# 浅析沃尔玛在中国低成本策略的坎坷之路(1)论文

来源：网络 作者：落花成痕 更新时间：2024-02-06

*[摘 要] 沃尔玛依靠其近乎完美的成本控制方法成为世界第一的零售业霸主。但在中国，其低成本策略却屡遭挫折。本文分析了其成本控制的方法，剖析了在中国本土运用上的失败原因及其为我国零售商带来的启示。 【论文关键词】 沃尔玛 成本控制 低成本策略...*

[摘 要] 沃尔玛依靠其近乎完美的成本控制方法成为世界第一的零售业霸主。但在中国，其低成本策略却屡遭挫折。

本文分析了其成本控制的方法，剖析了在中国本土运用上的失败原因及其为我国零售商带来的启示。 【论文关键词】 沃尔玛 成本控制 低成本策略 沃尔玛不过是一家百货连锁零售商，但却能力压汽车、IT等高利润行业，在世界500强中名列前矛，主要就是因为具有近乎完美的成本控制方法。

但自1996年沃尔玛进入中国，历经了十年的发展，经营状况却不尽人意，至今仍处于亏损状态。沃尔玛的中国十年，无论对于在华的外企还是中国本土的企业无疑都是一个深刻的案例。

这个公认的世界零售巨头在登陆中国市场十年的时间仍然处于亏损状态，相比它在美国本土的盛况来说，简直是一个天上一个地下，那么，沃尔玛的低成本之路在中国遇到了那些尴尬呢？

一、沃尔玛成本控制方法 沃尔玛能够长期保持“天天低价”和“最周到的服务”正是拜其高明的成本控制管理方法所赐，而其成本控制方法的优势主要是在采购、成本节约以及货物配送上体现出来的。 1.采购的直接性 传统的零售商在采购时往往要通过很多中间商，每经过一个中间商，价格就要高少则几个百分点，多则十几个点，减少中间环节就能将很多支出节省下来。

尔玛的经营战略与传统的零售商有很大的不同，其采购链条绕开中间商，直接从工厂进货，从而大大减少了进货的中间环节，为降低采购价格提供了更大的空间，从而能够提供更为低廉的商品价格。 2.办公成本的节约性 沃尔玛严守办公费用只占营业额2%的规范，“一分钱掰成两半花”，从而“比竞争对手更节约开支”。

“合适的才是最好的”是沃尔玛公司的经营理念之一，在沃尔玛公司，你看不到华而不实的办公场所和设备；在销售旺季或者节假日，也不象其他公司那样增聘员工或者零时工，而是让经理们穿着西装走到第一线直接为顾客服务；就连高层管理人员外出公干也是选择最廉价的机票和住宿。这样就使得节约成为了企业的文化之一。

3.货物配送的统一性和高科技性 沃尔玛公司实行统一定货、统一分配、统一运送。供货商将货物运到配送中心之后，不在库房里消耗时间，装箱的商品从一个卸货处运到另一个卸货处。

这种做法使沃尔玛每年都可以节省数百万美元的仓储费用。 另外，沃尔玛公司通过交换电子数据来控制商品库存量，同时还花巨资发射了一颗商用卫星，实现了全球信息互通，通过卫星以及网络使公司总部能够及时全面掌握销售情况，合理安排进货结构，及时补充库存和不足，实现了全球采购、物流系统的有效共享，有效地降低了存货水平，减少资金成本和库存费用，达到“微库存”甚至“零库存”。

可见，沃尔玛公司在成本的控制与管理上确实走在了世界零售业的前列，使得它成为了世界零售行业的巨头。但在中国，由于特殊的人文、政治、地理环境使得不善于变通的沃尔玛走上了一条坎坷之路。

二、沃尔玛在中国低成本策略的坎坷之路 从上面沃尔玛的成本控制优势的具体表现来看，其低进价、低成本、低加价的“三低”经营方式、高自动化物流系统和信息系统都是建立在美国的高科技、高收入、高消费等大环境下的，而在我国，许多因素制约了它的发展与运用。 1.节约办公成本所带来的负面影响 沃尔玛严守办公成本只占营业额2%的低成本运行规范，导致的最直接结果是沃尔玛给员工的薪酬很低，这就导致员工在工作中产生消极情绪，将微笑换成了漫不经心甚至是恶劣的态度，而在其他国家甚至还曝出雇用非法移民、雇用童工的恶性事件。

2.货物配送的统一性和高科技性在我国受到制约 在中国，沃尔玛的高度自动化物流系统并没有在高效的信息系统的协同作用下产生应有的效应。美国有四通八达的高速公路以及遍布全美的3000多家沃尔玛门店和布局合理的配送中心，为其成本控制提供了必要的条件。

但是中国的高速公路发展水平低，这使得沃尔玛在配送链上大打折扣。在配送中心上的设置上，沃尔玛的配送中心也只有深圳和天津两家，这使得围绕一个配送中心密集建店的做法无法在中国实施。

既然沃尔玛公司的低成本策略在中国遇到了些许尴尬，那么我们国内的零售商还有没有必要去借鉴和学习它的这一策略呢？答案是肯定的。

三、沃尔玛的低成本策略带给我们的启示 虽然中国的具体国情决定了其一些成本控制方法的不可行性，但沃尔玛的经验还是能够给我们带来很多启示的。 1.我们要具备成本降低的观念和意识 在企业里，仅有好的成本措施，但如果从公司高层到基层员工都没有成本意识，那么企业的成本控制措施就很难发挥作用，也不能产生更好的效果。

只有建立起一套完整的低成本管理体系，才能把成本措施的作用充分的发挥出来。 2.公司的价值链分析对降低成本很有帮助 沃尔玛通过对自身的价值链分析，对其进行了改造：在订货与存储环节上，实行直接订货与统一配送相结合；在商品管理环节上提高技术含量和集中度。

这样就提高了存货流转速度，资金使用效率和资本收益率，可见，企业如果要取得相对于同行的成本优势，针对自身情况，进行价值链的分析和重组是一个有效的方法。 综上所述，沃尔玛公司凭着雄厚的背景实力和强大的品牌影响力，依靠其成本控制的优势，成为了世界零售业的霸主，可在中国却走出了一条坎坷之路，究其原因就是它没有根据中国国情实施本土化策略，但其理念和方法却带给我们启示。

随着我国经济和科技的快速发展，其低成本策略也许在不久的将来就能发挥出应有的效力，因此我们本土的零售商们更应以其为典范，研究出一套适应自身发展的模式，为我国的经济建设做出更多贡献。 参考文献: 张红霞:沃尔玛的现代化物流管理，经营与管理，202\_，09 姚贤涛:配送中心助沃尔玛打造零售帝国，中国市场，202\_，06 徐印洲:沃尔玛的供应链管理实践，中国商贸，202\_，Z1

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！