

國立嘉義大學管理學院

生物事業管理學系

沃爾瑪的物流系統

指導老師：劉耀中 教授

班 級：進生管二技二

學 生：0956238 林坤楨
0956216 李瑞璉
0956221 何佳蓉
0956226 趙幸芳
0956236 李秉憶

中華民國 96 年 12 月

壹、前言

1962年7月2日，在美國阿肯色州的羅傑斯鎮上有一家折扣店開幕，店的內部沒什麼裝潢，衣服掛在金屬管上，大部份的商品就堆在桌子上。為了這家折扣店，店主人夫婦倆把全部的家當都抵押去借貸。但40餘年過去，這家折扣店成長成為美國最大的私人雇主和世界上最大的連鎖零售商。在全球十個國家開設了超過5000家商場，員工總數160多萬，分佈在美國、墨西哥、波多黎各、加拿大、阿根廷、巴西、中國、韓國、德國和英國10個國家。每週光臨的顧客近一億四千萬人次。2002年、2003年、2004年、2006年連續多年榮登《財富》雜誌世界500強企業第一名和“最受尊敬企業”排行榜。它，就是沃爾瑪(Wal Mart)。

為什麼沃爾瑪能從一個賣廉價襯衫跟釣魚竿的小鎮商店，到成為富可敵國的巨型企業？這個問題是很值得我們去思考的。因為在山姆·沃爾頓成立沃爾瑪之前，在零售業界早有如塔吉特(Target)、凱瑪特(Kmart)、吉普遜折扣店(gibson discount stores)等其他大型的龍頭公司存在，但沃爾瑪最後還是超越了他們，成為新的業界龍頭。而即便是目前零售業界的競爭如此激烈，沃爾瑪依舊是屹立不搖。為什麼沃爾瑪能有如此能耐？

在綜合各方面的觀察之後，除了零售業所強調的優良服務之外，我們認為是沃爾瑪在節省成本以及在物流配送系統與供應鏈管理方面優於其他同業，並取得了巨大的成就所致。與其他競爭者相比，沃爾瑪能夠給顧客提供更好的價值，這是由於沃爾瑪把注意力放在物流運輸和配送系統方面，這也正是沃爾瑪公司的焦點業務。而節省成本及良好供應鏈管理的實現，是需要有優秀的物流配送系統為基礎方可達成的。因此接下來本篇除了對沃爾瑪公司做一點介紹之外，並就沃爾瑪的物流系統說明。

貳、沃爾瑪簡介：

沃爾瑪的前身是創使人山姆·沃爾頓在1945年加盟班·富蘭克林(BenFranklin)於NewPort所開設的連鎖店。跟班頓維爾一樣，NewPort是位於阿肯色州西北邊，人煙稀少的奧沙克地區。在

1945~1950年期間，山姆·沃爾頓的班·富蘭克林商店收入與獲利皆高於附近六州的班·富蘭克林加盟業者。在與房東的5年租約期滿之後，山姆被迫搬離NewPort，他選擇了當時人口只有2912人的班頓維爾再度出發。並於1962年在班頓維爾隔壁的羅傑斯鎮開設了沃爾瑪折扣城。之後便陸續在附近的小鎮上成立分店，並迅速的拓展開來。

由上觀之，我們瞭解沃爾瑪創業基礎便是從地方小鎮而奠基的。會採取此策略的原因是因為美國當時在零售市場上已經有了凱瑪特(Kmart)、吉普遜折扣店(gibson discount stores)這種頗具規模的公司，這些公司將目標市場定位於大城市。如凱瑪特(Kmart)不在人口少於50000人的城市設店，吉普遜折扣店(gibson discount stores)則是要該地區人口數要高於10000人。但小城鎮居民的購買力不比城市人口低，在購買力旺盛卻苦於無處消費的情形下，山姆·沃爾頓敏銳的把握住這個機會，把沃爾瑪的開店標準設在5000~25000人的小鎮。一來極具市場，再者，可以避免直接與大型的零售商競爭。也就是這種由鄉村包圍城市的戰術，讓沃爾瑪在創業之始便能站穩腳跟，為未來的發展奠下良好的基礎。

到1969年，沃爾瑪公司正式注冊成立開始，沃爾瑪才真正的進入高速擴張時期。在此之前，沃爾瑪共有18家沃爾瑪連鎖店及15家的班·富蘭克林商店，而且這些店還集中在班頓維爾100公里內的小鎮上。而到1979年時，沃爾瑪的全國的連鎖店已經增加到276家，遍及美國11個州。1981年，沃爾瑪又藉由併購的動作，比凱瑪特(Kmart)更早進入美國東南部地區，也因為這個動作，沃爾瑪的分店達到349家，成為美國第二大折價百貨連鎖公司，逼近位居第一的凱瑪特(Kmart)。到1990年時，沃爾瑪已經成為美國第一大零售商。1991年於墨西哥城開了一家「山姆會員店」，這是沃爾瑪開始進入海外市場的第一步。接下來於1992年進入波多黎各，1993年成立國際事業部，1994年進入加拿大……到現今，沃爾瑪已擁有2133家沃爾瑪商店，469家山姆會員商店和248家沃爾瑪購物廣場，遍佈美國、墨西哥、加拿大、波多黎各、巴西、阿根廷、南非、中國、印尼等處。

二戰後，消費者的結構層次就開始了不斷的變化。原來的中下階層已逐漸分化為“中上”和“中下”兩個階層。沃爾瑪針對這一變

化，果斷採取了不同經營形式的策略。其中 1983 年創立的「山姆會員店」和 1988 年創立的「沃爾瑪購物廣場」是針對“中下”層消費者，更徹底地做到減少開支的理想境地，爭取到原來屬於希爾斯的大部分顧客。

另一種 1987 年創立的經營形式，「沃爾瑪綜合性百貨商店」，裝修氣派，規模龐大，服務超級，出售的產品變化多樣、獨具特色。比較起來，希爾斯出售的商品多是一些樸實的樣式，欠缺獨特之處，因此“中上”階層的顧客當然也就不再眷戀希爾斯公司。由於沃爾瑪從這兩方面同時向希爾斯提出挑戰，發起進攻，所以希爾斯無力與之抗衡，終於讓出了盟主的位置，轉到零售業以外的行業去了。而沃爾瑪的業態經由不斷的發展，目前有四種的零售業態，分別是：折扣店、山姆會員店、購物廣場及較新的社區店。以下就各業態進行說明。

一、折扣店：

換言之就是廉價商店。這種折扣店便是沃爾瑪的前身。這是一種低價大量進貨，便宜賣出，以經營大量綜合商品為特點的零售經營形式。60 年代初，折扣商店在美國開始進入迅速發展的成長期，並已對小鎮的傳統雜貨店形成了可怕的威脅。

據統計，1960 年底美國折扣店有 1329 家，到了 1962 年底已達 2363 家，且平均營業面積達 5000 平方公尺，年收入近 300 萬美元。比之一般的雜貨店的 200~300 平方公尺的營業面積跟 20 萬左右的收入差距頗大。1960-1962 年間，山姆考察了當時美國主要的幾個折扣商店連鎖集團，下決心從雜貨業轉入折扣百貨業。1962 年 7 月，第一家沃爾瑪折扣百貨店開業，店名為 Wal-Mart。經過近 20 年的發展，80 年代末，沃爾瑪已有 1400 多家分店，分佈在美國 29 個州，年銷售收入 200 多億美元，淨收入 10 億美元，總營業面積近 1000 萬平方米，成為全美最大的折扣百貨連鎖公司。

二、山姆會員店：

會員制在當時是一種新興的零售形式。山姆會員店是沃爾瑪經營的一大特色，是它奪取市場戰勝希爾斯的一大法寶。典型的山姆會員

店營業面積在 1 萬平方米以上，商品組合從食品到一般商品，可以說幾乎無所不包，一應俱全，可最大程度地滿足消費者一次購齊的需要。同時，山姆會員店的銷售毛利平均只有 10-13%，不但比傳統百貨公司、食品超市低，甚至比折扣百貨店還低一半，因此商品價格格外便宜。保證商品種類齊全、價格又特別便宜的訣竅在於只經營每大類商品中那些需求最多、銷量最大的品種、規格或品牌，而且很多商品的最小銷售包裝要比一般商店大得多，這些措施能使同樣商品在山姆會員店比普通零售店便宜 30-40%，大大提高了對顧客的吸引力。

補償成本和穩定顧客的另一措施是實行會員制，山姆會員商店的會籍分為商業會籍和個人會籍兩類。商業會籍申請人須出示一份有效的營業執照複印件，並可提名 8 個附屬會員；個人會籍申請人只須出示其居民身份證或護照，並可提名 2 個附屬會員。簡便的入會手續，保證了每一位消費者都有成為會員，享受優惠的可能性。目標顧客是購買批量較大、從事小生意的顧客，如餐館、食品店等。

由於以上種種優點，山姆會員店被專家看作是折扣百貨店之後最具創新、最有潛力的商業經營形式，可看作是批發和零售的一種完美結合。第一家山姆會員店於 1983 年開業。1985 年，山姆店開到了 23 家，1986 年 49 家，1989 年 105 家，銷售額近 40 億美元，在公司總銷售額中的份額增至 18.8%。從 1990 年起，山姆會員店就佔據了美國山姆會員店業態銷售收入第一的位置。2003 年，山姆會員店年度銷售額 344 億美元，僅美國本土就有 538 家山姆會員商店。

而實行會員制給沃爾瑪帶來了以下優點：

- (一)建立了長期穩定的消費市場：通過會員制，沃爾瑪以組織約束的形式，把大批不穩定的消費者變成穩定的客戶，從而大大提高了沃爾瑪的營業額和市場佔有率。
- (二)培養了大批品牌忠誠者：通過會員制，成為會員的消費者會長期在山姆會員店購物，這樣很容易產生購買習慣，從而培養起消費者對沃爾瑪這一零售商品品牌的忠誠感。
- (三)會費收入相當可觀：會費雖相對個人是一筆小數目，但對於會員眾多的山姆店來說，卻是一筆相當可觀的收入，它往往比銷售的純利潤還多。

另一方面，實行會員制是類似於減價優惠的一種促銷形式，消費者也可以從中獲取許多利益，例如：

- (一)享受超低價優惠或特殊服務。對於消費者來說，加入山姆店可以享受價格更低的優惠，一次性支出的會費遠小於以後每次購物所享受到的超低價優惠，所以往往願意加入會員店。
- (二)方便購物。消費者一旦成為會員之後，可以享受各式各樣的特殊服務；例如可以定期收到有關新到貨品的樣式、性能、價格等資料，享受送貨上門的服務等。
- (三)可利用會員卡饋贈親友。會員卡的形式很多，其附屬卡便可以禮品的形式轉贈他人。

三、購物廣場：

20世紀80年代，在發展單店面積達20000平方公尺的特級市場失敗後，山姆總結了顧客的意見及經營中的問題，又開始試驗比特級市場面積小一些的購物廣場。購物廣場營業面積為10000平方公尺左右，毛利率17-18%，相比於一般超市的毛利率仍有優勢。商品組合相當於一個超市加一個折扣百貨店，商品大類比超市略窄，但品質更好，總計約65000種，食品、綜合商品各一半，遵循“一站購齊”的原則，目標是1萬人口以下的小鎮。

1988年，第一家沃爾瑪購物廣場在密蘇裏州的一個9000人口的小鎮開業。年底第二家購物廣場在離奧克拉荷馬州大城市杜薩50公里處的一個6000人口的小鎮開業。公司認為在這些地方設店是因為當地很多人定期要到幾十公里外的都市去購物，而購物廣場較小的規模和商品組合的靈活性使之具有適應較小社區的能力。特別是在這些地區，沃爾瑪20多年的經營已建立起良好的聲譽和穩定的顧客群。公司將購物廣場看作是以往折扣百貨店的延伸。1992年沃爾瑪購物廣場共開業10家，1994年72家，到1996年增至239家。到2003年末，在美國本土的沃爾瑪購物廣場共有1471家。

四、社區店：

“社區店”（Neighborhood market）這一概念顧名思義就是建

立在居民聚集的社區內，並以社區內的常駐人口為服務物件的零售店鋪。社區店的產生和發展是隨著居民日常消費水準的不斷提升而發展起來的。由於社區店的地理位置的特殊性，社區門店的經營種類和發展要根據社區的情況有其側重。

早在 1998 年，沃爾瑪社區店（Neighborhood market）在美國就已經開設了。它是對原有購物廣場和山姆倉儲式會員店這兩種大型賣場的經營形式的補充，是在堅持“天天平價”原則的基礎上，為社區提供便利的購物服務的門店。與購物廣場以及會員店相比，沃爾瑪社區店的規模較小，大約在 3800 平方公尺到 5000 平方公尺之間，也就是說如果是正方形，它的賣場縱深只有 60 到 70 平方公尺，但是小面積並未減少他所容納的商品品項，它們包括鮮菜，熟食，鮮肉，乳製品，保健品，美容用品，快速照相沖洗服務，另外還提供藥品，文具和紙製品，寵物用品和家用化學用品它主要突出便利功能，以“便利、平價、優質”為經營宗旨服務於周邊居民社區。

但是，沃爾瑪的社區店具有一定的特殊性，它是一種介於成熟的標準超市和增強型超市的業態，它的開設可能將對國內類似超市業態會產生一定的影響，從沃爾瑪社區店的定位可以看出它的設立，似乎更適合於具有一定消費水準的社區，而不是一般意義上的大眾社區。

沃爾瑪社區店的設立和發展不同於 90 年代至今在國內發展起來如 7-11 的經營模式。一般的社區便利店的面積通常在 200 平方公尺以下，經營品項在 1000~2000 左右，營業時間為 24 小時，商品的定位以在地社區居民購買的快速消費品和家庭的緊急消費品為主。當然這種店對於社區的居住情況和消費情況的要求不是很高，可以普遍存在。而沃爾瑪社區店面積和經營品種數要遠遠大於社區便利店，它是建立在具有相當發展規模和具有一定消費水準的中大型居民社區內的，在台灣的話，較相近的就是如頂好超市這種類型的賣場。

至此，我們可以發現，沃爾瑪的這幾種業態形成了以下的佈局。山姆會員店及折扣店針對大型的市鎮社區提供了傳統的折價商品及大宗的商品；而較小的城鎮或社區則由超級中心及社區店來填補。如此的佈局使得沃爾瑪的銷售目標涵蓋了城市及鄉村。

參、沃爾瑪的物流系統

物流配送是實行連鎖經營不可缺少的重要部份。一家連鎖經營的企業，沒有發展物流配送，在許多方面變成由各分店自行決定，總部難以過問，如何可以說算不上真正的連鎖經營。因此物流的成本控制就變成是衡量沃爾瑪這家零售企業經營管理水準的指標，亦是影響零售企業經營成果的重要因素。

由於沃爾瑪的口號是「永遠低價！」（目前已變成“省錢讓生活更美好”），同時也是他們的行銷策略。因此沃爾瑪在物流系統上所投注的資金每年不下 5 億美元。他們建立了強大的配送中心系統，擁有全美最大的私人通訊衛星系統和最大的私人運輸車隊。所有分店的電腦都與位於班頓維爾總部的電腦相連，在集團底下專門從事資訊系統工作的科技人員有 1200 多人。快捷的資訊回饋與高效的物流管理系統，可以使商品庫存有效降低，資金周轉加快，經營成本自然下降。

這些情況反映在實際面上，就是沃爾瑪的配送中心在收到分店的訂單後，向生產廠商進貨和配送到訂購的分店，只要 2 天。比起其他競爭者如凱瑪特(K mart)、塔吉特(Target)的 5 天快上不少，而沃爾瑪的物流費用比起塔吉特(Target)還低上 60%。沃爾瑪的物流配送基本上具有以下幾個環節：首先由採購員向供應商採購商品，通過資料輸入發出訂單→供應商將商品統一地送到配送中心→配送中心經過處理之後由卡車運去各個商店，擺放在商店內讓顧客購買→商店通過電腦系統要求補貨。如此不斷地迴圈，形成其高效率的物流過程。

在此，我們將從配送中心、運輸系統、資訊系統及供應商管理四個方面來看沃爾瑪的物流系統有何傑出之處。

一、配送中心：

從建立沃爾瑪折扣商店之初，創始人山姆·沃爾頓就意識到有效的商品配送是保證公司達到最大銷售額和最低成本的核心。當時美國的大型連鎖公司如凱瑪特等位居城市，有專業的分銷商為它們的上千家分店供貨；而作為一家新公司，沃爾瑪既缺少一個自己的配送系統，也沒有大配送商願意為它那些地處偏僻小鎮的分店送貨。在這種情況下，山姆·沃爾頓知道唯一使公司可以獲得可靠供貨保證及成本

效率的途徑就是建立自己的配送組織。

1969年，隨著公司總部在阿肯色州的班頓維爾落成，第一個配送中心也建成了，當時即可集中處理公司所銷商品的40%，大大提高了公司大量採購商品的能力。另外，沃爾瑪創造了零售供貨的新模式：實行從工廠直接進貨，使流通環節大為減少。在沃爾瑪成立的第一個10年內，共建了5個配送中心。到1975年，沃爾瑪已有80%的商品由自己的配送中心統一處理，餘下的20%仍由供應商直送分店。到20世紀90年代，沃爾瑪在全美建立了30多個物流配送中心，設計並完善了與之配套的物流管理系統，整個公司銷售的8萬多種商品，85%由這些配送中心配送供應，而競爭對手只有50~60%。

配送中心的運行完全實現了自動化，在配送中心，電腦掌管著一切。供應商將商品送到配送中心後，先經過核對採購計劃、商品檢驗等程式，分別送到貨架的不同位置存放。當每一樣商品儲存進去的時候，電腦都會把他們的方位和數量一一記錄下來；一旦商店提出要貨計劃，電腦就會查找出這些貨物的存放位置，並列印出印有商店代號的標籤，以供貼到商品上。整包裝的商品將被直接送上輸送帶，零散的商品由工作人員取出後，也會被送上輸送帶。商品在長達幾公裡的傳送帶上進進出出，通過X光辨別上面的條形碼，把他們送到該送的地方去，輸送帶上一天輸出的貨物可達20萬箱。對於零散的商品，輸送帶上有一些信號燈，有紅的、有黃的、有綠的，員工可以根據信號燈的提示來確定商品應該被送往的商店，來取這些商品，並將取到的商品放到一個箱子當中，以避免浪費空間。

每個配送中心的面積約10萬平方公尺，中心的每種商品都有條碼，由十幾公里長的輸送帶傳送商品，由雷射掃描器和電腦追蹤每件商品的儲存位置及運送情況。每個配送中心有600~800名員工，24小時連續作業，每天有160輛貨車開進來卸貨，150輛車裝好貨物開出。許多商品在配送中心停留的時間總計不超過48小時。因此零售分店從在電腦上開出訂單到貨物上架的平均時間只有兩天。

沃爾瑪的配送中心目前有六種形式：

(一) 第1種是運用乾貨的配送中心，目前此種形式的配送中心數目佔沃爾瑪的配送中心比率最高。

- (二) 第 2 種是需要配備冷藏倉儲及運輸設施的配送中心，以配送不易變質的飲料及生鮮食品等，直接送貨到店。
- (三) 第 3 種是專配送山姆會員店商品的配送中心。因為山姆會員店是批、零整合的業態，與其他業態不同，所以使用獨立的配送中心。
- (四) 第 4 種是服裝配送中心，此種商品並不直接配貨到店，而是分送到其他配貨中心。
- (五) 第 5 種是進口商品配送中心，採大量進口以降低進價，再根據要貨情形送往其他配貨中心。
- (六) 第 6 種是退貨配送中心，接受店鋪退回的商品，其中一部份退回供應商，一部份則送往折價商店，一部份就地處理。其收益來自於出售包裝箱與供應商支付的手續費。

目前沃爾瑪在全球 103 個地區都有自己的配送中心。如今沃爾瑪在美國建立了 30 個由高科技支援的物流配送中心，每個月自理的貨物金額大約在 5000 萬美元左右。全部配送作業實現自動化，是當今公認最先進的配送中心，實現了高效率、低成本的目標，為沃爾瑪實行“永遠低價”提供了可靠的後勤保證。經濟學家斯通博士在對美國零售企業的研究中發現，在美國的三大零售企業中，商品物流成本占銷售額的比例在沃爾瑪是 1.3%，在凱馬特是 8.75%，在希爾斯則為 5%。如果年銷售額都按照 250 億美元計算，沃爾瑪的物流成本要比凱馬特少 18.625 億美元，比希爾斯少 4.25 億美元，其差額大得驚人。

二、運輸系統：

許多大連鎖公司都是將運輸工作外包給專業的貨運公司，但沃爾瑪一直堅持有自己的車隊和自己的司機，以保持靈活性和為一線商店提供最好的服務。沃爾瑪擁有全美最大的送貨車隊，90 年代初大約有 2000 多輛拖車頭，1 萬多個拖車車廂，從而確保了產品由分銷中心運到各分店的時間不會超過一天。

沃爾瑪在整個物流過程當中，最昂貴的就是運輸部分，所以沃爾瑪在設置新賣場時，儘量以其現有配送中心為出發點，賣場一般都設在配送中心周圍，以縮短送貨時間，降低送貨成本。沃爾瑪在物流方

面的投資，也非常集中地用於物流配送中心建設。

物流配送中心一般設立在 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。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網點的需求；另外運輸的半徑既比較短又比較均勻，基本上是以 320 公里為一個商圈建立一個配送中心。

沃爾瑪各分店的訂單信息通過公司的高速通訊網路傳遞到配送中心，配送中心整合後正式向供應商訂貨。供應商可以把商品直接送到訂貨的商店，也可以送到配送中心。這些巨型建築的平均面積超過 11 萬平方公尺，相當於 24 個足球場那麼大；裡面裝著人們所能想像到的各種各樣的商品，從牙膏到電視機，從衛生巾到玩具，應有盡有，商品種類超過 8 萬種。沃爾瑪在美國擁有 62 個以上的配送中心，服務著 4000 多家商場。這些中心按照各地的貿易區域精心部署，通常情況下，從任何一個中心出發，汽車可在一天內到達它所服務的商店。

配送中心的一端是裝貨平臺，可供 130 輛卡車同時裝貨，在另一端是卸貨平臺，可同時停放 135 輛卡車。配送中心 24 小時不停地運轉，平均每天接待的裝卸貨物的卡車超過 200 輛。沃爾瑪用一種儘可能大的卡車運送貨物，大約可能有 16 米加長的貨櫃，比集裝箱運輸卡車還要更長或者更高。在美國的公路上經常可以看到這樣的車隊，沃爾瑪的卡車都是自己的，司機也是沃爾瑪的員工，他們在美國的各個州之間的高速公路上運行，而且車中的每立方米都被填得滿滿的，這樣非常有助於節約成本。

公司所有的運輸卡車全部安裝了衛星定位系統，每輛車在什麼位置、裝載什麼貨物、目的地是什麼地方，總部都一目瞭然。因此，在任何時候，調度中心都可以知道這些車輛在什麼地方，離商店還有多遠，他們也可以瞭解到某個商品運輸到了什麼地方，還有多少時間才能運輸到商店。對此，沃爾瑪精確到小時。如果員工知道車隊由於天氣、修路等某種原因耽誤了到達時間，裝卸工人就可以不用再等待，而可以安排別的工作。而“交叉配送”(Cross Docking)，是一種比較獨特的作業方式，而且效率極高。其作業方式便是進貨時直接下貨並裝車出貨，不需要經過入庫儲存與分揀作業，有效的降低成本，並加速貨物的流通。

三、資訊系統：

沃爾瑪在零售資訊系統上的高科技和電子技術的運用方面，投入了大量資金，因此始終在這方面處於世界領先地位。沃爾瑪投資 4 億美元由美國休斯公司發射了一顆商用衛星，並投入 6 億美元建立了電腦與衛星的互動式通訊系統。藉著這套系統，公司內部、零售中心及零售店之間可以快速對話，有效減少中間的環節。沃爾瑪的 IT 部門並研發出一個資訊共用的系統，無論是在班頓維爾的總部，還是邁阿密的分店，甚至是英格蘭的里茲，裡面運行的系統及流程基本上都是一樣的。因此沃爾瑪在全球 4000 多家門市店通過全球網路可以在一小時內對每種商品的庫存、上架、銷售量全部盤點一遍。所以在沃爾瑪的門市店，不會發生缺貨情況。而配送中心每年處理數億次商品，99%的訂單正確無誤。科學技術為沃爾瑪稱雄世界提供了強大的後勤保證。

四、供應商管理：

在任何一家公司的物流系統內，對供應商的管理都佔有重要地位。在此方面，沃爾瑪採取的是雙贏的策略，在沃爾瑪內部建立價值讓渡系統，將供應商納入自己的價值鍊中，這使得沃爾瑪的物流系統得以順便進行。當沃爾瑪的商店要銷售某供應商的商品時，這筆銷售的資訊不只流向沃爾瑪總部，同時也流向供應商。供應商能透過沃爾瑪的 POS 系統資訊及 ANS(發貨清單 Advanced Shipping Notice) 資訊，來掌握沃爾瑪的庫存狀況，進而來確定自己補貨的時間、數量及運送方式。沃爾瑪採用這種供應商管理庫存的方式來實現自己的零庫存管理，使沃爾瑪的發貨準確率提高到 40%，庫存周轉率提高了 30%，而銷售量則提高了 20%~50%。

未來，沃爾瑪將繼續朝向使用各種更新的技術來有效的降低成本，如無線射頻識別(Radio Frequency Identification)技術的應用。在 2004 年，沃爾瑪公司便要求其前 100 家供應商，在 2005 年 1 月之前向其配送中心發送貨盤和包裝箱時使用無線射頻識別 (RFID) 技術，2006 年 1 月前在單件商品中投入使用。這種標籤內含特殊的

微晶片，可自動傳輸包裝或貨櫃內物品的詳細資料到公司電腦。這項科技可望大幅減少人力，和使用條碼追蹤庫存所造成的人工錯誤。專家預測，2005 年到 2007 年，沃爾瑪供應商每年將使用 50 億張電子標籤，沃爾瑪公司每年可節省 83.5 億美元。目前全世界已安裝了約 5000 個 RFID 系統，實際年銷售額約為 9.64 億美元。

伍、SWOT 分析

以下就沃爾瑪的物流系統，做 SWOT 分析。

優勢	機會
1. 硬體與軟體的緊密配合，配送效率高 2. 自有運輸設備，不受第三方物流優劣影響	1. 利用既有優勢，承攬相關業務
劣勢	威脅
1. 建構成本高 2. 受限於陸路交通建設，於較落後地區難見成效	1. 專業的第三方物流與之競爭

一、優勢：

(一) 硬體與軟體的緊密配合，配送效率高

沃爾瑪的物流系統將運輸用的硬體與後勤的軟體有效的結合，呈現了高度的配送效率，有助於成本的降低。

(二) 自有運輸設備，不受第三方物流優劣影響

沃爾瑪在美國的物流運輸設備皆屬於沃爾瑪本身，因此在運輸的品質要求上，比交由第三方物流更直接，能維持相當高的水準。

二、劣勢：

(一) 建構成本高

由以上的陳述可知，整套的沃爾瑪物流系統，需要要土地建立配送中心，需要要電腦管理設備及運輸車輛。這在建購初期是相當大的成本。

(二)受限於陸路交通建設，於較落後地區難見成效

由於沃爾瑪的運輸倚賴陸路運輸的比重相當高，因此若交通建設不佳的地區，會在配送的效率上大打折扣。如中國大陸便有如此情形。

三、機會：

(一)利用既有優勢，承攬相關業務

沃爾瑪的物流系統無論軟、硬體皆有其獨到之處，但目前僅用於沃爾瑪公司自身及海外合作夥伴。若提供服務予其他有需要之公司，應能有一番市場。

四、威脅

(一)專業的第三方物流與之競爭

所謂第三方物流便是由物流的供方、需方之外的第三方去完成物流服務的物流運作方式。一般第三方物流除了有專業性之外，亦具有物流網路上的優勢。在運輸上，有不遜於沃爾瑪的配送效率。

陸、結論

綜觀上面所介紹的，我們可以發現，沃爾瑪給人們留下印象最深刻的，是它的一整套先進、高效的物流和供應鏈管理系統。沃爾瑪在全球各地的配送中心、連鎖店、倉儲庫房和貨物運輸車輛，以及合作伙伴（如供應商等），都被這一系統集中、有效地管理和優化，形成了一個靈活、高效的產品生產、配送和銷售網路。

為此，沃爾瑪甚至不惜重金，專門購置物流衛星來保證這一網路的信息傳遞。沃爾瑪的成功既可以說是優秀的商業模式與先進的信息技術應用的有機結合，也可以說是沃爾瑪對自身的“商業零售企業”身份的超越。雖然沃爾瑪目前在國際市場的擴張受阻，以及對經濟的影響造成負面形象。但總歸來說，沃爾瑪的成功經驗及優秀的物流、供應鏈管理系統，都是值得我們去學習、思考的。