

科学的采购和物流配送体系 造就了全球零售业的商业霸主

WALMART

沃尔玛

采购与物流配送

杨春 主编

沃尔玛的盈利

主要是通过商品的采购进销差价和降低物流配送的成本来实现的。

沃尔玛取得成功的基本因素：

- 一是坚持“缩减采购成本和提供最合理的价格”的经营理念；
- 二是拥有可缩减运输成本和运输时间的自动化配送中心以及可缩短检验时间和加快交易记录速度的库存管理系统。



海天出版社

科学的采购和物流配送体系 造就了全球零售业的商业霸主

WALMART

沃尔玛

采购与物流配送

杨春 主编

沃尔玛的盈利

主要是通过商品的采购进销差价和降低物流配送的成本来实现的。

沃尔玛取得成功的基本因素：

一是坚持“缩减采购成本和提供最合理的价格”的经营理念；

二是拥有可缩减运输成本和运输时间的自动化配送中心以及可缩短检验时间和
加快交易记录速度的库存管理系统。



海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

沃尔玛采购与物流配送 / 杨春编著. —深圳: 海天出版社, 2007.9

ISBN 978-7-80747-033-5

I. 沃… II. 杨… III. 零售商业—连锁商店—采购—物资管理—美国 IV. F737.124.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 104779 号

责任编辑 杨月进
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 15.75
字 数 250 千
版 次 2007 年 9 月第 1 版
印 次 2007 年 9 月第 1 次
印 数 1—6000 册
定 价 30.00 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。

编委会

主 编	杨 春		
编 委	杨 春	吴定兵	蒋敬荣
	路 花	章学成	胡萍辉
	吕顺香	杨颜萍	罗 龙
	郑嫦丽	杨 慧	刘光文
	郑邦生	徐桂平	

WAL*MART

前言

现代零售业在中国获得了很大的发展，各种连锁超市、商店、便利店，比比皆是，竞争非常激烈。在各种超市、商店欣欣向荣的同时，也有一群超市、商店却关门倒闭。经营者或经理们常常为争夺市场、赢得消费者而绞尽脑汁。

零售业巨头沃尔玛作为世界500强企业的老大，在全球采购市场上占有一席之地。沃尔玛以其敏锐的眼光，强大的实力，在全球多个国家和地区建立了分支机构，并且成功占领了中国这一庞大市场。

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿将其独特的处世原则以及做人的理念融入到了沃尔玛的企业文化中，由小到大，由小镇到全美到全世界，不仅创造了一个零售业的奇迹，还创造了零售业新的经营方式。

为了更好的了解沃尔玛在中国的发展现状和业内人士对它的评价，2006年10月，联商网开展了为期一个月的“业内人士对沃尔玛认知调查”，共有近百位业内人士参与了在线调查，其中有效问卷92份。我们从中可以了解到沃尔玛在中国的影响力。

部分调查统计结果是：

※ 当提到沃尔玛时，业内人士联想到最多的是沃尔

玛的“低价”和“规模第一”；

※ 针对沃尔玛的优势，业内人士填写最多的是：资金雄厚、强大的管理经验和先进技术、制度化管理；

※ 43%的业内人士认为沃尔玛在中国的发展潜力非常大；

※ 近80%的业内人士对沃尔玛的到来表示不担心和不恐惧；

※ 63%的业内人士认为沃尔玛会在中国采取大规模并购；

※ 近77%的人认为沃尔玛不可能退出中国市场；

※ 超过一半的业内人士对沃尔玛组建工会表示肯定和支持。

可见，沃尔玛创造的零售帝国最重要的意义超过了其公司本身的成功。沃尔玛的思维方式迅速成为全世界企业崇尚的标准。能在残酷的零售业屹立不倒的沃尔玛，始终是企业学习的典范。

沃尔玛其之所以成功，有他独特之处。本书系统地总结出沃尔玛成功的采购经验，值得我们零售业的管理者、从业人员去思考和学习、借鉴。

本书由杨春主编，同时参与编写的还有吴定兵、蒋敬荣、路花、章学成、胡萍辉、吕顺香、杨颜萍、罗龙、郑嫦丽、杨慧、刘光文、郑邦生、徐桂平等。同时，在编写的过程中还参考和借鉴了大量有关采购与物流管理方面的书籍。在此，一并表示感谢！

编者

2007年6月

WAL*MART

目 录

第一章 沃尔玛全球战略

第一节 沃尔玛简介 2

一、沃尔玛的创办和规模 2

二、沃尔玛创始人山姆·沃尔顿 3

三、沃尔玛的发展历程 3

附：沃尔玛大事年表 5

第二节 沃尔玛的经营战略 8

一、沃尔玛的业务类型 8

二、沃尔玛的“天天平价”策略 9

三、沃尔玛的连锁经营模式 10

四、沃尔玛的成功法则 11

五、沃尔玛的营销策略 12

附1：沃尔玛最新统计资料 15

附2：数字解读沃尔玛 16

第三节 沃尔玛在中国 17

一、沃尔玛在华投资与业务 17

二、沃尔玛在华采购 18

三、沃尔玛在华社区服务 19

四、沃尔玛在中国本土化战略 21

五、沃尔玛在华发展战略 22

附：沃尔玛在中国的分布 23

第二章 沃尔玛全球物品采购

第一节 沃尔玛全球采购的组织 30

一、沃尔玛采购的组织形式 30

二、沃尔玛的全球采购办 31

第二节 沃尔玛的采购伙伴 33

一、供应商标准 33

二、供应商规模 33

第三节 沃尔玛的采购策略 35

一、采购策略之一：压低商品的采购进价 35

二、采购策略之二：永远不要买得太多 36

第四节 沃尔玛的国际采购流程 37

一、采购步骤 37

二、实时处理细节 37

第五节 沃尔玛的采购标准 38

一、首选10个最好的产品 38

二、青睐准时参加采购会者 38

三、通过四项检验标准 38

四、只选有竞争力的产品 39

五、食品采购不局限于当地采购 39

第六节 沃尔玛的中国采购 40

一、采购中国商品 40

二、采购量每年速度递增 40

三、采购总部搬到深圳 41

链接：××商场(超市)采购计划书 42

第三章 沃尔玛的网络供应链

第一节 沃尔玛一体化网络供应链 44

一、灵活高效的链状网络 44

二、贴近顾客需求的前台系统 45

三、紧连分销商、供应商的后台保障	46
第二节 沃尔玛信息化供应链管理	47
一、QR 现代化供应链管理模式	47
二、RFID 无线射频识别技术	48
三、专用卫星打造供应链	50
四、沃尔玛的信息化之路	51
第三节 沃尔玛供应链管理的意义	52
一、便于更加有效地协调管理	52
二、提高效益，控制成本	53
链接：零售商促销行为管理办法	54
 第四章 沃尔玛的供应商管理	
第一节 沃尔玛的供应商组合	58
一、沃尔玛的供应商级别划分	58
二、沃尔玛的供应商条件	59
三、沃尔玛的供应商素质	60
第二节 沃尔玛的商品供货与验收	61
一、供应商的供货条件	61
二、商品的验收控制	61
第三节 沃尔玛与供应商的关系	63
一、沃尔玛对供应商的支持	63
二、卖场对供应商的支持	64
三、供应商的调整策略	65
附：Wal-Mart Stores, Inc 供应商工厂认证手册 ..	67
链接：供应商能力调查表	103
 第五章 沃尔玛无缝现代物流	
第一节 沃尔玛物流的特点	106
一、物流系统	106

二、物流循环	106
三、指导原则	107
四、电子数据交换(EDI)技术	107
五、零售链接	107
第二节 沃尔玛的物流体系	108
一、无缝的点对点物流	108
二、顺畅的物流循环	109
三、快速的补货系统	110
四、集中统一的配送	111
五、庞大的运输车队	111
第三节 沃尔玛的物流模式	113
一、发射全球第一个物流通信卫星	113
二、建立全球第一个物流数据处理中心	113
三、应用物流信息技术	114
链接：沃尔玛与家乐福中国物流模式对比分析 ...	115
 第六章 沃尔玛配送分销模式	
第一节 沃尔玛的配送系统	122
一、高效的配送中心	122
二、卫星定位的配送运输	125
三、快速的配送流程	126
四、先进的配送技术	127
第二节 沃尔玛的分销模式	128
一、统一订货，统一分配	128
二、直接进货，压低价格	129
三、天天廉价，折价销售	130
链接1：沃尔玛和家乐福两大成功超市 不同配送模式分析	131
链接2：连锁零售企业的配送模式	135
链接3：华润促销与调研方案	137

链接4: 食品验收规定	147
链接5: 日用百货商品验收规定	154
链接6: 商品验收管理制度	156
链接7: 商品进出库管理规定	157

第七章 沃尔玛购销成本控制

第一节 沃尔玛的成本领先战略

一、成本领先的经营典范	160
二、成本控制的专家	160
三、高效节省开支的能力	160

第二节 沃尔玛的进货成本控制

一、进货成本是成本控制的重点	162
二、进货成本降低的做法	162

第三节 沃尔玛的物流成本控制

一、物流成本控制是成本控制的重要环节	165
二、减少物流中间的环节	165
三、体现规模效益	166

第四节 沃尔玛的信息成本控制

一、机器代替人力降低成本	167
二、信息系统控制成本	167

第五节 沃尔玛的广告成本控制

一、压缩广告费用	169
二、最好的广告是顾客的口碑	169

第六节 沃尔玛的管理成本控制

一、办公条件简化	171
二、SWAS店中店	172
三、盘点公司	172
四、草根会议和基层调查	172
五、店址的选择	173

六、重视对职工勤俭风气的培养	173
链接：仓库物资管理制度	174

第八章 沃尔玛采购服务提升

第一节 沃尔玛的采购文化

一、沃尔玛企业文化战略	176
-------------------	-----

二、沃尔玛企业文化的独特内涵	178
----------------------	-----

第二节 沃尔玛的顾客服务

一、沃尔玛的顾客服务原则	180
--------------------	-----

二、沃尔玛的服务模式	181
------------------	-----

三、沃尔玛的顾客导向	182
------------------	-----

四、沃尔玛的顾客退货准则	183
--------------------	-----

第三节 沃尔玛的员工服务

一、员工是合伙人	184
----------------	-----

二、利润分享计划	184
----------------	-----

三、雇员购股计划	184
----------------	-----

四、损耗奖励计划	185
----------------	-----

五、例会制度	185
--------------	-----

六、微笑服务	185
--------------	-----

七、培训员工计划	186
----------------	-----

附1：沃尔玛：“交叉培训”显利势	187
------------------------	-----

附2：沃尔玛员工手册	189
------------------	-----

链接1：售后服务操作制度	223
--------------------	-----

链接2：华润万家的价值	224
-------------------	-----

链接3：华润万家的职责管理	226
---------------------	-----

第一章

沃尔玛全球战略

第一节 | 沃尔玛简介

一、沃尔玛的创办和规模

沃尔玛百货有限公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿于1962年在美国阿肯色州成立。总部设在美国阿肯色州的本顿维尔市。

经过四十多年的发展，沃尔玛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。目前，沃尔玛在全球开设了6,600多家商场，员工总数180多万人，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。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3,124亿美元，连续多年荣登《财富》杂志全球500强企业榜首，并多次被评为“最受尊敬企业”。同时，沃尔玛还在多个国家被评为“最受赞赏的企业”和“最适合工作的企业”之一。



沃尔玛1996年进入中国，在深圳开设了第一家沃尔玛购物广场和山姆会员商店，经过十多年的发展，目前已经在包括北京、哈尔滨、长春、沈阳、大连、天津、济南、青岛、南京、南昌、长沙、武汉、福州、厦门、昆明、深圳、东莞、汕头、南宁、贵阳、太原、重庆、上海、晋江、玉溪、芜湖、潍坊、岳阳、烟台、金华、嘉兴、

漳州、无锡、成都46个城市开设了83家商场，包括沃尔玛购物广场、山姆会员商店、沃尔玛社区店三种业态。其中沃尔玛购物广场78家、山姆会员商店3家，社区店2家。每周光临商场的顾客超过500万人次。沃尔玛在华的总投资额达17亿元人民币，创造了超过3.8万个就业机会。沃尔玛中国销售的产品中本地产品达到95%以上，与近2万家供应商建立了合作关系。

沃尔玛作为目前世界上最大的商业零售企业，在四十多年的苦心经营中，创造并积累了丰富的商业运作经验，诸如“大众阶层”的市场定位、“建店小镇”战略、“市场饱和”战略、“天天平价”、“薄利多销”、“一站式服务”、“沃尔玛欢呼”、“直接采购，统一配送”、“高效分销”、“仓储式会员制”、“日落原则”、“三米微笑原则”、“保证满意”、“公仆领导”、“人才本地化”，以及构建私人通讯卫星，进行高效的信息管理等。这些独具特色的经营方法随着我国改革的深入和分销市场的开放，成了业内众多企业和部门学习的热点。

二、沃尔玛创始人山姆·沃尔顿

沃尔玛这个世界上最大的零售企业，是由山姆·沃尔顿创办的。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。山姆有着极强的竞争意识和冒险精神，他意识到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。山姆倾其毕生精力为此理念而不懈努力。他激励并鼓舞员工，身体力行地实践他所倡导的一切。

山姆一直以勤奋、诚实、友善、节俭的原则要求自己。虽然他已在1992年去世，但随着沃尔玛业务的扩展，这些精神依然在不同的国家和文化中得以体现。

三、沃尔玛的发展历程

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。

附:

沃尔玛大事年表

20世纪60年代

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

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

1975年山姆·沃尔顿受韩国工人的启发，引进了著名的“沃尔玛欢呼”

20世纪80年代

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

1984年山姆·沃尔顿实践对员工的许诺，公司税前利润达到8%，他在华尔街跳起了草裙舞

1984年大卫·格拉斯出任公司总裁

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年大卫·格拉斯出任公司首席执行官

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

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，沃尔玛开始进入海外市场