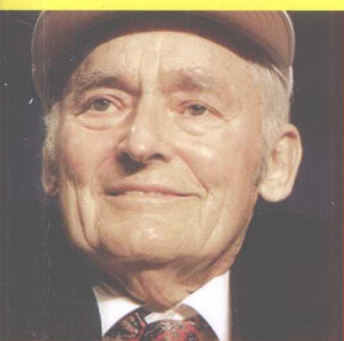


COPY WAL★MART



复制沃尔玛

山姆·沃尔顿帝国的八条金规



吕叔春◆主编

把沃尔玛公司实际经历的事情告诉人们，也许可以借以帮助其他人采用这些同样的原则，将其应用到他们的梦想中去，使之梦想成真。

——山姆·沃尔顿



WAL★MART

COPY WAL★MART

复制沃尔玛

山姆·沃尔顿帝国的八条金规

吕叔春◆主编

图书在版编目(CIP)数据

复制沃尔玛:山姆·沃尔顿帝国的八条金规/吕叔春主编.——北京:金城出版社,2011.9

ISBN 978-7-5155-0066-9

I. ①复… II. ①吕… III. ①零售业-连锁超市-商业经营-经验-美国 IV. ①F737.124.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第170556号

Copyright© 2011 GOLD WALL PRESS, CHINA

本作品一切中文权利归**金城出版社**所有,未经合法许可,严禁以任何方式使用。

复制沃尔玛

主 编 吕叔春

责任编辑 雷燕青

开 本 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 14.75

字 数 134千字

版 次 2011年12月第1版 2011年12月第1次印刷

印 刷 北京嘉业印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5155-0066-9

定 价 29.80元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区和平街11区37号楼 邮编 100013

发 行 部 (010) 84254364

编 辑 部 (010) 84250838

总 编 室 (010) 64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010) 64970501

目 录

第一章 把低价格做到最低

为了保持天天低价,沃尔玛在各个方面都付出了极大的努力,力求把商品价格做到最低。低价是沃尔玛一直秉承的经营战略。沃尔玛不断强化这样的信息:沃尔玛的商品在任何时候都很便宜。沃尔玛有意识地让人们对其形成一种信赖感,使之一想到沃尔玛就会想到低廉的价格,而且让他们确信不可能在其他任何地方发现更低的售价了,从而成为沃尔玛的长期顾客。无疑,在零售行业,低价成了沃尔玛的代名词。

1. 折价销售的方式 / 3
2. 无敌的价格优势 / 6
3. 低价策略 / 9
4. 改变零售业的规则 / 12
5. 最低的沃尔玛价格 / 15
6. 珍视每一美元的价值 / 17
7. 降低价格的手段 / 20
8. 压低广告费用 / 23



第二章 顾客永远是对的

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿提出了“顾客第一,保证顾客满意”经营规则,这一看似简单的标准成了沃尔玛王朝不可更改的金规。也正是这一条金规让沃尔玛从一个小小的杂货店发展成为世界零售业巨头,并以强大的沃尔玛效应改变着人们的生活和消费习惯。而且,沃尔玛把自己的服务理念几乎演变成了一种疯狂,沃尔玛可以以任何方式为顾客服务。相信,除了沃尔玛以外,没有任何一个零售企业能做到这一点。

1. 顾客第一,保证顾客满意 / 29
2. 用微笑赢得顾客 / 34
3. Lagniappe 服务理念 / 37
4. 顾客才是真正的老板 / 41
5. 为了顾客可以放下一切 / 44
6. 营造家的感觉 / 49
7. 无时间点服务与无障碍退货 / 51
8. 善待员工就是善待顾客 / 53
9. 沃尔玛为顾客省了多少钱 / 55

第三章 成功的物流模式

低成本高效率的物流模式是沃尔玛成功的关键因素,这为沃尔玛实现低价竞争提供了有力的保障。科学而快捷的商品配送、技术先进的物流管理系统、近乎完美的分销体系,都是沃尔玛多年来威霸全球零售行业的秘密武器。正是有了如此巨大的保障,



沃尔玛的存货不需太多,可将原先占据资金的运转量转化为高效率的货物添购,同时也更能精准地掌握到货时间,从而将更多热卖商品送上货架。所以,沃尔玛的商品售价即使比同行业便宜3%,还能获得同样可观的利润。

1. 建立配送中心 / 61
2. 无缝物流体系 / 63
3. 交叉装卸方法与快速的运输车队 / 66
4. 高级管理系统 / 70
5. 沃尔玛卫星 / 72
6. 以技术取胜的物流管理 / 74
7. 经营竞争优势 / 77

第四章 狠杀成本

在人们眼里,沃尔玛无疑是一个冷冰冰的杀手,它不但对供应商采取了近似冷酷的苛刻要求,对商品凶狠杀价,对消耗成本的各个环节实行高压控制,还对企业内部经营费用一省再省,形成了人人节俭、处处节俭的管理风格。显然,沃尔玛的成本控制艺术已经达到了炉火纯青的境界。这一特点让沃尔玛的所有合作伙伴叫苦不迭,但又慑于“成本杀手”的威严而不得不乖乖就范。

1. 节俭管理理念 / 83
2. 严格控制成本开销 / 87
3. 从小处省钱 / 90
4. 工资成本的控制 / 93
5. 将成本转移到供应商身上 / 96



第五章 惊人的竞争力

坦率而言,处于起步阶段的沃尔玛与强大的竞争对手相比,在任何一方面都不具备先天优势。但是沃尔玛靠着怎样的神奇力量从小小的城镇走遍世界的每一个角落呢?那就是山姆·沃尔顿极强的竞争意识和正确的竞争谋略。经过多年的苦心经营和管理,沃尔玛形成了极大的核心竞争力,包括其独特的营销策略、管理策略、竞争策略、物流管理、服务理念,等等。而且,山姆·沃尔顿把这种基因完美地移植到了沃尔玛每一代高管的身上,所以沃尔玛才有如此巨大的生命力。

1. 最有效的扩张方式 / 105
2. 传统杂货店的陨落 / 108
3. 从不回避竞争 / 110
4. 收购库恩 / 113
5. 沃尔玛的核心竞争力 / 115
6. 寻找机会,通过变革完善自我 / 118
7. 取经者 / 120
8. 以足够的灵活性适应竞争 / 122
9. 改变与供货商之间的关系 / 125
10. 杀进大中国 / 128
11. 沃尔玛的全球化优势 / 130





第六章 主要产品战略

山姆·沃尔顿经常在公司会议上拿着一件商品,像是发现了新事物,在全体领导班子面前与发现这件产品的采购员交谈。他会问及价格、利润和每个商店预计进货的数量,以及该商品何时会进店销售。然后他会来自每个职能领域的跨部门经理来评价每一件被推荐的商品,对采购员竖起大拇指就是赞成,反之就是反对。因为,他深知当今顾客有太多的购物选择,所以沃尔玛的采购员和商店经理应竭尽全力使自己的商店成为注重物有所值的顾客的购物目的地。

1. 热衷于对商品的选择 / 135
2. 经营对路的产品 / 138
3. 沃尔玛的商品市场定位 / 140
4. 沃尔玛品牌“山姆·沃尔顿的选择” / 143
5. 独特的商品结构 / 146
6. 快速的商品周转 / 151
7. 开发自己的品牌 / 153

第七章 与员工一起迈向成功

有力的用人和激励制度,也是沃尔玛成长为零售业巨人的基础。在沃尔玛,员工被当作需要培养及管理的资本。沃尔玛让员工能够感受到自己处于主人翁的地位,并把员工当作企业的合作伙伴,推出了众多的利益共享制度:利润分享、雇员购股、损耗奖励、关心互动、晋升计划等。这才是沃尔玛能够不断在竞争中获



胜,甚至获得意外成果的唯一原因。

1. 员工就是合伙人 / 157
2. “我们关心”计划 / 161
3. 与员工共享信息 / 163
4. “店中店”的激励措施 / 166
5. 与员工一道迈向成功 / 169
6. 充满诱惑力的晋升制度 / 174
7. 服务式领导概念 / 177
8. 沃尔玛的核心团队 / 180

第八章 独特的企业文化

作为一种独特的企业文化,有些荒唐和滑稽的行为已经成为沃尔玛公司最具特色的企业文化。这让沃尔玛的每一个员工充满激情地工作,他们做每一件事都好像在游戏一般,枯燥的工作因此变得充满了吸引力。而员工的热情同样会感染进入店中的顾客,使得顾客乐意前往沃尔玛购物。强大的沃尔玛效应的形成也得益于此。

1. 每天都在追求卓越 / 185
2. 沃尔玛的行事作风 / 189
3. 不拘一格的星期六周会 / 192
4. 独特的沃尔玛效应 / 195
5. 沃尔玛品质 / 199
6. 谦虚经营的原则 / 204
7. “购买美国货”运动 / 207
8. 11条核心领导优势 / 210



9. 收藏故事 / 214

10. 山姆会怎样做 / 217

附 录

1. 沃尔玛十大规则 / 221

2. 山姆·沃尔顿管理金典 / 223



第一章

把低价格做到最低



为了保持天天低价,沃尔玛在各个方面都付出了极大的努力,力求把商品价格做到最低。低价是沃尔玛一直秉承的经营战略。沃尔玛不断的强化这样的信息:沃尔玛的商品在任何时候都很便宜。沃尔玛有意识地让人们对其形成一种信赖感,使之一想到沃尔玛就会想到低廉的价格,而且让他们确信不可能在其他任何地方发现更低的售价了,从而成为沃尔玛的长期顾客。无疑,在零售行业,低价成了沃尔玛的代名词。





1. 折价销售的方式

要记住,你是在为顾客着想,你的减价行为并不是为诱骗他们花更多的钱而做出的,而是要让他们的确确实地感受到你是在低价经营。

——沃尔玛

沃尔玛王朝的建立,很大程度上归功于它的低价策略。那么,这一策略是在什么样的背景下产生的呢?

沃尔玛起步于美国中部一个偏远小镇,在那里,无论从顾客还是商品供应方面来说,都无法与大城市相比。作为独立的零售商,沃尔玛必须找到适合小镇实际的发展战略,那就是低成本、低售价和高数量销售。

山姆·沃尔顿在开设正式的廉价商店之前的很长一段时间里,一直都是这么做的。然而,什么是折价销售呢?

简而言之,比起一般的减价让利活动,折价销售作为一种特定的销售方式,实施起来要更长久,更稳定,也更需要整个经营管理过程中前后各个环节的配合。

首先,折价销售中的商品价格必须十分低廉。为此,沃尔玛一般的做法是:在商品进店后,首先列出发票上的进货价,然后根据对同业的调查估计出该商品的一般价格,最后在这两个价格之间找出一个中间价作为沃尔玛对这一商品的售价。比如说,价目表上,某货品的市场价格是 1.98 美元,沃尔玛在进货时实际只需支付 0.5 美元。那么,沃尔玛就要通过比较来确定商品的卖出价,而且价格比同类商品的一般价格低许多。



实际中会有这种情况,人们认为,既然市场上一般价格是 1.98 美元,那么沃尔玛为什么不可以按 1.25 美元出售呢?这个价格已大大低于市价,很具竞争力了。但沃尔玛确定的价格比这个还要低,其标准是一般只比进价高 30%。

对此,沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿认为:“不管你为此支付了多少费用,如果我们得到了一大笔好处,那么,应把这些好处让给顾客。”

折价销售尽管表面上看来无非也就是减价让利,但是实际上它与减价让利有很大的差异。周期性的或不定期的减价活动,往往是通过一次性的“甩卖”,达到商家在特定时期对某一特定商品的促销目的。比如,换季清仓,宣传新产品,推销滞销产品等。而折价是一种长期的、稳定的让利,即通过尽力压低价格来保证数量,从而保证客源和利润总量。

因此,折价销售在定价时就需要坚持两个原则:一是尽可能地低廉,仅仅高出成本一点儿,如 30%;二是长期稳定地保持这种低廉。即使是某些商品拥有某种垄断优势或是遇到意外情况也不轻易改变,这已成为沃尔玛的一种营销战略。

山姆·沃尔顿经常对员工说:“要记住,你是在为顾客着想,你的减价行为并不是为诱骗他们花更多的钱而进行的,而是要让他们的确确实地感受到你是在低价经营。”沃尔玛与其他折扣店有何不同呢?沃尔玛的与众不同之处,是想尽一切办法,在进货渠道、分销方式、营销费用以及行政开支等各个环节上节省资金、降低成本,再把这种节约平均到每件商品中,体现在商品的价格上,而不是只追求高利润,这样,沃尔玛的商品才能保证最低的价格。沃尔玛的低价经营策略由以下几个方面来体现:山姆·沃尔顿一直强调,要重视每一分钱的价值,因为沃尔玛的服务宗旨之一,就是帮每一位进店购物的顾客省钱。每多省下一分钱,就多赢得顾客的一分信任。因此,山姆·沃尔顿要求每一位采购人员,在采购货物时态度要坚决。他告诫说:“你们不是在为商店讨价还价,而是在为顾客讨价还价,应该为顾客争取最低的价格。”通常,沃尔玛是这样采购货物的:首先与厂家谈判讨论价格,一旦达成交易,总部便通知厂商,把货品直接发送到沃尔玛配送中心,再由沃尔玛公司的发货中心和强大的运输车队及时保质保量地送货至



各家商店。

1983年,沃尔玛开始建立全美最大的私人卫星通讯系统,从而加快决策传达和信息反馈的速度,提高了整个公司的运作效率,同时节省了总部与分支机构的沟通费用。在沃尔玛总部,高速计算机和各个发货中心及各家分店的计算机联网,商店付款台上的激光扫描器会把每件货物的条形码输入计算机,再由计算机进行分类统计。当某一商品库存减少到一定数量时,计算机就会发出信号,提醒商店及时向总部要求进货。总部安排货源后,送往离商店最近的一个发货中心,再由发货中心的计算机安排发送时间和线路。这样,只需36个小时,由商店发出订单到接到货物并把货物摆上货架销售,一整套工作就完成了。这种高效率的存货管理使公司迅速掌握销售情况和市场需求趋势,及时补充库存不足,既可以减少存货风险,又可以加快资金运转速度。

沃尔玛为了在商品销售成本上充分体现规模效益,往往采取仓储式经营来提高效率。例如,山姆·沃尔顿会员店尽量利用所有的货架空间来储存和陈列商品;价格不是标在每件商品上,而是统一标在货架上,这样简单醒目便于统计。

上述三个方面对沃尔玛降低商品价格有很重要的作用,其中采购环节最为关键。沃尔玛才得以用低廉价格零售策略拥有自己的绝对优势。



2. 无敌的价格优势

经营特色产品,提供优质的服务,至于价格,你就不要去和沃尔玛竞争了。

——沃尔玛

其他零售商和沃尔玛这样的大型仓储超市直接竞争价格好像不太现实,毫不客气地说,事实正是如此。沃尔玛有强大的品牌产品购买力和自己的产品商标,沃尔玛拥有自己高效的货物运销系统,应用先进的高科技技术,沃尔玛特有的企业文化、费用结构,这一切使得沃尔玛可以牢牢控制自己的经营成本,也使沃尔玛具有无敌的价格优势。

沃尔玛是一个资产超过2 000亿美元的大公司,具有很强的规模经营优势,而且沃尔玛还非常注意节省开支,这无疑使它更具有竞争力。沃尔玛致力于降低经营成本、节省开支,使之成为企业的一种文化。如果有谁认为通过节省开支无法使公司兴旺发达,那就千万别和像沃尔玛这样的公司去理论。

至今,还没有哪个行业被某一个大公司这样操控,而美国联邦贸易委员会却没有通过反托拉斯法加以干涉。如果山姆·沃尔顿白手起家,主要通过在国内的业务扩展和开设新概念商店,而不是通过并购来发展壮大,那它就可能不会受到美国联邦贸易委员会的干涉。何况,沃尔玛制定的最高目标就是要使顾客购物尽可能地少花钱。如果所有的消费者都抱怨的话,事情就会不一样。但如果感到紧张的只有沃尔玛的那些竞争对手,那么它们那些关于不公平的贸易操作的抱怨只能被置之不理。没有一个心



智正常的美国政治家会冒险触犯中产阶级的利益,而正是美国的中产阶级从沃尔玛提供的低价商品中得益最多。

因此,所有沃尔玛的竞争对手要做的就是面对这个现实,并找到有效的办法与之竞争。那些效率低、定价高,把顾客的光顾视为当然的零售商们吃尽了沃尔玛的苦头。沃尔玛用自己行之有效的微笑服务和优惠的价格摧垮了这些零售商。

沃尔玛的低价策略对顾客产生了很大的效力。曾经有一个新闻曝光的电视节目报道了沃尔玛和血汗工厂。在节目中,就第三世界国家使用童工一事,沃尔玛当时的首席执行官大卫·格拉斯受到主持人的质询。首先他被要求观看一段童工在加工衬衫的录像,当时摄像机给了格拉斯一个特写来观察他的脸部表情。看完录像后,新闻节目主持人把那件由童工制造的标有沃尔玛商标的衬衫递给格拉斯,并要他谈谈沃尔玛对童工问题的看法。格拉斯不慌不忙,解释说沃尔玛有严格的生产准则反对使用童工,沃尔玛不会在知情的情况下和使用童工的厂家合作。

沃尔玛的雇员十分担心这个报道播出后顾客会对沃尔玛产生反感。当时,沃尔玛正在大搞“购买美国货”的宣传活动,这样的负面报道可能会对沃尔玛的销售带来非常不利的影响。这则报道还同时了解了观众的反应。主持人问消费者对童工为美国公司生产廉价产品有什么看法,消费者们的回答是他们对此感到震惊,但并不会因此而改变自己的购物习惯。他们喜欢购买国外生产的物美价廉的商品,而不是美国生产的同等质量却没有价格优势的产品。

人们原以为顾客会因为该事件做出不同的购买选择,他们的确是改变了购物选择。不过有趣的是,事实并没有以人们认为的方式改变。该新闻播出之后沃尔玛的销售额不仅没有下降,反而上升了!该新闻事件为沃尔玛做了免费广告,从而吸引了更多的顾客。顾客们接收到的信息是沃尔玛的商品价格低廉。他们确用行动和支票簿做出了选择。

人们不相信在美国还有另一家名列财富排名前1 000的公司会在不事先精心准备并清楚采访问题的情况下,允许电视台对它们的首席执行官进行全国性的电视采访。大卫·格拉斯并没有演练,在第一次面对那样的