

读书财经·传奇企业系列

只放一只羊



是放一只羊
还是放一群羊

是少而精的阿尔迪模式

还是大而全的沃尔玛模式

阿尔迪凭借『少即是多』的简单战略

出奇制胜，成就非凡

零售大王 阿尔迪 战胜沃尔玛的11大秘密

(德) 迪特尔·布兰德斯 著
陈艳 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

[Http://www.phei.com.cn](http://www.phei.com.cn)

只放一只羊

零售大王 阿尔迪

战胜沃尔玛的11大秘密

.....
(德)迪特尔·布兰德斯 著

陈艳 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Die 11 Geheimnisse des ALDI – Erfolgs

By Dieter Brandes

Authorized translation arranged by BEIJING READER'S CULTURAL & ARTS CO. LTD. from German language edition published by (publishing company name)

Original German Language edition Copyright © 2003 by Campus Verlag GmbH, Frankfurt/ Main Chinese Simplified Translation Copyright © 2005 by PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

All rights reserved, including the right of reproduction in whole or in part in any form. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the Licensor.

本书中文简体字版专有翻译出版权由 Campus Verlag GmbH 授权电子工业出版社和北京读书人文化艺术有限公司在中国出版发行。

版权贸易合同登记号 图字: 01 - 2005 - 1829

图书在版编目 (CIP) 数据

只放一只羊: 零售大王阿尔迪战胜沃尔玛的 11 大秘密 / (德) 布兰德斯 (Brandes, D.) 著; 陈艳译. —北京: 电子工业出版社, 2005.4

(读书财经·传奇企业系列)

ISBN 7 - 121 - 01023 - 2

I. 只… II. ①布…②陈… III. 超级市场 - 商业经营 - 经验 - 德国
IV. F735.161.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 019082 号

责任编辑: 王慧丽

特约编辑: 沐融融

印 刷: 北京頤园印刷有限责任公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 960 × 640 1/16 印张: 12.5 字数: 120 千字

印 次: 2005 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系调换。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

目 录

引 言	(1)
欧洲首富诞生在矿工聚居区	(1)
阿尔迪将出现在中国?	(2)
阿尔迪——斯特拉迪瓦里的水准	(3)
阿尔迪成功的秘密——平凡的艺术	(4)
 一家与众不同的企业的肖像	 (7)
与其太多，不如少些	(10)
像爱因斯坦一样摸索着前进	(11)
向阿尔迪学习	(12)
放弃公开透明	(13)
回顾历史	(14)
清晰的结构	(16)
北部阿尔迪的公司结构	(17)
财政发展	(19)
赶潮的阿尔迪	(21)

阿尔迪占有三分之一的市场份额	(23)
“有阿尔迪的地方，就有商家的抱怨”？	(24)
阿尔迪商品门类的增多	(25)
企业文化是成功的关键	(26)
企业文化体现在具体的事例上	(28)

秘密之 1：要尽力做到简单

(31)

什么是繁杂？	(32)
简化就是放弃与选择	(32)
复杂当道，简单甚少	(33)
变得简单是种必须	(36)
简单并不容易做到！	(37)
简单的必经之路：明确和放弃	(38)
简单带来高速度！	(41)
限制自己的经营品种	(43)

秘密之 2：要努力赢得顾客信任

(45)

新瑞航提供的瓷餐具	(46)
明斯特大学对那些陈词滥调的调查	(47)
顾客导向：看似简单，实则不易	(49)
了解顾客的需求	(51)
做好理所当然的小事	(53)

诚信可靠	(54)
一贯的质量和经营门类政策	(55)
对顾客的诱惑	(59)
顾客是上帝，别只考虑购买	(61)
争取顾客的信任：阿尔迪和欧元涨价	(63)
简单、诚实、理智：店面布置和商品摆放	(65)
秘密之 3：要始终目标明确	(67)
网上商城：没有意义、目的不明确导致其触礁	(67)
汉堡电力公司也有“意义问题”	(68)
与其做辞藻华丽的宣言，不如说个明确的目标	(70)
阿尔迪目标明确，每位员工都理解	(70)
并非管理者能干	(74)
不畏日常诱惑的一贯性及严谨系统	(77)
600 种商品决定了一个公司	(79)
牙膏哲学	(81)
解读黄金法则：少即是多	(82)
问题在于：目标太复杂	(84)
秘密之 4：要不断完善细节	(87)
生鳄梨——市场营销和知识管理的结果	(87)
阿尔迪的改进：细节上的不断完善	(92)

阿尔迪没有指挥部门	(93)
放弃指挥部门的结果：更加热衷于细节	(95)
秘密之 5：别总是折腾着搞优化	(99)
完美主义——折腾，决定了到处都在搞优化	(99)
麻烦的折扣政策	(104)
质量意识带来产品价值最大化	(108)
始终坚持质量检测	(109)
秘密之 6：要给自己一个定位——放弃预算和	
成堆的数据	(113)
预算：对管理能力的最大浪费	(113)
分析数据还是独立思考	(117)
关于成本和繁复性的三个错觉	(120)
管理者的疏忽之处：食品店里的自行车零配件	(121)
关于树木和树林	(124)
关注最核心的问题	(126)
内部基准	(128)
秘密之 7：要敢于进行试验，完善工作留待	
以后	(131)
过分复杂是管理上的错误	(131)
在三家连锁店里进行测试	(135)

秘密之 8：要公平对待供货商——帮助他们

不断改进	(139)
受贿是不对的	(139)
别制造不平等的合同	(141)
繁荣的供货市场带来赢利	(143)
公平的伙伴关系	(144)
谈判可以谈得更好、更成功	(146)

秘密之 9：要遵循既信任又监督的经营之道 (151)

信任可以降低社会生活的繁复性	(151)
给予信任，分权管理	(155)
“哈尔茨堡模式”	(156)
自治可以降低繁复性	(160)
责任分配和分权管理：激励员工的前提条件	(163)
分散管理的优点	(165)
南北部阿尔迪的分家	(168)

秘密之 10：说话要让人明白 (171)

所有人都懂得管理层的语言	(171)
广告语言也应该信息明确	(172)

秘密 11：即使成功，也要保持谦虚和节俭 (175)

节约经营，避免浪费，强烈的成本意识 (175)

店面设计非常简单、俭朴 (176)

领导原则：脚踏实地 (178)

参加公众活动被视为浪费 (179)

在低调中获得成功 (180)

“苦行禁欲”的基本原则 (182)

从低价商店到崇拜对象 (185)

神话 (186)

引言

不要把时间浪费在寻找隐藏着的奥秘上，
或许原来本没有什么奥秘。

——弗兰茨·卡夫卡

欧洲首富诞生在矿工聚居区

卡尔·阿尔布雷希特和特奥·阿尔布雷希特兄弟是欧洲首富，是最有钱的非美国人。据 2002 年的《福布斯》估计，阿尔布雷希特家族的财产达到 270 亿美元。

阿尔布雷希特兄弟出生在埃森绍内贝克的一个贫穷的矿工聚居区。二战时，他们沦为战俘，1946 年被释放回家，开了一家面积只有 100 平方米的小店。如今，年过八旬的兄弟俩所经营的阿尔迪，已属全世界最气派、最成功的连锁店之一。

世界范围内最大的零售连锁店是年销售额达 2 000 亿

欧元的沃尔玛，它的销售额是阿尔迪的6倍，阿尔迪的年销售额仅为330亿欧元。然而，阿尔迪是世界上最大的批发商，它每年购买的单件商品的总价值就超过3000万欧元；相比之下，沃尔玛只有150万欧元，仅为阿尔迪的二十分之一。

阿尔迪的身价甚至达到400亿欧元，比福布斯估测的要多出50%。这相当于戴姆勒—克莱斯勒公司的市值，或者说相当于麦德龙连锁店的4倍。这一成就得益于阿尔布雷希特兄弟50年来始终如一的经营理念。

阿尔迪将出现在中国？

2

2001年，南部阿尔迪^①远赴澳大利亚进行考察。在此之前，他们的分店就已经在奥地利、美国、英国以及冰岛开业了。而北部阿尔迪也早已向邻国扩张，它的足迹遍及荷兰、比利时、丹麦、法国以及西班牙。

虽然澳大利亚离德国本土很远，但是南部阿尔迪的卡尔·阿尔布雷希特依然用他们特有的简单方式完成了这次扩张。在这次扩张过程中，他们再次遵循了他们的简单管理原则。在他们的企业中除了使用德语外，只使用一种外

^① 阿尔迪有两个兄弟公司，即南部阿尔迪和北部阿尔迪。两家分别面向德国南部和北部的市场，并向南边和北边的国家扩张。——译者注

语——英语。

无数次的实践证明，阿尔迪理念在别的国家，甚至于在别的行业，也是有效的。当然前提是真正理解了这一理念，并且有能力将其付诸实施。现在有传言说，阿尔迪管理者们的目光已经瞄准了中国市场。

阿尔迪——斯特拉迪瓦里^①的水准

阿尔迪理念就像是斯特拉迪瓦里制造的乐器，再没有比它更好的了。不是所有人都能造出这样的乐器，并且也只有少数人才可以在如此昂贵的小提琴上奏出最动人的乐曲。阿尔布雷希特兄弟打造出了阿尔迪这件稀有的乐器，他们也是大师级的演奏家，奏出了最动人的旋律——获得最高的赢利。他们成熟的分散管理机制使他们可以把这种能力传授给成千上万的同事们。阿尔迪只在自己的圈子里选择高级管理人才，这样选出来的人才能在坎坷的征途中学会怎样最好地演奏这件乐器。其间，许多人成为了具有

引
言

① 斯特拉迪瓦里 (1644 ~ 1737): 1644 年出生于意大利克雷莫纳，十几岁开始随小提琴名匠尼科洛·阿马蒂学艺，20 岁成名。他制造的小提琴上都有签名，各地有钱人纷纷慕名订购。据估计，他一生共制作了大约 1 100 件乐器，其中有 600 件留传下来。他除了制作小提琴，也制作中提琴、大提琴和吉他，但以小提琴最为人珍视。斯特拉迪瓦里小提琴是世界上最珍贵的乐器，它工艺精美，音色甜美圆润，是艺术和工艺的完美结晶。——译者注

大师级水平的优秀演奏家。这也是阿尔迪机制在将来依然可以保持成功的条件。斯特拉迪瓦里不是动人音乐的保证，因为没有出色的演奏家，就算是用斯特拉迪瓦里，也无法奏出最棒的旋律。

阿尔迪成功的秘密——平凡的艺术

圣·埃克苏佩里^①笔下的小王子说：

事物的本质非肉眼所能辨认。

4

大家在阿尔迪连锁店里可以看见很多东西：商品、价格、收款台，以及收银员如何工作，但是没有人能够看见其幕后的采购和管理，没有人能够看见领导着阿尔迪员工的准则和企业文化，这些对外人而言都是谜，而本书将带你走进阿尔迪的神秘世界。

当谜团被解开后，你将会发现，很多方法和理念也可以运用在自己的世界里；你还会发现，要想掌握这些艺术还需勤加练习。就如古话说的，勤奋出天才。当谜团被解开后，你会发现，阿尔迪的艺术只有一条：

^① 圣·埃克苏佩里（1900～1944），法国小说家，其著作《小王子》在西方的阅读率仅次于《圣经》。——译者注

将理所当然的、理智的想法付诸实践。

有的时候是要讲道德的，这在今天的社会里往往会被忽略。我们常常受经营学说代表人物以及潮流的影响，很多人好像很抗拒健康的人性。只有保持对事物本质的深刻理解，才能帮助我们不在周遭纷繁炫目的环境中迷失。

一家与众不同的企业的肖像

以下是惟一一次阿尔布雷希特兄弟对阿尔迪体制的公开描述：

“如果今天我回顾我们公司的历史，我可以肯定地说，在发展的初期——也就是在 1948 年到 1949 年，我们被迫把经营门类控制在一个小的范围内。当时我们就准备继续开分店。由于资金有限，我们必须非常节约地花每一分钱。我们相信我们的经营范围将来一定会拓展的。我们希望自己的那些分店能像普通的零售店一样，包含丰富的生活用品门类。

但是我们最后并没有这样做，因为我们认识到，经营有限的品种也可以把生意做得红火。与其他公司相比，我们的额外开支很低，而这主要归功于我们比较窄的经营范围。

……从 1950 年开始，我们在遵循较少经营门类这一原则的同时，一直遵循着低价原则。在这

一点上，我们也是被逼的。既然我们不能为顾客提供多种选择，那我们起码要有其他方面的优势。从那时候起，我们就坚持以比别人低的价格出售商品。

……阿尔迪销售额的增长就是基于以上我所说的原则。因为我们在广告花费方面很节约，广告开支所占的比重甚至还不到 0.1。低价就是我们所有的广告，并且非常有效，以至于顾客们宁愿排长龙等候。

关于我们的经营范围，我想再详细解释一下。我们经营大约 250~280 种商品，时常检查并有意识地保持着小规模的经营范围。我们尽可能不卖平行商品，即同一种商品只有一个选择。

……在选择经营范围的问题上，我们已经做到了很多商品根本不予考虑。排除这些商品所考虑的原因是：

1. 营业额的增长速度；
2. 商品的销售速度。

比如说，考虑到销售速度，我们不卖散装的水果粒果酱，不卖水果、蔬菜，不卖咸鲱鱼；考虑到营业额的增长速度，我们不卖水果罐头和瓶装蔬菜，也不卖诸如色拉酱、鲱鱼卷和鲱鱼沙拉这样的精美食品，经营范围仅限于便于快速包装的消费品。对于荚果类食品，我们每个种类也只提