

 **财智人物启示丛书**

# 中间商杀手

全球第一企业**沃尔玛**解读

◆雷雨◆陈青松 / 编著



**WALMART**

 中国时代经济出版社



企业丛书

# 中间商杀手

全球第一企业沃尔玛解读

◆雷雨◆陈青松 / 编著

WALMART

◆ 中国时代经济出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

中间商杀手——全球第一企业沃尔玛解读/雷雨,陈青松编著. —北京:  
中国时代经济出版社,2004.1

(财智人物启示丛书)

ISBN 7-80169-472-4

I.中… II.①雷…②陈… 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(2003)第123306号

中间  
商  
杀  
手

全球第一企业沃尔玛解读

雷雨  
陈青松  
编著

出版者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条24号 青蓝大厦东办公区11层
邮政编码	100007
电 话	(010)64011788 88361317
传 真	(010)64065971
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	北京市白帆印务有限公司
开 本	880×1230 1/32
版 次	2004年1月第1版
印 次	2004年1月第1次印刷
印 张	8.5
字 数	190千字
印 数	1~5000册
定 价	18.00元
书 号	ISBN 7-80169-472-4/F·207

版权所有 侵权必究

## 《财智人物启示丛书》编委会

总策划:向 洪

学术顾问:邹广严 唐小我 熊 刚 保健云

高隆昌 向万成 陈 钊 张文才

刘家强 杨明洪 刘 青 侯林娜

主 编:向 洪 张日新 江 昀

副主编:贺 然 刘越美 阎馨予

编 委:张日新 向 洪 陈 志 阎馨予

余林军 刘越美 刘建萍 游 勇

文 强 江 昀 邹海涛 陈万江

张智翔 曾大鹏 刘艳群 伍 娟

邹爱琳 张春林

## 总 序

在过去的 20 世纪里,诞生了许多优秀的管理大师、金融大师、企业大师、投资大师,他们用自己的才智创造出了辉煌的业绩,为自己积累了亿万财富,成为经济界的楷模,公众的偶像,后来者学习的榜样。

特别是在 20 世纪中后期成功的这批富豪,与他们的前辈有着截然不同的成功经验,他们不再依靠雇用大量的人力、使用庞大的物质资源、进行大规模的生产而成为富豪,而是依靠以智慧为主的新型的经济产业而成功。他们中有信息产业中的执牛耳者,也有投身于股票市场这一虚拟经济的弄潮儿,更有媒体产业、娱乐产业、餐饮产业、生命产业、体育产业等新经济形式中的佼佼者……总之,他们在当今的经济界炙手可热。

在知识经济、新经济已经越来越成为经济主流的今天,我们特选择了一批有代表性的全球知名富豪编写成本丛书,书中分析他们的成功经验、管理技巧、经营理念、创新模式、处事风格和用人观念,对于当代企业家、公司老板、行业董事具有启迪和参考价值;对于有志成功的青年人来说,也是一套不错的励志、学习书籍。

本丛书由中国社会科学院、四川大学、武汉大学、南京大学、复旦大学、电子科技大学、西南财经大学、西南民族大学、西南交通大学、四川生殖卫生学院等院校的专家、学者共同组织编写。

**《财智人物启示丛书》编委会**

## 前 言

目前,世界上还没有其他任何一家零售业集团超过沃尔玛百货有限公司而成为世界最大的零售连锁集团。沃尔玛现拥有4000多家营业零售单位,员工总数超过130万人。2001年沃尔玛销售额增至2200亿美元,被《财富》杂志列为全球500强企业的榜首,并被命名为“求职者首选折扣零售公司”和全美“求职者首选的100家公司”之一。而靠沃尔玛超市起家的沃尔顿家族5位股东包揽了美国《福布斯》杂志全球富豪榜的第6至10位,总资产1029亿美元,约为世界首富比尔·盖茨个人资产(528亿美元)的2倍。沃尔玛这5名持股人组成了名副其实的全球最富家族。

沃尔玛的创建人山姆·沃尔顿最初借钱开了一家杂货店,经过50多年不懈的经营,依靠冒险进取精神、先进的经营理念、科学的管理手段,最终成就了这个庞大的全球连锁帝国。

在沃尔玛成功的经验中,“顾客导向”被认为是最重要的,虽然很多企业都明白这一点,但却无法真正完全做到。而沃尔玛却做到了,这也是其能够所向披靡的根本原因。

面对新世纪,互联网络为企业提供了新的生存空间,同时也向企业提出了前所未有的挑战。随着新技术革命而来的是新的消费需求和观念。这一切都使市场竞争环境变化日趋激烈,顾客的重要性也与日俱增。零售市场的竞争实质上是赢得顾客的竞争。企业的经营宗旨要以顾客满意度为目标。要从顾客的角度

度,用顾客的利益而非企业自身的利益和观念来分析与考虑顾客需求,尽可能全面尊重和维护顾客的利益。

本书在介绍沃尔玛成长经历的同时,分析了沃尔玛成功的原因,以及如何做到“顾客导向”的经验,对于普通读者和零售业经营者都具有启迪和参考价值。

本书在完成过程中,熊刚、李晓梅、吴大勇、邓昆、李霞、王启智、王涛、侯玉超、宋东林、杨志远、吴文涛等参与了资料准备和编写工作。

# 目 录

前言 .....	(1)
1. 世界上最好的企业 .....	(1)
全球最富有的家族 .....	(1)
零售为王 .....	(4)
供应商的痛苦与中间商的末日 .....	(8)
沃尔玛是世界上最好的企业吗 .....	(13)
2. 沃尔顿家族 .....	(15)
充满开拓进取精神的家族 .....	(15)
少年山姆·沃尔顿 .....	(20)
接触零售业 .....	(25)
3. 初显锋芒 .....	(31)
借钱开店 .....	(31)
出色的杂货店老板 .....	(34)
败给竞争对手 .....	(36)
从头再来 .....	(40)
捕捉每一个有潜力的小镇 .....	(45)
4. 缔造沃尔玛 .....	(49)
重新认识廉价销售 .....	(49)
第一家沃尔玛商店开张 .....	(52)



创业并非一件轻而易举的事 .....	(54)
<b>5. 猎头高手 .....</b>	<b>(60)</b>
到竞争对手那里物色人才 .....	(60)
促销高手 .....	(65)
乡下佬开始全美采购 .....	(68)
建立分销中心 .....	(71)
也有发怒的时候 .....	(74)
<b>6. 上市与扩张 .....</b>	<b>(77)</b>
出现财政危机 .....	(77)
想到股票 .....	(81)
股票问世 沃尔玛开始快速成长 .....	(84)
每年要开 150 家新店 .....	(91)
沃尔顿老了 .....	(93)
<b>7. 永不休息的山姆·沃尔顿 .....</b>	<b>(97)</b>
新总裁罗恩·迈亚 .....	(97)
闲不住的沃尔顿 .....	(100)
沃尔顿复辟 .....	(105)
寻找新助手 .....	(108)
<b>8. 大发展的机遇到来了 .....</b>	<b>(114)</b>
开始用电脑管理商店 .....	(114)
改进分销中心 .....	(117)
使用卫星系统 .....	(120)
第一次真正的收购行动 .....	(123)
大扩张的阻力 .....	(128)
里根总统来了电话 .....	(138)

<b>9. 迎接挑战</b> .....	(142)
病魔来临 .....	(142)
奇特的人事变动 .....	(147)
高歌猛进 .....	(152)
沃尔玛的神奇世界 .....	(155)
试图折价出售汽车 .....	(162)
<b>10. 儿子接棒</b> .....	(165)
特立独行的亿万富豪 .....	(165)
捐赠最慷慨的企业 .....	(170)
倡导购买美国货 .....	(175)
最后的辉煌 .....	(179)
不喜欢显山露水的罗伯森·沃尔顿 .....	(187)
<b>11. 全球扩张</b> .....	(191)
掀起海外狂飙 .....	(191)
重拳出击 征服欧洲桥头堡 .....	(193)
沃尔玛开拓海外市场的经验 .....	(197)
竞争无处不在 .....	(202)
开拓海外市场面临两难选择 .....	(204)
<b>12. 中国攻略</b> .....	(208)
沃尔玛在中国步步为营 .....	(208)
在中国遭遇挫折 .....	(213)
在中国建立了最大的采购中心 .....	(216)
沃尔玛在中国将面临激烈竞争 .....	(223)
<b>13. 沃尔玛的成功之道</b> .....	(231)
顾客第一的经营理念 .....	(231)

完善的分销系统成为高效保障 .....	(235)
实行高科技的信息管理 .....	(237)
管理创新带来生产率的提高 .....	(240)
沃尔玛的商业营销法则 .....	(243)
网络零售锦上添花 .....	(246)
<b>14. 沃尔玛的员工管理 .....</b>	<b>(248)</b>
沃尔玛的人力资源管理 .....	(248)
沃尔玛的团队精神 .....	(250)
沃尔玛激励员工的经验 .....	(251)
拒绝工会 .....	(253)
也有不同的声音 .....	(257)
<b>主要参考文献 .....</b>	<b>(259)</b>



1

# 世界上最好的企业

## 全球最富有的家族

2002年2月28日,靠沃尔玛超市起家的沃尔顿家族5位股东包揽了美国《福布斯》杂志全球富豪榜的第6至10位,总资产1029亿美元,约为世界首富比尔·盖茨个人资产(528亿美元)的2倍。沃尔玛这5名持股人组成了名副其实的全球最富家族。

其实,在过去20年中,这个靠全球连锁企业沃尔玛起家的家族财富一直都在增加。

1982年,《福布斯》的编辑们第一次开出了名单,沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿在美国最富有的400个人中名列19位,当时他的财产共计6.19亿美元。

1983年,沃尔顿跃居第二,财产是25.5亿美元。

1985年,沃尔顿位居榜首,财产是28亿。

1986年,榜首。

1987年,榜首。

但在1986年10月份,股票市场发生了危机。当股值下跌500个百分点时,沃尔顿所持有的沃尔玛股票价值下跌了10亿多美元。这直接影响了他在1988年的收入,这一年他的财产只



有 60 亿美元。

在 1989 年《福布斯》杂志“美国最富有的 400 个人”排行榜上,山姆·沃尔顿不再位居榜首,而是下降到了第 20 名。这并不是股票危机对他的冲击所致,因为股市很快又恢复到了正常情况。他名次下跌是因为《福布斯》改变了评选标准,杂志的编辑们决定这一次不再把沃尔顿的所有财产记在他一个人的名下,因为沃尔顿和海伦在早些时候已经把财产分给了他的三个儿子罗伯森、约翰、吉姆和女儿艾丽斯。

这份杂志似乎直到 1989 年才搞明白这些财产不是某个人所有,而是家族的财富。早在 1954 年,沃尔顿就把他的财产分成 5 等份,他和四个子女各占其中一份。当时罗伯森 10 岁,艾丽斯才 5 岁,沃尔顿以书面的形式确定了他们的股份。并且在沃尔顿交给联邦税务局的一份收入表中,他也清楚地说明了这一点。但是,我们知道,沃尔顿家族的财富几乎全是由山姆·沃尔顿创造出来,在 1989 年已达到了 90 亿美元。

沃尔顿过早就把财产分给了子女是受他岳父罗宾逊的影响。罗宾逊以前曾做过同样的事,他把自己在奥克拉荷马的大牧场平均地分给了海伦和她的兄弟姐妹。沃尔顿觉得罗宾逊这个办法不错,于是他也效仿了。

《福布斯》将沃尔顿排在第 20 名,罗伯森 21 名、约翰 22 名、吉姆 23 名、艾丽斯 24 名。

在 1989 年的《福布斯》杂志上,沃尔顿家族的另一名成员——山姆的弟弟巴德也榜上有名,名列 172 位,财产为 4.15 亿美元。

2003 年,沃尔玛连锁超市创始人山姆·沃尔顿逝世 11 周年了。但是,由他开创的沃尔玛仍在以每年 20% 左右的速度高速



成长,2002年的营业额高达2200亿美元,创下公司历史纪录,并且超过了2001年排名第一的埃克森——美孚石油公司,企业在2002年世界500强排名中拔得头筹。

有一个强大的企业作后盾,是沃尔顿家族的财富雄踞世界第一的重要保证。沃尔顿一家人都是“卖货郎”出身,老沃尔顿先进的经营理念和三个儿子在公司中期发展上进行的技术投资,奠定了沃尔玛今后成功的基础。

山姆·沃尔顿1992年离开人世,根据他的遗嘱,沃尔顿家族的5位继承人平分了家产。

老沃尔顿的三个儿子——罗伯森、约翰和吉姆,不仅继承了父亲的财产,还继承了父亲的管理天赋,分别担任了沃尔玛国际连锁超市的董事会主席、首席执行官和总裁,将沃尔玛的事业越做越辉煌。特别值得一提的是,虽然分了家,但他们还是有劲往一处使,沃尔玛的事业蒸蒸日上。

老沃尔顿的妻子——海伦·沃尔顿担任了公司的名誉主席,挂着头衔在家里享清福。惟有沃尔顿的女儿、四个孩子中的老大,因为婚姻不顺,独居在得克萨斯州的私家农场里,不问世事。

尽管山姆很早就成了亿万富翁,但他节俭的习惯却一点也没变。他没购置过豪宅,一直住在本顿维尔,经常开着自己的旧货车进出小镇。镇上的人都知道,山姆是个“抠门儿”的老头儿,每次理发都只花5美元——当地理发的最低价。但是,这个“小气鬼”却向美国5所大学捐出了数亿美元,并在全国范围内设立了多项奖学金。

老沃尔顿的几个儿子也都继承了父亲的节俭。美国大公司一般都有豪华的办公室,现任沃尔玛总裁吉姆·沃尔顿的办公室却只有20平方米,公司董事会主席罗伯森·沃尔顿的办公室则



只有 12 平方米,而且他们办公室内的陈设也都十分简单,以至于很多人把沃尔玛形容成“穷人”开店“穷人买”。

沃尔玛是一个成功的企业,但是它在被人认为是最有可能创造奇迹的零售业里大获成功,确是全球商业街最大的奇迹。

## 零售为王

1962 年,沃尔玛有 15 家购物中心,1990 年达 1700 家,到现在沃尔玛仅仅在美国就有 3000 多家,并且以每两个工作日新开一家、每年打入一个新国家的速度继续发展。1980 年销售额 10 亿美元,1989 年就达 260 亿美元。沃尔玛高踞全球财富 500 强之首。每个星期,全美国有 1 亿人次逛沃尔玛。沃尔玛雇用的工人人数,在商界位居第一,总数仅次于联邦政府,要知道联邦政府的雇用人数是把美国军队全算进去的。

沃尔玛的胜利只是一个象征。它昭示着一个制造商统治天下的时代已经过去,一个零售为王的时代来临。而沃尔玛的历史其实就是一部“零售为王”的历史!在 20 世纪 50 年代起步时,沃尔玛依赖销售 P&G 起家,那时,零售商靠制造商给予机会养活自己。但逐年销售的数据分析表明,制造业与零售业对比的重心正在向零售业倾斜,P&G 现一年赚 300 亿美元,但它养出来的零售巨鳄一年却赚超过 2000 亿美元。可以说,沃尔玛的胜利对服务业经济是一种实实在在的鼓励。要知道在 1995 年之前,世界 500 强中根本难觅服务业公司的位置。

英国《金融时报》十年前曾预言——21 世纪,全球最大的公司将不再是传统的钢铁大王或汽车巨头,而是新兴的连锁零售帝国。而今,零售业之飞扬跋扈,已初露几分王者的风范。



其实,这样说来,沃尔玛的胜利很简单。它是成本的胜利,是科技的胜利,是供应链与最时髦的新经济嫁接的胜利!

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿(Sam Walton)1918年出生在美国阿肯色州的一个小镇上。山姆小时候家里并不富裕,这使他养成了节俭的习惯。1936年,山姆进入密苏里大学攻读经济学学士学位,并担任过大学学生会主席。1940年毕业时恰逢二次世界大战爆发,山姆毅然报名参军,在美国陆军情报部门服役。

二战结束后山姆回到故乡,向岳父借了2万美元,和妻子海伦在纽波特租到几间房子开了一家小店,专卖5至10美分的商品。由于山姆待人和善,附近的住户都愿意到他店里来买东西。谁知,房东嫉妒山姆的小生意红红火火,找借口收回了店面。无奈之下,山姆来到本顿维尔。1962年,他开了一家连锁性质的零售店,取名沃尔玛(Wal-Mart)。

山姆的“薄利多销”政策是沃尔玛成功的最重要因素。他的“女裤理论”就是对沃尔玛营销策略的最好阐释:女裤的进价0.8美元,售价1.2美元。如果降价到1美元,会少赚一半的钱,但却能卖出3倍的货。

此外,山姆开店还坚守着一个信念,“只要商店能够提供最全的商品、最好的服务,顾客就会蜂拥而至”。因此,他向员工提出了两条要求:“太阳下山”和“十英尺态度”。

“太阳下山”是指每个员工都必须在太阳下山之前完成自己当天的任务,而且,如果顾客提出要求,也必须在太阳下山之前满足顾客;“十英尺态度”是指当顾客走进员工所处10英尺的范围内时,员工就必须主动地询问顾客有什么要求,而且说话时必须注视顾客的眼睛。





遵循着山姆·沃尔顿的信念,沃尔玛的连锁店越开越多,1980年,山姆的资产达到6.4亿美元。

沃尔玛的经营管理者们从不忽视科技的力量,20世纪70年代末,公司就开始使用计算机进行管理;20世纪80年代初,又花费4亿美元从休斯公司购买了商用卫星,实现全球联网。透过卫星和计算机互联,公司总部可以随时清点任一家连锁店内存、销售和上架的情况,并通知货车司机最新的路况信息,调整车辆送货的最佳线路。

这样,沃尔玛最大限度地发挥了公司的运输潜能、提高工作效率、降低成本,使得沃尔玛超市所售货物在价格上占有绝对优势,成为消费者的最佳选择。

沃尔玛的增长速度快得惊人。1995年以前,世界500强里还找不到零售业公司的名字,而现在,零售业巨人沃尔玛已经登上500强榜首。此前,历史上还从未出现过服务业公司取代制造业公司、名列500强榜首的先例。这当然与沃尔顿家族齐心协力打造沃尔玛息息相关。

目前,沃尔玛已经将业务拓展到了十个国家:美国、墨西哥、巴西、阿根廷、德国、波多黎哥、英国、韩国、加拿大、中国。在全球拥有4791家连锁商店,雇用了超过130万人的员工,是名副其实的**全球零售业霸主**。截至2003年10月,有关沃尔玛的统计资料如下:

美国	数量
沃尔玛商店	1489
沃尔玛购物广场	1397