

2001 年 12 月 11 日，中国正式成为世界贸易组织成员国。面对更加开放的天空，中国企业能否展翅高飞，事关中国经济全局。为此，国务院发展研究中心企业研究所研究员李兆熙撰文指出，面对入世，中国企业应重估核心竞争力，适时调整战略。

世贸组织对企业经营最基本的要求是：（1）根据最惠国原则，不在生产者中搞差别（歧视）待遇；（2）根据国民待遇条款，不在国内和国外企业中搞差别（歧视）待遇；（3）逐步取消大多数非关税贸易壁垒，发展贸易基本以关税为主要政策工具；（4）提高政策规定的透明度，公正地重新审视管理决定。

面对更加透明的政策环境，形成的竞争局面会更趋国际化，市场更加全球化。中国的零售企业同样要适应变化了的市场环境，而且，要在短时间内快速提高竞争力。

零售企业的发展可以分为三种类型。一种是跨区域扩张；第二种是做大型超市或者便利店这种跨业态的发展；第三种就是在企业原有的业务基础上，如何提高单店效率，实现企业发展。前两种是能在短期实现企业的快速扩张，形成规模经营。这里应当注意的问题是，快速扩张方式有可能出现跨区域发展遇到地方保护问题或者激烈的竞争问题。也就是说，扩张成功与否将取决于企业的综合能力。实际上，这里所说的综合能力的高低或强弱主要表现为企业的经营业务是否能实现高效率。

国际著名的咨询公司，美国的麦肯锡咨询集团公司曾预言：在未来 3 至 5 年，中国零售业 60% 的市场将由 3 至 5 家世界级零售巨头控制，30% 的市场将由国家级零售巨头控制，剩下不到 10% 的市场零头则掌握在区域性零售巨头手。

在此我们不去过多评价麦肯锡的预测是否准确，但就一个国际著名的咨询公司如此地关注中国的零售市场，就足以说明中国零售市场的磁石力量——巨大的潜在市场需求。我们就不难想象，千方百计想要获利的世界零售巨头们会怎样地进入中国的零售市场。

中国加入世界贸易组织之后，为国际零售业跨国公司进入中国

市场大大降低了门槛，因此，国内零售来市场竞争的程度更加激烈空间更加广阔、形式更灵活。而且，各零售公司在加速进入的同时，更会从国际战略目标的要求出发，把开发中国市场纳入其全球战略管理范围。因此，人世使得国际零售业公司进军中国市场正在由过去被限制而不得不作“战略选择”转而进行全球化的“战略管理”。2001年，进入中国达10年之久的沃尔玛、麦德龙、万客隆、家乐福等外资零售企业纷纷宣布增加开店的数量，以新的姿态开始加速扩张。

在中国人世前，由国务院批准进入中国商业经营领域的外商有20多家，由地方政府批准的外资商业企业有277家，总数不到300家，还不到内资商业企业总数的千分之一。从销售额看，在2000年和2001年的两年中，外资零售企业的消费品零售额只占全社会消费品零售总额的2%左右，即使在自行批准合资零售企业最多的上海市和深圳市，外商投资零售企业的市场占有率也不到10%。虽然合资零售业在数量和市场股份的比重都很小，但经营规模与发展速度两项指标的增长是非常之快。总的趋势是：从单店经营向连锁经营快速扩张，从中方控股向外方控股转变，从零售向批发过渡，从沿海向内地延伸发展，经营领域和范围都在加速扩大。人世之后，外商进军的步伐仍在加快，正在报批的还有北京蓝格赛、山东大润发以及百安居、欧赛等。

中国零售市场已出现群雄逐鹿的局面，中外经营者不论强弱都要置身其中。强者，当仁不让，努力做活优胜劣汰的市场法则。弱者，当自强不息，积极探索由弱转强的生存之道。

有关专家分析外资零售巨头进攻策略时指出，当前，外资零售业已在食品、日用品、家居用品等市场中占有了重要的地位。以沃尔玛、家乐福为首的外国大型超市2001年在中国的销售额估计达到近200亿元人民币，百安居、欧培德及宜家等家居装饰大卖场也在上海等市场上占据了主导地位，并有迅速扩张的计划。在此情况下其它行业的跨国公司零售商，也开始从较为成熟的市场，如上海，

开始进入中国内地市场。从长远来看 家用电器、图书、音像制品、药品等的零售业，下一步都可能成为外国零售商进入的目标市场。

中国的零售企业和广大的消费者正面对这样一个事实 那些已经或准备进入中国的世界零售巨头们，将占据城市商业街区的黄金地段，分割中国零售企业的市场利润空间。同时，外国零售企业的大量涌入，会使零售业竞争更加激烈化，如果没有相应的市场规则对竞争加以规范，价格大战将不可避免。这样会使中国零售业利润进一步下滑。到目前为止，世界五十家最大的零售企业已有70%进入中国。沃尔玛已在中国建立连锁店十五家 家乐福建立二十七家，麦德龙建立七家，这三大全球零售巨头正在策划扩大在华业务，其势础础逼人。

中国政府正式宣布对外开放零售业是1992年。当时 外资零售业进入中国是有条件的，如中方企业控股必须在51%以上。然而在具体实施中，由于中方资金往往不能及时到位，从而导致合资进度缓慢，企业竞争力至今仍显不足。1999年 中国政府决定进一步扩大开放商业的领域和范围，才使外资进入得到了较大的发展。在外资商业企业进入过程中，特别引人注目的是“家乐福”现象。他们设法绕开了国内现行法规，有的通过组建商业管理公司，有的绕过中央经地方审批，有的以外商投资方式渗入等，已先后在国内开店27家 发展势头十分强劲 从而在内地引起强烈反响。外商进入零售业，首先集中于大中城市，但在具体做法上也各不相同。仅北京引进外资的形式就有5种：一是由国务院批准进入的，如燕京商城、新东安市场、万客隆、好事多等；二是经清理整顿后市政府批准承认的 如贵友大厦、百盛购物中心、穆斯林大厦、赛特商城等；三是由北京市立项、报国家经贸委备案的 如东方广场、宜家家居、普美德斯等；四是通过组建商业管理公司方式进入的，如新世界百货、时代广场等；五是合资饭店办的商店和商品部，如王府饭店、建国饭店、丽都饭店等。

截至2001年 进入中国达10年之久的外资零售企业开始以独立

身份审视中国零售市场并加速扩张！先是在9月份 政府高层主管官员宣布：中国允许外商有条件地控股商业企业，并将逐步取消对外方控股的限制；外国商业资本可以进驻中国各直辖市、省会城市和计划单列市；股权最高限制是65%。接着，沃尔玛CEO李斯阁频频访华，其后宣布在2001年将新开8家店，这个数字相当于它在进入中国前5年所开店数的总和。与此同时，世界第三大零售商德国的麦德龙（METRO）也宣布2001年在中国新开8家店，巧合的是，这个数字也是麦德龙此前在中国开店的总和。紧随其后的是世界第二大零售商法国家乐福（CARREFOUR），它是三巨头中在中国零售市场发展最快的跨国零售商。到目前为止，家乐福在中国已经有27家店，估计今年将新开张七至八家店。

第一章 国外连锁业态及其发展趋势

美国《财富》杂志2000年公布的全球500家最大公司名单中，美国零售巨头沃尔玛商店以1932.95亿美元的营业收入仅次于美国炼油巨头埃克森美孚之后，名列第二。

在此次排出的全球500强，零售业共有58家企业榜上有名，和炼油、汽车、电子电气、金融、保险等一起，成为大公司聚集的行业之一。

据统计，58家上榜的零售巨头分布在10个国家，其中美国以34家的绝对优势独占鳌头，继续扮演着“全球商业巨无霸”的角色；伊藤洋华堂、大荣、吉之岛等6家企业的上榜，为日本赢得次席，此外榜上有名的英国5家、法国4家、德国3家、澳大利亚2家，荷兰、比利时、加拿大、瑞士各1家。

在全部上榜的58家零售企业中，单纯经营百货业的零售商不到10家，其余均为超市、大卖场等新兴业态，被称为“第一次零售革命”的百货业所占份额正在不断下降。全球零售业正经历着一场前所未有的大变革，从世界范围来看，零售业态的生命周期正在逐步缩短，非店铺零售对传统的零售方式冲击日趋明显，为了争夺有限的目标顾客，不同业态的竞争正日益加剧。

表 1-4 1996 年~2000 年全球 200 强连锁零售企业销售额及排名

名称	English	国别	营业额(亿美元)及500强排名				
			2000年	1999年	1998年	1997年	1996年
沃尔玛	Wal-mart	美	1932 (2)	1668 (2)	1392 (4)	1192 (8)	1061 (11)
家乐福	Carrefour	法	598 (37)	398 (66)	304 (95)	290 (96)	302 (91)
麦德隆	Metro	德	433 (75)	466 (46)	521 (32)	327 (73)	365 (62)

克鲁格	Kroger	美	490 (54)	453 (49)	282 (109)	265 (114)	251 (119)
西尔斯 罗巴克	Sears Roebucke	美	409 (85)	410 (59)	413 (50)	412 (50)	382 (61)
家庭百货	HomeDepot	美	457 (66)	384 (71)	302 (96)	241 (136)	195 (179)
凯玛特	Kmart	美	370 (100)	359 (84)	336 (75)	321 (76)	314 (87)
J·C 彭尼	J.Cpenney	美	329 (113)	325 (104)	306 (94)	305 (87)	236 (132)
伊藤洋 华堂	Ito-Yokado	日	283 (152)	286 (120)	254 (131)	256 (122)	271 (111)
大荣	Daiei	日	266 (162)	253 (153)	235 (146)	258 (120)	282 (98)
吉之岛	Jusco	日	250 (179)	224 (184)	191 (197)	191 (194)	210 (170)
戴顿哈 德逊	Daytom Hudson	美	—	—	309 (89)	277 (107)	253 (117)
普罗莫德	Promodes	法	—	—	218 (161)	189 (197)	178 (168)
美国百货	Americsan Stores	美	—	—	198 (186)	191 (195)	186 (193)

第一节 法国的家乐福

1995 年法国的家乐福作为全球第二大零售商进入中国市场，人此以后越来越多的中国人开始熟悉这个在法文中意为“十字路口”的大型超市，逛家乐福已经成为一些城市居民生活中不可缺少的乐趣。家乐福中国店为中国的消费者认识国外这种新兴的零售业

态提供了极大的方便。

家乐福所做的一切最重要的是最大限度地满足消费者的需求，这是以市场为导向，以满足消费者需要为服务宗旨的现代零售业经营哲学。在这一经营方针指导下，借助于现代科学技术手段，使得家乐福可以通过其全球网络在世界范围内及时采购到物美价廉的多种商品。并伴随定牌生产的店牌产品，即突出了自己的特色，又聚集了全球的商品，极大地丰富了商品的种类，实现其最大限度地满足消费者需求的目的，同时在价格上也具有了竞争力。

表 1-1 家乐福的商圈调查部分内容

居 民	108797 人	专业人士	30%
退休者	21%	无孩子	49%
两个孩子	22%	已购房	60%
租房子	42%	住公寓	18%
平均年龄	49 岁	35 岁—44 岁的人	22%
45 岁—54 岁的人	24%	月收入 2 万法郎的人	37%

这是法国家乐福巴黎“旗舰店”对其四周商圈所做的消费群报告中的其中一项。如此精细的市场调查工作足以见得其成功秘诀之一斑。

家乐福“旗舰店”是家乐福的总部所在地。1963 年，法国人德·弗雷兄弟在巴黎近郊开设了第一家家乐福超市。38 年后的家乐福已在全球 31 个国家和地区建立了规模不同的超市 9000 多家，拥有员工 34 万人，去年的客流量达到了 20 亿人次。根据 2001 年 8 月 31 日的统计，在家乐福遍布世界各地的 9000 多家店中，大卖场有 729 家，占营业额的 60%；中型卖场 2309 家，占营业额 20%；面积在 500 平方米的折扣店 3641 家，占营业总额的 7%；离居民区最近的便民店 2243 家，占营业总额的 13%；批发店 196 家，此

外还有一些未归类的店铺。

从上述简单的几组数据中可以粗略地认识到，一家快速发展的零售商是靠超市连锁经营模式。在发展过程中 根据消费者的需求特点和商圈规模创造出新一类业态模式 折扣店、便利店等 尽管各业态的经营收入不同，无法与大卖场相比，但是，它提示我们，便利给消费者创造的价值足以使超市经营者从品牌树立上获得超额价值，从而进一步提升市场份额，实现长期利益最大化。

在大多数人眼里 对超市的印象就是面积大、货品全、客流多，但对它的发展轨迹并不是很清楚。

家乐福国际部总裁瑞维尔先生认为：“将货品从一个地方移到另一个地方 从商人的一只手销售到消费者另一只手中的服务业是最古老的行业。在 1852 年，第一家法国大百货商店诞生，它的标志是将所有的商品都放在大屋顶下。1916 年，一个美国人在佛罗里达州开设了第一家自由取货的商店。1963 年，家乐福在巴黎开设第一家大型超市时，将大屋顶和自由取货两种形式结合在一起，形成了家乐福特色 并立志成为商业界的典范。”瑞维尔先生的简短表述反映了家乐福在创建伊始就选择了一种创新发展的道路，形成了家乐福的特色经营模式 并且设立了自己的“商界典范”的战略目标。在为之奋斗 38 年之后，终于成为全球第二大的零售巨人。

“旗舰店”店长阿兰是一位 30 多岁的年轻人，从柜长做到现在的位置用了 17 年，管理着 840 名员工。“旗舰店”的营业面积是 18475 平方米，外面有 3000 个停车位，年客流量为 350 万人次，营业额达到 19 亿法国法郎，2001 年计划超过 20 亿法郎。家乐福的最大特色是全球采购与店牌产品相结合的多种业态的经营模式。

正因为家乐福强调多业态经营模式 才使得每新开一家超市都能突出当地的消费特色 因此 开店的成功率很高 这一点也是其能够快速发展的重要因素之一。

旗舰店与中国家乐福不同的地方是 除了面积更大、营业员比较少外 同样的东西由不同的人摆放和布置后 流露出的是不同的

品味和特色。这家店按照商品的类别分为六个大消费区域，并由此细分出 28 个小的消费空间。86 个收银台一字排开，根据客流量的变化增减数量。主入口处有摄像头，用以统计进店的消费人数。在电器销售区，地面铺设木地板，屋顶安装不同的照明灯，显出高档的气派。在它的旁边设有银行，消费者可当时办理贷款消费。书籍的销售区也与一般书店不同，更加突出文化和艺术气息。在超市一角，有一间咖啡厅。当你购物累了，可以到那里歇歇脚。为了吸引更多的消费者，家乐福的经营者从各个角度考虑消费者的需求，不断改善购物环境。在家乐福店的四周，还吸引了旅行社、洗衣店、眼镜店、照片冲洗店等专业店。从这一点可以看出，家乐福在开店选址上对商圈的测定和培育是多么重视和具有的长远眼光。

在消费人数众多的食品销售区，可以看到形式不同的促销活动。这显示了家乐福最大限度满足消费者需求的经营宗旨，也体现了其经营特色。即注重对消费者需求的研究，根据消费群安排商品的配置，根据不同季节和节日进行促销活动，如每年的春节都要办一些丰富多彩的活动等服务项目。

第二节 美国超市连锁业的楷模——沃尔玛

沃尔玛有望成为全球 500 强之首。随着近期较佳业绩的不断公布，美国零售业巨商沃尔玛有望成为“全球 500 强”之首。尽管一年一度的《财富》全球 500 强评选在 4 月份举行，但沃尔玛连续 48 周创造的辉煌战绩使其 2001 年度收入总额达 2200 亿美元，超出此前排名第一的埃克森石油公司达 70 亿美元之多。

沃尔玛近年来表现突出，排名不断上升。连续两年居亚军。2001 年终成第一。自 90 年代起，沃尔玛收入以每年 20% 的速度递增。今年，沃尔玛还计划增加资本投资 100 亿美元，要在全球各地建立更多连锁分店。经济分析师罗伯特·德瑞克指出，沃尔玛运用科技手段促业务发展为各界树立了成功的典范。其创立的打折手段也被

证明完全符合消费者的要求和价值取向。

表 1-2 20 世纪：沃尔玛的诞生与发展

年代	开店数量	销售额 (亿美元)	配送中心	分布洲数
五十	1			1
六十	22	0.014	1	2
七十	116	2.63		
八十	980	120	6	23
九十	3600	1654	16	30

1951 年 7 月 山姆在本顿威尔开设第一家沃顿 5 分—1 角店 (Walton's 5 & 10)，属于本·富兰克林连锁集团的一个加盟连锁店。

1999 年，进入《财富》评出的世界 500 强企业排行榜。沃尔玛 1998 年的销售业绩以 1393 亿美元成为全球第 4 大公司 全美第 3 大公司。在全美有 1870 家折扣百货店、564 家超级购物中心、451 家山姆俱乐部 在海外有 154 家折扣百货店、158 家超级购物中心、154 家山姆俱乐部和 358 家其它商店，总计约 3600 家分店。

2001 年，沃尔玛销售总额是 2200 亿美元，它成为世界 500 强第一名。

一、经营创新第一人

零售业可能是提高生产率并产生奇迹的最后一个行业了。在制造业中，由于在技术和运营管理方面得到改善而大大提高了生产率 相比之下 零售业这个低工资行业显得离新经济是遥不可及。

但是，从实际情况看，如果以每小时实际增加值来衡量，零售业生产率已经有了很大的提高。数据表明，1987~1995 年生产率指标值为 2%，1995~1999 年该指标值为 6.3%。为了充分了解零售业发生的变化，麦肯锡公司集中研究了占零售业营业总额 15% 的杂货零售业。它们是沃尔玛 (Wal-Mart)、卡玛特 (Kmart)、塔

格特 (Target)、考斯特柯 (Costco) 和西尔斯 (Sears) 等 5 家杂货零售商, 营业总额占杂货零售业的 60%。由于这几家大的杂货零售商使用了更多的信息技术, 它们的劳动生产率比其它零售业要高的多。

杂货零售业的生产率得到提高, 一个突出的例子就是沃尔玛公司。1987 年, 沃尔玛的市场份额为 9% 但它以人均实际销售额为衡量指标的生产率比竞争对手高出了 40%。沃尔玛的许多创新方面, 如今都已成为行业标准。它创造了大量销售和每日低价的经营模式, 建立了与供应商之间的电子数据交换 (EDI) 系统, 并实施围绕分销中心扩张的战略管理模式。这些创新使公司可以将节约下来的成本让利给顾客。1995 年, 沃尔玛已经占领了 27% 的市场份额, 并使生产率的优势扩大到 48%。

20 世纪 90 年代中期, 沃尔玛的竞争对手们纷纷仿效它的创新方法并取得了成功。1994 年, 西尔斯公司推出了一项重大变革措施。该公司副总裁曾对《经济学家》(Economist) 杂志说, 该公司是“世界上最早的沃尔玛的学生”。还有许多规模小一些的杂货零售企业采用了沃尔玛的大量销售模式。结果显示从 1995 年到 1999 年, 沃尔玛的竞争对手们的平均生产率提高了 28%。然而, 在同一时期, 沃尔玛的生产率只提高了 22%。

沃尔玛生产率的优势主要来自于使各店铺效率得到提高的管理创新。例如, 员工得到交叉培训, 使得他们可以胜任多项工作。由于有接受过良好培训的收银员和使用了监测设备, 收款台的生产率提高了 10%~20%。

信息技术是沃尔玛取得成功的必要条件。沃尔玛领先于竞争对手, 对零售信息系统进行了非常积极的投资。它最早使用计算机跟踪存货 (1969 年) 最早使用条形码 (1980 年) 最早采用 EDI (1985 年) 最早使用无线扫描枪 (1988 年) 这些投资都使得沃尔玛明显降低了成本, 大幅提高资本生产率和劳动生产率。

沃尔玛成功的秘诀在于, 对信息技术的投资强化了企业核心价

值。该公司后来的信息技术投资——如为获取销售数据并为店铺提供实时的存货和现金流量信息而建立的零售连锁系统，其目标就是提高销售额，减少缺货损失，该公司还希望藉此进一步减少库存。这些新的技术投资目的在于提高商品的流转速度，缩短资金在途时间和停留时间，从而使巨额采购资金的使用效率大大提高，最终达到降低资金使用成本的目的。

杂货零售业生产率提高的另一个原因，是顾客开始倾向于消费高品质产品。如，在同一商店，销售一件价格为 30 美元的 T 恤所需要的人力，并不比销售一件价格为 20 美元的 T 恤多多少。可是，这里就发生了劳动力生产率的提高。所以，零售商若能有效地引导消费，也可以产生劳动生产率提高的效果。但是，在使用这种引导消费的方法时，应当注意，之所以出现转向高价值商品消费的趋势，主要应归因于收入的增加，消费者购买力增强，而不是因为零售商的努力使顾客消费得到了升级。这就提醒零售商们，要想有效地引导消费，就必须进行充分的市场调查，制定有针对性的营销方案。零售商们一直试图改善所销售的商品组合，也一直在改进满足顾客个性化需求的营销方法，试图通过新的营销方法获得更多的收益。

在未来 5 年里，零售业生产率至少还能保持大约 10% 的增长幅度。与竞争对手相比，沃尔玛在生产率方面仍保持着优势。另一些零售企业（如药店等）也会因采用同样的管理和技术创新手段改变经营模式，从而提高生产效率。另外，在线零售商（1999 年他们的销售额仅占全行业的 0.4%）的生产率却是传统零售企业增幅的两倍，这也将推动该行业生产率的进一步提高。

二、创造零售业的奇迹

全球第一大零售商沃尔玛 2001 年业绩喜人，非常有可能超过美国埃克森石油公司，荣登世界第一大公司的宝座（500 强第一）。据法新社报道，拥有 45 年历史的沃尔玛如今在全球拥有 4150 家连锁店。2001 财政年度的收入超过了 2200 亿美元。在过去的 20 年中，沃尔玛以每年 20% 的增长速度膨胀，业务迅速扩张。

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿于 1945 年在小镇本顿威尔开始经营零售业，经过几十年的奋斗，终于建立起全球最大的零售业王国。山姆·沃尔顿曾经被《财富》杂志评为全美第一富豪，因其卓越的企业家精神而于 1992 年被布什总统授予“总统自由勋章”。这是美国公民的最高荣誉。沃尔玛是全美投资回报率最高的企业之一，其投资回报率高达 46%，即使在 1991 年不景气时期也达 32%。虽然其历史并没有美国零售业百年老店“西尔斯”那么久远，但在短短的 40 多年时间里，它就发展壮大成为全美乃至全世界最大的零售企业。

1991 年，沃尔玛年销售额突破 400 亿美元，成为全球大型零售企业之一。据 1994 年 5 月美国《财富》杂志公布的全美服务行业分类排行榜，沃尔玛 1993 年销售额高达 673.4 亿美元，比上年增长 118 亿多，超过了 1992 年排名第一位的西尔斯 Sears，雄踞全美零售业榜首。在《财富》杂志 1995 年美国最大企业排行榜上名列第四。2000 年，沃尔玛一跃而成为《财富》500 强排名的第二名，事实上，沃尔玛的年销售额相当于全美所有百货公司的总和，而且至今仍保持着强劲的发展势头。相比之下，中国北京、上海和广州的一些大型百货公司年销售额只有几十亿人民币，与沃尔玛相差甚大。如今沃尔玛店铺遍布世界各地。

它在短短几十年中有如此迅猛的发展是零售业的一个奇迹。

沃尔玛公司最基本的特点是：（1）由友善的员工以较低的价格、独到的服务向消费者提供种类齐全的优质商品，经营的核心是：天天平价，物超所值，服务卓越。（2）使用领先的信息技术和后勤系统不断地大幅降低运营成本。（3）迫使供应商进行业务流程改造，使他们同沃尔玛一样致力于降低成本，如对供应商的劳动力成本、生产场所、存货控制及管理工作进行质询等。

三、以顾客为导向的经营思想

沃尔玛坚信，“顾客第一”是成功的精髓。创始人山姆·沃尔顿曾说过：“我们的老板只有一个，那就是我们的顾客。是他付给

我们每月的薪水，只有他有权解雇上至董事长的每一个人。道理很简单，只要他改变一下购物习惯，换到别家商店买东西就是了。”沃尔玛的营业场所总是醒目地写着经营信条：“第一条：顾客永远是对的 第二条 如有疑问 请参照第一条。”

沃尔玛这种服务顾客的观念并非只停留在标语和口号上，它是深入到经营服务行动中的。沃尔玛店铺内的通道、灯光设计都为了使顾客更加舒适；店门口的迎宾使者比其它同行更显主动热情；收银员一律站立工作以示对顾客的尊敬；当任何一位顾客距营业员 3 米的时候，营业员都必须面向顾客，面露微笑，主动打招呼，并问“有什么需要我效劳的吗？”沃尔玛力图让顾客在每一家连锁店都感到“这是我们的商店”都会得到“殷勤、诚恳的接待”以确保“不打折扣地满足顾客需要”。正是“事事以顾客为先”的服务宗旨为沃尔玛赢得了顾客的好感和信赖。

沃尔玛还从顾客需求出发提供特殊的服务以方便顾客购物。

营造家的氛围。沃尔玛将糕点房搬进了商场，设有“山姆休闲廊”，所有的风味美食、新鲜糕点都给顾客在购物劳顿之余以休闲的享受。

免费停车。如深圳的沃尔玛店营业面积 12000 多平方米，有近 400 个免费停车位 而另一家营业面积达 17800 多平方米的购物广场也设有约 150 个停车位。

免费咨询。店内聘有专业人士为顾客免费提供电脑、照相机、录像机及其它用品的相关咨询服务，有助于减少顾客盲目购买造成的损失。

送货服务。一次购物满 2000 元或以上，沃尔玛皆可提供送货服务，在指定范围内收取低廉的费用。因为，商品价格中不含送货成本。

商务中心。店内设有文件处理商务中心，可为顾客提供包括彩色文件制作、复印、工程图纸放大缩小、高速文印在内的多项服务。

广布网点。在店址选择上，沃尔玛也以方便顾客购物为首要考虑因素。在美国，它的触角伸向西尔斯、凯马特所不屑一顾的偏远小乡镇。从明尼苏达到密西西比，从南加州到奥克拉荷马，沃尔玛无所不在。只要哪座乡镇缺乏廉价商店，沃尔玛就在哪里开店。

四、天天低价的经营宗旨

沃尔玛一直都特别重视价格竞争，长期奉行薄利多销的经营宗旨。

沃尔顿的名言是：“一件商品 成本 8角，如果标价 1元，销售数量就是标价 1.2元的 3倍。我在一件商品上所赚不多，但卖多了 我就有利可图。”所以 沃尔玛提出了一个响亮的口号：“销售的商品总是最低的价格”，为实现这一承诺，沃尔玛想尽一切办法从进货渠道、分销方式、营销费用、行政开支等一切方面节省资金，把利润让给顾客。

沃尔玛设法避开一切中间环节，直接从工厂进货，凭借雄厚的规模优势提高了讨价能力。更重要的是 沃尔玛并不因自身规模大、实力强而肆意损害供应商的利益来增加自身利润，而是重视与供应商建立友好融洽的协作关系，保护供应商的利益。沃尔玛给予供应商的优惠远远超过同行。如美国第三大零售商凯马特对供应的商品平均 45 天付款 沃尔玛是平均 29 天付款 大大激发了供应商与沃尔玛建立业务的积极性，从而保证了沃尔玛商品的最优进价。

沃尔玛被称为零售配送改革的领航人。其独特的配送体系，降低了成本，加速了存货周转，成为“天天低价”的最有力的支持源泉。沃尔玛补充存货的方法被称为“交叉装卸法”。这套“不停留送货”的供货体系包括三个部分：

1. 高效率的配送中心。沃尔玛的供应商根据各分店的订单将商品送至配送中心，配送中心则负责对商品的筛选、包装和分检工作。85% 商品都由机械处理，大大减少了人工分拣商品的费用。由于购进商品数量庞大 使自动化设备得以充分利用 更显规模优势。
2. 高效的运输系统。沃尔玛的运输车队是其它企业供货系统

的另一个无可比拟的优势。1996 年 沃尔玛就已拥有了 30 个配送中心, 2000 多辆运货卡车, 保证货物从配送中心仓库到任何一家商店的时间不超过 48 小时, 保证分店货架平均每周补两次货。高效的运输系统, 使沃尔玛各分店即使只维持极少存货也能保持正常销售, 从而大大节省了存贮空间和费用。由于这套快捷运输系统的有效运作, 沃尔玛 85% 的商品通过自己的配送中心运输, 而凯马特只有 5%。因此, 沃尔玛的销售成本, 低于同行业平均销售成本 2%~3% 这里全年低价策略的坚实保证。

3. 先进的卫星通讯网络。沃尔玛投巨资建立的卫星通讯网络系统使供货系统更趋完善。使配送中心、供应商及每一分店的每一销售点都能形成连网运营。在短短数小时内便可完成“填妥订单——各分店订单汇总——送出订单”的整个流程 大大提高了营业的高效性和准确性。

4. 有效控制营销费用。沃尔玛对营销费用的控制是非常严格。它的广告开支只相当于美国第二大连锁商西尔斯的 1/3, 每平方英尺销售额比美国第三大连锁店凯马特高一倍。沃尔玛的营销费用仅占销售额的 1.5%, 商品损耗率是 1.1% 而一般美国零售商店这两项指标的平均值分别高达 5% 和 2%。这些都使沃尔玛实施低价策略的能力得到进一步巩固。

五、建立有效的激励机制

沃尔玛拥有近 40 万员工。他们不是被称为“雇员”而是“合作者”或“同事”。山姆·沃尔顿提出“关心自己的同事, 他们就会关心你”, 培养职工“爱公司如爱家”的精神。公司对员工利益的关心并不只是停留在口头上或是几条标语式的教条的企业文化上, 而是有一套详细具体的实施方案。公司将“员工是合伙人”这一政策具体落实到三个互相补充的计划中。即利润分享计划、雇员购股计划、降耗奖励计划。

1. 利润分享计划。公司保证每一个在公司工作了一年以上, 以及每年至少工作 1000 小时以上的员工都有资格分享利润。运用

一个与利润增长相关的公式，沃尔玛把每个合格员工的工资按百分比归入这个计划，员工离开时可以现金或股票方式带走。

2. 雇员购股计划。员工可以通过工资扣除方式，以低于市值 15% 的价格购买股票。

3. 降耗奖励计划。损耗是零售业的一大漏洞，沃尔玛控制这一漏洞的方法是与员工共享公司因减少损耗而获得的盈利。如果某家商店将损耗控制在公司的目标之内，该店每个员工都可获得奖金，最多可达 200 美元。结果，沃尔玛的损耗只是行业平均水平的一半。而且，还促进了员工之间的信任感。

4. 例会制度。沃尔玛把每周的例会定在星期六早晨。例会是探讨和辩论经营思想、战略管理的场合。大家可以提出建议，表扬先进，发现问题并讨论解决办法。这样，有问题在周末就可以及时解决，而不必等到下星期。沃尔顿说，星期六晨会是沃尔玛文化的核心。它的基本目的是交流信息，减轻每个人的思想负担，团结队伍。公司经常在星期六晨会后举行联谊活动，喊口号、鼓劲、联欢，减轻每一个员工的压力，使员工身心愉悦，同时，增强了凝聚力。员工们很容易把星期六联欢所产生的欢娱气氛带到工作中去，这正是沃尔玛所追求的“让商店保持轻松愉快的气氛”。

5. 周到服务。公司还规定每一位员工进店的第一天起就举手宣誓，保证顾客在走到离售货员 3 米时，就要上前打招呼，笑脸相迎。为了培训员工，公司还成立了沃尔顿研究院，尽可能给员工最佳的培训。公司掀起“给总经理写信”的运动，鼓励员工给总经理写信，这些都表明公司注意倾听来自基层的声音。因为沃尔玛的信条是“接触顾客的是第一线的员工，而不是坐在办公室里的官僚”。这种体制保证了信息的及时反馈，也促使员工提出了许多改善管理的卓有成效的建议。所有这些构成了沃尔玛独特的公司文化，成为支撑这个零售业巨人的精神力量。

六、永远保持领先地位

除了三大竞争法宝之外，沃尔玛还有一个突出的特点，就是