

MBA案例:沃尔玛的成功带给我们什么启示? PDF转换可能丢失图片或格式, 建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B__c70_159428.htm [案例分析]沃尔玛的成功带给我们

我们什么启示? 天天平价我们都是在为顾客服务, 也许你会想到你是在为你的上司或经理工作, 但事实上他也和你一样, 在我们的组织之外有个大老板, 那就是顾客, 顾客至上。沃尔玛创始人山姆沃尔顿(Samuel Moore Walton) 1996年的夏季对深圳人来说是酷热的, 然而电视和报刊上一条轮番出现的新闻更让人心热:全球零售业巨子沃尔玛鹏城登陆!一时间, 整个深圳为之轰动, 人们争先恐后, 前往沃尔玛在深圳的两个落脚点东郊洪湖和西郊香蜜湖, 一睹世界零售大王的风采。与百年老店西尔斯(Sears)相比, 沃尔玛(Wal-Mart)只能算是一个年轻的伙计, 只有三十几年的历史, 然而, 就在这短短的三十几年里, 沃尔玛苦心经营, 从乡村走向城市, 从北美走向全球, 最终发展成了世界最大的零售店。1996年, 沃尔玛在全球的销售额超过1000亿美元, 是西尔斯的3倍。在《财富》500强排行榜上名列第11位, 1997年上升到第8位。沃尔玛的创始人山姆沃尔顿(Samuel Moore Walton) 曾经被《福布斯》杂志评为美国第一富豪, 为表彰其卓越的企业家精神, 布什总统曾于1992年授予其“总统自由勋章”, 这是美国公民的最高荣誉。细分市场 沃尔玛在创业初期, 面对的是强大的西尔斯、凯马特(K-Mart)等零售业巨人。当时, 这些大零售企业的网点都集中在大城市, 无意进入小城镇和乡村。在他们的眼中, 小城镇不具备开设零售业的条件, 他们的原则是, 只有超过25000的城市才能考虑设店。而山姆却认为, 小城镇

潜力很大，是未来零售业发展的基础所在。山姆采取了“农村包围城市”的策略，将小城镇作为他发展零售业的细分市场。山姆以州为单位，一个县一个县的建点，直到这个州基本饱和，再把目光投向下一个州。由州扩展到地区，由地区扩展到全国。沃尔玛扩展业务的手段，除了增开新店外，还开通了山姆俱乐部，每个顾客只要交25美元，就可以成为俱乐部的成员，享受批发价待遇。此外，山姆还通过兼并的方式，使连锁店的规模超常规发展。1987年，沃尔玛的店铺总数达到了1000家，1998年已超过1800家，员工总数超过40万。在经营策略上，沃尔玛首创“价销售”法，在零售店里打出“天天平价”的广告，同一种商品在沃尔玛要比其他商店便宜得多。公司每星期六早上召开经理人员会议，如果有分店报告某商品在其他商店比沃尔玛便宜，则立即决定降价，沃尔玛的口号是“为顾客节省每一美元”。事实上，沃尔玛提倡的是低成本、低费用结构、低价格的经营思想，一般零售商的利润都在45%左右，而沃尔玛只要30%就可以了。1970年，沃尔玛股票上市，沃尔顿本人拥有沃尔玛百货公司20%的股票，1985年时价值达到28亿美元，列《福布斯》400首富的榜首。1992年沃尔顿获颁“自由勋章”后不久，因癌症去世，其时他的财产已达到280亿美元。在沃尔玛工作的职员也因企业的红火而暴富，通过利润分享计划，许多经理在退休时都成了百万富翁，据报一位在沃尔玛工作了24年的收银员，退休时账户中有26.2万美元。先进的管理手段为降低成本，沃尔玛直接从工厂进货，尽量减少中间流通环节。一般的零售业都是由分店向工厂订货，再由工厂将货发到各个分店。而沃尔玛实行的是“统一订货，统一分配”。各分店的订货

都先汇总到总部，然后由总部统筹订货。由于是大批量订货，可以享受比其他零售商更便宜的批发价。订货成交后，由公司的车队将货送往公司的分销中心。沃尔玛在全国有24个巨型分销中心，这些分销中心负责把货送到各个分店。分销中心的地点都是经过认真研究的，产品由分销中心运到分店的时间不能超过一天。沃尔玛的分销中心在美国十分有名。据称每个分销中心楼板的面积加起来有20几个足球场那么大，其装货月台可供30辆卡车同时装货，卸货月台有135个卸货位置。沃尔玛拥有美国最大的车队“沃尔玛运输队”，有卡车2000辆，拖车11000辆。难怪有人惊呼：这哪里是连锁店，简直是一个“沃尔玛商业帝国”！与其他建立了分销中心的商店相比，沃尔玛分销中心的效率可以说是非常之高。沃尔玛的商店备有8万种以上的商品，其中85%的货是由分销中心供应的，其他竞争者只能达到50%-60%。沃尔玛的零售商从在计算机上开出订单到货物上架，平均只需要两天的时间，而其他竞争者则需要5天。沃尔玛分销系统的效率在很大程度上要归功于其先进的管理手段。1983年，沃尔玛与美国休斯公司合作，花费2400万美元发射了一颗商业卫星，在此基础上，又投入7亿美元的巨资，建立了目前的计算机及卫星交互式通讯系统。凭借这套系统，公司总部、分销中心和零售店之间可以十分方便的进行对话，也可以进行新产品演示。在沃尔玛公司总部，有一台高速计算机，同全国24个分销中心和2000多家连锁店连通，通过商店付款柜台扫描器售出的每一件商品，都会自动储存在计算机内，当某一商品库存减少到一定数量，计算机就会发出求救信号，要求总部安排货源，并运往最近的分销中心，再由分销中心的信息系统安排发

货的时间和路线，整个过程不超过48小时。这种存货管理，使公司能够迅速掌握销售情况，及时补充存货的不足，做到既不积压又不断档。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com