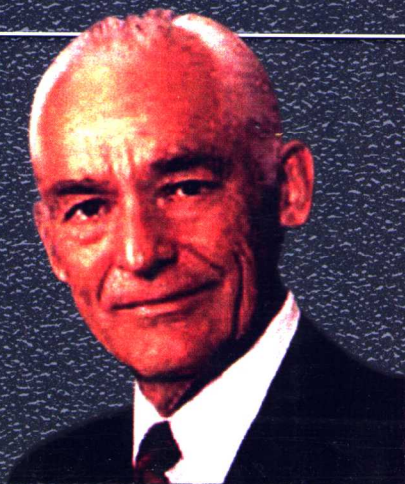


沃尔玛是这样做大化销售

销售巨子沃尔玛是怎样功成名就，傲占500强。八方财富又是如何爽进口袋

沃尔玛的 第1堂课



萧野 编著

The first class of Wal-Mart

帝王企业经

中国纺织出版社

沃尔玛是这样做大化销售

沃尔玛的 第1堂课

萧野 编著



The first class
of Wal-Mart

帝王企业经

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

沃尔玛的第1堂课/萧野编著. —北京:中国纺织出版社, 2005.3

ISBN 7-5064-3286-2/F·0538

I. 沃… II. 萧… 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(2004)第137157号

责任编辑:苏广贵 特约编辑:冯晓玲
责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号

邮政编码:100027 电话:010-64160816

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2005年3月第1版第1次印刷

开本:640×960 1/16 印张:21

字数:260千字 印数:1—6000 定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

前言

1991年,沃尔玛年销售额突破400亿美元,成为全球大型零售企业之一。据1994年5月美国《财富》杂志公布的全美服务行业分类排行榜,沃尔玛1993年销售额高达673.4亿美元,比上一年增长118亿多,超过了1992年排名第一位的西尔斯,雄踞全美零售业榜首。1995年沃尔玛销售额持续增长,并创造了零售业的一项世界纪录,实现年销售额936亿美元,在《财富》杂志1995年美国最大企业排行榜上名列第四。2001年,沃尔玛一跃而成为《财富》500强排名的第二名,而从2002年开始,沃尔玛一举超越世界上诸多实力雄厚的公司,连续三年高踞《财富》500强排名的榜首,一举世为之震惊,让所有的同行为之瞠目结舌。甚至到目前为止,沃尔玛的年销售额不仅仅相当于全美所有百货公司的总和,而且至今仍保持着强劲的发展势头。相比之下,我国北京、上海和广州的一些大型百货公司年销售额只有几十亿人民币,与沃尔玛相差之大,令人咋舌。如今沃尔玛店遍布美国、墨西哥、加拿大、波多黎各、巴西、阿根廷、南非、中国、印尼等处;总计有分店5161家,员工人数超过150万人,而且还在不断地增加之中。

沃尔玛在短短几十年中有如此迅猛的发展,不得不说是零售业的一个奇迹。而且,在全球经济不景气的情况下,沃尔玛仍然以良好的速度增长,而且还在不断地扩张。仅仅在中国,它就计划到2005年开100家店。那么,沃尔玛成功的秘密何在?

谈到这一点,我们不能不从沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿开始谈起,山姆·沃尔顿于1945年在小镇本顿威尔开始经营零售业,经过几十年的奋斗,



终于建立起全球最大的零售业王国。山姆·沃尔顿曾经被《财富》杂志评为全美第一富豪,并因其卓越的企业家精神而于1992年被美国当时的总统授予美国公民的最高荣誉“总统自由勋章”。山姆·沃尔顿之所以成功;沃尔玛之所以成功、之所以打遍天下无敌手,关键在于山姆·沃尔顿把自己独特的处世原则和做人理念融入到了沃尔玛的企业文化中,确立了一系列成功的沃尔玛原则和方法。这些看似简单却蕴含着丰富内涵的原则和方法,不仅仅造就了沃尔玛,更重要的是创造了一种独一无二的零售行业经营方式,甚至很多原则成为了整个零售行业的标准,而受到广为推崇和学习。

因此,作为研究沃尔玛的权威书籍,本书就是要告诉读者:学习沃尔玛,重点就应当学习沃尔玛那些成功的原则和方法。

毫无疑问,任何一家为大企业都曾经为自己的伟大付出了艰苦卓绝的努力,沃尔玛也是如此。风光的背后其实是沃尔玛几代人为之努力,为之奋斗的结果,每一个成功的背后都饱含了沃尔玛人无数的艰苦和汗水。

接下来,让我们走近沃尔玛的第一堂课,揭开沃尔玛的神秘面纱吧!

编者

2005年1月

目 录

目 录

第一章 沃尔玛的忠诚原则	1
任何时候都忠诚于自己的事业	1
全心经营,比别人更尽心尽力	4
培养自己对事业的勇气和决心	7
该出手时大胆出手	10
该前进时决不后退	14
任何时候都要相信自己	17
有的时候需要一种无畏的气势	20
不断完善自己的成功法则	21
确立一些必须坚持的信念规则	23
遭遇危机决不退缩	25
不要害怕任何压力	28
坚持自己的经营原则	31
第二章 沃尔玛的合作原则	39
激励每一位同事	39
凡事与同事沟通	41
感激同事对公司的贡献	44
大胆提拔使用新人	46
善待每一个人	49
建立独特的伙伴关系	52



一切都是透明的	54
信任,绝对的信任	56
不放走任何一位人才	58
大胆提拔使用新人	60
不拘一格起用一切可利用的人才	62
设法去不断地学习	65
用对人才能做事	67
给予员工良好的发展前景	71
独特的“交叉培训”法	72
与大家一起分享公司的利润	74
第三章 沃尔玛的发展原则	79
强硬的竞争者	79
雄心勃勃地从小镇出发	80
建立自己的配送中心	83
善于从长远战略考虑	86
保持谦虚谨慎的经营态度	90
对手是完善自己的重要力量	93
不断挑战,超越自己	95
从试点开始,步步为营	96
沃尔玛积极稳妥的中国发展战略	97
先生存、后发展、再赢利	104
发展山姆仓储俱乐部	106
发展超级购物中心	108
第四章 沃尔玛的顾客原则	111
超越顾客的期望,他们就会一再光临	111

赢得顾客的心才是最大的胜利·····	113
帮助顾客节省每一分钱·····	115
学会为顾客争取利益·····	117
给予顾客超一流服务新享受·····	120
“一站式”购物新概念·····	125
让我们充分贯彻顾客满意战略·····	126
顾客抱怨其实是件好事·····	129
善待员工就是善待顾客·····	130
第五章 沃尔玛的微笑原则·····	133
真正的客满之道·····	133
比满意更满意的·····	135
让我们成为顾客最好的朋友·····	138
看着顾客的眼睛向顾客问好·····	140
及时询问顾客是否需要帮助·····	142
尽量叫出顾客的名字·····	143
提供我们所能给予的服务·····	146
第六章 沃尔玛的平价原则·····	149
天天平价,挟客户而令供应商·····	149
一定是最低的价格·····	150
重视每一分钱的值·····	152
沃尔玛独特的省钱之道·····	154
一切都应当高效地运转起来·····	155
广告也要精打细算·····	157
创造一种省钱的仓储方式·····	160
保持简练的管理风格·····	162



建立独步天下的分销体系·····	165
就做一只看上去很笨的刺猬·····	169
第七章 沃尔玛的日落原则·····	171
今天的事情今天做·····	171
任何时候努力工作和节俭·····	173
做任何事尽心尽力,不找借口·····	174
坚持勤勉的工作原则·····	176
做一个行动型的人·····	178
只争朝夕做实事·····	179
做好自己最熟悉的每一件事·····	181
一定要善于取长补短·····	182
踏踏实实地做好每一个细节·····	184
重视每一个承诺·····	186
任何时候不要小视最平凡的工作·····	188
第八章 沃尔玛的欢呼原则·····	193
沃尔玛就是一个大家庭·····	193
每一个人都是与众不同的·····	194
经常性地做一做游戏·····	196
来一个! 沃尔玛·····	198
跳一跳草裙舞·····	199
工作一定要快乐·····	200
“吹口哨工作”的哲学·····	202
例会为什么一定要那么严肃·····	202
股东大会就是一个欢乐的海洋·····	205
成功要大肆庆祝,失败则不必丧志·····	207

欢乐营销的秘密.....	209
第九章 沃尔玛的创新原则.....	211
逆流而上,走不同的路	211
发挥自身优势,出奇制胜	212
一而再、再而三地扩张	214
大胆尝试,勇于探索	216
善于用高科技来赢得成功.....	217
保持领先优势的诀窍.....	219
不断进行人才观念的创新.....	221
不断进行细节上的创新.....	221
不断进行进货方式的创新.....	222
不断进行经营方式的创新.....	223
不断进行销售方式的创新.....	224
不断进行经营领域的拓展.....	226
不断改造供应链遥控供应商.....	227
引进电子数据交换系统提高员工的附加值.....	229
采用网络技术增强自身的竞争力.....	231
第十章 沃尔玛的危机原则.....	235
用百倍的热忱来回击挫折.....	235
不要向任何困难低头.....	238
面对危机,大胆突破	243
善于将危机转化为机遇.....	249
正确处理顾客的投诉.....	250
不成功的超级市场.....	253
巧妙地避开媒体的明枪暗箭.....	258



建立最广泛的员工基础·····	261
及时解决销售难题·····	264
做一个关心公益事业的大企业·····	265
附录 总结 ·····	273
沃尔玛公司创始人:山姆·沃尔顿·····	273
零售巨头沃尔玛的发展历程·····	275
沃尔玛大事记·····	277
沃尔玛国际市场发展大事记·····	278
沃尔玛全球业务拓展·····	278
沃尔玛中国简介·····	280
山姆·沃尔顿的诚语 ·····	282
沃尔玛的四大服务特性·····	284
沃尔玛精确的市场销售策略·····	286
正确解读企业信息化·····	288
沃尔玛:使零售业超过了制造业 ·····	291
沃尔玛公司连锁经营制度·····	292
常见促销方法·····	302
培训制度·····	309
薪资制度·····	312
绩效管理·····	319

第一章 沃尔玛的忠诚原则

第 1 章

沃 尔 玛 的 忠 诚 原 则

沃尔玛的成功来源于沃尔玛独特的经验和方法。正是沃尔玛的三代当家人为沃尔玛确立的一系列原则保证了沃尔玛的成长、发展和辉煌。这一系列原则中,首要的原则就是忠诚原则。

任何时候都忠诚于自己的事业

1955年,美国著名财经杂志《财富》首次推出“全球 500 强”排行榜,这时一家日后将会震惊全美和全世界的普通美国公司也正在孕育之中。经过三代 CEO,历经 42 载的不断艰苦创业和努力奋斗,这家普通的美国公司在 2002 年、2003 年、2004 年连续荣登《财富》“全球 500 强”之首,让全世界为之刮目相看。它就是铸就“环球商业神话”的美国零售业巨头沃尔玛。

确实,没有谁能想到,一个让美国企业界大腕们不屑一顾,被讥讽为“卖便宜货的小贩”的无名折扣商店,却走出了阿肯色州西北部一个仅 2 万居民的小山城——本顿威尔市,南征北战驰骋美国各地,东征西讨挺进世界各国,尽情演绎着令世界各国的企业巨子惊诧不已的“沃尔玛神话”。

而山姆·沃尔顿,作为沃尔玛公司的创始人,也可以说就是这一神话的缔造者。1962~1992 年,他亲自执掌沃尔玛达 30 年。在此期间,他创造了沃尔玛的奇迹,也创造了有关他自己的神话——一个普通美国人梦想实现的神话。

因此,把山姆·沃尔顿称为沃尔玛的灵魂,他绝对受之无愧。山姆亲手



创建了沃尔玛,在长达30年的岁月里,一直亲自领导它的日常业务,决定着它的发展方向,并以自己的风格、个性、理念深刻地影响着它,使沃尔玛不仅创造了二次世界大战后美国零售业的最大奇迹,而且成为美国零售巨型公司中最具个性的公司。而沃尔玛的每一方面无不体现着山姆个人思想性格的一点一滴。

山姆信奉:任何一个企业要生存和发展下去,都需要有一群任何时候都能忠诚于自己的事业的员工和管理者。因此,山姆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拔上来的,山姆相信个人的努力和诚意。山姆尽力保持与员工个人的大量接触,这也许就是他在沃尔玛的员工中享有很高的个人威望的原因吧。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。

在山姆的这种理念的影响下,沃尔玛出现了一大批忠诚自己的事业的管理者和员工,正是这些管理者和员工不断地推动了沃尔玛事业的发展,直至今日。其中最出色的也许就是沃尔玛的第三代CEO——李·斯科特,25年忠心无二地侍奉沃尔玛,为沃尔玛的成长不断地添砖加瓦。

李·斯科特出生于美国堪萨斯州,父亲是一位加油站的老板。自从1979年踏入美国沃尔玛零售连锁集团大门起,李·斯科特就树立起“把一切都奉献给零售连锁业,为沃尔玛早日成为‘世界零售连锁之王’鞠躬尽瘁”的坚强信念和远大抱负。就这样,李·斯科特在后勤领域一干就是16个年头,凭着任劳任怨的工作态度和严禁细致的工作作风,由卡车运输队经理做起,经运输部总监、运输部副总裁、配送部副总裁,直至物流部高级副总裁,步步扎实地向高级管理层昂首挺进。在这漫长的征战历程中,李·斯科特全力倡导条形码的运用,果敢推进流程管理的完善,为美国沃尔玛零售连锁集团规模销售再上台阶打下了坚实的后勤保障基础。

20 世纪 90 年代,美国零售连锁业被猝不及防的“大地震”震得七零八落——有着 145 年历史的 G.Fox 百货公司破产倒闭;著名的西尔斯百货公司被迫卖掉了一度为世界第一高楼的西尔斯塔……美国沃尔玛零售连锁集团也未能幸免,1995 年财政年度第四季度适逢创建以来的第 100 个季度,其销售额直线下降,股票价格从 1980 年上市以来第一次跌破每股 10 美元大关,市场资本价值猛降为 500 亿美元以下。面对“山雨欲来风满楼”的严峻挑战,在时任沃尔玛 CEO 的大卫·格拉斯的一再电话催促下,远在欧洲考察物流企业的李·斯科特临危受命,于 1995 年 10 月出任美国沃尔玛零售连锁集团的采购部执行副总裁。一走马上任,李·斯科特就有的放矢地推出了改革求变的强力举措——启用了便携式电子装置进行物流配送,大大改善了商品的销售和储存比例;启动了“天天平价,始终如一”的降价促销计划,仅 2 年工夫就减少库存 20 亿美元之多;合理配建连锁店布局,创立起全球零售业中最为高效的分发系统之一,大大降低了运输成本;重新分类码放连锁店中的商品,以适应“如果不用多走几个过道的话,顾客可能会购买更多的东西”的消费心理……3 年多的救亡图存大变革,李·斯科特尽情施展“挽大厦于将倾”的绝世武功,以库存上升 24% 的微小代价换来了 78% 的销量增长,使美国沃尔玛零售连锁集团转危为安,重新步入了可持续发展的快车道。李·斯科特扭转乾坤的赫赫战功,使得他于 1999 年 1 月被提拔为美国沃尔玛零售连锁集团的副总裁兼首席运营官。

到了 2000 年 1 月,李·斯科特坐上了美国沃尔玛集团 CEO 的“第一把交椅”。上任 4 年来,李·斯科特以“尊重个人,服务顾客,追求卓越”的沃尔玛企业精神为动力,巧妙处理公司与员工、公司与供应商的关系,尽情活化公司与顾客的关系,不仅使得美国沃尔玛零售连锁集团 3 年连续荣登《财富》“全球 500 强”排行榜的榜首,而且凭借神奇的个人魅力成为“全球商界最具影响力的人”。



因此,可以这么说:沃尔玛的成功,是通过一群像李·斯科特那样胸怀
大志,忠诚于自己事业的人的不断努力奋斗才获得的。

全心经营,比别人更尽心尽力

沃尔玛的起步是艰苦的,充满了常人无法想像的困难,但是山姆·沃尔顿相信只要自己全心去经营自己的事业,对事业比别人更尽心尽力,那么自己一定会成功,沃尔玛一定会成功。因此,不论是在生活上还是在事业上,山姆终其一生都保持着旺盛的斗志。

即使到了 20 世纪 80 年代早期,山姆·沃尔顿已经 60 多岁,他每天仍从早上 4:30 开始工作,在清静的环境中进行思考和计划,直到晚上很晚。偶然还会看到他在某个凌晨 4:00 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 天时间花在这类访问上,有时甚至 6 天。在周末上午的经理会前,他通常凌晨 3:00 就到办公室准备有关文件和材料。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,认真聆听他们的意见,通常他也会直接地提出他自己的一些看法。公司太大了,不可能遍访每家分店,但他仍尽可能地跑。

山姆的工作精神影响了沃尔玛的每一位员工,为他们做出了榜样。事实上,山姆也的确给每一位经理的肩上都压上了一副很重的担子,因为他深刻地认识到,沃尔玛的快速拓展完全有赖于每一个成员尽心尽责地工作。他一方面对经理人员布置高标准的工作任务,另一方面赋予其最大的权限和责任,鼓励他们在工作中保持激情和活力。他知道,只有这样才能最大限度地让每一个人把潜力释放出来,也只有这样,才能让每一个人为沃尔玛做到最好,不断繁荣沃尔玛的生命。

同时,沃尔玛公司的进步离不开新知识新技术的推动。因此,山姆也不断地充实着自己。早在 1966 年,山姆就意识到了电脑管理的重要性。他正确地判断出一点——当生意做到某一规模之后,如果继续发展,就必须有能力获得书面报告来实现控制。而要做到这一点,单靠人力已无济于事了。于是,他富有远见地把目光投向了正在研制阶段的电子计算机。在他所处的年代,小型电脑和微机还没有诞生呢,山姆却已经开始利用计算机来管理他的商品了。我们都不得不承认,他使用计算机甚至比计算机业自身的发展还超前了 10 年。

在不断的学习与探索中,山姆建立起了他的分销系统、卫星系统,实现了现代化的管理。事实证明,活到老、学到老的精神使他永远也不会落后于时代的步伐。

总之,山姆的风格和创新就是沃尔玛的风格和创新,山姆和沃尔玛是融在一起密不可分的。山姆的奋斗史也就是沃尔玛的成功史。

山姆的处世原则主要来自于父亲托马斯·沃尔玛,例如勤奋、诚实、公正、勇敢、求实、守纪律等等,加上山姆后天的学习、探索、总结和完善,已经形成了自己的模式——山姆模式或沃尔玛模式。

虽然山姆的许多成功策略都是从竞争对手那里“借”过来的,但并不能就此抹杀他自己所拥有的诸多变化和创意,以及他个人办事所独有的风格。

山姆执著坚定,一旦认准什么事,就要求自己 and 属下竭尽全力去完成,但是这样的他又常常会被人误会,认为山姆固执并且常常草率从事。实际上山姆是一个“善变”、“喜变”的人。卡伦斯·莱斯曾经在山姆身边工作将近 30 年,他这样说:山姆有一种古怪的本能是别人所没有的——今天他叫你全部按一种方式操作,明天又要你全部按另一种方式操作。或许这 20 多年来,每一个星期他都要你这么做 5 次。



也有人说,山姆不是那种静得下来的人,过不了一会儿他就要大声喧闹。他改变计划时从来没有犹豫过,有时候你不知道是为什么,但尽管他做了改动,却很少犯错误。

但就是这么一种独特个性,帮助山姆战胜了一个个强大的竞争对手,同时也让山姆给人一种捉摸不透的神秘感。

山姆是一个很谦虚的人。他从不仗势压人,也不允许任何人乱用公司的名义或权力,他希望能不折不扣保持小镇的价值观和生活作风。同时,他也平易近人。他从不高高在上、远离员工,相反,他经常深入基层,倾听员工的建议和意见。山姆开车也有违章的时候,交警也并没有给予他特殊待遇,只是和对待普通人一样对待他,而他也并没有因为自己的身份而盛气凌人,仍然很配合交警的工作。

山姆虽然大多数时候很平易近人,但对于具体工作却要求严格,尤其是敏感的环节和敏感的事情,他绝不会轻易让步。例如,山姆严禁进货人接受推销员的好处,包括任何形式的礼物和金钱,甚至连吃一顿饭也不行。在沃尔玛总部大楼过道里,还贴着这样的警示标语:推销员和沃尔玛员工共同进餐,费用各付各的!

从这些方面我们可以了解到:山姆有善良随和、充满爱意的一面,也有严格认真、讲究原则的一面。这也说明他既是一个卓越而不平凡的领导人,又是一个节俭、有主见、坚持己见,有自己的喜怒哀乐的开拓者。正是由于有山姆·沃尔顿这样一位伟大的忠诚于自己事业、能够始终保持艰苦奋斗精神的领导者,沃尔玛才取得了今天的辉煌成就。

山姆自己也说:“我把我的一生都奉献给了沃尔玛公司,从它的开创、成长到精益求精,我的生活充实而愉快,挑战和回报都超过了我最大的期望。在整个过程中,我一直掌握着主动权。很多人被迫干自己所不喜欢的工作,而我却一生都在干我所热爱的工作。”