

沃尔玛---零售业的一个奇迹

沃尔玛(Wal-Mart)是全球最大零售企业。1991 年其销售额突破 400 亿美元, 1993 年达 673.4 亿美元, 1995 年更创世界纪录实现年销售额 936 亿美元, 相当于全美所有百货公司之和。今天的沃尔玛拥有 2133 家沃尔玛商店, 469 家山姆会员商店和 248 家沃尔玛购物广场, 遍布美国、加拿大、巴西、香港等国家和地区。

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《幸福》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(Sears), 雄居全美零售业榜首。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 95 美国最大企业排行榜上名列第四。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。至今, 沃尔玛已拥有 2133 家沃尔玛商店, 469 家山姆会员商店和 248 家沃尔玛购物广场, 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。

沃尔玛提出“帮顾客节省每一分钱”的宗旨, 实现了价格最便宜的承诺。沃尔玛还向顾客提供超一流服务的新享受。公司一贯坚持“服务胜人一筹、员工与众不同”的原则。走进沃尔玛, 顾客便可以亲身感受到宾至如归的周到服务。再次, 沃尔玛推行“一站式”购物新概念。顾客可以在最短的时间内以最快的速度购齐所有需要的商品, 正是这种快捷便利的购物方式吸引了现代消费者。

此外, 虽然沃尔玛为了降低成本, 一再缩减广告方面的开支, 但对各项公益事业的捐赠上, 却不吝金钱、广为人善。有付出便有收获, 沃尔玛在公益活动上大量的长期投入以及活动本身所具的独到创意, 大大提高了品牌知名度, 成功塑造了品牌在广大消费者心目中的卓越形象。最后, 也是沃尔玛能超越西尔斯最关键的一个原因, 是沃尔玛针对不同的目标消费者, 采取不同的零售经营形式, 分别占领高、低档市场。例如: 针对中层及中下层消费者的沃尔玛平价购物广场; 只针对会员提供各项优惠及服务的山姆会员商店; 以及深受上层消费者欢迎的沃尔玛综合性百货商店等。

以上五点原因, 使沃尔玛得以从零售业中脱颖而出, 建立起了当代独特的零售王国。以

下从这五个方面详细阐述其成功之道。

1. 价格最便宜的承诺：沃尔市场比一般的超级市场面积略大一些，每家平均约占地 45000 平方尺，经营的商品品种齐全，举凡一个家庭所需要的物品在这里都能买到，又称“家庭一次购物”。从服饰、布匹、药品、玩具、各种生活用品、家用电器、珠宝化妆品，到汽车配件、小型游艇等等，一应俱全。商品陈列干净利落。初到美国的人逛超级市场往往摸不清所需要的东西究竟放在哪里。沃尔市场的标志却很清楚，使你在这样庞大的平面空间里不会迷路。每一家沃尔市场都贴有“天天廉价”的大标语。仔细比较一下，同样牌子的商品，在这家店就是便宜。买两支“目标”牌牙膏，在别的超级市场价格是每支 1.99 美元，而这里只要 1.36 美元。商品的质量是无可非议的，其他廉价商店，台湾货大量充斥，顾客大多是黑人和其他少数民族，而在沃尔市场，大多数是美国制产品。顾客一进门就面对一个“买美国货”的横幅。这既能激发爱国主义，又是高质量的象征。沃尔市场的顾客包括占美国人口大多数的中产阶级和低收入阶层，顾客对在沃尔市场所购的任何物品觉得不满意，可在 1 个月内拿回商店退还全部货款。

所有的大型连锁超市都采取低价经营策略，沃尔玛与众不同之处在于，它想尽一切办法从进货渠道、分销方式以及营销费用、行政开支等各方面节省资金，提出了“天天平价、始终如一”的口号，并努力实现价格比其它商号更便宜的承诺。严谨的采购态度，完善的发货系统和先进的存货管理是促成沃尔玛做到成本最低、价格最便宜的关键因素。其创始人沃尔顿曾说过，“我们重视每一分钱的价值，因为我们服务的宗旨之一就是帮每一名进店购物的顾客省钱。每当我们省下一块钱，就赢得了顾客的一份信任。”为此，他要求每位采购人员在采购货品时态度要坚决。他告诫说：“你们不是在为商店讨价还价，而是在为顾客讨价还价，我们应该为顾客争取到最好的价钱。”

2. 传达以及信息反馈的速度，提高整个公司的运作效率：总部的高速电脑与 16 个发货中心以及 1000 多家的商店连接。通过商店付款台激光扫描器售出的每一件货物，都会自动记入电脑。当某一货品库存减少到一定数量时，电脑就会发出信号，提醒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一个发货中心，再由发货中心的电脑安排发送时间和路线。在商店发出订单后 36 小时内所需货品就会出现在仓库的货架上。这种高效率的存货管理，使公司能迅速掌握销售情况和市场需求趋势，及时补充库存不足。这样可以减少存货风险、降低资金积压的额度，加速资金运转速度。

沃尔玛也采用了仓储式经营，因而在商品销售成本上更充分体现出规模效益。例如：山姆会员店内装修简洁，尽量利用所有的货架空间储存、陈设商品。价格不是标在每件商品上，而是统一标于货架，只要通过扫描商品的条形码，收银机便会准确地收取价款。商品多以大包装出售，以减低单独包装的成本。随着我国生产力水平的不断提高、消费者购买能力的增

强，许多城市已具备推行这一模式的条件。商家渐渐认识到仓储式经营模式的优点，并开始了一些尝试，类似广客隆的平价仓储商店纷纷开业。目前最关键的问题是，吸取国外成功企业(如：沃尔玛)的经验，更全面、更彻底地做到成本最低，实现规模效益。

在零售业中，舒适的购物环境、优质周到的服务必然与较高的价格相联系；而在商品价格低廉的连锁超市中，顾客往往只能得到购物价格上的优惠，而无法享受到优质的服务。凯马特(K—Mart)是美国一间著名的大型折扣连锁店，它的卖场广大，为了节约人工成本，店员却很少。虽然店里陈列着品种繁多、价格便宜的商品，但顾客如想找一、两位店员询问有关问题却不是件容易的事。在这里，顾客虽然满足了购买便宜商品的欲望，但是没有感觉到店员对他们付出了一点点关心，于是在顾客心中就产生了美中不足的遗憾。

零售企业要在顾客心目中树立品牌形象，仅靠质优价廉的商品是不够的，顾客还希望在购物的同时享受到细致盛情的服务。沃尔玛正是考虑到这一点，从顾客的角度出发，以其超一流的服务吸引着大批顾客。走进任何一间沃尔玛店，店员立刻就会出现在你面前，笑脸相迎。店内贴有这样的标语“我们争取做到，每件商品都保证让您满意！”顾客在这里购买的任何商品如果觉得不满意，可以在一个月内退还商店，并获得全部货款。沃尔顿曾说，“我们都是为顾客工作，你也许会觉得是在为上司工作，但事实上他也和你一样。在我们的组织之外有一个大老板，那就是顾客。”沃尔玛把超一流的服务看成是自己至高无上的职责。在很多沃尔玛店内都悬挂着这样的标语：

1. 顾客永远是对的；
2. 顾客如有错误，请参看第一条。

这是沃尔玛顾客至上原则的一个生动写照。有一些员工感慨地说，“是沃尔玛第一次让我们认识到顾客永远是对的。

沃尔玛经营秘诀在于不断地了解顾客的需要，设身处地为顾客着想，最大程度地为顾客提供方便。有一次，一位顾客到沃尔玛店寻找一种特殊的油漆，而店中正好缺货，于是油漆部门的经理便亲自带这位顾客到对面的油漆店购买。该顾客和油漆行的老板都感激不已。沃尔顿常对员工说，“让我们以友善、热情对待顾客，就像在家里招待客人一样，让他们感觉到我们无时无刻不在关心他们的需要。”

3. “一站式”购物新概念

顾客是否能在店中一次购齐所有需要货品，是否可以得到及时的新产品销售信息，是否可以享有送货上门、免费停车等附加服务，是否可以在任何有空闲的时间入店购物……这些问题也是评价一间商店好坏的重要标志。

在沃尔玛，消费者可以体验“一站式”购物(One—Stop Shopping)的新概念。在商品结构上，它力求富有变化和特色，以满足顾客的各种喜好。其经营项目繁多，包括食品、玩具、新款服装、化妆用品、家用电器、日用百货、肉类果菜等等。

另外，沃尔玛为方便顾客还设置了多项特殊的服务类型：

免费停车：例如深圳的山姆店营业面积 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，更设有“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。

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。

店内设有兰克施乐文件处理商务中心，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。

一次购物满 2000 元或以上，沃尔玛皆可提供送货服务，在指定范围内每次 49 元(因为商品价格中不含送货成本)。

另外，深圳山姆店办理一切移动电脑售机业务，移动局销售的所有机型。价格均比其他代办网点便宜 100 元；它还代理销售润讯的通讯产品，代收各类机型的台费，各种中文机、数字机均比市面其他润讯网点便宜 50 元。

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，沃尔玛就在哪里开业。

4. 捐赠公益建立形象

沃尔玛为了向顾客提供更多的实惠，而尽量缩减广告费用，为此它在促销创意上颇费心思，力争以最少的投入获取最佳的效果。凡是沃尔玛所促销的商品总是能被一抢而空。在促销方式中，沃尔玛特别重视发挥活动行销(EventMarketing)的作用。例如，在纳布拉斯加州费尔伯利的分店成立了一支“精确购物花车训练队”，并组织参加了当地举行的花车游行活动。所有的队员都穿着沃尔玛的制服，推着花车变换队形，在游行队伍中显得格外引人注目。为了给社区乏味枯燥的生活增添些情趣，制造欢乐气氛，沃尔玛会经常性开展一系列户外大拍卖、乐队和马戏团表演，以吸引顾客前来购物。每年十月的第二个星期六，沃尔玛都会在奥尼安塔分店的停车场举行“吃圆月饼”的竞赛活动。这一活动吸引了许多来自其它州的顾客

前来参加、观看。新闻媒体的采访报道更提高了该项竞赛以及沃尔玛的知名度。另外，在沃尔玛公司股票上市时，曾邀请华尔街的证券分析家和股东们泛舟溪流、露营湖畔。

尽管沃尔玛一再缩减其广告开支，但另一方面在对非盈利组织和公益事业(如学校、图书馆、经济发展团体、医院、医学研究计划和环保方案等)进行捐赠时，却不吝金钱，十分慷慨。

1983 年以来，沃尔玛为美国各州“联合之路”慈善机构捐赠了 5200 万美元。

乔治亚香山城的分店举办了亲猪大赛为慈善机构募捐。

1988 年以来，为协助各儿童医院开设的“儿童的奇迹”电视栏目，沃尔玛筹集了 5700 万美元，是其中最大的赞助商。

沃尔顿还积极资助公、私立学校，成立特殊奖学金，协助拉丁美洲的学生到阿肯色州念大学。他还将自创品牌“山姆美国精选”商品营业额的一定比例捐作奖学金，提供给研究数学、科学与计算机的学生。

5. 细分市场全面覆盖

西尔斯公司是全球大宗邮购与零售业的始祖，创立于 1886 年。在 1992 年以前，它一直保持着零售业之冠的地位。它在美国的普及度令人吃惊——美国平均每 10 人中就有 8 人一年至少去西尔斯购物一次。西尔斯所走的商品路线，一向是以中下阶层为消费诉求对象。它的一个主要卖点与沃尔玛一样，就是商品价格低廉。但进入 90 年代以后，西尔斯的零售业危机四伏，到 1992 年就已经为只有几十年历史的沃尔玛所赶超，为了公司的生存和发展，西尔斯不得不改变经营策略，把注意力转移到保险业、不动产业、金融业和信用卡业，进行多角化经营。那么为什么在零售业的战场上沃尔玛得以战胜稳居霸主地位多年的西尔斯？

沃尔玛在品牌经营策略上，选择了多种零售形式以针对不同档次的目标消费者。正是由于沃尔玛全方位出击、抢占了高、低档市场，所以沃尔玛取代了曾经风靡整个美国的西尔斯，成为零售业第一品牌。

二战后，消费者的结构层次就开始了不断的变化。原来的中下阶层已逐渐分化为“中上”和“下”两个阶层。沃尔玛针对这一变化，果断采取了不同经营形式的品牌策略。其中 1983 年创立的山姆会员店和 1988 年创立的沃尔玛购物广场是针对“下”层消费者，更彻底地做到减少开支的理想境地，争取到原来属于西尔斯的大部分顾客。另一种 1987 年创立的经营形式沃尔玛综合性百货商店装修气派，规模庞大，服务超级，出售的产品变化多样、独具特色，比较起来西尔斯出售的商品多是一些朴实的样式，欠缺独特之处，因此“中上”阶层的顾客当然也就不再眷恋西尔斯公司。由于沃尔玛从这两方面同时向西尔斯提出挑战，发起进

攻，所以西尔斯无力与之抗衡，终于让出了盟主的位置，转到零售业以外的行业去了。

会员制是一种新兴的零售形式。山姆会员商店是沃尔玛经营的一大特色，是它夺取市场战胜西尔斯的一大法宝。

实行会员制给沃尔玛带来了许多利益：

1. 建立了长期稳定的消费市场。通过会员制，沃尔玛以组织约束的形式，把大批不稳定的消费者变成稳定的客户，从而大大提高了沃尔玛的营业额和市场占有率。

2. 培养了大批品牌忠诚者。通过会员制，成为会员的消费者会长期在山姆会员店购物，这样很容易产生购买习惯，从而培养起消费者对沃尔玛这一零售商品品牌的忠诚感。

3. 会费收入相当可观。会费虽相对个人是一笔小数目，但对于会员众多的山姆店来说，却是一笔相当可观的收入，它往往比销售的纯利润还多。

另一方面，实行会员制是类似于减价优惠的一种促销形式，消费者也可以从中获取许多利益，例如：

1. 享受超低价优惠或特殊服务。对于消费者来说，加入山姆店可以享受价格更低的优惠，一次性支出的会费远小于以后每次购物所享受到的超低价优惠，所以往往愿意加入会员店。

2. 方便购物。消费者一旦成为会员之后，可以享受各式各样的特殊服务；例如可以定期收到有关新到货品的样式、性能、价格等资料，享受送货上门的服务等。

3. 可利用会员卡馈赠亲友。会员卡的形式很多，其附属卡便可以礼品的形式转赠他人。

山姆会员商店的会籍分为商业会籍和个人会籍两类。商业会籍申请人须出示一份有效的营业执照复印件，并可提名 8 个附属会员；个人会籍申请人只须出示其居民身份证或护照，并可提名 2 个附属会员。两类会籍收费统一，主卡年费均为 150 元，附属卡年费每张 50 元（以深圳山姆店为例）。简便的入会手续，保证了每一位消费者都有成为会员，享受优惠的可能性。

如今，沃尔玛公司正在大举进攻欧洲、亚洲，以及非洲的许多国家。在欧洲，这家超级零售商已经兼并了德国近百家商店；在东南亚地区，沃尔玛稳扎稳打，步步推进，在这些国家和地区已经出现了数百家沃尔玛旗下的大型超市和连锁店，它试图以此举在欧洲和亚洲地区站稳脚跟。德国，是沃尔玛的重点目标；中国，则是沃尔玛在亚洲最具发展前景的市场。

位于德国法兰克福郊外的巨大的韦特考夫商店，出售的商品从香肠到沙发无所不包，如今，这里却发生了许多惊人的变化，商品的价格似乎降低了不少，货架更加琳琅满目。一位老者说：“这里的员工也发生了变化，雇员们显得比以前礼貌多了。”这正是被人们称为“沃

尔玛”效应的体现。1998 年 5 月，沃尔玛公司斥资 9 亿美元收购了拥有 20 多家商店的韦特考夫连锁店，然后开始用它自己的低售价，以及为顾客着想的商业形象改造它们。1999 年初，沃尔玛公司又从施帕尔公司手中收购了另外 80 家德国商店。至此，欧洲零售业千篇一律的形象被彻底打破了。

与可口可乐或麦当劳等一些著名的美国大公司相比，沃尔玛全球化的步伐一直较慢。尽管沃尔玛是世界最大的零售商，但直到 1991 年它才在墨西哥开设第一家海外商店，而该公司 90%以上的销售额和利润现在仍来自美国国内。在过去两年中，沃尔玛的股价增长了 200%。但随着美国零售市场的日趋饱和，该公司股票的升势已经趋缓，这也正是其首席执行官戴维·格拉斯要依靠拓展国际市场来推动公司持续发展的原因。该公司计划在 3~5 年内使其海外的利润增长额占公司总利润的 35%。沃尔玛公司国际业务部总经理博比·马丁说，该公司已经占领了墨西哥和加拿大的市场。如今，这位总裁又把目光对准了另外一些目标，其中包括亚洲国家、拉美和最值得注意的欧盟国家。

由于语言和文化上的原因，试图进入欧洲市场的美国公司一般会先在英国开店，但沃尔玛却不这样做，它直接进入了德国市场。众所周知，这是一个困难重重的零售市场。德国的劳动力成本较高，它的商业区划分、商品定价和商店的营业时间都受到许多条条框框的限制。其他一些大型的美国零售公司，包括如意玩具公司和斯特普尔公司等，已经在那里陷入了困境；欧洲的一些零售业巨头，如法国的家乐福和英国的马莎公司，在德国的经营也都不景气。整个欧洲市场零售业已持续 6 年处于低迷状态。沃尔玛还遇到了其他一些难题。在德国，由于沃尔玛未能获得新的食品销售许可证，不能建新商店，所以它无法应用曾使其在美国取得成功的小城镇增长战略，而必须通过兼并来进行扩展。但是精明的德国零售商已将其公司售价提高了许多，沃尔玛并不想多付出数十亿美元来实现它的欧洲计划。

因此，沃尔玛公司决定在全球范围寻找适宜的“合作者”，即从一些相当于“残次品专柜”的小公司那里收购小型连锁店。它的第一个兼并对象是韦特考夫公司，随后又从施帕尔贸易公司收购了 78 家大型超市，这使其得以大举进军德国市场。但施帕尔公司发言人席林格却坦言：“这些商店虽然具有一定的规模，但其经营状况却不乐观，沃尔玛公司必须花大力气改变这种被动局面，否则，它将难以占领德国市场。”

沃尔玛为什么要选择德国呢？该公司负责德国业务的经理蒂亚克斯说：“德国是世界第三大经济强国，这对我们来说非常重要”。而更重要的是，德国为沃尔玛公司提供了一个中央基地，它可以从这里向整个欧洲扩展。由于欧元已承诺要使国家间贸易更加简捷，沃尔玛显然想成为一个占领欧洲市场的超级零售商。而且德国零售业的现状正好适合沃尔玛发挥其实力。该公司“天天低价”的经营哲学迎合了德国人节俭省钱的天性，而大多数德国商家是依靠季节性减价和特殊平卖来吸引顾客的。在服务亟须改善的国家，沃尔玛以顾客为本的商业文化

也给严谨的德国人带来一些宽慰。

研究零售市场的欧洲商业研究所所长哈利尔博士说：“真正令德国市场惧怕的并不是价格压力太大，而是沃尔玛的商业观念。顾客对德国零售商的评价不高，它们基本上就没有服务。”沃尔玛准备投资 1.6 亿美元，对已收购的施帕尔连锁店进行全面装修改造，同时也在把美国许多最佳的商业做法和管理人才引入德国，以使它在德国的全部业务达到公司标准。

在一个顾客适应了经常恶声恶气的商业服务的国家里，沃尔玛是怎样管理雇员的呢？蒂亚克斯说：“我们试图让他们注意体会工作中的乐趣。”沃尔玛同时也在按照它的美国方式促使工作环境民主化，它取消了等级制度，给雇员们决策的信息和权力，但公司不会给他们购股权。尽管沃尔玛德国公司许多革新举措来自美国，但这些并不是在竭力使它在德国的商店效仿美国的模式，沃尔玛已经为适应当地的文化做了一些调整。例如，德国沃尔玛商店没有“10 英尺规则”。在美国，这项规则要求沃尔玛的雇员必须与距离他 10 英尺以内的任何顾客讲话；而在德国，沃尔玛只是鼓励员工们友善待客。蒂亚克斯说：“你不能把这些东西强加给你的员工。他们必须真心诚意，否则顾客一眼就能看穿他们。”

德国和来自其他欧洲国家的顾客们已经看到沃尔玛商店内巨大的改进。各种商品的陈列柜已经按照美国沃尔玛商店的结构进行了调整，一些写有“天天低价”和“马克坚挺！”字样的彩旗从天花板上直垂下来，而琳琅满目的货架上竖立的小红旗则标志着这些商店正在向“天天低价”的过程转变，许多商品已经永久性地调低了价格。迄今为止，韦特考夫商店的 4 万多种商品中已有 1 万多种商品的价格打折出售。1999 年，这家商店的营业额增加了 25%，达到 38 亿美元。然而，沃尔玛的竞争对手则纷纷指责沃尔玛挑起了价格战。于是，零售商们起而应战，也都调低了自己的商品价格。德国最大的零售商梅特罗公司调低了其 3000 多种核心商品的价格，其他几家大型连锁店甚至模仿沃尔玛打出了“天天低价”的广告标语。

沃尔玛带来的影响还体现在其他一些方面。在这个“一手交钱一手交货”的概念由来已久的国家里，顾客们现在可以用信用卡付费。一些商店现在甚至考虑采用为顾客装包的激进做法，这在德国是前所未闻的。沃尔玛德国公司总裁蒂亚克斯说：“考虑到德国的劳动力成本，甚至连我们自己的人起初都对延长营业时间的做法表示怀疑，但顾客们的反应非常好。”沃尔玛的竞争对手们只好再一次极不情愿地学它的做法。

此外，沃尔玛自己的信息系统能把扫描数据直接通过卫星传向公司总部，使公司可以快捷地管理自己的供货链，在库存减少时自动订货，还可以使沃尔玛发现新的营销机会。这对沃尔玛在全球取得成功是至关重要的。

德国 GFK 集团高级顾问特瓦尔博士认为，一个零售商要想从德国供货商那里得到最优惠的价格，它至少需要有 120 亿美元的年销售额，沃尔玛现在德国只有 118 家商店和 62 亿美

元的营业额，它或许难以得到最优惠的条件，但蒂亚克斯总裁认为，沃尔玛可以通过提高生产率保持低价格。此外，考虑到公司的规模和业绩，欧洲有哪个供货商能断定沃尔玛将会失败呢？

沃尔玛的科学管理是其成功的关键。为适应如此巨大的零售商业的需求，沃尔玛拥有一个规模空前的计算机网络系统，微机工作站有 5500 多个，总站和全世界各地的计算机工作站保持热线联系。1987 年，公司建立起全美最大的私人卫星通信系统，以便节省总部和分支机构的沟通费用，加快决策传达以及信息反馈的速度，提高整个公司的运作效率。沃尔玛与 INFORMIX 合作建立。IN—FORMIX 数据库系统，系统信息总量达到 4000 千兆的海量，每天仅条码阅读机读写的信息就有 2500 万字节之多，总部每天和各地分支机构交换的数据达 1.5 亿个字节，这也是世界上最大的民间数据库。依靠先进的信息化管理，任何一件商品的销售都会核计算机系统进行分析，当库存减少到一定量的时候，电脑会发出信号，提醒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一个发货中心，再由发货中心的电脑安排发送时间和路线，在商店发出订单后 36 小时内所需货品就会出现在货架上。作为沃尔玛的总裁，依靠信息系统，可随时调用任何一个地区、任何一家商场的营业情况数据，知道哪里需要什么商品，哪些商品畅销，从哪里进货成本最低，哪些商品利润贡献最大等等。沃尔玛就这样和众多消费者保持着密切的联系，也成为许多消费品制造商联系市场的重要渠道，这个巨大的销售网络，决定看许多商品的生产消费过程。

沃尔玛获得巨大成功的原因有很多，其价格营销，服务营销，形象营销都是其成功的基石，但所有这些，归结为一句话，即沃尔玛已真正实现了管理现代化，不论其经营管理思想还是其管理组织、管理方法、管理手段都已经达到了一种较高的水准。人类社会的经济发展从二十世纪八十年代开始逐渐从工业化社会向信息社会转换，信息化和信息经济成为整个社会发展的趋势和主要经济形态。土地、资本和劳动力是第一类经济资源，组织、企业家素质是第二类经济资源，制度和信息则是一种新的经济资源，即第三类资源。同时，一定社会的经济体制或制度理性，也是由于社会的信息流动规则所决定的。

信息意识是现代市场经济观念的主要组成部分，作为现代市场经济基本单元的企业无时无刻不处于及时产生、发送、接收信息和凭借信息识别市场运行趋势的运行过程之中。完善的市场经济活动应是物质流、货币流和信息流三者融会贯通的统一运行过程，其中信息流量中枢神经系统，是启动器和指南针。沃尔玛的成功就在于它抓住了这一历史性的转变，凭借其完善的信息管理手段和超人一筹的信息管理理念，实现了其企业规模的发展并最终成就了在零售业的霸主地位。沃尔玛借助信息化战略获得巨大成功。

沃尔玛公司总经理马特说：“100 家商店是一个很好的开端。我们毕竟才刚刚进入德国市场一年时间，我们正在全力着手发展我们的计划。”他说：“我们的下一个目标将是亚洲，重

点将进军巨大的中国市场。”如今，沃尔玛已经在中国东部发达地区抢滩登陆，广州、深圳、上海、北京、武汉等一些大中城市已出现了数十家沃尔玛的连锁店，它们的出现对中国的许多大型零售企业造成巨大的震动和冲击。

附：沃尔玛(WAL—MART)小档案：

1950 年 山姆·沃尔顿开设了第一家特价商店。

1962 年 沃尔顿以“Wal—Mart”为名在阿肯色州拉杰斯市开办了第一家沃尔玛平价商店。

1972 年 沃尔玛公司在纽约上市股票，其价值在以后的 17 年间(到 1989 年)翻了 100 倍。

1979 年 沃尔玛总销售额首次突破 10 亿美元。

1983 年 成功地开设了凭会员资格方能平价购物的山姆会员商店(SAM'S CLUB)。

1985 年 美国著名财经杂志《福布斯》把沃尔顿列为全美首富。

1987 年 在德州加伦市开设了第一家综合性百货商店(HyperMart)，并建立起美国最大的私人卫星通信系统之一，将下属分店与总部联结起来。

1988 年 3 月 在密苏里州华盛顿市成立了第一家沃尔玛平价购物广场(Super Center)。

1991 年 在墨西哥与当地著名的 Cifas. A 合作建立起 45 家山姆会员商店和沃尔玛购物广场，又在加拿大开设了 122 家连锁店。

1992 年 3 月 17 日 沃尔顿荣获“总统自由勋章”。

1993 年 在英、法、德等欧洲国家已拥有 330 家零售商店，其海外营业额已占总营业额的 27.6%。

1994 年 正式成立国际业务部，专门负责境外事务。

1996 年 8 月 12 日 中国第一家沃尔玛平价购物广场和山姆会员商店在深圳开业。

山姆·沃尔顿成功经营十大法则：

1. 全心经营，比别人更尽心尽力。
2. 和同事分享利润。

3. 激励你的同事。
4. 凡事和同事沟通。
5. 感激同事对公司的贡献。
6. 成功要大肆庆祝，失败则不必丧志。
7. 聆听公司内每一个人的意见。
8. 超越顾客的期望，他们就会一再光临。
9. 控制成本低于竞争对手。
10. 逆流而上，走不同的路，放弃传统观念。