

物流案例分析：世界第一大零售商经营案例物流师资格考试  
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/512/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_c31\\_512743.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/512/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_512743.htm) 美国 and 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石油巨擘埃克森石油公司，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，其 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，其投资回报率为 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，比上一年增长 118 亿多，超过了 1992 年排名第一位的西尔斯 S e a r s，雄踞全美零售业榜首。1995 年沃尔玛销售额持续增长，并创造了零售业的一项世界纪录，实现年销售额 936 亿美元，在《财富》杂志 199

5 美国最大企业排行榜上名列第四。2001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，我国北京、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，与沃尔玛相差之大，令人咋舌。如今沃尔玛店遍布美国、墨西哥、加拿大、波多黎各、巴西、阿根廷、南非、中国、印尼等处。它在短短几十年中有如此迅猛的发展，不得不说是零售业的一个奇迹。沃尔玛公司最基本的特点是：一、由友善的员工以较低的价格、独到的顾客服务向消费者提供种类齐全的优质商品，其经营的核心是：天天平价，物超所值，服务卓越。二、使用领先的信息技术和后勤系统不断地大幅降低其运营成本。三、迫使其供应商进行流程改造，使他们同沃尔玛一样致力于降低成本的运作，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。本版将分两次对沃尔玛的经营进行总结，其中很大一部分是沃尔玛在中国经营的现状。沃尔玛的经验顾客导向 顾客第一。沃尔玛坚信，“顾客第一”是其成功的精髓。沃尔玛的创始人山姆·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其经营信条：“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记和口号上，它是深入到经营服务行动中的。沃尔玛店铺内的通道、灯光设计都为了令顾客更加舒适；店门口的欢迎者

较其他同行更主动热情；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”的点点滴滴为沃尔玛赢得了顾客的好感和信赖。另外，沃尔玛还从顾客需求出发提供多项特殊的服务类型以方便顾客购物：免费停车。例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多平方米的沃尔玛购物广场也设有约150个停车位。

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。免费咨询。店内聘有专业人士为顾客免费咨询电脑、照相机、录像机及其相关用品的有关情况，有助于减少盲目购买带来的风险。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。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，在指定范围内收取廉价的费用因为商品价格中不含送货成本。开到乡镇。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。沃尔玛的经验天天低价 让利顾客。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方针。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、行政开支等一切办法节省资金，把利润让给顾客。争取低廉进价。沃尔玛避开了一切中间环节，直接从工厂进货，其雄厚的经济实力使之具有强大的议价能力。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。美国第三大零售商凯马特对供应的商品平均45天付款，而沃尔玛仅为平均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。完善的物流管理系统。沃尔玛被称为零售配送革命的领袖。其独特的配送体系，大大降低了成本，加速了存货周转，成为“天天低价”的最有力的支持。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”的供货系统共包括三部分：

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货品送至沃尔玛的配送中心，配送中心则负责完成对商品的筛选、包装和分检工作。沃尔玛的配送中心具有高度现代化的机械设施，送至此处的商品85%都采用机械处理，这就大大减少了人工处理商品的费用。同时，由于购进商品数量庞大，使自动化机械设备得以充分利用，规模优势充分显示。
2. 迅速的运输系统---沃尔玛的机动运输车队是其供货系统的另一个无可比拟的优势。在1996年的时候，沃

尔玛就已拥有了30个配送中心，2000多辆运货卡车，保证进货从仓库到任何一家商店的时间不超过48小时，相对于其他同业商店平均每两周补货一次，沃尔玛可保证分店货架平均每周补两次。快速的送货，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%，其结果是沃尔玛的销售成本因此低于同行业平均销售成本2%~3%，成为沃尔玛全年低价策略的坚实基础。

3. 先进的卫星通讯网络 - - 沃尔玛巨资建立的卫星通讯网络系统使其供货系统更趋完美。这套系统的应用，使配送中心、供应商及每一分店的每一销售点都能形成连线作业，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。

营销成本的有效控制。沃尔玛对营销成本的控制非常严格。沃尔玛的广告开支仅相当于美国第二大连锁店西尔斯的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。沃尔玛的营销成本仅占销售额的1.5%，商品损耗率仅为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%。这些都使得沃尔玛实施低价策略的实力进一步加强。

沃尔玛的经验激励员工 沃尔玛拥有近40万员工。沃尔玛的员工不是被称为“雇员”，而是被称为“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。

- 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，沃尔玛把每个够格的员工的工资按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。
- 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．损耗奖励计划。因为损耗是零售业的大敌，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200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。
- 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、管理战略的地方。在会议上可以提出建议，表扬先进，发现问题并讨论解决办法。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。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”。
- 5．微笑服务。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，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。沃尔玛的经验永远领先一步 永远领先一步。除了三大竞争法宝之外，沃尔玛还有一个异常突出的特点，即永远领先一步的经营思想和策略。具体表现为以下几个方面：

最新的立体战略。当沃尔顿与其合伙人已有15家富兰克林50~10美分特许商店时，一种新的业态产生了，即在城区出现的早期折扣店。沃尔顿以其独到的敏锐眼光看到，类似的商店可能在农村和小城镇市场有发展潜力，但他向合伙人建议在小城镇开办折扣店的设想遭到了拒绝。按美国零售业经营常识，在人口不到5万的小城镇开办折扣店是行不通的，但沃尔顿却以惊人的魄力打破了惯例。1962年，沃尔顿与其兄弟一起开设了第一家沃尔玛折扣店，此后更不断扩张渐成燎原之势。当连锁之风盛行全球，传统连锁店将经营、定价、促销权高度集中在公司一级时，沃尔玛又一次反其道而行之。沃尔玛物流管理中心的交叉装卸法就是将需求控制逻辑倒装过来，令顾客在其所需的时间和地点拉动产品，从而真正达到最有效的满足顾客要求。沃尔顿早年服役于陆军情报团的经历使其特别重视信息沟通。事实上，在沃尔玛的庞大的集团式购销网络中，以卫星通讯和电脑管理所代表的信息化高科技联络方式起着举足轻重的作用。80年代初，当其他零售商还在钻

“信息化”这个问题的牛角尖时，沃尔玛便与休斯公司合作，花费2400万美元建造了一颗人造卫星，并于1983年发射升空和启用。沃尔玛先后花费6亿多美元建起了目前的电脑与卫星系统。借助于整套的高科技信息网络，沃尔玛的各部门沟通、各业务流程都可以迅速而准确畅通地运行。正如沃尔顿所言：“我们从我们的电脑系统中所获得的力量，成为竞争时的一大优势。”

有理有节的扩张策略。沃尔玛有整套的扩张策略。在业态上，沃尔玛选择了以60~80年代刚好处于业态寿命周期中成长期的折扣店，从而最有利于早期扩张。在产品和价格决策上，沃尔玛以低价销售全国性知名品牌，从而赢得了顾客的青睐。在物流管理上，采用配送中心扩张领先于分店扩张的策略，并极其慎重地选择营业区域内的最合适地点建立配送中心。在地点上，采用以垄断当地市场后再向下一个邻近地区进攻的基本原则和在配送中心周围布下大约150个左右的分店的策略。在数量上，沃尔玛更始终保持了极其理智的控制。在店铺数量上沃尔玛少于凯马特，但却毫不妨碍其销售额上的优势和行业公认的领袖地位。在跨国业务上，沃尔玛也是相当有节制的。沃尔玛海外投资相当稳健，直至最近才逐步涉足加拿大、南美、亚洲和欧洲国家，海外销售额不足销售总额的1%。但2000年1月结束的财务年度中，沃尔玛国际分部公布了它第一笔营业利润——2400万美元。随着世界经济的全球化，沃尔玛必将加紧其国际化步伐。沃尔玛在中国步步为营长期准备。与另一个进入中国的跨国零售巨人家乐福大张旗鼓的迅猛扩张相比，沃尔玛的中国征途几乎不动声色。沃尔玛犹如一位棋风稳健的围棋高手，谨慎布子，稳打稳扎。



为了进入中国市场，沃尔玛曾做了长达6年的准备。早在1992年7月，沃尔玛就获得了中国国务院的批准，并在香港设立办事处，专门从事中国市场的调查工作，包括中国的经济政策、官方支持、城市经济、国民收入、零售市场、消费水平、消费习惯等。这些都为沃尔玛在中国的发展奠定了坚实的基础。

选择深圳。深圳本来是成不了主战场的，因为沃尔玛最早希望进入的是华东地区的上海，在与合作者的谈判失败后沃尔玛就将中国总部移师深圳。著名零售专家顾国建教授就此分析指出，这一移师从战略上说使沃尔玛失去了一个中国最大的城市市场，因为从地域位置上说，上海是最容易进行中路突破（长江走廊），两翼齐飞（南下北上）的商业战略要地。同时，南方地区多为规模较小的供应商，在理念和实力上很难配合沃尔玛进行全国市场的布局。在上海遭拒后，沃尔玛选择深圳的理由是显而易见的。这个新兴的移民城市集合着中国的人才；经济发达，市场的生活水准相对较高；地理位置上毗邻香港，与国际市场有着密切的联系；由于开放早，其优惠政策完善，法律法规健全；政府的办事效率很高。

1996年，沃尔玛在深圳开设第一家购物广场和山姆会员店，引起当地业界一片震动，“狼来了”的呼声不绝于耳。当时有十几家企业联手，希望政府干预。据有关人士透露，当时为避免树敌太多，沃尔玛尽量保持低调，甚至在开业前几次将商品价格上涨。因此，近几年，多数人看到的是一个并不可怕的沃尔玛，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，或许只有沃尔玛自己知道。沃尔玛进军中国采用深圳单点进入，然后全国铺开的方式，是一种适应

当地环境的发展模式，虽然发展速度慢，但风险较低。沃尔玛曾经表示在深圳最多开 15 家店铺，自己在深圳市场便会处于饱和状态，因此，沃尔玛今后的发展重点在深圳以外。可以想象，如果沃尔玛在深圳过于张扬，很容易引起其他城市零售企业的反感和警惕，在目标放全国的情况下，沃尔玛的做法似乎可以理解。在深圳，沃尔玛并不想挑起战争。在多数人的印象中，沃尔玛一直在南方活动，而且在对外的宣传中，沃尔玛也保持一贯的低调和谨慎。进入中国的这几年中，沃尔玛把大部分时间花在考察市场方面，以及培训以后在中国发展的管理班底上。在无声无息之间，沃尔玛编织一面撒向全国巨网脚步从来没有停止，深圳之后是东莞、昆明、大连、福州、汕头。它悄悄地等待着时机。一位深圳的政府官员估计，1999 年沃尔玛在深圳的 5 家分店的收入达到了 1 亿美元。沃尔玛自己说，2000 年，它在中国销售了价值超过 40 亿美元的商品。沃尔玛亚洲地区总裁乔伊·哈特菲尔德 (Joe Hatfield) 声称，在中国的分店是盈利的，尽管他不愿给出具体数字。在沃尔玛工作了 26 年的他说：“最艰难的工作已经完成，尽管这并不意味着今后的工作就简单了。” "#F8F8F8" 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](http://www.100test.com)