

評析沃爾瑪(Wal-Mart)低價策略逐漸失效對台灣零售業之影響

一、前言：

沃爾瑪(Wal-Mart)來自美國，是全球最大的公司(以營業額計算)，屬世界性的連鎖企業，其全球銷售額是世界第二大上市零售業法國家樂福的三倍，主宰整個零售業。但隨著消費者的消費習慣改變及網路盛行..等因素，過去大型零售業過份強調的低價策略，似乎已不再是唯一的萬靈丹。而台灣的零售業(尤其是大型量販店)，應該如何因應這樣的影響？

二、沃爾瑪時代：

- (一)憑藉低價手法和不斷擴張的策略，沃爾瑪從七十年代美國阿肯色州的一間鄉間小店崛起，成為重塑全球最大經濟體的巨擘。任何一個企業行銷策略都是在它的經營理念的指引下展開，而在沃爾瑪的經營理念中，它堅持每一種商品都要比其他商店便宜，即其價格策略。
- (二)沃爾瑪創辦人華頓(Sam Walton)認為，達到顧客滿意的方法，最重要的就是做到價廉物美，也就是「每日低價」(everyday low price)。因此，沃爾瑪成本控制的能力是其競爭力的核心。如何衡量成本控制的能力呢？以零售業而言，不外乎採購便宜、管銷費用低。沃爾瑪以「成本領導」(cost leadership)作為主要競爭策略。
- (三)近年來因為對手零售商藉由提供更加便利、更多選擇、更高品質或更好服務，把美國消費者逐漸從保證低價的沃爾瑪手中搶走。加上網際網路盛行，改變購物者偏好並侵蝕沃爾瑪對其供應商掌控力。根據報導指出，美國消費者已愈來愈重視品質，而這是沃爾瑪較弱的一環。也使得採取結合低價與持續擴張策略的沃爾瑪，現今在全球零售業的影響力正在下滑之中。事實上，沃爾瑪這個全球零售業龍頭面對競爭對手顯得有些力不從心。雖然它仍能像去年一樣利用低價策略來擾亂市場價格，但已無法保證每次都能奏效。
- (四)沃爾瑪在成衣的銷售一直不是很理想。它試圖複製競爭對手 Target 的成功案例，提供比較高級及流行的服飾，以提升形象。或是在電子產品，特別是比較大的項目如平面螢幕電視機，沃爾瑪既無法在銷售樓面上將其好好的展示，也沒有足夠技術與知識的銷售人員提供服務。至於沃爾瑪較低級與髒亂的外表、刻板的燈光及大型類似倉儲的格調，對於公司低價策略可能很適合，但長久以來可能令人覺得是單調乏味與過時的。再者，由於沃爾瑪與其競爭對手的價格差距已逐漸縮小中，因而有越來越多的消費者現在寧願選擇方便，取代光顧超大型購物中心。
- (五)隨著全球網際網路的盛行，透過無國界及無營業時間限制的網路來銷售產品或服務，已成為買賣通路的新選擇。消費者除透過網路蒐集商品資訊外，同時也進行網路購物，促使電子商務的重要性與日俱增。雖然在沃爾瑪購物中心可以買到十四萬二千種的商品，然而相較於網際網路上數以百萬計的商品種類，已不再那麼吸引人。
- (六)過去幫助沃爾瑪成就大業的大品牌，現在紛紛與其他零售業者簽訂獨家銷售合約，並降低他們對沃爾瑪的依賴。例如，百事公司最近在推出營養補給飲料時，就跳過沃爾瑪，改與美國最大有機超市業者 Whole Foods Market 合作；消費用品巨人寶僑(P&G)將來自沃爾瑪的營收所占比例，從二〇〇三年的一八%調降到一五%。由於一些生產商在其他零售商那裡銷售產品速度更快，使得沃爾瑪在與生產商簽訂供貨合約上，其地位已不如地區性零售店和全國性藥品連鎖店。

三、台灣零售業營運現況：

(一)台灣現行的零售通路主要可分為量販店、超市、傳統市場、傳統零售店與便利商店、個人商店等。其中近十餘年來消費者受全球一次購足的消費趨勢影響，眾多大型零售業者(如家樂福、大潤發..等)紛紛投入台灣市場，使得量販店如雨後春筍般出現於全台各地，顯然是想複製過去沃爾瑪成功的經驗。

(二)營運特點如下：

(1)連鎖化經營，以規模經濟降低進貨成本

利用連鎖化經營方式提供消費者相同且穩定的產品銷售服務，並拓展提供消費者服務的區域，建立廠商的品牌及知名度。由於連鎖化經營還可以利用進貨量大的優勢，降低產品的進貨價格，相對地可以提供較吸引消費者的優惠價格，也因此這種具備規模經濟的業者較具有競爭力。

(2)產品同質性高，價格競爭激烈

由於綜合商品零售業各家廠商所銷售的商品差異性不大，同質性過高，消費者在選購時，會選擇向價格較低的廠商購買，造成同業間以價格競爭為主要的競爭基礎。又受到廠商家數眾多之影響，業者為求銷售額的提高，多利用各種商品折價的促銷方式，吸引消費者。在價格戰的影響下，消費者習慣購買折價商品，業者持續進行商品促銷，刺激消費者之需求。

(3)據點選擇方便消費者購買

業者設立地點多選擇人潮多、交通方便或停車位多的地點方便消費者選購。就較大型的量販店業者而言，由於提供商品種類眾多，可讓消費者一次購足所需商品，因此必須配有廣大的停車空間，且周邊的道路設施完善且方便。

四、結論與建議

(一)過去沃爾瑪雖然利用「低價策略」使自己有獨特的優勢，然面對當今零售業的激烈競爭，也面臨著新世紀的挑戰，想要保持自己的地位，就要不斷地去接受挑戰，保持高度的警惕性。而台灣零售業如何針對沃爾瑪的弱點補強，建議如下：

(1)產品提供多樣性與提高服務品質

由於消費者需求商品的種類相當多，因此越能提供消費者一次購足的廠商，越能符合消費者需求的廠商，也越能吸引消費者前來購買。再者，塑造高格調的消費環境及高品質的服務，講究賣場的佈置設計，作好顧客服務，營造購物氣氛，以達成集客與提升業績的效果。以量販店業者而言，主要競爭優勢在於業者要提供「一次購足」、「超低售價」、「自助選購」、「免費停車」、「貨品新鮮」等服務。

(2)藉著差異化策略找到藍海

零售商差異化的方法，包括重新裝潢店面，創造更舒適的購物環境，並增加銷售利潤較高的麵包、肉類與酒類等飲料食品類。部分業者則採取避開與沃爾瑪正面迎戰的策略，包括減少銷售沃爾瑪最具優勢的藥品、保健與美容產品，加強生鮮食物、高品質肉品與調理食品等。在內部裝潢方面，以柔和的燈光加上高檔商品，創造出不同於大型超市的購物經驗。這些連鎖零售店放棄擺滿大眾品牌的貨架，改用桌子陳列設計食譜所需的食材，也吸引重視採買感覺的消費者。

(二)都市發展郊區化、人口結構老化，生活形態不斷改變，不同情境下，人類的需求也不同，零售業創新多元實屬必然。銷售技術與科技的進步，讓零售業創新更容易、創新速度更快，銷售技術刺激創新速度加快，相對也縮短既有零售業的生命周期，零售業者可以沈醉在成功的時間也愈來愈短，創新沒有標準答案，國外同業的做法，可以啓發我們的創新觀念，及早因應準備，卻不能一味模仿，持續成長之鑰只有從消費者需求與提升附加價值去探索。