



Walmart 

电商时代必读书系 

向世界零售巨头 沃尔玛 学应变之道

(英) 布莱恩·罗伯茨 (Bryan Roberts) 著 崔璇 译
娜塔莉·伯格 (Natalie Berg)

在过去的 **50**^年 间

从没有哪个公司像沃尔玛这样
给世界消费带来如此大的影响



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

Walmart 

电商时代必读书系 

向世界零售巨头 沃尔玛 学**应变**之道

(英) 布莱恩·罗伯茨 (Bryan Roberts) 著 崔璇 译
娜塔莉·伯格 (Natalie Berg)



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

向世界零售巨头沃尔玛学应变之道 / (英) 罗伯茨 (Roberts,B.) , (英) 伯格 (Berg,N.) 著;
崔璇译. —北京: 中国电力出版社, 2014.9

(电商时代必读书系)

书名原文: Walmart:key insights and practical lessons from the world's largest retailer

ISBN 978-7-5123-5938-3

I . ①向… II . ①罗… ②伯… ③崔… III . ①零售业—连锁超市—商业经营—经验—美国 IV . ① F737.124.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 108637 号

Copyright © 2012 by Bryan Roberts and Natalie Berg

First published in Great Britain and the United States in 2012 by Kogan Page Limited

京权图字: 01-2013-6411

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 闫丽娜

责任校对: 崔燕菊 责任印制: 赵磊

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2014 年 9 月第 1 版·2014 年 9 月北京第 1 次印刷

700 mm × 1000 mm 16 开本·20 印张·216 千字

定价: 38.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

| 目录

引言

沃尔玛是世界上最好的零售商吗? / 001

第1章

客户至上主义的崛起 / 007

繁盛时期的到来 / 010

第2章

沃尔玛：品牌汇聚之地 / 021

脱离全国性品牌 / 027

沃尔玛的“惠宜” / 037

自有品牌全球化 / 043

自有品牌背后的品牌 / 051

第3章

不能把消费者惹毛了 / 057

- 货架上竟然没有这些商品，真令人不敢相信 / 058
- 我们并没有重新上架撤掉的 3000 件，而是增加了 8000 多件 / 060
- SKU 优化：还未完善，却是重要的一环 / 061
- 花小钱办大事 / 065
- 智取大象 / 066

第4章

天天低价 / 071

- 消费者的护卫，通货紧缩之王 / 072
- 大萧条的经验 1：永远不要把你的目光从消费者身上移开 / 076
- 通往高效之路 / 080
- 沃尔玛是怎样打破超市定价模式的 / 082
- 过于关注新消费者，而忘记了老消费者 / 086
- 我们不需要大规模促销 / 088
- 这是“天天低价”的世界吗？ / 089
- 没有“天天低成本”就没有“天天低价” / 091
- Kakaku Yasuku：“天天低价”并不总是那么顺利 / 092
- 沃尔玛 VS 通货膨胀 / 097

第5章

沃尔玛和它的供应商 / 105

- 沃尔玛和它的供应商：合作中发展 / 106
- 与宝洁副总裁一起泛舟湖上 / 107
- 与杰克·韦尔奇共进晚餐 / 109

稳定的合作	/ 110
合作关系要日落西山了吗?	/ 111
艰难而公平的协商	/ 114
沃尔玛的以消费者为中心赶走了供货商的以消费者为中心	/ 135
业务同盟是关键	/ 138
SKU 优化和对供货商的影晌	/ 140
供应商和可持续发展	/ 142

第6章

移去中间利润商: 沃尔玛与全球采购 / 149

沃尔玛全球采购的历程	/ 154
2010 年掀起全球采购战略新面纱	/ 156
全球采购真的存在吗?	/ 157
食品杂货业仍是一项国家业务	/ 158
寻找营运杠杆	/ 160
组建针对全球市场的进口公司	/ 163
全球采购硕果累累	/ 164

第7章

沃尔玛的现代物流系统 / 171

沃尔玛物流系统的规模	/ 172
内部供应链的发展	/ 174
进军食品杂货业	/ 179
与供应商合作	/ 183
让完美的供应链全球化	/ 183
进行中的全球化	/ 186
给供应商的暗示	/ 193

第8章

预测未来的最好方法就是创造未来 / 195

- 科技掌控了 20 世纪 70 年代 / 198
- 20 世纪 80 年代：零售店内科技的加速 / 200
- 迈出内部信息战略的第一步：雇用第三方信息科技供应商 / 207
- 数据库：帮助沃尔玛从信息管理中获得信息 / 209
- 零售环节：打造沃尔玛及其供应商的新时代 / 211
- 无线射频识别系统带来的曙光 / 212
- 沃尔玛科技的全球化 / 216
- 科技和自有品牌的发展 / 217
- 价格优化 / 218
- 更换财会系统 / 218
- 店内科技 / 219
- “我们的电脑确实给我们带来了竞争优势” / 222

第9章

勇敢面对多渠道 / 225

- 从小石城到纽约 / 226
- 沃尔玛购物中心向杂货领域进军 / 227
- 最后的新领域：通过减小卖场规模扩大市场营销 / 234
- 如虎添翼 / 237
- 英国同行也来了 / 239
- 开垦“荒地” / 243
- 便利之王：美国的药店 / 247
- 靠沃尔玛的“面包屑”生存 / 249
- 数字化演变 / 251
- 科技民主化 / 252

亚马逊——曾经的沃尔玛	/ 257
走向全球	/ 259

第 10 章

走向国际化 / 263

“沃尔玛国际”的市场进军策略	/ 265
数字	/ 272
“沃尔玛国际”的地位	/ 274
“沃尔玛国际”的表现	/ 275
“沃尔玛国际”的视角和规模	/ 276
渠道战略	/ 277
小型超市的发展	/ 281
“沃尔玛国际”得到的教训	/ 286
下一步往哪里走	/ 289

第 11 章

未来的沃尔玛 / 297

致谢 / 301

附录

沃尔玛的发展史 / 303

引言

WAL★MART

沃尔玛是世界上最好的零售商吗？

世界经济中有很多成功案例，比如麦当劳、可口可乐、亨氏、苹果、耐克等都是全球消费者耳熟能详的品牌。制造商、金融从业者，以及零售商们为了从发达国家的消费者手中赚取利润，同时也为了挖掘发展中国家潜在的巨大商机，已经在世界范围内建立起跨国集团。这本书的出版正值沃尔玛创立 50 周年之际，借此机会，我们将在书中向读者们介绍沃尔玛——一个成功推动世界经济增长的有力引擎。

阿肯色州本顿维尔的游客中心放着一本 1989 年 1 月的《财富》杂志，杂志中有着一篇题为《沃尔玛：它是否会统治世界？》的文章。这篇文章的作者是约翰·休伊，他在文中这样写道：“在将来的几年中，沃尔玛会成为美国最大的零售商。”“你可能至今还没有逛过沃尔玛，那是因为它才刚刚起步……但是，在不远的将来，你会发现沃尔玛就是你的购物首选地。”现在回头看看这篇文章，我们惊讶地发现约翰的预言竟是那么准确。

从全球范围看，沃尔玛是一个起步没多久的企业。在 2011 年沃尔玛股东大会上，首席执行官迈克·杜克这样告诉股东们：“我们的企业文化已经在过去的 50 年间成功地推动了沃尔玛的发展，那么，我们相信未来 50 年它会继续推动沃尔玛向前发展。”同时，迈克也指出沃尔玛是世界上目前经营最好的零售商。

我们对阿肯色州的人民没有任何不敬之意，但是不得不说，阿肯色州真的不是作为世界上最大的技术导向型企业的理想发展之地。但正是这个不起眼且看上去不可能的地方造就了人类历史上最具影响力的组织之一。沃尔玛不仅成长为连亚马逊都无法匹敌的世界最大的零售企业，而且其对世界零售业及快速消费品业的影响力也是其他企业无法匹敌的。可以说，

沃尔玛的影响正在重塑世界。沃尔玛公司直接影响了如今全球通用的科技，也就是确保购物者能买到心仪的科技产品。通过把最低的价格带给客户，沃尔玛实现了上百亿美元的经济效益。世界许多大型供应商的年收入都来自沃尔玛。有人说沃尔玛导致许多零售企业灭亡，这也许有失偏颇，但它无疑是加速了这些企业的灭亡。简而言之，沃尔玛是世界上非常重要的商业组织之一。

该公司的业务规模之大，有许多事实和数据可以证明。

- 沃尔玛 2010 年的销售业绩为 4190 亿美元，也就是说，假设沃尔玛是一个国家的话，它将处于全球 GDP 排行榜的第 25 位，位列挪威之前。

- 宝洁公司在沃尔玛的销售额是 130 亿美元，大于全球许多领先零售业主和快速消费品供应商的销售额总和。

- 沃尔玛现在卖出的产品比克罗格和西夫韦超市加起来还要多。在这里，我们有必要提一下：20 年前的沃尔玛还只是个刚刚兴起的小超市。

- 同一时期，全美大约有 30 多家大型连锁超市在寻求《联邦破产法》的保护。

- 全美十大富人榜中，有 4 位是沃尔顿家族的。

- 作为一个独立的零售商，“沃尔玛国际”有望成为世界第二大零售商，紧跟“沃尔玛美国”之后。沃尔玛正以惊人的速度不断发展，并且也像家乐福那样出现过的撤资与停滞不前。要知道，家乐福之前在零售业可是排名世界第二的。

对于杜克先生所指出的沃尔玛是世界上目前经营最好的零售商这一事实我们无法否认。沃尔玛的规模使其在市场中占据了最好的位置，能够承

受通胀，提供高效的供应链，能够最大化地利用供应商的力量，还能够影响每周在沃尔玛购物的成千上万的消费者。在沃尔玛成立的 50 年里，其实实现了史无前例的高增长率。沃尔玛能达到今天的高度，全是由于其“无情”的效率。简单地说，集中精力减少生意上的成本使得沃尔玛能够不断地以低价卖出它的商品。

但是仅仅这样，真的能满足那些高要求、懂科技的消费者吗？当沃尔玛想偏离价格和种类这个核心经营理念时，却遭遇失败的事实已经不是一个秘密了。这也是为什么沃尔玛在那两年中，其本土市场销售额不断下降的原因。“我们意识到有些方面我们必须加强，而且我们也正在为之努力。比如，我们必须提高消费者到沃尔玛购物的便捷度，必须保住我们的价格优势，也必须保证我们拥有最多的商品种类，并确保每个分店都出售正确的商品。”沃尔玛美国总裁兼首席执行官比尔·西蒙在接受本书作者采访时如是说。

但是，沃尔玛面临的挑战是现在消费者已经把价格和种类当做购物的前提条件，他们也发现了能够提供更透明、更便宜的一站式服务的工具——互联网。摆在沃尔玛面前的另一个障碍则是美国即将饱和的消费市场，这个情形使得沃尔玛不得不解开原先束缚自己的缰绳，重新回到那个充满竞争的市场中去，无论前方是纽约明亮的灯光抑或是撒哈拉无边的沙漠。

沃尔玛国际仍然是拉动增长的关键。事实上，2010 年，沃尔玛国外分店的数量第一次开始超出美国本土分店数量。正是由于全球分店的高销售额使沃尔玛成为全球第一个突破万亿美元大关的零售商。然而，在吸取了

其在德国和韩国的失败经验之后，沃尔玛采取了更加谨慎、灵活的国际发展策略。沃尔玛再也不是简单地增加分店，从世界各地运送货物，更重要的是，不再单纯地照搬本顿维尔沃尔玛传统的经营模式。相反，沃尔玛开始向世人分享它们最棒的实践经验，笼络当地的专家，不论是请教英国团队帮助沃尔玛建立网上购物平台抑或是以拉丁美洲的酒窖为灵感在中国创造新的营销概念，只要提出的想法有效就予以采纳。沃尔玛在不断充实其发展前景广阔的拉丁美洲及亚洲市场的同时，还在拓展诸如非洲、中东这些还未开发的区域。自有品牌的发展、供应商的高效，以及在系统方面的不断投资也是沃尔玛全球发展战略的中心环节。

本书中，我们将要分析沃尔玛的策略转变是怎样影响其竞争者、供应商，以及消费者的。沃尔玛正处于其发展的重要节点上，我们坚信正在本顿维尔沃尔玛总部实行的战略重构一定能够继续重塑世界生产、分销和消费格局。

作为独立零售分析师，我们对沃尔玛这个商业实体所取得的成就表示无比的敬意。在我们看来，沃尔玛无疑是世界上至今为止最棒、最有效率的零售商之一。当然，沃尔玛并不是完美的，它在处理劳资关系、合规采购，以及处理供应商关系等方面仍需不断改善。沃尔玛在很多方面与其对手相比，既不突出也不落后。沃尔玛既不是一些人认为的美国南方乡村的善良青年，也不是一些贬低者口中的万恶之源。但是，有一点是可以肯定的，那便是：在过去的 50 年间，从没有哪个公司像沃尔玛这样给世界消费带来了如此大的影响。

第1章

WAL★MART

客户至上主义的崛起

1919年，第一次世界大战结束，21岁的退伍士兵杰克·科恩回到了英国，用他仅有的30英镑的退役补贴在伦敦东区摆了个小摊。他的营销理念非常简单，就是从陆海空三军那里购入他们多余的用品，然后再以低价卖给那些精打细算的消费者。他的生意很快兴旺起来，很快就增加了更多的摊位，并且逐渐形成了他自己的批发网络。但是，对于胸怀大志的科恩来说，这是远远不够的。1924年，科恩与茶叶供应商 TEstockwell 签订了协议，双方同意把 TEstockwell 的无名茶冠上科恩自家品牌的名字。于是，科恩取 TEstockwell 开头的三个字母及自己名字开头的两个字母，创立了最初的自有品牌——TESCO（乐购）。

在当今的跨国食品零售行业领域中，乐购可谓是沃尔玛的头号强敌。乐购的营销理念与沃尔玛形成了鲜明对比，后者主打“多品牌汇聚”理念（这也就使得沃尔玛在自有品牌这方面缺少发展空间），前者则从创立之初就把“拥有自己的品牌”作为其核心理念。如今，乐购的自家产品大概占据了商场货架的一半，是当今世界上当之无愧的最成功的自有品牌零售商。乐购首创了“好、更好、最好”这个三层结构的自有品牌标签。如今，这一营销策略被北美洲、欧洲及亚洲的零售巨头们所推崇并使用。1993年，乐购为了与新进入英国市场的连锁超市阿尔迪和零售企业利德尔竞争，创立了特有品牌 VALUE。5年后，通过对消费数据的分析，乐购发现其在高档消费品方面存在着很大的空白，于是乐购创立了 FINEST 品牌。如今，乐购旗下的 VALUE 和 FINEST 两大品牌的价值已经超过10亿英镑，高于英国市场中许多全国性品牌，比如沃尔克斯和可口可乐。乐购在非食品行业做得也很成功，旗下的 Florence&Fred 服装品牌已经在捷克开设了门店，并与

像 H&M 这样的时尚服装品牌竞争。乐购在经营以上产业的同时，也不忘将其营销范围拓展到金融理财领域，以此来帮助消费者决定是否要把他们用于汽车保险的钱投入 VALUE、STANDARD 或者是 FINEST 品牌中。

乐购自有品牌的成功帮助其赢得了消费者的信赖，成功地在竞争者中脱颖而出，大大增加了企业利润率，并且确立起全球第三大零售商的称号。

然而，抛开乐购的种种光环，我们发现它的营业额只占到沃尔玛的 1/4。乐购保住消费者的秘诀是它们的自有品牌，而沃尔玛则通过在汇聚各类品牌的同时保持最低价格这一手段赢得了消费者。事实上，一直到 1983 年，也就是乐购把它们自有品牌的茶叶介绍给英国消费者 60 年之后，它的第一个自有品牌才出现。

沃尔玛和乐购是全球零售市场的主要竞争者，通过研究它们的国内市场来了解其营销策略的发展与演变具有重大意义。市场环境在自有品牌的发展演变中发挥了重要的作用。在西欧，零售业的集中化与折扣商店的结合为刚刚起步的自有品牌铺平了道路。事实上，根据瑞士尼尔森的数据显示，自有品牌在英国与德国处于领先地位，沃尔玛自有品牌单单在瑞士就占据了大约一半的市场份额。同时，我们再来看一下沃尔玛的本土市场情况，在美国，自有品牌大约只占据了 22% 的市场份额，远远落后于欧洲。这与美国领土面积辽阔且人口稀疏的情况有关，我们知道欧洲的人口密度大，也就是说自有品牌没有机会也无法建立起与欧洲市场同样的规模。这使得美国零售商们很少在自有品牌上下功夫，于是在消费者心中便有了自有品牌是本土品牌“丑陋的妹妹”的印象，认为它们是天生就没有好质量的一般替代品。