

# 市场营销成功案例

## ——“沃尔玛”的成功经验

美国沃尔玛连锁店是美国最大的也是世界上最大的连锁零售商，目前已拥有商店 3000 多家，员工 90 多万人。公司在 1997 年销售额就已达到 1180 亿美元，相当于我国当年商品零售总额的 36%。总的来说，沃尔玛的如下经验值得我们借鉴：

### 一、合理的业态

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，经营应有尽有的生活用品。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。购物广场采用超级市场经营模式。为使顾客免受干扰，卖场中营业员很少。沃尔玛实行夜间售货制和夜间理货制，白天只做小量收货、理货工作，这样就使现场十分清净。沃尔玛认为这是对顾客的尊重。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。在采购中采取“限制商品品种，精选高品质品牌”的策略，每店大约只有三千至五千个品种，不讲系列化，力争品牌较少而销售量最大。所有商品进店后都放在卖场。三是折扣商店。折扣商店就是廉价商店。1962 年沃尔玛开设第一家折扣商店，1970 年达到 18 家，现在已达到了 2784 家。

### 二、一流的顾客服务

沃尔玛的顾客服务是世界一流的。体现在：沃尔玛放在第一位的是商品对口。这是公司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，更令沃尔玛蒙受生意上的损失。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。实行员工微笑服务。沃尔玛的服务准则是：“三米”原则，即在三米以内要向顾客目光接触、点头、微笑、打招呼；保证顾客 100% 满意。凡沃尔玛员工都要知晓两条原则：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。

### 三、完备的商品采购管理

沃尔玛实行进销分离的体制。总部采购部由 20 个人负责所有分店商品的采购，而分店

是一个纯粹的卖场。沃尔玛已舍弃了系列化原则，发现各个商店 80%的销售额通常由 20%的商品创造，称之为“80/20”原则。采购员的任务之一就是经常分析这 20%中的商品是什么，然后把它采购进来。新品购进后，采购员还要注意顾客及商店运营回应，根据不同情况增加有需求的品种，同时剔除出售不好的商品。如果说沃尔玛把处理好与顾客的关系放在第一位，那么，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。虽然在订单上尽量争取低价位，但强调与供应商共同发展。对员工，要求廉洁诚实。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。特别要求采购员一定要诚实。客户请吃、礼品、红包一概不能接受。内部设有调查员，专门调查采购员与供应商的关系。对采购员一般半年调换一下业务范围。

#### 四、现代化的信息系统

沃尔玛在全球拥有 3000 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、法国、中国等 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、相同的会员管理系统、相同的收银系统，这样的系统便于使每一家商店了解全球商店的资料。电脑系统不仅方便了统一管理，也给采购员、商店员工以及供应商带来了很大的方便。

#### 五、以人为本的人力资源管理

沃尔玛从 1945 年创立第一家商店起，经 50 年成长，成为零售巨头。其根本点是有着明确的企业价值观和企业文化。创始人山姆总结出了“事业成功的十大法则”，并经常与经理们和同仁们共勉。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，失败要保持乐观；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。这十大原则中有七条是讲员工关系的。可见沃尔玛把员工关系放在何等重要的地位。在沃尔玛的整体规划中，建立公司与商店员工的合伙关系被视为最重要的部份。沃尔玛处理员工关系常用“分享信息”和分担责任，它使人产生责任感和参与感。尊重个人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。它的含义是每个员工都很重要，无论他（她）在什么岗位都能表现出众。并把这句话印在每个员工的工牌上。沃尔玛注重与

员工沟通，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。推行的是开放式管理，任何员工都有权走进管理人员的办公室讲述任何话题，发表任何意见。公司在员工培训方面予以足够重视和巨大投入。