

强强企业大PK

唐晨光 童书主编 系列

杨 春 唐晨光 编著

沃尔玛 家乐福

WAL★MART

PK

Carrefour

海天出版社

强强企业大PK

唐晨光 童年主编 系列

杨 春 唐晨光 编著

沃尔玛 家乐福

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

沃尔玛PK家乐福/杨春编著. —深圳: 海天出版社,
2008
(强强企业PK系列丛书)
ISBN 978-7-80747-161-5

I. 沃… II. 杨… III. ①零售商业—连锁店—商业经
营—经验—美国②零售商业—连锁店—商业经营—经
验—法国 IV. F737.124.2 F735.654.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第000130号

海天出版社出版发行
(深圳市彩田南路海天大厦 518033)
[Http://www.htph.com](http://www.htph.com)

责任编辑: 杨月进 (0755-83460893 yyj@htph.com.cn)

责任技编: 钟愉琼 责任校对: 莫圆圆

封面设计: 杨 杨

海天电子图书开发公司排版制作 83460274
湖南省地质测绘印刷厂印刷 海天出版社经销
2008年3月第1版 2008年3月第1次印刷
开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 13.75
字数: 200千 印数: 1-6000册
总定价: 192.00元 (本册定价: 32.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。
海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前言

现代社会中，人们对于琳琅满目的商品的认知往往从品牌开始，可以说，品牌已经成为我们生活的一部分。大街小巷、报刊杂志、电视广播，各行各业层出不穷的商品广告随处可见，它们入侵我们的视线，左右我们的消费习惯。

当一个商标历经岁月的磨砺，经历考验最终成为著名品牌，受到人们的青睐，谁知道它又曾经走过一段怎样的道路呢？今天，我们编写的这套强强企业pk系列丛书，旨在用当今世界几大相近的著名的品牌进行对比，使读者从中可以了解一个品牌成长的艰难历程。

在品牌的选择中，国际著名品牌我们选择了沃尔玛PK家乐福；麦当劳PK肯德基；安利PK如新。国内著名品牌我们选择了平安PK人寿；伊利PK蒙牛；国美PK苏宁。从中，我们不仅可以看到这些著名企业的品牌是怎么打造出来的，更可以领略到品牌的风采、品牌的力量、品牌的使命。

作者“PK”了二者之间的成败得失，既为我们展示了各自的优劣，也为我们提供了企业发展的各种可能。无疑，本系列丛书为我们企业的发展，特别是如何从“小生产，成就大事业”，提供了很好的范例和借鉴。

“PK”有攻击和对抗的意思。现代营销中，品牌竞争的激烈程度已近白热化。当市场上有新的品牌出现，威胁到当地企业的“市场根据地”时，企业往往会采取对抗性的“绞杀”策略。不过，在本书选择的几大品牌对抗中，鲜于看到血淋淋的“绞杀”手段，更多的表现是相互之间的正当竞争，甚至是相互之间的学习和借鉴，得到的是双方的双赢。这也许

是这些品牌在竞争对抗中不断成长的真正秘诀。从这个意义上说,“PK”并不是坏事。

企业的商标只是一个简单的名称,没有附加价值,只有形成品牌,才能使企业的产品和消费者建立联系。品牌已成为一种纽带,牢牢抓住消费者的消费心理,不断提升品牌的核心价值,提高企业的竞争力,取得市场的领导地位。

但品牌的形成是一个长期艰巨的过程,并非一朝一夕所能完成,要经过千锤百炼才能锻造而成,就像登山,必须要做大量的准备工作,不断积累,排除无数的艰难险阻,最后才能登上成功的巅峰。

因此,企业间的正当竞争有压力更有动力,使企业保持活力,不断完善,相互促进,形成良性循环。竞争使企业品牌发展壮大,成为市场竞争的佼佼者。

在本书的编写过程中,得到了许多专家和学者的帮助,也搜集了大量相关文献和各种专著,参考了大量的资料和图片,由于资料来源广泛,不能一一列举,难免挂一漏万。请相关作者及时与我们联系,在此一并感谢。

目 录

第 1 章 打造商业巨舰

- 1.1 规模实力：全球第一pk全球第二 3
- 1.2 全球战略：全球步步扩张pk海外节节收缩 4
- 1.3 开店扩张：手法谨慎，步伐不停pk灵活机动，分散作战 ... 7
- 1.4 发展历程：1962 pk 1959 9

第 2 章 卖场定位规划

- 2.1 业态形式：4种业态pk5种业态 15
- 2.2 开店选址：城乡接合pk十字路口 17
- 2.3 卖场规划：定点调查pk严格步骤 22

第 3 章 组织管理模式

- 3.1 组织形式：减少管理层次pk重视现场管理 29
- 3.2 用人之道：留住人才pk为人才创造机会 31
- 3.3 员工服务：员工是合伙人pk薪酬有激励性 35

第 4 章 经营服务理念

- 4.1 服务宗旨：顾客永远是对的pk顾客满足 41
- 4.2 服务理念：微笑服务pk开心购物 43

4.3	数字理念：3米原则pk十字路口	47
-----	-----------------------	----

第5章 经营销售策略

5.1	经营法则：薄利多销pk长期促销	53
5.2	价格策略：天天平价pk天天低价	56
5.3	广告策略：很少做广告pk全面广告宣传	58

第6章 物品采购管理

6.1	采购策略：永远不要买得太多pk大批量采购	65
6.2	采购方式：国际采购流程pk全球统一采购	68
6.3	采购管理：明确采购职责pk采购谈判技巧	69

第7章 物资流动运输

7.1	物流体系：一致完整pk因需而变	79
7.2	物流特点：伞形结构pk速度+规模	82
7.3	物流信息：全球电脑管理pk电脑支持功能	84

第8章 配送分销模式

8.1	配送方式：集中统一配送pk集中外包配送	89
8.2	分销模式：统一分配pk直供为主	94
8.3	仓储库存：强烈防损意识pk从整体角度出发	96

第9章 供应商家管理

9.1	供应商组合：划分级别pk合作程序	101
9.2	供应商素质：整体素质pk品质保证	104
9.3	供货成本：让利润pk转成本	105

第 10 章 来华本土战略

10.1	进入中国：墨守成规pk入乡随俗	111
10.2	门店分布：农村策略pk城市速度	112
10.3	布局策略：碰壁退守pk强势突破	113
10.4	扩张速度：保守pk激进	114
10.5	业态选择：购物广场pk大卖场	114
10.6	经营方法：自动化pk人性化	115
10.7	政府关系：加大投资合作pk顺应政府需要	116
10.8	本土化策略：农村包围城市pk将本土化进行到底	117

附 录

附录1：沃尔玛员工手册	126
附录2：家乐福员工手册	156
附录3：Wal-MartStores, Inc供应商工厂认证手册	182
主要参考文献	214



第1章 打造商业巨舰



PK



导语 >>>>

沃尔玛与家乐福，两大国际零售商业巨头，一个是全球第一，一个是全球第二。它们的身世，它们的规模，它们的战略，它们的发展，令世界注目。



1.1 规模实力：全球第一pk全球第二

沃尔玛：全球第一

沃尔玛Wal-Mart百货有限公司，1962年在美国阿肯色州创立。总部设在美国阿肯色州的本顿维尔市。沃尔玛是世界上最大的连锁零售商，多次成为全球500强企业之首。

沃尔玛的创始人是山姆·沃尔顿(Sam Walton)。山姆·沃尔顿在美国经济大萧条时期长大，二战时期曾在军中服役，有着极强的竞争意识和冒险精神，他认为沃尔玛要想获得成功，除了为顾客提供低价位的商品之外，还必须超越顾客对优质服务的期望。在经营沃尔玛时，山姆把这一理念贯穿始终，并为之付出不懈的努力。山姆以勤奋、诚实、友善、节俭作为人生处世的原则，并身体力行地实践他所倡导的一切。不断鼓舞和激励员工，使之成为沃尔玛的企业文化，随着沃尔玛业务的全球扩展而发扬光大。

沃尔玛经过45年的发展，在全球开设了6600多家商场，员工总数180多万人，已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商。沃尔玛分布在美国、墨西哥、波多黎各、加拿大、阿根廷、巴西、中国、韩国、德国和英国10个国家。如今，每周光临沃尔玛的顾客1.76亿人次。2005年沃尔玛

全球的销售额达到3124亿美元，曾连续多年荣登《财富》杂志全球500强企业榜首，并上该杂志“最受尊敬企业”的排行榜。同时，沃尔玛还在中国等多个国家被评为“最受赞赏的企业”和“最适合工作的企业”之一。

家乐福：全球第二

家乐福Carrefour公司于1959年在法国创立。由马赛尔·富尼耶(Marcel Fournier)和路易·德福雷(Louis Defforey)两个家族创立。carrefour在英文里是four corners，意思是“十字路口”。家乐福是大型超级市场(Hypermarket)概念的创始者，于1963年在法国开设了世界上第一家大型超市。由于第一家超市开在了一个有5个岔口的路口，人们去家乐福超市时，总是说去那个开在路口的超市，久而久之，carrefour(十字路口)这个名字被越来越多的人所接受，店家为了顺应公众的喜好，于是把超市的名字改为家乐福。

创业之初，家乐福并不起眼，它于1960年夏天在豪特·萨伏伊的安尼西开办的第一家店只是一间650平方米的地下室。家乐福在成立之初就一直在思考这个问题：顾客需要什么？乐于以何种方式购物？愿意在什么样的地点从事购买活动？商店还可以是什么样子？虽然许多问题没有答案，但唯一可以确定的是，人们需要便宜的商品。三年之后，一个占地2500平方米的巨型商场在巴黎郊外的Sainte-Geneviève-des-bois大型商贸中心内部脱颖而出，周围整齐排列着12个收银台出口及450个停车位，开创了一个全新的零售模式。这便是家乐福的主意：hypermarket——高级百货商场，俗称“大卖场”。

1973年，家乐福在西班牙的巴塞罗那开设了第一家国外分店，之后又陆续在英、美等多个国家和地区开设分店，成为国际化的大型零售企业。1999年，家乐福在收购了另一家法国零售商普拉马德斯(Promades)之后，在世界零售商排名榜上从第六位一跃成为世界第二大零售商，当年销售额高达519亿欧元，增幅超过60.4%。2004年，家乐福在全球四大洲31个国家共有11000家店铺，实现销售额966.81亿欧元，被《财富》杂志评为全球500强企业的第22位。

1.2 全球战略：全球步步扩张PK海外节节收缩

沃尔玛：全球步步扩张

沃尔玛在1991年正式进入国际市场，并在1993年成立国际部，以促进集团

国际业务的发展，初步投入总额达200亿美元的资金，用于在国外开设新店。

沃尔玛已不再仅仅是美国的沃尔玛，而是全球的沃尔玛。

1. 美洲市场

作为全球扩张的第一步，沃尔玛对美洲市场的占领相当顺利。相对接近的地理、文化观念使得沃尔玛不需对自己的传统营销战略做过多调整，就可以迎合当地民众的喜好。沃尔玛在1991年进入国际市场时首先瞄准了在地理和文化上与美国最为接近的同属北美自由贸易区的墨西哥和加拿大。在加拿大，沃尔玛通过收购Woolco零售商，将自己在国内市场中积累的文化与经营模式成功地移植到海外，轻松地在与本土竞争对手的竞争中占据了极大优势。在墨西哥，沃尔玛则采取了与墨西哥最大零售商Cifra组建合资企业，适当调整经营手段，依靠Cifra提供的经营经验，在墨西哥站稳脚。在南美洲，沃尔玛则依靠雄厚的财力，通过价格战等手段进行正面竞争，巩固了在巴西、阿根廷等地的地位。

2. 欧洲市场

沃尔玛在欧洲市场的扩张却不像在美洲市场那么一帆风顺，几经挫折依然困难重重，经营成果不尽如人意。这一方面欧洲早已建立了成熟的零售体系，另一方面也体现出沃尔玛的营销理念对欧洲政治、文化、观念的不适应。起初，沃尔玛将欧洲的战略重点放在德国上，但它却错误地照搬自己在国内的成功经验，对德国本土零售商Aldi这样竞争对手的顽强，供应商的刻板，贸易协会的强大都没有作好准备，最主要的是无法从供应商处以更低的价格拿货，这对以低价取胜的沃尔玛无疑是很大的打击。此外，对德国消费者以及德国雇员特点不了解，使沃尔玛进入德国市场时虽然收购了几家当地零售店，依然损失数亿美元。但沃尔玛很快就意识到了这一点，及时调整了自己的营销战略，使德国市场有了很大的起色。鉴于德国市场的失败，沃尔玛在进军英国时调整了策略，加强了管理的本土化，成功收购英国零售业巨头之一的Asda集团，才使得沃尔玛对欧洲市场的初步探索不至于一败涂地。

3. 亚洲市场

在沃尔玛的扩张版图中，亚洲，无疑是在文化、思想上与其差异最大的地区。也正因为如此，亚洲，成为了传统沃尔玛营销方式运用最为失效的地区。迄今，沃尔玛在亚洲的经营可以说是胜少败多。最初，沃尔玛将亚洲重

点定在中国，但因当时中国严厉、烦琐的审批手续而进度缓慢，而把目光南移。1994年挥军中国香港，由于商品品种和选择地点失误，两年后被迫撤退；1996年进入印尼，雅加达的一家门市在1997年的暴动中先是被洗劫一空，随后又被一把大火焚毁，沃尔玛又仓皇“逃出”印尼。经历了几次失败之后，沃尔玛不甘心就这样退出巨大的亚洲市场，以更谨慎的态度，选择经济较发达，亲美的日本。依然运用一贯的收购战略，分三次并购了日本第五大零售商西友集团，前两次分别收购了西友6.1%和33.4%的股份。初见成效后，再大举进攻，沃尔玛似乎已经意识到了自己对亚洲市场的不了解，而改变了一贯的大举推进的扩张战略。日本市场的成功使沃尔玛开始在亚洲广泛采取“稳”的政策。

纵观沃尔玛在美洲、欧洲、亚洲的成败，我们可以看出，在全球发展的道路上，沃尔玛的传统营销理念显得力不从心，而最重要的一点，还在于对当地经济、政治和文化缺乏深入理解。沃尔玛制胜的两大法宝：服务和价格都受到了不同程度的挑战。在服务上，信息的高度发达，使资源的共享日趋完善，沃尔玛的服务特点被众多竞争对手效仿，并不断发展，已不具有独特的优势；在价格上，当地供应商的联合，工会的干预以及人们对沃尔玛的这种强制压价的反感，给沃尔玛造成了很大的困惑，低价已越来越难维持。再加上国家政局的变动，政府对零售业的限制，民众对本土企业的保护意识等使沃尔玛在其全球扩张中面临着巨大的挑战。

家乐福：海外节节收缩

家乐福在海外扩张中也是不断收缩。1988年进入美国市场后于1993年撤出；1999年宣布退出中国香港市场；2004年则先后出售了在西班牙、阿根廷和巴西的57家超市以及在葡萄牙零售商Modelo Continente22%的股份；2005年3月退出日本；2006年4月退出韩国。

2007年7月，家乐福宣布以8.88亿美元的价格出售其葡萄牙地区的大卖场给当地最大的零售商Sonae。这是继退出日本和韩国市场后，家乐福再次在海外市场“撤军”。

家乐福认为，如果无法在海外市场进入前三名，就会考虑退出这一地区。而葡萄牙家乐福仅以每年5.05亿欧元的营业额居第六位。截至2007年6月底，家乐福在葡萄牙拥有12个大卖场和4个家乐福品牌的加油站。家乐福集团

已经决定不和Sonae Distribuicao竞争葡萄牙市场。

家乐福不断收缩海外市场，原因是多方面的。一方面，全球零售业的增长速度逐渐趋缓，而零售市场的竞争却日益激烈。过去依靠大肆扩张的发展战略已经开始失效；另一方面，家乐福的营销模式也开始受到同行以及消费习惯强有力的挑战。比如家乐福败走日本是因为家乐福采用的薄利多销策略与日本顾客的需求发生分歧，并且在新鲜食品的齐全方面与日本当地超市相比也相形见绌；而家乐福失利墨西哥则是因为在与其最大竞争对手沃尔玛面对面的搏杀中“寡不敌众”。家乐福撤离韩国也是因为在与本土零售业的竞争中败下阵来、销售额急剧下降。

但值得人们注意的一点是，在家乐福新的全球市场战略中，却毫不犹豫地把中国市场放在了“主攻”的位置上。这是因为，相对于增长缓慢的全球零售市场，中国的零售市场却呈现出勃勃生机。这正是吸引家乐福青睐的主要原因。

1.3 开店扩张：手法谨慎，步伐不停pk灵活机动，分散作战

沃尔玛：手法谨慎，步伐不停

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。

但沃尔玛的扩张却有着自身鲜明的特色：

1. 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，只有沃尔玛自己知道。沃尔玛的低调行事使它的发展减少了许多阻力，通过逐步渗透不断壮大。

2. 保持谨慎

在对外扩张上沃尔玛保持着谨慎态度，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。

家乐福：灵活机动，分散作战

家乐福扩张模式可以概括为三点：

1. 因地制宜的单店管理

家乐福单店有很大的自主权，物流方面的成本非常低，供货商直接将商品送到店里面，没有仓库和物流。

2. 从上游供应商寻求利润

家乐福十分重视商品的本地采购，一方面有利于自身销售额的增长，降低成本。另一方面也会与当地政府、供应商之间形成很好的合作关系。通常一家企业想进入家乐福的渠道，大致需要交纳6大门类的费用，包括特色促销活动、店内旺销位置优先进入权、进入商店的特权、良好营销环境的优先进入权、节假日、开发市场份额，还有种种的赞助折扣等，从上游的供应商处寻求利润。

3. 出租店面，做二房东

家乐福每个店面外都会开辟出一块很大的区域出租给一些百货类商店，如服装、鞋帽、化妆品、饰品等。这些商店在共享家乐福的客流量的同时，也给家乐福带来稳定的租金收益。



1.4 发展历程：1962 pk 1959

沃尔玛发展历程

20世纪60年代，山姆·沃尔顿在小城镇里成功开展大型折价销售业务。

1962年山姆·沃尔顿创建公司，在阿肯色州罗杰斯城开办第一家沃尔玛百货商店。

1969年10月31日成立沃尔玛百货有限公司。

20世纪70年代，沃尔玛在阿肯色州本顿维尔设立第一个配销中心和公司总部。

1970年在阿肯色州的本顿维尔镇成立了公司总部和第一家配送中心。

1972年沃尔玛公司股票获准在纽约证券交易所上市。

20世纪80年代，山姆会员店和沃尔玛购物广场成为公司永久性机构。

1983年在俄克拉荷马州的中西部市开设了第一家山姆会员商店。

1987年沃尔玛的卫星网络完成，是美国最大的私有卫星系统。

1988年首家沃尔玛购物广场在密苏里州的华盛顿开业。

20世纪90年代，沃尔玛开始进军全球市场，销售额突破1000亿美元。

1990年沃尔玛成为美国第一大零售商。

1991年沃尔玛商店在墨西哥城开业，沃尔玛开始进入国际市场。

1992年山姆·沃尔顿先生获得由美国总统乔治·布什颁发的自由勋章。

1996年通过成立合资公司进入中国。

1997年沃尔玛全球销售额突破1000亿美元，提前实现了山姆·沃尔顿的目标。

家乐福的发展历程

1959年家乐福集团由富尼耶和德福雷家族创建。

1963年家乐福首创了一种全新的业态——大卖场(Hypermarket)。

1970年家乐福股票在巴黎证券市场上市。

1989年家乐福大卖场首次在亚洲开业(中国台湾)。

1995年家乐福在中国大陆首开大卖场，成功地开设了当时中国规模最大的超级购物广场：北京创益家店，产生了深远的影响。其新型的经营理念成功地被中国消费者所接受；其声誉卓越的专业管理技术和迅速盈利的业绩得