

企業中的中國—沃爾瑪

篇名：

企業中的中國—沃爾瑪

作者：

江昱儒。台中市私立曉明女子高級中學。高二甲班

壹●前言

你幾乎無法找到有任何一家公司能擁有這麼多罵名，卻又同時受到崇高敬佩。沃爾瑪—全世界最大的私人企業，連續七年穩坐營業額龍頭寶座。既然是一家大型超市，想必沃爾瑪本身應具備了令人望塵莫及的高效率供應鏈和能吸引眾多合作廠商的獨特魅力，而它其中的奧妙也隨著全球化的趨勢雙雙起舞，漸漸的擴大集團的勢力版圖打入新興市場，很明顯的，沃爾瑪已經成了這個資本主義當道下的經濟生態模式，但手上握有這麼多籌碼的沃爾瑪真的就可以肆無忌憚的去壓榨別的廠商嗎？我們應當要有更一步的了解。在這個抹平的世界，就算小蝦米可以和大鯊魚平起平坐，但規模經濟的力量還是不容小覷。在這個生存競爭越演越烈的社會下，我們到底要如何脫穎而出去塑造自己的未來？

貳●正文

一、造就成功的基本背景

1、全球化

在全球競逐的世界中，幾乎所有的公司都臣服於股東價值的思維而去追求最大利益。角逐的平台變廣，保持與整個世界的聯繫是維持競爭力的首要基準功。**卡斯提爾（Castell 1996）認為，我們進入了「資訊社會」**，（註一）贏家將是那些能夠運用最新科技的人，沃爾瑪便是其中一例（供應鏈的成熟）全球化被用來代表許多鬆散的連結趨勢，如世界貿易的增加、日益增長的跨國生產、供應鏈日增的複雜度和規模、世界金融市場的日益，網路的行銷等。全球化通常只涉三個經濟過程。

A、市場貿易量增加—因為第三世界的既能可以移轉，因此以開發國家工作大量轉移至此，資訊科技意味著可以創造並統整愈來愈多長的供應鏈。

B、新興國家的崛起（亞洲四小龍）—因為政策的對外開放和投資的便利性，使美國、日本、歐洲將生產活動轉移。

C、世界金融市場蓬勃—尤其是外匯的顯著發展

2、物流

A、意義：『**物流（Logistics）**乃指「物」的流通。』（註二）物的流通多半是由商品貿易、服務營銷、物流服務等方式透過人員、地點、活動、信息的互相搭配協調才能完成。

B、物流的價值：

- a、物流提供民眾接觸更多樣化的商品。
- b、物流使人民可以較低的價格接收到產品和服務。
- c、企業使用物流聯繫其顧客並創造品牌忠誠度。
- d、物流是行銷策略的重要支柱
- e、物流活動間彼此影響，也影響其他行銷功能

二、經營理念

1、供應鏈管理

A、供應鏈對企業的作用

每當一位顧客從沃爾瑪架上拿起什麼東西，經過收銀台，在世界的某處就會有一隻機械手臂再生產一件。湯瑪斯·弗里曼在世界是平的裡頭管他叫做「沃爾瑪交響曲」，這部樂曲的曲風是多變且永無終曲。構成這部樂曲的音符就是供應鏈。供應鏈是一種水平的合作，一種在批發商、零售商和消費者之間創造價值的方法。在沃爾瑪把供應商 Mead-Johnson 加入其 VMI 計劃後，該計劃的結果變得非常引人注目。『由於沃爾瑪從取得完整的 POS 資料，Mead-Johnson 不再只是接訂單而且可以主動反映需求狀況。自從該計劃實施後，在沃爾瑪的存貨週轉率從不超過 10 升至超過 100；而 Mead-Johnson 則從 12 上升到 52。』（註三）傳統的供應鏈管理，屬於單向操作模式，依單一產業上下游廠商的需求而定，這種供應商之間或銷售管道內進行的作業，影響到的是成本與績效。例如企業採購和進料都與供應商訂單登錄系統連線，若供應商對產品的檢驗較嚴謹，便能省掉企業進貨檢驗的成本。但近年來，供應鏈已逐漸發展成雙向整合、企業協同合作、高效能及「隨需應變」的運作模式。隨需應變供應鏈架構建立於開放的基礎架構及相關應用軟體，能即時且精準的為企業提供內、外部資訊，讓管理者靈活運用資訊，動態調度資源，更快速地回應市場變化。

B、 供應鏈的弊端

沃爾瑪在供應鏈用作的改善上，無形催生了對效率的無情追求。在一連串的醜聞曝光後，沃爾瑪也面臨到了在追求利潤和勞工的基本人權間的平衡問題。因為這種超高效率的供應鏈，廠商幾乎被榨乾，在面臨沃爾瑪的高度價格壓力和不得不依賴沃爾瑪影響力的兩難下，扭曲了市場，其作法，消費者察覺不出來，供應商也不能有效對抗。沃爾瑪是如此龐大，以致於供需原理和競爭法則往往失去作用。其實『低價』的意義是來自於對勞工的剝削，和對環境的污染破壞，雖然減輕了

許多帳目上的成本，但對往後所增加的社會成本可能會無形的越滾越大洞，一間公司它必須要對社會回饋負起一定的義務，供應鏈所造成的外部成本，絕對無法被忽視。

C、供應鏈的新創舉—RFID（radio frequency identification microchip）

『無限頻率識別為晶片是沃爾瑪的最新野心。客戶只需輸入公司出貨訂單、品號、製造日期及UCC代號到其軟體，即可立即列印出所有出貨箱子及相關堆棧的RFID標籤。在出貨時，軟體又再掃描一次來核對貨物及RFID標籤內容是否相符，再透過EPC網路將有關的RFID標籤資料（A Ship Notice）傳給顧客當收據。』（註四）有了RFID，貨價貨櫃無論處再何時何地就能夠追蹤，可以更能掌握整格裝卸貨的流動，因為如此，你也可以更確切的知道哪個地方的哪一天的哪件東西銷量最好，間接的沃爾瑪可以掌控世界各地的消費習慣，使公司的營業額更創新高。

2、沃爾瑪文化

A、物美價廉

提供「每天最低價」（Every day low price）、「每天最低成本」（Every day low cost）的好商品給顧客。

B、重視成本控制

Wal-Mart 管銷費用為 15%，西友竟高達 25%，Kmart 也高達 21%。

C、創造家庭價值

在零售的商品，創造家庭溫馨的消費經驗，提供詳盡完整的家庭產品。

D、建立品牌榮譽感

提供當地社區學子獎學金以及回饋當地，此種作法，除了可爭取在地認同，建立鞏固的品牌價值，也讓內部員工產生榮譽感。

E、實踐顧客滿意度

『除了三個月內可免費退貨外，沃爾瑪還提供了額外的服務如匯款、複製鑰匙和洗照片等。』（註五）

參●結論

二十世紀末資訊科技爆炸性的成長，帶動了全球化，創造了一個全新的市場，這個更便宜更網絡的競爭擂台上，公司必須學習如何求新求變。沃爾瑪是有史以來供應鏈操作最成功的業者，姑且不論它達成目的的手段是如何嚴苛，對我們消費者而言，我們樂見一個能反映現在物價飛漲的減輕之道，或許沃爾瑪的低價主義有一大票的人不苟同，但以它年年飆高的營業額來看，對更多的人而言，眼前的實際問題才是最重要的。生存才是最令人殺紅了眼的因素，絕大多數的消費者都難以擺脫『便宜』這個強烈誘因。因為我還未到時候有這個責任去承擔家計，所以大可冠冕堂皇的以人道主義和環保來大聲疾呼：「買下任何一件商品都要先停下來想一下，再最便宜的背後到底有什麼代價？」道德觀根本無法對抗日益縮減的荷包，但往後總會有另外以之看不見的手來徵收現在累積的成本。我們的首要任務是盡力為社會出一份自己的心力，一起充實知識，努力改善自身的環境，同心協力的為衰靡的經濟重建，等到物質生活滿足了，才有這個心思去思考未來的走向和事情的實質意義。沃爾瑪就像企業中的中國一樣，對於目標十分篤定，操弄國內外廠商也絕不手軟。我很佩服沃爾瑪公司的制度和規模霸氣，但是物極必反，財富不會因為獨占而創造，相反的，若市場失去平衡，各個體制將動盪不安以致逐漸被摧毀。必須得相輔相成，就像我們和中國一樣，雙方要互相溝通妥協，為彼此創造出最大利益，形成雙贏的局勢。

肆●引註資料

註一、Neil Fligstein。市場的構造：21 世紀資本主義社會的經濟社會學之第九章—全球化。（台北市：群學，民 96）。頁 134。

註二、蘇雄義教授。供應鏈管理之發展與影響 The Development and Impact of Supply Chain Management ppt 檔。

。

註三、同註二。

註四、湯瑪斯·佛里曼。世界是平的第二章—抹平世界的十大推土機。（台北市：雅言，民 94）。頁 123。

註五、赴美生活購物。http://www.gogostudy.com.tw/view.php?mode=shopping_walmart（檢索日期 2008/07/28）