

沃尔玛在华十年成败启示录 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_B2_83_E5_B0_94_E7_8E_9B_E5_c41_65302.htm 沃尔玛自1996年进入中国

，本来“十年磨一剑”应该能够利剑出鞘，然而历经几多艰辛曲折，却不尽人意，如今仍处于亏损状态。沃尔玛成败如何？这无论对于在华的外企还是本土的企业无疑都是一个深刻的案例。1996年，当沃尔玛在深圳罗湖区洪湖路的第一家购物广场开业时，这家巨无霸公司曾经雄心勃勃地希望在中国创造1000亿美元的销售奇迹，业界也惊呼，最强劲的超级对手来了。然而，近十年来，在美国式的沃尔玛经验和强大的中国消费文化博弈中，实现这个新兴市场的目标正变得异常艰难。尤其是这两年，本来新兴中产阶级日益崛起的中国市场容量有增无减，然而，这家被国内同行视为巨无霸的跨国公司却没有搭上这班“快车”，不景气的迹象正越来越明显。中国连锁经营协会公布的《2004年中国连锁百强企业》中，沃尔玛（中国）以76.3亿元人民币的销售额位列第20位，与2003年相比下滑3位，老对手家乐福销售额却高达162.4亿元人民币。与在我国的平庸表现形成鲜明对照的是，前不久美国《财富》杂志公布的2005年度全球财富500强排名中，沃尔玛以2004年度营收2881.89亿美元，蝉联榜首。很明显，沃尔玛在我国的表现与其在全球市场的霸主地位严重不符。即便如此，我们也应该看到，由于各种原因在此前第一轮竞争中沃尔玛并没有完全放开手脚，而是在进行一个一个摸索和磨合的过程，同时在耐心地等待中国政策的松动。最为典型的是沃尔玛在中国的扩张，一直保持着少有的谨慎。一方面它

耐心等待中国政策的松动，另一方面，它不愿贸然开拓陌生市场的风险，中国毕竟是一个陌生的国家，它要做的是：在深圳先行试验，然后再将触角伸至辽阔的腹地。但反观近年来进入我国市场的外资零售企业，经过一段时间的本土化建设后，大都由磨合期进入大规模扩张阶段，沃尔玛是否也太保守了一点，或许说是有什么阻止了它的脚步？沃尔玛成败几何？成功之道一：天天平价，薄利多销 沃尔玛能够风行世界，其首推无疑是“天天平价”的承诺，这承诺决非一句口号或一番空谈，而是通过低进价、低成本、低加价的“三低”经营方式，硬是始终如一地做到了。首先，沃尔玛采购上不搞回扣，不需要供应商提供广告服务，也不需要送货（这一切沃尔玛都会自己打理），但必须得到进货最低价。其次，沃尔玛严守办公费用只占营业额2%的低成本运行规范，“一分钱掰成两半花”，从而“比竞争对手更节约开支”。最不同凡响的是沃尔玛“为顾客节省每一分钱”的低价经营观念，它使众多的平民消费者以对价格的极度敏感而忠诚于沃尔玛。沃尔玛的薄利多销，有数字为证：1970年，它的营业收入为3100万美元，利润120万；1980年，它的营业收入为1248亿美元；1990年，它的营业收入为258亿美元，利润10亿；2003年，它的营业收入为2590亿美元，利润905亿。业内专家评价说，和所有的买卖比起来，沃尔玛的确是微利经营。但就是这个既不经营赚钱快的汽车、石油，更不生产获利丰厚的飞机、大炮的零售企业，却在不到半个世纪的风风雨雨中，打遍天下无敌手，独领风骚赚大钱。在中国市场，天天平价也成了其成功之道。成功之道二：顾客第一，微笑服务 关于沃尔玛“顾客服务”的原则有两条规定：第一，顾客永

远是对的；第二，如果对此有疑义，请参照第一条执行。“让顾客满意”是沃尔玛公司的重要目标，“顾客满意是保证未来成功与成长的看好投资”。沃尔玛为顾客提供“高品质服务”和“无条件退款”的承诺也不是漂亮的口号。这种毫不犹豫的诚信与规矩，确保了每个顾客都无后顾之忧，这怎能不让人对沃尔玛产生偏爱和忠诚之心呢？为了吸引顾客，沃尔玛有一个非常有名的“三米微笑”原则：它要求员工做到“当顾客走到距离你三米范围内时，你要温和地看着顾客的眼睛向他打招呼，并询问是否需要帮助。”同时，对顾客的微笑还有量化的标准，即对顾客微笑时要露出“八颗牙齿”，为此他们聘用那些愿意看着顾客眼睛微笑的员工。沃尔玛每周都有对顾客期望和反映的调查，管理人员根据电脑信息系统收集信息，以及通过直接调查收集到的顾客期望而及时更新商品的组合，组织采购，改进商品陈列摆放，营造舒适的购物环境。通过这一招，沃尔玛给顾客创造了一个非常舒适的购物环境。成功之道三：善待员工，公平待遇 沃尔顿曾经说过：“沃尔玛业务75%是属于人力方面的，是那些非凡的员工肩负着关心顾客的使命。把员工视为最大的财富不仅是正确的，而且是自然的。”因此，在沃尔玛的整体规划中，建立企业与员工之间的伙伴关系被视为最重要的部分。沃尔玛向每一位员工实施其“利润分红计划”、“员工折扣规定”和“奖学”，如带薪休假，节假日补助，医疗、人身保险等。可以说沃尔玛尊重公司的每一个人，给员工最好的，是通过平等相待做出来的，而不是依靠媒体吹嘘出来的。世界各地的沃尔玛人，虽然背景、肤色、信仰不同，但都受到尊重。即使山姆本人，在总部办公楼前的停车场上，也没

有一个固定的车位，这就是地位平等；《财富》杂志评价它“通过培训方面花大钱和提升内部员工而赢得雇员的忠诚和热情，管理人员中有60%的人是从小时工做起的”。以沃尔玛的经理例会为例，它通常邀请为企业经营动脑筋并提出好建议的人参加，哪怕他是一个小时工，也可以充分表达，参与讨论，这说明了机会平等；同时沃尔玛鼓励员工积极进取，虽然不完全看重文凭和学历，但无论是谁，只要有愿望提高自己，就会获得学习或深造的机会，这提供了教育平等。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