

采购新政 沃尔玛的战略回归



□ 宋文明

无论是在本土还是中国市场,经济危机让沃尔玛重新找回了低价的优越感。继去年率先在深圳启动进入中国以来力度最大的降价后,沃尔玛近日又宣布变革一系列采购渠道的相关项目,拟以规模优势,不断降低商品成本。而这很可能给中国本土供应商带来致命打击。直接向生产企业下单,以减少供应链的中间环节。这应该是每一个流通领域的企业所向往的一件事情,但实际上却很难操作。

沃尔玛正在做这样的努力。这家在全球 500 强中排名第一的企业近期宣布了以新的全球采购中心(GMCs)为核心的统一的全球采购架构。这项全球采购新战略的重点,将是不断提高沃尔玛公司自有品牌的直接采购。

“从某种意义上说,这是沃尔玛采购战略的一次回归。”据业内人士介绍,2002 年以前,沃尔玛直接采购的比例一度很高,但迫于中小供应商的不合作,这一比例近年来一直在降低。此番沃尔玛重提直接采购,必然会在模式上进行一些优化。

而最近与香港利丰公司 20 亿美元采购额度的一次合作,很可能会成为沃尔玛优化自身采购体系的一个“过河卒子”。业界认为,不排除沃尔玛未来与国际采购公司成立合资公司的可能。

采购新政是战略回归。沃尔玛第一次在公开场合透露其全新采购架构的消息,还是在 2009 年 10 月其全球公司举办的投资社区年会上。沃尔玛表示,这项变化的初衷旨在发挥公司采购上的全球规模优势。

事实上,中国的部分供应商在更早时候就已经知道这一消息。在 2009 年 9 月左右召开的供应商大会上,沃尔玛就

加强直接采购向供应商进行了简短说明。当时一些中小供应商开始担心,新一年的采购合同中,自己的商品利润又要被削弱了。

为了向其合作伙伴更为详细地说明这项举措,2010 年 1 月,沃尔玛先后两次对这项新政作出公开解释。1 月 6 日,沃尔玛表示,为了控制成本,将加大直接采购的力度,缩短供应链。1 月 28 日,沃尔玛表示,其新的全球采购战略将包括创立全球采购中心,进行领导层及架构的调整等。

据介绍,沃尔玛目前每年大约花 1000 亿美元采购自有品牌商品,其直接从制造商采购的比例不足 20%,且一般按国别进行采购。

沃尔玛美国业务负责人 Eduardo

政执行的难度依旧不小。“沃尔玛有自己的算盘,希望通过直接采购削减成本。但沃尔玛的直接采购并不会给生产厂商带来利润,反而会使他们在仓储、物流甚至售后服务方面的压力变大,一些中小生产企业根本没有能力应对这种局面。此外,企业一般也不会因为沃尔玛一家企业而放弃经销商。”

但沃尔玛始终没有放弃加强直接采购的想法,一是可以缩短供应链,节省成本开支,另外直接采购可以最大程度地发挥沃尔玛规模经济的优势。

或将参股国际采购公司。在沃尔玛提供的资料里,还专门提到了与香港利丰公司的合作。据介绍,作为沃尔玛采购新战略的一部分,沃尔玛公司与利丰公司签署了一系列协议。利丰公司正在组

尔玛未来采购战略的一个模板,即抛弃供应链条上的三批、四批等中间环节,转向与利丰这样的区域总代合作。

根据沃尔玛与利丰公司的代理协议,沃尔玛还有权利要求利丰在 2016 年 1 月 1 日后转让正在成立的新公司的股份及业务。

中银国际分析师胡文洲表示,这家由利丰部分高管和前线员工组成的新公司将共享利丰现有的基础设施和采购网络。鉴于新公司和利丰采购平台之间存在着良好的互通和协同效应,沃尔玛不太会仅仅通过收购新公司来简单复制成本削减,而可能会有新的合作模式。

黄静认为,利丰未来在沃尔玛的采购链条中扮演什么样的角色,目前仍是未知数。如果只是一个单纯的商品供应商,那么利丰只能享受极为微薄的利润,也不符合其全球供应链管理者的企业定位。但如果利丰是以商品服务商的身份参与到沃尔玛商品的促销、打折、返利等活动中,一方面承担沃尔玛的采购外包,另一方面起到相当于沃尔玛经销商的作用。但如此两家企业的关系又会变得很微妙。互相参股成立新公司,减少双方在利益层面的对立,将不失为缓和这一问题的一个办法。

沃尔玛全球采购中心地位尴尬。利丰的“横空出世”,使设立在深圳的沃尔玛全球采购中心的地位再度陷入尴尬。

在中国市场,沃尔玛全球采购中心是独立于其卖场业务的一个单独体系。其前身是香港的一家外贸代理商,2001 年底沃尔玛将其收购后搬迁到了深圳,并以深圳为基地,向全球延伸出 20 个采购据点。

沃尔玛设立全球采购中心的初衷,也是试图让海外沃尔玛商店的买手能够逐渐越过贸易商,直接向中国本土供应商下单采购。但由于下单决定权掌握在总部的买手手中,全球采购中心从一开始就没有采购实权。

而沃尔玛总部的买手和美国进口商



Castro-Wright 估计,转向直接采购,5 年内在整条供应链上可节省 5%—15% 的成本。按照这种算法,如果沃尔玛能够将直接采购的比例提高到 80% 的长期目标,就有望节省 40 亿—120 亿美元的成本开支。

“这算得上是沃尔玛采购战略的一次回归。”一位曾在沃尔玛中国采购部门工作多年的人士表示,早在 2000 年左右,沃尔玛中国公司的直接采购的比例就已经达到了 80%,但当时沃尔玛在中国的门店数量并不是很多。此后,迫于供应商尤其是一些中小供应商的反抗,这一比例从 2002 年以后逐年降低。

该人士认为,沃尔玛的这项采购新

建成专门管理沃尔玛采购业务的新公司,使其在第一年内完成约 20 亿美元的沃尔玛的商品采购额。

作为香港上市公司,利丰总裁乐裕民在公告这一消息时表示,此次属于公司传统的“营业额大、毛利率较低”的交易,但这项采购协议的年营业额未来将会持续增长。利丰是香港最早的出口贸易商之一,其业务角色已经从最早简单的采购代理,转变成为全球性供应链管理者。

业内专家黄静表示,20 亿美元的采购额度对于沃尔玛公司全年的采购金额来说只是个小数字。但从沃尔玛的重视程度来看,这种合作的模式可能成为沃

的关系更为密切,导致全球采购中心的采购人员在内部和贸易商的博弈中常落于下风。供应链上中间多出来的这一环节,反而增加了沃尔玛的运营费用。

之前一直有看法认为,在沃尔玛全球采购中心经营情况不能很好改善的情况下,沃尔玛全球采购将走向 2002 年以前的老路,由贸易公司全权代采。

有业内人士认为,利丰的介入有望帮助沃尔玛全球采购中心解决“定位不清”的矛盾。此后,利丰模式可能会集中于沃尔玛针对非品牌商品的采购。而对于宝洁、可口可乐等顶级厂商,则交由全球采购中心接洽谈判,这两种采购模式未来完全可以形成互补的关系。

► 声音链接 | Shengying Lianjie

沃尔玛 VS 家乐福 两种模式各得其所

在进入中国市场的第 15 个年头,沃尔玛依旧没有学会中国市场的一些潜规则——在它的竞争对手那里,“进场费”等后台利润已经成为除商品利润之外的一项很大的收入来源。

而沃尔玛的直接利润百分之百来自于商品毛利,这决定了它对供应链的掌控要求极为严格。一直以来,沃尔玛固执地坚持“营采分离”,它的零售体系与采购体系是两个完全独立的体系。

而作为沃尔玛在中国市场的强劲

对手,家乐福在大中华范围建立了 5 个采购中心,对于区域差别不大的商品实施集中采购。但同时对各店又授予了一定的采购权限,可以根据地方文化特色进行自由组合。公司再通过严格的目标控制和绩效考核来约束采购人员。

家乐福采取的“营采合一”的经营方式,可以随时针对地区差异进行策略调整,被业内认为是其在中国市场取得巨大成功的一个重要因素。

但沃尔玛的坚持也有着自己的道

理。对规模经济和制度的依赖,一直是沃尔玛成本领先的一大法宝。在它看来,完全没有必要为了在全球市场远远落后于自己的竞争对手,而放弃自己的竞争优势。此番加强直接采购,沃尔玛的算盘正是希望将规模经济的优势更大程度地发挥出来。

但在中国市场,尽管通过收购好又多,沃尔玛在中国市场的门店数量会有一个大的飞跃,但它的采购规模经济的优势还是很难体现。除了双方在整合层

面面临一些阻碍,中国市场地区差别巨大、消费者不成熟、物流信息系统不发达,都是沃尔玛庞大采购计划难以执行的掣肘因素。

很难在短时间里判断沃尔玛和家乐福这两种截然不同的模式孰优孰劣。换句话说,家乐福在与中国市场一起成长,而沃尔玛却是在等待中国市场的成长。如果需要一个比较,那么时间节点应该放在更远的将来。

(宋文明)

春节假期

消费市场喜迎开门红

历时七天的春节黄金周已顺利结束。由于融合了春节、情人节和农历新年等多重喜庆元素的春节长假的拉动作用,市场呈现出购销两旺的消费火爆景象。在 2009 年中国经济成功实现“V 型”反转后,红火的春节消费为虎年扩大内需、转变发展方式开出好局,2010 年中国经济持续回暖令人期待。 [详见 A2 版](#)

零售巨头 TESCO

推出全球首家零碳超市

使用木材框架而非钢材框架,生物燃料供热供电,停车场启用 LED 照明……全球三大零售巨头之一的 TESCO 日前在总部英国剑桥郡 Ramsey 正式推出了全球首家零碳超市。中国连锁经营协会秘书长裴亮表示,减少碳排放已然成为零售商新一轮的争夺焦点。“这不仅仅是企业社会责任的表现,对于商业公司来说,节能减排、低碳式发展的实质价值在于节省成本。” [详见 A4 版](#)

高端家具欲“分羹”

加速市场品牌之争

近几年来,中国的高端家具消费领域一直呈现高速增长的态势,不仅国内家居商着力打造高端品牌,国外很多高端家具品牌也纷纷入驻,面对这个市场中厂家、商家的不断扩张,企业家毫不怀疑高端市场的消化能力,随着高端家具市场的不断扩大,越来越多的本土和进口品牌都意欲在这个市场上再分一杯羹。 [详见 B1 版](#)

全球大规模召回

丰田遭遇信任危机

日本丰田汽车公司近日召开新闻发布会,通报问题车辆召回进展与产品质量改善情况。负责质量管理的执行副总裁佐佐木真一称,丰田公司正对旗下品牌卡罗拉的动力转向系统展开调查,有可能宣布召回。受召回事件影响,丰田汽车的品质引发消费者质疑,随之而来的是销量下滑。 [详见 B2 版](#)



中商会网址: <http://www.cgcc.org.cn>
主编投稿邮箱: sw6150@126.com

责编:高凡 美编:黄健
校对:梅健秋

国内外公开发行
国内统一刊号:CN51—0098
邮发代号:61—85
第 051 期 总第 6477 期
2010 年 2 月 28 日 星期日
庚寅年 正月十五

「一个阶层的「声音」

经理日报