

物流案例分析：世界商业巨头沃尔玛的成功之道 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/284/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_284008.htm 提起“沃尔玛”这个名字，中国的消费者并不陌生，它是美国著名的零售企业。其创始人萨姆·沃尔顿于1945在小镇本顿维尔开始经营零售业，经过几十年锲而不舍的奋斗，终于建立起全球最大的零售业王国。萨姆·沃尔顿曾经被《福布斯》杂志评为全美第一富豪，也因为其卓越的企业家精神而于1991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。其投资回报率为46%，即使在1991年不景气时期也达32%。他的历史远没有美国零售业百年老店“西尔斯”那么久远。但在短短的三十几年时间里，它就发展壮大成为全美乃至全世界最大的零售企业。当前，沃尔玛的经营哲学、管理技能已经成为美国管理学界的热门话题。

农村包围城市的竞争战略

沃尔玛在创业初期，面对的是强大的西斯、凯玛特等零售业巨人。当时，这些大的零售企业的业务大多都集中在大中城市，而对于小城镇都置之不理。因为他们认为小城镇没有开设零售企业的条件，只在人口超过25000的地区设店，而萨姆·沃尔顿却抓住这一有利战机，制定并采取了“农村包围城市”的战略，选定小城镇为其服务的细分市场。他们具体的实施策略是以州为单位，一县一县的填满，直到整个州市场饱和，然后再向另一个州扩展。由一个县到一个州，一个州到一个地区，再由一个地区扩展到全国。萨姆·沃尔玛的原则是只要人口在5000 - 10000之间就建店。沃尔玛成功利用了小城镇这个被

其它零售商所遗忘的细分市场，迅速发展，同时又避开了其他零售商的竞争。等其它零售商觉察到时，沃尔玛的业务已成燎原之势，势不可挡，在全国零售业站稳了脚根。为了保证自己的高速发展，沃尔玛不仅增开新店，而且建立了萨姆俱乐部：每个顾客只要花25美元就可以拥有会员资格，以批发价获得大批商品。同时，沃尔玛也采用兼并手段，拥有112家连锁店战略措施保证了沃尔玛的高速发展。折价销售的经营策略 沃尔玛能够迅速发展，除了正确的战略定位以外，也得益于其首创的“折价销售”策略。每家沃尔玛商店都帖有“天天廉价”的大标语。同一种商品在沃尔玛比其他商店要便宜。沃尔玛提倡的是低成本、低费用结构、低价格的经营思想，主张把更多的利益让给消费者，“为顾客节省每一美元”是他们的目标。沃尔玛的利润通常在30%左右，而其他零售商如凯马特的利润率都在45%左右。公司每星期六早上举行经理人员会议，如果有分店报告某商品在其他商店比沃尔玛低，可立即决定降。低廉的价格、可靠的质量是沃尔玛的一大竞争优势，吸引了一批又一批的顾客。完善的分销系统成为高效保障 沃尔玛的商品以“物美价廉”著称。而要做到“价廉”，就只有压低进货价格上下功夫。沃尔玛直接从工厂进货，商品的中间环节大大减少。同时，精明的采购员总是进行艰苦的讨价还价，力图把价格压至最低。以往的零售业都是由分店向各制造商订货，再由各个制造商将货发到各个分店。而沃尔玛推行的是“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。商品成交后，就被直接送往公司的分销中心。沃尔玛在全国共有二十个分销中心，再由分销中心送往各个分店。分销中心的地

点选择经过仔细的研究，必须能确保产品由分销中心运出到各分店的时间不能超过一天。公司有专用的车队，拥有6000多辆卡车，平均每天发货4900箱。沃尔玛的商店备有8万种以上的商品，而且其中有85%的货都是由公司的分销中心直接供应，而其他竞争者只能达到50%到60%的水平。结果，沃尔玛的零售商从在计算机上开出订单到货物上架的时间平均只有两天的时间，而其他竞争者大约需要五天的时间，因为他们无法通过自己的分销网络运输更多的商品。高效的分销系统大大降低了沃尔玛的运输成本。沃尔玛的商品运往商店的成本只有3%，而竞争者则需要4.5%到5%。这就保证了沃尔玛能以低廉的价格出售自己的商品而获得于竞争者同样的利润。统筹订货不仅可以获得价格上的折扣，带来规模经济，而且资源的统一调配也大大缩短了商品从工厂到零售店的时间，大幅度的提高了工作效率。可以说，沃尔玛在分销系统中所实现的效率与规模是沃尔玛最大的竞争优势之一。

实行高科技的信息管理 沃尔玛能够做到低价格，取决于完善的分销系统。而分销系统又是靠先进的计算机技术来保证的。公司将电脑运用于分销系统和存货管理。公司总部有一台高速电脑，同20个发货中心及1000多家商店连接。通过商店付款柜台扫描器售出的每一件商品，都全自动计入电脑。当某一货物减少到某一数量时，就会发出这种信号，使商店及时向总部要求进货总部安排货源后，送往离商店最近的分销中心，再由分销中心的电脑安排发送时间和路线。在商店发出订单后48小时，所需的货品就会全部出现在货架上。这种高效的存货管理，使公司既能迅速掌握销售情况，又能及时补充存货不足；既不积压存货，又不使商品断档，加速资金

周转，大大降低了资金成本和库存费用。同时，公司于1986年与戴姆勒奔驰公司签订合约，斥资2400万美元，建立了一个卫星交互式通讯系统。凭借该系统，能在所有的商店，分销中心进行通讯。公司设有一个6频道的卫星系统，可以同时和一千多家商店进行视频通话。这样，总部的会议情况和决策都可以通过卫星传送到各分店，也可以进行新产品演示。沃尔玛一共花费了7亿美元才建成了现在的计算机卫星系统。这是世界上最大的民用数据库，比美国电话电报公司的还要大。这个高科技的通讯系统使信息得以在公司内部及时、快速、通畅的流动。正是这一先进的通讯系统是沃尔玛高效管理的基础。高科技的分销系统是沃尔玛得以发展壮大与维持控制的重要因素。支撑沃尔玛的是独特企业文化 沃尔玛拥有近四十万员工。公司不是把员工当做“雇员”来看待，而是当做“合伙人”和“同事”。公司规定对下属一律称“同事”而不称“雇员”。萨姆·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。公司对员工的利益的关心并不只是停留在口头上或是几条标语式的企业文化理论，而是有一套详细而具体的实施方案。公司将“员工是合伙人”这一概念具体化的政策是三个互相补充的计划“利润分享计划，雇员购股计划，损耗奖励计划”。在利润分享计划中，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。运用一个与利润增长相关的公式，沃尔玛把每个够格的员工工资分百分比归入这个计划，员工们离开公司时可以现金或股票方式取走这个份额。在雇员购股计划中，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。损耗是零

零售业的大敌，沃尔玛控制这一纰漏的方法是与员工们共享公司因减少损耗而获得的赢利。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，最多可达两百美元。结果，沃尔玛的损耗只是行业平均水平的一半。而且，它还促使员工们彼此增加了信任感。沃尔玛公司把每周的业务会定在星期六早晨。星期六晨会是探讨和辩论经营思想和管理战略的地方。在会议上可以提出建议，表扬先进，发现问题讨论解决办法。这样，发现的问题马上在周末就可以及时解决，而不必等到下星期。萨姆·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，减轻每一员工的负担，使员工身心得到愉悦，同时也增强了凝聚力，团结了队伍。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，而这正是沃尔玛所追求的“让商店保持轻松愉快的气氛”。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十英尺时，就要上前打招呼，笑脸相迎。为了培训员工，公司成立了沃尔顿研究院，尽可能给员工最佳的培训。公司发动了“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，同时也促使员工提出了许多改善管理的卓有成效的建议。所有这些构成了独特的沃尔玛文化，它是支撑这个零售业巨人的中流砥柱。中国的零售业怎么办 上海的华联，南京的苏果等都是“偏安一隅”，有很强的地区局限性。同时外资零售

业在中国市场大规模“抢滩登陆”，如沃尔玛，家乐福，广客隆等，给国有零售业巨大冲击。但是，我国外资零售商几乎都集中在大城市，国有零售企业并非没有发展的空间。我们期待中国的沃尔玛的早日出现。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