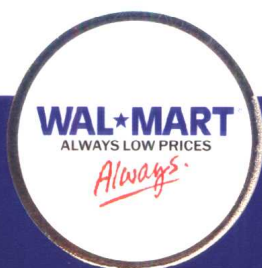


完全揭秘 世界第一零售巨头的核心竞争力与专业零售方法

# 沃尔玛

## 零售攻略

全方位解析



最深入研究

# WALMART'S STRATEGIES

锐智/著

南方日报出版社



完全揭秘世界第一零售巨头的核心竞争力与专业零售方法

# 沃尔玛

## 零售攻略



锐 智/著

南方日报出版社



## 图书在版编目 (CIP) 数据

沃尔玛零售攻略 / 锐智著. —广州: 南方日报出版社, 2004  
ISBN 7-80652-346-4

I. 沃... II. 锐... III. 零售商业—连锁商店—商业经营—经验—美国  
IV. F737.124.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 037934 号

## 沃尔玛零售攻略

锐智 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 全国新华书店

印 刷: 广东邮电南方彩色印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 18.5

字 数: 250 千字

版 次: 2004 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

---

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

## 前言 与零售巨头面对面

一个新兴行业开始时有数以百计的竞争者，然后经历激烈的市场竞争和多次重组，最终只会有少数几个巨头公司主导整个行业。

如果一个行业全球化，或者当一个行业正进入全球化的时候，随之而来的就是动荡，全球市场将势不可挡地最终形成巨无霸般的行业巨头公司，比如全球快餐业巨头麦当劳、全球零售业巨头沃尔玛、家乐福等等。

正如美国著名管理学者杰格迪斯和拉金德拉在长期观察产业发展之后所说，“在绝大多数行业，你就会发现三个最强大而且最有效率的巨头公司，他们控制着 70%~90% 的市场份额”。

对这些可以称得上富可敌国的巨头公司进行长期观察和专门研究，并不仅仅是因为他们作为单个企业在商业上取得的无比成功，而是要立足一个行业，站在行业发展与企业成长的双重背景下，探讨他们在特定行业中如何一步步从小到大，从国内领先走向国际扩张并最终成长为行业巨头；探讨他们在特定行业或领域内的专业经验与创新之道等等。

沃尔玛被公认为全球零售巨头，是在 2001 年、2002 年它连续两年排名《财富》杂志世界 500 强企业榜首之后的事情，而事实上，在过去的 20 年中，沃尔玛以每年 20% 的速度增长膨胀，业务迅速扩张；2003 年，沃尔玛全球的销售额更是高达 2563 亿美元。

沃尔玛从一个卖廉价衬衫和鱼杆的摊贩登上令人瞩目的美国最有实力的公司的过程，其实是一个坚韧不拔，孜孜以求，一步一点利

润，铁棒成针，集腋成裘，由量化到质变的过程。这种缔造神话的方式，揭示了一个永恒的真理：真正的成功来源于几十年如一日地坚守自己的经营法则。

沃尔玛成功的原因可以概括为这几点：

**薄利多销。**这是沃尔玛创立第一家连锁店时就坚持的法则，是以它的“天天低价”为基础的。在沃尔玛有这样一句名言：“一件商品，成本8毛，如果标价1元，其销售数量却是1.2元时的3倍，在一件商品上虽所赚不多，但卖多了，就有利可图”。

**服务至上。**除了低价，沃尔玛另一个引人注目的特点就是良好的服务，“服务至上”的经营理念在沃尔玛得到了生动的诠释，它为顾客提供的服务深入到了每一个销售的细节。这也是沃尔玛十大成功经营原则之一。

**团队精神。**沃尔玛的企业文化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，为顾客提供一流的服务，而且还强调尊重公司的每一个人。沃尔玛拥有一支世界上独一无二的团队，也正是在这样的团队精神的凝聚下，沃尔玛才有其他的零售商店无法比拟的人力资源。

**力求完美。**在沃尔玛这个具有超强凝聚力的集体的奋斗下，其超低售价、为顾客提供超值服务的理念都得到了很好的实现，并且依靠这样的凝聚力沃尔玛不断地创新，不断地追求卓越、力争完美。

**超前的战略规划。**除了以上几点，沃尔玛的成功还依靠它有永远领先一步的战略规划。它总是力求做出最新的本地战略，在业态、产品和价格决策、物流管理、地点选择、数量以及跨国业务各方面，沃尔玛都相当有节制，使得其海外投资得到相当稳健的发展。

本书以简洁、生动的文字，描述了沃尔玛近半个世纪来的发展历程以及它一步一步登上了零售业巨头宝座经过，介绍了沃尔玛不断发展阶段的历史沿革、领袖风采和独具特色的企业文化，重点展示和分析了该公司在营销策略、人事制度、竞争手段、技术创新及危机化解

等方面独具特色的成功经营方法，并使用了大量培训专用的幻灯片、图表给读者以更清楚贴切的借鉴。

写作过程中，作者查询、参考了许多国内外零售专家的相关图书、文章资料。由于资料来源广泛、繁多，有些由于时间关系没有来得及标明出处或是无法及时与作者取得联系，在此表示衷心的感谢。

同时需要感谢的有：沃尔玛公司的有关人士，他们接受了我们的访谈并友情提供了相关资料或图片；参与本书资料收集和担任企业采访工作的人员有王东阳、郭海岩、张容益、符熠、任建生、王凌霄、陈传武、陈明华、许教芬、倪德君、翟静一、王辑林、耿冬艳、王宗晖、梁海珍、张想引、许凌云、裴云峰、倪德云、刘方远、黄莉、黄丹、华广兰、查华良、梁瑞华等。本书最终能顺利成书，离不开他们的辛勤付出。

最后，需要感谢的是南方日报出版社的编辑周山丹，感谢她的敬业和专业精神，才使得这套“点击行业巨头”丛书得以成功出版！



## 声 明

“点击行业巨头”书系在写作过程中，作者们大量参考了国内外的相关资料，并在参考文献和文内列明所引用资料的出处和来源。但由于资料繁多，仍然有一些资料未来得及查清来源并注明出处，特此表示歉意。

对于部分直接引用的相关资料，我们一直在努力寻找版权拥有者并向其支付稿酬，但由于各种原因仍未联系到版权拥有者，希望版权拥有者看到本声明后及时与我们联系。在此表示深深地谢意。

联 系 人：陈先生

联系电话：13611304102

电子邮箱：guanliguwen@126.com

# 目录

前言 与零售巨头面对面 ..... (1)

第一章 缔造商业神话 ..... (1)

**关键词点击**

薄利多销 服务至上 团队精神 尊重个人 力争完美 合伙人  
战略规划 核心竞争力 信息系统 物流系统 配送中心 卫星通  
讯网络 经营方式 组织管理

1.1 没有玄机的商业神话 ..... (1)

1.2 沃尔玛的核心竞争力 ..... (9)

第二章 走进沃尔玛 ..... (15)

**关键词点击**

购物体验 天天低价 零售奇迹 小镇起家 高速发展 国际扩张  
山姆·沃尔顿 罗恩·迈耶 罗伯逊·沃尔顿 戴维·格拉斯  
李·斯科特

2.1 购物体验 ..... (16)

2.2 沃尔玛史 ..... (18)

2.3 员工制造 ..... (24)

第三章 沃尔玛的开店规划 ..... (33)

**关键词点击**



开店策略 小城镇定位 零售业态 折价商店 购物广场 山姆会员店 社区店 邻家铺子 商圈分析 徒步圈 自行车圈 铁路圈 高速公路圈 石景山会员店 选址原则 卖场规划 商品组合 一站式购物 二八原则 商品陈列

- 3.1 主打业态 ..... (33)
- 3.2 商圈确定 ..... (46)
- 3.3 选址策略 ..... (50)
- 3.4 卖场规划 ..... (57)

## 第四章 沃尔玛的经营理念 ..... (61)

### 关键词点击

天天平价 始终如一 女裤理论 规模优势 顾客第一 购物环境 顾客服务原则 三米微笑原则 日落原则 盛情服务 高品质服务 无条件退款 数字化经营 信息技术 交叉作业 电子数据交换 商用卫星

- 4.1 天天平价 ..... (61)
- 4.2 顾客第一 ..... (69)
- 4.3 数字化经营 ..... (76)

## 第五章 沃尔玛的营销策略 ..... (81)

### 关键词点击

产品策略 商品分类组合 主力商品 辅助性商品 关联性商品 便利品 冲动购买品 商品周转性 自有品牌 价格策略 定价方法 新店价格策略 竞争价格策略 促销策略 广告促销 促销方法

- 5.1 产品策略 ..... (81)
- 5.2 价格策略 ..... (89)
- 5.3 促销策略 ..... (98)



## 第六章 沃尔玛的连锁经营 ..... (109)

### 关键词点击

连锁经营 统一采购配送 运营管理 直营连锁 扁平结构 管理体制 事业部总裁 区域总裁 区域经理 店铺经理 规模效应 采购运作 供应商标准 礼品馈赠政策 连锁店 股票上市 资本运营 收购兼并

- 6.1 高效的营运管理 ..... (109)
- 6.2 标准的采购运作 ..... (113)
- 6.3 扩张的最佳方案 ..... (119)

## 第七章 沃尔玛的人才战略 ..... (127)

### 关键词点击

公仆领导 倒金字塔 献身精神 团队精神 用人标准 员工培训 培训观念 培训课程 培训班 员工培训与发展计划 横向培训 晋升阶梯 潜在能力 晋升机会 内部晋升 激励机制 “自治权” 利润分享计划 员工购股计划 损耗奖励计划 归属感

- 7.1 人才吸收 ..... (128)
- 7.2 员工培训 ..... (130)
- 7.3 晋升阶梯 ..... (133)
- 7.4 激励机制 ..... (136)

## 第八章 沃尔玛的竞争战略 ..... (147)

### 关键词点击

竞争能力 竞争对手分析 农村包围城市 低成本策略 向对手学习 成长速度 扩张计划 增长模式

- 8.1 农村包围城市 ..... (148)
- 8.2 低成本策略 ..... (153)
- 8.3 向对手学习 ..... (157)

|                |       |
|----------------|-------|
| 8.4 速度制胜 ..... | (160) |
|----------------|-------|

## 第九章 沃尔玛的物流系统 .....

(165)

### 关键词点击

物流配送 物流管理系统 信息系统 数据存储系统 价值让渡系统 价值链 运输系统

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 9.1 信息系统 .....  | (166) |
| 9.2 供应商管理 ..... | (171) |
| 9.3 运输系统 .....  | (174) |
| 9.4 配送中心 .....  | (176) |

## 第十章 沃尔玛的零售创新 .....

(181)

### 关键词点击

高速增长 创新 打破惯例 一站式购物 交叉装卸法 科技创新 卫星系统 商品条码 电子扫描器 自动订货系统 细节创新 二手车市场 家居中心

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 10.1 创新推动成长 ..... | (181) |
| 10.2 科技创新 .....   | (184) |
| 10.3 细节创新 .....   | (187) |
| 10.4 领域创新 .....   | (193) |

## 第十一章 沃尔玛的企业文化 .....

(199)

### 关键词点击

核心价值观 “顾客就是上帝” “尊重每一位员工” “每天追求卓越” 超值服务 公仆领导 激励员工 上下沟通 信息共享 分享快乐 星期六晨会 年会 沃尔玛式的欢呼 生态商店

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 11.1 核心价值观 .....  | (200) |
| 11.2 坚持以人为本 ..... | (202) |

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 11.3 创造轻松氛围 ..... | (209) |
|-------------------|-------|

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 11.4 真诚回报社会 ..... | (216) |
|-------------------|-------|

## 第十二章 沃尔玛的全球扩张 .....

(225)

### 关键词点击

全球化进程 年扩张策略 收购兼并 加拿大市场 日本市场 英国市场 正面竞争 本土化 员工本土化 采购本土化

|                  |       |
|------------------|-------|
| 12.1 全球化历程 ..... | (225) |
|------------------|-------|

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 12.2 全球化扩张策略 ..... | (229) |
|--------------------|-------|

## 第十三章 沃尔玛的中国攻略 .....

(241)

### 关键词点击

采购管理 信息化管理 政府公关 发展优势 本土化管理 本土化策略

|                  |       |
|------------------|-------|
| 13.1 沃尔玛中国 ..... | (242) |
|------------------|-------|

|                  |       |
|------------------|-------|
| 13.2 本土化管理 ..... | (249) |
|------------------|-------|

## 第十四章 面临挑战 .....

(255)

### 关键词点击

网络计划 网络建设 私人交易网络 零售链接 电子商务 沃尔玛交互式网站 麦德龙 凯玛特 家乐福

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 14.1 来自互联网的挑战 ..... | (255) |
|---------------------|-------|

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 14.2 强大的竞争对手 ..... | (264) |
|--------------------|-------|

## 附录一 沃尔玛成功法则 .....

(272)

## 附录二 沃尔玛大事记 .....

(276)

## 附录三 沃尔玛全球分布 .....

(280)

## 附录四 沃尔玛中国大事记 .....

(282)

## 第一章 缔造商业神话

在1955年《财富》开始推出“世界500强”排名时，没有人会预料到，一家零售企业会在2001年和2002年连续两年排名《财富》杂志世界500强企业榜首，这就是全球零售巨头沃尔玛。

全球权威财经媒体《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”。

从乡村小镇起家的沃尔玛坐上全球头把交椅之后，它的一切就成为了零售业界乃至全球商业界的研究对象。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，一跃坐上了世界排行榜的头把交椅。2003年，沃尔玛全球的销售额更是高达2563亿美元。

从小镇起家到令世人瞩目的零售帝国，这不能不说是一个神话。这个神话是如何缔造的呢？

### 1.1 没有玄机的商业神话

纵观沃尔玛40余年的历史，不难发现缔造全球零售奇迹的沃尔玛



■ 在1955年《财富》开始推出“世界500强”排名时，没有人会预料到，一家零售企业会在2001年和2002年连续两年排名《财富》杂志世界500强企业榜首，这就是全球零售巨头沃尔玛。

的成功并没有玄机奥秘，只不过是它几十年如一日地坚守自己的经营法则，说到做到，坚韧不拔，孜孜以求，一步一点利润，铁棒成针，集腋成裘。

### 1.1.1 薄利多销

早在1962年沃尔玛在阿肯色州乡村创立第一家连锁店时靠的就是薄利多销这一条法则。当时，沃尔玛的顾客定位是中下阶层，经营服装、饮食以及各种日常杂用，最关键的是以低于周围其他商店的价格出售，因而吸引了众多顾客。后来沃尔玛连锁店越开越多，但“天天低价”的法则始终没有变。

沃尔玛的薄利多销正是以它的“天天低价”为基础的。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”。在销售同类商品时，沃尔玛的价格要比最大的竞争对手之一凯玛特的价格低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。它的成本控制包括多方面内容。首先，争取最低的进货价格，沃尔玛尽量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。其次，依靠完善的物流配送系统，沃尔玛的物流系统在世界上是堪称一流的，被称为零售配送革命的领袖。其独特的物流配送体系，大大降低了成本，加速了存货周转，成为“薄利多销，天天平价”的最有力支持。沃尔玛补充存货的方法被称为“交叉装卸法”，这种存货方法被许多零售企业效仿。还有就是营销成本的有效控制，沃尔玛对营销成本的控制业内

- 沃尔玛几十年如一日地坚守自己的经营法则，说到做到，坚韧不拔，孜孜以求，一步一点利润，铁棒成针，集腋成裘。
- 沃尔玛的顾客定位是中下阶层，经营服装、饮食以及各种日常杂用，最关键的是以低于周围其他商店的价格出售。



是出了名的，它的广告开支降到了最低程度，仅相当于美国第二大连锁店西尔斯的 1/3。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。

在这样完善的组织机构的控制下，沃尔玛的薄利多销法则真正发挥了效用。

### 1.1.2 服务至上

除了低价，沃尔玛又一个引人注目的特点就是良好的服务，它为顾客提供的服务都深入到了每一个销售的细节。山姆·沃尔顿在其自传中写到：“我们要为所有的顾客提供超值服务，要做得比顾客所期望的更好”，这也是沃尔玛十大成功经营原则之一。

沃尔玛坚信，“服务第一”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。做法很简单，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。”

“服务至上”的经营理念在沃尔玛得到了生动的诠释。从 1962 年到 1992 年退休，山姆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，山姆编写了沃尔玛所有员工共同



■ 沃尔玛坚信，“服务第一”是其成功的精髓。“三米微笑原则”、“太阳下山原则”、“超越顾客的期望”等都是沃尔玛吸引顾客的制胜法宝。

遵守的“三米微笑原则”——当顾客走到距离工作人员 3 米的范围内时，工作人员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。对于员工的微笑，沃尔玛还有个量化的标准：“请对顾客露出你的八颗牙”。正是这种服务使得全世界的消费者都知道了沃尔玛。此外，“太阳下山”原则、“超越顾客的期望”等都是沃尔玛吸引顾客的制胜法宝。

沃尔玛这些服务顾客的观念并非只停留在标记和口号上，而是深入到具体经营服务行动中。沃尔玛商店内的通道、灯光都是本着令顾客更加舒适的原则而设计的；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；等等。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”。正是这些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。

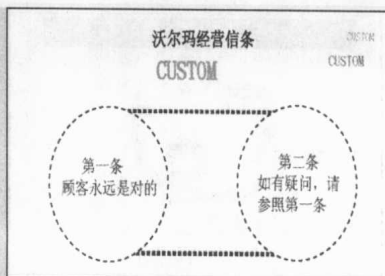
### 1.1.3 团队精神

沃尔玛能为顾客提供如此服务的真正源泉是其“以人为本”管理理念下的团队精神。在沃尔玛的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，虽然各级员工分工明确，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”。

#### ■ 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。”

#### ■ 沃尔玛力图让顾客在每一家连锁店都感到“这是他们的商店”，都得到“殷勤、诚恳的接待”，以确保“不打折扣地满足顾客需要”。

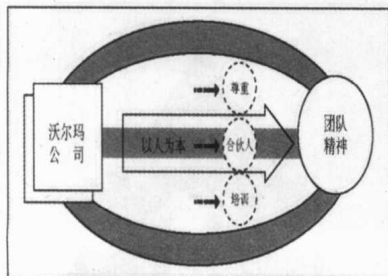


在沃尔玛，员工不是被称为“雇员（EMPLOYER）”，而是被称为“合伙人（PARTNER）”或“同仁（ASSOCIATE）”。从总裁到营业员的每个人左胸前都佩戴着工作牌，除姓名外更醒目地印着“我们的员工与众不同”。为了提高员工士气，沃尔玛还设有一连串奖励办法，如地区明星奖，特殊区域明星荣誉榜、销售竞赛奖、百货销售荣誉、控制损失奖等。得奖人的姓名和照片都刊登在公司刊物《Wal-Mart 世界》上。

沃尔玛坚信员工利益与公司的命运是紧紧相联的。沃尔玛除了让工资资金与员工的工作业绩挂钩外，还实行员工入股、利润分享等制度。沃尔玛坚持让员工从公司的成长中获得好处。事实上，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，沃尔玛发给每一名员工的红利，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，同时公司补助15%的价款。沃尔玛股票从逐渐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。”

沃尔玛还为员工提供了适合他们的培训，让每一个员工都有发展的空间，只要努力工作发挥出自己的优势，都有得到晋升的机会。

利用这些方法，沃尔玛建立了世界上独一无二的团队，也正是在这



■ 在沃尔玛的企业文化中崇尚的三个基本原则的第一条是：“尊重个人”。

■ 在沃尔玛，员工不是被称为“雇员”，而是被称为“合伙人”或“同仁”。