

全球最大的企业
美国1/8的价值由他创造
拥有130万个“合伙人”
每天销售6亿美元
被评为最适合工作的公司
解密比盖茨还富有的企业家

沃尔玛

打造“零售帝国” 的44个奥秘

王孝明 主编

有一名年老妇女要买一条不会被轮椅钩住的披巾，店员找遍店里的商品，还利用假日到其他店里去询问，结果还是找不到合适的商品，最后，这位店员自己用毛线打了一件披巾送给那位顾客。

沃尔玛是如何培养出这样的员工？

沃尔玛

打造“零售帝国”的 44 个奥秘

王孝明 主编

九州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

沃尔玛打造“零售帝国”的 44 个奥秘/王孝明主编. —北京:
九州出版社, 2004.3

ISBN 7-80195-061-5

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 021665 号

沃尔玛打造“零售帝国”的 44 个奥秘

作 者 / 王孝明 主编

出 版 / 九州出版社

出 版 人 / 徐尚定

地 址 / 北京市西城区阜外大街甲 35 号

邮政编码 / 100037

电子信箱 / jiuzhoupress@vip.sina.com

责任编辑 / 郭德军

装帧设计 / 红十月工作室

总 经 销 / 九州出版社发行部

(010)68992192/3/5/6

经 销 / 各地书店

法律顾问 / 北京法大律师事务所

印 刷 / 九州财鑫印刷有限公司

开 本 / 640 × 960 毫米 1/16 开

印 张 / 20

字 数 / 251 千字

版 次 / 2004 年 4 月第 1 版

印 次 / 2004 年 4 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN7-80195-061-5/F·81

定 价 / 30.00 元

★ 版权所有 翻印必究 ★

前 言

谈到零售业，必然会提及沃尔玛。沃尔玛继 1990 年成功超越凯玛特（K—Mart），荣登折扣百货业龙头地位之后，又于 1991 年超越百年老店西尔斯（Sears），登上了全美零售业的第一把交椅。紧接着，沃尔玛发展势头不减，直指全球第一的目标。国际著名咨询公司——麦肯锡咨询公司在 2002 年的一份报告中指出，1995 年至 1999 年，美国生产总量的 1/8 靠的是三个字：沃尔玛。

然而，谁又能知晓，沃尔玛这一成长于美国乡村小镇的企业会在如此短的时间内，位居同行之首？要想了解沃尔玛的成功轨迹，首先必须了解其创始人山姆·沃尔顿的传奇经历。可以说沃尔玛的成功就是已去世的山姆·沃尔顿的成功。

他白手起家于美国西部小镇，将其独特的处事原则与做人理念融入了沃尔玛的企业文化中，逐步由小镇走向世界，创造了零售业的一大奇迹，同时也引起了世人的广泛关注。他成功的秘诀十分独特，就是让员工们时时想到这句话：“山姆会怎么做？”

山姆·沃尔顿所订下的标准，就是要聆听顾客以及真正在做事的人的意见。山姆·沃尔顿不但是伟大的创业家与企业家，而且最重要的，他是一位善良、高贵、和蔼、大方的人。就连美国总统布什也曾这样评价山姆·沃尔顿：“山姆·沃尔顿，一个地道的美国人，他具体地展现了创业精神，是美国梦的缩影。他关怀员工，奉献社会，具有诚实、努力工作的美德。美国向这位伟大的商业领袖致敬！”

山姆·沃尔顿一手创建了偌大的沃尔玛“零售帝国”，革命性地改变了零售业的经营理念，为客户着想已经成为其始终不渝的经营主旨。因此，沃尔玛所涉足的地方，必将引起当地众多消费者的热切欢迎，引起当地同行竞业者的恐惧，“狼来了”的喊声也此起彼伏。

沃尔玛利用独特的企业文化吸引着无数的回头客，先进的高科技手段令所有的竞争对手望而生畏，新颖的人才管理理念吸引了众多人才的加盟。因此，本书内容涉及全面，从沃尔玛的崛起、山姆·沃尔顿的经营理念到沃尔玛的经营管理、竞争策略、企业文化以及在中国的发展状况，全面、条理、清晰地反映了沃尔玛打造“零售帝国”的方方面面。

沃尔玛让众多消费者受益匪浅，因此消费者有必要关注沃尔玛的经营服务原则；沃尔玛与众多供应商精诚合作，因此供应商需要了解沃尔玛的经营管理策略；沃尔玛让众多同行闻风惧怕，因此同行更加需要研究其经营管理策略。谨以此书献给广大关注零售业、关注沃尔玛、想成就伟大事业的人。

参加本书编写人员：张 利 李晨阳 马昌盛 司稳玲
芦 鑫 张志玲 王全成 王孝英
白燕琴 刘 洋 杨聚前 吴红伟
王志勇 赵拥军 刘 庆 王全生

编 者

2004.3

目 录

创始人荐：乡巴佬缔造传奇的“零售帝国”	(1)
第一章 揭秘“零售帝国”的崛起	(5)
奥秘 1 首先，想要创建一个“零售帝国”	(7)
奥秘 2 借助“女裤理论”，实施农村包围 城市战略	(16)
奥秘 3 连锁经营造就规模化效应	(20)
第二章 揭秘“零售帝国”的人才管理	(27)
奥秘 4 让员工都知道我们很重视他们	(29)
奥秘 5 员工是最大的财富	(33)
奥秘 6 让 130 万员工成为“合伙人”	(38)
奥秘 7 善待员工就是善待顾客	(46)
奥秘 8 公仆领导：全新的人才管理理念	(51)
奥秘 9 店中有店：将权力下放给每一位员工	(55)
奥秘 10 身着红旗袍的沃尔玛英雄	(63)
奥秘 11 用飞机与卫星缩短沟通的距离	(74)

- 奥秘 12 协作式过渡，培养运输队长为
接班人 (81)

第三章 揭秘“零售帝国”的经营策略 (93)

- 奥秘 13 廉价策略折服供应商 (95)
- 奥秘 14 请对顾客露出你的八颗牙 (101)
- 奥秘 15 购买专用卫星，打造强势供应链 (108)
- 奥秘 16 不断创新，在竞争中永远领先一步 (112)
- 奥秘 17 术业专攻，打造核心竞争力 (123)
- 奥秘 18 视纸如命，节约是为顾客省钱 (127)
- 奥秘 19 e化传统企业，电子商务领域的
侏儒变巨人 (132)
- 奥秘 20 要为顾客先讨价还价 (141)
- 奥秘 21 讲求效率，永远力争完美 (144)

第四章 揭秘“零售帝国”的竞争策略 (149)

- 奥秘 22 永恒的经营主题：节约成本 (151)
- 奥秘 23 薄利多销，积极促销小杂货 (157)
- 奥秘 24 “车到山前必有路”，诚信赢得
扩张资金 (160)
- 奥秘 25 “穷人店”动了“富人店”的奶酪
——成功竞争凯马特 (166)



- 奥秘 26 “大鱼吃小鱼”，只有兼并才能
壮大自己 (174)
- 奥秘 27 竞争获胜的命脉：信息化 (178)
- 奥秘 28 广告并非无用，而是要依据实际
来执行 (185)
- 奥秘 29 张显融平价与品质于一身的品牌
效应 (191)
- 奥秘 30 会员制屡创绩效 (195)

第五章 揭秘“零售帝国”的企业文化 (201)

- 奥秘 31 永恒的主题：追求卓越 (203)
- 奥秘 32 让顾客超乎想象地满意 (206)
- 奥秘 33 日落原则：任何事都不要等到
明天再做 (212)
- 奥秘 34 别开生面的“周六例会” (214)
- 奥秘 35 独特的欢呼文化 (220)
- 奥秘 36 始终不渝地坚持谦虚的经营原则 (227)
- 奥秘 37 巧借公益事业树立形象 (231)
- 奥秘 38 人性化营销网页的奇效 (241)
- 奥秘 39 营销互补、共生共荣 (245)

第六章 揭秘“零售帝国”的全球战略 (249)

- 奥秘 40 有理有节的全球化扩张策略 (251)

奥秘 41	步步为营，长期准备·····	(265)
奥秘 42	运用本土化经营策略·····	(276)
奥秘 43	沃尔玛在中国狂奔·····	(288)
奥秘 44	与中国制造业合作共创双赢模式·····	(296)

创始人荐

乡巴佬缔造传奇的“零售帝国”

固执地坚持“吝啬”经营原则的山姆·沃尔顿，直到1992年去世的时候，已经积累了美国历史上数额最大的一笔财富。他所创建的公司也由阿肯色一个穷乡僻壤小镇主广场上的一家微小日用百货店，发展成了世界上最大的零售帝国。然而，其乡巴佬的形象却始终如一，其冒险、创新精神始终不易，正因此他当之无愧地获得了布什总统颁发的全国最高平民荣誉之一——“总统自由勋章”。勋章上的赞词是这样的：“山姆·沃尔顿，一位有独创性的美国人，冒险精神的具体体现，美国梦的杰出代表。”

创始人荐：乡巴佬缔造传奇的「零售帝国」

1992年3月，当时在任总统布什在夫人的陪同下，来到沃尔玛总部的大礼堂，向沃尔顿颁发美国最高的平民荣誉之一——“总统自由勋章”。此时的沃尔顿只能坐在轮椅上被推出来参加这个盛大的仪式。他的皮肤苍白，浑身浮肿，但他的目光依然敏锐有神。当布什总统把勋章挂到他虚弱的脖子上时，他坚持要站着接受这一荣誉。当授奖仪式结束时，到场的所有人都以热烈的掌声向这位老者致敬。

那么，这位老者——山姆·沃尔顿究竟是何人呢？相信世界上只要懂得花钱购物的正常消费者都会对此人有所耳闻（低龄儿童除外）。其传奇的色彩主要体现在缔造了不可一世的“零售帝国”——沃尔玛。

当山姆·沃尔顿于 1992 年去世的时候，他已经积累了美国历史上数额最大的一笔财富。他所创建的公司也由阿肯色一个穷乡僻壤小镇主广场上的一家微小日用百货店，发展成了世界上最大的零售帝国。

而在山姆·沃尔顿去世后的短短几年内，他的公司——沃尔玛，拓展到比紧随其后的三个零售商联合起来的规模还要大，年销售额超过了 1180 亿美元——也就是说，比全美国的男人、女人和孩子年平均消费 440 美元还要多。沃尔玛是全世界所有公司中最大的公司之一，其员工人数比通用汽车公司还要多，其零售网络延伸到了世界的每一个角落，而且其长远计划要在规模上不断扩展，超过现在的三倍以上。在美国，沃尔玛是内衣、肥皂、牙膏、儿童服装和其他许许多多商品最大的销售商。而在图书、音像、电器、录像机和 CD 光盘一类的商品销售中，它亦名列最大的零售商之列。它主宰了加拿大的零售业，并已经进入墨西哥、阿根廷、巴西、中国、印度尼西亚和德国，而且另有许多国家正在它的拓展计划之中。

如果人们把山姆·沃尔顿称为沃尔玛的灵魂，他绝对是受之无愧的。山姆亲手创建了沃尔玛，在将近 30 年的岁月里，一直亲自管理着它的日常业务，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极富个性化特色的公司。而沃尔玛的每一个方面无不体现着山姆个人思想性格的一点一滴。

山姆·沃尔顿最著名的经营之道首先是节俭。他相信由此带来的最低价格符合消费者的最大利益。从 5 分 ~ 1 角钱商店开始，山姆·沃尔顿始终采用大众化、低售价的零售经营方式，而这一点是通过日常管理中节省每一分钱才能达到的。例如，公司通常很少在店内的装饰上花钱，也很少乱砸广告，对供应商则是一副强硬的讨价还价者形象。而无论公司以多么低

的价格购进商品，山姆·沃尔顿坚持加价率绝不超过 30%，即使比竞争者同样商品的价格低得多，也要坚持将此利益让给顾客，且决不放弃对顾客许下的“任何商品都比竞争者价格低”的诺言。

其次，在用人上，山姆·沃尔顿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，包括经理在内，都只是高中毕业生。不少经理是从内部逐级提拔上来的，山姆·沃尔顿相信个人的努力和诚意，并尽力保持与员工的大量个人接触，这也许是他沃尔玛的员工中享有很高的个人威望的原因吧。山姆·沃尔顿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。

山姆·沃尔顿的经营信条更为简洁：提供最低廉价格的商品。尽量削减开支，并且要一直削减下去，这样就能够保证最低廉的价格。不是通过卖高价来赚取更高的利润，而是通过卖更多的货来赚取利润，极力做到“薄利多销”。这就是他的经营原则。其他任何事情都不能以满足顾客的名义被置于这条戒律之上：你应该提供最低廉的价格。

山姆·沃尔顿事业的成功不仅在于其经营有方，也是他人格魅力所产生的巨大积极作用。山姆·沃尔顿认为，人格魅力是一种无形的财富，并且终究会给人带来现实的物质利益。山姆·沃尔顿有着毫不动摇的献身精神，他通过自己的语言，甚至更多的是树立榜样，使人们把他对于消费者至上主义的信仰比喻为圣雄甘地对于非暴力的信仰，这是一点都不过分的。甚至在今天，沃尔玛的所有员工发誓要服务于消费者，也不是没有理由的，“向山姆·沃尔顿发誓”。

在沃尔玛内部，山姆·沃尔顿是十分受人尊敬的，每次他的到来总会使整个商店都兴奋起来，员工们会与他握手并说一声：“你好！”那种惊慌与心跳的感觉就好像见到了罗马教皇。员工们喜欢山姆·沃尔顿淳朴热情的家人般的举止，他们喜欢

山姆·沃尔顿开着那辆破旧的小卡车。也许他会忽然出现在某个商店，手里牵着他的猎犬；他们喜欢他强有力的握手，他友好的微笑——而且最重要的是，他们喜欢他看着他们的眼睛，认真地聆听他们的讲话。

和他周围的人们一样，山姆·沃尔顿非常清楚自己的个人威信，而且他刻意地培养它。他从来没有——甚至当《福布斯》和其他杂志把他吹捧为美国首富，不必要的关注潮水般向他涌来的时候——采用过一个不曾上电话簿的号码。这是沃尔玛教义问答的一部分，即处于最底层的店员也可以给沃尔玛的创始人家里打电话，而且很多人确实这样做了。甚至在他去世六年之后，山姆·沃尔顿的名字仍然被列在公司的电话簿上。

当有人讲起山姆·沃尔顿如何经常地在路上需要打电话或者需要买汽水，向人们借 10 美分或者 20 美分硬币的故事，以及他如何避开头等舱而乘坐经济舱时，人们会对此付之一笑。但是正是通过这些细小的事例，更加能够体现出山姆·沃尔顿的人格魅力。

山姆·沃尔顿的风格和创新就是沃尔玛的风格和创新，山姆·沃尔顿和沃尔玛是密不可分地联系在一起的，山姆·沃尔顿的成功史和奋斗史，也就是沃尔玛的成功史和奋斗史。沃尔玛的发展速度之快也令人瞠目结舌，2001 年初，全世界的公众听到了一条令人震惊的消息：沃尔玛的销售额超过了比尔·盖茨控制的微软，成了当今世界上最大的公司。

这一切的杰作都应该归功于山姆·沃尔顿，他一直以勤奋、诚实、友善、节俭的原则要求自己。尽管他已在 1992 年去世，但随着沃尔玛业务的不断扩展，其精神依然在不同的国家和文化中得以充分体现。

揭 秘

“零售帝国”

的 崛起

沃尔玛由一个乡镇小企业壮大为一个“零售帝国”，沃尔顿由一个老实巴交的“乡巴佬”成长为一个龙头企业的“老大”，这其中的奥秘让我们先睹为快。

首先,想要创建一个“零售帝国”

众所周知,创业并非易事,辉煌事业并非由金钱堆积起来的,而是由贤人精心经营而成的。在研究山姆·沃尔顿(一个家境贫寒,为赚取学费而寻求兼职工作的普通人)成功缔造世界“零售帝国”的经历之后,相信您也会创造属于自己的“零售帝国”……。且听山姆之教诲:“如果您热爱您所从事的工作,那么,每天您都会想尽办法把工作做得最好,不久,您周围的每一个人都会从您那儿感染上那份热情。”

就外表看上去,山姆·沃尔顿是一个老实巴交的“乡巴佬”。他成长于美国经济大萧条时期,二战时期曾在军中服过役,正是这个名不见经传的人后来创建了世界上最大的零售企业。

1918年,山姆·沃尔顿出生于美国阿肯色州的一个偏僻小镇上。山姆·沃尔顿小时候家里并不富裕,这使他养成了勤俭、节约的良好习惯。自幼便尝尽的生活艰辛在山姆·沃尔顿心目中早已根深蒂固地扎下了“对每一个美元都珍重不已”的观念,这对他后来形成的经营风格不无影响。他曾言:“我们并肩合作,这就是秘诀。我们为每一位顾客降低生活开支。我们要给全世界一个机会,来看一看通过节约的方式改善所有人的生活,会是个什么样子的。”

山姆·沃尔顿有着极强的竞争意识和冒险精神。他早已意识到,沃尔玛要想获得成功,除了为顾客提供低价位的商品之

外，还必须超越顾客对优质服务的期望。因此山姆·沃尔顿倾其毕生精力为此理念而不懈地努力。他激励并鼓舞员工，并身体力行地实践他所倡导的一切。

1936年，山姆·沃尔顿进入密苏里大学攻读经济学学士学位，并担任过大学学生会主席。1940年，他成功获得了密苏里大学的经济学士学位毕业证书。大学期间，山姆·沃尔顿原计划拿到学士学位后能进入宾夕法尼亚的一所金融学院继续深造。但是当他紧巴巴地读完大学后，山姆·沃尔顿意识到，半工半读根本无法筹到去沃尔顿金融学院继续深造的学费。于是，他决定找一份实际的工作发挥自己的才能。1940年6月3日，他作为管理实习生参加了依阿华得梅因的彭尼店的工作。正是在这里短期的工作经历，为他后来选择以零售业作为自己的事业奠定了基础，也可以说这里是现代零售巨头的起源地。

经过反复考虑，山姆·沃尔顿最终决定加入了彭尼公司，正式步入了他的零售业生涯。在彭尼店里，山姆·沃尔顿学到了很多零售业务知识，初步树立起了他经营零售业的信心。但1942年初，美国对日宣战，作为预备役军官训练团的一员，山姆·沃尔顿辞去了彭尼公司的工作，报名应征入伍。入伍后他做了两个影响他一生的重要决定：一是决定与他热恋已久的女友海伦结婚，海伦是一位富有活力而又很有主见的漂亮女孩；二是决定将来选择零售业作为自己的事业，而且要自己独立创业。

1945年8月二战结束后，沃尔顿复员回到家乡，恰逢在阿肯色的新港——一座仅有7000人口的小城，有一个巴特勒兄弟公司所属的本·富兰克林杂货连锁店正待出售，所有条件都符合山姆·沃尔顿和海伦的标准。但是，沃尔顿和海伦只能筹集到5000美元，好在岳父罗布森借给他们2万多美元，于是他们与店主很快便达成协议，沃尔顿在他27岁的这一年接管