

THE 世界第一大企业成功创业传奇 WAL MART DECADE

沃尔玛王朝

从优秀到卓越的经营之道

[美] 理查·哈默尔

沈葳 译

全球前10大首富，沃尔顿家族占5名

《Business Week》称沃尔玛为全球企业新独裁者

《Fortune》称沃尔玛为全球最大、全美最受赞誉企业

沃尔玛全球员工150万人，沃尔玛全球营业额2445亿美元

为何我们将被沃尔玛决定一切？

天津科学技术出版社

THE 世界第一大企业成功创业传奇
WAL MART
DECADE

沃尔玛王朝

从优秀到卓越的经营之道

[美] 理查·哈默尔

沈葳 译



天津科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

沃尔玛王朝——从优秀到卓越的经营之道/(美)哈默

尔著;沈葳译. —天津:天津科学技术出版社,2004.9

书名原文:The WAL-MARTDECADE

ISBN 7-5308-3760-5

I. 沃... II. ①哈...②沈... III. 零售商业-连锁

商店-商业经营-经验-美国 VI. F737.124.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第078364号

著作权合同登记号:图字:02-2004-126

责任编辑:马洪

责任印制:王莹

天津科学技术出版社出版、发行

出版人:胡振泰

天津市西康路35号 邮编 300051 电话 (022) 23332393

网址: www.tjkjcs.com.cn

天津新华印刷二厂印刷

开本 787×1092 1/16 印张 16.25 字数 218 000

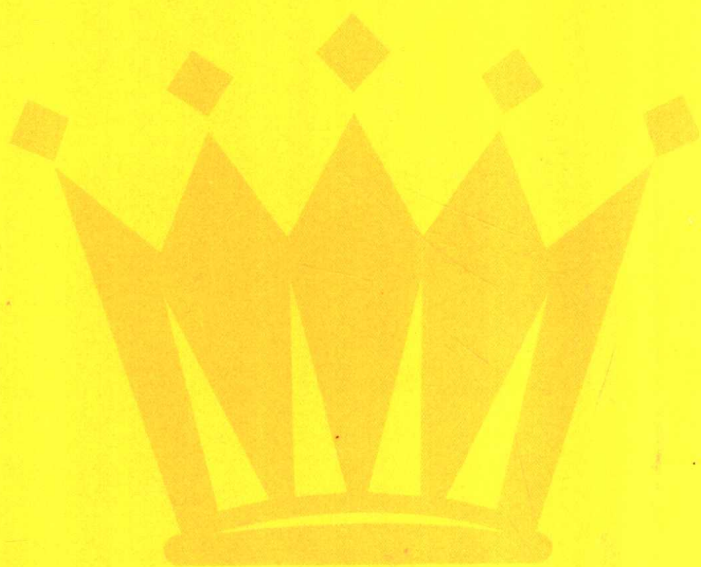
2004年8月第1版第1次印刷

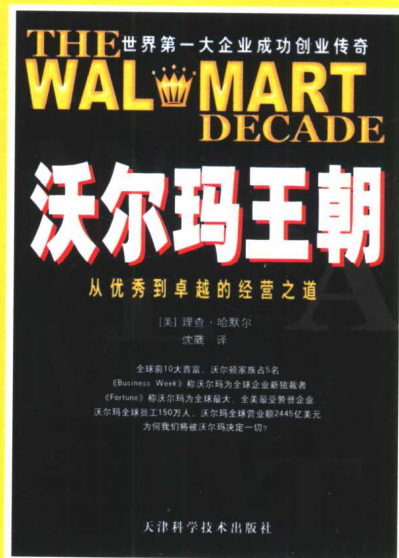
定价:32.80元

作者简介

理查·哈默尔 博士

美国三所商学院教授，专门研究领导与企业转型，同时也是国际知名的管理顾问。他曾担任沃尔玛公司的顾问，主持该公司著名的零售主管训练中心，许多全球闻名的大企业都曾请他担任顾问，包括荷兰皇家石油、可口可乐、奔驰、美国科技（Ameritech）、NEC、加拿大皇家银行等公司。他是撰写企业传记的高手，他曾是惟一能深入沃尔玛内部了解实际运作的资深畅销书作家。





沃尔玛永远的旋律包括以下:

忠于客户: 每时每日提供有价值的商品给顾客

领导人员: 天天做公仆领导

工作哲学: 比我们的对手更勤奋、更灵敏的选择优质商品。

尽心尽力: 提供优质、出色的服务

成功的十项基本原则

1. 忠于你的事业
2. 和员工共同分享利益, 像伙伴一样对待他们
3. 激励你的员工
4. 尽可能和员工进行交流
5. 感谢员工为公司做的每一件事
6. 庆祝每一次成功, 从失败中寻找乐趣
7. 听取员工意见
8. 超出顾客期望
9. 比竞争对手更节约开支
10. 逆流而上, 另辟蹊径, 不墨守成规

沃尔玛企业精神

尊重个人 服务顾客 追求卓越

总策划:



责任编辑: 马洪

封面设计: F.S. creation 骆杰

13601149208

中文版序

近几年,由于中国加入了 WTO,加之中国相对低廉的劳动力成本,世界劳动密集型的产业在中国得到了飞速的发展。企业规模日益扩大,越来越与落后的经营理念和基础管理不相适应,尤其是民营企业表现得尤为突出。可贵的是很多企业都能意识到这一点。因此,提高管理水平以跟上企业发展的速度应从何下手和怎么提高,就成了企业家们绞尽脑汁的问题。

从优秀到卓越是全球企业界共同追求的目标,也是当今企业界共同关心和研究的一个课题。从优秀到卓越能力的高低已成为一个企业成功与否的关键因素。在大多数情况下,一家公司和竞争对手之间的差别往往在于从优秀到卓越的能力高下。正因为如此,我们看到不少企业开始通过各种途径来提升、强化自己企业从优秀到卓越的能力。

目前,世界上还没有任何一家企业能超过沃尔玛的,现在人们都习惯把某一行业的龙头老大称为该行业的沃尔玛。

从 2003 年下半年起,沃尔玛百货这个全球最大的零售王朝,不但日益受到专业的财经杂志,如《财富》、《商业周刊》等的重视,甚至连一般大众媒体、国会议员、工会、反全球化运动界,以及许多社区活动人士,也都对它密切注意。大家谈的都非关商业,而是政治社会以及文化。

然而,对于深究企业经营的人来说,在这个历史纪录的背后,更重要的涵意是:沃尔玛百货能够在创办人山姆·沃尔顿(Sam Walton)1992 年过世后,成功地由非家族的继任专业经理人带领,让这家自 1962 年创立于美国阿肯色州小镇上的折扣零售商店(discount store),在十年内创造了五倍的营业收入增长。本书便是针对后山姆·沃尔顿时代的沃尔玛百货经营,通过多种角度的观察,希望能让这个全球最大零售王国的传奇内容成为可以学习的企业经营知识。也因为这样的取舍,本书对于山姆·沃尔顿创建

此一零售王国、乃至其前三十年的事业发展,着墨较少。主要是写沃尔玛从普通到卓越的经营方法。一家公司如果已经达到呼风唤雨、决定一切的地步,那它还需要担心什么?当你已经达到全世界都梦寐以求的成功地位,又会发生什么样的事情?沃尔玛百货自美国南方起家,原来只是地方性的折扣零售商店,才四十年的时间,她就成为全世界最大的公司。到底她是如何从优秀到卓越的?她从优秀到卓越有哪些方法?这些,你在本书中完全可以找到答案。

目前,这个传奇性的故事还在继续扩大与成长中。根据《财富》杂志报道,沃尔玛百货仅是一年的增长幅度,就相当于软件业巨子微软公司。《商业周刊》报道,在未来五年内,营业额在2003年初已经达到2450亿美元的沃尔玛百货,还会再翻一番,并在2011年,达到6000亿美元,富可敌国,千真万确。

随着沃尔玛百货挥军中国、跨足亚洲,这样世界级的竞争已经兵临城下。这样一家公司,让供货商又惧又敬,让消费者又爱又恨,到底她如何改变了零售世界?如何彻底贯彻简单的信念——尊重个人、服务顾客、追求卓越,达到令人难以想象的巨大规模?一心想跃上世界舞台的我们,沃尔玛百货的故事,一定要读。

也正因为如此,当大家在阅读这本《沃尔玛王朝:从优秀到卓越的经营之道》时,恐不宜只把它看成是本产业方面的著作,而应对它所造成的冲击做出同步全面省思。这或许才是阅读这本书的当有态度吧!最后我们很高兴《沃尔玛王朝:从优秀到卓越的经营之道》一书的中文版即将在中国问世。这是本书自出版以来的第18种外文版本。中文版的问世表明了《沃尔玛王朝》的强大的生命力,我们很高兴为企业界贡献了一份力量。《沃尔玛王朝:从优秀到卓越的经营之道》自出版以来,吸引了多方面的关注,在《商业周刊》、《华尔街日报》等刊物的畅销书排行榜上,本书一直排在前几名。

在《沃尔玛王朝:从优秀到卓越的经营之道》一书的中文版即将付梓出版之际,我们希望本书能为蓬勃发展的中国经济注入一份新的活力。我谨希望本书在中国的出版能对中国企业界提升自身组织的从优秀到卓越的

能力提供有用的帮助,并祝愿中国企业界的朋友们在事业上能开创出一片新的天地。

祝你们成功。

理查·哈默尔

译者序言

2002年4月,《财富》杂志公布世界五百大企业排行榜,沃尔玛百货以2198亿美元的营业收入,打败了资产密集的石油公司、汽车公司以及超级多元化的通用公司,首度登上财富500强的龙头宝座,成为全球第一大的私人企业。更有趣的是,沃尔玛百货这家以连锁零售为主的单一企业,竟然可以创造出将近全球半导体产业产值1.5倍的营业收入,其经营规模之庞大,恐怕也创了企业经营的历史。

时下,企业管理界正刮起一股“从优秀到卓越的飓风”,颇有点当年哥伦布发现新大陆的味道。中国加入WTO后,促进全球经济一体化的进程。21世纪中国企业所处经济社会的特征是:变化、速度、危机。在多变、快变、巨变且充满危机的社会,作为企业来说,真是“独上高楼,望尽天涯路”,都在千方百计寻找自己的生存保障和发展空间,历经“衣带渐宽终不悔”,却依然是“众里寻她千百度”。从优秀到卓越似乎给中国的企业家们一丝亮光,大有“那人正在灯火阑珊处”之感。很多的企管专家对执行力表现了浓厚的兴趣,我本人也非常赞同企业贵在从优秀到卓越的观点,并认为从优秀到卓越是企业生存、发展乃至卓越的关键所在。

近20年来,国内的企业处于一个空前的增长阶段,造就了一大批优秀的大型企业,海尔、联想、华为、TCL和长虹是最为典型的代表。但是,如果从根本上来探究促使这些企业高速成长的基本原因,我认为那就是市场。几十年的消费压抑导致我们的消费者在各个方面表现出强劲的“消费欲望”,加上如此大的市场规模,于是乎出现一种中国特有的现

象：只要你的胆子够大，具有承担风险的能力，加上一个从优秀到卓越的战略和一定的资金，成功就成了很自然的事情了。

但这种缺乏内部支撑的成功能持久吗？答案是很难！原因有两个，一是消费者“非理性”消费因素正在减弱，过分依赖市场增长在短期内是可以的，但长期不行，三株、秦池和巨人是最好的例子。二是当企业达到一定的规模时，其运营成本和内部管理往往会成为制约企业发展的关键因素，很多企业不是死于外部的原因，而是内部因素。内部的高效，从优秀到卓越体系是解决这个问题的灵丹妙药。

当今，不少企业的决策层都非常精于企业战略，但忽略从优秀到卓越的过程。很多同性（或者同行业）的企业之间，分析其好坏之原因，其根本的差别就在于从优秀到卓越能力的优劣。

这本书也是众多报道描述沃尔玛成长过程的书籍之一。相对于其他的出版物，本书对于沃尔玛重要人物的想法有较多的描述。没听过沃尔玛故事的读者，这是一本较细致的公司历史纪录。正在经营企业的读者，沃尔玛专注自我核心能力、却偏废与社会互动的经营观点，值得学习与警惕。企业和政府都一样，不能满足所有的利害关系人。但是，先把自己的天生使命做好，才有资格讨论和扮演其他角色。而一旦时机来临，面对环境现实与发展，非理性挑战也是企业人应该及早注意的。

《沃尔玛王朝：从优秀到卓越的经营之道》一书的作者长期跟踪研究沃尔玛的发展，对沃尔玛的研究深入透彻。当我第一次读到这部书稿时，我不禁为书中精辟的见解而折服。其中大量详实的案例使本书读来既简单易懂，又很容易掌握执行力的关键及原理。这部作品不像其他的学术作品那样生涩难懂，其简洁直白的语言很适合不同层次的读者。我深感，无论是对于企业的领导者，还是致力于研究企业兴衰原因的工作人员或是学者、在校学生，《沃尔玛王朝：从优秀到卓越的经营之道》都是一本不可多得的好书。因此，我有一种冲动，想把她翻译成中文，介绍给大家，与大家一起分享知识的力量。

由于本人能力所限，在翻译的过程中难免有疏漏之处，望各界读者

朋友们不吝指教。最后，感谢天津科学技术出版社的工作人员不辞辛劳出版本书，并感谢在我翻译本书过程中给予我各种帮助的朋友们。

译者

2004年6月

目 录

第一部 从无到有引领创业神话

第一章 沃尔玛的诞生	3
王朝的创始人	3
艰苦创业	10
没有挫折就没有成功	14
抓住每一个可发展的小镇	19
沃尔玛百货诞生	23
第二章 沃尔玛的成长	28
在竞争中逐渐成长	28
遭遇负债的危机	31
压力之下的股票上市	33
在股票增值中前进	35
第三章 沃尔玛初期的经营战略	38
农村包围城市的战略	38
市场饱和战略	44
天天低价战略	52
人才战略	57

第二部分 从普通到优秀的壮大

第四章 沃尔玛的壮大	69
永不满足追求强大	69
独霸一方追求优秀	73
沃尔玛壮大的五大策略	77
沃尔玛壮大的竞争与扩展	86

从普通到优秀的飞跃	88
第五章 从普通到优秀的三大竞争方法	94
山姆俱乐部	94
永远领先一步	96
永远的动力	98
第六章 从普通到优秀的企业文化	100
不拘一格的会议	100
口号的力量	103
愉悦的工作	105
积极回报社会	108
第七章 数字化经营是走向优秀的核心	116
技术优势	116
沃尔玛卫星	122
分销系统	124
 第三部 从优秀到卓越做到世界第一	
第八章 选定优秀的接班人	131
掌门接替,前途不定	131
山姆的三个选择	133
名门之后	135
新领导团队新的风格	137
别具特色的家族会议	139
团结合作的新领导团队	140
不喜欢显山露水的罗伯森·沃尔顿	142
从优秀到卓越的舵手格拉斯	143
用科技的力量推动发展	148
第九章 从优秀到卓越的方法	151
从优秀到卓越	151

制胜的秘诀	153
提高核心竞争力	155
特色服务方略	156
“太阳下山”规则和“十英尺的态度”	156
被收藏的梦想	157
重新发现成长力	158
充满商机的海外市场	161
第十章 摊子越大就越复杂	163
接班人的难题	163
拒绝官僚体制	165
一次只管一家店的策略	166
权力下放策略	168
不可或缺的部门	169
第十一章 从优秀到卓越的企业文化	174
坚守山姆适用的企业文化	174
分工扩展企业文化	176
降低人才流动率	178
内部培训人才	179
落实企业文化的第二种措施	181
继续驻守本顿维尔镇	183
特别的周六上午会议	184
开放门户政策	186
李·斯格特的新政策	187
第十二章 拓展全球的零售市场	190
胸有成竹,挥师海外	190
关键是移植企业文化	192
马丁的全球扩张计划	193
孟哲接手,谨慎努力	196

在德国步履维艰	197
顺利的英国发展之路	198
与日本企业携手发展	200
在全球学习经验	202
全球攻略的成功之道	204
第十三章 中国攻略	209
选择最佳时机进入中国市场	209
投石问路中国行	210
本土化经营的中国商店	212
全球最大的市场	215
携手正大,挥军中国	217
文化先行,企业成功	220
激励政策让员工与公司一起成长	223
第十四章 从优秀到卓越的十年	225
别开生面的股东大会	225
继续挖掘山姆的金矿	226
艰难寻找接班人	228
长江后浪推前浪	229
成功之后更要头脑清醒	230
传承传统,与时俱进	231
走出山姆的影子	232
忠心无二侍奉新的 CEO	234
今非昔比,十年终有成	236
集体的智慧是最好的	238
增长无止境	239
辉煌之后担子更重	242
附录	244

Part one

第一部分

从无到有引领创业神话

It's not a dream from having nothing to
having everything in Business.

