

目 录

| | |
|------------------|----|
| 沃尔玛的全球战略规划 | 1 |
| 产品多样化战略的企划实施 | 13 |
| 宏碁的发展战略 | 19 |
| 联想集团的迅速成长 | 32 |
| 长虹集团的经营战略 | 49 |
| 顺美服装公司的战略选择 | 58 |
| 万向集团的国际化发展之路 | 75 |
| 宝马汽车的差异化营销策略企划 | 84 |
| 科龙集团的进攻型市场营销战略企划 | 94 |

沃尔玛的全球战略规划

大卫·格拉斯是沃尔玛的总裁，他心中有一个计划：继续快速扩大沃尔玛，但问题就在于：向哪个方向扩张？速度如何把握？

一、沃尔玛的起源

沃尔玛连锁企业开始时只是一家城市的杂货商店，当时(1945年)萨姆·沃尔顿在阿肯色州纽波特开办了他的第一家本·弗兰克林商业连锁店。当时，基地是在本通威勒。萨姆·沃尔顿、妻子海伦及其兄弟巴德对这家连锁店的经营非常成功。

但沃尔顿当时看到，因为超市及折扣商店已处于发展之中，杂货商店正逐步走向衰落。沃尔顿心神不宁，他感觉自己已处于包围之中。他决心反击：首先，他试图说服本·弗兰克林的高层管理局进入折扣连锁，但遭到拒绝，于是他便开始遍游美国，寻找点子，后来，他在阿肯色州的小城镇中，像本通威勒及罗格尔斯，建立了自己的折扣商店。

沃尔顿在其企业成长方面超越的对象包括塔其特(Target)、文脱尔(Venzure)及凯马特等零售

商，最初，沃尔玛的老式商店色调是深蓝及白色，这种色调太刺眼，因此改成了淡米色、浅蓝色及火橙色混合的三色基调。而且，在服装销售商店的地板上铺上地毯，但是这一做法长年以来一直被同行所抛弃。同时，展示衣服的货架也换成了新的样式，由过去只展现衣服的边边角角，到展示衣服的全貌。

沃尔玛开始对处于衰落的连锁店进行接管，并按沃尔顿风格进行经营：1981年7月，沃尔顿接收了几近破产的昆思大 K (Kuhn's Big-K) 连锁企业：实际上，这宗买卖是折价成交的，沃尔玛承担 0.19 亿美元的债务，同时发行价值 750 万美元的优先股票。现在昆思大 K 有了一个新的管理集团，并且经过这一次重大的资产重组，有了 0.6 亿美元的现金。实际上，沃尔顿自第一次也就是前一次兼并之后，即 1977 年(莫尔超值连锁)的兼并之后，就一直财源滚滚。沃尔顿说过：“我们将这些连锁修补起来，对职员进行培训。现在这些成了我们最好的连锁。”

1987 年，沃尔玛在公司运营中贯彻了全新的

观念：巨型超级市场，有占地 2 万平方米的商店面积，几乎无所不卖，当然也包括食品、超级中心、规模逐次缩小的超级市场。同时，在 1987 年，沃尔顿任命大卫·格拉斯为总经理，自己仍任董事长。

1990 年，沃尔玛完成了对麦克林公司 14 个中心的合并工作。麦克林公司供应 12500 多种食杂类和非食杂类产品，覆盖 11 个州，是一个健全的全国分销系统。同时，也是在 1990 年，凯马特出售了 14 家特价连锁店。1991 年，萨姆俱乐部合并霍尔俱乐部公司在印第安那州波利斯城的 28 家批发俱乐部。

1992 年会计年度末，沃尔玛有 1880 家折价商店(包括 30 家超级中心商店)，分布在 45 个州；148 个萨姆批发俱乐部，分布于 41 个州；3 个巨型超级市场；14 个麦克林分销中心和 13 个销售中心。

二、公司的经营管理

沃尔玛的 1880 家折扣连锁商店绝大多数位于人口为 5000 至 25000 的城市；当然，也有在人口少于 5000 的社区设立的小型商店。沃尔玛的费用结构(即费用/销售额)是连锁业中最低的。虽然沃

尔顿对费用的开支看得很紧，但他对销售经理的奖励却相当大方。在沃尔玛，每个雇员都可以得到销售数据。对每个部门的月度数据都进行排队，并通报全公司。业绩超过平均水平的雇员可以得到奖励，奖励的方式有加薪、奖金和精神鼓励；对于业绩差劲的雇员虽然有可能降职，但不太可能被解雇。

所有的雇员与公司的财务绩效都有着密切联系。商店经理年薪 10 万至 15 万美元；甚至于临时职员都能参与利润分成和股票购买计划；沃尔玛的中层经理中不乏百万富翁；公司经理经常从雇员处寻求改善公司经营的主意，并常常付诸实践。

沃尔玛在每年 6 月中旬举行的年度会议上邀请 100 多个分析人员和投资机构参加。这是沃尔顿的传统做法，现在仍然流传于公司。在近两天的会议中，各投资机构同公司经理进行会晤，同 20 万名销售人员会晤。这是一个顾客与经理之间相互交流的会议。

1. 雇员利益

在沃尔玛，职员培训被看做公司出色业绩的关

键因素。公司在各个领域经常实施一些新的培训计划,而且,公司会采取各种形式对职员进行培训。如召开基层会议、实施开放的政策、放映相关录像、发放各种文字资料、进行岗位培训,所有这些都使得公司的雇员在业务上有很大的提高,同时责任感也得到加强。

沃尔玛的管理人员时刻注意公司里的新情况,并随时做出相应的反应。经理人员被要求每年都要在各个商店做一周的小时工。沃尔顿本人曾经一周至少巡游 3 天,光顾竞争对手的商店、参加新商店的开业典礼,等等。

沃尔玛鼓励雇员购买公司股票,沃尔玛大约有 8% 的股票被雇员持有。同时,沃尔玛在 1993 年 1 月 3 日提出了一个“合作者股票所有权计划”,大约有 4000 名管理合作者获得了股票期权。

沃尔玛有一个“公司利润分享计划”,分享额在 1991 年 1 月 31 日、1992 年 1 月 31 日、1993 年 1 月 31 日分别为 9983 万美元、12965 万美元、16603 万美元。“公司利润分享计划”的目的是为了提高雇员的内在驱动力,从而达到更高的效率;也是为了

对服务有不断深入的认识，鼓

励公司员工与公司同甘共苦。这是一个“信任—管理”方案，公司员工分享的利润来自于公司的纯利润，由一个公司内的信任机构控制，为此，公司常常要拿出 10% 的纯利进行“利润分享”，这令沃尔玛的员工倍感欣慰。

2. 市场营销

一般来说，销售额和净收入的最大量发生在第十个会计季度，最低是在第一个会计季度。但是沃尔玛吸引顾客有得是招术：收音机广告、电视机广告、月刊夹页、周报广告，等等。电视广告所展示的形象是：物美价廉质量高；收音机广告通常用来促销那些需求比较紧张的商品；月刊夹页和周报广告主要是大力宣传公司的主要的策略，即折扣，所以就大力宣传那些折扣商品。这一招非常有效，顾客蜂拥而至。

同时，公司设法减少开支。由于公司总部装饰布置有限，来这儿的人都错把它当作公司的库房；沃尔玛的经理外出旅行出差时，为了减少费用开支，通常不单开旅馆房间；公司避免把钱花在顾问

和营销专家的身上。相反，公司往往把有关决策建立在公司管理人员及职员的直觉判断之上，建立在对其他连锁企业战略的评价之上。

3. 分销中心

1993 年会计年度期间，沃尔玛有近 80% 的商品流过其 22 个分销库房中的一个。这个流通量无论是比凯马特还是比高尔斯的流通量都要大。沃尔玛共有超过 200 万平方米的储存空间。萨姆俱乐部同沃尔玛连锁店不一样，其大部分货物是直接从供应商那里获得的，而不是从公司的分销中心取货。

沃尔玛在俄克拉荷马、阿肯色、佐治亚三地都有库房，用于储存季节性商品。麦克林各分销中心主要把商品分销给便利店，它共有 40 多

万平方米的储存面积，设有两个分销中心，分别位于加州和弗吉尼亚。

沃尔玛的分销运作是高度自动化的。每个连锁店的终端将商品请求发送到库房，然后库房立即送货；如果库房也没有货，就进行再订货。沃尔玛的计算机同 300 多销售商直接连接，这就使得销售送货的速度提高了。沃尔玛拥有一个世界上最大的用

来控制公司分销的私人卫星交流系统。而且，沃尔玛在其每一个连锁店都安装了条形码扫描系统。

沃尔玛拥有一个送货卡车队，接到订货的 38 小时至 48 小时之内就将货物送到任何一家连锁店。卡车卸货后，通常 / 顷道从生产厂家返回分销中心，这种返回顺带的方式几乎可以运输采购货物的 60%。所以，这毫无疑问成了沃尔玛降低成本的另一个途径。

4. 销售

沃尔玛连锁有 36 个部门，销售一系列商品，包括各式服装。同时，各连锁店还销售窗帘、纺织品和小日用品、鞋、室内用品、五金，电子用品、体育用品、玩具、照相机及配套用品、健康及美容用品、药品、珠宝。各连锁店销售的产品大部分是全国范围内宣传的产品。沃尔玛已经对一系列有限的产品用“萨姆的美国梦”(Sam's American Dream) 的口号进行宣传，这些产品都经过精心挑选以保证质量，而且必须是美国产的。

1993 年 1 月 31 日结束的那个会计年度期间，沃尔玛连锁销售情况如下表所示。

沃尔玛连锁销售情况

| 分类 | 比例(%) |
|------------|-------|
| 纺织品 | 28 |
| 五金 | 26 |
| 家庭日用品 汽车配件 | 11 |
| 文具及糖果 | 10 |
| 体育用品及玩具 | 8 |
| 健康美容用品 | 7 |
| 药品 | 6 |
| 礼品唱片、电子用品 | 2 |
| 珠宝 | 2 |

注：药品销售数据包括沃尔玛自己经营部门的销售及许可经营部门的销售。

萨姆俱乐部销售大众名牌家用商品和一些纺织品以及体育用品、玩具、轮胎、文具和图书。在1994年财政年度，萨姆俱乐部开始试销新面包、肉类及农产品。现在萨姆俱乐部有131个销售新鲜食品的俱乐部。

麦克林销售一系列食杂产品和非食杂产品，食杂产品包括易腐货物和非易腐货物。非食杂产品主要包括烟草产品、家用商品、健康美容用品、玩具及文具。西部商业销售的产品有唱片、磁带，录

像带及图书。麦克林和西部商业都是批发分销商，其货物是卖给各种零售商的，包括沃尔玛的连锁店和萨姆俱乐部。

5. 营业

除了某些假门有延长的营业时间外，绝大多数沃尔玛连锁店的营业时间为：星期一到星期六，早 9：00——晚 9：00；星期四下午 12：30：30。一些沃尔玛的商店和超级中心的商店每天营业 24 小时。沃尔玛尽量以平价或廉价出售商品，但是维持统一的价格；在个别区域性的竞争中，可能低价出售商品。沃尔玛一直在搞一个“让顾客满意”的运动，以提高商誉和顾客的接受程度。

各萨姆俱乐部的营业时间各不相同，但一般来说是：星期一至星期五早 10：10——晚 8：30。绝大多数萨姆俱乐部在周末的开放时间为：星期六早 9：30——晚 7：00；星期日中午 12：30——晚 6：00。萨姆俱乐部尽力做到使销售量和库存流转量最大，同时使费用最小。

三、公司的发展战略

大规模折让零售公司在欧洲很少，有关分析案

例预测，对沃尔玛和凯马特来说，欧洲就是一个金矿。为此，欧洲成千上万的小零售商焦急万分，例如，在德国和法国，根基比较稳定的零售商激烈地反对批准后半夜和一周 7 天零售以及美国折让零售商的提议。在英国，小规模零售商还极力劝说政府限制大型折让零售商的扩展。拿破仑曾经把英国叫做“一个店主之国”，这种描绘仍然适用于欧洲的大部分国家。“就像 50 年代的美国”，西雅图洛斯特考公司的莫尔顿如是说。

在 1994 年会计年度，沃尔玛计划再开设近 150 家新沃尔玛商店和 65 家萨姆俱乐部。同时，公司还计划对近 100 家老一点的沃尔玛商店和 25 家萨姆俱乐部进行扩张和再定位，其中包括对 40 家沃尔玛超级中心进行再定位或扩张。计划建筑的内容还有：两个全线分销中心，两个食杂分销中心、一个服装加工分销中心和一个储存中心。

经营战略的保守与否，一个很简单的指标是对国际市场的开拓，特别是中国市场。早在 90 年代中期，沃尔玛就想尽办法进入中国市场，从在深圳开设第一家连锁店开始，逐渐扩大到广州、东莞，

并逐渐从珠江三角洲北上，规模急剧扩大。中国市场已经成为沃尔玛在全球市场销售额和利润增长最快的地区。沃尔玛还一直从中国市场上大量采购货源，仅 2000 年一年，沃尔玛在中国市场上直接或间接采购的商品总额就超过了 100 亿美元。

产品多样化战略的企划实施

当今世界，正处于市场营销的灼热时代，许多公司都竭尽所能，煞费心机，以获得更大效益。

C&D公司具有 100 多年历史，已发展成为国际知名企业，它不但生产多种改善人类居住环境和生活环境的优质产品，而且在公益事业上做出了许多贡献。该公司最初仅是一个生产食用苏打的小公司。尽管产品质量、销量都比较令公司满意，并占据了一定的区域市场，但随着社会的发展，众多厂家竞争的加剧，求生、求存发展仍是摆在公司面前的主要问题。公司认识到，只有扩大市场，才能站稳脚跟，获得更大的利润。然而世界各地有许多生产食用苏打的厂家，各占一方区域市场。加之苏打粉的使用范围很有限，这种产品的营销区域不易扩大，利润难以提高，公司发展艰难。如何解决发展问题呢？公司决定另辟蹊径。根据苏打成分的基本特性分析认定，苏打除可以制成食用焙粉外，还具有抗酸性。既能发酵又能杀菌消毒。这样的功能特点促使公司开发出了新一代的苏打产品。对新一代

的苏打粉，采用了原苏打的牌子，因为原产品的质量与功效已在消费者心里留下了较好印象。正如一位专门研究品牌发展与市场权益间关系的咨询公司主任真正感受到的那样，一旦把品牌形象建立起来，公司就可用其品牌展开另一产品的营销了。该公司生产出的新一代苏打粉，具有多种用途，除了可以焙烤面包外，还能做清凉饮料，用来做牙膏、洗衣粉、清洁剂、地毯清新剂、冰箱除味剂等。为使消费者尽快了解、接受新一代苏打产品，他们在所做的一则广告中提示消费者，把苏打粉盒盖打开，放在冰箱里就能达到消除异味的功用。现在这一产品早已被广大消费者所接受。C&D公司是较早在产品用途上下功夫的公司，占据了较大的市场份额，取得了一定的利润。世界其他许多公司也从中得到启发，纷纷仿效。

美国的海恩兹公司原来只是生产普通的食用醋。为了拓展市场，经过调研，发现西方 39% 的家庭都使用醋来清洁东西。一位专门从事家用清洁、修理及食品消费市场研究的专家认为，完全可以把醋当作清洁剂，用来清洗木制地板、门窗和地

毯污渍等，使公司豁然醒悟，并针对这一目的，开发出了醋清洁剂这种高效浓缩型新产品。其功效比普通的食用醋高出一倍多，并且带有柠檬的清香，能有效除去强烈的坏、臭、霉等气味而使空气清新。至此，原来只能放在副食品货架上出售的食用醋，经过改造开发，现在也出现在日用品货架上了。

公司对产品的营销方向和营销规模进行了仔细策划。1991年，首先在三个区域市场对醋清洁剂的销售情况作了市场营销测验，结果令人满意。因此，公司开始走营销第二步棋，把产品推向世界，公司采用了如下营销手段：将印刷广告夹在报纸杂志中，一起发往顾客手中，扩大影响；利用广播、电视广告媒介宣传；开展公共关系活动，促进销售。

在营销宣传中，公司还考虑和分析广告宣传的时间与季节对消费者影响程度的利害关系，多把促销手段和宣传活动集中安排在恰逢秋季来临之际，因为秋季是西方国家公民家家户户都要进行里里外外大扫除的时期。这种宣传与时间的默契安排，增强了产品在消费者心目中的形象与意义，促进了产品销售。

在市场营销的成熟后期和衰落初期，就应提早考虑对老产品的改造和开发利用。开发原有产品的第二第三作用、开发产品的深度和广度，都是有效方法之一。像 C&D 公司的苏打粉、海恩兹公司的醋清洁剂一样，反映出产品的开发潜力和消费者对多用途方便使用产品的接受程度。因此，在市场营销几乎处于白热化的今天，许多公司都竭尽全力地要从萝卜里榨出血来。每个公司都应该提高战略管理和营销意识，注意营销中的每一个细节和消费者的点滴要求。因为，只有那些不起眼的要求，才是方便消费者、满足感动“上帝”的抓住市场的手，也正是这样的营销意识创造出的企业、品牌形象，才能导致向心力式的购买倾向。

近年来，丹恩公司想要发展酸乳酪的市场销售，就采用了扩大老产品使用范围的方法争取更大的市场与销路。公司通过广告宣传媒介，引导和开发消费者的消费意识和习惯以达到营销的目的。这对营销人员来说似乎难以操作。但了解丹恩公司的实际方法时，就会幡然醒悟。1990 年前后，为了促进酸乳酪的销售和宣传引导，公司经过认真考虑