

- 美国全国零售联盟推荐读物
- 中国连锁经营协会会长郭戈平专文推荐
- 与零售巨人竞争  
创造更有效的防御力和竞争力

# 对阵 沃尔玛

**Competing with the Retail Giants**  
How to Survive in the New Retail Landscape

(美) 肯尼·斯通 (Kenneth E. Stone) 著  
中国连锁经营协会现代零售技术研究中心 译



机械工业出版社  
China Machine Press

# 对阵 沃尔玛

## Competing with the Retail Giants

How to Survive in the New Retail Landscape

(美) 肯尼·斯通 (Kenneth E. Stone) 著



中国连锁经营协会现代零售技术研究中心 译



机械工业出版社  
China Machine Press

Kenneth E.Stone: Competing with the Retail Giants:How to Survive in the New Retail Landscape.

Copyright ©1995 by John Wiley & Sons Inc. All rights reserved.  
Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Inc.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

**版权所有,侵权必究。**

**本书法律顾问 北京市展达律师事务所**

**本书版权登记号: 图字: 01-2001-2578**

**图书在版编目(CIP)数据**

对阵沃尔玛/(美)斯通(Stone, K. E.)著;中国连锁经营协会现代零售技术研究中心译.-北京:机械工业出版社,2004.12

书名原文: Competing with the Retail Giants: How to Survive in the New Retail Landscape

ISBN 7-111-15498-3

I. 对… II. ①斯… ②中… III. 零售商业-商业经营-研究-中国 IV. F724.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第111474号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:王颖 版式设计:赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年12月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·9.125印张

定价:25.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

## 推荐序

仅仅听张智强先生介绍书名和作者的简历，我就被吸引住了，直觉告诉我，这本书一定会对中国零售业有所帮助。

谁是零售巨人？不管从世界的角度还是从中国的角度来看，无疑是沃尔玛、家乐福、麦德龙等大型零售集团。2000年沃尔玛的销售额达到1 913亿美元，超过了通用汽车公司，若不是由于埃克森和美孚两大石油集团重组，使合并后的营业收入超过2 000亿美元，沃尔玛会是世界500强的第一位。一家销售日常生活用品的零售企业，其规模超过汽车业、钢铁业等大型制造企业和新兴产业，确实让人感到不可思议。

1996年沃尔玛进入中国市场，对中国的零售企业造成了强烈的震动，让我们大有“狼来了”的感觉，一时间去参观、考察、学习、调查摸底的人络绎不绝。几年过去了，事情似乎没有当初想像得那么可怕，现在沃尔玛在中国已开了十几家店，

与此同时，中国的零售业如上海联华、华联、农工商、深圳万佳等也在竞争与学习中快速成长壮大。在中国，那些跨国零售集团有自己发展的难处，本土企业也有自己成长的优势，所以竞争不是十分激烈，也没有那么残酷，于是几年前的恐惧心理在逐渐消失，甚至有人宣称，沃尔玛、家乐福也不过如此。但是，加入世贸组织以后，还会是这样吗？我认为这种相对平和的竞争状况将会被打破。一是已经在中国站住脚的这些跨国零售集团本土化的过程在逐步加快，它们不仅了解了中国的消费者，也培养了中国的管理人员；二是企业发展的外部限制将逐步放开，使其真正成为一只可以四处奔跑的“狼”。在这种情况下，国内企业与跨国零售集团竞争的方式、手段，甚至包括竞争的心态都要相应发生变化。我们需要从新的视角来看待今后中国零售业的发展。看看美国的中小企业如何在与沃尔玛的竞争中求得生存与发展，对中国零售企业来说一定会大有帮助。

肯尼·斯通教授花了20年之久的时间，专门研究沃尔玛对美国中小零售企业的冲击，并对其提出了一整套实用的战略战术，指导中小零售企业的经营者，使其在新的市场环境中得以生存和发展。他的研究成果不仅发表在众多的刊物、媒体上，更重要的是得到了企业的认可。企业经营者们运用斯通教授介绍的一些方法，使其生意得到了很大改善。在这本曾风靡欧美零售业界的专

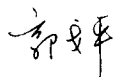
著中，斯通教授没有给我们讲深奥的理论，也没有使用复杂的专业词汇；他通过一些生动的经营实例，来说明他的论点；他推荐的管理方法不要求我们的企业必须具备完备的条件，不需要投资昂贵的设备。只要用心，任何一个企业都能使用他的方法。但他要求一个零售企业的管理人员必须专注于自己的经营。有个简单的道理：经营好一个企业，必须坚持某些基本原则。斯通教授告诉我们，不论企业的规模是大是小，成功者总是那些把最基本原则落到实处的企业，而失败者，大多是因为忘记了这些本不多的基本原则。基本原则并不复杂。

我国的零售业自改革开放以来，在市场上的表现越来越活跃，也引起了更多专家学者的关注。希望我国零售业的专家学者也能像斯通教授那样，让自己的研究成果与市场结合得更紧密一点，与企业的需求结合得更紧密一点，真正能够发挥引导行业、指导实践的作用，这样的零售专家和学者才是企业真正需要的。

面对越来越激烈的市场竞争，中国的零售企业最应该关注的是什么？是竞争对手吗？我认为最最应该关注的首先是自己的顾客。真正从顾客的需要出发，这不是一句简单的口号，而是企业的精髓，它包涵了从企业理念、经营策略到管理技术和方法等各个方面。1999年底，沃尔玛前任首席执行官大卫·格拉斯访问中国时，我曾问他：在新的世纪，沃尔玛要保持世界零售第一的位子，

最需要坚持的是什么？最需要改变的是什么？格拉斯先生回答说：最需要坚持的是38年来我们一直遵循的经营哲学，那就是顾客是我们的老板，员工是我们的伙伴，我们要和员工好好合作，为顾客提供更多物美价廉的商品和更好的服务。最需要改变的是，顾客的需求在不断变化，我们要紧随顾客的变化，不断改进我们的经营，满足他们的需求。

这是一切优秀零售企业快速发展的奥妙所在，也是零售业的立身之本。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '高平' (Gao Ping), written in a cursive style.

中国连锁经营协会会长

# 译者序

能有机会把这样一本好书介绍给国内零售企业的经营者，是我的荣幸。

斯通教授并没有给我们介绍那些常以三个英文字母缩写形式出现的新名词，也没有预言下一个时代的新特征，更没有鼓动电子商务、资本运作、跨地域发展、多业态扩张等等很前卫的热门概念。他讲的是所有零售企业都可以使用的方法。你可以没有复杂的计算机系统，可以没有现代化的配送中心，但你应该有一颗热爱零售业的心，从最基本的工作做起：用心经营商品，热诚对待顾客。只要肯下工夫，你会发现如此简单的工作，原来有那么多的奥妙。

其实，在真正优秀的国内零售企业面前，沃尔玛、家乐福、麦德龙这些巨人远没有那么可怕，国内很多企业经营者正在从巨人们的身上学习大量有用的知识，然后努力比它们做得更好。斯通教授的这本书，可以让我们的学习更有效。

中国连锁经营协会的郭会长对我长期的鼓励和信任，使我有机会和勇气来完成这样一件平实而意义深远的工作；《中国商报》的朱舫副总编用“科普工作”为我做的定位，是促使我做这件事情的直接原因；北京超市发连锁股份有限公司的李秀珍董事长给了我宝贵的两年半时间，去体验国内零售企业的经营实际，使我更清楚地认识到斯通教授这本书的巨大价值。无论如何表达我对这三位大姐的谢意都不会过分。与杨德宏先生、裴亮先生、李飞老师的讨论常常促使我更深入地思考零售业的问题，为选择这本书打下基础。本书的主要翻译工作由我的同事衣凡先生负责组织和统筹，楚智敏和聂健两位年轻的女士执笔，大家均付出了巨大的努力。在本书的中译本版权获取以及编辑印刷和出版过程中，北京华章图文信息有限公司的副总经理韩焱女士、市场营销中心的副经理张渝涓女士、本书的编辑王颖女士均表现出了卓越的专业素质和高效率的工作能力，让我深感敬佩。

希望阅读本书能使大家获益。

张智强

中国连锁经营协会现代零售技术研究中心主任

北京澍泓企业管理咨询有限公司首席顾问

# 致谢

▼ 我要感谢我的妻子珍妮斯，感谢她给我的支持，不仅是在本书写作的过程中，还包括过去30年中在许多其他方面的支持。我还要向两个儿子，艾瑞克和詹姆斯表达我的谢意，特别是詹姆斯，他协助我查阅图书馆的资料，为我制作图表，并且做了部分文字编辑工作。最后，我要感谢爱荷华州立大学图书馆的罗伯特·华生，在本书写作的早期阶段，他做了很有价值的文献资料调研。

# 引言

我原本没有打算走上这条我现在正走的路。我没有奢望成为“专家”，专门教人们如何与低价位大型零售商竞争，或者到世界各地举办研讨会，抑或撰写一本讲述如何与低价位大型零售商竞争的专著。我没花一分钱来宣传推销自己。事实上，所有这些事情的发生都是因为别人的谈论和宣传，就像一位朋友说的那样：“这事是它自己发生的。”事情的发生是从我开始研究沃尔玛店铺的进入对爱荷华州小城镇的冲击开始的。

很多人问我：“你是怎样开始这些研究的？”答案其实很简单：那根本就是我工作的一部分。除了做经济学教授以外，我的基本工作是一名推广经济学家，这意味着我要把学校的研究推广到爱荷华州的商界人士那儿去。那是1976年，在我到爱荷华州立大学后不久，我得到了一些了不起的数据：销售税。利用这些数据，我开发

出一个项目：“零售贸易分析”。爱荷华州每年出版一种报告，根据收缴上来的销售税，统计各城市和小镇的总销售额，报告中的销售额对人口超过2 500人的社区是按商品分类详细列出的。

零售贸易分析有两个部分：第一部分，利用销售税数据，标示所研究的城镇在过去几年中的销售趋势，并与周围与其有竞争关系的城镇进行销售模式比较；第二部分，分析所研究的城镇目前所处的状况，检查每一个商品细类，与同等规模城镇的平均销售水平进行比较，确定高低。从实用的角度来看，零售贸易分析是检查一个城镇的零售业在经济上的健康程度，这跟给人做身体检查一样。与体检时的情况类似，有时某个城镇里的居民会觉得他们的零售业有问题，但在做完零售贸易分析之后，他们就会认识到，原来一切都很正常。也有相反的情况，有时某个城镇里的居民觉得其零售业高于平均水平，但随后会发现，在某些方面实际上低于平均水平。

现在，零售贸易分析已经很流行，许多社区每年做一次，并以此作为衡量其进步程度的尺度。爱荷华州政府的经济发展局甚至还要求，在批准社区经济预备项目之前，该社区提供的文件中必须包括最近一次的零售贸易分析。

这些了不起的销售税数据还给我提供了开展其他研究的可能。比如，在20世纪70年代后期，我为有关中小企业的1980年白宫会议做过研究。在该研究中，有关零

售额从中西部乡村向城镇转移的文件由我执笔。80年代前期，我利用这些数据，研究分析了爱荷华州的购物中心对其所在城镇和周边城镇的影响。该研究得到了全国性的关注，而且这是首次进行的同类研究。

自80年代中期开始，我不断接到爱荷华州一些商人和商会官员的电话，而且往往是在沃尔玛刚刚宣布要在其所在地区开新店之后。比较典型的情况是，他们要求我亲自到那里去，帮助他们确定开一家沃尔玛新店可能带来的影响，并帮他们决定采取一些怎样的行动来应对。到1988年时，我手上已积累了相当多的销售税数据，还有规模可观的在足够长时间段内的城镇样本，这样，我就可以研究沃尔玛对爱荷华州的冲击了。虽然我对该公司毫无敌意，但其店铺对周围商圈中其他企业造成了冲击却是不争的事实。许多人问我：“为什么是沃尔玛？你怎么不研究凯马特或塔吉特？”答案很简单：沃尔玛是当时惟一一家正在迅猛扩张的企业。其他公司在这段时间开的新店都很少。所以，沃尔玛当时看起来像一个“活物实验室”，使得对它的研究变得简单易做而又充满意义。1988年底，我完成了第一个有关沃尔玛店铺给爱荷华州带来冲击的研究。

当我1988年的研究工作进入收尾阶段时，在得克萨斯州达拉斯出版的《达拉斯早报》正在做一个系列专栏，叫“沃尔玛化的得克萨斯州”。它们的一位记者发现了我

的研究，并且在其文章中引述了我的观点。此后不久，另一家报社的一位记者打电话给我，询问我的研究情况。在我进行1989年度的研究时，我平均每周要接到一位记者和一位商人的电话。

我开始接到爱荷华州各个社区的邀请，因为这些社区有沃尔玛新店要开张，它们请我去报告我的研究所得。不过事情迅速变得很明显，仅凭我的研究结果已经不能使当地的商人满足。他们要知道：“我们该怎么应对？”应他们的要求，我又开发出了一套战略，帮助当地商人在沃尔玛出现之后，彼此共存。这些战略是从我多年与不同商人打交道的经验中总结出来的。

到1990年时，我平均每天接到一个询问我的研究课题的电话，同时，我还接到爱荷华州以外的邀请，让我去做演讲和报告。1994年，当沃尔玛宣布，它们已经成功地从沃尔沃斯公司收购了122家在加拿大的沃尔克店时，我平均每天能接到20~30个从加拿大和全美各地打来的电话，询问有关这一事件的各种问题。从那时到现在，我已经在美国的49个州、加拿大的大多数省份，以及墨西哥举办过各种研讨会。最近，我还收到了来自澳大利亚的各种各样让我去做报告的邀请。

我常收到这样的信件或接到类似的电话，来自那些参加过我研讨会的人。他们会告诉我，由于实施了我介绍过的某些方法，其生意得到了极大改善。每到这种时

候，我就觉得自己的工作特别有价值。我总是提醒零售業者，我们经常看到的那些企业，不管是最大的还是最小的，都可能墨守成规，它们将搞好经营的那些最基本原则忘得一干二净，而恰恰是这一点使其陷入困境。我鼓励参加我研讨会的人，在回家以后重新思考其目前的经营方式，我要求他们重新启用那些基本原则，并且将这些原则高“质量”地融入到其经营活动中。

读完这本书，你也需要重新思考你目前的经营方式。很可能，你将为在企业中实施我的战略而付出实质性努力。你的顾客会感激你，你的员工会感激你，而你自己，也会因为知道自己的企业是最好的一个而感到满意。

# 目录

推荐序  
译者序  
引言

## 第一部分 评估竞争形势

### 第1章 简介 .....3

过去10年中，全世界零售业发生的巨大变化  
比此前30年中变化的总和还多。这并非夸大其辞。  
看，变化就在你身边……

### 第2章 快速变化的零售环境 .....14

沃尔玛来了！40年前，沃尔玛诞生于美国南部的小镇，如今，它正向全球迅速扩张。在国外大型零售商纷纷抢滩中国市场之际，你做好准备了吗？

### 第3章 低价位大型零售商带来的冲击 .....48

当零售巨人来到你身边：经营与其不同的商品，你将得益于它带来的顾客而使销售额上升；

经营与其相同的商品，你将陷入不可能取胜的竞争中而使销售额下降。这就是“输赢等量”原则。掌握该原则，在沃尔玛门口你照样能盈利！

## 第二部分 如何竞争

### 第4章 改善商品经营方式 .....97

本章实用技巧：

- ❏ 到竞争对手的店里看看。
- ❏ 经营互补性商品。
- ❏ 经营卖得快的商品。
- ❏ 充分利用特价采购机会。

### 第5章 为营销活动注入活力 .....118

本章实用技巧：

- ❏ 在竞争对手“天天平价”的价格政策下如何定价。
- ❏ 了解市场的方法。
- ❏ 延长营业时间。
- ❏ 提高广告效果的方法。
- ❏ 如何执行无障碍退货政策。
- ❏ 改进和利用标识的方法。
- ❏ 改进和利用端架及冲动区。
- ❏ 为顾客进行商品知识的展示。