



零售巨人

名企课堂
轻松解读

沃尔玛的11堂经营课

WAL★MART®
ALWAYS LOW PRICES
Always

孙立武 编著

全力追踪世界第一零售巨人——沃尔玛的发展足迹

完全揭秘沃尔玛的核心竞争力与专业零售方法

深刻体验沃尔玛天天平价的经营理念

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

●●● 名企课堂 轻松解读

零售巨人

WAL★MART®
ALWAYS LOW PRICES

Always

沃尔玛的11堂经营课

●●● 孙立武 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售巨人: 沃尔玛的11堂经营课 / 孙立武编著. —北京: 人民邮电出版社, 2005.7
ISBN 7-115-13400-6

I. 零... II. 孙... III. 零售商业—连锁店—商业经营—经验—美国 IV.
F737.124.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第035790号

内容提要

零售业毫无疑问是未来中国最具挑战性、最具发展潜力的行业之一。大量对零售业感兴趣的人士都想了解沃尔玛, 学习沃尔玛, 掌握沃尔玛的成功经验。

本书从沃尔玛的选址、产品种类、低价经营策略、服务策略、采购策略、物流、组织结构、信息技术、企业文化、全球化等11个方面分析了这个零售巨人的成功秘诀, 能够让读者用最少的时间学到最多的知识。

本书既适合企业管理人员阅读, 也适合零售从业人员、咨询人员、研究人员, 以及对零售业感兴趣的人阅读。

名企课堂 轻松解读

零售巨人

沃尔玛的11堂经营课

◆ 编 著 孙立武

责任编辑 赵卉蓉

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626376 (销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 10.25 2005年7月第1版

字数: 60千字 2005年7月北京第1次印刷

ISBN 7-115-13400-6/F · 626

定 价: 22.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: 010-51626398

人生需要充电 读书不再辛苦 (代序)

不知是因为走出了学校的缘故，还是因为没有了考试的压力，读书对很多人来讲，已经成了一件奢侈的事情，同时也成了一件辛苦的事情。正像一位读MBA的朋友说的那样：“如果不是应付考试，真不愿意读这么厚重的教科书。”

现代人的一个共同感受是，我们每个人都觉得自己可支配的时间越来越少，尤其是那些天天在职场中拼杀的商务人士，更是感觉时间不够用。但是工作中需要付出大量的精力和智慧，如果知识只出不进，说不定哪一天，职场精英们的智慧就会被榨干。

我们可以回过头来看看，自己在十年前，甚至三五年前学到的那些知识，还有多少能记得清楚？

我们每天在工作中左冲右挡，是不是感觉有点招架不住？想“充电”，但是时间在哪里呢？每天正襟危坐、认真读书的时光真的还能回来吗？答案是否定的，除非你退出职场。

读书辛苦是一种感觉，也是一种现实。

《名企课堂轻松解读》丛书符合商务人士的特殊需求。因为

即使再没有时间的商务人士，也会有等候飞机或乘火车时的闲暇。阅读本套丛书不需要花多长的时间，也不需要绞尽脑汁地思考；轻轻松松地阅读，即可把握知名企业的管理精髓和管理大师的思想脉搏。

这是我们提倡的一种轻松的阅读生活，一种让商界人士边冲刺、边“充电”的学习方式。记得管理大师彼得·德鲁克曾经说过：“过去，工作开始就意味着学习停止；现在，学习永远不会停止。”既然不能停止，我们为什么不能选择一种轻松愉悦的学习方式呢？

无论如何，我们都遵循一条原则：轻松阅读，快速“充电”。

我们将对世界知名企业的经营管理之道进行深入浅出的剖析和介绍，包括这些企业独特的经营理念和做法是什么，它们称雄于商界的利器是什么，我们应该从它们身上学的是什么，等等。

读书不再辛苦，这是我们希望献给天下人的礼物！开始旅程吧！

李松玉

2005年5月

前言

2004年，沃尔玛以其2 630亿美元的销售收入连续四次登顶世界500强企业之首。1962年，沃尔玛建立了第一家连锁店。1970年，沃尔玛建立了第一家配送中心。从此，它走上了快速发展之路。1999年，沃尔玛的全球销售总额达1 650亿美元，在世界500强中排名第二，仅次于美国通用汽车公司。2001年，沃尔玛的销售总额突破2 000亿美元，年均销售总额净增长近160亿美元，荣登世界500强企业之冠。此时的沃尔玛已不再满足其“零售业大王”的称号，它要进一步成为世界“企业之王”。2004年底，在美国《财富》杂志的全球富翁排名榜中，沃尔玛家族有三人进入前十名，其资产总额名列第一。

冰冻三尺，非一日之寒。沃尔玛从一家不起眼的小杂货店发展成为当今世界上最大的零售企业，必定有其独特的经营之道。

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿出生于美国南方小镇，一生坚守着他的“乡村情节”。在开店选址中，他立足于小镇，由点到面逐步扩张，最终占领了整个美国的零售市场，并将这种开店模式推向全世界。沃尔玛开创了连锁经营的最新形式，它从折扣

商店做起，目前在全球拥有5 000多家连锁店。其中，折扣商店、购物广场、山姆会员商店和社区店作为沃尔玛公司的主打店面形式，遍布美国和其他十几个国家。

沃尔玛经营之道的核心是其一贯坚持的企业文化。约翰·科特在进行企业文化与企业业绩关系的研究中惊奇地发现，沃尔玛这家服务性公司在企业文化力量方面平均得分排名第一，而与此同期的企业业绩增长指数排名第二，这一排名甚至比惠普还要高。对于这一结果，约翰·科特认为，沃尔玛注重创新、提倡勤俭、全心全意为顾客服务的企业文化是促使公司成就斐然的重要原因。在美国管理界，沃尔玛被公认为最具文化特色的公司之一，并多次被评为“最适宜工作的公司之一”。可以说，沃尔玛的企业文化是沃尔玛其他战略得以成功实施的土壤和保障。

读一本书易，读懂一个企业则很难。沃尔玛40多年的辉煌业绩是全世界连锁超市的成功楷模，其管理经验也是其他企业学习的对象。解读沃尔玛经营管理哲学的真谛是一项困难的工作。此前，剖析沃尔玛经营的论著有很多，角度各异，各有千秋。不同的论著从不同的视角来审视沃尔玛的成功，得出了不同的结论。当代企业家和企业管理理论研究者在面对沃尔玛的时候，难

免会有头绪太过繁复、无从下手之感。

本书的写作初衷就是让那些想了解沃尔玛经营管理真谛或学习沃尔玛成功管理经验的人以一种简单、轻松的方式来获取知识。

本书以经营管理课堂的模式来展现沃尔玛的全部管理精华。全书共分11堂课，保证读者在较短的时间内集中获取大量关于沃尔玛基本情况和现代企业管理理论的知识。对于那些离开课堂已久的企业经营管理者而言，本书可以使其重温从课堂获取知识的酣畅之感；对于那些尚在校园读书的读者而言，本书新颖的“课堂”模式必将使其耳目一新。

从结构上来讲，本书的11个话题是相互独立的，每一个话题都集中论述了沃尔玛在经营管理中最值得我们学习的某一个方面，力争用最少的文字、最直接的方式让读者掌握沃尔玛的经营管理特色。但从企业经营管理逻辑上来讲，本书的11个话题又是相互贯穿的，它们包含了沃尔玛开店选址、商品策略、价格策略、企业文化等管理者关心的问题，是对沃尔玛全方位的解析。因此，读者阅读本书时，既可以选读，也可以通篇阅读。

本书在编写过程中引用了相关的文献资料和研究成果，篇

前言

篇幅所限不再一一列出，在此向各位研究者表示深深的感谢！

另外，参与本书编写工作的还有李德升、张伟和王哲等，
在此感谢各位同仁为本书所做的贡献。

编 者

目 录

第1堂课 小城镇包围大城市： 沃尔玛开店选址的独家窍门/1

选址是成功的关键因素之一。山姆·沃尔顿的“乡村情节”使沃尔玛抓住了同行的“软肋”，先在小城镇开店，避开了进入阶段的遭遇战，然后步步为营，发展到大城市，最终一举成为零售业巨头。

第2堂课 滴水藏海：从小商品做起来的大企业/13

沃尔玛从卫生纸、牙膏、牙刷起家，遵循“薄利多销”的原则，埋头苦干，发展成为当今世界第一大公司。

第3堂课 天天平价：沃尔玛的低价经营策略/25

沃尔玛提出了“天天平价，始终如一”的口号，其“平价策略”的核心是控制成本消耗。通过控制进货成本、物流成本、营销成本和广告成本，沃尔玛为顾客节约每一分钱，为自己

创造了新的竞争优势。

第4堂课 顾客永远是对的： 把顾客当作老板的服务策略/39

沃尔玛的员工不是在为上司工作，而是在为顾客工作。通过坚持采用百分之二百满意原则、日落原则、三米微笑原则和无条件退款原则，沃尔玛以超一流的服务吸引了大批忠实的顾客。

第5堂课 严格的择偶标准： 沃尔玛的采购策略/49

沃尔玛始终贯彻“从供应商那里为顾客争取利益”的采购原则。它直接从生产厂家大规模进货，公平交易，有效降低了采购成本，确保其商品“天天平价”。

第6堂课 兵马未动，粮草先行： 沃尔玛的通畅物流/57

物流配送是进行连锁经营不可或缺的重要组成部分。沃尔玛拥有全美最大的私人运输车队，其配送中心的类型多种多样，这为沃尔玛

实现最大销售量和低成本存货周转提供了保障。

第7堂课 越简单越好：

沃尔玛的组织结构和管理风格/73

沃尔玛以其扁平的组织结构和简单的管理风格向世人昭示了这样一个道理：庞大的企业也可以像小企业一样被管理得井井有条。

第8堂课 沟通无限：沃尔玛的信息共享策略/89

沃尔玛对信息技术的大量投资，使其成为数字时代的佼佼者。通过共享信息，沃尔玛人无限沟通，为实现共同的目标而努力。

第9堂课 伟大企业的简单文化：

沃尔玛的文化推进策略/103

企业文化是企业的灵魂所在。沃尔玛提倡简单朴素的企业文化，让员工在经营实践中领会文化精髓，传承优秀文化。



目录

第10堂课 伟大的雇主：让员工做主人/113

员工是企业最宝贵的财富。沃尔玛重视员工，把员工视为企业的合伙人，鼓励员工在工作中充分发挥出主人翁精神，最终赢得了员工对企业的忠诚。

第11堂课 日不落企业：沃尔玛的全球攻略/125

在世界经济一体化的今天，零售企业必须要进入国际市场，才能保证其长足发展。沃尔玛的全球扩张策略有理有节，根据不同的市场采用不同的进入方式，移植企业文化，实行本土化经营，获得了巨大成功。

附录1 不同的声音：对沃尔玛的批判/139

附录2 沃尔玛大事记/147

WAL★MART
ALWAYS LOW PRICES
Always.

第 1 堂 课

小城镇包围大城市：沃尔玛开店选址的独家窍门



“战略性机会的窗口常常被人们所忽视，要看准和真正专注它，需要勇气、胆识和智慧。在沃尔玛发展初期，山姆·沃尔顿选准了战略性机会的窗口，从而避开竞争，一路发展壮大起来。”

——杰克·韦尔奇

沃尔玛有什么

山姆·沃尔顿出生在美国南方的一个小镇。人们通常把来自小镇的人称作“乡下人”，沃尔顿是一个地道的“乡下人”。这位零售商身上所带有的“乡村情节”在开店选址上充分体现了出来。谁也不会想到，这一点竟成为沃尔玛制胜商海的法宝之一。

零售商，无论是驰骋商界的巨型企业还是初入商海的新锐，他们在考虑起步时，头脑中一定存有三大基本准则：第一是地段，第二是地段，第三还是地段。

在中国围棋中流行着“金角银边”的说法，无独有偶，沃尔顿在建立沃尔玛之前，美国已经有不少历史悠久、实力雄厚的连锁经销商。这些大的百货商店、购物中心清一色选择最靠近大量消费者的地方——大城市的市区开店。而在美国广袤的土地上，星罗棋布的小城镇一直没有得到大经销商的重视。乡下人分散的购买力始终受到广泛的置疑，他们并不是大连锁商的兴趣所在，最多只能算作食之无味、弃之可惜的“鸡肋”。因此，沃尔玛出现以前，在美国小镇中购买商品相当不方便，并且商品的质量和价格无法与大城市比拟。

小城镇长大的山姆·沃尔顿很了解小镇的情况，也清楚美国众多小城镇和乡村的潜在购买力。当时美国的小城镇确实很小，上一万人口的小镇就算作不错的“大地方”了。从这种角度来看美国的每一个小城镇，人们的购买力的确非常有限。但是二战之后，美国的公路网络发展十分迅速，这使得生活在农村和小镇上的人们可以很方便地开车到几十千米外的地方活动，人口的大量流动正是零售业的商机所在。看到商机的山



山姆·沃尔顿

山姆·沃尔顿是沃尔玛的灵魂。美国总统布什曾这样评价过他：“山姆·沃尔顿，一个地道的美国人，他具体展现了创业精神，是美国梦的缩影……”



沃尔玛的早期店面

“农村包围城市”的战略使沃尔玛在初建的10年内，避开了与大零售商的激烈竞争，在悄无声息中占领了全国市场。

姆·沃尔顿制定了“农村包围城市”的连锁经营策略。正是这家曾经被美国商界大腕们讥讽为“卖便宜货的小贩”、无名的

折扣商店，在创始人山姆·沃尔顿的艰辛开拓下，在第二任CEO大卫·格拉斯的精心守业下，在第三任CEO李·斯格特的发扬光大下，从阿肯色州西北部的一个仅有2万居民的小山城——本顿维尔市走了出来，成为在美国本土纵横驰骋，并逐步走向全球的零售业巨头。

“如果有充足的资金，或者我们想成为一家大公司的子公司——这是我曾经想做的——也许我们不会打算在小城镇开设商店。当然也就失去了在这些小城镇获得的商业机会。从这一点来看，我们得到的第一个巨大教益是，在美国的小城镇里存在着许多商业机会，它比任何人包括我本人所想像的还要多得多。”

——山姆·沃尔顿