，其售價與 Wal-Mart 有明顯的差異，如伊卡璐 750 毫升洗發水，Wal-Mart 賣 66.5 元，他們只賣 50.5 元；對於消費者不敢在自由市場購買的熟食產品，如：烤雞等，他們的價格也遠遠低於 Wal-Mart。同時，自行車也是家樂福經常推出的特價產品，這種產品目前在中國銷售量仍舊很大，但是專業零售機構正在萎縮，家樂福抓住機會，將這部分人群吸引到賣場。

從對家樂福促銷品的選擇中，我們可以看出，他們對於消費者是進行了有效分析，並有很強針對性的。而 Wal-Mart 在這方面落後很遠，其主推的紡織類特

價產品，由於其它零售業態中可替代產品過多，不但不具備唯一性，而且價格也並不見得更低，無法吸引消費人群。而音像類特價產品，更敵不過街頭的盜版販子，Wal-Mart 創造的《怪物史萊克》銷售宣傳奇蹟，在中國根本沒有重現的可能。

### ● 低薪如何造就高標準服務

Wal-Mart 工資水平之低，在全球各個角落都被詬病。為了減少麻煩，Wal-Mart 對全球各國工會說 NO，但唯獨對中國工會開了綠燈，但是，工會並沒有給 Wal-Mart 中國員工爭取到良好的待遇。《中國財富》通過採訪了解到，一般 Wal-Mart 中國一名主管的月收入僅為 1800 元左右，而經理的平均月薪也就在 2500 元上下。這對於北京、上海、深圳這樣的大城市來說，薪酬標準並不很高，何況那些每天忙碌在第一線的 Wal-Mart 員工。Wal-Mart 成為中國員工流失率最高的公司，也就不足為怪了。

如果在北京、上海的 Wal-Mart 購物廣場，你基本上很難看到 Wal-Mart 推崇的“三米微笑”服務。甚至售貨員的售貨態度比起其它超市來更冷漠。在北京，我們不止一次注意到，收銀台的服務員在工作的同時，還在相互聊天，微笑都看不到，更不要說禮貌問候了。

儘管 Wal-Mart 更強調精神獎勵，甚至將精神獎勵看得比物質獎勵更加重要，但是，很多 Wal-Mart 員工都清楚地了解，比起家樂福低 1/3 左右的薪酬標準，意味著每個月除了吃住消費以外，已經所剩無幾，他們要把精力更多地投到在日常生活中如何精打細算、把熱情揮發到私下的抱怨、把微笑投給競爭對手負責招聘的主管，“三米微笑”自然就成了有名無實的口號。

儘管 Wal-Mart 將基層員工視為企業的中堅基石，將管理層視作“公僕”，但是，在日趨經濟化的中國，這種在西方成人才管理優勢，並沒有發揮出來。中國管理者尚不適應這種“公僕”式管理，中國員工也很少將自己視作是公司的“主人”。

《中國財富》隨機採訪了一些 Wal-Mart 的北京員工，這些員工 100% 地表示，沒有感受到 Wal-Mart 的人才管理文化，管理層採用的管理手段單一，“指導”成了 Wal-Mart 管理階層最常用的語言，而這一句“指導”，便意味著該員工這個月的薪水便可能又要打折扣了。

在 Wal-Mart 引以為豪的員工培訓體系中，以職業技能培訓為主，對於員工道德培訓和企業文化培訓，是貫穿在日常工作中的。但是，在有著較強職業道德理念的社會中，這種方法可以奏效，但是在中國這個剛剛進入自由市場經濟環境不久、職業意識還未能深入人心、社會保障制度還不能保證一個人在喪失工作後能夠無憂地生存的社會中，日常點點滴滴的職業道德與企業文化教育，深藏於每個人內心的焦慮相比較起來可謂是杯水車薪。再加上工資水平較低，同行業競爭挖角嚴重，員工及管理階層流失便成了 Wal-Mart 的一塊心病，同時，頻繁的員工

流失，更談不上給顧客帶來很好的服務，給員工帶來長期的發展機會了。

## ● 文化調適

中國市場有其獨特文化，外國公司要先解決貪污及版權等問題，同時中國員工也並不忠心，公司難以吸引和留住有技術員工，外國公司往往花上大量金錢訓練員工，但最後他們都會離開。

在經營面，首先必須面對的是中國員工與 Wal-Mart 的文化調適議題，Wal-Mart 尊重個人的價值觀常讓勇於發表、議論的中國員工過於滔滔不絕失去節制。中國的地域性經濟則是讓 Wal-Mart 徹底改變經營策略，各行其是層層剝削的公路運輸（各種名目的費用）讓在美國發揚光大的地域物流中心失去原有效果。儘管中國與美國一樣都屬於大陸型經濟，但在美國適用的鄉村包圍城市策略在現今中國則不適用，中國城鄉差距與交通便利性的現實議題都逼使 Wal-Mart 改弦易轍，採用類似家樂福的經營模式。

## ● 收購好又多

### 一、建立物流中心

由於 Wal-Mart 在中國的八十三家門店，有三分之一皆集中在華南地區。主要的一線城市，如北京、上海，皆是在 2006 年才進入，而廣州市場在收購好又多前仍是一片空白。因此，Wal-Mart 為了能在中國加速物流中心系統的建立，所以以購併方式收購台商零售企業好又多，使 Wal-Mart 的門店可以達到一定規模，對其在華北、華東等重點地區的擴張有利。且其版圖將擴展至中國 20 個省市自治區，並且增加 3 萬名員工。

### 二、成為在中國最大外資零售商

對於快速發展中的中國市場，零售商想要擴大營收，保持領先地位尤其重要。為了搶佔中國市場，超過競爭對手，併購會是最快捷、最直接的方法。由於 Wal-Mart 在收購好又多之前，中國外資零售公司當中，法國公司家樂福（Carrefour）規模最大。但 Wal-Mart 收購好又多後，Wal-Mart 在中國的分店數量將可超越法國的家樂福，而成為在中國最大的食品和百貨供應商。

## ● 與供應商的親密合作關係，供應鏈體系的日益完善

在 2000 年，Wal-Mart 將全球採購總部從香港遷到深圳，10 月又在上海成立採購分部，在武漢也傳出將建物流中心。同時由於它宣稱不收「進場費」（或稱「上架費」），更是在供應商中贏得良好的口碑與聲譽。對於供應商來說，希望能擠進 Wal-Mart 賣場，不僅因為是它不收進場費，也不僅是因為它能帶動自身產品的銷售，還有一個不可忽視的因素是因為 Wal-Mart 能幫助供應商改進生產、提高質量、降低勞動力成本、分享 Wal-Mart 的資訊系統等。搞好與供應商的關係，對於增強 Wal-Mart 的競爭力，和其今後進一步在中國發展都奠定了基礎。

但是另一方面來說，雖然 Wal-Mart 不向供應商收取進場費，但卻進一步要求

其進貨價格必需降低的經營手法，是不受到中國供應商的喜愛；且 Wal-Mart 要求供應商需自行負擔改善物流之成本，此舉讓中國供應商不願與其合作。

Wal-Mart 這一套行之有效的物流管理和供應鏈模式在中國遭遇到瓶頸：首先是國內多數供應商的信息系統遠遠比不上 Wal-Mart 高效、先進，國內的網路資訊化環境也不可和美國同日而語。Wal-Mart 模式要求供應商有一個配套的技術平台，目前國內供應商很少能與其相適應，致使供應商很難獲得較好的利潤，進而使供應商在供貨上出現問題。由於 Wal-Mart 的開店宗旨是先建配送中心，然後在配送中心一天的車程範圍內選址開店。Wal-Mart 對供應商的要求非常嚴格，尤其是時間管理最苛刻。通常情況下，除了生鮮供應商和日配供應商之外，配送中心都需要先預約：今天下午 15 點送到配送中心，如果 16 點才去，要重新排隊。這的確讓很多首次跟 Wal-Mart 打交道的供貨商很不適應。

中國大多數供應商目前在供應鏈管理和網路資訊化物流配送體系的建立上，處於剛剛起步階段，面對 Wal-Mart 嚴格和完善的管理，中國供應商難免有手忙腳亂的現象。同時，Wal-Mart 在中國所開店面較少，圍繞一個配送中心密集建店來降低成本的優勢無法發揮，反而增加了 Wal-Mart 的物流成本。因此 Wal-Mart 是否能夠藉由收購好又多，而拉近跟供應商之間的距離，是值得探討的。

Wal-Mart 在中國的經營問題恐怕也是與他們對零售業的理解有直接關係，這是因為中國的供應鏈存在著巨大的問題，而這些問題的焦點是出在當地供應商身上，雖然 Wal-Mart 有著良好的資訊管理系統和物流管理經驗，並盡量試著多與供應商分享，但是很多供應商卻並不知道如何利用 Wal-Mart 提供的源源不斷的各種資訊管理系統，甚至很多供應商已經與 Wal-Mart 合作多年了，根本就沒有用自己的密碼上過幾次 Wal-Mart 的網站，而且供應商對消費者研究重視不夠，以及與現代零售客戶的營銷能力不足，這無疑極大的降低了 Wal-Mart 所期望能精心打造的供應鏈效率，畢竟最適化供應鏈只靠零售商一方是難以能達到目的的。其實這也正是 Wal-Mart 在中國經營不佳的本質原因之一。

### ● 經營模式

到底中國零售市場的未來是傾向於家樂福模式，還是 Wal-Mart 模式？這在很大程度上取決於供應商的發展，即廣大的消費品製造業和批發業的發展。在歐美市場製造業是先於現代零售業的發展的，並伴隨著現代零售業共同發展的，但是現代零售業進入中國並快速發展，迫使中國供應商倉促間與現代零售客戶進行合作，但是中國供應商沒有任何與現代零售客戶合作的經驗，而那些跨國零售企業卻有著豐富的與各種供應商合作的經驗。因此，在當前的市場環境中，家樂福模式無疑佔據著更大的優勢，因為這種模式更加依賴於零售商自身的管理經驗和能力，而供應商往往只是處於配合的地位。但是，當供應商們都能充分利用各種顧客信息，依據這些信息研究消費者，並不斷開發適合市場的產品，最終提升了與

現代零售客戶的營銷管理能力時，Wal-Mart 模式肯定會有更大的發展潛力。

#### 4.4 德國：經典的商業擴張失敗案例

由於德國為世界第三大經濟體(見下表)、市場龐大，因此 Wal-Mart 選擇德國為進攻歐洲市場的第一站。但自 1998 年以來，Wal-Mart 在德國卻已經虧損了上億美元，致使 Wal-Mart 在 2006 年 7 月時退出德國。而這也成為一個經典的商業全球擴張失敗案例。

表 11 主要國家國民生產毛額(GNP)

(單位：億美元)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
美國	98,559	101,716	105,002	110,176	117,587	124,877	132,765
日本	47,268	41,639	39,862	43,028	46,954	46,586	44,888
德國	18,824	18,722	19,919	24,219	27,433	27,959	29,091
英國*	14,452	14,357	15,745	18,147	21,552	22,319	23,770
法國*	13,280	13,398	14,573	18,000	20,613	21,365	22,481
中國*	11,985	13,248	14,538	16,410	19,316	22,439	26,263
韓國*	5,117	4,819	5,469	6,082	6,805	7,914	8,880
台灣	3,257	2,974	3,047	3,152	3,421	3,640	3,745

##### 4.4.1 進入模式

在歐洲，特別是西歐，多數都是發達國家，而且這裡人口稠密，生活水準高，消費能力強勁，自然是兵家必爭之地。也正因為這樣，歐洲零售業競爭的激烈程度也是一般人難以想像的。這裡有成熟的零售市場結構，湧現了一些巨型的跨國零售商，如法國的家樂福、德國的麥客隆等等，還有許多數不清楚的大小零售連鎖企業，這些眾多的商家相互之間也是廝殺不斷。總之，要想在歐洲生存下來，必須練就一身千錘百鍊的功夫。很顯然，無論哪個零售商，如果他冒然闖進歐洲淌這「渾水」，很可能會落得個鎩羽而歸了。因此，Wal-Mart 即使在墨西哥、加拿大、南美折起兼併高潮時，它對歐洲也僅僅是隔洋觀望，作壁上觀。

另外，歐洲國家對零售業有著許多的嚴格的限制，要想獲得當地政府有關部門的許可困難重重，而且要花很長的時間。更要命的是，對零售變革和低價競爭的限制對於正是以此為特點的 Wal-Mart 來說會造成很大的麻煩。

就像首先開拓墨西哥和加拿大一樣，按理說 Wal-Mart 在進入歐洲市場時應該首先拿在語言和文化上同美國相近的英國開刀，然而出人意料之外的是，公司卻先

選擇了在德國開店。看來似乎不是個明智的做法，歷史告訴人們，歐洲的零售業已經連續六年的不景氣了，尤其在德國，從事零售業更加困難重重，一系列的價格戰使其食品、雜貨等一些關鍵商品的利潤降低到了只有百分之一（在美國，同類商品的利潤率一般都有百分之六）。即使是歐洲的零售業巨頭，如法國的家樂福公司和英國的馬莎公司，在德國的經營也是陷入了困境。

### ● 為何選擇德國

Wal-Mart 負責德國業務的經理蒂亞克斯認為，德國是世界第三大經濟強國，這對公司來說非常重要。而更重要的是，德國為 Wal-Mart 公司提供了一個中央基地，它可以從這裡向整個歐洲擴展。由於歐洲推出歐元已承諾要使各國家間貿易更加便捷，Wal-Mart 顯然想成為一個佔領歐洲市場的超級零售商，而且德國零售業的現狀正好適合 Wal-Mart 發揮其實力。該公司「天天低價」的經營哲學迎合了德國人節儉省錢的天性，而大多數德國商家是依靠季節性減價和特殊平價來吸引消費者的。在服務極須改善的國家，Wal-Mart 以消費者為本的商業文化也給了嚴謹的德國人帶來一些不同的風貌。和大多數外資零售商一樣 Wal-Mart 在德國的進程並不是一帆風順。由於德國的勞動力成本較高，而且商業區的劃分、商品定價及商店營業時間等方面都受到許多條例的束縛與限制。因此德國的零售市場顯得很古板。此外，再加上政府的限制，Wal-Mart 在德國不能得到新的食品零售許可證，這就意味著不能創建新的商店，曾經令它在美國取得巨大成功的小城鎮成長戰略在這裡就行不通，看來也只能透過兼併當地已有的商店來實現擴張了。如此一來就會增加進入的成本，因為精明的德國人已經主動將他們的公司售價提高了許多，因此 Wal-Mart 必須多付十幾乃至幾十億美元來實現他的歐洲計劃。

現在，Wal-Mart 認為機會成熟了。如果說中國是他在亞洲著重發展的市場的話，那麼在歐洲，德國就是它的重點目標。一九九七年五月，Wal-Mart 以八·八億美元的高價收購了擁有二十一家連鎖店的萬考富（Wertkauf）公司，借此他們開始進軍德國，挺進歐洲。次年年初，公司又從德國的英特施霸（Interspar）手中收購了七十四家商店，這樣他們在德國一下就擁有了九十五家分店，如此大手筆地迅速進入德國市場。根據 Wal-Mart 德國官方網站公佈的數據，經過九年的經營，Wal-Mart 在德國已擁有 85 家大型超市，一萬一千名員工，2005 年銷售額達二十億歐元。

接著，公司便開始用「天天低價，保證滿意。」的商業形象來改造這些商店，建成具有美國風格的 Wal-Mart 式商店。至此，歐洲零售業那種千篇一律的形象被 Wal-Mart 徹底給打破了。

#### 4.4.2 經營狀況

德國曾經是 Wal-Mart 準備進攻歐洲市場的第一站，在賣掉 Wal-Mart 之前，曾經在德國佔有 85 家分店和 250 億美元的營業額漂亮成績。但並不表示他一直能在德國平穩的度過。2006 年 7 月 28 日 Wal-Mart 正式宣佈，把在德國的 85 家超市全部都轉賣給一直以來是強勁競爭對手麥德隆(Metro AG)，完完全全的從長達 9 年之久的德國市場上撤軍，Wal-Mart 的"一次購足"在美國是很成功的，但是歐洲的顧客們對於不具有人性化的超大賣場不感到一絲興趣。歐洲顧客也不喜歡推銷接待的人員。顧客說他們不願意花錢付給門口那個接待人的薪水。而且歐洲人通常比美國人常去賣場購物，每次也買的東西相對就比較少。所以才會使得 Wal-Mart 在德國並不成功。

##### ● 營業時間

德國對商店營業時間的規定也比美國嚴格得多，所有商店在平時晚上八點就得打烊，週六下午四點就得打烊，對這一點 Wal-Mart 並不適應。於是，為了保證有足夠的營業時間，Wal-Mart 將其德國分店每天的營業時間提前到早上的七點，這是德國法律所能允許的最恰當的營業時間。

##### ● 價格戰

Wal-Mart 最大的優勢還是天天低價的經營策略和處處為消費者著想的經營觀念，這正迎合了德國人節儉的天性，非常受德國人的歡迎。為了增大市場佔有率，從 1999 年五月中旬開始，Wal-Mart 在德國發動了一輪聲勢浩大的價格攻勢，遍佈各地的 Wal-Mart 超市同時推出精心設計的「優惠方案」，大幅降低了家庭主婦十分重視的奶粉、麵粉、糖、飲料、肉類等八十個商品的售價，吹響了德國價格戰的號角。與德國當地的零售企業的標價相比，Wal-Mart 超市的價格明顯要低很多，這樣的好事情消費者自然最敏感。一時之間，消費者趨之若鶩，在 Wal-Mart 的商店裡出現了德國罕見的搶購人潮。

雅帝(ALDI)是德國最大的連鎖食品超市，多年來一直是德國家庭主婦的購物天堂。Wal-Mart 和雅帝開始了價格大戰，其他公司也坐不住了，為了捍衛自己的市場份額，利德爾、魯斯和諾爾瑪等零售公司也模仿 Wal-Mart 打出了「天天低價」的廣告標語，甚至將本店商品以七五折的優惠價出售。這樣一來，降價之風席捲了德國，德國的零售市場呈現出一派空前熱鬧、混亂的景象。

面對 Wal-Mart 咄咄逼人的氣勢，競爭對手們群起而攻之，紛紛指責 Wal-Mart 居心不良，試圖透過低價傾銷拖垮對手，然後吞併這些企業，以提高市場佔有率，他們在指責的同時還懷疑 Wal-Mart 有不正當競爭行為。

於是，愈演愈烈的價格戰最終導致了政府的介入，有關部門開始對 Wal-Mart 是否違反不正當競爭法進行調查。因為德國有關法律規定：「商家持續以低於成本價銷售商品是違法行為。」

然而，政府官員在 Wal-Mart 公司卻撲了個空，在對八十種優惠商品進行檢查後，沒有發現有足夠的違反競爭貿易法的證據。而事實上，Wal-Mart 從其供應商那裡得到的商品十分便宜，而且 Wal-Mart 又擅長運用高效的管理降低經營成本，用於打價格戰的商品的進貨價和銷售價之間還有「不小的空間」，這讓那些官員都不禁連連稱奇。

#### 4.4.3 失敗之因

雖然 Wal-Mart 在價格方面贏得了勝利，但由於文化等方面的不適應，Wal-Mart 最終還是失敗。

2006 年 7 月 28 日，Wal-Mart 將在德國的 85 家分店(約 250 億美元的營業額)全數轉賣給競爭對手麥德龍(Metro) 從經營九年之久，損失了數億美元的德國市場全線撤軍。

- **沒有能力與其他的折扣商競爭**

雅帝(ALDI)已經證明是 Wal-Mart 最難以擊敗的日用品企業。雅帝在德國有 4000 家分店，在低價與沃瑪爾競爭的同時提供了高品質的食品。而由於 Wal-Mart 在德國，Wal-Mart 沒有堅持規模經營理念、並未建立起它一向引以為傲的物流中心或是最佳的資訊管理系統，因此最終不敵在當地的最大零售商雅帝的價格戰。

- **時機不對**

1997 年 Wal-Mart 進軍德國，當時德國經濟不景氣，從那年起，德國人的生活水平不但沒有上升，反而還下降了 3%。而 Wal-Mart 在德國建立了兩個大型物流配送中心，但僅供應 85 家大賣場，加上倉儲運輸等多方面原因的制約，在價格上的優勢和價格上的領導地位無法體現出來。為此，Wal-Mart 曾試圖收購經營同樣不景氣的麥德龍的子公司「雷阿爾」，但遭到了拒絕，致使大賣場擴張受阻，規模經營收到了嚴重的影響，最終導致撤軍的結局。

- **經營管理不當**

雖然快速收購萬考富(Wertkauf)和英特施霸(Interspar)，表面上看來是很成功的，但是 Wal-Mart 卻忽略了许多入境隨俗的現代經營管理要求的細節。例如：Wal-Mart 以為只要憑藉著廉價的銷售模式就可以席捲德國市場，作為首任公司總裁的美國人不會說德語，殊不知，在德國人的心目中，只有「雅帝(ALDI)」連鎖集團才是德國市場上貨真價實的廉價商品零售商。所以後來 Wal-Mart 不得不與雅帝大打價格戰，以贏得消費者，但結果 Wal-Mart 德國公司開業當年就出現了巨大的收支漏洞。及至 2003 年，Wal-Mart 德國公司的虧損已達 4.87 億歐元。為了扭轉虧損，新上任的公司總裁又被迫調整商品的價格。價格上的忽高忽低，嚴重影響了 Wal-Mart 在德國的 Wal-Mart 的信譽。

從 1997 年底至今，在不到 8 年的時間裡，Wal-Mart 在德國的公司總裁換了

四、五位。其間，沒有一位總裁能夠扭轉乾坤。究其原因，專家們發現，Wal-Mart 在德國市場經營失利還有許多水土不服的管理模式問題。例如：在 Wal-Mart 的經營管理模式中，早點名、唱晨曲和集體訓話是重要管理項目之一，但德國員工對此不適應；或是 Wal-Mart 會提供一項特殊服務，將顧客購買的商品由專人負責裝進塑膠袋。這本來應該是方便顧客且讓顧客感到舒適的一項額外服務，但德國顧客卻“不領情”且覺得不環保，結果 Wal-Mart 落得花錢吃力不討好。

#### ● 不了解當地文化

德國人很看重休假和準點下班。但 Wal-Mart 為了扭轉虧損局面卻強制員工加班，這種方式既不符合當地法律和民情，也極大地削弱了員工對企業的向心力。Wal-Mart 不願公開自己的經營業績，導致 Wal-Mart 在德國威信不高。由於統計的需要和德國法律的規定，2004 年當地法院強迫 Wal-Mart 公開在德國的收支情況。在整個德國的經營情況是，營業額近 30 億歐元，但虧損額已有數億歐元，而在 2005 年 Wal-Mart 在德國的虧損也是數億歐元。也就是說，Wal-Mart 在德國市場的經營狀況沒有得到任何好轉。

全球第一大零售商 Wal-Mart 商場征服德國的企圖失敗，說明了將美國模式轉印到另一個文化的陷阱。從星巴克到玩具反斗城等企業在擴張到國外時，都必須改變他們在母國成功的準則。

#### 4.5 韓國：亞洲商業擴張失敗案例

韓國與日本一樣都是民族性非常強的國家，Wal-Mart 在韓國的結果也是不好的。根據韓國經濟新聞之報導指出，繼 2006 年 4 月份全球性流通企業法國家樂福宣布將結束其於韓國市場之運作後，2006 年 5 月份 Wal-Mart 亦發表結束於韓國之賣場營運，全球首位與次位之流通企業紛紛於韓國市場慘敗而退。

同時，韓國國家樂福公司已於 4 月底正式由韓國 e-land 企業以 1 兆 7500 億韓元價購，而目前韓國新世界集團則表示有意價購 Wal-Mart。

另據分析，Wal-Mart 拓展韓國市場失敗之主要原因應可歸咎於其賣場大部分位於市郊，交通不便，於地理位置上即喪失競爭力，加上其賣場外觀裝潢類似倉庫，不適合韓國當地之消費型態，此亦背馳於全球其他地方行得通，亦可適用於韓國之經營策略。

此外，非僅家樂福、Wal-Mart 等全球性之大型流通賣場於韓國市場拓銷失敗外，可口可樂與麥當勞等於全球各地相當受歡迎之飲料及速食品牌，於韓國之銷售額與連鎖店亦紛紛呈現減少趨勢。其中，飲料部分，於全球其他國家之銷售量均排名首位之可口可樂，於韓國市場一直落居其本土之七星汽水之後，而速食店部分，麥當勞之連鎖店數亦僅有韓國本土 Lotteria 之一半，充分顯示全球性企業計畫拓展韓國市場應實地蒐集資料，分析消費型態，不應僅依據書面資料之

分析，研擬拓銷計畫。

#### 4.5.1 進入模式

其實 Wal-Mart 公司從 1994 年就開始著手開拓韓國了。1998 年 7 月，Wal-Mart 借韓國金融危機之機會，通過併購原先由韓國萬複集團經營的四家商店(其中有三家位於漢城附近)和六塊商業用地，開始正式進入韓國零售領域，從而進一步打開了韓國的市場。

由於 Wal-Mart 初入韓國時，恰逢韓國經濟因金融危機而遭受重創。憑借雄厚的資本和強大的採購優勢，Wal-Mart 把低價倉儲式經營模式原封不動地移植到韓國，企圖迅速改變和佔領韓國消費市場。

#### 4.5.2 經營狀況

2000 年至 2003 年間，Wal-Mart 的低價模式確實在韓國取得一定的成效，其在韓國的盈利，最多時達到一年 140 億韓元(約 1470 萬美元)。但隨後 Wal-Mart 的經營即遇到困難，2004 年開始出現 36 億韓元(約 380 萬美元)的虧損，2005 年虧損額擴大到 104 億韓元(約 1095 萬美元)。

在 2006 年 5 月決定撤軍，以 8.82 億美元轉售給一家韓國知名連鎖店—新世界百貨公司。許多韓國人從來沒有聽說過 Wal-Mart。如：在首爾這個 1000 萬人口的城市只有一家分店。

據分析，Wal-Mart 進駐韓國市場 8 年來，僅開設 8 家賣場，營業虧損規模逐年呈現嚴重趨勢，2005 年之營業虧損金額更高達 104 億韓元，非僅較 2004 年大幅增加 86%，營業額亦減少 6.1%，而決定結束於韓國之營運，此亦為 Wal-Mart 自 1990 年初開始拓展海外市場以來，面臨之首場敗戰。

#### 4.5.3 失敗之因

- 韓國消費者對本土品牌支持的理念

韓國消費者有著堅不可摧的對本土品牌支持的理念，抵制進口商品、支持國貨。

- 與當地供應商關係不夠緊密

韓國當地零售商與當地供應商之間的親密牢固關係，令擅長推行低價行銷的 Wal-Mart 感到力不從心。

- 不了解當地文化

由於 Wal-Mart 不了解韓國文化，造成當地消費者購買習慣不適應的情況，因而導致 Wal-Mart 在韓國失敗。

一、賣場經營模式：

在韓國，一開始的時候，Wal-Mart 照搬了其慣用的倉儲型經營模式，商場的貨架比當地零售商的都高，迫使顧客用梯子或是抬高身體以取得高架上的商品。這對於超市購物主力的韓國女性消費者而言，很不方便。也因為習於 E-Mart 裝飾漂亮的天花板因此對於 Wal-Mart 商場管線暴露在天花板外的實用設計與較簡陋灰暗的會員制賣場很不習慣。

與其相反，韓國本土零售企業賣場中貨品陳列架的高度一般只有 1.6—1.8 公尺，副食、蔬菜、生鮮食品豐富，同時韓國零售企業還著力營造一種適合本國民眾消費口味的“消費文化”，將餐飲和娛樂服務引入賣場，提供豐富的便利設施，“百貨超市”型的經營模式為顧客提供了良好的消費環境。

## 二、商品銷售模式：

在商品採購和銷售方面，Wal-Mart 過於強調“低價”概念，在引入廉價產品的同時，忽視了商品的品質和多樣性，賣場中的商品也多採取大量捆綁式銷售，這都給韓國消費者留下了“商品種類不夠豐富，並且以低價產品為主”的不良印象，自然很難受到他們的歡迎。另外，韓國消費者不習慣一次性購買大量商品，而是喜歡精挑細選，因此韓國消費者對價格是不太敏感，造成 Wal-Mart 以低價銷售的競爭優勢失利。

可惜，Wal-Mart 沒有採取措施去適應韓國市場，而是盲目憧憬韓國消費者會改變習慣，適應 Wal-Mart 的經營模式。結果，在韓國本土零售企業咄咄逼人的挑戰下，韓國消費者放棄 Wal-Mart，走進了更符合生活習慣的本土超市。

### ● 法規限制

韓國政府的商業立法和政策監管也在一定程度上阻礙了外資零售企業的擴張。據說家樂福於 1999 年至 2001 年期間，由於拖欠供應商貨款及收取進場費，三次受到韓國政府的罰款。

### ● 無法發揮規模經濟

在南韓，Wal-Mart 沒有堅持規模經營理念，8 年時間僅僅只有 16 家分店，銷售額僅為新世界 10% 的水平，較小的規模使得 Wal-Mart 在商品採購方面隻能以較高的價格購入同樣的商品，喪失了商品的價格競爭力，沒有能力與其他的折扣商如韓國的 E-Mart 競爭。

### ● 選址不佳

Wal-Mart 未能根據韓國人的居住和出行習慣將賣場設立在大居民區附近，不重視對核心商業圈的競爭，一味追求賣場規模和低廉的土地成本，因此 Wal-Mart 在韓國的門店都遠離韓國的主要商業區，結果 Wal-Mart 賣場給韓國人的普遍印象就是比其他超市更遠，更不方便，因而在與韓國對手的比拼中更難獲得優勢。

### ● 決策效率低

在管理方面，Wal-Mart 很少任用韓國人進入高級管理層，導致公司高層與普通員工間的融合難度加大。普通員工在工作中直接感受到的消費市場的細微變化，也因為溝通管道不順暢，難以很快傳遞到高層，致使 Wal-Mart 很難在變化迅速的韓國零售市場抓住先機。同時，Wal-Mart 韓國公司的一些具體業務都要同總公司協商，決策效率低下，使得 Wal-Mart 很難跟上韓國競爭對手的步伐。

塞翁失馬，焉知非福。若從另一個角度對 Wal-Mart 撤出韓國進行了分析，Wal-Mart 撤離韓國在某種程度上也是一種“以退為進”的戰略舉動。Wal-Mart 2005 年一年內就在中國開設了 13 家分店，而在 2006 年全球計劃開設的 100 家門店中更有 20 家將集中在中國，顯然，盡快退出毫無勝算的韓國零售業，全力投入更富機遇的中國市場，也不失為一種明智的選擇。

#### 4.6 日本：全球第二大零售市場

1996 年，Wal-Mart 已經做好準備挺進亞洲市場，並把發展方向鎖定在中國市場。這一選擇非常明智，因為中國消費者相對較低的購買力為 Wal-Mart 這樣的廉價折扣零售商提供了巨大的發展空間。但此同時，考慮到中國在文化、語言、地理距離等方面的障礙，Wal-Mart 決定以日本市場作為灘頭堡壘，逐步進入亞洲市場。

首先，Wal-Mart 在 1992 年和 1993 年首次進入亞洲市場，分別與兩家日本零售商 Ito-Yokado 和 Yaohan 簽訂低價商品的購銷協定，依此一條件，這兩家日本零售企業在日本、新加坡、香港、馬來西亞、泰國、印尼和菲律賓等地銷售這些低價商品。

##### 4.6.1 進入模式

2002 年，不知是受到日本股市大幅走高的刺激，還是大舉佈局中國市場嘗到甜頭，經過數年猶豫不決之後，Wal-Mart 連鎖公司開始正式進軍龐大的日本市場。

Wal-Mart 進入日本市場採取了收購股權的策略，公司起先斥資四千六百萬美元，透過購買新發行的股票，收購日本第五大連鎖超市西友百貨公司百分之六·一的股權。然後 Wal-Mart 逐步增持西友的股權，先在 2003 年年底前把所持股權增至百分之三十三·四，然後預計在 2007 年年底前把股權增至百分之六十六·七，全部投資額為二十億美元。這樣分期收購股權使 Wal-Mart 進軍日本市場的風險較低。此外，與當地伙伴合作便於 Wal-Mart 瞭解當地規則和開設新店。由於 Wal-Mart 的投資是漸進式的，因此，如果雙方的合作不成功，損失能減小到最低程度。

Wal-Mart 公司對與西友的合作是認真的，而逐步收購股權主要是為了給公司更多的時間來研究日本市場。其內容包含資本與業務兩方面的合作。首先，

Wal-Mart 將先行收購西友超市 6.1%的股份，並取得最多出資至 66.7%股權的權利，這也意味著 Wal-Mart 可以未來完全取得西友的經營權。相較於家樂福以獨資的方式進軍日本市場的前例，Wal-Mart 的做法算是以結合當地業者的力量再配合 Wal-Mart 自身優越的資訊系統來搶攻日本市場。

#### 4.6.2 經營狀況

在 Wal-Mart 的全球版圖上，Wal-Mart 在日本擁有 393 家門店，僅次於美國和墨西哥的規模，也是其近年來下的一個大注。

表 12 Wal-Mart 於日本經營概況

日本	391	(店數)
西友超市 (Seiyu Supermarkets)	274	
Seiyu GMS (food & general Merchandise)	113	
Seiyu GM	4	

資料來源：整理自 Wal-Mart 日本網站

#### ● 日本市場長期經濟不景氣

1992 年後日本泡沫經濟崩解，經濟長期陷入不景氣，據統計，自 1997 年以來，日本百貨與超市的營業額連續六年呈現負成長，這些零售企業在泡沫經濟時期過多的投資，受到不景氣影響，許多零售企業隨即陷入財務惡化的窘境，出現許多經營失敗的案例，如八佰伴百貨、SOGO、MYCAL 都是典型的例子。

這些零售商在日本國內的發展呈現停滯的狀態，甚至拖累海外的發展速度或退出海外市場，例如，2000 年 SOGO 倒閉、2002 年 9 月 MYCAL 也宣布倒閉，負債 137 億美元；大榮的經營也陷入困境，2002 年負債高達 170 億美元之多。Wal-Mart 選擇在 2002 年正式進入日本，正好面臨日本經濟持續性低迷，縮減了獲利。Wal-Mart 想要成功的登陸日本，看來是需要面對極大的挑戰的。

#### ● 為何選擇日本？

Wal-Mart 一直認為日本是其在海外發展的重要組成部分，從巴西到德國到中國都有 Wal-Mart 的足跡。在截至 2003 年一月三十一日的一年裡，該公司的銷售總額為二千四百八十億美元，其中約百分之十六來自美國以外的地區，足見國際事業對 Wal-Mart 營收的貢獻良多。那麼，為什麼 Wal-Mart 直到現在才登陸日本？

##### 一、貿易保護限制

由於日本一直有貿易保護的習慣，在零售業方面照樣如此，阻擋了許多想要

進入日本的外資企業；加上，日本國內已經有一個非常成熟的零售市場，政府不希望受到外來市場的衝擊。同時日本是個文化傳統極其濃厚的國家，也是這種文化，令許多想進入日本市場的跨國集團的行銷人員頭痛不已，例如，日本沒有學西方語言的風氣，致使不少西方人覺得與之交流困難；而且在大多數人看來他們自己的商品品質是最好的，對外來企業帶有很強的民族抵制情緒，所以 Wal-Mart 在日本面臨的市場是很嚴峻的。同時由於日本仍深陷持續十年的經濟低迷之中，當地消費一直在縮減開支，零售商們則一直在削價。

## 二、日本消費者挑剔產品的特性

雖然日本市場是個有利可圖的市場，這是因為它具有規模龐大的市場。但日本消費者比人們想像中的還有挑剔。的確，Wal-Mart 以前在日本已犯過一次錯，那是九〇年代中期，Wal-Mart 嘗試用超市銷售它自己的一系列產品。但在看到令人失望的銷售額後，Wal-Mart 停止了這樣的嘗試。

但是，再多的困難終究也阻擋不住 Wal-Mart 打入日本市場。在 2001 年，日本零售商就已對 Wal-Mart 正在研究日本市場的傳言感到驚恐萬分。超市連鎖公司 Mycal Corp. 在 2002 年年底破產，突出了這個行業面臨的殘酷壓力。當時該公司曾要求 Wal-Mart 收購它，並資助它的重組，但沒有達成任何協定。由此看來對 Wal-Mart 來說日本市場雖然是塊肥肉，但也很燙嘴。

### 4.6.3 面臨挑戰

#### ● 無形障礙-文化

##### (1) 排外文化

在 Wal-Mart 的擴張版圖中，亞洲無疑是文化、思想差異最大的地區。也因此注定了 Wal-Mart 在亞洲並不能一帆風順。1994 年 Wal-Mart 遠征香港，由於商品品種和選擇地點失誤，兩年後被迫撤退；1996 年 Wal-Mart 再次進入印尼，雅加達的一家門市在 1997 年的暴動中先是被洗劫一空，隨後又被一把大火焚毀，因此 Wal-Mart 只能倉皇“逃出”印尼。

日本是全球第二大零售市場，但外來者要在日本經營超市並不容易。日本為亞洲國家中民族情緒最為激烈的國家之一。日本人對外資有一種天然的警惕，很多時候甚至表現為排斥心理。因此外資零售業者就像被各種有形與無形的壁壘所阻擋在外，不得其門而入。由於 2002 年來，Wal-Mart 控股 53% 的日本西友 (Seiyu) 百貨上半年虧損額一直在持續擴大中。儘管西友首席執行官埃德·科沃杰斯基 (EdKolodzieski) 表示 Wal-Mart 不會輕易放棄日本市場，但零售業者對此並不樂觀。原因在於日本消費者的排外心理、排外文化。也因為如此，Wal-Mart 雖然絕對控股西友百貨，但可沒有更換名稱為 Wal-Mart，其中的原因似乎與日本消費者不喜接受外來品牌有關。

## (2) 低價文化

Wal-Mart 的「天天低價」策略，在日本踢到了鐵板。在面對日本市場，Wal-Mart 沒能抓住日本市場文化上的細微差別，導致 Wal-Mart 無法順。舉例來說，西友百貨在日本節日期間會銷售低價位的禮品水果，以促進營業額的成長。這一做法日本的消費者並不買帳，因為日本人認為廉價禮品意味著低質感的產品，所以拿低價產品送人是對對方的不尊重。因此低價策略並非對全球顧客都奏效。

### ● 價格戰競爭激烈

由於 Wal-Mart 進入的是一個銷售食品、藥品和普通商品的領域，而這一領域的市場在日本尤其難以打開。這是因為日本市場上的超市過多，以及殘酷的價格戰競爭已極其激烈。如果 Wal-Mart 在日本把重點放在銷售當地產品上，這樣就很難表現出它與競爭對手不同之處。而且，日本的供應商極其強大，Wal-Mart 想擁有在美國那樣從供應商身上獲取折扣的影響力是不太可能做到的。

## 4.7 結論

細節決定成敗。在全球化的今天，市場競爭已不僅僅是資本的簡單較量。如果無法適應市場需要，忽視市場特點和消費者習慣，故步自封於單一僵化的經營模式，即使規模再大、資本再雄厚的企業，也照樣可能會被消費者拒之門外。

### ● 應落實 Global Strategy, Local Focus

由於零售業其實是一個很本地化的行業，因此 Wal-Mart 在在歐洲、日韓進展並不順利，主要原因就是沒有順應當地風俗。

### ● 併購將成零售業新趨勢

對零售業者來說，走向併購業將是一種趨勢，而且這種併購行為今後會更加劇烈，因為整合是整個行業發展的必然趨勢。

以中國而言，Wal-Mart 實行併購可能在短期內對中國本土的連鎖超市來說並不會有多大影響，但從長遠來看，由於 Wal-Mart 等企業的技術先進，管理經驗豐富，所以將會給整個中國的連鎖超市經營水準和管理水準的提高產生促進作用。而與此同時，產業的集中程度將會提高，一些經營不善的企業將會成為被收購的對象。

除此之外，併購還可以幫助 Wal-Mart 快速在當地展店，超越規模經濟店數。

### ● 尋找下一個 Walmex

由於 Wal-Mart 近年來營收的增長較多是來自於國際市場，而美國市場在這方面的貢獻相對少一些。如果 Wal-Mart 能夠放緩在美國的擴展腳步並且出售於全球營利不良的分支，如日本西友百貨，因而節省的支出和取得的收益可以用來加速 Wal-Mart 在新興市場的發展速度，而這些市場的消費者對 Wal-Mart 的“天天平價”經營策略反響更強烈。如東歐、巴西以及中國，雖然這些零售市場在今天

看來規模仍然較小，但是與墨西哥相似的是它們的經濟在飛速發展。儘管 Wal-Mart 沒有忽視這些市場，但是 Wal-Mart 在這些市場的投資更多的是嘗試性的。



## 第五章 Wal-Mart 經驗對我國廠商拓展國際化的借鏡

隨著經濟多元化的快速發展，以及自由化、國際化的時代潮流所趨，企業投資國際化的重要性與日俱增。一直以來，台灣企業受限於發展型態與年限，大多數的成功企業仍然遵循創業家打天下時期的成功模式，當然這或多或少與台灣創業家身先士卒，捨我其誰的豪情壯志有關，但我們應該深思經營模式的極限；創業家也應該從頭開始檢討組織本身可能的缺陷，若台灣企業想要更進一步發展，便不能單以打天下的思維來管理企業。再者，觀察 Wal-Mart 未來發展，關鍵取決於能否將管理的規模極限繼續延展，Wal-Mart 用複雜的過程，作看似很簡單的事情，落實如同生活倫理般的價值觀，這個複雜的過程難以模仿而具有高度的專屬性造就了 Wal-Mart 獨有的競爭優勢，台灣企業應並進一步思考企業內部是否有足以形成專屬性優勢的部份，而大多數企業仍對自己經營模式的管理規模極限也欠缺瞭解，這是在未來可預見的重要議題。

### 5.1 Wal-Mart 成功經營模式對我國零售商之啟示

由於台灣零售商不像海外企業擁有雄厚的資本實力，歐美的外資企業都是上市公司，而大多台灣零售企上也未上市，資本也不充裕，最大的優勢是在體制創新上尋求突破，以體制換取市場優勢。且加上台灣零售商與歐美等外資零售業者相比，缺少先進的經營管理經驗，因此要不斷學習。本章節以全球最大零售商 Wal-Mart 的成功經營模式作為台灣零售商欲在體制上創新的依據之一。

#### 5.1.1 發展自有物流中心

Wal-Mart 商店販賣的商品品項有 90%以及營業額 85%的商品是由自己所擁有的物流中心配送。此外，Wal-Mart 每週配送 5 次，其庫存壓力相較之下低許多，同時也可節省許多庫存成本。由於台灣腹地狹小，因此台灣零售商要在台灣發展像 Wal-Mart 一樣成功的大型物流配送中心很較不容易。但台灣零售業者可以至中國大陸發展建立自己的物流中心，利用自有物流中心配送商品，把建設中心集中在一萬平方公尺以上的大賣場和二千至三千平方公尺的加強型食品超市，把服務的推廣放在便利商店中。同時，改善或發展已有的物流配送體系，使台灣零售商成為一個實實在在的網路技術與新型商業的融合體。

#### 5.1.2 資訊技術

「對於零售業來說，RFID 在供應鏈的應用很流行」。由於 Wal-Mart 應用 RFID 且要求前 100 大供應商參與，從 2005 年開始運作。使用電子標籤有助於推動「及時庫存管理」、降低庫存管理相關人事費用、順暢供應鏈運作、降低商品失竊率，

估計每年可以節省 84 億美元。此自動化流程讓零售商店隨時有現貨，並將庫存投資降至最低，也就是說，能提供顧客更好的服務，同時替公司減少資本投資。Wal-Mart 的行事風格總是為了滿足顧客，並以最好的方式善加利用資產。因此，我國零售商資訊系統部門的員工除了需要深入參與公司業務，技術層次也應務求表現良好。

### 5.1.3 採購

我國零售商可以學習 Wal-Mart 直接向生產廠商進貨，不透過代理商採購商品，即去掉採購中間人，藉以提供顧客最經濟實惠的商品，進而壓低商品的售價來服務顧客。並建立完善的供應鏈，充分吸收國外零售業者成功的供應鏈經營經驗，並積極在建立自己的貨源生產、加工和配送基地。

台灣零售業者應著眼於建立最適的供應鏈，這就需要供應商與零售商雙方緊密配合，雙方資訊共享。零售商為供應商提供即時的消費者資訊和商品銷售情況，而供應商為零售商提供對此產業的專業經驗和消費者研究成果，這樣就使雙方將精力都投入到消費者身上。

### 5.1.4 企業文化

Wal-Mart 企業文化的一個明顯特色是心無旁騖，專心於降低成本。例如 Wal-Mart 大可以有效運用差異化定價策略，稍微提高銷路較好商品的價格，但是 Wal-Mart 覺得，不必花心思在這上面，寧願把更多的心力投注在降低成本上，而且建立顧客對這種長期的定價策略的認知，要比短期的投機性獲利更有價值。

### 5.1.5 商品

商店的本質是商品，商品要有吸引力才能吸引顧客上門。好的商品行銷技能是零售商成功的重要關鍵之一，但若是沒人想要的商品，再多的商品行銷行為都沒辦法締造業績。另一方面，Wal-Mart 認為消費者所認同的熱門商品可能不太需要花費太多力氣就能大賣。若是消費者需要的產品，只需要適當的招牌和價格，以及足夠的客流量，就應該能賣得不錯。

### 5.1.6 低價滲透

Wal-Mart 可以提供較低價的商品，不是因為在中國製造（別家商店的商品也在中國製造），也不是因為我們的工資比別人低，而是因為我們在資訊與溝通技術上的龐大投資，讓採購能更精準而快速地回應消費者的需求，避免浪費，而大幅降低成本所致。

### 5.1.7 服務

「胸懷千萬里，心事細如絲」這句中華航空傳用二十年以上的廣告詞，貼切說明「Retail is Detail」（零售業就得注意細節）的關鍵成功因素之一服務的精隨。

零售業是九大服務業之一，商品為主，服務為次。由於服務是軟性商品，以紅花綠葉來舉例，若商品是紅花，那麼服務就是綠葉。

Wal-Mart 的超值服務具體呈現在三個方面：1. 日落原則；2. 向顧客提供比滿意更滿意的服務；3. 十呎原則。

Wal-Mart 創辦人山姆·沃爾頓深受康乃狄克州史戴雷納雜貨公司的影響。史戴雷納是全球最大的乳品商店，以創新的顧客服務聞名，率先推出以客為尊會議和顧客建議方案。沃爾頓常引用史戴雷納的一句話：「顧客守則第一條，顧客永遠是對的，守則第二條，如果顧客有錯，請參照第一條守則。」每個經理受訓時都學過這句名言，也是 Wal-Mart 的客服精神。而 Wal-Mart 這種保證讓顧客滿意的精神，值得台灣零售商學習，可以藉由讓員工充分獲得授權去解決問題，像在 Wal-Mart 裡每當有顧客抱怨時，員工總是問顧客：「你要我們怎麼解決問題？」，接著由於有充分的被授權，因此能夠為顧客充分解決問題。

貝恩管理顧問公司(Bain & Company)全球零售實務業務主管的雷格比(Darrell Rigby) 2005 年說，「要跟 Wal-Mart 有所不同的方法是提供 Wal-Mart 不曾給過的絕佳服務。」「(提供服務)是零售公司差異化的良方。」

### 5.2 Wal-Mart 全球佈局經驗對我國廠商拓展國際化的借鏡

目前全球零售巨頭的跨國企業不到 20%國際化，但大多數是世界一流的零售企業，代表著世界性的商業先進文化；環境的改變，迫使零售業者改善服務，提供國際化的創新方案，已洞燭先機，領先進入另一個新興市場，化被動為主動，打破以往的競爭型態。加上，台灣已於 2002 年加入 WTO，對各國零售投資限制放寬，為避免本土零售企業無法搶灘登陸其他新興市場稱雄的機會，或慘遭淘汰的惡運，應了解全球化的國際零售企業成功與失敗的例子，以作為本章節探討 Wal-Mart 對於台灣零售業者發展國際化的啟示。

根據財團法人環球經濟社研究檔案資料顯示，台商進入其他國家經營時面對一大挑戰即是當地化不足的問題。這包括海外台商在各當地市場的政社關係當地化(如融入當地社區及與其他族群之相互關係)、僱用當地化、資源當地化、使用產業科技當地化、經營與文化調適當地化等皆有待進一步努力。此結果顯示，目前國際零售業需根據當地實際狀況，以因應消費者生活、購物習慣和心理上的差異不同，採因地制宜的作法。

綜言之，國際零售業者進入新市場採取當地化策略，除可保有自身差異化優

勢外，更可以透過組織間的學習與磨練，累積進入新市場的能耐與資本；另一方面，可藉由學習具有典範象徵之國際零售企業，如在各種優惠活動的設計、商店規劃或別出心裁的顧客服務等革新策略，以留住舊顧客、吸引潛在顧客。

### 5.2.1 投資環境的考量與選擇

當 Wal-Mart 進入新市場時，由於 Wal-Mart 的策略是傾向於標準化時，則應該選擇進入國家與 Wal-Mart 經營國家文化差異較小，也就是彼此文化具相似性；相反的，當 Wal-Mart 進入中國、日本、或是歐洲等文化差異較大的國家時，則應該採取適應化或是當地化的策略，才能夠很快適應地主國的文化，以獲取利潤。因此我國零售商可藉由 Wal-Mart 的經驗得知，文化距離與當地化程度是成正向關係的，當台灣零售商欲往全球化發展時，可先選擇中國、新加坡等文化較相近的國家做為全球化的起點，避免受到太多文化的衝擊而無法擴大自身的獲利國家數。因此，我國零售商應先評估當地市場的競爭特性、消費者購買習慣、政府限制等因素，以及透過市場調查的方式，得知環境的不確定性有多高，以及若面臨過度競爭的環境，較容易生存之道則是採用高度當地化作為回應；所以我國零售業者應評估自身的能力是否可及，才考慮進入此新市場。

### 5.2.2 組織專業人力培育

國際零售企業的發展尤其必須適應當地的消費特性，經營人才的當地化自是非常地重要，尤其連鎖企業必須具有一定素質的經營人才，培育當地的經營人才將是 Wal-Mart 在全球佈局發展急待解決的課題。

根據本研究調查結果，得知 Wal-Mart 於公司的資源構面與全球化佈局有很顯著的關係存在。因此，在台灣零售商，在專業人力資源的培育方面，長期的作法，可透過人員教育訓練規劃，且能長期與當地政府機構、學術單位合作，建立專業人才培育中心；另一方面，在短期或急迫性作法方面，則可透過人力挖角的方式，吸引專業素質佳的人才。

### 5.2.3 培養市場導向的企業文化

本研究結果指出 Wal-Mart 在拓展全球化的過程中，對於目標市場常常沒有清楚的認識與了解，導致經營策略的失敗。如在韓國並沒有依照當地消費者的購買習慣而經營，而一味的只想教育韓國消費者美國式的購物方式，終而導致 Wal-Mart 在韓國的虧損連。因此，建議台灣零售業者公司的核心領導應實踐市場導向的觀念，以當地市場為重，我國零售商可安排觀摩具市場導向之業者，瞭解其在地主國的營運方式，並引以為借鏡，例如透過對當地市場的考察，首先，藉由洞察當地歐、美、日新舊競爭者從何處獲得零售技術更新、新商品採購資訊、

新服務創新、以及競爭動態，以獲取市場情報並作品質定位、價格定位、廣告適當反應。

再者，針對顧客層面，進行定期與不定期的商品或服務的滿意度調查及提出解決方案；對於將面臨到的問題，透過週報、月報、季報的機會，各部門可相互交流，以及將問題與解決方案透過建立資料庫的方式留存；或者可透過成立公司內部「知識庫」、「資訊室」，讓員工能夠從組織、團隊中學習，以達到知識分享、經驗傳承的效果。

#### 5.2.4 選擇位址的準則

由於位址的選擇影響零售商在當地的經營績效，因為Wal-Mart在中國的位址選擇不佳，而成為經營績效不佳的原因之一，因此台灣的零售業者應該慎重選擇貼近目標客群的位址；若為一般消費者，則需要依不同商圈特性，調整展店策略，以及考慮附近是否有競爭店，有時商店具有群聚效應，可能同時產生正面與負面效果，所以應該謹慎評估，競爭者與公司的同質性有多高，若考慮進駐時，可採行部份差異化策略，來吸引消費者，例如：目前零售業者在大陸多集中於深圳、上海，因此新舊業者則應思考是否應進駐，或退出市場，皆是值得管理者仔細評斷。

另一方面，最為重要的是考慮目標顧客的便利性(交通、地點、時間)，而這也是現代消費者所重視的，但要兼顧地點位置良好；相對的，好的地點成本相對較高，加上近年來全球土地成本高漲，零售業者需同時兼顧展店速度、位置與成本控制的權衡下，儘可能節省土地租金費用支出；此乃是零售業者需要仔細評估決定的。

#### 5.2.5 規模經濟

由於訂定價格時，主要考慮到利潤與成本問題，而目前大規模零售業者(如：Wal-Mart)能夠喊出「天天最低價」的口號是因為他們透過大量採購或聯合採購的方式，降低商品的進貨成本，以及透過收取許多名目費用的方式，來壓低售價，並且從中獲利。因此，我國零售商欲拓展國際化時，也可透過大量採購與聯合採購、成立市場調查小組、制定自動定價機制等方式來迎合各國顧客的消費水準。另一方面，開發或引進新商品對於零售業者而言也是相當重要的，因為這是吸引顧客上門的法寶之一。因此，零售業者可以針對自己的零售商店品牌開發自有品牌(Private Brand)是極為重要的，且就實務的觀點來看，在越競爭的產業中，零售商為了求生存，需提供顧客物超所值的購買組合；然而，開發自有品牌對零售業者來說，亦是一種當地化的展現方式，且又能無形提升非財務績效(如新商品開發能力提升、顧客滿意提升、形象提升)，故建議零售業者可朝開發自有品

牌的商品的目標進行規劃、前進。

### 5.2.6 當地化的行銷策略

一般而言，台商企業欲進入中國市場經營零售事業，可採取以下之行銷策略：

1. 善用中國境內本土既有的超級市場、便利商店等零售通路。
2. 進行策略聯盟或是聯合促銷，因這不僅能結合所有策略夥伴的力量，還可以節省大量的資金成本。

除了上述五項行銷策略外，還可採行一些具體的行銷方式，茲簡略說明如下：

1. 媒體廣告：如，中國消費者對於廣告的接收度良好，因此台商可藉由廣告來進行行銷策略、打響公司知名度。但因為中國境內仍缺乏全國性的媒體且廣告費用非常昂貴，因此店面的裝潢及公司特色便成為廣告的最佳代言。

2. 和消費者互動的行銷：消費者口碑便是商品最好的廣告宣傳。因此，欲建立起好的口碑，可擬定策略使顧客在物質及精神上獲得滿足，進而認同企業，成為死忠的消費者。

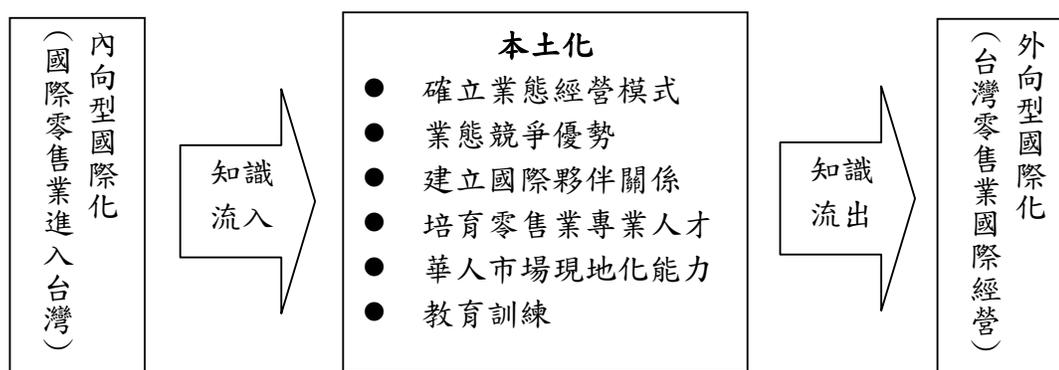
3. 參加公益活動：參與當地國家的公益活動能夠提升企業形象，還可達到廣告宣傳的效果。

4. 建立會員制：利用會員制制度了解顧客的基本資料，除了可瞭解消費者行為及其喜好外，還可利用其特性採訂促銷方案。

5. 併購：可併購一些具有發展潛力且小型的企業，因為這樣可以建立一種共生關係，利用共同的網絡逐步將產品打進市場，對於零售業來說，也可取得立地條件好的區位。

6. 重視品質與服務：近年來，各國消費者對於品質逐漸重視，但有些國家(如，中國大陸)對於服務的品質觀念上且不足，此時台商只要在員工提供服務這方面多予以訓練加強，便能顯現差異化。

圖 8 台灣零售業的未來發展



### 5.2.7 國際化的中國化

台灣零售業發展逐漸趨於成熟化，在台灣的成長十分有限。累積的高階經營人員在整體零售市場需求與人員對工作成長的需求上，出現落差。未來零售產業是必須走進國際市場，對於國內零售經營人才的培育能夠進一步提升人員的零售經營知識。而中國市場是目前台灣零售業界較為容易進入，且有能發揮的新興市場。中國市場每一個地區、省份的發展有很大的差異，就是有這些差異存在，台灣業者可以在這些差異中，找到與台灣經濟發展初期相類似的市場環境，例如，次級城市或內地，即使經營知識來自在台外商零售企業，但是，台灣所累積的管理經驗與教育訓練能力，在中國某些區域市場還是有發展應用的空間。



## 第六章 結論與建議

### 6.1 Wal-Mart 成功原因

Wal-Mart 從一個賣廉價襯衫和魚竿的攤販登上令人矚目的美國最有實力的公司的過程，其實是一個堅韌不拔，孜孜以求，一點一滴的利潤累積、集腋成裘，由量化到質變的過程。這種締造神話的方式，揭示了一個永恆的真理：真正的成功來源於幾十年如一日地堅守自己的經營法則。

Wal-Mart 的成功祕訣有很多。一方面，山姆出身於一個普通農民家庭，艱苦的環境磨練了他的意志，造就了他堅韌豁達、勇於開拓的精神。另一方面，他所提出的一整套經營理念，在實踐中不斷完善創新，更為沃爾瑪增添了活力。

Wal-Mart 經營模式成功主要有以下幾個特點：(1)物流中心的完善(2)先進的資訊技術(3)大量採購(4)山姆沃爾頓提出 10 大項的經營理念而成為的企業文化(5)大量且種類齊全的商品(6)採行「天天低價 Every Day Low Price」的低價滲透策略(7)以顧客為主的服務(8)人資管理。以上八點皆已於第三章時逐一探討之。

本節將 Wal-Mart 的八個成功理念，整理成為以下四點說明之。

#### 6.1.1 顧客第一

作為一位零售商，Wal-Mart 一直遵循著一個非常簡單的既定原則：顧客第一和保證顧客滿意。「顧客滿意是保證我們未來成功與成長的最好投資」是公司的基本經營理念。Wal-Mart 成功的根本，是他們一直奉行這樣一個原則：無論在鄉下或小鎮上的顧客，還是在城市郊區的消費者，都希望得到物美價廉的商品。沃爾瑪為滿足顧客，不僅推出物美價廉的商品，而且保證服務滿意，並且為顧客提供方便、彈性的購物時間。Wal-Mart 還超出客戶所預期的贈送「小贈品(Lagniappe)」，這是為了表達謝意所送的小禮物，比如買十二個甜甜圈就加送一個。怎樣才叫滿足顧客需求，讓顧客滿意呢？一方面是必須有足夠多的品種，一流的商品品質，低廉的價格，這是硬體；另一方面是必須有完善的服務，方便的購物時間，免費停車場以及舒適的購物環境，這是軟體。軟體與硬體密不可分，相輔相成。其實，做到軟體與硬體的統一並不是一件輕鬆的事，因為在零售行業，舒適的購物環境、優質周到的服務必然與較高的價格相聯繫。這在其他商店中幾乎是不可能的。

除了在現有商店的優質服務外，Wal-Mart 整個公司營運都有為顧客服務，其中，商店選址、購物時間安排、商品價格、成本結構、建店過程中與當地居民的相處保持良好社會形象等都是 Wal-Mart 在不斷探求並努力做到的。而其中，「一站式購物」原則是 Wal-Mart 軟硬體結合的最好體現。

為了滿足顧客種種的要求，Wal-Mart 公司推出了 Wal-Mart 購物中心的「一站式購物」新模式，即在商品結構上，力爭富有變化和特色，以滿足顧客的各種需求和喜好，商品結構，力求豐富，經銷的商品應有盡有，例如食品、玩具、新款服裝、化妝品、家用電器、日用百貨、肉類果菜等等。

還有更多的例子可以說明 Wal-Mart 重視顧客，從多方面力圖使顧客滿意。「十呎原則」便是這樣一個特別的服務原則。即無論什麼時候，當顧客與店員的距離在十呎之內時，店員便應該注視客戶的眼睛，並尋問其是否需要幫助。

### 6.1.2 活躍的企業文化

美國凱瑪特連鎖店創始人哈里·康寧漢這樣評論他的競爭對手：「山姆·沃爾頓可以稱得上是本世紀最偉大的企業家。他所建立起來的沃爾瑪企業文化是一切成功的關鍵，是無人可比擬的。」

的確，無論是到世界各地任何一家 Wal-Mart 連鎖店中，你都會感受到一種強烈的，而且是長期以來形成的企業文化，這是沃爾瑪精神—勤懇、節儉、活躍、創新的體現。長期以來，Wal-Mart 的企業文化使員工們緊緊團結在一起，他們朝氣勃勃，團結友愛，對於企上每個人都有一種強烈的榮譽感和責任心。這是 Wal-Mart 致勝的法寶之一。

Wal-Mart 的競爭者除了要面對 Wal-Mart 管理階層的工作倫理外，還要應付各分店、物流中心和車隊等一百多萬名員工，他們都全神貫注，隨時準備在零售業戰場打一場漂亮的戰役。沃爾瑪的同仁因為受到山姆·沃爾頓的感加，所以展現出超乎尋常的忠誠度。他們知道單打獨鬥無法取勝，團隊合作才是致勝關鍵。因此 Wal-Mart 尊重每個店長和員工，但也不鞭策大家達成最高標準。在公司裡，員工都是「同仁」，店長是「教練」，要求大家體認這些角色的重要性，才能建立正面的員工與顧客關係。

公司文化對於 Wal-Mart 擴展新市場的重要性不言可喻。公司文化就是你的象徵。Wal-Mart 進軍國際市場時，發現有必要根據在地的風土民情，適度調整其美式文化。在美國行的通，在德國、中國大陸、韓國、阿根廷或日本不見得行得通。雖然複製店面文化是跨國組織建立一致客服經驗的重點，但還是必須根據各地風土民情加以調整具體做法。

### 6.1.3 選擇合適的戰略

有許多因素對 Wal-Mart 的迅速發展做出了貢獻，而小鎮戰略，則是其中的重要因素。鄉鎮對大公司而言，有點「食之無味，棄之可惜」的雞肋感覺，但是對剛開始出發的 Wal-Mart 來說，已經夠吃飽了，而且大都市裡的大公司也不會注意這號小角色。「一暝大一寸」，鄉鎮公司就這樣無憂無慮茁壯起來，最後可用「以

鄉村包圍城市」來形容，也在城市展開「巷戰」，最後總會拼出勝負。

1945年，山姆放棄了到聖路易斯開店的打算，第一次到有七千人口的小鎮開店。也許起初這個想法尚未經過深思熟慮，但在此後三十年卻成了Wal-Mart成功運用的基本策略，也是Wal-Mart最具特色的策略之一：在無人知曉之時攻佔小鎮市場，避開城市的競爭強手，以待時機。

## 6.2 Wal-Mart 在全球經營成功與失敗的教訓

全球化(標準化)與當地化(適應化)之空隙：根據Douglas and Wind(1987)認為若將完全標準化與完全適應化是為連續帶的兩端，大部分的策略選擇均是落在兩極端之間的混合策略(hybrid strategies)。當各個零售組合方案越接近完全標準化時，可謂之其標準化程度越高；若愈接近完全適應化時，則稱之其適應化程度愈高。因此，一般而言，探討國際企業於國際行銷組合之程度，大可區分為兩極端之策略類型：全球化(標準化)及當地化(適應化)。

Wal-Mart雖然在經營國際市場時有實行一些本土化的策略，但其在各地的營運策略本土化程度不夠，這表現在以下幾個部分，導致至今在許多國家發展面臨到許多挑戰或是失敗：

### 6.2.1 選址

在中國，從整體戰略上，Wal-Mart採用的是它在美國建立起來的那一套模式，鄉村包圍城市的戰略佈局，先佔領一些二線城市，然後才擴展到一線城市，二線城市的購買力顯然不如一線城市，因此Wal-Mart錯過了大好時機，等到進入一線城市的時候為時以晚，早就被家樂福或其他零售商給搶先佔領了。在選址上，Wal-Mart通常選擇在城鄉結合的郊區，因為它不了解中國消費者的消費習慣，他們並不像美國消費者那樣平時工作太忙以致於沒有時間去購物，大多每週或者每半月開車去大肆購買一次，中國的消費者沒事也喜歡往那些商場、超市裡面跑，即使只買很少的東西或者根本不打算買東西，他們也喜歡花時間在店裡閒逛，最後離開的時候通常是買了很多開始沒打算要買的東西。因此將店開在城鄉結合的郊區顯然是不方便消費者購物。

### 6.2.2 經營管理不當

在Wal-Mart德國忽略了許多入境隨俗的現代經營管理要求的細節。例如：Wal-Mart首任公司總裁的美國人不會說德語，造成上下溝通不良，以致無法及時順應市場變化，做出回應；Wal-Mart與雅帝大打價格戰，但結果Wal-Mart德國公司開業當年就出現了巨大的收支漏洞。及至2003年，Wal-Mart德國公司的虧損已達4.87億歐元。為了扭轉虧損，新上任的公司總裁又被迫調整商品的價格。

價格上的忽高忽低，嚴重影響了 Wal-Mart 在德國的 Wal-Mart 的信譽。從 1997 年底至今，在不到 8 年的時間裡，Wal-Mart 在德國的公司總裁換了四、五位。其間，沒有一位總裁能夠扭轉乾坤。究其原因，專家們發現，Wal-Mart 在德國市場經營失利還有許多水土不服的管理模式問題。例如：在 Wal-Mart 的經營管理模式中，早點名、唱晨曲和集體訓話是重要管理項目之一，但德國員工對此不適應頻繁換將、德國員工不適應美式管理模式。

在韓國也同樣發生因為經營模式的不恰當，即賣場經營模式、商品銷售模式未符合當地主力消費者的需求、習慣，以致營收一落千丈。在管理和店面佈置上，Wal-Mart 的高層管理人員大多是外國人，根本不懂中國的國情和消費情況，加上又是進行統一管理，而不是像家樂福一樣將權力下放到店長，因此就少了很多本土化的途徑。在店面佈置上，Wal-Mart 的商品比較分散，沒有營造出濃厚的購物氣氛，也沒有本土化的一些裝飾，像家樂福，店面裡到處都掛著中國傳統的中國結，讓消費者產生親近感。

### 6.2.3 特殊法規限制

德國、韓國、日本政府對零售業者都有貿易法規的限制，使得這有形的障礙，阻擋了 Wal-Mart 在當地的經營發展。



### 6.2.4 促銷

在促銷上，Wal-Mart 在中國由於各方面的原因並沒有真正實現它企業文化中的“天天低價”這一條，相反的，有些商品還比中國其他地方的貴，Wal-Mart 由於平時就打著平價的招牌，因此並不注重對特惠商品的促銷，店內的特價商品標籤並不明顯。這就讓喜歡低價的中國消費者感覺到 Wal-Mart 的商品並沒有傳說中的那麼便宜，加上地理位置偏遠，因此大多去過一次之後就不再去了。

### 6.2.5 企業文化

1. 微笑文化：Wal-Mart 的“微笑”文化在中國也不見蹤影，取而代之的是漫不經心甚至是厭惡的服務態度，嚴重影響了 Wal-Mart 的形象。

在德國顧客不習慣三米微笑方式，認為德國 Wal-Mart 的員工輕浮具挑逗意味，因此對於 Wal-Mart 的印象更差。

2. 高呼口號文化：中國員工與德國員工對於此高呼口號的文化都十分不習慣，以致於 Wal-Mart 在這些國家無法塑造活躍的企業文化來振奮員工士氣。

3. 日落原則：Wal-Mart 企業文化中很重要的一點即是隨時滿足顧客的要求，因此非常強調今日事今日畢，但德國員工相對重視休假和準點下班，不願加班，這樣的規定對他們來說加重了工作的負擔。

### 6.2.6 時機

Wal-Mart 進入墨西哥時，當時墨西哥消費者相對較低的購買力，為廉價折扣零售商提供了巨大的發展空間。且正值墨西哥經濟飛速成長，隨著墨西哥人民購買力的增加，Wal-Mart 的營利也隨之成長。

Wal-Mart 在進入德國、韓國及日本時，都遇上當地經濟低迷，從而導致 Wal-Mart 經營失敗或經營績效不佳。

### 6.3 給台灣零售商商全球化之建議

長遠來看，台灣市場的高消費人口不斷外移(即精英外移)、外勞、外籍新娘不斷加入，是台灣消費萎縮的隱憂。尤其嬰兒出生率不斷下降，奶粉、尿布等銷售成長困難，就是一例。零售公司之所以絞盡腦汁求新求變，實在是因為生意難做。國際零售業者表示，業態之間的競爭影響有限，主要還是大環境的問題。因此台灣的零售業者，更應該積極的尋找海外市場，以避免被侷限在台灣的小市場。

#### 6.3.1 全球化的第一步：中國市場

由於中國是全球最大的生產國家之一，生產產品種類多、量大、物美價廉；加上，中國人口眾多，內需市場廣大。且 2004 年 10 月，大陸全國開放外資從事零售業，並且中產階級提昇，主要購買力擴大，加上已開發國家的市場飽合，因此中國市場正開始發展。因此台灣零售商可以將中國視為全球化的第一步。

中國市場是一個經濟發展快速的地區，但也是極度發展不平衡的地區。東部沿海發展早於內地，而大城市的發展又較一般地區更快，這些已經高度發展的地區，如沿海各城市、內地大城市、經濟特區等，都能帶動零售企業的發展；且消費者結構更能符合現代零售通路的消費概念，使零售業者所需教育消費者的努力降低。但是，這些地區的市場競爭程度不下台灣，甚至有過而無不及。台灣業者若想進入中國零售市場，與國際零售商一較高下，顯然必須三思而後行。

#### 6.3.2 建立據點、通路

由於位址的選擇影響零售商在當地的經營績效，因為Wal-Mart在中國的位址選擇不佳，而成為經營績效不佳的原因之一，因此台灣的零售業者應該慎重選擇貼近目標客群的位址與據點；若為一般消費者，則需要依不同商圈特性，調整展店策略，以及考慮附近是否有競爭店，有時商店具有群聚效應，可能同時產生正面與負面效果，所以應該謹慎評估，競爭者與公司的同質性有多高，若考慮進駐時，可採行部份差異化策略，來吸引消費者，例如：目前零售業者在大陸多集中於深圳、上海，因此新舊業者則應思考是否應進駐，或退出市場，皆是值得管理者仔細評斷。

### 6.3.3 建立物流、倉儲配送系統

#### 1. 與供應商的共生關係

我國零售商發展全球化時可能沒辦法和寶齡或奇異這類廠商建麼策略伙伴聯盟。不過，能和自己的供貨商建立密切的廠商合作關係，或加入採購合作社，他們也能提供類似的策略與戰術優勢，只是規模較小而已。改變看待採購關係的方式，提高對合夥供應商的期望。合夥供應商共同承擔風險，也共享成就。傳統上，許多供應商抱持著傲慢與寄生蟲的心態，不必擔心提供的產品或服務是否能真正獲利。如今維持成功的廠商合作關係，你們必須改成共生關係。請供應商和經銷商開始承擔他們應該承擔的失敗責任，否則就另外找合作對象。

#### 2. 建立自有物流系統

由於台灣腹地狹小，因此台灣零售商要在台灣發展像 Wal-Mart 一樣成功的大型物流配送中心很較不容易。但台灣零售業者可以至中國大陸發展建立自己的物流中心，利用自有物流中心配送商品，把建設中心集中在一萬平方公尺以上的大賣場和二千至三千平方公尺的加強型食品超市，把服務的推廣放在便利商店中。同時，改善或發展已有的物流配送體系，使台灣零售商成為一個實實在在的網路技術與新型商業的融合體。



### 6.3.4 建立品牌

#### ● 自創品牌

一股幾乎無法察覺得趨勢已重塑品牌世界，一向只卑微銷售製造公司品牌的零售公司，如今搖身一變為品牌公司。零售公司的商店品牌取代一些傳統的知名品牌，成為消費者的新歡。Wal-Mart 就是把商店品牌發揮到最淋漓盡緻的代表，商品從日用品、餅乾、油漆、機械五金到貓狗食，應有盡有，並配合其在全球超過 4,300 多家店的龐大勢力。

台灣零售商可以 Wal-Mart 為榜樣，去尋找並要求供應商提出其自創品牌方案、調查自身顧客是否願意購買自創品牌的產品、發揮台灣產品的品質與特色。

### 6.3.5 發揮台灣行銷與管理的經驗

重點商品促銷是創造客流量和銷售量的重要面向。經常有產品在促銷，能使顧客的購物經驗新穎有趣，使他們願意一再上門。不錯的促銷策略要考慮兩個層面。首先，必須先了解顧客的需求和慾望，用由外而內的方式詢問顧客的意見；其次，必須策略性地與廠商合作，以滿足那些需求和慾望。零售商和供應商都必須為了服務消費鏈最末端的顧客而努力。在大多數的零售賣場，執行重點商品促銷策略是推升業績的關鍵。而這可以零售 6P 來解釋：獲利(profit)來自於透過訓練有素的人(people)所提供的卓越服務，在適當的地點(place)用適當的促銷

(promotion)提供價格(price)正確的產品(product)。

發行儲值卡，似統一超商的 icash，當成行銷工具，鞏固消費者的忠誠度，並且可以簡化門市操作、加快櫃檯服務速度。

### 6.3.6 真誠體貼的為客戶服務精神

「胸懷千萬里，心事細如絲」這句中華航空傳用二十年以上的廣告詞，貼切說明「Retail is Detail」(零售業就得注意細節)的關鍵成功因素之一服務的精隨。

零售業是九大服務業之一，商品為主，服務為次。由於服務是軟性商品，以紅花綠葉來舉例，若商品是紅花，那麼服務就是綠葉。

Wal-Mart 的超值服務具體呈現在三個方面：1. 日落原則；2. 向顧客提供比滿意更滿意的服務；3. 十呎原則。

Wal-Mart 創辦人山姆·沃爾頓深受康乃狄克州史戴雷納雜貨公司的影響。史戴雷納是全球最大的乳品商店，以創新的顧客服務聞名，率先推出以客為尊會議和顧客建議方案。沃爾頓常引用史戴雷納的一句話：「顧客守則第一條，顧客永遠是對的，守則第二條，如果顧客有錯，請參照第一條守則。」每個經理受訓時都學過這句名言，也是 Wal-Mart 的客服精神。而 Wal-Mart 這種保證讓顧客滿意的精神，值得台灣零售商學習，可以藉由讓員工充分獲得授權去解決問題，像在 Wal-Mart 裡每當有顧客抱怨時，員工總是問顧客：「你要我們怎麼解決問題？」，接著由於有充分的被授權，因此能夠為顧客充分解決問題。

貝恩管理顧問公司(Bain & Company)全球零售實務業務主管的雷格比(Darrell Rigby) 2005 年說，「要跟 Wal-Mart 有所不同的方法是提供 Wal-Mart 不曾給過的絕佳服務。」(提供服務)是零售公司差異化的良方。」

### 6.3.7 與國際零售商在管理技術與商品方面合作

#### ● 台灣零售業因應全球競爭

全球新競爭力量的來源，來自於「區域競爭」、「網路經濟」、「知識經濟」三大發展方向。若將全球市場視為一個經濟舞台，世界七大工業國(美國、英國、法國、德國、義大利、加拿大、日本)一直扮演主要的角色，只是主角偶爾會有變換。如今這個「新經濟」舞台，出現後起之秀-中國市場，在七大工業國之外，不僅經濟有高成長率的表現，在其逐漸揭開薄紗的面貌下，也吸引全場表演者與觀眾的目光。

#### ● 配角角色下的台灣未來

四百年來，台灣在經濟發展上，呈現出高度國際化的市場特質，特續與西方市場保持高度的互動關係。在時代的不斷演進，經濟背景逐漸轉化下，不管面臨

多大的危機與難題，市場調節機制一直以來守護著台灣經濟發展的脚步。

早期，台灣物資缺乏，透過農產品的國際化將台灣推進世界經濟舞台；隨著經濟的轉型，台灣的工業製品同樣在全球經濟舞台有其不可磨滅的重要地位，造成台灣經濟大幅度成長，促使台灣以亞洲四小龍的姿態，奠定世界經濟舞台重要配角的地位。

現在，高科技產業雖然只是扮演代工角色，但是其背後的意涵在於，台灣一直在過去的生產基礎上，追求與世界同步的發展，並在其中找到比較優勢定位，這未嘗不失台灣的經濟特色。

未來，網路經濟與知識經濟時代來臨，以台灣目前的資源條件、知識教育程度，已經具備進入新經濟的基本條件，但還處於轉型期，缺乏一致性的發展方向，不免令人憂慮。在新經濟中，區域整合與競爭的潮流，台灣能夠運用的資源僅剩智慧資本，但在世界環境智慧資本的流動日益開放與頻繁之下，台灣過去累積的比較優勢將逐漸喪失，這也是台商資本要進入中國的主要原因。

面對全球的競爭，為持續確保台灣在世界市場的角色與地位，台灣企業應該很清楚認清，中國興起所提供的生產市場與內需市場的機會來臨。中國可以是台灣進入世界經濟體系的國際行銷跳板，並藉由台灣幾十年來在全球市場的通路優勢，將台灣的生產品牌，透過中國低成本的生產製造，繼續保持低生產成本，以餘力發展行銷通路。

#### ● 全球市場資源整合者角色

以台灣這樣一個資源不豐、市場有限的地方，不具備先天優勢，一開始也沒有主要競爭的技術，因此更需要吸收國際知名零售商之經驗，以做為拓展全球的利器。幸運的是，在先前中國未開放零售條件時，許多台灣零售企業得以享有「先進者優勢」，較歐美那些國際零售商搶佔中國零售市場。順此優勢，之後台灣零售商在對中國這塊新興市場決定投入多少資源經營以作為全球市場時，應秉持理性決策的觀點為基礎，蒐集市場情報，清楚界定企業在全球市場的定位，以決定進入全球投資的選擇依據。

本文基於此一觀點，建議台灣的零售業者，在因應全球競爭下，應以全球市場的角度來思考經營中國市場，台資應結合中國的優勢資源，可將自己定位為全球市場整合者的角色，發揮在台灣市場所累積的知識優勢，以及與國際零售商的合作經驗。

另一方面，對於台灣企業而言，在中國市場取得一定的市場地位就算是成功，台灣可以協助世界企業為中國引進先進的知識、人才、資金與技術，協助中國廠商將其產品行銷全球，扮演世界通路者的中介角色。

另外，需要注意的是，國際市場的經營，尤其進入一個新市場或是國家，有幾項因素左右對企業的吸引力：第一，該國的政治、經濟、法律環境等因素，企

業經營的風險、成本與利益均在這些環境下運作。第二，該國的社會、技術與商業等因素，也影響國際企業的經營。在思考經營中國市場時，必須全面評估這些影響因素。

#### 6.4 研究限制與後續研究建議

##### 1. 定性研究不足

本研究只是調查相關文獻去探討，過程尚不嚴謹，且內容深度有待加強的情況下，建議後續研究者，可設計問卷之前，可透過焦點團體或深度訪談的方式，以獲得更深度及更創新的當地化策略。可以以其他質性研究的方式(如實證分析)，去做深入的探討，將研究發現與過去學者加以整合歸納。

##### 2. 研究對象選擇過於局限

本研究局限於探討Wal-Mart，因此，建議後續研究者，可針對其他國際零售業者進行調查、比較

##### 3. 當地化構面衡量指標選定

本研究只針對當地化構面，採用六個潛在變數代表，並無考慮到一般的競爭策略層面，主要是以零售組合為主，並沒有加入後勤策略以及差異化策略來加以探討，建議後續研究者，可廣泛蒐集當地化的構面，包括可加入人力資源策略、後勤策略等。



[參考文獻]

中文部分

1. 山姆. 華頓, 1993, 縱橫美國, 智庫文化出版
2. 工商時報, 2005, 外資在中國仍水土不服 國內零售業可局部突圍
3. 中國證券報, 2002, 著力提高管理水準——訪華聯超市董事長華洲
4. 中國第三方物流網, 2004, 日本物流配送業的經驗與啟示
5. 中國經濟網, 2004, 我國商業零售業發展趨勢、存在的問題及對策
6. 中國億商網行業資訊, 2004, Wal-Mart “服務細節” 和自有品牌
7. 中國經濟網, 2004, 外資零售企業的中國發展戰略
8. 中國經營報, 2004, Wal-Mart、家樂福中國市場競爭案例
9. 中國第三方物流網, 2004, Wal-Mart 的人力資源戰略體系
10. 毛向輝 轉載, 2002, 現代連鎖店改變中國零售業模式, 華爾街日報
11. 王蓁, 2004, Wal-Mart 為社會帶來了什麼?, 全球品牌網
12. 文具, 2001, 推動零售業電子商務, 提升企業核心競爭力, 湖南遠征科技發展有限公司
13. 北方網, 2002, 借力加盟店 華聯欲做連鎖超市老大
14. 世紀商業評論, 2005, Wal-Mart vs 家樂福: 博弈中國市場
15. 艾德林. 史萊渥士基, 1997, 成功, 由轉型開始-創業與企業轉型的利基策略,
16. 智庫文化出版, p285-296
17. 周華泰、杜富燕, 2002, 零售管理(二版)
18. 肖瑞海, 2004, 中國本土超市進入第二次危機, 中國行銷傳播網
19. 金融資訊, 2002, 外資零售業大軍壓境中國打造“家樂福”迎戰
20. 許英傑、黃慧玲, 2004, 台灣行銷中國-流通業競合, 中國生產力中心-經營管理出版
21. 麥可·伯格道, 2005, Wal-Mart-Wal-Mart 經營的七大定律, 梅霖文化事業有限公司
22. 珊卓拉. 凡斯 & 羅伊. 史考特, 1996, 山姆. 渥頓創業史, 絲路出版
23. 范 洪, 2004, 外資零售巨頭獨霸中國?, 中國經濟週刊
24. 俞麗虹、石永紅, 2005, 全面開放, 零售業將遭致命打擊?, 新華網
25. 張保隆、伍忠賢, 2006, 零售業個案分析(二版)
26. 徐亞青, 2004, Wal-Mart 的採購, IT 經理世界
27. 袁明仁, 2004, 內外資零售企業競爭格局分析及佈局大陸內銷市場策略(上), 大陸台商經貿網
28. 夏經緯網, 2004, 2003 中國零售業: 外資馬場
29. 搜狐管理培訓, 2004, Wal-Mart V S 家樂福: 誰贏在未來?

30. 陳宇，2004，本土零售反擊戰，商界名家
31. 提姆. 史都華，2003，Wal-Mart 的零售帝國，財經企管
32. 商務部，2005，中外零售企業競爭力比較分析
33. 國務院發展研究中心，2005，零售業：在競合中生存與發展
34. 彭永芳，國內零售業應向 Wal-Mart 學習什麼，石家莊經濟學院商學院
35. 彭永芳，2005，解讀 Wal-Mart 商業帝國的成功秘笈，石家莊經濟學院商學院
36. 趙平，2003，零售業的 IT 革命，中國經營報
37. 趙凡禹，2004，百貨零售巨頭-Wal-Mart 的經營成功奧秘
38. 劉源 黃燕，2003，Wal-Mart 的中國虛像，互聯網週刊
39. 韓 楚，2005，外資零售企業中國成長策略：並購還是另開新店，證券市場週刊
40. 環球企業家，2003，家樂福搶跑的代價 正處在一個危險的抉擇關口？
41. 穆健瑋，2004，看 Wal-Mart “生產商店，經營物流”，北京富基旋風科技有限公司
42. 穆健瑋，2004，Wal-Mart 的品牌戰略，中國行銷傳播網
43. 劉源，2003，擊破家樂福體系，互聯網週刊
44. 錦程物流網，2005，案例分析—Wal-Mart 的供應鏈制勝：比對手更好地控制成本
45. 聯商網，2004，零售商的後勤系統管理
46. 環球財經，2005，中外資本超市“搏殺”：中資賴以生存的時間
47. 鐘昱，2004，中資外資都不能隨意開店，中國財經報
48. 攬文，2005，零售企業：“洋”與“土”差距有世紀商業評論多遠，國際商報 24
49. Adrian Slywotzky & David J Morrison & Ted Moser & Kevin A. Mundt & James A. Quella，2000，利潤模式，聯經出版，p146-165
50. Bradford C. Johnson，2005，Wal-Mart 效應，中國企業戰略傳播網
51. Diana Lo，2005，Wal-Mart 傳奇—全球最大零售商
52. Robert Slater，2004，Wal-Mart 王朝—全球第一大企業成長傳奇

#### 英文部分

1. Erdener Kaynak，1982，“Marketing in the third world”
2. Erdener Kaynak，1988，“Transnational Retailing”
3. Rober J. Holloway & Robert S. Hancock，1988，“The environment of marketing management: selections from the literature”
4. Terence Nevett & Ronald A. Fullerton，1974，“Historical perspectives

in marketing: essays in honor of Stanley C. Hollander”

5. Edward W. Cundiff & Marye Tharp Hilger , 1988 , ” Marketing in the international environment
6. William H. Cunningham & Ramen J. Aldag & Stanley B. Block , 1993 , ” Business in a changing world”
7. Harvard Business online report , 2003 , Wal-Mart Stores in 2003
8. Harvard Business online report , 2002 , Wal-Mart Stores in 2002
9. Harvard Business online report , 2000 , Sears, Roebuck and Co. vs. Wal-Mart Stores, Inc
10. Harvard Business online report , 1994 , Wal-Mart Stores, Inc.
11. Harvard Business online report , 1986 , Wal-Mart Stores’ Discount Operations
12. Harvard Business online report , 2005 , Wal-Mart, 2005
13. Harvard Business online report , 2004 , Staffing Wal-Mart Stores, Inc. (A)
14. Harvard Business online report , 2002 , Wal-Mart Neighborhood Markets
15. Harvard Business online report , 1995 , Wal-Mart in East Asia
16. Harvard Business online report , 1992 , Wal-Mart Ventures into Mexico
17. Harvard Business online report , 2004 , Staffing Wal-Mart Stores, Inc. (B)