

THE WAL-MART POWERFUL CAREER

沃尔玛

霸业

掌控全球最大通路的奥秘

SCALE AND LOW PRICE MADE WORLD NO.1

曹国熊 张世国 顾建东◎著

中国商业出版社

THE WAL-MART
POWERFUL CAREER

沃尔玛

零售业

掌控全球最大通路的奥秘
SCALE AND LOW PRICE MADE WORLD NO.1

曹国熊 张世国 顾建东◎著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

沃尔玛霸业/曹国熊,张世国,顾建东著. —北京:中国商业出版社,
2005.10

ISBN 7 - 5044 - 5305 - 6

I. 沃... II. ①曹...②张...③顾... III. 零售商业—连锁
商店—商业管理—经验—美国 IV. F737.124.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 137788 号

责任编辑 刘树林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

各地新华书店经销

北京市朝教印刷厂印刷

*

开本 880 × 1230mm 1/32 印张:12.375 字数:300千字

2005年10月第1版 2005年10月第1次印刷

定价:25.80元

*

(如有印装质量问题可更换)

序一

《沃尔玛霸业》是一部对全球零售业销售排名第一的跨国公司沃尔玛进行全方位描述和研究的著作，其出版发行，对刚刚进入全面开放的我国零售业及其从业人员来说，具有一定的借鉴意义。

进入 21 世纪之后，全球市场的一个重要标志是零售业价值的重新评估。换句话说，零售业已不仅仅是参与社会分工的一个环节，而是逐步上升为整个市场经济价值链的关键环节，其价值正在被逐步放大。在这种背景下，我国零售市场如何发展，怎样才能健康发展，始终成为各方关注的重要问题。对此，有各种各样的看法，涉及的范围比较广。

通过资本市场，我对零售业的状况有了一些了解。我认为，零售业是世界各国非常重要的产业，这一点对我国来说也不例外。零售业的核心竞争力主要包括供应链管理技术、信息技术、经营管理技术和资本运作技术等。这不是一天可以培育起来的。本土零售企业要不断地学习外资零售企业的先进经验，然后进行消化吸收，再根据自己的情况逐步形成核心竞争力。我也注意到，2005 年，我国零售业已全面对外开放，即政府对零售业的开放政策，已经从一线城市延伸到二线与三线城市，进入全面开放阶段。目前，世界零售 50 强企业，已有 70% 在我国抢滩登陆。

因此，零售业所面临的各种新情况、新问题会不断出现，要加强零售业及世界零售巨头的研究，在积极开放的同时，进行有效管理，是非常必要的。

关于外资零售巨头进入我国市场的现行政策，现在还出现不同的意见。反对的意见认为零售业开放的幅度过大，时间过快，甚至有人认为这直接冲击了我国本土的零售企业整体生存能力。我认为，和其他行业一样，我国零售企业自我保护已没有可能，更没有必要，重要的还是提升自身的核心竞争力，关键是要转变观念，必须在认识上取得突破。

关于零售业，我讲几个观点：

第一，不管出现什么困难和问题，零售业对外开放的这条路要坚定不移地走下去，尤其是加入 WTO 以后，更要融入全球零售市场，不能走封闭的道路。

第二，要善于应用和熟练运用现代零售经营技术，特别是应用连锁经营技术，提高本土零售企业的竞争力和战斗力，要注意借鉴国际先进零售巨头成功的经营和管理经验。

第三，零售业任何时候都会产生不同的问题，中国本土的零售企业只能在竞争中，提高自我，自我加压，提高适应能力，才能生存和发展。那种希望靠政策保护、靠限制来获得暂时生存机遇的想法是不切实际的。

第四，要坚持稳健经营的原则。我在报纸上看到，许多零售企业为了占领市场，实施“跑马圈地”战略，大量招聘人员，大量增设机构网点，规模容易上来，但管理能力、营运能力不容易上来，容易犯急功近利的错误。

第五，在激烈竞争的市场环境中，零售企业必须与制造企业形成紧密的战略合作关系，才能形成更强的竞争优势。

第六，向优秀的跨国公司学习，学习他们成功经营零售业的管理和技术，学习他们成功驾驭零售市场规律的经验。

我认为，发展零售业的关键是培育大批优质的零售企业，或者说，优质大型的零售企业的培育工作成效，是提高我国零售业竞争力的关键。

沃尔玛作为全球零售业绩排名第一的公司，也是本土零售企业难以对抗的跨国公司，其经营理念、管理模式、人才培育等，有很多方面值得本土零售企业学习。作者在本书中剖析了沃尔玛的先进经营方式，描述了它如何成长，如何壮大，如何形成竞争，如何开店，如何管理，如何形成店网，如何形成独特零售文化等，有许多新的独到见解。阅读这本书，读者可以更加了解沃尔玛，可以从中获得很多心得和体会。值得一读。

原中国证券监督管理委员会主席

刘鸿儒

2005年10月

序二

《沃尔玛霸业》是一部把握时代脉搏的大作。准确地说，这本书有助于人们认识沃尔玛，学习沃尔玛，增强适应市场、驾驭市场的能力。

综观世界零售业现状，美国商家在世界零售 200 强中独占 42.5%，若按销售额计算则占了 50% 以上，远远超出其 GDP 占全球总量 30% 的水准。看来，美国商家在渠道为王、网络为王、终端为王的今天，早已占据先机。因此，向美国商人学习零售文化、经营管理，已经刻不容缓。摆在我们面前的这本《沃尔玛霸业》，为我们提供了学习的素材。

《沃尔玛霸业》既写出了沃尔玛在文化、物流、成本控制、网络建设等方面的竞争力，同时，也写出了沃尔玛的霸气。我常想，沃尔玛之所以能够成为世界 500 强之首，并不仅仅是媒体分析的那点道理。作为这本书的第一读者，我认为，它写出了沃尔玛脱颖而出、成为世界第一强的内在原因：领先的零售文化和领先的零售系统及求新求变、一切为了顾客的企业精神。当我读到山姆·沃尔顿在经过 17 年杂货部经营完成资本积累、管理积累之后，才开始涉足折扣连锁经营的时候，当我读到沃尔玛在美国 50 个州建立店铺网络花费了 33 年的时候，当我读到沃尔玛在涉足海外市场经营 15 年之后，其海外销售额和店网

数量不超过 30% 的时候，我感到这太不可思议了。这是一种步步为营、立足于必胜或有把握的企业战略，足以解释这样一个道理：1962 年和沃尔玛一同设立的折扣零售商 100 强中，有 99 家已不复存在，而只有沃尔玛独存于世界，并且越做越大，越做越强。世人一说沃尔玛的成功，就归因为它采取了卫星技术等等。我认为这只是沃尔玛成功的重要原因，但不是根本原因。根本的原因在于，沃尔玛建立了难以模仿的零售文化和经营系统。这是难以模仿的，但是可以借鉴的。

学习沃尔玛，就是学习世界零售业的强者。在市场剧烈变化的今天，人们需要与时俱进的教科书。这些最好的教科书只能来自各个产业的强者，由沃尔玛、麦当劳、微软等企业家们来书写。他们应变市场、适应环境、凝聚客户的事迹，一旦被总结出来，那是真正具有指导市场的有价值的教科书。总结跨国公司的经验，为中国企业家所用，这样的教科书是值得学习的。沃尔玛有多强呢？2004 年的财务报表显示，它当年净营业额达到 2560 亿美元。如果你对这个数字没有什么感觉的话，那么请你再看，据测算，在沃尔玛全球零售商店中每年仅失窃的物品价值高达 20 亿美元，这笔钱用来成立一家新公司，可以在财富 1000 强中名列 694 位。

当然，学习沃尔玛，还要关注其对中国零售业的影响。截至 2005 年 6 月，沃尔玛在中国成功地开设了 46 家店铺。据媒体报道，2005 年 7 月 28 日沃尔玛在上海的第一家店铺开业的第一天，引发了“10 万购物大军蜂拥而来”的火爆场合。另外，媒体也在渲染沃尔玛“5 公里死

亡圈”。沃尔玛总裁兼首席执行官李斯阁说过：“董事会相信沃尔玛在美国成功的经验适合英国、德国、墨西哥、中国等地区。”这使我感到震惊。一般而言，任何一家零售企业开业之后从吸引顾客、凝聚顾客，直到取得顾客的认同，或者说从现有的零售格局中分一杯羹，需要假以时日的。而沃尔玛携强势品牌的市场影响力，已大大缩短了与中国顾客沟通的时间和成本，其带来的竞争压力及后果是难以预测的。由于各种原因，沃尔玛在中国零售市场动作缓慢，一些人开始乐观起来，并且说：沃尔玛在中国市场水土不服！我认为，竞争一定是拼实力、拼消耗的。中国零售业对沃尔玛的压力应给予高度重视，对沃尔玛的扩张动作更不能熟视无睹，应该早做准备，以求新求变的精神来应对未来的挑战。

《沃尔玛霸业》是充满责任感的力作。通过大量的资料分析，它描述了沃尔玛如何成功应对一个个商业变局，如何把握零售市场的价值主流，如何通过不断的自我调整找准自己在市场上的位置，这些都具有很强的借鉴意义。作者通过沃尔玛传达的基本信念是：只有那些适应环境，并在环境变化之前做持续的求新求变打算的企业；只有那些热爱自己的事业、发挥自身特长并坚持下去的企业，才能立足于不败，才能持续的生存和发展。

中国青年企业家协会副秘书长
北大纵横管理咨询公司总裁

王璞

2005年10月

前 言

沃尔玛是世界第一家以零售业绩而成为全球 500 强的首位公司，为什么呢？按《财富》杂志的观点，它代表了人类社会的一个新时代，它将控制未来的一切。在过去的 40 年中，沃尔玛是惟一能够把天天低价的策略执行到底的企业，在给顾客带来优惠的同时，也给自己带来了大量的利润。沃尔玛以店网扩张为依托，以零售文化传播为手段，在全世界刮起了难以抵抗的“沃尔玛旋风”，并成为世界零售业的第一品牌。在沃尔玛逐步成为商业资本崛起的代表者之后，有人说它是世界上最受人尊敬的公司，也有人说它是世界零售业新的独裁者，还有人说它是未来零售业通路的掌控者。总之，在零售界，还没有哪家企业能够像沃尔玛那样具有如此强大的影响力，同时它还给制造业带来了重大冲击。在渠道为王、决胜终端的时代背景下，当多数对手们被市场淘汰时，为何只有沃尔玛成为大赢家？这是需要人们深刻思考和研究的。

沃尔玛是未来市场秩序的打造者，主要依据是它向下控制通路，向上压迫制造业，进而影响金融业。在国内，一些只有区区 10 亿元资本的零售公司，也常亮出招牌：宣布 5 年建店 10000 家，要打造中国的“沃尔玛”。即使在资本市场上，分析家一再声称：谁会成为中国的沃尔玛

呢？于是各路人才、各种资金以大跃进方式蜂拥进入零售业，大家都想抢占零售通路。有一种说法就是：不抢占通路肯定死，抢到了却不一定死。于是，学习沃尔玛的浪潮开始流行起来。

沃尔玛的强势扩张带给零售业的冲击和震恐是无法用语言来形容的。在任何一个新市场，沃尔玛总是以“天天平价”的策略横扫一切。大批便利店、杂货店禁不住沃尔玛的强势攻击，在顾客流失的情况下几乎都是溃不成军。沃尔玛在美国市场崛起的过程是采取一个镇一个镇的建立店网，并以饱和扩张的方式，用清场的办法将原有的缺乏竞争优势的市场参与者淘汰出局。于是，其附近的便利店、杂货铺几乎被一网打尽。

20世纪60年代，在拥有经营杂货铺17年经验的基础上，当时山姆的零售额已突破上千万美元。其考察5年之久，才顺应了潮流，切入折扣领域。因此，进入折扣零售业能够成功几乎是没有任何悬念的。在20世纪80年代，沃尔玛建立了业界领先的分销优势，及时拉开了与对手的物流和配送差距。在建立分销优势之后，沃尔玛及时抓住了零售整合的历史机遇，迅速扩大了规模，并使大批并购的店铺能够迅速赢利。当沃尔玛在折价零售行业内打拼22年之后，在1983年开始了第一次的业态细分，建立了山姆会员店。经过多年的试验和探索，得以大获成功。在经过27年创业后，沃尔玛开始了第二次业态细分，并大力发展购物广场。经过32年的发展，在完成了美国90%州的店网覆盖的形势下，开始策划向海外市场扩展店网。在经过37年的发展后，1998年第三次细分了业态，推出了第一家

社区店。截止 2004 年 10 月，沃尔玛开设的社区店也不超过 100 家。以海外市场为例，沃尔玛经过 11 年的开拓，其海外店铺数仅占公司总数的 30%。因此，在成长过程中，沃尔玛采取任何重大的战略活动都是把资源风险控制在承受能力之内，并且只做有把握的业态升级和店网扩张，这是其得以崛起的根本因素。

沃尔玛给制造业的影响也是史无前例的，它掌握着全球最大的店网资源，即使采取一分一分的压价策略，世界上最值钱的制造商品牌也不得不低头。专家说，沃尔玛在唤醒了商业力量的同时，也边缘化了制造业，但世界上还是有成千上万的供应商希望把自己的产品打入沃尔玛的全球店网。而沃尔玛则非常强硬地说，自己只和最强势的品牌和最低报价的供应商做生意。

于是，市场出现了一种声音：沃尔玛决定一切，它强势地主导着一切！

作 者

2005 年 10 月

目 录

第一章 强势的沃尔玛 / 1

作为世界上排名第一的零售商，沃尔玛掌握着全球最大的零售通路资源。

沃尔玛支配一切！它制约着行业的价格或设计，它的崛起表明财富正在从制造领域向零售领域转移。

沃尔玛掌握着流通的话语权，它想让谁干，谁就干；它不想让谁干，谁就干不成。

以沃尔玛为代表的商业力量崛起，表明商业已处于市场价值链的主导地位，并强势主导供应链的新秩序。

◎500 强的首位公司 / 3

◎一举一动影响着世界 / 8

◎脱颖而出之道 / 18

第二章 店网战 / 25

店网战是属于高层次的东西，可以整合千家万户的需

求和购买力。

沃尔玛通过集中资源做一批店，集中配送，以规模化管理来降低成本，形成了针对对手难以抗衡的竞争优势。

以美国店网为基础，沃尔玛通过加速海外店网建设，打造出世界上最值钱的店铺网络，形成了领导全球供应链的市场地位。

◎以店网战应对形势变化 /27

◎在压力下的店网细分 /38

◎步步为营的店网策略 /46

第三章 攻心战 /53

员工在沃尔玛所做的每一件事，都希望能够争取顾客购买的意向，使他们一想到购物，便是去沃尔玛。

深知满意牌、便宜牌在攻取顾客的购物心理方面的价值，沃尔玛的方法是把注意力放在顾客需求上，然后满足它。

沃尔玛常采取各种方式来营造店铺的购物气氛，目的是强化顾客的购物体验。在沃尔玛店内总是挂着这样的标语：

1. 顾客永远是对的。
2. 如果对此有疑义，请参看第一条。

◎顾客是我们的老板 /55

◎试验争取顾客的方法 /60

◎迎合顾客的购买心理压倒一切 /64

第四章 价格战 /69

在所进入的每一个新市场，沃尔玛采取了价格战和弱肉强食的政策，把那些缺乏竞争力的对手挤出了市场。

善用价格牌的错位来吸引顾客，沃尔玛通过变价组合，始终致力于给顾客传递一种低价的心理暗示，以争取市场认同。

沃尔玛以天天平价的策略来凝聚顾客，在给顾客让利的同时，自己还能够获取巨额利润。

◎传播低价文化的强势影响力 /71

◎低价是不可抗拒的诱惑 /80

◎在全世界压价不可避免 /83

◎价格战的实例 /90

第五章 成本战 /97

山姆·沃尔顿的弟弟巴德说：“我们就是通过控制成本而赚到钱的。”

通过全方位的成本控制，沃尔玛从开店、采购、运营、培训、人员管理等每一个环节，都要压缩成本，以打造竞争优势。

沃尔玛利用总成本优势来赢得顾客，而不是仅仅靠计较在每种商品上能够获取多少利润来决定经营策略的。

节约成本不是从靠主管在办公室下命令，而是要求从逐个店铺、逐个部门、逐个环节、逐个员工不折不扣的落实。

- ◎总成本优势打天下 /99
- ◎权力集中在总部 /106
- ◎在每一个经营环节省钱 /110
- ◎人人都要树立省钱观念 /119

第六章 掌控供应链 /127

沃尔玛的采购人员满世界说，我们只想接纳最强势的品牌，条件是供应商必须报最低价。

沃尔玛的厉害之处在于，它的采购员像猎犬一样满世界寻找价格最低的商品。

一位采购经理说：“我敢打赌，没有哪家公司能够像沃尔玛这样对采购人员的管理和控制能深入到神经末梢。”

采购人员总是对供应商说：价格、价格、价格。

在选择供应商方面，沃尔玛已经不是百里挑一，而是千里挑一，甚至是万里挑一。

- ◎集权为主，分权为辅的采购体制 /129
- ◎全球性的销售平台 /135
- ◎超级订单巨大的压价能量 /138
- ◎以巨量订单来整合供应资源 /146
- ◎如何成为沃尔玛的供应商 /150
- ◎警惕被沃尔玛控制 /159
- ◎采购的控制体制 /162
- ◎中国供应商进入沃尔玛的实例 /164
- ◎自有品牌管理的实例 /175

第七章 信息战 /181

通过全球卫星系统，沃尔玛可以将每个地方、每个人、每个产品的交易情况在每一时刻汇总分析出来。

由于建立了零售界最大的信息数据库，沃尔玛的信息量优势是对手的3~4倍，因此沃尔玛有80%的商品不经卸货作业，就被直接转车运往店铺。

沃尔玛85%以上的商品都由供配中心供应，而竞争对手只能达到50%的水平。与行业平均值相比，沃尔玛拥有3%的物流成本优势，这使其每年比对手节省数十亿美元。

◎利用信息平台优势打造竞争力 /183

◎强大的物流信息系统 /190

◎谨慎的技术投资 /196

第八章 人力资源战 /205

每位沃尔玛员工，只要看到其他地方的商品更便宜，都有权在沃尔玛基层管理会议上建议，经会议批准的任何商品都可以降价。

要培养员工产生责任感与参与感，目的是形成基层把握方向的沃尔玛文化。

优秀的人员指那些关心员工、关心顾客，并能团结员工做正确的决定的员工。

沃尔玛没有超级明星。团队是业内经营目标实际超过预期的普通人组成的。

山姆·沃尔顿已经定下规矩，任何跻身核心岗位的管