

CASE5

沃尔玛：做好物流和配送是成功之道

沃尔玛集团于 2001 年荣登世界 500 强企业首位。除了其在全世界拥有众多店铺进行规模化发展外，还有一个决定性的因素就是其拥有一个强大的物流配送与支撑系统。这种强大的后勤支撑系统大大降低了沃尔玛运营成本，扩大了其利润空间，是沃尔玛达到最大销售量和低成本存货周转的核心。沃尔玛前任总裁大卫·格拉斯曾说过：“配送设施是沃尔玛成功的关键之一，如果说我们有什么比别人干得好的话，那就是配送中心。”

最近，沃尔玛因拓展北京业务的缘故，与北京市商委接触频繁，笔者借机采访了沃尔玛（中国）高级商品总监艾文纳。

2002 年，沃尔玛在中国采购了 100 多亿美元的货物。2003 年，大家都在关注沃尔玛如何在中国进一步发展，如何进一步改善自己的服务？艾文纳说，沃尔玛是一个非常先进的公司，它之所以能够成功，原因之一就在于它总是不断地改善自己的服务和商品质量，同样，它也依靠高科技来降低成本。2003 年，沃尔玛在中国将有比较大的市场动作，会有更多的沃尔玛店开张。

谈及成功之道，艾文纳介绍，沃尔玛有六条基本原则：抓住做生意的本质，即客户需要什么，要给客户正确的产品；如果希望顾客到你的店里来，价格必须是合理的；要使购物对客户来讲变得简单，顾客没有很多时间，他们一定要最快找到自己所需的产品；要根据不同的地点销售不同的产品；需要适当数量的产品，也就是说不能出现没有货的情况；要保证质量，才能赢得顾客信任。沃尔玛每天都在按照这六条基本法则运营。

建立一个无缝的物流系统

目前在中国，沃尔玛在物流方面面临的挑战，就是要建立一个无缝的物流系统，能够及时、方便地把货物配送到各地，这与沃尔玛在其他地区面临的挑战是一样的。艾文纳认为，沃尔玛最终要做的，就是在世界其他地方能做到的，在中国也同样能做到。

沃尔玛在美国的成功经验是任何地点都要有同样的运营体系。一般来说，货物会送到各个配送中心，再送到终端客户的手中。沃尔玛会分析在哪个环节上可以降低成本，减少时间，提高效率。在美国，沃尔玛有 100% 完整的物流系统，是 24 小时运作的，并且采用最新的技术。另外，还有 13 个地区分销中心、7 个配送中心。沃尔玛有不同样式的配送中心，它们的价格非常低廉，工作效率也很高。比如沃尔玛的服装配送中心，就侧重于高档的服装产品业务。沃尔玛还使用产品返还的方式提高物流效率，通过退回某些产品，促使供货商降低成本。

沃尔玛的进货渠道很多，在美国也有进货的配送中心，比方说希望在一个固定的时间内进货，就采取大批量的进货方式。沃尔玛有一个内部配送系统，所有有关的货物都要通过这个系统送达，通过这个系统降低了成本。

沃尔玛是墨西哥最大的零售商。它在墨西哥有一个配送中心，还有一个现代化的车队，使用 16 米长的拖车，这是在运货方面降低成本的手段之一。沃尔玛还实现了运输 310 万公里无事故的成绩，没有事故当然就能降低成本，这个方式也是节约成本的一种手段。前年，沃尔玛的车队一共运送了 75000 吨的货物。同时，通过建立网络，一辆卡车能够到不同的配送中心去。沃尔玛还把车队和司机当成向顾客展示公司形象的重要渠道。

沃尔玛运货的策略，主要是以集装箱的方式运货，沃尔玛觉得低于集装箱容量的运输是不经济的。沃尔玛也有在夜间运货的方式。沃尔玛会事先制定运货计划，与用户做好沟通，也就是说配送程序要非常准确，这样就能避免有关的检查成本，货物运到配送中心，立马就可以入库。

采购、物流、服务降低营运成本缺一不可

艾文纳介绍说，沃尔玛把物流中心和配送中心整合起来，整合的物流系统能够提高效率，降低成本。但对于一个大型零售企业来说，采购、服务等各个环节都要配合降低营运成本的宗旨。

艾文纳还介绍了山姆会员商店。今年沃尔玛将在北京开第一家山姆会员商店，按照沃尔玛的宗旨，通过很好的物流系统为山姆会员商店提高效率将是降低营运成本的最好手段。沃尔玛只选择那些适应需要的产品、高质量的产品，同时又能满足企业会员的需要和个人会员的需要。在会员商店里，降低成本是最为重要的，在降低成本的时候扩大销售量。一旦成本降低，产品的价格也会下降，这在每个国家都是一样的。

沃尔玛还有自己所谓的山姆哲学。其哲学理念之一就是提供最好的服务，如果做不到，就索性不提供这种服务。

沃尔玛也通过全球的采购系统，尽量降低费用。降低人力成本也是沃尔玛成功的重要因素。另外，沃尔玛在进行自有品牌开发方面也取得了非常好的成绩，也在一定程度上降低了成本。