



Wo er ma ying xiao
零售王的经营管理理念

沃尔玛营销

赵海风 编著



经济科学出版社

沃尔玛营销

零售王的经营管理理念

赵海风 编著

经济科学出版社

责任编辑：张 力 闫建平

责任校对：董蔚挺

版式设计：代小卫

技术编辑：董永亭

沃尔玛营销

赵海风 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

中国科学院印刷厂印刷

华丰装订厂装订

880×1230 32 开 8.5 印张 150000 字

2003 年 3 月第一版 2003 年 3 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-3229-8/F·2723 定价：16.80 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目 (CIP) 数据

沃尔玛营销/赵海风编著. —北京: 经济科学出版社,
2003.3

(百年品牌营销)

ISBN 7-5058-3229-8

I. 沃… II. 赵… III. 零售商业—连锁商店—市
场营销学—经验—美国 IV. F737.121.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 008540 号



营销策略 / 1

1. 营销理念 / 4

2. 创新策略 / 9

细节创新 / 10 经营方式的创新 / 13

销售策略的创新 / 18 领域的创新 / 23

3. 广告思路 / 27

4. 网络营销 / 33

5. 客户满意策略 / 56

无时间点服务策略 / 57 无障碍退货 / 59

想顾客所想,急顾客所需 / 60 微笑的魅力 / 67

6. 进货策略 / 71



物流系统 / 85

1. 配送中心/ 88
2. 运输车队/ 94
3. “无缝点对点”系统/ 97
4. 补货系统/ 101



企业文化 / 105

1. 创造愉悦的氛围/ 108
2. 星期六的早晨/ 115

3. 沃尔玛的年会/ 119

4. 沃尔玛十大规则/ 122

▲ 人才就是财富 / 129

1. 挖掘人才/ 132

威拉德·沃克/ 132 罗恩·迈耶/ 133

费罗尔德·阿伦/ 134 戴维·格拉斯/ 135

2. 培训人才/ 137

3. 晋升人才/ 140

▲ 管理策略 / 147

1. 沟通的价值/ 155

2. 每次只选一个目标/ 160
3. 倾听基层的声音/ 164
4. 将责任和职权下授/ 168
5. 鼓励员工提出各种想法/ 171
6. 保持精简, 反对官僚/ 175



全球战略 / 179

1. 进军美洲/ 186
 - 墨西哥/ 186 加拿大/ 188
 - 巴西/ 190
2. 进军日本/ 194

③. 进军西欧/ 198

▲ 中国策略 / 205

1. 落户深圳/ 215

2. 昆明真美/ 228

③. 选择大连/ 233

4. 上海公司筹备处/ 236

5. 北京策略/ 238

⑥. 采购总部移居深圳/ 243

▲ 附 / 251

营销策略

WAL★MART®

消费者消费观念的转变和流通业的快速发展对连锁经营具有一定的推动作用。

连锁店是由一个决策单位决定各连锁店铺的经营种类，集中采购及获得数量折扣，实现进货的低成本，将商品运送到各连锁店铺“分散销售”，统一确定商品价格，统一决定销售方针，统一制定推销策略，统一对分店进行设计。对同属的某个资本的多个店铺，实行高度统一经营。

对店铺的经理人选、进货计划、销售方式、广告宣传等都要根据总部的指令行事，工资、奖金等也由总部确定。

沃尔玛在发展过程中，灵活运用和不断创新这些规则。

营销理念

天天平价！

沃尔玛（如下图沃尔玛标识）能够从小商店迅速成长，这与山姆·沃尔顿的天赋、信念以及其独特的营销理念是密不可分的。山姆·沃尔顿本人很善于研究顾客和竞争对手，从中挖掘出无限的商机。



沃尔玛最初的顾客就是小镇的居民，然而小镇居民有自己的特性，比如只要商品便宜，他们会毫不犹豫地驾车去50英里以外的店里购买骑式割草机。追赶新鲜事物一直是人们的头等大事，只要一有新的商店名字出现，不管是在塔尔萨或别处，他们都会立即驾车前去；而物美价廉的商品更是他们的首选目标。只要商店里的东西便宜，就会有人不断地去光顾。

山姆·沃尔顿分析了解了小镇居民的心理，同时也

尽力去满足他们的需求，从而使沃尔玛有了迅速发展的机会。

1962年，山姆·沃尔顿在他的第一家商店上挂上沃尔玛的招牌，招牌的两边写有“天天平价，保证满意”的口号。沃尔玛商店还提出了一个响亮的口号：

销售的商品总是最低价格。

“天天平价”的制度，沃尔玛提出了被人们认为一直不变的价格（当然，价格必须是最低的），这样可以有效地避免要实行促销和不断降价的销售策略。避免促销可以省去许多的广告宣传费用，同时也降低了劳动成本，店里的员工们不用总是把商品摆放方式和价格换来换去。另外，它还避免了顾客只选购特价商品和促销商品。在有些零售商店里，顾客专买特价商品、促销商品，其他的商品什么也没买。

过多的特价商品和促销活动，使许多顾客养成了只有削价时才去购买商品的习惯。沃尔玛天天平价则与此相反，这一招非常奏效。

在同类商品中，沃尔玛的价格要比最大的竞争对手之一的凯玛特的价格低5%。然而做到一时的低价是容易的事，而要长期维持这种低价并不是一件轻而易举的事。沃尔玛长期以来一直保持着天天平价的理想，而它之所以可以长期保持价格上的优势，主要得益于它能有

效地进行成本控制。

根据零售轮转理论的说明，新兴零售业能够后来居上，成本领先战略是它最有效、最直接也是最有力的战略武器。这一战略的实施包括了商品的购进、储存、销售以及流转各个过程中的所有环节，每个环节上的成本和费用都控制在最低线。只有降低商品的进价成本、物流成本及降低商品的经营管理费用，商品流转全过程中的费用控制才能实现。沃尔玛在这方面最具说服力，它无疑是零售业中成本控制上、战略领先上最彻底的实施者和经营上的典范。

保持“天天平价”，首先需要整个经营管理过程中前后各环节的默契配合。沃尔玛首先从商品进店开始：列出发票上的进货价，而后根据对同行业的调查核计出该商品的一般价格，最后再在这两个价格之间找出一个中间价作为这一商品的售价。

当价目表上某些货品的市场价格是1.98美元，而沃尔玛的进货价只有0.5美元时，沃尔玛就要通过比较来确定商品卖出价，而且标出的价格要比一般价格低得多，其标准一般只比成本高30%。这样虽然利润低了些，但争取到了更多的客户源。

沃尔玛认为：

低价、优质并能持之以恒的特色服务是成功的保障。

鼓励员工成为企业股东、实行利润分享，对员工的激励效果很大。同时培养员工奋发向上的士气，提高企业的文化品味也很重要。山姆·沃尔顿曾说过：

“沃尔玛要比竞争对手的服务更胜一筹，因为沃尔玛的员工是最出色的员工。”

沃尔玛的经营宗旨是“天天平价、始终如一”，它指的是一种长期的稳定的让利，即通过全力压低价格来保证，从而保证利润总量，保证客源不断。也就是让顾客对商店形成一种固定的认识——这里的商品在任何时候都是最便宜的。由此，不断强化这一信息，使顾客对商店产生一种依赖感，一想到沃尔玛就能想到商店里低廉的价格，他们完全可以相信在其他任何地方都不可能比沃尔玛再便宜的价格了，从而他们都成为沃尔玛的长期顾客，并不断有新的客户加入。这些都是沃尔玛所期待的，也是沃尔玛商品比其他商店更便宜的指导思想。

最终将成本降至行业最低，做到真正天天平价，而使沃尔玛成为行业中的成本控制专家。

因此，在商品定价时就需要坚持两个原则：

一是尽可能地低廉，仅高出成本的一点儿，即30%；

二是长期稳定地保持这种低廉。

这样即使某些商品拥有某些垄断优势或是遇到意外情况也不会轻易改变，这就是一种营销战略。