

沃尔玛的“女裤理论”怎样实现

作为全球最大的零售机构，进入中国几年来，沃尔玛似乎一直没有扑向它的核心猎物，而是悄悄地迂回于中国的海岸线上，它在熟悉环境和等待中国加入世贸组织。

现在，它的时机已渐成熟，这只猛虎发起了进攻。留心的人士会注意到，去年沃尔玛在中国公司新增的店铺数几乎是过去5年所开店数的总和。我们有必要了解沃尔玛。

天天低价的背后

沃尔玛的“女裤理论”是对“薄利多销”策略的最好解释：女裤的进价8美元，售价12美元，每条毛利4美元，一天卖10条，毛利为40美元。如果售价降到10美元，每条毛利2美元，但一天能卖30条，则毛利为60美元。

那么如何做到“天天低价、薄利多销”呢？

规模效应沃尔玛要求，供应商的报价必须是给其他商家的最低价，否则免谈。在此基础上，沃尔玛以进货量巨大、帮助供应商进入世界市场、现金结算等三个理由，要求供应商降价25%。巨大的规模和雄厚的资金实力使沃尔玛在谈判桌上取得了绝对的优势。巨大的规模也使沃尔玛的各项费用和成本，在极大程度上被分摊。

控制成本首先是厉行节约。在沃尔玛中国总部，大家看到的是狭窄的过道和没有任何装修、素面朝天的办公大厅。在大厅内，随处可见“打17909，长话可省钱”的提示；而沃尔玛国际公司总经理约翰·门泽尔和他的下属们至今还挤在一起办公，他的那间办公室小得可怜。其次对商品优胜劣汰。每家店都要根据不同的地区和人文环境，根据顾客需求的变化，选择销售不同的产品。这项工作的目的在于让货架上的商品永远都是适销的商品。第三是降低仓储成本。沃尔玛还有一个非常有意思的降低成本的办法，就是它的分店总是一个镇一个镇、一个县一个县地渐次建立，这样可降低运输成本和广告费用，因为新店总是在上一个沃尔玛店附近建立，往往并不需要再进行大规模的宣传。

扩张：手法谨慎步伐不停

在价格低廉的同时，沃尔玛更看重服务质量。因为平价的精髓在于为顾客提供了超值服务，具体表现在：提高服务质量。当天的事必须在当天做完，日清日结，不能拖延。沃尔玛要求它的员工向每一位顾客提供让顾客感到惊喜的服务，这种服务必须超过顾客原来的期望值。

经营方式多样。沃尔玛多业态并举，有折扣商店、购物广场、大卖场、山姆会员店、家居店、社区店等形式，由总公司控股，直营连锁。这些业态分别适合不同层次的消费者。

努力使品种齐全。科学配货，调整品种结构，让消费者总能买到需要的商品。

在规模战略上，沃尔玛从未停止扩张的脚步，扩张的意义在于：降低了采购成本；分摊了费用；能够与最顶级的公司合作，保证了商品质量，保证了充足的货源。但其扩张时的做法也很有特色：

保持低调1996年沃尔玛进入深圳后，当地的商业企业非常恐慌。有十几家企业联手，希望政府干预。为避免树敌太多，沃尔玛尽量保持低调，甚至在开业前几次将商品价格上涨。因此，多数人看到的并不是一个可怕的沃尔玛。几乎和沃尔玛同时起步的万佳百货一直保持了广东省最大商业企业的头衔，但沃尔玛的真正实力如何，可能只有沃尔玛自己知道。

在对外扩张上沃尔玛保持少有的谨慎，只要政府不批准，沃尔玛便不去开店。因此它在政府眼中是一副遵纪守法的形象。

为了需求从当年刚一开场就卖轮胎，到现在迎合中国市场的种种调整，沃尔玛深圳山姆会员店的经理杜丽敏目睹了它诸多的变化。杜丽敏说，作为沃尔玛在中国的首家会员店，深圳山姆店一直保持着两位数的增长。与此同时，它不断地调查和迎合会员的需要，2000年底，深圳山姆店将第二层办公室改建成了庞大的家居装饰中心。杜经理说，增设双层、开家居中心都是沃尔玛本土店和海外店从未有过的。而这一切的变化只是缘于满足深圳山姆店周围不断涌出的楼盘的巨大需求。

人力资源永不放弃

沃尔玛的创始人沃尔顿是一个人力资源高手，他给每一个分店都物色了具有相应能力的人来担任经理。沃尔顿争取后来成为沃尔玛CEO的大卫·格拉斯加盟沃尔玛，就是一个典型的例子。沃尔顿总是以其极为饱满的热情来游说对方，并承诺给对方以股份，不管对方态度如何，沃尔顿从不放弃。沃尔顿为了得到格拉斯这个人才，整整花了12年的时间。

作为全球商业零售业的“巨无霸”，“沃尔玛”成功的重要因素之一就是让员工享有高度的“自治权”。而且每位商店普通员工，只要看到其他地方的商品更便宜，都有权给沃尔玛的任何产品降价。在经营上，经理们有很大的自由，他们永远不会因为尝试新方法而被解雇。

沃尔玛的领导人总是研究如何把权力与责任一起分配给相应的人，研究如何激励与约束。管理者的工作质量是由他所管理的人的工作质量来决定的。

随着公司的发展，任何显示出才能的人都有机会掌管一个部门，也许会成为一名经理，甚至还会更高。但是，如果你不胜任工作，你必然会被降职或者除名。

创新：沃尔玛的灵魂

沃尔玛最重要的创新，是它分析市场态势，引入了天天低价、一站式购物的销售方式。这种创新，把人们购买生活用品的方式变成了沃尔玛方式，尽管这种努力用了 30 年的时间。这种

创新给沃尔玛带来了巨大的成功，但沃尔玛从未停止过创新的步伐。

1984 年，沃尔玛投入 4 亿美元巨资，与美国休斯公司合作发射了一颗商业卫星，在此基础上，又投入 7 亿美元建立了目前的计算机及卫星交互式通讯系统。凭借这套系统，公司内部、分销中心和零售店之间可以快捷地进行对话。沃尔玛直接从工厂进货，实行统一订货，统一分配，尽量减少中间流通环节，从而大大降低了成本，各分店的订货单都先汇总到总部，然后由总部统一订货，从而享受最低的批发价。

最近，沃尔玛又耗巨资，从 IBM 购买了 12 台商业电脑主机和 20 台 Shark 设备，供沃尔玛库存及供应系统使用。沃尔玛表示，使用 IBM 的主机电脑和储存系统，将使该公司全球逾 4000 家商店更有效地下订单和更换库存。

而在几个月前，沃尔玛将 3000 台 NCR 网络自助服务亭(自动客户服务机)安装在沃尔玛全球的每一家商场及超市。这种用于礼品注册的自动客户服务机将放置在沃尔玛珠宝柜台附近，顾客事先用扫描仪把婚宴、婴儿或生日纪念所需的物品清单输入服务机，以便亲朋好友购买相应礼品时参考。该注册软件是由沃尔玛与 NCR 的人机工程部(HumanFactorsEngineers)一起开发的。

创造核心竞争力的是人

沃尔玛用了十几年的时间，创建了零售业中最先进、最有效的运作系统：把商品从厂家转到货架上的运作系统。沃尔顿和他的助手们能够坚持不懈地去实践他们的基本经营理念，做到 10 年如一日，40 年如一日——这样，那些理念才威力无比。我们的企业能做到这一点吗？

企业的整个运作过程，除了一些核心技术之外，是没有多少秘密的。关键就在于对方法、措施的选择、运用、实施。而实施的关键是人。要建造百年企业、实施百年战略，这个实施的人便注定是打基础的人，他们往往要潜下心来，10 年，20 年，甚至更长时间。这些人是谁？

——首先是股东。如果股东不想树百年企业，如果股东的观念、信心、决心和企业的长远发展不合拍，百年企业是无法建造的。沃尔玛永不停止的扩张也需有股东们的坚定信念，因为扩张意味着现实的收益又被一次次用于再投资。股东们要忍耐较长时间的亏损。

——其次是职业经理人。职业经理人无论素质有多高，他可以为打基础的工作坚持三年五年，十年八年，但若他要坚持更长时间，没有有效的激励机制是不行的。公司必须给他股权或者期权，必须给他高收入——其实，这时候，职业经理人已经是股东了。

其中最关键的，是企业的所有权机制。沃尔玛能成为百年企业，就是因为它的所有权确定，受法律保护，并且可以继承。

应该说，沃尔玛通过 40 年来的努力，实实在在地培育了自己的各种能力，这些能力都极有竞争力。这些能力帮助沃尔玛实现了去年的近 70 亿美元的利润。但沃尔玛的能力绝不仅仅值 70 亿美元。这些能力可能还将帮助沃尔玛获取今年的 80 亿美元，明年的 90 亿美元，直到 50 年后，直到 100 年后。

利润最大化可能是暂时的，能力最大化才是永久的。我们的企业应重视这一点。

作者：吴晔 来源：中国经营报

沃尔玛现象——对打造名牌的诠释

日前《财富》杂志公布全球 500 强，零售业巨子沃尔玛连锁店终于将埃克森·美孚石油公司拉下马，以 2198.1 亿美元的营收总额登上了美国乃至世界企业的第一把交椅。这是美国历史上服务业公司第一次成为《财富》500 强的龙头老大。《财富》杂志记者不无惊叹地写道："一个卖廉价衬衫和鱼竿的摊贩怎么会成为美国最有实力的公司呢？"其实沃尔玛的成功并无玄机奥秘，只不过是它几十年如一日地恪守自己的经营法则，坚韧不拔，孜孜以求，一步一点利润，聚沙成塔，集腋成裘，形成沃尔玛名牌效应，终于力拔头筹，登上全球 500 强之首的宝座。

经营法则之一：薄利多销

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿 1962 年在阿肯色州乡村创立第一家连锁店时靠的就是这一条。当年，沃尔顿对其商店的定位就是中下阶层，经营服装、饮食以及各种日常杂用品，最重要的是以低出别家商店的价格出售，因而吸引了众多顾客，连锁店越开越多，但"天天低价"的法则始终没有变。沃尔顿有句名言："不管我们付出的代价多大，如果我们赚了很多，就应当转送给顾客。他的"女裤理论"就是对沃尔玛营销策略的最好阐释：女裤的进价 0.8 美元，售价 1.2 美元。如果降价到 1 美元，会少赚一半的钱，但却能卖出 3 倍的货，增加三分之一的利润。

经营法则之二：服务至上

除了低价，沃尔玛再一个引人注目的特点就是良好的服务。山姆·沃尔顿为公司制定了三条座右铭："顾客是上帝"、"尊重每一个员工"、"每天追求卓越"。这也可以说是沃尔玛企业文化的精华。从 1962 年到 1992 年退休，沃尔顿在引领公司飞速发展的 30 年中，格外强调要提供"可能的最佳服务"。为了实现这一点，沃尔顿编制了一套又一套的管理规则。他曾要求职员作出保证："当顾客走到距离你 10 英尺的范围内时，你要温和地看着顾客的眼睛，向他打招呼并询问是否需要帮助。"这有名的"十英尺态度"至今是沃尔玛职员奉为圭臬的守则。对于职员的微笑，沃尔顿还有个量化的标准："请对顾客露出你的八颗牙。"此外，什么"太阳下山"原则、"超越顾客的期望"等等都是沃尔玛吸引顾客的制胜法宝。

经营法则之三：团队精神

沃尔玛企业文化中崇尚的 3 个基本原则的第一条是："尊重个人"。沃尔玛不只强调尊重顾客，提供一流的服务，而且还强调尊重公司的每一个人。沃尔玛公司重视对员工的精神鼓励，在总部和各个商店的橱窗中，都悬挂着先进员工的照片。公司还对特别优秀的管理人员，授予"山姆·沃尔顿企业家"的称号。沃尔玛公司商店经理年薪 5 万美元左右，收入同该店的销售业绩直接挂钩，业绩好的可以超过区域经理的收入。区域经理以上的管理人员，年薪 9 万美元左右，同整个公司的业绩挂钩，工作特别出色的还有奖金和股权奖励。这种收入分配机制，既使得业绩好的店铺经理收入可以超过高层管理人员，又保证了高层管理人员在总体上收入高于基层管理者，有利于调动各个层次员工的积极性。在沃尔玛内部，虽然各级职员分工明确，但少有歧视现象。

经营法则之四：力争完美

沃尔玛从 20 世纪 60 年代初的一家小店到 90 年代已发展成为世界十大公司之一，可"力争完美"的雄心依然未变。沃尔玛在吸纳新的经营理念和创意的同时，还迅速跟上时代步伐，利用新技术为自身发展服务。它曾投入 4 亿美元巨资，委托休斯公司发射商用卫星，实现了全球联网，为其高效的配送系统提供保证。据报道，通过全球网络，沃尔玛总部可在 1 小时内对全球 4000 多家分店每种商品的库存量、上架量和销售量全部盘点一遍。近两年，美国网络业普遍不景气，沃尔玛网站虽然受到影响，但该网站的经营却是越来越好。

沃尔玛的成功经验对于今天的企业家来说似乎并无多少"噱头"，可值得注意的是，山姆·沃尔顿领导下创就的种种经营法则坚持几十年不变，说到做到，实在难能可贵。由此我们想到创名牌非一日之寒，坚持不懈，矢志不渝，才能修成正果，名播天下。

再看看我们有些企业是如何创名牌的呢？

有靠花钱做广告的，用铺天盖地的广告在多家媒体上同时狂轰滥炸，强迫受众接受他们的产品。当年"燕舞燕舞，一曲歌来一片情"的广告词家喻户晓，妇孺皆知，燕舞收录机红遍大江南北。但也不过是几年时间，产品质量只靠广告宣传支撑，加之内部"蛀虫"爬行，好端端的一个企业不到 3 年就黯然倒闭。

有的靠走后门让上级发一个名牌证书，华东地区不少地方竞相自诩他们的大蒜是"天下第一蒜"，都手持国家某机关颁发的证书，其实都是花钱买来的名牌。

有靠某专家发表谈话吹捧的，中国的某些权威专家也受市场经济的冲击，得到点好处就到处给企业唱赞歌。在金钱的诱惑下，专家评审也灌了水，走了味。

这些投机取巧的做法，归结到一点就是“浮躁”。美国股神巴菲特有一句名言：“只有退潮时，你才知道谁在光着身子游泳。”中国的企业似乎正是这样，经济狂潮一经消退，喧闹的沙滩上留下的，便是企业投资者惶恐、尴尬的身影，而这一无力遮羞的身影正是浮躁所带来的一大致命伤。

由于浮躁，哪家企业赚了钱，于是同类企业一哄而起，真像雨后春笋般从地下冒出来。且以影碟机为例，从1995年到1998年的4年间，全国影碟机生产企业由十多家发展到数百家，产量由每年数百万台飙升到数千万台，销售竞争到了白炽化的地步，以至有的企业刚开张就要准备后事。

中国的企业就是这样，前脚踩油门，后脚踩刹车，一哄而起，又一哄而散，产业震荡，落英缤纷。理论上最讲中庸的国度，行动上最爱走极端，所以中国的企业最容易走上两个极端：要么企业活不长，要么企业长不大，所创的名牌也是名不副实，大打折扣。

如果我们的企业有沃尔玛百分之几的韧劲和务实精神的话，那将会是另外一番可观的景象。中国的企业要生存，要发展，要创名牌，必须效法沃尔玛的精神和理念，摒弃浮躁，张扬韧性，疗治浮躁这一致命伤，在踏踏实实和埋头苦干中发展、扩张，而一切浮躁和虚名都是无济于事的。令人欣慰的是，中国企业在加入WTO后，在“狼到家门口”的警觉中，已经正在克服浮躁的心态，开始一步一个脚印地进行市场整合，不再浅薄，不再张狂，不再急躁，不再光着身子游泳，而是扎扎实实地去创名牌。

作者：蔡恩泽 来源：《中国经济快讯周刊》（2002年第三十一期）

沃尔玛中国计划费思量

“我们对上海很重视，但何时进来是我们的内部计划，现在还不方便透露”。针对“沃尔玛购物广场明年有望登陆上海”的传言，沃尔玛中国总部公关部负责人曾先生在电话里这样向记者表示。

据报道，沃尔玛(中国)有限公司副总裁李成杰8月28日在接受采访时表示，沃尔玛最先登陆上海的业态将是购物广场。曾先生告诉记者，他并没有听说沃尔玛明年要进军上海的消息。他说，公司将根据自身的情况制订在各地的扩张步骤，但相关的内部计划现在还不方便公布。

消息人士称，沃尔玛今年在中国扩张的重点是一线城市，实际的情况却是沃尔玛今年入驻的都是中西部地区的次级城市。沃尔玛中国总部公关部的另一位工作人员孙先生还告诉记者，沃尔玛肯定会进军上海，不过近两年不会。尽管公关部负责人曾先生对这一说法同样予以了否认，但一个不争的事实是，今年已是沃尔玛对上海市场进行考察的第八年了，这家雄心勃勃的零售业巨头仍然在上海这一商家必争之地逡巡不进。

李成杰对此的解释是，上海市场竞争激烈、成本高，因此沃尔玛对进入上海特别小心。上海市商委零售行业管理处一位不愿透露姓名的人士表示，他们对企业的具体决策不予置评，但他们认为，激烈的竞争能够促进企业的发展。

据了解，沃尔玛今年进入上海的计划失败与税收有关。沃尔玛在中国的总部设在深圳，其他各地的分公司都属总部管辖，其财务也必须经总部统一结算，因此沃尔玛在中国创造的税收都流入了深圳，这客观上对其他城市招商的积极性造成一定挫伤。

沃尔玛方面没有直接回答记者的有关询问。不过曾先生告诉记者，沃尔玛已经在中国的9个城市中开出了20家店，其中购物广场16家，山姆会员店3家，还有一家社区店。他说，3种业态在数量上形成如此分布，完全是由各地的具体情况决定的，公司并没有事先的规划。当记者问及这3种业态在中国各地的竞争力时，他说，这仍要因地制宜，不能一概而论。

来源：国际金融报

沃尔玛的后院

2002-08-20

在沃尔玛巨大的门脸后面，是Kevin Turner和他的IT部门经营的后院。

沃尔玛已经被认为是世界上最大的公司，在 2001 年 11 月 23 日一天，这家有 40 年历史的零售公司卖出了超过 12.5 亿美元的商品。它拥有 4457 个仓库，3 万个供应商，每年的销售额超过 2170 亿美元，此外还拥有一套信息系统。这套自己开发的集中式信息系统，为沃尔玛带来了相当大的竞争优势，并且帮助公司保持了在零售业中最低的费用结构。

在远离媒体视线几年后，沃尔玛终于又向记者打开了 IT 部门的大门。不久前，其 CIO Kevin Turner 接受了《CIO》杂志的主编 Abbie Lundberg 的采访，与读者一起分享沃尔玛全球扩张背后的秘密，以及沃尔玛正在关注的技术。

Kevin Turner 现在位居沃尔玛执行副总裁和 CIO 的双重要职。他在沃尔玛的第一份工作是出纳员，那时他还是一名在大学读书的毛头小子。

Turner 升任沃尔玛的 CIO 已有两年半，那时他只有 34 岁。公司的前任 CIO Randy Mott 去了 Dell，Kevin Turner 曾是 Mott 的副手，当时年仅 29 岁的他是沃尔玛最年轻的公司高级官员，负责公司应用系统的开发工作。

《CIO》：能不能谈一谈你们 IS 战略背后的三个秘诀？

Turner：首先是阿肯色州的集中式信息系统为我们全球的业务运转提供整体服务；其次有一个通用的系统和通用的平台；第三，业务是第一位，技术专业是第二位。

现在，有很多人在怀疑这套系统是否能一直维持它的集中性和通用性。但是这套系统的确在降低成本和提高效率方面发挥了巨大的作用。现在我们的仓库，无论它是位于阿肯色州的总部，还是佛罗里达的迈阿密，甚至是在英格兰的利兹，里面运行的系统和流程都是基本一样的。这样，我们的仓库管理人员可以方便地从一个仓库调到另一个仓库，基本上不需要重新熟悉环境的时间。

《CIO》：在全球化扩张的过程中，你的部门都做了些什么？

Turner：当我们决定走上全球化道路的时候，我们系统的适用范围也不得不扩张到美国本土之外。在执行过程中，我们也犯了许多错误，我们也曾被问及多次——仅用一个集中式的信息系统，是否能够顺利运转整个世界？

现在我们采取的方式是——分散的决策加上集中的系统和控制。我们有一个通用的平台和系统，但同时我们也允许有许多灵活多变的变通方式，这样在当地市场我们才能以最好、最有效率的方式去工作。

《CIO》：IT 部门的工作，需要你的手下真正地了解公司的业务，你怎样达到这一目标？

Turner：在我的部门里，我希望 IT 人员在进行系统的规范制订、设计和分析之前，要走出去，参与到具体的职能工作中。这其中的关键是参与，而不是旁观。所以我是实实在在地把我的人安插到业务角色中，而当他们回来的时候，他们对业务的理解和看法都有了本质的提升。我们过去曾经在仓库、俱乐部和物流配送中心碰过几次壁。那时我们辛辛苦苦开发出来的东西却没有人用。还是那句话：业务第一，技术第二。

《CIO》：在工作中，你如何看待项目的失败？

Turner：有很多方式可以认识到失败，例如一个项目的实施时间超过了最后期限。我们不把这个期限称为“完成”或者“目标期限”，我们统称之为“最后期限”，因为我们要让所有的人对这个日子有个统一的概念。在项目实施过程中，除了要恪守时间表外，我们还要追踪项目的隐藏问题，并将其表面化。通常，我或者其他没有参加项目小组的人，会到项目实施的现场，与有关的人员闲聊。我们会询问项目的进展情况、新系统的工作情况，以及他们感受到的变化。这些都是非常好的反馈，可以帮助项目的顺利进展。

有些时候我们不得不改变管理或者经营方式，来使某个项目顺利通过。这样做非常难，因为没有人愿意放弃个人或团队为之努力奋斗的事情。但有时我们不得不如此来改变规则。

《CIO》：你如何看待未来 5 年零售业技术的发展？

Turner：对于未来我非常兴奋。将会有许多机会出现在数据存储上。未来 3 年中，我们将拥有独一无二的的数据存储系统，这将帮助我们真正实现随时随地的计算，这一点对我们事业发展尤为重要。此外，我认为无线技术将会被继续深入使用。这样，顾客在走进我们的一些店铺或者 Sam 俱乐部后，可以使用他们自己的设备在我们的网络上订购他们所需的商品。我们正在建立相关的基础设施，使这一切成为现实。

无线频率识别技术（Radio frequency identification）也让人很兴奋。我们正在和麻省理工学院合作开发“便宜的芯片”。过一段时间，我想你应该能看到这些“便宜的芯片”将会替代条码，它们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，这样我们就能实现智能驱动的供应链。

VoIP（Voice over IP）技术毫无疑问也在起飞中，它也会大幅降低我们的成本。现在，当出现人员调动时，我们不得不更改他的电话号码。而这项技术得到应用后，他只要在离开时带着自己的电话，到了新的办

公地点后再把电话插上，别人就可以找到他，无需进行任何系统上的改变。

同时，我认为在未来的3年会是语音识别技术的时代。当然，这项技术我们还没有在超市使用，但是物流配送中心已经开始使用。

《CIO》：你以后还准备定制些什么软件？

Turner：目前最大的机会就是对信息的充分利用。在以后，我们打算对自己的业务进行模拟，以便在购物高峰之前就能发现这个销售良机，并做好准备。

我们还有一个战略性的举措，就是自助服务系统。这套系统不仅针对自己的员工，还要针对顾客和我们的会员。我们的目标是消灭纸张和纸质表格。通过设在销售区域的设备和门户，顾客和会员可以自己得到产品的信息，从而实现计算机辅助销售（Computer-Assisted Selling）。

《CIO》：估价一个新技术的流程是什么？

Turner：我们深入许多重要IT供应商的研究和开发实验室中，包括思科、IBM、NCR、ATT或者是HP。我们花费了大量时间在贝尔实验室、研究中心和其他许多地方，这些地方都能影响到我们未来的发展。

我们同样拥有一批人来帮助我们验证一些新的理念，为我们指出新的关键技术。我们需要有这样的环境，这样我们才能真正明白这些技术将会给我们带来什么样的影响和利益。

同时，每个人都希望在他们所从事的技术或者业务领域成为专家，我们要依靠他们，特别是那些一直在做实际工作的人们，尽可能地收集他们的想法。

《CIO》：沃尔玛拥有高效的供应链和库存管理，所有这些都需要信息的正常流转。由于一些事件的潜在影响，如“9.11”事件后，你采用了哪些与众不同的业务连续计划或者灾难恢复手段？

Turner：“9.11”事件之前，我们已经投入了许多资金、资源和时间在安全、隐私和类似的领域。那时，这些事情是一个目标，现在这些投资已经成了生命线。目前，我们投向信息安全的经费，已经与研发和其他战略性投资分开。很多厂商也因此乐得为我们提供安全方面的服务。

《CIO》：在安全方面，许多公司一般可能只花费20%精力在预防上，而花80%的力量处理出现的问题。在安全预防上你是如何安排的？

Turner：正好相反，我们花费了80%的精力在安全的预防上。需求是创新之母。我们投入许多技术和资金在有可能出现失误之处。就我个人而言，每天也花费大量的时间在安全问题上。

《CIO》：由于安然和华尔街事件，使我们认识到数据是可以被操纵、管理和监控的，那么，你如何看待这些责任？

Turner：身为公司的CIO，我的职责是为公司带来有价值的、可信的所有信息；消除运作中的瑕疵，而不是等待着被问及有关公司发展的控制和平衡之类的问题。但我是信息方面的绝对拥护者。在近10年中，改革者们完成了技术到信息的变迁。技术在此是一个简单的结束。使用信息最真实的战略是什么？是我们如何开拓并将其最大化。

作者：王箐 编译 来源：《CIO》

财富公布全球五百强名单 沃尔玛拔头筹

美国《财富》杂志根据全球各大企业在2001年度公布的营业数字排出了最新的全球五百强名单，并在7月7日公布了这份名单。

在这份名单上，美国的连锁超市集团沃尔玛，以2198亿美金的营业收入，在名单上独占鳌头；排名第二的是去年的第一名埃克森石油集团，第三则是通用汽车公司。

据统计，美国公司在前十大公司中独占六家，显示了超强的实力。日本企业中仅丰田汽车以第十名的身份进入十强。而且今年上榜的日本企业也只剩下八十八家，比去年的一百零四家相比减幅不小。

来源：中新网

沃尔玛们到底要采购什么？

目前，沃尔玛在全世界有4000多家供应商，并向全球2000多家商场供货，每个商场的品种平均在两万种以上。如果与每个供货商面谈10分钟，则要139天不分昼夜地洽谈。因此，国际上通行的做法是通过电子

确认系统（EDI）采购。但深圳乃至全国在这方面的建设几乎为零。日前，沃尔玛全球采购中心与深圳市有关部门开始商讨如何利用深圳市的编码数据库，对深圳及珠江三角洲地区的供货厂家进行全面搜索。据初步统计，已经进入中国的前十大跨国企业年销售额在 5000 亿美元以上。

越来越多的迹象表明：中国加入 WTO 带来的最大变化，不是关税下降，进口增加，而是国际资本已并购、国际采购等多种形式向中国涌入。

这些大型跨国公司在此时紧叩中国门户，要将它们的全球采购中心放在中国。与此同时，全国多个城市现在正纷纷建立大型物流中心，为跨国采购提供更多的便利：北京将投资 110 亿元建最大物流港；上海力争成为跨国公司在华采购中心；天津将建立永久性的全球采购平台，“创新外贸方式，扩大商品出口”。

不利因素也很多：中国还没有建立 EDI，跨国公司对中国企业还相当陌生，中国供货商对跨国采购的标准、程序基本没有了解。这导致了近几个月来举办的多次跨国采购会成效远远低于预期。

跨国公司要求什么？

据了解，中国企业目前最大的困难在于对跨国企业的产品标准及采购程序不清楚，采购会上提供的材料和样品货不一致，造成成交率低下。

在已举办的几次采购会上，跨国公司的采购方式、标准，让中国企业大开眼界。

宁波天邦饲料有限公司宠物事业部总经理陈兴能对这些买手很是佩服：“他们问得很细，比如，我们的猫粮到底给几岁的猫吃的？进入国内的超市，我们从来不需要回答这样的问题。而且，样品也要提供好几次，他们称为初次样品、修正样品、确认样品。跟他们打交道挺开眼界。”

跨国零售买手的逻辑是“质量要好你行不行？价格要低你干不干？”即便两者都合心意，距离签单还差得很远。跨国零售集团的采购程序非常复杂，不仅要经过几轮的讨价还价。在达成采购意向后，生产企业还要面对非常严格的验厂程序——企业给不给职工买养老保险？消防设施是否齐全？工人有没有饮水处？食堂环境如何？厕所是否干净？这些因素都可能成为跨国公司拒绝采购的理由。他们认为，这些外在因素都会影响产品的品质，甚至本身就是产品品质的一部分。尤其是厕所，他们认为厕所不好，是管理有问题。

沃尔玛目前在中国的采购策略是推广贴牌产品。沃尔玛副总裁向德宏表示，由于中国暂时缺少拥有国际知名度的品牌，由当地厂家生产，贴沃尔玛品牌，借助沃尔玛的销售渠道，创造品牌，这是比较可行的办法。沃尔玛的一贯原则是，坚持与供应商建立伙伴关系，以公平透明的合作来共同降低商品成本。同时，沃尔玛也不会让某个供应商成为某种商品的独家提供者，拒绝供应商以任何形式向沃尔玛方面提供礼品或馈赠以谋求生意往来。所有的供应商均要遵守所在国的适用法律和美国法律。

中国，能抓住这个机遇吗？

据统计，去年跨国零售集团采购中国产品的金额约为 300 亿美元左右，占当年中国出口总额的 12%。与此形成对比的是，这一年进入世界 500 强的跨国零售集团的全球销售额超过了 1.5 万亿美元，而中国产品所占比重还不到 2%。中国产品在跨国采购中的增长潜力仍然很大。

全球最大的零售商沃尔玛公司的全球采购中心设在深圳，对中国企业来说，这是难得的机遇。政府搭桥，帮助企业进入其采购网络，对扩大企业对外出口意义重大。如深圳市政府在今年 4 月初下发了 2002 年鼓励外贸出口若干措施的通知，明确指示有关部门“协助跨国公司的全球或地区采购中心，在深圳市举办专场的采购活动，帮助深圳市企业的出口产品进入跨国公司的全球采购网络”。去年，跨国公司在中国采购额达 300 亿美元，沃尔玛占了 103 亿美元，其中 80% 的产品产自广东省。今年沃尔玛预计在中国的采购量将增加 30% 以上，即超过 130 亿美元。

沃尔玛采购中心显然已将中国当作一个整体市场来对待，除了深圳企业，他们还希望了解东莞、珠江三角洲、华南地区。据悉，最近沃尔玛也将在武汉成立采购中心。中国企业将在沃尔玛的采购 130 亿美元的采购量中分到多少份额？能抓住的机会会有多少？这是摆在企业面前的重大课题。

来源：市场报

中国员工亲历沃尔玛

全球最大企业沃尔玛主席罗伯逊·沃尔顿力挫微软总裁比尔·盖茨，成为全球首富。沃尔玛成功的秘密何在？作为沃尔玛的老员工，作者向我们全面诠释了沃尔玛独特的省钱之道。

在英国《星期日泰晤士报》最新公布的“2002 年富豪排行榜”上，美国零售公司沃尔玛主席罗伯逊·沃

尔顿力挫微软公司董事长比尔·盖茨，荣登全球首富宝座。刚刚出炉的全美“财富 500 强”排名中，沃尔玛成为全美(同时也是全球)最大的企业，去年收入达到 2198.12 亿美元，商店总数 4000 多家。在全球经济不景气的情况下，沃尔玛仍然以良好的速度增长，而且不断扩张。仅仅在中国，它就计划到 2005 年开 100 家店。沃尔玛成功的秘密何在？在沃尔玛这几年，我得到最深切的感受就是：在省钱方面，没有哪个企业能够像它那样锱铢必较。

浪费的定义

到沃尔玛没几天，我就发现它“视纸如命”。那一次我发现没有复印纸，就找秘书要，对方轻描淡写一句：“地上盒子里有纸，裁一下就行了。”可是我要打印纸！对方还是平静如水：“我们从来没有专门用来复印的纸，用的都是废报告背面。”打印纸也是一样，除非非常重要的文件，否则一律用纸张的背面。秘书告诉我，办公室就有一台裁纸机。在第二天的会议上，我发现从部门经理到北方营运总监，大家随身携带的“笔记本”都是用废报告纸裁成的。

“若有若无”的办公室

刚到沃尔玛大连店时，我费了九牛二虎之力，才在家电区一个小角落里找到写有“总经办”三个小字的办公室。这是一个宽只有三四米，长 10 米左右形状不规则的房间。最里面用文件柜隔出一个大约几个平米的区域，摆上一张桌子和一排文件柜，就成了总经理工作的地方，对面是常务副总的桌子。文件柜另一边就是其他人工作的地方。左右两边各有一排长长的桌子，两个秘书、两个行政部工作人员，还有四位副总经理全都挤在这片狭长的空间内。楼面很忙，总经理和副总在办公室出现的时间很少有超过半小时的，基本仅限于开会、处理顾客投诉或者与员工谈话等几种情况。所以，惟一能够证明这是他们办公地点的就只有他们的抽屉和文件夹。总经办的会一般都是站着开的——因为椅子不够用；即便够，由于空间有限，也只有让位于人。

当访客被领进经理和主管们的工作地点——我们叫“工作站”的地方时，我好几次听见他们抱怨：怎么沃尔玛这么小气，连办公室都不让自己进！在他们看来，工作站根本谈不上是办公室，而且比总经办还难找：一个在售卖生肉的地方，普普通通两扇门，顾客一般发现不了，得走进销售区里面才能找到；另一个在体育用品区域，在密密麻麻的货架深处最不显眼的角落里，同样外表没有任何标记。

一般来讲，每家沃尔玛店都会有两间工作站，一个属于非食品部门，另一个属于食品部门。工作站往往一专多能：它是我们部门经理和主管处理文字工作的地方，还是所有人到系统里察看相关数据、打印标签的地方，也是摆放商品的地方——包括散货、需要索赔的商品、临时撤下的商品、贵重商品、赠品等统统都放在这里。所以工作站可能经常拥挤不堪，杂乱不堪。另外，工作站还是召开部门会议和人力资源进行培训的地方——人力资源只有一个培训室，如果有几个培训一同发生，就只有安排到工作站进行。

人人有效才省钱

有一次我们开会，一提起人手问题，总经理马上开动脑筋把增加新人的工资和销售收入结合在一起，盘算每天需要多售出多少钱的商品才不赔钱，而且计算速度快得惊人！我不禁想，这真是由省钱动力带来的沃尔玛速度。

事实上，虽然许多部门总是吵着人手不够，却很少见到增加人手的情况。因为平时再忙都可以顶过去，等到了节假日又会有大批“空降兵”到达——从地区营运总监，财务、人力资源、市场等各部门的经理和主管，一直到办公室的秘书，所有文职人员都将放下手头的工作，换下笔挺的套装，奋不顾身地投入到繁忙的卖场中。国庆节的时候，人力资源的女孩头戴白帽卖起了“长法棍”；北方营运总监笑容可掬地当上了收银员；商店总经理则穿上工服，将整卡板的可乐从后仓运到卖场……

对于很多沃尔玛中国店来说，每天上万的客流量根本就是家常便饭。老总总是提醒我们：不管怎么忙，都要先把钱收回来。所以关键时刻，我们一定要动用所有力量集中在前台。这正是沃尔玛在内部建立“飞鹰行动”计划的原因：让所有管理层接受收银培训，确保我们在任何需要的时候都能放下手中的活，在第一时间飞到前台，上岗收银。我想，“飞鹰行动”很好地说明了交叉培训的作用——沃尔玛经常在全店范围内组织员工进行跨部门培训，让所有人都有机会胜任多种工作。这种内部调剂方法保证了人员的灵活配置，更不失为一种高效的省钱方法。

零成本促销

“五·一”前大连店搞店庆，我们发现了很少见的红红绿绿的广告，一个个手痒痒的。但是这种彩页很难搞！不但员工不太可能“近水楼台先得月”，就是对顾客都是限量发售，购物百元以上才赠送一张广告——真是抠门儿！等我们打开广告彩页，才发现原来模特都是些熟悉的面孔：这个是采购部的，那个是财务部的。

咦，这几个小孩子怎么不曾见过？一问才知道，原来他们都是沃尔玛员工的子女。仔细想想，沃尔玛那么节省，当然不会花钱请人做广告了。

事实上，无论在美国还是在世界上任何地方，沃尔玛都很少做广告。凯玛特的广告宣传占到了总运营费用的10.6%，沃尔玛则只占到0.4%。平常，沃尔玛的宣传广告仅仅是黑白两色的几张纸而已，远不比家乐福的制作精美和发送频繁。我们店的促销部经常会组织艺术字体等促销技术的培训，为的就是尽可能让一切宣传活动都在本部门内部得到解决。因为，节约人手就是节约成本。

从自己身上揩油

按照沃尔玛创始人山姆·沃尔顿的说法，节约的目的正是“为顾客省钱”。我记得沃尔玛刚开进大连，就喊出为大连市民“每人涨一级工资”的口号，实践证明这并非海口。老百姓用更低的价格买到更好的东西，不是涨工资是什么？沃尔玛知道，要想价格便宜，就要降低成本。而最简单的办法，当然莫过于从我们自己身上揩油。

在沃尔玛中国，很多店为员工准备了免费的纯净水，但不可能准备纸杯；有的店在员工餐厅配有电话——当然是投币电话。在大连店，专供员工使用的洗手间根本没有卷纸，更不会有香皂，很多情况下，员工们用来洗手的都是部门不能销售的洗手液、沐浴露，甚至洗衣粉。

连山姆·沃尔顿外出时都经常和别人同住一个房间，我们这些沃尔玛员工自然不但不能例外，还要把“老爷子”的传统发扬光大。召开“2001年沃尔玛”中国年会的时候，来自全国各地经理级以上的代表所住的，只不过是某某招待所而已，虽然能够洗澡，但是肯定没有星。每次开新店之前，都会有建设队的美国专家从总部赶来帮助建店，据说这些人住的只不过是三星级的宾馆，而且开店第二天立刻就走人——多待一天可就多一天开支呀！

我曾经很奇怪，为什么任何一家沃尔玛中国店都没有专门的翻译人员。沃尔玛只有在建店之前为每位美国专家配备过临时翻译，而且一个月用完就走人，平时都是秘书兼翻译工作。任何一位外籍高层进行巡店的时候，他们的翻译往往就是陪同的相关部门的中国总监，或者就是中国区副总裁李成杰本人。

在沃尔玛中国店，经常要进行诸如“最佳团队”的评比，获胜团队将得到流动锦旗，因为全店只有一面。在大连店举行的一次“趣味运动会”上，第一名得到的奖杯竟然是用塑料泡沫制作的模型——本来就是一个象征，所以大家并不介意。

沃尔玛词典

有人说，沃尔玛的成功完全来自它挖空心思绞尽脑汁地省钱。这种说法既对也不对。说它对，是因为沃尔玛的经营宗旨，确实是用贩卖便宜来吸引顾客。说它不对，是因为很多时候，省钱并非最终目的，而往往是一种结果的必然：高效的管理势必带来低廉的管理成本。2001年第三季度，凯玛特的管理及总务费用在销售费用中的比例是22.7%，而沃尔玛只有17.3%。

***天天平价** 在沃尔玛中国店，各部门每周都要做两三次市场调查，随时观察竞争对手的价格、促销、陈列等情况，及时采取对策。如果需要，一般第二天就会做出变价。为了打败竞争对手，沃尔玛频繁变价，以致有的老百姓说沃尔玛不是“天天平价”而是“天天变价”。现在，“天天平价”已经被“全心全意为您省钱”所代替。在沃尔玛，做市场竞争时往往降价容易提价难。只要降价比例不大，一般部门经理批准即可，提价可一定要审之慎之。

***无纸办公** 沃尔玛中国的内部管理口号之一是实现“无纸办公”，就是说，单凭先进的电脑系统就可以对整个商店进行管理，不需要额外做任何统计和记录之类的纸上工作。无论任何时间，员工们都可以在任何一台终端上看到任何一种商品的所有信息，包括价格及其变动情况、毛利、供应商情况、进货时间和数量、一周或者任意时间段内的销售、库存，以及促销活动等等。公司授权不同级别的人不同数量的电脑屏幕，管理层可以通过报告和电脑查询到更多的信息。对于管理层的绩效考核，也有相应的报告进行评估管理。

***SWAS店中店** 管理在部门管理方面，沃尔玛提倡每个人所负责的区域就是一个“店”，每个人就是自己店的总经理。这种方法可以很好地调动起员工的积极性和创造性，提高工作效率。比如，一家店的熟食部门发现炸鸡每天都会扔掉大量炸剩的面筋，而当地很多人喜欢食用这种东西，于是他们找到条形码办公室员工，申请一个新条码，几分钟的时间就创造出一种叫做“口口脆”的新商品。

***盘点公司** 在美国，有一家专门为沃尔玛做盘点的公司，每年三百六十五天不停地为分布在世界各地的四千多家沃尔玛连锁店进行盘点。盘点公司一般只派两三个人负责一家店的盘点工作，他们带来专用的盘点机，盘点机和沃尔玛的整个系统相连，自动进行信息传输和计算。盘点机纯属“傻瓜型”，只要一两个小时就能学会。盘点中，专门的人负责扫描，另一些人负责录入，再有一些人负责复查等工作。对于一个营业面

积上万平米的大型超市来说，整个盘点过程一般只需要一个晚上左右的时间就可以完成，顶多影响半天的销售。

*草根会议和基层调查 每隔一段时间，店里都会举行“草根会议”，随意抽取各部门员工了解情况。每年，沃尔玛总部都会在全球范围内开展“基层调查”，以无记名形式了解整个店的经营管理情况，密封后寄至美国，由专门的调查公司进行统计分析。

*三米微笑 沃尔玛规定，员工要对三米以内的顾客微笑，这既是出于服务的目的，也能起到防损的作用。针对中国人不习惯微笑的情况，有的店曾喊出“每天向至少一位顾客微笑”的口号。为提高服务，沃尔玛规定员工认真回答顾客的提问，永远不要说“不知道”。而且原则上哪怕再忙，都要放下手中的工作，亲自带领顾客来到他们要找的商品前面，而不是指个大致方向就了事。沃尔玛内部有条不成文的规定，就是惟一允许迟到的理由就是“服务顾客”。

*日落原则 在太阳下山也就是下班之前把当天的问题解决，不要拖到第二天。

*200%满意 如果鲜食部门的自制食品出现任何质量问题，沃尔玛都保证退货并免费赠送一份。在沃尔玛，如果顾客发现前台扫描的价格比货架标签的价格高，原则上商店必须按较低价格售出商品。

*收银七步曲 收银时要符合七个要求，包括说“您好、谢谢”等。如果某款台无顾客而收银员发现附近其他款台有人在排队，就应当主动招呼顾客到自己这边结账。鲜食部门也有“顾客服务三原则”，要求员工必须亲自把商品递到顾客手中，不可以往柜台上一扔了事。

*迎宾员设立 迎宾员的思想为沃尔玛所独创。在沃尔玛，每时每刻都有员工站在入口处向顾客微笑致意或者说着“欢迎光临”。沃尔玛每到一地，最先吸引顾客和地方竞争对手注意的就是它的迎宾员，竞争对手纷纷效仿，就连家乐福也不例外。

*委屈奖 面对顾客，你需要打不还手骂不还口，否则可能立刻被辞退或者受到处分。前台特意设立了“委屈奖”，奖励那些能够“担当”的员工；还开展了“优秀收银员”的评比，谁接到的表扬信多谁就将受此殊荣。

*顾客也有姓名 沃尔玛倡导对顾客直呼其名。中国顾客太多，这一点很难做到，但是一定要尽量和顾客打招呼。

*顾客总是对的，顾客就是 No.1，顾客就是老板 后两句话经常出现在各店或者各部门的沃尔玛欢呼(Wal-Mart Cheer)中。针对第一句，沃尔玛自有一套理论：第一条，顾客总是对的；第二条，如有疑问，请参见第一条。

来源：新财经

零售巨头沃尔玛集团涉足二手车经营

世界上最大的零售业巨头——沃尔玛零售集团公司将尝试二手车经销。该公司发言人杰·艾伦说，沃尔玛将出租休斯顿地区5个超市旁边的地盘用于二手车交易，时间为6个月。

艾伦说，沃尔玛和阿斯伯雷汽车集团公司将评估该计划，并决定如何操作。沃尔玛要做的就是提供地盘并帮助阿斯伯雷汽车公司实施这一计划。

到5月初，休斯顿的商场将可以进行存取款、理发、买杂货、买新服饰及汽车和汽油，这些可在同一商场内进行。

“如果这一计划得以实现，许多二手车经销商将为此而震惊。”伯纳德零售导报董事长库尔特·伯纳德说。

“萨姆·沃尔顿是一个从不浪费机会的人。”伯纳德这样评价沃尔玛的创始人。

沃尔玛和阿斯伯雷随后将宣布哪5家超市可以拥有“不二价汽车销售店”。这个名字是指每辆车的价格不会讨价还价，艾伦说。

每个汽车销售店将有60至100辆国内外轿车、皮卡和运动多用途车。但艾伦没有说为什么选择休斯顿做这项投资。

广告投入将很少，主要在区域店做海报宣传，艾伦说。这些车大都用过1到4年，行驶里程小于7500英里，售价将低于凯丽蓝页的价格，阿斯伯雷市场主管艾伦·莱文逊说，车的平均零售价在15000美元左右。

阿斯伯雷汽车公司对将放在“不二价汽车销售店”销售的车一辆接一辆地做70项检查，他说，购买者可以获得一本备忘录小册子，册子列出了车子被拥有的历史，做过何种机械维修等。

莱文逊说，顾客可以从“不二价汽车销售店”买车，5天内可以退车退款；30天以后，顾客可以更换另一辆车，如果他们对车不满意。车子还可以享受99天或者3300英里的保修期。

阿斯伯雷汽车公司已在全国销售了千余辆新车和二手车。这将是首家以“不二价”命名的独立汽车销售店。

伯纳德说，两家公司都可能获利，他补充说，作为年销售额2000亿美元的公司，沃尔玛很少在商业投资上失败。

“沃尔玛是一个有信誉的名字，把这个名字与二手车连在一起可能激发购买者对二手车的信任度，但这是否充分，我不知道。”伯纳德说。

美国汽车经销商联合会主任经济师保尔·泰勒说，当二手车交易量上升时，合作伙伴就会来加入。

“二手车生意十分火爆，”泰勒说：“3年创记录的新车销售将相应地产生一批新的二手车进入市场，人们在沃尔玛的销售店很可能会看到诱人的抢购潮。”

来源：中国商报·汽车导报

零售之王沃尔玛——世界第一大零售商经营案例

美国和全球第一大零售商沃尔玛2001年业绩喜人，非常有可能超过美国石油巨擘埃克森石油公司，荣登世界第一大公司的宝座（500强第一）。据法新社报道，拥有45年历史的沃尔玛如今在全球拥有4150家连锁店，其2001财政年度的收入超过了2200亿美元。在过去的20年中，沃尔玛以每年20%的增长速度膨胀，业务迅速扩张。

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿于1945年在小镇本顿威尔开始经营零售业，经过几十年的奋斗，终于建立起全球最大的零售业王国。山姆·沃尔顿曾经被《财富》杂志评为全美第一富豪，因其卓越的企业家精神而于1992年被布什总统授予“总统自由勋章”，这是美国公民的最高荣誉。沃尔玛是全美投资回报率最高的企业之一，其投资回报率为46%，即使在1991年不景气时期也达32%。虽然其历史并没有美国零售业百年老店“西尔斯”那么久远，但在短短的40多年时间里，它就发展壮大成为全美乃至全世界最大的零售企业。

1991年，沃尔玛年销售额突破400亿美元，成为全球大型零售企业之一。据1994年5月美国《财富》杂志公布的全美服务行业分类排行榜，沃尔玛1993年销售额高达673.4亿美元，比上一年增长118亿多，超过了1992年排名第一位的西尔斯Sears，雄踞全美零售业榜首。1995年沃尔玛销售额持续增长，并创造了零售业的一项世界纪录，实现年销售额936亿美元，在《财富》杂志1995年美国最大企业排行榜上名列第四。2001年，沃尔玛一跃而成为《财富》500强排名的第二名，事实上，沃尔玛的年销售额相当于全美所有百货公司的总和，而且至今仍保持着强劲的发展势头。相比之下，我国北京、上海和广州的一些大型百货公司年销售额只有几十亿人民币，与沃尔玛相差之大，令人咋舌。如今沃尔玛店遍布美国、墨西哥、加拿大、波多黎各、巴西、阿根廷、南非、中国、印尼等处。

它在短短几十年中有如此迅猛的发展，不得不说是零售业的一个奇迹。

沃尔玛公司最基本的特点是：一、由友善的员工以较低的价格、独到的顾客服务向消费者提供种类齐全的优质商品，其经营的核心是：天天平价，物超所值，服务卓越。二、使用领先的信息技术和后勤系统不断地大幅降低其运营成本。三、迫使其供应商进行流程改造，使他们同沃尔玛一样致力于降低成本的运作，如对供应商的劳动力成本、生产场所、存货控制及管理工作进行质询等。本版将分两次对沃尔玛的经营进行总结，其中很大一部分是沃尔玛在中国经营的现状。

沃尔玛的经验顾客导向

★顾客第一。沃尔玛坚信，“顾客第一”是其成功的精髓。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿曾说过：“我们的老板只有一个，那就是我们的顾客。是他付给我们每月的薪水，只有他有权解雇上至董事长的每一个人。道理很简单，只要他改变一下购物习惯，换到别家商店买东西就是了。”沃尔玛的营业场所总是醒目地写着其

经营信条：“第一条：顾客永远是对的；第二条：如有疑问，请参照第一条。”

沃尔玛这种服务顾客的观念并非只停留在标记和口号上，它是深入到经营服务行动中的。沃尔玛店铺内的通道、灯光设计都为了令顾客更加舒适；店门口的欢迎者较其他同行更主动热情；收银员一律站立工作以示对顾客的尊敬；当任何一位顾客距营业员3米的时候，营业员都必须面向顾客，面露微笑，主动打招呼，并问“有什么需要我效劳的吗？”沃尔玛力图让顾客在每一家连锁店都感到“这是我们的商店”，都会得到“殷勤、诚恳的接待”，以确保“不打折扣地满足顾客需要”。正是“事事以顾客为先”的点点滴滴为沃尔玛赢得了顾客的好感和信赖。

另外，沃尔玛还从顾客需求出发提供多项特殊的服务类型以方便顾客购物：

★**免费停车。**例如深圳的沃尔玛店营业面积12000多平方米，有近400个免费停车位，而另一家营业面积达17800多平方米的沃尔玛购物广场也设有约150个停车位。

★**沃尔玛将糕点房搬进了商场，**设有“山姆休闲廊”，所有的风味美食、新鲜糕点都给顾客在购物劳顿之余以休闲的享受。

★**免费咨询。**店内聘有专业人士为顾客免费咨询电脑、照相机、录像机及其相关用品的有关情况，有助于减少盲目购买带来的风险。

★**商务中心。**店内设有文件处理商务中心，可为顾客提供包括彩色文件制作、复印、工程图纸放大缩小、高速文印在内的多项服务。

★**送货服务。**一次购物满2000元或以上，沃尔玛皆可提供送货服务，在指定范围内收取廉价的费用 因为商品价格中不含送货成本。

★**开到乡镇。**在店址选择上，沃尔玛也以方便顾客购物为首要考虑因素。在美国，它的触角伸向西尔斯、凯马特所不屑一顾的偏远小乡镇。从明尼苏达到密西西比，从南加州到奥克拉荷马，沃尔玛无所不在。只要哪座乡镇缺乏廉价商店，沃尔玛就在哪里开店。 **沃尔玛的经验天天低价**

★**让利顾客。**沃尔玛一直都特别重视价格竞争，长期奉行薄利多销的经营方针。

沃尔顿的名言是：“一件商品，成本8角，如果标价1元，销售数量就是标价1.2元的3倍 我在一件商品上所赚不多，但卖多了，我就有利可图。”所以，沃尔玛提出了一个响亮的口号：“销售的商品总是最低的价格”，为实现这一承诺，沃尔玛想尽一切办法从进货渠道、分销方式、营销费用、行政开支等一切办法节省资金，把利润让给顾客。

★**争取低廉进价。**沃尔玛避开了一切中间环节，直接从工厂进货，其雄厚的经济实力使之具有强大的议价能力。更重要的是，沃尔玛并不因自身规模大、实力强而肆意损害供应商来增加自身利润，而是重视与供应商建立友好融洽的协作关系，保护供应商的利益。沃尔玛给予供应商的优惠远远超过同行。美国第三大零售商凯马特对供应的商品平均45天付款，而沃尔玛仅为平均29天付款，大大激发了供应商与沃尔玛建立业务的积极性，从而保证了沃尔玛商品的最优进价。

★**完善的物流管理系统。**沃尔玛被称为零售配送革命的领袖。其独特的配送体系，大大降低了成本，加速了存货周转，成为“天天低价”的最有力的支持。沃尔玛补充存货的方法被称为“交叉装卸法”。这套“不停留送货”的供货系统共包括三部分：

1. **高效率的配送中心——**沃尔玛的供应商根据各分店的订单将货品送至沃尔玛的配送中心，配送中心则负责完成对商品的筛选、包装和分检工作。沃尔玛的配送中心具有高度现代化的机械设施，送至此处的商品85%都采用机械处理，这就大大减少了人工处理商品的费用。同时，由于购进商品数量庞大，使自动化机械设备得以充分利用，规模优势充分显示。

2. **迅速的运输系统——**沃尔玛的机动运输车队是其供货系统的另一个无可比拟的优势。在1996年的时候，沃尔玛就已拥有了30个配送中心，2000多辆运货卡车，保证进货从仓库到任何一家商店的时间不超过48小时，相对于其他同业商店平均每两周补货一次，沃尔玛可保证分店货架平均每周补两次。快速的送货，使沃尔玛各分店即使只维持极少存货也能保持正常销售，从而大大节省了存贮空间和费用。由于这套快捷运输系统的有效运作，沃尔玛85%的商品通过自己的配送中心运输，而凯马特只有5%，其结果是沃尔玛的销售成本因此低于同行业平均销售成本2%~3%，成为沃尔玛全年低价策略的坚实基础。

3. **先进的卫星通讯网络——**沃尔玛巨资建立的卫星通讯网络系统使其供货系统更趋完美。这套系统的应用，使配送中心、供应商及每一分店的每一销售点都能形成连线作业，在短短数小时内便可完成“填妥订单—各分店订单汇总—送出订单”的整个流程，大大提高了营业的高效性和准确性。

★**营销成本的有效控制。**沃尔玛对营销成本的控制非常严格。沃尔玛的广告开支仅相当于美国第二大连锁店

西尔斯的 1 / 3，每平方英尺销售额比美国第三大连锁店凯马特高一倍。沃尔玛的营销成本仅占销售额的 1.5%，商品损耗率仅为 1.1%，而一般美国零售商店这两项指标的平均值分别高达 5% 和 2%。这些都使得沃尔玛实施低价策略的实力进一步加强。

沃尔玛的经验激励员工

★沃尔玛拥有近 40 万员工。沃尔玛的员工不是被称为“雇员”，而是被称为“合作者”或“同事”。山姆·沃尔顿提出“关心自己的同事，他们就会关心你”，培养职工“爱公司如爱家”的精神。公司对员工利益的关心并不只是停留在口头上或是几条标语式的企业文化理论，而是有一套详细而具体的实施方案。公司将“员工是合伙人”这一概念具体化的政策是三个互相补充的计划：利润分享计划，雇员购股计划，损耗奖励计划。

1. 利润分享计划。公司保证每一个在公司工作了一年以上，以及每年至少工作 1000 小时以上的员工都有资格分享利润。运用一个与利润增长相关的公式，沃尔玛把每个够格的员工的工资按百分比归入这个计划，员工们离开公司时可以现金或股票方式取走这个份额。

2. 雇员购股计划。员工可以通过工资扣除方式，以低于市值 15% 的价格购买股票。

3. 损耗奖励计划。因为损耗是零售业的大敌，沃尔玛控制这一漏洞的方法是与员工们共享公司因减少损耗而获得的赢利。如果某家商店将损耗控制在公司的目标之内，该店每个员工都可获得奖金，最多可达 200 美元。结果，沃尔玛的损耗只是行业平均水平的一半。而且，它还促使员工们彼此增加了信任感。

4. 例会制度。沃尔玛把每周的例会定在星期六早晨。例会是探讨和辩论经营思想、管理战略的地方。在会议上可以提出建议，表扬先进，发现问题并讨论解决办法。这样，发现的问题马上在周末就可以及时解决，而不必等到下星期。沃尔顿说，星期六晨会是沃尔玛文化的核心。它的基本目的是交流信息，减轻每个人的思想负担，团结队伍。公司经常在星期六晨会后举行联谊活动，喊口号、鼓劲、联欢，减轻每一个员工的负担，使员工身心得到愉悦，同时也增强了凝聚力、团结了队伍。员工们很容易把星期六联欢所产生的欢娱气氛带到工作中去，而这正是沃尔玛所追求的“让商店保持轻松愉快的气氛”。

5. 微笑服务。公司还规定每一位员工进店的第一天起就举手宣誓，保证顾客在走到离售货员 3 米时，就要上前打招呼，笑脸相迎。为了培训员工，公司还成立了沃尔顿研究院，尽可能给员工最佳的培训。公司掀起“给总经理写信”的运动，鼓励员工给总经理写信。这些都表明公司注意倾听来自基层的声音。因为沃尔玛的信条是“接触顾客的是第一线的员工，而不是坐在办公室里的官僚”。这种体制保证了信息的及时反馈，同时也促使员工提出了许多改善管理的卓有成效的建议。所有这些构成了独特的沃尔玛文化，它是支撑这个零售业巨人的中流砥柱。

沃尔玛的经验永远领先一步

永远领先一步。除了三大竞争法宝之外，沃尔玛还有一个异常突出的特点，即永远领先一步的经营思想和策略。具体表现为以下几个方面：

★最新的立体战略。当沃尔顿与其合伙人已有 15 家富兰克林 50 ~ 10 美分特许商店时，一种新的业态产生了，即在城区出现的早期折扣店。沃尔顿以其独到的敏锐眼光看到，类似的商店可能在农村和小城镇市场有发展潜力，但他向合伙人建议在小城镇开办折扣店的设想遭到了拒绝。按美国零售业经营常识，在人口不到 5 万的小城镇开办折扣店是行不通的，但沃尔顿却以惊人的魄力打破了惯例。1962 年，沃尔顿与其兄弟一起开设了第一家沃尔玛折扣店，此后更不断扩张渐成燎原之势。当连锁之风盛行全球，传统连锁店将经营、定价、促销权高度集中在公司一级时，沃尔玛又一次反其道而行之。沃尔玛物流管理中心的交叉装卸法就是将需求控制逻辑倒装过来，令顾客在其所需的时间和地点拉动产品，从而真正达到最有效的满足顾客要求。沃尔顿早年服役于陆军情报团的经历使其特别重视信息沟通。事实上，在沃尔玛的庞大的集团式购销网络中，以卫星通讯和电脑管理所代表的信息化高科技联络方式起着举足轻重的作用。80 年代初，当其他零售商还在钻“信息化”这个问题的牛角尖时，沃尔玛便与休斯公司合作，花费 2400 万美元建造了一颗人造卫星，并于 1983 年发射升空和启用。沃尔玛先后花费 6 亿多美元建起了目前的电脑与卫星系统。借助于整套的高科技信息网络，沃尔玛的各部门沟通、各业务流程都可以迅速而准确畅通地运行。正如沃尔顿所言：“我们从我们的电脑系统中所获得的力量，成为竞争时的一大优势。”

★有理有节的扩张策略。沃尔玛有整套的扩张策略。在业态上，沃尔玛选择了以 60 ~ 80 年代刚好处于业态寿命周期中成长期的折扣店，从而最有利于早期扩张。在产品和价格决策上，沃尔玛以低价销售全国性知

名品牌，从而赢得了顾客的青睐。在物流管理上，采用配送中心扩张领先于分店扩张的策略，并极其慎重地选择营业区域内的最合适地点建立配送中心。在地点上，采用以垄断当地市场后再向下一个邻近地区进攻的基本原则和在配送中心周围布下大约150个左右的分店的策略。在数量上，沃尔玛更始终保持了极其理智的控制。在店铺数量上沃尔玛少于凯马特，但却毫不妨碍其销售额上的优势和行业公认的领袖地位。在跨国业务上，沃尔玛也是相当有节制的。沃尔玛海外投资相当稳健，直至最近才逐步涉足加拿大、南美、亚洲和欧洲国家，海外销售额不足销售总额的1%。但2000年1月结束的财务年度中，沃尔玛国际分部公布了它第一笔营业利润——2400万美元。

随着世界经济的全球化，沃尔玛必将加紧其国际化步伐。

沃尔玛在中国步步为营

★长期准备。与另一个进入中国的跨国零售巨人家乐福大张旗鼓的迅猛扩张相比，沃尔玛的中国征途几乎不动声色。沃尔玛犹如一位棋风稳健的围棋高手，谨慎布子，稳打稳扎。

为了进入中国市场，沃尔玛曾做了长达6年的准备。早在1992年7月，沃尔玛就获得了中国国务院的批准，并在香港设立办事处，专门从事中国市场的调查工作，包括中国的经济政策、官方支持、城市经济、国民收入、零售市场、消费水平、消费习惯等。这些都为沃尔玛在中国的发展奠定了坚实的基础。

★选择深圳。深圳本来是成不了主战场的，因为沃尔玛最早希望进入的是华东地区的上海，在与合作者的谈判失败后沃尔玛就将中国总部移师深圳。著名零售专家顾国建教授就此分析指出，这一移师从战略上说使沃尔玛失去了一个中国最大的城市市场，因为从地域位置上说，上海是最容易进行中路突破（长江走廊），两翼齐飞（南下北上）的商业战略要地。同时，南方地区多为规模较小的供应商，在理念和实力上很难配合沃尔玛进行全国市场的布局。

在上海遭拒后，沃尔玛选择深圳的理由是显而易见的。这个新兴的移民城市集合着中国的人才；经济发达，市场的生活水准相对较高；地理位置上毗邻香港，与国际市场有着密切的联系；由于开放早，其优惠政策完善，法律法规健全；政府的办事效率很高。

1996年，沃尔玛在深圳开设第一家购物广场和山姆会员店，引起当地业界一片震动，“狼来了”的呼声不绝于耳。当时有十几家企业联手，希望政府干预。据有关人士透露，当时为避免树敌太多，沃尔玛尽量保持低调，甚至在开业前几次将商品价格上涨。因此，近几年，多数人看到的是一个并不可怕的沃尔玛，几乎和沃尔玛同时起步的万佳百货一直保持了广东省最大商业企业的头衔，但沃尔玛的真正实力如何，或许只有沃尔玛自己知道。

沃尔玛进军中国采用深圳单点进入，然后全国铺开的方式，是一种适应当地环境的发展模式，虽然发展速度慢，但风险较低。沃尔玛曾经表示在深圳最多开15家店铺，自己在深圳市场便会处于饱和状态，因此，沃尔玛今后的发展重点在深圳以外。可以想象，如果沃尔玛在深圳过于张扬，很容易引起其他城市零售企业的反感和警惕，在目标放全国的情况下，沃尔玛的做法似乎可以理解。

在深圳，沃尔玛并不想挑起战争。在多数人的印象中，沃尔玛一直在南方活动，而且在对外的宣传中，沃尔玛也保持一贯的低调和谨慎。进入中国的这几年中，沃尔玛把大部分时间花在考察市场方面，以及培训以后在中国发展的管理班底上。在无声无息之间，沃尔玛编织一面撒向全国巨网脚步从来没有停止，深圳之后是东莞、昆明、大连、福州、汕头。它悄悄地等待着时机。

一位深圳的政府官员估计，1999年沃尔玛在深圳的5家分店的收入达到了1亿美元。沃尔玛自己说，2000年，它在中国销售了价值超过40亿美元的商品。沃尔玛亚洲地区总裁乔伊·哈特菲尔德（Joe Hatfield）声称，在中国的分店是盈利的，尽管他不愿给出具体数字。在沃尔玛工作了26年的他说：“最艰难的工作已经完成，尽管这并不意味着今后的工作就简单了。”

沃尔玛在中国突然提速

★培养管理层。经过几年的时间，沃尔玛已经基本上完成了全国分片区设点的战略意图，为中国入世后的发展做好了准备。作为全球最大的零售商，进入中国几年来，沃尔玛似乎一直没有扑向它的核心猎物，而是悄悄地迂回在中国的海岸线上，它在熟悉环境和等待WTO。今天，它的时机已渐成熟，这只猛虎将真正发起进攻。

2000年10月，沃尔玛公司总裁兼CEO李斯阁来到中国。对于入世之后在中国的进一步投资，李斯阁谨慎而乐观。他表示，沃尔玛将尽快在中国五六个城市增开8家分店。至于在其他城市扩大投资，则要看沃尔玛能否在当地尽快培养出合格的管理层。由于有在韩国零售业竞争激烈中获得的成功经验，李斯阁对在中

国的发展信心十足。如果能在当地培养一个优秀的领导层，沃尔玛仍将加快投资的速度。当然，沃尔玛在中国的扩展还是会以一种理性、合理的方式来进行。

★要开50家店。仅在2001年，沃尔玛就在中国开了4家店，分别分布在福州、昆明、大连、沈阳。这一数字使沃尔玛在中国的总店达到了15家，而1年来沃尔玛新开的店铺数则接近其进入中国前4年所开店的总和。据一位接近沃尔玛的业内人士透露，沃尔玛的目标是未来5年在中国的门店数要达到50家店，销售额要达到180亿元人民币。业内人士认为，这个规模还有可能随竞争的需要不断升级。如2001年6月，沃尔玛选址广州海珠区；2001年8月，沃尔玛选址成都锦江区。

★加快速度。沃尔玛要进入北京的消息已得到了确认，国家经贸委和外经贸部的审批业已完成，对相应管理人员的培训更是早已展开。研究沃尔玛店址的分布，关注沃尔玛动态的人士不难发现沃尔玛在中国的版图；除华南以深圳为中心外，沃尔玛西南以昆明为中心、华北以北京为中心、东北以大连为中心的区域发展格局已初具雏形。随着各区域的中心店的开业，沃尔玛在中国的发展战略已经铺开。

从业态分布上来看，进入中国前四年，沃尔玛只在深圳开了一家山姆会员店，而今年则在中国东西的福州和昆明连开两家山姆会员店。山姆会员店是仓储式会员制商店，大包装、低价位是其经营特色，服务对象以团体，大家庭、小店铺为主，沃尔玛在这方面的提速，个中深意不难理解。

有了前几年的铺垫，从2001年开始，沃尔玛的发展速度加快便不足为奇。再加上中国入世和北京申办奥运的成功，未来中国的商业环境无疑将更加开放。因此，在沃尔玛看来，扩张市场的时机已经成熟，这个时候沃尔玛到其他地方开店，也已经有足够的人才去管理。走出珠江三角洲，加快在中国布点的速度和范围，无疑是沃尔玛中国公司今后工作的重点。

★资本运作。此外，前几年沃尔玛在中国的扩张速度赶不上家乐福的另外一个原因是，从开店方式看，沃尔玛在中国采取的是配送中心建设在前，店铺发展在后的方式，这也是其在自有发展的标准模式。这种模式在发展初期会带来较高的营运成本，同时也会制约跨区域的店铺发展速度。沃尔玛坚持了多年的配送中心先行的发展方式可能不会轻易在中国改变，这就意味着解决发展速度要通过其他途径。不容忽视的是，沃尔玛非常擅长资本运作，这在其中外多次并购活动中已经表现出来。今后，它也可能会通过兼并和收购的方法把那些在中国获得市场先机的企业纳于自己旗下。

沃尔玛在中国采购与拓展

★采购中国商品。沃尔玛从1996年起开始从深圳进入中国市场，与其缓慢的扩张形成鲜明对照的是，不断地加大采购中国商品，并输出到其全球连锁店中。从这方面分析，我们甚至可以说，沃尔玛不仅看中了中国巨大的潜在消费市场，而且看中了中国的商品，而且就过去的几年而言，后者甚至被摆在了一个更重要的位置。

这与沃尔玛对中国零售业市场的竞争判断有关。虽然与沃尔玛同具外资背景的家乐福和麦德龙等国际零售商纷纷杀入中国市场，尽管它们也都具有很强的国际市场开拓能力，但毕竟中国正处于由计划经济向市场经济过渡的转型期内，这个市场对它们来说同样陌生。况且中国本土零售业在国家政策的阶段性保护下，占领市场的热情近乎疯狂。华联、超市发、天客隆、京客隆、万方超市、万佳超市等中国零售企业的竞争异常激烈。在这种情况下，沃尔玛不愿冒开拓陌生市场的风险。正如前面所说的，它等待的只是时机，一旦时机成熟，沃尔玛将凭借其多年开发全球市场的秘诀，立即开始攻城略地（当去年中国加入WTO已成定局后，沃尔玛的表现已说明了这一点）；而在此之前，先采购中国的商品不失为上策。

★采购量每年以20%的速度递增。沃尔玛在深圳开店，其最初目的也许并不在赢利，而是将其作为挺进中国的一个哨所。在这期间，凡是广东省的一些商贸交易会、展会，都经常能看到沃尔玛采购部门人员忙碌的身影。深圳的高交会、广州的广交会和食博会、顺德的国际家用电器博览会，都是沃尔玛采购人员光顾的对象。在这些会上，采购人员每次都能签下大量的订单。据了解，沃尔玛仅在广东一年的采购额就达80亿美元，占其在中国采购商品总额的80%，并且这个采购量仍将以每年20%的速度递增。

沃尔玛的采购目标并不仅仅局限在广东。它在云南也发现了自己青睐的商品，于是积极寻找和开发云南当地的名、特、优商品，力求与供货商建立良好的合作伙伴关系，帮助供应商了解市场需求，改进和优化生产，提高产品质量和包装，降低成本。沃尔玛在昆明连开两家店也就顺理成章。目前，沃尔玛从云南省直接采购的商品达百余种，云南的野山菌等商品，通过沃尔玛的采购渠道和销售网络，每月都有集装箱发往世界各地。

从沃尔玛在中国的发展轨迹来看，沃尔玛仅2000年就从中国采购了100亿美元的商品，而其5年时间却只在中国开了8家店铺，这种明显对比的含义不言而喻：采购中国商品能够保证沃尔玛获得巨额利润。一般零售商业企业的纯利润大约在8%左右，以此计算，沃尔玛通过采购商品一年就从中国赚走近70亿人民币。

★采购总部搬到深圳。2001年，沃尔玛又决定把其全球采购总部搬到深圳。沃尔玛中国有限公司副总裁李成杰预计到2002年2月份搬迁筹备工作就会结束，届时沃尔玛全球采购总部将在深圳正式挂牌运营。从进入中国一直到现在，沃尔玛中国市场运营部门和采购部门都是截然分开的，在深圳的沃尔玛采购办事处独立运营。这个名称并不引人瞩目的采购办事处，每年都从中国采购上百亿的商品，可以预见在变成全球采购总部后，沃尔玛的胃口将有多大，这将为沃尔玛带来多么巨大的收益。

沃尔玛在中国经营管理

★计算机管理。虽然进入中国的时间并不长，但沃尔玛在竞争中的优势和特点已凸现出来：首先，管理高度规范化和经营理念科学化是沃尔玛最大的特点。沃尔玛的所有管理均通过信息技术来完成，无论总部管理人员还是商场营业员都是按计算机的指令工作行事。可以说，沃尔玛在价格上对国内企业的杀伤力远不及其先进的经营理念和科学化的管理。

★促销讲究技巧。沃尔玛在卖场布置和商品促销方面非常有特色。沃尔玛并不是完全靠牺牲供应商和自己的利益来做促销，总体上讲，沃尔玛的促销活动非常讲究技巧，能很好地迎合消费心理。沃尔玛谨慎地维护着公司的品牌形象，确保每家店都能维护公司的形象，希望每一个进入沃尔玛商店的顾客都能很满意地走出去。沃尔玛不在乎店的数目发展有多快，而是希望每一家店铺都很成功，能给消费者很好的服务，给股东很好的回报。

★培训体系健全。沃尔玛培训体系健全化也是多数国内商业企业无法比拟的。沃尔玛的每个员工从入职前到入职后的培训内容相当完善。中国员工入职前的培训量一般都不少于3个月，这使员工培训后对本岗位的知识能全面掌握。

★价格优势明显。沃尔玛部分国际品牌商品的价格优势非常明显。这一点不表现在价格标签上，而是体现在其取得的采购回扣上。比如美国宝洁公司对中国国内各商家的供货价格是一致的，但作为宝洁公司的最大客户，沃尔玛每年均可在美国宝洁总部取得可观的采购佣金。如果中国的商家一味在某些大品牌商品上和沃尔玛进行价格战的话，损失会比较大会比较大。

★信息系统。全世界都知道沃尔玛的信息系统是最先进的，其主要特点是：投入大、功能全、速度快、智能化和全球联网。沃尔玛在信息技术方面的投资不遗余力，公司专门负责软件设计的工程师就有2000多名。目前，沃尔玛中国公司与美国总部之间的联系都是通过卫星来传送的。沃尔玛美国公司使用的大多数系统都已经在中国得到充分的应用发展，已在中国顺利运行的系统包括：存货管理系统、决策支持系统、管理报告工具以及扫描销售点记录系统等。这些技术创新使得沃尔玛得以成功地管理越来越多的营业单位。当沃尔玛的商店规模成倍地增加时，它们不遗余力地向市场推广新技术。如沃尔玛的“电子数据交换”（EDI）已在其他国家发展了10年以上，预计在中国可以在两年内投入商业应用。

另外沃尔玛打算引进到中国来的技术创新是一套“零售商联系”系统。“零售商联系”系统使沃尔玛能和主要的供应商共享业务信息。举例来说，这些供应商可以得到相关的货品层面数据，观察销售趋势、存货水平和订购信息甚至更多。通过信息共享，沃尔玛能和供应商们一起增进业务的发展，能帮助供应商在业务的不断扩张和成长中掌握更多的主动权。

技术在沃尔玛的发展中所起的作用主要遵循一个原则：在供应商和沃尔玛之间的配送渠道方面，沃尔玛必须控制商品的变动情况。沃尔玛需要掌握从商品所在位置到货品抵达时间的所有信息，这样沃尔玛的人员就可以确定时间并准确地把货品送到商店，保证它们的货品储存量达到最优，而这一点是至关重要的。“除非你在消费者需要的时候提供货品，否则你就没有东西可以卖出去。”在沃尔玛工作的一位销售经理如是说。

当然，过分神化和夸大这个系统的“无所不能”的功能可能会阻碍沃尔玛在中国的发展。因为任何信息系统都是人力智慧的结晶，当企业进入了一个新的市场，由于市场条件的变化，企业的业务流程应该发生相应的变化，信息系统也应作相应的调整。如果将一个在美国形成的信息系统照搬到中国来，这个系统可能很难支持沃尔玛在中国进行本土化经营。

从实际情况来看，沃尔玛的信息系统和以总部为中心的管理模式，只有当店铺数达到相当的规模才会显示出其高效、可控、低成本营运的特点，但出于种种原因沃尔玛在中国并没有做到高速发展，沃尔玛强大的信息系统在中国的功效如何，还有待时间进一步检验。

沃尔玛在中国本土化战略

★管理团队本土化。沃尔玛明白，要真正实现其全球扩张的战略，在中国扎下根，就必须坚决地实行本土化战略。沃尔玛公司一直以其良好的团队建设及对员工的有效培训著称。1996年在中国开设第一家商店之前，沃尔玛曾花了整整8个月的时间对其主管级以上的管理层进行系统的培训。尽管到目前为止，沃尔玛的决策层基本上仍然是美国人，但它希望在今后几年，创建基本上能够自治的、由本地人员管理的团队，这些本地管理人员将负责当地的人力资源、财务及营运。管理人员将被授权灵活地处理沃尔玛的章程，以便更好地为当地市场服务。一个很好的例子是现任沃尔玛大连店的总经理郑毅伟先生，就是早期在深圳洪湖店任主管的大连人。

★采购本土化：“采购中国”是沃尔玛中国发展战略的一部分。本土化采购不仅可以有效地节约成本，而且还能促进与当地政府、商界的关系，可谓一举两得。沃尔玛中国公司经营的商品有95%以上是由中国生产的。2000年，沃尔玛在中国直接采购和通过供应商间接采购的中国产品总额，超过了任何一家外贸出口企业的业绩。如果按照每个工业职工年均产品销售收入10万人民币计算，沃尔玛公司的采购额相当于解决了我国80多万人的就业问题。

★经营方式本土化：这几年，沃尔玛除了在中国培养人才外，进行适应中国市场的调整也一直在进行。近来，沃尔玛新开设的分店和最初进入中国开设的店铺已经有不小的变化，调整的范围不仅包括产品结构，还涉及到经营方式，沃尔玛在深圳华侨城和大连新开设的店铺都出现了专柜 国外沃尔玛店没有专柜，而且，沃尔玛也中国的零售企业一样，对供应商的付款，也延长了账期——给供货商的货款结算周期从以往的3~7天一举延长到2个月，这将大大改变沃尔玛的商业风格。

沃尔玛在中国的本土化战略已初见成效。今天，沃尔玛已不再向中国顾客竭力推销折叠梯或可供一年食用的酱油。相反，它开始卖1美元左右的烤鸡，举办吃西瓜大赛，还在一家新开的店铺里教销售人员跳M a c a r r e n a（一种现代舞） 这些举动都得到了顾客的积极反应。正如《华尔街日报》在一篇文章中所写的：在中国登陆5年后，沃尔玛已不再像初来乍到时那样手足无措了。

沃尔玛在中国政府公关

★搞好关系。在中国加入WTO前，中国零售业并不是一个全面开放的市场，政府的认可与支持显得尤其重要。早在1992年，沃尔玛就拿到了中国经营零售业的许可证，而每进入一个城市，都与当地的政府建立良好的关系。

★遵纪守法。进入中国市场之初，沃尔玛在深圳摸索经验的同时，在对外扩张上一直保持少有的谨慎。尽管沃尔玛早就筹划进入部分重点地区，但只要政府不批准，沃尔玛便不去开店。因此沃尔玛在政府眼中，也是副遵纪守法的形象。

★多行善事。除了以优良的出口采购业绩得到主管部门的青睐以外，沃尔玛还形成惯例，邀请中国的政府官员访问沃尔玛在本顿维尔 B e n t o n v i l l e 的总部，向沃尔玛商店所在地的福利机构捐款，甚至还建立过一所学校。结果是，沃尔玛往往能得到它所希望要的位置建立分店。2000年4月份，沃尔玛和大连市政府公布了建立一项新的巨型超市的计划，该超市位于该市新建的足球场的下方。该店在开业的第一周内就吸引了100万人。

沃尔玛建立与政府良好关系的努力效果十分显著。2001年初，由于涉嫌非正当途径进入中国市场，在向中国政府道歉之后，沃尔玛的主要竞争对手家乐福开店的速度不得不放慢。而在家乐福被“叫停”后不到一个月，沃尔玛就拿到了中央政府在国内外一些城市的开店许可证。撰稿：卢泰宏 邱斌 文字整理：张辉

来源：《中国经营报》

世界最大零售企业沃尔玛的成功方略

2002-05-10

美国沃尔玛公司作为世界最大的零售业企业，已在全球拥有 4000 多家连锁店，其中在美国有 2500 多家，萨姆俱乐部会员店 500 多家，海外机构 1000 余家。公司已开设和即将开设的连锁店和会员店遍及巴西、加拿大、中国、德国、英国、韩国、墨西哥等国，员工总数达 100 多万人，其中国际员工 25 万多人。那么，到底是什么创造了沃尔玛如此辉煌的业绩？

天天平价始终如一

徜徉在沃尔玛的商店里，我们很少见到 2.99 美元或者 5.95 美元等接近整数的标价，更多看到的是诸如 2.73 美元或 5.22 美元的价格牌。这是为什么呢？

原来，自 1950 年一家名为“沃尔顿小店”在阿肯色州的本特维拉市开业的近半个世纪以来，沃尔玛的创始人萨姆·沃尔顿一直把最大可能地向消费者提供最低价位商品作为沃尔玛的经营宗旨。沃尔玛的成功也得益于这个简单而又平凡的道理。

沃尔玛是怎样实现其“天天平价”的承诺的呢？它不是通过处理积压商品或质次商品，而是通过不断降低管理成本来实现的：

——尽可能降低产品的进价。在阿肯色州本特维拉市沃尔玛的总部，各个部门的采购人员每天都在与供货商口舌燥地谈判，艰难地砍价，一分钱一分钱地压低价格，目的只有一个——以最低的进价达成协议。有时，采购员艰苦卓绝的谈判工作，换来的结果只是比竞争对手的定价少了几分钱。但对消费者来说，每一分钱的差价决定了消费者是在沃尔玛购物而不是到其它商店购物。

——降低营业成本，实行“反损耗战”。在沃尔玛的办公室里，你绝对看不到豪华的装修、昂贵的家具或者厚厚的地毯，而是俭朴得不能再俭朴的办公桌。沃尔玛明文规定，职员因工外出时，需两人住一间汽车游客旅馆；而商店里诸如照明设施、空调设备等出于节约能源和降低成本的考虑，也实行统一管理。为了保持低价位，沃尔玛将损耗降到最低限度。沃尔玛的全体工作人员，自上而下都要为削减成本努力，大型削减成本的措施和上百条削减成本的小技巧相辅相成，使得沃尔玛的经营成本大大低于其它同行业竞争者。

——实现采购本地化。在中国，沃尔玛商店销售的 95% 商品都是“中国造”，这样，既节约成本，又适应当地顾客的消费习惯。

——建立现代化的物流配送中心。实现高科技、电脑化管理，把物流、商流、信息流通过配送中心实现统一，大幅度提高效率，降低成本。

沃尔玛将“天天平价”的销售理念通过开店介绍到欧洲、亚洲、拉丁美洲，已被广泛地接受。“天天平价”的销售理念是针对零售业最广大的消费群，即中等收入和低收入阶层，因此，它具有普遍性，也成为连锁业基本经营方针。连锁业只有具备有规模经营，大幅度降低管理成本，坚持微利原则，才能实现向顾客提供低价格、高质量商品的要求，赢得最广大的消费群，获得可持续的发展。

顾客至上保证满意

沃尔玛“顾客至上”的原则可谓家喻户晓，它的两条规定更是尽人皆知：第一条规定：“顾客永远是对的”；第二条规定：“如果顾客恰好错了，请参照第一条！”更为与众不同的，沃尔玛的顾客关系哲学是——顾客是员工的“老板”和“上司”。

每一个初到沃尔玛的员工都被谆谆告诫：你不是为主管或者经理工作，其实你和他们没有什么分别，你们只

共同拥有一个“老板”——那就是顾客。顾客是你们工资的发放者，是你们的衣食父母，顾客的消费使你有能力买房、买车，顾客的消费使你有钱付账，让后代接受良好教育。要用你们的友好、礼貌和对他人需求的关注，让顾客真正享受一些从未享受过的关爱，让他们每天都有宾至如归的感觉，乘兴而来，满意而归。

为使顾客在购物过程中自始至终地感到愉快，沃尔玛要求它的员工的服务要超越顾客的期望值；永远要把顾客带到他们找寻的商品前，而不是仅仅给顾客指一指，或是告诉他们商品在哪儿；熟悉你部门商品的优点、差别和价格高低，每天开始工作前花 5 分钟熟悉一下新产品；对常来的顾客，打招呼要特别热情，让他有被重视的感觉。

沃尔玛一贯重视营造良好的购物环境，经常在商店开展种类丰富且形式多样的促销活动。如社区慈善捐助、娱乐表演、季节商品酬宾、竞技比赛、幸运抽奖、店内特色娱乐、特色商品展览和推介等，吸引广大的顾客。

沃尔玛毫不犹豫的退款政策，确保每个顾客都会永无后顾之忧。沃尔玛有 4 条退货准则：1、如果顾客没有收据——微笑，给顾客退货或退款；2、如果你拿不准沃尔玛是否出售这样的商品——微笑，给顾客退货或退款；3、如果商品售出超过一个月——微笑，给顾客退货或退款；4、如果你怀疑商品曾被不恰当地使用过——微笑，给顾客退货或退款。

随着顾客对零售业的期望值越来越高，如可提供良好的服务和服务多元化，真正做到“顾客至上，保证满意”是每个零售企业面对的课题。

自有品牌全新感受

到过沃尔玛的人，对沃尔玛的萨姆国货精选、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、沃尔玛纸张用品等自有品牌，有一种全新的感受，认为是集沃尔玛品牌的平价与优质于一身的商品。

以萨姆国货精选为例，各沃尔玛连锁店供应的“萨姆国货精选”品种丰富多彩，有曲奇饼干、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、沙拉酱等等；而最新品牌之一的常用机械五金工具，不但每件“常用机械”工具都享有终身服务的保证，而且这些工具仅仅以相当于其它著名品牌一半的价格出售，深受顾客喜爱。

沃尔玛在创立自身品牌中，特别注意同著名企业联姻。1999 年 6 月，沃尔玛同通用电器公司达成独家使用通用电器小家电系列产品品牌的协议。由于顾客对沃尔玛和通用电器的高度信任，使品牌的质量和价值令其它品牌无法与之相比。这种联姻给沃尔玛和通用电器都带来了巨大的无形资产效应。

沃尔玛历来重视自有品牌的开发和运用，主要体现在沃尔玛购物广场和萨姆会员店的品牌效应，它们已经在顾客中建立了信任感。沃尔玛在开发自有品牌中所做的一切都基于顾客的需求，并着重在以下方面体现品牌的价值：可信度、一贯性、低价格（低于国内品牌 10%）、质量优（高于或等于国内品牌）、独特性等。这些自有品牌一经建立，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商店才能买到。

零售业的发展规律是从一般品牌开始的，但在形成规模效应后，自有品牌的发展便成为发挥自己品牌效应的必由之路。不少大型零售商都经历了以一般品牌为主，逐步发展为自有品牌为主的过程，有的大型零售商的自有品牌达到 20—25%。自有品牌具有风格独特，价格低廉，统一设计，统一货源，统一价格的优势，可以形成系列产品，尤其适合特定顾客的需要。

因此，建立和发展自有品牌，充分发挥品牌效应是连锁零售业和大型零售商的发展趋势。

物流配送世界一流

沃尔玛在高科技和电子技术的运用方面，投入了大量资金，因此始终在这方面处于世界领先地位。沃尔玛投

资 4 亿美元由美国休斯公司发射了一颗商用卫星，实现了全球联网。沃尔玛在全球 4000 多家门店通过全球网络可以在一小时内对每种商品的库存、上架、销售量全部盘点一遍。所以在沃尔玛的门店，不会发生缺货情况。科学技术为沃尔玛称雄世界提供了强大的后勤保证。

沃尔玛对物流的要求是以优质和高效的工作程序将商品运送到各个营运单位，及时地将商品陈列在货架上，并且以合理的价格提供给顾客。在沃尔玛拥有百分之百完整的物流系统。由信息系统、供应商伙伴关系、可靠的运输及先进的全自动配送中心组成的完整物流系统遍布全美，其高效率的物流过程具有以下几个环节：首先由采购员向供货商采购商品，通过资料输入发出订单→供应商将商品统一地送到配送中心→配送中心经过处理之后由卡车运去各个商店，摆放在商店内让顾客购买→商店通过电脑系统要求补货。如此不断地循环。

沃尔玛在美国建立了 70 个由高科技支持的物流配送中心，配送中心面积一般在大约 10 万平方米左右，可以同时供应 700 多家商店。配送中心每周作业量达 120 万箱，每个月自理的货物金额大约在 5000 万美元左右。全部配送作业实现自动化，是当今公认最先进的配送中心，实现了高效率、低成本的目标，为沃尔玛实行“天天平价”提供了可靠的后勤保证。

零售业尤其是跨国经营的零售集团和大型连锁企业，现代化管理水平的提高主要依赖高科技的运用。信息收集和传播、销售数据、商品分类管理、库存和商品盘点、供应链的管理，都要靠高科技电子技术才能高效率地完成。大型零售商、跨国零售集团如何形成以最终需求为导向，以现代化交通和高科技信息网络为桥梁，以合理分布的配送中心为枢纽的完备和现代化的物流配送系统，沃尔玛为我们上了生动的一课。

营销互补共生共荣

沃尔玛始终把建立同供货商利益共享、共生共荣的关系放在重要位置。沃尔玛公司的企业文化中重要的一条就是同供货商保持良好的合作伙伴关系。

通常，在零售商拼命压低商品价格的同时，制造商却在追逐着更高的价码。正是由于买卖之间的拉锯战，造成了产销双方关系不畅。沃尔玛在改变这种长期固守的买卖关系中独树一帜。

沃尔玛与 P&G 的合作，堪称是零售商与供货商合作的典范。1987 年，沃尔玛跻身为经营世界最大的包装货品制造商之一——P&G 产品的主要零售商。此前，P&G 对生产成本高度保密，沃尔玛无法预测最低成本价；沃尔玛对商品销售的信息也采取保密的态度，P&G 也无法制订有关沃尔玛未来需求的计划。沃尔玛主动会晤了 P&G 的高层主管，提出两家公司主要目标和关注的焦点始终应当是：不断改进工作，提供良好服务和丰富优质的商品，保证顾客满意，于是双方开始分享一切。此后，双方一同制订出长期遵守的合约，P&G 向沃尔玛透露了各类产品的成本，保证沃尔玛有稳定的货源，并享受尽可能低的价格；沃尔玛也把连锁店的销售和存货情况向 P&G 传达，双方还共同讨论了运用计算机科技交换每日信息的方法。

沃尔玛率先建立了与供应商的合作关系，而且从一开始就产生了很好的效果。这种合作关系可以让 P&G 更加高效地管理存货，简化生产程序，因而可以降低商品成本。另一方面，这种关系还可使沃尔玛自行调整各店的商品构成，做到价格低廉，种类丰富，从而让顾客受益。

不论供货商的经营规模是大是小，这种“双赢”的合作关系已经成为沃尔玛与他们交往的基础。

应该指出，工业社会发展到现在，零售商与供货商之间的关系将从互相制约、互有所图的关系向新型的互相合作、共生共荣的工商双赢的伙伴关系发展。零售商帮助供货商了解市场，了解消费者需求，提出适销对路产品和价格的建议；供货商根据市场需求调整自己的生产，降低生产成本，保证质量，使产品适销对路，生产不断发展。这种新型合作伙伴关系的形成和发展，可以给双方都带来巨大的利益，应该受到零售商和供货商的高度重视。

员工关系伙伴同仁

沃尔玛与员工的关系是一种真正意义上的伙伴、同仁关系。这是该公司面对竞争能够表现出色的原因之一。提起“同仁”，这里还有一段故事。该公司创始人萨姆·沃尔顿在一次同妻子海伦去英格兰度假旅行时，中途参观了列维斯公司的一家零售商店——J·W·列维斯伙伴连锁店。他在这家商店看到一个标牌，上面列出了所有员工同仁的名字，这给他留下了极深的印象。回到公司后萨姆先生第一件事就是把沃尔玛的雇员全部改称为“同仁”了。的确，“雇员”、“同仁”这两个词之间有很大的区别。“雇员”是指为别人工作的人；“同仁”则是指像盟友一样结成伙伴关系。

在沃尔玛的员工中建立平等的伙伴关系，这仅仅是革新的开始。很快，沃尔玛开始面向每位员工实施其“利润分红计划”，同时付诸实施的还有“购买股票计划”，“员工折扣规定”，“奖学金计划”等等。除了以上这些，员工还享受一些基本待遇，包括带薪休假，节假日补助，医疗、人身及住房保险等。其中一些计划在经济上体现了伙伴关系，每一项计划都是遵循萨姆先生所说的“真正的伙伴关系”而制定的，这种伙伴关系是指一种坦诚的关系，使每一个参与者都成为赢家，这使沃尔玛具有足够的吸引力。

公司的“利润分红计划”规定：任何一名加入沃尔玛一年以上并且在一年中至少工作 1000 小时的员工，都有资格参与“利润分红计划”。公司运用在利润增长基础上产生的某个公式，从每一个有资格参与的员工的工资中拨出一定比例，投入该项计划。

“购买股票计划”可以使员工更容易地进行股票投资并从中获利。公司规定员工可选择在自己的工资中每次扣留固定的数额，或者一次性付款来购买股票；还可以接受公司提供的资助来购买股票，其数额相当于员工可受资助额的 15%。任何已达到其所在州成年年龄的全职员工或旺季聘用的员工都有资格参与这项计划。根据“员工折扣规定”，员工、员工配偶及其被赡养人，在沃尔玛连锁店、沃尔玛购物广场和沃尔玛美国 HyperMart 连锁店购物时，许多种正常价格的商品可以打 10% 的折扣。

对于那些在沃尔玛工作一年以上的员工，沃尔顿基金会向他们即将高中毕业的子女提供奖学金。即将高中毕业，同时又为沃尔玛工作，或者是还没有资格享受沃尔顿基金会所提供的奖学金的员工，也会得到帮助。

员工们在沃尔玛的激励下贡献着自己的力量。他们为削减成本出谋划策，设计别出心裁的货品陈列，还发明了灵活多样的促销方式。一位员工发现沃尔玛花钱的送货上门服务可以由原本行驶在相同路线上的沃尔玛货车代替，这个建议每年能为沃尔玛省开支 100 万美元以上。一位员工关于现金收支报告周转合理化的建议，每年节省开支 9000 美元以上。

这就是为什么沃尔玛有如此强大凝聚力的原因所在。

作者：江苏东方企划咨询中心 袁俊 来源：《中国经济快讯周刊》（2002 年第十四期）

从沃尔玛善待员工说起

2002-04-26

零售商们如何正确评估员工创造的价值，员工的问题究竟出在哪里、如何解决？这些长期困扰着财务部门的问题终于有了解决方法。

Matthias Bolz

“对员工要像对待花园中的花草树木，需要用精神上的鼓励、职务晋升和优厚的待遇来浇灌他们，适时移植以保证最佳的搭配，必要时还细心除去园内的杂草以利于他们的成长。”

山姆·沃尔顿 (Sam Walton)——沃尔玛公司创始人沃尔顿的眼光无疑是超前的。在他那个年代，雇员往往被看作是需要尽量削减的“成本中心”，而沃尔顿却把他们看成是一种需要培养及管理的资本，以至于沃尔玛在今天最终成为“财富 500”的状元。如今看来，这似乎已不再是一种革命性的眼光。

为了在当今市场上争得一席之地，高级经理已经知道他们必须吸引并留住最好的人才。但是他们的做法却凸现了一个在很多公司中都突出存在的局限性：这些公司的管理系统仅仅专注于如何有效地利用这些资本，而不是员工。

在实际工作中，公司的评估机制很少把人力资本考虑在内。

一种新方法

为了帮助人力资源密集型产业的经理们充分利用手中资源，波士顿咨询公司开发了一套新的策略，名为“用工经济学” (Workonomics)。开发用工经济学的目的是回答有关员工业绩评估方面的问题，这些问题与传统的评估及控制系统所需要回答的关于资本业绩的问题是相同的。这套用工经济学提供了可量化、偏重于

人力的评估指标,这些指标可以与传统的控制系统对照起来,并在资本评估及人力资源考核之间架起一座桥梁。

用工经济学把传统对员工生产率的评估(如人均销售量、平均每家店铺的员工工作时间及员工周转率)与每个店铺及地区内的财务业绩和各种公司职能连接在了一起。例如,为了弥补人力资源密集型产业内的投资回报率的局限,用工经济学计算了员工的人均增加值(VAP),以此来衡量平均生产率。

从人均增加值(VAP)中减去人均平均成本(ACP),再将此差额乘以雇员数(P)得到剩余所得,这个值就被称作经济增加值(EVA)或现金增加值(CVA)。

EVA或CVA的增长意味着更高的股东价值。因此,雇员生产率或人均增加值直接与EVA或CVA相挂钩,在很多公司中这都是核心财政指标。

用工经济学并不是要替代旧的、以资本为基础的控制系统;相反,通过融合人力资本评估措施并将其直接连接到股东价值上,用工经济学可以使旧的系统更加符合现实的需求。

用工经济学还能使零售商在不同地区、不同形式和不同职能部门的情况下,对现有运行模式的有效性进行持续监控。利用VAP对相互比较的店铺进行计算,经理们可以分辨出生产率的高低,并找出增加价值的潜力。

培训涉及每个店铺

用工经济学适用于公司营运过程中所有的阶层。例如,在分店这一级上,公司可以分解用工经济学中的指标,挑出那些影响价值的因素,如波动率(员工流动率)或病假率。然后,公司可以对此进行敏感度分析,找出哪些指标的变动将最有可能影响到EVA或CVA。这样,用工经济学便找出了与股东价值产生最直接关系的那部分指标,并且创造了比传统记分卡计算方式更显著的优势。

不仅如此,分店的评估措施还能通过计算机直接显示。(见表2)“用工经济学评估表”显示了如何将一家分店与企业中其他连锁店进行比对。每一根横条,即每一个评估项目,将每个店铺在某个具体方面的经营业绩与其他店铺对比,表上从左到右是从最差到最好的业绩。较深的阴影表示有采取改革措施的必要,较浅的阴影则表示优于平均表现。阴影部分(或浅或深)面积越大表示距离平均值越远。因此,大块的浅色的阴影意味着非常优秀,而大块的深色的阴影则表示非常糟糕。不同评估项目的平均值也不尽相同。

表中上半部分是关键的财务指标,即EVA或CVA以及其同上文所述的若干新型、偏重人力的指标(即VAP、ACP及P)的运算关系。表中下半部分的“重要的评估项目”则涵盖了评估VAP、ACP及P的全部评估指标。双击其中大部分的评估项目,经理们可以得到更具体的指标。(重叠的图像表示这一功能)

例如,在“员工流动”一栏中,工作人员的流失可以通过下列三个方面进行量化:公司是否想要员工离开;员工在公司中的级别(如分店长、部门经理或销售人员等);事后的受聘情况(员工去了别的行当,还是加入了竞争对手的企业,抑或是公司内部流动?。“员工流动”这一评估项目不仅使公司能够及早发现各店铺销售队伍存在的问题苗头(其特征便是:相对于竞争对手,自身的缺点越来越严重),还能对关键财务比率的变化效果进行直接量化评估。

要想知道某一家分店后台工作的效率,经理们可以点击“人均销售量”这一评估项目,找出每个销售员的销售业绩以及销售人员占该分店总员工数的比重。更深入一些的话,经理们还可以找到部门或产品小组内每个销售员的销售业绩。

这样,用工经济学在生产率和关键财务比率之间建立了分析性的连接。如果经理们运用这些分析结果将自己的各分店与竞争地位、地理位置及购买行为都相似的商店进行比较,他们将清楚地看到当前的人均生产率,以及每个分店、部门及产品小组的改进潜力。

实际上,用工经济学对急需采取改革措施的领域备加关注,并且为部门提供了战略性工具,使之可以配合财务部门以资本为基础的控制措施一起使用。这些紧密、严格的跟踪措施帮助经理对每个分店均能制定更好的决策,例如:是否应增加鼓励措施还是应紧缩开支;是否应投资于更多的服务项目还是应减少员工的工作时间;是否应适当换人还是要帮助员工自身发展?

正如山姆·沃尔顿对《福布斯》杂志记者所说的,“我们想让员工知道:我们很重视公司的员工,对我们来说他们非常重要,因为事实确实如此。”当然,目前最紧要的不光是对员工的重视而已。要想让员工及股东接受这种管理方式,让他们感受到这是公平合理的,财务上也有据可依,那么零售商就必须拥有一套监控和管理其运营情况的严格的量化系统。用工经济学就提供了这样的系统。

(波士顿咨询公司供本报专稿。作者均为波士顿咨询公司资深顾问)

作者: Rainer Strack Alexander Lintner 来源: 21世纪经济报道 2002年04月22日

沃尔玛：国际消费市场将呈现五大趋势

2002-04-23

从千篇一律的国营百货商店到商品丰富多彩的连锁超市，国内消费市场日新月异，逐渐跟上了国际商业发展的脚步。那么，今后的消费市场将走向何方呢？22日，在南京举行的跨国零售集团国际采购会上，全球最大零售企业美国沃尔玛公司的全球采购副总裁向德宏，向国内上千家企业界的代表阐述了国际消费市场的发展趋势。

向德宏认为，从商业企业来讲，随着经济全球化的趋势，正在进行着大规模的联营、合并，使跨国零售集团成为现在以致未来最主要的企业组织形式。从消费者来讲，全球消费市场的流动性正在增强，客户的性质越来越不固定，要求越来越具个性化。

基于以上原因，向德宏认为，未来的国际消费市场将呈现以下五大发展趋势：

——在保证质量的情况下，商业企业将千方百计降低成本。这不仅是企业占有市场、赢得利润的需要，也是顾客不断提高生活质量的需求所在；

——企业在向顾客提供商品的同时，将越来越多地满足顾客的各种心理上的需求，这包括提供良好的购物环境，以及可以自由参与的休闲娱乐活动等等；

——企业将向顾客提供“一站式”的购物方式，即在商场中设立药店、照片冲印部、旅行社、美容院等。这样，在为顾客提供其它服务的同时，往往可以带来更多的商品消费；

——现代科技和电子网络技术将越来越广泛地应用于商业零售业，高技术条件下的管理使企业更具竞争力；

——著名零售企业纷纷建立和发展自有品牌商品，以充分发挥其品牌效应；许多生产商也愿意将自己的产品冠以著名商业企业的品牌，以扩大销路。

作者：张晓松 陈琪 来源：新华网

沃尔玛：成功没有秘诀

2002-04-19

在《财富》杂志最近公布的2001年美国500家最大公司排名中，零售业巨头沃尔玛(Wal-Mart)在2001年美国500强中以2189.12亿美元的销售收入赫然位居榜首，这也是服务业公司首次位居美国500家最大公司榜首。2000年排名第一的石油巨头埃克森-美孚公司以1915.81亿美元的营业收入屈居第二，和2000年排名第二的沃尔玛公司正好换了位置。美国最大的两家汽车公司——通用和福特分别凭1772.6亿和1624.12亿美元的营业收入位居第三和第四，同2000年的排名位置完全一样。具有讽刺意味的是，不久前申请破产保护并因违规经营在美国政界和经济界闹得沸沸扬扬的安然公司也在美国最大公司中排名第五，营业额为1387.18亿美元。《财富》杂志解释说，这主要是把安然去年的合同额也算进公司收入的缘故。

2001年美国的经济萎靡不振，一大批重头公司赢利减少，股价暴跌，裁员成风。与此形成鲜明对照的是，前两年并不被专家看好的“旧经济”代表沃尔玛连锁零售集团稳步发展，独占鳌头。沃尔玛成立于1962年，在70年代的销售收入约为4000万美元，而现在已发展成为拥有100万名员工的全球最大的企业。山姆·沃尔顿当年曾经许诺说，如果公司业绩出现飞跃，他就会在华尔街上跳夏威夷草裙舞，后来他真的履行了自己的诺言，山姆·沃尔顿的惊人之举给很多投资者留下了难忘的印象。自从1972年，沃尔玛的股票上市以来，他的股票价格年均增长率高达27%，沃尔玛股票惊人的回报率给沃尔顿家族带来了滚滚财源，直到今天，沃尔顿家族仍然持有沃尔玛公司的38%的股票份额，家族中的人包揽了全球富豪榜的第六至十位，总资产1029亿美元，约为世界首富比尔·盖茨个人资产528亿美元的两倍，沃尔玛这5名持股人组成了名副其实的全球最富家族。

沃尔玛如何从阿肯色州本顿维尔镇的一家小商店发展成为全球知名的零售业巨头？新经济时代，以传统的零售经营为主的沃尔玛究竟依靠什么力量来取得如此辉煌的业绩？

山姆·沃尔顿的价格哲学

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿(SamWalton)，1918年出生于阿肯色州本顿维尔镇。山姆小时候家境不富裕，这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年毕业时恰逢二次世界大战爆发，山姆毅然报名参军，在美国陆军情报部门服役。二战结束后，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，学会了采购、定价、销售。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。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，总利润实际上大多了。”直到今天，他儿子对这一价格哲学也没有改变。

现在，沃尔玛在美国有传统连锁店1702家、超市952家、“山姆俱乐部”商店479家、“街区市场”杂货店20家，另外在其他国家还有1088家连锁店，组成了一个威力无比的“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、家具等等，无所不包。沃尔玛名下的各种商店，一个突出的感觉是薄利多销，天天降价。沃尔玛认准的目标就是面向中低收入的大众阶层，经营低价位、多而全的商品。几十年来，沃尔玛一直恪守薄利多销的经营战略。

沃尔玛之所以能够做到天天低价，是因为它比竞争对手成本低，商品周转快。沃尔玛绕开中间商，直接从工厂进货。早在80年代，沃尔玛就采取了一项政策，要求从交易中排除制造商的销售代理，直接向制造商订货，同时将采购价降低2-6%，大约相当于销售代理的佣金数额。统一订购的商品送到配送中心后，配送中心根据每个分店的需求对商品就地筛选、重新打包。这种类似网络零售商“零库存”的做法使沃尔玛每年都可节省数以百万美元计的仓储费用。沃尔玛前任总裁大卫·格拉斯曾说：“配送设施是沃尔玛成功的关键之一，如果说我们有什么比别人干得好的话，那就是配送中心。”灵活高效的物流配送系统是沃尔玛达到最大销售量和低成本的存货周转的核心。沃尔玛第一间配送中心于1970年建立，占地6000平方米，负责供货给4个州的32间商场，集中处理公司所销商品的40%。随着公司的不断发展壮大，配送中心的数量也不断增加。到现在，沃尔玛配送中心分别服务于美国18个州约2500间商场，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，而其竞争对手只有约50-65%的商品集中配送。如今，沃尔玛在美国拥有100%的物流系统，配送中心已是其中一小部分，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。

商品供应系统的协调运行要求建立在各个环节主体间高质量的信息传递与共享的基础上。沃尔玛投资4亿美元由休斯公司发射了一颗商用卫星，实现了全球联网，在全球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。80年代末，沃尔玛开始利用电子交换系统(EDI)与供应商建立了自动订货系统，该系统又称为无纸贸易系统，通过网络系统，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。沃尔玛还利用更先进的快速反映系统代替采购指令，真正实现了自动订货。该系统利用条码扫描和卫星通信，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货物在价格上占有绝对优势，成为消费者的重要选择对象。

谁是第一个顾客！

给我一个W！给我一个A！给我一个L！给我一个M！给我一个A！给我一个R！给我一个T！拼起来是什么？沃尔玛(Wal-Mart)！谁是第一？顾客！

如果你在沃尔玛连锁店听到店里在如此狂热地喊叫，请你不要吃惊，因为这些都是沃尔玛店员进行自我鼓励的口号。这是店员们表达自己为成为沃尔玛店员而自豪的方式。最近几年，沃尔玛全球出击，因此你可以听到用不同语言喊出的上述口号。那么，这些口号是怎么产生的呢？山姆有一年访问韩国一家网球生产厂，发现该厂工人每天早上都集合起来喊公司的口号并一起做早操。山姆对此印象深刻，恨不能立即回家在自己的店里推行这一做法。他说：“我的感觉是，正因为我们的工作是如此辛苦，我们才更不能到哪里都拉着个难看的长脸。我们做了这么多工作，我们当然希望心情舒畅。我们有了这种振奋人心的口号，不仅仅让我们愉快地度过工作时间，还因为这些口号使工作做得更加出色。”

山姆·沃尔顿的儿子，罗伯逊·沃尔顿是现任的沃尔玛公司董事会主席，他认为，沃尔玛取得成功，与独特的企业文化密不可分。不管什么时候，你只要走进任何一家沃尔玛连锁店，你肯定会找到价格最低的商品

和你希望得到的真正的服务。在每一家连锁店的每一个销售间，你都会产生一种在自己家里的感觉。这就是沃尔玛的企业文化。

“让顾客满意”是沃尔玛公司的首要目标，“顾客满意是保证未来成功与成长的最好投资”。沃尔玛为顾客提供“高品质服务”和“无条件退款”的承诺不是漂亮的口号，在美国，只要是从沃尔玛购买的商品，无需任何理由，甚至没有收据，沃尔玛都无条件受理退款。沃尔玛每周都有对顾客期望和反映的调查，管理人员根据电脑信息系统收集信息，以及通过直接调查收集到的顾客期望即时更新商品的组合，组织采购，改进商品陈列摆放，营造舒适的购物环境。

山姆有句名言：“请对顾客露出你的八颗牙。”在山姆看来，只有微笑到露出八颗牙的程度，才称得上是合格的“微笑服务”。山姆还教导员工：“当顾客走到距离你 10 英尺的范围内时，你要温和地看着顾客的眼睛，鼓励他向你咨询和求助。”这一条被概括为“十英尺态度”，成为沃尔玛的员工准则。还有沃尔玛企业文化中“不要把今天的工作拖到明天”、“永远提供超出顾客预期的服务”等规则，已写进了美国的营销教科书。

作为世界最大的零售商，沃尔玛近年来一直雄踞世界 500 强前 10 名之列。取得如此成就，山姆·沃尔顿当居首功，但这位亿万富翁在退休之后，继续开着那辆旧货车，就连剃个头也要精打细算。据说，山姆常常光顾一个只要 5 美元的小理发店，还舍不得给一分钱小费。俗话说，“有其父必有其子”，山姆这种低调的作风，儿子罗伯逊真是学到了家。罗伯逊自从继任沃尔玛董事长一职以来，继续住在毫不起眼的老房子中，在美国媒体的报道中很难听到有关罗伯逊生活的任何消息。

美国经济转型的机遇

薄利多销、服务至上，沃尔玛的经营思路和企业文化看上去既简单又传统，不过，沃尔玛是幸运儿，从 20 世纪 50 年代的制造业雄霸天下到 90 年代的服务业独占鳌头，美国经济出现了巨大转型，沃尔玛抓住了美国经济转型的历史机遇。50 年代，在美国人的日常生活中，一些基本消费需求还是家庭开支的重要组成部分；如今，美国人的实际收入已是当初的两倍，消费构成也发生了根本性的变化，享受服务开始占据了更大的份额。如果说 1955 年时财富全美 500 强还是制造业一统天下的话，如今前 100 位中，有 2 / 3 来自于服务行业。即便是综合性公司，其大部分收入也是来自金融运作等服务领域。据美国劳动统计局预测，在 2001 年至 2010 年的 10 年中，传统制造业所创造的新的就业机会将有 130 万个，而同期服务业所能提供的就业岗位将达到 2000 万个。

在保持优良传统的同时，不断创造适应新时代需求的零售经营模式是沃尔玛成功的又一重要原因。连锁经营方式和现代技术为从事传统零售业的沃尔玛插上了腾飞的翅膀，推动其经营规模不断扩大。1979 年，沃尔玛完成 10 亿美元的销售需要一年，到 1993 年，只需一周，而到 2001 年，一天就够了。正是通过高科技挖掘潜力，实现了成本不断降低，推动了销售的快速增长。今后，零售帝国沃尔玛是否还能继续保持增长的后劲？或许海外市场拓展决定着沃尔玛未来的发展。

作者：王利锋 来源：经济观察报 2002 年 04 月 16 日

沃尔玛何以成为世界第一

2002-04-09

即将出版的《财富》杂志评选出 2002 年美国企业 500 强，零售业巨子沃尔玛连锁店终于将埃克森-美孚石油公司拉下马，以 2198.1 亿美元的营收总额登上了美国乃至世界企业的第一把交椅。这是美国历史上服务业公司第一次成为《财富》500 强的龙头老大。1955 年，《财富》杂志开始给巨型企业排座次时，沃尔玛还根本不存在。1979 年，沃尔玛全年销售额才首次达到 10 亿美元，可到 1993 年，一周的销售额就达到这个数，2001 年更是一天就予以完成。沃尔玛既不经营赚钱快的汽车、石油，更不生产获利丰的飞机、大炮，而是靠出售廉价的零售百货，愣是在 40 年内“打遍天下无敌手”。《财富》杂志记者不无惊叹地写道：“一个卖廉价衬衫和鱼竿的摊贩怎么会成为美国最有实力的公司呢？”的确，沃尔玛走向成功的过程演绎出许许多多令人拍案叫绝的故事。翻开沃尔玛的历史，人们不难发现有四条经验至为关键。

第一是薄利多销。沃尔玛创始人山姆·沃尔顿 1962 年在阿肯色州乡村创立第一家连锁店时靠的就是这一条。当年，沃尔顿对其商店的定位就是中下阶层，经营服装、饮食以及各种日常杂用，最重要的是以低出别家商店的价格出售，因而吸引了众多顾客，连锁店越开越多，但“天天低价”的法则始终没有变。沃尔顿有

句名言：“不管我们付出的代价多大，如果我们赚了很多，就应当转送给顾客。”

如今，沃尔玛旗下在美国拥有连锁店约 3500 家，其他国家拥有 1100 家，全球雇员 1200 多万，是一个实实在在的企业帝国。但不管你走进哪里的沃尔玛，“天天低价”仍然是最为醒目的标志。为了实现低价，沃尔玛想尽了招数，其中重要的一招就是大力节约开支，绕开中间商，直接从工厂进货。统一订购的商品送到配送中心后，配送中心根据每个分店的需求对商品就地筛选、重新打包。这种类似网络零售商“零库存”的做法使沃尔玛每年都可节省数百万美元的仓储费用。

第二是服务至上。除了低价，沃尔玛再一个引人注目的特点就是良好的服务。从 1962 年到 1992 年退休，沃尔顿引领公司飞速发展的 30 年中，格外强调要提供“可能的最佳服务”。为了实现这一点，沃尔顿编制了一套又一套的管理规则。他曾要求职员做出保证：“当顾客走到距离你 10 英尺的范围内时，你要温和地看着顾客的眼睛，向他打招呼并询问是否需要帮助。”这有名的“十英尺态度”至今是沃尔玛职员奉为圭臬的守则。对于职员的微笑，沃尔顿还有个量化的标准：“请对顾客露出你的八颗牙。”此外，什么“太阳下山”原则、“超越顾客的期望”等等都是沃尔玛吸引顾客的制胜法宝。

第三是团队精神。沃尔玛企业文化中崇尚的三个基本原则的第一条是：“尊重个人”。沃尔玛不只强调尊重顾客，提供一流的服务，而且还强调尊重公司的每一个人。在沃尔玛内部，虽然各级职员分工明确，但少有歧视现象。该公司一位前副董事长曾经说，“我们是由具有奉献精神、辛勤工作的普通人组成的群体，来到一起为的是实现杰出的目标。我们虽然有不同的背景、肤色、信仰，但坚信每一个人都应受到尊重和尊严的待遇”。

第四是力争完美。沃尔玛从 20 世纪 60 年代初的一家小店到 90 年代已发展成为世界十大公司之一，可“力争完美”的雄心依然未变。沃尔玛吸纳新的经营理念和创意的同时，还迅速跟上时代步伐，利用新技术为自身发展服务。它曾投入 4 亿美元巨资，委托休斯公司发射商用卫星，实现了全球联网，为其高效的配送系统提供保证。据报道，通过全球网络，沃尔玛总部可在 1 小时内对全球 4000 多家分店每种商品的库存量、上架量和销售量全部盘点一遍。近两年，美国网络业普遍不景气，沃尔玛网站虽然受到影响，但该网站的经营却是越来越好。

综上所述，沃尔玛的成功经验对于今天的企业家来说似乎并没有多少新鲜之处，可值得注意的是，山姆·沃尔顿领导下创就的种种经营法则坚持几十年不变，说到做到。这不仅令人叹服，而且应当成为万千企业效法的蓝本。

作者：王如君 来源：《市场报》（2002 年 04 月 08 日第四版）

谁将成为“中国的沃尔玛”？

2002-04-04

沃尔玛的中国之旅

40 年前，一家从美国西部偏僻小镇起家的乡村杂货店，一路过关斩将，如今以骄人的 1913 亿美元的销售业绩跃上全球零售业老大的显赫位置，沃尔玛创造了一个惊天动地的奇迹。这个四处探寻商机的“大家伙”在全球各地刮起了一股股令对手发怵的“圈地”旋风，同时也把后院之火烧到了中国零售业的家门前。

1996 年 8 月，沃尔玛在深圳开设了在中国的第一家山姆俱乐部和沃尔玛购物广场，一时引起商界的轩然大波，“狼来了”的呼声不绝于耳。开业后半年时间，沃尔玛在深圳市场上已占据了一定份额，而周边商场的销售额却普遍下降了 5%—10%，第二年两店销售额合计达到了 10 亿元人民币，第三年销售额又增长了 10%。

初战告捷坚定了沃尔玛在中国扩张的信心。2001 年 11 月 7 日，沃尔玛与其合作方石景山农工商总公司举行了在北京开店的签字仪式，准备在北京开 4 家分店，首家店铺将开设在石景山区。截至去年底，沃尔玛在中国原有 12 家超市的基础上又建了 7 家。业内人士分析，如果以每家 8300 万美元计算，这意味着沃尔玛又用了近 50 亿元人民币规模在中国零售市场上投放了一条巨鳄。而随着各区域中心店的开业，沃尔玛在中国的发展战略已经清晰地凸现出来：华南以深圳为中心，西南以昆明为中心，华北以北京为中心，东北以大连为中心。

就在沃尔玛在中国疯狂跑马圈地之时，我们也听到了国内零售业的另一种声音。

中国企业在奋起

在北京，2001年10月，北京西单商场与上海华联超市联手打造出了西单上海华联（北京）有限公司这一超级航母，使得作为中国百货零售超级连锁的网络更加完善，覆盖面更广，能以更低的成本，更快的速度将货物发送到各分店。谈到西单与华联为什么握手？华联超市老总华洲一语中的：“感谢沃尔玛”。11月7日，北京西单、物美、小白羊、燕莎望京、京客隆中国华润总公司等13家企业共同发起组建的首都连锁商业集团举行签约仪式。一支总资本近10亿元、年销售额超过30亿元的京城商业新舰队起锚试水。12月18日，北京超市发与天客隆完全通过市场化规则重组成立了京城最大的连锁企业——北京超市发天客隆连锁股份公司，将新世纪中国连锁业百强强联合的一盘“大餐”端到了市场。

在全国商业龙头的上海，其商业重组好戏连台，2001年4月，中国零售业百强之一的联华超市与海南航空公司、深圳农产品股份有限公司等10多家企业签约开展零售项目。这一突破性之举标志着上海联华超市从以上海和江浙等区域为重点，转向全国性大规模扩张，目标是5年内网点规模将达到6000家。8月，中国零售业百强排名第二的上海华联与北京西单、超市发联手的首家华联超市落户北京，去年华联已在北京开了10余家超市，预计今年将增至100多家。上海华联除了华东以上海为中心、华北以北京为中心外，还以武汉为中心抢占中南区，以成都为中心抢占西南区，以沈阳为中心抢占东北区，以广州为中心抢占华南区。通过跨区域的资产重组，强强联合，打造出了一个挑战沃尔玛的超市航母。刚刚传来的消息说，上海在整合集团的同时，另一项针对小企业的大联合已经开始行动，将在三四年时间内，收编全市4000余家小卖部，开出“易购超便利店”的联合舰队，进而征战全国。据悉，迄今为止，已有上百家小卖部和杂货店加盟，另有千余家店铺开始享受相关的配送服务。

政府支持必不可少

客观上分析，中国零售商与外资零售商仍然存在着不小的差距，沃尔玛全年1913亿美元的销售菜单即使是排行国内零售业老大的上海联华（年营业额为111亿元人民币）也望尘莫及。试图培植出本土企业的“沃尔玛”，仅仅靠企业去单兵作战显然是不够的，政府的作用不可或缺。

考虑到目前许多零售企业中政府拥有控股权，而且政府在信息的掌握方面更充分和更完全，特别是政府的信誉比一般企业的信誉要好得多，所以政府在零售业的重组和整合方面理应能够起到明显的中介作用。北京“首连集团”和上海“易购超便利店”联合舰队的产生无不是政府的上乘之作。

值得注意的是，加入世贸组织一年内，外资可对大部分零售业进行控股，3年内取消合营公司的数量、地域、股权和设立方式的限制，5年内除经营少数重要商品和仓储式超市业态的30家店铺以上的连锁企业仍由中方控股外，取消其他一切限制。目前我国已有356家外资企业进入，但这其中只有近40家获得了中央批准，其余300余家均是与地方政府达成协议，属违规进入。政府在坚持改革开放的前提下，应严格遵守对世贸组织的承诺，不要再提前开放市场；不要再在前门没开时，让别人从后门溜进来；不要再中央政府明着说不能办，但地方政府暗地里偷着办。要尽可能利用3年的过渡期，严格控制外资企业的过快扩张，给国内企业一个调整自己的机会。

同时规模化是今后零售业发展的主旋律，为当地企业的迅速发展创造条件，是各地商业主管部门的共识。但企业在异地扩张就比较麻烦了。对于连锁企业来说，只有实行统一纳税，才能真正实现连锁总部对分店的有效管理，实现规模效益。而各地政府怕外资企业抢了市场又收不上税，垒起各种各样的“高墙”，企业只能重新在当地注册一个独立的企业法人，运营成本自然居高不下。另外，不少地方把引进外资零售企业当作当地商业和国际接轨的标志，而将引进内资连锁企业作为一种耻辱，在这种心态下，内地零售企业的跨区域扩张自然比外资零售企业遇到的障碍更多。显然，要真正实现中国零售企业的快速发展，打造出一个又一个的“中国沃尔玛”，仅仅在辖区内为当地企业创造条件远远不够，“但求所在，不求所有”应该成为各个地方政府共同明智的选择。

沃尔玛巧妙收购西友

2002-03-22

世界头号超市集团美国沃尔玛本月收购了在日本排名第四位的超市集团西友。进入沃尔玛旗下的西友，将依仗沃尔玛的资本实力、经营方术，在五年之内将销售额从现在的1.1万亿日元提高到3万亿日元以上，登上日本流通业的顶峰。

沃尔玛吞并西友，手法十分巧妙，目前只是出资收购西友6.1%的股权，派人进入西友的董事会，取得经营权。沃尔玛将运用自己的强大的资金实力，把遍及世界特别是中国等地的优质低价的商品，通过西友在日

本的店铺全面打进日本市场。按计划，沃尔玛将通过西友，大举收购日本其他超市集团的店铺，兼并和收购处于经营危机中，或者破产待收购的其他中小型超市集团的店铺，把西友扶上日本最大的超市集团的宝座。通过资本和商品资源的合作，2007年沃尔玛对西友集团的出资比例将达到66.7%，即取得完全的经营权和所有权。这种分阶段出资兼并其他企业的方法又被称为成功奖励方式。即不是从一开始就出巨资，收购资本过半取得经营权，而是以部分资本和商品资源先期进入，取得新股预约权。如果一切按计划进行，经营顺畅，则自然增资，直至兼并目标。如果遭受挫折，可中途转变策略。

目前日本大大小小的超市集团有104家，沃尔玛一年的销售额28万亿日元，相当于日本全国超市销售集团总额的两倍。日本传媒惊呼，沃尔玛此举对整个日本流通业构成威胁，日本流通业将开始一次真正的企业大重组。

对沃尔玛的扩张行动，日本流通业首先想到的是以大合并大重组对抗新西友。有的超市集团的头面人物甚至呼吁，整个日本流通业联合起来，组成足以同外资对抗的两大集团，以二强对一强。而有的超市老板则认为，美国的大山压来了，威胁了整个日本流通业，收购西友只是个序曲，日本国内市场的长期“抗战”开始了。

作者：赵文斗 来源：《经济日报》2002、3、21

来源：经济日报

连锁经营“元老”愧对新锐——中国老字号瑞蚨祥与沃尔玛之比较

2002-02-07

沃尔顿创立沃尔玛的灵感来自中国老字号瑞蚨祥。然而沃尔玛开业四十年如今如日中天，“连锁经营”历史超过其100年的瑞蚨祥，却已奄奄一息。

美国零售业巨头沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿生前曾说：“我创立沃尔玛的最初灵感，来自中国的一家古老的商号。它的名字来源于传说中一种可以带来金钱的昆虫。我想，它大约是世界上最早的连锁经营企业。它做得很好，好极了！”在国际商家纷纷抢滩中国零售业市场之际，这个故事也许是沃尔玛讨好中国消费者的一种宣传。不过老沃尔顿提到的这家中国商号倒也并非杜撰，“一种可以带来金钱的昆虫”应该我国古书上记载的所谓“青蚨”，而以青蚨命名的商号一定是名震近代商坛、位居京城的“八大祥”之首的名店——瑞蚨祥。

一个门庭冷落，一个如日中天

“物是人非事事休”——当笔者来到济南这个瑞蚨祥的发祥之地，寻访老瑞蚨祥绸布店的时候，脑海中忽然浮现出这个名句。

店堂坐落在一条老街上，门庭虽不失古朴，却透着些陈旧与寒酸，与隔壁一家有猩红色店招的上海什么“大世界”形成强烈的反差。店门在左右“钟表店”、“铆焊部”的夹挤下有点促狭，“集中处理”、“厂方降价”、“新到布头”之类信手写成的广告牌杂乱地在墙边靠着，与百年名店的身分颇不相称；店内有些昏暗，几卷花色过时的布匹随随便便摆放在柜台，顾客寥寥无几，店员百无聊赖；在索元金经理的办公室里，甚至连电脑、传真这类现代商家常用的设备也没有。

这就是由山东商人孟鸿升始建于1862年的繁盛商号？这就是令老沃尔顿心仪的中国百年老店？记者找不到感觉，看到似乎只是个过了景的商业符号。

当年的孟鸿升大概没预料到瑞蚨祥今日的“物是人非”。也许更让他想不到的是，在济南瑞蚨祥创业整整一百年之后，一家叫做“沃尔玛”的折扣商店出现在美国阿肯色州一个只有6000人口的小镇。沃尔玛六十年代末发展了15家分店；七十年代末达到276家，并建立了现代化商品配送和运输系统；八十年代末为14000家，还有123家销售俱乐部；到九十年代末，它在世界各地的连锁店已达到4500家。沃尔玛第二代领导人罗伯逊·沃尔顿则以453亿英镑的个人身价荣登2001年度英国《星期日泰晤士报》全球富豪排行榜的首席。而创造这些成就的“最初灵感”竟然是来自瑞蚨祥的那条“带来金钱的昆虫”。就在这瑞蚨祥的发祥之地，几个月前沃尔玛公司已同有关部门签约，决定投资4000万美元，在济南繁华地带兴建“沃尔玛购物广场”。雄心勃勃的沃尔玛竟然直捣这条“昆虫”的老巢，到瑞蚨祥老店的鼻子底下淘金来了！

两种相通的商业理念

瑞蚨祥是“世界上最早的连锁经营企业”吗？我们无法确认。但我们不妨循着老沃尔顿的思路，将瑞蚨

祥和沃尔玛对照一下。

这一对照，就让我们发现了两者的相通之处。

这种相通首先表现于诚信经营。作为一代儒商，孟鸿升立下的店训是“诚信筑基，悦客立业。”瑞蚨祥的呢绒绸缎货真价实，在苏州等地定点加工的，每匹绸缎的机头处都织有“瑞蚨祥”的字样，让顾客确认商品质量。瑞蚨祥门店的茶座是“悦客”的代表性设施，顾客可以在这里歇脚、聊天、谈生意，还可饮店里免费供应的名茶，茶的质量决不含糊，哪怕做的是一笔小买卖，赚不到一壶茶钱，也绝不敷衍。沃尔玛也有自己的店训，那就是“尊敬每一个人，服务顾客，力求完美”。此外还有“十英尺态度”。山姆·沃尔顿强调，这些店训“如果你做到了，那么顾客就会一次又一次光临我们的商店。”这就说明了为什么全球的沃尔玛每周接待顾客达1亿人次，销售额占美国零售业销售总量的60%，占美国消费者全部支出的7%—8%。

其次表现为跨行业和跨地区的多角渗透。在20世纪三十年代，瑞蚨祥已发展成为集布匹、绸缎、绣品、皮货、织染、茶叶、首饰乃至钱庄、当铺等众多经营项目的商业王国，30多家分号遍布于北京、天津、沈阳、包头、上海等全国各商业重镇。而其后的沃尔玛走的也是这条路：分店从美国推向世界，经销的是90多个门类的核心商品、4000多种日用必需品，营销方式有折扣商店、超级市场、山姆会员俱乐部等多种，公司国际部的销售额占全公司的17%，利润占11%。近两年，沃尔玛已在中国深圳、东莞、福州、大连、昆明等地建起了12家连锁店。

再有就是低价位销售。山东有一种土布叫“大捻布”，价格低廉，经久耐穿，很受百姓欢迎。老掌柜孟鸿升就终年往来于城乡之间贩运这种土布。其儿子孟洛川在章丘开了个专织大捻布的织布厂，自产自销，又靠这种土布扩大了积累。薄利多销的大捻布使孟家发了大财，成了大气候，京城的瑞蚨祥就是在这一鼎盛时期于1893年兴建起来的。沃尔玛也是靠农村市场起家的，其在美国中部经济并不发达的阿肯色州开的第一家超市，经销的就是“5—10美分”廉价商品。此后确立的沃尔玛经营理念则是“让消费者得到低价格商品”，也就是让顾客能买到比其他商家的价格低5%的货物。老沃尔顿说：“单从一件商品看，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。”

瑞蚨祥何时赶上时代？

昔日的瑞蚨祥继承和发扬了中国古代商业的优良传统，这个传统包含了现代商业思想的积极因素和连锁经营管理的原始概念，的确是“做得很好，好极了！”但是，瑞蚨祥的辉煌，似乎仅存在于老沃尔顿的记忆里。

孟氏“祥”字号各店在“七七事变”后相继败落。五十年代，瑞蚨祥的字号得到恢复，老店焕发了生机，但并没有形成连锁经营机制，包括北京瑞蚨祥在内的同名商店各自独立。改革开放后，随着市场经济的壮大，瑞蚨祥作为国有企业的弊端逐步显现，又日渐萧条起来。据索经理介绍，拥有900平方米营业面积、近百名员工的瑞蚨祥老店，目前的年营业额竟然不足100万元。问题出在哪儿？好像可以举出很多，诸如越来越多的人不再愿意自己买布做衣裳，众多集体、个体服装企业以灵活多变竞争方式对国有商店形成威胁，国有企业不再受政府保护，如此等等。

但人们逐渐认识到，根本问题在于企业自身，在于企业没有形成适应市场经济的经营理念。索经理慨叹地说，单一的经营内容没有突破，坐商的经营方式没有改变，连锁经营的机制更是无从谈起，瑞蚨祥怎么会有起色？

面对沃尔玛以及家乐福、麦德龙等跨国巨商带来的冲击波，瑞蚨祥所代表的中华商业文化传承真的没了光彩？传说中那个象征金钱的“青蚨”难道会离开我们，飞向洋商？

索经理深情地说，瑞蚨祥是中华民族的一笔丰厚的历史遗产，我们有责任让它振兴起来。也许，要做的事情不止是这些；需要行动起来的，也不只是索经理和他的员工们。

作者：王奇龄 来源：《经济日报》2002、2、5

沃尔玛效应的背后

2002-02-06

在传统的零售业，新经济发挥作用了。

零售业也许是能产生生产率奇迹的最后一个行业。与因技术和运营得到改善而提高生产率的制造业相比，美国零售业这个低工资行业部门距离新经济实在是太远了。

可是实际上，以每小时实际增加值来衡量，零售业生产率已经有了很大提高：1987~1995 年该指标值为 2%，1995~1999 年该指标值为 6.3%。为了了解在这个巨大且多元化的行业里发生的故事，麦肯锡公司集中研究了占零售业营业总额 15% 的杂货零售业。沃尔玛(Wal-Mart)、卡玛特(Kmart)、塔格特(Target)、考斯特柯(Costco)和西尔斯(Sears)等 5 家零售商的营业总额占杂货零售业的 60%，使用了更多的信息技术，生产率也比其他零售业更高。

杂货零售业的生产率得到提高，一个突出的例子是沃尔玛公司。1987 年，沃尔玛的市场份额为 9%，但它以人均实际销售额为衡量指标的生产率比竞争对手高出了 40%。沃尔玛的许多创新，不论大小，如今均已成为行业标准。沃尔玛创造了大量销售和每日低价的模式，建立了与供应商之间的电子数据交换(EDI)，并实施围绕分销中心扩张的战略。这些创新使公司可以将节约下来的成本回馈给顾客。到了 1995 年，该公司已经占领了 27% 的市场份额，并使其生产率的优势扩大到 48%。

20 世纪 90 年代中期，沃尔玛的竞争对手们纷纷积极仿效沃尔玛的创新。1994 年，西尔斯公司推出了一项重大变革措施。该公司副总裁曾对《经济学家》(Economist)杂志说，该公司是“世界上最早的沃尔玛的学生”。还有许多规模小一些的杂货零售企业采用了沃尔玛的大量销售模式。结果，从 1995 年到 1999 年，沃尔玛的竞争对手们的生产率提高了 28%。然而在同一时期，沃尔玛的生产率只提高了 22%。

沃尔玛的故事似乎与新经济无关。沃尔玛生产率的优势主要来自于使各店铺效率得到提高的管理创新。例如，员工得到交叉培训，使得他们可以胜任多项工作。接受过良好培训的收银员和使用监测设备，使收款台的生产率提高了 10%~20%。

尽管信息技术并不是沃尔玛取得成功的充分条件，但它却是沃尔玛成功的必要条件。沃尔玛领先于竞争对手，先行对零售信息系统进行了非常积极的投资：最早使用计算机跟踪存货(1969 年)，最早使用条形码(1980 年)，最早采用 EDI(1985 年)，最早使用无线扫描枪(1988 年)。这些投资都使得沃尔玛可以显著降低成本，大幅提高资本生产率和劳动生产率。

沃尔玛的秘诀在于，信息技术的投资强化了企业核心价值。该公司后来的信息技术投资——如获取销售数据并为店铺提供实时的存货和现金流量信息的零售连锁系统，其目标就是提高销售额，减少缺货损失，该公司还希望藉此进一步减少库存。这些新的技术投资效果能否像以前一样显著，还有待检验。

杂货零售业生产率提高的另一原因，是顾客开始倾向于消费高品质产品。在同一商店，销售一件价格为 30 美元的 T 恤所需要的人力，并不比销售一件价格为 20 美元的 T 恤多多少，因此，劳动力生产率提高了。

零售专家认为，转向高价值商品的趋势，主要应归因于收入和财富的增加，而不是因为零售商的努力使顾客消费得到了升级。零售商们一直试图改善他们销售的产品组合，也一直在改进满足顾客个性化需求的微观销售工具。新工具的性能逐步改进，零售商获益甚多。

在未来 5 年里，零售业生产率至少还能保持过去的增长幅度的一半。与竞争对手相比，沃尔玛在生产率方面仍保持着优势，并将继续扩大这种差距。另一些零售企业(如药店等)也会因发生同样的管理和技术创新而转型。另外，在线零售商(1999 年他们的销售额仅占全行业的 0.4%)的生产率却是传统零售企业的两倍，这也将继续推动该行业生产率的进一步提高。

作者：麦肯锡公司专稿 Bradford Johnson，齐麟编译 来源：《IT 经理世界》93

近看沃尔玛

2002-02-04

沃尔玛公司是世界上最大的商业零售企业，1999 年全球销售总额达到 1650 亿美元，在世界 500 强中排名第二，仅次于美国通用汽车公司。2000 年，沃尔玛公司销售总额达到 1913 亿美元，超过通用汽车公司。但是，由于埃克森和美孚两大石油集团合并，营业收入超过 2000 亿美元，沃尔玛公司只得屈居第二。沃尔玛公司董事长罗伯·沃顿的个人财富超过了比尔·盖茨，成为全球首富。

一家属于传统产业的零售企业，能够在销售收入上超过“制造业之王”的汽车工业，超过全世界所有的银行、保险公司等金融机构，超过引领“新经济”的信息企业，其中的经验值得认真研究。

2001 年 4 月，国家经贸委张志刚副主任一行，对美国沃尔玛公司总部及其在美国和加拿大的连锁商店、配送中心等，进行了考察。

一、坚持发展连锁经营，用新的经营组织形式改造传统商业

20 世纪中期以后，现代连锁经营在发达国家取得普遍成功。连锁经营和超级市场，被称为是“现代流通革命”的两大标志。

沃尔玛公司的创始人山姆·沃顿，1950 年在美国阿肯色州班顿威尔镇，开办了店名“5—10 美分”的廉价商店，只是当地一家名不见经传的小企业。1962 年，沃尔玛公司开办了第一家连锁商店，1970 年建立起第一家配送中心，走上了快速发展之路。据沃尔玛公司提供的资料，截至 2001 年 4 月 15 日，该公司在国内外共有 4249 家连锁店（其中国内 3144 家，国外 1105 家），分为折扣商店、购物广场、山姆会员店、家居商店四种形式，全部由该公司控股，实行直营连锁。

公司总部实行扁平结构的管理体制，下设四个事业部，分别管理着购物广场（含折扣店）、山姆会员店、国际业务和物流业务。两个商店管理事业部，通过事业部总裁、区域总裁、区域经理、店铺经理四个层次，直接对店铺的选址、开办、进货、库存、销售、财务、促销、培训、广告、公关等各项事务进行管理。店铺销售的所有商品，除了部分生鲜食品考虑到保鲜的要求，由店铺在附近自行采购外，全部要由事业部的采购部门统一采购，物流部门统一配送。这种连锁经营的模式，使得沃尔玛公司具有强大的市场竞争能力。

第一，由于沃尔玛公司与生产企业直接挂钩，大量集中采购、配送，不仅减少了中间环节，降低了进货成本，而且生产厂家面对如此大批量订货的客户，愿意在价格上给予优惠。因此，沃尔玛购物广场销售的商品，比其他商店的同类商品一般要便宜 10% 左右。山姆会员店由于实行仓储式销售，会员中有 1/3 左右是小零售商，兼有批发功能，价格比购物广场还低 5% 左右，大大增强了竞争能力。

第二，供应商把商品送到配送中心后，公司的检验部门运用多种技术手段，对商品质量进行严格检验。对信用好的供应商提供的商品，进行随机性的抽检；新的供应商送来的商品，则要重点检验，防止假冒伪劣商品进入商店，影响整个公司几千家店铺的声誉。公司总部在配送中心对商品进行检验，不仅把住了商品的源头，而且也解决了店铺由于缺乏技术手段，难以对商品质量进行规范化检验的困难。

第三，沃尔玛公司的商店管理部门不仅负责统一采购、配送商品，而且通过对市场形势进行不间断的分析研究，及时提出经营模式和销售策略，包括商品种类、价格以及摆放位置、陈列方式等，都提出具体的方案，并且通过电脑制成图示，发到每个店铺。由于公司总部用单个店铺不可能投入的人力、物力、财力，用于研究经营战略与策略，再贯彻到各个店铺中去，使得整个公司的经营管理始终保持较高的水平，在竞争中处于有利地位。

第四，沃尔玛公司除了通过订货的方式，向生产企业反馈市场和消费信息以外，还不断开发公司自有品牌，即由沃尔玛公司向供货商提出商品性能、质量、外形等要求，使用沃尔玛公司确定的商标或品牌，在沃尔玛公司的连锁店中销售。目前，该公司的自有品牌在美国的沃尔玛连锁店中，已经占到 20%—25% 左右。这种做法不仅直接指导生产者调整产品结构，改进产品质量，充分发挥流通指导生产的作用，而且由于自有品牌的市场独占性，也使得沃尔玛公司获得了较其它商品更高的利润。

从沃尔玛公司的发展轨迹看，该公司 1962 年开始进行连锁经营，经过前十几年的探索和起步期，1979 年销售总额超过 10 亿美元。80 年代是沃尔玛公司的成熟期，经过 10 年的努力，1990 年销售总额达到 326 亿美元，成为美国最大的零售企业。进入 90 年代以后，沃尔玛公司进入快速发展期，并开始向国外发展，到 2000 年销售总额增加到 1913 亿美元，年均增长率达到 22%，年均销售总额净增长近 160 亿美元左右。沃尔玛公司尽管零售价格低于其它商店，但销售毛利率却达到 21.52%，税后净利润率达到了 3.3%，均大大高于我国商业企业，从而也使该公司得到较高的收益，连锁经营取得了巨大的成功。

二、大力推进现代物流配送，用高新技术改造传统商业

物流配送是实行连锁经营不可缺少的重要组成部分。不发展物流配送，就谈不上真正的连锁经营。物流配送的水平，在一定程度上体现和决定着整个连锁企业的经营水平。

沃尔玛公司 1962 年建立第一个连锁商店。随着连锁店铺数量的增加和销售额的不断增长，物流配送逐渐成为企业发展的“瓶颈”。1970 年，沃尔玛公司在公司总部所在地——阿肯色州的班顿威尔镇建立了第一个配送中心。目前，该公司已建 762 个配送中心，为全球 4000 多个店铺提供配送服务。

我们参观了位于班顿威尔的配送中心，该中心占地 81 万平方米，建筑面积 11 万平方米，相当于 24 个足球场的大小，室内净高 12.5 米，各种传送带总长度 21 公里，共有 264 个进货和发货用的汽

车装卸口，24小时连续作业。这个配送中心主要用于生鲜食品以外的日用商品进货、分装、储存和配送，为500公里半径内的沃尔玛购物广场和折扣店服务。配送中心的基本流程是：供应商将商品送到配送中心后，经过核对采购计划、进行商品检验等程序，分别送到货架的不同位置存放。商店提出要货计划后，电脑系统立即将所需商品的存放位置查出，并打出印有商店代号的标签。整包装的商品直接由货架上送往传送带，零散的商品由工作人员取出后也送到传送带上。我们站在传送带的上方，看到各种各样的商品从四面八方汇集到一起，就像是一条商品的“河流”，经传感器对标签进行识别后，自动分送到不同商店的汽车装卸口。一般情况下，商店要货的当天就可以将商品送出。

沃尔玛公司共有六种形式的配送中心：一种是上面这样的配送中心，也称作“千货”配送中心，该公司目前这种形式的配送中心数量最多。第二种是食品配送中心，包括不易变质的饮料等食品，以及易变质的生鲜食品等，需要有专门的冷藏仓储和运输设施，直接送货到店。第三种是山姆会员店配送中心，这种业态批零结合，有1/3的会员是小零售商，配送商品的内容和方式同其它业态不同，使用独立的配送中心。由于这种商店1983年才开始建立，数量不多，有些商店使用第三方配送中心的服务。考虑到第三方配送中心的服务费用较高，沃尔玛公司已决定在合作期满后，用自行建立的山姆会员店配送中心取代。第四种是服装配送中心，不直接送货到店，而是分送到其它配送中心。第五种是进口商品配送中心，为整个公司服务，主要作用是大量进口以降低进价，再根据要货情况送往其它配送中心。第六种是退货配送中心，接收店铺因各种原因退回的商品，其中一部分退给供应商，一部分送往折扣商店，一部分就地处理，其收益主要来自出售包装箱的收入和供应商支付的手续费。为了满足美国国内3000多个连锁店的配送需要，沃尔玛公司在国内共有近3万大型集装箱挂车，5500辆大型货运卡车，24小时昼夜不停地作业。每年的运输总量达到77.5亿箱，总行程6.5亿公里。合理调度如此规模的商品采购、库存、物流和销售管理，离不开高科技的手段。沃尔玛公司建立了专门的电脑管理系统、卫星定位系统和电视调度系统，拥有世界第一流的先进技术。沃尔玛公司总部只是一座普通的平房，但与其相连的计算机控制中心却是一座外貌形同体育馆的庞然大物，公司的计算机系统规模在美国仅次于五角大楼（美国国防部），甚至超过了联邦航天局。全球4000多个店铺的销售、订货、库存情况，可以随时调出查阅。公司同休斯公司合作，发射了专用卫星，用于全球店铺的信息传送与运输车辆的定位及联络。公司5500辆运输卡车，全部装备了卫星定位系统，每辆车在什么位置，装载什么货物，目的地是什么地方，总部一目了然，可以合理安排运量和路程，最大限度地发挥运输潜力，避免浪费，降低成本，提高效率。

在沃尔玛公司的考察中，我们处处可以看到高新技术的应用，这对沃尔玛公司的高速发展，起了如虎添翼的重要作用。

三、重视企业文化的作用，用良好的企业机制改造传统商业

沃尔玛公司虽然仅有39年的历史，但一直非常重视企业文化的作用，充分发挥企业文化对形成企业良好机制的促进和保障作用，增强企业的凝聚力和战斗力。

沃尔玛公司创始人山姆·沃顿，为公司制定了三条座右铭：“顾客是上帝”、“尊重每一个员工”、“每天追求卓越”。这也可以说是沃尔玛企业文化的精华。这几条对我们来说都不陌生，我国很多企业也都有类似的提法。难能可贵的是，沃尔玛公司几十年来一直在点点滴滴中体现着这些内容。

为了给消费者提供物美价廉的商品，沃尔玛公司不仅通过连锁经营的组织形式、高新技术的管理手段，努力降低经营费用，让利于消费者，而且从各个方面千方百计节约开支。美国大公司拥有专机是常事，但沃尔玛公司的十几架专机都是二手货；美国大公司一般都拥有豪华的办公楼，但沃尔玛公司总部一直设在偏僻小镇的平房中，沃尔玛公司创始人虽然家财万贯，但理发只去廉价发廊，现任董事长现在已是世界首富，但他的办公室只有12平方米左右，而且陈设十分简单，公司总裁办公室也不到20平方米。对这些做法尽管可以有各种评论，但传达给消费者的信息却是沃尔玛时刻为顾客节省每一分钱。沃尔玛公司采取各种措施维护消费者的利益，如在销售食品时，从保质期结束的前一天开始降价30%销售，保质期到达当天上午10点全部撤下柜台销毁。

沃尔玛公司重视对员工的精神鼓励，总部和各个商店的橱窗中，都悬挂着先进员工的照片。各个商店都安排一些退休的老员工，身穿沃尔玛工作服，佩戴沃尔玛标志，站在店门口迎接顾客，不时有好奇的顾客同其合影留念。这不但起到了保安员的作用，而且也满足了老员工的一种精神慰藉。公司还对特别优秀的管理人员，授予“山姆·沃顿企业家”的称号，目前此奖只授予了5个人，沃尔玛（中国）公司总裁是其中的一个。沃尔玛公司商店经理年薪5万美元左右，收入同该店的销售业绩直接挂钩，

业绩好的可以超过区域经理的收入。区域经理以上的管理人员，年薪 9 万美元左右，同整个公司的业绩挂钩，工作特别出色的还有奖金和股权激励。这种收入分配机制，既使得业绩好的店铺经理收入可以超过高层管理人员，又保证了高层管理人员在总体上收入高于基层管理者，有利于调动各个层次员工的积极性。

沃尔玛公司已经连续几年位居全球商业企业榜首，但我们接触到的员工都没有满足的表示，确实体现了“每天追求卓越”的企业精神。我们参观的一家沃尔玛商店经理说，他们每周至少要到周围其它商店 10 次以上，看看自己的商品价格是不是最低，看看竞争对手有哪些长处值得学习，丝毫不敢懈怠。公司以沃尔玛(WAL—MART)的每个字母打头，编了一套口号，内容是鼓励员工时刻争取第一。公司每次召开股东大会、区域经理会议和其它重要会议时，每个商店每天开门营业前，都要全体高呼这些口号，并配有动作，以振奋精神，鼓舞士气。不管是公司总裁、区域经理，还是商店普通员工，为我们表演时都十分投入，充分显示了企业积极向上的精神风貌。

作者：国家经贸委考察组 来源：《企业管理》2001.10

“沃尔玛”经验与启示

2001-11-15

从国际经验看，商品流通对生产的指导和促进作用越来越大。不论是何种经济和社会制度的国家，没有现代化的大流通，就不可能有现代化的大生产。我国建立市场经济过程中，应该把商品流通摆在更加重要的位置上，加快我国现代商业的发展。

美国沃尔玛公司是世界上最大的商业零售企业，1999 年全球销售总额达到 1650 亿美元，在世界 500 强中排名第二，仅次于美国通用汽车公司。2000 年，沃尔玛公司销售总额达到 1913 亿美元，超过了通用汽车公司。

一家属于传统产业的零售企业，能够在销售收入上超过“制造业之王”的汽车工业，超过一些大银行、保险公司等金融机构，超过引领“新经济”的信息企业，其中的经验值得认真研究。经过初步考察，我们认为主要有以下几点：

发展连锁经营用新的经营组织形式改造传统商业

20 世纪中期以后，现代连锁经营在发达国家取得普遍成功。连锁经营和超级市场，被称为是“现代流通革命”的两大标志。

沃尔玛公司的创始人山姆·沃顿，1950 年在美国阿肯色州班顿威尔镇，开办了店名“5-10 美分”的廉价商店，只是当地一家名不见经传的小企业。1962 年，沃尔玛公司开办了第一家连锁商店，1970 年建立起第一家配送中心，走上了快速发展之路。截至 2001 年 4 月 15 日，该公司在国内外共有 4249 家连锁店，分为折扣商店、购物广场、山姆会员店、家居商店四种形式，全部由该公司控股，实行直营连锁。

公司总部实行扁平结构的管理体制，下设四个事业部，分别管理着购物广场（含折扣店）、山姆会员店、国际业务和物流业务。两个商店管理事业部，通过事业部总裁、区域总裁、区域经理、店铺经理四个层次，直接对店铺的选址、开办、进货、库存、销售、财务、促销、培训、广告、公关等各项事务进行管理。店铺销售的所有商品，除了部分生鲜食品考虑到保鲜的要求，由店铺在附近自行采购外，全部要由事业部的采购部门统一采购，物流部门统一配送。这种连锁经营的模式，使得沃尔玛公司具有强大的市场竞争能力。

第一，沃尔玛公司与生产企业直接挂钩，大量集中采购、配送，既减少了中间环节，又降低了进货成本。因此沃尔玛购物广场销售的商品，比其他商店的同类商品一般要便宜 10% 左右。

第二，供应商把商品送到配送中心后，公司的检验部门运用多种技术手段，对商品质量进行严格检验。防止假冒伪劣商品进入商店，影响整个公司声誉。

第三，沃尔玛公司的商店管理部门通过对市场形势进行不间断的分析研究，及时提出经营模式和销售策略，从而使得整个公司的经营管理始终保持较高水平，在竞争中处于有利地位。

第四，沃尔玛公司除了通过订货的方式，向生产企业反馈市场和消费信息以外，还不断开发公司自有品牌。这种做法不仅直接指导生产者调整产品结构，改进产品质量，而且由于自有品牌的市场独占性，也使得沃尔玛公司获得了较其他商品更高的利润。

推进现代物流配送用高新技术改造传统商业

物流配送是实行连锁经营不可缺少的重要组成部分。

不发展物流配送，就谈不上真正的连锁经营。物流配送的水平，在一定程度上体现和决定着整个连锁企业的经营水平。

1970年，沃尔玛公司在其总部所在地建立了第一个配送中心。目前，该公司已建立62个配送中心，为全球4000多个店铺提供配送服务。

沃玛公司共有六种形式的配送中心：一是上述的配送中心，也称作“干货”配送中心。二是食品配送中心，包括不易变质的饮料等食品、以及易变质的生鲜食品等，需要有专门的冷藏仓储和运输设施，直接送货到店。三是山姆会员店配送中心，它批零结合，有三分之一的会员是小零售商。四是服装配送中心，不直接送货到店，而是分送到其他配送中心。五是进口商店配送中心，为整个公司服务，主要作用是大量进口以降低进价，再根据要货情况送往其他配送中心。六是退货配送中心，接收店铺因各种原因退回的商品，其中一部分退给供应商，一部分送往折扣商店，一部分就地处理，其收益主要来自出售包装箱的收入和供应商支付的手续费。

为了满足美国国内3000多个连锁店的配送需要，沃尔玛公司每年的运输总量达到77.5亿箱，总行程6.5亿公里。合理调度如此规模的商品采购、库存、物流和销售管理，离不开高科技的手段。沃尔玛公司为此专门建立了世界第一流的电脑管理系统、卫星定位系统和电视调度系统先进技术。公司总部的计算机控制中心是一座外貌似体育馆的庞然大物，全球4000多个店铺的销售、订货、库存情况，可以随时调出查阅。公司同休斯公司合作，发射了专用卫星，用于全球店铺的信息传送与运输车辆的定位及联络。公司5500辆运输卡车，全部装备了卫星定位系统，每辆车在什么位置，装载什么货物，目的地是什么地方，总部一目了然，可以合理安排运量和路程，最大限度地发挥运输潜力，避免浪费，降低成本，提高效率。

重视企业文化用良好的企业机制改造传统商业

沃尔玛公司虽然仅有39年的历史，但一直非常重视企业文化的作用，充分发挥企业文化对形成企业良好机制的促进和保障作用，增强企业的凝聚力和战斗力。

沃尔玛公司创始人山姆·沃顿，为公司制定了三条座右铭：“顾客是上帝”、“尊重每一个员工”、“每天追求卓越”。这也可以说是沃尔玛企业文化的精华。

为了给消费者提供物美价廉的商品，沃尔玛公司不仅通过连锁经营的组织形式、高新技术的管理手段，努力降低经营费用，让利于消费者，而且从各个方面千方百计节约开支。

沃尔玛公司重视对员工的精神鼓励，总部和各个商店的橱窗中，都悬挂着先进员工的照片。公司还对特别优秀的管理人员，授予“山姆·沃顿企业家”的称号。沃尔玛公司商店经理年薪5万美元左右，收入同该店的销售业绩直接挂钩，业绩好的可以超过区域经理的收入。区域经理以上的管理人员，年薪9万美元左右，同整个公司的业绩挂钩，工作特别出色的还有奖金和股权奖励。这种收入分配机制，既使得业绩好的店铺经理收入可以超过高层管理人员，又保证了高层管理人员在总体上收入高于基层管理者，有利于调动各个层次员工的积极性。

考察沃尔玛公司的几点启示

第一，要坚定不移地推进连锁经营等先进的流通组织形式。沃尔玛公司的发展充分证明，连锁经营的本质是把现代化工业大生产的原理运用于商业，努力实现商业活动的标准化（商品、服务、店名、店貌等）、专业化（采购、配送、销售、管理等职能分离）、统一化（商品采购、物流配送、信息汇集、广告宣传、员工培训等）和单纯化（使各个环节、各个岗位的商业活动尽可能简单和规范，减少经验等因素对经营的影响），从而达到实现规模效益的目的。

我国自上世纪90年代初开始发展连锁经营，目前势头良好。连锁商业的销售总额增长速度，近两年持续高于整个消费品零售总额增长速度一倍以上。今后国家经贸委要坚定不移地继续推进连锁经营，提高商品流通的组织化程度，发展现代流通组织形式和营销方式。

第二，要坚定不移地继续推进商业利用外资的工作。我国从1992年开始进行零售商业利用外资的试点工

作。合资 5 年的实践证明，沃尔玛公司在中国取得良好的经营业绩。如沃尔玛公司在大连开业后，该市几家大型零售企业认真学习沃尔玛的经验，积极改进自身的经营管理，销售额也都得到较大增长，实现了“多赢”的局面。面对我国即将加入 WTO 的形势，迎接挑战最好的方法之一，是把挑战有步骤地引进国门，实现面对面的竞争，促进面对面的学习。只要我们有计划、分步骤地推进外商投资商业的工作，同时加快我国商业产业结构的调整，促进商业企业的体制改革和机制转换，用现代经营观念和技术改造传统商业，我国商业一定能够在竞争中得到发展。

第三，要坚定不移地重视商品流通对经济发展的促进作用。美国是个商业高度发达的国家。美国商业每年实现 2 万亿美元以上的销售额，较好地满足了社会各方面的消费需求。接到沃尔玛公司这种大型商业公司的订单，任何一家生产企业都会按照订单提出的要求，保质保量地组织生产，满足市场需求，这充分体现了流通指导生产的功能。商业对扩大美国的国内需求，发挥了极为重要的作用。（完）

作者：国家经贸委考察组 来源：航运商务网

沃尔玛全球采购总部年内搬到深圳

2001-11-07

沃尔玛全球采购总部年内搬到深圳
为降低在华采购市场风险

去年从中国采购 100 亿美元商品的沃尔玛，终于决定把其全球采购总部搬到深圳。在广交会上，沃尔玛中国有限公司副总裁李成杰向《金周刊》记者透露了该消息。他说：“目前，有关采购总部搬迁的筹备工作正在进行，预计明年 2 月份将正式挂牌运营。”

据记者了解，沃尔玛目前正在大规模招兵买马，在未来的 4 个月内，其在深圳的采购部门人数，将从目前的几个人激增至 250 人。

沃尔玛把全球采购总部搬到深圳，意味着其在中国的发展策略将是：先采购商品赚取巨额利润，后开拓市场减少经营风险。

先采购商品，后开拓市场
这就是沃尔玛
在华的发展策略

沃尔玛 1996 年开始从深圳进入中国市场。虽然其在中国铺店的速度显得是那么缓慢，但其却源源不断地采购中国的商品，并输出到其全球连锁店中。从这方面分析，沃尔玛先看中的是中国的商品，然后才是中国潜在的消费市场。

沃尔玛正是按照这种战略来开拓中国市场的。

据知情人士透露，沃尔玛在深圳的“象征性”开店，目的并不在赢利，而是作为挺进中国的一个哨所。在这期间，凡是广东省的一些商贸交易会展会，都经常能看到沃尔玛采购部门人员忙碌的身影。深圳的高交会、广州的广交会和食博会、顺德的国际家用电器博览会，都是沃尔玛采购人员光顾的对象。在这些会上，采购人员每次都能签些订单回来。据了解，沃尔玛仅在广东一年的采购额就达 80 亿美元，占其在中国采购商品总额的 80%，并且这个采购量还将以每年 20% 的速度递增。

不光在广东，在云南也有沃尔玛青睐的商品。沃尔玛积极寻找和开发云南当地的名、特、优商品，力求与供货商建立良好的合作伙伴关系，帮助供应商了解市场需求，改进和优化生产，提高产品质量和包装，降低成本。目前，沃尔玛从云南省直接采购的商品达百余种。云南生产的野山菌等商品，通过沃尔玛的采购渠道和销售网络，每月都有集装箱发往世界各地。

与大规模采购相比，沃尔玛的市场开拓力度显得是那么的小，其 5 年时间仅在中国开了 8 家店铺。这与沃尔玛对中国零售业市场的竞争判断有关。与沃尔玛具有相同外资背景的家乐福和麦德龙纷纷杀入中国市场。虽

然不可否认的是家乐福和麦德龙都有很强的国际市场开拓能力，但毕竟中国正由计划经济向市场经济过渡，这个市场对他们来说同样陌生。况且中国国内的零售业在开放的春风吹拂下，在国家政策的阶段性保护下，占领市场的热情近乎疯狂。华联、超市发、天客隆、京客隆、万方超市、万佳超市等中国零售企业的竞争异常激烈。在这种情况下，我们只能相信的是：沃尔玛不愿冒开拓陌生市场的风险，它在耐心等待中国政策的松动，如果政策一旦放开，沃尔玛将凭借其多年开拓全球市场的秘诀，立即开始攻城略地；而在此之前，先采购中国的商品不失为上策。

而采购中国商品能够保证沃尔玛获得巨额利润。一般零售商业企业的纯利润大约在8%左右，以此计算，沃尔玛通过采购商品一年就从中国赚去近70亿人民币。这与开店搞市场推广需要大量投入的做法相比，沃尔玛显然认为先赚钱是必要的。那么这次沃尔玛把全球采购总部搬到深圳，其采购规模究竟有多大？怎样运作？记者多次和沃尔玛中国采购办事处联系均无结果。

记者分析认为，沃尔玛中国市场运营部门和采购部门截然分开，目前在深圳的沃尔玛采购办事处独立运营。这个名称并不引人瞩目的采购办事处，每年都从中国采购上百亿的商品，可以预见在4个月变成全球采购总部后，沃尔玛的胃口将有多大？这将为沃尔玛带来多么巨大的收益？

从沃尔玛在中国的发展轨迹来看，沃尔玛仅去年就从中国采购了100亿美元的商品，而其5年时间却在中国开了8家店铺，这种明显的对比只能说明：沃尔玛在华发展的策略是先采购商品，后开拓市场。

和宝洁公司合作堪称典范 想在中国实施本土化采购

沃尔玛为配合实施这种在华发展策略，把采购总部搬到深圳显然是要加大在中国的采购力度。那么，沃尔玛如何才能在中国找到优秀的供应商群，并与之建立长期良好合作关系？沃尔玛可能采取的做法是克隆其在美国的本土化采购模式。

美国沃尔玛公司是世界上最大的商业零售企业，依靠编织的全球销售网络，长期占据世界零售业霸主地位。截至2001年4月，沃尔玛共在国内外开设了4249家连锁店。这些连锁店除在美国遍地开花外，也走进了阿根廷、巴西、加拿大、中国、德国、韩国、墨西哥、波多黎各和英国市场。沃尔玛的全球销售网络为其带来了1913亿美元的销售总额（2000年），超过了通用汽车公司。巨大的销售额网络决定了沃尔玛是个庞大采购集团。

沃尔玛的采购模式之一是实施本土化采购。沃尔玛在本土供应商建立战略合作伙伴关系，从供应商处大量集中采购、配送，既减少了中间环节，又降低了进货成本。因此沃尔玛购物广场销售的商品，比其他商店的同类商品一般要便宜10%左右。这其中，沃尔玛和宝洁公司的合作堪称是采购商和供应商合作的典范。

在传统的采购中，由于采购方很难参与到供应方的生产和质量控制活动中，商品的质量和交货期只能通过事后把关的办法来解决，控制难度很大。同时，采购方和供应商之间是典型的非信息对称博弈过程，采购方为从多个竞争性的供应商中选择最佳的供应商，往往保留大量的信息，这导致采购方的商品需求及时性差、供应方常无法制定生产计划。沃尔玛和宝洁合作后，双方成立一个协作团队，共同控制商品的质量。双方通过结盟的方式，通过计算机实现信息数据共享。宝洁公司借助数据库，除迅速知道沃尔玛物流中心自己所需的商品情况外，还能及时了解自己商品在沃尔玛各店铺的销售量、库存量和价格等，这不仅能使宝洁公司及时制定出符合市场需求的生产和研发计划，同时也能对沃尔玛的库存做到连续补货，沃尔玛只需要决定商品的进货数量就可以了。反过

来，沃尔玛向宝洁反馈市场和消费信息，直接指导宝洁调整产品结构，改进产品质量。双方是一种双赢的合作联盟。

沃尔玛的这种本土采购方式，使它坚信抛弃中间商进行直接采购是一种最好的采购方式。况且对于全球扩张的沃尔玛来说，其销售的产品远远超出了国界的限制，他所追求的永远是多样的商品和最大的利润。但解决问题的第一步是沃尔玛必须寻找到合适的货源。沃尔玛认为中国丰富的质优价廉商品满足了其需要。

据李成杰介绍，大约每年有超过100亿美元的中国商品分布在沃尔玛的全球商场里，其中在美国销售的中国商品就达30多亿美元。起初，这些商品主要通过美国的太平洋进出口公司来华采购。

知情人士向记者透露，沃尔玛和美国太平洋进出口公司的合约将在今年12月份到期。由此可以推断，当中国的商品越来越受到消费者喜爱的时候，沃尔玛不可能不认识到：是该把中介组织的利润归于自己的时候了。而从精明沃尔玛的行动来看，自它开始在中国香港地区设立采购总部那一刻开始，就已打算进入中国市场，

直接从中国采购商品，香港只不过是它了解中国商品和市场的一个窗口。对沃尔玛这样的大型零售企业而言，采购的成本直接决定了企业的最终利润。即使是已经受消费者接受的中国商品，它也不敢冒然全部接纳。在香港设立采购总部之后，沃尔玛开始小心翼翼地进入深圳开店，把深圳作为了望台来了解中国的商品，适应中国的市场。

而当沃尔玛认为这一切变得切实可行之后，解除和美国太平洋进出口公司的代理采购协议就显得顺理成章。

克隆本土采购模式无力

沃尔玛寻找辅助采购方式

由于沃尔玛一直坚信和宝洁的合作模式是未来必胜的采购模式，那么把这种模式克隆到中国将可能是沃尔玛未来的采购工作重点。采购总部迁到中国后，沃尔玛将可能立即着手寻找优秀供应商工作，并与之建立良好合作关系。但我们可以从中发现，沃尔玛用了 5 年的时间仅在广东和云南开拓了供应商队伍，采购了百亿美元商品，照此速度下去，远远满足不了其需求，沃尔玛必须寻找另外一种辅助的采购方式。

记者的猜想终于被证实。多方打听，果然不出意料，沃尔玛目前正和国内从事采购业务的阿里巴巴网站亲密接触，以委托阿里巴巴通过网络寻找国内优秀供应商，采购优质商品。来自阿里巴巴的消息也证实了这一点。

阿里巴巴的有关人员在接受采访时说：“沃尔玛希望直接接触供应商，并乐意通过互联网来节约成本。阿里巴巴在国内外拥有 90 万名供应商，产品基本以生活消费类为主，这正好符合沃尔玛的需求。目前阿里巴巴已通过参加广交会和顺德家电博览会的方式，帮助沃尔玛和国内的格兰仕、美的等家电企业建立了联系”。至于双方将来在采购领域还通过何种方式合作，阿里巴巴的有关人员没有透露。但这至少说明一个趋势：沃尔玛在中国未来的采购中将借助电子商务的手段。

作者：史邦臣 来源：《金周刊》

对美国沃尔玛公司的考察报告

2001-11-02

2001 年 4 月国家经贸委张志刚副主任一行，对美国沃尔玛公司总部及其在美国和加拿大的连锁商店、配送中心等进行了考察。

沃尔玛公司是世界上最大的商业零售企业，1999 年全球销售总额达到 1650 亿美元，在世界 500 强中排名第二仅次于美国通用汽车公司。2000 年沃尔玛公司销售总额达到 1913 亿美元超过了通用汽车公司。但是，由于埃克森和美孚两大石油集团合并营业收入超过 2000 亿美元沃尔玛公司只得屈居第二。沃尔玛公司董事长罗伯沃顿的个人财富超过了比尔盖茨成为全球首富。

一家属于传统产业的零售企业能够在销售收入上超过“制造业之主”汽车工业、超过全世界所有的银行保险公司等金融机构超过引领“新经济”的信息企业其中的经验值得认真研究。经过初步的考察我们认为主要有以下几点：

一、坚持发展连锁经营，用新的经营组织形式改造传统商业

20 世纪中期以后现代连锁经营在发达国家取得普遍成功。连锁经营和超级市场，被称为是“现代流通革命”的两大标志。

沃尔玛公司的创始人山姆·沃顿 1950 年在美国阿肯色州班顿威尔镇开办了店名“5-10 美分”的廉价商店只是当地一家名不见经传的小企业。1962 年沃尔玛公司开办了第一家连锁商店 1970 年建立起第一家配送中心走上了快速发展之路。据沃尔玛公司提供的资料截至 2001 年 4 月 15 日，该公司在国内外共有 4249 家连锁店（其中国内 3144 家，国外 1105 家）分为折扣商店、购物广场、山姆会员店、

家居商店四种形式全部由该公司控股实行直营连锁。

公司总部实行扁平结构的管理体制下设四个事业部分别管理着购物广场（含折扣店）、山姆会员店、国际业务和物流业务。两个商店管理事业部通过事业部总裁、区域总裁、区域经理、店铺经理四个层次直接对店铺的选址、开办、进货、库存、销售、财务、促销、培训、广告、公关等各项事务进行管理。店铺销售的所有商品除了部分生鲜食品考虑到保鲜的要求由店铺附近自行采购外全部要由事业部的采购部门统一采购，物流部门统一配送。这种连锁经营的模式使得沃尔玛公司具有强大的市场竞争能力。

第一由于沃尔玛公司与生产企业直接挂钩大量集中采购、配送不仅减少了中间环节，降低了进货成本而且生产厂家面对如此大批量订货的客户愿意在价格上给予优惠。因此沃尔玛购物广场销售的商品比其他商店的同类商品一般要便宜 10% 左右。山姆会员店由于实行仓储式销售会员中有三分之一左右是小零售商兼有批发功能价格比购物广场还低 5% 左右大大增强了竞争能力。

第二供应商把商品送到配送中心后公司的检验部门运用多种技术手段对商品质量进行严格检验。对信用好的供应商提供的商品进行随机性的抽检；新的供应商进来的商品则要重点检验防止假冒伪劣商品进入商店影响整个公司几千家店铺的声誉。公司总部在配送中心对商品进行检验不仅把住了商品的源头而且也解决了店铺由于缺乏技术手段难以对商品质量进行规范化的检验的困难。

第三，沃尔玛公司的商店管理部门不仅负责统一采购、配进商品而且通过对市场形势进行不间断的分析研究及时提出经营模式和销售策略包括商品种类、价格以及摆放位置、陈列方式等都提出具体的方案并且通过电脑制成图示发到每个店铺。由于公司总部用单个店铺不可能投入的人力、物力、财力用于研究经营战略与策略再贯彻到各个店铺中去，使得整个公司的经营管理始终保持较高的水平在竞争中处于有利地位。

第四沃尔玛公司除了通过订货的方式向生产企业反馈市场和消费信息以外还不断开发公司自有品牌，即由沃尔玛公司向供货商提出商品性能、质量、外形等要求使用沃尔玛公司确定的商标或品牌在沃尔玛公司的连锁店中销售。目前该公司的自有品牌在美国的沃尔玛连锁店中已经占到 20%—25% 左右。这种做法不仅直接指导生产者调整产品结构改进产品质量、充分发挥流通指导生产的作用而且由于自有品牌的市场独占性也使得沃尔玛公司获得了较其它商品更高的利润。

从沃尔玛公司的发展轨迹看、该公司 1962 年开始进行连锁经营、经过前十几年的探索和起步期，1979 年销售总额超过 10 亿美元。80 年代是沃尔玛公司的成熟期，经过 10 年的努力，1990 年销售总额达到 326 亿美元，成为美国最大的零售企业。进入 90 年代以后沃尔玛公司进入快速发展期并开始向国外发展、到 2000 年销售总额增加到 1913 亿美元，年均增长率达到 22%，年均销售总额净增长近 160 亿美元左右。沃尔玛公司尽管零售价格低于其它商店但销售毛利率却达到 21.5% 税后净利润率达到了 3.3% 均大大高于我国商业企业从而也使该公司得到较高的收益连锁经营取得了巨大的成功。

二、大力推进现代物流配送，用高新技术改造传统商业

物流配送是实行连锁经营不可缺少的重要组成部分。不发展物流配送就谈不上真正的连锁经营。物流配送的水平在一定程度上体现和决定着整个连锁企业的经营水平。

沃尔玛公司 1962 年建立第一个连锁商店。随着连锁店铺数量的增加和销售额的增长、物流配送逐渐成为企业发展的“瓶颈”。1970 年沃尔玛公司在公司总部所在地—阿肯色州的班顿威尔镇建立了第一个配送中心。目前，该公司已建立 62 个配送中心为全球 4000 多个店铺提供配进服务。

我们参观了位于班顿威尔的配送中心，该中心占地 81 万平方米，建筑面积 11 万平方米，相当于 24

个足球场的大小室内净高 12.5 米各种传送带总长度周公里，共有 264 个进货和发货用的汽车装卸口，24 小时连续作业。这个配送中心主要用于生鲜食品以外的日用商品进货、分装、储存和配送。为 500 公里半径内的沃尔玛购物广场和折扣店服务。配送中心的基本流程是供应商将商品送到配送中心后经过核对采购计划、进行商品检验等程序分别送到货架的不同位置存放。商店提出要货计划后电脑系统立即将所需商品的存放位置查出并打出印有商店代号的标签。整包装的商品直接由货架上送往传送带零散的商品由工作人员取出后也送到传送带上。我们站在传送带的上方看到各种各样的商品从四面八方汇集到一起，就象是一条商品的“河流”，经传感器对标签进行识别后自动分送到不同商店的汽车装卸口。一般情况下商店要货的当天就可以将商品送出。

沃尔玛公司共有六种形式的配送中心；一种是上面这样的配送中心也称作“干货”配送中心该公司目前这种形式的配送中心数量最多。第二种是食品配送中心包括不易变质的饮料等食品以及易变质的生鲜食品等，需要有专门的冷藏仓储和运输设施直接送货到店。第三种是山姆会员店配送中心，这种业态批零结合有三分之一的会员是小零售商配送商品的内容和方式同其它业态不同使用独立的配送中心。由于这种商店 1983 年才开始建立，数量不多有些商店使用第三方配送中心的服务。考虑到第三方配送中心的服务费用较高，沃尔玛公司已决定在合作期满后用自行建立的山姆会员店配送中心取代。第四种是服装配送中心不直接送货到店而是分送到其它配送中心。第五种是进口商品配送中心为整个公司服务主要作用是大量进口以降低进价再根据要货情况送往其它配送中心。第六种是退货配送中心接收店铺因各种原因退回的商品其中一部分退给供应商一部分送往折扣商店一部分就地处理其收益主要来自出售包装箱的收入和供应商支付的手续费。

为了满足美国国内 3000 多个连锁店的配送需要，沃尔玛公司在国内共有近 3 万个大型集装箱挂车，5500 辆大型货运卡车，24 小时昼夜不停地作业。每年的运输总量达到 77.5 亿箱，总行程 6.5 亿公里。合理调度如此规模的商品采购、库存、物流和销售管理离不开高科技的手段。沃尔玛公司建立了专门的电脑管理系统、卫星定位系统和电视调度系统拥有世界第一流的先进技术。沃尔玛公司总部只是一座普通的平房但与其相连的计算机控制中心却是一座外貌形同体育馆的庞然大物公司的计算机系统规模在美国仅次于五角大楼（美国国防部）甚至超过了联邦航天局。全球 4000 多个店铺的销售、订货、库存情况可以随时调出查阅。公司同休斯公司合作发射了专用卫星用于全球店铺的信息传送与运输车辆的定位及联络。公司 5500 辆运输卡车，全部装备了卫星定位系统每辆车在什么位置、装载什么货物目的地是什么地方，总部一目了然可以合理安排运量和路程最大限度地发挥运输潜力、避免浪费降低成本提高效率。

在沃尔玛公司的考察中、我们处处可以看到高新技术的应用这对沃尔玛公司的高速发展起 7 如虎添翼的重要作用。

三、重视企业文化的作用，用良好的企业机制改造传统商业

沃尔玛公司虽然仅有 39 年的历史但一直非常重视企业文化的作用充分发挥企业文化对形成企业良好机制的促进和保障作用、增强企业的凝聚力和战斗力。沃尔玛公司创始人山姆·沃顿为公司制定了三条座右铭：“顾客是上帝”、“尊重每一个员工”、“每天追求卓越”。这也可以说是沃尔玛企业文化的精华。这几条对我们来说都不陌生我国很多企业也都有类似的提法。难能可贵的是、沃尔玛公司几十年来一直在点点滴滴中体现着这些内容。

为了给消费者提供物美价廉的商品沃尔玛公司不仅通过连锁经营的组织形式，高新技术的管理手段，努力降低经营费用让利于消费者而且从各个方面千方百计节约开支。美国大公司拥有专机是常事但沃尔玛公司的十几架专机都是二手货。美国大公司一般都拥有豪华的办公楼但沃尔玛公司总部一直设在偏僻小镇的平房中。沃尔玛公司创始人虽然家财万贯，但理发只去廉价发廊现任董事长现在已是世界首富但他的办公室只有 12 平方米左右而且陈设十分简单公司总裁办公室也不到 20 平方米。对这些做法尽管可以有各种评论但传达给消费者的信息却是沃尔玛时刻为顾客节省每一分钱。沃尔玛公司采取

各种措施维护消费者的利益如在销售食品时从保质期结束的前一天开始降价 30% 销售保质期到这天上午 10 点全部撤下柜台销毁。

沃尔玛公司重视对员工的精神鼓励总部和各个商店的橱窗中都悬挂着先进员工的照片。各个商店都安排一些退休的老员工身穿沃尔玛工作服佩戴沃尔玛标志，站在店门口迎接顾客不时有好奇的顾客同其合影留念。这不但起到保安员的作用而且也满足了老员工的一种精神慰藉。公司还对特别优秀的管理人员，授予“山姆·沃顿企业家”的称号，目前此奖只授予了 5 个人，沃尔玛（中国）公司总裁是其中的一个。沃尔玛公司商店经理年薪 5 万美元左右收入同该店的销售业绩直接挂钩业绩好的可以超过区域经理的收入。区域经理以上的管理人员，年薪 9 方美元左右同整个公司的业绩挂钩工作特别出色的还有奖金和股权奖励。这种收入分配机制即使得业绩好的店铺经理收入可以超过高层管理人员，又保证了高层管理人员在总体上收入高于基层管理者有利于调动各个层次员工的积极性。

沃尔玛公司已经连续几年位居全球商业企业榜首但我们接触到的员工都没有满足的表示，确实体现了“每天追求卓越”的企业精神。我们参观的一家沃尔玛商店经理说他们每周至少要到周围其它商店 10 次以上看看自己的商品价格是不是最低看看竞争对手有哪些长处值得学习丝毫不敢懈怠。公司以沃尔玛（WAL-MART）的每个字母打头编了一套口号内容是鼓励员工时刻争取第一。公司每次召开股东大会、区域经理会议和其它重要会议时每个商店每天开门营业前都要全体高呼这些口号并配有动作以振奋精神鼓舞士气。不管是公司总裁、区域经理还是商店普通员工，为我们表演时都十分投入充分显示了企业积极向上的精神风貌。

四、考察沃尔玛公司的几点启示

这次对美国、加拿大沃尔玛公司的考察时间很短很多体会只是初步和浮浅的。但即便如此也使我们受到很多启示主要有以下几点：

第一要坚定不移地推进连锁经营等先进的流通组织形式

沃尔玛公司的发展充分证明连锁经营的本质是把现代化工业大生产的原理运用于商业努力实现商业活动的标准化（商品、服务、店名、店貌等）、专业化（采购、配送、销售、管理等职能分离）、统一化（商品采购、物流配送、信息汇集、广告宣传、员工培训等）和单纯化（使各个环节、各个岗位的商业活动尽可能简单和规范减少经验等因素对经营的影响）从而达到实现规模效益的目的。

我国自 90 年代初开始发展连锁经营以来在国务院领导同志的关心和直接指导下目前发展势头良好。连锁商业的销售总额增长速度近两年持续高于整个消费品零售总额增长速度一倍以上。上海联华连锁超市公司去年销售额超过 100 亿元已经取代传统的百货店成为我国零售业的状元。今后国家经贸委要坚定不移地继续推进连锁经营提高商品流通的组织化程度发展现代流通组织形式和营销方式、在工作重点上要从目前的偏重超市业态，向便利店、仓储商场等多种零售业态发展；从偏重直营连锁向特许连锁等多种形式发展从偏重商品零售向多种形式的连锁服务业发展。

第二要坚定不移地继续推进商业利用外资的工作

我国从 1992 年开始进行零售商业利用外资的试点工作。国务院领导同志曾多次提出要优先引进世界知名的大型跨国零售公司。从沃尔玛公司在中国的经营情况看这个思路是完全正确的。经国务院批准，沃尔玛公司 1996 年在深圳开始设立中外合资零售企业面对世界第一零售商的进入当时国内很多人都惊呼“狼来了”甚至悲观地预测深圳市的民族商业将面临灭顶之灾。合资 5 年的实践证明沃尔玛公司在中国取得良好的经营业绩但深圳市原有的大型零售企业也没有一家关门倒闭而且多数都在竞争中发展壮大。沃尔玛公司在大连开业后该市几家大型零售企业认真学习沃尔玛的经验积极改进自身的经营管理销售额也都得到较大增长实现了“多赢”的局面。

面对我国即将加入 WTO 的形势迎接挑战最好的方法之一是把挑战有步骤地引进国门实现面对面的竞争促进面对面的学习。目前全国各种形式外商投资商业企业的销售总额仅为全国消费品零售总额的 4% 左右不存在大的风险。只要坚决执行国务院确定的外资政策有计划、分步骤地推进外商投资商业的工作同时加快我国商业产业结构的调整促进商业企业的体制改革和机制转换用现代经营观念和技术改造传统商业我国商业一定能够在竞争中得到发展。

第三要坚定不移地重视商品流通对经济发展的促进作用

美国是个工业和科技高度发达的国家同时也是商业高度发达的国家。以沃尔玛特公司为代表的美国商业每年在美国实现 2 万亿美元以上的销售额较好地满足了社会各方面的消费需求。接到沃尔玛公司这种大型商业公司的定单任何一家生产企业都会按照定单提出的产品要求保质保量地组织生产满足市场需求充分体现了流通指导生产的功能。商业对扩大美国的国内需求发挥了极为重要的作用。

从沃尔玛公司在我国的情况看流通对生产的促进作用也能体现出来。去年该公司在中国直接采购和通过供应商间接采购的商品总量, 已经超过 100 亿美元超过了我国任何一家外贸出口企业的业绩。如果按照每个工业职工年均产品销售收入 1 万元人民币计算沃尔玛公司的出口解决了我国 80 多万人的就业问题。该公司总裁向我们表示今年在中国的采购额将争取增长 20% 左右大量分销到沃尔玛在全球的商店力争使该公司国外商店销售的中国商品增长 40% 以上。

从国际经验看商品流通对生产的指导和促进作用越来越大。不论是何种经济和社会制度的国家没有现代化的大流通就不可能有现代化的大生产。这一点很多国家的例子都可以作为佐证。我国正在努力建设有中国特色的社会主义市场经济体制在这一过程中应该把商品流通摆在更加重要的位置上从各方面给予指导和支持加快我国现代商业的发展进一步促进我国国民经济和社会的全面进步。

作者: 国家经贸委贸易市场局 来源: 《中国统计》(2001 年第 10 期)

经典致胜战略沃尔玛

2001-09-25

1962 年, 山姆·沃尔玛顿在他的第一家商店挂上沃尔玛招牌后, 在招牌的左边写上了“天天平价”, 在右边写上了“满意服务”。38 年来, 这句话几乎就是沃尔玛全部的经营哲学, 从一家门店发展到 4000 家门店, 这一原则从未更改过。

“天天平价”——成本领先战略的经营典范

根据零售轮转理论, 成本领先战略往往是新兴零售业态企业后来居上的有力武器, 这一战略的实施涵盖了商品购、存、销流转过程所有环节上的成本和费用控制, 只有降低商品的进价成本和物流成本、降低商品的经营管理费用, 才能实现商品流转全过程的成本费用控制。在这方面, 沃尔玛无疑是零售业成本领先战略最彻底实施者和经营典范。

沃尔玛的经营宗旨是“天天平价, 始终如一”, 它指的是“不仅一种或若干种低价商品低价销售, 而是所有商品都是以最低价销售; 不仅是在一时或一段时间低价销售而是常年都以最低价格销售; 不仅是在一地或一些地区低价销售, 而是所有地区都以最低价格销售”。正是力求使沃尔玛商品比其它商店更便宜这一指导思想使得沃尔玛为成本行业中的成本控制专家, 它最终将成本降至行业最低, 真正做到了天天平价。我们来看看沃尔玛是如何做到这一点的。

进货成本控制进货成本是企业成本控制的重点, 尤其是零售企业成本控制的关键。要取得较低的进货

成本，必须大批量进货、大批量销售，享受价格上的批量折扣优惠，充分发挥现代大商业的规模效应。企业将这种大批量低成本进货优势，进一步转化为相对较低的价格竞争优势，从而形成对消费者的购买欲的有效刺激，并使零售企业在激烈的竞争中占有主动权，形成企业经营的良性循环

在进货方面，沃尔玛采取了以下做法降低成本：一是采取中央采购制，尽量实行统一进货。尤其是在全球范围内销售的高知名度商品，如可口可乐、柯达胶卷等，沃尔玛一般将一年销售的商品一次性签订采购合同，由于数量巨大，其价格优惠远远高于同行，形成他人无法比拟的优势；二是买断进货，并固定时间结算。由于零售市场的变化莫测，为了规避经营风险，许多商家纷纷采用代销的经营方式，把风险转移给厂家承担，但这也提高了零售企业的进货成本。而沃尔玛却实施买断进货政策，并固定结算货款，决不拖延，这虽然要冒一些商品积压、滞销的风险，却可以大大降低进货成本，赢得供应商的信赖，三是和供应商采取合作的态度。沃尔玛由于采购量巨大，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，沃尔玛也就能将从中获得的优惠让利给顾客。这种合作模式下，供应商、沃尔玛和顾客都是赢家。

物流成本控制它是衡量零售企业经营管理水平的重要标志，也是影响零售企业经营成果的重要因素。快捷的信息反馈和高效的物流管理系统，可以使商品存量大降低，资金周转速度加快，企业成本自然降低。沃尔玛在物流管理上也让同行望尘莫及，沃尔玛建立了强大的配送中心系统，拥有全美最大的私人卫星通讯系统和最大的私人运输车队，所有分店的电脑部和总部相连，配送中心从收到店铺的订单到向生产厂家进货和送货，只要2天的时间，而美国另两家大型折扣商店凯玛特和达格特则需要5天。沃尔玛的物流费用率比后者低60%以上。沃尔玛的物流效率之所以高，是因为他们运用了最先进的信息技术，集团专门从事信息系统工作的科技人员有1200多人，每年投入信息的资金不下5亿美元。90年代初，沃尔玛就在公司总部建立了庞大的数据中心，全集团的所有店铺、配送中心也与供应商建立了联系，从而实现了快速反应的供应链管理。厂商通过这套系统可以进入沃尔玛的电脑配销系统和数据中心，直接从POS得到其供应的商品流通动态状况，如不同店销及不同商品的销售统计数据、沃尔玛各仓库的存货和调配状况、销售预测、电子邮件及付款通知等等，以此作为安排生产、供货和送货的依据。生产厂商和供应商都可通过这个系统查阅沃尔玛产销计划。这套系统为生产商和沃尔玛两方面都带来了巨大的利益。

其它费用控制沃尔玛的成本控制，体现在任何细小的环节上。在在沃尔玛的各线管理人员办公室里，看不到昂贵的办公用品、家具和地毯，也没有豪华的装饰，公司还激励员工尽力为节省开支出谋划策，并不断奖励和提拔那些在损耗控制、货品陈列和商品促销有创意的员工。沃尔玛商店装修简洁，商品多采用大包装，同时店址绝不会选用在租金昂贵的商业繁华地带。此外，沃尔玛尽量减少广告费，他们认为保持“天天平价”就是最好的广告。在零售业同行业中，沃尔玛的广告费用最低，但销售额最大。

“满意用务”——差异化战略的实施标准

沃尔玛除了成本控制在同行胜出之外，其经营秘诀还在不断地去了解顾客的需要，设身处地为顾客着想，最大程度地为顾客提供方便。沃尔顿常说：“我们成功的秘诀是什么？就是我们每天每个小时都希望超越顾客的需要。如果你想像自己是顾客，你会希望所有的事情都能够符合自己的要求一品种齐全、质量优异、商品价格低廉、服务热情友善、营业时间方便灵活、停车条件便利等等。”因此，沃尔玛尽管以货仓式经营崛起于零售业，其经营方式决定了不可能提供过多的服务，但他们始终把超一流的服务看成是自己至高无上的职责。在所有沃尔玛店内部是挂着这一条标语：1. 顾客永远是对的；2. 顾客如果有错误，请参看第一条。沃尔玛不仅为顾客提供优质价廉的商品，同时还提供细致盛情的服务。如果顾客是在下雨天来店购物，店员会打着雨伞将他们接进店内和送上车。有一次，一位顾客到沃尔玛寻找一种特殊的油漆，而店内正好缺货，于是店员便亲自带这位顾客到对面的油漆店购买。沃尔玛经常对员工说：“我们以友善、热情对待顾客，就像在家中招待客人一样，让他们感觉我们无时无刻不

在关心他们的需要。由于顾客服务是一种无形的软性工作，因人而异，服务的提供者总会出于心情、身体状况这样那样的原因影响服务时的质量，也会由于每个服务人员的个人素质、经验、训练程度的差异造成服务水平差异。为了消除服务水平差异，沃尔玛建立了规范化的服务标准。这些服务标准十分具体简洁，绝不含糊，例如，美国沃尔玛商场的员工被要求宣誓：“我保证：对三尺以内顾客微笑，并且直观其眸，表达欢迎之意。”在员工培训时，公司甚至要求员工微笑的标准是上下露出一排八颗牙齿，沃尔玛这样告诫第一次进店的员工：“顾客来到商店，是来给我们付工资的。这样无论如何，我们都要好好对待顾客，永远要尽力帮助顾客，永远要走到顾客的身边，问他们是否需要帮助。”

沃尔玛还宣称：“我们争取做到每件商品都保证让你满意，可以一个月内退货，并拿回全部货款。”沃尔玛之所以这样做，不仅仅是因为它在保持平价的同时，尽量采购名牌优质产品，商品质量有保证，更重要的是它认为，重新夺回一个顾客所耗费的成本，比保持现有顾客要多五倍，因此，沃尔玛宁可要回一件不满意的商品，而不愿失去一位不满意的顾客。1999年10月，沃尔玛现任总裁李斯阁来到中国，他认为：“中国零售业，发展速度会非常快，竞争也就异常激烈。除了跨国公司的介入，中国国内的零售企业也会成长起来。大家都有众多机会，同时也会面临激烈竞争的挑战，怎样对待顾客和合作伙伴将是竞争中最终取胜的关键。时刻考虑顾客的需要，并满足顾客的需要，尊重顾客、服务顾客是最最重要的。”

正是这种时刻把顾客需要放在第一位，善待顾客的优良服务品质，以及在价格上为顾客创造价值的经营战略。使沃尔玛赢得了顾客的信任，从而带来了巨大回报。“顾客永远是对的”。这句沃尔顿先生对同仁的告诫一直流传至今，并一直在为沃尔玛的繁荣发挥着不可估量的作用。

作者：肖怡 来源：《中国乡镇企业》（2001年第4期）

最大零售企业沃尔玛细说成功三大高招

2001-08-21

美国沃尔玛公司是世界上最大的商业零售企业，1999年全球销售总额达到1650亿美元，在世界500强中排名第二，仅次于美国通用汽车公司。2000年，沃尔玛公司销售总额更达到1913亿美元。何以一个传统的零售企业能与世界超级汽车大王相抗衡，沃尔玛的成功之道究竟在哪里？

一、发展连锁经营；二、运用高新技术推进现代物流配送；三、重视企业文化的发展。<p> 沃尔玛公司创始人山姆·沃顿，早在创业之初就为公司制定了三条座右铭：“顾客是上帝”、“尊重每一个员工”、“每天追求卓越”。

来源：《深圳商报》 2001年8月17日

沃尔玛 家乐福开始正面交锋

2001-08-01

沃尔玛和家乐福进入中国市场以来，双方分别在不同的区域发展，随着两家巨头跑马圈地速度的加快，沃尔玛和家乐福在中国内地市场短兵相接的机会将大大增加

2001年7月份海峡两岸长跑支持北京申奥活动中，家乐福以赞助商的身份出现在海峡两岸各大中城市中，据家乐福中国总部透露，这是自家乐福进入中国市场以来，首次以全国27个店共同参与的形式推动一项活动（以往各区域均独立行动）；而此时一位地产界的朋友透露，另一家零售巨头沃尔玛将很快进入北京，地

址会在被改建的西直门立交桥附近，更有消息表明沃尔玛的选址将会在北高梁桥和索家坟一带，继昆明、大连店开业后，沃尔玛再次走出珠江三角洲。

从两家企业在公众视野中亮相的方式就不难发现，沃尔玛和家乐福今年在中国的发展都似乎有了不小的转变：沃尔玛向沿海有潜力的新兴城市和地区商业中心渗透的趋势加快；而夯实基础、巩固全面进入的中国市场的成果，同时改变公众形象，似乎是家乐福今年工作的重点。在进入中国市场5年后，我们终于看到，两家最大的外商零售企业在中国的发展区域已经开始在重叠，重叠之后的竞争给业内人士留下的想象空间极大。

交锋从2001年开始

“由于中国幅员辽阔，我们最初进入时把中国分为北区、南区、华东区。对法国这样的发源地来讲，中国更像一个大陆，每一个省的面积都相当于欧洲观念里国家的尺寸。因此不管是发展战略也好，管理也好，在开始阶段，家乐福只能采取区域性、地区性的战略。”家乐福中国副总裁陈耀东在一次全国性会议中明确表示，“但是家乐福在发展到目前的规模后，我们就要考虑统一管理了。”

1995年家乐福进入中国内地后，采取的是遍地开店、分店采购的战略模式，因此当时来不及组织统一的管理和采购系统。但是当企业发展到一定规模后，对内部资源进行整合，就必然成为家乐福在中国发展的重点。在把中国总部移到上海后，家乐福便着手做一些大的调整。陈耀东表示，对家乐福来说，统一管理的内容包括：发展、市场、IT系统、采购部门、人力资源培训以及有关财务、法律、公关等诸多方面。

而恰恰在此时，由于涉嫌非正当途径进入中国市场，在向中国政府道歉之后，家乐福开店的速度不得不放慢。和进入中国头两年所做的调整不同的是，通过一些公益活动提高家乐福在中国消费者和管理者中的形象，是家乐福必须考虑的事情。此外，如何把近30个店捏成整体，更好地发挥连锁作用，对家乐福来说更加重要。家乐福很清楚，自己虽然是目前中国外资零售企业中的老大，但优势并不明显，因为沃尔玛今年以来的快速发展，可能随时会动摇家乐福在中国的地位。由此，我们也就不难理解家乐福去年底以来发生的变化。

当然，沃尔玛目前的快速发展态势，也是沃尔玛过去几年在中国的发展脉络下的必然结果。回溯这几年沃尔玛的人才发展战略，我们或许能更清楚地看到这一点。

沃尔玛中国公司的副总裁李成杰曾表示，沃尔玛1996年进入中国市场后非常强调管理人员的本地化改造，“沃尔玛进入中国的这几年中，我们大部分时间是花在考察市场方面，以及培训以后在中国发展的管理班底。”

沃尔玛坚信，企业成功和发展必须是以人为本。因此沃尔玛进入中国内地后，除了比较注重商品补给方面做好工作外，尽快提高当地公司管理班子的水平也是工作重点。有了前面几年的铺垫，从2001年开始，沃尔玛的发展速度加快便不足为奇。再加上中国即将在2001年11月入世和北京申办奥运的成功，未来中国的商业环境无疑将更加开放。因此，在沃尔玛看来，扩张市场的时机已经成熟，这个时候沃尔玛到其他地方开店，也已经有足够的人才去管理。走出珠江三角洲，加快在中国布点的速度和范围，无疑是沃尔玛中国公司今后工作的重点。

如果说，家乐福的整合资源，是为了在巩固现有成果的基础上以求更大发展，那么沃尔玛快速发展，就是在5年的经验摸索后的爆发。双方调整之后，随着经营范围的重叠，交锋将不可避免。

2001年两家企业出现这样的变化，看来并非巧合。进一步探究这种变化背后的真实原因，我们不妨从两家零售巨头进入中国内地市场的90年代中期开始。

各有所图的进驻策略

1989年，家乐福集团在台湾获得成功后，便开始筹划进入中国内地。1995年进入中国市场后，家乐福便短时间在北京、上海和深圳三地开设大超市，很明显，家乐福一开始便采取多点进入的策略，攻势咄咄逼人。之后家乐福利用了2年的时间完成了内地市场的导入和调整，包括对涉及到公司的商品组合和管理体系。初步调整完成后，从1997年开始，家乐福开店的迅速在中国的大城市铺开摊子，在15个城市开设

了27家店铺，速度惊人。

由于在台湾市场上取得的经验，家乐福在内地最初开设的三家大卖场一开始便广受欢迎。此外，由于内地一些城市往往把当地商业的现代化，和引进家乐福超市结合在一起，家乐福在短时间内遍地开花似乎是在情理之中的。

沃尔玛则1996年首先从深圳进入中国市场，之后沃尔玛小心翼翼地深圳适应当地市场。5年时间沃尔玛在深圳、福州和大连等地中国发展了12家店铺，2001年前，沃尔玛仅发展8家店铺，和家乐福相比，沃尔玛在中国的发展速度显然要慢许多。沃尔玛一贯的看法是，开店速度固然重要，但维护公司品牌在中国的形象至关重要。“所以我们在发展的同时，我们要确保每家店都能维护我们的形象，我们希望每一个客户进入我们的店后都能很满意地走出去，也就是说我们并不在乎店的数目发展有多快，我们希望每一家店铺都很成功，能给我们消费者很好的服务，给我们的股东很好的回报。”沃尔玛的李成杰表示。

对于两家公司进入中国市场的不同策略，罗兰·贝格上海公司的总经理许健指出：家乐福那种多点进入，全国铺开的策略，市场覆盖速度非常快，通常具有先入为主的优势。但总体上讲，这种战略的风险要大一些，企业管理和物流的成本更大，而企业实现协同效应的时间相应要更长；沃尔玛采用深圳单点进入，然后全国铺开的方式，是一种适应当地环境后的发展模式，这样风险更低，但发展的速度慢。

因此，从进入中国内地市场后的发展战略看，家乐福和沃尔玛公司是完全不同的，但哪种方法更好，似乎也说不清。应该说这两种方法和两家企业的特点是符合的，家乐福有很强的国际市场开拓能力，沃尔玛更注重进入每个区域的店铺能够成功。但是，随着对中国市场的了解，两家企业都开始考虑调整发展战略。

从各自占地为王到短兵相接

目前，两家企业除在深圳等少数几个城市之外，沃尔玛和家乐福分别在中国不同的区域发展。但是随着沃尔玛进入北京和其他一些家乐福早已经进入的城市，两家企业之间的互相较劲将逐步开始。

家乐福已经明确表示，在中国市场，有30多个城市都是家乐福考虑的目标。家乐福在中国发展的目标远没停止。仅在一个月以前，家乐福就宣布，家乐福广州万国广场店近期肯定会开张。随着就违规开店一事和中央政府的达成谅解，可以预计，家乐福的下一轮扩张很快就会开始。

沃尔玛2001年在中国新开了4家店，已经完成其今年在中国预定发展目标的一半。为实现在中国的快速扩张，沃尔玛是否会采用收购的方式呢？

“收购一家公司其实有很多因素要考虑的，比方说这家公司的企业文化跟我们的企业文化是不是能融合在一起，这是一个很重要的考虑，另外对方的业态是不是我们经营的业态，这也是很重要的因素，再一个很重要的因素就是当地政府的政策是不是允许外资零售全面收购。”沃尔玛的李成杰曾经这样表示。“目前来说，我们还是比较倾向于发展具有我们公司特色的店铺了。”

沃尔玛认为中国不像德国、英国、墨西哥、加拿大这些商业已经很发达的国家，这些国家的政府对零售业发展有很严格的限制，收购可能是一种比较好的发展途径。对于像中国这样的商业还在快速发展的国家收购并非最佳途径。

沃尔玛虽然已经在东北和珠江三角洲布点，但却一直未涉足华东地区。而事实上，华东作为中国最富裕的地区之一，很早就吸引了大量外资零售企业进入，竞争残酷。目前，光上海就有40家以上超过一万平米的大卖场。

“我们暂时把华东地区的开拓推迟一点，但我们对这个市场还是十分感兴趣的，不过我们希望在做好现有的市场，同时先进入一些弱势竞争的地区。”沃尔玛深圳总部的人员表示。

沃尔玛在考虑布点的时候一贯做法就是制定一套完整的计划，沃尔玛一直强调，如果在准备不充分的情况下

匆忙开店，企业在商品补给方面、管理方面、培训方面、后勤支持方面都会有很高的成本。可以肯定，沃尔玛一旦准备工作就绪，将很快到东北、华北发展。

虽然两家公司在同一个城市竞争的场面并不多见，但在可以预见的未来，随着双方在中国跑马圈地速度的加快，双方将不断出现短兵相接的局面。

未来实力对比 中国市场是关键

目前在世界范围，中国是沃尔玛和家乐福经营范围重叠很少的地区之一。鉴于国际上普遍认为中国将以接近两位数的增长速度持续发展几十年，两家企业未来在中国市场的发展如何，可能会直接决定两家企业的实力对比。

事实上，家乐福首席执行官Daniel Bernard 就明确提出，家乐福要在2010年在全球零售市场上取代沃尔玛，成为全球第一大零售商。

但是家乐福也很清楚，想超越沃尔玛并不是一件容易的事情，因为近10年来，沃尔玛的规模一直在迅速增长，并已经成为全球500强的第二位。2000年沃尔玛的规模是家乐福的3倍多。究竟是什么让家乐福对自己的未来如此自信呢？

对于沃尔玛在经营上的优势，家乐福十分清楚。沃尔玛最主要的优势在于成本控制；同时，通过其全球网络，沃尔玛可以在1小时内对全球4千多家分店进行盘点，实现实时监控。沃尔玛配送中心运用的交叉作业和电子数据交换系统，补货时间仅为2天，低于美国同行的5天的平均水平。此外，沃尔玛作为一家信息系统极度发达的公司，创新也是沃尔玛快速发展的法宝。沃尔玛最早在美国发展的是传统的美式折扣店，到后来就发展出会员式仓储店，以及购物广场、街区市场（Neighborhood Market）。沃尔玛通过不断探索新零售模式，以适应消费者不断变化的需求。

尽管家乐福独特的店长权限体制和应对竞争对手的速度和灵活性，一度被业内专家认为是家乐福经营上的一大法宝，但分析人士认为，海外拓展可能才是家乐福实现赶超沃尔玛的最好机会。

目前，家乐福国际化的程度领先于沃尔玛，并在大部分有潜力的新兴消费市场中占主导地位。这得益于法国70年代对本土开设大型超市的严格限制，那时家乐福被迫向海外发展，家乐福也因此积累了丰富的国际经验。

这一点可能正是沃尔玛的弱势所在，由于美国市场的巨大，沃尔玛直到90年代才开始进军国际市场，海外开拓经验显然比家乐福更逊一筹。而且沃尔玛在美国最初从小城镇起步，直到今天，沃尔玛在美国的消费者也不是以大城市居民为主。而家乐福最早起步于大城市，对城市消费群的把握力很强。

因此，家乐福要想超过沃尔玛，除完善自己的全球信息系统、发挥自己在经营上的优势外，海外市场的运作将是关键，1999年法国的家乐福通过并购普拉马德斯，使自身从世界零售企业第6位跃升到第2位，并在当年实现销售额519亿欧元，增长高达60.4%，此外家乐福还在2000年初制定了以收购为主的北美扩张计划，希望再次进入沃尔玛的老家美国。但是沃尔玛1999年也通过收购英国阿斯达超市，进入英国市场并于当年实现销售额1627亿欧元，增幅为25.3%。家乐福能否在10年内超过沃尔玛，可以说，最主要是看双方的海外战略进展情况。

家乐福能否赶超沃尔玛的最终结果如何，恐怕要到10年后才能见分晓了。

作者：彭建真 来源：《中国经营报》2001、7、31

跨国零售业沃尔玛超高速发展的启示

2001-06-28

二十世纪九十年代美国的理想人物是“微软”的比尔·盖茨，而八十年代的经普天才助是沃尔玛的山姆·沃尔顿。1992年正值美国总统选举之时，乔治·布什为了挖克林顿的选票，亲自跑到阿肯色州本顿维尔市授予沃尔顿“名誉勋章”，表彰这位杰出人士。这说明沃尔玛及其创立者沃尔顿在美国人心目中的分量。

沃尔玛的气势

在美国股市上。沃尔玛股票从上市到沃尔顿故去的20年时间里，每股分红年年创新高，这是绝无仅有的奇迹。

沃尔顿的经营理念出奇的简单。1962年当他在家乡本顿维尔市经营第一间超市时起，沃尔玛就与“天天平价”、“满意服务”这两块招牌联在了一起。“天天平价”创出了沃尔玛的规模优势。因为采购量大，厂商供应就越有保障，所提供的价格就越便宜，这对于沃尔玛来说。处于竞争有利地位。但另一方面，规模做大了之后，管理往往跟不上，就会出现混乱局面，最后导致倒闭。特别是对零售业来说，能否将管理成本压下来是企业的生命线。

沃尔顿经验老到之处就在于，他当年立下一条规矩：将一般性管理费用严格控制在销售额的2%之内、并且至今仍不逾矩，这是很不容易做到的事。譬如，沃尔玛1996—1999年销售量增加了78%，而库存仅增加了24%。正是大规模和低成本构筑了沃尔玛的一大优势。

现在，沃尔玛在全球范围内的店面已超过4000间，拥有114万员工，成为一个超大型的连锁企业。

沃尔玛1999年面向1亿多顾客销售了大约1650亿美元的商品。这样的规模，即使在跨国企业也是不可小看的，它就相当于中国消费品零售总额的三分之一。而且增长势头还很强劲，如1997、1998、1999年销售额增长率分别为12%、17%和20%，几乎没人能撼动它那滚雪球似的增长势头。

2000年，它在美国以外的地区零售额达300亿美元。如果世界上其它企业不发生什么大的公司并购，那么，明年它将压倒通用汽车而位居世界500强之首。即使按利润排名，它那接近54亿美元的销售利润，也当位于全球15强之列。

跨国企业的竞争优势

一般地认为，跨国企业进军中国市场是其规模扩张的必然要求，正是因为规模优势，才使得跨国企业全球化的背景下进入中国市场。

目前，沃尔玛已在中国的8个城市开店，还将准备在昆明、深圳、大连等地增加店铺，在沈阳、福州、汕头和广州开设新店面。此外，世界第二大零售商——家乐福几乎是与沃尔玛同时进入中国市场的，现已在中国的15个城市开设了对开连锁店。

零售业跨国企业进军中国市场似乎已成定势。中国是一个有着巨大潜力的消费市场，跨国企业要想在全球范围内持续地保持自己的规模优势，就不能忽略对中国市场的开发。但是，跨国企业若想以大规模优势取胜，其结果并不具有定数。因为中国的零售市场正处于极度竞争状态，都是在低成本优势下展开竞争，这些跨国企业的规模优势不见得很突出，特别是低成本价格方面。事实上，它们进入中国市场后的业绩并不理想，有的甚至出现连续亏损局面。中国零售业下一阶段面临着重组，在这种情况下，跨国企业为什么非但不退出，反而一股脑而地涌入中国市场呢？

实际上，低成本的价格优势只是沃尔玛微不足道的一方面。更重要的是跨国企业存在着涵盖监控

采购、管理、服务等成本在内的信息系统的综合优势。跨国企业全球化的物质基础来源于信息革命。采购分销的信息系统和高效率的组织能力真正构成了沃尔玛的核心竞争力。早在二十世纪 70 年代末,沃尔玛就建立了计算机配售体系,从计算机开出订单到商品上柜,比竞争对手快 3 天,节省成本 2.5%,在减少库存并保持货架充实率上领先于其它零售商。80 年代沃尔玛建立起自己的商用卫星系统,堪称世界上最大的民用数据库,甚至比美国电报电话公司的数据库还要大。这里面潜在着巨大的市场创造力,很可能造就新的竞争优势。我们知道,现在市场上好产品应有尽有,并且还会层出不穷,既然消费者有了更多更好的可选择产品,因而,厂商树立品牌或零售商销售这些好产品也就不再是成功的秘诀。在买方市场条件下,竞争日益加剧,越来越多的零售商开始针对消费者、针对需求的变化作出反应,寄希望于对多样化需求建立迅速的反应体系、尤其是货源补给方面要具备实质性的竞争优势。这就要求零售商建立销售和客户的信息系统,汇集客户电子数据库交换系统中各个销售点的销售数据和交易资料,甚至要与客户保持良好的电子联系。正是对需求进行准确地预测,才能及时地将货架上的信息和消费者的意愿反馈回来,并迅速地传递给制造商等其它生产企业。并将装货时间与需求、减少存货的可能性相联系,使定单的不稳定性降低,盈利能力大大地提高了。有越来越多的案例表明,零售经营的业绩越来越重要地体现为存货管理、及时盘点销售和存货资料以控制产品定购、供应的过程。

全球化意味着什么

零售业一向被认为很难维持霸主地位,零售业的地位极不巩固、易受冲击。因而,像沃尔玛这样有着惊人的业绩,并赢得消费者和股民双重信任,其全球化的现象就更加引人注目。全球化意味着全球范围内市场配置效率的提高,符合自由贸易论者的终极目标。自由贸易论者认为,全球化便在原有生产可能线的条件下更大程度地满足了人们的消费需求。从这一角度讲,全球化提高了市场效率,使得资源有效配置从一国范围扩大到全球领域。但是,如果把全球化仅看作是贸易上的利益,那就太幼稚了。迄今为止,包括美国在内的发达国家,贸易自由化谈得多、做得少。对于一国政府而言,保护生产者利益和保护消费者利益的天秤总是倾向于前者,较少地注意消费者的利益。因此,各国贸易上的关税和非关税壁垒高筑,贸易战不间断,更不用谈“零”关税。可是,突然一夜之间,全球化开始风靡于世,贸易的大门似乎向全世界敞开了,舆论的风头确实转向了。表面上的贸易全球化不能只用消费主义的观点来看,而更要从生产者的观点看待全球化。因为全球化从市场流通渗透并深入到生产领域,并改变一国生产格局和产业结构的状况。看来,全球化的主要推动力并不是来自于市场上消费者呐喊的声音,而是来自于企业的压力。尤其是跨国企业扮演了极其重要的角色。跨国零售企业全球化的另一大优势是在全球范围内组织原材料、订货及资源再配置。他们长驱进入中国市场的很重要的特征便是中国越来越成为其不可或缺的生产基地和原材料采购市场;从而为全世界提供廉价商品。其次,因为各国消费者的偏好、生活水平、收入水平不同;对产品的选择性也不同,可以对资源进行全球范围内的重新配置。这对于经济强国和经济弱国多少会产生不同的影响。

作者:析林 来源:《商业企业管理》2001 年第 5 期

沃尔玛的商业营销法则

2001-06-13

今年美国经济萎靡不振,一大批重头公司赢利减少,股价暴跌,裁员成风。与此形成鲜明对照的是,前两年并不被专家看好的“旧经济”代表沃尔玛连锁超市却走得稳稳当当。日前,沃尔玛公布了第一季度赢利报告,销售额从去年第一季度的 429.8 亿美元增长到了今年的 480 亿美元,足足增长了 11.8%,净利润增长 4%,令人惊叹。

近日,美国著名的营销公司科特勒集团的总裁,世界营销实战大师米尔顿·科特勒,从商业营销的角度对沃尔玛经营成功进行了分析。

美国最大的私人雇主

谁是美国最大的私人雇主？是沃尔玛。沃尔玛的年销售收入已达到1650亿美元，占到全美零售总额的6%，不包括汽车和船舶。它每天的货物流动量十分巨大：每天销售鞋子474,000双，胸罩208,000付，大盒尿布279,000盒等等。沃尔玛依靠全球的65000个供应商来满足这些需求。

由于沃尔玛的年销售额已超过了通用汽车公司的年销售额，众多的对手试图阻碍它的前进。当地零售商警告说他们有可能被迫停业，但那些想有更多选择和获取更低价格的消费者却对此视而不见；而地方政府对此也表示反对，担心沃尔玛的进入会导致税收上的损失。社区中的一些激进分子抱怨沃尔玛破坏了当地的环境和社区的傳統。但如果当地居民需要一个大型的购物超市时，他们的这些做法注定不会成功。工会抨击沃尔玛的发展，但他们对沃尔玛的非工会工人却无能为力。人权鼓吹者谴责那些为沃尔玛供货的国外工厂恶劣的工作条件，但第三世界国家的政府却需要这些工厂提供就业机会及促进本国制造业的发展。《华尔街日报》报导说，沃尔玛的供应商抱怨“他们正在进一步被沃尔玛压榨”，此言出自Liz Claiborne公司CEO保罗之口，此公司为沃尔玛生产俄国品牌服装。但供应商无法承受失去与沃尔玛的合约所带来的损失。

到目前为止，唯一没有加入反对行列的是司法部的反托拉斯部门。只要Kmart Ames Target Marshall和当地众多的零售商仍以现有的方式运作，那对沃尔玛这种垄断作法的指控就不会得到太多的支持。只有当沃尔玛的销售收入达到500亿美元时（仍未占到全美零售总额的1/4，全美零售总额为2.3亿美元），司法部才有可能立案。在此之前，沃尔玛可在没有任何限制的情况下，安全地将现在的销售收入翻一番。

制胜的商业营销法则

使这个商业巨人不断前进的动力不只是它所具备的顾客营销力量，也得益于其对商业营销法则的执着精神。沃尔玛的收益率成长取决于三个方面：

第一，与其自身运作有关，沃尔玛使用领先的信息技术和后勤系统不断地大幅降低其运营成本；

第二，不断地向其供应商施加压力，如对供应商的劳动力成本、生产场所、存货控制及管理工作进行质询，以便他们能够降低成本。沃尔玛迫使其供应商进行流程改造，使他们同沃尔玛一样致力于降低成本的运作。

第三，沃尔玛强调其供应商要完全明白沃尔玛的成本构成，以便记录和展示这些供应商是如何降低了沃尔玛的成本。沃尔玛的一位服装供应商Kelwood公司的CEO Hal J. Uppin说：“他们太严厉了，他们要的是最低价格。我们必须更具创造性和灵活性才能达到他们的需求。”

尽管沃尔玛已熟练掌握了商业营销和顾客营销这两种营销的法则，但两者是有区别的。顾客营销的本质是建立品牌价值，使消费者愿意出高价购买超过一般产品且具有较高可感知价值的品牌产品。产品的可感知价值产生于品牌策略，即针对目标客户，赋予产品某种身份及品质，将顾客所希望的品牌形象赋予到产品的个性之中。即使商品的某些基本功能对顾客来说也可能具有很高的经济价值，但品牌建设是一个感性化的过程。由于较高的经济价值包括了更高的成本，品牌价值需要在这种经济价值的基础上有一个感性的提升，以获取更高的利润。

商业营销是一个完全不同的过程。（上游的）供应商不会考虑消费者的感情需要，但会考虑采购代理商的需要。与消费者的感情需求不同，能激发采购代理商的动机是供应商可以降低买家的成本。买家想从他的客户那里获取最高收益，而这些客户有可能是消费者，也有可能是销售环节中的中间商。

许多采购代理商只想找最低的价格。而精明的买家不仅要看产品的价格，还要考虑产品的其他因素，如技术、服务水平、系统以及社会成本，以判断是否低于买主的总成本。一家服装供应商可能在价格上优于一些竞争对手，但如果因服装退色而导致顾客退货，那沃尔玛的服务成本将会持续上升，低价反而引起了总成本的增加。

商业营销是一门为买主创造最低总成本的工程学。沃尔玛的供应商可以维护他们的价格，如果他们能证明自己已经为其提供了最低的总成本。商业营销经常会与顾客营销发生矛盾。当Rubbermaid坚持

获取高于沃尔玛所能接受的利润时，零售商把R u b b e r m a i d的商品放在靠后的货架上，而将其低价的竞争对手S t e r l i t e的商品放在位置最好的货架上。R u b b e r m a i d过高地估计了它在沃尔玛购物者心中的品牌价值。沃尔玛给消费者品牌带来的压力如此之大，以致于菲利普·摩里斯兼并卡夫特K r a f t 的纳贝斯克N a b i s c o 时，在很大程度上是借助其品牌价值的杠杆作用来对抗众多的像沃尔玛那样的食品零售商。

在下一轮的成长阶段，沃尔玛可能进一步推行商业营销，它会将这种最低总成本的法则延伸到消费者。它会尽力去改变消费者行为模式，使之从感情品牌购买转变为购买总的经济价值。逐渐地，沃尔玛将会用自有品牌取代全国性的品牌，并帮助消费者在沃尔玛和山姆会员店购物时，学会计算最低总成本。沃尔玛为消费者提供了较低的家庭用品的总成本。虽然有时它的价格也会高一些，但却因其便利、协助购物、在商店里花费的时间少，购买前得到的信息以及其他方面所节约的成本得到了补偿。

沃尔玛最终的远景是将使消费者转变为家庭采购代理商，同时不仅将商业营销的法则带给供应商，也带给消费者，从而实现其零售总额上的又一里程碑。

关于沃尔玛

“穷人店”天天降价

截至今年4月，沃尔玛在美国有传统连锁店1702家、超市952家、“山姆俱乐部”商店479家、“街区市场”杂货店20家，另外在其他国家还有1088家连锁店，组成了一个威力无比的“沃尔玛帝国”。沃尔玛商店虽然名声挺大、数量不少，在美国却根本算不上够档次的商店，说得不好听一点儿就是“穷人店”。美国各大城市的商业中心大都建在郊外，这里总是少不了沃尔玛的踪影。沃尔玛连锁店往往是占地一大片，出售的物品的质量难属上乘，但价格却非常便宜。

沃尔玛最大的特点是薄利多销，天天降价。几十年来，沃尔玛薄利多销的经营战略一直没有改变。

沃尔玛之所以能够做到天天降价，就是因为它比竞争对手更节省开支。公司绕开中间商，直接从工厂进货。统一订购的商品送到配送中心后，配送中心根据每个分店的需求对商品就地筛选、重新打包。这种类似网络零售商“零库存”的做法使沃尔玛每年都可节省数百万美元的仓储费用。此外，沃尔玛还特别投入4亿美元巨资，委托休斯公司发射了一颗商用卫星，实现了全球联网，以先进的信息技术为其高效的配送系统提供保证。通过全球网络，沃尔玛总部可在1小时内对全球4000多家分店每种商品的库存量、上架量和销售量全部盘点一遍。

“抠门”的富豪

作为世界最大的零售商，沃尔玛近10年来一直雄踞世界500强前10名之列。在今年的《财富》全美500强排行榜上，沃尔玛位居第二。取得今日的成就，沃尔玛创办人山姆·沃尔顿当居首功。但这位亿万富翁在退休之后，继续开着那辆旧货车，就连剃个头也要精打细算。据说，山姆常常光顾一个只要5美元的小理发店，还舍不得给一分钱小费。

俗话说，“有其父必有其子”，山姆这种低调的作风，儿子罗伯逊真是学到了家。罗伯逊自从继任沃尔玛董事长一职以来，继续住在毫不起眼的老房子中，在美国媒体的报道中很难听到有关罗伯逊生活的任何消息。有评论家说，有如此一对近乎“抠门儿”的父子把守，沃尔玛不发才怪！

重视中国市场

沃尔玛随时注视着世界经济的发展潮流，虽说近来网络公司稀里哗啦，但互联网的发展却是一种不可阻挡的趋势。早在两年前，沃尔玛已与一家网络公司合作建立了沃尔玛网站。沃尔玛网站曾一度在全球零售网站排名中沦落到第43位，甚至被有些人称为“电子商务领域的侏儒”。

但沃尔玛并未因此退却，反而准备利用其实力雄厚的配送系统扩展网上业务。据美国媒体报道，最近沃尔玛总裁斯科特正与亚马孙网上书店创始人贝佐斯协商组建营销联盟，不管两家公司能否联手，都表明这个传统零售业巨人正期望其网上业务能够快速增长。

在国际营销方面沃尔玛业绩不凡。今年第一季度，沃尔玛的国际部分利润高达2.15亿美元，比去年同期增长了44.3%。沃尔玛格外重视中国市场，目前已在中国6个城市开办了14家连锁店。可以预见，

在中国加入世界贸易组织之后，沃尔玛肯定会成为中国零售业强劲的对手。

作者：米尔顿·科特勒 来源：《粤港信息报》2001、6、12

徐刚：对撼沃尔玛

2001-06-04

深圳万佳百货股份公司董事长徐刚被称作是连锁业界的少壮派。并不仅仅是因为他四十出头相对较轻的年纪，更重要的是自一九九六年以来，徐刚在深圳与沃尔玛、家乐福这样的国际军团对撼多年，练出一身本事，并在短兵相接的零售大战中使万佳至今保持着广东省销售额第一的位置。

用开放的心态迎接“巨无霸”

一九九六年，一个“狼来了”的消息，在深圳零售业中迅速传递。“世界第一大零售商沃尔玛要来了，第二大零售商家乐福也要来了。”当时国内的连锁超市业才刚刚萌芽，虽然特区的商人们见多识广，但面对强手也不由得暗生忐忑。毕竟那时深圳的商业还很弱小。据说九六年深圳营业额最高的天虹商场也就只有三亿多元人民币。

而此时，距自己的第一间卖场开业不到两年的深圳万佳百货，将不得不面对来自海外有着丰富经验和成功经营模式的“巨无霸”。怎么办？徐刚很快想通了。

在徐刚看来，加入WTO是迟早的事情，因为国门总会越开越大。徐刚甚至开玩笑说，“九四年想参观这些业内领袖还要花很多钱，买机票、办签证到美国去。现在好了，开到家门口了，这是一个就地参观学习的机会。”

知己知彼

话虽说得轻松，但既然躲不过去了，也就只有直面惨烈的竞争。在别的城市，“巨无霸”们一来，通常是其它邻近的零售商便作鸟兽散状。但万佳却毅然对撼沃尔玛，不仅打起了肉搏战，而且还是持久战。

知己知彼，方能百战百胜。徐刚几年来之所以没有被对手打败，反而越打越善战、越打越成长，是和他对对手的研究是分不开的。

“外资零售业的优势是有一套相当成熟的经验，有一定的历史，管理非常规范。规范得甚至让一些中国人觉得是非常死板非常苛刻的地步。但也正是这种管理保证他们的发展速度。曾有外国人认为中国人不太适合搞零售，因为中国人太灵活，碰到问题总喜欢绕，这么一绕企业就会出现很多问题。再就是他们的信息技术非常先进，能够提供非常准确的信息，有着非常高的工作效率，在这方面国内企业差距很大。”

当然，外资有的也不都是优势，最重要的是他们得要先过“水土关”。徐刚注意到，他们的毛病是对中国国情不了解，或者说是有他们自认为是“正确的了解”。比如，有的外资店里面汽车轮胎、润滑油这一类的汽车零配件会占到很大的面积，但是却卖不动。毕竟中外有别，别说太多的中国人没车，就是自己有车的，也不会自己来修车。另外，他们对饮食文化的了解也不如我们。比如万佳在熟食中，有川菜有湘菜有粤菜有潮州菜的成品卖，这些都很受消费者喜欢，而外资店的食物有很多是偏西式的。

为什么是我赢

年轻不仅赋予了徐刚充沛的精力，还有敏锐的头脑。根据对手的情况，徐刚在战术上做了一番相当大的调整。他的超市可谓“中西合璧”。

“首先在业态的选择上，根据我们的具体情况，万佳采取的业态是综合性超级市场。实际上外资进入中国的主力，也是综合性超级市场。但我们在这方面与他们有很大的不同。比如说，我们的店都比较大，最小的一家都有一万五千五百平方米，在经营面积上，传统百货品种与传统超级市场品种各占一半。比如说在万佳，服装的品种就超过了一万种，有职业装也有休闲服。而外资店，商品结构上还是趋於传统超市，以食品为主。”

还有就是万佳在商品上是求全，而不是求精。国外零售业一直推崇“二十/八十”原则，即80%的销售量来自於20%的商品。实际上，多年的零售经验告诉徐刚，国内的消费者在选择性方面要求非常强。“如果商品配置过於精选，可能会给消费者带来很多不方便的地方。比如我们有一间二万八千平方米店，陈列销售品

种接近十万种。”

在对“促销”这个敏感问题上，徐刚的认识是，“要适当，要适度，不管怎么做，一定要使人感到是真正得到了实惠”。因为他明白，“实际上超市这个行业就是为商圈内的社区居民服务。”

抓住小事做大管理

外资店在经营管理上的领先，徐刚一直看在眼里，记在心上。

做商业的都有这样一种感觉，即零售业没什么大事，都是些小事，但是就是这些小事日积月累差距就出来了。

因此万佳在发展中从一开始就注意规范地往前走。在徐刚看来，规范化管理是连锁经营的前提条件。不仅是集中采购、统一配送，而且所有的订货系统均通过计算机完成，效率很高。万佳还通过多年对零售行业实践的总结，先后编写了《营业管理手册》、《业务流转程序》、《质量手册》。

“很多企业不是没有好的制度，也不是没有可操作性，而是执行的力度不够。不能持续不懈地去抓落实，结果很多制度就变成空的。”正是这些对小事上的管理，使万佳在管理中降低了成本，找到了效益。“我们的价格与沃尔玛、家乐福大体相当。”

在开店方面，沃尔玛这几年没有急于在全国范围内扩展，而是把在中国的八间店中的五间设在深圳，万佳也在“大本营”内继续扩大势力范围。徐刚也没有打算拉长战线，他的策略是“在区域内扩大规模，而不是急于到外地开店。”到二〇〇〇年底，深圳会有十七个万佳。

“与沃尔玛拉成一种均势。”这就是徐刚要的感觉。

万佳百货简介

万佳百货前身为“深圳万佳连锁商业有限公司”，系国内上市公司万科企业股份有限公司下属全资企业，创立于一九九一年十二月。一九九四年一月改组成立“深圳万佳百货股份有限公司”，由万科企业股份有限公司控股经营。

营业额从最初的二〇〇〇万元人民币增长到一九九九年的超过十个亿，排名居广东主要零售企业前列，销售增长率居全省首位。

万佳目前正致力于连锁经营网络体系的形成，力争在二〇〇四年年销售额突破四十亿。为实现这一战略构想，万佳已拟兴建六万平方米的大型智能化、自动化的配送中心，届时配送半径可达三百五十公里，能同时满足十六——二十间综合性超级市场的供货需要。此外后备人才培养工程已经启动，电子商务计划亦将付诸实施。

来源：《知识与命运》2001、1

试论沃尔玛的经营之道

2001-04-30

摘要：沃尔玛的成功除了得益于其深入人心的低价位外，还得益于其全方位的经营之道，其准确的市场定位、保证让顾客满意的指导思想、强大高效的配送系统、现代化的管理手段、爱公司如家的员工及快速运用现代科技不断为零售业注入新内容的能力等，均有十分精到的表现。

全球零售大王美国沃尔玛（Wal-Mart）公司于2000年2月15日公布了又一次破记录的年度销售与利润情况，截止2000年1月31日，其年度（会计年度）销售额高达1600亿美元，比前一年增长20%，利润的增长速度为26%，依据美国国家收益统计局的数字，美国1999年零售支出总额为3万亿美元，而沃尔玛一家的销售收入就有1380亿美元（在国外的销售收入为220亿美元），也就是说，沃尔玛的销售额几乎占美国零售支出总额的5%。冰冻三尺，非一日之寒。沃尔玛能够取得巨大成功，除其赢得顾客的低价位外，还有诸多方面的因素。

敏锐把握机遇。市场定位准确

1969年沃尔玛连锁店公司正式注册成立，公司共有18家沃尔玛连锁商店和15家本富兰克林商店（1945年沃尔玛创始人山姆·沃尔顿先生开设第一家沃尔顿·本富兰克林商店。）在沃尔玛创业之初，美国零售业市场已有了象凯玛特、吉布森等一批颇具规模的公司，但这些公司均把目标市场定位在大城市，如凯玛特公司不在5万人口以下的小镇设店，吉布森的开店标准也是在1万人口以上的地区。此时，迅速崛起的一批小城镇居民的购买力旺盛却苦于无处可购。沃尔玛敏锐地把握这一机遇，把店开设在美国内陆各州5000人—25000人的小镇上，为小镇居民提供各种需要的商品。正是沃尔玛这一准确的市场定位，避开了同其它大零售商的竞争，为自己的经营开创了一片新天地。沃尔玛公司的商店由镇开到县、由县开到州、由州开到全国，迅速形成星火燎原之势。到1972年，沃尔玛连锁店发展到276家，遍及美国11个州。80年代沃尔玛又新增了1126家商店。90年代沃尔玛不仅兼并了凯玛特公司9家会员店，使沃尔玛公司规模越来越大，而且还将业务扩展到国际市场。1991年沃尔玛公司与墨西哥著名的Cifras-A合作建立起45家合资零售企业。1994年，从Woolworth手中买下在加拿大的122家商店，并用沃尔玛名号重新开业。截止到2000年1月31日，沃尔玛公司在美国共有1801家折扣商店，721家超级购物中心和463家山姆俱乐部，在世界范围内，沃尔玛的营业单位遍及阿根廷（13家）、巴西（14家）、加拿大（166家）、中国（6家）、德国（95家）、韩国（5家）、墨西哥（462家）、波多黎哥（15家）及英国（232家）。“低价销售、保证满意”的经营宗旨“低价销售”和“保证满意”是沃尔玛公司的经营宗旨。沃尔玛推出“天天平价”来赢得顾客。为了实现低价销售，沃尔玛千方百计降低成本：经营的大部分商品直接从工厂进货，采购人员为了使进价低见分钱与供应商进行很艰苦的谈判，公司发动员工为削减成本出谋划策。消费者在沃尔玛很少见到XX.99元或X.95元等接近整数的标价，更多看到的是XX.73元或X.42元的价格，顾客能强烈地意识到在这里所付的每一分钱都物有所值。沃尔玛不仅商品售价低，而且在服务方面也做得无可挑剔——出售优质商品，提供优质服务，顾客在沃尔玛购买任何商品如果觉得不满意，可以在一个月之内退还商店，并获得全部货款。沃尔玛的工作人员给顾客留下的是训练有素、热心助人的形象。他们履行公司的誓言：正视顾客，向10英尺范围内的顾客致意，走进沃尔玛，营业人员会满面笑容地出现在你面前，他们熟知所在部门的各类商品，并向顾客指明商品的具体位置，而不是我们在其他商店常遇到的那样，向着某列货架随手一指。他们还帮助顾客把较重物品送到车前，并对顾客的光临表示感谢。有位顾客被沃尔玛员工的服务深深感动：沃尔玛的员工用手语同聋哑人交流，那情景令人难以置信，看到此景的这位顾客的眼里噙满了泪水。沃尔玛的员工认为一切都应使顾客“保证满意”“只要顾客一开口，我们马上去为他做任何事。”

高效的配送系统

沃尔玛巨大的商品销售数量必然要有一个同样巨大和高效的商品配送系统与之相适应。在美国，沃尔玛有遍布各地的配送中心。截止到1999年底已有46座配送中心，沃尔玛全集团的8万多类商品的大部分（85%）都由地区性配送中心按时按星送达（其余15%由各生产厂商直接送到各有关商店）。配送中心24小时昼夜不停工作，平均每座配送中心一天要配送20万个商品箱。每个配送中心负责的商店数量少则七、八十家，多则一百多家。全集团8万美商品中，有1万类高周转率的畅销品在各配送中心是常备库存商品，中心根据各商店每天发来的订货单订货，另7万类配送中心不设常备库存，而是按照各商店的订货单再向各有关生产厂家订货和取货，并与常备库存的畅销品一起配送到各商店，配送中心从收到商店的订单到向生产厂家进货和送货，只需2天时间，而凯玛特则需要5天，沃尔玛的物流费用率比凯玛特要低60%以上，沃尔玛公司拥有汽车牵引车7570辆，拖车36000辆，司机8300名，专门负责进货。所有牵引车都装有可与沃尔玛专用通信卫星相通的设备，运货时每隔20分钟向总部通报一次车辆所在的位置，如果遇上问题不能按预定时间到达商店，也要及时向商店通报，高效的配送系统保证了各商店货物的及时补充。

现代化的管理手段

沃尔玛积极采用高科技和电子技术为其高效的管理提供保障。在阿肯色州本特维拉市的沃尔玛

总部有高速电脑与配送中心及商店相连。通过商店付款柜台扫描器售出的每一件商品，都会自动记入电脑。当某种商品数量降低到一定程度时，电脑就会发出信号，向总部要求进货。总部安排货源后，由高商店最近的配送中心安排送货。这一高效的自动化控制系统使公司能够全面掌握销售情况，合理安排进货结构、及时补充库存的不足，降低存货水平，减少资金成本和库存费用。沃尔玛耗资4亿美元由休斯公司发射了一颗商用卫星实现了全球联网，在全球3000多家门店通过全球网络可以在一小时内对各种商品的库存、上架、销量全部金点一遍。对于需要与各门店沟通的信息也可借助这一网络的视屏通话功能进行。沃尔玛较早采用EAS (Electronit Artice Surreillance) 电子防盗系统。EAS世界第一品牌先讯美资 (Sen sormatic) 是沃尔玛EAS设备供应商，安装EAS，使沃尔玛商品失窃率降低50%。据沃尔玛防损总监布兰德·文弗斯顿最新透露，沃尔玛巴着手实行一种新的防损计划——源标签计划（在生产源即生产或包装过程为产品加贴EAS防盗标签，这意味着防盗标签更难被人发现，也不容易被从商品上撕下来。）这一计划已开始在美国实施，在全球范围内推出原标签计划已在考虑之中。

“爱公司如家”的员工

沃尔玛公司规定对下属一律称“同事”而不称“雇员”，沃尔玛所做的一切也充分体现了对人的尊重，他们认为一切高技术设备如果离开了合适的管理人员，以及为整个系统尽心。尽力的员工都是完全没有价值的。全球114万名（美国88.5万名，国外25.5万名）沃尔玛员工从进入公司的第一天起就受到“爱公司如家”的思想熏陶。沃尔玛制定了与员工分享经营成果、分担经营责任的政策，使员工产生责任感和参与感，如利润分享、员工购股、低耗奖励等计划来调动员工积极性。凡具备一定资格的员工均可分车公司利润；员工还可用工资扣除的方式以低于市值15%的价格购买公司股票（沃尔玛公司股票在纽约证交所、太平洋股票交易所、多伦多股标交易所上市）。公司对商品的损耗也规定了最低标准，低于损耗指标者，员工每人可得到一定的奖金。除物质奖励之外，公司还发起了“给总经理写信”的活动，员工在公司的鼓励下提出降低成本的建议、设计出别出心裁的商品陈列、发明出灵活多样的促销方式，比如有位员工提出沃尔玛花钱的送货上门服务可以由原本行驶在相同路线上的沃尔玛货车代替，这个建议每年为沃尔玛节省开支100万美元。为激发员工的活力与激情，每周六举行一次别开生面的展会，在活泼、愉快的气氛中表扬先进、发现问题、讨论解决问题的方案。公司还经常邀请社会名人、当红演员、NBA球星等来参加晨会，激发与会者的兴趣。另外，沃尔玛还非常重视对员工的培养与教育，利用业余时间在职部和各级商店开设各类培训班，并专门设有沃尔顿学院，为沃尔玛培养高级管理人员。员工处处可感到沃尔玛是一个团结、平等、向上、愉快的大家庭。

除此之外，沃尔玛顺应时代发展，领导零售业新潮流、在世界各地鼓励和提倡持卡消费；重视网上购物，于1999年7月同美国第三大书商Book-A-Million签订协议，由沃尔玛向网上顾客独家销售其书籍及相关产品；还利用沃尔玛的名气建立和发展自有品牌，并在创立自有品牌中同著名企业联姻、如1999年6月，同通用电器公司达成独家使用通用电器小家电系列产品品牌的协议；在沃尔玛的商店内努力向消费者提供多元化的服务等。由此可见，沃尔玛的成功不单是靠的低价位。

作者：河南商业高等专科学校 王桂朵 来源：《商业企业管理》2001年第3期

沃尔玛总裁取代盖茨荣膺世界首富

2001-04-23

据《星期日泰晤士报》所列出的年度世界富豪排行榜，沃尔玛连锁超市总裁瓦尔顿取代了微软亿万富翁比尔·盖茨，一跃成为世界首富。

比尔·盖茨3年来一直稳居世界首富之位，到2000年其身价达到了530亿英镑（约合765亿美元）。但由于今年全球范围内科技股普遍下跌，比尔·盖茨的身价也随之降到375亿英镑（约合540亿美元）。瓦尔顿现

在拥有资产 453 亿英镑（约合 654 亿美元）。据说他 1962 年由一个小店起家，一步一步达到今天的辉煌。现在，沃尔玛超市在全球共拥有 4000 多家连锁店。

而英国女王伊丽莎白私人资产的只有 3 亿英镑（约合 4.3 亿美元）。但如果将王室房产以及她收集的名画和微型画也计算在内的话，英国女王伊丽莎白就将成为欧洲最富的人之一。

作者：高洁 来源：《市场报》（2001 年 04 月 23 日第一版）

沃尔玛震撼在线零售业

2000-10-31

毋庸置疑，沃尔玛是全球零售领域的王者，他在网上零售领域不尽人意的表现只能说明他曾是一头睡狮，现在，他醒了，整个在线零售业将为之震撼。一场杀戮正悄悄地展开。

但求最好

每一个人人都知道，电子商务取胜的秘诀在于来得早，做得大。对于迟到者来说，收拾起包袱走路是最明智的选择。但是沃尔玛却站出来挑战这个神圣的网路法则。

沃尔玛没有被 WAL-MART.COM 的三年惨淡经营吓倒，它突然以崭新的面貌杀了个回马枪——这个零售巨人这回似乎找到了感觉。硅谷的人和一些商业专家打赌说，沃尔玛最终会如它在商场销售中一样重振雄风。

直到现在，沃尔玛仍旧是电子商务领域的侏儒，仅仅在在线商场中排名 43，远远低于 EBAY 和 BUY.COM 等本来名不见经传的暴发户。当亚马逊网站仅五月份就迎来其 100 万客人时，WAL-MART.COM 一年也才 8 万人光顾。一些分析家预测沃尔玛的在线销售额不过 5000 万美元，只不过是它的实际总销售额 15.7 亿美元的一个小零头。

新世纪来临之前，沃尔玛承诺实行一个名为“煎牛肉”的计划——建立一个从牙刷到电器等无所不包的销售网站，来与它的实际仓储能力相匹配。这表明，这个零售商业的巨人正期望能在在线销售上有一个快速增长。他还与美国一家货物专递公司和一家图书专储公司频繁接触，后者熟知如何将货物更快更好地送到订货顾客的家中，这正是沃尔玛所缺乏的。

这些亲善的伙伴使沃尔玛有能力将他的仓储事业带入一个崭新时空。沃尔玛开始全力仔细研究网络竞争者的特性，然后制定了一系列有针对性的计划——煎牛肉。沃尔玛准备在在线销售上也采取现实中曾经帮助他成功的手段——严格控制批发商对敌手的供货。

“对我们来说办法不新，但它将带来一个新天地。”负责沃尔玛在线销售的副总裁格伦·海本如是说。

迎头赶上

沃尔玛为他的重新崛起做好了一切准备，这肯定会与亚马逊——这家富于传奇色彩的网上销售公司冲突。该公司在今年年初宣布，他的业务已从售书扩大到音乐、影带、CD、玩具和电器。沃尔玛对此已经做了充分了解，并准备抄敌后路，将这些项目全部包括在他的新网点销售中。有了沃尔玛如此完善的地面仓储货物，有了沃尔玛如此低廉的价格，还有什么可值得害怕的呢？这回吃惊的将是亚马逊那个狂放的 CEO——贝佐斯了。

执行总裁戴维·迪·格拉斯说：“今年我们会在在线销售上加强攻势，我们的顾客已经告诉我们什么是

他们真正想要的，我们会满足他们。”

“沃尔玛交互式网站”目前仍在构造中，执行上保持了公司一贯的谨慎细致。但是商业周刊互联网观察者汉本说，这项措施会使沃尔玛公司相当于新建了 25 个新商场，同时也使人们在线购物的选择范围扩大了近两倍。

新网站将大大丰富一些贵重商品，比如 DVD 播放器和数字摄影机等。在线的图书书目也将从 5 百万册增加到 7 百万册。而亚马逊现在能提供的书目亦也有 4 百万册。

不要试图从 WAL-MART.COM 找寻一些杂七杂八的东西，至少现在不行。但是您可以通过沃尔玛在全美开设的 2451 家分店退还你不需要的东西。而且沃尔玛特设的个性化技术可以根据你的消费习惯为你首先选择你常用的东西，如果你是一位经常买猫粮的顾客，他绝不会把狗粮推荐给你。

血腥价格

这是场无声的革命。

现在在线网路的最大销售商亚马逊已经变得慌乱起来了。沃尔玛是如此的强大，他拥有零售业所需要的一切，众多的分支、稳定的供货渠道、习惯性的顾客以及技术。没有一家在线零售商有沃尔玛这样的骄人业绩——5.4 亿的年利润，23% 的年增长率。

直到今天，许多在线零售商还是亏本经营的。如果明天，沃尔玛又以同样或更低廉的价格和他们一起竞争，可以预想，血不会从沃尔玛身上流出。沃尔玛可以从批发商身上取得不可思议的低折扣，再加之他目前所实施的煎牛肉计划，这种煎熬恐怕没有哪一家网络零售商可以承受得了。

来自朱比特商业调查公司的商业顾客统计专家也证实说，预计到 2002 年，在线消费会从现在的 120 亿美元增长至 410 亿美元，这一增长的额度将主要来自于一些中产或低收入家庭上网购物，这恰恰是目前沃尔玛的主客源。

到那时，沃尔玛的赫赫声名会顺利转移到网络中，从而取代那些早期不可一世的在线零售商。罗勃特·卡格乐，反斗玩具城的在线销售商说：“他们众多的分支和供应系统同样会使他们在在线中获取最大的利润。”

但是，顾客对沃尔玛的忠心真的会转移到网络上吗？其实，这也取决于价格、货物品种和服务。价格在一开始可能比较重要，毕竟人们上网购物的主要因素是它够便宜。但是谁又会为了贪点便宜而买一些并不称心的东西或者是不停地为买错了东西又退不出去而烦恼呢？

除开这些因素，谁又愿意买了东西而等了半天不送来的呢！

在这个时候，沃尔玛赖以成名的服务就开始显出他的威力来了。亚马逊宣称他们将沉着应战。“互联网创造了千万个奇迹，历史上也从不曾出现过万能的全胜者。”亚马逊发言人卡尔丹格德说。但一些分析家认为，在漫长的战争中，总有两、三个实力不强的在线零售商将被淘汰。

零售研究学家格瑞斯地贝在对 WAL-MART.COM 网站进行数年的研究后说：“在这个地球上并没有哪一家公司能更了解互联网和电子商务所带来的商机。”在一个颤巍巍的开始后，WAL-MART.COM 所面临的是如何证实自己无愧于沃尔玛这个名称。

安迪状告沃尔玛

2001-08-31

此事因恰逢沃尔玛紧锣密鼓进京之际而引人关注

郭晓东北京报道 正当许多专家学者对中国企业应对 WTO 缺乏足够的法律准备而感到忧心忡忡的时候，安徽一家企业拿起了知识产权的法律武器，大胆向世界企业巨头叫板，立刻引起了国内舆论的关注。而这一事件进入法律程序的时机，恰好是这家国际知名企业一只脚已经迈进了中国大陆市场的紧要关头。

这家国内企业叫合肥安迪健身用品有限责任公司，而被告则是世界排名第一的著名零售企业沃尔玛。安迪诉沃尔玛专利侵权一案目前已正式启动司法程序。

据悉，安迪公司是一家专业外销生产健身用品为主营业务的有限责任公司，专利产品一直是该公司的生命线。其中，“举重器用新型模具哑铃杆”和“杠哑铃套组的手推箱”两项产品，是该公司总经理华纪平先生发明研制的，并分别于 2000 年 1 月 29 日和 2 月 26 日在国家知识产权局获得了专利，合同签订独家许可安迪公司享有制造和销售权。

早在 1999 年 3 月，华纪平就这两项专利产品通过美国一家销售商与沃尔玛公司接触洽谈合作事宜，并提供了技术资料及样品。但在争取沃尔玛公司订单的过程中，这家销售商败给了 IMPEX 公司，IMPEX 公司随即将订单交给了我国山西一家工厂组织生产。

去年，华纪平发现沃尔玛连锁商店中出售与自己的上述两项专利技术特征完全相同的产品，由中国制造、IMPEX 公司进口。于是向 IMPEX 公司提出忠告。IMPEX 公司答应立即停止侵权，但却迟迟未能履行与沃尔玛公司终结专利产品生产的承诺。经调查，从 2000 年 4 月份至今，通过天津海关销往境外的此类产品达 20 万套，导致安迪公司专利产品在国外的销量急剧下降，市场严重萎缩，经济损失巨大。

2000 年 5 月 18 日，天津海关查扣在中国境内生产、制造并准备出口到美国的部分侵权产品，共计 7 个货柜，约 2800 余套。这些产品与安迪公司的专利产品在用途、目的及结构上主要技术特征相同，包括标识上清晰地注有“WALMART 公司生产”字样及“WAL-MART 公司”商标的图形标识。

安迪公司决定提起诉讼，要求沃尔玛公司停止侵权，并赔偿损失。

此事引起了社会的普遍关注，媒体纷纷予以报道，王学政、李梦福、朱泽俊等法学专家也先后就此事件发表看法，专家们普遍认为，沃尔玛产品对安迪公司的专利产品已构成侵权，但由于美国法律不保护实用新型专利，因而无法追究其责任，而对沃尔玛公司在中国的制造行为，可以向中国法院提起诉讼。

据了解，从今年 6 月中旬开始，沃尔玛公司针对北京地区发布了一系列招聘广告。另据透露，沃尔玛已经向北京市商委递交了调研报告，北京市商委已经考虑审批沃尔玛在北京的选址问题，沃尔玛进军北京已经进入实质性阶段。这个时候，与安迪公司的法律纠纷便显得显格外敏感。

据透露，安迪起诉后，沃尔玛公司的采购商 IMPEX 得知这一情况后曾提出调解的建议，安迪公司及华纪平没有采纳。华纪平表示，此事不是一个简单的经济赔偿问题，他要的是法律赋予我的专利权益。

来源：《中国经济时报》2001、8、28

中国需要自己的沃尔玛

2002-06-27

随着我国加入世界贸易组织，国外零售业巨头加快了对中国的扩张步伐，我国零售业面临着调整对策、迎接挑战的艰巨任务。强强联合，规模经营，构建自己的零售业航母已经迫在眉睫。

权威的财经类杂志《财富》网站4月1日公布了最新的美国500强名单。既不经营赚钱快的汽车、石油，更不生产获利丰的飞机、大炮，而是经营廉价零售商品的沃尔玛，愣是以2198.12亿美元的销售收入将其它垄断行业拉下马，登上了美国乃至世界企业的第一把交椅，创造了零售业的历史神话。这一奇迹对中国的零售业来讲，颇有启示，促使业界重新审视这一领域所蕴含的巨大商机，并千方百计整合优势资源，打造具有中国特色的零售业航母。

传统业态底气不足

近几年来，商业零售业各种业态发展势头咄咄逼人，我国零售业的新格局正在形成，过去一直处于国内零售业主导地位的传统百货业面临严峻挑战，被称为现代商业第二次革命的连锁经营显示出勃勃生机。一直稳居中国零售百货业龙头地位的上海第一百货商店股份公司，2000年将“第一”的座椅让给了上海联华超市公司，而上海联华则以92%的增长率毫不留情地把增长率为-3.8%的“上海一百”远远地甩在后面。中国零售业50强中销售增长呈负数的10家企业中有9家为百货店，北京王府井百货股份公司、北京城乡贸易中心股份公司、广州百货大楼、广州友谊商店股份公司、中兴-沈阳商业大厦、北京蓝岛大厦、北京燕莎友谊商城和天津滨江商厦有限公司等，这些曾在零售行业声名显赫的大型零售店的增长率均为负数。从全球零售业50强及中国零售业50强的最新排名中也可以看出，单一业态的发展已逊色于连锁超市。彻底改变传统的经营理念，整合现有资源，采取多业态发展策略，向连锁、超市、专业店转型，走规模化发展之路，已经成为零售业面临的新选择。

境外集团攻势迅猛

国内零售业领域的缺口被外资打开，迄今已有10年的历史。自1992年国内正式批准的第一家中外合资零售企业——上海八佰伴成立以来，外资商业企业在我国已发展到356家，世界前50家大型零售商已有70%在中国“抢滩登陆”，知名的如美国的沃尔玛、法国的家乐福、德国的麦德龙、日本的伊藤洋华堂等零售业巨头，已经逐步在我国形成了一定的网络规模，并且全都拟定了进一步拓展中国市场的计划。中国加入世贸组织，使他们扩张的速度和数量明显加快，如沃尔玛宣布今年将在我国开8家店，相当于它前几年进入我国开店的总和；家乐福宣布年内将在我国再开10家店；麦德龙也被批准在上海开办8家企业，而最早进入中国市场的外资零售企业百盛集团，计划今后5年内在我国新开100家店。

根据现行WTO协议框架，我国将在3—5年内逐步放开对外资商业投资地域、数量的限制，取消对商品分销包括商品批发、直销等的限制，这意味着，今后一段时期，国际零售业巨头圈地布点、瓜分市场的举措将会越来越猛烈，国内零售业将在全国范围内与境外零售业巨头展开激烈的拼杀。

国内企业厉兵秣马

面对世界众多零售业巨头在我国“跑马圈地”迅速扩张，国内的零售业也在厉兵秣马，力求构建国内零售业航母与之抗衡。

在北京，2001年10月，西单商场与上海华联超市联手打造出了西单上海华联(北京)有限公司，使得作为中国百货零售超级连锁的网络更加完善，覆盖面更广；11月7日，北京西单、物美、燕莎望京、京客隆等13家企业共同发起组建的首都连锁商业集团举行签约仪式，一支总资本近10亿元、年销售额超过30亿元的京城商业新舰队起锚试水；12月18日，北京超市发与天客隆完全通过市场化规则重组成立了京城最大的连锁企业——北京超市发天客隆连锁股份公司，显示出连锁企业做大做强的雄心。广东零售业沉积已久的能量，也在2001年热力喷发，华润大手笔购入万佳百货，之后又斥资1000万元收购中山百货超市，40多亿元的零售规模将直逼全国三甲。在全国商业龙头的上海，其商业重组也是紧锣密鼓。去年，中国零售业百强之一的联华超市与海南航空公司、深圳农产品股份有限公司等十多家企业签约开展零售项目，这一突破性之举标志着上海联华超市从以上海和江浙等区域为重点，转向全国性大规模扩张，目标是5年内将网点规模扩大到6000家，力争通过跨区域的资产重组，强强联合，打造出一个挑战沃尔玛的零售业旗舰。

连锁扩张谨防盲目

中国连锁经营协会提供数据显示，2001年，我国连锁百强总计实现销售额1620亿元，同比增长48%。在零售市场的主导地位更加显著。

专家指出，连锁经营取得长足发展，主要源于超市业态的先进性，它的集中物流配送渠道，控制零售终端，进而控制厂家的优势，使之能够掌握销售主动权，实现规模效应，大大降低成本，占据更大的市场份额。

尽管我国连锁经营发展迅速，但企业规模小、规范化水平低的现实却不容回避。在全国商业企业排名第一的联华集团，去年实现销售额约 17.5 亿美元，而国际零售巨子沃尔玛集团则高达 2198 美元，相差百余倍。中商商业经济研究中心研究部主任姚力鸣认为，与国外零售巨商相比，中国零售企业尚不具备与之抗衡的实力。加入世贸组织后，境外商业巨头的涌入，所带来的先进的经营理念、管理方法、营销策略等，对消费者及国内商家无疑有着积极的一面，但其负面影响也不可低估。表现在：一方面将严重威胁我国零售企业的生存与发展，同时这种威胁还将延伸到生产领域。由于境外集团财大气粗，其商品是全球采购，成本可以降至最低，中国本土产品极有可能受到挤压，长此下去，经济命脉就可能被外国人掌握，这并不是危言耸听。因此，姚力鸣认为，政府应该在不违反世贸规则的前提下，制定有效的商业网点布局规划，从城市功能、环保、交通等角度提出店铺立地规划，有效地控制他们的扩张速度。实际上，欧洲、日本等国都对网点的扩张严加限制，家乐福就是在本土法国受到限制后而转到亚洲一些国家“跑马圈地”，我们更有理由限制它们的扩张速度。这样做的目的是给我们自己的零售业留出调整重组的时间和空间。至于国内连锁业的合并重组，姚力鸣认为，也要持谨慎态度，不可盲目扩张或扩张速度过快，因为一旦中间的某一个链条断裂，就会出现关门的危险，前不久，城市之光的倒闭就是最好的例证。当然，我们也没必要妄自菲薄，要看到自己的地域优势，中国市场空间之大，为国内企业参与竞争提供了各种选择，只要规范管理，诚信经营，有效整合最佳资源，打造中国的沃尔玛就不是梦想。

作者：罗庆华 来源：《商界导刊》2002.6

深圳沃尔玛经营管理概况

中国营销传播网，2000-11-14，作者：[刘希举](#)、[李型传](#)

一、沃尔玛基本概况

美国沃尔玛连锁店公司是美国最大的——也是世界上最大的连锁零售商。创始人山姆·沃尔顿从 1945 年开设第一家杂货店创业，到目前已拥有沃尔玛商店 3 364 家、员工 8 2.5 万人。1997 年公司销售额达到 1 180 亿美元，相当于我国当年全国商品零售总额的 36 %。

沃尔玛的商店中，包含三种零售业态。一是沃尔玛购物广场。购物广场，又称超级购物中心，经营应有所尽有的生活日用品，通过一站式购物，适应今天人们繁忙的生活方式，为顾客提供综合服务。二是山姆会员商店。山姆会员商店实际上是仓储式商店，它以仓储价格向会员提供各种优质产品。山姆会员商店的利润很低，主要靠收取适当的会员费，这样，会员顾客购买商品时，能享受到低于市价 10 %~30 % 的低价。三是折价商店。折价商店就是廉价商店。1962 年沃尔顿开设第一家折价商店，1970 年达到 18 家，1980 年达到 276 家，现在已经达到了 2 784 家。

沃尔玛于 1996 年 8 月正式登陆中国，在深圳特区开办了沃尔玛购物广场和山姆会员商店，1997 年 10 月在广州东莞市开办东莞沃尔玛购物广场。目前在中国只有这 3 家分店和一个配销中心（仓库）。

沃尔玛连锁公司是世界零售巨人。它的强大优势表现在：一是流通规模大，在全世界有 3 000 多个连锁店，年销售额高达 1 000 多亿美元，进入沃尔玛就等于进入了全球销售网络，采取统一采购配送，订货批量大，从而降低了费用，实现了低价位经营。二是企业经营中的科技含量高，沃尔玛公司在美国的总部，拥有仅次于美国联邦政府的最大的民用卫星通讯系统。在深圳开设的商店中，也拥有包括客户管理、配销中心管理、财务管理、商品管理和员工管理的计算机系统，随时可以全面反映各种商品的进销存状态，对市场的应变能力很强。三是企业坚持天天平价的经营原则和顾客永远是对的服务原则，给消费者带来了全新的购物感受。

沃尔玛在深圳一开业就身手不凡，它的低价位拉走了很大一部分客流，使周围商场的营业额下降了 5 %~10 % 左右，甚至于令深圳商界产生了一些恐慌和压力。有的国营大商场认为沃尔玛的低价格是不公平竞争，呼吁当地政府进行干预，但是更多的商家却是在学习、研究沃尔玛的经营做法。沃尔玛开业以后，去深圳取经的商家络绎不绝，中国商界一方面学习对方的先进的经营理念和做法，一方面调整自家的经营思想、经营

策略。从沃尔玛进入中国两年的时间来看，深圳商业并没有被沃尔玛吃掉，相反沃尔玛的进入带来了先进的理念和经营管理技术，刺激了深圳商业的发展，也促进了中国零售业的变革。

• 购物广场零售与经营模式

我们实地参观了深圳沃尔玛购物广场。深圳沃尔玛购物广场总营业面积为 1.7 万 m²，共 3 层，不实行会员制。采用超级市场方式经营，款台集中在一楼出口处。商店组织结构为：总经理 1 人，常务副总、副总各 2 人，财务总监 1 人，下设人事部、财务部、行政部、防损部、白班收货部、夜班收货部、夜班理货部、各商品部和前台收银部。

沃尔玛购物广场采用超级市场经营方式，卖场中营业员很少。为使顾客免受干扰，沃尔玛实行夜间收货制和夜间理货制。白天只做小量的收货、理货工作。这样就使现场十分清静，沃尔玛认为这是对顾客的尊重。

沃尔玛购物广场经营新鲜食品、熟食品、电器、成衣、百货、文具等生活必需品，其经营方针是以较低的价格向消费者提供优质产品。广告用语是“天天平价，物超所值”。沃尔玛的“天天平价”绝不仅仅是一句宣传口号，而是实实在在的经营行为。“天天平价”意味着必须降低成本，它影响着整个公司的营运，从采购员采购低价位商品，到降低运输成本、优化包装，再到各环节节省费用，都是为了实现天天平价的目标。为了降低费用，沃尔玛的办公用纸都是使用两面。报纸广告宣传之类，沃尔玛每月才做一次，这决不是他们广告意识差，而是为了降低费用、优化促销宣传手段的结果。沃尔玛运用最多的宣传手段就是店内展示，通过店内展示，把“天天平价”的信息每时每处传递给顾客。在沃尔玛购物广场，所有的价格牌都是一种广告宣传媒介，广告语是：“天天平价”、“我们所做的一切都是为您省钱”、“我对您的推荐”。连沃尔玛给顾客开出的电脑收款小票也醒目地标注着：“沃尔玛始终为您节省钱！”店内有多少个价格牌，就有多少个广告宣传牌，这种铺天盖地的宣传声势，使顾客进店就感觉到沃尔玛是为他们省钱的商店。

沃尔玛的顾客服务是世界一流的。什么是顾客服务？沃尔玛放在第一位的是商品对口，这是他们在采购环节就反复强调的顾客观念。第二是保证供货，缺货不单给顾客带来不便，更令我们蒙受生意上的损失。第三是良好的购物环境，符合清洁、安全、方便的要求。第四是与众不同的员工，实行微笑服务。沃尔玛的服务准则是：（1）三米原则。在三米以内要向顾客目光接触、点头、微笑、打招呼。（2）保证顾客 100% 满意，沃尔玛员工都知道下面 2 条原则：第一条，顾客永远是对的。第二条，如果顾客有错，也请参照第一条。

• 山姆会员商店零售与经营模式

深圳山姆会员商店位于深圳福田区香蜜湖，远离市区，商店营业面积 1.4 万 m²，加上停车场则有 3.5 万 m²，只有一层，主要商品包括五金家电、日用品、办公用品、保安设备、保健美容品、新鲜和冷冻食品（采用大箱和组合包装）山姆会员商店是会员制仓储式连锁店，目前在美国有 443 家、中国 1 家、其他国家 38 家。深圳山姆会员商店只对会员开放，非会员不让进店。任何团体和个人，只要交纳 150 元人民币 / 年，就可成为山姆商店会员，享受会员价格。

1. 采购策略。山姆会员商店在采购中采取“限制商品品种、精选高品质品牌”的策略，每店大约只有三五千个品种，不讲系列化，力争品种较少而销量最大。例如空调，深圳山姆店只有 2 个品种，一个是江门产的三菱，一个是日本产的三菱。这样做有什么好处呢？首先，订购量最大、价格最便宜。由于顾客购买集中在这两个品种上，因而能做到较大销量，使订购价格、运输成本都相对低廉。当然，山姆会员商店所选择的品种必须是市场畅销的优质品牌和规格花色。其次，有利于库存的控制。就空调来说，普通百货商店要备上几十个品种规格。如果有 15 个品种，每品种准备 10 台，就是 150 台，资金和运输仓储负担很大。这样的话，相信哪个百货商店都做不到对每个品种都备足货源，有的只是样品展示。但如果只有 2 个品种，每个品种会有 75 台库存，可以保证会员需要（沃尔玛的服务准则有一条是保证有货）。第三，订单量大形成良性循环。就单一品牌来讲，向制造商订购 10 台与订购 100 台的运作费用差距太大了。订购成本低进而销价低，回头客就多，又会刺激销量。这样就会形成良性循环，受惠三方：顾客、供货商、商店。

2. 陈列与包装。山姆会员商店采用踏板陈列的方式，所有商品进店以后都存放在卖场，不设仓库。这样做的好处，一是突出商品，渲染气氛，统计数据显示，大量存放在卖场比只摆样品能促进销量；二是确保库存，库存多少一目了然，如果某货位的商品卖空了，山姆店决不会把另外的商品摆过来，以免贻误了该商品的补货。

二、商品采购管理

沃尔玛实行进销分离的体制，总部采购部的 20 个人负责所有分店商品的采购，而各分店是一个纯粹的卖场。

沃尔玛现在已经舍弃了系列化经营原则，拿牙膏来说，市场上大约有 1 000 多个品牌，每个品牌又有若干品种规格，沃尔玛每个分店的面积在 1 万~2 万 m²之间，不可能进行系列化经营，同时也没这个必要。他们发现，一个商店 80% 的销售额通常是由 20% 的商品创造的。沃尔玛称这个现象叫做“80 / 20 原则”。采购员的任务之一就是经常分析一下这 20% 中的商品是什么，然后把它们采购进来。

新品购进以后，采购员要注意顾客及商店营运回应，从第一个星期开始就要做跟踪，监控销售情况，然后根据不同商品的市场表现，增加有需求的品种，同时删除表现不好的商品，这样来减少供应商和公司的风险。

对于已购商品的销售评估，沃尔玛用电脑做支持工作。电脑系统能够跟踪每一个品牌、每种花色规格的销售情况。采购员根据电脑提供的数据，能够详细了解各周的销售情况。如果销量可以，就可以这样做下去；如果销量不大，就要做调整，调整以后销量仍然上不去，就把它从货架上取下来。

对供应商提供服务。这是沃尔玛要处理好的第二个外部关系（第一是与顾客的关系）。沃尔玛商品售价低廉，在订单上尽量争取低价位，但强调与供应商共同发展，都应有合理利润，并每月结款一次，这是其一；其二是强调与供应商信息共享。供应商每一天每一分钟都可以在沃尔玛的电脑系统里查到自己的商品的销售、库存情况（对其他供应商保密），该资料细化到每一规格及不同的颜色的商品的销售状况。这对做到按需生产非常有利。

廉洁诚实。这是沃尔玛对本公司员工的要求。每位员工进入公司时都要签一份廉洁诚实声明，以后还要经常进行廉洁诚实培训，特别是要求采购员一定要诚实，客户请吃、礼品、红包一概不能接受。如果接受了：

（1）必然使供应商成本加大，最终反映在价格上；（2）采购员会受制于他人，不公平进货；（3）公司营运有风险；（4）违背国家和公司规定。所以这在沃尔玛是被坚决杜绝的。沃尔玛的管理人员说，诚实廉洁能使供应商去掉烦恼，又能使公司做到商品价格低廉，商品质量好，对顾客服务做得更好。沃尔玛这样要求员工，同时还从体制上杜绝商业贿赂。沃尔玛中国有限公司总部设有防损部，内部设调查员，专门调查采购员与供应商的关系。此外，对采购员一般半年调换一下业务范围。

三、电脑信息系统

沃尔玛中国有限公司的信息管理系统来自强大的国际系统支援。沃尔玛在全球拥有 3 000 多家商店、41 个配销中心、多个特别产品配销中心，它们分布在美国、阿根廷、巴西、加拿大、中国、法国、墨西哥、波多黎哥等 8 个国家。公司总部与全球各家分店和各个供应商通过共同的电脑系统进行联系。它们有相同的补货系统、相同的 EDI 条形码系统、相同的库存管理系统、相同的会员管理系统、相同的收银系统。这样的系统能从一家商店了解全世界的商店的资料。

1. 电脑系统给沃尔玛采购员的资料：保存两年的销售历史，电脑记录了所有商品——具体到每一个规格、不同颜色的单品的销售数据，包括最近各周的销量，存货多少。这样的信息支持能够使采购员知道什么品种该增加、什么品种该淘汰；好销的品种每次进多少才能满足需求，又不致积压。

2. 电脑系统给商店员工的资料：单品的当前库存、已订货数量、由配销中心送货过程中的数量、最近各周的销售数量、建议订货数量以及 Telxon 终端所能提供的信息。Telxon 终端是一个无线扫描枪，它在国外已开始武装超市、百货商店、家庭中心。国内已有上海易初莲花、西安海星超市、广州新大新、成都成百集团等少数企业使用。它大小如一本 32K 书，商场员工使用它扫描商品的条形码时，能够显示价格、架存数量、仓存数量、在途数量及最近各周销售数量等。扫描枪的应用，使商场人员丢掉了厚厚的补货手册，对实施单品管理提供了可靠的数据，而且高效、准确。

3. 电脑系统给供应商的资料：与提供给采购员的数据相同。这样详实的数据使生产商能细致地了解哪些规格、哪些颜色的产品好销，然后按需组织生产。

四、人力资源管理

沃尔玛从 1945 创立第一家商店起，50 年长成零售业巨头，其根本之点是有着明确的企业价值观和企业文化。沃尔玛创始人山姆·沃尔顿总结出了“事业成功的十大法则”，并常常与经理们和同仁共勉。这十大法则是：忠诚你的事业；与同仁建立合伙关系；激励你的同仁；凡事与同仁沟通；感激同仁对公司的贡献；成功要大力庆祝，失败亦保持乐观；倾听同仁的意见；超越顾客的期望；控制成本低于竞争对手；逆流而上，放弃传统观念。

上述十大法则有七条是讲员工关系的，可见沃尔玛把员工关系放到何等重要的地位。山姆·沃尔顿在他的《自传》中讲过一段耐人寻味的话：“1976 年商界前 100 名折价销售商中，现已消失了 76 家。其中不少开张时有雄厚资本和明确的目标，在大城市又有频繁的商业机会。但他们尤如昙花一现。我不禁开始思考，

为什么他们会失败，而我们又是怎么成功的。我们非常津津乐道于导致沃尔玛公司成功的所有因素——交易、分销、技术、市场饱和策略、房地产战略——但事实上这些都不是我们取得令人难以置信的繁荣的真正秘密。公司飞速发展的真正源泉在于我们管理者同我们员工的良好关系。我们与这些员工的关系是真正意义上的合伙关系。这是我们公司能够不断在竞争中获胜，甚至获得自己意料之外的成果的唯一原因。”

在沃尔玛公司的整体规划中，建立公司与商店员工的合伙关系被视为最重要的部分。这是沃尔玛始于 70 年代的传统做法。1971 年，沃尔玛开始实施一项所有员工参与的利润分享计划，在公司一年以上以及每年至少工作 1 000 小时的员工都有资格分享。运用一个与利润增长相关的公式，把每个够格的员工工资的一个百分比归入他的计划，员工们离开公司时可取走这个份额——或以现金方式，或以沃尔玛公司股票方式。一旦尝试把员工当作合伙人，结果很快发现，它有助于公司进一步发挥在生意上的巨大潜力。

沃尔玛处理员工关系经常用到的一个词汇叫“分享信息”。分享信息和分担责任是构成沃尔玛合伙关系的另一个重要内容。它使人产生责任感和参与感。在各个商店里，沃尔玛公布该店的利润、进货、销售和减价情况，并且不只是向经理及其助理们公布，而是向商店的每个员工、计时工和兼职雇员公布各种信息。显然，部分信息也会流传到公司外面。但他们相信与员工分享信息的好处远大于信息泄露给外人可能带来的副作用。实际上到目前为止，这样做并没有对沃尔玛构成损害。

尊重个人，这是沃尔玛的企业文化。在沃尔玛，“我们的员工与众不同”不仅是一句口号，更是沃尔玛成功的原因。它真正的含义是每位员工都很重要，无论他在什么岗位都能表现出众。“我们的员工与众不同”这句话就印在沃尔玛每位员工的工牌上，每时都在提升员工的自豪感，激励员工做好自己的工作。

沃尔玛注重与员工的沟通，倾听员工的意见，同仁所提出的想法，始终都能受到高度重视。他们推行的是一种“开放式”管理哲学，营造敞开心扉的气氛，鼓励同仁提出问题，发表观点。沃尔玛提出“门户开放”的口号，给每个人发表个人意见的权利，每个人都有权走进管理人员办公室讲述任何话题，发表任何意见。它不仅是发泄不满的机会，而且很多最好的主意都来源于此。

沃尔玛较少有等级森严的气氛，从创始人山姆·沃尔顿起，他就乐意和员工在一起，谈论一些问题或发表演讲，把自己所倡导的价值观念传输给员工。到今天，沃尔玛的各级管理人员依然贯彻着企业传统文化，经理人员被认为是“公仆领导”。在沃尔玛有许多影响深远的观念和做法，例如：“我们需要接近同仁伙伴”、“培训同仁是我们成功的关键”、“与同仁沟通，几句真心感谢的话，不花一块钱却价值连城”、“感激同仁对公司付出的一切”、“委付责任，提升主意，需要聆听同仁的心声”、“象对待顾客一样对待我们的同仁”、“工作表现=报酬”等等。沃尔玛在处理员工关系方面运用最多的方法是激励而不是批评或者是处罚，如果员工某件事做对了，他们就会对其良好的表现进行褒扬：“你做得很好！”；如果员工做错了，他们会为员工说：“换种方法你会做得更好！”

值得一提的，是沃尔玛在员工培训方面所予以的重视和巨大投入。沃尔玛的培训观念就是：我们认可每一位同仁的价值，并且对他们取得的成绩给予奖励。最重要的是，我们为同仁提供培训发展计划，让他们与公司一道迈向成功。

上述人力资源的管理与开发，应当是沃尔玛最具远见的举措，也是沃尔玛成为世界第一的最重要之点。

文章摘自	中国营销传播网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=4011
文章时间	2000-11-14 (2000-11-14 更新)	保留时间	2002-10-12 19:02:02

沃尔玛本土经营的几点失误

中国营销传播网， 2002-09-16， 作者: 君氏

作为零售行业的老大，沃尔玛最近可谓是麻烦连连。这边，因卖方群”黑豆腐”被告上法庭;那边，因售地下熟食，东莞分店曝光。而纵观沃尔玛进军中国的发展历程来看，也可谓一波三折，跌宕起伏。

从进驻上海以失败告终，到选择深圳落户安家。五年期间，沃尔玛在中国仅有 8 家店开张。而差不多同时进入中国的家乐福，已在 15 个城市开了 23 家店。沃尔玛在中国如此缓慢的膨胀速度，与他零售行业巨头的身份是不相符的。努力适应中国国情的沃尔玛却遭遇了本土化的“暗礁”，一方面固然是目前营销环境吃

水很深，变数太多，洋巨头应对不力，不服水土;另一方面也是激烈无序的竞争态势，导致沃尔玛由于性急而偏离原来的管理轨道，日积月累企业的本质必然被扭曲。

沃尔玛本土化的经营存在着不少误区，值得我们去反思。

误区一： 放弃迅速扩张，谨慎选择

沃尔玛为了尽快适应中国的国情，采取极其低调和谨慎的态度，5年期间只开了8店，同时在很大程度上改变了自己的经营特色。沃尔玛的经营特色在于其高科技的卫星传输中心，高速运转的物流配送中心和独特的经营理念。而前两年在华难以实现，至于后者，讲求实惠的国内居民并未给予过多的重视。

这样一个失去特色的沃尔玛是受到同类行业的体谅和欢迎的。但失去神秘感的沃尔玛，在容易被竞争对手复制的情况下，也失去了自己固定的消费群体。

相对于谨慎低调的沃尔玛，家乐福可谓市壮士断臂，一路杀进中国。几年来，在中华大地东西南北各个方面全面设点布阵，铺开战线。这样大手笔的扩张，换来了和资零售业第一的销售额。

沃尔玛应坚持迅速扩张的原则，而非如此低调的选择方式。只有迅速的铺开店面，才有可能恢复物流配送中心，实现低成本的运作。

误区二：调研的不全面

沃尔玛向来很为自己到位的市场调研而自豪，但没想到在中国第一站---上海，就栽了个跟头。他选择上海落脚，却未能全面的进行政策调研，导致中国一个最大的城市市场的丧失。那么，对于全国的调研，沃尔玛又有何建树呢?在上海的失利之后，为什么沃尔玛没有选择具有巨大商机的西安来进入呢?西安普遍超市物价高，缺少平价市场。面对这样一块巨大的蛋糕，沃尔玛却没有得到品尝的机会。而人人乐，爱家的加入，切走了这块蛋糕的很大一个部分。没有选择西安来发展，可谓是沃尔玛的一个失误。

误区三：“天天平价”的沦丧

沃尔玛在美国有“穷人商店”之称，其得名来之于他“天天平价”的经营风格。“天天平价”给沃尔玛带来了众多的消费者和巨大的商机。但沃尔玛来到了中国以后，“天天平价”却沦丧于中国这块不够完善的商业市场之中。在入驻深圳时，为避免树敌太多，沃尔玛违反惯有原则在开业前几次价格上调。究其原因当地的十几家零售企业的联合抵制。权衡之下，沃尔玛无奈地放弃了“天天平价”。这是一个让人遗憾的选择。

让我们把目光关注在国美，苏宁这样以低价取胜的企业。他们为什么不仅能存活下来，而且发展的很好?低价是国美的立命之本，也是国美受到消费者青睐的重要原因。国美的低价理论是：销量越大，进价越低;进价越低，销量越大。在卖方市场时，国美靠薄利多销迅速在京站稳了脚跟。而今在买方市场时，它靠勤进快销，大批量包销，定制，招投标采购来降低进货价格，再靠低价去开拓市场。近年来国美主要用低价武器，征服了所到之处大部分市场。

在国美发展初期，国美也曾得到多家企业的联合抵制，但国美选择了坚持。坚持的结果大家也都看到了。低价的最终受益者是消费者，而所谓企业的联盟是不得人心的，无法造成绝对的冲击。

从国美低价策略的成功上，沃尔玛应该做些什么思考呢?

误区四： 高速物流配送中心的取缔

沃尔玛高速运转的物流配送是维持“天天平价”的保障。沃尔玛要实现“天天平价”，物流配送是一个不容逃避的问题。而在中国，由于客观方面因素的限制，科技水平的落后，高科技支持的物流配送中心难以实现。再加上沃尔玛仅在南部开了数家店，店铺数达不到相当规模，无法实现高效，可控，低成本的迎运。

但沃尔玛忽略一个问题：中国也有属于自己的物流公司。本土化经营的沃尔玛何不选择中国的物流公司来降低营运成本呢?另一方面，为降低营运成本，沃尔玛也可依靠自己的品派实力，改变商品的品牌策略，不做品牌做环境。通过塑造良好的购物环境来改变消费者的购买倾向，进而培养忠诚的消费群体。

误区五：帐期的延长

沃尔玛来到中国以后，为了加快本土化进程，和中国零售业保持同等水平，对供应商的付款结算周期从以往的3---7天一下延长到2个月。但这样一来，在供货商的心目中沃尔玛和别的企业又有什么区别，有哪来的价格优势?

而世界排名第三的麦德隆，从在上海落脚到现在长江三角洲的密集态势，一直保持自己的经营风格，只将自己的产品出卖给有营业执照的团体企业，并且实现电脑打印发票。这种经营风格符合普遍有采购回扣的中国吗?但他得到了老板，业主的高度认可。而不少小店也愿意向质量有保证的麦德隆进货。麦德隆坚持自己的特色，从而在中国站稳了脚跟。

尔玛为什么要放弃自己短期帐期的特色呢?缩短恢复其帐期，必然会得到供应商的信任和青睐。

误区六：人才危机

竞争的本质是人才的竞争。

沃尔玛的副总裁李成杰曾表示过沃尔玛的本土化 经营缺乏专业化的零售行业人才，中国没有人才？保洁公司自从在中国扎根以来，每年从大学中招收大量应届毕业生，加以培养，从而形成了一个庞大的人才系统。

真正的人才争夺策略是不断培养人才。沃尔玛。为何不从周围的人才困境中跳出，没有想过把中国人才链接起来？很多外国公司已经在我国的许多名牌高校建立了人才培养基地。通过培养，选拔企业所需人才是人才市场竞争国际化的必然选择。

沃尔玛为什么不自己培养人才，比如从大学招生或自己建一所学校，建立新的培养体系？

近年来，商业巨头沃尔玛在中国却一度处于亏损状态。如何从这种困窘的局面解脱出来，是沃尔玛不得不思考的问题。以上几点看法，仅是对沃尔玛本土化经营的一些反思，以供参考。

欢迎与作者探讨您的观点和看法，联系电话：029-7857231，电子邮件：junshi@junshi.com.cn

文章摘自	中国营销传播网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=8033
文章时间	2002-09-16 （2002-09-16 更新）	保留时间	2002-10-12 18:51:47

中国零售商的本土优势

中国营销传播网， 2002-09-13， 作者：景素奇

中国零售商在同国际零售资本的较量中，唯一的优势就是本土优势。国际零售资本要生存要发展，首先要本土化，这要有个过程，而中国零售商则不需要有这个过程，比国际零售资本先手。国际零售资本一切都得从中国零售商哪里夺得，要成功夺走是件不容易的事，必须拿出高招才行，力量明显占优势才行。

首先，店铺地理位置的优势。由于中国的零售市场近两年才加快了开放的步伐，所以好的店址几乎被中国的零售商占据，而这些黄金地段的黄金位置上的店铺对中国零售企业来说几乎是零成本，但对国际零售商来说却是要付出高昂的租金成本。国际零售商要抢占中国零售市场要么选择次级地理位置，要么从中国零售商哪里夺得店铺，要夺可不是一件容易的事情，首先是业主给不给，其次即使给价格也不菲。所以，中国零售商的第一大优势就是店铺地理位置的优势。

其次，顾客购物习惯的优势。顾客有个习惯，就是到自己最熟悉的商店去买，这就是所有的零售商店都有一定的比较稳定的顾客群的原因。国际零售资本初来咋到，凭什么能把原来他人的顾客吸引到自己的店里，并变成自己的忠实顾客呢？日本华堂能从中国的店里把顾客吸走，靠的是丰富而有特色的商品、优质的服务、确实高出直接竞争对手许多的营销方式和管理方式以及价格策略而不是价格战。

第三，固有的商品通道的优势。争夺到顾客的根本原因是特色丰富的商品。因为顾客进店的根本目的是购物，选购自己需要的商品，因此商品的特色才是吸引顾客的关键。所以当国际零售资本进入中国零售市场的时候，首要建立的是能被顾客接受的特色的商品格局，这除了进口的商品资源渠道优势外，关键的是还要能从中国零售商的店铺里把顾客最喜欢的商品取下来摆放到自己的货架上。这确实是件不容易办到的事，因为对生产商来说，靠着百计不施的敬业精神才建立起来的比较稳定的销售渠道和销售规模，怎么会轻易在国际零售商面前改弦易辙呢？于是国际零售商就得靠资金的优势、结算方式的优势、规模的优势，给生产商产生极强的吸引力，如经销，大批买断等，把生产商的风险几乎全揽过来，这样生产商也就“投诚变节”了。

第四，人文的优势。要争得顾客、争得商品，最核心的还得靠人才，所以国际零售商最首要的还是从中国零售商哪里先把人才拿走，接着才拿商品和顾客。人的天性都是懒惰的，谁都不愿意轻易换单位跳槽，因为跳槽是要花费气力和付出代价的。人才之所以还在流动，就是因为人才是因失望而去，因憧憬希望而来。因此国际零售商，会通过各种信息渠道了解原中国零售商业的人才的个人愿望，然后再用能够满足个人的前提来吸引人才。如给予一定的职位，让人才满足自我价值实现的精神需求，用很有优厚的薪水，来满足对物质方面的需求。

因此，在这场争夺战中，尽管国际零售商有很多的竞争优势，但中国零售商仅就本土化优势这一条就占有天时、地利、人和，处于先手位置。中国零售商要守住原有的商品和自己的顾客和人才以及店铺也并非天大的难事，若真是没守住，也就实在没有存在的必要了。

欢迎与作者探讨您的观点和看法，作者为北京金色世纪网络公司常务总经理，电子邮件：
jingsuqi@vip.sina.com

文章摘自	中国营销传播网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=8006
文章时间	2002-09-13（2002-09-13 更新）	保留时间	2002-10-12 18:55:53

国际零售商的 13 大优势

中国营销传播网， 2002-09-09， 作者：[景素奇](#)

第一大优势：管理的优势，进入中国的零售外商，无论是数百年的老店还是新兴之秀，基本上都是世界顶尖的优秀企业，其管理模式、管理经验、管理手段、管理人才都非常有优势，其对商品的管理、服务的管理、价格的管理、现场的管理、设备的管理、技术管理都有独到的地方，远远优于我们。

第二大优势：机制的优势。外商几乎都建立了现代企业制度，产权明晰，规范运作，从经营机制、用人机制、用工机制、管理机制到分配机制甚至是到破产机制都非常清晰明确，而且可操作，这些是我们传统的商业企业望其项背的，即使建立起了股份制的企业，也大多是换汤不换药，就是运作规范的企业，也多多少少保留着传统管理机制下的痕迹和烙印，因为都是从传统机制下脱胎出来的。这样的机制和痕迹制约着竞争力的发挥。

第三大优势：规模的优势。沃而玛 2001 年度销售规模 2100 多亿美元，整个中国的前 500 位大型零售企业的销售总和还不及它的十分之一。这样的规模在竞争中的优势可想而知，如此的市场规模，使其在进货渠道、进货价格上的优势几乎处于垄断地位，这是我国的零售商想都不敢想的。

第四大优势：资金融资的优势。我国目前的零售企业，大多负债经营，而且由于各种原因，负债率居高不下，很难融到资金，即使能融到资金，规模也非常有限，有的尽管负债较轻，但由于连带担保问题，扶贫问题，也使企业风险丛生，危机四伏，企业发展困难重重。相比之下进入我国的零售外商大多都有资金的优势，而且因其信誉、信用和现代企业制度的优势，再加上目前国际上货币资本的十分宽裕，融资非常容易，因此发展起来资金不是问题。

第五大优势：技术设备和手段的优势。目前国际零售商几乎全部采用先进的计算机管理，如经营商品采用单品管理，决策者随时可以了解到商品的销售情况和库存情况，动态的商品销售信息为决策者们提供了可靠的信息决策支持，而且先进的设备及技术手段在其他方面也都充分和广泛运用。而我国目前，要么是没有先进的技术设备和技术手段，要么是有先进技术设备和技术手段，但其作用和优势远远没有发挥出来，尽管也有许多单位有一定的规模的计算机系统，但由于管理机制及人为的因素，使计算机及先进的技术设备和手段的功能无法充分有效发挥。许多单位虽然上了先进的计算机硬件及软件系统，但为了使计算机系统适应落后的管理模式和低素质的员工队伍就对计算机管理进行改造，而不是去提高人员素质来适应现代管理系统，这等于高速公路上跑人力车。

第六大优势：战略策划的优势。国内的零售店往往给人千店一面的感觉，尤其在九六、九七年特别明显，因此，后开的几乎是开一家败一家，而且，把先期开业的也拖得日子难熬，主要原因是缺乏战略策划。一家定位工薪阶层、另一家定位上班族，工薪阶层和上班族不是一回事吗？况且，上班组和工薪族定位也不明确，同是工薪族，薪水差几十倍、上百倍的也是常见的，如此大的薪水差别，其消费水平会一样吗？蓝岛“以文兴商”全国叫响后，许多商家也跟着唱文化的戏，即使不如此，也来个以德兴商、以情兴商。“中原之行哪里去，郑州亚西亚”的战略策划是成功的，但亚西亚万不该把它照搬到北京的仟村百货去。试想郑州和北京能类比吗，更何况前后相隔四年多，这四年是中国零售业日新月异的发展时期，如此大的环境差异，战略策划不变，岂能不关张？相反国际零售巨头非常注重战略策划，而且能适时变化，如沃尔玛在商品结构方面非常注重本土化，一般 70% 的商品都来自本土采购，这是适应本土消费的明确定位，麦德龙对顾客的承诺就是

永远不缺货，而且保证不会出现只有样品而没有存货的现象，一家零售店能做到这一点，敢有这样的承诺，顾客能不上门吗。一个零售企业如果没有一整套的战略策划就如同没有舵的船，是行不远的。

第七大优势：营销方式的优势。中国目前的零售商业，大多采用的是打折促销，买一百送十或送二十，购物赠券赠礼品等实实在在的让利促销方式。这种自以为诚实守信的做法其实是老实粗陋的反映。前些年有些国外的零售商到中国考察后放言到：“中国的零售市场到处是黄金。”言外之意，中国目前的零售市场竞争还远远不够，还很有潜力可挖。这里的竞争不够是指营销方式的简单和粗放，这里的潜力主要是指营销方式有很多文章可做。相对的优势，客观的利润正是近两年外商大举进攻中国零售市场的根本原因。外商的营销不仅仅是指营造促销的热闹的氛围，而是从进销管理所有环节入手，集约经验，创造出制胜的营销优势，靠谋略和战术的双重作用。

第八大优势：统计及结算方式的优势。目前，中国零售业的结算方式大多采用有障碍的人为的结算方式，代销保守经营居多，卖完货后才结帐，甚至由于人为的因素与供货商结款有意无意地要托一段时间，难为要钱者。而国际通用的做法是无障碍计算机结算系统，去除了很多人人为的因素。国际结算方式的优势还在于采用的是虚拟结算方式，由于电算化的充分运用，把庞大的集团企业的各个分支机构、企业的每一部分和每一方面的数据都能瞬时传回总部结算中心，总部立即知道企业目前所处的运转状况，进而作出决策，采取措施。而我国目前的传统的零售企业，由于管理手段的滞后，大多采取逐级结算上报制度，等到结算出来，过去很长时间，采取的措施很可能是针对两个月甚至是一个季度以前的企业的问题。

第九大优势：资源渠道的优势。外商得天独厚的条件是有进出口的渠道优势，这是许多国内的传统零售商根本无法与之相比的。因为能进得中国的零售外商大多是跨国性的大型企业集团，在货源方面的优势自然十分突出，能够组合到其零售店所在国家和区域的名品和精品，甚至即使店面没有开到这些国家和地区，但由于其在整个世界零售市场的影响力，许多商家也以能够攀上这些零售巨头为荣，而中国的零售企业由于进出口权的限制，大多只能从代理商那里取得货源，要取得原产地的一手货很难，取得一手的货的优势很难。

第十大优势：品牌的优势。进入中国的零售外商大多都是在国际上享有很高知名度的名牌企业，在国际上的生产厂商及银行等社会各界有很好的信用，而且进入中国一带洋字本身就有很好的广告新闻效应，会很快经过媒体的渲染及口传成为落脚地的知名商号。

第十一大优势：服务优势。目前我国零售商还正在极力宣传和推广倡导标榜的服务口号及服务内容如服务忌语、商品退换货等在国际零售商那里早都习以为常了，我们正努力追求甚至是想追感还没有追赶的服务内涵在国际零售商的全员中都是最起码的职业道德和职业习惯和行为规范。

第十二大优势：商品组合的优势是洋店在竞争中制胜的关键因素之一。由于外商有资源渠道的优势，加之对目标顾客比较准确的研究和消费结构的把握。所以商品的适销程度较高，在同等的经营规模里，洋店能组合到更多更好的商品；在同样多的商品品种里，洋店能组合更多的适合居民消费的商品。若平时细心的话会发现，到了无论是过去的副食店改造的还是百货店更玄的“土”超市，你打算买的商品，大多不尽人意的地方，要么是没有，要么是品种、品类、款式功能不能称心。这时你就会犹豫，下不了买的决心，要么放弃购买、要么买个替代品，凑合着用，原计划花的钱没有数花完，预算出现了赢余；若是到了同等规模的洋超市，尤其到大型的综合型超市，购物后回家一看，原来没有打算购买的商品也出现在帐单上，再一算，比计划超支。这就是洋店的商品组合的优势，把商品的品类、品种以及同一种类商品的广度和深度都做了比较恰当的组合，提高了单位面积的效益、单位时间的效率、人均的贡献率。

第十三大优势：快速决策的优势。当我们还正在批判朝令夕改不稳定的决策做法时，国际的企业家们却努力实践着朝令朝改的动态决策做法。因为这是瞬息万变的信息社会时代，我们所处的社会环境无时无刻不在发生着变化，作为决策者们要想使自己的决策准确有效，就必须建立强有力的信息系统和同步报告系统以及决策调整和执行系统，以应付随时发生的事情对自己的决策可能产生的影响。如零售巨人沃而玛不仅专门租用了一架同步卫星对它的世界各地的网点进行信息监控和反馈，而且还专门租用一架飞机在空中办公，以便随时飞往世界各地处理在那里发生的事情。相反我们目前大多还采用传统信息传输机制，具体办事人员打报告给班组长，班组长再阅批修改完后报部门的主管副经理，副经理审阅修改完后再报部门主管经理，部门主管经理审阅修改后再报企业决策层的主管副总经理，主管副总经理批阅修改完后再报请总经理，一般情况下，总经理要和决策层班子成员通气或研究后作批示，然后再一级一级往下传，等传到打报告的具体办事员那里时，可能早已时过境迁了。当然并非所有的企业都这样做，也不是所有的事情都这样作，这里是说我们

目前的信息传输系统及决策批示执行系统就是这个模式，效率低下。需要建立快速的同步报告系统和快速的决策反馈系统和执行系统。

欢迎与作者探讨您的观点和看法，作者为北京金色世纪网络公司常务总经理，电子邮件：
jingsuqi@vip.sina.com

文章摘自	中国营销传播网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=7946
文章时间	2002-09-09 （2002-09-09 更新）	保留时间	2002-10-12 18:56:22

别听沃尔玛的

《中国商贸》2002 年第五期， 2002-07-24， 作者: [胡音](#)

1998 年，沃尔玛开始了又一次业态创新：它开办了一家名为“邻家铺子（Neighborhood Market，又译紧邻商市）”的门店。这些门店的营业面积最大只是在 5000 平方米左右，与沃尔玛那些动辄上万平米的超级中心和山姆仓储俱乐部相比，这都是些小家伙。它们的目标市场和竞争对手是谁呢？

不断认识邻家铺子

沃尔玛山姆仓储店针对的是中小型商户和大宗商品的购买者，它们一般在拥有数十万居民的社区附近，其竞争对手是另外一些吸引稳定会员客户的折扣零售商；超级中心针对的客户则是小城镇里的居民，他们追求一站购足，要求享受多方面购物便利，其社区人口在 6000 人以上就足够了（当然它辐射的商圈绝不会是这么小的容量），超级中心的竞争对手是那些独立百货店和其他大型连锁食品超市。至于邻家铺子，在它出现之初，所有人还没反应过来时，沃尔玛就放出风来：邻家铺子的目标对手是那些传统的独立零售商。

这一点似乎是真的，因为邻家铺子最大的显性特征是：每一家邻家铺子都坐落于一家沃尔玛超级中心的商圈近旁，甚至就位于超级中心的商圈内——粗看之下，邻家铺子是在协助超级中心，增强超级中心的打击力量。“邻家铺子是处于实验阶段的零售概念。”沃尔玛的发言人菲里普宣称，“它出售的商品线非常全面，这包括一部分日用百货，例如保健美肤用品，还有药店、照相馆和银行提款处。”这些描述简直可以把独立百货零售商和其他连锁大卖场吓一跳。

但是，专家们告诫我们：“对沃尔玛，千万别听它说什么，你得看它做了什么。”

首先，我们必须要知道沃尔玛建立超级中心和邻家铺子的目标。它每年要建立数百家超级中心——为什么沃尔玛要维持这么高的门店增长率？它在和对手们争夺市场资源。这些对手中既包括强大的连锁，例如克罗格（Kroger）和塔吉特（Target）等，也包括一些本地的小超市连锁，这些小连锁正忙着在各大连锁到来之前完成对当地市场的最大占有量——它们仔细地计算商圈，并抢先占据那些好铺位。但是，这些小超市连锁依然在不断倒闭。

最初，人们认为这些小连锁的倒闭是由于那些“来势汹汹”的大型连锁，但进一步的研究却表明：它们的倒闭更多是因为经营不善，其中超过 60 % 的问题来源于企业的资金不足。

然而，在大部分原来小型连锁超市的店址上，却出现了邻家铺子，这不禁让人们思路一变。原来大家的看法是：正是沃尔玛超级中心的到来使这些小店倒闭了，留下了这些空店址。而到今天，随着邻家铺子的数目增加，其目的就渐渐明确：邻家铺子的攻击似乎是针对那些弱小的超市连锁的，而非针对独立的单店零售商。独立零售商们还是应该对沃尔玛超级中心保持警惕。

邻家铺子的卖点

在沃尔玛的业态舰队中，山姆俱乐部和折扣百货店提供的是传统的折扣商品，其大宗商品是为大型市镇社区的商户和居民准备的。而 1000 多家超级中心和几十家邻家铺子的杀伤力则遍及美国的小城镇和小社区。

邻家铺子利用了原来小超市剩余的零售设施和自家大店的物流及采购能力，这使它的建设费用和运营费用大大降低。而最重要的，邻家铺子利用了原来零售商的店址优势。事实上尽管小店连锁已经遍布美国乡镇，但店与店之间依然有相当的市场空间。

众多数据显示：人们去各种“一站购足”的大店的原因是为了储备一定量的用品（Stock up），最好是够一周用的。而人们的日常购物问题怎样解决呢？顾客不可能为了一瓶蕃茄酱，都去大卖场中转一圈。

另一部分顾客则来自于大量的流动顾客，这种顾客总是存在于特定的区域内。一份研究邻家铺子的报告中写着：“它最初是开在美国乡村地区的小镇上，但现在已经发展成为城镇都有的零售业态。它总是与沃尔玛超级中心这艘‘母舰’相配合，一起扩大沃尔玛在诸如俄克拉荷马州的达拉斯—沃斯堡地区和阿肯色州的史密斯堡地区等地的市场份额。”

史密斯堡是什么地方？为什么是这个地方？下述是这个地区的简介：

史密斯堡是个使人兴奋的旅游胜地，这里奇妙地混合了两种景象：历史中那充满原始气味的“旧西部”风光和充满迷人色彩的战前“旧南方”的生活。这里有各种博物馆在节日等着来访的游客。而实际上史密斯堡镇所有的居民只有8万人。他们努力地保护着不同时期历史的遗迹：古董店、老建筑以及河中小舟……

原来这里是美国最有名的旅游胜地之一。游客和当地居民可能天天都要去商店，但他们又不可能逛得太久，因此这个店的货架深度不能太深，但服务设施一定要全。

当邻家铺子的名声和品牌传播开去后，它会沉重地打击当地的小型零售连锁——如果一个街区的两头各有一个占尽地利的小超市，顾客会怎样选择？答案非常简单，他们会选择价格便宜、货物充足的那个。而其他小店由于资金劣势，首先在商品种类的齐全度上就绝无优势，更具杀伤力是沃尔玛店的价格优势（见表1）。

表1：达拉斯——沃斯堡地区零售店价格比较（以一购物篮里可能的商品为例）（单位：美元）

购物篮里的商品	购物单位	赛弗威 汤姆拇指店	克罗格	阿尔- 伯特森	HEB	沃尔玛 超级中心	沃尔玛 紧邻商 市
“吉列马赫3”刀片	4包	6.99	6.99	7.29	6.37	6.04	6.37
“邦斯”衣物柔顺单	40张	2.49	2.49	2.49	1.97	1.97	1.97
“贝尔”阿司匹林	100片	6.99	7.19	7.49	5.78	5.32	5.78
“吉夫”花生黄油	18盎司	2.09	2.15	2.69	1.73	1.74	1.98
“小新娘”超值橙汁	64盎司	3.19	3.19	3.19	1.97	1.87	2.50
“普里纳”狗食	8磅	9.39	9.39	9.39	8.48	8.58	8.58
“魅力”卫生纸	4卷	1.39	1.39	1.49	1.18	1.18	1.32
“旁伯斯”婴儿尿布 II	52片	13.49	13.99	13.99	12.58	12.57	12.97
“M&M”巧克力豆	1磅/袋	2.99	2.99	2.99	2.38	2.50	2.50
“潘婷”洗发香波	13盎司	3.49	2.84	3.79	3.47	3.64	3.64
“凯老哥”玉米片	18盎司	3.09	3.09	3.29	1.95	1.94	1.98
总价格	—	55.59	55.70	58.09	47.86	47.35	49.59

在表1中，除邻家铺子外几乎都是小店，如果换成众多经营效率不高的小连锁，这种价格之间的反差更大。对于零售商来说，价格永远是最优质的武器。

表1同时反映出邻家铺子与超级中心的合作效应，但独立零售商和其他大卖场所不能忽视的还是沃尔玛两兄弟之间的配合作用。

如果简单地看，超级中心就是一个食品超市加一个百货商场；而邻家铺子也绝不仅仅是一个小街区超市，它也包括许多百货类服务。如果以超级中心为核心，邻家铺子占据夹缝地区，这同样对其他小店产生影响。尽管为节省人工，超级中心的服务水平并不高，但一旦超级中心百货部类的商品和服务质量提高，这会大大提高沃尔玛的品牌效应。随之在一些联合性的服务项目上，邻家铺子也会跟着“沾光”。例如在超级中心经实验后证明销量好的东西，很快就出现在邻家铺子中；而超级中心里销量不大，但为保持部类齐全而保留在货架上的商品，就不会出现在邻家铺子中。

而其他小店却无法将自己的采购和物流能力发挥到极致，它们也没有小店的配合来夺取更多的市场。

邻家铺子和超级中心的比较

沃尔玛发言人菲里普说过这样一句话：“我不想说邻家铺子是一种便利店，但它的确是一种便利店。”这句话含义非常丰富。

如果前述是邻家铺子的真正功用，那么它对各地主要的地方性连锁企业的威胁要比它对独立零售商和小型连锁的威胁大得多。而沃尔玛的超级中心则重点进攻本地的独立零售商，它的目标就在于乡镇市场。在这里，它们已经成为 21 世纪的名牌店。

但专家提醒：至少在美国，沃尔玛组织和管理得非常非常好，它始终沿着自己的扩张战略在前进，这不应该被低估。沃尔玛越来越多地将那些管理不善和资金不足的连锁企业作为自己打击的目标，而利用业已成熟的邻家铺子去填补对手超市倒闭后留下的市场空白。想像一下，大片大片的超级中心和邻家铺子的连锁成形，这样，威胁就不仅仅针对于地方小连锁了。这就是邻家铺子与其他单纯的便利店的区别之处。

另外菲里普也承认邻家铺子具有“便利店”的性质，这使它它与超级中心分别开来。这其实也是沃尔玛本部一些人的担心所在，他们认为：尽管邻家铺子和超级中心一起可以争夺更多的市场份额，但它们之间会不会“同室操戈”呢？

虽然沃尔玛决策层早已认定以下原则：沃尔玛不可能干好每一件事，也不可能满足每一群人。但他们不能控制自己去不断琢磨：“再多一些！再多一些！”这种利益驱动是没法抑制的。

所以在邻家铺子开办的过程中，它与沃尔玛其他业态的区分也日渐清晰。图 2 将列出邻家铺子和超级中心在定位战略上的不同。这两种业态都致力于提供低价商品和便利性，但它们所提供的便利性是非常不同的。其实它的名字本身就暗示了，邻家铺子的店址总是建得离居民点或旅游点很近，它能提供非常快捷的购物体验。相反，超级中心提供的便利性则是著名的“一站式购物”，因此它可以离居民点颇远，而且它的收银台在周末时也允许出现塞得满满的人流。

表 2: 沃尔玛兄弟的强项(•)和弱项(—)

	紧邻商市	超级中心
价格	•	•
方便性, 关闭时间	•	—
进出/结帐快捷度	•	—
一站购足	—	•
可选择的商品种类	—	•
易腐品的质量	—	—
人员服务水平	•	—

邻家铺子可以提供快捷友好的服务，但超级中心则很难达到这一点，尽管情况因不同的店面、不同的周日、不同的时间而有所不同。

优质的服务水平可能达不到，但沃尔玛一定会在其他方面做得更好。如果价格上没有太大优势，沃尔玛必然选择为顾客提供更大的商品选择余地。例如，在佛罗里达州奥兰多市东郊的沃尔玛超级中心就供应大量的中美洲产品，这直接吸引那些来自中美洲各小国的移民。

虽然可以看到在易腐品方面，沃尔玛做得不太好，但它正在着手改变这方面的管理，例如它正在为超级中心和邻家铺子建设一些新的配送中心，以解决饱受批评的易腐品问题。

给沃尔玛对手的简单建议

那么独立零售商和其他连锁店怎样回应进入当地市场的沃尔玛呢？根据不同情况，有三种基本的选择：

1. 如果当地零售市场并不大，或者零售商本身没有什么资源，那么第一个选择就将自己的店出售或干脆关闭。这没有什么难为情的，要知道，你面对的对手沃尔玛是这样一个家伙：它每年要增加 70 多万平方米的卖场面积，而美国零售业的增长已经没有什么空间，一个真实的数据是：每年有超过 300 家零售店关门，这是不可避免的趋势。

2. 如果零售商们想活下来，它就不能跟着沃尔玛的指挥棒去转。因此第二个选择就是：将沃尔玛变成一个自己的非直接竞争对手。这就是将精力放在自己的卖场服务、易腐品管理、社区参与以及诸如此类的举措上面。

在价格之外要赢得更多的顾客对于资金缺乏的店是不可能的，但对于大型连锁，还有很多细节选择可供它们利用。毕竟，顾客在这里购物，不仅是看价格，这对于某些地区、某些阶层的人来说是不重要的，另外，周末的家庭休闲购物者也有不限于价格的需求。

表1中的达拉斯—沃斯堡地区的赛弗威—汤姆拇指店(Safeway-Tom Thumb)，它就把大量精力放在了鲜菜部的经营上，这显然是针对沃尔玛的。汤姆拇指店在鲜菜部使用了不同种类的灯光，来衬托蔬菜的品质，这里还有色彩特别引人的招牌，上面写着：

“挑吧，挑吧，挑吧，我们的菜已经被检验过三遍啦！”

“有机产品：100%自然生长。”

“像乡下菜市一样新鲜，只不过配了空调。”

“我们只选择了最好的10%产品哦。”

汤姆拇指店显然在努力通过标牌提高与顾客的交流效果。它还为那些休闲购物者提供有指导意义的材料，例如：在奶酪货架上，有美食家撰写的奶酪食用指南。

沃斯堡的克罗格店也在一切细节上施展吸引顾客的手段，其卖场营销人员声称：应该让卖场的某些地方成为家庭主妇们津津乐道并广为传播的谈资。这里的细节转变有：在鲜菜部使用不同种类的灯光设备——这一点与赛弗威的店一样，显然是基于同样的卖场实验结果，另外也有着同样的竞争指向——沃尔玛。克罗格店面包房的产品都被置于颇有风味的木制货架上，产品下还铺有带红格子的桌布；店里很多区域还装饰有丝制的花草；卖场部门在仔细研究后也做了变动——例如紧挨着香水和礼品部，那里设置了一个花房。许多地方商品的摆放形成了一些主题，例如在一层垫着纸制桌布的货架上，展示着一台咖啡机、几个咖啡杯、一罐咖啡、一包酥皮点心和几小瓶咖啡调味品。这些举措对增加单品销售量非常有效，并且给顾客的印象远远优于沃尔玛的货架。

我们还记得，阿尔伯特森店(Albertson's，又译艾伯森)的产品价格不仅远高于沃尔玛的邻家铺子和超级中心，还高于其他大店。这也难怪，它的卖场布置是所有百货卖场中最高档的。但价格不能挡住它的成长。1996年时，阿尔伯特森在世界500强中排名306位，但2001年已经上升至102位。阿尔伯特森的商品陈列都有主题，它提供食谱卡和季节性的商品展示会。这里卖场的指示性标牌值得一提，其信息全面度和清晰度是所有店里最好的。在阿尔伯特森的店里，甚至有一个音乐喷泉。

阿尔伯特森最著名之处是在于它的一些专门商品部类，它们具有百货店的品质：品种齐全，中高档次。这些部类大都在顾客心中形成了自己的品牌，例如T恤专卖店，还有熟食区、花房和杂志区等，都声名远播。

这些零售商都在设计和创造令人兴奋的购物环境方面大下功夫，这些已被证明是有效的促销手段。毕竟沃尔玛不能占据所有的市场，大家的卖点也不全一样。

3. 零售商的第三个选择就是在沃尔玛的核心——价格方面，胜过它，这就要求零售商转变成具有有限商品但聚集了精华的商店。因为在大宗日用品方面，你不可能战胜沃尔玛，只有在某些商品上才有机会。就像表1所示的HEB连锁店一样，它的价格控制在沃尔玛超级中心和邻家铺子的价格之间。

若要选择上述第二和第三条路，那必须要依靠零售商的实际能力、它在当地市场的营销手段和可利用的资源。

这些是应该进行全面思考和研究的战略决策。沃尔玛是如此优秀的一位对手，要对付它，非进行专业的谋划不可，否则就不可能有任何机会。但第一步，你必须尽可能地全面了解它。因此，对于邻家铺子，你了解沃尔玛自己所说的没有用，了解它的现在没有用——你应当了解得更多。

【阅读材料】

邻家铺子

邻家铺子是沃尔玛零售业态家族的新成员。它为那些需要日用杂货、OTC药品/保健品和其他食品杂货的顾客提供极为方便的购物环境。通常，它都坐落在沃尔玛超级中心的商圈近旁，与中心一起利用其采购与物流资源，构成强大的食品分销网络，并在保持沃尔玛“天天低价”的前提下为市场提供另一种便利。

第一家邻家铺子开设于1998年，它的卖场面积也在那时确定：大约在3800平方米到5000平方米之间。也就是说，如果是正方形，它的卖场纵深只在60到70米之间。但小面积并未减少它所容纳的商品广度，它们包括：鲜菜、熟食、鲜肉和乳制品、保健和美容用品、快速照相冲洗服务，另外还提供药品、文具和纸制品、宠物用品和家用化学品。上述商品的种类达到28000种，由80到100名雇员负责经营。

超级中心

14年前，对于“一站式购物”的日益增长的需求导致沃尔玛作出如下决定：将全面的日用百货零售部门纳入自己的一些新店中，与食品杂货等结合起来。超级中心由此而诞生，沃尔玛宣称：它终于将便利购物

的顶级体验和 36 个商品部类“放在了一个屋顶下”。第一家超级中心于 1988 年 3 月 1 日在美国密苏里州的华盛顿市建成。

超级中心包括了完整的 36 个商品部类，其中有衣物服饰部（这里除服装外，有品种全面的饰物）、质量上乘的珠宝金银部、草地及花园用品中心、保健及美容护肤用品部、电子产品部和医药用品部。而食品杂货区则囊括了面包房、熟食、冷冻食品、肉类、乳制品和鲜菜等部门。当然，快速照相冲洗部等特殊部门也遍布每一家超级中心。由于部门众多，指示性的标志在店内就显得相当重要。

在沃尔玛本身的宣传中，超级中心能为顾客提供“Hassle-Free”式的购物体验，这个宣传词的意思是：使人从身心两方面的挣扎（hassle）中解脱出来。这与那些铺面与管理都很落后的零售店比起来，的确充满吸引力。超级中心拥有宽大的通道、各处信息明确的指示牌、商品部类简介和 24 小时的服务设施。在所有的店里，都可以使用万事达卡、VISA 卡、发现卡和美国快运卡。

超级中心的卖场面积一般在 9000 平方米到 20000 平方米之间。根据卖场尺寸和当地顾客需求的不同，一家超级中心的雇员一般在 200 到 450 人之间。

文章摘自	中国营销传播网 www.EMKT.com.cn	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=7403
文章时间	2002-07-24（2002-07-24 更新）	保留时间	2002-10-12 18:56:50

沃尔玛的广告思路

中国营销传播网， 2002-08-02， 作者: [鹏程](#)

广告是每个商家、厂家常用的销售手段。不过沃尔玛却显得有些尴尬。因为沃尔玛很少做广告，既使做广告它的投入也不会太多，从广告中节省了大量的费用，这或许也是沃尔玛的特殊之处吧！

对沃尔玛来说，做广告就要做直接有效的广告。因此，在早期发展中广告是少之又少，有的也只是通过电视和报纸的广告来提醒顾客，沃尔玛的价格一向是采取最低价位的策略，而且将始终如此。或者是一些直接的声明：沃尔玛总是以最低的价格供应给你最好的、你最信赖的品牌——一如既往。这样简单直接的广告总能留给顾客很深刻的印象，同时吸引了大批的客源。

沃尔玛的第一则广告（严格来说应该是萨姆·沃尔顿做的第一个广告，那是在他的第二个小店开业时的，当时他的店还是本·富兰克林的特许加盟店。）那是在 1960 年的 7 月 29 日《本顿县民主党人》报的一个版面上，内容是说沃尔玛商店重新开张大甩卖。同时沃尔玛折扣店将还有其它一些促销方法：

免费赠送汽球、9 美分 1 打的衣夹、10 美分一只的玻璃杯子等等。

当居民们蜂涌而至，纷纷抢购便宜货，这次的大减价“甩卖”就宣告成功。当然这也是萨姆继续贯彻薄利多销的原则而获得的成果。萨姆看到廉价销售的成功，他就把新开的店名叫做沃尔顿廉价商店，尽管当时他仍是本·富兰克林特许的经营店。和其它纽波特其它店一样，这家店很快就脱颖而出，成为当时同行业务的领头羊。萨姆店中的商品价格最低，而且紧跟潮流，其中有着许多的鲜新感，让人觉得新奇，而更多地吸引顾客的光临。

后来沃尔玛逐渐扩大，在广告上也有所改变。开始在电视上做广告，但是无线电上却很少有沃尔玛的广告出现。沃尔玛公司的各分店经理都非常细致严格地规划自己的广告费用，而且一切都要从有利于竞争的角度来考虑。

据有关方面统计，沃尔玛公司的广告投入，所占的比率是整个营业额的 0.5%。而 1999 年，沃尔玛全年的广告费用为 1.69 亿美元。而此时的沃尔玛在销售额上已是全行业排名第一。与沃尔玛不同的是排名在第二的凯玛特和排名在第三的西尔斯公司都投入了大量的资金在为自己做广告宣传，估计平均每一美元中，他们要用 2.5%和 3.8%的资金做广告宣传。沃尔玛就不同了，公司每用一美元的广告费，就可以有 192.85 美元营业额进账，从这一点可以看出沃尔玛要比他的竞争对手的收获多。

据华尔街的分析家的说法，沃尔玛公司的广告投入尽管很少，但不等于它的广告效应就停止。它只不过是转向了另一种形式而已。

为了保持商品的低价，沃尔玛采取多种措施。在广告方面尽量减少不必要的开支，以压缩广告量来压缩广告成本，同时做到保持商品的低价。在每一家新店开张时，沃尔玛会大做广告，在热潮过后，就立即大幅度削减广告量。或者把广告的重心放在形象宣传上。

沃尔玛在贯彻低价原则的同时一直都在注重自己的“广告”商品。

沃尔玛所指的“广告”商品也就是指每个商店的主打商品，也叫做形象商品。在各自不同的经营风格的商店里，会挑选出不同有代表性的主导商品。

选择“广告”商品不是无目的的，所选的商品必须有它自身的特点，并且能有充分的理由让它做为“广告”商品。例如说，这个商品的本身价值不能太高，按照一定比例的情况下压低价格，而实际的不会有很大的差异，这样商家在减价的时也不会有多大的损失。由于这些商品的质量、性质都大同小异，顾客在选购商品时不会太过于去注重品牌，而是则重于价格。同时这些商品都是些不具备明显的垄断优势，而且都是一些日常用品，每个商品都可以以最低价出售，人们对它们也是常期需要的，用量也比较大，这就给薄利多销带来了许多可趁之机。

这些商品的价格压到低于成本价来销售，以此来吸引顾客，就本身而言沃尔玛是没有什么利润可言了。沃尔玛公司本身就没有准备在这上面有利润出现，而是想通过这些商品的低价起到广告的作用，以此来吸引大量的顾客，这些顾客的到来不只是购买广告商品，同样其它商品也是他们选择的目标。这样其它商品的销售量也会跟着上升。这就是商店里形象商品的作用。

沃尔玛为了不让“广告”商品有过多的损失出现，同时又要保持它的广告作用，商店里想出了许多的巧妙方法。周期性地轮换“广告”商品：在一个时期内选择 1~2 种商品进行大幅度的降价让利，把它们放在店里最显眼的位置，同时做大量的宣传。

广告商品可以调动起人们的购买欲望，并带动其它商品的销售，来看一下沃尔玛一次利用广告商品销售的例子。

在一个春天，沃尔玛决定以牙膏和丝袜做为这个季节的“广告”商品的主导。在这之前沃尔玛进了大量的丝袜和牙膏。在活动中他们以每打丝袜 1 美元售出，而牙膏则以每支 25 美分售出。顾客从商店的四面八方赶到，那种场面只有用消防队来维持。

消防队要求沃尔玛商店每次把门打开五分钟，顾客进去之后再关上门，等这一批买完后再放下一批的顾客进去。沃尔玛的店员们站在收款机后面忙得满头大汗。店里的其他人员也极力帮助收款。在这段时间里，不仅是牙膏、丝袜商店里所有的商品的销售量都在直线上升，利润也在不断攀升。

可以说沃尔玛最好的广告就是顾客自己的嘴巴和耳朵。顾客传递了沃尔玛的信息，而沃尔玛也因此达到了做广告的效果。

有低价销售的吸引，沃尔玛公司就不需要花太多的时间去研究各种各样的销售计划，也不需要去做大量的广告来宣传自己，因而沃尔玛在同行中的广告费用是最少的，跟凯玛特和西尔斯相比那是少了又少，而它的销售额和利润却是最大的。其实，这一切都还是与沃尔玛自身的管理和服务是紧密相联的，当然，它的最低价格也是最吸引人的一个动力，同时也是一种无形的广告。

沃尔玛公司在广告上的费用花费很少还体现在许多的方面。每逢过节等重大时节，沃尔玛会在商店里各种搞活动以表示庆祝，而每次在费用处理上都是精打细算。就拿沃尔玛设在中国大连的店来举个简单的例子：

在 2002 年的“五·一”劳动节后，沃尔玛大连奥林匹克广场的沃尔玛购物广场的开张庆典的活动中，在店里发放的小广告非常漂亮，但是这种彩页小广告却很难拿到。不用说员工拿不到，就连对顾客都是限量发放的。员工们没有的“近水楼台先得月”概念，对顾客发放也是有条件的，每位顾客只有在购物满百元以上才可以得到一张赠送的广告彩页，这在许多人的感觉上太实是太吝啬了。而当人们拿到广告彩页仔细观看时，才发现上面的模特都是一些熟悉的面孔。原来彩页上的面孔不是采购部的就是财务部的。有几个没见过的小孩，一问别人才知道是都是沃尔玛大连分店的员工子女。其实这也不足为怪，员工子女的照片做个广告难道还要付钱吗？想想也是，沃尔玛公司那么省钱，当然不会花钱去请人拍广告了，这也就乐得员工的子女“近水楼台先得月”过了把模特瘾。

无论是在中国还是美国，或是世界上其它的国家的任何地方沃尔玛的广告都做得很少。沃尔玛常用的广告仅仅是黑白两色的纸，而且发放的频率和制作的精美程度远不及家乐福等其它的竞争对手。在沃尔玛的促

销部经常会有组织艺术字体的技术培训，所有这些是为了让员工们在活动中都能发挥各自的水平，并让宣传活动能在内部得到解决，沃尔玛有一句：节省人手就是节约成本。

沃尔玛公司副总裁保罗·海曼曾说：

沃尔玛公司在广告上的经费的确是有限的，但是沃尔玛的目标就是尽可能地压低广告费用，当广告费用越低，就越能用低价商品回报顾客，这能让他们一次又一次地回到沃尔玛购买商品。

保罗·海曼也承认：

广告是主要的策略，是与未来和潜在的消费者的沟通方式之一，因此不可能是全不采用，只是在规模、程度上不同罢了。

欢迎与作者探讨您的观点和看法，作者的电子邮件：pengchenggd@163.com

文章摘自	中国营销传播网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=7519
文章时间	2002-08-02 （2002-08-02 更新）	保留时间	2002-10-12 18:57:17

沃尔玛的“商业营销”模式

中国营销传播网， 2002-06-19， 作者：[芮新国](#)

2001年是“零售为王”的时代，是沃尔玛的时代。这一年，拥有45年历史的沃尔玛已经在全球拥有4150家连锁店，其年度收入达到2200亿美元，超过埃克森石油公司跃居世界500强的首位（后者的收入额为2129亿美元）。纽约的零售业分析家埃里克·拜德说：“每个人都需要卫生纸、牙膏、牙刷，而沃尔玛是世界上最高效的零售商。它的发展史真的令人赞叹。”在过去的20年中，沃尔玛以每年10%的增长速度膨胀，业务迅速扩张到亚洲、欧洲和南美洲。

沃尔玛是一个庞然大物，是一个令人惊叹不已的谜。

沃尔玛的成功得益于自己的“十大法则”，在本文中，我们只探讨其中的一条：“永远比对手节约”，并据此阐述沃尔玛的‘商业营销’模式。

一、笑傲同行的“穷人店”

2001年，“穷人店”沃尔玛发威，一举登上全球500强首席宝座，创造了一个在逆境中凸起的财富神话！而在全球经济萎靡的深秋之秋中，沃尔玛的强硬对手凯马特却未能支撑熬到2002年，终于在2001年岁末黯然退场（申请破产）。截止到2002年1月31日的一个财政年中，沃尔玛的净销售额达2200亿美元，比上个财政年整整提高了13.8%；净收入再次刷新历史记录，飙升了6%，达到66.71亿美元，即每股收益1.49美元。其中，沃尔玛店、山姆会员店两个分支的营业利润分别飙升了6%和9.1%，而海外分支的营业利润也直线上升，狂飙达31.1%之多。在沃尔玛不断刷新自身记录的同时，美国第二大零售巨头凯马特却创下了美国历史上规模最大的零售商破产案：2002年1月22日，凯马特公司向芝加哥联邦破产法院申请破产保护，当天，凯马特股票在纽约证交所下跌60.34%，收报0.69美元。申请破产保护的凯马特将关闭2114家连锁店中的500家。

花自飘零水自流。两个全球零售巨头在2001年遭受的不同命运，发人深思，耐人寻味。与善玩数字游戏、做假账的安然不同，凯马特的故事展示的是一个零售商的囚徒困境，并再次应验了一句商界名言——规模不等于效益，规模与效益不是互为因果，而是条件。而零售大王萨姆·沃尔顿多年前说的一句话至今犹清晰在耳：“供应链制胜的关键是——永远都要比对手更好地控制成本”。综观历史和周围，真正做到这一点的又有多少人呢？

二、神奇的“商业营销”模式

成功者有成功者的哲学，成功有成功的理由。多年来，沃尔玛矢志不渝地采用基于“总成本最低”这一经营原则的“商业营销”模式，一路走来，一路壮大。并在追求“总成本最低”的“商业营销”模式上显示出自己的“万丈雄心”。

1、“逆风飞扬”的沃尔玛

多年来，沃尔玛始终通过“强制供应商实现最低总成本”来提高收益率。

由于其年销售额已超过了通用汽车公司、埃克森石油公司，众多对手试图阻止她前进的步伐——当地零售商警告政府说他们有可能被迫停业；地方政府也表现出一定的忧虑——担心沃尔玛的进入会导致税收上的减少；社区中的一些激进分子抱怨沃尔玛破坏了当地的环境和社区传统；美国各级工会也抨击沃尔玛的发展——尽管他们对沃尔玛的非工会工人无能为力；人权鼓吹者谴责那些为沃尔玛供货的国外工厂恶劣的工作条件——但第三世界国家的政府却需要这些工厂来提供就业机会并促进本国经济的发展；《华尔街日报》报导说，沃尔玛的供应商抱怨“他们正在进一步被沃尔玛压榨”（出自美国 Liz Claiborne 公司 CEO 保罗之口，该公司为沃尔玛生产服装），但他们却无法承受失去与沃尔玛的合约所带来的损失。到目前为止，唯一没有加入反对行列的是美国司法部的反托拉斯部门。只要 Ames、Target、Marshall 和当地众多的零售商仍以现有的方式运作，那些对沃尔玛的垄断做法的指控就不会得到太多的支持。只有当沃尔玛的销售收入达到 5000 亿美元时（仍未占到全美零售总额的 1/4，全美零售总额为 2.3 万亿美元），司法部才有可能立案。在此之前，沃尔玛可在没有任何限制的情况下，安全地将现有的销售额再翻一番。

2、“商业营销”的力量

驱使这个商业巨人不断前进的不只是其“顾客营销”的力量，也源于其对“商业营销”法则的执着追求。沃尔玛的收益率成长取决于三个方面：首先，沃尔玛使用领先的信息技术和后勤系统不断地大幅降低其运营成本；其次，沃尔玛不断向供应商施加压力（如对供应商的劳动力成本、生产场所、存货控制及管理工作进行质询，以便他们能够降低成本），沃尔玛迫使其供应商进行流程改造，使他们同沃尔玛一样致力于降低成本的运作）；最后，沃尔玛强调其供应商要完全明白沃尔玛的成本构成，以便记录和展示这些供应商是如何降低了沃尔玛的成本。沃尔玛的一位服装供应商说：“他们太严厉了，他们要的是最低价格。我们必须更具创造性和灵活性才能达到他们的需求。”

尽管沃尔玛已熟练掌握了“商业营销”和“顾客营销”这两种营销的法则，但这两者是有区别的。

“顾客营销”的本质是建立品牌价值，使消费者愿意出高价购买超过一般产品且具有较高“可感知价值”的品牌产品。产品的可感知价值产生于品牌策略，即针对目标客户，赋予产品某种身份及品质，将顾客所希望的品牌形象赋予到产品的个性之中。即使商品的某些基本功能对顾客来说也可能具有很高的经济价值，但品牌建设是一个感性化的过程。由于较高的经济价值包括了更高的成本，品牌价值需要在这种经济价值的基础上有一个感性的提升，以获取更高的利润。“商业营销”则是一个完全不同的过程。（上游）供应商不会考虑消费者的感情需要，但会考虑采购代理商的需要。与消费者的感情需求不同，能激发采购代理商采购欲的动因是“可以降低买家的成本”，买家想从供应商那里获取最高收益，这些买家可能是消费者，也有可能是分销渠道中的中间商。

许多采购代理商只想找最低的价格。但精明的沃尔玛不仅要看产品的价格，还要考虑产品的其他因素（如技术、服务水平、系统以及社会成本），以判断是否低于自己的总成本。一家服装供应商可能在价格上优于其他竞争对手，但如果因为退色而导致顾客退货，那么沃尔玛的服务成本将会上升——低价反而使总成本上升。

“商业营销”是一门为买主创造最低总成本的工程学。沃尔玛的供应商只要能证明自己已经为沃尔玛提供了最低的总成本，他们就可以维护他们的价格。商业营销经常会与顾客营销发生矛盾。当“Rubbermaid”坚持定一个高价以获取高于沃尔玛所能接受的利润时，零售商们把“Rubbermaid”公司的产品放在靠后的货架上，而将其低价的竞争对手“Sterlite”的产品放在最佳位置的货架上——“Rubbermaid”过高地估计了它在沃尔玛购物者心中的品牌价值。沃尔玛给消费者品牌带来的压力是如此之大，以致于“飞利浦·莫里斯”在兼并“卡夫”的纳贝斯克(Nabisco)时，在很大程度上是利用其品牌价值的杠杆作用来对沃尔玛之类的大型食品零售商的。

三、沃尔玛的“野心”

在下一轮成长阶段，沃尔玛将进一步推行自己的“商业营销”模式，它会将“最低总成本”的法则延伸到消费者这一端——它将尽力去改变消费者的行为模式，使之从“情感品牌购买”转变为“购买总的经济价值”；慢慢地，沃尔玛将用自有品牌（Private Brand）取代其他品牌，并帮助消费者在沃尔玛和山姆会员店购物时学会计算最低总成本。沃尔玛为消费者提供了较低的家庭用品的总成本——虽然有时它的价格也会高一些，但却因便利、花费时间少以及其他方面的成本节约而得到补偿。

沃尔玛最终目标是将使消费者转变为家庭采购代理商，并将“商业营销”模式在带给供应商的同时也带给消费者，从而实现其零售总额上的又一里程碑。

文章摘自	中国营销传播网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=7002
文章时间	2002-06-19 (2002-06-19 更新)	保留时间	2002-10-12 18:57:42

零售巨子沃尔玛成功探源

中国营销传播网， 2000-11-11， 作者: [卢葺](#)

论文摘要:

本文主要介绍了世界零售巨头取得成功的三大竞争法宝：以顾客为导向、天天低价和激励员工。除了三大竞争法宝之外，还介绍了沃尔玛一个异常突出的特点，即永远领先一步的经营思想和策略

论文内容:

连锁巨头沃尔玛被誉为全美最令人生畏的零售商。自1993年以来，沃尔玛一直雄踞世界十大零售商排行榜之首。据1994年出版的《美国经济手册》提供的完整数据，1992年，沃尔玛在美国最大的500家公司中，按销售额排序居第四位；按净收入排序居第7位；按雇佣人数排序居第3位；按家族拥有财产美元排序居第1位。

沃尔玛的辉煌成就令人很难置信它从无到有，直至独霸一方的发展历程仅有短短数十年。1940年，沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿（Sam Walton）获密苏里大学经济学学士学位；二战期间，沃尔顿服役于陆军情报团。1945年，沃尔顿家族第一家商店开业。1962年，第一家沃尔玛折扣商店诞生。1970年，沃尔玛第一家配送中心设立。1983年，第一家山姆俱乐部建立。1988年，第一家沃尔玛超级购物中心（Supercenter）开设。1993年，沃尔玛第一次超越西尔斯荣登世界零售业榜首。1996年，沃尔玛进军中国；同年销售额达1050亿美元，遥遥领先于同业成为全世界第一家销售额突破1000亿美元的连锁店。

沃尔玛被惊叹为世界零售业的一大奇迹，这一奇迹究竟又是如何发生的呢？沃尔玛总结了三大竞争法宝：以顾客为导向、天天低价和激励员工。

一、以顾客为导向

沃尔玛坚信，“顾客第一”是其成功的精髓。1985年被美国《福布斯》杂志列为首富，1992年美国总统自由勋章获得者，沃尔玛庞大事业的缔造者山姆·沃尔顿这样说过：“我们的老板只有一个，那就是我们的顾客。是他付给我们每月的薪水，只有他有权解雇上至董事长的每一个人。道理很简单，只要他改变一下购物习惯，换到别家商店买东西就是了。”沃尔玛的营业场所总是醒目地写着其经营信条：“第一条：顾客永远是对的；第二条：如有疑问，请参照第一条。”

沃尔玛这种服务顾客的观念并非只停留在标记和口号上，而且深入到经营服务行动。沃尔玛店铺内的通道、灯光设计都为了令顾客更加舒适；店门口的欢迎者较其他同行更主动热情；收银员一律站立工作以示对顾客的尊敬；当任何一位顾客距营业员3米的时候，营业员都必须面向顾客，面露微笑，主动打招呼，并问“有什么需要我效劳的吗？”沃尔玛力图让顾客在每一家连锁店都感到“这是他们的商店”，都会得到“殷勤、诚恳的接待”，以确保“不打折扣地满足顾客需要”。正是这事事以顾客为先的点点滴滴为沃尔玛赢得了顾客的好感和信赖。

二、天天低价

沃尔玛一直特别注重价格竞争，长期奉行薄利多销的经营方针。沃尔顿的名言是：“一件商品，成本8毛，如果标价1元，可是销售数量却是1.2元时的3倍，我在一件商品上所赚不多，但卖多了，我就有利可图”。所以，沃尔玛提出了一个响亮的口号：“销售的商品总是最低的价格”。在同类商品中，沃尔玛的价格要比最大的竞争对手之一凯马特的价格低5%。然而，维持长期低价并不是一件轻而易举的事，沃尔玛之所以能长期保持价格优势还得益于其有效的成本控制。

1. 争取低廉进价。沃尔玛避开了一切中间环节直接从工厂进货，其雄厚的经济实力使之具有强大的议价能力。更重要的是，沃尔玛并不因自身规模大、实力强而以肆意损害供应商来增加自身利润，而是重视与供应商建立友好融洽的协作关系，保护供应商的利益。沃尔玛给予供应商的优惠远超同行。美国第三大零售商凯马特对供应的商品平均45天付款，而沃尔玛仅为平均29天付款，大大激发了供应商与沃尔玛建立业务的积极性，从而保证了沃尔玛商品的最优进价。

2. 完善的物流管理系统。沃尔玛被称为零售配送革命的领袖。其独特的配送体系，大大降低了成本，加速了存货周转，成为“天天低价”的最有力的支持。沃尔玛的补充存货的方法被称为“交叉装卸法”。这套“不停留送货”的供货系统共包括三部分：

高效率的配送中心。沃尔玛的供应商根据各分店的订单将货品送至沃尔玛的配送中心，配送中心则负责完成对商品的筛选，包装和分检工作。沃尔玛的配送中心具有高度现代化的机械设施，送至此处的商品85%都采用机械处理，这就大大减少了人工处理商品的费用。同时，由于购进商品数量庞大，使自动化机械设备得以充分利用，规模优势充分显示。

迅速的运输系统。沃尔玛的机动运输车队是其供货系统的另一无可比拟的优势。至1996年，沃尔玛已拥有30个配送中心，2000多辆运货卡车，保证进货从仓库到任何一家商店的时间不超过48小时，相对于其他同业商店平均两周补货一次，沃尔玛可保证分店货架平均一周补两次。快速的送货，使沃尔玛各分店即使只维持极少存货也能保持正常销售，从而大大节省了存贮空间和费用。由于这套快捷运输系统的有效运作，沃尔玛85%的商品通过自己的配送中心运输，而凯马特只有5%，其结果是沃尔玛的销售成本因此低于同行业平均销售成本2—3%，成为沃尔玛全年低价策略的坚实基础。

先进的卫星通讯网络。巨资建立的卫星通讯网络系统使沃尔玛的供货系统更趋完美。这套系统的应用，使配送中心，供应商及每一分店的每一销售点都能形成连线作业，在短短数小时内便可完成“填妥订单→各分店订单汇总→送出订单”的整个流程，大大提高了营业的高效性和准确性。

3. 营销成本的有效控制。沃尔玛对营销成本的控制非常严格。沃尔玛的广告开支仅相当于美国第二大连锁店西尔斯的三分之一，每平方英尺销售额比美国第三大连锁店凯马特高一倍。沃尔玛的营销成本仅占销售额的1.5%，商品损耗率仅为1.1%，而一般美国零售商店这两项指标的平均值分别高达5%和2%。这些都使得沃尔玛实施低价策略的实力进一步加强。

三、激励员工

员工利益与沃尔玛紧紧相联。除了让工资奖金与员工自身的工作业绩挂钩外，沃尔玛还实行职工入股、利润分享等制度。沃尔玛的员工为合伙人，坚持让员工从公司的成长中获得好处。沃尔玛的最大股东是员工分红信托基金组织。1977年，该基金只有440万美元，到1983年已达9850万美元，随着沃尔玛的成长，该基金也不断增加。1982年，沃尔玛发给每一位员工的红利，相当于其年薪的5.6%。此外，沃尔玛的员工可以利用扣薪的方式购买公司股票，公司补助15%的价款。沃尔玛股票从80年代开始成为纽约证券交易所的明星，从1977年到1987年，股票价格上涨了20倍，1992年，沃尔玛公司董事会宣布自1971年以来的第10次一分为二的股票拆细，20年的股票回报高达近4000倍。参加股票购买方案的员工都得到了丰厚的回报。正因为沃尔玛与员工利益紧密相联，沃尔玛的每个基层店，都挂有这样的标记牌：“今天我们公司的股票价格，就靠我们的工作。”

员工强烈的归属感和自豪感。沃尔玛的员工不是被称为“雇员(EMPLOYEE)”，而是被称为“合作者(PARTNER)”或“同事(ASSOCIATE)。”从总裁到营业员的每一员工左胸前都佩戴着工作牌，除姓名外更醒目地印着“我们的员工与众不同。”为提高员工士气，沃尔玛还设有一连串奖励办法，如地区明星奖，特殊区域明星荣誉榜、销售竞赛奖、百货销售荣誉、控制损失奖等。得奖人的姓名和照片都刊登在公司刊物《Wal-Mart世界》上。

充足的职工培训。沃尔玛雇佣当地人，给予训练，并鼓励他们提出问题。公司非常重视对职工的培养和教育，在总部和各级商店开设各类培训班，利用晚间上课；并设有沃尔顿零售学校、萨姆营运学院等培训组织，专门培养高级管理人员。沃尔玛还非常注重提高分店经理的业务能力，并且在做法上别具一格。沃尔玛的最高管理层不是直接指导每家分店负责人该怎样做生意，而是要创造一种环境，让分店经理们从市场、从其他分店学习这门功课。例如，沃尔玛的先进情报资讯系统，为分店经理提供了有关顾客行为的详细资料。此外，沃尔玛还投资购置了专机，定期载送各分店经理飞往公司总部，参观有关市场趋势及商品采购的研讨会。后随公司规模持续扩大又装置了卫星通讯系统，公司总部经常召开电话会议，分店经理无须跨出店门

便能和其他分店彼此交换市场信息，示意图如图 2。沃尔玛正是通过其独特的培训方法，长此以往，迅速提高其员工的能力和业务水平。

除了三大竞争法宝之外，沃尔玛还有一个异常突出的特点，即永远领先一步的经营思想和策略。具体表现为以下几个方面：

最新的立地战略。当沃尔顿与其合伙人已有 15 家富兰克林 50—10 美分特许商店时，一种新的业态产生了，即在城区出现的早期折扣店。沃尔顿以其独到的敏锐眼光看到，类似的商店可能在农村和小城镇市场有发展潜力，但其向合伙人建议在小城镇开办折扣店的设想遭到了拒绝。按美国零售业经营常识，在人口不到 5 万的小城镇开办折扣店是行不通的，但沃尔顿却以惊人的魄力打破了惯例。1962 年，沃尔顿与其兄弟一道开设了第一家沃尔玛折扣店，此后更不断扩张渐成燎原之势。当连锁之风盛行全球，传统连锁店将经营、定价、促销权高度集中在公司一级时，沃尔玛又一次反其道而行之。沃尔玛物流管理中心的交叉装卸法就是将需求控制逻辑倒装过来，令顾客在其所需的时间和地点拉动产品，从而真正达到最有效的满足顾客要求。最新科技和信息系统的广泛运用。沃尔顿早年服役于陆军情报团的经历使其特别重视信息沟通。事实上，在沃尔玛那个庞大的集团式购销网络中，以卫星通讯和电脑管理所代表的信息化高科技联络方式起着举足轻重的作用。80 年代初，当其它零售商还在钻“信息化”这个问题的牛角尖时，沃尔玛便与休斯公司合作，花费 2400 万美元建造了一颗人造卫星，并于 1983 年发射升空和启用。沃尔玛先后花费 6 亿多美元建起了目前的电脑与卫星系统。借助于这整套的高科技信息网络，沃尔玛的各部门沟通、各业务流程都可迅速而准确畅通的运行。正如沃尔顿所言：“我们从我们的电脑系统中所获得的力量，成为竞争时的一大优势。”

有理有节的扩张策略。沃尔玛有整套的扩张策略。在业态上，沃尔玛选择了以 60 到 80 年代刚好处于业态寿命周期中成长期的折扣店、从而最有利于早期扩张。在产品 and 价格决策上，沃尔玛以低价销售全国性知名品牌，从而赢得了顾客的青睐。在物流管理上，采用配送中心扩张领先于分店的扩张的策略，并极其慎重地选择营业区域内的最合适地点建立配送中心。在地点上，以垄断当地市场后再向下一邻近地区进攻的基本原则和在配送中心周围布下大约 150 个左右的分店的策略。在数量上，沃尔玛更始终保持了其理智的控制。在店铺数量上沃尔玛少于凯马特，但却毫不妨碍其销售额上的优势和行业公认的领袖地位。在跨国业务上，沃尔玛也是相当有节制的。沃尔玛海外投资相当稳健，直至今时今日才逐步涉足加拿大、南美、亚洲和欧洲国家，海外销售额不足销售总额的 1%。但去年 1 月结束的财务年度中，沃尔玛国际分部公布了它第一笔营业利润——2400 万美元。随着世界经济的全球化，沃尔玛必将加紧其国际化步伐。

时至今日，沃尔玛仍在以其独特的活力和惊人的速度迅速增长。专家们预测，在今后的 5 年时间，该连锁集团将以 18% 的平均增长速度不断扩大。到 1999 年，沃尔玛的营业额将达 1500 亿美元。在跨入 21 世纪之前，沃尔玛将成为当之无愧的全球零售业霸主。这些预言准确与否并不重要，但太平洋联系公司总经理马丁·特安齐所作的这样一句评价却是中肯的，“就像它在美国国内已经做到的那样，沃尔玛公司将改变世界零售业的局面。”

文章摘自	中国营销传播网 www.EMKT.com.cn	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=4009
文章时间	2000-11-11（2000-11-11 更新）	保留时间	2002-10-12 18:58:14

零售王国沃尔玛

《销售与市场》1997 年第一期， 2000-07-03， 作者：朱翊敏、卢泰宏

1996 年 8 月，全球头号零售品牌沃尔玛(Wal— Mart)进入中国市场，在深圳掀起购物旋风，使传统百货零售业目瞪口呆。沃尔玛的营销秘密是什么？沃尔玛凭什么建立起称雄世界的德国零售王国？

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿一语破的——

我们并肩合作，这就是秘诀。我们为每一位顾客降低生活开支。我们要给世界一个机会，来看一看通过节约的方式改善所有人的生活是个什么样子。

936 亿美元：销售额创世界纪录

没有一项产业会比零售业与消费者的日常生活有更密切的关系。一位美国学者曾把零售业的使命形象地定义为“提高生活水准、传播幸福”。而沃尔玛(WAL—MART)正是这一行业中最璀璨的一颗明珠。

1991年,沃尔玛年销售额突破400亿美元,成为全球大型零售企业之一。据1994年5月美国《幸福》杂志公布的全美服务行业分类排行榜,沃尔玛1993年销售额高达673.4亿美元,比上一年增长118亿多,超过了1992年排名第一位的西尔斯(Sears),雄居全美零售业榜首。1995年沃尔玛销售额持续增长,并创造了零售业的一项世界纪录,实现年销售额936亿美元,在《财富》杂志95美国最大企业排行榜上名列第四。事实上,沃尔玛的年销售额相当于全美所有百货公司的总和,而且至今仍保持着强劲的发展势头。而相比之下,我国北京、上海和广州的一些大型百货公司年销售额只有几十亿人民币,与沃尔玛相差之大,令人咋舌。

至今,沃尔玛已拥有2133家沃尔玛商店,469家山姆会员商店和248家沃尔玛购物广场,遍布美国、墨西哥、加拿大、波多黎各、巴西、阿根廷、南非、中国、印尼等处。它在短短几十年中有如此迅猛的发展,不得不说是零售业的一个奇迹。

试问,沃尔玛何以能从一家小型的零售店,迅速发展成为大型零售集团,并成为全球第一零售品牌?

首先,沃尔玛提出了“帮顾客节省每一分钱”的宗旨,而且实现了价格最便宜的承诺。

其次,光有价廉的商品是不够的,沃尔玛还向顾客提供超一流服务的新享受。公司一贯坚持“服务胜人一筹、员工与众不同”的原则。走进沃尔玛,顾客便可以亲身感受到宾至如归的周到服务。

再次,沃尔玛推行“一站式”购物新概念。顾客可以在最短的时间内以最快的速度购齐所有需要的商品,正是这种快捷便利的购物方式吸引了现代消费者。

此外,虽然沃尔玛为了降低成本,一再缩减广告方面的开支,但对各项公益事业的捐赠上,却不吝金钱、广为人善。有付出便有收获,沃尔玛在公益活动上大量的长期投入以及活动本身所具的独到创意,大大提高了品牌知名度,成功塑造了品牌在广大消费者心目中的卓越形象。

最后,也是沃尔玛能超越西尔斯最关键的一个原因,是沃尔玛针对不同的目标消费者,采取不同的零售经营形式,分别占领高、低档市场。例如:针对中层及中下层消费者的沃尔玛平价购物广场;只针对会员提供各项优惠及服务的山姆会员商店;以及深受上层消费者欢迎的沃尔玛综合性百货商店等。

以上五点原因,使沃尔玛得以从零售业中脱颖而出,建立起了当代独特的零售王国。以下从这五个方面详细阐述其成功之道,国内零售企业或可从中得到启发,加快发展国际性零售品牌的进程。

1.价格最便宜的承诺

所有的大型连锁超市都采取低价经营策略,沃尔玛与众不同之处在于,它想尽一切办法从进货渠道、分销方式以及营销费用、行政开支等各方面节省资金,提出了“天天平价、始终如一”的口号,并努力实现价格比其它商号更便宜的承诺。

严谨的采购态度,完善的发货系统和先进的存货管理是促成沃尔玛做到成本最低、价格最便宜的关键因素。

其创始人沃尔顿曾说过,“我们重视每一分钱的价值,因为我们服务的宗旨之一就是帮每一名进店购物的顾客省钱。每当我们省下一块钱,就赢得了顾客的一份信任。”为此,他要求每位采购人员在采购货品时态度要坚决。他告诫说:“你们不是在为商店讨价还价,而是在为顾客讨价还价,我们应该为顾客争取到最好的价钱。”

沃尔玛一般是直接从工厂以最低的进货价采购商品。一旦交易达成,总部便会通知厂商把货品直接发送到沃尔玛发货中心。沃尔玛在美国拥有16个发货中心,都设在离网点不到一天路程的地方。它所拥有的6000多辆货车,平均每天要发货19万箱。1987年,公司建立起全美最大的私人卫星通信系统,以便节省总部与分支机构的沟通费用,加快决策传达以及信息反馈的速度,提高整个公司的运作效率。总部的高速电脑与16个发货中心以及1000多家的商店连接。通过商店付款台激光扫描器售出的每一件货物,都会自动记入电脑。当某一货品库存减少到一定数量时,电脑就会发出信号,提醒商店及时向总部要求进货。总部安排货源后送往离商店最近的一个发货中心,再由发货中心的电脑安排发送时间和路线。在商店发出订单后36小时内所需货品就会出现在仓库的货架上。这种高效率的存货管理,使公司能迅速掌握销售情况和市场需求趋势,及时补充库存不足。这样可以减少存货风险、降低资金积压的额度,加速资金运转速度。

沃尔玛也采用了仓储式经营,因而在商品销售成本上更充分体现出规模效益。例如:山姆会员店内装修简洁,尽量利用所有的货架空间储存、陈设商品。价格不是标在每件商品上,而是统一标于货架,只要通过扫描商品的条形码,收银机便会准确地收取价款。商品多以大包装出售,以减低单独包装的成本。随着我国生产力水平的不断提高、消费者购买能力的增强,许多城市已具备推行这一模式的条件。商家渐渐认识到仓

储式经营模式的优点，并开始了一些尝试，类似广客隆的平价仓储商店纷纷开业。目前最关键的问题是，吸取国外成功企业(如：沃尔玛)的经验，更全面、更彻底地做到成本最低，实现规模效益。

除了以上几点，沃尔玛为了减少经营开支，选择了压缩广告费用的策略。美国一般大型百货公司每年在电视或报纸上要做 50—100 次广告，而沃尔玛只有 12 次。面对广告泛滥的美国市场，沃尔玛大胆地采用了这种广告策略，并可长久立于不败之地，从中我们可以得到一点启示：对于商家来说，一味地追加广告投入，营业额并非一定成正比例增长。有时适当地缩减广告费用，经营成本相应降低之后，绩效也会有明显的提升。

2. 超一流服务新享受

在零售业中，舒适的购物环境、优质周到的服务必然与较高的价格相联系；而在商品价格低廉的连锁超市中，顾客往往只能得到购物价格上的优惠，而无法享受到优质的服务。凯马特(K—Mart)是美国一间著名的大型折扣连锁店，它的卖场广大，为了节约人工成本，店员却很少。虽然店里陈列着品种繁多、价格便宜的商品，但顾客如想找一、两位店员询问有关问题却不是件容易的事。在这里，顾客虽然满足了购买便宜商品的欲望，但是没有感觉到店员对他们付出了一点点关心，于是在顾客心中就产生了美中不足的遗憾。

零售企业要在顾客心目中树立品牌形象，仅靠质优价廉的商品是不够的，顾客还希望在购物的同时享受到细致盛情的服务。沃尔玛正是考虑到这一点，从顾客的角度出发，以其超一流的服务吸引着大批顾客。走进任何一间沃尔玛店，店员立刻就会出现在你面前，笑脸相迎。店内贴有这样的标语“我们争取做到，每件商品都保证让您满意！”顾客在这里购买的任何商品如果觉得不满意，可以在一个月内退还商店，并获得全部货款。沃尔顿曾说，“我们都是为顾客工作，你也许会觉得是在为上司工作，但事实上他也和你一样。在我们的组织之外有一个大老板，那就是顾客。”沃尔玛把超一流的服务看成是自己至高无上的职责。在很多沃尔玛店内都悬挂着这样的标语：

1. 顾客永远是对的；

2. 顾客如有错误，请参看第一条。这是沃尔玛顾客至上原则的一个生动写照。有一些员工感慨地说，“是沃尔玛第一次让我们认识到顾客永远是对的。

沃尔玛经营秘诀在于不断地了解顾客的需要，设身处地为顾客着想，最大程度地为顾客提供方便。有一次，一位顾客到沃尔玛店寻找一种特殊的油漆，而店中正好缺货，于是油漆部门的经理便亲自带这位顾客到对面的油漆店购买。该顾客和油漆行的老板都感激不已。沃尔顿常对员工说，“让我们以友善、热情对待顾客，就像在家里招待客人一样，让他们感觉到我们无时无刻不在关心他们的需要。”

3. “一站式”购物新概念

顾客是否能在店中一次购齐所有需要货品，是否可以得到及时的新产品销售信息，是否可以享有送货上门、免费停车等附加服务，是否可以在任何有空闲的时间进店购物……这些问题也是评价一间商店好坏的重要标志。

在沃尔玛，消费者可以体验“一站式”购物(One—Stop Shopping)的新概念。在商品结构上，它力求富有变化和特色，以满足顾客的各种喜好。其经营项目繁多，包括食品、玩具、新款服装、化妆用品、家用电器、日用百货、肉类果菜等等。

另外，沃尔玛为方便顾客还设置了多项特殊的服务类型：

●免费停车。例如深圳的山姆店营业面积 12000 多平方米，有近 400 个免费停车位，而另一家营业面积达 17800 多平方米的沃尔玛购物广场也设有约 150 个停车位。

●沃尔玛将糕点房搬进了商场，更设有“山姆休闲廊”，所有的风味美食、新鲜糕点都给顾客在购物劳顿之余以休闲的享受。

●店内聘有专业人士为顾客免费咨询电脑、照相机、录像机及其相关用品的有关情况，有助于减少盲目购买带来的风险。

●店内设有阑克施乐文件处理商务中心，可为顾客提供包括彩色文件制作、复印，工程图纸放大缩小，高速文印在内的多项服务。

●一次购物满 2000 元或以上，沃尔玛皆可提供送货服务，在指定范围内每次 49 元(因为商品价格中不含送货成本)。

●另外，深圳山姆店办理一切移动电脑售机业务，移动局销售的所有机型。价格均比其他代办网点便宜 100 元；它还代理销售润讯的通讯产品，代收各类机型的台费，各种中文机、数字机均比市面其他润讯网点便宜 50 元。

在店址选择上，沃尔玛也以方便顾客购物为首要考虑因素。在美国，它的触角伸向西尔斯、凯马特所不屑一顾的偏远小乡镇。从明尼苏达到密西西比，从南加州到奥克拉荷马，沃尔玛无所不在。只要哪座乡镇缺乏廉价商店，沃尔玛就在哪里开业。

4. 捐赠公益建立形象

沃尔玛为了向顾客提供更多的实惠，而尽量缩减广告费用，为此它在促销创意上颇费心思，力争以最少的投入获取最佳的效果。凡是沃尔玛所促销的商品总是能被一抢而空。在促销方式中，沃尔玛特别重视发挥活动行销(EventMarketing)的作用。例如，在纳布拉斯加州费尔伯利的分店成立了一支“精确购物花车训练队”，并组织参加了当地举行的花车游行活动。所有的队员都穿着沃尔玛的制服，推着花车变换队形，在游行队伍中显得格外引人注目。为了给社区乏味枯燥的生活增添些情趣，制造欢乐气氛，沃尔玛会经常性开展一系列户外大拍卖、乐队和马戏团表演，以吸引顾客前来购物。每年十月的第二个星期六，沃尔玛都会在奥尼安塔分店的停车场举行“吃圆月饼”的竞赛活动。这一活动吸引了许多来自其它州的顾客前来参加、观看。新闻媒体的采访报道更提高了该项竞赛以及沃尔玛的知名度。另外，在沃尔玛公司股票上市时，曾邀请华尔街的证券分析家和股东们泛舟溪流、露营湖畔。

尽管沃尔玛一再缩减其广告开支，但另一方面在对非盈利组织和公益事业(如学校、图书馆、经济发展团体、医院、医学研究计划和环保方案等)进行捐赠时，却不吝金钱，十分慷慨。

▲1983 年以来，沃尔玛为美国各州“联合之路”慈善机构捐赠了 5200 万美元。

▲乔治亚香山城的分店举办了亲猪大赛为慈善机构募捐。

▲1988 年以来，为协助各儿童医院开设的“儿童的奇迹”电视栏目，沃尔玛筹集了 5700 万美元，是其中最大的赞助商。

▲沃尔顿还积极资助公、私立学校，成立特殊奖学金，协助拉丁美洲的学生到阿肯色州念大学。他还将自创品牌“山姆美国精选”商品营业额的一定比例捐作奖学金，提供给研究数学、科学与计算机的学生。

而国内的零售企业很少愿在短期直接利益不明显的公益事业上有所投入，他们所关心的往往是应季的促销宣传等。其实捐助公益事业(例如：希望工程等)是一项长期的投资，从长远来看对于提高品牌知名度，提升企业形象都有着不容忽视的作用。

5. 细分市场全面覆盖

西尔斯公司是全球大宗邮购与零售业的始祖，创立于 1886 年。在 1992 年以前，它一直保持着零售业之冠的地位。它在美国的普及度令人吃惊——美国平均每 10 人中就有 8 人一年至少去西尔斯购物一次。西尔斯所走的商品路线，一向是以中下阶层为消费诉求对象。它的一个主要卖点与沃尔玛一样，就是商品价格低廉。但进入 90 年代以后，西尔斯的零售业危机四伏，到 1992 年就已经为只有几十年历史的沃尔玛所赶超，为了公司的生存和发展，西尔斯不得不改变经营策略，把注意力转移到保险业、不动产业、金融业和信用卡业，进行多角化经营。那么为什么在零售业的战场上沃尔玛得以战胜稳居霸主地位多年的西尔斯？

沃尔玛在品牌经营策略上，选择了多种零售形式以针对不同档次的目标消费者。正是由于沃尔玛全方位出击、抢占了高、低档市场，所以沃尔玛取代了曾经风靡整个美国的西尔斯，成为零售业第一品牌。

二战后，消费者的结构层次就开始了不断的变化。原来的中下阶层已逐渐分化为“中上”和“下”两个阶层。沃尔玛针对这一变化，果断采取了不同经营形式的品牌策略。其中 1983 年创立的山姆会员店和 1988 年创立的沃尔玛购物广场是针对“下”层消费者，更彻底地做到减少开支的理想境地，争取到原来属于西尔斯的大部分顾客。另一种 1987 年创立的经营形式沃尔玛综合性百货商店装修气派，规模庞大，服务超级，出售的产品变化多样、独具特色，比较起来西尔斯出售的商品多是一些朴实的样式，欠缺独特之处，因此“中上”阶层的顾客当然也就不再眷恋西尔斯公司。由于沃尔玛从这两方面同时向西尔斯提出挑战，发起进攻，所以西尔斯无力与之抗衡，终于让出了盟主的位置，转到零售业以外的行业去了。

会员制是一种新兴的零售形式。山姆会员商店是沃尔玛经营的一大特色，是它夺取市场战胜西尔斯的一大法宝。

实行会员制给沃尔玛带来了许多利益：

1. 建立了长期稳定的消费市场。通过会员制，沃尔玛以组织约束的形式，把大批不稳定的消费者变成稳定的客户，从而大大提高了沃尔玛的营业额和市场占有率。

2. 培养了大批品牌忠诚者。通过会员制，成为会员的消费者会长期在山姆会员店购物，这样很容易产生购买习惯，从而培养起消费者对沃尔玛这一零售商品牌的忠诚感。

3. 会费收入相当可观。会费虽相对个人是一笔小数目,但对于会员众多的山姆店来说,却是一笔相当可观的收入,它往往比销售的纯利润还多。

另一方面,实行会员制是类似于减价优惠的一种促销形式,消费者也可以从中获取许多利益,例如:

1. 享受超低价优惠或特殊服务。对于消费者来说,加入山姆店可以享受价格更低优惠,一次性支出的会费远小于以后每次购物所享受到的超低价优惠,所以往往愿意加入会员店。

2. 方便购物。消费者一旦成为会员之后,可以享受各式各样的特殊服务;例如可以定期收到有关新到货品的样式、性能、价格等资料,享受送货上门的服务等。

3. 可利用会员卡馈赠亲友。会员卡的形式很多,其附属卡便可以礼品的形式转赠他人。

山姆会员商店的会籍分为商业会籍和个人会籍两类。商业会籍申请人须出示一份有效的营业执照复印件,并可提名 8 个附属会员;个人会籍申请人只须出示其居民身份证或护照,并可提名 2 个附属会员。两类会籍收费统一,主卡年费均为 150 元,附属卡年费每张 50 元(以深圳山姆店为例)。简便的入会手续,保证了每一位消费者都有成为会员,享受优惠的可能性。

附:沃尔玛(WAL—MART)小档案:

1950 年 山姆·沃尔顿开设了第一家特价商店。

1962 年 沃尔顿以“Wal—Mart”为名在阿肯色州拉杰斯市开办了第一家沃尔玛平价商店。

1972 年 沃尔玛公司在纽约上市股票,其价值在以后的 17 年间(到 1989 年)翻了 100 倍。

1979 年 沃尔玛总销售额首次突破 10 亿美元。

1983 年 成功地开设了凭会员资格方能平价购物的山姆会员商店(SAM'S CLUB)。

1985 年 美国著名财经杂志《福布斯》把沃尔顿列为全美首富。

1987 年 在德州加伦市开设了第一家综合性百货商店(HyperMart),并建立起美国最大的私人卫星通信系统之一,将下属分店与总部联结起来。

1988 年 3 月 在密苏里州华盛顿市成立了第一家沃尔玛平价购物广场(Super Center)。

1991 年 在墨西哥与当地著名的 CifaS. A 合作建立起 45 家山姆会员商店和沃尔玛购物广场,又在加拿大开设了 122 家连锁店。

1992 年 3 月 17 日 沃尔顿荣获“总统自由勋章”。

1993 年 在英、法、德等欧洲国家已拥有 330 家零售商店,其海外营业额已占总营业额的 27.6%。

1994 年 正式成立国际业务部,专门负责境外事务。

1996 年 8 月 12 日 中国第一家沃尔玛平价购物广场和山姆会员商店在深圳开业。

山姆·沃尔顿成功经营十大法则:

1. 全心经营,比别人更尽心尽力。
2. 和同事分享利润。
3. 激励你的同事。
4. 凡事和同事沟通。
5. 感激同事对公司的贡献。
6. 成功要大肆庆祝,失败则不必丧志。
7. 聆听公司内每一个人的意见。
8. 超越顾客的期望,他们就会一再光临。
9. 控制成本低于竞争对手。
10. 逆流而上,走不同的路,放弃传统观念。

文章摘自	中国营销传播网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=1358
文章时间	2000-07-03 (2000-09-14 更新)	保留时间	2002-10-12 18:59:04

沃尔玛:成功没有秘诀

经济观察报, 2002-05-23, 作者: 王利锋

在《财富》杂志最近公布的 2001 年美国 500 家最大公司排名中，零售业巨头沃尔玛（W a l - M a r t）在 2001 年美国 500 强中以 2189.12 亿美元的销售收入赫然位居榜首，这也是服务业公司首次位居美国 500 家最大公司榜首。2000 年排名第一的石油巨头埃克森—美孚公司以 1915.81 亿美元的营业收入屈居第二，和 2000 年排名第二的沃尔玛公司正好换了位置。美国最大的两家汽车公司——通用和福特分别凭 1772.6 亿和 1624.12 亿美元的营业收入位居第三和第四，同 2000 年的排名位置完全一样。具有讽刺意味的是，不久前申请破产保护并因违规经营在美国政界和经济界闹得沸沸扬扬的安然公司也在美国最大公司中排名第五，营业额为 1387.18 亿美元。《财富》杂志解释说，这主要是把安然去年的合同额也算进公司收入的缘故。

2001 年美国经济萎靡不振，一大批重头公司赢利减少，股价暴跌，裁员成风。与此形成鲜明对照的是，前两年并不被专家看好的“旧经济”代表沃尔玛连锁零售集团稳步发展，独占鳌头。沃尔玛成立于 1962 年，在 70 年代的销售收入约为 4000 万美元，而现在已发展成为拥有 100 万名员工的全球最大的企业。山姆·沃尔顿当年曾经许诺说，如果公司业绩出现飞跃，他就会在华尔街上跳夏威夷草裙舞，后来他真的履行了自己的诺言，山姆·沃尔顿的惊人之举给很多投资者留下了难忘的印象。自从 1972 年，沃尔玛的股票上市以来，他的股票价格年均增长率高达 27%，沃尔玛股票惊人的回报率给沃尔顿家族带来了滚滚财源，直到今天，沃尔顿家族仍然持有沃尔玛公司的 38% 的股票份额，家族中的 5 人包揽了全球富豪榜的第六至十位，总资产 1029 亿美元，约为世界首富比尔·盖茨个人资产 528 亿美元的两倍，沃尔玛这 5 名持股人组成了名副其实的全球最富家族。

沃尔玛如何从阿肯色州本顿维尔镇的一家小商店发展成为全球知名的零售业巨头？新经济时代，以传统的零售经营为主的沃尔玛究竟依靠什么力量来取得如此辉煌的业绩？

山姆·沃尔顿的价格哲学

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿（S a m W a l t o n），1918 年出生于阿肯色州本顿维尔镇。山姆小时候家境不富裕，这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 年毕业时恰逢二次世界大战爆发，山姆毅然报名参军，在美国陆军情报部门服役。二战结束后，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，学会了采购、定价、销售。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。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，总利润实际上大多了。”直到今天，他儿子对这一价格哲学也没有改变。

现在，沃尔玛在美国有传统连锁店 1702 家、超市 952 家、“山姆俱乐部”商店 479 家、“街区市场”杂货店 20 家，另外在其他国家还有 1088 家连锁店，组成了一个威力无比的“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、家具等等，无所不包。沃尔玛名下的各种商店，一个突出的感觉是薄利多销，天天降价。沃尔玛认准的目标就是面向中低收入的大众阶层，经营低价位、多而全的商品。几十年来，沃尔玛一直恪守薄利多销的经营战略。

沃尔玛之所以能够做到天天低价，是因为它比竞争对手成本低，商品周转快。沃尔玛绕开中间商，直接从工厂进货。早在 80 年代，沃尔玛就采取了一项政策，要求从交易中排除制造商的销售代理，直接向制造商订货，同时将采购价降低 2—6%，大约相当于销售代理的佣金数额。统一订购的商品送到配送中心后，配送中心根据每个分店的需求对商品就地筛选、重新打包。这种类似网络零售商“零库存”的做法使沃尔玛每年都可节省数以百万美元计的仓储费用。沃尔玛前任总裁大卫·格拉斯曾说：“配送设施是沃尔玛成功的关键之一，如果说我们有什么比别人干得好的话，那就是配送中心。”灵活高效的物流配送系统是沃尔玛达到最大销售量和低成本的存货周转的核心。沃尔玛第一间配送中心于 1970 年建立，占地 6000 平方米，负责供货给 4 个州的 32 间商场，集中处理公司所销商品的 40%。随着公司的不断发展壮大，配送中心的数量也不断增加。到现在，沃尔玛配送中心分别服务于美国 18 个州约 2500 间商场，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，而其竞争对手只有约 50—65% 的商品集中配送。如今，沃尔玛在美国拥有 100% 的物流系统，配送中心已是其中一小部分，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。

商品供应系统的协调运行要求建立在各个环节主体间高质量的信息传递与共享的基础上。沃尔玛投资 4 亿美元由休斯公司发射了一颗商用卫星，实现了全球联网，在全球 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。80 年代末，沃尔玛开始利用电子交换系统 E D I 与供应商建立了自动订货系统，该系统又称为无纸贸易系统，通过网络系统，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。沃尔玛还利用更先进的快速反映系统代替采购指令，真正实现了自动订货。该系统利用条码扫描和卫星通信，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货物在价格上占有绝对优势，成为消费者的重要选择对象。

谁是第一？顾客！

给我一个 W！给我一个 A！给我一个 L！给我一个 M！给我一个 A！给我一个 R！给我一个 T！拼起来是什么？沃尔玛（W a l - M a r t）！谁是第一？顾客！

如果你在沃尔玛连锁店里听到店里在如此狂热地喊叫，请你不要吃惊，因为这些都是沃尔玛店员进行自我鼓励的口号。这是店员们表达自己为成为沃尔玛店员而自豪的方式。最近几年，沃尔玛全球出击，因此你可以听到用不同语言喊出的上述口号。那么，这些口号是怎么产生的呢？山姆有一年访问韩国一家网球生产厂，发现该厂工人每天早上都集合起来喊公司的口号并一起做早操。山姆对此印象深刻，恨不能立即回家在自己的店里推行这一做法。他说：“我的感觉是，正因为我们的工作是如此辛苦，我们才更不能到哪里都拉着个难看的长脸。我们做了这么多工作，我们当然希望心情舒畅。我们有了这种振奋人心的口号，不仅仅让我们愉快地度过工作时间，还因为这些口号使工作做得更加出色。”

山姆·沃尔顿的儿子，罗伯逊·沃尔顿是现任的沃尔玛公司董事会主席，他认为，沃尔玛取得成功，与独特的企业文化密不可分。不管什么时候，你只要走进任何一家沃尔玛连锁店，你肯定会找到价格最低的商品和你希望得到的真正的服务。在每一家连锁店的每一个销售间，你都会产生一种在自己家里的感觉。这就是沃尔玛的企业文化。

“让顾客满意”是沃尔玛公司的首要目标，“顾客满意是保证未来成功与成长的最好投资”。沃尔玛为顾客提供“高品质服务”和“无条件退款”的承诺不是漂亮的口号，在美国，只要是从沃尔玛购买的商品，无需任何理由，甚至没有收据，沃尔玛都无条件受理退款。沃尔玛每周都有对顾客期望和反映的调查，管理人员根据电脑信息系统收集信息，以及通过直接调查收集到的顾客期望即时更新商品的组合，组织采购，改进商品陈列摆放，营造舒适的购物环境。

山姆有句名言：“请对顾客露出你的八颗牙。”在山姆看来，只有微笑到露出八颗牙的程度，才称得上是合格的“微笑服务”。山姆还教导员工：“当顾客走到距离你 10 英尺的范围内时，你要温和地看着顾客的眼睛，鼓励他向你咨询和求助。”这一条被概括为“十英尺态度”，成为沃尔玛的员工准则。还有沃尔玛企业文化中“不要把今天的工作拖到明天”、“永远提供超出顾客预期的服务”等规则，已写进了美国的营销教科书。

作为世界最大的零售商，沃尔玛近年来一直雄踞世界 500 强前 10 名之列。取得如此成就，山姆·沃尔顿当居首功，但这位亿万富翁在退休之后，继续开着那辆旧货车，就连剃个头也要精打细算。据说，山姆常常光顾一个只要 5 美元的小理发店，还舍不得给一分钱小费。俗话说，“有其父必有其子”，山姆这种低调的作风，儿子罗伯逊真是学到了家。罗伯逊自从继任沃尔玛董事长一职以来，继续住在毫不起眼的老房子中，在美国媒体的报道中很难听到有关罗伯逊生活的任何消息。

美国经济转型的机遇

薄利多销、服务至上，沃尔玛的经营思路和企业文化看上去既简单又传统，不过，沃尔玛是幸运儿，从 20 世纪 50 年代的制造业雄霸天下到 90 年代的服务业独占鳌头，美国经济出现了巨大转型，沃尔玛抓住了美国经济转型的历史机遇。50 年代，在美国人的日常生活中，一些基本消费需求还是家庭开支的重要组成部分；如今，美国人的实际收入已是当初的两倍，消费构成也发生了根本性的变化，享受服务开始占据了更大的份额。如果说 1955 年时财富全美 500 强还是制造业一统天下的话，如今前 100 位中，有 2 / 3 来自于服务行业。即便是综合性公司，其大部分收入也是来自金融运作等服务领域。据美国劳动统计局预测，在 2001 年至 2010

年的 10 年中，传统制造业所创造的新的就业机会将有 130 万个，而同期服务业所能提供的就业岗位将达到 2000 万个。

在保持优良传统的同时，不断创造适应新时代需求的零售经营模式是沃尔玛成功的又一重要原因。连锁经营方式和现代技术为从事传统零售业的沃尔玛插上了腾飞的翅膀，推动其经营规模不断扩大。1979 年，沃尔玛完成 10 亿美元的销售需要一年，到 1993 年，只需一周，而到 2001 年，一天就够了。正是通过高科技挖掘潜力，实现了成本不断降低，推动了销售的快速增长。今后，零售帝国沃尔玛是否还能继续保持增长的后劲？或许海外市场拓展决定着沃尔玛未来的发展。

原文发表于《经济观察报》2002 年 4 月 15 日第 52 期

文章摘自	中国营销传播网 www.EMKT.com.cn	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=6787
文章时间	2002-05-23（2002-05-23 更新）	保留时间	2002-10-12 18:59:25

沃尔玛的商业营销法则

深圳市麦肯特企业顾问有限公司， 2001-06-05， 作者: [米尔顿·科特勒](#)

今天，沃尔玛通过强制其供应商实现最低总成本来提高它的收益率。未来的收益增长来自于将这种商业营销法则延伸到顾客。

谁是美国最大的私人雇主？是沃尔玛。沃尔玛的年销售收入已达到 1650 亿美元，占到全美零售总额的 6%，不包括汽车和船舶。它每天的货物流动量十分巨大：每天销售鞋子 474, 000 双，胸罩 208, 000 付，大盒尿布 279, 000 盒等等。沃尔玛依靠全球的 65000 个供应商来满足这些需求。

由于沃尔玛的年销售额已超过了通用汽车公司的年销售额，众多的对手试图阻碍它的前进。当地零售商警告说他们有可能被迫停业，但那些想有更多选择和获取更低价格的消费者却对此视而不见；而地方政府对此也表示反对，担心沃尔玛的进入会导致税收上的损失。社区中的一些激进分子抱怨沃尔玛破坏了当地的环境和社区的傳統。但如果当本地居民需要一个大型的购物超市时，他们的这些作法注定不会成功。工会抨击沃尔玛的发展，但他们对沃尔玛的非工会工人却无能为力。人权鼓吹者谴责那些为沃尔玛供货的国外工厂恶劣的工作条件，但第三世界国家的政府却需要这些工厂提供就业机会及促进本国制造业的发展。《华尔街日报》报导说，沃尔玛的供应商抱怨“他们正在进一步被沃尔玛压榨”，此言出自 Liz Claiborne 公司 CEO 保罗之口，此公司为沃尔玛生产俄国品牌服装。但供应商无法承受失去与沃尔玛的合约所带来的损失。

到目前为止，唯一没有加入反对行列的是司法部的反托拉斯部门。只要 Kmart, Ames, Target, Marshall 和当地众多的零售商仍以现有的方式运作，那对沃尔玛这种垄断作法的指控就不会得到太多的支持。只有当沃尔玛的销售收入达到 500 亿美元时（仍未占到全美零售总额的 1/4，全美零售总额为 2.3 亿美元），司法部才有可能立案。在此之前，沃尔玛可在没有任何限制的情况下，安全地将现在的销售收入翻一番。

使这个商业巨人不断前进的动力不只是它所具备的顾客营销力量，也得益于其对商业营销法则的执着精神。沃尔玛的收益率成长取决于三个方面：第一，与其自身运作有关，沃尔玛使用领先的信息技术和后勤系统不断地大幅降低其运营成本；第二，不断地向其供应商施加压力，如对供应商的劳动力成本、生产场所、存货控制及管理工作进行质询，以便他们能够降低成本。沃尔玛迫使其供应商进行流程改造，使他们同沃尔玛一样致力于降低成本的运做。最后，沃尔玛强调其供应商要完全明白沃尔玛的成本构成，以便记录和展示这些供应商是如何降低了沃尔玛的成本。沃尔玛的一位服装供应商 Kelwood 公司的 CEO Hal J. Upbin 说：“他们太严厉了，他们要的是最低价格。我们必须更具创造性和灵活性才能达到他们的需求。”

尽管沃尔玛已熟练掌握了商业营销和顾客营销这两种营销的法则，但两者是有区别的。顾客营销的本质是建立品牌价值，使消费者愿意出高价购买超过一般产品且具有较高可感知价值的品牌产品。产品的可感知价值产生于品牌策略，即针对目标客户，赋予产品某种身份及品质，将顾客所希望的品牌形象赋予到产品的个性之中。即使商品的某些基本功能对顾客来说也可能具有很高的经济价值，但品牌建设是一个感性化的过

程。由于较高的经济价值包括了更高的成本，品牌价值需要在这种经济价值的基础上有一个感性的提升，以获取更高的利润。

商业营销是一个完全不同的过程。（上游的）供应商不会考虑消费者的感情需要，但会考虑采购代理商的需要。与消费者的感情需求不同，能激发采购代理商的动机是供应商可以降低买家的成本。买家想从他的客户那里获取最高收益，而这些客户有可能是消费者，也有可能是销售环节中的中间商。

许多采购代理商只想找最低的价格。而精明的买家不仅要看产品的价格，还要考虑产品的其他因素，如技术、服务水平、系统以及社会成本，以判断是否低于买主的总成本。一家服装供应商可能在价格上优于一些竞争对手，但如果因服装退色而导致顾客退货，那沃尔玛的服务成本将会持续上升，低价反而引起了总成本的增加。

商业营销是一门为买主创造最低总成本的工程学。沃尔玛的供应商可以维护他们的价格，如果他们能证明自己已经为其提供了最低的总成本。商业营销经常会与顾客营销发生矛盾。当 Rubbermaid 坚持获取高于沃尔玛所能接受的利润时，零售商把 Rubbermaid 的商品放在靠后的货架上，而将其低价的竞争对手 Sterlite 的商品放在位置最好的货架上。Rubbermaid 过高地估计了它在沃尔玛购物者心中的品牌价值。沃尔玛给消费者品牌带来的压力如此之大，以致于菲利普·摩里斯兼并卡夫特(Kraft)的纳贝斯克(Nabisco)时，在很大程度上是借助其品牌价值的杠杆作用来对抗众多的像沃尔玛那样的食品零售商。

在下一轮的成长阶段，沃尔玛可能进一步推行商业营销，它会将这种最低总成本的法则延伸到消费者。它会尽力去改变消费者行为模式，使之从感情品牌购买转变为购买总的经济价值。逐渐地，沃尔玛将会用自有品牌取代全国性的品牌，并帮助消费者在沃尔玛和山姆会员店购物时，学会计算最低总成本。沃尔玛为消费者提供了较低的家庭用品的总成本。虽然有时它的价格也会高一些，但却因其便利、协助购物、在商店里花费的时间少，购买前得到的信息以及其方面所节约的成本得到了补偿。

沃尔玛最终的远景是将使消费者转变为家庭采购代理商，同时不仅将商业营销的法则带给供应商，也带给消费者，从而实现其零售总额上的又一里程碑。

文章摘自	中 国 营 销 传 播 网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=4852
文章时间	2001-06-05 （2001-06-05 更新）	保留时间	2002-10-12 19:00:12

沃尔玛选址分析

《中国商贸》2002 年第二期， 2002-06-20

普尔斯玛特，排名世界第六的连锁零售商，现在终于可以清清楚楚地打量自己的同胞兼对手——世界零售业排名第一的沃尔玛了。

据悉，沃尔玛中国公司在北京的第一家店——石景山店，距离普尔斯玛特石景山店可能不到 4 0 0 米远。附图上的 A 点就是它的预期位置，这个消息已经由石景山建委和八角街道办事处证实。不过，仍有一些商界人士认为，若是沃尔玛没有在那块土地上插牌施工，就不能断定它会选址于 A 点。但普尔斯玛特的选址人员已肯定：沃尔玛必将出现在自己的附近。

石景山外经委一位姓侯的官员声称他对沃尔玛的进入所知甚少。“沃尔玛这次是以内资的面貌进来的，因此不属于我们的管理范围。”他解释道。而另一个有趣的现象是，有人认为沃尔玛违反了北京市商业“十五”规划的有关规定：两家万平方米以上的大型零售店铺之间的距离不应小于 4 0 0 0 米。

尽管有上述政策的限制，但企业，尤其是外资企业要绕过它并不是一件难事。上海的洪光明教授给记者讲：他接触了许多上海市的外资企业，他发现在遇到某些问题时，外资企业会避免与阻力的来源正面对峙，他们往往直接去找区政府，甚至市政府，这样可以更快捷地解决问题。

据猜测，在处理政府关系的场合中，沃尔玛将会尽力保持自己的外资形象，它带来的主要是先进的管理技术（它运用的是国内资本）。这是沃尔玛在中国被冠以“咨询公司”名称的由来。而中国政府和商界也的

确希望能获得沃尔玛的帮助，以提高中国商业的现代化水平。同时很多人相信沃尔玛的到来可以刺激一部分有进取心的商企的成长。

现在我们可以拿沃尔玛在北京的预期选址A作范例，来考察这次选址可能涉及的一些问题。

尽管在各种假日中，北京市区的商战还显得红红火火，但除去宣武和崇文两区的部分地方外，一般认为市区正在日益走向空心化。王府井、西单和大栅栏地区的游客正趋向于“只游不买”，有车族喜欢在交通还可以的三环路或周围更远处购物，普通居民也开始习惯在社区的综合超市中花去更多时间。

西单可能一直在恼恨一线地铁迟迟才通车，因为这使得大量客流被翠微——城乡商圈截流抢走。不久的将来或许该轮到公主坟恼恨了，因为从石景山方向乘地铁去市区上班的人越来越多，而石景山路上的私人轿车也越来越多，他们中大部分将很难再在公主坟停留——这里也变得拥挤起来；而在石景山，在地铁站站口，在人们的居室附近，商业网点正在慢慢兴起。

下面所刊表明了北京城西重点社区的汇集：

西二三环

- 1) 博望园、豪柏国际公寓、嘉莲苑、紫苑阁、国兴家园。
- 2) 中海馥园、蝶翠华庭、久居名园。

西三四环

- 1) 美丽园、中海雅园、紫竹花园、双紫小区、曙光花园、冠云庄园、中海紫金苑、今日家园。
- 2) 莲馨嘉园、翠微嘉园、颐安家园、亮甲店住宅小区、颐源居。
- 3) 翠微生活、万方苑。

西四环外

- 1) 中星公寓、永金里小区、海晖公寓、玉阜嘉园、玉海园、晋元庄小区。
- 2) 西景佳园、玉兴园、天辉公寓、八角北路住宅小区、百姓家园、龙德嘉园。
- 3) 玉海园、西兴花园、金萃阁、鲁谷小区、长安新城、万地名苑、百朗园。
- 4) 重兴园、海特花园、自由度、地铁古城家园、兆丰园、琳琅庄园、新月家园。

可以看到西四环外的物业远远多于四环内的。其中，“有些物业，你一看名字就能判断出它的住户有没有车。”嘉兆房地产顾问公司的王先生说。而且像晋元庄小区这样听起来好像是经济户型的社区，也会另建几座高档户型的楼房以满足更多阶层的住户。中档收入以上的人家的车辆将是人流汇向沃尔玛的重要因素之一。

而石景山八角地区的重要性在于，它位于最宽阔的两条干道阜石路和石景山路中间，接近五环路，在交通上就辐射北边的海淀区。其实，普尔斯玛特和沃尔玛早就认准了，在八角东街立住脚，海淀区就已经在身边了——常常被人们提起的晋元庄小区事实上就是海淀的辖区。另外有了石景山游乐场的吸引（它的外部停车场可以停上百辆车），这也是潜在的顾客源。

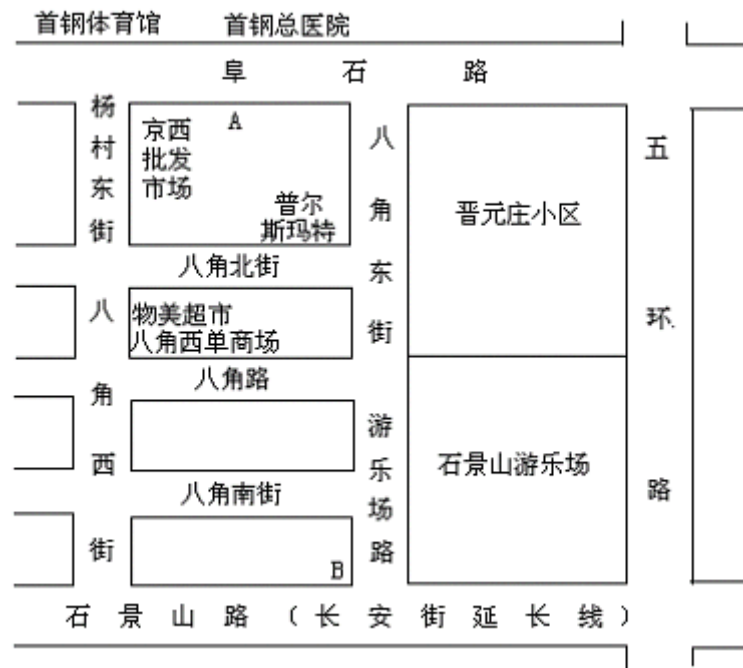
石景山交通队的祁先生介绍：除了石景山路偶然有车流的缓滞外，阜石路和八角东街从未堵过车。五环路将在2002年9月10日通车，正在进行施工准备的市政建设工人说，五环路和阜石路的交叉处将修建一座立交桥，向西的引桥延伸至八角东街处正好结束，车流可从这里的出口进出。

在沃尔玛预期店址的斜后方，坐落着规模庞大的京西批发市场。这里的大部分商户都知道“一家外国超市”要在附近建店了，而且“据说它的规模要比普尔斯玛特大两三倍！”在几大块建筑、装修等市场的南边，有个很大的日用五金小商品批发市场，也兼零售，这里人气颇旺。这些人流将来也许会被沃尔玛夺去一部分，因为沃尔玛在批发上也针对着终端零售商。石景山的一个特色是位于城乡的过渡地区，八角本身是一个乡村城市化的典型。在西边农村地区的零售商原先一直在石景山进货，如果沃尔玛的价格战奏效，他们很可能成为沃尔玛的客户。

当然沃尔玛面对的石景山区的众多机关、企业集团也将是潜在的顾客。另外一部分顾客来自于从石景山和房山各景点游玩后驾车回城的人们。

八角西街，是石景山规划中的商业街，据街道办事处周先生说：这里最大的两个商家应是八角西单商场和物美综合超市。但西单商场的客流量总上不去，而物美的门口摆满了自行车，这说明它的商圈辐射能力并不大，只是基于附近的几个街区。位于八角北街的普尔斯玛特（2001年8月开业），要想在2002年底沃尔玛开业前占上风，就必须不断加强采购和宣传力度。

普尔斯玛特声称自己的商圈辐射半径是 3 公里，那么沃尔玛又将达到多少呢？我们现在只能耐心地等待了。



文章摘自	中国营销传播网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=7024
文章时间	2002-06-20 (2002-06-20 更新)	保留时间	2002-10-12 19:00:44

小议沃尔玛社区店的设计与发展

中国营销传播网， 2002-07-19， 作者: 王蓁

今年元月 1 0 日上午，在一片“天天平价、服务社区”独特的沃尔玛欢呼声中，沃尔玛社区店在深圳人民南路的嘉里中心开业。这是全球最大的零售商沃尔玛在中国开设的第一家社区店，也是中国入世以后沃尔玛在中国开设的第一家分店。据悉，到目前为止，沃尔玛在国内已经开设了 19 家商店，包括 15 家购物广场、3 家山姆会员店和 1 家社区店。

其实，沃尔玛社区店在美国已经不是什么新鲜事。早在 1998 年，沃尔玛社区店 (Neighborhood market) 在美国就已经开设了。它是对原有购物广场和山姆仓储式会员店这两种大型卖场的经营形式的补充，是在坚持“天天平价”原则的基础上，为社区提供便利的购物服务的门店。与购物广场以及会员店相比，沃尔玛社区店的规模较小，大约在 3800 平方米到 5000 平方米之间，也就是说如果是正方形，它的卖场纵深只有 60 到 70 平方米，但是小面积并未减少他所容纳的商品广度，它们包括鲜菜，熟食，鲜肉，乳制品，保健品，美容用品，快速照相冲洗服务，另外还提供药品，文具和纸制品，宠物用品和家用化学用品它主要突出便利功能，以“便利、平价、优质”为经营宗旨服务于周边居民小区。

“社区店”这一概念顾名思义就是建立在居民聚集的社区内，并以社区内的常驻人口为服务对象的零售店铺。社区店的产生和发展是随着居民日常消费水平的不断提升而发展起来的。由于社区店的地理位置的特殊性，社区门店的经营种类和发展要根据社区的情况有其侧重。例如：深圳沃尔玛社区店的面积在 2000 多平米，经营的商品以生鲜食品和日用品为主，食品类占 5 0 % 以上，这一切的一切都是针对所在的社区进行合理安排的，说的更加形象一点，社区店可能更像是“DIY 的组装机台式电脑”，所有的配置和设计都是与社区的消费情况紧密结合的，它的商品定位，卖场布局，营销策划也是为社区服务的。

但是，沃尔玛的社区店具有一定的特殊性，它是一种介于成熟的标准超市和增强型超市的业态，它的开设可能将对国内类似超市业态会产生一定的影响，从沃尔玛社区店的定位可以看出它的设立，似乎更适合于具有一定消费水平的社区，而不是一般意义上的大众社区。沃尔玛社区店的设立和发展不同于 90 年代至今在国内发展起来的社区便利店，例如 7—11，联华罗森，良友便利等的经营模式。一般的社区便利店的面积通

常在 200 平米以下，经营品种在 1000—2000 左右，营业时间为全日制，商品的定位以常小区驻居民购买的快速消费品和家庭的紧急消费品为主要的方向，当然这种门店对于小区的居住情况和消费情况的要求不是很高，可以普遍存在。而沃尔玛社区店面积和经营品种数要远远大于社区便利店，它是建立在具有相当发展规模和具有一定消费水平的中大型居民小区内的，其发展方向与广东省推行的“肉菜市场超市化”的目标相一致，在于改善居民日常购物场合，规范肉菜副食品的商品流通渠道，为社区的常驻居民提供便捷的服务。而就目前这一发展方向和趋势来看，以深圳，上海，广州，北京等为首的一批大中型城市的社区化建设已经初见成效，而目前国内的介于大型特贸市场和便利店的门店一直是一个半真空状态，没有什么国内的连锁零售企业在这方面做的比较成熟。沃尔玛在今年开设社区店也是因为深圳的小区化建设和消费水平已经满足社区店这一特殊模式的门店的设立。

面对这一情况，我们应当怎么办呢？沃尔玛社区店的经营模式值得大家研究和学习，尤其是一些已经具有一定的消费能力的大型城市的成熟社区。在国外已经经营多年的沃尔玛社区店的商品定位，门店布局，营销方式这些都值得国内的商家好好研究一番的。

文章摘自	中国营销传播网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=7336
文章时间	2002-07-19 (2002-07-19 更新)	保留时间	2002-10-12 19:01:03

世界商业巨头沃尔玛的成功之道

中国营销传播网， 2000-11-11

提起“沃尔玛”这个名字，中国的消费者并不陌生，它是美国著名的零售企业。其创始人萨姆·沃尔顿于 1945 在小镇本顿维尔开始经营零售业，经过几十年锲而不舍的奋斗，终于建立起全球最大的零售业王国。萨姆·沃尔顿曾经被《福布斯》杂志评为全美第一富豪，也因为其卓越的企业家精神而于 1991 年被布什总统授予“总统自由勋章”，这是美国公民的最高荣誉。

沃尔玛是全美投资回报率最高的企业之一。其投资回报率为 46%，即使在 1991 年不景气时期也达 32%。

他的历史远没有美国零售业百年老店“西尔斯”那么久远。但在短短的三十几年时间里，它就发展壮大成为全美乃至全世界最大的零售企业。

当前，沃尔玛的经营哲学、管理技能已经成为美国管理学界的热门话题。

农村包围城市的竞争战略

沃尔玛在创业初期，面对的是强大的西斯、凯玛特等零售业巨人。当时，这些大的零售企业的业务大多都集中在大中城市，而对于小城镇都置之不理。因为他们认为小城镇没有开设零售企业的条件，只在人口超过 25000 的地区设店，而萨姆·沃尔顿却抓住这一有利战机，制定并采取了“农村包围城市”的战略，选定小城镇为其服务的细分市场。他们具体的实施策略是以州为单位，一县一县的填满，直到整个州市场饱和，然后再向另一个州扩展。由一个县到一个州，一个州到一个地区，再由一个地区扩展到全国。萨姆·沃尔玛的原则是只要人口在 5000—10000 之间就建店。沃尔玛成功利用了小城镇这个被其它零售商所遗忘的细分市场，迅速发展，同时又避开了其他零售商的竞争。等其它零售商觉察到时，沃尔玛的业务已成燎原之势，势不可挡，在全国零售业站稳了脚跟。

为了保证自己的高速发展，沃尔玛不仅增开新店，而且建立了萨姆俱乐部：每个顾客只要花 25 美元就可以拥有会员资格，以批发价获得大批商品。同时，沃尔玛也采用兼并手段，拥有 112 家连锁店战略措施保证了沃尔玛的高速发展。

折价销售的经营策略

沃尔玛能够迅速发展，除了正确的战略定位以外，也得益于其首创的“折价销售”策略。每家沃尔玛商店都帖有“天天廉价”的大标语。同一种商品在沃尔玛比其他商店要便宜。沃尔玛提倡的是低成本、低费用结构、低价格的经营思想，主张把更多的利益让给消费者，“为顾客节省每一美元”是他们的目标。沃尔玛的利润通常在 30%左右，而其他零售商如凯马特的利润率都在 45%左右。公司每星期六早上举行经理人员会

议，如果有分店报告某商品在其他商店比沃尔玛低，可立即决定降。低廉的价格、可靠的质量是沃尔玛的一大竞争优势，吸引了一批又一批的顾客。

完善的分销系统成为高效保障

沃尔玛的商品以“物美价廉”著称。而要做到“价廉”，就只有压低进货价格上下功夫。沃尔玛直接从工厂进货，商品的中间环节大大减少。同时，精明的采购员总是进行艰苦的讨价还价，力图把价格压至最低。以往的零售业都是由分店向各制造商订货，再由各个制造商将货发到各个分店。而沃尔玛推行的是“统一订货，统一分配”。各分店的订货都先汇总到总部，然后由总部统筹订货。商品成交后，就被直接送往公司的分销中心。沃尔玛在全国共有二十个分销中心，再由分销中心送往各个分店。分销中心的地点选择经过仔细的研究，必须能确保产品由分销中心运出到各分店的时间不能超过一天。公司有专用的车队，拥有 6000 多辆卡车，平均每天发货 4900 箱。沃尔玛的商店备有 8 万种以上的商品，而且其中有 85% 的货都是由公司的分销中心直接供应，而其他竞争者只能达到 50% 到 60% 的水平。结果，沃尔玛的零售商从在计算机上开出订单到货物上架的时间平均只有两天的时间，而其他竞争者大约需要五天的时间，因为他们无法通过自己的分销网络运输更多的商品。高效的分销系统大大降低了沃尔玛的运输成本。沃尔玛的商品运往商店的成本只有 3%，而竞争者则需要 4.5% 到 5%。这就保证了沃尔玛能以低廉的价格出售自己的商品而获得于竞争者同样的利润。统筹订货不仅可以获得价格上的折扣，带来规模经济，而且资源的统一调配也大大缩短了商品从工厂到零售店的时间，大幅度的提高了工作效率。

可以说，沃尔玛在分销系统中所实现的效率与规模是沃尔玛最大的竞争优势之一。

实行高科技的信息管理

沃尔玛能够做到低价格，取决于完善的分销系统。而分销系统又是靠先进的计算机技术来保证的。公司将电脑运用于分销系统和存货管理。公司总部有一台高速电脑，同 20 个发货中心及 1000 多家商店连接。通过商店付款柜台扫描器售出的每一件商品，都全自动计入电脑。当某一货物减少到某一数量时，就会发出这种信号，使商店及时向总部要求进货总部安排货源后，送往离商店最近的分销中心，再由分销中心的电脑安排发送时间和路线。在商店发出订单后 48 小时，所需的货品就会全部出现在货架上。这种高效的存货管理，使公司既能迅速掌握销售情况，又能及时补充存货不足；既不积压存货，又不使商品断档，加速资金周转，大大降低了资金成本和库存费用。

同时，公司于 1986 年与戴姆勒奔驰公司签订合约，斥资 2400 万美元，建立了一个卫星交互式通讯系统。凭借该系统，能在所有的商店，分销中心进行通讯。公司设有一个 6 频道的卫星系统，可以同时和一千多家商店进行视频通话。这样，总部的会议情况和决策都可以通过卫星传送到各分店，也可以进行新产品演示。沃尔玛一共花费了 7 亿美元才建成了现在的计算机卫星系统。这是世界上最大的民用数据库，比美国电话电报公司的还要大。这个高科技的通讯系统使信息得以在公司内部及时、快速、通畅的流动。正是这一先进的通讯系统是沃尔玛高效管理的基础。高科技的分销系统是沃尔玛得以发展壮大与维持控制的重要因素。

支撑沃尔玛的是独特企业文化

沃尔玛拥有近四十万员工。公司不是把员工当做“雇员”来看待，而是当做“合伙人”和“同事”。公司规定对下属一律称“同事”而不称“雇员”。萨姆·沃尔顿提出“关心自己的同事，他们就会关心你”，培养职工“爱公司如爱家”的精神。公司对员工的利益的关心并不只是停留在口头上或是几条标语式的企业文化理论，而是有一套详细而具体的实施方案。公司将“员工是合伙人”这一概念具体化的政策是三个互相补充的计划“利润分享计划，雇员购股计划，损耗奖励计划”。

在利润分享计划中，公司保证每一个在公司工作了一年以上，以及每年至少工作 1000 小时以上的员工都有资格分享。运用一个与利润增长相关的公式，沃尔玛把每个够格的员工工资分百分比归入这个计划，员工们离开公司时可以现金或股票方式取走这个份额。

在雇员购股计划中，员工可以通过工资扣除方式，以低于市值 15% 的价格购买股票。

损耗是零售业的大敌，沃尔玛控制这一批漏的方法是与员工们共享公司因减少损耗而获得的赢利。如果某家商店将损耗控制在公司的目标之内，该店每个员工都可获得奖金，最多可达两百美元。结果，沃尔玛的损耗只是行业平均水平的一半。而且，它还促使员工们彼此增加了信任感。

沃尔玛公司把每周的业务会定在星期六早晨。星期晨会是探讨和辩论经营思想和管理战略的地方。在会议上可以提出建议，表扬先进，发现问题讨论解决办法。这样，发现的问题马上在周末就可以及时解决，而不必等到下星期。萨姆·沃尔顿说，星期六晨会是沃尔玛文化的核心。它的基本目的是交流信息，减轻每个人的思想负担，团结队伍。公司经常在星期六晨会后举行联谊活动，喊口号，鼓劲，联欢，减轻每一员工的

负担，使员工身心得到愉悦，同时也增强了凝聚力，团结了队伍。员工们很容易把星期六联欢所产生的欢娱气氛带到工作中去，而这正是沃尔玛所追求的“让商店保持轻松愉快的气氛”。

公司还规定每一位员工进店的第一天起就举手宣誓，保证顾客在走到离售货员十英尺时，就要上前打招呼，笑脸相迎。

为了培训员工，公司学成立了沃尔顿研究院，尽可能给员工最佳的培训。公司发动了“给总经理写信”的运动，鼓励员工给总经理写信。

这些都表明公司注意倾听来自基层的声音。因为沃尔玛的信条是“接触顾客的是第一线的员工，而不是坐在办公室里的官僚”。这种体制保证了信息的及时反馈，同时也促使员工提出了许多改善管理的卓有成效的建议。所有这些构成了独特的沃尔玛文化，它是支撑这个零售业巨人的中流砥柱。

中国的零售业怎么办

上海的华联，南京的苏果等都是“偏安一隅”，有很强的地区局限性。同时外资零售业在中国市场大规模“抢滩登陆”，如沃尔玛，家乐福，广客隆等，给国有零售业巨大冲击。但是，我国外资零售商几乎都集中在大城市，国有零售企业并非没有发展的空间。我们期待中国的沃尔玛的早日出现。

文章摘自	中国营销传播网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=3994
文章时间	2000-11-11 (2000-11-11 更新)	保留时间	2002-10-12 19:02:51

沃尔玛的胜利

沃尔玛的胜利是一个象征，它昭示着一个零售为王时代的来临。

中国营销传播网， 2002-03-11， 作者：[金杜](#)

这是一个长达半个世纪的竞技故事！

在这个激情故事中，曾涌现出如凯马特、家乐福等多个骁勇善战的舞者。但随着故事的起伏跌宕，绚烂喧哗褪去，最后，舞台的聚焦灯落在了沃尔玛——这个孤独的舞者身上。

上月底，美国《福布斯》杂志公布 2002 年全球富豪榜，沃尔顿家族 5 人的资产总值共上涨了 98 亿美元，创下 1029 亿美元的历史纪录，成了名副其实的全球最富家族。而最新数字显示，美零售业巨擘沃尔玛连续 48 周所创造的辉煌战绩，使其 2001 年度收入总额达 2200 亿美元，超出此前排名第一的埃克森美孚石油公司达 70 亿美元之多。看来，其在 2002 年“世界 500 强”排名中拨得头筹已成定局。

其实，沃尔玛的胜利只是一个象征。它昭示着一个制造商一统天下的时代已经过去，一个零售为王时代的来临。而沃尔玛的历史其实就是一部“零售为王”的历史！在上个世纪 50 年代起步时，沃尔玛依赖销售 P & G 起家，那时，零售商靠制造商给予机会养活自己。但逐年销售的数据分析表明，制造业与零售业对比的重心正在向零售业倾斜，P & G 现一年赚 300 亿美元，但它养出来的零售巨鳄一年却赚超过 2000 亿美元。可以说，沃尔玛的胜利对服务业经济是一种实实在在的鼓励（要知道在 1995 年之前，世界 500 强中根本难觅服务业公司的芳踪）！

英国《金融时报》十年前曾预言——21 世纪，全球最大的公司将不再是传统的钢铁大王或汽车巨头，而是新兴的连锁零售帝国。而今，零售业之飞扬跋扈，已初露几分王者的风范。然而，“零售为王”的道路，确是充满了艰辛和陷阱，多少零售豪杰壮志未酬身先死，常使英雄泪满襟。他们或是初探江湖，见势不妙迅速鸣金；或是走到半途却筋疲力尽，如追日夸父轰然倒下；或是尚未成王，就走向死亡。

客观而言，零售业界不乏豪杰或枭雄，但沃尔玛最终成了一个孤独的胜者，旨在昭示“零售为王”的真谛在于：过分拘泥于一砖一瓦的水泥（地盘）扩张战略风险日高，而水泥扩张战略+鼠标扩张战略，才是商业核心竞争的正确路径。唯有以 IT 系统（包括卫星电子物流定位系统、高效回流的供应链体系、商品运输追踪系统、销售信息系统、库存货品结构系统及 SP 高效市场反应系统）全面支持零售企业高速、规模化地快速扩展，才能赢得无可比拟的竞争优势。

其实，这样说来，沃尔玛的胜利很简单。它是成本的胜利，是科技的胜利，是供应链与最时髦的新经济嫁接的胜利！

市场分析篇——沃尔玛海外狂飙

前言

经历十载艰辛的海外之旅，沃尔玛终于迎来了国际业务全面飙升的幸福时光。最新数字表明，其去年在海外新增店面达 107 间，现在旗下有 1 1 7 0 家分店分布在全球 9 个国家。至此，沃尔玛已悄然在美国以外的土地上建立起自己庞大的商业帝国。

而颇令人欣慰的是，在全球经济灰暗的环境中，沃尔玛去年海外市场的营业利润却飙升了 3 1. 1 %，达 1 4. 5 8 亿美元，在前一年，这个数字是 1 1. 2 亿美元。目前，沃尔玛是加拿大和墨西哥最大的零售商，其在加拿大的利润率甚至超过美国本土公司。其他如英国、墨西哥等相继获得盈利。

沃尔玛如此蓄力外拓，在于它根本没有其他选择。投资者对沃尔玛的期望是每年的销售额和利润均要以两位数字的速度增长。分析家指出公司在美国的业务目前还承担着发动机的角色，但最多只能持续 4 至 8 年。其首席财政官曼塞尔称在此之后“沃尔玛的国际业务将会成为公司发展的主要动力来源，美国业务的重要性将会减弱”。于是，沃尔玛以大量银弹支持曼塞尔执掌国际业务部的一系列创举。这包括在沃尔玛的历史上首次实行全球采购，旨在通过大规模的进货使交易价格最优化，质量最大化。

与此同时，与沃尔玛如影相随的家乐福海外扩张的速度也在全面提速。在全球许多国家，后者的业绩甚至已超过了沃尔玛的预期（家乐福在欧、亚、美洲的 26 个国家和地区建立了 3280 家超市，再加上其他业态，其有超过 8800 多个连锁店），这是沃尔玛必须打醒十二分精神警惕的。很显见的例子是，家乐福在德国一开店，沃尔玛也就跟了过去，尽管沃尔玛德国机构长期不赚钱。

沃尔玛海外之旅也非一帆风顺，其艰难的德国之旅可见一斑。上个世纪 9 0 年代它犯的错误的在于把它的文化全盘照搬“出口”海外，而不是去适应当地市场。当它进军印尼的时候，它把整个整个的货舱用驳船直接从美国运过去。在它最头疼的德国，沃尔玛无论对于像 A l d i 这样的竞争对手的顽强，还是供应商的古板、贸易协会的强大都没有做好准备。它对德国消费者的特点也一无所知，德国主妇们对价格的关心远远多于大包小包的采购乐趣。而德国的雇员喜欢躲在厕所里逃避沃尔玛的晨操。

德国的噩梦也是一笔财富，这使得沃尔玛在后来的海外并购中改变了策略。如在 1 9 9 9 年收购英国的 A S D A 连锁店时，沃尔玛放手让英国本土的管理层对公司进行经营，并把先进的库存商品跟踪系统移植到 A S D A 上，将其归到全球采购计划下，这令 A S D A 的商品得以比当地同行便宜许多。事实上曼塞尔现在的首要任务只是推行沃尔玛一些核心的经营理念，如“每日低价”等，具体的物流和操作问题则留待当地员工自由发挥。

如今不可避免的是，家乐福与沃尔玛在中国的短兵相接已在所难免。短短 5 年间，家乐福在中国 15 个城市开了 28 家分店，年销售额达 60 亿元。很显然，家乐福曲线策略使得它在中国一役中已拨得头筹，而沃尔玛今年初深圳嘉里店的开业，则拉开了新年反攻的序幕。

竞争仍在继续，它无处不在。

个案

沃尔玛南中国狂奔

较之飞扬跋扈的家乐福，沃尔玛一直悄悄迂回于中国的海岸线，有人说，它在熟悉环境和等待 WTO。但不可否认的是，沃尔玛在无声无息之间，编织一面撒向全国巨网脚步从来没有停止。

猛踩开店战车

1 月 10 日，深圳嘉里中心锣鼓喧天，沃尔玛中国首家社区店开业迎人。

在过去一年时间里，这位全球零售业老大没有在他踏足中国的发祥地广东插上一杆新店的旗帜，但今年新春伊始，就不事宣扬地把在美国已尝试多年的“社区店”概念带到了中国。对于这家沃尔玛在中国开出的面积不足 3000 平米的第 1 9 家分店，一个未经证实的行内说法是，开张首日便有 3 4. 7 万元的惊人进帐，此后日均销售保持在 1 5 — 2 0 万元区间。

沃尔玛进军社区便利店是一个新的信号！它标志着沃尔玛多业态共同并举，开始入世后在国内新一轮的扩张。大型超市卖场与会员店为“纲”，小而繁星遍布的社区店为“目”——沃尔玛中国负责人表示，“多”可以弥补“小”的缺陷，而且只有“小”才会更灵活。

与此同时，沃尔玛去年在中国一口气新开了 8 家分店，这相当于它在进入中国前 5 年里所开店数总和。而在去年年底，沃尔玛已开始猛踩开店战车的油门！去年 11 月，沃尔玛与北京中山伟业投资有限公司签下一纸租赁合作协议，标志着全球零售业老大正式踏足京城热土，“首发式”选在石景山。而此前已有消息称，

沃尔玛津门第一分店的店址已确定，这家经营面积达 2 万平方米的分店预计今年秋天将落成。另外，沃尔玛对上海一直“贼心不死”，其身影已开始在上海杨浦一带徘徊。看来，其整军待发进驻上海的日子已指日可待。

而研究沃尔玛店址的分布，我们现在可以清晰的发现沃尔玛在中国的区域划分图：除华南以深圳为中心外，沃尔玛西南以昆明为中心、华北以北京为中心、东北以大连为中心的区域发展格局已经初步形成。随着各区域的中心店的开业，沃尔玛全国发展战略已经展开。

灵活变身

另外，沃尔玛在中国的变身，也让人看到了乐于遵纪守法的美国公司相当灵活的一面。

这几年，沃尔玛除了在深圳培养人才外，进行适应中国市场的调整也一直在进行。如果做一个对比的话，可以发现，沃尔玛新开设的门店和最初进入中国开设的店铺已经有不小的变化，调整的范围不仅包括产品结构，还涉及到经营方式，沃尔玛在深圳华侨城和大连新开设的店铺都出现了专柜(国外沃尔玛店没有专柜)，而且，沃尔玛也在中国的零售企业一样，对供应商的付款，也开始出现账期。此外，从业态的选择上看，沃尔玛也开始从最初的购物广场向现在的大卖场、社区店的转变。

从当年那个甫一开场就卖轮胎，到现在迎合中国市场的种种调整，沃尔玛深圳山姆会员店的经理杜丽敏目睹了它诸多的变化。杜说，作为沃尔玛在中国的首家会员店（1996 年开），深圳山姆店一直保持着两位数的增长。与此同时，它不断的调查和迎合会员的需要，如食品饮料的包装就先后经历了大包装到小包装，单包装到多包装的变化。而前年底，深圳山姆店还出人意料的将第二层原办公面积改建成非常庞大的家居装饰中心。杜经理解释说，增设双层、加开家居中心，都是沃尔玛本土店和海外店从未有过的。而这一切的变化只是缘于满足深圳山姆店周围不断涌出的楼盘的巨大需求。

与此同时，沃尔玛在开店策略上，也体现了灵活有度与坚持原则的统一。可以说，沃尔玛在中国的扩张，一直保持着少有的谨慎。一方面它耐心等待中国政策的松动，以一副遵纪守法的形象出现在中国政府面前。另一方面，它不愿贸然开拓陌生市场的风险，毕竟中国太大了，它要做的是：在深圳先行试验，然后再将触角伸至辽阔的腹地。它社区店的出现，也是一种有益的尝试。

全球采购落户深圳

另外，中国庞大的商品资源是沃尔玛不愿放弃的一块肥肉。今年 2 月起，沃尔玛深圳采购中心正式投入运营。此前，其所有的采购外包将全面停止。

据沃尔玛（中国）公司事务副总裁李成杰透露，2000 年，沃尔玛以直接和间接方式从中国采购的产品总额超过 100 亿美元，其中 80% 来自广东省。这些产品出口国外，供应到全球沃尔玛连锁店销售。李说，沃尔玛全球的销售额以每年 200 亿美元的速度增长；而在中国的采购也以每年 20% 的速度在递增。在未来扩展的计划中，沃尔玛将继续从中国采购产品，预期采购额将大幅度提高。为此，沃尔玛决定把全球采购总部从香港搬至广东。

李分析说，此前，沃尔玛全球采购总部设在香港，并在台北、深圳、汉城、新加坡设了四个办事处，但是现在，格局大变。去年底，沃尔玛全球采购总部从香港迁到深圳。至此，沃尔玛将以深圳为基地，再向世界延伸 20 个采购据点。而今年 2 月 1 日以后，沃尔玛将停止采购外包，年销售额 1900 亿美元的商品将全部交给深圳这个全球采购总部及其所属的采购网络负责。如果说当初沃尔玛将采购总部设在香港，不过是以亚洲作为全球采购试点的话，当采购总部迁至深圳后，沃尔玛的全球采购将以深圳为核心，在全球真正展开。

在以中国深圳为根据地展开庞大而猛烈的战略计划的背后，实际是沃尔玛正在进行的改革。在美国以外，沃尔玛遇到了太多的连 EDI（电子数据交换）也没有的供应商；在中国，沃尔玛最大的竞争优势——物流业无法在中国落地，而沃尔玛多年本土采购经验，使它坚信抛弃中间商进行直接采购是一种最好的采购方式。

是到了该把中介组织的利润归于自己的时候了！这是沃尔玛此刻最真实的想法。

沃尔玛在中国的开拓步伐

1996 年 8 月 12 日，沃尔玛中国集团的首间购物广场及山姆会员商店于在中国深圳市同时开业；

1997 年 10 月 13 日，第二家购物广场在广东东莞市正式迎接八方来客；

1998 年 12 月 20 日，第三家沃尔玛购物广场在深圳开张；

1999 年，第四、第五家沃尔玛购物广场分别在云南昆明和广东深圳开业；

2000 年，沃尔玛中国集团北方总部于辽宁大连正式投入运作，并在该市开张第六家购物广场。同年，第七、第八家沃尔玛购物广场在深圳运营。

2001 年 沃尔玛采购总部迁深圳，同时此年开店的总数是前五年的总和。

策略对比篇——沃尔玛 VS 凯马特:2001 年不同命运

两大巨头在 2001 年的不同命运（前言）

这是怎样一番惊险的博弈，我们已不得而知。我们只知道，呈现在我们面前的是——全球两大零售巨头在 2001 年完全不同的际遇。

2001 年，“穷人店”沃尔玛全球猛捞，一跃至全球 500 强的颠峰，从而创造了一个在逆境中凸起的财富神话！而在全球经济萎靡不振的深秋之秋中，沃尔玛的强硬对手凯马特却未能辛苦支撑熬到新年。在去年年尾，凯马特以破产黯然退场。

数字显示，截止到 2002 年 1 月 31 日的一个财政年中，沃尔玛的净销售额达 2177.99 亿美元，比上个财政年整整提高了 13.8%；净收入再次刷新历史记录，飙升了 6%，达到 66.71 亿美元，即每股收益 1.49 美元。其中，沃尔玛店、山姆会员店两个分支的营业利润分别飙升了 6%和 9.1%，而海外分支的营业利润也直线上升，狂飙达 31.1%之多。

在沃尔玛不断刷新自身记录的同时，美国第二大零售巨头凯马特却创下了美国历史上规模最大的零售商破产案：1 月 22 日，凯马特公司向芝加哥联邦破产法院申请破产保护，当天，凯马特股票在纽约证交所下跌 60.34% 收报 0.69 美元。申请破产保护的凯马特将关闭 2114 家连锁店中的 500 家。

花自飘零水自流。两个全球零售巨头在 2001 年遭受的不同命运，发人深思，耐人寻味。与善玩数字游戏、做假账的安然不同，凯马特的故事展示的是一个零售商的囚徒困境，并再次应验了一句商界名言——规模不等于效益，规模与效益不是互为因果，而是条件。而零售大王萨姆·沃尔顿多年前说的那句话，至今犹耳：供应链制胜的关键是——永远都要比对手更好的控制成本，又有多少人做到了呢？

一、规模 VS 效益 谨慎的多元

谁动了凯马特（KMART）的奶酪？

从 1985 年开始，以折扣销售一举成功的凯马特开始实施多样化经营战略，一是向专业性折价销售方向发展，开设了折价服装销售连锁店和折价家庭用品连锁店。一是向折价书店发展，开设了 898 家联营书店。然而，这一次等着它的却不是高歌猛进的乐观景象——同是 Kmart 折价商店，服务内容、服务的顾客群体却不同，且由于缺乏经验，新开的专业化商店反而削弱了其竞争力，让对手沃尔玛乘虚而入。

规模是一柄双刃剑！尽管连锁经营的优势在于规模，但以怎样的方式和速度达成规模仍值得三思。从美国零售业的发展史来看，1955 年至 1975 年是美国折扣店发展的黄金期，而到了 1976 年，这一业态已经开始进入成熟期。此时，凯马特本应放慢新店开张数量，同时更新业态。但凯马特却仍一味追求规模，对旧店疏于管理，致使店铺环境差、商品过时。

而相反，80 年代初，当沃尔玛公司革命性地推出仓储店时，几乎所有大零售商都疾步赶上，唯独凯马特熟视无睹。相反，他们选择了多元化经营。1984 年，它开餐厅、书店、药房等，后又因经营不善之相继卖出。直到 1988 年，凯马特才开始进入仓储领域，但为时已晚。正是这一年，对手沃尔玛的净利润首次超过了凯马特。

二、成本 VS 折扣 供应链制胜

另外，低效运转的成本管理系统，是使得凯马特四面楚歌的关键。

凯马特自身管理痼疾使得其很难在各同业竞争者的夹缝中生存：它没有像沃尔玛那样拥有现代的物流配送系统，同时它的管理系统也相当陈旧，店铺商品布局也不合理。不仅如此，低效的管理还带来高昂的管理成本，2001 年第三季度，凯马特的管理及总务费用在销售费用中的比例是 22.7%，而沃尔玛只有 17.3%。在零售经营技术必须以效益为核心的今天。凯马特在供应链环节上存在的诸多问题，实际为其后来的落败埋下了伏笔。

客观来说，沃尔玛和凯马特都相继建立有自己的配送中心。但从效果上看，凯马特做的不少是表面文章，远不如沃尔玛做得丝丝入扣。与沃尔玛自建强大的配送中心相比，凯马特选择了把大部分物流作业外包出去。从短期看，似乎降低了公司营运成本；从长期看，却丧失了对物流的控制，使总成本大幅提高。相反，沃尔玛的通讯设施、车队和它的配送中心是一个完整的体系，它不仅运用了先进的技术，更保证了实现企业的效益。统计显示，每 1 美元商品销售额中，凯马特在配货方面要花费 5 美分，而沃尔玛只需 1 美分多点。

另外，在与沃尔玛等企业进行激烈的竞争时，凯马特将目光更多地聚集在降价，而忽略了提高商品内在价值链，为顾客提供更多的附加值等方面。相反，沃尔玛平价观与单纯依靠低价竞销的方式不同，他们主要是依靠成本控制，优化商品品质，改进服务等来达到自身目的。

三、科技 VS 管理 平价的真谛

沃尔玛“天天平价”的真谛还在于它从不忽视科技的力量。

20 世纪 70 年代末，沃尔玛就开始使用计算机进行管理；20 世纪 80 年代初，沃尔玛不惜投入 4 亿美元巨资，委托休斯公司发射了一颗商用卫星，实现了全球联网，以先进的信息技术为其高效的配送系统提供保证。通过全球网络，沃尔玛总部可在 1 小时内对全球 4000 多家分店每种商品的库存量、上架量和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。

“永远比对手更好的控制成本”——沃尔玛为了实现它“每天平价”（everyday low price）的策略，甚至在选择物业的时候，也只选择位于城市边缘的区域或小城镇，绝不染指城市的中心地段，因为那里的地价无法支持它的低价策略，在它的经营目标和经营策略之间保持了高度的一致。而凯马特却没有能保持这样的忠诚度，虽然它也标榜低价，但它却在地价最为昂贵的纽约曼哈顿开设了两家店铺。这虽不是导致其失败的关键，但经营理念和经营策略上的自相矛盾，却暴露了凯马特对平价理解的浅薄。

另外，沃尔玛的“平价”观紧密地包含了两个方面：一是千方百计地降低成本，降低售价；二是为顾客提供“超值的服务”。首先，沃尔玛抛开中间商直接采购，并想尽一切办法把价格压到极限成交。其次，公司纪律严明，监督有力，禁止推销商送礼或请采购员吃饭，以免采购员损公肥私。另外，沃尔玛也把货物的运费和贮藏费降到最低。其在全美有 16 个发货中心，都设立在离沃尔玛商场不到一天路程的附近地点。商品从工厂直接送到发货中心，再由其专有的集装箱运输队运往各地的沃尔玛分店，这种类似网络零售商“零库存”的做法使沃尔玛每年都可节省数百万美元的仓储费用。

四、工 VS 商 共生共荣是关键

另外，从凯马特的案例看，在凯马特最艰难的时刻，供货商给了它最后致命的一击。

由于供货商普遍担心凯马特的财务状况，处于破产边缘的凯马特又遭供货商的反水，包括其最大的供货商之一的弗莱明消费品公司宣布停止向其供货，紧随弗莱明公司的步伐，草皮和园艺产品制造商斯科特公司也同时宣布终止向凯马特供货。这样，供货商纷纷停止出货，兼之未能支付已经到期的欠款，凯马特终于到了申请破产保护的田地。

供应商和零售商间本是既互相依赖，又相互明争暗斗，力量此消彼长，按照实力说话。但凯马特与供应商之间始终都没有形成“蜜月期”，其不仅占用供应商货款司空见惯，而且不按期支付也习以为常，为商业领域内的支付风险埋下了隐患。而在沃尔玛看来，工商之间共生共荣的才是关键。这共生共荣包括：充分承担流通环节的风险、充分顾及上游制造业的合理利润、并对厂家的产品开发进行严格的引导。

在沃尔玛的全球采购中，供应商们一旦能够证明自己的价值，就会被看作是家庭的一分子，沃尔玛反复强调采购员绝不收受任何贿赂，甚至通过“反损部”来监督这一流程。一旦确认成为沃尔玛的供应商后，供应商可以通过沃尔玛的权限控制系统，充分地、自由地分享其各自产品在沃尔玛任何一个商场的实时销售情况。通过这种分享，供应商们可以更早地筹划他们的生产，于是也就可以给沃尔玛提供更加优惠的价格。实际，与供应商绑在一起的战略给沃尔玛带来的巨大竞争优势。

记者点评：

中国零售行业用 20 年的时间走完了美国上百年的路。但扪心自问，凯马特存在的诸多问题与我们是何其相似：比如，固步自封，不求创新；盲目地多元化经营；仅仅依赖价格战作为竞争手段，而不是产品附加值的提高；管理费用过高；将大量的筹集资金用于不切实际的投资，等等。相反，保持清醒头脑，在经营中降低成本，提高效率和效益，不断创新，是沃尔玛的成功经验，也是凯马特为我们敲响的警钟。

另外，凯马特自身信息管理跟不上新经济的趟，导致其整个竞争力减弱。而与此同时，我们看到，“中国商业百强年投入信息改造的总和还不及沃尔玛的 10%”，这前后巨大的差距再次给中国商界敲响了警钟：单纯的水泥（地盘）扩张战略风险日高，同业态的连锁经营面临规模瓶颈、高成本运行和管理困境。在“大鱼吃小鱼”激烈的竞争态势中，中国零售企业唯有利用技术，迅速地建立现代的物流配送系统，并在降低成本的同时改善整个供应链的效率，通过价格管理、产品种类管理及建立配套的内部管理组织结构来提高毛利，才能最终提高整个企业的竞争力。

凯马特经营状况表

	美国零售业排位	销售额	利润额	利润率%
--	---------	-----	-----	------

1982 年	3	169.42 亿美元	2.62 亿美元	1.5
1991 年	3	347.92 亿美元	8.59 亿美元	2.5
2000 年	5	370.28 亿美元	-2.44 亿美元	-1

沃尔玛经营状况表

	美国零售业排位	销售额	利润额	利润率%
1982 年	无名次	33.76 亿美元	1.24 亿美元	3.7
1991 年	2	438.87 亿美元	16.08 亿美元	3.7
2000 年	1	1932.95 亿美元	62.95 亿美元	3.3

人力资源篇——“冷面热心”的小镇大叔

直到今天，这个世界上最大的零售企业仍然将它自己视作一个小镇上普普通通的档口，而这也许正是它最伟大的长处。一直以来，沃尔玛的“小镇情结”一直主导着它和雇员之间的关系。尽管它的员工队伍如此庞大，但是沃尔玛仍然给人一种“严父”的感觉。就好像这里的每一个人都是在给一位严厉无情的“大叔”打工，尽管人们知道他其实宅心仁厚。

在沃尔玛，员工们多半拥有公司的股票，也享有高度的自治权。金·施罗德是阿肯色州西罗亚·斯普林斯沃尔玛购物广场的商店经理。他很自豪地展示了他的浏览器，它可以让所有的部门经理都准确地知道所有的商品卖得怎么样，和去年相比形势如何，库存还有多少，在途的还有多少。这些详尽、及时的数据使得每一个部门经理都自然而然地变成了一个小小的店铺老板，像打理一个独立的士多店那样经营他自己的部门，而且尽最快的速度消化他的库存（沃尔玛的库存周转速度比行业平均值要快一倍）。

此外，在沃尔玛，任何一位哪怕身份最低微的商店员工，如果他发现其它任何地方卖的某样东西比沃尔玛更便宜，他就有权把沃尔玛的同类商品降价。这种授权的意识在沃尔玛商店以外的地方也表现得同样突出。比如说，乔治·特雷西是本顿维尔一个配送中心的人事负责人，对于所有推高成本的行为他都要处罚，当然，所有降低成本的举措他也会奖励。又比如，负责后勤的老总迈克尔·杜克让他手下的 6 0 0 0 名卡车司机（他们大多数都拥有沃尔玛的股份）来监督检查各个商店的库存问题。参与带来了忠诚：沃尔玛司机的年流动率是 5%，而行业平均水平是 1 2 5%。

全球第一 CEO、GE 公司的杰克·韦尔奇先生曾这样评价沃尔玛的创使人山姆·沃顿：“他了解人性，就像爱迪生了解创新发明，亨利·福特了解汽车制造一样。他给员工最好的，给顾客最好的。”而沃尔玛现任 CEO 李斯阁道，“早在多年前，沃尔顿就指出我们成功的秘诀之一就是尊重个人。做到了这一点，我们就有可能做到一切。”

2002 年 1 月 21 日，沃尔玛作为唯一一家上榜的零售企业，再次被《财富》评为“100 家最适合工作的公司”之一。而这在过去的五年中，沃尔玛共有四次获此殊荣。李斯阁认为，沃尔玛的上榜得益于它多项政策和措施。如为全职员工和兼职员工同样提供医疗保障，如让兼职员工享受诸如激励奖金、购买股票、购物折扣、带薪假期等服务，这在经济不景气、失业率上升，且“9.11”让很多公司管理层失去对员工同情新的情况下，显得难能可贵。

个案

一个店长的职业蝶化

杜丽敏在沃尔玛的职业蝶化，在沃尔玛只是一个普通的例子。

1 9 9 5 年，沃尔玛在深圳招兵买马时，杜丽敏还不知道沃尔玛为何物，更不知道“仓储”、“配送”背后的真正含义。只不过是弹指六年间，杜丽敏一跃由当年的零售门外汉，悄然成长为沃尔玛深圳山姆会员店的总经理，就是人们俗称的“店长”。而今，杜丽敏又开始带领和培养着她的同伴，并告诉新进来的同事：“沃尔玛最大的财富就是员工自身。”

在 1995 年前，杜丽敏学的是财务，此前从未从事过服务业。而最初被沃尔玛吸引，杜回忆说，不是被它大公司的名头，而是因为它新颖而有趣的培训。一开始，杜丽敏在沃尔玛当的是一个最普通的现金办主管，

一方面，掌管前台服务。另一方面，和同事一起负责深圳山姆会员店会籍的推广。这一段时间，她和同事创造了山姆会员店还未正式开业就进帐 300 万的奇迹，而这 300 万元全来自会员卡的服务。

1997 年，杜丽敏走出前台，进入市场部当助理经理。杜说，这一段时间最辛苦，可斩获不少。她先是在夜班部，这让她得以一步步熟悉货架摆放、专柜设置的奥妙。后在五金部，这让她学到了不少商品分类的知识。这样一路下来，杜丽敏的有关零售分销方面的知识越来越丰富。由于她工作的尽职和突出表现，在接下来的几年里，杜丽敏不断晋升，在沃尔玛的六年时间里，杜丽敏先后晋升了五次，到最后，杜丽敏成长为沃尔玛深圳山姆会员店的总经理。

去年，杜丽敏代表中国总部的同事去美国参加了沃尔玛一年一度的股东大会，顿时感受到了沃尔玛王国的伟大。沃尔玛关海外员工就多达 30.3 万，来自十个不同国度的员工代表穿着各自民族的喜庆服饰表达着对沃尔玛的热爱。杜说，她先后两次作为杰出员工参加这样的盛会。第一次，她和中国的同事敲锣打鼓，挥舞着狮子；第二次，她是作为去年度为数不多的“沃尔玛英雄”上台领奖，为了突出自身的文化背景，杜丽敏毫不犹豫的穿上了一袭红旗袍。

杜丽敏这样总结在沃尔玛的六年：因为拥有一块自我发展的空间，在沃尔玛的日子因此变得无私和广阔。而杜丽敏的例子在沃尔玛很普遍在于：在山姆·沃尔顿时代，沃尔玛就有了内部晋升政策，并一直源至现今。

在沃尔玛，三分之二的经理都是从小时工干起，不管是过去，亦或是未来。

记者手记

沃尔玛的“平价”生活

在沃尔玛中国总部俭朴的大楼里，我觉察不到丝毫的奢华与自负。

此前，我原本以为看到的会是辉煌明亮的楼宇，感受到的将是全球老大豪气盖云的磅礴气势。但这回我上了沃尔玛的“当”！在沃尔玛深圳文锦北路的中国总部，我看到的是行云流水般忙碌的人群、狭窄的过道和不琢任何修饰、素面朝天的办公大厅。

在沃尔玛，“平价”和“成本”的意义蕴涵在每个点滴的细节中。比如，沃尔玛办公大厅，随处可见“打 17909，长话可省钱”的提示；比如，在沃尔玛采集样品的窗口，赫然写着“标签不可做他用”的提醒。前台的宣传栏里，有某员工发自肺腑写的“我的平价观”，而沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿大叔的铜像之所以给我留下深刻印象，不是因为他多英俊，而是因为它头像后面贴着的“成功十大法则”让我如梦初醒。其中一条印象最深刻的是——永远比对手节约成本。

在沃尔玛简朴如大卖场的办公楼里，员工不止一次的被告知：出去开会，记得要把公司发的笔带回来，因为笔是要以旧换新的；平常用的纸，记得要两面用完再丢弃，因为浪费实在可耻。或许你会抱怨这样的生活太清苦，太无趣，但马上就会有人告之你——至今，沃尔玛的首席执行官李·斯科特开的还是一辆大众公司的甲壳虫车，而且为了省钱，就在去年八月份出差时他还跟人合住过一个客房。另外，沃尔玛国际的老总约翰·门泽尔和他的下属们至今还挤在同一层楼里办公，他的那间办公室同样小得可怜。

说实话，沃尔玛的“平价”生活，初听起来实在厌烦。它似乎是上个世纪哪位琐碎的老太唠叨着的“勤俭持家”的老版本，没甚神奇。但仔细品味，却又能琢磨出几分“时尚”来。如走进沃尔玛深圳的山姆会员店，你会发现，营业员并不是很多。这不是因为沃尔玛“抠门”，而是因为它电脑化程度高，使得人力资源得到节省。另外，你会发现，走进中国五年的沃尔玛不会再向你竭力推销平时用不太着的折叠梯、汽车轮胎或可供一年食用的酱油。相反，它开始卖 1 美元左右的烤鸡，举办吃西瓜大赛，还在新开的店铺里教销售人员跳 Macarena，这实际是其电脑信息分析系统在大派用场。

“永远比对手节约成本”是沃尔玛薪火相传的一种美德，一种习惯。在我看来，沃尔顿大叔的高明之处，还在于他老人家有时能把“节省”与“奢侈”辨证的统一到一起。如 1984 年，沃尔顿大叔挥金如土，不惜重金租用卫星；又如新千年，沃尔玛与时髦的 .com 沾上边，独自建立一个与自己的全球供应商相连接的“私家”电子集市网。而这挥金如土的背后，始终是为了“节约”这一终极目的。

与新生活格格不入的沃尔玛的“平价”生活，却在 .COM 时代创造了奇迹。这样琢磨着想，赶紧回家，向正在湖吃海喝的老公大喝一声：从今天起，大力推广沃尔玛的“平价”生活，看看几年后究竟能不能冒出个什么富翁富婆来。当然，这是后话了。

沃尔玛最新数字

店铺数：

在美国：

沃尔玛商店（Wal-mart Store） 1,647 家

沃尔玛购物广场（Wal-mart Supercenter） 1066 家

沃尔玛山姆会员店（Sam's Club） 500 家

沃尔玛社区店（Wal-mart Neighborhood Market） 31 家

沃尔玛海外店： 1170 家

历史：

第一家沃尔玛商店开张 1962 年

第一家山姆俱乐部开张 1982 年

第一家超级购物中心开张 1988 年

第一家国外店铺开张（墨西哥） 1991 年

雇员数：

全美雇员总数 108 万人

海外雇员总数 30.3 万人

海外分店 1170 家分布：

墨西哥 551 家（1991 年进入）

波多黎各 17 家（1992 年进入）

加拿大 196 家（1994 年进入）★

阿根廷 11 家（1995 年进入）

巴西 22 家（1995 年进入）

中国 19 家（1996 年进入）

韩国 9 家（1998 年进入）★

德国 95 家（1998 年进入）★

英国 250 家（1999 年进入）★

（数字截止 2002 年 1 月 31 日）

（注：带★的国家为通过购并进入）

文章摘自	中国营销传播网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=6286
文章时间	2002-03-11（2002-03-11 更新）	保留时间	2002-10-12 19:03:20

总裁兼 **CEO** 李斯阁，近日在京宣布将在中国增开 8 家分店。这对中国的零售业将意味着什么——
全球最大商业连锁企业沃尔玛将挑战中国零售业

《市场报》，2000-11-11，作者：邢林池

日前，全球最大商业连锁企业、位居今年《财富》全球企业 500 强次席的美国沃尔玛百货公司总裁兼 CEO 李斯阁来华，访问了沃尔玛在大连、深圳等地的购物中心，拜会了中央和一些地方省市官员。这是李斯阁今年 1 月上任后首次来华，也是继大卫·格拉斯去年来华之后沃尔玛又一位总裁级人物访问中国。

沃尔玛 1996 年进入中国，目前已经在国内开设了 7 家购物广场和 1 家加盟连锁店，投资总额超过 11 亿元人民币。根据他们的计划，今年起将在昆明、福州、沈阳、汕头、广州增开新店，在深圳、大连的商店数量也将增加。

对于入世之后在中国的进一步投资，李斯阁谨慎而乐观。他表示，沃尔玛将尽快在中国五六个城市增开 8 家分店。

入世后，中国零售商业必然成为跨国公司参与竞争的一个残酷战场。国内的零售企业能否与海外现代化商业兵团对抗？李斯阁对于中国市场有何认知？沃尔玛能取得成功吗？

李斯阁看好中国市场

从 1998 年至今，沃尔玛公司走出了低谷，销售业绩连续三年大幅增长。主抓采购、对降低仓储成本别具心得的李斯阁不但使沃尔玛今年仍保持强劲增长势头，其国际业务收入也大幅上升。

他说：“今年，沃尔玛的收入将达到 1910 亿美元，利润更将以超过零售额的速度增长。”他表示，沃尔玛国际业务部今年将有 300 亿美元的收入，而去年的收入为 220 亿美元。

对于中国，李斯阁说，中国的市场潜力很大，沃尔玛如果想继续保持在全球市场上的成功，必须在中国取得成功。此次中国之行，他看到很多中国人都赞赏沃尔玛的文化、支持沃尔玛的发展，因此对自身未来的发展持乐观态度。

同时，李斯阁认为入世后中国零售业会加速发展，不但跨国公司会进入，本土的零售业也会获得很快的发展，未来的竞争将非常激烈。

由于有在韩国零售业竞争激烈中获得的成功经验，李斯阁对在中国的发展信心十足。他介绍说，目前，沃尔玛在昆明建了一个购物中心，其它如大连、福州、沈阳、汕头、广州、深圳也将开设新店。但投资的速度取决于沃尔玛能否在当地培养一个优秀的领导层，管好自己的商店，而不是越多越好。他表示，虽然中国加入 WTO 增加了投资机会，但沃尔玛在中国的扩展应该以一种理性、合理的方式来进行。

对中国零售业的挑战

1996 年，沃尔玛在深圳开设第一家购物广场和山姆会员店时，引起了当地商界一片震动，“狼来了”的呼声不绝于耳。此时，沃尔玛已确立了在美国零售商业界的霸主地位，跻身《财富》500 强的前列，国际业务正蓬勃展开。其在深圳开设的商店是沃尔玛在亚洲的第一家商店。

山姆·沃尔顿——沃尔玛的创始人，他在自传中透露了自身成功的秘诀：大量进货、低价销售。在深圳，沃尔玛商店依然自如地运用这一秘密武器，以其先进的电脑管理、营业设备及“天天平价”、“一站式购物”等理念和仓储式会员制营运方式获得消费者极大青睐，对本地商业形成全方位的冲击。

一位在美国和深圳沃尔玛商店都有过购物经历的消费者说：“沃尔玛的价格真的非常吸引人，同样的商品，它总能比别的商店便宜一些。”

近几年，大型超市、仓储式会员制商店在各地兴起，沃尔玛的分店于是成了模仿的对象。在北京、上海，零售商业竞争已非常激烈，一些本土企业也形成品牌。然而，和沃尔玛在美国 3000 多家连锁店的规模相比，国内的零售企业仍属于散兵游勇，在采购、运输、分销体系上，与沃尔玛成熟的运作差距甚大。

眼下，国内合资零售企业虽然还不到 300 家，仅为内资企业的 1%；外商投资零售企业销售额只占全社会零售品销售额的 2% 左右，但其带给国内零售业的心理压力却不小。

像沃尔玛这样成熟的世界品牌，国内还没有一家。北京王府井与东安集团的合并也许会缔造一个商业“巨无霸”，但我们注意到，沃尔玛的早期发展恰恰是绕开大城市，在中小城市取得了极大的市场占有率。在中国，它没有选择竞争激烈的北京、上海和郑州，首选了在深圳、东莞、昆明开店；另外，它所宣称的“我所做的一切就是为您省钱”，意味着商业微利时代已经来临。在这个意义上，国内商业不单要重新组合并形成旗舰，而且还要减少成本，更多地向顾客让利。

重要的是战胜自己

2000 年初，沃尔玛公布了其上年的销售业绩和利润情况，随之而来的却是股票的下跌。

沃尔玛管理层当时宣布，1999 财政年度的沃尔玛收入达 1650 亿美元，比上年增长 20%；全年利润增长 26%，每股利润高达 1.25 美元。但随后，沃尔玛股票下跌 87.5 美分，从 1999 年最高的 70 美元跌至 58 美元。

《纽约时报》对此解释说，投资者担心沃尔玛将难以保持这样的增长势头，虽然去年它投资了 157 个超级购物中心，并且在全球有着野心勃勃地扩展计划。但在美国，沃尔玛已经占去零售总额的 5%，除了不断地开新店，它还能有什么惊人的表现？

电子商务——这是一个新兴的巨大市场，但沃尔玛一度表现得极为迟钝，其电子商务网今年 2 月份的排名在美国名列第 46 位。虽然沃尔玛极力地向电子商务企业靠拢，但 30 年经营传统商业的思维仍使李斯阁对网络销售保持警惕。他说：“当一些人准备上网购物时，就会发现沃尔玛是准备向顾客提供这种服务的。最近，我们将会推出我们新的网址，上面将会采用新的技术。”

“我认为把我们的商店联合起来，加上我们自有的后勤保障体系，这会使得我们的顾客获得满意的网上购物。”但他同时认为：“从长期上看电子商务会成为沃尔玛顾客的要求之一，但在短期内可能不会给沃尔玛带来太大的利润。”

扩展国际业务，自然成为沃尔玛滚雪球式发展的必然结果。沃尔玛在加拿大已经获得成功：拥有 400 多家店，营业额达 60 亿美元，利润率甚至超过美国本土公司。其它如英国、墨西哥等相继获得盈利。但据了解，沃尔玛在德国和拉美尚有亏损，在中国的 8 家店目前尚未作平。

李斯阁对于国际业务拓展抱有浓厚的兴趣，他推动了去年以来沃尔玛在全球的投资。但沃尔玛的股票持有者——沃尔顿家族和 80 万沃尔玛员工对于其大力开拓海外市场持怀疑态度，毕竟由山姆·沃尔顿创造的这个商业巨无霸一直注重在本土的发展。

李斯阁不是一个容易被束手束脚的人，他说：“从长远来讲，你的业绩怎样、你对顾客的服务怎样，会直接影响你的利益。沃尔玛毕竟在不断发展壮大。” (2000 年 11 月 01 日)

文章摘自	中国营销传播网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=3992
文章时间	2000-11-11 (2000-11-11 更新)	保留时间	2002-10-12 19:03:55

沃尔玛接轨未来时空

《销售与市场》1997 年第七期， 2000-07-03， 作者: [王强](#)

信息时代的隧道已几近足下,两个时代的分野跨过去,你将属于未来.

沃尔玛(Wal— Mad)是全球最大零售企业。1991 年其销售额突破 400 亿美元，1993 年达 673. 4 亿美元，1995 年更创世界纪录实现年销售额 936 亿美元，相当于全美所有百货公司之和。今天的沃尔玛拥有 2133 家沃尔玛商店，469 家山姆会员商店和 248 家沃尔玛购物广场，遍布美国、加拿大、巴西、香港等国家和地区。

沃尔玛的科学管理是其成功的关键。为适应如此巨大的零售商业的需求，沃尔玛拥有一个规模空前的计算机网络系统，微机工作站有 5500 多个，总站和全世界各地的计算机工作站保持热线联系。1987 年，公司建立起全美最大的私人卫星通信系统，以便节省总部和分支机构的沟通费用，加快决策传达以及信息反馈的速度，提高整个公司的运作效率。沃尔玛与 INFORMIX 合作建立 IN—FORMIX 数据库系统，系统信息总量达到 4000 千兆的海量，每天仅条码阅读器读写的信息就有 2500 万字节之多，总部每天和各地分支机构交换的数据达 1. 5 亿个字节，这也是世界上最大的民间数据库。依靠先进的信息化管理，任何一件商品的销售都会核计算机系统进行分析，当库存减少到一定量的时候，电脑会发出信号，提醒商店及时向总部要求进货，总部安排货源后送往离商店最近的一个发货中心，再由发货中心的电脑安排发送时间和路线，在商店发出订单后 36J 卜时内所需货品就会出现在货架上。作为沃尔玛的总裁，依靠信息系统，可随时调用任何一个地区、任何一家商场的营业情况数据，知道哪里需要什么商品，哪些商品畅销，从哪里进货成本最低，哪些商品利润贡献最大等等。沃尔玛就这样和众多消费者保持着密切的联系，也成为许多消费品制造商联系市场的重要渠道，这个巨大的销售网络，决定着许多商品的生产消费过程。

[评点]

沃尔玛获得巨大成功的原因有很多，其价格营销，服务营销，形象营销都是其成功的基石，但所有这些，归结为一句话，即沃尔玛已真正实现了管理现代化，不论其经营管理思想还是其管理组织、管理方法、管理手段都已经达到了一种较高的水准。

人类社会的经济发展从二十世纪八十年代开始逐渐从工业化社会向信息社会转换，信息化和信息经济成为整个社会发展的趋势和主要经济形态。土地、资本和劳动力是第一类经济资源，组织、企业家素质是第二类经济资源，制度和信息则是一种新的经济资源，即第三类资源。同时，一定社会的经济体制或制度理性，也是由于社会的信息流动规则所决定的。信息意识是现代市场经济观念的主要组成部分，作为现代市场经济基本单元的企业无时无刻不处于及时产生、发送、接收信息和凭借信息识别市场运行趋势的运行过程之中。完善的市场经济活动应是物质流、货币流和信息流三者融会贯通的统一运行过程，其中信息流量中枢神经系统，是启动器和指南针。

沃尔玛的成功就在于它抓住了这一历史性的转变，凭借其完善的信息管理手段和超人一筹的信息管理理念，实现了其企业规模的发展并最终成就了在零售业的霸主地位。沃尔玛借助信息化战略获得巨大成功对同样处于信息社会的中国商业企业有何启示呢？

一、信息化是商业企业的必然选择

首先这是市场竞争的要求，商业企业处于市场经济体系的最前沿，所感受到的竞争残酷更胜一筹。企业经营中最基本的生存之道是收益与成本的比例，如何在市场竞争中降低成本，保持、扩大利润是企业经营中的第一要务，作为商业企业，则必须做到对市场和商品的相关信息充分了解，并具备快速反应能力，方能保证获得足够利润，维持自身的生存。正如沃尔玛，充分应用信息技术获得竞争优势。零售店盈利的关键在于库存的控制，而好的库存控制又建立在好的单件商品管理基础上，这就要求商业企业能像沃尔玛那样实现高效率的存货管理，使企业能迅速掌握销售情况、库存情况及市场需求趋势，以减少库存风险，降低资金积压，加速资金周转，取得竞争优势。

其次信息社会要求“快”字，实现管理效率的大幅度提高，取得竞争优势。以闪电般的速度在对手措手不及时给予打击，虽不人道但也折射出市场竞争的残酷性。这种高速度就是企业在产品竞争、服务竞争等竞争中以信息和传播为工具，以消费者需求为导向，以企业内部的最佳组合、控制、协调为基础，用最低的成本创造质量最高的产品或服务，以最快的速度投入市场或占领市场，以信息收集分析为基础，找中对手的弱点，强化打击力度，以实现在市场上的竞争优势。

再次，这也是信息社会中整体社会经济环境变化对商业企业的必然要求。信息社会中首先可预知的趋势是人工费用的不断提高和自动化办公机具价格的不断下降，其次是整个社会电子化水平的不断提高。尤其重要的是信息化对金融领域的革命性影响，不仅引起了金融工具的创新，同时使交易形态出现了较大改变：信用卡、自动提款机，多用途电子卡、计税收款机、以及各种金融交易卡提高了购物付款的方便性和安全性，同时也使传统结算方式受到挑战和改变。

二、商业信息系统的特点

商业信息系统的最大特点就在于它处于整个经济链条上的特殊环节，一头连接生产，一头连接消费，凭借对消费信息的垄断使商业企业在与制造业企业的竞争中渐占上风，同时他们又通过对制造商的控制和引导来改变社会的消费结构和生产结构。

商业信息系统本身的信息特点主要集中在信息量大、数据结构多样性等几个方面。不可能每个企业都像沃尔玛那样每天 1.5 亿个字节的数据交换量。但很显然的是商业企业必须面对诸如企业的销售记录、服务记录、顾客的投诉记录、贸易联系记录、商品本身记录、企业内部管理记录等大量数据。这些数据汇成商品流通信息，包括商品来源信息，商品流向信息，仓库管理信息，顾客信息，设备投资信息，各种管理费用以及经营分析与预测等。

商业企业管理信息系统的实质应是数据库管理系统，数据是系统工作的对象，是系统的主体部分，同时利用数据库系统可以使前面所谈的各种信息数据实现充分共享、实现最小冗余、保持一致性。最终而言，对所有这些数据实现及时经营分析，包括商品销售分析，商品经营保本保利分析，商品流转情况分析，客户往来情况分析，内部财务分析，市场趋势分析等才是管理信息系统的精髓所在。数据如同人的四肢，分析才是人的大脑。

三、商业企业信息化的技术选择

商业自动化是商业现代化的重要组成部分，包括商业管理科学化与自动化、进销存业务的自动化和配套的标准化软件系统。商业自动化的发展，是在管理科学化的前提下，以计算机为核心，结合各种信息处理设备，通讯设备实现管理体系的现代化。具体技术选择如下：

1. 条形码技术

商品条形码不仅是商品国际化的标志，更是商业企业自动化的基础。例如美国现今的超级市场一般要经营 22000 种商品，其中又有上千种商品不断地更新换代，通过条形码以及光扫描阅读器，零售商能及时掌握商品成本、价格、销量、利润、推销手段等信息。

2. ECR 和 POS 系统。ECR(电子收款机)和 POS 系统是商业自动化信息管理的基本技术设备。POS 系统由电子收款机和计算机联机构成商店前台网络系统，主要功能在于对商品的交易提供服务和实际管理。据日本零售统计，不使用 POS 的零售商纯利润一般平均在 3% 的样子，应用了 POS 系统后，商店的费用平均要增加 10%，但纯利润却仍有增加，平均可达 4%，在激烈的竞争中，这 1% 可能就会成为零售店生存的关键。

3. EDI 技术。EDI 技术是电子数据交换的简称，是将商业文件标准化和格式化，并通过计算机网络，在贸易伙伴的计算机网络系统之间进行数据交流和自动处理，俗称“无纸贸易”。曾有人作过测算，应用 EDI 的总体效益为：商业文件传递速度提高 81%，文件成本降低 44%，由差错造成的商业损失减少 40%，文件处理成本降低 38%，竞争能力提高 34%，同时，EDI 的间接效益可达到全部贸易额的 3—5%，这些效益主要源于将原来分散的业务加以整合后的整体规模经济效益。

四、信息化对商业企业营理的深刻影响

信息化对商业企业的影响绝不只是技术应用的本身，更重要的是在于它对企业组织结构管理方式、营销规划进而整个企业管理思想现代化演进中的重要影响。

1. 对企业组织结构的影响

商业企业在未来社会中发展的趋势必然是形成以信息为基础的企业。彼得·F·德鲁克认为，以信息为基础的企业，它不同予以职责权力划分为标志的传统组织，而是以信息系统来规定组织内部人与人的关系，以信息为基础的企业，不再按管理跨度进行控制，而是以信息传递幅度为管理原则。控制只是获得信息的能力。一个组织只要完成信息的接收和传递任务无需设置上下对口的组织层次和人员。

对比在自动化水平低下时，金字塔型的企业组织形式缺乏信息的交叉传播，信息分散呈水平状态，而收集的却是垂直分布状态，这必然加大管理层次，增多中层经理人员，同时他们又具有很大的控制信息渠道的权力。而信息社会中，以信息为基础的企业将能更好地发挥信息在组织内的指挥和控制作用，减少管理层次，提高工作效率。现代西方企业管理实践中美国的花旗银行、加拿大的梅西——费格森拖拉机制造公司、日本的一些综合商社，已建立了以信息为基础的管理机构，近几年来各大计算机公司 IBM、微软等纷纷裁员(裁减中间管理层)，建立以信息为基础的企业内部组织体系，实现了公司经营的持续发展。沃尔玛便是这种趋势在商业中的典范。

与此同时，信息化对传统的集权分权的界定实践运用也提出了挑战。传统管理中认为基层的信息最全面(相对于自己特定岗位)，同时又是最不全面(相对于其他信息源)，于是透过中间管理层的信息传递便成为极其自然的选择。由于各级不同管理层次具有各自不同的信息量而导致的集权与分权的界定：各层管理人员(职员)依据各层的信息充分获得与各层管理目标相当的授权。但现代信息社会情况会出现变化：信息的充分沟通使得各层的管理人员(职员)具有几乎相同的决策资本，在排除管理水平、教育水平等因素后，即认为每个人都是纯粹理性人时，任何一个层次的管理人员都可以根据相同的信息源作出相同的分析、综合与判断决策，在这种极端的情况下，已没有集权、分权、授权的分别和必要。但这种情况在现在不会有，在将来的信息社会中同样也不会成为现实，在企业经营中，会根据经营管理的需要作出某些对信息源的封锁，以及让某些信息的传递具有单向性(这一切主要靠物件完成)。在这种情况下，不仅可以缩减中间管理层，同时对各层的分权将更具理性，分权的幅度和范围将会有所扩大。

2. 信息化对商业企业经营模式的影响。

随着信息的进一步深入，零售店的经营模式也会发生巨大变化。二战以后，方便店、连锁店逐渐兴起，80 年代以后，连锁店、超级市场以及随计算机技术兴起的网络商店等发展极其迅猛，以全世界范围来看，它必将进一步超过百货业的传统商店，这一类新的经营形式成功发展的技术支援即在于其自动化水平的不断提高。日本目前连锁店的销售总额已为百货业的 1.6 倍，超级市场则更高，从日本 POS 系统应用来看，到 1994 年 3 月底止，百货业、连锁店和超级市场的 POS 安装分别为 48869、58108 和 243609 台。沃尔玛便是全球最大的连锁超市集团。

3. 信息化对营销思维的影响。

最近，吴昌宁提出“信息营销理念”，他认为这是 21 世纪的营销理念，信息营销组合模型贯彻以顾客为中心的现代营销基本理念，同时将产品策略、定价策略、渠道策略和促销策略定义为硬策略层，将权力策略、关系策略、形象策略和人员策略定义为软策略层，其中信息是关键，它具有三大作用：一是触发作用，可提高营销的动力；二是纽带作用，可强化各营销环节之间及内外环境之间的有机联系；三是资源集聚作用，可以保证营销策略的优化组合。

整个经济活动是以物质流、货币流和信息流三大要素统一的过程，市场营销活动也是这样一个过程。信息流不仅贯穿物质流货币流，而且贯穿整个企业发展过程，甚至辐射到行业、乃至整体经济中去。在营销活动中，信息影响着企业营销理念的树立、营销组合的策划、营销策略的制定、营销实务的操作、营销过程的控制以及营销结果的反馈等营销全过程。

文章摘自	中国营销传播网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=1247
文章时间	2000-07-03 (2000-07-19 更新)	保留时间	2002-10-12 19:05:47

从麦德龙的成功说起

如何在无差异的市场竞争中致胜

中国营销传播网， 2002-08-29， 作者: [王蓁](#)

所谓无差异市场，即是指几个具有相同或者相近的经营规模和竞争实力的企业同一环境下相互竞争相互依存的市场。然而，谈到无差异市场是什么？好像还是没有什么形象的印象。

在此，我先举一个例子：谈到市场竞争，我们不得不说说中国的彩电市场，这是为大家所熟悉的。彩电行业在经过几次价格大战之后，所存留下来的应当说是目前彩电制造行业里的精英了。他们的经营规模和竞争实力也大都相同，也就是说目前中国的彩电市场应该是一个无差异的市场。然而，在这个无差异市场上，中国彩电企业价格大战的硝烟确实越来越浓烈。新一轮的彩电价格跳水又惨烈上演，乐华 21 英寸跌至 588 元，TCL25 英寸 1299 元，海信 29 英寸 1599 元，海尔 29 英寸超平 1697 元、34 英寸超平 4799 元……在武汉，有些商家甚至玩起了彩电论斤卖的杂耍，彩电企业的利润毫无疑问已被拖至冰点以下，全行业亏损的窘境尽显。据统计，2000 年一年索尼在中国的彩电销售 100 万台，赚走 10 个亿，而同期所有国产彩电销售赢利才不过 5.4 个亿！

是什么使中国整个彩电行业的利润总额不抵索尼一家企业呢？就我们的生产能力和规模已经完全可以与之抗衡，但是为什么我们在销售盈利方面却是有如此大的差距呢？

在无差异市场的竞争中，我们应当如何应对呢？

首先，了解自身的优势，扬长避短，明确自己的目标顾客群体，知道“我是为谁服务的”，“我适合服务谁”，立足于自己的企业实情，切合实际的为自己的顾客服务。

目前在中国的零售市场，很多国内零售企业都在不断扩大自己的市场领域，超市，便利店，百货店等多种经营业态同时下手，恨不得一揽全局。然而，世界著名的“商业大鳄”麦德龙超市偏偏不信这个常理。麦德龙就有一个听来似乎是不可思议的规矩，身高 1.2 米以下的儿童一律不准进场。曾经有些朋友本想带着小孩逛逛“洋超市”，让孩子们自己挑选所喜爱的食品，顺便开开眼界，可他们无一例外地被挡在了门外。对商家而言，顾客总是多多益善。反其道而行之，麦德龙的解释令人寻味：作为一家大型仓储式超市，麦德龙经常需要进行叉车作业，补充货品，而 1.2 米以下，恰恰是叉车驾驶员的视觉盲区。因此让儿童进场，存在着安全隐患。同时，麦德龙面对的消费群不是个人和家庭，而是通过会员制的形式，锁定具有批量购买能力的终端零售商和机关事业单位等，进行批量销售。拒绝儿童消费群体进场，不让孩子们到处乱跑，实质是为了更好地服务自己的目标消费群。

从麦德龙行为的表面上看是阻挡了一批零售消费者进场消费，而从另外一个侧面反映了麦德龙强烈的目标消费群意识，从一个细节上反映了“顾客第一”的服务理念。对于入世后将迎来激烈“商战”的本土商业而言，这种“我为谁服务”的理念显得十分重要。

因此，商家在对消费群体的“取舍”上大有讲究。与以前的计划经济不同，现在的绝大多数商品都处于买方市场。过去是顾客找商家，商家只要手里有货，就能“通吃”天下，不怕你不来。而现在双方的关系则是掉了个个儿，商品多了，更新快了，消费者的需求也在不断提高，市场细分的现象越来越明显。在 90 年代前后，由于社会上流行的商品品种有限，可能会发生众多商家经营的商品品种类似，消费者感觉所有的百货店都像是一家门店。

然而如今在街上看看，各种各样的专卖店从某一品牌的服装到女人街的流行，从家用电器到窗帘布艺，种类繁多。与此同时，商家也是使尽了各种手段招揽客源。正是由于顾客的选择余地大了，因此，哪一个商家想吃尽天下，都不可能。在并非所有人都是我们顾客的今天，关键是弄清楚我为哪一个消费群体服务，通过什么手段锁定这一消费群。搞不清自己的顾客是谁，定位不准，带来的负面效应可谓是一波接一波。国内

有些地区之所以出现连绵不绝的价格战，一个重要原因就是不少商场不清楚自己的消费群体，在产品结构、档次上出现惊人的雷同，只落得大家在同一平台上厮杀，几败俱伤，影响了整个商业的繁荣。

转过头再看新兴的超市业，有的超市贪大求全，或是销售面积效仿“巨无霸”，或是经营品种从食品到日用百货直至家电、服装无所不包，却没有弄准自己的目标消费群究竟是谁。结果是有限的经营面积被浪费，家电“尘封”，服装滞销。顾客总是有限的，但是顾客却又是无穷的。锁定稳定的消费群体，从经营品种、服务时间、商品价位等方面为他们考虑，了解顾客，理解顾客，才能为商家占得竞争中的一席之地。这就要求商家看准顾客的需求，包括潜在的需求，要求商家研究市场存在的“盲区”。入世后，零售业的开放面将不断扩大，外资商业的实力与服务都高于我们。对于要在这场竞争中胜出的本土商家来说，“我为谁服务”、“如何服务好”，恐怕是一盘刚刚落子的棋。

诚然，我们应当找到自己的目标顾客群体，但是我们应当怎样确认自己的目标顾客群体呢？

在由中国商业联合会主办的首届中国商业资本高峰论坛上，上海锦江麦德龙购物中心有限公司副总经理吕国满阐述了麦德龙的经营之道——现付自运制经营。麦德龙是世界著名的跨国公司，在世界 500 强中名列前 50，在商业企业排名中位居前三名，但创立的历史仅有 37 年。在全球，麦德龙采用的是会员制。会员应当具有法人资格，主要包括四大类：餐饮业各类企业；中小型零售商；需要原材料的经营类企业包括工厂、小店面、夜总会等；以及需要原材料的非经营类机构包括政府、学校、各种联合会等。而麦德龙对会员的承诺，只有两个字：利润。

从目前在中国运营表现就是一个很好的佐证。1996 年麦德龙在中国建立了第一家连锁店，目前开办了 6 家连锁店，分别坐落于青岛、杭州、重庆、成都、武汉等。去年，仅这 6 家店的营业额就名列中国连锁商业排名前五位。吕国满说，麦德龙既是配送批发中心，又是服务中心。传统的批发是“见面不见货”，经常采取的是面议的方式，于是经常会产生这样的疑问：供应方能否按照协议组织货源？能否保证协议中的谈判价格？以及交易中经常出现的“有价无市”和“有市无价”的现象，这些都是传统批发业存在的弊端。而麦德龙提供的批发服务则不存在面议的情况，商家直接面对货物和收银机，供应方直接供货，因此可以有效地消除上述种种弊端。

从以上的麦德龙的目标顾客群体的定位和选择，可以看出其销售的对象就锁定在会员范围内，同时会员又都是以批发为主的厂矿机关及中小型服务企业。这样的定位不仅能够本着其专业的态度为目标顾客群体服务，同时又为自己的顾客服务提供了良好的空间。

谈到这里，也就说到了企业在无差异市场中应当注意的另一方面：服务。“服务管理的有限也制约着服务的有限”，这是麦德龙的座右铭。因此，在麦德龙的视野中，服务是有序的，是有层面的。不能仅仅局限在某一个层面，这样才能提供给客户有效服务。

一次，一位顾客从麦德龙购买了一车啤酒。从查到的信息中他发现，该顾客从没有购买过如此大量的啤酒，而购买量的增大就意味着经营风险的提高。于是他打电话给该顾客公司老总，告诉以他们公司通常购买的情况，半车啤酒足够了，且还暗示将长期保持这样的底价。听到这些，该老总道出了购买的真实动机，是因为看到麦德龙的价格比较低，按照去年的经验，可以向周边的其它企业出售多余的啤酒。后来，该老总退掉了半车啤酒，从此成为了麦德龙非常忠实的客户。

“质量等于企业的生命线”是麦德龙另一个座右铭。这不仅是麦德龙的座右铭，同时也是这家国际知名零售企业在无差异市场中获胜的原因之一。

在麦德龙，提供给客户的都是真品，并保证货物的新鲜度。仓库不仅用来储藏，有时还陈列商品。如果需要新鲜的肉类食品，由客户去冷库中挑选。同时，质量的保证还有赖于制度的贯彻实施，因此，控制质量越强，麦德龙的销售情况就越好。此外，麦德龙对上下游的厂家也有严格的控制。在与供应商的合作中，一旦供应商没有保证提供货物的质量，将被终生取消供应权。在与销售商的合作中，一旦销售商发生了诸如偷窃等事件，也将被终生取消交易权。

在恪守以上的几个原则之后，企业在无差异市场中，还应当遵守行业规范，保持其固有的企业经营特色，以区分于其他的竞争企业。在世界巨商麦德龙的“透明发票”颇具特色，其大小相当于一张 A4 打印纸，上可详尽罗列十几种甚至几千种商品。发票全部由电脑输出，包括顾客姓名、商品描述、单价、数量、金额及日期等。其详细程度连每提卫生纸所含的卷数都有说明。在假冒伪劣猖獗肆虐的时下，人们的经济行为变得越来越谨慎。消费行为发生后，主动向商家索要发票也逐渐被人们所接受。这样做的好处是，一旦消费者的合

法权益受到损害时，发票便成了维护自身权益的证据。然而，麦德龙的透明发票在成都并没有得到广泛认同，开业两个月，便遭遇进货商和消费者退货，从账面上反映出来的损失据称达 100 多万元。

对于这一现象，人们见仁见智，比较有代表性的说法有 3 种，一是麦德龙未入乡随俗，得了“水土不服”之症；二是成都人观念滞后；三是因想占便宜者难达目的，故而抵制。不错，麦德龙是一家外资企业，能到中国市场来争城夺池，不可能不对中国的国情作一番深入的了解。

令人诧异的是，麦德龙得出的结论竟然是：这是国际惯例，国家认可，绝不妥协。不妥协的后果不外乎两种，要么生存，要么死亡。难道麦德龙真的是放弃了它来中国赚钱的本意，不远万里只为跑到我们这里来“烧钱”吗？其实，大谬不然。深究起来，麦德龙的不妥协大有深意，它的经营之道简单朴实，那就是稳扎稳打，步步为营。长期以来，普通百姓购物习惯于一手交钱，一手交货，银货两讫，交易过程也就结束了。除非几千元上万元的“大件”商品，很少有人会想起向商家索要发票。在这一过程中，人们忘记了国家税收正是通过人们忽略掉的一张张不起眼的发票大量流失的。再者，就是一旦发生质量纠纷，消费者往往拿不出证据，只好独自承受一切后果。从某种程度上讲，这正是中国人群体税法意识淡薄的必然结果。

现实生活中，有一类人的“发票情结”却是异常地浓厚，他们不但主动向商家索要发票，还要增开、虚开各类发票。因为这其中包含着小集体或者个人的利益。这一类人具有不确定性，或是头戴乌纱的官员，或是手中握有采购权的小职员等，犹如毒瘤一样隐藏于社会的各阶层。麦德龙在开业的两个月中，无一例外地遭遇了这样一些人的轮番“攻击”，有要求更改其详细的商品罗列，或模糊其购物商品，有顾客要求将购买的上千元彩电填写成“办公用品”等，但麦德龙却一律说“不”。这虽然不是什么惊天动地之举，但作为一家洋企业，却不得不令人刮目相看。麦德龙恐怕无意充当道德的说教者，但它所信奉的经营思想，正是我们曾经拥有但已略感生疏的东西：诚信。诚信能用金钱买到吗？不能！假以时日，企业将目光锁定在麦德龙，政府采购盯上了麦德龙，消费者因为信任而来到麦德龙，麦德龙不就走出了一步高招么？至少，麦德龙告诉了我们这样一条简单的道理：搞市场经济，最重要的是要遵守规则。不守规则可能会有急功近利，但成大器者必定是那些坚守者。

“诚信”不仅是一个人的做人准则，同时也还是一个麦德龙企业的成功的原因之一，不管是对待顾客还是国家的部门机关都应当本着“诚信”的原则，以便于树立企业的公司形象。

通过对于麦德龙管理案例的分析，我们可以总结出企业在无差异市场中的注意事项就是：第一，明确目标顾客群体，第二，对顾客的服务至上，第三，严格控制产品质量，第四，保持其固有的诚信和企业的管理风格。相信做好以上几个方面，企业就可以在无差异市场中获得先机，处于行业的领先地位。

文章摘自	中国营销传播网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=7818
文章时间	2002-08-29（2002-08-29 更新）	保留时间	2002-10-12 19:06:29

凯玛特与沃尔玛：两个时代的商业巨头

《中国商贸》2002 年第三期， 2002-06-27， 作者：[中国社科院课题组](#)

凯玛特和沃尔玛，都是美国乃至世界的商界巨头，都有过位居世界零售业榜首的业绩，而今凯玛特申请破产保护，而沃尔玛如日中天，继续领导潮流。本文试图通过两个企业的发展轨迹，寻找卓越企业的真谛。

凯玛特申请破产保护：引发商界震荡

2002 年 1 月 22 日，由于经营情况不佳和部分供应商停止供货，美国大零售商凯玛特公司向芝加哥联邦破产法院申请破产保护，从而成为美国历史上寻求破产保护的最大的零售商。

凯玛特对于国内的许多消费者来讲，还是比较陌生。但是，凯玛特公司在美国乃至世界商业界却是赫赫有名，它拥有上百年的经营历史。1899 年，塞巴斯蒂安·克瑞斯基（Sebastian S. Kresge）在底特律创办了克瑞斯基公司（S. S. Kresge Company）。1961 年 3 月，公司经过慎重考虑，宣布进入折价经营领域，1962 年克瑞斯基公司在花园城市密执安开办了第一家凯玛特折扣商店。起初，克瑞斯基公司的经营状况并不令人满意，在 1958 年到 1962 年期间，公司的利润还下滑了 34%。然而，它的增长速度却是相当惊人的，到了 20 世纪 80 年代末期，克瑞斯基公司已经拥有了

全美最大的折价销售网。尤其是1976年，克瑞斯基公司通过收购和新设，1年中开设了271家分店，公司将310名商店经理助理提升为商店经理，同时招收了2.7万名员工以满足零售史上最大的一次扩张。结果，当年克瑞斯基公司已经超过彭尼公司成为美国第二大综合零售商，紧随西尔斯公司之后。1977年3月，克瑞斯基公司的股东投票通过将公司名称改为凯玛特集团公司。

到1985年凯玛特公司拥有2178家凯玛特商店，227家老的克瑞斯基和朱庇特商店。同时，公司开始了多元化发展，尤其是向折价专业经销方向发展，开设了折价服装经营网与家庭用品折价经营网。然而，此举并未产生较大的利润。公司另一大发展是开设了898家联营书店。

进入20世纪90年代，凯玛特经营状况不断恶化，1994年前半年，凯玛特的纯利润损失8200万美元，销售额为160亿美元，前9个月中，凯玛特的零售商品总额为254亿美元，纯利润只有1.51亿美元，比1993年同期下降47%。到1995年1月凯玛特已连续8个季度出现利润下降，约瑟夫·安东里尼被撤去了这一零售企业的董事会主席职务，3个月以后，佛洛德·霍尔接任其职。佛洛德·霍尔曾是凯玛特的主要竞争对手——塔格特公司的前任老板。但是，凯玛特的命运并没有得到根本扭转。1996年销售额314亿美元，在全球的排名从第六位下降到第八位。目前，该公司在全美拥有2114家商店，雇员25.2万人，2001年的销售额大约在370亿美元左右。

凯玛特公司在2002年1月22日发表的一项声明中说，作出申请破产保护的决定是因为2001年第四季度公司的销售和盈利情况不好导致流动资金急剧下降、公司债券市场下滑以及供货商信心下跌。根据凯玛特公司提供的数据，到2001年10月31日，该公司在美国的资产总额为170亿美元，负债113亿美元。由于无法按时支付货款，凯玛特公司的食品杂货供应商弗莱明公司21日宣布暂停供货，草坪和园林产品制造商斯科特斯公司透露，已经停止向凯玛特供货。

另外，折扣零售业竞争激烈，公司采取的销售和营销策略失败，经济衰退和近期资本市场动荡等，也是导致公司寻求破产保护的重要因素。2001年12月份，凯玛特公司下属的开业1年以上的商店的销售额比前年同期下降了1%，而美国第一大零售商沃尔玛公司的销售额却增加了8%。

董事会主席詹姆斯·安德门森（James B. Adamson）和凯玛特首席执行官查尔斯·科纳韦（Charles C. Conaway）22日表示，凯玛特将尽快完成改组，同时将利用申请破产保护的机会创造新的开端，并为凯玛特的未来重新定位。JP摩根、旗舰证券、瑞士信贷、第一波士顿公司等4家公司已同意，只要破产法院批准其改组计划，它们将提供20亿美元的贷款，帮助凯玛特维持经营和进行改组。凯玛特公司希望能在2003年脱离破产保护。一些分析家认为，凯玛特可能需要关闭多达500家效益不佳的商店。

沃尔玛奇迹：零售企业的“泰坦尼克”

成立于上世纪60年代初的沃尔玛，1970年销售额只有0.4亿美元，到1980年销售额虽增加到了17亿美元，但仍无法跻身于美国大零售商的行列。整个80年代，沃尔玛的销售额年均增长速度在20%以上，到1990年达到330亿美元，终于成为全球最大的零售企业。

如果我们对凯玛特比较陌生，但是我们对沃尔玛并不陌生。2000年沃尔玛跃居《财富》500强世界第二大企业。也许，您认为沃尔玛取得如此辉煌是靠传统商业业务，的确，许多人开始欢呼我们迎来的不是网络经济的世纪，而是商业经济的世纪。然而，我们要说，今天的沃尔玛并不是墨守成规的“传统”商业企业，而是一个善于利用资本市场和网络技术的现代企业。

从20世纪90年代后半期开始的兼并浪潮，其特点体现在：并购涉及的金额迅速扩大，2000年全球并购在2万亿美元；大型并购日益增多，平均规模从17亿美元增加到28亿美元；跨国并购占跨国直接投资的总流量的比例不断提高；从全球市场出发进行战略并购。在这种并购浪潮的席卷下，商业企业也不能“幸免”。

美国的沃尔玛超市集团被公认为世界零售业的“泰坦尼克”，其市场资本已超过2070亿美元。近年来，沃尔玛的眼睛一直紧盯欧洲市场，2000年沃尔玛继成功收购两家德国连锁超市之后，又兼并了英国的阿斯达超市集团。很显然，法国的家乐福和普罗莫代斯已被沃尔玛列入了可能兼并的目标。在这种情形下，2000年8月30日，法国两大著名超市集团家乐福和普罗莫代斯宣布了一项总额为159亿欧元（约合162亿美元）的“友好合并”计划，组成世界上仅次于美国沃尔玛集团的第二大连锁超市集团。

当然，沃尔玛并没有因此停止自己的发展脚步，而是充分利用先进的网络技术拓展市场，提高全球市场的管理水平。比如，2000年2月沃尔玛的电子商务网站排名只列第46位，但是，2000年1年网站的访问量增长了570%，感恩节获得了11亿美元的历史上最大单日销售量。

沃尔玛1999年销售量达到1650亿美元，比上年增长20%，2000年销售量近2000亿美元。沃尔玛的业绩使得许多对传统商业企业抱有怀疑态度的人士大跌眼镜。为了抢占市场，1996年沃尔玛进入中国，2001年在深圳、大连等地开了分店，总投资达到11亿人民币。同时，沃尔玛每年有100多亿美元的中国商品在分布于世界各地的沃尔玛商场出售，从中国直接采购出口到美国的商品总值达25亿美元。从全球市场来看，沃尔玛现在在美国以外建立了庞大的商业帝国，每年有320亿美元销售额来自海外市场，旗下1100家分店分布在9个国家。

沃尔玛之谜：信息化为支点

过去分析家们把凯玛特的迅速成功归结于以下几条：（1）重视资金高周转率；（2）强调低毛利、低价格和高销售量；（3）强调高质量产品及国际商标——决不经营二流货；（4）全面降低价格而不是选择性降价；（5）一次性购物商业网；（6）连锁店。其实，这些成功因素并不是凯玛特的独到之处，因为这些因素同样适用于我们解析沃尔玛的成功之谜。但是，有一点必须强调的就是，沃尔玛在20世纪90年代以来不断加强了信息化的投资，从而获得了持续增长的基础。

实际上，以每小时实际增加值来衡量，零售业生产率已经有了很大提高：1987~1995年该指标值为2%，1995~1999年该指标值为6.3%。麦肯锡公司集中研究了占零售业营业总额15%的杂货零售业，沃尔玛 Wal-Mart、凯玛特 Kmart、塔格特 Target、考斯特柯 Costco 和西尔斯 Sears 等5家零售商的营业总额占杂货零售业的60%，使用了更多的信息技术，生产率也比其他零售业更高。其中，沃尔玛又是其中的杰出代表。1987年，沃尔玛的市场份额为9%，但它以人均实际销售额为衡量指标的生产率比竞争对手高出了40%。沃尔玛的许多创新，不论大小，如今均已成为行业标准。

沃尔玛领先于竞争对手，先行对零售信息系统进行了非常积极的投资：最早使用计算机跟踪存货 1969年，最早使用条形码 1980年，最早采用EDI 1985年，最早使用无线扫描枪 1988年。这些投资都使得沃尔玛可以显著降低成本，大幅提高资本生产率和劳动生产率（见表）。

沃尔玛的信息化之路

	供应管理	订单管理
1985	地区的分销中心开始采用 EDI	集中采购
1986	保持每周的订货和送货周期交叉使用帐台	
1988	全面推广 EDI 无线扫描枪	多层次采购
1989	72 小时订货到送货的时间	
1990		IT 供应商通过网上进行销售分析
1992	如果要求可以每天 / 当天送货	
1995	减少店员	加快供应链速度
1997	实时销售和库存数据	
1998		用于小型 / 当地供应商自动化供应链
2000	一年网站的访问量增长了 570%	感恩节获得了 11 亿美元的历史上最大单日销售量
2001	10 月 31 日重新启动了经过改造后的网站	网站改进搜索引擎后，消费者能够很容易地找到 50 万种商品中的任何一种

资料来源：1998年之前的情况参照波士顿咨询公司 2001年10月15日，1998年之后的情况是我们根据沃尔玛的动作整理而来的。

沃尔玛创造了大量销售和每日低价的模式，建立了与供应商之间的电子数据交换 EDI，并实施围绕分销中心扩张的战略。这些创新使公司可以将节约下来的成本回馈给顾客。尽管1989年凯玛特仍以284亿销售额领先，沃尔玛的销售额为243亿美元。但是，沃尔玛的纯利润达9.73亿美元，超过了凯玛特的7.36亿美元。在日常行政开支方面，凯玛特在1994年的前9个月中接近总收入的23.4%，

而沃尔玛日常行政开支只有 16.1%。在发展速度方面，沃尔玛 5 年内平均销售增加量为 34.3%，远远超过凯玛特的 7.8%，资金回收率为 36%，凯玛特仅为 16.1%。到了 1995 年，沃尔玛玛经占领了 27% 的市场份额，并使其生产率的优势扩大到 48%。沃尔玛每平方米的盈利是凯玛特的两倍。

我们深信在这场世界巨头的较量中，会不断涌现出新的管理手段。也许，今天的凯玛特“巨人症”可能明天会发生在沃尔玛身上。与竞争对手相比，沃尔玛要在生产率方面保持着优势，就只有不断创新才能保持自己的竞争力。沃尔玛成功的秘诀在于：信息技术的投资强化了企业核心价值。沃尔玛通过一系列的投资，对企业的现货和现金流量进行了实时管理，其目标就是提高销售额，加快了商品的周转速度，减少存货损失。

文章摘自	中国营销传播网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=7098
文章时间	2002-06-27 (2002-06-27 更新)	保留时间	2002-10-12 19:07:30

谁动了凯马特（KMART）的奶酪？

中国营销传播网， 2002-03-11， 作者：[金杜](#)

引子

如果没有经济衰退，没有安然破产，卡玛特完全可以轻松化解破产灾难。但是现在一切都不同了。美国担保债券市场在最近的经济风浪中，力量明显萎缩了。安然破产案令美国担保债券市场元气大伤，市场现有的现金流动能力和紧张的市场情绪令卡玛特缺少必要的回旋余地。

凯马特破产警醒粤商

上月末，凯马特（K-MART）这一庞大的商业帝国轰然崩塌，令正在急剧跑马圈地的粤商打了一个冷颤。

“全球第三大的美国 K-MART 为什么说垮就垮？一个星期贷款周转不灵就得关门，而且这种危险是在企业上升期，在膨胀的美丽‘泡沫’中很难察觉，”省连锁协会会长孙雄由此警醒众多粤商，在急速扩张的同时，要警惕三种倾向：一，不要为博取政治资本，开店开给政府看；二，不要开店开给股民看，反之，上市公司必须有打持久战的准备；三，不要借规模的扩张，以此更大程度上倾轧供应商利益。

规模 VS 效益

谁动了凯马特（KMART）的奶酪？

上月末，凯马特创下了美国历史上规模最大的零售商破产案：1月22日，这家全美第二大零售商正式申请破产保护。与善玩数字游戏、做假账的安然不同，凯马特的故事展示的是一个零售商的囚徒困境，并再次应验了一句商界名言——规模不等于效益，规模与效益不是互为因果，而是条件。

从 1985 年开始，以折扣销售一举成功的凯马特开始实施多样化经营战略，一是向专业性折价销售方向发展，开设了折价服装销售连锁店和折价家庭用品连锁店。一是向折价书店发展，开设了 898 家联营书店。然而，这一次等着它的却不是高歌猛进的乐观景象——同是 Kmart 折价商店，服务内容、服务的顾客群体却不同，且由于缺乏经验，新开的专业化商店反而削弱了其竞争力，让对手沃尔玛乘虚而入。

规模是一柄双刃剑！尽管连锁经营的优势在于规模，但以怎样的方式和速度达成规模仍值得粤商三思。去年以新增店铺 106 间成为全省连锁药店之冠的海王星辰老总朱丹，对凯马特破产事件流露出悲哀与困惑，并对急速扩张过程中有可能出现的风险感到担忧。他道，凯马特破产再次警醒粤商：没有哪个企业可以成为全能冠军，一个既做超市，又做大卖场，还做便利店的企业，很难保证多条线作战可以战无不胜，粤商要警惕多元化中所包含的风险。

由凯马特事件联系粤商界正发生的事，省连锁协会会长孙雄认为，从提升行业集中度、企业实现规模化的目标来看，预计粤商今年发展速度会更猛，拼抢规模依将是今年的主旋律。但在“快开、多开”分店的同时，孙雄告诫企业必须“开好店”、“开稳店”。另外，在抢速度、拼规模、占山头的开店狂潮中，粤零售业要警惕“虚火上升”的泡沫繁荣。

工 VS 商

其次，从凯马特的案例看，在凯马特最艰难的时刻，供货商给了它最后致命的一击。

由于供货商普遍担心凯马特的财务状况，处于破产边缘的凯马特又遭供货商的反水，包括其最大的供货商之一的弗莱明消费品公司宣布停止向其供货，紧随弗莱明公司的步伐，草皮和园艺产品制造商斯科特公司也同时宣布终止向凯马特供货。这样，供货商纷纷停止出货，兼之未能支付已经到期的欠款，凯马特终于到了申请破产保护的田地。

供应商和零售商间本是既互相依赖，又相互明争暗斗，力量此消彼长，按照实力说话。而俯视国内，类似凯马特紧张的工商关系处处都能嗅到火药味——在中国，供应商和零售商之间始终都没有形成“蜜月期”，不仅零售商占用供应商货款司空见惯，而且不按期支付也习以为常，为商业领域内的支付风险埋下了隐患。

去年年中，广州媒体曾不约而同掀起了一场对“通路费用”的讨论。而讨论最终不了了之的原因是：在零售业日益壮大的今天，大零售商们“以专斗大”操控了终端市场，往往是一家对着成百上千家供应商，供应商们力量相对小而散，形不成对话力量。对此，零售商理直气壮的认为，“难道靠实力说话的市场法则还要讲究什么道义吗？”

据悉，在广州，今年初，广东天贸吉之岛正向省连锁协会倡导成立“供应商联谊会”，由一家外资背景的公司发出这样的倡议，事情本身便很耐人寻味。而至于通路费用与工商之间的博弈关系，有许多粤零售商家检讨说，我们的缺点是过多考虑自身利益，没有公平竞争。这说明我们都还没有建立起一种工商资本共生共荣的良性关系。关于这种良性关系，专家认为，其对零售商的要求有三条：充分承担流通环节的风险、充分顾及上游制造业的合理利润、并对厂家的产品开发进行严格的引导。

供应链制胜

另外，低效运转的管理系统，也使得凯玛特四面楚歌。

凯玛特自身管理痼疾使得其很难在各同业竞争者的夹缝中生存：它没有像沃尔玛那样拥有现代的物流配送系统，同时它的管理系统也相当陈旧，店铺商品布局也不合理。不仅如此，低效的管理还带来高昂的管理成本，2001年第三季度，凯玛特的管理及总务费用在销售费用中的比例是22.7%，而沃尔玛只有17.3%。在零售经营技术必须以效益为核心的今天。凯马特在供应链环节上存在的诸多问题，实际为其后来的落败埋下了伏笔。

“中国商业百强年投入信息改造的总和还不及沃尔玛的10%”。反观粤商，“平心而论，受管理优化、规模扩张等内在动力的驱使，广东流通企业对信息化的旺盛需求有目共睹。但相对于信息战略前台投入的狂热支持，广东的多数企业在后台数据分析、信息深度挖掘以及信息联网共享等方面的投入却显得十分疲软”，有专家一针见血的指出：如果粤商只是满足于拥有了先进的硬件设施而不能令其发挥效益的话，就难免重蹈凯马特的覆辙。

凯马特自身信息管理跟不上新经济的趟，导致其整个竞争力减弱，提前给粤商敲响了警钟：粤商单纯的水泥（地盘）扩张战略风险日高，同业态的连锁经营面临规模瓶颈、高成本运行和管理困境。在“大鱼吃小鱼”激烈的竞争态势中，粤商唯有利用技术，迅速地建立现代的物流配送系统，并在降低成本的同时改善整个供应链的效率，通过价格管理、产品种类管理及建立配套的内部管理组织结构来提高毛利，才能最终提高整个企业的竞争力。

另外，长期以来，凯马特、沃尔玛等零售巨头的发展也给了中国商界某种错觉，认为大卖场必然是一种盈利的业态。以超常规的速度发展大卖场正成为一个大趋势，除了原来做超市或百货业态的企业纷纷染指，其他行业的资本也在觊觎这一块商业利润。但凯马特的破产再次提醒粤商：如果不具备风险控制的能力，即使具有像凯马特这样具有成熟经营技术的企业，也不能确保在市场中有收益。另外，一个在经营理念和经营策略上自相矛盾的企业，注定无法实现长久的成功。

视点

凯玛特的案例对我零售商的意义在于：国内百货业正欲提升档次，趋向前后一体的多元化经营，专卖店发展迅速，并呈现食品类的专业店日渐减少，而五金文化及家用电器类专业店却发展迅猛的局面。这个发展趋势与凯玛特的发展路子何其相似？同时，中国市场潜力巨大，而区域间经济发展又很不平衡，因此，我国

零售商应从凯马特的危机中提前嗅到危机，要注意培养自身特殊的竞争力。

文章摘自	中国营销传播网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=6285
文章时间	2002-03-11（2002-03-11 更新）	保留时间	2002-10-12 19:08:08

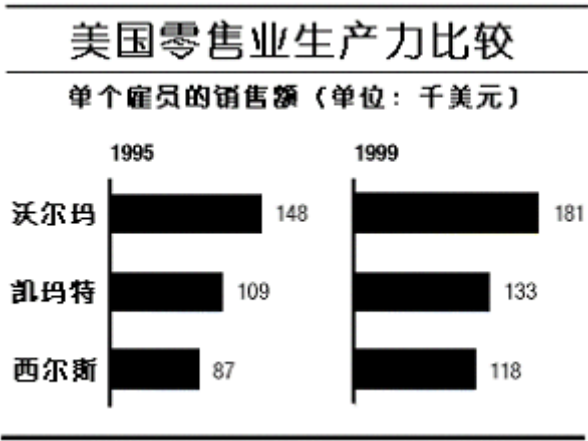
凯玛特的冬天

《中国商贸》2002 年第三期， 2002-06-27， 作者: [胡音](#)

不可能的攻击任务

长久以来，众多的零售商都在不停地追赶沃尔玛。“追赶”其实就意味着群起之“围攻”和激烈持久的“厮杀”。

但旁观者们往往忽视：“围攻”并不一定意味着围攻者们占了上风。在表 1 这张对比零售商生产力的图中，我们可以推算出：在一段相同的时间内，沃尔玛生产力的增幅为 22.3%，而凯玛特的增幅却只是 22.02%。如果将这种速率持续下去，凯玛特即便全副武装地奔跑到老，它也没法实现自己的攻击计划。



事实上，谁攻击谁的主动权似乎一直都在沃尔玛手中，尽管它要应付的竞争者很多，其中包括生产力增长速度比自己快的西尔斯。但这并不影响沃尔玛对凯玛特的打击力度。贝内特—劳伦斯管理公司的投资分析家施里伯尔甚至这样尖刻地嘲笑他所举例子中的分析人员：

如果一名分析人员在过去 15 年中一直推荐买入凯玛特的股票——因为凯玛特股票便宜，而且价格收益比率低——那么他一定没有进行深入的了解：在沃尔玛的火力之下，凯玛特早已没有任何招架之力了，是一只垂死的鸭子。我重复一遍，一只垂死的鸭子！而且 15 年来它一直是一只垂死的鸭子。它所做的一切，不过是在附近摇摇晃晃走几年，做点垂死前的挣扎。

现在看来，这种挣扎似乎到头了。

没有零售商能扛住架上无货的惨状。就在几年前，批发商弗莱明（Fleming）还向公众洋洋得意地宣称：唔，瞧，凯玛特又有几个大店叫我做供货商了！弗莱明的俄亥俄州分公司的市场营销主管当时幻想着：“我们与凯玛特超级中心的合作，将进一步增强弗莱明品牌在本地区的市场占有与拓展。”2001 年，弗莱明更是成为凯玛特最大的食品杂货供货商。但在 2002 年 1 月，弗莱明终于忍受不了了，它宣布除已经在途的易腐食品外，停止向凯玛特供应任何货物。在凯玛特解决自己的财务及运营问题之前，大概很难再得到昔日盟友弗莱明的青睐了。不能及时支付货款，也无法融到足够的资金，营销失误频频——这种零售商已经可以让任何供应商望而却步。

尽管 2114 家门店仍在运营，凯玛特在今年 1 月末已申请进入了破产保护的程序。

外出有风雨

本来人们都希望凯玛特能在去年的圣诞节上靠有效的营销举措大赚一笔，打个小小的翻身仗。但结果证明这一仗反而把它自己给打趴下了。供应商们在2001年12月前很久就辛辛苦苦拉来许多货让凯玛特囤着，但凯玛特的营销表现让他们知道自己的热情已经像酒精一样挥发光了——庆功酒没法再酿成了。凯玛特的总裁科耐威在今年1月已经被解职，不过还留任凯玛特CEO一职。

人们原本预料科耐威可以保住自己的职位。他曾高声宣战，矛头直指沃尔玛，其手段就是“价格战”。人们吃惊地发现他和他的同伴们在自己店中降低了38000种日常用品的价格，但同时却削减了广告方面的预算！由于经费的减少，广告人员不得不使用他们认为最高效的具有强烈对比性的广告内容。太糟糕了，凯玛特在营销广告中大肆宣扬自己要达到沃尔玛的价格水平——“这是个错误，等于你花了自己的广告费，却告诉人们你的价格目前还高于沃尔玛！”美国的分析家们批评道。

凯玛特2001年财政年度大概赔得相当多。

凯玛特另一个恼恨的对象，应该是这几个月里名声“如日中天”的安然公司（ARON）。贝内特—劳伦斯公司的施里伯尔肯定也要对原来安然股票的支持者加以嘲笑。不过在股票市场上，施里伯尔自然也理解原本支持安然和凯玛特股票的分析员，后者大多数是股票出售代理商雇佣的“卖方分析师”。但公众并不能理解这种“支持”，他们武断地会将凯玛特的状况和安然的状况联系在一起。这使得凯玛特不得不满头大汗地到处辟谣：我们不是“安然第二”！

不过，由于安然事件，整个信用链条已经受到冲击，凯玛特的融资环境进一步恶化，加上它自己的股票大贬，在2001年导致的流动资金缺口很难补上。供应商在此多事之秋也有自己的担忧，因此他们强烈要求回款、进而拒绝供货的做法无可挑剔。

失落的世界

然而如果将责任推在竞争对手的强大和经济环境的恶化上面，这是包括凯玛特上下在内的任何人士都无法接受的。

从另一个角度看，很早就有家乐福兼并凯玛特的传闻。家乐福在北美的拓展并不顺利，它需要一个本土性的分公司，其发展历史不应太短，经营规模不应太小。问题是，业界为什么一直普遍认为家乐福会拣凯玛特下手？也就是说，凯玛特自己落后在哪里？

在凯玛特网站（www.kmartcorp.com）的“公司历史”宣传页上，我们可以看到，从1977年以后到1990年的历史描述是空白的，这是一个很长的跳跃。而一般认为，在企业历史书册中，日子越近的一段应该越丰富。但我们不用指望凯玛特在这里有什么兴致勃勃的描述了——事实上，这正是凯玛特落后于沃尔玛的那段时期。

凯玛特在20世纪70年代以前声名显赫，1918年，它的大名——当时名为克瑞斯吉公司（S. S. Kresge Company）——就出现在了纽约股票交易所的股票交易名单上。而沃尔玛股票上市已经在52年以后了，那是在1970年的10月。当时，美国零售商排行榜的老大正是凯玛特，它的销售额是沃尔玛的45倍！

沃尔玛在80年代初开始接触仓储俱乐部的销售方式，到1988年，山姆俱乐部和普尔斯俱乐部（在中国叫普尔斯玛特）据称已经占领市场份额的90%以上，可见其发展之快。当然，凯玛特与沃尔玛的差距并非一下子拉开，差距实缘于无数方面竞争结果的积累，这充分体现在下述描述中：

凯玛特长期坚持将目标市场定位在大城镇中，但城市的居民空心化使得这里的消费偏离日常阶层。但沃尔玛则坚持认为更多的商机存在于市郊与小城镇上，事实证明他们做对了。

沃尔玛整个公司的管理费用仅为销售成本的16%，而凯玛特的管理费用却占其销售成本的29%。

沃尔玛坚持自己来管理运输车队，他们可以直接到供应商甚至制造商那里取货，这降低了与供应商谈判的门槛；但凯玛特将运输业务外包给了批发商和其他公司。凯玛特运输工作的外包，似乎可以降低成本，但它忘了最终的“使顾客满意”的承诺。沃尔玛自己的车队和司机为一线商店提供了灵活的服务，它为各分店送货的频率是每天一次，而凯玛特是平均5天一次。沃尔玛门店通过电脑补货，如急需，第二天即可到货。因此沃尔玛的货架总是满满的，从而在顾客心目中保持了竞争优势。

为了迎合沃尔玛的存货补充运作，卖方不得不改变自己的业务流程以便对沃尔玛系统更好地作出反应——这样也许使他们的经营更有效率。作为交换，沃尔玛也给予他们较其他折扣零售商更好的付款条件；但凯玛特无法做到这一点。最终，沃尔玛的平均应付货款期为29天；而凯玛特的时间为45天。

著名的资产生产力——也即企业所投入资产的产出，它由固定资产和流动资产两部分组成。到90年代初，凯玛特的每日应付款额比沃尔玛高，但是整体的流动资金生产力却比沃尔玛低。其实这只不过是细节管

理的一个反映：沃尔玛依靠有效的促销、灵活的融资使得流动资金的供应及时，因而对供应商的支付较早，后者认为这是对他们高频率的可靠供应的激励。供应商积极的合作使得沃尔玛的存货周转要快得多，从而使得总体的流动资金生产力又高起来。另外，这也意味着沃尔玛店具有比凯玛特高得多的货物供应率，最终使得店面单位面积的销售增加，从而提高了固定资产生产力。

事实上，沃尔玛在美国业界已经创造了许多记录，它们包括：单位面积最高销售额、最高存货周转率和最高的营业利润。1993年沃尔玛一时发奋，收购了凯玛特的99个门店。

沃尔玛还是EDI技术的北美最大用户，凯玛特望尘莫及。高效的配送中心使得沃尔玛85%的商品可以采用集中配送，但令人遗憾的是，它的对手们，包括凯玛特的集中配送率都在50%~65%之间徘徊。

从新经济的角度看，沃尔玛网站的搜索引擎能让消费者享受50万种商品的信息服务，而凯玛特的在线销售门户——“蓝光”网站(www.bluelight.com)销售的商品种类只有沃尔玛的60%，也就是30万种。

问题的甲方乙方

尽管上述的差异状况在分析家的眼中已经显得非常致命，不过人们普遍相信凯玛特的实际实力并没有那么弱——它毕竟是全美的第三大零售商。但有钱、有人、有丰富的供应，如果没法推动销售，一切都是白搭。凯玛特的营销策略一直饱受批评。

凯玛特去年还在大量使用报纸夹页广告来吸引消费者的眼球，它在这方面的努力似乎做得有点过了头。凯玛特在夹页广告上的预算已经超出了人们的想象：达到营销预算的10.6%！这影响了其他多元营销方案的计划和实施。那些没有拿到凯玛特广告费的报纸现在终于能扬眉吐气地指责这种做法了，其实这其中有“吃不着葡萄说葡萄酸”的味道。当然他们批评的也有道理：沃尔玛用于报纸夹页广告的营销费用率仅为0.4%！也许这代表的实际投入金额上的差异并不大，但如果用多元营销方式之间的比例衡量，这二者间的差距实在是太大了。

说大量的报纸夹页广告是凯玛特的一项营销策略，不如说这是它的一项营销习惯。大约在上个世纪50年代，凯玛特就开始实施报纸广告计划了；在60~70年代，它无比自豪地宣称：自己在印刷品促销宣传方面已经是业界的老大了。的确，凯玛特当时每星期能将印刷广告送入超过7000万个美国家庭中，这在今天看来都是个令人吃惊的数据。或许，这已是凯玛特营销部门的一项不可抹杀的荣誉。但它在今天还是荣誉吗？

当特定市场上有超过50%的人都知道某项营销方式的时候，就代表着这种方式的没落期已经到了。这时，营销人员要么另辟蹊径，要么就必须对原有的方法进行创新式的运用。外国人很难想象当一位美国人翻开报纸时，他会看到多少广告，那种“漫天星斗”般的阵势完全依靠读者的主动接受程度，也即：只有那些带着目的主动搜寻的人才会对大量印刷品感兴趣。随着中产阶级的增多，他们的家庭主妇也早就不是原来的家庭主妇——整个社会的品味都已经改变了。

营销必须和商品、商店这些实体结合起来。有一句名言是：好产品是它自己的广告。这句话稍微显得极端，但不无道理。如果我们想象在前面凯玛特输给沃尔玛的那些方面，再想象一下凯玛特那些许多都显得陈旧的店面，就可以直接推出营销失败的结果之一：如果没有实体的支持，表面有效的营销却可能带来实际上负面的影响。“的确，这些广告让我知道了凯玛特，但它的服务并不能让我满意。”这会使顾客产生什么样的心情？

凯玛特印刷品广告策略的荣誉色彩已经消退了很多。而事实上，今天也没有人可以承担这种“荣誉”了。美国零售业分析家指责道：“凯玛特依然缺乏一位营销主管(ME, Marketing Executive)。”原来如此，这意味着凯玛特还缺乏一位必不可少的专业人才——它似乎还不清楚“分工”在现今经济中的作用。

不过，难道凯玛特拥有一位无比聪颖的营销专家，就可以转危为安了吗？如果是这样的话，那么那些频频造访亚洲的美国商学院的博士们，肯定会成为当地的众神。硬币绝对不止拥有一个面，有效的营销只能解救凯玛特的一时或一部分。何况早就有人提出这样的问题：“同样一个人才（例如营销方面的），沃尔玛就能看见并能引进，而凯玛特就看不见或不引进。”这是为什么？

下述这个故事曾被广泛传播：

凯玛特的一名顾问回忆起1990年的一次会议。他说，当时他犯了一个“错误”——他问坐在他身旁的上司如何看待一项提议。没想到，这位“上司”又对他的上司说：“我不知道，你怎么看？”而“上司”

的上司又转过身，向身边的人提及同样的问题。就这样，一直问到帕金那里，他是凯玛特公司当时在坐职位最高的人。“真是可笑了，没有人发表意见，直到最高领导发话。”

人们把发生在凯玛特的类似事件与沃尔玛相比后认为：凯玛特在十几年竞争历程中屡屡失败的原因是深层的，甚至涉及“企业文化”这个看似虚空的东西。

尾声

从往日的销售业绩（我们预定这些数据的真实性）看，凯玛特名列美国折扣零售商三甲的地位无可动摇，人们对它还有信心，人们希望在2003年结束前，它就可以振作一点。2100多家门店，也足以让任何供应商不能小觑。

在世纪初的这个冬季，严寒让许多人病倒在床。凯玛特的品牌同盟——迪斯尼公司也在大量裁员，这让人越发同情起这些冬天的受难者了。经济学家的话语萦绕在我们耳边：“也许凯玛特真的犯了很多错误，例如它在技术方面投资的滞后，以及在2001年的营销失误。不过难道这些错误一开始就具有短期致命的危险吗？……我们所清楚的一点是：经济衰退使得凯玛特的错误被突然放大了——身处悬崖边缘的人，只要还有一丝的求生欲望，他就不会主动跳下去；但不幸的是，这时发生了山崩……”

文章摘自	中 国 营 销 传 播 网 (www.EMKT.com.cn)	文章网址	http://www.emkt.com.cn/cgi-bin/article.cgi?ID=7097
文章时间	2002-06-27 （2002-06-27 更新）	保留时间	2002-10-12 19:14:46