

将当今世界最优秀的商业理念付诸实践

沃尔玛

的经营理念 与管理风格

汤志浩 / 编著



缔造零售帝国的商业传奇

为你揭开第一零售巨头

沃尔玛成功的奥秘

走进任何一家沃尔玛商店，你都会看到这样一条标语：“第一，顾客永远是对的；第二，如果有疑问，请参看第一条。”山姆·沃尔顿对此这样解释：“所有同事都是在为购买我们商品的顾客工作。事实上，顾客能够解雇我们公司的每一个人。他们只需到其他地方去花钱，就可做到这一点。”

山姆·沃尔顿独创了“沃尔玛欢呼”，将员工的热情在每天工作前提升至最高点。他曾经说过，“因为我们工作如此辛苦，我们在工作过程中，都希望有轻松愉快的时候，使我们不用总是愁眉苦脸。这是‘工作中吹口哨’的哲学，我们不仅仅会拥有轻松的心情，而且会因此将工作做得更好。”之后，“沃尔玛欢呼”成为了每一位员工的必修课，也成为了每一天“带给顾客好心情”的前奏。

ISBN 7-5387-2138-1



9 787538 721386 >

ISBN 7-5387-2138-1/I • 3527

定价：23.80元

F737.124.2
6

沃尔玛

的经营理念 与管理风格

汤志浩 编著



时代文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

沃尔玛的经营理念与管理风格/汤志浩编著. —长春:
时代文艺出版社, 2004.12

ISBN 7-5387-2138-1

I.沃… II.汤… III.零售商业-连锁商店-商业经营-
经验-美国 IV.F737.124.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第 119658 号

沃尔玛的经营理念与管理风格

作 者: 汤志浩

责任编辑: 韩韬略

责任校对: 韩韬略

装帧设计: 方与圆工作室

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街 124 号 邮编: 130021)

发 行: 新华书店总店北京发行所总发行

印 刷: 吉林省党校印刷厂

开 本: 880×1230 毫米 大 32 开

字 数: 330 千字

印 张: 13

版 次: 2004 年 12 月第 1 版

印 次: 2004 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5387-2138-1/I·3527

定 价: 23.80 元



前言

谈到零售业，必然会提及沃尔玛。沃尔玛继 1990 年成功超越凯玛特(K-Mart)，荣登折扣百货业龙头地位之后，又于 1991 年超越百年老店西尔斯(Sears)，登上了全美零售业的第一把交椅。紧接着，沃尔玛发展势头不减，直指全球第一的目标。国际著名咨询公司——麦肯锡咨询公司在 2002 年的一份报告中指出，1995 年至 1999 年，美国生产总量的 1/8 靠的是三个字：沃尔玛。

然而，谁能知晓，沃尔玛这一成长于美国乡村小镇的企业会在如此短的时间内，位居同行之首？要想知道沃尔玛的成功轨迹，首先必须了解其创始人山姆·沃尔顿的传奇经历。可以说沃尔玛的成功就是已去世的山姆·沃尔顿的成功。

他白手起家于美国西部小镇，将其独特的处事原则与做人理念融入了沃尔玛的企业文化中，逐步由小镇走向世界，创造了零售业的一大奇迹，同时也引起了世人的广泛关注。他成功的秘诀十分独特，就是让员工们时时想到这句话：“山姆会怎么做？”

山姆·沃尔顿所订下的标准，就是要聆听顾客以及真正在做事的人的意见。山姆·沃尔顿不但是伟大的创业家与企业家，而且最重要的，他是一位善良、高贵、和蔼、大方的人。就连美国总统布什也曾这样评价山姆·沃尔顿：“山姆·沃尔顿，一个地道的美国人，他具体地展现了创业精神，是美国梦的缩影。他关怀员

工,奉献社会,具有诚实、努力工作的美德。美国向这位伟大的商业领袖致敬!”

山姆·沃尔顿一手创建了偌大的沃尔玛“零售帝国”,革命性地改变了零售业的经营理念,为客户着想成为其始终不渝的经营主旨。因此,沃尔玛所涉足的地方,必将引起当地众多消费者的热切欢迎,引起当地同行竞业者的恐惧,“狼来了”的喊声也此起彼伏。

沃尔玛利用独特的企业文化吸引着无数的回头客,先进的高科技手段令所有的竞争对手望而生畏,新颖的人才管理理念吸引了众多的人才的加盟。因此,本书内容涉及全面,从沃尔玛的崛起、山姆·沃尔顿的经营理念到沃尔玛的经营管理、竞争策略、企业文化以及在中国的发展状况,全面、条理、清晰地反映了沃尔玛打造“零售帝国”的方方面面。

沃尔玛让众多消费者受益匪浅,因此消费者有必要关注沃尔玛的经营服务原则;沃尔玛与众多供应商精诚合作,因此供应商需要了解沃尔玛的经营管理策略;沃尔玛让众多同行闻风惧怕,因此同行更加需要研究其经营管理策略。谨以此书献给广大关注零售业、关注沃尔玛、想成就伟大事业的人。

编 者

2004.10

目 录

前言	(1)
----------	-----

写在前面

缔造商业传奇的沃尔玛	(1)
------------------	-----

第一章

沃尔玛“零售帝国”的成功之路

沃尔玛由一个乡镇小企业壮大为一个“零售帝国”，沃尔顿由一个老实巴交的“乡巴佬”成长为一个龙头企业的“老大”，这其中的奥秘让我们先睹为快。

一、首先，想要创建一个“零售帝国”	(9)
二、借助“女裤理论”，实施农村包围城市战略	(21)
三、连锁经营造就规模化效应	(26)
(一) 连锁店的经济优势	
(二) 连锁经营对宏观经济的意义	

第二章

沃尔玛的人才管理

人才是最大财富的创造者。那么，如何培养人才，利用、管理人才就是很多企业所面临的很实际的问题。沃尔玛的“公仆文化”是一条值得借鉴的成功之路。

- 一、让员工都知道我们很重视他们 (37)
- 二、员工是最大的财富 (42)
 - 沃尔玛成功的核心
- 三、让 130 万员工成为“合伙人” (48)
- 四、善待员工就是善待顾客 (58)
 - (一) 多种薪资制度相结合
 - (二) 奖金及福利制度
 - (三) 晋升制度
- 五、公仆领导：全新的人才管理理念 (64)
- 六、店中有店：将权利下放给每一位员工 (69)
 - (一) 尊重员工
 - (二) 下放职权
 - (三) 集思广益
 - (四) 让每一位员工实现个人的价值

七、身着红旗袍的沃尔玛英雄	(79)
八、用飞机与卫星缩短沟通的距离	(93)
九、协作式过渡，培养运输队长为接班人	(101)
(一) 戴维·格拉斯的闪现	
(二) 李斯阁的接任	
李斯阁访谈录	(112)

第三章

沃尔玛的经营策略

如何搞活一个企业，主要看领导人是怎样经营的。沃尔玛的服务、质量、价格、创新并进的策略值得借鉴。

一、廉价策略折服供应商	(119)
二、请对顾客露出你的八颗牙	(127)
“三米原则”与“露出八颗牙”	(133)
——沃尔玛中国有限公司总裁张嘉声、副总裁李成杰访谈录	
三、购买专用卫星，打造强势供应链	(136)
四、不断创新，在竞争中永远领先一步	(141)
(一) 最新的立体战略	
(二) 有理有节的扩张策略	

(三) 沃尔玛的形象制造

(四) 前瞻性的营销战略

(五) 高效分销点石成金

附：不断更新技术 (149)

——戴维·格拉斯回忆沃尔玛的技术革命

(一) 技术更新

(二) 沃尔玛不再手足无措

(三) 技术更新

五、术业专攻，打造核心竞争力 (155)

(一) 新的零售业态层出不穷

(二) 零售生命周期缩短

(三) 零售技术日益重要

(四) 各业态之间的竞争日趋激烈

(五) 经营向两极化方向发展

(六) 垂直营销系统进一步发展

(七) 无店铺销售迅速成长

(八) 零售界的全球化趋势

六、视纸如命，节约是为顾客省钱 (160)

(一) 浪费的内涵

(二) “若有若无”的办公室

(三) 人人有效才省钱

(四) 零成本促销

(五) 从自己身上揩油

七、e化传统企业，电子商务领域的侏儒变巨人 (167)

沃尔玛网站在员工沟通中的实际应用	(175)
------------------------	-------

——珍妮·杰克逊专访

八、要为顾客先讨价还价	(179)
-------------------	-------

九、讲求效率，永远力争完美	(183)
---------------------	-------

第四章

沃尔玛的竞争策略

物竞天择，适者生存。沃尔玛通过节约成本等方式壮大自己，兼并别人，最终动了“富人店”的奶酪。

一、永恒的经营主题：节约成本	(193)
----------------------	-------

(一) 机器代替人力降低成本

(二) 信息系统减少控制成本

(三) 对房地产的准确把握，降低固定成本

(四) 在广告上压缩投入

(五) 低成本、高效率的特色管理

二、薄利多销，积极促销小杂货	(201)
----------------------	-------

三、“车到山前必有路”，诚信赢得扩张资金	(205)
----------------------------	-------

四、“穷人店”动了“富人店”的奶酪	(213)
-------------------------	-------

——成功竞争凯马特

(一) 两大零售巨头在 2001 年的不同命运	
-------------------------	--

(二) 谁动了凯马特的奶酪?

(三) 供应链制胜

(五) 与供货商的博弈

五、“大鱼吃小鱼”，只有兼并才能壮大自己 (224)

六、竞争获胜的命脉：信息化 (229)

(一) 信息化是商业企业的必然选择

(二) 商业信息系统的特点

(三) 商业企业信息化的技术选择

(四) 信息化对商业企业营业的深刻影响

七、广告并非无用，而是要依据实际来执行 (239)

八、彰显融平价与品质于一身的品牌效应 (246)

九、会员制屡创绩效 (251)

第五章

沃尔玛的企业文化

企业文化是一个企业的形象，是一个企业继续发展的动力源泉，是一个企业凝聚力的核心。沃尔玛以其独特的企业文化团结着员工、合作商共同前进。

一、永恒的主题：追求卓越 (261)

二、让顾客超乎想象地满意	(265)
(一) 谁是顾客? 顾客满意是双赢	
(二) 顾客要什么? 顾客满意是一石三鸟	
(三) 超出顾客想象的满意, 顾客满意是三位一体	
三、日落原则: 任何事都不要等到明天再做	(273)
四、别开生面的“周六例会”	(276)
五、独特的欢呼文化	(283)
六、始终不渝地坚持谦虚的经营原则	(292)
七、巧借公益事业树立形象	(296)
(一) 帮助邻居	
(二) 帮助儿童	
(三) 支持教育	
(四) 保护环境	
附: 沃尔玛的“购买美国货运动”	(304)
八、人性化营销网页的奇效	(309)
九、营销互补、共生共荣	(314)

第六章

沃尔玛的全球战略

经济全球化浪潮涌来，中国这个巨大的潜在市场是各国商家的必争之地。那么中国这个“大蛋糕”该如何占有呢？沃尔玛的本土化经营策略值得模仿。

- 一、有理有节的全球化扩张策略 (321)
- 二、步步为营，长期准备 (339)
 - (一) 长期准备
 - (二) 选择深圳
 - (三) 培养管理层
 - (四) 逐步扩张
 - (五) 加快速度
 - (六) 资本运作
 - (七) 采购中国商品
 - (八) 采购量每年以 20% 的速度递增
 - (九) 采购总部转至深圳
 - (十) 计算机管理
 - (十一) 促销讲究技巧
 - (十二) 培训体系健全
 - (十三) 价格优势明显
 - (十四) 信息系统

三、运用本土化经营策略	(353)
(一) “本土化” 的原因	
(二) 沃尔玛积极推行本土化, 实现第二次飞跃	
四、沃尔玛在中国狂奔	(368)
(一) 快速启动开店战车	
(二) 灵活变身	
(三) 全球采购落户深圳	
(四) 沃尔玛在中国的开拓步伐	
五、与中国制造业合作共创双赢模式	(378)
(一) 品牌供货商选择销售商的理由	
(二) 品牌供货商选择销售商的市场表现	
(三) 连锁商业对品牌供应商选择的对策	
附录一: 沃尔玛的辉煌成就	(388)
附录二: 沃尔玛的全球分布	(397)

写在前面

缔造商业传奇的沃尔玛

固执地坚持“吝啬”经营原则的山姆·沃尔顿，直到 1992 年去世的时候，已经积累了美国历史上数额最大的一笔财富。他所创建的公司也由阿肯色一个穷乡僻壤小镇主广场上的一家微小日用百货店，发展成了世界上最大的零售帝国。然而，其乡巴佬的形象却始终如一，其冒险、创新精神始终不易，正因此他当之无愧地获得了布什总统颁发的全国最高平民荣誉之一——“总统自由勋章”。勋章上的赞词是这样的：“山姆·沃尔顿，一位有独创性的美国人，冒险精神的具体体现，美国梦的杰出代表。”

1992 年 3 月，当时在任总统布什在美国第一夫人的陪同下，来到沃尔玛总部的大礼堂，向沃尔顿颁发美国最高的平民荣誉之一——“总统自由勋章”。此时的沃尔顿只能坐在轮椅上被推出来参加这个盛大的仪式。他的皮肤苍白，浑

身浮肿,但他的目光依然敏锐有神。当布什总统把勋章挂到他虚弱的脖子上时,他坚持要站着接受这一荣誉。当授奖仪式结束时,到场的所有人都以热烈的掌声向这位老者致敬。

那么,这位老者——山姆·沃尔顿究竟是何人呢?相信世界上只要懂得花钱购物的正常消费者都会对此人有所耳闻(低龄儿童除外)。其传奇的色彩主要体现在缔造了不可一世的“零售帝国”——沃尔玛。

当山姆·沃尔顿于 1992 年去世的时候,他已经积累了美国历史上数额最大的一笔财富。他所创建的公司也由阿肯色一个穷乡僻壤小镇主广场上的一家微小日用百货店,发展成了世界上最大的零售帝国。

而在山姆·沃尔顿去世后的短短几年内,他的公司——沃尔玛,拓展到比紧随其后的三个零售商联合起来的规模还要大,年销售额超过了 1180 亿美元——也就是说,比全美国的男人、女人和孩子年平均消费 440 美元还要多。沃尔玛是全世界所有公司中最大的公司之一,其员工人数比通用汽车公司还要多,其零售网络延伸到了世界的每一个角落,而且其长远计划要在规模上不断扩展,超过现在的三倍以上。在美国,沃尔玛是内衣、肥皂、牙膏、儿童服装和其他许许多多商品最大的销售商。而在图书、音像、电器、录像机和 CD 光盘一类的商品销售中,它亦名列最大的零售商之列。它主宰了加拿大的零售业,并已经进入墨西哥、阿根廷、巴西、中国、印度尼西亚和德国,而且另有许多国家正在它的拓展计划之中。