

告诉你全球数一数二的零售秘诀

沃尔玛

与

全球两大零售帝国的超级零售方法

家乐福

WAL-MART & CARREFOUR

一个是成本杀手、全球第一的零售巨头
一个是欧洲第二、中国第一的零售巨头
它们提供互为竞争的商业服务，却都获得了巨大的成功

朱 甫 主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

沃尔玛 与 家乐福

全球两大零售帝国的超级零售方法

朱 甫 主编

 中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

沃尔玛与家乐福/朱甫主编. —北京: 中国经济出版社, 2005. 12

ISBN 7-5017-7273-8

I. 沃... II. 宁... III. ①零售商业—连锁商店—商业经营—
经验—美国②零售商业—连锁商店—商业经营—经验—法国 IV. ①
F737.121.7②F735.651.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 113662 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 陈 骝 (E-mail: chen liu_bj@sohu.com)

电 话: 13621098588

责任印制: 石星岳

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 787mm×960mm 1/16

印 张: 17.5

字 数: 216 千字

版 次: 2006年1月第1版 **印 次:** 2006年4月第2次印刷

书 号: ISBN 7-5017-7273-8/F·5842

定 价: 36.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

前 言

在任何一个成熟的行业里，始终都会存在着两家实力相当、数一数二的巨头企业，它们在公司规模、销售总额上不相上下，在小到区域市场大到世界各地为争夺更多“领地”而互不相让，“杀机”无限。

与此同时，人们发现，无论这种“对弈”是偶然还是必然，都已经悄悄地打开了某种经济运营规律的大门：正是这种刀光剑影的比试，促使对峙双方不断调整自身的经营体系，增强企业的综合竞争实力，并因此将其他竞争者远远地隔离在主要利润区之外，使强者共享双赢。

正因如此，后来者要进入这一行业，要站稳脚跟甚至超越行业数一数二的企业，除了要凭借后起之秀的锋锐之勇气，也不得不潜心学习、借鉴这些巨头企业的巅峰智慧。

作为全球第一大零售企业，沃尔玛已经连续三年（2002、2003、2004）在《财富》杂志的“全球 500 强”排行榜上名列第一。家乐福排名在沃尔玛之后，被称为“太阳不落的销售帝国”。这两家分别起家于美国和法国的零售巨头在争夺海外市场上可谓是互不相让。2004 年，沃尔玛在全球的销售总额是家乐福的三倍，而家乐福在全球的开店数目则远胜沃尔玛，尤其它在中国的市场份额更是高于沃尔玛。目前，家乐福在中国拥有 53 家大卖场，是我国最大的跨国零售企业。

然而，一方面是你死我活的较量，例如 2005 年，沃尔玛计划在中国大陆地区开设新店 10~15 家，而家乐福则计划在中国大陆地区新开 15 家店；另一方面，两者将这种竞争压力化为扩张动力，实现

了飞速扩展。不甘心屈居第二的家乐福立志要超越沃尔玛，成为世界第一大零售企业；而家乐福的虎视眈眈促使沃尔玛加快了扩张速度，加大了本土化进程。两者在这种你追我赶的竞争中获得了更大的发展，攫取了更多的市场份额。

相比之下，我国的零售企业尤其是大型零售企业在经历了前些年的销售额大幅度增长、经济效益显著提高后，近几年发展势态缓慢，并开始暴露出快速发展中积累起来的各种问题：市场定位模糊、经营战略趋同、缺乏适应市场发展的中长期目标和全局性的平衡协调，等等。

要克服种种成长的瓶颈、对抗跨国零售企业凌厉的攻势，成为行业数一数二的领头羊，国内零售企业在认清自身“短板”的同时，更要深入剖析像沃尔玛、家乐福等顶尖企业的经营精髓，找出差距，完善自身。

例如：

在市场定位上，沃尔玛以其全面降低运营成本、竞争优势持久见长，它坚持天天平价，让利给消费者，以“真正的低价”赢得消费者的忠诚；而家乐福作为大卖场这一销售方式的开创者，凭借样样俱全的百货商品、特色鲜明的卖场设计、变幻无穷的促销活动所形成的时尚氛围，将大卖场优点发挥得淋漓尽致，征服了世界各地的消费者。

在卖场设计上，沃尔玛侧重于营造卖场“家”的氛围，无论是卖场装饰、货架尺寸，还是商品摆放、标牌放置，都有统一的规定，使整个卖场显得平易近人；而家乐福通过独特的卖场设计和商品陈列，不仅很好地向顾客展示了其齐全的商品配置，而且使得顾客一想起家乐福，就想起“开心购物家乐福”的购物体验。

在价格策略上，沃尔玛坚持“天天低价”原则，通过降低成本，制定低价格，让利给顾客；而家乐福秉承“低价就是棒”的价格原

则，降低部分敏感商品的价格吸引顾客，提高销售额和营业额。

在物流配送上，沃尔玛构建了“无缝”物流体系，实现了“两天内配送”，这一速度让同行望尘莫及；而家乐福多年来成功操控第三方物流，订单快捷流畅，运输配置合理，网络配发高效，减少了数据处理量，达到了“零库存”的境界。

在顾客服务上，沃尔玛一直遵循“让顾客满意”的原则，坚持以低价位和标准化优质服务来吸引顾客；而家乐福一直以“开心购物家乐福”为目标，以“超全、超齐、超值”的商品、大规模的卖场面积、宽松的购物环境、齐全的配套服务、能够免费停车的附加服务等等，满足居民家庭在最短的时间内“一次购足”的购物需要。

除了以上这些关键因素，在店铺选址、商品管理、人才策略、供应链管理、促销方法、企业文化、全球扩张、中国化策略等方面，两家巨头企业无不积累了丰富的成功经验。本书对沃尔玛与家乐福的零售方法进行了深入和详细地分析，不只描述这些零售方法的表现和结果，最为关键的是分析为什么会出现这样的结果，探究它们辉煌背后的真正原因，希望有助于读者朋友进一步对这两家企业进行对比、学习。

在写作过程中，作者查阅、参考了大量的国内外零售专家的相关文字资料，由于时间关系未能与部分版权所有者取得联系，在此表示深深的谢意。

衷心感谢苏祖向、文永帅、杨进花、梁诚、关爱劝、孙燕京、王科保、林阳仔、李华丽、王文、赵振光、林勇、林胜琼、黄菊、莫小琼、林明才、李善良等人为本书编写付出了心血与汗水。

编 者

二〇〇五年十月

目 录

前 言

第一章 成本杀手与大卖场专家

沃尔玛	3
从小城镇起步	3
奉行“天天平价”	5
发挥 e 化优势	10
家乐福	14
开创大卖场	14
超大规模战略	16
充分本土化	19

第二章 小城镇选址与“十字路口”策略

沃尔玛	27
从小镇到城市	27
确定商圈的方法	30
不同业态的选址要求	33
家乐福	38
细致调查, 分析商圈	38



选在闹市，降低租金	41
交通条件要便利	44

第三章 营造“家”氛围与体验式购物

沃尔玛	49
营造“家”的感觉	49
设计标准化卖场	51
家乐福	53
体验式卖场规划	53
注重氛围设计	57



第四章 最佳品类组合与商品样样俱全

沃尔玛	63
最佳品类组合	63
高周转性	68
开发自有品牌	70
家乐福	73
商品样样俱全	73
关照 20% 商品	74
推出无商标自由产品	76

第五章 “天天平价”与“低价就是棒”

沃尔玛	81
多种定价法	81
新店商品定价	85

目 录

“每日低价 (EDLP)”	86
降价竞争	89
家乐福	91
灵活定价法	91
低价渗透	93
高低价结合 (Hi - Low)	94
心理定价	96
压缩成本, 定出低价	98



第六章 零成本促销与娱乐性促销

沃尔玛	103
广告商品促销	103
趣味促销	107
会员制促销	108
公关促销	109
家乐福	114
娱乐购物	114
赠品多多	116
精制 POP 广告	117
降价、折价促销	120

第七章 “员工合伙”与“好员工 = 好生意”

沃尔玛	125
招募合适的员工	125
员工就是合伙人	127



实行信息共享	134
实施“店中店”制度	137
加强员工培训	139
提供人才晋升的阶梯	145
家乐福	148
强调纪律、注重规范	148
赋予店长权力	150
筛选优秀员工	152
培训更有效率	155
有效的激励制度	157

第八章 优化供应链与从上游供应商寻找利润

沃尔玛	163
供销直通	163
合伙经营	165
统一采购	167
推动“QR 运动”	168
家乐福	171
集中采购制	171
四大采购中心	173
从上游供应商寻找利润	175
进攻型的采购哲学	180

第九章 “两天内配送”与“第三方物流”

沃尔玛	185
------------------	-----

目 录

“无缝”物流体系	185
交叉装卸方法	188
信息处理系统	190
快速的运输车队	192
家乐福	195
第三方物流	195
物流的信息化	196
出击电子商务	198
推行 ECR 计划	199



第十章 “满意服务”与“开心购物家乐福”

沃尔玛	203
满意服务	204
无时间点服务	206
无障碍退货	208
家乐福	210
“一次购足”	210
“免费停车”	212
确保货品新鲜	214

第十一章 核心价值观与《公司词典》

沃尔玛	219
顾客第一	219
尊重个人	222
追求卓越	225

制造欢乐	229
家乐福	231
让顾客体验购物乐趣	232
融合文化	234
崇尚标准化	237



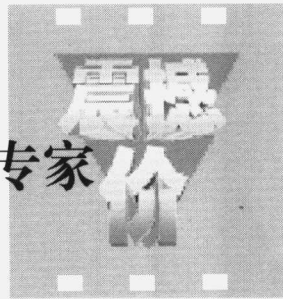
第十二章 一次只做一家店与联盟扩张模式

沃尔玛	241
从北美到全球	241
缓慢而谨慎地扩张	244
家乐福	247
国外市场支撑	247
联盟策略	250

第十三章 中国加速度与中国规范化攻略

沃尔玛	255
由南到北，缓慢发展	255
非一线城市策略	258
适应中国商业环境	259
家乐福	262
实施“迂回战略”	262
整改带来规范化	263
制定“GoWest”计划	265

参考文献	268
------------	-----



第一章 成本杀手与大卖场专家

沃尔玛和家乐福是大众公认的跨国零售巨头，分别为零售行业的状元和榜眼。在 2004 年《财富》杂志公布的“世界五百强”排行榜上，沃尔玛名列第一，家乐福位居第 22 位，两者骄人的业绩都极其引人注目。

同为跨国经营的零售巨头，沃尔玛和家乐福既有相似点又有着不同之处。总体而言，沃尔玛以全面降低运营成本，保持持久竞争优势见长；家乐福则是大卖场的首创者，并以快速的海外扩张制胜。

沃尔玛

自1962年山姆·沃尔顿在美国阿肯色州罗杰斯城开办了第一家沃尔玛百货商店起，到2005年5月18日沃尔玛在中国的46家店——北京知春路店开业，沃尔玛如滚雪球般不断壮大，持续辉煌了43年。

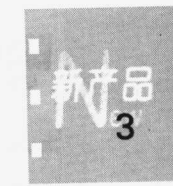
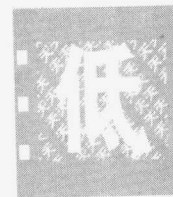
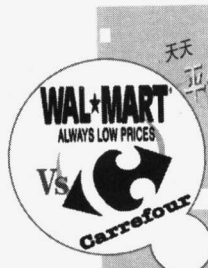
43年来，沃尔玛每天都坚持提供给消费者最低的价格，同一件商品，售价至少比其他店便宜5%。其原因在于沃尔玛对成本的严格控制。沃尔玛精心将企业运行的每一成本都压至最低，让利给消费者，以“真正的低价”赢得消费者的忠诚。从这一意义上说，沃尔玛堪称是“成本杀手”。

从小城镇起步

早在山姆·沃尔顿创业之初，在美国大城市的商业密集区，零售业市场上已经存在了像凯玛特、吉布森等一大批颇具规模的连锁零售店，实力弱、竞争力不强的山姆自然难以与这些大公司相抗衡。

不过，山姆敏锐地发现：随着城市的发展，市区日渐拥挤，市中心的人口开始向市郊转移，而且这一趋势将持续下去。而像凯玛特、吉布森那样有实力的连锁零售店却认为，小城镇没有市场，因而凯玛特只到5万人口以上的城镇去开店，吉布森也认定在1万人以上的城镇开店才能盈利。

山姆的想法恰恰相反。他认为，人口的迁移给小镇的零售业发



展带来了良好的契机。同时，汽车的普及也增加了消费者的流动能力。山姆是这么说的，“如果他们（消费者）想购买大件，只要能便宜 100 美元，他们就会毫不犹豫地驱车到 50 公里以外的商店去购买”。

于是，1962 年 7 月，在美国中西部的阿肯色州罗杰斯城一个“人迹罕至”的地方，山姆·沃尔顿开设了第一家折扣店——沃尔玛百货商店。由于是在被竞争对手遗忘的小城镇开设商店，沃尔玛在相当长的一段时期内远离了大城市的残酷竞争，得以在不为人所注意的地方悄然成长。同时，由于沃尔玛百货商店是周围几十公里内最大的综合性商店，所以不仅吸引小镇上的顾客，而且吸引了周围广大地区的顾客，最终以星火燎原之势迅速蔓延开来。

事实上，小城镇策略的形成和发展，既出于山姆·沃尔顿和妻子海伦·沃尔顿对小镇生活的热爱，也是经实践摸索得出的宝贵经验，在一定程度上还与美国当时的国情有关，也就是说选址于小镇，符合当时美国社会居住分散、普遍以车代步的现实。小镇上的居民可能不会太多，但是可以促使周围的顾客前来，并使其大批量地购买货物，这就使得沃尔玛的销售量大增。货物周转时间缩短，大大节约了仓储成本，沃尔玛因而可以把价格定得更低，从而吸引更多的顾客前来购物，再次加大货物流转速度，如此形成良性循环。

同时，小镇开店还具有绝对的成本优势，有利于沃尔玛初期的发展。因为在小镇上，土地、建筑成本、租金和其他营运费用较低。山姆曾回忆说：“创业之初，我们既无足够的资金，也无太多人力支持，只好在偏远的小镇创业。如果一开始就有充裕的资金，我们或许也不会从小镇做起了。”更重要的是，在小镇开店会使沃尔玛的员

工队伍稳定且更具献身精神，很大程度上减少了沃尔玛的人力资源成本。

另外，为了增加每次采购批量，并解决运输商不愿向偏远小镇送货的问题，沃尔玛投资组建了自己的库存—配送系统。自建的配送中心大大加强了沃尔玛经营的灵活性和自主性，并加强了与供应商谈判的优势地位，最终沃尔玛通过采用新技术和有效的管理大大降低了配送成本。这样，就构成了沃尔玛“天天平价”的竞争优势。

奉行“天天平价”

沃尔玛最令竞争者佩服的恐怕要算它对“天天平价”这一经营理念始终如一的坚持了。自1962年，沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿将“天天平价”、“满意服务”这两块招牌摆在店门外开始，沃尔玛始终如一地奉行着这些经营原则，并使其成为沃尔玛的重要标志。

1. 天天平价，真正的低价

虽然，沃尔玛不是世界上第一家折扣零售店，但它却是将低价战略贯彻得最为彻底的零售企业。多年来，它想尽一切方法降低成本，力求使沃尔玛商品比其他商店更便宜。这一指导思想使得沃尔玛成为本行业的“成本控制专家”，成功地将成本降至最低，真正做到“天天平价”。

沃尔玛的“天天平价”和一般的削价让利有着本质的区别。在沃尔玛，“天天平价”被作为一种长期的营销战略手段，而不是短期促销行为。因此，“天天平价”作为整个企业市场定价策略的核心，是沃尔玛存在的根本，也是沃尔玛发展的依托。

从开办第一家店开始，山姆·沃尔顿就始终坚持这一价格哲学，从不动摇。第一家沃尔玛商店的一位经理曾回忆说：

