

沃尔玛效应

作者：Bradford C. Johnson

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2002. 2

信息技术并非促进生产率提高的惟一因素。

零售业通常被认为是最不可能发生生产率奇迹的行业。技术和经营方面的进步使美国的制造业焕然一新，但却与零售业行同陌路，使得这个低人力成本行业似乎与新经济风马牛不相及。

然而，如果以每小时实际增加值计算，零售业生产率的增长，从 1987—1995 年间的 2% 跃升到 1995—1999 年间的 6.3%，几乎占到整个经济领域生产率增长的四分之一。为了解这个巨大的、多样化的行业的情况，麦肯锡着重研究了占整个零售业总额 15% 的大卖场和百货零售商。光是沃尔玛、凯玛特、Target、Costco 和西尔斯等五家零售商就包揽了大卖场和百货零售业销售额的 60%，这使得麦肯锡可以在公司层次上对生产率进行研究。此外，与零售业其它部门相比，大卖场和百货销售生产率更高，信息技术应用更广，其它零售商可能会逐渐向其看齐。

三字经

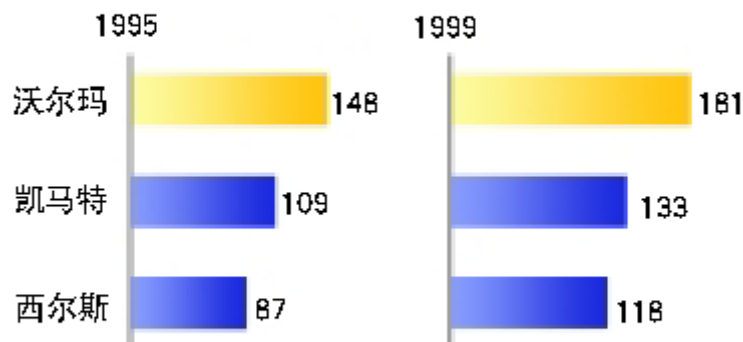
大卖场和百货零售业生产率的提高，一大半要归功于沃尔玛的贡献。1987 年，沃尔玛仅拥有 9% 的市场份额，但如果以每个员工的实际销售额（本文中所有公司层次的分析中所采用的衡量指标）计算，它的生产率比竞争对手要高 40%。沃尔玛一系列大大小小的创新，现在都已经成了行业标准。沃尔玛创造了大卖场，或称为仓储式购物业态、“天天低价”、与供应商的电子数据交换系统（EDI）。这些创新使沃尔玛可以把节约的成本让利给顾客。到 1995 年，沃尔玛的市场份额已达到 27%，并把生产率的领先程度提高到 48%。

20 世纪 90 年代中期，竞争对手也开始认真效法沃尔玛的创新举措。西尔斯于 1994 年推出了扭亏为盈的重大举措。Target 的副董事长 Gerald Storch 在接受《经济学家》的采访时说，他的公司是“沃尔玛在世界上主要的学生”。较小一些商家，如 Family Dollar, Meijer 和 Tuesday Morning，都采用了仓储式购物业态。结果，在 1995—1999 年期间，竞争对手把他们的生产率提高了 28%。同一时期，沃尔玛的生产率又提高了 22%（图表）。

图表

紧跟潮流

每名员工销售额¹,千美元



¹1996 年实际价值。

资料来源: Compustat; 美国劳工统计局; 美国人口统计局; 麦肯锡分析。

仅有 IT 是不够的

沃尔玛的故事显然打破了新经济的神话。沃尔玛在生产率方面的优势,至少有一半来自管理创新,管理创新提高了效率,这与 IT 毫不相干。例如,经过跨岗培训的员工,可以同时胜任多个部门的工作:改进对收银员的培训以及利用率的监督,能使收款处的效率提高 10%—20%。

尽管如此,IT 仍是沃尔玛成功的必要条件之一。沃尔玛在每轮零售 IT 系统的投资中,都比竞争对手下手更早,力度更大。沃尔玛是最早采用计算机跟踪库存的零售企业之一(1969 年),也是最早使用条形码(1980 年)、利用 EDI 与供应商进行更好的协调(1985 年)和使用无线扫描枪(1980 年代末)的零售企业之一。这些投资,使沃尔玛的库存大幅减少,降低了成本,提高了资产效率和生产劳动率。

沃尔玛的秘诀是将 IT 投资集中在直接强化其“廉价”这个核心价值定位的应用系统上。该公司后来进行的 IT 投资,如收集销售数据使供应商实时了解库存和物流信息的 Retail Link 计划,其目的主要是利用微型推销术增加销售、降低缺货发生率,但沃尔玛还希望进一步降低库存。新一轮 IT 投资能否像前几次一样成效显著,还需观察。

高附加值产品

大卖场和百货零售业生产率提高的其它动因来自于青睐更为优质产品的消费者,这一趋势在 1995 年前开始形成,随后蔚为大观。既然销售一件 30 美元的衬衣并不比销售一件 20 美元的衬衣更费力(至少在同一商店中是这样),那每个员工的销售额以及劳动生产率自然就上升了。

从消费者角度来看,得到的好处是实实在在的。但这一上升究竟是零售商努力的结果,还是

仅仅得益于市场趋势？答案众说纷纭。零售业专家认为，转向高价值商品主要是由于个人收入和财富的增加，而不是因为零售商更有效地提高了消费者的购买档次。零售商不断努力改进产品组合，1995 年左右兴起的微型推销术确实使商店能够根据不同客户的需求提供多样化商品。但没有证据证明，1995 年后零售商的努力比以往的努力更加成功，或者这些新工具已经带来了许多实际效果。

零售业生产率的提高还得益于更加强劲的个人计算机销售，但很难说这种需求是零售商为了自己而引发的。相反，零售商从计算机制造和半导体等上游产业业绩改善中获益匪浅。