



Walmart

一分钱优势

沃尔玛连锁制胜之道

● 从乡村小店到世界零售业霸主

● 白手起家 50 年创造连锁第一



全国百佳图书出版单位

APOTIME

时代出版传媒股份有限公司

安徽人民出版社

前 言

成功者有成功者的哲学，成功有成功的理由。多年来，沃尔玛矢志不渝地采用基于“总成本最低”这一经营原则和“商业营销模式”，一路走来，一路壮大。并在追求“总成本最低”的“商业营销模式”上显示出自己的万丈雄心。

沃尔玛从事的是最传统的产业——零售行业；使用的是最简单的战略——低价制胜；却创造了最辉煌的成就——世界第一。从1962年山姆·沃尔顿开第一间连锁性质的零售店算起，沃尔玛经过50年的发展，把一家又一家大小公司兼并或者甩在身后，最终成为全球零售业的领头羊，登上世界500强的榜首，创造了传统行业发展的奇迹。

世界500强创造的辉煌神话为所有渴望成功的个人和企业管理者所羡慕，激励着所有渴望攀登事业巅峰的人们，研究和挖掘世界500强经营策略和管理方法也成为必需。另外，世界500强在商业竞争中战胜对手逐步走向卓越的众多策略，对中国本土零售业产生了巨大的启示，成为中国零售企业未来发展的指引。

本书作者经过多年的分析和研究，选取沃尔玛发展历程中的经典

案例，从企业文化、品牌、市场、渠道、管理、危机处理以及用人等方面，用全景式的、立体的手法把沃尔玛成长、壮大的全过程清晰地呈献给读者。全书语言轻松生动，又不失专业性，相信读者一定能有所收获。

目 录



前 言 / 1

绪 论 连锁制胜之道 / 1

“总统自由奖章” / 3

灵魂工程——零售业也可以创造奇迹 / 6

第一章 引领创业时代 / 15

成长的魔方 / 17

非常规经营 / 23

挣钱游戏 / 36

珍视每个一分钱 / 51

第二章 服务精神 / 55

创造顾客 / 57

帮客户节省每一分钱 / 67

“颠覆” 廉价 / 74

第三章 非常规经营 / 81

天天平价 / 83

地点是成功关键 / 92

成本领先战略 / 98

扁平化管理 / 104

规模化采购 / 112

控制供应商 / 116

第四章 超导物流 / 127

配送系统 / 129

“无缝”物流体系 / 140

“伞形结构”优势 / 145

第五章 利润分享 / 161

员工是合伙人 / 163

“倒金字塔”概念 / 170

员工创造力 / 179

第六章 全球化扩张 / 185

海外扩张之路 / 187

放大优势 / 193

低价制胜 / 204

第七章 运筹帷幄的“资本论” / 221

美国经营管理得最好的公司 / 223

透视资本 / 230

第八章 数字化经营 / 239

起步信息化管理 / 241

“e”露锋芒 / 247

B2B时代——亚马逊计划 / 254

数字营销 / 261

第九章 新型挑战 / 267

“邻家铺子” / 269

附 录 / 275

绪 论

连锁制胜之道





“总统自由奖章”

2010年，沃尔玛公司再次荣登《财富》世界500强榜首，并在《财富》杂志“2010年最受赞赏企业”调查的零售企业中排名第一。

《金融时报》这样评价当代的风云人物：“20世纪90年代美国的理想人物是微软的比尔·盖茨，而20世纪80年代的经营天才是山姆·沃尔顿（Samue Walton）。”

山姆·沃尔顿的荣誉来自沃尔玛，他的成功并不是偶然的，主要取决于他辛勤的劳动和敏锐的市场洞察力。当1983年山姆·沃尔顿成功地推出山姆俱乐部时，《纽约时报》这样评价山姆·沃尔顿的经营哲学：“山姆俱乐部相当受欢迎，非常成功。山姆可称得上20世纪最伟大的企业家。他所建立起来的沃尔玛企业文化是一切成功的关键，是无人可比拟的。”接下来，沃尔玛百货公司又尝试另一新型的业态：超级购物中心（Hyper mart），山姆·沃尔顿喜欢称这种超级购物中心为“没有墙的购物中心”。标准的沃尔玛百货公司有5种，最大的一种占地6万平方英尺，而超大型商场占地22万平方英尺，里面什

么都有，由食品杂货到钓鱼竿，甚至理发服务。当沃尔玛百货公司计划开设第一批50家超大型商场时，食品杂货商也变得草木皆兵，和其他零售业一样，紧张地树立防御工事，以抵御沃尔玛百货公司的破坏力。

1991年，沃尔玛百货公司送给山姆·沃尔顿一件礼物，一项事前未料想到的成就：沃尔玛百货公司已超越西尔斯百货公司（Sears）成为美洲最大零售商。20年前，沃尔玛百货公司的26亿美元营业额和西尔斯的200亿美元不能相比，但是1991年，沃尔玛百货公司的营业额为326亿美元，超越了西尔斯的320亿美元。

作为一名来自中西部地区普通农民家庭的子弟，既无家产可继承，又无任何政治背景可依靠，山姆所取得的成就，确实值得骄傲，无怪乎人们标榜他为“美国制造（Made in America）”、“唯有在美国（Only in America）的奇迹”。在一个崇尚个人奋斗和企业家精神的国家，他的一生确实可圈可点。

对于山姆·沃尔顿这样一个出生在普通农民家庭，成长于大萧条时期的美国男孩来说，努力工作和节俭是一种生活方式。正是这种生活方式及其个性特点，造就了他日后的不断进取和成功。

山姆一生中得到了许多奖项，这其中最让他感到欣喜的是他去世前不久由前美国总统布什亲自授予的“总统自由奖章”。1992年3月17日，前美国总统布什亲自飞往本顿维尔，授予山姆这项美国最高的平民奖，前美国总统布什出席颁奖仪式，并称他为“商业的统帅，在生活上和在企业上一样成功”。前美国总统布什在颁予山姆“总统自由奖章”的嘉奖状中写道：“山姆·沃尔顿，地道的美国人，具体展现了创业精神，是美国梦的缩影……”

山姆坐在轮椅上出席了这个仪式并接受了奖章，地点就在沃尔玛公司总部的大礼堂——山姆曾无数次主持周六晨会的地方。山姆显然十分高兴，他说：“这是我们整个事业最辉煌的一刻。”

灵魂工程——零售业也可以创造奇迹

《纽约时报》曾在新闻评论中这样说：“山姆·沃尔顿被誉为沃尔玛的灵魂一点不为过。山姆亲手创建了沃尔玛，在将近30年的岁月里，一直亲自料理它的日常业务，决定它的发展方向，并以自己的风格、理念深刻地影响着它，使沃尔玛不仅创造了第二次世界大战后美国零售业的最大奇迹，而且成为零售巨型公司中最具个性的公司。”

伟大的创造者

沃尔顿公司崇尚俭朴和节约的经营之道，相信由此带来的最低价格符合消费者的最大利益。从5美分到10美分商店开始，沃尔顿公司始终采用大众化、低加价的零售经营方式，而这一点是通过从日常管理中节省每一分钱达到的。

早年，山姆的家人（包括孩子们放学后）都到店里帮忙，尽可能依靠自己，减少雇工。打烊后，他经常亲自开着旧货车跑出几百里地

去进货。成功后，外出采购或洽谈业务，他也总是与几个人合住在小旅馆内，在小饭馆用餐，在街头理发店理发。

沃尔顿公司通常很少在店内或店外装饰上花钱，也很少登广告，对供应商则是一副强硬的讨价还价者形象。而无论公司以多么低的价格购进商品，沃尔玛坚持加价率绝不超过30%，即使比竞争对手同样商品的价格低得多，也要坚持将此利益让给顾客，且决不放弃对顾客许下的“任何商品都比竞争者价格低”的诺言。

山姆终生勤勉工作，精力充沛，敏于行动。20世纪80年代早期，他已60多岁，每天仍坚持从早上4点30开始工作，直到晚上，偶然还会在某个凌晨4点访问一处配送中心，与员工一起吃早点喝咖啡。他常自己开着双引擎飞机，从一家分店跑到另一家分店，每周至少有4天花在这类访问上，有时甚至6天。在周末上午的经理会前，他通常3点就到办公室准备有关文件和材料。在20世纪70年代时，山姆保持一年至少对每家分店访问两次，他熟悉这些分店的经理和许多员工。后来，公司太大了，不可能遍访每家分店了，但他仍尽可能地跑。山姆曾评价自己的管理风格是巡视型，是出于本能。

在用人上，沃尔玛也总是挑选那些精力充沛、乐于工作并忠于公司的人。沃尔玛用人并不太注重学历，很多员工包括经理都只是高中毕业。不少经理是从内部逐级提升上来的，山姆相信个人的努力和诚意，并尽力保持与员工的大量个人接触。

山姆待人非常友好，没有一点成功商人的架子。当他与某个员工谈话时，眼睛总是不离开对方的脸，眼神中露出真正的关心和兴趣。山姆确实在沃尔玛的员工中享有很高的个人威望，包括在他的顾客——许多小镇居民中也是如此。他和他们一样同为小镇居民，他们

的许多感受、欢乐和烦恼是相通的。山姆的个人魅力鼓励和维系了员工和顾客对公司的忠诚和赞扬。当20世纪80年代末，山姆将公司领导权移交给新班子时，一些分析家认为，沃尔玛面临着真正的考验，因为难以想象没有山姆的沃尔玛将会怎样。如果沃尔玛出问题，它不会是来自外部的竞争，而是由于内部少了山姆这个掌舵人。现在十几年过去了，沃尔玛仍在蓬勃发展，这说明山姆在选择接班人和完成企业权力交接上也取得了成功。

1976年时，山姆曾一度将公司最高权力让给其他人，设想自己退居幕后，将更多的时间留给自己享受生活，满足打猎的嗜好。

山姆任命一位新人杰克·休梅克任公司行政、人事及商品执行副总裁，山姆还请来了大卫·格拉斯接任负责财务及配送的副总裁。靠山姆个人的威望，靠公司正确的经营理念及多年来形成的健全组织体系和顾客的忠诚，再加上两位新副总裁的无间合作，沃尔玛再次创下了令专家惊讶的成长速度。

按山姆的观点，作为主管，首要任务就是挑选适当的人，放到适当的位置上工作，然后鼓励他们运用自己的智慧和创造性做好工作。

20世纪80年代中期，山姆已65岁，他又一次想到任命继任者。他脑子里的两个候选人就是8年前任副总裁的休梅克和格拉斯。1984年，山姆让休梅克和格拉斯交换他们的工作，格拉斯任公司总裁，负责经营；休梅克任副总裁兼财务主管。虽然休梅克要向格拉斯汇报工作，但两人的工资都是6位数的。最后，直到1988年，69岁的山姆才结束了他对两人的考察，宣布任命格拉斯为最高行政主管，并留任董事会主席。这一年格拉斯52岁。后来，49岁的休梅克辞职，山姆又任命了两位新的副总裁，一位负责经营，另一位负责财务，至此，山姆

的交班工作基本完成。

在格拉斯领导下，公司进入20世纪90年代后直至1995年，销售额都以25%左右的速率上升，利润的年增长速度也超过20%，分店数量则从1500余家增至近3000家。这些成就对一个年销售额已近1000亿美元的大公司来说实属不易。而今，沃尔玛CEO的麦道克（Mike Duke）的领导下，沃尔玛在全球27个国家开设了超过10,000家商场，下设69个品牌，全球员工总数220多万人，每周光临沃尔玛的顾客2亿人次。营业额超过4000亿，始终保持零售业的霸主地位。

《追求卓越》一书的作者，著名的管理大师汤姆·彼得斯曾这样评论：“除了亨利·福特之外，山姆·沃尔顿可说是20世纪最了不起的创业家。”

山姆在自传结尾总结自己的一生：“我一直都在照着自己的志向做事，许多人对工作不满意，我却一生在做自己喜爱的工作，我的生命远比我所能想象的更为充实有趣，富有挑战性，而且收获丰富……有一件事我可以确定，那就是我们改变了美国的零售业。如果我还是个年轻人，拥有50年前我所具有的才能、精力与精神，我会做什么呢？这有点难以回答，但我可以确定的是，我会从事销售，而且我希望是零售，因为可以和顾客建立直接的关系。我想我会研究今天的零售业，然后选择一项投资少、回报大的业务，可能是比较特殊的零售业，也许和电脑有关，或者是健美沙龙之类的小铺子。”

无法阻止

沃尔玛商场因让小镇居民也能享受低价商品而广受赞誉，但它在

发展过程中却遭遇到来自各方面的攻击。也正是在这些攻击中，沃尔玛不断完善、壮大自己。

沃尔玛已经成为美国最大的零售商店，公司的经营范围对于美国生活的影响是巨大的，同时，也给其他零售商带来了极大的威胁。

随着沃尔玛商场在阿肯色州接二连三地开店，许多城镇的商业生活已经徒有虚名了。20世纪90年代被贴上“蔓延商场”标签的沃尔玛商场，被指责为破坏具有小城特色的商业中心，妨碍乡村发展。有些小镇的顾虑不无道理。在这些小镇里，充满风俗老店的市镇中心是重要的旅游资源。有的小镇因为已有的商场和目标商店，而阻止沃尔玛商场再去设店。

“阻止沃尔玛”的俱乐部在数百个小镇出现。资深的经济学家普拉姆利（Plumly）向其他零售商提出许多建议，其中包括如何销售一些沃尔玛商场没有的商品，改进服务以及延长营业时间。普拉姆利到处给其他零售公司提出各种建议的目的不是要与沃尔玛商场搏斗，而是要告诉人们如何与它竞争。1994年，《纽约时报》甚至登出“八种阻止沃尔玛商场的方法”供“对抗沃尔玛商场”的人士参考。

反对者组织了抵制委员会，准备工作很快开展起来。他们印制了上百份汽车广告，上面写着“阻止沃尔玛”，并把它们贴到汽车上，越多越好。他们又组织了一次新闻发布会，会上展示了一张4英尺宽、6英尺长的广告牌，上面贴着当地和其他地方沃尔玛反对者的来信。抵制委员会在当地报纸和电台播发了一连串悲观广告，其中一个广告说：“你不能在沃尔玛享受到小城镇的生活方式，你只会失去它。”委员会还仓促制作了长达4页的小报广告传单，并分发到6000多个当地报纸订户手中。和其他的抨击评论一样，广告传单上有来自其

他城镇的警告信。委员会成员说服志愿者向所有地方报纸写信，有许多读者来信诽谤说：“沃尔玛是一个贪婪的地方商业和小城镇生活方式的破坏者，是一个狡诈的掠夺者。”

在本顿维尔的沃尔玛经理们，面对无数竞争对手的攻击，他们已放弃了很久前在斯廷博特斯普林斯采取的消极做法。几乎在同时，沃尔玛在马萨诸塞东北部一个小城西福德进行了一次更为大胆的尝试。经过3年的艰苦努力，在圣奥尔本斯，有1000多名市民已签名支持沃尔玛。但是，在佛蒙特州的威里斯顿建立商店的计划还是没有成功。在美国的其他地区，一直到20世纪90年代初期，沃尔玛平均每6~9个月就可以获得土地及必要的许可证，筹建新商店。而在新英格兰，平均要30个月的时间。

许多有沃尔玛商场的小镇，市中心小店的生意的确被抢走不少，例如在得克萨斯州的泰勒。但真正的原因也许不在新来者，正如一位顾客发表的评论：“沃尔玛商场在这里开店前，城中心的那些店从未减价过。”

至于山姆·沃尔顿，他并不同情那些输给沃尔玛商场的店铺：“事实是，那些人一直没有把服务顾客的工作做好，直到我们或其他店进来，提供新的商品和服务。那些小店的数目注定要减少，而这个过程是由顾客带动的，他们有权选择到何处购物。”

沃尔玛商场遇到有对抗的情形时，公司会遵循法律途径及广告宣传来阐明，沃尔玛商场拥有在任何有客源地点设店的自由，其结果相当有成效。其实也并非所有店主都不欢迎沃尔玛商场，有些店还蓄意靠近它，借助于它，经营沃尔玛商场未提供的服务，反而因沃尔玛商场带来的人潮而生意兴隆。