

价值链视角下沃尔玛战略成本管理优化研究

张淑贤

河北地质大学管理学院, 河北 石家庄

收稿日期: 2025年6月9日; 录用日期: 2025年6月20日; 发布日期: 2025年7月24日

摘要

本文从价值链视角系统研究沃尔玛的战略成本管理。在竞争激烈的零售市场中, 成本管理是企业核心竞争力的关键。作为零售巨头, 沃尔玛的经营模式和成本管理备受关注, 但电商发展、消费行为转变及新兴企业崛起使其面临挑战。研究通过剖析采购、物流、营销等价值链环节的成本管理实践, 探究其优势与问题, 以挖掘成本优化空间、推动战略成本管理升级, 同时为其他零售企业提供理论与实践借鉴。

关键词

价值链, 沃尔玛, 战略成本管理, 成本优化

Research on the Optimization of Walmart's Strategic Cost Management from the Perspective of Value Chain

Shuxian Zhang

School of Management, Hebei GEO University, Shijiazhuang Hebei

Received: Jun. 9th, 2025; accepted: Jun. 20th, 2025; published: Jul. 24th, 2025

Abstract

This paper systematically studies Walmart's strategic cost management from a value chain perspective. In the competitive retail market, cost management is the key to the core competitiveness of enterprises. As a retail giant, Walmart's business model and cost management have attracted much attention, but the development of e-commerce, the shift in consumer behavior, and the rise of emerging companies pose challenges. The study analyzes the cost management practices of procurement, logistics, marketing, and other value chain links, and explores their advantages and problems, in order to explore the space for cost optimization and promote the upgrading of strategic cost management, and at the same

time, provide theoretical and practical references for other retail enterprises.

Keywords

Value Chain, Walmart, Strategic Cost Management, Cost Optimization

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 绪论

在全球化与零售行业高度竞争的背景下，成本管理已成为企业核心竞争力的关键。沃尔玛的成功离不开有效的成本管理策略，但当前零售市场正经历快速变革：电子商务凭借低店铺成本、高效网络营销和灵活供应链管理，逐步改变传统零售竞争格局；消费者需求也日益多样化、个性化，对产品品质、购物体验等要求更高。在此形势下，沃尔玛需重新审视成本管理策略。本文从价值链视角研究其战略成本管理，能帮助企业全面把握成本形成逻辑，洞察潜在问题与机遇，也可众多转型中的零售企业提供经验与创新思路，推动整个行业成本管理的进步。

2. 文献综述

2.1. 价值链研究现状

在国外研究中，迈克尔·波特(1985 年)提出的价值链概念为企业分析自身的价值创造过程和竞争优势提供了基础框架。早期的研究主要聚焦于将企业的活动划分为基本活动和辅助活动，旨在帮助企业识别出各个环节中的价值创造和成本发生节点。国外学者在后续研究中不断拓展价值链理论的应用范围，以分析不同行业的价值创造和成本管理模式[1]。一些学者对价值链的延伸和细化展开了研究，从单一企业的内部价值链扩展到行业价值链和全球价值链，探讨了不同层次价值链上的价值创造和成本分布情况[2]。

在国内，学者们对如何构建符合中国企业特色的价值链展开了诸多探讨，从传统的劳动密集型制造业到新兴的高科技产业，均有涉及[3]。部分研究关注如何通过整合国内产业链，形成更具竞争力的产业集群，通过对产业集群中企业间的价值链进行优化，实现产业协同效应，提升产业的整体价值和降低成本[4]。同时，对于一些新兴的互联网服务企业，国内学者也尝试运用价值链理论来分析其平台经济模式下的价值创造和成本管理，研究如何通过整合线上线下资源、优化数据处理和服务提供流程，以实现高效的价值传递和成本管控[5]。

近年来，零售业价值链研究逐步兴起。国外学者提出“全渠道零售价值链”模型，强调线上线下环节的成本联动性[6]；国内研究则聚焦本土超市的供应链整合，如永辉超市生鲜直采模式[7]，但针对跨国巨头复杂生态的深度研究仍较少。

2.2. 战略成本管理研究现状

国外在战略成本管理的研究方面起步较早，发展较为成熟。早期的研究集中在理论构建上，提出了多种战略成本管理的工具和方法，如战略定位分析、成本动因分析和价值链分析等，旨在帮助企业从战略高度审视成本管理。战略定位分析使企业能够根据自身特点和市场环境，选择合适的竞争战略，包括

成本领先、差异化和集中化战略，并相应地调整成本管理的重点和方向[8]；成本动因分析则帮助企业识别影响成本的各种因素，包括结构性成本动因和执行性成本动因，为企业提供了成本管理的着力点[9]；同时，学者们也在不断探索如何将这些工具应用于不同类型的企业和不同的战略情境中。在实践应用方面，国外企业在实施战略成本管理过程中，会结合自身的战略规划和市场定位，通过各种手段优化成本结构，以实现长期的竞争优势。

国内的战略成本管理研究起步相对较晚，但发展迅速。学者们在借鉴国外研究成果的基础上，结合中国企业的实际情况，对战略成本管理理论进行了本土化改造和创新。许多研究关注中国企业如何在复杂的市场环境和竞争态势下，运用战略成本管理工具，实现成本控制和企业发展[10]。在国有企业中，学者们探讨了如何通过战略成本管理推动企业的转型和升级，解决体制机制带来的成本管理难题[11]；对于民营企业，尤其是中小民营企业，研究更多地侧重于如何在有限的资源和激烈的市场竞争下，通过战略成本管理实现差异化发展和成本控制[12]。然而，国内战略成本管理研究在应用深度和广度上仍存在一定的局限性，部分企业在应用战略成本管理时，往往只注重其中的部分工具或环节，未能将其作为一个系统性的管理体系来运用，在如何应对新兴经济环境和新经济模式下的成本管理挑战方面，仍需要进一步深入研究。

在零售领域，战略成本管理需应对高频消费需求与低毛利约束的矛盾。亚马逊通过动态定价算法与FBA 物流成本分摊机制实现精细化管控[13]，而国内对传统零售企业转型中的成本重构研究尚处于案例积累阶段[14]。

2.3. 价值链与战略成本的关系

关于价值链与战略成本的关系，国内外学者也进行了多方面的探讨。价值链理论为战略成本管理提供了清晰的分析框架，使其能够将成本管理与企业的价值创造活动紧密联系起来。许多研究表明，通过对价值链的各个环节进行成本分析，可以帮助企业发现成本管理的关键环节和潜在的价值提升空间[15]。在实践中，一些企业已经将价值链分析融入战略成本管理过程，通过对采购、生产、销售等环节的价值链成本分析，优化成本结构，提升企业的战略竞争力[16]。

然而，现有研究对于价值链与战略成本之间的动态关系研究相对较少。在当今快速变化的市场环境下，企业的价值链并非静态，会随着技术创新、市场需求变化和竞争格局的演变而不断调整，相应的战略成本管理也需要实时更新和优化，但目前对于如何根据价值链的动态调整及时调整战略成本管理策略的研究还不够深入[17]。同时，对于不同行业中价值链与战略成本管理之间的关系差异研究还不够细化，不同行业的价值链特点和成本结构差异较大，其战略成本管理的重点和策略也应有所不同，但现有研究在这方面缺乏系统的对比和分析[18]。另外，在数字化转型的大趋势下，如何利用数字技术重塑价值链，并在此基础上进行战略成本管理的创新，也是当前研究中的薄弱环节，需要进一步加强，以更好地指导企业在新经济时代下的成本管理实践[19]。

2.4. 文献述评

在学术领域，众多学者从理论构建、方法创新到实践应用等多维度对战略成本管理进行了深入探索。成本动因分析、价值链分析和战略定位分析等理论和工具不断完善和发展，为企业的成本管理实践提供了强有力的理论支撑。这些研究涵盖了多个行业，展现出不同行业在成本管理上的特色与共性。然而，针对零售行业——尤其是沃尔玛这类全球连锁巨头的价值链成本管理研究仍存在明显缺口：现有文献多集中于传统制造业价值链优化，对零售业全渠道融合下的动态成本分析不足；针对沃尔玛的案例研究较为零散，或仅聚焦单一环节，缺乏对其采购、物流、营销、售后全链条协同成本管理的系统剖析；对电商

冲击下零售企业战略成本管理的创新路径探索薄弱，尤其是如何平衡实体店成本结构与线上投入的实证研究稀缺。本研究将聚焦沃尔玛，在吸收前人研究成果的基础上，运用价值链理论对其战略成本管理进行全面深入的分析，为战略成本管理的理论体系注入新的案例元素，为零售企业在复杂多变的市场环境下的成本管理实践提供更具针对性的指导。

3. 沃尔玛公司概况及战略定位分析

3.1. 公司简介

沃尔玛是一家具有深远影响力的全球零售巨头，其发展历程堪称传奇。自成立以来，沃尔玛通过不断拓展业务版图，逐渐发展成为涵盖大型超市、山姆会员店等多种业态的综合性零售企业，业务网络遍布全球多个国家和地区。其经营理念始终坚持“天天平价”，致力于为消费者提供丰富多样、价格亲民的商品，涵盖食品、日用品、服装、家电等多个品类，满足不同消费者的日常需求。沃尔玛的成功得益于其强大的采购和物流体系，这两大体系相互配合，形成了高效的运营网络，支撑着其在全球零售市场的龙头地位。其庞大的规模和卓越的运营能力，使其成为全球消费者购物的首选之一，在零售业中树立了独特的品牌形象和市场地位。

3.2. 沃尔玛的战略定位分析

3.2.1. 外部环境分析(PEST 分析)

政治因素：各国的税收政策直接关系到沃尔玛的经营成本，不同的增值税、关税政策会影响商品的采购和销售价格；贸易政策决定了沃尔玛商品进出口的便利性和成本，贸易壁垒的设置可能会阻碍其商品的流通，增加采购成本或减少销售利润；劳动法规则对其员工管理和用工成本产生影响，不同国家的最低工资标准、劳动保护法规等都需要沃尔玛进行相应的调整 and 适应。

经济因素：在经济繁荣时期，消费者的购买力相对较强，沃尔玛的销售额往往会随之增长；反之，在经济衰退阶段，消费者会更加注重价格因素，这既为沃尔玛的“天天平价”策略提供了机会，同时也使其面临着成本控制的更大压力，因为其采购成本、物流成本等可能会因经济波动而受到影响。汇率波动也会对其全球采购和利润核算产生影响，尤其在进行跨国采购和国际业务结算时，需要考虑汇率的不稳定因素。

社会因素：消费者的消费习惯正朝着多元化、个性化和便捷化方向转变，随着生活节奏的加快，越来越多的消费者倾向于一站式购物和线上购物，这促使沃尔玛不断调整其门店布局和服务模式；消费者对环保产品的需求日益增长，要求沃尔玛在商品采购和包装上更加注重环保因素；不同地区的文化差异也需要沃尔玛在商品种类和营销策略上进行相应调整，以更好地满足当地消费者的需求。

技术因素：电子商务平台的兴起使沃尔玛不得不加快其线上业务的布局和发展，以满足消费者线上购物的需求；物流信息技术的应用，如智能仓储管理系统、车辆定位系统和运输调度系统等，为沃尔玛提供了优化物流配送的契机，但同时也要要求其不断更新和升级技术，以保持其物流效率的领先地位；大数据和人工智能技术的发展，为沃尔玛进行精准营销和库存管理提供了技术支持，但也带来了技术更新换代的成本压力。

3.2.2. 内部环境分析(SWOT 分析)

为深入剖析沃尔玛在行业竞争中的自身态势与外部机遇挑战，明晰其发展根基与潜在方向，开展SWOT分析对企业内部优势、劣势及外部机会、威胁进行系统梳理。通过对各维度关键要素的提炼，可直观呈现沃尔玛运营管理、市场竞争中的核心逻辑，为进一步探究其供应链、运营模式等业务环节的策略适配性与优化路径，提供基础分析框架支撑，具体SWOT分析内容见图1。

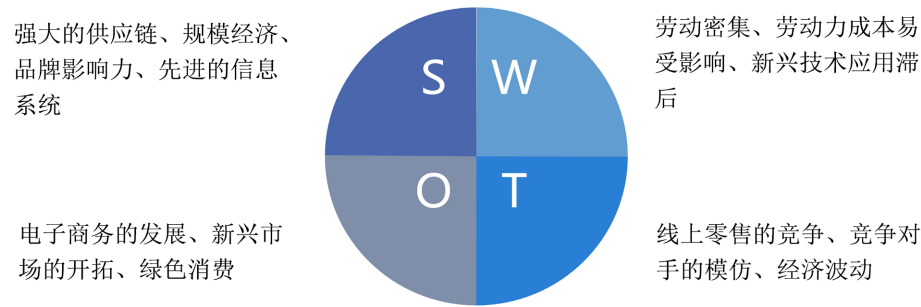


Figure 1. Walmart SWOT analysis
图 1. 沃尔玛 SWOT 分析

优势：沃尔玛强大的供应链体系使其能够在全球范围内实现资源的优化配置，通过集中采购、大规模采购以及与供应商的紧密合作，降低采购成本；规模经济效应显著，其庞大的销售规模使其在与供应商谈判、物流成本分摊以及广告宣传等方面具有显著优势；先进的信息系统为其提供了强大的数据支持，实现了对采购、库存、销售等环节的精准管理；其品牌在全球范围内具有极高的知名度和美誉度，为其吸引了大量的消费者，为企业的长期发展奠定了坚实基础。

劣势：作为劳动密集型企业，沃尔玛对劳动力成本的依赖度较高，面对全球劳动力成本的上升趋势，其成本控制面临挑战；在电子商务和移动支付等新兴领域的发展初期，沃尔玛布局和推广速度相对较慢，会导致在这些新兴市场中暂时失去先机；其庞大的组织架构在一定程度上也可能影响决策的灵活性和执行效率。

机会：电子商务的蓬勃发展为沃尔玛提供了广阔的发展空间，通过拓展线上业务，能够进一步扩大其市场覆盖范围，满足消费者日益增长的线上购物需求；新兴市场的开拓为沃尔玛带来了新的增长机遇，通过进入尚未饱和的市场，挖掘新的消费群体，增加销售和利润来源；绿色消费趋势的兴起为沃尔玛提供了新的业务拓展方向，通过引入更多环保产品和可持续发展策略，既能满足消费者需求，又能提升企业形象；技术创新为沃尔玛带来了优化运营流程、提高服务质量和降低成本的可能性，如通过使用自动化设备和智能化系统提高运营效率。

威胁：亚马逊等竞争对手凭借强大的线上平台和技术优势，对沃尔玛的市场份额构成了巨大威胁；竞争对手的模仿和追赶，可能会削弱沃尔玛的竞争优势，使其在某些创新的业务模式和成本管理模式上难以长期保持领先；经济波动和不确定性可能会影响消费者的消费能力和消费信心，进而对沃尔玛的销售业绩产生不利影响，同时，政治和贸易摩擦也可能对其全球供应链造成冲击。

4. 沃尔玛的价值链分析

4.1. 采购环节

沃尔玛通过其强大的全球采购网络，充分利用其庞大的采购规模，与众多供应商建立了长期稳定的合作关系。这种规模优势使得沃尔玛在采购谈判中占据主导地位，能够以低于市场均价的价格获取商品。沃尔玛通过与大型供应商签订长期合同，保证了稳定的采购量，进而获得了显著的价格折扣和优惠条件。同时，沃尔玛年报显示，其在采购过程中，积极运用 EDA 智能采购系统对采购数据进行深度挖掘和分析，大数据和预测算法将库存周转率提升至 8.1 次/年，减少滞销损失 12%。其完善的供应商管理系统不仅对供应商的商品质量、价格和交货期进行严格评估，还会根据市场反馈动态调整供应商策略，确保采购商品的品质和价格始终保持优势。

4.2. 物流环节

沃尔玛拥有众多先进的物流配送中心，配备了高度自动化的仓储和分拣系统，沃尔玛技术白皮书中

显示, Alphabot 机器人降低人力成本 30%; 采用集中配送模式, 通过高效的物流信息系统对配送路线进行优化, 实现了运输成本的最小化; 冷链物流中 IoT 传感器实时调节温度, 年节电 2.1 亿度。沃尔玛通过自建物流车队和与物流企业的合作, 构建了强大的物流体系, 实现了高周转率和低成本运营。

4.3. 营销环节

沃尔玛的营销模式以线下实体店面为基础, 传统营销活动相对低调, 更多地依赖其强大的品牌效应和口碑传播。其通过线下门店的自然流量和长期积累的品牌知名度, 吸引了大量顾客, 降低了对传统广告渠道的依赖, 从而节省了可观的营销费用。

4.4. 销售环节

沃尔玛以大卖场和仓储式销售为主要业态, 其大规模的店面布局为其带来了规模经济优势。在大型卖场中, 通过丰富的商品陈列和一站式购物体验, 吸引了众多消费者, 同时通过精细化的店面运营和人员管理, 将单位销售成本分摊到大量的商品销售中, 降低了销售的单位成本。在销售运营方面, 通过高效的货架管理, 如商品陈列的优化和库存的动态管理, 减少了商品的损耗和库存积压, 进一步降低了成本。其对店面员工进行专业培训, 提升服务效率, 优化销售流程, 提高了销售环节的整体效率。

4.5. 售后服务环节

沃尔玛建立了相对完善的售后服务体系, 涵盖退货和换货制度, 以及完善的客户投诉处理流程。这一体系虽然在一定程度上增加了运营成本, 但从长期来看, 通过提高客户满意度和忠诚度, 保障了客户的长期价值。同时, 通过标准化的售后服务流程和专业的售后团队, 确保了服务的高效性和质量, 提高了售后服务的整体效率, 从而在一定程度上降低了单位售后服务成本。

5. 沃尔玛价值链视角下的战略成本管理分析

5.1. 采购环节的成本管理分析

沃尔玛凭借全球采购规模与议价能力获取低价优势, 但对前十大供应商依赖度高达 40%, 重要供应商若出现供应中断、质量问题或经营困境, 会影响采购成本与供应稳定性, 且新兴市场因供应链基础设施不完善, 对少数大供应商的依赖易导致供应渠道单一。此外, 新兴竞争对手探索的 C2M 等直接与制造商合作的采购模式, 也对沃尔玛的采购成本优势构成潜在威胁, 可能使其采购价格竞争力下降。

5.2. 物流环节的成本管理分析

沃尔玛物流自动化与信息化行业领先, 自动化仓储分拣系统提升效率、降低人力成本; 集中配送模式与自有车队实现规模经济, 减少第三方依赖, 降低运输成本; 物流信息系统实时监控并优化路线, 进一步控制燃油与车辆损耗成本。

然而, 其物流发展面临多重挑战: 先进设施的维护与技术更新需巨额资金投入; 电商兴起带来小批量、多批次配送需求, 传统物流模式难以高效应对, 推高成本; 不同地区尤其是新兴市场物流基建差异大, 交通不便、设施匮乏等问题, 致使运输成本增加、配送时效降低, 削弱成本优势与服务水平。

5.3. 营销环节的成本管理分析

沃尔玛依托品牌影响力与线下门店自然流量, 减少传统广告投入, 通过门店布局陈列促进冲动消费, 实现低成本营销。会员制则凭借专属权益锁定高价值客户, 基于会员数据开展精准营销, 有效提升复购率与客户满意度。

但在数字化营销浪潮下，沃尔玛面临挑战：传统线下模式难以触达依赖线上购物的年轻群体，拓展社交媒体等新渠道将推高营销成本；相较纯线上零售巨头，其线上营销投入不足、数据挖掘能力弱，难以利用大数据实现精准营销，制约营销成本优化与效果提升。

5.4. 销售环节的成本管理分析

沃尔玛凭借大规模店面布局，通过商品大量销售分摊租金、水电等固定成本，降低单位销售成本；丰富的店面运营经验保障销售流程顺畅，高效的商品管理减少损耗，进一步控制库存成本。

但实体店面临多重成本压力：商业地段租金攀升削弱成本优势，线上购物分流导致人流量下降，推高单位销售成本。在线上线下协同转型中，价格体系统一、服务衔接及线上平台运维的成本投入大，如何平衡线上线下成本结构、规避内耗，成为亟待解决的关键问题。

5.5. 售后服务环节的成本管理分析

沃尔玛的售后服务体系优势显著：完善的退换货制度与投诉处理机制提升客户满意度，降低客户获取与开发成本；标准化流程与专业培训提高服务效率，降低单位售后成本；售后数据系统可分析产品隐患并反馈至采购销售端，形成成本管理闭环；客户反馈助力产品改进，减少召回与整改成本，同时优质售后提升品牌美誉度，间接摊薄营销与运营成本。

但售后环节也面临成本管理挑战：业务扩张推高人力与设施成本，需增设客服中心、扩大退货场地等；宽松退货政策易引发滥用，增加处理与损耗成本；跨地区及跨境售后因法规、文化差异与物流成本，存在运输费用高、税收关税复杂等问题，给成本管理带来不确定性。

6. 沃尔玛战略成本管理的优化建议

6.1. 采购环节的优化

6.1.1. 多元化采购渠道的拓展与管理

为降低对大型供应商的依赖，沃尔玛可建立供应商动态分级制度，按质量、创新、交付稳定性将供应商分为 A、B、C 三级，A 级供应商占比控制在 30% 以内，降低集中依赖风险；与中小供应商建立长期灵活的合作，利用其响应速度优势获取小众、新兴商品的差异化供应，满足消费多样化需求；建立涵盖质量、价格、交期、创新能力等维度的供应商定期评估机制，保障供应稳定性与成本竞争力；与供应商构建战略联盟或信息共享平台，实时交互采购数据，协同调整计划以规避信息不对称导致的成本增加。

6.1.2. 新兴市场采购布局优化

在新兴市场优化采购布局是沃尔玛降本的关键。可设立区域采购中心，借助当地低成本劳动力、原材料及特色资源，降低采购成本并丰富商品种类。具体而言，通过与当地政企合作，挖掘优质供应商；运用大数据与人工智能，结合消费习惯、文化差异及季节因素精准预测需求，优化采购数量与时间，避免库存积压或缺货。此外，与当地供应商协同创新，开发适销产品，实现成本控制与产品创新的双重目标。

6.2. 物流环节的优化

6.2.1. 物流技术创新与自动化升级

为应对电商小批量、多批次配送需求，沃尔玛需加大物流技术投入：在配送中心深化自动化与机器人技术应用，以智能仓储机器人提升分拣效率，降低人力成本与操作失误；运用物联网技术构建智能监控体系，实现货物实时追踪与仓储空间智能管理，优化资源利用率；试点无人机、无人车等新型配送设

备，探索高效配送模式，降低末端配送成本。

6.2.2. 区域物流合作与资源整合

在新兴市场等地区，沃尔玛需深化与当地物流企业合作。通过建立战略伙伴关系，共享仓储、车辆及配送网络等资源，分摊物流成本，例如借助当地现有资源减少设施建设投入。同时，依据各地物流特点构建成本优化模型，动态调整配送路线、运输方式与仓储布局，实现精细化管理。此外，积极参与当地物流标准制定与基建，提升区域物流效率，为降本创造有利条件。

6.3. 营销环节的优化

6.3.1. 线上营销能力的强化与精准化

为提升数字化营销效果，沃尔玛需构建用户行为数据库，通过 AI 分析社交媒体数据，定位高转化率客群，将精准营销投入占比从 15% 提升至 35%；加强与第三方营销公司合作，借鉴先进技术经验。同时，搭建用户互动平台，通过社区互动、评价反馈增强用户粘性，实现低成本口碑传播。

6.3.2. 线上线下营销渠道的整合与协同

沃尔玛需整合线上线下营销渠道以实现协同效应：借助线上平台为线下门店引流，如在网上商城展示门店特色活动与优惠，引导用户到店消费；将线下门店作为线上平台的体验窗口，通过展示宣传推广线上购物，以线上优惠券、线下扫码等方式促进双向转化；制定统一营销方案，根据目标与客群开展整合营销，避免渠道割裂，提升资源利用率并降低整体营销成本。

6.4. 销售环节的优化

6.4.1. 实体店布局调整与成本控制

沃尔玛可依据地区市场需求与成本，优化实体店布局：评估经营不佳或租金过高门店，通过缩规模、调位置或关闭，将资源向潜力区域集中；新门店选址时，借助大数据与市场调研，综合人口密度、消费力、竞品分布等因素，避免资源浪费；同时，依据消费习惯与销售数据优化店内空间布局 and 陈列，提升单位面积销售效率，降低单位销售成本。

6.4.2. 线上线下融合的运营模式创新

沃尔玛需创新线上线下融合模式，提升运营效率：构建统一库存管理系统，实现库存信息实时共享，规避库存差异与缺货；开发“线上下单 + 线下自提”、“线下体验 + 线上购买”等服务，如推出即时取货服务降低配送成本，设置线下线上购物体验区增强门店吸引力；优化价格体系，保障线上线下价格一致，避免客户流失与成本内耗。

6.5. 售后服务环节的优化

6.5.1. 智能售后服务系统的构建与应用

沃尔玛可借助人工智能与大数据构建智能售后系统，降本增效。开发智能客服机器人，利用自然语言处理和机器学习自动应答客户常见问题，减少人工客服压力；通过大数据分析售后问题类型、频率及趋势，为服务人员提供决策支持，提前预测并解决潜在问题，还能根据产品和销售区域提供预防性维护建议，降低故障与维修成本；同时，运用智能系统自动化管理售后流程，如自动派单、进度跟踪，提升服务标准化水平。

6.5.2. 售后服务成本的差异化管理

沃尔玛可构建数据分析驱动的“退货成本模型”：通过分析客户购买历史、消费金额及退货频率等

数据,划分客户价值层次,为高价值客户提供优先处理、上门服务等优质体验;对高频无理由退货用户收取服务费\$5/次,预计降低退货处理成本 10%。同时,精细化管理退货商品,按退货原因与商品状态分类处理,质量问题商品与供应商协同解决。

7. 结论与展望

7.1. 研究结论

本研究表明,沃尔玛在采购、物流等传统价值链环节已形成成熟的成本管理模式,依托供应链、规模经济、信息系统及品牌优势,在全球零售市场占据竞争地位。但电商发展、消费需求转变及技术更新下,其战略成本管理暴露诸多问题,如过度依赖供应商、线上业务成本高、新兴技术应用滞后、劳动力成本上升及环境成本考量不足等。研究提出从采购、物流、营销到售后等多环节的优化建议,旨在助力沃尔玛适应市场变化,巩固竞争地位,其需在保持传统成本优势的基础上,推动价值链各环节的成本管理创新与持续升级。

7.2. 研究展望

未来沃尔玛需强化物联网、区块链等新兴技术在成本管理中的应用,如通过区块链提升供应链透明度、降低风险成本,利用物联网优化库存与物流监控。同时,需动态调整战略成本管理策略以适应市场与消费需求变化。此外,零售行业其他企业可借鉴沃尔玛经验探索适合自身的管理模式,后续研究可从可持续发展与社会责任视角切入,纳入环保成本、社会影响成本等维度,为战略成本管理理论与实践开拓新方向。

参考文献

- [1] Campaniaris, C., Murray, R., Hayes, S. and Jeffrey, M. (2015) Evidence-Based Development of a Strategy for Canadian Apparel SMEs. *Journal of Fashion Marketing and Management*, **19**, 299-314. <https://doi.org/10.1108/jfmm-11-2014-0079>
- [2] Ruan, S. (2020) Research on Strategic Cost Management of Enterprises Based on Porter's Value Chain Model. *Journal of Physics: Conference Series*, **1533**, Article ID: 022056. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1533/2/022056>
- [3] 郑玲, 王培培. 战略管理会计的演变轨迹与发展趋势——基于价值链的分析[J]. 财会月刊, 2016(7): 8-12.
- [4] 刘俊鹏. 基于价值链的企业战略成本管理研究[J]. 经济师, 2021(5): 64-65.
- [5] 王振. 基于价值链分析的企业战略成本管理研究[J]. 全国流通经济, 2023(6): 68-71.
- [6] Rigby, D. (2011) The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, **89**, 65-76.
- [7] 呼延伸, 李洪仪. 新零售模式下永辉超市供应链成本管理研究[J]. 商场现代化, 2022(14): 4-6.
- [8] Solberg, C.A. and Durrieu, F. (2022) Patterns of International Marketing Strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, **38**, 1532-1544. <https://doi.org/10.1108/jbim-02-2022-0091>
- [9] Griffin, C., Hale, J. and Jin, M. (2022) A Framework for Assessing Investment Costs of Additive Manufacturing. *Progress in Additive Manufacturing*, **7**, 903-915. <https://doi.org/10.1007/s40964-022-00260-3>
- [10] 苏晨. 基于战略定位的格力电器内部价值链成本管理[J]. 财务管理研究, 2020(3): 36-42.
- [11] 杨健. 国有企业从传统成本管理到战略成本管理探究[J]. 当代石油化, 2024, 32(2): 51-54.
- [12] 孙可. M 公司战略成本管理案例分析[D]: [硕士学位论文]. 北京: 中国财政科学研究院, 2016.
- [13] Lai, G.M., Liu, H.H., Xiao, W.Q. and Zhao, X.Y. (2022) "Fulfilled by Amazon": A Strategic Perspective of Competition at the E-Commerce Platform. *Manufacturing & Service Operations Management*, **24**, 1261-1304.
- [14] 田晓丹, 王园梦, 陈向华. 供需协同视角下零售业供应链数字化转型研究[J]. 中阿科技论坛(中英文), 2023(8): 28-32.
- [15] 刘晨, 董美霞. 基于价值链理论的企业战略成本管理实践——以小米为例[J]. 财务管理研究, 2023(9): 38-44.

-
- [16] 王岳杨. 基于价值链的美的集团战略成本管理研究[D]: [硕士学位论文]. 哈尔滨: 黑龙江大学, 2023.
- [17] 丁于哲. 基于价值链的东风汽车集团战略成本管理研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 江汉大学, 2023.
- [18] 仪秀琴, 王珈璇. 基于价值链视角的企业成本管理研究[J]. 商场现代化, 2021(16): 108-110.
- [19] 何宇. 数字经济、要素禀赋与全球价值链竞争: 理论机制与中国对策[J]. 西安财经大学学报, 2022, 35(6): 27-39.