



21世纪高职高专精品教材·财经类专业平台课

世界500强 经营管理之道

朱吉玉 编著

Business Management Art of
WORLD TOP 500

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press





21世纪高职高专精品教材·财经类专业平台课

世界500强 经营管理之道

朱吉玉 编著

Business Management Art of
WORLD TOP 500



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 朱吉玉 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强经营管理之道 / 朱吉玉编著. — 大连 : 东北财经大学出版社, 2011. 9

(21 世纪高职高专精品教材·财经类专业平台课)

ISBN 978-7-5654-0557-0

I. 世… II. 朱… III. 企业管理-高等职业教育-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 182878 号

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)
教学支持: (0411) 84710309
营 销 部: (0411) 84710711
总 编 室: (0411) 84710523
网 址: <http://www.dufep.cn>
读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连华伟印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm

字数: 205 千字

印张: 9 3/4

2011 年 9 月第 1 版

2011 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 张旭凤 郭海雷 王瑜

责任校对: 何群 尹秀英 孙萍

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0557-0

定价: 20.00 元

前言

美国著名的《财富》杂志每年推出的“全球 500 强排行榜”有着巨大的影响，以至于超越了国家、民族、文化而成为全球经济的风向标。世界各国的企业，都把能跨进这个行列视作一种荣耀，更多的企业则把它看成是自己长期奋斗的目标。

世界 500 强企业在长期发展过程中，创造并引领着现代企业发展的规范、制度和观念。它们所取得的成就、积累的经验，更是人类文明发展史上的共同财富。本书期望通过对世界 500 强企业的成功经验进行总结和剖析，能够为我国企业的发展提供良好的借鉴。

当前，世界经济一体化趋势日益凸显，国际竞争日趋激烈，“与狼共舞”已成为在经济快速增长中不断发展壮大的中国企业不容回避的问题。不过，从目前的情况来看，中国的许多企业与世界 500 强企业相比还存在着较大的差距，这种差距并不仅仅是技术、设备等物质层面的，而更多地表现在企业经营管理方面。中国企业目前面临的最紧迫的使命之一，就是把自己放到一个更大的背景下——比如与通用电气、沃尔玛等这样一些世界 500 强企业一起——比较研究一番，如此才能为超越自我、实现质的提升做好思想上的准备。

中国企业要想发展壮大、少走弯路，必须要吸取世界上其他企业的成功经验和教训，世界 500 强企业无疑是值得我们学习、借鉴的最好榜样。要想成为巨人，就必先学习巨人！只有站在巨人的肩膀上，我们才能看得更远、做得更好。这也是本书所要表达的一个核心理念。

为了帮助读者了解世界先进的管理方法，更新企业高层管理人员的思维方式和知识结构，使企业树立起适应全新经济环境的经营管理理念，本书精选了多年来活跃在世界 500 强前列的企业的案例，主要从经营、管理、营销、用人四个方面，分门别类地深入剖析了它们的经营管理之道。我们通过对这些著名企业经营个案的分析，尝试挖掘它们的独特理念，收集它们在实战中的经营智慧，以期给读者树立一个个鲜活的学习榜样。

为增强本书的可读性和趣味性，本书还设置了“财富故事”、“经营秘诀”、“创业故事”、“补充阅读”、“小思考”等栏目。当然，由于篇幅和编者水平所限，我们不可能一一穷尽所有世界 500 强企业来举例，只是精选了在经营管理方面最具代表性且长盛不衰的企业作为样板，以期达到窥一斑而知全豹的目的。

作者

2011 年 8 月

目 录

第一章 世界 500 强概述

第一节 世界 500 强的历史由来	1
第二节 世界 500 强的评选标准	4

第二章 经营篇

案例 1 沃尔玛的低成本经营模式	5
案例 2 创新先锋——索尼公司的经营之道	12
案例 3 虚拟经营的典范——耐克	18
案例 4 “今天你雅虎了吗？”——YAHOO! 公司	22
案例 5 松下——日不落帝国	28
案例 6 通用电气公司的多元化经营模式	34
案例 7 中国移动通信集团的品牌管理	40

第三章 管理篇

案例 8 麦当劳的统一管理系统	44
案例 9 微软公司独特的企业文化	51
案例 10 IBM 公司的管理之道	57
案例 11 LG 电子的人本管理	63
案例 12 可口可乐的本土化管理	68
案例 13 丰田崛起的秘诀——JIT 管理模式	72
案例 14 三星电子的三维管理模式	79

第四章 营销篇

案例 15 戴尔：演绎直销的先行者	88
案例 16 迪斯尼的体验营销模式	94
案例 17 宝马——成功的新形象	100
案例 18 宝洁公司的多品牌营销战略	105
案例 19 雀巢公司的模块组合营销战略	109

第五章 用人篇

第一节 “世界 500 强” 坚决不用的人	115
第二节 “世界 500 强” 最需要的人	124



附 录



附录 1 2010 年世界 500 强排行榜 (前 100 名) 140



附录 2 2010 年世界 500 强中国企业排行榜 (54 家) 145

主要参考文献

第一章 世界 500 强概述

第一节

世界 500 强的历史由来

“世界 500 强”是我们对美国《财富》杂志每年评选出的“全球最大 500 家公司”排行榜的一种约定俗成的称谓。此外，《财富》杂志还评选“美国最大 500 家公司”（也称为“财富 500 强”）、“美国和全球最受赞赏的公司”、“美国青年富豪排行榜”、“全球商界最具权势 25 位企业家”等一系列排名。

世界 500 强（Global 500）排行榜的历史始于 1955 年。《财富》杂志根据各公司 1954 年的总收入，对美国最大的 500 家工业企业进行了排名，从而诞生了“美国 500 强”排行榜。第二次世界大战后，美国崛起成为世界上最大的超级经济大国，为了满足对美国产品的需求，无论是在美国国内还是在国际上，美国企业都在以极快的速度进行扩张。《财富》杂志研究员们将记录这一增长趋势作为自己的责任，一致认为应该根据企业的收入为这些企业建立起一个排行榜，他们觉得排出这样一份榜单并不是一件困难的事，因为他们一直在定期收集这些企业的信息。尽管当时社会上的确存在对这种榜单的需求，但是《财富》杂志员工们却低估了制作这样一份榜单的工作量。

第一份榜单获得了轰动性的成功。20 世纪 70 年代初期，在美国参议院一次有关美国经济的听证会中，一位参议员指出：“如果《财富》杂志没有推出美国 500 强排行榜，那么我們也需要别的什么人来发明这样一份排行榜。它所提供的信息对于国家利益来说至关重要。”

在第一份榜单推出后的两年里，著名的“财富法则”开始成型，当时对榜单的改进以及对规则的解释一直持续到了今天。排名规则是这份榜单成功的关键，这些规则清晰、透明，对所有企业都是根据这些相同的标准进行衡量的。

美国国内企业排行榜的成功，促成了一份类似的国际排行榜的出炉。第一份国际排行榜刊登于《财富》杂志 1957 年的 7 月刊上，这份榜单叫做“美国之外的 100 家最大的工业企业”（The 100 Largest Industrial Companies Outside the U. S.）。它的推出得到了广泛的好评，结果该榜单在 20 世纪 60 年代扩充至 200 家公司，并在 70 年代初期增加至 300 家。

在第一份排行榜诞生 20 周年之际，《财富》杂志于 1976 年 8 月推出了“美国之外



的500家最大的工业企业”排行榜。后来,《财富》杂志在1990年7月30日首次刊登了包含美国企业在内的“全球工业企业500强排行榜”(Global 500 Industrial Companies List)。第二年,也就是1991年的8月26日,《财富》杂志又推出了包含美国企业在内的“全球服务企业500强排行榜”(Global 500 Service Companies List)。

目前的世界500强排行榜同时涵盖了工业企业和服务性企业,这一榜单的首次亮相,是在1995年8月7日的《财富》杂志上。因此,《财富》杂志世界500强榜单的数据历史只能追溯到15年前。而在这段时期里,我们已经见证了一些重大的变化。

最近15年中,各国企业在榜单中所占的席位出现了显著的变化。首先,无论是在上榜企业的数量上,还是在各国上榜企业的收入占500强企业总收入的比例上,美国和日本都稳居状元和榜眼之位。美国的最高纪录出现在2001年(2002年榜单),这一年美国有197家企业上榜,美国上榜企业的收入占到了500强企业总收入的42%。日本的最高纪录则出现在1995年,也就是《财富》杂志将工业企业和服务企业合并到同一张榜单上的第1年。这一年有149家日本企业和151家美国企业上榜,日本只比美国少了两家。不过,日本上榜企业的收入占500强总收入的比例达到了37%,名列第一;美国的比例为29%,名列第二位。

日本企业在1995年大量上榜,并不是一件让人惊讶的事情。二战结束后到20世纪90年代初之间的这段时期,常被称作“日本的战后经济奇迹”时期。美国在战后通过私人 and 政府渠道,对日本经济进行了大量投资,这与日本政府的经济政策一道促进了日本的腾飞。不过,随着日本的资产价格泡沫在1991年破裂,日本的经济奇迹也宣告终止了,随之而来的是日本20世纪90年代“失落的十年”。

从1995年起,日本上榜企业的数量开始下滑,这既反映了日本国内的经济低迷,也反映了其他新兴经济体的增长。在今天的榜单上,日本更是只有71家企业上榜,相比最高年份下降了52%。

2009年7月8日,美国《财富》杂志发布了2008年的世界500强企业名单。在全球金融危机背景下,此次榜单看点颇多,美国上榜企业数创14年最低;全球前三名的排名企业也发生变化,沃尔玛让出了去年全球老大的位子,被荷兰皇家壳牌取而代之;中国上榜企业连年增加,共有43家企业榜上有名,中石化首次以第9名的座次成为该榜单中排名最靠前的中国企业。此次榜单按国家划分,美国140家、日本68家、中国43家、法国40家、德国39家、英国26家、瑞士15家、韩国14家、印度7家。荷兰皇家壳牌石油公司在2008年收入为4 583.61亿美元,取代沃尔玛成为全球最大的公司,它也是自1996年以来第一家登上世界500强排行榜首位的非美国公司。

尽管2008年发生了席卷全球的金融危机,《财富》杂志世界500强排行榜的入围门槛却再次提高了11.3%,进入排行榜的公司最低营业收入超过了185.7亿美元,这个数据与十年前的相比,翻了一倍还多,如图1—1所示。中国企业上榜家数呈逐步增加趋势,如图1—2所示。

2010年7月8日,2010年《财富》杂志世界500强企业排名发布。有三家中国企业进入前十名,其中中国石化、国家电网和中国石油分别位列第7、第8和第10位。



图 1—1 1998—2008 年世界 500 强企业入围门槛

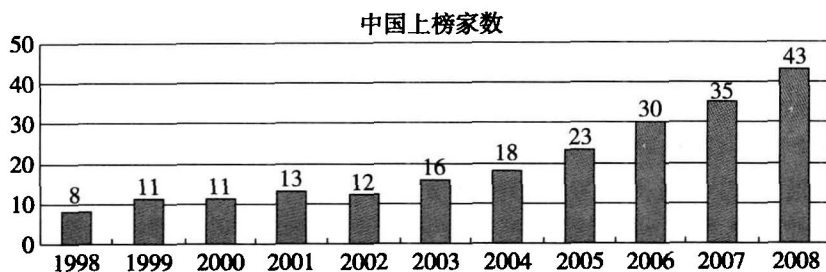


图 1—2 1998—2008 年中国企业上榜数量

沃尔玛重夺全球第一的宝座, 营业收入达到 4 082.14 亿美元, 荷兰皇家壳牌 2009 年创造的辉煌如昙花一现, 以 2 851.29 亿美元的营业收入位居第二。中国上榜企业数量再次刷新, 共有 54 家企业榜上有名, 超过了去年 43 家的纪录。

此次世界 500 强排名, 因受国际金融危机持续扩散蔓延的影响, 2009 年世界主要发达经济体的经济均出现了明显的下滑, 美国、欧盟、日本的实际 GDP 同比分别下降了 2.4%、4.1%、5.2%。受此影响, 500 强中欧美及日本公司的营业收入和利润大幅减少, 总体收入下降。面对国际金融危机对世界经济带来的负面影响, 中国政府实施促进经济增长的一揽子刺激计划, 包括出台 4 万亿元的投资刺激计划、十大产业振兴规划等, 实行积极的财政政策和适度宽松的货币政策, 使中国经济保持了较快增长, 全年 GDP 增长 9.1%。中国一揽子经济刺激计划的成功实施, 为国内企业成功应对、走出困境及平稳健康发展创造了有利条件。

▲ 第二节 ▲

世界 500 强的评选标准

美国《财富》杂志对世界 500 强评选的历史相当长。以销售收入为主要标准对美国企业排序已经延续了近 50 年；分行业对世界 500 强企业排序持续了近 15 年；现行的不分行业进行世界 500 强排序始于 1995 年，已经有 10 多年的历史了。1992 年，在《财富》杂志公布的世界 500 家服务企业中，中国银行和中国化工进出口总公司成为第一批进入世界 500 强的中国企业。

世界 500 强的评选标准主要包括五项内容：

第一是销售收入。《财富》杂志排行榜除将利润、资产、股东权益、雇佣人数等作为参考指标外，最通用、最主要的标准就是企业的销售收入。即：如果按销售收入排序，企业的位次如果在 500 名以外，即使是知名公司也不能上榜。以青岛啤酒为例，它很早就已经是一家很有知名度的中国公司，但由于该公司销售收入不足 100 亿美元，所以未能进入世界 500 强排行榜。

第二是企业统计数据必须具有较高的透明度。《财富》杂志要求所有参选企业的数
据必须公开，只有外界了解参选公司的资产状况，《财富》杂志才有可能将其纳入参评 500 强候选序列，这也是许多一流企业不能入选世界 500 强的原因之一。

第三是独立的公司治理制度。就其特征而言，独立而健全的公司治理制度是重要指标，这种独立包括既独立于控股的国家，也独立于控股的家族。

第四是统一按美元进行排序。《财富》杂志一直采用当地货币与美元的全年平均汇率，将企业的销售收入统一换算为美元再进行最终排序。这与《福布斯》不同，《福布斯》采用的是统计截止时刻企业所在国货币与美元的汇率进行换算。

第五是必须在规定的时间内申报相关资料。《财富》杂志要求欲参加评选的企业要按照相关要求，事先提出申请，并提供财务报表等有关资料。

对中国企业而言，《财富》杂志主要通过三个渠道获取相关数据和资料。一是从中国政府或行业统计部门获取相关统计数据。二是从中国研究机构发表的资料中提取相关资料，如中国上市公司公布的财务报表等。三是通过在中国香港分部设立的中国公司的数据库核实相关数据。而且，《财富》杂志一般不与被统计的公司联系，特别是对第一次上榜的公司。

按惯例，《财富》杂志世界 500 强的统计、评估和排序工作始于每年 5 月，截止于 6 月的最末一天，公布于 7 月。因此，《财富》杂志要求企业必须在每年 5 月前完成申报。

第二章 经营篇

▲ 案例 1 ▲

沃尔玛的低成本经营模式

案例正文

一、沃尔玛企业概况

沃尔玛百货有限公司 (Wal-Mart Stores, Inc.), 是一家美国企业, 主营商品零售。

沃尔玛公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生于 1962 年在美国阿肯色州创立。经过四十多年的发展, 沃尔玛公司已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商。2001 年, 在《财富》杂志公布的美国 500 家最大公司排名中, 沃尔玛以 2 189. 12 亿美元的销售收入赫然位居榜首, 这也是服务公司首次位居美国 500 家最大公司榜首。此后到 2010 年期间, 沃尔玛公司多次位居世界 500 强排行榜首位。目前, 沃尔玛在全球 16 个国家开设了 7 800 多家商场, 下设 53 个品牌, 每周为客户和会员提供服务超过 2 亿次。2010 财政年度销售额达到 4 082. 14 亿美元, 全球员工总数超过 210 万人。沃尔玛带领行业致力于可持续发展、企业慈善以及提供就业机会, 在 2009 年《财富》杂志组织的最受赞赏的公司调查中, 沃尔玛在所有零售商中名列首位。

沃尔玛 1996 年进入中国, 在深圳开设了第一家沃尔玛购物广场和山姆会员商店。沃尔玛全球采购中心总部于 2002 年在深圳设立。经过 13 年的发展, 沃尔玛已经在全国共 89 个城市开设了 146 家商场, 包括沃尔玛购物广场、山姆会员商店、沃尔玛社区店三种业态, 其中沃尔玛购物广场 138 家、山姆会员商店 3 家、社区店 2 家, 同时拥有好又多 35% 的股权和好又多 102 家门店。沃尔玛至今在华创造了超过 70 000 个就业机会。作为一家出色的企业, 沃尔玛自进入中国就积极开展社区服务和慈善公益活动, 12 年累计向各种慈善公益事业捐献了超过 5 800 万元的物品和资金。沃尔玛十分重视环境保护和可持续发展, 并把环保的理念融入到沃尔玛日常工作的每一个环节, 同时, 沃尔玛也鼓励合作伙伴成为沃尔玛环保 360 计划的一部分, 共同致力于中国的环境保护和可持续发展。



与在世界其他地方一样,沃尔玛在中国始终坚持公司的优良传统,即专注于开好每一家店,服务好每一位顾客,始终为顾客提供优质廉价、品种齐全的商品和友善的服务。沃尔玛在中国每开设一家商场,均会为当地引入先进的零售技术及创新的零售观念,在激发竞争的同时,帮助提高当地零售业的经营水平和服务质量,从而促进了当地经济的繁荣。

沃尔玛在中国的经营始终坚持本地采购,提供更多的就业机会,支持当地制造业,促进当地经济的发展。目前,沃尔玛在中国销售的产品中本地产品达到 95% 以上,与近 2 万家供应商建立了合作关系。沃尔玛一贯视供应商为合作伙伴,与供应商共同发展。2008 年,在由上海商情——供应商满意度测评办公室中心发布的《2008 供应商满意度调查报告》中,沃尔玛问鼎多项满意度最高指标,连续五年被供应商选为“综合满意度最高的连锁卖场”。

无论在哪里运营,沃尔玛都致力于成为优秀的企业公民。在中国,沃尔玛赢得了许多奖项,其中最近获得的几个具有代表性的奖项包括:连续五年在由上海商情——供应商满意度测评办公室中心发布的供应商满意度调查报告中名列榜首、由中华英才网评选的“中国大学生最佳雇主”、由《亚洲华尔街日报》评选的“亚洲领先跨国企业”、由中国连锁经营协会颁发的“中国零售业最佳雇主”、由《财富》杂志中文版颁发的“中国最有价值的品牌”、由《南方周末》评选的“世界 500 强在华十佳投资企业”、由《财富》杂志中文版和华信惠悦评选的“卓越雇主”、由《福布斯》中文版评选的“跨国公司慈善捐赠榜”、由《财富》杂志中文版评选的“最受赞赏公司”、由《光明日报》颁发的“最佳社区奖”。

二、沃尔玛的经营之道——低成本经营

作为一家举世瞩目的成功企业,沃尔玛集多种成功的发展模式于一身,如沃尔玛的人才观、满意服务、全球化策略和天天平价等。在这些模式中,低成本经营模式最受推崇,有经济专家指出,如果没有低成本的成功,它的连锁经营模式就无法施行。其成功之道主要包括以下内容:

(一) 女裤理论

1918 年,沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿出生于美国阿肯色州本顿维尔镇,小时候家境不富裕使他养成了节俭的习惯。1936 年,山姆进入密苏里大学攻读经济学学士学位,并担任过大学学生会主席。1940 年,山姆毕业时正赶上第二次世界大战爆发,他毅然报名参军,在美国陆军情报部门服役。

第二次世界大战结束后,山姆回到故乡,他向岳父借了 2 万美元和妻子海伦开了一家小店,学会采购、定价和销售。就在这时,山姆结识了来自纽约的一名厂商销售代理亨利·维尼尔,学到了定价第一课。

当时,山姆说:“亨利卖女裤,1 条只卖 2 美元。我们一直从同一地点购进同样的裤子,但 1 条卖 2.5 美元。我们发现,如果按亨利的卖价,裤子的销量会猛增。于是我学到了一个看似非常简单的道理:如果我用单价 80 美分买进东西,以 1 美元的价格出

售,其销量竟然是以1.2美元出售的三倍!单从一件商品上看,我少赚了一半的钱,但我卖出了三倍的商品,总利润实际大多了。”

直到今天,沃尔玛依然实施着这一价格哲学,它就是沃尔玛著名的“女裤理论”。

如今,沃尔玛在全世界多个国家开有连锁店和“山姆俱乐部”商店,组成了一个庞大的“沃尔玛帝国”。沃尔玛商店出售的物品从家用杂货、男女服装、儿童玩具到饮食、家具等无所不包。沃尔玛名下的各种商店,给人一个特别的感觉就是薄利多销,其口号就是“天天平价”,而且真正做到了这一点。沃尔玛的“天天平价”和一般的削价让利有着本质的区别。在沃尔玛,“天天平价”被作为一种长期的营销战略手段,而不是短期促销行为。因此,“天天平价”作为整个企业市场定价策略的核心,是沃尔玛存在的根本,也是沃尔玛发展的依托。

从开办第一家店开始,山姆·沃尔顿就始终坚持这一价格哲学,从不动摇。第一家沃尔玛商店的一位经历者回忆说:“山姆先生从不允许我们在价格上弄虚作假。比如一般商店某一件商品的价格是1.98美元,但实际上进价只花了50美分。最初,我可能会说:‘我们何不以1.25美元出售呢?’而他会说:‘不对,我们只付了50美分,那么我们只需在此基础上增加30%出售就可以了。努力工作,为顾客挖掘更多利益并将它转让给顾客。感谢山姆·沃尔顿先生为我们留下的这些宝贵财富。’”

(二) 低价格营销——沃尔玛营销的思想精髓

在世界上每一个国家的沃尔玛商场里,都可以看见醒目的“天天平价”、“我们售价更低”、“保证满意”等标语,它们昭示着沃尔玛低价营销的经营理念。

山姆·沃尔顿开办第一家沃尔玛折扣店时,就明确提出了独具一格的经营理念:“以低廉的价格、热情的服务吸引小城镇的美国人。”

随着沃尔玛的不断壮大,其经营理念和营销策略得到进一步完善。现在的沃尔玛不仅从目标市场的选择、促销手段的运用、销售商品的定位、店内设施和店址的确定等方面都围绕着低价策略展开,而且还以先进的经营理念、完善的运作体系、现代化的信息管理技术,保证着低价格营销的顺利实现。

与同地区同类商店相比,沃尔玛出售商品的价格低于一般超市20%~40%。沃尔玛主要是中低档商品消费者的目标市场,其商品组合秘诀是选择一些对消费者有一定影响力的大众化商品,通过规模化采购实现低进价,再以市场上明显的低价进行销售,从而产生较大的轰动效应,并带动其他商品的销售。这一策略又被称为重点商品低价促销策略,这种策略使其商品在消费者心目中形成价格非常低廉的印象。与此同时,为了实现商品的低成本,在日常经营管理中,沃尔玛也非常注意在各个环节节约费用开支,以低费用支持低毛利。

(三) 追求低成本的基本手段

归纳起来,沃尔玛的低成本主要依靠下列一些基本手段来实现。

1. 以先进的科技手段实施管理

沃尔玛为了领先于竞争对手,先行对零售信息系统进行了非常积极的投资:最早(1969年)使用计算机跟踪存货;最早(1980年)使用条形码;1984年,沃尔玛投入



4 亿美元巨资，与美国休斯敦公司合作发射了一颗商业卫星，在此基础上又投入 6 亿美元建立了目前的计算机及卫星交互式通讯系统，这样使其拥有全美最大的私人卫星通信系统和最大的私人运输车队；所有分店的电脑和总部相连，一般分店发出订单 24 ~ 48 小时左右就可以收到配送中心送来的商品。如此快捷的信息反馈和高效的存货管理，使得存货量大大降低，资金周转速度加快，从而降低成本。现在，沃尔玛正在和麻省理工学院合作开发“便宜的芯片”，以实现替代条形码的无线射频识别技术。这种芯片会自动告诉系统自己的当前位置——是在货架还是仓库，而不需人工介入。

2. 把好管理费用控制关

对于行政开支的控制，沃尔玛几乎做到了极致，比如规定采购费用不得超过采购金额的 1%；整个公司的管理费用不得超过整个公司销售额的 2%，而行业平均水平为 5% 左右。此外，其在人力成本方面的控制也非常严格。

3. 控制广告支出

沃尔玛非常注重实效性，认为保持“天天平价”就是最好的广告，尽量节约广告费用，用于降低商品价格，把广告费以价格折扣的方式转移给消费者，使消费者得到真正的实惠，因而更能赢得消费者的信任。在零售业同行中，沃尔玛的广告费用是最低的，但销售额却是最大的。

4. 与供应商合作共生

沃尔玛采购量非常大，一般从工厂直接进货，并同供应商保持长期合作的关系。通过电脑联网实现信息共享，供应商可以第一时间了解沃尔玛的销售和存货情况，及时安排生产和运输。由于效率的提高，供应商成本降低，沃尔玛也就能提供更便宜的商品让利给顾客。这种合作模式下，实现了供应商、沃尔玛和顾客三方面的“三赢”局面。

5. 采取仓储式经营，降低非实效开支

沃尔玛的商品包装都比较简单，多采用大包装；同时，店址绝不会选在租金昂贵的商业繁华地带，而大多设在租金低而交通集中的地区或公路旁，以此降低其固定成本。装修、包装、房租等相对于消费者来说，都是非实效支出，节约这些支出，就可以尽可能为消费者提供有效支出。

表 2—1 是沃尔玛成本控制水平与同行业的对比，从表中可以看出其低成本管理模式的成功意义。

表 2—1

沃尔玛成本控制水平与同行业的对比

项目	沃尔玛	行业平均水平
由分销中心供货的比例	85%	50% ~ 60%
商品耗损率	1.2%	3% ~ 5%
进货费用占商品总成本的比例	3%	4.5% ~ 5%
管理费用占总销售额的比例	2%	5%
补货时间（商品开出订单到得到补货的平均时间间隔）	2 天	5 天

（四）物流管理——低成本的重要环节

能够做到天天低价，在于沃尔玛比竞争对手成本低，商品周转快。该公司在具体做法上是绕开中间商，直接从工厂进货。灵活高效的物流配送系统，则是沃尔玛达到最大销售量和低成本的存货周转的核心。

如今，沃尔玛配送中心分别服务于美国18个州约2500个商场，配送中心约占地10万平方米，整个公司销售商品的85%由这些配送中心供应。相比之下，其竞争对手却只有5%~65%的商品进行集中配送。沃尔玛完整的物流系统不仅包括配送中心，还有更为复杂的资料输入采购系统、自动补货系统等。

沃尔玛使用商业卫星后，实现了全球联网，全球4000多家门店通过全球网络可在1小时之内对每种商品的库存、上架、销售量全部盘点一遍，并通知货车司机最新的路况信息，调整车辆送货的最佳线路。

无纸贸易系统的成功利用，也是其降低物流成本的关键。1985年，沃尔玛开始利用电子交换系统与供应商建立了自动订货系统，该系统又称为无纸贸易。通过该网络系统，沃尔玛向供应商提供商业文件、发出采购指令、获取收据和装运清单等，同时也让供应商及时准确地把握其产品的销售情况。

此外，沃尔玛还利用更先进的快速反应系统代替采购指令，真正实现了自动订货。该系统利用条形码扫描和卫星通信技术，与供应商每日交换商品销售、运输和订货信息。

凭借先进的电子信息手段，沃尔玛做到了商店的销售与配送保持同步，配送中心与供应商运转一致，提高了工作效率，降低了成本，使得沃尔玛超市所售商品在价格上占有绝对优势，成为消费者的重要选择对象。

（五）开发自有品牌

到过沃尔玛山姆会员店的人，都会对沃尔玛的山姆国货精选、鲍比·布鲁克斯服装、奥罗伊狗食、特选小猫食、常用机械五金工具、野外运动猎装、沃尔玛家用油漆、沃尔玛纸张用品等这些集沃尔玛品牌平价与优质于一身的自有品牌商品记忆犹新。

沃尔玛在开发自有品牌中所做的一切都是基于顾客的需求，并着重在以下几方面体现品牌的价值：可信度、一贯性、低价格（低于国内品牌至少10%）、质量优（高于或等于国内品牌）、独特性等。这些自有品牌一经面世，便成为沃尔玛顾客的钟爱商品，而且这些商品只有在沃尔玛门店才能买到。

以山姆国货精选为例，各沃尔玛连锁店供应的“山姆国货精选”品种丰富，包括曲奇饼干、咖啡、糖果、薄脆饼干、软饮料、果汁、快餐小吃、通心粉、烹饪油、家用设备、园艺设备、宠物食品、沙拉酱等。而最新自有品牌之一的常用机械五金工具，不但每件“常用机械”都享有终身服务的保证，而且这些工具仅以相当于其他著名品牌商品一半的价格出售，这样的商品自然深受顾客喜爱。

如今，沃尔玛的自有品牌已经成为它强有力的竞争武器，提到沃尔玛，顾客就会很快联想到其价廉物美的自有品牌，沃尔玛的自有品牌商品几乎成了沃尔玛企业的新标志。



分析启示及思考

一、分析启示

为了降低经营成本，沃尔玛采取了一系列有效措施。这些措施值得中国企业借鉴和学习。归纳起来，主要包括三个方面：

1. 树立开源节流的观念，厉行节俭

简朴的生活、工作，有益于员工的品德修养。而经营中各种费用的降低，保持了企业的低成本，使之能让利于消费者。

2. 利用信息技术，提高运营效率

信息技术为企业提高经营管理的效率和水平提供了方便快捷的手段。应用现代信息技术，对于降低库存、控制成本、加快资金周转和提高企业对市场变化的反应速度，具有明显的促进作用，沃尔玛是率先成功使用现代信息技术的企业。

3. 加强管理，查处盗窃，减少损耗

在零售商业中，把存货数量小于商品购入数量与销出数量的差额称为损耗。它是指被盗窃、损坏或丢失的商品数额，是零售业盈利的大敌之一。在这方面，沃尔玛的控制工作做得非常成功，这项工作成为了防止经营成本上升的有效措施。在实施过程中，从“跑”、“冒”、“滴”、“漏”抓起，严格要求每一个员工，防微杜渐，减少损耗，增强公司的竞争力。

如今，中国零售企业面临着国内和国际的竞争，控制成本是关键竞争手段。成本过高，所出售商品的价格就无法降低。所以，高成本带来的高价格，最终会使商店失去顾客。沃尔玛严格地控制各项开支来降低成本，保持商品的低价位。在沃尔玛的商店里，商品价格一般要比其他店便宜5%左右，从而能够吸引顾客，增强竞争力，这是我国企业必须学习的。

二、问题与思考

1. 通过沃尔玛经营成功的案例，分析总结低成本管理模式及其优缺点。
2. 通过沃尔玛经营成功的案例，分析总结低成本管理模式的基本条件。
3. 企业实现低成本的关键环节有哪些？
4. 沃尔玛企业的成功经验，给我国零售企业带来了哪些启示？

创业故事

沃尔玛在小城镇市场铸就的辉煌

提到沃尔玛，几乎无人不知、无人不晓。也许谁都不会相信，这样一个大名鼎鼎的百货公司，竟会是从小城镇市场走进大城市的。

山姆·沃尔顿在创业之初，零售业市场就已经有几家颇具规模的大公司，这些企业都十分看重大城镇，它们无一例外都设在大城市里。山姆·沃尔顿经过深入的市场调研和多次的考察，认为自己的零售商店如果也开在大城镇里，其实力肯定不是那些有名气和实力大公司的对手，必须另辟蹊径。山姆·沃尔顿最终选择了小城镇，他认为在美国的小城镇里同样存在着许多商机，事实证明，他的选择是正确的。正是因为把握住了这一商机，才使他宏伟的发展计划得以实现。他的计划是：先占领小城镇，然后再向大城镇渗透。按照这个计划，先以几个小城镇作为根据地，然后再往县城发展，在县城站稳脚跟后再向州里发展，直到全州的市场饱和，再向另一个地区发展，最后扩展到全国。

沃尔玛商店利用小城镇被大型零售商店忽视的有利条件，不仅避开了激烈的市场竞争，而且为自己积累了雄厚的实力，为进军大城市打下了坚实的基础。

沃尔玛零售商店成功的另一个原因，是其处处为顾客着想，力求为顾客节省每一分钱。它将“低价销售、保证满意”写在宣传牌上，坚持所有商品都要比其他商店便宜，宁愿少赚一点利润，也要让利给消费者。正是在这种营销理念的指导下，沃尔玛零售商店开到哪里，哪里就顾客盈门，生意兴隆。

经过20多年的努力，沃尔玛在美国的连锁店扩展到1 000多家，沃尔顿家族也成了美国最富有的家族，从1985年起，连续4年荣居《福布斯》公布的“美国最富的400人”排名榜榜首。前美国总统还将自由奖章颁给了他，以表彰他与众不同的创业精神。2001年，沃尔玛计划将连锁店的总数定位在3 000~3 500家，并准备开拓国外市场。

沃尔玛零售商店的独特创业之路，对于国内的一些零售、连锁店无疑是一个很好的启发和借鉴。

（资料来源 武文胜：《MBA经营奥秘精华读本》，北京，中国社会科学出版社，2004）