

物流案例：沃尔玛的“女裤理论”怎样实现 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/239/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_239395.htm 作为全球最大的零售机构，进入中国几年来，沃尔玛似乎一直没有扑向它的核心猎物，而是悄悄地迂回于中国的海岸线上，它在熟悉环境和等待中国加入世贸组织。现在，它的时机已渐成熟，这只猛虎发起了进攻。留心的人士会注意到，去年沃尔玛在中国公司新增的店铺数几乎是过去5年所开店数的总和。我们有必要了解沃尔玛。天天低价的背后 沃尔玛的“女裤理论”是对“薄利多销”策略的最好解释：女裤的进价8美元，售价12美元，每条毛利4美元，一天卖10条，毛利为40美元。如果售价降到10美元，每条毛利2美元，但一天能卖30条，则毛利为60美元。那么如何做到“天天低价、薄利多销”呢？规模效应沃尔玛要求，供应商的报价必须是给其他商家的最低价，否则免谈。在此基础上，沃尔玛以进货量巨大、帮助供应商进入世界市场、现金结算等三个理由，要求供应商降价25%。巨大的规模和雄厚的资金实力使沃尔玛在谈判桌上取得了绝对的优势。巨大的规模也使沃尔玛的各项费用和成本，在极大程度上被分摊。控制成本首先是厉行节约。在沃尔玛中国总部，大家看到的是狭窄的过道和没有任何装修、素面朝天的办公大厅。在大厅内，随处可见“打17909，长话可省钱”的提示；而沃尔玛国际公司总经理约翰·门泽尔和他的下属们至今还挤在一起办公，他的那间办公室小得可怜。其次对商品优胜劣汰。每家店都要根据不同的地区和人文环境，根据顾客需求的变化，选择销售不同的产品。这项工作的目的在于

让货架上的商品永远都是适销的商品。第三是降低仓储成本。沃尔玛还有一个非常有意思的降低成本的办法，就是它的分店总是一个镇一个镇、一个县一个县地渐次建立，这样可降低运输成本和广告费用，因为新店总是在上一个沃尔玛店附近建立，往往并不需要再进行大规模的宣传。扩张：手法谨慎步伐不停在价格低廉的同时，沃尔玛更看重服务质量。因为平价的精髓在于为顾客提供了超值服务，具体表现在：提高服务质量。当天的事必须在当天做完，日清日结，不能拖延。沃尔玛要求它的员工向每一位顾客提供让顾客感到惊喜的服务，这种服务必须超过顾客原来的期望值。经营方式多样。沃尔玛多业态并举，有折扣商店、购物广场、大卖场、山姆会员店、家居店、社区店等形式，由总公司控股，直营连锁。这些业态分别适合不同层次的消费者。努力使品种齐全。科学配货，调整品种结构，让消费者总能买到需要的商品。在规模战略上，沃尔玛从未停止扩张的脚步，扩张的意义在于：降低了采购成本；分摊了费用；能够与最顶级的公司合作，保证了商品质量，保证了充足的货源。但其扩张时的做法也很有特色：保持低调1996年沃尔玛进入深圳后，当地的商业企业非常恐慌。有十几家企业联手，希望政府干预。为避免树敌太多，沃尔玛尽量保持低调，甚至在开业前几次将商品价格上调。因此，多数人看到的并不是一个可怕的沃尔玛。几乎和沃尔玛同时起步的万佳百货一直保持了广东省最大商业企业的头衔，但沃尔玛的真正实力如何，可能只有沃尔玛自己知道。在对外扩张上沃尔玛保持少有的谨慎，只要政府不批准，沃尔玛便不去开店。因此它在政府眼中是一副遵纪守法的形象。为了需求从当年刚一开场就卖轮胎

，到现在迎合中国市场的种种调整，沃尔玛深圳山姆会员店的经理杜丽敏目睹了它诸多的变化。杜丽敏说，作为沃尔玛在中国的首家会员店，深圳山姆店一直保持着两位数的增长。与此同时，它不断地调查和迎合会员的需要，2000年底，深圳山姆店将第二层办公室改建成了庞大的家居装饰中心。杜经理说，增设双层、开家居中心都是沃尔玛本土店和海外店从未有过的。而这一切的变化只是缘于满足深圳山姆店周围不断涌出的楼盘的巨大需求。人力资源永不放弃 沃尔玛的创始人沃尔顿是一个人力资源高手，他给每一个分店都物色了具有相应能力的人来担任经理。沃尔顿争取后来成为沃尔玛CEO的大卫格拉斯加盟沃尔玛，就是一个典型的例子。沃尔顿总是以其极为饱满的热情来游说对方，并承诺给对方以股份，不管对方态度如何，沃尔顿从不放弃。沃尔顿为了得到格拉斯这个人才，整整花了12年的时间。作为全球商业零售业的“巨无霸”，“沃尔玛”成功的重要因素之一就是让员工享有高度的“自治权”。而且每位商店普通员工，只要看到其他地方的商品更便宜，都有权给沃尔玛的任何产品降价。在经营上，经理们有很大的自由，他们永远不会因为尝试新方法而被解雇。沃尔玛的领导人总是研究如何把权力与责任一起分配给相应的人，研究如何激励与约束。管理者的工作质量是由他所管理的人的工作质量来决定的。随着公司的发展，任何显示出才能的人都有机会掌管一个部门，也许会成为一名经理，甚至还会更高。但是，如果你不胜任工作，你必然会被降职或者除名。创新：沃尔玛的灵魂 沃尔玛最重要的创新，是它分析市场态势，引入了天天低价、一站式购物的销售方式。这种创新，把人们购买生活用品的方式变

成了沃尔玛方式，尽管这种努力用了30年的时间。这种创新给沃尔玛带来了巨大的成功，但沃尔玛从未停止过创新的步伐。1984年，沃尔玛投入4亿美元巨资，与美国休斯公司合作发射了一颗商业卫星，在此基础上，又投入7亿美元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，公司内部、分销中心和零售店之间可以快捷地进行对话。沃尔玛直接从工厂进货，实行统一订货，统一分配，尽量减少中间流通环节，从而大大降低了成本，各分店的订货单都先汇总到总部，然后由总部统一订货，从而享受最低的批发价。最近，沃尔玛又耗巨资，从IBM购买了12台商业电脑主机和20台Shark设备，供沃尔玛库存及供应系统使用。沃尔玛表示，使用IBM的主机电脑和储存系统，将使该公司全球逾4000家商店更有效地下订单和更换库存。而在几个月前，沃尔玛将3000台NCR网络自助服务亭(自动客户服务机)安装在沃尔玛全球的每一家商场及超市。这种用于礼品注册的自动客户服务机将放置在沃尔玛珠宝柜台附近，顾客事先用扫描仪把婚宴、婴儿或生日纪念所需的物品清单输入服务机，以便亲朋好友购买相应礼品时参考。该注册软件是由沃尔玛与NCR的人机工程部(HumanFactorsEngineers)一起开发的。创造核心竞争力的是人 沃尔玛用了十几年的时间，创建了零售业中最先进、最有效的运作系统：把商品从厂家转到货架上的运作系统。沃尔顿和他的助手们能够坚持不懈地去实践他们的基本经营理念，做到10年如一日，40年如一日这样，那些理念才威力无比。我们的企业能做到这一点吗？企业的整个运作过程，除了一些核心技术之外，是没有多少秘密的。关键就在于对方法、措施的选择、运用、实施。而实施的关键是人

。要建造百年企业、实施百年战略，这个实施的人便注定是打基础的人，他们往往要潜下心来，10年，20年，甚至更长时间。这些人是谁？首先是股东。如果股东不想树百年企业，如果股东的观念、信心、决心和企业的长远发展不合拍，百年企业是无法建造的。沃尔玛永不停止的扩张也需有股东们的坚定信念，因为扩张意味着现实的收益又被一次次用于再投资。股东们要忍耐较长时间的亏损。其次是职业经理人。职业经理人无论素质有多高，他可以为打基础的工作坚持三年五年，十年八年，但若要他坚持更长时间，没有有效的激励机制是不行的。公司必须给他股权或者期权，必须给他高收入其实，这时候，职业经理人已经是股东了。其中最关键的，是企业的所有权机制。沃尔玛能成为百年企业，就是因为它的所有权确定，受法律保护，并且可以继承。应该说，沃尔玛通过40年来的努力，实实在在地培育了自己的各种能力，这些能力都极有竞争力。这些能力帮助沃尔玛实现了去年的近70亿美元的利润。但沃尔玛的能力绝不仅仅值70亿美元。这些能力可能还将帮助沃尔玛获取今年的80亿美元，明年的90亿美元，直到50年后，直到100年后。利润最大化可能是暂时的，能力最大化才是永久的。我们的企业应重视这一点。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