

◀ 標準化管理的67個細節 ▶

# 沃爾瑪



# 零售奇蹟

# WAL-MART

精煉沃爾瑪全球化零售經驗  
剖析沃爾瑪奇蹟式成功秘訣

## 零售業界奉為圭臬的名言

零售就是細節 Retail is detail

沃爾瑪的成功，昭示著由製造商主導的時代已然過去，一個零售稱霸的時代正式降臨。而沃爾瑪的發展過程，可說就是一部全球零售業的崛起歷史。

陳偉◎著

# 國家圖書館出版品預行編目資料

沃爾瑪零售奇蹟 / 陳偉編著. — 初版. —

臺北市：海洋文化, 2006 [民95]

面；公分. — (Hidden; 13)

ISBN 986-7371-72-0 (平裝)

1. 沃爾瑪百貨公司 (Wal-Mart (Firm)) — 管理

2. 零售商 — 美國 — 管理

498.2

95009462

Hidden 13



海洋文化

## 沃爾瑪零售奇蹟

作者 / 陳偉

責任編輯 / 楊秀慈

版面設計 / 上承文化有限公司

出版者 / 海洋文化事業有限公司

Ocean Culture CO., Ltd

社址 / 台北市文山區木柵路三段117號

電話 / (02)2937-7206

傳真 / (02)2936-3170

E-mail / ocean-book@umail.hinet.net

劃撥帳號 / 19943022 海洋文化事業有限公司

印刷 / 普林特斯資訊有限公司

總經銷 / 旭昇圖書有限公司

地址 / 台北縣中和市中山路二段352號2樓

電話 / (02)2245-1480

傳真 / (02)2245-1479

香港總代理 / 全力圖書有限公司

地址 / 香港新界葵涌打磚坪街58-76號和豐工業中心一樓8室

電話 / (852)24219438

傳真 / (852)24947609

出版日期 / 2006年6月初版一刷

定價 / 280元

尊重智慧財產權未經同意請勿翻印

ISBN 986-7371-72-0

Printed in Taiwan

◀ 標準化管理的67個細節 ▶



# 沃爾瑪

# 零售奇蹟

# WAL-MART

精煉沃爾瑪全球化零售經驗  
剖析沃爾瑪奇蹟式成功秘訣

零售業界奉為主臬的名言

零售就是細節 Retail is detail

沃爾瑪的成功，昭示著由製造商主導的時代已然過去，一個零售稱霸的時代正式降臨。而沃爾瑪的發展過程，可說就是一部全球零售業的崛起歷史。



在國際著名企業之中，有個從白手起家、歷盡艱辛到躍居為令人視為傳奇的名字：沃爾瑪。如果不是因為在《財富》雜誌評選出的二〇〇二年美國企業五百強中，沃爾瑪將埃克森——美孚石油公司擠下，成功的以二千一百九十八·一億美元的營業收入總額成為美國乃至世界企業的第一把交椅，這家不平凡的企業恐怕至今還不會為世人所熟知。

事實上，沃爾瑪龐大的事業始於美國的中南部阿肯色州的新港。一九四五年沃爾瑪的創始人山姆·沃爾頓和妻子海倫用二萬五千美元買下一家營運狀況不佳的本·佛蘭克林加盟雜貨店。經過五年的經營後，這家雜貨店已成為阿肯色州最好的加盟店，也是附近幾個州最大的雜貨行。不料這第一次的成功卻因沃爾頓在房子租約中的疏忽而未能維持多久，但卻展示了他在零售業方面非凡的才能。一九五〇年，山姆的第一家廉價商店在美國阿肯色州班頓威爾鎮開張。一九六二年，開了第一家沃爾瑪連鎖商店，一九七〇年建立起第一家物流中心，從此走上了迅速發展之路。

經過四十多年的艱苦奮鬥，沃爾瑪以其獨特的發展策略、出色的組織管

# 沃

標準化管理的67個細節

WAL★MART

# 零售奇蹟 爾瑪

理及激勵機制，成為全球最大的零售業帝國，並被評為「最受讚賞的企業」和「最適合工作的企業」之一。紐約的零售業分析家艾瑞克·拜德評價沃爾瑪：「每個人都需要衛生紙、牙膏、牙刷，而沃爾瑪是世界上最有效率的零售商。他的發展史真的令人讚歎。」

## 山姆·沃爾頓的「成功十訓」

第一、全心經營你的事業。只有熱愛工作，才會盡自己所能，把工作做到最好。並且可以透過對工作的熱情，感染身邊的每個人，同時提高他們的效率。

第二、與同仁分享利潤。對待同仁要像對待夥伴一樣，這樣同仁才會將企業視爲自己的合夥人。

第三、要不斷地激勵同仁。但並非只靠金錢和股份，而必須有一些新鮮有趣的方式，例如設計一些具挑戰性的目標來激勵同仁，進行競爭，並進行評分與鼓勵。

第四、凡事多和同仁溝通交流。同仁知道的越多，理念越強烈，他們對工作也就會越關心。

第五、感激同仁為公司做的每一件事。沃爾瑪經常會在適當的時機感激同仁作出的貢獻。沃爾瑪認爲，不管你是什麼國家、什麼背景、什麼宗教信仰，當有人讚賞你的工作表現，你一定會感到非常高興。

第六、成功時就應該盡興地慶祝；失敗時則需從中尋找樂趣。無論何時都要充

滿熱忱，讓工作輕鬆愉快。

第七、聆聽每一位同仁的意見。在零售業，最瞭解市場資訊的總是最基層的同仁。所以，聆聽他們的意見，並設法使他們暢所欲言。

第八、永遠超出顧客的期望。只要做到這一點，就可以不斷地吸引顧客光臨。

第九、比競爭對手更加節約成本。嚴格地控制開銷，控制損耗。讓「天天平價」不僅是沃爾瑪的優勢，更是對顧客不變的承諾。

第十、逆流而上，嘗試不同的方式，不要墨守成規。



# 零售奇蹟

標準化管理的67個細節

## 目錄

### 第一篇 核心原則的標準化管理

- 【一】「天天平價」也能獲得高利潤 20
- 【二】堅持「顧客永遠第一」的信念 26
- 【三】除了優質服務，還要為顧客精打細算 30
- 【四】充分發揮內部數位化系統 35

### 第二篇 開店籌畫的標準化管理

- 【一】避免競爭，開店先從小鎮開始 44
- 【二】嘗試新銷售模式，打造全方位營業團隊 50
- 【三】店面選址，以地利為優先考慮 59
- 【四】科學化的賣場設計，吸引顧客的心 65
- 【五】營造輕鬆、舒適的購物氛圍 69

### 第三篇 連鎖擴張的標準化管理

【六】 確定富有競爭力的商品結構

【七】 靈活的商品定價策略

【八】 「會員制銷售」創造奇蹟

【九】 長期折扣銷售塑造平價形象

【十】 最少的錢，最好的廣告效果

【十一】 精簡機構，以求有效率運作

【一】 從新的領域尋找新的成長點

【二】 以低成本策略贏得競爭優勢

【三】 推動沃爾瑪股票上市計畫

【四】 收購兼併成就國際化之路

【五】 利用自身優勢，迅速推行全球化

【六】 獲取利潤的六個關鍵

133 128 121 114 110 108

100 95 92 87 79 72

## 零售奇蹟

標準化管理的67個細節

### 第五篇 同仁關係的標準化管理

- 【一】 吸收並留住最適合公司發展的人才

180

### 第四篇 顧客服務的標準化管理

- 【一】 標準化的顧客服務準則
- 【二】 顧客滿意才是最關鍵的問題
- 【三】 全員行動，才能提供優質服務
- 【四】 無時間點服務，無條件退貨

174 171 166 162

- 【七】 全面實行直營連鎖發展模式
- 【八】 以本土化策略實行全球管理
- 【九】 不恥於學習競爭對手的長處
- 【十】 創新，從細微之處著手
- 【十一】 知己知彼，方能贏得競爭

156 149 145 142 138

## 第六篇 物流採購的標準化管理

【二】以行動詮釋「同仁是合夥人」

【三】「店中店」理論的授權實踐

【四】形式多樣的同仁培訓方式

【五】推行「開放式」的管理模式

【六】有效地激勵，激發同仁最大的潛能

【一】成立沃爾瑪物流中心，建立配送系統

【二】憑藉迅速的運輸車隊，達到有效率配送

【三】建立一個「無縫」的物流系統

【四】沃爾瑪&寶僑：一個產銷合作的典範

【五】發揮多元採購模式的優勢

【六】與眾不同的供應商管理方案

【七】設立專門的「工廠認證」計畫

243 237 232 225 220 216 210

203 198 193 190 184

### 第七篇 資訊技術的標準化管理

- 【八】 確保整個採購流程透明、公正 248
  - 【九】 以最低價格採購商品 253
  - 【十】 成為推動O<sub>2</sub>O運動的主要力量 258
  - 【十一】 與供應商建立合作夥伴關係 263
  - 【十二】 優質化供應鏈，創造更多價值 268
- 
- 【一】 實現企業經營與資訊技術的結合 274
  - 【二】 開發強大的資料庫，實現資訊共用 278
  - 【三】 充分發揮聯合預測補貨系統的作用 283
  - 【四】 領先運用電子資料獲取技術 286
  - 【五】 運用衛星隨時控制庫存和進貨 292
  - 【六】 搶先投資WalMart.com 295

## 第八篇 危機應對的標準化管理

- 【一】設法擺脫財務危機
- 【二】成功處理「反對沃爾瑪運動」
- 【三】化解勞資危機，贏回同仁的心
- 【四】扭轉經理人「大出走」的危局

317 310 303 300

## 第九篇 企業文化的標準化管理

- 【一】永恆的主題——追求卓越
- 【二】營造歡樂愉快的工作氣氛
- 【三】展現沃爾瑪輕鬆文化的週六例會
- 【四】沃爾瑪式歡呼
- 【五】堅持一切「以人為本」
- 【六】保持謙虛經營的準則
- 【七】讓股東們瞭解一個真實的沃爾瑪

352 347 342 337 333 329 326

# 零售奇蹟

標準化管理的67個細節

- 【八】 重視社會，開設環保商店
- 【九】 回饋社會，贏得美譽

## 序言

密斯·凡德羅，二十世紀最偉大的建築師之一，他開創人類用玻璃作帷幕的先驅。當人們要求他用一句最簡練的話來概括他成功的原因時，他只說：「魔鬼在細節」。密斯·凡德羅認為，不管你的建築設計方案如何恢弘大器，倘對細節的把握不足，仍然無法成就一件好的作品。細節的準確、用心，可以造就一件偉大的作品，細節的疏忽也會導致一場偉大計劃的失敗。

細節，同樣在很大程度上決定了現代商業的成敗。巨額的資金投注，往往只爲了賺取百分之幾的利潤，而任何一個細節的失誤，都將可能使這些努力付諸流水，導致血本無歸。因此，細節對於每個計畫或每家企業的重要性都是不言而喻。

零售業是近代商業的奇葩。隨著越來越多人的參與，競爭也越來越激烈。倘若大家都販售著功能、款式相近的商品，而規模亦不再成爲特有的優勢，零售企業靠什麼取勝呢？唯有細節！以細節的魅力突顯自己的獨特之處，亦以細



節的魅力建構自己的優勢。具體而言，就是要從地點的選擇、店面的裝潢、商品的陳列到連鎖加盟等各個細微環節中，呈現出經營者的用心以及與眾不同。

被零售業界奉為圭臬的一句名言「零售就是細節 (Retail is detail)」，也正是沃爾瑪這一國際零售龍頭多年來在全球零售產業的經驗提煉。沃爾瑪是全球公認的成功零售企業，曾數次名列世界五百強之首。事實上，過去的二十多年中，沃爾瑪仍持續地以每年百分之二十的速度不斷成長。

從一個賣廉價襯衫和魚竿的攤販，到成為全美國最令人矚目的龐大企業體系的過程，沃爾瑪締造神話的方式，揭示了一個永恆的真理：真正的成功來自於數十年如一地對細節的重視，堅守自己的經營法則，無論是薄利多銷的平價策略、顧客至上的服務守則，或力求完美的經營理念還是超前的策略規劃，都要做到凡事重視，力求用心。

在顧客服務方面，沃爾瑪更有許多以客為尊的規定，例如：

鮮食部門的自製食品發生任何品質問題，沃爾瑪都保證退貨並免費贈送一