

中信

THE WAL-MART DECADE

沃尔玛

全球第一大企业成长传奇



《差距》作者姜汝祥博士作序



How a New
Generation of Leaders
Turned Sam Walton's Legacy into the
World's #1 Company

[美] 罗伯特·斯莱特 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

沃 尔 玛 王 朝

[美] 罗伯特·斯莱特 著
黄秀媛 译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE



How a New Generation of Leaders Turned Sam Walton's Legacy into
the World's #1 Company

The Wal-Mart Decade

图书在版编目 (CIP) 数据

沃尔玛王朝——全球第一大企业成长传奇 / [美] 斯莱特著; 黄秀媛译. —北京: 中信出版社, 2004.7

书名原文: The WAL-MART Decade

ISBN 7-5086-0249-8

I. 沃… II. ①斯… ②黄… 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068911号

The WAL-MART Decade by Robert Slater

Copyright © 2003 by Mirad, Inc.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2004 by CITIC
Publishing House/Global Informedia, Inc.

Published by arrangement with Portfolio, a division of Penguin Group (USA) Inc.
through Arts & Licensing International, Inc., USA

沃尔玛王朝——全球第一大企业成长传奇

WOERMA WANGCHAO

著 者: [美] 罗伯特·斯莱特

译 者: 黄秀媛

责任编辑: 汤曼莉 常海芳 策划编辑: 李 波

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15 字 数: 177千字

版 次: 2004年8月第1版 印 次: 2004年8月第1次印刷

京权图字: 01-2004-1739

书 号: ISBN 7-5086-0249-8/F · 757

定 价: 26.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序

读懂沃尔玛：为什么刺猬能够战胜狐狸

姜汝祥（北京大学经济社会学博士、海外归国十大创业人物、
美国《财富》杂志签约专栏作家）

The
WAL-MART
Decade



序

管理学家柯林斯在《从优秀到卓越》一书中，讲了一个道理：为什么看起来很笨的刺猬能够战胜狐狸，只因为刺猬专心于一种能力的培养，而狐狸之所以不能够胜利却源于它太聪明，总想通过“计谋”获得胜利。

中国人就个人而言是公认的全球智商最高的人种之一，在奥林匹克数学或物理竞赛上，中国少年常常是冠军的当然人选，但与此相对应的是中国却有“富不过三代”的说法，中国的企业家也常常会讥笑国外一些大公司做事的“迂笨”，比如沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿曾在Kmart和Target停车场数那里停了多少汽车，还在Ames计算货架空间、记录销售价格。沃尔顿创建的“山姆会员商店”不过是他认识了创建普莱斯俱乐部的索尔·普莱斯后，仿照这一概念创立的。

聪明的中国企业家大多是狐狸型的，而沃尔顿那样的企业家大多是刺猬型。为什么在中国我们会看到一个特殊的现象：在所谓的高技术领域，如计算机、手机或者家电中，中国都有不少优秀的公司，而在饮料、日用品如牙膏牙刷以及洗涤用品等所谓消费品领域，却几乎被跨国公司的品牌占据？这种现象非常值得我们深思，因为这似乎寓示着不少中国公司的竞争力还是体现在“高科技产品”中外在的技术引进或制造的低成本上，一旦我们要去对没有多大技术含量的消费品创造“附加价值”，则大多是束手无策。

这就是为什么聪明的中国企业家会在没有什么核心技术的消费



业，输给了“迂笨”的西方企业家的原因，因为我们喜欢各种“计谋”的胜利，而不喜欢通过坚守做事“逻辑”而获得的胜利。为什么在1962年的前10位廉价零售商中(沃尔玛在这一年开设廉价零售业务)没有一家在1993年还在从事廉价零售业？为什么几家大型的廉价连锁店，如King's、Korvette's、MammothMart、W. T. Grant、TwoGuys、Woolco和Zayre，都在这期间失败或者被幸存下来的商家收购？

沃尔玛对此的解释是，因为发展沃尔玛坚持了两个关键的要素：第一是将这些商店设在偏远的农村地区和小城镇，“我们的关键战略是将大型商店设在别人未加重视的偏僻小城镇。”“如果我们能够提供与远在4小时车程之外的城市一样好的价格或者更好的价格的话，人们就会在我们这儿购物。”沃尔顿计划的第二个要素是扩张的模式。正如戴维·格拉斯解释的那样：“我们一直是在从内向外推进。我们绝不会先学跑再学走。”

这种从内向外推进的能力才真正是沃尔玛的竞争力，但中国企业家在观察沃尔玛时，却喜欢将沃尔玛的成功归于“天天低价的核心竞争力”，这显然是对沃尔玛成功背后的商业逻辑的漠视：同是大规模低成本的福特汽车为什么不能一统江山呢？答案是，沃尔玛的低价和规模只不过是成功的表象，表象背后是出色的后勤物流配送(存货补充)能力和吸引客户忠诚的经营能力，这才是它的核心竞争力，这种能力使得沃尔玛在为客户提供服务的时候提供的不是简单的商品，而是一种解决方案。

国美是中国学沃尔玛的成功者，但国美又是如何学的呢？从国美的动荡中我们显然可以看到国美学到的是“低价”，而没有学到为什么持续的低价，这才有供应商对国美又恨又爱的无奈。沃尔玛说：每当我们浪费一块钱，就等于让顾客多掏出一块钱。而到国美也许就成了，我们浪费一块钱，可以让供应商降价一块钱。

在这一点上联华王宗南的反省倒是值得高兴，因为他终于注意



到与沃尔玛这类跨国公司本质的区别在于，我们重“量”而轻“质”，而别人是在重“质”的前提下求“量”。但他对质的解释却令人担心，因为他认为质在于“讲效益、讲盈利、讲成本核算”。在我看来，企业的质首先在于这家企业的战略选择：你如何成为一家优秀的公司？你只有理解沃尔顿定位沃尔玛成长的方式，是通过向合伙人放权、保持技术优势和在合伙人、顾客和供应商之间建立忠诚的方式胜过竞争对手，你才有可能懂得为什么沃尔玛把它的店开在石景山，而不是王府井。否则，“讲效益、讲盈利、讲成本核算”仍然可能掉到狐狸的精算中，而不是专注于自己的竞争优势。

为什么这么说？因为沃尔玛清醒地懂得，廉价零售的核心是服务人员为顾客创造的忠诚，是服务而不完全是产品创造顾客对沃尔玛的忠诚，由此，无论是对上游供应商，还是对沃尔玛的下游消费者，他们在沃尔玛获得的才是一种独特的价值——一种基于消费趋势的解决方案而不是单一的卖或买。事实上，就单个商品而言，消费者在沃尔玛所获得的都不一定是最便宜的，可就总体而言，消费所获得的却是价值最大的，这就是今天IBM等公司转型于服务的真正意义所在。当IBM强调“四海一家的解决之道”时，就已经不再是一个产品供应商，而是服务供应商——IBM提供的是解决方案，在这一点上，它与沃尔玛的逻辑是一样的。

只有从这种逻辑你才能真正读懂沃尔玛，也只有这样，你才能真正理解，为什么大卖场和百货零售业生产率的提高，一大半要归功于沃尔玛的贡献。1987年，沃尔玛仅拥有9%的市场份额，但如果以每个员工的实际销售额计算，它的生产率比竞争对手要高40%。沃尔玛一系列大大小小的创新，现在都已经成了行业标准。

而在逻辑面前，我觉得所有的公司都是站在同一个起跑线上的，后来的公司之所以能够战胜目前的巨无霸，是因为消费趋势在不断地变化，愈是巨无霸，愈有可能被眼前的成功所迷惑，这就是当年身居乡村的沃尔玛能够战胜大城市零售巨无霸的原因。中国的公司



如果想战胜沃尔玛，遵循的也只能是同一个逻辑，只不过问题可能是，如果对手不犯错，我们怎么办？

出路就只有更加倍地努力。比如沃尔玛说，如果你想让店里的员工照顾好顾客，你就必须确保你要照顾好店里的员工。在遵从这种逻辑的基础上，中国公司马上就获得了一个优势：我们是中国公司，我们能够努力比沃尔玛更懂如何照顾中国的员工和中国的顾客。遗憾的是，可能正好情况倒了个过儿，似乎正好是一些跨国公司更懂中国的顾客，也似乎更懂它的中国员工，这才有中国公司在消费品业的“败局”，因为跨国公司在逻辑面前是专注的刺猬，而不少中国公司却认为自己是聪明的狐狸。

当刺猬战胜了狐狸的时候，我不知道狐狸是否真的认识到了一个道理：它之所以失败，就是因为它太聪明。

目 录

序

读懂沃尔玛：为什么刺猬能够战胜狐狸 姜汝祥 III

第一部 沃尔玛百货10年有成

第一章 世代交替，成为全球最大企业 3

山姆·沃尔顿去世后，又出现一批乌鸦嘴，断言沃尔玛百货会难以为继。然而，10年后，在新团队的领导之下，沃尔玛百货的营业额不但增长了5倍，还攀上了全世界最大企业的高峰。

第二部 创办人与他的精神

第二章 我拥有经营者的灵魂 23

山姆说：“我一直拥有经营者的灵魂，也就是想让事物运作良好，然后精益求精，继而追求力所能及的最高境界。”他从不梦想成为零售世界的皇帝，但他当然想成为最好的零售商。他喜欢公司成长，可是这种成长一定要能够赚钱，不能牺牲商店的利益。

第三章 获得顾客忠诚的秘诀 45

没有一种吸引顾客的做法能比得上天天平价，这是沃尔玛百货有别于同行的特点，顾客不管什么时候到这里购物，都会感受到这种独特差异。但是，山姆·沃尔顿也知道天天平价固然吸引力很大，还必须有其他方面的配套措施，譬如：产品品质必须有一定水准，种类必须齐全，供应必须保持充足。

第四章 创办人理想中的沃尔玛百货 59

山姆·沃尔顿希望避免沃尔玛百货变成某种样子，而且他的态度意义重大，因为他的接班人有时不得不采取他竭力避免的做法。他们相信如果山姆多活几年，也可能会改变立场，接受他们采取的一些方针。



第三部 新的沃尔玛团队上台

- 75 **第五章 接班顺利，蜕变成功**
沃尔玛百货毕竟是山姆的孩子，整个企业文化也是他创立的，谁敢保证换个人也能掌握大局，给予公司必要的卓越领导？山姆·沃尔顿在世的最后几个月，其实花了相当多的时间盘算接班问题。最重要的问题就是，他死后由谁接任董事长最合适。基本上，他有3个选择，而他对其一一仔细琢磨。
- 93 **第六章 快速成长，有章可循**
1992年山姆·沃尔顿过世前不久，他表示沃尔玛百货才刚刚起步。这句话是什么意思？他是否认为沃尔玛百货正开始建立企业帝国？还是沃尔玛百货才刚开始建造全世界最好的折扣商店？

第四部 打造成长引擎

- 109 **第七章 公司越大，组织越复杂**
首席执行官格拉斯说：“你怎么可能管理年收入达2 400亿美元的零售业务？我一点概念都没有。不过，我知道如何管理零售商店，而且只要让很多商店顺利经营，就可以达到2 400亿美元的营业额。”
- 121 **第八章 人再多，也能同心同德**
新领导团队一开始就决定要把山姆·沃尔顿的企业文化和理念，变成整个组织最重要的核心能力，可是公司的规模实在太在，组织太复杂，分布太广泛，他们实在无法效仿山姆·沃尔顿，亲自直接推广企业文化。这个决定迫使他们面对一个最棘手的问题：如何把山姆的智慧传播给适当的地方、适当的人？
- 137 **第九章 拓展美国以外的市场**
沃尔玛百货国际计划的长期策略，是利用这项计划把公司发展成真正的全球企业。这表示必须寻找全球人才，领导不同的国际业务；建立全球配送和运输系统；在美国国内业务和国际业务之间，发展密切联系。这一切都需要时间，不过这似乎可能成为沃尔玛百货的未来所寄。
- 153 **第十章 进军中国大陆**
在许多方面，中国似乎是沃尔玛百货文化最不可能兴盛的地方。可是他们相信他们掌握的竞争优势，将使中国业务成为沃尔玛百货最庞大的业务之一。格拉斯20世纪90年代造访中国时说，中国是地球上惟一可能单独再创造1 000亿美元业绩的国家，在场的人眼睛连眨都不眨。



第五部 沃尔玛百货由谁定义

第十一章 登上全世界最大企业首席执行官宝座 169
由于公司成为企业巨擘，李斯阁自然跻身当今最重要、权势最大、最有影响力的首席执行官之列。但是，矛盾的是，他绝非最引人注目的企业人物。他自称能够悄悄走进世界各地大部分沃尔玛百货商店，而不引起任何人注意。山姆·沃尔顿就没有办法做到这点。

第十二章 来自各方的争议 185
沃尔玛百货的名声，以及随着它进入地方社区、处理员工问题的方式所引起的日益强烈的争议，可能是沃尔玛百货创业以来面对的最艰难的挑战。沃尔玛百货的规模越大，公司越赚钱，就越吸引媒体注意。沃尔玛百货已经无法再否认一个简单的事实：它已成为引人注目、公开和具有争议性的企业。

第十三章 21世纪：新的开放心态 201
沃尔玛百货高级管理层逐渐形成新的态度，希望扭转公司引起的争议和批评。他们逐渐觉得媒体和社区抗争分子如此密切监督沃尔玛百货，对公司不无好处。如果不是受到这种鞭策，沃尔玛百货可能还无法彻底认识到它的商店还需要做哪些改进。

第六部 沃尔玛百货的未来

第十四章 成长的空间还是很大 223
2003年，沃尔玛百货首次荣登《财富》最受尊敬企业排行榜冠军。同时，它在《财富》500强企业排行榜也高踞榜首，这是第一次由同一家公司称霸这两份名单。

第一部

沃尔玛百货10年有成

1992年，沃尔玛百货的创办人山姆·沃尔顿去世时，沃尔玛百货就已经是美国零售业的龙头了。

连最伟大的梦想家都想想不到，

这家公司会发展成这样的局面。

而在他去世之后，更有人断言，

沃尔玛百货会难以为继。

然而，10年后，这家公司的声势不仅未见减弱，

2002年，营业额竟然还突破了2 000亿美元。

究竟新的领导团队是如何将这家已经很优秀的公司，推向更卓越的高峰的呢？

The WAL-MART Decade

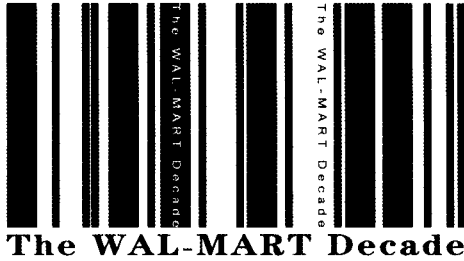
The WAL-MART Decade

The WAL-MART Decade

第一章

世代交替，成为全球最大企业

山姆·沃尔顿去世后，又出现一批乌鸦嘴，断言沃尔玛百货会难以为继。然而，10年后，在新团队的领导之下，沃尔玛百货的营业额不但增长了5倍，还攀上了全世界最大企业的高峰。





2002年6月7日一大早，数以千计沃尔玛百货公司的死党，成群涌进阿肯色州费耶特维尔镇的巴德·沃尔顿体育馆（Bud Walton Arena）。震天响的音乐、尖叫的群众、耀眼的灯光，把人搅得晕头转向。时间是早上6点钟。

谁说股东大会非得墨守成规？

现在想来令人难以置信，这项一年一度的股东大会30多年前刚开始举行的时候，只有创办沃尔玛百货的山姆·沃尔顿与另外5个人。他们在紧邻公司仓库的一家咖啡店，围着一张桌子，两下就把所有事情都搞定了。

这次的沃尔玛百货股东大会，从头到尾整整耗掉6个钟头，成为费耶特维尔镇难得的盛会。全世界没有别的公司如此费心为股东安排让人叹为观止的节目。公司主管一个接一个冲上讲台，满面笑容，挥舞着拳头，慷慨激昂地发言。现场有如誓师大会或政治大会，观众由衷地报以热烈喝彩。谁说股东大会非得墨守成规或行礼如仪？

其他公司碰到股东年会，都巴不得草草了事。这是自然的，因为这些股东大会非常枯燥乏味，任何人在里面待个15分钟就已经坐立不安。沃尔玛百货的做法却全然不同。他们的想法是，如果要让2万名对公司忠心耿耿的人员共聚一堂，至少应该让他们尽情狂欢。因此，沃尔玛百货把股东大会变成长达1周的户外庆祝活会，安排独木舟之旅、音乐会、烟火表演、研讨会、参观公司配送中心等活动。为避免有人忘了这项聚会的宗旨，公司也安排股东到30分钟车程外的本顿维尔镇，参观沃尔玛百货的总部办公室。

沃尔玛百货的股东大会把共有19 300个座位的体育馆挤得座无虚席，成为全球规模最盛大的公司年会。与会者戴着公司的各种徽章、彩条和帽子，气氛有如运动会，而不像是公司聚会。红

色帽子和彩条代表沃尔玛百货的一个部门，绿色代表另一个部门。红色和绿色阵营不断地鼓掌尖叫，讲台上有人提到他们的部门时，呼声更是震耳欲聋。每当这种时候，体育馆某些区域总是像要炸开来，仿佛有人刚为东道主队投进制胜的一球。

参加沃尔玛百货年会的人，包括公司“第一夫人”海伦·沃尔顿（Helen Walton，山姆·沃尔顿的遗孀）、她的4个子女、公司主管、领导和基层员工、董事、股东。他们心里只有一个念头：欢喜庆祝。每一年都有大批人专程赶来参加这项盛会，甚至有人千里赴会。他们都怀着双重目的，一方面想进一步了解这个与自己休戚与共的企业，另一方面也能庆祝过去一年的成就。他们也确实值得如此大肆庆祝。

山姆建造的房子不能倒下

山姆·沃尔顿去世时，他一手打造的折扣商店事业已经满10个年头。当初没有人相信他的生意能有什么作为，连最伟大的梦想家都想像不到这个企业会发展出今天的局面。刚开始，像山姆·沃尔顿这样的乡下零售商，似乎不可能闯出什么门道。太多零售业大亨已在大城市建立据点，这也是零售业惟一的兵家必争之地。但是，山姆·沃尔顿拥有两大利器。首先，他可能是当代最了不起的商人。他拥有神奇的本能，能够断言哪些产品会有销路，用什么价位可以卖得最好，应该把商店开在哪里，这些商店应该布置成什么样子。

其次，他也拥有高瞻远瞩而又具革命性的理想远见。他是第一个专门在美国乡村小镇发展的大众商人。怀疑论者起初对居然有这种傻瓜冷嘲热讽，结果却帮了他的大忙，因为他们的论调提醒其他从业者，除了大城市之外，在其他地方做零售生意只会自讨苦吃。要是其他大型连锁零售业者跟随年轻的山姆·沃尔顿进入这些小

山姆·沃尔顿是第一个专门在美国乡村小镇发展的大众商人。怀疑论者起初对居然有这种傻瓜冷嘲热讽，结果却帮了他的大忙。



社区，他那才刚刚起步的企业便可能会经不起风浪而夭折，因为那个时候，他还没有什么经验和财力。但是，由于他们不理睬他的发展，使他能够默默耕耘，根据自己的步调，逐渐建立他想打造的企业。他也没有虚掷光阴。1992年4月5日山姆·沃尔顿去世时，沃尔玛百货已经是年营业额高达438亿美元的企业帝国。

正如最初怀疑论者并不看好沃尔玛百货一般，山姆·沃尔顿去世后，又出现一批乌鸦嘴，他们断言沃尔玛百货会难以为继，至少会逐渐萎缩。山姆·沃尔顿过世大约两周后，《时代周刊》(Time)写道，“全美各地无数小店都在打赌沃尔玛百货即将盛极而衰”，山姆·沃尔顿过世，“他建立的企业的灵魂也将随之改变”。打这个赌的人可能是认为如果沃尔玛百货随着创办人去世而萎缩，至少是盛极而衰，那真是竞争对手求之不得的结果。这个赌似乎十拿九稳。因为在山姆·沃尔顿去世之后，公司的所有权自动转移给他的遗孀与儿女，而这种家族企业通常都无法承受失去创办人的打击。山姆·沃尔顿的零售天才，不太可能转移给其他家人。事实上，一旦失去了灵魂，沃尔玛百货似乎注定要消逝，不论这个过程如何缓慢。

沃尔顿家族绝不希望看到“山姆建造的房子”倾颓。此外，沃尔玛百货有如金矿，如果正确领导，未来的发展还无可限量。沃尔顿家族很精明睿智，知道随便更动创办人建立的基础，干扰山姆·沃尔顿已经推动的接班计划，将愚不可及。

因此，虽然沃尔玛百货在后来10年有许多地方改头换面，可是商场本身、公司的企业文化和理念，仍不改山姆·沃尔顿的初衷。对于沃尔顿家族，这是至为重要的决定。他们继续参与公司

虽然沃尔玛百货在后来10年有许多地方改头换面，可是商场本身、公司的企业文化和理念，仍不改山姆·沃尔顿的初衷。

事务，坚持贯彻山姆·沃尔顿的行事作风，并以其作为公司永远的精神标杆。山姆·沃尔顿的儿子约翰·沃尔顿(John Walton)，2002年时为沃尔玛百货董事。他回忆说：“我们认为坚决维持我们家族对公



司的承诺，对于我们大家的未来至关重要。”因为，沃尔玛百货继续成长似乎势在必行，可是没有人有绝对把握能够在这个过程中，让“过去”如此深切地主宰“未来”。

找对接班人，不容易

有些企业人物经常出于强大的自我意识，尽可能把公司弄得没有他们就无法运作自如。这是一种同归于尽的意念，或是缺乏安全感所致，担心公司由别人接手后，会比创办人亲自掌舵表现得更出色。因此，这些人拒绝建立能在他们身后继续运作的领导班子。即使他们选择了下一代的接班人，也经常看中与自己一模一样的角色，仿佛不这样做，就等于暗示创办人的领导方式有问题，需要修正。

山姆·沃尔顿一直把全部心血投注于商店经营，事无巨细都紧盯着不放。他也秉持着这种精神，建立一个能在他身后继续向前迈进的接班团队。他苦心培养的新领导班子，由沃尔顿家族继承人和一群职业经理人组成。他也相信这个团队能够维系他的心愿。

山姆·沃尔顿的才华，有很大一部分表现为知人善任。他知道他挑选的领导班子，个性和领导作风与他大相径庭，可是他相信他们会忠于他的企业理念。事实上，他这个创办人也只能挑选与自己不同的接班人，因为他身边的人没有一个拥有他的独特本事，这些人也承认这点。他大可不理睬接班人问题，可是他没有这样做。这也是他聪明的地方。他可以把这个问题丢给底下的人，让他们在他死后自己拼凑出一个架构，可是他必然深知这种不负责任的策略，可能造成最可怕的领导真空。

他希望确保一旦自己撒手不管，新的领导团队已经就位，可以继续运作。这一点他确实做到了。他不担心这些接班人会用不同的方式运作。他了解

有些企业人物经常出于强大的自我意识，尽可能把公司弄得没有他们就无法运作自如。这是一种同归于尽的意念，或是缺乏安全感所致。