

浅析沃尔玛的低成本战略

王满
陈清越

1962年,山姆·沃尔顿在美国阿肯色州乡村创立了他的第一家销售连锁店。谁也不曾想到,40多年前的“穷人”商店——沃尔玛,如今已成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售企业。探寻沃尔玛的成功之路,低成本战略是其制胜的法宝。

(一) 降低采购成本

沃尔玛采取辅助供应商降低成本、直接购货、统一购货、全球化采购相结合的方式,实现了大批量采购,降低了采购成本。具体做法是:

1. 采取双赢战略密切联系供应商。首先,为了吸引供应商,不向供应商收取任何进场费用和保证金,也不要求供应商提供广告支持,免除了供应商的额外负担。其次,为供应商提供信息技术支持。供应商可以通过沃尔玛提供的零售链信息系统,根据自己的生产需要随时掌握沃尔玛的存货和销售等情况。再次,对

与供应商之间的货币结算采取了在固定时间支付现金的做法,为供应商规避了风险。此外,为了取得较低的进价,沃尔玛还在商店内为关键的供应商安排展示区,让供应商根据品牌的特点自行布置从而卖出更多的商品。以上做法,不仅使沃尔玛降低了采购成本,也使得供应商获得了收益,从而实现了双赢。

2. 实行大批量进货。在进货方面,沃尔玛严格控制进货渠道,采取了集中采购制度,即:在与具有较高知名度的全球性企业合作的过程中,沃尔玛通常会将一年需要的商品一次性签订合同,形成了庞大的购货数量,从而获得了较低的进货价格。同时,大批量进货使多次采购变成一次采购,减少了物流配送的次数,从而有效控制了采购总成本。

3. 实行本土与全球采购的低价策略。2002年,沃尔玛在深圳设立全球采购办公室,这个类似供应商拓展部的机构所做的主要工作就是不断在全球范围内寻找更好的商品和更低价格的供应商。同时,为了节省外派员工的高额薪酬、保证管理工作的稳定有序,沃尔玛还采取了管理人员本土化,即哪里有低成本、有利润,沃尔玛就将采购的目标投向哪里。

(二) 建立先进的物流配送系统

沃尔玛物流配送系统主要由配送中心、运输系统和通信网络三部分构成。

1. 智能配送中心。沃尔玛的物流配送中心是整个物流配送体系的核心所在,它与规模较小的、功能更为单一的配送点连成一体,共同构成了沃尔玛的“第二方物流”体系。供应商根据各分店的订单将货品直接送至配送中心,配送中心则负责完成对商品的检验、筛选、安放、包装和分派工作。统一的产品代码、无缝形式的传送带、自动补货系统和激光识别系统实现了配送中心的自动化和智能化,减少了人工处理商品的成本和时间。

2. 灵活高效的运输系统。沃尔玛采

用长达16米的加长货柜运送货物,并运用网络对每辆车进行调度,准确掌握车辆的运送情况。接收货物的商店也可以通过网络了解车辆具体在什么地方、离商店还有多远等具体情况。灵活高效的运输系统使得商品从配送中心运到每家分店的时间不超过48小时,使各分店在存货较少的情况下也能保持正常的销售,既节省了存贮空间又降低了库存成本。

3. 先进的卫星通信网络。早在20世纪80年代初,沃尔玛就花费几亿美元买下一颗通信卫星,建立了集电子信息系统、卫星通信系统和电子数据交换系统于一体的后台信息处理系统。该系统将制造商、物流商等纳入信息系统的控制之中,使配送中心、供应商及每家分店的每一个销售点都能形成连线作业,可实现如途中配货、供应商管理库存以及自动补货等一系列措施,使一件商品从出厂到摆上货架的平均时间控制在5—7天,而其他商场则需要30天左右的时间。

(三) 严格控制费用支出

一是节约营销费用。沃尔玛对营销的要求是接近零成本促销,尤其在节省广告开支方面有自己独特的见解,即顾客的口碑就是最好的广告。沃尔玛的选址往往都是依次开设在邻近的店铺周围,这样通过口口相传既吸引了顾客又达到了节省广告开支的目的,偶尔的广告宣传也仅是黑白两色的几张纸而已。二是培养员工勤俭节约的风气。首先,通过不断奖励和提拔那些在损耗控制、节约开支方面有创意、有想法的员工,使员工内部逐渐形成了互相监督、共同探讨的良好氛围。其次,为了加强员工的责任感,公司与员工共同分享因减少损耗而获得的盈利,如果某家商店将损耗率控制在公司的目标以内,该店每个员工都可以获得最高200美元的奖金。

(作者单位:中国内部控制研究中心
东北财经大学会计学院)

责任编辑 刘黎静