

沃尔玛营销战略探析^①

宁德煌¹, 张晓霞²

(1. 昆明理工大学管理与经济学院, 云南昆明 650093; 2. 云南师范大学教育科学与管理学院, 云南昆明 650092)

摘要 对沃尔玛公司的营销战略进行了研究,总结了沃尔玛公司经营管理的成功经验.沃尔玛的成功在于:坚持小城镇发展战略;正确处理公司与顾客、员工及供货商之间的关系;加强管理,严格控制各项费用,实现“天天平价”。

关键词: 沃尔玛; 市场营销; 战略

中图分类号: F274 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007- 855X(2001)03- 061- 05

1 沃尔玛公司概况

美国沃尔玛公司是美国最大的零售业企业,同时也是世界上最大的零售业企业.1962年7月2日,山姆·沃尔顿(1918~1992)及其兄弟在阿肯色州的罗杰斯开办了第一家沃尔玛折扣店.这是一家庞大的仓库式商店,旨在以最低的价格向小城镇的美国人销售各种商品,从服饰到汽车零件以及小型用具等.截止到1999年底,沃尔玛公司已拥有3925家连锁店,其中在美国有2485家(包括682家购物广场),山姆会员店456家,海外机构984家.公司已开设和即将开设的连锁店和会员店遍及阿根廷、巴西、加拿大、中国、德国、英国、韩国、墨西哥和波多黎各,员工总数达103.5万人,其中国际员工22万人,1998年销售额为1392.08亿美元.

1996年8月12日沃尔玛公司在中国的深圳开设沃尔玛购物广场和山姆会员商店,标志着沃尔玛公司首次进入中国乃至亚洲市场.截止到1999年底,沃尔玛公司在中国开了6家商店,(即深圳有4家沃尔玛购物广场,1家山姆会员商店;昆明1家沃尔玛购物广场)共有员工3500人,沃尔玛在中国的投资总数达9.05亿人民币,共实现销售额逾30亿元人民币.

在沃尔玛的商店中,包含三种零售业态.一是购物广场(WAL-MART Supercentre).购物广场,又称超级购物中心,经营应有尽有的生活用品,通过“一站式购物”,适应今天人们繁忙的生活方式,为顾客提供综合服务.二是山姆会员商店(Sam's Club).山姆会员商店实际上是仓储式商店,它以仓储价格向会员提供各种优质产品.山姆会员商店的利润很低,主要靠收取适当的会员费.这样,会员顾客购买商品时,能享受到低于市价10%~30%的低价.三是折扣商店(WAL-MART Discount Store).折扣商店就是廉价商店.折扣商店的毛利低、销售量大,因而以比传统商店低的价格销售标准商品.真正的折扣商店经常以低价销售其商品,提供最流行的全国性品牌,而不是质量低下的下等商品^[1].

沃尔玛商店的定位战略是产品线宽,价值增值低.它们强调低价,树立起价廉物美的商品形象.它们奉行薄利多销原则来获取低毛利.

沃尔玛的发展历程可以从表1看出,沃尔玛连续近40年的高速扩张,每隔10年就上一个台阶,直至今日仍未停止^[2].

那么,到底是什么使沃尔玛公司能创造出如此辉煌的业绩?笔者拟从市场营销战略的角度来对沃尔玛作一剖析,挖掘其深层次的原因,这对于目前经济效益普遍滑坡的国内大中型商业企业来说,可以起到参考借鉴作用.

① 收稿日期: 2000- 12- 25;

第一作者简介: 宁德煌(1962~),男,副教授,主要研究企业管理.

表 1 沃尔玛的发展历程

项 目	年 份				
	1960	1970	1980	1990	1998
销售额/ 美元	140 万	3 100 万	12 亿	260 亿	1 392.08 亿
利润额/ 美元	11.2 万	120 万	4 100 万	10 亿	44.30 亿
商店数/ 家	9	32	276	1528	3 000 多

2 沃尔玛公司市场营销战略

2.1 顾客至上、保证满意

沃尔玛的顾客服务是世界一流的. 沃尔玛放在第一位的是商品对口, 这是他们在采购环节就反复强调的顾客观念. 第二是保证供货, 缺货不单给顾客带来不便, 更令公司蒙受生意上的损失. 第三是良好的购物环境, 符合清洁、安全、方便的要求. 第四是与众不同的员工, 实行微笑服务. 沃尔玛的服务准则是: (1) 三米原则. 在三米以内要向顾客目光接触、点头、微笑、打招呼. (2) 保证顾客 100% 满意. 沃尔玛员工都知道下面的两条原则: 第一条, 顾客永远是对的; 第二条, 顾客如有错误, 请参看第一条. 更为与众不同的沃尔玛的顾客关系哲学是——顾客是员工的“老板”和“上司”. 每一个初到沃尔玛的员工都被谆谆告诫: 顾客就是老板, 沃尔玛的所有员工都是为顾客服务的, 这就是沃尔玛的经营哲学^[3].

为使顾客在购物过程中自始至终地感到愉快, 沃尔玛要求它的员工的服务要超越顾客期望: 永远要把顾客带到他们找寻的商品前, 而不仅仅是指给顾客, 或是告诉他们商品在哪; 熟悉你部门商品的优点、差别和价格高低, 每天开始工作前花五分钟熟悉一下新产品; 对常来的顾客, 打招呼要特别热情, 让他有被重视的感觉.

另外, 沃尔玛毫不犹豫的退款政策, 能够确保每个顾客永无后顾之忧. 沃尔玛有四条退货原则: (1) 如果顾客没有收据——微笑, 给顾客退货或退款; (2) 如果你拿不准沃尔玛是否出售过这样的商品——微笑, 给顾客退货或退款; (3) 如果商品售出超过一个月——微笑, 给顾客退货或退款; (4) 如果你怀疑商品曾被不恰当地使用过——微笑, 给顾客退货或退款.

沃尔玛商店充分体现了山姆·沃尔顿不断重申的那几条要求: 要让顾客受到公正、诚实、礼貌的待遇, 要让顾客觉得商店是他们的商店, 要清楚重新夺回一个顾客, 需要比保持现在的顾客多花五倍的精力, 等等. 因此, 沃尔玛宁可要回一件不满意的商品, 而不要一位不满意的顾客.

2.2 加强人力资源的开发与管理, 把员工视为“合伙人”

沃尔玛从 1962 年创立第一家折扣商店起, 历经约 40 年长成零售业巨头, 其根本之点是有明确的企业价值观和企业文化. 沃尔玛创始人山姆·沃尔顿总结出了“经营企业十大成功规则”, 并常常与经理们和员工们共勉. 这十大规则是: (1) 敬业; (2) 与所有同事分享你的利润, 把他们视为合伙人; (3) 激励你的合伙人; (4) 尽可能地同你的合伙人进行交流沟通; (5) 感激合伙人对公司的贡献; (6) 成功要大力庆祝, 失败亦保持乐观; (7) 倾听合伙人的意见; (8) 超越顾客的期望; (9) 控制成本低于竞争对手; (10) 逆流而上, 另辟蹊径, 藐视传统的观念.

这十大规则既是山姆·沃尔顿个人毕生遵循的准则, 又是沃尔玛公司几十年得以迅速发展壮大的经营法宝(也即成功之本). 山姆·沃尔顿将这十条规则实实在在总结出来, 对沃尔玛公司全体员工, 对零售业同行或竞争对手, 对相关行业甚至其他行业的管理者, 都是一个宝贵的提示或指导, 有着重要的参考作用和可操作性.

上述十大规则中有七条是讲员工关系的, 可见沃尔玛把员工关系放到何等重要的地位. 说到导致沃尔玛公司成功的诸多因素时, 山姆·沃尔顿本人认为: 只有管理者与员工之间良好的合作关系——按沃尔玛的说法, 就是全体成员之间的“合伙关系”——才是他们之所以能取得如此令人难以置信的繁荣的真正秘密, 才是沃尔玛一直以来能飞速发展的真正源泉.

这种“合伙关系”在沃尔玛公司处处可以体现出来, 它把整个沃尔玛凝聚成一个整体, 使所有的人都齐

心协力, 为着共同的一个奋斗目标——公司的发展壮大——而不断努力。在沃尔玛, 员工被称作“合伙人”(Associates 或 Partners), 而不是简单的雇员。山姆·沃尔顿重视公司内部由上而下的思想沟通, 创造一种让员工感到自己是公司一员的氛围, 尽量给员工以更平等的对待, 真正建立起一种合伙关系。在沃尔玛公司的整体规划中, 建立公司与商店员工的合伙关系被视为最重要的部分。这是沃尔玛始于 20 世纪 70 年代的传统做法。1971 年, 沃尔玛开始实施一项所有员工参与的利润分享计划, 使每位员工都能因公司盈利而获利。这个计划规定: 每一个在沃尔玛公司工作一年以上, 并且每年至少工作 1 000h 的员工都有资格分享公司当年利润。运用一个与利润增长相关的公式, 把每个够格的员工工资的某个百分比归入他的计划, 员工们离开公司时可取走这个份额——或以现金方式, 或以沃尔玛公司股票方式。一旦尝试把员工当作合伙人, 结果很快发现, 它有助于公司进一步发挥在生意上的巨大潜力。而且, 员工们也很快发现, 随着公司经营状况的改善, 他们的所得也在增加。

沃尔玛处理员工关系经常用到的一个词汇叫作“分享信息”。分享信息和分担责任是构成沃尔玛合伙关系的另一个重要内容。它能使人产生责任感与参与感。在各个商店里, 沃尔玛公布该店的利润、进货、销售和减价情况, 并且不只是向经理及其助理们公布, 而是向商店的每一个员工、计时工和兼职雇员公布各种信息。显然, 部分信息也会流传到公司外面。但是他们相信与员工分享信息的好处远大于信息泄露给外人可能带来的副作用。实际上到目前为止, 这样做并没有对沃尔玛构成损害。

尊重个人, 这是沃尔玛的企业文化。在沃尔玛, “我们的员工与众不同”不仅仅是一句口号, 更是沃尔玛成功的原因。山姆·沃尔顿特别强调对员工的尊重、爱护和依靠, 认为这是沃尔玛公司经营管理的基本要求。沃尔玛公司还要求管理者和员工同甘苦, 共患难, 特别在“危难的时候”, 更要关心和爱护员工, 要把员工放在重要的位置上, 经常进行交流和沟通。

值得一提的是沃尔玛在员工培训方面所给予的重视和巨大投入。沃尔玛的培训观念就是: 我们认可每一位合伙人的价值, 并且对他们取得的成绩给予奖励。最重要的是, 我们为合伙人提供培训发展计划, 让他们与公司一道迈向成功。

2.3 坚持以小城镇为主要目标市场的发展战略

沃尔玛不仅是一家从偏远地区小城镇发展起来的巨型零售商业, 而且在其发展过程中一直遵循避开大城市的战略。

在沃尔玛创业初始, 山姆·沃尔顿面对像西尔斯、凯马特这样强大的竞争对手, 采取了以小城镇为主要目标市场的发展战略。也就是说在别人忽略的小城镇开设大型的折扣商店。在小城镇开店最明显的一个好处就是, 由于一般大型连锁公司忽视这些小城镇, 因此沃尔玛难得遇上竞争对手, 从而得以一路顺利发展。在 20 世纪 60 年代, 凯马特是根本不屑于到任何一个人口少于 5 万人的小城镇去开店的, 而山姆·沃尔顿的信条是即使在少于 5 000 人的小城镇也照开不误。这些小城镇在全美多不胜数, 其数量要比大中城市的数量多得多, 而且大多数的小城镇都极具发展潜力, 因此, 沃尔玛实际上比那些走大中城市路线的竞争对手获得了更多的发展机会。在沃尔玛高速发展的 70 年代和 80 年代, 几乎所有的沃尔玛分店都开在人口几千到 2.5 万以内的小镇。一般折价百货业公司认为, 这么少人口的小城镇难以支持折扣店低价竞争所需的销售规模。但山姆·沃尔顿认为, 只要商品价格确实低、品种确实多, 就能吸引来周围几十英里范围内的居民。事实也确实如此。

另外, 山姆·沃尔顿对商店选址也有严格要求, 首先要求在围绕配送中心的 600 公里辐射范围内, 把小城镇逐个填满后, 然后再考虑向相邻的地区渗透。这样正好使沃尔玛避开了和那些强大的对手直接竞争, 同时, 抢先一步占领了小城镇市场, 等到凯马特意识到沃尔玛的存在时, 沃尔玛已经牢牢地在了小城镇扎下了根, 并开始向大城市渗透。

可以这样说, 正是由于发展初期的沃尔玛采取了以小城镇为主要目标市场的发展战略, 才使得沃尔玛得以在零售业占稳脚跟。

2.4 采用高新技术搞好物流配送, 严格控制成本, 实现“天天平价”

沃尔玛在高科技和电子技术的运用方面, 投入了大量的资金, 因此始终在这一方面处于世界领先地位

位. 在计算机和通讯系统方面, 沃尔玛公司在 20 世纪 80 年代初就与休斯公司合作发射了一颗人造通讯卫星, 先后投资近七亿美元, 建成了全公司的计算机和卫星通讯系统, 据说它还是世界上最大的民用计算机与卫星通讯系统, 由此实现了全球联网.

沃尔玛在全球近 4000 家商店通过全球网络可以在一个小时内对每种商品的库存、上架、销售量全部盘点一遍. 所以, 在沃尔玛的门市店, 不会发生缺货情况. 公司总部与全球各家分店和各个供应商通过共同的电脑系统进行联系. 它们有相同的补货系统、相同的 EDI 条形码系统、相同的库存管理系统、相同的会员管理系统、相同的收银系统. 这样的系统能从一家商店了解沃尔玛全世界的商店资料. 科学技术为沃尔玛称雄世界提供了强大的保证.

沃尔玛拥有由信息系统、供应商伙伴关系、可靠的运输及先进的全自动配送中心组成的完整物流配送系统. 沃尔玛在美国建立了 70 个由高科技支持的物流配送中心, 所供应的分店都在一天车程或 300 英里范围内, 各店 85% 的商品由配送中心直接供应, 而一般竞争对手大约只有 50%—60%, 销售成本也因此要比零售行业平均销售成本低 2~3 个百分点. 沃尔玛还拥有全美国最大的卡车运输队, 随时配合分销配送中心的工作, 沃尔玛的运输成本也是同行业中最低的. 沃尔玛的配送系统是一个整体系统, 一方面能够及时保证货架充足, 一方面也会尽力使库存量降到最低. 关键是牢牢把握住顾客的需求趋势, 极力迎合顾客的需要, 从而吸引越来越多的顾客. 沃尔玛全部配送作业实现自动化, 是当今公认最先进的配送中心, 实现了高效率、低成本的目标, 为沃尔玛实行“天天平价”提供了可靠的后勤保证.

在商品采购管理上, 沃尔玛实行进销分离的体制, 总部采购部负责所有分店商品的采购, 而各分店是一个纯粹的卖场. 所有分店的电脑都和总部相连, 一般分店发出订单 24—48h 之内, 就可以收到配送中心送来的商品. 如此快速的信息反馈和高效的库存控制, 使得存货量大大降低, 资金周转速度加快, 成本自然降低.

沃尔玛发现, 一个商店 80% 的销售额通常是由 20% 的商品创造的. 沃尔玛把这个现象叫做“80/20”原则. 采购员的任务之一就是经常分析一下这 20% 中的商品是什么, 然后把它们采购进来^[4].

沃尔玛的电脑系统能保存两年的销售历史资料, 电脑记录了所有商品——具体到每一个规格、不同颜色的商品的销售数据, 包括最近各周的销量、存货多少. 这样的信息支持能够使采购员知道什么品种该增加, 什么品种该淘汰; 好销的品种每次进多少才能满足需求, 而又不致于积压.

沃尔玛公司还特别要求采购员要廉洁、诚实, 客户请吃、所送礼品及红包一概不能接受. 沃尔玛认为如果不这样要求势必导致: (1) 使供应商成本加大, 最终反映在价格上; (2) 采购员会受制于他人, 不公平进货; (3) 公司营运有风险; (4) 违背国家和公司规定. 所以这在沃尔玛是被坚决杜绝的. 沃尔玛的管理人员说, 诚实廉洁能使供应商去掉烦恼, 又使公司做到商品价格低廉, 商品质量好, 对顾客服务做得更好. 沃尔玛这样要求员工, 同时还从体制上杜绝商业贿赂. 沃尔玛中国有限公司总部设有防损部, 内部设调查员, 专门调查采购员与供应商的关系. 此外, 对采购员一般半年调换一下业务范围.

为了降低成本, 沃尔玛公司一是靠大量订货不断要求供应商尽可能压低价格; 二是越过中间商直接向制造商订货. 另外, 实现采购本地化. 在中国, 沃尔玛商店销售的商品 95% 都是中国制造的, 这样一来, 既节约成本, 又适应当地顾客的消费习惯.

沃尔玛商品的低价格来自于低成本, 而低成本则来自于高效率的管理.

2.5 与供应商利益共享、共生共荣

沃尔玛始终把建立同供应商利益共享、共生共荣的关系放在重要位置. 沃尔玛公司的企业文化中重要的一条就是同供应商保持良好的合作伙伴关系.

通常, 在零售商拼命压低商品价格的同时, 制造商却在追逐着更高的价码. 正是由于买卖之间的拉锯战, 造成了产销双方关系的不畅. 沃尔玛在改变这种长期固守的买卖关系中独树一帜.

对供应商提供服务, 这是沃尔玛要处理好的第二个外部关系(第一是与顾客的关系). 沃尔玛商品售价低廉, 在订单上尽量争取低价位, 但强调与供应商共同发展, 都应有合理利润, 并每月结款一次, 这是其一; 其二是强调与供应商信息共享, 供应商每一天每一分钟都可以在沃尔玛的电脑系统里查到自己的商品销

量、库存情况(对其他供应商保密), 该资料细化到每一规格及不同颜色的商品的销售状况. 这对做到按需生产非常有利.

应该指出, 工业社会发展到现在, 零售商与供货商之间的关系将从互相制约、互有所图的关系向新型的互相合作、共生共荣的工商双赢的伙伴关系发展. 零售商帮助供货商了解市场、了解消费者需求, 供货商根据市场需求调整自己的生产, 使产品适销对路. 这种新型合作伙伴关系的形成和发展, 可以给双方都带来极大的利益, 应该受到零售商和供货商的高度重视.

3 结束语

中国即将加入 WTO, 零售业将面临更加激烈的市场竞争. 作为世界排名第一的沃尔玛公司, 它成功的经营管理经验和独特的企业文化, 值得我们学习与借鉴.

参考文献:

- [1] 游梦华, 刘倩. 零售王国[M]. 广州: 广东旅游出版社, 1998.
- [2] 邹文旭. 论零售王国——沃尔玛公司的竞争战略及其应用[J]. 商业研究, 2000, (2): 31~ 33.
- [3] 常晓华. 沃尔玛企业文化探秘[J]. 商业文化, 2000, (2): 8~ 10.
- [4] 刘希举, 李型传. 深圳沃尔玛经营管理概况[J]. 商业经济研究, 1999, (1): 52~ 55.

Studies on the Marketing Strategies of WAL—MART

NING De—huang¹, ZHANG Xiao—xia²

(1. The Faculty of Management and Economics, Kunming University of Science and Technology, Kunming 650093, China;

2. Educational Science and Administration School, Yunnan Normal University, Kunming 650092, China)

Abstract In this paper, the marketing strategies of WAL—MART Co., are studied. It is a summary of successful experience of WAL—MART Co., . WAL—MART's secret: Target small—town, listen to the customers, treat the employees as partners, purchase carefully, and keep a tight rein on expenses.

Key words: WAL—MART; marketing; strategy

(上接第 60 页)

Design of Kunming Tourism Information System

LUO Yi

(The Faculty of Land Resource Engineering, Kunming University of Science and Technology, Kunming 650093, China)

Abstract Kunming is one of the tenth most popular international tourism city in China. In order to regard the tourism as one of the new backbone industries of Kunming, it is essential to develop a integrative tourism information system including introduction, guide, organization, web issuing and electric business. Kunming tourism information system is designed with C/S structure through which joins GIS to web.

Key words: tourism information system; Web technology; mapping information technology; C/S structure