

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)

## 天天平价

——沃尔玛的促销策略

1996 年的夏季对深圳人来说酷热的，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，只有三十多年的历史，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。

山姆的原则是，只要人口超过 4000 就建店。第一家沃尔玛百货公司于 1962 年 7 月 2 日在阿肯色州的罗吉斯开业，该地区的人口只有 4500 人。就这样一步一步，沃尔玛的战果不断扩大，等其他零售商发觉这一点，欲加效仿时，已经晚了。沃尔玛已经在全国的零售业中

稳稳地站住了脚。1991 年，沃尔玛的营业额达到 326 亿美元，超过西尔斯的 320 亿美元，成为全美也是全世界的最大零售商。而 10 年前，沃尔玛的营业额只有 26 亿美元，西尔斯为 200 亿美元。

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。

在零售业中使用计算机进行控制也许并不新鲜，但使用卫星手段在世界上可以说是独一无二的，也许只有沃尔玛能做得好。但正是这种高效的分销和内部管理系统，使沃尔玛的成本大大降低，加速了资金周转，减少了库存费用。据称，沃尔玛的商品运往商店的成本只占 3%，而其他竞争者则需要 4.5%-5%，这就保证了沃尔玛能以低廉的价格出售自己的商品。这是沃尔玛成功的关键所在。

## 平价观

为顾客提供平价服务是沃尔玛的最大特色。提到平价服务，人们往往首先想到的是价格低廉，但沃尔玛更看重服务的质量。沃尔玛认为，价格低廉是平价的重要内容，但降低价格的同时，不能降低服务。为顾客提供超值的服務，才是平价的精髓所在，在顾客花费一定的条件下，如能享受到超值服务，实际上就是获得了平价服务。

沃尔玛的超值服务具体体现在三个方面：

日落原则。公司创始人山姆·沃尔顿有句名言：“如果你今天能够完成的工作，为什么要把它拖到明天呢？”根据这一观念，沃尔玛创造了“日落原则”。沃尔玛要求它的员工，当天的事情必须在当天做完，也就是说，要在日落之前结束当天该干的工作。具体说，对顾客的要求必须在当天予以满足，做到日清日结，不能拖延。不管这些要求是来自偏远乡镇的普通

顾客，还是来自繁华商业区的阔佬。沃尔玛认为，顾客生活在一个日益繁忙的世界里，每个人都在为自己的生计奔忙，作为商家，只有实行日落原则才能及时满足顾客之需，坚持日落原则就是坚持沃尔玛的经营宗旨。

向顾客提供比满意更满意的服务。沃尔玛要求员工，向每一位顾客提供比满意更满意的服务。也就是说，一项服务，光让顾客满意还不够，还应当想方设法，提供让顾客感到惊喜的服务。山姆·沃尔顿说：“让我们成为顾客最好的朋友，微笑迎接光顾本店的所有顾客，向他们提供我们所能给予的服务，不断改进服务，这种服务应当超过顾客原来的期待，沃尔玛应当是最好的，它应当能够提供比任何其他商店更多更好的服务。”

在沃尔玛，这种“超值服务”的事例屡见不鲜。一位名叫萨拉的员工奋不顾身，把一名儿童从马路中央拉开，避免了一起交通事故；另一位名叫菲力斯的员工，对突发心脏病顾客实施紧急救护，使其转危为安；而一位名叫安迪的员工，主动延长工作时间，帮一位母亲挑选儿子的生日礼物，却不惜耽误了自己儿子的晚会。

十步原则。沃尔玛要求员工，无论在何时何地，只要顾客出现在十步的范围内，都应该看着顾客的眼睛，主动打招呼，询问是否需要帮助。

1998年5月，深圳市零售商业行业协会举行中国零售经营管理技术研讨会，邀请沃尔玛与全国近300家零售商见面。多数零售商都希望能在会上听到沃尔玛的经商秘诀，但令他们失望的是，沃尔玛的代表没有提供什么特别的方法，他们一再强调的是观念的转变。

## 成功法则

很多人都在总结沃尔玛的成功经验，还是让我们来看看沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿是怎么说的。沃尔顿在他的自传《富甲美国》一书中，总结了事业成功的十大法则，这就是：

1. 敬业。通过工作中的热情克服身上的缺点。只有热爱你的工作，才能全身心投入，别人也会受到你的感染，这是提高工作效率的关键所在。

2. 和下属分享利益，视下属为伙伴。沃尔顿主张以合伙制的方式来领导企业，鼓励员工持有公司的股份，这样员工也会把老板视为同伴，从而创造出超乎想象的业绩。

3. 激励员工。不光是物质刺激，要不断出新点子，激励、挑战你的下属。每天都要想一些新的、比较有趣的办法来鼓励员工，创造出一种奋发向上的氛围。

4. 交流沟通。凡事都要与同事沟通，他们知道的越多，就越能理解，也就越关心企业的

发展。一旦他们开始关心企业的发展，什么困难也不能阻挡他们。

5. 精神鼓励。金钱可以买到忠诚，但人更需要精神鼓励。应当感谢员工对公司的贡献，任何东西都不能代替几句精心措辞、适时而真诚的感激言辞。

6. 成功了要高兴，失败了则不要灰心。不要对自己过于严肃，尽量放松，这样你周围的人也会放松，充满乐趣，显示激情。当工作出现失败时，穿上一套戏装，唱一首乐呵呵的歌曲，其他人也会跟你一起歌唱。

7. 倾听每一个人的意见，让大家畅所欲言。第一线的员工最了解实际情况，要尽量倾听他们反映的问题和提出的建议，这是全面质量管理的内涵所在。

8. 超越顾客的期望。给予顾客所需要的，在此基础上再加上一点什么，这样顾客就会感激你，就会一再光临你的商店。出现过错时，要真心道歉，不要找借口。

9. 控制成本。成本低于对手，才能创造竞争优势。一个高效运营的企业，即使犯了错误，也能很快恢复元气。反之，一个低效运营的企业，尽管显赫一时，但最终会失败。

10. 放弃传统观念，走创新之路。

在其他人都走老路的时候，如果你选择了一条不同的道路，你就可能会发现机会，尽管这时有人会规劝甚至指责你，动摇你的意志。沃尔玛刚起步时，很多人都认为：在一个不超过 5 万人的小城镇开折扣商店是没有出路的，但沃尔玛坚定地走自己的路，最终获得了成功。

### 深圳攻势

沃尔玛进军中国，首先看中深圳经济特区，是有其长远战略考虑的，与其他欧美大型零售商一样，沃尔玛在进入中国前，对中国市场进行了数年研究，对人口、收入、地域环境、文化、政府宏观政策等因素都进行了细致分析。他们估计，中国民间消费性支出在 2003 年将达到 7340 亿美元，在未来几年内是世界上增长最快的消费市场。沃尔玛在中国的投资着眼于未来，他们提出，为了打开中国市场，可以三年之内不要利润，这实际上是一种“先生存、后发展、再赢利”的思想。

沃尔玛中国公司总裁钟浩威先生曾经透露，公司准备在几年内在中国开设 200 家连锁店。选择深圳为第一站是因为，深圳是一个移民城市，汇集了全国各地的精英，深圳沃尔玛是培养销售人才的学校。几年后，公司就可以把这些员工派回他们的故乡去当沃尔玛的副总，深圳沃尔玛连锁店俨然成了沃尔玛“北伐”的“黄埔军校”，足见其战略意图之高超。



再来看一下沃尔玛的广告攻势。1996年8月7日是沃尔玛山姆会员商店试营业的日子。这一天,《深圳特区报》、《深圳商报》等各大报都登出了沃尔玛“中国第一家”的大幅广告。广告词中写到:“沃尔玛购物广场,有我们实实在在的承诺,天天平价的感受。正牌商品带给您质量的保证,亲切的微笑服务让您享受真正的购物乐趣。”广告词体现了沃尔玛的特色,“沃尔玛购物广场通过积极采购和灵活配销,努力使商品保持较低价位,尽量将利益转让给顾客。”“天天平价,始终如一”,“我们所做的一切,都是为您省钱!”广告中清晰地标明了沃尔玛购物广场和山姆会员商店所处的位置,前往路线,途经的公交车。与广告相辉映,报刊上同时还连载了“沃尔玛的故事”,一时间形成了沃尔玛旋风。据说,到山姆会员商店开业时,已经卖出了43000张会员卡。

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿在谈到沃尔玛的经营特色时说:“我们每天每个小时都希望超越顾客的需要。如果你想象自己是顾客,你会希望所有的事情都能符合自己的要求——品种齐全、质量优异、商品价格低廉、服务热情友善、营业时间方便灵活、停车条件便利等,”可以说,沃尔玛的这些特点在深圳得到了很好的体现。沃尔玛开业当天,人们就发现,这里不仅商品种类齐全,小姐热情周到,更重要的是,价格比别的商家便宜一大截。康师傅方便面,别处卖3.5元,这里的标价是2.8元,一碗面便宜7毛钱,对工薪阶层来说,吸引力无疑是巨大的。沃尔玛开业时摆出的100台低价位超大屏幕投影电视,一周之内全部售出。再看停车条件,深圳沃尔玛购物广场有150个停车位,深圳山姆会员商店有400个停车位,这在深圳商家是绝无仅有的。

与其他沃尔玛商店一样,深圳沃尔玛在内部管理上也使用了先进的计算机系统和卫星通讯网络,从而将深圳连锁店纳入其全球销售网络之中,大大增加了效率,竞争优势明显增强。

### 点评

我国零售业的对外开放始于90年代。1992年,国务院批准部分地区可以在商业零售业中进行利用外资的试点。北京、上海、天津、广州、大连、青岛6个城市和5个经济特区最先获此殊荣。其后,外国零售商纷纷涌入,到目前为止,世界10大商业巨头中已有6家在中国内地落户(沃尔玛、麦德龙、凯马特、家乐福、大荣、伊藤洋华堂)。几年下来,这些零售商的经营业绩大多良好,已经在中国市场稳稳地站住了脚跟。随着“入世”步伐的加快,中国零售商业将在更大程度上对外开放,更多的外国零售商将进入中国市场。

世界著名零售商排行榜

(百万美元)

排 名		店 名	国 别	销 售 额	利 润
96	95				
1	1	Wal-mart 沃尔玛	美国	106, 147	3, 056
2	3	Sears Roebuck 西尔斯	美国	38, 236	1, 271
3	2	Metro Holding 麦德龙	德国	36, 568	406
4	4	K-Mart 凯马特	美国	31, 437	-220
5	7	Carrefour 家乐福	法国	30, 277	610
6	5	Daiel 大荣	日本	28, 281	-107
7	6	Ito- Yokado 伊藤洋华堂	日本	27, 137	668
8	9	DaytonHudson 戴德逊	美国	25, 371	463
9	8	Kroger 克鲁格	美国	25, 171	350
10	11	J. C. Penney 彭尼	美国	23, 649	565

资料来源:1998 年 6 月《中国外资》杂志

众所周知，零售业具有投资周期短、见效快、利润高的特点。近年来，随着人们生活水平的提高，国内商家纷纷把目光对准百货商场，于是我们看到，一座座临街平房在推土机的轰鸣声中被推倒，代之而起的是一座座漂亮的商厦。但令人遗憾的是，这些装潢亮丽的建筑没多久就挂上了停业的牌子。商家们埋怨竞争，埋怨消费市场疲软。应当说，这些理由无可厚非，但问题是，为何在这种情况下，外资连锁店门前却能车水马龙，人流不断？

沃尔玛从乡村起步，不过短短 30 几年的历史，沃尔玛在创业阶段应当说是十分艰辛的，它面对的是西尔斯等强大的商业巨头，大城市的市场已被瓜分完毕。但沃尔玛恰恰抓住这一点，独辟蹊径，开辟农村市场，一步步做起，以星火燎原之势，后来者居上，成为美国乃至世界最大的零售商。在内部经营管理上，沃尔玛讲求平价，让利给顾客，同时利用高科技手段，压低成本，终于在同行业中取得了竞争优势。看来，问题不在有没有市场，而是能不能

发现市场，利用这个市场给予的机会，发展壮大自己。

为顾客提供周到服务是沃尔玛成功的一条基本经验，也是它的竞争优势所在。1992年布什总统亲临沃尔玛总部所在地本顿维尔，探望病中的沃尔顿，并为他颁发“自由勋章”，沃尔玛员工向总统夫妇高呼口号，使总统夫妇大为感动。沃尔玛员工们呼喊的口号是：

一个 Wal!

一个 Mart!

那是什么？

沃尔玛！

谁是上帝？

顾客！

沃尔玛中国公司总裁钟浩威先生在谈到这一点时曾说到，顾客要求什么就做什么，这是沃尔玛走遍世界的信心所在。“顾客是上帝，所有服务业都知道，但如何去做，如何做得更好，却是零售商成败的关键。”就拿平价这一点来说，很多人把平价仅仅理解为低价销售，这是一种以货品而不是以人为导向的经营理念。而沃尔玛则强调把顾客放在第一位，尊重人，理解人，不仅为顾客提供一般的服务，而且还要提供出乎意料的服务。相比之下，我们看到，国内一些商店里经常出现排长队、挨白眼、甚至强行搜身现象，究其原因就是没有坚持“以人为本”的经营理念。在这方面，实在是应当向沃尔玛学点什么。