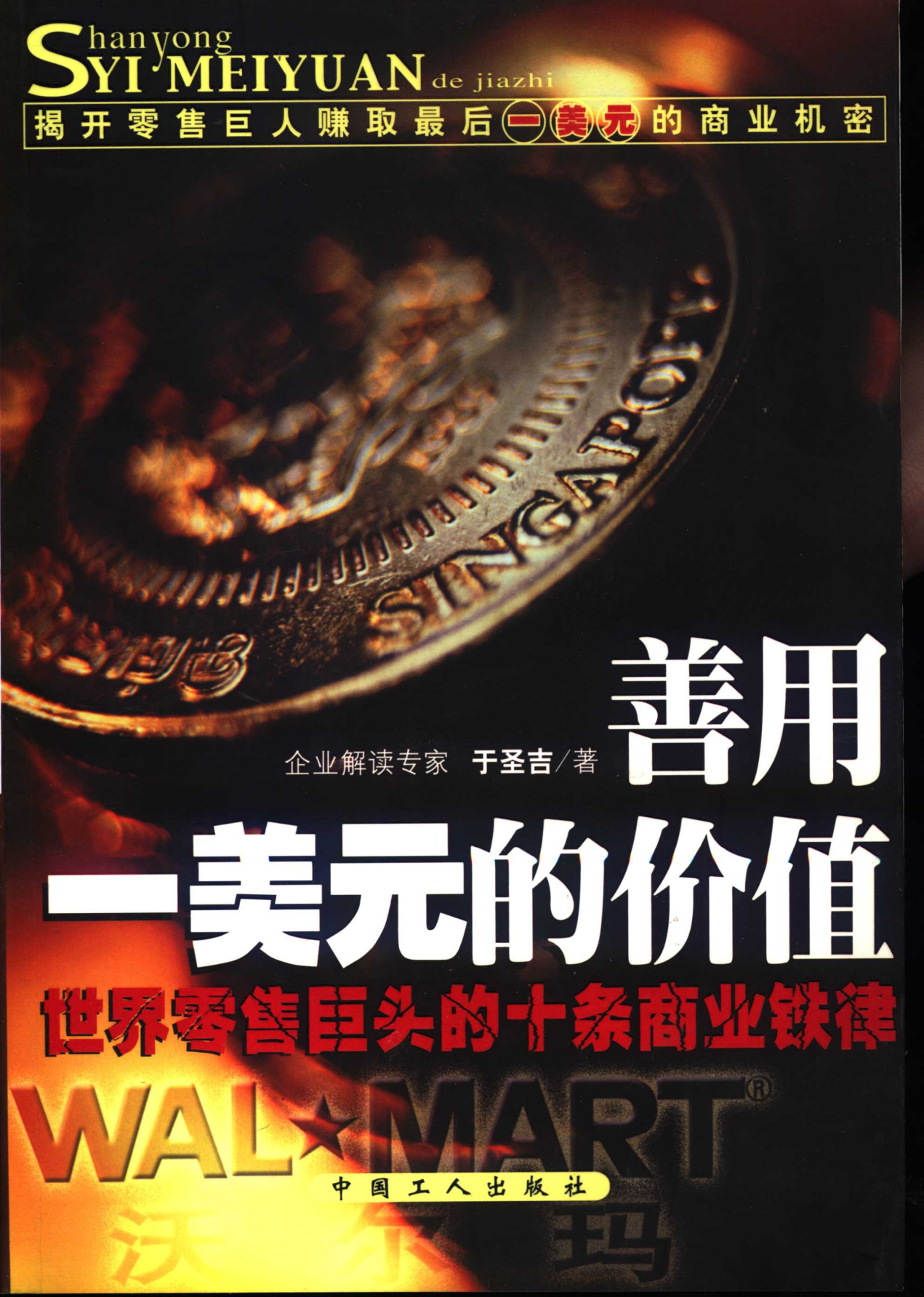


Shanyong
SYI MEIYUAN de jiazhi

揭开零售巨人赚取最后**一美元**的商业机密



善用

企业解读专家 于圣吉/著

一美元的价值

世界零售巨头的十条商业铁律

WAL★MART®

中国工人出版社

沃尔玛



企业解读专家 于圣吉/著

善用 一美元的价值

世界零售巨头的十条商业铁律

中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

善用一美元的价值——零售巨头沃尔玛的十条商业铁律/ (台) 于圣洁著.
- 北京: 中国工人出版社, 2004.9
ISBN 7 - 5008 - 3355 - 5

I. 世 ... II. 于 ... 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 058389 号

本书原名为《善用一美元的价值》，由台湾华文网股份有限公司授权在中国大陆独家出版发行

出版发行：中国工人出版社

地 址：北京鼓楼外大街 45 号

邮 编：100011

电 话：(010) 82075964 (编辑室) 62005038 (传真)

发行热线：(010) 62005049 62005042

网 址：<http://www.wp-china.com>

经 销：新华书店

印 刷：北京东方七星印刷厂

版 次：2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 3 次印刷

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字 数：180 千

印 张：13.5

定 价：26.80 元

书 号：ISBN 7 - 5008 - 3355 - 5/C·299

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

前言

美国权威杂志《财富 (Fortune)》公布了 2003 年全球 500 强排行榜，美国零售业巨商沃尔玛百货 (Wal-Mart Stores) 拔得头筹，美国通用汽车公司和埃克森美孚公司紧随其后。沃尔玛已是连续第二年夺冠。《财富》杂志从 1955 年开始评选世界 500 强企业的时候，沃尔玛还不存在。半个世纪后，沃尔玛已成为雄踞世界 500 强榜首的零售业巨头。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 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，事实上，沃尔玛的年销售额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。

沃尔玛的创办人萨姆·沃尔顿为什么能在短短不到五十年的时间，以一个乡巴佬造就了一个财富神话，其成功的关键就在于其贯彻了“天天平价”、“永远提供超出顾客预期的服务”的经营理念，几十年来，萨姆一直恪守薄利多销的经营战略。他以“低价销售、保证满意”做为企业的经营宗旨，他力求将成本最小化、利润最大化，同时又

提供杰出的服务和保证，推出低价优质的商品挑战传统零售业，引发了零售业的革命，使得沃尔玛百货扬名于世界的同时，自己也成为全球最富有的人。1919年，萨姆因其卓越的创业精神，冒险精神和辛勤劳动被布什总统授予“总统自由勋章”。这是美国人民的最高荣誉。

“顾客是真正的上帝。”这句话说来容易做起来难，而要求商人将可高价卖出的商品廉价售给顾客更是难上加难，但是萨姆·沃尔顿却做到了！现今，美国有许多的企业已被沃尔玛击垮或并购，甚至连全美的商业和零售业协会联合起来都难与之抗衡，然而如同世界上著名的企业家一样，萨姆·沃尔顿今日拥有的成就也是由零开始。

萨姆从少年时代起就开始自食其力，而第二次世界大战后，他刚从军队退伍便与妻子在美国阿肯色州开设小百货商店，其间经过四十年的艰苦经营，终于使其发展为全球最大的零售企业。资本家的经营原则是将本求利，力求成本最小化、利润最大化，而萨姆难能可贵之处是在于以诚信为本、顾客至上，致力于创造低价、服务顾客，从而达到事业的巅峰；当萨姆发达后，他对教育和慈善事业会慷慨解囊地资助，可是在生活上却仍维持过去低调、节俭、不奢侈的态度，凡此种种，足以证明他是个极有远见和良知的企业家。今日，其长子罗伯森不仅守业有成，更将沃尔玛企业发扬光大，与其昔日树立的典范有密不可分

的关系。

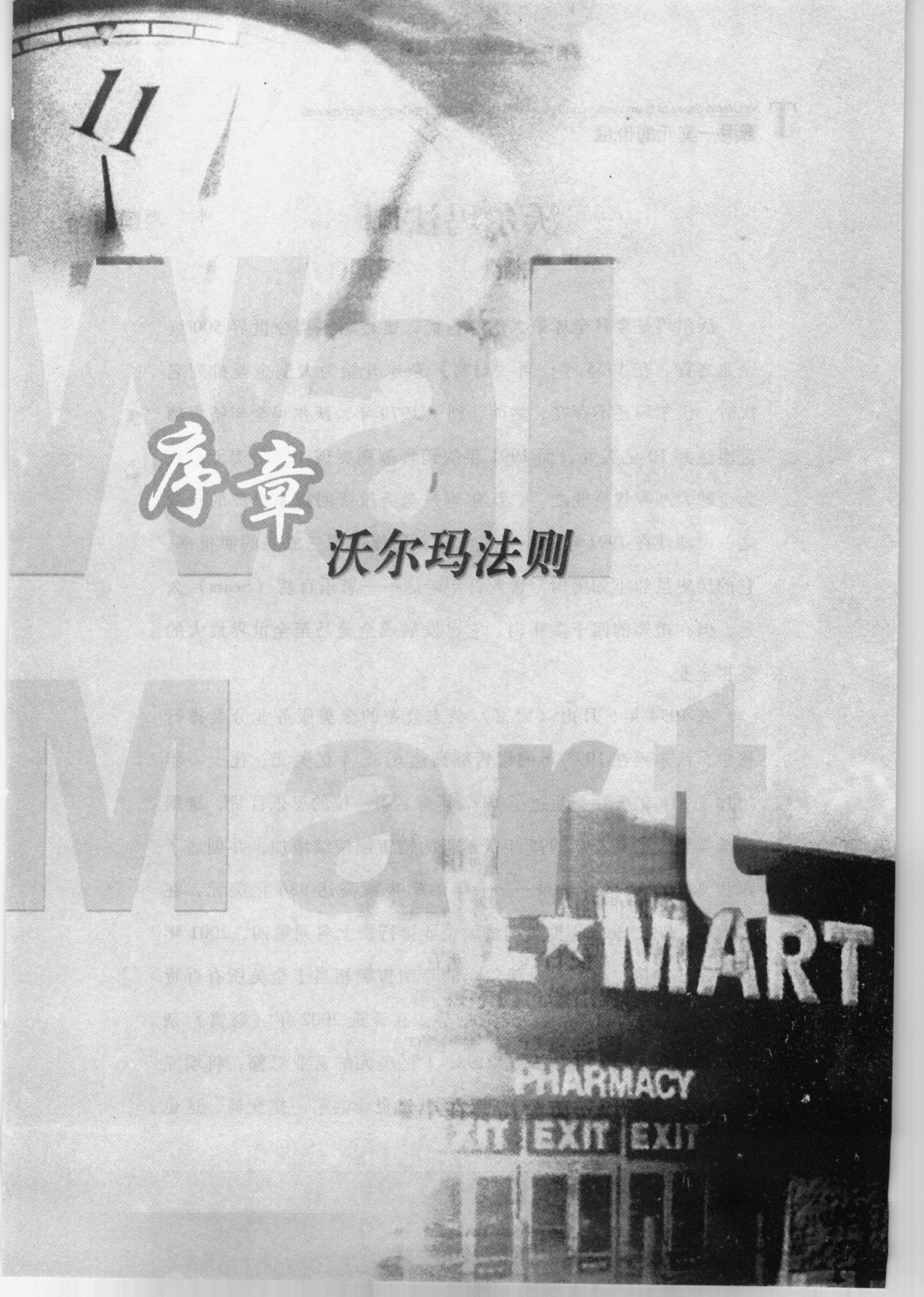
20 世纪下半叶是懂经营、有知识的企业家大显身手的时代，他们驰骋于世界经济的大舞台，并在激烈的竞争中生存发展、勤奋工作，他们善于经营、敢冒风险、勇于创新，而能利用最新科技推出受人欢迎的新产品，或者是使老企业绝处逢生、新企业蒸蒸日上，他们建造了无数个神奇的企业王国，也创造了社会财富与就业机会，是当今世界的经济精英。今天人们不仅羡慕比尔·盖茨能运用知识成为新经济时代的大富翁，更加佩服萨姆·沃尔顿能在最平凡的事业中成为一名创造奇迹的企业家，本书阐述了沃尔玛百货如何用四十年的时间从平凡走向辉煌，并用许多生动活泼的故事展现其成功的思想与方法，进而能让读者一窥当今世界 500 强企业之首的全貌。

商业的微利时代悄然来临，有作为的企业家将会运用智能和力量迎接挑战，而新兴白领阶级和私营企业主们，无论是想在严酷的市场竞争中生存下来，还是力求脱颖而出，沃尔玛成功的思想和方法，无疑具有启迪作用，亦能将其用来警示自己的人生，激励自己的斗志！未来的企业家们，让我们静心地从萨姆·沃尔顿创业的经历中，了解什么是真正的企业家和伟大的创业者。

作者 谨识

序章

沃尔玛法则



沃尔玛法则

沃尔玛是今日全球最大的零售商，更雄踞了当今世界 500 强企业之首。在 1955 年，当《财富》杂志开始为大型企业排列名次时，沃尔玛还不存在；然而，到了 1979 年，沃尔玛全年销售额首次达到 10 亿美元，而 1991 年的销售额则突破 400 亿美元，成为全球大型零售企业之一。沃尔玛是全美投资回报率最高的企业之一，即使在 1991 年的不景气时期，仍能达到三成二的回报率。它的历史虽然不如美国零售业百年老店——思乐百货（Sears）久远，但在短短的四十多年内，它已发展成全美乃至全世界最大的零售企业。

在 1994 年 5 月由《财富》杂志公布的全美服务业分类排行榜中，沃尔玛在 1993 年的销售额高达 673.4 亿美元，比上一年增加了 118 亿美元，超过了 1992 年排名第一位的思乐百货，雄踞全美零售业的榜首；1995 年沃尔玛的销售额持续增加，并创造了零售业的一项世界纪录——一年的销售额高达 936 亿美元，在《财富》杂志 1995 年度美国最大企业排行榜上名列第四，2001 年更一跃成为第二名。当时沃尔玛的年销售额相当于全美所有百货公司的总和，并有强劲的发展后势。在评选 2002 年《财富》杂志 500 强企业时，其以高达 2198.1 亿美元的营业总额，将埃克森的美孚石油公司拉下马，登上了世界企业的第一把交椅，这也

是美国历史上首次有零售业公司成为 500 强企业的龙头老大，而在 2003 年他依然稳坐第一的宝座。难怪《财富》杂志记者不得不惊叹道：“一个专卖廉价衬衫和鱼竿的小店，怎么会成为今日最有实力的公司呢？”

除此之外，由于进入新世纪后，美国网络泡沫化、纳斯达克指数大幅调整，导致美国微软公司老板比尔·盖茨的个人资产大为缩水，因此不得不将全球首富的称号让贤给经营沃尔玛零售企业的沃尔顿家族成员；2003 年，沃尔顿家族的五位沃尔玛持股人包揽了美国《富比士》杂志全球富豪榜的第四至第八名，其总资产为 1029 亿美元，约为前世界首富比尔·盖茨个人资产（528 亿美元）的两倍。现任沃尔玛企业董事长萨姆·沃尔顿的长子罗伯森，其个人资产高达 650 亿美元，更是名副其实的世界首富。

沃尔玛的创始人萨姆·沃尔顿（Sam Walton）于 1945 年开始经营零售业，经过几十年的奋斗，终于建立起全球最大的零售业王国；他曾于 1985 年被《财富》杂志评为全美第一富豪；1992 年时，乔治·布什总统更因为他卓越的企业家精神，授予他代表美国公民最高荣誉的“总统自由勋章”。

1950 年，萨姆在阿肯色州的本顿维尔镇开设了首家“沃尔顿 5 至 10 元”商店，1962 年开设了首家沃尔玛折扣商店，到了 1980 年，他已拥有 276 家分店。在沃尔玛于 1998 年接管了 21 家德国魏克特考夫连锁店后，隔年又兼并了 229 家英国阿斯达超级市场连锁店，至今仍持续扩展规模，并积极往欧洲市场推进。跨

国兼并并未影响其收益增长率。

沃尔玛改变了零售业的管理模式，并成为提供良好客户服务、善待员工和参与社区活动的典型代表；而其建立的“现代化数据加工系统”能对分店供货作出最佳安排，从而使成本低于竞争对手；另外，借由仔细评估顾客行为，其更能适度增加顾客需求量较高的商品种类，以减少周转频率较低的商品大量库存；因此沃尔玛声称其仓管系统的效率比竞争对手更具优势。

事实上，沃尔玛的服务和商品供应确实比竞争对手更符合顾客的口味。在美国市场上，沃尔玛有三种不同类型的商店，能满足不同顾客群的需要；第一种是传统的大型超市；第二种是目前在市场上获利最大的超级购物中心，其除了供应传统的商品种类外，还额外販售如服装、电器、书籍等商品；第三种是按照公司创办人命名的量贩性质的萨姆会员店。

截至目前为止，沃尔玛旗下的大型超市共有 1835 家，超级购物中心有 1397 家，萨姆俱乐部有 532 家，而国际市场上也有 1137 家商店。沃尔玛计划日后要用所谓的邻里商店模式实现经营思路，而人们预料其为了开展邻里商店的业务，将会把兼并对象瞄准至新的超级市场连锁店。目前，沃尔玛的业务已从美国拓展至墨西哥、巴西、阿根廷、德国、波多黎各、英国、韩国、加拿大、中国等国家，而它在美国的购物广场和商店总计有 3474 家，国外有 1300 多家，总员工数 130 万人以上，而且仍有持续发展的趋势。

回首一百年前，零售业界中没有“消费者至上”或“保证满意”的服务概念，更没有连锁店式的经营法则。但沃尔玛采用连锁经营的方式让企业得以扩大规模，并利用科技实现了降低成本、快速销售的目标，进而成为现代零售业者的重要楷模，更重要的是它惊人的成功思维模式，已经变成全美零售业、商业乃至全球企业的经营标准。许多企业正将萨姆创建的沃尔玛法则运用至自身的经营策略中，他们深信只要能以世界之最佳的沃尔玛为楷模，势必能像它一样登上成功顶峰！

目 录

前言

序章 沃尔玛法则

Chapter 1 创世纪

- 002 · 万事起头难
- 005 · 学习型店家
- 008 · 贩卖流行
- 010 · 第一家华顿廉价商店
- 012 · 滚雪球效应
- 014 · 寻找合作伙伴
- 016 · 沃尔玛诞生
- 018 · 用人的智慧
- 020 · 低价促销策略
- 022 · 强力团队
- 024 · 促销王
- 028 · 萨姆·沃尔顿：萨姆的出身
- 030 · 萨姆·沃尔顿：勤奋的打工族

Chapter 2 拓展

- 034 · “乡巴佬”进军小镇
- 037 · 空中勘察
- 038 · 传统杂货店的殒落
- 041 · 直面竞争
- 044 · 收购与扩张
- 047 · 萨姆会员店
- 049 · 萨姆·沃尔顿：人生中的第一个挫折
- 051 · 萨姆·沃尔顿：小人物的机会

Chapter 3 物流

- 054 · 建立配送系统
- 056 · 初试电脑
- 058 · 第一套高级管理系统
- 060 · 技术致胜
- 065 · 沃尔玛卫星
- 068 · 完美的分销体系
- 070 · 萨姆·沃尔顿：自律精神
- 072 · 萨姆·沃尔顿：简朴行事

Chapter 4 全球化

- 076 · 全球扩张策略的关键——前进大中国
- 079 · 中国策略
- 083 · 全球化优势

089 · 萨姆·沃尔顿：闲暇之余，不忘经营

Chapter 5 低 价

094 · 让利原则

097 · 节流

100 · 高效而低成本模式管理

105 · 顾客至上

110 · 萨姆·沃尔顿：尊重对手、学习对手

Chapter 6 沃尔玛文化

114 · 工作时吹口哨

115 · 快乐之地

117 · 趣味购物

118 · 亲和力

121 · 吐故纳新

123 · 沃尔玛行为模式

126 · 萨姆·沃尔顿：生活简化，野心勃勃

Chapter 7 活力团队

130 · 员工·合伙人

135 · 对员工“门户开放”

137 · 同舟共济

142 · 萨姆·沃尔顿：多难兴邦

Chapter **3** 致胜要诀

- 146 · 谦虚经营
- 148 · 解剖麻雀法则
- 149 · 沟通
- 151 · 灵活采购
- 152 · 店中店
- 153 · 知无不言
- 154 · 百分之二的精简体制
- 156 · 上市
- 158 · 十项成功铁律
- 161 · 萨姆·沃尔顿：用生命换取的成就

Chapter **9** 家族企业

- 166 · 家族记忆
- 175 · 富豪之家的烦恼
- 177 · 萨姆辞世
- 185 · 传承
- 190 · 萨姆的道义执行官
- 192 · 家族合伙制企业

Chapter **10** 辉煌沃尔玛



Chapter

1

创世纪

PHARMACY

EXIT EXIT EXIT

万事起头难

沃尔玛百货的创始人萨姆·沃尔顿（Sam Walton）于1918年出生在美国阿肯色州的本顿维尔镇，由于他小时候家境并不富裕，因此他自小就养成了节俭的习惯。1936年，萨姆进入密苏里大学攻读经济学，并担任了学生会的主席。1940年他毕业时，恰逢二次世界大战爆发，他便毅然决然地报名参军。二次大战结束后，他退伍回到故乡，向岳父借了2万美元，和妻子海伦在阿肯色州，约有七千人口的纽波特镇开了一家名叫“本·富兰克林”的商店，因为是典型的旧式杂货店，所以萨姆自嘲地称它为五分钱商店。

刚开始，萨姆对零售业虽然热爱，但可说是一窍不通。他从了解商品的价格、陈列、经营着手，接着学习制作报表、账单、损益等业务事宜，并逐渐学会如何与消费者沟通或与制造商谈判、斡旋、讲价。经过五年的努力，商店的年销售额已达25万美元，所获利润也有3万多美元。正当他想大展身手之际，商店的特许经营权却被当地的房东无理收回，他只好带着经营商店所赚得的5万多美元，黯然离开纽波特镇。这是萨姆人生中的第一个大挫折，却也是他经商生涯正式开始前的一段引子。

离开纽波特镇的萨姆经历了这一次的打击，自尊心受到不小的伤害，却也让他有了另一个重新创业的机会。当时他已是经验丰富的商人，三十二岁的他急需拥有一家属于自己的店铺，于是在1950年的春天，他带着家人们驾车到各地认真物色店铺。他