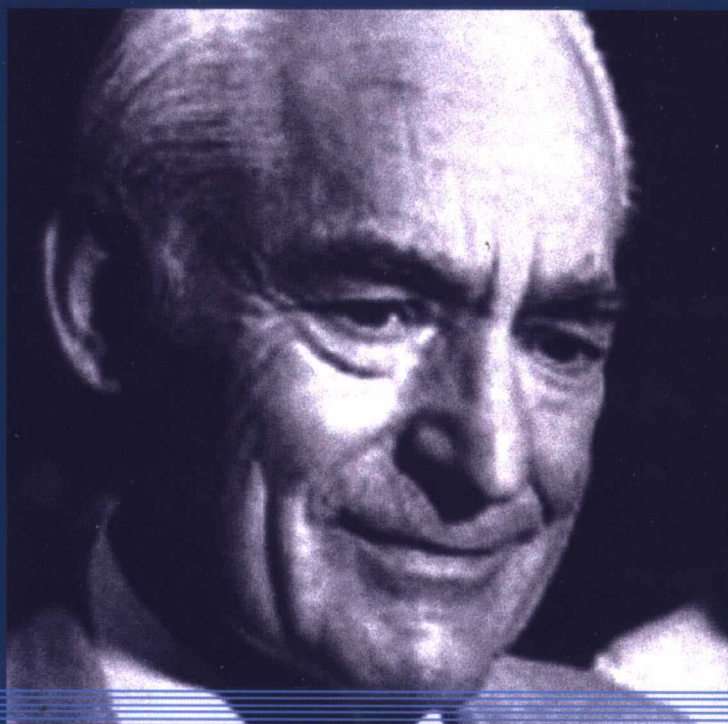


Learn from 向零售大王 Sam Walton 沃尔顿学习

柳亨桦著



广东人民出版社

向零售大王沃尔顿学习

柳亨桦 著

广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

向零售大王沃尔顿学习 / 柳亨桦著. —广州: 广东人民出版社, 2005.1

ISBN 7-218-04814-5

I. 向... II. 柳... III. ①沃尔顿—生平事迹
②零售商业—连锁店—商业经营—经验—美国
IV. ①K837.125.38②F737.124.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 077917 号

出版发行	广东人民出版社
印 刷	广东广彩印务有限公司
开 本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印 张	9
插 页	1
字 数	20 万字
版 次	2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷
印 数	7000 册
书 号	ISBN 7-218-04814-5/K·956
定 价	18.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印公司联系调换。

每年美国财富杂志《福布斯》都会公布世界最富有的人及他们拥有的资产和财富排名次序。你可能未必听过“沃尔顿”这个名字。他却是拥有世界最大零售店集团“沃尔玛”的大老板。这个人其貌不扬，看起来像一个乡巴佬，但他竟然是世界首富，曾经一度登上全世界富豪榜的首位，压倒了世界知名的股王巴菲特，电脑大王盖茨。这个人看起来这样的乡土味，竟然是世界首富，是否会令你走掉了眼？

成功的人物，其实不可以貌取人。很多成功人物，都不会在他们的头上刻上“成功人物”四个大字。他们却一定会有成功的经营方法、市场策略、生产方法、物流管理的过程、怎样打开人际关系，而且具有令人喝彩的魄力和斗志。

“沃尔玛集团”，现已打入了中国市场，你应该对这个集团有所听闻。单在美国，这个集团的零售店，便已经有数万家，这可不是一个小数目。

而这集团正在更加努力不断于中国及新
开发的市场拓展他们的业务。

一个其貌不扬、看似乡巴佬的人，
竟然可以创出一个举世瞩目的大企业，
你了解一下他为什么有这样的能耐，
他发达的过程是怎样的，他经营理念是
什么吗？这本书都提供了最佳答案。

·前言· 向零的大王
法尔康

第一部分

成功人物自有成功的个性

1. 冒险精神	(3)
2. 创业精神	(6)
3. 辛勤劳动	(10)
4. 平易近人	(13)
5. 自我激发	(16)
6. 不会炫耀	(19)
7. 天生雄心勃勃	(22)
8. 有极高的个人目标	(25)
9. 童年已有雄心壮志	(28)
10. 精力过人, 干劲冲天	(30)
11. 无比的自信	(32)
12. 吸引人的气质	(34)
13. 遵守自己的诺言	(36)
14. 勇于承认错误	(39)
15. 节俭的个性	(41)
16. 以爱、幸福、和睦培养子女	(44)
17. 生活保持低调	(47)
18. 值得学习的价值观	(49)
19. 不耻下问, 虚心求教	(52)
20. 对个人信念锲而不舍	(54)
21. 独立思考	(56)
22. 脚踏实地, 头脑清醒	(58)

·目录· 商界大王 沃尔顿

第二部分

沃尔顿创造的奇迹

1. 白手兴家，成为世界首富 (63)
2. 自我实现的预言 (66)
3. 零售业之王 (69)
4. 统率 40 万员工 (72)
5. 小企业击败大企业 (74)
6. 平价超级市场的先锋 (76)
7. 打破竞争的传统 (78)
8. 经营最完美的企业 (80)

第三部分

沃尔顿的经营策略

1. 低价销售 (85)
2. 为顾客着想 (89)
3. 成功运用合伙形式 (92)
4. 以利滚利 (95)
5. 保证满意的货品 (98)
6. 赶在环境变化的前面 (100)
7. 将利益回馈顾客 (103)
8. 不断研究对手的策略 (105)
9. 强调计划要有灵活性 (107)
10. 以低调减少竞争，击败对手 (110)

11. 深入市场调查	(113)
12. 永不停止扩张的商业哲学	(116)
13. 专于一行业	(119)
14. 同时兼顾短期、长期发展	(122)
15. 不断吸纳机构投资者, 壮大自己	(124)
16. 看准小城镇的发展潜力	(127)
17. 逐一攻占美国五十州的战略	(130)
18. 以开店数目化解任何竞争	(133)
19. 满足顾客之道	(136)
20. 为顾客着想, 争取最低进价	(139)

第四部分

沃尔顿的用人策略

1. 兼听是成功用人之道	(145)
2. 一个成功的领导人	(147)
3. 精于挑选员工	(149)
4. 激发员工自有办法	(152)
5. 珍惜人才	(156)
6. 挑选优秀人才再赋予权力	(158)
7. 以员工为合伙人	(161)
8. 化解工会力量的方法	(164)
9. 利润分享计划的作用	(167)
10. 奖励计划减少损耗	(169)
11. 培训员工, 提高素质	(172)
12. 身份尊贵, 却亲近员工	(175)

·目录·

13. 工作吹口哨的哲学	(178)
--------------------	-------

第五部分

沃尔顿的管理思维

1. 以共同利益维系家族成员	(183)
2. 不断考察, 获取信息	(186)
3. 重视商品销售及促销的重要性	(188)
4. 宣传自有特别方法	(190)
5. 经常和销售员谈话, 了解情况	(193)
6. 早期已精于物流管理	(195)
7. 精于借贷	(198)
8. 让股东及管理人员了解他的管理手法	(200)
9. 强调“地点”的重要性	(202)
10. 低成本、低价格策略	(205)
11. 危机管理之道	(208)
12. 生趣盎然, 破除千篇一律的企业 文化	(212)
13. 企业内寻找英雄的文化	(215)
14. 建立供货商和零售商的关系	(218)
15. 主动挑起竞争	(220)
16. 成功的信息沟通	(223)
17. 精简架构的原则	(226)

·目录·

零售之王
沃尔顿

第六部分

成功的指导思想

1. 视竞争为激发自我的元素 (231)
2. 经营有目标 (233)
3. 虽千万人，吾往矣 (235)
4. 坚信世上没有做不到的事 (237)
5. 珍惜每一分、每一毫 (240)
6. 完全占据顶峰的欲望在背后推动着 (243)
7. 一定赢的决心 (245)
8. 执著自己感兴趣的事业 (247)
9. 一错即改 (250)
10. 视问题为挑战 (253)
11. 试图做与众不同的事 (255)
12. 热爱做生意 (258)
13. 努力学习 (260)
14. 自我批评以期进步 (262)
15. 将欢乐带给世人 (265)
16. 事业开始就誓要成为最好的企业 (267)
17. 对零售业的高瞻远瞩 (269)
18. 从对手失败而得到的教益 (271)
19. 行动才会成功 (274)
20. 回馈社会 (277)

·目录·

零售大王
沃尔玛学习

向零售大王
沃尔顿学习
Learn
from
Sam Walton

第一部分

成功人物自有成功的个性

Learn

from 第一部分
成功人物自有成功的个性

1

冒险精神

萨姆·沃尔顿正如美国其他巨富一样，一生都充满了传奇色彩，1985年，他被著名的《福布斯》杂志评为美国首富，拥有的财富高达650亿美元。而随着业务的扩展、财富的累积，到萨姆去世之后的2001年，其子罗布一方面得父荫，一方面自己努力经营，加上信息科技业的泡沫经济破灭，终于凭其稳健的零售业，超越了计算机软件天才盖茨，当上了世界首富。然而，如果萨姆·沃尔顿还在世的话，他对于自己家族因财富带来的名气会毫不放在眼里，甚至会感到厌恶，因为这和他一贯低调的处世作风相违。

沃尔顿生于1918年，于1992年去世。从早年与零售业结缘开始，他便一直专注于零售行业，从此再没有离开过零售业。他把金钱、劳力、智能，都投进去。22岁的沃尔顿刚刚大学毕业三天，便在艾奥瓦州得梅因市的彭尼公司分店找到了管理部门见习生的职位，由此展开了伟大的零售事业的序幕。当时他的月薪是75美元。此后，除了在二次大战期间服役而离开之外，直到他去世前，他都在为零售事业尽心尽力，为零售业服务达52年之久。

无疑在沃尔顿小时候，便已经显示了他先天的商人才

华。他的一生在各方面都相当保守，可是偏偏在其事业上，却显出了和其他方面完全不相称的冒险精神。如果他欠缺这份冒险精神，可以肯定，即使在其他方面的经营才华不变，他也只能在小局面上发展，也许仅仅是在美国某个州的小城镇中开设一家默默无闻的零售店，或最多是一家规模远比后来的沃马特公司小得多的零售连锁店企业，自己则当个小富翁，他的名字也必不可能超越国界，传遍世界各地。

今天任何一个对世界企业史感兴趣的人，都不可能没听过沃尔顿和他的企业沃马特（Wal-Mart）的名字。他是美国零售业的龙头，也是世界零售业的龙头。多少零售业后起之秀，都是模仿沃马特的经营模式。沃尔顿勇于冒险，但他的冒险并不是盲目胡来，也不是投机取巧，尽管在他创业前期的一段颇长的时间之内，他的经营手法可谓有点杂乱无章，全凭自己的经验和直觉，一切都未成系统，更无经营的理念及哲学可言。但沃尔顿如摸石过河，从中吸取经验和教训，增强了他的信心，使他勇于做新的尝试。

沃尔顿的冒险可见于他的理财作风。当他看到机会时，无论是有明确道理根据的，或仅仅是出于直觉，他都会努力筹集资金进行发展，以至他在事业发展初期，虽然赚得多，但投资更多，而且当中很多资金是通过借贷而来，万一在经营过程中有什么判断错误，或是天灾人祸，便有可能惨败。沃尔顿这一冒险作风，对他本人而言，可能觉得没有什么了不起，但是对于他的家人来说，却难免造成沉重的压力。后

来在他女儿的自白中便可以发现，原来他的女儿那时因父亲的欠债而担忧，甚至忧心得暗暗为此流泪。

成功的人物总和一般人有异，即使是其子女，也未必能够在心理上与其同步，沃尔顿亦不例外。他以淡然甚至是理所当然的态度面对自己的冒险精神。他把握时机，去创设一家又一家的沃马特分店。他看到美国人口增长和城镇开发的远景，也对廉价销售的远景有信心，结果事实证明了沃尔顿的冒险相当正确。他不能安于在美国的某个城镇，他要在全美国建立起他的庞大零售事业，甚至把那些原来的龙头零售企业打败。当同类的店子一家接一家倒闭，他的沃马特却依然屹立不倒。不但不倒，反而是一枝独秀。

沃尔顿认为冒险精神是美国的传统精神。这一种冒险精神不断指引着美国前进，所以，美国和世界其他国家相比，虽是一个历史甚短的国家，但它经常有崭新的事物出现，成为新时代的先驱。沃尔顿冒险的结果，就是沃马特成了美国的第一大零售企业，沃尔顿的家族成了世界顶级的富豪，沃尔顿的名字并不会随其去世而消失，会永留于企业史上。

Learn

from

第一部分

成功人物自有成功的个性

2

创业精神

大多数人的创业都是经历过比较漫长的受薪阶段，从受薪工作中累积资金及工作经验，最后自立门户。但沃尔顿却并非这样，他从大学毕业之后只为零售企业彭尼公司工作过短暂的岁月，随即便走上创业之路。事实上，早在中学阶段，沃尔顿就已经从事零售兼职工作。他在中学时期的开支，包括学费、膳食费、衣服、社交开支、课外活动费用等，都是掏自己的腰包，没有向父母伸手要钱。他赚钱的方法就是为报社派送报纸，当然，他还得为报社争取订户。

曾经有一次，报社为了促销，要激发派报人员的积极性，所以举行了开发新订户的比赛。哪个获得最多新订户就可以得到大约 10 美元的赏金。结果，沃尔顿显露了他的营销才华，获得了这笔赏金。到大学阶段，他依然继续派报纸，更扩充经营，增加了多条派送路线，还聘请派报员，这成了他人生中开创的第一份生意。在生意高峰期，他一年可赚 5000 美元，即平均每月有 400 多美元的收入。这笔收入极其可观，更何况当时正处于经济萧条的 20 世纪 30 年代，而且他当时还是个大學生，以上课为主，派报仅是兼职。

沃尔顿大学毕业之后，在彭尼公司管理部门当见习生，

月薪只有 75 美元，比他兼职派报的收入少得多。虽是全职工作，但收入反而大减，这给沃尔顿留下深刻的印象。使他知道在自己经营生意和受薪之间，报酬差距如此大。不过，沃尔顿在创业前的受薪工作中，并非一无所得。没有任何一个人可以天生便具有创业做生意的能力，即使具有经营天赋的沃尔顿也是这样。他需要获得训练，需要有从工作中学习的机会，彭尼公司正好提供了这样的机会。

沃尔顿在彭尼公司的分店实务中，全面地学到了零售生意的经营方式，了解到一盘零售生意如何运作，如何建立管理制度以及如何把货品推销给顾客。沃尔顿在求学时期便已经从事过推销工作，包括为报社吸纳订户，所以推销对他而言，是驾轻就熟的工作。不过他毕竟没有受过正式的推销训练，在彭尼公司工作的日子，他得到分店经理邓肯·梅杰斯的指导，推销能力和其他零售业务的能力不断得到提升。

不过，当时的沃尔顿还认真想到创业的问题。他知道自己具有经营的能力而想当一名保险推销员。要从事保险业务，便得先投靠有实力的保险公司，他在中学时的一位女同学的父亲，正是“通用美国人寿保险公司”的成功推销人员。这给他的影响很大，以致他选择零售业只是作权宜之计，为的是结束他已经厌倦了的读书生涯，这却促成了他日后开创零售事业的契机。

沃尔顿真正决定自己的事业前途是在二次大战被军方征召入伍之后。那时候，他决定了投身于零售业，并且决定了