

WAL★MART

沃尔玛

王先庆 主编

零售方法



WAL★MART

WAL★MART

ENTER

ENTER

EXIT

广东省出版集团
广东经济出版社

主 编：王先庆

副主编：郭桂林 陈容秋 熊元勋

WAL★MART

沃尔玛

零售方法

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

沃尔玛零售方法/王先庆主编. —广州: 广东经济出版社,
2004.4

ISBN 7 - 80677 - 667 - 2

I. 沃… II. 王… 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 (2004) 第 003114 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广州市番禺市桥印刷厂 (番禺市桥镇横江工业区)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	23 2 插页
字数	340 000 字
版次	2004 年 4 月第 1 版
印次	2004 年 4 月第 1 次
印数	1 ~ 6 000 册
书号	ISBN 7 - 80677 - 667 - 2/F · 1004
定价	38.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

沃尔玛零售方法

零售百科全书

全世界研究企业的人，无论从商业还是从市场或资本的角度，你都不能不重视或研究沃尔玛。它的高速成长和扩张能力是一个世界奇迹。自 1962 年 7 月 2 日第一家“沃尔玛折扣店”在美国阿肯色州的小镇本顿威尔开业，到 2002 年跃居《财富》杂志“全球 500 强企业”榜首，其规模比紧随其后的全球 5 个大零售商（包括家乐福、麦德龙在内）的总和还要大，其当年实现销售额 2445 亿美元。它不仅在全球拥有 4397 家店铺，138 万员工，而且它还拥有了全球最大的私人卫星通讯网络（共有 6 个频道），4500 多个仓库和 3 万多个供应商，从而构造出世界上最大最精密的供应链系统。而且，无论怎样统计，沃尔顿家族都是世界首富，只不过，这些财富是由他们一家人来持有。

与这些令人叹为观止的数据相映成趣的是，沃尔玛很少做广告，它经营的是矿泉水、餐巾纸等再平常不过的廉价商品，它的办公室一般都位于小街小巷，它的营业场所一般都在市郊甚至乡村小镇，它的员工中大部分是临时工，而且只有初中文化程度。其最基本的经营哲学也是一些再通俗不过的简单道理“天天低价”、“微笑服务”、“薄利多销”，它将进货和运转成本控制到最低，把节省下来的差价转给顾客，通过增加销售量和周转率来赚取利润。可正是这些简单的条件和道理，却能产生巨大的利润。2000 年沃尔玛在中国采购了 100 亿美元商品，但这些商品却创造了 270 亿美元的销售额和 170% 的毛利润率。

沃尔玛奇迹不可避免地产生沃尔玛效应。根据麦肯锡公司 2002 年的一项研究，美国经济在 1995-1999 年超过 1/8 的生产力成长要归功于沃尔玛。许多经济学家说：沃尔玛的“天天低价”给美国经济带来了“天天低通胀”的效应。同时，沃尔玛无与伦比的庞大销售网络却使类似于宝洁公司那样的威风八面的制造商都不得不作出让步，产生“又爱又怕”的效应。今天的沃尔玛无疑是世界零售业发展的一座难以逾越的高峰，它不仅改变了美国整个

国家乃至全球的购物习惯，改变了人们居住的郊区风景，而且也在试图改变全世界人们购买商品的地点和方式。

尽管沃尔玛并不是所有最先进的零售业态或经营模式的缔造者，但它却把零售理论和技术的应用发挥到极致。它不仅将大型连锁超市等先进的零售业态推向世界，而且最先大规模地把信息技术等应用于零售领域，并建立起世界上最大的采购供应网络和物流网络。

沃尔玛让全世界震惊，同样也让中国瞩目。研究沃尔玛的人成千上万，但我们还是忍不住加入到这一研究者的行列。2002年，我们开始了“沃尔玛零售技术及其在中国零售企业中的适用性研究”这一课题的研究。这一研究仍然在进行之中，目前的这部《沃尔玛零售方法》只是阶段性成果，我们希望通过这一努力让沃尔玛能给中国企业带来更多的启迪。实际上，我们在研究中发现，国内企业尤其是商业零售企业都在不同程度地学习沃尔玛，然而大多不约而同地看重其物流技术、采购管理技术等这些技术层面的东西，而对其真诚款待顾客、一心一意地降低成本、坚守诚信等最精华的东西并不十分在乎。这种本末倒置、关注形式而不重实质的学习方法使我们感到不安。其实，沃尔玛的方法并不复杂，它的可贵之处就在于它的“简单”。问题的核心在于实施和坚持！

本书系统介绍了沃尔玛最基本的经营哲学，最“简单”的零售方法，并在此基础上探讨了沃尔玛对中国零售业甚至整个商业的标杆作用。

本书由王先庆任主编，参与研究和写作的人有首都经贸大学经济研究所的吴少平教授，广东商学院工商管理学院彭雷清副教授，广东省经济贸易委员会陈容秋，深圳市罗湖区经济贸易局郭桂林，广东省商业集团公司熊元勋，广东省商业联合会李志玲，暨南大学冯耀坤以及广东商学院市场战略研究中心研究人员欧阳绮闻、王先进、陈盈才、徐秋峰、崔嘉丽、李姗姗。广东经济出版社资深编辑赵世平在写作素材和基本框架的构思等方面为本书的成稿作出了重大贡献。

本书在研究写作过程中参考和引用了大量参考文献，对于这些文献的作者在此表示感谢，希望这些作者与我们联系，同时也希望广大读者与我们进行广泛的交流，给我们提出宝贵的意见。联系邮箱是：kesum@126.com。

王先庆
2004年3月15日

目 录

第一章 尽善尽美的经营理念 1

- 第一节 顾客第一 2
- 第二节 尊重每一个员工 7
- 第三节 追求卓越与创新 10
- 第四节 谦虚谨慎经营 13
- 第五节 成功经营的十大规则 17

第二章 天天平价的经营战略 21

- 第一节 天天平价的真谛 22
- 第二节 天天平价的实现 24
- 第三节 平价形象的塑造 30

第三章 独树一帜的企业文化 53

- 第一节 企业文化的灵魂——山姆·沃尔顿 54
- 第二节 与众不同的沃尔玛人 65
- 第三节 轻松自娱的工作氛围 70
- 第四节 回报社会 76

第四章 不拘一格的人才策略 89

- 第一节 选人——技比猎头 90
- 第二节 育人——互动交叉 95
- 第三节 用人——不拘一格 97
- 第四节 留人——分享利润 104

第五章 先进完善的信息系统 115

- 第一节 强大的数据仓库 116
- 第二节 联合预测补货系统 119
- 第三节 电子数据采集及交换技术 121
- 第四节 卫星通信系统 126

目录

第六章 高效健全的配送系统 135

- 第一节 配送中心的类型及作业 136
- 第二节 配送中心的建设 139
- 第三节 快速反应的运输车队 142

第七章 全面压价的采购手法 147

- 第一节 沃尔玛的采购作业流程 148
- 第二节 供应商管理 152
- 第三节 沃尔玛的采购模式 154
- 第四节 沃尔玛采购的特点 158

第八章 步步为营的扩张策略 165

- 第一节 从本顿维尔到全美国 166
- 第二节 从美国走向世界 173
- 第三节 从四处借贷到股票上市 182
- 第四节 成功扩张的经验 189

第九章 灵活多变的竞争手法 195

- 第一节 美国零售业的竞争格局 196
- 第二节 早期的竞争理念 205
- 第三节 与零售巨人的竞争手法 209
- 第四节 海外的竞争手法 216

第十章 地利为先的选址方法 225

- 第一节 沃尔玛公司的选址策略 226
- 第二节 沃尔玛公司的选址调查 233
- 第三节 折扣百货店的选址
——小镇策略 241
- 第四节 山姆俱乐部的选址 245

目录

第十一章 配货合度的商品结构 261

第一节 零售商品分类 262

第二节 零售商品结构特点与作用因素 265

第十二章 整体促销的组织模式 277

第一节 服务策略——顾客至上 278

第二节 沟通方案——上传下达 286

第十三章 低调少量的广告策略 297

第一节 零售商的广告策略 298

第二节 少量的广告投入 301

第三节 大规模的促销

——沃尔玛的促销哲学 302

第十四章 伙伴合作的供应链关系 309

第一节 与宝洁公司的产销合作 310

第二节 全面建立伙伴合作关系 314

第三节 推动 QR 316

第四节 供应链管理的典范 319

第十五章 处变不惊的危机处理 335

第一节 财务危机的处理 336

第二节 小镇危机的处理 337

第三节 劳资纠纷危机的处理 344

第四节 人事危机的处理 346

附录 351

参考文献 360

第一章

尽善尽美的经营理念

沃尔玛名言经典

- 要做得比顾客所期望的更好
- 顾客是上帝
- 每天追求卓越

著名管理大师杜拉克曾说过，几乎90%以上的企业都没有明确的经营理念，即使有，但也未能彻底地贯彻下去。企业的失败大都是因为经营理念的失败，要么在激变的环境中迷失了方向，要么在管理中无法实现其经营理念。作为世界零售之王的沃尔玛公司却能始终如一地在全球各个角落贯彻其经营理念，即低价销售、保证顾客满意、尊重每一个员工、追求卓越以及谦虚的经营态度，这是沃尔玛公司零售经营的宗旨及制胜的法宝。



第一节 顾客第一

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿曾说：“我们都是为顾客工作，你也许会觉得是在为上司工作，但事实上他也和你一样。在我们的组织之外有一个大老板，那就是顾客。”沃尔玛把为顾客服务看成是自己至高无上的职责。在很多沃尔玛店内都悬挂着这样的标语：

- 顾客永远是对的；
- 顾客如有错误，请参考第一条。

这是沃尔玛顾客至上经营理念的一个生动写照。

自从山姆·沃尔顿开始其零售事业以来，沃尔玛公司所做的每一件事都是围绕着顾客第一的核心理念展开的。公司所做的一切都是从顾客的角度考虑，使顾客满意。正如可口可乐公司的董事长兼总裁罗伯特·戈泽塔所说的那样：山姆·沃尔顿比其他任何人都懂得，任何企业的存在都离不开顾客。他一直奉行的信条是，让顾客成为所有工作和努力的中心。另外，在为沃尔玛公司的顾客提供完美服务的过程中，他也会以特殊的方式——在美国企业中几乎是无可匹敌的方式——服务于沃尔玛公司的员工、合伙人、社区及其他股东。

也许“顾客第一”的经营理念在现在看来极为平常，然而在半个世纪以前沃尔玛公司就明确提出“顾客第一”的理念，并把这些都落实在细微之处，几十年始终不动摇地满足顾客的需求，为顾客提供一切便利。

“让顾客满意”排在沃尔玛公司经营目标的第一位。“顾客满意是保证我们未来成功与成长的最好投资”是沃尔玛公司的基本经营理念。公司为顾客提供“无条件退款保证”和“高品质服务”的担保。在实践中，无条件退款意味着任何商品，无任何理由，甚至没有收据，都

能退货；高品质服务则意味着顾客永远是对的。沃尔玛公司每周都进行对顾客期望和反映的调查，以提醒管理人员随时对经营中存在的问题保持警惕，并采取措施加以纠正。

一位 1950 年就在当时的沃顿平价商店里工作的老员工回忆说：“沃尔顿先生第一次让我们认识到顾客永远是对的。”“沃尔顿先生要我们与顾客聊一聊他们养的牛、鸡、猪，还有他们的孩子，这并非因为这些话题很重要，而是因为顾客是我们收入的源泉，是我们利润的源泉。这一点在以后的经营中不断得到强调。”

山姆本人总是不忘向员工灌输服务顾客的观念，不断督促员工满足顾客需要。例如，在公司举行的某些仪式上，他要求员工举手宣誓：“我保证今后对每位来到我面前的顾客微笑，用眼睛向他们致意，并问候他们。”公司特意在每家商店门口安排一位年纪较大的老店员，向每位进店的顾客问候，送上购物车和一张广告单，同时向每位离去的顾客道声再见。虽有些经理因增加了开支反对设置这一工作岗位，山姆却极力支持。

山姆·沃尔顿曾经说过：“卓越的顾客服务是我们区别于所有其他公司的特色所在。向顾客提供他们需要的东西——并且再多一点服务，让他们知道你重视他们。”沃尔玛永远把顾客放在第一位，让顾客满意。这样的经营理念具体体现在如下原则：

1. 日落原则

日落原则是沃尔玛公司的作业标准准则，它指的是当日的工作必须在当日日落之前完成，对于顾客的服务要求要在当天予以满足，做到日清日结，决不延迟，而不管顾客的要求是来自偏僻乡村的普通顾客，还是来自于繁华商业区的阔佬。日落原则起源于公司创始人山姆·沃尔顿的名言：“如果你今天能够完成的工作为什么要把它拖到明天呢？”

今天，日落原则已成为沃尔玛公司顾客满意服务的重要部分，也是沃尔玛在顾客服务方面备受赞赏的重要原因。日落原则的核心就是立即服务，这一原则是与尊重个人、注重顾客服务及精益求精的信念一脉相承的。沃尔玛公司认为，他们的顾客生活在一个日益繁忙的世界里，各人都在为各自的生计忙碌着，日落原则能够体现出沃尔玛公





司顾客第一，时刻为顾客着想的经营理念。

2. 比满意更满意的服务原则

许多年前，山姆·沃尔顿就对其员工提出了一个颇为苛刻的要求，即：要向每一位顾客提供比满意更满意的服务，一项服务做到让顾客满意还不够，还应努力想方设法加以改进，以期提供比满意更好的服务，超越顾客的期望，使顾客惊喜。山姆·沃尔顿认为：“让我们成为顾客最好的朋友，微笑着欢迎有心光顾本店的所有顾客，提供我们所能给予的帮助；不断改进服务，给予他们更好的服务，这种服务甚至超过了顾客原来的期望。沃尔玛应该是最棒的，它应能提供比任何其他商店更多更好的服务。”

沃尔玛公司真的做到了这一点。顾客对公司提供的“超过期望”的服务赞不绝口。沃尔玛公司每天都收到大量的感谢信。许多时候，顾客们写信表达谢意仅仅是因为一个微笑，或是公司员工记住了他们的名字，或公司员工帮忙提送了他们买的东西，而更多的情况下，顾客写信是为了表扬公司员工的英雄行为，如一位名叫萨拉的员工奋不顾身，把一名儿童从马路中央推开，避免了一起交通事故；另一位名叫费力斯的员工对在其店中突发心脏病的顾客实行紧急救护，使之转危为安；一位名叫安蒂的员工主动延长工作时间，带一位母亲精心挑选儿子的生日礼物，却不惜耽误了自己儿子的生日晚会。这些包含于普通日常工作中的优质服务，给沃尔玛公司带来了大量的回头客，顾客们总是愿意在沃尔玛公司购物，因为在这里，他们总感到十分亲切。

再如，一位顾客在沃尔玛公司的油漆部经理带领下来到另外的油漆店寻找某种油漆，顾客说他知道这里有货，因为他曾到沃尔玛商店去找过，油漆部经理告诉他有货，并带他到这儿来。当油漆店的老板说感谢时，沃尔玛的经理却认为这是分内之事，因为关心顾客是沃尔玛每个员工的职责。

3. 10英尺原则

所谓“10英尺”原则，就是沃尔玛公司要求员工：无论何时，只要顾客出现在你10英尺（1英尺=0.3048米，下同）距离范围内，员工必须看着顾客的眼睛，主动打招呼，并询问是否需要帮什么忙。这一成功的原则是创始人山姆·沃尔顿提出的。还在读大学时，山姆·沃

尔顿就十分有抱负，也很有竞争精神。在密西西比大学，他决定要竞选校学生会主席。他认为自己找到了一条迅速提高知名度，成为学生领袖的捷径，这个方法很简单，就是对在校园里遇到的每一位学生，在他们开口之前，先跟他们打招呼，尽可能与他们交谈。他说：“如果我认识他们，我会主动叫他们的名字，打招呼，即使我不知道他们的名字，我也主动打招呼。这样，久而久之，我几乎成了大学里认识人最多的人，这些人后来在竞选中认出了我，把我当做他们的朋友，我如愿击败了所有对手而当选了。”山姆·沃尔顿把这一成功经验带入了他的商业帝国，并加以完善，逐步使之成为具有鲜明特征的企业经营理念的一部分。

4. 薄利多销原则

在早期的经营生涯中，山姆·沃尔顿发现，如果每件商品进货是80美分的话，标价1美元卖出的数量是标价1.2美元的3倍。这时，虽然每件商品的利润可能会减少，但由于卖出的数量很多，因而整体利润要高很多。这个道理很简单，但蕴含着折扣销售的精髓：降低价格，刺激销售量，进而提高整体盈利水平。

薄利多销并非是山姆·沃尔顿的新发明，事实上早在沃尔顿进入商界之前，这一原则已被广泛应用，但像沃尔玛公司这样实行力度之大，范围之广，持续时间之久，运用之成功，而且完全是作为一种经营理念来实行，倒很难找出第二家。

沃尔玛公司的高级管理人员回忆说：“山姆·沃尔顿非常迷恋这种经销原则，并要求将这一原则作为公司的基本经营原则之一加以认真贯彻执行。”举例说，对于拟订标价为198美元的商品，山姆·沃尔顿说50美分就可成交。于是这些高级管理人员建议，既然拟订价格为198美元，我们就标125美元吧。但山姆·沃尔顿说不，我们就标50美分。这种令人不敢相信的优惠价格使得公众普遍认为去沃尔玛公司购物是物有所值。这一“比任何一家公司都走得更远”的薄利多销原则并没有使沃尔玛公司遭受损失，反而使公司赚得了更多利润。1997年，沃尔玛销售收入高达1198亿美元，高居世界零售业榜首，并成功挤入世界五百强前十名，位居第八。2001年销售收入突破2000亿美元大关，从而成为世界第一大企业（按销售收入排行）。





图 1-1 沃尔玛公司强有力的经营理念

以上四个原则紧密围绕着“顾客第一”这个核心展开，构成了沃尔玛公司强有力的经营理念，它们是沃尔玛公司高层管理人员不断推行和贯彻沃尔玛企业文化的产物，也是沃尔玛经营业绩能够成就卓著的重要原因。虽然“顾客第一”的经营理念并非沃尔玛公司首创，但很少有公司将它们运用得如此之好，如此之有特色。

相关链接 1-1

跟着顾客跑，适当时候超过他

如果我们对于顾客的需求倾向、偏好和购买习惯等元素缺乏了解，那将是一个多么可怕的事情。企业和顾客就会成为京剧《三岔口》里面的两位大侠一般，在漆黑的夜里互相摸索，不知所措。

我们应当根据我们对顾客的区分有针对性地与顾客建立有效的信息沟通交流平台和措施，搜集最新的顾客信息，洞悉顾客在想什么？准备做什么？需求和偏好有否转移或变化等等，据此来设计采取什么样的迎合顾客的事件行销方式。

你需要做的第一件事就是搞清楚顾客需要什么，他们在想什

么？最后就是他们的潜意识里对某类产品或者说是某种需求是否还存在着保留。弄清楚了这些，你才能够算是把准了顾客的脉搏，在适当的时候你就可以超越顾客的需求表象，让顾客感到一种愉快的消费体验。企业必须通过多种方式尽可能地发掘企业的产品、服务、广告宣传路径中与顾客的接触点，在一些重要的接触点上设置与顾客的反馈沟通的装置。

沃尔玛零售连锁店在收银台设置顾客购买资料录入器(POS)，对顾客购买商品的数量、品种、购买频率、购买时间等都进行录入，而且在卖场里设置了顾客意见和建议反馈记录，并派专人进行搜集整理和分析，了解顾客的需求变化。

譬如，他们发现某商圈的顾客群体家庭子女已经从5年前的全家聚居，变成了儿女们纷纷自立，并在本区域或者周边有沃尔玛连锁店的区域租房或买房独自生活时，沃尔玛就可能会在店内增加家庭用品如厨具等的货量和品种，以满足这些离家自立的新家庭的需求，并且会根据这个消费群体的特征开展一些促销的活动，以吸引他们的光顾，培养他们的忠诚。

第二节 尊重每一个员工

被誉为全球第一 CEO(首席执行官)，GE 公司的前董事长兼 CEO 杰克·韦尔奇先生曾这样评价沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿：“他了解人性，就像爱迪生了解创新发明、亨利·福特了解汽车制造一样。他给员工最好的，给顾客最好的。”而沃尔玛公司的现任 CEO 李斯阁则说：“早在多年前，沃尔顿就指出我们成功的秘诀之一就是尊重每一个人。做到了这一点，我们就有可能做到一切。”

沃尔玛公司是全球最大的零售商，拥有 4 000 多家分店，近百个配送中心，雇用的员工超过了 100 万，是美国除联邦政府外最大的雇主，2002 年其销售额超过 2 000 亿美元，坐上了《财富》杂志评出的





世界五百强企业的头把交椅，其销售额以每年 20% 的速度递增，同时沃尔玛公司也被命名为“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。是什么使沃尔玛公司取得如此成功的业绩和令求职者向往呢？是沃尔玛公司的尊重每一个员工，把员工视为合作伙伴，平等地对待每一个员工，尽可能地在公司上下形成良好的沟通环境，让每个员工为公司的发展尽力，并有机会施展其才华。

其实山姆在其早期的管理中，对雇员是十分吝啬的，只是按小时付给他们工资，使他们只能勉强糊口。山姆太看重管理费用了，以至于把员工工资压得很低。后来山姆终于明白了一个表面上看起来有点矛盾的事实，那就是你越乐于跟员工分享利润，公司就会得到更多的利润。因为公司善待员工，员工就会善待顾客，顾客满意当然就会反复光顾，为公司带来更多利润。所以，在沃尔玛公司的整体规划中，建立商店员工与顾客的良好关系被视为最重要的部分。

在沃尔玛公司里，员工不是被称为“雇员(Employee)”，而是被称为“合伙者(Partner)”或“同事(Associate)”。这种叫法并不是山姆首创的，JC.彭尼公司就曾把他们的计时工资雇员称为“合伙人”。关于这种被外人认为是不值得大惊小怪的称呼却能极大地鼓励员工，使员工有一种被平等对待，被尊重的感觉，使员工有强烈的归属感和自豪感。公司的所有从业人员，从总裁到营业员的每一位员工左胸前都佩戴着工作牌，除姓名外更醒目地印着“我们的员工与众不同”。为提高员工士气，沃尔玛公司还设有一连串奖励办法，如地区明星奖、特殊区域明星荣誉榜、销售竞赛奖、百货销售荣誉奖、控制损失奖等。得奖人的姓名和照片都刊登在公司刊物《沃尔玛世界》上。这本刊物帮助员工了解公司的各项计划，并对工作出色的个人、商店和部门予以表扬。有时候，山姆还亲自写稿，他想让员工们知道自己的杰出表现，知道他们自己对公司是多么重要。沃尔玛公司极力保持了内部管理层与员工之间的经常交流，努力让每个人感到自己是家庭中的一员。比如公司年会上，除了邀请股东外，公司还会邀请员工参加。后来公司不断扩大，但每家分店和配送中心仍可选出一名代表出席。这种“大家庭”意识特别受到来自较贫穷的州的员工的支持，有的员工为了表示对公司的归属感，甚至在沃尔玛店内举行婚礼。同时公司上下也没

有等级之分，上下级可以直呼其名，这更体现了一种尊重的感觉。

沃尔玛的尊重每一个员工还体现在其门户开放政策上，那就是鼓励员工参与管理。门户开放是指任何时间、地点，任何员工都有机会发言，都可以口头或书面形式与管理人员乃至总裁进行沟通，提出自己的建议和关心的事情，包括投诉受到不公平的待遇。门户开放政策保证有机会讨论他们的意见，对于可行的建议，公司会积极采纳并用起来管理公司。为了便于员工参与管理，沃尔玛公司给予员工分享企业经营信息的权利和共同承担企业经营的责任。公司经营情况的所有数据都定期公布，包括所有分店的利润、采购数量、销售额和折扣幅度等，分店经理每月都收到统计资料，员工（包括全职的和兼职的）都可从挂在店里的图表上得知有关数据。这样做虽然有可能使内部信息外泄，但与员工分享信息的益处终究比信息外泄的负面影响更为重要，因为员工们只有了解公司的经营状况和自己的业绩，才会更努力地工作。

山姆特别强调倾听员工的意见，帮助他们解决问题。在本顿维尔总部，经常能看到一些员工大老远地从密西西比或堪萨斯的什么地方开着小货车来到本顿维尔，坐在总部大厅等着见董事长。对于有 500 亿美元资产、上百万员工的公司董事长，有几个能全部接见上门求见的普通员工？虽说山姆未必能解决所有上门求见者的问题，也不必赞成他们的所有意见，但重要的是这个过程和事实，它保持了公司内部的开放环境，坚决说到做到，能够诚心聆听员工的心声，让员工感到公司真心地关心他们，乐于帮助他们，并且非常欣赏他们的努力。

总之，任何员工都是公司平等且重要的一员。这方面的另一个例子是，任何人，包括山姆本人在内，在总部办公楼前的停车场上都没有一个固定的车位。

在工会盛行并有很大势力的美国，山姆反其道而行之，认为公司不需要工会，他认为工会基本上只是在制造不和与分裂。工会使管理层和雇员相互对峙和敌视，山姆则扮演中间人的角色，仰仗着两大阵营的对立，几乎成了一个独立的机构。而对立则破坏了直接的沟通，减弱了企业关照顾客、加强竞争和夺取市场份额的能力。山姆认为在沃尔玛公司中实行的合伙关系——包括利润分享、奖金、股票折买计

